



SETAC
HOLDINGS

中小企業の倒産は 防ぐことができる！

全ての中小企業経営者にお伝えしたいこと



SETAC
HOLDINGS

Contents

- 1 倒産・破産の前兆・予兆 P3 - P6
- 2 倒産の原因 P7 - P8
- 3 倒産の状況 P9 - P12
- 4 倒産を回避するためのノウハウ P13 - P14
- 4 SETAC-HD の企業理念 P15 - P17

中小企業が倒産・破産する前兆・予兆 (1/4)

あなたの会社は大丈夫？ 中小企業が倒産・破産する 35 の前兆・予兆とは？

	現象	備考
1	社員旅行や定例パーティーなどの恒例行事が取り止めになる	まずは社員の福利厚生から削減
2	文房具などの小さな備品の管理にうるさくなる	セロテープ・コピー用紙・そのほか諸々の消費量など些細なことで怒られることも
3	備品購入が非常に厳しくなる	「ボールペンは自分で買うこと」「社用で使う携帯は自分持ち」「営業で使用する車のガソリン代は自腹」というように段階的に自腹を切られるようになる。
4	チラシ、新聞や看板等の広告宣伝費が削減される	最終的には商品販売のための大切な費用が削減されることに
5	現金払いを手形に変更するなど支払条件の変更が起きる	取引先に対する支払手形の書き替え(ジャンプ)の要請なども。また、取引会社の担当者が不自然に上司と一緒に訪問してくることもある
6	あらゆる面で支払サイト(期間)が延びる	「20日締め翌月20日払い」だったのを「月末締めの翌月末払い」に変更するなど。社内的には経費精算の遅れが出る
7	採算度外視の在庫商品の安売りが行われる	安売りの理由がはっきりとしない。資金繰りのために商品の投げ売りをしている可能性がある
8	社長が小口の売掛金の回収に対してうるさく言うようになる	とにかくキャッシュが必要になる
9	支払期日より先に売掛金を集金に行くよう営業に指示を出す	この時点まで行くと、すでに末期症状
10	社内に精神論が横行しだす	定量的な目標の設定などがなくなる

中小企業が倒産・破産する前兆・予兆（2/4）

あなたの会社は大丈夫？中小企業が倒産・破産する35の前兆・予兆とは？

	現象	備考
11	「売り上げを上げろ」と言うだけの会議が頻繁に行われる	とにかく売上をのばすのに必死で、上司から「売ってこい！」の命令ばかりが増え、「なぜそうするのか」の説明がなくなる
12	社長が取引銀行へ出向くようになる	本来ならこちらに銀行員が出向いてくれるもの
13	メインバンク、取引銀行の変更	従来のメインバンクが会社を破綻懸念先に分類し、新規融資を行わなくなったため、他行にメインバンクを変更した可能性が高い
14	銀行以外からの金融機関から資金調達	いわゆる「ノンバンク」からの資金調達など。取引先も「信用リスク」（＝取引先が倒産して売上債権を回収できず損失を出してしまうリスク）を懸念。取引先の「与信管理」により、取引先との関係も変化が生じる
15	主要販売先や主要取引先が安定せず、すぐ変更される	新規の取引先が増える
16	取引業者から今後の付き合いを断られる	取引先の「与信管理」により、危険な会社と分類された可能性が高い
17	取引業者が減っていく	そして負のスパイラルに
18	社外から「おたくの会社が危ない」といった噂を聞く	「不渡り手形を出しそうだ」「融通手形を振り出している」などの噂をはじめ、取引業者・同業者からの評判が悪いと末期症状
19	給料がカットされる	まずは、基本給や歩合、手当などが削減される。他にアルバイトの給料を残業分カットしたり、交通費を削減したりなど手口は様々

中小企業が倒産・破産する前兆・予兆（3/4）

あなたの会社は大丈夫？中小企業が倒産・破産する35の前兆・予兆とは？

	現象	備考
20	賞与のルールが変更されるなど給与に細工が入り出す	給与の計算体系が変更された場合、小細工が入っている可能性は高い
21	給与の遅配や欠配が起きる	最初は2、3日の遅れの給料の遅延だが、次第に常態化していく。小規模の飲食店ではつり銭の小銭で給料を払うことも。中小企業の場合、社長が金策に駆けずり回ると、現場に全く出向かなくなる
22	社長の性格の変化	いつも元気だった社長が元気でなくなる、温和だった性格がイライラ怒りっぽくなるなど性格の変化が顕著に
23	社長の出勤時間が遅くなる	社長が不眠になり朝起きれなくなる、心療内科に通い出すなど理由は様々
24	社長や経理担当が、繁忙期でもないのに日中不在がち	資金繰りの悪化した会社の社長がまず採る行動は、複数の金融機関等への融資の依頼。経理担当も同様
25	取引先でない様々な人からの電話がかかってくるようになる	それは銀行かもしれないし、ノンバンクかもしれないし、弁護士かもしれない
26	社長の行先不明の外出が頻繁になる	金を友人に借りに行くなど、金策に走っている可能性がとて高い
27	社内の緊張感が欠ける	緊張感・モラルの低下。机の上に書類がちらばり乱雑な状態となっていたり、事務所やトイレが清潔ではない、あいさつの声が出なくなる、社内の雰囲気暗いなど5Sは崩壊
28	社員のモラルが著しく低下	経営陣も目先の資金繰りに追われ、従業員への指導監督が行き届かなくなるため、社内の規律は乱れる

中小企業が倒産・破産する前兆・予兆（4/4）

あなたの会社は大丈夫？中小企業が倒産・破産する35の前兆・予兆とは？

	現象	備考
29	納期遅れが発生する	製造業などで取引先に対する納期遅れが発生したら末期症状
30	常に求人募集を行う(内情を知っている人ほど辞めていく)	①社員やアルバイトの離職率が高いため ②銀行・取引先に業績が好調であることをアピールするため(最終的には融資や受注が目的)ハローワークに求人募集をかけることもある
31	経理部長や経理担当社員が退職する	会社の財務を知り尽くしている経理関係の社員や古参の事務員が退職する。また、経理責任者が心労で倒れるなんてケースも
32	役員や幹部社員、優秀な管理職クラスが退社する	有能な役員・有能な社員が連続で辞めると赤信号
33	希望退職者を募りだす	ここまでいくと赤信号
34	社会保険の組合から脱退する	もしくは社会保険の滞納で差押通知がくる、労働基準監督署からの電話がやたらかかってくるなど
35	社内で「倒産するかも」といった噂が流れる	ここまできたら時すでに遅しかもしれない

－参考－

中小機構：倒産防止共済：経営セーフティ共済（中小企業倒産防止共済）
連鎖倒産から会社を守るための共済－中小企業倒産防止共済制度

NAVERまとめより

<http://matome.naver.jp/odai/2141227974121719201>

倒産の原因 (1/2)

主原因	細別	摘要
1.放漫経営	イ	事業上の失敗 経験不足、経営未熟、経営策の不手際、必要書類、伝票帳簿等の不備、事業計画または資金計画の粗雑、もしくは無計画、事業概況の把握不十分等経営首脳陣の放漫に起因するもの。
	ロ	事業外の失敗 投機思惑の失敗、企業間のあるいは役員間の内紛、労使間の紛争による蹉跌、経営者の経営意欲喪失などに起因するもの。
	ハ	融手操作 自己の資金繰り困難からあるいは融資枠引締から、さらに取引先などから要請により融手操作を行い破綻を招来した場合。
2.過少資本	イ	運転資金の欠乏 設立、創業当初より自己資本過少、手張り過ぎによる運転資金の欠乏など資本構成不安定などに起因するもの。
	ロ	金利負担の増加 高利依存、債務過多から金利負担の増加を招き現状の売上、収益からこれを吸収できず、また拡販による経費高に起因したもの。
3.他社倒産の余波	不良債権発生	取引先、傍系会社、関係先の倒産、内整理などの連鎖反応により経営困難に起因するもの。
4.既往のシワ寄せ	赤字累積	長期に亘る業績不振によるジリ貧経営、旧債返済の重圧、販売地盤未確立による経営困難など過去の業績不振、失敗のシワ寄せ、経営方策の失敗に起因するもの。
5.その他	偶発的原因	代表者死亡、水害、火災、震災、交通事故、詐欺、盗難、使い込みなど予期しない偶発的問題から起因したもの。

(財)企業共済協会「中小企業調査研究報告」より

倒産の原因 (2/2)

主原因	細別	摘要
6.信用性低下	金融機関・取引先の打切りなど	取引金融機関の融資引締、拒絶、または取引停止などを直接原因とするもの。取引先の警戒視による取引不円滑に原因して、またダンピングあるいは違背行為による対外信用を著しく失墜したことに起因するもの。
7.販売不振		市況悪化による売行不振、業界不況によるジリ貧、季節的影響による売行減少、市況低迷による利幅低下、採算割れ、輸出不振、受注減少、その他商い高減少に起因するもの。 同業乱立に伴い業者間の過度の競争から出血受注、サービス過剰による採算割れとなることに起因するもの。 技術革新、生活様式、嗜好の変化等需要動向、消費動向の変化に対応し得ないことに起因するもの。円高、円安など為替相場によるもの。 大資本の進出、直売、デパート、スーパー・マーケットの進出から被害を受けたことに起因するもの。
8.売掛金等回収難	決済条件の悪化	売掛金回収遅延、長期化、こげつき債権発生による不良債権の累積、その他受取債権の回収困難、決済条件の悪化に起因するもの。
9.在庫状況悪化		在庫商品の値下り、契約キャンセル、製品不評等による返品増加。売行不振に伴う在庫増大、新品種取扱いの失敗、その他在庫状態悪化に起因するもの。
10.設備投資過大		社屋、工場、機械設備等の新增改設による資金固定化、支店開設、車輛購入等による運転資金枯渇、その他無計画な設備過大投資に起因するもの。

(財)企業共済協会「中小企業調査研究報告」より

倒産の状況 (倒産件数、負債金額)

【企業数】	2014年データ		
中小企業		大企業	
	うち小規模		規模合計
3,809,228	3,252,254	11,110	3,820,338
99.7	85.4	0.3	

	件数	中小企業	比率	負債金額	中小企業の負債金額	比率
2011年	12,734	12,687	99.6	35,929	32,999	92
2012年	12,124	12,077	99.6	38,346	2,008	5
2013年	10,855	10,848	99.9	27,823	27,428	99
2014年	9,731	9,723	99.9	18,741	18,355	98
2015年	8,812	8,806	99.9	21,124	20,182	96
平均	10,851	10,828	99.8	28,393	20,194	77.8

中小企業庁(倒産の状況)

<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/tousan/160225bankruptcy.xls>

(注) 1. 総数には会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。
2. 企業の区分については、下記の通り。
(中小企業基本法(昭和38年法律第154号)に基づく。)

(1) 大企業

総数のうち(2)及び(3)に該当しない企業

(2) 中小企業

ア 製造業、建設業、運輸業その他の業種: 資本金3億円以下又は常用雇用者規模300人以下

※ゴム製品製造業は、常用雇用者規模900人以下

イ 卸売業: 資本金1億円以下又は常用雇用者規模100人以下

ウ サービス業: 資本金5000万円以下又は常用雇用者規模100人以下
※ソフトウェア業、情報処理・提供サービス業は、資本金3億円以下又は常時雇用者規模300人以下

※旅館・ホテル業は、常時雇用者規模200人以下

エ 小売業: 資本金5000万円以下又は常用雇用者規模50人以下

(3) 小規模企業

ア 製造業、建設業、運輸業その他の業種: 常用雇用者規模20人以下

イ 商業、サービス業: 常用雇用者規模5人以下

※宿泊業・娯楽業は、常用雇用者規模20人以下

3. 2.の条件の区分では、中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。

4. 常用雇用者数には、海外における常用雇用者も含む。

5. 産業分類は、2013年10月改定のものに従っている。

6. 経済センサスでは(1)商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、

(2)本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を導入しているため、過去の中小企業白書の付属統計資料の「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

7. 数値は、2014年7月時点のものである。

中小企業庁(中小企業の企業数・事業所数)

http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_kigyocnt/150129kigyous.xls

資本金別倒産状況 (負債金額 1 千万円以上)

	1千万円以上			100万円以上			100万円未満及び個人		
	件数	負債金額	平均金額	件数	負債金額	平均金額	件数	負債金額	平均金額
2011年	5,199	1,860,787	358	3,324	202,991	61	2,508	117,382	47
2012年	5,029	1,429,823	284	3,194	189,240	59	2,191	154,098	70
2013年	4,315	1,094,225	254	3,109	195,789	63	1,936	171,670	89
2014年	3,710	818,354	221	2,746	160,615	58	1,723	95,094	55
2015年	3,352	780,680	233	2,578	149,740	58	1,596	210,537	132
平均	4,321	1,196,774	270	2,990	179,675	60	1,991	149,756	79
	39.8			27.6			18.3		

	500万円以上			5千万円以上			1億円以上		
	件数	負債金額	平均金額	件数	負債金額	平均金額	件数	負債金額	平均金額
2011年	1,124	85,006	76	388	525,364	1,354	191	801,390	4,196
2012年	1,203	100,555	84	341	333,902	979	166	1,626,945	9,801
2013年	1,067	82,358	77	304	310,325	1,021	124	927,980	7,484
2014年	1,101	84,914	77	331	290,845	879	120	424,243	3,535
2015年	923	105,378	114	280	282,895	1,010	83	583,172	7,026
平均	1,084	91,642	86	329	348,666	1,049	137	872,746	6,408
	10.0			3.0			1.3		

中小企業庁(倒産の状況)

<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/tousan/160225bankruptcy.xls>

業種別倒産状況 (負債金額 1 千万円以上)

	サービス業・その他 (一次産業含む)		建設業		製造業		卸売業		小売業	
	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比
2011年	2,910	22.9	3,391	26.6	1,901	14.9	1,641	12.9	1,489	11.7
2012年	2,478	22.2	2,776	24.9	1,645	14.8	1,641	14.7	1,307	11.7
2013年	2,513	23.2	2,421	22.3	1,690	15.6	1,561	14.4	1,408	13.0
2014年	2,537	26.1	1,965	20.2	1,403	14.4	1,394	14.3	1,245	12.8
2015年	2,204	25.0	1,686	19.1	1,290	14.6	1,375	15.6	1,211	13.7
平均	2,528	23.9	2,448	22.6	1,586	14.9	1,522	14.4	1,332	12.6

	情報通信業		運輸業		不動産		金融・保険		合計
	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比	件数
2011年	514	4.0	414	3.3	420	3.3	54	0.4	12,734
2012年	468	4.2	438	3.9	337	3.0	49	0.4	11,139
2013年	450	4.1	428	3.9	315	2.9	69	0.6	10,855
2014年	394	4.0	404	4.2	340	3.5	49	0.5	9,731
2015年	371	4.2	363	4.1	273	3.1	39	0.4	8,812
平均	439	4.1	409	3.9	337	3.2	52	0.5	10,654

	販売不振	既往の しわ寄せ	連鎖倒産	過少資本	放漫経営	設備投資過大	信用性の低下	売掛金回収難	在庫状態悪化	その他	合計
2011年	9,363	1,079	709	662	522	77	55	56	7	204	12,734
2012年	8,574	1,321	712	563	566	77	48	48	8	207	12,124
2013年	7,468	1,372	612	526	508	71	44	50	6	198	10,855
2014年	6,708	1,174	555	438	484	72	54	40	7	199	9,731
2015年	5,959	1,136	553	397	376	61	49	54	8	219	8,812
平均	7,614	1,216	628	517	491	72	50	50	7	205	10,851
全体の割合	70.2	11.2	5.8	4.8	4.5	0.7	0.5	0.5	0.1	1.9	

SETAC-HDが提供するサービス

◆マーケティング対策

- ・売れる仕組みづくりとは
- ・企業コンセプトの確立
- ・マーケットとオンリーワン
- ・ターゲットマーケティング
- ・差別化
- ・中小企業のブランド戦略
- ・顧客情報と顧客管理
- ・データベースマーケティング
- ・リレーションシップ
- ・ワントゥワンマーケティング
- ・人はストーリーに感動する
- ・プレゼンテーション
- ・USPとは
- ・テレマーケティング
- ・FAXDM
- ・プレスリリースとは

◆経営体質強化の手法

- ・仕組みで動かす経営
- ・ナレッジマネジメント
- ・経営方針書・経営計画書
- ・経営理念と経営戦略
- ・経営ビジョンの作り方
- ・事業計画書の作成
- ・新規事業の開発・立ち上げ
- ・自社商品分析と商品開発
- ・バランススコアカード
- ・組織改革
- ・全員参加型経営
- ・戦略的アウトソーシング
- ・アライアンスとベンチマーキング
- ・時間管理の徹底
- ・目標達成は管理と制度
- ・採用計画の立て方
- ・パート・アルバイトの採用
- ・組織力の強化
- ・モチベーション・マネジメント
- ・コミュニケーション能力
- ・コーチングスキル
- ・コンプライアンス経営
- ・プロフェッショナル社員
- ・新人・中途採用者の育成
- ・業務マニュアルの作成

◆組織力強化の手法

- ・営業会社は問題解決業
- ・営業マニュアル
- ・営業活動の準備
- ・営業・プレイングマネージャー
- ・営業マンの行動管理
- ・営業マンの役割
- ・営業同行
- ・組織の営業力強化
- ・売れる営業マンの基本スキル
- ・スクリプト(台本)営業
- ・ロープレは営業力を強化
- ・応酬話法マニュアル
- ・集客から顧客の維持管理
- ・既存顧客の売上げアップ
- ・営業日報の書き方
- ・月報・週報の書き方
- ・営業ツールとは 作り方
- ・企画力を高める方法
- ・企画書の書き方

SETAC-HDが提供するサービス

◆業務改善の方法と進め方

- ・仕事の段取り力を高める
- ・業務の見える化
- ・組織の役割分担とは
- ・業務マニュアル準備と作成
- ・間接部門の生産性向上策
- ・社内文書の保存保管管理
- ・組織人としての基本動作
- ・5Sとクリンリネス
- ・顧客満足と従業員満足
- ・人材育成の方法とポイント
- ・人材教育の内製化
- ・ビジネスマナー
- ・指示・命令
- ・報連相(ホウレンソウ)
- ・先行管理とは
- ・決定事項の実現化
- ・会議の進め方とルール
- ・朝礼の目的と進め方
- ・ムダ・ムラ・ムリとコスト

◆リスクマネジメント対策

- ・リスクマネジメント情報
- ・BCP策定と防災対策
- ・営業秘密管理規程
- ・不祥事発生はトップの姿勢
- ・取引先の与信管理
- ・海外出張の安全管理
- ・企業リスクと危機管理
- ・個人情報漏洩の管理対策
- ・企業を守る安全運転管理
- ・クレーム(苦情)対応

◆労務対策

- ・労務リスクと労務管理
- ・労務三大トラブル
- ・就業規則(作成・変更)
- ・人事考課制度(規程)
- ・営業マン活性化の評価方法
- ・賃金制度と退職金制度
- ・労働時間管理の適正化
- ・服務規律と制裁規定
- ・不利益変更・福利厚生
- ・労働契約書の作成と雛形
- ・各種社内規定(雛形)
- ・職場のメンタルヘルス対策
- ・労災保険加入と周辺知識
- ・助成金の申請と活用

「倒産する企業」とは弱者であり、「生き残る、または発展する企業」が強者なのでしょうか？

この現象は自然界の「弱肉強食」という言葉によってよく表現されます。この弱肉強食という言葉によって、弱者は消え去ることが理(ことわり)であり、仕方のないことという意味としてもよく使われます。

しかし、これは大きな間違いです。そもそも弱肉強食という言葉の意味は「弱い者が強い者のえじきになること。弱者の犠牲の上に強者が栄えること」となっています。さらに、自然界は決して「弱肉強食」という法則(ルール)で動いている訳ではありません。

弱いからといって喰われるとは限らないし、強いからといって食えるとも限りません。虎は兎より掛け値なしに強いですが、兎は世界中で繁栄し、虎は絶滅の危機に瀕しています。自然界の掟は、個体レベルでは「全肉全食」で、種レベルでは「適者生存」です。個体レベルでは、最終的に全ての個体が「喰われ」ます。

全ての個体は、多少の寿命の差こそあれ、必ず死にます。個体間の寿命の違いは、自然界全体で観れば意味はありません。種レベルでは「適者生存」です。この言葉は誤解されて広まっていますが、決して「弱肉強食」の意味ではありません。

「強い者」が残るのではなく、「適した者」が残るということです。(「残る」という意味が、「個体が生き延びる」という意味で無く「遺伝子が次世代に受け継がれる」の意味であることに注意)そして自然というものの特徴は、「無限と言っているほどの環境適応のやり方がある」ということです。

必ずしも活発なものが残るとは限らず、ナマケモノや深海生物のように極端に代謝を落とした生存戦略もあります。多産なもの少産なもの、速いもの遅いもの、強いもの弱いもの、大きいもの小さいもの。。。

あらゆる形態の生物が存在することは周知の事実です。この適者生存という生存戦略が、それぞれの種によって繰り広げられているのが自然界ということになります。

「適応」してさえいれば、強かろうが弱かろうが関係無いのです。そして「適者生存」の意味が、「個体が生き延びる」という意味で無く「遺伝子が次世代に受け継がれる」の意味である以上、ある特定の個体が外敵に喰われようがどうしようが関係ないのです。そして人の生存戦略は「社会の構築」であり、構築された社会での「社会性」への適応です。人間は高度に機能的な社会文明を作り、その互助作用によって個体を保護します。

個別的には長期の生存が不可能な個体も生き延びさせることで、子孫の繁栄の可能性を最大化するという戦略です。どれだけの個体が生き延びられるか、どの程度の“弱者”を生かすことができるかは、その社会の持つ力に比例します。人類は社会(文明)を発展させることで、前時代では生かすことが出来なかった個体も生かすことができるようになりました。生物の生存戦略としては大成功でしょう。それ故地球という星を人類という種が占めるようになりました。アマゾンのジャングルに一人で放置されて生き延びられる現代人はいません。

ということは、「社会」というものが存在しない自然状態に置かれるなら、人間は全員「弱者」だということです。その「弱者」たちが集まって、出来るだけ多くの「弱者」を生かすようにしたのが人間の生存戦略です。我々全員が「弱者」であり、「弱者」を生かすのが人類(ホモ・サピエンス)の生存戦略だということです。これは人が人を殺してはいけない理由でもあります。

ここで、最初のテーゼ(命題)に戻ります。「倒産する企業」とは弱者であり、「生き残る、または発展する企業」が強者なのでしょうか？

仮に「倒産する企業＝弱者」だとしても今の論理で行くと、弱者は淘汰されてしまっても良いという訳ではないということです。企業は自然界という環境下でビジネスをしている訳ではありません。

人の作った社会の中でビジネス(経済活動)をしています。この社会の中でビジネスモデルが適応していなければ、倒産します。残念ながら、適応していない企業を助けることはできません。逆に、ビジネスモデルが社会に適応しているのであれば、その企業を救済する行為は、人類の生み出した戦略に合致しています。また企業がビジネスモデルが社会に適応しているのであれば、本来倒産をするようなことはないのです。

だからこそ私達は、このような概念の下、倒産／破産する企業をゼロにしたいと考えています。これはある意味、人が種として生き残るために必要な行為でもあると信じています。