



ケースでわかる事業再生 第9回 窮境要因の把握と除去のポイント

はじめに

事業再生に取り組む中で最も重要なことは、再生企業が中長期的に存続可能なのか、という視点である。企業が存続できるか否かは、財務面や損益面、資金繰りなどを複合的に検討する必要があるが、ここでは、窮境要因の把握と除去のポイントについて事例を用いて解説する。

窮境要因の把握

再生企業によって窮境要因はさまざまである。単純に経済環境や同業他社と比較して、安易に「この業界は…」と決めつけてしまいやすいが、企業固有の状況を適切に把握することにより見えていなかった同業他社との優位性や劣位性を見出すことができる場合もある。また、根本的な窮境要因を把握することが事業再生の入口であり、その企業固有の状況を把握できなければ、本来は再生できる企業も再生できない企業とされかねない。

そこで、経営者や従業員への地道なヒアリング、製造現場・倉庫を視察することは、財務数値に惑わされずに企業固有の状況を把握することにつながるため、初歩的ではあるが非常に重要である。

製造業 X 社の事例

本事例は、金融債権者から企業の状況が把握できないのでこれ以上の融資は難しい、と言われたケースである。X 社は管理体制が脆弱だったこともあり、適切な管理資料が作成されていなかった。これは、X 社の社内が部門間で縦割り意識が強く、営業・設計・製造・組み立て・試運転・据え付けの各部門の連携が取れておらず、あるべき数字・情報が経営陣へ報告されていなかったことが主な理由であった。しかし、経営陣は、各部門が抱えていた真の問題を把握せず、ただ単にどこの部門が計画を達成できなかったという問題意識しかなかった。

このような状況の中、金融債権者からの求めに応じて受注計画や入金予定に関する資料を提出していたが、当然ながら毎月の実績報告では計画と実績が大きく異なっていた。経営陣からはもっともらしい説明が金融債権者になされていたが、金融債権者は何を信じて良いのかわからず、これ以上の融資は難しいという判断が下されていた。

経営陣から金融債権者へ説明されていた主な計画と実績の差異理由

- 営業へ確認したら、受注計画が更新されていなかった
- 設計ミスがあり、製造部門でやり直す必要があったので納期が遅れ、来月入金になった
- 先方の都合で受注する時期がずれたので、入金予定もずれてしまった
- 試運転で製造の精度不足が見つかったので現在対処中であり、顧客への引き渡しおよび入金は暫く先になった 等

このように、計画と実績が異なるのは個々の受注の問題であり、それぞれに対処しているから大丈夫だ、という説明は一見もっともらしく聞こえるが、本当にそうなのだろうか。実際に、営業現場、製造現場へ赴き経営陣以外の従業員へヒアリングしたところ、計画と実績が異なる理由はもっと別の場所にあった。

X 社の従業員へのヒアリングにより把握した計画と実績がずれる理由

- 営業はちゃんと受注しているが、設計が間に合わないから顧客へ説明して納期を遅らせている
- 製造は設計書通りに作っているが、設計ミスがあるから作り直しや修正作業が必要になり納期が遅れる
- 営業が納期に間に合わないからといって、工場を試運転を行わずに現地に直接持っていくから、製造不良があった場合でも現地で作業することになり他の製造が遅れる
- 営業が自社の能力以上の受注をするから、設計と製造が混乱する
- クレーム対応に追われて、設計担当者のキャパシティの限界を超えている 等

前述の経営陣から聞いた話と、上記の従業員へのヒアリングで把握した内容で、何が窮境要因なのかはわからなくても、どこを解決しないと適切な受注計画や入金予定が作成できないか、後者であることは一目瞭然である。現場の声を真摯に聞き、真の窮境要因を把握しなければ机上の空論に終始してしまうばかりか、再生計画を作成しても計画を達成することは非常に厳しいものとなるであろう。

窮境要因除去の可能性

窮境要因を把握した後は、実際に窮境要因を除去可能なのかを検討するが、その前に、再生企業で改善策を策定する際の注意点として、再生企業特有の制約があることを解説する。

まず始めに、金銭的・物的な制約である。通常、再生企業の計画を策定するうえで余剰な資金は計画に織り込めないため、必要最低限の資金しか持てない計画となる。つまり、設備投資や人への投資も必要最低限とされることが多い。

次に、時間的な制約である。再生計画で改善策を策定する際は、いつまでに改善させるのかを決める必要がある。通常はメインバンクの意向によるところが大きく、窮境要因の除去の実行はできるだけ早急に取り組むことが求められる。また、事業再生は軌道に乗るまで従業員に多大な負担と不安を与えるため、従業員の負担と不安を早急に取り除くことは優秀な人材の流出を防ぐことにもつながる。事業再生は初動が重要であり、時間との勝負でもある。

最後に、人的な制約である。再生計画を実際に実行できるかどうかは、最終的にはその企業内の人にかかっている。通常は、金銭的な制約から新たな人材を採用する余裕はないため、今いる従業員でやり遂げなければならない。再生企業や金融債権者の意向により、我々のような会社が再生計画の実行支援を行うことも多いが、あくまでも主体となるのは再生企業である。

再生計画を策定する際には、上記の再生企業特有の制約内で、窮境要因を除去する改善策を織り込んだものとする必要がある。

製造業 X 社の事例

先程と同じ企業の事例を用いて解説する。X 社の窮境要因は現場へのヒアリングで把握できたが、再生するためには窮境要因を除去する改善策を策定する必要がある。なお、その改善策には実現可能性も求められる。X 社の場合は、経営陣が窮境要因を適切に把握できていなかったことから、まずは経営陣と窮境要因についての話し合いを行い、経営陣と現状認識を共有する必要があった。

X 社において窮境要因の除去可能性を検討する際の大きな制約となったのは、人的な制約であった。X 社の製造現場は、慢性的な人手不足が悪循環を招く結果となっていた。また、製造現場を鑑みない営業担当の無謀な受注も工程管理を意味のないものにしていった。

X 社の主な窮境要因

- 製造現場の慢性的な人手不足、特に設計担当の人手不足
- 自社のキャパシティを考慮しない無謀な受注
- 品質管理担当者の不在
- 部門間連携の欠如
- 明確な根拠により作成されていない経営管理資料 等

X 社の主な改善策

- 各部門の業務内容を見える化し、設計担当が担っていた業務で設計担当以外でもできる業務を他部門へ移管することで業務量を平準化(人的なボトルネックへの対策)
- 管理部門から製造部門(購買)へ 1 名異動し、製造部門の人員を増加
- 営業担当の受注フローをルール化し、設計・製造担当と協議のうえで受注するフローへ変更
- 最小限の人材の入れ替えを行い、品質管理専任者を新たに設置。部門横断的に逐次品質管理を行うことで、手戻り工数および納期遅れを削減
- 課題を共有するための部門横断的な会議を定期的で開催し、組織の一体感を醸成
- 経営管理資料の作成手順をルール化 等

このように、物事の本質を理解し、窮境要因を除去する改善策を策定し、これを時間的な制約を考慮して再生計画に落とし込めるかが事業再生の成否を分けることになる。事業再生は、計画を策定した後は当然ながら計画が実行されなければならないが、今回は計画策定に焦点を当て、窮境要因の把握と除去という観点での解説とした。

※本文中の意見や見解に関わる部分は私見であることをお断りする。

執筆者

デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社
ヴァイスプレジデント
関嶋 淳二

デロイトトーマツグループは日本におけるデロイトトウシュートーマツリミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツコンサルティング合同会社、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイトトーマツ税理士法人およびDT弁護士法人を含む)の総称です。デロイトトーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約8,700名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツグループWebサイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500®の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約225,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#) もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイトトウシュートーマツリミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

本資料は皆様の情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事業に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2017. For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.