

はしがき

新型コロナウイルス感染症やロシアのウクライナ侵攻による経済への影響は長期化し、わが国の社会活動、経済活動ともに大きな打撃を受けています。

国や地方公共団体による補助金などの支援が行われており、何とか事業を継続できている会社であっても、今後の先行きの見通しが不透明なため、経営者は会社をたたむことが頭をよぎるかもしれせん。

このほか、自分の会社の事業それ自体は好調であったとしても、かねてから後継者がいない等の課題を抱えている会社が、コロナ禍をきっかけとして会社をたたむことを検討するというケースもあるようです。

「会社をたたむなんてとんでもない」、そう思っている社長は少なくないと思います。会社を立ち上げてがんばってきた社長は、自分の会社に対する思い入れも強いでしょう。また、会社をたたむこと自体に否定的なイメージを持っている社長もいると思います。

しかし、会社は必ずしも存続し続けさえすればよいとも言えないと思います。筆者もこれまで、多くの相談を受けてきました。そのなかには、「社長とも連絡が取れない。退職金はもちろん、給与も払ってもらっていないものがある」といったものや、「代金を支払ったものの、商品が納品されない」といったものもありました。

これらの相談は、いずれも社長が突然夜逃げをしてしまった会社の従業員や取引先からのものでした。これらの相談の事案について、法的な対応を行うこともあり得ますが、限界があるのも事実です。これらの事案で社長が夜逃げをしたのは、おそらく無理

に会社を続けていたため、どうしようもなくなったからであると推察されますが、結果的に従業員や取引先に多大な迷惑をかけてしまっているといわざるを得ません。

他方で、これまでに経験したケースでは、適切に会社をたたむことによって、従業員や取引先にかかる迷惑を最小限にすることができた事案もありました。もちろん、従業員や取引先だけではなく、社長自身がそれまで背負っていた重圧から解放され、ささやかながらも次の人生のステップを前向きに始めている事案もあります。

適切に会社をたたむためには、会社の現状を客観的に把握し、本当に会社をたたむべきなのかどうかを慎重に見極めたうえで、状況に合った法的手続を選択し、実行していく必要があります。会社を設立するときと同様に、会社をたたむ際も成り行きではなく、全体像を踏まえた計画を立てていく必要があります。

そのためには、どのようにして会社の現状を客観的に把握するのかといった方法や会社をたたむ法的手続がどのようなものであるかを理解する必要があります。

本書は、会社をたたむことを検討している社長や初めて会社をたたむことに関与する専門家を対象として、M&A等を用いて事業を残す方法ではなく、事業を廃業することを想定し、株式会社の清算・破産を中心に会社のたたみ方について解説したものです。なお、本書で想定している会社はおおむね従業員5人～30人程度の比較的小規模なものを対象としています。

会社をたたむためには、法律、会計、税務など、様々な専門知識が必要となります。しかし、中小企業の社長にとって本当に必要なのは、これらの知識それ自体よりも、実際に会社をたたむ際

にこれらの知識をどう活用するのかということだといえます。

本書の解説は、中小企業支援に精通した多数の中小企業診断士が執筆・監修したものです。このため、単なる専門的な知識の解説にとどまるのではなく、具体的な事例の紹介など、より実践的な内容となっています。

執筆者・監修者には、中小企業診断士のほかに、弁護士、司法書士、社会保険労務士、税理士の資格もあわせて保有している者も加わっていますので、それぞれの分野における専門的な知識についても必要な範囲でわかりやすく解説しています。

最後になりましたが、本書の出版に当たっては、多くの方々からご意見とご協力を賜りました。この場を借りて御礼申し上げます。

令和5年7月吉日

「会社のたたみ方がわかる本」プロジェクトチームを代表して
中小企業診断士・弁護士 武田 宗久

CONTENTS

本書の構成 …… 12

本書の流れ …… 14


第1章 会社にも「終活」がある …… 15

第1節 会社をたたむとはどういうことか …… 16

- 1 会社をたたむことは社長の次の人生を考えること
…… 16
- 2 会社をたたむのは容易ではない …… 19

第2節 会社のたたみ方の事例 …… 20

- 1 会社のたたみ方に成功した事例 …… 20
- 2 会社のたたみ方に失敗した事例 …… 23
- 3 ハッピーリタイアメントとなる会社のたたみ方の
ポイント …… 26

 **Column** 会社をたたむのに要した期間 …… 27

第2章 会社をたたむ決断 …… 29

第1節 会社をたたむ決断は容易ではない …… 30

- 1 「本当に会社をたたんでよいのか」と悩んで当然
…… 30
- 2 現状の客観的な把握が大切 …… 31

- 3 現状把握は会社をたたむ手続きの検討にも役に立つ …… 31

第2節 決断をするための相談相手 …… 32

- 1 社長一人だけで思い悩む必要はない …… 32
- 2 親族への相談 …… 32
- 3 金融機関への相談 …… 33
- 4 商工会議所・商工会などへの相談 …… 34
- 5 専門家（士業）への相談 …… 34
- 6 相談の際に用意すべき資料 …… 36

第3節 SWOT 分析からはじめる現状把握 …… 37

- 1 現状を把握する …… 37
- 2 会社の強みと弱みを把握する …… 37
- 3 事例で SWOT 分析を理解する …… 39

第4節 財務上の要因についての分析 …… 45

- 1 財務上の要因についての分析手法 …… 45
- 2 財務上の要因の分析の際に用意する資料 …… 45
- 3 財務上の要因についての分析①：経営分析 …… 47
- 4 財務上の要因の分析②：損益分岐点分析 …… 54
- 5 財務上の要因の分析③：キャッシュ・フロー …… 57

Column 資金繰り表 …… 61

Column 債権者一覧表 …… 63


Column 口カベン …… 64

第5節 財務以外の要因についての分析 …… 66

- 1 財務以外の視点 …… 66
- 2 天田和菓子本舗の場合 …… 68

第6節 会社をたたむ決断とその後の手続き …… 69

- 1 会社をたたむかどうかの判断 …… 69
- 2 どのような手続きで会社をたたむのか …… 71

 **Column** 経営改善計画により事業の継続を検討する
…… 72

第3章 会社のたたみ方には どのようなものがあるか …… 73

第1節 会社をたたむとは …… 74


第2節 清算 …… 76

- 1 清算とはなにか …… 76
- 2 清算手続の概要 …… 77
- 3 特別清算 …… 78

第3節 破産 …… 79

- 1 破産とはなにか …… 79
- 2 破産手続の開始原因 …… 80
- 3 会社とともに社長が破産する場合 …… 81
- 4 裁判所の関与の下で行われる破産手続 …… 81
- 5 破産の後に待つものは …… 82

 **Column** 倒産の全体像と再生型手続 …… 84

 **Column** 私的整理 …… 85

第4節 事実上の事業停止（夜逃げ） …… 87

- 1 なぜ夜逃げが発生するのか …… 87
- 2 「夜逃げ」は絶対に避けるべき …… 87

第4章 清算によって会社をたたむ …… 91

第1節 清算手続の概要 …… 92

- 1 法人格が消滅して会社をたたんだといえる …… 92
- 2 清算によって法人格が消滅するまで …… 93
- 3 具体的な清算の手続き …… 94
- 4 清算は事前準備が大切 …… 100

第2節 清算手続を行うことが可能かどうかを検討する

…… 101

- 1 解散の株主総会決議ができるかどうかの検討
…… 101
- 2 清算に必要な費用を確保できるかの検討 …… 102

第3節 清算のための計画の検討事項①：

従業員との関係 …… 104

- 1 従業員との関係を考える理由 …… 104
- 2 従業員が退職する際のフォロー …… 104
- 3 各従業員の退職時期 …… 106
- 4 従業員に対する会社を清算することなどの説明
…… 111
- 5 雇用関係の終了に伴い従業員に支払う金銭 …… 111
- 6 雇用関係の終了に伴う社会保険・税務上の手続き
…… 114

第4節 清算のための計画の検討事項②：

取引先との関係 …… 119

- 1 取引先に迷惑をかけないようにするには …… 119
- 2 会社をたたむことで取引先に生じる影響とその対策 …… 120
- 3 取引先との契約を終了させることが法的に可能か検討する …… 121
- 4 取引先へのアプローチの方向性 …… 121
- 5 対応方針に沿った行動スケジュールの策定 …… 123
- 6 取引先等への営業終了の挨拶 …… 124

第5節 清算のための計画の検討事項③：

金融機関との関係 …… 125

第6節 会社の財産の処分 …… 126

- 1 会社の財産の処分の流れ …… 126
- 2 会社の資産の把握 …… 126
- 3 会社の債務の把握 …… 128
- 4 会社の財産の換価 …… 129
- 5 具体的な会社の財産の処分①：不動産 …… 131
- 6 具体的な会社の財産の換価②：棚卸資産（在庫）
…… 134
- 7 会社の財産の具体的な換価③：機械設備・什器
…… 134
- 8 債権者への弁済 …… 135
- 9 株主への残余財産の分配 …… 136

Column 許認可関係 …… 136

第7節 清算手続における会計・税務 …… 138

- 1 会社をたたむ場合の会計税務のスケジュール …… 138

- 2 会社をたたむ場合の税負担 …… 142
- 3 経営者がやるべきことと専門家に任せることの範囲 …… 143

第8節 清算で会社をたたんだケース …… 145

- 1 会社の概要 …… 145
- 2 会社をたたむまでの経緯 …… 146
- 3 会社をたたむための戦略 …… 147
- 4 会社をたたむためのパートナーを見つける …… 147
- 5 清算のための計画の立案 …… 148
- 6 計画の実施 …… 153
- 7 解散手続 …… 156
- 8 財産の処分 …… 157
- 9 債務の弁済および残余財産の分配 …… 157
- 10 清算事務の終了 …… 157
- 11 会社をたたんだ後の生活 …… 158

第5章 破産によって会社をたたむ …… 159

第1節 破産手続の概要 …… 160

- 1 社長の新たな人生を開始するきっかけとなる自己破産 …… 160
 - 2 事業停止～破産手続開始決定まで …… 161
 - 3 破産手続開始決定後 …… 165
- Column** 管財事件と同時廃止 …… 166
- 4 破産手続終了後 …… 168

第2節 破産のときも計画を立てることが大切 …… 169

- 1 自分の決断と家族の理解 …… 169

■ Column 経営者保証に関するガイドライン …… 173

■ Column 離婚の際の財産分与 …… 174

- 2 破産の準備は迅速かつ内密に …… 175
- 3 弁護士への相談 …… 175
- 4 破産に必要な費用の確保 …… 178
- 5 社長とその家族の当面の生活資金 …… 182

■ Column 自由財産の拡張 …… 183

第3節 破産に向けた準備を進める …… 184

- 1 破産に向けて行うべきことの整理を行う …… 184
- 2 事業停止の日を決める …… 185
- 3 事業停止前にするべきこと …… 187

■ Column 未払賃金立替払制度 …… 190

- 4 預貯金の移動：相殺に備える …… 191
- 5 陳腐化しやすい商品などの現金化 …… 192
- 6 最後の経理 …… 193
- 7 破産の手続きに協力してもらう従業員等の確保のめど …… 193

■ Column 偏頗弁済：「お世話になった人だけでも弁済しよう」はNG …… 194

第4節 事業停止の日にするべきこと …… 195

- 1 事業停止の日に何をすればよいかを知っておくことが重要 …… 195
- 2 従業員への説明・解雇 …… 195

- 3 事業所への貼紙 …… 199
- 4 取引先・金融機関への対応 …… 200
- 5 公租公課庁への対応 …… 202

 **Column** 財団債権と優先的破産債権 …… 203

- 6 弁護士への資料等の引継ぎ …… 204

第5節 破産手続開始決定後 …… 206


- 1 破産手続開始決定の効果と破産者に課される制限 …… 206
- 2 破産管財人への協力 …… 208
- 3 債権者集会への出席と破産手続の終了 …… 208
- 4 免責 …… 209


第6節 破産の会計・税務 …… 213

 **Column** 顧問税理士との関係 …… 213

第7節 破産で会社をたたんだケース …… 214

- 1 会社の概要 …… 214
- 2 窮状に至る経緯 …… 215
- 3 破産の決断と弁護士への委任 …… 216
- 4 自己破産の申立てまで …… 218
- 5 破産申立てと破産手続 …… 221
- 6 会社をたたんだ後の生活 …… 222

 **Column** 会社をたたんだあとの生活をどうするか？ …… 223

 **Column** 中小企業活性化協議会による再チャレンジ支援 …… 225

本書の構成

本書は以下のような構成となっています。

▶ 第1章 会社にも「終活」がある

第1章では、会社の「終活」とは何かについて解説しています。そして、会社のたたみ方に成功・失敗した典型的な事例を踏まえて、会社をたたむことは決して容易ではないことなどについて解説しています。

▶ 第2章 会社をたたむ決断をする

会社をたたむ決断は社長にとって極めて大きいものです。「本当に今たたむべきなのか」と悩むことは決しておかしいことではありません。

しかし、適切なタイミングで「会社をたたむ」という決断をすることが、従業員や取引先への迷惑を最小限にとどめるだけでなく、自身のハッピーリタイアにも繋がります。

第2章では、会社の現状を分析し、今会社をたたむ必要があるのか、会社をたたむとしてどのような法的手順をとればよいのかといったことについて、事例を交えながら会社をたたむ決断をする際に検討すべき事項を解説していきます。

▶ 第3章 会社のたたみ方にはどのようなものがあるか

第3章では、「会社をたたむ」ための法的手順にはどのようなものがあるのかについて、清算と破産を中心に解説します。

会社をたたむための代表的な方法として、清算と破産があります。第3章を読めば、清算と破産とは何が違うのかなど会社をたたむ際の手続きについて、イメージを持つことができると思いま

す。なお、清算と破産以外の法的手続についても簡単に解説しています。

▶ 第4章 清算によって会社をたたむ

第4章では、清算によって会社をたたむ場合について解説をします。清算は、社長が清算人となって主体的に手続きを進めていくことが多いと思います。このことから、第4章では実際に手続きを進めるにあたって、どのような点に注意をしていくのかといった観点から解説を進めていきます。

第4章の最後には、清算により会社をたたむことに成功した事例を挙げています。この事例を通じて実際に清算で会社をたたむ際のポイントについて具体的なイメージをつかんでいきます。

▶ 第5章 破産によって会社をたたむ

第5章では、破産によって会社をたたむ場合について説明します。破産の場合は弁護士と二人三脚で手続きを進めていきます。破産手続には、社長以外にも裁判所や破産管財人などさまざまな者が関与します。解説に当たっては、破産の手続について総花的な解説をするのではなく、社長としてどのような点を理解しておけばよいのかという点を中心に解説を進めていきます。

なお、第4章と同様に、第5章の最後にも破産により会社をたたむことに成功した事例を挙げており、実際に破産で会社をたたむ際のポイントについて具体的なイメージをつかんでいきます。

本書の流れ

第1章

⇒ 会社にも「終活」がある
よい会社のたたみ方とは何か

第2章

⇒ 会社をたたむ決断
⇒ いかにして会社をたたむ決断をするのか
清算をすべきか・破産をすべきか

第3章

⇒ 会社のたたみ方にはどのようなものがあるか
⇒ 会社をたたむための法的な手続き：清算・破産

第4章

⇒ 清算によって会社をたたむ
⇒ 清算手続により会社をたたむ際の手続きをつかむ

第5章

⇒ 破産によって会社をたたむ
⇒ 破産手続により会社をたたむ際の手続きをつかむ

第1章

会社にも「終活」がある

第1節

会社をたたむとは どういうことか

1 会社をたたむことは社長の次の人生を考えること

(1) 会社を続けることが必ずしもよい選択とは限らない

社長であれば、誰もが自分が経営する会社に対する強い思いを持っているでしょう。

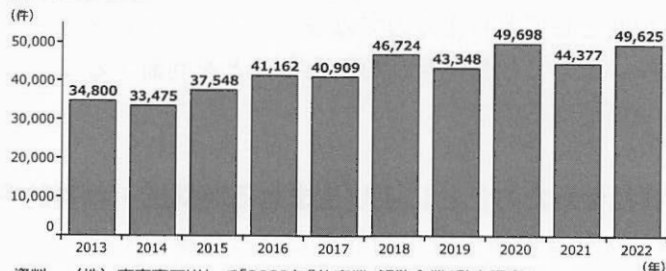
とくに、本書が想定するおおむね従業員5人～30人程度の比較的小規模な会社では、長年にわたり経営をしてきた会社の社長にとって、会社は自らの人生そのものであるといっても過言ではありません。

このため、「何が何でも会社を続けなければならない」、「次の世代に会社をバトンタッチするのが私の使命である」と考える社長も少なくないと思います。

しかし、本当に「会社を続けなければならない」のでしょうか。そもそも、人間と同じように、会社にもライフサイクルが存在し、平均寿命は30年ともいわれます。会社が扱う製品・商品やサービスが陳腐化して寿命となったり、会社としてのさまざまな停滞要因が重なったりして、30年で限界を迎えてしまうことが多いのでしょうか。

実際、**資料1-1**をみると債務超過状態ではないものの自主的に会社をたたんでいる件数が年々増加しており、2022年度では4万9,625件にも上っています。

資料 1-1 休廃業・解散件数の推移



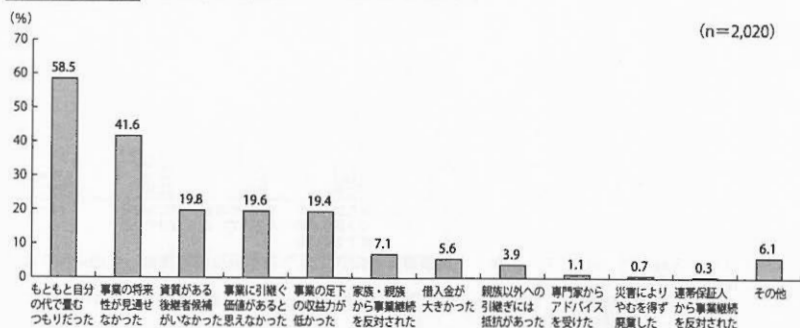
資料：(株)東京商工リサーチ「2022年『休廃業・解散企業』動向調査」

(注) 1. 休廃業とは、特段の手続きを取らず、資産が負債を上回る資産超過状態で事業を停止すること。2. 解散とは、事業を停止し、企業の法人格を消滅させるために必要な清算手続きに入った状態になること。基本的には、資産超過状態だが、解散後に債務超過状態であることが判明し、倒産として再集計されることもある。

(出典：中小企業庁『2023年版中小企業白書』21頁)

そして、資料 1-2 をみると廃業にあたって「事業の将来性が見通せなかった」、「事業に引き継ぐ価値があると思えなかった」、「事業の足下の収益力が低かった」など、会社を継続することは必ずしも得策ではないと社長が判断したケースが多く存在することがうかがえます。

資料 1-2 事業を継続しなかった理由



資料：みずほ情報総研(株)「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」(2018年12月)

(注) 1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者について集計している。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

(出典：中小企業庁『2019年版中小企業白書』113頁)

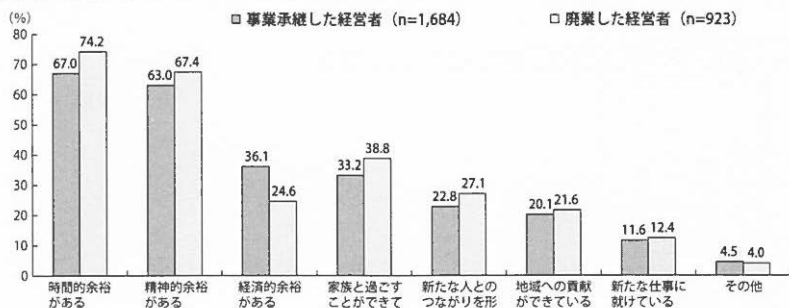
これらのことから明らかなように、会社を継続することを唯一の選択肢としてとらえるのではなく、会社を継続することは得策ではないとして社長が会社をたたむことを判断することが重要となる場面があるのです。

(2) 会社をたたむことにより生まれる時間的・精神的余裕

廃業した社長の約半数が会社をたたんだ後の生活について、「満足している」、「やや満足している」との調査結果があります(中小企業庁『2019年版中小企業白書』154頁)。

そして、資料1-3にあるように、会社をたたんだ後の生活においては、「経済的余裕がある」という点こそ事業承継により会社を継続させた場合に比べて満足度が低いものの、「時間的余裕がある」、「精神的余裕がある」、「家族と過ごすことができる」ことについては、事業承継をした場合よりも満足度が高いとされています。

資料1-3 現在の生活が満足な理由



資料：みずほ情報総研(株)「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」(2018年12月)

- (注) 1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。
 2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。
 3. 現在の生活満足度について「満足」、「やや満足」と回答した者について集計している。
 4. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

(出典：中小企業庁『2019年版中小企業白書』156頁)

このことから、会社をたたむことにより、多くの社長が会社の経営に奔走していた毎日から解放され、家族と向き合う時間的・精神的な余裕が生まれていることがうかがえます。まさに社長にとって会社をたたんだことが「ハッピーリタイアメント」となっています。

以上のことから明らかなように、会社をたたむことを考えるということは社長が「ハッピーリタイアメント」をして次の人生を考えるということだといえます。

2 } 会社をたたむのは容易ではない

これまでに述べたように、会社をたたむことは社長にとってハッピーリタイアメントにつながるものです。とはいえ、社長が会社をたたむことを決断したとしても、実際に会社をたたんでいくことは必ずしも容易ではありません。

第2節

会社のたたみ方の事例

1 会社のたたみ方に成功した事例

(1) 外部環境の変化を的確に把握して早期に会社をたたんだ事例【ケース1】

A社は地方都市で洋風レストランを経営する飲食業でした。この町は自動車メーカーの工場を中心とした、いわゆる企業城下町で、住民の半数以上は何らかの形でこの自動車メーカーに関係している人でした。A社の社長はこの町出身で、東京都内の洋食レストランで修行した後、この町に戻り、自動車工場の正門近くに庶民的なレストランをオープンしました。立地が良いということもあって、昼も夜も工場の従業員でとても繁盛していました。

大変順調であったレストラン経営でしたが、転機は自動車業界の環境変化でした。グローバル化の波により生産が国内から海外にシフトするとともに、人口減少に伴う国内販売の伸び悩みが予測されたことから、自動車メーカーにとっては国内工場の集約化が喫緊の課題となりました。この町の自動車工場も例外ではなく、数年前から工場の生産ラインの削減が進み、工場の従業員はピーク時の半分以下になり、A社の経営にも影響が出始めていました。収支はまだ黒字でしたが、厨房を修理した際の借入金がかなり残っていました。

その後、ついに数年以内に完全に工場が閉鎖になるという噂が立ち始めました。いくらおいしい料理を提供しても顧客となる地域の人口が減ってしまえば、どうしようもありません。そこ

で、社長は顧問税理士と相談し、今後の売上予測をもとに財務指標のシミュレーションを行いました。分析の結果、このままでは今年から赤字になり、3年後には債務超過に陥るうえ、収益が好転する見込みもないことがわかりました。

社長は、サラリーマンをしている2人の息子と妻とで家族会議を行いました。その結果、借入金を返せるうちに会社を清算した方がよいという結論に至ったため、顧問税理士の支援を受けながら、清算手続を進めることにしました。

十分な時間をかけて準備をしましたので、資産売却も順調に進み、借入金を完済したうえ、残余財産も相当の額となり、唯一の株主である社長にとってはうれしい『退職金』となりました。そして、最も気がかりであった従業員である2人の料理人は、運良く隣町にある社長の知り合いのレストランに転職することができました。

会社をたたんだ後も社長は料理に対する情熱を失うことはありませんでした。妻とともに新しい料理を考えてはその調理の様子を動画サイトにアップし、フォロワーからの反響を楽しみながら充実したセカンドライフを過ごしています。

【ポイント】

ケース1のように会社を取り巻く外部環境が大きく変化することは少なくありません。外部環境の変化に企業が対応できるかどうかも会社をたたむかどうかの重要な判断要素となります。

このケースでは、A社の社長は税理士の助言を受けながら経営分析を行い、会社をたたむことを決断しました。決断を早くすることで、実施計画を十分に練ることができ、資産売却や従業員の転職などにあてる時間を確保できたのがこのケースの成功要因であったと考えられます。

(2) 早期の破産後にこれまでの経験を生かして再スタートした事例【ケース2】

B社は都内で印刷業を営んでいました。最盛期の年商は約5億円、20名ほどの従業員がおり、その中にはデザインの専門学校を卒業した一人娘もいました。

当初は近隣で類似のサービスがなかったこともあり、順調に受注を伸ばしていきましたが、数年後には同様のビジネスモデルを持つ印刷会社は何社も現れたため受注競争が激しくなり、徐々に業績は厳しくなっていました。さらに追い打ちをかけるように、最大の取引先であった飲食チェーンが破産し、かなりの額の売掛金が回収不能になってしまいました。その後赤字決算が何年か続き、過去の積極的な設備投資による借入金が多かったこともあり、ついには借入の返済が滞るようになりました。

社長はこのままでは破産しなければならないかもしれないと考えたものの、これまで会社を運営してきたプライドもあり、「印刷会社を破産させた社長」というレッテルはとて受け入れられませんでした。

しかし、会社の内情を察していた社長の娘は、好転する見通しがないのにギリギリまで経営を続けていると、破産に必要な資金の捻出すら難しくなり、大きな混乱が生じてしまうと考え、社長を説得しました。社長は大いに悩んだうえで娘の説得を受け入れ、顧問弁護士に相談し、破産の手続きをすすめることを決意しました。

結果としては、会社だけでなく、社長個人も破産することになりました。なぜならば、社長は会社の債務の連帯保証人となっていたからです。結局社長は、会社だけでなく、自宅を含めて自分の財産をほとんど失いましたが、破産手続を行ったことで、債務の心配をする必要がなくなり、気持ちを切り替えることができました。

今では、娘と2人でデザイン事務所を作り、ネット経由で印刷物のデザインを受注しながら再スタートをしています。

夜逃げなどをするのではなく、きちんとした法的整理の手続きをとったため、印刷業界でもう一度仕事をする事ができました。

【ポイント】

「破産」という言葉に抵抗がある社長は少なくないと思われます。しかし、いったん法的に「リセット」して、新たな道に進んでいくためにも、破産という手続きが必要な場合があることも事実です。まずは破産とはどのようなものであるかということかについて、理解しなければなりません。

このケースのB社の社長も、破産に抵抗を示していましたが、娘の説得により弁護士に相談し、費用を用意できるうちに破産をしたことが、後々再スタートを切ることができた大きな要因となりました。

2 会社のたたみ方に失敗した事例

(1) 後継者がいないまま突然社長が死亡した事例【ケース3】

C社は、地方都市で1960年代半ばから建設業を営む会社で、会社をたむ直前期には年商約6億円、従業員15名の規模でした。現在の社長は、社長就任当初から営業関係を一手に担当し、のちに経理を担当していた従業員が退職したあとは、経理も自ら担当するようになりました。

社長が新規の顧客を開拓したおかげで、会社は地道に成長を続けていきました。直近では、受注競争が激しくなってきたものの、売上・利益ともに何とか堅調に推移していました。

そんな矢先に、突然の交通事故により、社長は58歳の若さで亡くなってしまいました。社長には子供がいなかったため、当時専業主婦であった社長の妻が急遽社長に就いたものの、これまで会社のことには一切関わってこなかったため、社長として必要な経営判断を行うことはできませんでした。C社の営業や経理関係はすべて前社長が行っていたため、パソコンへのログインや金庫の開扉すらままならない状態でした。C社の売掛金、買掛金、借入金や、具体的な商談中の案件がどうなっているのかなどもまったく把握できず、仕入先への支払処理も滞ってしまい、顧客や仕入先などの関係先に多大な迷惑をかけることになりました。

結局C社は、事業を続けることができず、清算をすることになりました。

【ポイント】

このケース3では、C社の経理や営業の状況について共有がなされないまま社長が急死しています。中小企業においては、社長だけがすべての情報を把握しており、従業員と共有できていないケースが多くあります。そのような場合、社長がいなくなると会社の事業遂行に必要な情報の所在がわからなくなり大きな混乱をもたらします。

また、C社では後継者の育成ができないまま突然社長が亡くなってしまったことも、事業を継続できなくなった大きな原因です。仮に後継者となるべき者がなく、自分の代で会社をたたむつもりならば、余裕をもって計画を立てていくべきでした。

(2) ギリギリまで事業継続をしようとしたため破産すらできなくなった事例【ケース4】

D社は高度成長期に開発されたニュータウンの一面に店を構え

る家具販売店でした。近隣には有力な同業者がなかったこともあり、最盛期には3店舗、従業員30人、年商も10億円ほどの規模になっていました。

ニュータウンの開発がひととおり終わり、エリア全体に少子高齢化が進むと、家具に対する顧客ニーズが変化していきました。さらに、同じエリアに大資本の低価格家具チェーンが進出すると一挙に客足が減り、売上も激減していきました。D社の財務状況は次第に悪化、立て直したい一心で社長は多額の私財や消費者金融からの借入をD社に貸付という形で投入していききましたが焼け石に水でした。

家族や周囲から破産するしかないのではと言われたものの、社長はなんとか事業を続けたい一心で金策に走りまわっていたため、次第に社長の頭の中は、事業のことよりも金策のことでいっぱいになっていきました。日に日にD社の資金繰りは苦しくなり、ついには従業員の給料の遅延が発生するようになったため、ようやく社長は弁護士に破産について相談することを決意しました。しかし、弁護士から破産のために必要な費用の説明を受けたものの、D社や社長にそのような資金は到底用意できそうにありませんでした。

結局、社長は、家族とともに夜逃げをすることとなりました。突然社長が姿をくらましたため、従業員はどうすればよいかまったくわからなくなり、取引先も大変困惑してしまいました。

【ポイント】

D社の社長としては、なんとかしてD社の経営を立て直し、会社を継続させたいという強い思いを持っていたのでしょう。しかし、金策のことで頭がいっぱいになっている時点で、既に事業の立て直しは困難であったのではないのでしょうか。その結果、破産に必要な費用すら用意することができ

ずに夜逃げせざるを得ず、従業員や取引先に迷惑をかけることになってしまったのです。

このケースは、破産を決意するタイミングが遅くなると、かえって周りに迷惑をかけてしまう典型例であるといえます。

3 ハッピーリタイアメントとなる会社のたたみ方のポイント

これまで紹介してきた事例から、ハッピーリタイアメントとなる会社のたたみ方をするためには2つのポイントがあることがわかります。

第1のポイントは、会社をたたむかどうかの決断を適切なタイミングで行うことです。社長としては会社をたたむという重大な決断を避けたいと考える、もしくはもう少しがんばれば再建できるかもしれないという甘い判断から、先送りにしてしまいがちです。しかし、会社をたたむ決断のタイミングを誤れば、周りに大きな迷惑をかけてしまい、社長自身の新たな人生のスタートにも大きな影響が生じてしまいます。

第2のポイントは、会社をたたむための法的な手続きの概要を理解することです。

実際に法的な手続きを進めていく際には弁護士や税理士などの専門家に委任する場面も多く存在します。しかし、例えば破産の際にはどれくらい費用を確保しておく必要があるかなど、重要な点を社長が理解しておかなければ、場合によっては会社をたたむ法的な手続きを行うこと自体を断念しなければならない事態となりかねません。

この2つのポイントについては、**第2章**以降を読み進めていくことで押さえていくことができます。ぜひ繰り返し本書を読み

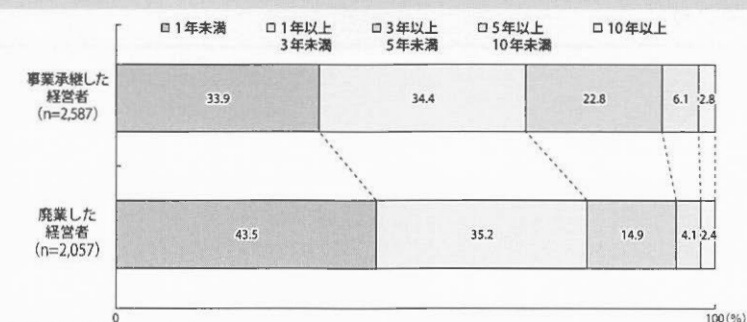
進めることで理解を深めていってください。

Column 会社をたたむのに要した期間

会社をたたむことを決意してから、実際に会社をたたむまでの準備時間はどれくらいの期間になるのでしょうか。

次のグラフは、経営者を引退することを決断してから実際に引退するまでの期間を調査したものです。事業承継で引退する場合も廃業で引退する場合も、ともに50%以上が1年以上の期間をかけていることがわかります。引退を決意してから会社をたたむまでには時間がかかることが一般的です。

資料1-4 経営者引退を決断してから、実際に引退するまでの期間



資料：みずほ情報総研(株)「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」(2018年12月)

- (注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。
2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。

(出典：中小企業庁「2019年版中小企業白書」137頁)

一方で、事業承継により経営者を引退した人のうち、1年未満で引退した人が全体の33.9%、廃業により引退した経

営者のうち1年未満の人が全体の43.5%を占めています。この点について、実際に会社をたたむまでの準備期間が1年未満というのはとても短く感じられるかもしれませんが、しかし、事業を継続しなかった理由のうち「事業の将来性が見通せなかった」というのが41.6%（資料1-2）を占めているように、業績を上向きに修正する見通しがたたないために会社をたたむことが少なくありません。事業の将来性が見通せない場合に、あえて会社をたたむための準備期間を長くするのは得策とはいえないでしょう。

なお、このグラフからは必ずしも明らかではありませんが、破産により会社をたたむ場合は、資金ショート等の差し迫った状況となってから検討に入ること、事業停止をしたのちに速やかに申立てをしなければならないことなどから、長期的な計画を立てて計画的に準備を行うことが困難なのが通例です。

著者略歴

いし い たかゆき 石井 貴之 (第1章、第3章リーダー)

中小企業診断士、神奈川県中小企業診断協会所属。現在は経営コンサルタントとして、地方の中小企業の経営支援や新規事業の策定に取り組むほか、事業計画の策定と実行支援、IT活用の支援に取り組んでいる。

じん たかとも 神 貴知 (第1章、第3章担当)

欧州ビジネススクール卒業。中小企業診断士。精密機器メーカー、コンサルティングファーム、IT企業に勤務した後、日本を支える中小企業の力になりたいという思いから独立。現在はコンサルタントとして、中小企業の新規事業立ち上げ支援や、経営改善などに取り組む。

やまもと かつみ 山本 勝美 (第1章、第3章担当)

埼玉大学経済学部および早稲田大学ビジネススクール卒業。中小企業診断士、経営士。事務機器メーカー勤務後独立。現在は、特定非営利法人日本経営士協会の理事として講習会を担当するとともに、中小企業の実業戦略策定支援を中心に活動中。

かました おさむ 鎌下 修 (第2章リーダー)

神戸商科大学（現兵庫県立大学）卒業。中小企業診断士。食品製造業で営業を10年ほど経験した後、経理業務に携わる。企業で働きながら中小企業診断士の活動を行う企業内診断士。診断士、会社の従業員、市民ランナーとして三足のわらじで奮闘中。

なかだ のりお 中田 紀夫 (第2章担当)

中小企業診断士。自動車・航空機メーカーにて生産技術、調達、物流などの業務を経験した後、中小企業診断士として取材と執筆、資格学校講師、中小企業の経営改善計画策定支援、商工会議所の経営相談員などの

業務に従事。埼玉県中小企業診断協会 広報部所属。

やすだ まさや
安田 雅哉 (第2章担当)

京都大学工学研究科機械工学専攻卒業。中小企業診断士。1級ファイナンシャル・プランニング技能士。中東などでプラント建設に従事したのち、電機会社で電子部品の営業、マーケティングに従事。現在は商事会社で海外勤務中。エネルギー分野を担当し脱炭素社会に向けた取組みを模索中。東京都中小企業診断士協会 中央支部所属。

おおぜき しん
大関 仁 (第4章リーダー)

中央大学法学部卒業。中小企業診断士、不動産鑑定士、宅地建物取引士。銀行・シンクタンクを経て投資会社に在籍し、不動産の価格評価・不動産を裏付けとした融資・投資を行う。東京都中小企業診断士協会 中央支部所属。

かわの ゆうき
河野 祐輝 (第4章担当)

中小企業診断士、1級ファイナンシャル・プランニング技能士。東京を中心に経営相談・業務構築・プロモーション等の民間企業支援、中央省庁関連事業支援などに取り組む。執筆：中小企業活力向上プロジェクトネクスト2020年度支援事例集、独立行政法人中小企業基盤整備機構運営サイト J-Net21 の記事など。

くぼた まさひろ
久保田 昌宏 (第4章担当)

中小企業診断士、日本生産性本部認定経営コンサルタント、IT コーディネーター。印刷会社にて法人営業として顧客の販売促進支援に携わる。現在は、旅館業、飲食業を中心にマーケティング、新規事業開発、事業計画策定などの支援に取り組んでいる。神奈川県中小企業診断協会所属。

くまざわ ゆうき
熊澤 祐喜 (第5章リーダー)

東京大学法学部卒業。中小企業診断士。最大手ゼネコンにて現場事務業

務、本社資金業務に従事した後、石油業界の会社を経て、海運業・石油業・サービス業と複数の会社で取締役を務めている。本業の傍ら、副業として企業支援やコミュニティ運営に取り組んでいる。

おかむら あいか
岡村 和華 (第5章担当)

中小企業診断士、宅地建物取引士。英会話学校にてDTP業務、ソフトウェア会社にてシステム開発、ドラッグストアにて店舗スタッフなどを経て独立。現在はマーケティング×デザインをテーマに執筆活動や中小企業支援に取り組んでいる。

せきと まさゆき
関戸 雅之 (第5章担当)

早稲田大学法学部卒業。中小企業診断士。事業会社に勤務し、取引先の販促支援・財務分析・事業承継・創業支援を担当している。ライフワークとして、ボランティア活動にも参画し、地域コミュニティの活性化に取り組んでいる。

みやもと まさあき
宮本 昌明 (事務局リーダー)

中小企業診断士。都内文具店勤務。法人営業に9年、営業事務に3年従事。顧客開拓、イベント企画、販促企画、業務改善等、社内外に係る様々な業務に従事。企業内診断士としての活動を模索中。

いけだ ゆうき
池田 雄紀 (事務局サブリーダー)

早稲田大学法学部卒業。中小企業診断士、日本証券アナリスト協会認定アナリスト(CMA)。金融機関にて資金調達・運用や法人営業(信託・融資)に従事した後、現在は人材採用・能力開発を担当。金融、資金調達、人事関連の知見を活かし、執筆活動や事業計画の策定・実行支援に取り組んでいる。

ともだ じゅんぺい
友田 純平 (法務監修)

立教大学法学部卒業。司法書士、中小企業診断士。会社の事業承継の

パートナーになりたいと思い、中小企業診断士の資格を取得。法人営業（人事・採用）に従事後、法人や個人の認知症対策、相続対策、事業承継対策のコンサルティングに取り組んでいる。得意分野は、家族信託・遺言・任意後見など。

ふじもと えりこ
藤本 江里子（税務監修）

立命館大学大学院法学研究科修了。中小企業診断士、税理士、FBAAファミリービジネスアドバイザー資格認定証保持者。都市銀行、コンサルティング会社などを経て、現在は税理士法人にて中小企業のあらゆる悩みに応えるためのコンサルティングや執筆活動を行う。得意分野は、事業承継、組織再編成、M&A、公益法人等の会計・税務など。

ふくだ ひろふみ
福田 裕史（労務監修）

早稲田大学政治経済学部卒業。中小企業診断士、特定社会保険労務士、1級ファイナンシャル・プランニング技能士、国家資格キャリアコンサルタント。銀行で法個人営業、地域開発プロジェクト、ビジネスマッチング、キャリアアドバイザーなどに従事。現在はスタートアップ企業を中心に、伴走型支援を行っている。

たけだ むねひさ
武田 宗久（総監修、企画・はしがき担当）

京都大学法学部および同大学院法学研究科卒業。中小企業診断士、弁護士及び富田林市総務部総務課職員。大阪の中小企業や自治体を元気にするため、法務と労務を中心とした支援に取り組む。企業や自治体に関する問題をわかりやすく解説した執筆活動のほか、大学非常勤講師や研修講師も多数担当している。また、現職の地方公務員でもあり行政関係にも精通している。

ほりきり けんいち
堀切 研一（プロジェクト責任者）

獨協大学外国語学部英語学科卒業。中小企業診断士。株式会社プロデューサー・ハウス代表取締役。中小企業診断士向けの講座「取材の学

校」等を運営。取材・執筆のコーディネート実績は約2,400本（2023年5月現在）。

【「会社のたたみ方がわかる本」プロジェクトチーム】

事業再生・廃業支援に関するノウハウを有した士業（中小企業診断士、弁護士、税理士、司法書士、社会保険労務士）で結成された書籍執筆チーム。士業19名で構成されている。

■お問合せ

株式会社プロデューサー・ハウス

代表取締役 堀切研一

所在地 〒150-0043 東京都渋谷区道玄坂2-16-8

ビジネスヴィップ渋谷・道玄坂坂本ビル7階B室

主な業務：

- ・取材、執筆の受託（取材の匠）
- ・中小企業診断士向け講座の運営（取材の学校等）
- ・法人向け研修事業
- ・経営ゲーム「ビズストーム」関東支部としての運営 等
- ・その他研修事業