

Title	中小企業倒産の構造的要因の分析：倒産中小企業174社の実態調査を中心にして
Sub Title	The Analysis of Quantitative Factors in the Bankruptcies of Small and Medium-sized Companies
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1985
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.28, No.2 (1985. 6) ,p.1- 24
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19850625-04053820">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19850625-04053820</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究  
28 卷 2 号  
1985 年 6 月

## 中小企業倒産の構造的要因の分析

—倒産中小企業174社の実態調査を中心にして—

清水 龍 瑩

### 1 問題意識

従来中小企業の倒産は景気回復期に増加すると言われていた。それは増加する資金需要に対して、金融機関が貸出先を選別するために限界的企業が倒産するのだと言う。しかし現在の中小企業の倒産は、そのような限界的企業ではなく、業歴の古い、設立後10年超の製造業の倒産がふえている。また倒産要因として、放漫経営、経営計画の失敗などの内部要因ではなく、販売不振、過当競争などの外部環境要因がふえている。<sup>1)</sup> 従来の景気変動による倒産ではなく、何か産業構造全体にかかわる構造的要因による倒産ではないかという問題意識から、最近の企業倒産を分析してみたい。

### 2 倒産のマクロ的傾向

#### 2-1 倒産件数の国別・業種別推移

わが国の企業倒産の1975年から1983年の9年間の傾向をみてみると、1977年に一時大きく増加し、そしてまた1983年に大きく増加している。1975年を基準にしてみると、1983年の倒産件数は1.520倍<sup>2)</sup> になっている。また負債金額は1.483倍となっている。<sup>3)</sup> この倒産件数の増加を諸外国の1975年の倒産件数を基準にしてみると、この9年間の倒産の増加率は、米国が群を抜いて大きく(2.741倍)、次に西ドイツ(1.705倍)、フランス(1.641倍)、(フランスは1977年基準) イギリス(1.613倍)が続き、日本の増加率が小さい(1.520倍)<sup>4)</sup> (表1参照)。

業種別にその倒産件数をみてみると、1983年現在日本で最も倒産が多い業種は建設業であり、その次に卸売業、製造・鉱業、小売業の順である。米国では小売業、建設業、製造・鉱業、卸売業の

1) 経企庁調査局：企業倒産の増加とその背景、経済月報 59年10月号  
2) 日本銀行調査統計局：日本経済を中心とする国際比較統計 59年6月  
3) 全国銀行協会連合会：手形変換統計年報 58年版  
4) 上掲 日本銀行調査統計局資料

表1 各国別企業倒産件数の推移

	日 本	アメリカ	イギリス	西ドイツ	フランス
1975	12,605	11,432	12,669	6,948	—
1976	15,638	9,628	13,146	6,804	—
1977	18,471	7,919	10,316	6,924	13,842
1978	15,875	6,619	8,988	5,952	15,589
1979	16,030	7,564	8,037	5,484	15,863
1980	17,884	11,742	10,928	6,312	17,375
1981	17,610	16,794	13,747	8,496	20,895
1982	17,122	25,346	17,767	11,915	20,462
1983	19,155	31,334	20,437	11,845	22,708

出所：日本銀行調査統計局，国際比較統計56年6月

順である。イギリスでは製造・鉱業，小売業，卸売業の順であり，西ドイツでは製造・鉱業，建設業，小売業，卸売業の順であり，フランスでは建設業，小売業，製造・鉱業，卸売業の順になっている。これらの国別の差は，国によって各業種の企業数が異なること，あるいは参入障壁の大きさが異なることなどによるのであろう。たとえば日本で建設業に倒産が多く，米国では小売業に多いのは，日本の建設業の多くは資産を必要としない請負業であり，それへの新規参入は容易であって経営基盤の弱い企業が多いからである。一方，米国では小売業への新規参入が容易であり，小売業の企業数が多いからである。この日米両国の傾向はそれらの国の固有の社会経済風土に根ざすため，従来から一貫して変らない。<sup>5)</sup>

ただ各国の業種別の倒産増加率をみると，日本は小売業で最も高く，製造・鉱業で最も低い。米国では建設業が最も高く，製造・鉱業で最も低い。イギリスでは製造・鉱業で最も高く，建設業で最も低い。西ドイツでは小売業で最も高く，製造・鉱業で最も低く，日本と同じパターンになっている。フランスでは各業種間において倒産の増加率にあまり差がなく，強いて言えば製造・鉱業で高く，小売業で低い。<sup>6)</sup>これは国によって景気変動，産業構造の変化の仕方が異なるからである。日本と西ドイツでは消費構造の変化が大きく，小規模小売店が対応できなかったからであろう。これは日本と西ドイツの産業構造がある程度似かよった反応の仕方をするからではないかと思われる。事実1972年のオイルショック直後企業倒産数は各国とも急増したが，西ドイツでは1972年から1974年までの間に1.664倍になったのに日本では1.636とほとんど同じショックの受け方をしている。<sup>7)</sup>米国では1年おくれて1975年にやっと1.195倍になっただけである。またイギリス・フランスで製造・鉱業で倒産の増加率が高いのは，これらの国々の製造・鉱業の経営者が技術革新に対応できなかったからであろう。<sup>8)</sup>

5) 拙著：現代企業評価論 p.69, 中央経済社 1981

6) 上掲 日本銀行調査統計局資料

7) Wirtschaft und Statistik 1976.1

8) The Dun & Bradstreet Corporation : The Business Failure Record

図1 わが国の倒産件数と倒産率の推移

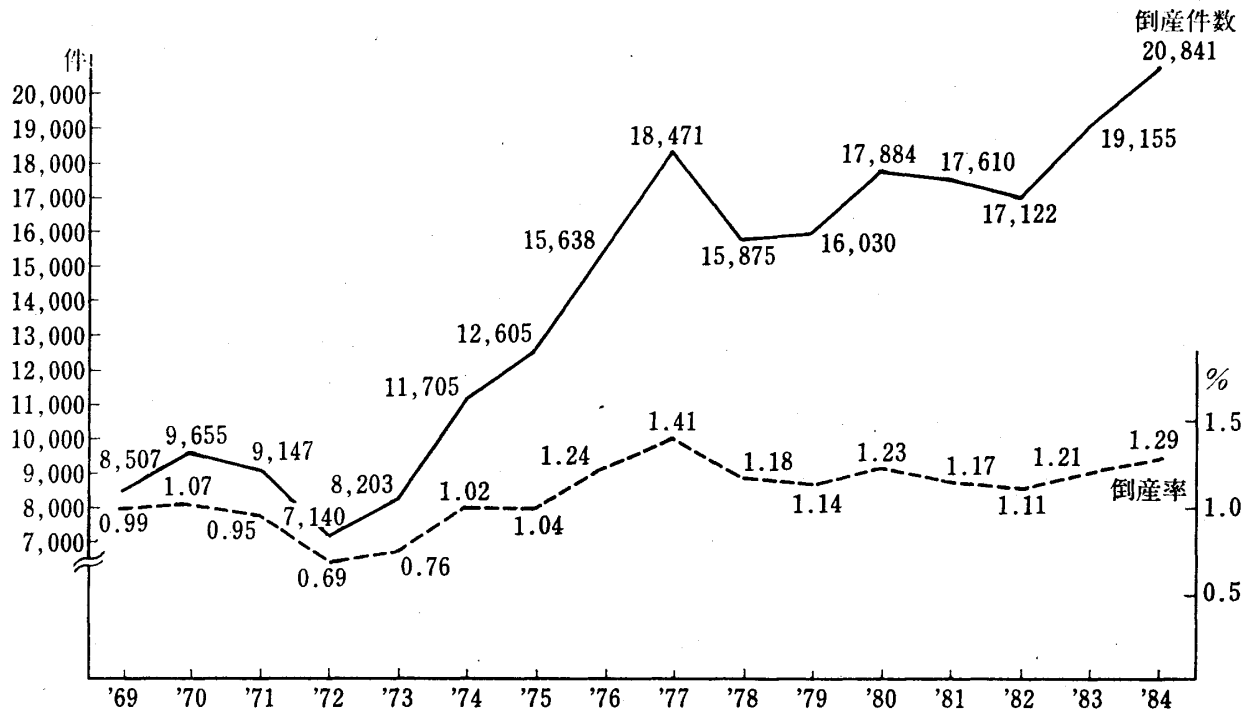
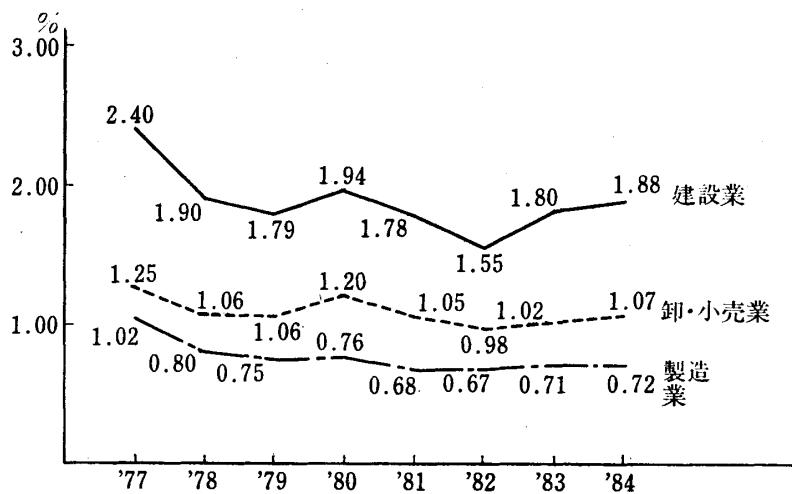


図2 業種別倒産発生率の推移



出所：帝国データバンク

2-2 倒産発生率と倒産原因

倒産件数、負債額でみていくと、短期的にはその動きに変動はあるが、長期的にみると各国とも各業種ともその数値は増大する傾向を示している。しかし倒産の発生比率、すなわち企業数に対する倒産企業の比率をみるとこれは必ずしも増大しているわけではない。米国、英国についてみると、1974年から1981年までの8年間にそれぞれ0.38%から0.89%<sup>9)</sup>へ、0.65%から1.19%<sup>10)</sup>へ増大して

9) 同上 資料

10) Midland Bank Review, 1982, Spring

いるが、日本については1974年から1984年までの11年間で1.02%から1.29%とそれほどふえていない(図1参照)。さらに1977年から1984年までについてみると、1.41%から1.29%とむしろ低下傾向にある。すなわち製造業では1.02%から0.72%へ、卸、小売業では1.25%から1.07%へ、建設業では2.40%から1.88%へと確実に低下している<sup>11)</sup>(図2参照)。従って近年問題となっている倒産問題は、倒産発生件数、負債額の増大などの量に関する問題ではなくて、業歴の古い企業の倒産、経営上の単なるミス、構造的な原因による倒産といった倒産の質に関する問題が重要のようである。

業歴と倒産件数との関係を、84年1月から12月までの1年間についてみると、5年～10年未満の企業の倒産が最も多く、次に15年～20年未満の企業がつづく。その他の5年未満の企業、20年以上の企業の倒産件数は少い。特に製造、建設でその傾向が強い。3年未満企業の倒産の多いのはサービス産業である。負債額でみると、製造業では設立後20年以上の企業の負債額が圧倒的に多くなっている<sup>12)</sup>。

倒産要因を時系列的マクロ的にみてみると、1968年から1983年までの16年間、売上不振が大きく増加し、融手操作・高利金融がそれにつづいている。一方、設備投資過大、コスト高・人手不足・採算悪化、売上金回収困難、関連企業倒産の波及などの倒産原因は減少している<sup>13)</sup>。また倒産要因を外国と比べてみると、米国では倒産の原因の80%をトップマネジメントの責任としており、日本では60%をトップマネジメントの責任としている<sup>14)</sup>。相対的には少ないがやはりトップの責任が最も重要なようである<sup>15)</sup>。他の米英国の調査研究でも倒産の原因を経営者のパーソナリティ、特に経営者能力以前の間人としての誠実さ、勤勉さなどの欠如を重視する論文が多い<sup>16)</sup>。諸外国では倒産要因を、日本と比べて経営者要因に重点をおく考え方が強いようである。

以上のようにわが国企業の倒産の起る企業の状況やその倒産原因のマクロ的な傾向をみてみると、まず第一に1984年現在の倒産は、製品が市場にニーズに合わなくなってきたという構造的、長期的な理由が倒産の原因としてあらわれてきたこと、第2にそれを経営者が適切に修正しえなかったこと、そして第3にこの構造的な苦しさから高利金融、融手などに手を出し、これがトリガーになって倒産したものが多いように思われる。

11) 帝国データバンク：倒産件数と倒産率の推移 1985

12) 帝国データバンク：企業倒産(年齢一覧表) 1985

J. E. Fredland & C. E. Morris; A Cross Section Analysis of Small Business Failure, American Journal of Small Business, Vol. 1, No. 1 July 1976

13) 上掲 全国銀行協会連合会資料

14) 上掲 拙著 p. 70

15) C. M. Larson & R. C. Clute: The Failure Syndrome, American Journal of Small Business Vol. 4, No. 2, Oct. 1979

R. A. Peterson and Others; Perceived Causes of Small Business Failures: Research Note, American Journal of Small Business Vol. 8, No. 1, July-Sept 1983

16) 戸田俊：企業倒産の予防戦略；pp. 34～42, pp. 49～56, 同文館 1984

### 3 構造的倒産要因の調査

#### 3-1 調査概要

1984年12月帝国データバンクは、倒産の構造的倒産要因をしらべるために、全国調査を行った。調査対象は、1983年6月から1984年10月までに倒産した中小企業174社と、それと同一地域、同業種、同規模の普通の中小企業149社である。業種は製造、建設、小売、卸、サービスの5業種であり、地域は北海道、本州、四国、九州の全国にわたっている。規模は資本金規模でおよそ100万円から1億円未満の企業である。調査項目は、企業年齢、資本金、負債額、倒産主因、業態、経営者の出身地位、年齢、過去の経験、経営者能力、主力商品のライフサイクル、倒産プロセスなど、従来あまり調査されなかった定性的、構造的要因をその中心においている。

この調査は、倒産企業の場合は、かつての経営者自身を探し出したり、あるいはその人と密着して倒産まで見とどけた金融機関関係者、取引業者などに面接し聞きとるという方法をとった。そして客観的数値は客観的資料から得、主観的評価項目は調査員の聞きとり調査を信頼し彼等の評価にまかせた。ただこの主観的評価が他の客観的資料と食いちがうような場合は、上司が調査員にその理由をこまかく聞き、評価の確認を行った。

#### 3-2 調査分析についての新しい工夫

一般にアンケート調査、調査員を使った調査では、被調査者、あるいは調査員に容易に理解できる言葉で質問をつくらなければならない。理解できない言葉では正しい回答がえられない。ただ理解されやすい言葉の質問による回答をそのまま従来の統計的手法によって集計、分析すると、その中に概念のあいまいなものがあったり、あるいは概念の広いもの狭いものが混在したり、あるいはさらに概念の重複したものがあっていて間違った結論がでてくる可能性がある。一方、そのような誤った推論をさけるため正確な概念規定をもった学術的、専門的な言葉を用いて質問をつくることもできるが、それはまた被調査者、調査員に理解できず、回答できない可能性がある。そこで多数の調査員を使う本調査では、被調査者、調査員にわかりやすい普通言葉を用いて調査し、分析段階で従来の統計的手法と異なる新しい工夫を行った。

たとえばまず倒産企業の倒産原因について、従来からデータバンクの調査員になじんでいた言葉をつかって調査項目をつくり、各倒産企業についての調査項目を調査員に評価させる。そして次に同じ調査員にその倒産した企業と同業種、同一地域、同規模の普通企業をえらばせ、それら企業について経営問題要因を同じ言葉の調査項目で評価させる。もしある調査項目すなわち定性要因について倒産企業と普通企業とが同じように評価されたら、その定性要因は倒産に関係ないと考える。

もし倒産企業について普通企業より多くの調査員がその調査項目を重要だとして選んだら、その定性要因は倒産の原因と考える。この差を重視する考えは筆者らが開発し、既に通産省経営力委員会など多くの調査研究に利用されてきたD (Difference) 値分析の考え方の1つの変形である。このようにすれば、その質問項目ないしは定性要因がたとえ不明確な、広い意味をもった、重複のある言葉であっても倒産企業、普通企業ともに同じようにえらばれるから、その差は倒産の正しい原因を示唆することができる。この定性要因をみつけるための新しい方法は完全なものではないが、従来、概念のあいまいなものをそのまま使う、あるいは概念は明確だが相手にわからない学術用語をそのまま使うより、少くとも一歩進んだ調査分析方法であると考えられる。

### 3-3 企業年齢と倒産

企業年齢と倒産との関係を見るために、倒産企業と普通企業とを対比して表2、図3を作成した。図3は、表2の倒産企業、普通企業の各年齢別の比率をそれぞれ黒、白の棒グラフで示したものである。倒産企業と普通企業の標本数が全く等しい場合実数でその棒グラフの長さをあらわせば、もし企業年齢が倒産に関係なければ、黒、白の棒の長さは、各企業年齢ごとに等しくなるはずである。もしある企業年齢について差がでればそれは企業年齢が倒産に関係していることになる。ただ本調査では倒産企業数と普通企業数とは等しくないから、それぞれ実数で棒グラフをつくらず、パーセント構成比で棒グラフをつくった。

表2 企業年齢と倒産

	3年未満	3～5年未満	5～10年未満	10～20年未満	20～30年未満	30年以上	合計
倒産企業	1社 (0.5%)	9 (5.0)	25 (14.5)	55 (32.0)	33 (19.0)	51 (29.0)	174 (100)
普通企業	1 (0.6)	0 (0)	13 (8.7)	52 (35.0)	34 (23.0)	49 (32.7)	149 (100)

図3 企業年齢と倒産

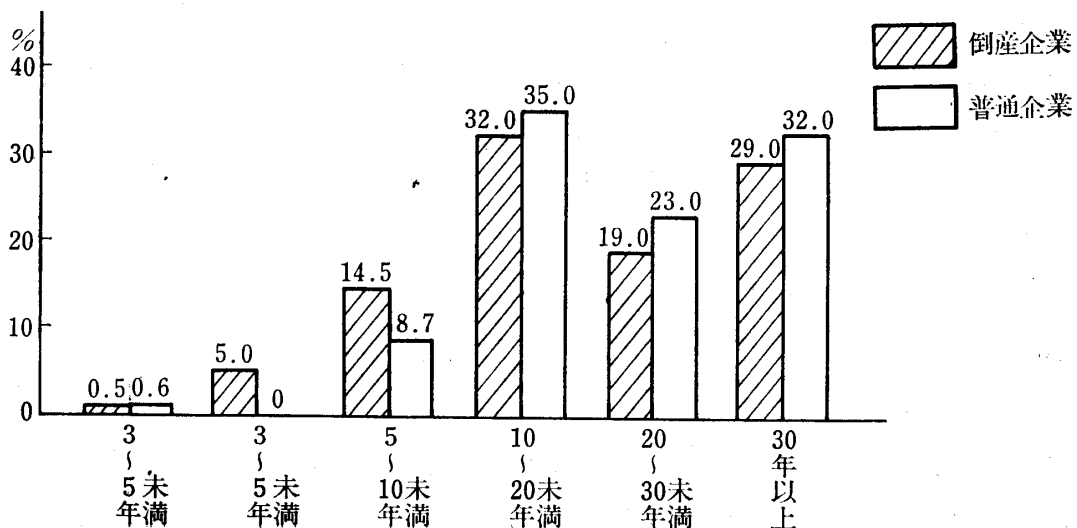


表1、図1から、企業年齢と倒産の関係をみると次のようなことがわかる。すなわち現実に倒産する企業数からみると企業年齢10年以上の企業が多いが、倒産の可能性からみると3～10年未満の企業が倒産しやすく、10年以上の企業は倒産し難い。10年以上の企業は倒産する企業も多いが生き残る企業も多いからであり、一方3～10年未満の企業は倒産する企業の方が生き残る企業より多いからである。前章でみられたように、従来のマクロ的な倒産分析では倒産した企業だけを見ていたので、企業年齢の高い企業に倒産が多いと言われているが、今回のように普通企業と比較すればそんなに単純には言えないことがよくわかる。しかも表1から倒産企業と普通企業の平均年齢を比べてみると、前者は25.3年、後者は28.0年でやはり倒産企業の方が普通企業より企業年齢が若いことがわかる。

3-4 倒産要因と経営課題

倒産企業の倒産要因と普通企業の経営課題とを対比することによって、現在の中小企業の構造的倒産要因を探ろうとした。表3の左側の第1要因、第2要因は倒産企業の原資料となった調査表の倒産主要因の第1、第2要因をあらわし、第1課題、第2課題は普通企業の調査表の第1、第2課題をあらわす。図4は表3の倒産要因の第1要因と経営課題の第1課題とを比較したものであり、図5は倒産要因の第1、第2要因の合計値と経営課題の第1、第2課題の合計値を比較したものである。図4、図5をみると、倒産企業の倒産要因としては圧倒的に業界不振が多い。しかしまたこ

表3 倒産要因と経営課題

		輸出不振	売掛金回収難	不良債権の累積	大企業の進出	取引先の不発良生	技術発達の遅れ	新市場遅開	開の発途い上あ国げ	業界不振	労働者・不技術者足
倒産企業	第1要因	3社(1.7%)	12(7.0)	18(10.3)	0(0)	25(14.3)	4(2.0)	3(1.7)	0(0)	39(22.0)	0(0)
	第2要因	2(1.0)	13(7.0)	20(10.0)	4(2.0)	11(5.0)	16(8.0)	8(4.0)	2(1.0)	55(26.8)	2(1.0)
普通企業	第1課題	0(0%)	4(3.0)	2(1.0)	1(0.7)	2(1.0)	16(11.9)	20(15.0)	1(0.7)	59(44.0)	0(0)
	第2課題	5(3.4%)	5(3.4)	3(2.0)	2(1.0)	19(13.0)	12(8.3)	36(25.0)	0(0)	18(12.0)	5(3.4)
		労使の対立	企業の再系列・編下請成	放漫経営・不徹底	経営計画との実績の増大	経営者の病弱者弱	火の災そ災の他害	立地条件の变化	その他	合計	
倒産企業	第1要因	0(0%)	2(1.0)	12(7.0)	41(24.0)	5(3.0)	0(0)	0(0)	10(6.0)	174(100.0)	
	第2要因	2(1.0%)	1(0.4)	11(5.0)	39(19.0)	6(3.0)	1(0.4)	1(0.4)	11(5.0)	205(100.0)	
普通企業	第1課題	0(0%)	1(0.7)	5(4.0)	15(11.0)	0(0)	0(0)	0(0)	9(7.0)	135(100.0)	
	第2課題	0(0%)	1(0.6)	13(9.0)	15(10.2)	3(2.0)	0(0)	3(2.0)	6(4.0)	146(100.0)	



図4 倒産要因と経営課題の比較(1)

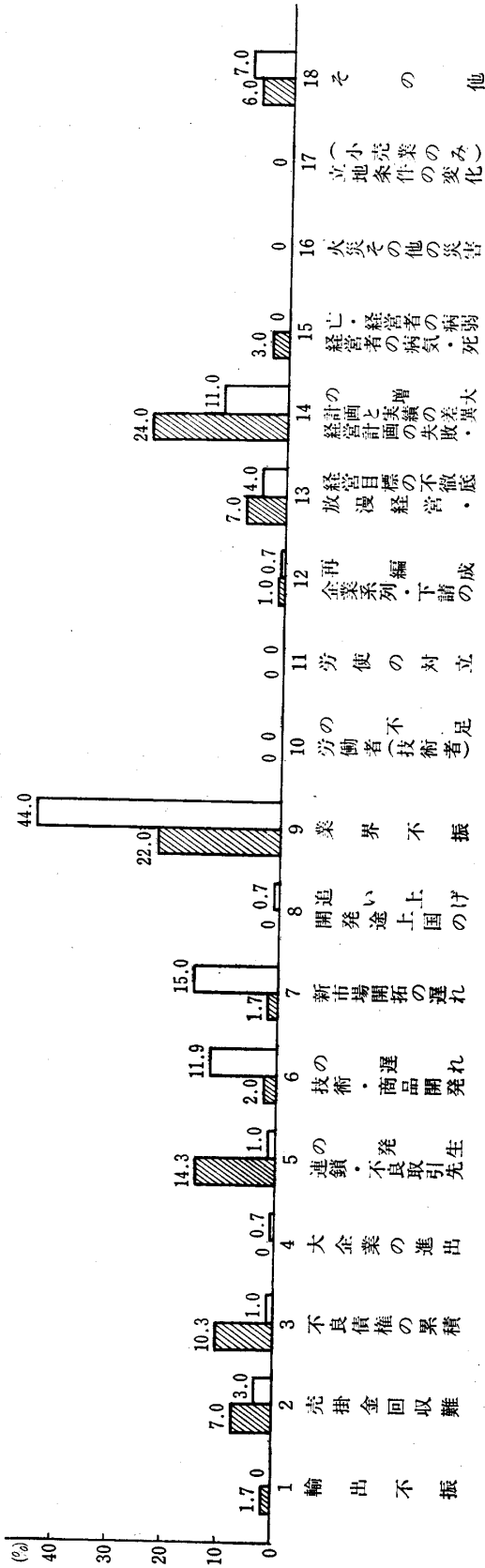
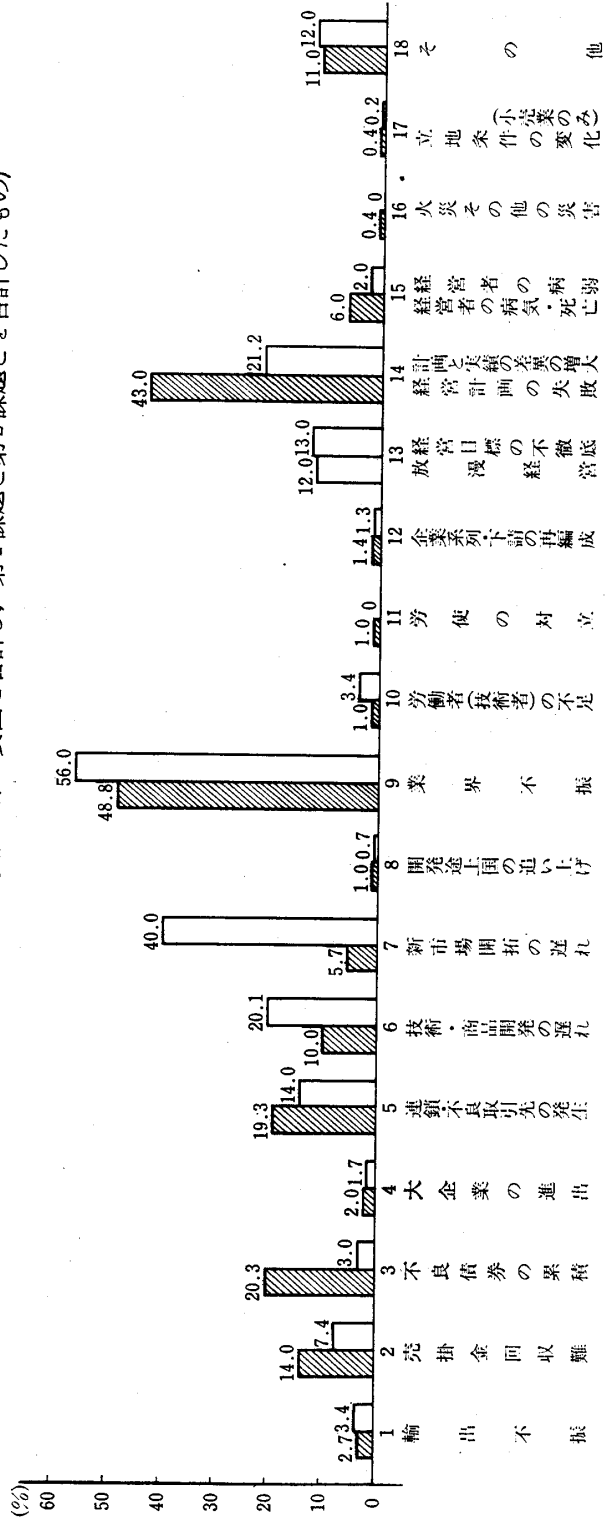


図5 倒産要因と経営課題の比較(2) (第1要因と第2要因を合計し、第1課題と第2課題とを合計したもの)



の業界不振を経営問題としながらも倒産しない普通企業も多い。従って業界不振は最大の倒産要因とは必ずしも考えられない。これは倒産の遠因にはなるかもしれないが、そのような環境の下で、倒産回避のために多くの企業がいろいろの工夫をし、生き残っていくものと考えられる。倒産の真に大きな要因、特に近因と考えられるものは、図4、図5で黒棒と白棒の差の大きな要因としてあらわれる。ここでは、経営計画の失敗・計画と実績との差異の増大、不良債権の累積、連鎖・不良取引先の発生が、大きな倒産要因として読みとられる。ただ図4と図5を比べたとき、図5は第1、第2要因を合計したものであるから図4より安定した結果を示すと考えられるので、倒産要因として不良債権の累積の方が連鎖・不良取引先の発生より重大な倒産要因とみなされる。実際にも、突発的な連鎖よりも、やはり徐々に体力を減らされていく不良債権の累積の方が企業倒産に確実に結びつくのであろう。

### 3-5 市場型態と生産型態

経営の業態について、市場型態と生産型態の2つの局面から考え、図6、図7を作成した。これらの図から、明らかに、市場を県内など狭域に考え、生産型態を下請型とする企業は、市場を県外まで広域に考え、生産型態を自社製品型（自家生産型、外注依存型）とする企業より倒産しやすい。元来下請型企業は販売力が弱く、また市場の狭い企業はたとえ、自社製品をつくってもその県内などにしか販売する力がなく、ともに市場との接触が少い。そのため大きく変化する市場ニーズの情報

図6 業態（市場）

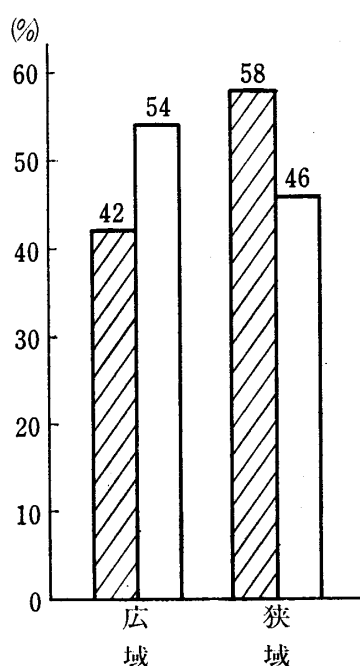
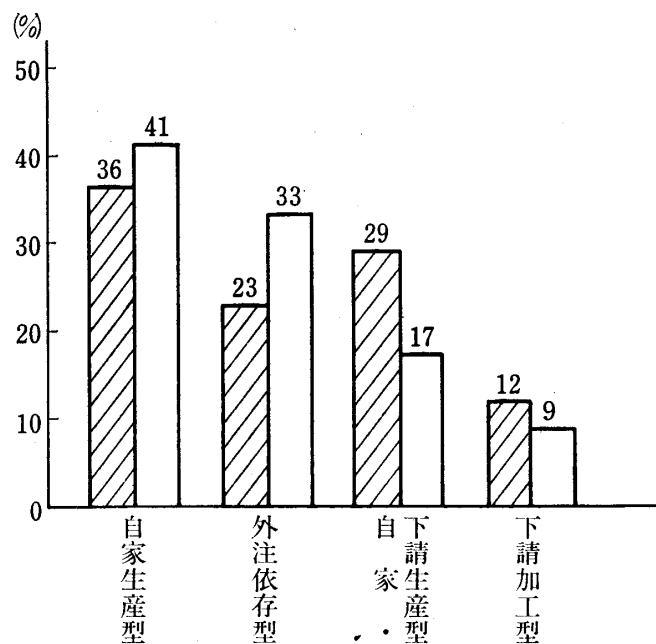


図7 業態（生産形態）



が得難くその対応がおくれ倒産しやすくなるのであろう。

### 3-6 主力銀行、不動産所有

主力銀行の有無、担保となる本社・主力工場の不動産所有状況を倒産企業、普通企業について対比させると図8、図9のようになる。図8から主力銀行を変更する中小企業は少いが、それを変更するような中小企業は倒産しやすいことがわかる。主力銀行を変更することは、その中小企業の経営状況が悪くなってきた、あるいはその改善策を銀行から求められてもそれを実行しなかったりして、それまでの主力取引銀行から見はなされた場合が多いからであろう。図9から不動産をもっていることは倒産防止に役立つことがわかる。本社、工場の土地が自社所有ならば、いざというとき有力な担保となりうるからであろう。

図8 主力銀行変更の有無と倒産

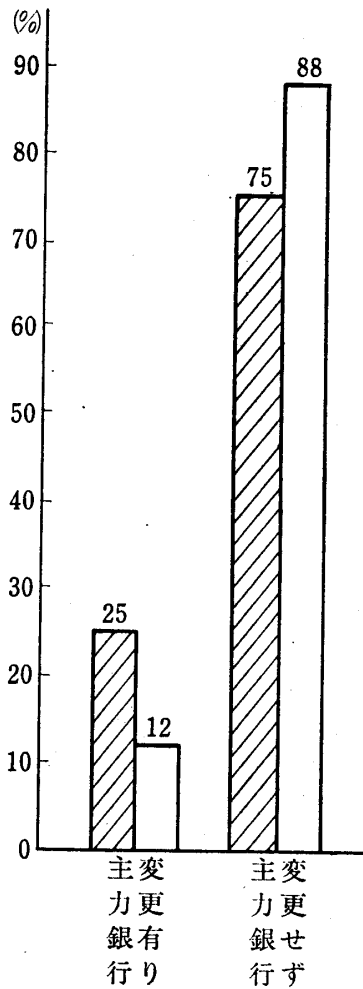
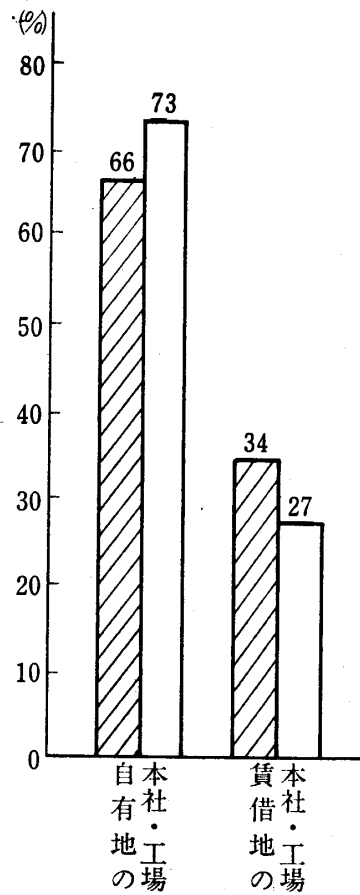


図9 不動産所有状況と倒産



3-7 売上高, 利益の時系列推移のパターン

売上高, 当期利益の時系列的な推移のパターンと倒産との関係を見ると図10, 図11のようになる。図10から過去5年間の売上高が山型の企業が倒産しやすいことがわかる。これは市場ニーズの急激な変化, 競争企業の突然の出現などによるのだろう。上昇型も倒産する可能性がある。これは粉飾で上昇しているものあるいは赤字受注で売上げがふえているものがあるからであろう。ジグザグ型が最も倒産しにくい。構造的に製品が市場に合わなくなったのではなく, 努力すれば売れる製品をもっているからであろう。またジリ貧型も比較的倒産しにくい。売上げの低下に対してコスト削減努力などによって忍耐強く経営していれば大きな資金不足などがおきないからであろう。

図10 売上高推移のパターン

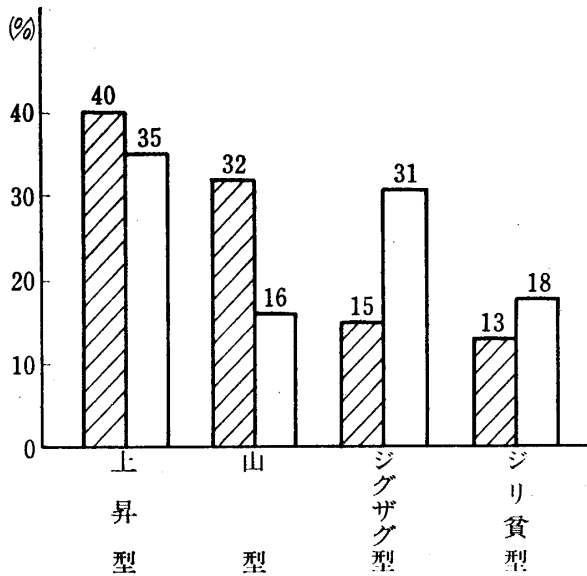


図11 当期利益の推移のパターン

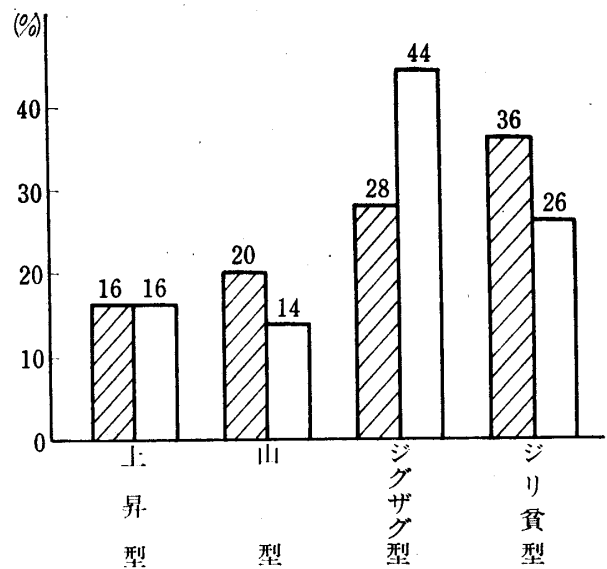


図11から, 過去5年間の当期利益の推移が山型, ジリ貧型の企業が倒産に結びつきやすく, ジグザグ型が倒産しにくいことがわかる。山型, ジリ貧型は, 製品が市場ニーズに合わなくなった, 人件費が高くなった, 支払利息がふえたなど, 総合的にみて企業経営が確実に苦しい方向に向っていることを示しているからである。

3-8 社長の出身地位, 年齢, 経歴

社長もしくは実質経営者の出身地位, 年齢, 学歴, 職歴, 当業経験, 在職年数などの客観的事実と倒産との関係を調べるために, 図12, 13, 14, 15, 16, 17を作成した。

社長の出身地位を創業者, 二代目, 三代目その他にわけて図12をつくると, 創業者社長のいる企業の倒産実数が最も多く, また他の出身地位の社長より倒産の可能性も最も大きい。創業者社長は一般に企業家精神が旺盛で環境対応力があるが, 経営経験が少いから倒産しやすいのであろう。その社長が販売力, 財務管理力などの基本的な経営能力を同時に持っている場合は企業家精神は強み

図12 社長の出身地位と倒産

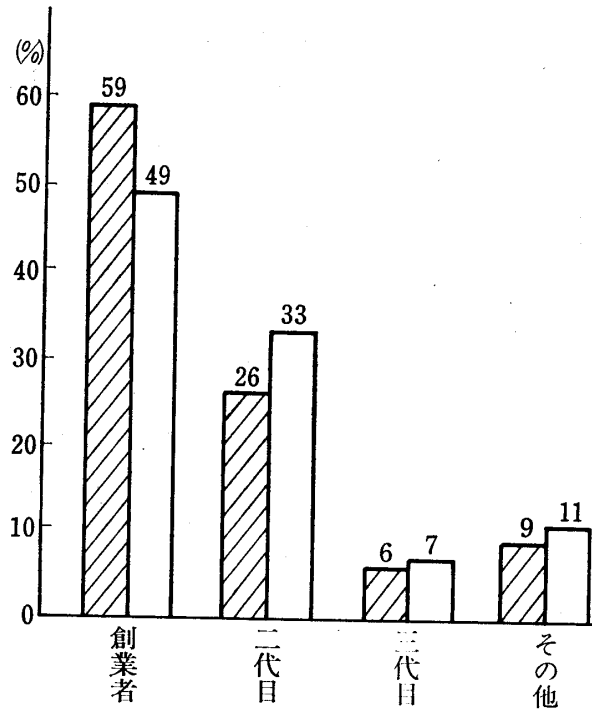
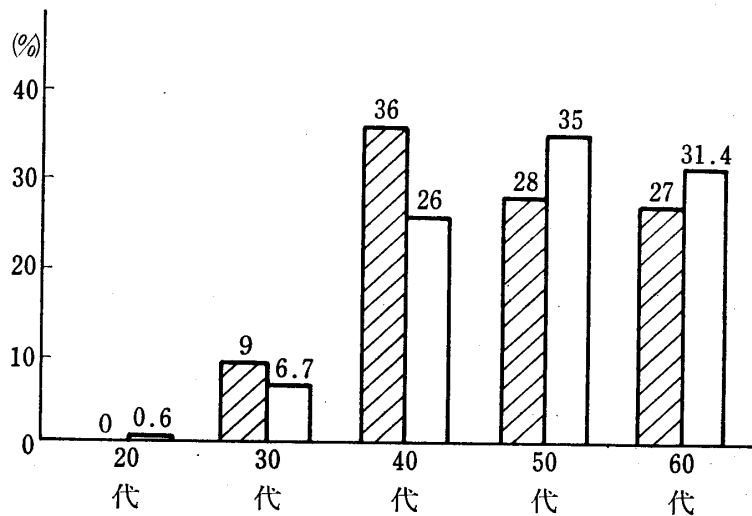


図13 社長の年齢と倒産



になるが、それらの能力がない場合は、企業家精神が逆に弱みになる可能性もあるからである。

図13から社長の年齢が高いほど倒産しにくいことがわかる。40代の経営者に倒産が多い。50代、60代になると企業経営の経験もつんでくるし、また販売不振のときも無理をせず、コスト削減など守りの強化につとめるからであろう。40代の経営者は環境変化に積極的に対応しようとするが、その対応の仕方が適切でなく倒産してしまう場合があるのであろう。

図14、図15から、社長の学歴は倒産にほとんど関係なく、また職歴タイプも倒産にあまり関係ないことがわかる。社長は企業経営の経験を積む過程でゼネラリストになってしまっていて、その専門、

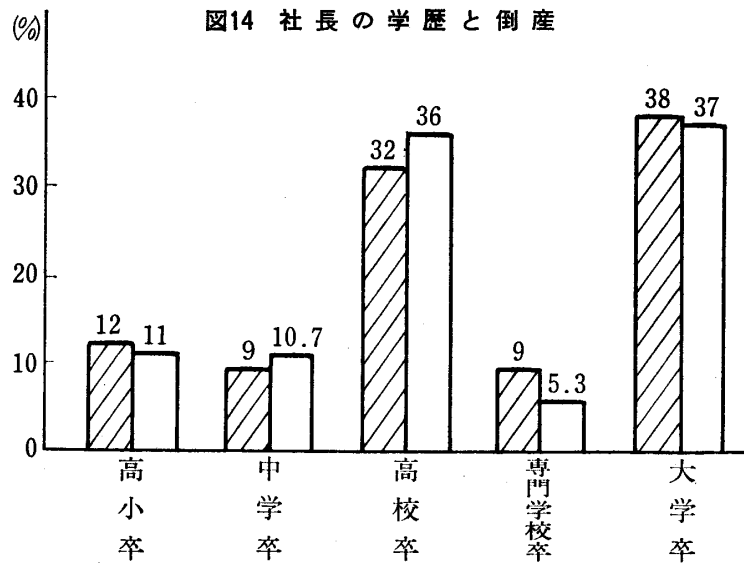
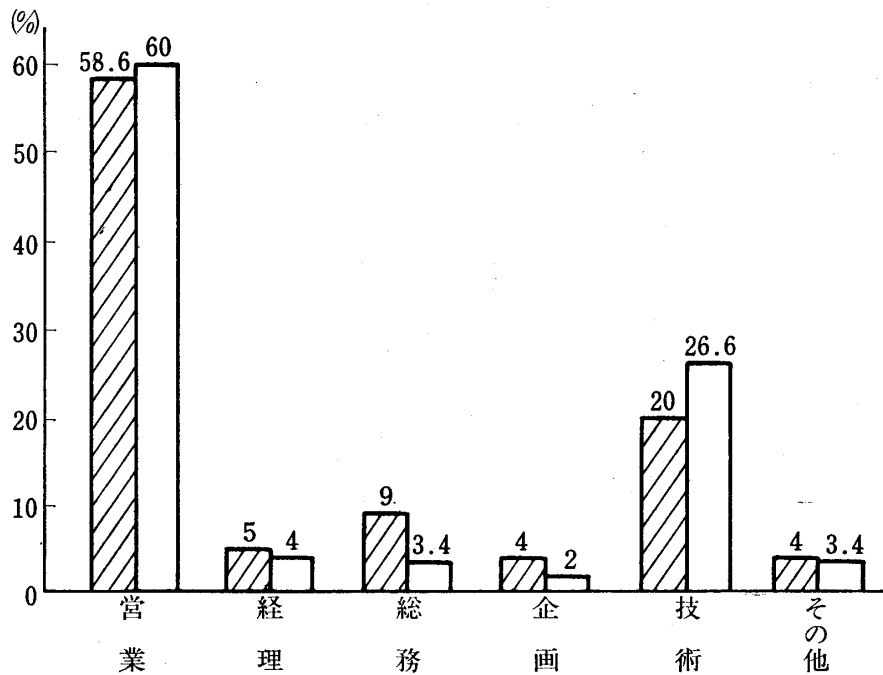


図15 社長の職歴と倒産



学歴はあまり経営能力に関係なくなってしまうのであろう。

図16から、社長がある特定業種に20年以上の経験をつむと、倒産が少なくなることがわかる。当業経験が20年以上つづけられたこと自体が、市場からみればその業種の製品が市場ニーズの変化に適応してきたこと、あるいはその社長がその業種内での製品の変化に自ら主体的に対応してきたことを示すものであり、そのような企業は十分に倒産防止力があるのであろう。

図17から、社長の社長としての在職年数は10年以上20年未満がよいことがわかる。10年未満では経験不足によって、20年以上では過去の経験に固執しすぎて市場の変化に対応できなくなるからであらう。

図16 社長の当業経験と倒産

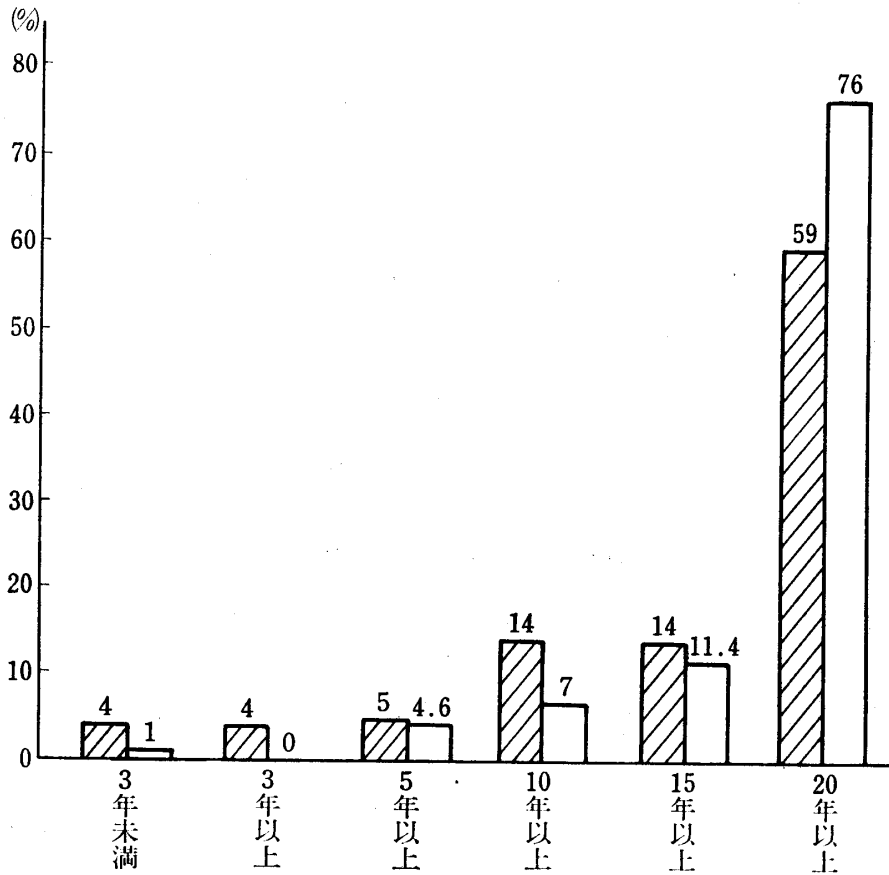
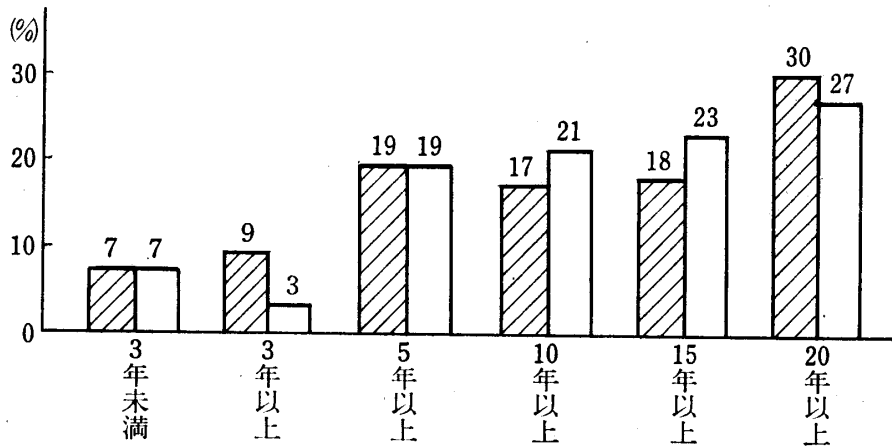


図17 社長の在職年数と倒産



### 3-9 経営者能力

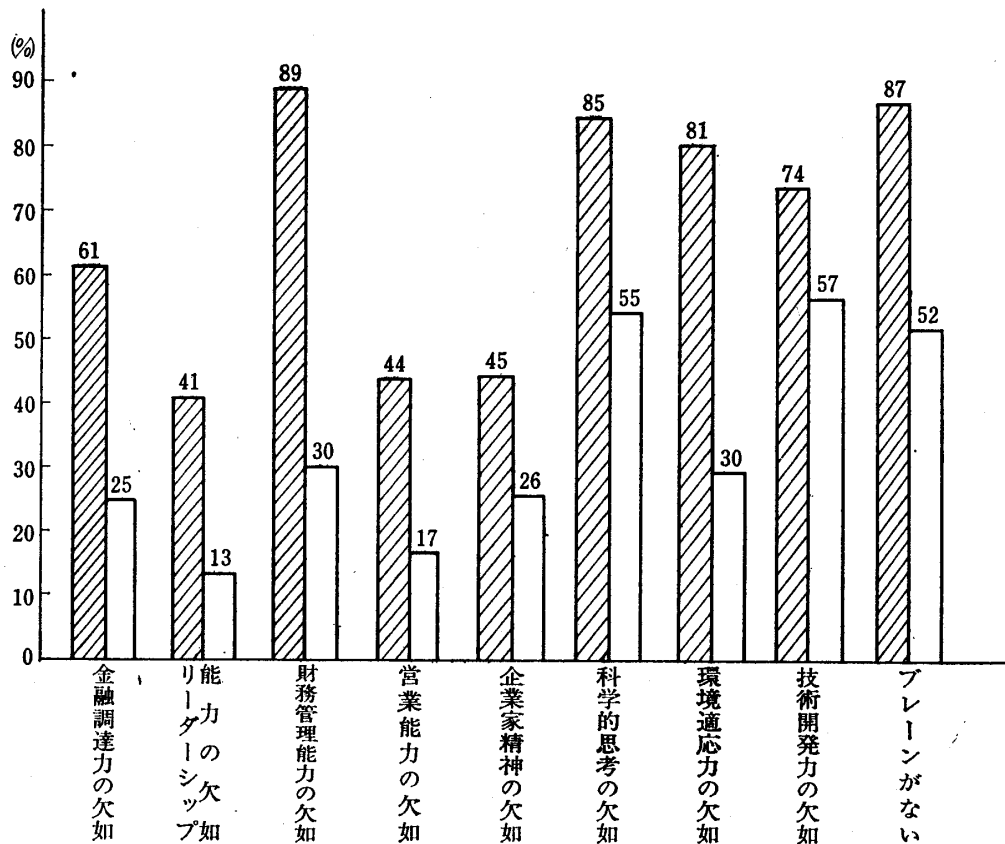
企業家精神、リーダーシップ能力、財務管理能力などの経営者能力と倒産との関係を探るために表4と図18とを作成した。これらの表、図から、経営者能力のうちどれが欠けても倒産がおこりやすくなるが、特に財務管理能力、金融調達力、環境適応力の欠如が倒産に最も大きく関係するようである。中小企業は資金的余裕がないから財務的なバランスがくずれたり、資金調達ができなくなったりすると、直接倒産につながるし、また環境変化に柔軟に適応して製品構成など経営の仕方

表4 経営者能力の欠如と倒産

	全 調 達 力	融 入 力	リー ダー シ ッ プ	財 務 管 理 能 力	営 業 能 力	企 業 家 精 神	科 学 的 考 思	環 境 適 応 力	技 術 開 発 力	ブ レ ー ン
経営者能力の欠如した倒産企業	107社 (61%*)	71 (41)	154 (89)	77 (44)	79 (45)	148 (85)	141 (81)	128 (74)	151 (87)	
経営者能力の欠如した普通企業	38社 (25%)	20 (13)	45 (30)	26 (17)	39 (26)	82 (55)	45 (30)	85 (57)	77 (52)	

\* 本表は各能力ごとにそれぞれ有るかないかを調べたものである。他の表とは異なる。たとえば金融調達力がない企業が61%、ある企業が39%となっている。

図18 経営者能力と倒産



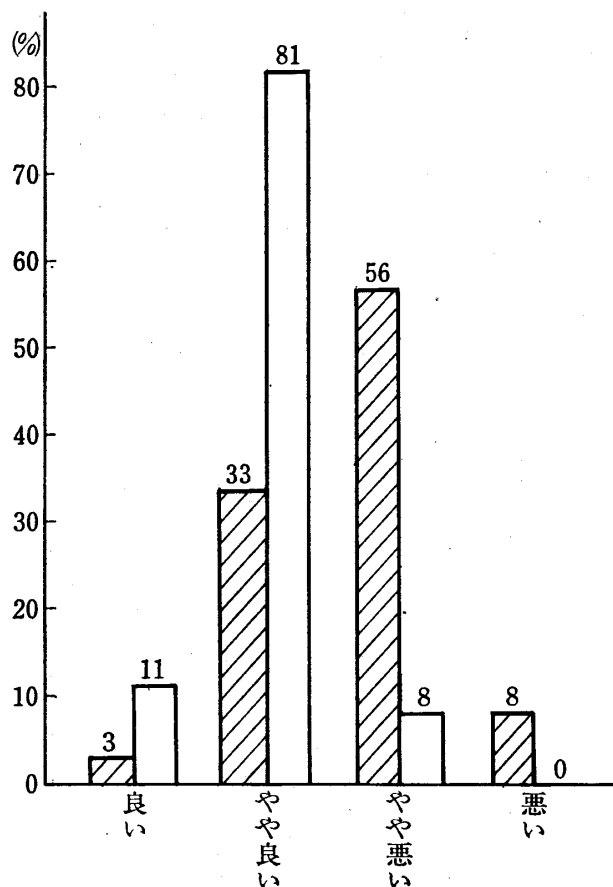
をたえず変えていかないとやはり倒産の遠因をつくってしまうのであろう。企業家精神、技術開発力、営業能力などの欠如は、一般に言われるほど倒産には結びつかないようである。単なる技術とか販売などの一局面の能力よりも、中小企業では、全経営の局面をふくむようなバランスとか柔軟性などの能力がより重要なのであろう。

### 3-10 世 評

従来、興信所、銀行などが中小企業を評価するとき、世評の調査を行ってきた。これは中小企業はその規模が小さいため、地域社会での評価の方が財務諸表などその一部をみるよりより総合的である場合が多いからであろう。世評を、良い、やや良い、やや悪い、悪いのSD法で調査した。そ



図19 世評と倒産



れを図に示すと図19のようになる。世評がやや悪い、悪い企業では明らかに倒産の可能性が大きくなる。また、良い、やや良い、やや悪い、悪いにそれぞれ4、3、2、1のウェイトをつけると、倒産企業の平均値は2.31、普通企業のそれは3.03で明らかに倒産企業の世評は悪い。ただ今回の調査は現実に倒産した企業を調べているため、倒産してしまったから結果として世評が悪くなったことも十分に考慮する必要がある。

### 3-11 従業員の年齢、モラル、パート、労組

従業員の年齢、従業員モラル、パート依存度、労組の有無と倒産との関係を見るため、図20、21、22、23をつくった。従業員の平均年齢、パートの依存度は倒産に関係ないことがわかる。従業員モラルは、高い、やや高い、やや低い、低いのSD法で調査した。図21からモラルがやや低い、低い企業は倒産しやすいことがわかる。それぞれに4、3、2、1のウェイトをつけると、倒産企業の平均値は2.11で普通企業のそれは2.71で明らかに倒産企業のモラルは低い。なお前述の世評とモラルとは同じウェイトをつけてあるので、これを比較すると、倒産企業と普通企業の世評の差は0.72、モラルの差は0.60で、世評の方が従業員モラルよりも倒産予測に役立つことがわかる。

図20 従業員年齢層と倒産

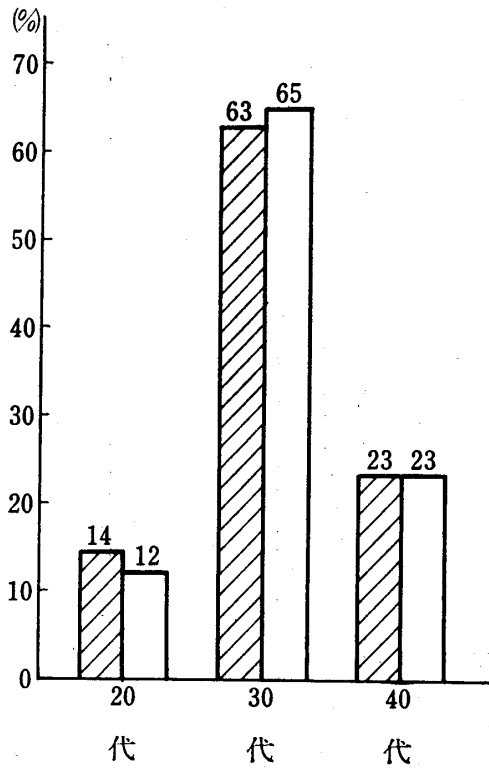


図21 従業員モラルと倒産

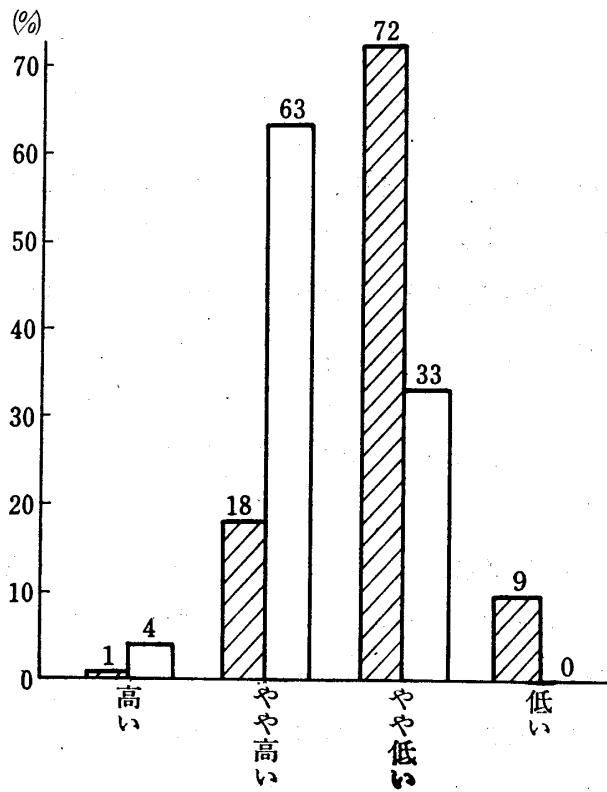


図22 パート依存度と倒産

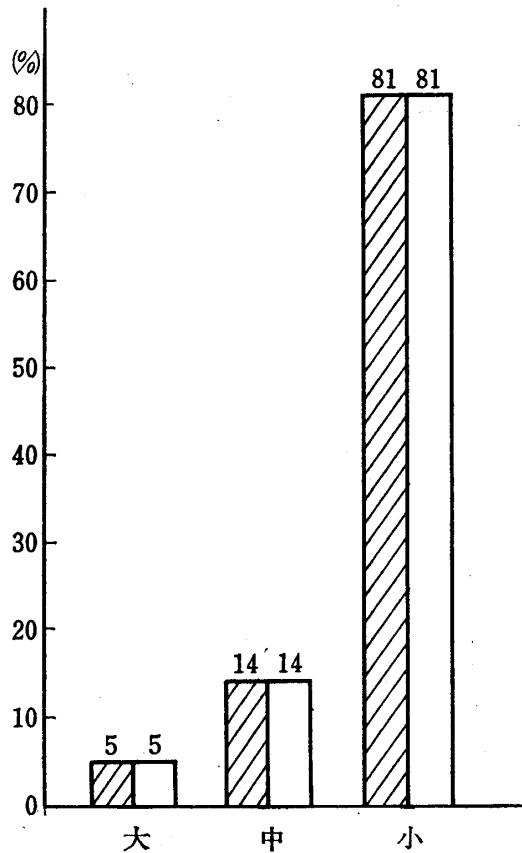


図23 労組の有無と倒産

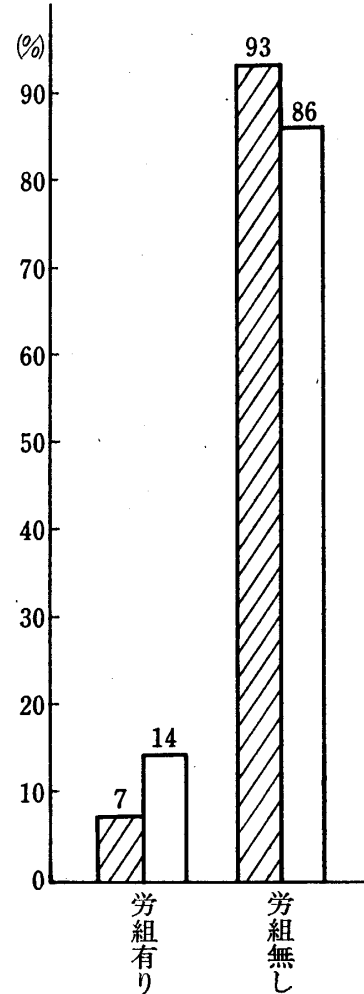


図23から、中小企業では労組がほとんど結成されていないこと、しかも労組の有無はあまり倒産に関係しないことがわかる。倒産企業で労組の有る企業は7%、無い企業は93%、普通企業では労組の有る企業13%、無い企業87%で、むしろ倒産企業の方が労組が少い。労組のためにつぶれたというのは、経営者の言いわけの場合が多いのではなかろうか。

### 3-12 商品のライフサイクル、マーケティング、仕入先、販売先

企業の主力商品を発生期、成長期、成熟期、衰退期にわけて図示すると図24のようになる。主力商品が成熟期になると倒産企業がふえ、さらに衰退期に入ると倒産する企業の方が生き残る企業より多くなる。主力商品が市場ニーズの変化に追いつかなくなり売上げが減少してくれば、倒産の可能性は当然増大するであろう。

どのようなマーケティング能力の不足が倒産につながるかを調べたのが図25である。この図から中小企業の倒産は、広い意味のマーケティング能力のうち、商品開発力や技術力など技術に関

図24 主力商品のライフサイクルと倒産

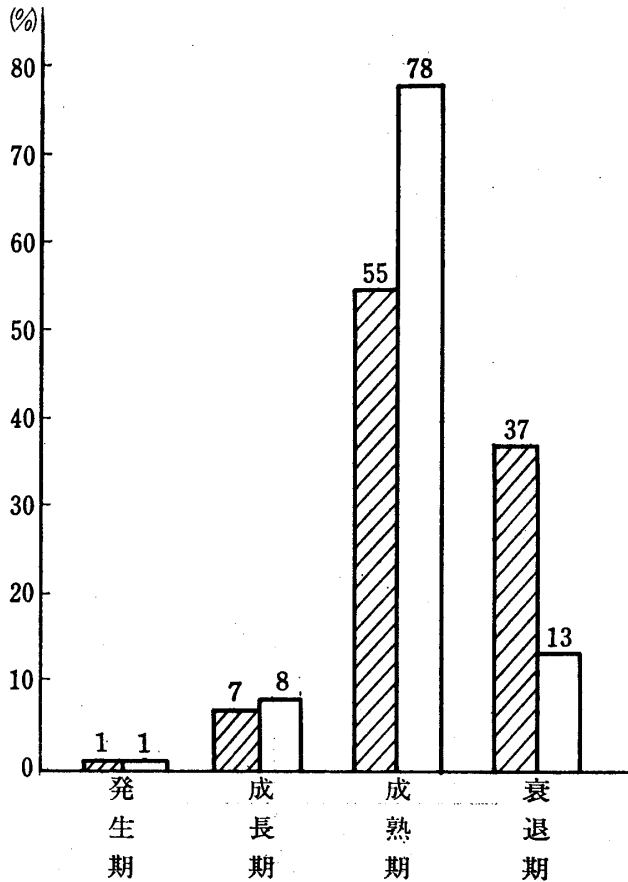
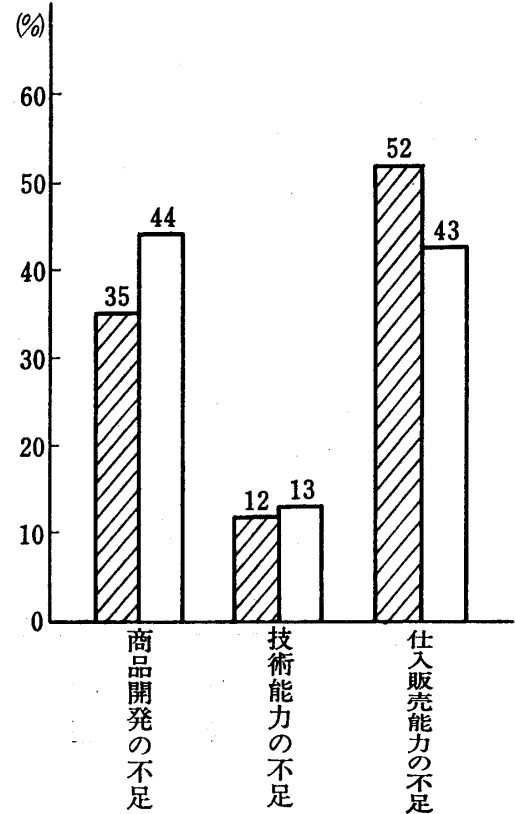


図25 マーケティング能力の不足と倒産



する能力よりも、仕入販売能力のように市場に関する能力の不足によってより多く引き起こされることがわかる。

図26、27から、仕入先、販売先の形態と倒産との関係を見ると、ともに集中型の方が分散型より倒産の可能性が大きくなっている。特に販売先の集中は倒産の原因になりやすい。販売先が集中すると買手の発言力が強くなり値下げなどの要求をつきつけられるからであろう。

### 3-13 構造的倒産要因のまとめ

以上図示された構造的倒産要因を整理してみると、経営者要因としては、財務管理能力、金融調達力、環境適応力などのバランス感覚を中心にした経営者能力の欠如、経営計画の失敗、社長の出身地位としては創業者であること、社長の年齢が30代、40代であること、在職年数が3～5年未満であること、などが倒産に結びやすく、社長の学歴、経歴などは倒産にあまり関係ないことがわかった。製品要因としては、主力商品のライフサイクルが衰退期にあること、販売市場が狭域、販売先が集中、生産形態が下請型であることなどが倒産に結びつきやすい。財務要因としては、売上高の推移のパターンが上昇型、山型であること、主力銀行に変更があること、本社・工場敷地が賃借

図26 仕入先と倒産

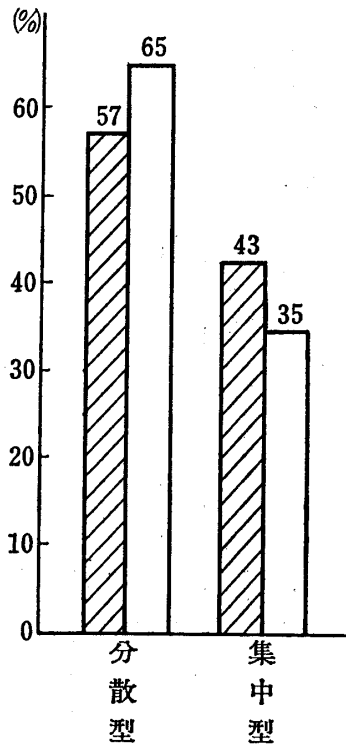
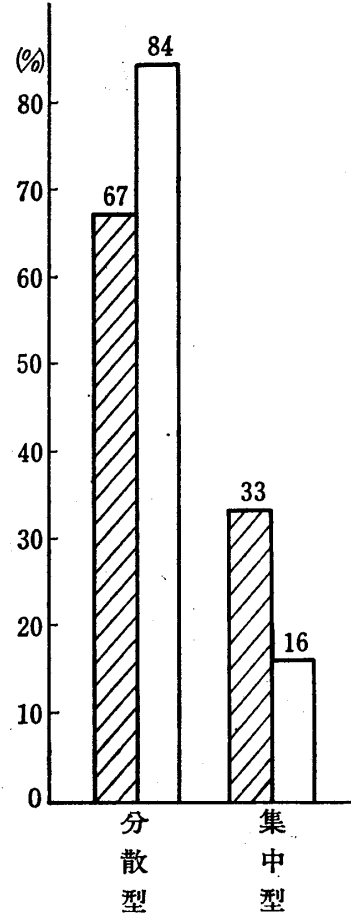


図27 販売先と倒産



地であることなどが倒産に関係する。組織要因としては従業員モラルの低さが倒産につながりやすい。そのほかには倒産に影響を与えるような定性要因はなく、パート依存度、従業員の年齢層などは倒産にはほとんど関係しない。経営関係要因<sup>17)</sup>としては、世評の悪さ、不良債権の累積、連鎖・不良取引先の発生などが直接倒産に結びつく要因と考えられる。

### 3-14 倒産プロセス

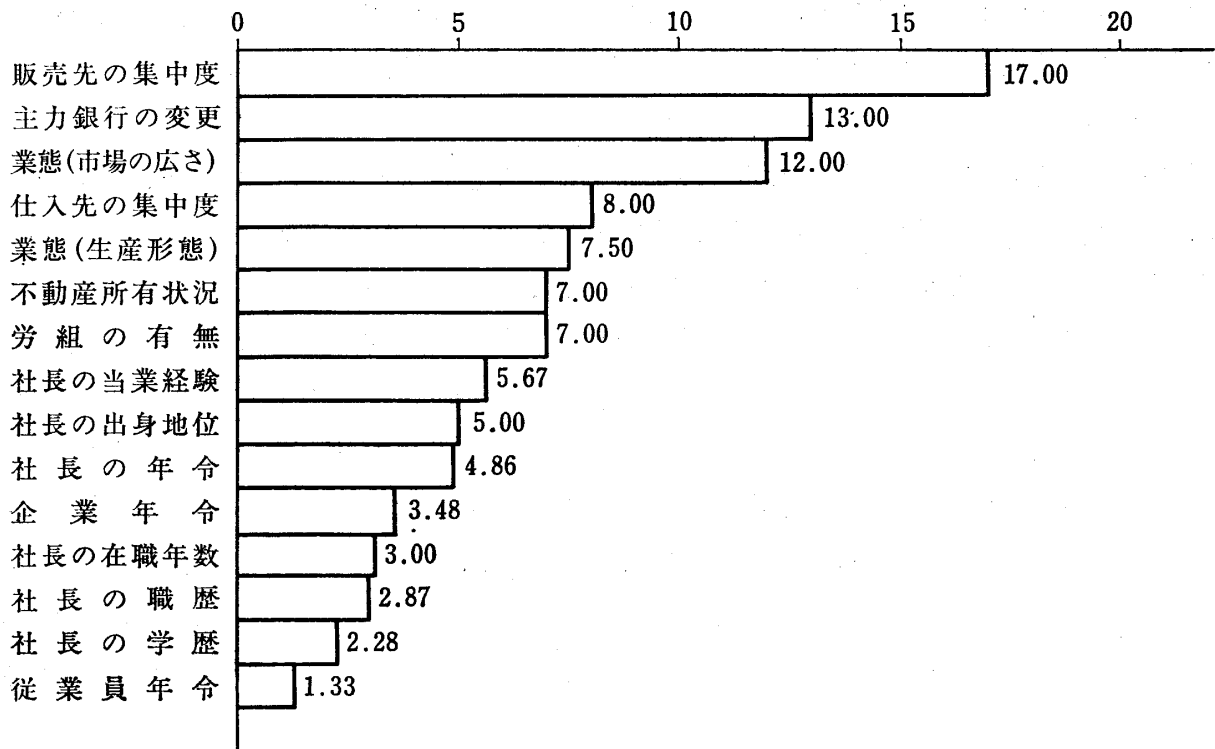
今回の調査では、倒産の構造的要因を探るために、倒産に至る経緯、背景、原因などについて調査員が聞き込みを行い、叙述的な表現で1社ごと調査資料を作成した。その中の公約数的な倒産のプロセスをみると、建設業では、業界不振→赤字受注→資金難→融手失敗などのパターンが多く、小売業では売上減→在庫増→焦げ付き発生→連鎖などのパターンが多く、卸売業では、業界不振→競争激化→収益低下→新部門進出・新製品開発の失敗→借入不能→資金ショートなどのパターンが多い。サービス業では、競争激化→無理な販売→回収遅延・焦げ付き→融手失敗などが多い。製造業では、業界不振→設備増強・工場新設→借入金増→資金難→焦げ付き大→資金ショートが多い。

17) 拙著：企業成長論 pp.179～181 中央経済社 1984

これらを、遠因、近因、トリガー要因の3つに分けてみると、遠因には業界不振、売上不振、競争激化などがあり、近因には赤字受注、新部門進出、設備増設、焦げ付きなどがあり、トリガー要因としては融手、連鎖、資金ショートなどがある。倒産のプロセスには個々の企業によってバラエティがあるが、遠因としては外部環境の悪化、近因としてはそれに対する対応の失敗、トリガー要因としては資金不足が共通のパターンであることがわかる。

構造的倒産要因の重要度を定量的にとらえるために、倒産企業と普通企業の差がより大きい要因がより大きく倒産に影響する、と考え、試みに、多くの定性要因(アイテム)の倒産への影響度を計算してみた。ここでは調査員の主観的判断の入るものを除いて、客観的な定性要因だけに限定した。具体的な計算方法は、たとえば企業年齢、という定性要因については、3～5年未満のときの倒産企業と普通企業の構成比の差は、 $0.6 - 0.5 = 0.1$ 、3～5年未満では5.0、5～10年未満5.8、10～20年未満3.0、20～30年未満4.0、30年以上3.0として計算し、その合計20.9を求め、さらにこれをカテゴリー数6で割る。そして $20.9 \div 6 = 3.48$ とする。カテゴリー数で割るのは、カテゴリー数が多くなれば、差の大きさが大きくなる可能性が大きくなると思ったからである。この3.48が企業年齢という定性要因の倒産への影響度をあらわすとする。この定性要因の影響度をまとめたのが図28である。この図から客観的定性要因のうち倒産に最も大きく影響するのは販売先の集中度、主力銀行の変更の有無、市場の広さなどであり、従業員年齢、社長の学歴、職歴などはほとんど関係ないことがわかる。今後、定性要因すなわち構造的倒産要因によって中小企業の倒産を予測しよ

図28 客観的定性要因の倒産への影響度



うとするときは、この影響の度の大きい要因をしらべればその予測精度は向上するものと思われる。

#### 4 構造的倒産要因と倒産プロセスについての新しいパラダイム

現代の企業経営は製品・サービスを軸にして展開されている。これは企業外環境がたえず流動化し、企業内の条件すなわちヒト、モノ、カネがたえず固定化し、その接点となるのが、製品・サービス<sup>18)</sup>であるからである。この製品・サービスが市場のニーズに合わなくなったら、どんな優秀な経営者がいようと、どんなに財務内容がよくても企業経営は立ちゆかなくなる。現在の企業外環境の変動の要因には大別して、国際的政治・経済・社会の変動、技術革新、消費構造の変化の3つがある。また一方、企業内条件のうちのヒトは終身雇用の考えの強い従業員、モノはたえず大型化、高級化する設備、カネはたえず増加傾向のある借入金などであり、これらは、企業が少しでも大量生産・大量販売の方向、あるいは安定経営、効率化経営をしようとするにつねに増大し固定化する傾向をもっている。この固定化傾向は、製品・サービスを固定化させる傾向をもち、変化する市場ニーズに対応できなくなってしまう。

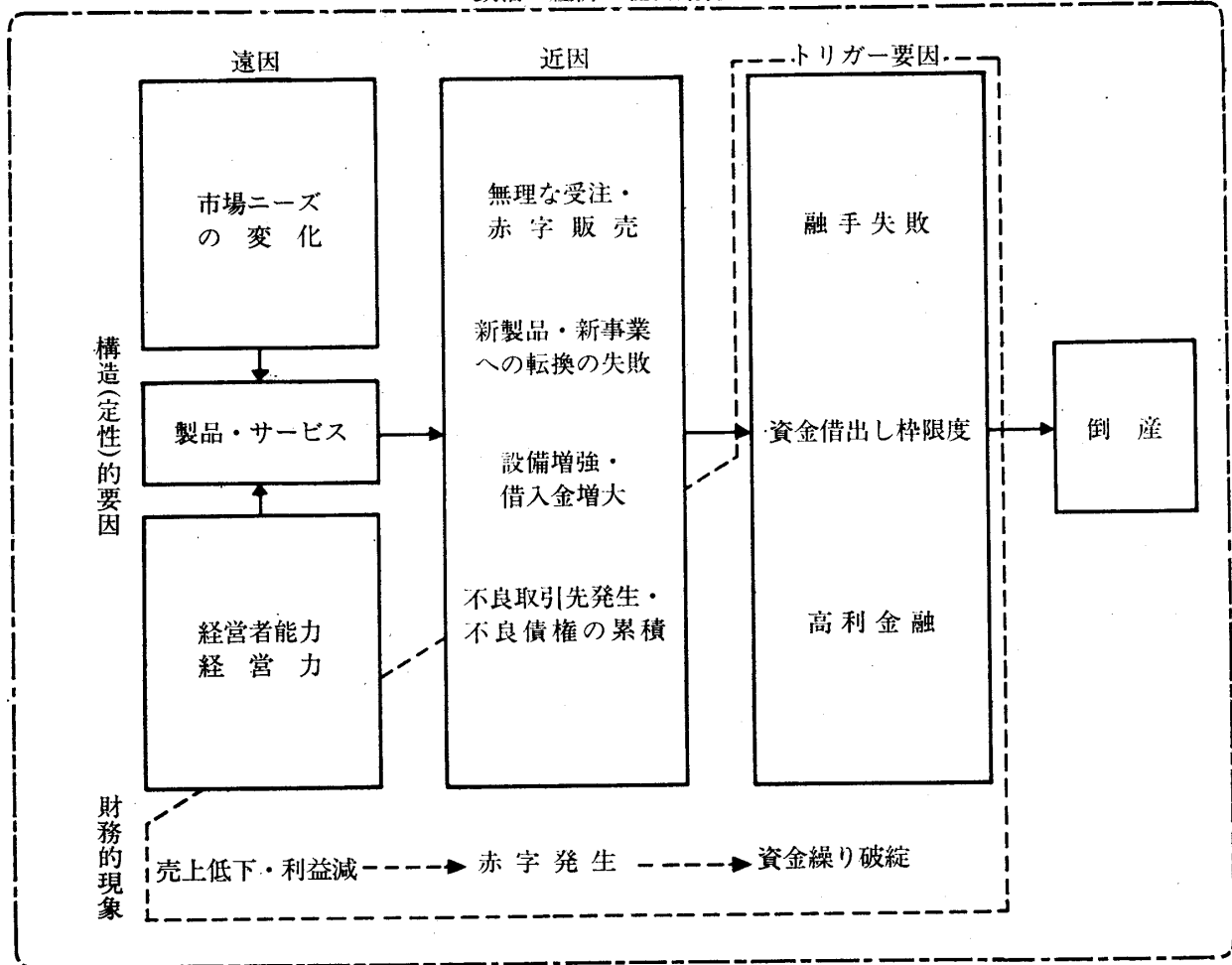
この製品・サービス戦略を意思決定するのが経営者である。経営者が現状肯定になること、さらに具体的には、現在の安定製品に力を入れるようになると企業の成長は阻害されてしまう。それは一般に人間には学習過程があって同じ仕事を続けていれば楽になるから、どうしても同じ仕事に固執したがる性癖がある。こういう性癖のあるところへ経営者が現状肯定の考えを示すと従業員はみな同じ仕事に固執するようになり企業全体が硬直化する。これが現代企業の成長と成長停滞の一般的パターンである。

現在の中小企業の倒産プロセスを、このような理論を基礎にし、前述の倒産についてのマクロ的な、時系列分析、倒産要因分析、及び今回実施された倒産企業のミクロ的な個別調査結果によって考察すると、以下のような因果関係を推論することができる。

倒産の遠因としては、現在の市場ニーズの大きな変化に対して、経営者能力の不足、あるいはその中小企業のもつヒト、モノ、カネ、情報の総合的な経営力の不足のため、製品・サービスが対応できなくなったことがまずあげられる(図29の左側の遠因・構造的要因参照)。これが一般的な現象としてあらわれるときは業界不振、販売不振、過当競争などのかたちになる。ただ日本の中小企業倒産の場合、欧米で倒産の原因としてあげられている経営者の不正直、不誠実、怠慢、無能などの職業人としての基本的なパーソナリティの欠如が倒産の原因というケースは少ない。現在の日本の倒産中小企業の経営者は誠実で勤勉で会計知識などがありながらも、市場ニーズの変化、技術革新が大

18) 拙著：企業成長論 pp. 55~57

図29 中小企業倒産の構造的プロセス  
政治・経済・社会環境



きすぎて倒産してしまうケースが多い。経営者の無能と簡単にかたづけられるものではない。

倒産の近因としては、売上低下、利益減に対応するためにとられた経営者の対応の失敗や不測の債権焦げ付きの発生などがあげられる(図29の構造要因・近因参照)。一般に中小企業の経営者は売上低下、利益減に対して、無理な受注・赤字販売をしたり、新製品・新事業に転換したり、コスト削減のための設備増強をしたりする。その場合貸出先の少なくなった銀行などが過度の貸付けをすることがある。過度の借入れをしても、しよせん市場ニーズに合わなくなった製品はコスト削減してもそれほど売れるわけではなく、また製品・事業転換しても転換先にまた強力な競争相手があったりしてなかなかうまくいかない。そして支払利息をふくめて赤字が大きくなる。あるいはまた取引先への大口債権が突然焦げついたり、小さな不良債権が累積したりして、赤字が大きくなる。この赤字発生は本来結果としてあらわれてくる財務現象であるが(図28の財務現象・近因参照)、金融機関の信用を失い貸出枠を縮めるため、これもまた倒産の近因となってくる。

トリガー要因としては、体力のなくなった経営に最後の致命的な打撃を与える金融的要因があげられる(図29の構造要因・トリガー要因参照)。融手の失敗、銀行の支援ストップ、高利金融からの借入



れなどがおき、これが直接引金となって倒産する。

以上の遠因、近因、トリガー要因へと進むプロセスの途中で多くの企業は立ちなおり、すべての中小企業が倒産に向って自動的に進んでいくものではない。その場合企業の自主的努力のほか政治・経済・社会環境要因がプラスに作用することもある。たとえば近因としての借入金が増大がおきても政府の金融補助によって、支払利息が減って赤字にならないこともあり、トリガー要因としても、そのような補助があれば融手、高利金融に手を出さなくてもすみ、倒産をまぬがれることもある。ただ従来は、このような金融上の援助が景気停滞期に行われ、その期間生き延びていられれば景気回復と同時に再び成長発展すると考えられていたが、現在のような構造的な要因、すなわち製品・サービスが国際的政治・経済社会の変動、技術革新、消費構造の変化などによって市場ニーズに合わなくなってきた、しかもそれに対応するだけの経営者能力、経営力がない場合、単なる金融上の援助だけでは倒産は回避しえないということだけは、はっきり留意すべきである。

本論文は、筆者が座長として積極的に参画した、中小企業庁の「今次景気回復局面における倒産多発の構造的要因分析及び倒産情報評価のあり方に関する緊急調査、委員会（1984年11月設置）の調査に基づくものであり、この調査に参画された帝国データバンクの方、また当委員会に参画された中小企業庁、経済企画庁、各金融機関の方々に、心から感謝するものである。