

ウェブ版『倒産の知恵』

経営危機コンサルタンツ

内藤明亜

ウェブ版『倒産の知恵』のまえがき

この宝島社新書『倒産の知恵』（宝島社）は2000年に出版され、大いに読まれた本です。

しかし倒産処理（法人の破産、と少額管財）の具体的運用方法は、地方裁判所（特に東京地方裁判所）の方針で年々変化したため、この本に書かれていることが実情と合わなくなり、再版されることなくその使命を終えてしまったのです。

このたびわたしのウェブサイトを新しくするにあたって改めて読み返してみると、このまま読まれなくなるには実に惜しい内容を持っていることがわかったので、版元である宝島社に、ウェブで無償公開したいとお願いしたところ、快諾いただいたのでここに公開する運びとなりました。

なにせ初版は十年以上前ですので、ここに公開するに際しては、倒産処理の運用上古くなった部分は大幅に改め、今日の現状に即して全面的に加筆修正しました。

そのため、初版時とは大きく変わってしまった部分もあることをお断りしておきます。

よって、ここに書かれている運用方法は今日の運用方法ですので、このまま適用されるとお受け取りいただいて結構です。

以下、丸々一冊分ありますので、じっくりと熟読ください。

平成二十四年十二月

経営危機コンサルタント

内藤明亜

はじめに

倒産する会社は毎年どれくらいあるか、ご存知だろうか。

いくつかの調査会社が独自の調査として毎月毎年発表しているが、その数字を見ると、ここ十年間では平成十年の約一万九千社をピークにその前後の年は一万五千社前後を示している。この数字はどこから導き出しているのだろうか、わたしにははなはだ心許ないものに映る。

データを見ると「負債総額一千万円以上」と書いてあるが、一体どのようにカウントしているのだろうか。債務の総額は弁護士や破産管財人が入って何ヶ月もかけて（場合によっては何年もかけて）債務調査をしてもなかなか確定できないのに、調査会社は翌月には前月の倒産データを発表している。

これは「交通事故死亡者数」と同様に、正確な数を発表すると社会的な影響が大きすぎるとの配慮がはたらいっているのではないかとわたしは推察している。

ちなみに、「交通事故死亡者数」とは交通事故を原因として「二十四時間以内」に死亡した人の数である。二十四時間以降に死んだ人は全くカウントされていないのである。当たり前のことだが、交通事故を原因として死ぬケースが二十四時間以降になくなるわけではない。数字を少なく見せかけるマジックなのである。

調査会社が発表するデータに現れる倒産数は、倒産会社が地方裁判所に申立てをする「法人の破産の申立件数（および自己申告の債務総額）」を基に導き出していると思われる（これであれば翌月に件数も債務総額も発表できる）のだが、現実の倒産数は交通事故死亡者数と同様にはるかに多いと考えられる。

それでは正確な倒産数はどれほどだろうか？

日本経済新聞の特集『会社処理の不可解』（平成十年八月二日）によれば、法的処理をしている倒産社は一〇％に過ぎないとしている。一方、データに現れる倒産数は毎年一万五千社前後である。この一万五千社が法的処理をしている十％だと見なすと、逆に倒産の総数を導き出すことができる。

わたしの見解は、小規模零細企業の倒産比率は五％で、おおよそ三百万社ある法人のうちの一十五万社が毎年新陳代謝している。すなわち二十社に一社が倒産していることになる。

このことは小規模零細企業の耐用年数をも導き出すことができる。それは二十年ということになるのだ。

この数字は小規模零細企業庁の発表している「中小企業白書」の中の廃業率に、ほとんど合致している。ここ数年では五〜六％台である。

しかし、倒産会社の約一〇％しか法的処理をしていないということは、残りの九〇％は法的な処理によらない「任意整理」や、倒産を「放置」していることに他ならない。

わたしは、毎年百社ほどの経営危機に瀕した会社（全てが倒産するわけではない）の相談に乗っているが、それらは先に挙げた法的処理をする一〇％と、任意整理処理をする一部に過ぎず、残りの放置、逃亡のほとんどはよくわからないのである。

しかし、全くわからないというわけではない。時には倒産会社を放置したまま逃亡している方からの相談に乗ることもある。

そこでおうかがいする逃亡倒産者の実体は悲惨を極めている場合が多い。住民票が移せないがために子供の進学に影響が出たり、就職がままならないことも少なくない。彼らはずっと負い目を背負って、犯罪者のように隠れて暮らしているのである。

倒産した人の大半が、そのような悲惨な境遇に置かれてしまうのはなぜだろうか。倒産は、それだけでは決して犯罪にはならない。にもかかわらず、それに勝るとも劣らない心境に陥ってしまうのはなぜなのだろうか。

実は、わたしもそうだった。わたしの会社の倒産は、平成六年の暮れだったからかなり前になるのだが、その時にも同じような心境に陥ってしまったことを、今でも思い出す。

それは、「倒産」を知らないから起きることなのである。倒産するにも知識と知恵が必要なのである。

その知識と知恵がないと、悲惨な境遇に転落してしまうのである。

わたしは自らの倒産経験を、後に続く人たちの役に立てようと考えて「経営危機コンサルタント」をはじめた。その四年間にわたる知識と知恵の集大成としてこの本をお役立ていただきたい。

平成十二年三月

経営危機コンサルタント 内藤明亜

目次

ウェブ版『倒産の知恵』のまえがき	1
はじめに	2
序章 —平成の倒産—	8
◆倒産は時代を映す鏡	8
◆倒産社長は誰のために働いているのか	8
◆日本のシステムの変化	9
◆果たして平成の倒産は	10
第一章 最悪の倒産 —わたしの倒産—	12
◆倒産に至る記録	12
◆『事情説明』	12
▲倒産の遠因は三年前にあった	12
▲二年前、一回の「不渡り事故」が決定は、遠因に	12
▲不渡り事故以降は資金繰りの悪化が続く	13
▲二年前、リストラの提案は退けられた	13
▲一年半前、資金繰り環境はさらに悪化	14
▲一年前、遅蒔きながらのリストラの断行	14
▲アクシデント、会社に窃盗が	14
▲アクシデント、未収金の発生	15
▲最後の試み	15
▲半年前、会社売却の試み	16
▲最後のあがき	16
▲倒産のことが頭を離れない	18
▲自力ではできなかった倒産の意思決定	18
▲会社の倒産は諦め自己破産だけで	19
▲おわりに	19
◆結果として	19
◆知恵があれば	20
第二章 会社を終わらせるとはどういうことか	21
◆会社が消滅するということ	21
◆会社が消滅する原因	21
◆会社の清算と倒産、その影響	22
◆その意志決定の難しさ	23
◆倒産の典型的なパターン	23

第三章	会社に耐用性があるかどうかの判断	24
◆	倒産の自己診断	24
◆	倒産の絶対条件は「営業利益」	24
◆	倒産の「三要素」	24
◆	第一の要素「債務超過」	25
▲	債務超過を導き出す	25
▲	債務超過の実体	25
▲	債務超過のチェックリスト	26
◆	第二の要素「資金不足」	26
▲	資金不足を導き出す	26
▲	資金不足の実体	27
▲	資金不足のチェックリスト	28
◆	第三の要素「将来不安」	28
▲	将来不安を導き出す	28
▲	将来不安の実体	29
▲	将来不安のチェックリスト	29
◆	総合評価	30
第四章	会社の終わらせ方の選び方	31
◆	事業継続の意志と事業終結の意向の判断	31
◆	事業継続と事業終結の狭間	31
◆	会社の終わらせ方の決め方	32
◆	第一の選択	32
◆	第二の選択	32
◆	清算処理の場合の第三の選択	32
◆	倒産処理の場合の第三の選択	33
◆	会社の終わらせ方の全体像	34
◆	会社の終わらせ方のフロー	35
第五章	プラスの会社の終わらせ方	36
◆	会社の清算とは	36
◆	会社の清算の方法	36
▲	会社清算の方法の全体像	37
◆	「通常清算」	37
◆	「特別清算」	39
◆	任意整理による会社清算	40
◆	休眠会社化による清算	41
第六章	マイナスの会社の終わらせ方	43
◆	会社の倒産とは	43

◆ 倒産を知ろう	43
◆ 倒産と犯罪	44
◆ 倒産の多様性	45
◆ パズルのような倒産の種類	45
▲ 「再建型」か「清算型」か	46
▲ 「法的処理」か「任意整理（私的処理）」か	46
◆ 倒産の種類	48
◆ 具体的な倒産の処理方法	49
▲ 「会社更生法」	49
▲ 商法に規定された「会社整理」	50
▲ 民事再生法	51
▲ 「法人の破産（倒産）」	53
▲ 「任意整理」	55
▼ （再建型） 任意整理	56
▼ （清算型） 任意整理	57
▲ 「放置逃亡」	58
第七章 会社の終わりは全ての終わりじゃない	60
◆ 会社の倒産を全ての終わりにしないために	60
▲ 倒産の原因を正しく知る	60
▲ 被害者意識に凝り固まらない	62
▲ どのような再起があり得るのか	62
◆ また事業を興す	63
◆ 倒産したが事業を継承する	63
▲ 第二会社による継承	63
▼ 岡山さんの述懐	65
▲ 個人事業による継承	65
▼ 広島さんの述懐	67
▲ 別の会社による継承	68
▼ 山口さんの述懐	69
◆ 事業活動からリタイアして、新たな世界を構築する	71
▲ 新たな就職	71
▲ リタイア生活	72
第八章 「望ましい会社の終わらせ方」	74
◆ 望ましい終わらせ方のために	74
◆ チェックリスト①早期発見	74
◆ チェックリスト②相談者を見つける	74
◆ チェックリスト③いい弁護士を見つける	74
◆ チェックリスト④方法の選択	75

- ◆ チェックリスト⑤費用を準備する……………75
- ◆ チェックリスト⑥倒産後を視野に入れる……………76
- ◆ チェックリスト⑦健康に留意する……………76

終章 「倒産の少ない社会に向けての五つの提言」……………77

◆ 倒産の少ない社会の実現へ……………77

◆ 倒産の真の原因……………77

◆ 五つの提言の背景……………78

◆ 第一の提言 「赤字決算ができるようにしろ」―金融庁（税務署）と金融機関への提言……………78

◆ なぜ赤字決算が出せないか……………78

◆ 赤字決算の弊害……………79

◆ 第二の提言 「利息制限法の範囲の融資商品をつくれ」―金融庁への提言……………79

◆ 利息に関するダブルスタンダード……………79

◆ 小規模零細企業が借りる融資商品はどうなっているか……………80

◆ 望ましい融資商品システムは……………80

◆ 第三の提言 「連帯保証証制度をやめよ」―法改正の提言……………81

◆ 連帯保証人制度の弊害……………81

◆ 連帯保証人制度の恩恵を受けているのは誰だ……………82

◆ 第四の提言 「借入返済のための融資を認めよ」―金融機関への提言……………82

◆ 借入返済のための融資は認めてもらえない……………82

◆ 借入返済のための融資が認められるなら……………83

◆ 第五の提言 「利息支払いができれば元金返済を求めるな」―金融機関への提言……………83

◆ 元金返済と利息支払い……………83

◆ 条件変更に応じたら……………84

◆ 弁護士を代理人に立てると申し入れに応じるのはなぜか……………84

◆ 提言は「五つ」で終わりじゃない……………84

あとがき (2000年4月23日当時のもの)……………85

ウェブ版『倒産の知恵』のあとがき……………87

◆倒産は時代を映す鏡

バブル以前の倒産とバブル崩壊後の倒産には大きな違いがあるといわれている。時代がまだ成長期の影を背負っていたバブルの時代には、倒産にも豪快なものがあったが、バブル崩壊後の倒産は悲惨なものが多いというのだ。

もちろん、それ以前にはもつと豪快な倒産というものもあり得たのであるが、それは倒産が豪快のではなく、経営者が豪快だったのである。

確かにそうした傾向はある。

大きな流れで捉えるならば、経営者が経営に失敗して倒産を招くという傾向から、経営者の自助努力から離れて事業の継続ができなくなってしまうような倒産へ。誤解されそうな表現だが、バブル崩壊以降、「不可抗力の倒産」が多くなってきたように感じられるのである。

すなわち、倒産に際して、経営者の力がどんどん及ばなくなっているような傾向は明らかにある。それが豪快さを欠くといわれるゆえんであるだろうか。

それでは、近頃の豪快さを欠く倒産という倒産とはどのようなものだろうか。一言でいえば「呑む打つ買う」が原因で倒産するような経営者がほとんどいなくなったということである。いうまでもないことだが、わたしはそのことを決して肯定的に捉えているわけではない。傾向として明らかだと申し上げているのである。

戦前よりもより高度成長経済期までは、そもそも「経営者」というのは資本家であり、一般ピープルが会社を興すなど考えにくかったのである。当時は「分をわきまえる」という日本人の美德が色濃く残っていた時代だった。

そんな時代背景の中で会社を興し事業を経営すれば、まわりは今よりもはるかに高く経営者として評価した。経営者も自身を過大に評価するようになる。そして正確な判断力を失い、「呑む打つ買う」に走ってしまうようなことが、今よりも一般的であった、ということである。

彼らは「自分のために働く(稼ぐ)」という価値意識に支えられていたため、自分のために稼ぐ、自分の欲望のために消費し、そして倒産させる。ゆえに、豪快な印象を与えるのであろう。

それに比べると、今の経営者はおおむね小粒である。自分のために働いているように見える経営者は少ない。

◆倒産社長は誰のために働いているのか

小規模零細企業の経営者は誰のために働いているのか。

わたしのところに相談に来る経営者のおおよそ八〇％は金融機関のために働いている(すなわち借入返済のために働いている)という傾向がある。

相談に訪れた経営者から経営危機の実体をおうかがいするのだが、ほとんどの人が「借入返済」と「利息支払」のために働いているとおっしゃる。その借入金返済できないにもかかわらず事業運営しようとしているのである。

たとえば、事業規模が年商一億円、粗利が二五%、一般管理費を引いた営業利益が五百万円の会社があるとす。しかし、借入利息が年間四百万円で、借入返済が百万円必要だとしたら、これは長期にわたって解消しない赤字を抱えていることになる。借入額は少しずつ減っていくにしても、完全に返済を終えるまでに五十年かかるなんていうケースは決して珍しくはない。

このようなケースは、事業が現状維持であれば、金融機関への「借入返済」と「利息支払」のために存在しているようなものである。

次に多いのは、連帯保証人に迷惑をかけられないという理由だけで、ほとんど死に体の会社を運営しているケースで、そのような経営者は五〇%以上いるのではなからうか。

会社が破綻すれば、借入債務が連帯保証人に移行する。そうになると、連帯保証していた方迷惑がかかるから破綻できない。その連帯保証人が経営者自身だけだとしても。

このようなケースでは、現状維持であれば債務状態はそのままだが、会社の成績がマイナスに傾くと資金調達しなければならなくなる。そうなるもまた借入をしなればならず、自ずと新たに連帯保証人を設定することになり、破綻したときに及ぼす影響は計り知れなくなってしまうのである。

わたしが対応したケースで、家族、親族、友人など、全部で十人を超す連帯保証人を抱えて倒産したケースがあった。全員自己破産をした。連帯債務を負った債務者の話し合いは修羅場であった。

結果論ではあるが、早めに破綻しておけば被害者を最小限にとどめることもできたのであるから、ある段階以上の経営努力は逆に被害者を増やすだけになってしまうこともあるのである。

さらに得意先や従業員に対する社会的責任を全うするために会社を維持している経営者も半分くらいはいるだろうか。

その経営者に「事業経営は楽しいですか」とおうかがいしたのだが、にこりともせずに「地獄です」と答えられたのが、わたしには忘れられない。

自らの意志で会社を興し事業をはじめたはずなのに、結果として自分以外のなものかのために働かざるを得ず、そして破綻を迎える経営者の無念を感じることは実に多いのである。

◆日本のシステムの変化

高度成長経済期の後半頃から日本的なシステムが変形しはじめ、大会社がリスクの高い部門を外に出し（外につくらせ）、リスクを負わなくなっている傾向を感じているのは、わたしだけだろうか。

大会社が、本来なら社内にごくべき機能を切り離し、外部に設立した子会社（中小零細企業）に対して支配力を保持しながら、リスクヘッジの装置として位置づけようとする傾向である。

このシステムは、「小規模零細企業の使い捨て」の発想ではないかとわたしは恐れている。

例えば製造業が部品工場を外に出すこと。あるいは製造業が販売部門を別会社として設立する（あるいは外につくらせる）こと。

これは、その部品製造の技術が変化したら別の会社に移管すればいいし、販売部門がよい成績を上げられなければ別の販売会社に移管すればいいのであって、最初につくられた工場や販売会社は使い捨てになる。

わたしのところに相談に来る方々の多くは、こうした構造的な問題を抱えていることが多いのである。

なぜそのような不安定さを承知で会社を設立したのかを伺うと、多くは大企業（発注企業）からそのようにし向けられた、と答えるケースが多いのである。

特に、建設業や建設に付随する設備業などで顕著である。それ以外には、商社から特約代理店をはずされて破綻せざるを得なくなった繊維関連企業や建設資材製造業、メーカーから契約を継続されないと通告されて倒産した中小の部品製造業などもある。大企業の下請け企業に対する「勝組と負組の選別」の結果が、まさにこれである。

しかもこのシステムは、大企業が小規模零細企業に対して「忠誠心」を強要するという側面を持っていることが問題をより深刻にさせている。

すなわち、小規模零細企業の持っているノウハウを競合企業には納めさせないというような圧力や、他業種での活用を阻む圧力もあるのである。この圧力さえなければ生き残れたのにとつぶやく経営者にもたくさんお会いした。

この構造が、高度成長経済期の後半ごろから急激にシステム化されたようにわたしには見受けられるのである。

起業家（アントレプレナー）などともてはやすが、実は大企業にとっての体のいい緩衝材になるべき「使い捨て企業」にしかすぎないように見えるのはわたしだけだろうか。

企業内起業家なども実情はほとんど同じと考えてよからう。これは、真の意味でのアントレプレナーでは決してない。

資本主義的な考え方でいえば全く問題はないのだろうが、小規模零細企業の置かれているポジションニングは常に不安定なのである。

◆果たして平成の倒産は

わたしの対応したケースで、忘れられないものがある。

それは金融機関に会社を設立するように働きかけられ、そして倒産させられたケースである。

ある地方都市の農家だったのだが、高速道路ができるため農地が収用され、約五億円のお金が入った。そのお金を金融機関の指導で株式への投資やら不動産への投資に活用させられ、また近くにテナントビルができると、会社を設立してそこへ出店するよう促された。しかし結局、そうした投資も事業も全て失敗し、十五年間でその五億円をスッカラカンにされたのである。

その間に十人を超える支店長が通過し（その多くは見事に出世している）、それ以上の数の融資係と営業担当が入れ替わった。彼ら金融機関はサラリーマンとしてそ

の支店にいるときだけ対応したのであるから、おそらくは加害者意識を持つことはないだろう。しかし、先祖代々の土地を処分した全財産と、将来にわたる基盤をつくるために全存在を賭して投資と事業を展開したその依頼人は、金融機関の指導を疑うことなく受け入れて、そして全てを失ったのである。

わたしは、それを聞いて怒った。心の底から怒った。
金融機関は、そこまではやらないと考えていたのだが、人間としてやってはならない一線を、彼らは超えたのである。

そもそも会社(事業)の設立に関して金融機関が積極的に動くというケース自体、一般的ではないが、一度設立させてしまえば、企業を金融機関に依存させる方法は、極めて簡単である。

ほんの一握りの会社を別にすれば、会社は金融機関から融資を受け、そこに利息を払い続けるような構図の中で経営を続けているのである。つまり、まるで金融機関のために働いているような構図になってしまっている。

こうしたことは、やはり時代の産物といえるのではないか。この傾向こそが、平成の倒産の特徴であるとわたしは捉えている。

このような事実に対して、金融機関は「貸し手責任」を感じているか、というのがわたしの問題提起なのである。

自分の融資の成績さえよければ、破綻する危険性が見て取れても融資を続けることがなかったか。抵当権の設定や連帯保証人を取ること、あるいは信用保証制度を利用することで、保全がされているからいい、とは考えていないか、と問いたいのである。

医療機関が売上や利益だけでは成立しないのと同じように、金融機関も売上や利益だけでは成立しないはずだとわたしは考えているのが、果たして金融機関はわかってくれるだろうか。

第一章 最悪の倒産 ―わたしの倒産―

◆倒産に至る記録

平成六年の十一月に力尽きたわたしの会社の倒産記録が、債権者に対する事情説明の文書という形で残っている。破産管財人から「最悪の倒産」といわれたそのケースをじっくりと読んでいただきたい。

今のわたしの知恵があれば、倒産させることもなく、事業継続を諦めたとしてもこれほどのダメージを負うことはなかったと思われるが、この当時のわたしの知識ではこうせざるを得なかったのである。恥ずかしながらの惨状をご覧いただきたい。以下の文章は小見出しをつけたことと一部仮名にしたことを除いて当時のままである。

◆『事情説明』

▲倒産の遠因は三年前にあった

この会社が資金繰り難に陥った発端の時期は、平成三年の秋頃からであった。当時行っていた仕事が得意先から契約上完了払いになる、つまり翌平成四年の春にならなければ入金されないと通告された。

これはおおよそ六か月間以上支払いを受けられず、この会社からの外注費支払いが前倒しで発生することを意味した。

同時に他の仕事の流れも企画中のものが実現されずに終わったり、企画決定に至らず、再三にわたる企画修正を求められたりしていた。

また同時期にスタッフ数名の退社があり、それに対応してスタッフを採ったのだが、企画中の仕事に期待したため増員した。

この段階で大きな入金が先延ばしになり、仕事量が減少し、スタッフ数が増加した。

この頃から、社会保険、税金、そして外注費の支払いの遅延が発生していた。また、銀行や公的機関以外の比較的低利のノンバンクや市中金融業者の資金も導入していた。

この会社の資金繰りが決定的に悪化した時期がこの平成四年の春であった。仕事の契約が年度末に集中したため、入金も四月に集中してしまった。

当時の借入状況は「保証協会」「国民金融公庫」「小規模零細企業金融公庫」など公的機関からの借入が中心であったが、「国民金融公庫」の借入増額が拒絶されたり、銀行借入の一括返済時期に、過去二回もジャンプにに応じていただいていたのに、返済日直前になって今回は不可といわれ急速に資金ショートに陥った。

この段階では、直近にある入金が保証されていたため、ノンバンクや市中金融業者の資金を導入した。全ての悪循環の第一の原因がここにあった。

▲二年半前、一回の「不渡り事故」が決定は、遠因に

そして、決定的なアクシデント「不渡り事故」が四月八日に起きた。

この事故は、前日に得意先から一部の入金確認ができたので本来三月末日支払いの小切手を回していただいたら、当日に入金がなかったため依頼返却を求めたにもかかわらず応じていただけなかったために起きた事故であった。翌日買い戻した。

四月中には全て入金されたが、不渡り事故の影響で、銀行借入については強硬に返済を求められたためそれを最優先し、残った資金から外注費の遅延分と年度末入金までの繋ぎとして短期の借入を導入していたノンバンクや市中金融業者への返済はほとんど完了することができたが、社会保険と税金については完全に支払いきれなかった。

▲不渡り事故以降は資金繰りの悪化が続く

四月に入金を得たが、その入金の前から銀行や公的機関への返済も滞りはじめていた。大きな入金があっても資金ストックは全く無くなっていた。

改めて、「国民金融公庫」や「小規模零細企業金融公庫」、そして「保証協会」からの借入増額を要請したり、銀行に対してプロパー資金の導入を要請したが、不渡り事故があったため、増額は全く認められず逆に返済を強く求められる結果となった。

不渡り事故の影響は仕事面にもあらわれた。まずある得意先が仕事に制限を加えてきた。

つまり、新たな仕事に関しては全く認めず、従来の仕事も元請けとなるような仕事はこの会社の外注先と直接取引をする、ということになり、この会社の仕事のほぼ半分を占めていたこの仕事はその量を急速に減少させていった。

新たに仕事の発生もあつたが前述の仕事減をカバーするほどの量はなかった。スタッフ量は多過ぎ、事務所のスペースも広すぎ、一般管理費もかかりすぎると判断できた。

▲二年前、リストラの提案は退けられた

こうした事態を回避するには、なりふり構わないリストラを断行するしか手がなないと考え、スタッフの削減、事務所の縮小、一般管理費の圧縮などの具体的な方針をもって社内の主要スタッフと話し合った。結果、リストラには強硬に反対され、受注量を増やすことで現状を維持するよう要請された。

今にして思えばなぜここで強硬にわたしの意思を貫かなかったのか。とても悔やまれるのだが、もしかするともうこの頃から判断力が鈍くなっていたのかもしれない。自分の意見より誰かの意見に縋りたかつたのかもしれない。

このリストラの失敗がこの会社の悪循環の第二の原因となった。さらにこの段階で、未払いだった社会保険が強硬に支払いを求めてきた。約束手形を切らされ、最終的には依頼返却にに応じてくれたのだが、それを交換に回されたりもした。

そこで、全てに優先して社会保険の未払い分を処理した。その結果、税金の未払いが積み重なり、外注費の支払いが遅延し、ノンバンクや

市中金融業者からの借入が増加していた。

▲一年半前、資金繰り環境はさらに悪化

資金繰り計画は、中長期の展望はあったが保証されているわけではなく、直近の入金を手掛かりに行っていた。不渡り事故に伴う悪循環はなかなか解決されなかった。

仕事は、A社が受注量を伸ばし、B社は安定してきたが、C社の仕事は現場での打診はあるものの最終的には成立せず不調に終わるばかりになった。

入金状態は、A社、B社とも仕事の足が長いにもかかわらず完了払いのため、外注支払いが先行する状態であった。

銀行からの借入状況も全く改善されず、大きな入金があると返済を要求され、それに対応するとノンバンクや市中金融業者からの借入が増える結果になっていった。大手都市銀行は、得意先から振込み入金があると会社に通告することなく、一方的に借入返済に充てることも平気でやる。

異議を唱えようと一年前に不渡り事故があったのだから約定通りにはいかないの一点張りで、全く聞き入れてはいただけくない。人間扱いしてくれないのだ。

これを月の半ばにやられると、月末の給与や支払原資として想定していたものが無くなるのだから、資金繰りはめちやくちやになってしまう。

A社、B社の年度末の入金はあったが、それらは、銀行などの借入返済、外注費の遅延分の支払い、そして年度末入金までの繋ぎとして短期の借入を導入していたノンバンクや市中金融業者への返済などで費消してしまった。

馬鹿なことだが、金利の大変に高い市中金融業者の資金を使っても、一度ならずそれが全て完済できると変な自信が付いてきたりもするものだ。

▲一年前、遅滞きながらのリストラの断行

思案のあげく、遅まきながらリストラを断行。二部屋あった事務所を縮小し、給与の遅配が時々ありそれを原因とするスタッフの自然減に増員をせず、一般管理費も圧縮した。

第一次のリストラの提案の時は売上増のために頑張ろうと云ってくれていた社員も、給与の遅配が始まるとひとりふたりさんと退職していく。スタッフ数も自然減でかなり少なくなっていた。さらなるリストラとして、この段階で受注しているレギュラーだけで運営できるような経営計画を持つとしたが、ノンバンクや市中金融業者への利息支払いが圧迫しているため、受注増か、さらなるリストラがなければ維持不能な段階に至った。

▲アクションドント、会社に窃盗が

さらなるリストラの一環として、事務所を移転した。

しかし、引越しの一週間前に会社に窃盗が入った。

会社の鍵は掛かっており、退職社員を含む内部の人間の犯行であることは判っていたが結局犯人は不明のまままで終わった。もちろん警察に被害届けも出したのだが、

本気で捜査はしてくれなかった。

この資金はノンバンクや市中金融業者への返済資金であったため、さらなる市中金融業者からの借入でまかなわざるを得なかった。

こうして、市中金融業者からの借入が増え、金利がどんどん高くなっていった。この事件はこの会社の悪循環の第三の原因となったと考えられる。

新しい事務所は、権利金保証金はなかったが、賃借料は決して安くはなく、事務所スペースが少なくなっただけ負担が少なくなっただけにすぎなかった。

この移転を契機に、事務所を一緒に借りる会社と業務提携をスタートさせたが、さまざまな問題があり、提携はうまく機能しなかった。

あいかわらず、残債を抱えながら新しい事務所で圧倒的な圧縮努力を重ねた。

A社、B社の年度末の入金はあったが、それらは、前期同様に銀行などの借入返済、外注費の遅延分の支払い、ノンバンクや市中金融業者への返済などで費消してしまった。

ここでも市中金融業者の高利の資金がほぼ完済できたために、つまり自己過信をつけたのかも知れない。その間の利息負担よりも、返済してしまえばこれから掛からなくなる利息負担分の軽減分しか目に入っていなかったのかも知れない。

▲アクション、未収金の発生

或る仕事で未収金が発生した。

これは契約前に発注され決まらないままずると推移し、最終的には不成立に終わってしまったもの。この仕事の外注支払いは完了していたので、その分だけがマイナスとして残った。

この会社の悪循環に拍車をかけた未収金であった。

この入金を期待してノンバンクや市中金融業者からの借入はさらに膨らんでいた。

▲最後の試み

仕事量は現状維持状態。この段階での現状維持はノンバンクや市中金融業者への利息支払い分がそのままマイナスになってしまいうような体質になっていた。

今までもこのような状態に近くなっただけはあった。その時はC Iの仕事を受注して売上で約一億円。売上利益も高く、体質を改善することができた。

今回も、大きな受注を得るためにA社やB社にいくつかの提案を試みていたが、決定までに不安があったので、受注の試みと同時に会社の売却を考えていた。

得意先はA社とB社が中心。年間売上が一億五千万円〜二億円。利益率が約五十パーセントあるので、一般管理費を押さえれば十分に利益の出る体質にはなっていた。

しかし、残債を整理しなければその利益となるべきもののほとんどがノンバンクや市中金融業者への利息や残債の返済にまわってしまう。現実的には毎月定額の入金があるわけではなく、少ない月は利息支払や給与にも足りなくなっていた。

営業権と、そして経営権の全てを売却して会社の残債を整理し、会社の再生を試みた。

▲半年前、会社売却の試み

・四月にa社へ。

興味をもってもらえたが、原資となる資金がないため不調。

・六月にb社へ。

残債の体質がよくないのでといわれ断念。

・八月にc社へ。

得意先については大変強く興味を持っていただき、殆ど実現するかに見えたが、途中で得意先の継続の保証が取りつけられなければ、将来的な不安があるので、それができなければ、といわれあきらめる。

・九月にd社へ。

最初は、この会社の状況に理解を示し、急いで事を行おうとの方針を出していたが、途中でこのd社がリストラに入ったため、得意先であるA社やB社との契約をd社と直接できなければ難しいとの方針変更があり、断念。

この件は、最初相手が強く乗り気を示したので、かなりの期待感をもってさまざまな資料を提出したり、この会社のリストラの計画を詰めたりしたが、結局実現できなかった。

・十月にe社へ。

ここは、a社の仕事をしており、公共の仕事の魅力も難しさも熟知していた。最初はわたしの人脈に魅力を示し、得意先（A社）の有力者からの言葉添えがあれば可能ではないか、と希望的な観測で話を進めていた。

しかし、途中から得意先（B社）との契約をe社と締結できなければ難しいとの方針を持ちつつも得意先の担当者に会わせるようにいわれ、会わせることはしたが、やはり直接の契約がなければ不可、との結論が出た。

こうして、十月末にこの試みの全てが不調に終わった。

▲最後のあがき

・十月二十六日

かねてからの要請に依って、B社の担当者とはe社の社員を会わせた。計画している仕事については確認できたが、契約書を作成するには至らなかった。

その答えをもつて、e社に戻り幹部社員に経緯を報告したが、その段階で不可の結論が出された。

・十月二十八日

月末に期日の迫っていた市中金融業者Aにその報告を持っていき、期限の延期を依頼したが全く受け入れられず、その市中金融業者Aに自らの債権を保全するためにわたしにできる「新たな借入」あるいは「個人保証」を取り付けろ、といわれ、可能なリストの提出をさせられた。

・十月二十九日

この土曜日は、その市中金融業者Aに一日中付きまとわれ、昨日作成したリストに基づいて同行して新たな借入、あるいは保証を求めて行動させられた。

結果は全て不調であった。

次の日の日曜も同様に同行して動き回ろう、といわれ、強い不安感を持った。

夜、知り合いの会社経営者に事情を話し、相談に乗っていただきたいと申し上げたら、明日来いといわれた。

・十月三十日

その市中金融業者との約束を破り、午前中は別の会社経営者の知人と相談していた。その時の話は会社の継続を断念して「破産」させるしかない、と言われ相当動揺した。

何故ならば、その時まで破産を考えたことはなかったからだ。破産したときの影響の大きさを考えるとどうしても同意できなかったのだが、その知人は存続させようとすれば今以上に経営体質を悪くさせる、もう既に相当悪化していると諭された。その間、市中金融業者Aから何回も電話を受け、わたしを不安にさせる脅しのような言葉を浴びせられた。

家に確認を取るとその市中金融業者に見張られている、と家族も不安になっていた。かなり動揺したまま、夜になって昨日約束した会社経営者のお宅を訪ねた。

ここでは、援助の可能性もなくはないので、改めて財務資料をもって会社を訪ねなさいと言われたが、一方で会社と個人の破産も考えなければならぬ、と両方の可能性を考えるように言われた。

その市中金融業者Aとの電話のやりとりでは、自らの債権を守るためにもう少し貸し出してもいいとの確認が取れたが、大変不安であった。

家に確認を取ったら相変わらず市中金融業者Aに車で見張られている、との事だったので路上で一夜を明かした。

・十月三十一日

この月末の日が約束の期日であった借入先（個人）Bの所に行き、昨夜市中金融業者Aからもう少し貸し出してもいいとの確認ができていたので、夕方までには一部の返済を行う、と約束して会社へ行くと、市中金融業者Aが来た。

また一日中付きまとわれたまま行動内容を明かすことなく、期日の手形（これもジャンプを再三に渡って申し入れたにもかかわらず、無下にも全く応じていただけなかった）を落とすために以前からの知り合いCから借入を、銀行に入金して手形を決裁し、他のノンバンクや市中金融業者への利息支払いなどに回った。その間、やはり恐怖を感じるような言動を再三受けた。

市中金融業者Aに昨夜約束した新たな借入の話をする、突然それは不可だと言われた。

よって今朝約束した個人借入先Bへの一部返済ができなくなり、大変不安を感じた。ずっと付きまとっている市中金融業者Aに対しては、相談する会社経営者からの支援を取り付けるために資料を作成する時間が欲しい、といって解放してもらった。

夜、個人借入先Bの所に行き、不調の旨を告げるとここでも相当に脅かされた。

深夜、昨日会った破産を勧めた知人が自宅を訪ねてくれて、弁護士とどのような話をすべきかなどの示唆をしてくれた。この段階でわたしはどう判断すべきか心底

困惑していた。

その後、妻から「離婚」の意思を明かされた。わたしは同意した。

ともあれ、不渡りは出さずに済んだことにはある感慨を感じていたが、社員の給与より優先して手形を落とし、ノンバンクや市中金融業者への利息を支払うことへの罪悪感が残っていた。

▲倒産のことが頭を離れない

・十一月一日

この日は再生のための支援の可能性を信じて、会社の財務資料を作っていた。

夕方、得意先のB社を訪ねいろいろと相談に乗っていただけの方に、再生、破産両方を睨んだ相談を持ちかけた。叱られながらも、仕事の継続については今後働き掛けていただけるとのお言葉をいただいた。

夜、社員と会って、再生、破産の両方の可能性について話した。

・十一月二日

再生のための最後の可能性についてはそれを信じて資料を作っていたが、知人の紹介の弁護士に会いに行った。

この段階で会社の破産のためには「予納金」と「弁護士費用」などで、六百五十万円ないし八百五十万円かかると聞き、その費用をつくることが全く不可能なので途方に暮れた。

・十一月三日

離婚のため、妻と子供が家を出た。

会社の再生の可能性への不安感、ノンバンクや市中金融業者からの恐怖感、そして万が一の破産費用への絶望感、家族離散からくる焦燥感などで、一日中途方に暮れていた。

・十一月四日

この日も再生のための支援の可能性を信じて、会社の財務資料を作っていた。

午後、得意先のB社を訪ね仕事の継続についてお願いしたら、倒産しても継続させる可能性はある、とのお言葉をいただいた。

この日、市中金融業者Aが保証のために預けてあった小切手を交換に回した。再三に渡る電話連絡で最終的には依頼返却をもらったが、これも相当の恐怖感であった。

・十一月五日 ・十一月六日

一日中途方に暮れていた。

▲自力ではできなかつた倒産の意思決定

・十一月七日

早朝、援助の可能性があると言ってくれていた会社経営者のもとへ、財務資料をもって訪ねるが検討の結果、「再生不能」と判断され、すぐに弁護士のもとへ行けといわれた。

ここに至って、破産せざるを得ないと判断した。

直ちに、市中金融業者Aにその旨告げ、個人借入先Bへ電話を入れた。

正式の「委任状」を作成し、「予納金」と「着手金」を用意しなければ弁護士の先生も引き受けていただけないと言われた。さらに、それからは、直接債権者と話をすると、特定債権者に利することもあるので、一切の接触はしないように言われた。

わたしはこの日から家に帰っていない。(この可能性のあることが判っていたので、当面の衣服などは持って家を出ていた)

・十一月八日

この日は、倒産処理のための費用の工面をしていた。

夕方会社の役員と連絡をとったら、市中金融業者Dが来てその会社に拉致される、とのことだった。そのD社に何度も電話で連絡をしたが、拉致を解いてはくれなかった。新宿警察署に通報して乗り込んでもらい、その役員を救出していただいた。

・十一月九日

弁護士の先生に依頼のための相談に行く。

自宅の近所の人から、市中金融業者Aが家を占拠し、市中金融業者Aの管理物件である旨の貼り紙がしてあるとの連絡を受ける。

▲会社の倒産は諦め自己破産だけで

・十一月十日

弁護士の先生に「委任状」を提出し正式に依頼。

会社の債務のうちほとんどが個人保証しているため、費用負担の面で会社の倒産処理を断念し、自己破産の申し立てだけをすることにした。

この「事情説明」の作成に取り掛かる。

▲おわりに

わたしは、会社の経営者として会社を破産させるに至った当事者として、まことに申し訳なく思っている。万死に値する行為とも感じている。

これから、その責任問題に直面しなければならぬことも理解している。

その前に、ここに至った経緯については正確にご理解していただかなければならない、と感じこの「事情説明」を作成した。

◆結果として

そして、会社は消滅した。

社員たちはほぼ雲散霧消した。社員たちに対するわたしの果たせなかった責任は、わたしにとつての大きな傷痕として残っている。

得意先には依頼を受けた仕事が全うできずわたしは社会的責任が果たせなくなつた。未だに社会的敗者としての意識が払拭できないでいる。

支払先に対しては、たとえそれが貸倒損失処理できる性質のものであることがわかって、社会的責任が回避できると思えず、関係者とは未だに街でお会いしたくないという気持ちが残っている。

自宅不動産は、わたしの書いた「短期貸借権」を認める文書（これは白紙委任状を渡したものを捏造されたのだが）のために街金の連中に占拠され、破産管財人が裁判を起こして取り戻し、結果として競売に付されてしまった。

家族は、一家離散に近い状態になってしまった。何も知らなかったがために妻とは離婚し、子供たちの親権も放棄することになった。

わたしの人間関係はズタズタになり、結果として必ずしも不幸だとは思っていないのだが友人だと思っていた人たちが半分以下になってしまった。

そして、わたしは会社を失い、家族を失い、天涯孤独になってしまった。

◆知恵があれば

結果としてわたしの負債（かつこ内は知恵があればできたであろう可能性）は、租税公課が約一千八百万円（これは致し方ない）。貸金債権が約五百万円（これはもう少し早く意志決定していれば原資はあった）。銀行借入が一千七百万円（これは抵当権でチャラ）。ノンバンクや市中金融が約五千万円（利息制限法で計算し直していればこれもチャラ）。個人借入が約二千五百万円（これは、不動産の売却でまかなえた）。営業債権（一般債権）が約二千万円（これも全てではないが不動産の売却でまかなえた）。一般管理費の未払分が約二百万円（時間があれば支払えた）。さまざまローンの残が約四千万円（これも購入物を返却することでチャラ）。

会社の財産としては、会社保有のローンが相当残っていたマンションがあった。

売掛債権はこの段階ではほとんどなかった。

負債総額は約一億七千七百万円であった。

この負債総額のうち、一億円以上はわたしが個人保証していたため、わたしの自己破産

の方で処理したが、わたしの保有不動産が約六千万円あったので、うまく対応できればこれほど悲惨な形で終わらせることもなかったと思われるのである。

第二章 会社を終わらせるとはどういうことか

◆会社が消滅すること

「事業をやめて会社を終わらせると、会社の存在はどうなってしまうのでしょうか」
このような質問を、わたしは何回受けたことだろうか。

「会社というのは、登記してはじめて存在するのではなくて、何らかの営業活動をしてはじめて会社と認められるのです。ですから、会社が営業活動をやめてしまうと、登記上は残っても会社としては存在しなくなるのです」

「登記を閉ざす必要はないのですか」

「もちろんしていただいても結構ですが、会社の体をなさなくなれば自然に会社は抹消されますから、自分の方からそれをする必要は特にないでしょう」

すなわち、会社とは登記して役員を置き、どこかに拠点を置いて看板を掲げ、郵便物が届き、電話がかかり、訪ねれば会社の人が対応することができて、利益が出れば納税する。おおむねそういう存在であるが、拠点を引き払い、訪ねても看板もなく対応する役員も社員もいなくなり、郵便物も電話もつながらなくなり、ましてや営業活動をやめれば納税もできなくなる。そうなるとそれは会社ではなくなる。国は会社とは認めなくなる。

一般的には役員が破産してしまえば、破産者は会社の役員にはなれなくなり、その会社を成立させる要件が満たされなくなるので、「欠格」という事由でその会社は登記から抹消されてしまうのである。

抹消されるまでの間の会社は、登記上存在はするが実際には存在していないという摩訶不思議な状態になってしまうのである。

◆会社が消滅する原因

会社がなくなるのは、倒産だけではない。

それではどのような場合に会社倒産や会社清算が起こりうるのか。

倒産は、会社の債権債務を整理して債務超過（マイナスが多い）になった場合のみをいう。債務超過になっていなければそれは会社清算といって、決して倒産ではない（倒産とは呼ばない）のである。

倒産の原因は、そのほとんどが経済的な問題であり、事業継続したくてもできなくなるという場合が圧倒的である。

しかしまれに事業継続を断念するにあたって、会社清算を意図して財務内容を精査すると債務超過の状態だったので、清算ではなく倒産になってしまった、という不幸な場合もある。

一方、会社清算をする理由は奥が深いケースが多い。
わたしが対応した中で一番多かったケースは、後継者がいないので会社を清算するというパターンだ。

事業としては十分に存在価値があるにもかかわらず、後継者と認められる人材がいないので会社を清算するという。もちろん役員も従業員もいるのだが、後継すべ

き血縁の者がいないというケースである。これは思いのほか多いものである。例外的には後継すべき血縁の人材がいるにも関わらずその者に後継を任せる気にならないという場合もあった。

会社清算にあたって、いかなる理由があろうとも役員や従業員にあとを託しきれないというのは、そこに会社運営上の言葉には表せない経営者の絶望を感じてしまうのは、わたしだけではないだろう。

それ以外には、何らかの理由で事業運営に情熱を失ってしまったケースや、さまざまな要因の将来不安からリタイアを決意する場合もある。こうしたケースの原因としては老齢というファクターがある。事業運営に疲れ果て、会社を清算してもまだ幾ばくかの経済的余力が残る場合に、会社を清算して安定的な老後生活に移行するというケースである。

これら、後継者がいないことや老齢を理由とするケースが多いのは間違いないが、実際にはそう単純な問題ではなく、複雑に入り組んだ原因を抱えている場合も少なくないのが経営問題の深いところだろうか。

◆会社の清算と倒産、その影響

継続していた事業を途中で停止するということは、たいへんに大きな影響を及ぼすものである。

それは、債権債務という利害を介在とした関係とは違った面も発生するのである。得意先があれば安定的供給ができなくなることを意味するし、仕入先があればその納入先を失わしめることになり、社員や従業員がいる場合は雇用の継続ができなくなるし、会社の運営に関与してくれていた多くの業者たちとは縁が切れてしまうし、当然のことながら国民の義務である納税もできなくなる。また、会社であれば株主や出資者に対する責任も発生する。

それが、清算という形で時間をかけて行われるのであれば周囲の理解も求められることだろうが、ある日突然倒産の形で継続していくはずのものごとが断ち切られるのは、多くの場合混乱は避けられない。

そのことを正確に理解している経営者には会ったことがないが、経営者は多かれ少なかれ（本能的に）そのことは理解している。理解しているがゆえに潜在的には倒産を回避したいという気持ち働き、倒産回避の努力を積み重ねることが多いのだが、残念ながらその努力はおおむねマイナスに働き、会社が倒産した時には最後の倒産回避活動が裏目に出てマイナスを多くしているのが一般的ななのである。

しみじみ、経営者という人種はそんな役回りを引き受けざるを得ない人種だとわたしの目には映る。

それはさておき、事業を停止すればさまざまな関係者に影響を及ぼすことから決して逃れられないのである。

倒産の場合はさらに、経営者が当事者能力を失ってしまうので、二重に混乱が起きてしまうのである。

◆その意志決定の難しさ

それでは、倒産にしても清算にしても継続している会社（事業）を途中で終わらせる判断はいかに行われるのであろうか。

清算の場合は、一般的には時間をかけて会社（事業）を終わらせることになるので、大きな問題は起きないことが多い。

倒産の場合は大きく分けて二種類ある。不渡り手形をつかまされて連鎖倒産になったり資金不足で事業継続できなくなる不可抗力な倒産と、事業継続する意志が衰え、がんばれば継続できるのに債務超過のまま事業継続を断念する場合である。

前者はおおむね時間がなくなんの手も打てないままに倒産に至ることが多く、最も悲惨な結末を迎えることが多い。後者は会社清算と同様の終わり方をする。

会社清算の意志決定には、大きな問題は発生しないことが多い。一方、会社倒産、それも時間がなく不可抗力な場合はきれいに終わることはまずあり得ないと知るべきであろう。わたしが携わったケースでは、そのほとんどが大混乱に陥ってしまった。

◆倒産の典型的なパターン

倒産に至る基本的なパターンは、資金不足によるものがほとんどである。

資金の導入（まっとうな金融機関からの融資や、商工ローン、ヤミ金融、恩借と呼ばれる親戚や友人知人からの借金、そして個人的なサラ金等々）を図ろうとするが、それが達成できずに資金ショートしてしまうケース。それに、支払先に待ってもらうよう（手形のジャンプなど）に交渉するも叶わずに、資金ショートしてしまうケースがほとんどである。

そしてそれらの努力が倒産に際しての傷を深くしてしまうのである。わたしの場合がそうだった（第一章参照）し、わたしのところに相談に来る方々の多くがそうなのである。

それらは、経営者が倒産をあまりに知らなさすぎることに起因していることはいうまでもないことである。

であるからこそ、わたしのような倒産経験者がこのように倒産に対応するためのノウハウを後に続く人々に伝えなければならぬと、わたしは考えているのである。

第三章 会社に耐用性があるかどうかの判断

◆倒産の自己診断

わたしは、講演などに行くときよく「倒産の自己診断ができるチェックリストはないものか」と質問されることがあった。

なるほど、自己診断ができればそれに超したことはないと研究を重ね、わたしのホームページに載せたところ、思いのほか好評だったので、ここに再録することにする。

◆倒産の絶対条件は「営業利益」

倒産してしまう会社の絶対条件は、「営業利益」が出ていないことである。

会社の主たる事業において、売上総利益（粗利）があり、さらにそれから一般管理費を引いても営業利益（税引前利益）が出ているかどうか、ここがなによりも重要である。

営業利益が出ていながら経営不安がある会社は、それはとりもなおさず「営業外費用」が営業利益を圧迫していることにほかならないのである。

その営業外費用とは、おおむね「支払利息」か、「損益計算書」に入っていないが「借入返済」である。すなわち、借入過多あるいは借入依存体質である。

仮に営業利益が出ていないが経営に不安がないとしたら、それは「営業外収益」によって支えられているのである。会社の主たる業務以外の利益に依存しているとしたら、これは早晚問題が生じることは明らかであろう。

ただ、営業利益は月によってばらつきがあったりして安定していないことが多い。そこで、その次なる要素としてわたしは次の三点を「倒産の三要素」として挙げていく。

◆倒産の「三要素」

この「倒産の三要素」の前提事項として、先に述べた事業継続の前提となる「営業利益」について考えてみよう。

営業利益が上がっていない会社は、確実に「債務超過」に向かうし、近い将来に「資金不足」を起こす。もちろん、「将来不安」も解消できるわけではない。

このことから、倒産に至る三要素は、

「債務超過」

「資金不足」

「将来不安」

である、とわたしは考えている。ただしこの三要素は同列にあるものではない。

「債務超過」も「資金不足」も、それだけでは倒産の要因にはならないが、倒産する会社は必ずこのふたつの要因を抱えている、という側面がある。「債務超過」の会社は多いが、将来的にその超過している債務が解消できれば何ら問題はない。「資金不足」も資金が調達できるか支払い（返済）を猶予してもらえれば、それで当面

の問題は解決するのである。

一方「将来不安」は、それだけでは直接、倒産の要因にはならないように見えるが、実は確実に倒産に向かっていく大きな要因なのである。なぜならば、事業としての将来性がなければそれは無理して事業を継続させることになり、その間の経営努力はマイナスを増やすことに他ならないからである。

◆第一の要素「債務超過」

▲債務超過を導き出す

会社の財産（換金可能な財産）から、会社の債務（支払うべき義務のあるものと、返済しなければならぬ義務のあるもの）を引いて、マイナスが出ればそれが債務超過の状態である。プラスになれば問題はなしと考えていい。

これはほぼ「決算書」や「試算表」の「貸借対照表（BS）」から算出される数字と同じであるが、改竄された決算書や試算表に頼ることなく、現実的な債権（財産）と債務の状態を導き出さなければ全く意味はないので、心して精査しなければならぬ。

「財産（債権）」は、換金可能な会社の財産のことで、「現金」「会社保有の不動産」「会社保有の（換金可能な）財産」「売掛金」「貸付金」「仕掛金」「出資金」「保証金」「在庫」「その他」がある。

「債務」は、支払わなければならない（返済しなければならぬ）義務のあるものであり、「税金」「社会保険」「給与」「賞与」「退職金」「営業債務（支払）」「借入（返済）」「リース残」「ローン残」「その他未払い」がある。

特に「仕掛金」は確実に請求でき入金できるものだけをカウントし、「在庫」も確実に換金可能なレベルで導き出さなければならない。

▲債務超過の実体

わたしが見る限り、小規模零細企業の債務超過は当たり前である。

その最大の原因は運転資金（事業資金）を融資に頼るからである。それがいけないといっているのではないが、そうすると会社の債権債務はほぼ確実にマイナスに振れてしまうのである。しかし思い出していたきたいのだが、融資を受けた段階では融資資金が会社にあったのだから、その段階ではマイナスではなかったはずである。

多くの経営者が運転資金を融資でまかなうことを「コスト」と考えているようだが、わたしのような経営危機管理（クライシスマネジメント）の立場からはコストではなく「リスク」としか見えないのである。

それがリスクであるならば、常に危険負担を意識しなければならぬと思うのだが、どうもその点が甘いように思われてならない。

もつとも、かくいうわたしも、経営者のころはそう考えていたのだが。

第一のポイントは、その債務超過が「どれくらいか（量）」、「という点と」、「どれくらいで解消するか（期間）」である。

これが、売上規模に比して大きすぎたり、解消まで時間がかかるということは、それだけ会社の財務体質を悪化させているのである。

第二のポイントは、「超過債務の質」である。

「支払債務」は一般的に利息を生まないもので、そのまま滞っても（誉められたことではないが）増えることはないが、「借入債務」は利息を生むために滞ると利息は確実に増えていく。

ただし支払債務は一度遅延するとそのプレッシャーは借入債務以上に重くのしかかってくるものであるため、こちらの方が危機度は大きいとも考えられる。

また「税金、社会保険」も侮ってはならない。政府の財政逼迫によって、今や容赦なく取り立てるようになってきたからである。

▲債務超過のチェックリスト

このチェックリストの各項目の自己採点の欄にマルをつけ、それぞれにスコアを合計した数字を小計に記入してみていただきたい。

質問項目		スコア	自己採点
A-1	債務超過がある	1	
A-2	選 択	債務超過額が年商の25%未満	2
A-3		債務超過額が年商の26～50%	3
A-4		債務超過額が年商の51%以上	5
A-5	選 択	今は債務超過だが今期中に解消できる	2
A-6		債務超過が二年ほどはつづく	3
A-7		債務超過が三年以上続く	5
A-8	未払債務が多い	3	
A-9	借入債務が多い	5	
A-10	税金、社会保険の未払いがある	5	
	小計		

すでに申し上げたように、債務超過が倒産の直接的な原因になることは少ないが、倒産する会社は必ず債務超過になっているのであるから、ここを正しく認識することが倒産回避につながるのである。

◆第二の要素「資金不足」

▲資金不足を導き出す

当面の、すなわち毎月の資金（「支払い」と「借入返済」と「一般管理費」）があるかどうか。それが足りなくて毎月苦労する状態が「資金不足」である。

捉え方としては、「固定費」と「変動費」に分けるとわかりやすい。

毎月、固定的（一円の狂いもないものという捉え方ではない）な金額が「固定費」で、「人件費（給与）」、「事業所の運営費（水道光熱費、賃借料、など）」など、「一般管理費」に該当するもの。そして長期の「借入返済」などがある。

毎月変動するのが「変動費」である。これは一般的には「支払い」を指す。さらに「賞与」や短期的な「借入返済」な

ど、突発的に発生するものはここに入る。

この資金不足の導き出し方は単純で、経理的に毎月不安があるかどうかという「実

感的」なもので充分である。

▲資金不足の実体

わたしが見る限り、小規模零細企業の「資金不足」は「債務超過」と同様に当たり前である。

資金不足に対する対策は、「支払いを待ってもらおう」か「資金を調達」するか、どちらかである。そして、経営不安がない段階では比較的簡単に対策をとれるので、資金不足になっても大きな危機感を持つことなく推移してしまうことが多いものである。

本来ならば、最初に資金不足が訪れた時点で、事業の継続の是非を考えなければならぬほどの問題だと思われる。

なぜなら、支払いを待ってもらおうということは本来的には最初の約束通りに履行できないことで「契約違反」になるのだから、事業運営上の大事な曲がり角といえるはずだ。もし約束手形を切っていれば不渡りを出す局面なのである。決して甘く見ていられないのではないだろうか。

また、資金調達にしてもそれがなければ会社の存続に関わる事態であるはずなので、これも決して甘く見てはならないことだと思われる。

にもかかわらず、小規模零細企業の資金不足は簡単にスルーされてしまう。なんの経営危機意識も持たずに、一般的には簡単に推移してしまう。

経営者にとっては、おそらくこれも「コスト」と位置づけられてしまうのだろうが、果たしてそうだろうか。経営危機管理（クライシスマネジメント）の視点からは、こうした安易な「コスト意識」こそが経営危機への最短距離に見えるのであるが。

第一のポイントは、その資金不足が「どれくらいか（量）」、という点と「どれくらい続くか（期間）」である。

これも「債務超過」と同様に、売上規模に比べて大きすぎたり、解消までに長い時間がかかるようだと、財務体質を悪化させるだけである。

わたしの依頼人で、緊急資金の調達を商工ローンに頼っていたケースがあり、商工ローンが返済をさせなかったために、緊急のつもりがなんと返済に四年間もかかり、元利あわせると借入金額の倍額も返済していた。

先にも述べたことだが、金利は確実に営業利益を圧迫する。そのときはそれほどは思わなくても、ボディブローのように時間が経つと効いてくるものである。それが高利であれば当然効き方も半端ではなくなるのである。

第二のポイントは、「資金調達の方法」である。

資金不足は、資金調達ができれば解消する。それではどのように解消するのか、その方法論が問われるのである。

これは、会社にとつての負担が少なければ少ないほどよいのであって、その負担が大きければ会社の倒産への距離は近くなっていると考えていいだろう。

その負担とは「金利」と「精神的圧迫」である。

いうまでもないことだが、利息の高い資金に手を出すことは倒産への最短距離に

なるのだから、決してはまってはならない。

質問項目		スコア	自己採点
B- 1	選択	今月の支払い資金に不安がある	7
B- 2		今月の支払い資金はあるが来月は判らない	5
B- 3		来月の支払い資金はあるがその先は判らない	3
B- 4		向こう三か月の資金はあるがその後は判らない	2
B- 5		向こう半年の資金に不安がある	1
B- 6	選択	不足資金は内部留保を崩せば対応できる	1
B- 7		不足資金は銀行からの融資で調達できる	3
B- 8		不足資金は銀行以外からの融資で調達できる	5
B- 9		不足資金の調達に苦しんでいる	5
B-10		不足資金の調達ができそうにない	7
小 計			

▲資金不足のチェックリスト

このチェックリストを埋めてみていただきたい。

すでに申し上げたように、資金不足が倒産の直接的な原因になることは少ないが、それで不渡りが出たりすれば会社が倒産する可能性は大変に高くなるのであるから、ここを正しく認識することが倒産回避につながるのである。

しかしいうまでもなく、この「資金不足」だけで倒産の自己診断をすることはできない。先述の「債務超過」と後述する「将来不安」とを総合的に判断しなければ正しい自己診断はできない。

さらに、最大の問題である「将来不安」がある。

◆第三の要素「将来不安」

▲将来不安を導き出す

事業の運営は、「今日」、「今週」、「今月」、「今年」がよくても、「次」がどうなるかによって大きく変わってしまう。

業種業態にはライフサイクルがあるものもあり、社会的使命の終わった（消費者ニーズがなくなった）業種や業態は、その段階で徹底的な体質改善を図らない

と、そこで社会的存在価値がなくなってしまうものなのである。

思い出していたきたのだが、以前、㈱東京テレメッセが倒産したが、ポケットベルのライフサイクルがこれほど短いと想定した人はいたのだろうか。それまでの㈱東京テレメッセは成長企業としてもはやされていたのではなかったか。わたしの依頼人の中にも、ライフサイクルが終わりつつある業種や業態の方々がいるが、ご自分の業種や業態の将来性が読み切れていないケースが多々ある。

もちろん、体質改善を図って何とか生き抜いているケースもたくさんあるが、それができなくて刀折れ矢尽きてしまう方々もまた多いのである。

私見では、小規模零細企業の耐用年数は平均で二十年と見ている。毎年5%の小規模零細企業が新陳代謝し、単純計算すれば二十年で一巡する。すなわち、全法人数（三百万社）の5%（十五万社）が何らかの形で市場から姿を消していくのであ

る。

これは一般的に、毎年発表される法人の倒産数（二万社以内）を大幅に超えているが、公表数は「法的手続き」による倒産数であったり、「一千万円以上の負債」を抱えて倒産した数だったりして、全倒産数ではないので注意されたい。

このように、ライフサイクルを終え、あるいは耐用年数を超えた企業は、体質改善ができれば消えゆくのみである。

耐用年数の基準は、マーケティングの原則にある商品のライフサイクルの「衰退期（終末期）」に現れる傾向として、「競争の激化」に伴う「効率の低下（利益率の低下）」に現れるので、その傾向が見えたら会社の実情を厳密にチェックしていただきたい。

▲将来不安の実体

本来であれば、業種業態のライフサイクルの終末が来る前に体質改善を果たし、新しい業種業態に進出してサブイバルしていけば小規模零細企業といえど、その命脈はつきないのだろうか、残念ながらかなりの確率でそれは難しいといわざるを得ないのが現実である。

確かに、体質改善を図って、業種変更をすることも考えられないことはないが、経営者が老齢であったり、後継者がいなかったりする場合には、依頼人を鼓舞するにも限界があるのである。

そのまま、将来不安を抱えたまま事業継続の道を志向すれば、いずれは売上減利益減で資金不足に陥り、無理を重ねれば債務超過になり、結局のところは破綻せざるを得なくなることは自明であろう。

質問項目		スコア	自己採点
C-1	選択	売上総利益だけ縮小傾向だ	2
C-2		営業利益だけ縮小傾向だ	3
C-3		売上総利益も営業利益も縮小傾向だ	5
C-4	選択	向こう一年までは営業利益が出る	3
C-5		向こう二年までは営業利益が出る	2
C-6		向こう三年以上は営業利益が出る	1
C-7		設備投資しないと乗り遅れそう	3
C-8		産業として斜陽傾向だ	5
C-9		競合に勝てそうにない	5
C-10		五年後までもつかどうか心配だ	3
	小計		

最近では、そういった内容の相談が大変に多くなってきたのである。

これをチェックする方法は、以下のように「営業利益」で推し量るのがよい。

▲将来不安のチェックリスト

このチェックリストを埋めてみていただきたい。

すでに申し上げたように、将来不安は倒産の直接的な原因になることは少ないが、このポイントを見誤ると取り返しのつかないことも充分あり得るので、ここを正しく認識することが倒産回避につながるのである。

果たして、あなたの会社は「事業継続」が可能か「倒産」に瀕しているか。もう一度見直していただきたい。

スコア	クライシスレベル	対応方法
0～15	倒産の可能性は低いです	事業継続が可能です
16～30	倒産の可能性ががあります	回避に向けて対応してください
31～45	倒産の可能性が高いです	破綻の方法を検討してください
46～60	倒産に直面しています	倒産処理を検討してください
61～	ほとんど倒産状態です	倒産処理に入ってください

◆総合評価

以上の「債務超過」、「資金不足」、「将来不安」のそれぞれの「小計」を「合計」した数字があなたの会社のスコア（クライシスレベル）すなわち「倒産指数」になる。

小規模零細企業の倒産確率はおおよそ5%。耐用年数は20年であることは既に述べた。この数字は思いのほか短命で、倒産確率は相当高いといわざるを得ない。

それを回避するには、早期発見と体質改善による延命策しかないだろう。

どうか、そのためにこの自己診断を活用していただきたい。

第四章 会社の終わらせ方の選び方

◆事業継続の意志と事業終結の意向の判断

社会的責任などの理由から、一度会社を興したらそう簡単に終結させてはならないと一般的には思われているようだが、果たしてそうだろうか。

わたしのところに相談に来る依頼人の中には、志とは裏腹に事業を終結させなければならぬ経営者も多くいるのである。また、事業継続できるにもかかわらず会社を清算させようとする経営者もまた少なくない。

わたしは、相談にいらつしやる依頼人の方から、かなりの時間を割いて「事業継続」の道を選択したいのか「事業終結」の道を選びたいのかの意志や意向を確認することにしている。

なぜなら、依頼人のほとんどがその狭間で相当悩まれていることが多いからである。

断定的に「倒産しかありません」ということもなければ、一方的に「事業継続すべきです」と申し上げることもない。

その判断は依頼人自身にしていただかなければならないのである。

もちろん相談に乗ることを拒否しているのではない。問われればわたしの意見も申し上げるが、その場合でも両方の選択のメリットとデメリットを正確に説明して依頼人に最終的な選択をさせていただくようにしている。

時間がある場合には、第一回目の相談はそのことだけで終始してしまう場合もあるくらいなのである。

◆事業継続と事業終結の狭間

「事業継続」と「事業終結」のどちらを選択するかはケースバイケースである。

経営者の資質や人生観、世界観が影響するし、また経営環境（財務内容や営業内容）が影響を及ぼす場合もある。

わたしは、「営業利益が出ている場合には事業は継続すべし」を判断の原則にしているが、なかにはその原則に反するケースもある。ここではその狭間にあるような具体的な事例を紹介しよう。

例えば、借入過多でありながら営業利益が出ているケースでは、会社を倒産させて借入債務の一切を倒産処理の中でなくしてから、新たに（事前の場合も、同時にもあり得るが）事業を興すことを勧める場合もある。

借入残が八千万円あり、抵当権設定されている保有不動産の評価額が三千万円というケースなら、会社を倒産させて、保有不動産を金融機関に強制執行していただいた方が差額の返済の義務からは解放されるというものである。

もちろん、このような異例のアドバイスを行う場合は、その不動産が金融機関の勧めで取得した場合（そういうケースは例外なく金利が高いものだ）で貸し手側に責任があったり、事業を新会社に移行できる環境（営業債務が少ない場合）であったり、それを許す環境があったりする場合など、特例的なケースに限られるのだが。

このようなケースではそのまま事業継続すると、金融機関からの借入返済だけのために一生を棒に振ってしまうおそれがあるからである。

また、以前わたしが対応したケースでは、販売業で売上が十億円以上あり、五十人以上の雇用を抱えているような会社で、その当時は営業利益が出ていなかったのだが、将来、営業利益が出る可能性がかなり高い確率で見込めることがわかったので、その会社には、倒産を避けるようにアドバイスしたことがある。

具体的には、営業利益が出るように徹底的に会社の財務体質と営業体質を改善したうえで、借入債務は自分の間、利息支払い（それも長期プライムレート程度の利率で）だけにしていただき、営業債務についても、支払手形や未払金を長期の延べ払いにしていいただき、事業を継続するというような方法になる。

これも、経営者や従業員にその意志がなければありえないことだし、借入債務や営業債務が交渉可能であると判断できる場合でなければならぬが、五十人の雇用の確保は経営者としての責任のみならず、社会的に重いものがあるから、そう簡単につぶすわけにはいかないのである。

◆会社の終わらせ方の決め方

このことについては、徹底的に時間をかけて相談するしかないのである。

経営者の資質や、業態の持っている特殊性、そして地域的な問題も考慮しなければベターウエイは探し出せない場合が多い。

そのフローの大枠を記すと以下のようなになる。

◆第一の選択

「事業継続」か「事業終結」かを判断する。

原則的なチェックポイントは「営業利益」が出ているかどうかであり、それに第三章で示した「倒産の三要素」を加味させて判断する。

【事業継続】 この段階で「事業継続」を選択するのであれば、「再建事業計画書」を作成

し事業継続に向かって邁進することになる。

【事業終結】 以下の選択に移る。

◆第二の選択

ここからは「事業終結」だけが対象になる。

「会社清算」か「会社倒産」かを選択する。

このチェックポイントは「債務超過」があるかないかであり、あるのであれば「倒産処理」に、なければ「清算処理」になる。

【清算処理】 以下の具体的選択に移る。

【倒産処理】 以下の具体的選択に移る。

◆清算処理の場合の第二の選択

「会社清算」についての具体的な「処理方法」の選択になる。

この場合は【法的処理】か【私的処理（任意整理）】（以下、任意整理と呼称する）かを選択することになる。

【法的処理】 地方裁判所に申し立てて、裁判所の判断で債権債務処理をしてもらう方法。

この処理方法は、ニュートラルで公平性が高く、債権者たちの納得のいく方法だといわれているが、費用が高いという難点がある。

「通常清算」と「特別清算」とがある。

【任意整理】 債権者が弁護士などを立てて債権債務を処理する方法。

「（任意整理での）会社清算」と「休眠会社化」とがある。

◆倒産処理の場合の第二の選択

倒産処理の場合は、【再建型処理】か【清算型処理】かを選択する。

債務超過などで事業継続できない場合でも、債権者の協力を得て事業を継続して債務を返済する場合もあるし（再建型処理）、一方、事業を終結させざるを得ない場合もある（清算型処理）。

【再建型処理】 【法的処理】の場合は、地方裁判所に申し立てて、裁判所の判断で再建を目指した処理をもらう方法である。

「法的処理」には「会社更生法」、「商法の規定による会社整理」、「民事再生法」があるが、これらの処理方法は、従来、中小零細規模の会社にはなじまない方法であるといわれている。しかし、新たにできた「民事再生法」に期待したいところではある。

【任意整理】の場合は債権者が弁護士などを立てて処理する方法。この方法は、裁判所が関わらないので自由度の高い処理方法となるが、公平性に問題が生じやすいといわれている。

【法的処理】の場合は、地方裁判所に申し立てて、裁判所の判断で破産処理を進めていく方法。「法人の破産」とよばれる処理方法である。

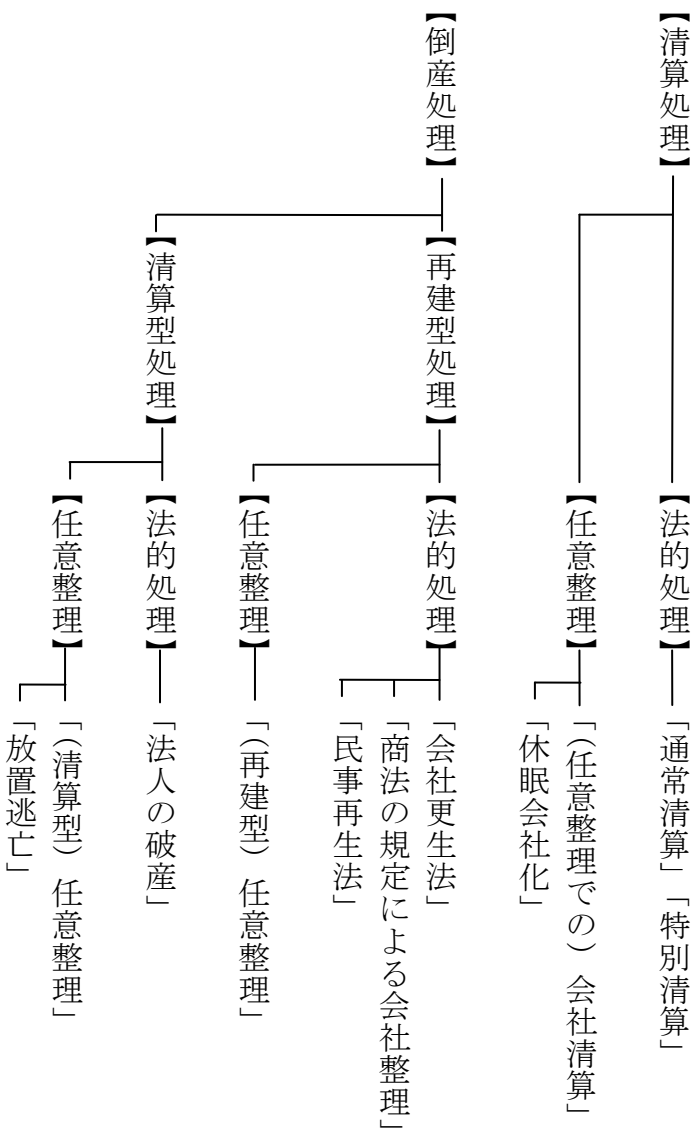
この処理方法は、倒産の法的処理としては最も多い方法である。

【任意整理】の場合は、ひとつには債権者が弁護士などを立てて処理する「（清算型）任意整理」がある。この方法は、裁判所が関わらない処理方法で、配当を出せない場合には費用のかかる法的処理を避けてこの方法を採用することが多いが、公平性に問題が生じやすいともいわれている。

一方、「放置逃亡」は論外だが、倒産の処理（厳密には、処理しない方法ではあるが）としては90%を超えるといわれている。

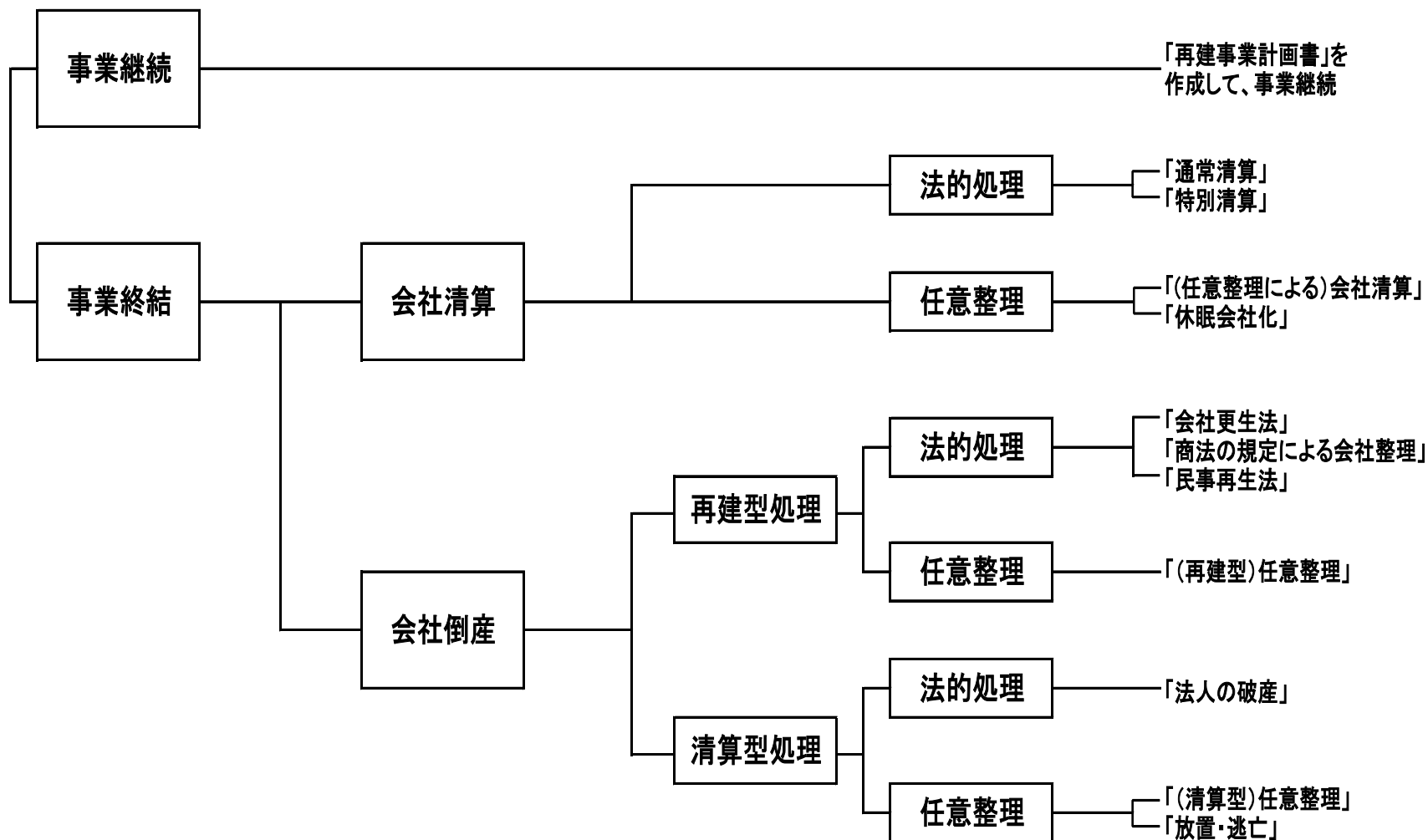
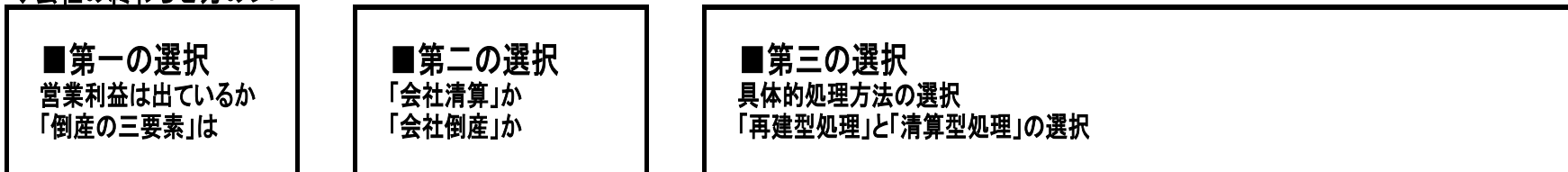
このように「任意整理」には「（清算型）任意整理」と「放置・逃亡」がある。

◆会社の終わらせ方の全体像



これらをフローで見ると次ページのようになる。

◆会社の終わらせ方のフロー



◆会社の終わらせ方のフロー

第五章 プラスの会社の終わらせ方

◆会社の清算とは

会社の運営を停止する場合、その会社が債務超過でなければ「倒産」にはならない。したがって、債務超過でない状態で終わらせるのが「会社清算」である。

少なくともこの場合、「法人の破産」を地方裁判所に申し立てても受け付けてはもらえない。理由は債務超過ではないからである。地裁は債務がなければ破産処理はしてくれない。余談だが、法人の破産申し立ての場合、債務があってもそれが少なすぎると受け付けてくれず、「がんばりなさい」といわれるらしい。考えてみれば当たり前のことではある。

このように債務超過でない状態で事業を終結させることができるのは、実にうらやましい限りである。

わたしは経営危機に関するコンサルテーションを仕事としてしているので、倒産に関する相談は多いのだが、実はこの会社清算についての質問もよく受ける。

「まだ債務超過にはなっていないと思うのですが、この段階で会社をやめたいのです。どうすれば会社を終わらせることができるか教えてください」

という質問が多い。

実にうらやましい事態である。

わたしのところに相談に来る方は、そのほとんどが債務超過を抱え、資金ショートに悩んでいるのに、まれにはこのように会社清算ができるという方にお目にかかる、心の底からうらやましく思えるのである。

◆会社の清算の方法

「会社清算」とは、原理的には会社の財産を全て譲渡、売却し、あるいは売却や貸付を回収して全て現金化し、会社の債務（支払うべきものと返済すべきもの）を全て支払い、残った財産を会社を構成する者で分配することである。

第四章の「会社の終わらせ方のフロー」で示したように、清算処理の方法には、倒産の場合と同様に地方裁判所に申し立てをする「法的処理」もあるが、一般的には、会社の関係者が（弁護士、税理士、行政書士などの手を借りて）行う「任意整理（任意整理による会社清算）」を採用することが多い。

法的処理には、裁判所に届け出だけで対応する「通常清算」の手続きと、株式会社のみ適用される方法で裁判所の判断によって処理する「特別清算」の手続きがある（後述）が、これは大規模な企業などで採めそうなときに採用する方法で、滅多にお目にかかれるものではない。

裁判所を経由しない「任意整理による会社清算」が最も多いケースであり、そうした処置を一切せずに何もしないケースもある。「休眠会社」化である。

▲会社清算の方法の全体像

わたしは、ある程度以上の規模があり、出処進退を明らかにしなければならないような会社には「通常清算」をお勧めする。

しかし、清算処理に際して揉めそうな要素をはらんでいるような場合は「特別清算」(株式会社に限るが)をお勧めすることも稀にはある。

小規模零細企業で、大きな問題もはらんでいない場合には処理が簡便であることから「任意整理」をお勧めすることが多い。

「休眠会社」化は、規模が小さい会社であればお勧めすることもある。

◆「通常清算」

「近頃は競合環境も厳しくなってきましたし、後継者もないので、会社を畳むことを考えているのです。波風のあまり立たない方法での会社の閉じ方を教えてください」
 こんな相談をよく受ける。

そのようなとき、ある程度以上の規模の会社で、かつ、事業を終結すると少なからぬ社会的影響が出そうな会社には、債権者とのトラブルが発生しないと判断できるならば「通常清算」を勧めている。

会社の事業終結に至る原因をじっくりと訊いたあとで、会社の清算のための具体的な方法をお教えすることになる。

「対象会社」 株式会社でも有限会社でもよい。

「前提条件」 会社の取締役会で「会社の解散の決議」が必要となる。

そのうえで、法務局に「解散の登記」の手続きをし、「清算人の選任」をして、裁判所に届け出る。「経営者関与」会社の選任する清算人が進めるので、関与できる。

「債権者関与」 主体的な関与はほとんどできない。

「清算人」 清算人は、会社の代表者の任を受けた弁護士が行うのが一般的だ。

「手順」

- ① 清算人は会社清算のための「貸借対照表」を作成する。
- ② 株式会社の場合は株主総会を、有限会社の場合は社員総会を招集し、「会社の解散の決議」をする。
- ③ 法務局に会社の「解散」の手続き（解散登記は解散の日から二週間以内）をして、さらに「財産目録」や「貸借対照表」を裁判所に届け（株主総会での議決の日から二か月以内）、同時に債権者にも解散を通告する。
- ④ 「清算人」の手によって、「清算」の作業に入る。

会社清算の方法	法的処理	任意整理	特 徴
通常清算	○	×	裁判所に届け出をするもの
特別清算	○	×	裁判所に申し立てて処理するもの
任意整理による会社清算	×	○	経営者が整理を行うもの
休眠会社化による清算	×	○	清算処理を行わず放置するもの

⑤ 社員の解雇をする。

就業規則に明記してあれば退職金を支払い、会社の都合で解雇することになるのであるから解雇手当（一ヶ月分の給与相当額）も支払わなければならない。

⑥ 債権（財産）の売却の方法を検討する。

⑦ 債権（財産）の売却で得た資金を基に、債務の支払いに移行する。

⑧ 借入債務、支払債務、一般管理費などの債務は、期限を定めて債権者に「債権申出」をしてもらい、正当な債務は全て支払うことになる。

⑨ 次に税金である。税務署に清算所得に関する確定申告をすることになる。

⑩ 最後の作業は、「清算終了の登記」である。これを提出すれば、この清算作業は全て終了する。

〔議決権〕

手順②の段階で、株式会社の場合は、株主総会で発行済株式総数の過半数の株主の出席を求め、その三分の二以上の同意をもって議決する必要がある。有限会社の場合は、総社員の半数以上の出席で、かつ四分の三以上の同意によって議決されなければならない。

〔費用〕

〔期間〕

〔留意点〕

「特別清算」手続きよりは簡便なので、短期間でできる。注意しなければならないことは、今の時代は不動産に関しては思うように売却ができないことがあるという点である。「貸借対照表」を作成したときに計画したような金額では売却できずに、結果として債務超過になってしまう場合があるので、十分な注意が必要である。

しかもこれは、不動産だけに限らない。会社の財産を売却しようとして思うように売れないケースによく遭遇するが、それは市場価格が買い手市場と売り手市場とでは大きく違うからである。この点にも充分注意したい。

有価証券の売却はそれほど大きな狂いは生じないが、財産の売却には目減りは生じるものだと考えた方がいい。

また、売却すると税金が生じるのでその点にも配慮をしなければならない。

以上は「通常清算」と呼ぶもので、清算作業を進めるうえで何も問題がなければこの方法がとられるが、清算手続きの途中で債務超過が明らかになったり、その疑いが発生したりしたとき、あるいは清算の遂行に支障が起きそうなきには「特別清算」に移行することがある（ただし、株式会社の場合のみで、有限会社には通常清算しかない）。

手続き上では「解散（会社の事業終結の宣言）」と、「清算（債権債務の処理）」は用語のうえではきちんと分けているようである。

◆「特別清算」

「事業の継続は考えていません。たぶん、債務超過にはなっていないと思います。が、事業の終結を発表すると債権者は納得しない可能性があるので。それが心配で」

依頼人は、老齢と後継者がいないことを理由に廃業を意志決定したという。

このような、清算にあたって債権者の全面的同意が得られそうもない場合は「特別清算」を勧める。

これは、会社の清算を目的としている法的処理方法で、「通常清算」では債権者からさまざまな異議を唱えられる可能性がある場合などに、裁判所によって正しく清算が行われるようにするためのものである。

特別清算は、多少の債務超過がある場合でも裁判所は受け付けてくれるが、事業継続の可能性は全くないもの（あくまでも会社清算のためのもの）であることが前提である。

「協定案（債権債務の処理案）」の作成や、清算手続きは、商法上の制限や債権者及び裁判所のチェックが働くので、経営者の自由にはできなくなる。

申し立てがなされると、裁判所の職権で会社の資産が保全されるので、会社の清算に際して、債権者にかき回される恐れのある会社を選ぶ方法であろう。

〔対象会社〕 株式会社に限られている。

〔前提条件〕 会社の取締役会で「会社の解散の決議」が必要となる。

そのうえで、法務局で「解散の登記」を完了させ、「清算人の選任」をして、裁判所に申し立てる。

〔申立人〕 清算人（会社が選任）、債権者、監査役、株主が申し立てることができる。

〔経営者関与〕 会社が選任する清算人が処理を進めるので、基本的には関与できる。
〔債権者関与〕 主体的に関与できる。

〔清算人〕 会社が任命する。弁護士など会社の利益を公正に判断できる人が適任である。

〔手順〕 ①株主総会にて会社の解散の決議をする。

②会社による清算人の選任、および裁判所への特別清算の申し立て。

③社員の解雇をする。

就業規則に明記してあれば退職金を支払い、会社の都合で解雇することになるのでから解雇手当（一ヶ月分の給与相当額）も支払わなければならない。

④裁判所による財産の保全措置命令。

⑤債権者集会の開催、監査委員の選任、清算人による協定案の作成。

⑥債権者集会の開催、協定案の決議、協定案の申請、認可。

手順⑥については、債権額の四分の三以上の同意がなければならぬ。
い。

〔管財人〕 会社が選任する清算人と、債権者が選任する「監査委員」の協議で

進められる。裁判所は、必要に応じて「検査役」を任命して清算の進行を調査報告させることがある。

〔費用〕

裁判所への「予納金」などは不要。清算人（弁護士）費用は必要。

〔期間〕

「法人の破産」手続きよりは簡便。

この「特別清算」は、清算か倒産かの処理が微妙な会社（すなわち債務超過がわずかな場合）が、会社を清算するにあたって、債権者に勝手な強制執行をさせないように、裁判所に申し立ててフェアに行おうとするものである。

ただし、同族会社や大株主がいる会社でなければ債権者をまとめることは難しいといわれている。

◆任意整理による会社清算

「私も歳だし後継者もなく、競合も厳しくなってきたのでこの辺で会社を閉めようと思ってるんです。規模も小さいしどうしたらいいでしょうか」

先日こんな相談を受けた。

規模の小さな会社で、事業を終結するとしても関係者が少なく、大きな社会的影響がでそうもない会社には「任意整理」をお勧めすることになる。

これは、先に述べた「通常清算」と方法はそっくりだが、裁判所に届けることなく、全く私的に会社の事業終結を進めるという方法である。

〔対象会社〕

株式会社でも有限会社でもよい。

〔前提条件〕

会社の取締役会で「解散の確認」をする。

債務超過になっていないことが前提になる。

〔経営者関与〕

会社の選任する清算人が処理を進めるので、関与できる。

〔債権者関与〕

主体的な関与はほとんどできない。

〔清算人〕

清算人は、会社の代表者の任を受けた弁護士が行うのが一般的だ。

〔手順〕

① 清算人は会社清算のための「貸借対照表」を作成する。
債権者に連絡し、債権額と支払方法を確認する。

② 社員の解雇をする。

就業規則に明記してあれば退職金を支払い、会社の都合で解雇することになるのであるから解雇手当（一ヶ月分の給与相当額）も支払わなければならない。

③ 「清算人」の手によって、「清算」の作業に入る。

④ 債権（財産）の売却の方法を検討する。

⑤ 債権（財産）の売却で得た資金を基に、債務の支払いに移行する。

⑥ 借入債務、支払債務、一般管理費などの債務はその一切を支払う。

⑦ 所得税金である。税務署に清算所得に関する確定申告をする。

⑧ 「清算結了の登記」は特にする必要もない。

〔議決権〕

「前提条件」の項における取締役の議決で意思の確認ができればよい。

ただし形式的な株主総会は必要となる。

〔費用〕 裁判所への「予納金」などは不要。清算人（弁護士）費用は必要。

〔期間〕 かなり簡便。

〔留意点〕 「通常清算」の項と同様の注意点がある。

以上は「任意整理による清算」と呼ばれる方法で、裁判所等の公的機関が関与せずに全く私的に清算を行う方法を述べた。

要するに、債務超過になっておらず、債権者の債権が全て弁済できれば、それで問題なく終わるという考え方に立った処理方法なのである。

厳密には、売掛の回収や財産処分（換金）の後に債務支払いをするのであるから、通常の締め日支払日の約束を守れなくなることは充分に予測できるのだが、それは債権者との話し合いの中で了解点を見出すことを想定している。

もしそれができなくなれば「特別清算」に移行することになるのだが、規模が小さい会社であれば、そこまでしなくても清算が可能な場合が多いため、この方法が最も一般的となる。

◆休眠会社化による清算

以上、会社の「解散」と「清算」の手続きを見てきたが、実は大変に煩雑である。

そこで、いつそのこと、その煩雑な実務から解放されようと思ふのが「休眠会社化」なのである。出処進退を明らかにしないという意味ではあまり誉められた方法ではないのだが、実際にはこの方法で会社の清算手続きが相当数行われているのは事実である。

〔対象会社〕 株式会社でも有限会社でもよい。

〔前提条件〕 会社の取締役会で「事業終結の確認」をする。

債務超過になっていないことが前提になる。

〔経営者関与〕 関与できる。

〔債権者関与〕 主体的な関与はほとんどできない。

〔清算人〕 清算は、会社の代表者の任を受けた弁護士が行うのが一般的だ。

〔手順〕 ①債務を確認する。

②社員の解雇をする。

就業規則に明記してあれば退職金を支払い、会社の都合で解雇することになるのであるから解雇手当（一ヶ月分の給与相当額）も支払わなければならない。

③債権者に事業終結（会社休眠）を告げ、債務支払方法を個別に打診する。

④債権（財産）の売却の方法を検討する。

債権（財産）の売却で得た資金を基に、債務の支払いに移行する。

⑤債務がなくなった段階で自動的に休眠状態に入る。

〔費用〕 裁判所への「予納金」などは不要。精算人（弁護士）費用は必要。

〔期間〕

極めて簡便。

〔留意点〕

「通常清算」の項で述べた点と同様の注意点がある。

以上が「休眠会社」化で、最も簡便な方法である。

事業活動の一切をやめれば、会社は存在しなくなり看板もなくなり、役員も社員もいなくなり、訪問する人がいても誰も対応せず、手紙も届かず、電話もかからない。利益が上がらなければ納税もできない。

そうなれば、廃業しようが、休眠しようが、要するに活動をしなくなるので一切が終わってしまうことである。

そこで、あえて「清算結了の登記」のような手続きもしなければ、会社は完全に休眠状態になってしまうのである。

会社の休眠を問題にするところがあるとすれば、債権者だろうが、そこに債権債務が存在しなければ、何も言っていない。

また、納税ができないことを税務署が問題視しそうだが、事業をしていないのだから利益もあがるわけがない。したがって納税のしようがないし、税務署も何も言えない。

かくして、会社は休眠に入ってしまうのである。

第六章 マイナスの会社の終わらせ方

◆会社の倒産とは

「債務超過」に至った段階で「事業継続を終結させる」こと、あるいは、「事業継続ができなくなった」こと。これが倒産である。

債務超過になっていなければ倒産にはならないことは既に述べたし、債務超過であつても、事業を継続しているなら、それは倒産ではない。

また、倒産についての一般的理解で、最も多く最も愚かしいものは「倒産は犯罪である」もしくは「倒産は犯罪のようである」という認識である。

倒産は、それだけでは絶対に犯罪ではないのである。

にもかかわらず、倒産を犯罪のように思わせる一般的な通念があり、それが倒産をより悲惨なものにしているようにわたしには思えるのである。

わたし自身も倒産の経験者であるからよくわかるのだが、そのような通念に影響され、何が何でも倒産したくないという一念から、無理に無理を重ね、最後に行つたいくつかの努力が、かえって弊害を生んでしまうのだ。わたしのところに相談にいらつしやつた七百名を超える依頼人たちのおおよそ四分の三以上の方々が、やはり何らかのかたちでわたしと同じような影響を受けているように思われるのである。

たとえば、金策が尽きた末に連帯保証人を設定して借りた商工ローンの債務などは、倒産すると連帯保証人に債務が移行してしまふ。会社を維持しようとして行つたせつかくの苦労が、被害者を増やす効果しかなかったことになる。

また、支払先との関係においては、支払手形をジャンプしてもらうために、商取引全体に経営者が個人保証をさせられるようなケースもあり、この場合、倒産すると、本来法人のものであつたはずの商取引上の債務を経営者個人が抱えることになる。

このような延命措置のほとんどが逆効果なのである。

わたしは、倒産を正しく知れば、早期に、勇気を持って倒産という事態を受け入れられるようになると考えている。

◆倒産を知ろう

「会社の財産を全て投げ出して債務に充てるので、それで充当できない分は許してください」

倒産とはそのようなものだと理解していただきたい。

ここでいう「債務」とは、「借入債務」と「支払債務」である。

また、株式会社であれ、有限会社であれ、会社（法律用語では「法人」）は、「有限責任」であり、経営者や役員（もちろん社員も）が無限に責任を負わなくてもよい。と定められているのである。

ところが、経営者に無限の責任を押しつけようとするところがある。金融機関である。

銀行などは、小規模零細企業に融資する際には抵当物件（ほとんどが不動産や有

価証券などだが）を設定すると同時に、代表者の個人保証（という名の連帯保証）をとるのが決まりのようになっていく。銀行以外にも信用金庫や信用組合、農協などの金融機関やリース会社、ローン会社などである。これは、有限責任を明記した商法に違反しているようにも思えるのだが、この問題は別の席に譲ろう。

本来であれば、抵当権を設定して保全されているのであるから個人保証させる必要はないのであるが、個人保証をとることによって「ただし、経営者が個人保証した分はその限りにあらず」という付則が加わる。

このようなことは、国でさえやらないのである。税金について経営者の個人保証を取られたという方に、わたしは未だに会ったことがない。

国が行うのは、倒産に際して投げ出された会社の財産から社員の給与（未払いがあれば）よりも先に税金や社会保険を徴収することができる「先取特権」だけである。税金や社会保険について、経営者の個人保証が求められることはない。金融機関と国のどちらがエグイのか、じっくり考えていただきたい。

そしてもちろん、「会社の財産を全て投げ出して債務に充てるので、それで充てられない分は許してください」という倒産処理をやれば、倒産は絶対に犯罪ではないのである。

一方、今まで述べてきたことは裏を返せば、経営者が十分に蓄財していても、個人として連帯保証していなければ、その個人財産は守れるということだ。

ただし、わたしは、そういう経営者のお手伝いは金輪際したくないのである。なぜか。個人の不動産を銀行にとられてしまうような、愚かな経営者が好きなのである。たぶん、わたしと同じようだからだろうが、奥歯をかみしめながら震えだすような経営者が好きなのである。

倒産に際してもうひとつ理解していただきたいのが「倒産とは経営者が当事者能力を失うことである」という点である。

倒産とは、会社を運営するための「お金」が足りなくなった状態で事業を終結させることであり、その時点で経営者は「当事者能力」を失ってしまった、ということにほかならない。

ややもすると、倒産処理を自分の思い通りにしたがる経営者がいるが、そんな権利はないのである。経営者自身に、当事者としての能力を失っていることを理解して欲しいのだが、この理解が甘い経営者が多いのも事実なのである。

◆倒産と犯罪

何度も言うように、倒産はそれだけでは決して犯罪ではない。

しかし、「倒産犯罪」という言葉もあるくらいで、倒産処理の過程で犯罪を犯しやすいような構造になっているため、倒産は「準犯罪」的な位置づけがされているようだ。

ただし、倒産に際して以下のことをやると、実際に犯罪になってしまいう行為があることはたしかだ。

「破産詐欺」は、倒産に際して財産を隠したり、倒産直前に仕入れたものを転売してそのお金を隠したりするものである。

これにはよく遭遇する。倒産を意志決定してから借入することも違法である。そのようなことをしてしまつて、後で「詐欺罪」で訴えられてしまったケースも目の当たりにしたことがある。

倒産直前に離婚をして、財産を奥さんに譲渡したケースなどは、離婚が偽装と思われる。譲渡した財産の返還を求められるケースもある。

「過怠犯罪」は、倒産に至つた原因に、浪費やギャンブルなどがあつた場合である。

これは、「呑む打つ買う」を原因とする倒産だが、わたしは目にしたことがない。間接的な原因になつているケースはあつたが、直接的なものはない。

「破産贈収賄」は、破産管財人が対象となる犯罪で、破産処理の過程で生ずる贈収賄をいう。

弁護士には優れたいい先生もいるのだが、たまにはアブナイセンセイもいるので、注意することにしたい。

破産贈収賄ではないが、依頼人から破産費用を五百万円も取つておいて、五年間も何もケアしなかつたセンセイがいた。五年というのは商法上の時効が成立する時間なのである。依頼人は泣いていた。その間、ずっと逃げざるを得なかつたからである。

◆倒産の多様性

「倒産」という言葉の本質的な意味をここでもう一度確認しておこう。

倒産とは、会社（法人）の経済活動の破綻を意味している。すなわち、会社が経済的な理由で運営できなくなつてしまったこと、すなわち「債務超過」で、なおかつ支払不能の状態に至り、会社が運営できなくなつたことを意味する。

ここまではすべて同じである。倒産はどんな大きな会社の、新聞に出るような負債総額の大きい倒産も、街の片隅で密かに倒れていく倒産も同じである。

しかし、その破綻した会社をどのように処理するか、という方法にはいくつか種類があるのである。

倒産に関して、よく耳にする言葉として「会社更生法」というのがあるが、これは上場企業のような大企業でなければまず適用されないもので、一般的な倒産ではまずお目にかかることはないものである。わたしが対応した七百例以上の経営危機（全てが倒産ではないが）のケースの中でも一件もなかつた。弁護士がこの方法を選択しなかつたのである。

逆に、「社長が逃げてしまった」ようなケースは、日常茶飯におこる倒産のパターンである。わたしは、このケースと「自殺する経営者」だけは絶対に認めたくない。

倒産処理には、以下に示すようにたくさん種類がある。

◆パズルのような倒産の種類

倒産処理の方法には、「会社更生法」から「放置・逃亡」まで、実にさまざまなパターンがあるので、これらの整理を試みてみよう。

【目的別分類】

▲「再建型」か「清算型」か

倒産とは、すなわち、その会社の事業が将来にわたって一切成立しないと決まったわけではない。以下に述べるように、事業としては成立する場合もある。

倒産処理にあたって、その会社の事業を全て清算して終わらせる場合と、何らかの形で事業を継続しながら債務の弁済をするという判断もあるのである。

倒産するくらいであるから、会社の財産の全てを投げ出させても債権者への「配当」は10%あるかないかというのが一般的である。それならば、時間がかかっても事業を継続させて長期にわたって債務を弁済させてやろうと考える倒産処理もあり得るのである。

そのような方法を「再建型」という。

逆に、事業を継続させても債務弁済が不可能だと思われる場合は、全てをチャラにして数%の配当をもらって終わりにすることもある。

これが「清算型」である。

目的別には、このふたつがある。

意外に思うかもしれないが、倒産に関する法律は、「破産法」以外は全てこの「再建型」の可能性を追求しているのである。

国は、何が何でも「清算型」の倒産を望んでいるわけではないようなのだ。

以上述べてきた「再建型」と「清算型」の選択は、倒産する経営者が再建できると主張しても、債権者によって拒否されることがあり、経営者の意志が必ずしも反映されるものではない。

【運用別分類】

▲「法的処理」か「任意整理（私的処理）」か

倒産は、黙っていても誰も処理はしてくれない。

誰かが（倒産会社の経営者がほとんどだが）処理しなければ、そのまま放置され、債権者の草刈り場になるだけなのである。

一般的に経営者は、破綻した会社について「再建型」の処理をするのか、もしくは「清算型」の処理をするのか、方針を決定したうえで、次に、国の関与による「法的処理」にして法の適用を受けるのか、公的な管理からはずれて「任意整理（私的処理）」にするのかを決めることになる。

「法的処理」とは、裁判所が任命した「破産管財人」などの倒産処理専門家が介入して、倒産処理をニュートラルに処理する方法である。

「任意整理（私的整理）」とは、倒産会社（の選ぶ代理人である弁護士）と債権者（が選ぶ債権者委員）で協議しながら解決する方法である。

運用別には、このふたつの方法がある。

【量的な分類】

しかし、量的な点ではまた別の区分をまたなければならぬ。

それは、倒産処理の90%は「任意整理」であり、その内実は「放置・逃亡」が

ほとんどだ、といわれていることだ。さらに残った10%ほどのほとんどが「法的処理」の「法人の破産」で処理されているといわれている。

これは要するに、「費用の多寡」の区分で選択されているということの証左である。つまり、量的な分類は、費用別の分類に過ぎないということなのである。

このように、「目的別分類」では、「再建型」と「清算型」が、「運用別分類」では、「法的処理」と「任意整理（私的処理）」があり、それぞれに具体的な処理方法がある。倒産処理が多岐にわたっているとされるゆえんである。

◆倒産の種類

		法的処理				任意整理(私的処理)		
		会社更生法	商法による会社整理	民事再生法	法人の破産	(再建型)任意整理	(清算型)任意整理	放置・逃亡
再建型		○	○	○	—	○	—	—
清算型		—	—	—	○	—	○	○
適用しやすい条件		社会的影響力のある産業・大企業	債権者の少ない中小企業	破綻前の中小企業	すべての中小企業	すべての中小企業	すべての中小企業	すべての中小企業
管財人の名称		更生管財人	整理委員 検査役 監督人 管理人	管財人 債権者集会	破産管財人	弁護士 債権者委員会	弁護士 債権者委員会	—
関与の 度合	経営者	×	△	○	×	○	○	—
	債権者	○	○	○	△	○	○	—
	管財人	◎	○	○	◎	○	○	—
債権カット		大幅にカット	協議のうえカット	カットが前提	—	協議のうえカット	—	—
費用		1,000万円以上	数百万円以上	裁判所による	債権総額によって変動	弁護士費用のみ	弁護士費用のみ	—
期間		5~8年	相当長い	不明	1~3年	規模による	規模による	—
実現性		適用例少ない			最も多いパターン			

◆倒産の種類

◆具体的な倒産の処理方法

倒産についての具体的な処理方法には、「会社更生法」「商法の規定による会社整理」「民事再生法」「法人の破産」「(再建型)任意整理」「(清算型)任意整理」「放置・逃亡」がある。以下、順に説明する。

▲「会社更生法」

大会社のための制度である。一千万円以上もの「予納金」を必要とする倒産回避策なので、小規模零細企業には無縁の手法である。

これは、倒産に直面した会社を再建させるために裁判所に申し立てをして、要件が満たされ「更生手続きの開始」が決定されると、「更生管財人」が選任される。それ以降は更生管財人の管理下に置かれ、第三者からの「破産」「清算」「整理」の手続きや「強制執行」、「滞納処分手続き」、「担保権」も行使できなくなる。経営者の独善や債権者の横暴にさらされることなく、会社の再建に全力で立ち向かうことができるものである。

〔対象会社〕 株式会社に限定されている。

さらに、会社の消滅が社会的影響を持つ、相当に利益が上がる会社に限られ、債務総額の三分の二程度の債権者の協力と担保権者の同意、再建可能な財務内容などの要件が必要となる。

〔前提条件〕 債務を支払うと事業が継続できない、債務の支払いが停止、債務超過状態のような状態であること。

〔申立人〕 ほとんどの場合、経営者に委任された弁護士が代理人として申立てを行う。

〔管財人〕 裁判所から「更生管財人」が選任される。これは、事業家、弁護士、債権者など、あるいはその組み合わせになる。

〔経営者関与〕 旧経営者は関与できなくなる。

〔債権者関与〕 「更生管財人」の指示下に入るが関与できる。

〔議決権〕 「更生債権額」と「更生担保権額」によって議決権が生まれる。

〔手順〕 ①裁判所への会社更生法の申し立て、費用の予納。

②裁判所による更生手続きの開始、更生管財人の選任、財産保全命令。

③更生管財人による債権調査、債権者と債務者等による関係人集会にて、更生管財人から更生の方針、手続き等を説明、承認をとる。

④更生管財人による更生計画案の検討、更生債権額の決定と議決権の確定。

⑤更生計画案に従って更生会社の運営を開始。

〔費用〕 裁判所に払い込む「予納金」(一千万円以上)と弁護士費用が必要となる。

〔期間〕 五〜八年はかかる。

この会社更生法が適用されることは稀だと言われている。

適用されると、更生計画に従って構成会社の運営が始まると、ほとんど債権者に影響されることなく会社の再建が可能になるが、そのための費用も膨大で、期間も長い。

つまり、社会的影響の大きい大企業が対象となっていると考えるべきで、小規模零細企業や零細企業がこの会社更生法の適用を受けられることはあり得ないのである。

何度も繰り返すが、わたしはこの会社更生法を申請しようという弁護士に会ったこともなければ、実際に申請したケースにお目にかかったこともない。

▲商法に規定された「会社整理」

これは、倒産に直面した会社が会社の再建を目的としている点では、旧「和議法」と似ているが、和議よりも要件は厳しくなっており、「債権者全員の同意」が得られなければならない点など、かなり厳しいものである。

裁判所の関与も和議より強いので、手続きが最後まで行われることはめったにない。債権者と個別に折衝できる（個別に大幅な「債権カット」が可能）ことは魅力ではあるが、和解案（債権カットなど）の話し合いがつかつかつかないかが最大の問題になる。

全債権者の同意がなければ成立しないこの「会社整理」は、実現性は少ない。

〔対象会社〕

株式会社に限定されている。

〔前提条件〕

裁判所に対して申し立てを行い、整理の見込みがあることの理由を疎明する（明らかにする）必要がある。

裁判所に認められれば「整理開始の命令」が出る。

裁判所の命令で和解および整理案が作成されるので、申し立て段階では旧和議法における和議案のようなものは必要ない。

〔申立人〕

現実的には倒産会社のみ。

〔経営者関与〕

基本的には将来にわたって関与できる。

〔債権者関与〕

主体的に関与できる。

〔手順〕

①裁判所に対する会社整理の申し立て、疎明、費用の予納。

②裁判所からの整理開始の命令、財産の保全措置命令、整理委員等の選任。

③裁判所による和解および整理案（再建案）の作成、債権者と個別に協議。

④裁判所による整理内容の決定、実行命令。

⑤裁判所が整理終了を決定。

〔管財人〕

裁判所から「整理委員」「検査役」「監督員」「管理人」が選任される場合がある。

〔議決権〕

債権者全員の同意が必要。

〔費用〕 裁判所への「予納金」は数百万円。さらに弁護士費用も必要。
〔期間〕 相当長い期間がかかる。

この商法による会社整理は、債権者集会を開催することなく、債権者と個別の和解ができると成立するので、個別の協議をいかに運ぶがポイントとなる。個別の債権者との協定内容はそれぞれ違っていてもよい。

ただし、債権者全員の同意が必要なため、債権者数が少なく、同意が得られそうな債権者環境でなければ現実的には有効ではない。

なお、途中で整理案が承認されずに整理の見込みがなくなった場合は、裁判所が職権で破産宣告することもあり得る。

わたしは何回か対応したことがあるが、債権者の同意が得られず、途中で崩れてしまった。

▲民事再生法

「和議法」の全面改定というかたちで新たに導入された期待の新法だが、破綻の事実がオープンになってしまいうことから、信用不安を招くこととは避けられず、債権に至る運用がどこまでできるかがポイントである。

うたい文句としては、「主として小規模零細企業の自主的再建に適合した、使いやすく、破綻前処理が可能で、透明性の高い制度」ということだが、実情はまだよくわからない。

特徴としては、破綻の前に申し立てができること、会社の財産が別除権（抵当権が優先する）からはずれて強制執行を受けないこと、経営者の再生計画案が認められることだろうか。

具体的には、裁判所の管理下に置かれるが、経営者サイドが主導権を持って「債権者委員会」と協調して進めることになる。

〔対象会社〕 全ての会社が（個人も）対象となる。

〔前提条件〕 破綻の事実がなくても、「借入金の返済不能」や「支払不能」の可能性が

あれば、申し立てができる。

〔申立人〕 債務者（倒産会社）および債権者。一般的には、弁護士が債務者もしくは債権者の代理人として申し立てを行う。

〔経営者関与〕 基本的には将来にわたって関与できる。

〔債権者関与〕 主体的に関与できる。

〔手順〕 ①倒産のおそれがある場合に裁判所に申し立てる。

②認められたら管財人が任命される。裁判所によって財産が保全され、抵当権も執行されない。

③その上で、裁判所に、再生計画案を提出する。

④再生計画案は債権者委員会とともに検討される。

⑤ 再建に向かって活動開始。

〔管財人〕

裁判所によって管財人が任命される場合がある。

〔議決権〕

再生計画案に対して、総債権者の三分の二以上の債権者の同意が必要。

〔費用〕

裁判所による（現段階では不明）。弁護士を代理人に立てる場合、別途弁護士費用が必要。

〔期間〕

従来の和議よりは短いだろう。

この「民事再生」は、確かに倒産に瀕した会社にとっては和議よりも有効に見えるが、裁判所の手続きを踏む以上、一般的な信用不安からは解消されない点が苦しいところだろう。果たして有効に機能するのか、これからその結論がでる。

〔参考〕 和議とは

（2000年4月1日の民事再生法の施行に伴い廃止された）

これは、倒産に直面した会社が会社の存続を目的として、債権者と直接、再建させるための方法を「協議する場」を裁判所の職権で設定してもらおうもので、「和議法」に定められていた。ただし、倒産しそうな段階でないと適用されないため、会社を再建するには手遅れになると指摘されていた。

裁判所の関与は、「和議の認可」までで、認可されると後は当事者同士に委ねられる。そのため、「開始の決定」まではできても、「債権の大幅カット」が条件となる。「和議の開始」に至ることは少ない。よって、最後まで和議で進められることはない、といわれている。

ただし、その間に会社の財産に対して「仮差押え」や「仮処分」がなされるため、財産の散逸を防ぐことができるので、混乱を起こしがちな倒産後の財産保全には有効であるとされた。

〔対象会社〕

全ての会社が対象となる。

〔前提条件〕

裁判所に対し、財務、債務資料、債権者一覧、和議条件などの提出が必要。

裁判所が選任する「整理委員（一般的には弁護士）」が調査をして「和議の開始」を検討する。「和議の決定」は裁判所が行う。

和議が成立するかどうかは「債権者集会」で「和議案」が承認されることが条件（具体的には会社の債務金額のカットがポイント）となる。

〔申立人〕

倒産会社のみ。弁護士を代理人として申し立てを行う。

〔管財人〕

裁判所から「和議管財人」が選任される。

〔経営者関与〕

和議の条件にもよるが、基本的には将来にわたって関与できる。

〔債権者関与〕

主体的に関与できる。

〔手順〕

① 裁判所への和議開始の申し立て、和議条件の提出、費用の予納。

② 裁判所による和議の検討、整理委員の選任。

③ 和議の開始、裁判所による財産の保全処分、和議管財人の選任、債権の届け出。

④ 管財人による和議案の作成、債権者集会での和議案の検討、承認決議。

⑤ 裁判所による和議の認可決定、決定案に従って更生会社の運営を開始。

〔議決権〕

債権者集会において、和議の条件に対して、総債権者の四分の三以上の同意がなければならぬ。

〔費用〕

裁判所への「予納金」は百万円以上。弁護士費用も必要。

〔期間〕

「開始の決定」までは数カ月。決定されると「債権者集会」で和議案が検討され、最終的には「和議の決定」を裁判所に仰ぐ期間も必要。

この和議法は、混乱をきたす倒産後の財産の保全と、債権者集会を裁判所（和議管財人）に仕切ってもらう方法で、大口の債権者のいる中小規模の会社が対象となっている。

和議は、「開始の決定」があつても、「和議の決定」がなければ、いかに「債権者集会」をまとめても成立しない。その「債権者集会」も債権カットを債権者が承諾するかどうかが熾烈になってくる。債権者集会がまとめられない場合、あるいは和議の決定が見られない場合は、当然のことながら「破産」に移行する。

▲「法人の破産（倒産）」

倒産の法的処理の中でもっとも多いのがこの「法人の破産（倒産）」である。

一般的には個人の「破産」と区別するために、「倒産」という言葉を用いるが、正確な法律用語としては、会社の場合は「法人の破産」といい、個人の場合は「自然人の破産」と言う。「自己破産」という言葉は、倒産する本人の申し立てによるものを指すので、法人の破産も個人の破産も大きくは「自己（申立て）破産」と「債権者（申立て）破産」の二種類がある。

「法人の破産」は、会社の倒産に直面した経営者が当事者能力を失ってしまい、自分では收拾がなくなつたときに採る方法である。あるいは、債権者が会社（経営者）に当事者能力がなくなつたと見なして債権保全のために申し立てる場合もある。しかし、配当がまつたできないのであれば、わざわざ費用をかけてまでやる必要はないだろう。

裁判所は、申し立てを受けたら、会社に財産がある場合は「破産管財人」を職権により任命し、破産処理を行う。

〔対象会社〕

全ての会社に適用される。

〔前提条件〕

条件は特にない。

基本的には倒産会社に財産が残っている場合。

残っていない場合は配当ができないのに破産手続きをすることになり、「予納金」などの費用が無駄になる。

〔申立人〕 倒産会社か債権者。ただし債権者が申し立てる場合は、「予納金」は債権者負担となる。

〔経営者関与〕 全く不可。全ては「破産管財人」が取り仕切る。

〔債権者関与〕 破産管財人の支配下だが関与できる。

〔手順〕 ①裁判所への破産の申し立て、費用の予納。

②裁判所による破産要件の審査。

③裁判所による破産宣告、破産管財人の選定。

④破産管財人による債権調査、債権者集会の開催。

⑤破産管財人による換金、配当、破産終結決定。

〔議決権〕 原則的には、債権額に応じて各債権者が持つ。

〔費用〕 裁判所への「予納金」が必要。負債総額によって変動がある。また、

予納金のほかに弁護士費用が発生する。

〔期間〕

倒産会社の資産を破産管財人が換金して債権者に配当するため、金融機関などから抵当権をつけられた不動産などの競売があると、換金の時間が相当にかかる。

法の適用を受ける会社の倒産で、もつとも多いのがこの「法人の破産」である。

一説には法の適用を受ける倒産の90パーセントを超えるとのことだ。

ということとは、経営者が当事者能力を失って倒産にいたるケースがもつとも多いことにほかならない。

倒産時に財産が残っているときに破産処理をすれば、会社の財産を債権者に均等に配当することができる。

多くの場合、事務所の権利金や、売掛金などは残っているものである。

しかし、小規模零細企業の場合には会社の財産がほとんど残っていない場合がある。事務所の補償金に質権を設定していたり、最後の売掛金を既に回収していたり、財産が全く残っていない場合があるのだ。

その場合にも「法人の破産」申し立てのような処理をするべきかどうかが問題になるが、「予納金」の用意さえおぼつかないケースもあり得る。もつといえ、本来債権者に渡すべき金を予納金として裁判所に納めることに違和感を感じる経営者もいるのだ。

こうした場合は、後で述べる「任意整理」を選ぶべきである。

【負債総額別予納金及び費用一覧】

負債総額	法人	自然人（個人）
～五千万円	七十万円	五十万円
五千万円から一億円	百万円	八十万円
一億円～五億円	二百万円	百五十万円
五億円～十億円	三百万円	二百五十万円
十億円～五十億円		四百万円
五十億円～百億円		五百万円
百億円～二百五十億円		七百万円
二百五十億円～五百億円		八百万円
五百億円～一千億円		一千万円
一千億円～		一千万円以上
少額管財	二十万円～五十万円＝法人個人セット	

わたしはこの「法人の破産」の申し立てに何百回も立ち会ったが、配当がほとんどできそうにないような場合、費用をかけて申し立てをする必要は感じなかった。にもかかわらず、するようにし向ける弁護士は多く、裁判所も「個人の破産」だけを申し立てても、会社も一緒にやりなさい、と指導する傾向があった。

現在は「少額管財」といって、破産管財人による簡易な手続きを低額の予納金で行うことのできる破産手続きがあり、個人の破産と法人の破産をセットで行うことが避けられない運用となっている。

なお、少額管財が適用になるか否かはデリケートな点があるので、当事務所に相談にお越しいただきたい、と申し上げておく。

▲「任意整理」

「任意整理」は「私的整理」とも呼ばれ、全ての会社を対象に、法の適用を受けない倒産処理方法であり、一般的によく採られる方法である。

基本的には、会社の経営に対して経営者が当事者能力を失って、その一切を債権者に委任することだと考えてよい。

「再建型任意整理」であれば、法的処理のさまざまな方法に比べて、旧経営者の意向を反映しやすい。また、「清算型任意整理」の場合は、法的処理に比べて予納金などの費用を著しく軽減できる。あわせて、旧経営者の委任を受けた弁護士が対応すれば、これも旧経営者の意向がより反映された運用が期待できるのである。一方、債権者の立場からすると、裁判所や管財人などの拘束を受けないので、債権者の意思が大いに反映されやすい。

方法的には、交通事故における「示談」のようなものだ。しかし一般に、倒産会社の示談となると、加害者にあたる経営者は単一だが、被害者にあたる債権者は多くなり、交通事故と違って一対一の話し合いではなくなるため、紛糾することが多いのも事実である。

任意整理の方法は、会社の経営を経営者から債権者に委ね、債権者が「債権者集会」を開催して、債権者の代表として旧経営陣と渡り合う「債権者委員会」を選任して、債権者の意志で会社の方針を決めていくのが一般的な運営方法である。

もちろん、債権者の利益代表として、外部の弁護士や税理士を債権者委員会に組み入れることも債権者集会の自由であるが、その費用は債権者が負担することになる。

議決権は、原則的には債権額に応じて各債権者が持つが、債権者委員会の方針に反対する債権者が、「債権者（申立て）倒産」を申し立てたりしても、それを妨げることはできない。また、運営の仕方では時間的にも短期間で完了する反面、債権者の意見を統一することが難しくなる。

この「任意整理」の目的は、債権者が倒産会社からどれだけ債権を回収できるかにある。

債権回収の方法は、債権者委員会の方針によって、倒産させないで長期にわたって債権を回収する「再建型」の任意整理になる場合と、倒産させて可能な限りの債権を回収する「清算型」の任意整理の、ふたつの行き方に分かれる。

▼（再建型）任意整理

債務超過に陥っている会社を、倒産させずに再建させ、債権者としては将来的に債務を回収しようとする方法である。

そのために、会社の人的、技術的、営業的資産は継続させなければならず、場合によっては経営陣について役職を解任させても、そのまま勤務を継続させることもありうる。

〔前提条件〕

倒産会社が再建可能な環境を持っていることと、債権者にその会社を再建させようとする意志があることが条件となる。

〔経営者関与〕

経営者は会社の倒産を債権者に委ねるのだが、債権に経営的に関与することはできる。すなわち、債権者委員会に協力して会社の再建に寄与する義務を負っている。

ただし、可能性としては、再建後の会社の運営はまかされることもあり得るが、経営者でありつづけることは、債権者委員会の意志によるが、基本的には考えにくいことである。

〔債権者関与〕

経営者から会社の倒産処理を委ねられるのであるから、債権者は関与どころか主体となる。

〔代理人〕

当事者能力を失った経営者は、弁護士を代理人に定め、処理を委任しなければ、債権者の同意、協力は得にくい。

〔手順〕

- ① 会社の倒産の事実。
- ② 経営者から債権者へ任意整理の意向伝達。
- ③ 債権者集会の開催、債権者委員（会）の選任。
- ④ 再建案の作成、再建案の検討。
- ⑤ 再建をめざして活動開始。

〔議決権〕 債権者集会の場において債権額に応じて各債権者が持つのが一般的。
 〔管財人〕 定められた者はいない。債権者集会で選任された債権者委員会がこの役割を担う。

〔費用〕 代理人としての弁護士費用がかかる。
 〔期間〕 比較的短くて済む。

一般的には、倒産時の債権を一定期間凍結（債権のカットが加わる場合もある）し、債権者委員会が経営を監視する形で、旧経営陣が再建会社の運営を続ける。債権委員会は経営状態の報告を受けながら、債権を回収することが多い。

▼（清算型）任意整理

債務超過に陥っている会社を事業終結させて、債権債務をきれいに清算し、債権者としては債権を少しでも回収しようとする方法である。債権者の手で会社の財産を処分換金して、債権者に等分に配当する。

逃げる、死ぬを考えたのだったら、踏みとどまってせめてこの「任意整理」をすることを勧める。最も簡便で、再起するためのステップとして有効な手段である。

〔前提条件〕 倒産会社が再建不能な環境にあり、債権者にもその会社を再建させる意志がないことが条件となる。

〔経営者関与〕 経営者は会社の倒産を債権者に委ねるのだが、その処理に関与することはできる。すなわち、債権者委員会に協力して会社の債権債務の資料の作成や、債権者委員会の質問に答える義務は負うのである。
 〔代理人〕 当事者能力を失った経営者は、弁護士を代理人に定め、処理を委任しなければ、債権者の同意、協力は得にくい。

〔債権者関与〕 経営者から会社の倒産処理を委ねられるのであるから、債権者は関与どころか主体となる。

〔手順〕 ①会社の破綻の事実の確認。

②経営者から債権者へ任意整理の意向伝達。

③債権者集会の開催、債権委員（会）の選任。

④代理人である弁護士によって債権債務の調査、換金、配当。

⑤会社の消滅。

〔議決権〕 債権者集会の場において債権額に応じて各債権者が持つのが一般的である。

〔管財人〕 定められた者はいない。債権者集会で選任された債権者委員会がこの役割を担う。

〔費用〕 代理人としての弁護士費用がかかる。
 〔期間〕 比較的短くて済む。

一般的には、債権者委員会が倒産時の債権債務状態を旧経営陣の協力によって整理し、会社の財産を換金して債権者に平等に分配することが多い。

形としては、「法人の破産」における破産管財人の役割を債権者委員会が担うことになる。

▲「放置逃亡」

最悪の選択である。

倒産は犯罪ではない。逃げたり死んだりして処理すべきことでもない。その後の人生や生命よりも重いと考えるべきではない。

法の適用を受けない倒産処理方法は、先に挙げた「任意整理（私的整理）」とこの「放置・逃亡」のふたつがある。

法の適用を受ける倒産の処理方法でもっとも多いのが「法人の破産」であることは既に述べたが、実はこの「放置」のほうが「法人の破産」よりもはるかに多いのである。

「放置」は、会社の倒産処理を経営者が全く何もしないこと（何の処理もしないことを処理方法というのも不思議だが）である。

経営者たる者は、会社が債務超過で、支払不能に陥った場合、すなわち会社の経済活動の破綻に際して、会社の倒産処理をするのは当然の義務であると誰もが考えるだろうが、実際にはそれをせずに放置するケースが圧倒的に多いのである。

結果的に、わたしもこのケースで倒産している。

わたしの場合は、会社の「破産」はしなかったのだが、経済的な理由から「予納金」と「弁護士費用」が用意できずに、それができなかった。それで、「個人の自己破産」だけをして会社は「任意整理」をしようと考えていた。

しかし、何人かの債権者にその意図を伝えたのだが、請け合ってもらえず、会社の処理ができなくなると、結果的に「放置」せざるを得なかったのである。

わたしの場合に限らず、法的な処理をしようとしていたのに、なにかの理由でそれができなくなり、この「放置」を選ばざるを得なくなることは十分に考えられる。

例えば、「特別清算」を進めていたのに、一部の債権者と調整が付かずに出し退きしてしまうような場合は十分に考えられる。

そうした意味で、会社の経営者が最初から「放置」を選ぶ場合は少ないのではないかと考えている。法的処理がうまくいかなくて「放置」せざるを得ないケースは想像以上にたくさんあるに違いない。

よって、倒産処理でもっとも多いのがこの「放置」なのであろう。

「放置」の場合、債権者はほとんど何もできない。残念ながら泣き寝入りしかないのが、この「放置」なのである。

なぜならば、会社は放置されると、登記簿謄本などには残っていても、実質的には経営者がいないのであるから（多くは社員もいなくなってしまう）、会社であっても会社でないという状態になるからである。

会社の債務は当然残る。しかし経営者は経営者としての当事者能力を失っているのだから、清算はできない。支払いの義務はあるのに、その能力がなくなっているのである。

ただし、会社は放置するとしても、経営者自身は「個人の自己破産」の道を選ぶ

ことになるのが一般的である。

会社の債務のうち、多くは経営者が「個人保証」しているので、会社の倒産は放置しても、弁済責任が経営者個人にかかってくるのであるから、それを回避するために個人の自己破産をしなければならなくなるのである。

会社の倒産を放置し、一方で、連帯保証をしている経営者個人が自己破産をすることは、会社よりも経営者個人を優先している、と非難を浴びることがある。結果としては間違いないが、個人より会社を優先しようとしても精神力だけでできるところではなく、債務の返済が可能でなければ全く意味はない。

経営者が個人の自己破産をしようがしまいが、何らかの理由で会社の倒産処理ができなくなれば、結果的に「放置」を選ばざるを得なくなる。それゆえ「放置」が会社の倒産にあたって最も多いのである。

第七章 会社の終わりは全ての終わりじゃない

◆会社の倒産を全ての終わりにしないために

倒産は人生の終わりではないにもかかわらず、倒産後に廃人のようになってしま
う人がいる。

わたしのところに相談に来た方々の中でも、一割〜二割の方はそうなってしま
うまことに残念なことだが、一定数はそうなってしまおうようだ。

しかし一方で、倒産をスプリングボードにして、新たに飛び上がっていく方もい
る。こちらも、一割〜二割程度だろうか。

その境目は、倒産という事実を正しく認識できるかどうかだと思われる。

従来のように、倒産を「人生の敗北」とか「勝負に負けた」と受け止め、そして
その挙げ句「犯罪を犯したかのような心境」に陥ってしまう場合は、ドラスティッ
クな再起は難しい。

わたしは、倒産を正しく認識していただけるように言葉を尽くして説明するのだ
が、ただ一点だけは、辛口の言葉を口にする。それは、「約束を守れなかったとい
うのは事実だから、人間として慚愧の念を忘れないで欲しい」ということだ。

その点を強く認識した上で、倒産を正しく理解すれば、再起のきっかけは容易に
つかめるように思う。

わたしのいう「倒産の正しい認識」とは、倒産の原因を正しく認識しようとい
うことだ。

▲倒産の原因を正しく知る

わたしの分析では、倒産の原因はそのほとんどが次の五つの要因をはらんでいる。

①事業マネジメントの下手や

小規模零細企業の経営者は、おおむね「プレイングマネージャー」である。
むろん、「仕事師」としての面と「マネージャー」としての面を兼ね備えていな
ければならないのだが、倒産する経営者のほとんどは「仕事師」としては優秀
でも、会社の運営に関して（「マネージャー」として）は足りないものがあつたよ
うだ。

例えば、拡大傾向にあるときに従業員を増員しすぎたり、競争が激化するとそ
の戦いにエネルギーを投下しすぎたりする。また、事業を縮小すべき時に判断
を誤って縮小ができなかったり、体質改善ができない場合が多いのである。

②資金運用の失敗

倒産する会社は、最終的には「債務超過」と「資金不足」を抱えているのだが、
それは資金運用を誤った可能性が高いのである。

具体的には、「融資（借入）依存体質」である。

金融機関は融資をして利息を取るのが商売なのに、倒産するほとんどの経営者

が彼らの手口に引つかかっている。すなわち、借りなくても運営できたのに勧められるままに借りてしまう。当然、金利の支払いが生じるし、借りるとどうしても資金運用が甘くなる。結局は自ら墓穴を掘ってしまったのである。金融機関にも貸し手責任がある場合が多いのだが、借り手に責任がないというわけではない。

③好調時に判断を誤った

事業を経営していれば、瞬間的にでも好調時は必ずあったはずだが、好調であることで気が緩んでしまい、その後の対応策を立てていなかったため、その好調の波が引くと対応できなくなる。

マーケティングの世界でいわれ続けている言葉に「ひとつの成功の原因が次の失敗の原因に重なる」という格言があるが、倒産する経営者にはそれを感じることが多い。

どんなに売れる商品があっても、いつまでも売れ続けることは考えられないのだが、一度成功すると、そのイメージから離れられなくなるタイプの経営者は要注意だ。

④長期計画がなかった

長期計画が立てられないというのは、実に多くの小規模零細企業が抱えている問題である。

どうしても、目先のことばかりに関心がいく。あるいは目先のことをやらなければ会社がまわらなくなる。小規模零細企業の宿命ともいえるような悪循環であるが、この傾向は倒産会社の社長と話していると一様に感じられることだ。

その典型的な原因のひとつが「後継者問題」である。後継者がいないと、長期的な展望が持てなくなり、会社の寿命は短命化せざるを得ない。

⑤相談相手がいない

相談相手を、よきパートナーと言い換えてもいいが、一番目に掲げた「事業マネジメントの下手さ」に対応する問題でもある。

経営者が「仕事師」タイプであるなら、よい「マネージャー」に巡り会えなければ、その会社は倒産に向かっているととっても過言ではないとわたしは思っている。

それは、会社の「ナンバーツー」でもいいし、「税理士」でもいい。友人でも家族でもいい。そういう経営上の相談相手がいないと、事業運営はうまくいかないのである。

以上は、たぶんにわたしのワンサイドない方に聞こえるかもしれないが、七百人以上の依頼人と対応してきた、わたしの実感なのである。

さらに申し上げれば、わたしの十五年続けた会社が倒産に追い込まれた原因にも

ぴったりと符合するのである。

▲被害者意識に凝り固まらない

以上のように、倒産の原因を正しく認識することは、意味のない被害者意識から解放されることである。

事業経営を精一杯やった挙げ句の倒産であれば、しようがなかった、と理解すべきなのである。

倒産という事態は経営者にとつては「当事者能力を失うこと」であることは既に述べたが、「金銭的な問題」を解決できなくなるのが倒産なのだから、それを冷静に受け止める必要があるのだ。

これは、「資金」がなければ解決できないことであり、「誠意」や「体力」では決して解決できないのである。

そのことを正しく認識できなければ、再起は難しくなってしまうのである。

再起を促すエネルギーは、被害者意識を持っている間はなかなか出てこないものであると知るべきである。

▲どのような再起があり得るのか

倒産後の再起には、様々な形がある。

大きく分けると、以下のようなになる。

①また事業を興す

しばらくは雌伏していても、また事業を興す人は多い。「経営者魂(起業家魂)」というのだろうか。わたしも何人かの依頼人から、新規事業の計画を聞かされ、参加を求められたこともある。

そんなときに、以前の反省をふまえて力強く体質改善した経営者を見ることはわたしの大いなる喜びである。

わたしが経営に参加することはめつたにないが、「経営危機コンサルタント」として協力を求められれば、喜んで対応することになっている。

②倒産したが事業を継承する

倒産して会社はなくなっても事業としては継続したいと希望する経営者が思いのほか多いということだろうが、この方法を採用傾向は多い。

たしかに、何年も事業を継続してノウハウを熟知していれば、次は絶対に失敗しないという自信もつくのであろう。

いくつかの事例を後述するが、そういう再起も充分にあり得る。

③事業活動からリタイアして新たな世界を構築する

これは、今までやってきた会社の業態が時流に適合しなくなった場合に多いのだが、事業の経営をやめて全く新しい世界に移行しようというものである。

新たに就業(就職)して、サラリーマン生活を満喫される方もいらっしゃる

し、そういう転身をした方から手紙や電子メールをいただくと、独特な感慨にとらわれることは多い。

あるいは、住所も変わり、仕事も変わり、稀に家族も変わり、全く新しい再出発をされる方々もいる。こうやって再起される方々の多くは、倒産経験を決してマイナスには捉えていないようにわたしには思える。

◆また事業を興す

この事例は依頼人自身が倒産経験をオープンにしていないので、事業内容はあまり明らかにはできないのだが、販売業の会社を倒産させて、新たにサービス業を立ち上げた方がいらつしやる。

聞くところによると、前の会社で失敗したノウハウを見事に生かしていて、リスクのほとんどない事業になっていた。

その方がおっしゃるには、この不況下での事業は、「在庫を持たない」とこと、「受注があつてはじめて仕入れをする」ことが可能な商売でなければ苦しい。そして、売上額よりも利益率を重視すべきで、利益率の悪い仕事はしない方がいい、ということだった。

かれは、その事業はどこでも誰でもできる事業なので、倒産してすべき仕事がないければいつでもノウハウを伝授するとおっしゃっていた。後に続く人には力強い先人になっている。

詳しく書けなくてわたしもどかしいが、そんな方がいらつしやったことをここに報告しておきたい。

◆倒産したが事業を継承する

事業を継続することが難しくなったとき、会社が倒産するのはやむをえないが、何らかの形で事業だけは続ける事例は多い。

このようなケースは、ややもすると「計画倒産」と誤解されそうではあるが、計画倒産とは倒産させることを目的に会社を設立することをいうのであって、倒産のやむなきに至ってからその事業を継承することを考えるのは、決して計画倒産ではないのである。なぜならそのような事業継承は、債権者の協力がなければ成立しないのだから、それは計画倒産ではあり得ないのだ。誤解のないように書き添えておく。

そしてそれが可能になるためには、さまざまな環境が整っていないければならないし、特に、経営者として（たぶんには仕事師として）相当な実力があり、取引先からの評価を得ているということの証左でもある。きわめて稀有なことなのである。

にもかかわらず、外野からやっかみ半分で計画倒産といわれるのは、わたしとしては苦々しい思いでいっぱいであることをここに明らかにしておきたい。

以下、具体的な事例に則して報告したい。

▲第二会社による継承

建築設備関連の会社を経営していた岡山さんは、バブル期に銀行の勧めに従って

不動産を購入したが、バブル崩壊以降、評価額が半分に目減りしたため、金融機関は「担保を増やせ」「連帯保証人をもう一人つける」「返済を早くしろ」とうるさく言ってくるようになっていた。そのまま借入金返済し続けても五十年ほどかかるために、事業を継続するモチベーションが薄れ、経営的にはデッドロックに乗り上げていた。

わたしのところに相談に来たときには、例によって金融機関にはめられたという被害者意識と、倒産するかもしれないことによる加害者意識が混然となって相当混乱しているようだった。

話を伺ったところ、倒産するにしても営業債務はほとんどなく、銀行からの借入債務だけのようだった。それに得意先からの評価が高く、仮に現在の会社を潰し、代わりに別の会社（第二会社）を立ち上げて事業を移行するとしても岡山さんがいれば他の得意先からの受注量も大きく変わらないように思えたので、新たに第二会社をつくって事業を継承する方法を説明した。

幸いなことに事業上のパートナーにも恵まれ、資材確保のための別会社を設立する計画があったため、その別会社の設立を急いで第二会社にし、それまでの会社を倒産（任意整理）させて事業は第二会社で継承しようと計画を進めることになった。

結果として、この展開がもの見事に決まった。

金融機関は、「営業権の譲渡だ」、「計画倒産だ」など難癖を付けてきたが、岡山さんが代理人として雇った弁護士の「不要な不動産を買わせた貸し手責任は？」という逆襲を受けて、沈黙せざるを得なかった。快哉である。

岡山さんは、金融機関からの融資に対して全て個人保証をしていたために、残念ながら個人の自己破産は避けられなかったが、「少額管財」を申し立てた。結果として四か月ほどで破産作業は終了し個人としても免責を勝ち取ることができ、今は第二会社の代表取締役として経営に専念できるようになった。

この展開は、岡山さんの会社を中心にはなく、岡山さんのやっていた事業を中心には考えたがゆえの結果だった。

すなわち「事業を継承するための倒産」なのである。

小規模零細企業は、金融機関のように国から公的資金を投入されて不良債権を処理するようなことはできないために、このような処理で事業を継続しなければならぬのである。

もちろん、全くリスクがないわけではない。岡山さんは自己破産したし、はじめの会社を倒産させた際は、持っていた財産は全て放棄した。倒産会社は法的処理をして会社のすべての財産を失った。

ただし、岡山さんの会社の債務が金融機関からの借入債務だけで、営業債務がほとんどなかったからこそ、わたしも力が入ったのである。もし、社員の給与が払えなかったり、連鎖倒産が出るのがわかっていたりしたら、わたしは第二会社を作ったの事業承継には協力しなかったらと思う。

この事例のように、会社が借入債務のデッドロックにぶち当たって身動きがとれないような場合は、事業を第二会社に継承させて、リセットボタンを押すことが可

能だということをどうかご理解いただきたい。

▼岡山さんの述懐

全てが終わった後、岡山さんが報告を兼ねてわたしの事務所を訪ねてきてくれた。

「こんな方法があるなんて。実はびっくりしています」

「それは、岡山さんだったからできたことです。倒産する全ての経営者に同じことができるわけではありません」

「考えてみたら、私のような経営者は日本全国には山ほどいると思うんです」

「そうでしょうね」

「私のような方法を選ばなければ、その経営者たちは延々と、金融機関のために働き続けるのだと思うと、ぞつとしてしまいます」

「でも、現実には金融機関に利息を払い、元金を返すためだけに働いている経営者はたくさんいます」

「その苦しみ比べたら、金融機関は不良債権をいくら抱えても公的資金で処理されるのですから、天国のようなものですね」

「おっしゃるとおりです。わたしはそうした金融機関と戦っている気分です」

「なるほど。ぜひこれから私たちのために戦ってください。お願いします」

岡山さんは深々と頭を下げた。

「岡山さん、破産者としての生活はいかがでしたか」

「いやあ、思ったほどのことはなかったですね。選挙権もあるし、銀行口座もつくれるし、戸籍や住民票に破産者と記載されるわけでもないのです、別に不自由を感じたことはなかったですね」

「一時、経営者を離れたことは」

「逆に、倒産から今度の経営者になるまでの期間がリハビリの期間のようで、すぐに経営者に復帰したのでは、反省も少なかったかな、と思うんです」

「破産者の期間にリハビリができたというわけですか」

「そうです。一番心配していたのは債権者集会だったのですが、金融機関はどこも債権者集会には出席してこなかったもので、あっさりしたものだったと思い、ちよつと拍子抜けしてしまいました」

「確かに、債権者集会には金融機関は来ませんね。そんなところを見ると、金融機関ってホントに楽な「お仕事」だなと思いますね」

「そうですね。私のことを心配しているわけではないんですね」

「もちろん、そうでしょう。かれらにとつては「お仕事」でしかありませんね」

「もう心配いりません。いろいろありがとうございました」

このように岡山さんは力強い経営者として復帰したのである。

▲個人事業による継承

印刷物関連の編集を行っていた広島さんは、大きな仕事をキャンセルされ、未収金が発生していた。

財務環境の改善のために、バブル期前に銀行の勧めで買った自宅不動産を売却し

ようとしたが、それが思うように進まず、大きな借入債務を抱えながら事業の運営は難しい段階に入っていた。

さらに悪いことに、大手商工ローンから友人を連帯保証人にして借りた四年前の借金が一千万円ほどに膨れ上がって返済ができなくなったため、矢の催促にさらされており、よけいに仕事に専念できなくなっていた。

わたしのところには連帯保証人の友人と一緒に相談に來られたのだが、友人に対して連帯債務は避けられない旨の説明をすると、わたしの目の前で広島さんと連帯保証人は言い争うようになってしまった。

お伺いしたところ、仕事の利益率はよいのだが、なまじ事務所を持ちスタッフを抱えているため一般管理費の固定部分が大きい。元々DTP（コンピュータを使った編集作業）の専門家である広島さんは、個人事業としてやっていけば十分にペイラインに乗るように見受けられたので、その方向で話をし、じっくり検討した結果、銀行借入がなくなれば、今の三分の一の受注量でも充分に食べていけることが判明した。

最大の問題は、得意先からの安定的な受注が継続できるかであるが、それについては得意先に相談に行ったら、思いのほか簡単に発注を約束してくれた。広島さんの力量が高く評価されていたのである。仕事師の面目躍如である。これには大いに安心できた。

それで、商工ローンからの借入分は、利息制限法（百万円以上の融資は年率十五%までの利息しか認められていない。それ以上は過払いなので元金から引いてもらうことができる）で計算し直すと一千万円ほどあった借入残高が二百万円ほどになっていたため、それを連帯保証人が支うことで延払いに切り替えてもらい、連帯保証人を経由する形で、広島さん自身が返済するようにした。

残念ながら倒産（最終的には任意整理で処理）。そして広島さんの個人の自己破産である。

広島さんの使用していたコンピュータはローンの途中であったが、奥さんの名前で残債を支払うことでローン会社は了解してくれたため、機材についての心配はない。

事務所も、自宅が競売になるまではタダで住めるので、この際なりふり構わずそこを事務所として使い続けることにした。

広島さんのケースは、倒産してしまっただから個人事業にしたというように見受けられるかもしれないが、実はそうではない。

破綻前に得意先に話をして協力を仰いだり、連帯保証人の協力を取り付けたり、商工ローンとは過払い分の調整や延払いの交渉ができたからこそ、個人事業として成立しているのである。

もし、倒産が先にあつたら、得意先はまず協力はしてくれないものである。そうした例をわたしはたくさん見てきた。

金融機関は、苦々しげに広島さんの住宅不動産の競売の準備に入ったが、すぐに売れる物件には見えないので、たぶん、向こう三年ほどはタダで住み続けられるだろう。

これも、快哉である。

この展開も、広島さんの会社を中心に考えたのではなく、広島さんのやっていた事業を中心に考えたがゆえの結果だった。

すなわち「事業を継承するための倒産」なのである。

このように、会社の財務内容が悪化しはじめたら、準備をした上で一度思い切った倒産させてから、個人事業で継承させることも可能なのである。このような方法があることもどうかご理解いただきたい。

▼広島さんの述懐

しばらくしてから広島さんが作品を持って訪ねてくれた。

「その節はいろいろありがとうございました。おかげさまで元気でがんばっています」

「それはよかったですね。まだ個人事務所ですか」

「そうです」

「法人化はしないのですか」

「ええ。しません。どうやら会社というユニットは僕には向いていないように思いましたので、個人事務所ですっていこうと思っっているんです」

「どうしてですか」

「いろいろ考えたんですが、僕のキャパシティは売上規模でいえば一億円ほどまで、従業員を雇うよりも僕一人でやって、依頼された仕事がこなせなくなってはじめて外注を使う程度でやっていくのがちようどいいようです」

「なるほど。身の丈ほどの規模ということですか」

「その通りです。そうしないで従業員を雇ってしまうと、どうしてもあまり儲からない仕事でもとるようになってしまつて。そうなると利益より売上規模が気になつてしまふんです。そういう体質なのです、僕は。だから、個人事務所でのんびりやる方がいいな、と」

「卓見ですね。実はわたしも多くの小規模零細企業はそうあつた方がいいと思っっているのです」

「内藤さんもそうですか」

「そうです。会社というユニットは、拡大しなければ維持できない仕組みになつているようで、それができるときはいいのですが、一度悪くなると悪循環が始まつて抜け出せなくなるような気がしてならないんです」

「その通りですね。でもそれじゃ何で会社なんてあるんでしょうか」

「それは国の収税装置じゃないでしょうか。優遇税制をちらつかせながら、結局は税金を払うために働くようになっていっているんですね」

「そうか。一番儲かるのが国というわけなんですね」

「そう思っています。ところで、商工ローンはどうしました」

「ご紹介いただいた弁護士の方がよくやってくれましたので、落ち着きました、それにしても利息制限法ですごいですね。あの商工ローンが何も言えずに過払い分を残高から引いてくれましたからね」

「もちろんです」

「あれは、こちらから申し立てないといけないんですか」

「そうです」

「それは、問題ですね。だって商工ローンはその過払い分で儲かっているんですよ」

「その通りです。でも過払い分で儲かっている商工ローン業者に課税して徴税しているのは国ですからね」

「どこまでいっても国は儲かる仕組みになっているということですか」

「どうやらそのようですね。国は、会社なんて税金を払う装置ぐらいにしか考えていないように見受けられます」

「ちよつと、つらい話ですね」

「わたしたちはそういう国に住んでいるのです」

「うーん」

広島さんは複雑そうな表情を浮かべていた。

▲別の会社による継承

運送業を経営していた山口さんは、著しい受注量の落ち込みで営業利益が出ずに四苦八苦していた。

社屋や駐車場、そして車両の取得を全て融資でまかなっていたので、営業利益が出ない上にその返済と利息支払いがかさんだ。その場しのぎの場当たりの資金繰りのため、無理な資金導入を繰り返して、恩借（肉親、親戚や友人知人からの借入）はもとより、商工ローン、個人的なサラ金に至るまで壊滅的な多重債務に陥っていた。

わたしのところに相談に来た段階では、かろうじて生命保険は解約せずに残っていたので、死ぬことしか考えていなかった。

この山口さんのケースは倒産のひとつの典型で、最も悲惨なケースである。

それは、資金不足に陥ったときに、明確なビジョンのないままに融資を重ねてきたのは、地方の名士としてのプライドから体面を整えていただけだったからなのである。また、それだけの融資が可能だったのは、山口さんが先祖から受け継いだ不動産を持っていたからだだった。

ここにも金融機関の対応のまずさがある。融資依存に巻き込む前に、保有不動産を売却して資金をつくるよう指導があってもおかしくはなかったにもかかわらず、金融機関はその不動産に抵当権をつけて融資を拡大し続けたのである。

伺ったところ、コネクションの強力な得意先がいくつかあり、今の会社が倒産しても、山口さんが別の会社に移ればその会社に仕事を発注してくれるという。このまま事業を続けていると債務が無限に大きくなるばかりだったので、いち早く倒産の手続きに入った。「法人の破産」の手続きである。

倒産の処理と同時に、山口さんの将来的な生活を確保する方途が必要だった。

コネクションのある得意先と話を付けて、仕事の発注を取り付けられたので、次はその仕事を受けてくれる別会社の確保である。

これも幸いなことに山口さんは同業者に顔が広く、すぐに受け皿会社が見つかったので、今までの仕事を同業者の運送会社に任せて、山口さんはコミッションをもらうことにした。どうやら一家が食べていくことはできそうだ。

その会社で部長職を得、コミッションだけではあるが仕事が発生すれば確実に収入になる方途はできた。これで倒産と同時に山口さんの就職も確保できたということになる。

さて、山口さん自身の破産である。

結論からいえば、山口さんは持っていた不動産のほとんどが強制執行されてしまった。競売である。残ったのは抵当権設定されていない農地が少しだけ、という悲惨な結末である。

山口さんが経営していた十五年あまりの間に、金融機関はノンリスクで五億円を超す融資を繰り返し、最終的に山口さんを破産に追い込み、抵当権を設定してあった不動産を手に入れることになった。金融機関はその不動産を競売に付してもなお、融資に見合う保全がされていたのである。

山口さんの経営センスには大いに疑問があるが、それにしても金融機関は山口さんとの長年にわたる付き合いの中でそのことに気がつかないわけではないのに、抵当権を増やしながらか融資を拡大し続けたのである。

わたしが貸し手責任というのは、そういうことである。

このケースでは、別会社を通して事業を継承したことは結果としてうまくいったのだが、その経過を見ると、苦いものがこみ上げてくることを止めることはできない。

▼山口さんの述懐

すっかり元気になった山口さんがわたしの事務所を訪ねてくれた。

「お久しぶりです。その節はありがとうございました」

「落ち着かれましたか」

「ええ、すっかり落ち着きました。なんだか金の心配から解放されたら太ってしまいました」

軽く笑いながらも、すっかり安定感のある表情になっていた。

「いかがでしたか」

「生きて内藤さんとうこうしてお会いできていることを素直に喜んでいます。しみじみ自分は無能力だと悟りました」

「どんな点が？」

「先祖が残してくれた不動産のほとんどを金融機関にとられてしまったのですから、何とも能力がないということでしょう」

と言いつつ、山口さんの表情に暗い影はない。

「それは残念なことですね」

「でも、あまり後悔はしていません。家族が健康で元気に暮らせるようになったのですから、結果オーライだと思っています」

「極めてポジティブですね。それで、思い返していかがでしたか」

「僕の場合は、責任感が強過ぎたのと、相談相手がいなかったのが悪く働いたな、

と思り返しています」

「なるほど」

「責任感というのは、意地になってしまったことと同じですが、結果として金融屋のいいおもちやにされたんだと思っっています。もう少し柔軟に考えられれば、まあ、債権者に頭が下げられるような対応ができていれば、これほどまでにならなくて済んだのかな、とも思います」

「なるほど」

「それから、相談相手がいなかったのが致命的ですね。一年前に内藤さんにお会いしていればこうはならなかったと思うんです」

「皆さんそうおっしゃいます。でもわたしと会ったときがジャストタイミングだと思いませんか。そうでなければ、今頃はもうなっていたかと考えましょう」

「それはその通りですね。僕のようにアクセルだけで突っ走ってしまうタイプの経営者は、ブレーキをかけてくれる人と一緒に会社を運営しなければとんでもないことになると思います」

「まさにその通りだと思います。著名な経営者は皆さん、いいパートナーに恵まれていますね」

「そうですね。それができないとあそこまでいくという見本が僕でしょう」

山口さんは恥ずかしそうに少し笑った。

「金融機関の対応はどうでしたか」

「先日、以前の支店長と偶然ゴルフで一緒になったのですが、ばつの悪そうな顔でいろいろ話してくれました」

「どんな話が聞けましたか」

「まず、僕の会社を担当した歴代の支店長は皆出世しているんだそうです。思わず笑っちゃいましたね」

「さもありなん、ですね」

「それから、融資課長や担当営業も皆成績がよかったんで、それぞれいいポジションにいるんだそうです」

「それはそうですね」

「でも、僕の会社に関心を持っていた人はいなかったようです」

「どうしてそれがわかりますか」

「僕の会社が倒産したことは皆知っていたんですが、こうなってから訪ねてきた金融機関の人は一人もいなかったからそう思うんです」

「なるほど」

「寂しいですね。彼らにとっては当たり前のビジネス。僕にとっては全財産と全存在を賭けた戦いだったのに」

「しょせんはサラリーマンと経営者の戦いのようですね」

「そして、負けるのは経営者だと」

「飼いやられた犬は、一匹狼より強いといいますね」

山口さんは下を向いて黙ってしまった。

「僕は勝てなくてもいいや」

「でも、山口さんは貴重な財産もたくさん得たでしょう」
「もちろんです。この小さな地方都市で今、僕はたくさんの方の経営者の相談相手になつて居るのです」

「それはよかったです」

「今度も法人会で講演を頼まれているんです」

「テーマは？」

「もちろん、倒産から学ぶ、です」

◆事業活動からリタイアして、新たな世界を構築する

事業経営は相当のエネルギーを費やすものである。

よつて、それが破綻してしまうと、もう二度とその世界で生きていくことはやめようと思う方もたくさんいらっしゃるのではある。

つまり、経営は二度としないという意志である。

力が尽きたという表情で自身の事業経営経験を語る方にはたくさんお会いしてきました。ましてや今のようないふたふた不況期である。

その方向の多くは、新たな就職か、リタイアである。

▲新たな就職

製造業の会社を倒産させた田辺さんから電話が来たのは、倒産してから半年ほど経つてからだつた。

「今度東京に出張に行きますので、ぜひ時間を作ってください」

こういう電話は嬉しいものだ。

「お久しぶりです。おかげさまで元気になりました」

「今はどうされているんですか」

「びっくりしないでくださいね、今は四国のある町でサラリーマンをやっています」

「えっ。田辺さんは確か北の方で」

「そうです。でも、もう寒いところはイヤなっちゃったんで、家族ともども四国に行きました」

「四国にはお友達でも？」

「いいえ。妻とふたりでひよつこりと四国の温泉に行ったついでに借家と就職先を決めましたので」

「まるで、衝動買いみたいですね」

「その衝動買いです」

「それで？」

「一ヶ月後の春休みに子供たちの転校と引っ越しです」

「それは忙しかったですね」

「ええ。でも僕は野球が好きなんです、近くには高校野球の名門がいくつあつて、子供も野球をやるんですが、今は楽しくてしょうがないんです」

「それはよかったです。それで、倒産の処理は済んだのですか」

「ええ。弁護士の先生が有能なんで、僕は訊かれたことに答えるだけでいいので、

もうすっかり終わったような気分です」

「田辺さんの、経営者魂みたいなものは目覚めてきませんか」

「それはありません。僕は、そもそも親父の会社を継いだので自分で起業したわけではありません。途中で経営者の資質に欠けるなど思ったのですが、もう引き返せませんでした。結局、受注減で倒産しましたが全く後悔していません」

「そうですか」

「内藤さん、サラリーマンはいいですよ」

「そのようですね」

「ええ。今は経営者の受難の時代ですよ。今みたいな時代には、経営者をやるよりもサラリーマンをやった方がはるかに楽です。だって資金繰りから解放されるんですから、こんないい仕事はありませんよ」

「その言葉は、よく聞きます」

「そうですよ。今はサラリーマンですよ」

倒産の相談に来たときとは違ってかわって明るく元気な田辺さんの表情を、わたしは珍しい生き物を見るように見ていた。

▲リタイア生活

有田さんは販売業の会社を倒産させた経験がある。

夫婦旅行の途中、久しぶりに事務所を訪ねてくれた。

「お元氣そうでよかった、いつぞやはご迷惑をおかけしました」

「有田さんもお元氣そうでよかったですね」

「ええ。今は悠々自適の生活です。息子も娘も少しは小遣いを送ってくれますし、年金もあるし、あんな経営者生活は金輪際嫌だと思っています」

傍らで奥さんがくすくすと小さく笑った。

「それではもう心配はいりませんね」

「ええ。今は年金を抑えられることもないし、最低生活であれば保証されているのは嬉しい限りです。内藤さんがおっしゃっていた、倒産は犯罪じゃないということをしみじみと実感しています」

「それはよかったです」

「妻が自己破産のことを心配していたのですが、それもまったく心配はありませんでした」

「そうですか」

「ええ。全く問題なく暮らしていきますから」

「会社の倒産の処理は？」

「ご紹介いただいた弁護士さんがよくやってくれますので、こちらの方も心配はないでしょう。後は自宅の競売と免責を待つだけです」

「競売はまだですか。もう半年以上経っていますよね」

「ええ。まだです。私たちにとっては遅い方がいいんです、だって住み慣れたところに住んでいられるんですから」

「そうでしたね」

「その後は？」

「たぶん、息子と同居することになると思うんですが、私も働けない身体ではないので、働きながら孫と一緒に住むことができるなんて、幸せ者だと思います。いろいろあるかとは思いますが、楽しくやっついていこうと思っています」

有田さんはいつまでも楽しそうに倒産後の生活を語ってくれた。

(文中に登場する依頼人名はすべて仮名です)

第八章 「望ましい会社の終わらせ方」

◆望ましい終わらせ方のために

会社の倒産が避けられなくなったら、いかにスムーズにダメージの少ない終わり方（影響の少ない終わらせ方）をするかを模索するために試行回路を切り替えるようにしなければならぬ。以下に、わたしが思う望ましい終わらせ方の「チェックリスト七項目」を掲げておくので、参考にしていただきたい。

◆チェックリスト①早期発見

避けられない倒産の事態を迎え、よりダメージの少ない終わり方をするには、「早期発見」しかない。

会社の危機をいち早く発見できて、素早く対応することができれば、それだけ被害は少なくなり、迷惑をかける範囲も量も少なくなる。要するに、時間の問題なのである。

最悪なのは、わたしのケースのように最後までがんばってしまうことなのである。わたしが相談に乗ったケースで、一番早いケースは「一年半前」だった。

それは、親会社が契約を更新しないといってきたことが引き金になったケースだが、一年以上の時間があったために、経営者はもとより、従業員も再就職先をさがし、ほぼ円満に終わらせることができた。

◆チェックリスト②相談者を見つける

これは、難しいことではあるが、相談する人間がいれば、判断も速いし、判断を誤ることも少ない。相談するパートナーがいらないということは、すべてを自分ひとりで考えなければならぬとなり、それは往々にして判断を誤る結果を招くことになる。

残念ながら、わたしの依頼人たちの多くは身近に相談する人はいない方が多かったのである。ひとりで考えていても、ろくな結果を生まないと知るべきである。

わたしは本来、「税理士」は経営者のよき相談相手であるべきだと思っているのだが、現実には、相談相手に足るような税理士は少ない。また、税理士は経営者に雇われるかたちになるため難しい面があるのだ。「もう諦めたほうがいいですよ」と進言した税理士が解雇されるという話はよくあることなのである。

なお、チェックリスト①で、早期発見をするための最も望ましい方法は「相談相手を見つけること」である。それも白々しく「頑張れ」と励ます相談者ではなく、「諦める」といつてくれるような相談者である。

◆チェックリスト③いい弁護士を見つける

どのような終わらせ方を選ぶにしても、倒産に至るということは経営者は当事者能力を失っているのであるから、自分ひとりでは処理することはできない。

といって、会社の役員や社員では債権者は了解してくれない。

そこは、弁護士が必要なのである。

よい弁護士に巡り会わないと、倒産処理は悲惨な結果を招くことがある。

わたしの依頼人の中には、ある弁護士に相談に行ったら総額八百万円といわれ、逃げてしまおうと思った方がいた。わたしの知っている弁護士に相談したら、なんと二百万円で引き受けてくれたというようなこともあった。

その差額は、なんと六百万円である。同じ破産案件を扱うにしても三倍もの開きがあるものなのである。

弁護士は本来、顧問として迎え、ことあるごとに相談に乗ってもらうのが望ましい。以前は弁護士法により、法人の場合の顧問料は月額五万円以上という規定があったため、小規模零細企業にとっては費用面で難しかった。しかし、この規定は平成十六年に撤廃されたため顧問料の下限はなくなり、一般的には月額二〜三万円程度でも顧問弁護士を雇えるようになっていく。

わたしは平成二十一年に、「LAP中小企業顧問弁護士の会」という団体を設立し、小規模零細企業の経営者に、企業法務に長けた顧問弁護士を無料で紹介する事業を開始した。この団体を經由した場合、弁護士の月額顧問料はわずか一万円でまかなえる。このような機関をご利用いただき、弁護士に気軽に相談できる体制を整えて欲しい。

◆チェックリスト④方法の選択

会社の終わらせ方は「清算」であれ、「倒産」であれ、自分に最もあった方法を選ばなければならない。

そのために本書の第四章から第六章までをぜひ参考にさせていただきたい。

その方法を誤るととんでもないことになるので、慎重に選んでいただきたい。

これはわたしの倒産経験と、その後の七百人を越える依頼人たちの知恵の結晶であると思っしてほしい。ちなみに、わたしのところへ相談にいらした依頼人のほとんどは、一度は自殺を考えたはずなのである。ここには、そうした想いの果ての知恵が詰まっている。

◆チェックリスト⑤費用を準備する

倒産処理には、どうしても費用がかかる。

手元になければ売掛金でもかまわないので、費用を準備しなければならぬ。

わたしの依頼人の中に、売掛金が大きくなった瞬間に倒産処理をした方があった。後でお伺いしたのだが、倒産するために売掛金が大きくなる瞬間を半年待ったという事だった。これは知恵であると思う。

倒産のために借金をするのは困るが、費用がないために処理ができないのは本末転倒になってしまう。ある弁護士は「費用がないのなら逃げるしかないですね」と冷たく言い放ったそうだが、無償で対応してくれる弁護士は絶対にいないことも知っておいてほしい。

◆チェックリスト⑥倒産後を視野に入れる

倒産は煩わしい作業がたくさんあるので、目の前の作業について全力投球してしまいがちだが、この作業が何かを生み出すことはない。雑事に消耗してしまうことなく、早く倒産後のことを考えるようにしなければならない。

依頼人のなかに、倒産処理に全力投球した挙句、燃え尽きたようになり、再起できなくなってしまう人が何人かいらした。くれぐれもそうならないように注意を促しておきたい。

◆チェックリスト⑦健康に留意する

倒産に際しては相当にストレスが高まるのが常である。さまざまな対応に忙殺され、どうしても健康面についておろそかになってしまう傾向になるが、倒産で失うもの以上に自信の健康を害しては全く意味がない。どうか健康には十分留意して、無事に乗り切っていただきたい。

終章 「倒産の少ない社会に向けての五つの提言」

◆倒産の少ない社会の実現へ

わたしは、すべての倒産をなくそうとは思ってはいない。むしろ、質の低下した企業はどんどん淘汰されていくべきであると思っている。その新陳代謝が社会的には活性を生むとも考えている。

経営危機コンサルタントとしておおよそ十七年間ほどの活動の中で、倒産が回避できた依頼人は二割ほどだろうか、残りの八割は倒産せざるを得なかったと思う。この数字に関しては憶測になってしまいが、それは依頼人が最終的にどうなったかを全て報告してくれるわけではないからである。これらの経験から、わたしは倒産すべきでない企業の倒産が半数以上あったと断言したのである。

倒産すべきでない企業とは以下の条件を備えている企業である。

- ① 営業利益が確保されており、納税が可能でGDP（国民総生産）の量的向上に寄与できる企業。
 - ② 社会的に有益な企業で、GDPの質的向上に寄与できる企業。
 - ③ 地域の中で評価を受けており、地域の発展に寄与できる企業。
 - ④ 一定の雇用を確保し、それを継続的に可能にしている企業。
 - ⑤ 将来的に発展する可能性を秘めている企業。
- しかし、現実にはそうした優良企業がどんどん倒産しているのである。つまりわたしがいう倒産の少ない社会とは、「倒産するには惜しい会社が、なるべく倒産しないような社会」である。

◆倒産の真の原因

倒産は、「資金的な問題」である。最終的に倒産せざるを得ないのは、資金が足りないからなのである。

もちろん資金的な問題は、大多数の小規模零細企業が多かれ少なかれ抱えている問題だが、まったくどうにも手の打ちようがないところまでこの問題が突出するのは、倒産する、その瞬間であることがほとんどであり、その瞬間をうまくケアできれば倒産が回避できることが非常に多いのである。

にもかかわらず、倒産は決して減らない。また、倒産数は景気に影響されるから、今のような不況の時代には多くなり、負債総額も増えている。

わたしが対応しているのは小規模零細企業ばかりであるため、大企業の事情はよく理解できてはいない。同じ「会社」「企業」という言葉で括られはいても、大企業と小規模零細企業は同じものとは思えないほど違った面を見せている。

特に、倒産などの経営危機に際しては、小規模零細企業は非常にもろい。

その最大の理由は、銀行などの金融機関（かれらがそもそも大企業である）が小規模零細企業に対して大企業と同じようなケアをしないからである。

わたしがそのように考える理由を三点挙げておく。

一点目は、大企業への融資では、抵当権などの保全ができていれば経営者個人の

連帯保証や第三者の連帯保証をとらないことである。

二点目は、貸出利率に大きな差を付けていることである。大企業に対する貸出金利は基準割引率および基準貸付利率(昔の公定歩合)の五割増し程度であるが、小規模零細企業に対する金利は、なんと四倍以上になっている。

三点目は、融資先が約定通りの返済ができなくなったときに、金融機関が条件変更に応じる確率、あるいは強制執行までに設ける時間的猶予の差である。

もし、金融機関側にこれらの主張に異論があるなら、わたしは真つ正面から受けて立つ準備がある。

◆五つの提言の背景

以下に、「倒産の少ない社会に向けての五つの提言」を展開するが、これはわたしが対応し、奥歯をかみしめながら倒産していったおおよそ七百社あまりの経営者やその家族、従業員たちの魂の声だと受け取ってほしい。

これらの提言が受け入れられる社会が訪れることは、「倒産するには惜しい会社が、なるべく倒産しないような社会」が実現できるということになるはずだ。

◆第一の提言

「赤字決算ができるようにしろ」——金融庁(税務署)と金融機関への提言

▲なぜ赤字決算が出せないか

現在、「赤字の決算」をすることは一般的にはほとんどないということを知っている人は何人いるだろうか。

もちろん例外はあって、赤字決算をしても痛痒を感じない企業は納税の義務から免れるために赤字決算をしているが、一般的にはさまざまな影響が出るために、「粉飾」をして黒字決算をしているのである。

それでは、どのような影響が出るか。

企業には、会社の「成績表」といえる「決算報告書」(ここには年度別に最終的な成績と累積の成績が明記されている)の、金融機関への提出が義務づけられている。

金融機関から借入金があれば、赤字決算すなわち欠損を出すと、融資している資金は一括返済を求められるのである。

それが金融機関との約定なのである。

赤字決算の内容によっては「倒産の危機」であることもあるが、そうでない場合も多い。しかし、金融機関との約定では、赤字決算が出たらその内容がどうであれ「借入金の一括返済」が求められてしまうのである。

また赤字決算をするということは、納税ができないということだから、税務署からも睨まれることになってしまう。

その上に、決算報告書を作成するには「税理士」の力を借りなければならぬ事情があり(提出する決算報告書には税理士の署名捺印欄である)、その税理士がそろいもそろって赤字決算を出すことを、まるで犯罪であるかのように忌避したがるもつとあからさまにいうならば、税理士は、決算が赤字であるなら黒字に粉飾する

ように指導するのである。

まるで、税務署と金融機関と税理士が組んで赤字決算を出させないようにしているようにさえある。

というわけで、一般的には赤字の決算は出しにくいのである。

▲赤字決算の弊害

それでは赤字決算を出すことのような弊害があるのだろうか。

決算は毎年連続するものなので、一度粉飾決算をすると会社の本当の成績がわからなくなるのである。毎年粉飾した決算書を基に新たな成績が加えられるのだから、一度やってしまうと後戻りできなくなるのである。

わたしは、依頼人から必ず決算書の提出を求めるのだが、ほとんどの依頼人は「粉飾があります」とおっしゃる。「この決算書は正確です」と胸を張る依頼人は1%もいらっしゃらなかった。

そもそも、不正確な決算書というのは全く意味のないものではないか。決算書は正確であってはじめて意味を持つものだと思うのだが、いかなものだろうか。

わたしの提言は、赤字決算書を出すことだけについてだけ主張しているのではなく、その副次的な要素として、金融機関に約定を見直すことを求めるものである。

倒産のおそれがある場合は致し方ないにしても、そうでない場合は、貸付金の一括返済を求めないように改正していただきたいのである。

また、国にはその期に税金が払えなくても容認していただきたいのである。

そのような環境を整えば、税理士だってあれほど赤字決算を嫌がらずに済むのではないだろうか。

そうすれば、経営者は常に自分の会社の成績を正しく把握できるのであるから、正しい運営ができるというものである。

◆第二の提言

「利息制限法の範囲の融資商品をつくれ」——金融庁への提言

▲利息に関するダブルスタンダード

日本には利息を制限する法律がふたつある。

ひとつは「出資法」で、以前は利息の上限が年率40.004%までとなっており、これを超えると刑事事件になってしまう（三年以下の懲役もしくは三百万円以下の罰金。ただし利息の上限は、平成十二年六月に改正になり、年率29.9%に引き下げられた）のである。

もうひとつの「利息制限法」では、融資金額が百万円以上であれば年率15.0%以上の利息は民事上無効になってしまう。利息は最大でも十万円以下の融資の場合で、年率20.0%までの金利しか認めていないのである。ただし、利息制限法に違反しても罰則規定がないため、意味のない法律になっている（後述するように、過払い分は民事訴訟により返還されるのだが）。

過去にマスコミをにぎわした「腎臓売れ、目ん玉売れ」の日栄事件は、この出資

法違反の刑事事件であるが、その陰で、日栄や商工ファンドなどの商工ローン業者以外にもサラ金やクレジット会社などが多くの裁判で負けていることは、あまり知られていない。いずれも利息制限法違反で民事裁判を起こし、過払い分の返還を勝ち取ったものである。

▲小規模零細企業が借りる融資商品はどうなっているか

銀行などのまっとうに見える（預金を預かる）金融機関の融資は、年率「2.0%〜3.0%」程度であり、最も悪質な場合でも年率「5.0%〜6.0%」程度で（今や、この利率はほとんど見なくなつたがまだたまにはある）、これらは、出資法はもとより利息制限法の範囲内なのである。

しかし、もしこれらの金融機関からの融資が受けられなくなった場合には、どこから資金導入すればいいのか。それが商工ローンなのである（今は影をひそめて金融屋がやっているが）。利率は出資法ギリギリで年率「29.3%」程度はとられてしまふのである。

つまり、年率「2.0〜3.0%」の次は、年率「29.3%」になってしまふのである。一挙に十倍以上の利率になってしまうのである。

その上は、もちろんそこには出資法違反の（ということとは刑事事件になる）「ヤミ金融」や「システム金融」というアウトローがぼっかり口を開けて待っているというわけである。俗に「トイチ（十日で一割という利率）」や「カラス（一日が明けてカラスがカアと鳴くと一割）」といわれる金融商品を扱う悪徳犯罪者集団である。

この構造は、尋常ではないと思われる。

仮に、一千万円の融資を受けると、銀行などの金融機関への利息支払いは、年率2.0%で二十万円／年、3.0%で三十万円／年であるが、商工ローンの場合は、出資法改正前であれば年率40.0%で四百万円で、改正後でも29.9%で約三百万円である。

この差がどう映るだろう。小規模零細企業の経営者の選択肢はこれ以外の金融機関からの融資商品はないのである。

▲望ましい融資商品システムは

わたしは利息制限法が定めている利息と銀行などの金融機関が設定している利息の差がどうしても解せないのだが、その枠を最大限に使った金融商品を提案したい。

A 「保全融資商品」 年率 2〜3% 抵当権設定。評価額の七掛けまで。

これは従来の融資とほぼ同じ、ただし経営者の連帯保証は取り付けない。

B 「抵当融資商品」 年率 5〜6% この場合抵当権設定は、Aの抵当権（七割）の残り三割を充当。

これは高利率設定ではあるが、二番抵当以下になる。経営者の連帯保証も認めない。

C 「一般融資商品」 年率 8〜10% 保全措置一切なし、事業計画に対して融資。

これは極めて高い利率設定だが、金融機関の保全是何も無い。

これらの金融商品の考え方は、金融機関もリスクを負うべきであるとの観点が入っており、金融機関にとつてはハイリスク・ハイリターンになっている。

ここでハイリスクと書いたが、金融機関が融資対象企業を正しく調査してその企業の能力に応じた融資を行うことができれば、必ずしもハイリスクにはならない。従来の「保全に対する融資」の考え方からすればリスクは高くなるが。

この金融システムは、必ずしも銀行などの（預金を預かる）金融機関だけがやらなくても、商工ローンや外資などが参入してもよいことにできればより望ましいだろう。

もしもこのシステムが導入されたら、アウトローはもとより、今までのような商工ローン業者は一掃されると思われる。ただし、このシステムを導入すると、高い利益を上げている商工ローン業者からの徴税は著しく低下することになるだろう。わたしは決して不可能であるとは思わないのだが、このプラン、いかがなものだろうか。

◆第三の提言

「連帯保証制度をやめよ」―法改正の提言

▲連帯保証人制度の弊害

わたしは、これまで連帯保証人制度の弊害をどれだけ見てきただろうか。

この制度があるために、わたしが対応しただけで五百人を超す破産者を出している。

経営者の妻や家族などの、財産がない人を連帯保証人にさせるといふことは、主債務者が返済できなくなったときに、同時に破産するだけのために連帯保証人の印鑑を押させていることになるのである。

わたしは、それをやってきた金融機関の名前をここに列記してやろうかと思うほどに怒りに駆られているが、実はほとんどの金融機関が該当するのである。

金融機関が小規模零細企業を人間扱いしていないことの証左だと思われる。こんなに人間を馬鹿にしたやり方があるだろうか。

また、主債務者に返済能力がないことを見越して、連帯保証人を探させるところについて、金融機関はその意味を分かってやっているのかと問いたいところである。

まさか、何も考えずにマニュアル通りにやっているというのではあるまい。

そのために、今までどれほどの人間が泣いてきたか、いかに多くの経営者が事業継続の意欲をなくしてきたか。

つい最近、わたしの依頼人は、連帯保証人を救済するために、保有不動産の売却を決定した。連帯保証をはずすためだけに売却するのである、売却して得た資金で借入を返済して連帯保証人契約を解除し、購入者の購入金額と同じ金額を向後二十年にわたって不動産のリース契約をして支払い続けるというのだ。つまり、所有権

を移してもリースで使用し続けるといわけだ。不動産を購入した人はほとんどノンリスクでその不動産を手に入れることができるのである。

そうまでしても連帯保証人に迷惑をかけたくないという、経営者の気持ちがわかる金融機関の人間は果たして何人いるだろうか。

▲連帯保証人制度の恩恵を受けているのは誰だ

以上、見てきたように、融資を受けている者には連帯保証人制度から受ける恩恵はない。

連帯保証人制度の恩恵を受けているのは、金融機関だけなのである。ということは、連帯保証人制度は金融機関のためだけにあるといえるのではないか。そんな制度は一体どのような意味を持っているのだろうか。

わたしは、金融機関が融資先を審査（もしくは融資にふさわしいかどうかの調査）する代わり（というか、審査する能力がないので）に、連帯保証人制度というムチャクチャな保全措置を設定しているのだと考えている。

これがあるために、連帯保証人を含む保全については不完全であっても、事業の将来性に魅力がある企業への融資の道が閉ざされているのである。

これでは、日本にベンチャー企業は永遠に育たない。
もしこの制度を廃止すれば、金融機関は融資先の審査を真剣にやらざるを得なくなり、ベンチャー企業が育つ地盤ができると考えているのだが、いかがなものだろうか。

◆第四の提言

「借入返済のための融資を認めよ」——金融機関への提言

▲借入返済のための融資は認めてもらえない

一般的に借入を返済するために融資を受けることを、金融機関は絶対に認めてはくれないものだ。

たとえば、信用組合からの借入は金利が高いので、保証協会などの融資を受けてその信用組合に返済するなどということは、タブーなのである。

もちろん、商工ローンへの返済のために融資を受けることもできなければ、親族から借りた金を返すため、とひとこと言っただけで融資話は壊れてしまうのである。

これは正しいやり方だろうか。わたしには大いに疑問がある。

少なくとも、より高い利率の融資を返済するために低い利率の融資をするというのは、客観的に考えれば、顧客にとってより条件のよくなる融資なのだから、金融機関は積極的に融資すべきであると思われるのだが、いかがなものだろうか。

聞くところによればサラ金もこういうことをオープンにすると融資を渋る傾向にあるといわれるが、本当だろうか。

金融機関にとって、確かに心配な点がないこともない。別口の融資の返済をするという名目で新たな融資を引っ張り出したものの、実際には返済を行わないケースもあるかもしれない。しかし、ちゃんと返済できることが証明されれば、融資は実

行されてもいいと思われるのだ。

▲借入返済のための融資が認められるなら

実はこの提言は、第二の提言「利息制限法の範囲の融資商品をつくれ」に対応している。

融資を受けたい企業が信用度（与信枠）を上げたときに、より条件のよい融資商品に借り換えができなければ、第二の提言も生きてはこないと思われるのである。

自動車保険などは事故を起こさなければ、掛け金がどんどん安くなるし、住宅ローンでも金利が低くなれば、借り換えするのはいまや常識である。ビッグバンなどと大きなことを言っても、金融機関からの融資に関しては、少しも反映される気配はない。そんないらだから提言を試してみたのだが、いかがだろうか。

わたしの実感としては、この提言が認められると助かる小規模零細企業は相当数があると思われるのだが。

◆第五の提言

「利息支払いができれば元金返済を求めるな」——金融機関への提言

▲元金返済と利息支払い

金融庁からの通達に、「借り手側の合理的な理由があれば（金融機関は）変更に応じなさい」という一文があるにもかかわらず、金融機関の現場では無視されていることはよく知られている。

金融機関たるものは、企業としての利益は顧客からの利息から得るのが原則であろう。

であれば、元金返済が進めば得べかりし利息収入が少なくなるのであるから、元金返済させることにこだわる必要がないことは自明である。

融資をしている企業から、一定期間、元金返済を猶予（凍結）してもらい、その間に財務環境を立て直したいという「条件変更」の申し入れがあった場合、それを拒否する論理は、一体どこにあるのだろうか、わたしのかねがねの疑問である。

「約定があるから」といわれても、その約定の「条件変更」を申し入れているのだから答えになっていない。「会社の返済能力を見る」といわれても、その能力がなくなつたから「条件変更」を申し入れているのだから、返答としては見当違いだろう。

金融機関が、不良債権とみなすのは「三ヶ月間以上の利息支払不能状態」（一般的な銀行の内規）を指すはずだから、利息支払が滞っていない段階での元金返済凍結の申し入れには、無条件で応じなければならぬと思われるのだが、なぜそれができないのであろうか。

また同様に、短期融資を長期に切り替えることも、単純な条件変更にすぎないのだから、応じられない理由が見つからないのだが、金融機関はなんと答えるのだろうか。

▲条件変更に応じたら

融資を受ける企業の立場からいうと、約定の条件変更の申し入れに応じていただけることは、経営計画が立てやすくなるので、非常に大きなメリットがある。

その場合の条件変更とは、「元金返済の凍結」「短期の長期化」「利率の減額（低率への変更）」程度である。利息の支払いすることまで待ってもらおうというような申し入れは、この際考えてはいないのである。

「元金返済の凍結」については先にも述べたように、利息さえきちんと支払えば金融機関にとつてもデメリットは全くないはずである。

「短期の長期化」も、長期プライムレートは短期プライムレートよりも高いので、長期融資に変更すると当然、利率は上がるから、金融機関にとつてのデメリットは発見できない。

ただし「利率の減額（低率への変更）」は、金融機関にとっては利益減になるので抵抗はあろう。

だが、大企業への貸付金利に比べれば低減してもなお暴利といえるはずだから、応じることは了解の範囲ではないだろうか。

もし、これらの提言が受け入れられれば、世の中の小規模零細企業の五十%以上が活性を取り戻すことは請け合いなのであるが、受け入れてはいただけないだろうか。

▲弁護士を代理人に立てると申し入れに応じるのはなぜか

こうした提言は、会社の経営者から持ちかけられても金融機関の担当や融資課長、そして支店長などは全くとりあってくれないのだが、弁護士を同行するとかなりの確率で応じていただけるのはなぜだろうか。

もつとも、支店の前に街宣車で乗りつける方が効果がある、とは金融機関の方のご意見もあるが。

◆提言は「五つ」で終わりじゃない

以上がわたしの「五つの提言」である。

わたしの問題意識としては前記に続けて、「第六の提言 金融機関は事業計画に融資できるようにしろ―金融機関への提言」、と、「第七の提言 金融機関は情報を公開せよ―金融機関への提言」、など、倒産の少ない社会に向けて提言したいことはたくさんある。

また、機会があればこうした提言をしようと考えている。ご意見があったらぜひ聞かせていただきたい。

あとがき (2000年4月23日当時のもの)

わたしの仕事は、事業拡大の方法を伝授する「経営コンサルタント」ではない。経営危機に陥った小規模零細企業をどうしたら救済することができるかの相談に乗るのが仕事なのである。ストレスは相当あるようだ。

昨年の暮れには急性心筋梗塞で倒れ、心筋にパイプを入れる手術をして、一ヶ月も入院してしまった。

その間に南の方の地方都市からある依頼人がわたしの病室に訪ねてきた。

どうしても倒産を回避したいというのだ。わたしは一方で倒産回避のお手伝いもしている(詳しくは『経営危機の管理術(リム出版新社刊)』を参照してください)。

月商一千万円にも満たない販売業で、利益率が三分の一、一般管理費を引くと営業利益はどう見積もっても四十万円〜五十万円しかない。

債務環境は、会社は千五百万円ほどの評価しかない不動産に抵当権を設定して六千五百万円もの借入を銀行からしているばかりか、連帯保証人をつけて商工ローン会社から二千万円ほどの借入を、それ以外にもヤミ金融やシステム金融五百万円ほどの借入があり、さらに経営者個人サラ金などから五百万円ほどの借入がある。

利息支払いだけでも、銀行借入分が2.5%として十三万円、商工ローンは15.0%としても二十五万円。それ以外の借入を考えると、せっかく捻出した営業利益は全て利息支払いで消えてしまう。

にもかかわらず、事業を継続したいとおっしゃるのである。

それは融資に対して連帯保証人がついており(設定分は全部で二千万円ほど)、倒産するとそれらの連帯保証人に迷惑をかけることになるから、倒産はしたくないとおっしゃるのである。

この段階の判断は難しい。

金融機関などが条件変更に応じてくれるならば、会社としては事業継続できるかもしれないが、債務はほとんど減らない。恐らく百年かかっても借入債務はなくなっていないだろう。連帯保証人に迷惑をかけない状態が続けられても、債務は解消しないのである。しかも、その間に毎月四十万円〜五十万円の利息は支払い続けなければならぬ。しかし、仮に会社を倒産させて連帯保証人の債務が移行するにしても、計算上は、現在、利息として毎月支出している金額を連帯保証人に支払えば、連帯保証人の債務はなくなることになる。(四十万円とすれば五十回で二千万円になる。四年である)はずなのである。ただし、それは、会社がなくなった後でも、今の事業が継続できれば、というのが最低限の条件ではあるが。

事業が何らかの形で継承できるのであれば、倒産させてしまうのがいいと思われるのであるが、依頼人にその勇気はないようだった。

一方で、このままいくと、仕入れなどで必ず資金ショートする瞬間が訪れることも充分想定できる。その時に新たな融資に頼らなければならぬとしたら、その段階で事業継続はできなくなるだろう。

不渡りがでるのか、債権者から強制執行を受けるのか。

わたしは、事業が継続できる環境をつくって会社は倒産させることを勧めたが、依頼人は混乱の内に帰っていった。

この依頼人は、危機管理のノウハウを全く持っていなかったと思う。まるで六年前のわたしのようだった。

何も知らない経営者が、海千山千の金融機関やアウトローたちにいいようにむしり取られて倒産に至る。このようなことが毎日、日本のあちこちで起こっているのである。

結果として、金融機関は膨大な利益を上げ（利益が上げられなければ公的資金を投入してまで損失を補填してもらって）、国は膨大な税収を得る。

わたしには、どうしても納得のいかないものが残る。

そんなわたしに、こうして執筆の機会を与えてくれたのが、別冊宝島の井上学編集長であった。

同じ心筋梗塞体型（心筋梗塞面という説もある）ということもあって、別冊宝島でも『ザ・倒産』（近々文庫化とのこと）と『ザ・債権回収』（これは『ザ・取り立て』として文庫化されている）で一緒に緒させていただいた。

今回はわたしが病み上がりであったために、締切りを一か月延ばしていただくは（別冊宝島では原稿が遅れたことは一回もなかった）、毎日一章づつの五月雨式入稿（これは入稿しないうちに前に入稿したゲラがでるので、よけいプレッシャーが強くなるのでやめたほうがいい。わたしは、二度とやらないぞ）することを了解していただくは、等々我が儘の限りをさせていただいた（きつと怒っているだろうな）。たぶん、わたしが我が儘の限りを尽くしたせいだろう、編集長の井上学さんは途中で編集を佐藤孝子（こうこ）さんにバトンタッチされ、以後ずっと佐藤孝子さんが編集者として対応してくださった。彼女は毎日ゲラとともに愛情あふれるファックスを送ってくれたが、どれだけ励まされたらうか。心からお礼を申し上げる。ありがとうございます。

最後にいつものことながら、わたしの事務所の秘書の中川さんにも資料集めや校正などで大変お世話になってしまった。ありがとうございます。この経験があれば、たちの悪い男に巡り会ってもうまくやっていけるよ。

二〇〇〇年四月二十三日 あっ、最終締切日（わたしの誕生日）から四日も経ってしまった。

内藤明亜

ウェブ版『倒産の知恵』のあとがき

わたしは自分の倒産経験を元に、最初は「倒産コンサルタント」として、そして今は「経営危機コンサルタント」として、後に続く人たちの相談相手をしています。

最初の本を出してコンサルタント業をはじめてから、十七年目になります。実際にお会いした方々は七百五十人を超えました（電話はその十倍くらいかかってきました）。

はじめにでも書きましたが、この宝島新書『倒産の知恵』（宝島社）は2000年に出版され、大いに読まれた本ですが、いかんせん倒産の運用は毎年変わるのです。

そこで、その運用の変化に対応するためにホームページを持ち（1996年からですから十六年になります）、ブログをはじめた（これは四年前から）ものです。

それらの整合性も危うくなってきたので、今年（2012年）ホームページを全く新たにしました。

改めて考えるに、こうした変化が多い実務書の領域は出版という形式には合わないものですね。このように修正、加筆してすぐにアップロードできる方がはるかにいいと思います。そうした点では、わたしはインターネットの恩恵を受けているのだな、と思っています。

それにしても、版元である宝島社にウェブで無償公開したいとお願いして、快諾いただいたことは、とてもうれしいことです。

大西さん、ありがとうございます。

蛇足ではありますがこの本で取り上げた例は全て「仮名」であり、いくつかのモデルの順列組み合わせで構成した結果ですので、近似値があったとしてもそれは偶然の産物であることをお断りしておきます。

平成二十四年十二月

経営危機コンサルタント 内藤明亜