

SCBSHINKIN
CENTRAL
BANK**産業企業情報****2020-13****(2021. 3. 30)****信金中央金庫****SCB 地域・中小企業研究所**〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <https://www.scbri.jp>**中小企業は「後継者不在」へいかに対応すべきなのか④
～事業承継を模索するなかでの「廃業という選択肢」の可能性～****視 点**

近年、事業承継問題の重要度が増していくなかで、「後継者不在」に直面している経営者のすべてが、最終的に事業を承継できるとは限らないという現実もある。すなわち、事業承継の選択肢が増えたことで、なんとか事業を引き継ぐことができた中小企業がある一方で、策を講じたものの後継者が見つからず、結果的に「廃業」を余儀なくされる中小企業も増えているのではないかと考えられる。

本稿では、先行して発信している産業企業情報 2020-9「中小企業は『後継者不在』へいかに対応すべきなのか③－事業の「磨き上げ」が大きなカギを握るM&Aなどの「社外への引継ぎ」－」に引き続き、「後継者不在」という文脈の中で事業を継続しない（できない）という選択肢、すなわち「廃業」に焦点を当て、その選択肢としての可能性などについて、事業承継問題の観点を中心に考察していくこととしたい。

要 旨

- (株)東京商工リサーチの調査によると、2020年の「休廃業・解散」件数は、過去最高の5万件近くにまで及んでいる。これは、約6割の中小企業が直面している「後継者不在」という状況に加えて、新型コロナの影響も追い打ちをかけていることが主因とみられる。休廃業・解散企業の増加は、地域経済にとっても大きな損失につながるものであり、マイナスの影響を軽減するための取組みの重要性が高まっている。
- 廃業するにも一定の費用がかかるという厳しい現実の中で、廃業を決断した中小企業経営者の多くが、だれにも相談していないという実態も明らかとなっている。これは、周りへの迷惑が心配、自分の代で畳むことの抵抗感、問題の先送り、多忙、プライド、借入金を完済できない、などを懸念するためと考えられる。
- 「後継者不在」に直面する経営者が、早い段階で廃業へ向けて自らカギを切るという決断をすることは困難とみられる。しかし、方向感の定まらない段階でも、早めに第三者へ相談することで「廃業という選択肢」も認識され、従業員や取引先などの「経営資源の引継ぎ」などを通じて、法的整理という最悪の結末を回避しながら“ソフトランディング”を模索することが可能になってくるケースもありそうだ。

**キーワード：事業承継 廃業 後継者不在 経営資源の引継ぎ ソフトランディング
早めの相談 セカンドライフ支援 終活支援**

目次

はじめに

1. 「後継者不在」などを背景に増加基調をたどる「休廃業・解散」
 - (1) 「後継者不在」などを背景に増加する休廃業・解散件数
 - (2) 休廃業・解散の増加がもたらすマイナスの影響は膨大
2. 事業継続を目指さない「廃業という選択肢」でソフトランディングを模索
 - (1) 廃業にも費用がかかるという厳しい現実
 - (2) だれにも相談せずに廃業を決断している企業が約7割
 - (3) “望まない事業継続”がソフトランディングを阻む要因になる可能性も
3. 早めの相談で広がる「経営資源の引継ぎ」やセカンドライフ支援の可能性
 - (1) 方向性の定まらない時こそ早めのアクション（相談）が重要
 - (2) 経営資源の引継ぎは円滑な廃業へ向けての大きな一歩
 - (3) 経営者自身のセカンドライフも見据えた対応が急務

参考事例

おわりに

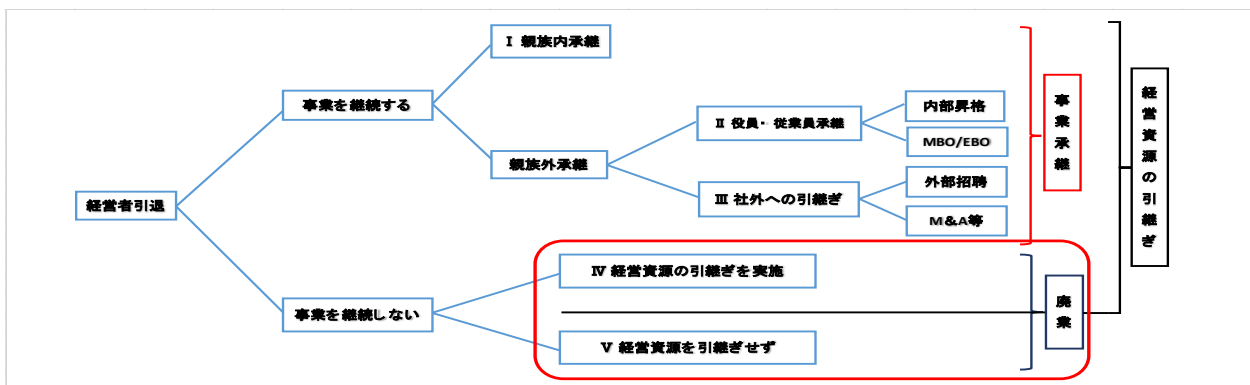
はじめに

近年、中小企業の約6割が「後継者不在」に直面していることなどを背景に、事業承継問題の重要度が増している。

こうしたなかで「後継者不在」に直面している経営者においては、事業承継の手法としてさまざまな選択肢が考えられるが、最終的に必ずしもすべての経営者が事業を承継できるとは限らないという現実もある。すなわち、社会の多様化などに伴い事業承継の選択肢が増え、なんとか事業を引き継ぐことが出来た中小企業がある一方、策を講じたものの後継者が見つからず、結果的に廃業を余儀なくされるという中小企業も増えているのではないかと考えられる。

一般に、事業承継問題というと、親族内承継やM&A成約事例などが注目され、結果として廃業を余儀なくされたという事例はなかなか取り上げられず、どちらかという

(図表1) 経営者引退に伴う経営資源引継ぎの概念図



(備考) 1. は、本稿で焦点を当てる範囲

2. 中小企業庁「中小企業白書 2019年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

「廃業＝失敗」のようなイメージのほうが先行している。しかし、現実を目を移せば、状況を冷静に見極めながら早い段階で事業承継（継続）を断念し、“ソフトランディング”を念頭に、廃業へ向けて戦略的にカジを切ることも、場合によっては現実的な選択肢のひとつではないかとも考えられる。

本稿では、先行して発信している産業企業情報 2020－9 「中小企業は『後継者不在』へいかに対応すべきなのか③ ー事業の「磨き上げ」が大きなカギを握るM&Aなどの「社外への引継ぎ」ー」に続き、「後継者不在」という文脈のなかで事業を継続しない（できない）という選択肢、すなわち「廃業」に焦点を当て、その選択肢としての可能性などについて、事業承継問題の観点を中心に考察していくこととしたい（**図表 1**）。

1. 「後継者不在」などを背景に増加基調をたどる「休廃業・解散」

(1) 「後継者不在」などを背景に増加する休廃業・解散件数

一般に、企業が事業を任意で停止する「廃業」は、事業を一時的に休止する「休業」や、清算手続きへ移行する手続きである「解散」と合わせて、「休廃業・解散」のようにひとまとめに表されることが多いが、法的整理の色彩が強い「倒産」とは明確に区別される（**図表 2**）。一般的には、資産超過で企業を整理することを「廃業」、債務超過で企業を整理することを「倒産」ということも多く、休廃業・解散には後継者不在に起因する事業継続困難によるもの等も含まれるとされている。

(図表 2) 休業・廃業・解散の定義

休業	企業が事業を一時的に休止すること。いずれ事業再開を前提とするが、場合によってはそのまま廃業になるケースもある。
廃業	企業が事業を停止し、以降も再開をしないこと。債務を整理し任意で事業を休止することを指す。
解散	企業の法人格を消滅させるために必要な清算手続きに移行するための手続き。企業の法人格は解散だけでは消滅せず、清算手続きが必要になる。
倒産	企業が債務の支払不能に陥ったり、経済活動を続けることが困難になった状態を指す。法的倒産（会社更生法、民事再生法、破産、特別清算）と、私的倒産（銀行取引停止、内整理）に分けられる。

（備考）(株)東京商工リサーチ「用語辞典」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(株)東京商工リサーチの「「休廃業・解散企業」動向調査 2020 年」によると、全国で 2020 年に休廃業・解散した企業は 4 万 9,698 件と、新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり、2000 年の調査開始以降で過去最多を記録した（**図表 3**）。ただ、休廃業・解散した企業のうち、経営者の年齢が 60 歳以上の割合は 84.2%と 8 割を超えており、根元的には、事業承継がスムーズに進まず、経営者の高齢化が廃業を加速させる要因のひとつになっていることがうかがえる。

一方、(株)帝国データバンクの「全国社長年齢分析」によると、経営者の平均年齢は 60.1

歳（2021年1月時点）となり、初めて60歳を上回った。後継者不在に悩む中小企業は約6割を占めるともいわれるなか、多くの中小企業で世代交代が課題になっている状況がうかがえる。

直近では新型コロナウイルス感染拡大により、事業の先行き不透明感が急速に増しており、後継者問題とは別の次元から廃業を選択せざるを得ない中小企業が今後も増加していくとみられる。事業の先行きが不透明になることで、後継者選びがますます困難になるという悪循環に陥るおそれもあり、「後継者不在」に直面する中小企業は一段と厳しい状況に立たされていくことが懸念される。

（2）休廃業・解散の増加がもたらすマイナスの影響は膨大

休廃業・解散の増加は、経済社会にも大きなマイナスの影響をもたらすことはいうまでもない。2017年10月6日の日本経済新聞の報道「大廃業時代の足音」にもあるように、中小企業・小規模事業者の事業承継問題を放置した場合、2025年までの10年間累計で約650万人の雇用と約22兆円の国内総生産（GDP）を失う可能性があることが指摘された¹。とりわけ地域経済において、その主要な構成員である中小企業・小規模事業者の休廃業・解散の増加は、極めて大きな損失をもたらす可能性がある。

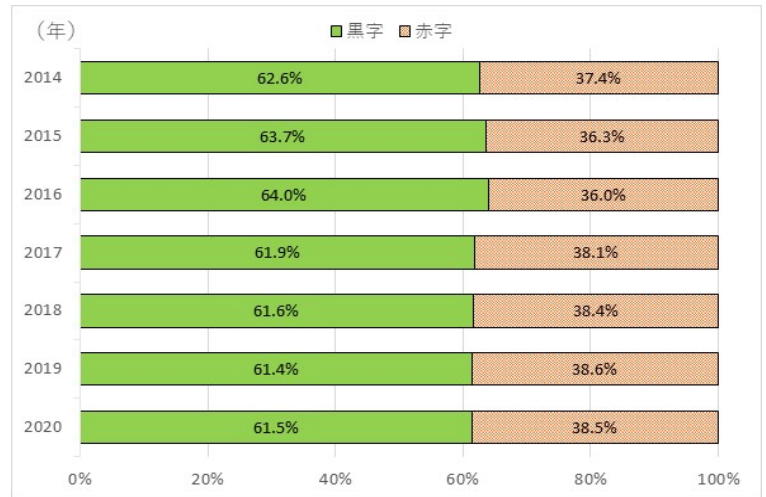
ちなみに、(株)東京商工リサーチの調査によると、休廃業・解散を余儀なくされた企業

（図表3）休廃業・解散、倒産件数の年次推移



（備考）1. 「休廃業・解散」は、倒産（法的整理、私的整理）以外で事業活動を停止した企業と定義
2. (株)東京商工リサーチ 2020年「休廃業・解散企業」動向調査をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（図表4）休廃業・解散企業における黒字と赤字の割合



（備考）(株)東京商工リサーチ 2020年「休廃業・解散企業」動向調査をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

¹ 当該推計値については、経済産業省の未来投資会議：構造改革徹底推進会合「地域経済・インフラ」（中小企業・観光・スポーツ・文化等）の配布資料「中小企業・小規模事業者の生産性向上について」（2017年10月）に記載がみられる。

の6割以上が、直近決算では損益が黒字であったとされている（図表4）。こうした中小企業の廃業によって、当該企業の機械設備、不動産、従業員の雇用、長年にわたって築かれてきた顧客基盤のみならず、地域住民にとっての利便性、ネームバリュー、独自の技術・ノウハウなど、有形無形の経営資源が雲散霧消する形で失われてしまう可能性を示唆している。経営者個人においても、安定した収入がなくなり生活への不安を感じることもみならず、生きがいそのものを喪失してしまうことも考えられる。中小企業・小規模事業者が地域経済の活力の源泉とされる中、その活力源がだれにも引き継がれることなく消失してしまうことは、地域経済にとっても大きな損失とみられる。

「後継者不在」に起因する休廃業・解散自体は、健全な新陳代謝という観点からある程度は避けられないとの見方も一部にあるが、いずれにしても、何らかの形で経営資源を有効に引き継ぐこと等で周囲への影響を軽減していく取組みの重要性は、今後ますます高まっていくものと考えられる。

2. 事業継続を目指さない「廃業という選択肢」でソフトランディングを模索

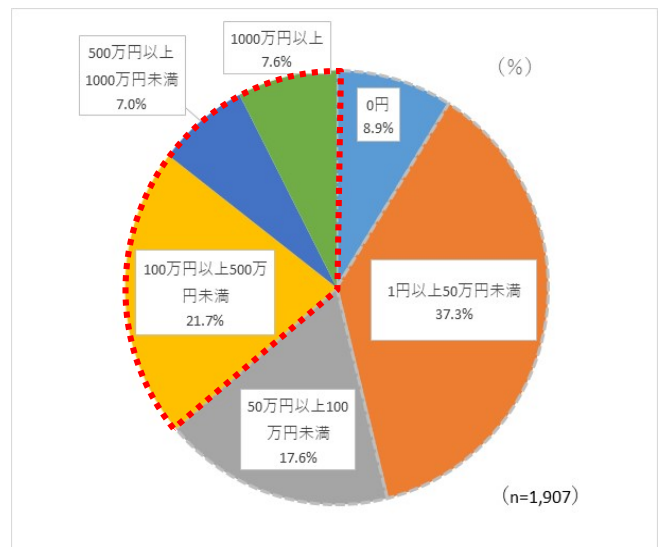
（1）廃業にも費用がかかるという厳しい現実

「中小企業白書（2019年版）」によると、廃業局面で100万円以上の費用が発生した割合は36.3%と、廃業するためには少なからず費用が発生するケースも多いことがわかる（図表5）。資金繰り難などを理由に廃業を余儀なくされるような企業にとっては、厳しい局面での支出となる。

また、廃業費用の内訳をみると、「登記や法手続きなどの費用」が57.3%と最も多く、「設備の処分費用」30.1%、「従業員の退職金」21.9%と続いており（図表6）、円滑な廃業手続きを進めるためには、最低限の費用を予め準備しておく必要のあることが明らかとなっている。ちなみに、廃業を進める過程では、一部の経営資源等を資金化することで廃業費用に充当していくことができないかどうかを模索することも重要であるといわれている。

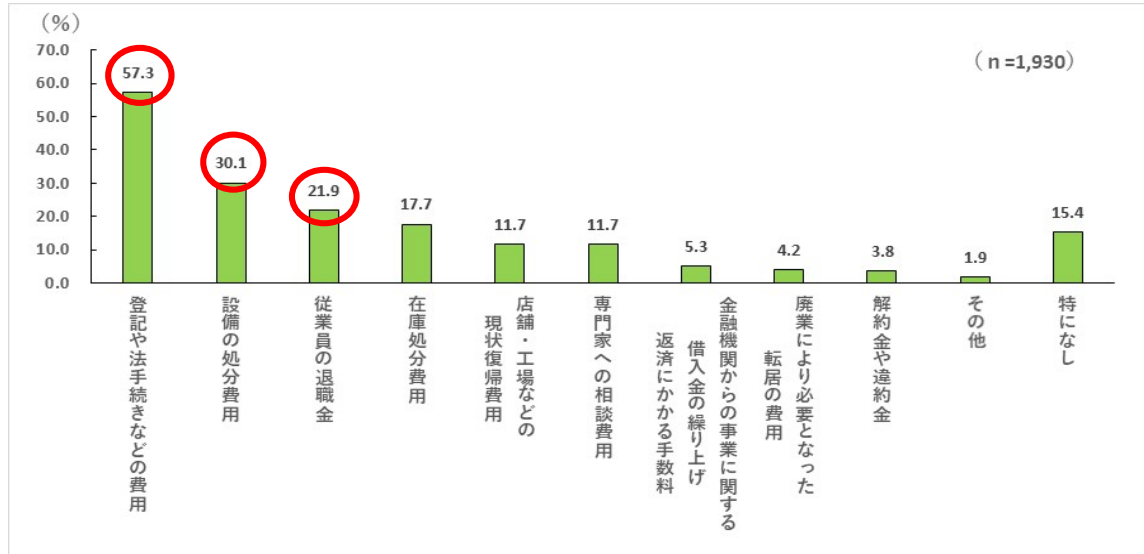
一方、現実には目を移すと、事業を止めたくても資金的な理由により、止められない企業も多いとみられる。具体的には、「融資の返済資金」、「従業員の退職金」、「経営者の引退後の生活資金」等の不足が円滑な廃業を阻む主要な要因と考えられる。これらの資金は、ある程度まとまった金額が必要となることも多いため、あらかじめ企業努力によって資金手当てをしておかなければ急に支払うことは難しい。さらに、廃業するタイ

（図表5）廃業の費用総額



（備考）中小企業庁「中小企業白書 2019年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(図表6) 廃業のために必要となった費用の内容

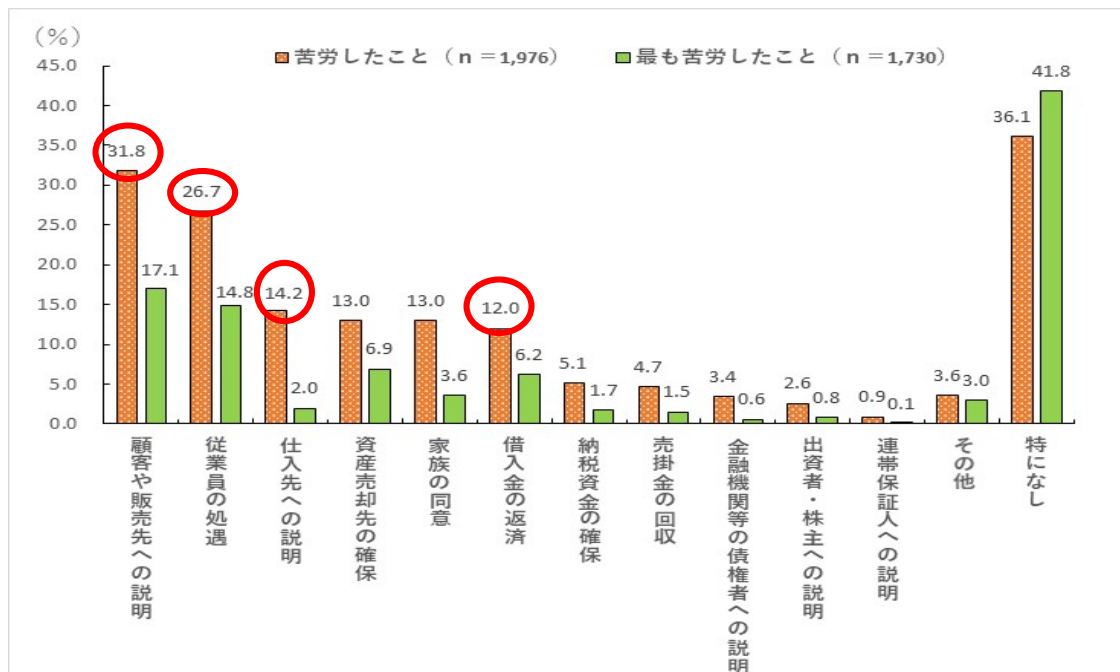


(備考) 中小企業庁「中小企業白書 2019 年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ミングでそもそもどのくらいの資金が必要になるのか、自社にとっての必要額を把握できていない経営者も多い。

「後継者不在」に直面する中小企業が、事業承継を模索した結果としてやむを得ず廃業という選択をしようとしても、そこにはそのための必要資金の問題という極めて厳しい現実が待ち構えている。一般に、事業承継問題への対応については、さまざまな観点から、その準備について早めにスタートすることの重要性が指摘されることが多い。廃業せざるをえないという可能性も視野に入れて選択肢を広げるという観点からも、早めに、かつ計画的に事業承継問題へ対応していくことの重要性があらためて認識できよう。

(図表7) 廃業に向けた取組みの中で苦労したこと



(備考) 中小企業庁「中小企業白書 2019 年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) だれにも相談せずに廃業を決断している企業が約7割

廃業を決断した経営者は、その実現へ向けた手続きや準備に迫られ、さまざまな困難に直面する。「中小企業白書(2019年版)」によると、廃業に向けた取組みの中で苦勞したこととして最も多かったのは、「顧客や販売先への説明」の31.8%で、次いで「従業員の処遇」26.7%、「仕入れ先への説明」14.2%などとなっている(図表7)。資金面の苦勞として「借入金の返済」が12.0%となっているものの、どちらかという取引先や従業員など、直接的に迷惑をかけてしまうおそれのある関係先への対応に頭を悩ませる経営者が多いことがうかがえる。

なお、廃業という決断は、自身及び従業員や取引先に大きな影響を与えるものであるにも関わらず、その決断までの過程では誰にも相談していないケースがほとんどであるのが実態だ。

すなわち、日本政策金融公庫総合研究所の調査によると、廃業を決断した経営者のうち71.0%が外部機関や専門家等に相談しないまま決断している実態が明らかとなっている(図表8)。だれにも相談しないのは、「周りへの迷惑が心配」、「自分の代で畳むことへの抵抗感」、「問題の先送り」、「多忙」、「プライド」、「借入金を完済できない」等が頭の片隅をよぎるためと考えられる。

ちなみに相談したケースで最も多かった外部機関・専門家は、「公認会計士・税理士」の13.6%であった。これは、財務書類や税務書類の作成等を通じて日ごろから接触する機会が多いことや、実際に廃業を進めるにあたっては、諸届け等、会計士・税理士の支援が必要な手続きが生じるためと考えられる。なお、経営者と接触する機会の多さでは「金融機関」も同程度かそれ以上ではないかと考えられるが、その回答割合は2.0%と低位にとどまっている。これは、「そもそも金融機関に相談することではない」、「廃業を考えていると知られると直ちに借入金返済を迫られるのではないか」との経営者の意識に起因しているものと考えられる。

(図表8) 廃業のために相談した外部機関や専門家(複数回答)

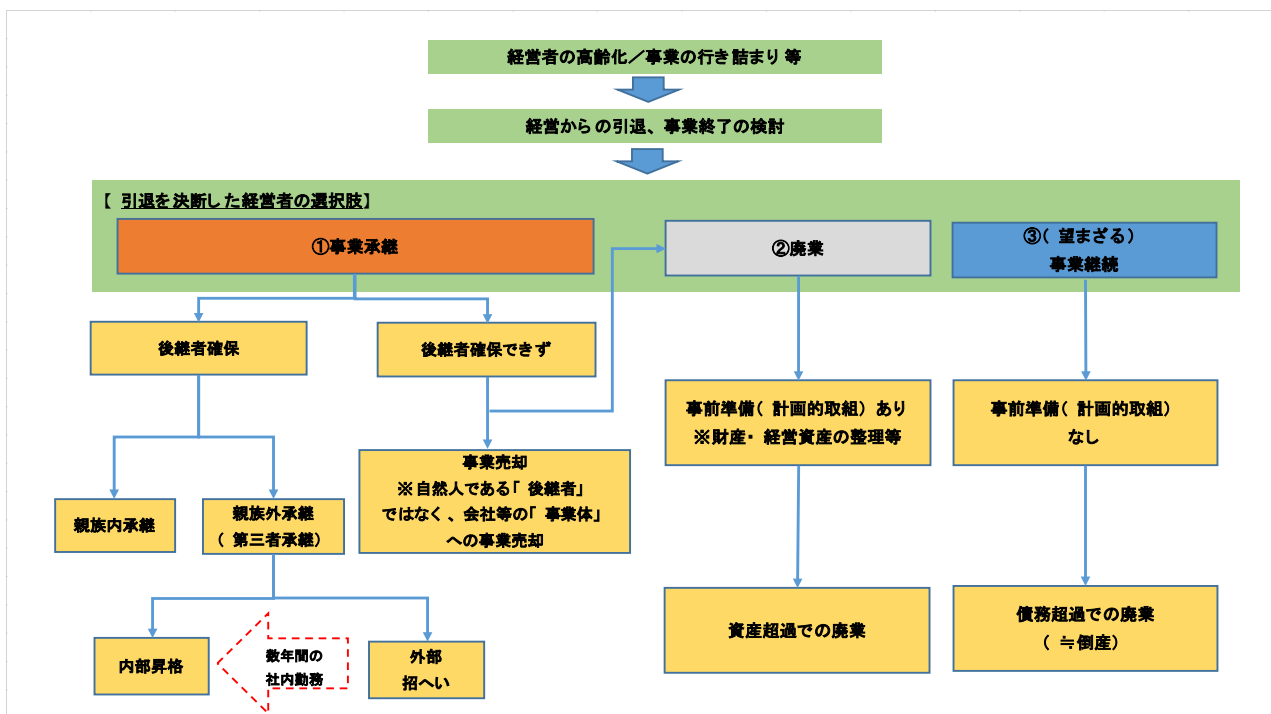


(備考) 日本政策金融公庫総合研究所「経営者の引退、廃業、事業承継の研究」(2020年6月)をもとに信金中央金庫地域・中小企業研究所作成

(3) “望まない事業継続”がソフトランディングを阻む要因になる可能性も

現実にも目を移すと、廃業という選択肢を徹底的に回避しながら事業を継続することが、必ずしも正しい判断とは言いきれない場面もあるとみられる。すなわち、「後継者不在」に直面している経営状態の芳しくない中小企業が、止めるにも止められないといったような“望まない事業継続”に陥ってしまえば、時間の経過とともに企業としての体力は著しく低下し、財務状態の悪化を加速させてしまうことにつながるおそれもある。資産超過にとどまっている状況であれば、債務を清算しながらの“ソフトランディング”も可能になってくるとみられるが、債務超過に陥ってしまうようなことがあれば法的整理（倒産）といった最悪の結末も避けられないものとなりかねない。その場合、取引先や技術・ノウハウ、従業員などの貴重な経営資源が霧散するだけでなく、経営者は保証債務に追われ、最悪の場合、個人資産まで失ってしまう可能性もあるとみられる。資産超過にとどめることができれば、さまざまな経営資源を計画的に複数の近隣事業者等へ引き継ぎながらソフトランディング（廃業）を模索していける可能性もあり、状況次第では経営者に残余財産が入るケースもあるだろう。

(図表9) 引退を決断した経営者の選択肢



(備考) 中小企業庁「中小企業白書 2014年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

「後継者不在」という状態に解決の目途が立たないことで事業継続が困難なケースでは、ある時点で事業継続を目指さない（廃業を目指す）という方向へカジを切る決断をすることで、法的整理（倒産）という最悪の結末を回避していくことが重要となる場面もありそうだ。「廃業も選択肢のひとつ」という認識の下、早めに対策を打てるよう、計画的に取り組んでいくことが肝要であると考えます。

3. 早めの相談で広がる「経営資源の引継ぎ」やセカンドライフ支援の可能性

(1) 方向性の定まらない時こそ早めのアクション（相談）が重要

倒産に発展する前に計画的に廃業を目指す。言葉にするのは簡単だが、現実には非常に難しい。経営者は何十年と事業を続けてきており、そこにはプライドや責任、意地あるいは人生そのものなど、さまざまな想いが交錯する。事業を続けていれば後継者が見つかるかもしれない、いずれ状況は好転するかもしれない、などの想いも頭の片隅をよぎり、経営者自らが廃業へ向けてカジを切るといふ決断を下すことは難しい。

しかし、方向性の定まらない時こそ、早めにアクション（相談）を起こし、第三者の意見を取り入れてみることも肝要である。後継者問題を含めた今後の経営方針について展望する時に、現状で自社の置かれている状況を俯瞰して見る機会を作ることも大切だ。事業引継ぎ支援センター²関連のある職員は「事業承継について必ずしも具体的な方向性が定まらなくとも、迷っている、あるいはどこから検討すれば良いかわからないという段階でも相談に来てほしい」と言う。相談することで思わぬ自社の価値に気づき望外のM&Aに発展するケースもあれば、逆に想定を超えた資金不足に気付いたりするケース等も考えられる。ちなみに、「中小企業白書（2014年版）」をみると、経営者引退に向けて相談したことで最も役立ったこととして、「計画を整理できた」、「引継ぎ先を見つけることができた」等の回答が高い割合を占めており、相談が次の展開へつながっているような状況がうかがえる（図表10）。

（図表10）経営者引退に向けて相談したことで最も役に立ったこと（最も役に立った専門機関・専門家について）

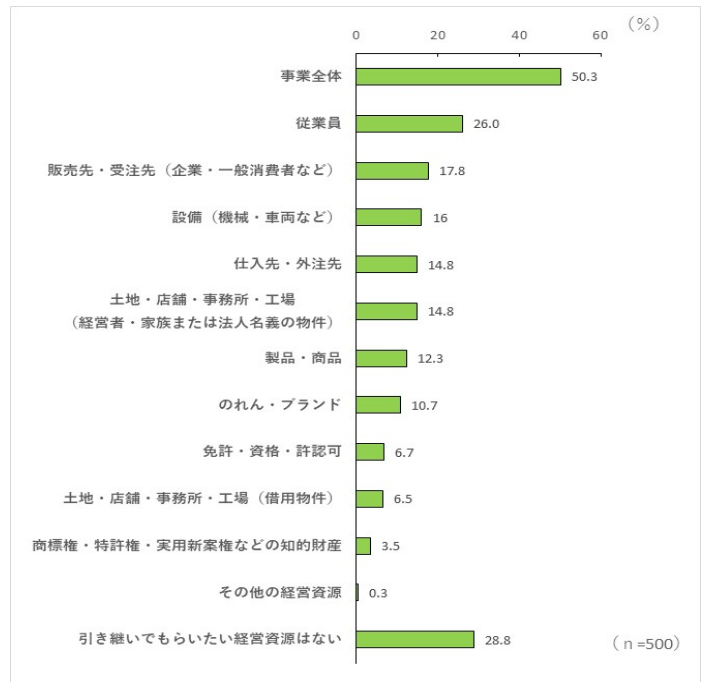
	第1位	第2位	第3位
公認会計士・税理士 (n=560)	引退するまでの手順や計画を整理できた(50.7%)	事業継続の可否を決定することができた(15.0%)	税の手続きを知ることができた(14.3%)
取引先金融機関 (n=73)	事業の引継ぎ先を見つけることができた(39.2%)	引退するまでの手順や計画を整理できた(17.8%)	事業継続の可否を決定することができた(13.7%)
商工会議所・商工会 (n=36)	引退するまでの手順や計画を整理できた(44.4%)	事業継続の可否を決定することができた(19.4%)	後継者を確保できた(16.7%)
弁護士 (n=22)	引退するまでの手順や計画を整理できた(36.4%)	事業継続の可否を決定することができた(18.2%)	借入金の返済方法を相談できた(13.6%)
事業引継ぎ支援センター (n=17)	事業の引継ぎ先を見つけることができた(47.1%)	引退するまでの手順や計画を整理できた(23.5%)	事業継続の可否を決定することができた(17.6%)

（備考）中小企業庁「中小企業白書2019年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

² 各都道府県ごとに設置され、主に第三者による事業引継ぎ（M&A等）を支援してきた「事業引継ぎ支援センター」は、同じく都道府県ごとに設置され、主に親族内承継を支援してきた「事業承継ネットワーク」の機能を統合し、2021年4月より新たに「事業承継・引継ぎ支援センター」となる予定。

なお、廃業に係る相談先として金融機関を選択しにくいイメージがあることは前にも述べたとおりである。しかし、早めに相談すれば適切に対処することによって事態が好転する可能性もあると考えられる。とりわけ、身近な金融機関である信用金庫は、近年では事業承継の相談対応など、顧客の立場に立脚した“伴走型支援”に注力しているケースも多い。「後継者不在」に直面している中小企業が、今後の方向性を決めかねているあるいは迷っているような段階で、思い切って信用金庫に相談してみることも一考に値するのではないだろうか。

(図表 11) 引き継いでもらいたい経営資源 (未定企業、複数回答)

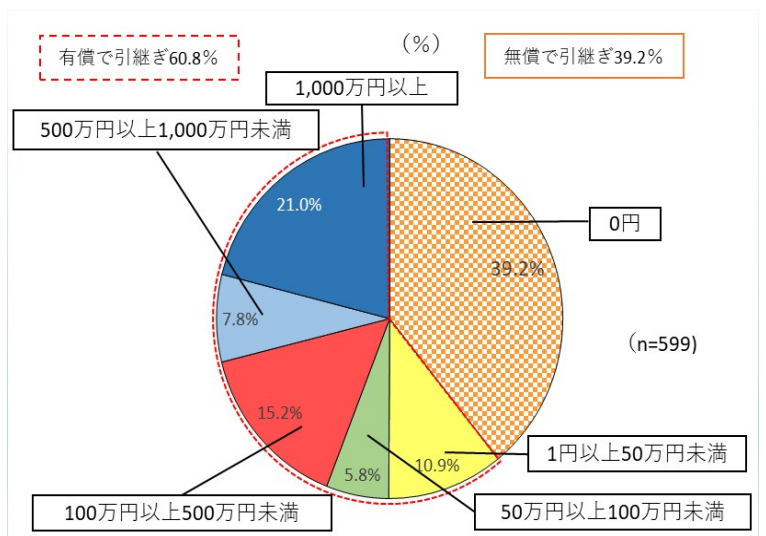


(備考) 日本政策金融公庫総合研究所「経営者の引退、廃業、事業承継の研究」(2020年6月)をもとに信金中央金庫地域・中小企業研究所作成

(2) 経営資源の引継ぎは円滑な廃業へ向けての大きな一歩

仮に早めに事業承継へ向けて対策を立て始めたとしても、最終的には残念ながら廃業せざるを得ないという中小企業は少なからず存在する。そうしたケースでも、中小企業経営者が長年にわたって積み上げてきた事業の一部が、地域の他事業者等にとっては、貴重な経営資源となりうる可能性には留意する必要がある。実際、消滅させてしまうのはもったいないばかりでなく、地域によっては“唯一の担い手の喪失”などの形で実害が及ぶようなケースもあろう。

(図表 12) 経営資源を引き継いだ際の対価の総額



(備考) 中小企業庁「中小企業白書 2019年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ちなみに、日本政策金融公庫総合研究所の調査によると、経営者が引き継いでもらいたいと考える経営資源としては、「事業全体」が50.3%を占めるほか、「従業員」26.0%、「販売先・受注先 (企業・一般消費者など)」17.8%、「設備 (機械・車両など)」16.0%などとなっている (図表 11)。ここでいう「事業全体」はM&Aと解釈できるが、それ以下の項目は、前出の図表 7 で示した「廃業に向

けた取組みの中で苦勞したこと」の上位項目とも似通っている。また、経営資源を引き継いだ際の対価の有無に関する調査結果をみると、無償での引継ぎが 39.2%も存在し、無償でもいいから資源を引き継いでほしいと考える経営者が多いことが読み取れる。

こうしたなかで、経済産業省・中小企業庁においては、経営資源の引継ぎを支援することによって新陳代謝を促すことなどを目的とする「経営資源引継ぎ補助金」を 2020 年に設けるなど、経営資源の引継ぎは国策ともなりつつある。取引先や従業員に対しての今後の道筋を立てていくことを廃業の絶対条件と考える経営者が多いなか、個々の経営資源の単位でも引継ぎ先を地域の中で見つけることができれば、円滑な廃業（ソフトランディング）へ向けて大きな一歩になるだろう。

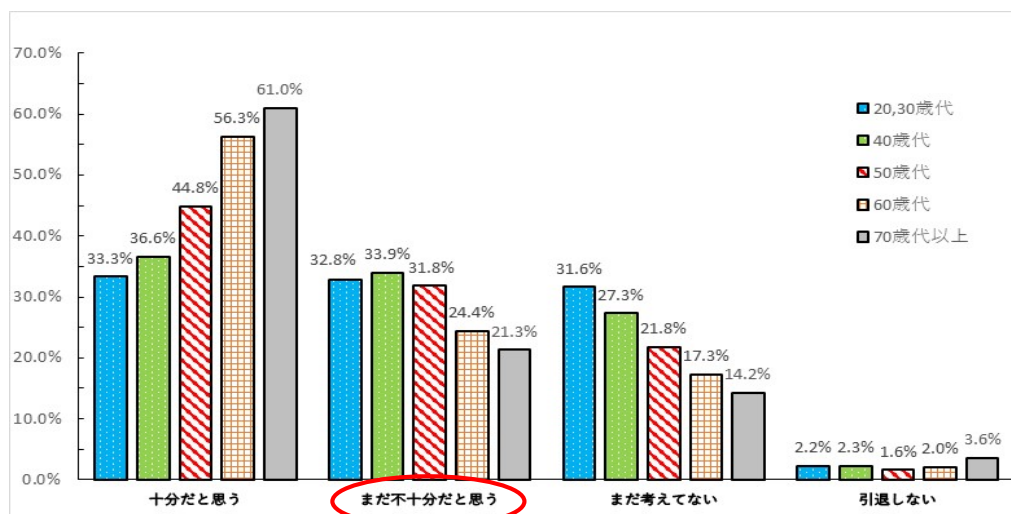
ただし、経営資源の引継ぎにあたっては、双方の内部事業を考慮したりなど、きめ細かい対応が必要な側面もあろう。そういった意味でも、地域事情に詳しい信用金庫に早めに相談することで良い解決方法が見つかる可能性もある。近年では、ビジネスマッチングや同業他社の紹介、専門業者との連携等を得意分野としている信用金庫も多い。地域に根ざした活動を展開している信用金庫には、自ずと地域内のさまざまな情報が集まっている状況もあり、廃業局面における経営資源の引継ぎという場面で力になれるケースもありそうだ。

（3）経営者自身のセカンドライフも見据えた対応が急務

当研究所が全国の信用金庫の協力を得てとりまとめている全国中小企業景気動向調査の特別調査（2018 年 7～9 月期「中小企業経営者と『人生 100 年時代』」）では、引退後の生活資金について不十分と考える経営者も少なくないという現実が明らかになっているが（**図表 13**）、とりわけ廃業となればとその後の生活不安は一段と大きいものにならざると得ないものと予想される。

特に引退や廃業を考える経営者にとっての大きな懸念材料のひとつとして、借入金の

（図表 13）経営者を引退した後の生活資金



（備考）信金中央金庫第 173 回全国中小企業景気動向調査 2018 年 7～9 月期特別調査【中小企業経営者と「人生 100 年時代」】集計結果をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

保証の問題がある。中小企業は、日々の運転資金や、機材設備・物件の購入のための設備資金などを、金融機関からの借入金でまかなっているケースは多い。また、多くの場合、その借入金に対しては経営者保証により個人保証が取られていることが少なくない。こうしたケースでは、廃業に際して借入金の清算が出来なければ、多額の保証債務に悩まされ、最終的には自己破産を選択せざるを得ない状況に陥ってしまうことも考えられよう。

こうしたなかで 2014 年 2 月に公表された中小企業庁「経営者保証に関するガイドライン」では、経営者保証の弊害の解消を目指し、一定の条件の下、経営者による思い切った事業展開や、早期事業再生等を考慮すべきといった方向性が示されている(図表 14)。一定の経営責任などを考慮せざるを得ないことも考えれば、すべてのケースでガイドラインに沿った対応ができるわけではないとみられる。しかし、事業の再生等を支援する(株)地域経済活性化支援機構(REVIC)のように、このガイドラインも考慮した支援メニューを擁している機関もでてきている。また、サービサー(債権回収会社)をうまく活用できればソフトランディングを模索する時間的猶予を作れる可能性も広がろう。これらの機関の活用は、経営者の廃業後のセカンドライフまでを視野に入れた方策として注目すべき場面も今後は増えていくとみられる。

中小企業の計画的な廃業が、やむを得ない選択肢として定着していくためには、経営者自身のセカンドライフをも見据えた対応を拡充していくことが、大きなカギを握っていくことになりそうだ。

(図表 14) 経営者保証に関するガイドラインの骨子

(1)	法人と個人が明確に分離されている場合などに、経営者の個人保証を求めないこと
(2)	多額の個人保証を行っていても、早期に事業再生や廃業を決断した際に一定の生活費等(従来の自由財産99万円に加え、年齢等に応じて約100万円~360万円)を残すことや、「華美でない」自宅に住み続けられることなどを検討すること
(3)	保証債務の履行時に返済しきれない債務残額は原則として免除すること

(備考) 中小企業庁「経営者保証に関するガイドライン」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

参考事例

以下では、参考事例として、中小企業が廃業という局面で信用金庫や支援機関等のサポートを受けたケースを紹介する。それぞれのケースは、必ずしも「後継者不在」に起因して廃業を選択したというものではないが、本来は望ましくないとみられがちな「廃業という選択肢」を、少しでも前向きに捉えていただくうえでの参考となれば幸いである。

参考事例1：X信用金庫（代表者の突然死を受けて経営資源の引継ぎを担当者が支援）

九州地方で建設業を約30年間営むA社（従業員5名）は、X信金と長い取引歴を有しつつも、後継者候補がないまま事業を継続していた。同じ地域の同業他社であるB社（従業員8名）はX信金とは預金取引のみであったが、A社を担当する地区担当者とは顔なじみであった。

そうした中、A社代表者（60歳代）が突然病死、残された妻と経理担当者、作業員では事業継続困難となり廃業を検討せざるを得なかった。しかし廃業する為の融資金清算資金がなく、X信金担当者に相談した。担当者はかねてよりB社代表者が資材置き場として使用する不動産を探していることを把握しており、「地元企業の経営資源は、地元企業間で回していくべき」という信念の下、廃業を決めたA社とB社を引き合わせた。その結果A社所有不動産をB社が買い取ることとなり、売却代金にてX信金融資金を完済した。その際、A社が抱える現場作業員についてもB社にて雇用することとなった。

残ったA社車両や機材についても地元企業が買い取ることとなり、資産を資金化することに成功した。X信金が間に入ったことで、代表者の突然の死に戸惑うA社の経営資源を同じ地元内で引き継ぐことが出来、死去から約1年後、無事に会社を畳むことが出来た。

参考事例2：Y信用金庫（最後まで寄り添う支援者として計画的な廃業を営業店でサポート）

中部地方にて鉄鋼加工業を約40年営むC社（従業員20名）は、創業以来Y信金をメインバンクとして利用してきた。C社は創業者である父（70歳代）から10年前会社を引き継いだ2代目代表者（50歳代）の下、地域密着で事業を続けてきたが、近年は機械化等により受注数減少、業績不振が続きY信金の借入を条件変更対応中であった。経営改善計画を策定していたものの、回復の兆しも見えない状態。当面の債務履行や支払いには支障ないものの、事業の先行きに限界を感じていた。加えて後継者候補がないこともあり、余力のあるうちに廃業することを決断した。定期的に訪問してくれていたY信金担当者に廃業について相談したところ、「最後まで寄り沿うのも地域経済に立脚する信用金庫の使命」という信念の下、事業継続しつつ所有不動産や機械設備を少しずつ売却していくことを提案、売却先の紹介も行った。特に代表者は従業員の雇用継続を懸念しており、Y信金担当者は同業他社を中心に採用先確保に働きかけた。

結果、約1年かけてC社の従業員、設備、不動産など経営資源の引継ぎを行い、その売却代金にて借入を完済し解散した。従業員や代表者は他社へ再就職し、新たな人生をスタートした。

参考事例3：あおぞらサービサー

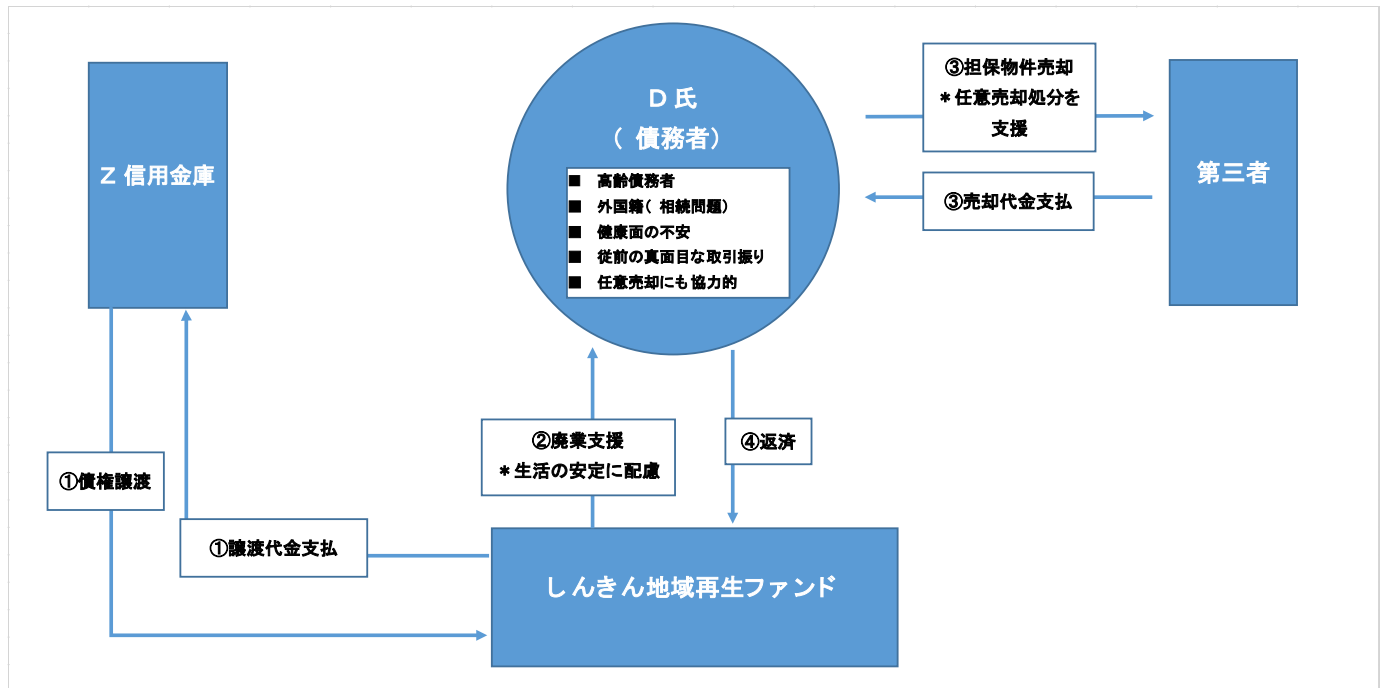
経営者（債務者）の事情も配慮しながら「しんきん地域再生ファンド」を活用

個人事業にて不動産賃貸業を営んでいたD氏は、Z信用金庫との一行取引の中で店舗併用住宅を担保提供、真面目な取引振りであった。しかしながら、東日本大震災後のテナント退去により延滞が発生、経営破綻も懸念される状況に陥っていた。D氏は病気がちで、賃料収入で生活していくことも困難となったため、生活保護を申請する意向であった。

D氏は外国籍で高齢、家族もいないため、存命中に担保処分もしくは相続人の確定手続きが行われなければ、担保物件の処分が困難になるなどのリスクも有していた。

Z信用金庫は、任意売却にも理解を示しているD氏の残債務整理の負担が大きくなるよう、和解に向けた協議を丁寧に実施したい（D氏の希望に沿って生活保護により生活を安定させたい）と考え、債務者に配慮した再生・廃業支援も手がけているあおぞらサービサー¹に相談した。

あおぞらサービサーでは、Z信用金庫の意向を踏まえ、円滑な廃業に向けたシナリオを提案した。実際、債務者側の意向も踏まえ、入札方式の債権売却に比べて緩やかな回収シナリオをベースとした支援が可能な「しんきん地域再生ファンド」²への個別売却を軸に、D氏と協力して担保物件の任意売却処分を支援した（対応期間1～2年）。



- あおぞらサービサー（正式名称は、あおぞら債権回収㈱）は、信用金庫業界専用の事業再生ファンド「しんきん地域再生ファンド」（以下「本ファンド」という。）の運営を行っているあおぞら銀行グループのサービサー（債権回収会社）。本ファンドでは、信用金庫が有す取引先向け債権を買い取り、当該取引先の事業再生および廃業等を支援している。事業再生支援の対象としては、「信用金庫では債権放棄には応じられないが、過剰債務を圧縮すれば再生する可能性が高い先」、廃業支援の対象先としては、「将来的に業況が改善する見込みが乏しい先」や「風評リスク等への配慮が必要な親密取引先（強行的な対応が取りづらい地元名士等）」等が挙げられる。
- 本ファンドを運営するあおぞら債権回収㈱と信金中央金庫は、2014年3月に業務協力に関する覚書を締結したほか、2020年12月には業務協力協定書（しんきん事業承継コンソーシアム）も締結している。

（備考）あおぞら債権回収㈱（あおぞらサービサー）提供資料などをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

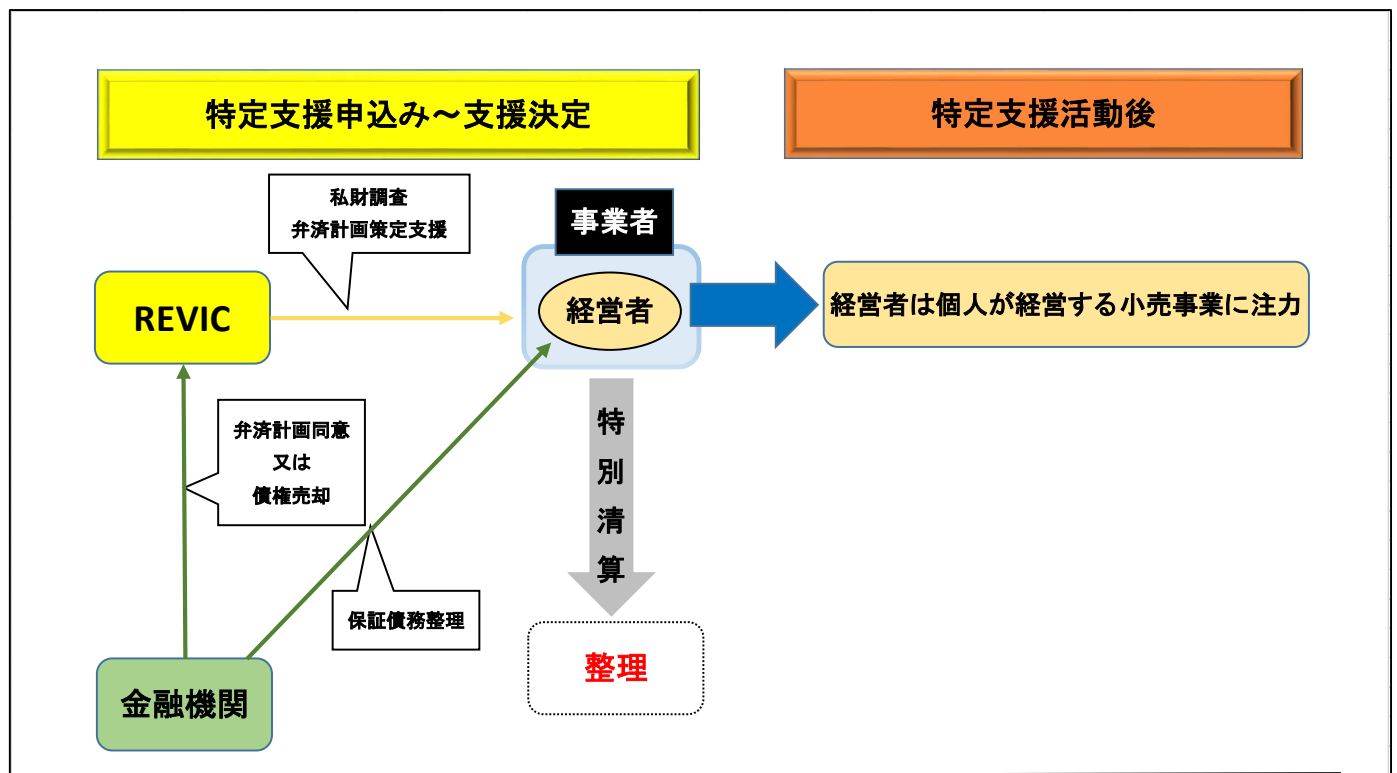
参考事例4：REVIC

経営者（保証人）の状況を考慮し、治療に必要な金銭を残存資産へ

E社（年商約1億円、従業員数2名）は、過剰な投資による債務負担により、債務額5億円程度を有する中、東日本大震災の影響による本業毀損から、今後の事業継続の見込みがたない状況となっていた。こうしたなかで経営者（保証人）の今後の再チャレンジも考慮し、REVICの特定支援（再チャレンジ支援）^{2,3}の活用により事業の円滑な廃業を目指すこととなった。

E社の弁済計画の骨子としては、商品在庫、車両等の保有資産を換価処分して得られた資金（清算費用控除後）を、特別清算手続きにおいて金融機関等への弁済に充当、担保に付されていない債権については、REVICが買取りのうえ債権放棄等の整理を実施した。経営者は、現預金等の金融資産380万円程度を保有していたが、持病の治療を必要としていた状況を考慮し、必要な医療費及び一定期間の生計費を加味し、金融資産全額を残存資産とした。

本支援により経営者は保証債務の負担から解放される一方で、配偶者名義の住まいにおいて個人経営の小売事業で再チャレンジすることが出来た。



1. REVIC（正式名称は㈱地域経済活性化支援機構）は、2013年に前身の㈱企業再生支援機構を改組する形で設立された支援機関である。運営する各種の官民ファンドを通じて、創業・成長段階にある中小企業に対するリスクマネーの提供、事業再生が必要な中小企業に対する資金・人材支援、経営者の再チャレンジを促す転廃業支援等、地域経済の活性化に必要な機能をフルラインで提供している。
2. 特定支援（再チャレンジ支援）とは、REVICによる支援メニューのひとつで、「経営者保証に関するガイドライン」に則って、転廃業の局面で経営者（保証人）の再チャレンジを支援するものである。要件としては、①税金や取引先への買掛金等の一般債務を全額支払った後に金融機関への（一部）弁済が可能であること、②経済合理性が確保されること（特定支援の弁済額＞破産時に想定される弁済額）、がある。
3. 特定支援（再チャレンジ支援）には、単純廃業型と事業承継・譲渡型の類型があり、上記事例は単純廃業型である。事業承継・譲渡型の場合、旧会社は清算することとなるが、事業を他社や関係者に譲渡することで、事業や雇用の維持が図られるほか、債権者回収額の増加が期待できる、等のメリットがある。

（備考）㈱地域活性化支援機構（REVIC）提供資料などをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

おわりに

中小企業の「後継者不在」による廃業問題は、雇用の喪失などを通じて地域経済へ多大な影響を与えかねない一方で、現実問題としてありがちな“望まない事業継続”は、最終的に倒産という最悪の結末を招き、地域経済、従業員、経営者自身に、より多大な打撃を与えかねないものであることは、本稿のなかでも述べてきたとおりである。加えて、近年の新型コロナウイルス感染拡大は、休廃業・解散の増加傾向に追い打ちをかけており、コロナ融資により足元の倒産件数こそ一定の水準にとどまっているものの、資金効果が切れた時に経営の危機が表面化する中小企業が増加することも懸念されている。

こうしたなかで、中小企業経営者とその取引金融機関である信用金庫の双方が、早めの廃業決断も経営戦略の選択肢の一つであるとの認識も共有しつつ、早めの対策によりまずは廃業を避け事業継続を軌道に乗せることができるかどうかを探ることが第一であろう。しかし、それが成し遂げられない場合には、双方合意の下で廃業を目指す方向へカジを切り、やむを得ない選択肢として「経営資源の引継ぎ」などをある程度時間をかけて模索するなど、ソフトランディングへ向けて動いていく必要もあると考えられる。倒産による経営資源の霧散は経済社会にとっても大きな損失なだけに、廃業という苦渋の決断の中で経営資源の循環を実現させることが、中長期的には地域経済にとってもプラスとなるものと確信している。

こうしたなかで、近年では、事業承継支援に注力している信用金庫は多いものの、廃業せざるを得ない中小企業の支援（いわゆる廃業支援）を前面に掲げている信用金庫はほとんど存在していないのが現状とみられる。事業継続の支援が信用金庫の使命と考えれば、廃業の支援を前面に掲げることは、ある種の「タブー」であり、とりわけ営業の前線においてはその傾向が強いのが実態だ。しかしながら、今後も増え続けることが見込まれる廃業について、何も手を打たないわけにいかないとすれば、信用金庫はその振る舞い次第では身近な金融機関としての立ち位置をより有効に機能させることもできるのではないかと考える。例えば、経営資源引き継ぎ支援はマッチングフィービジネスとして収益源になる可能性もあることに加え、最後まで寄り添う姿勢を見せることは地域からの揺るぎない信頼にもつながろう。地元経済と運命共同体である信用金庫にとって、今後の事業承継の支援メニューに廃業のサポートまでを視野に入れる意義は十分にあると考えられる。信用金庫には、最終局面を迎えつつある中小企業のソフトランディングを支援すること、いわば“終活支援”も視野に入れ、地域経済や地域住民としての経営者個人の持続可能性（サステナビリティ）に繋がることを認識しながら、伴走型支援に取り組んでいくことが期待されよう。

当研究所では 2020 年度を通じた年間調査テーマとして「中小企業は『後継者不在』へいかに対応すべきなのか」を掲げ、事業承継問題の切り口からその対応のあり方など

を探るべく、さまざまな手法により「後継者不在」を克服してきた中小企業や、それを支援する現場職員等へヒアリング調査を重ねてきた。「後継者不在」という、事業継続の危機ともいえる状況に対し、近年では信用金庫業界をあげて支援の動きが加速しているが、そもそもなぜ「後継者不在」という状況が生まれるのか、第三者への事業譲渡（M & A）がその企業にとってほんとうにベストな選択肢といえるのか、最終的に「後継者不在」を解決できない中小企業に対し信用金庫は何ができるのかなど、事業承継問題の本質的な部分について次々と新たな問題意識が生まれ続けた1年でもあった。当研究所では、今後もこうした問題意識の下、引き続き信用金庫業界の視点からの調査研究に努めていきたいと考える。

なお、業務ご多忙の中、また、新型コロナウイルス感染拡大の最中、取材協力いただいた全国各地の経営者およびその後継者の方々や、取材機会を的確かつタイムリーに提供していただいた支援機関や全国の信用金庫関係者の方々に、この場をお借りしてあらためて心より感謝申し上げます、一連の「中小企業は『後継者不在』へいかに対応すべきなのか」の結びとさせていただきます。

以上

（竹内 良、鉢嶺 実）

<参考文献>

- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所「第 173 回全国中小企業景気動向調査」【特別調査 中小企業経営者と「人生 100 年時代」】（2018 年 9 月）
- ・税務経理協会「大廃業時代に税理士としてできること② 後継者不在会社の終活支援」（「税務通信」2020 年 4 月号）
- ・税理士法人高野総合会計事務所「会社解散・清算の税務と会計」（2020 年 12 月、税務研究会出版局）
- ・中小企業庁 財務課「中小M&Aガイドライン」について（2020 年 3 月 31 日）
- ・中小企業庁「中小企業白書」（2014 年版、2019 年版、2020 年版）
- ・津島晃一（事業承継 Lab. 所長）「経営学からみた事業承継～円滑な事業承継の実現に向けて」（全国信用金庫協会「信用金庫」2018 年 10 月号～2019 年 9 月号）
- ・(株)帝国データバンク「全国社長年齢分析」（2021 年 2 月）
- ・(株)東京商工リサーチ「2020 年「休廃業・解散企業」動向調査」
- ・(株)東京商工リサーチ「用語辞典」
- ・日本政策金融公庫総合研究所「経営者の引退、廃業、事業承継の研究」（2020 年 6 月、）
- ・日本中小企業学会「事業承継と中小企業—大廃業時代を生き抜く中小企業—」（2020 年 7 月、(株)同友館）
- ・リンダ・グラットン/アンドリュー・スコット「L I F E S H I F T」（2016 年 11 月、東洋経済新報社）

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。また当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データなどに基づいてこのレポートは作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。

【産業企業情報バックナンバーのご案内】

号 数	題 名	発行年月
30-16	BCP（事業継続計画）への取組みを「稼ぐ力」に生かす中小企業 －中小企業の身の丈に合った実効性と収益力向上をもたらすBCPへのヒント－	2019年 3月
30-17	急速に注目を集めるM&Aプラットフォーム －支援ツールのひとつとしての活用の可能性を探る－	2019年 3月
30-18	中小企業における「人材活用」④ －「働き方改革」による生産性向上への期待－	2019年 3月
2019-1	中小企業の「継続力」を考える① －“親族間のバトンタッチ”で受け継がれる企業家精神－	2019年 6月
2019-2	中小企業における経営者の健康リスクについて －第171回全国中小企業景気動向調査より－	2019年 7月
2019-3	事例にみるSDGs（持続可能な開発目標）による中小企業の経営力強化 －社会課題の解決と本業リンクでの自己革新をもたらす真の事業継続力－	2019年 8月
2019-4	信用金庫の視点でひも解く2019年版中小企業白書・小規模企業白書 －令和時代の中小企業・小規模事業者の活躍に向けて－	2019年 8月
2019-5	中小企業の「継続力」を考える② －ファミリービジネスの“後継者”としての意識が醸成されるプロセスとは－	2019年 9月
2019-6	中小企業の働き方改革を通じた生産性向上に必要なこととは －働き方改革には経営改革・革新が不可欠－	2019年 12月
2019-7	中小企業の「継続力」を考える③ ～ファミリービジネスにおける“ファミリーガバナンス”の力～	2019年 12月
2019-8	中小企業景気動向調査からみた2019年の回顧と2020年の展望 －調査員のコメントからわかる中小企業の生の声－	2020年 1月
2019-9	ゼロから考える「中小企業のSDGs」 －前向きな取組みで企業経営の改善と社会問題の解決を両立－	2020年 2月
2019-10	中小企業の「継続力」を考える④ ～ファミリービジネスにおける後継者育成～	2020年 3月
2020-1	中小企業景気動向調査からみた新型コロナウイルス感染拡大の影響 －調査員のコメントからわかる中小企業の現状－	2020年 4月
2020-2	中小企業の「継続力」を考える（総括編） －“ファミリービジネス”の経営が示唆するものは何か－	2020年 5月
2020-3	中小企業は「後継者不在」へいかに対応すべきなのか① ～多様化・高度化が進む事業承継局面での選択肢～	2020年 6月
2020-4	中小企業景気動向調査からみた新型コロナウイルス感染拡大の影響② －業況の急激な悪化の一方、新しい取組みも－	2020年 7月
2020-5	信用金庫の視点でひも解く2020年版中小企業白書・小規模企業白書 －新たな「価値」を生み出す中小企業、地域で「価値」を生み出す小規模事業者－	2020年 8月
2020-6	中小企業は「後継者不在」へいかに対応すべきなのか② ～適切なタイミングを見据えた早めの対応がカギを握る役員・従業員承継～	2020年 9月
2020-7	新型コロナウイルスの感染拡大による中小企業への影響について －全国中小企業景気動向調査から－	2020年 10月
2020-8	中小企業景気動向調査からみた新型コロナウイルス感染拡大の影響③ －業況はわずかに回復、様々な取組みを行う企業も現れる－	2020年 10月
2020-9	中小企業は「後継者不在」へいかに対応すべきなのか③ ～事業の「磨き上げ」が大きなカギを握るM&Aなどの「社外への引継ぎ」～	2020年 12月
2020-10	中小企業経営の注目キーワード10	2021年 1月
2020-11	中小企業景気動向調査からみた新型コロナウイルス感染拡大の影響④ －業況はわずかに回復、デジタル化やIT化を進める企業も－	2021年 1月
2020-12	新型コロナ感染拡大の裏に潜む中小企業の人手不足問題 －ダイバーシティ推進と生産性向上が求められる－	2021年 3月

*バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 活動状況 (2021年2月実績)

○レポート等の発行状況

発行日	レポート分類	通巻	タイトル
21.2.3	内外金利・為替見通し	2020-11	日銀の超緩和策は当分継続されよう。現行策の点検内容が1つの注目材料に
21.2.4	ニュース&トピックス	2020-77	信用金庫の預金・貸出金とも高い伸びが続くー12月末の預金は前年同月比7.7%増、貸出金は同7.9%増ー
21.2.5	金融調査情報	2020-30	コロナ禍における信用金庫経営 ー事前課題の集計結果ー
21.2.9	ニュース&トピックス	2020-79	コロナ感染再拡大における企業景況感の特徴 ー第1波時と比べ軽微も、国によってバラツキー
21.2.17	経済見通し	2020-4	実質成長率は20年度▲5.1%、21年度3.3%、22年度1.6%と予測ー新型コロナウイルスの感染拡大による影響は長期化の公算ー
21.2.17	ニュース&トピックス	2020-82	活況が続く米住宅市場 ーコロナ後に大幅な調整を迫られる可能性もー
21.2.26	金融調査情報	2020-31	信用金庫の中期経営計画の策定 ー事前課題の集計結果ー
21.2.26	金融調査情報	2020-32	信用金庫の融資推進・営業推進策 ー事前課題の集計結果ー
21.2.26	金融調査情報	2020-33	信用金庫の人材育成・人事制度改革 ー事前課題の集計結果ー
21.2.26	金融調査情報	2020-34	信用金庫の営業店評価の再設定 ー事前課題の集計結果ー
21.2.26	ニュース&トピックス	2020-83	信用金庫の業種別貸出金動向ー企業向け運転資金の伸び率は、21年1月末に前年同月比26.2%増ー
21.2.26	ニュース&トピックス	2020-84	3月にも公募開始が見込まれる「事業再構築補助金」 ーこれまでの事業性評価をもとに効果的な支援をー

<信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号

TEL: 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX: 03-3278-7048

e-mail: s1000790@FaceToFace.ne.jp

URL <https://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)

<https://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)