

現状分析・実態把握

(中小企業と財務リストラ- 2-)

先週、日立が本社ビルを売却するというニュースが流れた。正直云って驚いた。おそらく皆さんも驚かれたに違いない。「日立」と云えば、グループ企業も含め日本を代表する優良企業である。その日立が3,000人も社員の働く本社ビルを売却してテナントビルに移転する----この報道に何も感じなかった社長はよほどの達人か、あるいは時代の流れに鈍感な人だろう。それほどのニュースと思われたが、日立が本社ビル売却を決断したのは何故だろうか。

新聞によればその目的は「本社機能の移転集約と保有資産圧縮による経営効率アップ」にある。云ってみれば「財務のリストラ」だが、そのためには、日立までもが「企業の顔」である本社ビルを売り払う時代となったのだ。中小企業の社長もこのことを深く受け止める必要がある。

ご存知のように日本の会社の10社に7社が赤字である。赤字企業を数に換算すれば約180万社になるが、こうした状態が既に何年も続いている。毎年赤字を出し続けていくことは不可能だから体力を消耗した企業から順次倒れて行く。信用情報会社のデータではここ数年の倒産企業数は約2万社であるが、このままの状態が続けばかなりの企業が破綻に陥ると推測せざるをえない。それが180万社の何割になるのか見当もつかないが、あながち不当な推測ではないところに現在の状況の恐ろしさがある。

個別企業としては何としても生き残る側に立ちたい。そのためには、国や行政の政策・対策等に頼らず、金融機関にも依存せず、自らの力で成し遂げることが必要だ。日立の足下にも及ばない中小企業が日立に遅れをとっては「何をかいわんや」となってしまう。

中小企業にとっての「財務のリストラ」は、「借入金を適正規模まで圧縮すること」と同義である云って差し支えない。借入をしながら資金繰りを付けるのではなく、借入金を無理のない範囲に納め続可能性を高めることである。

一般論になるが、どんな中小企業が財務リストラを実行しなければならないかと云えば、長期借入金(収益弁済対象借入金)がキャッシュフロー(経常利益+減価償却費)の10倍を超えてい

る、実態ベースでの自己資本比率が10%を下回っている中小企業、と云うことができる。銀行がやっている債務者区分で云えば要注意先(含む要管理先)となるが、たとえ正常先に区分されていたとしても実態でみてそれに該当すれば、実行に着手する必要がある。財務リストラの必要性に正常先も要注意先もない。

先ず何を為すべきか。第一は、現状分析による実態の把握である。分析自体は誰がやってもよいが、最後に決断するのは社長である。社長自らが実態をきちんと把握し的確な判断を下さなければならぬ。人任せでは駄目だ。多くの場合、許された時間は少ない。限られた時間の中で問題点を抽出し、「あるべき姿」を描きながら実行可能な改善計画を策定してゆくことが求められる。

第一歩は粗分析。正確性よりスピードを重視し問題点を大掴みする。細部よりも改革の方向性やあるべき姿のイメージを固める。それを踏まえ更なる現状分析を行う。そして問題点を絞り込み、実行可能な改革案を策定する。

財務リストラ実行には、直近時バランスシートの正確且つ厳格なチェックも欠かせない。受取手形、売掛金、在庫の内容から始めて、資産性のない流動資産(貸付金、仮払金、立替金等)を一個一個つぶしてゆく。その結果、資産性がなければ資産勘定から外す。当然ながら資産は減少する。減少分は実質赤字と捉える。

固定資産も基本は同じだ。会社で現在使っている固定資産は簿価評価とするが遊休資産は処分可能価格(実態価格)で再評価する。又、投資等に含まれる有価証券や出資金は全て時価評価する。その結果がどうなるかを試算してみる。

多くの中小企業では費用性の資産(資金化が望めない資産)や不効率な固定資産を少なからず抱えている。それが、バランスシート上回収可能な資産として並んでいる。社長は先ずこの虚妄と向き合う必要がある。この数値を会計処理するかどうか、あるいはこれを銀行に開示するかどうかは別問題であるが、この虚妄と正面から向き合いどう乗り越えるか模索する必要がある。

スタートはここからだ。借入金を削減するためには、資産の資金化と利益の蓄積を含めた資本の増強以外に方法はない。中小企業の財務リストラは、結局は「資産のスリム化」と「自己資本の強化」問題に帰着する。