

これで万全!

企業再生・虎の巻

—ビジネスモデル革新で事業承継—

第6回

遊休資産調査で経営資源を捻出

経営承継研究会

中小企業診断士 野崎 芳信

Question

私は、東海地区で林業経営を営む会社の後継候補です。同業大手で現場の研鑽を積み、3年前に入社、現在社長である父から経営承継教育を受けています。環境税導入に伴い、地元の市から地域を巻き込んだ大きな仕事をまとめる相談を受けています。現状は、過去の赤字を背負い借入過多の状態です。新規融資には金融機関の理解が必要です。企業再生には何から手を付けたらよいでしょうか。

前号まで、自社の現状把握と改善の方向性について学んできました。今回からは、企業再生の具体的な手順について考えていきます。事例会社では、今後、長期的に安定した仕事が見込まれますので、モノを中心に経営資源の棚卸しから入ることにしました。

●図表-1 林業の概要

川上

- 森林経営(植林・育成・伐採・搬出)

川中

- 原木市場・製材・加工

川下

- 流通・建築

日本の林業は、戦後の林業政策の不手際から、未利用・手入れ不足森林が大量に発生し、外圧から最終住宅建設需要の外材依存体質が

定着してしまいました。

このため、国産材の産地の森林経営者は、伐採・出荷を押さえたため、伐採・集材・搬出・製材部門の仕事が落ち込み、縮小・撤退を余儀なくされてきました。

当社は、川上・川中の森林経営に重点を置き、本業以外への過剰投資は行っていませんでした。一方で、一時期の補助金をあてにした無計画な設備投資で、伐採作業設備の構成がアンバランスになっています。これを改善することで、B/Sの改善を図るために資産の実態を把握し、早期の現金化に向けて行動することになりました。

また、自社では、観光地のある私鉄駅裏に閉鎖した製材所跡の、未活用の土地を持っていることが分かっています。

事業承継を進めるにあたり、本業の立て直しを図るうえで、B/Sを見直し、特に遊休資産について実態把握することになりました。

1 遊休資産調査

資産の調査は、3月号で実態貸借対照表を作成した時に、詳細な原データが表などにまとめられています。それを利用して調査を開始します。

(1) 全資産の調査

図表-2のとおり、資産を全量調査し、その中から企業再生資金を抽出していく手法をとりました。遊休資産には、本業と関係なく未利用または短期的に利用している資産と、本業に一部利用、全部利用している資産などがあります。必要項目を一覧表にすると、あとの使い勝手がよくなります。

●図表-2 資産調査結果

| 団地 | 資産 | 簿価 | 売値 | 規模 | 明細 | 遊休 |
|----|----|----|----|------|-------|----|
| A1 | 土地 | 5 | 10 | 10千㎡ | 工場跡 | ○ |
| A2 | 土地 | 5 | 12 | 5千㎡ | 本社 | × |
| A3 | 土地 | 4 | 8 | 1千㎡ | 営業所 | × |
| D1 | 機械 | 5 | 7 | 1台 | フォワーダ | △ |
| D2 | 機械 | 5 | 7 | 1台 | プロセッサ | × |

(*) ○：遊休、△：低稼働、×：利用中

(***) 各団地内の各資産をそれぞれの単位で細分化して記載（金額：百万円）

使用しない資産は、それだけで赤字を生み出します。土地を所有している場合、固定資産税や維持管理費用がそのまま赤字になります。20年後処分予定の立木の場合、処分価格(a)と、税金や苗植えから搬出までの一連の原価(b)を差し引いた額(a)-(b)がトータルの損益になります。期間ごとでは、資金流出を伴うこととなります。

(2) 遊休資産のリストアップ

全資産の調査の結果、本業に利用していない資産を、遊休資産として図表-3のようにリストアップします。この中から、どの遊休

●図表-3 遊休資産のリストアップ

| 団地 | 資産 | 簿価 | 売値 | 規模 | 明細 | 遊休 |
|----|----|----|----|------|-------|----|
| A1 | 土地 | 5 | 10 | 10千㎡ | 工場跡 | ○ |
| D1 | 機械 | 5 | 7 | 1台 | フォワーダ | △ |
| F1 | 在庫 | | 2 | 4㎡ | 木材 | ○ |

(*) 資産ごとの細分化単位で記載（金額：百万円）

資産を企業再生のための経営資源として活用するかまたは売却するかは、企業再生の取組方針（処方箋）の如何に掛かってきます。

短期的な資金繰りのためには、売れ残り商品の安値販売が資金固定化を排除し、新たな運転資金を捻出する手段となります。

長期的な資金繰りのためには、遊休不動産の売却が安定した資金調達のために必要です。

(3) 事業毎に遊休資産は異なる

農業や鉱工業の場合、安価な土地が比較的容易に手に入るため、新農場や工場を作っても、旧農場や工場をそのままにして遊休資産化したり、倉庫にするケースが多いようです。工場では、新型機械の導入後も、旧機械を補助的に使い続け、処分しないケースが多く見受けられます。当然、稼働率は低く、低生産性の温床となっています。繁忙期のための十分すぎる作業余力も、遊休資産とも言えます。

商店やサービス業では、不動産を持たない経営が多く、逆に商品や仕掛品の在庫が遊休資産になるケースが目立ちます。肉や魚は、冷凍技術が進んだため、冷凍庫の奥深く滞留することが多く、冷凍庫の効率的利用の障害になっています。

製品や資材の不良在庫化を防止するためには、工場内のレイアウトを熟考すること、工場内の整理整頓の管理手法の、3Sや5Sを徹底することで、無駄の排除による材料費等の遊休資産化防止を図る仕掛けを作っていくことが、極めて有用です。

2 遊休資産の売却

(1) 不要な投資

本業外の投資は、極力早期に処分すべきです。個別投資に含み損がある場合でも、価格上昇の根拠がなければ、損切と割り切って処分すべきです。

・株式

資金繰りがひっ迫している状況では、保有せざるを得ない事情がある以外の資産は、処分によるキャッシュ化を図るべきです。

・投資信託・為替

本業のリスク保全のための、リスクに見合った投資（入手困難な資材、輸出価格保全のための相手通貨購入や各種デリバティブ等）は残し、あとは処分します。

・保険

労災・賠償・火災等の事業運営上必要な保険以外の、付き合いで加入した保険は、解約が相当です。

(2) 営業資産・在庫

・正常運転のサイクルにある営業資産・在庫と、それを越える営業資産・過大在庫があります。同業種の取引条件に見合った売掛金・買掛金・受取手形・支払手形、在庫（商品・製品・仕掛品・資材・原材料など）を正常運転資金とすれば、それを越える部分の圧縮を図るべきです。

・不良資産は、長期固定化した営業債権・動かない在庫などがあります。

過剰在庫を所有することによりコストがかかりますので、一括売却することが妥当です。あるいは、随時売却することで、より高値での処分が可能となります。

不動産の再評価方法は、食品であれば消費期限で、季節ものは販売期間ごとに評価方法を決めておきます。期限切れのもので、換価可能なものは、アウトレットや損

切商品として換価していきます。廃棄物は、有料処分することになります。

(3) 機械設備

稼働していない設備は、現在世界に広がった中古市場も整備され、移動が平易なものは比較的容易に処分が可能です。

(4) 不動産

駐車場や賃貸等での有効活用が困難であれば、売却を進めます。処分価格は一般的に高額になり遊休資産圧縮効果は大きくなります。一方で、立地・規模などの条件に個別要因が大きく、処分に時間がかかります。

3 稼働率調査

(1) 工程図からボトルネックの発見

工場で、作業を一覧表示し、互いの工程を前後でつなげていくと工程図を作成できます。工程前在庫量を記載することで、工程のボトルネックを発見することができます。

機械ごとの稼働率・稼働時間を測定することで、遊休状態を把握することができます。

(2) 工場内の機械稼働率調査

・ストップウォッチによる測定

大手・中堅の生産管理では、ストップウォッチを持って、稼働・段取り・休止の時間を測定し、記録表に記載、パソコンに入力することで、機械ごとの稼働状況を見える化し、遊休の判定に利用しています。

・センサー取り付けによる測定

中小工場でも、IoT 利用により、機械ごとに電流計センサーと無線装置とスマホ・PC を連動させることで、稼働状況の見える化が可能になっています。(NPO 法人モノづくり応援隊 in 大森 の活動)

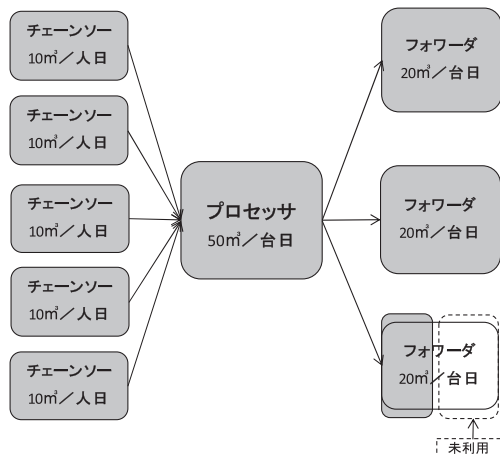
(3) 物販店・サービス業の調査

店舗や部門別の売上高や利益を測定します。固定費の細目を検討することで、利益につながらない遊休資産のありかをあぶり出すこと

も可能です。

(4) 事例企業の作業工程

●図表-4 伐採・造材・搬出工程図の例示



チェーンソー：伐採機、プロセッサ：造材機
フォワーダ：集材機 …各々の能力を記載

林内で作業道設置から作業終了撤収までの一連の仕事がありますが、ここでは班毎の伐採・集材・搬出の工程に焦点をあてて進めます。

機械設備は、チェーンソー5機、プロセッサ1台、フォワーダ3台。作業員は9名配置されています。フル稼働すれば、フォワーダのうち1台が稼働率1/2、作業員の1名が稼働率1/2となっています。

フォワーダは1台10百万円で法定耐用年数5年です、維持費が同額かかるとして、年間2百万円の不稼働が発生します。作業員が正社員の場合、年間5百万円の人件費が必要ですので、2.5百万円の遊休状態が発生しています。すなわち、計4.5百万円の経営資源の遊休状態が発生していることとなります。

このほかに、伐採時期が限定されていますので、フォワーダ2台体制の構築を目指し、バランスを改善し、1台は売却し、資金化を図ることとしました。

4 遊休資産整理を実行する

これまで、遊休資産のありかを発見する方法と、処分方法について論じてきました。現実には、必要な資産は多様です。俯瞰図や工程表等をもとにB/Sを見直し、会社全体での遊休資産のありかを把握し、手掛けられるものから売却現金化・維持費削減・借入金返済を実行し、財務内容（B/S）の改善及び収支改善していくことになります。

5 遊休資産売却の意義

・再生資金の捻出

会社が調達する資金は、自己資金・借入金・営業債権等があります。固定化した遊休資産の売却により、有効な設備や回転の良い製品・商品のみとなることで、資金の運用効率が高まり、高いリターンを確保することが可能になります。

遊休資産売却で資金を捻出できます。これを借入金返済に充当することで、企業再生の事業計画に進むことが可能となります。

・資金繰りの円滑化

資金の固定化を改善し、約定返済資金軽減や支払金利、固定資産税、保管料・管理コスト等の削減を図ることができます。

・金融機関との交渉準備

遊休資産売却実績に加え、遊休資産稼働率調査の結果をふまえた、事業計画を作成することで、金融機関交渉の端緒にします。

成功のポイント!

- ① 資産全点の資産調査を実行する
- ② 遊休資産売却の方法を検討する
- ④ 稼働率調査を実施する
- ⑤ 遊休資産整理を実行する