

# 倒産に至る原因のフロー

高市幸男（日本薬科大学）

企業が倒産に至る原因は極めて多数、多岐にわたる。しかも、それぞれが原因であると同時に結果でもあり、原因と結果が複雑に絡み合っているのが一般的である。

本稿は、様々な問題を抱える倒産原因集計の改善を検討するに当たり、倒産原因の実態・真実を明らかにするため、出来る限り分かりやすい「倒産に至る原因のフロー図」を作成し、原因と結果の関係を明確にするものである。

## 1. 資金繰りの悪化

倒産とは、企業が債務の支払不能に陥ったり、経済活動を続けることが困難になった状態を指す。「債務の支払い不能」とは仕入代金や借入金の返済ができないことであり、その原因は支払いのための資金がない状態、すなわち「資金繰りの悪化」である。

「資金繰りの悪化」という結果は、資金が枯渇し、支払いの資金が無くなった「資金の枯渇・資金不足」と借入金や資金的援助を受けることが出来なくなった「資金調達の限界・困難」によってもたらされるのである。

資金枯渇や資金不足に至った「支払不能状態」にあったとしても、それだけで倒産するとは限らない。なぜなら、その時点で支払不能であったとしても、資金調達ができれば、その後支払いを行い、経済活動を継続できるからである。よって倒産に至る原因は「資金の枯渇・資金不足」と「資金調達の限界・困難」の2つが必要要件となる。

### （1）資金の枯渇・資金不足

「資金の枯渇・資金不足」に至る原因は、自己資金に乏しく、他人資本への依存が高い「過小資本」と、収入の減少である「売上の減少」、資金的余裕を無くする「利益の減少・赤字の計上」である。

「過小資本」は、売上・利益が順調に推移している時はさして大きな問題とはならない。しかし、売上減少・利益減少によって赤字を計上すると資本総額が減少する、ここで増資できれば、とりあえず危機的状態への発展を回避できるが、増資ができず、赤字計上が続くと「債務超過」に陥る。債務超過は、負債の総額が資産の総額を超えた状態であり、危機的状態を表す象徴的な財務指標であり、その状態を内外に示すこととなる。

「売上減少・利益減少・赤字計上」は、その継続年数、金額の累積によって、資金繰り悪化の実態を表面化させることとなる。「2期連続の売上減少」や「累積赤字が月商の2倍程度」になると、在庫や設備投資、借入金、収支における資金負担が重くなり、営業C

Fはマイナスになる。「3期連続売上減少」または「累積赤字が月商の3倍位」になると、資金負担に耐え切れず在庫処分、資産売却、リスク、早期回収などを行う。それでも足りない場合は、支払期日の延長、支払遅延、手形ジャンプ、融通手形などを行う。更に、「4期連続の売上減少」「累積赤字が月商の4倍」ともなると、資金繰りはほぼ限界に近づき、人員の削減、給料の遅配、事業の売却・閉鎖・縮小など、最終的な対応を表面化することとなる。

また、「売上減少・利益減少・赤字計上」を挽回するために「無理に開拓した販売先」や「赤字を押し付けた関連会社」、「商品力・営業力・信用度の低下」によって「質の悪化した取引先」などが倒産し、不良債権・焦げ付きが発生することも、資金枯渇・資金不足の大きな原因となる。

## (2) 資金調達の限界・困難

経営姿勢に問題を抱え、モラルが低い場合、「売上減少・利益減少・赤字計上」が続くと内部統制やガバナンスの制約が外れ、不正会計や粉飾決算、不正取引・不正販売、横領、脱税、法令違反・行政処分、逮捕などを引き起こす事がある。これらは経営悪化の象徴的な出来事であり、全ての取引先、金融機関に「信用不安」を惹起させる。

信用不安に駆られた取引先・取引銀行は、「取引の停止・縮小」「支払日の早期化・現金化」「貸付金の引き上げ・早期返済」「融資の停止」「商品の引き上げ」などの対策を取ることとなる。取引銀行に見放された企業が市中金融に頼ると、市中金融名や個人名の担保が設定される。この担保設定は資金繰り悪化の決定的材料として信用不安に拍車がかかり、「担保権の実行」や「競売」を即すことになる。結果、どこからも資金調達ができない状態に至るのである。

「親会社離脱」は、親会社の支配が無くなり経営の自主性・主体性を獲得することである。高額仕入や低額販売などによって親会社の利益確保に利用されている場合や、十分自力で運営できるだけの経営力があるにも関わらず、親会社に経営を支配されている場合は、離脱も有益となることがある。しかし、グループ内のお荷物として、将来を見限られての離脱は、「信用不安」を表面化することとなり、取引先の警戒から「資金調達の限界・困難」を招く原因となる。

## 2. 売上の減少

東京商工リサーチの倒産統計で常時倒産原因の70%前後を占め、倒産の最大原因として認識されているのが「販売不振」である。販売不振は売上の減少と同義語であり、最大原因とされることに感覚的に納得できるものがある。しかし、販売不振・売上減少のみで企業は倒産しない。なぜなら、売上が減少しても資金繰りを維持できれば企業は倒産しない

からである。例えば、売上が減少しても利益率の向上で利益を確保できることもあるし、売上の減少に見合った組織の縮小や経費の削減などで資金繰りを維持し、倒産を回避することも可能である。実際、売上減少を何期も続けながら事業を継続している企業が多々存在する。

売上減少は資金繰り悪化の大きな原因の一つになるが、それだけで必ずしも倒産に至るものではない事を認識した上で、資金繰り悪化の原因としての「売上減少」について、その原因を考察する。

売上減少の原因としては、「事業活動の縮小・停止」「需要・受注の減少」「販売量・販売価格の低下、値引き販売」「販売禁止・停止」「顧客喪失、取引減少・停止、顧客離反」などが考えられる。

### **(1) 事業活動の縮小・停止**

自然災害（地震、津波、台風、豪雨、落雷、噴火、他）、事故（爆発、火災、他）、テロ、戦争、疫病などの発生は、「インフラの被災」「物流の停止」というリスクを発生させ、企業自体にも「人的・物的災害」をもたらす。更に「風評やデマ」「自粛」による「消費活動の停滞」をも招く。その結果、「製造工場の稼働縮小・停止」「製品の出荷停止」「営業活動の縮小・停止」によって、販売が停止し、売上減少につながる。

ハッカーやサイバーテロなどは企業のコンピュータをシステムダウンさせる。製造・販売・管理活動の全てにおいてコンピュータを使用する現代の企業では、コンピューターシステムのダウンは、事業活動を停止するに等しく、その結果は売上の減少に直結する。

### **(2) 需要・受注の減少**

「景気・市況の悪化」や「業界の不振」「輸出の不振」によって、「商品・製品の需要・受注が減少」し、その結果、売上の減少に至る。

### **(3) 販売量・販売価格の低下、値引き販売**

「需要・消費動向の変化」や「技術革新」または「規制緩和・強化」によって「大資本や異業種からの市場参入」があると、顧客からの品質や価格に対する要望が強くなり「販売競争が激化」する。ここで有効な製品・商品政策が打てず、自社商品に絶対的な強みを発揮できないと、品質・価格・サービスなどの競争力が弱くなり、販売量または販売価格の低下を招き、値引き販売をせざるを得なくなる。これが売上の減少に繋がる。

### **(4) 販売禁止・停止**

製品・商品政策の失敗として、「技術力の低下」や「杜撰な品質管理」による「欠陥商品の製造」「品質偽装」「公害の発生」などがあった場合、法的処分によって製造・販売を禁止・停止させられ、売上は減少する。ここでは、製造・販売を対象として説明している

が、金融・サービスに於いても同様である。

### （５）顧客の喪失、取引の減少・停止、顧客の離反

「顧客の喪失、取引の減少・停止、顧客の離反」の原因としては、「業務処理能力や営業力が低下」した場合と「信用が低下」した場合の２つが考えられる。

「代表者の病気入院や死去」は、特に中小企業にとって極めて大きな「営業力の低下」となる。さらに「後継者がいない」「経営陣に内紛がある」なども営業力の低下、顧客の喪失、取引額の減少につながる。

「少子化」による採用環境の悪化、人事・労務政策の失敗による「社員の退職」がある中、必要な人材が確保できないと、「業務処理能力・営業力」が低下し、「顧客の喪失」、「取引の減少・停止」に繋がる。また人事労務政策の失敗による「社員のモチベーションの低下」も同様の結果を招く。さらに、「社員のモラルの低下」は事務処理ミスや業務上横領、バイトテロなどの不祥事を起こすこともあり、これが顧客の「信用度低下」につながり、「顧客の離反」に繋がる。

営業・販売政策の失敗、例えば「事業の拡大」や「新規事業、多角化の失敗」では、経営資源（人・物・金）を浪費し、本業における「顧客の喪失」「取引の減少・停止」に繋がる。また、循環取引や架空取引・簿外取引などの「不正取引」や、介入取引・押し込み販売、スルー取引、バーター取引、抱き合わせ販売、再開取引、紹介取引、遠隔地取引、異業種取引、異商品取引などの「危ない取引」が発覚した場合、これが「信用低下」となって「顧客の離反」に繋がることもある。

## 3. 利益の減少

資金繰り悪化の原因としては、売上減少の他に、「利益の減少」が考えられる。決算書上の利益増減と資金の増減は金額的に一致するものではないが、大まかに言えば、利益とは売上収入と経費支出の差額であり、その差が大きいほど利益が大きくなり資金的に余裕が生まれる。対してその差が少ないまたはマイナスにある場合は、利益が少なくまたは赤字となり、資金的余裕がなくなる。利益減少の原因としては、「売上減少」「利益率低下」「売上原価・販管費増加」の３つが上げられる。

### （１）利益率の低下

利益減少の原因としては売上減少が一番大きいと考えられる。しかし、売上が減少しても、利益率が高まれば利益の減少を免れることもあるし、逆に売上が増加しても利益率の低下によって、利益が減少することもある。よって、利益率は利益の増減を左右する大きな原因となる。

製品・商品政策及び営業・販売政策、人事・労務政策の失敗によって「商品力・営業力・信用度を低下」させると、「顧客の離反・喪失」「取引停止・縮小」を招く、その打開策として「無理な販売」や「新規市場・顧客の開拓」を行うと、結果的に「不良筋の顧客」をつかむこととなり、これが「販売価格の低下」「値引き販売」「出血受注・ダンピング」を招き、利益率を低下させるのである。

## （２）売上原価・販管費の増加

売上が増加しても、それ以上の売上原価・販管費の増加があれば、利益は減少する。売上の減少に売上原価・販管費の増加が加わった場合は、利益の減少に拍車がかかり、資金繰り悪化の大きな原因となる。

売上原価・販管費増加の原因としては「仕入・外注政策の失敗」「為替・物価の変動」「人事・労務政策の失敗」などが考えられる。

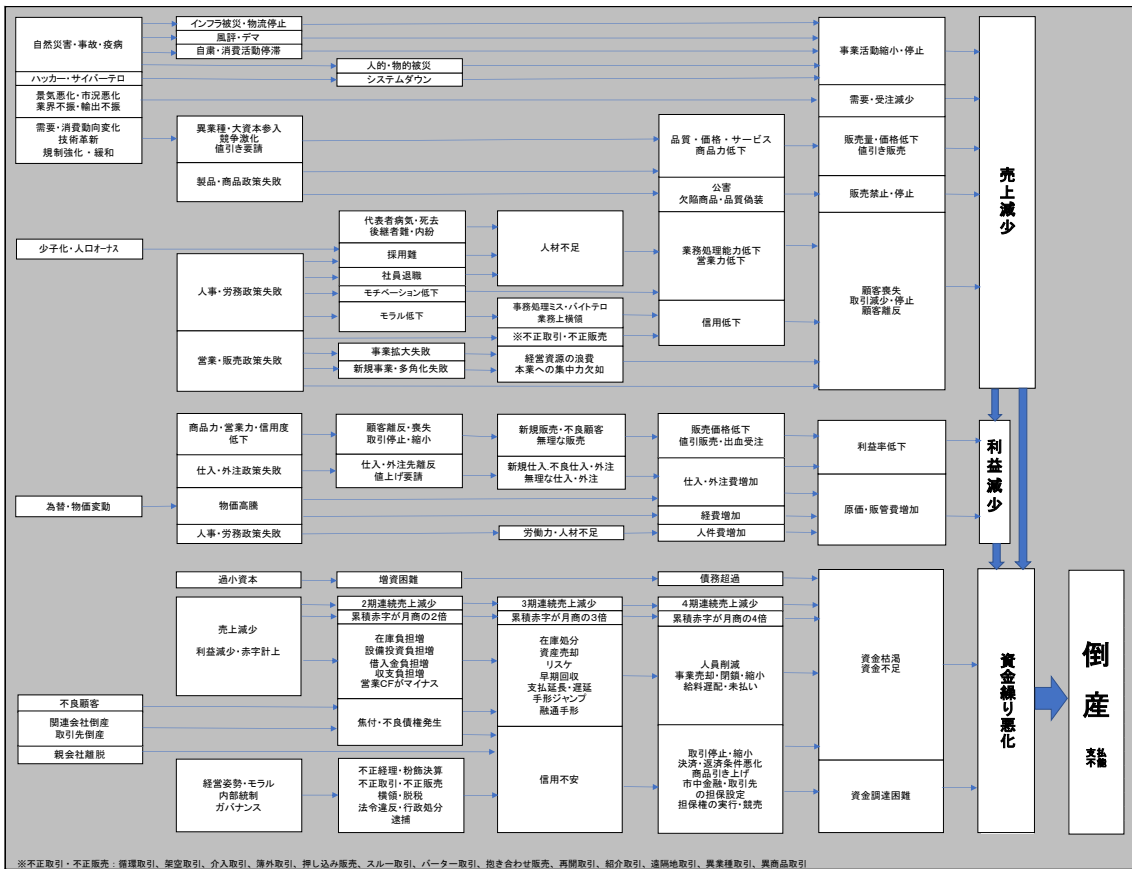
仕入・外注政策の失敗によって、「仕入・外注先の離反」や「値上げの要請」があった場合、その対抗策として「新規仕入先・外注先の開拓」「無理な仕入・外注取引」を行い、結果的に「不良筋の取引先」を持ってしまうこととなる。これが「仕入・外注費の増加」「売上原価・販管費の増加」に繋がる。

「為替や物価の変動」によって「物価が高騰」した場合は、即仕入・外注費の増加、経費の増加となって、「売上原価・販管費の増加」に繋がる。

人事・労務政策の失敗による「社員の退職」、「採用難」から「労働力・人材の不足」を招いた場合、その対抗策による一時しのぎの人事政策によって「人件費が増加」し、「売上原価・販管費の増加」に繋がる事がある。

以上、倒産に至る原因のフローを図示すると次のようになる。

図表 倒産に至る原因のフロー



出所：筆者作成

以上