

【書評】

日経トップリーダー編集部『なぜ倒産——23社の破綻に学ぶ失敗の法則』
日経BP社 2018年

竹田 聡

Satoshi Takeda

本書は月刊誌『日経トップリーダー』（旧『日経ベンチャー』）の連載記事である「破綻の真相」に掲載された中堅・中小企業23社のケーススタディを取りまとめたものである。この月刊誌は定期購読制であるため、一般の書店で気軽に手に取ることが出来ない。また、中堅・中小企業の倒産の個別事例が大々的に報道されることはないので、その意味でも貴重なケーススタディといえる。

不謹慎かもしれないが、評者は本書を読んで、帝政ロシアの文豪トルストイの長編小説『アンナ・カレーニナ』の冒頭に登場する有名な次の一文を思い出してしまった。

「およそ幸福な家庭はみな似たりよつたりのものであるが、不幸な家庭はみなそれぞれに不幸である。」¹⁾

経営破綻という失敗事例に学ぶことは、地域経済の雇用を支える中堅・中小企業の経営者にとって極めて重要である。

本書を読むと、高い技術力を誇る職人気質の中堅企業が、財務問題からいとも簡単に破綻してしまうケースなど、企業経営の難しさを実感させられる。もちろん、破壊的ともいえる技術革新によって、ゲームのルールが根底から変わってしまう現代の企業社会において、経営破綻は中堅・中小企業だけの問題ではない²⁾。

「成功はアートだが、失敗はサイエンス」

本書は23社のケーススタディを通じて、全部で11の「破綻の定石」を導出している。本書の冒頭で日経トップリーダー編集長の北方雅人氏は、成功事例はヒントに過ぎないことを強調した後に、次のように述べている。

「対して、失敗事例は再現性が高い。「こうした局面で、こんな判断をしたから会社が傾いた」という情報は、自社にそのまま置き換えても（実際に自ら検証する人はいませんが）、おそらく高い確率で当てはまります。」³⁾

「成功はいくつかの要因の組み合わせですが、失敗は究極的には1つの判断ミスによるもの。例えるなら、成功とはブロックを地道に高く積み上げることであり、失敗とはブロックの山のどこか一カ所に異常な力が加わることで一気に崩れるイメージです。成功の要因と違って、失敗は原因を特定できる分、ダイレクトに役立つのです。」（4頁）

財務的なストレス耐性が脆弱な中堅・中小企業は、1つの判断ミスが取り返しの付かない事態を招き、破綻へと至る蓋然性が高いといえるだろう。

本書は次の3つの章から構成される。

第1章 急成長には落とし穴がある

第2章 ビジネスモデルが陳腐化したときの分かれ道

1) トルストイ (2000) 訳1頁。原書は1877年刊。

2) たとえば、児玉 (2017) は我が国を代表する巨大エクセレント・カンパニーであった管の東芝の危機への軌跡を、一人の異色の経営者を軸に描いたノンフィクションである。経営破綻は巨大企業も例外ではないことを痛感させられる。

3) 本書4頁。下線は引用者である評者による。以下、本書の引用頁や参照頁は適宜、本文中に表記する。なお、後述するケーススタディに関しては、本書での参照が容易なので、参照頁の表記を省略している。

第3章 リスク管理の甘さはいつでも命取りになる

本書は各章にわたって合計23社のケーススタディを行い、全部で11の「破綻の定石」を導出している。成功には定石はないが、失敗には定石があるという(7頁)。本書は「成功はアートだが、失敗はサイエンス」と表現してもいいかもしれません(7頁)と指摘している。

本稿では、本書に登場するいくつかのケースを取り上げて、若干の考察を行いたい。

急成長の落とし穴

第1章では、7社のケーススタディが行われて、3つの「破綻の定石」が導出されている。

よく知られているように、決算書の売上高は発生主義に基づき計上されるので、実際の現金の出入りとは異なる。ここでいう現金の出入りとは、狭義の現金のみならず当座預金・普通預金といった要求払い預金を含むキャッシュの出入りのことであり、その入りをキャッシュ・イン・フロー、出をキャッシュ・アウト・フローと呼ぶ。

今日では上場企業はキャッシュフロー計算書を公表しているが、未上場の中堅・中小企業に融資を行っている銀行は、昔から融資先企業の資金繰り表を作成してきた。資金繰り表とは、キャッシュ・イン・フローとキャッシュ・アウト・フローを月ごとに一覧にした表であり、企業の資金繰りを見る上では不可欠なものである。

企業は一般にキャッシュの「入金」よりも先に「出金」があるから、その収支ズレを埋めるために、資金を借りてくる必要がある。資金繰りとは、収支ズレを埋めるための資金管理といってよい。よほどキャッシュリッチな企業を除けば、資金繰りを考えない中小企業経営者はいないであろう。

売上高の急激な伸びは業容の急拡大であり、運転資金需要の急増でもある。いわゆる「黒字倒産」は資金繰りに失敗した典型例といえるだろう。資金繰り表の作成や読み方は、融資を担当する銀行員にとっては必須の知識である。

第1章では積極的な設備投資が裏目に出て、資金繰りが厳しくなる製造業のケースのみならず、業容

の急拡大に人材育成が追いつかず、店舗運営が上手くいかず、結果として資金繰りが限界に達した飲食業のケースなどが考察されている。たとえば、格安ピザチェーン店を急展開したA社(本書では23社の企業は実名で登場するが、経営者の名前は仮名になっている)のケースは、飲食業をはじめとするフランチャイズ・チェーン店の急速な多店舗展開の危うさを如実に物語るものである。

ある店舗での成功事例をマニュアル化し、出資者であるオーナーを集い、次々と多店舗展開していくフランチャイズ方式は、飲食業ではよく見られるビジネスモデルである。A社のケースは、こうしたビジネスモデルにおいて、人材育成がいかに重要であるかを示す格好のケーススタディといえる。徹底的なマニュアル化によって飲食業を職人技(クリエイティブジョブ)から単純作業(マックジョブ)化したとしても、現場の店舗運営を担える人材育成なき多店舗展開の加速は、いずれ破綻してしまうことであろう。

ビジネスモデルの陳腐化

第2章では、10社のケーススタディが行われて、4つの「破綻の定石」が導出されている。

高額宝飾品の輸入販売会社として高い知名度を誇っていたB社は高額宝飾品市場の縮小が進む中で、百貨店頼みのビジネスモデルを変えることが出来ずに自己破産に追い込まれた。

カタログギフト向けの服飾雑貨卸に進出して成長したC社は、冠婚葬祭ギフト市場の縮小とともに主力事業が低迷する。病院向け雑貨を模索するなど新規事業に着手したが、結果として対応が後手に回って不渡りを出したという。

スポーツ用品店運営のD社は、テニスや自転車ブームに乗り、広い店舗で集客し、ピーク時には売上高が65億円を超えたという。テニスや自転車ブームの沈静化を受けて、ランニングブームを見込んで大型店を出店するも、2011年3月の東日本大震災によってスポーツイベントやレジャーの自粛が広がり売上高が低迷し、大型店出店の負債が資金繰りを圧迫したという。

E社は授業料収入を稼げる「着物教室事業と呉服

や和装用品の物販事業を巧みに組み合わせたビジネスモデルを築き上げ」(191頁)で、1993年4月期には売上高を68億円まで拡大した。しかし、呉服市場のピークは1981年の約1兆7800億円から2016年には約2900億円まで、実に約6分の1まで縮小した。E社は過去の成功体験に囚われて、新しいビジネスモデルを築けなかったという。ライバルの大手着物会社が2010年頃から無料着付け教室を開いて着物の拡販に乗り出したり、各地の呉服専門店も格安の着付け教室と着物販売を組み合わせる手法を始めたりして、E社は業績悪化に歯止めがかけられなくなったという。

とりわけ評者にとって印象深いのは、機械部品メーカーのF社の民事再生法の適用申請である。F社は国内屈指の機械保有台数を誇り、一貫生産で培った技術力には定評があり、2014年に打ち上げられた小惑星探査機「はやぶさ2」の搭載装置の開発にも携わったという。

F社に関しては、三代目の元社長が名門凋落の原因を語る独白を掲載している。その中に、技術力で勝負するメーカーの企業経営において教訓となる話が出てくるので、やや長くなるが一部引用させていただく。

「職人肌の祖父は、新しいものを開発することに喜びを見いだすタイプ。利益が出たら最新設備をいくつも購入する。新しい機械によって技術を磨き、付加価値の高い仕事を取っていったのは事実ですが、財務は無頓着でした。」(157-158頁)

「大量の機械を抱えて一貫生産することが、自社の強み。その特徴を磨くためには、どんどん利益を設備投資に振り向けていいのだと、祖父も父も思い込んでいたのかもしれない。でも、それは間違いです。財務に見合った投資をしなければ経営は成り立たない。」(158頁)

「新規事業の立ち上げのたびにほぼ一から投資するので、恒常的な資金不足。中には月に1回、年に1回しか使わない機械もありました。」(160頁)

「収支は顧客ごとに管理するだけでした。「A社

には、今月これだけの売り上げと原価がかかった」という程度です。A社に納めている部品のうち、どれが利益に貢献しているのかは算出しなかった。総原価もざっくり計算したもので正確かどうかはあやしい。」(162頁)

「今から思えば、なぜきちんと原価管理をしなかったのかと思いますが、当時はその程度の経営でもお金が回っていた。〈中略〉借金を返済するには、細かく原価管理をするよりも、売り上げが稼げる仕事を取ってくるほうが良いと考えていたのです。」(162頁)

「再生支援協議会が出した再生計画は「利益が出ている商品にアイテムを絞りなさい」という、ごく当たり前のものでした。既存設備を生かすより、利幅の厚い新事業を獲得するという私たちの戦略は、まるで見当違いだったのです。」(162頁)

三代目の率直な独白は、メーカーは愚直な技術力だけでは生き残れないことや、企業経営における財務管理の重要性を教えてくれる。

ところで、ビジネスモデルの陳腐化に関して、「アマゾン・エフェクト」という言葉がマスコミに登場するようになった。これはアマゾン・ドット・コムをはじめとするネット通販が既存の小売業を揺るがし、ときとして業態ごと駆逐してしまうことを指す。日本経済新聞(2018年10月16日)は、19世紀末に創業したアメリカ小売業の名門であるシアーズ社がニューヨーク州の破産裁判所に連邦破産法11条の適用を申請したことを報じている⁴⁾。同紙によれば、シアーズ社は百貨店「シアーズ」とディスカウント店「Kマート」を約700店舗運営し、かつてはウォルマートと並ぶアメリカ小売大手の代表格であった。負債総額は約1兆3千億円(約113億ドル)に及ぶという。同紙は近年経営破綻した主なアメリカ小売業として、ボーダーズ(書店)、スポーツオーソリティー(スポーツ用品)、ザ・リミテッド(アパレル)、ラジオシャック(家電量販)、トイザラス(玩具)を挙げている。

スポーツオーソリティーやトイザラスの経営破綻

4) 日本経済新聞「米シアーズ 破産法申請 小売りの「アマゾン抵抗力」生き残りを左右」2018年10月16日。

は、「アマゾン・エフェクト」がアメリカで巨大スポーツ用品チェーン店や巨大玩具チェーン店といった業態を駆逐してしまったことを示している⁵⁾。ビジネスモデルの陳腐化は、我が国においても決して対岸の火事ではない。今後、地域経済やその雇用を支える小売業は、たとえば「コト消費」など、ネット通販にはない魅力を開拓・訴求していくことが重要になるだろう。

リスク管理の甘さ

第3章では、6社のケーススタディが行われて、4つの「破綻の定石」が導出されている。その中の「破綻の定石8」は「売れてもキャッシュが残らない」というもので、大型工作機械メーカーG社と財布などの製造販売企業H社のケーススタディから導出された定石である。

資金繰りの重要性については、前述したので繰り返さないが、G社のケースは、新興国からの債権回収が困難になったり、原子力発電関連の受注が東日本大震災後に急減したり、悲運も重なった。

本書の提示する全部で11の「破綻の定石」は、企業経営者はもちろん、ミドルマネジャーにも有益な「失敗の法則」といえる。

〈参考文献〉

児玉博 (2017)『テヘランからきた男 西田厚聰と東芝壊滅』小学館。

Reich, R. B. (1992) *The Work of Nations : Preparing Ourselves for 21st-Century Capitalism*, New York : Vintage Books. [『ザ・ワーク・オブ・ネーションズ——21世紀資本主義のイメージ』中谷巖訳, ダイアモンド社, 1991年] 原書初版は1991年刊。

トルストイ, レフ・ニコラエウッチ (2000)『アンナ・カレーニナ』上巻, 北御門次郎訳, 東海大学出版会。原書の単行本初版は1877年刊。

5) 米国トイザラスは2017年9月に経営破綻したが、同社はトイザラス・アジアの株式の85%を保有していた。日本トイザラスは、トイザラス・アジアの100%子会社である。日本経済新聞(「トイザラス・アジア、株譲渡先決まる 新興国で成長狙う 日本事業のノウハウ活用」2018年11月17日)によると、米トイザラスが保有していたトイザラス・アジアの株式(85%)は、債権者だった投資ファンドや金融機関などのグループが79%取得し、香港の小売大手のファン・リテーリングが6%追加取得することになったという。ファン・リテーリングはトイザラス・アジア株式の15%を保有する株主であったので、この追加取得で21%を保有する株主になる。同紙は「中国やインド、東南アジアなどの新興国では、経済成長に伴って玩具やベビー用品の需要が増すとみられている。アジアでの事業拡大でカギとなるのが、日本で培ったノウハウだ。ベビー用品店「ベビーザラス」は海外ではトイザラスに併設する形での展開だが、日本では単独でも店舗展開する地力がある。母親向けイベントなど子育て世代の来店意欲をかき立てるノウハウに定評」があると報道している。