

これで成功!

健全廃業・虎の巻

—プラス志向の出口戦略—

第2回 <第1章 廃業を取り巻く経営環境>

事業継続の見極め方

経営承継研究会
中小企業診断士 佐藤 節夫

Question

私は、東京近郊のS県で印刷加工を営む65歳の創業経営者です。「創意・熱意・誠意」を経営理念とし、丁寧な加工で顧客の信頼を得、多くの受注をこなしてきました。しかし、経営はかろうじて赤字を免れている状況です。一人息子は別の人生を歩み、あてにしていた役員や有能な従業員の退職も重なり、最近では事業を「継続」すべきか「廃業」すべきか、悩んでいます。事業継続の見極め方があれば、ご教示ください。

1 現状を知る

孫子の兵法には、「天を知り、地を知れば、すなわち勝、窮まらず」（「地形篇」）という一節があります。これは物事を起こすタイミングとインフラを知れ、という教えであり、情報分析こそ将来を制する鍵になっています。

(1) 外部環境分析で、天を知る

① PEST分析で「インフラ」を知る

外部環境要因が変化したときにどのような影響があるか、どのような対応が必要か、を想定することが、事業継続を見極める際の大きな前提条件となります。

- ・政治的要因…法的規制緩和、業界助成金
- ・経済的要因…消費動向、インフレ度合い
- ・社会的要因…少子高齢化・価値観多様化
- ・技術的要因…最新技術・IT高度化

注意すべきは、「法的規制の緩和」、「価値観の変化」、「最新技術の出現」等で、市場の

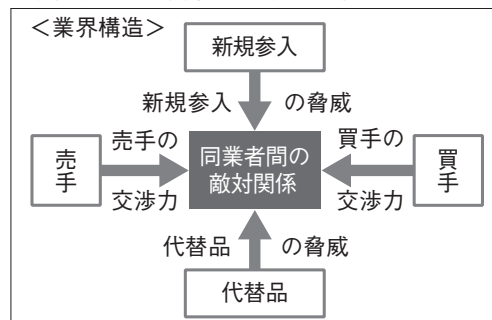
状況が一変します。

② ファイブフォース分析で、「業界の魅力度」を知る

5つの力とは、自社に影響を及ぼす圧力・交渉力であり、この力が強ければ強いほど、業界の魅力度は低くなり、利益も出しにくくなります。

- ・買手…いわゆる「顧客」のことです。
- ・売手…「仕入業者」などです。
- ・競合業者…いわゆる「ライバル」です。

●図表-1 業界の魅力度を知る



これで成功!健全廃業・虎の巻

- ・新規参入…参入障壁が低いか高いか?
- ・代替品…顧客ニーズを満たす新たな製品やサービスです。

自社の事業を取り巻く業界や市場の力関係や魅力度を客観的に見ることができ、事業継続を見極める際の重要な要因となります。

注意すべきは、「新規参入」や「代替品」であり、市場激変の例は、フィルム写真機 vs デジカメ、携帯電話 vs スマホなど身近で経験しています。

(2) 内部環境分析で、地を知る

いわゆる「ヒト」「モノ」「カネ」「ノウハウ」ですが、事業継続を見極める重要な要素は「ヒト」と「カネ」に尽きます。

見極めの分岐点は、「後継者がいるかどうか」、「事業の損益計算書 (PL) は利益がでているかどうか」、そして「会社の貸借対照表 (BS) は資産超過か債務超過か」です。

① 後継者不在で「タイミング」を知る

後継者がいなければ、選択肢は、「M&A」か「廃業」かの二者択一の道しかありません。

タイミングを失うことなく、決断し実行に移すことが大切です。

一人で思い悩むことなく、身近な顧問税理士や中小企業診断士などの専門家に相談されることをお勧めします。

また、公的機関として、M&Aについては、

全国47都道府県に「事業引継ぎ相談窓口」が、10都道府県に「事業引継ぎ支援センター」が設置されています。

廃業については、各商工会議所に「経営安定特別相談室」が設置されています。

事前に早めに相談することが肝心です。

② PLで「稼ぐ力」を知る

事業継続の見極めのポイントは、「本業で利益が出ているか」どうかです。

損益計算書のチェックで大事なことは、節税対策などで計上した金額を除くなどして、実際の収益を知ることです。

実際の収益に修正したPLの中で、最も重要な項目は、「営業利益」です。

基本的には、「営業利益」が黒字であれば、最終利益「当期純利益」が赤字であっても、事業を継続していく価値はあるといえます。

しかし、営業利益が赤字の場合、1期は特定原因やアクシデントによる赤字の場合もありあすが、2期連続赤字の場合は、赤字原因に対する対策対応が不十分であり、企業の経営力や経営者の経営能力が問われ、3期連続赤字の場合は、市場の変化などの構造的な要因もあり、すぐにも撤退・廃業を検討すべきです。

決断の遅れは、「資金繰りの悪化」が常態化し、「債務超過」に陥ります。

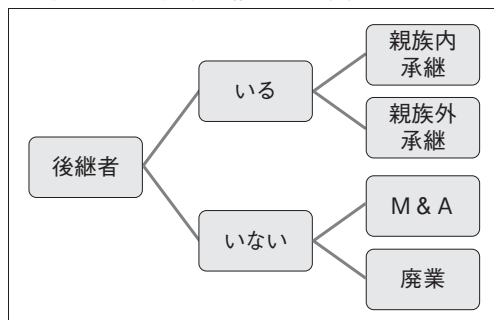
③ 資金繰りの見通し

狭義では、支払不足にならないように対処することであり、いわゆる運転資金です。

資金繰りが逼迫する理由は、①売上げが大きく増えた、②売上げが減った、③売上代金の回収が遅れた、④商品の在庫が増えた、⑤設備を購入した、などです。

広義では、ムダな資産を減らし会社の成長を支援することであり、長期の事業計画・投

●図表-2 事業承継4つの出口



資計画のための資金計画です。

資金繰りが厳しくなる理由は、①ムダな資産を抱えている、②資産の増え方にムリがある、③借入金の内容に問題がある、などです。

2～3か月先の運転資金に追われるようでは、1～3年先の資金計画は眼中になく、事業継続は考えられません。

④ BSで「企業体力」を知る

貸借対照表を見る場合も、損益計算書同様、数字を実態に即して修正する必要があります。

具体的には、①不動産や車両などの簿価と時価の違い、②回収不能な売掛金や受取手形、③滞留や死蔵している在庫、④評価損(益)の出ている有価証券、⑤戻ってこない可能性のある保証金、⑥簿外になっている借入金、などを修正することで、正しい「純資産」を把握することができます。

「企業体力」とは、仮に今後赤字が続いたとしても、どのくらいの期間なら会社がもつのかを考えることですが、いざという時に使える資産がどれくらい残っているかを知ることでもあり、貸借対照表の「純資産」で判断します。

「純資産」がプラスだと資産超過であり「体力はある」といえ、逆にマイナスだと債務超過であり「体力はない」といえます。

「債務超過」の場合、仮にその状態で「廃業」しようとしても、全ての債務を返済できる状態ではなく、債務が残る「倒産」どころか「倒産」の道しか残っていません。

⑤ 借入金返済の見通し

既存の借入金の返済状況については、しっかり把握しておく必要があります。

①予定どおり返済が進み、完済の見通しが立っている、②返済のための借換えが必要であり、なかなか借入金が減らない、③返済の

ために他から借入れをしないとい間合合わない、などの状況を把握します。

②や③の状況なら、すなわち、返済が少しでも厳しいのであれば、事業の継続について疑問を持たなければなりません。返済のための借入れをしているようであれば要注意です。

また、借入先で見ても事業継続の可能性を判断できます。

政府系金融機関や銀行からの借入は正常ですが、商工ローン・カードローンからの借入は異常事態であり、クレジットカード(社長個人借入れ)・サラ金・ヤミ金となったら再生・再起不能で、事業継続は問題外です。

2 将来を知る

(1) 事業の将来を知る

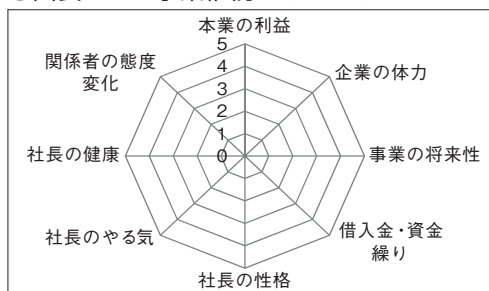
① 事業の将来性

会社や事業にも、人間の一生と同じように、成長する時期と衰える時期があります。これを「企業のライフサイクル」と呼び、創業期→成長期→成熟期→衰退期に区分されます。最近ではこの周期が短くなっています。

こうした中で、経営者が陥りやすいのは、「いずれ売れなくなる時期が来る」という事実を目を背けてしまうことです。

自社や業界の立ち位置を冷静に考える必要があります。業界の流れや競合他社の最新情報について、常にアンテナを高く張ることが大事

●図表-3 事業継続のものさし



これで成功!健全廃業・虎の巻

です。情報を分析し、自社が事業環境の変化に対応できているか、チェックすることが重要です。

注意すべきは、近隣の競合他社の廃業・倒産情報で、事業の将来性を見通す上での好材料で、自社の今後を判断する際のヒントになります。

② 解散価値の試算

仮に廃業を決断し解散を考えた場合は、自社の解散価値を知る必要があります。

解散価値とは、解散するとき、資産総額から全ての負債を支払った後に残った資産であり、残余財産とされます。

この残余財産がプラスであれば、例えば、大株主である経営者は保有する株数に応じて残余財産を受け取ることができ、第二の人生や第二創業・事業再チャレンジのための資金とすることも可能です。

(2) 経営者の将来を知る

① ご自身の年齢や健康そしてやる気

数年前と比べて見てどうでしょうか？もし変化がないならまだまだ頑張れます。

しかし、健康に不安があるなら、潮時を考えるとときかもしれません。

② 自分にとって魅力のある業種・業態か

見極めの際に重要な点は、仮に自分が新たに事業を始めるとして、今の事業を選択するかどうか、自分に問いかけて見ることです。

また、やりたいと思えば有望です。そうでないなら、第二創業（業種・業態転換）や廃業も選択肢です。

③ 自分自身の経営者資質を振り返る

クロネコヤマトで有名な小倉昌男氏の著書「経営学」（日経BP社）では、経営者の資質として以下の能力を挙げています。それは、

①論理的思考、②時代の風を読む、③戦略

的思考、④攻めの姿勢、⑤明るく謙虚な性格、⑥高い倫理観、の6つです。

従業員は、社長のリーダーシップの下、付いてきてくれたでしょうか？振り返り後ろを見たら、誰もいなかったら、先はないと知るべきです。

(3) 関係者の変化を知る

① 金融機関・取引先の対応変化

銀行が「もっとお金を貸したい」といつてきている状況であれば、それなりに将来性はあると判断されているはずですが。

しかし、申込額の減額などの貸し渋りや金利などの条件変更を求められたときは、危ない会社と見られている証左です。

また、取引先が取引数量の減少や制限をいつてきたときや、手形取引を現金取引に変更する要求をしてきたときも同様です。

② 従業員の態度の変化

従業員は会社や経営者の動向に敏感に反応します。最近、①挨拶や態度が投げやりで、やる気がない、②電話でのひそひそ話がやたらと目立つ、③伝言を頼んでも、きちんと伝わらない、④職場内が雑然とし、急に汚くなってきた。こんな状況が散見されるようでは要注意です。

成功のポイント!

- ① 後継者不在の場合は、早めの相談が肝心。
- ② 事業継続の見極めは、客観的・主観的要素の二面から検討する。
- ③ 客観的要素として、本業の利益、企業の体力、事業の将来性、借入金・資金繰りの状況を知る。
- ④ 主観的要素として、社長の性格・やる気・健康を知り、関係者（従業員、銀行・取引先）の態度の変化を知る。