

Title	倒産企業の企業体質に関する根本原因分析と考察： 3ステイクホルダーの視点による企業体質健全化モデルの構築
Sub Title	Root cause analyses and discussion about organizational climates of bankruptcy companies : proposal of a model constructing sound organizational climates from the views three stakeholders
Author	高村, 清吾(Takamura, Seigo) 高野, 研一(Takano, Kenichi)
Publisher	慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科
Publication year	2011
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	<p>昨今の企業倒産や不祥事において体質を原因とする事象が目立っている。 企業体質の改善を図る動きが出てきているが、 企業体質の健全化を図るうえでそ方策はあまり明確化されていない。 従来の企業倒産に関する研究では、企業体質が複雑でかつ抽象的なものあることから、 合理的な分析評価は困難とされてきた。 本研究では、平成不況以降の倒産企業を対象に体質に関する根本原因探求し、 本質的な問題点を検証すること目的としている。 また、健全な企業体質の確立を検討し、本研究の分析結果をもとにモデル構築を図った。 本研究における分析方法はKJ法、根本原因分析、多変量解析（数化Ⅲ類）の3手法である。 文献情報収集によるおよそ3,700枚のカードを作成し、KJ法により倒産要因を洗い出し、 根本原因分析により問題の所在を可視化することで明確にし、 多変量解析によって問題の傾向と本質を検証するという流れである。 本質的部分の形成に対する検証にあたっては、社会心理学の観点をういて行い、 人間の特性が企業体質の形成に関わりについて述べみる。 これらに基づき、健全な企業体質による経営モデル構築の検討にあたっては、 単に企業組織の内部関係者視点に限定せず、顧客というステイクホルダーの視点を取り入れ、多角 的な視点に基づく企業経営全般を評価する仕組みとして評価的多様性を念頭においた概要となっ ている。 なお、モデルの有用性について分析検証が必要があり、 さらなる構築に向けた研究が必要であると考え。</p>
Notes	修士学位論文. 2011年度システムデザイン・マネジメント学 第64号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40002001-00002011-0009

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.

修士論文

2011 年度

倒産企業の企業体質に関する根本原因分析と考察
—3 ステイクホルダーの視点による企業体質健全化モデルの構築—

高村 清吾
(学籍番号 : 80934600)

指導教員 高野 研一

2011 年 9 月

慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科
システムデザイン・マネジメント専攻

論 文 要 旨

学籍番号	80934600	氏 名	高村 清吾
論文題目： 倒産企業の企業体質に関する根本原因分析と考察 —3 ステイクホルダーの視点による企業体質健全化モデルの構築—			
<p>(内容の要旨)</p> <p>昨今の企業の倒産や不祥事において企業体質を原因とする事象が目立っている。企業体質の改善を図る動きが出てきているが、企業体質の健全化を図るうえでその方策はあまり明確化されていない。</p> <p>従来の企業倒産に関する研究では、企業体質が複雑でかつ抽象的なものであることから、合理的な分析評価は困難とされてきた。</p> <p>本研究では、平成不況以降の倒産企業を対象に企業体質に関する根本原因を探求し、本質的な問題点を検証することを目的としている。</p> <p>また、健全な企業体質の確立を検討し、本研究の分析結果をもとにモデル構築を図った。</p> <p>本研究における分析方法は KJ 法、根本原因分析、多変量解析（数量化Ⅲ類）の3手法である。文献情報収集によるおよそ3,700枚のカードを作成し、KJ法により倒産要因を洗い出し、根本原因分析により問題の所在を可視化することで明確にし、多変量解析によって問題の傾向と本質を検証するという流れである。</p> <p>本質的部分の形成に対する検証にあたっては、社会心理学の観点を用いて行い、人間の特性が企業体質の形成に関わりについて述べてみる。</p> <p>これらに基づき、健全な企業体質による経営モデル構築の検討にあたっては、単に企業組織の内部関係者の視点に限定せず、顧客というステイクホルダーの視点を取り入れ、多角的な視点に基づく企業経営全般を評価する仕組みとして評価的多様性を念頭においた概要となっている。</p> <p>なお、モデルの有用性について分析検証の必要があり、さらなる構築に向けた研究が必要であると考えます。</p>			
キーワード (5語) 企業体質 企業倒産 根本原因 人的ハザード ステイクホルダー			

SUMMARY OF MASTER'S DISSERTATION

Student Identification Number	80934600	Name	Seigo Takamura
<p>Title</p> <p>Root cause analyses and Discussion about Organizational Climates of Bankruptcy Companies -Proposal of a Model Constructing Sound Organizational Climates from the views three stakeholders -</p>			
<p>Abstract</p> <p>Conspicuous events that caused recent corporate bankruptcies and scandals in corporate culture. Clear up and helps you become healthy corporate structure to improve corporate culture have come out, but the strategy is not initialized. In the study of the traditional corporate bankruptcies, corporate structure is complex, and has been made, that the abstract from a reasonable analysis of the difficult. Are intended to validate the problems inherent in this study, Heisei recession since insolvent corporations subject to explores root causes of corporate culture. Also, considering the establishment of healthy corporate culture analysis results of this research based on model building. Analysis in this study is KJ method, root-cause analysis, multivariate analysis (quantification III of) of the 3 techniques in. By multivariate analysis examining the nature and trend of problem creates approximately 3,700 cards by cited information gathering, bankruptcy factors discovered by KJ method allows root-cause analysis where the problem is visible by making clear it, and then flow in. Validation against the formation of the part and parcel, are using social psychology and human characteristics involved in the formation of corporate culture to describe about. Outline of worst-case evaluation of diversity as a mechanism to evaluate the overall corporate management is in consideration of the building by a healthy corporate culture management model based on them, not limited to corporate organization insider's point of view simply based on different perspectives, incorporating the customer stakeholder perspective. Furthermore, about the usefulness of the model and analysis necessary to build further research you should be thinking.</p>			
<p>Key Word(5 words)</p> <p>a company condition bankruptcy a fundamental [root] problem human hazard stakeholders</p>			

目次

1. 緒言
 - 1.1. 本研究の背景
 - 1.2. 企業体質が問題となった事例
 - 1.3. 先行研究
 - 1.3.1. 企業体質
 - 1.3.2. 倒産企業
 - 1.3.3. 倒産原因
 - 1.4. 本研究の目的と目標
 - 1.5. 構成
2. 本研究の仮説
 - 2.1. 仮説
 - 2.2. 企業体質の観点から倒産シナリオの具現化
3. 分析方法および結果
 - 3.1. 文献情報収集
 - 3.1.1. バブル景気崩壊以降の倒産企業を対象
 - 3.1.2. 抽出方法およびデータ収集結果
 - 3.2. 分析方法
 - 3.3. 分析結果
 - 3.3.1. K J法
 - 3.3.2. 根本原因分析
 - 3.3.3. 数量化Ⅲ類
 - 3.3.3.1. 分析概要
 - 3.3.3.2. 平成不況後の人的ハザードの分析結果
 - 3.3.3.3. ITバブル崩壊後の人的ハザードの分析結果
 - 3.3.3.4. 証券市場不信拡大期の人的ハザードの分析結果
 - 3.3.3.5. リーマンショック後の人的ハザードの分析結果
4. 考察
 - 4.1. 倒産要因と企業体質の関連性と本質的問題点
 - 4.2. 社会心理学の観点から見た不健全な企業体質の成り立ち
 - 4.3. 健全な企業体質構築のための経営モデル
 - 4.3.1. 経営理念の重要性
 - 4.3.2. 健全な経営へのアプローチ
 - 4.3.3. 適正な多面的評価による妥当性
 - 4.4. 提言
 - 4.5. 今後の課題

5. 結言

謝辞

参考文献

付録

1. 根本原因分析 135 社
2. 根本原因分析の体系図
3. 数量化Ⅲ類 01 データ

1.緒言

1.1. 本研究の背景

近年、企業体質を主因とする経営破綻または不祥事が目立って起きている。世間に多大かつ重大な影響を及ぼす、経営破綻や事故等に対して調査委員会（以下、調査委）を設置し、評価委員や外部有識者が原因を追究し報告する機会がある。昨今の調査委により下された結論または総括において、組織が抱える企業体質を主因に挙げる事象は決して少なくはない。

また、調査委が実際には設置されていない倒産や不祥事といった事象においても、状況的背景に企業体質を根本原因と評価するケースが多数みられる。

この企業体質とは、一般的には「組織などに染み込んでいるある種の特質」と言われている場合がある。その「特性」は事業の成功や好業績を収めた時には、ほとんど語られることはなく、一方、何らかの問題や不祥事が起きた場面で焦点にされることが多いように感じられる。問題や不祥事が起きればその原因を追究せざるを得ず、結果的に阻害要因として取り上げられることが多いのではないかと思われる。また、その「特性」は抽象的なものであり、複合的に絡み合っ形成されると思われるため、企業倒産に関する研究に際しては、定量的に計測することが不可能とされてきた。

しかしながら、企業体質を主因とする様々な組織的問題において、問題を誘発する根本原因（ハザード）にメスを入れない限り、今後も企業体質を主因とする問題は存在し続け、真の企業体質改善は困難であろう。

さて、倒産企業の主因は、帝国データバンクの統計によれば、販売不振や売掛金回収難あるいは不良債権の累積といった不況型倒産が近年増加傾向にあり2010度では80%以上を占めている。一方、放漫経営は近年減少傾向にあり10%以下としている。しかしながら、不況下における不況型倒産の増加は、当然の結果として受け取れる反面、不況が倒産要因のすべてとするのは短絡的である。不況という環境変化（外部要因）は最大の倒産要因の一つであるが、見落としてはいけないことは、リスクマネジメントの観点において放漫経営が企業倒産の要因に挙げられている事実があり、経営者リスク（経営者の性格・能力に起因する「経営の未熟さ、甘さ」や「計数管理のずさん」）は大きなリスク要因といわれている。

放漫経営とは組織に染み込んでいるある種の特質（いわゆる企業体質）の一種であることは明白であり、企業体質自体がリスクマネジメント上の経営リスクにおいて極めて重大な影響に寄与していると言える。

現在の組織や企業において健全な企業体質への対策は必要不可欠であり、放漫経営が「起きないよう」ではなく、「起きない」仕組みの構築が急務と考える。

Figure.1 企業倒産年度推移

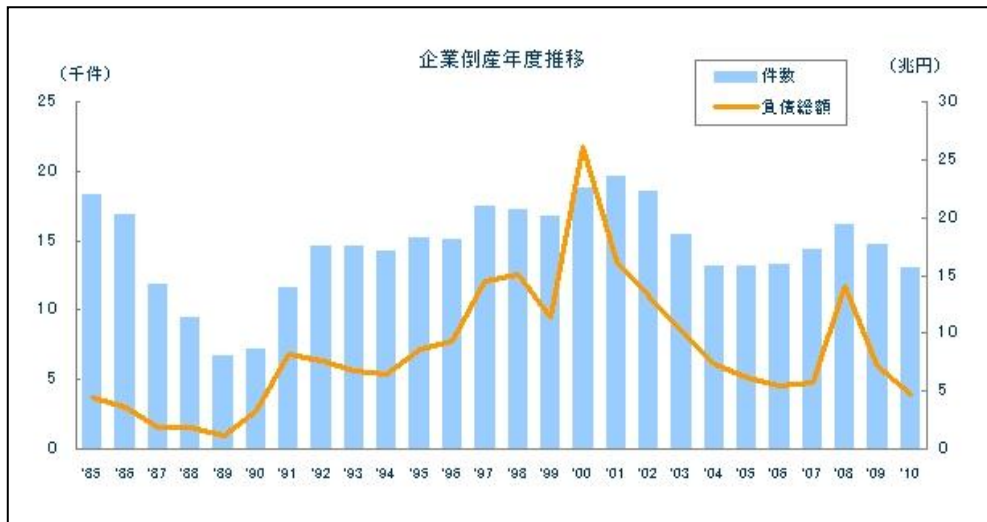
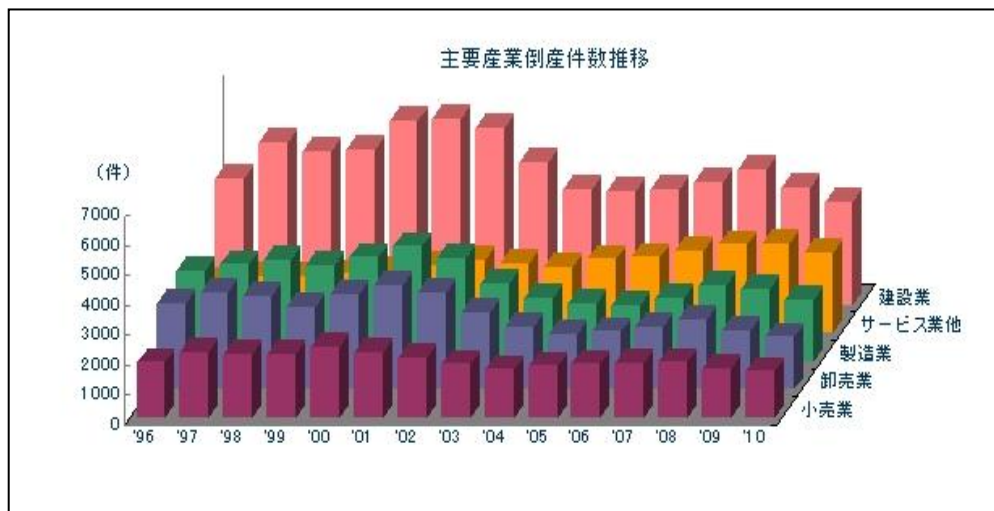


Figure.2 主要産業倒産件数推移



「出店：東京商工リサーチの全国企業倒産状況 2010 年より」

1.2. 企業体質が問題となった事例

- ① 株式会社日本航空（以下、日本航空）の経営破綻
 - 2010年1月に会社更生法を申請する。
 - 同年3月に日本航空の経営破綻をめぐり、「コンプライアンス調査委員会」が外部調査機関として設置される。弁護士や公認会計士ら5人で構成し、法令違反に関する情報提供を募るなどの調査活動を行う。
 - 同年8月に調査委より結論が下される。要旨は、①「歴代の経営者の危機意識の欠如や経営判断の誤り」を経営破綻が要因である。②「米国発の同時多発テロ等で利用客が落ち込んだ際は緊急融資で乗り切り、大掛かりなリストラによる財務体質の改善を先送り」も悪影響を及ぼした
 - かつて政府が出資し半官半民に対し、「日本を代表する航空会社や親方日の丸」体質が根強く、こうした問題点を踏まえて企業風土改善の必要性について報告されている。
- ② 日本振興銀行株式会社（以下、振興銀）の経営破綻
 - 2010年7月前会長（元金融監督庁で金融検査マニュアル作成に関与）がメール削除による検査妨害容疑で逮捕される。
 - 同年9月に新社長就任2か月後で民事再生法を申請する。
 - 新経営陣の下で経営体制の立て直しを図る中で、次々と問題が判明する。
 - 浮き彫りにされた問題点は、「不透明な資産内容」、「法令違反を意識した組み立て論理による金融庁の検査対策」、「一事が万事、鶴の声で決まる」、「中小企業救済の理念から乖離していった卸し金融の妙味にのめり込み」、「振興銀は木村銀行と称され、前会長の個人商店」といった声が現場などから明らかにされる。
- ③ 西日本旅客鉄道株式会社（以下JR西日本）のJR福知山線事故
 - 2005年4月にJR福知山線の塚口～尼崎駅間において、走行中に脱線転覆する事故が発生する。死者90名以上、重軽傷者450名を超えるなどJR発足以来、最大規模の事故となる。
 - JR西日本労働組合と全日本鉄道労働組合総連合会によるシンポジウムによれば、JR西日本は90年に開催された国際鉄道安全会議のボイコット以来、幾多の事故や不法行為を繰り返し行う、「事故隠蔽および不安全な企業体質」が指摘されてきた。とりわけ、東海道線救急隊員触車死亡事故では、「過密ダイヤとダイヤ至上主義」に関心が傾倒し過ぎてしまい、指令業務体制の下で「安全よりも運行や企業利益優先の姿勢」を崩さなかった、安全軽視の企業体質が背景にあることが指摘されている。
 - 社員への評価主義を全面化し、高圧的な社員管理の実態が存在していた。事故の責任を現場職員に転嫁する姿勢を崩さず、些細なミスを口実に乗務員に「日勤教育という名のいじめ」が横行し、さらに現場社員に対し無理な業務強いて、社員間の競争をあおるような労務管理が行われている。

1.3. 先行研究

1.3.1. 企業体質

企業体質や倒産に関する研究は広義的かつ幅広い分野で行われている。

過去の経営破綻や事故などを通じて、企業体質に関する所見や評論は多数見られる。組織的問題の主因のひとつとして挙げられる企業体質とは、どんな問題なのか、あるいは企業風土の特徴として企業体質の内容説明に関する文献が主流である。例えば、企業間比較において企業体質の問題が浮上し、財務体質やリスクに関する危機感に欠けるといった具合に企業体質の根本的問題の是非を指摘し、企業体質の改革必要性を訴えるといったペリル（組織的問題の原因）がほとんどである。しかし、その企業体質がどのようにして醸成され、なぜ確立されてしまったのか、といったハザード（不健全な企業体質を誘発させる根本原因）に対する詳細な内容はほとんど見られず、結論として企業体質の改善の難しさを指摘するものが多く見受けられる。

先行研究のほとんどは、企業単位や業界カテゴリーに特化した企業体質に関する内容が数多く存在する。例えば、中小企業に特化して経営破綻に至る外的・内的要因の研究（松山大学総合研究所，東淵）や経営破綻した中小自動車製造業者の事例を手掛かりに、企業へもたらした慣性の成り立ちと企業のイノベーションにどのような影響を及ぼしたかについての考察（三田商学研究，高橋）などである。これらには、キーワードとして企業体質がクローズアップされており、企業体質の是非が組織に対して大きな影響を与えることを示唆している。

また、一般企業における企業体質の変革への取り組みが既に行われている。その活動内容は、「意識と行動の変革」や「コンプライアンスの徹底」などがある。具体的には、「トップとのコミュニケーション」、「企業風土への改革に向けた中期経営計画や人事方針」、「人材育成（実習，商品知識研修，品質保証教育）」、「コンプライアンス活動の検証」、「行動規範の作成（行動基準に沿った行動）」、「意識と行動の調査報告」、「内部統制の強化（公益通報者保護法などの理解向上と遵守，内部通報規程や相談・通報体制の策定）」、「個人情報管理体制の強化」などである。

ちなみに、内部統制における公益通報者保護法について言えば、消費者庁に移管されて以来、より消費者目線でのコンプライアンス経営を重視しなくてはならない風潮が高まっているが、法制化後の運用面において課題が多い。企業によっては内部通報制度の形骸化や通報者への懲罰人事の横行，通報者の身の上相談や文句のはけ口，という具合に、内部通報制度が本当の意味で機能するための検討が必要といわれている。

1.3.2. 倒産企業

倒産予知や倒産メカニズム、あるいは企業倒産に関するリスクに関する研究などが行われている。

比較的 I T バブル崩壊後のおおよそ 2003 年までのデータが多くみられる。倒産予知に関して代表的なものとして、倒産予知モデル（日本大学、白井）や倒産判別モデル（アメリカ経済学者、E・I・アマルトン）などがある。いずれも、会計学と統計学を融合した分析方法を用い、財務諸表の評価を定量的に行うことによって企業倒産の可能性（確率）を述べており、盛んに研究が行われている。財務体質という体質の意味は、広義的には「構造」というよりは「体力」と解釈することができる。財務的に企業の体力という客観的要素により、定量的にある一定の水準を満たしていれば、倒産の可能性は低く、反対に一定水準より低い数値と判明された場合は倒産の危険度が高いという具合に倒産の兆候を事前に察知できると結論づけている。

しかしながら、企業体質の全般においては、さまざまなペリルやハザードが複合的に絡み合っ発生するとし、このペリルやハザードが経営にもたらす影響度を合理的、客観的尺度で定量化することが困難であるとされているために、「構造」の概念による企業体質への倒産予知モデルはまだ確立されていない。

企業倒産のリスクマネジメントに関する研究も盛んに行われている。

例えば、技術者の視点から不祥事発生後にチェックシステムを修正するだけのお茶を濁すようなケースは往々にしてあるが、さらに根幹にある実行者（意思決定者）の問題を放置したままでの企業不祥事防止は画餅に帰す（中部電力、木村）と結論されているもの、あるいは「中小企業の存続と倒産に関する実証分析」において倒産危機に直面したときに経営改善の努力を行う企業ほど倒産しにくいこと、また一時的な資金繰りの対策をした企業ほど倒産しやすくなることが確認され、倒産危機に直面した時には経営者としての能力が試されるとし、より本質的な企業体質の改善を行う経営者が経営している企業ほど倒産しにくい（京都大学大学院、齋藤・橘木）と結論づけている。

1.3.3. 倒産原因

企業倒産の原因について多方面から研究なされている。

リスクマネジメントの観点においては、企業倒産の原因として「環境変化への不十分な対応」、「運転資本の不足」、「放漫経営」などを挙げている。

中でも、放漫経営に関しては、経営者の経営適正やリスク感性（経営者の性格・能力要因）が原因としている（2004, 亀井利明）。経営者の性格や能力の問題は極めて抽象的で、客観化しにくいという難題ではあるが、実際に企業や組織を衰退に導き、老害をまき散らすケースは多々ある。このような場合は、その経営者を引退させ、リストラなどによって企業活性化を図ることがリスクマネジメントであるとし、人材登用、経営者交代は適切にやらなければ不良経営に陥ると指摘している。

放漫経営における不良経営の要因については人材登用、経営者交代だけではない。

放漫経営には「経営経験不足」、「経営未熟」、「経営施策の不手際」、「事業計画や資金計画の粗雑」、「事業概況の把握不十分」、「投機思惑の失敗」、「経営者内紛」、「労使間紛争」、「経営意欲喪失」などを意味すると指摘している。これらは、先に述べた経営者の性格や能力を起因とする経営者リスクである。経営者リスクには、「① 経営者の人的危険」、「② 経営者の性格危険」、「③ 経営者の能力危険」に分解できるとしている。

<経営者リスク>

- ① 経営者の人的危険とは、「経営者の死亡や疾病による不在が経営に及ぼす悪影響」を意味する。
- ② 経営者の性格危険とは、「人間的性格（独裁的性格、思惑的性格、放漫的性格、講師混在的性格、遊興的性格、嫉妬的性格）」、「経営経験（経営経験不足、業務経験不足、経営経験の偏り）」、「経営態度（ワンマン経営、放漫経営、経営不在）」に関するリスクを意味する。
- ③ 経営者の能力危険は「経営能力の欠如または過信」、「危機管理能力の不足」、リスク感性の欠如」などを意味し、経営能力とは、「経営戦略能力（外部経営能力）」と経営管理能力（内部経営能力）を意味し、その一部の欠如も経営者の能力危険とみなす。

以上のような危機やリスクに適切に対応するためには、リスク感性が豊かであればならいと結論づけている。

さらに、マネジメント・マイオピア（経営近視眼）の防止が必要とする見解がある。

一般に経営者の性格に依存する先天的なものではなく、一種の職業病であり、企業が経営戦略上のミスを犯す、あるいは不適當な事業へ投資するというビジネスに対する姿勢や考え方のことである。これによって疲弊した組織は、トップマネジメントを蝕み、判断力が狂い経営破綻の原因とされている。

マネジメント・マイオピアの原因は、「① 成長への脅迫概念」、「② 利益向上へのプレッシャー」、「③ 断片的なビジネス教育」、「④ 多角化への誘惑」などがある。経営者は企業の置かれた経営環境や現状とその問題点について正確に把握できず、企業活動や経営方針に対する長期的なビジョンを欠いた「マネジメント・マイオピア」に陥り、結果的に成功体験に依存する、あるいは他社

の真似や追随に終始するといった、迷走または場当たりの事業展開や企業を適性のない事業へ導き、企業倒産という結末になる場合があると指摘されている。

また、学問的な研究においては、欧米および日本の学説を比較検討し、経営者要因を重視しつつ、各要因の因果関係を問題指摘しているものがある（志賀大学，戸田）。1960年代から1980年代のデータにより研究され、倒産要因について分析されたものである。

本研究によれば、部下の統制，部下からの尊敬，部下の矯正，責任の受入，および決断力，良好な自己イメージ，教育，モチベーション，積極的なパーソナリティ特性といった人格的属性に基づくものが十分なリーダーシップであり，その「リーダーシップの不足が，不満や品質低下または作業環境の悪化の原因」と推論され，企業倒産の要因を「経営者個人の責任」と結論づけている。

経営環境の悪化などの外部要因による企業倒産においても，上記の結論に変わりはないとしている。なぜならば，外部要因への安全措置が不十分であることがそもそもの要因と考えられており，本質的にすべてが企業責任であり，とりわけ中小企業においてその責任は経営者の個人にあると述べている。

そして，組織成長は自己成長と正の関係にあり，自己理念や倫理観，ビジョンが当然に企業理念，企業倫理，企業ビジョンへと結びついていくとしている。つまり，企業の繁栄を考えることは，自己をどう成長させるか，ということになる。自己の能力を高めなければ，キャリア人材の採用・育成・活用が難しいことは容易に想像ができ，パーソナリティの逸脱や不足は高い倫理観を有する人材と共同して経営することは非常に困難であると推察できる。

自己の能力を高める自己変革・成長の上に，十分なリーダーシップが確立し，最終的には企業責任を全うすることができると指摘している。

1.4. 本研究の目的および有用性

本研究の最終目的は、良質な経営の礎に寄与するべく、健全な企業体質確立のモデル構築である。

前述までのとおり、企業体質が企業経営に大きな影響を与えており、企業倒産の主因であることは明白な既成事実である。

多様化が進む現在において、企業体質の根本的観点から企業経営について考え、健全な企業体質の維持向上を図ることは放漫経営に終止符を打つ術ではないかと考える。

本研究の目標としては、企業体質をできる限り総体的かつ体系的に可視化し、先行研究では困難といわれてきた客観的評価を追究しつつ、企業体質が企業倒産にどのような影響を及ぼしているのかを分析し検証する。さらに、この分析結果から良質経営の実現化を目指した新たなモデル構築することを主眼とした。

将来的に、簡易的な企業体質診断モデルとスコアリングモデルの構築による企業体質診断の実用化を目指し、新たな与信リスクの対象と位置づけ、融資や格付けなどの評価選定基準の運用に寄与できれば幸いと考える。

また、営利目的の企業にとどまらず、スポーツ振興団体など非営利目的の業界団体に対して適用できるかケーススタディしてみたいと思う。

1.5. 構成

1996年の平成不況期以降の倒産企業の企業体質を具体化し倒産傾向および特性について検証する。その際に、ITバブル崩壊後(2005年以降)の企業倒産に関する企業体質と先行研究で指摘されたITバブル崩壊直前まで(2004年まで)に倒産した企業の企業体質の比較し、新たな変化があるか検証する。

先行研究においては、企業単位や業界カテゴリーに特化していたが、本研究においては、240の業界および135社に上る倒産企業を対象に分析を行った。

倒産に至る経緯を企業体質の観点から可視化し、ペリル(企業体質からみた倒産原因)とハザード(不健全な企業体質の根本原因)の分析を行う。

また、数量化Ⅲ類を用いペリルとハザードの傾向と特徴について分析を行う。

先行研究において懸念されていた客観性の担保は、過去にあまり指摘されていないハザードをデータ化し可視化して分析を行うことで信憑性の高い客観的評価を確保できると考えた。

分析結果により企業体質の傾向からタイプ別に集約し、企業体質改善に不可欠と考えられる要素をベースに健全な企業体質のモデル構築へと結び付けた。

2. 本研究の仮説

2.1. 仮説

企業倒産の主因に企業体質が深くかかわっており、企業体質の健全性を保持することこそが、大変重要であると考ええる。

不健全な企業体質を誘発する要因には、経営者の性格・能力のほかに感情も重要な要素（心理的または精神的な面）で影響を及ぼしていると考ええる。

また、企業風土のような組織のカラーが企業体質の形成に影響していると考え、企業体質の根本原因は「経営者自身の特性の問題」と「組織風土と問題」の二つの性格を有しており、この二面性の問題を並行して改善活動することによって健全な企業体質の構築は可能であると考えた。

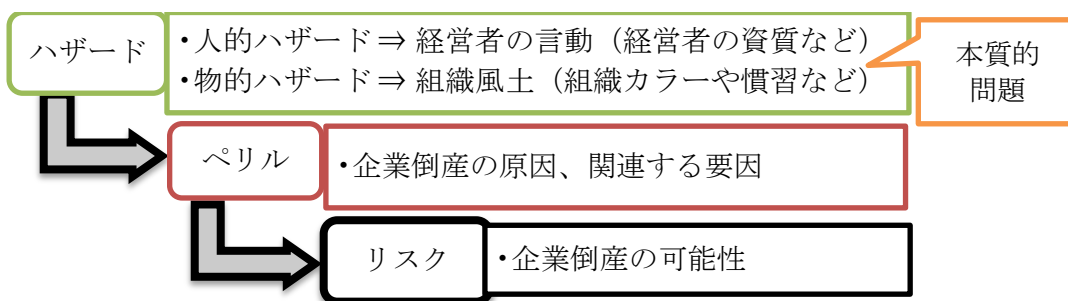
言い換えれば、企業にとってマイナスな企業体質は「経営者の資質」と「組織風土」が大きく影響しているため、この二つの課題を克服してこそ、健全な企業体質が確立でき、企業倒産のリスク回避に大いに貢献するものと考ええる。

事業を営む上では、「経営理念」を掲げている企業が大多数を占めていると考えられるが、経営理念と乖離した経営をしている経営者は、マネジメント・マイオピアに陥りやすく、放漫経営や場当たりの経営をしていると推定した。

調査委などで指摘されている企業体質の見直しや改善を怠ったままの状態では、どんなに立派な制度や施策（例えば、内部通報制度の確立や内部統制の強化を通じたコンプライアンスの施策など）または、法整備・法制化によるインフラ強化による企業監視を実施したとしても、経営を司る企業の本質的特性が健全でなければ、「電気の通わないただの箱の冷蔵庫」と同じ全く価値のない産物となりかねない。「経営者の資質」・「組織風土」・「経営理念に忠実」の三本柱が融合して、良質な経営基盤が成り立ち、企業体質の健全化が図れると考える。

2.2. 企業体質の観点から倒産シナリオの具現化

企業倒産の倒産要因を根本原因分析ならびに、数量化Ⅲ類による多変量解析によって、それぞれの関係を明らかにしていく。



3. 分析方法および結果

3.1. 文献情報収集

3.1.1. バブル景気崩壊以降の倒産企業を対象

平成不況に直面した 1997 年以降、企業倒産は増加傾向にあった。その後、2001 年をピークに 2007 までおおよそ減少傾向にあったが、リーマンショックの影響により企業倒産が一時的に増加した（P 5, Figure.1 企業倒産年度推移を参照）。その間、ITバブルの崩壊、証券市場不信感が高まる不祥事問題が多発した時期があり、かならずしも経営環境は良好とはいえない状況が今日まで続いている。

先行研究においておおよそ 2003 年までの企業倒産の分析結果により企業倒産に関する問題点は指摘されているが、とりわけリーマンショック以降に関する文献はあまり見られないため、バブル景気崩壊後の 1996 年から 2011 年までに倒産した企業を対象に研究を行う。

この 15 年間に倒産した企業を業界や規模を問わずに抽出することにより、総合的な視点で分析を行う担保を確保した。

3.1.2. 抽出方法およびデータ収集結果

日経BPにて取り上げられた企業倒産を中心に倒産事例に関する情報収集を行った。

収集した結果、1996 年から 2011 年まで倒産または経営破綻した企業 135 社を抽出することに成功し、135 社の内訳は 15 業種・125 業界となった。

15 業種の内訳は、「製造業(38%)が最も多く、小売業(18%)、サービス(16%)、建設業(7%)、卸売業(5%)、商社・金融(4%)、不動産・土木業・教育・アパレル・ソフトウェア・コンサルタント・マスコミ・ファッションデザイナー(1%)」となった。

時期別にみた内訳は、「平成不況後(1996年～2000年・29%)、ITバブル崩壊後(2001年～2004年・29%)、証券市場不信拡大期(2005年～2007年・24%)、リーマンショック以降(2008年～2011年・26%)」となり、比較的バランスよく抽出することができた。

ちなみに、135 社における企業寿命は「平成不況後(1996年～2000年・平均 39年)、ITバブル崩壊後(2001年～2004年・平均 51年)、証券市場不信拡大期(2005年～2007年・平均 48年)、リーマンショック以降(2008年～2011年・平均 36年)」となり、総合的な企業寿命は平均 44 年となった。

Table.1 135社の時期別内訳

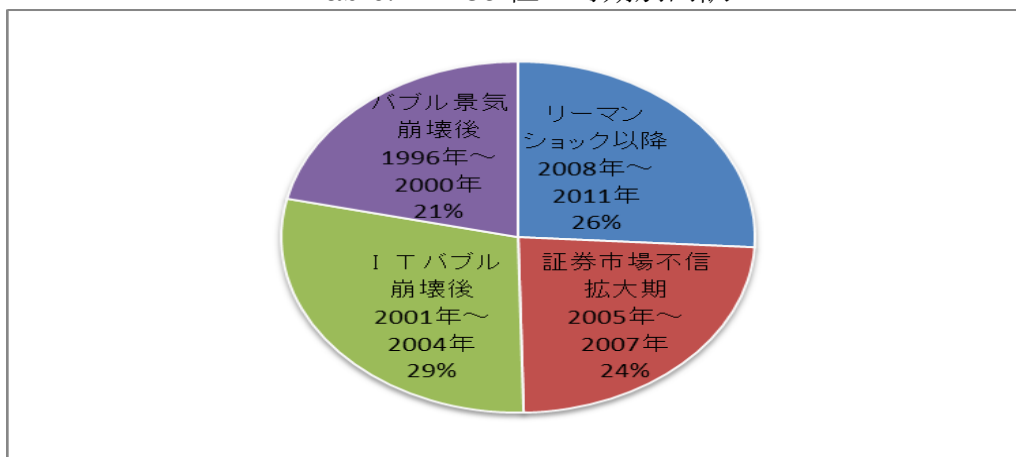


Table.2 135社の業種別内訳

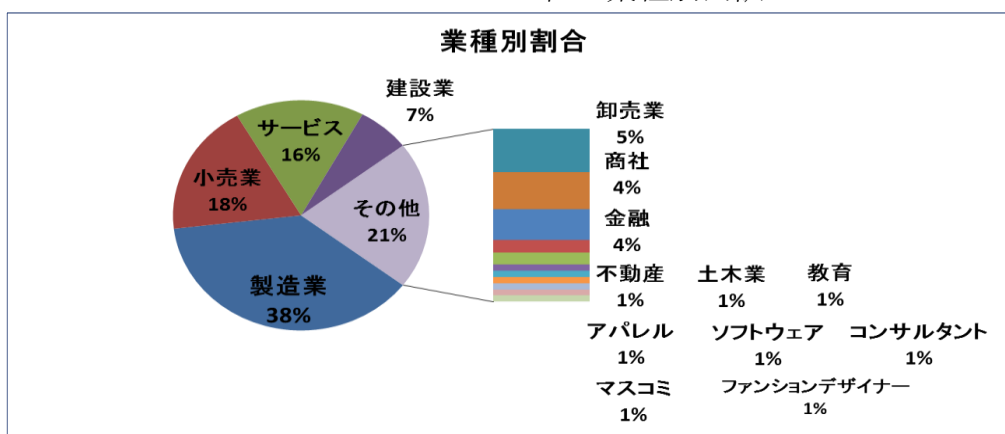


Table.3 135社の企業寿命の内訳

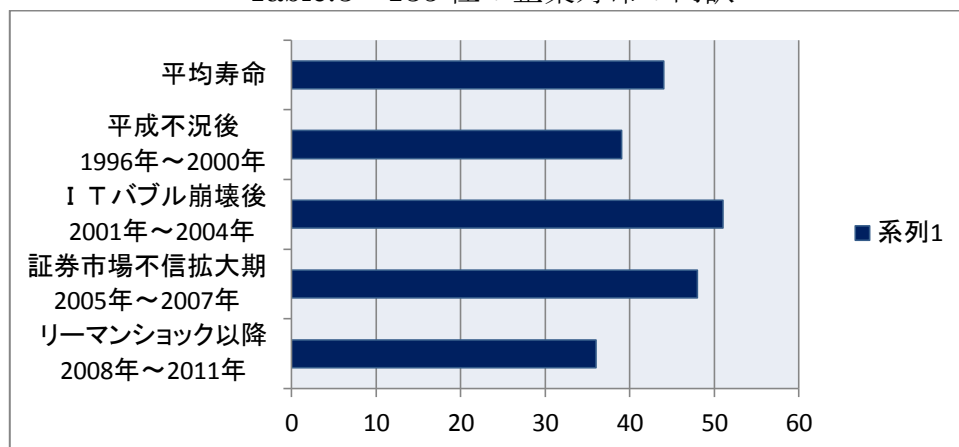


Table.4 倒産・経営破綻した125業界の内訳

icタグを利用したシステム開発、物流業	カンミヤ服の製造	国内電話、インターネット関連事業	出版社	通信機器販売	フードサービス事業・ホテル業
アパレルメーカー	家電用プラスチック部品製造	戸建て住宅分譲	証券	佃煮・惣菜の製造	婦人服の製造卸
居酒屋チェーン	家電量販店	ゴルフ場経営	情報サービス業	漬物製造・卸	不動産開発
医療機器メーカー	金型製作	ゴルフ用品製造・販売	情報システム開発	ディスカウントストア経営	プラスチックレンズ製造
医療用電子機器などの製造・開発	カメラ販売、DPEチェーン	梱包材の製造・販売	情報処理機器メーカー	ディスプレイ業	プリント基板製造
印刷機械の販売	管・建設資材、工作機械販売	酒類卸売業	食品商社	テーマパーク事業	プロレス
インテリア器具・寝具製造	玩具卸	石油開発	食品スーパー	鉄鋼業	文具の製造販売
エアコン用コネクター製造	機械商社	節句人形・装飾品の販売	食品容器の製造販売	手袋製造・販売	ペットの販売・テーマパーク運営
映画事業	企業向けの販促支援サービス	ゼネコン	シロアリ駆除、リフォーム工事	電子部品運搬用テープの製造	宝飾販売
液晶カラーフィルターなど製造	業務用食品	選果機メーカー、ジャスダック上場	水産缶詰	電子部品の製造	ホームセンター経営
置き薬販売、衛生用品の製造販売	銀行業	総合商社	スーパーマーケット経営	電話回線の再販	マンション建設
会員制リゾート施設の運営	金属部品加工	総合スーパー	生花小売り	豆腐製造販売	無線機用水晶部品の製造販売
海外資格向け教育	携帯電話の販売	総合病院	生活雑貨店	都市型ホテルの運営	麺類製造
海外専門の旅行会社	ゲームソフト開発	ソース製造	製材業	塗料メーカー	薬局・薬店のボランタリーチェーン
海外留学の仲介	化粧品・雑貨卸	雑貨の1000円ショップ	製鉄業	農業機械メーカー	浴室リフォーム業
海藻の加工・販売	化粧品容器メーカー	自転車製造	製粉・製麺	バーコード関連製品の販売販売	リサイクルカーペットの製造
外食チェーン	健康	自動車用アルミホイール製造	石油卸・小売	配電盤の製造業	立体駐車場の建設・施行
鍵の専門チェーン	高級食器の輸入・販売	地盤改良工事	大学法人	パソコンディスプレイ製造・販売	リラクゼーション施設の展開
学生服の製造・販売	高級寝具	社寺建築	太陽電池など製造設置	半導体メーカー	レストラン
家具販売店	工具・機械器具の卸販売	住宅メーカー	タオル製造	ビール製造販売	和洋菓子の製造・販売

3.2. 分析方法

まず、本研究における135社の企業倒産要因を洗い出すために、KJ法による分析を行った。

主に業績動向・経営者の言動・組織風土に関する文献を単文にしてカード化し細分した。カードの内容に応じて倒産要因の項目を作成し、作成した項目単位にカードを振り分けて倒産要因のグループ化による集約を図る。

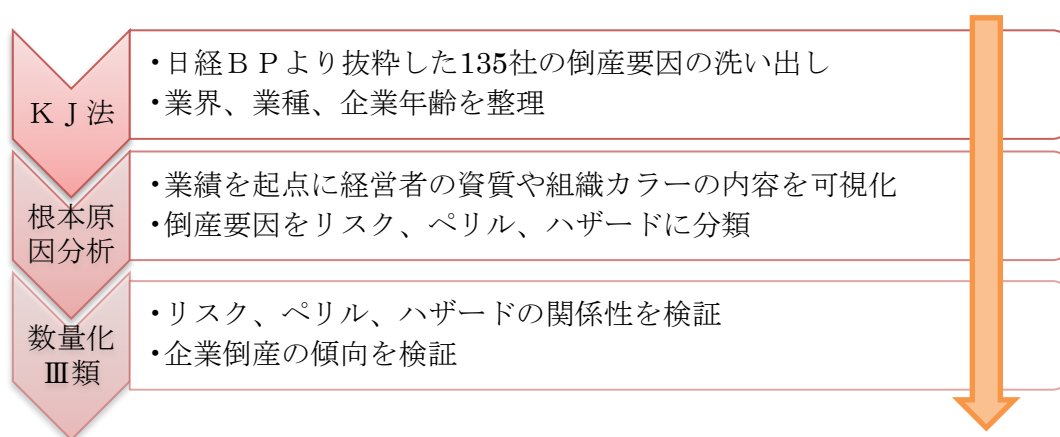
集約した倒産要因を根本原因分析によって倒産に至るまでの過程を把握し、企業体質の内容と体質形成の根本原因の可視化を図る。この可視化によって企業倒産へと導き誘発させたリスク・ペリル・ハザードについて分析検証を行い、また体系的に分析評価を行う。

なるべく時系列に業績結果を縦軸に配列し、横軸にその業績にいたる情勢、背景または理由、原因を配列するかたちで作業を行った。

縦軸については業績の好不調の流れと関係性を強調し、横軸については業績を起点に根本原因となる内容を経営者の言動や組織風土に遡って原因分析して追究し、同時に業績に影響を及ぼした外部要因についても触れている。これにより、単なる外部要因による企業倒産や経営破綻ではないことを検証でき可視化することが可能と考える。

最終的に、業績は倒産要因におけるリスクとし、業績に関係する事業計画・施策や経営体制・状態はペリルとし、このペリルに関係する経営者の言動や組織風土をハザードと捉えることができると推察する。

また、KJ法により集約した倒産要因は根本原因分析によって評価したリスク・ペリル・ハザードの各カテゴリーに集約化され、最後に、数量化Ⅲ類による分析によってリスク・ペリル・ハザードの各々の関係性を分析検証することにより企業倒産の傾向を把握することができるとした。



3.3. 分析結果

3.3.1 .K J法

1996年以降2011年までに倒産した企業135社より、倒産に関する文献からおおよそ3,700枚のカードを作成し、倒産要因に関する項目として159種類のグループ化にして洗い出すことができた。

主には、「金銭（コスト）に対する意識」・「環境変化に対応不足」・「企業風土」・「経営者の言動」・「人材面の問題」・「戦略立案などのずさんさ」・「社内体制の欠陥」・「負の産物」・「取引先や金融機関による悪影響」・「経営者のアイデンティティ」という内容構成である（詳細はTable.5参照）。

特徴は、「金銭（コスト）に対する意識」・「環境変化に対応不足」・「企業風土」よりも「経営者の言動」・「人材面の問題」・「戦略立案などのずさんさ」の内容の方が割合的に多かった。

また、倒産要因として最も割合的に多かったものは、「経営環境の変化（景気変動や競争激化など）」で8割近くを占め、続いて「新規事業専念または多角化や規模拡大固執」が過半数以上、「過去に売上好調や戦力成功を経験」、「過剰な設備投資や増強」、「資金繰りに困窮や運転資金の枯渇」、「合理化改革失敗や頓挫または後手や怠惰」、「恵まれた経営環境または人柄や企業力」、「同族経営または血族支配のカラー」、「債務超過や赤字膨張」、「金融機関の融資中断や動向の経営直接影響」、「抜群の経営センスやアイディアマンや頭脳派」、「身の丈超えた高尚なまたは無謀な施策」、「ブームや好景気到来や追い風で拡大」、「ずさんな収支や財務管理」、「甘いまたはずさんな事業計画や運営や開発」、「取引中断や縮小や焦げ付きや債券回収または連鎖倒産」、「高コスト運営（人件費や維持費など）」、「資産や借入金に過大依存」がおおよそ3割を占める結果となった。

（詳細はTable.6参照）

しかしながら、159種類の項目はあくまで倒産した要因の代表例にしか過ぎず、根本的な原因を示すものではない。企業体質に関わる項目をさらに精査する必要があることは多分に考えられ、3割に満たなかった倒産要因の中に根本的な原因または、潜在的な要因がある可能性が高いと推察される。

倒産要因とは、幅広く多岐にわたっており、代表例に表れているように結果的には「経営環境の変化」という時代背景や取り巻く環境の変化を示唆する外部要因は単なるひとつの要因にしか過ぎず、企業倒産の主因と考えるのは短絡的な思考であると思われる。

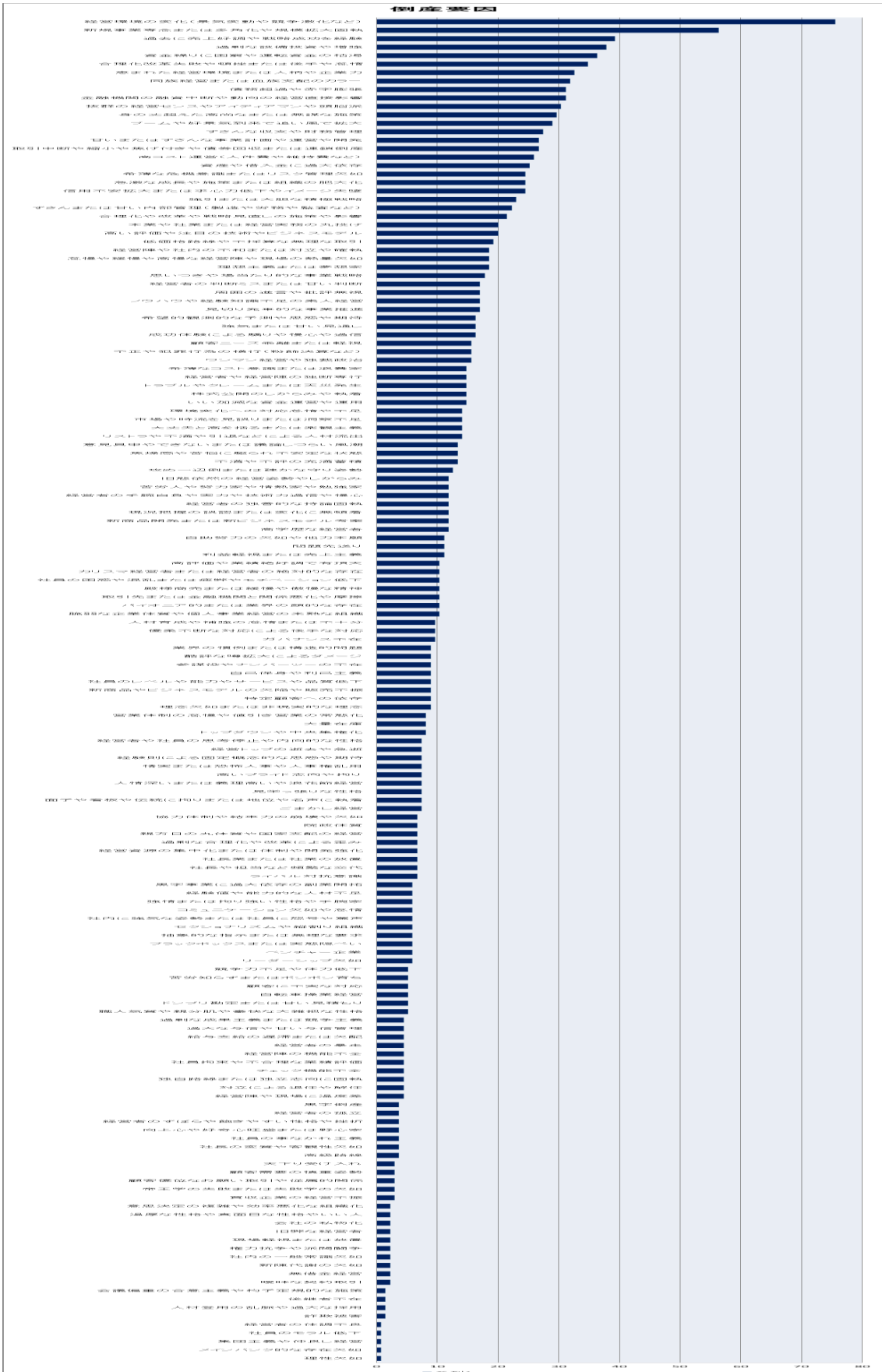
環境激変や景気悪化が倒産要因との見方は真実であり、決して間違っているとは言えないが、あくまで一要因であり、「真の倒産要因ではない」と推察する。

3割に満たなかった項目に真の倒産要因が隠されているかどうか、根本的な原因を追究する分析を引き続き行うべきであると考えます。

Table5. 159 項目に関する内訳

希薄なコスト意識または浪費家	新規事業専念または多角化や規模拡大回執
低価格路線や不採算な無理な取引	過剰な設備投資や増強
高級路線	新商品開発または新ビジネスモデル考案
ドンブリ勘定または甘い見積もり	経営資源の集中化または体制や開発強化
ずさんな収支や財務管理	急激な成長や施策または組織の肥大化
資金繰りに困窮や運転資金の枯渇	甘いまたはずさんな事業計画や運営や開発
自転車操業経営	いい加減な資金運営や運用
債務超過や赤字膨張	大丈夫と高を括るまたは楽観主義
給与支給の遅滞または欠配	見切り発車的な事業推進
高コスト運営(人件費や維持費など)	問題先送り
大量在庫	強気または甘い見通し
黒字事業に過大依存の副業閉鎖	強引または大胆な積極戦略
資産や借入金に過大依存	攻め一辺倒または疎かな守り姿勢
経営環境の変化(景気変動や競争激化など)	思いつきや場当たり的な事業戦略
トラブルやクレームまたは天災発生	顧客ニーズ乖離または軽視
環境変化への対応怠惰や不足	利益軽視または売上主義
市場や時流を見誤りまたは洞察不足	過剰な成果主義または競争主義
同族経営または血族支配のカラー	集団主義や仲良し経営
ベンチャー企業	身の丈超えた高尚なまたは無謀な施策
ワンマン経営や独断政治	経験則による固定概念的な思惑や期待
トップダウンや中央集権化	希望的観測的な予測や思惑や期待
院政体質	理念欠如または非現実的な理念
意見具申やできないまたは議論しづらい風潮	ノウハウや経験知識不足の素人経営
会議偏重の合意主義や拘り定規的な施策	旧態依然の経営姿勢やしがらみ
怠慢や緩慢や高慢な経営陣や現場の熱量欠如	独自路線または独立志向に固執
経営陣や現場に温度差	特定顧客への依存
社内に強気な姿勢または社員に怒号や罵声	殿様商売または緩慢や傲慢な精神
社員のモラル低下	ライバル対抗意識
経営者や社員の事なかれ主義	自助努力の欠如や他力本願
営業体制の怠慢や値引き営業の常態化	合理化や改革や戦略見直しLの施策や影響
権力抗争や派閥闘争	合理化改革失敗や頓挫または後手や怠惰
社員拘束や不合理な業績評価	情義または恐怖人事や人事権乱用
協力体制や結束力の崩壊や欠如	過剰な合理化や改革による歪み
経営陣や社内の不和または対立や確執	曖昧な契約取引
社員の困窮や混乱または疲弊やモチベーション低下	優柔不断な対応による後手な対応
不満や不評の充満蓄積	顧客に不慮な対応
不正や犯罪行為の横行(粉飾決算など)	顧客需要の慎重姿勢
社長や担当など頻繁な交代	本業や社業または経営業務の丸投げ
周囲の進言や批評無視	社長業または社業の放棄
カリスマ経営者または経営者の絶対的な存在	過大な与信や甘い与信管理
会社の私物化	現場軽視または放棄
理想主義または夢想家	抽象的な指示または無理な要求
自己保身や利己主義	現況把握の誤認または変化に無頓着
面子や看板や伝統に拘りまたは地位や名声に執着	焦燥感や苦悶に陥られ不安定な状態
見栄っ張りな性格	リーダーシップ欠如
経営者のずぼらや飽きやすい性格や挫折	ガバナンス不在
職人気質や親分肌や豪快な大雑把な性格	ずさんまたは甘い内部管理(製造や労務や監査など)
強情または拘り強い性格や手腕家	意思決定の複雑や効率悪化な組織化
旧弊な経営者	経営陣の機能不全
成功体験による驕りや慢心や過信	チェック機能不全
経営者の手腕自負や実力や技術力過信や慢心	セクショナリズムや縦割り組織
高評価や業績絶好調で有頂天	コミュニケーション欠如や怠惰
高いプライド志向や拘り	ブラックボックスまたは裏態隠ぺい
人情深いまたは義理高いや浪花節経営	経営者の判断ミスまたは甘い判断
経営者や社員の思考停止や内向的な性格	社員のレベルや能力やサービスや品質低下
経営者の暴走	新陳代謝の欠如
経営者の孤立	社内の一般常識欠如
経営者や経営陣の独断専行	希薄な危機意識またはリスク管理欠如
理性欠如	信用不安拡大または求心力低下やイメージ失墜
苦労知らずまたはポンポン育ち	新商品やビジネスモデルの欠陥や販売不振
温厚な性格や真面目な性格やいい人	脆弱な企業体質や個人事業経営の未熟な組織
社長の変質や客観性欠如	親方日の丸体質や国庫支配の経営
経営者の独善的な持論固執	天下り受け入れ
人材育成や補強の怠惰または不十分	ごまかし経営
参謀役やナンバーツーの不在	競争力不足や体力低下
後継者不在	帝王学の失敗または失敗学の欠如
リストラや不満や引退などによる人材流出	取引中断や縮小や焦げ付きや債券回収または連鎖倒産
経営トップの逝去や急逝	買収企業の経営不振
経営者の体調不良	黒字倒産
対立による退任や解任	無借金経営
経験値や能力的な人材不足	業界の慣例または構造的な問題
人材登用の乱脈や過大な採用	顧客優位なお願いや従属的關係
	詐欺被害
	取引先または金融機関と関係悪化や摩擦
	酷評な噂拡大によるダメージ
	メインバンク的な存在欠如
	金融機関の融資中断や動向の経営直接影響
	高い評価や注目の技術やビジネスモデル
	パイオニア的または業界の顔的な存在
	抜群の経営センスやアイデアマンや頭脳派
	苦勞人や努力家や情熱家や勉強家
	向上心や好奇心旺盛または野心家
	高学歴な経営者
	過去に売上好調や戦略成功を経験
	ブームや好景氣到来で追い風で拡大
	株式公開のしがらみや執着

Table.6 倒産要因



3.1.2. 根本原因分析

KJ法により倒産要因は洗い出しされたが、企業倒産を誘発する主因は不明瞭であるため、問題所在を明らかにするために根本原因分析を行った。

本分析を行うにあたりKJ法によって作成した3700枚のカードをベースにした倒産要因を「外部要因」・「経営結果」・「経営内容」・「経営状態」・「経営実態」・「経営体質」・「体質要因」の7カテゴリーに分類し倒産企業単位に経緯と構造の実態を明らかにした（Table.7&付録・根本原因分析参照）。

ただし、経営結果を起点に「結果・根拠・状況・手段」という関連性を重視しながら根本原因を追究しているため、他社に同じカード内容が存在していても必ずしも同一のカテゴリーに属するとは限らず、前後のカード内容の主旨によってカテゴリーの不一致が生じるケースもあるのであくまでも目安であることに留意いただきたい。

本分析を通じて、外部要因が企業倒産の主因として焦点にされやすいが、実際は企業が抱える本質的な内部問題が倒産主因となっていることを検証することができた。

具体的な例証を一つ挙げるとすれば、1997年に自主廃業した山一証券が適していると言える。時期は平成不況期と一昔前ではあるが、現在に通じるいくつかの共通点が凝縮されている。しかも創業100年の日本を代表する4大証券会社のひとつであり、山一の企業価値は「法人の山一」という企業ブランドが確立されており必ずしも低くはなかったはずである。

法人山一の名声を確立した以降、株式相場の急落、ライバルの野村証券の著しい成長、ブラックマンデー、不良債権問題など企業にとって不可抗力と思われる経済的・政治的・時代的な事柄（外部要因）は背景として存在はしていた。

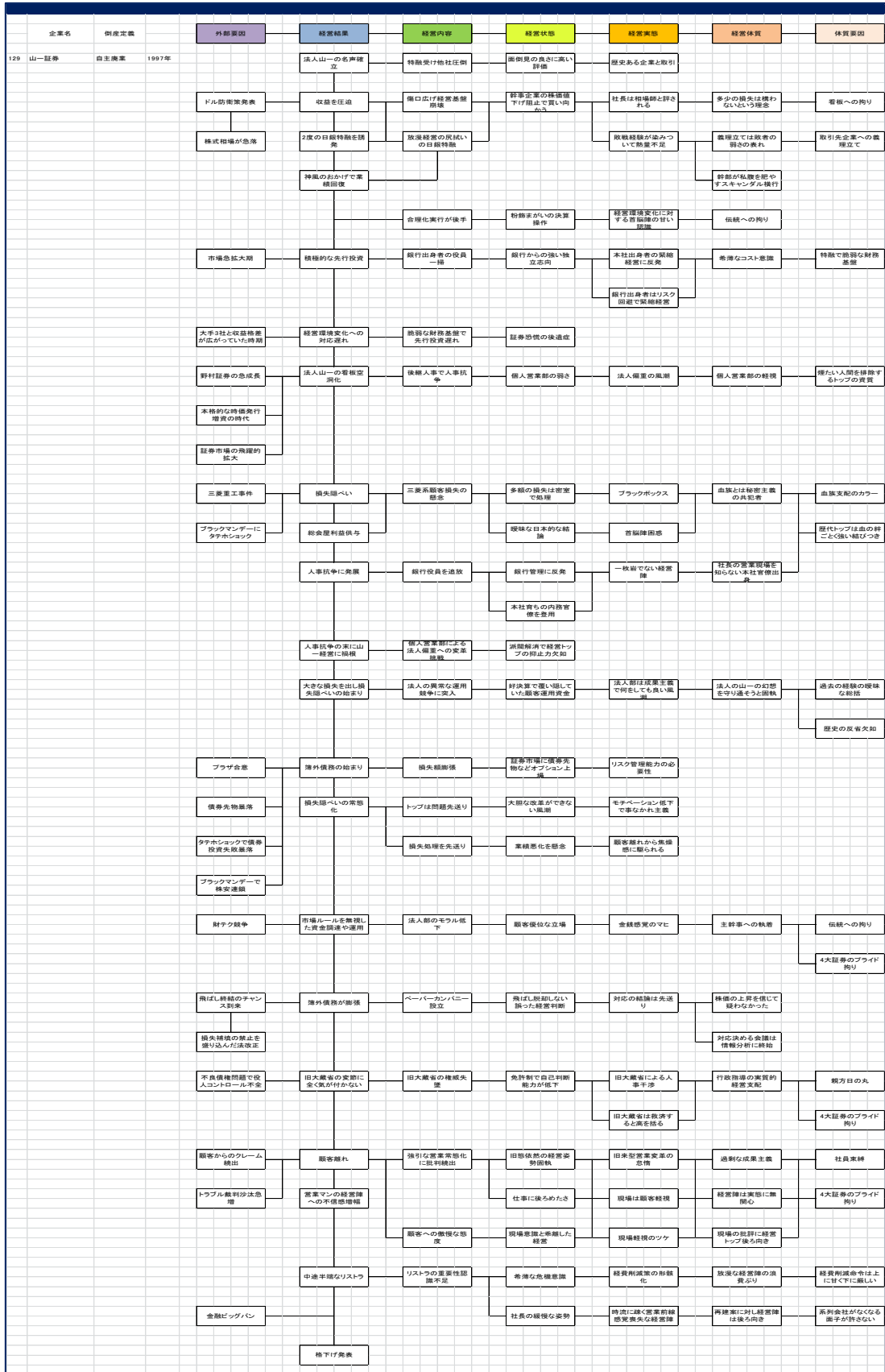
しかし、この外部要因によって自主廃業に追い込まれたかというところではない。

株価が急落により収益が圧迫されていた時期に、「山一への看板への拘り」による幾多の判断ミスを犯している。過去の経験則による固定概念に依存した判断やごまかし経営の温床である粉飾まがいの対応などを誘発し、希薄なコスト感覚に陥り、経営環境の変化対応の遅れを招いてしまった。

また、社内の経営体制は燦々たるものであり、法人部門による個人部門間への差別的な態度、銀行出身と山一本社出身との熾烈な権力闘争、密室による隠蔽工作、旧大蔵省との癒着経営、顧客・従業員不在の旧態依然の経営姿勢などが蔓延していた。

山一のような4大証券としてのプライドや看板への拘りなどの企業体質による経営陣の失態や経営悪化は、平成不況以降、リーマンショック期までのおよそ20年間に企業倒産や経営破綻した企業に対しても多かれ少なかれ確認された（資料付録.根本原因分析参照）。

■ Table.7 本研究における根本原因分析の例（一部抜粋）



リスク要因分析を行うにあたり、リスク要因を以下の通りに定義した。

リスク要因の定義

- ① 倒産リスク：倒産に直結する要因（債務超過や資金繰り悪化など）
- ② ペリル：倒産リスクに直結する要因または原因
- ③ ハザード：ペリルに直結する要因または原因

ハザードはさらに下記の通りに分類した

- ▶ 人的ハザード：人間の言動や判断を主体
- ▶ 組織的ハザード：企業風土や体制を主体

本分析を通して、外部要因がペリルもしくは倒産リスクの直接的要因を思われる事象は135社のうち1件であった（資料付録・根本原因分析No.26参照）。

したがって、外部要因が倒産要因となるケースは全体から見れば極めて稀な方であり、外部要因が企業倒産の主因というよりむしろ遠因（間接的な要因）であると考えられる。先行研究の通り企業体質（本分析におけるハザードの要素）が企業倒産に大きく影響しているという結論は本研究においても同様である。

また、倒産企業の中には事業失敗ばかりを繰り返す事象だけではなく、好景気や株式上場などを背景に好業績を上げ、順調に成長していた企業や伝統ある老舗企業といった安定企業の倒産したケースが見られたが、業績悪化へのターニングポイントとなる潜在要素を把握できたことは大きな収穫である。

例えば、先に述べた山一証券の一部例にとれば下記の通りに集約できる。

外部要因	「市場急拡大期」・「大手3社と収益格差が広がっていた時期」
倒産リスク	「経営環境変化への対応遅れ」・「脆弱な財務基盤で先行投資遅れ」・「証券恐慌の後遺症」
ペリル	「積極的な先行投資」
人的ハザード	「合理化実行が後手」・「粉飾まがいの決算操作」・「経営環境変化に対する首脳陣の甘い認識」・「伝統への拘り」・「銀行出身者の役員一掃」・「銀行からの強い独立志向」・「本社出身者の緊縮経営に反発」・「希薄なコスト意識」
組織的ハザード	「特融で脆弱な財務基盤」

さて、各リスク要因に対して倒産リスクからペリルを見出し、ペリルを誘発するハザードを特定するという具合によって、倒産要因の159項目に対し3700枚すべてを当てはめてみると、組織ハザードよりも人的ハザードの方が高い割合を示した（Table.9参照）。

Table.9 倒産要因159項目に対するリスク要因

	リスク要因				
	外部要因	倒産リスク (損失の可能性)	ペリル (倒産リスクを もたらす原因)	人的ハザード (経営者の不適切な言動・ 意思・特性)	物的ハザード (組織風土・ 体制・不適切な環境)
計	6	21	54	115	83
%	4%	13%	35%	74%	53%

※「ブーム到来や好景気や追い風で拡大」該当なし。
 ※「黒字倒産」該当なし
 ※「無借金経営」は該当なし。

また、人的ハザードには「単一的人的ハザード」と「複合的人的ハザード」の2種類に分類されることがわかった (Table.10 参照)。

Table.10 リスク要因の内訳

リスク要因	リスク要因					リスク要因					リスク要因					リスク要因									
	物理的要因	化学的要因	生物的要因	心理的要因	社会的要因	物理的要因	化学的要因	生物的要因	心理的要因	社会的要因	物理的要因	化学的要因	生物的要因	心理的要因	社会的要因	物理的要因	化学的要因	生物的要因	心理的要因	社会的要因					
健康被害																									
環境汚染																									
労働安全衛生																									
労働時間																									
労働環境																									
労働者の健康																									
労働者の安全																									
労働者の福祉																									
労働者の教育																									
労働者の生活																									
労働者の文化																									
労働者の意識																									
労働者の態度																									
労働者の行動																									
労働者の感情																									
労働者の思考																									
労働者の意志																									
労働者の能力																									
労働者の性格																									
労働者の習慣																									
労働者の価値観																									
労働者の信念																									
労働者の理想																									
労働者の夢																									
労働者の希望																									
労働者の願望																									
労働者の理想																									
労働者の夢																									
労働者の希望																									
労働者の願望																									

まず、「単一的」とは、ペリルを誘発する経営者自体に関わる人的ハザードに限定されたハザードを示唆し、純粋に人的ハザードを特化して他のリスク要因（組織ハザードやペリル）へ転換する可能性が極めて低いことを示唆している。

（Table.10 のオレンジのみ○印がされている倒産要因の項目）。

次に、「複合的」とは、倒産案件によって人的ハザード以外に組織ハザードまたはペリルへ転換しうる可能性を秘めており、七変化のごとく倒産リスクに応じてリスク要因が様変わりする可能性が高い内容のことを示唆する。

（同資料上のイエローに+ α リスク要因が重複している倒産要因の項目）。

この「複合的」という点は、先行研究における客観性評価の難しさ、抽象的概念という内容と一致しており、企業倒産の研究において支障をきたす要因となっていることを伺わせさせる。

本分析により、企業倒産に至る過程と形成（倒産リスクやペリル）に対する主因として最も割合の高かった「人的ハザード」は企業の将来に多大な影響を及ぼしてきたと推察できる。財務体質や親方日の丸体質という具合に具体的名称による体質表現はできないが、「経営者の言動・意思・特性など」いった「人的ハザード」そのもの自体が不健全な企業体質といっても過言ではないかと考える（Figure.5 参照）。

実際、159 種類の倒産要因のうち、実に 114 の項目（70%強）が人的ハザードであることが判明した（Table.11 参照）。

そのうち、「単一的」な人的ハザードはおよそ 33%（38 項目）の割合を占めたのに対し、「複合的」な人的ハザードはおよそ 67%（77 項目）と単一的と比較して 2 倍の割合を示す結果となった。

一方、「単一的」な組織的ハザードの割合は 10%強に留まり、人的ハザードが吸収していることに起因していると考えられる。

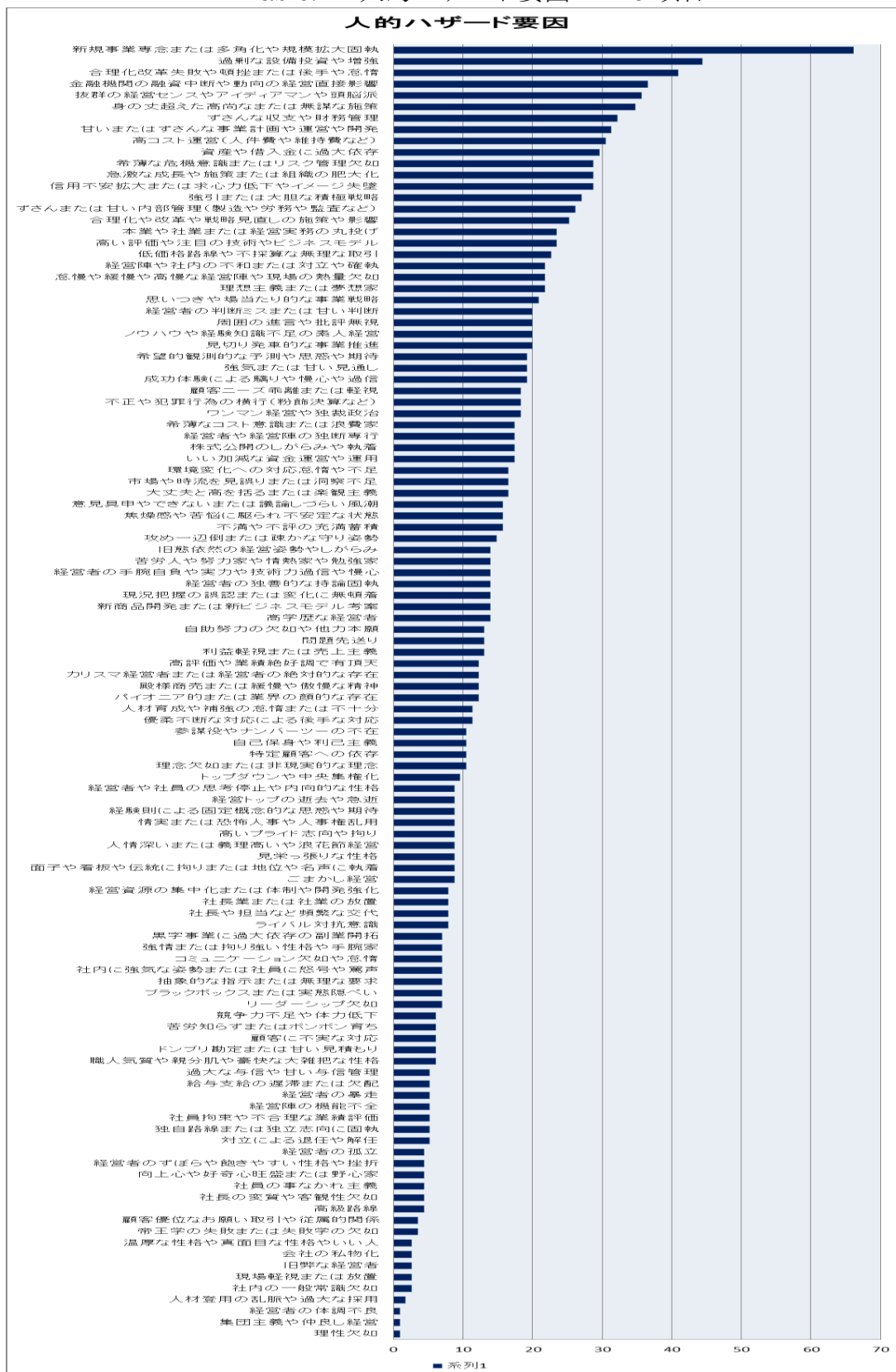
「複合的」な人的ハザードのうちペリル・組織的ハザードの両方のリスク要因として該当した割合はおよそ 25%の割合を示す結果となった。つまり、全般的な人的ハザードの 10%強は最も曖昧で複合的な人的ハザードであることを示唆している。

このような結果を踏まえ、健全な企業体質の構築のためには、まず最も割合が高いと評価された「人的ハザード」に焦点をあて、堅実かつ確実にこれを除去するための対策を図ることが賢明と考える。

しかしながら、本分析において人的ハザードおよび組織的ハザードのリスク要因を洗い出すことができ、企業全体の根本原因分析として、ハザードの内容・概要を絞り込むことは可能となったが、ハザードを誘発する潜在要素（非可視部分）に関しては、文献採集による根本原因分析では限界があると思われる。

非可視部分の潜在要素を追究する分析がさらに必要であると考えられる。

Table.11 人的ハザード要因の 119 項目



3.3.3. 数量化Ⅲ類

3.3.3.1. 分析結果概要

本研究において、当初では倒産リスク・ペリル・ハザードの関連性を明らかにすることを主眼において数量化Ⅲ類を活用する見込みでいたが、現状ではペリルを誘発するハザードの70%以上を人的ハザードが占めており、単一的なペリル要因の項目数が過少という根本原因分析の結果により、各リスク間の関連性について分析効果は期待できなくなった。

そこで、先述の通りハザードと各リスクの相関構造を分析することよりも、ハザードの内部構造に限定し、その特性に関する傾向と特徴を検証することにした。とりわけ最も割合の高かった人的ハザード要因に関する相関構造に焦点を当て、このハザードを誘発する潜在部分（非可視部分）に対する傾向と特徴を明らかにすることを目的に、多変量解析の手法を用いて分析を行った。

分析に際しては、次の通りに4パターンに分類し潜在構造の特徴や傾向の分析検証を行った。

- ① 平成不況後（1996年～2000年）
- ② ITバブル崩壊後（2001年～2004年）
- ③ 証券市場不信拡大期（2005年～2007年）
- ④ リーマンショック後（2008年～2011年）

平成不況後からリーマンショックに向かって、時代を追うごとに成分数は100未満となり、僅かながら減少していくものの、散布図上のカテゴリーは複雑さを増している。成分数の減少は、平成不況時における問題点の反省により経営者の自助努力による成果と推察できるが、反面、異なる成分が複雑に入り組む状態はグローバル経済や価値観の多様化といった時代を反映しているとも受け止めることができる。

また、各時代背景における業種別の傾向について同時に分析検証を行った。

企業倒産などの調査分析を行う際、まず業界別に縦割りをする風潮があるため、本研究における総体的な分析において、業界別による企業体質の潜在構造を明らかにすることは重要と考え、傾向が明らかになることを期待した。

しかしながら、業種別の傾向について決まった傾向や特徴は見られなかった。

また、分析検証の過程において、時代別に比較検証を視野に入れながら作業を行っていたが、時代ごとによる極端な差異は感じられなくなった。これらのことは、業界単位で企業体質の形成の一環である人的ハザードが確立されるわけではなく、むしろ経営者自身の個人的問題に起因し大きな影響を与えていると思われる。分析本体は時代別に行ったが、どちらかと言えば、企業倒産の一般的事象として理解したほうが無難であると感じた。

時代による人間や組織の価値観は変化するかもしれないが、本質的な問題は普遍的なものではないかと本分析を通して考えさせられた。

したがって、時代ごとに分析結果を紹介するがあくまでも項目にとどめ、時代背景の影響を考えずに一般論として倒産企業に関するハザードの傾向と特徴というふうに解釈いただければ幸いである。

3.3.3.2. 平成不況後の人的ハザードの分析結果

「高学歴な経営者」・「パイオニア的または業界の顔的な存在」・「経営者の体調不良」・「社長の変質や客観性欠如」・「経営者の孤立」・「理性欠如」・「旧弊な経営者」・「会社の私物化」・「ドンブリ勘定または甘い見積もり」・「顧客優位なお願い取引や従属的關係」・「抽象的な指示または無理な要求」・「経営トップの逝去や急逝」・「経営者のずぼらや飽きやすい性格や挫折」・「職人氣質や親分肌や豪快な大雑把な性格」・「社長や担当など頻繁な交代」・「高級路線」は該当がなく、分散でもとめられないため除外した。

また、「ずさんな収支や財務管理」・「旧弊な経営者」は突出して散布したので除外した。

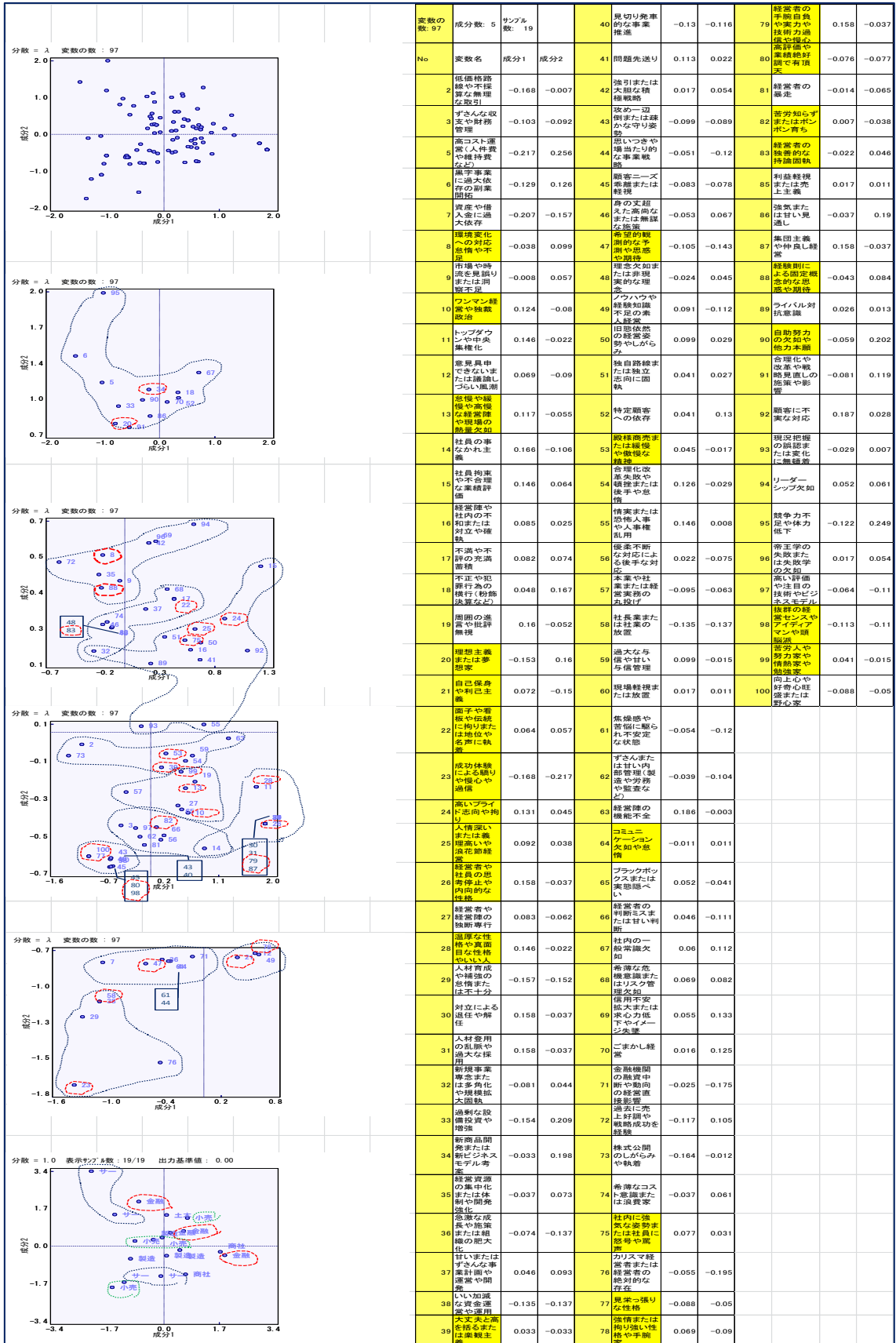
変数は 97 となり分析の結果、11 群に傾向・特徴に分けられた。

すべての郡より、明らかとなった人間の特性は下記の通りとなった。

自助努力の欠如
理想主義または夢想家
環境変化への対応怠惰や不足
経験則による固定概念的な思惑や期待
面子や看板や伝統に拘りまたは地位や名声に執着
経営者の独善的な持論固執
高いプライド志向や拘り
人情深いまたは義理高いや浪花節経営
社内に強気な姿勢または社員に怒号や罵声
殿様商売または緩慢や傲慢な精神
大丈夫と高を括るまたは楽観主義
苦労人や努力家や情熱家や勉強家
怠慢や緩慢や高慢な経営陣や現場の熱量欠如
ワンマン経営や独裁政治
温厚な性格や真面目な性格やいい人
経営者の手腕自負や実力や技術力過信や慢心
集団主義や仲良し経営
経営者や社員の思考停止や内向的な性格
苦労知らずまたはボンボン育ち
見栄っ張りな性格
向上心や好奇心旺盛または野心家
抜群の経営センスやアイディアマンや頭脳派
強情または拘り強い性格や手腕家
自己保身や利己主義
希望的観測的な予測や思惑や期待

これらの人間の特性がどのように変化や融合して人的ハザードに影響していくのかということに焦点をあて以下の通りにシナリオを考えてみる。

Table.12-1 平成不況後の人的ハザードの数量化Ⅲ類分析結果



①

95	競争力不足や体力低下
6	黒字事業に過大依存の副業開拓
5	高コスト運営
67	社内的一般常識
34	新商品開発または新ビジネス考案
18	不正行為や犯罪行為の横行（粉飾決算など）
52	特定顧客への依存
70	ごまかし経営
90	自助努力の欠如
33	過剰な設備投資や増強
86	強気または甘い見通し
20	理想主義または夢想家
91	合理化や改革や戦略見直しの施策や影響
<p><シナリオ></p> <p>理想主義または夢想家が強気または甘い見通しにより，過剰な設備投資や過度な合理化に走る特徴があると思われる。その理想主義または夢想家に自助努力の欠如が生じた場合，黒字事業に過大依存の副業開拓，高コスト運営，社内的一般常識，新商品開発または新ビジネス考案，不正行為や犯罪行為の横行（粉飾決算など），特定顧客への依存といった半ばごまかし経営により競争力不足や体力低下に陥る傾向があると思われる。</p>	

②

94	リーダーシップ欠如
69	信用不安拡大または求心力低下やイメージ失墜
96	帝王学の失敗または失敗学の欠如
42	強引または大胆な積極戦略
8	環境変化への対応怠惰や不足
72	過去に売上好調や戦略成功を経験
35	経営資源の集中化または体制や開発強化
9	市場や時流を見誤りまたは洞察不足
88	経験則による固定概念的な思惑や期待
<p><シナリオ></p> <p>過去に売上好調や戦略成功を経験し，その経験則による固定概念的な思惑や期待に寄りかかりすぎた場合，帝王学や過去の失敗による反省がなく失敗学の欠如になる特徴があると思われる。これに環境変化への対応怠惰が加わった場合，経営資源の集中化または体制や開発強化へ偏った経営あるいは，強引な積極戦略に走り，洞察不足を露呈あるいは，信用不安拡大による求心力低下を招き，リーダーシップ欠如の事態に陥る傾向があると思われる。</p>	

③

68	希薄な危機意識またはリスク管理欠如
17	不満や不評の充満蓄積
22	面子や看板や伝統に拘りまたは地位や名声に執着
37	甘いまたはずさんな事業計画や運営や開発
46	身の丈超えた高尚なまたは無謀な施策
48	理念欠如または非現実的な理念
74	希薄なコスト意識または浪費家
83	経営者の独善的な持論固執
32	新規事業専念または多角化や規模拡大固執
<p><シナリオ> 面子や看板に拘る，あるいは地位や名声に執着する経営者が自身の独善的な持論に固執した場合，理念欠如または非現実的な理念に基づいた経営の特徴があると思われる。これによりずさんな事業計画や運営が醸成され，希薄な危機意識やリスク管理またはコスト意識，あるいは身の丈以上の施策として多角化経営や新規事業に固執してしまい，社員の不満蓄積を招く事態に陥る傾向があると思われる。</p>	

④

15	社員拘束や不合理な業績評価
24	高いプライド志向や拘り
92	顧客に不実な対応
25	人情深いまたは義理高いや浪花節経営
51	独自路線または独立志向に固執
75	社内に強気な姿勢または社員に怒号や罵声
50	旧態依然の経営姿勢やしがらみ
16	経営陣や社内の不和または対立や確執
41	問題先送り
89	ライバル対抗意識
32	新規事業専念または多角化や規模拡大固執
93	現況把握の誤認または変化に無頓着
55	情実または恐怖人事や人事権乱用
<p><シナリオ> 高いプライド志向や拘りを持つ経営者の中に，外部には義理高く浪花節的に振る舞いながらライバル意識が強く，独自路線を突き進む。一方，社内に対しては強気な姿勢で社員に罵声などを浴びせ，不条理な業績評価や情実恐怖人事が横行。また，旧態依然の経営姿勢から脱却できず，問題先送りで事業拡大に固執し，顧客に不誠実な対応に陥る傾向があると思われる。</p>	

⑤

63	経営陣の機能不全
59	過大な与信や甘い与信管理
54	合理化改革失敗や頓挫または後手や怠惰
53	殿様商売または緩慢や傲慢な精神
39	大丈夫と高を括るまたは楽観主義
2	低価格路線や不採算な無理な取引
73	株式公開のしがらみや執着
<p><シナリオ></p> <p>過去に売上好調や戦略成功を経験し、その経験則による固定概念的な思惑や期待に寄りかかりすぎた場合、帝王学や過去の失敗による反省がなく失敗学の欠如になる特徴があると思われる。これに環境変化への対応怠惰が加わった場合、経営資源の集中化または体制や開発強化へ偏った経営あるいは、強引な積極戦略に走り、洞察不足を露呈あるいは、信用不安拡大による求心力低下を招き、リーダーシップ欠如の事態に陥る傾向があると思われる。</p>	

①

19	周囲の進言や批評無視
99	苦労人や努力家や情熱家や勉強家
13	怠慢や緩慢や高慢な経営陣や現場の熱量欠如
27	経営者や経営陣の独断専行
65	ブラックボックスまたは実態隠ぺい
10	ワンマン経営や独裁政治
57	本業や社業または経営実務の丸投げ
<p><シナリオ></p> <p>経営者の個人的性格は情熱家で勉強家、努力家と有能でありながら経営に対して怠慢・緩慢・高慢な姿勢でワンマンな性格が融合した場合、周囲の意見に耳を傾けず独断専行に走り社業や実務の丸投げや実態隠ぺいといった行動に陥る傾向があると思われる。</p>	

⑦

28	温厚な性格や真面目な性格やいい人
11	トップダウンや中央集権化
30	対立による退任や解任
31	人材登用の乱脈や過大な採用
79	経営者の手腕自負や実力や技術力過信や慢心
87	集団主義や仲良し経営
26	経営者や社員の思考停止や内向的な性格
14	社員の事なかれ主義
<p><シナリオ> 普段温厚で真面目な性格と内向的な性格である経営者が、経営者の手腕自負や実力を過信し慢心に溺れた場合、集団主義や仲良し経営を好み、トップダウン式の事なかれ主義や人材登用の乱脈さや過度な採用に走り、経営陣の対立による解任などに発展する傾向があると思われる。</p>	

⑧

82	苦勞知らずまたはボンボン育ち
66	経営者の判断ミスまたは甘い判断
56	優柔不断な対応による後手な対応
97	高い評価や注目の技術やビジネスモデル
62	ずさんまたは甘い内部管理（製造や労務や監査など）
81	経営者の暴走
3	ずさんな収支や財務管理
14	社員の事なかれ主義
<p><シナリオ> 苦勞知らずのボンボン育ちに見られる傾向と思われる。</p>	

⑨

77	見栄っ張りな性格
100	向上心や好奇心旺盛または野心家
43	攻め一辺倒または疎かな守り姿勢
40	見切り発車的な事業推進
45	顧客ニーズ乖離または軽視
80	高評価や業績絶好調で有頂天
98	抜群の経営センスやアイディアマンや頭脳派
<p><シナリオ> 見栄っ張りな性格の経営者が向上心強く、抜群の経営センスを持ち合わせており、外部の高評価に有頂天となった場合、攻め一辺倒の守りの姿勢を欠いた戦略や見切り発車的な事業推進に邁進し、結果として顧客ニーズと乖離する事態に陥る傾向があると思われる。</p>	

⑩

78	強情または拘り強い性格や手腕家
12	意見具申できないまたは議論しづらい風潮
49	ノウハウや経験知識不足の素人経営
21	自己保身や利己主義
<p><シナリオ> 強情や拘り強い性格で利己主義な経営者は意見具申しづらい風潮にする傾向やノウハウや知識のあまりない素人経営者タイプがいると思われる。</p>	

⑪

71	金融機関の融資中断や動向の経営直接影響
44	思いつきや場当たりの事業戦略
61	焦燥感や苦悩に駆られ不安定な状態
36	急激な成長や施策または組織の肥大化
47	希望的観測的な予測や思惑や期待
7	資産や借入金に過大依存
<p><シナリオ> 希望的観測的な予測や思惑や期待に基づく経営は、思いつきや場当たりの事業戦略や資産や借入金依存へ走り、結果として急速な成長はできても永続的な成長は見込めず組織の肥大化問題や金融機関の融資中断などに直面し、焦燥・苦悩に駆られ不安定な状態に陥る傾向があると思われる。</p>	

3.3.3.3.IT バブル崩壊後の人的ハザードの分析結果

「社員の事なかれ主義」・「対立による退任や解任」・「人材登用の乱脈や過大な採用」・「コミュニケーション欠如や怠惰」・「経営者の暴走」・「理性欠如」・「集団主義や仲良し経営」・「帝王学の失敗または失敗学の欠如は該当がなく」は該当がなく、分散でもとめられないため除外した。

また、「自助努力の欠如や他力本願」は突出して散布したので除外した。

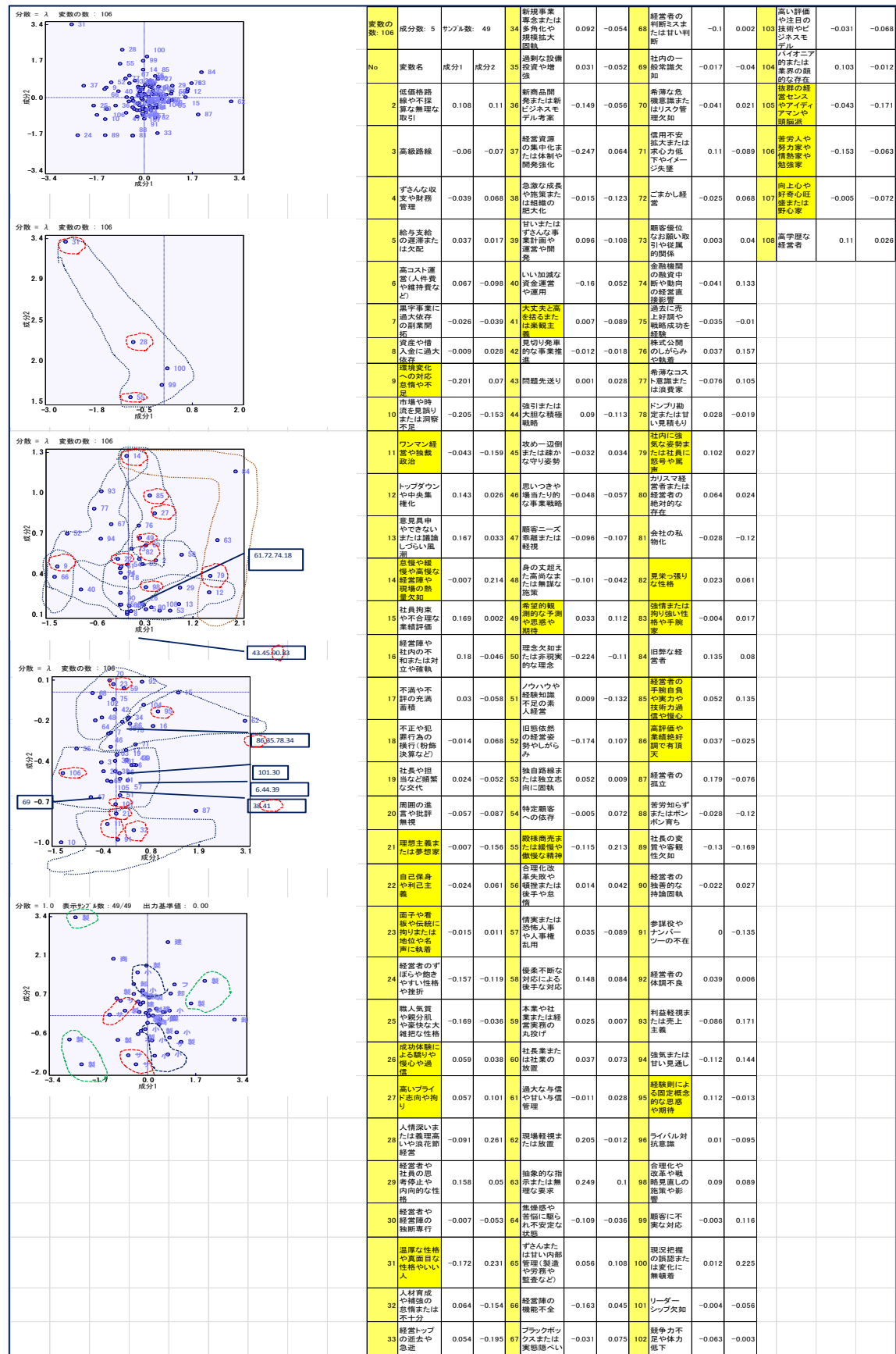
変数は106となり分析の結果、10群に傾向・特徴に分けられた。

すべての郡より、明らかとなった人間の特性は下記の通りとなった。

温厚な性格や真面目な性格やいい人
人情深いまたは義理高いや浪花節経営
怠慢や緩慢や高慢な経営陣や現場の熱量欠如
強情または拘り強い性格や手腕家
環境変化への対応怠惰や不足
社内に強気な姿勢または社員に怒号や罵声
経営者の手腕自負や実力や技術力過信や慢心
高いプライド志向や拘り
希望的観測的な予測や思惑や期待
見栄っ張りな性格
自己保身や利己主義
経営者や社員の思考停止や内向的な性格
経営者の独善的な持論固執
成功体験による驕りや慢心や過信
面子や看板や伝統に拘りまたは地位や名声に執着
経験則による固定概念的な思惑や期待
高評価や業績絶好調で有頂天
大丈夫と高を括るまたは楽観主義
抜群の経営センスやアイディアマンや頭脳派
苦労人や努力家や情熱家や勉強家
顧客ニーズ乖離または軽視
向上心や好奇心旺盛または野心家
ワンマン経営や独裁政治

これらの人間の特性がどのように変化や融合して人的ハザードに影響していくのかということに焦点をあて以下の通りにシナリオを考えてみる。

Table.12-2 I Tバブル崩壊後の人的ハザードの数量化Ⅲ類分析結果



①

31	温厚な性格や真面目な性格やいい人
28	人情深いまたは義理高いや浪花節経営
100	現況把握の誤認または変化に無頓着
99	顧客に不実な対応
55	殿様商売または緩慢や傲慢な精神
<p><シナリオ> 温厚な成果で義理高い人情深い経営者は時として緩慢や傲慢な精神へと移行し、結果として現状把握の誤認や変化に無頓着となり、顧客に不実な対応に陥る傾向があると思われる。</p>	

②

14	怠慢や緩慢や高慢な経営陣や現場の熱量欠如
93	強情または拘り強い性格や手腕家
77	希薄なコスト意識または浪費家
67	ブラックボックスまたは実態隠ぺい
94	強気または甘い見通し
52	旧態依然の経営姿勢やしがらみ
9	環境変化への対応怠惰や不足
66	経営陣の機能不全
<p><シナリオ> 強情または拘り強い性格や手腕家な経営者が怠慢や緩慢や高慢な経営姿勢に陥る場合、結果として旧態依然の経営姿勢で洞察が甘い。また、コスト感覚が甘く実態隠ぺいや経営の機能不全に陥り、環境変化への対応怠惰を招く傾向があると思われる。</p>	

③

84	旧弊な経営者
63	抽象的な指示または無理な要求
79	社内に強気な姿勢または社員に怒号や罵声
12	トップダウンや中央集権化
<p><シナリオ> 社内に強気な姿勢または社員に怒号や罵声を浴びせる旧弊な経営者には、抽象的な指示または無理な要求、あるいはトップダウンや中央集権化に陥る傾向があると思われる。</p>	

④

14	怠慢や緩慢や高慢な経営陣や現場の熱量欠如
85	経営者の手腕自負や実力や技術力過信や慢心
27	高いプライド志向や拘り
76	株式公開のしがらみや執着
49	希望的観測的な予測や思惑や期待
60	社長業または社業の放置
<p><シナリオ> 高いプライド志向を抱く経営者が自らの手腕に過信し慢心し、怠慢、緩慢、高慢な経営姿勢による希望的観測的な経営思考は、株式公開という地位への執着や社長業の放置へ陥る傾向があると思われる。</p>	

⑤

58	優柔不断な対応による後手な対応
73	顧客優位なお願い取引や従属的關係
82	見栄っ張りな性格
2	低価格路線や不採算な無理な取引
65	ずさんまたは甘い内部管理（製造や労務や監査など）
54	特定顧客への依存
61	過大な与信や甘い与信管理
72	ごまかし経営
18	不正や犯罪行為の横行（粉飾決算など）
22	自己保身や利己主義
<p><シナリオ> 見栄っ張りで自己の利益を最も重要視する経営者が特定顧客に依存すると、顧客優位のおお願い取引から脱却できず、優柔不断な後手の対応のツケにより、低価格路線や不採算な無理な取引に応じたり、与信リスクの欠如に陥ったり、ごまかし経営で不正な犯罪行為に手を出してしまう傾向があると思われる。</p>	

⑥

9	環境変化への対応怠惰や不足
66	経営陣の機能不全
40	いい加減な資金運営や運用
4	ずさんな収支や財務管理
98	合理化や改革や戦略見直しの施策や影響
29	経営者や社員の思考停止や内向的な性格
12	トップダウンや中央集権化
45	攻め一辺倒または疎かな守り姿勢
90	経営者の独善的な持論固執
43	問題先送り
8	資産や借入金に過大依存
83	強情または拘り強い性格や手腕家
26	成功体験による驕りや慢心や過信
5	給与支給の遅滞または欠配
108	高学歴な経営者
53	独自路線または独立志向に固執
13	意見具申やできないまたは議論しづらい風潮
<p><シナリオ> 内向的、強情な性格や手腕家の経営者が過去の成功体験による驕りや慢心や過信に陥り、独善的な持論に固執した場合、経営機能不全になりずさんな管理や経営戦略へ陥り、社内の閉塞感や環境変化の対応欠如の事態を招く傾向があると思われる。</p>	

⑦

70	希薄な危機意識またはリスク管理欠如
23	面子や看板や伝統に拘りまたは地位や名声に執着
59	本業や社業または経営実務の丸投げ
92	経営者の体調不良
75	過去に売上好調や戦略成功を経験
68	経営者の判断ミスまたは甘い判断
102	競争力不足や体力低下
42	見切り発車的な事業推進
48	身の丈超えた高尚なまたは無謀な施策
64	焦燥感や苦悩に駆られ不安定な状態
34	新規事業専念または多角化や規模拡大固執
<p><シナリオ> 過去の成功体験にしがみつき、面子や看板や伝統に拘るあるいは地位や名声に執着する経営者は経営判断が甘くなると推察する。これにより見切り発車的な、あるいは身の丈以上の施策へ走り、結果としてリスク管理のずさんさや焦燥刊に駆られ体力低下を招く傾向があると思われる。</p>	

⑧

15	社員拘束や不合理な業績評価
104	パイオニア的または業界の顔的な存在
62	現場軽視または放置
95	経験則による固定概念的な思惑や期待
34	新規事業専念または多角化や規模拡大固執
86	高評価や業績絶好調で有頂天
35	過剰な設備投資や増強
78	ドンブリ勘定または甘い見積もり
34	新規事業専念または多角化や規模拡大固執
7	黒字事業に過大依存の副業開拓
46	思いつきや場当たりの事業戦略
<p><シナリオ> 業界のパイオニア的な存在で、経験則に基づく固定概念的な思惑や期待の上に、高評価を得て有頂天になってしまうと、思いつきや場当たりの施策やドンブリ勘定な思考や価値判断による経営に陥る傾向があると思われる。</p>	

⑨

51	ノウハウや経験知識不足の素人経営
47	顧客ニーズ乖離または軽視
107	向上心や好奇心旺盛または野心家
21	理想主義または夢想家
87	経営者の孤立
11	ワンマン経営や独裁政治
32	人材育成や補強の怠惰または不十分
91	参謀役やナンバーツーの不在
10	市場や時流を見誤りまたは洞察不足
<p><シナリオ> 夢想家で野心家な経営者でワンマンな性格である場合は、参謀役が不在で人材育成が疎かである。的確なアドバイザーがいないため英知が結集できず、洞察不足に顧客ニーズと乖離し、社内では孤立化に陥る傾向があると思われる。</p>	

⑩

71	信用不安拡大または求心力低下やイメージ失墜
17	不満や不評の充満蓄積
103	高い評価や注目の技術やビジネスモデル
36	新商品開発または新ビジネスモデル考案
101	リーダーシップ欠如
30	経営者や経営陣の独断専行
3	高級路線
6	高コスト運営（人件費や維持費など）
39	甘いまたはずさんな事業計画や運営や開発
44	強引または大胆な積極戦略
19	社長や担当など頻繁な交代
41	大丈夫と高を括るまたは楽観主義
38	急激な成長や施策または組織の肥大化
20	周囲の進言や批評無視
69	社内的一般常識欠如
105	抜群の経営センスやアイデアマンや頭脳派
96	ライバル対抗意識
57	情実または恐怖人事や人事権乱用
106	苦労人や努力家や情熱家や勉強家
<p><シナリオ> 努力家で頭脳派の経営者が楽観主義に陥ってしまうと、常識外れのビジネスモデルの発案やずさんな事業計画による大胆な積極戦略に走ってしまう。また、有能であるが故に、周囲の意見を取り入れず、不満が蓄積され求心力低下やリーダーシップ欠如に陥る傾向があると思われる。</p>	

3.3.3.4. 証券市場不信拡大期の人的ハザードの分析結果

「高級路線」・「給与支給の遅滞または欠配」・「黒字事業に過大依存の副業開拓」・「経営資源の集中化または体制や開発強化」・「独自路線または独立志向に固執」・「社員の事なかれ主義」・「現場軽視または放置」・「経営陣の機能不全」・「強情または拘り強い性格や手腕家」・「理性欠如」・「経営者の体調不良」・「集団主義や仲良し経営」・「顧客に不実な対応」・「競争力不足や体力低下」は該当がなく、分散でもとめられないため除外した。

また、「抽象的な指示または無理な要求」は突出して散布したので除外した。

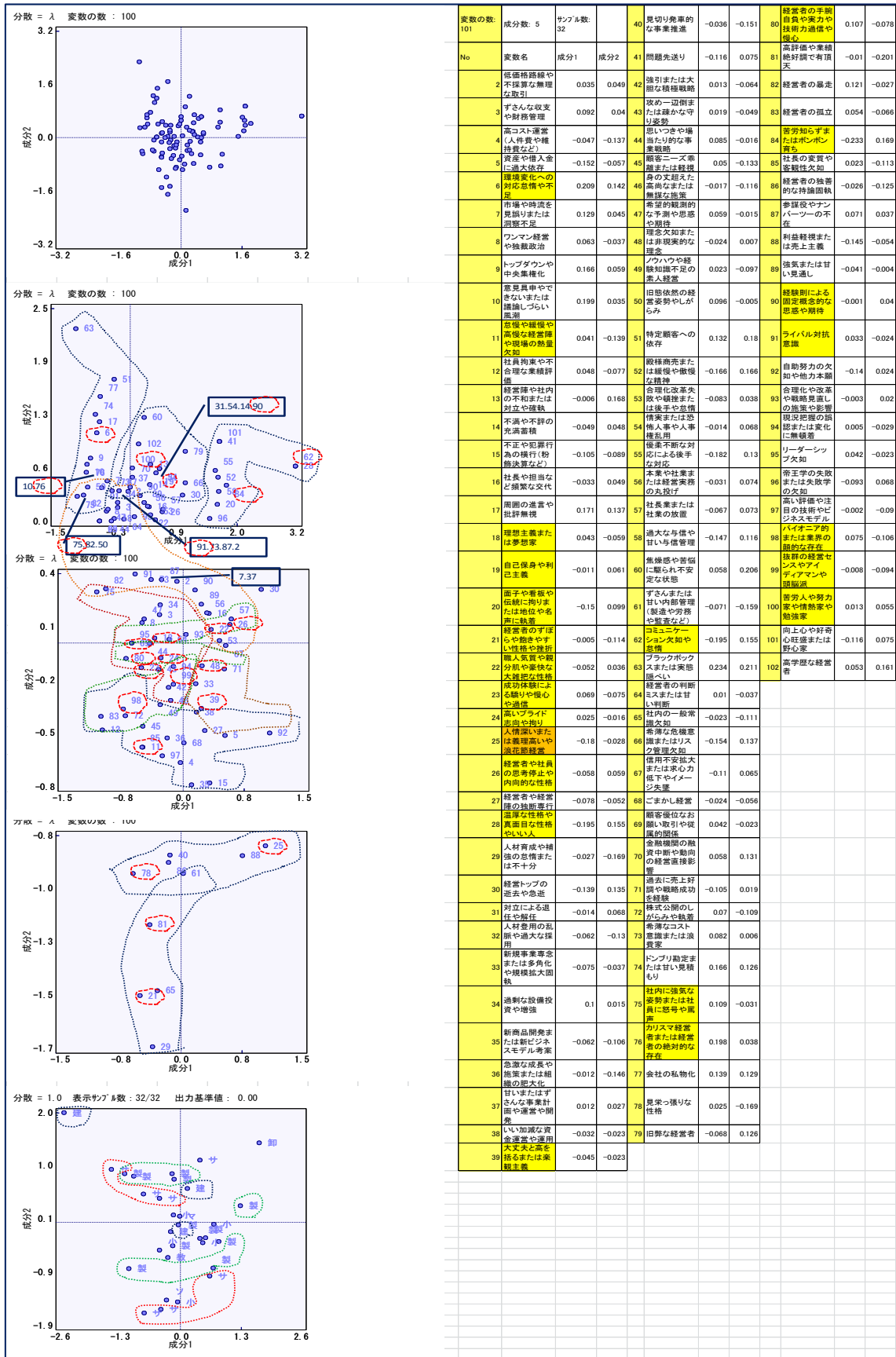
変数は101となり分析の結果、12群に傾向・特徴に分けられた。

すべての郡より、明らかとなった人間の特性は下記の通りとなった。

6	環境変化への対応怠惰や不足
76	カリスマ経営者または経営者の絶対的な存在
75	社内に強気な姿勢または社員に怒号や罵声
19	自己保身や利己主義
100	苦労人や努力家や情熱家や勉強家
90	経験則による固定概念的な思惑や期待
75	社内に強気な姿勢または社員に怒号や罵声
90	経験則による固定概念的な思惑や期待
26	経営者や社員の思考停止や内向的な性格
22	職人気質や親分肌や豪快な大雑把な性格
62	コミュニケーション欠如や怠惰
28	温厚な性格や真面目な性格やいい人
101	向上心や好奇心旺盛または野心家
52	殿様商売または緩慢や傲慢な精神
84	苦労知らずまたはボンボン育ち
20	面子や看板や伝統に拘りまたは地位や名声に執着
75	社内に強気な姿勢または社員に怒号や罵声
47	希望的観測的な予測や思惑や期待
8	ワンマン経営や独裁政治
18	理想主義または夢想家
80	経営者の手腕自負や実力や技術力過信や慢心
23	成功体験による驕りや慢心や過信
99	抜群の経営センスやアイディアマンや頭脳派
99	抜群の経営センスやアイディアマンや頭脳派
11	怠慢や緩慢や高慢な経営陣や現場の熱量欠如
78	見栄っ張りな性格
25	人情深いまたは義理高いや浪花節経営
81	高評価や業績絶好調で有頂天
21	経営者のずぼらや飽きやすい性格や挫折

これらの人間の特性がどのように変化や融合して人的ハザードに影響していくのかということに焦点をあて以下の通りにシナリオを考えてみる。

Table.12-3 証券市場不信拡大期の人的ハザードの数量化Ⅲ類分析結果



No	変数名	成分1	成分2	40	-0.036	-0.151	80	経営者の手前 自負や実力や 技術力過信や 優越感	0.107	-0.078
1	見切り発車的 事業推進			40	-0.036	-0.151	80	経営者の手前 自負や実力や 技術力過信や 優越感	0.107	-0.078
2	低価格路線や 不採算な無理 な取引	0.035	0.049	42	0.013	-0.084	82	経営者の暴走	0.121	-0.027
3	ずさんな収支 や財務管理	0.092	0.04	43	0.019	-0.049	83	経営者の孤立	0.054	-0.066
4	高コスト運営 (人件費や種 持費など)	-0.047	-0.137	44	0.085	-0.016	84	経営者の傲慢 またはポンポン ぶり	-0.233	0.169
5	資産や借入金 に過剰依存	-0.152	-0.057	45	0.05	-0.133	85	経営者の実質 的な破綻	0.023	-0.113
6	環境変化への 対応怠惰や不 足	0.209	0.142	46	-0.017	-0.116	86	経営者の強執 的な持論固執	-0.026	-0.125
7	市場や時流を 見誤りまたは 調整不足	0.129	0.045	47	0.059	-0.015	87	経営者の不 存在	0.071	0.037
8	ワンマン経営 や独裁政治	0.063	-0.037	48	-0.024	0.007	88	経営者の傲慢 または先主主義	-0.145	-0.054
9	トップダウンや 中央集権化	0.166	0.059	49	0.023	-0.097	89	経営者の傲慢 または先主主義	-0.041	-0.004
10	意見具申やで きないまたは 議論しづらい 風潮	0.199	0.035	50	0.096	-0.005	90	経営者の傲慢 または先主主義	-0.001	0.04
11	怠惰や遅延や 複雑な経営陣 や組織の過剰 化	0.041	-0.139	51	0.132	0.18	91	経営者の傲慢 または先主主義	0.033	-0.024
12	社員拘束や不 合理的業績評 価	0.048	-0.077	52	-0.166	0.166	92	経営者の傲慢 または先主主義	-0.14	0.024
13	経営陣や社内 の不知または 対立や強執	-0.006	0.168	53	-0.083	0.038	93	経営者の傲慢 または先主主義	-0.003	0.02
14	不正や不正の 充満	-0.049	0.048	54	-0.014	0.068	94	経営者の傲慢 または先主主義	0.005	-0.029
15	不正や不正の 横行(物 価暴落など)	-0.105	-0.089	55	-0.182	0.13	95	経営者の傲慢 または先主主義	0.042	-0.023
16	社長や担当な ど頻繁な交代	-0.033	0.049	56	-0.031	0.074	96	経営者の傲慢 または先主主義	-0.093	0.068
17	周囲の進言や 批評無視	0.171	0.137	57	-0.067	0.073	97	経営者の傲慢 または先主主義	-0.002	-0.09
18	理想主義または 夢見	0.043	-0.059	58	-0.147	0.116	98	経営者の傲慢 または先主主義	0.075	-0.106
19	自己保身や利 己主義	-0.011	0.061	60	0.058	0.206	99	経営者の傲慢 または先主主義	-0.008	-0.094
20	面子や看板や 伝統に拘りま たは地位や名 義に執着	-0.15	0.099	61	-0.071	-0.159	100	経営者の傲慢 または先主主義	0.013	0.055
21	経営者のずぼ らな性格や不 誠実な振舞 い	-0.005	-0.114	62	-0.195	0.155	101	経営者の傲慢 または先主主義	-0.116	0.075
22	経営者の不誠 実な振舞い や不誠実な 振舞い	-0.052	0.036	63	0.234	0.211	102	経営者の傲慢 または先主主義	0.053	0.161
23	経営者の不誠 実な振舞い や不誠実な 振舞い	0.069	-0.075	64	0.01	-0.037				
24	高いプライド 志向や強執	0.025	-0.016	65	-0.023	-0.111				
25	人情深いまたは 義理深いや 道徳的経営	-0.18	-0.028	66	-0.154	0.137				
26	経営者や社員 の志や情熱 や内向的な性 格	-0.058	0.059	67	-0.111	0.085				
27	経営者や経営 陣の地盤固 定	-0.078	-0.052	68	-0.024	-0.056				
28	経営者や社員 の志や情熱 や内向的な性 格	-0.195	0.155	69	0.042	-0.023				
29	人材育成や補 強の怠惰または 不十分	-0.027	-0.169	70	0.058	0.131				
30	経営トップの 退任や急進	-0.139	0.135	71	-0.105	0.019				
31	対立による退 任や解任	-0.014	0.068	72	0.07	-0.109				
32	人材登用の乱 断や過大な採 用	-0.062	-0.13	73	0.082	0.006				
33	新規事業専念 または多角化 や規模拡大固 執	-0.075	-0.037	74	0.166	0.126				
34	過剰な設備投 資や増強	0.1	0.015	75	0.109	-0.031				
35	新商品開発ま たは新ビジネス モデル開発	-0.062	-0.106	76	0.198	0.038				
36	急激な成長や 急進または組 織の肥大化	-0.012	-0.146	77	0.139	0.129				
37	甘いまたはず さんな事業計 画や運営や開 発	0.012	0.027	78	0.025	-0.169				
38	甘いまたはず さんな事業計 画や運営や開 発	-0.032	-0.023	79	-0.068	0.126				
39	甘いまたはず さんな事業計 画や運営や開 発	-0.045	-0.023							

①

63	ブラックボックスまたは実態隠ぺい
51	特定顧客への依存
77	会社の私物化
74	ドンブリ勘定または甘い見積もり
17	周囲の進言や批評無視
6	環境変化への対応怠惰や不足
9	トップダウンや中央集権化
10	意見具申やできないまたは議論しづらい風潮
76	カリスマ経営者または経営者の絶対的な存在
50	旧態依然の経営姿勢やしがらみ
75	社内に強気な姿勢または社員に怒号や罵声
82	経営者の暴走
<p><シナリオ> カリスマ経営者が社内に罵声や怒号し強気な姿勢をとると、中央集権化の一途に社内も意見具申しづらい体制となってしまう。結果、会社の私物化や経営者の暴走の果てに環境変化の対応怠惰へと陥る傾向があると思われる。</p>	

②

19	自己保身や利己主義
60	焦燥感や苦悩に駆られ不安定な状態
102	高学歴な経営者
79	旧弊な経営者
100	苦労人や努力家や情熱家や勉強家
70	金融機関の融資中断や動向の経営直接影響
13	経営陣や社内の不和または対立や確執
31	対立による退任や解任
54	情実または恐怖人事や人事権乱用
14	不満や不評の充満蓄積
90	経験則による固定概念的な思惑や期待
66	希薄な危機意識またはリスク管理欠如
30	経営トップの逝去や急逝
91	ライバル対抗意識
73	希薄なコスト意識または浪費家
87	参謀役やナンバーツーの不在
2	低価格路線や不採算な無理な取引
<p><シナリオ> 勉強家で高学歴出身の経営者は経験則による固定概念的な思惑や期待にとらわれ、旧弊な経営者となる特徴がある。利己主義が合わさると社内での対立や不満が蓄積する、あるいはライバル意識から危機管理が希薄になる傾向があると思われる。</p>	

③

75	社内に強気な姿勢または社員に怒号や罵声
82	経営者の暴走
50	旧態依然の経営姿勢やしがらみ
91	ライバル対抗意識
73	希薄なコスト意識または浪費家
87	参謀役やナンバーツーの不在
2	低価格路線や不採算な無理な取引
7	市場や時流を見誤りまたは洞察不足
73	希薄なコスト意識または浪費家
90	経験則による固定概念的な思惑や期待
89	強気または甘い見通し
56	本業や社業または経営実務の丸投げ
16	社長や担当など頻繁な交代
57	社長業または社業の放置
26	経営者や社員の思考停止や内向的な性格
22	職人気質や親分肌や豪快な大雑把な性格
53	合理化改革失敗や頓挫または後手や怠惰
67	信用不安拡大または求心力低下やイメージ失墜
<p><シナリオ></p> <p>職人気質の親分肌で大雑把な性格の持ち主が思考停止に陥り、経験則による固定概念で物事を判断し、社内では罵声を飛ばすような強気な姿勢をとる経営者の場合、旧態依然のしがらみや暴走に陥る傾向があると思われる。</p>	

④

62	コミュニケーション欠如や怠惰
28	温厚な性格や真面目な性格やいい人
101	向上心や好奇心旺盛または野心家
41	問題先送り
55	優柔不断な対応による後手な対応
52	殿様商売または緩慢や傲慢な精神
58	過大な与信や甘い与信管理
84	苦勞知らずまたはボンボン育ち
20	面子や看板や伝統に拘りまたは地位や名声に執着
96	帝王学の失敗または失敗学の欠如
<p><シナリオ></p> <p>性格は真面目でも苦勞知らずのボンボンが面子に拘り、殿様商売で緩慢な姿勢による経営はコミュニケーションの怠惰や欠如を招き、甘い与信管理や問題先送りといった事態に陥る傾向があると思われる。</p> <p>また、過去の失敗を省みない傾向もあると思われる。</p>	

⑤

75	社内に強気な姿勢または社員に怒号や罵声
82	経営者の暴走
34	過剰な設備投資や増強
47	希望的観測的な予測や思惑や期待
3	ずさんな収支や財務管理
8	ワンマン経営や独裁政治
95	リーダーシップ欠如
69	顧客優位なお願い取引や従属的關係
18	理想主義または夢想家
64	経営者の判断ミスまたは甘い判断
93	合理化や改革や戦略見直しの施策や影響
44	思いつきや場当たりの事業戦略
80	経営者の手腕自負や実力や技術力過信や慢心
23	成功体験による驕りや慢心や過信
43	攻め一辺倒または疎かな守り姿勢
94	現況把握の誤認または変化に無頓着
99	抜群の経営センスやアイディアマンや頭脳派
42	強引または大胆な積極戦略
46	身の丈を超えた高尚なまたは無謀な施策
49	ノウハウや経験知識不足の素人経営
<p><シナリオ> アイディアマンで夢想家な経営者において、ワンマンな性格を持ち合わせれば経営者の暴走に発展しかねない。さらに、成功体験による驕りや慢心、実力過信に陥れば、思いつきの場当たりの事業戦略や身丈を超えた強気な積極経営、ずさんな財務管理へとさらに悪化すると思われる傾向がある。</p>	

⑥

95	リーダーシップ欠如
69	顧客優位なお願い取引や従属的關係
18	理想主義または夢想家
64	経営者の判断ミスまたは甘い判断
93	合理化や改革や戦略見直しの施策や影響
22	職人気質や親分肌や豪快な大雑把な性格
26	経営者や社員の思考停止や内向的な性格
57	社長業または社業の放置
<p><シナリオ> 内向的な性格で大雑把な夢想家な経営者は社業を放置する、あるいは経営判断を誤り、リーダーシップがとれない傾向があると思われる。</p>	

⑦

80	経営者の手腕自負や実力や技術力過信や慢心
23	成功体験による驕りや慢心や過信
44	思いつきや場当たりの事業戦略
24	高いプライド志向や拘り
43	攻め一辺倒または疎かな守り姿勢
94	現況把握の誤認または変化に無頓着
48	理念欠如または非現実的な理念
71	過去に売上好調や戦略成功を経験
<p><シナリオ> 成功体験による驕りから自信の実力を過信し、高いプライド志向に陥ると、攻め一辺倒経営戦略や現況把握の誤認をもたらし、結果として非現実的な理念に基づく経営に陥ってしまう傾向があると思われる。</p>	

⑧

48	理念欠如または非現実的な理念
71	過去に売上好調や戦略成功を経験
33	新規事業専念または多角化や規模拡大固執
39	大丈夫と高を括るまたは楽観主義
38	いい加減な資金運営や運用
27	経営者や経営陣の独断専行
5	資産や借入金に過大依存
92	自助努力の欠如や他力本願
<p><シナリオ> 過去の成功体験により楽観主義にとらわれていると、理念欠如の経営を招き、独断専行や借入金既存、自助努力の欠如の事態に陥ると傾向があると推察する。</p>	

⑨

98	パイオニア的または業界の顔的な存在
72	株式公開のしがらみや執着
83	経営者の孤立
12	社員拘束や不合理な業績評価
45	顧客ニーズ乖離または軽視
49	ノウハウや経験知識不足の素人経営
46	身の丈超えた高尚なまたは無謀な施策
42	強引または大胆な積極戦略
99	抜群の経営センスやアイディアマンや頭脳派
<p><シナリオ> パイオニア的な存在でアイディアマンの経営者が陥りやすいと思われる傾向。</p>	

⑩

98	パイオニア的または業界の顔的な存在
72	株式公開のしがらみや執着
83	経営者の孤立
12	社員拘束や不合理な業績評価
45	顧客ニーズ乖離または軽視
85	社長の変質や客観性欠如
11	怠慢や緩慢や高慢な経営陣や現場の熱量欠如
36	急激な成長や施策または組織の肥大化
68	ごまかし経営
97	高い評価や注目の技術やビジネスモデル
4	高コスト運営（人件費や維持費など）
27	経営者や経営陣の独断専行
5	資産や借入金に過大依存
92	自助努力の欠如や他力本願
35	新商品開発または新ビジネスモデル考案
15	不正や犯罪行為の横行（粉飾決算など）
<p><シナリオ> パイオニア的な存在の経営者が緩慢や高慢な姿勢に変質し客観性を失うと、株式公開に執着、新商品開発に独断専行で高コスト経営に陥り、急速な成長による組織の肥大化問題や借入金の過大依存に直面する。結果、経営者の孤立、ごまかし経営、顧客ニーズと乖離といった事態に陥る傾向があると推察。</p>	

⑪

78	見栄っ張りな性格
40	見切り発車的な事業推進
86	経営者の独善的な持論固執
61	ずさんまたは甘い内部管理（製造や労務や監査など）
88	利益軽視または売上主義
25	人情深いまたは義理高いや浪花節経営
<p><シナリオ> 見栄っ張りな浪花節経営の傾向。</p>	

⑫

61	ずさんまたは甘い内部管理（製造や労務や監査など）
81	高評価や業績絶好調で有頂天
65	社内の一般常識欠如
21	経営者のずぼらや飽きやすい性格や挫折
29	人材育成や補強の怠惰または不十分
<p><シナリオ> ずぼらな性格が有頂天に陥った傾向。</p>	

3.3.3.5. リーマンショック後の人的ハザードの分析結果

「高級路線」・「社員の事なかれ主義」・「社員拘束や不合理な業績評価」・「面子や看板や伝統に拘りまたは地位や名声に執着」・「職人氣質や親分肌や豪快な大雑把な性格」・「人情深いまたは義理高いや浪花節経営」・「経営者や社員の思考停止や内向的な性格」・「温厚な性格や真面目な性格やいい人」・「人材登用の乱脈や過大な採用」・「情実または恐怖人事や人事権乱用」・「社長業または社業の放置」・「過大な与信や甘い与信管理」・「現場軽視または放置」・「経営陣の機能不全」・「社内的一般常識欠如」・「ごまかし経営」・「会社の私物化」・「旧弊な経営者」・「社長の変質や客観性欠如」・「参謀役やナンバーツーの不在」・「経営者の体調不良」・「集団主義や仲良し経営」・「経験則による固定概念的な思惑や期待」・「ライバル対抗意識」・「合理化や改革や戦略見直しの施策や影響」・「競争力不足や体力低下」は該当がなく、分散でもとめられないため除外した。

また、「ブラックボックスまたは実態隠ぺい」は突出していたので除外した。

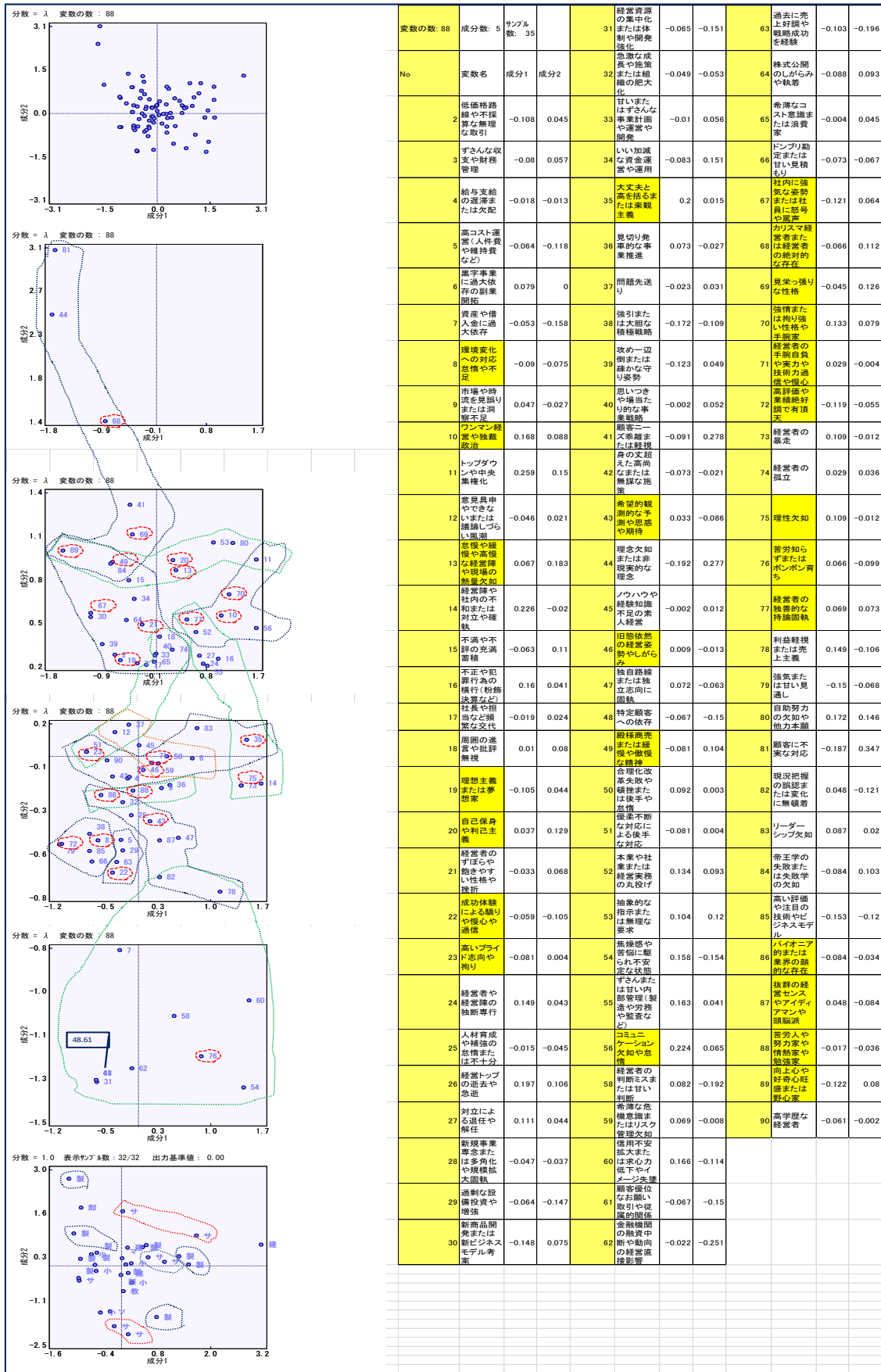
変数は 88 となり分析の結果、12 群に傾向・特徴に分けられた。

すべての郡より、明らかとなった人間の特性は下記の通りとなった。

89	向上心や好奇心旺盛または野心家
49	殿様商売または緩慢や傲慢な精神
20	自己保身や利己主義
13	怠慢や緩慢や高慢な経営陣や現場の熱量欠如
70	強情または拘り強い性格や手腕家
10	ワンマン経営や独裁政治
77	経営者の独善的な持論固執
35	大丈夫と高を括るまたは楽観主義
75	理性欠如
23	高いプライド志向や拘り
71	経営者の手腕自負や実力や技術力過信や慢心
23	高いプライド志向や拘り
71	経営者の手腕自負や実力や技術力過信や慢心
35	大丈夫と高を括るまたは楽観主義
86	パイオニア的または業界の顔的な存在
88	苦労人や努力家や情熱家や勉強家
22	成功体験による驕りや慢心や過信
86	パイオニア的または業界の顔的な存在
43	希望的観測的な予測や思惑や期待
87	抜群の経営センスやアイディアマンや頭脳派
72	高評価や業績絶好調で有頂天
8	環境変化への対応怠惰や不足
22	成功体験による驕りや慢心や過信
76	苦労知らずまたはボンボン育ち
19	理想主義または夢想家

これらの人間の特性がどのように変化や融合して人的ハザードに影響していくのかということに焦点をあて以下の通りにシナリオを考えてみる。

Table.12-4 リーマンショック後の人的ハザードの数量化Ⅲ類分析結果



①

81	顧客に不実な対応
44	理念欠如または非現実的な理念
68	カリスマ経営者または経営者の絶対的な存在
41	顧客ニーズ乖離または軽視
69	見栄っ張りな性格
49	殿様商売または緩慢や傲慢な精神
84	帝王学の失敗または失敗学の欠如
89	向上心や好奇心旺盛または野心家
<p><シナリオ> 野心家なカリスマ経営者で性格が見栄っ張りであると、顧客に不誠実な対応や、顧客ニーズに乖離した運営に走った果てに、緩慢や傲慢な精神による理念なき経営に陥る傾向と考える。</p>	

②

89	向上心や好奇心旺盛または野心家
49	殿様商売または緩慢や傲慢な精神
84	帝王学の失敗または失敗学の欠如
15	不満や不評の充満蓄積
20	自己保身や利己主義
13	怠慢や緩慢や高慢な経営陣や現場の熱量欠如
53	抽象的な指示または無理な要求
80	自助努力の欠如や他力本願
11	トップダウンや中央集権化
<p><シナリオ> 野心家な利己主義な経営者で怠慢、緩慢、高慢な経営姿勢の下でトップダウンや中央集権化が行われると、抽象的な指示に社内に不平不満が蓄積される、あるいは過去の失敗を反省せず自助努力の欠如に陥る傾向と考える。</p>	

③

11	トップダウンや中央集権化
70	強情または拘り強い性格や手腕家
10	ワンマン経営や独裁政治
56	コミュニケーション欠如や怠惰
77	経営者の独善的な持論固執
52	本業や社業または経営実務の丸投げ
<p><シナリオ> 強情でワンマンな性格な経営者は権力集中化し、コミュニケーションが不十分で独善的な持論に固執する、または本業や経営実務を放置する傾向と考える。</p>	

④

77	経営者の独善的な持論固執
52	本業や社業または経営実務の丸投げ
27	対立による退任や解任
16	不正や犯罪行為の横行（粉飾決算など）
24	経営者や経営陣の独断専行
55	ずさんまたは甘い内部管理（製造や労務や監査など）
35	大丈夫と高を括るまたは楽観主義
75	理性欠如
73	経営者の暴走
14	経営陣や社内の不和または対立や確執
<シナリオ> 独善的持論に固執して大丈夫と高を括る，理性なき経営者における傾向。	

⑤.

18	周囲の進言や批評無視
40	思いつきや場当たりの事業戦略
74	経営者の孤立
33	甘いまたはずさんな事業計画や運営や開発
65	希薄なコスト意識または浪費家
17	社長や担当など頻繁な交代
37	問題先送り
12	意見具申やできないまたは議論しづらい風潮
51	優柔不断な対応による後手な対応
23	高いプライド志向や拘り
<シナリオ> 高いプライド志向の経営者が周囲の意見を聞かず孤立するケース。孤立した結果，ずさんな事業計画や場当たりの事業戦略に陥り，問題先送りや優柔不断な後手な対応に陥る傾向と考える。	

⑥

37	問題先送り
12	意見具申やできないまたは議論しづらい風潮
45	ノウハウや経験知識不足の素人経営
71	経営者の手腕自負や実力や技術力過信や慢心
46	旧態依然の経営姿勢やしがらみ
59	希薄な危機意識またはリスク管理欠如
50	合理化改革失敗や頓挫または後手や怠惰
6	黒字事業に過大依存の副業開拓
<シナリオ> 経営者の実力過信による傾向。	

⑦

89	向上心や好奇心旺盛または野心家
49	殿様商売または緩慢や傲慢な精神
84	帝王学の失敗または失敗学の欠如
15	不満や不評の充満蓄積
34	いい加減な資金運営や運用
64	株式公開のしがらみや執着
21	経営者のずぼらや飽きやすい性格や挫折
18	周囲の進言や批評無視
40	思いつきや場当たりの事業戦略
74	経営者の孤立
33	甘いまたはずさんな事業計画や運営や開発
65	希薄なコスト意識または浪費家
17	社長や担当など頻繁な交代
3	ずさんな収支や財務管理
19	理想主義または夢想家
2	低価格路線や不採算な無理な取引
39	攻め一辺倒または疎かな守り姿勢
30	新商品開発または新ビジネスモデル考案
67	社内に強気な姿勢または社員に怒号や罵声
<p><シナリオ> 夢想家かつ野心家でずぼらな性格の経営者においては、緩慢や傲慢な精神が垣間見え、社内では罵声を投げつける行為が伺える。経営自体も散々たる内容となり、場当たりの事業戦略やずさんな財務管理などが挙げられる。</p>	

⑧

51	優柔不断な対応による後手な対応
23	高いプライド志向や拘り
90	高学歴な経営者
42	身の丈超えた高尚なまたは無謀な施策
4	給与支給の遅滞または欠配
28	新規事業専念または多角化や規模拡大固執
46	旧態依然の経営姿勢やしがらみ
71	経営者の手腕自負や実力や技術力過信や慢心
59	希薄な危機意識またはリスク管理欠如
50	合理化改革失敗や頓挫または後手や怠惰
6	黒字事業に過大依存の副業開拓
83	リーダーシップ欠如
35	大丈夫と高を括るまたは楽観主義
<p><シナリオ></p> <p>高いプライド志向が強く自身の実力を過信して大丈夫と高を括る経営者の場合、旧態依然の経営姿勢に固執や身の丈以上の施策に走る、あるいは合理化改革失敗やリーダーシップの欠如の傾向と考える。</p>	

⑨

86	パイオニア的または業界の顔的な存在
32	急激な成長や施策または組織の肥大化
88	苦労人や努力家や情熱家や勉強家
9	市場や時流を見誤りまたは洞察不足
36	見切り発車的な事業推進
<p><シナリオ></p> <p>苦労人で業界の顔的な存在となった経営者が組織の肥大化問題や洞察不足による見切り発車的な事業推進に陥る傾向と考える。</p>	

⑩

5	高コスト運営(人件費や維持費など)
29	過剰な設備投資や増強
63	過去に売上好調や戦略成功を経験
22	成功体験による驕りや慢心や過信
<p><シナリオ></p> <p>過去の成功体験に固執し、驕りや慢心に陥ったケースの傾向。</p>	

⑪

86	パイオニア的または業界の顔的な存在
32	急激な成長や施策または組織の肥大化
25	人材育成や補強の怠惰または不十分
43	希望的観測的な予測や思惑や期待
87	抜群の経営センスやアイディアマンや頭脳派
47	独自路線または独立志向に固執
82	現況把握の誤認または変化に無頓着
78	利益軽視または売上主義
<p><シナリオ> 抜群の経営センスで業界のパイオニア的な存在な経営者が希望的観測的な思惑による経営によって陥るケース。独立志向や売上至上主義，人材育成の怠惰などが傾向と考える。</p>	

⑫

72	高評価や業績絶好調で有頂天
79	強気または甘い見通し
38	強引または大胆な積極戦略
8	環境変化への対応怠惰や不足
85	高い評価や注目の技術やビジネスモデル
63	過去に売上好調や戦略成功を経験
22	成功体験による驕りや慢心や過信
<p><シナリオ> 成功体験による驕り慢心で有頂天になった経営者が環境変化への対応怠惰に陥ったケース。甘い見通しや強引な積極戦略という傾向があると考え。</p>	

⑬

78	利益軽視または売上主義
82	現況把握の誤認または変化に無頓着
7	資産や借入金に過大依存
58	経営者の判断ミスまたは甘い判断
60	信用不安拡大または求心力低下やイメージ失墜
76	苦勞知らずまたはボンボン育ち
54	焦燥感や苦悩に駆られ不安定な状態
48	特定顧客への依存
61	顧客優位なお願い取引や従属的關係
31	経営資源の集中化または体制や開発強化
62	金融機関の融資中断や動向の経営直接影響
<p><シナリオ> 苦勞知らずのボンボンが資産などに依存する，あるいは現況把握の誤認という経営判断のミスに陥る傾向と考える。</p>	

4. 考察

4.1. 倒産要因と企業体質の関連性と本質的問題点

ハザードやペリルの段階で企業体質は形成されている観がある。

大半の場合は経営者の言動と資質によって形成されており，組織的な問題は経営者や従業員といった人間の行為によって企業体質が形成され，政策や戦略の意思決定や実行（ペリル）や業績結果（倒産リスク）に多大な影響に寄与していること考えられる。

本研究の根本原因分析によれば，経営者の言動と資質に関する人的ハザードにおいてその概要は以下の通りに挙げられる。

1	義理と人情
2	職人気質・豪快や大雑把な性格
3	飽きっぽい性格
4	不十分な経営努力・緩慢や傲慢な精神
5	安易な施策・疎かな守り姿勢
6	経営者の暴走
7	会社私物化
8	利己主義
9	優柔不断と見切りの使い分け
10	金銭感覚のマヒ・ドンブリ勘定・「物事に対する過度の自信
11	独善的な持論に固執
12	殿様商売と緩慢な姿勢
13	焦燥感に駆られる心境や不安定な精神状態
14	周囲の発言無視
15	高尚な目標
16	経営理念の欠如
17	判断ミス
18	身の丈を超える政策・思考
19	成功体験による驕りや慢心
20	ブランド・プライド志向や拘り
21	借入金，コンサルタントや特定顧客への過大な依存症
22	理想主義，売上主義，成果主義などによる非現実的もしくは社内の疲弊
23	人間関係（抗争・確執・対立・緩慢や不条理な人事施策）
24	リスクやコストに対する希薄な意識
25	社業放置・実務の丸投げ
26	現実乖離の思想や価値観に固執
27	大丈夫と高を括ること・楽観的や希望観測的なビジョンの経営
28	見栄と株式公開への拘り
29	秘密主義・ブラックボックス
30	問題先送り・改革など努力怠惰・熱量不足
31	周囲の助言批評を無視
32	旧態依然の経営姿勢

33	軽薄な経営思考
34	ノウハウない素人経営
35	過剰な対抗心・ライバル意識
36	苦勞知らず・責任転嫁
37	社内に罵声・強気な姿勢
38	ワンマンな性格・カリスマ的存在

これらの人的ハザードが、以下のようなペリルに影響を寄与していると考え
る。

1	安易な過剰投資
2	急激な過度の成長
3	インフラ
4	改革などの後手や頓挫
5	経営圧迫
6	高コスト経営
7	不正行為（粉飾決算など）
8	守りの姿勢軽視
9	拡大路線固執
10	クレームや取引先との関係悪化
11	時代変化への対応欠如
12	ずさんな管理（財務・リスク・商品など）
13	不十分な事業計画
14	中途半端な戦略・計画
15	非現実的な戦略
16	クレーム急増
17	顧客離れ
18	社員のモチベーション低下
19	結束力崩壊
20	ブランドイメージの失墜
21	求心力低下

ペリルは偶発的に起こるものではなく、ハザード（特に人的ハザード）を発端の必然的に起こるものであり、ペリルをなくすためには、ハザードにメスを入れなければならない。ハザードには主に人的と組織的に分けられると推察するが、なかでも人的によるハザードが重大であり、ペリルに対して最も重大な影響を及ぼしていると思われる。

また、人的ハザードを構成する要素は「人間の持つ特性（感情・精神・価値観）」によって形成されていると思われる。とりわけ、人間が社会人あるいは企業人として取るべき行動を怠る、または油断するといった素朴な言動や資質が後で取り返しのつかない最悪の事態を招きかねない。このことは、誰もが理解しているところではあるが、人間の特性によって無意識に知らずうちに人は人

的ハザードを喚起させるような言動をしていることに気づいていないと考える。

4.2. 社会心理学の観点から見た不健全な企業体質の成り立ち

多変量解析の数量化Ⅲ類において46個のシナリオをたて、人的ハザードの形成にかかわる潜在部分を検証した。この潜在部分こそが企業体質の潜在的問題点と位置づけ、企業体質の改善における最も根本的かつ本質的問題と捉える。

46のシナリオを通じて共通する概念は、夢想家、野心家、努力家、カリスマ的存在、パイオニア的存在などといった経営者のカラーが経営に影響していることである。その強烈なカラーを持つ経営者が、固定概念、旧態依然や独善的な持論に固執し環境変化への対応怠惰に陥る、面子やプライドに拘りずさんな事業計画や問題先送り独自路線に固執する、自らの経営実力に過信、慢心し、有頂天になって守りの姿勢を欠いた戦略、傲慢・高慢な態度で社内に対する罵声や社業放置といった暴走・求心力の低下といった言動の蓄積によって、負の財産が構築されていると推察できる。

このことから、不健全な企業体質の潜在要素は、経営者自身の「怠惰・怠慢・緩慢・傲慢・高慢・慢心・過信・自負・固執・利己・楽観・面子・差別・不実・理不尽・我欲・不条理・不合理」といった、言わば経営や自己に対する認識力や捉え方に問題があると考え、経営者自身の内面的構造と特性が倒産原因を誘発するハザードに大きな影響を及ぼしていると考えられる。その意味で、人的ハザードの主因は特別な存在的意味のものではなく、人間として当然持ち合わせている性格的なものであることを示唆している。

このような人間の性格形成は、社会心理学的に言えば人間の「社会的自己」と「情報処理」に起因しているのではないかと思われる。

まず、社会的自己とはすなわち、①自己概念（自分自身に関して持っている豊富な知識）と②自尊心（様々な自己の側面に対する評価への感情、自尊感情ともいう）のことである。

この自己概念や自尊心は、日常の対人関係に大きな影響を与えており、経営者を取り巻く世界に対しての理解や経営に関わる行動に影響を与えていると思われる。この自己概念は、他者の存在が重要な役割を果たすとされ、他者からの評価による自己認識（クリー.1902）、他者との比較を通じて側面を認識する方法、あるいは自分の行動やそれによって起こった状況を観察することによって自分自身の内的状態（態度、感情、動機づけの強さなど）を知り、経験（自負）が喚起されて自分という人間像を推測する（ベム 1972）方法によって形成される。

形成された自己概念と行動の関連性については、①自分を正當に評価したい、②自分を肯定的に捉えたい、③自分のあるべき姿を一貫して見てもらいたい、という動機が行動への影響・刺激を受け、「自分に都合の良いように自己評価を解釈する（利己的なバイアス）」、「ライバル集団の評価を下げ自尊心を維持する（栄光欲）」、「自分が脅威にさらされている場合に故意に恵まれない他者を比較対象にして（下向きの傾向）、自分の感情状態の改善、楽観主義に導く、自尊心を上昇させる効果を得ようとする（テイラー.1983）」ことが確認されている。

また、自尊心の上昇（高揚）・維持について言えば、「自己呈示（印象操作：ある目的を達成するために、他者から特定の印象で見られるように振る舞うこと）」を行うことによってその効果が確認されている。他者から好かれたいなど

の欲求は人間の基本的な動機のひとつで、自分に対する高評価を他者から求めるために自分の長所を語るとか、相手のために親切な行為をするという方法や知識や技術などに関して自分が有能な人間であることを印象付ける自己宣伝による方法などがある。

反対に、援助行動を受けるなどして自分の無能さや劣等生を公にすることは、自尊心への脅威（自尊心を傷つける恐怖）へとなり、心理的負債がかかるとされている（西川・高木.1990&伊東.1996）

次に、情報処理とは、①物事を認知した情報処理②コミュニケーションによる外部情報処理があると思われる。

まず、物事を認知した情報処理には、トップダウン処理とボトムアップ処理がある。

トップダウン処理は、すでに自分が持っている知識に照らし、対象がその枠組みに当てはまっているか否かといった観点から理解する方法で、既存の知識や社会通念に頼った判断を行う場合を示唆している。

ボトムアップ処理は、与えられた事実をあるがままに受け入れ積み上げてきながら一定の理解に達するという方法で、依存の枠組みにとらわれることなく、物事の特徴を細かく吟味、分析する認知様式である。

日常的にはトップダウン型が優勢になっている場合が圧倒的に多く、人間の認知機構の本来の性質によるものと考えられている。また、膨大な情報を絶えず吸収しているが、処理容量には限界があるため、人間は、その膨大な情報の中から当面必要なものだけを選び分け、しかも自分にとって都合の良いように加工して処理している。こうすることによって、効率的に情報を処理しているとされているが、時には合理的根拠がないにも関わらず物事を判断し、公平性を欠いた不正確（不適正）なものになるが、自分たちでも気づかないうちに、こうした言動や影響を受けているとされている。

例えば、ヒューリスティック効果（曖昧な情報による直感的判断）、ステレオタイプ（固有の体験やそれに基づく個人的信念や価値観）などがあり、特に日本では、学歴による人間的価値の偏見が強く（竹内.1995）、日本の社会構造が学歴ヒューリスティクスを助長していると言われている（池上.1999）というのは典型であろう。

次に、コミュニケーションによる外部情報の処理とは、意思決定をするための記憶の貯蔵（記憶の多貯蔵庫モデル・Atkinson&Shiffrin.1968）と意思決定するための情報空間に基づいた論理的思考を行うことである。

しかしながら、コミュニケーションによる論理的思考は意思決定の本質的ではなく、人間の性格（さまざまな動機・欲求）によって決定される（土田 1992）。また、性格に影響を受けながら価値観が形成され、同じ価値観と文化を持つことが社会や組織の一員の証とされ（Murray.1938）、価値観に規定されて、価値観と矛盾しないように態度が形成される。態度は、特定の対象について意思決定する時のために体系化された認知図式ということもできる（Schema）とされている。

一方で、人間は「思考の節約」と言われるほど、考える必要のないのであれば何も考えずにいきいきしたいという性質の傾向を基本的に持っており、自分が関心を持っていない中心性の低い対象についての説得の場合はあまり考えず

に結論を出してしまおうとするとされている (Petty, R. E. & Cacioppo, J. T. 1981)。

また、別の意思決定様式で「集団思考」というものがあり、集団としてまとまりが非常に良い集団で、メンバーがその結束を乱すまいとする、あるいは自分たちのやっていることを過剰に信頼することによって、結果として成功する確率の低い行動を選択してしまうことがある。優れた能力と豊富な経験を持つ優秀な個人からなる集団が、しばしば愚かな意思決定をしてしまう現象があることを指摘している (Janis.1972.1982)。

このようにして、「自己概念・自尊心・情報のトップダウン処理・意思決定における思考」を鑑みると、人間は他人より優位な立場でありたい、よく見せたい、不利な状況を回避したいという感情的性格によって言動が形成され、同時にあらゆる情報を自己都合の良い方に解釈し、感情や精神状態に左右されながら日常的に判断や価値観が形成されていることが伺える。

この点において、人間は感情的に衝動的に言動をとる生き物という一面があることを改めて認識した。

この「感情的・衝動的」を抑制し「戦略的・機能的」な言動・判断の形成へ経営者を進化させなければ、不健全な企業体質の本質的な潜在要素である、「怠惰・怠慢・緩慢・傲慢・高慢・慢心・過信・自負・固執・利己・楽観・面子・差別・不実・理不尽・我欲・不条理・不合理」という経営者自身の経営や自己に対する認識力・捉え方が改められることはないと推察する。

では、どのようにすればこの墮落ともいえる自己を改めることができるのか。

荀子の性悪説によれば、「現実のありのままの人間観により形成される性悪説は、人間の天性は悪である。善なる性質は人為の所産にすぎない。人間は生まれつき利益に左右される一面がある。この一面がそのまま成長にしてゆくと、人間に譲る気持ちがなくなって争いが起きる。また、生まれつき相手を憎む一面がある。この一面がそのまま成長してゆくと誠意が失われて相手を裏切るようになる。また、生まれつき目とか耳とかの感覚的充足を求める一面がある。この一面がそのまま成長してゆくと、礼とか義とかの社会的規範が失われ、よからぬことをするようになる。天性や感情のまま行動すれば必ず争いは起こり、秩序や道徳も破壊され社会が混乱するに至る。そこで、指導者と法による指導が必要であり、礼・義による教化が必要である。そうすれば、自己抑制がはたらき、秩序や道徳が守られるから社会が安定するのである。」とされている。

天性のコントロールについて荀子は「人間は悪へと流されてしまう人間の偽りのない姿であり、悪影影響と闘いながら強烈な克己心を養い、各々の環境の中で後天的な努力によって培われる」とされている。

荀子による「性悪説」と「天性のコントロール」の両輪の間で生まれていると考えれば、人間の本質を改めるためには「心根の問題」の改善が必要であり、経営者は常に自己コントロールできる環境整備や能力を培っていかねばならぬことを示唆している。

この、経営者の自己コントロールできる環境整備と能力を培うことができるシステムの構築が必要不可欠と考える。

4.3. 健全な企業体質構築のための経営モデル

4.3.1. 経営理念の重要性

企業の経営責任者的な立場にある経営者の性格、感情や欲求などの先天的な特性が人的ハザードの醸成し形成への土壌であり企業体質の劣化に影響を与え、ペリル、リスクへと発展していく過程は先述の通りである。

したがって、健全な企業体質の構築にあたっては、経営者の先天的な特性（荀子曰く性悪説と天性のコントロール）を克服しなくてはいけないと考える。

先天的な特性はやや抽象的な感じで、その特性をどう克服するかは不明瞭かもしれないが、要は「赤信号、みんなが渡れば怖くない（事故の不安はない）」ではなく、「赤信号、みんなが渡らなければ怖くない（そもそも事故は起きない）」という方向へ価値観や思考を定着させ、動機や行動に駆り立てることが肝要と考える。

やや乱暴な例かもしれないが、赤信号は停止しなくてはいけない万国共通の基本的なルールである。しかし、時として人は車両だと意識的に停止するが、歩行の場合だと交通違反の対象にならない、あるいは対向車が来ないから平気、という感情的・衝動的に思考回路が無意識に働き、信号無視という軽率な社会秩序を乱す行動をとっている場合があるだろう。この行動の本質的な意味において人間の先天的な心理的墮落さを表す顕著な一例と言える。

「赤信号は停止する」のように企業単位におけるその万人共有の基本ルール（法的な役割は、「経営理念（経営ビジョン）」）であると考える。

経営理念とは、その企業の思想や指導原理を用いた経営のことで、言わば公海上の羅針盤の機能的な役割を果たしている。IBMのT・ワトソン・ジュニアによれば経営理念の重要性について「この思想や指導原理を欠いた経営の場合、羅針盤を失った航海と同様に進路が定まらず、組織としての統合性を維持することは困難であり、将来への発展などとても期待できないため、優れた企業はどこも経営理念をしっかりと掲げている」と述べている。

T・ディールとA・ケネディによる調査によれば、企業の持続的成功と経営理念との関連性について調査されおり、経営理念実践企業は好業績企業であることが例証されている。J・コリンズとポラスによれば、これらの企業は歴史を通して順風満帆だったわけではなく、経営苦境に陥ったことも1度や2度あったが、「経営の基本的理念を維持し、進歩を促す」という共通の法則により目覚ましい回復力を遂げてきた。

本研究対象の倒産企業において、「経営理念の欠如、あるいは非現実的な経営理念による経営」が倒産要因に含まれている企業倒産は、明確に把握できているだけで135社のうち12社が確認されている。

したがって、本モデルを構築するうえで、経営理念を健全な企業活動の指針的なものと位置づけ、経営理念を中軸とした経営モデルが必須と考える。

4.3.2. 健全な経営へのアプローチ

人的ハザードの本質である、「怠惰・怠慢・緩慢・傲慢・高慢・慢心・過信・自負・固執・利己・楽観・面子・差別・不実・理不尽・我欲・理不尽・不合理」に陥る要因は、経営者自身の「心根の問題」であり、「性悪説」と「天性のコントロール」との間で沸き起こる「墮落」であることは先述の通りである。

経営者の内面的構造を変化させ、企業に携わるステイクホルダーが経営理念に忠実な企業経営を実践のための「心根」の力を培う必要がある。

人的ハザードの本質的要因を下記の通りに3つの視点にカテゴリー化し改善へのシナリオを検討した。

	本質的要因	克服のポイント	カテゴリー
①	差別・不実・理不尽・不条理・不合理	温情, 真情, 情愛, 配慮, 天は人の上に人を造らず, 人の下に人を造らず	公平 =フェアプレー精神
②	怠惰・怠慢・緩慢・傲慢・高慢・慢心・過信・自負・固執・楽観	使命感, 初志貫徹, 信念, 決意と気迫(能力と覚悟の質)	努力 =ファイティングスピリット
③	利己・面子・我欲	相互理解, 交流, 一枚岩, 真のコミュニケーション, ファミリー精神	協同 =チームワーク
<p><概要></p> <p>① フェアプレー精神： 公平性を維持担保し、役職や肩書に関係なく万人が同じ目線に立って経営理念に忠実に、適正な判断を持って経営遂行すること。</p> <p>② ファイティングスピリット： 経営理念の実現のための努力を継続・継承し、常に熱量と使命感を持ってを経営理念に忠実に事業に取り組むこと。</p> <p>③ チームワーク： 相互理解を深め、情報伝達を円滑にして経営理念を十分浸透させ、連帯感ある一枚岩となって同じベクトル（経営理念の実践）に邁進すること。</p>			

以上について実直に実行し、実現から結実にものにし、達成感の実感を得られるような運営が果たせなければ、絵に描いた餅に終わってしまうことは言うまでもない。

そこで、実態に則した理念に対する適正な経営評価が必要と考え、経営者と従業員に特化しない多面的な評価モデルおよび自己の感情や言動を抑制し続ける経営者の心理的ストレスの軽減の機能を兼ね備えたモデルについて検討する。

4.3.3. 適正な多面的評価による妥当性

平成17年に公益通報者保護法に関する民間事業者向けのガイドラインが策定され、平成18年に公益通報者保護法が施行された。

内部告発や内部通報制度のためのシステム構築とされているが、現場の実態は必ずしも機能しているとは限らない。「民間事業者による通報処理制度の実態調査報告書（内閣府込生活局より）」によれば、以下のような課題が浮き彫りにされている。

- 通報というより不満や悩みの窓口となっている
- 本当に保護されるのか、職員に不信感がある
- 制度の周知が進まない
- 社内風土から通報への心理的圧迫がある
- 通報者の個人情報保護が難しいなど

消費者庁に移管し、企業が形式的ではなく実質的にも消費者目線でコンプライアンス経営を重視しなくてはならない時代となってきてはいるが、内部通報制度を機能させるべく運用面に関してはまだ課題は多い。

しかしながら、そもそも経営理念に則した経営が日常的に行われる風土・文化をもつ企業ならば、永続的な保証は確約がないため、内部通報制度の存在意義を認める一方で、制度に依存しない体質による堅実経営が可能なのではないかと考えた。

本モデルの特徴としては、現在の消費者保護を重要視している流れと、経営者の心理的ストレスの軽減を視野に入れた、経営理念に基づく堅実経営実践とチェックすることに主眼をおいていることである。

具体的概要は、以下の通りである。

- ① 経営実態を経営側の固定概念による誤認に陥らないために、社外のステイクホルダー（社員・顧客）が評価メンバーに参画し偏見や固定概念の払拭を図る。
- ② 顧客自ら企業文化や経営者の言動に直接触れることで、ヒューリスティックスによる誤った企業評価の認識を改める機会。

①②に関して、例えば、株式1部上場企業で社会的地位やブランドイメージが高い企業として社会的に世間的にも高評価だったが、実は殿様商売な経営姿勢で顧客対し不誠実な企業だった、という例は本研究の対象企業においても見られる一般的なケースだ。この実態を見抜くため、そして健全な企業体質へ導くためには第三者の視点による評価は不可欠と考える。

- ③ 第三者の参画による意見交換と通じた、経営者をはじめとする人間の心理的ストレスの軽減の効果。

社会心理学における「自己開示」を行うことによって、自尊心の維持・高揚し、情緒を発散し心理的な区切りをつけることができると言われている（Pennebaker.1997）。

自己開示とは、自分が考えていること、考えていること、悩み事などを他者に語ることであり、自己に関する情報を言葉で他者に伝えることを示唆する。これにより、他者にとっては、自分を信頼して自己開示してくれたのだと感じ、開示者に対し好意を感じて、その人も相手に自己開示を返す傾向があり（自己開示の返報性）や、より深い自己開示によって深い絆や信頼関係が生まれると考えられる。

反対に、自己開示を行わない行為や自己開示を受け入れられずに関係が親密にならない場合には「孤立」を感じることであり（Stokes.1987）他者から援助を受ける機会などを逃してしまうことにつながる。

その企業の弱み、直面する課題あるいは、経営理念達成に対する経営者の思考・苦悩は自己完結・自己判断せずに、社員・顧客の双方から英知を吸収して総合的判断による経営によって、企業の成長と社内結束・顧客密着度をさらに増長することができるかと推察した。

こうした従来型の身内の評価にとらわれない社会に開放された経営体制は経営理念に基づく経営評価を実務・実情・実質の3点から見極めることが期待される。

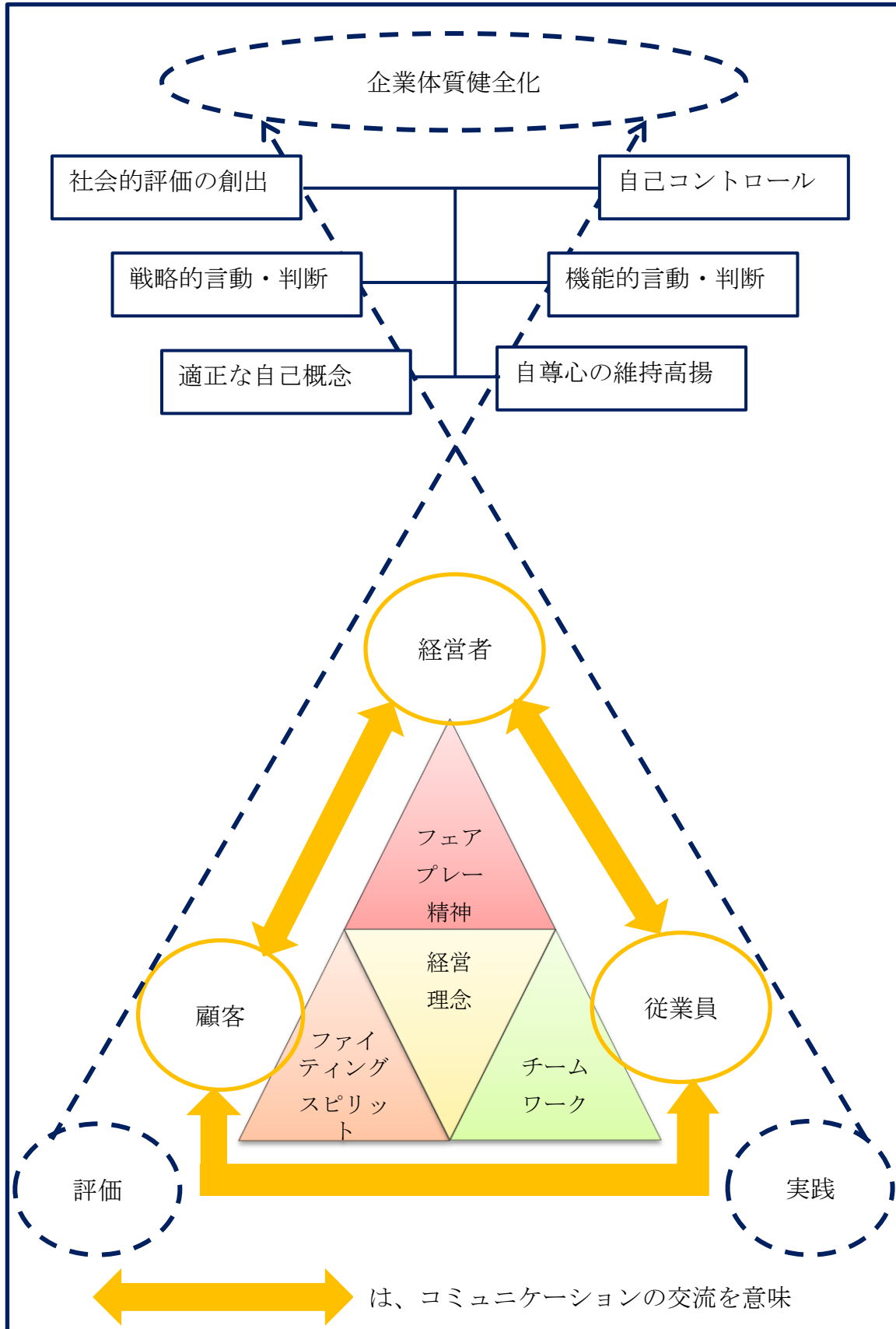
そして、体制確立することにより以下の5項目における人材面における社会的価値の創造に寄与できるのではないかと考える。

- ① 人材の商品化
- ② 人材の評価価値の確立
- ③ 資格と資質がともなう人材育成
- ④ 企業と社会とのつながりを育める人材
- ⑤ 自発的なアウトプットの創出、

顧客視点を取り入れた堅実経営の神髄は、単なる顧客満足度の世論調査的な情報収集に留まらず、自己認識力の改善が常に行われ、その企業に関わるすべてのステイクホルダーの価値観と創造力の進化を遂げることであり。とりわけステイクホルダーの中でも最も中心的な存在の経営者は、人間の本質に流されない、社会的に評価される人材になることが健全な企業体質の確立に多大な影響を与えると考える。

まさに、企業内の状態を見て、なおかつ、社会全体の状況を見る、まさに木を見て森も見る経営こそ、今後の経営者の資質に欠かせない要素と考える。

Table13. 3 ステイクホルダーの視点による企業体質健全化モデル



4.4. 提言

企業の将来的発展を考える際、顧客視点を加えた日常的な評価体制の構築は、新たな経営システムとして確立していくと考える。

先ごろ、本研究中に JR 福知山線の脱線事故における事故調査委員会において、被害者遺族を交えて事故に対する根本的原因の究明を委員の理念の下に調査が進められた。

過去は被害者遺族が調査に立ち入ることは敬遠されてきた。なぜならば、被害者遺族の経営陣に対する「憎しみ」の感情が根本原因分析の弊害になると考えられてきたからだ。しかしながら、今後同様の事故を二度と起こしてはならないという被害者遺族の感情は、当事者の経営陣と引けをとるものではなく、決して調査の弊害となる存在ではない。

本調査委においては、事故究明の最終報告に問題があると被害者遺族より指摘があった。このままでは同じ事故をまた起こしかねないとの思い（理念）から、さまざまな角度で調査委事態に対する構造的問題を提議している。

この点で重要視することは、従来、国と事故の加害者間では認識することができなかった創造を被害者の視点が加わったことで創出でき、事故の安全文化の進化に寄与していることである。

さらに、着目すべき点は各々の立場的な利害関係が存在するが、自尊心への脅威やトップダウン的情報処理の概念はほとんど存在しないように感じることだ。とりわけ事故で家族を失った被害者遺族にとってその心理的ストレスは計り知れないが、互いの自己開示によって事故原因への疑問や事故調査体制の課題提議できることにより、ボトムアップ的に情報や評価が下されることで、精神的負担が多少でも軽減されたことである。

まさに、三者が一枚岩となって理念の実現のために前進し理想的な組織の在り方と考える。

このような事例を鑑み、健全な企業経営を考えるときに、ステイクホルダーの第三者の視点を直に取り入れることは人間の特性などを考慮すると将来、必要と考えるし、評価の多様化は新経営システムの一端をなすと考える。

4.5. 今後の課題

本研究は文献採取をベースに研究を行った。

その結果、倒産企業における企業体質の傾向と特徴について概要を理解することはできたが、実態調査の要素が欠落しているために、本研究におけるモデルの有用性について検証ができなかった。ハザードの研究と並行してモデル検証に関する実態調査を検討しなくてはならないと考える。

実態調査の方法はアンケートやインタビューが適正と考えられるが、企業体質に関する内容は、いずれもプライバシーの問題や企業機密にかかわる問題的な要素があり、調査の難航が予想されるが、課題を克服し本モデルの有用性を実証することが大きな課題と考える。

5. 結言

本研究では企業倒産の事象を客観的かつ総体的に分析することによって、企業体質の本質的かつ根本的な問題点を追究し、考察することによる新たな経営モデルの検討を視野に取り組んだ。

企業倒産の過程には、倒産リスク（経営結果による倒産への直接的原因）・ペリル（経営内容や経営状態によるリスク原因）・ハザード（経営実態や経営体質などによるペリルを誘発する根本的問題）が存在し、ハザードについては人的なもの組織的なものに分類されることを認識した。

とりわけ経営者による人的ハザードが倒産に与える影響が最も大きいと考えられ、人間の本質的な問題を解明する必要があると考え、社会心理学の観点から検証を行った。その結果、人間には自己をよく見せたいという感情や欲求があり、それを起点に物事の認識力や情報処理の工程や結果に影響を及ぼしているため、適正な言動や判断を促すための自己コントロールの確立が重要であることがわかった。

自己コントロールの確立のために必要なことは人間本来の感情や欲求を抑制し、戦略的・機能的に物事や自己を捉える能力を育む環境整備が必要と考え 3 ステイクホルダーの視点による企業体質の健全化の方策をモデル構築することを検討した。

3 ステイクホルダーの視点による企業経営の健全性の是非を評価する基準として、経営理念に忠実な経営が行われているかがポイントと考えた。企業内における理念の意義は、秩序を守る規則的な役割と苦境を乗り切るための共有の価値観（適正な思考）を備えられる機能的な役割である。

経営理念の中心に経営者・従業員・顧客の 3 ステイクホルダーが同じ土壌に立って経営が行われるために、必要な要素は①フェアプレー精神②ファイティングスピリット③チームワークと考える。

なぜならば、制度に参画するステイクホルダーの資質に問題があれば、元も子もない。人間が墮落に陥る特性を増長させないためには、経営理念に忠実な健全な心根の力を持つことが前提であり重要である。

心根の力を培い、3 ステイクホルダーが経営理念に忠実な評価や実践が実現した場合、適正な認識・判断・言動によって企業体質の健全化に寄与され、倒産リスクを未然に防ぐことに貢献できるのではないかと考える。

企業組織はステイクホルダーすべてのものなのだから、社会に開放して経営者の感情に左右されない文化創出のために、運営や評価の視点を多様化にすることが健全な企業体質の構築の上で重要と考え、また、社会的評価の向上への足掛かりとして木も見て森も見る経営システムの構築が必要と考える。

謝辞

本研究の過程に於いてシステムデザイン・マネジメント研究科の皆様とり多
大なお指導とご鞭撻を頂きました。指導教員である慶應義塾大学大学院システ
ムデザイン・マネジメント研究科の高野研一教授には心より厚くご感謝申し上
げます。

高野教授との出会いがなければ、本研究を取り組むことどころか、本研究科
の一員にすらなれなかったと思います。もしかすると塾生としての資格も与え
られなかったかもしれません。高野先生には、何度も研究に失敗し挫折しかけ
ながらも、終始懇切なる数々の助言と心に響く励ましを頂きました。

そして有益な議論をさせて頂いた、組織マネジメント研究室の皆様、及び本
研究科の学生の皆様に対しましても御礼申し上げます。

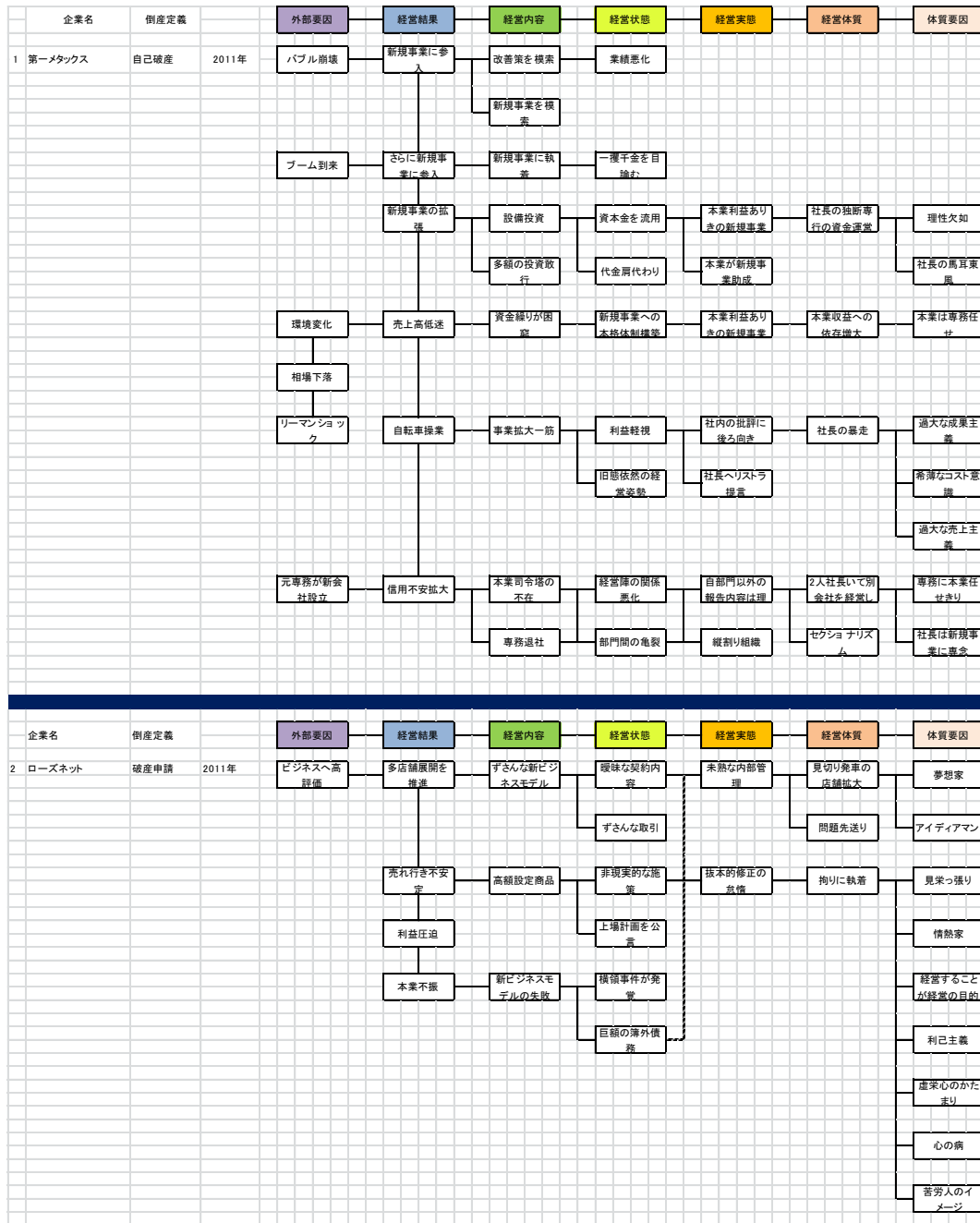
最後に、大学院生活をさまざまな面で支えていただいた私の家族に深く感謝
致します。

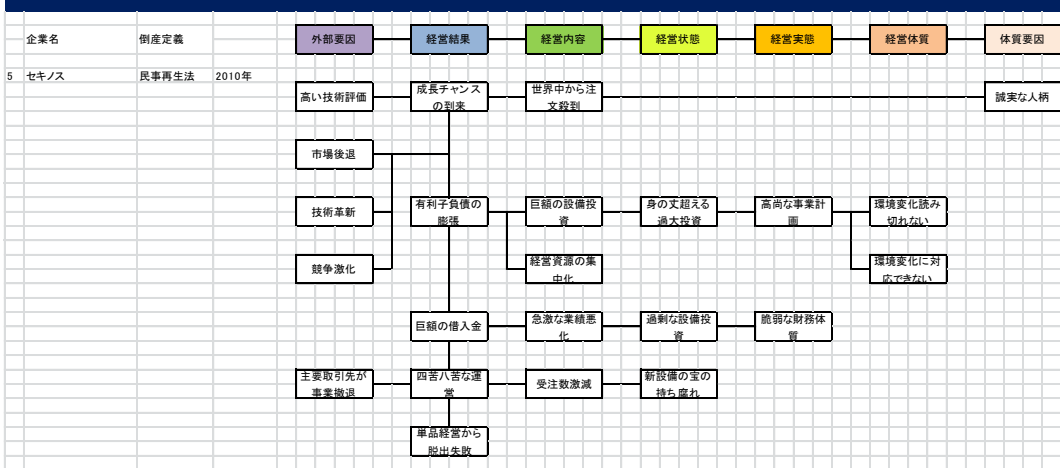
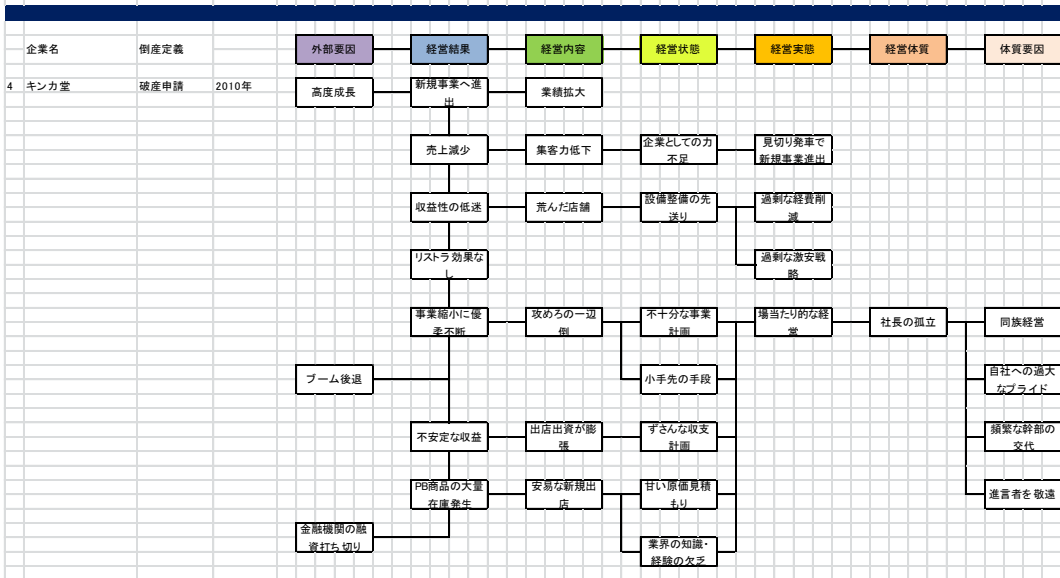
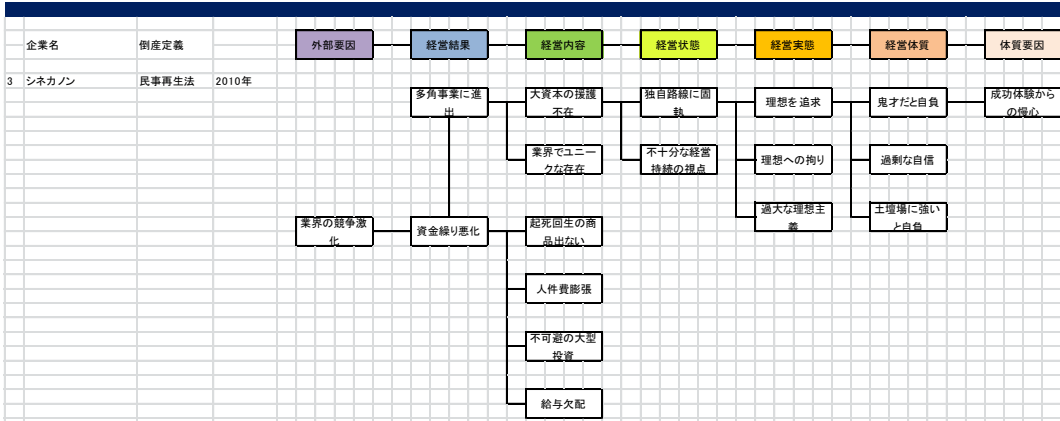
参考文献

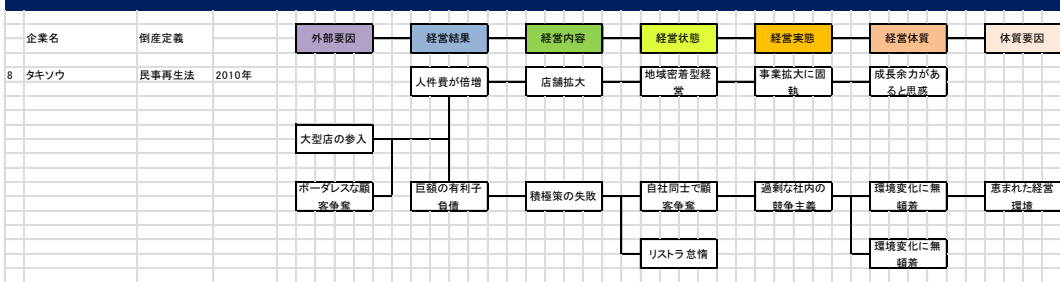
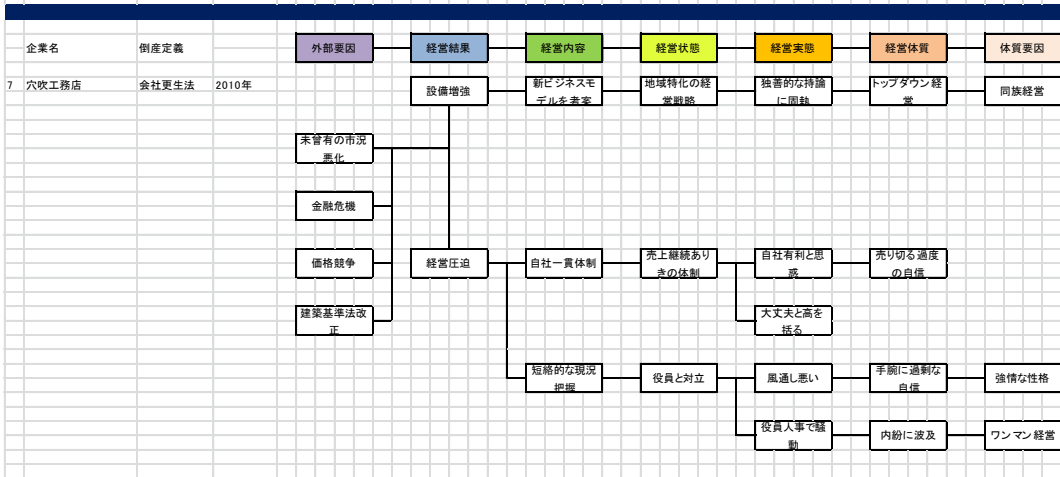
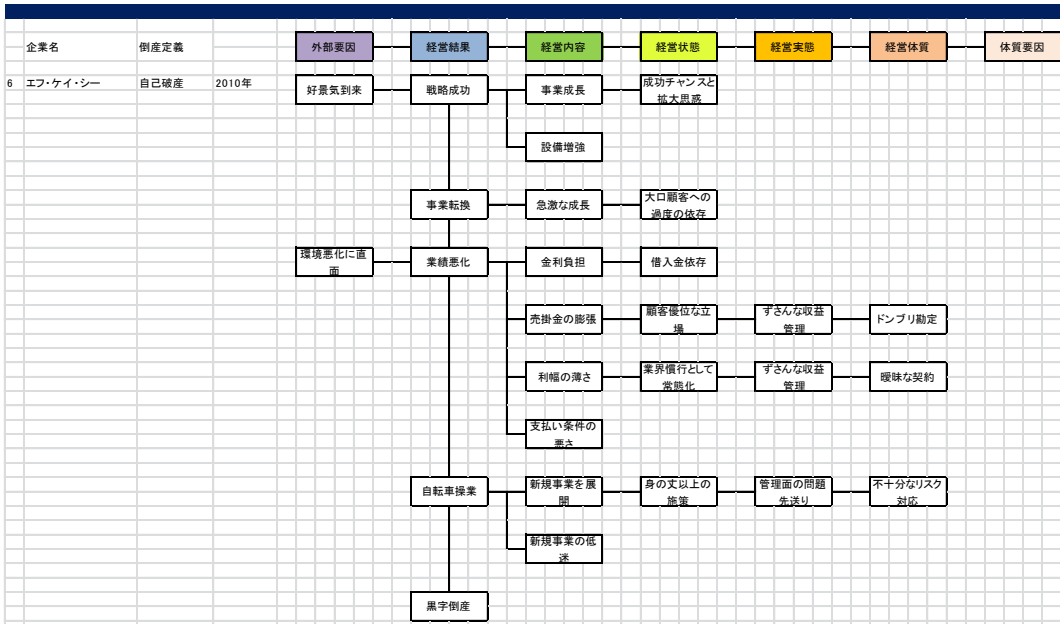
- 「日経トップリーダー」・「日経ビジネス」・「日経ベンチャー」・「日経トップランナー」：株式会社日経 BP（1997年～2010年）
- 慶應義塾大学 吉野直行研究会 廣川雄大，森山貴章，谷川俊樹（2007年）：政策フォーラム発表論文「企業業績の最大化要因の分析と政策提言」
- 酒井茂（2006年）：「ドキュメント 内部統制はこうして作る」
- 柴田昌治（1999年）：「なぜ会社は変わらないのか」
- 財団法人電力中央研究所：ヒューマンファクター研究センター（1992年）「ヒューマンファクター分析」・「評価手法」
- 平田武雄 中村好郎（2009年）：「トップスポーツビジネスの最前線2009」
- 山口利明（2010年）：「内部告発」・「内部通報 その光と影」
- 若林照光（1983年）：「堤義明の帝王学」
- 白石佳子（2002年）：「倒産予知モデル」
- 亀井利明（2004年）：「リスクマネジメント総論」
- 村上信夫（2010年）：「会社をつぶす経営者の一言」
- ワークスアプリケーションズCEO牧野正幸（2010年）：「君の会社は五年後あるか？」
- 竹井一喜（2010年）：「同族経営はなぜ3代でつぶれるのか？」
- 高木修」・「田尾雅夫（2001年）：「組織行動の社会心理学」
- 高木修」・「土田昭司（2001年）：「対人行動の社会心理学」
- 野口誠一（1987年）：「敗軍の将の研究」
- 若林照光（1991年）：「堤義明の帝王学」
- 上田昭雄（2000年）：「勝てる組織はこうして作られた慶応ラグビー部企業報告書」
- 梅沢正（2003年）：「組織文化 経営文化 企業文化」
- 日経 CSR プロジェクト（2005年）：CSR つながりを活かす経営」
- 日本損害保険協会（2001年）：企業のリスクマネジメントに関する調査・報告書

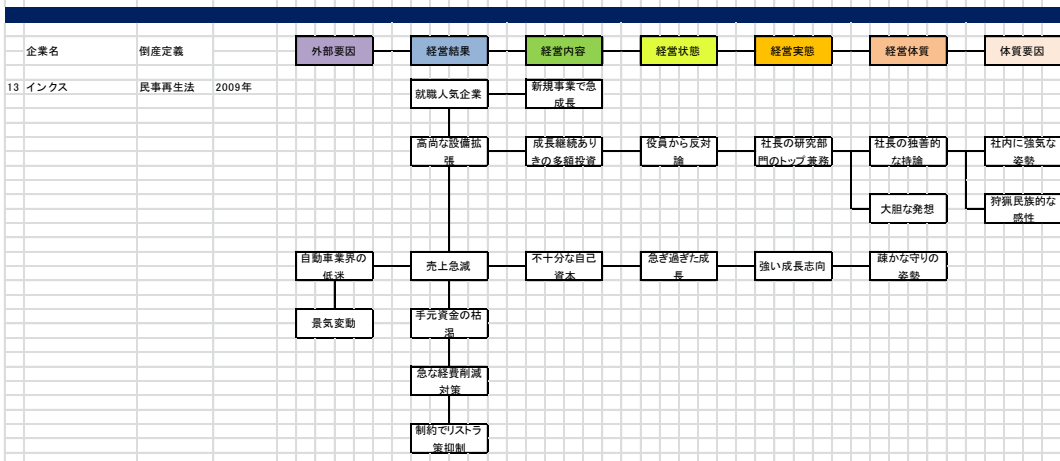
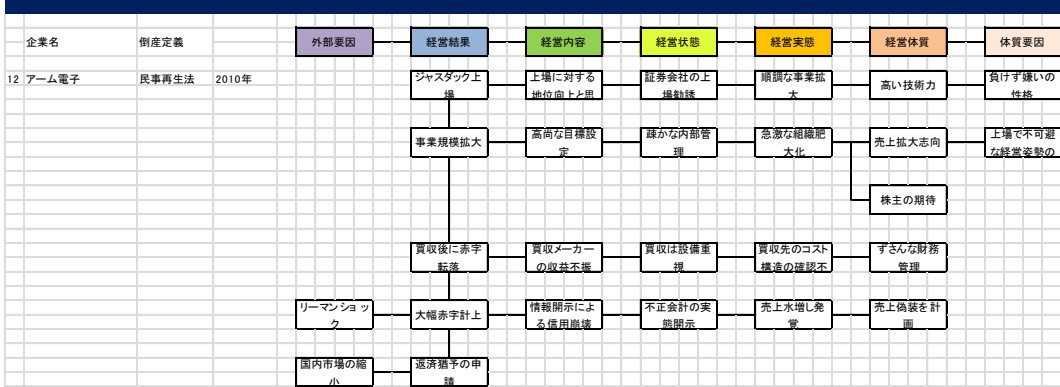
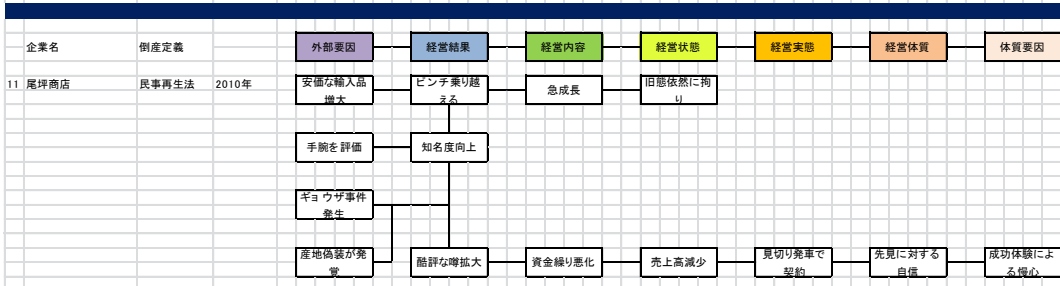
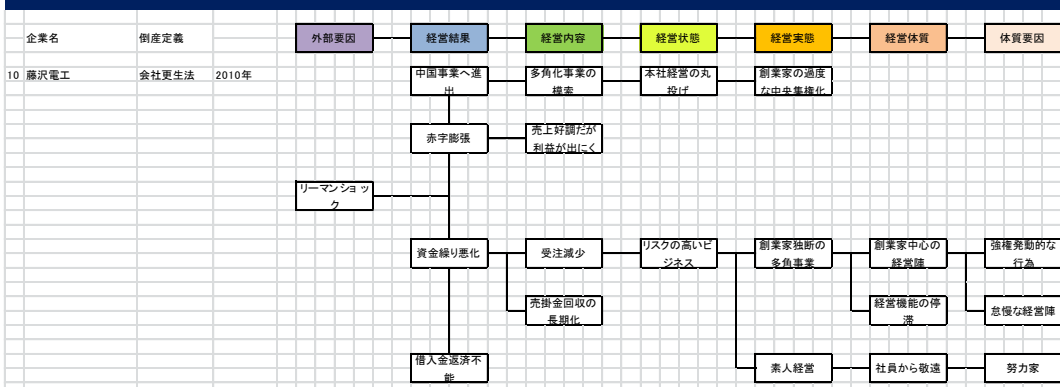
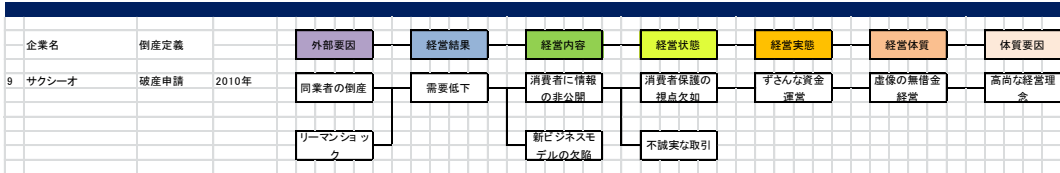
資料付録

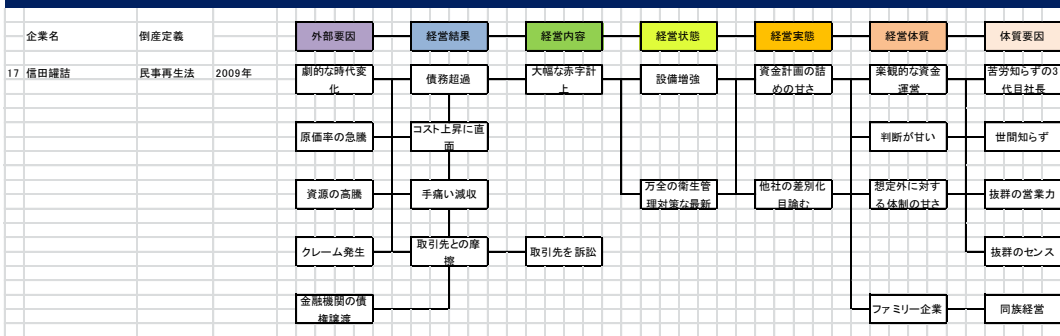
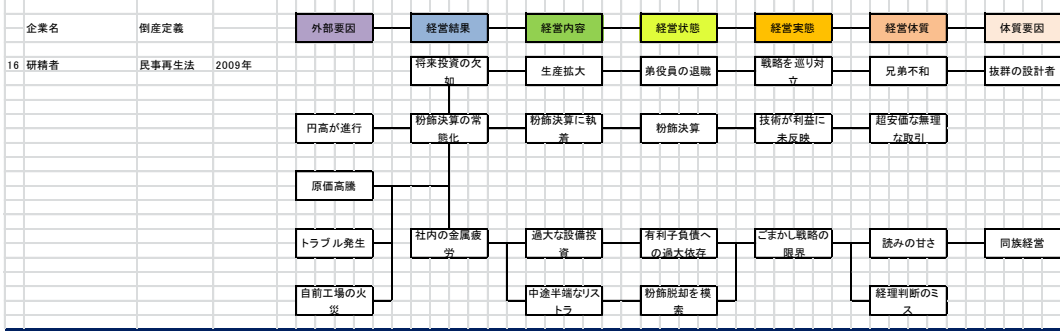
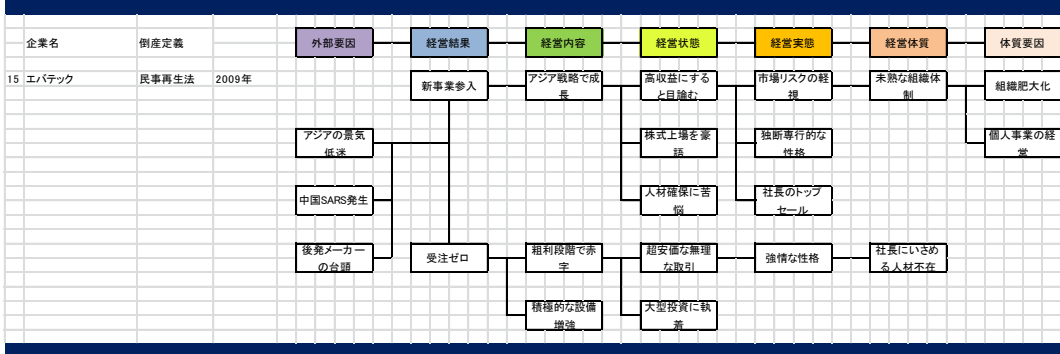
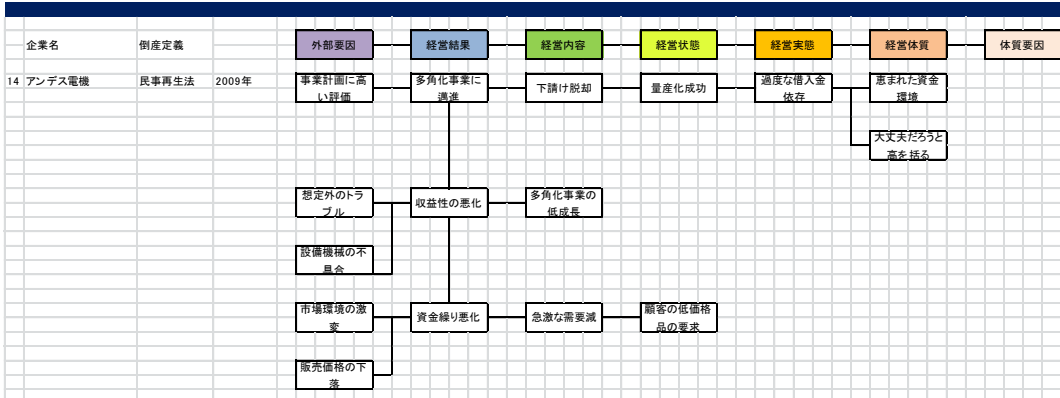
1. 根本原因分析 (135社)

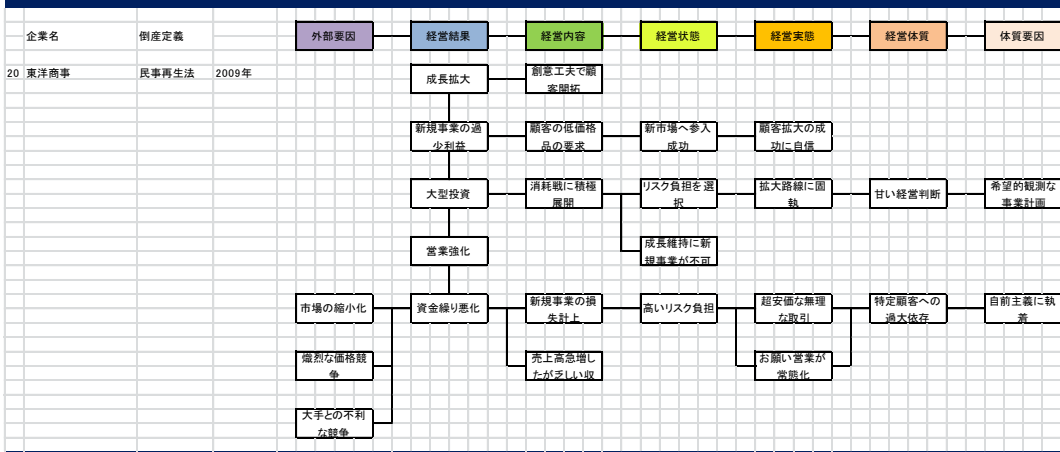
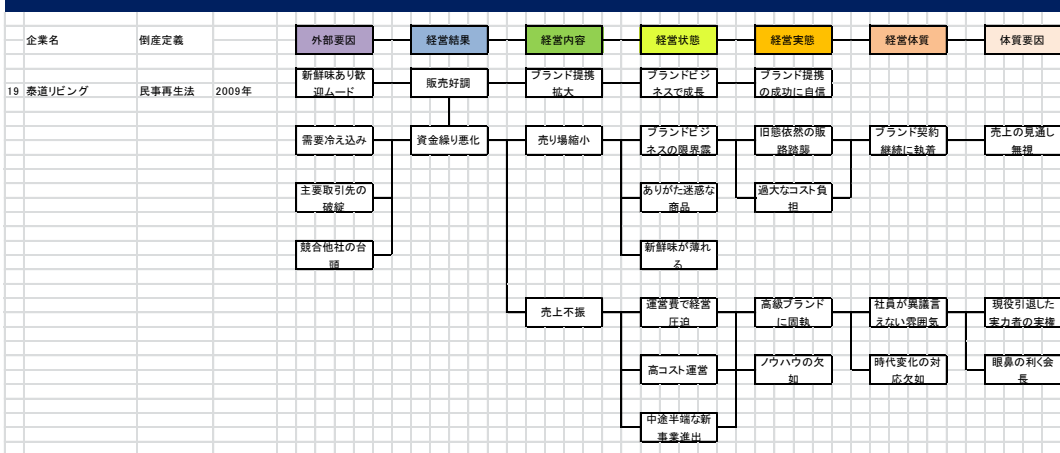
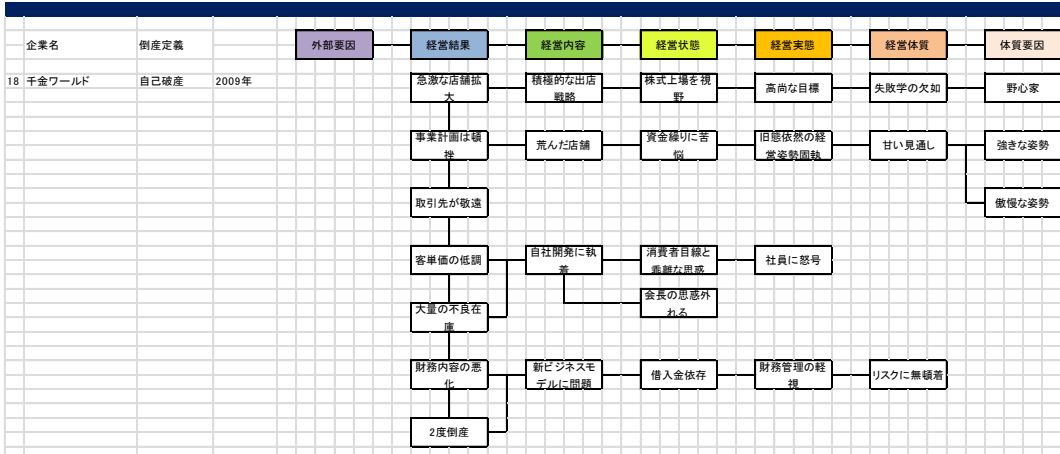


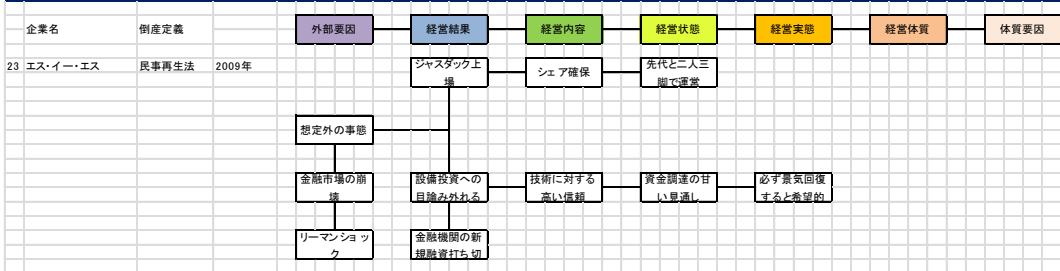
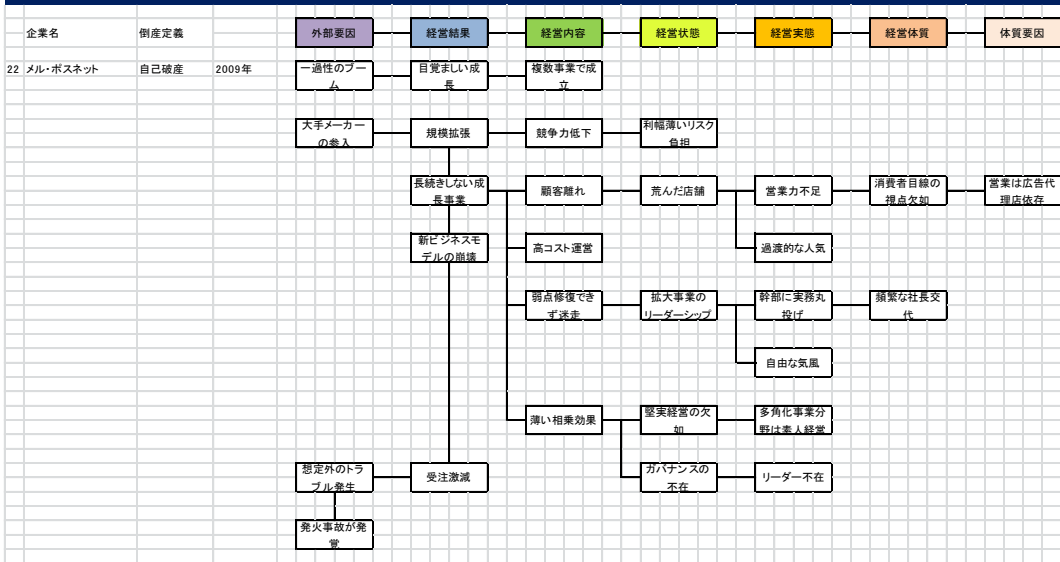
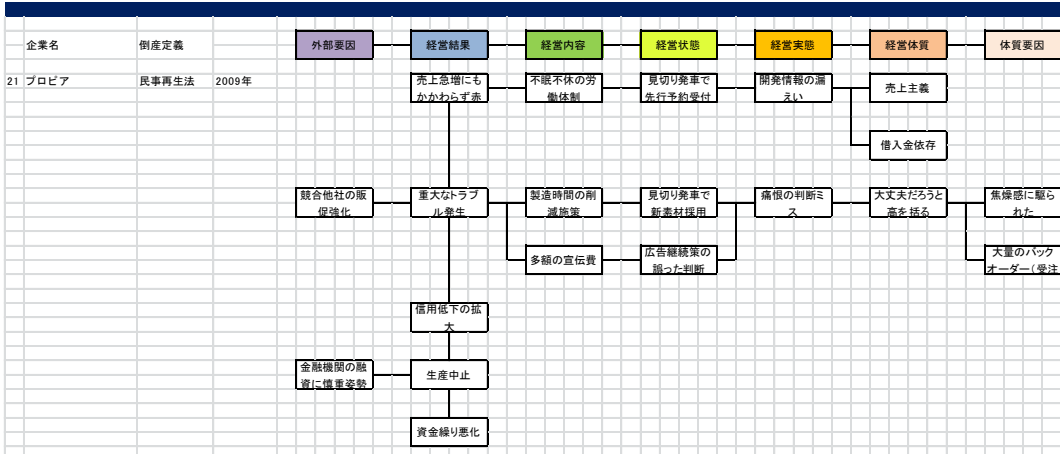


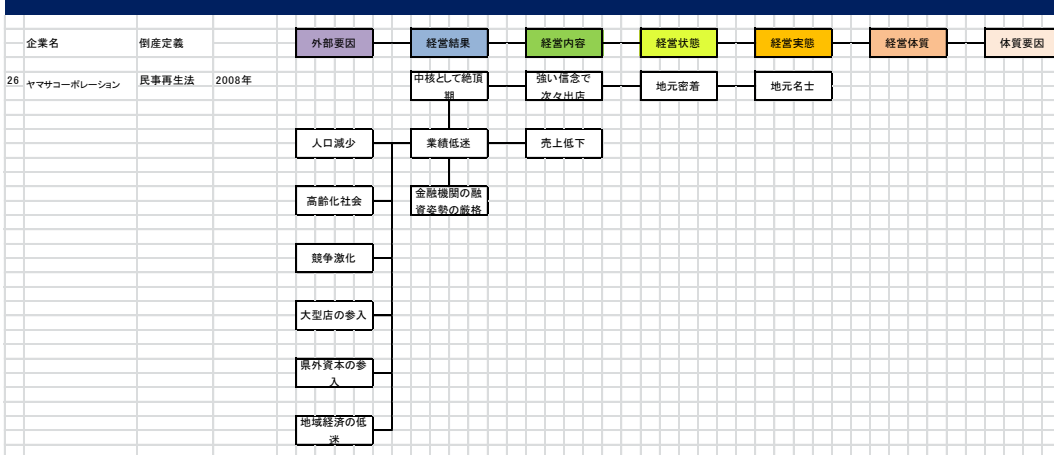
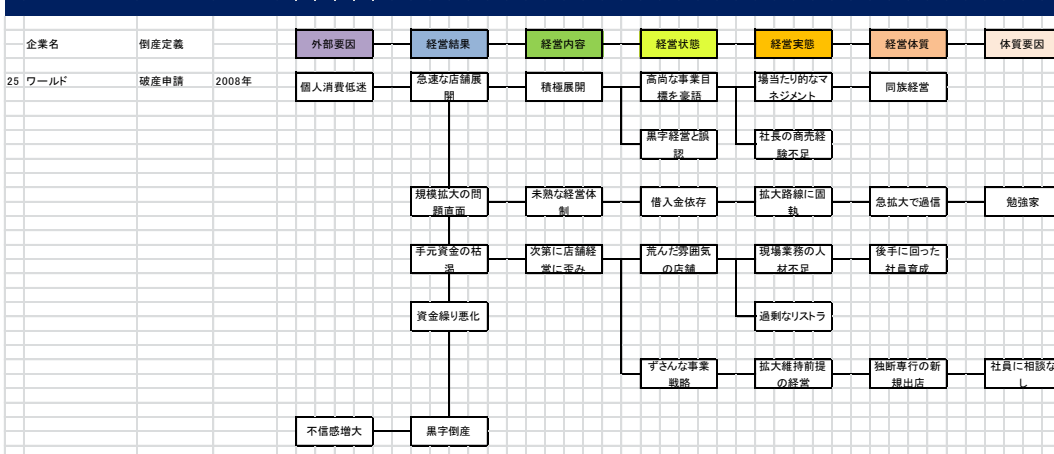
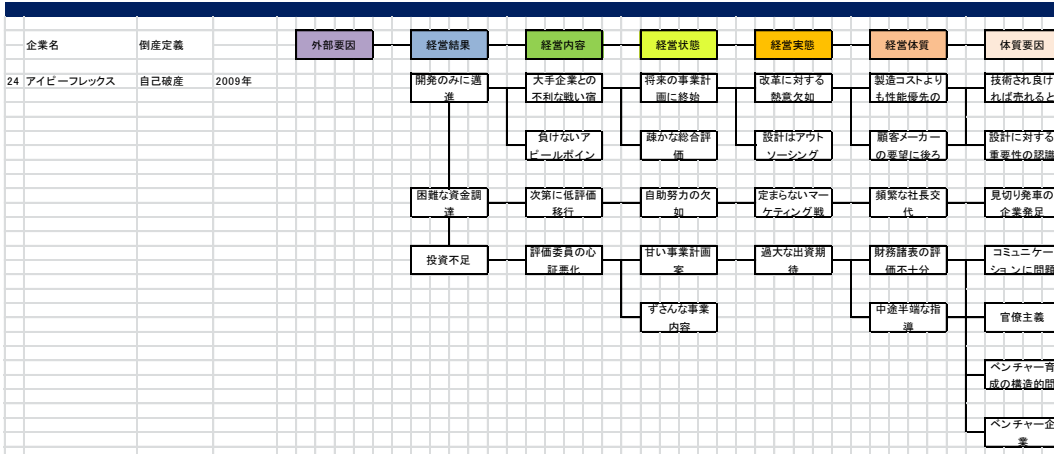


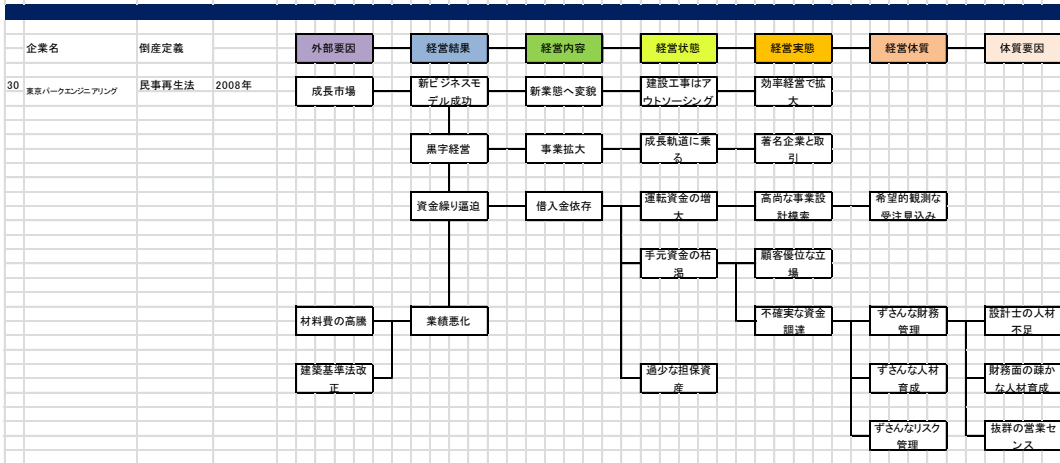
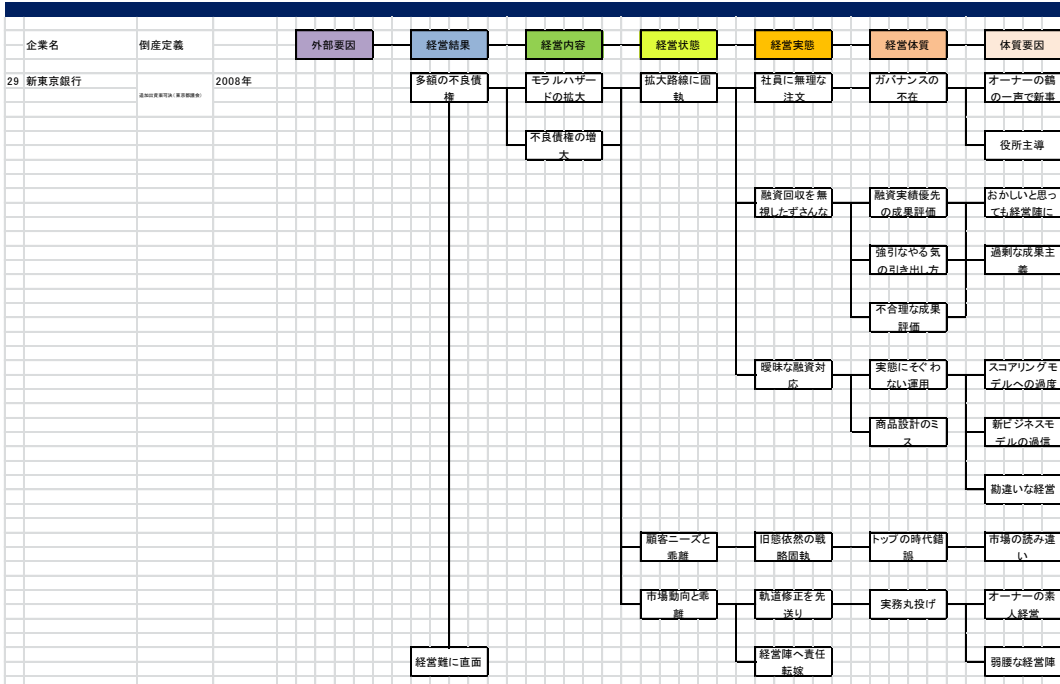


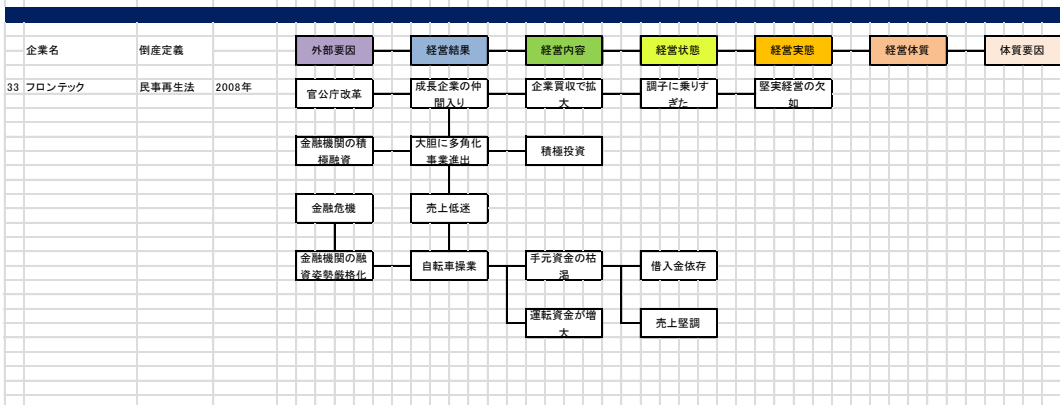
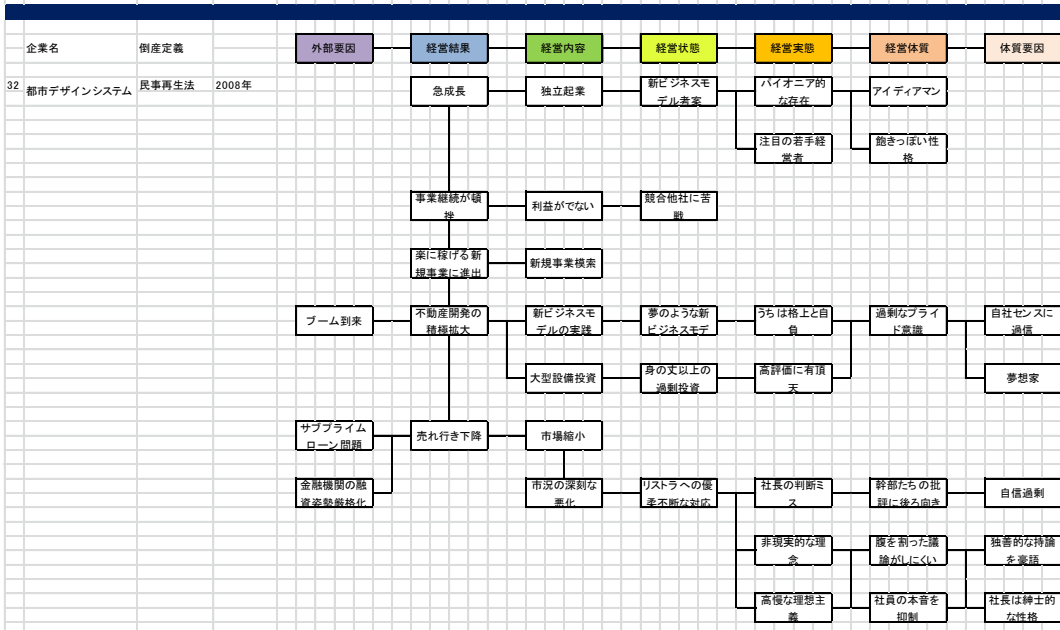
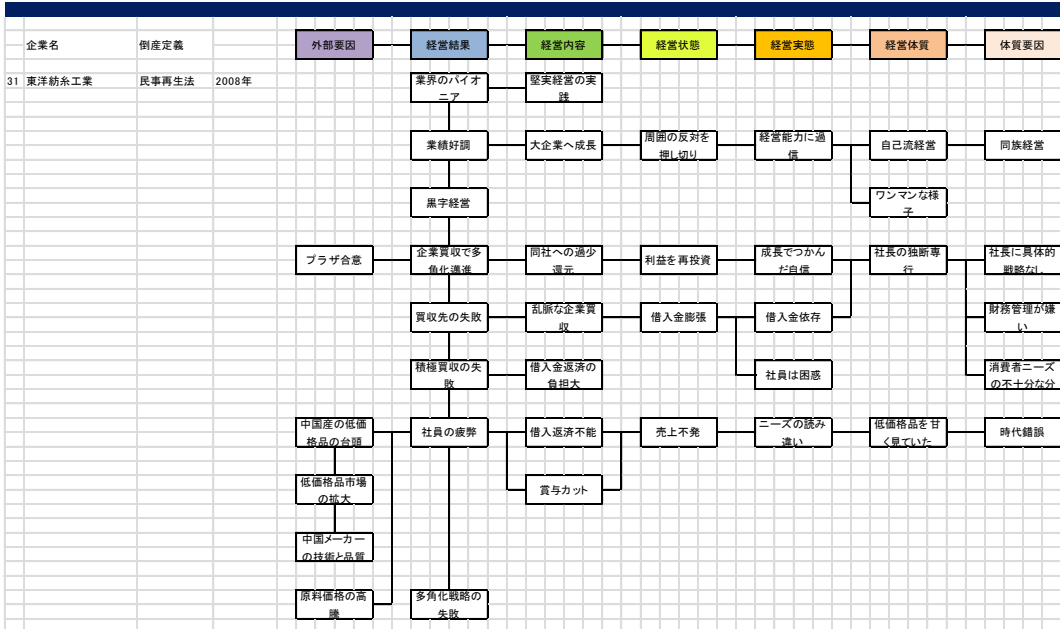


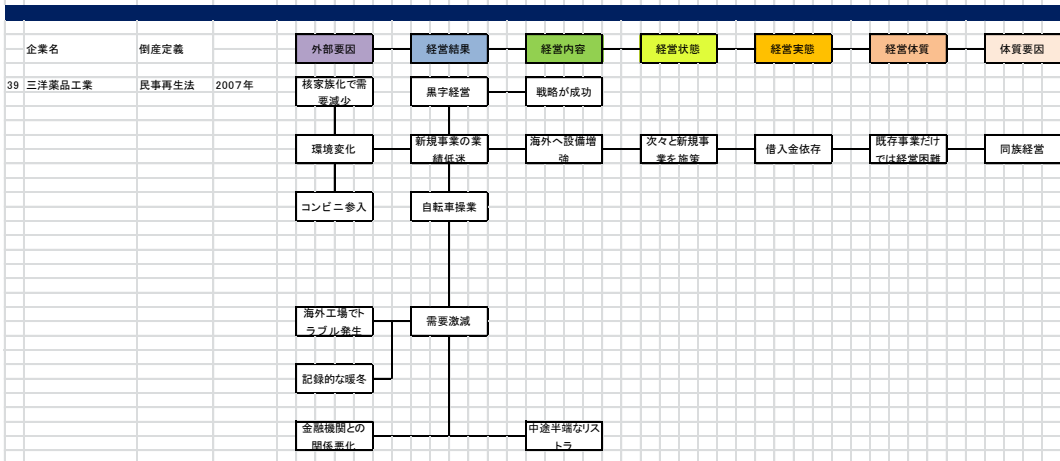
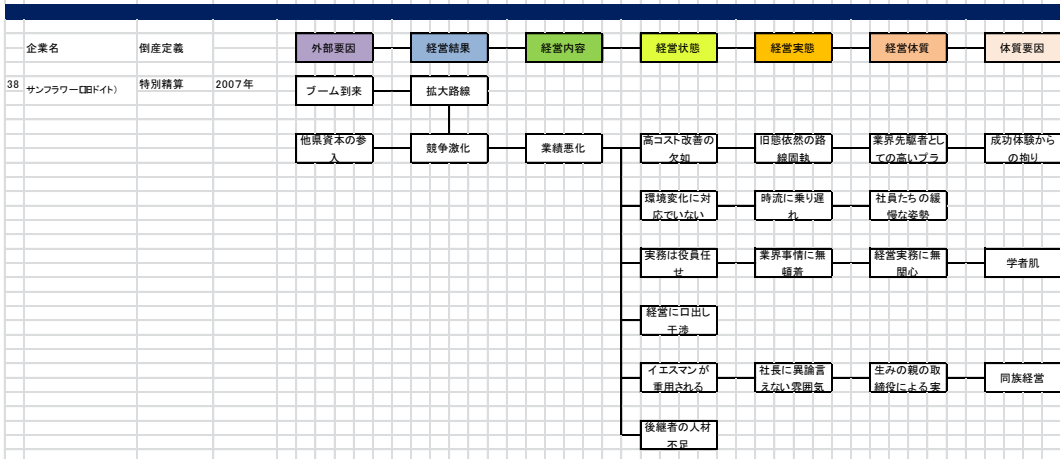
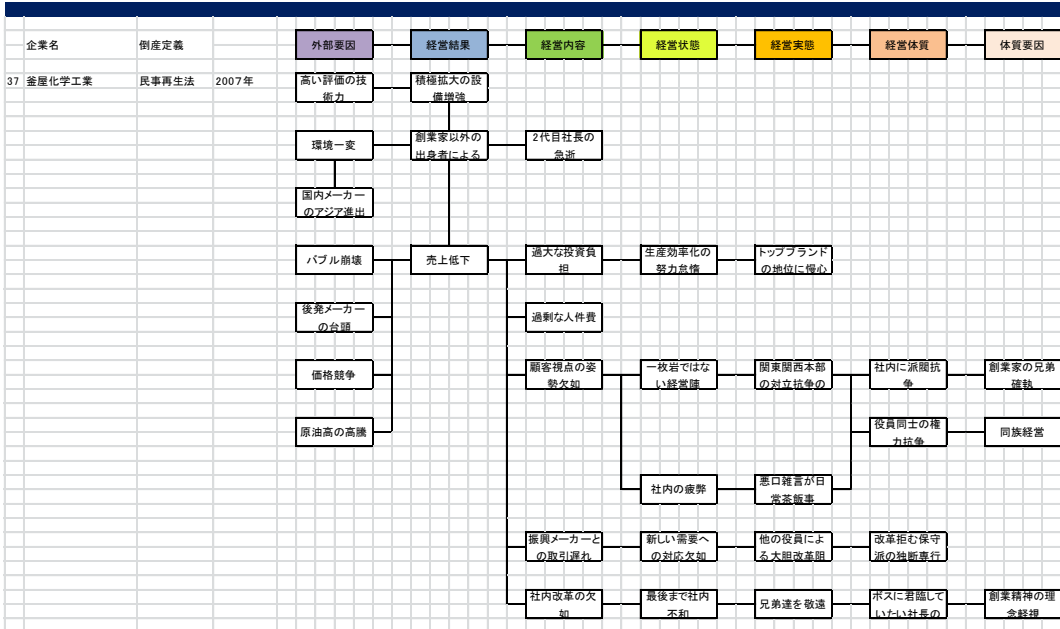


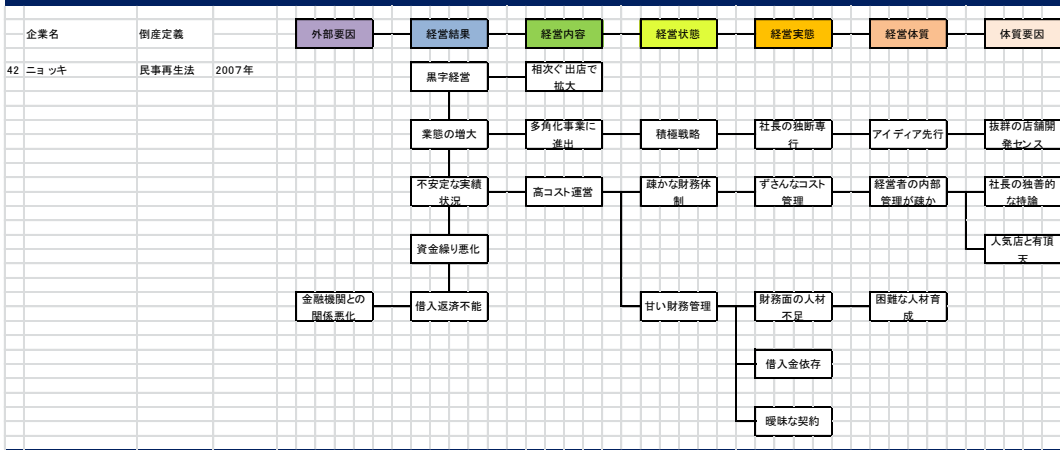
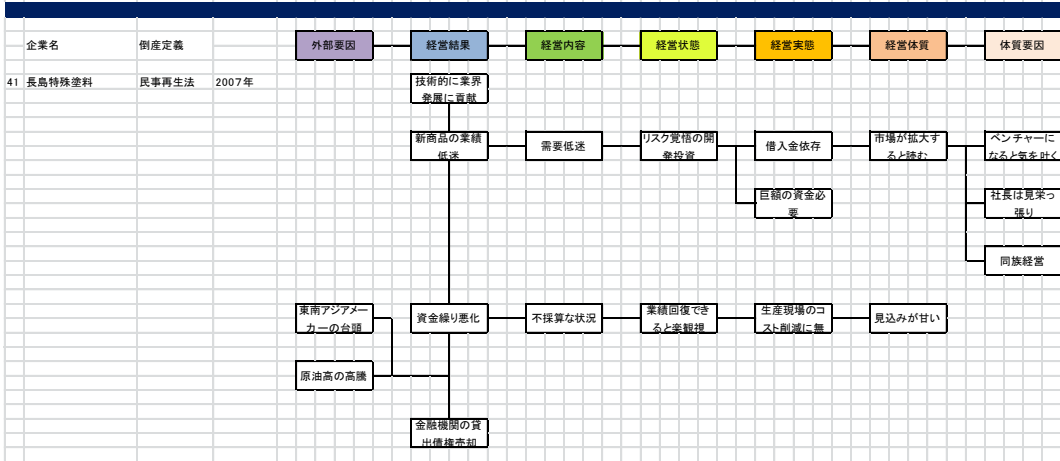
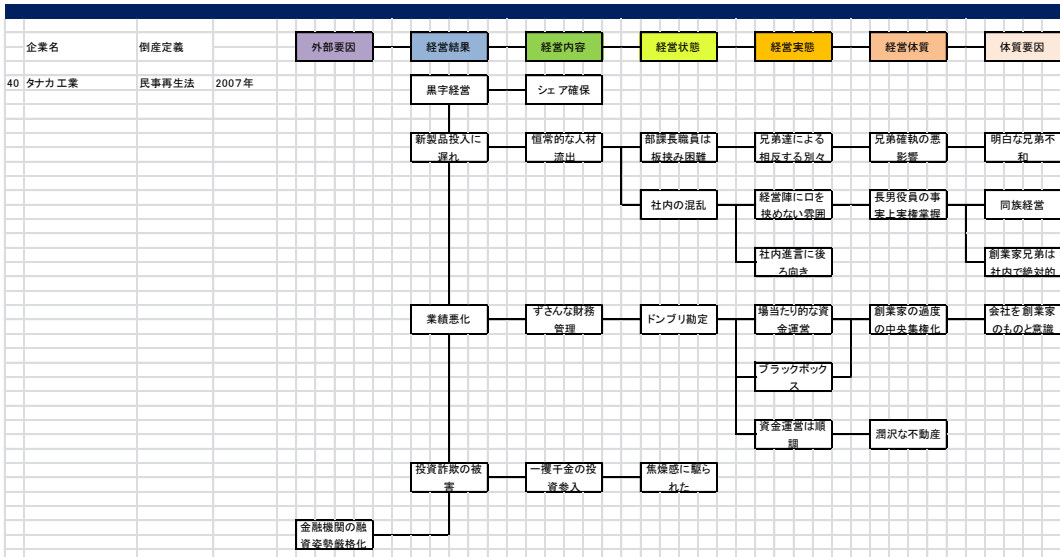


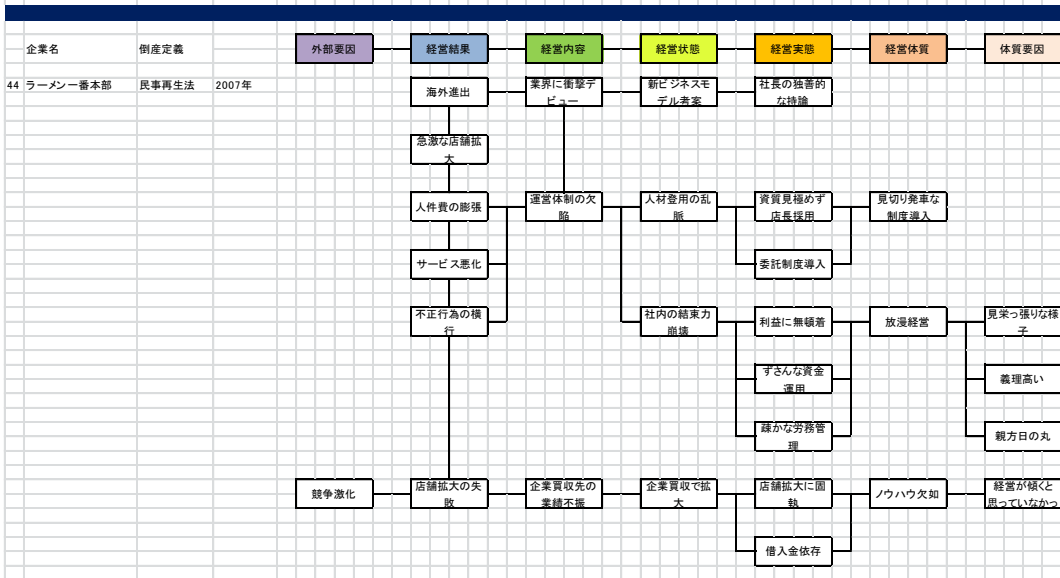
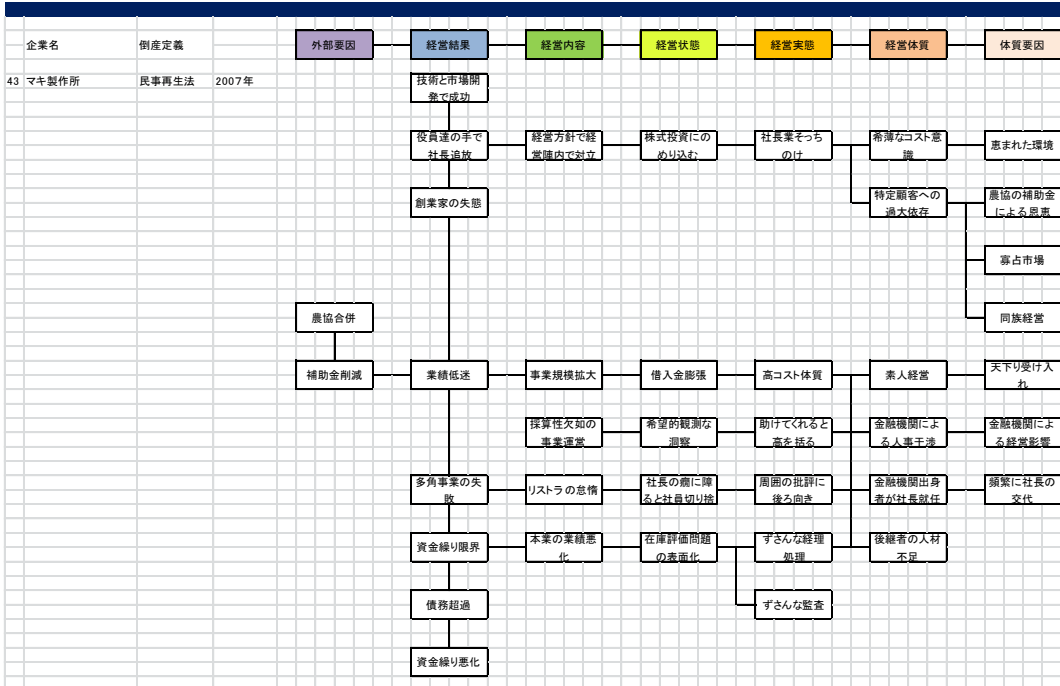


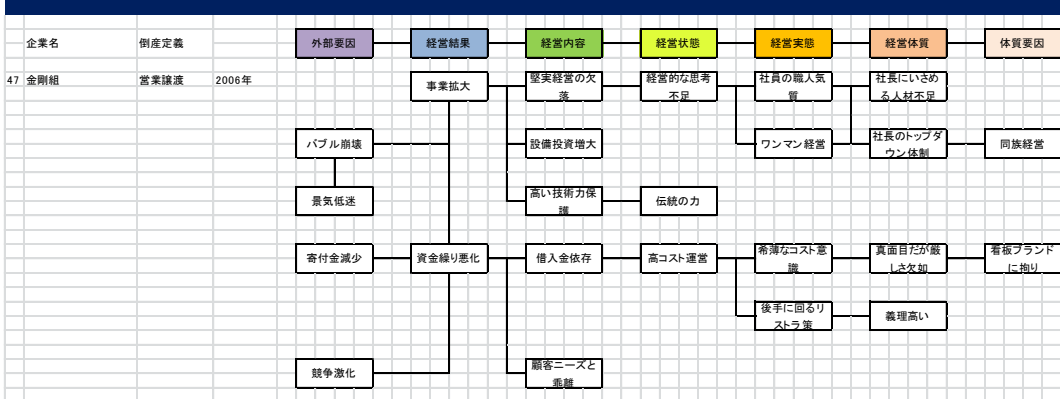
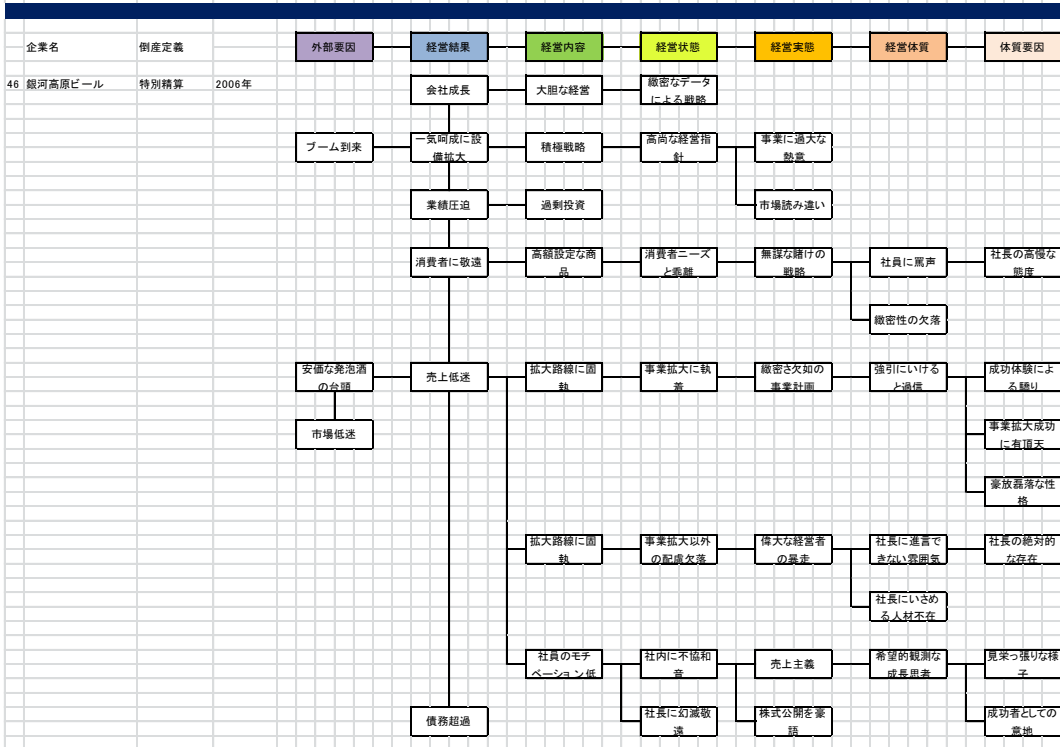
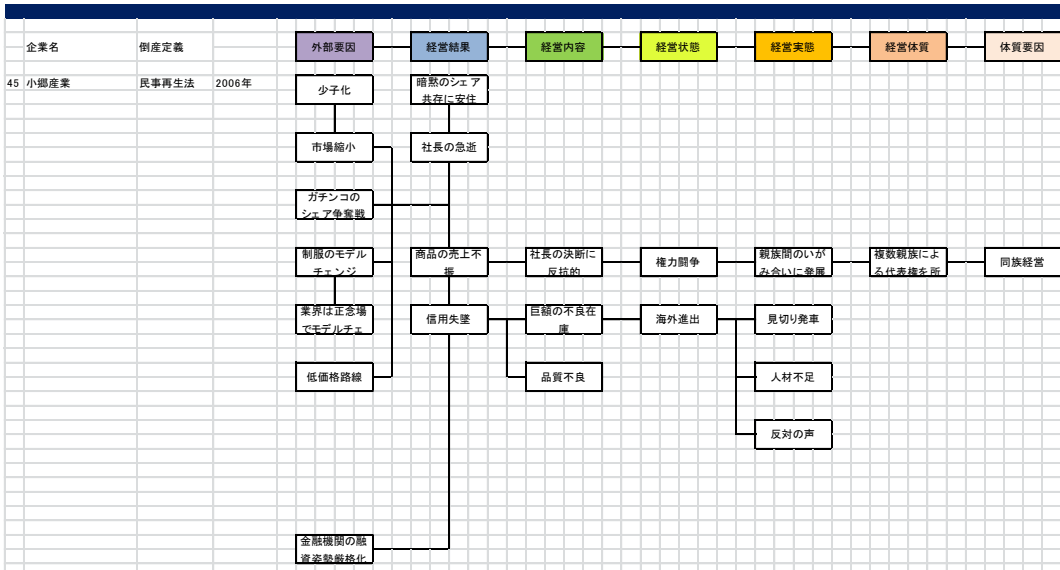


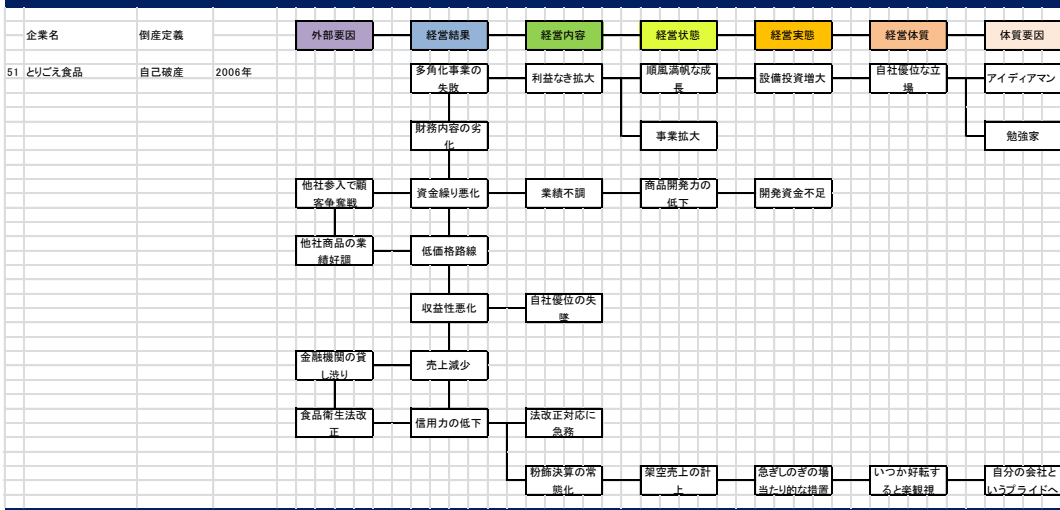
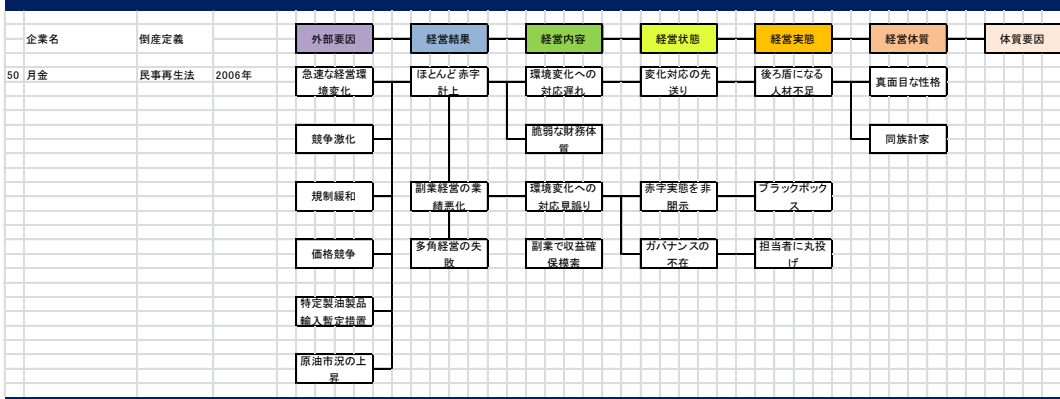
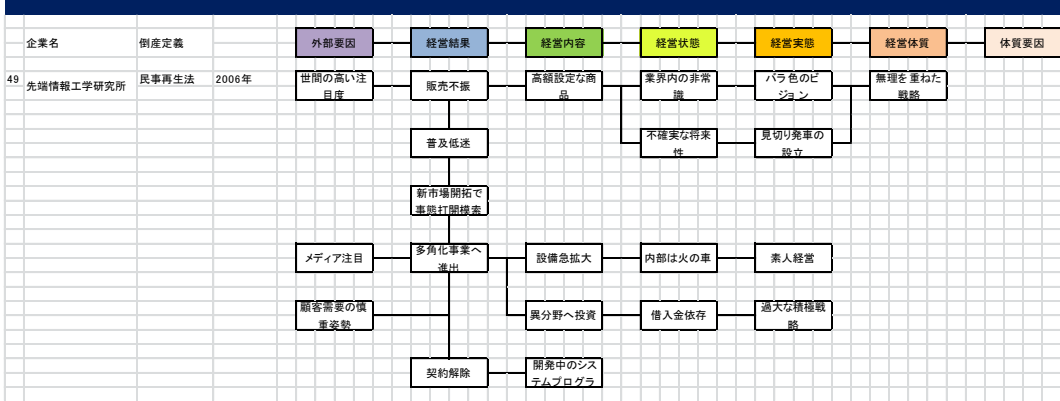
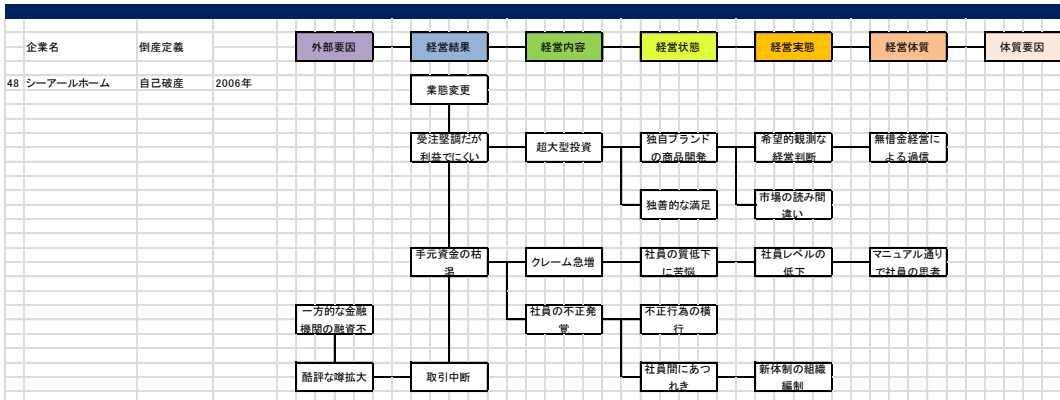


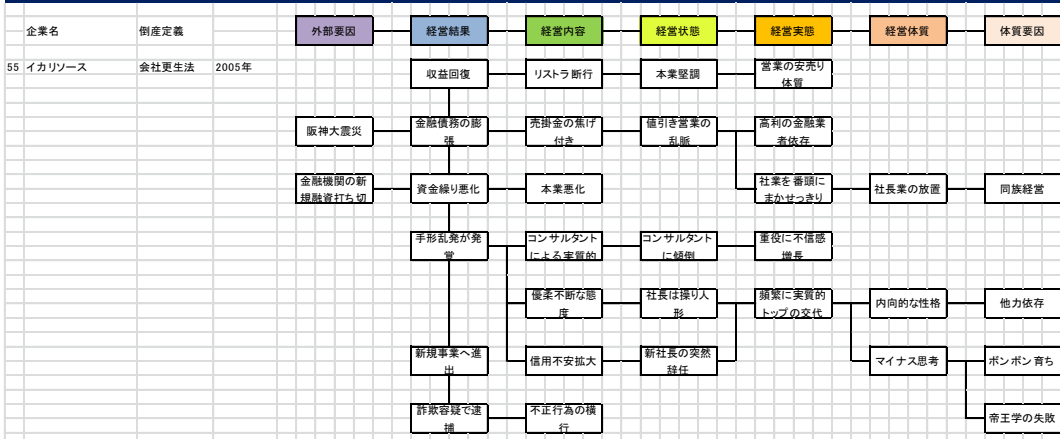
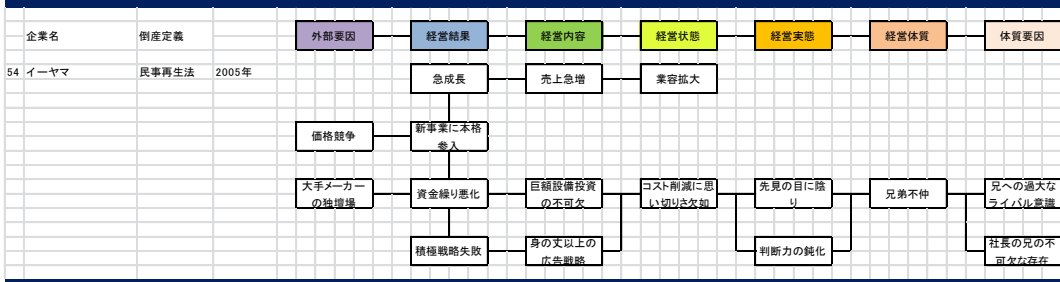
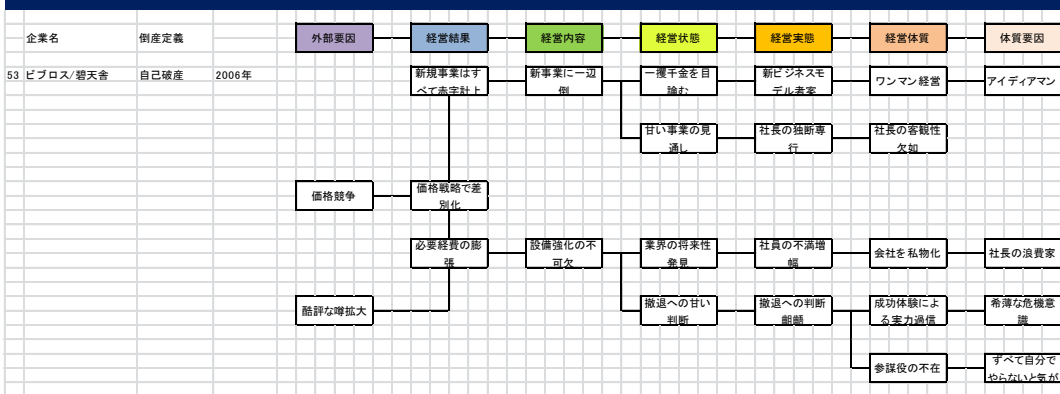
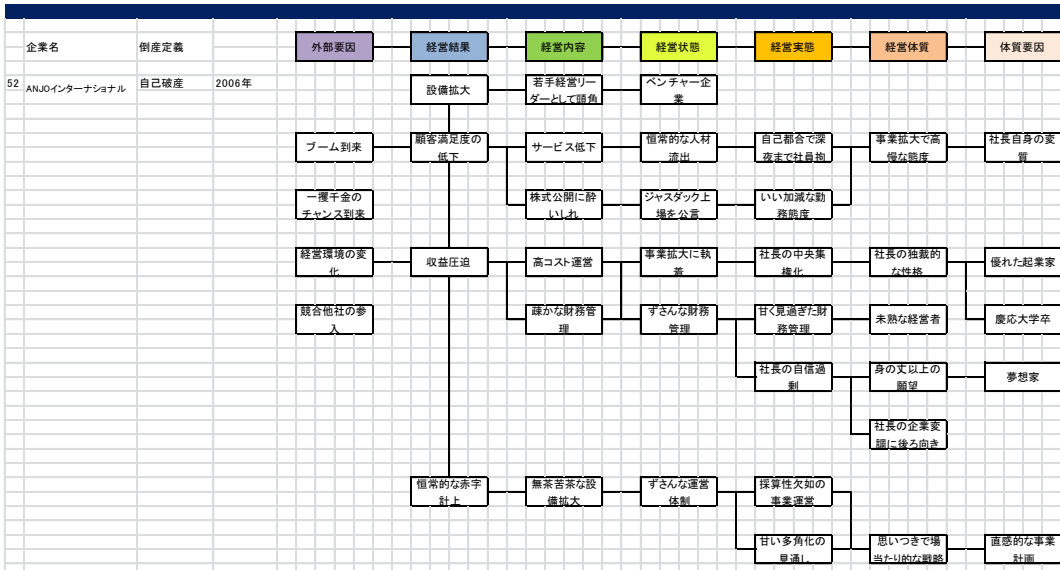


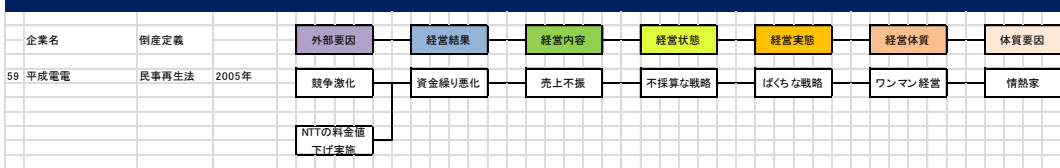
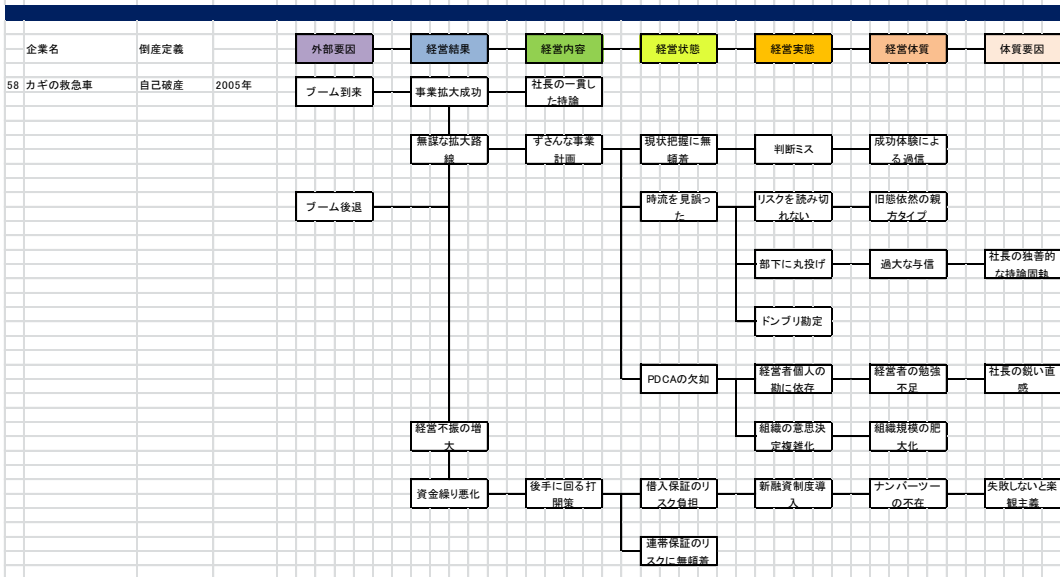
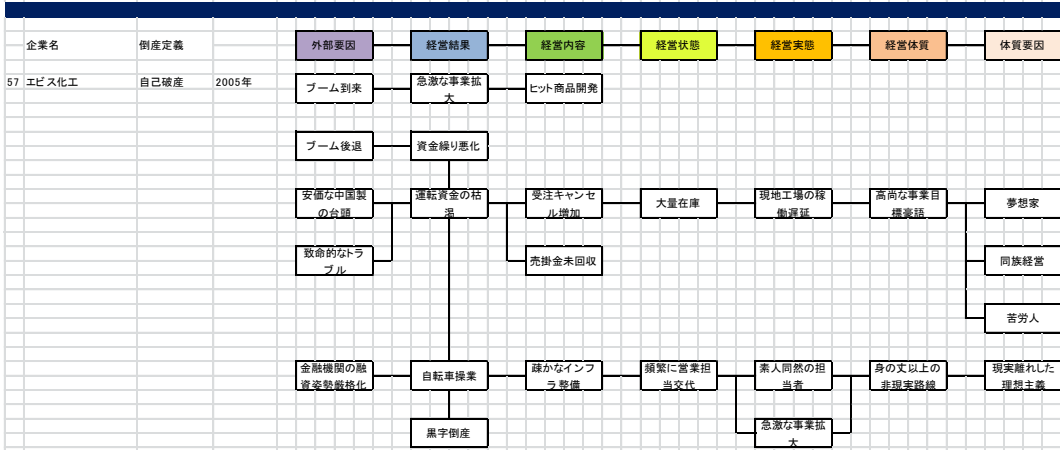
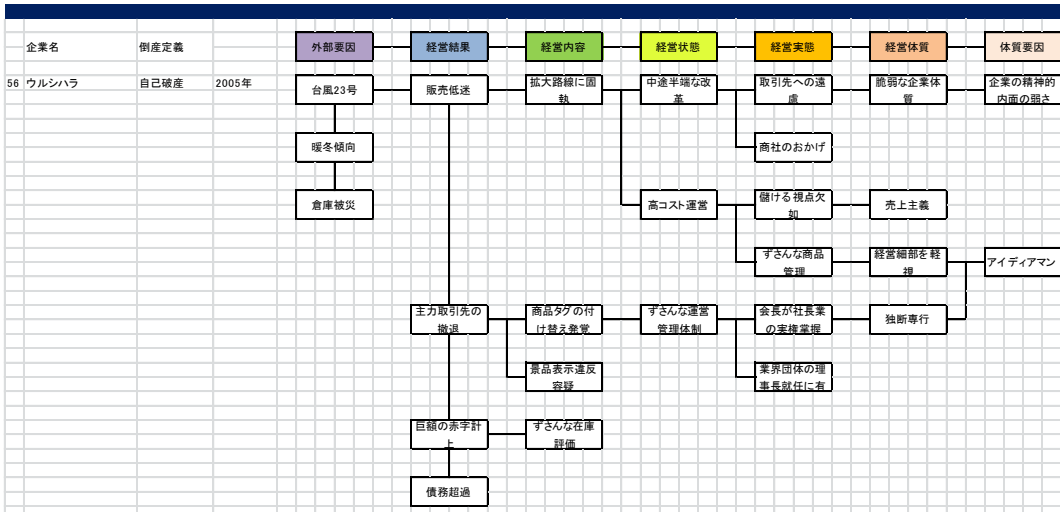


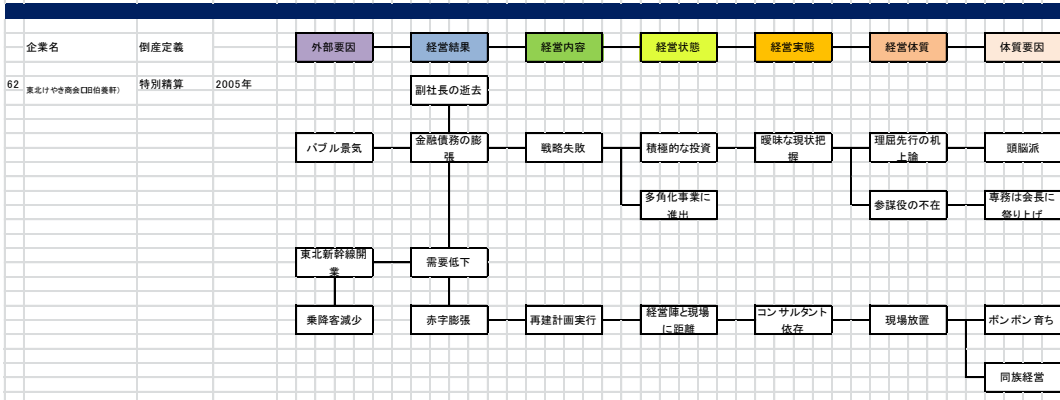
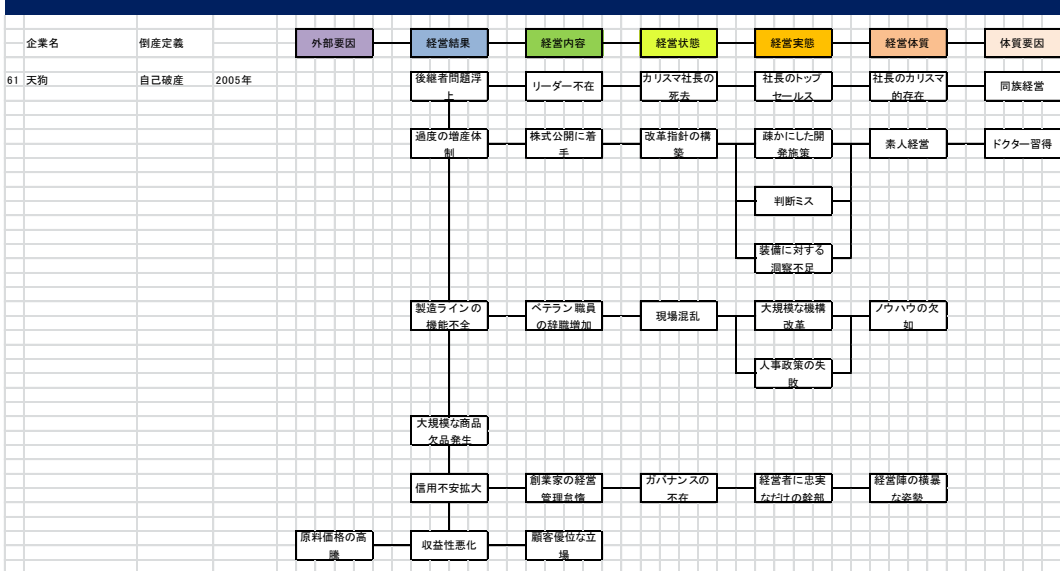
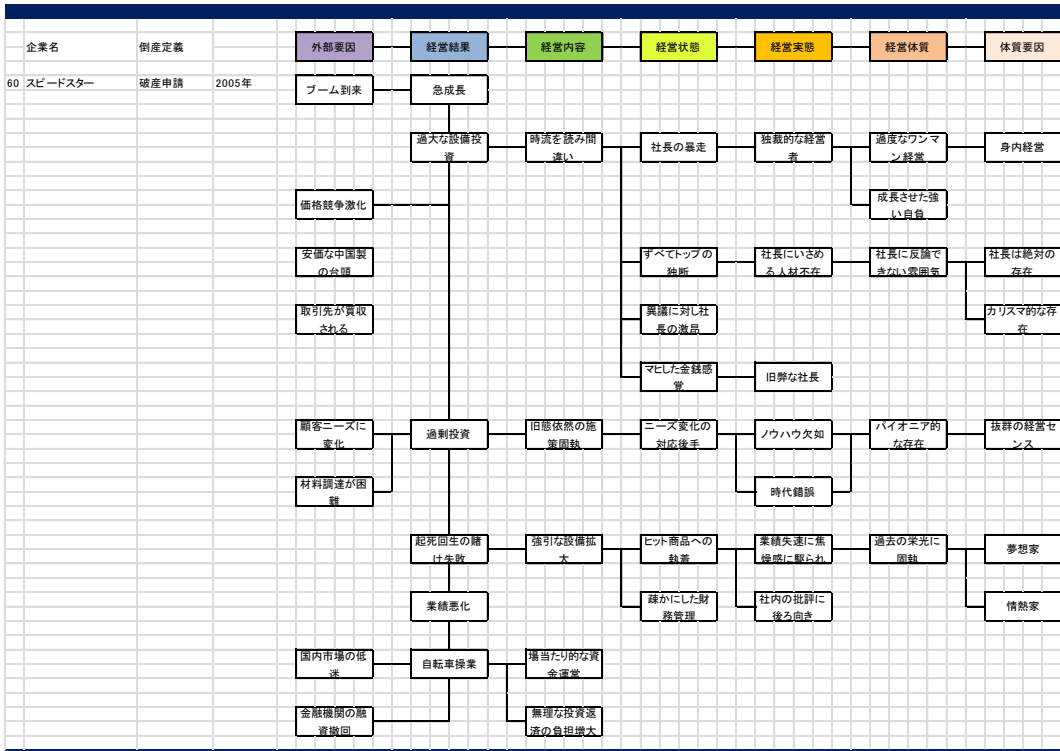


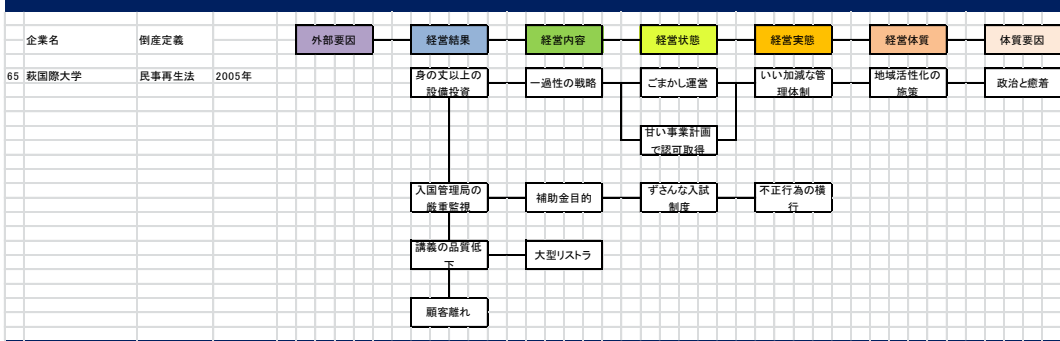
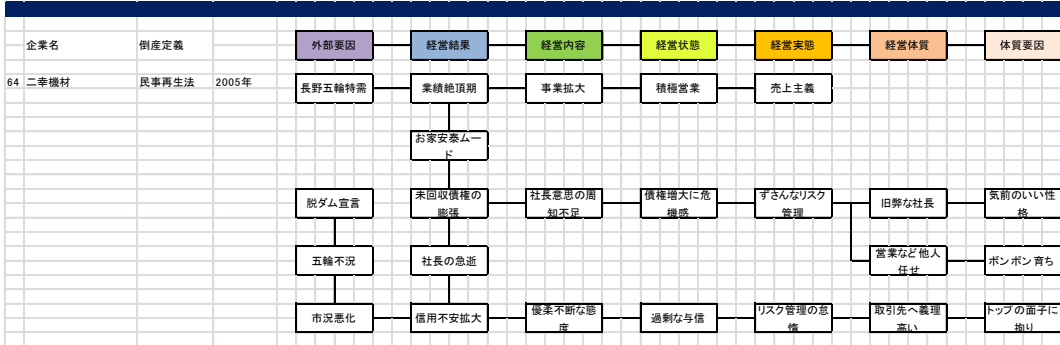
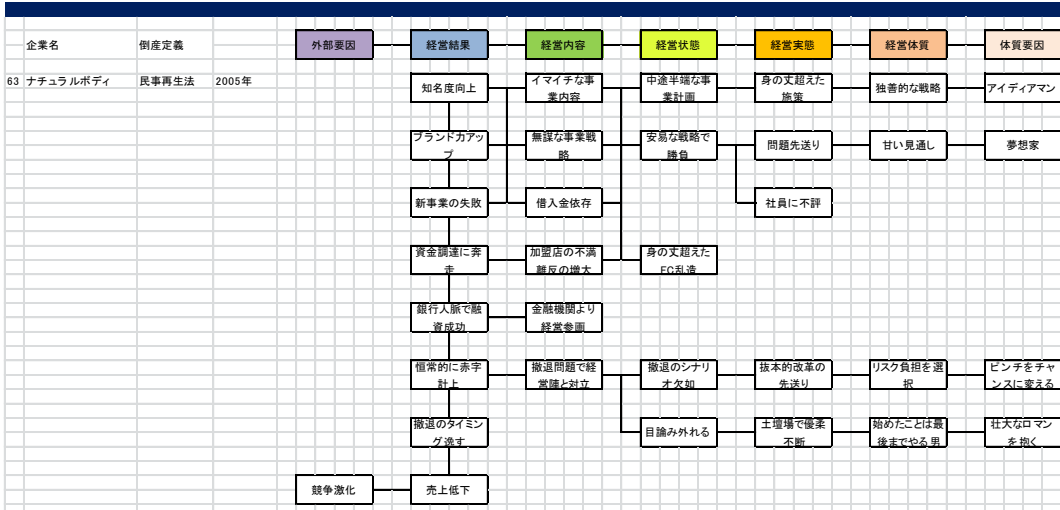


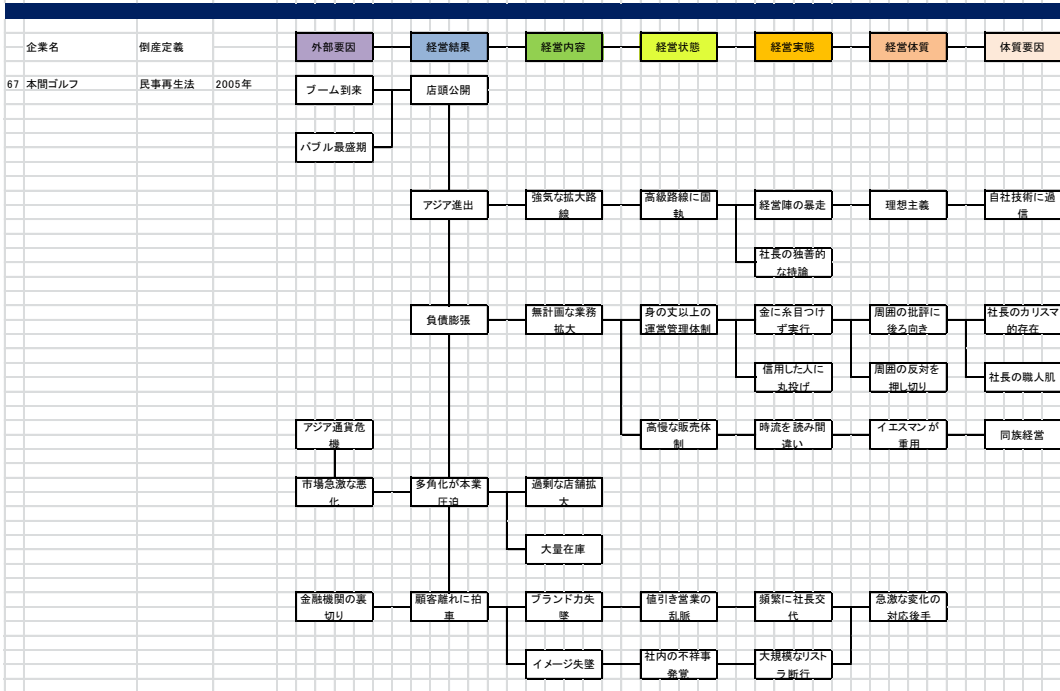
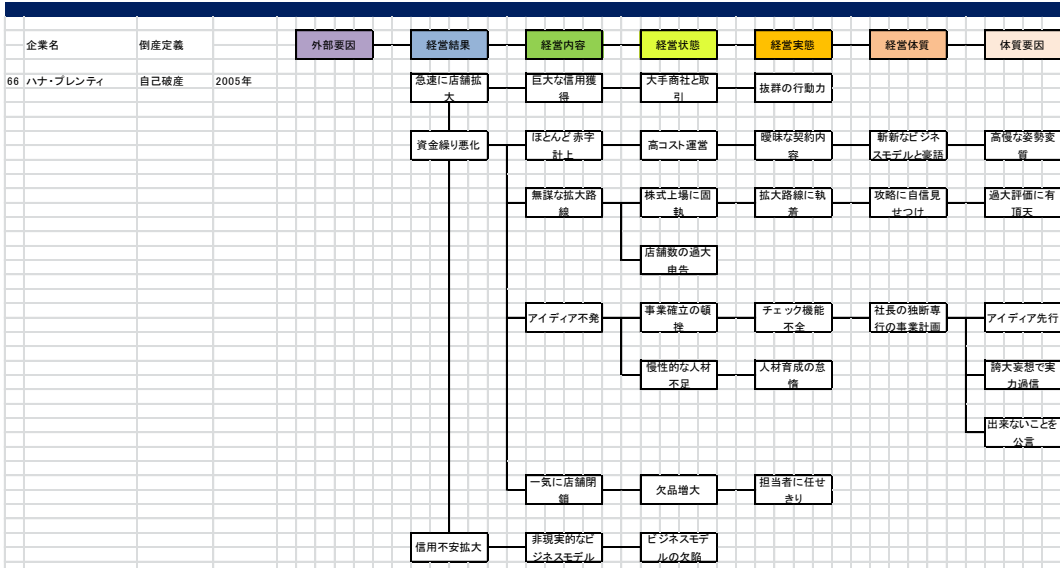


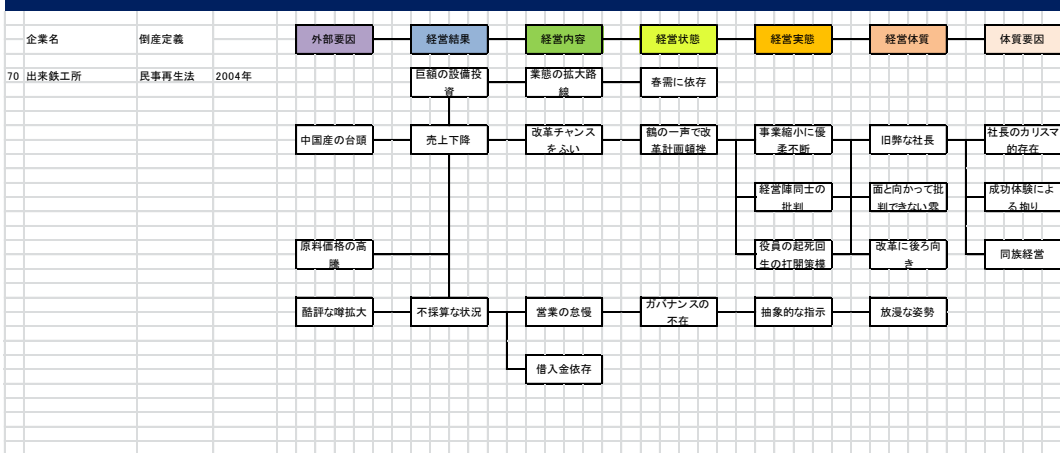
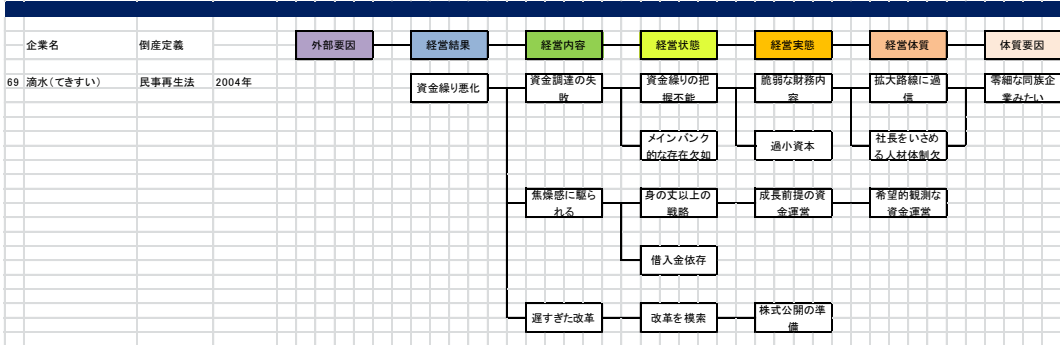
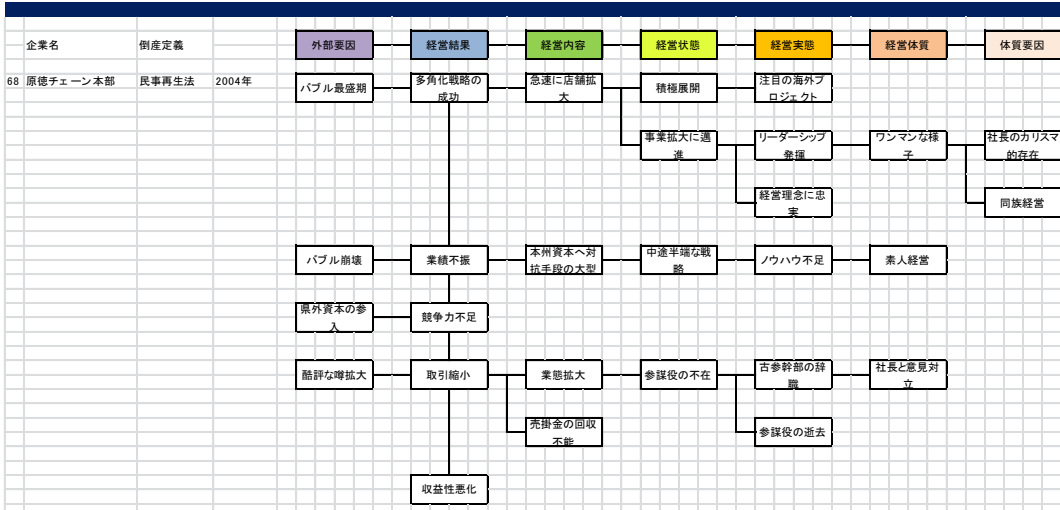


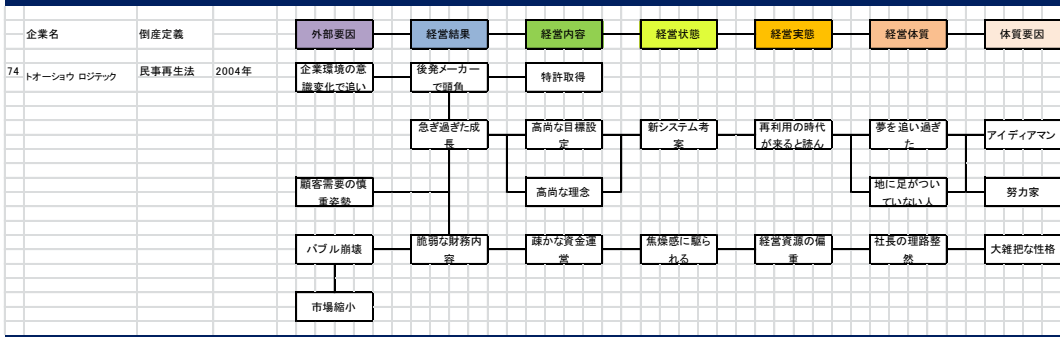
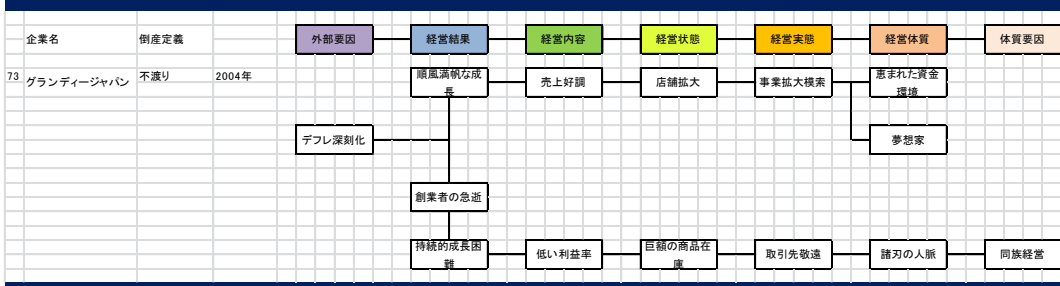
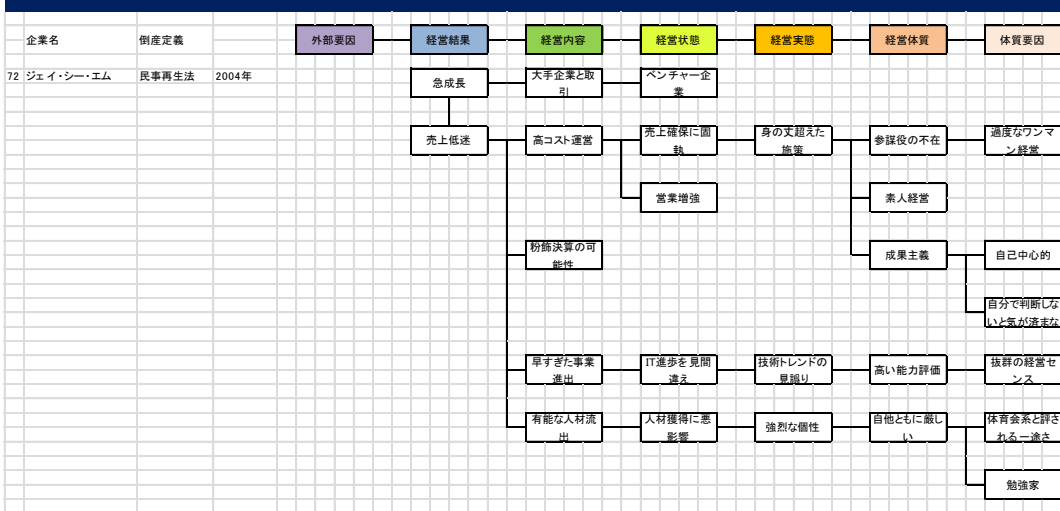
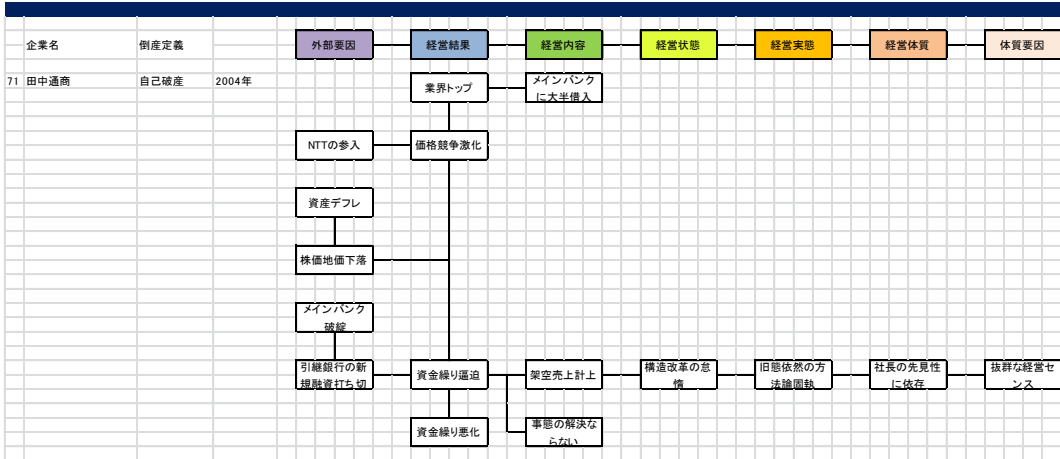


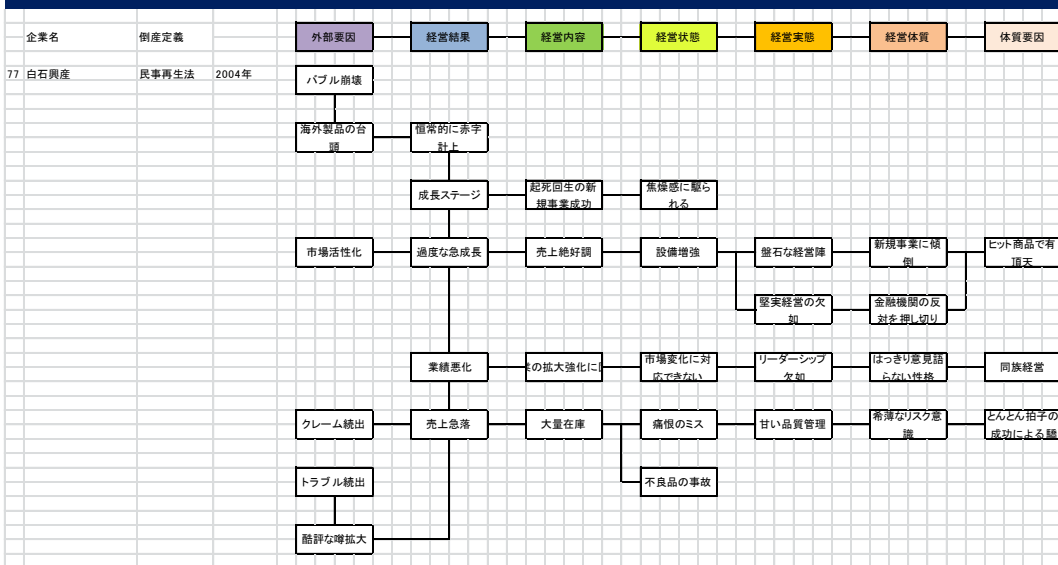
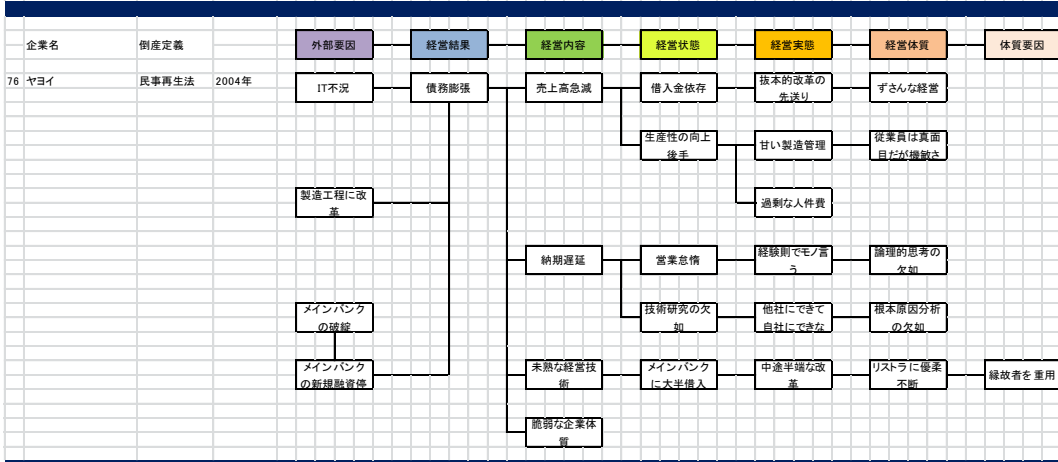
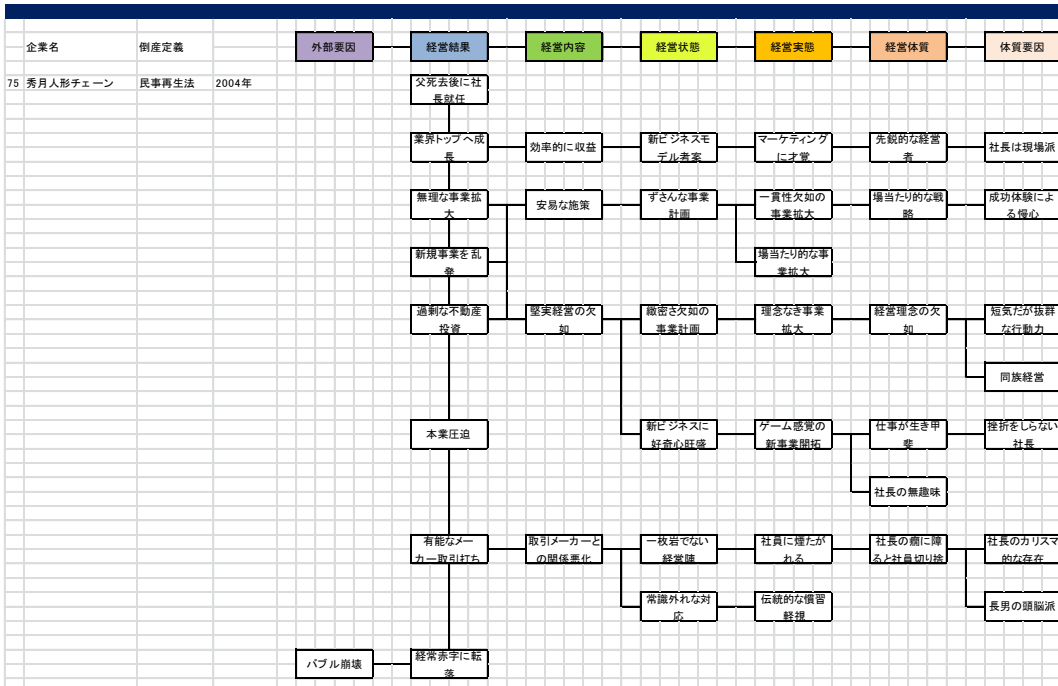


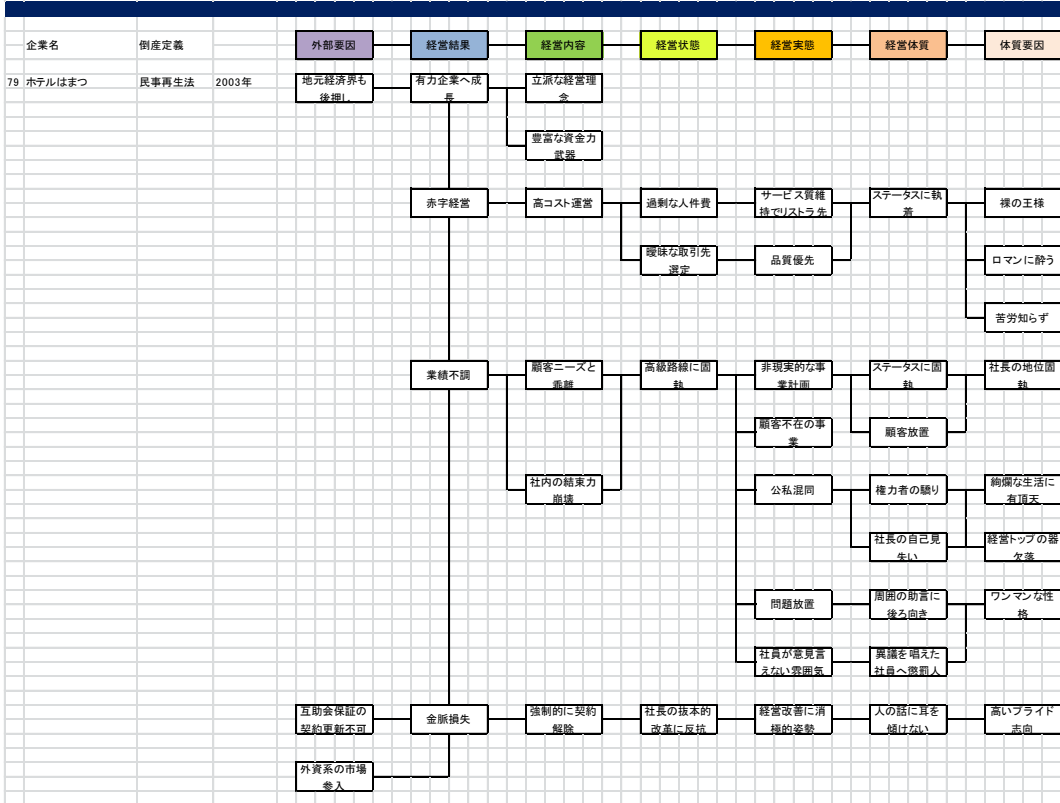
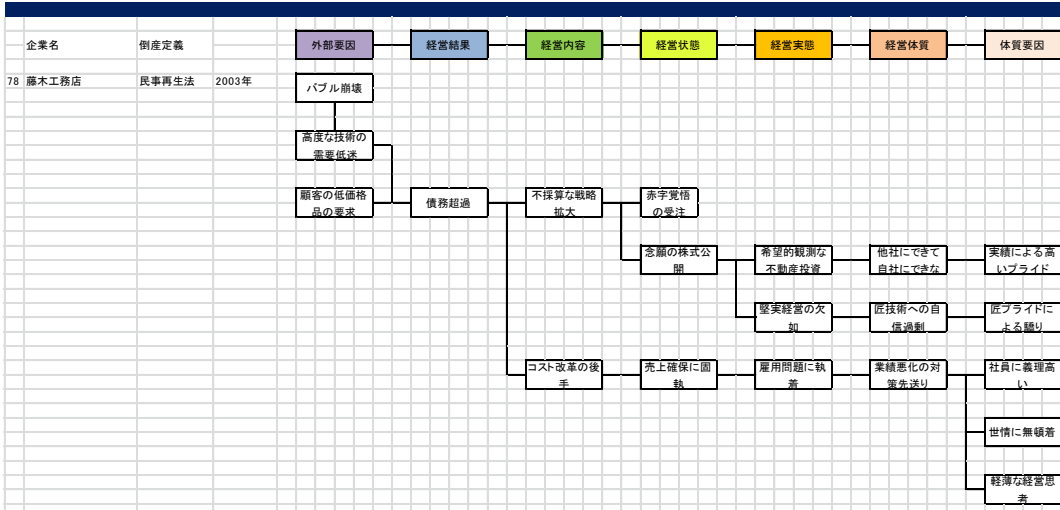


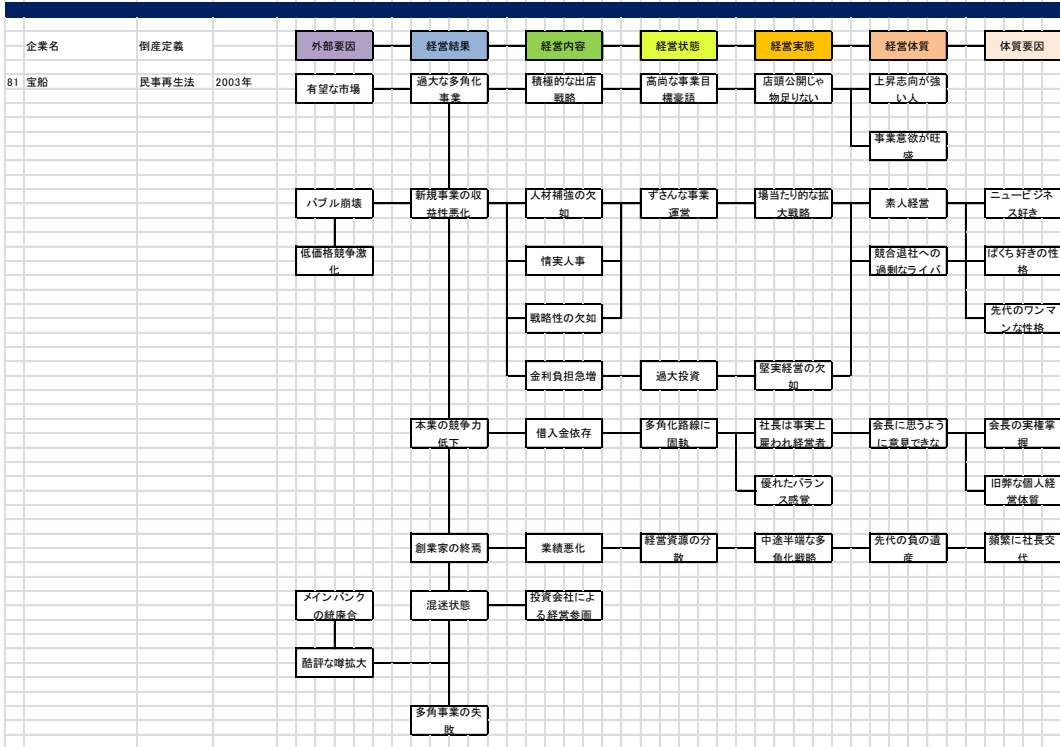
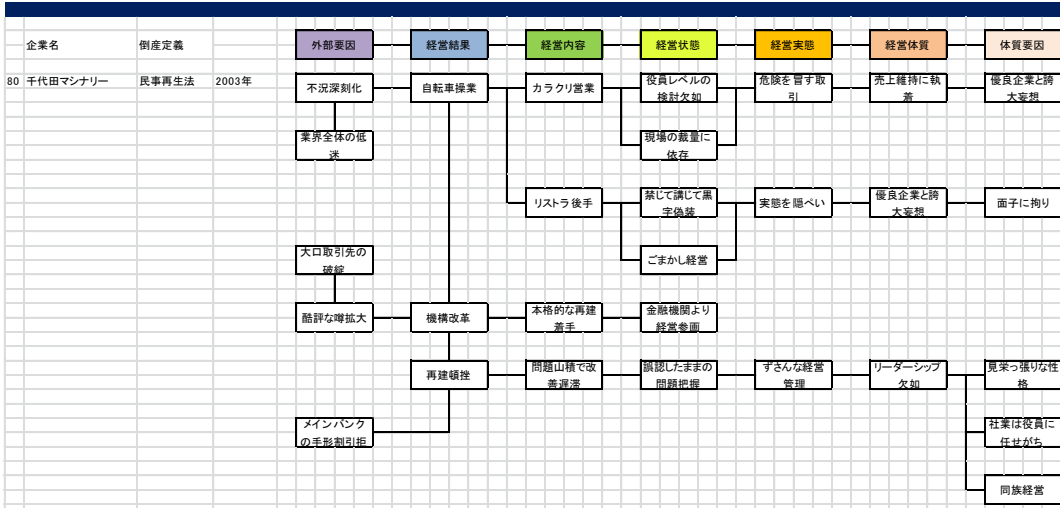


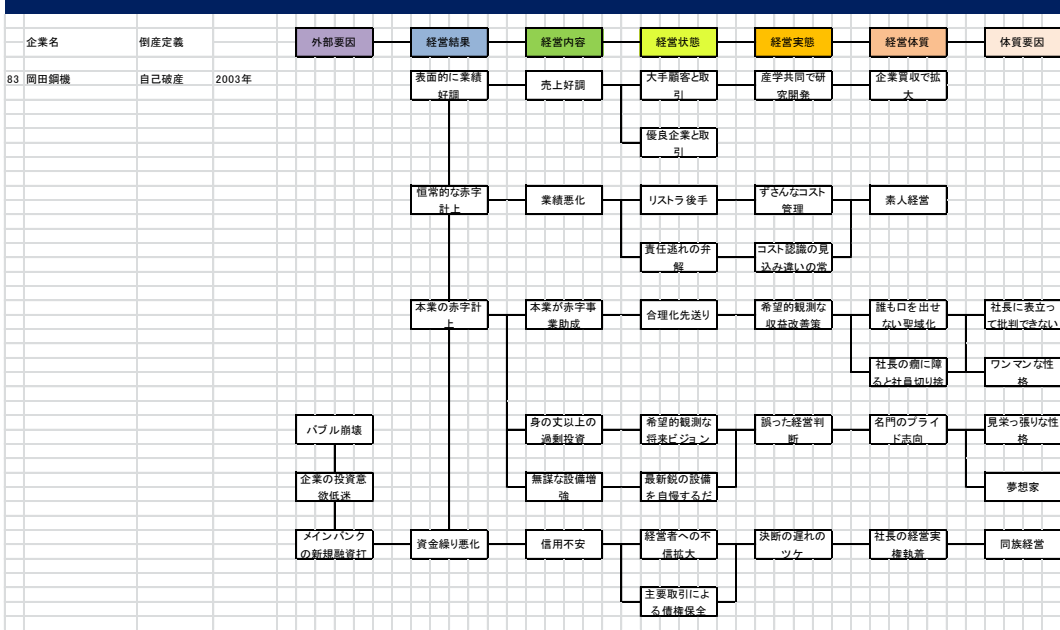
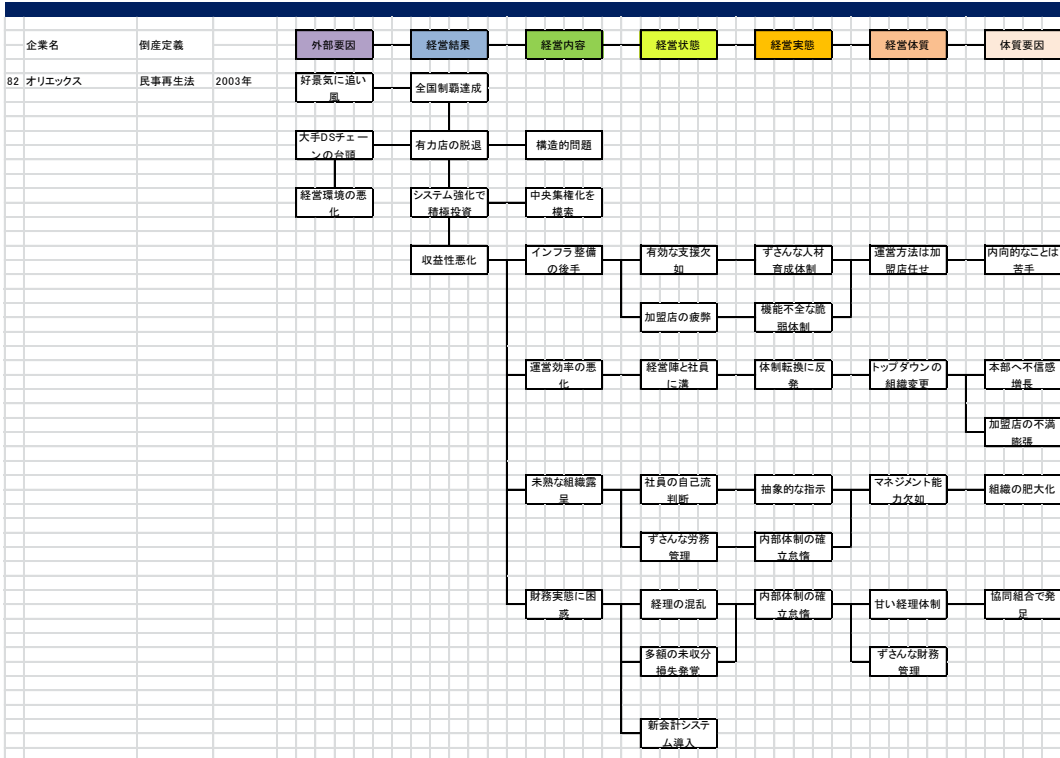


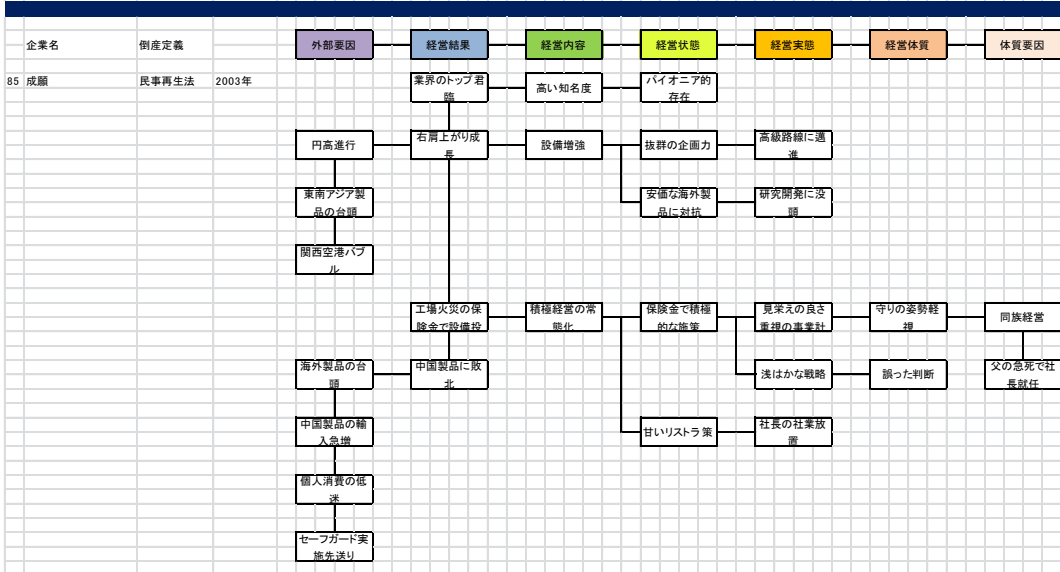
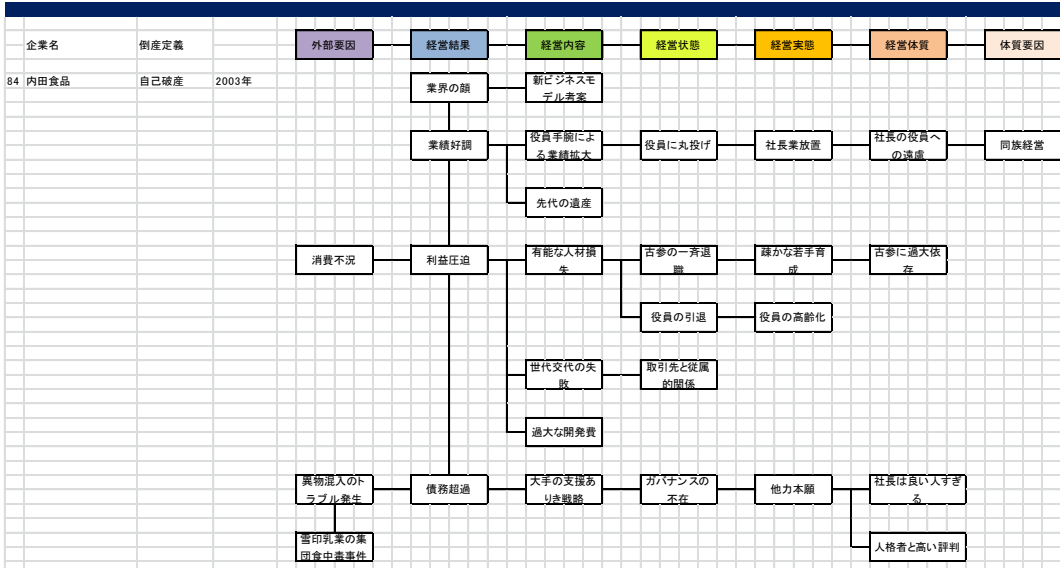


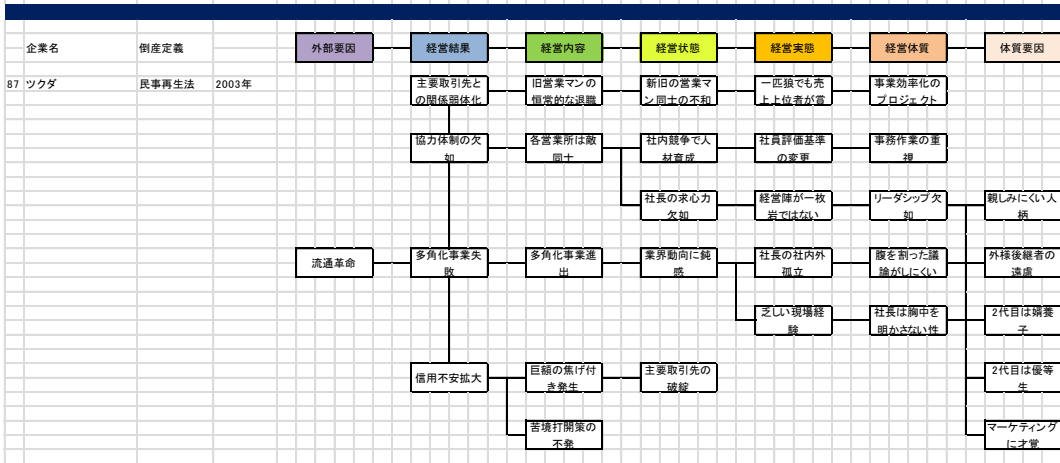
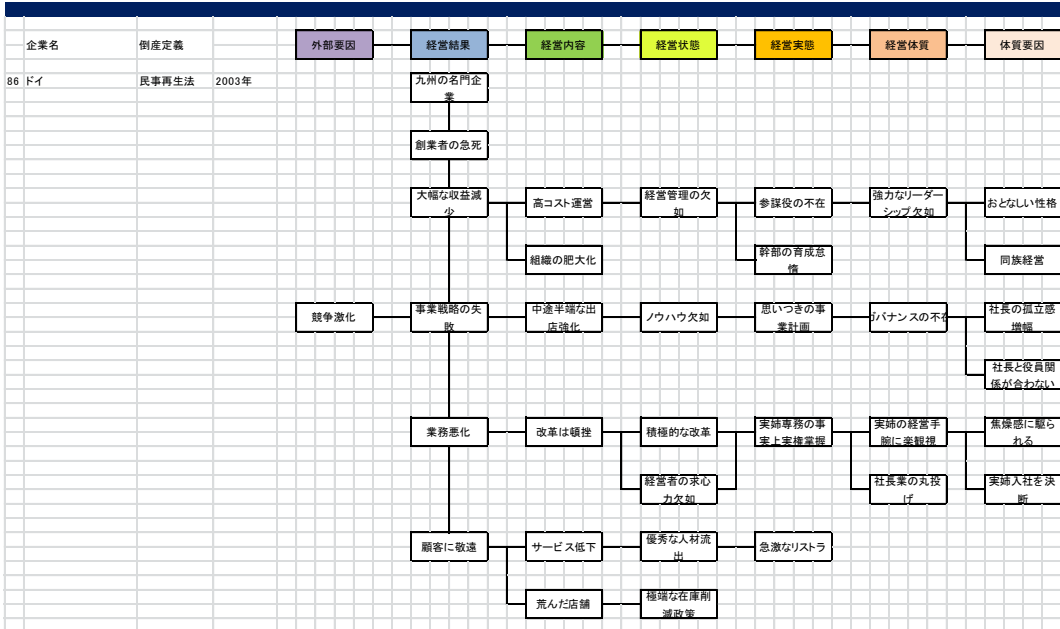


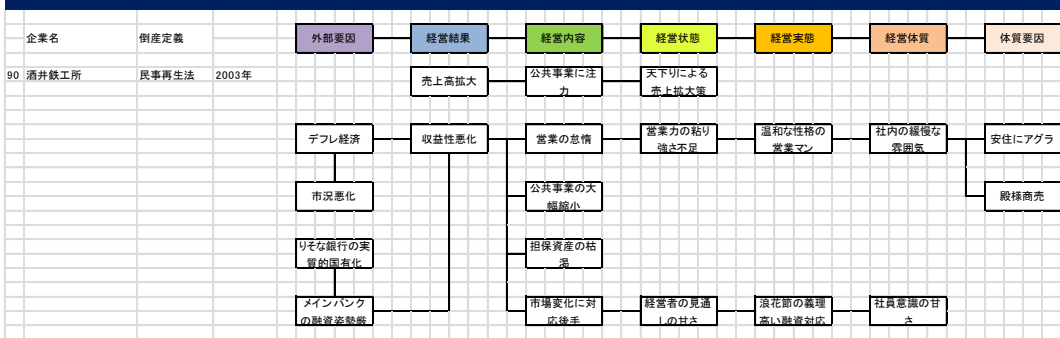
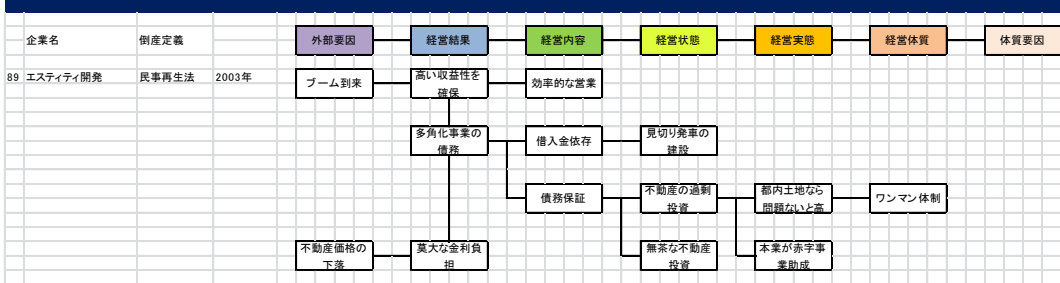
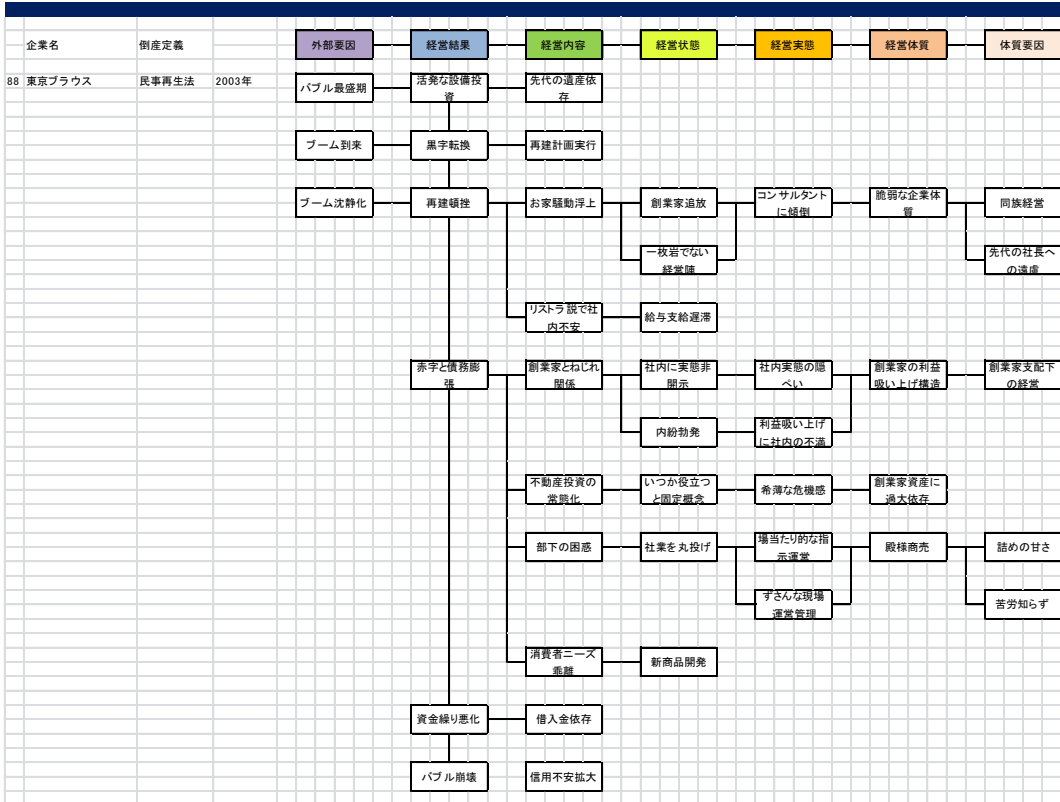


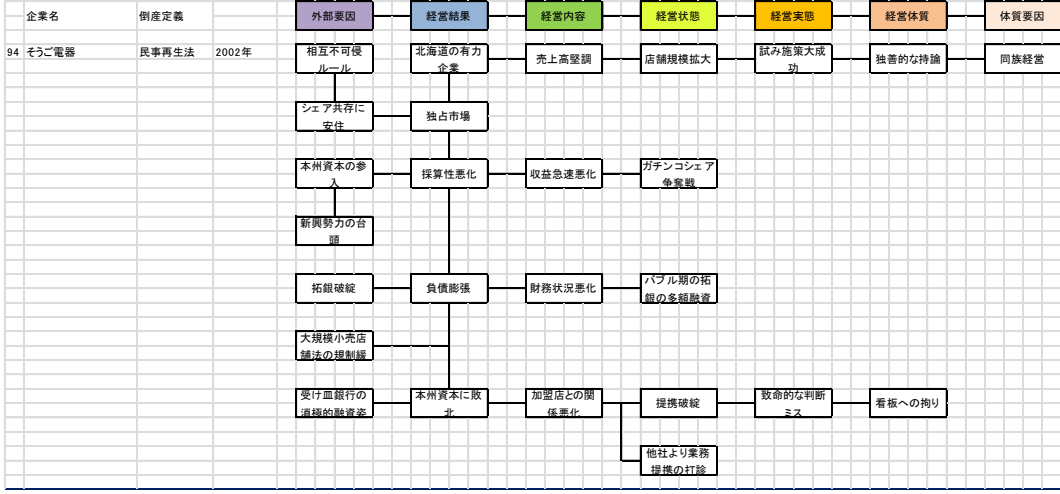
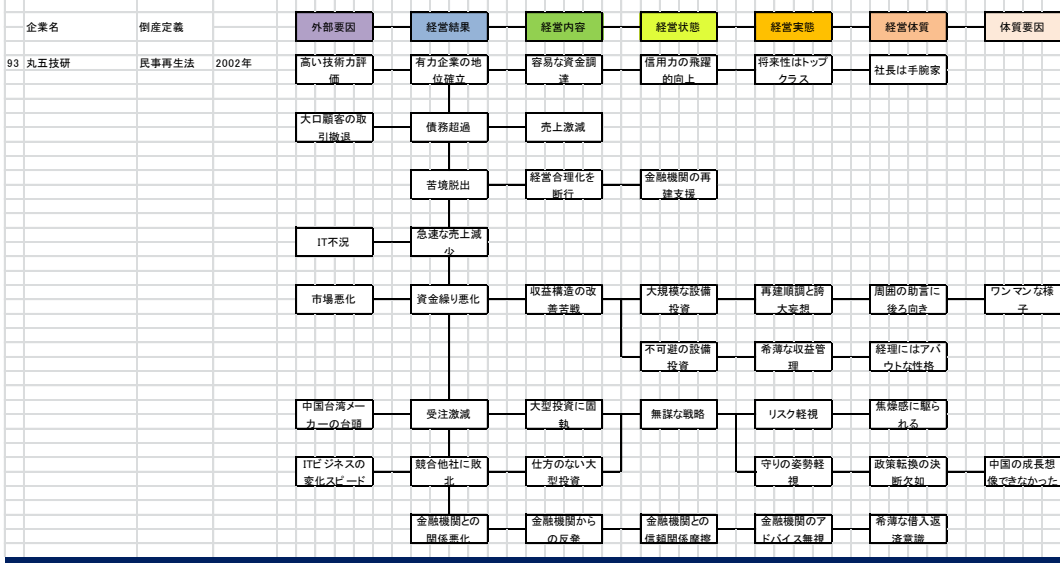
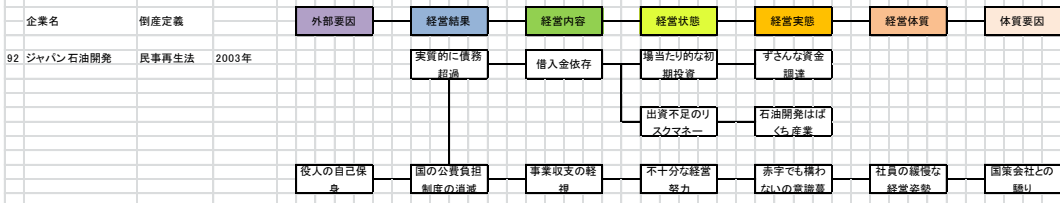
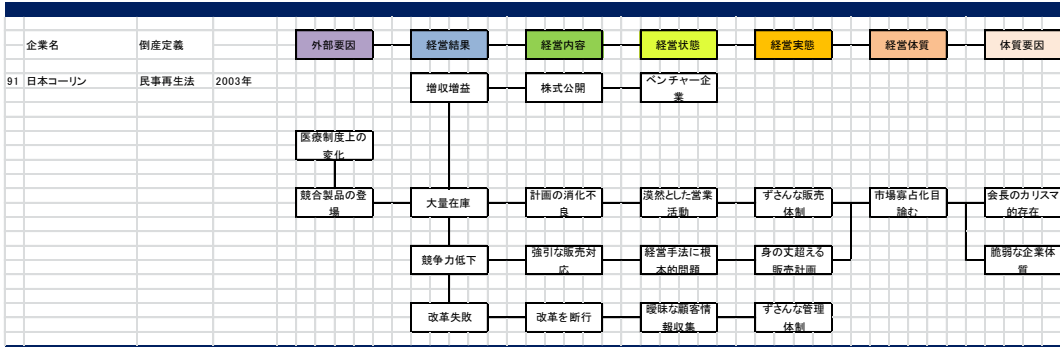


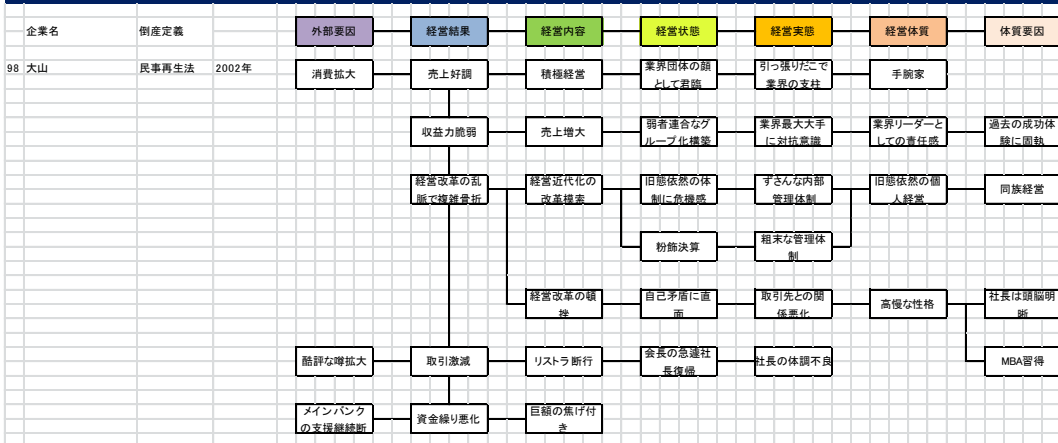
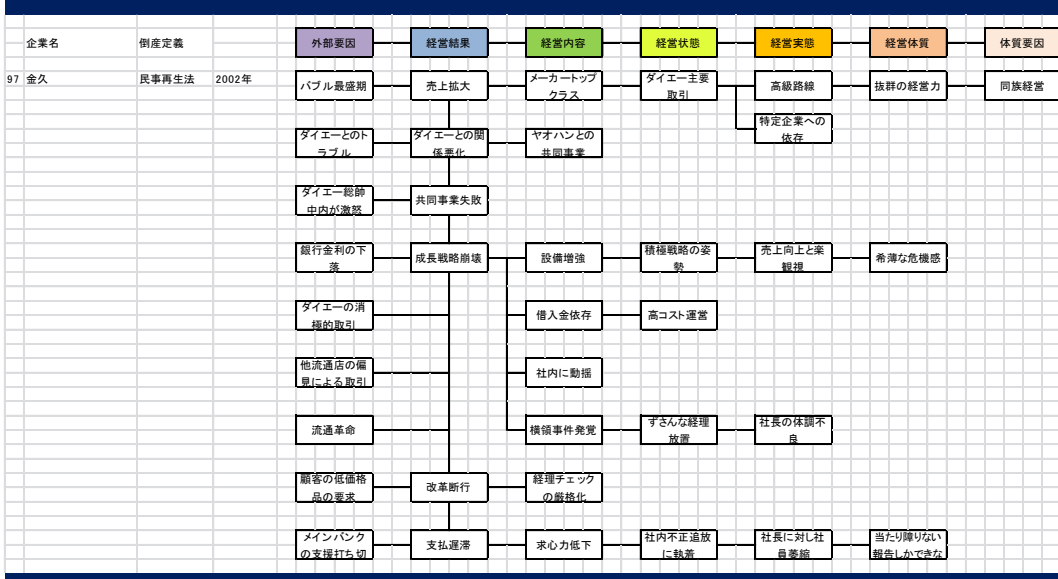
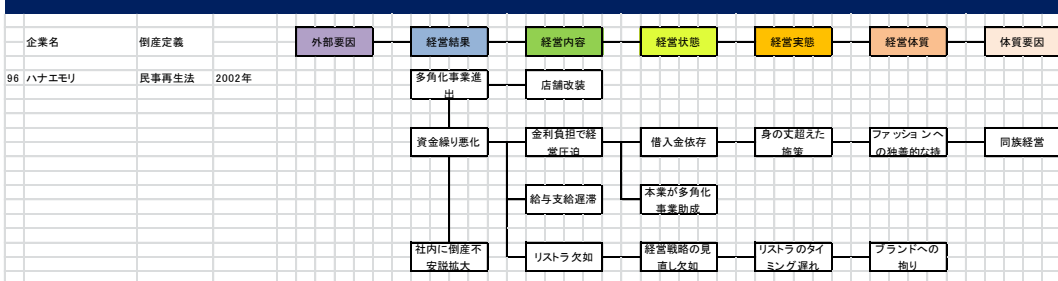
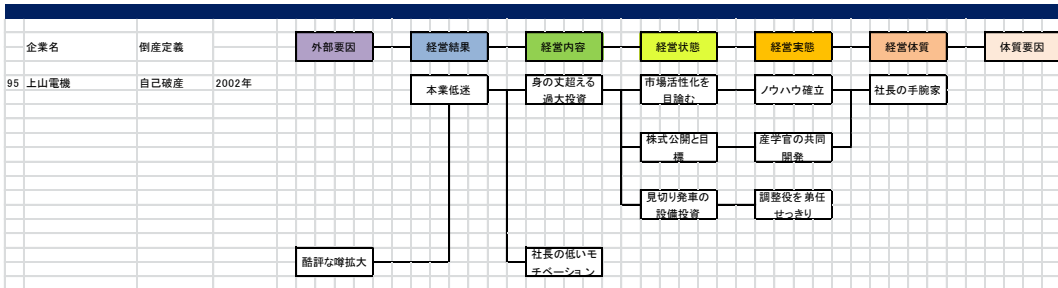


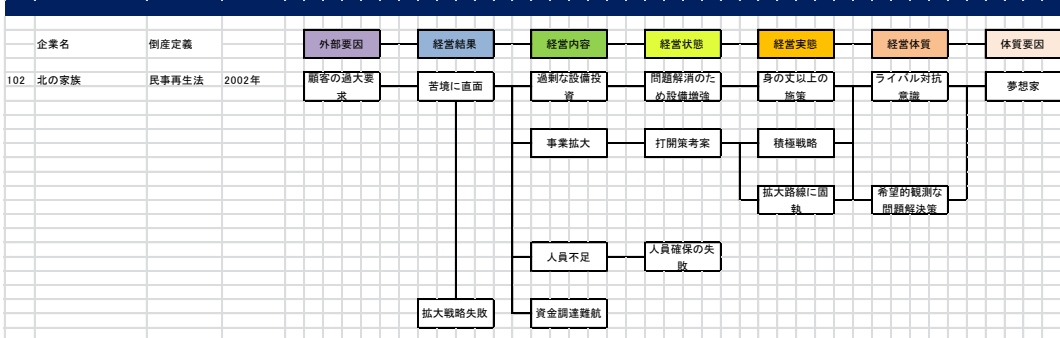
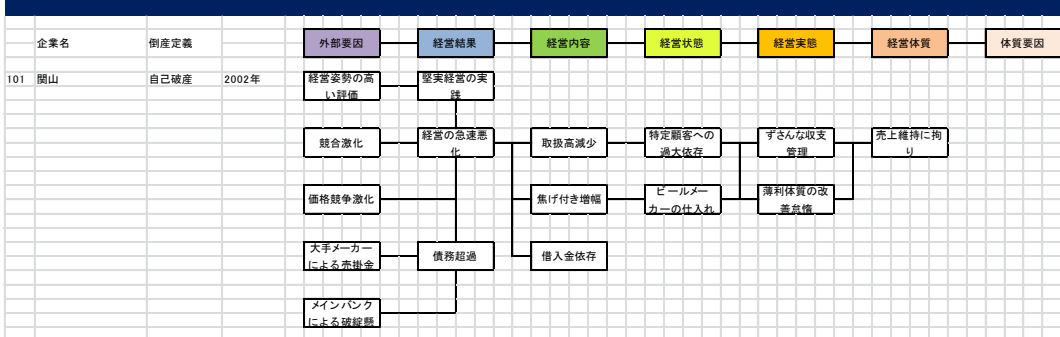
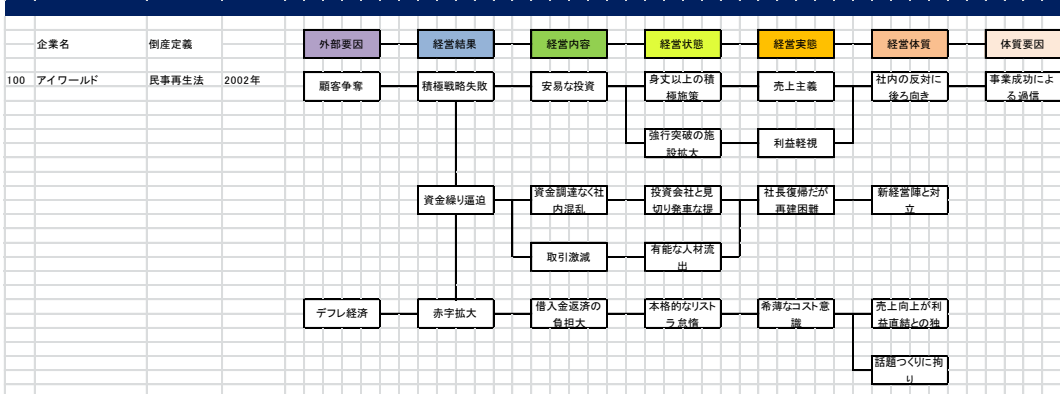
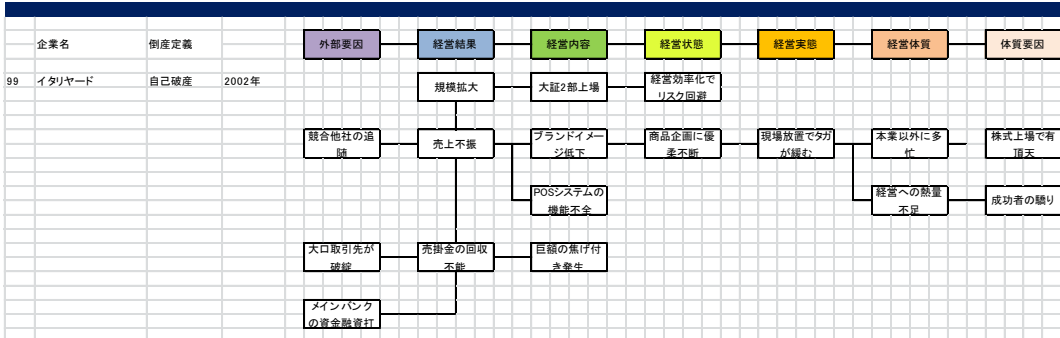


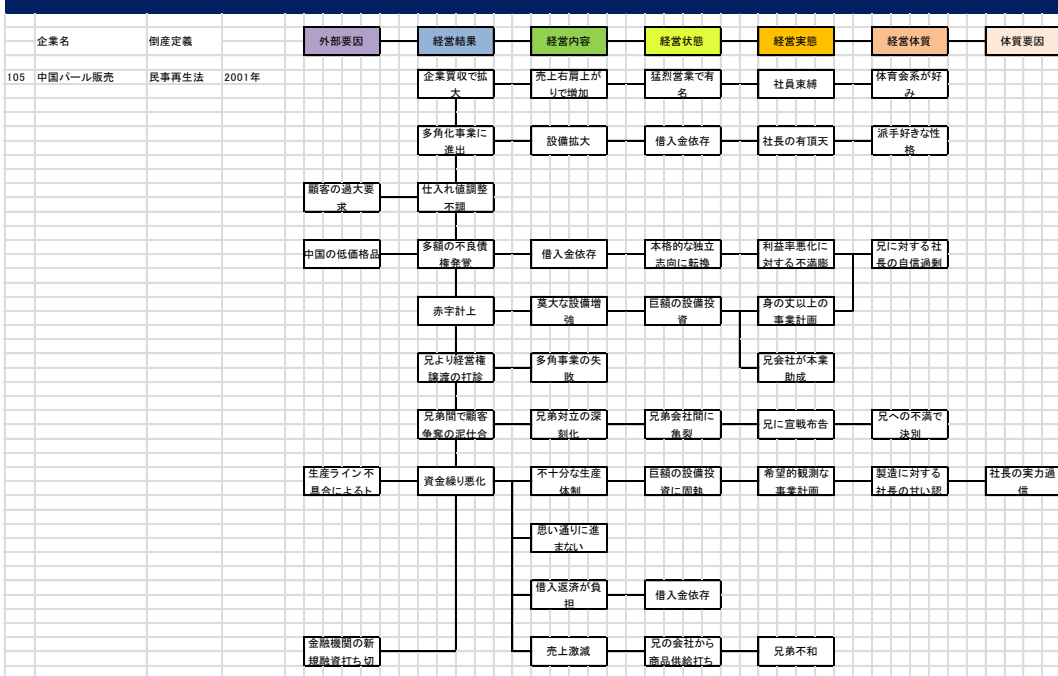
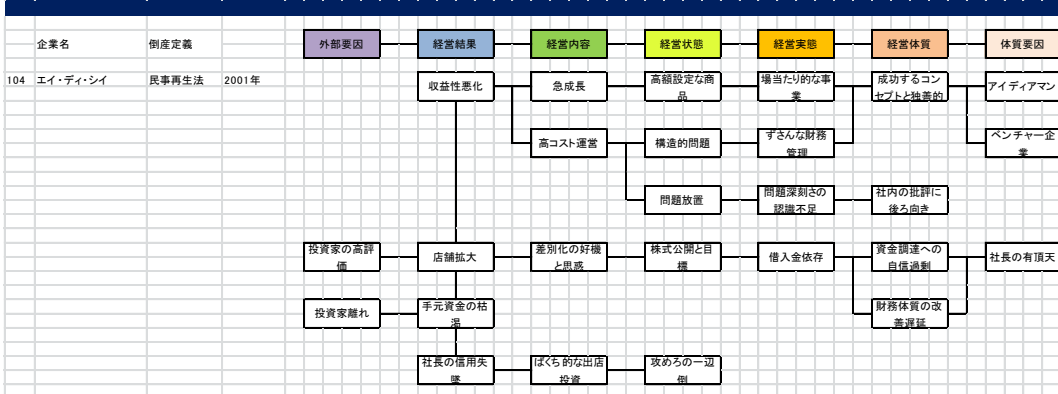
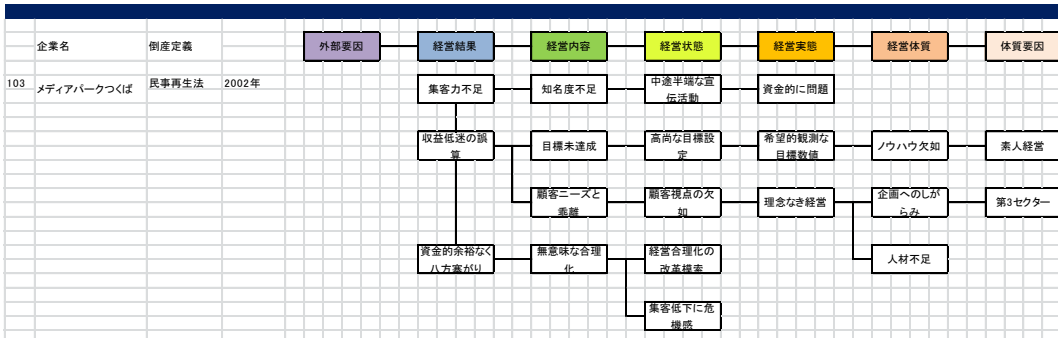


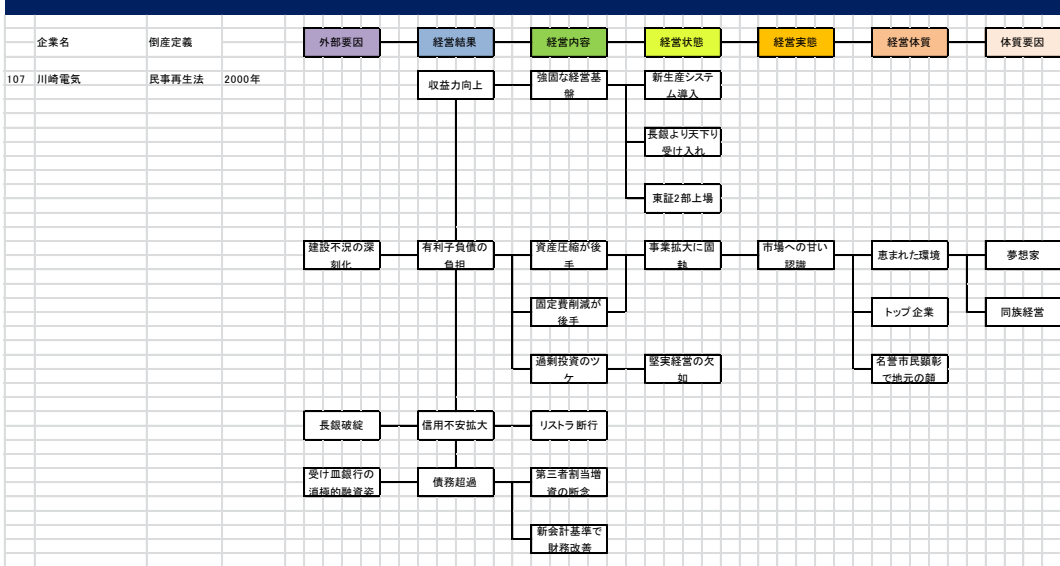
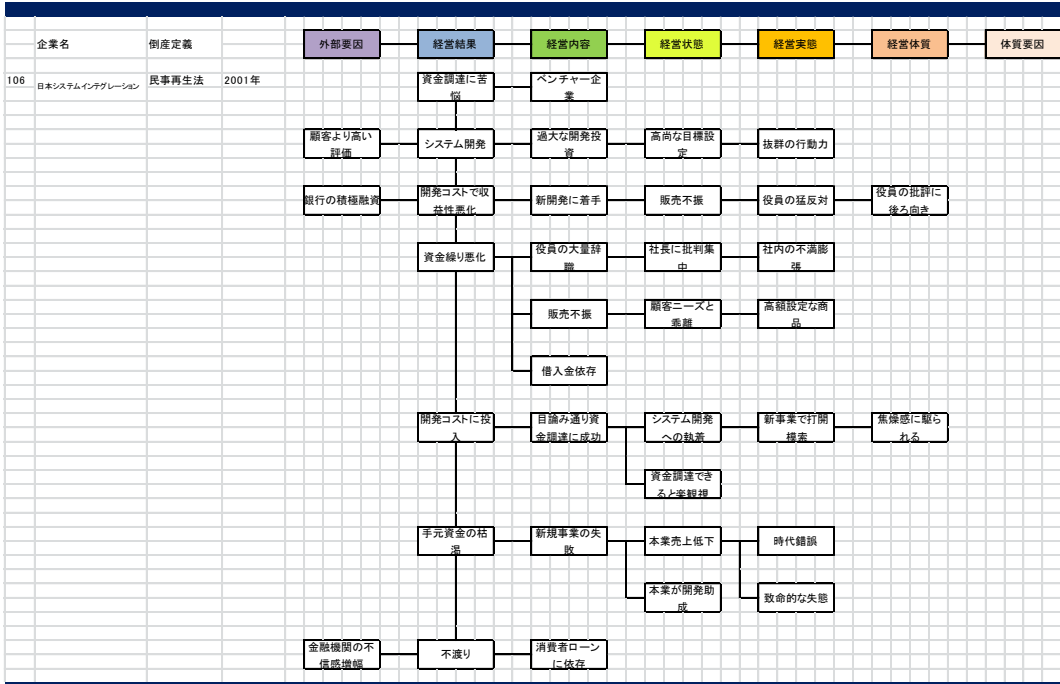


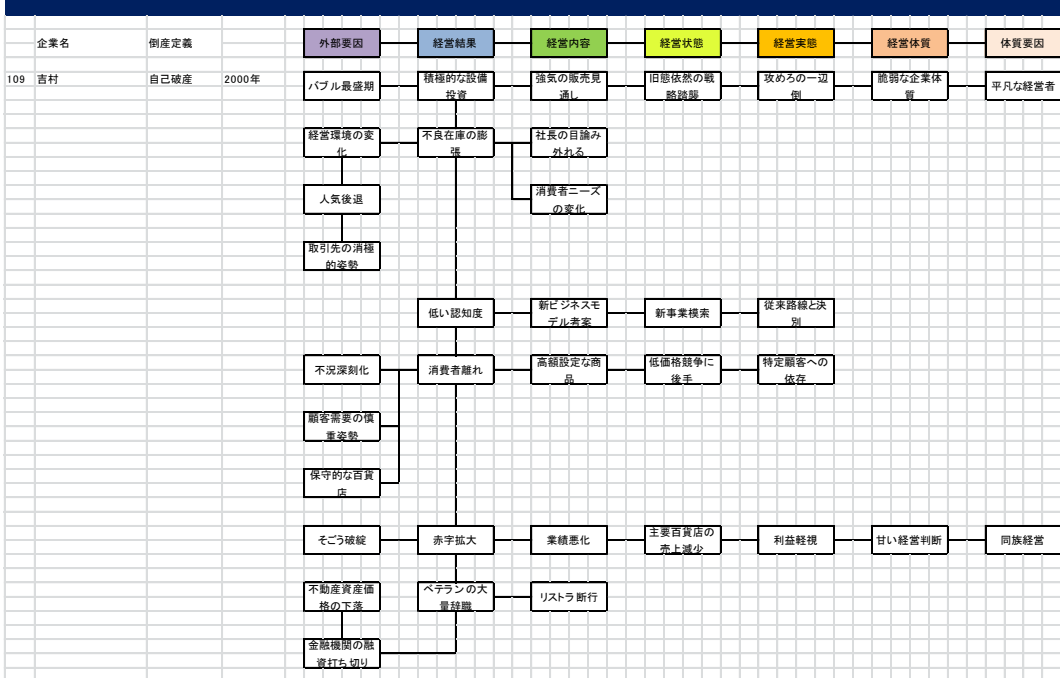
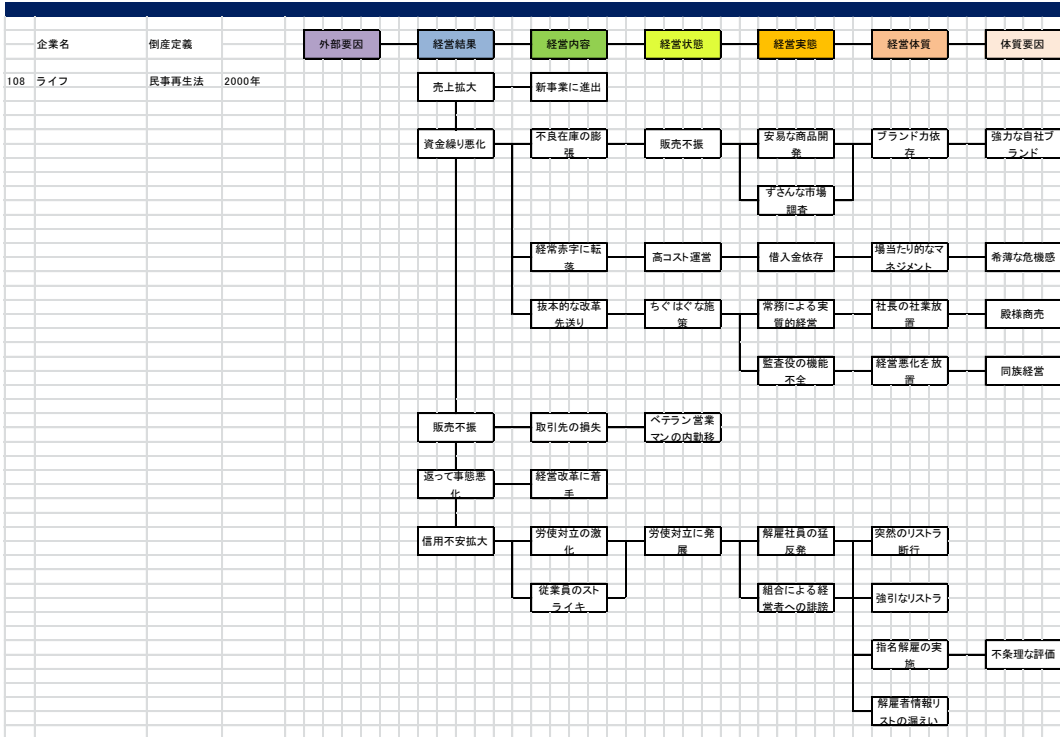


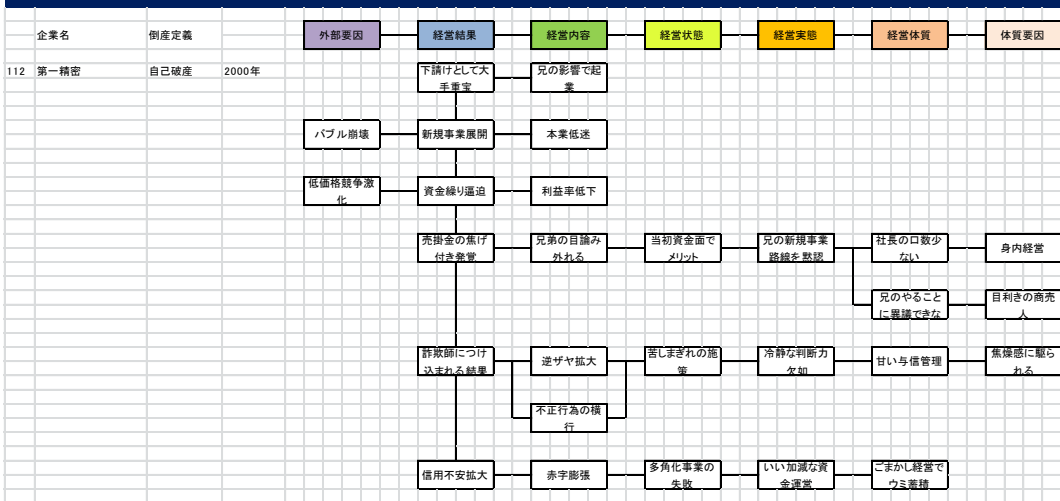
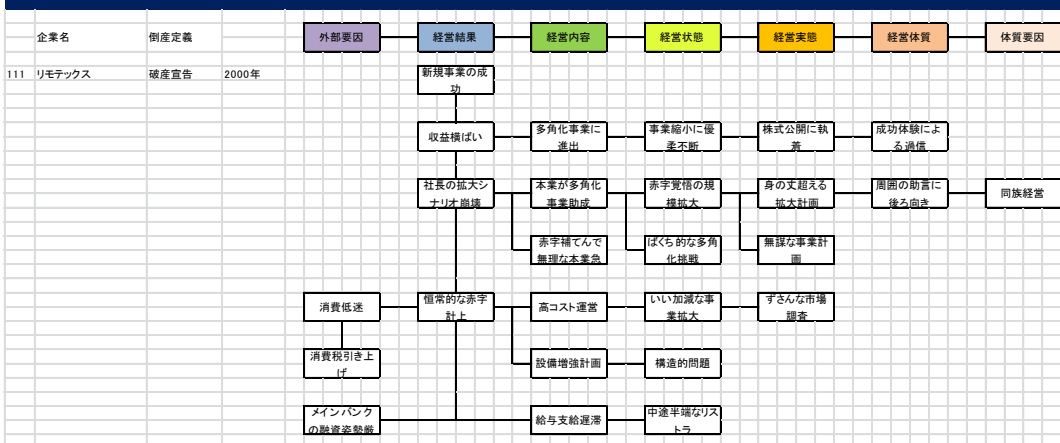
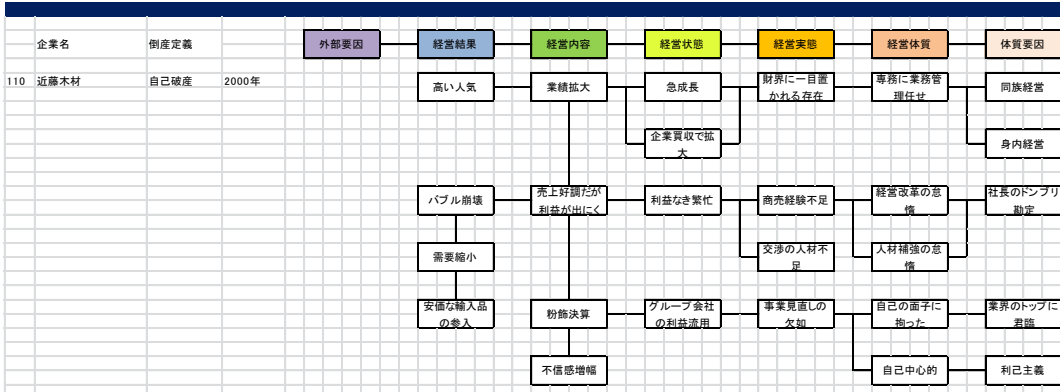


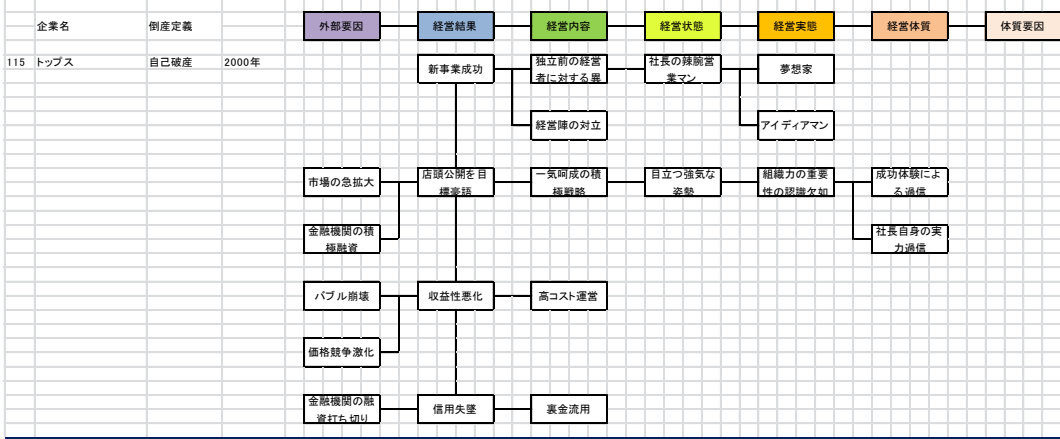
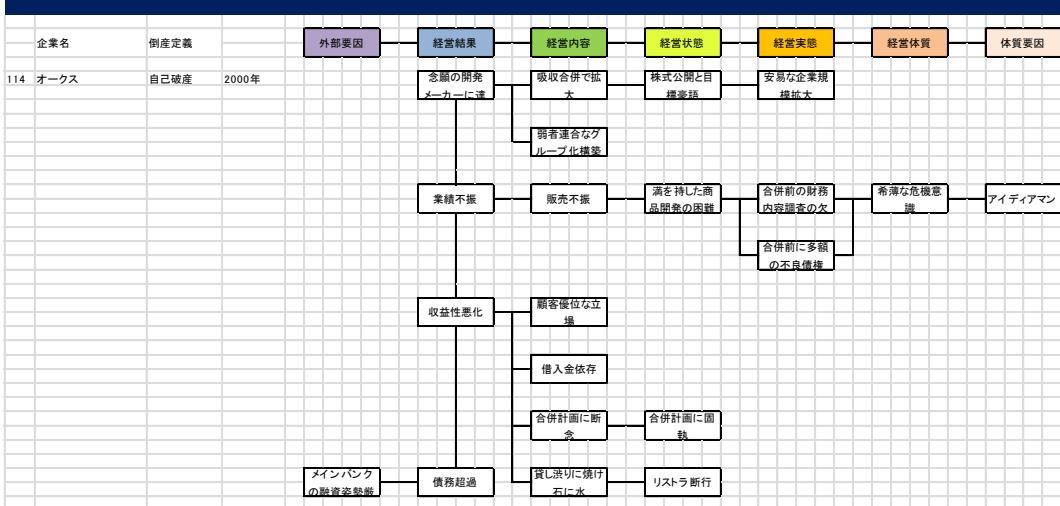
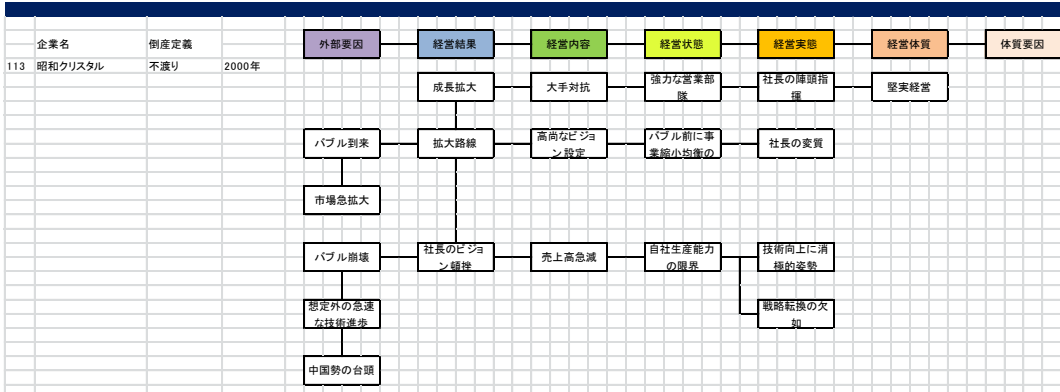


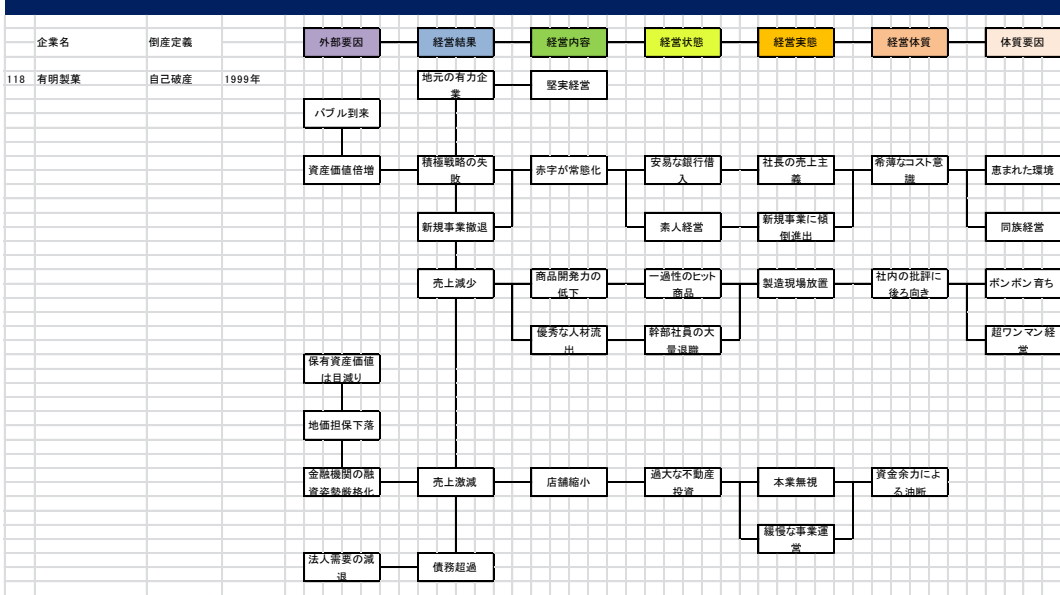
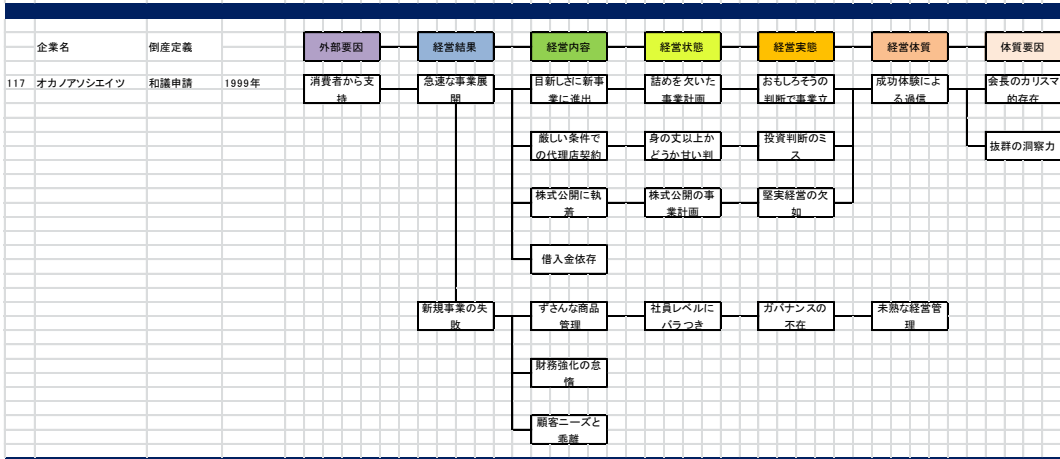
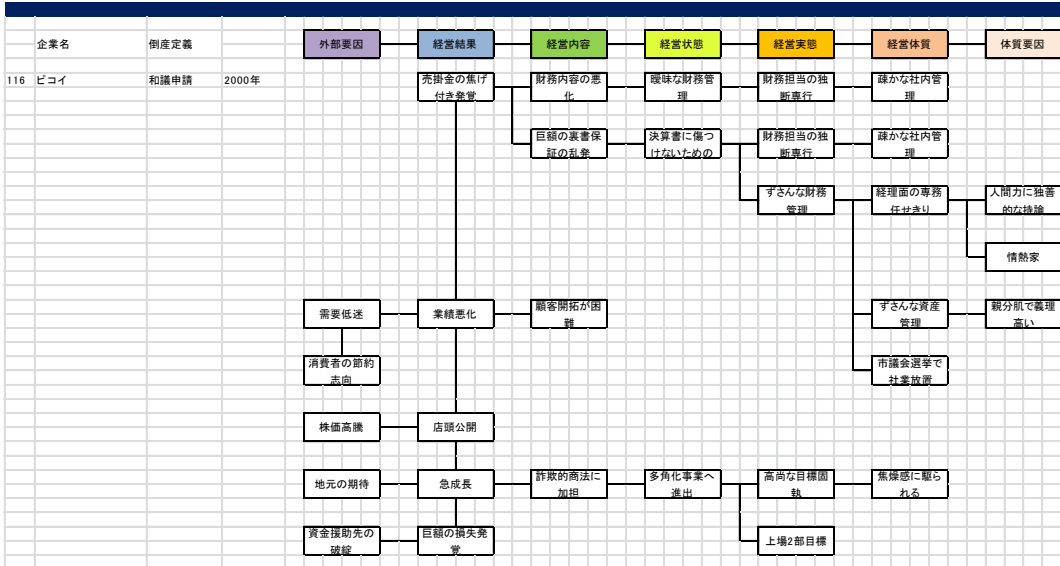


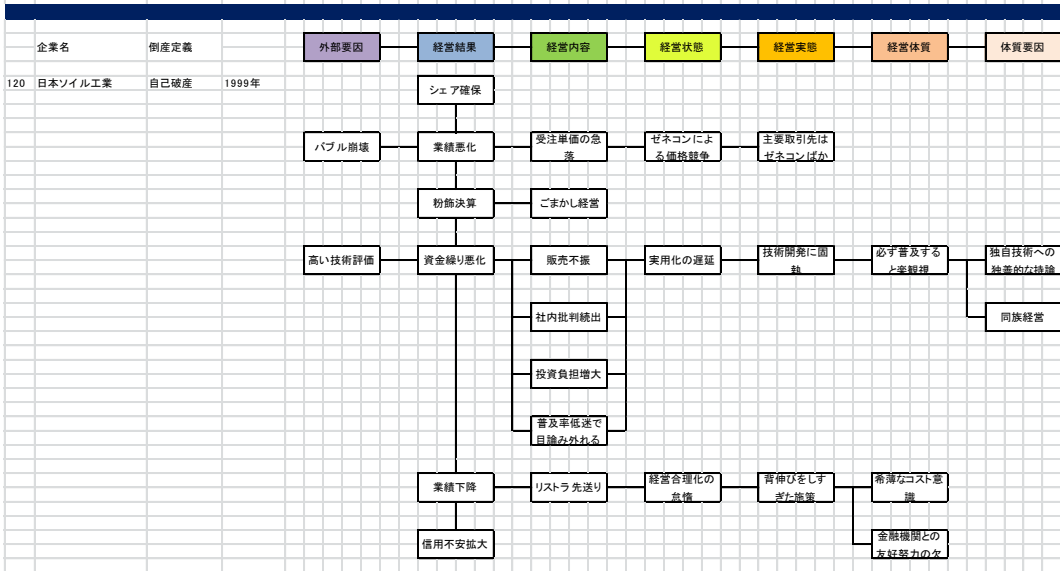
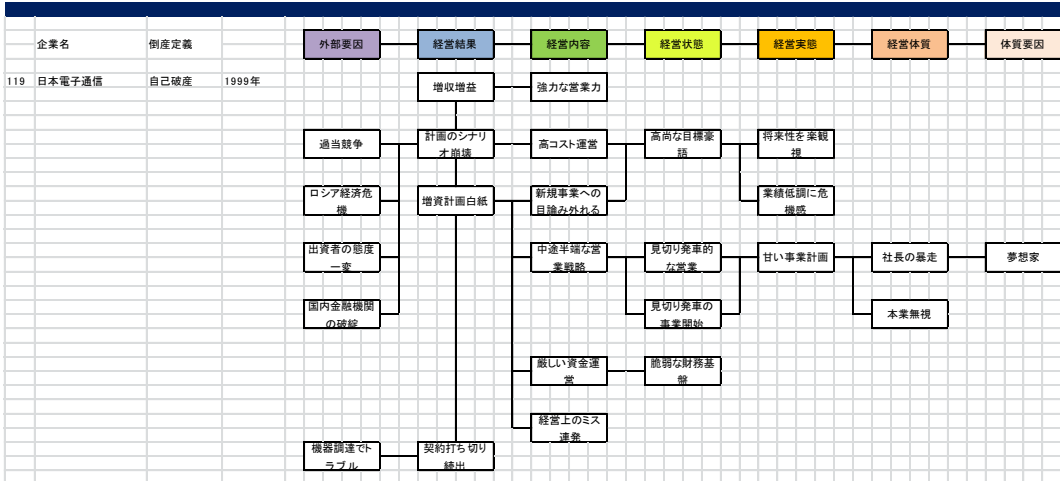


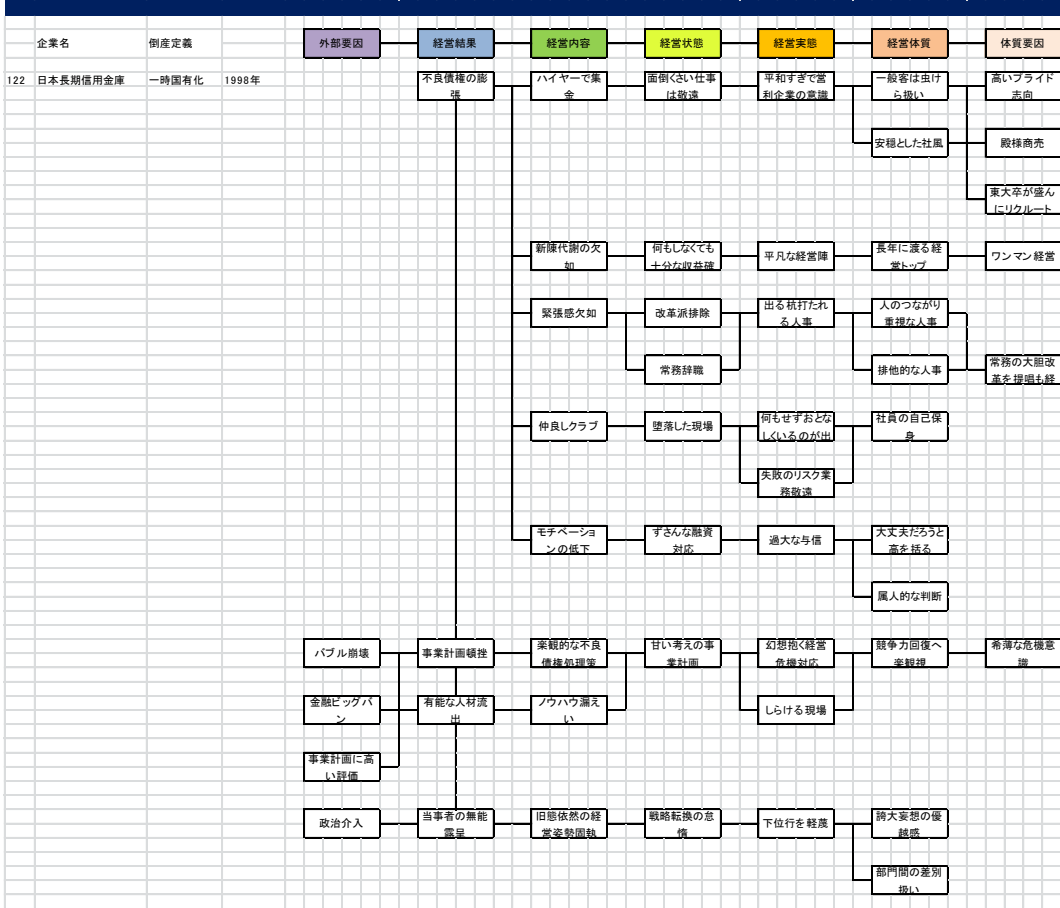
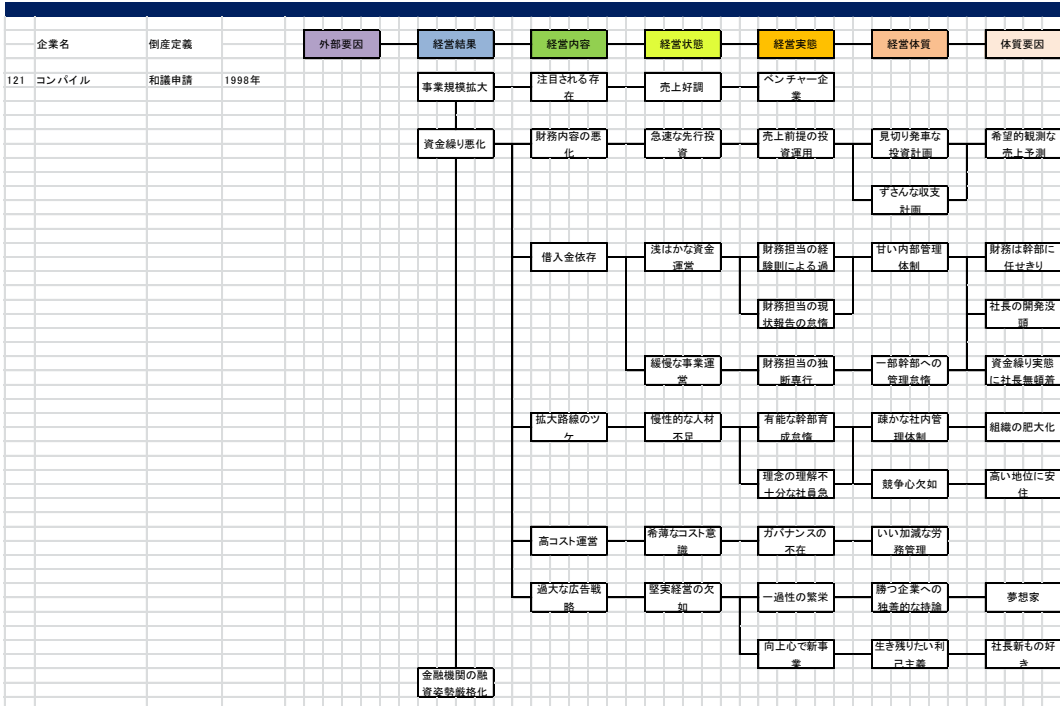


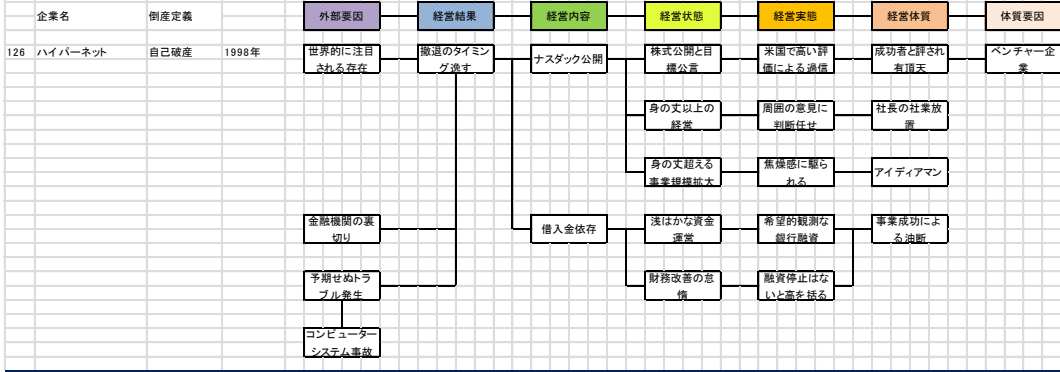
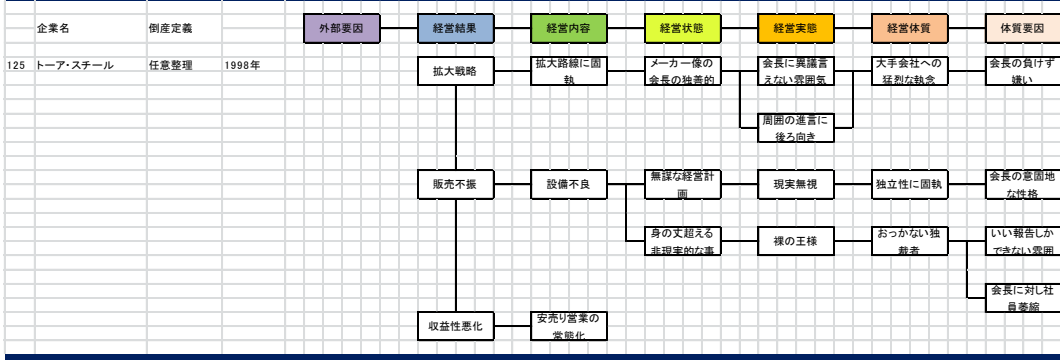
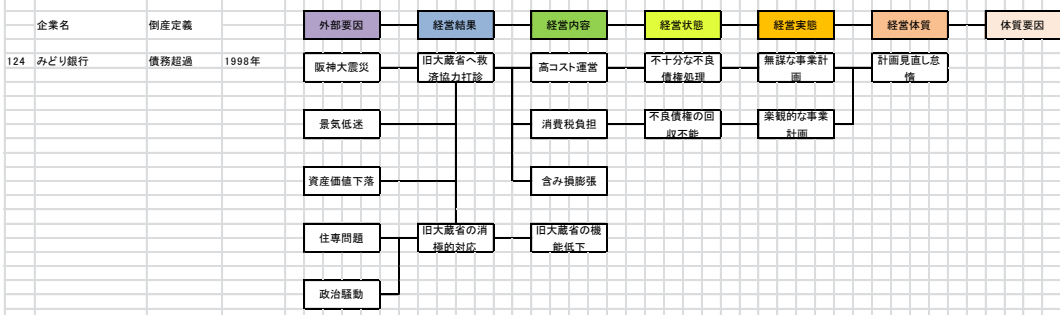
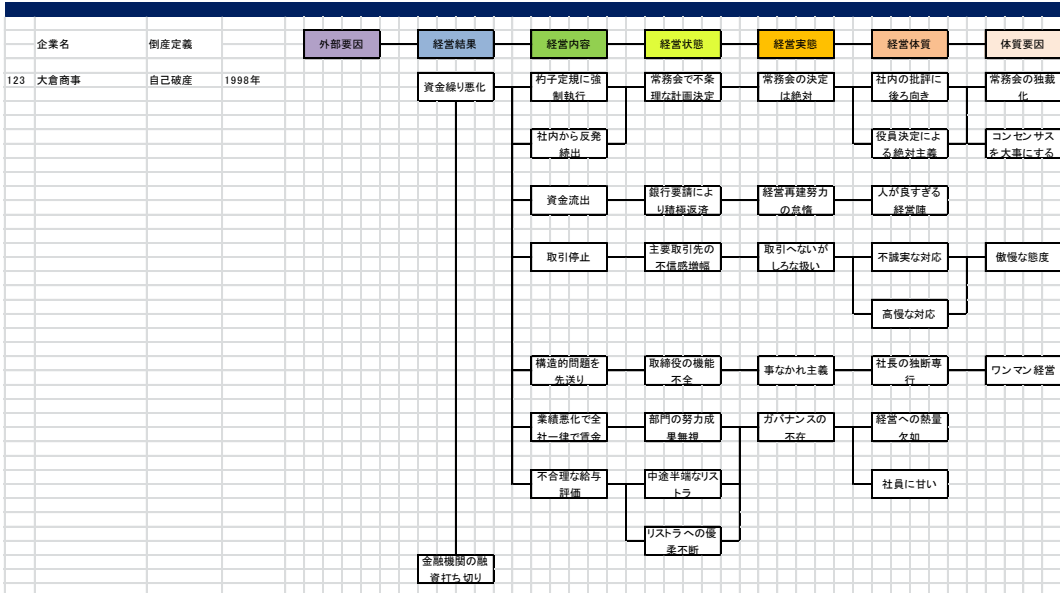


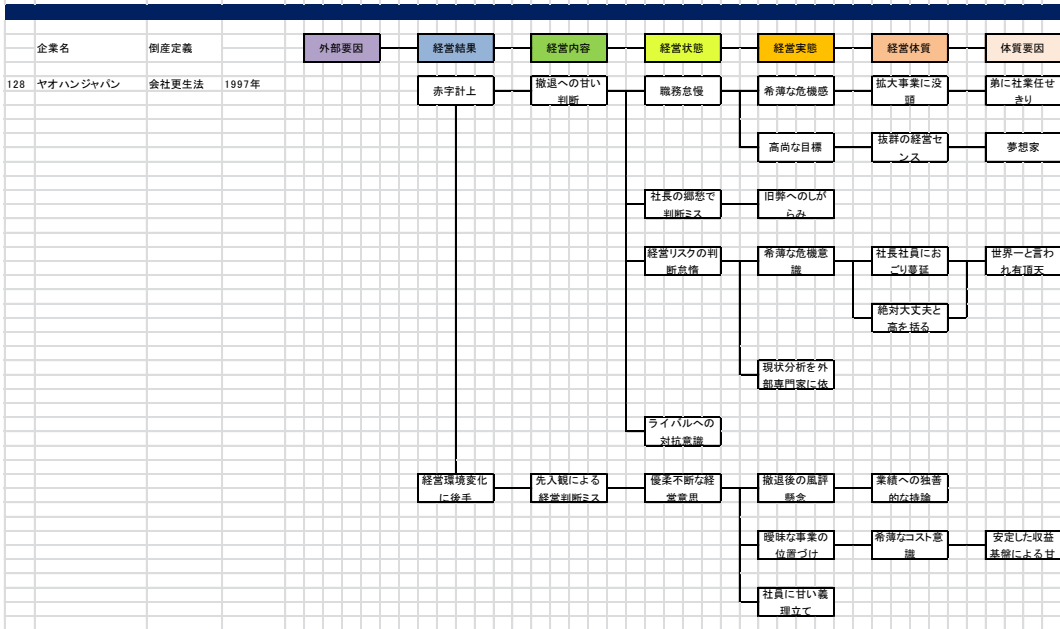
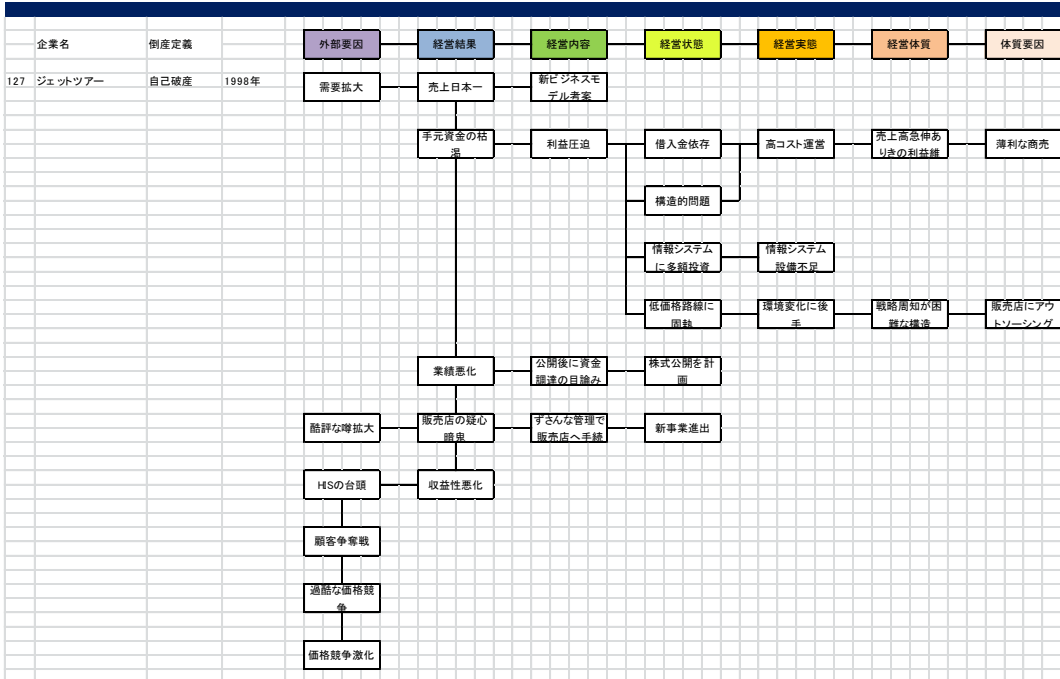




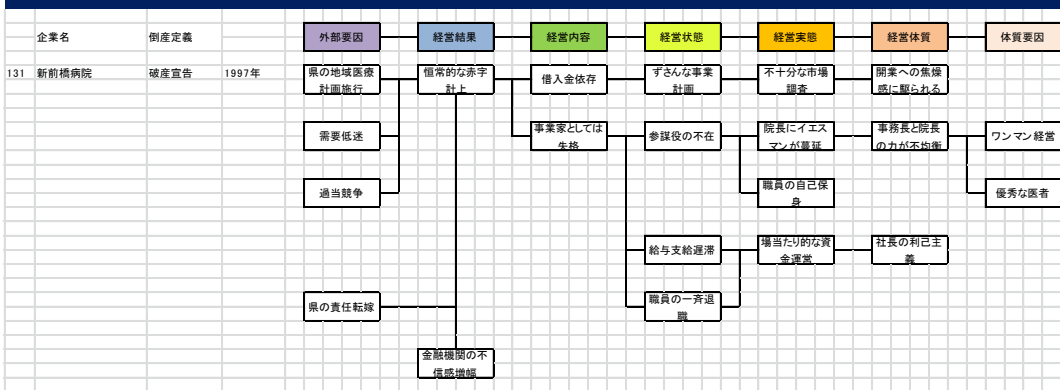
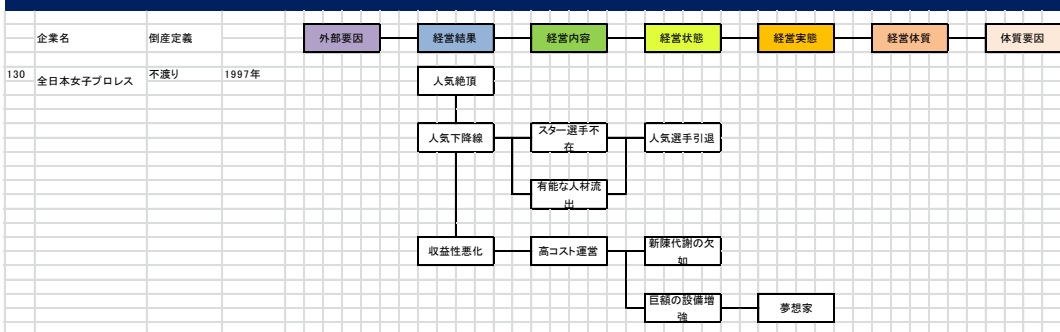
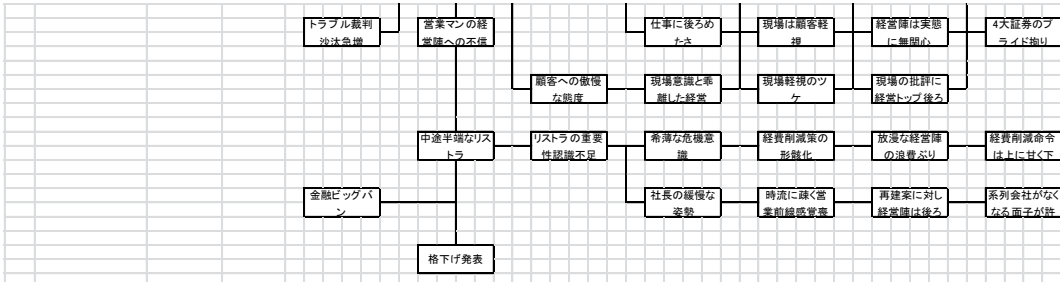


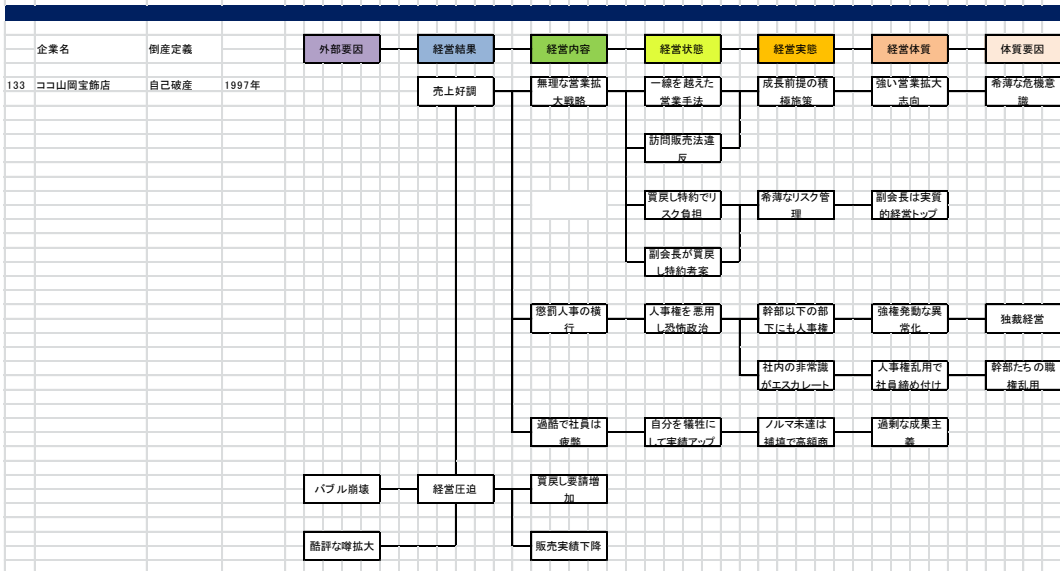
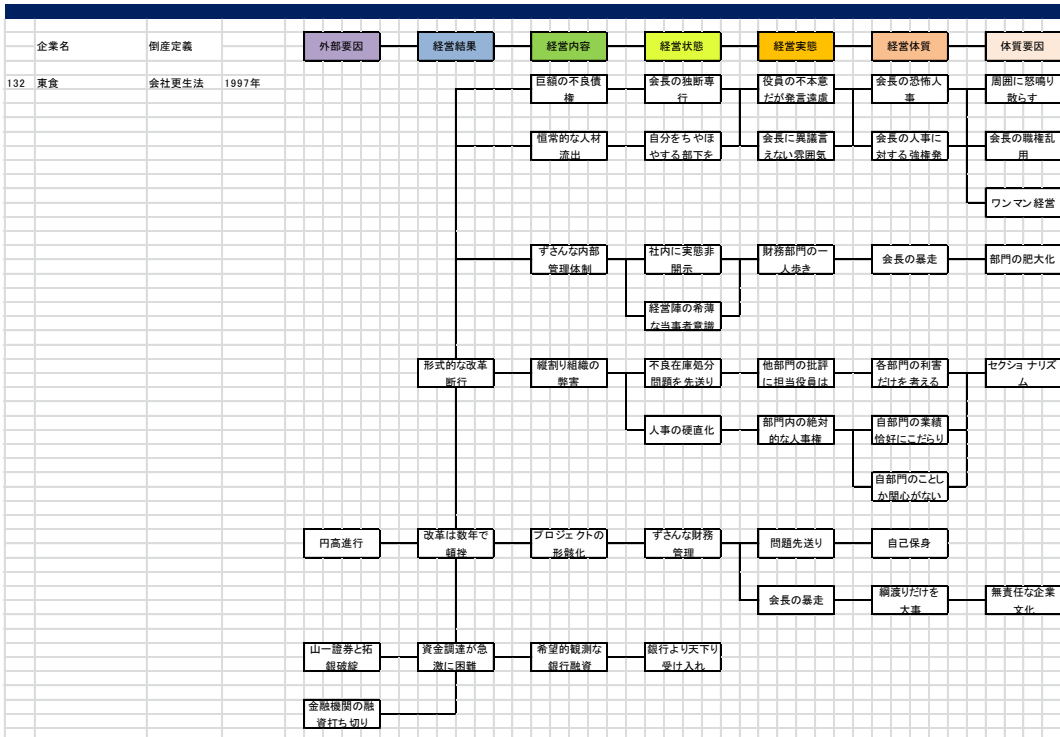


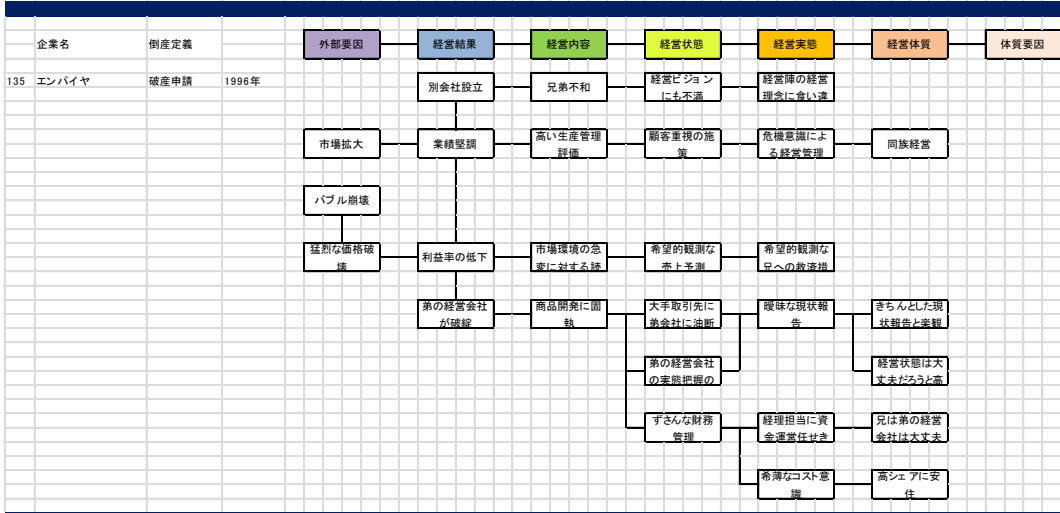
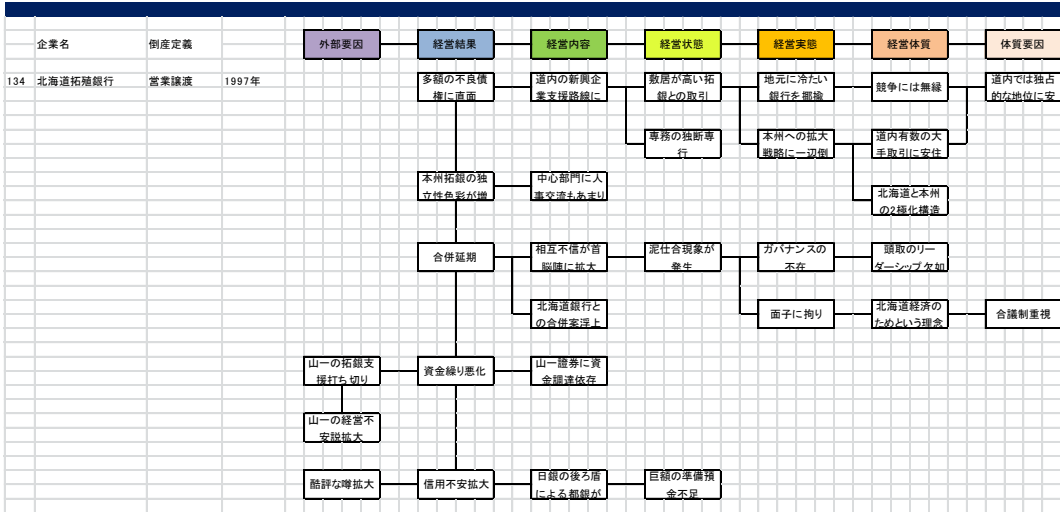




企業名	倒産定義	外部要因	経営結果	経営内容	経営状態	経営実態	経営体質	体質要因
129 山一証券	自主廃業 1997年		法人山一の名声確立	特感受け他社斥権	面利見の良さに高い評価	歴史ある企業と取引		
		ドル防衛策発表 株式相場が急落	収益を圧迫 2度の日銀特設を誘致 持風のおかげで業績回復	傷口を広げ経営基盤崩壊 放棄経営の尻拭いの日報誌	幹事企業の株価値下げ阻止 社長は相棒と評される 敗戦経験が染みついて執着	多少の損失は構わないという 義理立ては取引先企業への義理立て 幹部が私腹を肥やすスキヤ	看板への拘り 取引先企業への義理立て	
		市場急拡大	積極的な先行投資	銀行出身者の役員一掃	銀行からの強い独立志向 銀行出身者はリスク回避で家	本社出身者の緊縮経営に反 希望なコスト意識	特感で脆弱な財務基盤	
		大半3社と収益格差が広がった 野村証券の急成長 本格的な時価発行増資の時 証券市場の飛躍的拡大	経営環境変化への対応遅れ 法人山一の看板空回り	脆弱な財務基盤で先行投資 後継人事で人事抗争	証券恐慌の後遺症 個人営業部の弱さ 法人偏重の風潮	個人営業部の経緯	嫌たい人間を排除するトップ	
		三菱重工事件 ブラックマンデーにタテホ	損失隠ぺい 総会隠利益供与	三菱系顧客損失の懸念 人事抗争に発展	多額の損失は秘密で処理 曖昧な日本的な結論 銀行管理に反発 本社育ちの内務官僚を多用	ブラックボックス 首脳陣困惑 一枚岩でない経営陣 社長の営業現場を知らない	血塗りの共犯者 歴代トップは血の跡ごとく強い	
			人事抗争の末に山一経営に	個人営業部にまる法人偏重	派閥解消で経営トップの即止			
			大きな損失を出し損失隠ぺい	法人の異常な運用競争に突	好決算で覆っていた隠蔽 法人部は成果主義で回して	法人の山一の幻想を守り通	過去の経験の曖昧な総括 歴史の反省欠如	
		ブラザ合意 債券先物暴落 タテホショックで債券投資先失 ブラックマンデーで株安	簿外債務の始まり 損失隠ぺいの高懸化	損失額膨張 トップは問題先送り 損失処理を先送り	証券市場に債券先物などオ 大胆な改革ができない風潮 業績悪化を懸念	リスク管理能力の必要性 モチベーション低下で進まない 顧客離れから焦燥感に駆ら		
		財テク競争	市場ルールを無視した資金	法人部のモラル低下	顧客優位な立場 金融感覚のマヒ	主幹事への執着	伝統への拘り 4大証券のプライド誇り	
		飛ばし終結のチャンス到来 損失補填の禁止を盛り込む	簿外債務が膨張	ペーパーカンパニー設立	飛ばし脱却しない経営 対応の結論は先送り	株値の上昇を信じて疑わな 対応決める会議は情報分析		
		不良債権問題で役人コト	旧大蔵省の裏面に全く気が	旧大蔵省の権威攻撃	免許制で自己判断能力が低 旧大蔵省による人事干渉 旧大蔵省は救済すると高を	行政指導の実質的経営支配	親方日の丸 4大証券のプライド誇り	
		顧客からのクレーム続出	顧客離れ	強引な営業常識化に批判続	旧態依然の経営姿勢固執 旧来型営業業風の怠慢	通算な成果主義	社員束縛	







3.数量化Ⅲ類の01データ ①平成不況後(1996年~2000年)

業種	金融	金融	金融	金融	小売業	小売業	小売業	小売業	サービス	サービス	サービス	サービス	商社	商社	製造業	製造業	製造業	製造業	土木業	
低価格路線や不採算な無理な取引	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
ずさんな収支や財務管理	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0
給与支給の遅滞または欠配	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
高コスト運営(人件費や維持費など)	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
黒字事業に過大な依存	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資産や借入金に過大な依存	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
環境変化への対応自信や不足	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
市場や時流を見誤りまたは洞察不足	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
マン経営や独裁政治	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0
トップダウンや中央集権化	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
意見申やできないまたは議論しづらい風潮	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
怠慢や緩慢や高度な経営陣や現場の熱量欠如	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0
社員の事なかれ主義	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
社員拘束や不合理な業績評価	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
経営陣や社内の不和または対立や確執	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
不満や不評の充満蓄積	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1
不正や犯罪行為の横行(粉飾決算など)	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
周囲の進言や批評無視	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0
理想主義または夢想家	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
自己保身や利己主義	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0
面子や看板や伝統に拘りまたは地位や名声に執着	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
成功体験による驕りや慢心や過信	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
高いプライド志向や拘り	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
人情深いまたは義理高いや浪花筋経営	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
経営者や社員の思考停止や内向的な性格	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
経営者や経営陣の独断専行	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0
厚顔な性格や真面目な性格やいい人	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
人材育成や補強の怠慢または不十分	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
対立による退任や解任	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
人材登用の私脈や過大な採用	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
新規事業専念または多角化や規模拡大固執	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0
過剰な設備投資や増強	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1
新商品開発または新ビジネスモデル考案	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
経営資源の集中化または体制や開発強化	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
急激な成長や施策または組織の肥大化	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
甘いまたはずさんな事業計画や運営や開発	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1
いい加減な資金運営や運用	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
大丈夫と高を括るまたは楽観主義	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
見切り発車の事業推進	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
問題先送り	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1
強引または大胆な積極戦略	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
攻め一辺倒または確かな守り姿勢	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
思いつきや場当たり的な事業戦略	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0
顧客ニーズ乖離または軽視	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
身の丈を超えた高向なまたは無謀な施策	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1
希望的観測的な予測や思惑や期待	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
理念欠如または非現実的な理念	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
ノウハウや経験知識不足の素人経営	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
旧態依然の経営姿勢やしがらみ	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
独自路線または独立志向に固執	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
特定顧客への依存	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
販路商売または緩慢や傲慢な精神	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
合理化改革失敗や頓挫または後手や怠慢	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1
情実または感情人事や人事権乱用	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
機軸不変な対応による後手な対応	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
本業や社業または経営実務の丸投げ	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0
社長業または社長の放棄	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
過大な手配や甘い手配管理	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
現場軽視または放置	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
無神経や苦悶に陥れ不安定な状態	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
ずさんまたは甘い内部管理(製造や労務や監査など)	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0
経営陣の機能不全	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
コミュニケーション欠如や怠慢	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0
ブラックボックスまたは実態隠ぺい	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
経営者の判断ミスまたは甘い判断	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
社内の一般常識欠如	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
希薄な危機意識またはリスク管理欠如	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
信用不安拡大または求心力低下やイメージ失墜	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
ごまかし経営	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
金融機関の融資中断や動向の経営直接影響	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0
過去に売上好調や戦略成功を経験	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
株式公開のしがらみや執着	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
希薄なコスト意識または浪費家	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1
社内に強気な姿勢または社員に怒号や罵声	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
カリスマ経営者または経営者の絶対的な存在	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
見栄っ張りな性格	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
強情または拘り強い性格や手帳家	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
経営者の手配自費や実力や技術力過信や慢心	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
高評価や業績好調で有頂天	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
経営者の暴走	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
苦勞知らずまたはボンボン育ち	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
経営者の独善的な持論固執	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1
参謀役やナンバーワン不在	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
利益軽視または売上主義	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
強気または甘い見直し	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
集団主義や仲良し経営	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
経験則による固定概念的な思惑や期待	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1

