

企業リスク
時々刻々

東証1部上場の「オリエンタル白石」が会社更生法を申請、倒産したのは、上場企業の年間倒産件数が戦後最多の33社に上った2008年11月だった。創業50年を超え、コンクリート製橋梁工事が定評の総合建設業であった同社は、直前の08年9月連結中間決算で1800万円の最終利益を計上。建設不況が続く中、通期でも4年ぶりの黒字計上を見込んでいたにもかかわらず、11月末の資金繰りのめどが立たず倒産となった。

08年に倒産した上場企業33社中19社がこうした黒字倒産であり、昨年も上場企業倒産数20社のうち、5社は直前の決算で利益を計上していた。

これら黒字倒産企業にほぼ共通していたことは、売掛金と棚卸資産が必要以上に増加して資金繰りを逼迫させ、それを解決する手段(資金調達など)が得られずに資金がショートしてしまったことだ。

資金繰りのポイントは、このような資金ショートを起こさないためにキャッシュイン・アウトのズレを予測しそれを埋めていくことであり、従来はメインバンクが、その一定の役割を担っていた。しかし、昨今このメインバンクを中心とした資金調達環境は大きく変化した。オリ

在庫回転率高め資金ショート防ぐ

資金需要が最も高まる年度末に向け、中小・零細企業の不安がくすぶっている。資金繰りが急速に悪化して起きる黒字倒産の危険性もあるからだ。

昨年12月、金融機関に返済猶予などの対応を促す通称「モトリアム法(中小企業等金融円滑化法)」が施行された。この法律の旗振り役だった亀井静香金融・郵政改革担当相は「企業を育てることは銀行の仕事」が持論だ。亀井氏は、中小・零細企業の苦しい経営状況を改善しない限り、日本経済の回復はあ

黒字倒産

エンタル白石のような建設や不動産業界、中小企業などに対する融資が非常に厳しくなっていることは周知の通りだ。

こうした環境変化に対応したリスク管理を行うため、各企業は資金繰りの方法に工夫を凝らしている。例えば、原材料などの仕入れにおける大量買い付けの見直しなどがその一例。仕入れ担当が行う発注業務は、基本的に原価率を下げるのが最大の目標になっていた。しかし、大量買い付けにより利益率をあげても、在庫回転率が低ければキャッシュフローに悪影響となる。一方、多少利益率が低くとも、在庫回転率の効率が高ければキャッシュバランスがマ

り得ないと主張。金融機関が融資の返済を急ぐあまり、正常な融資活動を怠り、黒字倒産が増えているという。

大手6銀行グループに寄せられた猶予の申請件数は昨年12月末で約1万5500件で、9割程度まで認められそうだという。大手銀行幹部は「法律施行の効果はある」と強調する。

ただ、「ブラックリストに入れられる」との不信から申請を躊躇する企業は多い。猶予を受けた企業も「追加融資が受けられなくなるのでは」と不安を募らせている。融資が細れば、日本のものづくりの基盤である中小企業を脅かしかねない。



不動産・建設業界では融資を受けるのが厳しい状況が続いている(ブルームバーグ、写真と本文は無関係です)

イナスにはなりにくい。

企業に体力があれば高利益率商品の在庫を多く持ち、長期で回収するということが可能だが、現在の環境下では、在庫を大量に残すと資金繰りに窮し、倒産の可能性が高くなる企業は多い。売り先が決まっている「フロー」在庫であれば、一時的な資金調達も可能であるが、売り先が決まっていない「ストック」在庫では、原材料の支払

いが経営を圧迫する。

サプライチェーンマネジメントでは、原材料から生産、在庫、販売の「サプライチェーン全体最適」によるキャッシュフロー最大化が大きな目的の一つであることを思いだしたい。

「勘定合って銭足らず」と言われるが、勘定合わずとも銭が足りていれば、企業はどんなに赤字を計上しても倒産することはない。自社の仕入れ・在庫・



いがらし・まさよし 明治学院大学法学部卒。ソロモンブラザースアジア証券会社(現シティグループ証券)、プルデンシャル生命保険を経て投資ファンドにおいてファンドマネージャーとして活躍後、2009年より現職。

販売のマネジメントについて、これまでの慣習にとらわれず資金繰りの観点から見直すことも一考である。

リスクマネジメントの発展と
リスクマネージャー育成を支援

Association of Risk Management
ARM Japan

Risk and Insurance Management Society, Inc.
NIPPON

リスクマネジメント協会
日本RIMS支部
www.arm.gr.jp