

数字上では見破れない こんな社長の言動が 業況悪化のサイン

上野光夫

MMコンサルティング代表取締役

ここでは、財務分析だけでは分からぬ業況悪化のサインについて、社長の注意すべき言動から読み解き解説する。



2

金融機関を
避けるようになる

財 務諸表に表れる数字は、あくまで過去の結果である。決算書に異常が出る前の段階の「社長の言動」に表れる変化をとらえることこそ、金融機関の担当者に求められる真の目利き力といえる。

ここでは、数字には表れない業況悪化が懸念される社長の言動を、10のチェックポイントとして整理する。

1 業況悪化を正直に話していく

まず社長は、必ずしも「金融機関に業況悪化を知られたくない」と思っているとは限らないということを念頭に置こう。社長の中には、金融機関に対しても正直に実態をオーブンにすべきだと考えている人も少なくない。

2 正直に話す社長には実態や要因を聴取

「今期は経営が厳しい見通しだ」など、悲観的な話をする社長は一定数いる。そうした発言があれば、業況悪化の実態や要因をヒアリングしよう。改善策を提案することで、結果的に業績悪化を食い止められる可能性がある。

3 外部環境等の他責的な発言が増える

「政府の対策が遅い」「世の

①のような社長がいる一方で、「金融機関に業況悪化を悟られたくない」と考える社長もいる。かつては即レスポンスがあつた社長からの返信が遅れたり、「忙しい」を理由に面談を断る機会が増えたりしたら警戒が必要だ。

業況が悪化し、財務状況の説明を迫られることを恐れ、距離を置こうとしている可能性がある。こうした社長には、かなり先の予定でもいいので、アポを入れて面談できりようにしてよう。

中の「人件費を上げる」という風潮が悪い」「うちの業界は特に円安が厳しい」など、自社の経営課題を外部のせいにし始めたら危険信号だ。現状を直視できず、自らコントロール可能な改善策を考えようとした姿勢の表れといえる。

こうした社長に対しては、厳しい業界でも経営がうまくいっている事例などを紹介しながら、奮起を促していきたいたい。

る、あるいは自分自身を鼓舞して現実から逃避している可能性がある。

社長の発言に対して「具体的に教えてください」と質問し、明るい見通しの実現可能性を探ろう。

忙殺されると、経営の基本である環境整備への意識が希薄になり、現場の細部にまで目を向ける余裕を失ってしまう。こうした管理の緩みは、従業員の士気低下や作業ミスの増加、さらには備品の紛失といった実害を招き、収益基盤を蝕んでいく。

ソーンの流出は商品やサービスの質の低下に直結する。業況悪化が数字に反映されるよりも先に、現場の組織力といふ無形資産の毀損が始まっているサインである。

まず念頭に置くべきは、社長には神社参拝や縁起物、占いなど、スピリチュアルな考え方を大切にする人が非常に多いという事実だ。これ自体は、心の平穀や決断の最後のひと押しを得るための健全な習慣といえる。

しかし、従来は計数管理や市場動向に基づき論理的に判断していた社長が、急に「占いで吉と出たから新事業を始める」など、経営判断をスピリチュアルなことに委ね始めたときは警戒が必要だ。足元

4 根拠のない明るい見通しを強調する

「社内の清掃が行き届いていない」「工場の資材置き場が以前より乱雑になった」といった整理整頓の乱れば、社長の心の余裕や管理能力を映し出す「鏡」といえる。これは社長の直接的な言動ではないが、企業の実態を物語るシグナルだ。

ベテラン従業員や中核従業員が辞めた場合に「あいつはずっと独立したがっていたから」「元々、5年くらい勤めること」という話だったなどと、あたかも前向きな新陳代謝であるかのように語るケースだ。その真の理由は、従業員が感じている会社の先行きへの不安、社長への不信感であることが少なくない。

中小企業において、キーパー対応といった目の前の悩みに付けて追及を逃れようとす

「特大の案件が動いている」と希望的観測ばかりを語るケースだ。これは、担当者を安心させて追及を逃れようとす

ト削減策がないにもかかわらず、「来期は一気に回復する」と希望的観測ばかりを語るケースだ。これは、担当者を安心させて追及を逃れようとす

「管理の緩みは従業員の士気低下を招く」といった言葉が、企業の実態を物語るシグナルだ。

具体的な受注見込みやコスト削減策がないにもかかわらず、「特大の案件が動いている」と希望的観測ばかりを語るケースだ。これは、担当者を安心させて追及を逃れようとす

「本社や工場の整理整頓がおろそかになる」といった言葉が、企業の実態を物語るシグナルだ。

従業員の離職理由をすり替える

まず念頭に置くべきは、社長には神社参拝や縁起物、占いなど、スピリチュアルな考え方を大切にする人が非常に多いという事実だ。これ自体は、心の平穀や決断の最後のひと押しを得るための健全な習慣といえる。

しかし、従来は計数管理や市場動向に基づき論理的に判断していた社長が、急に「占いで吉と出たから新事業を始める」など、経営判断をスピリチュアルなことに委ね始めたときは警戒が必要だ。足元

中小企業において、キーパー対応といった目の前の悩みに付けて追及を逃れようとす

ト削減策がないにもかかわらず、「来期は一気に回復する」と希望的観測ばかりを語るケースだ。これは、担当者を安心させて追及を逃れようとす

「管理の緩みは従業員の士気低下を招く」といった言葉が、企業の実態を物語るシグナルだ。

具体的な受注見込みやコスト削減策がないにもかかわらず、「特大の案件が動いている」と希望的観測ばかりを語るケースだ。これは、担当者を安心させて追及を逃れようとす

「管理の緩みは従業員の士気低下を招く」といった言葉が、企業の実態を物語るシグナルだ。

中小企業において、キーパー対応といった目の前の悩みに付けて追及を逃れようとす

ト削減策がないにもかかわらず、「来期は一気に回復する」と希望的観測ばかりを語るケースだ。これは、担当者を安心させて追及を逃れようとす

「管理の緩みは従業員の士気低下を招く」といった言葉が、企業の実態を物語るシグナルだ。

具体的な受注見込みやコスト削減策がないにもかかわらず、「来期は一気に回復する」と希望的観測ばかりを語るケースだ。これは、担当者を安心させて追及を逃れようとす

ト削減策がないにもかかわらず、「来期は一気に回復する」と希望的観測ばかりを語るケースだ。これは、担当者を安心させて追及を逃れようとす

「管理の緩みは従業員の士気低下を招く」といった言葉が、企業の実態を物語るシグナルだ。

具体的な受注見込みやコスト削減策がないにもかかわらず、「来期は一気に回復する」と希望的観測ばかりを語るケースだ。これは、担当者を安心させて追及を逃れようとす

ト削減策がないにもかかわらず、「来期は一気に回復する」と希望的観測ばかりを語るケースだ。これは、担当者を安心させて追及を逃れようとす

ト削減策がないにもかかわらず、「来期は一気に回復する」と希望的観測ばかりを語るケースだ。これは、担当者を安心させて追及を逃れようとす

「管理の緩みは従業員の士気低下を招く」といった言葉が、企業の実態を物語るシグナルだ。