

第 **1** 章

決断の先延ばしは
倒産への道

先が見えないときの「M&A」「廃業」

昨今、日本の中小企業の3社に1社が「過剰債務」にあることが民間の調査で分かっています。飲食業や宿泊業といったサービス業を中心に過剰債務である割合が高く、さらにそうした企業の多くで過剰債務が事業再構築の足かせになっているそうです。すでに5年超が経過した日本銀行のマイナス金利政策によって、金融機関は積極的に企業へ融資してきました。特にコロナ禍以降は、政府・日銀がコロナ対応の資金繰り支援措置を発動し、なお融資が受けやすくなりました。支援措置はコロナ禍で売上が蒸発した企業の破綻を回避するのに有効ではありませんが、返済のあてのない企業にも貸し付ける結果となっています。言うまでもありませんが、返済能力以上に借り入れてしまうのは企業にとって健全ではありません。融資を受けられるうちに、この先どうしていくのか、十分に考える必要があるのです。

一打逆転できるような明るい見通しがあれば、そのまま経営を続けてもいいと思います。企業活動の方向を転換できる目処が立っていれば、チャレンジするのもいいでしょう。しかし、何もないうちに今日と同じ明日を続けていたのでは、いつか破綻してしま



ます。

経営に行き詰まってしまったのであれば、そのまま続けるのではなく、打開策として、企業を売却するM&A（企業の合併・買収）や、ここまでの負債を清算する廃業という道を選んでいいのでしょうか。経営から手を引くことで、肩の荷を下ろすことができます。何より、清算金を手にすることで、新たに事業を始めるなり、第二の人生を送るなり、経営者自身が次のステップに進むことができます。

とはいえ、仮に日々赤字が膨らんでいる状況下では、早めに決断をしなければ、買い手が付かなかつたり、債務超過のために廃業することができなくなったりと、機会を逃してしまいます。早く決断すればするほど、選択肢は多くなり、より多い金額を手元に残しやすくなります。

事業承継の壁「後継者」

「後継者が見つからず、廃業を余儀なくされる中小企業が増えている」、あるいは「中小企業が資金繰りに苦しんでいる」という言葉が新聞や雑誌を賑わせています。事実、休業

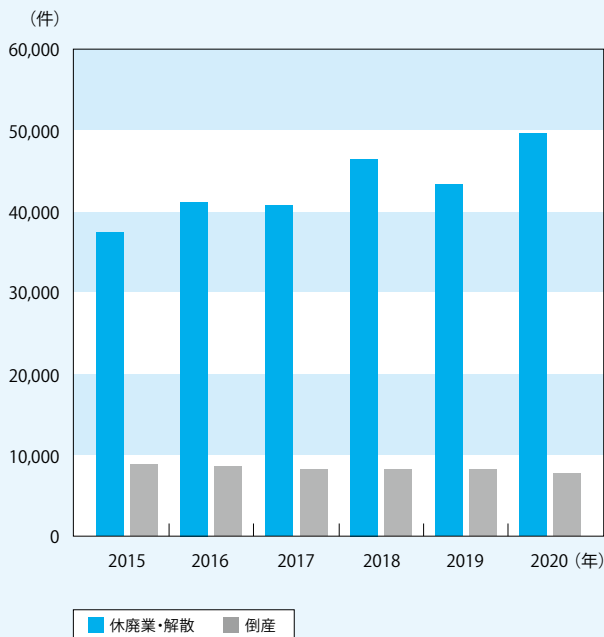
や廃業を選択する中小企業数は過去最多の水準にあります。東京商工リサーチによると、2020年（1～12月）に休廃業・解散した企業は4万9698件で、前年比14・6%増でした。倒産件数との合算では、5万7471件にも達します（図1-11）。

まず、ここでは後継者問題から考えてみましょう。現在、後継者問題を抱える企業の多くは、その経営者が団塊の世代です。1973年10月に勃発した第四次中東戦争をきっかけに、日本は第一次オイルショックに陥りました。その後、財政政策による景気回復で安定成長期を迎えた日本で、多くの企業が産声^{うぶごゑ}をあげたのです。その頃に創業した経営者の多くは、今、引退を考える70歳代になっています。また、人口のボリュームゾーンである団塊の世代も70歳代になりました。

今の日本では事業承継が進まないという問題があります。企業の生存年数とともに経営者の年齢も引き上がっているのです。帝国データバンクによれば、1990年に54歳だった経営者の平均年齢は、2020年にはじめて60歳を超え、60・1歳になりました（図1-2）。中小企業庁は経営者の引退時期を68～69歳と推察しています。経営者の平均年齢と引退時期を考えると、多くの企業で経営者が引退の時期を迎えているのです。

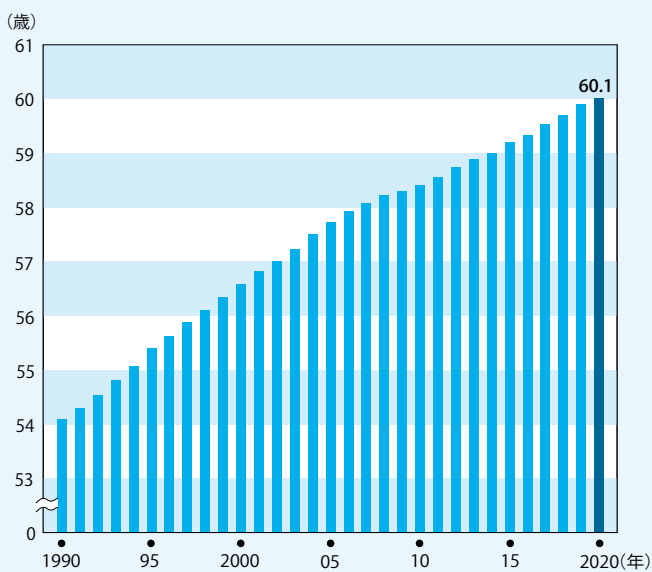
ここに来て後継者が見つからないという問題が発生している理由は何でしょうか。ひと

図1-1 休廃業・解散と倒産件数の推移



出所：東京商工リサーチ

図 1-2 経営者の平均年齢の推移



出所：帝国データバンク



つには、子どもの数の減少です。厚生労働省「人口動態統計」を見ると、第一次ベビーブームの1949年に269万6638人が生まれたのをピークに、合計特殊出生率は右肩下がりとなり、1971年から1974年の第二次ベビーブームで少し持ち直すものの、2017年には94万1000人まで減少しています。2020年の出生数は、統計史上最少の8万832人と発表されました。

かつては「家業は子どもが継ぐ」という風潮がありました。今では子どもの進路希望を重視して「子どもといえども、親の意思とは別に、自由に職業を選ぶ権利がある」という風潮が、後継者となる子どもの減少にさらに追い打ちをかけています。今の日本は、高度成長期や安定成長期のような明るい社会状況ではありません。経営の見通しが芳しくない場合は特に、先行きを考えて「継ぎたくない」と考える後継者も多くなっています。経営者である親も同じように、みすみす茨いばらの道を歩ませたくないが故に、かわいい子どもに「継がせたくない」という意思が働くようです。

中小企業庁の動向調査（2019年度）には、「社長年齢別に見た後継者の有無について確認すると、60歳代では約半数、70歳代では約4割、80歳代では約3割で後継者が不在」という結果が記載されています。後継者の教育期間は5年以上、場合によっては引き