

ターンアラウンド&リストラクチャリング (事業再生・事業変革)

Turnaround & Restructuring

株式会社 KPMG FAS

戦略の立案からその実行に至るまで。M&Aを含む幅広いオプションを活用し、一気通貫で企業・事業の再生・変革・再成長を支援します。

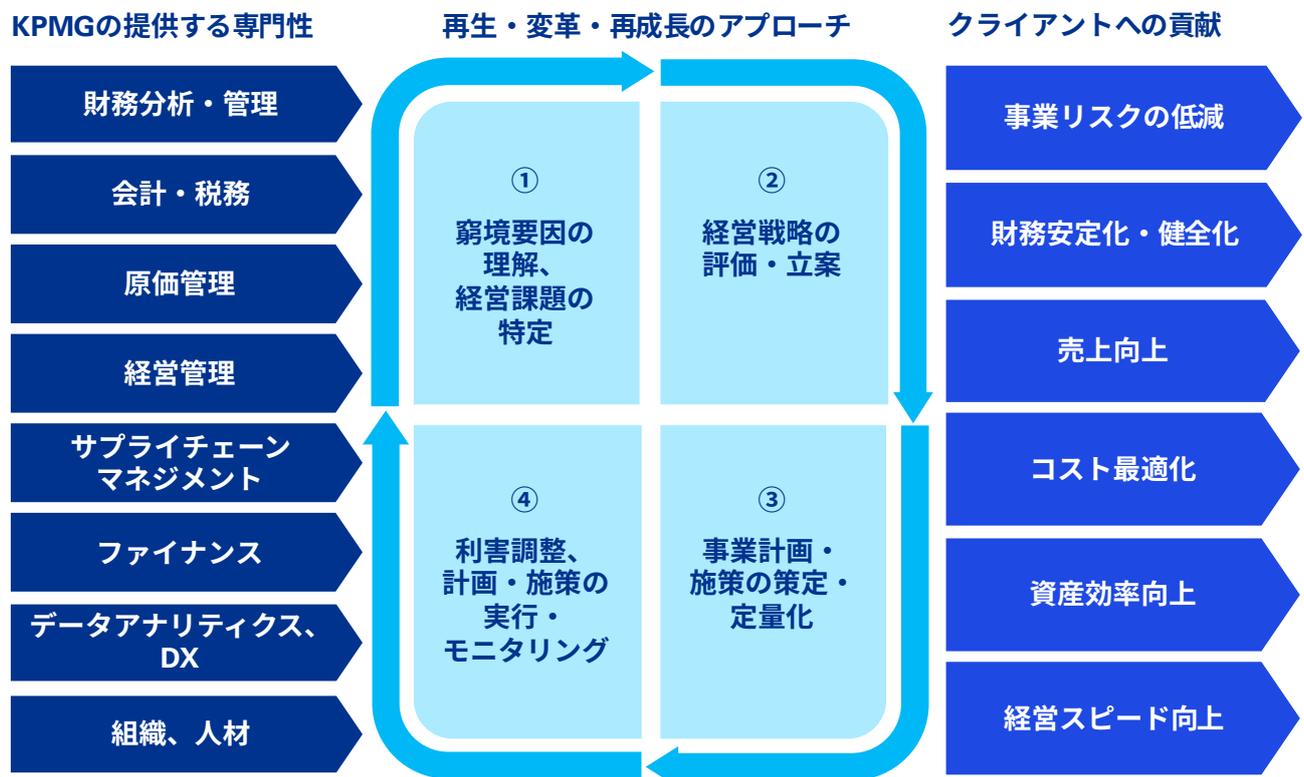
グローバル競争、破壊的テクノロジー、環境意識の高まり、人口動態等によって事業環境が劇的に変化し、企業・事業のライフサイクルも短期化が進んでいます。また、コンプライアンス違反等を契機とした突発的な企業価値の棄損も散見されます。

企業・事業がいつ再生局面に陥るかが予測不能な現在、すべての企業において、成長と再生・変革・再成長のサイクルを常時管理し乗り越えることが、経営の巧拙として求められています。再生・変革・再成長にあたっては、

まず現状の窮境要因を理解し経営課題を特定し上で、これらの課題を解決するための適切な戦略を立案し、経営改善・バリューアップ施策を検討して事業計画・数値計画を取りまとめ、ステークホルダーの理解を得てアクションプランを実行に移す必要があります。

KPMGでは、企業・事業の再生・変革・再成長を全面的に支援すべく、クライアントの状況に応じて、財務、戦略、経営、M&A等に精通する専門家の力を有する最適なチームを組成し、一気通貫でのサービスを提供します。

KPMG FASによるターンアラウンド&リストラクチャリング



経営不振企業・事業のデューデリジェンス

企業・事業の実態把握が不十分な場合、どんなに精緻な再建計画を策定しても「絵に描いた餅」となります。そのため、企業・事業の再建の出発点として、第三者専門家によるデューデリジェンスは極めて重要なプロセスとなります。

KPMGは、デューデリジェンスを通じて①事業性、②財務状況、③マネジメントを評価し、再建の方向性の検討を支援します。

資金繰り管理・安定化支援

経営不振企業の再建に際しては、まず当面の資金繰りに目途を立てなければなりません。仮に再建可能性の高い企業であっても、再建計画検討中に資金繰りが破綻すれば再建を断念せざるを得ません。

KPMGは、経営不振企業の資金構造を迅速に理解し、当面の資金ニーズ・ポジションを把握するとともに、資金創出策や資金節約策の策定・実行・モニタリングを通じて資金繰りの安定化を支援します。

再建計画策定・実行・モニタリング支援

再建計画は企業・事業が直面している課題を明らかにし、今後目指すべき企業・事業の在り方とこれを実現するための施策・アクションプランを示すとともに、利害関係者からの支援を得るためのコミットメントとなるものです。このため、当該計画には十分な定量的・定性的根拠による裏付けが求められ、その策定には相応の労力と時間を要します。

KPMGは、戦略・施策とそれに基づく事業計画、再建スキーム、財務モデリング、弁済計画、複数のシナリオ・コンティンジェンシープラン等を内包した再建計画を策定することに加え、当該計画の実行と進捗状況に関するモニタリングも支援します。

利害関係者との交渉・利害調整

策定した再建計画が利害関係者から何の抵抗もなく合意されることはまずありません。利害関係者に再建計画を提示した後は、その反応を見ながらさまざまな交渉カードを切り、時には修正を加え、再建計画への合意形成を図ります。

KPMGでは、利害関係者との交渉戦略の立案や交渉用資料の作成、直接の面談・交渉等を、状況に応じて代理人弁護士とも連携して支援します。

M&A型事業再生における フィナンシャル・アドバイザー

経営不振企業・事業の中には、単独での再建が難しく、新たな資本や経営資源を得て再建を図るケースも少なくありません。また、買収企業から見てもこのような企業・事業が魅力的な場合は珍しくなく、M&Aを活用した再生には大きな意義があります。

KPMGは、M&A型事業再生を、経営不振企業側、または買収企業側のフィナンシャル・アドバイザーとして支援します。

私的整理におけるアドバイス

私的整理では、プロセスの透明性・衡平性を担保するための手続が複数設けられており、現在は事業再生ADR、中小企業活性化協議会、地域経済活性化支援機構のような中立的機関を活用するケースが多く見られます。

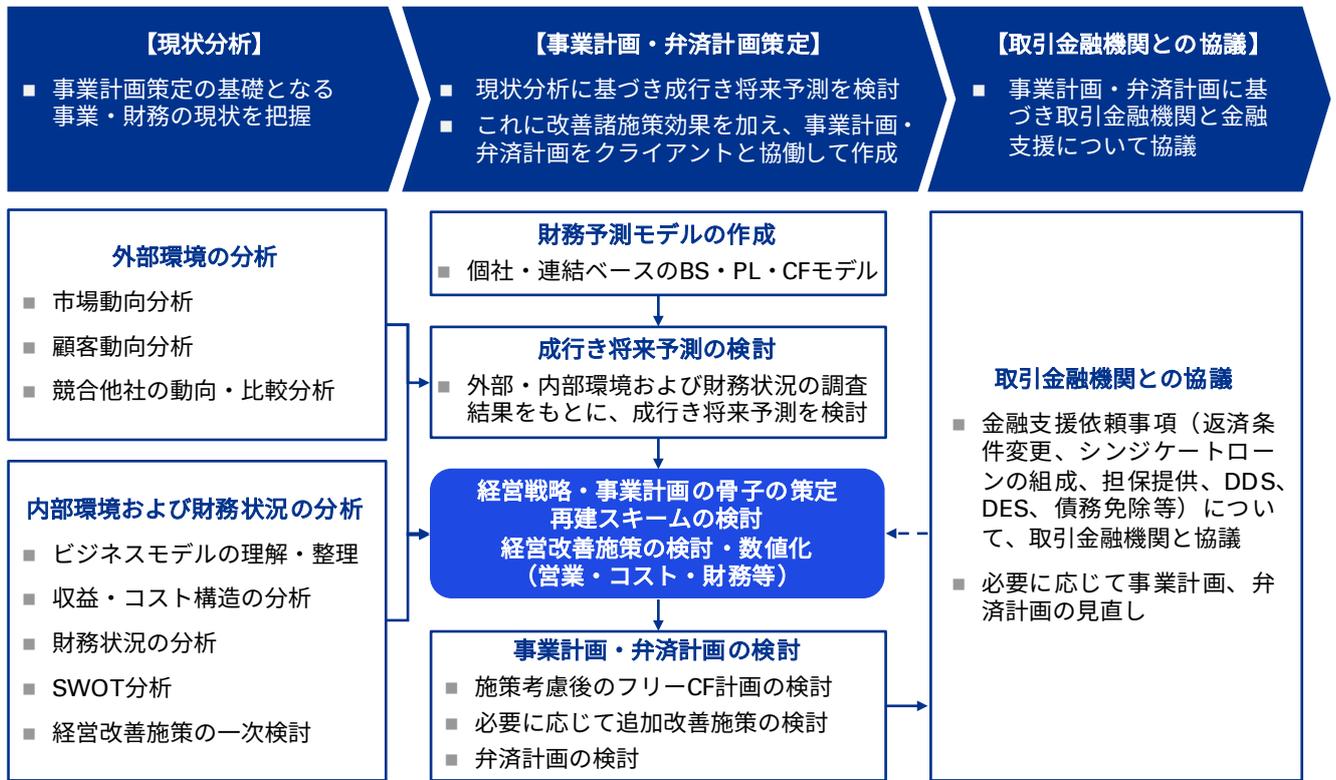
KPMGは、手続の選択、各手続下で求められる要件に適合した再建計画の策定、中立的機関・金融機関への説明・交渉、資金・資本調達等を支援します。

法的整理（会社更生・民事再生）における アドバイス

法的整理手続では、債権者平等の原則と法的手続への準拠が強く要請される一方で、当該企業を取り巻くステークホルダーの利害は本質的には対立関係にあります。

KPMGは、法的整理手続下にある企業に対し、更生管財人・申立代理人となる弁護士と連携し、第三者性を担保しつつ、債権調査、財務評定、更生・再生計画策定、金融債権者・担保権者との各種交渉、スポンサー選定等を支援します。

KPMG FASによる再建計画策定支援の進め方



コスト構造・業務改革に向けた施策の策定・実行支援

クロスボーダー・クロスセクターでの競争が激化し、大幅な売上拡大が年々難しくなる中、コスト構造・業務改革によるコスト削減の取り組みは、事業再生の過程において利益創出効果の高い経営テーマとなります。一方で、過度なコスト削減は競争力低下の要因となるため、慎重な検討も必要です。

KPMGは、各種コストの見える化、コスト削減策の立案から、施策の実行・効果創出まで一貫して支援します。

組織・機能・ガバナンスの再設計・整備・運用支援

事業の再生・再成長に向けた変革を行うにあたり、最適な組織・機能を構築し、それらを適切に統制・管理していくことは非常に重要となります。

KPMGは、経営統合・持株会社化等の構造改革レベルから、グループ内の役割機能の見直し、個社の組織改革まで多種多様な改革支援の実績・知見を有しており、事業の再生・再成長に寄与する組織作りを支援します。

サプライチェーン再構築・高度化支援

企業活動のグローバル化、貿易摩擦の発生、脱炭素への要請等、サプライチェーンを取り巻く環境は大きく変化しており、サプライチェーンに求められる解は複雑化しています。

KPMGは、従来よりサプライチェーンに求められているコスト最適化や資産効率化の実現に加え、環境変化への対応に資するサプライチェーンの再構築・高度化を支援します。

運転資本最適化支援

運転資本を圧縮することで資金をリリースできれば、それだけで理論上の企業価値は向上します。また、リリースされた資金を他の経営資源へ投下することも可能です。特に、経営不振企業においては、運転資本の改善により捻出した資金をリストラクチャリングの原資とすることで、再建可能性を高めることもできます。

KPMGでは、運転資本の改善余地の初期診断、改善効果が大きいアイテムの詳細分析と改善計画の策定、当該計画の実行を支援します。

KPI再設計・経営管理高度化支援

現状や計画の進捗状況を正確に把握し、適時適切な経営判断を行うために、適切な経営管理指標を設定し、経営管理のPDCAサイクルを回すことが重要です。また、企業・事業の買収後に経営管理状況を精査し、高度化を図ることで、買収目的に応じた効果創出が可能になります。

KPMGは、経営管理状況の実態把握から、データ収集・集計までのプロセス見直し、KPIダッシュボードの作成からKPIモニタリングの運用まで一貫して支援します。

戦略オプション検討支援（継続・売却・清算）

不振事業への対応は、自力での改善や業務・資本提携等による改善に加え、同事業からの撤退としての売却や清算など複数の選択肢が考えられます。

KPMGは、採用しうる戦略オプションを洗い出し、それらを定性面・定量面から適切に評価し、グループ全体の企業価値の最大化に資する意思決定を支援します。

事業撤退支援

ある事業や国・地域からの撤退は、従業員・取引先・顧客・行政・合併相手など、多くの関係者を巻き込むことから、複雑で難易度の高いリストラクチャリング手法です。

KPMGは、戦略、財務、オペレーションの各側面から対象事業の特性を多面的に把握した上で、グローバルネットワークを活用して現地諸制度・慣行等を理解し、事業撤退の影響評価、計画策定、計画実行の各フェーズを支援します。

KPMG FASの強み



多様な人材

公認会計士、金融機関出身者、コンサルティング出身者、事業会社出身者など多様なバックグラウンドの専門家が在籍し、さまざまな課題・案件にワンチームで対応します。



自力改善から 他力（M&A）活用まで

自社での改革施策にとどまらず、他力活用（M&A：買収、JV、売却など）も含めた選択肢の中から、最も効果的な施策を検討し、その導入、定着化まで支援します。



グループの総合力 グローバルネットワーク

成長戦略の策定、大規模システムの構築、税務イシューへの対応等、グループの総合力と世界140カ国超に及ぶグローバルネットワークを活用し、クロスボーダー案件にも迅速に対応します。



歴史と実績

日本の再生市場の草創期からリストラクチャリングサービスを提供してきたことで、さまざまなノウハウを蓄積し、強固な業界ネットワークを築き上げてきました。

本リーフレットで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくは株式会社KPMG FASまでお問い合わせください。

株式会社 KPMG FAS

T: 03-3548-5770

E: fasmktg@jp.kpmg.com

Kpmg.com/jp/fas

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降における正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2023 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 22-5100

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

貸出債権評価・売買取支援

KPMGは、バルクセールと呼ばれる不良債権等の一括売却の手法が日本で始まった当初から多くの売買に関与してきました。要注意先等の債権売却に関する売り手金融機関側、買い手投資家側での債権評価や一連の手続、さらには住宅ローン、消費者ローン、リース債権等の小口債権ポートフォリオの売買や証券化も支援します。