

## 事業の終了・撤退

**Q.** ある事業から撤退することを考えている。どのように撤退するかを教えてください。

**要旨** 事業は（経済）社会における役割であり、「事（こと：顧客・仕入・外注先等との取引内容）と物（事業用資産）、人（従事者）及びお金（運転資金他関係する借入金）の塊（複合体）」です。すなわち、事業の撤退とは次のことを意味します。

- ・取引の中止、関係する継続的商取引契約の解除・終了
- ・利用しない事業用資産の発生
- ・事業従事者の雇用機会の喪失
- ・資金回転差（＋）→余剰資金の発生、資金回転差（－）→不足資金の流出
- ・当該事業の運転資金融資を受けている場合には、一部金銭消費貸借契約の期限の利益喪失

これらの内部・外部への影響とその大きさを考慮して、計画的に進める必要があります。

## 解説

## 1. 利害関係者への影響への配慮

当該事業への依存度が高い顧客及び仕入先、外注先に対しては事前に協議・調整を行うことが誠実な対応と言えます。地域金融機関としては関係する取引先ともお付き合いがあることも多く、その影響も想定しておく必要があります。

暇の取得等により、必要なマンパワーが確保できない場面が想定されます。

解雇・退職を予定する従業員には、若干の上乗せ退職金を出すなどの措置を講じ、事業に支障の無い様に協力を要請、調整します。

## ⑤資金繰り

廃業・撤退するフェーズは、通常の資金繰りとは大きく異なります。資金繰り見通しを立て、必要に応じて金融調整（返済負担の緩和や借換え等）の措置を講じます。

## 2. 撤退における留意事項

ここでは法人の解散・清算、破産といった法的手続きは行わない前提で解説します。

- ①在庫資産の換価・処分における損失の発生
- ②事業用不動産（賃貸借契約）の解除に伴う原状回復費用や違約金の発生
- ③リース契約の解除に伴う違約金の発生
- ④関係従業員の雇用調整（解雇）・雇用移転等の手続とコスト

自らの受注や製造を終了する時期・計画に合わせて雇用調整を進めますが、有給休

## 3. 事業譲渡の選択肢

取引先やサービスの便益を享受する方々及び従業員等への影響が相当程度見込まれる場合や採算が取れている事業である場合には、事業譲渡による第三者による事業継続も選択肢になります。

# 事業撤退の利害関係者への影響とコスト

## ＜ご提案のポイント＞

- ・「撤退」にも、単純な廃業があれば事業譲渡等による第三者への移管もあります。
- ・「撤退」の検討は、①撤退候補事業の資金繰り見通し、②事業撤退の影響・リスク抽出・コスト（資金流出額）の算定等、④「撤退」の可否、形態及び時期の決定と進めます。
- ・「撤退」に関する情報は前後関係に注意して開示します。

## 1. 撤退候補事業を継続した場合の損益・資金繰り見通しの整理

まずは撤退を考えている事業を継続した場合の損益・資金繰り見通しを整理します。特に事業用建物や設備・機器等が老朽化しており、追加設備投資が営業を継続する上で必要な場合は、これら追加投資も考慮した見通しを明らかにします。

## 2. 撤退のリスクの評価、コスト算定と対応策の検討

撤退の候補となる事業の見通しを整理した結果、基本的な方向性として撤退することが妥当と判断した場合、当該事業の撤退の影響やコストを算定、対応策を検討します。事業規模や継続年数にもよりますが、撤退の影響は多くの利害関係者に波及します。

- ・顧客（個人対象：便益低下、事業者対象：関連売上減少や新たな仕入先開拓の必要性）
- ・仕入・外注先（自社向けの売上の喪失、事業（設備、雇用）規模の過剰化）
- ・従業員（就業機会の喪失、失業リスクの顕在化）
- ・会社・経営者（撤退に係る資金需要の発生／資産除却損、原状回復・雇用調整費用）

## 3. 撤退の形態

事業からの撤退は、廃業と事業譲渡等による第三者継承に大別できます。前述の利害関係者や、継続する他の事業への影響を考慮し、単純な廃業だけでなく、関係する事業用資産の売買や一部雇用移転による事業譲渡等も検討します。

## 4. 撤退の手順

撤退の方針が固まれば、影響の出る先への連絡・通知、相談を行うことになります。順番は個々の状況によりますが、直接的な影響が出る主要な仕入・外注先と雇用調整の対象となる従業員、その次に得意先になります。取引金融機関への相談は、その取引の緊密さや撤退による資金需要の程度や会社の損益、純資産への影響により、そのタイミングを判断します。従業員への撤退方針の伝達は、経営者にとって最も迷うところですが、従業員が取引先から事業撤退の話を初めて耳にすることがないように、同じ時期には協議を開始しておくべきでしょう。