はじめに

私が金融機関の回収責任者の職を辞し、事業再生専門のコンサルティングを始めたのは平成12年のことです。当時は金融再編の真っ只中で、ゼネコン向けの債権放棄が横行し、金融機関の破綻が相次いでいた時代でした。同時に民事再生法も施行されました。債権譲渡による不良債権の処理や、サービサーによる債権回収が本格的に始まったのもこの頃のことです。事業再生は緒に就いたばかりで、事業再生専門のコンサルティング業務は一般的ではありませんでした。そのような状況の中で、私は独立して中小企業専門の事業再生コンサルティングを始めました。

回収責任者を務めていた頃は、支店の貸付担当者が扱う簡単なレベルの回収案件ではなく、こじれにこじれた全国に点在する不良債権の回収を扱っていたため、大概のケースを経験しました。債権者にしても債務者にしても、その行動は手に取るように分かっているつもりです。そこで、回収責任者時代に培った回収ノウハウを活かし、債務者の立場から事業再生を手掛けることにしたのです。

初期の頃は新しく会社を設立して事業を移すという方法は普及しておらず、私は「新しい会社だから新会社」、「別の会社だから別会社」と呼び、新しい会社に事業を移転する形での事業再生を次々と成功させてきました。そのうち、新しい会社に事業を移すという方法は一般化し、いつの間にか世間では第二会社方式という言葉が使われるようになったのでした。

以来、様々な事業再生を実現してきました。実践してきたのは、債権者の立場に配慮しながら、債権者との協同による事業再生を行うことでした。現に、創業以来、一度も債権者と敵対したことはありません。「従来の経営者が経営を継続すること」「債権者と敵対せずに協力することで事業再生を成功させること」、この二点は一貫したコンセプトとして守っています。

今では、自称専門家が乱立しており、事業再生の相談相手を見つけられないまま事態を悪化させている経営者も少なくありません。自称専門家が増えてきてしまい、一体、誰に相談したら良いか分からない状態なのです。中には、誤った対応をして話をこじれさせてしまったり、経営破綻に追い込まれた例もありました。偽の専門家に騙されて経営権を失う例は後を絶ちません。そのような事例に接する度に、「もっと早く相談してくれれば良かったのに」と思う次第です。

商工会議所他の支援機関に相談しても柔軟な対応をしてもらえないし、まして、経営者が主導する形で新しく第二会社を設立して経営を身内に委譲したくても、杓子定規な対応しかしてもらえず、満足のいく形にならないばかりか、最悪の場合は協力してもらえない場合すらあるのです。そのような隙を突く形で自称専門家がいい加減な対応をして、私腹を肥やしていたのです。

満足できない支援機関や、自分勝手な偽専門家に対するには、経営者自らが独学することで知識を身に着けるべきなのですが、現実には事業再生に役立つ本が見当たらないという現状にあります。最近は事業再生に関する本も増えてきましたが、巷にあふれる事業再生の本は実用的でない物が少なくありません。

実用的でない本は三つに大別できます。

まず一つは「単に自分の経験を紹介したもの」です。たまたま成功した自分自身の事案を無理に当てはめるだけでは成功するわけがありません。単なる自慢話か思い出話に過ぎないのです。

次は、「単に制度や聞きかじりの知識を羅列して解説したもの」です。こういう制度があります、ああいう方法がありますと、紹介されたり説明されたりしても、具体的な活用方法が分からないままでは対策のしようがないのです。

最後は、「歴史や背景を整理して、あるべき論に終始するもの」です。事業再生の歴史や金融論、さらにはマクロ経済学を論じられても、「しからばどうすれば良いのか」が分からないのです。

このような本を読んだところで、役に立つ知識を身に付けることはできません。知識を得られないのですから、いつまでたっても真の専門家を見極めることができないままになってしまいます。

私は平成 13 年 7 月に事業再生の本の先駆け的存在となる「経営

再建計画書の作り方」（絶版）を執筆して以来、数多くの本を世に送り出してきました。改訂版や増補版も含め、その数は 20 冊以上になります。その間、数多くの中小零細企業の再生を実現するとともに、経済学と経営学の博士号を取得しました。常に理論と実務の融合を目指して努力してきたつもりです。

平成 26 年からは株式会社ミロク情報サービス（MJS）の客員研究員として活動しており、「中小企業の事業再生と会計事務所の役割」と題した「経営研究レポート」を毎月公表しています。既に 3 年（36 回）を超えています。

本書は独立前の債権回収責任者として培った知識と、事業再生を専門とするコンサルティングを通して得た知識、さらには、不動産鑑定士、税理士としての専門知識も反映する形でまとめました。株式会社ミロク情報サービスでの「経営研究レポート」や会計事務所向けセミナーでの質疑応答の内容も加筆修正する形で盛り込みました。単に実務面だけではなく、経済学、経営学の視点から理論的面での論証も充実させました。

私の亡き父は事業に失敗して自己破産しています。零細企業を立ち上げたものの、やむを得ない事情で取引先の連帯保証を引き受けて連鎖倒産したのでした。私は自己破産者の子供として育てられました。闇金融に手を出した挙句に乱暴な取り立てに合い、ケガを負って帰宅した父の姿を見て、子供ながらに衝撃を受けました。今でも鮮明に覚えています。だからこそ、債権者としての回収ノウハウだけではなく、債務者の気持ちも分かるつもりでいます。

事業再生は生々しい世界です。綺麗ごとや、精神論だけでは通用しないのです。「自分自身が事業再生をする立場だったら、どのような知識が欲しいだろうか」という点を自問自答しながら執筆したつもりです。「論点を漏らすよりは重複した方が良い」と考えて執筆を続けましたので重複する点もありますが、ご容赦願いたいところです。

本書が中小零細企業の事業再生に役立つことを願ってやみません。

読者の皆様の成功を、心よりお祈り申し上げます。

著者　高橋 隆明

使い方

本書は、筆者がこれまでに上梓してきた全ての書籍（下表参照）を改めて精査し、全ての論点を抽出し、加筆修正してあります。その他にもセミナーや学会発表用の論点も加筆する形で、事業再生に必要となる全ての知識を網羅しました。

	書籍名	出版年月	総頁数
①	経営再建計画書の作り方	平成 13 年 7 月	293頁
②	債務免除読本	平成 16 年 2 月	177頁
③	不動産売買「得」本	平成 16 年 10 月	140頁
④	事業再生事件ファイル（事業譲渡編）	平成 18 年 8 月	275頁
⑤	事業再生事件ファイル（債権譲渡編）	平成 19 年 2 月	280頁
⑥	法的整理に頼らない事業再生のすすめ	平成 19 年 3 月	164頁
⑦	事業再生事件ファイル（会社譲渡編）	平成 20 年 9 月	258頁
⑧	改訂版・債務免除読本	平成 21 年 7 月	261頁
⑨	増補版・実録！債務免除読本	平成 21 年 9 月	285頁
⑩	民事再生は必要ない！打つべき手は他にある	平成 22 年 2 月	299頁
⑪	本物の事業再生はこれだ	平成 22 年 3 月	328頁
⑫	不良債権をめぐる債権者と債務者の対立と協調	平成 23 年 6 月	275頁
⑬	改訂版、法的整理に頼らない事業再生のすすめ	平成 23 年 9 月	182頁
⑭	どうしたら銀行に債権放棄をしてもらえるか	平成 24 年 4 月	165頁
⑮	事業再生に伴い残った借入金と会社の処理の仕方	平成 25 年 1 月	195頁
⑯	リスケ（返済猶予）に頼らない事業再生のすすめ	平成 25 年 5 月	228頁
⑰	銀行の合意が得にくい場合の事業再生の進め方	平成 25 年 12 月	119頁
⑱	貸倒引当金の多寡が債権放棄に及ぼす影響ならびに事業譲渡を伴う事業再生における課税の公平	平成 27 年 3 月	312頁

◇ 全ての論点を網羅しつつ、できるだけ体系的に整理するように努めましたが、内容が重複している部分も見受けられます。全体構成を次頁に整理しておきましたので、目次を利用して必要な論点を査読することは効果的です。

◇ 各テーマの冒頭には「要旨」、末尾には「チェックポイント」を設けましたので、概要を把握する際に活用してください。

◇ 網羅した論点が多岐に渡るため、索引を充実させました。索引を利用して必要な論点を横断的に理解することは効率的です。

全体の構成

序章

【1】二つの再生方法
【2】第二会社方式

第Ⅰ章　債権者の立場と特性

【1】金融機関の自己査定
【2】一括回収か分割回収か
【3】債権者の最終処分
【4】債権譲渡の利用
【5】金融機関の論理
【6】債権者のタイプを見極める
【7】債権者全体を把握することが重要
【8】債権放棄と債務免除の違いと貸倒引当金
【9】裁判所ではなく債権者に泣きつくべし

第Ⅱ章　計画に関連する全知識

【1】経営権を確保する事業再生
【2】経営者の決意が必要
【3】自己破産が不要な理由
【4】法的整理と私的整理
【5】再生できるか清算するか
【6】抵抗勢力の扱い方
【7】キャッシュフローと価値の把握
【8】事業デューデリと財務デューデリ
【9】返済猶予と事業再生
【10】事業計画と再生計画
【11】事業計画と返済計画
【12】計画書の中身
【13】有担保債権者と無担保債権者
【14】返済能力の把握
【15】無理な事業再生計画
【16】資産を譲渡する
【17】事業を譲渡する
【18】会社を分割する
【19】会社を譲渡する
【20】営業権
【21】資産譲渡、事業譲渡、会社分割、会社譲渡
【22】肩代わり融資と付け替え融資
【23】第二会社の資金手当
【24】銀行の合意を得る
【25】事業再生に成功する経営者

第Ⅲ章　会計・税務・不動産に関連する全知識

【1】経営成績と財政状態
【2】粉飾決算の兆候
【3】粉飾の修正
【4】納税義務
【5】会社の清算とみなし解散の制度
【6】不動産の価格
【7】不動産の鑑定評価
【8】不動産の競売制度
【9】競売制度の経済合理性と利用方法
【10】競売配当と他の担保権
【11】抵当権消滅請求制度
【12】企業価値評価

第Ⅳ章　会社法に関連する全知識

【1】株主
【2】株主総会
【3】取締役
【4】第二会社の取締役
【5】取締役会
【6】商号続用責任と法人格否認
【7】会社法の改正点（平成 26 年改正）

第Ⅴ章　債権者の攻勢と債務者の防衛

【1】債権回収のための手続
【2】債権回収のための訴訟
【3】債務者の防衛行動
【4】保証債務の免責
【5】特定調停の利用
【6】回収交渉の失敗（債権者側の失敗）
【7】返済交渉の失敗（債務者側の失敗）

第Ⅵ章　専門家の利用

【1】偽専門家の暗躍
【2】無料相談と無資格者
【3】敵と味方を見極める
【4】公的支援制度
【5】会計事務所の役割

第Ⅶ章　理論と実務の融合

【1】事業再生の経済学
【2】事業再生の交渉学

目次

── はじめに

── 使い方

── 全体の構成

序章

【1】二つの再生方法

1．再生への道 …… 36
2．従来の会社を利用する方法 …… 37
3．第二会社を利用する方法 …… 38
（1）第二会社をスタートさせる、（2）従来の会社を清算する、（3）第二会社を本来の姿に戻す
4．第二ステージになすべきこと …… 39
（1）第二次ロスは回避する、（2）飛躍を目指す

【2】第二会社方式

1．第二会社方式の方法 …… 42
（1）黒字部門を独立させる方法、（2）会社そのものを売却する方法、（3）他社と合併させる方法
2．必要な許認可の引き継ぎ …… 44
3．主要資産に抵当権が設定されている場合 …… 44
4．第二会社の経営権 …… 45
（1）経営権の形態、（2）経営者の交代を求められる理由
5．形式上の第三者 …… 47
（1）客観性を確保する、（2）支配権と代表権、（3）第二会社の株主と取締役の選任例、（4）いつの時点で戻すか
6．第二会社の扱い方 …… 52
（1）第二会社の倒産隔離、（2）本店所在地の選定
7．債権者次第であるということ …… 53

第Ⅰ章　債権者の立場と特性

【1】金融機関の自己査定

1．自己査定の概要 …… 58
（1）債務者区分、（2）債権分類、（3）貸倒引当金の計上、（4）金融機関の実情
2．実際の分類 …… 62
（1）担保による調整、（2）保証等による調整、（3）債権の分類基準、（4）分類の実例

【2】一括回収か分割回収か

1．一括回収と分割回収 …… 66
2．いつ、いくらの現金が期待できるか …… 67
（1）預金、（2）不動産、（3）事業
3．一括回収額に運用利回りを乗じて導いた額 …… 69
4．一括回収か分割回収かの選択基準 …… 70
5．タイミングにも左右される …… 71
（1）原債権者の場合、（2）新債権者の場合

【3】債権者の最終処分

1．最終処理 …… 74
（1）間接償却と直接償却、（2）有税償却と無税償却
2．債権放棄 …… 76
（1）寄付金認定、（2）回収不能額の確定要件
3．債権譲渡 …… 78
（1）問題解決の先送り、（2）意思決定の基準
4．債権放棄が期待できない場合 …… 81

【4】債権譲渡の利用

1．債権譲渡の基本 …… 83
（1）どのように債権譲渡が行われるのか、（2）債権譲渡価格、（3）バルクセール、（4）小額債権の特性
2．様々な債権譲渡を活用する …… 87

（1）原債権者（銀行）から新債権者（サービサー等）への債権譲渡、（2）新債権者（サービサー等）から債務者指定先への債権譲渡、（3）債務者が有する債権の債権譲渡

【5】金融機関の論理
1．基本となる視点 …… 92
（1）経営者が責任を取ったのか（責任論）、（2）自行だけが不利益を蒙っていないか（公平性・均衡性）、（3）計画の実行可能性は高いのか（実現可能性）
2．実現可能性 …… 93
3．清算との比較 …… 95
4．返済の公平性 …… 96
5．株主代表訴訟に耐えられるか …… 96
6．不合理な意思決定 …… 97

【6】債権者のタイプを見極める
1．原債権者（＝銀行等）の特徴 …… 99
2．新債権者（＝サービサー等）の特徴 …… 101
3．新債権者の回収姿勢 …… 101
（1）新債権者は法的には満額の請求権を持っている、（2）新債権者の債権処理
4．債権放棄に対する姿勢の違い …… 103
5．保証協会の代位弁済 …… 104
（1）保証協会の位置付け、（2）代位弁済

【7】債権者全体を把握することが重要
1．先順位抵当権と後順位抵当権の関係 …… 107
2．担保の中身まで登記では分からない …… 108
3．債権にも担保設定できる …… 109
4．担保評価一覧表（実務新案登録済） …… 109

【8】債権放棄と債務免除の違いと貸倒引当金
1．債権放棄と債務免除 …… 114
（1）債権放棄は債権者の損、（2）債務免除は債務者の益
2．債権放棄と債務免除の違い …… 115
3．貸倒引当金との関係 …… 115
（1）貸倒引当金が及ぼす影響、（2）債権者の自己査定との関係

【9】裁判所ではなく債権者に泣きつくべし
1．金額の決定権は債権者が持っている …… 119
2．嫌味な債権者でも我慢する …… 120
3．金融機関の種類と位置付けによる違い …… 121
（1）金融機関の種類、（2）金融機関の位置付け
4．裁判所ではなく債権者に泣きつく …… 123

第Ⅱ章　計画に関連する全知識

【1】経営権を確保する事業再生
1．経営を維持することが大切だということ …… 126
（1）自己破滅は無意味であること、（2）経営者が再生すること
2．事業を移転する場合の注意点 …… 128
3．経営権を確保するためにどうすべきか …… 129
（1）借入金が少なければ事業が成り立つ、（2）究極の第二会社方式

【2】経営者の決意が必要
1．経営者の固い決意が必要 …… 132
2．経営者自身が計画を策定する …… 133
3．第三者を前面に出し過ぎてはならない …… 134
（1）弁護士の場合、（2）弁護士以外の場合、（3）どうすれば良いのか
4．味方を確保するのも経営者次第 …… 136

【3】自己破産が不要な理由
1．破産が求められる理由 …… 138

２．保証人まで破産する必要はない …… 139
３．どういう場合に破産するのか？ …… 140
（１）反社会的勢力から身を守る場合、（２）清算する場合、（３）債権者による破産の申し立て
４．破産による影響 …… 142
５．自己破産は必要ない …… 143

【４】法的整理と私的整理
１．法的整理と私的整理の特徴 …… 146
２．再生型と清算型 …… 148
（１）再生型と清算型の違い、（２）民事再生における監督委員、（３）破産手続における破産管財人
３．私的整理のメリットと法的整理のデメリット …… 150
（１）私的整理のメリット、（２）法的整理のデメリット、（３）最初に私的整理をする
４．私的整理は二種類ある（一括合意型と個別合意型） …… 152
５．私的整理が難しい場合 …… 153
（１）担保処分が可能な場合、（２）回収効果が見込めない場合、（３）不透明、不公平な再生計画である場合、（４）反社会的勢力や整理屋が介入している場合、（５）他の債権者が同意しない場合、（６）債権者が確定できない場合
６．法的整理が無益な場合 …… 154
（１）経営権を奪われた例、（２）私的整理を避ける弁護士の例

【５】再生できるか清算するか
１．清算ではなく再生を目指せるかどうかの判断 …… 158
（１）営業利益の段階で黒字かどうか、（２）資金繰りが可能か、（３）債権者が納得できる額の返済ができるか、（４）得意先との取引は可能か、（５）仕入先は今後も品物を入れてくれるか、（６）債権者の同意が得られるか、（７）抵当権者が抵当権を実行しないか、（８）手続費用を用意できるか、（９）再生計画を立てられるか、（10）経営者に再生の情熱はあるか
２．究極の判断基準 …… 163
（１）経営者の決意、（２）営業利益を確保できるか、（３）キャッシュフローが回るか、（４）第三者との比較で遜色ないか、（５）抵抗勢力はいないか、（６）債権者の事情が許すか
３．丁寧に再生型を進める …… 165
４．どうしてもダメなら清算する …… 166

【６】抵抗勢力の扱い方
１．二つの抵抗勢力 …… 168
（１）株主の中の抵抗勢力、（２）債権者の中の抵抗勢力
２．その他の抵抗勢力 …… 169
（１）同業他社、（２）従業員
３．抵抗勢力への対策 …… 170
（１）対立しない、（２）抵抗勢力を増やさない、（３）味方を増やす
４．第三者の介入による決着 …… 172

【７】キャッシュフローと価値の把握
１．キャッシュフローがプラスであること …… 174
（１）資金繰りが回ること、（２）キャッシュフローがマイナスの場合
２．清算価値・競合価値との比較 …… 175
（１）一括回収と分割回収、（２）清算価値と競合価値、（３）競売価格の算出、（４）競合価格の算出
３．負ける戦いはしない …… 178

【８】事業デューデリと財務デューデリ
１．事業計画におけるデューデリ …… 179
２．事業デューデリ …… 179
３．財務デューデリ …… 180
（１）多額の費用負担は不要、（２）実質債務超過の判定

【９】返済猶予と事業再生
１．返済猶予の態様 …… 184

（１）返済猶予の種類、（２）返済猶予は問題の先送りに過ぎない、（３）返済猶予しかない場合
２．事業再生との関係 …… 188

【10】事業計画と再生計画
１．事業計画と再生計画 …… 190
（１）どちらの計画を作成するか、（２）実現可能性の違い、（３）新規事業の進め方、（４）リアル・オプション
２．実抜計画・合実計画 …… 193
（１）「実現可能性の高い抜本的な経営再建計画（実抜計画）」、（２）「合理的かつ実現可能性の高い経営改善計画（合実計画）」、（３）中小企業の特例、（４）協議会スキーム、（５）要件に合わせた計画を作るのではない
３．債権者の合意 …… 197

【11】事業計画と返済計画
１．事業計画と返済計画 …… 199
（１）事業計画、（２）返済計画、（３）事業再生はＢ／ＳではなくＰ／Ｌが重要、（４）両者が相まって事業再生が成功する
２．事業計画に関して …… 200
（１）事業主体は第二会社にする、（２）不良債権独特の事業計画、（３）手堅い計画とする
３．返済計画に関して …… 202
（１）返済実績確認、（２）金融機関別返済計画

【12】計画書の中身
１．数値の計画 …… 205
（１）明瞭性、（２）客観性、（３）実現可能性、（４）妥当性、（５）具体性
２．経営体制・組織の計画 …… 208
（１）経営体制、（２）組織計画
３．資金計画 …… 210
（１）必要資金、（２）資金繰り
４．自分ではなく他人を納得させる …… 211

【13】有担保債権者と無担保債権者
１．有担保債権者の扱い方 …… 212
（１）売却額が債権額を超える場合、（２）売却額が債権額を超えない場合、（３）実際に売却をしない時点で配分
２．一部返済額の配分事例 …… 213
（１）残高シェアで按分するのか無担保シェアで按分するのか、（２）事業継続に必要な不動産の場合、（３）事業継続に必要でない不動産の場合
３．いくつかの問題点 …… 215
（１）別除権の評価と配分額、（２）無剰余の場合は競売を申し立てない、（３）ハンコ代、（４）全債権者の関係を把握する
４．債権者の回収方針による影響 …… 218

【14】返済能力の把握
１．情報の非対称性と交渉の決裂リスク …… 220
２．短期返済能力と長期返済能力 …… 221
（１）短期返済能力、（２）長期返済能力、（３）予期した返済能力を上回る場合
３．過去の実績と将来の計画 …… 222
４．古典的手法であるがＳＷＯＴ分析が必要な理由 …… 223
５．返済能力の正確な把握 …… 224

【15】無理な再生計画
１．達成できない再生計画 …… 226
（１）なぜ、背伸びした計画が作られるのか、（２）達成できない計画は無意味、（３）言い訳が繰り返される
２．無理な再生計画はなぜ問題なのか？ …… 230
（１）返済猶予のための再生計画、（２）債務者ではなく債権者が判断すること

【16】資産を譲渡する
1．営業権を含むか資産だけか …… 233
2．P／L（損益計算書）的視点で資産を譲渡する …… 234
3．資産をいくらで評価するか …… 235
（1）安い価格、（2）高い価格、（3）有利な価格、（4）費用は控除する
4．融資を確保する …… 237
5．金額の合意を得る …… 238

【17】事業を譲渡する
1．資産譲渡と事業譲渡の違い …… 240
2．利害調整 …… 241
3．事業に必要な資産と負債の譲渡 …… 242
（1）資産の譲渡、（2）負債の譲渡
4．契約 …… 243
5．その他の留意点 …… 244
（1）許認可を得ること、（2）融資を確保すること、（3）営業権、（4）商号続用者の責任

【18】会社を分割する
1．分割の態様 …… 247
（1）分社型と分割型、（2）分割会社と承継会社
2．会社分割のメリット …… 249
（1）含み益の発生を抑える、（2）事業譲渡代金の調達が不要、（3）税金が優遇される
3．濫用的会社分割 …… 252
4．会社分割の留意点 …… 252
（1）商号続用の責任、（2）許認可が必要な場合、（3）会社分割無効の訴え

【19】会社を譲渡する
1．事業再生における会社譲渡 …… 255
（1）実質と形式、（2）会社譲渡方式の特徴
2．株主と取締役 …… 257
（1）株主、（2）取締役
3．会社の株主や取締役を第三者にしておく場合 …… 258
4．会社譲渡の応用 …… 259
（1）利益は株主のもの、（2）売主のメリット、（3）買主のメリット
5．会社譲渡の留意点 …… 262
（1）攻める立場と守る立場、（2）簿外債務の排除、（3）悪質な仲介業者

【20】営業権
1．営業権の評価 …… 265
2．資産価格を超えた部分は営業権とする …… 266
3．償却 …… 267
4．返済源資としての営業権 …… 269
5．営業権を分割払いとする …… 269

【21】資産譲渡、事業譲渡、会社分割、会社譲渡
1．相違点 …… 271
（1）資金の必要性、（2）株主総会決議、（3）債権者の承諾、（4）債権者保護、（5）必要な時間、（6）無効の訴え、（7）従業員の雇用、（8）評価方法
2．どの方法を選択すべきか …… 275
（1）資産譲渡、（2）事業譲渡、（3）会社分割、（4）会社譲渡
3．債権者への配慮 …… 276

【22】肩代わり融資と付け替え融資
1．担保主義 …… 278
2．肩代わり融資 …… 279
3．付け替え融資 …… 280
4．肩代わり融資と付け替え融資の違い …… 282
（1）肩代わり融資の場合、（2）付け替え融資の場合
5．金融機関はどのような選択をするか …… 283

（1）逃げ腰のケース、（2）黙認するケース、（3）積極的に支援するケース

【23】第二会社の資金手当
1．従来の会社で出金する方法 …… 285
（1）退職金として支給する、（2）役員からの借入金を返済する、（3）保険積立金を譲渡する、（4）資産を強化する
2．第二会社で入金する方法 …… 287
（1）債権者代位や詐害行為取消に気をつけて貸付ける、（2）収益獲得能力向上の効果発現

【24】債権者の合意を得る
1．合意を得るための努力をする …… 290
2．一括合意の困難性 …… 291
3．個別合意で解決する場合 …… 291
4．事業再生業務の特殊性 …… 292
（1）一連の流れを繰り返す、（2）競合業者が出現するリスク
5．会計事務所の役割 …… 293
（1）一括合意に向けて、（2）個別合意に向けて、（3）暫定リスケにあたって
6．経営者と会計事務所の協調 …… 295
（1）事業計画は確実性を重視する、（2）金融機関交渉は会計事務所の支援が大切、（3）粉飾決算は排除する

【25】事業再生に成功する経営者
1．共通する点 …… 297
（1）再生させたいという強い意思、（2）真面目な態度、（3）積極的な姿勢
2．事業再生はできるということ …… 299
（1）私的整理による事業再生、（2）中断するくらいなら始めないほうが無難、（3）結局は経営者次第である
3．経営者のタイプ …… 301
（1）決断できないタイプ、（2）慎重過ぎるタイプ、（3）リーダーシップに欠けるタイプ、（4）偏屈過ぎるタイプ、（5）遠慮してしまうタイプ、（6）勇気ある撤退ができないタイプ、（7）言い訳を繰り返すタイプ
4．第二ステージでの成功を目指す …… 304

第Ⅲ章　会計・税務・不動産に関連する全知識

【1】経営成績と財政状態
1．損益計算書と貸借対照表 …… 308
（1）経営成績、（2）財政状態
2．経常利益と分配可能利益のいずれを重視するか …… 311
3．経営成績と財政状態のいずれを重視するか …… 311
（1）正常債権の場合、（2）不良債権の場合

【2】粉飾決算の兆候
1．企業倒産の過程 …… 313
2．財務諸表の粉飾 …… 314
（1）粉飾の目的、（2）粉飾の方法
3．問題企業の兆候 …… 316
4．経営者のチェックリスト …… 319

【3】粉飾の修正
1．粉飾決算は見破られている …… 321
2．粉飾決算の修正 …… 323
（1）放置していたらどうなるか、（2）修正のタイミング、（3）事業再生への影響
3．粉飾決算に関する責任 …… 326
（1）民事責任、（2）刑事責任

【4】納税義務
1．税金は優先的に支払う …… 329
2．第二会社の税金対策 …… 330

３．第二次納税義務とは何か …… 331
（１）成立要件、（２）具体的な規定

【５】会社の清算とみなし解散の制度
１．解散から清算へ …… 335
（１）解散とは、（２）清算とは
２．普通精算 …… 336
（１）株主総会決議、（２）財産の確定と分配、（３）清算事務の終了
３.特別清算 …… 338
４.損益法と財産法 …… 340
（１）債務免除益の相殺、（２）実在性の無い資産
５．みなし解散の制度 …… 341
（１）休眠会社、（２）みなし解散
６．事業再生における手続の流れ …… 345
（１）普通清算から特別清算、（２）廃業のための特定調停、（３）みなし解散

【６】不動産の価格
１．様々な不動産価格 …… 348
２．制度化された価格 …… 348
（１）時価（正常価格）、（２）公示価格、（３）基準地価、（４）路線価、（５）固定資産税評価額
３．その他の価格概念 …… 349
（１）簿価（含み損を抱える）、（２）隣地価格（限定価格）、（３）担保評価額、（４）簿価（含み益を抱える）
４．鑑定評価 …… 350
（１）取引事例比較法の比準価格、（２）原価法の積算価格、（３）収益還元法の収益価格

【７】不動産の鑑定評価
１．不動産の鑑定評価の方法 …… 353
２．鑑定評価の流れ …… 354
（１）鑑定評価の基本的事項、（２）価格形成要因
３．鑑定評価の手法と評価額の変動 …… 355
（１）原価法、（２）取引事例比較法、（３）収益還元法

【８】不動産の競売制度
１．競売価格が低くなる理由 …… 359
２．正常価格と競売価格の乖離 …… 360
３．競売の各段階 …… 361
（１）競売開始時の情報、（２）競売開始後の情報、（３）開札後の情報

【９】競売制度の経済合理性と利用方法
１．競売の経済合理性 …… 365
（１）個別案件の経済合理性、（２）全体の経済合理性
２．競売制度の利用 …… 366
（１）二重入札、（２）競売制度を利用した価格交渉

【10】競売配当と他の担保権
１．競売配当の流れ …… 372
２．無剰余による取消し制度 …… 372
（１）無剰余の判断時期、（２）債権者による競売継続手続、（３）無剰余になるなら競売しない、（４）ハンコ代
３．他の担保権が守ってくれる …… 375
（１）担保に差し出す、（２）抵当権ごと債権譲渡

【11】抵当権消滅請求制度
１．抵当権消滅請求制度の概要 …… 377
２．抵当権消滅請求のハードル …… 378
（１）資金手当て、（２）実務家の確保、（３）金融機関の論理、（４）全抵当権者に一括請求する
３．消滅請求の肯定例と否定例 …… 379
（１）競売が取り下げとなった例（個別案件の経済合理性を肯定した例）、（２）競売になった例（個別案件の経済合理性を否定し

た例）

【12】企業価値評価
1．企業価値の算出 …… 382
（1）費用性、（2）市場性、（3）収益性
2．営業権の把握 …… 384
（1）企業価値から資産価値を控除する、（2）営業権に資産価値を加算する
3．価格決定に影響を与える要因 …… 386
（1）中小企業の特性、（2）売価と買価

第Ⅳ章　会社法に関連する全知識

【1】株主
1．株主の権利 …… 390
（1）株主の権利と多数決原理、（2）監督是正権、（3）その他
2．取締役との関係 …… 393
3．議事録の必要性 …… 393
4．事業再生との関連 …… 394

【2】株主総会
1．特別決議 …… 396
2．決議取消しの訴え（831 条 1 項） …… 398
（1）招集手続が法令･定款違反の例（1 号）、（2）決議方法が法令･定款違反の例（1 号）、（3）招集手続・決議方法が著しく不公正の例（1 号）、（4）決議内容が定款に違反の例（2 号）、（5）特別利害関係株主による著しく不当な決議の例（3 号）
3．決議無効確認の訴え（830 条 2 項） …… 400
4．決議不存在確認の訴え（830 条 1 項） …… 400
5．問題となる例 …… 400
（1）招集通知の漏れ、（2）取締役会決議を経ない代表取締役による招集、（3）取締役会決議を経ない平取締役による招集、（4）その他の瑕疵
6．事業再生との関連 …… 402
（1）特別決議の可能性、（2）子会社を譲渡する場合

【3】取締役
1．取締役の立場と責任 …… 405
（1）立場、（2）責任
2．会社に対する責任 …… 406
3．第三者に対する責任 …… 407
4．取締役の責任の軽減 …… 408
（1）株主総会での軽減、（2）取締役会決議等による軽減、（3）責任限定契約による軽減
5．事業再生との関連 …… 410

【4】第二会社の取締役
1．正式な取締役でない場合 …… 411
（1）正式に選任されていない場合、（2）名目取締役の場合、（3）退任したのに代表取締役を名乗っている場合、（4）退任したのに退任登記が未済の場合
2．競業避止義務 …… 414
3．社外取締役制度の活用 …… 415

【5】取締役会
1．取締役会設置会社と非設置会社 …… 417
（1）取締役会設置会社、（2）取締役会非設置会社、
2．取締役会の招集と議決 …… 418
（1）招集、（2）議決
3．取締役会の決議を欠く行為 …… 418
4．取締役会から株主総会への権限移譲 …… 419

【6】商号続用責任と法人格否認
1．商号続用の責任 …… 421
（1）商号を続用する場合、（2）商号を続用しない場合、（3）

会社分割の場合の類推適用
２．法人格否認の法理 …… 424
（１）法人格の濫用、（２）法人格の形骸化、（３）効果

【７】会社法の改正点（平成２６年改正）
１．特別支配株主による株式等売渡請求 …… 426
２．責任限定契約 …… 427
３．事業譲渡等の承認 …… 427
４．詐害的会社分割 …… 427
（１）詐害的会社分割、（２）法改正

第Ⅴ章　債権者の攻勢と債務者の防衛

【１】債権回収のための手続
１．期限の利益の剥奪 …… 432
２．仮差押え …… 433
３．競売 …… 435
４．債権者の本気度を見極める …… 436

【２】債権回収のための訴訟
１．詐害行為取消権（債権者取消権） …… 438
２．債権者代位権 …… 439
３．各種無効の訴え …… 439
４．取締役の第三者責任の追及 …… 440
５．商号続用責任の追及 …… 440
６．法人格否認の法理の適用 …… 440
７．会社分割無効の訴え …… 441
８．債権者破産の申し立て …… 442

【３】債務者の防衛行動
１．銀行取引の方法 …… 444
（１）取引の現金決済、（２）決済口座の移転、（３）債務者区分の下方誘導
２．抵当権の扱い …… 446
（１）抵当権を消滅させる、（２）他の抵当権を設定する
３．各種制度の利用 …… 447
（１）中小企業再生支援協議会　、（２）特定調停、（３）私的整理ガイドライン、（４）裁判外紛争解決手続（ＡＤＲ）、（５）地域経済活性化支援機構
４．組織の再編 …… 451
（１）資産譲渡で財産を保全する、（２）事業譲渡で経営を継続する、（３）会社分割で第二会社に移す
５．違法性を問題にしない状況も大切 …… 452

【４】保証債務の免責
１．ガイドラインの位置付け …… 454
２．ガイドラインの要旨 …… 455
（１）経営者保証の減免内容、（２）保証人の説明責任、（３）支援専門家の役割
３．ガイドラインの適用対象となり得る保証契約 …… 456
（１）保証契約の主たる債務者が中小企業であること、（２）保証人が個人であり、主たる債務者である中小企業の経営者であること、（３）主たる債務者及び保証人の双方が弁済について誠実であり、対象債権者の請求に応じ、それぞれの財産状況等（負債の状況を含む。）について適時適切に開示していること、（４）主たる債務者及び保証人が反社会的勢力ではなく、そのおそれもないこと
４．ガイドラインの対象となる債権者 …… 457
５．適切な保証金額の設定 …… 457
６．既存の保証契約の適切な見直し …… 458
（１）保証契約の見直しの申入れ時の対応、（２）既存の保証契約の適切な見直し
７．整理の対象となる保証人 …… 460
８．残存資産の範囲 …… 461
（１）残存資産とは、（２）一定期間の生計費に相当する現預金、

（3）華美でない自宅、（4）主たる債務者の実質的な事業継続に最低限必要な資産、（5）その他の資産
9．抵当権への影響 …… 464
10．事業再生と保証債務 …… 465
（1）特定調停の利用、（2）保証人への課税軽減措置（所得税法64条2項）

【5】特定調停の利用
1．「金融円滑化法終了への対応策としての特定調停スキームの利用の手引き」 …… 468
2．「経営者保証に関するガイドラインに基づく保証債務整理の手法として特定調停スキーム利用の手引き」 …… 470
3．「事業者の廃業・清算を支援する手法としての特定調停スキーム利用の手引き」 …… 471
（1）債務者及び保証人のメリット、（2）金融機関のメリット
4．特定調停の利用方法 …… 472
（1）十分な根回しが必要、（2）民事調停法の17条決定、（3）弁護士を介さない申し立て

【6】回収交渉の失敗（債権者側の失敗）
1．任意売却を拒否した例 …… 475
2．配分交渉に手間取り買主を失った例 …… 477
3．担保漏れ …… 479
4．時効による債権消滅 …… 480

【7】返済交渉の失敗（債務者側の失敗）
1．債権者破産を申し立てられた例 …… 482
2．無担保不動産を資産譲渡して新債権者の要求に屈した例 …… 484
3．リスケではなく債権放棄を求めて話がこじれた例 …… 486

第Ⅵ章　専門家の利用

【1】偽専門家の暗躍
1．偽専門家の基本姿勢 …… 491
（1）詐害的な事業再生を行う、（2）敵対的な交渉姿勢で臨む、（3）利益誘導型の誤った指導をする、（4）自費出版と、いい加減なセミナーで集客する
2．偽専門家の典型的な行動 …… 493
（1）自分の会社を再生した例を吹聴する、（2）回収経験がないのに金融機関勤務を強調する、（3）理論的裏付けのない話を展開する、（4）事業計画と再生計画の違いが分かっていない、（5）無理に第二会社を作って自らは逃げてしまう

【2】無料相談と無資格者
1．無料相談の限界 …… 497
2．有資格者と無資格者の違い …… 498
（1）有資格者の優位性、（2）専門家の守秘義務、（3）経験だけでは不十分だということ
3．偽者に注意すること …… 501
（1）悪質なコンサルタントは出入り禁止、（2）不当利得として返還請求する

【3】敵と味方を見極める
1．敵と味方 …… 503
2．味方になってくれないコンサルタント …… 504
（1）金融機関寄りのコンサルタント、（2）事なかれ主義、（3）債務者を育てて高く売る
3．債務者の主体性が必要 …… 507
4．ゆでガエル現象に注意する …… 508
5．着手金と成功報酬に潜む問題 …… 509
6．敵と味方の区別もつかないようでは事業再生は困難 …… 510

【4】公的支援制度
1．認定支援機関の経営改善支援 …… 512
（1）中小企業経営力強化支援法に基づく認定支援機関、（2）現状と限界
2．中小企業再生支援協議会 …… 513
（1）支援事業の内容、（2）現状と限界
3．経営改善支援センター …… 515
（1）支援事業の内容、（2）現状と限界
4．よろず支援拠点 …… 517
（1）支援事業の内容、（2）現状と限界
5．公的支援制度の使い分け …… 518
（1）規模の違い、（2）目的の違い、（3）補助金の申請、（4）専門家の紹介、（5）金融機関の協力
6．事業再生との関連 …… 520

【5】会計事務所の役割
1．着実な取り組みの必要性 …… 521
2．金融機関との協調の必要性 …… 522
（1）ゼロサムではなくプラスサム、（2）敵対しないことが必要
3．会計事務所の守備範囲 …… 523
（1）寄せられる期待、（2）中小零細企業の情報管理
4．債権者訪問は会計事務所と同行すること …… 524
（1）無資格のコンサルタントと同行するケース、（2）弁護士と同行するケース、（3）会計の専門家と同行するケース
5．会計事務所の役割 …… 526
（1）会計事務所に期待されること、（2）正しい情報の提供、（3）独立した第三者としての関与、（4）攻める経営者と守る経営者

第Ⅶ章　理論と実務の融合

【1】事業再生の経済学
1．ミクロ理論経済学と事業再生 …… 532
（1）情報の非対称性、（2）期待効用仮説
2．債権者と債務者の対立による交渉決裂のリスク …… 533
3．債権者間の対立による不良債権解消の先送りリスク・ …… 534
4．伝統的ミクロ経済学の限界 …… 535
5．プロスペクト理論 …… 536
（1）参照点依存性、（2）損失回避性、（3）リスク態度の非対称性
6．事業再生に関連する行動経済学 …… 538
7．理論に裏付けられた実務 …… 539

【2】事業再生の交渉学
1．配分型交渉から統合型交渉へ …… 541
2．事業再生における交渉 …… 542
（1）債権者と債務者、（2）債権者と債権者
3．配分基準の客観性 …… 544
4．第三者の介入 …… 544
（1）一方当事者側に立つ第三者、（2）独立した第三者、
5．Ｗｉｎ／Ｗｉｎの解決を目指す …… 546
（1）有期化による債権者と債務者の調整、（2）個別化による債権者と債権者の攻勢、（3）対立から協調へ、（4）結語

―― おわりに

―― 索引

序 章

【1】二つの再生方法

要 旨

借入金を減らして事業を再生させるには、二つの方法があります。従来の会社がそのまま借入金を削減して再生する方法と、第二会社を利用する方法です。いずれの方法にしても、第一ステージで借入金を削減した後、第二ステージとして飛躍することになります。借入金を削減することは第一ステージの終わりであり、第二ステージの始まりなのです。ここでは二つの方法の概要を紹介し、それぞれについて留意する点を整理しておきます。留意点の具体的内容については各章の該当箇所を参照してください。

1．再生への道

諸般の事情で借入金が膨らんだ結果、返済能力を超えてしまったものの、借入金さえ適正水準であれば事業を継続できる会社は少なくありません。このような会社を再生させるためには、どうしても借入金を削減することが必要になります。

このような場合に借入金を削減させて事業を再生するには、二つの方法があります。

一つは「従来の会社を利用する方法」です。従来の会社がそのまま事業を継続して債権放棄を受けるため、この方法の場合には第二会社が必要になりません。

もう一つは「第二会社を利用する方法」です。従来の会社から資産を譲渡したり、事業を譲渡したり、あるいは会社を分割するなどの方法で事業を第二会社に移転する方法です。さらには会社そのものを譲渡する方法もとられます。いずれも会社の借入金は削減され、適正な水準の借入金を有する会社として再生されることになります。資産譲渡については第Ⅱ章【16】、事業譲渡については第Ⅱ章【17】、会社分割については第Ⅱ章【18】、会社譲渡については第Ⅱ章【19】を参照してください。

どちらも同じく借入金を削減するのですから、わざわざ第二会社を経由しなくても良さそうなものですが、そこには金融機関の論理というものがあり、従来の会社に対して債権を放棄するのは困難な場合があるのです。金融機関の論理については第Ⅰ章【5】、債務免除と債権放棄については第Ⅰ章【8】を参照してください。

2．従来の会社を利用する方法

従来の会社が、そのまま債権放棄を受ける方法があります。債務者である従来の会社に対して債権放棄を行うので、きわめて単純な図式となります。この場合は、そもそも第二会社が必要になりません。

この方法は、単純ですが簡単ではありません。

債務者には返済義務がありますので、債務者は債権放棄を求める立場にありません。債権放棄をするか否かは債権者が決めることなのです。その債権者には債権者の論理があります。

たとえば金融機関は、預金者から集めた預金を運用するのですから、受託責任を負っています。債務者の返済が困難だからといって、簡単に債権を放棄するわけにはいかないのです。回収の最大化に努力しなければならず、他の債権者との整合性を図る必要もあります。

債権者が債権放棄を余儀なくされ、貸倒損失という損失を被る以上、債務者には経営者責任を果たしてもらわないことには説明がつかないのです。このように、従来の会社がそのままの状態で債権の放棄を受けるには、相応の手続が求められることになります。実現可能な再生計画を作成し、返済可能な最大額を返済することを疎明する必要があるのです。その返済計画が認められて初めて債権放棄を受けることになります。

この方法の場合、従来の会社を再生させますので「再生計画」が必要になります。同じ計画でも、第二会社を利用する場合には第二会社の「事業計画」を作成することになり、再生計画ではありません。事業計画と再生計画は異なることに注意が必要です。

3．第二会社を利用する方法

「経営者責任を果たすべし」という金融機関の論理を勘案する時、従来の会社が債権放棄を受けることが困難なこともあります。その場合は、新しい第二会社を利用して債権の放棄を受けることになります。従来の会社（たとえば父親が経営者）が、資産譲渡、事業譲渡、会社分割等の方法を利用して第二会社（たとえば子供が経営者）に経営を委譲するのです。この場合、父親が経営する従来の会社には残務処理を担ってもらいます。多くの場合は清算することで消滅することになります。一方、子供が経営する第二会社には更なる飛躍を期待することになります。

（1）第二会社をスタートさせる

従来の会社から、資産譲渡、事業譲渡、会社分割等の方法で第二会社に経営を引き継ぎ、第二会社がスタートすることになります。

多くの場合、この第二会社は融資を受けることになります。金融機関には事業計画を提出し、信用を得ることになるのですが、第二会社は新しくスタートした会社であり再生会社ではありません。したがって作成すべき計画は、再生計画ではなく事業計画ということになります。事業計画と再生計画を混同しないように注意が必要です。

ところで、この第二会社は、従来の会社が単純に債権放棄を受けられないための苦肉の策として利用するものです。債権者の同意が得られれば別ですが、債権者の論理に配慮して形式上の経営者（株主、代表取締役等）を擁立することが求められることもあります。このような場合は、信頼できる第三者に形式上の経営者を担ってもらうことになります。この場合でも、実質的に従来の経営者が経営権を確保しておかなければなりません。無策のまま悪意の第三者に乗っ取られるようなことがあってはならないのです。

（2）従来の会社を清算する

第二会社に経営を委譲した従来の会社は残務整理にあたります。残務整理といっても借入金が残っています。なぜならば、第二会社には事業継続に見合う範囲の負債を移転しただけで、その余の部分、すなわち債務超過部分は従来の会社に残っているからです。

借入金が残ったままでは会社の清算ができません。債権者から債権放棄を受けることができれば、清算手続を進めることができます。この場合は、債務免除益に対する対策を講じないと課税処分を受けるので注意が必要となります。清算の方法としては法的整理の他、みなし解散の制度なども考えられます。清算については第Ⅲ章【5】を参照してください。

（3）第二会社を本来の姿に戻す

第二会社がスタートした後、その第二会社が諸般の事情から形式上の第三者に経営権を委ねている場合には、経営権を本来の姿に戻す必要があります。既述の理由で形式上の経営権は第三者のものになっていますが、この状態を放置するわけにはいきません。実質上の経営者に経営権を戻す手続を行うことが求められます。

そもそも第二会社は借入金は圧縮され、利益が出る体質の会社です。時の経過とともに第二会社の資産価値は上昇していきます。第二会社株主を形式上の第三者にした場合に、これを放置しておくと、本来の株主に株式譲渡を行う時点で資産価値のあるものを譲渡することになってしまいます。この場合、贈与税が生じることになりますので、移転の時期を慎重に見極めることが必要です。

※一般に行われている第二会社方式は単に第二の会社に事業を移すだけなので、形式と実質が異なりません。本来の姿に戻すことが必要になるのは、究極の第二会社方式だということができます。会社の譲渡については第Ⅱ章【19】、第二会社の取締役については第Ⅳ章【4】を参照してください。

4．第二ステージになすべきこと

借入金が削減され、再スタートするということは第一ステージの

終わりを意味するに過ぎません。換言すれば、借入金を削減することができても、新しい会社が実際に再生できるかどうかは第二ステージで決まります。事業再生とは、単に借入金を削減するだけではなく、借入金を削減して生まれ変わった新しい会社が飛躍することなのです

借入金を削減するという第一ステージの終わりは、新たな飛躍をするという第二ステージの始まりなのです。

（１）第二次ロスは回避する

債権放棄を受けて再出発したものの経営が行き詰まり、返済が不可能になることを第二次ロスと呼ぶことがあります。

同じ第二次ロスでも、従来の会社が債権放棄を受けていた場合は問題です。債権者は既に債権放棄をしているのですが、その際に、従来の会社からは「再生計画」を提示されているはずです。再生計画が提示されたにもかかわらず再度の経営破綻を招来してしまったのであり、本来、実現可能性が高いものであるべき再生計画に不備があったことになります。このような場合には、再度の債権放棄は難しいと言わざるを得ません。

これに対し、従来の会社の借入金を減らすために第二会社方式を利用した場合に、その第二会社が経営破綻した場合は事情が異なります。第二会社の債権者と従来の会社の債権者が異なる場合は、第二会社の債権者にとっては初めての経営破綻になります。したがって、第二次ロスにはならないわけです。

ただし、実質的な経営者は同一ですので、経営能力が欠如しているという烙印が押されれば、第二次ロスが生じた場合と同様に、再度の債権放棄は困難になります。

（２）飛躍を目指す

借入金を削減した会社は順調に事業を展開できます。そもそも返済能力に見合った借入金しか負担していないのですから、当然と言えば当然です。順調に事業展開ができるため、多くの場合、節税に頭を悩ますことになります。

事業が軌道に乗ると、収益用不動産を取得して資産形成をするような例が多くみられます。自らの経験を活かし、同業他社の経営権を取得するケースも少なくありません。まさに自身の経験を活かし、不良債権として苦しんでいる同業他社の経営権を取得するわけです。当然ながら形式上の経営権ではなく、実質上の経営権を所得するのです。いわゆるＭ＆Ａで同業他社の経営権を効率的に取得するような例が多くみられます。

※筆者がこれまでに扱った多くの例では、数年後には節税に頭を悩ませるようになりました。節税原資が尽き、経営が安定するタイミングにあたることが多いようです。本業の拡大や、さらなる第二会社（第三会社？）により収益用不動産の運営を行ったり、同業他社を買収したりする例が多くみられます。

▶ チェックポイント

借入金を削減するのは第一ステージの終わりに過ぎません。第二ステージで新たな飛躍を実現することが真の事業再生なのです。

【２】第二会社方式

要旨

事業再生にあたって新たな会社に事業を移転する場合、第二の会社であるため第二会社方式と呼びます。この場合、従来の会社との倒産隔離をしておかなければなりません。中には債権者を出し抜く形で詐害的に第二会社方式を強行する例も見られますが、とんでもない誤策です。第二会社方式による再生は簡単なようで難しいということを理解しておくことが必要です。

法的整理の弊害を回避して私的整理で事業再生を成功させるためにはどうしても債権者の協力が必要になります。端的にいえば債権放棄が考えられますが、中小企業のために銀行が債権放棄に応じることは滅多にありません。

そこで、全くの第三者たる第二会社を利用して、資産譲渡、事業譲渡、会社分割等の組織再編を行うことで事実上の債権放棄を目指すことが有効な手段となります。これにより、事実上の債権放棄を受けるわけです。

１．第二会社方式の方法

手形の不渡りによる銀行取引停止処分を受けていた場合には、第二会社にしないことには手形や小切手を発行できないことになります。また、再生に非協力的な債権者によって営業中の差押えなどを回避するためにも、別法人たる第二会社により事業を継続する道が選択されます。

第二会社は従来の会社とは別の独立した法人です。従来の会社に対する債権者が、第二会社に対して従来の会社の債務を求めるわけにはいきません。このように、第二会社を利用して事業再生を実現することを第二会社方式と呼びます。

（１）黒字部門を独立させる方法

たとえば企業が経営危機に直面した場合に、業績の良い事業部門を業績不良の事業部門と切り離し、業績の悪い部門を潰してしまう方法が考えられます。この方法は業績の良い部門だけをつまみ食いするというもので、負債を残して業績の良い部門だけを第二会社で引き取るというわけです。

収益用不動産のような資産のみを第二会社に譲渡する「資産譲渡」や、黒字の事業をまるごと第二会社に譲渡する「事業譲渡」といった方法があります。さらには黒字の事業部門を新しい会社に分割する「会社分割」といった方法もあります。これらの各方法については第Ⅱ章で詳しく紹介します。

（２）会社そのものを売却する方法

株式譲渡方式は株式の移動という形ですので手続は比較的簡単です。

ただし、事業譲渡と異なって資産のみならず負債も負担しなければならない点で、買収する側としては慎重にならざるを得ないという側面も有しています。譲渡価格の決定には、資産をどのように評価するかの問題も発生します。

この方法は負債を引き継ぐことになりますので、負債を整理するためには、事業譲渡や会社分割で第二会社とし、その後、第二会社を売却する方法もあります。

（３）他社と合併させる方法

企業の吸収合併は、合併される会社の債権債務を引受者である会社が引き継ぐことになります。従業員の雇用も引き継がれます。中小企業の場合には特別の魅力、たとえば高い技術力等を目的として合併が行われます。

合併会社が存続して解散する会社を吸収する吸収合併の他、関係会社の全部が解散して第二会社を設立する新設合併があります。い

ずれの場合も、解散によって直ちに従来の会社は消滅し、清算手続をしなくても良いのが特徴といえます。

この方法は第三者の会社に吸収されてしまいますので、従来の経営者が経営を継続する形の事業再生の立場からは馴染まない方法ということになります。

2．必要な許認可の引き継ぎ

第二会社方式により事業を再編しても、第二会社がその事業を行うにあたって必要な許認可が引き継げるか否かが問題になります。せっかく事業を再編しても、改めて許認可が必要であるならば、その手続を行わなければ事業を継続できないことになるわけです。

大別すれば、「届出すら不要な事業」、「届出だけは必要な事業」、「改めて許認可を得る必要がある事業」となります。会社譲渡であれば許認可は引き継がれますが、事業譲渡の場合には新規に許認可が必要になります。会社分割の場合は許認可の内容により異なっています。

3．主要資産に抵当権が設定されている場合

抵当権が設定されている不動産であっても、第二会社に移転することは法律上の問題はありません。しかし、事実上は移転する意味がないといえます。なぜなら、不動産の所有者が誰であっても、債権者は担保権を行使することで回収が可能なのであり、むしろ、安易に不動産を第二会社に移転すると、それをきっかけとして債権者が抵当権を行使してくる可能性が高まるからです。

第二会社にしてみれば、わざわざ登録免許税を支払ってまで取得した不動産を競売の危機にさらされることになってしまいます。

第二会社がその不動産を自由に使用収益するためには、抵当権者が納得する形で取得する必要があります。具体的には、新規の融資を調達して資産譲渡の形あるいは事業譲渡の形で代金を支払って抵当権を抹消してもらうか、あるいは、第二会社への融資として約定を巻き直してもらう必要があるのです。

いずれにしても抵当権付の不動産の場合は、抵当権者を納得させること無しに第二会社に移すことは、事実上不可能と言わざるを得ません。融資先を調達した上で第二会社へ資産譲渡、事業譲渡、会社分割、会社譲渡等の方法で移転することになります。

4．第二会社の経営権

経営権を他人に奪われるような場合に、経営者のヤル気を確保することが難しいことは自明の理です。債務者にとってのヤル気とは、自らの経営権を確保するということに他なりません。

経営権を確保する方法として、現状の経営体制のままで継続できるなら、それはベストな状態といえます。あるいは債権放棄を受けられるなら、債務免除益の問題を解決さえすれば一件落着となります。

しかし多くの場合には簡単にいきません。一部の債権者の合意が得られない場合などは、個別合意型の私的整理に取り組まざるを得ません。この場合には、第二会社に移転する等の外科的手術が必要になるのです。

(1)経営権の形態

「経営者」という言葉には曖昧さがあります。代表取締役のような会社の代表者を指すのか、それとも、株主のような支配者を指すのでしょうか。会社法の視点に立つと、株主（支配者）は取締役（代表者）より上位に置かれます。株主は取締役の任命権者だからです。中小企業の場合、この両者が同じであることが多いため、経営者の交代は次の三つのパターンに分けられることになります。

ⅰ．代表取締役は退任するが、株主でいるパターン。
ⅱ．代表取締役は退任しないが、株主ではなくなるパターン。
ⅲ．代表取締役を退任すると同時に、株主でもなくなるパターン。

ⅰの場合、支配権は有していますので、いつでも代表取締役に復帰できることになります。

ⅱの場合、会社の実効支配権は持っていないものの、それまでの実績を買われて短期的に続投するケースです。いわゆる雇われ社長です。

ⅲの場合、支配権も代表権も喪失し、法的には無関係の第三者となります。

（２）経営者の交代を求められる理由

事業再生において「第二会社方式」が採用される理由の一つとして、「第三者に経営権が移転している」という外観上の問題を作出することができるという点があります。すなわち、従来の経営者Ａ氏が経営責任を取った結果として、経営権をＢ氏に移転した形にすることができるわけです。

この場合、金融機関としては「経営者Ａ氏は経営責任を果たした結果、経営権も第三者であるＢ氏に移転し、さらには資産も処分した。よって、これ以上の回収はできない」ということで、無税直接償却という形で不良債権を最終処理するのです。

経営者に経営責任を果たしてもらうという論理は、金融機関の独特な論理であるということもできます。経済合理性だけを考えるならば、経営権が第三者に移ろうが、従来の経営者一族に残ろうが、どちらでも良いのです。しかし、それでは「債権者は債権を放棄するという形で貸付責任を果たしたのに、経営者は責任を果たしていないのは不公平だ」ということになってしまうのです。

このような考え方の是非は別として、現に「経営権は第三者にすること」が第二会社方式における債権者の条件になることは少なくありません。

Ａ氏には経営者責任を果たしてもらうので、第二会社の取締役に就任することは認められないというわけです。中には第二会社の株主になることも認めないという例もあります。たとえば、従来の経営者が父親である場合、第二会社の経営者が子供であることを認めないというようなケースです。まさにケースバイケースであり、債権者の考え方次第で決まることになります。

５．形式上の第三者

（１）客観性を確保する

たとえば他人に渡したくない不動産があり、これに抵当権がついているとします。このような場合、抵当権者に抵当権を抹消してもらうためには一定の金銭を支払うことになります。

その金額は不動産の価格ということになりますが、その金額をどのように決めるのでしょうか。 親族に譲渡するとなれば、一般的には低廉譲渡であるとの疑いを持たれていまいます。「身内に安く譲渡するのであろう」との疑いが払しょくできないので、債権者としても金額に納得しにくいというわけです。

このとき、第三者が出現し購入するとなれば、身内ではない第三者が提示した金額なので一目置かざるを得ないということになります。このように、第三者が第二会社の経営者となることで交渉を有利に進めることができるのです。

さらには、親族や従業員の場合は第二次納税義務を負うという問題もあります。第二次納税義務は「事業を移転した時点」を基準に判断されるため、その時点では第三者にしておく必要があるのです。

※この考え方は、相続問題でも同様です。 たとえば親の名義の資産を分けるにしても、相続人間の仲が悪い場合には骨肉の争いとなり、まとまるものもまとまりません。結局は全くの他人に投げ売り、その金額を分け合うことになりかねません。被相続人の存命中に第二会社を設立し、第三者としての形式を備えた第二会社が買い支えることで他人に投げ売りをすることなく次代に残すことができるのです。

そこで、当面の間、形式上の第三者の役割を演じる「味方」を確保することが有効です。この「味方」は、将来において経営権を戻してもらうという役割を演じるのであり、信頼できる者でなければ

なりません。一時的に味方になってくれたとしても、将来において裏切られたのでは経営を奪われてしまうということになりかねませんので注意が必要です。

誰にどういう条件で「第三者」を演じてもらうのか、「取締役を演じてもらう」場合と、「株主を演じてもらう」場合のそれぞれについて明確にしておく必要があります。お互いに信頼関係がなければ成り立たない、究極の「第二会社方式」といえるでしょう。詳しくは第Ⅱ章【19】を参照してください。

（２）支配権と代表権

株主としての支配権と、取締役としての代表権を分けて考える必要があります。

ⅰ．第二会社の支配権

従来の会社の株主をＡ氏とします。

第二会社の株主もＡ氏であると、第三者への事業譲渡になりません。よって、形式上の株主は他人（＝Ｂ氏）にしておく必要があります。形式上とは付属明細で開示される公開用の情報のことです。Ａ氏とＢ氏の間の約定は別途手当てすることになります。この場合、遠い将来において株主を変更するとなると贈与税の問題が生じるので注意が必要です。

ⅱ．第二会社の代表権

従来の会社の代表者をＡ氏とします。

第二会社の代表者もＡ氏であると、第三者への事業譲渡になりません。よって、形式上の取締役は他人（＝Ｂ氏）にしておく必要があります。形式上とは登記簿で開示される公開用の情報のことです。Ａ氏とＢ氏の間の約定は別途手当てすることになります。この場合、Ｂ氏は会社法 423 条、429 条の責任を負うことになるので注意が必要です。

ⅰとⅱのいずれの場合であっても、保証人を誰にするのかは第二会社が債権者との話し合いで決めれば良い問題であり、従来の会社の債権者には無縁のことです。第二会社の債権者が、事業再生に対して積極的な債権者であれば、保証人をＢ氏ではなくＡ氏とすることを受け入れることが少なくありません。

一口に第二会社方式といっても、様々な留意点があるのです。

Ｍ＆Ａや資産譲渡で手数料を稼ぐだけが目的の新参業者や単なる仲介業者の中には、これらの重要なポイントを理解できていない者が少なくありませんので、十分な注意が必要です。

（３）第二会社の株主と取締役の選任例

第二会社方式で事業再生を行うにあたって、実子に経営権を譲る場合などは、事業再生に加え相続対策も兼ねることになります。この場合、実子名義を望むのは当然です。しかし、それでは債務者一族間の移転であることが明らかになってしまいます。

取締役の氏名は登記簿を見ればわかります。株主の氏名は登記事項ではありませんが定款に記載されています。しかし、債権者から定款の提出を求められることは一般的ではありません。したがって、定款から株主の氏名が明らかになることは少ないといえます。

※決算書には株主の記載欄があります。決算書は融資先から提出を求められるので、決算書から株主の氏名が判明することは少なくありません。もっとも、この場合の債権者は第二会社の債権者であって、従来の会社の債権者に第二会社の決算書を提出することは基本的にありません。したがって、旧債権者は第二会社の株主の氏名を知ることはないのです。

そもそも債務者一族が役員に名を連ねることは得策なのでしょうか。

たとえば、銀行がまったくの第三者に物件を売却することと引き換えに競売の取り下げを検討しているとき、債務者一族が第二会社の役員に就くと話は帳消しになってしまいます。帳消しにならないまでも、「一族が役員なのだから、もっと金額を高くしてくれ」などと言われ、金額交渉で不利になりかねません。この場合は債務者

一族より、まったくの第三者の方が適しているといえます。

金融機関の立場からは、債務者がその所有する財産を「第三者」に売却して返済したからこそ、残余の部分の債権放棄を検討できることになりますので、譲渡先は「第三者」の形をとることが「落としどころ」ということになります。かかる観点から、既存の金融機関に対しては第二会社は第三者であるという形式を満たしておくべきでしょう。

これに対し、たとえば、競売にかけられた物件を競売に応じる形で入札して落札するのであれば、債務者一族が役員でもなんら問題はありません。公の制度を利用して公明正大に取得したのであり、第三者を装う必要はないからです。

このように、第二会社の役員を債務者一族にするのか、あるいは、まったくの第三者にするのかは、個々の事案により異なるのです。諸般の事情から、まったくの第三者が株主や役員になる場合、将来に禍根を残さないためにも、当事者間でしっかりと約定しておくことが肝心です。

筆者はいくつもの会社の社長業務を引き受けていますが、これは適当な第三者が存在しないような場合の緊急避難です。いずれ経営権を本来の経営者に譲り渡すことになっています。このように経営権を譲り渡す場合、後日の争いがないように書類を整えておくことが大切です。たとえば、出資金を本来の経営者に譲り渡す旨の約定書、代表者を辞任する旨の書類、後任の代表者に就任する旨の書類等を用意しておきます。

※必要書類については、拙著「リスケに頼らない事業再生のすすめ」ファーストプレス刊で整理しておきました。必要に応じて参照してください。

ⅰ．株主を第三者にする場合

株主を第三者名義にしておく場合、一定の条件で株式を本来の経営者に移転することになります。この場合、将来において株式を本来の経営者に移転する旨の約定が必要になります。

第二会社の経営は順調に推移するという仮定に立つと、残債の減少に合わせて株式価値が増加することになります。たとえば、第二会社を立ち上げたときの資産10億円に対して同額の負債があれば、純資産はゼロに近い価値しかありません。しかし、時間の経過とともに負債は減り、資本の部の剰余金は増えていきます。10億円の返済が完了した時点では純資産は10億円となってしまいます。

額面上の資本金額で取引を行えば、受け取った側に贈与税が課されることになります。その意味で、長い間にわたり第三者名義にしておくのは得策ではないのです。

ⅱ．取締役を第三者にする場合

取締役の場合は、後任を確保しておくことも重要な課題となります。後任者がいなければ、前任者の退陣に支障をきたすからです。こうした問題の発生を防ぐために、あらかじめ就任承諾書、改印届に捺印を受けておくことも必要になります。添付書類として必要になる印鑑証明書は、3ヶ月ごとに新しい印鑑証明書と差し替えておくことになります。

登記に必要な書類を第三者に預けると、勝手に登記してしまうのではないかと心配になるでしょうが、こればかりは避けて通れません。第三者が株主や役員になる場合は、信頼関係が大変重要になるのです。もちろん、きちんとした約定も必要になります。安易な姿勢では将来に禍根を残すことになるので要注意です。

（4）いつの時点で戻すか

形式上は第三者の会社にした場合、ある時点で本来の経営者に戻すことになります。形式上も、実質上も、本来の経営者に戻すわけです。その時期はいつにすべきでしょうか。

この点について、筆者は「事業再生が完成した数年後」が目安になると考えています。というのも、「第三者への経営権の委譲があったので債権放棄を行った」「従来の経営者の保証債務を免責した」という場合、債権者の立場を考えなければならないからです。

債権者には検査・監査が入ります。検査・監査では、債権放棄の

実態を精査されることになります。その時点で債権放棄をした事案の詳細を聞かれたとき、「はい、その件は息子さんが設立した会社に事業を譲渡したことを承認し、同時に〇億円を債権放棄しました」では通らないのです。たちまち寄付金認定となり、損金処理を否認されてしまいます。

すなわち、検査・監査の時点では、債権者としては「債務者は第三者の会社に事業を移転した」という形にしておくことが、債権者に対する大人の対応というものです。換言すれば、債権者の為に、検査・監査の時までは、形式上の第三者でなければならないのであり、そのために数ヶ月では足りないといえるでしょう。

６．第二会社の扱い方

（１）第二会社の倒産隔離

第二会社方式を行うには、単なる資産譲渡の他に、事業譲渡による方法、会社分割による方法、Ｍ＆Ａによる会社譲渡による方法があります。いずれにしても従来の会社と完全に倒産隔離をしておくことが求められます。

倒産隔離とは文字通り、従来の会社の倒産の影響を受けないように隔離することです。せっかく第二会社を作っても、連鎖倒産したのでは意味がないからです。

たとえば税金の未払いは、よく問題になります。未払いのまま事業譲渡や会社分割をしても、第二会社は第二次納税義務も負うため、未払い税金があると融資を確保できないこともあるのです。第二会社への融資にあたって、新たな金融機関が気にするのは無理もない話です。さらには、様々な詐害行為による影響がないかどうかも慎重に見極める必要があります。

※納税資金を金融機関への返済に充てるというのは大きな間違いです。日々接する金融機関から度重なる返済要求を受けることで、ついつい返済に回してしまうということがあります。しかしそれでは納税時期になって資金が不足してしまいます。資金不足ゆえに納税できないとなれば、事業を承継する者が第二次納税義務を負うことになってしまいます。このような進め方は将来に禍根を残すことになるので絶対に避けなければなりません。

（２）本店所在地の選定

金融機関によっては、本社または担保物件の所在地を管轄する支店がテリトリー分けされている場合も見られます。第二会社を設立し地方銀行から融資を受けるという事例において、第二会社の本社を別の都市に置こうとしたら抵抗されたという例もあります。新規融資を引き出す金融機関の管轄地域内に第二会社を設立することが多くなります。

ところで以前は、他人が登記した商号は同市町村において同一の営業のためにこれを登記することはできませんでした（旧商法 19 条）。この類似商号規制は廃止され、今では同一の所在場所における同一の商号の登記だけは禁止されています。よって「同一の本店所在地に、同一商号の会社」は登記できないことになります。

実際には、新しく設立した第二会社の本店所在地を従来の会社の本店所在地とし、従来の会社は商号を変更して他に移転することが多いようです。第二会社が商号を続用しても免責の登記をすれば債務は継承しませんし、従来の会社が商号を変更しておけば、類似商号の問題は回避できます。したがって、従来の会社が本店を移転する必要はないのですが、特に地方における風評被害を避けるため、従来の会社を別の地域に移転し、別の地域に所在する別の会社として清算するという方法をとることが少なくありません。

７．債権者次第であるということ

経営に行き詰まり返済ができなくなったからといって、すぐに第二会社を設立して事業譲渡することで債権放棄を受けるというわけにはいきません。そのようなことを無条件に許していたのでは金融システムが崩壊してしまいます。

債権者の認める範囲で、債権者の立場に配慮しながら落としどこ

ろを探ることが必要なのです。たとえば小売業の店舗、ホテル業のホテル、不動産業の収益用不動産など、拠点が複数ある場合に、すべての拠点を守ることができるかどうかは個々のケースによって異なります。

第三者に一部を譲渡することを条件に、残余を残すことが認められる場合もあります。債権者にしても、一部でも第三者が高く引き取ってくれるならば回収の最大化が可能になりますので、全部を従来の経営者に残す必然性はありません。

競売でなく任意売却であれば高値で購入するという第三者は少なくありません。換言すれば、競売を選ぶことで、せっかくの高値での取引を逃がしてしまうことになってしまいます。多くの回収を得るためには、債権者としては競売を避けなければならないのです。競売を申し立てるのは債権者の権利ですが、任意売却に応じるのは債務者の権利であり、債務者の自由です。債務者としては一部の任意売却に応じる代わりに、一部を残すという条件交渉に持ち込むことが得策になるのです。すなわち、全部を守れるのか、一部を守るのかは債権者との交渉次第といえます。

もっとも第三者にしてみれば、任意売却で事業を引き継ぐことを望むことが一般的です。競売等の強制売却になると、確実に取得できるかが保証されず資金調達に不確実性が増加するだけでなく、スムーズな引き継ぎができないことになるからです。

任意売却を実現するためには、債務者が納得して売買契約に押印することが必要になるため、債務者に一部を残すかわりに一部を第三者に譲渡するというような条件交渉となります。この点、債権者が複数である場合には、債権者間の調整という問題も生じてきます。最終的には債権者と債務者、さらには債権者と債権者の間での交渉を経て、合意点を探ることが必要になるのです。

▶ チェックポイント

一時的に形式上の経営権を第三者としておき、最終的には真の経営者が実質的な経営権を取り戻すという方法は、究極の第二会社方式であるということができます。

索 引

数字・アルファベット

17 条決定 473
309 条 396
354 条 413
3 点セット 362
423 条 406
429 条 136,407,411
830 条 400
831 条 398
908 条 411
ADR 450
DCF 70,357
M&A 41,255,263
SWOT 分析 223
Win/Lose 542
Win/Win の解決 546

あ・い

相対取引 84
悪質なコンサルタント 501
いい加減なセミナー 492
言い訳を繰り返すタイプ 304
意思決定 97
一連の流れ 292
一括回収 66,175
一括合意 291
一括合意型 152
一括請求 379
違法行為差止請求権 391
嫌味な債権者 120
入れ知恵 134
運用利回り 69
営業権 241,245,265
営業権の把握 384
営業権の評価 265
営業譲渡 240
営業利益 158,164
遠慮してしまうタイプ 303

か

買受可能価額 360,373
会計事務所の支援 295
会計事務所の守備範囲 523
会計事務所の役割 293,521
解散 335
解散の登記 337
会社譲渡 255,271,276
会社に対する責任 406
会社の責任 411
会社分割 43,247,271,276,452
会社分割無効の訴え 254,441
会社法改正 404
会社法の改正点 426
回収交渉の失敗 475
回収姿勢 101,283
回収不能額の確定 77
回収方針 218
価格形成要因 354
価格交渉 368
価格の三面性 353
架空の資産 324
確実性 295
過去の実績 222
貸倒損失 76
貸倒引当金 60,72,115
貸出条件緩和 59
肩代わり融資 279
合併 43
華美でない自宅 463
株式譲渡 43
株式譲渡型 263
株主総会 396
株主総会決議 271
株主総会決議の瑕疵 402
株主総会招集請求権 392
株主代表訴訟 96
株主提案権 392
株主の権利 390
株主を第三者にする 50
仮差押え 433,444
過料の制裁 344
間接償却 74
鑑定評価 350

き

企業価値評価 382
企業倒産の過程 313
期限の利益 185,432
基準地価 349
議事録 393
基礎となる年数 383
基礎となる利益 383
期待効用仮説 533
奇抜なアイデア 200
寄付金認定 76
規模の違い 518
客観性 47,205
キャッシュフロー 164,174
究極の第二会社方式 55,131
休眠会社 341
協議会スキーム 196
競業避止義務 414
競合価値 176,293
競合業者 293
許認可 44,244,253,257
金額の決定権 119
金額の合意 238
均衡性 92
銀行取引 444
銀行取引約定書 433
金融円滑化法終了への対応策 468
金融機関交渉 295
金融機関との協調 522
金融機関の意思決定 97
金融機関の協力 519
金融機関の実情 61
金融機関の種類 121
金融機関の論理 92,379
金融機関別 203
金融機関寄りのコンサルタント 504
金利減免 59,186

く・け

具体性 207
グレーゾーン 452
黒字部門 43
経営改善計画策定支援 515
経営改善支援センター 515
経営権 45,154
経営権の形態 45
経営権を確保 126
経営者自身が計画を策定 133
経営者の決意 132,163
経営者のチェックリスト 319

経営者保証に関するガイドライン 454,470
経営成績 309,311
経営体制 208
計画書の中身 205
経験だけでは不十分 500
経済学の限界 535
経済合理性 69
形式上の第三者 47,131,137
経常利益 311
競売 54,435
競売価格 359,360
競売手続を中止 364
競売の経済合理性 365
競売の取り下げ 369
競売配当 372
競売評価 69
決議取消しの訴え 324,398
決議不存在確認の訴え 400
決議無効確認の訴え 400
決断できないタイプ 301
原価法 351,355
現況調査報告書 362
権限移譲 419
原債権者 72,80,87,99
限定価格 350

こ

口座の移転 445
公示 345
公示価格 349
合実計画 194
後順位抵当権 107,375
交渉学 541
交渉決裂のリスク 533
公的支援制度 512
行動経済学 538
公平性 92,96,153
合理性の判断 95
子会社を譲渡 403
個人と法人の一体化 182
個人の責任 412
固定資産税評価額 349
事なかれ主義 505
個別合意 45,197,291
個別合意型 152

さ

サービサー 70,81,83,87,89,101,121,457
債権債務 256
債権者が同意しない 154
債権者間の対立 534
債権者主導 227
債権者代位 287
債権者代位権 270,439
債権者と債権者 543
債権者と債務者 542
債権者取消権 438
債権者による破産の申し立て 141
債権者の合意 197,290
債権者の事情 164
債権者の承諾 271
債権者のタイプ 99
債権者の同意 161
債権者の本気度 436
債権者破産 482
債権者破産の申し立て 436,442
債権者への配慮 276
債権者訪問 524
債権者保護 271
債権譲渡 72,78,83,87,96
債権譲渡価格 84
債権の分類基準 62
債権分類 59
債権放棄 65,72,76,81,96,103,114,486
催告 345
財産法 340
最終処理 74
再生型 148,165
再生計画 162,190,494
財政状態 309,311
再生できるか 158
再生の情熱 163
裁判外紛争解決手続（ADR） 450
裁判所 118,123
債務者区分 58,445
債務者主導 226
債務者主導の再生 128
債務者の主体性 507
債務者の防衛行動 444
債務者を育てて高く売る 506
債務超過 324
債務免除 114
債務免除益 76,114
詐害行為 91
詐害行為取消 287
詐害行為取消権 438
詐害的会社分割 427
詐害的な事業再生 491
様々な債権譲渡 87
参照点依存性 536
残存資産 461
残高シェア 214
暫定リスケ 188,197,294

し

仕入先 161
支援専門家 456
時価評価 383
事業計画 190,199,200,494,523
事業継続に必要でない不動産 215
事業継続に必要な不動産 214
事業者の廃業・清算を支援する手法 471
事業主体 201
事業譲渡 43,240,271,275,451
事業譲渡等の承認 427
資金繰り 160,174,210
資金計画 210
資金調達 285
資金手当て 378
資金の必要性 272
シグナリング効果 498
時効 480
自己査定 58,116
自己破産 126,138,143
資産価値を加算 385
資産価値を控除 385
資産価格を超えた部分 266
資産譲渡 43,271,275,451
資産を強化 287
市場性 353,384
市場性修正 360
自称専門家 138
市場占有率 206
実現可能性 93,191,193,206
実在性の無い資産 341
実質債務超過 181

実質破綻先 59,63
実抜計画 193
実務家の確保 378
私的整理 45,146,150,291,299,447
私的整理ガイドライン 449
私的整理に関するガイドライン 78
私的整理を避ける弁護士 155
支配権 48
資本性借入金 182
社外取締役制度 415
収益価格 351
収益還元法 351,356
収益性 353,384
従業員の雇用 271
修正のタイミング 324
修繕費 237
重要な会社財産の処分 96
従来の会社 37,190,280
従来の経営者 281
出金する方法 285
守秘義務 499
少額債権 86
償却 267
承継会社 248
商号続用 252,421
商号続用者 245
商号続用責任 440
招集通知 400
少数株主権 392
情報の非対称性 220,526,532
将来の計画 222
所得税法 64 条 466
新規事業 191
新債権者 72,80,101
慎重過ぎるタイプ 302
信用金庫 121
信用組合 121

せ・そ

請求喪失 433
税金 251
成功する経営者 297
成功報酬 509
清算 38,141,158,166,336
清算型 148
清算価値 176,293
清算結了の登記 337
清算との比較 95
正常価格 348,360
正常債権 127,312
正常先 59,62
積算価格 351
責任限定契約 427
責任の軽減 408
責任限定契約 409
責任論 92
積極的な姿勢 299
積極的に支援 284
節税原資 267
攻める経営者 529
全債権者の関係 217
先順位抵当権 107,375
専門家 136,172
専門家の紹介 519
増加競売 377
早期経営改善計画策定支援 516
組織計画 209
組織法上の行為 247
損益法 340
損失回避性 537

た

第一次対応 514
第一ステージ 39,305
代位弁済 104
第三者たる別法人 233,240
第三者との比較 164
第三者に譲渡 54
第三者に対する責任 407
第三者の介入 172,544
退職金 285
第二会社 38,190,201,281,285,330,495
第二会社の取締役 411
第二会社方式 42,136,233,240,247,255,451
第二次対応 514
第二次納税義務 47,52,331
第二次ロス 40
第二ステージ 39,304
退任登記が未済 413
代表権 48
代表訴訟提起権 391
タイミング 71
対立から協調へ 547
正しい情報の提供 526
達成できない計画 227
建付減価 360
建物観察減価 360
妥当性 207
短期返済能力 221
担当者の経験 206
単独株主権 391
担保主義 278
担保処分 153
担保処分価格 85
担保による調整 62
担保の中身 108
担保評価一覧表 109,112,217
担保評価額 350
担保漏れ 479

ち

地域経済活性化支援機構 450
地方銀行 121
着実な取り組み 521
着手金 509
仲介業者 263
中小企業経営力強化支援法 105
中小企業再生支援協議会 447,513
中小企業の特性 181,386
中小企業の特例 195
中断するケース 300
長期返済能力 221
直接還元法 356
直接償却 46,71,74

つ・て

付け替え融資 280
強い意思 297
抵抗勢力 164,168
抵当権 44,107,162,213,446,464
抵当権消滅請求制度 377
適正価格 360,505
敵対しない 522
敵対的な交渉姿勢 491
敵と味方 503
敵と味方の区別 510
手続費用 162
デューデリ 179

と

統合型交渉 541
倒産隔離 52
当然喪失 433
得意先 161
特定調停 166,448,466,468
特別決議 396
特別支配株主 426
特別清算 338,346
特別売却 364
独立した第三者 528,545
都市銀行 121
取締役 258
取締役会設置会社 417
取締役会の決議を欠く行為 418
取締役会非設置会社 417
取締役の責任 406
取締役の選任 49
取締役の第三者責任 440
取締役の立場 405
取締役を第三者にする 51
鳥の羽根計画 229
取引行為 247
取引事例比較法 351,355

に・ね・の

逃げ腰 283
二重入札 367
偽専門家 491,493
入金する方法 287
入札取引 84
任意売却 54,475
認定支援機関 512
根抵当権 107
根回し 123,472
納税義務 329
暖簾 241

は

売価 386
買価 386
売却基準価額 359
廃業のための特定調停 346
年数 387
配分型交渉 541
配分基準 544
配分交渉 477
配分額 213
破産 118,128,138,442
破産管財人 149
破綻懸念先 59,63
破綻先 63
抜本的 193
バルクセール 86
バンクミーティング 152,188,290,472,491,522
ハンコ代 217,374
反社会的勢力 140,153
販売実績 206

ひ

比準価格 351
必要資金 210
必要な時間 271
否認権 149
評価書 362
表見代表取締役 413
費用性 353,383
費用負担 180

ふ

ファイルクローズ 71
含み益 249,350
含み損 350
負債の譲渡 243
二つの再生方法 36
普通清算 336
物件明細書 362
不動産鑑定士 359,368,499
不動産鑑定評価 353
不動産の類型 351
不当利得として返還請求 501
プラスサム 522
不良債権 46,83,87,127,201,280,312
不良債権解消の先送りリスク 534
プロスペクト理論 536
プロパー債権 104
分割会社 248
分割回収 66,175
分割型 247
分割払い 269
分社型 247
粉飾決算 116,296,321,527
粉飾決算に関する責任 326
粉飾決算の修正 323
粉飾の方法 314
粉飾の目的 314
分配可能利益 311

へ

別除権 215
偏屈過ぎるタイプ 302
弁護士を介さない 473
返済計画 199,200,202,523
返済原資 269
返済交渉の失敗 482
返済実績 85
返済能力 219,224
返済の猶予 184
返済猶予 184,188,230

ほ

法人格の形骸化 424
法人格の濫用 424
法人格否認の法理 424,440
法的整理 118,146,150,291
ホー ルドアップ問題 231
簿価 257
簿外債務 263
他の担保権 375
保険積立金 286
保証協会 104
保証金 236,360
保証契約の適切な見直し 458
保証債務 455
保証等による調整 62
保証人 139
保証人への課税軽減措置 466
補助金の申請 519
ポンカス債権 86,105
本店所在地 53

ま・み

負ける戦い 178
真面目な態度 298
全くの第三者 42
守る経営者 529
味方を確保 136
ミクロ理論経済学 532
みなし解散 166,341,347

民事再生 118,128,148

む・め・も

無効の訴え 271,439
無資格 525
無資格者 498
無剰余 216
無剰余による取消し 372
無税償却 75,139,442
無担保債権者 212,436
無担保シェア 214
無担保不動産 484
無理な再生計画 226
無料相談 497
名目取締役 412
明瞭性 205
免責の登記 422
黙認 284
モニタリング 200,523,526
問題企業の兆候 316
問題の先送り 187

や・ゆ・よ

役員からの借入金 286
ヤル気 45,231
勇気ある撤退ができないタイプ 303
遊休不動産 189,215
有資格者の優位性 498
融資を確保 237,244
有税償却 75
有担保債権者 212
優良担保 62
ゆでガエル現象 508
要管理先 59,63
要注意先 59,63
よろず支援拠点 517

ら・り・ろ

濫用的会社分割 252
リアル・オプション 192
リーダーシップに欠けるタイプ 302
利益 387
利益誘導型 492
利害調整 241
リスク態度の非対称性 537
リスケ 184,486
利息のみ支払い 185
理論と実務 539,548
隣地価格 350
路線価 349

【著者略歴】

高橋 隆明（たかはし・たかあき）

1955年 東京生まれ
1978年 早稲田大学法学部卒業。日産自動車入社。
1979年 日産火災（現損保ジャパン）に転籍。国際部勤務。二度の海外留学を経て、再保険部企画課長、融資部審査課長、業務課長。
2000年 ㈱千代田キャピタルマネージメント設立。代表取締役。
2005年 敬愛大学経済学部客員教授。
2014年 ㈱ミロク情報サービス客員研究員
現在に至る。

早稲田大学卒業後、日産火災（現損保ジャパン）入社。社命によりドイツ留学。国際部勤務を経て、融資部に異動。業務課長、審査課長として不良債権回収、融資実行審査の責任者の職を歴任。同社を退職後、㈱千代田キャピタルマネージメントを設立し、事業再生コンサルタントとして活躍。回収責任者としての経験を活用して、債務者の側から金融機関対策を行うとともに、別会社への事業譲渡、会社分割などによる事業再生を日本中で次々と成功させている。再生に関わったいくつもの別会社の社長業務も引き受けている。専門は事業再生。研究分野はミクロ理論経済学、行動経済学、地域企業会計、地域企業経営、ビジネスプランニング。不動産鑑定士、税理士。博士（経済学）、博士（経営学）、修士（不動産学）。

㈱千代田キャピタルマネージメント
〒113-0022
東京都文京区千駄木2－30－1－305
TEL:03-5815-5941 / FAX:03-5815-5942
http://www.chiyoda-cmt.com/
E-mail：takahashi@chiyoda-cmt.com

主著 『リスケ（返済猶予）に頼らない事業再生のすすめ』（2013年）
『事業再生をめぐる債権者と債務者の対立と協調』（2011年）
『経営再建計画書の作り方』（2001年）
その他多数