

倒産に至る原因の影響度評価

高市幸男（日本薬科大学）

「倒産原因統計の問題、その改善案」では、倒産に至る原因の影響度について、基準となる目安が必要であると提案した。無論、決定的な原因が明確であり、それが100%であるとの評価があっても良いし、調査取材者が詳細な調査の元、適格・正確な判断を行い、影響度を評価・付与することがベストである。

しかし、「倒産原因統計の問題、その改善案」で示したサンライズロジコムでは、倒産に至った原因は ①設備投資負担の増加 ②収益性の悪化 ③債務超過 ④脱税の発覚＝国税査察 ⑤役員逮捕 ⑥業務上横領 ⑦対外信用の低下 ⑧資金繰りの逼迫 ⑨主力取引先からの失注 などであったように、遠因・近因、直接的・間接的原因が複数見られ、これら原因にそれぞれ影響度を評価・付与するのは極めて難しいと言える。しかも、これが一般的な倒産であって、単純に一つの原因で倒産する方が稀なのである。

よって、影響度を評価できない場合、評価に迷う場合、目安となる基準があれば、便利であると考えた次第である。倒産原因・症状を整理すると次の5つに分類できる。

尚、倒産企業の影響度合計がちょうど100%である必要はない。100%以上でも、以下でも問題はないと考える。何故なら、影響度50%でも対応の拙さから倒産する企業がある。一方、200%でも死に体ながら、辛うじて組織を維持している企業もあるからである。

(1) 末期的要因：1項目の該当につき50%

倒産は、債務不履行や事業継続の断念によって表面化する。その結果に至る直前に表す症状や原因がある。これらは会社の末期的症状を表しているが、単独の発現だけで倒産に至る場合はまれである。該当する項目が2件で100%に達すると考えて、該当1件の影響度を50%とした。

<営業・取引>	<業績・財務>	<回収・支払>
親会社の支援打ち切り	4期以上の売上減少または大幅増加	手形決済・支払いが5時ごろになる
大口取引先の取引停止	安売りと金利負担で赤字増加に拍車	手形決済が3～5日毎になる
換金目的でパッタ屋に販売	累積赤字が月商の4倍に	小口の支払いも滞る
無理な販売・赤字販売	債務超過（純資産合計がマイナス）	手形ジャンプを複数社に依頼
筋の悪い先との関係が噂される	当座比率20%・流動比率35%	融通手形操作が更に拡大
現実離れたプラン	仕入先や個人名の担保設定がつく	手形乱発の噂が出る
債権者が商品を引き揚げる	金融ブローカーとの付き合いが始まる	手形の1回目不渡り
<社長の行動>	<社員・社内の状況>	<その他>
活動時間の80%が金策になる	社長の行き先を聞いたらツッケンドンに答えた	事業と関係のない人物の出入りが多くなる
聞きもしないのに事業計画や数字を並べる	給料の未払いが発生	信用調査拒否、会いもしない
常識はずれの経費削減を言い出す	幹部社員が退職する	
顔色が特に悪い（自殺を考える人も）	経理の責任者が退職する	
約束の変更が多くなり、不履行も	机の上が乱雑なまま、放置される	
外出急増、行き先不明	突然の組織変更	
代表者が逮捕される		

(2) 中期的要因：30%

末期的症状・原因を発現する前の中期的症状・原因である。

該当項目1件の影響度は30%とする。該当3件で90%であり、他に10%を加えることで100%に達するものとした。

<営業・取引>	<業績・財務>	<回収・支払>
提携先の提携打ち切り	3期連続の売上減少または大幅増加	売掛金の早期回収が目立つ
縁の切れていた先と取引を復活する	累積赤字が月商の3倍に	請求書の未着を理由に支払いを延期する
子会社への販売増	取引銀行の変更	支払日以外に手形を切る
同じ商品の仕入先を増やす	不動産の処分を始める	手形ジャンプを特定先に依頼する
金策のための安売りが更に増加	市中金融との取引がはじまる	往復の融通手形発行
筋違いの仲間取引を始める	単名業者への融資申込み増加	手形の引き落とし銀行が変わる
予想数量以上の注文が入る		融通手形がらみの不良債権が発生する
<社長の行動>	<社員・社内の状況>	<その他>
活動時間の60%が金策になる	二度手間による能率の低下、やる気減退	噂を聞く回数が増える
不在が更に多くなる(友人・知人への金策)	事務所が雑然とし、ちらかりが目立つ	業績非公開
出社が遅くなる(10時~11時)	社長不在時、忙しそうな人と暇そうな人が混在	
行き先不明の外出が多くなる	指示に一貫性がなくなる	
顔色が悪い(資金繰り不安で睡眠不足)	人間関係が悪化、派閥化	
電話でのヒソヒソ話が多くなる	社内の悪口を外部に漏らす	
横領が発覚	人員整理	
	頻繁な組織変更	

(3) 初期的要因 : 20%

中期的要因を発現する前の、初期的な症状・原因である。

該当項目1件の影響度は20%とする。該当5件で100%に達するものとした。

<営業・取引>	<業績・財務>	<回収・支払>
販売店の離反	2期連続の売上減少または大幅増加	支払日を遅くする
仕入先の一部が取引をやめる	累積赤字が月商の2倍に	手形決済日が増える
早期回収目的の安売りが始まる	取引銀行数が増加し、メインが不明になる	手形サイトを延長する
他社が断った会社と取引を始める	月次決算が放置される	小口の支払いも手形にする。
目新しい商品、本業外の商品に手を出す	不良顧客との取引で不良債権増大	交際費などの経費を手形で支払う
広告の急増	小口の借り入れが始まる	手形を全部割引し、かつ、一部繰上げ回収
	脱税が発覚	融通手形の発生
<社長の行動>	<社員・社内の状況>	<その他>
活動時間の40%が金策になる	社員教育が放置される(倒産会社に教育なし)	リストロが始まる
考える時間・工夫がなくなる	社員への指示・管理が行き届かず放任管理	H Pのデータが更新されない
目標もなく、戦略が不在の経営	社員(特に女子)の退職が多くなる	遊休設備の増大
一貫性がなく、チグハグな行動が目立つ	業務上横領が発生	経理が必要以上に数字を隠す
勝負事に手を出す	不正がまかり通る、規律が乱れる	決算書非公開
社長の不在が多くなる	逮捕者が出る	
交際費の支出増加	経営改善がなされない	
横領の噂がある	内紛が起こる	

(4) 潜在的要因 10%

前記(1)~(3)は、倒産に至る危機的状況を時系列的に整理したものである。表面に現れた、顕在化した症状や原因である。一方、本項は顕在化する前の、表面には表れない潜在的な症状や原因である。これら項目は複数発生し、それが放置され、改善されないと顕在化項目に発展する。しかし、そのまま顕在化項目に発展しない事も多々あるため、10項目該当で100%に達するものとした。

<経営>	<業績・財務>	<組織・人>
業歴浅く変動要因が多い	売上の減少または激増	同族経営が長く、組織が老朽化
業歴長く保守的、マンネリ化	利益無き成長を続けている	業歴浅く、組織・業務が未整備
戦略的特徴がない	売上の変動に関係なく安定した利益を計上	経理体制が整備されていない
長期のビジョンがない	赤字の計上あり(累積で月商の1ヶ月以内)	規模の割りに幹部・従業員が多い
計画性がなく一発狙いが強い	過少資本で負債が多い	N O 2 がない
拡大指向が強くバランス無視、利益軽視	在庫過大で資金負担が重い	後継者がいない
技術水準が低い・立ち遅れが顕著	回収と支払いのズレが大きい	役員間の仲が悪い(特に兄弟間)
販売技術が弱く、販売ルートの基盤も弱い	設備投資が過大である	派閥がある
規模の割に関連会社が多い	借入金が多く、支払利息が収益を圧迫	社員教育に不熱心
朝礼幕改で社内のルールが統一されない	営業キャッシュがマイナスになった	高齢者が多く活気がない
経営の多角化(多悪化)を行った	不良債権の発生が目につく	平均勤続年数・平均年齢が極端に低い
新規の設備投資を行った	車・事務所に金を掛けすぎ	
秘密主義		

<経営者>		<商品・市況>
経営に対する理念、情熱がない	コンプライアンスの意識が低い	事業内容・収益の源泉がわからない
商品戦略・地域戦略の研究心が薄い	派手好み、見栄張り	業界内の競争激化で収益性低下
経営経験・事業経験が乏しい	金銭欲が極めて強い	大手の進出で顧客を奪われる
経営に対する実力が乏しい	病気がちである	異業種からの参入がある
自社の業績・本業に対する関心が薄い	愛人問題・離婚などで家庭が荒れている	業界が斜陽化にある
数字に弱く、財務内容を把握していない	放漫・遊興が酷い、ばくち好き。	類似商品の増加で市場飽和化
倒産歴・不渡り歴がある（5年以内）	反社会的勢力との関係がある	好・不況の景気変動が大きい
資金調達力が弱い	不公平な扱いで取り巻きをつくる	市場が極端に狭い
決断が遅く優柔不断、統率力が弱い	部下を信用せず嫉妬心・猜疑心が強い	輸入品との競合が激しい
仕事を任せず、抱えすぎる	謙虚さがなく、他社の良い点を見習わない	規制緩和の対象商品
公職が多く、本業が疎かになっている	朝が遅い、労働時間が短い	技術革新で商品が陳腐化
高齢に関わらず、後継者に任せない	公私混同がひどい	品質・価格の競争力に乏しい
ワンマン度が酷い	個人的な支出も会社の経費にする	
極端な売上至上主義	交際費の支出が多い	

以上出所：武田陽一（1976）「危ない会社」マーケティング研究協会
,を元に筆者修正・加筆 2019/7/4

（5）基本的要因：20%

経営者の自覚・資質・能力に問題がある企業や金儲けの道具として作られた企業は、法律違反や契約違反、詐欺、脱税などを行い、責任逃れのために計画倒産を繰り返すなど、極めて危険な企業が多い。これら企業は、企業としての基本的な部分に問題を抱えている場合が多く、その兆候を企業内容の随所に表している。該当する項目が多い場合は、倒産の確率は別として取引上十分な警戒を必要とする。

業歴が浅く実績が少ない企業や経営内容を把握できない企業の場合、（1）～（4）に該当する症状を見出せないことがある。しかし、本項目は企業の基本的な部分を対象としていることから、全ての企業をチェックすることができる。5項目該当で100%として、1項目20%の影響度とした。

<社名>	<資本金>	<電話番号・メール>
カタカナで意味不明	事業規模からして過少または過大	NTTの電話登録にない
大会社・有名会社・官公庁に似ている	少額のまま全く増資していない	代表者や関係会社の電話番号を使用
やたらスケールが大きい・小さい	<事業目的>	電話番号がケータイ
事業内容とかけ離れている	やたら事業目的が多い	フリーメールを使用している
煩雑な商号変更	煩雑な事業目的の追加・変更	<取引開始経緯>
前商号と全く関係のない社名	関連性のない事業が多い	相手先から取引の申し込みがあった
<設立年月日>	実際に営んでいる事業と関係がない	何故当社を選んだのかが不明
経営内容・規模からして不自然	<役員>	遠隔地・紹介・再開・異業種・異商品取引
設立経緯が不明	一度に全員が交代している	<公開資料・ホームページ>
<本社所在地>	就任日と登記日がづれている	株式会社なのに商業登記がない
会社として相応しくない場所	<代表者>	会社案内・経歴書がない
超豪華または超貧弱	経歴が不明	ホームページがない
登記上本社が別にある（公表していない）	逮捕歴・倒産歴（5年超）がある	HPに会社の信用度を示すデータがない
煩雑な本社移転	就任経緯が不明、役員を経ずいきなりの就任	HPのデータが更新されていない
本社移転の理由不明	煩雑な、短期間での代表者変更	無料サイトで作成されている
架空住所・事務所がない・稼働の実態がない	本当の代表者は別にいるようだ	会社案内とHPに食い違いがある
ホテル、間借り、貸し机、バーチャルオフィス	商業登記上の住所と実際の住所が違う	信用調査会社にデータを公表していない
別会社の表札が複数掲げられている	自宅が会社から極めて遠方にある	信用調査会社のDBに掲載されていない
	自宅不動産が会社規模からして不自然	

出所：筆者作成

サンライズロジコムの影響度を評価すると ①設備投資負担の増加⇒10% ②収益性の悪化⇒10% ③債務超過⇒50% ④脱税の発覚＝国税査察⇒20% ⑤役員の逮捕⇒10% ⑥業務上横領⇒30% ⑦対外信用の低下 ⑧資金繰りの逼迫 ⑨主力取引先からの失注⇒50%で、合計180%となる。尚、⑦と⑧は原因ではなく結果であるため評価しなかった。

以上