

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

**リスクのクヌシリ
『確かな利益』を積みあげることを大切さ
大口受注を追いかけて『不確かな利益』に泣くな**

6期連続で営業利益が赤字なのに倒産せずに生き残っている建設会社がある。

社長の大きな悩みは、会社を閉鎖したいのだが営業担当の役員が得意先や外注先を味方につけて、会社を継続させるべきだと大合唱の指揮棒を振り、止めたい社長に抵抗を続ける。

6期連続の営業赤字で繰り越し損失が2億円を超えているにもかかわらず経営を続けていられるのは、個人所有の不動産の売却資金と、法人契約をしていた前社長の1億円超の生命保険金によって補填されていた。

会社の内容を確認して気になったのは大半が官公庁のいわゆる公共事業だったことと、前職は建築業界ではなかった専務が6年前仕切っていたことだった。

積算10年といわれるこの業界では、緻密で損失を出さない原価計算書を作成することは容易なことではない。

ところが『原価計算書+管理費+利益』から受注金額を算出するのではなく、仕事がまわってくることを期待している外注請負会社の為に、他の企業との競合を振り切り受注するかが大きな課題であった。その結果は原価を割っている安値受注という結果となっていた。

原価を下げる為の努力をしたところで、外注費の単価値下げの交渉、材料のまとめ買いによるコスト引き下げ交渉をするのだが、単価を下げてでも時間で上増しとなり、まとめ買いした原材料や部材のデッドストック。

この専務の持論は、大口受注こそ原材料が安く仕入れることができ、外注作業員や現場監督などの移動ロスが少ないので効率が良いのだという。

積算原価に利益を加算して受注できたのであればその理屈は通るが、自分自身の実力もさることながら、会社の耐力や政治力・折衝力がないのに、身の丈以上の受注をしていたのでは、いずれ破綻の道を迎えることになるのではないかと心配でなりません。

それでも会社を続けることには異常なほどの情熱があるということは、アイマスクを着けている人が危険な谷間に向かって猛進しているようなもので、会社や個人の資産をつぎ込んで、スッテンテンになって行く様子が見えるようではありません。



経営にはヒト、モノ、カネが有機的に活用できてこそ確かな成長が期待できるものであることはいうまでもありません。

然しながら、事業を推進していく中心となる社長、専務などの経営陣の「経営能力」や「言動」そして「人望」に問題がある場合、有り余るほどの資金力があっても、企業が永続することはあり得ません。

経営能力(脳力)を身につけようとしなない二代目、三代目の経営者が陥りやすいのは、誰からも見える大きな受注(事業)を追いかけて「不確かな利益」にあえぎ苦しみ沈没してしまうことがあります。

周囲の人の目にはとまらなくてもコツコツと「確かな利益」に結びつく仕事を積み上げていく受注の方が1件ごとのリスクが少なく、確実に利益を確保することができるものです。

『塵も積もれば山となる』とは昔から言い尽くされてきた誰もが知っている言葉ですが、決してバカにしてはいけません。

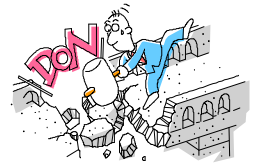
管理体制がズルズルの小規模の建築会社が、大手、中堅企業のマネをして大口受注を追いかけたとしても、管理能力が無ければ、工程管理、原材料に多くのムダがでるし、資金手当にも無理が生じて行き詰まる結果となる。

バブル成長期の時にあった『神風』が吹くように新規の受注が舞い込み、起死回生を果たして突然よみがえるような“うまい話”を期待しては安定した経営は続けられない。

3期連続して営業損益がマイナスである企業は、事業そのものの仕組み(ビジネスモデル)に問題があるわけだから「○○%の改善努力をする…」などという中途半端な対応では“倒産街道をまっしぐら…”ということになってしまいます。徹底的にその仕組みを大改革するか、止めるか、大きな決断が必要だと考えます。

「まだ橋を受注したことがない…」と言っていた建築会社の役員の言葉が今でも耳に残り、何をめざして事業をしているの分りません。

自社が最も得意とする(儲けられる)事業が何なのかを理解しないまま、財産を投入し続け、やがて倒産の憂き目に会うことがないようにしたいと願うからなのです。



山梨県笛吹市から富士川に沿う身延道を興津市日向の総本山・身延山久遠寺が山門と本堂を結ぶ菩提梅の樹齢四〇〇年を超える堂あり。山門と本堂を結ぶ菩提梅の樹齢四〇〇年を超える堂あり。境内にそびえる大樹の櫻は、お会式の時に紙で作った灯を飾るようになると、花を垂れ下げ、その枝に花、花、花…。無数の美しい花弁は、ぎ満ちた人々に柔らかな慈愛に注ぎ、参拝者を癒やしの世界へと導いてくれます。ザクザクの変種で、ピンク、白、一重、八重咲きと品種もかなり多い。花言葉は「優美」。舞妓さんの花かんざしの様に見える様です。

ちよっと歳時記

経営コンサルタント

二見道夫

水滸伝の一節に、こんな文章が出てくる。「兵を養うこと千日、用は一朝にあり」解説の要はないと思うが、老婆心で書き加えれば、次のようになる。

「軍隊を実戦力ある組織にするためには、長い期間と膨大な費用がかかる。これは何のためかといえば、国家百年の大計を危うくする、瞬時の危機に遭遇したときのためである」

さて今回の、3万人もの犠牲者か……と言われる東日本大震災に際して、ある政党が長い間「自衛隊なんか要らない」といって反対してきた。

もし本当に自衛隊がいなかったとしたら、震災後の過酷で大変な処理は、大変！どころじゃなかったはずである。

また、「何もアメリカの家来でいる必要はない、対等な関係で付き合えばいい」と、鼻息を荒くして背伸びしていたら、「日本はトモダチ、何でもして助けるよ!」と、放射能の専門部隊まで派遣して、日本を助けたらどうか。

人間お互いにミスもすることはあるが、国民の生命財産を守る政治家には、こんなミスは許されないはずだ。よくよく今回の危機を契機にして、心すべきことであろう。

アメリカからの放射能の専門部隊の派遣は私が知る限りでは、早くも震災発生1週間ほどあとには、最大で450人規模の派遣の検討を始めていたのである。

それもこれも、日米同盟という連携があればこそ……というのは言うまでもない。

東電の危機管理に対する日頃の姿勢が、云々されるのは当然として、危機管理(いざ、というときの対応準備)ということは、我々がひとしく考えなければ、ならない問題であろう。

多くの中小企業の危機管理の最たるものは、「経営トップ自身の健康」ということであろう。

ある会社のトップ(会長)は高齢。しかし、銀行印は手放さない。実権はわれ一人、専務である息子に、私は何回も話した。

「メイン銀行が来たときなど、積極的に挨拶し、顔つなぎをしない」と。

会長は見たところ健康。しかし、いつ健康に警戒信号が出ないとは限らない。その会長にも、銀行が来た

ときは、「専務も同席させたら……」と繰り返した。

しかし、先生も心配性……と、そのままの現状維持。

しかしこの会社は、いまはもう跡形もない。会長が急死。何をどう引き継ごうにも、知っている者は一人もいない。

私と同年の作家に「黄落」という名作を書いた佐江衆一さんという人がいる。

この佐江さんは、若いときは十年スパンで人生計画を立てていたが、最近では三年スパンにしている、という。生かされているという謙虚さを自覚した、賢い計画だ。

私も見習わなくては、と思っている。

会社を上場した場合のメリットは、いろいろあるが、銀行から融資を受けるとき、個人保証を求められることはない、ということもその一つであろう。

つまり中小企業では、銀行融資を受けるとき、社長個人の土地や住宅なども抵当に差し出してはじめて、融資OKなのである。

つまり経営者は、自分の私生活の基盤も、会社と一蓮托生の運命という乗り物に乗っているのである。

だから中小企業では経営者が急逝すると、1、2年のうちに会社も消える、というケースが非常に多。そして、そのとばっちりを受け、生活をガタガタにされるのが、従業員なのである。

だから、「従業員の安定した生活を保証する責任」を自覚した経営者ほど、自分の健康管理は、会社の危機管理と考え、いろんな手を打っているものだ。

作家とか画家とか、個人芸でめしを食う人は、不慮の災難や災害に遭遇しても、それほど周囲に「はた迷惑」はかけないが、会社の給料で生計を維持する人を何人かでも抱えたら、もうこの段階で「従業員の生活保証責任」を考えなくてはなるまい。

「人生は一寸先は闇」というのは、中小企業には、そのまま当てはまるのである。

一般には、経営者が60歳を超えたら、「自分に万一が生じたら」という、危機管理意識は欠かせない。

おれに限ってそんなことは……、という意識こそ、最大の危機ではなからうか。



企業経営における『三種の神器』といえば、決算書、資金繰り計画表、事業計画書です。

健全な財務状態であるかどうかは、経営者にとって何よりも重要な問題なのですが、現場の仕事は得意だが資料作成は苦手という傾向が、統計資料からも見受けられます。

中小企業庁の委託を受けた「みずほ総合研究所」が個人事業主、小規模企業、中小企業の12,000社を対象にしたアンケート調査(回収率22%)による資料に『資金繰り計画の作成・見直し』という興味深いデータがありました。

景気が急激に冷え込み、資金繰りが苦しくなり金融機関に相談に行ったとき、真っ先に提出を求められるのが資

金繰り表です。右のグラフの左から順に……

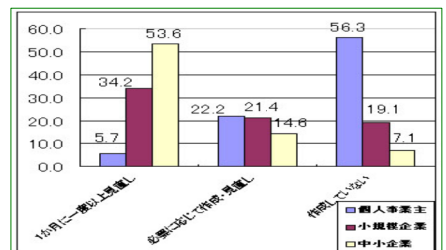
- ①資金繰り計画を作成し、1ヶ月に1度以上見直しを行っている
- ②定期的に作成・見直しを行っていないが、必要に応じて作成・見直しを行っている
- ③資金繰り計画は作成していない

②22.2% ③56.3%

①34.2% ②21.4% ③19.1%

①53.6% ②14.6%③7.1%という結果です。

資金繰りが行き詰まってから慌てることないように、毎月定期的に資金繰り表を作成しておくことで、早期に資金手当ができるから安心です。



個人事業主の皆さんには積極的に実行していただき安心、安全なゆとりのある経営をして欲しいですね。

＝地震に強い土地の見つけ方＝

不動産コーディネーター 豊田 泰由

東日本大震災のあとも余震が続き、東京都内や千葉県などでは土地の液状化現象により、多くの被害が出ています。地震災害には、土地の液状化だけでなく、地滑り、地崩れ、断層、大津波など、様々な事象があることを再認識させられました。

大型の建物は、深く地中の岩盤に届くような杭を打った上に建築されていると言いますが、小規模ビルや一般住宅については、ある一定以上の土壌の硬さがあれば、それなりの杭打ちをすることによって建築が許可されています。

東京都23区や大阪市内など首都圏と言われる地域の地形をみると、港に流れ込む大きな河川を中心に扇状に広がった平坦地が有効利用されて市街化地域となっています。

かつては明らかに海だった地域が隆起して街となっている地域は、海拔が低く、津波や洪水などによる大きな水位の変化によって浸水する可能性は十分すぎるほどであることは誰もが理解をしていることなのですが、利便性を高い用途性を優先すると誰もが離れがたいのが現実です。

土地を有効利用するとき山を切り崩したり、谷を埋めて整地した土地には地崩れの心配があるが、一般的には、谷地より切り土の土地の方が地盤が固いと言われていますが、開発の状況によって画一化した評価はできない。

川は長い年月の間に何度も蛇行を繰り返し、かつての川底を埋めて平坦地にした土地が市街地になってこともあります。自分の居住地が安心できるかは市町村が発行するハザードマップを入手したり、江戸時代の河川位置や丘陵地を示す地図、国土院が発行している2千5百分の1の“等高線”が描いてある「地形図」が役に立つことでしょう。

地図を片手に、自分なりのハザードマップを作り上げることを楽しみとしては如何でしょう。

■認知症予防・新書■

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

アルツハイマー治療薬が、10年ぶりに今春から夏にかけて、3種類発売される見通しだ。新薬は海外での使用実績が長く、安全性は高いといわれている。国内では唯一使える「アリセプト（ドネペジル）」に加えて、併用したり選択したりできるようになる。

／エーザイ（製薬会社） 経口薬 軽度から
 重度（適応）
 経口薬 軽度から中等度
 中等度から重度
 貼り薬 中度から重度
 ／ヤンセンファーマ/武田 経口薬
 ／第一三共 経口薬
 ／ノバルティス/小野

イクセロンパッチは飲み薬と違い、患者の薬の使用状況を介護者が見て確認できるのが利点。海外では、吸収しやすい上腕、背中、胸に貼って使っている。

口で食べられない、認知症末期患者の高齢者らに対し、腹部にあげた穴から管で胃に栄養分を送る、「胃ろう」などの人工的な栄養・水分補給を行なうかどうか、判断する際、約9割の医師が、難しいと感じていることが、日本老年医学会の調査で分かった。

困難を感じた理由は、4分の3が「本人意思が不明」、半数以上が「家族の意思が不統一」と回答、患者本人の意向が分からないなかで、苦しむ医師が多い。補給を控えた場合、「倫理的問題」を指摘する人が半数、刑事罰に問われるなど「法的問題」との回答も2割に達し、延命重視を伝統とする日本の医療文化を反映した。補給を中止した経験のある医師は44%、うち7割が「医学的理由」を挙げた一方「患者 家族の強い要望」が4割、「患者の苦痛を長引かせる」「患者の尊厳を長引かせる」はいずれも2割前後だった。



World Now



東日本大震災では地震、津波、原発事故とさまざまな困難に襲われました。なかでも、原発事故は天災ではなく人災だとみる向きもあり、人々の厳しい批判にさらされています。

今月は、そんな原発の利用状況を、イギリス発行の週刊新聞『エコノミスト』のWebサイトからご紹介したいと思います。（http://www.economist.com/blogs/dailychart/2011/03/nuclear-energy_interactive_map）

原発先進国といわれるフランス、クリーンなエネルギーとして原発をエネルギー政策の中心に据えている米国、福島第一原発から漏れた放射性物質に警戒して休校を実施した韓国、海洋の放射能汚染を心配して塩の買い占め騒動が起こった中

	2009年の原発による電氣生産量 (単位: TWh※1)	電氣生産量全体における割合 (単位: %)	稼働中の原発 基数	準備中の原発 基数(※2)
日本	263.1	28.9	55	17
フランス	391.7	75.2	58	3
米国	798.7	20.2	104	33
中国	65.7	1.9	13	187
韓国	141.1	34.8	21	11

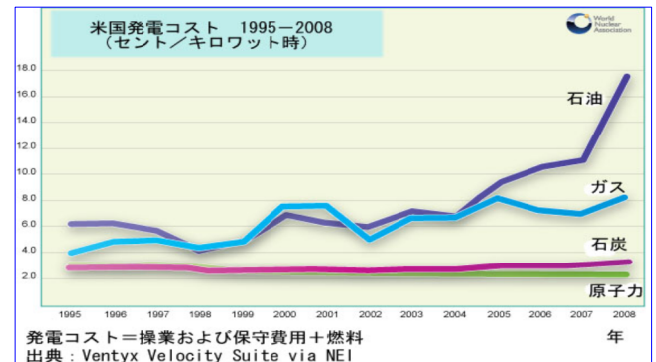
※1 テラワット時(テラは1兆)は電氣量の単位
 ※2 建設中、計画中、提議中の合計

国の数字を以下にまとめました。

フランスほどではありませんが、日本も全電力量の1/3弱を原発に依存していることがわかります。その理由は複数ありますが、ひとつは二酸化炭素排出量が少ないことがあげ

られます。そのため、現在は石炭に大きく依存している中国も、急増する電力需要にこたえるため、急速に原発を推進しているといわれます。ほかにも、電力あたりのコストが安い点が原発が選ばれる理由としてあげられます。

世界原子力協会のWebサイトに掲載されているグラフ (<http://www.world-nuclear.org/info/inf02.html>) を見ると、いかに原発の費用対効果が良く見えるかがわかります。



しかし、今回の福島第一原発の事故を受けて、このコストパフォーマンスに対する意識を変えざるを得なくなりました。事態の収束が見えていないいま、事故の補償額は見当もつかない状況です。いままで原発に対するリスクを少なく見積もり過ぎていたのかもしれない。

このことは、規模は違ってもわたしたちの暮らしやビジネスにも当てはまります。

リスクを適正に見積もり、費用に組み入れておくことは重要です。リスクのとり方について、考えるいい機会と捉えたいと思います。

「自分はどうなってもいい。妻子だけは今までの生活ができるようにしてあげたい……」と、資金繰りに行き詰まった経営者の相談は、聴いていて辛いものがある。

結婚前に妻が預金していた9000万円もほとんど運転資金につぎ込んでしまった。亡父と共有名義の自宅だけは妻子に残してやりたいが、自分が破産すればその持分は換価して債権者の配当財源としなければならず、預金を使い果たしてしまった今となっては妻に購入してもらうこともできない。

事業に失敗した代償は、社長名義の預貯金と不動産を失うだけでなく、妻子の生活までもメチャクチャにしてしまうことになる。

「事業で無謀な経営をしても文句一つ言わずに、いつも暖かく後押ししてくれていた妻に、何とか居住中の家だけは残してやりたい。それが出来るのなら、どのようなことでも耐えることができる…」と、経営者は静かに語り続ける。

事業の顛末を整理しつつ、家族のライフプランを描いていくこともリスク・カウンセラーとしての大切な仕事です。このとき、母親の年齢、健康状態、子供の年齢や学校のことなどは、ライフプランづくりには欠かすことができない貴重な情報になります。

その経営者が最終的に出したのは“離婚”するという結論でした。結婚して20年を超えていたもので特例となっている「生前贈与」を考えましたが「Xデー」を間近に控えての贈与は、債権者や管財人からみればまさに財産隠しともとられる行為です。

妻の財産を勝手に事業資金として使い果たしてしまった実態を原因とする離婚という大きな代償。離婚による財産分与と慰謝料として不動産の持分を妻名義にするという契約書を作成し、司法書士にその登記を依頼しましたが、失った妻の財産には遠く及びませんでした。

その経営者は手頃な賃料のアパートを借り、身の回りの手荷物を持って家を出ることになったのですが、

アパートの隣室の住人等は、奇異な眼で興味深げに挨拶を交わすものの、6畳一間の狭い部屋なのに何故か寒々とするほど広く感じたと言っていました。最初の夜を迎えた時のその経営者の心の中はいかばかりのものかは、当事者でなければ分からないことです。

この社長の場合、親族の誰一人として連帯保証人になっていないことが、会社整理に際して問題解決が複雑にならなく何よりも幸いなことだったと言えるでしょう。

親族が連帯保証人になっていたとすれば、時には家族全員が破産申立の手続きをしなければならなかったりしますので、「せめて妻子だけは……」と云うようなわけにはいきません。

債務超過とはいえ、受注残や小さな受注により、仕事はまだそれなりに動いています。しかし、破産申立費用を差し引けば、手持ち資金は2ヶ月で底を尽き資金繰りが廻らなくなります。

社長として気になるのは、今までお世話になったお客様に対するご迷惑を最小限に留めたいということや、設立当初から働いている従業員にはそれなりの退職金を準備したいということだった。

まだまだ元気な経営者は『起死回生』を果たすために何を準備しなければならないか、また、法的にはならないことは何なのか気になるようで、毎日のように電話をしてくるのです。

リスク・カウンセラーは法律家ではないので、法的解釈を述べたりすることは決してできないが、過去に出会った同様の立場にあった人々の体験談などを話すだけなのですが、五里霧中の中に佇む状態の相談者には、それは仲間からのメッセージとして心強い励ましの言葉として聞こえてくると言ってくれました。

耳はダンゴ、瞳はクルミより大きく、身を乗り出すようにして聞き入っている姿には、目を重ねる毎に“明るいオーラ”が見えてくるのは安心したからなのでしょうか？



『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った経営者の家族
 - ⑤企業再生が失敗に終わり“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。

富貴への道

再生・再起への道

起死回生への道

◇発行者
 ◇責任者 代表取締役・リスクカウンセラー 細野 孟 士
 ◇連絡先 〒113-0033 東京都文京区本郷1-35-12
 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)