

経営リスクによる倒産原因の分類・統計の提案

高市幸男（日本薬科大学）

現在使用されている東京商工リサーチ（以下T S R）、帝国データバンク（以下T D B）の倒産原因集計には2つの問題があると考えられる。1つは、倒産原因の主原因のみしか集計しておらず、倒産の実態を正確に表していないこと（既稿「倒産原因統計の問題、その改善案」で指摘済み）、2つは倒産原因の分類（T S R 10 件、T D B 9 件）が不明瞭で、倒産原因を正確に分類できていない、ことである。

本稿では、倒産原因の実態を正確に表すことのできる倒産原因分類を検討、改善案を提言する。

1. 倒産統計

倒産統計には、①全国銀行協会連合会(全銀協)が銀行取引停止処分者のうち資本金 100 万円以上の法人と負債金額 1,000 万円以上の個人について 1964 年 10 月以降毎月発表しているもの ②東京商工リサーチ（以下T S R）が負債金額 1,000 万円以上の法人および個人企業について 1952 年（日本最古）から毎月発表しているもの（任意整理、銀行取引停止、内整理などを含む） ③帝国データバンク（以下T D B）が、倒産 4 法による法的整理を申請した負債額 1,000 万円以上の法人および個人経営を、毎月発表しているもの（任意整理を含まない）がある。

T S Rの集計結果は、中小企業庁のHP「倒産の状況」に掲載されており（図表 1 参照）、年別・年度別・月別の倒産件数・負債金額だけでなく、負債総額別、資本金別、業種別、原因別の集計も発表されている。

【図表 1 倒産の状況】

倒産の状況（倒産件数、負債金額）									
					（単位：件）		（単位：億円）		
					件数		負債金額		
					中小企業		中小企業		
					実数	前年同期（月）比	実数	前年同期（月）比	
24	年			12,124	△ 4.8	12,077	38,346	6.7	29,720
25	年			10,855	△ 10.5	10,848	27,823	△ 27.4	27,428
26	年			9,731	△ 10.4	9,723	18,741	△ 32.6	18,355
27	年			8,812	△ 9.4	8,806	21,124	12.7	20,182
28	年			8,446	△ 4.2	8,439	20,061	△ 5.0	19,668
29	年			8,405	△ 0.5	8,397	31,676	57.9	14,046
30	年			8,235	△ 2.0	8,235	14,855	△ 53.1	14,855

出所：中小企業庁HP 中小企業庁事業環境部調査室企画担当 東京商工リサーチしらべ

2. 倒産原因

T S R集計の倒産原因は、①販売不振 ②既往のしわよせ ③放漫経営 ④連鎖倒産

⑤過少資本 ⑥設備投資過大 ⑦信用低下 ⑧売掛金回収難 ⑨在庫状態悪化 ⑩その他の10個に分類されている。(図表2参照)

【表2 原因別倒産状況】

原因別倒産状況												
		放 漫 経 営	過 少 資 本	連 鎖 倒 産	既 し 往 よ の せ	信 低 用 性 の 下	販 売 不 振	売 回 掛 収 金 難	在 悪 庫 状 態 化	設 過 備 投 資 大	そ の 他	合 計
24年		566	563	712	1,321	48	8,574	48	8	77	207	12,124
25年		508	526	612	1,372	44	7,468	50	6	71	198	10,855
26年		484	438	555	1,174	54	6,708	40	7	72	199	9,731
27年		376	397	553	1,136	49	5,959	54	8	61	219	8,812
28年		89	110	103	291	9	1,415	8	2	14	45	2,086
29年		422	390	447	1,044	43	5,813	31	4	49	162	8,405
30年		409	342	374	967	56	5,799	27	8	71	182	8,235

出所：中小企業庁HP 中小企業庁事業環境部調査室企画担当 東京商工リサーチしらべ

TDB集計の倒産原因は、①販売不振 ②輸出不振 ③売掛金回収難 ④不良債権の累積 ⑤業界不振 ⑥放漫経営 ⑦設備投資の失敗 ⑧その他の経営計画の失敗 ⑨その他の9個に分類されている。

TSRとTDBの倒産原因を比較すると、完全一致は「販売不振」「放漫経営」「設備投資過大」「売掛金回収難」の4件(その他を除く)、内容として含まれるのは「販売不振」=「輸出不振」、「既往のしわよせ」=「不良債権の累積」、「放漫経営」=「その他経営計画の失敗」の3件、不一致は「連鎖倒産」「過少資本」「信用低下」「在庫状態悪化」「業界不振」の5件だった。両社の分類は微妙に異なるため、完全一致と内容的に同じものをまとめ、一致しないものを加えた「TSR・TDBの統合分類」を作成した。(図表3参照)

【図表3 倒産原因のTSR・TDB比較】

TSRの分類	TDBの分類	TSR・TDBの統合分類
①販売不振	①販売不振	①販売不振(輸出不振含む)
②既往のしわよせ	②輸出不振	②既往のしわよせ(不良債権の累積を含む)
③放漫経営	③売掛金回収難	③放漫経営(その他経営計画の失敗を含む)
④連鎖倒産	④不良債権の累積	④連鎖倒産
⑤過少資本	⑤業界不振	⑤過少資本
⑥設備投資過大	⑥放漫経営	⑥設備投資過大
⑦信用低下	⑦設備投資の失敗	⑦信用低下
⑧売掛金回収難	⑧その他経営計画の失敗	⑧売掛金回収難
⑨在庫状態悪化	⑨その他	⑨在庫状態悪化
⑩その他		⑩業界不振
		⑪その他

出所：筆者作成

以下、この「TSR・TDBの統合分類」が、倒産原因を正確に、分かりやすく分類・表現できるのか、検討する。

3. 倒産原因分類の問題点

図表4の左は、道路貨物運送業で2018/6/1～2019/7/31にネット掲載された倒産記事41社の倒産原因を集計したものである。これを「TSR・TDBの統合分類」にリンクしてみる。

【図表4 道路貨物運送業の倒産原因分類】

＜表2＞複数原因件数集計					
	倒産原因	回答数	回答比率		TSR・TDBの統合分類
1	燃料価格高騰	18	43.9%		①販売不振（輸出不振を含む）
	赤字・債務超過	18	43.9%		②既往のしわ寄せ（不良債権の累積を含む）
3	受注単価下落・低収益	16	39.0%		③放漫経営（その他経営計画の失敗を含む）
4	市況悪化・受注減・売上減少	14	34.1%		④連鎖倒産
5	人手不足	11	26.8%		⑤過少資本
6	設備投資負担	10	24.4%		⑥設備投資過大
7	同業者との競争激化	9	22.0%		⑦信用低下
8	借入金・金融債務負担	8	19.5%		⑧売掛金回収難
9	人件費負担	7	17.1%		⑨在庫状態悪化
	信用不安・信用低下	7	17.1%		⑩業界不振
11	法令違反・行政処分	5	12.2%		⑪その他
12	不良債権	4	9.8%		
	外注費負担	4	9.8%		
	財務内容脆弱	4	9.8%		
	代表者死去・入院・病气	4	9.8%		
16	取引停止・顧客離れ	3	7.3%		
	無免許運転・飲酒運転	3	7.3%		
18	新規事業投資負担	2	4.9%		
	税金滞納・脱税	2	4.9%		
	横領事件・不正取引	2	4.9%		
21	顧客の物流政策	1	2.4%		
	高速料金負担	1	2.4%		
	簿外債務	1	2.4%		
	後継者難	1	2.4%		
41社		155			

出所：筆者作成

（1）内容的な一致

内容的に同じと認識され、リンクできるのは「市況悪化・受注減・売上減少」と「販売不振」、「設備投資負担」と「設備投資過大」、「信用不安・信用低下」と「信用低下」、「不良債権」と「売掛金回収難」、「財務内容脆弱」と「過少資本」の5件がある。

（2）包括的な一致

内容的に含まれることから、「法令違反・行政処分」「無免許運転・飲酒運転」「新規事業投資負担」「税金滞納・脱税」「横領事件・不正取引」「簿外債務」は「放漫経営」に分類されるものと推測する。しかし、「放漫経営」には、自ら意思決定した経営政策の失敗（本業内・本業外）と経営の怠慢や不正があり、少なくとも経営施策のどこに問題があったのかを分かるように分離すべきである。

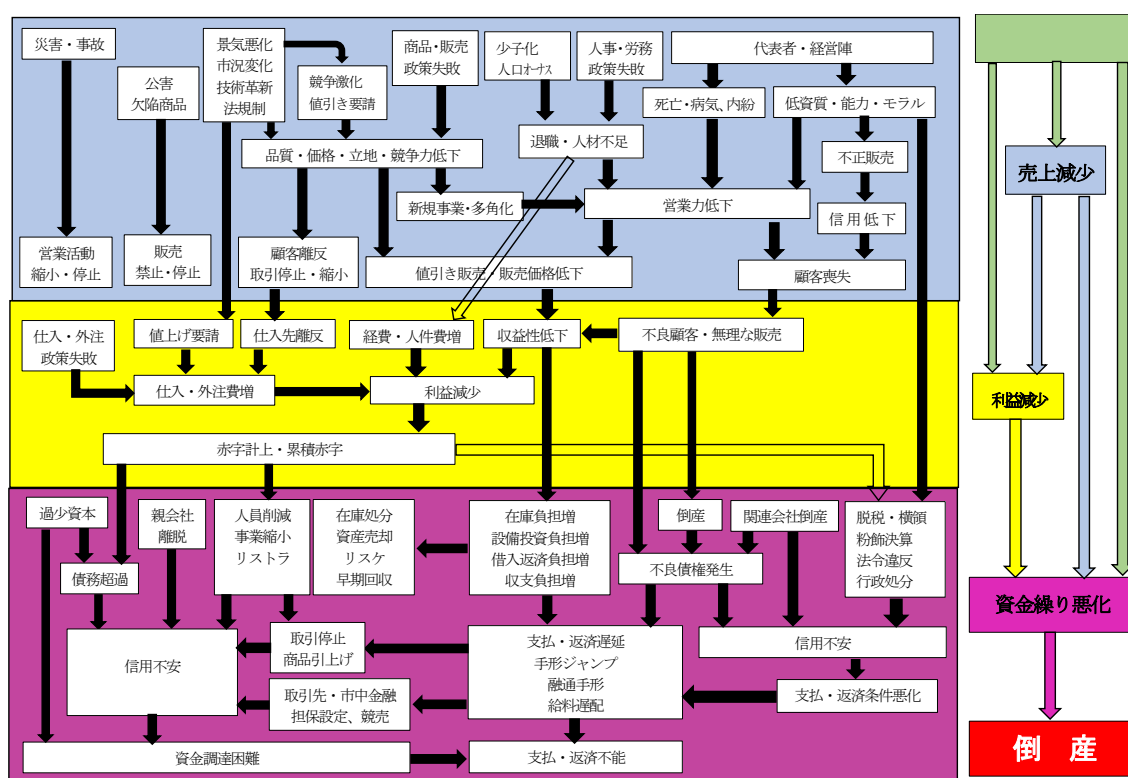
（3）因果関係による一致

「人手不足」や「同業者との競争激化」「代表者死去・入院・病气」「取引停止・顧客離れ」

「顧客の物流政策」は、それらを原因として「販売不振」に至ることが多いため、因果関係から「販売不振」に分類されるものと推測される。

「販売不振」は倒産の最大原因である。「販売不振」に至る理由としては、災害、不況、商品政策の失敗（品質・技術力、価格、マーケティング、など）、営業力低下（代表の死去、人材不足、立地条件など）、顧客離反・取引停止（信用不安、仕入政策、同業者競争）、など極めて多数のものがある（図表5参照）。倒産原因を把握する上で、これらを明確に区分できなければ、正しく倒産原因を分類しているとは言えない。

【図表5 企業倒産の一般的フロー】



出所：筆者作成

(4) 分類できない倒産原因

倒産は、「売上減少—利益減少—資金繰り悪化」から「資金繰り破たん」に繋がるフローが一般的である（図表5参照）。そして、それぞれに至る過程において数多くの倒産原因が発生している。

「燃料価格高騰」や「受注単価下落・低収益」「人件費負担」「外注費負担」「高速料金負担」などは「利益減少」に繋がるものであるが、「TSR・TDBの統合分類」にはリンクできるものがない。

「赤字・債務超過」「借入金・金融債務負担」などは「資金繰り悪化」に繋がるもので

あるが、「TSR・TDBの統合分類」にはリンクできるものがない。「人手不足」や「後継者難」は最近特に増加および注目されている倒産原因だが、「TSR・TDBの統合分類」にはリンクできるものがない。

以上、「TSR・TDBの統合分類」は ①分類されるべき重要な倒産原因が項目にない ②概念の広い倒産原因によって重要な倒産原因が埋もれている ③概念的に広いものと狭いものが混在している、などの問題点が指摘できる。よって、倒産原因の特徴を正確に表しているとは言えない。

4、倒産原因リスクの提案

TSR・TDBの倒産原因に代わる原因分類を検討する。図表6は、企業が抱えるリスクを整理したものである。これらリスクは「売上減少」や「利益減少」、「資金繰り悪化」などの倒産原因に繋がるものである。よって、倒産原因を経営リスクに置き換えることが可能と判断される。

【図表6 経営リスク】

経営資源	管理部門	リスクの名称	リスクの内容
経営	経営管理	存続リスク	敵対的買収(吸収合併・事業譲渡・株式取得)、TOB、行政処分、後継者難
		法的リスク	株主代表訴訟、行政処分、法令違反、契約違反、権利侵害
		意思決定リスク	事業縮小、人員整理、支店・工場閉鎖
		経営戦略リスク	新商品開発、事業多角化、M&A、海外進出、ブランド政策
		経営者リスク	健康(病弱・病氣・死亡)、性格(独裁・思惑・放漫・公私混同・遊興・嫉妬)、経験(経営経験・業務経験・経験の偏向)、態度・行動(ワンマン・放漫・不在・ばくち・交友)、資金力(負債、借金、資金調達力)
人	労務管理	経営陣リスク	有力幹部の退職、内紛、役員交代、逮捕
		事務リスク	事務処理ミス、金品の横領、虚偽の報告
		雇用リスク	男女雇用機会均等法違反
		人事管理リスク	労働力過不足、高齢化・低齢化、高賃金化、人材の流出、有力社員の退職、内部告発、公益通報者保護法違反、会社批判、経営陣批判、モラルの低下、モチベーションの低下
		人間関係リスク	プライバシー侵害、パワハラ、セクハラ、嫉妬
物	製造管理	安全・衛生リスク	安全管理欠如、衛生管理欠如
		労使関係リスク	労働争議、スト
		物流リスク	火災・盗難・喪失・品質劣化・誤配送・遅延・数量間違い・商品間違い・欠品
		仕入商品リスク	仕入れ難、品質不良、原料価格高騰、原料事情悪化、欠陥商品、高コスト・収益性低下
		仕入先リスク	倒産、経営不振、技術力低下、信用力低下、値上げ要請、仕入先離反、取引縮小・停止、商品引き上げ
	販売管理	製品リスク	知的財産権侵害(特許・実用新案・意匠・商標)、製造物責任(PL法)、安全基準違反、リコール、欠陥商品、公害、産地偽装、品質偽装
		製造リスク	品質管理不良、技術水準の低下、開発能力低下、過大・過小設備、機械整備不良、受注減・停止、過剰生産、技術盗用
		外注リスク	値上げ要請、製品・情報の流出、納品の遅れ・中止、品質不良、倒産、下請法違反、外注先離反、取引縮小・停止
		営業リスク	売上不振、重要顧客の喪失、顧客離反、取引縮小・停止、値引き要請、異業種参入、競争激化、競争力低下、信用度低下、押し込み販売、訪問販売法違反、乱売、不当廉売、架空販売、介入取引、環状取引、消費者保護法違反、独占禁止法違反
		回収リスク	回収の長期化、手形不渡り、焦げ付き発生
金	財務管理	商品管理リスク	過大在庫・過小在庫
		財務リスク	過小資本、収益力低下、債務超過、信用力低下、粉飾決算の噂、財務制限条項への抵触、担保設定増、資産差し押さえ、競売、動産譲渡登記、債権譲渡登記
		資金繰りリスク	在庫負担増、設備投資負担増、借入返済負担増、収支負担増、資金流動性の欠如、過大借り入れ、不良債権の発生、運転資金欠乏、資金操作の失敗、手形ジャンプ、融通手形、高利金融
情報	情報管理	金融リスク	為替変動、金利変動、株価低落、金融商品の価格変動
		システムリスク	システムダウン、バグ、プログラム不備、プログラムミス
		ITガバナンス	情報管理責任、ソフトの違法コピー、著作権侵害、インサイダー取引
		情報流出リスク	顧客情報の流出、営業機密情報の流出、技術情報の流出、商品情報の流出、個人情報の流出
環境	環境対応	ネットワークリスク	コンピューターウイルス、ハッカー、ネットワーク中断
		情報流通リスク	ディスクロージャー違反、噂の流布、低評価情報の流出、レピュテーションリスク
		市場リスク	景気悪化、市況変化、為替変動、金利変動、商品価格変動、技術革新
		社会性リスク	法規制・規制緩和、社会的責任、社会的義務の不履行
		ハザードリスク	地震、火災、風水害、疫病、交通事故、爆発、異常気象、暴動、政治変動、経済変動、カントリーリスク

出所：筆者作成

倒産原因統計は業種比較や規模（資本金・負債総額）比較、年度比較など、様々な形で利用されるため、倒産原因リスクの項目は、①業種や規模、年度の特徴を全て表すことができるよう、幅広く、あらゆる倒産原因をもれなく集計できる項目にする必要がある ②特徴ある業種の比較をするには、最大公約数的に項目を集約する必要がある ③その数は、TSR・TDBの個数を参考にした上で、件数をグラフ等で表すのに扱いやすい（見やすい）個数であることが必要であることから、10～15個が適当と考えられる。

図表6には経営管理分野が8個、リスクが32個記載されている。管理部門はできる限り1つのリスクにまとめ、1つにまとめるには不適切なリスクは個別扱いにすると、図表7右の通り13個の倒産原因リスクに集約することができる。この「倒産原因リスク」を、TSR・TDBに代わる倒産原因統計の項目として提案する。

【図表7 倒産原因リスク】

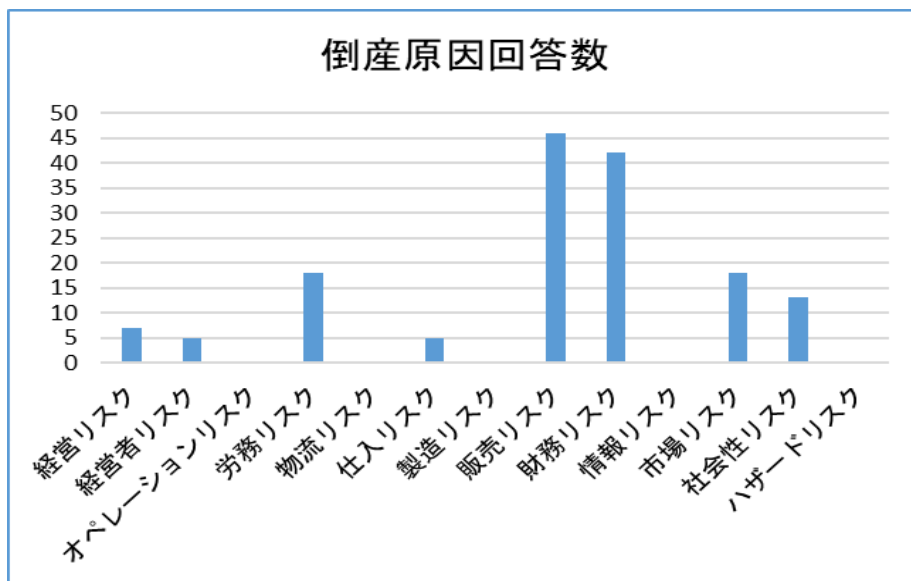
経営資源	管理部門	リスクの名称	倒産原因リスク	
経営	経営管理	存続リスク	経営リスク	
		法的リスク		
		意思決定リスク		経営者リスク
		経営戦略リスク		
		経営者リスク		オペレーションリスク
		経営陣リスク		
人	労務管理	事務リスク	労務リスク	
		雇用リスク		
		人事管理リスク	物流リスク	
		人間関係リスク		
		安全・衛生リスク	仕入リスク	
		労使関係リスク		
物	仕入管理	物流リスク	製造リスク	
		仕入商品リスク		
		仕入先リスク		
	製造管理	製品リスク	販売リスク	
		製造リスク		
		外注リスク		
	販売管理	営業リスク	財務リスク	
		回収リスク		
		商品管理リスク	情報リスク	
		財務リスク		
金	財務管理	資金繰りリスク	市場リスク	
		金融リスク		
		システムリスク	社会リスク	
		ITガバナンス		
情報	情報管理	情報流出リスク	ハザードリスク	
		ネットワークリスク		
		情報流通リスク		
		市場リスク		
環境	環境対応	社会性リスク		
		ハザードリスク		

出所：著者作成

倒産原因リスクによって、道路貨物運送業の倒産原因をリンクすると図表8の通りになる。

【図表 8 陸上貨物運送業 倒産原因リスク集計】

トラック運送業 倒産原因				倒産原因リスク			
	倒産原因	回答数	回答比率	倒産原因リスク	回答数	回答比率	
9	信用不安・信用低下	7	4.5%	経営リスク	7	4.5%	
12	代表者死去・入院・病気	4	2.6%	経営者リスク	5	3.2%	
21	後継者難	1	0.6%	オペレーションリスク	0	0.0%	
5	人手不足	11	7.1%	労務リスク	18	11.7%	
9	人件費負担	7	4.5%	物流リスク	0	0.0%	
12	外注費負担	4	2.6%	仕入リスク	5	3.2%	
21	高速料金負担	1	0.6%	製造リスク	0	0.0%	
3	受注単価下落・低収益	15	9.7%	販売リスク	販売リスク	46	29.9%
4	市況悪化・受注減・売上減少	14	9.1%		財務リスク	42	27.3%
7	同業者との競争激化	9	5.8%		情報リスク	0	0.0%
12	不良債権	4	2.6%		市場リスク	18	11.7%
16	取引停止・顧客離れ	3	1.9%		社会性リスク	13	8.4%
21	顧客の物流政策	1	0.6%		ハザードリスク	0	0.0%
2	赤字・債務超過	17	11.0%	財務リスク		154	100.0%
6	設備投資負担	10	6.5%		情報リスク		
8	借入金・金融債務負担	8	5.2%		市場リスク		
12	財務内容脆弱	4	2.6%		社会性リスク		
18	新規事業投資負担	2	1.3%		ハザードリスク		
21	簿外債務	1	0.6%				
1	燃料価格高騰	18	11.7%	情報リスク			
11	法令違反・行政処分	6	3.9%	市場リスク			
16	無免許運転・飲酒運転	3	1.9%	社会性リスク			
18	税金滞納・脱税	2	1.3%	ハザードリスク			
18	横領事件・不正取引	2	1.3%				
		154	100.0%				



出所：筆者作成

図表 4 では、陸上貨物運送業の倒産原因を「TSR・TDBの統合原因」にリンクすることができなかったが、「倒産原因リスク」によれば図表 8 の通り全ての倒産原因をリンクすることが可能であり、グラフでも見やすく表示できることが確認される。

以上