

経営者の事情を理由とする 廃業の実態と必要な支援策*

日本政策金融公庫総合研究所主席研究員

井上 考二

日本政策金融公庫総合研究所研究員

高木 惇矢

要 旨

廃業の理由は必ずしも経営不振や後継者不在ばかりではない。経営者個人の能力によって事業が成立していて別の誰かに継がせにくいケースや、個人の職業選択として事業を始めた人が引退時期を迎えるケースなど、事業の性格、あるいは個人の生き方・考え方に根差した廃業理由もある。そこで本稿では、経営者や家族の加齢、健康問題など、経営者側の事情を理由に廃業した企業の元経営者を対象に実施したアンケート調査の結果を基に、経営者の引退に伴う廃業の実態と廃業後の生活を分析し、このような廃業に対して必要な支援策を検討した。

まず、こうした企業が事業承継ではなく廃業を選択した要因は、「後継者を探すことなく事業をやめた」という割合が93.4%を占めるなど、元経営者自身が承継を考えていなかったことや、廃業決断時の従業員数が平均3.4人、同じく廃業決断時の年商が「500万円未満」の割合が52.2%といったように事業規模が小さいことが挙げられる。この二つの要因は密接に関連していると考えられ、経営者の引退によって廃業する企業を減らすには、事業規模が小さくても事業承継や事業譲渡が可能な方策を整えることが重要になる。

また、事業規模が小さいことは、視点を変えてみると、廃業によって失われる雇用は少なく、取引先への影響も軽微であるため、事業規模が大きい企業と比べて相対的に廃業しやすいことを意味する。実際、調査対象の9割超は円滑に廃業できたと回答している。しかし、事業規模が小さいだけで円滑に廃業できるわけではない。それなりの準備や対応が必要で、円滑に廃業するための支援を求める声もある。個々の企業の影響は小さくても、多くの企業が廃業すれば経済社会に及ぼす影響は大きくなるため、それぞれの企業が円滑な廃業を実現できるようにすることが求められる。

さらに、廃業後の生活については収入の確保が課題となる。元経営者の18.8%が廃業時に問題になったこととして「生活するための収入がなくなった」を挙げ、現在の収入に関する満足度は48.4%が「不満」と回答している。経営時から資産を形成しておくよう啓発したり、経営経験を生かすことでより収入が多い仕事ができるように図ったりすることなどを考えていく必要がある。

* 本稿は、日本政策金融公庫総合研究所編『経営者の引退、廃業、事業承継の研究—日本経済、地域社会、中小企業経営の視点から—』（同友館、2020年）に収録した論文「経営者の引退にもなう廃業の実態」の一部に手を加えて再掲したものである。

1 はじめに

倒産ほどではないだろうが、廃業は暗く否定的なイメージで語られることが多い。街の景観の一部となっていた店舗や会社が、ある日を境になくなってしまうと、たいていの人は一抔の寂しさを感じるだろうし、売上不振や経営者の病気など、経営を続けられなかった理由を推察すれば、廃業を前向きなものであると受け入れるのは難しいかもしれない。働いていた従業員や取引していた企業・消費者など、廃業によって影響を受ける人も存在する。

新しく企業が生まれる開業と違い、廃業は企業がなくなるもの。その厳然たる事実が廃業のイメージを決定づけている。先行研究においても、廃業は退出の一形態として捉えられ、廃業が経済に及ぼす影響、廃業に至る要因や廃業を選択する企業の特徴などが分析されている。

例えば、中小企業庁編(2004)は廃業の影響として、雇用への影響、取引先の収入への影響、有用な経営資源の喪失のおそれなどを挙げている。廃業に至る要因や廃業する企業の特徴について、本庄・安田(2005)は収益性が低い企業や特有の技術をもたない企業、また個人事業の企業や小規模企業が事業の撤退を望む実態を明らかにし、仲(2020)は健康状態の悪化は自営業からの引退を促し、収入と財産の上昇は引退を押し止める一方で公的年金の取得は非農業の自営業においては引退を促進させることを確認している。

もっとも、原田(2006)が廃業を経済的退出と非経済的退出に分類して、その違いを分析しているように、廃業する企業には、業績の悪化により倒産に近い形で廃業する企業もあれば、経営は順調であるにもかかわらず廃業する企業もある。その影響等を一律に論じることはできないだろう。非上場企業の存続と退出を分析した植杉(2013)

によると、営業利益率、自己資本比率、労働生産性が低下する企業の倒産や廃業の確率は高く、平均的には質の高い企業が存続し質の低い企業が退出するものの、役員数の少ない、つまり後継者が見つかりにくい企業では存続企業の質と退出企業の質の差は小さく、社長交代のための人材が少ない企業はパフォーマンスが良くても退出確率が高くなることを示唆している。また、廃業による中小企業全体の全要素生産性への影響を検討している中小企業庁編(2017)では、廃業企業の約半数は相対的に業績が悪いため廃業によって全体の生産性は押し上げられる一方、一部の生産性の高い企業の廃業によって、約半数の廃業企業が押し上げる以上に、全体の生産性は押し下げられていると分析している。

避けるべき廃業は、経済的にマイナスの影響が出る廃業であることに疑念の余地はない。昨今、事業承継に関する支援策が拡充されているのも、後継者不足により廃業すべきでない企業が廃業する例が後を絶たないからである。こうした廃業を回避するための事業承継支援の取り組みが重要であることはいままでもないが、一方で事業の経営は個人の生き方や考え方に直結するものであることを忘れてはいけない。

自らの生計を成り立たせる手段となっている事業を他人に譲ることはできるだろうか。いつまでも現役でいたいという人に、高齢だからといって身を引くことを求めるのは当人の生きがいを奪うことになりかねないのではないかと。事業承継の促進が、等しく経営者の満足につながるわけではない。また、業績が良好でも「継がせられない」「継がせることが適当ではない」という事業もある。オーナーシェフの料理の腕に引かれて遠方からもお客がやってくる飲食店や、豊富な知識と経験によって取引先から絶大な信頼を寄せられているコンサルタントのように、経営者個人の能力によって成立している事業は、別の誰かが後を継いでも

うまくいかない可能性が高い。無理に承継しないほうが、経営者個人にとっても取引先にとっても幸せといえるかもしれない。

こうした観点から改めて考えると、事業の経営は個人の生き方の一つであり、その進退を第三者が決定したり評価したりするのはおこがましいともいえる。何らかの理由により事業を承継せずに廃業したとしても、経営者個人がそれまでの経営に満足しており、なおかつ廃業することにも納得しているのであれば、それはそれで良いのかもしれない。廃業といっても、必ずしも経営不振や後継者不在によるものばかりではない。先代からの家業の承継というよりも、あくまで個人の職業選択として今の事業を始めた人たちが、引退年齢になっていわゆるハッピーリタイアメントを迎えている実態もある。ただ、本人はハッピーでも取引先などに迷惑がかかるようであれば、問題かもしれない。いずれにせよ、中小企業経営者の高齢化が進んでいる今、このような廃業の存在にもっと目を向けて実態を分析することが重要ではないか。

そこで、日本政策金融公庫総合研究所では、経営者の引退¹に伴い廃業した企業の元経営者（以下、元経営者）に対して2019年10月に「経営者の引退と廃業に関するアンケート」（以下、廃業調査）を実施し、廃業の実態や廃業後の生活などを調査した。経営不振など事業を取り巻く外的環境の変化はともかくとして、経営者や家族の加齢、健康問題など経営者側の事情を廃業理由としている企業を詳しく調査した点が最大の特徴である。本稿では、この廃業調査の結果から経営者の引退に伴う廃業の実態を分析し、政策的な含意に結び

つけていきたい。以下、第2節では調査の概要として、実施要領を説明したうえで、分析対象の廃業理由と属性を確認する。続く第3節では廃業の実態に関する結果を、第4節では廃業後の生活に関する結果をみていく。最後の第5節では調査結果を整理し、必要な支援策を検討する。

2 調査の概要

(1) 実施要領

廃業調査はインターネット調査会社の登録モニターに対して事前調査を行い、調査対象となる元経営者を抽出したうえで詳細調査を実施した。実施要領は表-1のとおりである。

事前調査は、インターネット調査会社が保有するモニターの情報を基に、①事業を経営していないこと²と、②45歳以上であること、の二つを満たす人を対象とした。①は経営者である人を除外するための条件であり、②は若年層の廃業は引退ではなく経営の失敗に起因することが多いと考えられるため、設けた条件である。45歳で分けたのは、経営者が引退を意識するようになる年齢が45歳前後と考えられるからである³。

①と②の条件により抽出した対象者に事前調査への回答を依頼し、過去に事業を経営した経験があるかといったいくつかの設問により、元経営者の条件に該当するかどうかを確認していった。

大きな条件は二つあり、一つは、経営していた事業は経営者の引退を機に廃業していることである。経営者が引退している場合でも、親族や役員・

¹ 経営者の引退とは、自らの意思により経営者という仕事をやめることである。必ずしも就労を終えることを意味するものではないため、引退後に他社に勤務して働くことはありうる。

² 事業で使用していた不動産を活用して引退後に不動産賃貸を行うケースも想定されるため、不動産賃貸業を営んでいる場合は事前調査の対象とした。なお、一部のモニターについては、過去の事業経営の有無に関する情報を得られたため、過去に事業を営んでいたが、調査日時点では事業を営んでいない人を優先して事前調査を依頼した。

³ 当研究所が2015年に実施した「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」において、自分がまだ若いので後継者については決める必要がないと考えている「時期尚早企業」と、自分の代でやめるつもりであるため後継者がいない「廃業予定企業」の割合を経営者の各年齢で比較すると、46歳を境に廃業予定企業の割合が時期尚早企業の割合を上回っている。

表-1 「経営者の引退と廃業に関するアンケート」実施要領

調査時点	2019年10月
調査方法	インターネットによるアンケート（インターネット調査会社の登録モニターのうち、現在、事業を営んでいない45歳以上のモニターに事前調査を実施し、調査対象に該当する先に詳細調査を行った。ただし、事業で使用していた不動産を活用して引退後に不動産賃貸を行うケースも想定されるため、不動産賃貸業を営んでいる場合は事前調査の対象とした）。
調査対象	事前調査で尋ねた廃業の理由（複数回答）の選択肢を「経営者の事情」と「事業継続困難」に分類し、「経営者の事情」に一つでも回答している元経営者を調査対象とした（ただし、経営していた事業の業種が、「農林漁業」「不動産賃貸業」「太陽光発電事業」、廃業時の従業者数が「300人以上」、廃業年が「2009年以前」、廃業時の年齢が「45歳未満」であった人を除く）。なお、親族や役員・従業員が事業を承継したケース、および事業や企業が売却・譲渡されたケースは、事業は継続しており廃業していないため、調査対象外としている。
有効回答数	<p>500件（事前調査は972件）</p> <p>高年齢、体力・気力の衰え、自身の健康上の理由、家族の介護や看病、育児、その他の家庭の事情、年金の受給開始、他社で勤務することになった、兼業していた仕事が忙しかった</p> <p>経営者の事情による廃業 (n=669, 68.8%)</p> <p>事業継続困難による廃業 (n=611, 62.9%)</p> <p>経営者の事情および事業継続困難による廃業 (n=308, 31.7%)</p> <p>調査対象外</p> <p>売上げの低迷、債務の支払いが困難になった、経営に大きな問題はなかったが事業の将来には不安があった、人手不足・人材不足、家族従業員が働けなくなった、重要な仕事をしていた役員・従業員が働けなくなった、従業員全般の高齢化、取引先の廃業・倒産、入居物件の取り壊し、災害に遭った</p> <p>↓</p> <p>詳細調査の対象 669件</p> <p>↓</p> <p>詳細調査の有効回答 500件 ※業歴が3年以下であった場合は創業の失敗による廃業である可能性が高いため、調査対象であっても分析対象外としている。</p>

(注) nはアンケート回答数（以下同じ）。

従業員が事業を承継したケース、あるいは事業や企業が他社に売却・譲渡されたケースは、事業は継続しており廃業していないため、詳細調査の対象外としている。

もう一つは、廃業理由として「経営者の事情」を挙げていることである。廃業理由を複数回答で尋ね、その選択肢を「経営者の事情」によるものと「事業継続困難」によるものに分類し、経営者の事情に該当する理由の一つでも回答している場合を元経営者と考えることとする⁴。

このほかの条件として、経営していた事業の業種が「農林漁業」「不動産賃貸業」「太陽光発電事業」、廃業時の従業者数が「300人以上」、廃業した年が「2009年以前」、廃業時の年齢が「45歳未満」

の各ケースは、調査対象外とした。

これらの条件すべてを満たす669件を調査対象として詳細調査を実施した。そして、業歴が3年以下のため創業の失敗による廃業である可能性が高いものを対象外とした結果、有効回答となったのは500件である。本稿では、この500件について廃業の実態や廃業後の生活などをみていくが、まず本節で廃業理由と属性を概観し、分析対象の特徴を把握しておこう。

(2) 廃業理由

廃業理由は、複数回答で尋ねるほか、最も大きな理由が何かも尋ねている。また、廃業理由は廃業時の年齢によって異なる傾向があると考えられ

⁴ 「経営者の事情」は、「高年齢」「体力・気力の衰え」「自身の健康上の理由」など、経営者の代わりに経営する人がいれば事業は継続されていたと考えられる廃業理由、「事業継続困難」は、「売上げの低迷」「債務の支払いが困難になった」「経営に大きな問題はなかったが事業の将来には不安があった」など、代わりとなる経営者がいても事業の継続は難しいと考えられる廃業理由である。

表－２ 詳細調査の分析対象企業における廃業の理由

(単位:%、件)

	複数回答			最も大きな理由		
	全 体	60歳未満	60歳以上	全 体	60歳未満	60歳以上
経営者の事情	100.0	100.0	100.0	73.8	72.1	75.6
体力・気力の衰え	47.4	40.3	55.0	20.6	16.7	24.8
自身の健康上の理由	27.6	27.5	27.7	16.4	15.9	16.9
高 齢	26.6	5.8	48.8	7.4	0.4	14.9
他社で勤務することになった	19.4	33.7	4.1	11.0	19.8	1.7
その他の家庭の事情（家族の介護や看病、育児を除く）	14.4	17.8	10.7	6.6	7.8	5.4
年金の受給開始	12.8	1.6	24.8	3.4	0.8	6.2
家族の介護や看病	10.8	13.6	7.9	6.4	7.4	5.4
兼業していた仕事が忙しくなった	3.6	7.0	0.0	1.8	3.5	0.0
育 児	2.0	1.9	2.1	0.2	0.0	0.4
事業継続困難	48.6	55.0	41.7	23.6	26.4	20.7
売上げの低迷	35.8	40.3	31.0	15.0	16.7	13.2
経営に大きな問題はなかったが事業の将来には不安があった	12.0	13.2	10.7	2.4	3.1	1.7
人手不足・人材不足	5.8	9.3	2.1	0.6	0.8	0.4
取引先の廃業・倒産	5.6	4.7	6.6	2.4	1.9	2.9
債務の支払いが困難になった	4.2	6.6	1.7	1.8	1.9	1.7
家族従業員が高齢で働けなくなった	1.6	1.2	2.1	0.0	0.0	0.0
家族従業員が健康上の理由で働けなくなった	1.4	1.2	1.7	0.2	0.4	0.0
重要な仕事をしてきた役員・従業員が健康上の理由で働けなくなった	1.4	2.3	0.4	0.8	1.2	0.4
従業員全般の高齢化	1.4	1.6	1.2	0.0	0.0	0.0
入居物件の取り壊し	0.6	0.4	0.8	0.2	0.0	0.4
災害に遭った	0.6	0.8	0.4	0.2	0.4	0.0
重要な仕事をしてきた役員・従業員が高齢で働けなくなった	0.2	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0
その他	3.0	2.3	3.7	2.6	1.6	3.7
n	500	258	242	500	258	242

資料：日本政策金融公庫総合研究所「経営者の引退と廃業に関するアンケート」（2019年）（以下同じ）

(注) 1 小数第2位で四捨五入しているため、合計が100%にならない場合がある（以下同じ）。

2 60歳未満と60歳以上は廃業時の年齢により分類した。

るため、全体での集計に加えて、廃業時の年齢が60歳未満と60歳以上のそれぞれのケースの集計も行った。それらの結果をまとめたものが表－2である。

分析対象全体の結果からみてみよう。「経営者の事情」と「事業継続困難」の割合については、複数回答における「経営者の事情」は、該当する回答がある場合を詳細調査の対象としているため、100%となる。「事業継続困難」は48.6%で、約5割の元経営者は「事業継続困難」に該当する廃業理由も挙げている。最も大きな理由の場合、

「経営者の事情」は73.8%、「事業継続困難」は23.6%となる。2割強は「事業継続困難」を最も大きな理由としているが、大多数は「経営者の事情」が最も大きな廃業の理由となっている。

「経営者の事情」の内容をみると、最も割合が高いのは「体力・気力の衰え」である。複数回答では47.4%、最も大きな理由でも20.6%となっている。続いて割合が高いものは、「自身の健康上の理由」「高齢」「他社で勤務することになった」などである。「事業継続困難」の内容については、「売上げの低迷」が複数回答で35.8%、最も大

きな理由で15.0%と、最も割合が高い。以下、「経営に大きな問題はなかったが事業の将来には不安があった」「人手不足・人材不足」「取引先の廃業・倒産」などが続いている。

次に、60歳未満と60歳以上の廃業理由をみると、複数回答において「事業継続困難」が理由にある割合は、60歳未満では55.0%、60歳以上では41.7%で、60歳以上は60歳未満と比べて低い。最も大きな理由については、「経営者の事情」が60歳未満は72.1%、60歳以上は75.6%、「事業継続困難」が60歳未満は26.4%、60歳以上は20.7%である。その差は、複数回答における「事業継続困難」の違いほど大きくはない。

「経営者の事情」の内容は、60歳未満と60歳以上で大きな違いがある。複数回答において「体力・気力の衰え」が60歳未満で40.3%、60歳以上で55.0%を占め、ともに最も割合が高いことは同じだが、次に高いものは、60歳未満は「他社で勤務することになった」(33.7%)、60歳以上は「高齢」(48.8%)である。3番目はいずれも「自身の健康上の理由」(順に27.5%、27.7%)で、回答割合もほぼ同じだが、4番目は60歳未満では「その他の家庭の事情(家族の介護や看病、育児を除く)」(17.8%)、60歳以上では「年金の受給開始」(24.8%)となっている。60歳未満は他社への勤務や家庭の事情といった理由が多く、60歳以上は年齢に関する理由が多い。最も大きな理由の割合をみても同様の傾向が確認できる。

他方、「事業継続困難」の内容については、「売り上げの低迷」が60歳未満で40.3%と60歳以上(31.0%)より10ポイントほど高いものの、そのほかの理由については両方で回答の傾向に大きな違いがあるようにはみえない。「事業継続困難」に該当する理由は経営者の年齢に関係なく生じるものが多いのだろう。

(3)分析対象の属性

ここでは分析対象の属性として、元経営者の属性と経営していた企業の属性を確認する。元経営者の属性は、廃業時の年齢、性別、創業者との関係、引退時までの経営年数、経営していた企業の属性は、業種、業歴、経営組織、年商、従業員数である。

まず、元経営者の属性について、廃業時の年齢をみると平均は58.5歳である。年齢層の構成比は、「45～49歳」が17.2%、「50歳代」が34.4%、「60歳代」が38.8%、「70歳以上」が9.6%となっている。60歳以上は48.4%、60歳未満は51.6%であり、引退して廃業した経営者といっても、必ずしも60歳以上ばかりというわけではない。性別は、「男性」が79.6%、「女性」が20.4%で男性の割合が高い。元経営者と創業者との関係をみると「創業者本人」の割合は79.0%で約8割を占めている。残り約2割が事業を承継し経営者となった後継者で、15.2%が「創業者の親族」、5.8%が「創業者の親族以外」である。引退時までの経営年数は、「10～19年」が36.0%で最も割合が高い。以下、「9年以下」が29.4%、「20～29年」が19.0%、「30年以上」が15.6%となっており、平均は17.0年である。

続いて、経営していた企業の属性をみていくと、経営していた企業の業種は、「専門・技術サービス業、学術研究」が15.4%と最も多い(表-3)。次いで「小売業」が14.2%、「情報通信業」が11.8%、「建設業」と「飲食サービス業」が8.4%となっている。業歴⁵は平均23.0年である。「10～19年」が33.6%で最も割合が高く、「30年以上」が24.8%、「9年以下」が23.6%、「20～29年」が18.0%と続いている。廃業時の経営組織は、「個人」経営が75.6%と「法人」の24.4%より割合が高い。

⁵ 業歴は廃業年から創業年を引いて計算している。前述のとおり、創業の失敗による廃業である可能性が高い3年以下の企業は分析対象外としているため、業歴は4年が最も短い。なお、創業年は、1900年以前の場合、1900年と回答してもらっている。

表-3 経営していた企業の業種

	(単位:%) (n=500)
専門・技術サービス業、学術研究	15.4
小売業	14.2
情報通信業	11.8
建設業	8.4
飲食サービス業	8.4
教育、学習支援業	6.8
その他のサービス業	6.0
製造業	5.8
卸売業	5.0
生活関連サービス業	4.8
運輸業	4.4
医療、福祉	3.8
不動産業	2.0
宿泊業	0.4
娯楽業	0.4
その他	2.4

(注)「物品賃貸業」の回答はなかった。

年商については経営していた期間で最も多かった時、廃業を決めた時、廃業前の1年間の三つの時点での金額を尋ねている。経営していた期間で最も多かった時は「2,000万円以上」が36.0%と最も割合が高い(図-1)。他方、廃業を決めた時と廃業前の1年間では「500万円未満」が、それぞれ52.2%、54.0%と5割を占めている。年商は、廃業を決めた時が平均1,417.2万円、廃業前の1年間が平均1,331.8万円で、経営していた期間で最も多かった時の平均3,780.7万円の半分以下となっている。ただし、「2,000万円以上」の割合は、廃業を決めた時は16.6%、廃業前の1年間は16.2%である。最も多かった時と比べると、その割合は低いものの、廃業に比較的近い時期までそれなりの年商をあげていた元経営者もいるようだ。

従業員数についても経営していた期間で最も多かった時、廃業を決めた時、廃業時の3時点での人数を尋ねている。経営していた期間で最も多かった時は「1人(経営者のみ)」が32.0%、「2~4人」が31.6%と同程度であるが、「1人(経営者のみ)」の割合は、廃業を決めた時では46.0%、

図-1 経営していた企業の年商

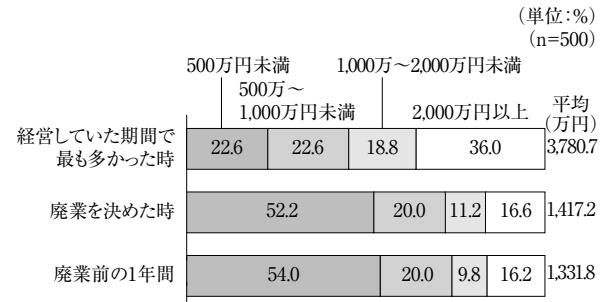
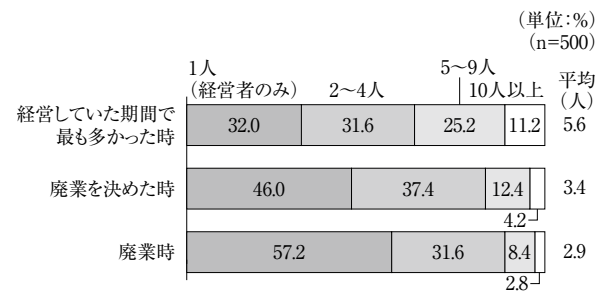


図-2 経営していた企業の従業員数



廃業時では57.2%と徐々に高まっている(図-2)。対して「2~4人」は、廃業を決めた時は37.4%とやや高まっているが、廃業時でも31.6%で最も多かった時と変化はない。「2~4人」の割合が廃業を決めた時で高まっているのは、それまで5人以上だった企業の従業員数が「2~4人」となっているからだろう。経営していた期間で最も多かった時に25.2%だった「5~9人」と、11.2%だった「10人以上」の割合は、廃業を決めた時には12.4%、4.2%と減少している。廃業時には8.4%、2.8%にまで減っており、「1人(経営者のみ)」の割合が57.2%になっていることと併せて考えると、廃業に向けて従業員を減らしている様子が見えてくる。

3 廃業の実態

分析対象の属性を確認した後は元経営者の廃業の実態や廃業後の生活などをみていこう。本節では、廃業の実態として、承継の検討有無、廃業の準備、経営の状況、廃業の課題を順に確認する。

図-3 後継者の検討状況

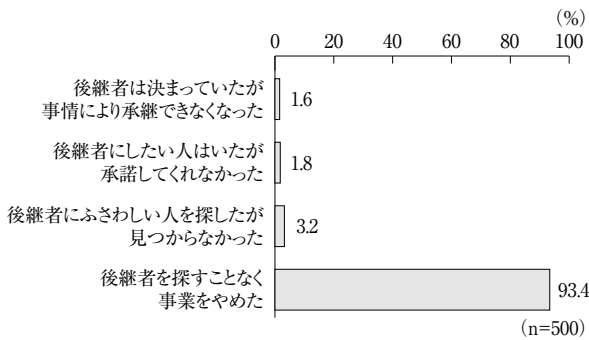
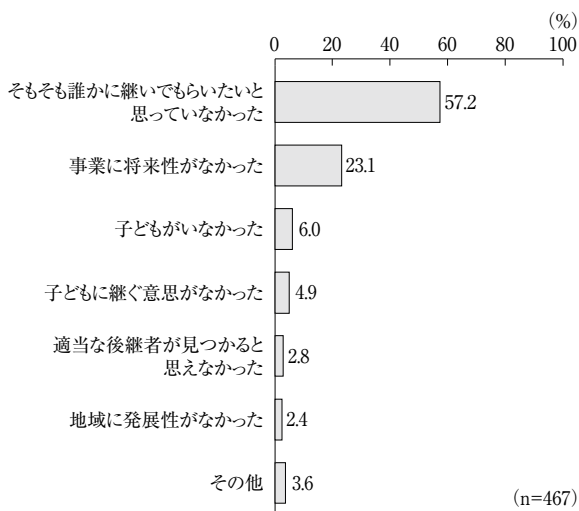


図-4 後継者を探すことなく事業をやめた理由



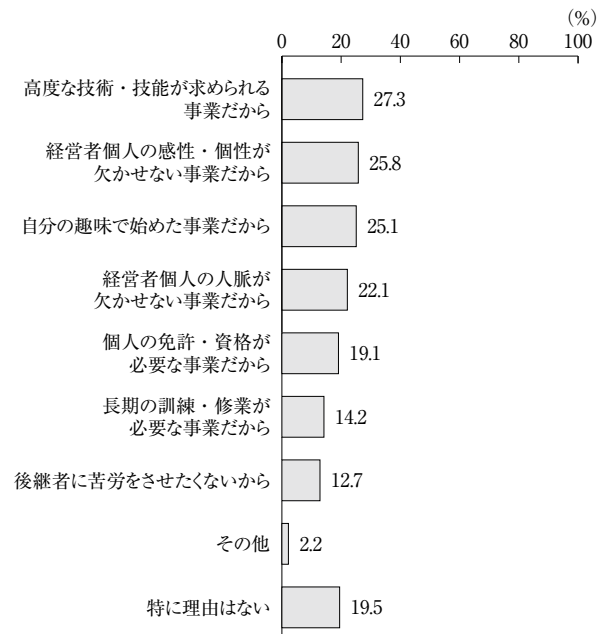
(注) 図-3で「後継者を探すことなく事業をやめた」と回答した人に尋ねたもの。

(1) 承継の検討有無

後継者の検討状況を見ると、「後継者を探すことなく事業をやめた」が93.4%と大半を占めており、「後継者は決まっていたが事情により承継できなくなった」(1.6%)、「後継者にしたい人はいたが承諾してくれなかった」(1.8%)、「後継者にふさわしい人を探したが見つからなかった」(3.2%)の割合はわずかである(図-3)。後継者を探さずに廃業した元経営者が多く、事業全体を他社に譲渡することを検討したかどうかについても、「検討した」人は8.8%で、91.2%が「検討しなかった」と回答している。

後継者を探すことなく事業をやめた理由を尋ね

図-5 誰かに継いでもらいたいと思っていなかった理由(複数回答)



(注) 図-4で「そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていなかった」と回答した人に尋ねたもの。

ると、「そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていなかった」が57.2%となっている(図-4)。次いで「事業に将来性がなかった」が23.1%となっており、「子どもがいなかった」(6.0%)、「子どもに継ぐ意思がなかった」(4.9%)などの割合は低い。後継者難が理由である割合は少なく、事業の見通しを懸念してという理由もあるにはあるが、そもそも事業を承継するつもりはなかった割合に比べるとかなり低い。

では、なぜ承継するつもりがないのか。事業を誰かに継いでもらいたいと思っていなかった理由を見ると、「高度な技術・技能が求められる事業だから」(27.3%)、「経営者個人の感性・個性が欠かせない事業だから」(25.8%)、「経営者個人の人脈が欠かせない事業だから」(22.1%)などが高い割合となっている(図-5)。これらの理由に挙がっている技術・技能、感性・個性、人脈は、経営者個人に備わったものであり、他者にそのまま引き継がせることは困難である。こうした

経営資源を抜きに誰かが事業を継いでも経営は成り立たないであろうから、元経営者は継いでもらいたいと思わなかったのだろう。また、「自分の趣味で始めた事業だから」という理由も25.1%と割合が高い。自分の満足のために始めているのだから、自分が引退すればその事業も当然終わりを迎えると、ごく自然に考えるのだろう。

(2) 廃業の準備

廃業を決めた時の年齢の平均は57.6歳である。年齢層の構成比は「49歳以下」が19.8%、「50歳代」が35.8%、「60歳代」が36.6%、「70歳以上」が7.8%となっている。廃業時の年齢の平均や分布と大きな差はみられず⁶、実際、廃業時の年齢と廃業を決めた時の年齢の差を計算した廃業までの期間は、「1年未満」が69.8%と多数を占め、「1年」は15.6%、「2年」は6.2%、「3年以上」は8.4%である。廃業を決めて、そう長くない期間で廃業しているといえる。まだ経営する意欲は十分にあったとしても、何らかの事情により、早く廃業せざるをえなくなることもある。いったん廃業を決めたならば、計画的に準備を進めておくことが重要だろう。

そこで、元経営者が廃業に当たってどのような取り組みを行ったかを確認しておこう。

まずは、廃業に関して誰かに相談したかどうかである。ほとんどの経営者は廃業を経験したことはないはずだ。廃業に向けてどのような取り組みが必要か、わからなかったという元経営者もいただろう。廃業のために相談した外部機関や専門家を尋ねたところ、71.0%は「相談していない」との回答だったが、残り29.0%の元経営者は誰かに相談している(図-6)。相談の相手は「公認会計士・税理士」が13.6%と最も多く、次いで「取引先」が5.6%、「同業者・同業者団体」が5.0%、「弁護士・司法書士」が4.8%である。「公認会計士・

図-6 廃業のために相談した外部機関や専門家(複数回答)

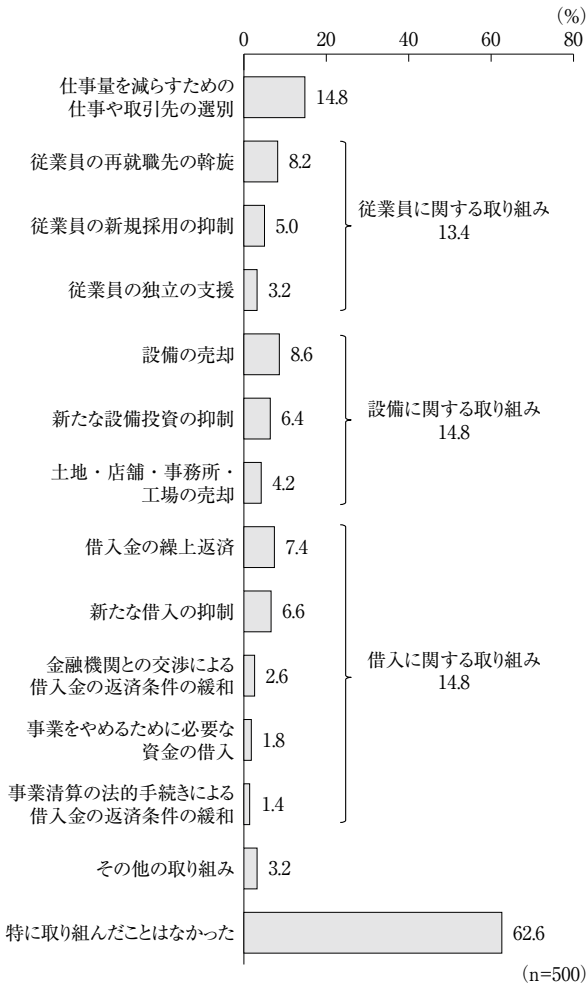


税理士」への相談が多いのは、財務書類や税務書類の作成等を通じて普段から接触があり、事業の実情にも詳しいことから、相談しやすい相手だからではないだろうか。加えて、廃業の際には廃業届の提出をはじめとした税務に関する手続きが必要になることも理由にあるだろう。

続いて、廃業のために取り組んだことをみると、「特に取り組んだことはなかった」という割合は62.6%で、およそ4割の元経営者が廃業に向けてさまざまな取り組みを行っている(図-7)。取り組みの内容は、「仕事量を減らすための仕事や取引先の選別」が14.8%と最も多く、「設備の売却」が8.6%、「従業員の再就職先の斡旋」が8.2%、「借

⁶ 廃業時の年齢と比べると、平均の差は-0.9歳、構成比の差は「49歳以下」が2.6ポイント、「50歳代」が1.4ポイント、「60歳代」が-2.2ポイント、「70歳以上」が-1.8ポイントである。

図-7 廃業のために取り組んだこと (複数回答)



入金繰上返済」が7.4%と続いている。

取り組み内容を、従業員、設備、借入のそれぞれに関するものでまとめると、「従業員に関する取り組み」は13.4%、「設備に関する取り組み」は14.8%、「借入に関する取り組み」は14.8%となる。最も多い「仕事量を減らすための仕事や取引先の選別」を「取引先に関する取り組み」としてみれば、取引先、従業員、設備、借入についての取り組みは同程度の割合で行われている。いずれ

にせよ、どの取り組みも事業規模の縮小につながるものであるという共通点がある。廃業を決めた後は、徐々に事業を小さくしてソフトランディングを図っている様子が見えてくる。

事業規模を縮小する方法の一つに、経営資源の引き継ぎがある。廃業に当たり、機械・車両などの設備や販売先・受注先などの取引先といった経営資源を、他社や開業予定者などに譲り渡すことである⁷。廃業する企業にとっては、従業員の雇用の維持、取引先への影響の緩和、債務の整理・軽減、廃業費用の軽減といったメリットがあり、失われるはずだった経営資源が他社に有効活用されることを通じて、廃業による社会的・経済的損失をカバーする機能がある。地域経済の活力維持やさらなる活性化といった効果も期待できる。

こうした経営資源の引き継ぎを元経営者が行ったかどうかをみると、「引き継いだ経営資源はない」が86.4%を占め、引き継いでいる割合は1割強である(図-8)⁸。引き継いだ経営資源の内容については、「販売先・受注先」が6.0%、「設備」が4.4%、「仕入先・外注先」が2.8%などとなっている。図-7で見たように、元経営者は廃業に向けて取引先の選別や設備の処分、従業員の再就職の斡旋といった取り組みを行い、事業規模を小さくしている。廃業後の経営資源について、最終的にどうするかが事前に十分に検討されているため、経営資源の引き継ぎは1割強にとどまっているのかもしれない。

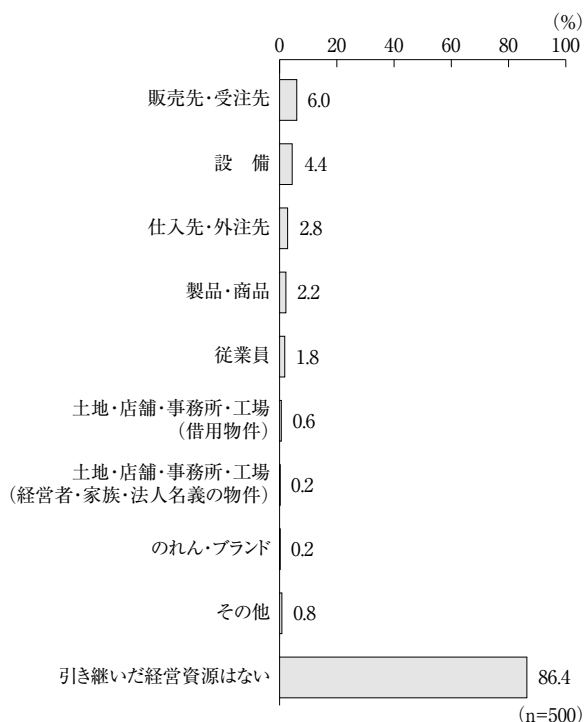
(3) 経営の状況

売上不振や資金繰りの悪化など倒産に近い理由で廃業する企業は、経営状況は良くなかったと思

⁷ 深沼・井上(2006)では取引ネットワークの引き継ぎを、井上(2017)では経営資源の引き継ぎ全般を分析している。

⁸ 井上(2017)で分析している「経営資源の譲り渡しに関するアンケート」の結果では、経営資源を引き継いだ割合は29.9%となっている。同調査の引き継ぎ割合が本稿で分析している廃業調査と比べて高いのは、調査対象の違いによるものと考えられる。同調査の調査対象には、廃業調査では調査対象外となっている、元経営者となった時に事業を一部承継した人が含まれる。また、廃業理由による調査対象の絞り込みをしておらず、廃業理由が「事業継続困難」のみのケースも含まれている。廃業理由が「事業継続困難」のみの場合は、廃業理由が「経営者の事情」に該当する場合と比べて相対的に従業者規模が大きいことや、債務整理のための資金の確保や廃業費用の削減といったインセンティブがあることにより、経営資源の引き継ぎが行われやすいと考えられる。

図－8 廃業の際に引き継いだ経営資源（複数回答）

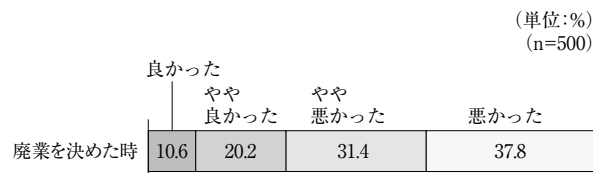


われる。経営者の引退による廃業の場合はどうだろうか。

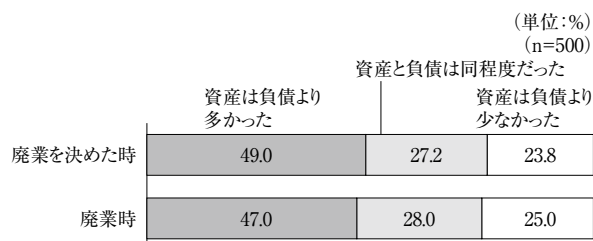
廃業を決めた時の事業の将来性をみると、「事業を継続することはできるが縮小が予想された」が35.6%、「事業をやめざるをえなかった」が35.2%であり、両者を合計した7割の元経営者は、事業の将来性は乏しいと感じていたようである。他方、「成長が期待できた」(5.0%)、「成長は期待できないが現状維持は可能だった」(24.2%)と回答した元経営者もあり、3割は事業の継続についての支障はなかったと考えていた。

実際に廃業を決めた時の同業他社と比べた業況をみると、「良かった」が10.6%、「やや良かった」が20.2%、「やや悪かった」が31.4%、「悪かった」が37.8%である(図－9)。「やや悪かった」と「悪かった」を合計した割合は69.2%で、確かに業況は良くなかった企業のほうが多いが、それでも約3割が業況は良かったと回答している。

図－9 廃業を決めた時の同業他社と比べた業況



図－10 廃業を決めた時と廃業時の財務状況



また、財務状況については、「資産は負債より多かった」が廃業を決めた時は49.0%、廃業時は47.0%とどちらも5割近くを占め、「資産と負債は同程度だった」が廃業を決めた時は27.2%、廃業時は28.0%と3割弱となっている(図－10)。結果として、「資産は負債より少なかった」という債務超過の割合は2割ほどにとどまっており、業況が悪い企業のほうが多かったとはいうものの、総じて資産を消費してしまう前に廃業している。

資産・負債の整理によって手元に残った資金の額を確認すると、「100万円未満」が44.6%と最も多く、以下、「100万～500万円未満」が21.0%、「500万～1,000万円未満」が5.6%、「1,000万～3,000万円未満」が7.2%、「3,000万円以上」が5.8%となっている。一方、「資金は残らず債務が残った」という割合は15.8%である。元経営者の借入金については、78.8%が「借入金は残っていない」と回答している⁹。元経営者の大半は資産を残して廃業できており、債務の整理が問題になったというケースはそれほど多くはないといえるだろう。

⁹ 個人の生活に関する借入金を除く。また、「答えたくない」という回答を除いて集計している。

表－4 廃業時に困ったことと問題になったこと (複数回答)

(単位:%、件)

廃業時に困ったこと		廃業時に問題になったこと	
どのように事業をやめればよいかわからなかった	7.0	生活するための収入がなくなった	18.8
近隣の一般消費者に事業の継続を求められた	6.2	販売先や受注先の企業に不便をかけた	8.8
販売先や受注先の企業に事業の継続を求められた	5.6	近隣の一般消費者に不便をかけた	7.4
誰に相談してよいかわからなかった	5.4	借入金や買掛金などの債務が残った	6.8
土地・店舗・事務所・工場の処分が難しかった	4.2	事業をやめる際にかかった費用の負担が大きかった	4.8
仕入先や外注先に事業の継続を求められた	3.6	仕入先や外注先に不便をかけた	4.2
設備の処分が難しかった	3.4	商店街や地場産業など地元の活力が低下した	1.0
必要な手続きを依頼できる専門家を見つけるのが難しかった	2.8	従業員の再就職先が見つからなかった	0.8
借入金の繰上返済を求められた	1.8	その他	0.8
事業をやめるために必要な資金を借りられなかった	1.6	特に問題になったことはなかった	61.4
従業員に再就職先の紹介を求められた	0.8	n	500
その他	1.0		
特に困ったことはなかった	74.6		
n	500		

(注) 廃業時に困ったことと実際に問題として表面化したことを分けて尋ねている。

(4) 廃業の課題

債務の整理が問題となることは少ないとしても、廃業の際に課題となりうることはほかにも存在する。廃業のためにかかる費用はその一つである。かかった費用の内容をみると、「登記や法手続などの費用」が17.4%、「機械・車両などの設備の処分費用」が11.2%、「製品・商品などの在庫の処分費用」が10.8%、「不動産賃貸契約の解約に伴う費用」が6.4%、「従業員の退職金」が6.2%、「借入金の繰上返済金」が5.0%などとなっている。こうした費用は、事業規模が小さければ、少額で済むと思われる。また、「費用はかからなかった」という元経営者も61.4%いる。すでにみたように元経営者が経営していた企業は年商や従業員規模が小さい。実際に廃業時に問題になったことの内容を確認しても、「事業をやめる際にかかった費用の負担が大きかった」という割合は4.8%と高くはない(表-4)。

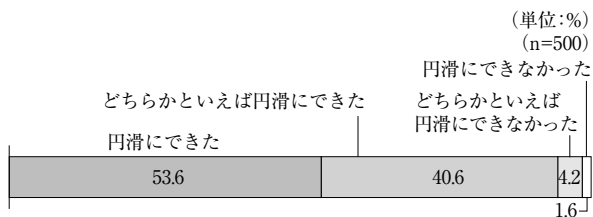
廃業調査では、廃業時に困ったことと実際に問

題として表面化したことを分けて尋ねているが、結果は表-4のとおり、「特に困ったことはなかった」が74.6%、「特に問題になったことはなかった」が61.4%と、廃業に当たって特段課題に直面しなかった人のほうが多い¹⁰。また、困ったことや問題になったことの具体的な内容は、「生活するための収入がなくなった」の18.8%を除けば、「どのように事業をやめればよいかわからなかった」が7.0%、「近隣の一般消費者に事業の継続を求められた」が6.2%、「販売先や受注先の企業に不便をかけた」が8.8%、「近隣の一般消費者に不便をかけた」が7.4%などと、いずれも10%未満である。内容は多岐にわたるものの、それぞれの割合は必ずしも高いわけではない。廃業に向けての課題は、共通する大きな課題が存在するというよりも、個々の企業の状況によってさまざまであるといえるだろう。

廃業時に困ったことや問題になったことがあるという回答は一定割合存在するものの、元経営者の廃業に対する自己評価は総じて良好である。廃

¹⁰ 困ったことも問題になったこともなかった割合は55.0%である。

図-11 廃業の円滑度



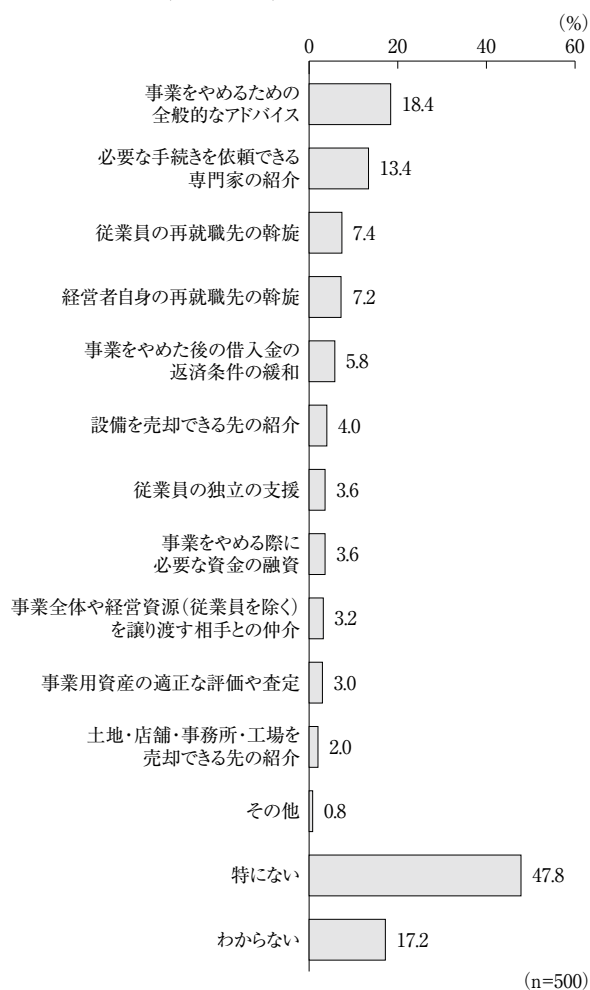
業のタイミングをみると、「ちょうどよいタイミングだった」が64.2%、「もっと早くやめるべきだった」が21.2%、「もっと遅くてもよかった」が14.6%である。円滑に廃業できたかどうかという設問に対する回答は、「円滑にできた」が53.6%、「どちらかといえば円滑にできた」が40.6%となっており、実に9割超が円滑に廃業できたと回答している(図-11)。「どちらかといえば円滑にできなかった」と「円滑にできなかった」は、それぞれ4.2%、1.6%と、全体のなかではわずかである。

円滑に廃業するために必要な支援は、円滑に廃業できた割合が高いこともあり、「特にない」が47.8%と多い(図-12)。ただし、「事業をやめるための全般的なアドバイス」(18.4%)、「必要な手続きを依頼できる専門家の紹介」(13.4%)、「従業員の再就職先の斡旋」(7.4%)、「経営者自身の再就職先の斡旋」(7.2%)など、具体的な支援を望む元経営者もいる。

4 廃業後の生活

前節では廃業の実態について詳しくみた。元経営者は廃業に向けて特に準備はしなかった人が多いものの、おおむね資産を残した状態で円滑に廃業できていることが確認できた。こうした人たちの廃業後の生活はどのようなものなのだろうか。収入、日々の過ごし方、家族との時間、満足度と生きがいの4項目についてみてみよう。

図-12 円滑に廃業するために必要な支援(複数回答)



(1) 収入

廃業時に問題になったこととして、「生活するための収入がなくなった」を挙げる元経営者が18.8%いた。生活していくには先立つもの、収入や貯蓄がなければならない。元経営者本人の収入や貯蓄高に関する調査結果を押さえておこう¹¹。

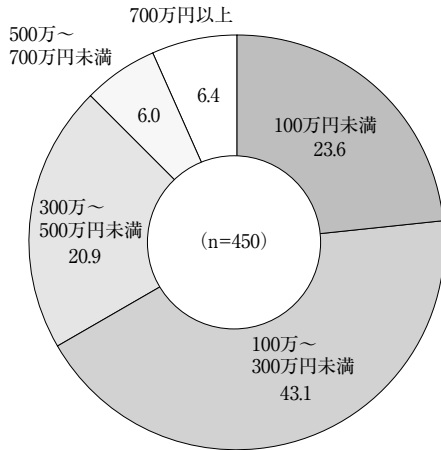
最近1年間の収入をみると、「100万円未満」が23.6%、「100万～300万円未満」が43.1%、「300万～500万円未満」が20.9%、「500万～700万円未満」が6.0%、「700万円以上」が6.4%となっており、300万円未満が7割弱を占めている(図-13(1))。

¹¹ 収入も貯蓄高も「答えたくない」という回答を除いて集計している。

図-13 元経営者本人の最近1年間の収入と現在の貯蓄高

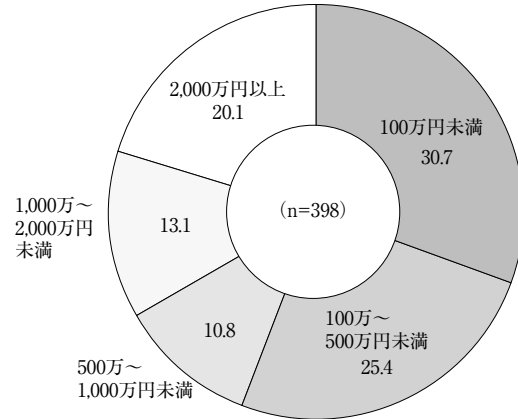
(1) 最近1年間の収入

(単位:%)



(2) 現在の貯蓄高

(単位:%)



(注) 「答えたくない」という回答を除いて集計している。

収入は必ずしも多いとはいえない水準であろう。現在の貯蓄高については、「100万円未満」が30.7%、「100万～500万円未満」が25.4%、「500万～1,000万円未満」が10.8%、「1,000万～2,000万円未満」が13.1%、「2,000万円以上」が20.1%である(図-13(2))。「100万円未満」と「100万～500万円未満」に次いで「2,000万円以上」の割合が高く、収入と違い、貯蓄高にはばらつきがあるようだ。

現在の生活をまかなっている収入の種類を確認すると、全体では「公的年金」が54.2%と最も割合が高く、以下、「勤務収入」が41.6%、「配偶者の収入」が32.8%、「貯蓄の取り崩し」が30.6%と続いている(表-5)。現在の年齢が60歳未満の場合は「勤務収入」(70.0%)が、60歳以上の場合は「公的年金」(82.6%)が多い。最も多い収入は何か尋ねた結果は、全体で「公的年金」と「勤務収入」がそれぞれ3割を超える値となっている一方、「配偶者の収入」と「貯蓄の取り崩し」は10%台である。前者が中心的な収入源であるのに対し、後者はどちらかといえば補完的な収入源であることがうかがえる。また、かつては事業経営で一財産を築き老後を豊かに過ごすという例もよ

くあったが、「金融や不動産などの投資収入」「太陽光発電による収入」「不動産賃貸による収入」をまとめた「投資収入」の割合は全体では17.4%、60歳以上に限っても21.0%とそれほど多くはない。資産を残して廃業後の生活を支える十分な収入源を用意しておくことが望ましいが、今の時代は債務を残すことなく事業を終えられれば、それでまずまずということなのかもしれない。

生計を維持するために行ったことを複数回答で尋ねたところ、「特にない」の割合は29.8%で、7割の元経営者が何らかの取り組みを実施している。最も割合が高いのは「支出の節約」の27.6%だが、「フルタイムでの勤務」と「貯蓄の取り崩し」もそれぞれ27.4%、25.4%と同程度の水準である。「パートタイムでの勤務」(15.6%)や「資産の売却」(4.8%)といった回答もある。

生計に余裕があるかどうかについては、「あまり余裕がない」(24.4%)と「まったく余裕がない」(15.8%)を合わせた「余裕がない」は40.2%で、「かなり余裕がある」(5.4%)と「やや余裕がある」(21.2%)を合わせた「余裕がある」の26.6%より多い(図-14)。「どちらともいえない」は33.2%である。

表－5 現在の生活をまかなっている収入の種類

(単位:%、件)

	複数回答			最も多い収入		
	全 体	60歳未満	60歳以上	全 体	60歳未満	60歳以上
勤務収入	41.6	70.0	24.2	30.8	56.3	15.2
年金収入	57.2	11.1	85.5	37.6	5.3	57.4
公的年金	54.2	7.9	82.6	34.0	3.2	52.9
私的年金（小規模企業共済の共済金を除く）	13.0	2.6	19.4	2.6	1.1	3.5
小規模企業共済の共済金	7.4	4.2	9.4	1.0	1.1	1.0
投資収入	17.4	11.6	21.0	4.0	1.6	5.5
金融や不動産などの投資収入	14.6	9.5	17.7	3.0	1.1	4.2
太陽光発電による収入	2.4	1.6	2.9	0.2	0.0	0.3
不動産賃貸による収入	2.2	2.6	1.9	0.8	0.5	1.0
家族収入	38.8	42.6	36.5	15.8	21.6	12.3
配偶者の収入	32.8	36.8	30.3	13.4	19.5	9.7
同居家族の収入（配偶者の収入を除く）	9.0	10.0	8.4	1.6	1.6	1.6
親族などからの仕送り	1.6	1.6	1.6	0.8	0.5	1.0
貯蓄の取り崩し	30.6	22.6	35.5	10.0	13.7	7.7
生活保護	2.0	2.6	1.6	1.4	1.6	1.3
その他の収入	1.0	0.5	1.3	0.4	0.0	0.6
n	500	190	310	500	190	310

(注) 60歳未満と60歳以上は現在の年齢により分類した。

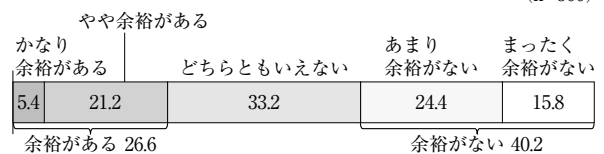
「余裕がない」と回答している人に対して、余裕がない理由を複数回答で尋ねると、「収入が少ない」が75.6%と高い割合を占めている。「収入がない」(15.9%)と「収入が安定していない」(10.9%)を合わせると、「収入に関する理由」は95.0%に達する。また、「支出に関する理由」を挙げる割合も41.8%とある程度存在する。内容は「食費や家賃などの生活に必要な支出が多い」が28.4%、「病気やけがの治療、介護の費用がかかる」が16.9%、「子どもや孫などの教育費がかかる」が9.0%などである。他方、住宅ローンや経営していた事業の借入金などの返済がある「借入金に関する理由」の割合は13.9%である。

(2) 日々の過ごし方

廃業後の日々の過ごし方をみると、「フルタイムでの勤務」が28.2%、「パートタイムでの勤務」が15.6%である(表-6)。これらは、日々の過

図－14 生計の余裕の有無

(単位:%)
(n=500)



ごし方のうち最も力を入れている過ごし方の上位二つ(それぞれ27.0%、11.2%)でもある。ただし、「フルタイムでの勤務」は、理想の過ごし方であるという割合(21.6%)より高い値となっている。現在の生活をまかなうために勤務収入を得ている人が4割を超える(表-5)ことからみても、仕方なく働いている人が少なからずいるといえそう。一方で、「運動やスポーツ」「習い事や旅行などの趣味(運動やスポーツを除く)」「友人や知人との交流」が、それぞれ18.4%、15.2%、19.2%となっており、余暇を楽しんでいる人が一定割合存在している。もっとも、理想の過ごし方として

表-6 廃業後の日々の過ごし方と理想の過ごし方 (複数回答)

(単位:%、件)

	日々の 過ごし方	最も力を入れて いる過ごし方	経営経験が 生かされている 過ごし方	理想の 過ごし方
フルタイムでの勤務	28.2	27.0	17.0	21.6
パートタイムでの勤務	15.6	11.2	6.8	18.8
就職活動	1.8	0.8	0.0	-
新たに事業を始める準備	2.2	0.2	1.4	-
事業の経営	-	-	-	5.6
運動やスポーツ	18.4	7.6	1.4	33.2
習い事や旅行などの趣味 (運動やスポーツを除く)	15.2	6.8	1.6	34.2
友人や知人との交流	19.2	4.2	6.2	31.8
学業や資格取得の勉強	1.6	0.4	1.0	5.4
自治会やボランティアなど社会活動	10.6	4.2	4.4	14.4
病気やけがの治療	14.4	9.4	1.4	10.6
家族の介護や看病	7.4	3.0	0.4	4.0
育児	2.2	0.8	0.2	3.0
家事	21.2	8.8	1.8	15.2
何もせずのんびりする	12.2	-	-	17.0
当てはまるものはない	3.4	-	62.0	3.2
n	500	500	500	500

(注) 1 事業を経営していない人が調査対象であるため、日々の過ごし方で「事業の経営」をしている人はいない。

2 経営経験が生かされている過ごし方の「当てはまるものはない」のなかには、日々の過ごし方で「何もせずのんびりする」「当てはまるものはない」とした回答を含む。

3 「就職活動」と「新たに事業を始める準備」は理想の過ごし方とは考えにくいいため、理想の過ごし方を尋ねる設問では選択肢から除いている。

回答している割合 (順に33.2%、34.2%、31.8%) と比べるとその値は低く、余暇を楽しみたいと思っ
てはいるものの実現できていない人があるようだ。
そのほかの過ごし方としては、「家事」が21.2%、
「病気やけがの治療」が14.4%、「何もせずのん
びりする」が12.2%となっている。元経営者の日々
の過ごし方は多様であるといえるだろう。

また、日々の過ごし方のなかには過去の経営経
験が生かされているものもある。生かされている
過ごし方は「フルタイムでの勤務」が17.0%で最
も割合が高く、次に高いのは「パートタイムでの
勤務」の6.8%である。経営や仕事に関する経験・
知識が勤務に生かされており、自由記述による具
体的な回答としては、「同じ業種の会社に勤めて
いるので、以前仕事で知り合った人たちが今でも
協力してくれる」「経営経験があるため、上司の

考えがわかる」「パート先の業務についてアドバ
イスできる」「経営者の視点で物事が考えられ、
いわれる仕事をこなすだけでなく、自主的に仕
事に取り組んでいる」といった声がある。

勤務以外の過ごし方で経営経験が生かされる
ケースは、「友人や知人との交流」が6.2%、「自
治会やボランティアなど社会活動」が4.4%となっ
ている。これらのケースでは、「人前に立つこと
に慣れているため、コミュニケーションが速い。
その結果、交流が深まることが多い」「ボランティ
アで何かを運営するとき、人への頼み方やお金の
流れをシミュレーションしやすい」「会議の運営
などの経験・ノウハウがボランティアや自治会の
活動に役立っている」などの回答が寄せられてい
る。周囲とのコミュニケーション力や組織運営に
関する経験の蓄積が生かされているようである。

表-7 同居している家族と同居していない家族

(単位:%、件)

	同居している家族	同居していない家族
いる	81.2	75.8
配偶者	68.0	2.8
父 母	15.2	25.6
息 子	14.0	34.2
娘	15.8	34.2
孫	2.0	27.0
祖父母	0.4	4.8
兄弟姉妹	2.2	40.8
配偶者の父母	1.0	18.6
その他の親族	0.6	-
いない	18.8	24.2
n	500	500

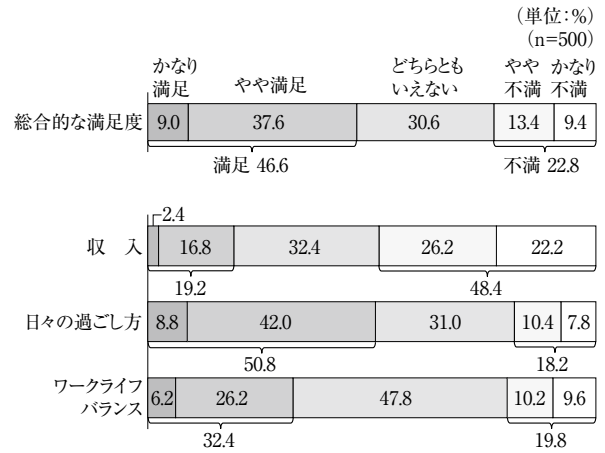
(注)「その他の親族」は同居していない家族を尋ねる設問では選択肢から除いている。

(3) 家族との時間

元経営者の家族の有無をみると、同居している家族がいる割合は81.2%、同居していない家族がいる割合は75.8%である(表-7)¹²。同居している家族は、「配偶者」が68.0%と最も多い。「父母」「息子」「娘」はそれぞれ15.2%、14.0%、15.8%と同程度である。同居していない家族は、「兄弟姉妹」が40.8%と最も多く、「息子」と「娘」がそれぞれ34.2%、「孫」が27.0%、「父母」が25.6%、「配偶者の父母」が18.6%となっている。「息子」や「娘」、そして「孫」は、同居していない割合のほうが高い。子どもは独立して暮らしており、経営していた事業には関与していなかったことがうかがえる。そのことが廃業を選択する遠因となっている可能性も十分に考えられるのではないだろうか。

廃業すると事業を経営していた時よりも時間的な余裕が生まれる。家族と過ごす時間も増えるのではないかと考えられる。そこで、同居している家族と共有する時間の変化を尋ねたところ、廃業

図-15 現在の生活に関する満足度



前と比べて「増えた」と回答している割合が48.0%と最も高く、「変わらない」が44.1%、「減った」が7.9%である。同居していない家族と会える時間については「増えた」が27.5%、「変わらない」が63.0%、「減った」が9.5%である。「増えた」という割合は同居している家族のほうが約20ポイント高く、離れて暮らす家族と会う時間は同居している家族と過ごす時間ほどには増えてはいない。家族が遠方に住んでいる場合は、費用の問題があるためか、時間に余裕ができたとしても会う機会はさほど増えないという結果が出た。

(4) 満足度と生きがい

廃業後の生活として、収入、日々の過ごし方、家族との時間についてみてきた。これらの状況を踏まえ、現在の満足度と生きがいについて、元経営者がどのように感じているかを確認しよう。

現在の満足度については、現在の生活に関する総合的な満足度のほかに、収入、日々の過ごし方、ワークライフバランスに関する満足度を尋ねている。総合的な満足度をみると「かなり満足」が9.0%、「やや満足」が37.6%で、計46.6%が「満足」と回答している(図-15)。対して「やや不満」

¹² 同居している家族も同居していない家族もない元経営者の割合は8.2%である。

は13.4%、「かなり不満」は9.4%となっており、計22.8%が「不満」と回答している。「どちらともいえない」は30.6%である。項目別では、収入は「満足」の割合が19.2%であるのに対して、「不満」の割合が48.4%と半数近くを占めている。日々の過ごし方は「満足」が50.8%、「不満」が18.2%である。収入の満足度とは対照的に、日々の過ごし方については半数が「満足」を感じている。ワークライフバランスに関しては「満足」が32.4%、「不満」が19.8%となっているが、「どちらともいえない」が47.8%と最も割合が高い。廃業後は働いていないという人が少なからずいるため¹³、仕事と生活のバランスについては「どちらともいえない」という回答が多かったものと思われる。

それぞれの満足度に関する結果を示した図-15を改めてみると、総合的な満足度、日々の過ごし方、ワークライフバランスは「不満」の割合が2割前後にとどまっており、元経営者はおおむね廃業後の生活に満足しているといえそうである。しかし、収入は「不満」の割合が非常に高い。前述したように、生計に「余裕がない」という元経営者の割合は40.2%であり（前掲図-14）、その理由として95.0%が「収入に関する理由」を挙げている。生計を維持するためにフルタイムやパートタイムで働いているという人もいるが、高齢だと、十分な収入を得られる働き口がなかったり体力面で苦勞したりする。収入は廃業後の生活を考えるうえで避けては通れない重要な問題であることがわかる。

生きがいについては、現在の生きがいと事業を営んでいた時の生きがいを尋ねている。現在の生きがいは、「かなり感じている」が12.6%、「やや感じている」が48.0%、「あまり感じていない」が32.4%、「まったく感じていない」が7.0%である。

事業を営んでいた時の生きがいは、「かなり感じていた」が29.6%、「やや感じていた」が45.0%、「あまり感じていなかった」が21.8%、「まったく感じていなかった」が3.6%である。現在と営んでいた時とを比べると、「かなり感じている」(12.6%)は、「かなり感じていた」(29.6%)に対して17.0ポイント減少している。代わりに大きく増加しているのが、「あまり感じていない」(32.4%)である。「あまり感じていなかった」(21.8%)より10.6ポイント高い。生きがいは営んでいた時より低下しているといえる。

個々の元経営者の生きがいの変化についてみると、営んでいた時より低下している割合は39.6%¹⁴、向上している割合は16.4%である。44.0%は変化していない。事業の経営は大変だが、一方で裁量があり充実感を得られるものでもある。生きがいが向上した割合より低下した割合のほうが高いのは、経営の苦勞がなくなり肩の荷が下りた解放感より、人生の少くない時間を費やした事業経営の仕事がなくなった喪失感のほうが大きいことによるのだろう。事業の経営に代わる生きがいを見出すことも、廃業後の生活をより良いものにするうえでは欠かせないと考えられる。

5 おわりに

ここまで、元経営者の廃業の実態と廃業後の生活をみてきた。本稿のまとめとなる本節では、その内容を整理しつつ、経営者の引退による廃業に対してどのような支援策が有効なのかを考えていきたい。

廃業理由を確認すると、元経営者の48.6%は「経営者の事情」だけでなく「事業継続困難」に該当する理由も挙げているが、それが最も大きな理由

¹³ 日々の過ごし方で「フルタイムでの勤務」も「パートタイムでの勤務」も選択していない元経営者の割合は56.2%である。

¹⁴ ただし、12.2%は「かなり感じていた」から「やや感じている」への変化のため、生きがいが低下したとはいっても、生きがいを感じていないわけではない。

となっていたのは23.6%である。大多数は「経営者の事情」が廃業の最も大きな理由であり、必ずしも経済的に立ちいけなくなった結果、廃業しているわけではない。廃業を決めた時の財務状況も、「資産は負債より多かった」という割合が49.0%、「資産と負債は同程度だった」が27.2%で、「資産は負債より少なかった」は23.8%にとどまっている。

このことは、必ずしも業績が不振ではなかったのに、なぜ事業承継ができなかったのかという疑問を抱かせる。

答えは二つある。一つは、元経営者自身が承継を考えていなかったという事実である。「後継者を探すことなく事業をやめた」という割合は93.4%を占め、その理由は「そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていなかった」が57.2%と半数を超えている。背景には、事業に欠かせない技術・技能や感性・個性などは経営者固有のもので次世代に引き継がせられない、趣味で始めたから自分が引退すれば事業は当然終わる、といった考えがあるようだ。仮に子どもがいたとしても、こうした属人的な性格の強い事業を承継させる発想自体がないということなのかもしれない。

もう一つは、事業規模が小さいことである。従業者数の平均は廃業を決めた時が3.4人、経営していた期間で最も多かった時でも5.6人である。社内に後継者となりそうな従業員がいなかった企業は多いと考えられる¹⁵。また、年商は経営していた期間で最も多かった時の平均3,780.7万円から廃業を決めた時は平均1,417.2万円に大きく減少している。年商が「500万円未満」の割合は22.6%から52.2%に増加している。ビジネスとして魅力的なものにはみえづらく、事業譲渡先を社外に求めても、引き受け手が現れる可能性は低いだろう。

さらに、事業規模が小さいことは、経営者個人に依存した事業モデルから脱却しなかったということでもある。事業を大きくできなかったから承継を考えなかったのか、承継を考えていなかったから事業規模は小さいままだったのか。両方の可能性が考えられるが、いずれにしても経営者が承継を考えなかったことと事業規模が小さいことは密接に関係していると思われる。逆に考えれば、経営者の引退による廃業を減らすには、事業規模が小さくても事業承継や事業譲渡が可能な方策を整えることが重要となる。最近ではわが国でも企業の合併・買収(M&A)の市場が中小企業分野にまで広がってきているが、ごく規模の小さい企業となるとなかなか商業的なM&Aの対象にはなりにくく、政策的なサポートの充実が求められるところである¹⁶。

次に、視点を変えると事業規模が小さいことは、廃業がしやすいことも意味する。従業者数が少ないことは失われる雇用が少ないことであり、年商が少ないことは取引先への影響が軽微であるということだからである。失業する従業員がいても、数人であれば、全員の再就職先を世話することは可能だろう。廃業に向けて「仕事量を減らすための仕事や取引先の選別」や「従業員の再就職先の斡旋」といった取り組みを行い、事業規模を小さくしている企業があることも確認できた。

実際、廃業による周囲への影響はなかった企業が大半を占めている。廃業時に「特に困ったことはなかった」という割合は74.6%、「特に問題になったことはなかった」という割合は61.4%である。取引先や消費者に事業の継続を求められたり廃業で不便をかけてしまったりした企業も存在するが、その割合は低い。廃業が円滑だったかどうかの評価についても、「円滑にできた」は53.6%、

¹⁵ 従業者数が最も多かった時でも経営者1人だけだった企業が32.0%を占める。

¹⁶ 日本政策金融公庫では、後継者がいないため第三者に事業を引き継ぎたいという小規模事業者と事業を譲り受けたいという事業者とのマッチングを2019年度から東京都内で始めている。

「どちらかといえば円滑にできた」は40.6%であり、9割超が円滑に廃業できたと回答している。

多くの雇用を抱え、億単位の売り上げをあげているような企業の場合、影響が大きいと簡単には廃業を決断できず、事業の承継や売却・譲渡を模索するはずだ。規模が小さいからこそ、あるいは規模を小さくすることで、関係者に迷惑をかけることなく廃業できるといえるのである。もちろん、規模が小さいからといって無条件で周囲に迷惑をかけることなく廃業できるわけではない。あくまで廃業しやすくなるにすぎない。廃業の前日に唐突に通告するような方法では、規模の大小に関係なく、取引先や従業員は困ってしまう。周囲への影響をなくすにはそれなりの準備や対応が必要となる。元経営者のなかには、廃業に向けた取り組みや保有する経営資源の引き継ぎを行っている人がいる。また、「事業をやめるための全般的なアドバイス」(18.4%)、「必要な手続きを依頼できる専門家の紹介」(13.4%)、「従業員の再就職先の斡旋」(7.4%)など、円滑な廃業を実現するための支援を求める声もある。廃業に向けての取り組みや手続きを周知したり支援体制を整えたりすることが求められており、そのためには、社会全体として廃業に対する理解を深め、ネガティブな見方をなくしていくことが何より重要だろう。事業規模の小さい企業が廃業した際の影響は個々には小さいとしても、小規模企業は日本の企業の約85%を占めている¹⁷。多くの企業が廃業すれば、その影響は大きなものとなる。廃業による影響を少しでも緩和するためには、それぞれの企業が円滑な廃業を実現できるようにすることが大切だ。

他方、廃業後の生活については、収入の確保という課題が残されていることがわかった。廃業時に問題になったこととして、元経営者の18.8%が

「生活するための収入がなくなった」を挙げている。元経営者の最近1年間の収入をみると、「100万円未満」が23.6%、「100万～300万円未満」が43.1%で、300万円未満が7割弱を占める。生計に「余裕がない」という割合は40.2%であり、収入に関する満足度をみると、「不満」の割合が48.4%と半数近くの元経営者が十分な収入の確保に悩んでいる。

生活保護の対象となるぐらいに困窮している場合を除けば、国や自治体が個人の生活を支えることは社会通念として受け入れ難い。廃業後の収入の確保という課題に対しては、基本的に当人の自助努力に頼るほかないが、周囲がそれを促すことは可能だろう。例えば、収入源の多様化の促進である。現在の生活をまかなっている収入の種類を確認すると、「公的年金」と「勤務収入」が中心となっている。これら以外の「私的年金」や「小規模企業共済の共済金」による収入、「投資収入」を得られるように、経営者時代から啓発を進め、資産形成を促していく施策が求められる。

また、「勤務収入」の増加を図る方法もあるだろう。日々の過ごし方で「フルタイムでの勤務」をしている割合は元経営者全体の28.2%、「パートタイムでの勤務」をしている割合は15.6%であるが、勤務先で過去の事業経営の経験が生かされているという割合は、それぞれ全体の17.0%、6.8%である。その差は約10ポイントで、せっかくの経営経験が生かされていない人も少なくない。経営経験を生かせれば、付加価値の高い仕事、すなわち、同じ労働時間でもより収入が多い仕事ができるのではないかと。元経営者自身が経営経験を生かそうと意識するのはもちろんだが、経営経験を生かせる就職先を紹介できるような官民で職業紹介サービスの充実を図ることを考えていかなければならない。

¹⁷ 中小企業庁編 (2019) の付属統計資料1表。

今回実施した調査は、廃業した人を調査対象としている。しかし、廃業を望んでいても、廃業後の生活が成り立たない、廃業すると取引先や消費者に迷惑をかけてしまう、といった理由により事業をやめられない人もいる。本節で挙げた三つの支援策（①事業規模が小さくても事業承継や事業譲渡が可能な方策を整える、②それぞれの企業が円滑な廃業を実現できるようにする、③収入源の多様化や経営経験の活用によって廃業後の収入の確保を促す）は、このような廃業できずにいる人

に対しても有用と考えられる。廃業は、企業としては活動の終わりを意味するものだが、経営者にとっては人生の次の舞台に進もうとする意思表示である。事業の承継や譲渡の支援によって経済的な損失が生じないようにすることと同等に、円滑な廃業の支援によって経営者一人ひとりの決断を支持することも大切だ。事業を経営していることが、けっして新たな歩みの足かせになるようなことがあってはならない。

<参考文献>

- 井上考二（2017）「中小企業における経営資源の引き継ぎの実態」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第36号、pp.21-53
- 植杉威一郎（2013）「非上場企業における退出は効率的か—所有構造・事業承継との関係—」一橋大学経済研究所『経済研究』第64巻第4号、pp.303-319
- 中小企業庁編（2004）『2004年版中小企業白書』ぎょうせい
- （2017）『2017年版中小企業白書』日経印刷
- （2019）『2019年版中小企業白書』日経印刷
- 仲修平（2020）「高齢期における自営業からの引退—個人属性・健康状態・経済的要因の影響—」東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センター『2019年度参加者公募型二次分析研究会 全国高齢者パネル調査による高齢期の健康と生活に関する二次分析 研究成果報告書』、pp.5-22
- 原田信行（2006）「小規模企業の退出」橋木俊詔・安田武彦編『企業の一生の経済学—中小企業のライフサイクルと日本経済の活性化—』ナカニシヤ出版、pp.227-250
- 深沼光・井上考二（2006）「小企業経営者の引退と廃業—取引ネットワーク引き継ぎの有効性—」国民生活金融公庫総合研究所『調査季報』第79号、pp.19-30
- 本庄裕司・安田武彦（2005）「事業の撤退か継続か—大田区・東大阪市を対象とした実証分析—」経済産業研究所『RIETI Discussion Paper Series』05-J-007