

これで成功!

# 健全廃業・虎の巻

—プラス志向の出口戦略—

第11回 <第3章 廃業を決断した後の廃業プロセス>

## 取引先・従業員等の関係者への対策

経営承継研究会

中小企業診断士 荒川 光一

### Question

私は、都内でスマートフォンの電子部品製造業を営む創業経営者です。長年技術開発に努力してきたお陰で、業界内では技術力の高さが評価されています。しかし、後継者のないまま70歳となり、3年後を目途に廃業しようと考えています。今後の生活のことは家族の了解を取っていますが、今までお世話になった取引先や従業員のことが心配です。廃業時の取引先・従業員等の関係者への対策を教えてください。

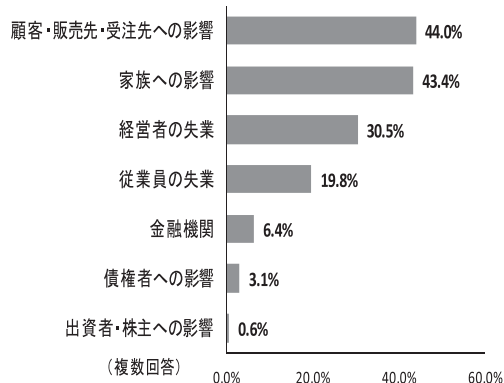
いったん廃業を決断したならば、その手続に際しては、取引先や従業員等の関係者に対して、できる限りの配慮が必要です。そして、関係者のリスクを最小限にするために、時間的余裕を持ち、廃業計画に従って着実に進めることです。

#### 1 関係者への告知

廃業計画の進め方の一番のポイントは、関係者にはどのように、またどのような手順で話したらよいか、相手の立場を十分考えて対応することです。

2014年版中小企業白書「廃業を決断するときに関心したこと」(図表-1)によれば、経営者の最も心配したことは「顧客や販売・受注先への影響」で、「家族への影響」「経営者の失業」と続きます。その一方、出資者、金融機関、経営者の失業」と続きます。その一方、出資者、金融機関、債権者等への影響はあまり心配していないようです。

●図表-1 廃業を決断するときに関心したこと



(出典) 「2014年版中小企業白書」

経営者にとって、身近な取引先や家族への影響が、廃業に際しての大きな不安であり、これらをいかに解決していくかが課題となっています。

#### (1) 告知する順番を間違えないこと

一番重要なのは、告知する相手の優先順位を間違えないことです。特に廃業予定という

**これで成功!健全廃業・虎の巻**

だけで、相手方が過剰反応し破産したと誤解してしまう恐れがあるため、告知の順番はより慎重に決めていく必要があります。

**<予想されるリスク>**

- ・情報漏れ
- ・廃業に対する過剰反応
- ・理解不足からの非協力
- ・買掛金等の回収急ぎ
- ・売掛金等の不払

廃業は資産・負債の整理であるため、買掛債務の支払、債務の一部免除、処分価格等は、告知の方法次第で大幅に変わります。情報が漏れた場合は、廃業全体のスケジュールに大きな影響を与えることになります。

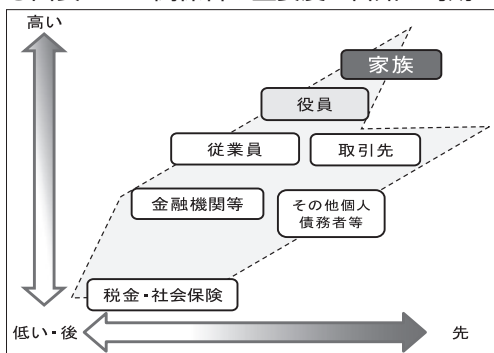
廃業を決断したならば、内外環境分析を行い、取引先の経営状況を把握した上で、廃業を経験した経営者の話等を参考にして告知の優先順位を決め、計画的に実行していくことです。

**(2) 関係者の重要度と告知の時期**

廃業を告知する順番は、基本的には影響度の大きい「重要な相手先」からになります。「重要な相手先」は、前項で述べた経営者が廃業の影響を最も心配している先からの順番となるでしょう。これらを整理したものが図表-2です。

しかし、「関係者の重要度と告知の時期」

●図表-2 関係者の重要度と告知の時期



は、あくまでも目安であって、自社や取引先の経営環境や取引状況によって変わるものです。関係者の利害関係は時間とともに変わるため、個別の事情を考え柔軟な対応をすることです。

**2 関係者への対応策**

**(1) 家族**

廃業を決断した時は、常に妻や家族の顔が浮かんで来たはず。特に妻は、伴侶というだけではなく、会社とともに立ち上げ苦楽をともにしてきた、最大の理解者であり功労者であるはず。「廃業」という重い決断はいち早く伝え、今までの協力と苦勞をかけたことに、心から感謝の気持ちを伝えることが大切です。そして、廃業後の新たな一歩への協力をお願いすることです。

**(2) 役員**

今まで右腕として苦勞をともにしてきてくれた幹部役員には、家族と同様に早めに廃業の意思を伝え、最後まで支えてくれるよう、人間関係を構築しておく必要があります。

世間には、廃業の気配を感じただけで、一番初めに職探しを始めたのが役員だったという情けない話があります。

廃業のためには、キーマンとして最後までサポートしてもらえるよう信頼関係を維持し、退職金等の処遇面にも気配りをしておく必要があります。そのためにも健全廃業を心掛けることが肝心です。

**(3) 仕入先・販売先等の取引先**

一般的な廃業計画では、対外的な告知を廃業の6か月から12か月前に設定することが多いようです。

創業以来の長い取引先には、関係者の中でも最優先に、社長自らが直接出向いて廃業することを伝える必要があります。

廃業は、取引先のサプライチェーンを切断

することになります。廃業の取引先に与える影響は少なくはありません。販売先や仕入先等の取引先については優先的に告知し、時間をかけて影響をできるかぎり少なくするように、廃業計画を進めていくことです。

#### ① 取引先共通のポイント

取引先全てに対しては、廃業による迷惑への謝罪よりも感謝の気持ちと廃業の意思をはっきりと伝えることが大切です。特に取引の長い企業や取引量の多い企業については、関係者の中でも一番に経営者自らが伝えに行くべきでしょう。

時間をかけられる健全廃業の場合は、できる限り多くの取引先に経営者自身が直接訪問し、真摯に対応していくことです。

#### ② 販売先への対応のポイント

第一に、売掛金の回収漏れがないようにすることです。そのための回収手続は、請求書等の書面で請求することです。また、回収遅延の前科のある取引先は、担当者の訪問により期日確認を行い、確実な回収に努めることです。

不健全廃業の場合は足元を見られ、回収の遅延先や回収困難先が増えると思われれます。その場合は、弁護士等に依頼して訴訟も辞さない毅然たる態度で臨むことです。

第二に、当社の事業の引継ぎ先を見つけ、商品やサービスの代替提供先を紹介することも重要なことです。販売先には、次のような負担をかけるためです。

- ・製造業の場合は、補修部品の在庫保証、修繕・修理保証
- ・小売業の場合は、PB ブランドをメーカーと共同開発している場合の販路確保
- ・クリーニング業や介護食宅配等の利用者サービスの中断回避

製造業は、これらの引継ぎ先のために、技

術やノウハウを無償で提供し、併せて技術者の再雇用先として受け入れてくれる企業に、代替先を依頼しているケースが多いようです。

また、廃業企業では、重要な知的財産である、消費者や販売先企業等の営業基盤も併せて引き継ぐことにより代替先を確保し、上記の顧客への影響の低減に努めているのが現実です。

#### ③ 仕入先への対応のポイント

第一に、仕入先には買掛金の支払を優先して行うことを伝え、安心してもらうことです。

第二に、仕入先にとっては、取引先が減ることは重大なことなので、当社事業を引き継いでくれる代替先を紹介し、可能な限り取引が継続できるよう、便宜を図ることも大切です。

また、当社特注の材料や部品があり、代替先への引継ぎができないものについては、当社が早めに引き取り、廃業計画の中で順次処分していくことです。

そして、最後に、今後のこととして「将来再起業することがあれば、そのときは協力をお願いしたい」などを、添えるのもよいでしょう。

一方、不健全廃業で買掛金の支払遅延や支払不能の可能性がある場合は、資産の換金計画や支払の目処を説明し、定期的に進捗を伝えるフォローが大切です。支払不能となり、倒産手続に移行せざるを得ない場合は、弁護士等に相談して進めることになります。

#### (4) 従業員

##### ① 従業員への説明

従業員も取引先からの廃業の噂や、仕入量や販売量の圧縮が始まり、借入金や未払金の整理が進んでくると、いやおうなく分かるものです。重要なことは、廃業の当日までそれぞれの持ち場を守ってもらうことです。

そのためにも、説明時期はケースバイケー

**これで成功!健全廃業・虎の巻**

スですが、従業員説明会を事前に実施し、下記の点を説明して理解を得ることです。

- ・従業員への感謝の気持ち
- ・廃業に至るまでの経緯・事由
- ・経営状況（資金繰り・財務・取引先対応等）
- ・解雇までの給与の保証、退職金支給
- ・今後の健康保険、年金
- ・再就職の斡旋の有無

説明は経営者が直接、誠心誠意、これまでの感謝と苦勞をかけることへのお詫びの気持ちを伝えることです。

そして、解雇通知は少なくとも1か月以上前までに行う必要があります（法律上は1か月前の通知が間に合わない場合は、給与1か月分の解雇予告手当を支払う義務があります）。

② 再就職の斡旋

経営者の義務ではありませんが、事業の一部を引き継いでくれる企業、同業、取引先等に可能な範囲での協力をお願いすることです。

③ 廃業に伴う退職手続

廃業のための解雇は、「会社都合の退職」となります。退職手続は、一人ひとり内容が異なるため、遺漏のないよう準備します。

- ・解雇通知
- ・健康保険、年金
- ・雇用保険
- ・給与、退職金の支払

(5) 金融機関

健全廃業であれば金融機関への告知は最後で十分です。金融機関は、貸付金が回収できればよいので、遅くなろうと問題になることは少ないと思われます。

しかし、個人的な取引や再度起業をすることを考え、関係維持は必要ですのでタイミン

グを見て話しましょう。

不健全廃業の場合で、金融機関は、たとえ借入金が延滞した場合でも、最終的には信用保証協会の保証や債権回収会社へ借入金を移し、ほとんどの場合痛くも痒くもありません。

しかし、この場合は正式に倒産しない限り、休眠状態となり廃業できません。

(6) その他関係者

店舗や土地を賃借している場合、廃業に伴い物件の明渡しが必要となります。まずは、賃貸借契約書を確認してください。

期限前の契約解除の場合は、契約内容に従った手続が必要となります。敷金・保証金や原状回復義務等についてあらかじめ条件を確認しておくことです。

製造機械や営業車をリースしている場合もリース契約を確認してください。中途解約は、期間満了までのリース料金を一括返済しないと解約できない契約が多いので、資金面の手当てが必要となります。

年金事務所や税務署等へは、一人ひとり正式に届出を出しますので、事前に報告する必要はありません。健全廃業で、社会保険料、法人税、消費税等の滞納がない限り問題はありせん。しかし、廃業時に滞納が見込まれる場合は、廃業自体が危うくなるので慎重な対応が必要です。

**成功のポイント!**

- ① 健全廃業のために廃業計画を作成する。
- ② 最初の告知は、家族である。
- ③ 告知はできる限り経営者自らが直接お礼と感謝の気持ちを伝える。
- ④ 告知の優先順位は、取引先、従業員から進める。