

環境に左右されない健全経営を考える

～会計の視点から～

1210463 瀬尾友祐

高知工科大学 経済・マネジメント学群

はじめに

新型コロナウイルス蔓延により相次いで企業が倒産したと報じるニュースをよく目にする。帝国データバンクの統計によると、新型コロナウイルス関連倒産の発生累計件数は、1月22日現在で924件(うち法的整理830件、事業停止94件)にのぼる。また、倒産とまではいかないものの、経営環境の悪化を理由に、2021年度の新卒採用を取りやめると宣言した企業も出てきた。

このような外的要因によって企業の経営が悪化する事態は今に始まった事では無い。戦後の経営の歴史をたどってみれば、好不況の波にのまれて倒産に追い込まれた企業の事例は多い。つまり、企業が持続性を望むならば、こうした波をうまく乗り越えていく術を持たなければならないのは言うまでもない。

そこで本研究では、こうした外的要因、経済環境に左右されない企業経営を会計的な視点でもって明らかにしていきたい。具体的には、企業にとって“最悪の結果”である倒産について述べ、そして日本経済の長い歴史のなかで企業活動に多大な影響を与えたバブル期とリーマンショック期の事例を取り上げながら、倒産を防ぐための企業のあるべき姿勢について検討していく。また、私自身、大学卒業後に会計関連の職に就くことから、会計の視点で、そもそもなぜ企業は外的要因に左右されやすいのか、企業の存在意義を明らかにしたいと思う。

以下、第1章ではなぜ企業は倒産するのかについてまとめていく。第2章ではバブル期の初めから崩壊(1986年～1993年)、アメリカで起きたリーマンショック期(2008年)の日本経済の分析をすることで企業が今日まで外的要因に左右されてきた現状をまとめる。第3章では企業経営に対して問題意識を向け企業と利害関係者の関係性と実際に企業経営のサポートをしている税理士の方

へのヒアリングをもとに会計の視点から企業経営についての考察を行いたいと思う。そして最後に、会計の視点から得られる企業経営について第1章から第3章をまとめて論じたいと思う。

第1章 倒産について

第1節 倒産とは

「倒産」という言葉は正式な法律用語ではない。東京商工リサーチ㈱によると、同社が1952年から「全国倒産動向」の集計を始めて、それを基に国会で「倒産」という言葉を使用したことにより一般の人に広く普及したと言われている。「倒産」の一般的な意味は、企業が債務の支払い不能に陥り、経済活動を続けることが困難になった状態を指す。

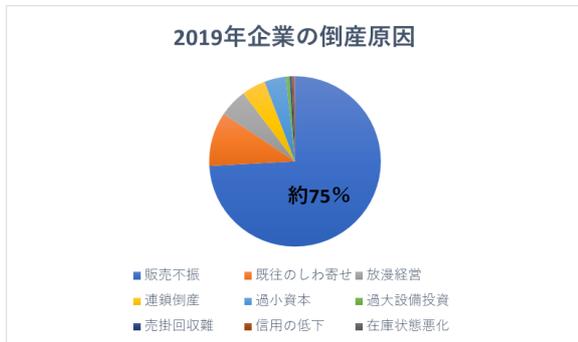
「倒産」とは大きく再建型倒産と清算型倒産の2つに分けることができる。まず1つ目の再建型倒産とは、一度会社を倒産処理することでもう一度会社を再建させる倒産のことを指す。具体的に言うと、民事再生法、会社更生法により裁判所に倒産申請を行った場合は企業をもう一度再建することが出来る。ただ、その代わりに企業のブランド力、信用が大きく低下する。企業活動を継続するためには多くの資金が必要である。その多くの資金はどこから調達されているのかというところと経営者の手元資金の他に銀行からの融資、株主からの出資等企業の外部の人間が大半を占める。企業の外部から資金を得るために企業としての信用は必要不可欠である。その信用を失う代償は計り知れないであろう。消費者の立場に立って考えてみても倒産した企業の商品やサービスに対しては少なからず懐疑的な目を向けてしまう事は明確な事実である。それくらい企業活動を行う上で他者から信用されるということは目先の利益よりも大切なことで、今回私が環境に左右されな

い企業経営を考察するうえで「倒産」という言葉を一番に論じた最大の要因である。実際には、倒産処理を1回行うことで負債整理を行うことが出来るので倒産に対して負のイメージを抱きにくいこともある。しかし今回の論文では、倒産によって企業が受けるデメリットを踏まえた結果、企業が倒産することは企業にとって“最悪の結果”と考えた。そしてもう一つの「倒産」が清算型倒産である。清算型倒産とは別名破産、特別清算と呼ばれ再建型倒産と違い倒産処理を行うことで企業活動を停止する倒産の事を指す。

第2節 倒産原因の追究

次に企業が倒産にいたるまでの経緯についてみていこうと思う。先に述べた通り、企業は債務の支払い不能に陥るか、経済活動を続けることが困難になった場合に倒産状態に陥る。では、なぜ企業はそのような状況に陥るのか。下の図表1は東京商工リサーチ(株)のデータを基に中小企業が発表した2019年に倒産した企業の倒産原因をまとめたグラフである。

図表1 企業の倒産原因 (2019年)



出所：<https://www.tsr->

[net.co.jp/guide/knowledge/glossary/ta_14.html](https://www.tsr-net.co.jp/guide/knowledge/glossary/ta_14.html)をもとに作成

このグラフを見てみると、販売不振が倒産原因の約4分の3を占めていることが分かる。実際に過去5年間の倒産原因を見てもこの数字にさほど大きな差異はない。この数字から、倒産企業のほとんどが販売不振に陥っていたことが分かる。企業は第1節でも述べた通り、銀行からの融資や株主からの出資等外部から得られる資金と自己資本を元手に設立し、利益を出し続けることで企業活動を継続することが出来る。当然ながら利益が出ないことには資金を増やすことが出来ず、企業活動を継続させることは難し

くなる。実際に9年連続赤字経営を続けながら企業活動を継続したジーンズメイト(株)を例に説明する。

ジーンズメイト(株)は、1960年に設立されたジーンズを中心に販売する衣料品チェーン店を展開する企業である。同社も他の企業の例にもれず、販売不振により2007(平成19)年2月期から2016(平成28)年2月期まで赤字経営を続けたが、翌年にRIZAP(株)の出資により赤字経営を脱した。以下、図表2はジーンズメイト(株)のIRの一部を抜粋してまとめた。

図表2 ジーンズメイト(株)のIR ※一部抜粋

現金及び預金 64%減少

H19年度2月期	H28年度2月期
3,296,290円(千円)	→ 877,756円(千円)

有価証券 89%減少

H19年度2月期	H28年度2月期
4,887,967円(千円)	→ 523,444(千円)

出所：<https://www.jeansmate.co.jp/ir/>

これを見て分かる通り、ジーンズメイトは利益が出ない代わりに資産を削りながら経営を続けてきたのだ。元々同社は赤字になる2007年以前までは利益が出ている“優良企業”であった。しかし、GAPやZARAといった低価格でアパレル用品を販売する企業との価格競争に敗れ、またこれまでの経営のやり方を重視するあまり非効率な経営を続けこのような形となった。このように企業は利益を出していかなければ続かないグループであり利益に直結する本業での販売不振は、企業にとってこれ以上ないダメージである。

前述のように、企業にとって、“倒産”は避けなければならない最悪の結果である。そしてその倒産原因のほとんどが販売不振である。第2章では、バブル期の初めから崩壊(1986~1993)とリーマンショック期(2008)の日本経済と企業の動向を考察していく。

第2章 日本経済と企業の動向

第1節 バブル初期から崩壊までの企業の動向

第1節ではバブル初期からバブル崩壊(1986~1993)の間の日本経済とそれに伴う企業の動向を考察したい。バブル経済とは1985年から89年にかけての日本の好景気の期間を指す。バブル経済のきっかけは1985年のプラザ合意である。プラザ合意とは、アメリカ経済苦境を救済するためにその当時の先進国(アメリカ、フランス、イギリス、西ドイツ、日本)間でドル高を是正することに合意したものである。この合意により円高ドル安となり日本は円高不況を招いた。そこで日本政府は公共事業を拡大し、日銀も内需拡大政策でドルを買い円を売ることによって市場介入したところ、日本国内の通貨供給量が大幅に上昇し、過剰となった通貨が株式や不動産投資に用いられて日本国内の地価や株価が上昇した(

https://honcierge.jp/articles/shelf_story/8239)。ただ、地価や株価の上昇と実体経済がかけ離れるリスクを考えた政府「大蔵省」(現財務省、金融庁)が総量規制を行った。この規制により銀行の不動産向け融資は沈静化し地価や株式は大幅に値下げしバブル経済は崩壊する運びとなった。

このような激動のバブル初期から崩壊までの経済情勢のなかでの企業の動向を調べた熊谷勝行によると、1985年のプラザ合意前後の円高不況からバブル経済期のピークとなった89年にかけては、値上がりを見込める担保を有して財テク資金を融資するノンバンクが急増したため企業は資金調達に困らなかったという(熊谷[1999]『企業倒産』13頁)。ただ、政府「大蔵省」が行った総量規制によりバブル経済は崩壊、担保にしていた土地や株式の価値は下落し、その結果1990年から企業倒産は続発したとされる。以下、図表3はバブル初期から崩壊とその後の12年間(1986年~1998年)の日本企業の倒産件数をまとめたグラフである。

図表3 1986年~98年の日本企業の倒産件数



出所：<https://www.tsr-net.co.jp/news/status/transition/index.html> をもとに作成

このグラフを見ると、バブル経済が崩壊したとされる1990年を境に企業倒産件数は大幅に増加していることが分かる。つまりバブル経済による経済の浮き沈みに、実体の無い企業だけでなく多くの企業がその波に巻き込まれたことが推測される。またバブル崩壊による企業倒産の特徴として、大型倒産が続いたことが挙げられる。熊谷によると倒産した企業の多くは債権者のほとんどがノンバンク、銀行、生命保険などの金融機関であり、そこからの借入が80%を占めていたとされている(前掲、13頁)。つまり、バブル期の企業の倒産は好景気にあやかり、金融機関が多くの企業に多額の担保を含む資金を調達したがバブル崩壊により担保を含む資産の価値が急下落したことが原因であることが分かる。

第2節 リーマンショック期(2008)の企業の動向

第2節ではリーマンショック期前後の日本経済とそれに伴う企業の動向を考察したい。リーマンショックとは2008年9月15日総資産60兆円越えのアメリカ大手証券会社リーマン・ブラザーズが倒産したことをきっかけに起こった世界的な金融・経済危機のことを指す。当時のアメリカは住宅バブルであり、低所得者向けのローンである「サブプライムローン」の貸し付けが拡大を続けていた。しかし、住宅需要が低下しサブプライムローンは不良債権化、リーマン・ブラザーズを含む投資銀行は経営難に陥った(https://www.huffingtonpost.jp/entry/story_jp_5e8038a8c5b6cb9dc1a1ac96)。では、リーマンショックによる日本企業への影響はどうか。以下図表4は「リーマン・ブラザーズ」が破綻した2008年前後の日本企業の倒産負債額の推移を表したグラフである。

図表4 2005年~12年の日本企業の倒産負債額



出所：<https://www.tsr-net.co.jp/news/status/transition/> をもとに作成

このグラフを見ると、2008年の企業倒産負債額が他の年の倒産負債額と比べると群を抜いていることが一目瞭然である。東京商工リサーチの調査によると、2008年は倒産件数の増加よりも、上場企業の倒産が目立ったことで倒産負債額が急増した。実際に2007年の上場企業倒産件数は6件に対して2008年は33件で、この数字は戦後最多であると記されている。

バブル期とリーマンショック期の企業の動向をみたことで、企業経営が常に国内外の経済に大きく左右されながら今日に至ることが分かる。第3章では、第1章と第2章を踏まえて、企業経営を会計の視点から考えたいと思う。

第3章 企業経営を会計の視点から考える

第1節 企業にとっての利害関係者とは

企業が大きな影響を受けている利害関係者を明らかにする。第1章第2節で、販売不振が企業にとって大きな損害であることを述べた。すなわち、企業の商品・サービスを受ける「消費者」は企業に大きな影響を与える利害関係者と言っていいのではない。さらに第2章でのバブル期とリーマンショック期では金融機関が企業に対して担保を含む貸し付けを行ったことが企業の存続を危ういものにするきっかけとなったため「金融機関」も企業に大きな影響を与える利害関係者であると言える。よって、本論文では「企業と消費者」、「企業と金融機関」の関係性を軸にそれぞれで有効な会計の考えを模索し環境に左右されない健全経営につながる企業経営を模索する。

(1) 管理会計 企業と消費者の視点から

企業と消費者の関係は与える側と与えられる側という立場が明確である。消費者にとって企業の提供する価値・サービスは、生活必需品から嗜好を楽しむものまで様々で消費者それぞれに選ぶ自由があり与えられる側である。一方、企業は消費者の求めるものを選び与えなければならない。このような関係性であるが故に第1章で述べた倒産原因のほとんどが販売不振である一つに要因になっていると考えられる。では、企業は消費者に対してどのようにアプローチすれば良いのか。それは管理会計の考え方が有効ではないかと思われる。ではなぜ管理会計の考え方が有効である

のか。この点について、金子智朗『「管理会計の基本」がすべてわかる本』を参照しながら述べていく。

管理会計とはマネジメントのための会計であり、利用目的は意思決定、業績評価、コスト管理の3つである。まず、意思決定とは複数の選択肢の中からどれか一つを選択するプロセスのことである。何を企業のあるべき姿に置くのか、比較対象を明確にする必要があるということである。例えば、バブル期、リーマンショック期、コロナ期では意思決定により大きな差が生まれると考えられる。下は、3つの不況時の意思決定について、通常状態を○とし、影響を受けたものを×として整理・比較したものである。

	バブル期	リーマンショック期	コロナ期
売上	○	○	×
材料費	○	○	○
人件費	○	○	○
固定経費	○	○	○
利益	○	○	×
資産	×	×	○

バブル期とリーマンショック期では、金融機関から借り入れた資産の価値の低下によって企業経営に影響が生じたため資産を×とした。企業としては資産価値の低下前の状態を目指し、業種問わず、金融機関から多くの資産を借り入れた企業を比較対象としていかなければならない。これに対してコロナ期は人の外出規制による売上減少が企業経営に影響を与えたため、売上と売り上げ減少に伴って減少する利益を×と考えた。企業としては売上減少前の企業を目指しながら材料費、人件費、固定経費等の利益に関わることに着目しなければならない。企業経営は常に情勢を把握しながら適切な意思決定が求められる。実際に、経済環境の悪化に伴う企業の業績悪化とひとまとめにすることは出来るが、比較対象を捉えて企業に対しての影響を明確にすることで企業の進むべき方向性が定まるのではないかと考えられる。

2つ目の業績評価とは組織内部に対しての評価基準の明確化である。P. F ドラッカーは最も重要な経営資源はカネではなく知識や知恵であり企業にとって最も重要な利害関係者は従業員であるとしている。それを踏まえると従業員の評価基準の管理は企業として怠るべきではない。1つ例を挙げると残業に対しての考えで

ある。評価指標が労働時間であった場合、従業員は生産性の向上に対しての意欲は掻き立てられない。一方で評価指標が成果報酬型であった場合、従業員は短時間で効率的な作業への意欲が掻き立てられる。では現在の企業の全ての評価指標が成果報酬型であるかというところではない。契約がアルバイトの場合は、評価指標に労働時間を採用する企業が多いのが現状である。実際に私もこの大学4年間で10個以上のアルバイトを経験したが、成果報酬型のアルバイトは無く労働時間に対しての給与がほとんどであった。そこに関しては一概に成果報酬型のほうが良いと考えるのは短絡的であるためここで結論を出すのは控える。いずれにせよ、従業員の評価基準はマネジメントに大きく関わると考えられる。

3つ目のコスト管理は、利益の増加に大きな影響を与える。企業は1年間の収益と費用の差額を利益として損益計算書に計上する。その差額がプラスであれば黒字、マイナスであれば赤字である。赤字が続くと第1章でも述べた通り企業は倒産する。そのため費用削減のためのコスト管理は企業経営において必須である。ただ、むやみにコスト削減をすると消費者から見る企業の価値は下がる。そこで企業は、利益を生み出す費用を考える必要がある。例を挙げると、以前私がアルバイトとして勤めていた飲食店では、共同作業でありながら役割分担が明確で曜日に合わせて適切な人数で作業に当たっていた。そこには、無駄な人件費や材料費の削除等あらゆるところで見えない費用を削りながら売上や利益に直結する費用を抽出していた。

以上3つの手法を柱とする管理会計の考えは企業が消費者に対してのアプローチを考えるうえで有効性があるといえる。

(2) 財務会計 企業と金融機関の視点から

先に述べたように、企業が消費者に対して取るべきアプローチは管理会計の視点で考える必要がある。次に金融機関に対しては管理会計的な視点ではなく財務会計的な視点が有効であると思われる。ではなぜ財務会計的な視点が有効であるのか。桜井久勝『財務会計講義』を参照しながら述べていく。

財務会計とは企業外部の利害関係者の会計報告書の受け手として行う会計である。主な機能は利害調整機能と証券市場への情報提供機能である。

1つ目の利害調整機能とは、株式会社において株主と経営者、株主と債権者の利害の対立を調整する機能の事を指す。まず、株主と経営者は資金の受託者と委託者の関係にある。経営者は株主から得た資金を基に自身の持つ知識を使い利益を出さなければならない。ただし、その途中で個人の利益を優先してしまわないように、経営者は株主に対して経営報告を行う義務がある。これを会計責任と呼ぶ。そして次に株主と債権者にはどのような利害が発生するのか。それは株主が経営の意思決定に参加できることに對して債権者は参加できないことから始まる。さらに株主は有限責任により自己の出資額以上の損失は無いがもし企業の損失が大きき場合被害を受けるのは債権者である。そこで生まれたのが配当金額の制限である。これにより一個人の利益ではなく企業としての利益を得ることが出来る。

2つ目の証券市場への情報提供機能とは、証券投資の意思決定に役立つ情報を提供して投資者を保護することで証券市場がその機能を円滑に進めることが出来る機能である。ではなぜ証券市場へ情報を提供する際に財務会計がその役割を担うのか。それは財務会計には、制度会計と呼ばれる法規制に準拠して行われる会計があるからである。投資家や金融機関にとって企業の評価基準があいまいだと意思決定をすることが出来ない。そこで企業の評価基準を一律にするための基準が出来ることによって証券市場の円滑な遂行が可能になった。その評価を表しているのが貸借対照表と損益計算書である。

では、その2つの機能を持つ財務会計の考えがなぜ金融機関へのアプローチとして有効であると考えたのか。それは、金融機関と企業の関係性にある。日本銀行が提示した2020年9月の資金循環統計によると、企業は金融資産1215兆円に対して負債は1715兆円だった。すなわち、企業は金融機関に対して債務を持っていることになり評価される立場にあることが分かる。金融機関は企業の安全性や収益性を規制に従って出来た財務会計に沿って評価する。その際に規制が無く、各々の利益のための企業であると金融機関に対してのブランドが欠如すると考えられる。

第2節 税理士から見た企業（ヒアリング調査）

ここまで、企業経営を会計の視点から考え、主に文献調査の内容を踏まえながら論じてきた。ただし、文献調査と実際の企業経

営では様々なところで違いがあるのではないかと考えられた。そこで私は、実際に企業経営のサポートを日々行われている税理士法人アクティブ理事で税理士・行政書士の森本倫光氏にヒアリングを実施した。質問内容と回答は以下のとおりである。

Q1、現在のコロナウイルスによる経済縮小で経営者の方が心配されていることは何か？

A1、売上げの先行きと資金繰り

Q2、それに対して税理士としてどう対応しているのか

A2、税理士としては経営者の方に対して企業の数字を把握していただくこと。そのためにお客様自身がレシートを基にパソコンで入力出来る流れを一緒につくっていく自形化の支援をしている。そして現状を把握し原因を追究し理由を明確にすることで対策を行っている。だが実際に税理士として記帳代行の業務をメインにしているところもある。

また税理士としてお客様に対してリスクマネジメントをおこなっている。これは経済不況の有無ではなく生命保険や相続または従業員のメンタルケア等現状の分析に加えて未来へのリスクを予測し数字上で管理をしている。

Q3、税理士森本倫光氏が考える良い会社とは

A3、まず、会社に関わっていただいたモノやヒトには幸福であってほしい。その中で特にまずは職員の幸福の追求、そして次に関与先の幸福の追求を求める。職員の幸福とはやりがいを持って働く環境があり挑戦出来る場所作り、そして結果として人生を全う出来るお金を稼ぐことが出来る場所作りを求める。そして次の関与先の幸福に関してもその家族含めて同じように幸福を求めたい。特に会社というのは経営者の思いを形にする場所であってほしい。

以上がヒアリング内容の結果である。やはり経済縮小に伴い、経営者は売上げの減少や資金繰りの先行きが心配する問題であった。だが、その一方で今回のヒアリングを通じて私の中で変化があった。それは企業のあるべき姿である。ヒアリング前の私の企業経営に対する考えはあくまでも企業の目的は社会に持続的な優位性を保ち利益を追求することであった。そしてそのためには環境に左右されない健全経営を考えるべきである。ただ、森本

氏は良い会社を聞いた時従業員の幸福の追求を話していただいた。その考えは以前の私には無く違いが見られた。

おわりに

第1章と第2章では、企業が倒産に至るまでの背景を論じた。その結果、企業の倒産は販売不況と、経済不況によることが分かり、第3章ではそれを会計的な視点でもって解決できないかと考えた。結果としては、企業経営を会計的な視点で見ると環境に左右されない健全経営を目指すうえで有効的な考えであることが分かった。

実際に企業経営と聞いて思い浮かぶのはマネジメントであり、マーケティングや販売など、直接消費者に届くものが挙げられる。ただし、その全ての企業経営とされている行動の根本的な目標は企業の継続と繁栄であり、それが分かることが会計の強みである。特に現在の新型コロナウイルスによる企業経営の低迷において、何が原因か、どこに活路があるかを指し示すためには経営と会計をセットで考える必要があるのではないかと。

さらにヒアリング調査において、森本氏は、企業は経営者の思いが形になって現れる場であり、従業員にとってはやりがいを持って働く環境があり、かつ挑戦できる場所であると話していた。また、「経営の神様」と称えられるパナソニックの創業者松下幸之助は、「企業は社会の公器」という言葉を残した。このように、実際に企業経営を担う人物たちは、企業経営を利益追求ではなく社会貢献のために必要であると考えている。それを踏まえて環境に左右されない健全経営を考えるためには、経営と会計をセットで考えることの意義、企業が社会に対してどのような影響を与えるかについてより深く考える必要がある。

謝辞

本研究を進めるにあたり、ヒアリング調査にご協力いただきました税理士法人アクティブ理事の森本倫光様、最後まで温かく指導していただきました馬淵泰先生、生島淳先生、本学で学ぶことを快く受け入れてくれた両親、そして大学生生活4年間で関わってくださった多くの皆様に心より御礼申し上げます。

参考文献

- ・熊谷勝行 [1999] 『企業倒産』 平凡社
- ・上野清隆 [2015] 『スタートアップ会計学』 同文館出版
- ・金子智朗 [2017] 『「管理会計の基本」がすべてわかる本（第2版）』 秀和システム
- ・桜井久勝 [1994] 『財務会計講義』 中央経済社
- ・帝国データバンク HP

新型コロナウイルス関連倒産

<https://www.tdb.co.jp/tosan/covid19/index.html>

- ・東京商工リサーチ株式会社 HP

用語辞典 倒産とは

[https://www.tsr-](https://www.tsr-net.co.jp/guide/knowledge/glossary/ta_14.html)

[net.co.jp/guide/knowledge/glossary/ta_14.html](https://www.tsr-net.co.jp/guide/knowledge/glossary/ta_14.html)

- ・東京商工リサーチ株式会社 HP

倒産件数・負債額推移

<https://www.tsr-net.co.jp/news/status/transition/>

- ・中小企業庁 HP

倒産の状況

<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/tousan/index.htm>

[m](#)

- ・ジーンズメイト IR 情報

<https://www.jeansmate.co.jp/ir/>

- ・HARBOR BUSINESS ONLINE HP

業績不振のRIZAP傘下で、ジーンズメイトが赤字体質に

「劇的にコミット」できたワケ

<https://hbol.jp/179353>

- ・ホンシェルジュ

5分でわかるバブル経済！

崩壊の原因、影響、派手な生活などわかりやすく解説

https://honcierge.jp/articles/shelf_story/8239

- ・HUFFPOST HP

リーマンショックとは？原因、日本への影響は？

新型コロナと経済への影響を比較され話題に

https://www.huffingtonpost.jp/entry/story_jp_5e8038a8c5b6cb

[9dc1a1ac96](https://www.huffingtonpost.jp/entry/story_jp_5e8038a8c5b6cb)

- ・日本銀行 HP

2020年第3四半期の資金循環（速報）

<https://www.boj.or.jp/statistics/sj/sjexp.pdf>