

NIKKEI TOP LEADER 日経トップリーダー

2018
12
December

特集

築地銀だこ
佐瀬守男の
10の失敗

まるわかり
サブスクリプション
ビジネス
中小企業にも
定額制の時代が来た

巻頭言
リクシル代理店の嘆き
安田佳生の境目コラム
稼ぐ人の時間割

老舗大倒産時代

老舗を買うという選択肢も

老舗を潰した
経営者の告白

創業150年
白木屋グランドホテル
先代たちが改革の抵抗勢力に

創業184年
花園万頭
負の遺産で新興勢力に敗北



売上5億円以上・社員数10名以上の社長のための

人を育て 利益を生む

「労働分配率経営」セミナー

社長を犠牲にする会社はいらない!

3人の社長のうち2人は赤字社長という驚愕の事実があります。(※)
※東京商工リサーチ「2014年度 都道府県別「赤字法人率」調査」(2016年8月公表)

創業したその日から今日まで、
債務保証などをして「絶対に逃げられない状態」で頑張っている、
なぜ、多くの社長が赤字に追い込まれてしまうのでしょうか?

「労働分配率経営」とは、ジンザイを財産のような人財に育て「利益と資金を安定させる経営」です。
そのため、減収の時代においても増益と昇給ができる会社を実現できます。

30年前一、弊社は小さな会計事務所でしたが、
今では経営コンサルティング会社として、全国に支社を構えるまでになりました。

成長させていただいた背景には、間違いなくこの労働分配率経営がありました。

計数という事実の下には、全員が平等であり、そこには経験や学歴などの差別はありません。

管理は各自が自分で行い、評価もいわば自分が行うという制度は、
自由闊達な社風を生み、とにかく元気な社員を育てました。

労働分配率経営の全貌・導入方法を
知りたい・学びたいという方、ぜひご参加ください。

NBCコンサルティング株式会社
創業者・取締役会長

野呂敏孝

対象 経営者・役員・後継者(候補)限定 料金 1名様 5,000円(税込) 時間 14:00~17:00 会場の詳細はお申込受付後、ご案内いたします。

12/13(木) 12/20(木) 12/10(月) 12/14(金) 12/17(月) 12/7(金) 12/5(水) 12/11(火) 12/11(火) 12/11(火)

詳細・お申し込みはこちらから ▶▶ NBCおすすめセミナー 検索 電話番号 0120-677-721 (8:30~17:30 ※土・日・祝日を除く)

人が変わる。会社が変わる。[経営革新等支援機関]認定企業
NBCコンサルティング株式会社

破綻する企業には前兆がある

倒産リスク度チェック

当事者意識			経営体制			過去の成功への固執			変革への意識			収益力			公私の区別			情報感度			永続のための戦略					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
番頭に経営を任せきりだ	経営理念がない	老舗ならではの強みと弱みを客観的に把握できていない	株が親族間で分散している	経営判断の前に、創業家の意見を調整、忖度している	役員の中に経営に関与していない親族がいる	ロングセラー商品があるから安心と考えている	先代のときから、販路や商圏が変わっていない	自社の技術、ノウハウがここ3年大きく変わっていない	長年の仕事の進め方が一番確実と考え、見直す気はない	古参社員が幅を利かせ、若手社員が意見を言いにくい	社員の平均年齢が上がる一方で	粗利益率が3年連続で低下している	利益の出る商品、出ない商品を把握できていない	仕入れ先や仕入れ単価を何年も見直していない	創業ファミリーの採用は代々トップ次第で、ルールはない	業績不振の際には、私財を投じて補てんしてきた	創業家の個人資産と会社の資産が曖昧だ	経営者自身の好奇心が旺盛ではない	国内外のビジネスや経営手法のトレンドに疎い	IoTやAIなどの先進技術への情報感度が低い	3年後、5年後、10年後の成長戦略を考えたことがない	後継者育成を意識して採用活動をしていない	海外市場に打って出ることを一切考えていない			

※東京商工リサーチの友田常務、FBマネジメントの山田社長への取材などを基に編集部で作成

対応の出遅れが致命傷になった。
ブランド力を過信

「ブランド力でものが売れた過去の経験から、老舗企業は自社商品が若い世代にも浸透しているという思い込みが強い」と語るのは、老舗企業の商品マーケティングなどを支援するFBマネジメント(東京・中央)の山田一歩社長だ。既存の営業先や顧客を何十年も見直さず、新規を開拓していない老舗は少なくない。

だが今は、無店舗の通信販売でもグローバルに商品を販売し、ブランド力を高められる時代。SNSで商品の情報を発信するなど、従来とは違う手法で若者など消費者に訴求する工夫を続けられない限り、老舗のブランド力は落ちる。

また、商品サイクルが速く、ヒット商品でも売れ行きのピークを長く保つのは難しい。「老舗として良い商品を出しているというプライドは持つべきだが、それと事業とは別物だと、発想を転換しなければならぬ」と友田氏は指摘する。

ブランド力を過信し、ロングセラー商品や看板商品に依存し続け

た結果、売り上げが減少し、倒産に至った老舗企業は多い。

先に攻める意識を

どんな企業にも、創業期、成長期、安定期などのライフサイクルがある。老舗が成長を続けるためには、折に触れ自社の事業を見直し、次の一手を考えたい。競合との激しい競争や市場縮小で倒産に追い込まれた老舗企業は、この一手が軒並み遅れていた。

今は経営にスピードが要求される時代のため、安定期に先を考えたのでは遅い。成長期から次の投資のステップを考えておくくらいでちょうどいい。「先攻か後攻かで得られる利益が全く違う。老舗であっても常に世の中の一手先を行こうという意志を持っていなければ、衰退していく」と友田氏。

前提として市場の変化を知っておくことも不可欠だ。

総人口だけでなく、2000年頃を境に生産年齢人口も減少に転じるなど、人口構造の転換期を迎えている。市場は基本的に拡大するという幻想を捨てたかどうか。経営者が環境の変化を予測し、常に3年先、5年先の事業計画や

成長戦略を考えておかなければ、会社の継続は難しい。

継がない子供が増加

円滑な事業承継ができずに経営を断念した老舗企業も多い。最近では高齢化したトップの突然の死去により、後継者不在となるケースが増加している。

また、子供が家業を継がないケースも増えている。その判断基準は、自分が継ぐ会社に、将来性があるかどうか。明るい見通しがないければ、3代、4代続いた会社でも、事業承継を躊躇する。

「かつては老舗の名前を残すために家を継いだ。しかし、今後は自分にとって継ぐメリットがあるかどうかで決める割り切りタイプの経営者が増える。そうなれば、より老舗の廃業も増加するだろう」と友田氏は指摘する。

14、15ページの表は老舗企業の倒産の事例を、東京商工リサーチが4つに分類したものだ。これらに加え、事業譲渡などで別会社に事業を移した上で、元の会社を清算する老舗企業も増えた。このケースは後継者難型とともに、今後増加が見込まれている。

友田氏と山田氏の両氏は、倒産する老舗企業の共通点として「私の曖昧さ」を挙げる。特に小規模な老舗は社内制度が整備されておらず、透明性に欠け、企業統治の甘さが生まれやすい。創業家の私財と会社の資産が曖昧、役員に親族が多過ぎて指示命令系統が不明確といったケースはよくある。これでは社員を巻き込んだスピード感を持った改革は難しい。

家業から企業へ

18ページから紹介する花園万頭(東京・新宿)は、身内びいきのあまり、複数のファミリーを入社させ、株も分散させたことが、経営が停滞する一因となった。

「老舗企業が成長戦略を進めるためには、公私の区別をつけ、家業から企業に脱皮するという経営者の認識が必要だ」と友田氏。昇格基準や職務ごとの責任と権限、経費規定などを定めることで創業家の優遇を是正することができる。

取材を基に、老舗に起こりがちな「倒産リスク」のチェックリストを作成した(上図参照)。自社に該当する項目が多ければ、注意が必要だ。