

2006 年度

卒業論文

オーナー型企業の倒産についての研究
～ 経営者世代にみる倒産パターンの考察～

早稲田大学商学部 4 年

井上達彦ゼミナール第 3 期

1 F 0 3 0 1 4 8 - 4

梅林伸伍

SUMMARY

本研究は、日本企業における倒産原因や経営者の世代の特徴を調査することで、経営者の世代が持つ倒産原因のパターンを提示することを目的としたものである。

では、近年の中小企業の倒産状況を挙げ、倒産件数は減少しつつも依然として廃業率が高く、日本の中小企業は常に倒産の危機と隣り合い、油断ならない状況である。そして、本研究の目的について述べる。

では、まずライフサイクルに関する先行研究のレビューを行い、企業の一生についての理解を深める。そして、企業倒産に関する先行研究として、倒産に関する定性的要因分析を行った清水(1985)の研究についてレビューし、その問題点を指摘する。その問題点とは、定性的要因がそれぞれ独立に挙げられているだけで、各要因同士の関連性まで述べていないこと。そして、清水(1985)は、倒産に関して創業者の倒産が多いと考察しているが、企業が永続的に発展する上で、創業者だけでなく、2代目、3代目といった後継者までに至る倒産の原因を追究する必要があると、各世代と倒産原因の関係性について示せていないという問題点があった。

では、先行研究の抱える定性的要因の問題点を克服しながら、世代ごとの倒産原因パターンを調査するための方法をデザインする。

まず清水(1985)のあげた定性的諸要因をより大きな要因に統合し、年数・性格(環境)・倒産原因の3つに大きく切り分けて因果モデルを構築した。その上で、3つを以下の下位項目に細分化した。年数を、企業の創業～倒産までの「存続年数」、倒産した当時の経営者の「在任年数」、企業の売上高ピーク時から倒産に至るまでの年数を「余命」とした。また、性格(環境)に関して、「ワンマン」、「攻めの姿勢」、「坊ちゃん」、「体育会系」、「補佐役なし」は5つの下位項目で構成している。5つの下位項目は、調査対象となる倒産事例50社が同族経営であるため、同族経営者の特徴としている。さらに、倒産原因については、調査対象である雑誌記事において、オーナー経営の死角と題して、50社を5つの倒産原因項目に仕分けしてあるため、「行き過ぎた事業拡大」「成功体験に固執」「承継失敗」「財務音痴」「足元不安」をそのまま使用する。

調査方法の流れとして、まず細分化した項目をそれぞれ単純集計して、次に世代との関係性を探るため、クロス集計を行う。そして、性格(環境)と倒産原因の因子分析を行い、性格を含めた詳細な倒産原因を抽出する。最後に、世代と抽出された詳細な倒産原因との

関係性を分析する。

では、調査結果を踏まえながら、ライフサイクルに関する考察と、各世代における倒産原因パターンを提示する。

まず衰退期におけるライフサイクルは、企業が急激に衰退するという「病死」の場合、穏やかな衰退をみせる一般的な衰退とは異なり、売上ピークから倒産へ進む速度が速い特徴であることがわかった。そして、企業が長期的に存続するためには病死する前に新しいライフサイクルの形成が必要であることを述べた。

また、各世代における倒産パターンに関して、考察の結果から、1代目が「攻め気の財務音痴」、2代目と3代目は共に「温室育ちの後継者」、4代目と5代目は「足元安泰・イケケゴゴ」と概念化（ラベルづけ）を行い、倒産パターンを類型化した。

最終章である 7 では、本研究の調査結果による結論をまとめ、そして本研究の意義を述べた上で、今後の研究の課題として調査対象のサンプル数の問題点を述べ、調査対象の限界をもって本研究を終わることとする。

目次

SUMMARY	p . 2
目次	p . 4
問題背景と調査目的	p . 5
1 . 問題背景	
2 . 調査目的	
先行研究のレビューと問題点の抽出	p . 7
1 . 先行研究のレビュー	
1 - 1 ライフサイクルとは何か	
1 - 2 倒産の研究	
1 - 3 先行研究の問題点	
2 . 調査課題	
調査概要	p . 11
1 . 調査方法	
1 - 1 調査対象	
1 - 2 同族企業とは何か	
調査結果と考察	p . 14
1 . 調査結果と考察	
1 - 1 単純集計の調査結果	
1 - 2 クロス集計の調査結果	
1 - 3 因子分析の調査結果	
1 - 4 世代の倒産原因パターン	
終章	p . 23
1 . 結論	
2 . 本研究の意義	
3 . 今後の課題	
参考文献	p . 25

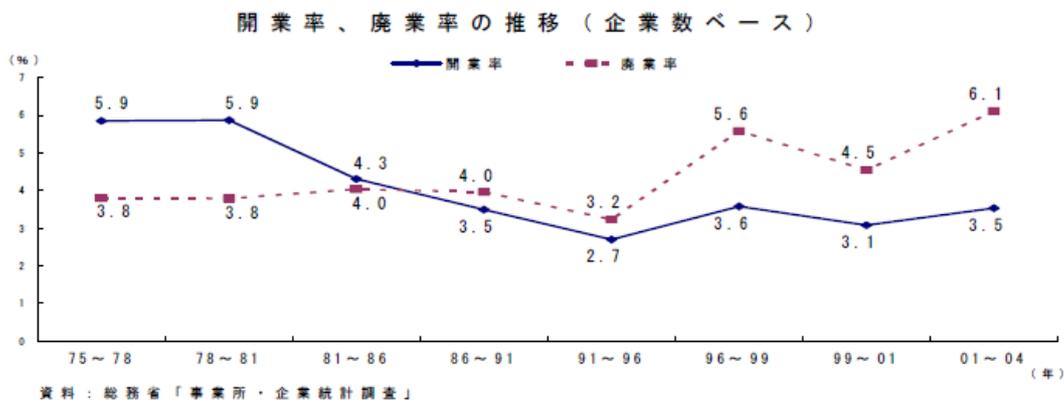
問題背景と調査目的

1. 問題背景

2000年、倒産による負債総額が23.8兆円と歴代1位を記録した。同年、民事再生法施行。2001年、負債総額、倒産件数ともに歴代2位。倒産件数歴代4位の2002年の翌年、2003年は小泉内閣により産業再生機構発足。(東京商工リサーチ「全国企業倒産白書2005」, pp4-5)政府による企業の救済措置は、多くの企業が再生への道に導いたに違いない。2000年をピークに負債総額・倒産件数は減少している。

このように、一見、企業倒産の嵐は過ぎ去ったかのように感じとられるが、実は依然として企業経営者にとっては油断ならない状況が続いている。2006年度の中小企業白書によると、開業率において開業率は上向きに転じる一方、廃業率も増加し、その差は拡大している。(図1)

図1 開業率、廃業率の推移

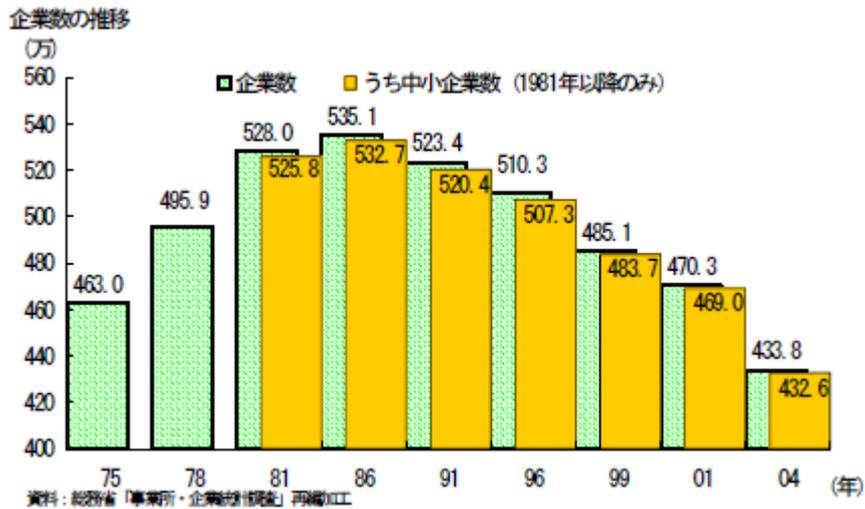


出所：中小企業庁『中小企業白書 2006年版』概要 pp.6

さらに、企業数の推移(図2)を見ることで、さらに驚きの数字を目の前にすることとなる。なんと、ここ数年で企業数が年間12万社ずつ減っているのだ。つまり、1日約323社のペースで中小企業が消えている計算になる。

以上見てきたように、近年、企業の倒産件数は減少傾向にあるけれども、未だに数多くの企業が倒産しているという厳しい現状であることがわかった。

(図 2) 企業数の推移



出所：中小企業庁『中小企業白書 2006年版』概要 pp.6

2 . 調査目的

このように企業倒産が目立つ一方で、経営者の効果的かつ戦術的なマネジメント&リーダーシップの発揮により、成長を続けている企業も多く存在する。成長と衰退が入り混じる環境で、経営者は企業の舵取りを任せられ、厳しい時代の荒波を乗り切っていかなければならない。そして、経営者だけでなく多くのビジネスパーソンが成功法を求め、書店のビジネス書籍の棚には所狭しに成功法に関する書籍や、経営手法の書籍が並べられている。

たしかに、成功法などのプラス成長に関する研究は企業成長に対して重要であるが、太田(1996)はマイナス成長に関する研究の必要性を以下のように述べている。

「わが国の経営学は高度経済成長を背景に、『プラス』の企業成長の研究が主流であった。(中略)『マイナス』の研究の必要性は、これまで『プラス』の企業成長という、一方的な視点から脱却するもの」(太田三郎『企業倒産の研究』まえがき)

つまり、倒産(衰退) = マイナスに対抗してプラスの研究だけをするのではなく、マイナスの環境だからこそ、それ自体を研究することによって、その原因を探り、倒産(衰退)を回避することが必要なのだ。

これまでに倒産に関する先行研究は行われてきている。定量的な研究は多いが、定性的な研究は少ない。そのため定性的な研究に関しては、倒産要因とその関連性に不十分な点が見られる。これらを指摘し、独自の要因を追加して企業倒産の調査することで、経営者の世代や倒産原因の新たな特性を明らかにしていくことが本研究の目的である。

先行研究のレビューと問題点の抽出

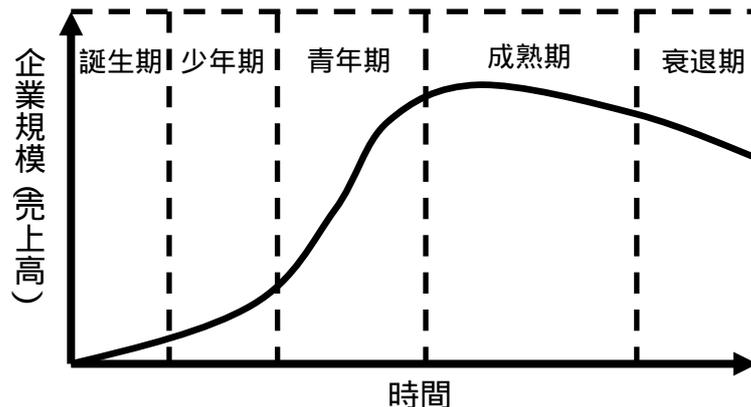
本章では、まず企業のライフサイクルの先行研究をレビューし、企業の誕生～衰退（倒産）までに至る企業の一生に注目する。次に、本研究の主題でもある倒産の先行研究のレビューを行い、その持つ問題点を浮き彫りにする。

1．先行研究のレビュー

1 - 1 ライフサイクルの研究

マーケティングにおける製品ライフサイクルがあるように、企業にもライフサイクルが存在する。(図3) 私たち生物と同様に、誕生期から青年期を経て成熟する。ライフサイクルに注目することで、衰退・倒産までの流れや特徴を掴む。

(図3) 企業の一生



出所：河合保弘・安藤ゆかり『会社の継ぎ方つづしかた』pp.161

各段階に関する考察は研究者によって、多少定義の差異はあるかもしれないが、河合・安藤(2004)は各段階の特徴を以下のように述べている。

誕生期 「企業創立のアイデアが価値あるものであることを実証するために、事業家は惜しまず資源を投資し、断固たる決断を下さなければならない」
(pp.161)

少年期 「人生における少年期が死と隣り合わせていることと同様に、企業の少年期も危険に満ちている。事業を存続させるために、事業家は自己犠牲の精神

を持ち、粘り強く事にあたらなければならない」(pp.161)

青年期 「急速な成長に対応するため、事業家は自分が行使していた権限を部下に譲り、自己規律を確信して、しっかりとした組織、体制を整備しなければならない」(pp.161)

成熟期 「企業をさらに大きく成長させるためには、会社組織の性格を変える必要がある。直感に頼った人間味があふれる創業精神に富んだ企業から、ビジネスライクな行動原理にもとづく経営がなされる企業へ脱皮し、長期的な目標を明確に設定しなければならない」(pp.161)

衰退期 「リミットレス・リーダーシップ、すなわち企業が衰退期に入る前に、事業家は先見の明と自らの意思で後継者に後を託さなければならない。会社が永遠に活力を持ちながら成長し、いつまでも若さを保つには不可欠の条件である」(pp.161)

図3から判断できるように、売上がピークを迎えた成熟期～衰退期のライフサイクルは穏やかな曲線を描いている。つまり、企業が衰退、もしくは倒産する際の特徴として、次のことが挙げられる。

・企業はゆっくりとしたスピードで衰退し、穏やかな最期を迎える。

1 - 2 倒産の研究

次に、本研究の主題でもある企業倒産に関する先行研究のレビューを行う。倒産に関する先行研究の多くが定量的な分析であり、利益率や資本比率などの財務データから倒産の原因・傾向に関して分析している。定量的な分析の研究が多い中で、定性的な分析による研究は清水(1985)の「中小企業倒産の構造的要因の分析」がある。太田(1996)は清水(1985)の研究の特徴を以下のように述べている。

「彼の研究は特筆すべき箇所の1つは、中小企業における企業倒産原因(要因)に関して定性的な分析を試みた点である。企業倒産要因の定性的な側面から企業の年齢、企業の業態、主力銀行変更の有無、不動産所有状況、社長の出身・地位、年齢、経歴、経営者としての能力、世評、従業員のモラル、労働組合の有無を定性的に企業倒産要因として選んでいる。」(pp.9-10)

太田(1996)は清水(1985)の分析結果を要約して、次のように述べている。

「 企業倒産は企業年齢の若年層に比較的多い傾向が認められる、 業態は市場が広域である企業よりも、狭い企業のほうが倒産しやすい、 下請け的な企業は、自家製品型の企業よりも倒産しやすい、 主力商品が商品のライフサイクル期の衰退期にある企業は倒産しやすい、 商品開発能力よりも仕入れ販売能力の欠如が倒産を誘因する、 本社・工場が自社所有であるよりも、賃借であるほうが倒産しやすい、 創業者社長の企業は、比較的倒産の可能性が高い、 社長年齢は 40 代が倒産件数が高い、 社長の学歴は企業倒産に関連性をほとんど示さない、 経営者能力では、倒産企業の場合、財務管理能力の欠如、ブレーンの欠如、科学的思考の欠如が主たる要因を占め、存続企業との違いは、とくに、財務管理能力の不足がきわだっている、などがあげられる。」(太田三郎『企業倒産の研究』 pp.9-10)

清水(1985)の研究は、定量的分析が多い中で定性的分析からのアプローチを試み、かつ多くの企業倒産要因を抽出したという点で、非常に意義があるものである。

1 - 3 先行研究の問題点

たしかに、清水(1985)の研究は多くの定性的な企業倒産要因を抽出したが、いくつかの問題点もある。それは、何代目、つまり経営者の「世代」に関して述べられていないことだ。清水の研究では「創業者社長の倒産件数が高い」と述べられているが、企業が成長を続ける上で創業者だけで終わるはずがなく、2代目、3代目へと継承させていかなければならない。そのことを考慮すると、各世代に関する倒産原因の研究の必要性があると言える。また、清水の研究は倒産要因を単一的に捉えるまでで止まっているため、それぞれの要因同士の関連性まで述べられてない点にも問題がある。それぞれの倒産要因を構造的にくくり分けて、世代との関連性を見ていく必要がある。

そこで、経営者の世代と倒産に関しての俗説・うわさを紹介しよう。

それは、「3代目が会社をつぶす」である。これは、初代経営者というのは失敗を繰り返し、苦勞するが、企業の土台作りに注力する。2代目経営者は生まれたときは貧乏でも、親(初代経営者)の苦勞を見て育っているため、自分でも努力して商売を大きくさせようと努力する。経営者の実力があれば会社は成長し、繁栄するが、実力がなければ、初代が残したものでなんとかやっていくが、会社が傾く。そして、3代目は2代目と違い、生まれたときから裕福な環境で育っていると同時に、草創期の困難な直接体験が少ない。実力が無いのに、経営の指揮を執るから、失敗の確率が高く、初代・2代目が残したものを食

い潰してしまい、倒産に追いやるといふのだ。

また、「売り家と唐様で書く三代目」といふ言葉もある。「努力して築き上げた家産も孫の代になると遊び暮らして使い果たし、ついには家まで売りに出す。しかも『売り家』札はその道楽ぶりを物語ってしゃれた唐様の書体で書いてあるといふこと」(Yahoo!辞書)

しかし、これらは俗説・うわさに過ぎない。そもそも「唐様」といふ言葉は江戸時代に使われていたため、今日でも当てはまるかは定かではない。

2 . 調査課題

以上の先行研究のレビューを踏まえての本論文での調査課題は、経営者の「世代」といふ新しい観点から企業倒産の調査を行い、世代ごとの企業倒産原因パターンを考察することである。

調査概要

1. 調査方法

経営者の世代と倒産原因の関係を探るため、本研究では清水（1985）の研究の倒産要因を抽象化して、年数・性格（環境）・倒産原因の3つに大きく切り分けて構成し、さらに本研究が注目する「世代」という新しい視点を加えて、調査した。3つに切り分けたものは、さらにいくつかの要因で構成され、それらの要因に関して単純集計した後、世代との関係性をみるためクロス集計する。さらに、性格（環境）と倒産原因を因子分析にかけることで、経営者の性格を含めた倒産原因として5つの因子を抽出する。最後に、世代と抽出した5つの因子得点と平均の比較を行い、各世代の倒産原因パターンを提示する。

本研究では、調査対象となる50の倒産事例に関する雑誌記事から、年数・性格（環境）・倒産原因を読み取り、分析した。本研究では年数に関して、企業の創業～倒産までの「存続年数（企業年齢）」、倒産した当時の経営者の「在任年数」、企業の売上高ピーク時から倒産に至るまでの年数を「余命」として、細分化する。

そして、性格（環境）に関して、「ワンマン」、「攻めの姿勢」、「坊ちゃん」、「体育会系」、「補佐役なし」の5つの要因で構成されている。これら5つの要因は、調査対象となる倒産事例50社が同族経営であるため、同族経営者の特徴として挙げられるものを使用した。経営者がその要因に該当するか否かは、データ源となった掲載記事中に、経営者を表す言葉として、「ワンマン」、「攻めの姿勢」、「坊ちゃん」、「体育会系」、「補佐役なし」という言葉、または、それらに類似する言葉（表1参照）が存在した場合に、その要因に該当するとし、存在しない場合は該当しないとした。また、「補佐役なし」に関しては、補佐役の定義の問題にもなるが、今回は広義に補佐役を捉え、補佐役の存在が掲載記事中に確認できない場合は「補佐役なし」とした。

表1 性格（環境）の要因に類似する言葉

ワンマン	忠告に耳をかさず、独善的な姿勢、トップの一存、独裁、etc
攻めの姿勢	攻め一辺倒、積極経営、守りはからきし、etc
坊ちゃん	苦労知らずのお殿様、甘ちゃん、坊ちゃん育ち、etc
体育会系	正義の熱血漢、熱心な人道家、etc
補佐役なし	止め役なし、ナンバーツー、右腕がいない、etc

さらに、倒産原因に関しては、調査対象となる倒産事例 50 社を掲載した雑誌記事において、「オーナー経営の死角」と題し、50 社を 5 つの倒産原因に仕分けしたので、それを用いる。5 つの倒産原因とは「行き過ぎた事業拡大」「成功体験に固執」「承継失敗」「財務音痴」「足元不安」である。掲載雑誌の日経ベンチャーでは 5 つの倒産原因を以下のように説明している。(『日経ベンチャー』, 7月号, 2005, pp.28-44)

「行き過ぎた事業拡大」・・・積極投資に多角化と、事業拡大に突っ走る。負けることは考えない。ブレーキの利かない暴走列車は、返済地獄へまっしぐら

「成功体験に固執」・・・「栄光の日々の終焉」に気づかず、いつまでたっても同じことの繰り返し。そして「裸の王様」が残される

「承継失敗」・・・どんなに「いい子」であっても、事業を継ぐ経営者としての資質は別。性格の良さが、足かせになってしまうことすらある

「財務音痴」・・・数値管理に苦手意識が付きまとい、売り上げと利益しか興味ない。「黒字なのに手形が落ちない」。知った時には、もう遅い

「足元不安」・・・大きな目標を立てたはよいが、社内基盤は脆弱そのもの。人も育たず、尊敬もされず、青雲の志は足元から虚しく崩れ去る。

1 - 1 調査対象

調査対象として用いるのは、『日経ベンチャー』「倒産の研究」(2001年4月～2003年9月号掲載)および「破綻の真相」(2003年10月～2005年6月号掲載)の内、株式所有比率にかかわらず、創業者・家の影響力があるオーナー(同族)企業 50社である。50の倒産事例の記事から、筆者自身が必要となるデータを抽出した。調査対象の選定理由としては、本研究の調査課題を満たすための要素である世代、年数・性格(環境)・倒産原因が調査対象の掲載記事中に存在したためである。また、世代に関して 50社のうち 3社において倒産時の経営者が何代目か判断できないため、世代に関しては 47社を分析対象とした。

1 - 2 同族企業とは何か

ここで、調査対象となる倒産企業 50社が同族企業であるため、同族企業に関して触れておこう。簡単に同族企業を説明すると、自分で創業した会社を血縁関係のある息子(娘)

さらには孫が受け継いでいく企業のことだ。税法上では同族企業の定義を以下のようにしている。『同族企業とは、株主等の三人以下およびこれらと政令で定まる特殊の関係のある個人および法人がその会社の発行済み株式の総数または出資金額の50%以上を所有している会社をいう。非同族の同族会社』(倉科敏材,2003『ファミリー企業の経営学』pp.15)

そして、同族経営の強みと弱みに関して、日経ベンチャー(2005)やブレーン(1997)の両雑誌では同族企業に関する記事で以下のように述べられている。強みとして「企業理念が一貫している、株主に配慮した短期的利益を目標にする必要がなく長期的な視点から経営判断できる、意思決定が速い」などがある。弱みとしては『ワンマン体質(独裁・私有化)に陥りやすい、人事の硬直化、経営の「マンネリ化」に陥ってしまう危険性がある』などがある。そして、強み・弱みの両方の側面として、「会社の負債を個人保証するという特徴があり、それが不退転の決意で陣頭指揮する原動力につながる」といわれている。(『日経ベンチャー』,pp.28-44,7月号,2005)(『ブレーン』,pp.42-46,2月号,1997)

調査結果と考察

まず、年数・性格（環境）・倒産原因に関して、それぞれ単純集計した結果を確認し、その後、世代とのクロス集計により世代との特徴を考察する。そして、性格（環境）と倒産原因を因子分析にかけて、経営者の性格や環境を含んだ、より詳細な倒産原因を抽出する。最後に、抽出した因子である倒産原因と世代の関係性を見て、各世代の倒産パターンを提示していく。

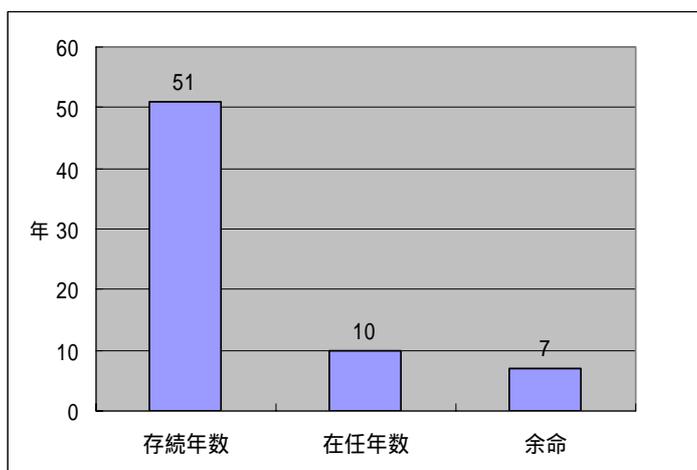
世代を調査した結果、世代が判別できる経営者 47 人中、1 代目 19 名、2 代目 15 名、3 代目 9 名、4 代目 2 名、5 代目 2 名であった。

1 . 調査結果と考察

1 - 1 単純集計の結果

(1) 年数の単純集計

図 4 存続年数・在任年数・余命における平均年数



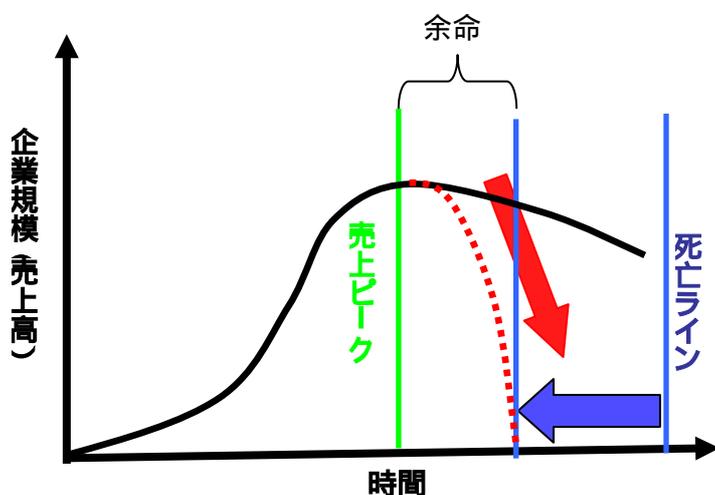
存続年数に関しては平均 51 年であったが、あくまで平均であって、存続年数が最短 10 年の企業もあれば、最長 117 年の歴史を持った企業も存在したので、参考程度の数字としてみてほしい。また、在任年数に関しても、存続年数と同じ理由から同様の扱いで受け止めてもらいたい。

ここで注目してほしいのは、余命の結果である。余命に関して、余命 26 年が 2 社存在したのを除けば、ほとんどの企業で 10 年以下であった。つまり、多くの企業は売上のピークを迎えた後、平均約 7 年で倒産してしまうといえる。歴史の長い短いに関わらず、死

ぬときはあっという間なのだ。

この結果より、企業のライフサイクルに関して、新たな特徴を発見した。先行研究のレビューで使用した企業のライフサイクル（図3）によると、売上がピークを迎えた成熟期～衰退期のライフサイクルは穏やかな曲線を描いている。つまり、企業が衰退、もしくは倒産する際の特徴として、企業はゆっくりとしたスピードで、穏やかな最期を迎えることが判断できた。しかし、この余命7年という結果を考慮すると、以下のような図5を描くことができる。

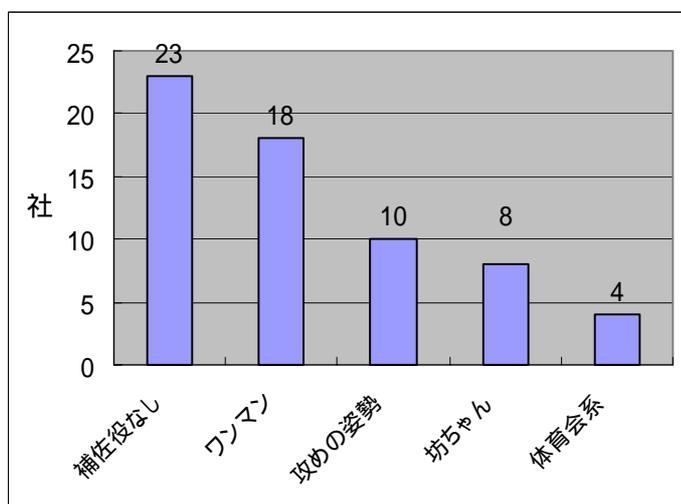
図5 調査結果を踏まえたライフサイクル



先行研究のライフサイクル（黒線）は、余命が長く、穏やかに衰退していくが、今回の結果では死亡ライン（青線）が左に移行して、急激に衰退する（赤点線）ために余命が短いことがわかる。このように、先行研究のような穏やかに衰退していく企業を「自然死」（黒線）とするならば、今回の結果のように急激に衰退して倒産する企業は「病死」（赤点線）と例えることができる。全ての企業が「病死」するとは限らないので、これを一般化することはできないが、「病死」する企業の場合、「自然死」のような穏やかな死は迎えられないことは事実である。そして、企業は「病死」を防ぐためには、売上ピーク（緑線）からライフサイクルが下降する前に、新しいライフサイクルの形成が必要となる。

(2) 性格(環境)の単純集計

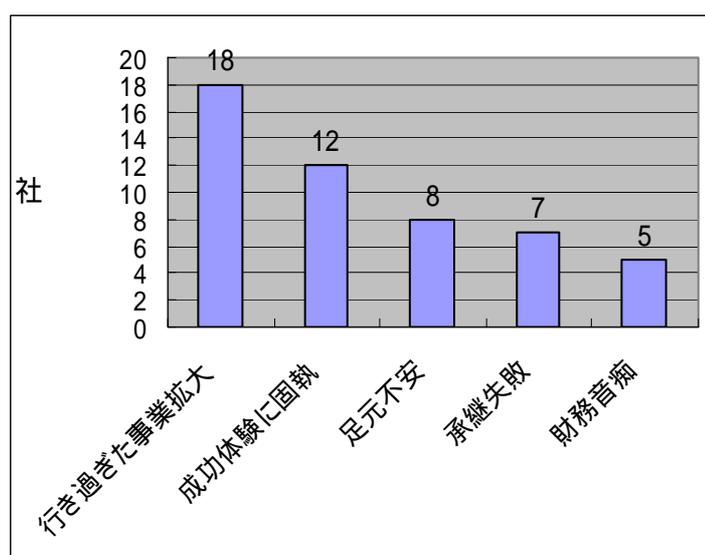
図6 性格(環境)における企業数



「補佐役なし」「ワンマン」の2つが高い数値を出し、調査対象である同族企業経営者のすべての世代に当てはまる特徴らしい結果が出たことになる。また、「坊ちゃん」に関しては、特徴として2代目や3代目以降が多いと考えられることから、調査対象中、2代目以降は28社なので、8社という数字は想定内といえる。

(3) 倒産原因の単純集計

図7 倒産原因における企業数



「行き過ぎた事業拡大」が高い数値を示し、次に「成功体験に固執」であるが、他3つは似たような数値を示している。つまり、同族企業の倒産傾向として「行き過ぎた事業拡大」が多いことがわかる。

1 - 2 クロス集計の結果

これまで、それぞれの要因に関して考察してきたが、次は世代とのクロス集計を行うことで、各世代と各要因との関係性をみていく。今回調査する際、4代目と5代目に関してはそれぞれ2社ずつしかなかったため、「4代目と5代目」を一つの 카테고리としてまとめて集計し分析している。

(1) 世代と年数のクロス集計

図8 先代と年数のクロス集計結果

報告書

		存続年数	在任年数	余命	余命÷年
1代目	平均値	24.7368	24.1667	4.6316	.2340
	度数	19	18	19	19
	標準偏差	11.76077	12.05502	3.41907	.24438
2代目	平均値	51.9333	17.3077	9.1333	.1740
	度数	15	13	15	15
	標準偏差	22.07929	10.52287	8.22771	.14905
3代目	平均値	71.8889	9.5000	8.0000	.1194
	度数	9	8	9	9
	標準偏差	19.71322	7.83764	4.06202	.08350
4代目と 5代目	平均値	103.5000	18.0000	8.2500	.0847
	度数	4	3	4	4
	標準偏差	16.58312	2.64575	4.99166	.05493
合計	平均値	49.1489	18.8095	7.0213	.1802
	度数	47	42	47	47
	標準偏差	29.91217	11.56580	5.81411	.18511

存続年数に関しては、代を重ねるにつれ値が増加していることがわかる。在任年数は、1代目～3代目にかけて数値が減少しているが、4代目と5代目では再び増加している。1代目が最も高い数値を示す理由としては、創業者である1代目が長期間経営者として在任し、2代目まで受け継がれることなくその歴史に幕を閉じた企業が多いからである。余命に関しては、1代目が若干他より低い数値であることを除けば、どの世代でも余命は短いことを示している。余命÷年（存続年数）においては、世代が増すごとに数値が減少している。存続年数の結果より世代が増すにつれて年（存続年数）は増加するのに、余命÷

年が減少するのは、どの世代であっても余命が平均的に短いことを示している。

(2) 世代と性格(環境)のクロス集計

図9 世代と性格(環境)のクロス集計結果

		ワンマン	攻めの姿勢	坊ちゃん	体育会系	補佐役なし
世代 1代目	度数	11	7	1	3	12
	%	64.70%	50%	5.30%	16.70%	92.30%
2代目	度数	4	4	5	1	6
	%	28.60%	28.6%	33.30%	6.70%	60%
3代目	度数	1	1	2	0	2
	%	11.10%	11.10%	22.20%	0%	50%
4代目と	度数	2	2	0	0	3
5代目	%	50%	50%	0%	0%	10%

1代目に関しては、補佐役なし 92.3%、ワンマン 64.7%、攻めの姿勢 50%と順に高い数値を示し、目立つ結果となった。つまり、ほとんどの創業者は右腕となる補佐役がないため、自らのカリスマ的な経営手腕で企業を動かし、ワンマンである傾向がうかがえる。2代目になると、補佐役なしの数値は減少したとはいえ、依然 60%と高いなか、坊ちゃん 33.3%で数値が増加しており、2代目から坊ちゃんの傾向が強くなることが考えられる。3代目も補佐役なしの数値は高い。4代目と5代目になって、補佐役なしの比率は減少するが、再びワンマン・攻めの姿勢の比率が高くなっていることがわかる。これは4代目や5代目まで来ると社内体制が安定し、補佐役となる人物が安定的に確保できるからだと考えられる。そして、経営者は安定した社内体制に安心した後、さらなる事業拡大を目指す意識が芽生えるのではないかと予想される。ただし、4代目と5代目に関しては絶対数が少ないため、傾向として認められるかは疑問である。

(3) 世代と倒産原因のクロス集計

図 10 世代と倒産原因のクロス集計結果

世代 と 倒産 のクロス表

	倒産					合計	
	行き過ぎた 事業拡大	財務音痴	承継失敗	成功体験 に固執	足元不安		
世代 1代目	度数	9	4	1	4	1	19
	%	47.4%	21.1%	5.3%	21.1%	5.3%	100.0%
2代目	度数	4	1	4	3	3	15
	%	26.7%	6.7%	26.7%	20.0%	20.0%	100.0%
3代目	度数	2	0	2	4	1	9
	%	22.2%	.0%	22.2%	44.4%	11.1%	100.0%
4代目と 5代目	度数	2	0	0	0	2	4
	%	50.0%	.0%	.0%	.0%	50.0%	100.0%
合計	度数	17	5	7	11	7	47
	%	36.2%	10.6%	14.9%	23.4%	14.9%	100.0%

1代目に関しては行き過ぎた事業拡大が47.4%と高い数値を示している。次いで、財務音痴と成功体験に固執が21.1%と高い。事業拡大を中心としながらも、経営者個人の財務管理能力不足がみられ、かつての成功体験に基づく経営判断がなされていることが考えられる。そして、2代目になると財務音痴以外の4つの原因に均等に分散している。また、1代目に比べて財務音痴の数値が非常に低く、2代目になると創業者に比べて財務管理に強くなるのがわかる。これは、2代目経営者が1代目に比べて、比較的高い教育を受けてきたことを示している。それから、1代目では低い比率であった承継失敗も、後継者となる2代目への継承を迎えることで、その比率は高くなる。さらに、その継承をきっかけに社内体制が不安定になり、足元不安という倒産原因の比率が増加すると思われる。3代目になると、成功体験に固執がやや高い数値を示している。4代目と5代目を除けば、成功体験に固執は各世代で高い比率である。これは、経営者は経営判断に迷った時に過去の成功方法を繰り返す傾向があることがわかる。

1 - 3 因子分析の結果

性格（環境）と倒産原因の因子分析によって、性格（環境）を含めた、より詳細な倒産原因の抽出を行う。5つの成分に分けて、因子得点の（+, -）数値が高いものをくくり、各成分の因子を抽出していく。

(1) 性格 (環境) と倒産原因の因子分析

図 11 性格 (環境) と倒産原因の成分行列

回転後の成分行列^a

	成分				
	1	2	3	4	5
ワンマン	.831	-.068	.006	.127	-.016
攻め姿勢	.245	-.253	.655	.283	.123
坊ちゃん	-.089	.824	.063	-.059	-.046
体育会系	-.250	.199	-.112	.770	.225
補佐役の	-.367	.107	-.097	-.728	.205
1=拡大	.813	-.361	-.093	-.104	.313
1=財務	-.141	.096	.889	-.185	.026
1=承継	-.102	.829	-.245	.201	.241
1=成功	-.058	-.074	-.117	-.026	-.967
1=足元	-.671	-.515	-.214	.071	.305

因子抽出法: 主成分分析

回転法: Kaiser の正規化を伴わないバリマックス法

a. 8 回の反復で回転が収束しました。

図 11 より、成分 1~5 の因子得点の数値 (+、 -) が高いものに注目して、各成分の倒産原因の因子を抽出していく。それぞれの成分で以下の項目数値が高い結果となった。

成分 1 (第 1 因子) . . . ワンマン (+) 拡大 (+) 足元 (-)

成分 2 (第 2 因子) . . . 坊ちゃん (+) 承継 (+)

成分 3 (第 3 因子) . . . 攻めの姿勢 (+) 財務 (+)

成分 4 (第 4 因子) . . . 体育会系 (+) 補佐役 (-)

成分 5 (第 5 因子) . . . 成功 (-)

よって、抽出した各因子を実務家にもわかりやすいラベル付けを行うと、

第 1 因子が『足元安泰・イケイケゴーゴー』、第 2 因子『温室育ちの経営者』、第 3 因子『攻め気の財務音痴』、第 4 因子『補佐なしの体育会系』、第 5 因子『成功体験に固執』となる。

1 - 4 世代の倒産原因パターン

因子分析によって、性格 (環境) を含めた倒産原因の抽出し、5 つの倒産原因を提示した。次は、この 5 つの原因と 1 代目 ~ 5 代目の各世代との関係性を分析していく。

世代ごとの因子得点の平均値の検定を行い、以下の結果となった。

図 12 世代と倒産原因（因子得点）の平均値の検定結果

報告書

世代		足元安泰 行け行け ゴゴ	温室育ちの 後継者	攻め気の 財務音痴	補佐なしの 体育会系	成功体験に 固執
1代目	平均値	.1075017	-.2339691	.6217054	.3895165	-.2996166
	度数	11	11	11	11	11
	標準偏差	1.02592586	.59056076	1.32191320	1.07796466	1.18727808
2代目	平均値	-.2002990	.3139145	-.4802870	-.2361054	.2471745
	度数	10	10	10	10	10
	標準偏差	1.03651938	1.29423069	.33372612	1.04428017	.90113563
3代目	平均値	-.2068301	.4836724	-.5472228	-.6578111	-.1309741
	度数	4	4	4	4	4
	標準偏差	.54887783	1.06328664	.14139137	.58406735	1.05016427
4代目と 5代目	平均値	.5492641	-.8333914	.0510006	.2358723	.4493112
	度数	3	3	3	3	3
	標準偏差	1.46579353	.46818111	.59120989	.45697233	.08391120
合計	平均値	.0000000	.0000000	.0000000	.0000000	.0000000
	度数	28	28	28	28	28
	標準偏差	1.00000000	1.00000000	1.00000000	1.00000000	1.00000000

ここでは全体の傾向を見るため、平均値の差の検定にこだわらず、図 12 を分析する。それゆえ、下記の解説は、可能性としてありうる傾向（仮説めいたもの）として理解いただきたい。

1代目は「攻め気の財務音痴」の数値が高く、創業者の性格として自分で立ち上げた事業を成長させようと攻める一方で、財務管理能力に問題があり、それが仇となり倒産することがわかる。

また、2代目、3代目は共に「温室育ちの後継者」という特徴が出た。やはり、俗説の通り、2代目、3代目になると、創業者に比べて坊ちゃんの性格で経営感覚に甘く、かつ先代から企業・事業を継承した結果、円滑かつ効果的に受け継ぐ事が出来ないことが判断できる。これは、経営者を支える幹部役員や社員たちにとって、先代である創業者との温度差を感じ、経営者とそれを支える側との亀裂が生じるからだと考えられる。また、亀裂が生じなくとも、先代のやり手幹部役員・社員が高齢化や定年を迎え会社を離れる時に、先代の幹部役員・社員に頼りきりだった2・3代目経営者は若い社員を育成できないまま、社内体制が脆弱して倒産することが予想される。

4代目と5代目は「足元安泰・イケイケゴゴ」の数値が高かった。このことから、4・5代目になると、経営者が立てた理念・目標も社員に浸透し、社内体制も安定してくるが、経営者は事業を大きくしようと拡大路線に突き進み、その方向を誤り倒産してしま

うことが考えられる。

したがって、これまでの考察を踏まえて、各世代の倒産原因パターンをまとめると、下（図 13）のような結果となる。

図 13 世代の倒産原因パターン

世代	倒産の特徴
1代目	攻め気の財務音痴
2代目	温室育ちの後継者
3代目	温室育ちの後継者
4 & 5代目	足元安泰・イケイケゴーゴー

終章

1 . 結論

で行われた調査結果とそれに対する考察から、日本の（同族）企業における経営者の各世代の倒産原因のパターンを提示した。まず企業が急激に衰退する「病死」の場合、衰退期における企業のライフサイクルは穏かな下降を見せる「自然死」ではないことがわかった。そして、倒産する前に新しいライフサイクルの形成の必要性を述べた。

また、各世代の倒産パターンは、1代目「攻め気の財務音痴」、2代目と3代目は「温室育ちの後継者」、4&5代目は「足元安泰・イケイケゴーゴー」となった。これを踏まえ、各世代の経営者が倒産を回避するためには、1代目は財務管理能力を強化した上で、事業拡大に努めることがと重要といえる。強化する手段として、経営者自身が、もしくは幹部・社員の能力の向上がある。幹部・社員の場合、経営者はその幹部・社員の声に耳を傾けることが前提条件となる。2代目と3代目は承継失敗を防ぐために、承継前に先代が後継者のための環境作りに注力すること、また後継者自身も自身の管理能力の向上とともに、幹部・社員の理解を促すことが重要であると考えられる。4 & 5代目は、自らの経営判断を冷静に分析し、幹部・社員と十分に相談した上で、ワンマンにならないことが必要である。

2 . 本研究の意義

本研究の意義は、理論的な意義として、倒産の研究に関して、日本における定性的要因分析による数少ない研究の1つである清水（1985）の研究の問題点を補完したこと、そして経営者の「世代」という新しい視点に注目して倒産との関係性を分析し、各世代の倒産パターンを提示したことにある。

また、実務的な意義として、実務家にもわかりやすい失敗パターンを提示したこと、そして経営者やそれを支える幹部・社員にとって企業倒産を抑止するための警鐘となったことにある。世代ごとに失敗パターンの特徴があるため、経営者は自身の経営判断を見つめ直し、倒産の危険の回避につなげてほしいところである。

3 . 今後の課題

本研究における問題点として、調査に使用したサンプル数が50社と少なく、各世代の人数が均等でなかったことがある。倒産パターンとして1つの傾向を提示することはでき

たが、より詳細かつ精度を上げた結果のためには、サンプル数を増やすことが必要となる。

また、調査に使用した倒産企業 50 社を、日経ベンチャーは数ある倒産した同族企業の中からどのような基準で選んだのかを雑誌記事を見る限りでは確認できない点で問題が残る。

そして、調査対象が雑誌記事である点で、経営者の性格（環境）を測る際に記者の表現方法によって性格を完全に網羅できない可能性があり、この点に調査の限界がある。

参考文献

書籍

- 戸田山和久 (2002) 『論文の教室』 NHK ブックス
太田三郎 (1996) 『企業倒産の研究』 同文館
今口忠政 (1993) 『組織の成長と衰退』 白桃書房
倉科敏材 (2003) 『ファミリー企業の経営学』 東洋経済新報社
河合保弘・安藤ゆかり (2004) 『会社の継ぎかた つぶしかた』 日経 BP 社
二条彪 『二代目経営の掟』 ダイヤモンド社
日経ビジネス (1989) 『会社の寿命～盛者必衰の理～』 新潮文庫
唐沢豊 (1985) 『二代目経営者の選択と決断』 有斐閣

雑誌記事

- 『日経ベンチャー』(2001年4月～2003年9月号)「倒産の研究」日経 BP 社
『日経ベンチャー』(2003年10月～2005年6月号)「破綻の真相」日経 BP 社
『ブレーン』(1997年2月号)「オーナーカンパニーの強さと弱さ 三代目の明暗」宣伝会議

論文

- Larry E. Greiner(1978)『*EVOLUTION AND REVOLUTION AS ORGANIZATION GROW*』

定期刊行物・WEBサイト

- 東京商工リサーチ (2005)「全国企業倒産白書 2005」pp.4-5
中小企業庁 (2006)「中小企業白書 2006 概要」pp.5-6
中小企業庁 (2003)「中小企業白書 2003」
<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h15/index.html>