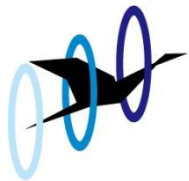


業績悪化時のCF0の役割



株式会社ク레인・コーポレーション

2010年3月4日

1. 資料目次

1.	資料目次	P1
2.	業績悪化時のCFOの役割	P2
3.	具体的な行動	P3
4.	管理会計とコスト削減の実践	P4
5.	設備投資の選別	P5
6.	資金調達先候補と資金規模の把握	P6
7.	リスケジュール手続きの流れ	P7
8.	スポンサー支援の活用	P8
9.	スポンサー支援のスキーム例	P9
10.	管理会計の流れ	P10
11.	おわりに	P11

2. 業績悪化時のCFOの役割

- 業績悪化時にCFOに求められるミッションは2つ

業績の立て直し

今後の資金繰りの把握



- 業績が悪化したからといって資金繰りのみに目がいてはいけない。
業績の立て直しが先決
- 業績が悪化してからの対策では遅い
- 資金繰りの把握は必須

3. 具体的な行動

■ 具体的には、下記のような準備・行動が必要

管理会計データの再分析

新たなコスト削減手法の考察

不要不急の設備投資の選別

資金調達先候補とその資金規模の把握

資金不足(デッドライン)の正確な把握

4. 管理会計データの再分析

■ 管理会計データの再分析

取引先別	拠点別
事業部別	商品別

■ コスト削減（外部ソースを活用した削減方法）

➤ ロジスティック

- ✓ 物流業務の委託、委託業務・委託先の見直し

➤ 電話・通信

- ✓ IP電話への切り替え、システムの見直し

➤ 広告宣伝

- ✓ タイアップ商品（企業・芸能人）の検討

➤ 事務委託

- ✓ 人事労務、賃料減額交渉

5. 設備投資の選別

必要な設備投資を見極めること

必要最低限の金額に抑えること



- 設備投資は「少な過ぎ」てはいけない

- 「多過ぎない」ことが重要

- どのようにして最低限の設備投資金額を見極めるか（見極める仕組みを構築するか）が重要

6. 資金調達先候補と資金規模の把握

■ 留意すべき点は「銀行借入ができない場合」の想定

■ どこから調達を検討するか

- ファンド、と言っても種別は様々
- どのような企業が興味を持つのか把握
- 長期的目線に立った調達

■ いくら調達可能なのか

- 調達可能金額は、ある程度前もって把握しておくことが必要
- 事業価値、期待価値の試算
- 設備投資計画とのリンク



■ 可能性の有無にかかわらず、把握しておく必要性

■ 業績、市況の変化に対応したアップデートの必要性

■ 業績を維持するための最低限の金額の把握

7. リスケジュール手続きの流れ

CFOのミッション

具体例

調査段階

デューデリジェンスの実施

正確なCF予測の作成

事業計画の作成

- デューデリジェンスを実施し、実態BSを把握
- キャッシュフローをできるだけ正確に把握し、資金ショートを起こす日(デッドライン)を把握
- 事業計画を作成し、金融機関への説明資料を準備

調整段階

金融機関との交渉

事業計画案の修正

- デューデリジェンスの結果、事業計画を金融機関すべてに説明
- 先方との調整の中で適宜計画を修正
- 反対する金融機関の説得

実行段階

金融機関との合意書締結

- 金融機関との合意文章の作成、締結

改善段階

金融機関承認の事業計画の実行

継続的な金融機関への報告

- 不採算部門の撤退
- 拠点の閉鎖
- 取引先の整理
- 人員整理

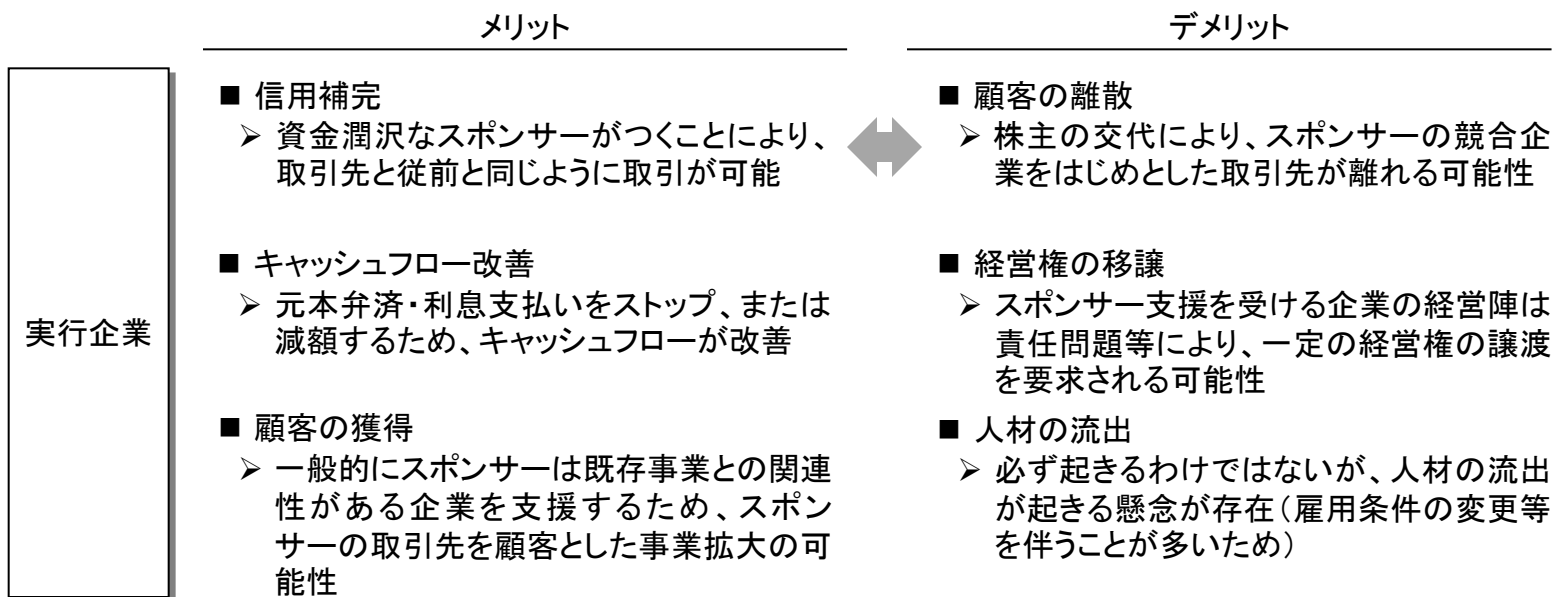
8. スポンサー支援の活用

- スポンサーという手段の選択においてまず決めるべきこと

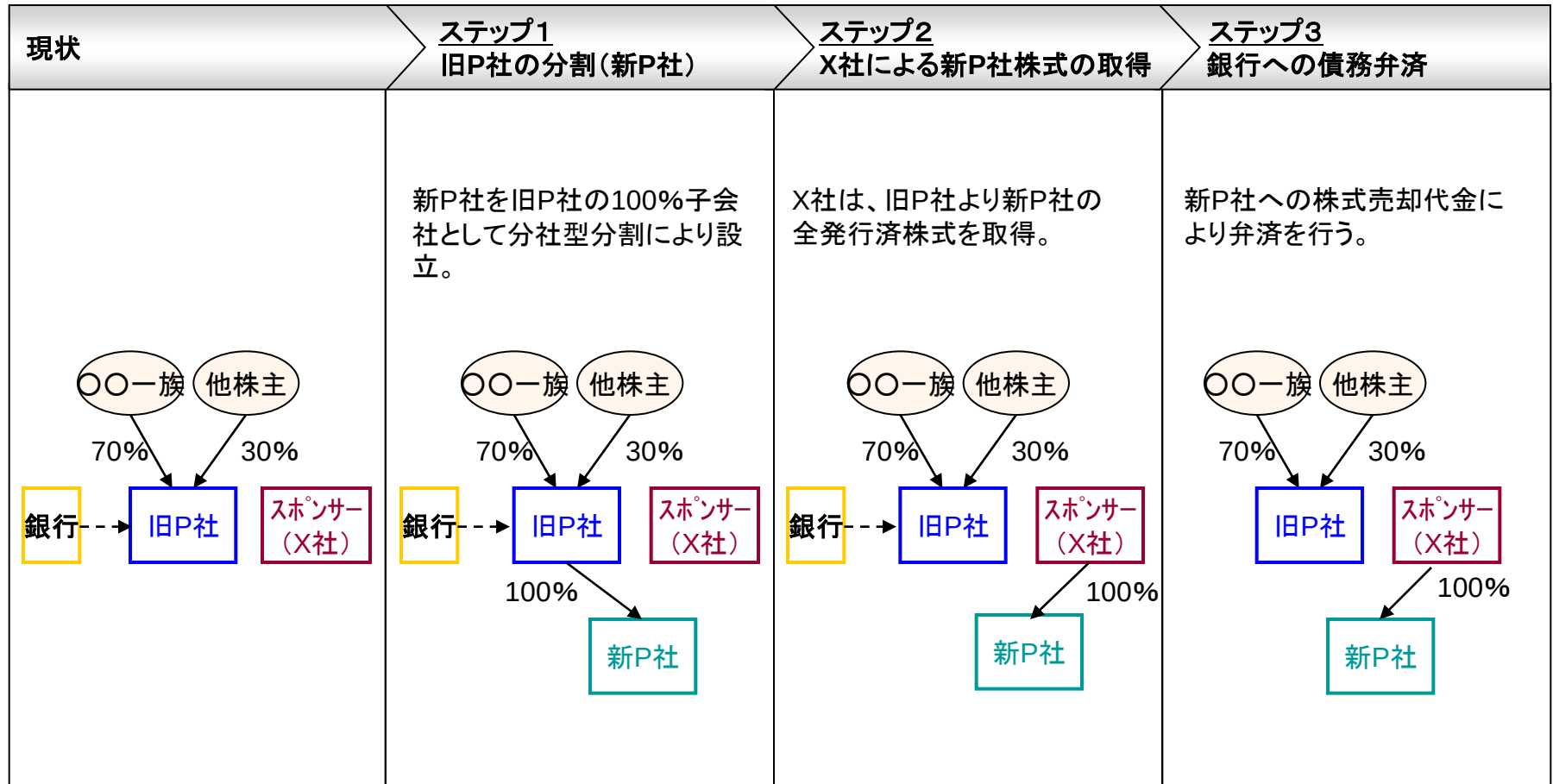
■オーナーの意見

- 「今後どうしたいか」という将来像について
- 「譲れない点」を固める必要性

- 注意すべきメリット・デメリット



9. スポンサー支援のスキーム例



10. 管理会計の流れ(参考資料)

CFOのミッション

具体例

調査段階

正確な業務内容の把握

問題点の抽出

- 部門ごとの業務内容、人員構成の把握
- 業務フローの作成
- 損益管理状況の確認

計画段階

業務フロー見直し(必要なら)

モデル案の作成

- 業務フローの改善案
- 集計単位の設定
- 科目の見直し
- 管理体制の構築、人員配置

実行段階

モデルの実行

管理会計に関する社内教育

モデルの評価・見直し

- 管理会計システム(エクセル等)へ入力
- 担当者へシステムの概要と、使用方法を説明
- 問題があれば適宜見直し
- 数か月後に管理会計に基づく、評価を実施
- 問題点を明確化

改善段階

事業再構築の実行

継続的な管理会計の実践

- 不採算部門の撤退
- 取引先の整理
- 人員整理

11. おわりに

会社名	株式会社クレイン・コーポレーション		
資本金	20百万円		
設立	平成17年6月		
取締役	取締役会長	兵頭 憲治	
	代表取締役社長	渡邊 博	(公認会計士・税理士)
	専務取締役	鳥海 一哉	(公認会計士)
	取締役	畑谷 成郎	(博士(工学))
	取締役	川辺 慎太郎	(公認会計士)
	監査役	西崎 賢治	(公認会計士)
事業内容	・M&Aアドバイザー ・事業承継の支援 ・デューデリジェンス(財務内容調査) ・バリュエーション(価値評価) ・事業再生/リスケジュールの支援 ・知的財産の実用化支援 ・技術調査 ・専門文書翻訳(中国語) ・内部統制(J-SOX)の整備・運用・強化 ・経営効率化の支援 ・会計/税務顧問 ・専門人材の紹介(会計・財務・技術) ・不動産仲介		
グループ会社	株式会社クレイン・キャピタル(不動産事業) 渡邊博税理士事務所 株式会社イーグル会計		