

地方都市における小規模企業経営者が 老舗企業になるための不可欠な要素について

勝 部 教 道

キーワード：経営破綻、民事再生、自力再建、レベル5リーダーシップ

1. はじめに

1-1. 研究の背景

東洋経済オンライン「将来人口が激変する 500 自治体ランキング」によると、2045 年推計人口は、2015 年比で大幅に減少し、各都道府県を代表する県庁所在地でさえ例外ではないとしている。たとえば、青森市（220 位）、秋田市（368 位）、長崎市（382 位）、奈良市（460 位）などは、20%以上の人口減少が予測されている（東洋経済, 2019）。一般的には、人口減少によりその地域の経済規模は縮小する。そして、地方都市における中小企業はますます苦境をむかえ、事業の継続性が大きな課題となる。その継続が困難になった企業は、合併、譲渡、廃業又は清算などを経て、市場から姿を消してしまう。はたして、企業の寿命はどの程度であろうか。東京商工リサーチの調べによると、2020 年に倒産した企業の平均寿命は 23.3 年であった。また、全倒産件数のうち、業歴 30 年以上で倒産した“老舗”企業の割合は 32.5%にも及び、2006 年から約 15 年間にわたって増加傾向にある（東京商工リサーチ, 2021）。すなわち、平均寿命を超えた老舗企業であっても、経営の健康管理を怠れば、誰でも病にかかる可能性があることを示している。

一方、厳しい市場環境にありながら、うまく変化を捉え、時代の波を乗り越えてきた日本企業がいくつかある。東京商工リサーチ『全国「老舗企業」調査』（本調査では、創業 100 年以上を「老舗企業」と定義している。）によると、2016 年 12 月に発表された老舗企業数は、全国に 3 万 3,069 社存在し、全体に占める老舗率は 1.12%であった。その老舗企業の規模をみると、売上高にあっては「5 億円未満」の小規模企業が

全体の7割を占め、従業員数にあつては「10人未満」の小規模企業が全体の5割強、「20人未満」を含めると全体の約7割を占めている（東京商工リサーチ, 2016）。この調査では、必ずしも経営資源の潤沢な大企業だけが継続性に優位なわけではなく、むしろ、小規模企業のもつ何らかの要素が、継続性を生み出す可能性があることを示している。

1-2. 問題提起

それでは、地方都市で生存を続け、創業100年以上の老舗企業になるためには、どのようなことが必要であろうか。

これには、第1-1節で示した2つの可能性がヒントになる。第1は、経営の健康管理を怠らないこと、第2は、小規模企業のもつ何らかの要素を備えること、この2つである。前者は、経営の健康管理を怠らないことによって、企業を維持することができる。後者の“小規模企業のもつ要素”とは何であろうか。しかも、老舗率わずか1.12%の小規模企業に存在する要素である。筆者はこれを、老舗の小規模企業には、ある特定の要素をもった経営者が存在していると推察する。なぜなら、小規模企業の特徴は、まず、経営者と会社が同一化しやすいこと。たとえば、経営者の価値観に基づく判断が、ダイレクトに自社の行動につながってしまう。次に、従業員が経営者に同調化しやすいこと。たとえば、経営者の価値観に基づく行動が、従業員の規律や態度につながってしまう。この特徴ゆえに、経営者の決断が、善かれ悪しかれ自社の業績を大きく左右する。すなわち、小規模企業の経営に最も強く影響を与える経営者が、継続性を生み出す要素をもっているか否かの違いにあると考える。

このことから、改めて2つの可能性を整理すると、図1-1に示す2つの要素が、老舗企業になるための要素であると考えられる。

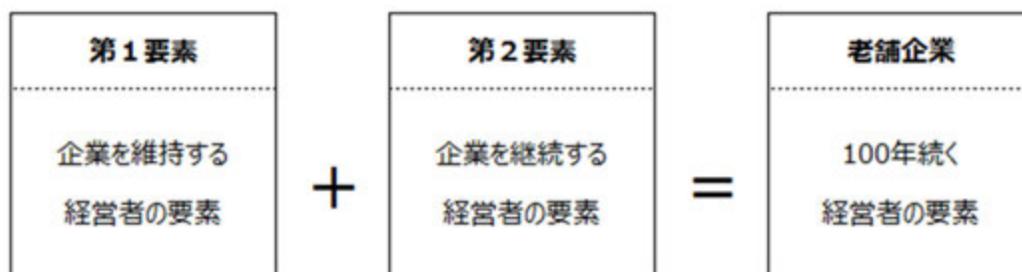


図 1-1：老舗企業に不可欠な要素

（出所：筆者作成）

それでは、老舗の小規模企業には、どのような経営者が存在するのでしょうか。また、その経営者はどのような経営の選択をするのか。

たとえば、経営者の最も単純な選択は、他社の成功事例に倣うこと。特に地方都市であれば、海外や国内大都市の流行を先取りし、地方初出店などの宣伝で後進性の利益を獲得することもできる。だが、流行は一過性のものであり、持続性に欠ける。そこには何が足りないのか。この疑問に対し、日経BP社「日経トップリーダー」によると、中小企業の倒産をテーマにした連載記事で、次のように解説している。“成功事例は再現性が低いが、失敗事例は再現性が高い”。たとえば、成功事例は、社員の力量が不足していれば、同じような成果はでないかもしれない。また、その戦略をどこまで徹底できるかという、経営者の熱量によっても結果は異なる。経営の世界には、「これを飲めば、どの会社にも必ず効く」という特効薬はない。これに対して失敗は、「こうした局面で、こんな判断をしたから会社が傾いた」という事例は、おそらく高い確率で自社にも当てはまる。失敗は究極的には1つの判断ミスによるもので、破綻にはいくつかのパターンがあるとしている（日経BP, 2018）。

すなわち、中小企業の経営には、市場競争を勝ち抜く他社のビジネスモデル（成功事例）に倣うよりも、経営者や組織が引き起こす自社の判断ミス（失敗事例）を回避する方が有為であることを示している。

このことから、老舗の小規模企業経営者は、前述の失敗事例に対する意識が異なるものと推察する。具体的には、経営の危機意識と、経営の警戒意識である。なぜなら、小規模企業の経営環境は、大手の逆風や市場の荒波に影響されやすく、吹けば飛ぶような弱者であることが多い。そのため、常に経営の危機に敏感で、より適時適切な判断と行動が求められている。ゆえに、これら2つの意識を、適正に経営に反映できる経営者が、老舗企業になれると考えられる。この経営者の2つの意識を、改めて図1-1で整理すると、図1-2のとおり示すことができる。

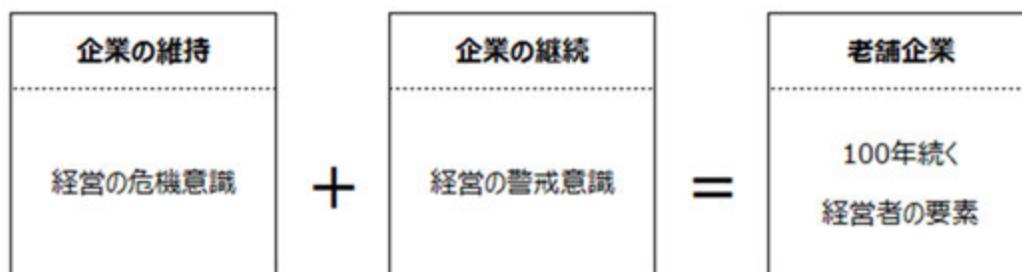


図 1-2：老舗企業に不可欠な要素

（出所：筆者作成）

1-3. 研究の目的

そこで本稿の目的は、小規模企業の経営者に内在する意識を考察し、

老舗企業に不可欠な経営者の要素を明らかにすることである。

第1の要素は、経営の危機意識をもち、企業を維持すること。その具体的な要素を探るため、先行研究では、企業が経営の危機に陥った原因に焦点をあてる。なかでも、経営者の誤った判断がまねいた危機の原因を取りあげる。そこには、経営の危機に陥ったいくつかのパターンがある。そこから、経営の危機意識によって生じる経営者の要素と、経営の健康管理に必要な具体的な項目を導く。

第2の要素は、経営の警戒意識をもち、企業を継続すること。その具体的な要素を探るため、事例研究では、小規模企業が経営再建を果たした要因に焦点をあてる。なかでも、自力再建型の民事再生を成し遂げた経営者のリーダーシップを取りあげる。そこには、経営再建を成し遂げた苦悩の決断がある。そこから、経営の警戒意識によって生じる経営者の要素と、経営再建に不可欠な内面の強さを導く。

なお、ここでいう「経営の危機」とは、企業経営が行き詰まり、事実上の経営破綻、又は経営破綻寸前の状況にあることを表している。

この2つの要素を明らかにすることで、小規模企業の経営者は、経営の危機（図2：③）を回避し、現状維持（図2：②）を図ることができる。さらに、経営の危機（図2：③）に陥っても、経営者がその危機を救い、経営の再建（図2：④）が可能となる。

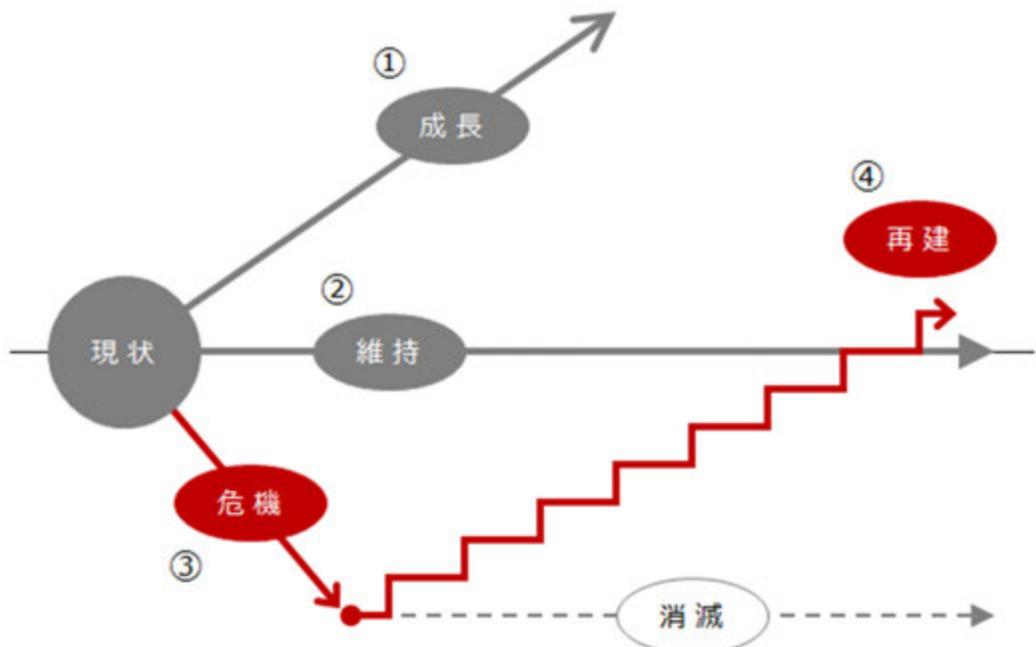


図2：小規模企業の維持と再建

（出所：筆者作成）

すなわち、外部環境の影響を受けやすい小規模企業経営者は、自社の状態を常に図2-②水準以上に保つことが生存企業として不可欠である。その水準を保持する効果が、経営資源の乏しい小規模企業に、新たなチャレンジを試みる際のリスクヘッジとなる。さらに、その要素をもった経営者の存在が、自社の事業に持続的な成功と成長を促す基盤となる。

1-4. 論文の構成

本稿の構成は次のとおりである。

まず、第2節では、先行研究をする。企業が経営危機に陥った原因に焦点をあて、なかでも、経営者の誤った判断がまねいた危機の原因を取りあげる。続いて、第3節では、仮説を提示する。経営再建を成し遂げる経営者に不可欠なリーダーシップ理論を提示する。続いて、第4節では、事例研究をする。小規模企業が再建を果たした要因に焦点をあて、なかでも、経営者のリーダーシップによって自力再建型の民事再生を成し遂げた事例を取りあげる。そして、第5節では、仮説を検証する。第3節のリーダーシップ理論と、第4節の経営者がもつ要素を比較検証する。最後に、第6節では、老舗企業に不可欠な経営者の要素について考察し、まとめとする。

2. 経営危機の先行研究

この節は、経営の危機意識によって生じる経営者の要素と、経営の健康管理に必要な具体的な項目を導く。

老舗企業の経営者は、図2で示した現状維持水準を継続的なものにするため、経営の危機（図2：③）回避にあつては、過去のセルフチェックを、経営の再建（図2：④）にあつては、未来にむけたセルフコントロールを、欠かさないう努めているものと考えられる（図1-3）。

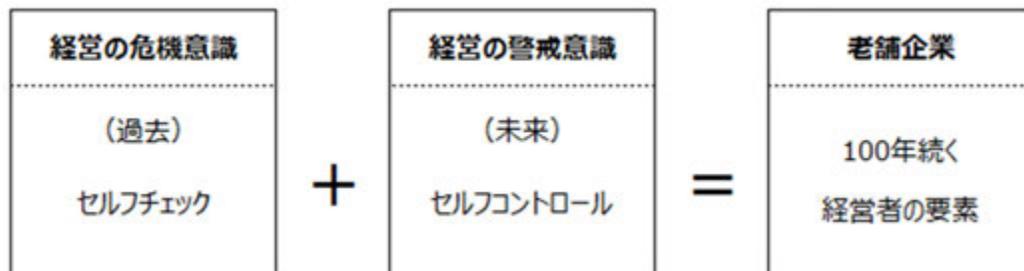


図1-3：老舗企業に不可欠な要素

(出所：筆者作成)

そこでこの節では、セルフチェックの重要性を考察する。

まずは、日本国内の中小企業が、どのような理由で経営破綻したのかを明らかにするため、企業共済協会の「中小企業調査研究報告書」から、過去 20 年間に経営破綻した約 27 万 3 千社の規模と原因を整理する。次に、企業がまねいた経営危機の原因を明らかにするため、ジャグディッシュ・N・シース(2008)の「自滅する企業」から、かつて「エクセレント・カンパニー」と呼ばれた優良企業が、自滅的習慣によって経営危機に陥った 7 つの習慣病を整理する。最後に、経営者がまねいた経営危機の原因を明らかにするため、シドニー・フィンケルシュタイン(2004)の「名経営者が、なぜ失敗するのか？」から、世界の一流企業を指揮する名経営者が、自らの優秀さを幻想したときに始まる失敗の 7 つの習慣を整理する。

2-1. 中小企業調査研究報告書

企業共済協会の「中小企業調査研究報告書」から、経営破綻について調査した過去 20 年間分を編集し、約 27 万 3 千社の破綻の規模と原因を整理する。

(1) 調査方法

東京商工リサーチによる調査から、情報及び資料の提供を受けている。

(2) 調査対象地域

全国を調査対象地域としている。

(3) 集計期間

当該年度の 4 月 1 日を始期とし、翌年 3 月 31 日を終期としている。

(4) 倒産原因の定義

表 1

(5) 倒産原因別の統計

本調査の集計期間は 1999 年から 20 年間とし、倒産原因別の企業数を、経年と負債規模で表している(表 2)。なお、企業倒産の原因は厳密に言えば、下表 1 の項目間相互に関連性を有するものであるが、統計上は、最もウェートの大きい原因によるものとして区分する。

表 1：倒産原因の定義

主要原因	細別	概要
1 販売不振		<p>① 市況悪化による売行不振、業界不況によるシロ葎、季節的影響による売行減少、市況低迷による利益低下、採算割れ、輸出不振、受注減少、その他悪い運減少に起因するもの。</p> <p>② 同業乱立に伴い業者間の過度の競争から出血営業、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。</p> <p>③ 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。</p> <p>④ 円高、円安などが為替相場によるもの。</p> <p>⑤ 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。</p>
2 放棄経営	<p>イ 事業上の失敗</p> <p>ロ 事業外の失敗</p>	<p>経験不足、経営未熟、経営策の不手際、必要書類・票據簿等の不備、事業計画または資金計画の相違、もしくは無計画、事業概況の把握不十分等経営管理上の放棄に起因するもの。</p>
3 他社倒産の余波	ハ 融手操作	<p>投機思想の失敗、企業間の争い、労使間の争いによる経営不振、経営者の経営意欲喪失などに起因するもの。</p>
4 過少資本	<p>イ 運転資金の欠乏</p> <p>ロ 金利負担の増加</p>	<p>自己の資金繰り困難からあるいは融資枠引締りから、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。</p>
5 既往のシロ葎	不良債権発生	<p>取引先、関係会社、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。</p>
6 売掛金等回収難	<p>イ 運転資金の欠乏</p> <p>ロ 金利負担の増加</p>	<p>設立、創業当初より自己資本過少、手廻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。</p>
7 その他	<p>赤字累積</p> <p>決済条件の悪化</p> <p>信用性低下 (取引の打ち切りなど)</p> <p>在庫状況悪化</p> <p>設備投資過大</p> <p>その他 (偶発的原因)</p>	<p>高利依存、債務過多から金利負担の増加を招き現況の売上、収益からこれを吸収できず、また販販による経費高に起因したるもの。</p> <p>長期にわたる業績不振によるシロ葎経営、旧債返済の重任、販売地盤未確立による経営困難など過去の業績不振、失敗のシロ葎蓄せ、経営方針の失敗に起因するもの。</p> <p>売掛金回収遅延、長期化、ご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。</p> <p>① 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。</p> <p>② 取引先の警戒視による取引不円滑に原因して、またダウ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。</p> <p>① 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。</p> <p>② 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。</p> <p>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、車輦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。</p> <p>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るもの。</p>

(資料：企業共済協会「中小企業調査研究報告書」をもとに筆者作成)

表 2 : 負債規模別・倒産原因別倒産件数の年度別推移

年度	合計	販売不振	放漫経営	他社倒産 の余波	過少資本	既往の シロ寄せ	売掛金 回収難	その他
1999	17,125	9,489	2,140	1,273	1,073	1,930	212	1,008
2000	19,166	10,576	2,051	1,501	1,131	2,592	258	1,057
2001	19,991	11,290	1,768	1,731	1,022	2,839	255	1,086
2002	18,949	11,119	1,497	1,597	897	2,780	239	820
2003	15,769	10,140	1,130	1,302	708	1,811	170	508
2004	13,498	8,951	1,040	932	700	1,320	100	455
2005	13,466	8,703	1,075	960	765	1,447	105	411
2006	13,653	8,763	1,035	957	865	1,538	118	377
2007	14,706	9,526	1,021	1,036	961	1,607	113	442
2008	16,475	10,840	990	1,282	1,203	1,636	86	438
2009	15,298	10,973	735	993	882	1,333	44	338
2010	13,573	10,127	527	786	680	1,043	54	356
2011	13,179	9,599	593	774	658	1,128	59	368
2012	12,100	8,471	554	718	568	1,400	46	343
2013	10,956	7,501	545	655	521	1,356	47	331
2014	9,911	6,858	480	613	447	1,123	54	336
2015	9,066	6,128	423	574	395	1,131	44	371
2016	8,799	6,016	431	453	454	1,126	32	287
2017	8,874	6,186	447	460	404	1,040	34	303
2018	8,624	6,085	455	411	369	949	22	333
合計	273,178	177,341	18,937	19,008	14,703	31,129	2,092	9,968
割合	100	64.9	6.9	7.0	5.4	11.4	0.8	3.6

負債額	合計	販売不振	放漫経営	他社倒産 の余波	過少資本	既往の シロ寄せ	売掛金 回収難	その他
1 億未満	175,263	123,397	11,548	9,679	9,092	15,775	1,180	4,592
10 億未満	84,140	48,318	6,020	7,428	4,783	12,876	791	3,924
10 億以上	13,775	5,626	1,369	1,901	828	2,478	121	1,452
合計	273,178	177,341	18,937	19,008	14,703	31,129	2,092	9,968

(資料：企業共済協会「中小企業調査研究報告書」をもとに筆者作成)

(6) 統計の考察

日本の中小企業の倒産原因は、全体の 64.9%が「販売不振」によるものであった。本調査の(4)倒産の定義によると、企業が市場を適正に見極めることで回避できた内部要因もあるが、為替や気候変動、大資本の進出など、自社では避けがたい外部要因も多く含まれている。また、本調査を負債規模で見ると、全体の 64.1%が「1 億円未満」の企業であった。同負債規模の倒産原因も、同じく「販売不振」が多くを占めている。このことから、経営の規模が小さくなるほど、コア事業の継続に苦慮しており、環境の変化に影響されやすい傾向にあるといえる。

2-2. 自滅する企業

本書のジャグディッシュ・N・シースは、破綻した優良企業の原因の多くは、競合との熾烈な競争などではなく、自社の内部に潜伏する自滅的習慣にあるとしている。それは成功への過程で身についたものであり、いわば成功が失敗を生んだとしている（シース, 2008）。そこで本節では、企業がまねいた経営危機の原因を明らかにすることを目的に、本書の展開に沿って自滅的習慣を要約する。

エクセレント・カンパニーを蝕む7つの習慣病

- (1) 現実否認症
- (2) 傲慢症
- (3) 慢心症
- (4) コア・コンピタンス依存症
- (5) 競合近視眼症
- (6) 拡大強迫観念症
- (7) テリトリー欲求症

これらの自滅的習慣について説明する。

(1) 現実否認症

この習慣は、自社の成功が偶然や幸運なタイミングであることが多いにもかかわらず、底辺から出発したことを忘れ去り、自らの偉大さを神話化することで発症する。これにより、他社に起きた兆候を、自社は違うと見過ごすことや、他社製品を認めないなどの症状があらわれる。

(2) 傲慢症

この習慣は、ダビデがゴリアテを倒すような経験や他に類のない開発に成功したことによって、予想外の成果や驚異的な業績が現実の認識をゆがめることで発症する。これにより、顧客をはじめ社内外への傾聴が減るばかりか、自社の考えを正当化し、批判的なものを排除するなどの症状があらわれる。

(3) 慢心症

この習慣は、従来 of 事業が規制や流通などの特異な条件により、独占的な市場で成功したことから発症する。これにより、官僚的で意思決定を急がない企業文化や非効率で高コスト構造になる。また、大企業では、規模が大きければ失敗しても大丈夫という思い込みや、失敗が隠蔽されやすいなどの症状があらわれる。

(4) コア・コンピタンス依存症

この習慣は、コア・コンピタンスに頼るあまり視野が狭くなることによ

って、他の機会が見えなくなってしまうことで発症する。これにより、組織に変化が起これにくくなり、従業員をはじめ取引業者や顧客の忠誠心が消えるなどの症状があらわれる。

（５）競合近視眼症

この習慣は、直接挑戦してくる目の敵しか認識していない、又は２番手の企業がトップを追いかける際に視野が狭くなることで発症する。また、産業集積ではある一定のレベルまで健全な競争が起こるが、徐々に産業集積が閉鎖社会となり、視野が狭くなることもある。これにより、ニッチ企業や新参者を脅威と認識していないことや、供給業者の忠誠心を新進の競争相手に奪われていることに気づいていないなどの症状があらわれる。

（６）拡大強迫観念症

この習慣は、激しい競争や業界の過剰な供給能力により価格が大幅に下落しているにもかかわらず、稼ぐことを理由にコストが下げられないことで発症する。特に高利益率のパイオニア企業や急成長した企業にみられる。これにより、興味や意欲が優先しコスト管理がおろそかになることや、１つの事業部の成功で別の事業部の失敗を隠すことを許すなどの症状があらわれる。

（７）テリトリー欲求症

この習慣は、自社が成長し成熟していく過程の組織化によって、機能や地域を縦割りに編成することで発症する。ただし、成長のためには、経営方針や規則や手順が求められる組織化は不可欠なものであり、合理的で当然のプロセスである。しかし、これにより、部門内のテリトリーを守ろう、広げようとするなかで、自己中心的な部分最適となり、組織全体の目標を理解して追求しなくなるなどの症状があらわれる。

2-3. 名経営者が、なぜ失敗するのか？

本書のシドニー・フィンケルシュタインは、経営の危機をまねいた原因は、経営者が自らの優秀さを幻想したことにあるとしている。世界の一流企業を指揮する名経営者であるがゆえに、現状の見誤りや現実から目を背けるなどの行動を引き起こす。また、強い指揮によって、中間管理職層が弱体化し、組織の機動力や柔軟性が損なわれる可能性があるとしている（フィンケルシュタイン, 2004）。そこで本節では、経営者がまねいた経営危機の原因を明らかにすることを目的に、本書の展開に沿って7つの習慣を要約する。

失敗するトップの“7つの習慣”

- (1) 自分と会社が市場や環境を“支配している”と思いこむ
- (2) 自分と会社の境を見失い、公私混同する
- (3) 自分を全知全能だと勘違いする
- (4) 自分を100%支持する人間以外を排斥する
- (5) 会社の理想像にとらわれ、会社の“完璧なスポークスマン”になろうとする
- (6) ビジネス上の大きな“障害”を過小評価してみくびる
- (7) かつての成功体験にしがみつく

これらの失敗の習慣について説明する。

(1) 自分と会社が市場や環境を“支配している”と思いこむ

自分や自分の経営する会社が市場を支配していると考えるリーダーたちは、自分たちが環境に及ぼせる力をひどく過大評価し、機会や状況が成功に及ぼす影響を大幅に見くびっている。条件を周囲に突きつけるのも思いのままと考えており、自分と会社の成功は、自らつかみ取ったものだと思っている。

(2) 自分と会社の境を見失い、公私混同する

経営者の会社に対する自己同一化が強すぎると、CEOは判断を誤ってしまう。会社をしっかりと面倒を見て大切に育てていくものと考えてる代わりに、自分自身の延長のように見なすのである。そして、個人にとってならばともかく、組織としては意味がなさそうな行動を会社にとらせながら。

(3) 自分を全知全能だと勘違いする

常に変わりつつある世の中、絶え間なくイノベーションが続く世の中で、一定の期間以上にわたってすべてを掌握できる人間など存在しない。常に即答を心がけている経営者は、実は、後先考えずに拙速に事を収めがちである。さらにいけないことは、なまじ全知全能を自負するだけに、彼らは新たに学ぶことができない。何か本当に重要なことを前に、彼らは反射的に早く事を収めようとする。曖昧さの余地を許そうとしないわけだが、時には曖昧さが大切なこともある。

(4) 自分を100%支持する人間以外を排斥する

ビジョンを持ったCEOは、自分の大仕事のひとつはそのビジョンを社内に浸透させ、従業員一丸となってその力を発揮させることだと考える。そのため、そのビジョンに完全には賛同していないマネジャーがいると、自分のビジョンそのものにけちをつけられたような気がする。そ

のためしばらくすると、「計画を一緒にやっていくのか、それとも社を辞めるのか」と彼らに迫る。

(5) 会社の理想像にとらわれ、会社の“完璧なスポークスマン”になろうとする

常に社会の注目を浴びることの多い有名なCEOにありがちな習慣である。問題はマスコミにちやほやされている間に、経営そのものが手薄になってしまうことだ。その結果、実際に仕事をきちんとこなす代わりに、単に業績を取り繕うようになるのである。彼らは会社経営ではなく、世間に対するイメージづくりに精力を使い果たす。極端な場合は、その二つの違いさえもわからなくなってしまう。会議でうまく振舞ってみせることと、素晴らしい業績を生み出すことの違いが区別できなくなってしまう。

(6) ビジネス上の大きな“障害”を過小評価してみくびる

実際には大きな障害をたいした問題ではないと見くびってしまう。自分の描いたビジョンに夢中になるあまり、その実現にいたるまでの困難を見過ごしてしまうのだ。彼らは、すべての問題が解決可能だと考えるが、実際には多くの問題は解決できなかつたり、あまりに高すぎるコストを伴ったりする。

(7) かつての成功体験にしがみつく

大失敗をしでかすCEOは、かつて実証した体験にこだわるあまり、会社をより窮地に追い込んでしまう。世の中はますます先の見通しが立たなくなっているのに、その中で確実性を求めるあまり、(会社の業績を評価するには)不適切な評価基準を選び、自社の強みと信じることにこだわって柔軟性のない戦略を選んでしまう。

2-4. 先行研究のまとめ

第2-1節の日本における中小企業の倒産理由は、全部で19種に分類された。その傾向は、上位2つの「販売不振(詳細理由5つを含む)」と「既往のシワ寄せ」が、全体の76.3%を占めていた。最終的に、倒産に至った理由は、この上位2つに集約されたが、理由の摘要からその原因を推察すると、これらの原因の多くは、経営判断の見誤りに集約できる。すなわち、外部要因による避けがたい倒産を除き、ほとんどの場合、経営者の適正な決断があれば、経営破綻を回避できたと考えられる。

このことから、老舗の小規模企業経営者は、経営の維持を目的に、セルフチェックを重視し、経営の健康管理を怠らない危機意識をもっているといえる(図1-4)。



図 1-4：老舗企業に不可欠な要素

(出所：筆者作成)

続いて、第 2-3 節から、企業の規模に関わらず、経営者の習慣が、経営の危機をまねく原因になることが明らかとなった。また、第 2-2 節で明らかとなった、組織がまねく経営の危機も、その根源は経営者にあると推察する。なぜなら、小規模企業では、経営者の日常的な判断と行動が、企業風土をつくりだし、自社の組織に強く影響を与える。そのため、経営者の価値観に基づく決断が、経営危機のあらゆる場面に起因すると考えられる。すなわち、老舗の小規模企業経営者は、社内への影響力を自認し、自らの判断を省みる習慣をもっているといえる（図 1-5）。



図 1-5：老舗企業に不可欠な要素

(出所：筆者作成)

このことから、経営者に次の経営の健康管理を提案する。第 1 は、組織がまねく経営危機の原因を診断すること。具体的には、第 2-2 節で示した“エクセレント・カンパニーを蝕む 7 つの習慣病”がそれにあたる。第 2 は、経営者がまねく経営危機の原因を診断すること。具体的には、第 2-3 節で示した“失敗するトップの 7 つの習慣”がそれにあたる。これらは、経営者が自らの経営環境の変化を素早く認知することにつながり、ひいては、企業を維持する要素になるといえる。

3. 仮説提示

この節は、地方都市における自力再建型の民事再生を成し遂げた経営者の要素を明らかにするため、既存のリーダーシップ理論を提示する。

経営再建は、進むも地獄、退くも地獄と例えられるとおり、経営者には多くの課題が山積している。たとえば、自力再建型の民事再生をはじめ経営者は、経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の再構築に取り組みなければならない。そこには、現状を素早く認識する判断力が求められる。さらに、経営資源のなかでも、カネについては一刻の猶予もない。再建までの資金繰りを見誤ると、破産への道を歩むことになる。そこには、計画を実行する行動力が求められる。

このように、経営者には短期間に重大な決断が何度も迫られる。そして、金融機関をはじめ取引先や従業員等の理解と協力も得られなければ、民事再生を成し遂げるのは困難になる。これらを実現しようとする経営者には、厳格な姿勢が問われ、自主性・自律性・主体性などを兼ね備えたリーダーシップの要素が不可欠である。とはいえ、その判断と行動の一貫性は容易ではない。それを支える内面の強さが必要になる。それを本稿では、“謙虚さ”と“意志の強さ”と仮定する。それが具体的にどのようなものかを、同じ要素で構成された「レベル5リーダーシップ」理論で説明する。

レベル5リーダーシップは、ジム・コリンズ（2001）が「ハーバード・ビジネス・レビュー」で発表した理論である。この理論は、自社に高い成長力を生み、それを持続させた企業には、ある特定の要素をもった経営者が存在することを明らかにした。コリンズはこれを、「まあまあ企業から真に偉大な企業へと変貌させたリーダーによる変革事例」と表現している（コリンズ, 2001）。本書でいうレベル5リーダーは、「フォーチュン500」に選ばれた1,435社の業績を複数年にわたり調査し、厳しく設定した成長条件をすべて満たした“偉大な企業”の経営者をさしている。この条件を満たしたわずか11社のレベル5リーダーは、いずれも企業変革期に共通して出現しており、その出現に、業界の違い、変革時期の違い、業績の状況、又は経営の規模は問わないとしている。

本理論は、図3に示す2つの要素で構成されており、そのうちのレベル5リーダーシップ（図3：要素1）が、自社に高い成長力を生み、それを持続させた企業の経営者に不可欠な要素として取りあげられている。

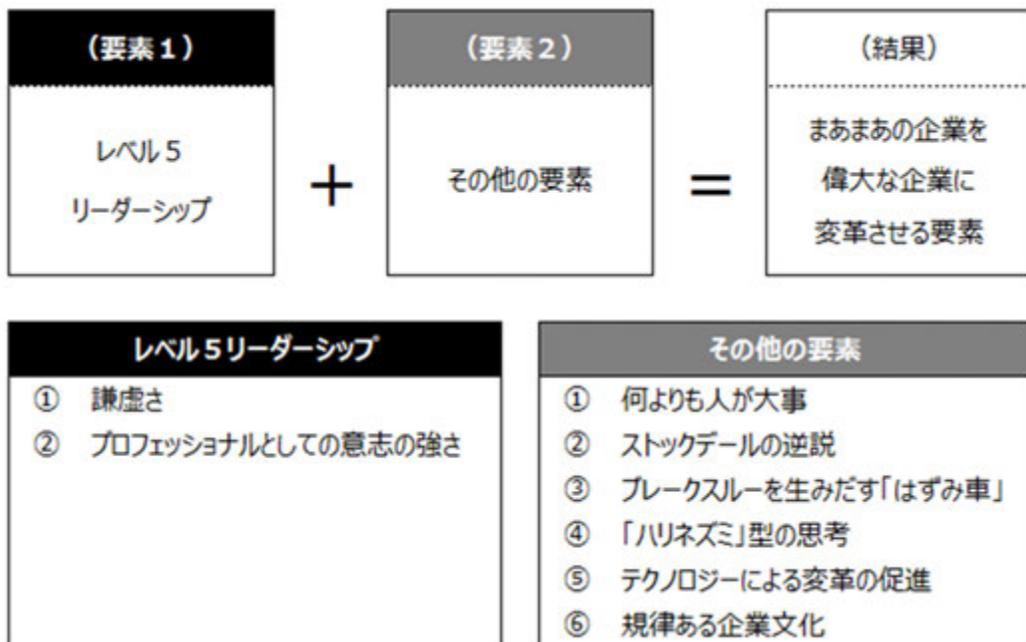


図3：偉大な企業に変革する要素

(出典：コリンズ(2001)「レベル5リーダーシップ」をもとに筆者作成)

3-1. レベル5リーダーシップ

レベル5リーダーは、比類のない謙虚さ、かつプロフェッショナルとして意志の強さを兼ね備えた人物であり、この逆説的な性質を兼ね備えた経営者が、「まあまあ」から「偉大な」企業に変貌させるとした。また、当該企業が危機的な状況にあったか安定していたか、消費財企業か生産財企業か、サービス会社かメーカーかといった区別は問題にならず、変革が行われた時期や企業の規模の違いも関係ないとしている（コリンズ, 2001）。この節では、これらの要素の具体例を提示することを目的に、本書の展開（図4）に沿ってレベル5リーダーシップを要約する。

謙虚さ

- 1 謙虚を示し、公の場で称賛されることを避け、けって自慢したりしない。
- 2 穏やかな決意をもって行動する。やる気を起こさせるのに、主として、相手を鼓舞するカリスマではなく、直感的にわかりやすい基準を設定する。
- 3 自身のためではなく、自社のために野心を抱く。後継者がさらに大きな成功への道を歩めるようにする。
- 4 業績が振るわないことの責任を、「窓」の外ではなく「鏡」の中に探す。同僚や部下、外部要因、不運のせいにはしない。

プロフェッショナルとしての意志の強さ

- 1 傑出した結果を出す。まあまあの業績から偉大な業績へ変革させるうえで、触媒としての役割を果たす。
- 2 最善の結果を長期的に生み出すために必要なことならば、どんなに困難であってもやり抜く、揺るぎない決意を示す。
- 3 偉大な企業として持続させるための基準を設定する。それを下まわる成果にはけって満足しない。
- 4 自社の成果をもたらした功績は「鏡」の中ではなく、「窓」の外に求め、同僚や社員、外部要因、幸運のおかげと考える。

図 4：レベル 5 リーダーシップの要素

(出典：コリンズ(2001)「レベル 5 リーダーシップ」をもとに筆者作成)

謙虚さ [1] の要約

レベル 5 リーダーは、自社あるいは同僚の経営幹部の活躍ぶりについては延々と話し続けるが、自らの話となると本能的に避けようとしている。みずからについて語ってほしいと迫ると、「自分か何か大物であるかのように見られるのは本意ではないですね」とか、「当社に起きたことについて、私が大きく貢献しているとは思いません。素晴らしい社員に恵まれたことに尽きます」とか述べる。「私よりもうまくこの職務を果たせる人間は、社内にはたくさんいます」とさえ言った人もいる。一方、

比較対象とした企業事例のうち、3分の2以上に経営者の肥大したエゴが見られ、それがその会社を破滅に導いたり、凡庸さを放置させたりする原因になっていた。このパターンが顕著なのは、持続性に駆ける企業群であった。つまり、有能で自己中心的なレベル4リーダーに率いられている間は業績に改善が見られるが、やがて衰退してしまうのである。

謙虚さ [2] の要約

レベル5リーダーとして紹介されるコールマン・M・モックラーは、ジレットの危機のただ中であつた。自社を狙う3回の乗っ取り攻勢に完全と立ち向かい、勝利を収めた。その時も、モックラーは落ち着いたふだん通りの態度を保ち、まずふだんの仕事を片づけてから乗っ取り対策に取りかかった。プロキシー・ファイト（株主委任状争奪戦）の際、彼を中心とする数人のトップ幹部は、合計数千名の投資家に一人ずつ電話をかけ、その信任を勝ち取った。

こうしたモックラーは、控えめで慇懃（いんぎん）、貴族的とさえいえる、物腰の柔らかい人物であつた。乗っ取り屋との勇ましい戦いの最中でも、内気で礼儀正しい姿勢を失うことはなかった。その穏やかさは内面の激しさを覆い隠す仮面であり、自分が関わった案件すべてを最高のものにしようという情熱があつた。

謙虚さ [3] の要約

レベル5リーダーは、自分のことより会社のことばかり考えているため、おしなべて優れた後継者を選んでいいる。そして、次の世代にはもっと大きな成功を収めることを望んでいる。また、成功の起源が実は自分にあることを知る人がいなくても、いっこうにかまわないと考えている者もいいる。

対照的に、レベル4のリーダーは、持続的な成功に向けて自社の体制を整えるのに失敗することが多い。「結局、自分の偉大さを証明するためには、自分が離れたらその会社は駄目になった、というのが最善ではないか...」と考える。比較対象とした企業の4分の3以上で、後継者が失敗するような要因を残したり、力不足の後継者を選んだり、あるいはその双方の失敗を犯している例が見られた。

謙虚さ [4] の要約

プロフェッショナルとしての意志の強さ [4] の要約

レベル5リーダーとして紹介されるラン・L・ワーツェルは、倒産寸前の不安定な企業だったサーキットシティを、米国で最も成功したエレクトロニクス小売企業へと変化させた。ワーツェルに対し、サーキットシティを変革させた要因を、重要な順に5つ挙げるよう頼んだところ、

第1位は、驚いたことに「幸運」という要因だった。「恵まれた業界にいたんですよ。追い風が吹いていましたからね」と語った。ワーツェルは変革成功の大部分が自分の功績であることを認めず、主に適切なタイミングで適切なポジションにあったことを理由にした。それでも、まあまあ企業から偉大な企業へと変革させ、持続性を維持するための要因は何かと尋ねたところ、「まず思い浮かぶのは、幸運ということですね。素晴らしい後継者を得たことは、私にとって幸運でした」と答えた。

もう一人のレベル5リーダーとして紹介されるジョゼフ・カルマン3世は、フィリップ・モリスの成功を自分の功績とすることを頑なに拒んだ。彼もまた、偉大な同僚、優秀な後継者、そして同様の前任者を得たという幸運のおかげだと言う。

一方、比較対象企業の幹部のほうには興味深いパターンがあった。自分たちの状況を不運のせいにして、直面した環境の困難さを嘆くことが多かったのである。

プロフェッショナルとしての意志の強さ [1] の要約

レベル5リーダーとして紹介されるダーウィン・スミスは、キンバリー・クラークを再建した。スミスがCEOに就任してまもなく、彼を中心とする経営陣は、キンバリー・クラークの伝統的なコアビジネスであるコート紙の事業は確実に衰退の一途をたどる、という結論に達した。そこでスミスは、同社の歴史上最も劇的な決定を下した。それが「製紙工場の売却」という決断であった。同事業は収益性が低いため、参入企業が少なく競争は激しくなかった。一方、収益性は高いが、P&Gなど世界的な競合企業がひしめく、消費者向け紙製品事業という戦場に突き進んでいくとすれば、大成功か破滅かのどちらかだろう、と経営陣は考えた。それでもスミスは、複数の製紙工場の売却を発表した。その中には、社名の由来となったウィスコンシン州キンバリーの工場も含まれていた。売却益はすべて、消費財事業に注ぎ込まれた。ビジネス誌には愚かな決断として叩かれ、ウォール街のアナリストもすぐに同社株の格付けを引き下げた。しかし、スミスはけっしてひるんだりしなかった。結果、25年度のキンバリー・クラークは、スコット・ペーパーを傘下に納め、8つの製品カテゴリーのうち6つでP&Gとの競合に勝利を収めている。

こうしたスミスは、一般的に信じられている傑出したリーダーではなく、内気で控えめ、臆病にさえ見える。注目を浴びることを避けるスミスは、けっして見栄を張らないし、その裏には、現実に対する、強烈な、禁欲的とさえ言える決意が潜んでいる。

プロフェッショナルとしての意志の強さ [2] の要約

レベル5リーダーとして紹介されるチャールズ・R・「コーク」・ウォルグリーン三世は、時代遅れになっていたウォルグリーンズを再建し、市場平均の16倍もの投資パフォーマンスを達成した。他の経営陣と何年にもわたって対話と議論を繰り返した結果、事業転換という決定的な決断を下した。その発表は、今後5年間で、当時500カ所以上あったレストラン事業から完全に撤退することであった。なにより問題なのは、外食店舗の一部はCEOの名前にちなんで命名されていた感情的な部分にある。しかし、コークにはそんなことはどうでもよかった。余計なものすべてを放棄し、世界でトップに立てる分野（コンビニエンスストア事業）に集中するには、伝統に逆らっても、そう行動するつもりであった。

こうしたコークは、穏やかで、しかしけっして曲げることなく、シンプルな鉄の意志をもっていた。

プロフェッショナルとしての意志の強さ [3] の例

レベル5リーダーとして紹介されるジョージ・ケインは、すっかり低迷していたアボット・ラボラトリーズのCEOに就任した。同社は同族企業で、製薬産業の下位4分の1に沈んだまま、稼ぎ頭である特定の製品にすがっていた。ケインは最初の任務に、同社が凡庸であることの根本的な原因の一つである「縁故主義」を打破するため、親戚社員を解雇した。通常、このような無慈悲ともいえる改革は、会社再建のために外部から招請された経営者にしか期待できない。しかし、ケインは勤続18年を数える内部の人間であり、しかも、前社長の息子という一族の一人であった。

こうしたケインは、見栄を張らないで、組織を活性化させられるほど華々しい性格ではなかったが、もっと強力な「向上心」を備えていた。彼はどんなことであろうと、凡庸であることに耐えられず、「そこそこならば、それでよし」という考え方に疑問を持たない輩には我慢がならない思考であった。

4. 経営再建の事例研究

この節は、経営の警戒意識によって生じる経営者の要素と、経営再建に不可欠な内面の強さを導く。

老舗企業の経営者は、図2で示した現状維持水準を継続的なものにするため、経営の危機（図2：③）回避にあつては、過去のセルフチェックを、経営の再建（図2：④）にあつては、未来にむけたセルフコント

ルールを、欠かさないよう努めているものと考えられる（図 1-3）。

そこでこの節では、セルフコントロールの重要性を考察する。

まずは、日本国内の中小企業が、経営破綻時にどのような処理をしたのかを明らかにするため、企業共済協会の「中小企業調査研究報告書」から、過去 20 年間に経営破綻した約 27 万 3 千社の規模と処理を整理する。続いて、適時適正な判断と行動の基となる要素を明らかにするため、民事再生を成し遂げた小規模企業経営者の事例を整理する。

4-1. 中小企業調査研究報告書

企業共済協会の「中小企業調査研究報告書」から、経営破綻について調査した過去 20 年間分を編集し、約 27 万 3 千社の破綻の規模と処理を整理する。

（1）調査方法

東京商工リサーチによる調査から、情報及び資料の提供を受けている。

（2）調査対象地域

全国を調査対象地域としている。

（3）集計期間

当該年度の 4 月 1 日を始期とし、翌年 3 月 31 日を終期としている。

（4）倒産の定義

本調査における用語の定義は次のとおりである。

倒産：銀行取引停止処分並びに破産法、民事再生法、会社更生法による手続きと会社法の特別清算手続き、及びこれらによらない内整理等により事実上倒産した場合をいう。ただし、2006 年度までは旧商法による整理開始も含まれる。本報告書においてはそれぞれ「銀行取引停止」「破産」「再生手続」「会社更生法」「特別清算」「その他」として分類・表記する。ただし、1999 年度までの倒産件数は「和議開始」の件数である。

（5）倒産形態別の統計

本調査の集計期間は 1999 年から 20 年間とし、倒産形態別の企業数を、経年と負債規模で表している（表 3）。

表 3：負債規模別・倒産形態別倒産件数の年度別推移

年度	合計	銀行 取引停止	破産	再生手続	商法整理	特別清算	会社更生法	その他
1999	17,125	13,668	2,283	167	10	233	41	723
2000	19,166	13,970	3,224	748	0	229	16	979
2001	19,991	13,015	4,554	942	2	206	68	1,204
2002	18,949	10,923	5,568	869	3	280	20	1,286
2003	15,769	8,006	5,611	791	0	232	65	1,064
2004	13,498	6,217	5,487	534	0	254	17	989
2005	13,466	4,888	6,880	573	2	373	19	731
2006	13,653	4,897	7,547	530	0	345	6	328
2007	14,706	4,792	8,593	593	0	340	8	380
2008	16,475	4,799	10,012	855	0	346	51	412
2009	15,298	3,454	10,461	696	0	349	20	318
2010	13,573	2,477	9,970	519	0	352	10	245
2011	13,179	2,136	10,036	507	0	262	12	226
2012	12,100	1,874	9,388	413	0	244	7	174
2013	10,956	1,385	8,833	339	0	263	1	135
2014	9,911	1,142	8,069	278	0	312	2	108
2015	9,066	920	7,493	244	0	273	39	97
2016	8,799	784	7,445	229	0	280	1	60
2017	8,874	622	7,644	236	0	321	9	42
2018	8,624	531	7,498	269	0	288	3	35
合計	273,178	100,500	146,596	10,332	17	5,782	415	9,536
割合	100	36.8	53.7	3.8	0.0	2.1	0.2	3.5

負債額	合計	銀行 取引停止	破産	再生手続	商法整理	特別清算	会社更生法	その他
1 億未満	175,263	62,833	103,243	2,770	2	1,658	8	4,749
10 億未満	84,140	35,352	38,175	3,564	6	2,522	63	4,458
10 億以上	13,775	2,315	5,178	3,998	9	1,602	344	329
合計	273,178	100,500	146,596	10,332	17	5,782	415	9,536

(資料：企業共済協会「中小企業調査研究報告書」をもとに筆者作成)

(6) 統計の考察

日本における中小企業の倒産形態のうち、再建型（再生手続き・商法整理・会社更生法）の手続きができたのは、全体のわずか 5.9% しかなかった。さらに、小規模企業が選択できる「民事再生」に限定すると、全体の 3.8% にまで減少する。これをさらに「自力再建型」と「スポンサー型」に大別すると、おそらく小規模企業が自力再建できるケースは僅少となるであろう。また、負債額の減少に応じて、民事再生件数も減少するのは、再建を実行できる人材や、事業などの経営環境も不足していると考えられる。このことから、再建には複数の条件が重層的に絡み合い、小規模企業にはますます難易度の高い破綻処理であるといえる。

4-2. A社の民事再生の事例

4-2-1. A社の概要（2021年7月現在）

所在地：人口70万都市	事業内容：
設立：昭和61年	① 空調工事
資本金：3千万円	② 空調機メンテナンス
代表：B氏（51歳）	③ 油圧機器販売
従業員：約10名	④ 環境設備機器販売
売上高：1億5千万～2億円	

4-2-2. 倒産の原因

2012年8月末、A社に突如として資金ショートが発覚した。経営者B氏がそれを知ったのは、わずか数ヶ月前のこと。この間に破産か再建かの大きな決断が迫られることとなった。いずれを選択するにしても、まずは期日が迫る手形の不渡りを回避しなければならない。手形の不渡りは、2回目の決済ができなくなると「銀行取引停止処分」となる。この処分は、多くの場合、結果的に破産や清算の道を歩むこととなる。そこで経営者B氏は、同年7月末に民事再生手続開始の申立をし、事実上の再建型の倒産となった。負債総額は約1億8千万円、年間の売上高に相当する大きなものであった。

A社が突然の倒産となった原因は、次の4つにある。①従業員C氏の横領かつ背任行為によるもの、②顧問税理士D氏がその会計処理を容認したこと、③会社規模に比べ高額な融通手形を運用したこと、④経営者B氏が善管注意義務を怠ったこと、などに集約することができる。これらの背景にあるのは、A社が親族経営であったことに起因する。たとえば、従業員C氏は、創業者（経営者B氏の祖父）の時代から出納を任された親族であった。そして、従業員C氏が振出した融通手形が、社外の別の親族E氏に渡っていた。それらの不正な会計処理を知らながら、容認した顧問税理士D氏もまた、先代からの付き合いであった。結果的には、親族内で常態化していたこの不正会計が行き詰まり、突然の資金ショートをまねいた。

一方、経営者B氏は、すべての会計処理を従業員C氏に委ねていた。また、顧問税理士D氏を経て報告される不正な決算資料に疑いをもつこともなかった。その結果、資金ショートの発覚が遅れてしまった。このような事故はめずらしいことではない。家族や親族が経営の主体となり、なおかつ黒字経営を続けていたA社のような小規模企業は、互いを信頼し注意を怠るケースは他社でもみられる。経営者B氏は当時をふりかえり、善管注意義務違反だったと深く反省している。

4-2-3. 民事再生のプロセス

東京商工リサーチ「民事再生法適用企業の追跡調査（2000-2015年度）」によると、民事再生を申請した企業のうち、2016年8月末の時点で事業を継続している企業（生存企業）は、約3割（29.1%）であるという。一方、事業を継続できなかった約7割の企業（消滅企業）をみると、民事再生がいかに難しい破綻処理であるかがわかる（東京商工リサーチ, 2017）。たとえば、民事再生を申請しても、消滅した企業の42.5%が「終結」前に姿を消す。これは自力で再生計画を完遂することが困難だったと予想できる。また、消滅した企業の57.4%は「終結」後に姿を消す。これは自力で事業を継続することが困難だったと予想できる。いずれも経営再建の難しさを示している。

この節では、A社の民事再生手続きのフロー（図5）のうち、ポイントを次の5つにしぼり、A社の事例を整理する。（1）民事再生の主導は誰か、（2）頼れるキーマンがいるか、（3）資金の余力はあるか、（4）再生計画は本業の収益力を示しているか、（5）債権者集会の理解が得られるか、などの取り組みを具体的に示す。



図5：民事再生手続きのフロー

（出所：筆者作成）

(1) 民事再生の主導は誰か。

A社は自力再建の道を選択し、そして、経営者B氏が留任した。制度の上では、経営破綻時の代表者がそのまま継続できる。ところが、代表者の安易な継続は、債権者や取引先の理解と協力が得られない可能性がある。なぜなら、債権の減免を強いられる債権者の関心は、再生債権の弁済率にあり、また、取引先の関心は、再生手続き後の取引の安全性にある。ここで重要なのは、有効な経営資源を見極め、経営再建のパフォーマンスを最も高められる人物であること。つまり、再生計画の高い実効性と、債権者や取引先との信頼関係が求められている。

自力再建を選んだA社には、もちろん資金の後ろ盾となるスポンサーはいない。コア事業を最大限に活用し、日常の業務を維持しながら、資金をより高い弁済率に充当させなければならない。経営者B氏は、この重要な局面を外部の専門家に任せることなく、自主的に民事再生の制度を知ることからはじめた。これは民事再生を自らが成し遂げようとする覚悟でもあった。とはいえ、地方都市の小規模企業経営者が、自ら主導して民事再生を成し遂げるのは容易ではない。なぜなら、地方都市の経営環境がそれを難しくしている。

たとえば、多くの顔見知りによって地域が形成されている場合、真偽定かでない情報が風評被害となりやすい。また、長期の定住者が多い地域の場合、民事再生というドライな制度が、人間関係を修復困難にさせてしまう。それらで信頼関係が崩れてしまうと、後述する取引先との条件悪化や、債権者の不同意につながるおそれがある。このことから、多くの経営者が姿を隠し、外部の専門家に委ねるケースが散見される。

そこで経営者B氏は、法的制度における民事再生の知識だけでなく、地域との共生、信頼関係を維持するためにも、すべてにおいて責任をもち、自己決定で再建を成し遂げる覚悟をもって取り組んだ。

(2) 頼れるキーマンがいるか。

経営者B氏は、自らが民事再生を主導する決心をした。だが、民事再生の経験はもちろんない。そこで、旧知の間柄であった、弁護士F氏と税理士G氏の専門家を招請した。ここで重要なのは、経営破綻を恥じることなく、再建に向けて直ちに行動すること。なぜなら、民事再生は短期決戦であることが多い。再生手続申立から、再生計画決議まで概ね半年程度のスケジュールで進行する。ここには、熱意だけでは乗り越えられないテクニカルな制度と交渉の壁が存在している。

たとえば、保全処分後の資金繰り、再生計画書の作成、債権者集会、など多くの専門的な課題がある。この課題解決に、経営者の再建に向けた熱意が組み込まれていなければ、実現性の高い再生計画案として、短

期に裁判所の認可を得ることは困難である。

ところが、地方都市には民事再生を得意とする専門家が少ない。また、不名誉な事実を知られたくないなどのプライドが邪魔することもある。そのため、短期に手続きを進められる経験者を求めて、大都市の専門家に頼るケースがみられる。結果的に、これが表面的な再生計画案となり、経営再建が失敗する原因になることもある。

すなわち、経営再建に不可欠なのは、経営者の熱意と、その熱意に2人3脚で伴走してくれる身近な専門家である。その頼れるキーマンが、経営者B氏には存在した。

(3) 資金の余力はあるか。

経営者B氏は、完全な資金難に陥る前に、再生手続申立（図5：[1]）に踏み切った。多くの経営者が、何とか経営破綻を回避しようと、ギリギリの状態まで資金集めに奔走する。しかし、この判断の遅れが、結果的に民事再生を失敗させる原因になり得る。ここで重要なのは、破綻回避を潔く諦め、再建に転換するタイミングを見極めること。なぜなら、単に民事再生さえすれば、法がすべてを救済してくれるわけではない。どんなに資金が苦しい破綻企業であっても、着手金や特定の債務は履行しなければならない。ここには、伸るか反るかの勇気よりも、収支を冷静に見極める判断が求められる。

具体的には、再生手続申立（図5：[1]）には予納金が必要である。負債額や地方の裁判所で設定金額は異なるものの、A社では400万円を支弁しなければならなかった（表4）。また、依頼する弁護士や税理士への報酬も手配しなければ、そもそも民事再生がはじまらない。

さらに、再生手続開始決定後（図5：[3]）にも、資金の確保が必要となる。保全命令によって、申立て前の債務の弁済は暫定的に禁止となるが、例外的に、①従業員への未払賃金、②社会保険料、③税金、などはその対象とならない。仮に多額の滞納があれば、直ちに資金不足に陥ることになる。

とはいえ、民事再生の取り組みが早ければ良いものでもない。取引先にとっては、債権の減免を強いられるため、簡単には容認できない。それも突然に民事再生を知らされたとなれば、取引先の心証はかなり悪くなる。これが取引条件の悪化や、取引停止につながることもある。

そこで、経営者B氏は、自社の収支を冷静に見極め、再生手続申立前に、主要な取引先の買掛金を事前に精算した。これらの行動は、A社にあっては、取引条件の維持や、取引先との信頼性確保を目的とし、取引先にあっては、債権の回収不能を回避するだけでなく、連鎖倒産の防止に効果を発揮する。このタイミングの見極めが、民事再生手続き後も取

引先の理解と協力につながるものとなった。

つまり、経営再建に不可欠なのは、再生手続申立（図5：[1]）の適切なタイミングの見極めである。自社都合のタイミングでは、取引先との信頼を失い、タイミングを逸してしまうと、自社のすべてを失うこととなる。その判断が、経営者B氏は適切であった。

表4：民事再生手続き費用一覧

負債総額	予納金額	A社の例
5,000万円未満	200万円	
5,000万円～1億円未満	300万円	
1億円～5億円未満	400万円	○
5億円～10億円未満	500万円	
10億円～50億円未満	600万円	
50億円～100億円未満	700万円	
100億円～250億円未満	900万円	
250億円～500億円未満	1,000万円	
500億円～1,000億円未満	1,200万円	
1,000億円以上	1,300万円	

（資料：地方裁判所発行物を参考に筆者作成）

（4）再生計画は本業の収益力を示しているか。

再生計画とは、ヒト・モノ・カネ・情報などの経営資源を再構築し、自社のコアビジネスを再定義することからはじまる。そして、再構築によって生み出した収益から、再生債権をより高い弁済率に充てる計画を示すのが再生計画（図5：[7]）である。

たとえば、ヒトにあっては、①経営者（留任か交代か）、②従業員（維持か入替えか）、③取引先（維持か開拓か）、などを検討する。そして、モノにあっては、①コア事業（既存か新規か）、②顧客（既存か新規か）、③営業（移転か縮小か）、など資源の構築を見直す。最後にカネにあっては、コア事業を回転させる資金計画が中心となる。再生計画は、これらが最も高いパフォーマンスとなるよう再構築する。

とはいえ、自社の都合で計画できるほど容易ではない。最終的には裁判所の認可を要するが、その以前に債権者の理解と協力を求めなければならない。なぜなら、債権者は自らの債権を減免し、再生債権がいくら回収できるかこの再生計画で決まる。すなわち、破綻企業の挑戦的な再構築プランよりも、安定的な範囲でより高い弁済率を示す再構築プランとの妥協点を探っている。ここで重要なのは、確実性のある再構築プラ

ンで、弁済率の危険水準と安定水準を明確に示すこと。仮にこの再生計画提案に失敗すると、債権者から、経営者の交代や、M&Aなどの決断を迫られることになるであろう。

帝国データバンク「民事再生法弁済率調査」によると、2017年に再生計画認可を受けた企業の平均弁済率は15.3%であると発表した。同調査の2009年は12.4%、2001年は24.2%の平均弁済率であった（帝国データバンク,2018）。A社のケース（表5）でみると、負債額5億円未満の平均弁済率7.3%に比べ、経営者B氏は33%の再生計画を債権者に提案した。

表5：負債額別平均弁済率

負債額	平均弁済率	A社の例
5億円未満	7.3%	33%
5～10億円未満	8.6%	
10～20億円未満	26.2%	
20～30億円未満	26.4%	
30～50億円未満	10.2%	
50億円以上	4.1%	
合計	15.3%	
2009年調査	12.4%	
2001年調査	24.2%	

（資料：帝国データバンク「民事再生法弁済率調査」をもとに筆者作成）

それが実現したのも、（3）に示した取引先への事前精算が奏功した。一部の取引先からは現金決済などの条件変更を求められたものの、結果的には取引先を失うことなく、従前の事業をすぐに再開することができた。民事再生の公告後には、ある程度の顧客離れも予想されるが、コア事業の安定性が再生手続申立時（図5：[1]）から維持できたことが、平均弁済率を大きく上回る再生計画案の実行につながった。

（5）債権者集会の理解が得られるか。

破綻企業が再生計画案提出後（図5：[7]）、債権者による債権者集会（図5：[8]）によって、その是非が審議される。可決（図5：[9]）となれば再生手続は継続するが、否決されれば再生手続は廃止となり、破産によって企業は消滅する。ここも大きな分岐点の一つである。再生計画案が可決されるためには、次の2つの条件を満たさなければならな

い。①債権者の過半数の賛成、②債権総額の2分の1以上の賛成、この2つが可決される必要がある。ここで重要なのは、大口債権者の同意をできるだけ早期に得ること。なぜなら、すべての債権者は、いたずらに提案を否決することもできれば、債権者から新たに提案することもできる。また、民事再生手続き中であっても、抵当権を実行されれば、工場や製造機械などを失いかねない。ここでも、債権者の理解と協力が不可欠である。

A社の債権者数は、金融機関を中心に7社であった。経営者B氏は、再生計画案可決の2条件を獲得するため、税理士G氏と共に事前の戸別訪問を行った。初回訪問の結果はもちろん、賛成もあれば不同意もある。訪問時に債権者がみているのは、弁済率の高さに加えて、経営者が本気で事業を続けられるかどうかの姿勢であろう。その熱意を伝えるためにも、経営者が個別に訪問し、再生計画案を説明することも有効である。

ところが、多くの経営者がこの行動を苦手としている。なぜなら、自らの失敗によって破綻した企業の代表には、債権者への謝罪と同時に、債権者からの怒りや叱責、責任追及の声が浴びせられることもある。また、再生計画案の作成を弁護士や税理士に任せた経営者は、債権者への説明が不十分になることが多い。債権の減免を強いられる債権者は、再生計画案に本気で質問をぶつけてくるため、経営者の頼りない対応が、かえって不安を与えることになりかねない。

ここでの経営者B氏は、準備段階から再生実現への強い決意と信念をもって主導的に取り組んでいた。それは税理士G氏も高く評価しており、その積極的な行動が、専門家をリードする場面も多かったと語っている。すなわち、経営者の熱意が専門家を動かし、この両者が一体となって再建に挑んだことが、困難とされる民事再生を成し遂げたと考えられる。

4-3. 事例研究のまとめ

第4-1節の日本の中小企業の倒産形態は、全部で7種に分類された。そのうち再建型の処理をしたのは、全体のわずか5.9%しかない。さらに、小規模企業が選択できる「民事再生」に限定すると、全体の3.8%にまで減少する。これをさらに「自力再建型」と「スポンサー型」に大別すると、小規模企業が自力再建できるケースは僅少となり、おそらくその難易度は最も高くなる。第4-2節で取りあげた業A社は、まさにそのケースであり、経営者B氏は、その高い壁を乗り越えた。

第4-2節では、経営者B氏が民事再生を成功させた要因を、次の5つにまとめた。(1)民事再生の主導は誰か、(2)頼れるキーマンがいるか、(3)資金の余力はあるか、(4)再生計画は本業の収益力を示しているか、(5)債権者集会の理解が得られるか、この5つである。

そのすべての中心人物が、経営者であった。民事再生は、経営破綻という圧倒的な資金不足を解消させる法的制度であるが、その計画をつくるのもヒトであり、それを承認するのもヒトである。つまり、経営者の再建に対する姿勢と、債権者や取引先との信頼関係が成否を分ける。そこに大きく寄与するのが、経営者のリーダーシップであり、その経営者の適時適切な判断と行動が民事再生の成功要素（図 1-6）となり、企業に継続性を生み出すといえる。

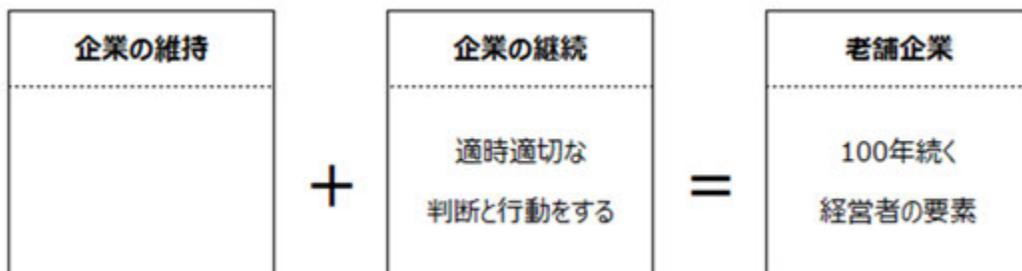


図 1-6：老舗企業に不可欠な要素

（出所：筆者作成）

このことから、小規模企業の経営者が、自社の経営危機を救うためには、あらゆる警戒意識をもって、常に自らの行動を正しくコントロールしなければならない（図 1-7）。とりわけ、その一貫性には、経営者としての内面の強さと、それに基づく厳格な行動が不可欠である。本事例では、この内面の強さが、自社を再建させようとする意志の強さと、取引先や関係者との信頼を重んじる謙虚さであった。すなわち、経営者がもつ“意志の強さ”と“謙虚さ”が、適時適切な判断と行動につながり、ひいては、企業に継続性を与える要素（図 1-7）になるといえる。

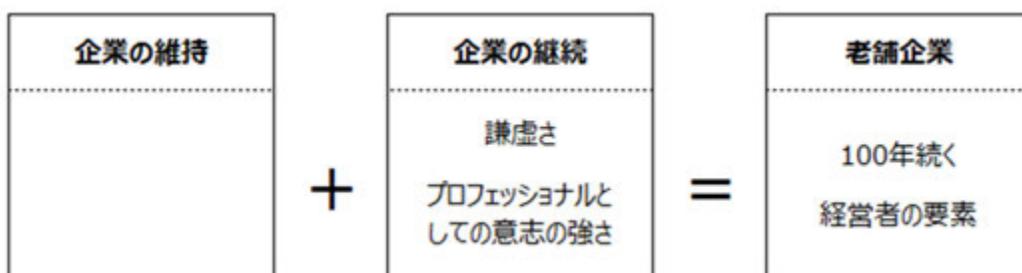


図 1-7：老舗企業に不可欠な要素

（出所：筆者作成）

5. 仮説検証

民事再生は、申立から認可まで短期のうちに決することから、経営者の心理的苦悩は計り知れない。いつ転落するか知れない崖っぷちの経営状態のなか、これまで以上に日々の業務に注意を凝らしつつ、民事再生の展開に度重なる決断が迫られる。多くの経営者にそのような経験がなく、自己決定の成否に悩み苦しむのは当然のことであろう。そのうえ、苦勞して民事再生に取り組んだとしても、約7割が消滅企業となる現実が待ち受けている。この民事再生の難しさは、法的制度のテクニカルな課題だけでなく、経営者の心理的負担も、消滅原因の一つにあると考えられる。特に自力再建型の経営者には、その負担がより大きなものとなるであろう。

事例研究のA社は、地方都市の小規模企業であり、自力再建型で民事再生を成し遂げた。それを主導した経営者B氏は、2名の専門家と共に、取引先との信頼関係を維持しつつ、高い弁済率の再生計画を達成した。この成功の要因は、前述の心理的負担を上回る強い意志をもった経営者が、民事再生を主導したことにあると考えられる。

この節では、民事再生を成し遂げた経営者B氏の判断と行動につながる内面の強さと、レベル5リーダーシップの“謙虚さ”と“プロフェッショナルとしての意志の強さ”の2つの要素を比較し検証する。

謙虚さ

- 1 謙虚を示し、公の場で称賛されることを避け、けっして自慢したりしない。
- 2 穏やかな決意をもって行動する。やる気を起こさせるのに、主として、相手を鼓舞するカリスマではなく、直感的にわかりやすい基準を設定する。
- 3 自身のためではなく、自社のために野心を抱く。後継者がさらに大きな成功への道を歩めるようにする。
- 4 業績が振るわないことの責任を、「窓」の外ではなく「鏡」の中に探す。同僚や部下、外部要因、不運のせいにはしない。

プロフェッショナルとしての意志の強さ

- 1 傑出した結果を出す。
まあまあの業績から偉大な業績へ変革させるうえで、触媒としての役割を果たす。
- 2 最善の結果を長期的に生み出すために必要なことならば、どんなに困難であってもやり抜く、揺るぎない決意を示す。
- 3 偉大な企業として持続させるための基準を設定する。
それを下まわる成果には決して満足しない。
- 4 自社の成果をもたらした功績は「鏡」の中ではなく、「窓」の外に求め、同僚や社員、外部要因、幸運のおかげと考える。

(再掲) 図 4 : レベル 5 リーダーシップの要素

(出典 : コリンズ (2001) 「レベル 5 リーダーシップ」をもとに筆者作成)

5-1. 謙虚さとの比較

謙虚さ [1] との比較 : 適合 (○)

この論文を執筆するにあたり、事例研究の対象者を探していた。テーマとする「経営再建を成し遂げたリーダーシップの要素」は、経営破綻という繊細な過去の公表を伴うことから、かなりの難航が予想された。そのなか経営者 B 氏と出会った。経営者 B 氏は、筆者のインタビュー申込みに対し、テーマを聞く前に快諾した。そして、テーマを聞いても態度は変わらなかった。筆者は快諾の理由について尋ねたところ、「自社の失敗の経験が、同じような中小企業経営者の教訓になるなら」と、その理由を語ってくれた。また、リーダーシップスタイルの問いについては、自らをリーダータイプではないと否定した。経営者 B 氏の自己分析では、リーダーとして誰かを牽引するよりも、マネジャーとして支える方が向いていると分析していた。

しかし、これらは謙遜であろう。なぜなら、経営者 B 氏は、地元で 300 名を超える経済団体の代表を拝命したこともある人物で、その職責にはリーダーシップが欠かせないと考えられる。その在任中の評価は、団体に所属していた方々からも得られている。

これらの発言には、自らの存在を大きく見せることなく、常に穏やかで控えめな態度が強くみられた。

謙虚さ [2] との比較：適合 (O)

A社の債権者数は、金融機関を中心に7社であった。ここで達成しなければならないのは、債権者集会までに、多くの債権者から再生計画案の内諾を得ることである。そこに求められるのは、再生債権の高い弁済率と、その弁済の確実性を、専門家によって証明すること。加えて、A社の経営再建に対する本気度が試されている。そこで経営者B氏は、税理士G氏と共にすべての債権者に戸別訪問を行った。債権の減免を強いられる債権者との面談は、債務者にとって強い逆風であることが多い。A社の事例も、当初の予定を覆す大口債権者からの否決や、予想と異なる結果を示した債権者などがあり、戸別訪問も容易ではなかった。それでも諦めることなく、繰り返し理解を求める経営者B氏の強い信念がみられた。

謙虚さ [3] との比較：測定不能 (-)

事業承継のタイミングに達しておらず、経過観察が必要である。

謙虚さ [4] との比較：適合 (O)

A社の経営破綻の原因は、従業員C氏の不正な会計処理によるものであった。ところが、インタビューの冒頭で、経営者B氏は自らの善管注意義務について反省した。たとえば、先代が亡くなり経営権を完全に承継した際、出納をそのまま任せきりであったこと。その管理不足によって、従業員や取引先に不安を与えてしまったこと。など、経営者としての失敗を自認したうえで、民事再生の取り組みを語った。一方で、経営破綻をまねいた従業員C氏への憤りもあると想像するが、個人的な側面にはふれることなく、事例研究としての事実のみが明かされた。これらの発言には、現状を客観的に捉え、自らを律する態度が強くみられた。

5-2. プロフェッショナルとしての意志の強さとの比較

プロフェッショナルとしての意志の強さ [1] との比較：適合 (O)

A社の弁済率は、同規模の平均と比べ4.5倍も高い水準であった。帝国データバンク「民事再生法弁済率調査」によると、2017年に再生計画認可を受けた企業の平均弁済率は、15.3%であると発表した。同調査の2009年は12.4%、2001年は24.2%の平均弁済率であった（帝国データバンク, 2018）。さらに、2017年の弁済率を負債額別にみると、負債額5億円未満の平均弁済率は7.3%まで減少し、全体平均の半分以下である。小規模企業が再建の資金繰りに苦悩するなか、同規模のA社の弁済率は、それを大きく上回る33%の再生計画を債権者に提案した。

その提案に至るまでの経営者B氏は、従業員や顧客、債権者や取引先

との継続的な関係を重視した。なかでも、主要取引先の債務を事前精算したこと、また、債権者集会にむけて誠意をもって自ら戸別訪問したことなどは、民事再生を成し遂げる触媒としての行動がみられた。

プロフェッショナルとしての意志の強さ [2] との比較：適合 (○)

経営破綻に陥る前のA社は、2つの軸となる事業が存在していた。そのうちの1つは再生手続き直前に分社化しており、民事再生は1つのコア事業で再建を果たした。民事再生の開始から間もなく10年を迎えるが、どちらの会社も健全な経営状態である。売上規模の比較は、A社：分社＝2：1の割合で既存事業が高く、目先の不安も特になく思われる。ところが、経営者B氏は、既存事業A社の存続について、「A社もあと10年くらいかな、これからは分社化した方の事業が軸になるだろう。」と、将来性について語った。それに対して、A社の現状を知る税理士G氏は、「経営者B氏の堅実さがあれば、おそらく10年後も既存事業は続けられるだろう。」と、持続性について笑談した。それは、経営者B氏が現状に甘えることなく、既存のコア事業であっても改革の対象になることを示すものであった。

経営者B氏にとっての既存事業A社は、先代から受け継ぎ、苦勞して民事再生まで果たした会社である。だが、事業継続の難しさを知る経営者B氏には、創業であることや、伝統であることは関係ない。自社が最善の結果を長期的に生み出すためには、既存の事業を切り捨てる覚悟があるという意志の強さがみられた。

プロフェッショナルとしての意志の強さ [3] との比較：適合 (○)

A社の経営破綻の原因は、従業員C氏の不正な会計処理によるものであった。その従業員C氏は、先代から勤める親族であり、経営者B氏にとっても近い存在である。今後も続く親族関係を慮ると、従業員C氏の処遇について苦悩する。だが、債権者や取引先は、そのような内部事情は考慮しない。まして債権の減免を強いられる債権者には、不正の放置などありえない。これまでの縁故主義を断ち切れない経営者と評価されれば、取引の継続に支障が及ぶ可能性もある。つまり、ここでの経営者の決断が、債権者や取引先の心証に大きく影響する。

そこで経営者B氏は、債権者との信頼関係を再構築するため、従業員C氏を解任するとともに、刑事訴追を決断した。一般的には、このような冷酷とも思える対応は、外部から就任した経営者にしかできない。だが、経営者B氏は、それを明確な行動で示した。A社の事業を継続し、従業員や取引先を守るためにも、冷酷ではなく厳格な基準によって決断する意志の強さがみられた。

プロフェッショナルとしての意志の強さ [4] との比較：適合 (O)

A社の民事再生の成功は、経営者B氏の丁寧な判断と熱意ある行動によるものである。それは、税理士G氏も認めている。税理士G氏は当時をふりかえり、経営者B氏は、民事再生の仕組みを準備段階から自主的に学んでいたという。そして、積極的な行動で専門家をリードする場面も多かったと語っている。特に再生計画の骨子は、経営者B氏が提案したとのこと。ところが、経営者B氏は、インタビューの冒頭で「運が良かった」と語った。たとえば、再生のキーマンである専門家が地元で見つかったこと。特に税理士G氏への感謝が深く、彼なしでは成し得なかったという。また、取引先の理解が失われなかったこと、裁判所から任命される監督委員が協力的であったこと、などを挙げている。ここでの成果も、経営者B氏の丁寧な判断と熱意ある行動によるものであるが、自らが傲ることなく、常に感謝する態度が強くみられた。

5-3. 仮説検証のまとめ

レベル5リーダーシップの2つの要素は、自社に高い成長力を生み、それを持続させた企業に存在する経営者の要素であった。そして、この経営者が企業変革期に共通して出現し、その企業を指揮したことが結果につながっている。これと同じく民事再生も、自社の存続をかけた大きな企業変革期である。それを主導する小規模企業の経営者には、マイナスをプラスに変える強い回復力と、それを継続させる要素が求められる。

仮説検証の結果、この両者に多くの共通点がみられたことから、自力再建型の民事再生を成し遂げる経営者の要素も、“謙虚さ”と“プロフェッショナルとしての意志の強さ”といえる。

6. まとめ

本論文において、小規模企業の経営者がもつ特定の要素が、老舗企業になるための不可欠な要素であるとして、次の2つを考察した。

第1は、企業を維持する経営者の要素を考察した。ここでいう維持とは、経営を続けられるだけの現状維持のことを示しており、その成否は、危機意識の違いであると推察した。危機意識のある経営者は、環境の変化に敏感になり、セルフチェックを怠らないためだといえる。それは、第2節の先行研究でも明らかとなり、経営の健康管理を怠った組織やトップは、大企業であっても経営の危機をむかえていた。そこから得られた教訓は、経営者は経営の危機意識をもち、自らの判断を省みる習慣をもつことであった。

第2は、企業を継続する経営者の要素を考察した。ここでいう継続とは、経営の危機に陥っても、再建して継続することを示しており、その成否は、警戒意識の違いであると推察した。警戒意識のある経営者は、自らの判断基準や行動指針を備えており、セルフコントロールができるためだといえる。それは、第4節の事例研究でも明らかとなり、警戒意識をもつ経営者が、わずか3.8%しか実現できない民事再生を、自らの適時適切な判断と行動で成し遂げた。そこから得られた教訓は、経営者は経営の警戒意識をもち、自らの行動を正しくコントロールする内面の強さを備えることであった。

この2つの考察から、次の結論が導かれた。

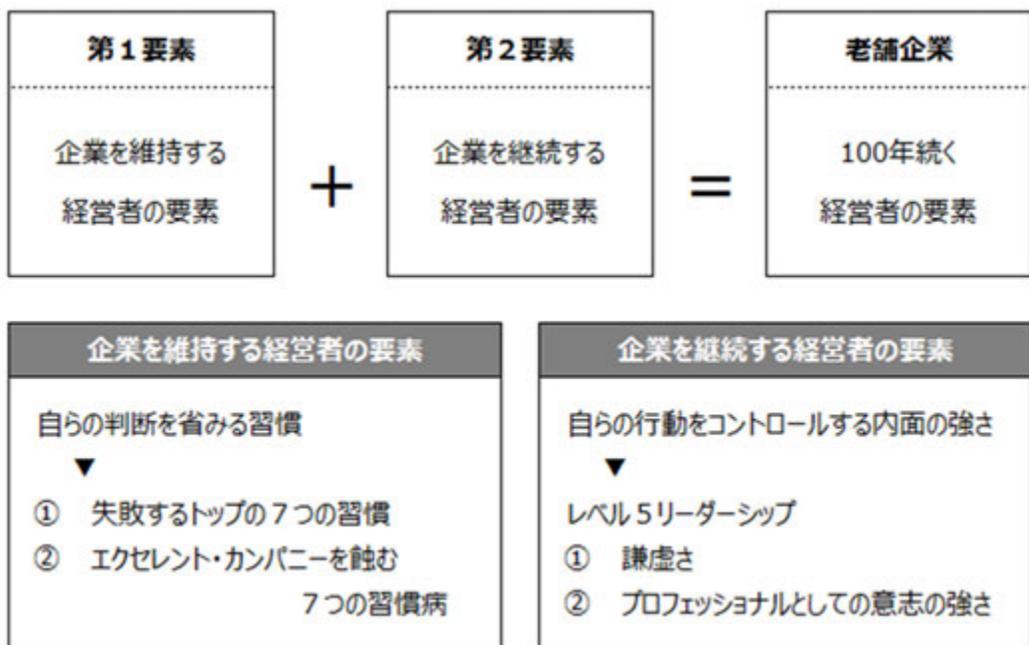


図6：老舗企業になる経営者に不可欠な要素

(出所：筆者作成)

老舗企業になる経営者に不可欠な要素(図6)とは、1つは、自らの判断を省みる習慣をもつこと、もう1つは、自らの行動をコントロールする内面の強さを備えること。前者の具体的な行動は、経営の健康管理として、①失敗するトップの7つの習慣を定期健診すること、②エクセレント・カンパニーを蝕む7つの習慣病を定期健診すること、この2つである。後者の具体的な行動は、自らの厳格な基準として、①謙虚さ、②プロフェッショナルとしての意志の強さ、この2つを養うことである。この2つの要素を備えることで、老舗企業の経営者のように、自社に

継続性を生み出すことができる。これは決して企業に大きな利益をもたらすものではないが、苦境の時期にも消滅することなく、自社を現状維持水準で継続させる要素となる。それと同時に、経営資源の乏しい小規模企業にとって、数少ないチャンスを手に入れ、新たなチャレンジを試み際のリスクヘッジとして効果を発揮する。その要素をもった経営者の存在が、自社の事業に持続的な成功と成長を促す基盤になるであろう。

今後の課題は、事例研究の範囲を拡大し、複数の再建パターンとの比較が必要であると考え。たとえば、本稿は自力再建型の民事再生であったが、スポンサー型や事業承継型では、要素が異なる可能性がある。また、同じ自力再建型の民事再生であっても、都市部の事例であれば、取引先の新たな確保や、事業所移転などの条件も異なる。このように、事例の範囲を広げることで、新たな要素や共通点が発見される可能性は否定できない。経営破綻事例は、真実が明かされないことも多く、調査対象の確保が困難であるが、今後もその調査活動を通じて、小規模企業経営者が老舗企業になるための要素を探究したい。

参考文献

- [1] 日経トップリーダー【編】(2018)『なぜ倒産』（23社の破綻に学ぶ失敗の法則）日経BP社。
- [2] Finkelstein, Sydney (2004)『名経営者が、なぜ失敗するのか？』日経BP社。
- [3] Sheth, J. N. (2008)『自滅する企業』英治出版。
- [4] Collins, James C. (2001)「レベル5リーダーシップ」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2001年4月号

引用文献

- [1] Collins, James C. (2001)『ビジョナリーカンパニー2』（飛躍の法則）日経BP社。

参考資料

- [1] 企業共済協会 <http://ri.bmaa.jp/home/kigyou-tousan-chousa-gappou/kigyoutousanncyousanennpou/nenpo-pdf> (2021年7月20日現在)
- [2] 帝国データバンク <https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p181206.pdf> (2021年7月20日現在)

引用ホームページ

- [1] 東京商工リサーチ https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20161202_01.html (2021年7月20日現在)

- [2] 東京商工リサーチ https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20170113_07.html (2021年7月20日現在)
- [3] 東京商工リサーチ https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20210203_01.html (2021年7月20日現在)
- [4] 東洋経済オンライン <https://toyokeizai.net/articles/-/291721> (2021年7月20日現在)