

経営が不振になるパターンとその原因に関する一考察

千葉商科大学経済研究所客員研究員

中小企業診断士

赤上 順啓

1. はじめに（本テーマに取り組んだきっかけ）

「経営が思わしくなくなる共通の原因は何でしょうか？」平成27年頃、こんな質問をI県H市で開催した経営セミナーでの講義の終了後に50代の男性受講生の一人に聞かれた。私は、個別の企業再生を手掛けており、それぞれの会社の窮境に陥った原因を究明し、それぞれ個別の対策を立てて解決していたので、その時まで「共通」という概念は持ち合わせていなかった。とっさの答えとして、「業績が悪化する原因は数多くあるので、すべての業績悪化会社に当てはまる共通原因は言い難いですね。強いて挙げれば、“社長が社長の仕事をしていない会社が経営を悪化させる”のではないかと思います。」と答えた。いま思えば、この回答はあながち外れているとは言いがたい内容を含んでいた。（後述をご参照）

次に、平成28年に、K県K市のある商店会から「成功し儲けている会社と失敗した会社の違い」という演題で講演を依頼された。この時、「中小企業の社長は、儲ける秘訣や会社を傾ける真の原因を知りたがっているのではないかと」気がついた。

「勝ちに不思議な勝ち有り、負けに不思議な負けなし」¹といわれているように、こうすれば勝てる（儲けることができる）という絶対の法則はない。しかし、負け（業績悪化）はその原因が必ずあると気づき、本テーマに取り組んだ。

2. 研究の方法

（1）データ源

1次データとしては、1999年4月から2019年11月の間に、筆者が関わり企業再生や経営革新を行った企業²（225社）であり、2次データは倒産した会社に関するデータを収集³した。

（2）手順

- ① 企業が窮境に陥った経緯を4つに分類し
- ② そのパターン毎に原因を列挙する
- ③ 列挙した原因の共通点を探る
- ④ その際、2次データによる原因も加える
- ⑤ その対策を考える

3. 業績悪化のパターンとその原因

（1）パターンⅠ：急成長急降下型（図-1、2参照）

① 業績の推移

このパターンは、㊦顧客にとって珍しく・目新しいモノを取り揃える、㊩顧客が欲しがっている、または潜在意識で求めているモノ・コトを提供する、もしくは㊧極端に有効な利便性を提供することによって、顧客の心を鷲掴みにして、顧客の固定化と集客を実現させて急成長させる事に成功したが、経営者が業績絶好調に酔い、慢心してしままでの経営方針を忘れ、顧客に来て頂ける会社のアドバンテージポイントの提供をしなくなり、これにより顧客の

1 プロ野球の野村克也元監督の名言として知られる言葉だが、もとは江戸時代後期の平戸藩主松浦清山の言葉である。大名でありながら武道の達人で、弓術・柔術・馬術・砲術を修練していた。剣術は「田宮流・新陰術・心刀流」の免許皆伝。この名言は松浦清山の剣術書「剣談」のなかに収められた1文である。

2 赤上順啓、1999年～2019年、企業支援記録

3 マネーイズム、'19年版中小企業の倒産原因ランキング

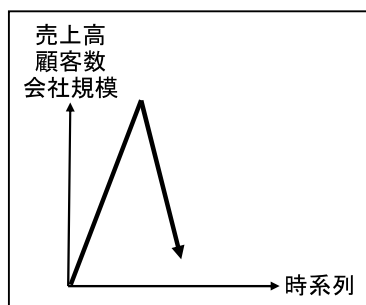


図-1 急成長急降下のパターン

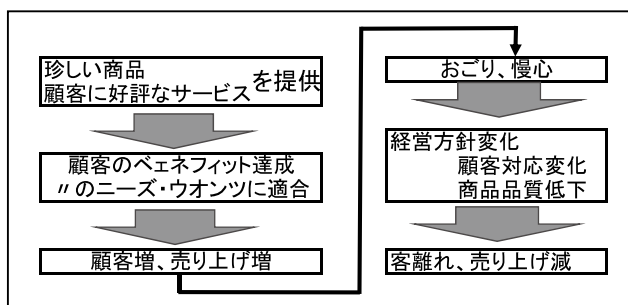


図-2 急成長急降下の原因推定

期待が裏切られ、顧客離れが生じ、急激に経営が悪化する型である。

古いことわざで、「上り詰めた龍は下がるしかない」⁴とあるが、正にその通りである。一つのことを実践して成功したことに胡坐をかいているか、または成功による慢心から仕事に手抜きをするから落ちる。逆に考えれば、さらに工夫を加えて、昇る道(課題)を見つけて対処して行けば落ちることはない。

② パターンⅠの事例企業紹介

割烹料理屋⁵

会社概要

- ① 業種：割烹料理店のランチ営業部門
- ② 立地：H市内
- ③ 従業員：男性板場：2名
女性フロア接客員：2名
- ④ 経営理念：「老舗割烹の味を格安ランチで提供」
- ⑤ 店舗規模：小上がり2部屋、カウンター5席、島テーブル1台
(予備：2階座敷3部屋)

本事例企業は、割烹料理店のランチ営業部門である。

「老舗割烹の味を格安ランチで提供」をモットーにランチ営業を開始した結果、安く高級割烹店を味わえるので、ランチ顧客が徐々に増え、最盛期はAM11時を過ぎると満席となり、2階座敷も使わねばならない状況であった。

しかし、経営者がこの繁盛状況に慢心し、理屈に合わない便乗値上げを行った。最初は消費税を乗せると

いう名目で600円から一気に700円に、2回目は消費税増税(5%→8%)時に700円から800円にした。'19年10月の消費増税では800円→850円と乗値上げを行った。

同時にランチの中身も量・質共に下げてしまった。これでは高級老舗割烹料理ではなくなり、格安価格でもなくなってしまった。1回目の値上げ時は客足にさほど変化はなかったが、2回目はたちまち顧客が減少した。12時前後の最盛の時間帯でも空席が目立つようになり、当然収益も減少した。

③ 業績悪化の推定原因

一つの試みに成功したが、それを軽視してアドバンテージポイントをなくし、利益優先の経営に切り替えたことである。

これらは社長の経営方針がブレなければ防げられる。

(2) パターンⅡ：ある時期から業績低下型

(図-3、4、表-1、2参照)

① 業績の推移

このパターンは、利益額や利益率の推移は多少デコボコがあるが比較的好調であった会社が、ある時原因事象が起き、急に(又は徐々に)業績が悪化する型である。

筆者が携わった企業の例での原因を表-1、2に示す。表面的原因として、①外部環境の変化に対応出来ない②内部に発生した問題の対処が出来ないが挙げられる。

この型は公共機関、その他から依頼される企業再生案件によくあるが、変化点を捉える事で、比較的

4 老子の言葉とされている。

手柄を誇り、成功した場所に居座り、偉さを自慢するようになったときに亢龍(こうりゅう)となる。亢龍とは上り詰めた龍のことで、後は下がるしかない様子を意味します。

5 赤上順啓、2015年、企業支援記録

簡単に業績悪化の原因を究明し易い型である。原因の事象が起きてから業績が悪化するまでの期間は、商品や顧客、取引形態などによりさまざまである。早ければ数か月で業績悪化が現れ、遅い場合は数年かけて業績に影響が出る場合もある。そこを注意して業績の解析を行わねばならない。

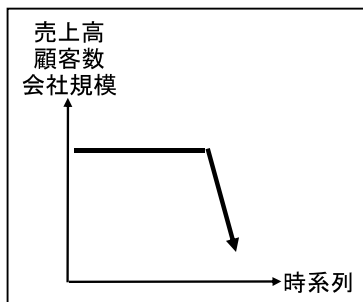


図-3 ある時期から降下のパターン

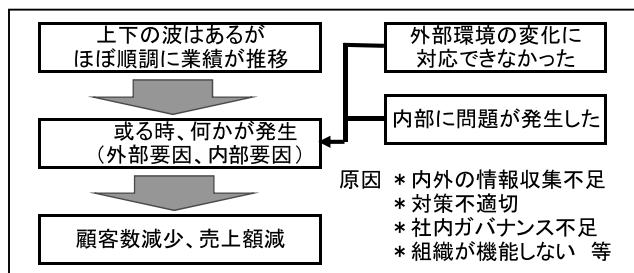


図-4 ある時期から降下の原因推定

表-1 パターンⅡの原因事象例(内部要因)

<ul style="list-style-type: none"> * 商品(サービス)に品質事故が発生した * 主力社員が顧客を連れて独立した * 多数の退職者が出た * 社員のモチベーション低下 * 顧客対応が変わった(接客、クレーム・要望対応) * 商品の品揃えを変えた為、要求に合わなくなった * 社内の雰囲気が悪くなった * 新工場、新店舗増設に経営者が専念し、既存客の対応が疎かになった * 営業場所が移転した為、既存客が来なくなった * 経営方針、ビジネスモデル、コンセプトを変えた

表-2 パターンⅡの原因事象例(外部要因)

<ul style="list-style-type: none"> * 時代遅れの主力商品が使われなくなった * 顧客のニーズ・ウオントが変わった * 顧客が購買先や購買政策を変更した * 景気が悪くなり、購買意欲が少なくなった * テレンドが変わり主力商品が販売不振となった * 競合(特に大手)が現れ、既存客が奪われた * 鉄道の駅、新道路などが出来、人の流れが変わった

② パターンⅡの事例企業紹介

i) 食肉3次加工会社⁶

会社概要

- ① 業種：食肉加工(第3次)枝肉→各部位に切り分け、スライス 等
- ② 年商：約2,500百万円/年
- ③ 従業員：45名
- ④ 工場：新工場Y市、従来工場B市
- ⑤ 強み：社長が優秀で、バイタリティがあり、全部門を仕切る
- ⑥ 弱み：幹部社員が育っていない

当社は、I県の食肉加工業の中堅企業として順調に成長して来たが、近年、受注増が続き、従来工場だけでは生産能力不足となった。そこで、新工場の建設に取り掛かり、社長自ら建設プロジェクトを率い、専念した。

従来、全部門が社長のリーダーシップで運営していたので、製造部、営業部の「長」が育たず、社長抜きでは日々の職務に不具合が生じた。製造部では、製品不良が発生し、納期遅れや納品品目違いが発生し、顧客の信用が低下した。

営業部では、既存顧客のメンテナンスが出来ないので受注額が減少し、ある主要顧客は取引の中止を申し出てきた。勿論、新規顧客の開拓が出来ないので、売上額は漸減状態となった。

加えて、新工場建設費の償却、新工場関係の固定経費、新規採用社員の給与等が重く、企業再生の道を歩くことになった。

③ 事例企業の業績悪化の推定原因

引き金となった直接の原因は、発展成長するために必要な新工場建設であるが、根本原因は、①プロジェクト責任者の選定ミス②社内外の情報収集不足③対策不適切④社内ガバナンス稚拙⑤社内組織が機能していない、の4項目であり、これらを一つに括ると、社員教育不足といえる。

これは社長の仕事であり、社長がしっかりしていれば防げていたと思われる。

6 赤上順啓、2013年、企業支援記録

(3) パターンⅢ：長期的に緩やかに業績低下
(図-5、6、表-3参照)

① 業績の推移

このパターンも公共機関その他から依頼される企業再生案件によくあり、最近増えているように感じている。

業界の平均的で、可もなく不可もない企業が、「今まで特に変わったことはしなくても存続できた」「今後もこの状態が続くだろう」と思いながら、何の手も打たず経営を続けているうちに、決算が赤字となり、赤字が大きくなっても原因究明や改善対策を打たず、企業再生の道に入り込む。正に、茹で蛙現象⁷といえる。

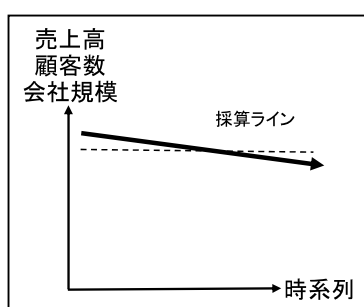


図-5 長期的緩やかに業績低下のパターン

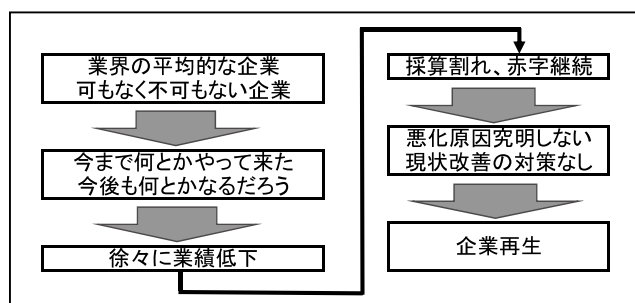


図-6 長期的緩やかに業績低下の原因推定

表-3 パターンⅢの原因事象例

<p>* 他店に顧客が流出</p> <ul style="list-style-type: none"> ・商品の品質に顧客が満足していない ・価格に割高感がある (高品質だが他店に比べて高い) ・顧客対応が顧客には気に入らない ・店舗の雰囲気が一部顧客に合わない <p>* 外部環境の変化に対応した経営ができていない 法令、経済状況、競合社、代替品、新技術など</p> <p>* 顧客要望変化への対応不足</p> <p>* 他社に欲しい物がある</p> <p>* 競合が増えた</p>

② パターンⅢの事例企業紹介
自動車整備工場⁸

会社概要

- ① 業種：自動車修理工場 板金修理、自動車整備、自動車販売 他
- ② 年商：約54百万円／年
- ③ 従業員：4名
- ④ 工場：Y市
- ⑤ 強み：塗装修理技術が優秀で、高級外車が得意。
塗装ブース2面を使い、全車種高級塗装実施
- ⑥ 弱み：外部環境変化情報不足

当社は、塗装技術は突出しているが、いわゆる町の普通の自動車整備工場であり、個人顧客もあるが、大半は保険会社やディーラーからの事故車修理である。

バブル期には高級外車を持つ多くの顧客を抱えていたが、失われた20年の間に、顧客は一般の国産車に乗り換えていた。この様な世の中の動きや、ディーラーや保険会社も含めた顧客ニーズを受け入れず、「良い仕事をしていれば世間に認められる」と信じ込み、頑なに高級塗装路線を走り、塗装ブースも2面に拡張し、手間と材料費を掛けて高級塗装を継続するなど、世の中の動きと逆の経営方針で進めてきた為、保険会社やディーラー依頼の案件は採算が取れず赤字となっていた。

今後は、自動運転・自動ブレーキの普及により事故者数が減少し、さらに業績が悪化と思われる。

③ 業績悪化の推定原因

筆者が携わった企業の例での原因を表-3に示すが、このパターンの根本原因は、経営者が①業績悪化に気が付かない②気が付いても「大したことではない」と高をくくっている③その原因を知ろうとしない④原因を究明する意欲と能力に欠ける⑤仮に原因が分かっても対策を打たない(打てない)。つまり、経営者の姿勢が問題である。

7 茹でガエル現象

環境の緩やかな変化に対応する事は困難である事を言うために用いられる警句のひとつ。実際には、カエルは温度が上がるほど激しく逃げるとのことである。

8 赤上順啓、2014年、企業支援記録

(4) パターンⅣ：以前から赤字で黒字決算がない
(図-7、8参照)

① 業績の推移

遠い過去には黒字決算していた時期があるが、パターンⅠ又はⅡ若しくはⅢを経て、通常的に赤字体質になった。今やビジネスモデルが成立せず、黒字転換の見通しもない状態になっている。

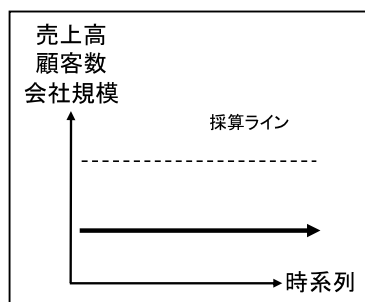


図-7 黒字決算がないパターン

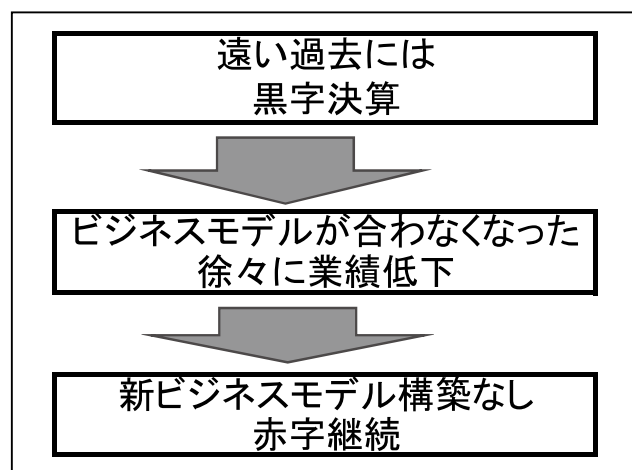


図-8 黒字決算がないパターンの原因推定

② パターンⅣの事例企業紹介

エクステリア設計工事会社⁹

会社概要

- ① 業種：造園業
植栽、庭作り、フェンス設置、他
- ② 年商：約10百万円／年
- ③ 従業員：2名(内家族1名)
- ④ 所在地H市
- ⑤ 強み：エクステリア関連のデザイン賞を受賞。ハイセンス設計
- ⑥ 弱み：社長が芸術家肌で、損益や会社経営を重視していない

当社は創業5年の造園業であるが、今まで黒字決算は一度もない会社である。社長が芸術家肌なので、顧客からの受注に際して、創造性を発揮できない小さな仕事や気に入らない仕事を拝辞するので、売上額が上がらない。受注した案件は、良い仕事をするために①材料費高②下請け業者の手間賃高のため採算が合わない。加えて、作業期間は予定工事期間を超えることが多く、顧客からのクレームになっている。即ち、当社には利益を求める仕組みが確立しておらず、改善策も立てないので、典型的なパターンⅣ会社となった。

③ 業績悪化の推定原因

上記の例では、社長がビジネスモデル(儲ける仕組み)を確定しないで、自分勝手に活動したために業績を悪化させ、倒産に至ったと思われる。

もっと辛口に言えば、社長の資質のない者が社長をした為、会社倒産となり、家族・社員・取引先・顧客に迷惑をかけたといえる。

4. 根本原因は社長にある

社長の唯一最大の責任は会社の存続・維持であり、これができない社長は「無責任社長」と言われてもしょうがない。業績が悪化し会社存続が危うくなったのは社長が社長の仕事をしていなかったからである。

逆に、会社が存続・維持できていれば温かい目で社員を見守るだけで良く、言い換えれば仕事をしないでいられる仕組みを作ることが社長の仕事である。

会社をオーケストラに例えれば、指揮者(社長)が頼りないときは第一バイオリンが実際の指揮を執り、演奏を上手くまとめ上げる。この様な自然修正機能を持った組織にするのが社長の究極の仕事と考える。

5. 会社存続のためにやるべき仕事は?

自然修正機能を持った組織にするのが社長の究極の仕事であるが、通常は、以下の事柄が社長の仕事である。

9 赤上順啓、2010年、企業支援記録

(1) 経営理念構築と浸透

会社の根源である経営理念を構築し、具体的施策に落とし込み、それを社員全員に浸透させ、実行させる。

(2) コンセプトの修正

現在のコンセプト(誰に・何を・どうやって売る)は適切か?変えるべき点はないか?どう変えるのかなどを常に考える。

(3) 内外の情報収集・分析

情報は戦略・戦術を立てる際の第一歩である。①質の良い②早く新鮮な③過不足のない情報を得る方法を確立し、それをどう分析して情報の純度を上げ、どう加工してインテリジェンスに作り上げるかを考え、実行する。

(4) 絶えず新たな戦略を構築する

上記で得たインテリジェンスを用いて、戦略・戦術を立て、実行計画に落とし込む。

(5) 人づくり

戦略を間違いなく実行できる人材を育てる。社内で育成できない場合は社外からの招聘も辞さない覚悟が必要。

(6) 組織づくり

組織は戦略に従う¹⁰の例えに従って戦略に即した組織にする。

(7) 金の手当て

戦略や戦術、施策を実行するには金が必要になる。どこからその金を調達するかを考えるのは経営者の仕事である。過去に設けた金を使うか、金融機関から借りるか、施策をしながら調達するのか等を決める。

(8) ビジネスモデルの修正

現在のビジネスモデル(儲ける仕組み)は最適か?変えるべき点はないか?どう変えるのかなどを常に考える。

(9) 五常¹¹(ごじょう)を磨く

貞観政要¹²に、国を安寧に保つ方法を尋ねた所、「王が身邊を正しくしている国が減んだということは聞いていない」と返された、とある。会社も社長が立派な社会人であることが求められている。そのためには「五常」をしっかりと身に着ける必要がある。

6. 人を動かすために¹³

人に指示・命令した場合、その内容を実行するやる気の程度を図-10に示す。

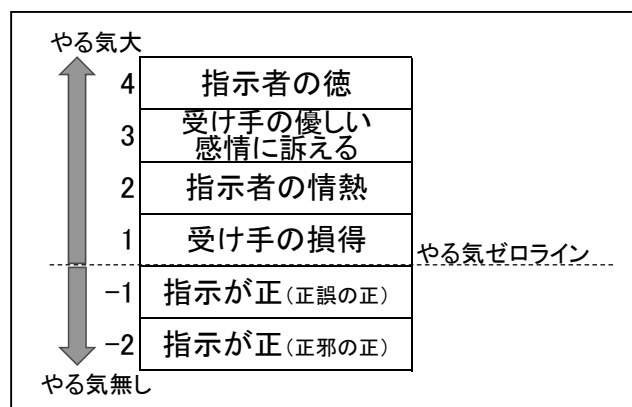


図-10 人が動く度合い

受け手にとって正義でない指示は全く実行しようとせず、間違っただけでやる気を大幅に落とす。従って指示者は正邪の正かつ正誤の正の指示を出さねばならない。やる気を出すのは、①受け手の利益が絡む場合②指示者が是非実現したいと熱っぽく情熱を説く場合③受け手がやらざるを得ないような感情にさせる場合である。最後は指示者の徳が受け手に浸透し、絶対者の指示のように受け手が感じる場合、これが一番やる気が出るものである。

こんなことを考えなくても、社長の権力で動くかもしれないが、受け手は本気で作業はしないものである。経営者はこの事を肝に銘ずるべきである。

7. 社長の資質

最後に、社長の資質に関して述べたいのですが、紙面の関係で箇条書きのみと致します。

1. 社長は実践する思想家
2. 社長は清廉潔白な仙人
3. 社長は「心・技・体」の教育者
4. 社長は素直な勉強家
5. 社長は適切な利益を得る商売人
6. 社長は自分の信念を持つ
7. 利害関係者の幸せを実現する

¹⁰ アルフレッド・D・チャンドラーJr.が著書『Strategy and Structure』の中で述べている考え方である。一方で、「戦略は組織に従う」という考え方をイゴール・アンゾフは提示した。

¹¹ 五常は、儒教の教えで、人として守るべき5つの道徳のこと仁(他人への愛情)・義(人としての筋道)・礼(社会的な作法)・智(善意の判断力)・信(ことばの誠意)。

¹² 中国唐代に太宗と臣下の問答や彼らの事跡を分類編集したとされる言行録であり、為政者の帝王学の書

¹³ ディール・カーネギー著『人を動かす』、1999年10月、創元社を参考にし、著者の思考を加えて続めた。