

●「粉飾決算書」から見えるもの

経営が行き詰まって相談にいらっしやる経営者から見せていただく「決算書」や「試算表」の99%が粉飾決算をしています。つまり殆どが粉飾してある財務資料だと言うことです。

二十数年前の自分のことを思い出してみました。嘘八百で纏められ粉飾している財務資料を基にして、いくら一所懸命頑張って経営していたとしても、嘘の数字をベースにして事業計画を立て毎日懸命に頑張っていたとしても、何処まで頑張ればいいのか、事業の目標も定まらないし、会社を経営することも懸命に働いている目的さえも見えない状況では、まるでケージの回転車の中を必死で走るハツカネズミのようなもので、無駄にエネルギーを消耗するだけで、一向に前進することがありませんでした。いくら頑張っても、利益を生むことが出来なかった企業体質は、一体、何が原因だったのかさえ、明確にならないまま、資金繰りが行き詰まりました。

取引先が超一流の大手企業でしたから、資金繰りが苦しくなると金融機関から借入することによって何度も危機を乗り切っていましたが、少なからず売上が微増していたので借入ができていたものの、気がつくや売掛金、商品在庫など【資産の部】の数カ所で粉飾を繰り返していました。

金融機関からは、売掛金の回収率を高めることや、商品管理を徹底して在庫を減らすことを何度も指摘されていました。

改めて当時の資料を見直してみましたが、倒産した時点のメインバンクからの借入残高は、定期預金と相殺するとほぼゼロになっていました。

今になって思い起こすと、メインバンクだった金融機関の融資窓口では、全ての状況がお見通しだったのだと思います。

●利益追求よりキャッシュフロー管理が大切

企業経営では、より多くの利益を出すことがよしとされていますが、果たしてそれだけで安定した経営が出来ていることになるのでしょうか。

決算書で利益が上がっているようになっているにも、実際には資金繰りが厳しく借入金に頼らなければならない中小企業の実態は、**キャッシュフロー（資金収支）**の管理が出来ていないことに起因している場合があります。

キャッシュフロー経営によって、安心できる健全経営を目指すことを提案したいと思います。

キャッシュフロー経営が徹底できるようになることで、企業の価値を高めていこうという考え方ですから「決算書では利益が出ていることになっているのに何故か資金

リスク・カウンセラー奮闘記

繰りが苦しい…」というような。経営者を悩ます矛盾(?)がなくなります。

キャッシュフロー経営は
①営業部門のキャッシュフロー
②投資に関するキャッシュフロー
③財務管理におけるキャッシュフローを、経営の真実の姿を確認することなのです。

キャッシュフロー経営では、“日本の会計制度”は信用できないと言われるようなサジ加減や判断基準の幅のある考え方などによって自在に体裁を繕うような決算は通用しません。

最初は極わずかな粉飾であっても、その粉飾の数字を元に経営し続けていると、業績が悪化した時には身動きがとれず更に大きく粉飾をするようになり、あっという間に倒産することになるのです。

営業部門においては“仕入れ→在庫→売上”のフローで、資金をより短く循環させることです。

支払はより遅く…、資金を寝かすことになる在庫は如何にしたら少なくなるか…、現金売上を中心に回収率を高くするように工夫する…、ということを管理します。

詳細の手法については、顧問税理士にどんどん相談して適切な指導を受けることをおすすめします。

●見えているのに見えないふりの無関心の罪

中小企業経営者が倒産パターンに合致しているかどうかは、経営者の一番身近にいる税理士、会計士には十分お見通しな筈なのです。

“粉飾決算→経営悪化→緊急借入→再粉飾”を繰り返して、やがて倒産する運命を迎えることにならないようにするためには、経営者が填ってはいけない倒産パターンを辿っていることに気がついた先生は、何とかして食い止められるように警告を発して、正常な経営状態にまでに引き戻すように全力を尽くして欲しいのです。

また、万一その経営実態が危機的な状態であっても、“家族を守る”ための最低限の準備が出来るように誘導して欲しいと思います。

問題のある経営状態が見えているのに、関わることを避けて見えないふりをする“無関心”を装うような行動は、専門家としてはちょっと寂しい罪つくりな行為ではないでしょうか。



◇発行者 代表取締役・リスクカウンセラー 細野 孟 士
◇責任者 〒113-0033 東京都文京区本郷 1-35-12
◇連絡先 TEL. 03-5684-0021 FAX. 03-5684-0031
<http://www.holonics.gr.jp>

【ホロニック】

(英: Holonic) 全体(ホロス)と個(オン)の合成語。
すなわち組織と個人が有機的に結びつき全体も個人も生かすような形態を言う。生物は個々の組織が自主的に活動すると同時に独自の機能を発揮する一方でそうした個が調和して全体を構成する (小学館「カタカナ語の事典」より)

NEW! R.F.C+M Report

リスク・ファイナンシャル・コンサルティング+マネジメント レポート ===== 2009年05月号

◆「養生訓」に学ぶ…腹七、八分の健康法

江戸時代の儒学者、貝原益軒の著書として有名な「養生訓」は健康な生活の暮し方を説いた書物ですが、自らの実体験に基づいて書かれた長寿を全うするための心と身体の養生法について細かく記述しています。

“病にかかることなく長寿を全うして、社会に貢献することを良しする”には、四つの欲を抑えべきであるといっています。「暴飲暴食」「色欲」「惰眠」「おしゃべり」の欲を押さえ、四季の変化に添った体調管理をすることだと自ら実践していたようです。

貝原益軒翁は、人が元気であるには飲食により栄養をとることだが、欲望のままに食べ続けそれが度を過ぎれば、生命の危機にもかかわる。「食欲の赴くままに美味なる食を取り過ぎず、節度をもって腹七、八分目の食事を取ることを心がけよ」という。

すべての病は口から入る。だから、美味しいからと言って、身体に害がある食べ物を口にははいけない。食べ物についていえば、身体を温めるものは良いが身体を冷やすものは良くないと言っています。腹七、八分くらいにしても時間が経てば腹は十分になる。満腹になるまで食べてしまうと後で腹が張り、かえって病気になる。

むしろ小食の人の方が胃腸には常に余裕があり、食した食べ物が十二分に消化するから身体に栄養として行き渡り、病気にもなりにくい。大食漢は胃腸に負荷がかかり消化不良になり病気になりやすく短命の元である。

◆貪欲に規模を拡大し…動けなくなった中小企業

貪欲どころか、強欲とさえ言われる資本主義経済の中で、富める者と貧しい者の乖離の拡大が中小企業経営者を混乱させている。そして“市場原理”を当然とする大手企業の経営戦略のカラクリの中には、残念だが富める者たちにとって都合のいい“弱肉強食”の世界が、いつも見え隠れしているようではない。

“食うか食われるか”と言う世界の中で経営を続けていると、多くの経営者が“いま喰わなければいずれは自分が喰われる立場になる”という恐ろしい意識が高まり、目の前に獲物があればこの時ぞとばかり貪欲に喰らいつき、出来るならばその獲物を独り占め出来ないかという発想が台頭し、ついつい企業規模を拡大する方向に突き進んでしまうことが多く、そのことが後に大きな経営危

リスクのクヌリ

機を招くことになるとは気づいていない場合が多いのである。

恒久的に収穫が得られる稔り豊かなオアシスを発見したのなら、オアシスが枯れることがないように大切に温存するために必要な費用の支出は決して無駄になることはありません。

しかし、たまたま運良く目の前を通った獲物となる群れを作る動物を捕るためだけに、借金して大仕掛けな道具や建物を揃えるようなことをしていたのでは、その群れが行き去った後には使用済みの建物と道具、そして多額の借金が残るという結末なのです。獲物の群れを見つけたら、その時に自分が持ち合わせていた道具で捕れる範囲の獲物を捕り、親しい仲間達にも呼びかけて、その人たちにも獲物が捕れるようにしてあげるようにしていれば、いつかまた、その時の仲間達に助けられることがあるかも知れません。

受注量が大きく増えるからと言って貪欲なまでに企業規模を拡大しても、果たしてその仕事がつまみで続くのかは、発注先の企業が保証してくれることなど絶対にあり得ません。

昨今の低迷経済の影響によって受注が激減し、広～い工場内に稼働していない機械を前に、社員が仕事もなく呆然としているような危機的経営状態の企業は、決して少なくありません。

◆あらかじめ“縮小のとき”を決めてスタートする

“腹七、八分”ぐらいにしてもやがて腹は十分になるというように、いつも胃袋がパンパンになっているような状況の経営は、決して健全な経営状態ではないということなのです。七、八分の量の受注量でも資金繰りが維持できるような余裕をもった企業経営ができるようにしておくことなのです。

常に満腹感では思考力がなくなり、危機感さえ忘れてしまいがちになります。適度な空腹感と、適度な満腹感があってこそ、生きている楽しさが堪能できるのではないのでしょうか。膨らんだものはやがて縮みます。縮んだものは膨らませることができるのです。

特に、中小零細企業経営においては、身の丈に合った受注規模にとどめておくことが大切であり、社長の目が届かない処に工場を建てるということは、危機管理の上で一番慎重でなければいけません。

経営に余裕があるときにこそ、“縮小のとき”のタイミングをしっかり見定め、縮小したときを再現できるような経営シミュレーションをしっかりと検討しておくことが余裕のある経営なのです。



春の嵐が暴れた翌朝の公園には、樹の梢から地這う草までもがキラキラと露玉を光らせている。大好きな「紫露草」も、ラサキツユクサ「」が、くさんの雫を浴びて活きた葉には若緑の露玉が、花びらには薄紫の露玉が、移ろう自然美の芸術を築き上げてくれます。

子供の頃に庭に咲いていた記憶が鮮明で、花の雰囲気からどう見ても和風庭園に似合いそうな和風庭園に似た、調べてみると原産国は北米だとかってがっかり。

大きな花弁のオオムラサキツユクサは、白、青、薄紫の花が咲きますが、世界中では二〇〇ぐらいのもの種類があるようです。が、他の種類も見たくありません。

ちよつと歳時記

ある問屋があります。ファッション関係の商品を扱っています。社長は、私が昔顧問を務めたR社にいた元幹部ですが、この社長の精神状態がおかしい。私がR社を去る時、「先生が去るならばともこの会社を辞めます」といって、独立した当初は、その健気な意気と謙虚さがあり応援してきたが、最近はずっかり人間が変わった。

唯我独尊、絶対に人の話に耳は傾けない。極度に悪しきワンマンに変質してしまった。社長!、社長!と、おだてられ、自分に注意する者はだれもいない。

私が、「インターネットの勉強」を奨めると、「わかっていますよ」と言って、何もしない。それでもまたたく間に10年は過ぎた。商売の調子がよかったここ10年、R社長がしばん熱心にやったことは同業とのゴルフ。

私が、「異業にも人脈を作りなさい」といっても馬耳東風。ゴルフの腕は磨いたが、経営脳は何も磨かなかった。

それどころか取引銀行に、資金は当行をお使い下さいとおだてられ、銀行紹介の売り物の不動産を買い取り本社にしてしまった。いくら、「資金は当行をお使い下さい」と言われても、銀行からの借金に変わりはない。

「冬の来ない春はない」といって、いろんな例を話しても聞く耳はない。

そして、今回の突風に近い、その上、逃げ場のない大不況にR社も襲われた。

R社長はいま、売上の急減、利益のさらなる急減、不動産購入資金の返済(これは明らかな固定費)という三重苦に襲われている。

はっきりいって恩師の私に対しても、当たり前散らす。精神状態は並みではない。

であるのに、聞きもしないのに、「(同業の中でも)うちだけは売上も落としていませんからね」と大口を叩く。

ロウソクの火は、燃え尽きる直前に炎が大

経営コンサルタント 二見道夫

ウん、中小企業経営者の味方として、リスクを減らすために、私が色々な事例を通じて、多くの人に感謝を申し上げます。

ありがたい思い出-16

リスクカウンセラーとして、会社を倒産させたい経営者の方々と今でも交流をさせていただいておられますが、やがて再起を期す経営者の方々の多くは、目も眩しうなほど、信頼性の高い実績を積み上げてきています。このあたりは、私が日々指導している小さな経営者の方々の多くは、目を眩しうなほど、信頼性の高い実績を積み上げてきています。

税理士の瀬戸口秀隆先生にありがとうございます。参加されておられた先生と知り合ったのは、もう五年以上前のことになるでしょうか。顧問先の中企業経営者の経営問題について、経営者のリスク管理に悩んでいる先生、早期対策の指導を、積極的に実践しておられることがきっかけで、先生のご紹介で知り合うこととなった。人の経営者のお話からも、中小企業経営者への経営指導にはかなり積極的に取り組んでいらっしゃる熱血先生のご様子に感動させていただきました。



きくなる、という実態はこんなものだ。

経営者自身の人災ともいえるべき経営破綻も、破綻の前に一見派手に見せようとする、“エリマキトカゲの現象”も、この手の経営者の通弊である。

経営者にとって最大の敵は、決して商売ガタキではない。

経営者自身の主な3大病である。

- ①“見栄を張る”(虚勢)
②“傾聴障害”(聞く耳がない)
③“情報力の貧困”(知ったかぶり)
と思われる。

冒頭に紹介したR社長は、月額レンタル料だけで50万もする高級車から離れられない。大いなる見栄である。「いまさら大衆車に乗り替えると、格好がつかない」からだ。

“傾聴障害”は、もっともポピラーな、人災タイプ経営者の共通性のようだ。“情報力の貧困”については、当人は、「おれの情報力は豊富だ」と、思っているのも共通項だ。

あとになり、「自分の思い上がりでした」と、たまに語る敗軍の将もいるが、多くは黙って競争世界から姿を消す。

昔から、「その会社が、ビルを建てたら気をつける」と言われるのは、設備投資による固定費が、万一環境の風向きが変わったら、地獄の苦しみに変わるよ、と言うことなのだ。

いつかは必ず訪れる不況、という考え方が、好況のときにない経営者に、いま紹介した「3大病」にかかる経営者が多いようだ。

今回は超辛口。だからこそ本当のこと。別にあなたのことを書いたのではありませんが、思い当たる点があったら、多少でも心の隅にお留め置きを。

=不動産を所有しているリスク=

不動産コーディネーター 豊田泰幸

先日、60代になる建築工事関係の友人が肺癌の手術を受けました。幸いにも、肺の一部を摘出しただけで命だけは取りとめることができました。

工事作業中にアスベスト(石綿)を吸い込んだ事が原因で発病したものと思われます。

本人が気づかないまま、露出していたアスベストが振動等で飛散する可能性のある建物は、数多くあります。そのような建物の中で生活していたり、知らずに作業を続けて粉塵を吸引していた人は、吸引してから5年以内に発症する“じん肺”や“ガン”の発病率はほぼ半数であると言われています。また、驚くことに、喫煙者の場合には、約100%の人が発症すると言うことですから、恐ろしいことです。

平成18年にアスベスト被害者に対する損害賠償責任の判例によって、最近では、法令や省令で施主に対してアスベストを使用した建物の除去作業の手順や作業工程、作業員の定

期検診や従事者、退職者の名簿管理が義務づけられています。作業従事者にとっては安全が確保出来ること becoming のもの、万が一、アスベストが使用されていた場合の解体や売買は建物所有者にとって膨大な費用負担となってしまいます。

先日参加した“石綿工事者”の研修会で教官の方が説明していただきました。「昭和30年代後半から、昭和61年代の鉄筋コンクリートの建物や工場には間違いなく、大なり小なりアスベストは使用されている。」と明言されており、それが業界の本音なのだかと恐ろしさを感じたものです。

不動産取引の法令では、石綿使用の有無は調査実施の有無を明記するだけでよいとされておられますが、石綿の恐怖はまだまだ作業現場での出来事であり、自分にも起こりうる恐怖であるという認識は建物所有者や事業者にはさほど浸透していないようです。

当社に相談にみえるビル所有者の方々に話を聞いてみても、アスベ

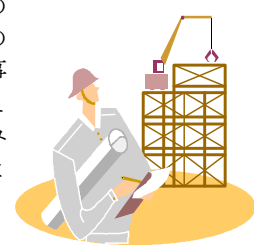
ストに関する危険度の認識度の低いことに気づかされました。

相続した建物の売買や、建物を解体することとなった際、ビルの建築履歴を調査したところアスベストが使用されていたために、膨大な解体費用がかかり採算が合わないことになったり、相続人同士の調整がつかないことも発生した事例も出ています。

100年に一度の大不況の中、事業用物件は資金繰りや整理等の目的で、余儀なく解体されるケースが増えていますが、今後は更に多くのビル解体が発生し、アスベストの粉塵が基に飛散することが予想されています。

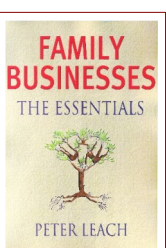
あなたの所有するビルのアスベスト対策は十分ですか?お隣で解体しているビルのアスベスト対策は万全ですか?

ご家族や大事な方を守るために、まずはご自身の所有する物件の調査をして、事実を把握することから始めてみてはいかがでしょうか。



World Now

先月ご紹介した本「Family Businesses the Essentials」から、引き続き家族経営独特の問題を取り上げたいと思います。今月は世代交代です。



家族経営のかたちは、家族の数だけあるため、これが正解というものはありません。しかし、世代交代を考えたとき、次の事柄は少なくとも考慮すべきです。

- 早めに計画する。
-計画を文書化する。
-外部の支援を得る。
-教育制度を確立する。
-適切な時期を選び、けじめをもって退く。

後継者選びは、慎重に行なわなければなりません。平常時、つまり経営者が業務に従事できなくなるずっと以前に、計画する必要があります。

後継者としての資質を備えている者、家族関係において周囲の支援を得られる者を選ぶ必要があります。逆に選ばれる側は、後継者にならざるを得ない状況に追い込まれるのではなく、キャリアプランを考えてその道を選ぶ余地がなければなりません。それには、時間的な余裕が必要です。そして、計画された内容は文書にすべきです。これは、引き継ぐ者、引き継がれる者の間で認識を合わせるためにも必要ですし、社内で関わる者たちとの情報共有にも有益なものです。方法、時期、役割分担を明記し、関係者間の誤解や疑問をなくすよう努めるべきです。その計画をもとに、家族、従業員、外部の専門家などの意見

を聞き、世代交代計画において不安な点がないかを話し合うことは、円滑な世代交代に必要なことです。

計画を実行に移すためには、後継者を育てる必要があります。そのために必要な準備としての教育を施す必要があります。家族経営の場合、親から子への世代交代が多くなり、感情的な面も強くなるため、管理職にある者たちの協力などを得たりしながら、経営の醍醐味などを教えていくことが望ましいです。

そして、いざ経営のバトンが渡されるべき時期がくれば、前任者は潔く退くべきです。特に、創業者が退く場合、会社への思い入れが強く、気持ちのうえで退くのが難しくなることがあります。また、前任者が経済面で不安なく退ける環境を用意するのも大切なことです。必要であれば、前任者が退く際に出資した資金の一部を引き出す方法を考えます。このあたりは、税務も関係することなので、その方面の専門家に相談しながら、決めていくべきでしょう。

家族経営として順調に世代交代するには、これだけのことが必要になるのです。もし、これだけの手続きのなかで、家族経営を引き継ぎないと判断することになれば、①会社を他社に買ってもらう、②社内管理職たちに買ってもらう、③もっと広く従業員全体に買ってもらう、④解散する、などの方法を検討する必要があります。逆にいうと、それらの検討の余地を残すためにも、家族経営の世代交代は「早めに計画する」ことが大変重要になります。

人は誰でも死に対する恐怖があります。世代交代は、前任者の死をイメージさせるため、なかなか前向きに取り組みません。しかし、会社に関わる家族のことを考えるのであれば、「早めに」世代交代を考えることは、大切なことです。「いつか」ではなく「いま」考えて欲しいと思います。