

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 == 2011年11月号

粉飾決算を繰り返した未必の故意の結果...

いま連日のように証券業界に激震を走らせているオリンパスの粉飾決算は1990年代から続いていたというから驚く。20年余りにわたって粉飾を続けていながら、多くの役員が見て見ぬふりをしてきたのだから驚きは大きい。経営陣が引き起こした「未必の故意」による犯罪であると言えるものだ。

山一証券、ヤオハン、エンロン、リーマンなど、これまでも上場企業の粉飾決算による倒産事例をあげれば数限りない。

どんなに上手く粉飾したと思っても、やがてはツジツマの合わない事態が露呈することは誰が考えても顕かなことは分かっている。自分が経営に関わっているときには何とか繕って赤字決算にしたいという事なのだろう。

上場企業でさえそんな状態なのだから、中小零細企業の粉飾決算は残念ながら日常的に行われている場合が多い。

とくに倒産して回収できない売掛金が数十件もあったり、半端になって販売できないような商品や処分して現物が存在していない商品が計上されていたり、それが各々の勘定科目に計上してある金額の20~30%にもなっていたのでは、試算表の数字と実態とが大きく乖離しているのを知りながら隠蔽し続けていたのでは再起は難しい。

民事再生は経営実態の完全開示が条件...

法的な民事再生手続きに限らず、企業を再生する際の重要なことは経営実態の完全開示が条件になることは言うまでもないのですが、時には経営者自身のことや会社の知られたくない部分を隠し続けて、適切な再生手段が見つからないことも出てきます。

一般的な再生の手順として...

1. 簡易診断とスクリーニングを行う
経営者と面談し信頼関係を築くことから始め、決算書の分析と実態B/Sの作成と分析、再生用の資金繰り表の作成と検討
取引先情報と業界情報の収集を行わなければなりません。

**リスクのクロスリ
民事再生支援を開始したあとの問題は...
支援継続の障害となる要素を解決する決め手は?**

2. デューデリジェンス(詳細調査)
スクリーニングの結果で再生が見込めると判断できた場合に、更に個別資料を収集、分析し再生可能であるかを見極めます。
3. 関係者との詳細検討
経営者・役員との資質と再生意欲の確認
幹部社員や組織体制の再構築
顧客・仕入先・外注先などの取引先情報、従業員や組合などとの調整支援、再生シナリオの作成と債権者との調整
業態、業界の調査とサポート

これらの作業を進める際に、経営者や役員が隠蔽することなく積極的に資料提供するなどの協力なくして再生はあり得ません。

状況によっては、リファイナンスなど金融機関の紹介をすることが必要になる場合があります。

経営者の経営改善に対する意欲の弱さ...

事業再生に当たり最大の債権者は金融機関である場合が多いのですが、民事再生申請をした企業のすべてが完全再生できたわけではありません。

金融機関が事業再生に取り組んでいる企業をどのように見ているかの興味ある調査結果が「2011年中小企業白書」にまとめられている。

中小企業の再生支援にあたり一番問題とされているのが「経営者の経営改善に対する意欲の弱さ」と指摘していますが、その他にも事業再生に大きな問題があることも見えてきました。

経営者の経営改善に対する意欲の弱さ	88.6%
経営実態の把握が困難	60.7%
金融機関側の支援ノウハウが不足	40.8%
他の取引先からの協力取付が困難	34.9%
市中金融からの借入が困難	21.1%
金融機関以外の利害関係者の抵抗	20.1%
その他	3.9%

また、民事再生を申請した中の約80%の経営者が「個人資産額より個人保証債務が多い」と回答しているということは、中小零細企業の宿命ともいえるのが「連帯保証人」という問題も改めて浮き彫りになっています。

ちよつと歳時記

東京・西一之江で、測量立ち会いの隙間時間に吹き抜ける秋風に軽装の足下はヤケに冷え冷えとする。

これはたまらんと足裏に刺激が欲しくなり、カメラ片手に現場周辺を歩く。

公園の遊戯具で戯れている母子たちの脇の花壇に茎丈が一メートルほどになる

「クジャクソウ」。花の直径は一十mm位の薄紫色。

茎の根元に近い部分からいくつにも枝分かれをしていて、微かな風にもゆつたり大きく揺れ、まるで孔雀が誇らしげに尾を広げているようにも見えます。

別名を孔雀アスターと呼び、ギリシャ語の「aster(星)」。北米産の菊科植物で、十二年草。

花言葉は、可憐な人、いつも愉快、ひとめぼれ、飾り気のない人...

飾り気のない人...



商圈は知り尽くしてこそ当り前

“立地商売(ビジネス)”とは、地域に店を構えて商う商売のこと。

クリーニング、薬局、薬店、飲食、自転車屋など、いろいろ多彩である。

こういう立地経営では、“商圈”というものがある。一般には、自店を基軸にしてコンパスで円を描き、「うちの場合の商圈は、まあ半径キロ程度でしょうか」などという。

幅の広い線路や車道が通っていると、商圈はこの線路や車道で分断されるのが一般的だが、そういうバリアを越えて、客がやって来るときは、店に独特の魅力がある場合が多いのである。

ところで最近、A薬局とB花屋が、「もう経営継続はダメかも?」という状態にまで追い込まれてしまった。もう利益は、ほとんど出ない状態である。

筆者は、この両店にとって商圈以外の何物でもない、半径300メートルほどを、自転車でぐるぐる巡回してみた。すると、明らかにA薬局の競合店と思われるドラッグストアである、Wグループの支店が開店している。開店イベントの名残が、まだ紅白の幕にも残っていた。

一方B花屋の回りも走り回ってみた。

すると、あるホームセンターが、花や苗木類の展示販売コーナーを、大規模に拡張しているではないか。さて筆者が唖然としたのは、こういう店周情報を、まったくA、Bの両経営者が知らなかったことである。ビジネス感覚が、クレージーとしか言い様がない。

いまさら持ち出すのも気がひけるが、孫子の敵を知りおのれを知らば、百戦して危うからずは、立地商売の第一歩であるはず。そのためには商圈を自分の散歩コースみに動き回り、まるで自分の家の庭先のように知り尽くして置いて当り前である。つまり両経営者には、そういう着眼も行動もなかった、ということである。

商圈内情報に精通する行動鉄則

以前こんなことがあった。配給の時代からお米屋さん一筋で商いを続けた米屋さんから、質問を受けた。「斜め向かいに生協が出店以来、うちの売上が減った。どうしたらいいか?」

立地商売の経営者は、**商圈をどんどん歩こう**
経営コンサルタント 二見道夫

そこで生協の様子を尋ねた。「売り場の広さは?」「どんな銘柄を売っている?」「値段は?」などと。するとこのお米屋さんは平然と答えた。

「しゃくにさわるから、そんな生協には行きませんよ」愕然とする商売感覚だが、この人の場合は、販売免許と食管制度に守られ、競争を知らない人で、当然店は潰れたが、A、B両経営者を知った瞬間、このお米屋さんを思い出した。

いずれにしろ、**立地商売に関係するビジネスの場合は、行動鉄則は以下のとおり。**

住宅地図上に商圈を朱線で囲み、いつでも見れるところに掲げておく。(商圈内は、薄く色付けしておき、同業店には目印をする)

この朱線内地域を週に2、3回は、自転車で動き回る。(このエリア内は、路地まで知り尽くした縄張りでなくてはならない)

動くときは、必ずデジカメを持参し、肝心な情報はパチリ。(何を撮るかの選択に、情報感知力が光る)

特に、同業店の店頭は、よく観察し目新しいものが目に付いたら写し取る。(店頭掲示物、店頭回りの改造や改装など)

同業店の場合、販売価格の違いは特に注目。場合によっては、客になり買う。

開店情報とは、開店前の段階で情報キャッチする。(「ここには、何か新しくできるんですか?」と、現地の人に質問するがいい)

他業界店であっても、新しいアイデアを思わせる商法は、よく観察する。(即席ラーメンを考案した故安藤百福さんは、「街頭実演販売はよく覗いた」という。「よく考えているなあ!」と、感心した物は買って帰り参考にしたという。自分のアイデア脳の訓練にも役立つそうだ) おれには関係ねえ業界だ、という考え方こそ、脳を萎えさせる。

店舗や施設跡の空地があるときは、街の不動産屋に寄って、何になるのか尋ねばいい(不動産屋さんは、街の不動産情報に通じている人が多い)

昼間だけでなく夜間も巡回し、同業店の場合、自店との照明の違いなど観察する(夜間巡回を考えない人は、片手落ちの考え方です)

物品販売業の場合は、たまには同業店で買物をする。(値段、接客の仕方、陳列の仕方、照明などを観察する)

気になる数値..... 65.1% リスケ中に行った経営努力の1位は役員報酬の削減

長かった平成不況が回復し始めたと感じ始めた2008年のリーマンショック後、亀井静香・元金融相が3年間の時限立法で施行したのが【モラトリアム法案】でした。

元本返済の据え置き、月々の返済額の減額、貸出期間の延長や金利の減免など【金融円滑化法(モラトリアム)】によりそれぞれの企業事情に合わせて毎月の「返済猶予」の適用をうけて目前に迫っていた倒産を回避できた。

この、いわゆる【リスケジュール】に対し「倒産時期を先延ばしした丈に過ぎない.....」という批判の声も聞こえるにはそれなりの事由がある。



出典：2010年中小企業白書

問題なのは、このリスケジュールが承認された間に、どのような経営努力をしてきたかは今後の生き残りに対して明暗を分ける結果となるからで、それが実行されない事例が多いのは残念なことです。中小企業庁の【中小企業が条件変更期間中に行った経営努力】のデータによると、

- 役員報酬の削減...65.1%
- 人件費以外の販管費の削減...52%
- 従業員給与の削減...50.1%
- 原価、原材料の削減...36.2%
- 既存事業の売上拡大...28.1%
- 受取、支払条件見直し...17.1%
- 遊休不動産の売却...10.5%
- 新規事業分野への進出...8.9%

不動産の売買における疑わしい取引とは...

不動産コーディネーター 豊田 泰由

国土交通省では『犯罪による収益の移転防止』の法律により宅地建物取引業者に対して、疑わしい取引の届け出をすることを義務づけています。

着手している取引が疑わしいものであるかは「顧客の属性」「取引時の状況」から総合的に判断して疑わしいと判断したものは届出の対象となります。

現金の使用形態

多額の現金により資産等の属性に見合わない高額物件を購入/繰り返し短期間に売買する...などの事例

真の契約者を隠匿している可能性

売買契約を架空名義又は借名で締結/顧客が取引の関係書類に自己署名を拒む/申込書、重要事項説明書、売買契約書等の関係書類に異なる名前を使用/契約者である法人の実体がない/顧客の住所と異なる連絡先に関係書類の送付を希望する.....などの事例

取引の特異性(不自然さ)

不動産の購入後、短期間で売却/売却することを急ぐ/複数物件を購入しても物件の場所、状態、予想修理費等に対し懸念を示さない/物件売却に必然的な理由が見出せない...などの事例

その他

公務員や会社員が収入に見合わない高額な取引をする/顧客が取引の秘密を不自然に強調/暴力団員、暴力団関係者等に係る取引...などの事例

健全な社会を維持するために、不動産業者はこのように犯罪防止に協力している実態をます。

届け先: 警察庁刑事局組織犯罪対策部 犯罪収益移転防止管理官(JAFIC)

認知症予防・新書

28

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

「更年期はHRTで予防」-女性ホルモン補充療法-

女性の更年期は閉経前後の5年程度を指し、そこで症状が強い場合に更年期障害といわれる。症状の種類や程度は人によって様々だが、のぼせ、異常発汗、性交痛など典型症状を自覚する女性は7割程度といわれる。

「更年期やその後の老年期はエンドレス。閉経により卵巣が動かなくなると心身に様々なプラスの働きをもつ女性ホルモン(卵胞ホルモン、黄体ホルモンなど)が全く分泌なくなる。ホルモン激減に伴う不定愁訴は一過性だが、より深刻な不具合が時間差攻撃でやってきます」

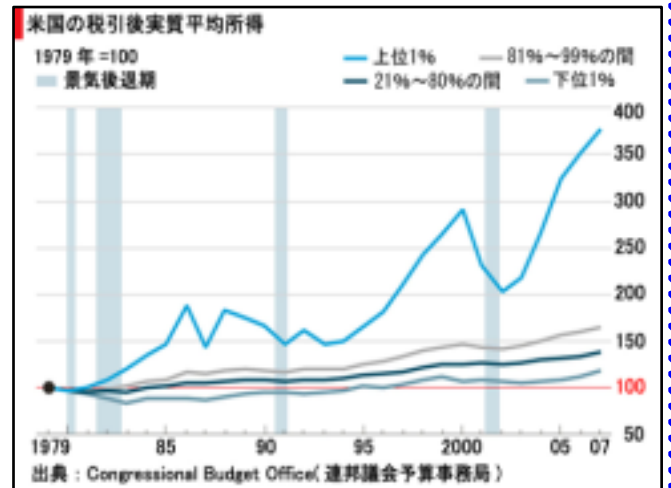
「老年期とは、閉経から死ぬまでの平均30年も続く、女性ホルモン欠乏状態の期間です」「女性ホルモンが減ると骨粗鬆症が進み、10年後くらいから背骨の圧迫骨折、膝関節や股関節などのトラブルが増えます」「脂質代謝が低下して太りやすく、動脈硬化も進むのでメタボリック症候群などのリスクが高まる。また、心筋梗塞など心臓血管系の病気も閉経後10年ほどで増えてくる」

「エンドレスの更年期には枯渇したものを補うしかない。HRT(女性ホルモン補充療法)は対症療法ではなく、前述のトラブルに直接働きかけ、健康寿命の質を上げる方法だ」「アルツハイマー病などの認知症の罹患数は女性は男性の2倍だが、早期にHRTを始めた人はアルツハイマー病の発症が減ることも確認されている」

「HRTは適切なタイミングで始めるほど、多様で大きな効果が期待できるので更年期に達して何年も経った場合でも、効果はあるので早めに婦人科で相談を」 -三宅婦人科内科医院 三宅院長-



また、資料では、この1%が特異であるという点の考察もなされているそうです。



しかし、『エコノミスト』の記事は、デモ参加者の言い分の根拠となるような資料だと見えています。デモ参加者は、富裕層にのみ有利な経済システムになっていること、いままで荒稼ぎしてきた富裕層だけでなく誰もが平等に国の借金を負担する羽目になっていることを訴えて、格差を是正するよう求めています。

そして記事は、この不景気のとき、1%のアメリカ人に対して、残りの99%のアメリカ人が抱く感情が変わる可能性を示唆しています。

あなたなら、このグラフをどのようにご覧になりますか?

World Now

米国の拡大しつつ格差の実態は?



先月この欄でご紹介したウォール街占拠デモはその後、ボストン、シカゴ、テキサス、サンフランシスコなど全米各地へと広がりました。

今月3日、カリフォルニア州オークランドで開催されたデモでは、港を閉鎖したり市中心部の銀行やその他の企業が休業したり、広範囲に影響を及ぼしたと報道されていました。

これら一連のデモは、米国内で広がる格差に抗議するものですが、その格差をあらわす資料が米国連邦議会予算事務局(Congressional Budget Office)から発表されたという記事が『エコノミスト』という経済紙のWebサイトに10月26日付けで掲載されていました。(http://www.economist.com/blogs/dailychart/2011/10/income-inequality-america)

米国連邦議会予算事務局は、過去20年間において、実質平均所得の格差が大幅に広がったわけではないと資料のなかで指摘しています。

ただしそれには「上位1%の人々を除く99%の人々のあいだでは」という条件がつかます。

右図は米国における『税引後実質平均所得』の推移です。上位1%の人々の収入は事業所得であり、残りの99%の人々のように労働や投資によるものではないという点を考えると、たしかに上位1%は例外だと考えることもできるかもしれません。

破産申請には費用がかかるという現実

「先生!もう限界です。やっぱり破産する道が残っていないようです...」と3年ぶりに来社された経営者から細かい事情を伺うことに...

直近の資金繰り表、試算表、現預金一覧表、売掛金リスト、債権者リスト、そして手元にある現金、生命保険の資料などをご持参していただくわけだが、肝心なのは『破産申立の費用』が準備できているかどうかなのです。

以前お会いした時にも、その経営者に何度も「トコトン資金をつぎ込んで一銭もなくなってからでは破産することも厳しくなりますよ...」と言ってありましたが、3年間に一度もご相談もなく何度も気になり電話をしていたのですが「何とか頑張ってますから今は大丈夫です...」と「今は大丈夫でも...駄目になってから慌てても遅いですよ...」と、相談に来てほしいことを促しても一向に反応がないので忘れかけていました。

事務所にいらして開口一番が「先生!もう限界.....」との言葉に嫌な予感的中していました。

手元にある現金はわずか20万円。試算表を見ると会社の売掛金は1200万円近く計上されていました。売掛金一覧表の合計金額は850万円。

気になるのは「未払い消費税」の存在です。案の定ありました。前期分の300万円が計上されていることを確認できましたが、その他にも社会保険料や事業税の未払金もありました。

20社ほどある売掛金の入金予定日を細かく確認してみると180万円の大きな金額の入金は3ヶ月後になるということ。入金日まで会社を維持させることが難しいとなると、破産申請費用をどこから捻出するかが大きな障壁になってきます。

買ってくれるお客様があれば200万円ほどになる商品と、部材があれば完成品価格で300万円分の仕掛品があるとのことなので、社長と一緒に商品からお金を捻出する段取りを立てることにしました。

リスク・カウンセラー奮闘記・90

値引きをして現金回収に成功、破産できる!

社長には取引先に電話してアポを取ってもらうことにして...。そして社長には...

「ここは勝負どころですよ!見栄張っていい滑降しないで...、すべての事情を話して協力してもらおうこと」と

「買ってくれるかなぁ~」

「前倒しで支払ってくれるかなぁ~」

と社長は弱気の発言をしたから

「これからは勝つためのゲームだと思って...。土下座を覚悟で交渉してきてください!」

そう言いきって、仕掛品を完成させるための段取りを手伝い始めました。

その日から2週間後には仕掛品は完成し、納品することになったのですが、売掛金は20%値引きして約600万円回収し、在庫商品と完成した商品とを合わせて400万円になり、1ヶ月で1000万円の現金を準備することが出来ました。

一人だけ残った従業員に予告手当を含む2ヶ月分の給料を支給し、消費税の一部として60万円を納付し、ライフラインと家賃を支払い、手元には予想を超えた現金が残ってホッとした様子の社長の顔は、一月前の顔とは全く別人の顔になっていました。

これで弁護士に支払う破産申立の費用も準備でき、仕掛品を完成させるために買った支払いを済ませて、ようやく「これから先はゲームだよ!」と言った言葉が理解できたようでした。2週間後、弁護士事務所に同行し弁護士費用を渡し委任状に署名したあとの安堵した様子は晴れ晴れとしていたのが印象的でした。

「パンをかじり牛乳で流し込みながら仕掛品の段取りをしていたことも、先生にたくさん話しを聞いてもらえたことも...今ではいい思い出になりました」と、今でも会うたびに懐かしそうに話してくださいます。

元気に再起したその社長は、いまでは慎ましく事業を拡大せずに淡々と楽しそうに続けています。



ご利用ください! 『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。
正しく“家訓を守り”承継できる会社経営をめざす経営者
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
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
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
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。

問題が起きる前に社内勉強会にお役立てください。
出張による少人数制ミニセミナーをお受けしています。



発行者 **株式会社 ホロニックス総研**
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 1-3-5-12
TEL.03-5684-0021 FAX.03-5684-0031

<http://www.holonics.gr.jp>

【ホロニックス】

(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)