

## 実例から見る企業の倒産・失敗要因分析

Analysis of bankruptcy and failure case with enterprise from example

松本茂樹\*

Shigeki MATSUMOTO

### 【抄録】

日本では、企業の倒産・失敗情報については、表に出ずに隠されることが多かったため、研究対象となることが少なかった。しかし、倒産・失敗情報を分析し、これを「他山の石」として経営に生かすことは重要である。

1970年代後半以降で実際に見聞した企業の倒産・失敗事例の要因を分析する。どうして企業は失敗するのか、倒産するのかを、外部要因と内部要因に分けて分析する。

企業の倒産は、最終的には資金的破綻であるが、そこに至る経緯のなかで外部要因と複数の内部要因が関係することになる。経営資源は、ヒト・モノ・カネ・情報・時間と言われるが、それが大きく毀損する場合に経営危機がある。倒産・失敗の内部要因もこれに基づいて分類する。

企業は、多くの失敗を経験しても、特に致命的な失敗を犯さなければ倒産はしない。成功した企業を調べると、小さな失敗の積み重ねが学習する組織を作っている。倒産しないことがイコール成功とはいえないが、失敗事例に学び倒産しないことが大切である。

この論文では、23社の実際の倒産事例あるいは失敗事例について、経緯を説明し倒産要因を外部要因と内部要因に分けて分析する。

### Abstracts

In Japan, there is a limited research on bankruptcy and failure information of the enterprise because it had been often concealed without going out to the table. However, it is important to analyze the bankruptcy and failure information, and to make the best use of this for management as “Learn wisdom by mistakes of the other”.

The factor of the bankruptcy and the failure case with the enterprise that actually experienced since the latter half of the 1970's was analyzed. The enterprise analyzes whether to fail or to go bankrupt separately for an external factor and an internal factor why. Fi-

---

\* 関西国際大学客員研究員

nally, an external factor will relate to two or more internal factors in details as for the bankruptcy of the enterprise though it is capital failure. Resources on business are called HITO (human), MONO (material), KANE (finance), JOUHOU (information), and JIKAN (time), and there is an operating crisis when it is large and it damages it. An internal factor of the bankruptcy and the failure is classified based on this.

The enterprise does not go bankrupt if an especially fatal failure is not violated even if a lot of failures are experienced. The organization that the accumulation of a small failure studies to examine the succeeding enterprise is established. Not going bankrupt is important learning to the failure case, and not going bankrupt is important though it is not an equal sign of success.

This paper explains the details about an actual bankruptcy case or failure case with 23 companies and the bankruptcy factor was analyzed separately for an external factor and an internal factor.

## 1. はじめに

私は、金融機関に勤務していた時から現在に至るまで、直接間接的に数多くの中小企業の倒産劇や失敗事例を見てきた。金融機関に入社した当日に、(株)ヴァンジャケットが倒産した。「VAN」のトレードマークで一世を風靡した有名企業の倒産劇は、大変ショッキングな出来事であった。それ以降、どうして企業は倒産するのか、失敗するのかを常に考えながら仕事をしてきた。景気の波や為替の変動など外部要因は存在するが、それよりも内部要因が重要なのではないか。

企業の倒産については、最終的には資金繰りの悪化が原因になるが、そこに至る経緯のなかで複数の内部要因が複雑に関係することになる。経営の要素は、ヒト・モノ・カネ・情報・時間と言われるが、それが大きく毀損する場合に経営危機がある。

一方、これらとは反対に成長して上場する企業にも係わった。同業種であっても成長する企業があり失敗する企業がある。どういう企業が成功するのか成功要因も考えてきた。

身近な倒産の実例から、失敗の要因を分析したところ一定の法則があることが分かった。この研究が、中小企業の「失敗しない経営」に寄与できるのではないかと思ひ、これらをまとめたのがこの論文である。

企業は、多くの失敗を経験しても、特に致命的な失敗を犯さなければ倒産はしない。成功した企業を調べると、小さな失敗の積み重ねが学習する組織を作っている。倒産しないことがイコール成功とはいえないが、失敗事例に学ぶことが大切である。「失敗学」という言葉もあり失敗事例を他山の石として教訓にすることが求められる。

## 2. 企業の倒産・失敗の要因

企業の倒産は、人間の死と同じである。生があれば死がある。しかし、病気や事故と同じく、未然に防ぐことができる。予防や予知をするために、数多くの企業の倒産や失敗事例から学習することが求められる。

成功事例は美談で語られることが多い。しかし、一部の大企業の失敗事例を除くと、中小企業の失敗事例はあまり表には出てこなかった。日本では、事業の失敗は恥であり、間接金融が主体であるために「失敗を許さない」風土がある。これが、失敗事例から学ぶ機会を奪っている最大の要因であり、開業よりも廃業が多い要因の一つでもある。

「起業の鉄則」の著者である小林宏至は、関西ニュービジネス協議会の「起業育成委員会」に係わった中で、「失敗するには失敗するだけの原因があり、共通点があることに思いあたる。その共通点は基本的な商売の法則を守っていないからである」としている。<sup>1)</sup>

また、成功者の研究を行い多くの出版物を出している本田健は、成功者の分析で、「成功する人と成功しない人の最も大きな違いは、周りの人に応援されているかどうかである」と述べている。<sup>2)</sup>

## 2.1 今までの倒産・失敗の研究

「失敗情報」に関する研究は多くないが、自らの倒産経験を永年に渡る講演で経営者に伝えている八起会会長である野口誠一の「倒産の原因ベスト10」がある。<sup>3)</sup>

表1 倒産の原因ベスト10

番号	原因
1	経営者の高慢・経営能力の過信
2	社員教育の不備・欠如
3	事業目的・目標・計画性の欠如
4	業界情報の不足と環境変化への対応
5	新商品の欠如・技術開発の遅れ
6	家庭不和・同族経営の弊害
7	公私混同・経営哲学の欠如
8	決断力・実行力の欠如
9	計数管理の不足と勉強不足
10	ワンマン・反省心の欠如
番外編	疾病予防と健康管理, 悪友・交際範囲

あと一つは、立命館大学大学院で「失敗の実態から学ぶベンチャー企業経営の条件」をまとめた福西裕の「ベンチャー企業の倒産要因」がある。<sup>4)</sup>

表2 ベンチャー企業の倒産要因

倒産要因	内容
販売不振	モノが売れず資金繰りがつかず倒産
売掛金回収難	販売先の資金繰りの都合で回収が遅延等, 資金繰り計画の狂いによって倒産
不良債権・連鎖倒産	販売先の倒産によって代金回収ができず倒産
技術, 開発の遅れ	開発計画の甘さ, 人材・資源・技術多様性等に余裕がなく, 計画にゆとりを持たず, 開発期間が遅れて倒産
業界不振	顧客が特定の業界であったりすると(例えば半導体装置産業)業界が不振になった場合, 影響が大きく倒産

放漫経営	経験未熟：経営者が経験不足で判断や事業見通しが甘く倒産 公私混同：経営者が私的に会社の金を使い込み過ぎ、従業員のモラルも低下し倒産
新商品開発	試作品を商品化することの難しさを甘く見、予定通り納品できず、資金が回収できずに倒産
設備投資	事業拡大のための設備投資をするが売上が伸びない
経営多角化	アイデアが多く、事業として確立する前に他に手を出し、人や資金等の経営資源が枯渇して倒産
過小資本	資本金や過去の利益ストックがなく、景気や事業環境の変化で資金繰りができず倒産
その他	災害、盗難、詐欺、経営者の死亡など

## 2.2 今回の倒産・失敗要因分析

今までの研究は外部要因と内部要因の区別がなく、また経営資源の中身による区別も行われていなかった。今回の研究では、企業の倒産・失敗要因について、外部要因と内部要因に分けることと、経営資源であるヒト・モノ・カネ・情報・時間の観点から分析する。

### (1) 外部要因

#### ①マクロ環境

- ・自然（天候不順，地震，台風，猛暑，極寒）
- ・経済変動（オイルショック，プラザ合意後の円高，バブル経済崩壊，リーマンショック，為替相場の乱高下）
- ・経済政策（総量規制，金融政策の変更，金融庁検査マニュアル別冊）
- ・その他政策（アメリカの食品管理強化，耐震構造計算偽装問題以降の政策）
- ・社会・文化（ビタミンブームの終焉，パソコンの普及，通信販売の普及）
- ・法律・政治，経済・技術，人口統計
- ・その他（中国農薬野菜問題，労働争議）

#### ②ミクロ環境

- ・市場環境（競争激化，業界不振）
- ・競合他社
- ・取引先（倒産，未払い）
- ・金融機関（倒産，融資方針の変更，貸し渋り，貸しはがし）
- ・供給環境，財務，顧客，商品・サービス

### (2) 内部要因

#### ①ヒト

「企業は人なり」といわれる。経営資源の筆頭にヒトがあげられるのも、その重要性からである。

「ベンチャーと自己資本」の中で、「ベンチャーキャピタル（以降VC）がプロジェクトを審査する時に、相手の現実的な人物像を事前に把握することが重要である」と筆者のレオポルドとフロマンは述べている。<sup>5)</sup> また、「錬金術のしくみ ベンチャー上場」の中で「キャピタリストは経営者の『人』を見る」とVCのネガティブリストを取り上げている。<sup>6)</sup>

### 『経営者』

ヒトでは、最初に経営者を分析する。経営者は経営能力を有することが必要であるが、経営能力とは全般に及ぶので具体的に項目を挙げる。これも、ヒト・モノ・カネ・情報・時間の切り口で考える。

#### a. ヒト

- ・人事管理能力
- ・健康管理能力
- ・時間管理能力
- ・コミュニケーション能力
- ・志・ビジョン・感謝の気持ち
- ・同族経営・家庭関係
- ・酒、ギャンブル、女性関係、交友関係
- ・社員の育成、社員の扱い
- ・ワンマン
- ・名誉職

#### b. モノ

- ・公私混同（豪華な家、車、絵画、貴金属等）
- ・技術

#### c. カネ

- ・計数管理能力
- ・金融機関との良好な関係構築
- ・高金利のノンバンク等

### 『従業員』

経営者だけでなく従業員についても、ヒトの要素で倒産の大きな要因となっている。

- ・NO.2の問題（NO.2の不在、経営者と同様の問題点）
- ・モラルの低下
- ・モチベーションの低下
- ・使い込み、犯罪
- ・公私混同
- ・取引先とのコミュニケーション
- ・組合活動

### 『その他』

従業員ではないが、税理士、コンサルタント等経営に大きな影響力のある人物の資質や能力も重要である。

- ・税理士—金融庁検査マニュアルを無視、節税だけを考えた決算書作成
- ・コンサル—自分の商売、利益だけを考えて企業の利益を考えない無責任

### ②モノ

商品・サービスや技術については、収入を生み出す源であり、品質管理や陳腐化を防ぐことが重要である。絶えずイノベーションする必要がある。

- a. 商品
  - ・品質
  - ・ライフサイクル
  - ・品質管理
- b. 技術
  - ・技術過信
  - ・陳腐化

③カネ

カネについては、企業の血液であり、最終的には資金繰りの破綻が倒産になる。倒産の8割は黒字倒産であると言われるので、キャッシュフロー重視、資金繰りを重視した経営が求められる。

バランスシート、損益計算書とキャッシュフロー計算書、資金繰り表から分類する。

- a. バランスシート
  - ・資産—不良資産，不良在庫，過大な設備
  - ・負債—過大な負債，高金利（ノンバンク等の借入），長短の不適合
  - ・資本—過小資本，繰越損失，債務超過
- b. 損益計算書
  - ・売上一架空計上，売上減少
  - ・経費—過剰な役員報酬，接待交際費，杜撰な経費支払い
  - ・利益—利益率の悪化，損益分岐点
- c. キャッシュフロー計算書
  - ・営業—営業活動による現金創造能力
  - ・投資—過大な投資
  - ・財務—安易な借り入れ
- d. 資金繰り表
  - ・作成の有無

④情報

外部要因が倒産の原因になることがあるが、事前の調査やリスクマネジメントが働いていると、予知したり傷を小さくすることができる。致命傷を受けないためにも情報管理の重要性がある。

- ・景気の変動
- ・株価，商品相場，為替相場
- ・マーケット
- ・政策，金融政策の変更
- ・法律，ルール変更
- ・取引先
- ・特許
- ・契約書
- ・技術革新

- ・戦争，紛争
- ・災害

#### ⑤時間

時間管理も重要な項目である。納期や約束を守れずに信用を失うことや、時間外労働が大きな損失やリスクを生むことがある。

- ・納期
- ・締め切り
- ・時間外労働
- ・タイムスケジュール

### 3. 倒産・失敗の事例と要因分析

第2章では、A社からW社まで23社の実際の倒産事例あるいは失敗事例について、経緯を説明し倒産要因を外部要因と内部要因に分けて分析する。

#### (1) A社 アパレル 1978年会社更生法申請→破産

1960年代より若者に圧倒的な人気のブランドを構築した企業である。カリスマ経営者がおり、多くのプロジェクトを同時進行させていた。多角経営になり、それぞれのプロジェクトが赤字でも経営のチェックが機能しなかった。つまり、ガバナンスが働かず杜撰な経営になっていた。

同社の採算を度外視した商品の作りすぎ体質は、1977年、1978年の円高と天候不順による衣料品への急激な消費の落ち込みに耐えることができず、大手商社がテコ入れに入ったが資金破綻を招いた。

倒産に至った要因としては、経営者が有能なデザイナーではあったが、経営者としては素人であったこと、売上が1年間に1.5倍に増加するような急成長をしたために組織が出来上がっていなかったことである。

倒産要因

外部要因 円高，天候不順

内部要因 代表者の経営能力，経営多角化，販売不振，過剰在庫，採算度外視

#### (2) B社 電子部品製造 1979年 銀行取引停止処分

東大卒で大手電機会社出身のエリート社長が設立した会社である。特許製品があり、旧国鉄に採用されるなど技術力はあった。しかし、社長が学歴や自社の技術力を誇示し、態度が横柄でコミュニケーション能力に欠けた。普段からステイクホルダーである金融機関や取引先の担当者などに対して失礼な言動が多く、融通手形<sup>(注)</sup>が発覚した時も開き直るなど、全く金融機関や取引先の支援が得られなかった。

倒産に至った要因としては、経営者の高慢な態度と良い技術であれば売れるという過信と過小資本にあった。

倒産要因

外部要因 第2次オイルショック

内部要因 経営者のコミュニケーション能力、技術過信、金融機関の不信、過小資本

(3) C社 健康食品販売 1985年延滞→清算

健康食品の販売をしていた零細企業であったが、1980年代アメリカで起こったビタミン剤ブームが日本にも波及し、同社もこれに便乗した。以降、売り上げが倍々ゲームで増加し、数年のうちに地元でも中堅企業を凌駕する規模にまで成長した。健康食品は利益率の高い商品であり、業績が良かったので、それまでは相手にしなかった大手都銀が償却資産を持つことの必要性を経営者に持ちかけて、新規参入により全額借入金により大きな本社ビルを建設するに至った。

数年後、ビタミンブームは去ることになり、この大きな本社屋の借入金の負担に耐えられず、各金融機関の借入金が返済不能になった。手形小切手を使用していなかったため、不渡りを出して銀行取引停止処分になることはなく、金融機関に対してのみ延滞を続けるに至った。各金融機関は、関連会社等を使うなど同社の再建を目指したが、ビタミン剤ブームは完全に去っており清算処理を行った。

倒産の原因は、大きな借入金をして本社を建てたことにあるが、代表者に経営者としての資質が不足しており、また同族の経理担当者が思い上がり、人の意見に耳を傾けることができなかったことにも要因がある。

倒産要因

外部要因 ビタミン剤ブームの終焉、業界不振

内部要因 経営者の能力不足、同族経営の弊害、過大な設備投資と借入

(4) D社 食品輸出 1985年 銀行取引停止処分

1980年代のアメリカの和食ブームに乗って、日本から食材を輸出し成長した。当初は輸出だけであったが、サンフランシスコとロスアンゼルスに店舗も構えて、アメリカでのチェーン展開を目指していた。

順調に進みかけた時に、アメリカの食品医薬品局（FDA）の検査でうどん等が引っ掛かり、業務停止処分を受けることになった。その結果、本社が日本の銀行に買い取ってもらっていた輸出手形が不渡りになり、この手形の買い戻しを求められた。これが原因となる突然の資金繰りの悪化に耐えきれず、支払手形の決済ができず銀行取引停止に至った。

倒産の要因は、アメリカでの食品販売について十分な調査をせずに進めていたこと、品質管理が不十分であったこと、アメリカでの出店費用を長期資金によらず、本社での輸出手形買い取り代金による短期資金で賄っていたことが、過小資本のD社に突然の資金ショートを生むことになった。

倒産要因

外部要因 アメリカの食品管理強化

内部要因 調査不足、不十分な品質管理、借入の長短不適合、過小資本

(5) E社 水産物輸入 1987年 清算

釣針や漁網等の漁具を輸出していた商社の社員が、反対に輸出先から水産物を輸入することを社長に提案したが認められず、独立して設立した会社である。台湾やインドからブラックタイ

ガー、オーストラリアからロブスターなどのエビ類を輸入した。

当初は、価格が他社よりも安いということで受け入れられ販路開拓ができたが、この業界は資金力のある大手が商品相場と為替相場をにらみながらコントロールしていく難しい業界であり、資金力に劣るE社は相場変動時に損をしてでも販売しないといけないことになった。これに加えて、販売先から商品クレームが付き大きな損失を被ることになった。その結果、代表者の父親が持つ不動産を売却してすべてを清算し廃業した。

倒産の原因は、事前の業界の調査不足である。資金力が必要なビジネスに、小資本で参入した身の程を知らないところと周りの反対を押し切って進めた代表者の人の意見に耳を傾けないかたくなさがある。

倒産要因

外部要因 為替市場の乱高下、商品市況の悪化

内部要因 代表者の唯我独尊と能力不足、調査不足、品質管理の不足（商品クレーム）、過小資本

#### (6) F社 繊維輸出 1986年 破産

西脇や福井の繊維を中近東中心に輸出していた。代表者は旧帝大を卒業しており、インテリでありながら腰は低く堅実な経営をしていた。一族中心に従業員もまるで家族のような経営をし、良く働く会社として有名であった。社長自らがタイプライターを叩き、上下のない経営であった。しかし、1985年9月のプラザ合意後の円高による採算の悪化にもかかわらず、ひたすら仕事に励んでいた。他社は自殺行為であるとF社のことを評したが、F社は破綻に向かって一直線に突き進んだ。

経営者が従業員と同じ目線でのみ仕事をしており、一生懸命働けば道は開けると信じ、時代の大きな流れの変化を気づかずに行ったことが、まじめな優良企業が短期間で破綻した理由である。

倒産要因

外部要因 プラザ合意後の急激な円高

内部要因 経営者の能力不足、時代の流れの読み違い

#### (7) G社 タバコ輸入 1988年 事業の失敗

本業は自動販売機の設置と運営であり、地域ではトップ企業であった。1985年の外国タバコの輸入販売自由化、1987年の輸入タバコの関税自由化をビジネスチャンスととらえた。アメリカのバージニア州でOEMにより自社商品を作り、輸入して国内販売をする計画であった。銀行の支店長に輸入信用状を開設してほしいと直訴し、リスクが大きいと断ったが、「俺を男にしてくれ」と何度も交渉に臨んだ。「もし失敗したら特定の資産を売却する」との約束で信用状は開設され、商品は輸入された。しかし、タバコ業界はアメリカ大手も日本に参入し、G社の商品は予想された通り全く売れず、結局中近東に二束三文で再輸出され、その損失は資産売却で補填された。

失敗の要因は、タバコ業界についてど素人であり、売れるタバコの味やパッケージ等の研究や販路について社長も社員も能力がなかったことがある。最初から失敗が予想されたものであるが、代表者が撤退する時の資産売却まで考えた上での無謀なチャレンジであった。

失敗の要因

外部要因 タバコ業界の競争激化

内部要因 経営者の能力不足, 調査不足, 商品開発の失敗, 経営多角化の失敗

(8) H社 ログハウス輸入販売 1990年 銀行取引停止処分

バブルの好景気時代に別荘地の開発や住宅の多様性の波に乗り、ログハウスの専門業者として売上を伸ばしていた。社長は、育ちもよく身なりもおしゃれで人気があった。しかし、調子に乗って九州で広大な別荘地のプロジェクトに係わり、大きな資金負担をしていた。1990年の総量規制により資金繰りがタイトになってきたので、学生時代の友人を副社長に迎えて、彼の連帯保証で金融機関から資金を調達した。しかし、さらに資金繰りは悪化し、支払手形の決済ができず、社長が逃げてしまって不渡りを出した。責任感の強い副社長は「私は逃げも隠れもしません」と債権者に頭を下げた。後日分かったことであるが、社長は愛人を作って家族と別居状態であり、自宅には帰っていなかった。また、毎日飲み歩きいつも周りをおごっていたので、交際費が尋常でなかった。

倒産の要因は、社長がええかっこしいで金銭感覚に乏しく、また愛人を作るなど家庭が崩壊していたこと、身の程知らずの大きなプロジェクトに係わり、資金負担が大きかったことがあげられる。

倒産要因

外部要因 総量規制, バブル経済の崩壊

内部要因 杜撰な経営, 経営者の家庭不和, 酒・女性関係, 過大な投資

(9) I社 ハイテク検査機器輸入販売 1992年 破産

大手電機メーカーの有志が作ったベンチャー企業で、海外のハイテク検査機器を輸入し着実に売り上げを伸ばしていた。業績が良かったので、次の展開として自社製品を製造するために、社長の出身地に自社工場を建設して、地元を雇用を生み出す目的で計画を進めていたが、ちょうどその時にバブルが崩壊した。この時に工場建設を断念できておれば最悪の事態にはならなかったが、地元の期待も大きく、社長の地元での面子もあり工場建設は進んでしまった。その後、企業存続を図るため大手企業との提携などを進めたが、資金繰りに行き詰った。

倒産の原因は、大きな設備投資の進行中に景気の大きな変動があったにも拘わらず、面子などでこれを中止できなかったこと、景気後退により各社の設備投資が減少することにより売上が激減したことにある。加えて、一緒に会社を作った仲間が、社長がワンマンになるにつれて次第に会社を離れ、最後は社長だけになっていたことである。

倒産要因

外部要因 バブル経済の崩壊

内部要因 経営者のワンマン, 過大な設備投資, 景気変動への対応の遅れ

(10) J社 コンピューター製造 1993年 自己破産

代表者は大手電機メーカーの出身で、コンピューター業界では有名人であった。当時では最先端の考え方で、台北にノートブックパソコンのノックダウン工場を作り、そこで生産してアメリ

かに輸出するというビジネスモデルであった。ベンチャー企業への融資は銀行では限界があり、資金調達に苦しんだが、代表者が技術畑であり、資金調達はあまり経験のない経理部長に任せられた。経理部長の判断で、あるノンバンクに依存したが、大変な高金利であり、利益の大部分を金利支払いに充てることになった。また、ノンバンク主導で経営不振の取引先と合併させられる等、ノンバンクの食い物にされて破産してしまった。

一方で、台湾での生産は現地の人間にまかされたが、管理不十分のために不具合が多く発生し、アメリカへ輸出後返品されて、多くが修理を必要として倉庫に残ったままであった。

倒産の要因は、身の程を超えた業務拡大と資金調達を特定の悪徳ノンバンクに依存してしまったこと、会社に NO.2 が育っていなかったこと、品質管理が不十分であったことである。

倒産要因

外部要因 バブル経済の崩壊

内部要因 経営者の計数管理能力の不足、NO.2 の不在、品質管理の杜撰さ、資金調達先の問題

#### (11) K 社 電子部品輸出 1993 年 廃業

代表者は大手電機会社から独立し、最初から電子部品の輸出で成功し、香港に現地法人を設置するなど業績を伸ばした。しかし、円高で輸出が減少するようになり、資金繰りに困るようになった。内容を調べた結果、香港の現地法人が毎年大きな赤字を垂れ流していること、社宅としている代表者の住宅が大豪邸で電気代だけで月に 50 万円を超えるという生活をしていることが判明した。これを改善するために現地法人を閉鎖したが、維持管理料の高い社宅の売却は全く進まなかった。さらに、従業員への給与の遅配も始まり次々と人が去って行った。またこの時に社長を支えるべき人間がいなかった。債権者が銀行だけという状況の中、実質倒産状態を続けて廃業した。

倒産の要因は、偶然最初からうまくいったために放漫経営になってしまっていたこと、代表者が公私混同して大きな経費負担を会社にさせていたことがある。

倒産要因

外部要因 円高

内部要因 放漫経営、経営者の公私混同、NO.2 の不在

#### (12) L 社 ソフト販売 2001 年 廃業

代表者は有名なスポーツ選手で、実業界にもファンが多くいた。健康管理のソフトを販売するビジネスを始め、大手商社への売り込みに成功した。しかし、特許権者と交わした特許権使用に関する契約書に不備があり、結局この契約は商社と特許権者で交わされてしまった。この契約に至るまでに開発と調査に多額の資金を必要としたが、多くを実業界の経営者から調達しており、失敗して迷惑をかけてしまう結果となった。

倒産の原因は、リーガル面での不備にあり大変悔やまれるが、代表者の性格も経営者としての資質に欠けていたことがあげられる。

倒産要因

外部要因

内部要因 経営者の能力不足，リーガルマインドの欠如

(13) M社 設備工事業 2003年 廃業

代表者と妻は大変仕事熱心であり、代表者が地元の同業者から独立してから、二人三脚で懸命に会社を経営した。社長は現場、総務と経理は妻が担った。業績が良いので、借入金で立派な自宅兼本社を建設した。社員にも社宅を用意して福利厚生には手厚かった。しかし、大手食品会社が集団食中毒事件をしたことで社会的な制裁を受けて不振になったことが原因で、孫請けである同社は工事代金が回収できなくなった。

この大きな未収発生は、当社にとっては初めての経験であり、経理を担当する妻に資金繰りの負担が大きいのしかかった。しかし、妻にその能力はなく、短期資金を複数の金融機関から借りては返すという自転車操業に陥った。最初から正直に金融機関に説明をしておれば乗り切れた可能性が高いが、行き詰ってからあれこれ動いても時すでに遅しの状況であった。

倒産の要因は、社宅と本社の設備投資と経営者の能力不足、金融機関とのコミュニケーション能力が低かったことがあげられる。

倒産要因

外部要因 大手食品会社の集団食中毒事件

内部要因 経営者の能力不足，工事代金の未収，過大な設備投資，金融機関とのコミュニケーション不足，借入の長短不適合

(14) N社 ソフト開発 2009年 自己破産

代表者がサラリーマン時代に培った人脈とスキルを生かしソフト会社を設立。ITブームに乗りビジネスソフトを開発して販売した。特にセキュリティ関連のソフトは各方面で評価され、複数のベンチャーキャピタルから投資が入ると同時に助成金なども獲得した。その結果、従業員が開発の納期に追われて、過労死しそうなくらいの状況であったにも関わらず、代表者は思い上がり遊び歩いた。途中から妻と息子が入社したが、一族の懐を潤わせるだけが目的であり、社員は次々と去って行った。また、金融機関に対しての対応が悪く、高圧的な態度で臨んだので、リーマンショック後の景気の落ち込みにより資金繰りが苦しくなっても資金調達できず自己破産した。

倒産要因

外部要因 リーマンショック後の不況

内部要因 経営者の高慢，従業員軽視の経営，放漫経営，同族経営の弊害，金融機関の不信

(15) O社 住宅施工販売 2009年 自己破産

代表者が、大手住宅メーカーから独立して設立した会社である。重量鉄骨の耐震・免震構造の家として、阪神淡路大震災後大きく評価され着実に成長していた。しかし、耐震構造計算の偽装問題以降、建築確認に長期間の審査を要することになったことと、リーマンショック後の景気後退で受注が大きく落ち込み、従業員のモチベーションも低下していった。このため無借金経営から借入依存の会社に逆戻りしていた。自己破産に至った直接の原因は、サブメインの金融機関が短期資金の借り入れについて、一旦返済したら数日おいて反復して実行する約束をしたにもかかわらず

ならず、それを履行しなかった、いわゆる「貸しはがし」による代表者の精神的落胆である。

倒産要因

外部要因 耐震構造計算偽装問題，リーマンショック，金融機関の貸しはがし

内部問題 売上の減少，従業員のモチベーションの低下，代表者の胆力

(16) P社 IT 2007年 民事再生→破産

代表者が、大手コンサル会社から独立して設立した。最初は、自動車売上のフランチャイジーとしてスタートし、これを軌道に乗せながら次々と多角化した。食品関係では、中国で製造した冷凍食品を日本でファーストフードとして販売するビジネスを始めたが、食品から農薬が検出されることになり、商品の回収と廃棄のために大きな損失を被った。また、M&Aで買収した企業の事業が黒字化せず大きな赤字を垂れ流すことになり、これが致命傷になった。

倒産要因は、代表者がワンマンで、会社の規模が大きくなってからも独断専行していたのでチェック機能が働かなかったこと、経営の多角化を急ぎ時間を買うという意味合いでのM&Aで予想外の多額の損失を出したことにある。

倒産要因

外部要因 中国の農薬野菜問題

内部要因 経営者のワンマン，経営多角化の失敗，品質管理の失敗

(17) Q社 出版 1991年 内部分裂

代表者が学生時代の仲間と一緒に作ったベンチャー企業。パソコン普及の波に乗り急成長したが、半導体や通信衛星などの多角化を進める積極経営の代表者と出版中心の慎重派に分かれ、内部分裂した。その後は、バブルの崩壊もあり、代表者のワンマン経営が裏目に出て、多角化した事業がことごとく失敗し財務が悪化した。メイン銀行の支援や投資会社などの支援を受けたが2010年に消滅した。

倒産要因

外部要因 バブル経済崩壊

内部要因 経営者のワンマン経営，多角化の失敗

(18) R社 機械製造 2009年 清算

非常に新規性のある画期的な機械を開発し、各方面で評価されて複数のベンチャーキャピタルからも投資が入った。代表者は精力的に販路開拓に邁進したが、NO.2がおらずすべて代表者が係わっていた。その無理がたたって体調を崩すことになり長期入院ということになった。この間、会社を切り盛りするものがおらず、また、従業員が組合活動を活発化させるなどモチベーションもモラルも低下した。こうして、リーマンショック後の景気の悪化の中でじり貧状態に陥って行った。代表者は病床で無念の清算を決意した。

倒産要因

外部要因 リーマンショック

内部要因 NO.2の不在，販路開拓の難しさ，経営者の病気，従業員の組合活動

(19) S社 文房具卸 1995年 清算

文房具の販売では名の通った会社であり、数多くの小売店に卸していた。しかし、通信販売の普及や新規参入も多く競争が激化して、利益率が悪化していった。毎期売上が減少し、ついに資金繰りに行き詰まり自己破産を申し立てた。しかし、詳しく調査すると、未回収の売掛債権が相当の金額に達しており、これを回収すると自己破産しなくても済むことが判明した。それでは自己破産の申し立てを取り消そうとしたが、すでに世間の信用は地に落ちており結局清算された。

倒産要因

外部要因 競争激化、通信販売の普及

内部要因 経営者の計数管理の不足、売掛債権の未回収、放漫経営、

(20) T社 印刷業 2008年 清算

地元ではトップの印刷業者で、官公庁や地元の企業に得意先が多く、永年堅実な経営をしていた。しかし、パソコンの普及により簡単な印刷物は各社が独自で印刷するようになり、また景気の悪化で印刷物の注文が大きく減少し長期低迷を続けていた。こうした中でも、代表者は各種名誉職に就いており、社業そっちのけであった。この間経理を任せていた番頭が株式投資の失敗を穴埋めすべく、会社の金に手をつけており、発覚した時には相当の金額に膨らんでいた。これを金融機関が知ることになり、内部調査をしたが決算書も長期にわたり粉飾していたことが判明。ついに、メイン金融機関もさじを投げて清算された。

倒産要因

外部要因 リーマンショック、パソコンの普及

内部要因 従業員の不正、放漫経営、粉飾、経営者の事業以外の活動

(21) U社 不動産賃貸業 2010年 自己破産

代表者が大手不動産会社を経て独立したが、営業力があり短期間で大きな基盤を確立した。不動産賃貸事業は安定した収益を生んでいたもので、これをベースに事業を多角化した。飲食業、観光旅行業、健康産業など多くの分野に手を出したが、アイデアだけで参入しており、ことごとく失敗した。また、資金調達をノンバンクに頼っていたのが、リーマンショックによりノンバンクが倒産するなど、資金調達に行き詰った。また、代表者の従業員とのコミュニケーションが良好ではなく、従業員のモチベーションの低さも業績の悪化につながった。

倒産要因

外部要因 リーマンショック、資金調達先のノンバンクの倒産

内部要因 経営多角化の失敗、代表者のコミュニケーション能力、ワンマン経営

(22) V社 鉄工所 2003年 資金調達力の喪失

好景気に大きな設備投資をした直後に、バブル経済の崩壊があり売上が大きく減少した。メインの金融機関からは、借入金の返済を強く求められ、全く新規融資が受けられなくなった。金融機関の圧力で、代表者が健康を害し、家族も精神的におかしくなるくらいの経営危機にいたった。

原因は、売上の減少と永年の税理士の作成した決算書にある。ひたすら税金を少なくする決算をしていたので、代表者との貸借関係や繰越損失の放置など問題だらけの決算書になっていた。

税理士が、金融庁検査マニュアルを全く知らなかったこと、代表者も税理士任せであったことが要因である。

顧問税理士は高齢化しており、実質女子事務員が決算業務を行っていたので、新しい税理士と契約をして決算書を改善した。また、不要な不動産の売却や両建てになっていた預金と借入金を相殺するなど、借入金を大きく減少させて、調達力を回復した。

失敗要因

外部要因 バブル経済の崩壊、金融政策の変更（金融庁検査マニュアル別冊）

内部要因 過大な設備投資、代表者の計数管理不足、税理士任せ、税理士の能力不足

### (23) W社 鉄工所 再建中

地元では指折りの名門企業で、代表者は多くの名誉職に就いており、経営は番頭に任せていた。バブル経済崩壊後、取り組んだ子会社の新規事業はことごとく失敗し、子会社はすべて債務超過に陥っている。金融機関の資産分類は、不良債権となっており、もはや新規融資は不可能である。しかし、番頭がこれを理解しておらず、十分なディスクロージャーもせずに、金融機関との摩擦を引き起こしている。ようやく代表者もこれに気づき、懸命に営業に力を入れた結果、代表者の人脈で、大手企業からの受注と融資の支援が決定し、現在再建中である。

失敗要因

外部要因 バブル経済の崩壊

内部要因 代表者の経営放棄、番頭の無知、経営多角化の失敗、子会社への投融資の不良化、金融機関との関係悪化

### 【引用文献・参考文献】

- 1) 小林宏至著『起業の鉄則』(株)商業界 2003 3頁
- 2) 本田健著『普通の人がこうして億万長者になった』講談社 2004 116頁 144頁
- 3) 近畿経済産業局：報告書『近畿地域における成長企業輩出に向けた「失敗情報」の知識化及び有効活用に関する調査研究』2002 9頁
- 4) 同上 11頁
- 5) ギュンター・レオポルド、ホルガー・フロマン共著 鈴木克也監修 中島要訳代表『ベンチャーと自己資本』神戸ベンチャー研究会 2002 225頁
- 6) 北千代他著：別冊宝島『錬金術のしくみ ベンチャー上場』(株)宝島社 2003 184頁
- 7) 融通手形 商取引に基づいて振り出される手形を商業手形というのに対し、金融を目的に振り出された手形を言う。