

ウェブ版『倒産なんてこわくない—勇気をもって踏み出そう—』

経営危機コンサルタント 内藤明亜

ウェブ版『倒産なんてこわくない—勇気をもって踏み出そう—』のまえがき

この徳間文庫『倒産なんてこわくない—勇気をもって踏み出そう—』（徳間書店）は2001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、版元である徳間書店に、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、このまま適用されず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

文庫版『倒産なんてこわくない―勇気をもって踏み出そう―』のはじめに

平成六年の十一月にわたしは自ら経営していた会社を倒産させました。

その前後は倒産についての情報もなくどうしていいか皆目わからず、ただひたすらに途方にくれて右往左往していたことを思い出します。万死に値することをしでかした気分です。死ぬことや逃げるのが頭からはなれることなく、ひたすら暗い毎日を送っていたものですが、周りの友人や知人に支えられてかろうじて思いとどまり、不完全ではありましたが会社の倒産処理と個人の自己破産処理を終わらせました。

そんな日々を経て倒産の実体験者であるわたしですが、その倒産体験と自己破産体験のプロセスで経験したことをつづさに著した著作、『倒産するところなる』（明日香出版社刊）を発表してからも長い年月が経ちます。

わたしはその著作に押し出されるような形で最初は「倒産コンサルタント」として倒産者の相談相手を、そしてノウハウが蓄積されるに従って倒産回避までも守備領域にした「経営危機コンサルタント」として、経営危機に瀕した方々のお手伝いをしています。この日本で最も多くの倒産の危機にみまわれた経営者と接点のある者のひとりだろうと自負しております。

倒産の実体験者であり、経営危機のコンサルテーションを行っているわたしから見ても、倒産に関する環境は変わったのか。よく浴びせられる質問です。

答えは、「大いに変わった」です。それでは、どのように変わったのか、そして、今の倒産はどのようになってきているのか、がこの本のテーマです。

わたしは倒産するにあたって会社の倒産処理は費用がなく放置せざるを得ませんでしたし、個人の破産をするにあたっては百五十万円の予納金を地裁に払い、弁護士費用は成功報酬も入れると百万円ほども払いました。すべての処理が完了して免責を得るまで三年半もかかりました。それが、今であればはるかに少ない費用で法人の破産も個人の破産もできるようになりましたし、免責までの期間も三か月ほどでしょう。倒産や破産の申立てに裁判所に行く時は帰りの交通費も持つていてはならない、といわれていた時代に較べると、その運用、費用、期間、などが全くさまがわりです。

もう、「倒産なんかこわくない」のです。

倒産処理は、終わらせるためだけのものではなく、ひとつのピリオドではあるが再出発のためのスプリングボードと捉えたいとわたしは考えています。

この本では四つの倒産の実例を掲げました。もし倒産の危機に瀕している方は、大きく曲がりきるためにお役立てください。

平成十三年十月

経営危機コンサルタント

内藤明亜

目次

ウェブ版『倒産なんてこわくない―勇気をもって踏み出そう―』のまえがき	1
.....
文庫版『倒産なんてこわくない―勇気をもって踏み出そう―』のはじめに	2
序章 倒産の環境変化―十年間の変化―	8
◆ 倒産の規模	8
◆ 倒産は増えた	8
◆ 倒産が日常化した	9
◆ 倒産の質的变化	10
◆ 倒産処理の運用方法が変わった	10
◆ 変わらざる部分も多い	11
◆ 今の倒産はどっつなってるの	11
第一章 坂東聡一郎 バブルを乗り切ったものの力尽きた倒産	12
◆ きっかけ	12
◆ 友人、弁護士に相談	13
◆ 現状把握（意思決定）	15
▼ 会社の経営実態	15
▼ 会社の債権債務実態	15
▼ 会社（事業）継続の可能性	17
▼ 会社と個人の処理方法	18
▼ 会社と個人の処理費用	19

◆ 次のステップ	20
▼ 仕事の準備	20
▼ 連帯保証人との話し合い	21
▼ 家族との話し合い	21
◆ 倒産処理行動	22
▼ 弁護士への委任	22
▼ 債権者集会	22
▼ 会社の消滅	22
▼ 破産申し立て	23
▼ 破産宣告 ▼ 免責の申し立て	23
▼ 破産管財人との面談	23
▼ 免責決定	23
◆ 再起への道	23
第二章 利根駿介 パパママ零細店の倒産	26
◆ 逡巡	26
◆ 得意先からの不渡り	27
◆ 債権者同士で相談	28
◆ 金融機関とのひと悶着	29
◆ 倒産か清算か	31
◆ 方針の模索	32
◆ 疑問の解消	33
◆ 家族との話し合い	34
◆ 処理行動	35
▼ 金融機関との交渉	35
▼ 不動産の売却	35
▼ その他の債権者への説明	35

▼金融機関との再度の交渉	36
◆老後モード	36
第二章 黒部祥三 時流に影響されなはずだった老舗の倒産	39
◆金融機関の訪問	39
◆家族会議 事業継続の道	40
◆倒産の問題点	42
◆最終意思決定	43
▼債権債務の確定	43
▼抵当権の整理	44
▼疑問点の解消	44
▼問題点の解決	45
◆倒産処理行動	46
▼売掛金の回収	46
▼最後の社員総会	47
▼弁護士への介入通知の作成	47
▼当日	47
▼社長たち経営陣は	48
▼債権者からの連絡	48
▼商工ローンからの連絡	49
▼申立て前処理	49
▼その後	49
▼自宅不動産の処遇	49
▼破産申立て	49
▼債権者集会	49
▼最終的な処理	50
▼破産終結	50
第四章 大井晶 ベンチャー企業のあつけない倒産	52
◆在庫の山	52
◆役員会	53

◆社員との会話	54
◆ベンチャーキャピタル	55
◆意思決定	57
◆優先順位	58
◆原因	59
◆倒産処理行動	60
▼基本的方針	61
▼処理費用	61
▼弁護士との戦略会議	62
▼役員会	62
▼在庫商品の売却	62
▼ベンチャーキャピタルの対応	62
▼売掛金の回収	63
◆再起への道	63
終章 これから倒産する方に	66
◆倒産処理の方法	66
◆倒産の費用	66
▼「予納金一覧」	67
▼「弁護士費用」	68
◆個人（代表者や連帯保証人）処理の方法	68
◆破産の費用	69
◆弁護士の探し方と選び方	70
◆倒産の準備	71
▼債権債務資料（債権・債務一覧表）	71
▼個人の債権債務資料（債権・債務一覧表）	73

▼債権（財産）の明細	74
▼債務の明細	75
▼「未払債務明細」一覧表	75
▼「借入債務明細」一覧表	76
.....	77
ウェブ版『倒産なんてこわくないー勇気をもって踏み出そうー』のあとがき	77

序章 倒産の環境変化―十年間の変化―

わたしの倒産以来十年以上経って、倒産とそれを取り巻く環境はどれだけ変わったのか。それを列記する前に、倒産の実体のわかりにくさについてふれておきたい。実は、倒産の実体は誰も把握できないのである。

なぜならばデータが表にでてこないからである。一般に新聞などのマスコミに公表されるデータは「法的処理」をしたもの、「不渡り」を出したものの、「負債総額一千万円以上」など、カウントできる比較的大型の倒産数であって倒産の実数ではないのである。

不渡手形を出すこともなく、法的処理もしないで、ひっそりと市場から消えていく小規模の倒産数はカウントすることができず、公表される倒産数の何倍あるか皆目見当もつかないのである。

◆倒産の規模

今、この日本の倒産数はどのくらいあるか、ざっとその規模を見てみよう。

日本の法人数は国税庁のデータによるとおよそ二百九十万社である（中小企業庁のように五百万社以上なんて実体から遊離した法人数を掲げるところもあるが…）。

一方倒産数は、ネットで調べると（平成十三年十月二十日現在）、平成十二年度（四月～三月）の倒産数は商工リサーチでは一万八千七百六十九件（前年比二十二％増）、帝国データバンクでは一万九千七十一件と公表されている。平成十三年度上半期（四月～九月）は商工リサーチでは四百十九件（前年比一％減）、帝国データバンクでは九千六百六拾五件となっている。増えたといわれているここ数年でも年間二万社弱である。

全法人数の〇・七％でしかない。どう考えてもそんなことはないだろう。

しかし、中小企業白書によると廃業法人比率が全法人の五％前後を示しているところから見ると、二百九十万社の五％、すなわち十四万五千社程度が廃業していることになる。倒産の実数を類推する手がかりは設立法人比率にもある。これも同じくおよそ五％の法人が毎年設立しているのに、全法人数があまり変わらないということは、その五％が倒産数とみなしうる。

すなわち、全法人数二百九十万社のうちの五％、「十四万五千社」が倒産の実数となる。五％ということは二十年で百％になるから、企業の耐用年数も二十年となる。

◆倒産は増えた

正確な倒産社数は判らないものの、倒産数が増えたことはかんたんに類推できる。

一例をあげれば、十七年程前にでたベストセラー『会社の寿命―盛者必衰の理―』（日経新聞社刊）では会社の寿命は「三十年」とみなされていた。それが今や上にあげたように「二十年」に短縮されたのである。

わたしの推定が正しければ、十七年間で十年も会社の平均寿命が短くなったことになる。この数字は、逆に二十年以上も会社としての命脈を保ちたいならば、相当の体質改善をしなければならぬということの証左でもある。

思えば、わたしの会社も「十五年」しか保たなかった。

わたしのところに相談にこられる依頼人も、六割七割は設立十五年未満である。それ以上の社歴を持った会社は、必ずといっていいほど会社の体質を改善したり、業態を変化させているところが多いものである。

また十五年以上の社歴を持った会社は、体質を変えられなかったことが大きな原因となって倒産の憂き目にあっている傾向が強いようにも見受けられる。

考えてみれば、会社の寿命が短くなれば自ずと倒産数も多くなるというのは自然の摂理にかなっているようでもあるが、ここ数年は相談数も多く、倒産が増えているという実感も強いものがある。

◆倒産が日常化した

七年前は今と較べると倒産が圧倒的にタブー視されていた。

本屋さんについても倒産関連の本は法律解説書くらいしかなかったが、今や大手の書店では年末や決算期の季節になれば倒産コーナーが設置されるほどである。

インターネットの世界でも、「倒産」のキーワードで検索した結果はわたしの記憶では三百程度だったが、いまグーグルで検索すると二千万、ヤフーでも五百八十万ほどのサイトが直ちにリストアップされる。倒産の経験者のサイトや倒産回避の指導をするサイトなど、百花繚乱である。

それほど倒産の量が増え、倒産が身近になったのである。

そして、それに従って倒産社を見る周りの目も変わってきた。わたしの倒産した七年前は、友人や知人に自分の倒産を告げると、みな一様に引いた構えを見せたものだが、今はそのような傾向は著しくなくなったことと思う。

少なくともわたしの仕事場に相談に訪れる依頼人たちは、以前は社長がひとりでひっそりと来るケースが多かったが、近ごろは複数人でいらっしやることが多くなったようである。

わたし自身ちよつと複雑な思いもあるが、こうして倒産が日常化することは歓迎すべき傾向であると思う。

◆倒産の質的变化

その昔は、「呑む、打つ、買う」で会社を倒産させたことが多かったように聞くことがあるが、この七年間、五百件を超える経営相談ではそのような豪快な原因で倒産にいたる相談のケースは皆無であった。

この七年間の倒産相談で多い傾向は、「バブル型倒産」から「不況型倒産」への変化であらうか。

「バブル型倒産」とは、バブル期に不動産や有価証券あるいはゴルフ場の会員権などに融資を受けて投資し、それが暴落したために金融機関から回収をはかられ、事業継続できなくなるようなケースである。

財務体質は圧倒的な融資依存体質で、営業利益は出ているが利息支払などの営業外損失で欠損を出すような本末転倒の経営体質である。

一方「不況型倒産」とは、仕事量が減り（売上減）、競争原理のなかで売値が下がり（利益率減）、さらに一般管理費もこれ以上削減できなくなる（営業利益率減）というパターンである。

すなわち、どうやっても営業利益が出なくなってしまうと、借入利息を払うために事業を営んでいるような不健全な経営体質に陥っているケースである。

この傾向はどんどん強くなっている。

◆倒産処理の運用方法が変わった

倒産の運用とは裁判所の運用（法的処理）のことである。

七年前は倒産をじっくり処理していたが、この七年間で量が増えたため今やすべてにわたって簡易化とスピードアップである。

裁判所もじっくりやっていたられないのである。

具体的にいうと、七年前は倒産や破産は新聞に掲載された（東京では日本経済新聞の夕刊、地方では地方新聞の夕刊）が、今はそんなことは全くなくなったし、経営者の個人破産は会社の破産とは独立分離して運用されることも多かったが、今は少額管財という運用方法で会社の破産と同時に処理され、破産管財人が必ずつくようになっていた。しかしその運用は、免責の審尋なども今はずいぶんとスピーディになっている。

以前は倒産（破産）費用がないために放置して逃亡せざるを得なかった（必ずしもそうせざるを得なくなかったのだが、実際に逃げる人は多かった）のに、今はそれが簡単に処理できるようになっている。

細かくは、この本の次章以降の事例を参照していただきたいが、運用方法が変わると費用も安くなるし時間も短縮されるのである。

もう、倒産はこわくないのである。

◆変わらざる部分も多い

わたしから見ると、この七年間で倒産を取り巻く環境は大きく変わったと断言できるのだが、一方で変わらない部分も多いのである。

たとえば、倒産者差別。マスコミは事業を継続させるための法律である「民事再生法の適用申請」を平気で「倒産！」と書くし、銀行との約定に一切でてこない「銀行取引停止処分」という言葉も紙面には踊っている。

民事再生法の適用申請を「倒産！」と書かれたために、事業継続を模索してもマスコミのミスリードで継続ができなくなるケースが続出しているのである。

本来、当座取引ができなくなる（約束手形や小切手が使えなくなる）だけなのに、「銀行取引停止処分」なんてうわさが広まると誰も相手にしてくれなくなって、継続できるはずの事業が絶たれてしまうケースも多いのである。

◆今の倒産はどうなっているのか

それでは今の倒産がどのようになっているのか。以下の章で実際の倒産例を見ていただく。

ここにあるのは倒産者のプライバシーに配慮して名前をはじめ実際とは変えてある部分もあるが、かなりの部分実際に起こったことであるとご理解いただきたい。

第一章 坂東聡一郎 バブルを乗り切ったものの力尽きた倒産

◆きっかけ

「果たして、会社は大丈夫だろうか」

何かのきっかけで事業の継続に不安を抱く瞬間、あるいは会社の存続に自信が持てなくなる時がある。ここまでは多くの経営者が経験していることだろう。

それはまた違うきっかけから継続できるような気にもなるが、また奈落に落ちるような失速感におそわれたりする。振幅があるものなのである。最初はさざなみのかすかな揺り返しだが、そのうねりがだんだん大きくなるとそれは倒産への大きな流れとなる。その振幅が飽和点を超えるともう引き返せなくなる。

クルマに乗り込みエアコンのスイッチを入れた。カーステレオから聞こえてくる音楽を止める。ネクタイを緩めて、タバコに火をつける。

坂東聡一郎は曇り空を見上げて息を止めた。

（会社はもたないかもしれない）

大きく息を吐き出して腕時計を見た。ロレックス・デイト・ホワイトゴールド。五年程前にハワイで買ったものだった。

広告代理店と打合せの帰りだった。

「客先がこの「PR誌」をやめると言うんですよ」

「理由は何ですか」

「経費節減です」

「節減って言ったって、膨大な広告費に比べたら微々たるものでしょう」

「広告は即効性があるがPRは効かない、というのが今度の担当の見解です」

「ウチはこれがなくなるともたないかもしれないです」

「それは僕にはどうにもなりませんね。あくまでも客が言っていることですから」

「何とかリカバリーする方法はないものでしょうか」

「今は、どこでも同じような話ばかりだからなあ。無理にねじ込むと元も子もなくなるだけです」

広告代理店の若手担当はこの重大さがわかっていのかどうか、応援してあげようという姿勢は全くなかった。

その季刊のPR誌は、一号あたり八百万円を稼ぎ出していた。年間三千二百万円。年間売上の三割ほどだ。

坂東の経営する会社はいわゆるPR誌の制作会社だ。得意先企業の目的に合わせてしかるべきターゲットに会社や製品に対するグッドウィルを醸成する仕事である。そうした活動ができるのは大手企業ばかりで、そのために坂東のような弱小で零細の企業では直接受注することが難しく、広告代理店を経由して受注するパターンが多い。

代表者である坂東は中堅の大学を出て大手広告代理店に就職。十五年ほどのキャリアを積んでから意を決して脱サラ。独立。経営者歴は十年になる。横浜市の郊外に買った自宅マンションがあり、私立高校に通う娘と妻との三人暮らしの四十八歳。

社員はコピーライター兼取材ライター一名とマッキントッシュを使ってレイアウトをするデザイナー一名、そして経理と社内作業の全般を受け持つ者が一名の三名。代表取締役の坂東は得意先のニーズに合わせて誌面の企画をし、取材のアレンジをする。プランナー、コーディネーターそして取材ライターを兼ねるベテランだ。五程前に年間売上四億円を計上し、最大の納税を果たしてから売上規模はギリ貧を続けている。売上を押し上げる新規の仕事にめぐり合うことはまったくなく、長いこと続いていたレギュラーの仕事や、コンペで受注できた仕事季節の変わり目ごとになくなっていった。たまにコンペや新しい仕事の打診はあるがそれらが実現したことはない。そんな五年間だった。

最初は（なんのこれしき、会社を絞ればまだまだ大丈夫）と思い、社員を少なくし徹底したリストラで切り抜けようとした。（こんなことばかりだが、きつといいことだつてあるさ）と思うのだが、そんな僥倖にはついに巡り合えず事務所を移転しさらに贅肉を絞り上げるが、いかなる手を打とうにも売上金額が少なくなっていく流れは変わらず、（このままじゃ会社はもたないかもしれない）と思う回数は増えていった。

その間社員数は十二名から三名へと半減のさらに半減。会社も移転をしてそのフロア面積は半分以下になり、横浜市の中心地のオフィスからだいぶ離れたところのマンションにまで陥ちていった。乗っているクルマもBMWから国産へ。利益の上がっていたころに蓄え、国債と定期預金にしておいた内部留保資金を毎月のように崩し、支払いと給与に充てていった。ここ二年半ほどは賞与も払えなくなっていた。

この一年間は毎月資金がギリギリで推移している。売上入金がないと給与も払えなくなることが多く、坂東のクレジットカードは給与と外注支払いのために常にマイナスを示している。そればかりか三カ月毎にしか入金のない季刊の仕事があるため入金毎月一定せず、サラ金にまで手を出していた。周りの目をうかがいながらサラ金のCD機の前で肩を落として操作することから縁が切れなくなっている。

そこにきて、三千二百万円の売上減では、会社の維持はできなくなる。

◆友人、弁護士に相談

坂東聡一郎は友人に相談に行った。

「会社がキツイんだ。もたないような気がする」

「何で？」

「売上がどんどん少なくなっている。最盛期の四分の一しかないんだ」

「この間会社を移転しただろう」

「うん。社員も削った。ありとあらゆるところを圧縮したんだが利益が出ないんだ」

「でも、おまえの会社は利益率がいいだろう」

「ああ。四十%は確保できる」

「じゃ、仕事さえあれば持ち直すことができるだろう」

「それはそうだけど、その仕事がなくなってきたんだから…」
「なにクサってんだよ。そんなにいい粗利があつて。オレんとこなんか本屋で二十五%程度の利益率で食つてんだよ。そのうえ万引だつてあるし、万引きが利益率を引き下げすぎると本屋も危なくなるんだ」

「…」
「もつと明るい顔して得意先に営業にいけよ。そんなしみつたれた顔しているから仕事か逃げていくんだ。さあ、明るく、今夜は飲もう」

何の役にも立たない相談で、飲まされて体よく帰されてきた。

ほかにも何人かの友人に相談したが、誰からも有効なサジェッションは示されない。ひとりの友人が弁護士を紹介してくれたので相談に行くと、倒産の説明をしてくれた。

法人の破産、代表者の個人破産、連帯保証人の個人破産。裁判所に収める「予納金」がそれぞれ二百万円、百五十万円、百五十万円、五百万円。弁護士費用がこれもそれぞれ百万円、五十万円、五十万円、二百万円。総額で七百万円。本来ならば「着手金」と「成功報酬」に分かれるのだが、一括でいいということだった。それ以外にも数万円の実費がかかるとも言われた。

そんなにかかるのでは倒産もできない。

弁護士は横浜市内の高層ビルにオフィスを構えていた。六十歳台だろうか恰幅のよい弁護士は勤務弁護士を従えてソファに座つて見下すように坂東を眺めていた。

「もつと少ない費用で処理する方法はないのですか」

「知らないなあ」

「もしその費用が準備できなければどうなるのですか」

「裁判所は受け付けてくれないでしょう」

「その場合は、どうなるのですか」

「倒産すると逃げる人が多いのは知ってますよね」

「ええ…」

「しやうがないですね」

坂東は心底困つた。資金の調達ができないから困っているのに、さらに資金が必要となると。思案できる範疇を超えて途方にくれてしまった。

「困つた…」

「でも、原因を作つたのは社長でしょう」

「それはそうですか」

「だったら最後の費用は親戚でもどこへでも行つて集めてくるんですね。皆さんそうしていますよ」

「倒産以外の選択肢はないのでしょうか」

「ないでしょう」

そういうと弁護士は横を向いた。

悲観と楽観の振幅は飽和点に近づいている。近ごろは自己暗示も効かなくなっている。

偶然本屋で見つけた本にあった「経営危機コンサルタント」という言葉に引き寄せられるように電話をして相談を申し込んだ。

	予納金	弁護士費用	合計
会社の破産	2,000,000	1,000,000	3,000,000
代表者の破産	1,500,000	500,000	2,000,000
連帯保証人の破産	1,500,000	500,000	2,000,000
合計	5,000,000	2,000,000	7,000,000

◆現状把握（意思決定）

▼会社の経営実態

坂東聡一郎はコンサルタントの前にいた。緊張している。

「倒産しか選択の余地はなさそうなのですが、果たしてそうなのか。そうであればいかにすればいいか、ご教示いただきたくてうかがいました」

「はい。まず会社の経営状態と財務状態を見ましょうか」

「お願いします」

「決算書を見せてください」

コンサルタントは三期分の決算書を見ながらメモをとった。

「これは難しいですね。粗利は四十%ほどありますが、一般管理費がけっこうかかるので売上総利益が少ないですね」

「はい。粗利金額がもう少しあればいつも思っているのですが」

「利益率がいい会社は一般管理費がかかる。一般管理費のかからない会社は利益率がよくならない。これは宿命ですね」

「そういうもんですか」

「そういう傾向はあきらかにあります」

「なるほど」

先日相談した本屋の友人のことを思い出した。あそこは利益率は悪いが売上は多いし社員が少ない分一般管理費も少ない…。

「一般管理費がこれくらいかかるといふことは、それだけ体力の必要な会社だということ。その体力を維持するにはもう少し売上がないと回りませんね」

「はい」

その指摘は十分に理解できる。売上が少なすぎるのだ。会社として存在するためにはスケールメリットを発揮しなければならないのに売上が少ないとそれができない。悪循環なのだろう。

「それから、営業外支出が多すぎます。これは高い利息の資金を使っているのですか」

「ええ、クレジットカードやサラ金も」

「それらがすべて利益を圧迫しています」

「…」

駄目押しである。会社を回すための努力が会社の存続に悪影響を及ぼしているのだ。指摘されるまでもなくわかっていたはずだが、こうして俎上に載せられると経営者として無力感におそわれてくる。

▼会社の債権債務実態

「次に会社の債権債務状態を整理してみましよう」

「今現在の預貯金は一千万円ありますが、これはメインバンクに押さえられています」

「売掛金は」

「先月請求分が八百万円ほどあります。入金は今月末で半手半金です」

「半分の四百万円が手形で残りの半分が現金ということですね」

「そうです」

「会社の不動産は」

「ありません」

「事務所の保証金があるでしょう」

「ええ、忘れていました。マンションの保証金が法人使用なので三百万円あります」

「有価証券や会員権などは」

「ありません」

「それ以外に会社の換金できる財産はありますか。在庫などは」

「クルマですが、あれはローンの途中で所有権はこつちにはないです。それからウチの会社に在庫はありません」

「クルマは所有権がないのであれば、それは財産ではないですね。わかりました、換金できる財産は売掛金の八百万円と事務所の保証金の三百万円しかないということですね」

「そうですね」

「それでは債務は」

「借入金が全部で一億三千万円ほどあります」

「どのような借入ですか」

「経営安定化資金という保証協会枠がありましたね。それが僕と会社の役員の連帯保証で五千万円あります。それからメインバンクからの保証協会つきの融資が三千万円。これも先ほどの役員が連帯保証してくれています。それからメインバンクからのプロパー資金が二千万円。それから国金からの二千万円。それから信金からの三千万円です。これも保証協会つきだったと思います」

「税金や社会保険の滞納はありますか」

「それはありません」

「外注費や下請けへの未払いはありますか」

「それもほとんどないと思います」

「ただ会社にはつきものの光熱費などの債務はどうしても発生するものですから、二百万円ほど見ておきましょう」

「はい」

「その一億三千万円の融資は、抵当権はなにかにつけましたか」

「僕の自宅です」

「そのご自宅は今どのくらいの評価がつけられていますか」

「バブルのころに五千万円で買ったもので一時は八千万円を超えたのですが、今は三千万円といわれてがっかりしています」

「そのローンは」

「ありません。遺産相続があったのでそれで買いました。僕はもう両親がいません。兄弟もいないのです」

会社の財産（債権）		会社の債務	
預貯金	10,000,000	借入金A 保証協会	50,000,000
売掛金	8,000,000	借入金B 保証協会	30,000,000
事務所の保証金	3,000,000	借入金C 国金	20,000,000
		借入金D 信金	30,000,000
		その他未払い債務	2,000,000
合計	21,000,000	合計	130,000,000
（自宅不動産）	30,000,000		
総計	51,000,000	総計	130,000,000

のなのです。この会社で事業を続けようとしても一生かかっても返済できない債務を背負っているのです」

「どうすればいいですか」

「坂東さんは破産できますか」

「できない理由はないと思います」

「それでは、会社は倒産させて終わらせましょう。坂東さんと連帯保証人の方には個人破産していただきます。そして事業は個人事業として続けるという道はいかがですか」

坂東はびっくりした。まさかそんなことができるとは、考えもしないことだったのだ。コンサルタントは坂東の反応を確かめているようだった。

「…そんなことができるのですか」

「坂東さんにやる気があればかなりの可能性があります」

「それはどうするのですか」

「表にするとこうなります」

「自宅不動産は会社の財産ではありませんが会社の借入の抵当権がついているのでこの中に入れます」

「差し引き八千万円というところですね」

「売上一億円の会社で八千万円の債務では無理だということはお判りですね」

「はい」

▼会社（事業）継続の可能性

「坂東さんはこの事業を続けたいですか」

「そりゃあ、もちろんです」

坂東の意思を確認するとコンサルタントは電卓を叩きながらゆっくりと話し始めた。

「借入が一億三千万円もあると、たとえ利率が二%だけでも年間二百六十万円、月次で二十二万円も利息支払いにかかってしまいます。それに元金返済を毎月五十万円返しても二百六十回ですね。元金と利息あわせると毎月七十二万円の二十一年です。毎月三十万円の返済だと四百三十三回です。これも元金と利息を合わせると毎月五十二万円の三十六年です」

「…」

「借入金を少なくするために自宅不動産を三千万円で売却しても残債は一億円残ってしまいますね。利息が毎月十六万円、元利合わせて毎月三十万円返しても三百三十三回で二十七年です」

「僕もう四十八歳ですから、二十七年先だともう生きていないかもしれない」

「脅かすようですが、坂東さんの債務はそういう性質のもの

「今のお仕事は、坂東さんがいてはじめて成立するようなお仕事でしょう」

「ええ。そういう傾向はあります」

「であれば、会社が倒産して事業が継続できなくなることは、発注者も困りますね。社会的責任がまっとうできなくなることですよね。代理店も困るはずですよ」

「おっしゃる通りです」

「であれば、事業は継続するのです。ただし、この会社ではなく坂東さん個人が継続するのは。」「会社」と「事業」をわけて考えてください」

坂東は混乱していた。混乱していたが経営者の直感としてこの方法は最善の方法だと感じていた。表情がほころびそうになっている。

「それができればいいことはありませんが…」

光明が見えてきた。

会社が存続できないということは、事業の継続が絶たれるということ、それは得意先に対する責任がまっとうできなくなることであり、社員の雇用が守れなくなることであり、自身の生活の道も絶たれることを意味していた。それはわかっていたが「会社」「事業」をわけるといふ考え方は全く持てなかった。

会社はなくなるが事業は続けられる。それは坂東にとって大きな光明であった。

▼会社と個人の処理方法

「破産というのは、持っている財産をすべて出しますから債務に充ててください。それで足りなくても破産を申立てますのでどうかそれ以上はご勘弁いただきたい。という運用方法です」

「ええ。基本的には理解しています」

「自宅不動産は、たぶん競売になってなくなってしまうですよ」

「覚悟はできています」

「クルマなどの財産もですよ」

「はい。あきらめることはできます。でも家財道具には愛着がありますの手放したくはないですが」

「それは大丈夫でしょう。基本的には二十万円以上の財産でなければセーフです」

「二十万円以上のものもあるかもしれないなあ」

「申告制ですから、債権者から異議が出なければ一般的には大丈夫ですよ」

「なるほど。知っている債権者はいませんかから大丈夫ということになりますね」

「それから、連帯保証人の方は不動産などの財産などがありますか」

「それはありません。この連帯保証人は沼田といいます。前の会社での同僚でウチの会社の役員をしています。五十歳でバツイチ。独身で家族も財産も全くありません」

「破産しても問題ないですか」

「問題が全くないというわけではありませんが、こうなることは了解済みの付き合いですから大丈夫ですよ」

「それであれば、坂東さんはご自分のために働いた方がいいと思いますね。できればその沼田さんと一緒に」

「とおっしゃると…」

「ご相談に行った弁護士と同じ結論ですが、破産して免責がうけられれば残債の返済義務はなくなりますから、働いた分だけ自分の収入になります」

「でも、その処理に相当費用がかかるということなので」

「この規模の倒産であれば、少額管財という運用方法で処理できると思います」

「それはどういう処理になるのですか」

「破産は犯罪ではありませんから、その処理は申し立てた者が賄わなければならないのです。それが「予納金」です。会社の破産は破産管財人がついて厳正に処理されなければなりません。予納金とはつまり破産管財人の人件費と違っていいでしょう」

「費用はどうなるのですか」

「法人すなわち会社と坂東さん個人の破産をセットで行い、二十万円から五十万円ほどの予納金で受けていただけだと思います」

「まさか、そんなに安いんですか」

「大丈夫でしょう」

「倒産時の会社のバランスシートを見ると、債務が借入の一億三千万円と未払いの二百万円ですね。この未払金は払ってしまいましょう。一方、財産は定期預金の一千万円と売掛金の八百万円がありますが、これは自由に使えるようにしましょう」

「そんなことができますか」

「ええ。この費用が坂東さんの再起費用になるのですから、可能か限りやってみましょう」

「でも、会社の保証金三百万円は戻ってくるまでに時間がかかるのであきらめるしかありませんし、社長の自宅不動産の三千万円も根抵当権がついているのでなくなってしまう」

「もちろん、それは覚悟しています」

「そうすると、債権者は金融機関だけになりますので、それらには根抵当権を実行していただき、その残債は個人の連帯保証となり、その分は個人の破産で帳消しになるのです」

「そんな都合のいい処理方法でできるのですか」

「大丈夫でしょう」

「ところで、連帯保証人の処理はどうなりますか」

「これも坂東さんの処理と全く同じです」

「あいつは財産も何にもないはずですが」

「要するに、持っている財産をすべて出しますから債務に充ててください。それで足りなくても破産を申し立てますのでどうかそれ以上はご勘弁いただきたい。という運用です」

「わかりました」

「ただし、坂東さんが巻き込んだかっこうになりますのでその費用は坂東さんが負担してあげてください」

「もちろんです。いろいろありがとうございます」

▼会社と個人の処理費用

「ところで、弁護士費用はどうなりますか」

「会社は任意整理です。この処理が三十万円。社長個人の破産が五十万円。友人の個人破産が三十万円。合計で百万円程度だと思います。プラス二十万円の範囲ということでしょう」

「ありがたいです」

「以前に弁護士に聞いた数字の四分の一ほどですんでしまいそうです」

「よかったですね」

「あと、ひとつ問題があります」

「なんですか」

「その費用のお支払方法ですが、今手持ちが五十万円ほどしかありません」

「わかりました。費用は弁護士が決めることですから、わたしではなんとも言いがたいのですが、三十万円を着手金としてご用意ください。残分は売掛金から回収していただけるようお願いして見ますけど、たぶん大丈夫でしょう」

「ありがとうございます」

「今日のこの話は、弁護士と会って委任するときに改めて確認してください。わたしの話はだいたいそういう風になるだろうということだとお考えください」

「わかりました。ところでコンサルタントの料金はどうなっているのですか」

「わたしの報酬はすべてタイムチャージだとお考えください。一時間一万円です。かかった時間だけお支払いいただきます。坂東さんの件は終わりまでで三十時間程度でしょうから、その分をご用意ください」

	予納金	弁護士費用	合計
少額管財処理	300,000	1,200,000	1,500,000
連帯保証人の破産	20,000	300,000	320,000
合計	320,000	1,500,000	1,820,000

◆次のステップ

コンサルタントとの打合せに従って坂東は最終処理に入った。

坂東の会社は今月来月で資金ショートするわけではなかったので「×デイ」を三か月後の月末に定め、着々と準備に入った。

▼仕事の準備

会社の事務所は使えなくなるので、安いマンションを一部屋確保して「横浜広報事務所」という看板をつくりスタッフをそっちに移した。法人登記はしていない。形は坂東の個人事務所である。個人事務所ならば破産者だって堂々と運営できるのだ。

得意先と広告代理店に説明しに行った。

「今までと同じクオリティ、今までと同じコスト、今までと同じサービスを提供するので、前の会社からこの「横浜広報事務所」に発注先を変えていただきたいのです」

ストレートに説明した。

「どうしてですか」

必ず原因を聞かれた。

「バブルのころに資産運用に失敗しました。マンションを買ったのですがそれが足を引く張ってしまいました。さらに、資金繰りにも失敗して、借入過多に陥り会社の運営ができなくなったのです」

「会社は倒産し、僕も個人破産しますが、どうかこの仕事を続けるといふ社会的責任だけは全うさせてください」

おおむね理解はされた。ほとんどすべての客先は確保できそうだった。

▼連帯保証人との話し合い

坂東は連帯保証人である会社の役員沼田にすべて語り、基本的な了解を貰った。

「すまん。オレの力不足だった」

「坂東さん、時代が悪すぎます。この不況下ではよっぽど経営のプロでなければ生きぬけませんよ。周りを見ていると死屍累々じゃないですか」

「でも、沼田を破産させることになった。こんな迷惑をかけることになった」

「ボクだけだったら怨んだかもしれませんが、坂東さんだって破産することだし。坂東さんは親から貰った遺産をスツカラカンにした。ボクはなにもない昔に戻った。これじゃイーブンにもなっていないですよ」

「すまん」

「もう一度、敗者復活戦に臨みましょう。ボクもそのワンチャンスに賭けてみます。せっかくコンサルタントがつけてくれた道ですから」

「ありがとうございます」

「ふたっただけ約束してください」

「なんだ？」

「二度と同じ間違いはしないことです。もうひとつはタバコをやめましょう」

「わかった」

沼田は坂東以上に冷静だった。

▼家族との話し合い

坂東は妻と高校生の娘に説明した。

「残念だがこの家はなくなる。もう住めなくなる」

「悔しいね、パパ」

「パパの会社はしようがないけど、あたしの学校はどうなるの？」

「学校は何とかいけると思う。今までの財産はすべてなくなるけれど、会社でやっていた程度の仕事は続けられそうだから、収入もなくなるわけじゃないんだ」

「今までのがゼロになるのね」

「そうだ。今までののはゼロだ」

「でも、お仕事のノウハウや人間関係がゼロになるわけじゃないじゃない」

「確かにそうだな」

「わたしは働くわ」

妻だった。

「すまない。頼む」

「あたしは受験だから…」

「おまえは今までどおりにやっていたいいよ」

「パパ、いままでご苦労さん。これからもがんばってね」

「…」

「パパ、またみんなで旅行にいけるようにしてね」

「…」

◆倒産処理行動

▼弁護士への委任

コンサルタントとの打合せのすぐあとに、コンサルタントの探してきた熊本弁護士と弁護士の事務所であつた。

あらかじめ話がついていたので、委任作業は簡単だった。費用もコンサルタントの言ったものとおとんどいっしょだった。

「会社の倒産や個人の破産は、終わらせるための作業です。なにも産みません。だから全力投球するのはやめましょう」

「えっ」

「事務的に淡々とやりましょう。その間は坂東さんは次に向けて走り出してください。その配分は三…七くらいでいいでしょう」

「はい」

「そのぶん、効率的にやりましょう。わたしに資料を渡したら忘れてくれてかまいません。そのかわり、わたしが資料を要求したらすぐに作ってください」

「わかりました」

経営者との付き合い方を知っている弁護士は作業も早かった。

▼債権者集会

「×デイ」の四十五日後、地裁で債権者集会は行われた。

会場には全債権者（金融機関のみ）のうち出席者は一人もいなかった。質疑応答もなく瞬間にして終わった。

▼会社の消滅

会社に張り紙を出したときに会社は消滅したのでろう。

「×デイ」の月末、会社のドアに一枚の紙が貼られた。

曰く、「今般当社は事業の継続ができなくなりました。云々。当社への連絡は代理人である熊本弁護士に。云々」

この日以降、会社に電話しても誰も出ない。手紙を出しても弁護士のところに行ってしまう。訪ねても誰もいない。もちろんファクスも電子メールも届かない。会社はなくなっ

てしまったのだ。

▼破産申し立て

熊本弁護士に渡された申し立て書類を埋め、それを弁護士が清書して横浜地方裁判所に提出された。会社に張り紙が出されてから二カ月後だった。

申し立ては弁護士に同行していただいて、裁判所に提出に行くだけである。

提出後一ヶ月程度で呼び出しがかり「審尋（しんじん）」というセレモニーがある。裁判官に提出書類に従った質問を受けるのである。時間にして二十分程度だった。

▼破産宣告▼免責の申し立て

審尋がすんで、一ヶ月ほどあとにまた呼び出しがあり、破産宣告を受けるが、破産宣告と同時に「免責」の申し立てが行われる。

これもセレモニーのように淡々と行われる。

▼破産管財人との面談

申し立ての後、「破産管財人」に引き合わされた。

その破産管財人の支配下で財産を換金し、配当するまで付き合いされることになる。

▼免責決定

またしばらくすると、今度は裁判所に呼び出されることなく弁護士が「免責決定」の紙を持ってきてくれる。

倒産後五カ月後、破産申し立て後三カ月後だった。

これで、一般ピープルに戻れたのである。

◆再起への道

坂東元社長と沼田がコンサルタントを訪ねた。免責になってから半年ほど経ったころだった。

「その節はいろいろありがとうございました」

「お元氣そうで」

「はい。債務から解放されるというのがこんなに楽なものかと、そればかりかみしめていきます」

「それはよかったですね。顔色もずいぶんよくなったようですね。事務所のほうはいかがですか」

「ええ。沼田もがんばってくれてるので順調です」

「一時は坂東がどうかなくなっちゃうんじゃないかと、横で見ていると心配でしたが、先生のおかげでちゃんと処理できたようで、坂東の自信にもつながったようです」

沼田だった。長身痩躯。総髪で髭の生えた番頭さんだ。

「最初の弁護士に会ったあとは死ぬことや逃げることばかり考えていたのです」

「横で見てもわかったよ。でも声もかけられなかった」

沼田の冷静さは相変わらずだ。

「今から考えると、あの弁護士はよくなかったと思うのですが」

「わたしもそう思います」

「なぜあんなことを言ったのでしょうか。逃げろとか、バカ高い費用のことは」

「あれは、やりたくなかったのでしょうかね。たぶん」

「だったらそう言えばいいのに」

「弁護士はなかなかそう言えない人種らしいですよ」

「高く言えばほかに行くだろう、つてことですか」

「ええ。よく聞きますよ」

「逃げろ、は」

「それも、ほかに行くかもしれないと」

「本当にそう思いますか」

「いや。わたしは依頼人のために真剣に考えてくれる有能な弁護士は弁護士の半分もいないと思っています。たぶん、いいかげんな対応をされたのでしょうか」

「そうですね」

「自分を特権階級とりたい弁護士であれば無理もないと思うのですが、そういう人たちとは付き合わなければいいのです。わたしは有能な弁護士だけと仕事をしていきたいと思っっています」

「それをおうかがいして安心しました」

「免責になったのだから、また会社をつくるのですか」

「いや。もう会社はつくりません。個人事務所で充分です。うっかり会社にするとまた欲が出るような気がして。このまま沼田とやっていきます。細々でも無理をしない快適さというのを覚えたので、このまま行くような気がします」

帰っていく坂東と沼田の背中、半年前よりたくましく見えた。

【坂東の処理のポイント】

最大のポイントは無能な弁護士にのせられて、高い費用と無駄な運用にならなかったことと、個人事業に切り替えて「事業の継続」ができた点だろう。

【坂東の処理費用】

これ以外には郵送料などの実費と裁判所に収める印紙など、債権者集会の場所代などが約二万円ほど。それから弁護士との打合せのすべてにコンサルタンの参加を求めたため、その費用が三十万円ほど加わってしまった。

	予納金	弁護士費用	合計
少額管財処理	300,000	1,200,000	1,500,000
連帯保証人の破産	20,000	300,000	320,000
合計	320,000	1,500,000	1,820,000

【註】この費用は坂東の倒産環境が有利にはたらいたたためにより納金が少なくて来たのであるが、すべての倒産者がこうなるわけではないので留意いただきたい。

【坂東の処理期間】

意思決定から「Xデー」までは三ヶ月ほどかかったが、「Xデー」すなわち会社のドアに貼り紙をしてから「債権者集会」までが十五日。その後「破産申立て（免責申立ても同時に行った）」をし、十三日後に「破産宣告」がでた。それから「破産終結」「免責決定」までが六十二日。この六十二日間が坂東の「破産者期間」であった。

【註】この処理期間は「少額管財」の期間である。この期間は地方裁判所によってかなりばらつきがある。東京地裁などは「破産申立て（免責申立ても同時に行った）」の当日に「破産宣告」ができる場合がある。今はそれほど早いのである。逆に混んでいて手馴れていない地裁ではもっと時間がかかる場合もあることも留意いただきたい。

第二章 利根駿介 パパママ零細店の倒産

◆ 逡巡

売上が年々減ってくる。

内装関係の職人として独立して三十年。多くを望むこともなかったからか劇的に大きな変化もない三十年だった。しかし売上が減っている。ここ五年ほどの間、前年比で十%から十五%ずつ売上が減っている。十%減を五年間毎年続けると、四割ほどの売上が消えてしまう。

少しも上がらない売上を見るのは経営者にとってはつらいことなのである。

「これまでかなあ」

利根駿介は妻に向かってつぶやいた。

「先月は隣の工務店が夜逃げしたよな」

「ええ。先々は向こうのゼネコンの倒産がありました」

「ウチもこれまでかなあ」

「…」

「年金ももらえるようになったし、そろそろ隠居モードに入ろうか」

利根駿介。六十五歳。住宅用の内装業。床、壁、天井を準備範囲に三十年やってきた。バブル期は職人をつかうほどだったが、今は夫婦二人でやっている。バブル崩壊以降の低迷はやはり苦しかった。

妻を相手に会社のバランスシートを作ってみる。

まずは資産の部である。会社にはどれほどの財産があるのかを見てみる。

「現預金」、定期預金が三百万円。「売掛金」、先月出した請求書が五百万円。これは大丈夫だろう。でも、「受取手形」の八百万円のうち今月決済になる半分は取引をはじめたばかりなのでちょっと不安が残る。「棚卸資産」は材料や機材だが、この金額で換金できるだろう。「建物」「土地」、会社で買った不動産も三千万円で売れるだろう。それから「投資」、会社で買っておいた株式もまだ一千万円なら大丈夫だ。

会社の資産		会社の負債	
流動資産	18,000,000	流動負債	25,000,000
現預金	3,000,000	短期借入金	5,000,000
売掛金	5,000,000	買掛金	5,000,000
受取手形	8,000,000	支払手形	15,000,000
棚卸資産	2,000,000	固定負債	30,000,000
有形固定資産	30,000,000	長期借入金	30,000,000
建物	10,000,000	会社の資本	
土地	20,000,000	資本	3,000,000
無形固定資産	10,000,000	資本金	3,000,000
投資	10,000,000	余剰金	0
会社の資産合計	58,000,000	会社の負債資本合計	58,000,000

次は債務である。会社にはどれほどのマイナスがあるのかを見る。

「短期借入金」は五百万円ある。「買掛金」、未払いの買掛けが五百万円。「支払手形」、振り出した手形は一千五百万円も残っている。これが心配だ。支払が受けられなくなるとこれが落とせなくなるおそれがある。「長期借入金」の三千万円は会社の不動産が抵当だからいつてこいだ。「資本金」、帳簿上は資本金があるからこれでプライスマイナスゼロというわけだが、資本金はどこかに確保してあるわけじゃないからその分がマイナスのことだろう。帳簿は何年やっけてもわかりにくい。「余剰金」、一時はあった余剰金はすっかり使い果たし、いまやギリギリになってしまっている。

「この状態では、廃業にすればチャラになるんだろう」

「そうでしょうね」

「今度、税理士の先生に聞いておいてくれ」

「はい。わかりました」

こんな話はもう何回もしている。利根駿介には逡巡があるのである。

子供たち二人はそれぞれに独立している。長男は結婚して家を出ている。家業を継ぐ気ははなからない。娘はもうすぐ結婚で送り出すだけだ。もう、夫婦二人だけの老後を考えればいいだけになっている。大きな財産は残せなかったけど子供たちが成人したことが財産だと思えば悔いはない。

悔いはないが、会社を終わらせるにあたっては少しはプラスがあるときにしたいと考えているのだが、なかなかその瞬間がないでもう一年以上経ってしまっている。一ヶ月でいいから大きく売上を伸ばしたら廃業と決めているのに、なかなかそのときがない。そんな逡巡が一年も続いている。

◆得意先からの不渡り

あたりまえのことだが、不渡りは突然やってきた。その日は二十日だった。

「今日取り立てに回っていた手形が不渡りになりました」

三時過ぎ、地方銀行からの電話だった。

「えっ」

「割引してあった手形が不渡りになりましたので、至急買い戻していただかなければなりません」

地銀の支店からの電話。融資担当だった。

「新規取引の岩井工務店の手形です」

「いくらでしたっけ」

「今回の分は四百万円ですが、来月期日が来る分が二百万円ありますから、合計六百万円です」

「今手持ちはありません」

「定期預金が三百万円ありますから当面はあと百万円です。でも来月の分がありますからそれを入れれば三百万円を大至急ご用意ください」

「そんな急に言われても…」

「でも、割り引いた手形が不渡りになったのですから、ご用意いただけないと当行としても対応できません」

「にべもない言い方だった。」

利根は不渡りを出した岩井工務店に電話をかけた。

コールはするが、誰も出ない。留守番電話にもならない。何回電話しても同じだった。すぐに工務店に行くことにした。ピックアップトラックを駆って工務店に向かう。心臓がバクバクしてきた。いつもと同じ景色が違って見える。

岩井工務店はシャッターを降ろしていた。前庭の駐車場に車は一台もとまっていなかった。シャッターに貼り紙がしてある。

「今般、事業の継続ができなくなりました。会社は破綻処理に入ります。つきましては以下の弁護士を代理人に決めましたので、弁護士に連絡してください。云々」

弁護士事務所の電話とFAX番号が書いてあった。

(…倒産だ。…)

利根駿介は言葉もなかった。

足が震えている。まっすぐ立ってられない。

そこに一台の車が入ってきた。知り合いの電気工事屋さんだった。

「やられましたね」

利根は電気工事屋の車に声をかける。

「昨日電話で話したばかりなのに…」

クルマのドアを開けながら電気工事屋の岩崎は声を落として言った。

「今年になって四件目だね。一カ月おきにやられている」

「ウチも同じようなもんです」

「お宅は倒産防止共済に入ってますか」

「ええ。入ってますが、もうつかっちゃってるからこれ以上は下りないでしょう」

「これじゃいつかウチも連鎖倒産ですね」

電気工事屋は肩を落として車に乗り込んで走り去った。利根も歩き出そうとしたが足が地面にもぐり込んだみたいに動かない。徒労感が全身ににじみ出てくるようだった。

◆債権者同士で相談

その夜、電気工事屋と下水道工事屋と内装屋の利根が居酒屋に集まって協議した。

「いやあ、弱りました。ウチは二百万円やられました。先月だとあと五百万円あったから危なかったですが、これくらいだと何とか耐えられそうですが、イタいですねえ」

五十歳。現役バリバリ脂の乗り切った電気工事屋が発言した。

「さっき銀行と税理士と話してきたんだけど、回収は難しそうですね」

「何で？」

「あの会社は会社の財産も社長の不動産もほとんどないそうだし」

「…」

「財産がないと回収できないのですか」

下水道工事屋は脱サラしたばかりだった。三十五歳ほどだ。

「不渡りは初めてですか」

「そうです」

「どのくらいやられたの」

「二百万円ですが、これがないと苦しくて」

「でも、たぶん回収はできないよ」

「そうですか」

まだ三十歳代半ばの下水道工事屋は下を向いて大きくため息をついた。

「支払いは手形だったの」

「そうです」

「割引きはしてあったの」

「いいえ。ウチはまだ当座ももらえていないので」

「それはよかった。割り引いてあると銀行との問題になるからね」

「実は、ウチは割り引いてあったので、今地銀ともめているのです」

利根がはじめて言葉をはさんだ。

「地銀さんはなんて言っていますか」

「ともかく、早く買い戻せの一点張りですね」

「そうですか。あの地銀はカタいからきついかもしれませんよ」

「う〜ん…」

「お宅は倒産防止共済に入っているの」

電気工事屋が下水道工事屋に声をかけた。

「ああ、そういえば税理士さんに勧められたので入っています」

「どのくらい掛け金を積んだの」

「まだ三十万円くらいだと思います」

「それはよかった。あれはね、不渡りなんかの未収金が出ると掛け金の十倍までは無利息で貸してくれるから、すぐに申請するといいいよ」

「ホントですか。助かった」

下水道工事屋はほっとした表情でビールに手を伸ばした。

「ウチはその倒産防止共済も使い切っているの、もう出ないんです」

利根の言葉は力がなかった。

「それはきついですな」

「…」

このケースでは、倒産された被害者は回収不能。あとは被害者がいかに切り抜けるか、すなわち連鎖倒産をいかにまぬかれるかがポイントになっている。ほとんどの倒産はこのように一方的に被害を蒙るかたちになるもので、被害者が救済されるようなケースは稀なのである。

◆金融機関とのひと悶着

「利根さん、不渡手形の買取資金の具合はいかがでしょう」

不渡りの翌日、朝一番の地銀からの電話だ。融資課長だった。

「まだです」

「どのくらい時間がかかるのですか」

「逆にいつまで時間をいただけますか」

「今月末までにお願いします」

「今月末の根拠は何ですか」

「根拠がどうこうという話ではないのです。割引手形が不渡りになったのですから、直ちに買い戻さなければならぬのです。抵当権の執行を受けたくなければ、一日でも早く買い戻す資金を調達してください」

「昨日の今日ですから、どうしていいかの方法論が見つかりません。今月いっぱいと言われても正直なところ自信がありません」

「わかりました。ともかく、午後一番に銀行にきてください。そこで善後策を検討しましょう」

有無を言わせぬ高圧的な言い方である。

言われるままに訪れた午後イチの地銀は活気がなく空気がよどんでいるようだった。対応に出てきた融資課長とその上席の支店長代理は利根を応接室に招き入れた。

「ひとつ資金調達の手が見つかりました」

融資課長が口を開いた。

「実は、娘さんの定期預金が三百万円ありますね」

「…」

「これを崩して充てればすべて解決しますよ」

「ちょっと待ってください。娘は関係ないでしょう」

「でも、そうすれば買い戻し資金になりますので…」

「そんな…」

「この際、致し方ないでしょうね。そうしないと会社の継続はできなくなりますよ」
支店長代理が利根の目を見ずに言った。

「この娘の定期は妻も出していたし娘も入れていたもので、会社の金じゃないですから出すわけには行きません。だいいち、娘は連帯保証しているわけじゃないからそんな義務はないでしょう」

「確かに義務はありませんが、調達の方法としてはありうると思ったから申し上げたのです」

「しかし…」

「そうしないと割引手形が買い戻せなくなると利根さんの会社は期限の利益を失います。そうすると、当行としましても抵当権の執行をしなければなりません」

「そうしてください」

「はっ」

「こんなことを言うために私を銀行に呼びつけたのですか」

「…」

「そんな、娘の定期預金を狙うような銀行であれば、もうお付き合いする気はありません。抵当権の執行でもなんでもやってください」

「いやあ、そんなつもりで申し上げたのでは…」

「結構です。私は帰ります」

利根は席を立った。

◆倒産か清算か

「おい。会社はもう続けないぞ」

帰ってくるなり、利根は妻に告げた。

「どうしたんですか」

「どうにもこうにも、あんな銀行と付き合うくらいなら会社なんかやめたほうがいい」

利根は憤懣やるかたなかった。

「でも、会社は清算で処理できるんじゃないですか」

「いやあ、今度の不渡りで清算できるかどうかは微妙になってしまった」

「銀行は協力してくれなかったんですか」

「ああ。娘の定期を狙いだしたんで帰ってきた」

三十分ほど前の銀行でのやり取りを妻に語って聞かせた。さすがに妻もびっくりしている。

「そこまでやりますか、銀行は」

「サラ金っていうところは連帯保証も抵当権も取らないらしいな」

「そうですか」

「銀行はサラ金以下だってことだ」

「でも…」

「もういい」

利根にとってはこの銀行の出方こそが、事業継続に希望をもつことなく断念の方針を決める契機となったのである。

事業は継続しない、という方針は決まった。さて、それは倒産なのか清算なのか。

「税理士に相談してみようか」

「あの先生にわかりますかねえ」

「でも、こうしたことは相談する相手もないから」

すぐに税理士に電話をかける。

「先生、もう会社はやめることにしました。それで、どうやって会社を終わらせればいいのか、教えてください」

「…どうしたんですか」

「不渡りを食いましたね。これは交通事故みたいなもんだからしょうがないけど、割ってあった手形のことと銀行とけんかしまして、娘の定期を崩して不渡り手形を買い戻せというんで、会社はやめることにしたんです」

「利根さんらしいですね。残念ながら僕は倒産や清算のことはよくわからないですよ」

税理士はコンサルタントを紹介した。

「本を持っていきますから、それを読んで決めたらいいかがですか」

◆方針の模索

利根駿介はコンサルタントの前にいた。腹は決まっている。

「会社はやめます。未練はまったくありません。ただ、倒産になるのかどうか。それから私が破産せざるを得ないのかどうか。その辺が気になります」

コンサルタントは数日前に作ったバランスシートを眺めている。

「たしかに、微妙なところですね」

「いかがですか」

「ポイントは会社の不動産がいくらで売れるかですね。それによって債務超過になるかならないか」

「それから、これは不埒な考えではありませんが銀行にギャフンと言わせてやりたいんですが、できますかねえ」

「おもしろいことをおっしゃいますね」

「さっきお話した娘の預金ことで、私は心底腹を立てているんです」

「あはは」

「あんな金融機関のために一生懸命働いていたと思うとむしろ腹が立つんです」

「よくわかりました。できれば少しでも意趣返しを試みてみましょう」

「お願いします」

この依頼人との打ち合わせには笑顔が去らない。珍しい打ち合わせである。コンサルタントは心ひそかに喜んだ。ため息を十連発される依頼人よりは、笑顔がのぞく打ち合わせのほうがどれほど救われることか。

「基本的な方針ですが、会社の倒産はしないで進めましょう」

「不動産の売却価格が決まる前にそんな方針を決めてもいいんですか」

「ええ。大丈夫でしょう」

「もし債務超過になったらどうするんですか。銀行は連帯保証人である私に返済を迫ってくるでしょう」

「まあ、そうでしょうが、利根さんは個人としての大きな財産はないですよね」

「ええ、ありません」

「じゃ、払えません、と切り替えしましょう」

「えっ」

「そうするとどうなるんですか」

「ない人からは取れません」

「えっ。どういうことですか」

「失礼ですが、利根さんには財産がないし、給与収入もないから、差し押さえるものがないのです」

「年金は」

「年金は押さえることができません」

「…」

「なるほど。これは意趣返しになるかもしれないですね」

「決定的とは言えませんが、金融機関は困るでしょう」

「わかりました。そうしましょう」

利根はにつこり笑ってコンサルタントの提案を受け入れることにした。

◆疑問の解消

おそらくは債務超過であり、事業の継続を断念しながらも、倒産しない方法をコンサルタントは進言した。利根は狐につままれた思いであった。疑問がたくさん湧いてくる。

「債務超過になった場合に、金融機関はどうするのですか」

「求償権という、連帯保証人に対して請求する権利は残ります。でも、ないところからは取れないでしょう」

「では、破産を申し立ててくる可能性はないのですか」

「それは、現実的にはありえないでしょう」

「なぜですか」

「第三者破産は、申し立てる人がその費用を賄わなければならないのですが、財産のない人が破産になっても取れるものはないのです。回収できないのに破産の費用を出すというのは、まったくの無駄金です」

「なるほど。それでは債務超過で事業の継続をしなくなった会社はどうなるのですか」

「会社は、登記して看板を掲げ、電話をかければ誰かが出て、郵便を出せば届き、たずねれば誰かがいるものですが、誰もいなくなれば登記はしてあっても会社は存在しなくなるのです」

「はあ」

「利根さんが連帯保証している会社の債務は、金融機関だけですからそれは会社は通り過ぎるだけで、その会社の債務は利根さんが背負いこむことになるのです」

「会社の債務はなくなるのですか」

「主債務者はあくまでも会社ですが会社は倒産も清算も処理をしないのですから、会社の債務がなくなるわけではないのですが、事実上は利根さんが引き受けることになるのです」

「それは判ります」

「決算もせず、納税もしなくなれば、会社は休眠状態になります。いずれ抹消されるのでしよう。そんな会社は山ほどありますよ」

「どうも落ち着きませんな」

「利根さんの会社は、債権者が金融機関だけだからできるのですよ、この方法は」

「営業上の債権者がいるとどうなるのですか」

「その場合は、いわゆる放置状態になります。求償権は残りますが、処理不能で放置されるのです」

「私の場合との違いは」

「営業上の債権者や一般債権者がいる場合は、連帯保証していなければ経営者に責任は発生しませんが道義的責任は残ります。そのために非常に居心地が悪くなってしまうのです

が、利根さんの場合は金融機関だけですから、連帯債務が残っても払えませんが、押し通せばいいのです」

「そうすると、会社の処理はどうなるのですか」

「形の上では放置です」

「もし、営業債務が残ったらどうするんですか」

「残ったら、債権者と話し合って残債分は放棄していただくしかないでしょう」

「できますか」

「七〇八割であれば可能でしょう」

「それは、倒産になるのですか」

「債務超過になればそうですが、債権者が金融機関だけならば、べつに自ら倒産しましたという必要もないでしょう」

「私個人はどうなるのですか」

「破産はしません」

「債務はなくならないのですよね」

「基本的な方針としては、金融機関に債権放棄を求めようとは思っているのです。それが実現しなくても返済はしない、ということですよ」

「なるほど、ようやく判ってきました」

「これは、利根さんが銀行にギャフンと言わせたい、とおっしゃるから考えた方法なのです」

「わかりました、この方針で行きましょう」

◆家族との話し合い

息子も帰ってきて家族会議が行われた。

「会社はこれまでだ。あとは老後モードに入る。ぜいたくをしなければ年金と多少の蓄えでやっていけると思う。残念だが了解してくれ」

利根は胸を張って宣言した。

「わたしの結婚資金を銀行がねえ」

娘が大きくため息をついた。

「銀行ってそんなことをするんだ」

「そうだ。私も聞いてはいたが、まさか自分がそんな目にあわされるとは思いもしなかった」

「お兄ちゃんも、銀行に勤めなくてよかったね」

「うん。俺もそうと知っていたらなから銀行は考えなかったけどな」

「しかし銀行もすごいことするわね」

「でも、あのことがあったから会社をやめる決心がついたんだ。もし、私にもっと蓄えがあったらきつと会社につき込んでいたと思うんだ。そう考えると却ってぞつとする。だって、それこそが銀行の思う壺だからな」

「まあ、潮時だな。これからは俺が少しは小遣いをやろう」

息子が発言した。

「ちよっと待て、私はおまえから小遣いなんぞもらいたくない。年金があるからそんな必要はない」

「無理すんなよ。少しぐらいは出すよ」

家族会議は長時間に及んだが、ここでも終始笑顔がこぼれていた。

◆処理行動

処理は直ちに進められた。

コンサルタントが探してきた弁護士を代理人に立て、債権者との話し合いが進められていった。

▼金融機関との交渉

弁護士は金融機関（この場合は地銀一行だけだったのだが）に処理方針を説明して協力を求めた。

不動産の売却価格によって、債務超過になるかどうか微妙なところであること。その不動産を抵当権設定している以上、金融機関も不動産のより高い売却に協力していただきたいこと。

そのためには競売ではなく任意売却にたく、支店内の不動産業者に買い手を探しているだけけるよう要請した。

▼不動産の売却

会社の不動産はより高く売るために競売を避けて任意売却とし、地銀の支店の協力もあおいで、近隣の不動産屋総出で売却先を探した。

結果、なんとか売却先は見つかったがおおよそ五百万円の残債が残ってしまった。

▼その他の債権者への説明

金融機関と不動産売却の交渉をしつつ、他の債権者への説明をはじめた。

最優先の債権者である税務署にはすべて支払いを済ませることができた。

支払手形と買掛金は事情を説明して時間をいただき、不渡りが出ないよう協力を要請した。その上で売掛金の回収と棚卸資産（会社の財産）を売却して債務に充当しようとしたが、どうしてもすべては払えない。そこで、債権者と交渉しながら八割の配当とし、残り債権放棄していただけるよう弁護士は誠実に説明し交渉した。

「この債権は、いまのところ八割の配当しかできないのです。どうかご理解いただけませんかでしょうか」

「うんといわないとどうなるの」

「この債権を主張されると、債務者の利根は破産せざるを得ません」

「破産かあ」

「そうです。でも、この場合利根は不渡りを食った被害者でもありますし、もう六十五歳ですし、できることなら破産させないでおきたいんです」

「破産したら払ってもらえるというわけじゃないんでしょう」

「そうです。不動産は売却の手続きに入っていますし、破産しても債務は弁済できないのです。でも債権者の方々が了解していただければ破産するしかないのです」

「わかりました。八割配当で了承します」

「ありがとうございます」

こうして一般債権者からの了承を取り付け配当を済ませてから、改めて金融機関との交渉を詰めていった。

▼金融機関との再度の交渉

弁護士は不動産売却で残った五百万円の残債を地銀に対して債権放棄を求めた。

「この残債の五百万円は、依頼人は老齢でありすべての財産を放棄してこれからは年金生活に入ることになったので、とうてい弁済できないので放棄していただけないだろうか」

「それはできない」

「営業上の債権者や一般債権者はおおよそ八割配当で納得していただいた。金融機関も足並みをそろえていただきたい」

「前例がない」

「では、依頼人に破産させたいのか」

「そういうわけではないが」

「もし仮に破産しても、財産はないのだから弁済できないことには変わりないので、結果は同じだが、それでも破産しないと了解しないのか」

「…」

「今まで、依頼人は貴行一筋で三十年間もお付き合いを続け、さんざん儲けさせてきたのに、それでも破産しなければ納得しないのか」

弁護士は粘った。

依頼人のために徹底的に交渉を進めてくれた。結果はまだでないが、どうやら債権放棄に応ずる風向きである。

◆老後モード

金融機関との決着はまだつかないが利根は会社の近くのアパートを借りて夫婦で住んでいる。コンサルタントが訪ねてきた。

「お仕事はどうされていますか」

「今までの内装の仕事を時々頼まれてやっている。職人だから技術が使えるうちは細々でもやっていきます」

「金融機関はどうしていますか」

「完全に塩漬けですね」

「かれらはサラリーマンだから…」

「ホントにそうですね。ちつとも解決しようとはしない。娘の定期に手をつけろといった担当はどっかへ行っちゃった」

「それは、たぶん飛ばされたんですよ」

「そうですね。それはしょうがない、自分でしかしたことから。次の融資課長からも自分の任期中はこのまま、異動したら次の担当に任せようという魂胆を感じます」

「なるほど」

「まあ、金融機関には思うところがありましたから満足しています」

「そうですか」

「私は、会社が続けられなくなったらすべて倒産という処理をして、自分も破産者になるしかないと思っていたのに、ごくまっとうにすごしていられるのが不思議で：」

「利根さんは債務の環境がよかったです」

「債務の環境ですか」

「そうです。あれで、商工ローンがあったり、営業債務がもつと多かったら債権者は応じなかつたと思います」

「銀行もですか」

「ええ。他の債務が納まったので銀行も強硬なことがいえなくなつたのでしょう」

「なるほどね」

「ところで、老後モードはいかがですか」

「快適とはいえませんが、資金繰りで毎月ヒヤヒヤしていたころと較べると精神的には楽になりましたね」

「それはそうですね」

「近頃は、街のボランティアをはじめましてね」

「どんなことをおやりになっているのですか」

「街の経済団体で経営相談をやっているのです。まあ、ささやかながら金融機関との付き合い方の指導といったものです」

「それは有意義なことですね」

「私がそれで失敗しそうになつたからね、後に続く人のお役に立てればと思つて手弁当ではじめたのです」

「その活動はいかがですか」

「これが、面白くてね。会社の運営というのは当事者ではわからないことが、離れたところから見ると実によく見えるんです」

「それは、わたしも同じことを感じています」

「今も、ある会社の資金繰りの相談を受けていて、今度金融機関にいっしょに交渉に行くんです」

「ぜひ、がんばってください」

「はい」

利根は三十年に及ぶ経営経験を充分に生かした老後モードを送っている。

【利根の処理のポイント】

一般的には会社の倒産と個人の破産に至る処理を、会社も倒産させずに、個人も破産することなく終わらせたことだろう。最終局面はまだ予断を許さないが、金融機関に債権放棄をさせることができたならば、この処理は最良といえるだろう

【利根の処理費用】

法的処理を一切行わずに、すべてを任意整理（私的処理）にしたための弁護士費用である。これ以外にコンサルタントの費用として二十万円ほどがかかった。

【註】この金融機関に債権放棄を求める処理方法は、このケースのような条件を備えていなければならないことは留意しておいていただきたい。なまじ給与収入があったり財産があれば差し押さえられるのが関の山なのである。

【利根の処理期間】

意思決定から事業をやめる「Xデー」までは一ヶ月ほどだった。そのあとの債務処理は金融機関以外の処理に四か月ほどかかった。これらの交渉はすべて弁護士と利根の二人で個別に進めてきた。金融機関との交渉はいまだに続いており、すでに六か月を超えたところだ。

【註】こうした任意整理の交渉は、一般的に時間がかかるものである。要するに債権者が了解するかどうかの粘り強い交渉にすべてがかかっているのである。この利根のケースは営業債権者が了解し、金融機関も応じる流れだが、任意整理はすべての債権者の了解がなければ完結しない。ただし、個別交渉なので結果がばらついていても了解されればいいのだから、着地点は見つけやすいともいえる。

	予納金	弁護士費用	合計
会社の処理	—	800,000	800,000
代表者の処理	—	500,000	500,000
合計	—	1,300,000	1,300,000

第三章 黒部祥三 時流に影響されなはずだった老舗の倒産

◆金融機関の訪問

朝の十時。会社は最も活気に充ちている時間帯だ。

営業が電話をかけている。経理が電話を受ける。オフィスのそんなさまを眺めながら黒部祥三は新聞を開きながらお茶に手を伸ばした。

毎日やっていることだった。

「社長電話です。信用金庫からです」

これもほとんど毎日のことだったのだが、経理が告げるのを聞いて黒部はなにやら不吉なものを感じた。

「はい、黒部です」

「社長、信用金庫の武田です。今日はいらっしゃいますか」
いつもの営業担当だ。

「何で」

「実は、今月の資金繰りの件でちよつとお打ち合わせがしたいので……」
含みのある言い方が引っかけた。

「どうしたの」

「実は、今月末にくる二千万円の手形貸付ありますよね、あれが本部のほうで引っかけてるんですよ」

「なに、ジャンプに応じないの」

「ええ。このままじゃ難しいんです」

「どうして」

「半年ごとにロールオーバーをしてきましたが、このあいだいただいた決算書が悪かったので、本部で引っかけたんですよ」

「どうしろって言うの」

「それを相談にお伺いしたいと思ってお電話差し上げたんです」

「わかった。お昼過ぎにきて」

「はい。わかりました」

いやな予感は当たってしまった。これでは昼食がおいしくならない。

確かに今期の決算はひどかった。グループ全体の売上が約五億円で前年比の八掛け。十年程前に記録した最大売上は十五億円もあったのだから三分の一になってしまったことになる。しかも、利益が出ない。

利益が出なくなつてからも五年は経っている。累積の欠損は一億円を超えた。

信用金庫だつて黙ってはいないだろう。

昼過ぎにきた信用金庫は担当の武田だけではなかった。支店長代理の白井も伴つてやつてきた。

「いやあ、このままでは手形の書き換えはできませんから、保全面の協力をお願いしますよ。それが本部からの通達です」

開口一番、白井支店長代理の言葉だった。

「上席の申します通りなのです」

担当の武田が頭を下げた。

金融機関は上役を気取って上席と呼称する。不思議な役職名だ。金融機関以外では聞いたことがない。

表情は笑顔だが、有無をいわさない強いトーンである。

「去年も弟の不動産に抵当権をつけたばっかりじゃないか」

「あのアパートは、築年数が経っているんで評価が年々下がっているのです…」

「駅前の駐車場はいかがですか」

「あれは叔父のものだからなあ」

「あれに抵当権をつけていただければ、今月末の二千万円はロールオーバーには応じることもができると思います」

「わかった。じゃ、書類持ってきてくれ」

「社長の一存で大丈夫ですか」

「ちゃんと了解はとるけど、月末まで十日余りしか時間がないじゃないか」

「一応、ここに書類はもってきましたので、こことここに判子を押していただければ当行で抵当権設定の手続きはしますから」

「わかった」

「ところで、近ごろの業績はいかがですか」

信用金庫の男たちは雑談に移っていったが、黒部の心はそこにいなかった。

(…もうそろそろ、親戚たちも協力してくれなくなるだろう…)

このまま売上が上がっていく可能性がまったくないこと。利益も今まで以上に出ないことは、黒部が一番よくわかっていた。

流れは、よくなる方に向いてはいないのである。

◆家族会議 事業継続の道

信用金庫の申し出を受けて家族会議が開かれた。兄弟が全員参加した。

兄弟は七十歳の黒部を総領に五人。姉と妹、そして弟が二人。

江戸時代から代々続いた海産物加工業が本業。登記してからも六十期もの決算を経た。それ以外に酒問屋やガソリンスタンドなど、手広く商売をしてきた。

持っている法人が六つ。従業員は三十人を超える。

祥三は本家の総領なのですべての会社の社長をやっている。兄弟はそれぞれの会社で代表権のない専務になっている。黒部一族ではそれが暗黙の決まりだった。

本来は、時流に影響されない事業を展開してきたはずだった。

しかし、バブル期に株式に手を出したのが致命傷になってしまった。一時は儲けたのだが、その儲けは結局株式に消えていった。

一晩に三千万円儲けた、というのが自慢だが、それはたったの一回だけだったがほとんど同じくらい損したことが何回もあったことは誰にも言ってははいない。そのピークとどん底は十年以上前だっただろうか、バブルの崩壊とともに一年間で起こった。

売上と利益が下降してくる過程でその株式投資の後始末が発生したのだった。そのころから、金融機関からの借り入れが目に見えて増えていった。

その過程で取引金融機関は地元の信用金庫だけになってしまった。

株式投資自体が会社の金で行っていたので、損失が出るたびに会社の内部留保資金を崩し、それでも足りなくなると信用金庫から融資を受けて廻っていた。信じられない一年間が過ぎると年間売上十億円の半分ほど、約五億円の借入金が残った。

その後売上が下げ続け、年商五億円の規模になったところではたと気が付くと、売上に匹敵する借り入れが残っていたというわけだった。

「聞いた通りだ。商売を続けるには信金の言う通りにしなければならぬ」

「叔父にハンコをいって誰が言うの」
姉は非協力的だった。

「それ以外の方法はない」

「商売を続けるならば、ね」

「俺の立場では会社の破綻は考えられない」

「でも、傷が深くなるだけだったら…。今回だって叔父にお鉢が回ってきたことだし」

「倒産しろって言うのか」

「もう、そこまで考えたほうがいいと思うの」

初めて出てきた方向性だった。薄々はあったが、はっきり言われたのははじめてだった。

「いや、資金があれば会社は続けられる」

「そうかしら、それは信金の思う壺で、実はとつくに死んでるような気がするの」

「…」

「このまま続けると、黒部一族の全財産がなくなると思うの。もう、この悪循環からは抜け出せないような気がするの、あたしは」

「会社の経営状態をみてみましょうよ」

経理を担当している末の弟が整理した営業数字を出してきた。

連続で減収減益が続く。特に直前の落ち込みが大きい。

「売上がよくなる可能性はないでしょう」

「どうなんだ」

社長が訊ねる。

「…」

誰も声をあげない。

	五十九期	六十期	六十一期
売上金額	630,000,000	600,000,000	500,000,000
売上原価	480,000,000	450,000,000	400,000,000
売上総利益	150,000,000	150,000,000	100,000,000
利益率	23.00%	25.00%	20.00%
一般管理費	140,000,000	130,000,000	120,000,000
営業利益	10,000,000	20,000,000	-20,000,000
営業外利益	5,000,000	3,000,000	5,000,000
営業外損失	20,000,000	20,000,000	20,000,000
税引き前利益	-5,000,000	3,000,000	-35,000,000

「社長もわかっているでしょう。海産物は完全に下降しているし、ガソリンスタンドは競合ができてからは全く上昇できない。酒問屋もディスカウスタができてからはさっぱりです」

「街道沿いのレストランもファミリーレストランができてからは旨味がなくなったし、不動産業も近ごろはさっぱりです」

すぐ下の弟と妹が発言した。

経営会議の空気は重くなっている。

末弟が発言した。

「五億円の借り入れがあると、利息だけで毎年一千二百万円かかります。月に百万円です。それがある以上今みたいにな不況だといくら働いても利息支払いでなくなってしまうです」

「う〜ん」

黒部はうなつた。

「俺は、時流に影響を受けない会社ばかりにしてきたつもりだったんだが…」

「時代に負けたんですよ。ガソリンスタンドだって同じブランドがあんなに近くに開業するなんて、それもリッターあたり十円近くも安くするなんて、ウチをつぶそうと考えていると思えない。一昔前にはこんなこと全く考えられなかったのに」

「海産物だってライフスタイルが変わったのでしよう、誰も見向きもしなくなってしまうました」

「お酒もそうね。ディスカウスタの出現なんて誰にも想像できなかったことですから」

「じゃ、倒産しろというのか」

「勇気をもって。被害がこの家族以外に及ばないうちにね」

「…」

◆倒産の問題点

「どうすればいいんだ」

こうして話していて、黒部は会社を支える兄弟すなわち役員がもう会社を投げているのがわかってきた。これには抗しきれない。

もう、折れて流れに身をまかせるしかない。それがようやくわかってきた。

「弁護士に相談するしかないでしょう」

「その前に専門家に相談してみたほうがいいみたいですよ」

弟がコンサルタントの本を出してきた。

「コンサルタントが必要なのか」

「金融機関の顧問弁護士に相談したりすると、とんでもないことになることもあるらしいから」

「なるほど、それはそうだ」

「相談するにはどんな資料が必要なんですか」

「少なくとも「債権債務の資料」はいるでしょう」

「それから「試算表」もいるわね」

会社の財産（債権）		会社の債務	
預貯金	20,000,000	信金借入金A 保証協会	200,000,000
売掛金	10,000,000	信金借入金B 保証協会	150,000,000
その他在庫、機械設備	10,000,000	信金借入金C プロパー	100,000,000
		信金借入金D プロパー	50,000,000
		商工ローン借り入れ	20,000,000
合計	40,000,000	その他未払い債務	20,000,000
		振出手形	30,000,000
		未払い給与	10,000,000
(抵当設定不動産)	245,000,000		
総計	285,000,000	総計	580,000,000

「会社別の資料はできています」
 経理担当の末弟だった。

「社長、だいたい借入れはこれだけでいいの」

「いやあ、実は、信金以外にも借入れがあるんだ」

社長の発言に場の空気が凍ったようだった。

「商工ローンとかそういうところ」

姉が責めるような口調で聞いた。

「そうだ」

「どのくらいあるの」

「二千万円ほどだ」

「だから、社長がまわしていた意味のわからない金があったのね」

「その連帯保証人は」

「俺と女房だ」

「また被害者が増えるのね」

「要するに、連帯保証人にどれだけ被害が及ぶか、と個人破産しなければならぬ人間がどれだけいるか、という問題ね」

「それがあるから倒産は避けたかったんだ」

「でも、いくら先延ばしにしても被害が増えるだけならどこかで手を打たなければ被害の無限拡大になつてしまいますから」

姉の言うことはまったくの正論である。

◆最終意思決定

黒部祥三はコンサルタントの前にいた。混乱していた。

姉と経理担当の末弟が一緒だった。

「会社の財産と債務の一覧はありますか」

「これです」

▼債権債務の確定

黒部は末弟が作成した資料を提出した。六社の合計だった。

「圧倒的な債務超過ですね」

「ええ」

「売上や利益のバランスシートを見ても、ここまで会社が運営できたことが奇蹟のようです」

「そうですか」

「これは、決して誉められているとは思わないでください」

黒部は肩を落とした。

「確かに、社長がいればこそではあったでしょうが、その分被害者が増えているだけだと思えます」

「それが心配なのです」

姉は顔色を曇らせている。

「抵当権と連帯保証人の一覧はありますか」

「一覧にはしていませんが」

▼抵当権の整理

弟が提出した資料は整理すると以下のようだった。

無残である。

五人兄弟の財産のほとんどが金融機関によって持っていかれてしまう。それは街の割ほどのスペースになるのではないか。

そればかりか、兄弟五人のほとんどが個人破産に追いやられる可能性も高い。

「事業継続は不可能だと思います」

▼疑問点の解消

「それは兄弟で話していて判りましたが、倒産するにあたっていくつか心配事があるんです」

「それでは社長の問題から解決しましょう。できることとできないことはありますが、希望をすべておっしゃってください」

「まず、兄弟全員が破産しなければならないのですか」

「その可能性は高いと思いますが、今のこの段階では判りません」

「どの段階で判るのですか」

「連帯債務というのは、まず抵当物件を売却して、その残りが連帯保証人の債務となるのですから抵当物件がいくらで売れるかによってその額によって連鎖的に破産するかどうかが決

抵当物件	所有者	評価額	根 抵 当 権 設 定			
不動産 A	社長	100,000,000	信金A	信金B	信金C	信金D
			商工ローン	リース		
不動産 B	社長	50,000,000	信金B	信金C	信金D	
			商工ローン	リース		
不動産 C	社長	30,000,000	信金C	信金D		
不動産 D	姉	20,000,000	信金A	信金B		
			リース			
不動産 E	姉	10,000,000	信金B			
不動産 F	妹	15,000,000	信金A			
不動産 G	次弟	10,000,000	信金A			
不動産 H	末弟	10,000,000	信金B			
		245,000,000				

て連帯保証人の債務が左右されるのです。まってくるとお考えください」

「なるほど。私の場合には破産せざるをえないということ、弟が破産するかどうかは売却価格次第ということですね」

「はい。社長の破産は間違いないでしょう」

「弟は助かるかもしれない、と」

「その可能性は、まだわかりません」

「次の問題は、商工ローンですが、これはどんなことをしてくるんですか、それがちよつと怖いのです」

「今は、だいぶおとなしくなりました」

「一時はマスコミで大騒ぎだったので、ずつと恐怖感をもっていました」

「その話をする前に、商工ローンはいつ頃から借りていたのかをお伺いしたい。増えたり減ったりでしょうか、期間を確認したいのです」

「ええと、最初はもう六〇七年前でしょう。兄弟には言えなかったのですが」

「それであれば、ほとんどなくなっていると思いますよ」

「えっ」

「利息制限法という法律があります。それでは百万円以上の借り入れ利息は年率十五%以下と決められているので、それ以上払った場合は元金から引いていいのです。ですからそれで計算し直すと、六〇七年前経っているとたぶんゼロになっていると思います」

「本当ですか」

「これは、本当です」

「それができると妻の連帯保証はなくなっているのです」

「よかったね」

姉が心からうれしそうに声をかけた。

「それから、これは勝手な話ではあるのですが、私の不動産は代々続いているものなので買い戻したいのですがそれはできるでしょうか」

「どなたが買い戻すんですか」

「ウチの分家筋ですが、叔父がどうしてもというんです」

「その場合は、競売で買えるようになればいいのですから、連帯保証人が破産を覚悟できれば、ありえない話ではありません」

「それをぜひお願いしたいのです」

「それは、今から準備することではありませんので、代理人の弁護士にその旨伝えておきましょう。それ以外に何かありますか」

「私のほうはその三点が気になっていましたものですから」

▼問題点の解決

「それでは、わたしのほうからいくつか質問をします」

「どうぞ」

「まず、連鎖倒産しそうなところがありますか。これは、大変に後味の悪いことですから事前に回避できればしておいたほうがいいのです」

「それはないでしょう。債務の大きなところは大きな会社ですし、それはないと思います」

「次は、社員の給与と解雇手当ては支給できますか」

「それは、この売掛金が使えれば大丈夫ですがそれを押さえられると難しくなります」
「なるほど」

「この売掛先は、事前に集金することができますか」

「体裁悪いですが、話せば払ってくれるでしょう」

「それが可能ならば、早めに支払っていただいて給与に充当しましょう」

「はい、わかりました」

「社長にやっていただけないと、誰も代役はつとまりませんから」

「はい。よくわかりました」

「最後は費用の問題です」

「ええ、それは私たちも気になっていたのです」

「まず、会社の倒産処理と社長個人の破産処理は「少額管財」の申立てをしましょう」と、おっしゃいますと

「だいたい会社が七社もありますし、債務総額からみると予納金はいくらかかるか考えたくもありません。これだけ大きいと予納金が相当かかりますから、申立て代理人の弁護士に申立て前処理をしっかりとやってもらいます。そのうえで申立てすれば少額管財は東京地裁で受け付けてくれるでしょう」

「はい。そんなことが可能なのですか」

「債権者が金融機関と比較的大手なので、東京地裁で受けていただけたらと思います」

「東京地裁に申し立てるメリットはなんですか」

「処理に手馴れているから、費用も時間も大いに短縮できることでしょう」

「分家筋の方はどうするのですか」

「これは、抵当権を実行していただいて、残債がどれくらいあるかを見てから考えればいいでしょう」

「みんな破産するのですか」

「それは何とも言えませんが、破産を急ぐこともないでしょう」

「なるほど。債権者への説明はどうするんですか」

「それは、少額管財の手続きの中で債権者集会がありますからそこで説明することになります」

「はい、よくわかりました」

◆倒産処理行動

「Xデー」を今月末に定め、処理は大至急で行われた。

一週間ですべての処理を行わなければならなかった。

コンサルタントが探してきた弁護士は時間がなさ過ぎて及び腰のところがあったが、コンサルタントが強引に推し進めていった。

▼売掛金の回収

給与などの原資となる売掛金の回収は、黒部ががんばって掛け合ったおかげで月内にすべて回収できた。

約一千万円。

そのため週末には社員たちに人件費はすべて支払うことができた。

▼最後の社員総会

土曜日の夕方、社員たちは本社に集められた。黒部は社員を前にして声涙ともに下る最後の挨拶をした。「実は、事業は継続できなくなりました。倒産です。社員諸君には大変迷惑をおかけします。今日、最後の給与と解雇手当を支給します。それから就業規則に則った退職金は一週間以内に振り込みます。大変申し訳ない思いですが、わたしも破産することになりましたので全財産を失いこれ以上のことはできません。きわめて残念です。なお、会社都合による解雇という離職票も一週間以内に郵送しますので、直ちに手続きをすれば失業保険はすぐに支給されます」涙ぐむ社員もいたなかでの挨拶だった。その誠意が伝わったのか混乱は全くなかった。

▼弁護士介入通知の作成

七社分、百社以上の債権者への連絡は、月末に「弁護士の介入通知」が届くように、黒部一族総動員で徹夜で作成された。こういうとき、エクセルは大変に役に立つ。リストができると宛名まで自動的にラベル用紙にプリントアウトできるのだから。同時に、黒部社長直筆の「事情説明」も書かれていた。これも同時に届くようにとの配慮であった。七社分だったのだが、黒部は書いた。

▼当日

月末の当日は月曜日であった。不渡りが出て倒産が確定する日である。厳密には第一回の不渡りにすぎないが、もう事業はやめてしまうのだから、事実上の確定の日になるのである。

弁護士の指示でどの会社も誰一人いない。社員に対しての通達と給与、退職金、解雇手当などの処理は週末のうちに行われたのである。

朝から電話が鳴るが誰も出ない。会社の前に弁護士が書いた張り紙が貼られているだけだった。

昼前に信金が血相を変えて軽自動車で行ってきたが、張り紙を見て帰っていった。午後からは取引先が何社か様子を見にきたが同様に張り紙を見て帰っていった。弁護士事務所には十本以上の電話がかかってきた。

弁護士の語ることはひとつである。「事業継続ができなくなりましたので、破綻処理を委任されました。私は代理人です。これから手続きを進めますが、事業継続はできません」「お手紙で債権調査書をお送りしましたので、書き入れてご返送ください」

「配当などについては、現段階では一切判りません」
 「追って債権者集会などのご連絡はいたしますので、今説明を、とおっしゃられても説明はできかねます」

▼社長たち経営陣は

倒産することがわかっていて、代理人の弁護士に委任できている場合は、当事者は倒産直後に債権者とは直接会うことを弁護士から禁じられるものである。

この場合もそうであった。

「どうしてですか」

黒部は債権者の前で土下座をするものだと思っていた。

「あなたは、当事者能力を失っているのです。この問題は債権債務の問題ですから、お金がなければ何も解決できないのです」

「確かにその通りですが」

「債権者は債権者で代表者と会々と、自分のところだけはと都合のいい約束をさせようと思ふものです」

「なるほど、あるかもしれませんね」

「うっかり変な紙にサインなどされようものなら、あとで私が困ることになるのです。ですから、会わないでいただきたいのです」

「わかりました。ウチの家族全員が退避すべきなのですか」

「混乱を避けるためにはそのほうが間違いないでしょう」

「どこへ行けばいいのでしょうか」

「どこか、温泉へでも行つてらしてください」

「はい。考えます」

「ただし、万が一のために私からの携帯電話はつながるようにしておいてください」
 あとで聞いたところ、どうやらひなびた温泉に行っていたらしい。

▼債権者からの連絡

不渡りが出て倒産してから、「介入通知」が届いた直後にピークがあり、また日を追うに従って債権者からの問い合わせが多くなってくる。

最初は問い合わせである。

「原因は何ですか」

「社長と話ができますか」

「配当はありますか」

次は不信感の吐露である。

「あの社長はきつと財産を隠している」

「約束を履行しないのは詐欺だ。訴えてやる」

そのうちに「債権調査表」に書き入れたものがファクスされてくる。

中には焼け太りを狙っているのだろうか、債務者から聞いた金額の十倍もの債権額が記されている場合もある。

申し立て代理人である弁護士事務所を訪ねてくる債権者もいる。弁護士のところを訪ねても得るものはほとんどないのだが。
このパターンはどのケースでも同様である。

▼商工ローンからの連絡

「弁護士が介入しましたので、利息制限法で過払い分を調整します。たぶん、残債はほとんどないと思います」

「先生、どうせ倒産するならウチの債権を認めてくださいよ。結果は同じなんだから」「できません」

商工ローンとはそんな会話が電話であつたと弁護士が披露してくれた。

▼申立て前処理

会社の財産を回収したり売却して、申立代理人の口座に集める作業。債権者に債権調査をして債権額を確定する作業が主な作業だ。

それらの作業が粛々と進められた。

▼その後

事業をやめて裁判所で債権者集会が行われるまでの間は、債務者としてはやることほとんどない。

黒部は自宅不動産が売却前だったのでそこに住み、早々老後モードに入っていた。

▼自宅不動産の処遇

叔父が買い戻すことになったため、黒部の自宅不動産は競売を待って買い戻すことができた。

あからさまな競売妨害はできないので、固定資産税の未払いは残し、抵当権者もそのままにしておいたおかげか、第一回の競売では入札者はなく、第二回目の競売では落札価格が下がったので叔父が思ったより安い価格で競落した。

今も黒部はそこに住んでいる。

▼破産申立て

申立て代理人の弁護士の申立て前処理が終わったので、おおよそ半年後に東京地裁に少額管財による破産の申立てが行われた。

▼債権者集会

債権調査がある程度集まってから「債権者集会」が東京地裁で行われた。

来場した債権者に「債権一覧表」を提示し、その金額が正しいかどうかを確認するセレモニーである。

債務者は、正しければ同意し、正しくなければ否認する。

債権者は、主張を通すようにする。

しかも、この場では債権債務が確定しないので、参加者は非常に少ないものである。

事前に弁護士に問い合わせても、当事者とは直接話せないので、来ていただいても同じですよ、と言われてしまうのである。

このケースでの債権者集会の参加者は五名であった。

▼最終的な処理

会社と代表者の黒部の処理は少額管財で処理された。

それ以外の姉、妹、次弟、末弟も不動産の競売後に残債が残ったので破産は避けられず、個人の破産処理を行った。

▼破産終結

全ての手続きが終了して、あとは黒部の免責を待つという段階でコンサルタントが黒部の由緒ある住宅を訪ねた。

「落ち着きましたか」

「ええ。あの会社を運営するための虚しい戦いから解放されて、実はほっとしています」

「表情もずいぶん柔らかくなりましたよ」

「一時は、債権者から責められるようなこともありましたが、事情を説明するとほとんどの方は判ってくれました。今は、経営がとつても難しい時代だということもよくわかりました」

「おっしゃるとおりです。わたしも失敗した側の人間ですが、経営はマネジメント能力がないとできませんね」

「親の残してくれた会社を無自覚に継ぐことは却って罪悪だと思うようになりました。私の会社も姉が経営していたらもうとうまく行ったかもしれないのです」

「そうですね」

「そうです。ここは田舎ですから本家の総領が継ぐという決まりがありましたけど、能力では姉にかないませんでした。今ならできるかも知れませんが私が継いだときは三十年も前のことだったのでかないませんでした、後悔があるとすればその一点です」

「お姉さんはそれほどの方でしたか」

「冷静でしたね。経営にたいする考え方が。それは私にはなかったのです。私は株で失敗しましたが、姉は儲けていたんです、そんな人は姉以外には見たことがありませんでした」

「なるほど」

「いま、姉は姉の息子の経営を見ています。うまくいっているようで、私も喜んでいます」

「それは、よかったですね」

黒部は、すっかり好々爺になっていた。

【黒部の処理のポイント】

結果的には惨憺たる終結を迎えたのだが、早期発見、早期対応ができたケースでもあったのである。

あのまま黒部の方針に従って進めれば、親戚中が抵当権を提供して、連帯保証を取り付けられ、街の半分がなくなるような終わり方をしていたかもしれないのである。

代理人の弁護士も、黒部が旧家でありこの街で先祖のお墓を守らなければならないというポジシヨンをよく理解して、債権者を説得していた。その点がうまくいかなければ黒部は街を捨てざるをえなかったかもしれないのである。そうならなかっただけでも救いはある。

	予納金	弁護士費用	合計
会社の倒産処理	200,000	2,000,000	2,200,000
姉の破産	20,000	300,000	320,000
妹の破産	20,000	200,000	220,000
次弟の破産	20,000	200,000	220,000
末弟の破産	20,000	200,000	220,000
合計	280,000	2,900,000	3,180,000

【黒部の処理費用】

これ以外には雑費として十万円ほどと、弁護士との打合せの多くにコンサルタントの参加を求めたため、その費用が三十万円ほど加わってしまった。

【黒部の処理期間】

意思決定から「×デイ」までは一週間。
「×デイ」から「少額管財の申立て」までが半年間。その直後に「破産宣告」がでた。それから「破産終結」「免責決定」までが四ヶ月。地方都市の場合は、どうしてもやや時間がかかる傾向にあるようである。

第四章 大井晶 ベンチャー企業のあつけない倒産

◆在庫の山

倉庫にたたずんで奥を眺めると大きなため息がでてくる。

暗い倉庫の奥に、商品の在庫が山のようにあふれているのである。

輸入モノの健康器具。この倉庫にはおおよそ一億円の在庫がある。しかもそれは腐っているのである。腐臭は発しないが鮮度の落ちた二度と価値をもたない在庫商品なのである。デッドストック。

商品には旬のある商品もある。

旬のうちに売ったものがヒット商品になる。しかしヒット商品には必ずピークがありそれを過ぎると二度とピークはこなくなる。

旬のうちに売りきらなければ商品は在庫となり、在庫は腐ってしまう。一度腐るともう売れなくなる。大井が独立してはじめて知ったセオリーであった。

小さな商社から脱サラして創業。アメリカからの輸入モノ健康商品に特化した商社たらんとしてしゃにむに働いた。創業後二年は鳴かず飛ばずを続けたが、三年目にヒット商品がでた。

売上が、三千万円、五千万円ときて、三年目に五億円の売上を計上してしまった。翌年はその勢いに乗って八億円の売上を達成した。

大井晶、三十八歳独身。若き成功者としてマスコミで注目を集め、金融機関は日参し、ベンチャーキャピタルも資本参加を申し出て来た。

その間、会社は拡大再生産を繰り返し、事務所は大きなハイテクビルに二度移転し従業員数も募集広告を出せば殺到する人気企業で、三人から六人、そして四十人ほどに膨れ上がっていった。

最大売上を達成した三年前は、売上はあっても急成長会社の悲しさで内部留保資金が全くなかったため、億単位の納税ができず、金融機関から融資を受けて納税したほどだった。

しかし、商品と同じように会社にも旬があるのか、大井の会社はその後ヒット商品に恵まれず売上を二億円にまで下げてしまった。

毎年売上が前年度比五十%では満足な運営もままならなくなってくる。事務所はそのままだが、従業員数は十二人にまで少なくなっている。

いまや売上をいくら上げて一時のようなヒット商品が生む狂熱的なヒートには遠く及ばず、借入金の返済と利息支払いに追われてしまうだけになっている。

先期は欠損を出した。

税理士のサジェッションで決算書上は黒字を出したが、実際は赤字を出して、ピーク時に稼いだ余剰資金のほとんどを吐き出してしまった。

経営のことで思い悩むと時々こうして倉庫に来て売れなくなった一億円の在庫を眺めるのだが、打つべき手がほとんど思いつかず、大きいため息について会社に戻っていくだけだった。

もう一度スタッフと話し合ってみよう。大井はそう思い直して会社に向かった。

◆役員会

「これがここ五期の成績表だ」
そう言つて表を取り出した。

	第二期	第三期	第四期	第五期	第六期
売上金額	50,000,000	500,000,000	800,000,000	400,000,000	200,000,000
売上原価	40,000,000	410,000,000	680,000,000	336,000,000	166,000,000
売上総利益	10,000,000	90,000,000	120,000,000	64,000,000	34,000,000
利益率	20.00%	18.00%	15.00%	16.00%	17.00%
一般管理費	7,000,000	50,000,000	80,000,000	50,000,000	30,000,000
営業利益	3,000,000	40,000,000	40,000,000	14,000,000	4,000,000
営業外利益	1,000,000	3,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
営業外損失	1,000,000	5,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000
税引き前利益	3,000,000	38,000,000	35,000,000	9,000,000	-1,000,000

「もう一度三年前を取り戻そう」

大井は役員に向かつて語った。

しかしここにいる三人の役員のうち、ヒット商品の時代を知っている役員は一人しかない。あとの二人は、ヒット商品を生み会社がマスコミの注目を浴びているころ入社してきた高学歴で高報酬の男たちだった。創業メンバーの役員は、ベンチャーキャピタルが参加して増資をしたときに三百万円出したものの、それで降売上を落としたためストックオプションが夢と消えそうな成り行きに強い反感を持っていた。

全員が三十歳台の半ばから後半であるために、同年代ゆえの反発や甘えもあった。

役員会は一枚岩になっていないだけでなく、むしろ対立していた。

「売れるものがなければもうピークはこないよ」

創業メンバーの営業担当役員中森だった。

「売れるものはある。それが売れないのは営業に問題があるからだ」

大井が反発する。いつもの流れだ。

「会社の目的を思い出してほしい。株式の店頭公開を目的にするといっていたから僕は入社したんだ。その目的が達成できる最短距離を進まなければ、株主に対しても責任がもてないだろう」

途中入社の総務担当役員の川越だ。

この主張もワンパターン。実現が非現実的になっていくにもかかわらず、自分のスタンスを一切変えないので議論にならなくなっている。

「会社の空気が問題だね。社員のやる気というかベクト

ルがひとつになつていないからエネルギーが相乗効果を生まないんだよ。僕が入ってきたころはそれがあったのに」

輸出入担当役員の相馬は、いつもこの精神論だ。

「会社である以上、売上の拡大を目指すのが第一の目的だろう。それを達成するために社内の一休感が必要ならばそれを実現することに異議はないが、優先順位は逆にはならない、同様に株式の公開は手段として有効でもそれは目的ではない。何回も言っていることだろう」

「何がいたいんだ」

「要するに、三年前に実現できたことをもう一度やろう。と言っているんだ。一度できたことはもう一度できるだろうと言っているんだ」

「でも、この三年間でできなかったんだから、それはできないんだよ、きつと」

「そんな負け犬根性はいらん」

「負け犬じゃないよ。社長から何回も同じことを聞かされているけどできないんだから。できないことをやろうと言ってもそれは無理だろう。どうしてもその三年前の実績とやらをもう一度実現したいなら、あのころ売れたのと同じように売れる商品を開発してくれよ」

中森とは何回話してもこうなる。

「もう一度三年前が実現できないとどうなるんですか」

「先期は欠損を出した。今期も今の流れだと利益は出ない。利益が出なくて、資金ショートしてきたら会社はまわなくなってしまう」

「それは経営責任でしょう」

「…」

「もうだめなんじゃないですか」

(…もう、同じベクトルはつくれない。…)

大井は三年前のピークを思い出した。

みんな徹夜で仕事をした。忙しくてうちに帰れなくてもちっとも苦じゃなかった。逆にそれを面白がっていた。

中森だってそのころはそうだった。

働けば働いたほど見返りがあった。賞与を出すとみんな喜んでいた。その喜ぶ顔を見たくてまた賞与を出した。

たった、三年前だった。それがもう戻ってこないのか。

大井は、皮膚を走るヒリヒリする感触を感じていた。戻ってこないばかりじゃない。このまま行けばどう考えても倒産だ。それだけは避けたい。

果たして会社はどうなるのだろうか。

◆社員との会話

社員が、相談があるといつて来たので近くの喫茶店に誘い出した。

「わたし、辞めます。会社がつまんないから」

「なんで…」

「三年前は楽しかったですが、とつても忙しかったけど。でも、今はちつとも面白くないんです。だから、辞めます」

創業直後に入ってきた女性社員だった。パッケージのデザインや日本語マニュアルの作成、あるいはホームページのデザインなどをやってきたデザイナーだった。まだ二十歳台半ばだったろう。

「そんな…」

大井は返す言葉を失っていた。想像もしなかったからだ。それほどまでにモチベーションを失っていたとは。

「それで、わたしが買った会社の株を買い戻してください」

「えっ」

「確か社長は万が一株式を手放すときは高く買い戻してやるとおっしゃっていましたね。山野さんが辞めるときも高く買い戻してくれたって聞きました」

「うっ」

「それで、会社を辞めるにあたってわたしの株式も高く買い戻してほしいんです」

大井は動揺した。

最大売上を達成した年にベンチャーキャピタルが資本参加してきたのだが、そのときに社員にも持ち株を勧めたものだった。

そのときは、株式が公開された段階には所有株式の価値は大きく跳ね上がるからと、ストックオプションをちらつかせて社員に株式を持ってもらったのだった。

しかし、しばらく前にベンチャーキャピタルから聞いたところによれば、利益の出ている会社の株式は全く価値がないとのことだったから、退職する社員から株式を買い戻すと言っても今や額面を割り込んだ価格でしか買い取れない。

そうなることを一切説明していなかったのに、今額面割れするといつても、受け付けてくれないだろう。

二年前に辞めた山野のときはまだこんな状態じゃなかったので、額面以上で株式を買い戻したのだが。今はそれができない。

とりあえずはその旨の説明をした。

「そんな…。わたしはそんな説明は受けていませんので、それは納得できません。山野さんと同じ条件で買い戻してください」

この条件をのめば、役員たちも直ちに株式を売却してくるだろう。そうなら会社は成立しなくなる。

大井は、また皮膚を走るヒリヒリする感触を感じていた。

このまま行けばどう考えても倒産だ。

「一週間時間をください。どうするか考えてお返事をします」

かろうじて大井はその場を切り抜けた。女子社員は納得できない顔で帰っていった。

◆ベンチャーキャピタル

次の日はベンチャーキャピタルの社員が突然会社を訪ねてきた。

「大井さん、どうですか。先期の決算から半年近く経ちましたが、業績はよくなりましたか」

「いやあ、苦戦していますが、先は見えてきたので、今期は少しはよくなるでしょう」
全く根拠のない対応をしている。

「実は申し上げにくいんですが、今期いい成績が収められなかったら、以前お引き受けした転換社債を買い戻していただかなければならぬそうなのです」

「はあ」
「ウチも近ごろは効率の悪い投資が増えてきまして、全社的に投資会社を見直しているんです」

また、皮膚を走るヒリヒリする感触が蘇ってくる。

このまま行けば転換社債分の五千万円を買い戻すことなんか絶対にできない。

ベンチャーキャピタルの社員の言うことが耳に入ってこない、感覚がおかしくなっているのだろうか。

ここですっかりと切り返しておかなければ、ベンチャーキャピタルから甘く見られてしまう。それはどうしても避けたい。

「急にそんなことを言われても…」

「でも、決算書を見せていただいた限りでは、三年前に奇跡的なピークを記録して以来、ずっとジリ貧じゃないですか」

「まあ、それはそうですが」

「そうになると、あのピークは偶然の産物としてしか見えなくなっちゃいますよね」

「いやあ、そんなことはないでしょう」

「そうでしょうか」

「ともかく、半期の試算表を送ってください。それをもとに方針をお打ち合わせしましょう」

「わかりました。来月にはお送りできると思います」

ベンチャーキャピタルの社員は帰っていった。

今日の訪問はあきらかに抜き打ちできなものだった。そして高圧的で悲観的な物言いはかれらの方針を匂わせたのだろう。

楽観的な材料はない。

さつきから皮膚を走るヒリヒリする感触が去らない。

少なくとも選択肢は狭まっているのだろう。

◆意思決定

大井は会社のバランスシートをつくってみた。この表のうえでは、ほぼダブルスコアに近い債務超過である。実際には、「棚卸資産」に計上してある二億円が、暗い倉庫の奥のデッドストックなのである。

会社の資産		会社の負債	
流動資産	310,000,000	流動負債	110,000,000
現預金	80,000,000	短期借入金	50,000,000
売掛金	20,000,000	買掛金	50,000,000
受取手形	10,000,000	支払手形	10,000,000
棚卸資産	200,000,000	固定負債	500,000,000
有形固定資産	0	長期借入金	450,000,000
建物	0	転換社債	50,000,000
土地	0	会社の資本	
無形固定資産	40,000,000	資本	50,000,000
投資	10,000,000	資本金	50,000,000
保証金	30,000,000	余剰金	0
会社の資産合計	350,000,000	会社の負債資本合計	660,000,000

そうすると、実際の債務超過はどれほどになるのか。

めまいがするほどの債務超過である。ベンチャーキャピタルが転換社債分を買い戻せと言ってきたとしても、預貯金は銀行が押さえるだろうし、売掛金も月次で二〜三千万円程度だから、買い戻し資金は捻出できないことになる。事務所の保証金は拋出すると事務所がなくなってしまう。投資の一千万円は株式だから事前に換金すればフリーハンドで使えるだろう。

借入れの五億円は利息支払いだけで年間一千万円。月次では八十三万円になる。

先期の成績では、営業利益が月間三十三万円しかないのです、この状態では会社をまわすことはできなくなる。

もし仮に月次百万円の借入れ返済資金ができたとして、五億円を完済するまでには五百回。四十二年間かかる計算になる。

大井が三十八歳だから完済すると八十歳になる計算だ。

なぜか、笑いがこぼれてくる。

(…これは、もう事業継続は断念だな…)

虚しい笑いのあと、ようやくにして現実が掌握できてきたようだった。

事業継続は、どうやらできないことは判った。

しかし、破綻させるにあたっては、いろいろな債権債務が絡み、どのような優先順位をつけるべきか、あるいは優先順位は経営者の意志は反映させることができるのか。

そんなことがさっぱり判らない。

インターネットで倒産経験者のサイトを探し出し、何回かのメール交換を経て大井はコンサルタントを訪ねた。

◆優先順位

大井晶はコンサルタントの前にいた。優先順位で迷いが残っていた。

「倒産せざるをえないことは自覚しています。しかし、債権債務の優先順位についてどうしたらいいのか、迷いがあるのです」

「倒産というのは、おおよそ約束が守れなくなったということです。強い言い方ですが当事者能力がなくなっているのです。その点はお判りですか」

「ええ。判っているつもりです」

「問題解決能力のない者には優先順位は決められません。倒産処理は原則的には優先債権といって優先順位が決められています。それを、大きく逸脱することはできません」

「そうなのですか」

「倒産は犯罪ではありませんが、約束が守れなくなったことには違いありません。そこはしっかりと自覚しておいてください」

コンサルタントと聞くと、会社の最後にある財産は自由に使えると思う人がいるのとだが、これは誤りである。

ことこの問題に関しては、優先的な債権があり、偏頗な返済を認めないルールや、それに反すると詐害行為といって否認され返済を求められることなど決められていることが大変に多く、その中でよりダメージ少なく、より迷惑をかけず、そして次のステップにつながるような終わらせ方をすることは、たいへんにテクニカルなことなのだ。

依頼人の望む優先順位などは、到底かなわないのが常なのだそうだ。

「でも、大井さんの優先順位をお伺いしておきましょうか」

「はあ」

「どうぞ」

「まず、ベンチャーキャピタルからの転換社債は詐欺になるかどうかという点が気になるのです」

「その資金は、大井さんが騙して出させたのですか」

「いいえ、とんでもない。ベンチャーがぜひ出したいといってきたものですから」

「それでは、詐欺であるわけではないでしょう。詐欺というのは詐取する意図をもってすることだったように思いますが」

「そうですね。そうでした」

「そこに心配があるということは、多少なりともこうなることを予想していたのですか」

「…、いいえ。あのころは全くそうは思っていませんでした。むしろこちらに資金がないばっかりにいい思いをさせるのは悔しいな、と思った記憶があるくらいです」

「次の問題は」

「社員にも出資を仰いだのですが、これも今の問題と同じですね」

「そうだと思います。ストックオプションの夢が費えたということですね」

「そのとおりです。社員からの視線が痛いので…」

「そうした問題は、奥歯をかみ締めて耐えてください。いい訳や弁解は見苦しいだけですから」

「はい。よくわかりました」

「次の心配事をどうぞ」

「実は、役員と対立しているところがありまして、それはどのように考えればいいかという事で悩んでいるのです」

「倒産することで対立しているのですか」

「いいえ。これ以上の事業継続はないという点では一致していると思います」

「それでは、どういうところですか」

「経営責任というような点でしょうか。僕から見ればかれら役員にも利益追求の義務を放棄しているようなところがあるのですが、かれらからは僕が会社を悪くしたというのだと思えるのでしよう」

「そうした問題は、多かれ少なかれどこにでもあることのようなのです。会社の最後にあたって、役員間の足並みが多少乱れてもそれは自然の範囲ではないでしようか」

「なるほど、よく判りました。最後の点は、連帯保証人の問題です」

「銀行借入分ですか」

「そうです。僕の父が連帯保証しているのですが、どのような影響があるか、という点なのです」

「お父さんは不動産などの財産はお持ちですか」

「いいえ、持つてはいたのですが元々実家が坊主なので、宗教法人をつくりそこに財産は全部譲渡してしまつたのです。その宗教法人は兄が継いでいます」

「それでは、全く影響はないでしよう。ただ、大井さんの会社が倒産し、大井さんが破産すると債務はお父さんに移行しますから、お父さんに財産がなければお父さんにも破産していただければ、債務はチャラになります」

「そうですか、それを聞いて安心しました」

「今お答えしたことは、おそらく大井さんとしては優先的に解決しておきたいであろうこととでしようが、それは大井さんの意志にかかわらず優先順位が決められていることなのです。そういうものだとご理解ください」

「よくわかりました。これで安心して倒産処理に専念できます」

◆原因

「しかし、それにしてもあつけない倒産ですね」

「ええ」

「売上推移を見るとジェットコースターのようですね」

「そのとおりです」

「原因は何だったのでしょうか」

「ヒット商品が出たときに判断を誤つたのだと思います」

「どのようにですか」

「あのころは、ともかく注文がものすごかったのです。テレビでもテレフォンショッピン
グをやれといってくるし、通販雑誌も積極的に取り上げてくれました」

「覚えていますよ」

「毎月、請求書を書くために徹夜が続いたんです。経理の女の子が悲鳴をあげていたのを
覚えています」

大井はうれしそうに遠い目をした。

「商品が間に合わなくなつて、いつも欠品状態でした。それでもみんな待っていてくれた
のです。それが、どこかでウチの体質を狂わせたように思います」

「どのようにですか」

「生産、輸入がうまくいって欠品していない状態では在庫品がどんどん売を生むように
見えたのです」

「なるほど」

「そのピークが過ぎてからも、欠品に対する恐怖がトラウマになってしまったのです。逆
に言えば在庫があると安心するような体質です」

「欠品恐怖症で、在庫願望症ですか」

「そのとおりです。ですからその後扱った商品は、実は全て大きなヒットはしなかつた
のですが、常に過剰在庫を抱えるようになってしまったのです。最初はそれに気がつきま
せんでした」

「いつ頃気が付いたのですか」

「つい最近です」

「まさか」

「お恥ずかしいことですが、それは事実です。だから倉庫に行くとデッドストックがびつ
くりするくらいあります」

「そうだったのですか。マーケティングの鉄則で、失敗の原
因は一つ前の成功の原因と同じ場合がある、というのがある
そうですが、そんなお話ですね」

「まさに、そのとおりです」

◆倒産処理行動

「会社の財産と債務を見ておきましょう」

大井は先ほど作成したバランスシートを元に、現実的な財
産と債務と整理した。

棚卸資産が「200,000,000円」から「2,000,
000円」に減額されていた。

「棚卸資産がずいぶん減りましたね」

「ええ。売値で決算書は作成してありましたが、この段階で
換金するとなるとバツタ屋に売るしかないわけで、そうなる
ところのくらいにしかありません」

会社の財産		会社の債務	
現預金	80,000,000	短期借入金	50,000,000
売掛金	20,000,000	買掛金	50,000,000
受取手形	10,000,000	支払手形	10,000,000
棚卸資産	2,000,000	長期借入金	450,000,000
投資	10,000,000	転換社債	50,000,000
保証金	30,000,000		
	152,000,000		610,000,000

「なるほど」

▼基本の方針

「財産のうち現預金は金融機関に押さえられてしまいますからまず自由には使えません。フリーハンドで使えそうなものは、売掛金、これは債権者に押さえられない限りある程度は自由に使えます。これが半分として、受取り手形は割つてあるのですか」

「いいえ。持っています」

「それと、棚卸資産、投資の分も換金しましょう、保証金は返ってくるまで時間がかかるからこれはあきらめましょう」

「そうですね」

「それだと、合計で三千二百万円ですね。これを倒産処理費用と配当に充てます」

「はい、判りました」

「連帯保証人はどうなっていますか」

「それは、僕と親父だけです」

「抵当権は」

「僕のマンションに抵当権がついていますが、まだローンがたくさん残っていますから評価額と相殺すればチャラでしょう」

「お父さんに本当に財産はないのですね」

「ありません。坊主ですし、元々淡泊な性質ですから」

「わかりました。会社と大井さん個人は破産をしましょう。少額管財なら低費用で済みます。それからお父さんには破産していただきます」

「はい、わかりました」

「お父さんの破産も納得していただけますか」

「大丈夫でしょう」

「預貯金は金融機関に押さえられるでしょうが、それでも10%程度の配当はだせるでしょう」

「その配当率は一般的にはどの程度なのですか」

「いいほうでしょう。全く配当の出せないケースのほうが多いですからね」

「少しほつとしました」

▼処理費用

「弁護士は、予定されている先生はいらっしゃいますか」

「いいえ、どなたかご紹介ください」

「はい、探してお願ひしてみましよう」

「費用は」

「だいたいこんなところでしょうか」

「会社の倒産処理は、債権額も多いしこのくらいは「用意ください」

「はい、わかりました」

「裁判所に払う予納金は、負債金額別の予納金に較べるとずいぶん軽減できました」

	予納金	弁護士費用	合計
少額管財の倒産処理	200,000	1,000,000	1,200,000
父親の破産	20,000	300,000	320,000
合計	220,000	1,300,000	1,520,000

「はい」

「ただ、この弁護士費用は弁護士が決める費用なので、わたしは経験則的にこのくらいだろうというだけです。責任はもてませんので、その点をご理解ください」

「はい、よくわかっています」

「それから、東京の弁護士を地方でお願いする場合には、日当と交通費がかかりますので、その点もご理解ください」

▼弁護士の戦略会議

コンサルタントが探してきた弁護士と倒産処理の戦略会議が行われた。

「ここまできたら銀行への借入返済もつたいないので、Xデイは早めにしましょう。今度の月末の不渡りを出しましょう」

弁護士の発言だった。

「基本的な方針も処理費用もコンサルタントの立てたガイドラインに沿って進めましょう」

「よろしく願います」

▼役員会

Xデイの直前に役員会が開催された。弁護士も参加している。

「このまま事業を継続していると、債権者を増やすだけになるのでこの辺で事業を断念します。異議はありませんか」

「ありません」

基本的な方針について、役員は同意した。

「それでは弁護士に委任しますが、それも同意していただけますか」
「けっこうです」

この点も同意した。これでは対立なんかしないことになる。

その後、雑談的に質問がいくつが出たが、基本的な同意のあとだったのでトラブルに発展することはなかったが、役員は代表者の責任と、引き受け株式については執拗に自分たちの利益を求めた。

しかし、事業は継続しないし、代表者は破産するということであれば、代表者の責任を追求してもほとんど意味はもたないとの弁護士の発言で、役員会は丸く収まってしまった。

▼在庫商品の売却

在庫商品はバツタ屋に売却された。

弁護士が売却したのだが、このところこうした倒産が多いため、バツタの相場も下がっているということだった。

売却価格は予想通りであった。

▼ベンチャーキャピタルの対応

ベンチャーキャピタルは弁護士からの介入通知がついたとたんに関心事務所に飛んできた。

「ウチは一般債権者といっしょにしないでください」
「なぜですか」

「大井社長からいろんな覚書などもとってありますから…」

「だからどうなんですか」

「いやあ、騙されましたね」

「…」

「詐欺で訴えることも考えているのですよ」

「どうぞ、そうしたいならそうしてください」

「大井社長と話をさせてください」

「できません」

「先生が隠してらんですか」

「いや、僕は大井社長の正規の代理人ですから、何かあるのであれば僕におっしゃってください」

「いやあ、知らなかった。騙された。…」

ベンチャーキャピタルは完全に混乱している。

倒産の問題は、全財産と全存在を賭けてきた経営者と、自分の地位と成績を賭けてきたサラリーマンとの戦いになる場合が多い。

このベンチャーの社員は、自分の成績とクビが怖かったのだろうか、相当な混乱ぶりであった。

一匹狼よりも飼いならされた犬のほうが対一の勝負では強いといわれるが、この勝負はどちらが勝ったのだろうか。

▼売掛金の回収

売掛金の回収は、順調に進んだ。

税務署や社会保険庁が債権者だと、すぐに売掛先を差し押さえしてくるものだが、このケースではそれは少ししかなかったため、金融機関が売掛先を差し押さえなかったのかの金額が回収できた。

しかし、一部の売掛先は、倒産をいいことに支払いを渋っていたが、委任状を見せて正規の代理人であることを判らせると最終的には支払ってくれた。

◆再起への道

不渡りが出て倒産が確立した直後、弁護士事務所で作業をしている弁護士を横目に大井とコンサルタントとがお茶を飲んでいた。

「お疲れ様でした。心境はいかがですか」

「あっけないですね。ずっと、そんなことを考えていました」

「そうですね」

「一時は何億という仕事をしてきたのに、一週間ほどで僕は無一文になってしまった」
「虚しいですか」

「一面ではとても虚しいですが、大いに反省もしましたから、財産もたくさん得たような気がします」

「どんな点ですか」

「第一の点は、会社の運営は生きものだと思ったことですね」

「生き物ですか」

「ええ。特に、社員の使い方を僕は間違えたと大いに反省しています」

「どんな風に」

「ストックオプションなんか、得られる利益が目に見えなければ何のモチベーションにもならないということですね」

「そんなもんですか」

「僕はそう感じました。もっと強い動機になって、会社との一体感もてるかと思ったのですが、隙間風が少しでも吹くと、却って逆効果になったような気がします」

「それは大井さんにも問題があったのではないでしょうか」

「もちろんそれもあるでしょうが、そうしたことに気が付かなかったので、よけい僕の動きが水をさしたんだとも思っているのです」

「なるほどね。他には」

「計画の大事さですね。売れなければ在庫なんて何の意味もない、ということですよ」

「そうですね」

「今度やるときは、絶対に在庫を持たない商売をしようと考えました」

「そんなに懲りましたか」

「僕はあの倉庫のデッドストックの夢を一生見つづけるような気がします」

「もう、それじゃトラウマですね」

「在庫が怖いんです」

「そんなことを考えているということは、もう再起のことを考えているのですか」

「ええ、考えています。考えていますですがすぐには動き出さないとはいませんが」

「そうですね」

「少しリハビリテーションの時間が必要だと思っただけです」

奥のほうから弁護士が声をかけてきた。

「大井さん、絶対にリハビリの時間は必要ですよ」

「そうですね」

「あなたはやめろといっても必ずもう一度やり始める人だけど、反省にしすぎることはないのだから、リハビリの時間をたっぷりとって、大いに反省してからはじめないと、きつと同じ過ちを繰り返してしまいますよ」

「はい。そのお言葉は心してお伺いします」

大井は、もう切り替えができているようだった。

このように変わり身の早い経営者は数少ないほうである。

【大井の処理のポイント】

あっけない倒産であった。

金融機関やベンチャーキャピタルに見込まれて、ろくな保全もされずに大きな融資や出資を受けられたケースだ。

抵当権をつけられたりすることがなかった点ではラッキーだったが、連帯保証人にさせられたため、親子二人が破産者になってしまった。

それでも、保有財産がなかったから結果的にはダメージは最小ですんだことと思われる。またストックオプションは得られなかったが、株式の公開や上場が絡むとどうしても陰惨な局面を見せてしまうが、このケースではまだ被害は少なかつたといえるだろう。

社長が恬淡としたキャラクターの持ち主であったので、淡々と推移することができたが、一歩間違えると役員間、社員間では激烈なのしり合いに発展した可能性もあった。

【大井の処理費用】

61ページに挙げた一覧表のとおり。

あれ以外には雑費として十万円ほどと、弁護士との打合せの多くにコンサルタントの参加を求めたため、その費用が三十万円ほど加わってしまった。

【大井の処理期間】

意思決定から「×デイ」までは半月。

そのあとは淡々と推移した。

管財事件になったため時間がかかるかと思いきや、大井の不動産にほとんど価値が見出せないことから、ほとんど同時廃止と同じようなタイミングで進行した。

「×デイ」から「債権者集会」までが三十日。

「申し立て」のあと直ぐに「破産宣告」がでて、「破産終結」「免責決定」までが三ヶ月であった。

終章 これから倒産する方に

どうしても倒産が避けられない方、あるいは近い将来倒産しそうな方に、実際に倒産するにあたっての実務をお伝えしておこう。

◆倒産処理の方法

倒産の処理方法は、大きく分けて三種類しかないと覚えておいていただきたい。

「法的処理」と「任意整理（私的整理、内整理）」と「放置逃亡」である。

「法的処理」は「法人の破産」しかない。地方裁判所に予納金をそえて申し立て、破産管財人の手によって債権債務が処理される方法である。

これは、きわめて客観的でクリアな方法であるといわれているが、その予納金費用が高い（後述）のと、時間がかかることが欠点となる。

しかし、この処理方法に「少額管財」という運用方法ができたので、より安くよりスピーディになるようになっていく。

「任意整理」は、「法人の破産」処理を裁判所の管理下から離れ、破産管財人の役割を倒産者が委任した弁護士にやらせよう方法である。

これは、無駄な予納金がないことと早く終わらせることはできるが、裁判所の管理下でないために不明瞭だといわれ得る欠点がある。

「放置逃亡」は、債権者からの追求から逃れるために会社の倒産処理を一切しないことである。法人の場合は、代表者などが連帯保証している場合が多いので、費用の点を考えると「放置」を考えることはあり得ることではあるが、将来のこと（次のステップ）を考えると、どうしても避けなければならない方法であることを強く認識していただきたい。

正確な数字ではないが、「法的処理」は全倒産数の一割程度にすぎないであろうといわれている。

どちらの処理方法を選ぶべきかという問題だが、会社に財産がなく代表者の連帯債務が多い場合は「任意整理」でもいいだろうが、会社に不動産などの財産がある場合は債権者をまとめられなくなる場合があるので、「法人の破産」を選ぶべきである。

◆倒産の費用

会社を終わらせるのに費用がかかるということは、当事者にとっては頭の痛いことだがそれを整理しておこう。

「法的処理」の場合は「予納金」と「弁護士費用」がかかってくる。

▼「予納金一覧」

「註」 裁判所の資料は「法人」と「自然人（個人）」が併記されているのでそのまま転記する（東京地方裁判所の資料）。

この予納金は、絶対的な数字ではないようである。準備できなければ多少はまけてくれるということをよく聞く。確かに、予納金がないから処理できないということはある得べからざることだから、相談に乗ってくれるのだろう。

ちなみに、東京地方裁判所の「破産事件の手続費用一覧（平成十二年四月一日現在）」によると、「予納金『基準』額」とある。（“ ”を加筆したのは著者）

一番耳にするケースは、「法人の破産」と「個人の破産」の合計が高額にもなるような場合は、半分にまではならないのだろうがかなり安くしていただけるということである。こうしたことは、申立て代理人の弁護士が熟知していないと対応していただけないので、弁護士の選び方はかなり重要な要素となってくる、

またこの「予納金」以外に、「申立手数料」や「予納郵券」があるが、数千円から数万円と小額なので割愛する。また、これらは地方裁判所によって多少変動があるとのことだから事前に調べておいたほうがいいだろう。

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	

※ 少額管財が適用になるかどうかの点に関しては、なかなかデリケートな点があり、当事務所に相談に来ていただきたい、と申し上げておく。

▼【弁護士費用】

朝日新聞社発刊の『弁護士の値段』（平成八年三月発行）によると、とある。

倒産問題は、規模によって弁護士の作業量が全く違ってくるので一律には決められないのが現実である。

「法的処理」でも破産管財人につなぐだけの簡単な案件は四十万円程度でやってくれる弁護士も見受けるが、最低五十〜六十万円が基準になるであろう。

一方「任意整理」は大変に幅が広い領域に及ぶため、五十万円〜百万円程度が平均な数字で、それ以上は作業量対比と考えていたかどうかはわからない。

また、ここでふれている費用は、「着手金」と「報酬」の合計金額である。倒産の場合は、全てが終了してから報酬を、といわれても手持ち資金がなくなっている場合が多いので、事前に「込みで」と確認して進めたほうがいいだろう。

◆個人（代表者や連帯保証人）処理の方法

倒産が会社だけの範囲で済めばそれほど大きな問題に発展はしないのだが、中小零細企業の場合は必ず代表者や役員、あるいは家族の連帯保証が絡むために、「個人の破産」に至ることが多く、このことが問題を複雑にしているのである。

余談だが、日本のような連帯保証制度は諸外国では韓国くらいにしかないと思うので、かねがね問題の多い制度だと思っているのだが、金融機関サイドから保全面を考えるとどうにもならないようでもある。

	法的整理（法人の破産）		任意整理	
	事業者	非事業者	事業者	非事業者
着手金	五十万円以上	二十万円以上	五十万円以上	二十万円以上
報酬	規模に応じて話し合って決める。			

会社の代表者や連帯保証人の破産、つまり「個人の破産」も会社（法人）の破産と、考え方は全く同じである。

個人の破産の処理方法も、三種類しかないのである。

同じく「法的処理」と「任意整理（私的整理、内整理）」と「放置逃亡」である。

「法的処理」は「個人（自然人）の破産」しかない。地方裁判所に予納金をそえて申し立て、処理される方法である。

ただし法人の経営者の場合は、「個人の破産」だけを行うことは許されていないのである。

現行の運用では、法人の経営者は「法人の破産」と「個人の破産」をちゃんとやるか、「少額管財」で法人と個人を同時に処理する方法、すなわち破産管財人を介在させる方法しか選べなくなっている。

「同時廃止」とは破産管財人をつけないで処理する運用方法で、債務額が財産額の一・五倍以上あるとこの運用方法が適用されることになるのだが、これはいわゆるカード破産など、法人の経営者ではない個人の破産に身にしか適用されない。

この「同時廃止」は費用面からも時間面からも大変にありがたい運用方法ではあるが、この運用方法は今や法人の経営者には適用されなくなってしまったのである。

「少額管財」になるようなケースでも申立て代理人の弁護士が知らなくて、地裁の書記官も慣れていないと負債総額別の予納金がとられる運用になることもあるようであるから、弁護士の選任には充分気をつけたい。

「任意整理」は、「個人の破産」処理を裁判所の管理下から離れ、破産管財人の役割を破産者が代理人に委任した弁護士にやってもらう方法であるが、個人の場合は、残債を一定程度放棄していただいて長期の延払いで返済する交渉となる場合が多い。

「放置逃亡」は、債権者からの追求から逃れるために一切を放棄することであるが、これは絶対にお勧めしない。なぜならば法人は放置してもいずれば抹消されなくなってしまうものだが、個人は生きていかなければならないからである。それこそ債権者を恐れて住民票を移すこともせずにはいたのでは、まっとうな社会生活は送れなくなるのである。

◆破産の費用

「管財事件」の「予納金」は負債総額によって変わってくる（前述の表を参照）が、「少額管財」は一律で「二十万円」程度（このごろでは作業量が複雑になりそうなケースでは三十〜五十万円ほどになることをあり得るようになってい）るのである（東京地方裁判所の場合）。

「註」またこの「予納金」以外に、「申立手数料」や「予納郵券」があるが小額なので割愛する。

またこの予納金は、「法人の破産」と「個人の破産」の合計が五人で八百万円にもなるような場合は、かなり安くしていただけたということである。

ただし、申立て代理人の弁護士が熟知していないと対応していただけないので、弁護士の選び方はかなり重要な要素となってくる、

弁護士費用は、先に朝日新聞社発刊の『弁護士の値段』から引用したように最低基準額は二十万円であるが、「個人の破産」の圧倒的多数を占める「カード破産」「クレジット破産」「サラ金破産」などと較べると債権債務が複雑に絡んでいることが多いので、多少高くなるようであり、最低五十万円を基準額に、く百五十万円程度が平均的な数字となる。

一方「任意整理」は大変に幅が広い領域に及ぶため、これも五十万円〜二百万円程度が平均な数字で、それ以上は作業量対比と考えておいていただくしかない。

先にも述べたが、ここでふれている費用は、「着手金」と「報酬」の合計金額である。破産の場合は倒産の場合と同じで、全てが終了してから報酬を、といわれても手持ち資金がなくなっている場合が多いので、事前に「込みで」と確認して進めたほうがいだろう。

倒産問題は、規模によって弁護士の作業量が全く違ってくるので一律には決められないのが現実である。

◆弁護士の探し方と選び方

まれに弁護士に委任しないで、自分ひとりで倒産の申立てや個人の破産の申立てをする方がいると聞くことがあるが、現実的には到底できないことなので、弁護士に委任すること以外の方法はないとお考えいただきたい。

まず、倒産直後に債権者が殺到する場面に一人で立ち向かえるようなタフさを持ち合わせている経営者にはお目にかかったことはないからである。

さて、その弁護士であるが、これがなかなか難しいのである。

なぜならば、第一の理由は全ての弁護士がこの倒産、破産の領域に強いわけではないからである。少なくともこの領域は初めてやる弁護士では難しいであろう、その理由は倒産や破産は犯罪ではないから「判例」が出ないからだとある弁護士に聞いたことがある。

別の面では、弁護士は法人の経営はできないので（弁護士事務所は個人事務所である）経営ということに疎い人が多いということである。

まあ、実際にやって覚えるしかないであろう。

また、倒産や破産は弁護士にとってあまりやりたくない案件でもあるようだ。それは以前ある弁護士が言っていた。

「この事務所で債権者からの電話を受けるのはイヤなんです」

困っている人がいるのだから、否も応もないと思うのだが、弁護士という人種はちよつと違うようなのである。

一般的に、すぐに弁護士が見つかるという人は少ないだろう。

だいたいが弁護士という存在そのものが敷居が高いというか、近い存在ではないからだ。

その弁護士の探し方は、まずコネをあたってみること。それでいなければ弁護士会に紹介してもらおうか、市区町村などでやっている「法律相談」などで相談に乗っていただくだろう。

次なる問題は選び方であるが、これは依頼人としてどうしてほしいかをストレートに言っただけ、それに従った範囲で相談に乗ってくれればそれは頼りになる弁護士だろう。

しかし、そうした依頼人の希望を全く無視して自分のやりたい（やりやすい）ように進めようとする弁護士は頼りにならないから、おやめになることをお勧めする。

この本にしたがって言うならば、「処理方法」と「処理費用」についての希望を伝えて、それが理解できているかどうかを推し量っていただきたい。そのうえで、それができないとしたら、なぜできないかの納得できる理由を求め、その説明が納得できなかつたらこれもおやめになったほうがいいだろう。

倒産は、人生の大事な局面であるから、信頼できる弁護士の先生にお願いしたほうがいい。もし、納得いかなければ次の弁護士を訪ねるべきであると申し上げておきたい。

◆倒産の準備

倒産するためには、準備も必要である。
もちろん精神的な準備もあるが、ここではスムーズに行うための資料についてふれておきたい。

▼債権債務資料（債権・債務一覧表）
会社の債権（財産）と債務の全体像を一覧にしたものである。

<会社の債権の部>

項目	内訳	金額
現預金		
売掛債権		
会社の資産		
会社の貸付		
会社の出資		
保証金		
在庫品		
その他債権		
債権総額		

<会社の債務の部>

項目	内訳	金額
税金		
社会保険		
給与残		
営業債務		
借入		
リース残		
ローン残		
その他未払		
その他債務		
債務総額		
負債総額		

▼個人の債権債務資料(債権・債務一覧表)
社長(連帯保証人)の債権(財産)と債務の全体像を一覧にしたものである。

<個人の債権の部>

項目	内訳	金額
現預金		
資産		
貸付		
保証金		
その他債権		
債権総額		

<個人の債権の部>

項目	内訳	金額
税金		
借入		
リース残		
ローン残		
その他未払		
その他債務		
債務総額		
負債総額		

次は、この「債権債務資料（債権・債務一覧表）」の各項目の明細を作成することである。

▼**債権（財産）の明細**

- 〔現預金明細一覧表〕
- 〔売掛債権明細一覧表〕
- 〔会社資産明細一覧表〕
- 〔会社貸付／出資金明細一覧表〕
- 〔会社保証金明細一覧表〕
- 〔会社在庫明細一覧表〕
- 〔会社その他債権明細一覧表〕

▼債務の明細

〔税金／社会保険未払明細一覧表〕

〔給与未払一覧表〕

〔営業債務一覧表〕

〔借入債務明細一覧表〕

〔リース／ローン明細一覧表〕

〔その他未払明細一覧表〕

〔その他債務明細一覧表〕

▼〔未払債務明細一覧表〕

会社の未払債権者を一覧表にしたものである。

会社名	支店名	金額	支払日	住所／電話／FAX／担当者

▼「借入債務明細一覧表」

会社の借入債権者を一覧表にしたものである。

これらは、弁護士がすぐに「介入通知」や「債権調査」のために郵送するので、住所（電話、ファクス、担当者）が入った一覧表になっていると、作業がスムーズに運ぶのである。

以上は、該当する項目があれば、詳細な一覧表を作っておく必要がある。

会社名	支店名	金額	返済日	住所／電話／FAX／担当者

ウェブ版『倒産なんてこわくない―勇気をもって踏み出そう―』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、この徳間文庫『倒産なんてこわくない―勇気をもって踏み出そう―』（徳間書店）は2001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年からなので十六年になります）、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、と思っっています。

それにしても、版元である徳間書店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。

金箱さん、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