

第1部 見せかけの再建

- 1 組織内に危機感がない。一般に企業の業績悪化と社内の危機感は逆相関の関係にある。-----
- 2 カンパニー制や、執行役員制を導入したが、大した効果を上げていない。-----
- 3 経営者はただ危機感をあおる言葉を口にしていただけである。-----
- 4 横並びの業界心理が経営陣を支配している。-----
- 5 リスク戦略の実行能力の低い人材が、改革者として配置されている。-----
- 6 経営スキルの低い経営者が、社員の意識を変えるために「意識改革しよう」と叫んでいる。-----
- 7 多くの社員が「そともの」を心理的に区別している。-----
- 8 激しい議論は大人気ないと思われる。-----
- 9 トップが自らハンズオンの経営スタイルを取っていない。-----
- 10 昔のことばかり引き合いに出す「語り部」が多い。-----
- 11 ミドルが問題を他人のせいばかりにしている。-----
- 12 組織に「政治性」がはびこっている。-----
- 13 時間だけが経過し、会社の取り得る選択肢が次第に減少している。-----

内容該当
評 点

自社の評価 100% 最悪
0% 30% 50% 75% 95%
1 2 3 4 5

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

合計

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

第2部 組織の中で何が起きているか

- 14 会議の出席者がやたらと多い。-----
- 15 ミドルが機能的組織のたこ壺に潜り込んでいる。-----
- 16 プロダクトマネージャーが社内政治の「掃きだめ」にされている。-----
- 17 全部署が全商品に関与しているため、個々の商品への責任感が薄まっている。-----
- 18 妥協的態度 = 決定の先延ばし = 時間軸の延長 = 競争力の低下。-----
- 19 社内では顧客の視点や競合の話がなく、内向きの話ばかり。-----
- 20 「負け戦」をしているという意識がない。-----
- 21 個人として「赤字の痛み」を感じていない。責任をみんなで薄め合っている。-----
- 22 商品別の全体戦略が「開発 生産 営業 顧客」の一気通貫で行われていない。-----
- 23 商品別損益がボトムラインで語られていない。(墓部ライン)-----
- 24 原価計算がたくさんの商品を丸めた価格で計算されている。-----
- 25 赤字の原因を個々の現場に遡及することができない。-----
- 26 関係会社を含めた商品別の連結損益が見えていない。-----
- 27 利益指向の管理システムが途中で切れており組織末端では旧来の売上高指向から抜けきれない。-----
- 28 トップも社員も表層的な数字ばかりを追いかけ、議論が現場の実態に迫っていない。-----
- 29 開発者がマーケットや市場での勝負に鈍感になっている。-----
- 30 あれもこれもと開発テーマが多過ぎる。-----
- 31 開発陣が「顧客メリットの構造」「顧客の購買ロジック」を完全に把握していない。-----
- 32 社員が外部の会社に不満を垂れ流し会社の看板を背負うことを投げ出している。-----
- 33 過去の戦略不在やふらつきのため、取引先が不信任を抱いている。-----
- 34 組織末端のあちこちに一種の被害者意識が広がっている。-----
- 35 本社の商品戦略が顧客接点まで届いていない。-----
- 36 営業活動のエネルギー配分が、管理されていない。-----
- 37 絞り「セグメンテーション」の考え方が足りない。-----
- 38 「戦略」が個人レベルまで下りておらず、毎日の活動管理のシステムが甘い。-----
- 39 ラインの推進力が弱く、スタッフが強い。-----
- 40 代理症候群が広まり、組織の各レベルに「三大大将」がはびこっている。-----
- 41 社員が勤勉でない。取り分け役員やエリート層が汗を流して働かない。-----
- 42 抜本的に構造を変えるべきものを個人や狭い職場の話にすり替える人が多い。-----
- 43 組織に感動がない。表情がない。真実を語るものがタブーとなっている。-----
- 44 社員が心を束ねるために共有すべき「攻めの戦略」が提示されていない。-----
- 45 総合的な分析力と経営コンセプトに欠けている。戦略と現場の問題がバラバラに扱われている。-----
- 46 事業全体を貫く「ストーリー」がない。組織の各レベルで戦略が骨抜きになっている。-----
- 47 対症療法的な組織変更や人事異動が頻繁に行われ、すでに改革疲れを起こしている。-----
- 48 会社全体で戦略に関する知識技量が低く、戦略の創造性が弱い。-----
- 49 幹部の経営リテラシー（読み書き能力）が不足している。-----
- 50 狭い社会で、同じ考え方が伝播し、似たようなことしか言わない。社外のことに鈍感。-----

合計

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

生き残りのビジネススキル

危ない兆し 人》

- ~ 1 取引先ときちんと連絡が取れているか。
- ~ 2 経営者が本業をおろそかにしていないか。
- ~ 3 代表以外の陰の実力者がいないか。
- ~ 4 社長の様子がそれまでとどこか違っていないか。
- ~ 5 社長に経営能力が備わっているか。
- ~ 6 経営者が過大な設備投資を行っていないか。
- ~ 7 経営者が強気の事業計画を描いていないか。
- ~ 8 二代目社長に経営者としての資質が備わっているか。
- ~ 9 役員や幹部社員が突然やめていないか。
- ~ 10 役員や幹部社員が派閥争いをしていないか。
- ~ 11 幹部社員の退職に問題はないか。
- ~ 12 銀行や主要取引先からの出向社員の存在は安心材料になるか。
- ~ 13 社内の雰囲気が悪化していないか。

危ない兆し 物》

- ~ 1 主要販売先が変わっていないか。
- ~ 2 『怪しい会社』ではないか。
- ~ 3 主要取引先は大丈夫か。
- ~ 4 自社の取引先が『仲間取引』に手を染めていないか。
- ~ 5 取引先の売掛金が急増していないか。
- ~ 6 支払条件の変更・延期を取引先から求められていないか。
- ~ 7 技術革新など市況の変化に対応しているか。
- ~ 8 取引先に返品・クレームが発生していないか。

危ない兆し 金》

- ~ 1 手形割引依存度が高く、資金繰りに窮していないか。
- ~ 2 融通手形などの不透明な手形が出回っているか。
- ~ 3 成因が不審な手形が出回っていないか。
- ~ 4 取引先の金利動向に変更はないか。
- ~ 5 取引先が銀行との関係を悪化させていないか。
- ~ 6 取引先がメイン銀行の合併で切り捨てられる可能性はないか。
- ~ 7 取引先が再建譲渡登記されていないか。
- ~ 8 取引先が過剰債務に陥っていないか。
- ~ 9 信用保証協会の利用状況に問題はないか。
- ~ 10 運転資金調達を目的に第三者割当増資をおこなっていないか。
- ~ 11 転換社債発行の裏面に財務面でのリスクが潜んでいないか。
- ~ 12 本業以外の関係会社向けに資金を負担していないか。
- ~ 13 多額の債務保証を抱えていないか。
- ~ 14 粉飾をすることで売上を過大に見せていないか。
- ~ 15 資金繰りに窮して『マチ金』等の高利資金に手を出していないか。

危ない兆し 登記簿》

- ~ 1 倒産しそうな会社の分身ではないか。
- ~ 2 商業登記簿は、まず会社の商号・本店所在地・資本金をチェック。
- ~ 3 商業登記簿で会社の商業目的や役員の変遷をチェック。
- ~ 4 不動産登記簿では、会社の移転状況・所有権以外の権利の登記に注意する。

危ない兆し 決算書》

- ~ 1 決算書で危ない会社の素顔を見る。
- ~ 2 貸借対照表チェック 支払能力有無 (流動比率・当座比率)
- ~ 3 貸借対照表チェック 会社健全性 (自己資本比率・固定比率)
- ~ 4 損益計算書チェック 会社 (利益と損失)
- ~ 5 損益計算書チェック 会社の収益性 5つの利益率
- ~ 6 キャッシュフロー計算書で会社の (お金の流れ)がわかる。
- ~ 7 財務諸表の数字の比較検討で (会社の財務内容の把握)
- ~ 8 財務諸表から (会社の資金繰りの把握)
- ~ 9 財務諸表から (会社の不良在庫・過剰投資の把握)
- ~ 10 連結財務諸表で (企業グループの本当の実力を把握)

取引先の 危ない兆候》

- ~ 1 取引先の調査
- ~ 2 会社の健康診断書
- ~ 3 危ない兆候への対応策

危ない兆し 人

- ~ 1 取引先ときちんと連絡が取れているか。
現地に足を運び事業の実態の確認 登記簿 現場調査 役員住所 居所確認
事業所と代表者の自宅が賃貸の時は夜逃げの可能性もある。
関係会社や役員 (代表取締役、取締役等の住所) の連絡先を確認しておく。
- ~ 2 経営者が本業をおろそかにしていないか。
経営者の名刺やパンフレットに、経営者の本業以外の肩書きが余りにも多い。
経営者の家族関係に乱れはないか。
幹部社員が、経営者の本業以外の活動を嘆いていないか。経営を左右する重要な場所に経営者不在
- ~ 3 代表以外の陰の実力者がいないか。
代表者や役員の履歴、人的関係におかしなところはないか。影の実権者がいる会社は危ない。
現在の代表者は経営者としての役割を果たしているか。飾り物の代表者のいる会社は、要チェック。
経営内容がはっきりしている会社か。
設立間もない会社ではないか。
- ~ 4 社長の様子がそれまでとどこか違ってないか。会社がおかしくなる兆候は、社長の言動に現れる。
社長と話しをしていても、どこか上の空。社長の歩く姿に覇気はあるか。
社長や従業員が自社商品を粗略に扱っている。
従業員の態度に変わりはないか。どこかそわそわしていないか。
- ~ 5 社長に経営能力が備わっているか。
数字に弱い経営者は要注意。中小企業ほど経営者の能力に業績が左右される。
一部門偏重主義に陥っていないか。会社のバランスは取れているか。
着実な経営目標を掲げているか。
- ~ 6 経営者が過大な設備投資を行っていないか。
設備投資は長期的な経営計画に基づいているか。
設備投資は会社の規模に対して適切か。
設備投資に十分な資金の裏付けはあるか。
- ~ 7 経営者が強気の事業計画を描いていないか。
事業計画と実績が大きく離れていないか。
事業計画を達成しようとするあまり、経営者に焦りはないか。
実績が事業計画を下回った結果資金調達計画に狂いが生じていないか。
- ~ 8 二代目社長に経営者としての資質が備わっているか。
社長が健在のうちから後を継ぐ人間を育てているか。
後継者に経営経験や資質が備わっているか、会社経営に対する意欲があるか。
社長交代により取引先や従業員の離反が起こらないか。
- ~ 9 役員や幹部社員が突然やめていないか。
退職の理由が内紛や不祥事によるものか。
退職後に社内外にトラブルは発生していないか。
後任者に力量が備わっているか。
- ~ 10 役員や幹部社員が派閥争いをしていないか。
派閥抗争や内紛は発生していないか。
役員や幹部社員が突然退職していないか。
退職の理由は円満退職か、それとも他の理由か。
- ~ 11 幹部社員の退職に問題はないか。
幹部社員の退職理由は何か。
他の社員の動向は、大量の退職者が出ていないか。
退職後の営業体制が急激に変化していないか、採算を度外視していないか。
- ~ 12 銀行や主要取引先からの出向社員の存在は安心材料になるか。
経営悪化を建て直すための出向か。
子会社・下請け会社への出向か。
自社の債権保全のための出向か。
定年退職者の受け皿としての出向か。
- ~ 13 社内の雰囲気が悪化していないか。 会社の雰囲気は事務所に現れる 工場は立地条件 資産価値
店舗は立地条件 資産価値 店員 倉庫は在庫量 整理整頓
来訪者や電話への対応がつつけんどんになっていないか。
態度から覇気が感じられるか。
従業員同士の意思の疎通が取れているか。
クレームなどに誠意を持って対処しているか。
花が枯れたり、額縁が曲がったままになっていないか。
空き机が増えていないか。

危ない兆し 物

- ~ 1 主要取引先が変わっていないか。
継続して同一取引先に納入しているか。
売っても儲からないような安値で納入しているか。
抱き込み商品など無茶な営業をしていないか。
ブランド品の偽造品を販売していないか。
欠陥品と知りながら詐欺的な販売をしていないか。
- ~ 2 『怪しい会社』ではないか。
本社の移転が頻繁に行われていないか。
休眠期間があるほか商号や代表者を何度も変更してしないか。
扱い品が多岐にわたっているうえ設立時の事業内容と変わっていないか。
取引銀行から融資を受けている実績はあるか。
商品の販売先はしっかりしたところか。

- ~ 3 主要取引先は大丈夫か。
 自社の取引先の主力取引先を把握しているか。
 取引先に万が一事故が発生した場合のリスクを把握しているか。
 こげつき発生をいち早く入手できるか。
- ~ 4 自社の取引先が「仲間取引」に手を染めていないか。仲間取引引きは融通手形の操作につながる。
 取引先の納入先に同業者が増えていないか。
 取引先の仕入先に同業者が増えていないか。
 手形の裏書人として仕入先と納入先がダブっていないか。
- ~ 5 取引先の売掛金が急増していないか。売掛金は焦げつきになり易い。売掛金は不良債権にやり易い。
 経理事務がルーズでないか。
 先方が「入金があってから支払う」といっていないか。
 年商に対して売掛金額は妥当か。
- ~ 6 支払条件の変更・延期を取引先から求められていないか。
 支払条件の変更・延期要請の背景・原因を探る。
 相手側の担保余力を見る。
 担保余力がないと見たら、支払条件の変更・延期を断り、今後の取引引きも再考する。
- ~ 7 技術革新など市況の変化に対応しているか。市況の変化に対応していない業者は生き残れない。
 技術の進歩や消費者ニーズの変化に柔軟に対応しているか。
 保護規制の撤廃や市場規制法の施行などに対応しているか。
 外貨の参入や為替相場の急変に対応できるか。
 参入業者は増えているか。
- ~ 8 取引先に返品・クレームが発生していないか。
 商品に対するクレームは発生していないか。
 返品した商品をまた売り込みに来ていないか。
 商品の改良が遅れていないか。

危ない兆し 《カネ》

- ~ 1 手形割引依存度が高く資金繰りに窮していないか。
 有利子負債の中で手形割引依存度が高くないか。
 割引残高が年々増えているか。
 受取手形をすぐに割り引いている取引先が倒産していないか。
- ~ 2 融通手形などの不透明な手形が出回っていないか。
 手形が市中の金融機関に出回っていないか。
 振出人と持込人裏書人に取引関係がないなど手形の成因に不自然な点が見られないか。
 取引先の資金繰りがタイト(手一杯・余裕がない)になっていないか。
- ~ 3 成因が不審な手形を受け取っていないか。手形には偽造・詐欺・盗難がつきもの。融通手形は不渡りが多い。
 振出人に信用はあるか。
 裏書人に信用はあるか。
 手形の成因と流通経路に不審なところはないか。
- ~ 4 取引先の金利動向に変更はないか。取引先が金融機関から金利引き上げを打診されていないか。
 社長や経理担当者が金利について正しい知識を持っているか。
 借入金を過小に計上する粉飾決算を行っていないか。
 $(営業利益 + 受取利息 + 受取配当金) \div 支払利息割引料 > 1$
 を下回っていないか。[金利負担能力比率]が1より少ないと、支払利息割引料が利益を上回る。
- ~ 5 取引先が銀行との関係を悪化させていないか。悪化している企業は生き残れないかも。
 メインバンクの銀行員が定期的に訪問しているか。
 銀行が主催するクラブに参加しているか。
 振込時限、約定弁済が遅れていないか。決算書を每期提出しているか。
- ~ 6 取引先がメインバンク合併で切り捨てられる可能性はないか。
 取引先がメインバンクにとって問題融資かどうかチェックする。
 取引先とメインバンクの関係は融資比率や担保設定状況等チェックする。
 取引先のメインバンクが弱い立場での吸収合併かどうか。支援を打ち切られないか。
- ~ 7 取引先が再建譲渡登記されていないか。
 取引先が再建譲渡登記をされたらその背景を確認する。
 取引先の商業登記を定期的に閲覧する。
 メインバンクが再建譲渡登記を設定していたらその会社は赤信号。
- ~ 8 取引先が過剰債務に陥っていないか。
 確固たるメインバンクはあるか。
 他行が融資を減らした場合メインバンクによる支援はあるか。
 取引銀行が融資姿勢を回収に変化させる可能性はあるか。
- ~ 9 信用保証協会の利用状況に問題はないか。
 特別補償制度導入後の借入金の増減に注目する。
 短期資金充当されている場合は資金繰りが厳しくなる可能性がある。
 実態のない会社へ融資されている例もあるため関係子会社の特別補償導入状況も確認する。
- ~ 10 運転資金調達を目的に第三者割当増資を行っていないか。
 第三者割当の内容だけでなく増資後の持株比率等もチェックする。
 業務拡大の為に単なる運転資金調達目的で第三者割当を行う場合は要チェック
- ~ 11 転換社債発行の裏に財務面でのリスクが潜んでいる。
 将来の見通しより現在の財務状況をチェックする。
 資金難を補う為の発行ではないかチェックする。
 発行目的に疑う余地はないかチェックする。

- ~ 12 本業以外の関係会社向けに資金を負担していないか。
 関係会社の業績が悪化していないか。
 関係会社への貸付金、債券保証等が過大になっていないか。
 関係会社等との間で不透明な取引引きを行っているか。
 関係会社の設立趣旨がはっきりしているか。
- ~ 13 多額の債務保証を抱えていないか。
 有価証券報告書から債務保証額の推移をチェックする。
 債務保証先が経営危機に陥っていないかをチェックする。
 保証を肩代わりしていないか等不良債権の割合をチェックする。
- ~ 14 粉飾することで売上を大きく見せていないか。
 売上債権 仕入債務 在庫推移をチェックする。
 税務署に申告する法人申告所得をチェックする。
 不良債権の発生状況、借入金の推移を継続的にチェックする。
- ~ 15 資金繰りに窮して「まち金」等 小売り資金に手を出していないか。
 取引先の振り出した手形が金融業者の間を点々としていないか。
 社長や経理担当者が不在がちではないか。
 個人名の電話が頻繁にかかってこないか。
 不動産登記の担保賢者に個人の名前が債権者として記載されていないか。

危ない兆し 《登記簿閲覧》

- ~ 1 倒産しそうな会社の身分ではないか。社名変更を頻繁にしている会社は危ない。
 関係会社は勿論同所の別企業の登記が存在していないか注意する。
 別企業の登記が確認されたら存在する企業との関連を詳しく調べる。
 商号変更の経緯があったら旧商号での登記が取れるか調べる。
- ~ 2 商業登記簿では、まず会社の商号、本店所在地、資本金をチェックする。
 頻繁に社名変更をしていないか。
 本店所在地が奇妙なところはないか。
 現在の資本金額と、資本金の変遷を調べる。
 会社の成立年月日を見る。
- ~ 3 商業登記簿で会社の事業や役員の変遷をチェックする。
 会社の目的がアトランダムに登記されていないか。本業が何かわからないようではないか。
 取締役の退任・専任が2年ごとに登記されているか。2年毎の役員専任が行われているか。
 休眠会社や倒産会社の生まれ変わりではないか。
 会社の吸収合併は予備欄に書かれている。
 会社の過去は閉鎖簿本に書かれている。(閉鎖簿本は申請すれば閲覧できる。)
- ~ 4 不動産登記では会社の移転状況や所有権以外の権利登記に注意する。
 (所有権 抵当権 根抵当権 質貸権 地上権 他)
 不動産の現状を表題部で確認する。
 甲区で所有権の移転状況が、乙区で権利関係の登記状況がわかる。
 共同担保目録(融資の際 他の担保と共同担保として取得するもの)
 担保権の設定状況で会社の状況がわかる。
 第3者への担保提供で会社の状況がわかる。

危ない兆し 《決算書》

- ~ 1 決算書で危ない会社の素顔がわかる。
 貸借対照表には会社の財務状況が示されている。
 損益計算書には会社が1年間であげた損益が示されている。
 キャッシュフロー計算書には会社の金の流れが示されている。
 勘定科目の急激な増減は要注意。
- ~ 2 支払能力は流動比率と当座比率でわかる。
 資産と負債の関係を理解する。 流動負債を流動資産で返済できるか。
 基本的な支払能力は流動比率でチェックする。 負債は自己資本の範囲内に納まっているか。
 緊急な支払能力は当座比率でチェックする。 固定資産を自己資本で賄えるか。

$\begin{aligned} \text{当座比率} &= \text{当座資産} \div \text{流動負債} \times 100 & \text{流動比率} &= \text{流動資産} \div \text{流動負債} \times 100 \\ \text{固定比率} &= \text{固定資産} \div \text{資本} \times 100 & \text{望ましい!} & (\text{固定資産} < \text{自己資本}) \end{aligned}$
--

- ~ 3 会社の健全性は自己資本比率と固定比率でわかる。
 負債が資産総計を上回っていないか。
 負債が自己資本内に納まっているかは自己資本比率を見る。
 設備投資の適正度を固定比率でチェックする。
- ~ 4 会社の利益と損失がわかる。
 会社の利益や損失がどこで発生したか、本業による損益か、副業による損益か。
 売上総利益・営業利益・経常利益・税引き前当期利益・当期利益を理解する。
 売上高と営業利益(損失)・経常利益をチェックする。

