

特集 2019年を振り返る

第5章 明るい廃業という選択



渡辺 剛
東京都中小企業診断士協会中央支部

「廃業」というとどのようなイメージを持つだろうか。マイナスのイメージを持つ人も中にはいるかもしれない。

ここ最近の動きとして、経営承継円滑化法の改正やM&Aプラットフォームの確立など事業承継に向けた環境が整備されつつある。

その一方で、明るい廃業、前向きに廃業を選ぶ経営者も年々増加している。本章では、政府が廃業を減らし、事業承継に力を入れている今、それでも廃業を決めた経営者が何を考え、どのように決断したかについて迫ってみたい。

1. 廃業の現状

廃業とは自主的に会社をやめることであり、事業が継続できなくなった倒産などとは異なる。廃業するには買掛金などの仕入代金の支払いや借入金を返済する必要があるため、廃業する会社には、資産が超過または均衡状態にある会社や、収支が黒字の状態での廃業する会社も少なからず存在する。

2019年版「中小企業白書」では、経営者の世代交代というテーマで事業承継や廃業が大きく取り上げられた。本白書内のデータを交えながら廃業の現状を確認する。

(1) 休廃業・解散企業は増加傾向

図表1に過去6年の休廃業・解散件数の推移を示す。休廃業・解散企業数はここ数年3

万～4万件台で推移しており、増加傾向にあることがわかる。

図表1 近年の休廃業・解散企業数

年	企業数	年	企業数
2013	34,800	2016	41,162
2014	33,475	2017	40,909
2015	37,548	2018	46,724

出典：2019年版「中小企業白書」第2-1-47図より筆者作成

(2) 経営者が引退を決断した理由

経営者の高齢化と後継者不足が廃業の主な理由といわれているが、データからもこのことがうかがえる。経営者が引退を決断した理由として「経営者本人の高齢化・健康上の理由」が56.9%と最多で、「業績の悪化（事業の見通しが立たない）」、「想定引退年齢への到達」が続いている（2019年版中小企業白書、第2-1-58図）。

これらの理由を見ると、高齢化が一番の理由と考えられるが、高齢化により時代の変化に追いついていけず、将来の見通しが立たなくなったことが原因とも考えられる。

(3) 引退後の生活

廃業により会社の人生は終わるが、経営者個人の人生が終わるわけではない。

廃業にあたって経営者が懸念したことや実際に問題になったことは「自身の収入の減少」であり（同書、第2-1-62図）、引退後の収

入の満足度でも「不満」, 「やや不満」の割合が高くなっている(同書, 第2-1-75図)。

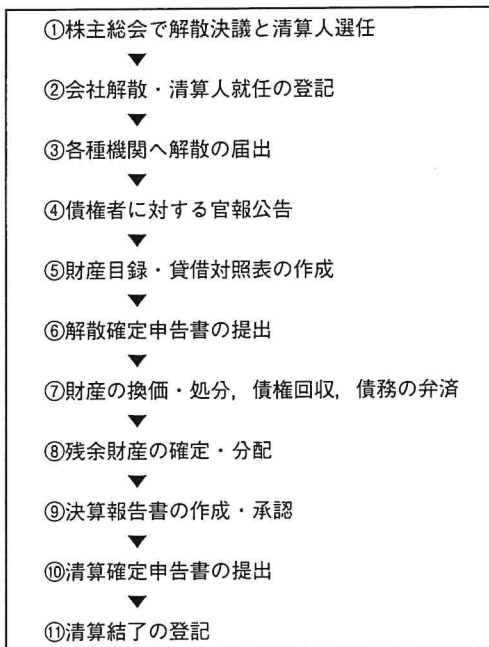
廃業により忙しさや責任感から解放され, 生活の満足度が高まるとはいえ(同書, 第2-1-79図), 廃業後の生活にも留意しておくことが必要である。

2. 廃業のロードマップ

(1) 廃業の手続き

会社を廃業するには, 会社法にのっとった所定の手続きが必要となる。そのため, 個人事業主の廃業と違い, 手続きは複雑になる。債権者保護期間を2ヵ月以上設ける必要があるなど, 廃業決断後も長時間を必要とする。

図表2 解散・通常清算手続きの流れ



(2) 廃業にかかる収支計算

廃業には, 各種登記費用や官報公告への掲載費用が必要となる。これらの手続きを司法書士に依頼すると別途報酬が必要となる。解散確定申告, 清算確定申告の書類作成を税理士に依頼すれば税理士費用が発生。そのほか設備の処分費用, 店舗や工場の原状復帰費用,

従業員の退職金, 借入金の返済なども必要となり, 多額の費用がかかる場合もある。

一方で, 売掛金の回収や在庫の売却, 土地や有価証券の売却, 保険の返戻金などにより資金を増加させることができる。ただし, 残余財産の状況によっては最終的に課税されるケースもあるので注意が必要である。

いずれにしても見込みと違う結果にならないように資産と負債, 費用を把握して, 収支とタイミングを周到に計算しておくことが求められる。

(3) 廃業を進めていくうえでの留意点

休廃業・解散した中小企業は, 売上, 利益ともに徐々に縮小した後に, 休廃業・解散に至っていることがわかる(2019年版中小企業白書, 第2-1-48図~第2-1-53図)。廃業に費用がかかることを考えれば, 費用を負担する余裕があるうちに廃業を決断し, 準備することが望ましい。

一方で黒字を確保し, 収益好調な状態で休廃業・解散する企業が一定数存在することもわかる。こうした企業に対しては, 事業承継や経営資源の引継ぎを行うことで, 事業を継続させていくことも必要である。

3. 廃業支援の現場

長年にわたり中小企業の事業承継や廃業支援に携わってきた事業承継センター株式会社取締役会長の内藤博氏(中小企業診断士)にご協力いただき, 廃業の今についてお話を伺った。

——現在, 事業承継や廃業支援に取り組まれています。相談件数は増えていますか。

政府の統計に基づくならば, 相談案件や支援の機会は山のようにあると感じるかもしれませんが, それほどまでにはなっていません。なぜかという点, 多くの経営者は事業承継や廃業は放っておいても自然にできると思っていて, 相談の必要性を感じていないからです。

特に中小企業の場合、経営者自らが働き、社長としての業務もあり、株主や社会的な責任もありと、個人と会社がピタッと貼り付いていることがよくあり、どうしてよいかわからなくなっています。これを切り分けなければ事業承継も廃業もできませんが、「早くやりましょう、このままの状態ですと大変なリスクがあります」と注意喚起をしても、なかなか理解してもらえません。



事業承継センター株式会社取締役会長の内藤博氏

——事業承継や廃業の必要性を感じていない経営者に対してどのように支援を進めていくか教えてください。

わかりやすい言葉で言うと、まずは「見える化」をします。経営者本人はずっと会社にいるため、会社がどういう状態にあるのか、自分自身がどういう状況にあるのかを客観的に見られなくなっています。それを経営者にわかるようにしてあげるのが支援者として大切な役割です。「このまま行くとこうなります」など会社の状況や未来の姿を相手のレベルに合わせて説明することが必要です。

また、会社と個人の切り分けも行います。これを「前さばき」と言っているのですが、「前さばき」ができないと支援はできません。その後「磨き上げ」ができるかを判断します。「磨き上げ」とは事業を継続できて、利益が出るようにすることです。「磨き上げ」ができれば後継者を探したり、営業譲渡を行ったりするなど種々のことができますが、できないと判断すれば廃業を勧めることとなります。

——廃業を勧めるのはどのような場合に教えてください。

決算書から3期分の流れを見るなど事業性の評価からスタートします。そのうえで社会的合理性、経済的合理性を加味して判断します。仮に単月で赤字があったとしても、良いものがあって残すべきだと思ったら、支援してでも残すべきですし、逆に黒字基調でも将来が見込めないのならば、どこかで廃業したほうがよいと判断します。

——逆に廃業の相談に来られた方に事業承継を勧めることはありますか。

相談に来る人の3割くらいが廃業の相談なのですが、そのうちの3～4割ほどは部分的にはありますが事業承継が可能です。会社全体は無理でも赤字が出ている事業があれば、その事業を切り離して営業譲渡をしたり、社員に継いでもらったりすることができます。これを「企業のリサイクル」と呼んでいるのですが、廃業してしまうと、重要な目に見えない資産やノウハウなどの知的資産も含めて、すべてが失われてしまいます。部分的にでも残せれば、それらを失わずに済みます。

——廃業を決断される社長はどのような理由で決断されるか教えてください。

一番の理由は後継者になる人がいないことです。赤字の会社でも、その人が背負ってくれて、やると言ってくれれば、その人が継げばよいわけですが、赤字の会社を継ぐと言ってくれる人はなかなかいません。社長にとっても、先の見通せない事業や会社に、後継者の人生を投入してよいのか、しかもそこに借金があるとしたら、と考えると事業承継ではなく廃業を選択する大きな理由となります。

——廃業を勧めた場合、経営者は納得してくれますか。

納得してもらるのが私の仕事です。赤字を続けるのがどういうことかという、足りないお金のために個人資産をどんどん注ぎ込む

ということです。ひどい場合は生命保険を解約したり、年金の支払いを止めて、そのお金を支払いに充てたりしてしまいます。そうなると、会社がなくなれば1円もお金がない状態になってしまいます。そうならないように、「やめられるうちにうまくやめましょう」とアドバイスします。

——廃業を勧めるときに注意するポイントを教えてください。

きちんと廃業をして、借金を清算しておかないと「借金が相続される」ことです。具体的にいうと、銀行から借りているお金の担保と保証人が相続人に引き継がれてしまいます。

——明るい廃業とは、どのような廃業ですか。また、それに向けて支援者ができることを教えてください。

経営者には趣味は仕事、仕事が人生、24時間働いている、というような人もたくさんいます。でも私は、そういう人たちにワーク・ライフ・バランスは大切だし、人生には多様な価値観があるということを知ってもらいたいと思っています。思い詰めて頭が回らなくなっている人もたくさんいますが、そういう人たちに「そうではないです。ハッピー・リタイアもあります」ということを知ってもらいたい。そして、その道に行くための「道順を教えてあげる」のが支援者の大きな役割だと思っています。

よく廃業を事業再生と同じように考えている人がいますが、廃業と事業再生は違います。廃業で支援者ができることは、再生の余地があるなら、その部分だけを第三者に経営してもらいながらサイクルして、残った借金を整理してリタイアできるようにしてあげることです。リタイアは仕事をやめることが前提なので、仕事と個人を切り離さなくてはなりません。これを理解してもらえれば、気持ちの準備ができていますので事業承継でも廃業でもうまくいきます。

——廃業や事業承継を支援する専門家は、まだまだ足りないと感じますか。また、中小企業診断士の強みを教えてください。

まったく足りていません。たとえば、地元で支援できる専門家がいないので、私は今でも支援のために地方まで出向いています。

中小企業診断士の強みは「幅広い知識」を持っており、「全体のバランス」を見ながら支援できることだと思います。廃業でも事業承継でも、事業性の評価や法的手続き、税金の計算などさまざまな領域がかかわってきます。支援していくうえでは、これらを整理し、専門家を活用しながら実行していく必要があります。

中小企業診断士ならコーディネーターとして得意分野に偏ることなく、全体最適の観点から支援できると思います。

4. 中小企業診断士にできることは多い

以上のように、廃業は事業性の評価や資産・負債の整理など、やり方によって結果が大きく異なる。時には事業承継に切り替えたほうが良い場合もあり、専門的な知識や経験も必要である。経営者を明るい引退に導けるよう、支援者である中小企業診断士にできることは数多くあると感じた。

内藤 博

(ないとう ひろし)

事業承継センター株式会社代表取締役会長、事業承継士、中小企業診断士。「事業承継」を天職と考え、セミナーや事業承継相談、事業承継士の育成を行っている。1994年中小企業診断士登録。



渡辺 剛

(わたなべ たけし)

明治大学卒業後、建設会社に勤務。営業、施工管理を経て現在はグループ会社の事業計画の作成や計画の実行支援を行っている。2019年中小企業診断士登録。

