

第 56 回 ファインビット通信

中村 中

1、三菱自動車のリコール隠しに学ぶ中小企業の粉飾決算

2004 年の三菱自動車のリコール隠しは、ドラマ「半沢直樹」の作者池井戸潤氏が、2006 年に「空飛ぶタイヤ」で小説に纏め、2009 年の同名のテレビドラマで放映したことから、この 5 月のリコール隠しについては、大きな社会批判を浴びることになりました。この話を聞いた、三菱銀行(現、三菱東京 UFJ 銀行)の OB である私は、大きなショックを受けると同時に、「三菱という名前を付けたグループ外の三菱鉛筆や三菱タクシーが万一のことが生じたとしても、絶対に守らなければならない」という、嘗ての三菱のグループ意識やブランド志向が崩れ去る現実を感じました。もう三菱自動車は生き残れないと思いました。そして、リコール隠し発覚した数日後には、日産自動車が三菱自動車に出資することが新聞報道されました。

そこで、話はやや飛躍しますが、この大企業の「リコール隠し」は、中小企業にとっても、対岸の火事ではないことをお知らせしたいと思います。実は、中小企業が粉飾をすること、またその粉飾の決算書を銀行に提出することは、この「リコール隠し」と同様なコンプライアンスの違反行為になるのです。

「リコール隠し」も 1 回目は銀行も大目に見ましたが、2 回目以降は銀行自身のコンプライアンスに関する責任問題になるということです。「経営改善計画」の策定において、嘗て行っていた粉飾決算については、金融機関は第 1 回の粉飾告白(粉飾に対する「詫び状」の提出などを行うことが多い)を大目に見ますが、第 2 回目以降は、許すことが出来ません。銀行自身のコンプライアンス責任になるからです。「経営改善計画」におけるスタート台の数値固めで、嘗ての粉飾決算を告白し、引当金調整などで大きな赤字を出すことは、金融機関として第 1 回目ですから大目に見ますが、2 回目以降の粉飾告白は厳しい対応にならざるを得ません。そのためにも、「経営改善計画」を策定する企業は、第 1 回目に嘗ての粉飾決算の数値を思い切って出し切ることが大切です。第 1 回目の粉飾決算調整を小出しにすることは、2 回目、時には 3 回目の粉飾告白に通じることになり、これは致命傷になることが多々あるからです。

「CFT 最終報告書」
11 年前の 2005 年 1 月に書かれた 800 頁に及ぶ三菱自動車の内部資料に触れる機会があった。まとめたのは 04 年のリコール隠しを受けて資本参加した投資ファンド、フェニックス・キャピタルを中心とする「事業再生委員会」だ。
CFT はクロスファンクショナルチームの略。日産自動車のカルロス・ゴーン社長が使った経営改革の手法を参考に、若手管理職など 100 人強が集められ、岡崎洋一郎(三菱自動車)に社内改革案を提言する予定だった。
読むと驚く。例えば、04 年 7 月から 1 カ月半をかけて国内外の社員 350 人に実施したという聞き取り調査の抜粋だ。

経営の視点

編集委員 中山淳史

懲りない三菱自動車

「組織がたごぼ(極度 費不正の背景をも解き明かに絞削)化して横串 すような内容だ。が通っていない」
「人事異動が少ないから 調査を踏まえ、192 名に不正が防げないから」
「上を見て発言を控える 調達、製造、品質部門の横串を刺し、同時進行で進めよう」との提案だ。
「2 度目の失敗を防ぐ教訓」
「試作品レベルのものを 全部署で確認し合い、進めよう」との提案だ。
「実施すべき実験は多く あるが、予算がないのでバ ターンを減らしている」
「性能実験部」という部署 が舞台とはいえず、原因は社内の声は同社の病巣を はり絞削しが硬化化し、部 門間で意思疎通をこなす 月に発覚した軽自動車の燃 かつた点にあるのだろう。

では、報告書はなぜ生きた 5 年 1 月以降、三菱自の再生 会社になつて安堵感が生まれ、今まで通りやればい いた」との雰囲気がある。 導で三菱重工と三菱商事 主体が移され、フェニッ クス・キャピタル出資を ミニラン、ルノーで CFT を成功させたゴーン氏は 「文化や風土を改革するの に必要な施策、答えは社外 にはなく、社員一人ひとりの 中に存在する。それを探り当て、方向付けするのが 理想の姿」と話す。

三菱目にも答えは見えつ つあった。だが、危機意識 は持続しなかった。「今回 限り」の条件が付いた三菱 グループ総動員の再生努力 はこれで台無しだ。日本の 製造業の信頼にも傷がつい ました。だが、11 年前の CFT に在籍した関係者は 文化や風土にある。

「社内に答えあり」置き去り

日経新聞 平成 28 年 5 月 9 日

「リコール隠し」と中小企業の「粉飾決算隠し」とは全く関係ないようですが、2回目以降の粉飾告白については、致命傷になってしまうということが共通項に思います。注意してください。

2、「金融機関・会計事務所のための SWOT 分析徹底活用法

―事業性評価・経営改善計画への第一歩― を上梓致しました。

(中村中・株式会社マネジメントパートナーズ 供著)

昨今、金融庁指導により金融機関の「事業性評価融資」が推進される中、企業の「事業性」への「目利き力」は益々重要になってきています。特に、中小企業に寄り添う会計事務所はその役割が期待されている中、本書ではシンプルで分かりやすい「SWOT 分析」を核に、その手法を解説しています。金融機関との共通言語ともなる「SWOT 分析」。ぜひご一読ください。

<はしがき より>

本書は、『SWOT』という比較的平易でわかりやすい経営分析のひとつのフレームワークを通じて、経営者・取引金融機関および外部専門家の三者間で対象企業の現状認識における違い・温度差を埋められないかという試みです。

それも、教科書のように SWOT 分析の実務プロセスを詳細に説明することは他の類書に任せ、あえて我々事業再生コンサルタントが実地で経験した経営改善事例をベースに、SWOT 分析のポイント・ノウハウを伝えようと試みるものであり、そのため、可能な限り事例などを用いてわかりやすく説明することとしております。

とりわけ、外部専門家の視点をご理解いただくことは、SWOT 分析を机上の理論・手続として覚えることよりも、現実に応用できる点では大きな意味があると確信しております。

★書店、Amazon でご購入いただけます。(定価：2,200 円＋税)

amazon 購入サイト：<http://www.amazon.co.jp/dp/4828306188>

★30 冊以上お買い上げの場合は、MPS までお申し込み下さい。15%割引にてご購入いただけます。お気軽にお問い合わせください。問い合わせ先：info@managementpartners.co.jp

3、通信講座「財務金融アドバイザー」の事務所職員向 DVD を作成します

今般、(株)ビズアップ総研より、通信講座「財務金融アドバイザー」の事務所職員向けの DVD とその解説レジメを発行することになりました。

その DVD 撮りは、この 6 月に行われますから、通信講座「財務金融アドバイザー」の 4 つのテキストに準拠しながら、最も新しい金融情報を収録します。この DVD については、以下のご要請に基づくものです。

- (1) 通信講座「財務金融アドバイザー」のテキストをもう少し優しく解説して貰いたい。
- (2) 経営改善計画策定支援やコンサルティング、また事業性評価融資の提出資料などは、ほとんどが事務所の役職員が作成するので、是非、このテキストを使って、事務所内部で勉強会を催したい。その時の、解説 DVD が欲しい。
- (3) 金融機関から中小企業に対して要請される情報開示資料を、事務所にて作成支援を行って、事務所の収益増強に貢献したい。

最近は、ゼロ金利政策で、地域金融機関の収益基盤の崩壊が囁かれ、「事業性評価融資」という情報開示資料付きの貸出の推進が、中小企業に迫られるようになってきました。顧問税理士事務所、関与先事務所の皆様が、金融機関提出用の情報開示資料を作成しなければならなくなりました。そのスキルや知識を身に付けるには、日本税理士会連合会が生んだ通信講座「財務金融アドバイザー」が再度、注目されています。

是非、このDVDとともに、通信講座「財務金融アドバイザー」をご受講ください。

4、MPS よもやま話

『事業再生の現場から ～計画策定のための事業調査は「仮説づくり」から始める～』

「調査」といっても、いきなり現場に行ってヒアリングを始めてはいけません。まずは事前に外部環境や財務3表を俯瞰し、現状や問題点の仮説を作ってから臨む必要があります。仮説がなければ、調査の焦点を絞ることができません。

(省略)

社長ですら、的確に会社の状況を把握しているとは限りませんから、単にヒアリングばかりに頼るのではなく、財務情報や外部環境などの事実から仮説を立てて検証していくことが、真の問題点を洗い出す近道になるのです。

(株)マネジメントパートナーズ コンサルタント 古坂真由美

5、関西からの一言

『非上場株式等の納税猶予制度について』

以下、若手の山本税理士と先輩のベテラン田中税理士のやり取りです。

山本税理士(新人)：最近、事業承継や相続に関するセミナーや勉強会が多く開催されていますね。

田中税理士(ベテラン)：団塊の世代の経営者の代替わりが平成27年1月1日からの相続税制改正と相まって、税理士やコンサルタントのビジネスチャンスになっていますね。

(省略)

山本税理士(新人)：顧問先の場合も、経営者が創業時から必死の思いで、内部留保を積み重ねた結果、株式評価が高額になっているので複雑な思いです。換金性の低い非上場株式の評価については矛盾を感じずにはられません。

田中税理士(ベテラン)：現行の制度では、非上場株式等の納税猶予制度の活用だけでは、相続税の十分な低減にならない場合がありますので、他の節税策も併せてできるだけ早い段階で検討すべきですね。

(省略)

中村中との共著者、公認会計士・税理士 中村文子

以上