

R.F.C.M Heartful Report

リスク・ファイナンシャル・カウンセリング・マネジメントのハートフル・レポート===

『営業損益』が赤字続きの企業経営者
リスクのクヌリ
事業をやめられないその理由を問えば…

「資金繰りが行き詰まった!」「金融機関にハシゴを外された!」「自分は破産しても会社だけは潰したくない!」と、事業再生の支援を求めて経営者が訪ねてきます。

「手元にあるだけの決算書を持参して!」と事前に5期、10期、15期と送っていただき『B/S』『P/L』の推移グラフを作成して来社をお待ちします。

10~15期分のデータをPCに打ち込み、15種の分析グラフを作成すると、2~3期の比較では見えにくい会社の歴史、経営者の姿勢、そして問題点がくっきりと見えてくるようになります。

中には、「営業損益」が5~10期間も赤字が続いているのにもかかわらず、粘り強く(?)会社を継続させてきた経営者がいたりしますが、啞然とするほどの悲惨な実態は、多くの問題を含んでいるのです。

“流動資産”と“流動負債”の乖離幅の拡大、“固定資産”の売却、“借入金”“営業外収入”の異常な増加など、数字は過去の出来事を如実に語りかけてくれます。

数期間にわたって営業損益が赤字なのに資金繰りができているということは、『営利事業』とは言い難い。

それなのに経営を続けていられるのは……

- ①固定資産を換価して資金繰り(タケノコ経営)
- ②高利資金を借りて資金繰り(ブラックマネー経営)
- ③親族、友人から借金をして資金繰り(恩借り経営)
- ④買掛金、未払金を支払わない資金繰り(踏み倒し経営)

①~④の方法によって『営業赤字』の資金不足を埋める原資を捻出して、企業経営(?)もどきを続けていたのです。それは、もはや会社経営とは言えない実態です。

「父が創立させたこの会社だけは潰したくない!」「私はこの仕事をやめたら他にやれる仕事はない!」「外注先に会社を続けてほしいと懇願されている!」「お客様から商品の継続供給を期待されている!」

などと、支離滅裂な会社経営をやめられない理由を言い続けるのです。

企業として大切な『営業利益』を確保するには、売値の価格アップ、『仕入原価』の価格引き下げのにより、販売管理費、支払利息を支払う資金が捻出できなければならぬ。



ホテルロビーで見つけた直径10cmほどの緑色がかった白のジャンボねぎ坊主かと思わせるような管状の菊の輪の花は、西洋風の菊で『アナスタシヤ』という名称です。パア〜と、思いつきりまっすぐに開いた花弁には、勢いよく空高く昇り人々の感動を呼ぶ大輪の花火を思いつくさせます。花弁の色は、白色、黄色、ピンク、緑色などがあり、菊科の花でありながら衝撃で花弁が崩れてしまうほど繊細な花だということ。花言葉は「真実」「高貴」という意味のほかに、ロシアン皇帝ニコライ二世の四女アナスタシーヤ大皇女になぞらえてか「復活した女性」という意味もあるようです。機会を見つけて、緑色やピンクのアナスタシヤを探してみよう。

ちよつと歳時記

状況なのに、テーブルの上には資料1枚提出することもなく、瀕死の状態から脱出したいと願う経営者もいます。

緊急事態が見えているから相談者の話を聞き書きしながら会社、家族、親戚、取引先などの相関図を書き上げて、共通の認識記録を書き上げていくのですが、前者の場合に比べて3~5倍の時間を費やすこともあります。

言いようによっては、そんな経営者だから成る可くして招いた結果だと思つと、同情の余地はない。

できることならば、相談に来社する企業経営者の総ての人を再生へと導いてあげたいと思つているのですが、2~3時間の相談時間が終わり帰りに交わす会話で再生できる経営者と、恐らくそうはならないであろうと思われる経営者の明暗の状況が歴然とした違いとなって見えてきます。

再生できる経営者は、再生させたい願望の目標点を明確にし、経営者の行動姿勢がその目標に沿って堅実に行動をとっています。何度も自分に足りない点を聞き直し、メモをとり後日それを文書化してFAXしてきます。

しかし、再生できない経営者は、会話の中で問題を指摘されたことに対し無然とし、帰り際の挨拶もそこそこにして、エレベーターのドアを急いで閉めるのが分かります。

まさに、「経営を続けていきたい」と言う願望と、再生に向けて一つ一つの行動を目標に沿って堅実に励行する「経営者の行動」との乖離に気づいていない経営者は、自分のやってきたこれまでの行動が正しいと思つているわけだから変わりようがなく、今までの延長線上にある破綻への道を辿ってゆくことにも気づかないのです。

リスク・カウンセラーとしては、どんな相談者に対しても歯に衣を着せることなく、事実を事実のまま、感じたことを感じたままに伝えることが大切であると信じています。



相談者との初めて面談時間は、相互の信頼関係を創り上げる為の大切な時間で、自分の中ではその時間を“ラ・ポール・タイム”と呼んでいます。

“ラ・ポール”とは、カウンセラーが相談者またはその他の人々との間で、理解と相互信頼の関係を成立させ維持する過程において、相手の反応を引き出す能力をいい、相談者の想いを受け止め(受容)、相談者との信頼感を創り出し、心の結びつきを強くすることとされています。

しかし、企業再生が必要な経営者の周辺環境を考えると、リスク・カウンセラーは“ラ・ポール”の形成に多くの時間をかけることができない場合の方が多いと思つます。

横軸(時間)と縦軸(成果)の関係で表現するならば、より短い横軸で大きな縦軸を生み出すことが、求められているわけですから、身の上相談的な一般的なカウンセリングに比べると横軸(時間)の制約がかなり大きくなつています。

相談者の出す結論が一日遅れることによって、債権者や取引先、社員などとの関係が著しく変わつてくることを考慮すると、カウンセリングに入る前の事前の準備がかなり大切になつてきます。

企業再生を中心とした相談に来るクライアントなのに、決算書を全く提示せず、言葉で示す数値も曖昧模糊としたもので、それでも何とか会社を立ち直らせたいと思つ気持ちは人一倍強くもつていることが強く感じ取られるようになつています。

財務資料の準備がしっかりしている経営者の相談は、データ分析によって明らかになつた共通テーブルができるので、相談者と初対面であつたとしても、それは囲碁や将棋の対局のように同じ盤面をみながらの会話であるので、お互いの人間性の理解度は至って高く驚くほど順調な対話になつて、問題解決までの結論を導き出すのに多くの時間を要しないで進みます。

ところが、1~2週間後の資金繰りのメドが立たない

富貴への道

再生・再起への道

起死回生への道

株式会社ホロニクス総研 リスク・カウンセラー 細野孟士

『経営危機から家族を守る!』のしおり

このキーワードは、リスク・カウンセラーが小規模経営者に向けて訴え続けている永遠のテーマです。

- ①正しく“家訓を守り”承継できる会社経営をめざす経営者
- ②急成長したのに資金繰りに行き詰まり再生に挑む経営者
- ③長引く経営不振に決断が先送りになり迷走している経営者
- ④不慮の事故により経営が危機的状態となつた経営者の家族
- ⑤企業再生が失敗に終り“起死回生”に向けて頑張る経営者

“万が一”の経営危機を回避するには日頃からの備えが必要です。

◇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)

経営の現場では、机上で知った計数が、“この現場の様相が、あの数字になったのか”と、机上の数字と現場とが結びついて頭に浮かばなければ、多くは“計数ゴツコ”に終わるものだ。

工場の生産設備業であるW社の経営診断に当り私は、変動費項目を5期間並べて一覧表にした。

当然、電話代も入る。ところが、ある年のある月に、この電話代が異状に膨張している。まだ携帯電話がない頃だった。どのくらい異状かという、通常月のざっと3倍である。

「〇月ぶんの電話代は、なぜこんなに多いんですか?」

こんな質問を経理担当者にしても、帳面ヅラにしか関心がないから、確かな返事は聞けない。

そこで私はこんな仮説を立てた。仮説は、多くの経験の蓄積から湧く、異状事態への推察だ。

その仮説(推察)とは、「この月に、何か大きなトラブルが発生したのではないか」というものだった。電話代金の異状過多は、そのクレーム(苦情)対策の電話代ではないのか。

そう当たりをつけて経費を見ると、高速道路の通行料も異状増加。ガソリン代も増えている。トラブルが営業に起因するものなら、コストが重なれば当然、コストアップのぶん、利益は減るはず。

そう思っ営業利益を見ると、確かに(大幅な減益)として表れている。

ここまで仮説を絞り込み、営業部門の幹部からの聞き取り調査をすることにした。

すると、どえらい工事ミスをしていたことがわかった。このW社は、電柱などのコンクリート柱(現場ではコンチュウと略称)を、約24時間で養生(硬く固める)するための“圧力養生タンク”の設備を、主体の業務としていた。

特許で権利を守っていたから、数年間は独占に近い受注で、会社は大いに潤っていた。

そういう特許頼みのせいで、営業部門は次第に、甘く横着な仕事をするようになり、タンクを発注している鉄工所に行っても、ろくに検査もしなくなったのである。

こうやって、わずか2ミクロン程度のスキ間からの蒸気漏れとはいえ、“24時間での養生”が不可能になり、電力会社や製鉄会社などから、とてつもない苦情を持ち込まれたのである。



平成23年1月28日、中小企業庁より、「今後の中小企業の資金繰り支援策」が発表されました。

リーマンショックにより売上が激減し資金繰りに苦しんでいた中小企業にとって恵みの泉でしたが、景気の好転にはまだ時間がかかるの状況を鑑みて期限が延長されたものと思います。

(平成22年2月15日より開始)
◇対象業種を一部の例外業種を除き、原則全業種を指定(業種分類を大括り)
◇期間は、緊急保証制度の期限を1年延長し、2011年3月31日まで

◇緊急保証制度の30兆円の利用枠に、新たに6兆円追加(36兆円)

◇指定業種に属し、売上減少(前年比▲3%)等について市区町村長の認定を受けた中小企業
◇※企業認定基準を緩和し、新たに、売上減少(前々年比▲3%)基準を導入

◇保証限度額8千万円(無担保)、2億円(有担保)
◇※信用力の高い事業者には8千万円を超える無担保保証ニーズにも柔軟に対応
◇信用保証協

経営コンサルタント 二見道夫

ここまで確認してから、①製品中間検査マニュアルの見直し、②施工業者への指導マニュアルの見直し、③協力業者との定例懇談会の開催……などの、改善具体策をまとめたものである。

計数というものは、ときには錯覚を起こさせるものである。

“計数はビジネスの合い言葉”という言い方に自己陶醉するかのように、自分が、さも科学的経営管理の戦士になったような、そういう錯覚に陥る人もいるのである。

しかし肝心なことは、計数の背景に横たわる“経営の現場”に通じなければ、いくら計数と接しても、それは計数ゴツコということにもなりかねない。

このW社の従来の営業会議には、ずらりと計数が並んだ資料が多過ぎた。司会者が、「つぎは資料3の、4枚目を出して……」と言うと、全員がその資料を取り出すまで、ざっと1分間はかかるのが普通だった。まさに計数ゴツコだった。

経営者が、いくつもの特許取得したことでも推察できるように、計数データを望み過ぎた。ではあるが、異状に多過ぎる電話代や高速道路通行料金を、速やかに現場のトラブルに関連づけて考える管理者は、この会社には一人もいなかった。

学生の算数の数字と違い、経営現場の計数には、その数字が拠ってきた数字の背景がある。つまり計数一つ一つに、現場の事情が複雑にからんでいるものである。

僕は、ある会社の営業車の走行キロ数が、売上高に対して多過ぎるのではないかと感じるようになった。営業活動という名目の、遊覧ドライブを感じた。

そこで一つの仕掛けをした。営業マンが毎日提出する営業日報の中に、①出発時のキロ数、②帰社時のキロ数、③差し引き走行キロ数の、3数字を記録する欄を作ったのだ。

すると半年後の、“対売上高の走行キロ数”が、俄然減ったのである。

そのぶん利益は増えた。走行キロ数の利益生産性が増えたからである。

経営の計数は生き物である。生き物である計数は、一つ一つ現場のドラマを伴っている。計数を生き物として理解すると、計数の語りや叫びも聞こえるようになる。

計数は生きている。計数にも心がある。生きた計数の心を理解すると、計数を自在に統御できるようになり、計数に振り回されなくなるものだ。

会の100%保証(責任共有制度の対象外)
◇保証期間は10年以内(据置期間は2年以内)
◇保証料率は0.8%以下

◇金融審査にあたって中小企業の経営実態を十分勘案するよう信用保証協会に基本方針を提示
◇例:2期連続の赤字を計上し、繰越損失を抱えている場合であっても、赤字の要因や取引先等からの経営支援等を幅広く勘案した上で与信を総合的に判断
◇100%保証の趣旨を踏まえ、応分の貸出金利の引下げを経済産業大臣から金融機関に対して要請

(出典:2010年中小企業白書)

=家賃債務保証業者の選択と活用=

不動産コーディネーター 豊田 泰由

アパート、マンションオーナーにとって、賃料が数ヶ月も滞納するようになることは、時にはアパートローン返済原資が少なくなるのですから大変心配なことです。

そんな時に備えて『家賃債務保証業者』を活用することにより、万一の時にその賃料分を立て替えてくれるのですからありがたいことです。

しかし、賃貸住宅の家賃滞納債権の取り立て行為に関して不当な行為が増えている社会問題になりつつあります。

そこで、「家賃債務保証業」や「滞納データベース提供事業」を登録制にして、【賃貸居住安定化法案】(賃貸人の居住の安定を確保するための家賃債務保証業の業務の適正化及び家賃等の取り立て行為の規制等に関する法律)を成立すべく審議されています。

- 法案の主な内容は……
①家賃債務保証業者は国土交通省の登録を受ける
②保証業者は保証委託契約の締結前に内容を書面交付
③無登録営業や名義貸しの禁止、暴力団員等の使用の禁止
④誇大広告の禁止、帳簿の備付け等に係る規制を行う
などが詳細にわたって整備されようとしています。

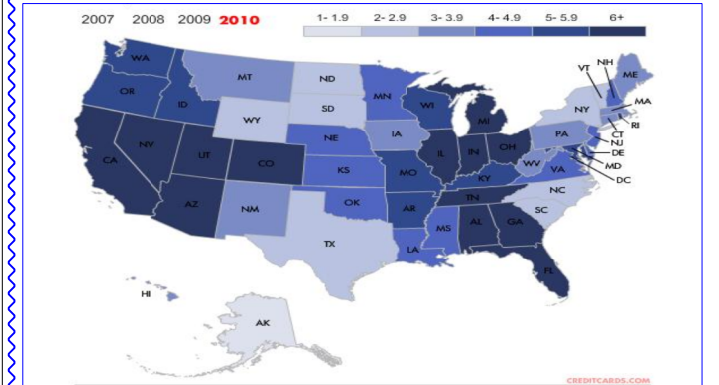
少子高齢化、核家族化、勤務先会社の安定性(解雇危機)、などと相まって、連帯保証人制度の見直しがされている昨今、不動産関連事業の一環として欠くことができない事業となることが見込まれています。

オーナーにとっては、賃料収入が担保されることになるので、安心して不動産賃貸事業ができる朗報のようです。

World Now



今月は、CreditCards.com(http://www.creditcards.com/)という、金融機関が数社合同で運営しているWebサイトからご紹介したいと思います。昨年の米国における破産申請状況がわかりやすくグラフになっています。



凡例にあるのは、人口1000人当たり何人が破産を申請したかをあらわす数字です。色が濃くなればなるほど自己破産申請をした人の割合が高いということになります。

比較のためにリーマン・ショック前の2007年のグラフを見ましよう。全体的な色の濃さが2010年とは違うため、いかに2010年までに破産申請者が増えたかが一目瞭然です。2010年1月～9月の累計では、州別の自己破産割合が一番高かったのはネバダ州で、1000人あたり11.1人でした。つまり、100人にひとりが破産申請したことになります。また、2010年の申請件数は全体で153万人に達しました。

■認知症予防・新書■

NPO法人 認知症介入指導協会 理事 清輔喜美男
http://www.ninchisho-yobo.jp

「いい恋愛、いい夫婦生活を送っている人は長寿である」

環境や生活習慣によって寿命がどれだけ短縮するのかを調べた「寿命短縮日数」という研究(米国ピッツバーグ大学バーナード・コーエン教授)があります。

それによると「男性の独身」は8年、「女性の独身」は4年、寿命が短縮するそうです。地球上のあらゆる生物は、生殖機能が終了すると細胞分裂が停止して死亡するように仕組まれているといわれます。

女性の方が「寿命短縮日数」が少ないのは、孫の子育てをすることによって、寿命を延長することができるから。

男性の独身は「寿命短縮日数」が8年ということで、切実な問題ですが、パートナーを持つのが1番良いとして、「カフェ友」「メシ友」を持つのも良いとしています。

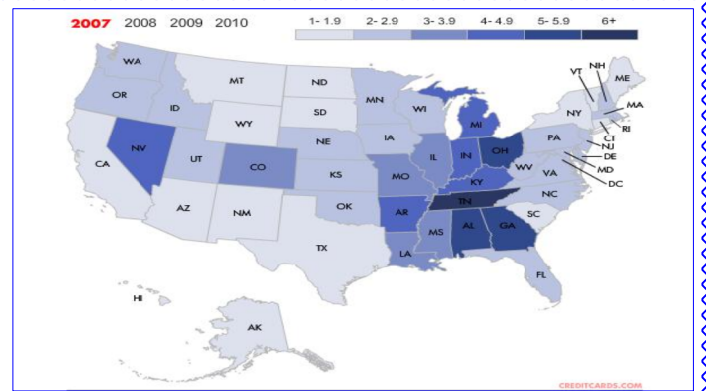
認知症の予防セミナー
～ときめき脳～

日時 平成21年7月11日
会場 立川市市民会館
講師 認知症予防指導士1級 清輔喜美男
主催 NPO法人 認知症介入指導協会
後援 立川市

★異性に対するトキメキは、眠っていた性ホルモンを活発にして、自分を若々しく輝かせます。人間だけの特権である「恋愛」「トキメキ」は持ち続けたいものです。

勿論、認知症予防に最高の処方箋であることは疫学的にも証明されています。

★【認知症の予防セミナー】の講演をお受けいたしますので、事務局までご相談ください。



これは、2009年に比べ約9%増加したことになり、米国全体で平均しても1000人あたり5人が破産申請した計算になります。実は、米国は2005年に破産法の大規模改正を実施しています。破産法が不正に利用されるケースを排除する目的で導入されました。その法律の施行直後、自己破産申請は大幅に減少しましたが、いまでは施行前の数字に迫る勢いで増えています。

逆に、日本の場合、過去4年度を見ると自己破産の新受事件数は減少傾向にあります。司法統計によると、平成18年度は174,861件、平成19年度は157,889件、平成20年度は140,941件、平成21年度は137,957件となっています。

しかし、2月13日日本経済新聞は、個人向け無担保融資市場(消費者金融)が2010年末時点で7兆円強となり、前年末より3兆円近く減ったと報道しました。これは平成22年6月、貸金業法が改正され総量規制が導入された影響と見られます。消費者金融の代わりに銀行から融資を受けられるケースは少ないと考えられるため、今後は資金繰りに困る個人が増え破産申請も増加傾向に転ずる可能性も考えられます。自己破産が最善の選択となる場合もありますので、総量規制の影響などでお困りの方はご相談ください。