

講 演

弁護士，裁判官，事業再生

高木新二郎

1 弁護士になるまで

私は1935年生まれで、太平洋戦争の戦中戦後の混乱期に育ちました。早稲田中学を卒業して早稲田大学高等学院に進学しました。学院が穴八幡にあった頃です。高校1年生の時から民主青年団（元の青年共産同盟、その後の民主青年同盟）の活動に参加しましたが、学生運動では満足できずに、高校1年の終わり頃に小さな印刷工場の工具になりました。高校2年からは授業料も払わずに欠席を続けたので、学院からは除籍処分を受けました。印刷工具から民主青年団の専従になり共産党に入党しました。1950年代に共産党中央が大きく路線を変更しましたが、それに着いていけずに、一から頭を冷やして考え直すことにして大学に入ることにしました。

革命運動に専念している間は、夜間高校に在籍していましたが登校したことが殆どありませんでした。1954年10月から勉強を再開し、55年の2月に試験科目が英、国、社の3科目しかない中央大学法学部を受験したところ幸い合格しました。学院に復学しようとしたのですが中退ではなく除籍だからと断れました。4年間の空白を埋めるのは大変でしたが失敗した人生を取り戻すために、4か月間は無我夢中になって受験勉強をしました。

中大法を選んだのは弁護士になるためです。就職難の時代でしたので、私のような経歴の者は、まともな就職ができませんと思ったので、自由業である弁護士になる他になかったからです。在学中の合格を目指しましたが、勉強が手につかない時期もあって果たせず、卒業の年になって漸く

受かりました。

勉強、特に法律学の勉強は無味乾燥で楽しくなく未だに好きになれませんが、長年経ってから漸く、法律学は何が正義・衝平・公正かを学ぶ学問だということが分かりました。法曹は、仕事を通じて何が正義かを追求し、正義を実現することによって、私利私欲ではなく、世間の役に立つことができるのだという誇りを持つことができます。

2 倒産再建専門と言われるようになった経緯

何故、倒産再建の専門家の道を選択したのかと良く聞かれます。私がその道を選んだのではなく自然とそうなったのです。司法試験の選択科目も破産法ではなく労働法でした。イソ弁の月給を3ヶ月貰った後、無償でお手伝いして1年後に独立しました。弁護士になる前の知合いは殆ど依頼者にはなりません。弁護士としての腕を見込んでくれた依頼者が新しい依頼者を紹介してくれて、枝分かれして依頼者の網が広がっていきます。私が弁護士になった1963年は日本が高度成長期に入った時期で、新しい中小企業が次々と出来ました。次々と潰れました。という次第で中小企業の倒産事件の依頼を次々と受けるようになりました。当時は資金が豊富ではなかったもので、中小企業は、銀行からではなく信用金庫・信用組合から借りていましたが、信金信組から借りられない企業は町金融（貸金業者）から借りていました。倒産するとアンダーグラウンドの取立屋や事件屋などが絡んでまいります。弁護士7年目の1970年に一部上場企業の会社更生事件を受任しましたが、上場企業でも暴力団（反社会的勢力）と関わりのある貸金業者から借りていました。そんな次第で筋のよい一流の弁護士は倒産事件を引き受けませんでした。私のような有名事務所に所属しない無名だが、暴力団と関わりのある事件屋と妥協せずに、汚れ仕事を嫌がらずに引き受けて、公正衝平に処理をする弁護士のところに倒産事件が集まりました。通常の民商事事件が7割で倒産事件が3割でしたが、それでも倒産専門弁護士と言われました。

3 倒産法の勉強を始めた理由

実務をやっていると学者が論じていない新しい問題に次々と遭遇します。内外の文献を探索して自分なりの答えを探し、たとえば所有権留保などについての研究を論文にして雑誌に発表しました。単行本は1977年に出した『商法上の会社整理手続』（商事法務研究会、400頁）が初めてです。1922年に出来た和議制度が使われなかったために、1938年に会社整理の制度が出来ましたが、あまり使われておらず文献も殆どありませんでした。東京地裁で整理会社の管理人に選任されましたが前例が少なく手探りでした。毎晩遅く帰宅してから、国会図書館や最高裁図書館でコピーした資料を読みながら朝まで一睡もしないで徹夜で執筆し、そのまま仕事に出て、その晩と翌日の夜は寝ますが、3日目はまた徹夜しました。そんな生活を1年半続けて、この本が出来ました。30歳代の終わりから40歳にかけてです。そんな無茶を続けたために43歳の時に心筋梗塞の発作を起こし救急車で運ばれ3ヶ月入院しました。この本を書いたために、ものを書く速度が上がりました。和解の交渉をしながら和解契約書を起案し、交渉が成立した途端に、その場で相手に示してコピーを取り調印を済ますこともできるようになりました。相手の弁護士に驚かれました。

4 法的倒産再建手続を利用しやすくすることが悲願

和議制度が使いにくいには閉口しました。弁護士が和議を濫用すると思われていたのです。倒産すると「取付け騒ぎ」が起きました。債権者や事件屋が殺到して、在庫品や機械設備を持ち出し、工場がスケルトンにされてしまうのです。そうした事態を防ぐためには、個別的権利行使を禁止する一般的包括的保全処分が有効でしたが、東京地裁の実務では、その保全処分を出す前提として、和議条件可決に必要な債権額にして4分の3以上の債権を有する債権者の同意書を提出することを事実上の要件としておりました。それだけの同意書を集めるためには、無防備のまま債権者集会を開かなければなりません。保全処分が必要とされる時に保全処分を出

さないということは、和議の利用拒否と同じです。かつて保全処分を得て小康状態に入った後に、それを隠れ蓑にして財産を処分し隠匿して行方を晦ますという不心得者が居たために、和議を敵視していたのです。大阪地裁を初め関西の裁判所では、和議保全処分を出しておりました。大阪には暴力的事件屋が多く保全処分を出さなければ、取捨が付かなくなることが明白だったためです。1960年代に大阪で会社更生の申立をしたことがありましたが、債権者集会が終って舞台を降りた途端に、事件屋が近付いて来て500万円呉れれば債権者をまとめてやると言って来たのには驚きました。

1984年に東京弁護士会倒産法部を作りましたが、私が部長になったときに大阪の弁護士に呼びかけて、東西倒産実務研究会を作りました。弁護士の側から現行の裁判所実務がどんなに使いにくいかを浮き彫りにしてその改善を促すとともに、使い易い倒産再建新立法を目指すためでした。その研究成果を『和議』（商事法務研究会、昭和63（1998）年）、『会社更生・会社整理』（同平成元（1999）年）『破産・特別清算』（平成元（1999）年）の三部作にまとめて出版しました。この3冊は1999年の民事再生法の制定に始まる一連の倒産法立法作業の過程で、もっとも多く参照された本になりました。

5 外国の倒産再建法と実務の勉強

当時は、心筋梗塞は死の病と思われておりましたから、入院している間にクライアントが居なくなっていました。大病をしたことを知らなかった大阪の友人が一部上場のゼネコンの事件を紹介してくれました。筋の良くない注文者に関わる事件でしたので、私の得意分野でした。その事件を手早く片付けたところ、その会社のグアム子会社が被告になっていたグアムの裁判所での民事訴訟事件のトライアル（人証調べを含む証拠調べ）が始まり、証拠開示手続（ディスカバリー）段階では勝訴すると言っていた現地弁護士とライエゾンの日本の渉外専門弁護士が急に敗訴の懸念がある

と言い出しました。私は門外漢でしたが相談を受けましたので、ホテルに閉じこもり、辞書を引きながら膨大な英文の訴訟記録と格闘しました。通訳をつけて何とか和解で解決して「ほっ」としていたところ、続いてもう一件の集団訴訟の被告にされました。米国弁護士と繰り返し打ち合わせをして、相手方弁護士との交渉をしましたが、無難なコミュニケーションの場合は通訳で足りませんが、わざと相手を怒らせるような駆け引きをしなければならぬような場面では役に立ちません。仕方がなく片言で私が自分で交渉しました。

二つの訴訟事件を解決するために2～3年かかりましたが、折角、英語の勉強をしたのに勿体ないと思っていたところ、留学から帰国したばかりの判事補が書いた論文で、1978年米国連邦倒産法の立法を知りショックを受けました。そのうちの特にチャプター・イレブン是世界中に大変な影響を及ぼすのではないかと思いました。実際にも私が予測したとおり、1980年代の半ばからヨーロッパ先進諸国で倒産法改正ブームが起きましたが、米国のチャプター・イレブンに刺激されたものですし、諸国の新倒産法は米国法の考え方を取り入れたものでした。残念ながら日本は、先進諸国の中では最も遅く倒産法改正に着手し、その「しんがり」をつとめることになりました。

管財人を置かないことを原則とするDIP制度、手続開始要件がなく申立てにより裁判所の決定がなくとも個別的権利行使が禁止される自動停止の制度を初め、チャプター・イレブンは、実務家の目から見ると羨ましいほど使いやすい制度に見えました。当時、有名な学者も留学しておられましたが、なかなか詳しい紹介論文が出ませんでしたので、自分で研究を始めました。倒産法を理解するためには背景にある英米法全体の勉強をしなければなりません。今のようにインターネットで文献を調べることはできません。渡米して文献を買ってきて勉強しました。どうしても理解できないので、度々、渡米して本で名前を知った学者や実務家を訪ねて質問をしましたが、文化や経済や取引慣行の違いから噛み合わないことが殆どでし

た。まだEメールはもとより、ファックスすらなくテレックスでアポイントを取りました。まだ日本が重要視される前の時代で、折角、アポを入れてもすっぱかされることも再三でした。やっと会えても別世界の宇宙人と話しているようでしたが、おかげで視野が広がりました。米国を始めとする外国の倒産法と実務を勉強するために、数年の間に50回位欧米諸国を訪ねました。こうして1984年に『米国新倒産法概説』（商事法務研究会、362頁）を出版しましたが、勉強を続けていると誤解に気付くので、すぐに絶版にしました（1996年に全部を書き直して『アメリカ連邦倒産法』として商事法務研究会から出版）。弁護士の本業が多忙な中、沢山の国際会議に参加して勉強しましたし、毎年、ケンブリッジ大学やロンドン大学での外国の実務経験がある弁護士向けのサマー・スクールに参加して勉強もしました。こうして留学経験などが皆無なのに、世界に視野を広げることができたのも、40代前半に大病をしてクライアントを全て失ったおかげで外国事件に熱中できたためです。

6 法曹一元の理想を目指して弁護士任官裁判官第1号

1988年に裁判官に任官しました。その年の正月に当時の最高裁長官が在野法曹からの任官を歓迎するとの声明を発表したからですが、かねてから裁判実務に不満を持っており、中に入って自分自身で改善する他にないと思ったからです。例外的ですが、通常民事訴訟事件で結審してから判決言渡期日が1年近くも延び延びになり、審理中の裁判官の言動とは全く異なる結論の判決を貰ったことがあります。いくら頭脳明晰でも裁判所の外の経験が乏しい裁判官には限界があると思っておりました。弁護士を信用しないで、破産手続開始決定すら躊躇してなかなか出さない裁判官には不満を持っておりました。それでも大きな組織に単身飛び込むのはためらって半年間悩みました。日頃の言動とは裏腹に、法曹一元とは名ばかりで弁護士が誰も手を挙げないことにも幻滅しましたが、結局、一大決心をしました。

東京高裁で半年間、陪席裁判官として足慣らしをした後、1989年に東京地裁破産部の部長代行になりました。早速、和議の門戸開放をしようとしたのですが、バブル崩壊前の好景気で倒産事件が少なく1年間の在任期間中に僅か2件しかありませんでした。そこで陪席裁判官と相談して、それまでの和議保全処分発令の事実上の要件を緩和して、保全処分発令前の債権者同意書の提出を不要とする代わりに、保全処分発令後1週間以内に債権額にして半額以上の債権者の同意書を提出させることにしました。そうした実務の変更を雑誌に発表して私が他の部に移っても後戻りできないようにしました（「東京で和議が少ない理由」NBL445号6頁）。中途半端な変更ですが、それでも当時の東京地裁の実務の180度の転換でした。悲願の一つを果たしました。

破産部を担当して驚いたことは、20年以上も係属中の破産管財事件が沢山あったことでした。その多くは大事件でしたから管財人には大物弁護士がなっていました。破産管財事件は遅くとも1年以内に終らせなければなりません、数年かかっているのは当たり前でした。そこで大物弁護士に来て貰い早期に決着をつけて下さるようお願いしましたところ、弁護士から地裁所長代行に苦情が行きました。「高木さん先輩に失礼ではいのか」と言われましたが、20年も事件を放置することこそ失礼ではないかと反論しました。1年以上管財事件を貯めている管財人には一斉にファックスを送って督促し、報告に来て貰いました。裁判所に来ると「だらしがない」弁護士ばかりが目につき、裁判官が弁護士不信になり易い気持も理解できました。1995年に山形地家裁、1997年に新潟地裁の所長になりましたが、やはり10年以上係属中の破産管財事件が沢山ありましたので担当裁判官と相談して処理しました。最高裁民事局に実情を話して、全国の地裁から長期滞留破産管財事件の一掃して貰いました。新興国の裁判所実務に比べても情けない状況でした。破産管財事件は、いわば依頼者不在の事件ですが、依頼者に背中を押されない事件を弁護士は「さぼり勝ち」なのは残念です。

7 裁判官として行ったこと—民事訴訟事件審理の充実迅速効率化等々

1990年に東京地裁民事通常部の部長になりました。任官に先立ち倒産部担当として下さるよう注文と付けておりました。裁判官には司法修習生仲間でも成績優秀な人がなっていましたし、その後も勉強を続けておられるので到底太刀打ちできないが、倒産法分野は人一倍勉強していただきましたので、何とかなると自負していたからです。ところが通常部の裁判長を経験したことがない者を、裁判所内では一人前として扱うことは難しいと言われて仕方なく承諾しましたが、通常民事訴訟事件を担当して、まず安心しました。地裁事件の殆どは事実認定が問題の事件で、法律問題が争点になる案件は10件に1件もありませんでした。事実認定なら裁判所外の社会経験が豊富な私は、職業裁判官に引けを取らないし、日本中の裁判官の誰よりも得意の筈だと思われたからです。

しかし安心したのも束の間、経験豊富な筈なのに、どちらの言い分が正しいのか分からない事件ばかりでした。当事者双方の主張立証が終って結審して、宅調日に記録を自宅に持ち帰って判決起案を始めるのですが、どちらの主張が正しいのか悩む事件ばかりでした。おそらく要件事実の訓練を受けた職業裁判官は、主張整理をした上で不明な案件は立証責任の分配で解決して結論を導く他にないのでしょうか。私はそうしませんでした。主張と書証の提出が済んだ段階で、判決書を起案しました。双方の主張を整理するだけでなく、「理由」の部分も書いて見ました。そうすると必ずと言ってよほど矛盾点が出てまいります。双方が自己に有利な事実を針小棒大に、不利な事実は矮小化しているからです。矛盾点を双方に指摘して釈明させます。その上で判決書原稿のうち「争いのない事実」と「争点」の部分起案し、当事者双方に事前に送って、双方の主張がその記載のとおりであるかどうかを確認して争点を確定します。それから集中人証調べの期日を決めて実施し、双方代理人が触れたがらが一番聞きたい点を私が補充尋問しました。場合によっては対質尋問をしました。そうすると疑問点が解消されますので、安心して判決が書けます。人証調べが終って結

審して判決言渡期日を決めますが、法廷を出て裁判官室に戻ってから30分以内に判決書を完成させることができました。

第1回口頭弁論期日の後、主張や立証の整理のための期日を入れますが、その期日の2週間前までに準備書面を提出、その後1週間以内に反論の準備書面提出を求め、主張整理書証提出が終った段階で、事前に当事者双方に主張と争点整理を記載した書面を双方に送付して、意見があれば事前に出させて、次の口頭弁論期日で争点を確定させて調書に記載した上で、1回または2回の集中証拠調べを行って結審し、1ヶ月以内に判決を言渡すが、当事者が希望すれば言渡期日前に1～2回和解期日を行うという審理方式を決めて、書面にして私の担当事件はそうに進めるので協力して欲しい旨の書面を代理人弁護士に渡しました。私がそういう審理方式を実行したいということをやめ東京地裁民事部の所長代行者にお知らせしたところ、所長が高木を孤立させてはならないと心配して下さり、東京地裁の主だった裁判長の意見を聞きましたが、殆どの皆さんは時期尚早との意見でしたが私は実行しました。私のやり方を論文にして発表しました（「私が実施した審理充実促進方策」『木川統一郎博士古稀祝賀・民事裁判の充実と促進（上）』477頁、判例タイムズ社、1994年）。私の審理方式は地家裁所長会同でも取上げられましたし、1996年の新民事訴訟法の立法にあたって参考にして頂いたようです。

東京地裁では1993年に民事執行部を担当し、不動産バブル崩壊後に激増した抵当権実行事件の1年内処理などの迅速化、占有屋など執行妨害屋の退治のために相手方を審尋しないで断行の保全処分を発令しましたが、その時の改革は1995、96、98年の民事執行法の改正の時に参考にされました。約1年で民事調停部に異動し、当時、激増した変額保険訴訟事件、長期化していた建築瑕疵紛争訴訟事件を通常部から調停に回付して貰い、前者は調停主任裁判官と二人の調停委員と双方代理人弁護士が立会いの上で、勧誘者と被害者の双方から事情を聞いて、その概要を調書に記載し、裁判官・調停委員が合議の上で責任割合を算定して調停案を提示し、それでも

調停が成立しなければ理由を詳しく書いた「調停に代わる決定」(民事調停法17条)を出し、異議が出たら通常部に戻し、調停の一件書類を参考に早期に判決をして貰うというやり方を活用しました。こうしたやり方は今でも為替デリバティブに関する金融ADRなどで行われております。建築紛争事件については、建築士協会に協力して頂いて建築士の調停委員を増やし、まず事情を聞いてから、当事者立会いの下で調停委員に現場に行って貰い、瑕疵の状況を見て写真に撮ってもらい、双方の主張について建築士の専門的な意見を伺い、それに基づいて調停案を示し、調停成立に至らなければ同様に調停に代わる決定をして、異議が出たら通常部に戻して、調停の経過を参考にして迅速に審理を進めて頂くという方法を実施しました。こうしたやり方は民事裁判の「専門委員」制度となって今でも生きております。

それから山形と新潟の地裁所長に転出しましたが、司法行政業務については割愛します。東京高裁に戻ってからやったことで記憶に残っていることは、医療過誤事件の審理のやり方を変えたことです。法廷で延々と鑑定書を提出した医師の難解な専門用語を含む鑑定証人尋問を聞くのには閉口しました。そこで地裁での鑑定書と医学書を読んで勉強した上で、ラウンドテーブル方式の部屋に鑑定証人の医師と双方代理人、関係者に来て頂いて、鑑定書や医学書を読んで分からなかった点を教えて頂き、双方の言い分を聞きディスカッションをしました。法廷での退屈な眠くなる無駄な時間の浪費は避けられ、早期に和解で解決することができました。今では東京には医療過誤専門部がありますので、おそらくそうしたやり方がとられているのではないかと思います(以上は拙著『弁護士任官裁判官』商事法務2000年)。

8 大学教員になったつもりが大型会社更生事件で弁護士現場復帰

25年半弁護士をやり11年半裁判官をやってから定年を半年残して退官し、2000年4月から獨協大学教授になりました。弁護士も再登録しました

が大学教員が本業のつもりでした。弁護士として最初に受任した倒産再建事件は外資のファンドが相手の案件でした。その案件を処理するうちに世の中がすっかり変わっていることを知りました。裁判所にいると外界の変化に気が付くのが2～3年遅れになります。そこで渡米して、プライベート・イクイティ・ファンド、ターンアラウンド・マネージメント会社、ロー・ファーム、破産裁判所などを訪ねて実態調査をして学会で報告し論文でも発表しました（「企業再建実務の変化と会社更生法改正の問題についての再検討」拙著『新倒産法制の課題と将来』171頁以下、商事法務2002年）。

2000年の10月に協栄生命保険の会社更生管財人に選任されました。未だに負債総額最大の倒産事件と言われております（事業会社では日本航空が最大）。その直前に千代田生命保険の会社更生事件が始まっておりましたし、その前に東邦生命ほか数件の保険会社が破綻して保険業法によって処理されておりました。預金保険機構に似た生命保険契約者保護機構というのがあって、生命保険会社の拠出金で保険契約者の権利がある程度保護されることになっておりましたが、既に拠出金のかなりの部分を使い果たし、千代田と協栄の両案件のために積立金を使うとなると、保険業法を改正して拠出金の枠を増やさなければならず、とても間に合わないので、保護機構による拠出金の援助なしに再建しなければならないという難問を抱えておりました。スポンサー候補が2～3社ありましたが、米国プルデンシャルを除いては補助金なしでやれるかどうかはデュー・デリジェンス調査をやった上でなければ結論を出せないというので、仕方なくビッド（入札）をしないでプルデンシャルをスポンサーに決めました。10月末の金曜日の午後には保全管理人に選任されてから直ちに交渉に入り、週末から月曜日の夕方にかけてアメリカ本社の同意を得て、拠出金による援助を求めない条件でスポンサーに決めました。アメリカ本社には弁護士資格者が300名を越える法務部がありましたが、法務部が週末で休んでいる間にトップに決断させました。案の定、火曜日になってから法務スタッフから異論が出ましたが、後の祭りになりました。スポンサー選定に時間をかけていると、生

命保険契約の解約が相次ぎ、他の保険会社に契約者を奪われてしまい、企業価値が失われてしまいます。しかし入札をしなかったのは公正でないと言われて、マスコミからは叩かれました。米国ではストーキング・ホース・ビッドという仮のスポンサーを決めて、その後で正式なビッドをする方法が多用されており、日本でも導入することの是非が論議されておりますが、当時はそういう方法まで気が付きませんでした。その後、東京生命も倒産しましたが、協栄生命の前例があったために、抛出なしの再建ができ、現在に至るも抛出金枠のための保険業法改正はなされておらず、金融庁などの関係官庁からは感謝されております。事業再生のためには企業価値の毀損を最小限に止めることが肝要で、そのためにはスピードが大切です。協栄生命の会社更生事件は2000年10月末に始まり2001年3月末に半年で終わりました。

9 民間主導の事業再生—私的整理ガイドライン・産業再生機構・事業再生ADR

協栄生命会社更生事件が終るのを待っていたかのように、金融庁から不良債権処理と事業再生のための「私的整理に関するガイドライン」の策定を頼まれました。全銀協や経団連などの関係諸団体が中心になって学識経験者も加えて、私的整理に関するガイドライン研究会を組織し、私が座長になりました。1990年代の半ばに、バンク・オブ・イングランドが主導して、ロンドン・アプローチとよばれる不文律の手法で、銀行債権者団と債務者企業間のワークアウト（私的整理）による合意の上で、債権放棄やデット・イクイティ・スワップによるデッド・リストラクチャリングをやって、過剰債務を軽減し事業を再生させておりましたが、私も所属するインソル・インターナショナル（倒産再建実務家国際協会）がそれを成文化してインソル8原則を作って各国での採用を促しておりました。ロンドン・アプローチやインソル8原則は手続準則ですが、私的整理ガイドラインは再生計画案の内容にも踏み込み、3年以内の債務超過解消や黒字転換、債権

を減免する場合にはそれより劣後する株主権を消滅させるか希薄化させることなどの実体に関わり、中立公正な弁護士や会計士などの専門家が関与することなど、全く新しいものでした。2001年9月には策定作業を完了させ、全部で50社に近い上場大企業などを再生させました。それまでにも小規模な私的整理はありましたが、多数の金融機関が一斉に個別的権利行使をやめて、任意の交渉による合意により何十億、何百億円という多額の過剰債務を減免することなどは、これまでのプラクティスでは考えられない驚天動地のことでした。

2003年5月には、特殊会社である株式会社産業再生機構ができ私が産業再生委員長になりました。産業再生機構で私が目標としたのは、日本にビジネスとしての事業再生の文化を普及させることでした。個別企業や個別事業の再生は、本来は国が手を出すべきものではなく、窮境にはあるが、再生可能性がある事業を民間で自主的に再生すべきものです。国の役割は企業が活動し易いような制度や環境を整備すれば良いので個別企業の再生に手を貸すのは例外的とすべきです。有名大企業を含む42の企業グループを再生させ、法定の5年の期限よりも1年早い2007年に全ての対象企業のイグジットを完了させて解散しました。過剰債務を減免する財務構築と事業計画を内容とする再生計画案を作り、債権者と協議して合意しメイン銀行以外の金融債権者から債権を買取り、ニューマネーを出資するという方法で再建させました。イグジットというのは、新しいスポンサーに出資持分や買取った債権を譲渡して機構は手を引くことです。

産業再生機構では弁護士ではなく、アメリカのビジネススクールなどで経営学などを学んだ上で、ビジネス実務経験のある30代後半から40代前半の若手を中堅幹部（案件チームリーダー）として業務を行いました。私も一連の経営学の教科書を買って勉強しましたが、私が何十年もかかって泥まみれになって、まだ会得し切れていないビジネスのノウハウが理論化されているのに驚きました。欧米で30代40代の若手経営者が大企業のトップとして活躍できる理由が分かったような気がしました。

既に私的整理ガイドラインは古くなりました。かつてはメインバンク・システムといわれて、大銀行は事業会社を抱え込んで密接な関係にあり、銀行は大企業に経営トップや役員や幹部を派遣し、天下り先としても使っておりました。お金が足りない高度成長期にはこのやり方が有効だったのですが、貸し手と借り手があまり密接な関係になると、本来、利害が対立する関係にあるべきものが癒着して、経済合理的判断ができなくなりますので、弊害の方が多くなります。私的整理ガイドラインを作ったときは、メインバンク・システムが残っておりましたので、メインバンクがイニシアティブをとって手続を始めるという方式をとっておりましたが、産業再生機構が解散することには、そうした仕組みは変わっておりました。

私的整理ガイドラインに続いて産業再生機構がアウト・オブ・コートの私的整理による早期事業再生のプラクティスを普及させたのですが、さらにそうしたやり方を定着させるために、経済産業省に働きかけて、2008年の産業活力再生法の改正による事業再生ADR (Alternative Dispute Resolution 裁判外紛争解決手続) 制度の創設に陰から尽力しました (「事業再生の近未来・破綻前再構築—事業再生新立法の提案」法曹時報58巻9号1頁)。法務大臣の認証と経済産業大臣の認定を受けた事業再生実務家協会がこの制度を運営しており、既に40件以上の上場大企業の事業再生手続を実施しました。私はその手続の主宰者となる手続実施者選定委員会の委員長として、お手伝いしております。

10 事業再生に対する国の関与

倒産法または倒産のメカニズムは、再建するためではなく、再建できない会社を潰すためにも必要なものです。非効率な企業を無理に生き延びさせると、活力のない企業が多くなって世の中全体の活力が失われてしまいます。ゾンビを無理に生かしてはなりません。民間がニューマネーを出資や融資として供給しないような会社を無理に生かしてはいけません。21世紀に入ってから沢山の事業再生にかかわるファンドやコンサルタント

会社が出来ました。大変結構なことです。まだ民間の事業再生ビジネスが育っていない内は国が関与して事業再生の文化を広めることは必要ですし、産業再生機構はそういう役割を担いましたが、時限組織としたのは、いつまでも公権力に関与させないためです。ところが2008年に企業再生支援機構が出来て産業再生機構の時限性を事実上反故にしました。リーマンショックが起きたことを理由に作られました。中堅以下の企業を助けるという触れ込みだったのですが、法文を極端に拡大解釈して大企業にまで手を出しました。類推解釈や拡大解釈は立法当時の事情から大きく変わった場合に行うものですが、法施行前から拡大解釈が行われたのには驚きました。

例外的な事態が起きたときは例外的に国が特定企業を助けなければならぬことがあります。アメリカのGMや日本のJALなどの場合がそれです。しかしそれは臨時的の措置であるべきで、国の介入を常態化する機関を作ると市場を歪めてしまいます。成長可能性がないと判断すれば民間は投資しませんが、それにもかかわらず敢えて国がニューマネーを出す必要がある場合が全くないとは言えませんが、常態化してしまうと民間のファンドや投資家が活躍する余地が狭まり、民間の投資意欲を損ねることになりかねません。鳩山首相や前原国交大臣から頼まれては、JALタスクホースのリーダーを引き受けたのは、例外的な緊急事態だと考えたからですが途中で梯子を外されて、企業再生支援機構が更に時間と手間をかけ、更に会社更生手続を利用して多額の支出をして再建しました。稲盛さんが日航職員の人心を一新して官僚的体質を一掃して民間企業として利益を生む再出発を成功させた成果は偉大ですが、過剰支援だったのではないかと批判が出ているのは御承知のとおりです。

企業再生支援機構の存続期間を更に延長して、地域経済活性化支援機構として改組されて存続しております。ゾンビを増殖させて日本経済の活性化を阻害することになりかねません。実は、企業再生支援機構ができる前に、地域力再生機構を作る計画があり私がある研究会の座長を引き受けま

した。中堅企業の他に全国に沢山あった赤字の第三セクター（地方自治体
が作った企業）を再生させ、莫大な地方自治体の公債を減らすことを目指
したのですが、行政官庁間に不協和音があり機能しないことが分かりまし
たので、福田内閣が総辞職した直前に座長を辞任しました。その結果、地
域力再生機構法案は事実上廃案となったのですが、前述のようにリーマン
ショックを口実に企業再生支援機構と名前を変えて復活しました。

11 東日本大震災被害者救済

2011年3月11日の東日本大震災による地震津波火災により沢山の家屋が
破壊されました。同年の4月下旬から金融庁や全銀協と相談しながら「個
人版私的整理ガイドライン」の策定の準備を始め、同年の8月には「一般
社団法人個人版私的整理ガイドライン運営委員会」の理事長になり、流
失家屋の住宅ローン債務減免の作業に追われ多忙を極めました（<http://www.kgl.or.jp/>）。東北地方の弁護士を支援弁護士になっていただき、被災者の
書類作成などを手伝って貰いました。震災の影響により支払困難になっ
たかなど、ガイドラインが定める要件に適合するかなどを審査して手続を開
始し、提出された弁済計画案が相当なものかどうかを審査して対象金融機
関債権者に送り、債務減免に対する同意を促します。公正、衡平、正義を
信念に中立を貫こうとしておりますが、これまた政治や行政や消費者救済
に特に力を入れている方々からの圧力を受け悪戦苦闘しました。破産法で
は債務者が残せる自由財産としての現預金は99万円と定められておりま
すが、ガイドライン手続を使った場合には、義援金などが法定自由財産と
なるのは当然として、更に住宅ローン債務者が自由財産として残せる現預
金の枠を500万円にまで拡大し、地震保険金のうち家財保険金があるときは
250万円まで自由財産とし、加えて自由財産とされる現預金で買った不動
産も自由財産扱いとしました。震災から5年を経過して案件が殆どなくな
りましたので、2016年3月に理事長を辞任しました。阪神大震災や太平洋
戦争中の空襲や原爆投下に際しては、こうした救済は行われませんでした

が、地球環境の変化によって熊本地震などの大災害が継続して発生する可能性があり、それらに対処するために2015年12月に、「自然災害による被災者の債務整理に関するガイドライン」が作られました。やり方は違いますが「個人版私的整理ガイドライン」を参考に出来たものです。

12 東アジア倒産再建協会とアジア銀行協会私的整理ガイドライン

2006年に中国で企業倒産法ができましたが、20年近く前から全国人民代表会議破産法立法小組に対して、草案について意見を申し上げるなどして関わってまいりましたので、中国の倒産法分野の研究者や実務家と縁がありましたし、韓国の研究者・実務家とはもともと交流がありました。中国経済の発展につれて日本企業の中国との関係は密接になっております。日中韓3国の経済規模は北米やEUに匹敵します。しかし中国では未だに司法が独立しておらず、倒産再建実務もまだ揺籃期にあります。日韓で協力して中国の倒産再建実務の効率化に貢献しようと、2009年に第1回日韓中倒産再建シンポジウムをソウルで開催し、爾来毎年、韓中日の持ち回りでシンポを開いております。2011年に東京で第4回シンポを開催したのを機会に東アジア倒産再建協会を創立しました。今年は上海で第8回シンポが開催されます。韓国が再建実務の効率化では日本を超えており、中国の実務も猛烈な勢いで日韓をキャッチアップしております。創立当初の目的は達成しつつあるので、これから更にどのように発展させるかを考えているところです。

大企業はもとより中堅中小企業も国境をまたいで経済活動を行っており、諸外国の企業や金融機関が外国企業に対する投融資を行っております。世の中の変化が急激になっておりますので、リスクをとった多国籍企業の中には計画通りとはいかずに過剰債務を抱えて窮境に陥ることもあり得ますが、金融債権者も諸外国に及んでおります。世界的な統一倒産再建法が出来ないかぎりには、ワークアウトつまり私的整理で早期に解決して再起を図る他にありません。その現実の必要性を痛感したので調査したとこ

ろ、アジア開発銀行がオーストラリアの弁護士・会計士を中心とするアジアの専門家で構成するチームに研究を委嘱して informal out of court workout のルールの原案を作り、2005年の年次総会でアジア銀行協会がガイドライン等を採択したことが分かりました（拙稿「世界的私的整理ガイドラインの必要性」NBL981号32頁）。アジア銀行協会の会員銀行はもとより、そのユーザーである倒産再建の実務家の間では殆ど知られておらず、全然活用されておりました。「埋もれた宝」でありますので、その改訂案と利用促進案を提案しましたところ2013年に提案どおり可決され、その普及のために「アジア銀行協会特別顧問」に任命されましたので、東南アジア各国を歴訪してその普及に努めております。<http://www.aba.org.tw/images/upload/files/InformalWorkoutGuidelines-Amend-2013Sept.pdf> & <http://www.aba.org.tw/images/upload/files/ModelAgreementCompanyRestructuring-AmendedVersion2013Sept.pdf>

13 私的整理多数決の提案

事業再生ADRは対象債権者全員の同意がなければ成立しません。私的整理だから仕方がないと言われればそれまでです。しかし世界では裁判所の関与をできるだけ少なくしたスキームで financial restructuring（債務と株式）をやるのが趨勢です。裁判所の主導で重い手続にすると時間や費用がかかり、その間に企業価値（enterprise value）が毀損してしまうからです。イングランド・ウエールズの2002年企業法による Scheme of Arrangement（その後数次にわたる改正）、フランスの2010年法による Accelerated Financial Safeguard、オーストラリアの2007年法による Deed of Company Arrangement、イタリアの2015年法による Pre Insolvency Agreement、スペインの2013・14年の Spanish Scheme of Arrangement、韓国の2001年企業構造改革促進法（数次にわたる改正）による手続、フィリピンの2010年法による Pre-negotiated Rehabilitation と Out of Court Restructuring などです。いずれも多数決制度を採用しておりますが、裁判所の関与が全くないものから

(韓国)、異議があったときだけ関与するもの(オーストラリア・フィリッピン)、裁判所の認可決定により拘束力が生ずるものなど異なりますが、裁判所の関与が最小化されていることには変わりがありません(「英米独仏の早期迅速事業再生スキームの最近の展開」NBL957号10頁,「アジア諸国の迅速事業再生手続」NBL1032号56頁)。裁判所は本来、争訟について事後的に判断するのが役割で、財務再編成の協議や合意は利害関係人である債務者と債権者の自治的協議に委ねるのが本則であって、裁判所が主導的積極的な役割を担うべきものではありません。しかし全くの私的整理で債権者全員の同意を取るというのは至難の業です。そこで相当数の多数決で再建計画案が可決されたのに、「ごね得」を狙った債権者の反対により事業再生が挫折することがないようにしたのが、こうした制度です。

そこで数年前から各方面の説得活動を行い、漸く2014年3月に「事業再生に関する紛争解決手続きの更なる円滑化検討会」を発足させました。一橋の山本和彦、慶応の中島弘雅、東大の松下淳一、京都の山本克己、早稲田の山本研、一橋の水元宏典の各教授と著名弁護士を委員、経産省、金融庁、法務省、最高裁、日銀、政投銀、三菱東京UFJをオブザーバーとして研究を重ねて、2015年3月に「検討会報告書」を完成させて公表しました。当初は学者の先生方は慎重なお考えのようでしたが、諸外国の制度の研究が進むにつれて、何とか実現させようという総意が形成されました。追って近い将来に立法につながると期待しております(『日本再興戦略2016』152頁に「私的整理手続における反対債権者がある場合にもなお事業再生を迅速かつ円滑に行えるようにするため、有識者検討会報告書の内容等を踏まえつつ、関係省庁において法的枠組み等の検討を進める。」との記載がある)。

<https://www.shojihomu.or.jp/documents/10448/1149026/jigyousaisei201503.pdf/b0c51a9f-62cc-4a03-b5bc-6eb28571a27f> (検討会報告書)

14 活動の舞台をアジアに展開—アジア倒産条約などを提案

私的整理の多数決に目途を付けたので日本での最後の大事な仕事を終わらせ

ることができました。昨年の9月に80歳になりましたので、日本での活動から身を引くつもりで、今年の3月末で8年間をお世話になった野村證券の顧問を依頼退職し、6月の定時株主総会の終了を以て複数の上場会社の社外役員を退任致しました。

日本を去って活動の場をアジアに移すべく準備をしておりましたが、シンガポール当局から就労ビザがおりないので移住は難しくなりました。しかしアジアのために余生を捧げるという考えに変わりはなく、度々、アジア諸国を歴訪しております。アジア地域は発展途上で、これから大きく成長する可能性を持っております。

2016年4月にシンガポールが国際的な Debt Restructuring の International Center になるというプロジェクトを立ち上げました。EU 倒産規則 (Insolvency Regulation) は、EU 圏内の「利益の中心地」(Center Of Main Interest, COMI) で一つの倒産手続が開始されたらそれが唯一の主たる手続となり、他国では従たる手続しか開始できないと定めました。そうしたことも影響して、使いやすい手続の国に本店を移すなどの動きもあり、そうした forum shopping (法廷地探し) をやめさせようとして、各国が競って倒産法を改正し、使い易い実務にするという副次的な効果がありました。そのことも考慮して、アジア全体または ASEAN + 3 (中国, 韓国, 日本) あるいは ASEAN 地域をカバーする Regional Insolvency Convention (地域倒産条約) を作ること、国際倒産に関する UNCITRAL Model Law を採用すること、アジア銀行協会私的整理ガイドラインを更に活用することなどを提案して、アジア各国を回り始めました。体力の減退もありますので活動できるのはあと2~3年でしょうが、できるだけ努力したいと思っております。

<https://www.mlaw.gov.sg/content/dam/minlaw/corp/News/Report%20of%20the%20Committee.pdf>

13の参考資料

- 山本和彦「私的整理と多数決」NBL1022号14頁
- 金春「オーストラリアの企業再生手続における裁判所の関与のあり方」について NBL1037号55頁
- 山本和彦「多数決による事業再生 ADR」NBL1059号31頁
- 中島弘雅「イギリスの事業再生の手法としての会社整理計画」『伊藤眞先生古稀祝賀論文集・民事手続の現代的使命』947頁（有斐閣2015年）
- 呉守根「韓国における企業構造調整促進法」『伊藤眞先生古稀祝賀論文集・民事手続の現代的使命』947頁（有斐閣2015年）
- 和田正他「英国におけるワークアウトの実情（各国ワークアウトの実情①）」国際商事法務43巻10号1460頁
- 高井伸太郎他「フランスにおけるワークアウトの実情（各国ワークアウトの実情②）」国際商事法務43巻12号1821頁
- 朝田規与至他「インドにおける私的整理手続について（各国ワークアウトの実情③）」国際商事法務43巻12号1821頁
- 松井衡他「フィリッピンの私的整理実務について（各国ワークアウトの実情④）」国際商事法務44巻5号677頁
- 井出ゆり他「ドイツの倒産法制と私的整理の実務（各国ワークアウトの実情⑤）」国際商事法務44巻6号849頁

略歴

現在, フロンティア・マネジメント(株)顧問(2007年～), Morgan Lewis & Borkius (Tokyo) Of Counsel(2016年～), 事業再生実務家協会事業再生ADR手続実施者選定委員長(2007年～)。

1935年生, 1950年中央大学法学部卒業, 1963年弁護士登録, 88年東京地裁判事, 山形地裁所長, 新潟地裁所長, 東京高裁部総括判事, 2000年弁護士復帰, 獨協大学教授, 01年私的整理ガイドライン研究会座長, 02年博士(法学・東洋大学), 01～3年企業法制研究会等委員長(経産省), 02～3年事業再生研究機構, 事業再生実務家協会, 倒産処理弁護士ネットワーク等を創設(理事長等), 03年～7年(株)産業再生機構産業再生委員長, 03年～6年中央大学法科大学院特任教授, 05年 International Insolvency Institute (III) から

Outstanding Service and Contribution Award 受賞, 07年地域力再生機構研究会座長 (内閣府), 07~2016年野村証券(株)顧問, 07年旭日重光章受賞, 09年JAL再生タスクホース・リーダー, 2011年東アジア倒産再建協会を創立して初代会長, 2011~16年一般社団法人個人版私的整理ガイドライン理事長。16年に再び国際貢献に対して III と Alix Partners から Founder's Award を受賞。「事業再生」(岩波新書), 「アメリカ連邦倒産法」(商事法務研究会) 等多数の著書論文 (邦語・英語)。