

企業倒産の兆候、チェックポイント

財務資料を入手できない相手先に対するチェックポイント

取引先の信用状態の判断には、財務諸表を基にした計数分析(定量面)と経営者に対する評価等計数化されない定性分析を併用しての客観的な総合判断が必要となる。特に、取引先の財務諸表は是非直接入手したいものだが、何らかの事情で入手できない場合、信用判断は定性面を重視せざるを得ない。そのチェックポイントとしては下記があげられる。

1. 経営者

- ① 確固たる経営理念・方針を持ち、統率力・指導力（リーダーシップ）は十分か。
- ② コンプライアンスに対する意識が高いか。倫理・道德上の問題はないか。
- ③ 誠実・堅実であるか。ハッタリ性がないか、見栄っ張りではないか。
- ④ 計数に明るいか。管理能力は十分か。管理部門の従業員にも理解があるか。
- ⑤ 取扱商品、業界動向等につきしっかりと見通しをもっているか。
- ⑥ 多くの公職や業界団体等の名誉職についたり、政治好きで経営が二の次になっていないか。
- ⑦ 健康で私生活に乱れはないか。家庭環境は円満か。
- ⑧ 前歴に曖昧、不明な点はないか。倒産の前歴はないか。
- ⑨ 経営陣に意見の不一致はないか。
- ⑩ 従業員とのコミュニケーションがよくできているか。
- ⑪ 個人資産（特に不動産、金券）は相応か。
- ⑫ 後継者はいるか。

2. 従業員

- ① 覇気があるか。事務所・工業の雰囲気には活気があるか。
- ② 業務、組織、設備にマッチした素質又は技術水準・技能があるか。
- ③ 定着率はよいか。
- ④ 組合運動が会社業務に支障をきたしていないか。

3. 金融機関との取引

- ① メインバンクはあるか。本店・支店のどの部署が担当か（営業・融資・審査等）。
経営資料として何を提出しているか。その頻度は。銀行マンとの接触は。
- ② 多行取引になっていないか。
- ③ 高金利借入になっていないか。（金利水準は妥当か、アップの要求有無）
- ④ 返済督促をうけていないか（貸し渋り、貸し剥がし）。
- ⑤ 追加担保を要求されていないか。

4. 管理体制 ⇒ 計数面では月次決算が早くできるか否かは重要ポイント

(管理能力、状態を押し量るバロメーター)

(1)生産管理、在庫管理がしっかりしているか。(納期遵守、工場・倉庫の5S)

(2)事務管理がしっかりしているか。(納品書、請求書等の発行時期、内容の正確さ)

以上のチェックポイントにより総合判断を行うが次のような噂、風評が流れるようになると要警戒である。

- ① 代金の回収を急いでいる。
- ② 大口焦付の発生、不良債権の多発
- ③ 支払条件の変更、決済猶予の依頼
- ④ 融通手形、市中金融、高利金融等からの資金調達が聞かれる。
割止情報に掲載された。
- ⑤ 売上を無理にのばしている。安売り、安値発注等採算無視の取引が増える。
- ⑥ 仕入先の分散化
- ⑦ 金策のための主要不動産の売却。新規担保設定。
- ⑧ 経営幹部、経理担当がやめていく。社内の不満、同業者の評判が悪くなる。
- ⑨ 従業員の動揺、モラルの低下。
- ⑩ 代表者や経営幹部が不在がちである。
- ⑪ 飲食店等への小口支払いが滞ってくる。
- ⑫ 銀行をはじめ大口債権者が調査に入っている。
- ⑬ 内部告発、怪文書の出回り。

中小企業の場合、経営者の評価がそのまま当該企業の評価に繋がると言っても過言ではなく、「企業は人なり」と言われる如く経営者の経営能力(人格、識見を含む)が最大のポイントである。同時にこの事は日頃のコンタクトが必要であり、営業部員の日常の取引先接触が第一である。営業第一線の担当者のみでなく、リーダー、部長も出来る限り取引先を訪問し、経営者との不断の接触を保ちつつ小さな変化をも見逃さず、敏感に感じとる姿勢が肝要である。

倒産／経営不振に陥る会社には基本的にどんな問題があるか

1. 取扱(製造)商品並びに業界の問題

- ①消費者ニーズの変化により総需要が減退した商品を扱い、新商品への転換が図れない。
- ②産業構造の変化により、その産業自体が総崩れになる。
- ③構造不況業種として認識されるもので、従来需要に応じた供給でのバランスがとれていたものが、需要が減退しそれに応じての供給減が伴わない業界(供給過多、生き残り為の競争激化)。

2. 経営者の問題

(1)経営姿勢

倒産は経営の失敗であり、第一義的には経営者の経営手腕・姿勢に問題がある。経営の失敗が現象面で過大設備投資⇒金利負担増⇒赤字累増⇒資金繰逼迫⇒倒産という形態をとる場合、根本的には経営者の先見性のない施策、方向転換・改善の遅れが原因となる。

① 積極的経営の裏目(猪突猛進型)

積極経営そのものは悪い事ではないが、ワンマン型経営者の積極策が裏目に出ては破綻につながるケースがある。規模、業容の拡大を第一とし（売上至上主義）、問題が悪化するまで顧みず手遅れとなる。

② 消極的経営(ジリ貧型)

業暦の長い老舗の経営者に多く見られる。世の中の変化に対応できず、企業体質の改善を図れず、ずるずると破綻に追い込まれる。

⇒旧態依然体質からの脱却ができない。

③ 管理能力の欠如

結果として全て下任せの経営が行われ、部下の使い込み、不正或いは部下の独断を防止・回避できず破綻をきたす。

④ 公私混同

経営者と会社とのけじめが無く、経営者が会社から多額の資金を調達し副業を行ったり、公職・政治への関心が強く、本業を軽視した行動により破綻する。

(2)個人生活の破綻

個人の投機等により個人生活の破綻をきたし、会社への破綻に繋がる。

3. 従業員の問題

①組合

所謂労務倒産と言われるもので、強力な組合による闘争により生産体制に齟齬をきたし破綻。

②従業員の年齢構成

従業員の年齢構成が高く、高賃金で労務費高く、製造原価に競争力を失っていくケースがある。労働集約型産業で労務費の差は即競争力の差に現れる。

③従業員の会社への忠誠度欠如

経営者の管理能力の欠如と裏腹であるが、会社の取引を従業員個人の取引として着服したり、従業員の個人的知り合いの会社に大きな与信を与えたりして会社に損失をもたらす事がある。

4. 財務上の問題

倒産会社は過小資本による過大債務乃至債務超過の形となるが、不動産等資産に含み益のある場合にはある程度復元力を有している。倒産会社のバランスシートの運用、調達両面から見ると次の点が指摘される。

[運用]

- ① 売上債権の膨張・固定化(受手、売掛)
- ② 過大在庫(棚卸資産)
- ③ 過大設備投資(有形固定資産)
- ④ 関係会社等への資金流出(受手、売掛、貸付金等)
- ⑤ 投機性投資(土地、有価証券等)

[調達]

- ① 銀行取引の拙劣
多行取引、高預貸率
高実効金利、過剰担保等
- ② 過大支払手形
受取手形と対応する時は
融手懸念

同族会社の問題

(1) 経営陣の対立乃至不協和

初代社長の後を受け継いだ 2 代目社長の場合、経営陣での兄弟間或いは先代社長時代の番頭と 2 代目社長との間の対立、不協和が起こり(経営者不在)、経営体制が不安定となり、破綻する危険がある。

(2) 公私混同

同族株主に対しての配当、会社収益を無視した役員報酬といった同族の配分に傾くあまり、内部留保が疎んじられ経営基盤が弱体化していくケースがある。

(3) 経営の独善性

同族のみの閉鎖的経営陣の場合、社内外の意見を聴取する努力をしない限り、視野が狭く、独善的になりやすく、自らの会社を客観的に見られなくなり、誤りを犯す危険が大きい。

以 上