中小企業庁

相談で、
企業は
強くなる。

中小企業活性化協議会

中小企業活性化協議会を通じた

再チャレンジ

事例集

『廃業＝破産』は
もう古い？

「“廃業”や“破産”が避けられない」まだできることは

～雇用の維持、個人破産回避などの「円滑な

はじめに

中小企業活性化協議会（活性協）は、公正・中立な立場から、収益力改善支援、再生支援などを通じて中小企業の経営改善及び事業再生を支援しています。他方で、様々な要因から事業再生にも着手できず、活性協に相談した時点ではもはや事業再生が困難な状態に陥っている事業者も多くいらっしゃいます。

活性協では、そのような事業再生が難しい企業の皆様に対しても、再チャレンジ支援を実施しています。再チャレンジ支援では、いわゆる「円滑な廃業」や軟着陸的な破産などに向けた支援を行うとともに、当該企業の保証人に対しては保証債務整理を通じた個人破産回避の支援をしています。

廃業や破産が避けられない場合であっても、早期に決断すればその傷は浅く済み、その後の経営者や従業員の円滑な再チャレンジにつながることがあります。お悩みの方は、是非お早めに活性協までご相談ください！

本書の目的

本事例集は再チャレンジ事例やその成功要因を紹介することで、再チャレンジ支援を受けることを検討している企業や、これを躊躇している企業の判断を手助けし、活性協への早期相談を促すことを目的としています。

中小企業活性化協議会のご紹介

中小企業活性化協議会（活性協）は、中小企業の活性化を支援する「公的機関」としてすべての都道府県に設置されており、専門家との相談を無料で受けることが可能です。本事例集の成功事例を通じて、少しでも自社事業の先行きなどで気になることがありましたら、各都道府県の活性協にお気軽にご相談ください。

中小企業活性化協議会

再チャレンジに関連するスキーム例	当該スキームを実施するメリット
私的整理手続	非公表の手続で金融機関等から同意を得ることで企業の破産を回避することができる。また、原則として金融機関等からの借入金のみをカットするため、取引先等へも迷惑をかけにくい。
法的整理開始前後に事業譲渡を実行	企業が法的整理（破産、民事再生など）に移行するとしても、事業や雇用の全部または一部を残せる。
経営者保証ガイドラインを活用した保証債務整理	企業が破産等となった場合でも、ガイドラインに沿って金融機関等から同意を得ることで個人破産を回避することができる。また、自宅等の資産も残せる可能性がある。

と言われても…

あります！

廃業」のススメ～

一般にイメージされる「破産」や「廃業」では、事業が完全になくなり、経営者も全ての財産を失うと思われがちです。しかし、実際にはそんなことはありません。「破産」や「廃業」と一口に言っても様々なバリエーションがあり、中には企業が破産しつつも事業は継続できるケースや、経営者の破産を回避できるケースもあります。

是非、中小企業活性化協議会の再チャレンジ支援を受けたことで実際にどのようなことが実現できたのかを、本事例集を通じてご確認いただければと思います。

本事例集で使われる用語の説明

再チャレンジ

●廃業や破産をしたとしても、経営者が再挑戦を行うこと。
●また、本事例集では、廃業や破産が避けられない場合における、経営者等の再挑戦や生活基盤維持などを目的とした、円滑な廃業や軟着陸的な破産に向けた取組みも含める。

円滑な廃業

●私的整理手続や事業譲渡などを用いることで、企業及び経営者の破産を回避し、従業員や取引先などへの影響を可能な限り小さくしたうえで、自社を廃業すること。

軟着陸な破産

●企業は破産になる場合でも、以下のような形で、その影響を最小限に留めること。
①事業譲渡等を用いて、事業や雇用を維持する
②経営者等の保証人の破産は回避する

ご紹介事例

紹介している各成功事例では、以下のような目的を達成するために、円滑な廃業、軟着陸的な破産がなされています。

成功事例 1 → P.3

塾経営に関する事例

●事業を他社に譲渡し、事業の一部を残す
●従業員の雇用を継続する

成功事例 2 → P.5

製造業に関する事例

●個人破産を回避し、自宅を残す
●個人破産を回避し、新しい事業に取り組む

成功事例 3 → P.6

建設業に関する事例

●個人破産を回避し、新しい事業に取り組む

一方、失敗事例では、以下のような事態に陥ってしまった破産の事例です。

失敗事例 → P.4

塾経営に関する事例

●事業を継続できず、利用者に負担を強いる
●従業員の雇用を維持できない

成功事例 1

事業売却により顧客への影響を回避できたA社

新型コロナウイルスによる授業の中断により業績が悪化。
しかし、再チャレンジ支援を受け他社に事業を引き継いだことで、事業の中断も従業員の失職も回避できた事例。

事業概要

業　種：学習塾経営　　**従業員数：約35人**
売上高：約7億円　　**負　債　額：約10億円**
首都圏で大学受験予備校を複数の教室で展開

業績悪化背景

新型コロナウィルスにより授業の中止を余儀なくされたため、授業料収入が減少。一方、従業員への給与支払いを続ける必要があり、支出を減少させることができず、業績が悪化。

再チャレンジ支援の流れと帰結

再チャレンジ開始までの流れ

○先代の経営者が事業再生に向け相談。その後、先代経営者が逝去し、経営を引き継いだ次期経営者が自社財務状況に鑑み、改めて活性協に相談。
○**自社の財務状況に鑑み、事業再生を断念。再チャレンジに向けた取組みを開始。**

再チャレンジにおいて目指したゴール

○授業の中断を可能な限り避け、受講料を支払った生徒への迷惑を最小限に抑える。
○講師など希望した全従業員の雇用を継続する。

［帰結］ 軟着陸的な破産（法的整理・事業譲渡）

○２社と事業譲渡交渉を実施。**従業員の雇用継続に合意する企業への事業譲渡に合意することができた**（A社社長も買収先企業にて勤務）。
○５月に従業員及び事業の引継ぎを実施。大型連休中であったこともあり、**授業を中断することなく、事業譲渡を行うことができた。**
○公租公課の滞納があったため私的整理の枠内では処理しきれず、事業譲渡完了後、企業については破産。経営者については相続放棄で対応。

達成

1. 授業の中断などで生徒へ迷惑をかけることなく、事業を継続。
2. 希望した全従業員が事業譲渡先にて勤務を継続。

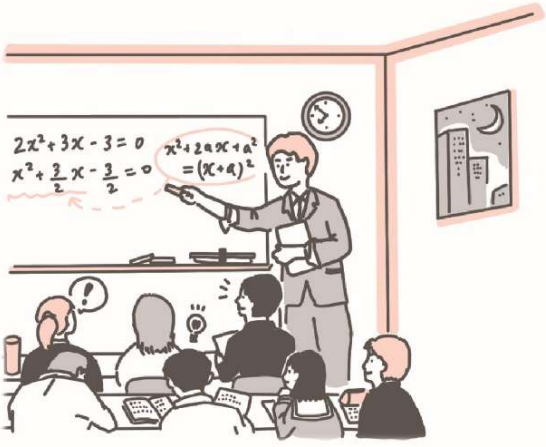
成功要因

実現したいことに沿った決断ができたこと

**自社の窮状、再チャレンジにおいて目指したいゴールを明確にしたうえで意思決定。
これにより、専門家としても対応するべき支援方針を明確にすることができた。**

専門家の支援を得られたこと

**早期に事業譲渡先を見つける必要がある中、事業譲渡先の選定、交渉等に関する適切な支援を専門家から得たことで、早期の事業譲渡先決定に至った。
一方、更に早期に専門家からの支援を得ることができていれば、自主再建を含めて検討ができた可能性はある。**



MESSAGE　本事例を経験した経営者からのメッセージ

もっと早期に的確な支援を受けていれば、もっと良い解決策があったかもしれません。経営悪化の際は、早い段階での相談と支援受け入れがポイントだと思います。もし破綻が避けられない状態となってしまった場合でも、専門家のサポートが絶対に必要だと感じました。　**A社元経営者**

失敗事例

事業継続に固執し、破産に至ったB社

※公開情報等を基に作成

新型コロナウィルスによる授業の中断により業績が悪化。
経営立て直しに向けた対応を行うものの、最終的に生徒にも従業員にも大きな影響を与える形で破産に至った事例。

事業概要

業　　種：学習塾　　**従業員数：10人**
売上高：約4億円　　**負　債　額：約1.7億円**

大学受験予備校。数十年の業歴を有し、生徒数も100名を超える。

業績悪化背景

少子化の影響などから電話勧誘による集客が難しくなり、入塾者が減少。新型コロナウィルス感染拡大に伴う対面授業の制限によって、売上も大きく減少。

流れと帰結

目指したゴール

○新規事業・集客を通じた経営の立て直し

ゴールに向けての取り組み

○一般の大学受験向けに加え、医学部受験の予備校を新設したが、収益への貢献は限定的であった。
○集客に力を入れるも、昔ながらの電話勧誘による塾生獲得を行っており、新規塾生の獲得に苦戦。
○金融機関からの借入を行ってこなかったことに加え、講師などの従業員への給与未払いや一部公租公課の滞納などもあり、対外的な支援要請は困難な状態に陥った。

［帰結］関係者に大きな影響を与え破産

○100名を超える塾生がいるなか、**受験シーズンに事前予告なく事業を停止。受験を控える塾生に多大な負担**を強いることになった。
○アルバイト講師を含めると60名に達する従業員への**給与を支払うことができなかった。**

失敗要因

経営の立て直しに向けての相談先の欠如

**経営立て直しに向け、外部に相談できる専門家がおらず、結果、自社で考案した立て直し策がいずれも功を奏しなかった。
専門家からの助言を得て、金融機関からの借り入れの実施や集客戦略の再検討等を行うことができていれば、事業の立て直しを行うこともできたかもしれない。**

自社のみでの事業継続への固執

**資金繰りが窮する中でも、最後まで自社での事業継続に固執した結果、生徒や従業員に大きな影響を及ぼすこととなった。
資金繰りが厳しくなる中で、早期に専門家から適切な助言を得て、事業再生のほか、円滑な廃業や軟着陸的な破産に向けた検討することができていれば、生徒や従業員へ影響を小さくすることができたかもしれない。**

MESSAGE

本事例を通じたメッセージ

破産となる場合でも、可能な限り関係者への影響を低減することができる可能性があります。特に、再チャレンジにおいては早期の相談があれば目指したゴールに沿った、廃業や破産を行うことができる可能性があるため、躊躇せずに早期に中小企業活性化協議会に相談を行うことが重要です。

成功事例 2

早期決断を通じて破産を回避できたC社

大規模災害と新型コロナウイルスの影響を受けて業績が悪化。
活性化協議会からの再チャレンジ支援制度の紹介を受け、早期に取り組んだことで破産を回避することができた事例。

事業概要

業　種：製造業　　**従業員数：5人**
売上高：約40百万円　　**負　債　額：約1.5億円**
地方中核都市圏にてエンジニアリング事業を展開

業績悪化背景

大規模災害により周辺企業数が減少し、既存の売上が大幅に減少。
そのような状況下で、代表者の体調不良、コロナ禍による周辺事業の低迷により業績がさらに悪化。

再チャレンジ支援の流れと帰結

再チャレンジ開始までの流れ

○大規模災害時の支援をきっかけに活性化協議会を認知、以降定期的なフォローアップを受ける際に業況に関して相談。
○業況の相談を受けた活性協担当者が、同社財務状況・業況に鑑み、再チャレンジ支援の制度を紹介。
○**経営者自身の体調、自社の業況をもとに、経営者が再チャレンジ支援活用を早期に決断。**

再チャレンジにおいて目指したゴール

○経営者の個人破産回避（経営者は個人事業主として事業復帰を目指しており、風評被害を回避するため）

［帰結］円滑な廃業（私的整理・保証債務整理）

○弁護士、活性化協議会の支援を得て、債権者との交渉を円滑に実施。**金融債務の一部免除を経て、法人破産を回避、特別清算にて対応することができた。**
○経営者保証ガイドラインを通じて個人破産回避に成功。**本件終了後、元経営者は個人事業主として事業に復帰できた。**更に、**自宅の売却も回避することができた。**

達成

1. 個人破産と自宅の売却を回避し、個人事業主として事業を再開。
2. 法人破産を回避して、周辺企業や金融機関への影響を小さくする。

成功要因

早期に廃業の決断をしたこと

再チャレンジに向けた決断を早期に行うことができたことで、円滑な廃業につながった。
債権放棄に向けて必要となる手順や残り資金などに鑑みると、半年決断が遅かった場合、円滑な廃業に至ることができなかった可能性がある。

適切な専門家支援を得たこと

専門家の支援の下で適切なプロセスを踏むことで、債権者の同意を早期に得ることができた。

経営者による誠実なコミュニケーション

経営者が誠実なコミュニケーションを行うことで、債権者からの信頼を獲得し、金融機関から私的整理に向けた協力・合意を円滑に得ることができた。

MESSAGE　本事例を経験した経営者からのメッセージ

自身の事業をまじめに取り組むことが重要です。
一方で、支援者や債権者との関係を維持しつつ、本当に困ったときは
活性協や経営者保証ガイドラインなどの仕組みが頼りになることがあります。　**C社元経営者**

成功事例 3

早期の廃業決断により、個人破産を回避できたD社

親族介護やコロナ禍により売上が減少し、業績が悪化。
しかし、再チャレンジ支援の活用、経営者保証ガイドラインを通じて、企業は破産するも個人破産を回避することができた事例。

事業概要

業　　種：建設業　　**従業員数：3人**
売 上 高：25百万円　　**負　債　額：約40百万円**
地方中核都市にて工場建物などの請負業を実施

業績悪化背景

経営者の親族介護などで新規顧客への営業ができなくなり、売上が減少。
更に、コロナ禍が重なったことで売上が減少し、業績が悪化した。

再チャレンジ支援の流れと帰結

再チャレンジ開始までの流れ

○**売上が減少した段階で活性協に再生支援を相談。**当初は事業再生に向けた支援を受けるも、業況回復せず。
○自社資金繰りの維持のため、個人資産から資金を捻出するなど、企業単体としての資金繰りの確保が難しい状況となった。
○係る状況に鑑み、**経営者は企業としては事業再生を断念して破産をするものの、個人破産を回避する方針に変更することを決断。**

再チャレンジにおいて目指したゴール

○個人破産を回避する（経営者は個人事業主として事業復帰する可能性があり、個人破産を回避したかった）
○自宅の売却を回避する

［帰結］ 軟着陸的な破産（法的整理・保証債務整理）

○**活性化協議会から紹介を受けた弁護士の支援の下、破産手続の申立てを行い、企業は破産。**
○一方、**経営者保証ガイドラインを通じて個人破産を回避するとともに、自宅の売却を回避することができた。**
○経営者は同業他社に就職し、建設業への従事を継続。

達成 1 個人破産を回避し、自宅の売却回避を実現。

成功要因

早期に相談先を確保できたこと

早期に相談することにより、破産を含めた幅広い選択肢を把握することができ、後の破産の早期決断につながった。

廃業後の生活に鑑みた決断をしたこと

自社の窮状と廃業後の自身の生活に鑑み、個人破産を回避できるタイミングで破産を決断。これにより、再チャレンジにおいて目指したゴールを達成することができた。
一方、個人資産を自社の資金繰りにあてる前に破産の決断をできていれば、破産後に手元に残る資金を多く確保できたかもしれない。

MESSAGE　本事例を経験した経営者からのメッセージ

企業として破産が避けられない状態でも、個人の破産は避けることができる。
また、早期の相談をすれば個人として手元に残すことができる資金も多くなることがある。
困ったら早期に協議会に相談するようにしてほしい。　**D社元経営者**

コロナ融資等で**借入金が増え、**
今後の**返済ができるか不安**だ。

廃業を考えているが
取引先や金融機関に
迷惑を掛けたくない。

このような悩みを持っている経営者の方

全国の
中小企業活性化協議会に
ご相談ください！

事業譲渡し、
従業員の雇用を
守りたい。

リスケをすると
金融機関に悪い印象を与えそうなので、
リスケは最終手段だと思っている。

中小企業庁

中小企業活性化協議会　検索

https://www.smrj.go.jp/supporter/revitalization/national_headquarters/01.html