

成長企業の落とし穴

～リスク管理と内部統制を軽視した、ある中小企業の末路～

5 ケース教材の概要

個人自営業の職人であった北川哲夫は、丁寧な仕事を信条に、愚直に塗装工事に取り組み続けたことで、取引先の信頼を得て、企業成長を遂げていた。北川は、創業当初、売上の拡大や事業の拡大よりも、営業活動や現場の作業活動を大事にした経営を実践していた。

10 しかし、その一方で、管理業務については、不得手であった。北川は、北川塗装工業を設立して、事業規模を拡大させたものの、企業経営の方針や管理業務については、本格的な手を打ってこなかった。

15 高所での塗装工事は常に危険と隣り合わせの仕事であり、事故はいつ何時起こっても不思議ではない。その事故が、実際に起きてしまった。不幸なことに、若手作業員が死亡してしまう。その原因の一つは、北川塗装工業の事業が拡大していくなかで、すべての作業現場に北川の目が届かなくなったことにあった。この事件を境に、大口工事を受注していた企業からの取引は停止した。北川は、資金繰りに困窮し、メインバンクに助けを求めた。しかし、この過程で、北川は、メインバンクの融資担当者に嘘の報告をして融資を受けていたことが後に明らかとなる。

20 そして、ある日、最悪の事態が起こる。それは、北川塗装工業の債権者あてに、弁護士から北川塗装工業の破産受任通知が送られてきたのである。

25 北川塗装工業のリスク管理にどのような課題があったのか。なぜ死亡した従業員の遺族との間で裁判になるまで揉めることになったのか。なぜ北川は、企業の生命線である資金供給源のメインバンクと、資金繰りが危機的状況となるまで、真摯に向き合わなかったのか。

30 零細企業からの成長過程で、経営者が陥りがちな落とし穴とはなにか。本ケース教材は、ある企業の創業から突然の倒産に至るまでの軌跡を辿ったものである。

このケース教材は立命館大学大学院経営管理研究科（ビジネススクール）修士課程の堤勇蔵が水野由香里教授の指導のもとで作成した。RBS リサーチ・ライブラリーに登録されたケース教材は、教育教材として作成されたものであり、特定の個人や企業等の経営判断を問うことを意図してはいない。ただし、本ケース教材の記述に関する一切の責任は筆者に帰すものとする。

RBS リサーチ・ライブラリー 2024.