

# コレ。当てはまる社長 倒産確定です



それでは今日のテーマは倒産です。「倒産なんて縁起でもない」と思いかもしれませんが、でももしあなたの会社がなくなったらどうなるでしょう？ガソリンを給油し、洗車や車検をしたいと思っていたお客さんは行き場を失い、取引先は売り先をなくし、地域も活気をなくしていくでしょう…

お客さんに来てもらい、取引先とも良好な関係が続け、地域の人に喜んでもらう。この当たり前を継続することが商人の何よりの使命であり世の中への貢献だと私は考えています。だから、あなたの会社も絶対に倒産してはいけません。そこで、今日は名著「なぜ倒産」(日経B.P.社)を参考文献に、倒産を避けるためにこれだけはやってはいけないことを確認しておきましょう。

この本の中では、倒産した企業に共通した9つのポイントを紹介しています。

### ① 粉飾決算

決算を良く見せるために売掛金や在庫を増やすなどの不正行為を行うことを粉飾決算と呼びます。融資を受けるためにやむを得ず実施するケースがほとんどです。粉飾決算は数年ぐらいいまかしてもいざればはれます。そして、ばれたが最期信用を失い経営が行き詰まります。軽い気持ちで万引きをした子らが重大犯罪に手を染めてしまうケースに似ていますよね。粉飾をする前

### ③ 回収遅れ

売上が一時的に伸びても、常に右肩上がりが続くわけではない。成長が止まった際に投資の回収ができず、倒産する。「黒字倒産」という言葉は聞いたことがある方が多いでしょう。売上を増加させることは大切ですが、商売は物を売って終わりではありません。売上代金を回収するまでが商売です。このことがわかってようやくわかっていないと黒字倒産になります。法人の取引はそのほとんど

仕組みを作ることが必要です。

### ⑦ 一発逆転を狙った無計画な投資

ある企業では、銀行から融資が出たことで安心し、無計画に大きな投資を行ったが、投資を行った直後に大口の受注がなくなり、資金繰りが悪化したケースがあります。完治がされている方がたまにいますが、銀行が貸す＝商売が安泰との方程式は成り立ちません。銀行員は金貸しであり、商人ではありません。投資採算は経営者の専断事項です。人に投資の判断をゆだねてはいけません。また、そもそも大口の取引先に依存する「二本足打法」は危険です。収益源を複数持ち、例え一つの大口がなくなっても所奪う意を存続できる体制にしておくことが事業継続の鍵となります。

### ⑧ 自己資本比率の低さ

企業は現金さえあれば倒産することはありません。逆を言えば、借入依存が高く、自己資本比率(純資産÷総資産)が低いと、銀行からの支援が途絶えた際に経営が成り立たなくなり倒産します。中小企業の自己資本比率の目安は30%がボーダーライン。まずは30%を超えるように借入のバランスを取ることです。インフレで金利も上がっていきます。

### ⑨ 内部不正による資金の流出

今までのように借りておけばOKの時代は終わりつつあります。金利にも気を付けながら、借入バランスを取っていきましょう。

どは「掛け」です。つまり、売上から入金までのタイムラグがあります。その後30日程度のサイトが現在では一般的でしょう。売上が伸び続けている間は資金がどんどん入ってきて問題は起きません。しかし、売上の伸びが鈍化した時に資金回収の遅れが重なる、支払いができなくなり、資金ショート。これが黒字倒産のメカニズムです。好調な時から売り課金のサイトを短くする交渉をしておくことです。

### ④ 過去の成功に固執する

老舗に見られる倒産パターンです。テレビで「地域の人が惜しまれながら名店が閉店」ですとのニュースが流れます。もし本当に地域の人が惜しまれていたのであれば、倒産はしないはず。時代の変化に対応せず、昔の成功モデルに固執することで市場から取り残されてしまった結果、市場から徹底せざるを得なくなったのが実情でしょう。商売とは外部要因×内部要因。世の中は今どちらに流れているのか？その流れに対して、自社は泳ぎ切ることができただけの体力・知力・気力があるか。常に点検を怠らず、改善していくことが大切です。

### ⑤ 危機対応の遅れ

長い年月商売をしていれば、良い時ばかりではありません。たくさん会社の会社を見てきましたが、一度も危機が訪れなかったという会社を私は知りません。どの会社にも必ず危機

がそれも一歩間違えば倒産していかも…と思われる危機が訪れていきます。倒産した会社はこの危機を乗り越えられなかった会社です。では、なぜ危機が来ても倒産しない会社がある一方で、倒産してしまう会社があるのか。それは危機を危機と気が付くのが遅れたからです。「ゆでがえるの例え(ぬるま湯に入れたカエルを徐々にあたためるとやがてゆで上がるとのたとえ話)」にあるように、人は緩やかな変化に鈍感です。顧客のクレーム、社員の心の変化に敏感に察知し、危機が大きくなる前に手を打っていきましょう。

### ⑥ 余剰人員の増加

ピーク時を基準に人員をかけることで起こる倒産パターンです。一時的な増収、臨時受注により社員を増やすことがあります。人件費は固定費のため、このまま人員を抱えておくと損益分岐点が上昇し、売上が減った時に一気に赤字に転落します。現場の人員はアルバイトや派遣などの人員で増減が利くようにしている会社が多いですが、問題は本社スタッフなどの間接人員です。人がいると仕事が増えるという法則があり、間接人員は経営者がよほど意識して減らさない限り、じわじわと増え続けます。声を回避するために、売上を上げる現場の人員と直接的には売上を寄与しない間接人員を分けまます。そして、間接部門は業務改善、DX化により人に依存しない

そんなことあるのか？とお思いでしょうが、従業員や取引先による不正行為により、資金が流出し、倒産したケースが実際にあります。倒産に至らずとも、お金に絡む社員の不正は枚挙にいとまがありません。不正をした社員が悪いのは当然ですが、その不正をさせた経営者にも責任があります。戸締りのしっかりした家には泥棒は入ろうとしませんが、現金を触れない仕組みにする、現金がなくなつた時は瞬時にわかる仕組みにする、こうしておくことで社員を泥棒にすることが防げ、かつ貴重な人材を失わずにすみます。これも経営者の大切な役割の一つです。以上、9つの要因に注意すること、倒産を回避するための対策を講じることが可能です。もし一つであてはまったら今すぐに改善してください。明日も明後日も、お客さんのため、社員のため、地域のために商売を続けていきましょう。



石原尚幸 代表取締役  
いしはら・なおゆき。1973年生まれ、愛知県名古屋出身。96年、上智大学経済学部経営学科卒業後、出光興産に入社。京都支店、関東第二支店を経て05年本社・販売部企画課に配属。08年に独立起業し、2012年法人化した。