

30 のケースが記載されている。「過大な広告宣伝費が収益を圧迫した」「新たな柱と期待した新規事業が、想定に反して大赤字を出し続けた」「経営の効率化による業績回復を図らなかった」などの一般論で「失敗の原則」が書かれていて、今一つシミジミ感がない。

「販路も技術力も申し分なかったマルチウ産業は、こうして倒産に追い込まれた。その最大の盲点は、移り変わる世情や市況に応じて、製造体制や価格設定などを変更し続けなければならなかったことだ。」——販路も技術力も申し分なかったが倒産した。これは教訓になる。

・地図旅行専門 出版取次 日本地図共販

では、日本地図共販が扱ってきた地図や旅行関連の出版物はどうか。今や**地図や旅行情報はスマホで見る時代**だ。最後に紙の地図を広げたのはいつだったか、覚えていない人のほうが多いだろう。日本地図共販の急速な売上の落ち込みを見ると、デジタルデバイスによる影響は、とくに大きかったと想像できる

・スポーツ用品卸 ヤバネススポーツ

そうした中、2018年5月に事態が急変する。「財務状況が脆弱で懸念材料がある」として、主力仕入れ先であり販売代理店となっていた某大手スポーツメーカーが、2つの要請をしてきたのだ。1つは、それまで8億円だった**与信取引**の枠を、将来的に2億3000万円へ縮小すること。もう1つは**支払いサイト**の短縮だった。

これらは直ちにではなく、段階的に変更していくものであり、時間的な相談には乗るとしながらも、方針の変更は一切受け入れない態度だったという。しかも、すでにこのとき、取引保証金（契約履行の担保金）として同スポーツメーカーに2億3000万円を差し入れている状態だったため、**与信取引は実質的に停止**されることとなってしまった。

~~~~~

与信

「与信」とは、一般的に「商取引において取引相手に信用を供与すること」を指します。たとえば、商品を販売する場合、商品を先に渡して代金は後で回収することが行われる場合があります。この取引において、販売先に対して商品の代金を回収するまで「信用を与える」ことを「与信」といいます。

広くは商品を先に渡して後から代金を回収する売掛やツケなどもこれにあたる。

与信は主に、融資先の「返済能力（Capacity）」「返済資質（Character）」「返済担保（Capital）」の3つによって評価されるため、頭文字から3Cとも呼ばれている。

~~~~~

「支払いサイト」とは、取引代金の締め日からその代金を実際に支払うまでに設けられる期間のことです。基本的な請求方式には「締め方式」と「都度方式」がありますが、取引の度に支払う都度方式でない場合には、いつ代金を支払うかを取り決める必要があります。そこで定めた支払日までの猶予期間が支払いサイトです。

~~~~~

## 金物・台所用品販売 吉安

しかし、金物商品の需要低迷という大きな壁が立ち上がる事となる。

吉安の扱う各種調理用金物などは**耐久性が高く**、一度アイテムをそろえてしまうと、なかなか買い替えない。長持ちするのは**品質のよさの証**ともいえるが、かつての人口増加期と違って新規の消費者が拡大しづらい現代においては、需要低迷に直結する。そのうえ、バブル経済崩壊以降のデフレの進行とともに海外製の安価な製品との競合も激化していった。

こうした業界環境悪化の煽りで**金物小売店は次々と廃業**、吉安は商品を卸す得意先を多数失うことになる。

## ・電気小売、仲介 福島電力

原発に苦しめられた福島県、その当地から原発以外の新電力を広めていくことで、脱原発の一翼を担う。利益の一部は復興資金となり、福島県の未来構築に寄与する

どう見ても非の打ち所がない経営理念だ。設立からわずか半年余りで急速に契約数を伸ばすことができたのも、この理念が福島県のみならず、全国から賛同を得た証といえる。

しかし、こうした会社設立直後に急伸したケースには、1つ陥りがちな落とし穴がある。自らの成長スピードに、経営体制や業務が追いつかなくなってしまう、ということだ。とくに理念先行型の経営では、金科玉条を掲げて集客することに注力するあまり、社内の体制整備がおざなりにされがちである。

福島電力もこの落とし穴にはまってしまった。表向きは順調に事業を展開しているかに見えたが、内情は**急速な拡大スピードに社内体制の整備が追いつかず、対応が後手に回る**こともあった。このため、2017年末頃までには「新電力業界内では、福島電力のビジネスにある種の「危うさ」を感じ、不信の目を向け始める関係者が出てきていた」と、ある大手経済記者は振り返る。

## ・スルガ銀行の不正融資問題

騒動の際にマスコミで大きく報道された「スマートデイズ」は、個人オーナーにシェアハウスを販売し、それを一括借り上げのうえ、入居者に賃貸していた。シェアハウスのオーナーたちには、高利回りでのリターンが約束されており、「確実に儲かる不動産投資」として人気を集まった。

そこでシェアハウスを購入するオーナーたちへの融資を、積極的に引き受けていたのがスルガ銀行だった。この低金利時代に、**約4%という高利で融資**していたが、スマートデイズがオーナーに**提示した利回りはそれ以上**だったため、オーナーたちは十分な利益を見込んでスルガ銀行から融資を受けた。

しかしスマートデイズは、より多く販売するために、オーナーたちの与信書類を改ざん

していた。スルガ銀行は、それを信じ切って融資判断をしたという話だったが、実際には与信審査があまりにも甘く、改ざんに加担していたのではないかと疑われた。

<https://toyokeizai.net/articles/-/431666>

#### ・海洋掘削サービス 日本海洋掘

海洋掘削事業は石油開発会社が主体となり、多数の専門会社が参加する中で、日本海洋掘削は国内外の様々な海域で海洋掘削リグ（海洋掘削機能を備えた船舶および設備）を稼働・管理。長きにわたり、各国の海洋資源開発の一翼を担う掘削サービスを提供してきた。こうした事業展開をしていたのは、**日本では唯一、同社のみ**であった。

また、子会社の日本マントル・クエスト（本店同所）を通じて、海洋研究開発機構が保有する地球深部探査船「ちきゅう」の運用も受託。その名の通り、人類史上はじめて地中奥深くにあるマントルの掘削に取り組むなど、高度な掘削技術、リグ操業ノウハウ、リグの建造プロジェクトマネジメント力が、国内外で高く評価された。こうして「国内唯一」を強みに着々と業績を伸ばし、2009年12月には東証一部に上場。ピーク時の2014年3月期の連結売上高は、約401億3400万円を計上した。

・・・

ちょうど2014年以降は原油相場が下落基調に転じていた。そのために資源開発会社が投資を緊縮し、せつかく**多額の資金を投下したリグの作業料金も稼働率も大幅に下がってしまったのだ**。市況を読み誤ったことが、その後の破綻を招くかたちとなる。

#### ・持ち株会社 江守グループホールディングス

以上、多額の貸倒引当金計上による債務超過転落と、元中国総経理のコンプライアンス違反の発覚により、江守グループホールディングスの信用は大きく敦損したのである。

その当時の1~2年、巷では「**チャイナリスク**」という言葉が聞かれるようになった。

経済成長著しく、また人件費の安い中国に積極的に進出した企業は少なくない。それは日本企業に限った話ではなく、当時の中国は「世界の工場」と呼ばれていたほどである。

しかし近年になると、中国企業や中国の労働者の**コンプライアンス意識の低さや、労働力の質の低さ**などが露呈し、利益を生むはずだった中国進出が、リスクに転じる可能性が指摘されるようになった。これがチャイナリスクである。

江守グループホールディングスの決算報告は、まさにこのチャイナリスクが顕在化したものだったといえる。

・・・

そんな中、不幸にも、大口顧客数社が中国の金融引き締め政策の対象となったことと、中国の経済成長が減速したことが重なり、大口顧客の資金繰りは急速に悪化する。そのため江守中国の**売掛金は膨張し、とたんに運転資金不足に陥った**。それを補うために江守中

国の外部借入れは増加し、債務保証額も急増していく。これに加えて、取引信用保険の保険契約上の義務違反により、**保険金の支払いがされないケースが発生**したことで、同社による中国での取引を調査するに至っていた。こうした数々の“事情”によって、中国ビジネスに見いだしていたチャンスが一転、リスクとなって降りかかったというわけである。

#### 債権譲渡登記

~~~~~

債権譲渡登記制度は、法人がする金銭債権の譲渡などについて、簡便に債務者以外の第三者に対する対抗要件を備えるための制度です。金銭債権を譲渡したことを第三者に対抗するためには、原則として、確定日付ある証書によって債務者に対する通知を行うか、又は債務者の承諾を得なければなりません。法人が金銭債権を譲渡した場合には、債権譲渡登記をすることにより、第三者に譲渡を対抗することができるのです。登記は法務局。

<http://www.moj.go.jp/MINJI/saikenjouto.html>

~~~~~

- ・郵便はがき等の印刷事業 トキワ印刷

我が国のはがき印刷に占めるトキワ印刷のシェア（倒産までの5年間）は、**一般はがき100%、暑中はがき（かもめ〜る）100%、年賀はがき約25%**。国内で流通する大部分のはがきを生産し、重要な役割を担ってきたことがわかる。**疑う余地のないほど安定した企業であった**といっても過言ではない。

絶大なシェアの受注を確保してこられたのは、高度な印刷技術と最新鋭の設備を有していたからにほかならない。金券であるはがきの保管・輸送方法も、日本郵便が要求する厳しい水準に応える体制を構築していた。ほかに代替できる業者は限られ、トキワ印刷を含め、わずか数社の印刷会社はがきを生産してきた。

...

#### 新たな柱を育てるべく

**エコ事業に多額の投資**を行なってきたのだ。しかし、エコ事業の業績は想定を大きく下回った。2000年代には、エコ事業への投資を目的に多額の資金調達を行なったものの、その後も赤字が続き、累積損失が膨らんでいった。

...

もともとのきっかけは、1992年4月、創業者の死去に伴って相続が発生したことといわれる。**莫大な相続債務と相続税支払いのための原資が必要**となり、会社資金を創業家に還流するスキームが構築されていったのだ。2000年代に入ると、創業家への役員報酬も増加していったという。

**はがき印刷用紙の商流も、創業家にマージンが落ちる仕組み**になっていた。関係会社の後藤商事が大手製紙系商社から仕入れた用紙について、調達価格に2~3%上乗せした金額で、関係会社の後藤本社に販売。さらに後藤本社が、後藤商事からの調達価格に約4%上乗せした金額でトキワ印刷に販売した。つまりトキワ印刷は、**適正価格を上回る金額での仕入れを強いられていた**わけである。過去の損失解消や業績改善が進まない中で、長

年、このような商流が維持されたことが、財務面をさらに悪化させた。

・各種商品通信販売 ケフィア事業振興会

2012年の時点で食品の通販事業で年売上高44億円程度だったものが、わずか5年で1000億円超えに。異常なまでの急成長を遂げた会社だったが、実は、ある御法度的なビジネススキームを採用していた。最終的には被害者数3万人、負債総額1000億円超えという、稀に見る「消費者被害型の大規模倒産」を招き、民事および刑事訴追も免れない事態に至ってしまう。

~~~~~

ポンジ・スキーム（英：Ponzi scheme）とは、詐欺の一種。「出資してもらった資金を運用し、その利益を出資者に（配当金などとして）還元する」などと謳っておきながら、実際には資金運用を行わず、後から参加する出資者から新たに集めたお金を運用すること

~~~~~

・物流請負業 エルエスエム

最初のつまづきは、2009年頃から着手した経営多角化である。

アパレル事業や食品輸入事業、汚泥石油処理事業など、ノウハウもない中で始めた新規事業がまったく軌道に乗らず、大きな損失を計上。在庫を抱える商売には金融機関から反対意見が多く上がっており、明らかに無謀な投資だったといえる。

...

環境悪化を打開するため、エルエスエムは大手取引先の開拓を進めていった。たとえば前述した大手コンビニなどとは、2013年頃取引をスタートさせる。

こうしたビッグネームとの取引は、エルエスエムにとって取引額以上に重要な役割を果たしていた。それは資金調達の円滑化である。大手企業との取引実績から「安定感のある企業」「特別なノウハウがあり、競争の中で“選ばれている”企業」との認識を金融機関に持たせることで、融資審査が通りやすくなるようにしようという魂胆だったのだ。

事実、エルエスエムの取引金融機関は徐々に増加していった。とはいえ、大手企業との取引実績だけで融資を決定するほど、銀行は単純ではない。その陰には、エルエスエムの**巧妙な粉飾決算**があった。

取引銀行数を偽り、銀行ごとに異なる銀行借入れ明細を作成して、**簿外債務を生み出す手法**（次ページイメージ図②参照）である。たとえば、ある金融機関に提出した2016年9月期の決算書では、11行から約16億4300万円の借入れ金（社債含む）しか計上されていないが、破産申し立て書に添付された決算書では、同期で24行から約33億5400万円と、2倍以上の銀行数と借入れ金額が計上されている。

・サンダル・靴製造販売 マルチウ産業

老若男女全ターゲットに応える幅広い商品展開で、とくにサンダル類の生産高では全国トップクラスを誇ったマルチウ産業。

・・・

同業の各社が値下げ競争を繰り広げる中、マルチウが値段を下げられなかったのは、**自社の商品企画力を発揮したものづくりにこだわっていたから**だ。そのために中価格帯の商品販売から脱することができず、消費者ニーズに的確に対応できなかった面は否めない。

もっといえば、これこそがマルチウ倒産の最大の原因と見ていいだろう。自社らしさへのこだわりは大切だが、それが業績悪化に直結するようでは本末転倒だ。「高価か安価か」という二極化した消費者志向をつかみ、それに応えるような商品展開を模索していれば、同業他社との競争に勝てる目はまだあったかもしれない。さらに、デフレ不況によって、主要販売先の大手靴小売チェーンの店舗が減少したことも、マルチウの業績に響いた。

・・・

**販路も技術力も申し分なかった**マルチウ産業は、こうして倒産に追い込まれた。その最大の盲点は、移り変わる世情や市況に応じて、製造体制や価格設定などを変更し続けなければならなかったことだ。