

今月は、企業の生命線である資金繰りと、透明性の確保が求められつつある役員報酬制度をご紹介します。

セルフチェック！「資金繰り」

昨年後半あたりから、国を代表する航空会社の「再建」に関する報道が毎日のようにされていました。

「私的整理」「法的整理」「会社更生法」「企業再生支援機構」など、私たち再生支援に携わるコンサルタントにとっては日常的な言葉が、毎日のようにメディアから聞こえてくるのには不思議な感覚を覚えます。

相変わらず「劇場型」が好きなお国柄ですが、隣で起こっていることはさておき、皆さま自身の会社の経営状態について、この機会にあらためて確認してみたいはいかがでしょうか。

ご存知のとおり、企業が生きていくためにはキャッシュ（現金）が「不足することなく」回っていかなくてはなりません。前述の航空会社でも資金繰り改善の見通しが立たなくなったことが「引き金」となったのだと思います。そこで、「資金繰り」の観点から、以下の6項目のポイントをチェックしてみてください。

チェックしてみましょう！

チェック項目 A

- 金融機関（特にメインバンク）からこれまで以上に資料提出の要請がありませんか？
また、担当者の来訪頻度が増えていませんか？
- 借入金の金利引き上げや追加担保差し入れの依頼がありませんか？
- 無理な資金調達をおこなっていませんか？（親族や知人、高利貸しからの借り入れを含む。）

チェック項目 B

- 売掛金や製品在庫を担保に借入金をおこなっていませんか？
- 政府系金融機関からの借入金の条件変更（返済期間長期化など）をしていませんか？
- 借入金の約定返済を含め、今後1年間の見通しが立たないなどの不安はありませんか？

A項目で1つ以上、もしくは、B項目でも2つ以上当てはまる、という方は、重大な「兆候」「サイン」が出ている、と思ってください。

もちろん、だからといってすぐ資金不足に陥るとか、倒産する、ということではありません。ただ、以下のよう、少し詳しく調べてみることを強くお勧めします。

月次資金繰り表を使って、今後1年間の「資金繰り計画」を立ててみてください。

重要なポイントは、[将来の売上を高く予想し過ぎない](#)こと、そして、[純粋な事業収支\(経常収支\)と借入金の増減\(財務収支\)は別にする](#)こと、です。

上記事業収支がプラスの場合は、比較的軽症だと思います。事業収支に見合った形へと財務収支を変更することを [メインバンクの支店長に相談してみる](#) のもひとつの手です。

の事業収支がマイナスの場合は、軽症では済まない可能性があります。すなわち、[抜本的な経営改善策を講じる必要](#)があり、しかも、[すぐに取り掛かることが肝要](#)です。

ちなみに、事業収支がマイナスでも、資金調達さえできれば企業は存続できてしまうのですが、「事業収支のマイナスである理由」次第で、[資金調達をおこなうべきでない事例も散見されます](#) から、冷静かつ慎重な対応が必要です。

よく私たちは人間にたとえて話をしますが、会社経営においても「早期発見、早期治療」が大事です。手遅れにならないためにも、冷静に見極めて早めに対応できるようセルフチェックをしてみたいかがでしょうか。

もちろん、みらいコンサルティングの担当者にサポートをお申し出いただければ、専門スタッフを含めて、喜んでお手伝いをさせていただきます。私たちは皆様の企業ドクターとなることが一つの役割だと思っていますので、お気軽にご相談ください。



従業員報酬制度とのバランスをみながら、 役員報酬制度の見直しを

近年、上場会社では、役員報酬制度改革が進んでいます。

上場会社の取締役報酬は、伝統的には、(毎月)役員報酬、役員賞与、役員退職慰労金の3つから構成されているケースがほとんどでした。しかし、役員賞与は、必ずしも業績との明確な連動はなく、利益さえ出していれば比較的安定的に支給していた会社も多くありました。また、役員退職慰労金は、役員報酬の額、役位、在任年数で決まる仕組みがほとんどであり、会社業績とは関係なく、長く在任する役員に多額の退職慰労金が支給される制度であったことは否めません。

こうした背景のもと、今世紀に入って以降、株主利益の重視が経営の重要課題となっていくにしたがって、役員賞与を会社の「短期的な業績(年度業績)」に連動する形に改めるとともに、役員退職慰労金を廃止し、その原資をもとに、株式報酬型ストックオプション(自社株式を1円で買い取ることができる権利)を付与したり、役員報酬を増額し自社株式を直接購入させる(役員持株会を設立し毎年一定額拠出させる)などしたりして、取締役の間接的に会社の「長期的な業績(株価)」について責任を負ってもらうような仕組みに改める会社が増えてきているのです。

労務行政研究所が2009年に上場企業中心に実施した調査結果によれば、以前あった退職慰労金制度を廃止した企業は、既に80.6%にもものぼっています(労政時報3764号)。

これらのことは、ひとえに外部株主からの要請によるものと言えるでしょう。

一方、社長自身が株式の過半数を有し、経営権を支配している非上場同族会社においては、外部株主の目を意識する必要がなく、また株価連動型の報酬制度は、仕組みとして馴染まないために、こうした株主利益重視型の報酬制度に移行する動きはあまり進んでいないようです。

また、非上場の中小企業においては、一般に、社長を除く取締役には、役員であっても、担当部門の業績責任の遂行や部下の指導育成といった「管理者としての役割」、また社長の補佐や全社的な課題提言や解決策の立案・実行など「経営幹部としての役割」を果たすことなどが期待されているというのが現実だと思います。役員に求められる役割や成果が異なるのであれば、自ずと報酬制度のあり方も変わってくるものと思います。

そうは言っても、例えば、従業員に成果主義的な給与制度を強いておいて、一方で役員報酬制度は年功型・業績非連動型というのでは、健全な状態とは言えません。そろそろ非上場中小企業においても、従業員報酬制度とのバランスをみながら、役員報酬制度の見直しを検討する時期に差しかかっているように感じ始めています。

今月号のテーマはいずれも企業のお金に関するものです。景気回復の兆しがはっきり見えてこない情勢下、企業も人も、どうしても目先の収益確保に向けた対応に注力しがちです。しかしこんな時だからこそ、中長期的ビジョンを念頭に、実態を冷静に見つめ、今何をすべきかを考えることが必要ではないでしょうか。本号がその一助になれば幸いです。

【ニュースレター編集委員会】三島・岡田・大谷・中村・牧野内・李蓮河・絹山

この内容についてのご意見・お問い合わせはこちらへ

Address : newsletter@miraic.jp