

企業 不實 原因에 관한 研究

- A Study on the Causes of Corporate Collapse -

黃 碩 夏*

目	次
I. 序	4. 一般的 企業不實原因
II. 企業不實의 概念	IV. 우리나라 企業의 不實原因에 관한 實證的 研究
III. 企業不實原因에 관한 諸 研究	1. 研究觀點
1. 不實原因分析의 意義	2. 對象企業의 選定 및 資料 蒐集
2. 不實企業과 健全企業의 比較 分析을 통한 不實原因分析	3. 企業不實原因分析
3. 因果關聯性에 근거한 不實 原因分析	V. 結 論

I. 序

자유경쟁을 근간으로 하는 現代資本主義 經濟社會에서 企業의 倒産은 기업의 역사와 더불어 계속되는 과정으로 企業의 규모를 막론하고 여러가지 형태로 발생하고 있다. 우리나라에서도 비록 企業史는 짧지만 財閥級의 大企業에서 부터 經營基盤이 취약한 중소기업에 이르기까지 수많은 企業들이 明滅해 온 것이 사실이다.

따라서 그동안 우리나라에서는 高度經濟成長을 유지하기 위해 수많은 不實企業救濟 및

* 德成女大 會計學科 助教授

整理方案이 취해졌었다. 예를 들면 1972년 8.3조치로 인해 사채를 동결함으로써 企業의 재무구조를 개선시키는 不實企業救濟策이 시행되었고, 1980년을 전후로 제 2의 오일쇼크 후 중화학공업 부문의 투자조정과 不實企業整理가 이루어졌다. 또한 1984년부터 시작된 최근의 不實企業問題는 과거 好況時에 과잉投資 및 방만경영을 하였던 일부 海外建設業體와 海運業 그리고 貿易業體를 중심으로 일어나고 있다. 특히 1985년 8월 간관급 재벌회사인 韓國際商社의 倒産을 계기로 1986년 9월 대규모적인 不實企業의 整理가 實施되었다. 그리고 다시 1986년말과 1987년초에 대표적인 해외건설업체중의 하나인 정우개발과 고려개발이 不實化되어 법정관리 및 은행관리로 넘어 감에 따라 그 어느때 보다도 不實企業 問題가 중요한 社會的·經濟的 문제화 되고 있다.

이와 같이 企業不實이 중요한 社會·經濟的 問題로 대두되는 것은 企業의 부실화는 투자자, 채권자들에게 직접 손실을 가져다 줄 뿐 아니라 종업원, 거래처, 소비자들에게도 간접적인 비용을 부담케하며 더 나아가 경제적·사회적 균형 파괴요인으로 작용함으로써 經濟的으로나 社會的으로 막대한 費用을 초래하기 때문이다.

그러므로 企業의 不實化를 사전에 예측하거나 잠재적 不實可能性을 평가할 수 있다면 이해관계자들이 조기에 예방적 조치를 취하여 정상경영을 되찾거나 합병 또는 회복전망이 극히 불투명한 企業을 조기에 청산하도록 유도함으로써 不實에 따른 費用 및 經濟的 非效率性을 최소로 할 수 있다.

이와 같은 점에서 企業의 부실을 사전에 예측코자 여러가지 이론적·실증적 기법을 사용한 연구들이 많이 이루어져 왔는데 대부분 재무비율 등의 평가지표를 관별분석 등의 통계적 기법을 적용하여 선형결합하는 부실기업 예측모델에 관한 실증적 연구가 중심이 되어 있다고 할 수 있다. 그러나 이들 기법들은 모두 통계적으로나 방법론적으로 해결해야 할 문제점들이 많이 있어 실무적 적용에는 어느정도 한계가 있었다.

그리고 특히 그동안 우리나라 企業不實에 관한 研究는 주로 부실예측에 관한 연구에만 치우쳐 企業不實을 방지하기 위한 근본적인 대책마련에 가장 중요한 근본적인 不實原因 및 徵候등 전반적이고도 깊이있는 부실기업연구가 행해지지 못한 까닭에 不實企業의 研究가 企業實務에 活用되지 못하고 있는 실정이다.

따라서 本 研究에서는 企業不實에 관한 綜合的이고도 體系的인 연구가 이루어질 수 있

도록 그동안 不實企業 研究에서 다소 소홀히 취급되었던 企業不實原因에 관해 입체적이고도 분석적인 연구를 시도하였다.

이와 같은 不實原因의 研究方法으로는 먼저 企業不實原因에 관한 종래의 국내의 연구문헌을 고찰하여 단순히 소개하는 것이 아니라 종래의 연구를 크게 두가지 주제로 나누어 하나는 不實企業과 健全企業의 비교분석을 통해 企業不實原因을 어떻게 연구 분석 하였는가를 고찰하였고 또 하나는 不實原因간의 因果關聯性에 중점을 두어 체계적인 企業不實原因分析을 한 연구문헌을 고찰·분석하였다. 그리고 그동안 권위있는 연구 기관에서 조사한 一般的인 企業不實原因을 미국, 일본, 한국과 비교하여 간단히 고찰·소개하였다.

한편 이와 같은 문헌고찰외에 우리나라 企業의 不實原因을 分析하기 위해 1977년 부터 1985년에 걸쳐 不實化된 企業중 不實前 3개년 간의 資料를 입수할 수 있는 기업(36개 기업)을 추출하여 사례연구를 중심으로 한 實證的 考察을 시도하였다. 이와 같이 企業不實原因에 관해 문헌고찰 및 실증적고찰등 諸方法을 모두 동원하여 종래와 같은 평면적인 분석이 아닌 입체적이고도 체계적인 분석을 시도하였다.

따라서 本 研究는 단순히 학술적인 차원에서의 연구만이 아닌 實務에서도 활용될 수 있는 즉 企業經營者가 실제로 기업경영을 하는 데 있어 不實을 방지하고 회피하기 위한 경영전략을 수립하는 데 다소나마 도움이 될수 있도록 가능한한 경영자가 이해하기 어려운 제량적인 분석기법을 피하고 이해하기 용이한 사례분석을 통한 기술적인 분석기법을 주로 사용하였다.

II. 企業不實의 概念

도대체 기업부실이란 무엇인가? 이 문제에 답하기는 매우 어렵다. 그것은 다음과 같은 이유가 존재하기 때문이다.

- ① 기업부실의 개념이 自明하다고 보는 것
- ② 따라서 국내외의 문헌을 조사해도 기업 부실을 정의한 것은 적다는 것
- ③ 부실이란 용어 자체가 개념규정 되어 나온 경제용어나 법률용어도 없고 통속적, 관용적으로 사용되고 있는 것에 불과하다는 것
- ④ 기업부실의 실태가 복잡한 양상을 나타내므로 한마디 정의하기 어렵다는 것

⑤ 정의한다는 것 자체가 곤란한 문제라는 것

하지만 企業不實에 대해 연구하기 위해서는 기업부실에 대한 명확한 개념이 정립되어야 하기때문에 기업부실의 개념을 알아보기로 한다.

Webster에 의하면 不實이란 "결핍되거나 불충분한 또는 부족한 상태나 그러한 사실" 등으로 정의하고 있고 Dun & Bradstreet社는 부실을 "양도 또는 파산이 따르는 영업 중지 또는 채권자에게 손실을 자아내는 영업중지 또는 재조직(reorganization)과 같은 법적소송에 관련됨"으로 정의를 내리고 있다. 그리고 뉴튼(Grant W. Newton)은 부실이란 "기업이 기업의 채권자의 법적요구사항을 충족시킬 수 없는 상태"로서 정의하고 있다.¹⁾

이와 같은 부실개념을 좀더 명확하게 정의내린 사람은 웨스턴(J.F.Weston)과 브리감(E.F.Brigham)이다.²⁾ 이들은 기업부실을 經濟的不實(economic failure), 技術的支給不能(technical insolvency), 破産(bankruptcy) 등 3단계로 나누어 설명하고 있다.

경제적 부실이란 ① 收益 < 費用 ② 利益率 < 資本費用 ③ 實現利益 < 期待利益등 이 3가지 중 어느 것에 해당되는 상태를 말한다.

기술적지급불능이란 총자산이 총부채를 상회하고 있지만 만기가 도래한 채무를 償還하지 못하거나 어음이 不渡처리되는 사건이 발생하였을 경우를 말한다. 이 경우는 직접적으로 運轉資金(流動性)의 부족으로 부채를 상환하지 못하여 발생하는 것이므로 資金의 뒷받침이 있게 되면 곧 정상적인 영업활동을 再開할 수도 있다. 결국 一時的 支給不能 狀態(temporarily insolvent)가 되는 것이므로 채권자의 동의가 있으면 기업이 解散되거나 정리되지 않는다.

破産이란 기업의 공정한 總資産價値가 總負債價値보다 적게 되어 債權者들이 기업의 폐지를 법원에 申請하고 기업을 종식시키는 경우를 말한다. 우리 나라 破産法에서도 기업의

註 1) Grant W. Newton, *Bankruptcy and Insolvency Accounting: Practice and Procedure*, 3th ed. John Wiley & Sons, Inc., 1985, p. 20 ~ 21.

2) J. Fred Weston and Eugene F. Brigham, *Managerial Finance*, 7th ed. Hinsdale, Ill: The Dryden Press, 1981, p. 961.

資産價値가 負債價値보다 적어 법원이 破産宣告를 내리면 그 기업은 해산되는데 이러한 상태를 破産이라고 정의하고 있다. 따라서 法律的 破産은 기업이 이같은 實質的 支給不能 狀態에 놓여 있을 때 債權者의 申請에 의해서만 이루어진다. 經營不實의 最終的인 法律的 結果가 破産인 것이다.

한편 기업부실이란 점진적으로 전개되는 것이므로 기업부실의 개념을 구체적 사실 및 결과에 입각하여 파악하지 말고, 부실과정을 중시하여 동태적으로 파악하자는 관점이 대두되었다. 즉 반혼(J. C. Van Horne) 교수는 부실을 기술적지급 불능 상태에서 재산이 하나도 없는 실질적 破産상태에 이르는 일련의 범위로 정의하고 있다.³⁾ 또한 日本의 清水龍瑩교수도 企業不實을 3단계로 나누어 정의하였다. 즉, 第1段階에서 正常企業이 收益性 低下를 겪게 되면, 正常的인 經營活動의 範圍內에서 内部留保의 流出 및 不用資産의 賣却을 통하여 支給能力을 유지하나, 계속해서 收益性이 改善되지 않으면, 第2段階의 中期에는 内部 留保 내지 不用資産의 고갈로 보다 심각한 支給能力의 低下를 경험하며, 經營基本 資産의 賣却 및 銀行管理를 전제로 한 銀行融資 등이 이루어지지 않으면 企業의 繼續이 어려운 第2段階의 末期에 이르고 第3段階에서는 企業更生法の 適用, 破産申請 등에 의한 法律的 破産에 이르게 된다. 따라서 그는 企業不實은 第2段階의 末期에서 시작하여 第3段階에서 終了하는 것으로 본다. 즉 廣義의 不實은 일반적 經營手段으로 해결할 수 없는 支給能力의 低下를 말하며, 狹義로는 法律的 破産을 말한다. 이와 같은 過程을 圖表로 나타내면 다음과 같다.⁴⁾

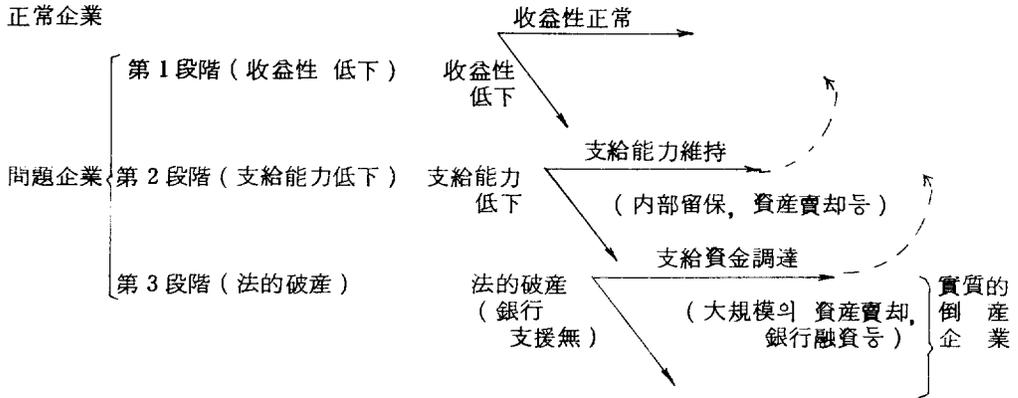
本 研究에서는 企業不實을 광범위하게 해석하여 기업이 技術的 支給不能이나 法的破産(倒産)에 이르게 되는 財務 및 經營活動上 어려움을 겪는 狀態로서 이해하기로 한다.

註 3) James C. Van Horne, *Financial Management and Policy*, 4th ed, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, Inc., 1977, p. 652.

4) 清水龍瑩, "企業倒産モデルと企業信用調査-企業評價の觀點からみた," 企業會計, Vol. 31, No. 7 Jul., 1979, p. 54.

〈圖 2 - 1〉

企業倒産의 3段階



III. 企業不實原因에 관한 諸 研究

1. 不實原因分析의 意義

企業의 不實은 여러가지의 原因이 복합적으로 작용하여 발생하며 이것이 표면에 不實徵候로서 나타내게 된다. 이와 같은 企業부실의 原因을 정확히 파악하고 또한 그것이 어디에 존재하는가를 파악함으로써 ① 企業不實을 회피·예방할 수 있고 ② 企業經營者가 특별히 주의하여야 할 經營관리상의 諸問題나 改善點을 구체적으로 이해할 수 있게 되고 ③ 현실적으로 企業經營戰略을 수립하기 위한 지침으로서 활용할 수 있게 된다.⁵⁾

따라서 지금까지 국내외적으로 企業不實原因을 규명하기 위한 많은 研究가 행해졌다. 그러므로 企業不實原因을 좀더 발전적으로 연구·분석하기 위해서는 먼저 종래에 행해졌던 企業부실에 관한 理論的 및 實證的 부실원인조사결과를 광범위하게 수집, 소개, 검토, 비판하는 것이 중요하다 할 것이다.

따라서 本 研究에서는 企業不實原因에 관한 종래의 研究들을 중요한 연구주제별로 나누어 연구·검토하고 미국, 일본, 한국에서의 일반적인 부실원인들을 소개하기로 한다.

註 5) 戶田俊彦, 企業倒産의 豫防戰略, 同文館, 1984 年 pp.83 ~ 84.

2. 不實企業과 健全企業의 比較分析을 통한 不實原因分析

企業의 不實原因을 찾아내는데 있어 단순히 부실기업만을 가지고 분석할 경우에는 정확하고 올바른 부실원인을 규명하기가 어려우므로 不實企業과 健全企業(또는 성공기업)을 比較分析함으로써 명확하게 不實企業의 原因을 찾아낼 수 있으리라는 관점에서 연구한 것 중 대표적인 연구내용을 간단히 살펴보기로 한다.

1) A.M.Woodruff 와 T.G.Alexander 의 研究

이 研究⁶⁾는 1936년부터 1954년에 걸쳐 연방재판소가 다룬 중소기업속가공업자의 倒産業體중 10社와 회사평관이 좋고 과거 10년간의 이익이 양호한 成功企業 10社를 對比하여 中小企業의 不實原因을 규명하고자 하였다. 조사자료는 不實企業과 成功企業들의 經營管理上의 諸問題에 대해 재판소기록과 회사의 주요인물과의 면접을 통해 수집하였다. 그리고 研究方法에 있어서는 不實企業과 成功企業의 問題點을 비교·대조하여 倒産을 초래하는데 주요한 영향을 미친 原因을 단순히 열거하는데 그치지 않고, 經營管理原則에 근거한 check list를 만들어 계량적으로 평가하여 不實企業과 成功企業의 차이를 명확히 파악하고자 하는데 방법론상의 특징이 있다.

이 연구의 내용을 요약하여 보면, 成功企業은 경영관리상의 문제점이 적는데 반해 不實企業은 성공기업에 비해 월등히 경영관리상의 문제점이 많이 발견되고 있는데 그 예를 들어보면 고정비의 과대, 관리직의 비대에 의한 고정인건비 과대, 운전자금의 결핍등이다.

그런데 이와 같은 경영상의 諸문제점이 모두 經營者의 실수 또는 비과학적인 경영 때문이라는 것이 이 연구의 결론이다. 이와 같은 연구내용을 간략히 표로 나타내보면 다음〈表 2-1〉과 같다.

이 연구는 관찰된 事例數가 너무 작아 일반적인 不實原因을 찾아내고 있다고 말할 수는 없지만 최초로 不實企業과 健全企業을 계량적으로 분석·연구하여 中小企業의 경영관리상의 문제점을 지적해주고 經營管理의 필요성 특히 經營者의 책임을 지적하였다는 점에서 중요한 공헌을 하고 있다고 볼 수 있을 것이다.

註 6) A.M.Woodruff and T.G.Alexander *Success und Failure in Small Manufacturing*, University of Pittsburgh Press, 1958, 戸田俊彦, 上掲書, pp. 29 ~ 34에서 再引用.

<表 3 - 1>

부실기업과 전전기업과의 비교

	부 실 기 업	전 전 기 업
경 영 자	<ul style="list-style-type: none"> ○ 경영불안정 ○ 경영의무 계획성 ○ 경영의 실수 ○ 독재적 경영 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 경영전실 ○ 간부간 또는 종업원간의 조정이 훌륭함
제 품	<ul style="list-style-type: none"> ○ 제품의 종류가 극소수 ○ 1 종류의 제품이 판매될 수 없을 때 이것에 대신해야 할 제품이 준비되어 있지 않음 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 제품의 종류가 다양 ○ 1 제품의 판매 (재고) 가 떨어져도 이것에 대신해야 할 상품이 언제나 준비되어 있음
조사개발	<ul style="list-style-type: none"> ○ 제품개발은 거의 없음 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 제품개발과 시장조사에 역점을 둠
기 록	<ul style="list-style-type: none"> ○ 실적 기록 미비 ○ 기록이 빈약하여 회사 실패 파악 불능 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 실적기록 충실 ○ 경영진은 회사실정 언제나 잘 파악
재 무	<ul style="list-style-type: none"> ○ 고정비가 매우 높음 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 재정은 매우 양호 ○ 재무구조 양호
판 매	<ul style="list-style-type: none"> ○ 건전한 판매계획 전무 (全無) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 건전한 판매계획수립 ○ 사장자신이 판매활동을 하거나 판매 정책수립에 최우선을 둠
거 래 처	<ul style="list-style-type: none"> ○ 회사의 전 생산량을 1개회사와 거래하는 경우가 많음 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 거래처 다양
확 장	<ul style="list-style-type: none"> ○ 회사확장계획이 실패한 경우가 많음 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 회사확장에 성공한 경우 많음
신 용	<ul style="list-style-type: none"> ○ 부정행위도 있었음 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사내 · 외에 모두 정직

2) W.M.Hoad 와 P.Rosko 의 研究

이 연구⁷⁾는 1959년부터 1960년에 걸쳐 미시간주에서 영업을 개시한 新中小製造企業 95개를 연구대상으로하여 창업후 3년간 倒産 내지 成功으로 이끈 요인이 무엇이었는가를 企業의 성공정도에 관련시켜 조사하였다. 조사기간 종료후 95기업중 37기업이 성공적으로 기업을 이끌고 있고 33기업이 倒産하여 청산하고 3기업이 體眠 22기업이 정상적 수익을 올리지 못하고 간신히 유지하고 있는 限界的成功(marginally successful) 상태에 있다. 또한 倒産企業 33기업중 27기업이 1年半만에 倒産되었다.

이 연구의 方法論상의 특징을 보면

① 經營者를 2회이상 면접을 하고 우편, 전화, 개별방문을 통해 경영자로 부터 자료를 수집하고 또한 은행, 고객, 거래처로부터 자료를 수집하고 중요한 분석, 결정에 있어서는 회의 등에 의해 完全을 도모하는 등 정보수집과 분석이 조직적이고 체계적이다.

② 기업의 성공 내지 부실에 기여한 각각의 經營的 諸要因을 強點(strengths), 弱點(weakness), 不實原因(causes of failure)으로 자세하게 파악하고 있다.

③ 창업시에 나타난 諸特徵을 중심으로 창업이후 3개년간에 걸쳐 추적조사를 행하고 있다.

④ 成功, 限界的成功, 倒産 등과 같이 성공의 정도에 관련하여 그들 상호간의 비교연구로 부터 그 특질을 分析하려고 하였다.

이 연구내용을 보면 創業後 3年間に 현저한 成功, 限界的成功, 倒産등으로 이끈 요인을 각각 強點, 弱點, 不實原因으로 구분하여 나타내고 있는데 그 내용을 보면 다음 <表 3-2>, <表 3-3>, <表 3-4>와 같다.

이 연구 내용에 의하면 企業을 성공으로 이끈 요인인 「強點」의 요인 중 주요한 것들 들어보면 「당해 業種(産業)에 대한 충분한 경험」 「低間接費」 「높은 수준의 作業」 「기술적으로 숙련된 소유자」등을 들 수 있다. 그리고 不實의 原因도 되는 「弱點」의 요인을 보면 「격심한 경쟁」 「계절적 업종」등이 타 요인보다 두드러지게 나타나고 있다. 그

註 7) William M. Hoad and Peter Rosko, *Management Factors Contributing to the Success or Failure of New Small Manufacture*, The University of Michigan, 1964, 戸田俊彦, 上掲書, pp.42 ~ 48에서 再引用.

<表 3 - 2>

유리한 요인 (강점)

항 목	성 공 기 업		한 제 기 업		합 계	
	기업 수	구성비(%)	기업 수	구성비(%)	기업 수	구성비(%)
시 장						
양호한 시장지식	6	16	0	0	6	10
광범위한 고객기반	6	16	1	5	7	12
경쟁적 가격이익	12	32	4	18	16	27
양호한 거래처 접촉	25	68	5	23	30	51
제 품						
엄선된 제품종류	5	13	2	9	7	12
엔지니어링과 개발	6	16	1	5	7	12
재 무						
시기적절한 자본유통	9	24	0	0	9	15
저 간접비	19	51	16	73	35	59
저 노무비	5	13	3	14	8	14
경 령						
기술적으로 숙련된 소유자	24	65	7	32	31	53
자기업종에 충분한 경험	29	78	8	36	37	63
훌륭한 경영능력	11	30	0	0	11	19
관련기업의 소유권	4	11	2	9	6	10
태 도						
성장에 대한 현실적 계획	9	24	1	5	10	17
근 면	19	51	8	36	27	46
외부 consultant 이용	7	19	0	0	7	12
인 사						
숙련된 노동력	7	19	0	0	7	12
높은 수준의 작업	22	59	12	55	34	56
양호한 인사관계	9	24	0	0	9	15
공 장						
훌륭한 기계설비	6	16	0	0	6	10
확장 가능성 충분	7	19	3	14	10	17
마케 팅						
적극적인 판매	12	32	2	9	14	24
고객에 양호한 서비스	17	46	10	45	27	46
신속한 인도	23	62	8	36	31	53

〈表 3 - 3〉

불리한 요인 (약점)

항 목	성공기업		한계기업		합 계	
	기업수	구성비(%)	기업수	구성비(%)	기업수	구성비(%)
시 장						
격심한 경쟁	27	73	10	45	37	63
순환적 업종	27	73	6	27	33	56
경 험						
부족한 시장지식	5	13	5	23	10	17
빈약한 마케팅지식	3	8	6	27	9	15
불충분한 경험	6	16	9	41	15	25
마케팅						
소극적 판매	9	24	5	23	14	24
빈약한 가격정책	3	8	4	18	7	12
수취계정 회수 지연	6	16	1	5	7	12
개인적 접촉에 의존	4	11	2	9	6	10
빈약한 고객 기반	6	16	3	14	9	15
재 무						
총자본 부족	4	11	5	23	9	15
운전자본 부족	4	11	3	14	7	12
높은 부채 수준	3	8	2	9	5	9
보험에 들지않은 소유경영자	6	16	3	14	9	15
경 영						
경영자의 생존에 의존	12	32	0	0	12	20
부족한 추진력 내지 야심	1	3	7	32	8	14
현저한 인원부족 경영	10	27	3	14	13	22

〈表 3 - 4〉

부 실 요 인

항 목	합 계	
	기업수	구성비(%)
부족한 시장지식	6	18
마케팅기술에 대해 부족한 지식	12	36
당해업종에 대한 부족한 경험	23	70
창업시의 과소자본	7	21
부적당한 자본운용	7	21
무분별한 실비투자	15	45
강력한 경영자의 결여	14	42
동업자간의 재무적 불일치	6	18
소극적 판매	8	24
부족한 추진력 내지 야심	9	27
가족의 압력	6	18

러나 이들 요인은 성공기업에도 높은 비율로 나타나는 것으로 보아 그다지 성공에 대해 방해가 되지 않는다고 본다. 이를테면 아무리 경쟁이 심해도 그러한 상황에서 成功하는 企業과 倒産하는 企業은 나타나는 것이므로 격심한 경쟁 자체가 倒産의 原因이라기 보다는 經營者의 經營能力이나 경험미숙등이 실제의 倒産原因일 것이다. 그리고 「명백한 부실원인」으로 든 것을 보면 「당해업종에 대한 경험의 부족」을 제일 주요한 요인으로 들고 있고 다음으로 「무분별한 설비투자」「강력한 經營者의 결여」「마케팅 기술에 관한 부족한 지식」등을 들 수 있다.

이와 같은 Hoad 와 Rosk 의 研究는 創業後 3년 간에 걸쳐 企業을 成功내지 倒産시킨 經營者에 關해 체계적 조직적으로 研究를 行함으로써 설득력있는 기업의 成功, 倒産요인론을 전개했다는 점에서 그 공헌한 바가 크다고 하겠다.

3) H. R. Watrous 의 研究

이 연구⁸⁾는 1962년부터 1967년의 5년간에 걸쳐 오레곤州에서 실질적으로 倒産한 203 企業(중소부동산소개업소)을 不實企業群으로하고 존속하고 있는 50 企業을 成功企業群으로 선정하여 양자를 비교분석함으로써 부실원인을 규명하고자 하였다.

이 연구의 方法論上 특징은 설문서를 작성하여 經營자와의 개인적면접을 통해 설문서의 각 항목에 대해 答변을 듣고 이를 計量化해서 통계적으로 분석하였다. 설문서의 각항목은 1부터 5까지 計量的으로 答하도록 하고 또한 經營者가 자유로이 答할 수 있도록 하여 기술적인 자료를 수집할 수 있게끔 하였다.

조사결과를 보면 부실원인 및 성공원인을 각각 제 1원인, 제 2원인, 제 3원인으로 나누어 經營者의 자유응답을 통해 요약한것이 <表 3-5>, <表 3-6> 이다.

이것에 의하면 제 1원인으로서 퍼스널리티(personality) 문제가 부실원인 및 성공원인으로서 제일 중요한 요인으로 나타나고 있다. 그리고 또한 Watrous 는 주성분분석을 실시하여 不實企業에서 중요한 因子(factor)를 6개 찾아냈는데 그것을 보면 다음과 같다.

註 8) Howard Ralph Watrous, *An Analysis of the Causes of Small Business Discontinuances: Real Estate Brokerage Failures in the State of Oregon* The Ohio State Univ., Ph. D. Dissertation, 1969.

戶田俊彦, 上掲書, pp.49 ~ 56 에서 再引用.

〈表 3 - 5〉

부 실 원 인

응답	제 1 원인		제 2 원인		제 3 원인		합 계	
	기업수	구성비(%)	기업수	구성비(%)	기업수	구성비(%)	기업수	구성비(%)
성격문제	46	21.3	33	16.3	33	16.3	112	18.0
자본부족	28	13.0	25	12.3	33	16.3	86	13.8
교육 및 경험부족	24	11.1	28	13.8	20	9.9	72	11.6
수요의 부족	25	11.6	8	3.9	7	3.4	40	6.4
빈약한 경영	13	6.0	12	5.9	8	3.9	33	5.3
부족한 원조	11	5.1	11	5.4	6	3.0	28	4.5
타인의 부정직	6	2.8	13	6.4	8	3.9	27	4.3
금융시장 조건	9	4.2	8	3.9	5	2.5	22	3.5
불건강	11	5.1	3	1.5	6	3.0	20	3.2
개인적 무능력	5	2.3	5	2.5	8	3.9	18	2.9
빈약한 고객관계	7	3.2	7	3.4	3	1.5	17	2.7
과당경쟁	5	2.3	6	3.0	1	0.5	12	1.9
불충분한 시간	4	1.9	4	2.0	4	2.0	12	1.9
개인적 문제	4	1.9	3	1.5	3	1.5	10	1.6
노 령	4	1.9	5	2.5	1	0.5	10	1.6
환 상	5	2.3	1	0.5	0	0.0	6	1.0
빈약한 기록	2	0.9	0	0.0	3	1.5	5	0.8
낮은 매출액	2	0.9	1	0.5	0	0.0	3	0.5
기 타	5	2.3	11	5.4	11	5.4	27	4.3
무 응 답	0	0.0	19	9.4	43	21.2	62	10.0
총 계	216	100.0	203	100.0	203	100.0	622	100.0

<表 3 - 6>

성 공 원 인

응 답	제 1 원 인		제 2 원 인		제 3 원 인		합 계	
	기업수	구성비%	기업수	구성비%	기업수	구성비%	기업수	구성비%
개인적 특성	24	44.4	17	34.0	23	52.3	64	43.2
근 면	9	16.7	13	26.0	5	11.4	27	18.2
교육·경험	10	18.5	10	20.0	5	11.4	25	16.9
같이 일을 하는 것을 좋아함	6	11.1	2	4.0	4	9.1	12	8.1
부동산을 좋아하는 속성	2	3.7	1	2.0	0	0.0	3	2.0
훌륭한 판매원 확보	2	3.7	0	0.0	1	2.3	3	2.0
근무시간 분석	0	0.0	2	4.0	1	2.3	3	2.0
노무관리 능력	1	1.9	0	0.0	1	2.3	2	1.4
조 직	0	0.0	2	4.0	0	0.0	2	1.4
양호한 자금조달	0	0.0	1	2.0	1	2.3	2	1.4
양호한 기록	0	0.0	1	2.0	0	0.0	1	0.7
전 문 화	0	0.0	1	2.0	0	0.0	1	0.7
훌륭한 목표	0	0.0	0	0.0	1	2.3	1	0.7
전문직업성	0	0.0	0	0.0	1	2.3	1	0.7
신 중 성	0	0.0	0	0.0	1	2.3	1	0.7
총 계	54	100.0	50	100.0	44	100.0	148	100.0

즉 ①불충분한 會計制度와 ②빈번한 고객의 苦情 ③경영수완의 부족 ④인간관계의 미비 ⑤ 사업계획 및 절차의 미비 ⑥유효하지 못한 廣告활동 등이다. 이러한 분석내용들을 요약해 보면 과거에 古典의 不實原因으로 들었던 빈약한 立地, 過當競爭, 資本의 不足等보다는 중소기업의 근본적 부실원인으로서 經營上의 문제를 들고있다. 특히 經營者의 經營능력과 經營행동 즉 궁극적으로는 퍼스낼리티가 重要한 구성요소가 되는 리더쉽의 結여에 있다는

것이다.

이와같은 Watrous 의 연구는 비연구분야였던 부동산소개업자를 대상으로 자유응답질문과 선택지 질문을 병용해서 다각적이고도 상세한 질문에 의해 假說檢證을 가능하게했고 부실원인으로서 퍼스넬리티문제를 상세히 객관적으로 지적하였다는 점에서 그 공헌한바가 크다고 하겠다.

4) 戸田俊彦의 研究

이 연구⁹⁾는 企業經營者의 퍼스넬리티(personality)와 企業의 不實내지 成功과의 관련성을 추구하고자 하였다. 종래의 經營者의 퍼스넬리티에 관한 研究는 주로 퍼스넬리티 자체에 대한 연구에 중점을 두고 행해졌지만 이 研究는 퍼스넬리티와 企業의 業績과의 관련성을 주로 연구하였다.

즉 企業의 存亡을 좌우하는 입장에 있는 企業經營者의 퍼스넬리티와 企業의 不實내지 成功과의 관련성에 중점을 두어 분석을 한 것이다. 이와같은 연구를 위해 도산해버린 기업 및 실제로 현저히 成功을 거둔 기업의 經營者를 관찰대상으로 하여 도산과 성공의 요인으로서의 經營者의 퍼스넬리티의 특성을 찾아내고 다시 檢證함으로써 經營者의 퍼스넬리티를 추구하였다. 또한 이를 상호 비교·대조함으로써 不實企業의 經營者의 퍼스넬리티 特性과 成功企業의 퍼스넬리티 特性을 명료히 밝혀내려고 하였다. 이와 같은 연구와 그동안의 經營者의 퍼스넬리티에 관한 각종 조사연구서나 일반문헌, 금융기관의 보고, 부실기업의 사례연구 등으로 부터 조사한 不實企業과 成功企業의 經營者의 퍼스넬리티를 요약하여 보면 다음 <表 3-7> <表 3-8> 과 같다.

表에서 보는바와 같이 特性의 파악은 연구자에 따라 크게 차이가 나고 광범위하므로 企業經營과의 관련성을 생각해서 性格의 特性, 意識·理念的 特性, 行動의 特性의 3가지로 분류·정리하였다.

性格의 特性이란 經營者의 人間으로서의 本性에 기초를 둔 것으로서 변화하기 어려운 것이다. 意識·理念的 特性이란 經營者가 기업경영에 대해 가지고 있는 意識이나 理念이고 퍼스넬리티와 밀접하게 관련을 맺고 있는것을 가리킨다. 또 行動의 特性이란 經營者가 기

註 9) 戸田俊彦, 上掲書, pp.149 ~ 153.

업을 경영하는데 있어 행동할때 퍼스넬리티와 결부해서 나타나는 독자의 性向을 가리킨다.

이와 같이 연구할때 經營者의 퍼스넬리티에 관해 심층있게 분석·파악할 수 있게 되는 것이다.

이와 같은 戶田의 研究는 현대기업의 不實原因중 가장 중요한 要因인 經營者의 퍼스넬리티에 관해 심층적으로 광범위하게 분류·정리하였다는 점에서 그 공헌하는 바가 매우 크다 고 하겠다.

3. 因果關聯性에 근거한 不實原因 分析

不實原因은 여러가지 다양한 經營環境에서 비롯된 것이므로 각각의 不實原因들이 相互作用을 하여 서로 原因이 되고 結果가 되는 복잡한 양상을 띠므로 根本的이고도 궁극적인 原因을 찾아내기 위해서는 不實原因相互間의 因果關聯性을 파악하여야 한다.

이와 같이 근본적인 不實原因을 찾아내야만 企業不實을 방지하고 회피할 수 있는 근본 對策이 수립될 것이고 또한 不實責任을 명확히 밝혀냄으로써 責任經營體制가 수립되어 합리적인 企業經營活動이 이루어지는 기틀을 마련할 수 있을 것이다.

따라서 단순히 企業不實原因을 평면적이고 並列的으로 나열하는 것으로 그치지 않고 여러 不實原因들의 因果關係를 論理的·過程的으로 파악한 既存의 諸研究들을 과제중심으로 살펴보기로 한다.

1) 經營者의 責任을 고려한 因果關係 分析

企業不實原因間의 因果關係를 經營者의 責任을 고려하여 연구한 대표적인 학자가 서독의 T.H.Rinklin이다.¹⁰⁾

Rinklin은 기업부실원인을 並列的·列舉的으로 그 存在를 발견하여 지적하는 것 보다도 不實原因간의 관계에 分析의 메스를 가해 根本的인 不實原因을 밝히고 동시에 企業活動의 최종責任者인 經營者가 어디까지 不實責任을 부담해야 하는가를 理論的·實證的으로 고찰하였다.

그는 企業不實을 經營學的 觀點으로부터 다음과 같이 정의하였다. 즉 企業不實이란 「기

註 10) Theo Hansjörg Rinklin, *Die Vergleichsfähige und die konkursreife Unternehmung*, C.E. Poeschel Verlag, 1960.

戶田俊彦, 上掲書 p.56에서 再引用.

<表 3-7>

不實企業經營者의 特性

性 格 的 特 性		意 識 · 理 念 的 特 性	行 動 的 特 性
싫증을 잘냄 성을 잘냄 (호전성, 공격적) 不正直 의심이 많음 경박, 허술함 고집이 센 感情的 (감정불안정) 기력이 약함 協調性的의 결여 소심성 과대망상증 自己中心的 (자기본위, 이기적, 방자함) 自己滿足 (자만심, 자신과잉, 과신) 推進力결여 (실천력 부족) 性格의 불안 精力결여 責任感결여 (책임전가, 책임회피, 무책임) 태만 (나태) 차가운 감정 유 약 인내심 결여 能力의 결여 나서는 것을 좋아함 관용심 결여 秘密主義 非倫理的 부주의 보수적 허세부리는 성격 미성숙	무관심 無知 (지식결여) 優柔不斷 (결단력 결여) 낙관적 老 齡	초조, 조급 잘못된 意識 또는 認識 엘리트意識 (功學者意識) 經營目的의 不明確 經營理念의 결여 계획성 결여 權威主義 自覺不足 事業意欲의 결여 · 상실 視野의 협소 私利私欲 예측력 결여 創業者意識 傳統尊重主義 能率偏重主義 方針의 결여 理想主義	惡習慣 (음주, 도박, 범죄) 편파적 특성 外部資金 援助拒否 간부, 참모진의 내분 急速成長經營 행동이 느림 방만한 경영계획 經驗不足 經理 · 計數에 어두움 公私混同 詐欺癖 私生活上의 問題 情實重視 情報傳達시스템의 결함 政治道樂 前近代的 經營 組織의 결함 (權限委讓 없음) 率先垂範이 없음 彈力性的의 결여 投 機 派閥意識 만연 不健康 不和 · 衝突 放任經營 暴走經營 無爲無策 模倣經營 (追從經營) 독선 (one man rule) 浪費

<表 3 - 8>

成功企業 經營者의 特性

性 格 的 特 性	意 識 · 理 念 的 特 性	行 動 的 特 性
담백함	創造性	海外進出
강력한 지도력	率直 (正直)	外部의 資本, 助力의 利用
이해심	知識 (專門的 知識, 技術的 知識, 經營 知識)	經驗
快 活	知的能力 (學力, 思考 力, 知性, 知能, 理 解力)	謙虛한 反省
感受性 (銳敏性)	注意力	健康
感情的安定性 (感情的 成熟)	공 손	公私子별 명확
세밀함 (規律준수)	適應力	時間의 效果的 活用
機動力 (推進力)	天賦의 才能	資金, 資源管理의 徹 底化
機敏性 (敏速性)	道德心 (道德性)	柔軟性
客觀性	獨立性 (自主性, 自力 本願, 自立自存)	情報傳達시스템의 活 用
教育 (高等教育, 專門 教育)	忍耐力 (持久力, 持續 性)	親切
協調性 (協力性, 融合 性)	熱意 (意欲, 氣力, 研 究心, 熱情, 熱中)	迅速
융통성	能力 (意思疎通能力, 觀察能力, 管理能力)	政治力의 發揮
勤 勉	經營能力, 計劃能力)	戰略的 經營
決斷力	균형감각	組織力의 活用
獻身 (奉仕)	謙遜, 謙虛	환경변화에 적합한 意思決定
好奇心	包容力 (寬容, 寬大)	기회포착 능력
高 潔	野心	法律 · 規制의 遵守
公平 (公正)	優越感	目標에 의한 經營
個性	勇氣	적극적 행동
識見	友情	예의 바름
自己統制	友人이 많음	
自 信	유모어 풍부	
實行力 (行動力)	樂天主義	
社交性	臨機應變의 才能	
人格 (人德)	冷靜 (침착)	
信念 (確信)	冷徹	
信賴性		
正義感		
誠 實		
精力旺盛		
責任感		
積極性		
說得力		
先見力 (洞察力)		
	愛情	
	科學的精神	
	關心	
	企業者意識	
	危險負擔意識	
	競爭意識	
	計劃性	
	現實的思考	
	合理的思考	
	國際的意識	
	自覺意識 (責任意識)	
	事業動機	
	志向 (開拓志向, 將來 志向, 進歩志向, 成 果志向, 戰略志向, 人間志向)	
	自由思想	
	節約	
	達成欲求	
	挑戰意欲	
	야망	
	폭넓은 견해	
	普遍的 理念	
	신교도적 倫理意識	
	保守主義	
	民主主義	
	無私無欲	
	目標意識	

업을 둘러싼 기술적, 경제적, 사회적, 정치적인 환경으로부터 오는 각종의 危險 및 기업 내에서 발생하는 각종의 經營危險을 통제 내지 지배할 수 없는 것에 대한 벌칙 (penalty) 이다」라고 하였다.

이러한 企業内外의 위험을 지배하고 통제하는 主體者는 企業에서 말하면 당연히 經營者 일 것이다. 즉 經營者는 「自己的 企業内外에 존재하는 危險을 발견하고 그 正體를 밝혀 내서 그것을 제거하든가 또는 그것으로부터 오는 영향을 완화하거나 적극적으로 위험을 방지하는 사람으로서 위험의 통제자로서의 역할을 가진 사람인 것이다.」

이러한 經營者가 企業의 不實에 대해 어디까지 責任을 질 것인가를 연구하는 것이 企業 不實의 근본적인 原因을 연구하는데 있어 선결과제로서 거의 모든 不實의 궁극적인 原因을 보면 결국은 經營者와 직접·간접으로 관련을 맺고 있다는 점에 착안을 두고 Rinklin 은 연구를 한 것이다.

企業不實의 原因을 궁극적으로 추구하면 결국은 다음과 같은 2가지가 原因이 된다는 것을 알 수 있다.

즉 하나는 「잘못된 決定」이고 또 하나는 「잘못된 결정의 결과에 대한 안전조치의 불충분」이다. 이와 같이 불매 잘못된 決定은 올바르게 고칠 수 있고 또한 어쩔수 없이 잘못된 決定이 났더라도 그 결과에 대해 충분한 안전조치를 취할 수 있다면 企業不實은 회피하고 방지될 수 있을 것이므로 이 두가지 原因의 책임이자 근본적인 原因이 되는 것은 經營者의 無能이나 태만이 될 것이다. 즉 一般적으로 거의 모든 企業不實의 發生은 직접적으로는 經營者의 행위 (잘못된 決定) 및 간접적으로는 經營者의 태만 (불충분한 안전조치) 에 의해 일어난 것이다.

이상의 내용을 좀더 명확히 설명하기 위해 일반적으로 경영자와는 전혀 무관하다고 하는 천재지변이 일어난 경우를 예를 들어 보기로 하자. 만약 화약을 제조, 판매하고 있는 한국화약회사가 落雷에 의해 크게 損害를 받았다고 할 경우 損害原因을 살펴보면 第1次損害原因은 당연히 경영자의 영향범위외에 있는 落雷일 것이다. 하지만 만약 경영자가 필요한 안전조치 (예, 피뢰침설치, 기업소방시설, 화재보험 등) 를 취하지 않았을 경우는 企業의 損害는 훨씬 더 클 것이고 이에 대해 경영자는 책임을 회피할 수 없을 것이므로 第2次損害原因은 경영자의 태만으로 돌아갈 것이다.

이러한 例는 現代企業의 經營者들이 企業부실의 原因을 經營자가 통제할 수 없는 企業 外적인 要素에 돌려 責任을 회피하려고 하는데 경중을 올리는 것이라고 할 수 있다.

이와 같이 經營者는 企業不實에 對해 최종責任者로서 직접, 간접으로 모두 관련되어 있는 것이다. Rinklin은 經營자의 不實責任을 명확하게 밝히기 위해 실제로 經營자가 不實過程에 있어서 어떠한 위치를 차지하고 있는가를 高찰하고 不實原因間의 因果關係와 더불어 다음 <表 3-9>와 같이 나타냈다.

<表 3-9>에서 보는 바와 같이 不實過程에 있어서 企業외부에 가장 많이 나타나는 不實徵候가 支給不能과 負債超過(資本潛食)이다. 이 支給不能과 부채초과를 출발점으로 하여 因果連鎖를 전개해 가면 受注不足으로 인한 販賣不振(매출감퇴)을 들 수 있다. 그러나 연구를 계속하여 販賣不振(受注不足)의 原因을 추구해 보면 商品의 質, 納期, 支拂條件 등등의 다수의 原因이 발견되는데 이것이 第2次原因인 것이다. 그리고 이들 2次原因을 발생시키는 근본적인 原因을 보면 經營者의 經營정책에 關한 決定이고 이것이 바로 第1次原因인 것이다.

제 1차원인과 제 2차원인간의 因果關係에 關해 Rinklin은 立地의 경우를 예로들어 설명하고 있다. 즉 어떤 特定의 立地의 선택은 예를 들면 다음과 같은 經營者의 決定에 원인이 있다고 할 수 있는 것이다. 經營자의 판매정책, 매입정책, 경쟁정책, 생산정책, 원가정책, 재무정책, 人事정책의 범위에서 立地를 선택하는 것이다. 즉 立地선택이 잘못되었다고 하는 것은 모두 經營자가 關여한 經營정책 및 市場정책 등에 關한 經營者의 決定에 그 근본적인 原因이 있다고 할 수 있는 것이다. 따라서 궁극적인 거의 모든 不實原因(經營자의 영향범위외의 것은 제외하고)은 經營者에게 돌아가는 것이다.

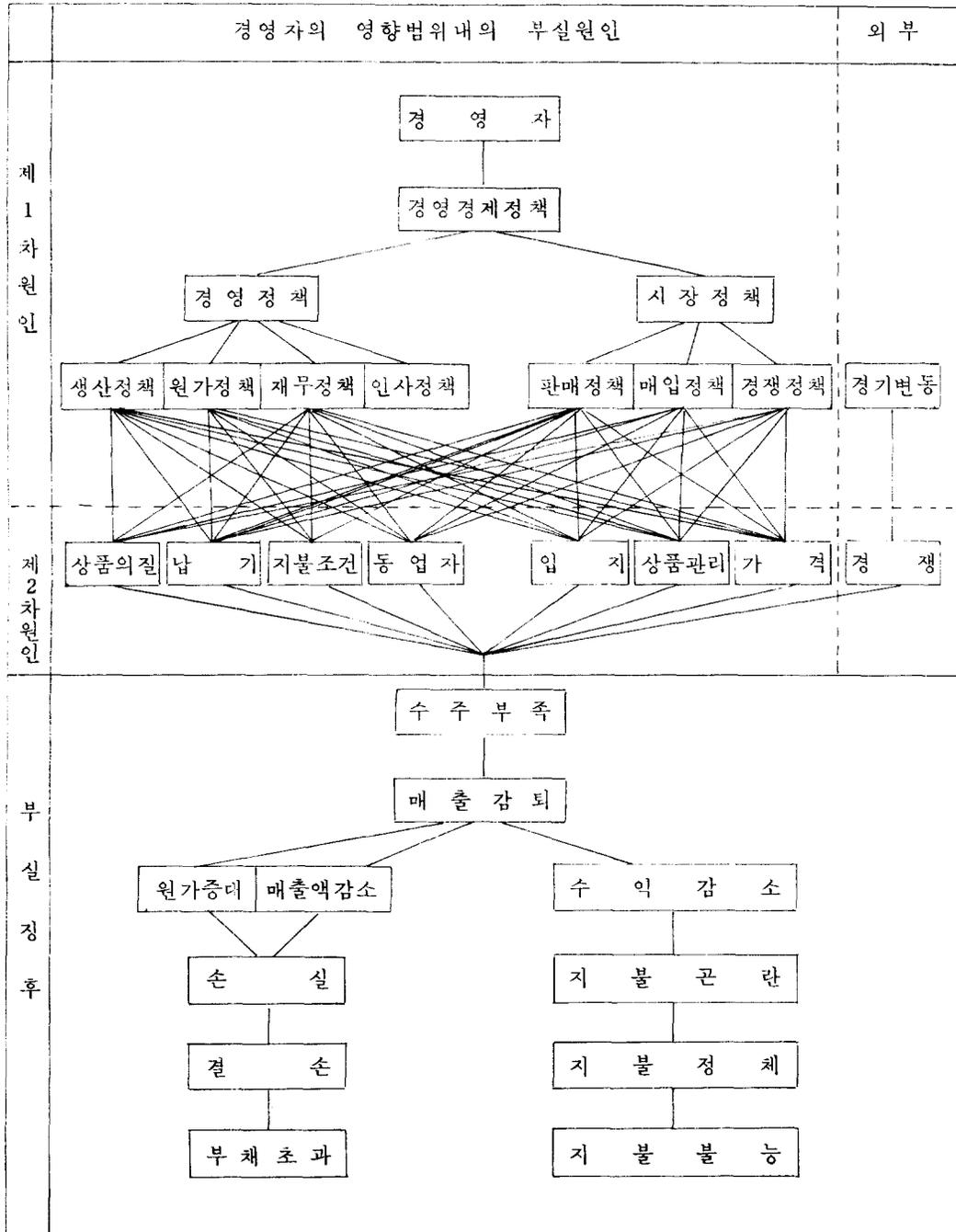
이와 같이 볼때 결국 企業不實의 決定的인 原因은 企業內에 있고 특히 經營者에게 근본적이고 궁극적인 不實原因이 있으므로 經營자는 企業의 不實責任을 다른 要因에 돌리지 말고 직접, 간접으로 감당해야만 한다는 것이다.

2) 體系的인 因果關係分析

복수의 不實原因간의 因果關係를 明確히 파악하기 위해서는 不實原因의 상호관계에 내포되어 있는 原則을 찾아내어 이를 體系化시킬 필요가 있는데 이를 연구한 대표적인 학자

<表 3-9>

기업부실의 궁극적원인

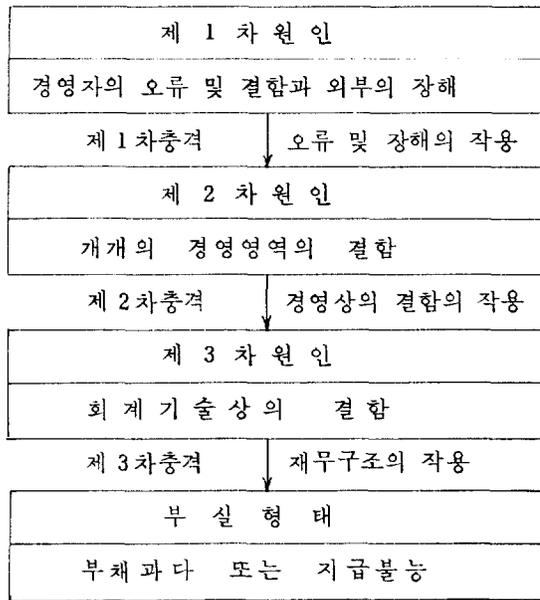


는 서독일의 H.Keiser 이다.¹¹⁾

Keiser 는 3개의 根本原則을 내세워서 不實原因의 體系化를 시도하였다. 여기서 3가지 根本原則은 從屬性(Nachordnung), 並列性(Nebenordnung), 多元性(Pluraitat)이다. 그는 이 3가지 原則을 설명하면서 不實原因을 <表 3-10> 과 같이 1개의 모델로 단순화 시켜 표현하였다.

<表 3-10>

부 실 원 인 모 델



이 <表 3-10> 에서 보는바와 같이 제 1차원인인 경영자의 오류 및 결함과 외부의 장애로부터 제 2차원인인 경영상의 직무수행의 오류가 발생하여 개개의 경영영역별 결함이 파생되고 또한 이는 제 3차원인인 회계기술상의 결함을 파생시켜 企業의 不實(倒産)을 유발시킨다고 설명하고 있다. 이러한 因果過程 즉 개개의 原因의 從屬性이 바로 不實原因의 因果關聯性에 관한 第 1의 根本原則인 것이다.

註 11) Horst Keiser, *Betriebswirtschaftliche Analyse Von, Insolvenzen bei Mittelständischen Einzelhandlungen*, Westdeutscher Verlag, 1966.

그런데 여기서 제 1차원인인 경영자의 오류 및 결함에는 社長の 경험부족이 主因이고 더불어 기타 중역들의 無能과 非協助 내지 내분이 副因으로서 主因과 副因이 並列하고 있다. 또한 제 2차원인에도 다양한 不實原因이 並列하고 있다. 이와 같이 因果過程에는 並列的 諸原因 내지 原因複合體 (Ursachenkomplexe) 가 존재한다. 이러한 並列性이 第 2의 根本原則인 것이다.

그리고 한가지 제 1차원인이 여러가지 제 2차원인을 일으키고 또는 역으로 여러가지 제 1차원인이 한가지의 제 2차원인에 집중되는 경우도 있다. 그렇기 때문에 한가지 原因이 한가지 다른 原因을 야기시킨다는 개념은 부정되고 因果過程內에는 原因多元性이 존재하여 因果連鎖의 중국어에는 部分過程이 융합되어 倒産하게 된다는 것이다. 이 原因多元性이 第 3의 根本原則인 것이다.

이와 같이 Keiser 는 不實原因을 並列的으로 열거하지 않고 그것을 因果過程에 의해 相互依存的으로 파악하여 根本原因부터 순차적으로 정리함으로써 不實原因의 體系化를 시도한 것이다. Keiser 는 이와같은 體系에 기초를 두고 不實小賣業의 不實原因을 〈表 3-11〉과 같이 조사·정리하였다.

먼저 第 1次原因과 第 2次原因에 대해 不實原因중 가장 중요한 原因 한가지만을 고려하여 통계표시한 것이 〈表 3-11〉의 不實의 主因난이다. 이난에서 第 1次原因을 고찰해 볼때 조사대상기업의 7.3%가 外生的原因이고 92.7%가 內生的原因으로서 經營者의 영향범위내에 있다는 것을 알 수 있다. 이와 같이 볼때 不實原因은 대부분 經營者의 영향범위내에 있고 특히 事例의 91.4%가 不實原因이 經營者(所有者) 자신에 있다는 것을 보여주고 있다. 경영자자신의 不實原因을 볼때 41.0%가 소매업자로서의 專門的知識의 부족이고 그중에서도 불충분한 專門教育이 27.6%로 높은 비중을 차지하고 있다. 또한 경영자의 人格의 결함이 50.4%로서 매우 비중이 높으며 그중에서도 경영자의 성격상의 결함이 24.9%로서 小賣業倒産의 주요한 責任을 지고 있다.

그리고 第 2次原因을 보면 去來過程에서 보다는 指導·管理過程에 더 많은 經營상의 不實原因이 存在하고 있다는 것을 알 수 있다. 조사대상기업중 33.3%가 財務制度의 결함에 不實의 原因을 두고 있고 다음에는 販賣上的 결함(26.6%) 그리고 會計制度의 결함(19.7%)에 不實의 原因을 두고 있다. 또한 세부항목별로 보면 資本不足이 24.5%로

〈表 3-11〉 企業不實原因 分析 表

第一次原因	原因 分析		倒産의 主因 構成 比		倒産의 主因 構成 比		
	外生的原因	經營者의 原因	數	比	數	比	
第一次原因	人格的 缺陷	經營者의 素質不良	22	14.8	84	18.9	90.0
		性格上의 缺陷	37	24.9	66	14.8	
		病弱	12	8.0	16	3.6	
		家族의 困難	4	2.7	18	4.1	
		專門的 分野로 부터 나 타나는 原因	41	27.6	103	23.2	
	從業員의 原因	職業經驗의 缺陷	20	13.4	97	21.8	45.0
		實施能力의 缺陷	-	-	11	2.5	3.6
		實施意欲의 缺陷	2	1.3	5	1.1	
		不可抗力	2	1.3	2	0.5	
		法律制度에 의한 支配	3	2.0	11	2.5	10.0
外生的原因	기타 企業外의 影響	6	4.0	31	7.0		
合 計		149	100.0	444	100.0	100.0	
第二次原因	去에 來 過 程에 서 野의 指 導 및 管 理에 過 誤	買入의 缺陷	4	2.7	22	5.7	7.8
		劣惡한 買入條件	1	0.7	8	2.1	
		貯藏의 不適當	-	-	3	0.8	
		在庫管理의 誤謬	15	10.2	39	10.0	10.8
		販賣不振	17	11.6	42	10.8	21.6
	指 導 및 組 織의 缺陷	信用販賣의 誤謬	22	15.0	42	10.8	
		構造的 缺陷	8	5.4	41	10.5	13.8
		劣惡한 任務協調關係	2	1.4	13	3.3	
		불충분한 記帳	18	12.2	43	11.1	17.8
		原價計算의 誤謬	11	7.5	26	6.7	59.8
財務制度의 缺陷	資本不足	36	24.5	76	19.5	28.2	
	부적절한 資本管理	13	8.8	34	8.7		
	合 計	147	100.0	389	100.0	100.0	
第一次原因	過大한 原價의 費用						
第二次原因	賣出額 不振						
第三次原因	劣惡한 貸借對照表 構造						

가장 중요한 不實原因으로 나타났고 다음으로 잘못된 信用販賣(15.0%), 불충분한 記帳(12.2%) 등의 順으로 不實原因이 나타났다.

한편 Keiser의 體系에서는 不實原因의 並列的, 多元性이 고려되어야 하므로 前述한 바와 같은 한가지 原因만으로 조사를 해서는 불충분하고 副因도 고려하여 不實原因의 인과 관련성을 조사해야 한다. 그런데 <表 3-11>에서 보는 바와 같이 主因과 副因을 모두 고려하여 파악한 不實原因의 構成內容을 보면 主因만을 고려한 경우와 비교해 볼때 큰 차이가 없다는 것을 알 수 있다.

또한 Keiser는 제 1차원인과 제 2차원인의 因果過程을 좀더 세밀히 분석하여 제 1차원인과 제 2차원인의 主因만을 고려하여 그 相互關係를 <表 3-12>와 같이 表示하였다.

<表 3-12>에서 보는 바와 같이 特定原因간의 連結關係를 명확히 밝히고 있다. 즉 제 1차원인인 「經營者の 素質不良」이 제 2차원인인 販賣不振 및 잘못된 信用販賣를 주로 야기시켰다. 그리고 「性格上的 결함」은 資本管理의 결함과 불충분한 記帳을 야기시켰다. 또한 불충분한 專門教育은 資本不足 및 在庫管理의 결함(오류)이라는 전형적인 제 2차 부실원인을 야기시켰다. 이는 역으로 말하면 판매정책 및 재고관리정책에는 經營者の 專門的 教育을 필요로 한다는 것을 뜻한다. 그리고 職業經驗의 결함은 주로 資本不足을 야기시켰다.

이상과 같은 Keiser의 연구에 비해 다음과 같은 점에서 그 意義가 크다고 하겠다.¹²⁾

첫째, 企業의 여러가지 分野에서 관찰된 不實原因을 단순히 열거만 하는 것이 아니라 그 作用方式의 차이점을 찾아내어 從屬性, 並列性, 多元性이란 根本原則을 세워서 經營학적 觀點으로부터 不實原因을 體系的으로 정리하였다. 이것에 의해 각종의 不實原因의 位置가 명확화되고 시간의 경과에 따라 原因의 因果過程이 어느 정도 理論的으로 정리되고 있다.

둘째, 不實原因間的 因果關聯性에 관해서 특히 제 1차 원인과 제 2차 원인간의 상호관계에 대해 실제로 조사하여 계수적으로 파악했다. 따라서 不實原因간의 因果關聯性을 概念적으로 파악하는 것이 아니라 實證的으로多數의 原因間的 조합을 조사했다는 것은 그 意義가 매우 크다고 할 것이다.

註 12) 戶田俊彦, 前掲書 pp.97 ~ 98.

〈表 3 - 12〉 第一次原因과 第二次原因의 相互關係

第一次原因		第二次原因											合 計	
		잘못된 商品買入	劣惡한 買入條件	貯藏의 不適當	在庫管理의 誤謬	販賣不振	信用販賣의 誤謬	構造的 缺陷	劣惡한 任務協調關係	불충분한 記帳	原價計算의 誤謬	資本不足		부적절한 資本管理
經營者의 原因	企業者의 素質不良	2	1	-	2	5	4	2	-	1	2	1	-	20
	性格上의 缺陷	1	-	-	2	3	8	-	1	7	3	5	6	36
	病 弱	-	-	-	-	-	2	1	-	2	2	1	1	9
	家族의 困難	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	1	3
	불충분한 專門教育	1	-	-	9	2	3	-	-	3	3	12	4	37
	職業經驗의 缺陷	-	-	-	-	2	4	-	-	4	-	8	-	18
從業員因	實施能力의 缺陷	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	實施意欲의 缺陷	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2
	不可抗力	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-	2
	法律制度에 의한 支配	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	2
	기타 企業外的影響	-	-	-	-	3	-	-	1	-	-	1	-	5
合 計		4	1	-	13	16	22	5	2	17	10	31	13	134

셋째, 不實原因이 複數이므로 각각의 重要度가 다른 것을 인식하여 主因과 副因으로 파악하여, 그것으로부터 主因만의 不實原因表와 副因도 포함한 不實原因表를 비교하여 직접적 및 간접적인 不實原因을 찾아내고자 시도하였다.

이와같이 不實原因分析의 體系의 分析에 Keiser의 연구는 공헌한 바가 크나 Keiser의 조사대상기업은 주로 중소기업인 小賣業이기 때문에 기업의 원인이 너무 무시되고 경영자(소유자)의 個人的 側面이 너무 강조 되었다는 점에서 약간의 限界가 있다고 할 것이다.

4. 一般的 企業不實原因

지금까지는 企業不實의 原因이 무엇인가를 규명하기 위해 몇개의 代表的인 研究를 主要 課題別로 소개, 검토해 보았다. 이와같이 個別的으로 各種研究를 검토함으로써 깊이 있는 不實原因分析이 可能하지만 각각의 個別研究에는 나름대로의 개별적인 특수한 限界가 있으므로 이를 一般的인 企業不實原因으로 인정하기에는 다소 무리가 있다.

따라서 一般的으로 권위를 인정받고 있는 조사기관에서 조사한 不實原因들을 考察하여 一般的인 不實原因을 검토하여 보기로 한다. 이 경우 나라마다 기업환경이 상이하므로 美國, 日本, 韓國에서의 一般的인 企業不實原因을 考察하기로 한다.

1) 美國企業의 不實原因

세계적인 권위를 인정받고 있는 미국의 信用調査機關인 Dun and Bradstreet 회사에서 1962년도 실시한 企業不實原因調査報告를 보면 다음과 같다.¹³⁾ 同社調査에서는 <表 3-13>에서 보듯이 업종별로 기업부실 원인을 表面的 原因과 根本的 原因으로 구분하여 조사결과를 집계하였는 바 첫째, 表面的 原因 중 최대그룹에 속하는 諸原因은 ① 판매부진이 47.6%, ② 과당경쟁이 20.6%, ③ 賣出債權回收不振이 10.0%, ④ 經費支出過大 9.0%, ⑤ 在庫資產過大 7.5%, ⑥ 固定資產過大投資 7.0%, ⑦ 立地條件 2.8% 등이지만 실상 이러한 表面的 原因을 조성한 內在的 要因을 음미해 보면 경영자의 능력부족이 44.9%로 절대적인 비중을 차지하고 있다. 그러므로 同調査에서는 企業不實의 原因은 전적으로 경영자의 經驗不足, 未熟, 無能이 빚어낸 결과라는 것을 입증하고 있다.

그리고 1980년에 다시 同社에서 中小企業을 대상으로 부실원인을 분석한 결과는 <表 3-14>와 같다.¹⁴⁾ <表 3-14>에서 보는 바와 같이 판매방법(경험)의 결함이 59.6%로 가장 큰 부실원인으로 나타났고 그 다음으로 원가통제의 실패로 인한 경비지출의 과다가 28.9%, 경쟁력 약화가 23.3%로 주요不實原因으로 나타나 있고, 다음으로 판매대금의 회수부족과 재고조절실패 등이 부실원인으로 나타나고 있다.

註 13) Dun & Bradstreet, Inc., *The Failure Record through 1962: Credit Report*, New York, 1963.

14) Dun & Bradstreet., Inc. 1980.

<表 3 - 13>

美國의 企業失敗原因調查

(1962년도)

合計	根本的인 原因	表面的인 原因	産 業 別					
			製造業	都賣業	小賣業	建設業	서어비 스 업	平均
3.0	怠慢 및 放任	惡 習	0.3	0.8	0.9	0.9	1.0	0.8
		病 弱	1.5	1.6	1.1	1.3	1.1	1.3
		家庭不和	0.0	0.2	0.4	0.5	0.5	0.3
		其 他	0.4	0.6	0.7	0.4	0.4	0.6
		計	2.2	3.2	3.1	3.1	3.0	3.0
1.5	詐欺事業主	名義詐稱	0.1	-	0.1	-	-	0.1
		金錢詐欺	0.2	0.3	0.3	0.3	0.2	0.3
		詐欺的 購買	-	0.7	0.1	-	-	0.1
		資産의 不法賣却處分	0.5	1.5	0.6	0.7	0.8	0.7
		其 他	0.4	0.4	0.3	0.4	0.3	0.3
計	1.2	2.9	1.4	1.4	1.3	1.5		
8.9	業務經驗不足	販賣不振	53.7	45.6	52.1	31.3	46.5	47.6
17.7	經營經驗不足	經費支出過大	11.5	6.4	3.0	24.8	9.2	9.0
19.8	經驗度의 不均衡	賣出權回收不振	13.8	20.0	4.9	16.1	6.4	10.0
44.9	無能 (經營)	在庫過大	5.7	11.1	10.3	1.9	1.6	7.5
		固定資産過大投資	11.2	3.0	6.8	4.0	11.0	7.0
		立地條件不良	0.5	1.1	4.7	0.6	3.1	2.8
		過當競爭	14.9	21.0	22.4	20.3	22.0	20.6
		其 他	2.9	2.7	2.2	4.2	2.7	2.8
計								
1.0	災 害	火 災	0.8	0.3	0.8	-	0.4	0.6
		水 害	0.0	0.1	0.0	0.0	-	0.1
		盜 難	-	-	0.1	-	-	0.0
		詐欺 (從業員)	0.0	0.1	0.1	0.1	0.0	0.1
		罷 業	0.0	0.1	0.0	0.1	-	0.0
		其 他	0.0	0.3	0.2	0.1	0.6	0.2
3.2	原因不明		16.3	10.2				
100.0	合 計							

註① 몇가지 表面的 原因이 複合되는 경우가 있으므로 表面的 原因의 比率合計가 100 %를 다소 초과하고 있다.

② 0.0 은 0.05 以下の 端數를 表示한다.

<資料> Dun & Bradstreet's Credit Report

〈表 3 - 14〉

美國 中小企業의 倒産原因

	製造業	都賣業	小賣業	建設業	서비스業	業種平均
經營者의 怠慢	0.8	1.1	0.9	0.9	0.6	0.8
經營者의 不正	0.2	0.9	0.3	0.4	0.3	0.4
販賣方法의 缺陷	57.8	56.9	61.9	60.2	55.3	59.6
經費支出의 過多	35.8	29.2	24.6	27.7	36.4	28.9
販賣代金의 回收難	15.5	15.8	4.0	13.4	8.7	9.4
在庫調節失敗	8.0	13.7	14.5	2.0	1.7	9.3
과도한 固定資産投資	2.8	1.6	2.9	2.4	5.9	3.1
立地의 缺陷	1.0	1.3	3.7	0.2	1.2	2.0
競爭力 弱화	20.3	21.0	24.8	23.5	23.0	23.3
其 他	2.0	0.8	1.2	1.4	1.5	1.3
災 難	0.6	0.4	0.5	0.6	0.4	0.5

註 : 11,742 個의 倒産業體에 대한 複數應答임.

資料 : Dun and Bradstreet., Inc. 1980.

이와같이 볼때 1962년도의 주요한 부실원인이나 1980년도의 주요부실원인간에는 큰 차이 없이 부실원인들이 나타나고 있다는 것을 보여주고 있다.

2) 日本企業의 不實原因

한편 日本의 경우는 1977年 東京商工리서치가 부실기업의 사례를 중심으로 기업부실원인에 관해 조사 연구하였다.

동조사결과에 의하면 販賣不振이 제일 주요한 부실원인으로 나타났고 다음으로 放漫經營, 他社倒産의 영향, 資本의 不足 등이 주요不實原因으로 나타나고 있다.¹⁵⁾

註 15) 渡邊榮二·小林武彦構成「倒産の研究」 「プレジデント」 第15卷 第4號, 昭和 52年 4月, 73頁

동조사결과를 요약하여 나타내보면 다음 <表 3-15> 와 같다.¹⁶⁾

<表 3-15> 東京商工리서치의 不實原因分析

主 因	明 細	1976年11月 ~ 1977年1月 까지의 倒産件數
放漫經營	事業上の 失敗 (경험부족, 경영미숙, 무계획적경영)	742 (件)
	事業外の 失敗 (내분, 노사분규, 경영의욕상실)	42
	용통어음남발	275
過少資本	運轉資金의 不足	275
	金利負擔의 增加	58
他社 倒産의 餘波	不良債權發生	570
既往의 累積要因	赤字累積	294
信用性 低下	金融機關의 중단	15
	거래처의 단절	27
販賣不振	業績不振	1,874
	競爭에서의 낙오	11
外上賣出金回收難	결제조건의 악화	156
在庫狀態惡化		35
設備投資過大	設備技術의 缺陷	149
기 타	偶發的原因 (代表者死亡, 水害, 火災, 지진, 交通事故 詐欺, 盜難)	45

그리고 1983年 日本中小企業廳이 조사 연구한 결과에 의하면 販賣不振(49%), 放漫經營(17%), 連鎖倒産(10.4%) 등이 주요부실원인으로 나타나고 있다.

註 16) 東京商工리서치調べ, 負債總額 1,000 萬円以上の件數.

17) 日本中小企業廳, 1983年度 中小企業白書.

3) 韓國企業의 不實原因

우리 나라에서는 1968 年 上半期에 서울지역에서 倒産된 83개 企業체를 대상으로 韓國 商工會議所에서 不實原因을 조사·분석하였는데 그 결과를 보면 다음 <表 3-16> 과 같다.18)

<表 3-16> 企業 倒産 原因 分析 表

倒産原因	原因細分	企業 體數	構成比 %	順位	單一 要因別 比重 %	單一 要因別 順位
需給構造의 變化	1. 大企業의 進出	12	42.9	1	4.7	5
	2. 新製品의 進出	4	14.3	3	1.6	8
	3. 系列下請의 再編成	4	14.3	3	1.6	8
	4. 過剩生産	6	21.4	2	2.3	7
	5. 傍系會社의 整備	2	7.1	4	0.8	9
	計	28	100		11.7	
市場條件의 變化	1. 國內業者와의 過當競爭	24	60	1	9.5	2
	2. 外國製品과의 競合不能	12	30	2	4.7	5
	3. 外國資本의 進出	4	10	3	1.6	8
	計	40	100		15.8	
投資關係의 原因	1. 施設投資의 過剩	4	9.1	3	1.6	8
	2. 在庫投資의 過剩	4	9.1	3	1.6	8
	3. 製品開發投資의 失敗	30	68.2	1	11.8	1
	4. 事業外投資	6	13.6	2	2.3	7
	計	44	100		17.3	
販賣關係의 原因	1. 賣出高의 減少	12	28.6	2	4.7	5
	2. 赤字販賣	14	33.3	1	5.5	4
	3. 販賣豫測의 誤謬	6	14.3	3	2.4	7

註 18) 大韓商工會議所, 主要倒産企業의 原因調查報告, 1968.

倒産要因	原 因 細 分	企 業 變 數	構 成 比 %	順 位	單 一 要 因 別 比 重 %	單 一 要 因 別 順 位
	4. 販賣自主性的 缺如	6	14.3	3	2.3	7
	5. 消費生活的 變化	4	9.5	4	1.6	8
	計	42	100		16.5	
財務關係의 原因	1. 融通手票(어음) 過度發行	8	18.2	3	3.1	6
	2. 高利金融利用의 過多	14	31.8	1	5.5	4
	3. 外上賣出金の 回收不能	4	9.1	5	1.6	8
	4. 經理處理의 不適切	6	13.6	4	2.4	7
	5. 税金公課의 激增	12	27.3	2	4.7	5
	計	44	100			
人事勞務關係 의 原因	1. 勞動爭議의 激化	2	50	1	0.8	9
	2. 人材의 缺乏	2	50	1	0.8	9
	計	4	100		1.6	
技術關係의 原因	1. 製品生産技術未熟	18	81.8	1	7.1	3
	2. 販賣技術의 未熟	4	18.2	2	1.6	8
	計	22	100		8.7	
偶發的 原因	1. 去來處의 倒産	6	20	3	2.4	7
	2. 經營者의 疾患死亡	4	13.3	4	1.6	8
	3. 都市計劃에 따른 撤去 및 政府施策의 變動	12	40	1	4.7	5
	4. 其他偶發的 要因	8	26.7	2	3.1	6
	計	30	100		11.8	

〈資料〉 大韓商工會議所, 主要倒産企業의 原因調查報告 (68年度 上半期)

〈表 3-16〉에서 보는 바와 같이 제일 주요한 부실원인으로는 投資機關의 原因으로
서 製品開發投資의 失敗를 들고 있으며 다음으로는 過當競爭, 生産技術水準의 미숙, 出血

販賣, 高利金融(私債)利用의 過多 등을 주요不實原因으로 들고 있다.

그리고 1984年 중소기업은행에서 중소기업 300여개를 대상으로 不實原因을 조사·분석한 것을 보면 <表 3-17> 과 같다.¹⁹⁾

<表 3-17> 우리나라 中小企業의 倒産原因

倒 産 原 因	全體에 대한 比率(%)
1. 去來企業의 倒産 또는 經營不振	46.6
2. 販賣代金の 回收不振	38.3
3. 經營者의 資質 및 經驗不足	36.7
4. 私債借入의 過多	29.6
5. 技術力의 微弱	29.0
6. 마케팅의 부족	28.0
7. 製品의 陳腐化 및 代替品 出現	23.0
8. 大企業과의 競爭	22.3
9. 消費者 需要의 變化	17.7
10. 과도한 固定資産投資	15.7

註: 1) 倒産原因別 業體數의 構成比임.
2) 300個 業體에 대한 複數應答임.

資料: 中小企業銀行 調查部, 上揭書.

<表 3-17> 에서 보는 것처럼 去來企業의 倒産 또는 經營不振(46.6%) 이 제일 주요한 부실원인으로 나타났고, 다음으로 販賣代金の 回收不振(38.3%), 經營者의 資質 및 經驗不足(36.7%), 私債借入의 過多(29.6%), 技術力의 微弱(29.0%) 등이 주요한 부실원인으로 대두되고 있다.

註 19) 中小企業銀行 調查部, 中小企業의 倒産原因, 韓國의 中小企業 1984, pp.9 ~ 28.

IV. 우리나라 企業의 實證的 研究

1. 研究觀點

지금까지 국내외적으로 企業不實原因을 규명하기 위한 많은 연구가 행해졌으나 다음과 같은 문제점으로 종래의 연구는 충분한 연구성과를 내지 못하고 있다.

첫째, 支給不能으로 이르는 過程에는 여러가지 原因이 있지만 복수의 원인을 열거하면 통계처리가 곤란하므로 不實原因으로서 주요한 原因만을 들고 있다.

둘째, 상호종속적인 여러가지 부실원인이 단순히 병렬적으로 열거되고 있다.

셋째, 동일원인영역에 企業外原因과 企業內原因이 혼재하고 있어 부실원인의 정확한 소재판명이 안되고 있다.

넷째, 대부분의 不實原因 및 徵候가 倒産직전의 樣態를 나타내고 있는 것에 불과하고 그와같은 양태를 야기시킨 근본적인 원인은 찾아내지 못하고 있다.

다섯째, 각 부실원인이 부실과정에서 점하고 있는 위치나 출현순서등과 같은 부실원인 상호관계는 밝혀내지 못하고 있다.

여섯째, 부실원인과 부실징후를 구별하지 못하고 있다.²⁰⁾

이와같은 문제점을 극복하고 올바른 기업부실원인을 연구하기 위해서 本研究에서는 다음과 같은 觀點을 가지고 企業不實原因을 연구·분석하였다.

첫째, 부실원인에는 기업측의 경영책임에 돌려야 할 原因과 경영책임에 돌릴 수 없는 原因이 있으므로 이들을 구별하여 연구하였다. 따라서 企業內原因과 企業外原因을 구별하였으며 또한 외부의 원인중에서도 전면적으로 통제가능한 원인과 일부통제가능 원인 그리고 전혀 통제불가능한 원인으로 구분하여 통제가능성에 따라 책임을 추궁할 수 있도록 하였다.

둘째, 不實原因分析에 있어서는 원인의 원인까지 구체적으로 파악하여 궁극적원인을 찾아내었다. 따라서 여러 不實原因들의 因果關係를 時間의 經過에 따라 論理的·過程的으로 파악하는 것이 중요하다. 이를 위해 부실원인을 제 1차원인, 제 2차원인, 제 3차

註 20) 戶田俊彦, 前掲書 p.85.

원인으로 분류하는 것이 필요하다.

세째, 不實原因의 因果關係를 분석할 때原因과 徵候를 구별하였다.

일반적으로 부실원인으로 들고 있는 임금체납, 분식결산, 금융비용과다 등은 不實原因이 아니라 不實徵候인 것이다. 또 부실원인 중에는 오히려 부실의 배경에 있어 부실을 유발, 촉진, 증가시키는 기반이 되는 요인도 있으므로 구별해야 할 필요가 있다.

넷째, 企業이 不實化될 때는 어느 한가지 原因만에 의해 이루어지는 것이 아니라 여러가지 차원이 相異한 요인들의 상호작용결과로 이루어지는 것이다. 따라서 충분한 부실원인을 파악하기 위해서는 종합적으로 요인을 평가할 필요가 있는 것이다. 단일요인만으로는 성공기업과 부실기업과를 비교하여 정확한 차이를 발견해 낼 수 없는 것이다.

다섯째, 기업마다 부실원인에 있어 그 중요도(영향력)가 다르므로 부실의 예방·회피를 위해서는 기업부실에 영향을 크게 미친 순서에 따라 영향력이 큰 부실원인부터 연구할 필요가 있다.

여섯째 부실원인 중에는 개개의 부실기업 자체가 내포하고 있는 개별적인 특수원인과 부실기업에 공통적으로 존재하는 원인들이 있는데 이들을 구별할 필요가 있다. 즉, 전자는 부실현상의 다양성의 원인이 되고, 후자는 하나의 특징, 예를 들면 高成長企業不實의 특징 減速經濟下의 不實의 특징, 建設業不實의 특징 등을 형성하는 요인이 되고 있기 때문이다. 이런 의미로 부실원인의 분석에는 規模別, 業種別, 地域別, 國家別, 時代別로 검토하는 것이 매우 유익할 것이다.

일곱째, 부실원인을 분석, 파악할 때는 부실원인이 순환적인가 연속적인가, 규칙적인가, 불규칙적인가, 급성인가, 만성인가, 명백한가, 잠행성(潛行性)인가, 직접적인가, 간접적인가, 종합적인가, 부분적인가, 구조적인가, 기능적인가 등으로 분류하여 研究하는 것이 유익할 것이다.

上記한 바와 같은 研究觀點을 가지고 企業不實原因을 입체적·단계적으로 분석하여 不實原因의 體系化를 도모하기 위하여 本研究에서는 다음과 같이 4가지 分析을 實施하였다.

① 不實原因間의 重要度에 의한 不實原因分析

- ② 經營活動領域別 不實原因分析
- ③ 經營者의 責任을 고려한 不實原因分析
- ④ 不實原因間의 因果關聯性分析

2. 對象企業의 選定 및 資料蒐集

1) 對象企業의 選定

本研究에서의 對象企業은

- ① 1977년부터 1985년에 걸쳐 不實化된 企業으로서
- ② 不實前 3년간에 해당하는 會計資料 및 기타情報를 입수할 수 있는 企業중에서
- ③ 金融기관 주거래대상업체로서 비교적 규모가 큰 企業(총자산 5억원 이상)을 대상으로 하였다.

上記한 바와 같이 연구대상으로서 不實企業을 선정하기 위해서는 무엇보다도 企業不實의 정의가 필요하다. 앞서서도 언급한 바와 같이 本 연구에서는 企業不實의 정의를 광범위하게 해석하여 「企業이 技術的 支給不能이나 法的 破産에 이르게되는 財務 및 經營活動上 어려움을 겪는 상태」로서 이해하기로 하였으므로 이에 근거하여 本研究에서는 不實企業을 다음과 같이 정의하였다.

- ① 부도발생업체
- ② 회사정리절차 신청, 개시 또는 진행중인 업체
- ③ 金融기관 관리대상업체 (법정관리, 임의관리, 상주파견업체)
- ④ 거액 누적결손 또는 자본완전잠식업체, 일정기간 연체등 불건전채권이 과다하여 金融기관이 부실기업으로 분류관리중인 업체
- ⑤ 영업활동정지 또는 폐업한 업체

이와 같은 정의에 따라 不實企業을 100여개 선정하였으나 그중 不實前 3년간의 會計資料나 기타 신뢰성있는 不實情報를 입수할 수 없거나 규모가 작아 그 중요성이 적은 企業을 제외하였다. 결국 이와같이하여 최종적으로 企業不實 原因分析에 사용된

不實企業으로는 36개 기업이 선정되었다.

2) 資料蒐集

不實企業을 연구대상으로 하여 연구하는 모든 연구과제에 있어서 不實企業에 관해 정확하고 충분한 자료를 수집한다는 것은 이미 연구의 수이상을 끝마친거나 마친가지로 매우 중요하고 어려운 과정이다. 특히 우리나라는 거의 모든 기업이나 公共機關에서 하찮은 資料도 對外秘라는 명목아래 資料를 입수하기가 곤란한 실정이다. 더구나 不實企業은 이미 倒産해서 解散되었거나 있어도 整理節次中이거나 銀行管理 및 기타管理 중이라서 資料를 제시해주지 않을 뿐더러 interview나 설문조사에도 응하지 않는 기업 및 機關들이 많았다.

따라서 不實企業 100여개를 대상으로 자료를 수집하였으나 필요한 자료를 입수한 곳은 36개 기업에 불과하였다. 자료수집방법으로는 다음과 같은 방법을 총동원하여 가능하면 不實前 5년간의 입수가능한 자료를 모두 수집하였다.

첫째, 對象不實企業의 部長級 이상의 管理者 또는 去來金融機關의 담당자와의 면담 (interview) 과 조사원을 통해 면접조사표를 작성하였다. 면접조사표의 구성은 먼저 종래의 企業不實原因으로 지적된 要因을 기업내·외요인으로 구분하여 不實要因 checklist를 要因別로 重要度에 따라 上, 中, 下로 구분하여 작성하였다. 그리고 부실요인중 가장 중요하다고 생각되는 요인과 부실요인이 나타난 시기 및 진행과정, 기업부실의 회피방법 및 그 타개책 등에 대해 자유로이 답할 수 있도록 구성하였다. (면접조사표양식은 부록 참조)

둘째, 企業體總鑑, 上場會社總鑑, 去來銀行, 증권거래소, 증권감독원 등에서 대상부실기업의 재무제표, 회계감사보고서, 기타자료를 입수하였다.

셋째, 우리나라에서 企業診斷과 信用分析 및 調査 기타 企業分析을 실시하는 機關등 (성격상 여기서는 비공개) 으로부터 각종 企業診斷報告書, 信用調査報告書, 事業報告書 및 각종 分析資料를 입수하였다.

넷째, 국내 各種의 研究報告書 및 經營, 經濟雜誌등을 통해 對象不實企業의 자료를 입수하였다.

다섯째, 해당부실기업과 同一業種의 경쟁회사의 管理者들로부터 관련 자료를 入手하였다.

3. 企業不實原因分析

前述한 바와 같이 不實企業을 선정하고 相關 자료를 入手하여 종래와는 다른 研究 관 점을 가지고 새로운 視角에서 다음과 같이 우리 나라 企業의 不實原因을 分析하였다.²¹⁾

1) 不實原因間의 重要度에 의한 不實原因分析

企業이 不實化될때는 여러가지 要因이 복합적으로 작용하여 不實化되는 것이다. 그러나 不實要因간에는 企業不實에 더 큰 영향을 미친 요인이 있는가 하면 덜 중요한 영향을 미친 요인이 있는 것이다. 따라서 企業不實을 올바르게 예방하고 회피하기 위해서는 가능한한 부실원인들을 그 重要度에 따라 분석하는 것이 필요할 것이다.

이와 같은 점에 착안하여 本研究에서는 企業의 不實化에 가장 큰 영향을 미친 要因의 중요도에 따라 第1原因, 第2原因, 第3原因으로 구분하여 不實原因을 다음과 같이 3가지 方法으로 分析하였다.

(1) 第1原因에 의한 不實原因分析

企業不實에 가장 큰 영향을 미친 第1原因만을 고려하여 企業不實原因을 조사한 결과는 <表 4 - 1> 과 같다.

<表 4 - 1> 第1原因에 의한 不實原因

부 실 원 인	기 업 수 (개)	구 성 비 (%)
과대투자 및 무리한 확장	7	15.9
경기불황 및 업계의 부진 (사양화)	4	9.1
관련기업도산에 의한 연쇄도산	4	9.1
출혈 판매	3	6.8
다양한 거래처 개발의 태만·미흡	3	6.8
기 타	23	52.3
계	44*	100.0

* 응답기업수 합계가 표본기업수 합계를 초과하는 것은 복수응답이 있기 때문이다. 이는 차후 분석에도 적용된다.

註 21) 이와 같은 不實原因分析을 위한 「부실기업사례분석종합표」는 부록을 참조하기 바람.

(2) 第1原因 및 第2原因에 의한 不實原因分析

企業不實原因으로서 第1原因만큼 重要하지는 않으나 第1原因 다음으로 기업부실에 중요한 영향을 미친 原因을 第2原因으로 조사하였다. 따라서 企業不實의 主要한 原因을 분석하려면 第1原因과 第2原因을 함께 고려하여 分析하는 것이 합리적인 것이다. 더구나 第1原因과 第2原因의 상대적 重要度를 잘 구분하지 못하는 對象企業들이 있었으므로 企業不實의 主因으로서 第1原因과 第2原因을 함께 고려하기로 한다.

이와 같이 第1, 2原因을 고려하여 不實原因을 분석한 결과는 <表4-2>와 같다.

<表4-2> 第1, 2原因에 의한 不實原因分析

부 실 원 인	기업수 (개)	구성비 (%)
경기불황 및 업계의 부진 (사양화)	10	9.5
자기 자본부족 (과중한 타인자본)	9	8.6
과대투자 및 확장	8	7.6
다양한 거래처 개발의 태만·미흡	6	5.7
연 쇠 도 산	6	5.7
원재료 가격의 상승	5	4.8
출 혈 판 매	5	4.8
과대한 신용판매 (채 권 미 회 수)	5	4.8
기 타	51	54.5
계	105	100.0

·<表4-2>에서 보는 바와 같이 第1原因외에 第2原因까지 고려하여 不實原因을 분석한 결과 경기불황 및 업계의 부진 사양화(9.5%)가 제일 주요한 부실원인으로 나타났으며 그 다음으로는 자기 자본부족(과중한 타인자본의존)(8.6%), 과대투자 및 무리한 기업확장(7.6%), 다양한 거래처개발태만 및 미흡(5.7%), 관련기업도산에 따른 연쇄도산(5.7%), 원재료가격상승, 출혈판매, 과대한 신용판매 및 채권회수(각각 4.8%) 등의 순으로 나타났다.

이는 前述한 第1原因만에 의한 不實原因分析과 비교해 볼때 第1原因에 의한 分析時에는 두번째로 중요시되던 경기불황 및 업계의 부진이 제일 주요한 원인으로 등장하였고, 과대투자 및 무리한 확장이 중요순위 3위로 밀려났다. 그리고 第1原因만에 의한 分析時에는 주요한 원인으로 등장하지 않았던 자기자본부족, 과대한 신용판매, 원재료가격상승이 主要原因으로 부상하였다.

이같은 결과로 볼때 第1, 2原因을 고려한 부실원인은 傳統的으로 一般的 不實原因으로 들었던 不實原因들과 다소 유사한 양상을 띠고 있다는 것을 알 수 있다.

(3) 第1, 第2, 第3原因을 모두 고려한 不實原因分析

종래 不實原因을 연구한 것과 같이 부실원인별 중요도순을 무시하고 기업부실원인을 분석한 결과는 <表4-3> 과 같다.

<表4-3> 에서 보는 바와 같이 第1, 第2, 第3原因을 모두 고려하여 분석한 결과는 자기자본부족 즉 과대한 타인자본의존(5.9%) 이 가장 주요한 원인으로 나타났으며 그 다음으로는 경기불황 및 업계의 부진(5.1%), 수요의 감소(3.8%) 등의 순으로 나타났다.

<表4-3> 第1,2,3原因을 모두 고려한 不實原因分析

부 실 원 인	기업수(개)	구성비(%)
자기자본부족(과대한 타인자본 의존)	23	5.9
경기불황 및 업계의 부진(사양화)	20	5.1
수요의 감소	15	3.8
다양한 거래처확보의 태만, 미흡	12	3.1
과대투자 및 무리한 기업확장	12	3.1
시설의 노후, 보수 미비	12	3.1
원재료 가격의 상승	11	2.8
과 당 경 쟁	10	2.6
자금계획의 결여	10	2.6
높은 이자율	10	2.6
제품개발 결여, 실패	9	2.3
과대한 신용판매	9	2.3
출혈 판매	9	2.3
기 타	230	58.4
계	392	100.0

이와 같은 분석결과를 살펴보면 앞의 第1原因, 第1, 2原因에 의한 분석결과와는 달리 수요감소가 중요한 원인으로 등장하였으며 시설의 노후, 보수미비, 과당경쟁, 자금계획의 결여, 제품개발의 결여등 종래 1960년대와 1970년대 초반 우리나라에서 행해진 부실원인분석연구에서 나타났던 요인들이 주요한 부실원인으로 등장하였다. 그리고 第1原因, 第2原因에 의한 분석에서 중요시되었던 출혈판매나 과도한 신용판매의 중요도가 격감되어 나타나고 있다.

이와 같이 불패 不實原因間의 重要度を 고려하여 不實原因을 分析하는 것과 重要度を 고려하지 않고 不實原因을 分析하는 것에서 差異가 있다는 것을 알 수 있다. 따라서 前述한 바와 같이 실질적으로 기업부실을 예방하고 회피하기 위해서는 우선 企業不實에 결정적인 영향을 미치는 不實原因들을 명확히 파악하여야 할 것이고 그다음으로 不實原因으로 등장하는 여러가지 要因들을 분석하여야 할 것이다.

2) 經營活動領域別 不實原因分析

종래의 企業不實原因에 관한 研究는 주로 企業不實을 야기시킨 原因이 무엇인가를 찾아 내는데에만 집중하였기 때문에 不實企業을 방지하고 회피하기 위한 企業不實豫防戰略에는 크게 기여하지 못하는 경우가 많았다. 企業不實을 豫防하기 위해서는 기업부실의 原因이 무엇인가도 중요하지만 오히려 기업부실의 原因이 어디에 存在하는가 하는 不實原因의 所在파악이 더 중요하다는 것이다. 즉 不實原因은 크게 企業内部에 存在(發生)하느냐 아니면 企業外部에 存在(發生)하느냐에 따라 企業内原因과 企業外原因으로 大別된다. 또한 企業内原因은 다시 구체적으로 企業内經營活動別로 그 領域이 相異하므로 經營活動領域別로 생산, 판매, 조직, 노무, 재무, 기업구조, 경영자 등의 活動領域으로 분류되며 企業外原因도 좀더 세분하면 시장요인, 경기, 자금요인, 정치·국제요인, 노동요인 등으로 나눌 수 있다.

이와 같이 不實原因의 所在를 정확히 파악함으로써 각 經營活動領域別 責任者가 스스로 責任을 지고 企業不實을 방지하기 위해 최선을 다하게 되고 또한 經營者도 不實原因을 제거하기 위한 명백한 責任限界와 관련분야를 인식하게 되어 合理的인 經營活動을 할 수 있게 된다. 이는 곧 現代企業이 추구하는 責任經營시스템의 확립에도 도움을 줄 수 있을 것이다.

本研究에서는 이와 같이 企業不實原因의 所在 파악의 重要性을 인식하고 不實原因이 기업경영상 어디에 존재하는가를 파악하기 위해 부실원인들을 크게 企業內要因과 企業外要因으로 구분하고 企業內要因을 經營活動領域別로 나누어 分析하였는데 그 결과를 요약하여 나타내 보면 <表 4-4> 과 같다.

<表 4-4> 經營活動領域別 不實原因分析

	경영활동영역별 부실원인	제 1, 2원인 합계		제 1, 2, 3원인 합계	
		기업수 (개)	구성비 (%)	기업수(개)	구성비 (%)
기업내요인	경영자 요인	5	4.8	31	7.9
	기업구조 요인	10	9.5	26	6.6
	매입·생산 행동요인	12	11.4	54	13.8
	조직요인	2	1.9	25	6.4
	노무행동 요인	4	3.8	44	11.2
	판매행동 요인	20	19.1	53	13.5
	재무행동 요인	14	13.3	58	14.8
	기 타	-	-	-	-
	소 계	67	63.8	291	74.2
기업외요인	시장요인	9	8.6	28	7.1
	경기·자금요인	13	12.4	30	7.7
	정치·국제요인	8	7.6	32	8.2
	노동요인, 기타	8	7.6	11	2.8
	소 계	38	36.2	101	25.8
	합 계	105	100.0	392	100.0

<表 4-4> 에서 보는 바와 같이 第 1, 2原因에 의한 분석결과 판매행동요인이 제일 중요한 不實原因으로 부각되고 있으며 다음으로 재무행동요인, 경기, 자금요인, 기업구조요인, 매입·생산행동요인의 순으로 나타났다. 한편 第 1,2,3原因인 모두에 의한 분석결

과 재무행동요인이 제일 주요한 不實原因으로 등장하고 있으며 판매행동, 매입생산행동요인, 노무행동요인, 정치·국제요인, 경영자요인 등이 주요한 요인으로 나타나고 있다.

이와 같은 분석결과로 볼때 우리나라에서는 企業不實原因이 주로 企業內原因인 재무행동, 판매행동, 생산행동 부문에서 발생하고 있으며 企業外要因으로서 경기자금요인과 정치, 국제요인이 다소 나타나고 있다는 것을 알 수 있다.

3) 經營者의 責任을 고려한 不實原因 分析

앞에서 설명한 바와 같이 企業不實을 방지·제거하기 위해서는 企業不實原因의 所在를 파악함과 동시에 그 擔當責任經營者의 責任限界를 명백히 밝혀야 한다. 이렇게 함으로써 責任經營시스템이 도입되어 企業不實을 예방할 수 있고 합리적인 經營活動을 전개할 수 있을 것이다.

그동안 企業不實에 대해 經營者가 어느 범위까지 責任을 부담해야 할 것인가에 대해 많은 논란이 있어왔다. 특히 우리나라와 같이 經濟政策이 정부주도로 이루어지는 개발도상국에 있어서 企業不實의 原因은 經營內部보다는 經營外部에 있다고 하여 經營者가 責任을 회피하는 경우가 많았다.

그러나 本質的으로 分析하여 보면 企業外部要因이라는 것은 企業의 環境으로서 이미 주어진 여건이고 經營者는 이 주어진 여건하에서 합리적으로 기업을 경영해 나가야 할 責任이 있다는 것이 企業利害關係者들의 주장이다. 실제로 동일한 악조건(경기불황)속에서도 어떤 기업은 존속하고 어떤 기업은 도산하는 기업의 實例를 보고도 알 수 있는 것이다.

이와 같이 不實企業의 責任문제를 두고 여러가지 의견이 분분한데 이에대해 연구조사한 미국의 企業改善協會의 연구 결과를 보면 <表4-5>와 같다.

이 協會에서는 企業不實의 原因에 대하여 느끼는 經營者의 주관적의견과 企業外部人 즉 채권자인 금융기관측의 객관적의견에 대해 조사하였는데 조사결과 상당한 차이가 있다는 것을 발견하였다. 즉, 경영자측이 企業不實의 원인으로 들고 있는 것은 ① 不況(67.7%) ② 資本不足(48.2%), ③ 過當競爭(37.9%)의 순위로 되어 있어 財務構造가 불안정하여 경쟁에 부조적했다는 사실을 첫째 요인으로 내세우고 있으나 금융기관의 '객관적인 의견은 ① 경영자의 無能(58.7%), ② 경영자의 불성실(33.7%), ③ 자본부족(32.9

%)의 순위로 되어 있어 기업이 실패하는 원인을 경영자의 책임으로 지적하고 있다. 그러나 비교적 공정한 금융기관측은 그러한 경제적 또는 외부적인 원인보다 經營內的 原因을 더욱 중요한 요인으로 평정하고 있는 점이 대조적이다. 경영자가 내세우는 不況이나 資本不足狀態하에서도 성장하는 기업이 얼마든지 있다는 사실은 企業不實의 원인이 경영자의 經驗不足, 無能, 無計劃 등이 빚어내는 결과라는 것을 뒷받침해 주는 생생한 資料라 하겠다.

〈表 4 - 5〉 企業不實原因에 대한 經營者와 金融機關의 意見

不 實 原 因	經營者意見 (順位)	金融機關意見 (順位)
不 況	67.7 % (1)	29.1 % (4)
資 本 不 足	48.2 (2)	32.9 (3)
過 當 競 爭	37.9 (3)	9.1 (7)
家 庭 不 和	35.1 (4)	28.1 (5)
資 產 價 值 低 落	31.6 (5)	5.8 (10)
不 良 貸 付	29.8 (6)	17.6 (6)
經 營 者 無 能	28.2 (7)	58.7 (1)
間 接 費 過 大	24.0 (8)	8.9 (8)
立 地 條 件 的 不 利	14.6 (9)	2.7 (13)
投 機 的 失 敗	11.6 (10)	5.8 (10)
市 場 的 惡 化	11.2 (11)	1.9 (15)
借 入 金 利 子 的 過 重	11.1 (12)	2.1 (14)
事 業 擴 張	10.5 (13)	7.2 (9)
外 上 賣 出 的 過 大	9.5 (14)	3.9 (12)
經 營 者 的 不 正 直 · 不 誠 實	- (15)	33.7 (2)

이와같이 企業不實에 대해 經營者의 責任 범위를 고려하여 不實原因을 分析하는 것은 現代에 들어 所有와 經營이 분리되는 專門經營時代에 들어 特別히 요청되는 연구라 할 것이

다. 이와같은 점에 착안하여 本研究에서도 經營者의 責任限界를 명백히 하려고 하였으나 자료부족등을 비롯하여 많은 장애요인이 있어 충분한 연구·조사를 하지 못하였다. 하지만 前述한 바와 같이 企業不實原因의 所在과약을 통해 밝혀낸 연구결과를 보아 간접적으로 분석하여 보면 다음과 같다. 즉 제 1, 2, 3원인을 모두 고려하여 종합분석한 결과 企業不實要因과 企業外不實要因은 각각 74.2%, 25.8%의 비중을 가지고 있어 기업내적인 不實要因이 기업외적인 不實要因보다 매우 중요한 것으로 나타났다. 不實原因중 74.2%를 차지하고 있는 企業內的要因은 經營者가 통제가능(controllable)하다는 점에서 企業不實에 대한 經營者의 責任이 매우 크다는 것을 의미한다. 또한 企業外的인 不實原因 중에서도 상당한 부분들이 經營者의 장기예측분석 및 대책장구를 통해 사전에 회피 내지는 방지할 수 있는 요인들이므로 經營者가 통제가능한 要因 곧 經營者의 責任으로 귀속시킬 수 있는 不實原因은 90%를 넘는 것으로 판단된다. 이와같은 연구결과는 기존의 부실연구결론과 일치하는 것으로 예를들어 1960년 독일의 Rinklin의 經營者責任을 고려한 부실기업연구결과 經營者의 영향 범위내에 있는 不實原因이 88.1%를 점하고 있다고 한 것²²⁾과 1966년 독일 Keiser 연구에서 經營者가 통제가능한 內生的인 不實原因이 90%를 점하고 있다²³⁾고 한 실증연구 결과들과 일맥 상통하고 있다. 經營者의 責任을 고려하여 企業不實原因을 분석한 Rinklin의 연구결과를 요약하여 나타내 보면 <表 4-6>과 같다.

<表 4-6> 經營자의 책임을 고려한 부실원인의 백분율

부실원인	합계 (%)	책임의 정도			체질적인 부 실원인	經營자의 영향범위내 의 부실원인
		중대한책임	가벼운책임	책임 없음		
업종선택	4.8	1.6	2.7	0.5	체질적인 부 실원인	經營자의 영향범위내 의 부실원인
법적기업형태	3.7	0.5	1.6	1.6		
동업자	4.8	0.5	4.3	0.0		
입지조건	3.7	0.5	3.2	0.0		

註 22) T.H. Rinklin, op.cit., p. 50.

23) H. Keiser, op.cit., p. 98 ~ 101.

부실원인	합계 (%)	책 임 의 정 도			
		중대한책임	가벼운책임	책임없음	
자금조달	18.3	6.5	11.8	0.0	상황계약적 부실원인
투자	9.7	3.2	5.4	1.1	
매입	6.4	0.5	5.9	0.0	
생산	5.4	1.1	4.3	0.0	
판매	2.2	1.1	1.1	0.0	
원가	11.9	3.8	7.0	1.1	
회계제도	14.6	10.8	3.8	0.0	
고객	6.4	3.2	3.2	0.0	
매입처	0.5	0.0	0.5	0.0	
경쟁	2.2	0.0	0.0	2.2	
경기변동	2.2	0.0	0.0	2.2	
경제사회정책	0.5	0.0	0.0	0.5	
불가항력	2.7	0.0	0.0	2.7	
합계	100.0	33.3	54.8	11.9	
전문적 자격의 합	33.5	188.1%			부실원인으로서의 경영자
성격적 자격의 합	31.7				
부주의 등	22.9				
책임없음	11.9				
합계	100.0				

이와같은 研究結果를 보아 이제 現代企業의 經營者는 企業不實의 責任을 다른 곳으로 전가시키려 하지 말고 企業不實의 責任은 100% 자신과 직접·간접으로 관련되어 있다는 것을 인식하여 보다 더 적극적으로 企業不實을 방지하고 企業을 成長시키는 장·단기 經營계획 및 전략을 수립하여 經營活動을 하여야 할 것이다.

4) 不實原因間的 因果關聯性 分析

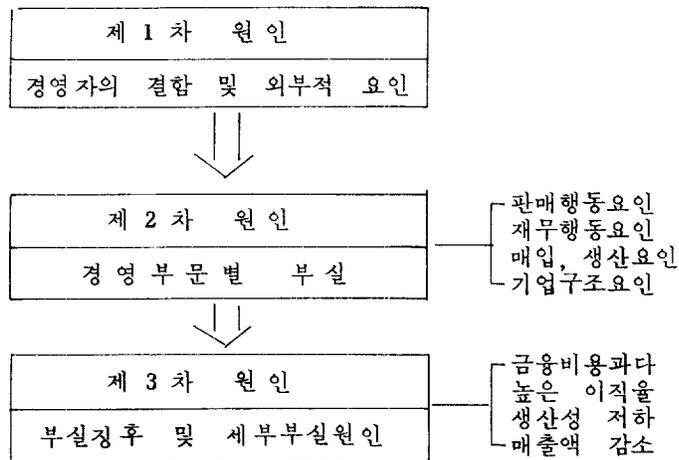
不實原因은 모든 경영환경 및 경영활동과정 중에서 비롯된 것으로 매우 복잡 다양한 양상을 나타내고 있고 또한 각각의 不實要因이 서로 원인이 되고 결과가 되는 순환적, 연쇄적 관계를 가지고 있으며 여러 요인들이 동시적, 복합적으로 작용하여 결국 최종적인 도산에 이르고 있다.

따라서 不實原因들간의 因果關係를 부실진행 과정에 따라 단계적으로 파악할 필요가 있으므로 不實原因을 근본원인부터 파급순으로 정리하여 제 1차원인, 제 2차원인, 제 3차원인으로 구분하는 것이 필요하다.

이와같이 不實原因間的 因果關係를 근본원인부터 명확히 파악함으로써 既存의 研究에서도 지적하였듯이 企業不實原因을 제거하고 예방하기 위한 유효한 不實防止戰略 및 對策을 수립할 수 있을 것이다.

따라서 本研究에서도 이의 重要性을 인식하고 事例로 추출한 不實企業들의 不實原因間的 因果關聯性을 추적하여 不實原因의 因果關係에 따라 하나의 모델로 단순화 시켜 본 결과 <圖 4-1> 와 같다.

<圖 4-1>



이 모델을 볼때 우리나라에서 不實原因의 根本原因(제 1차원인)은 經營者의 결함과

外部的要因에 있다는 것을 알 수 있다. 또한 이 제 1차원인에 의해 제 2차원인인 各經營部門別로 不實原因이 발생하고 있고 이는 다시 제 3차원인으로서 세부적 不實原因 및 부실징후로서 표면에 나타난다는 것을 알 수 있다.

이러한 不實原因間의 인과관련성을 좀더 세부적으로 분석, 연구한 결과는 <表 4-7> 과 같다.

이 <表 4-7> 에서 보듯이 가장 근본이 되는 제 1차원인은 크게 內生的 要因인 경영자 요인과 경기, 정치, 국제요인등 外生的 要因으로 나누어진다. 그리고 제 2차원인은 판매행동요인, 재무행동요인, 매입·생산행동요인, 기업구조요인, 조직·노무행동요인으로 나누어 各經營部門別로 주요한 不實要因을 나타내고 있다.

<表 4-7> 부실원인간의 인과 관련성

		부 실 원 인	
제 1 차 원 인	내요생적인	경영자 요인	지식, 경험, 의사결정능력부족 동족경영의 결점 전문교육과 경험의 부족 및 내분 부정 공직, 정치등에 의한 경영의 방임
	외요생적인	경기, 자금요인	경기불황 및 업계의 부진
		정치, 국제요인	원재료가격의 상승 세계경기침체 불공정한 정책, 행정조치
		기 타	관련기업 도산에 의한 연쇄도산
제 2 차 원 인	판매행동 요인	다양한 거래처 개발의 태만, 불량 출혈판매 과대한 신용판매	
	재무행동요인	자기 자본부족 자금계획의 결여 사채 및 융통어음의 이용	
	매입생산 행동요인	시설의 노후 보수미약 제품개발의 부족 및 실패 부적절한 생산설비투자	
	기업구조 요인	과대투자 및 확장 다양화의 실패 및 입지의 오류	
	조직, 노무행동요인	내부견제조직결여	
제 3 차 원 인	금융비용과다 높은 이직율 생산성 저하 매출액 감소 입금체납 과대한 재고 및 반품의 증가		

또한 제 3차원인은 부실징후로 주로 나타나는데 그 세부항목을 보면 금융비용과다, 높은 이직율, 생산성저하, 매출액감소, 입금체납, 과도한 재고 및 반품의 증가를 들고 있다.

이와같이 볼때 企業의관상 나타나는 부실원인 및 징후들은 根本的인 原因으로 볼 수 없고 그 배후에 原因이 있고 또 그 뒤에 참다운 根本的 不實原因이 存在하는 것이므로 不實原因을 규명하여 不實防止策을 수립하기 위해서는 집중적인 不實原因間의 因果關聯性의 研究가 계속적으로 수행되어야 할 것이다.

V. 結 論

本 研究는 現代資本主義社會에서 필연시 되는 企業不實에 關해 그 근본적인 原因을 찾아내고자 그동안 연구되었던 國內의 各種 研究의 문헌고찰과 함께 우리나라 不實企業의 사례분석을 통한 實證的 高찰을 시도하였다. 그 研究方法에 있어 과거 평면적인 研究分析을 탈피하고 체계적·분석적·종합적인 研究분석을 위하여 종래의 不實企業原因에 關한 研究分析도 단순한 소개가 아닌 비판적인 分析을 도모하여 가능한 주제별로 분류하여 고찰 分析하였다.

그리고 이를 근거로 하여 우리나라 企業의 不實原因分析을 도모하였는 데, 그것을 요약하여 보면 다음과 같다.

먼저 本研究의 研究對象이 되는 不實企業은 부도 발생업체, 회사정리절차신청 또는 진행중인 업체, 金融機關管理對象業體 等 不渡에서 破産에 이르는 不實過程에 있는 業體들이 선정되었다. 그리고 不實企業에 關한 資料는 입수에 한계가 있어 不實原因에 關한 記述的·質的 分析을 위해서는 36個 不實事例企業을 선정하여 면밀한 經營분석, 실태조사, 面接調查方式을 통한 綜合的 分析을 시도하였다.

不實原因分析을 위한 事例分析에서는 먼저 不實原因을 「체크·리스트」방식으로 나열한 후 應答者에 對해 不實原因의 重要度順으로 1,2,3의 順位를 부여토록 하였는데 第1원인만에 의한 分析에서는 過大投資 및 무리한 企業擴張이 가장 주요한 不實原因으로 나타났으며 景氣不況 및 業界의 不振, 斜陽化와 關聯企業 倒産에 따른 連鎖倒産이 다음으로

주요한 不實原因으로 나타났다.

第 2 原因까지 고려한 不實原因으로는 景氣不況 및 業界의 不振, 斜陽化가 가장 주요한 原因으로 등장하였으며 自己資本不足(過度한 他人資本依存), 過大投資가 다음의 주요원인으로 나타났다.

第 1, 2, 3 原因 모두를 고려한 分析에서는 自己資本不足 또는 과도한 他人資本依存이 가장 주요한 不實原因으로 나타났으며 그 다음 경기불황, 需要減少 등 과거의 不實原因分析에서 많이 나타난 요인들이 대체로 유사하게 지적되었다.

이들로 미루어 不實原因을 종합하면 自己資本 조달능력에 비해 과도한 投資를 실시하거나 수요예측 잘못에 따른 가동을 저하, 출혈판매의 급증 등으로 손실이 발생하며 자금부족이 심화됨으로써 결국 도산하게 된다는 일반적인 結論을 이끌어 낼 수 있으며 관련기업간 지급보증 등으로 偶發債務가 과다한 우리나라 기업 실정상 관련기업의 連鎖倒産에 의한 企業倒産이 다수 발생한다는 사실을 알 수 있었다.

한편 이러한 부실원인들을 經營活動領域別로 分析한 결과 企業內要因으로는 판매 행동요인과 재무행동요인이 가장 주요한 부실요인으로 나타났으며 企業外要因으로는 景氣, 資金要因이 주요한 요인으로 나타났다.

또한 經營者의 責任與否에 의한 不實原因分析에서는 經營者가 統制可能한 企業內要因에 의한 不實과 經營者가 統制 不可能한 企業外要因에 의한 不實比重이 74.5:25.5로 不實에 대한 經營者의 責任이 매우 큼을 알 수 있었으며, 景氣·金融緊縮 등의 外部要因도 經營者가 長期豫測·展望, 業種多樣化, 新製品開發등의 대응전략을 강구함으로써 사전에 회피할 수 있었다는 점에서 經營者의 責任으로 귀속시킬 수 있는 부실원인이 90%를 넘는 것으로 판단되었다. 따라서 부실기업은 經營者의 無能, 經驗 및 能力不足, 經營政策 및 戰略의 미숙 등이 外部要因과 상호작용하여 발생하는 경우가 대부분임을 알 수 있었다.

그리고 不實原因간의 因果關聯性 分析을 실시한 결과 가장 근본이 되는 不實原因(第 1 次 原因)이 그다음 不實原因(第 2 次 原因)의 原因이 되고 다시 그 原因은 다른 不實原因(第 3 次 原因)의 原因이 되어 不實原因을 제거하여 企業不實을 근본적으로 방지하기 위해서는 이와 같은 不實原因간의 인과관련성을 파악하여야 한다고 하였다.

本 研究에서 사례분석 결과 우리나라에서 不實原因의 根本原因(第 1 次 原因)으로 지적

되는 것이 크게 內生的 要因인 경영자 要因과 경기·정치·국제요인 등 外生的 要因으로 나누어진다. 그리고 第2次 原因은 판매행동요인, 재무행동요인, 매입·생산행동요인, 기업구조요인, 조직·노무행동 요인으로 나누어 각 經營部門別로 주요한 不實要因으로 나타나고 있다. 또한 第3次 原因은 不實徵候로 주로 나타나는데 그 세부항목을 보면 金融費用過多, 높은 이직율, 생산성 저하, 매출액 감소, 임금체불, 과다한 재고 및 반품의 증가를 들고 있다.

이와 같이 本 研究에서는 사례분석을 통해 다각적으로 우리나라 企業不實의 原因을 研究·分析하여 보았지만 다음과 같은 研究의 한계점으로 인하여 보다 충실한 연구가 되지 못하였다는 것을 인정하는 바이다.

첫째, 앞에서도 언급한 바와 같이 어느 상태의 企業을 不實企業으로 볼 것인가에 관해 개념정의와 실제상의 不實企業 선정이 반드시 일치 한다고 볼 수 없다는 것이다.

둘째, 1977 년도에서 1985 년도 사이에 不實化된 기업은 500 여개 (중규모 이상의 주식회사)가 넘는 것으로 추산 되는데 그중 100 여개를 추출하였으나 자료가 입수 가능한 企業은 36 여개에 불과하여 과연 36 개 기업이 500 개 기업을 대표하는 표본이 될 수 있는 가 하는 점이다.

셋째, 不實企業의 당사자와 관련기관에서 자료제출을 꺼리고 진실한 또는 근본적인 不實原因에 관한 답변에 얼마나 신중하고 솔직하게 대답하였는가 하는 점이다.

넷째, 不實企業의 중요도의 순서를 인위적으로 구분하는데 있어 企業不實原因이 복합적으로 작용하므로 다소 무리가 있었다는 점이다.

이와 같은 한계점이 있었으나 企業不實原因에 관한 연구의 중요성에 비추어 볼 때 나름대로 本 研究의 意義는 크다고 할 수 있다. 그리고 앞으로 이와 같은 한계점을 많이 극복하고 좀더 나은 研究論文이 나올 것을 기대하며 향후 企業不實에 관해 다음과 같은 연구과제의 研究가 필요하다 할 수 있다.

1. 企業不實의 徵候
2. 企業不實의 類型化 (不實過程)
3. 企業不實豫測
4. 企業不實 整理基準
5. 企業不實 코스트 (原價)

參 考 文 獻

I. 國內文獻

- 박창길, 우리나라 재무제표의 기업실패 예측능력에 실증적 연구, 박사 학위논문 (서울대), (1984.2)
- 백운봉, "국제그룹, 왜 도산했나", 재정춘추, 8호 (1985.4)
- 정준수, 기업도산 예측모델에 관한 연구, 박사학위논문 (경북대), (1984.2)
- 홍성빈, The Outcome of Bankruptcy, 박사학위논문, (1984.12)
- 허영빈, 재무제표정보의 적시성에 관한 연구: 기업도산예측을 중심으로, 박사학위논문 (고려대), (1986.6)

II. 日本文獻

- 高橋吉之助·黒川行治·渡瀬一紀, "財務諸表に現われた 倒産企業の 特徴" 慶應經營論集 (1979.4) Vol.1, No.1.
- 國弘員人, "企業倒産の經營分析" 企業會計 (1975.7)
- 宮本匡章, "倒産豫測に對する財務分析指標の意義" 會計 (1985.5), Vol.127, No.5.
- 片岡泰彦, "倒産と 會社再建會計" 大月短大論集 (1978.10) No.10.
- 大橋正爾, "倒産企業の經營者責任" 會計ジャーナル (1981) Vol.13, No.12.
- 末松玄六, "企業倒産の 原因と 豫防戰略: とくに休業 廢業・轉換の すすめ" 經營會計研究 (1983.10) No.41.
- 木津川昭夫, "企業倒産の 問題點をめぐつて" 會計ジャーナル (1980), Vol.12, No.12.
- 森脇彬, 倒産企業に 學ぶ, 同友館 (1985)
- 長島俊男, 倒産分岐點, 同友館 (1981)
- 中村九一, "會社崩壞の 軌跡: 生き残るにめの 戰略" 日刊工業新聞社 (1977)
- 清水龍瑩, "企業倒産 モデルと 企業信用調査: 企業評價の 觀點からみた" 企業會計

(1979.7) Vol. 31, No. 7.

清水龍登, 現代企業評價論, 中央經濟社 (1981)

筒井俊行, "倒産事例から 企業存続要件を学ぶ" 企業診断 (1985.7) Vol. 32, No. 2.

戸田俊彦, "日本における 企業倒産予測 モデルの 開発に 関する - 考察" 經濟科
學 (1973.10) Vol. 21, No. 1

戸田俊彦, "企業の 倒産・成功と 經營者の 人間的 側面" 名古屋女子商料短期大學紀
要 (1979.1) No. 17ツ

戸田俊彦, 企業倒産の 豫防戰略, 同文館, 1984.

III. 歐美文献

Aharony, Joseph, Jones, Charles P. and Swary, Itzhak "An Analysis
of Risk and Return Characteristics of Corporate Bankruptcy
Using Capital Market Data" *Journal of Finance* (1980. 9)
vol. 35, no. 4.

Altman, Edward I. "Financial Ratios, Discriminant Analysis and
the Prediction of Corporate Bankruptcy" *Journal of Finance*
(1968) vol. 23, no. 4.

Altman, Edward I, "The Success of Business Failure Prediction
Models: An International Survey" *Journal of Banking and
Finance* (1984) vol. 8.

Altman, Edward I, "Multidimensional Graphics and Bankruptcy
Prediction: A Comment" *Journal of Accounting Research* (1983,
Spring vol. 21, no. 1)

- Altman, Edward I, "Corporate Financial Distress" *John Wiley & Sons*, 1982.
- Argenti, John "Corporate Planning and Corporate Collapse" *Long Range Planning* (1976. 12) vol. 9, no. 6
- Argenti, John "Company-Long-Range Prediction Not Enough" *Accountancy* (1977. 8) vol. 88, no. 1088.
- Beaver, William H. "Market Prices, Financial Ratios, and the Prediction of Failure" *Journal of Accounting Research* (1968. Autumn, Vol. 6, no. 2)
- Beaver, William H. "Financial Ratios as Predictors of Failure" *Empirical Research in Accounting: Selected Studies* (1966).
- Beaver, William H. "Alternative Accounting Measures As Predictors of Failure" *the Accounting Review* (1968. 1) vol. 43, No. 1
- Beaver, William H., Kennelly, John W. and Voss, William M. "Predictive Ability as a Criterion for the Evaluation of Accounting Data" *the Accounting Review* (1968. 10)
- Blum, Marc. "Failing Company Discriminant Analysis" *Journal of Accounting Research* (1974. Spring) vol. 12, no. 1
- Brigham, Eugene F. and Weston, J. Fred "Managerial Finance 7th ed." *The Dryden Press*, 1981.
- Castanias, Richard "Bankruptcy Risk and Optimal Capital Structure" *Journal of Finance* (1983. 12) Vol. 38

- Deakin, Edward B. "Distributions of Financial Account Ratios: Some Evidence" *the Accounting Review* (1976. 1)
- Deakin, Edward B. "A Discriminant Analysis of Predictors of Business Failure" *Journal of Accounting Research* (1972 Spring) vol. 10.
- Eward, R. "The Selecting of Financial Accounting Ratios to Measure Highly Successful Manufacturing Firms: A Discriminant Analysis" *Accounting Doctoral Dissertations* (1981)
- Hing-Ling, A. *On the Prediction of Firms in Financial Distress with on Evaluation of Alternative Funds-Flow Concepts Accounting Doctoral Dissertations, Washington University* (1982. 5)
- Johnson, Graig G. "Ratio Analysis and the Prediction of Firm Failure" *Journal of Finance* (1970. 12) vol. 25, no. 5
- Johnson, W. Bruce. "'Representativeness' in Judgemental Predictions of Corporate Bankruptcy" *the Accounting Review* (1983. 1)
- Meyer, Paul A. and Pifer. Howard W. "Perdiction of Bank Failures" *Journal of Finance* (1970. 9) vol. 25, no. 4
- Miller, D. "Common Syndromes of Business Failure" *Business Horizons* (1977. 12) vol. 20, no. 6.
- Newton, G.W. *Bankruptcy and Insolvency Accounting: Practice and*

Procedure 3ed John Wiley & Sons, 1985.

- Norton, Curtis L. and Smith, Ralph E. "A comparison of General Price- Level and Historical Cost Financial Statements in the Prediction of Bankruptcy" *the Accounting Review* (1979. 1) vol. 54, no. 1
- Scott, James. "The Probability of Bankruptcy: A Comparison of Empirical Predictions and Theoretical Models" *Journal of Banking and Finance* (1981. 9) vol. 5, no. 3.
- Taffler, Richard and Tisshaw, Howard "Going, Going Gone Four Factors Which Predict" *Accountancy* (1977. 3) vol. 88, no. 1003.
- Tamari, Meir "Financial Ratios as a Means of Forecasting Bankruptcy" *International Management Review* (1966. 4) vol. 6, no. 4.
- Van Horne, James C. "Optimal Initiation of Bankruptcy Proceedings by debt holders" *Journal of Finance* (1976. 6) vol. 31, no. 3
- Vincent, C. The Usefulness of Financial Ratio Analysis for Discrimination of Small Business Credit Risks Accounting Doctoral Dissertations (1982. 3)
- Vinso, Joseph D. "A Determination of the Risk of Ruin" *Journal of Financial and Quantitative Analysis* (1979. 3) vol. 14, no. 1

Westerfield, R., Pre-Bankruptcy Stock Price Performance Work
Paper (1970. Fall)

Wilcox, Jarrod W. "A Simple Theory of Financial Ratios as Pre-
dictors of Failure" *Journal of Accounting Research* (1971,
Autumn) vol. 9, no. 2

Wilcox, Jarrod W. "A Prediction of Business Failure Using
Accounting Data "Empirical Research in Accounting Selected
Studies (1973(1974))

Zimmer, Ian "A Lens Study of the Prediction of Corporate Failure
by Bank Loan officers" *Journal of Accounting Research* (1980)
vol. 18

<부록 1>

사 례 분 석 종 합 표

부 실 요 인		제 1 원 인		제 2 원 인		제 3 원 인		합 계	
		기업수	구성비	기업수	구성비	기업수	구성비	기업수	구성비
기 영 자 요 인	지식·경험·의사결정 능력 부족	2	4.5			3	1.1	5	1.3
	동족 경영의 결점			1	1.6	6	2.1	7	1.8
	성격의 결함, 태만부주의								
	간부의 능력 부족, 내분·부정	1	2.3			6	2.1	7	1.8
	가족, 여성문제, 공직, 정치 등에 의한 경영의 방임					4	1.4	4	1.0
	후계자의 결여 (경영계승문제)								
	경영진 과다					3	1.1	3	0.8
내 요 인	기업자금의 사외유출			1	1.6	4	1.4	5	1.3
	급속성장·문어발식확장·과대투자	7	15.9	1	1.6	4	1.4	12	3.1
	전환·다양화의 실패·입지의 오류	1	2.3			7	2.5	8	2.1
	타기업의 협동·협업화·공동사업의 실패								
매 입 · 생 산 행 동 요 인	부문간의 조정불량	1	2.3			5	1.8	6	1.5
	연구개발 과대투자	1	2.3			2	0.7	3	0.8
	부적절한 설비투자	2	4.5	2	3.3	4	1.4	8	2.1
	시설의 노후·미비, 보수 미약			2	3.3	10	3.5	12	3.1
	낮은 기술 수준			1	1.6	4	1.4	5	1.3
	빈약한 재고, 상품, 품질, 비용관리			2	3.2	7	2.5	9	2.3
	제품개발, 개량의 결여·실패			1	1.6	8	2.8	9	2.3
	원재료·상품매입의 오류			1	1.6	7	2.5	8	2.1
조 직 요 인	경영조직상의 불합리					5	1.8	5	1.3
	권한위양					3	1.1	3	0.8
	내부견제 조직의 결여			1	1.6	5	1.8	6	1.5

부 실 요 인		제 1 원 인		제 2 원 인		제 3 원 인		합 계	
		기업수	구성비	기업수	구성비	기업수	구성비	기업수	구성비
기 업 내 요 인	직무권한 및 책임의 불명확					3	1.1	3	0.8
	장·단기 경영계획수립 결여			1	1.6	7	2.5	8	2.1
	불합리한 인사정책					5	1.8	5	1.3
	노 사기저하					9	3.2	9	2.3
	무 노사관계의 불안정·불건전					3	1.1	3	0.8
	행 높은 이직율			1	1.6	9	3.2	10	2.6
	동 고급기술인력 및 숙련공 양성미흡			1	1.6	4	1.4	5	1.3
	요 종업원 과잉			1	1.6	4	1.4	5	1.3
	인 임금수준의 저위					6	2.1	6	1.5
	복리후생 시설미비			1	1.6			1	0.3
	관 판매조직 비약	2	4.5	1	1.6	5	1.8	8	2.1
	요 과대한 신용판매, 광고선전의 과대 부족	2	4.5	3	4.9	4	1.4	9	2.3
	행 가격결정의 오류·덤핑	3	6.8	2	3.3	4	1.4	9	2.3
	동 주요고객으로의 의존, 거래처선정의 태만·불량	3	6.8	3	4.9	6	2.1	12	3.1
	요 시장조사의 결여·실패					8	2.8	8	2.1
	인 경쟁력 약체·소수적 판매			1	1.6	6	2.1	7	1.8
	재 자기자본부족(과중한 타인자본)	1	2.3	8	13.1	14	4.9	23	5.9
	무 비업무용자산·고정자산 투자과다	1	2.3			5	1.8	6	1.5
행 은행차입실패 등 자본조달능력의 부족			1	1.6	4	1.4	5	1.3	
동 회계제도의 미비					5	1.8	5	1.3	
요 대금회수의 결함·태만			1	1.6	2	0.7	3	0.8	
인 암금융 유통어음의 이용	1	2.3			5	1.8	6	1.5	
예산·자금계획의 결여			1	1.6	9	3.2	10	2.6	

부 실 요 인		제 1 원인		제 2 원인		제 3 원인		합 계		
		기업수	구성비	기업수	구성비	기업수	구성비	기업수	구성비	
기업	시장요인	신제품·대체품·대기업의 진출								
		과당경쟁 경쟁격화 해외덤핑	2	4.5	2	3.3	6	2.1	10	2.6
기업	경기·자금요인	수요의 정체, 감소, 소멸			3	4.9	12	4.2	15	3.8
		판매방법, 기술, 조건의 변화								
기업	요인	기업의 집중제열화, 시장지배								
		스타일·유행·관습의 변화								
기업	요인	유통구조의 변화			2	3.3	1	0.4	3	0.8
		경기변동	1	2.3	2	3.3	7	2.5	10	2.6
기업	요인	경제성장의 감속화								
		업계의 부진·불황	4	9.1	6	9.8	10	3.5	20	5.1
기업	요인	금융긴축 자금공급부족								
		Cost Inflation 통화불안								
기업	요인	선별용자의 강화								
		세계경기 침체	1	2.3			7	2.5	8	2.1
기업	요인	수입규제조치 강화					3	1.1	3	0.8
		무역자유화의 경향								
기업	요인	후발개도국의 추격(경쟁치열)					4	1.4	4	1.0
		환차손 증가					2	0.7	2	0.5
기업	요인	정치불안								
		불리·불공정한 법률·정책·행정조치	1	2.3	1	1.6	2	0.7	4	1.0
기업	요인	원재료 가격의 상승	2	4.5	3	4.9	6	2.1	11	2.8
		보조금이나 특권의 폐지								
기업	요인	공해문제의 발생								
		천재지변, 이상기상, 수해			1	1.6			1	0.3
기업	요인	화 재								
		관련기업도산에 의한 연쇄도산	4	9.1	2	3.3	1	0.4	7	1.8
기업	요인	지원단절, 제열하청 재편성등 관련								
		기업의 영향								
기업	요인	고령화·고학력화 사회의 진전								
		노동자 인재의 부족	1	2.3			2	0.7	3	0.8
기업	요인	노동조합의 강대화								
		합 계	44	100	61	100	287	100	392	100

〈부록 2〉

면 접 조 사 표

I. 부실요인 Check List

점 검 항 목		점 검 결 과			비 고 (년도별 특징구분)
		상(우수)	중(보통)	하(불량)	
기업 내 요인	경영자	지식·경험·의사결정 능력 부족			
		동족 경영의 결점			
		성격의 결함, 태만부주의			
		간부의 능력 부족, 내분, 부정			
		가족·여성문제·공직, 정치등에 의한 경영의 방임			
		후계자의 결여 (경영계승문제)			
		경영진 과다			
기업 내 요인	기업구조요인	기업자금의 사외 유출			
	기업구조요인	급속성장, 문어발식확장, 과대투자			
		전환, 다양화의 실패, 입지의 오류			
		타기업의 협동, 협업화, 공동사업의 실패			
매입·생산·행동요인	매입·생산·행동요인	부문간의 조정불량			
		연구개발 과대투자			
		부적절한 설비투자			
		시설의 노후, 미비, 보수 미약			
		낮은 기술 수준			
		빈약한 재고, 상품, 품질, 비용관리			
		제품개발, 개량의 결여, 실패			
조직요인	조직요인	원재료, 상품매입의 오류			
		경영조직상의 불합리			
		권한위양			

점 검 항 목		점 검 결 과			비 고 (년도별 특징구분)	
		상(우수)	중(보통)	하(불량)		
기 업 내 요	내부 전제 조직의 결여					
		직무권한 및 책임의 불명확				
		장·단기 경영계획 수립 결여				
	노 무 행 동 요 인	불합리한 인사정책				
		사기저하				
		노사관계의 불안정·불건전				
		높은 이직율				
		고급기술인력 및 숙련공 양성미흡				
		종업원 과잉				
		임금수준의 저위				
복리후생 시설 미비						
인 관 매 행 동 요 인	판매조직 비약					
	과대한 신용판매, 광고선전의 과대부족					
	가격정책의 오류 덩핑					
	주요고객으로의 의존, 거래처선정의 태만 불량					
	시장조사의 결여·실패					
	경쟁력 약체, 소수적 판매					
재 무 행 동 요 인	자기자본부족(과중한 타인자본)					
	비업무용자산, 고정자산 투자과다					
	은행차입 실패 등 자본조달능력의 부족					
	회계제도의 미비					
	대금회수의 결함, 태만					
	압금용 융통어음의 이용					
	예산, 자금계획의 결여					

점 검 항 목		점 검 결 과			비 고 (년도별 특징구분)
		상(우수)	중(보통)	하(불량)	
시 장 요 인	기	신제품, 대체품, 대기업의 진출			
		과당경쟁 경쟁격화 해외덤핑			
		수요의 정체, 감소, 소멸			
		판매방법, 기술, 조건의 변화			
		기업의 집중제열화, 시장지배			
		스타일, 유행, 관습의 변화			
		유통구조의 변화			
경 기 · 자 금 요 인	업 외 요	경기변동			
		경제성장의 감속화			
		업계의 부진·불황			
		금융긴축 자금공급부족			
		Cost Inflation 통화 불안			
선별용자의 강화					
정 치 · 국 제 요 인	인	세계 경기 침체			
		수입규제 조치 강화			
		무역 자유화의 경향			
		후발개도국의 추격(경쟁치열)			
		환차손 증가			
		정치불안			
		불리·불공정한 법률, 정책, 행정조치			
		원재료 가격의 상승			
보조금이나 특권의 폐지					
지 연 자 연 요 인	인	공해문제의 발생			
		천재지변, 이상기상, 수해			
		화 재			

	점 검 항 목	점 검 결 과			비 고 (년도별 특징구분)
		상(우수)	중(보통)	하(불량)	
기 타 · 노동요인	관련기업도산에 의한 연쇄도산				
	지원단절 · 계열하청 재편성등 관련기업의 영향				
	고령화, 고학력화 사회의 진전				
	노동자, 인재의 부족				
	노동조합의 강대화				
부실징후 및 기타					

II. 부실요인중 가장 중요하다고 생각되는 요인

1. 제 1 요인 :

2. 제 2 요인 :

3. 제 3 요인 :

III. 부실 요인이 나타난 시기 및 그 진행 과정

1. 시 기 :

2. 진행과정 :

IV. 기업 부실의 회피방법 (수단) 이나 그 타개책

V. 기 타