

計画策定・計画実行

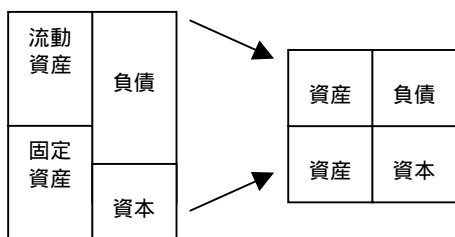
(中小企業と財務リストラ- 3-)

前回触れたように、過剰な借入債務を適正残高まで削減し資金繰りの安定化を図ることが中小企業の「財務リストラ」の目的である。そのためには「資産のスリム化」と「自己資本の増強」を同時に遂行する必要がある。それ以外に借入金の根本的圧縮方法はない。社長はそう自覚しなければならない。

もう一度、債務償還年数と自己資本比率を考えてみる。債務償還年数計算の分母は「利益+減価償却費」で分子が「長短借入金」である。従って、債務償還年数を減らすには分母(利益)を増やすか分子(借入金)を減らすかのどちらかになる。一方、自己資本比率計算の分母は「自己資本+負債」であり分子は「自己資本」である。この比率を上げるには分母(負債)を減らすか分子(自己資本)を増やすかのどちらかである。

この双方の改善を実現するには、不効率・不稼働・不要不急資産を処分して処分代金を返済に廻す(負債を減らす)、増資し、その資金で返済する(自己資本を増やし、負債を減らす)、事業利益で返済する(自己資本を増やし、負債を減らす)、という3方法に集約できる。必要な時間の長短はあるが、財務リストラはこれらを同時併行的に実行してことが必要だ。

その結果できあがるバランスシート(以下B/S)をイメージ化すれば下図のようになる。



粗っぽいイメージ図で恐縮だが、要はB/S全体を小さくする中で資本部分を大きくすることにより借入金を圧縮する。B/S全体の大きさはそのままにして借入金を削減することも可能だが、その場合は増資が利益の内部留保によるしかなく利益の蓄積には時間がかかる。だから資産圧縮も同時に進める必要があるのだ。

又、財務リストラを遂行するには税効果を最大

限活用する視点が欠かせない。

多くの場合、不効率・不稼働・不要不急資産を処分すると赤字が出る。簿価通りの価値がないからだ。赤字が出れば自己資本が毀損しバランスシートが悪化する。ここは最大のポイントだ。過剰債務に苦しみ財務リストラの必要性を認識しても、資産処分損を出すのをためらう社長が多い。ましてその結果債務超過になるような場合、社長は銀行等から見放されるという恐れを抱く。しかし、このジレンマは乗り越える必要がある。

確かに赤字計上はマイナスだ。大幅赤字・債務超過となれば尚更である。しかし、財務改善計画に基づく計画的且つ一過性の赤字であり、しかも繰越損失解消時期が明示されればその赤字は許容される(と思う。それを許さず理解しない金融機関なら取引を止めた方がいい)。

ご承知のように赤字は5年間持ち運べる。赤字を持ち運べる間、法人税は課税されない。つまり税軽減分余計返済に廻せることになる。この効果を使わない手はない。資産処分によるキャッシュ・メイクと税効果によるキャッシュ・セーブは財務リストラに欠かせないのだ。

中小企業の財務リストラにはリスクが伴う。だから社長は躊躇する。しかし現状維持ではいつまで経っても借入金は減らないし資金繰りも改善しない。一度起こした借入は簡単には減らない。財務構造上そのようにできている。だからこそトップが決断しなければならない。

3年後乃至5年後には借入金をここまで減らす。そのためには何時まで何をしなければならぬか。それを具体的な数値に落とし込んで確実に実行してゆく。過去の延長線上に解決策はなく、あるべき姿からの逆照射に答えがある。

最後に財務リストラの手順を書いておきます。

- 1.現状分析
 - .資金繰り確認(短期・中期)
 - .分析による財務改革方針策定
- 2.財務改善計画策定
 - .コストダウンによる損益の改善(業務改革)
 - .増収による損益の改善(事業改革)
 - .不効率・不稼働・不要不急資産処分によるB/Sの改善
- 3.実行体制構築
 - .全社推進体制確立
 - .進捗状況の月次フォロー