

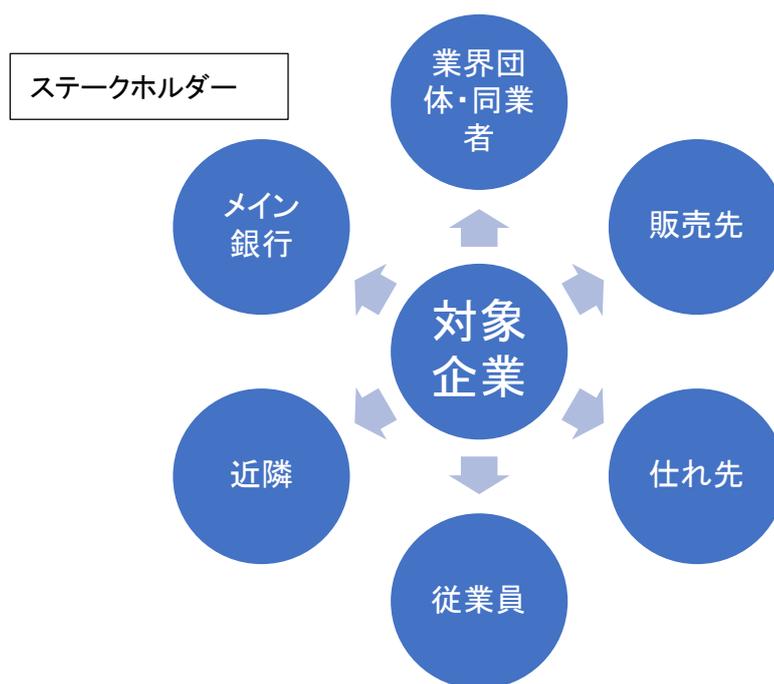
危ない会社の見分け方

第7回 危ない会社の兆候

1 直接情報と入手法

前回、財務諸表（財務3表）を中心に危ない会社の定量的兆候について解説しました。重要なことは、④財務情報は5年、10年とトレンドで診ると、成長・横這い・衰退などその企業の置かれている状況が鮮明に診えてくる、⑤粉飾をした場合、勘定科目のトレンド数字に必ず異常が発生する、⑥粉飾をしてもキャッシュフロー計算書は誤魔化せない、ということでした。

一方、定性情報は日常の営業活動の中で「目で観て、耳で聴いて、手で触って得られる情報」で、入手方法は面談と観察の2つ、入手情報は対象企業から直接得られる情報（直接情報）とその企業のステークホルダーから得られる情報（間接情報）の2つがあります。ステークホルダーについては第4回で解説してありますので、下図の提示にとどめ、今回は、対象企業からの直接情報の入手について解説します。



2. 直接情報入手の留意点

情報入手に当たっての留意点は、以下の3つです。

① 多様な入手ルート…金融機関の営業担当者は経理部門、メーカーの営業マンは問屋やショップの仕入部門など訪問が自身の業績に直結する部門に偏りがちになります。時間を捻出し、可能な限り多くの部門に顔出ししてみましょ。危険な兆候だけでなく、他の有用な情報が得られるかもしれません。例えば研究開発部門に顔出ししてみたら画期的な研究が進んでいた…など。

②問題意識を持って面談や観察を行う…財務情報（定量情報）で得られた情報をベースに、問題意識を持って情報入手することが大切です。経営者と面談するにしても、漫然と面談するのと問題意識を持って面談するのでは、入手情報の量と質は雲泥の差になります。

③ 定量情報→定性情報→定量情報→定性情報を常に心がけ、情報のキャッチボールを行う必要があります。

財務情報から得られた情報に基づく問題意識（仮設定）を面談や観察を用いて検証する場合、多面的であるべきです。例えば、売上・利益は順調だが在庫が増加傾向にある場合、「在庫削減が課題」とするのか「在庫を増加させ利益の増加」を意図的に行っていないか。社長は業況は順調で在庫の削減だけが課題としているが、経理担当者や経理部長のヒアリング、工場や倉庫の視察&調査で架空在庫があるのではという疑念が生じた。ここでは経営者と忌憚のない意見交換を行う必要があります。

3.危険な兆候チェックリスト(例)

以下に危ない会社の兆候チェックシートを提示しますので参考にして戴ければ幸いです。全てを網羅しているわけではありませんので、経験や事例に基づき加除修正して、ご自分のチェックリストを創ってください。

対象	面談・観察から得られる情報	考えられる問題&兆候
経営者	最近元気がない	病気では？ 業況がよくない
	最近不在が多い	金策にとびまわっている
	時々怪しげな人物が訪ねている	街金などとの取引の可能性
	ゴルフや夜遊びが多い	仕事に真摯に向き合っていない
	高級車などの購入	生活が派手になる
役員	主要な役員の退任が続いている	内紛の可能性 倒産前に給与&退職金の確保の動き
	優秀な役員が社員を連れて独立	重要顧客の離反、社内体制の弱体化
工場 (製造業)	最近5Sの状況が乱れている	工場管理の弱体化
	よくラインが止まっている	機械の問題、資材の遅れ、工員能力の劣化
	所々に仕掛在庫が診られる	ラインのバランスの誤り、工員能力の劣化
	納期遅れが時々発生している	生産計画が弱い、
	倉庫の5Sの乱れ	管理意識の低下 正確な在庫管理が出来ていない。
店舗 (小売業)	何となく店頭に活気がない 来店客も減っているようだ	販売不振
	店員の元気がない	店員のやる気の低下
	生鮮品の鮮度が低い	販売不振、仕入の失敗
	市場先端・話題の商品がない	マーケティング政策が弱い
本社& 事務所	何となく活気がない、暗い	業績が悪化
	何となく雑然としている	社員教育が出来ていない、管理が弱い
	経理部長の不在が多い	資金繰りの悪化
	経理部員の退職が多い	会社の実態を知っているので見切り退職

従業員	賞与が減ったと不満	業績が悪化
	給与の遅配があると嘆き	更に業績が悪化、資金繰りが苦しい
	従業員の退職が多い	経営への不満、業績が更に悪化
	希望退職者の募集	業況が悪化の極に

(次回に続く)