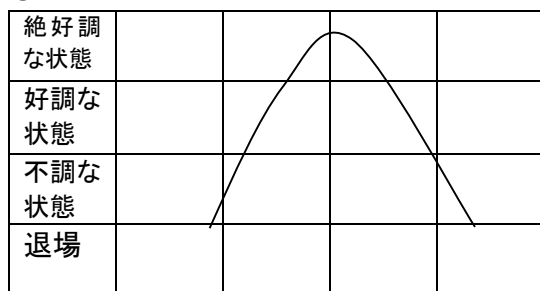


第5回 倒産の軌跡

1.倒産までどのような軌跡を描くのか

企業が倒産する場合、一定の軌跡を描いているようです。企業経営は千差万別なので、多様な軌跡が診られますが、基本になるものを知っておくことで、企業を診る目が養われるものと思われます。その軌跡は基本的には以下の3つのパターンと考えます。

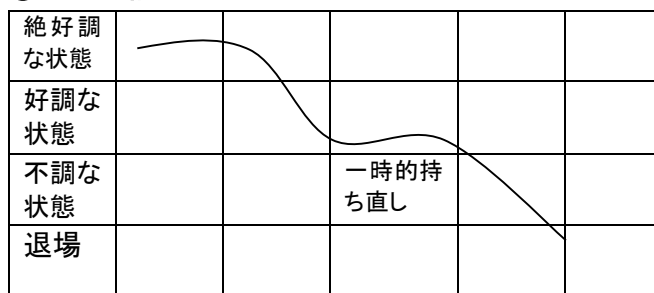
①急速な展開



急速に売上が上昇している企業の場合、無理な営業、管理体制やリスク対策の遅れが蓄積しているケースが少なくありません。このような時に、環境の大きな変化があると変化についていけないケースが出て来ます。「上昇の速い企業は下降のときも速い」は危ない会社を見分ける一つの視点です。企業によっては、経営方針で急成長を避ける企業もあります。

ポイントは一過性の成長（ブーム）か健全な成長かです。ステータスで急速に店舗展開した企業は、勢いに乗って急速な店舗展開をおこないましたが、市場調査の甘さと経営者の独走で店舗、売上が急速に伸ばすも、市場規模を超える密な出店で売上増加に急ブレーキがかかっています。

②事業再構築が中途半端



2010～2018年 100年以上企業

(帝国データバンク)


倒産・休業業・解散	
酒店	283
ホテル・旅館	263
呉服・服地小売	251
婦人服等小売	224

老舗企業に多く診みられるケースです。事業の長期的な衰退が続く中で、人員削減や経費削減などのリストラ施策で一時的に持ち直すものの、徹底しなかったり、的確な施策でないため再びズルズルと業績が低下し、倒産に至るケースが数多く診られます。ポイントは大胆な変革です。

銀座に本店のあった某老舗羊羹の製造&小売りの会社の経営者は、「守ってばかりでは衰退してしまう、つねに変革し続けることが生き残りの道だ」と思い切った決断をしました。本業の羊羹製造販売事業から撤退し、会社として収集していた浮世絵の貸出展示、アール・ヌーヴォーのポスター販売、古代コイのネット販売へと大胆な事

業転換に成功し、事業を継続しています。もちろん、羊羹一筋の企業もあり様々です。

③浮上しないまま失速。

絶好調な状態				
好調な状態				
不調な状態				
退場				

創業企業に多く見られますが、事業が開業後軌道にのらず、そのまま失速してしまう企業が少なくありません。興信所などの統計にも出て来ることがなく、立ち上げたはよいが、事業がうまくいかないまま、退場する企業が少なくありません。ベンチャー事業、新規事業などについても同様のことが言えます。あたらしい技術やビジネスモデルがあっても事業化までが難しく、とん挫するケースが少なくありません。

M社はビル建築などのデッキ工事(コンクリートの床をつくるための下地を敷き詰めていく工事)の会社で、利益も安定的に計上していました。経営者がこれからは人のやらないことをやるとして「二酸化チタンによる品質保持剤の開発」に乗り出し、科学技術振興事業団の独創的研究成果育成事業モデル化研究の委託を受けることになりました。委託額は1億2千万円にのぼり、経営者は国から評価されたと積極的投資を行いました。また地元の地方銀行も積極的に支援に乗り出し、融資も行いました。しかし、事業化は困難を極め、本業の資金もつぎ込むこととなり、多額の支援を受けながら事業は立ち上がりず、本業の資金を食いつぶして倒産に至りました。

ポイントは優れた技術やビジネスモデルがあっても、「事業として売り上げに結び付くか否かは分からない」ということです。大変難しいことですが、その技術を使って商品(製品)化が可能か、また開発期間や費用などはどうか、開発された商品は売れるのか、など見極めなければなりません。某ベンチャーキャピタルの担当者が言っていたのは、投資対象とするかどうか否かは、購入先に行き、何故その製品を買うのかを徹底的に調査するということでした。

このように、対象企業がどのような軌跡を描いているのか、大きな流れを把握することによって、危ない会社が見えて来ます。

2.突然死

軌跡の中で、予期せぬ出来事などで、突然倒産にいたるケースあります。いずれも上記①～③の軌跡のなかで出現の可能性があります。

例えば後継者のいない経営者の急死、大口取引先の倒産・取引打ち切り、火災・災害などによる経営不能、経理役員・担当者の使い込みなどです。

ポイントは日常のリスク対応に尽きます。素早い情報キャッチと対策を行うことです。もっと言えば「想定外の・・・、予期せぬ・・・」を言わない対策ということですが。