

Works Report 2026

人口減少時代の中小企業経営論

経験者が語る 円滑に事業をたたむための廃業・事業譲渡レポート

人手不足を乗り越えるための中小企業の人材戦略プロジェクト

プロジェクトリーダー

坂本貴志（研究員）

プロジェクトメンバー

古屋星斗（主任研究員）

岩出朋子（研究員）

谷本智子（アソシエイト）

前川由香（アソシエイト）

デザイン／前田由奈（コトリワークス）

イラスト／畦原雄治

校正／ディクション

印刷／北斗社

リクルートワークス研究所

〒100-6640

東京都千代田区丸の内1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

株式会社インディードリクルートパートナーズ

<https://www.works-i.com>

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Indeed Recruit Partners Co., Ltd. All rights reserved.

このプロジェクトの
すべての記事は
こちらから
ご覧いただけます。



Works Report

2026

廃業・事業譲渡 レポート

経験者が語る
円滑に事業をたたむための

人口減少時代の中小企業経営論

廃業・事業譲渡レポート

経験者が語る 円滑に事業をたたむための

人口減少時代の中小企業経営論

はじめに

これまでの中小企業経営において、事業をたたむという決断は否定的なイメージもあり、建設的な経営判断として評価される機会は限られていました。多くの経営者は自身が起こした事業もしくは先代の残してきたビジネスを守り、成長させていくことに意義を見出してきたのではないかと思います。

しかし、足元の労働市場を見ると、近年それは大きく変化しています。人口減少に伴って、多くの地域や業界で人手不足が深刻化する時代に突入しています。こうした中、地域の企業もこれまでの雇用を創出するという社会的責任よりもむしろ、限られた労働力という資源をいかに活用するかを考えることが社会的に重要になってきています。

事業の幕を引くことは、地域経済にとっても決してネガティブな出来事とは限りません。地域の中には、企業が集約することでその企業に資本や労働力が集まり、地域経済全体の生産性が向上し地域がより魅力あるものになっていくプロセスが生まれる動きも見られています。

こうした中、本レポートは事業をたたむことを決断された経営者の経験談を集めており、これまで正面から取り上げられることが少なかった廃業や事業譲渡というテーマを取り上げるものになっています。創業、先代からの引き継ぎから事業の清算や譲渡を行うまでの間において、経営者がその時々でどういった決断を行い、どのようにして事業を整理していったのかをヒアリングする中で、廃業や事業譲渡のありのままの実態を描いています。

本レポートで取り上げる事例は、経営者の主体的な意思で廃業や事業譲渡を決断されたケースに絞っています。つまり、経営が行き詰まり、倒産といった形で事業の終わりを余儀なくされたケースは含まれておらず、あくまで経営の選択肢の一つとして前向きに決断された事例をもとに本レポートは作成されています。

経営者にとって、引き際を考えることは、事業を立ち上げることと同等か、あるいはそれ以上に高度な経営判断となります。本レポートを通じて提示したいのは、事業の幕引きを失敗と捉えるのではなく、次世代や経営者自身の未来を切り拓くための戦略的なプロジェクトとして再定義する視点です。

経営者自身にとって、事業の終焉は新しい人生のスタートでもあります。経営という重圧から解放され新たな生活を送っている方や、蓄積した知見や経験を別の形で社会に還元するセカンドキャリアを歩んでいる元経営者もたくさんいます。本レポートが、岐路に立つ経営者の方々にとって未来への道筋を照らす指針となれば幸いです。

廃業や事業からの撤退・退出という言葉には、「衰退する」「諦める」という響きが内包されている感じがします。地域からお店や工場が消えれば、買い物や雇用の場が減り、まちの活気が失われる。実際、企業や商店の撤退によって地域にサービスの“空白”が生まれることは否定できません。

しかし、今、日本で起きている企業の廃業・退出は、景気後退期のそれとは性格が違っていています。最大の背景は、人口減少と人手不足です。これから迎える人が足りない社会(労働供給制約社会)では、企業が減ることは避けては通れない道になります。一方で、企業数が減っていくことは、単に「地域の雇用が消える」「失業が増える」ことにつながるだけではありません。むしろ、このような動きは、地域の企業構造が組み替わる新陳代謝のきっかけになりえます。

本レポートでは、データに基づいて廃業や事業からの退出、事業譲渡や統合が持つ地域にとっての新しい意味を確認すると同時に、経営者自身の体験談に基づいてこれらに対する「これからの考え方」を示していきます。

まずこれからの時代において、廃業や事業からの退出、事業譲渡や統合が地域にとってどのような意味を持つかを確認しましょう。データを見ると、企業数の減少は地域の衰退とイコールではないことがわかれると思います。

賃金と生産性が上がる循環がどう実現されるのか、データを使ってこの点を確認していきます。

企業数は減少も、規模は拡大

全体像を見てみましょう。2012年から2021年にかけて、企業数は減っている一方で、従業者数は増えています(図表1)。その結果、平均的な企業規模(一社あたり従業者数)は拡大しています。

この点は体感とも一致しやすいのではないのでしょうか。地域の中で、いくつかの会社が人手不足や事業承継難、技術承継難を理由として静かに姿を消す一方で、残る企業に働き手が集まり、拠点や店舗が集約される。つまり、今起きている

のは「企業が減った＝地域から雇用が消える」という単純な話ではなく、雇用や人材が“より集約された形”に再配置される動きなのです。

図表1 日本の企業数と企業規模の全体像

	2012年	2021年	変化率
企業数	355.0万社	350.7万社	-1.2%
従業者数	4876.7万人	5516.8万人	13.1%
企業規模	13.7	15.7	14.5%

出典:総務省「経済センサス」より作成

集約化に伴い、 人件費と設備投資が増加

次に重要なのは、企業数の減少による集約化が経済規模の縮小ではなく、賃金と投資を伴う質の向上として進んでいる点です。

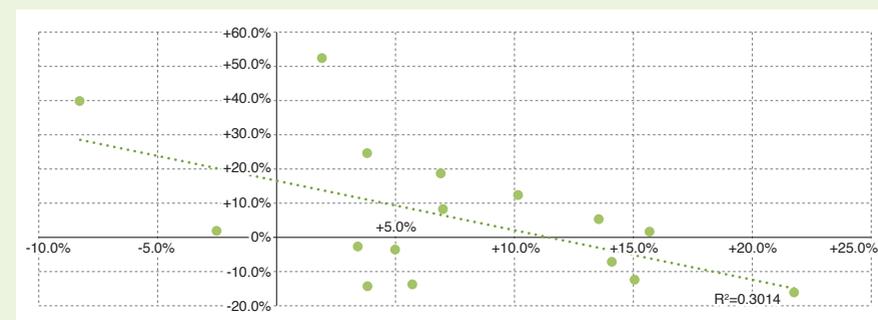
業種別に見ると、企業数が減少している業種ほど一人あたり人件費が伸びている傾向にあります(図表2上)。さらに、一人あたり人件費が増加している業種は一社あたり設備投資を増やしている傾向が確認されています(図表2下)。

この状況は、経営者が直面する状況に直すということではないでしょうか。

人が採れない。賃金は上げざるを得ない。ところが採用は一気には増やせない。だから、省人化・高度化の投資を進めて、同じ人数でより大きな付加価値をつくる方向に動いていこう。これが労働から資本への転換であり、結果として賃金と生産性が同時に押し上がっていく。このメカニズムが地域経済で今起こっていることが、統計上見てとれます。

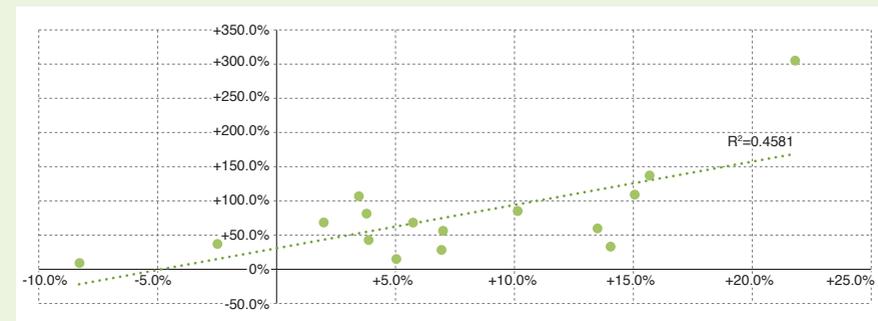
図表2 企業数変化率(横軸)と一人あたり総額人件費¹変化率(縦軸)

▶ 企業数の減少と一人あたり人件費の増加が相関



一社あたり設備投資額変化率(縦軸)と一人あたり総額人件費¹変化率(横軸)

▶ 設備投資額の増加と一人あたり人件費の増加が相関



出典:総務省「経済センサス」より作成

¹「給与総額」に「福利厚生費」を加えたもの

すべての県で企業規模拡大も、大きな地域差

全国で一律に同じことが起きているわけではありません。都道府県別に見ると、企業数・事業所数の増減はかなり違います【図表3】。例えば2012年から2021年で、東京都は企業数が大きく増える一方、秋田県や島根県などでは企業数の減少が大きい、といった違いが出ています。

ここで大事なことは、「企業数が減る県」イコール「企業の力が弱った地域」と捉えないことです。確かに、かつての労働力が十分にあった社会ではそのシンプルな図式が存在していたかもしれませんが。しかし、人手不足下の現代日本においては異なっています。都道府県別のデータでは、企業数や事業所数が減っている地域で、一人あたり人件費が上がっている傾向があるということも見てとれます。

一人あたり総額人件費の上昇が大きい上位5県として、岩手県(2012年から2021年にかけての変化率:+19.6%)、大分県(同+19.1%)、鹿児島県(同+16.7%)、青森県(同+16.6%)、和歌山県(同+14.9%)が挙げられます。これらの地域では、2012年から2021年の間に岩手県の企業数が5.8%減少しているほか、大分県で5.7%減、青森県で3.4%減など、企業数の減少が観測されています。

逆に、一人あたり総額人件費増加率下位5地域の都府県である神奈川県、東京都、福岡県、大阪府、岡山県などは企業数が増加しています。さらに、都市圏と地方圏を分けて見ると、地方圏は企業数が4.7%減少している一方で、一人あたり人件費は8.9%増、一人あたり売上額は17.8%増といずれも都市圏よりも大きく伸びています【図表4】。これは地方圏では人口減少が進み、経済も停滞を続けているという印象からすると、意外な結果とも捉えられます。

図表3 企業数、一人あたり総額人件費の変化率(2012年→2021年)

	企業数	一人あたり総額人件費
合計	-1.2%	5.7%
北海道	-2.3%	10.5%
青森県	-3.4%	16.6%
岩手県	-5.8%	19.6%
宮城県	4.5%	11.4%
秋田県	-12.9%	13.1%
山形県	-9.8%	9.9%
福島県	-4.0%	12.9%
茨城県	-5.3%	9.6%
栃木県	-10.1%	7.8%
群馬県	-9.8%	10.9%
埼玉県	-1.3%	4.4%
千葉県	-0.6%	4.3%
東京都	12.8%	0.3%
神奈川県	6.1%	-0.1%
新潟県	-12.0%	9.6%
富山県	-8.9%	7.5%
石川県	-6.4%	5.8%
福井県	-5.0%	7.5%
山梨県	-3.7%	9.9%
長野県	-8.0%	6.1%
岐阜県	-9.2%	4.0%
静岡県	-7.3%	5.0%
愛知県	-2.9%	10.1%
三重県	-5.1%	4.9%
滋賀県	1.6%	8.7%
京都府	4.6%	6.0%
大阪府	2.0%	2.8%
兵庫県	-1.7%	5.7%
奈良県	2.3%	7.6%
和歌山県	-5.0%	14.9%
鳥取県	-3.6%	8.2%
島根県	-12.8%	9.1%
岡山県	0.4%	3.9%
広島県	-3.0%	5.7%
山口県	-8.8%	8.9%
徳島県	-5.3%	5.3%
香川県	-6.4%	11.1%
愛媛県	-4.0%	7.0%
高知県	-8.0%	9.5%
福岡県	4.7%	1.1%
佐賀県	-4.1%	13.0%
長崎県	-4.4%	12.8%
熊本県	-3.8%	11.5%
大分県	-5.7%	19.1%
宮崎県	-6.6%	13.4%
鹿児島県	-5.8%	16.7%
沖縄県	4.6%	14.3%

注:赤字は一人あたり総額人件費増加率上位5地域、青字は同下位5地域
出典:総務省「経済センサス」より作成

図表4 都市圏区分ごとの「経済センサス」各指標

都市圏区分	指標	2012年	2021年	変化率(%)
都市圏	企業等数(企業等)	1,651,418	1,697,936	2.8
	従業者数(人)	28,980,978	34,035,672	17.4
	企業規模(人)	17.5	20.0	14.2
	一人あたり人件費(百万円)	4.3	4.4	3.2
	一人あたり売上(百万円)	34.6	37.5	8.2
地方圏	企業等数(企業等)	1,898,754	1,809,182	-4.7
	従業者数(人)	19,786,027	21,133,006	6.8
	企業規模(人)	10.4	11.7	12.1
	一人あたり人件費(百万円)	3.1	3.3	8.9
	一人あたり売上(百万円)	16.8	19.7	17.8

注:都市圏は、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、愛知県、岐阜県、三重県、大阪府、兵庫県、京都府、奈良県。地方圏はそれ以外の道県。
出典:総務省「経済センサス」より作成

企業の戦略的な出口の設計が、豊かな地域社会に貢献しうる

こうした分析をふまえると、現代日本の地域経済を見る際の視点が定まってきます。それは単にその地域で企業数が減った／増えたではなく、賃金(人件費)が上がっているか、投資(設備・ソフトウェア等)が進んでいるか、結果として生産性(一人あたりの売上・付加価値)が上がっているかということが重要だということです。

今後進むのは企業数が減るから等しく地域経済が低迷するのではなく、企業数が減りながら生産性が上がる地域と、そうならない地域が分かれる、という未来なのでしょう。

これからの時代、企業が市場から退出していくことを防ぐという発想は現実的ではありません。無理に企業に頑張り続けてもらうことはむしろ、賃金抑制や投資不足、無理な業務遂行を招き、地域の働き手、さらには経営者にとっても厳しい状況を引き起こす可能性が高くなります。

今必要なのは、戦略的な退出も視野に入れることです。つまり、撤退や統合を失敗として否定

するのではなく、次のように好循環の一部としての意味を理解し、設計する視点です。

- 企業は、人材獲得競争で勝てない事業から撤退し、より働き手に報酬を提供できる事業へ集中する
- 地域に残る企業が、投資と賃上げに集中できる環境をつくる
- 退出する企業には、廃業に加えてM&Aや事業譲渡も含め、経営者が過剰にリスクと責任を負う必要がないような出口を可視化・複線化して提示する
- 地域にとって必要な機能(買い物・移動・サービス)は、行政や地域側が企業減少によって生じるだろう空白の対策を検討する

廃業は、地域から何かを奪うだけでなく与える可能性もあります。賃金上がり、生産性が上がり、投資が回る構造へと組み替える循環として機能するならば、働き手にとっても地域にとっても前向きな意味を持たせることができるのです。

事業を続ければ、
いつか状況が好転し
逆転できる

負債が超過する前の
余裕ある時に
一刻も早い決断を

事業をいつ、どのように終わらせるか計画しておく

創業した会社や受け継いだ家業を続けることを最大の使命と感じる経営者は多いでしょう。しかし残念ながら、現実のビジネス環境において、一つの事業モデルが永遠に通用することはありません。

取材した元経営者の中には、事業が順調な時期から、何歳で区切りをつける、あと数年で環境が変わると予測し、冷静にその時に備えていたという事例がありました。事業のしまい時を常日頃から考え、出口戦略を持つておくことは、高度な経営判断の一つです。

事業開始の段階、あるいは経営が安定している段階から、将来的な撤退や譲渡の可能性を視野に入れ、個人保証の解除や内部留保の確保といった準備を進めておくことが、いざという時の選択肢を広げます。

期待ではなく、現状のトレンドに基づいて、冷静に状況を把握する

業績が不調になった際、来年は市場が回復するかもしれない、大口の受注が入れば逆転できるという期待から、決断を先送りになってしまうケースがあります。

事例を見ると、かつてのような好景気が戻ることを期待して赤字を続けた結果、自宅や個人資産にまで影響が生じたケースがありました。一方で、これ以上続けてもギリ貧になると判断し、まだ資産が負債を上回っている段階、あるいは借金が膨らみきる前に決断して、傷を浅く抑え、その後の生活を安定させている元経営者もいます。そのような経験を持つ元経営者は、奇跡的な回復を待つのではなく、現状のトレンドを直視し、その上で事業継続について冷静に判断する必要性を指摘しています。

「余力があるから続けられる」ではなく「余力があるから決められる」

重要なのは、財務に余裕があるうちに冷静に決断することです。資金繰りが完全にショートし、銀行からの融資が止まってからでは、廃業の主導権は自分ではなく債権者に移ってしまいます。そうなれば、破産手続きや資産の差し押さえなど、不利な条件を負うことになります。

元経営者への取材では、まだ余力があるから続けられるのではなく、余力があるからこそ、今なら自分の意思で幕を引けると考えることが重要という指摘もありました。早い時点での決断が、自身と家族の未来を守るという声もあります。廃業には原状回復費や退職金など多額のキャッシュアウトが伴うため、それらを賄えるだけの現預金があるうちに動くことが重要です。

経験談
01



将来のキャッシュフローを冷静に分析し、
事業を終えるタイミングを決める

元スーパー経営 佐伯 慎一郎さん(仮名)

創業当初から 事業のゴールを設定した

多くの人は事業を始める時、この事業がずっと続くことを目標に考えるかもしれませんが、私は少し違いました。

40代でフランチャイズのスーパーを開業すると決めたその瞬間から、私は60歳頃にはこの仕事をやめるというゴールラインを設定していました。事業を人生のプロジェクトの一つと捉え、無事に、かつ資産を残して着陸させることが、経営者としての責任だと考えたのです。

当初、開業にあたって背負ったリスクは決して小さくありませんでした。店舗の保証金や開業資金として、政策金融公庫から約2000万円の融資を受けました。普通のサラリーマンだった私にとって、それは震えがくるような大金です。だからこそ、私は感情論や理想論ではなく、既存店の売上データ、立地条件、客単価を詳細に分析し、月々の返済額を算出するなど徹底的なシミュレーションを行いました。そして、この借金を最初の契約期間である10年で完済するという目標を自分に課しました。

終わりが見えないマラソンは大変ですが、ゴールが決まっているレースなら、ペース配分ができます。計画通り10年で借入金を完済し、無借金経営に移行した時、私はようやく事業の決定権を本当の意味で握れたと感じました。

コロナ特需の中で考えた 将来のキャッシュフロー

開業から約20年が経ち、私が還暦を迎えた頃、世界はコロナ禍に見舞われました。飲食業界などは壊滅的な打撃を受けましたが、私たちのスーパーは巣ごもり需要で食料品が売れ、売上は過去最高水準を記録しました。本部からは、この好調な波に乗って契約を更新し、あと5年、10年と続けてほしいと要請されました。

普通なら、ここで色気を出して続けるのかもしれないかもしれません。売上は上がっているし、自分はまだ動ける。しかし、私はここでこそ、冷静に将来の経営の戦略を立てようと考えました。

私が懸念したのは、最低賃金の上昇と、深刻な人手不足です。コロナ特需は一時的なものであり、いずれ収束します。しかし、一度上がった人件費や光熱費は下がりません。さらに、24時間営業を維持するための深夜スタッフの確保は、年々難しくなっていました。今は利益が出ていても、数年後にはコスト増が利益を食いつぶし、私が長時間働き続けなければ店が回らない未来が、数字でシミュレーションできたのです。

まだ稼げるではなく今なら残せる

事業のしまい時は、業績が悪化してから考えるのでは遅いと思います。私は、売上が好調で、財務に余裕がある今こそが、最も良いタイミン

グだと判断しました。今やめれば、開業時に預けた2000万円近い保証金が満額返還される。さらに、店にある在庫商品も本部が買い取ってくれるため、手元には上場企業の退職金並みの現金が残る計算でした。

店を閉めてすべての清算を終え、私の手元には老後の資金が残りました。今は、年金までのつなぎとして、週数回のパート勤務をしています。

ます。もし、ずるずると続けて赤字になってからやめようとしたらどうなっていたでしょうか。おそらく、赤字の穴埋めのために内部留保を取り崩し、保証金の一部も相殺され、手元に残るお金は大きく目減りしてははずです。今、ニュースで最低賃金の大幅な引き上げや、人手不足倒産の話題を見るたびに、あの時の判断は正しかったと振り返っています。

今のビジネスモデルは
今後も通用し続ける

事業環境の変化に
ついていくかどうかを
含めて判断する

どのような事業もビジネス環境は刻一刻と変化する

老舗だから大丈夫。長年の固定客がいるから今後も安定した経営が見込める。そう信じていたのですが、ビジネス環境は急速に変化します。

取材事例でも、アナログ写真からデジタルへの移行期に、設備投資の負担増やニーズの激変に直面した写真スタジオの経営者がいました。また、大型店の進出によって商店街の客足が途絶えた小売店や、リーマンショックや震災といった経済・社会の変動に翻弄された事例もありました。

どのような事業であっても、現在のビジネスモデルが今後もずっと通用する保証はありません。外部環境の変化は個人の努力では抗えない大きな波であり、適応が難しい場合には、撤退が合理的な判断の一つとなります。

人口減少とそれに伴う人手不足はこれまでの経済環境を一変させる

特に現在、全産業を揺るがしているのが人口減少とそれに伴う人手不足です。かつては募集をかければ人が集まった業界でも、今は採用自体が困難になり、採用できたとしても賃金高騰が経営を圧迫します。

労働集約型のビジネスモデルの場合、特に影響は深刻です。あるサービス業の元経営者は、スタッフの高齢化と新規採用の困難さを見据え、これ以上事業を維持・拡大することは現実的に不可能にな

ると判断しました。

人手不足は一時的な現象ではなく、人口動態に基づく不可逆的な変化です。これまでの安価な労働力を前提としたビジネスモデルの前提は崩れてしまっています。求人を出しても反応がない、あるいは定着しないという状況に対し、これまでとは全く異なる対応を考える必要が生じています。

環境変化そのものについていくかどうかの決断を

経営者に求められるのは、環境変化に対してついていくか、いかないかの冷静な判断です。

変化に対応するためには、新たな設備投資や業態転換、デジタル化への対応など、多大なエネルギーと資金が必要になります。自身の年齢や気力、残された時間を天秤にかけた時、この変化の波に乗るためにリスクを取るのか、それとも波が大きくなる前に事業を終えるのかを決断しなければなりません。

あるIT関連の元経営者は、技術の進化スピードについていくのをやめ、体力のあるうちに会社を譲渡することを選びました。変化に適応することだけが正解ではなく、変化を見極めて市場から撤退することも、経営者としての決断です。

経験談

02



デジタル化の中、
事業を縮小させることで事業承継を実現

元フォトスタジオ経営 宇佐美 剛さん(仮名)

写真がいらないと言われた日

大学卒業後、コマースフォトの世界に飛び込み、独立してからは大手菓子メーカーや食品会社のパッケージ撮影を一手に引き受けてきました。

当時はアナログフィルムの全盛期です。大型のビューカメラを操り、ライティングを組み、ボラロイドで確認しながら一枚の写真を創り上げる。その技術料として、私たちは高い報酬を得ていました。

しかし、会社を設立して10年ほど経った頃、業界にデジタル化の波が押し寄せてきました。

ある日、長年の取引先だったメーカーから、今回は撮影の必要がないと告げられたのです。商品のパッケージデザインがデジタルデータで作られるようになり、その設計データからCGで本物そっくりの画像が生成できるようになったからです。わざわざタミーの商品を作ってスタジオで撮影しなくても、パソコンの中で写真が出来上がってしまう。私たちの仕事そのものが、技術革新によって不要なプロセスになってしまったのです。

さらに追い打ちをかけたのが、クオリティに対する価値観の変化です。以前なら、カタログ用、ポスター用と用途に合わせて松竹梅のラ

ンクがあり、最高ランクの撮影には数十万円の予算がつきました。しかし、スマホやウェブサイトで見だけの画像なら、そこまでの画質は求められません。クライアントからは、スマートフォンで撮った写真で十分だとか、デザイナーがついでに撮るからいいと言われることが増えました。

私が誇りを持っていたアナログ仕込みのライティング技術や構図の美学は、スピードと安さを求めるデジタル化の中で、急速に価値を失っていきました。かつて売上の8割を占めていた大口クライアントからの発注も、みるみるうちに5パーセントほどにまで激減しました。

社員に経営を譲り、事業を縮小

売上はじりじりと下がり始め、このままいけば数年後には赤字に転落することが目に見えていました。私は70歳を迎え、自身の引き際を真剣に考え始めました。安価な仕事を大量に受けることで延命を図る道もあったかもしれませんが、しかし、体力的な限界もあり、これ以上変化のスピードについていく気力は残っていませんでした。

幸い、会社にはまだ内部留保がありました。赤字を積み上げてこの資産を食いつぶしてしまう前に、会社を誰かに譲るべきだと判断しました。M&Aで第三者に売却する話もありましたが、残された社員たちの雇用や、長年付き合いのあるクライアントへの責任を考え、社員に経営を譲る道を選びました。

私は会計士と相談し、自身の退職金を確保しつつ、会社に十分な運転資金が残るよう調整しました。社員たちには株式を譲渡し、代表権を譲りました。

私が身を引くことで、私の高い役員報酬がなくなり、会社の固定費は大幅に下がります。若い彼らなら、新しい時代のニーズに合わせて、より身軽な経営ができるはずだと信じました。彼らは今も事業を縮小させながらも会社の経営を続けているようです。

業界の未来を見定め、余力あるうちに退く

事業譲渡から数カ月が経ち、私は今、マンションのコンシェルジュとして働いています。撮影現場で指揮を執っていた頃とは全く違う仕事ですが、不思議と満たされています。スーツを着て、住民の方々と適度な距離感で接するこの仕事には、かつて営業で培った対人スキルが役立っています。

何より、夜眠る時に、明日の資金繰りや技術への不安を感じる事がなくなりました。年に数回、好きな旅行に行ける時間と余裕もできました。経営者としてのプライドに固執し、変化する環境に抗い続けていたら、今頃は資産を失い、精神的にも追い詰められていたでしょう。

ビジネスモデルには寿命があります。どんなに素晴らしい技術も、時代の変化には勝てません。経営者の最後の仕事は、その変化を冷静に見極め、自分の事業が社会に必要なとされているか、そして自分自身がその変化についていけるかを客観的に判断することです。そして、もし潮時だと感じたら、余力があるうちに潔く退く。それが自分と会社の未来を守るための勇気ある選択だと考えています。

経営者たるもの 自分で なんとかせねば

会計士や弁護士など パートナーを味方に

廃業には税務、法務、労務など専門的な知識が必要

経営者は孤独です。弱音を吐いてはいけなく、自分で解決しなければならないという責任感から、問題を一人で抱え込みがちです。しかし、廃業や事業譲渡という局面において、孤立した決断は危険です。

なぜなら、廃業には税務処理、従業員や顧客との契約に伴う法的手続き、債務の整理など、高度に専門的な知識が不可欠だからです。元経営者から聴取した多くの事例では、顧問税理士や弁護士といった専門家に早期に相談し、二人三脚で進めた経営者ほど、トラブルなくスムーズに廃業を完了させていました。逆に、誰にも相談できずに問題を先送りにした結果、選択肢が狭まり、苦しい状況に追い込まれたケースも見受けられました。

専門家の的確なアドバイスが資産を保全するためにも必要

専門家の視点は、経営者が陥りがちな感情的なバイアスを取り除く上でも重要です。経営者はどうしても自社への愛着や、 sunk cost に意識を集中しがちです。しかし、会計士や弁護士は、数字や法律に基づいて、このままでは半年後に資金がショートする、今のうちに事業譲渡すれば手元に資金が残るといった客観的な事実を提供してくれます。

ある経営者は、信頼できる会計士と弁護士の助言を得て、数年がかりの緻密な撤退計画を立案・実行しました。その結果、デベロッパーとの交渉を有利に進め、敷金の回収や原状回復費用の削減に成功し、軟着陸を果たしました。

早い段階で支援を頼る

元経営者への取材で繰り返し指摘されたのは、まだなんとかなると思っている段階こそ、専門家に相談すべきタイミングだということです。相談が早ければ早いほど、M&Aによる事業承継や、有利な条件での資産売却、あるいは法的整理による再スタートなど、取れる選択肢は多くなります。

廃業に関する手続きは煩雑で精神的な負担も大きいため、実務面をプロに任せると、経営者は従業員や取引先への説明など、トップにしかできない役割に集中することもできます。

経営者としての最後の仕事は、一人で悩み抜くことではなく、適切なパートナーを見つけ、その知恵を借りて最善の終わり方を導き出すことも言えます。廃業や事業譲渡に精通した専門家を見つけることができれば、交渉や手続きが格段にスムーズに進みます。



妻の病気と売上2割減の衝撃

父から継いだ靴店をアパレルショップに業態転換し、ショッピングセンターへの出店攻勢をかけ、ピーク時には12店舗、年商15億円まで会社を成長させました。

しかし、その後、私が直面したのは、妻の病気による仕入れ機能の喪失と、売上の急激なダウンでした。そこから倒産という最悪の結末を避けることができたのは、私の力だけではなく、冷静に数字を突きつけてくれた会計士と、法的な防衛線を敷いてくれた弁護士といったパートナーがいたからに他なりません。

私の会社は、経営数字を私が管理し、商品の仕入れなどは妻が担当するという役割分担で成り立っていました。ところがある時、妻ががんで倒れ、現場復帰が絶望的になりました。急遽、社員を抜擢して仕入れを任せましたが、長年の経験と勘は一朝一夕に身につくものではありません。

担当が変わった瞬間、売上は2割も落ち込みました。アパレルで売上2割減になると、利益が吹き飛ぶどころか即座に赤字に転落します。私は当初、なんとかなるだろうという甘い期待を持っていました。しかし、顧問会計士は冷静でした。奥さんが戻れないなら、今の体制ではジリ貧です、傷が深くなる前に決断すべきですと、客観的な事実を突きつけられました。

経営者はどうしても感情や愛着で判断を先送りしがちですが、会計士は数字で現実を見せ

てくれます。私はそこで初めて、廃業という選択肢を直視することになりました。

3年がかりの撤退計画と専門家の知恵

廃業を決断したとはいえ、12店舗ものテナントを抱え、多くの従業員がいる状態で、明日でやめますとは言えません。ショッピングセンターからの撤退は、契約期間の縛りや違約金、原状回復費用など、莫大なコストがかかります。成り行きで店を閉めていけば、保証金は没収され、手元に資金は残らず、資金はショートしてしまいます。

そこで私は、会計士や弁護士とチームを組み、緻密な撤退計画を立案しました。まず取り組んだのは、契約書の徹底的な洗い出しです。

弁護士のアドバイスを受けながら、どの店舗ならいつ解約通知を出せばペナルティが最小限で済むか、どの店舗なら預けている保証金や敷金が戻ってくるかを精査しました。赤字店舗を先に切り、黒字店舗の利益と戻ってきた保証金で資金繰りをしながら、3年かけてじりじりと戦線を縮小していったのです。

エクセルで管理した 廃業へのカウントダウン

この撤退戦において、最も重要な役割を果たしたのが会計士の指導で作成した日別の資金繰り表でした。私はエクセルを使い、全店舗

の入出金を毎日入力し、将来の資金残高をシミュレーションしました。何月何日に売上が入金され、何月何日に支払いが発生するかが可視化されることで、いつ資金が底をつか、つまり会社の寿命が正確に予測できました。

これがあったおかげで、私は金融機関に対しても、今は赤字ですが、この店舗の保証金がいっ戻るので返済は可能ですと、根拠を持って説明することができました。

最後の軟着陸と、経営者の責任

廃業の最終局面では、従業員の雇用と店舗の資産をどうするかが課題となりました。ここでも専門家のアドバイスが活きました。単に店を閉めて解雇するのではなく、次のテナントを見つけて居抜きで譲渡することで、原状回復費用を免れ、従業員の雇用も引き継いでもらうスキームです。

私はデベロッパーと交渉し、優秀な社員が独立する形で店舗を引き継ぐ段取りをつけました。私が預けていた敷金を彼が新たに差し入れる形で契約を巻き直し、内装や設備をそのまま譲渡しました。これにより、私は数百万円の撤去費用を浮かせ、彼は初期投資を抑えて自分の店を持つことができました。

最終的に、自宅を息子に売却してローンを組んでもらうなどの工夫も行った上で、金融機関や取引先に不義理をすることなく、ソフトランディングを果たすことができました。もし私が誰にも相談せず、一人で悩んで決断を先送りにしていたら、間違いなく破産していたでしょう。

経営者は孤独ですが、終わりの局面においては決して一人で戦ってはいけません。会計士や弁護士といった専門家の知恵を借り、数字と法律を武器にして、戦略的に撤退をする。それが、経営者が最後に果たすべき責任だと私は感じます。



社員や顧客に
迷惑をかけないために
事業はやめられない

社員の再就職、
顧客との関係性のための
打ち手は十分にある

廃業にあたっては、事前準備が肝要

廃業したら従業員が路頭に迷う。長年の顧客に顔向けできない。こうした責任感から、苦しい経営を続けてしまう経営者は少なくありません。

しかし、実際の廃業経験者の声を聞くと、この懸念は適切な準備を行うことで、大幅に軽減可能なことが多いようです。経験者の語りからわかるのは、もちろんある日突然倒産してしまえば多大な迷惑をかけますが、計画的に廃業を進める限り、従業員の再就職や顧客との関係維持に関して手の打ちようが十分にあるということです。

実際に、取引先や同業他社に従業員を紹介して全員の再就職先を決めたり、顧客を信頼できる他社に引き継いだりすることで、義理を果たして廃業した事例が数多くありました。

泥臭い調整が社員の未来を切り拓く

重要なのは、廃業に向けた事前準備と誠実な対応です。ある元経営者は、廃業を決意してから半年以上かけて従業員一人ひとりと面談し、希望を聞き取った上で、取引先に優秀な人材がいるので雇ってほしいかと頭を下げて回りました。その結果、従業員はスムーズに次の職場に移ることができ、トラブルも起きませんでした。

また、顧客に対しても、十分な猶予期間を持って事情を説明し、後継のサービスを紹介することで、理解を得ることができました。廃業は必ずしも後ろ向きなものではありません。最後まで誠意を持って対応すれば、従業員も顧客も、経営者の決断を尊重してくれるものです。

人手不足の昨今、経験豊富な従業員は他社にとっても魅力的な人材であり、再就職がスムーズに進むケースも増えています。

計画的な幕引きこそが関係者への最大の誠意

廃業するよりも、関係者のために無理して事業を続けて最終的に倒産に至る方が、従業員や顧客に迷惑がかかります。

ある経営者は、自身が廃業を告げた際、従業員からお疲れ様でしたと温かい言葉をかけられたといいます。また、適切に幕を引くことで、廃業後もかつての取引先と良好な関係を維持し、一個人として付き合いを続けている元経営者もいます。

元経営者からは、自分がやめたら周りが困るという前提から解き放たれ、前向きな終わりの準備を始めることが、結果的に全員の幸せにつながったという声も聞かれました。

経験談
04



半年かけて社員全員の
次の居場所を用意した私の決断

元CADインストラクター会社経営 小野寺 翠さん(仮名)

成長の陰で見え始めた 終わりのサイン

私が起業したのは29歳の時でした。もともと商社に勤めていましたが、パソコン黎明期にソフトウェアのインストラクターとして独立したのです。その後、CAD(設計支援ソフト)の技術に特化し、空港の建設プロジェクトなどの波に乗って、一時は売上3億円、社員数も35名を超える規模にまで成長しました。

しかし、会社が20年目を迎え、私自身が50歳に差し掛かる頃、潮目が変わり始めました。かつては特殊技能だったCADも、専門学校で多くの学生が学ぶようになり、人材供給が増えて競合他社との競争が激化していきました。一方で、長年勤めてくれた社員たちはこれまでの技術に特化しており、新しい事業へ転換しようにも、そのための再教育や営業開拓には莫大なエネルギーが必要でした。

当時はまだ黒字で、借金もありませんでした。しかし、損益分岐点のシミュレーションをすると、この先は間接人件費が経営を圧迫し、いざ行先詰まる未来が見えていました。そう気づいた時、私の頭の中は、どうやって続けるかということから、どうやってきれいに終われるかということへと切り替わりました。

事業承継を打診するも断られる

廃業を決意した私が最初に行ったのは、幹部社員への打診でした。誰かこの会社を引き継いでくれないかと。もし意欲のある社員がいれば会社を譲るつもりで聞いたのです。

しかし、彼・彼女たちの答えはNoでした。従業員が2、3人なら面倒を見られるけれど、これだけの規模の経営責任は負えない。事業縮小のために自分の代で仲間をリストラするのは嫌だというのが幹部たちの本音でした。

社員が引き継がないのであれば、私が責任を持ってたたむしかありません。そこで私は腹を括りました。廃業の時期を半年後に設定し、そこに向けて全精力を社員の身の振り方と顧客への引き継ぎに注ぐことにしたのです。

半年かけた再就職支援の行脚

まず全社員を集め、会社の状況と廃業の決断を正直に伝えました。みんなに迷惑はかけない。退職金もしっかり払う。だからこれからの身の振り方を一緒に考えようと話した上で、社員一人ひとりと面談を行いました。

社員の希望は大きく二つに分かれました。今の仕事が好きだから続けたいという社員と、こ

れを機に独立したり全く違う仕事に就きたいという社員です。

ここからが経営者としての最後の仕事でした。私は取引先企業を一社一社回り、頭を下げました。会社をたたむことになりました。ついでには現在御社と取引をしているスタッフを正社員として雇っていただけないでしょうかと直談判したのです。

幸い、長年真面目に働いてくれた社員たちの評価は高く、また人手不足の兆しも強くなっていったため、多くの取引先がそれならぜひと快く引き受けてくれました。独立を希望する社員には、会社で受けていた契約を個人契約に切り替えられるよう調整し、スムーズにフリーランスとしてスタートできるようお膳立てをしました。

こうして半年間、泥臭く調整を続けた結果、25名いた社員全員の進路が決まりました。退職金についても、会社の残余財産を勤続年数

に応じて分配することで、全員に納得してもらうことができました。

きれいにやめたことで続いた 顧客や従業員との関係性

廃業したら顧客に顔向けできないという不安もありましたが、実際には杞憂でした。事前に時間をかけて事情を説明し、社員をそのまま雇用してもらうなどの対応をとったことで、業務に穴をあけることもなく、むしろ今までありがとうとねぎらいの言葉をいただけたほどです。

廃業から時間が経った今でも、当時の取引先や社員たちとはゴルフに行ったり食事したりする関係が続いています。会社という枠組みがなくなっても、個人としての信頼関係が残ったことは私としてはとてもうれしいことです。



限界まで働けば 会社は維持できる

事業は自身を 豊かにするためにある と認識する

現場を支え続ける孤独な献身と、その限界

中小企業の現場では、経営者自身が現場の最前線に立ち、長時間労働で人手不足や収益不足をカバーしているケースが少なくありません。経営者は強い責任感から、無理して頑張ってしまうがちです。ただし、その結果、一定期間は会社は回るかもしれませんが、長く続けることは困難です。

取材に応じられた元経営者たちの中には、睡眠時間を削り、ほぼ休みなく働き続けた結果、限界を感じられた方が複数いました。彼らは、あのまま続けていたら心身の健康を崩していたかもしれないと振り返ります。経営者が現場作業に忙殺されている状況は、経営判断を行うための余裕を奪い、撤退のタイミングを逃す要因にもなります。

事業は自身の頑張りだけでなく仕組みで回すもの

事業環境の変化によって、一時的に自身が無理をして働くということはあると思います。しかし、それが長く続いているのであれば、事業自体に問題を抱えている可能性があります。ある元経営者は、事業とは仕組みで回すものであり、トップの健康や家庭の時間を損なう形で維持する状態には問題があったと振り返ります。

経営者の無理によって成り立つ状況は、本人の病気や怪我ひとつで事業全体が停止しかねません。年を重ねれば自身の体力低下は避けられないという事実もあり、これを前提に事業のこれからを考える必要があります。

自身の将来のためにも、事業の終焉を選択肢に

まずは自身や家族の時間を後回しにしてまですべきかどうかを、徹底的に考え抜く必要があるでしょう。のちに紹介するように、廃業を決断した元経営者たちの中には、事業をたたんだ後に、やっと本来の生活に戻った、家族と過ごす時間が増えたと安堵の表情を見せる人も少なくありません。

もし今、長期にわたって無理を重ねているのであれば、事業の継続よりも自分と家族の時間を優先するタイミングが来ているのかもしれません。経済的な成功よりも、心身の健康と家族との時間を優先する決断は、自身の未来を守るための勇気ある経営判断です。



睡眠時間5時間、 8年間で休んだのは2回だけ

40歳で脱サラし、コンビニエンスストアのオーナーになった私は、地域一番店を目指して身を粉にして働きました。

私が経営を引き継いだコンビニは、当初、日販35万円にも満たない不採算店でしたが、スーパーマーケット勤務時代の経験を活かし、他店にはない品揃えや積極的な祭事販売を行うことで、1年半かけて日販を軌道に乗せました。最終的には、5店舗を経営するまでに成長させました。

24時間営業のコンビニにおいて、人件費が最も高い深夜帯を埋めるのはオーナーの役割です。当時は妻が朝9時から夕方5時まで、そして私が夜10時から翌朝9時まで働いていました。夫婦がシフトに入り、家の中で顔を合わすこともほとんどない、すれ違いの生活が続きました。私の平均睡眠時間は5時間。8年間の経営生活の中で、私が休んだのは妻の兄弟の葬儀の1日と、肺炎で入院した1週間の、たった2回だけでした。

その肺炎での入院時でさえ、店を止めるわけにはいかないという思いから、点滴を外して病院を抜け出して店に向かい、3時間かけて発注業務をこなしてまた病院に戻るという生活を続けました。自分が倒れたら店が回らない。その責任感だけで体を動かしていました。

ギリギリの生活の中で 直面した親の介護

そんなギリギリの生活に終止符を打つきっかけとなったのは、両親の老いでした。同居していた両親とは、同じ屋根の下にしながら週に1、2回しか顔を合わせられない生活でしたが、ある時、かかりつけ医から母の体重が危険なほど落ちており、認知症の症状も出始めていると告げられました。このままでは命に関わると言われた時、私は初めて立ち止まりました。

当初は妻が母を介護し、店は私と従業員でなんとか回していました。深夜は私も介護に回り、店は高い時給を払って人を雇うしかありません。58歳という年齢を迎え、このまま続けていけば、いずれ私が倒れ、両親の介護どころか自分自身の命さえ危ういという現実に直面しました。

私は本部に対し、10年契約の途中ではありましたが、解約を申し出ました。本部からは、オーナーとして経営権だけ持ち、運営は人に任せてはどうかと提案されましたが、私は断りました。コンビニという変化の激しい業界は、現場を離れた人間が経営を維持できるほど甘くはありません。

何より、これ以上、家族や自分の人生を犠牲にしてまで守るべき事業などないという結論に達していたのです。

事業を整理することで、 両親の最期の看取りを実現

経済的には、コンビニを続けていた方が入りは良かったかもしれませんが、しかし、両親の最期を看取ることができた時間や、自身の健康を取り戻せたことは、お金には代えられない価値があります。父は7年、母は13年の介護の末に見送りましたが、あの時廃業を決断して

いなければ、間違いなく家庭は崩壊し、私自身も過労死していたかもしれません。

経営者は責任感が強く、自分が倒れるまで頑張ってしまうがちです。もし今、あなたが健康を害するほどの無理を重ねているなら、勇気を持って撤退を決断してください。事業の成功よりも、あなた自身と家族の幸せを守ることの方が、はるかに重要な使命なのですから。

経営こそが
自分の生きがいだ

セカンドキャリアに
向き合い、
新たな価値を見出す

経営者と一従業員の立場は大きく違う

長年経営者として指揮を執ってきた人が、廃業後に雇われる立場に戻ることに対して、抵抗感や不安を抱くのは自然なことです。自分の裁量で決められない、理不尽な上司に使われるのではないかといった懸念です。

確かに、経営者と一従業員では、立場も権限も大きく異なります。インタビュー事例でも、再就職後に組織の論理に馴染めず戸惑ったり、かつての経営者目線で上司に意見してしまったりしたという経験談も語られました。

経営者としてのやりがいと雇用されることの安堵感

一方で、それらのギャップ以上に、多くの元経営者が口にしたのは雇用されることの安堵感です。経営者は、資金繰り、従業員の生活、売上のプレッシャーなど、24時間365日、脳裏から離れない重圧もあるかもしれません。

しかし、雇用される立場になれば、与えられた役割を果たせば、決まった日に給料が振り込まれ、休日には仕事のことを忘れて休むことができます。ある元経営者は、雇われることでこんなに気が楽になるとは思わなかった。夜、枕を高くして眠れる幸せを感じたと語っています。経営者としてのやりがいと

引き換えに、安定した生活と精神的な平穏が手に入ったと感じるケースは少なくありません。

経営者という立場を離れても、培ってきた経験は生きる

セカンドキャリアにおいて、かつてのプライドが邪魔をすることもあるかもしれません。しかし実際には、多くの元経営者が、そのギャップを受け入れ、新しい働き方に順応しています。中には、マンションのコンシェルジュや公共施設の職員など、全く異なる職種に就き、人と接する喜びを新たに見出している人もいます。

経営者でなければ意義ある仕事ができないということはありません。肩の荷を下ろし、一人の職業人として社会に貢献する生き方もまた意義深いものです。経営者時代のスキルが、意外な形で新しい職場で評価されることもあります。経営というステージを離れ、新たな人生のステージをスタートさせることも選択肢の一つなのです。

経験談

06



社長業の重荷を下ろして見つけた、書くことと教えることの喜び

元ITソフトウェア開発会社経営 浅井 康博さん(仮名)

事業にやりがいを感じる半面、責任が重荷に

私は38歳で独立し、ソフトウェア開発の会社を立ち上げました。がむしゃらに働き、社員数25名、大手電機メーカーと直接取引ができるまでに会社を育て上げました。

会社を起こした当時は資金集めに奔走し、親族や友人から借金をして資本金を作り、まさにゼロからのスタートでした。幸い、技術者としての腕には覚えがあり、大手電機メーカーの案件を受注することで、会社は順調に成長していきました。社員が増え、組織が大きくなることは経営者としての喜びでした。

ただ、経営を進めていく中で、徐々に私にとってはそれが重荷になっていきました。元々私は、現場でプログラムを書いたり、技術を教

えたりすることが好きな職人肌の人間でした。しかし、社長になれば現場を離れ、資金繰りや社員の管理、取引先との交渉といったマネジメント業務に忙殺されます。社員の生活を守るために銀行から借金を重ね、月末の支払いに頭を悩ませる日々。60歳を過ぎた頃には、疲れたという言葉しか出てこなくなっていました。

譲渡価格は300円

気力の面でもそろそろ潮時だと悟った私は、顧問税理士に相談を持ちかけました。誰かこの会社を買ってくれるところはないかと。

幸い、その税理士のつながりで、上場を目指して事業拡大を図っていた企業が興味を示してくれました。交渉の席では、私は金額の条件を出さず、なんとか引き取ってくれというのが本音

でした。従業員の雇用さえ守ってくれば、金額にはこだわらない。そう伝えた結果、形式上の譲渡価格として提示されたのが300円だったのです。

25年かけて育てた会社が、ペットボトル飲料2本分の値段です。条件を提示された時、一瞬とまどいましたが、最終的には譲渡をすると決断しました。

負債をすべて引き継いでもらい、従業員の雇用も守られ、何より私自身が明日から経営のプレッシャーから解放される。M&Aが成立し、会社を去ることが決まった時、私は喪失感よりも、やっと終わることができたという安堵感を感じました。

廃業後に見つけた、新しい生き方

会社を譲渡した後、私は70歳まで専門学校の非常勤講師として働きました。そして現在は、国家試験である情報処理技術者試験の参考書の執筆や改訂を主な仕事としています。これが、本当に楽しいのです。

経営者時代は、教育や執筆はあくまで業務の一部であり、雑務に追われる中で時間を捻出して行く苦行に近いものでした。しかし今は、朝起きてから寝るまで、自分の好きな技術のことだけを考え、それを若い人たちに伝えるための文章を書くことに没頭できます。

経営者時代は、会社の資金繰りのために自分の役員報酬を削ったり、会社に貸し付けたりしていましたが、今は多くはありませんが働いた分だけダイレクトに収入になります。講師料や印税はそれほど多い額ではありませんが、好きなことを仕事にし、ストレスなく働くことができます。経営者という肩書に固執していたら、手に入らなかった生活だと思えます。

廃業は終わりではなく、セカンドキャリアのスタート

世間では、廃業や事業譲渡を経営の失敗と捉える向きもあります。しかし、私の経験からすれば、それは違います。

今、私は毎年改訂される試験の傾向を分析し、原稿を直す作業に追われていますが、その忙しさは心地よいものです。かつてのように、明日の資金繰りに胃を痛めることはありません。会社という枠組みがなくなっても、私の技術や知識、そして教えることへの情熱は、社会の中で必要とされ続けています。

もし今、経営に疲れ、出口が見えないと感じている方がいるなら、伝えたいことがあります。会社をたたむことは、決して人生の終わりではありません。重い荷物を下ろしたその先にこそ、自分が本当にやりたかったこと、新しい生き方が待っていることもありますよ。

