

【続・こうして店は潰れた ボツ原稿】

第6章 スーパーとまと物語 ～終焉への道程～

10の倒産や閉店があれば10通り、それが100なら100通りの原因や事情がある。とかく「売り上げ低迷」とか、「借入金負担が経営を圧迫」「人手不足倒産」などとカテゴリー分けされてしまうが、当事者にとっては自社倒産がすべてである。

ここであくまで架空の会社が破綻に至る流れを追ってみたい。フィクションなのでサンプルがある訳ではない。もし倒産する予定があるなら、少しは参考になるかもしれない。

最近、売り上げが落ちてきた「スーパーとまと」。地域に1つしかない食品スーパーで、従業員は親族に加え社員・パート数名の計10名ほどの個人店である。年配のカリスマ現社長とは違い、2代目である専務の息子はパソコンばかりいじっている道楽息子である。地元の大学を卒業し、結婚後も両親と店の2階にある住宅に同居している。商人の血筋から外ヅラだけはよく、やれ青年会議所だ商工会議所青年部の会合だと言ってほとんど店にはいない。

「田舎で商店なんかやってもたかが知れている」と友人たちとインターネットを使ったビジネスを企んでいるらしい。店ではチラシの作成とポイントカード販促を担当する。店番の時はエプロンをしているが、出かける時はスーツに身を包み、深夜の帰宅がほとんどだ。社長はその歴史の長さからも地域や金融機関からの信頼も厚いが、何をするにも反対する父に、息子はいつも歯向かっていた。

「商工会議所に資金の繰りの相談に行くからお前も来い！」と社長の父。「金のごことはわからないから任せるよ」と他人事の息子。いつものことだが、跡を継がせるかどうか迷いながら、もしその時には少しは残して店を渡したいとの思いから老体に鞭打ちながら休みもなく日々頑張っていた。

「マル経融資の枠はもう使い切っているので公庫からの借入れは無理ですね…」

旧知の商工会議所職員に言われて店に戻った。このままでは代替わりどころか月末の支払いにも困ってしまう。なんとかしなくては……

スーパーとまとの売り上げ低迷の原因は、最近すぐ近くにコンビニができたことだ。

「こんな田舎にまでコンビニを建てやがって！ オーナーなんか商売も知らない隣の土地持ちらしい、とっちめてやりたいわ」
いくら憎んでも法律に基づいて出店しているのだから、その文句は誰にも届かない。

次の日、社長は古くから付き合いのあるメインバンクでもある地方銀行の支店長を訪ねた。「これが言われた直近3カ月の試算表と資金繰り表です。なんとか月末までに500万ほど借入れをしたいのですが……」

いつもは会うとニコニコして、人当たりの良さそうな支店長の目が曇る。

「急に売り上げが下がってきていますね、原因はコンビニの出店だけですか？」
痛いところを突かれてしまった！ 実は隣町にできた大型スーパーの影響を甘く見ていたため、挽回のために負けじとチラシ広告を増やしたり、原価を割った価格で特売商品を提供し続け利益率が大幅に低下していた。

「人件費も少し増えていますね？」

「息子も子供ができてなにかと金が掛かるとかで……」

今日のやり取りはいつもと違う。

「保険料も今期から増額ですか？」

「私の退職金代わりに半分経費計上できる商工会議所お勧めの例の保険です」

「それで売り上げや経費をどう改善されるつもりですか？」

「地域密着で惣菜部の売り上げや利益率を上げます！ 経費は全部見直します」
こうした犯人に対する取り調べのような問答の後、「本部の決済が必要ですから、数日後に回答いたします」との返事をもらい、とりあえずその日は銀行を後にした。

週明け、その銀行の担当者(息子の同級生)が追加資料を取りにやってきた。

「固定資産台帳なんて何に使うんだ？ それより融資は出そうかい？」

担当の若い行員はバツが悪い感じで「本部に検討を頼むために必要なんです」と答える。「まだ本部にも掛け合っていないのか？ あまり時間がないんだよ！ 支店長決済でそれくらいの金額出せるって聞いたけど」と控えめに詰め寄る社長。

「ここだけの話、スーパーとまとは減価償却を全部していませんよね？ だから銀行で計算し直すと実質この3年間は営業赤字なんですよ。支店長が本部に稟議を回すかどうか…… おやじさん、これは内緒ね」と手を合わせた。

その2日後、資金が詰まる月末まで1週間を残し「本部の稟議が下りずご期待に添うことができませんでした」と支店の次長から断りの電話があった。不安は的中した。

息子に「少し蓄えを貸してくれないか？ 店が危ないんだ」と言っても、「20万なら出せるけど」と焼け石に水。数少ない従業員の給料と仕入れの支払いだけは遅らせる訳にはいかない。社長は別の信用金庫に貯めてある定期預金の解約に走った。

「社長さん、この定期は融資の担保には入っていませんが、その見合いとして考えています。解約するなら融資も返済していただかなければなりません」と返ってきた。自分の金も使えないのか！ 月末を越えるためには経営者一族の給料など払っている場合じゃない。息子にも言い聞かせ、少しの間辛抱させることにした。

なんとかしなければ潰れてしまう。税理士先生のご指導の下「鉛筆を舐めて、赤字だけは避けましょう」との意味は十分理解していた。その甘えのツケが今襲いかかっている。

他の銀行に頼むにしても時間がない。時間があったとしても頼みのメインバンクがこの有様なら可能性は低い。過去のピンチのたびに資産を担保に融資を受けてきたがもう差し出すものはないし、政府の制度融資も黒字の会社が優先されていて、その意味をなさない。「自力で乗り切らねば」社長は知恵を絞ることにした。

「そうだ、支払い額が多い魚問屋は長年の兄弟分の付き合いだ。少し支払いを待ってもらえないか頼んでみよう」

社長は菓子折りを持って市場にある魚問屋を訪ねて懇願した。相談を受けた問屋の社長は「まあ社長、頭を上げてくださいよ。困った時はお互い様です、10日くらいなら遅れても構いませんから！」と言ってくれた。仏の顔に見えた。「口は利いて見るもの、頭は下げて見るもの」だ。息子にこんな思いはさせたくない……

なんとか月末を乗り切った社長に、経理担当の奥さんが慌てて駆け寄ってきた。「銀行が今月末の手形貸付を一旦全額返してくれて、その分は減額して新たな証書貸付にして半年で返済だって。今まで折り返し折り返しで利息だけ払っていたのに、こんなんじゃお金が足りない。消費税の支払いもあるのに！」一難去ってまた一難、泣きっ面にハチとはこのことだ。支払いに回す売り上げは天候

不順が原因の野菜の高騰と、この地域特有の農作業の繁忙期が重なり、お客さんは減る一方だった。そして支払いを繰り延べてもらった魚問屋には、やっと半月後に借りを支払った。

「もう頼めない……」

社長はそう悟った。

翌月末の支払いも厳しく、他の取引業者への支払いを伸ばしてもらってなんとかクリアした。店舗は自社物件のため家賃は発生しない。これがもし賃貸物件だったらもっと早く資金はショートしていたことだろう。

繰り延べた仕入れの支払いも、いつかは支払わなくてはならない。相手も商売である。彼らに誘われて嫌々参加していた市場のゴルフコンペの招待も最近は来なくなった。

売り上げはまったく改善の兆しを見せない。給料がなくなった息子の専務も「このままじゃマズい……」とようやく感じ始める。社長は資金繰りに奔走し、店先に立つことも減った。その結果、息子が先頭になって店を切り盛りするようになった。とまとの被り物をまとった彼を見て、子供たちは、指を差して笑った。

「金のことはなんとかするから、お前は店を守れ！」と檄を飛ばす父。

店にノータッチだった息子の嫁も無給で母の経理と惣菜の仕事を手伝うようになった。

「スーパーとまと、最近おかしくないか？ 社長は店にいないし、息子もいろんな会を辞めちゃって付き合いも悪い。金が厳しいって聞いたぞ」

そんな噂が市中を駆け巡る。支払いの遅延もすべての取引業者から断られるようになった。

チラシ広告も前金にされたし、現金仕入れを強要された仕入先もある。息子はいつも行くガソリンスタンドで給油の際、会社のクレジットカードを出したら「現金をお願いします」と言われ、驚きとともに惨めさを味わった。

「この借りは絶対返すからな！」

負けず嫌いの血は父親譲りだった。

腹心の社員が辞めたいと申し出てきた。親の面倒を見るためだと言う。社長はその言葉を信じて送り出した。規定もなかったが、わずかばかりの退職金を手渡して。

「その分俺が働くから大丈夫だよ、人件費も浮くし」
息子はそう微笑んだ。

「とまとの店舗をコンビニに転換しませんか？ この立地なら近くにできたコンビニに勝つことができます。指導は本部でいたしますし、収益も認めるはずで
す。契約は10年間、11年後からは手取りも増えます！」

コンビニの開発担当者の打診に若い専務はひるんだ。

「このまま苦勞するよりコンビニにした方がいいんじゃないか？ 苦勞はしても先の見えない今よりはずっとマシかも……」

社長は「せっかくのお誘いですが、長年この地で商売をさせてもらい感謝しています。この店がコンビニになることを地域の方もうちのご先祖様も望みません。お断りします！」と担当者を帰した。

その夜、息子が「なんで断ったんだ？」と父にたずねると、「いい誘いだと思ったけど、借金まみれの我が家にはそれに乗り換えるための資金さえないんだ」と苦笑いした。

その後も資金繰りの苦勞は続く。今度は電気代や水道代の支払いを先延ばしさせて月末をしのいだ。翌月の中頃になると、未払いの督促状が届く。延滞料はわずかだし、謝りにも行かなくていいので常習化していった。払わなくてもすぐには止められないことも知っていた。

消費税や社会保険料の支払いも同様に繰り延べる始末。こちらはすぐに税務署や社会保険事務所から請求の電話が来る。「延滞の支払いについて話があるから来てください！」と次々に呼び出しがかかるようになった。当然毎月払うべき金額に加え、滞納分を分割した額に延滞税が加算された支払いが合わせて押し寄せてくる。

そして払えない時には事前にそのことを謝罪し、誓約書を提出するために印鑑を持って出向く。しかし会って話せば彼らも鬼ではない。事情を察して対応策と一緒に考えてくれ、「強制執行」の不安も取り越し苦勞に終わった。しかしその支払いのために、最後には従業員の給料を遅配して時間を稼ぎ、レジの釣り銭準備金まで資金繰りに充てる「自転車操業」の火の車となっていた。

「サラ金や街金に手を出してはいけないことは承知している。こんな時現れる再建専門業者にも要注意だ」社長も常識は持ち合わせている。

そんな時、会社に届いたダイレクトFAXに目を止めた。

「中小企業の資金繰りにお役に立てるビジネスローン、取り急ぎの融資枠を確保します。返済は分割で可、金利も年8%！」

こんなうちみたいな会社にも金を貸してくれるのか？ いやいやそんなうまい話がある訳ない。でも「簡易審査無料」と書いてある。物は試しで聞くだけ聞いてみるか、借りるつもりもないけど……

FAXに書かれた番号に電話すると明るい女性に対応してくれた。会社の内容を話し、融資可能かどうかだけをたずねた。

「明日、融資の可否をメールにてご回答します」との返事だった。

翌日予想どおり「誠に残念ですが、今回は融資をすることができませんでした」との返事がきた。

その日を境に、名前を聞いたこともない様々な貸金業者から金利の高い融資の勧誘メールや電話が相次ぐようになった。問い合わせをただけで、その業界に信用情報が流れるのだ。そしてこんな小さな店のことを調べるために、信用調査会社が頻繁に訪ねて来るようになり、根掘り葉掘りぶしつけな質問を投げかける。社長の「どこからの依頼なんですか？」に対して「取引業者からです」と答える息子世代の担当者。あまり礼儀は知らないようだ。

「毎日こんなことばかりだ、いつまで店が持つのやら……」

社長の酒量も増えていった。

嫁に行った娘の旦那からも金を借りて、家族中で必死の努力を続けていたスーパーとまとだが、ついに最後の砦である「銀行への返済」が厳しくなってしまった。なりふり構っている場合ではない。ここで初めて顧問税理士にすべてを打ち明けた。

「社長、大丈夫、なんとかなるから！」どこかで聞いたセリフだ。

不安なままその税理士にすべてを任せた。

「社長、まずは銀行の返済を止めてもらおう。これを頼むにはきちんとした経営改善計画が必要だ。金はかかるけど補助金も出る。経営が回復したら少しずつ返済を再開すればいいんだから！」

借り入れの大きいとまとは、月々の返済がなければ資金繰りは相当楽になる。

「そんな簡単に行くのか？」不安に満ちた社長も藁にもすがる思いで計画書作成に協力した。

全取引銀行と保証協会に集ってもらい(バンクミーティング)、返済猶予(リスク)を認めてもらうには、県の産業支援協議会を通じて申し込む必要がある。

社長と税理士は資料を持ってその協議会に向かった。

そこにはかつて融資を断られた地銀の元支店長、別の信用金庫で付き合いのあった若手行員、顔見知りの商工会議所のOBらが顔を揃えていた。

「えっ、銀行のリスクを取り付ける窓口に、銀行から出向しているってどんな組織なんだ？」社長はこのシステムを不思議に思った。

以前、取引先からの嫌がらせを地元バレないように東京の「下請け110番」に相談した時も「中小企業かけこみ寺」と称するこの組織の職員に転送されたことを思い出した。

協議会で回を重ねること数回の後、中小企業会館の会議室でいわゆるバンクミーティングが開催された。社長は着慣れない「満足屋」の背広を着て、税理士とともに下座に着席した。「俺も行くから！」と息子の専務も同席した。

出席者は関係者10名ほどで、ここでのやり取りは信用不安にも繋がる恐れがあるため、すべて非公開で行われる(はずである)。経営改善の内容、期間、返済再開の見込み等、銀行の融資問答とは比べものにもならない厳しいレベルである。時折言葉に詰まる社長を見て専務の緊張も頂点に達していた。

約1時間、すべてのやり取りを終えたその会は「全金融機関のリスク承認」の結論に至り書面にその旨が記された。

「良かったね！これで生き延びた。せっかく時間をもらったんだから性根を据えて頑張るよ。やっぱりスゲえよ、おやじ！」

息子の目も潤んでいた。

「金の苦労はしたくねえな...」

社長も同じだった。息子はリスクの条件として「連帯保証人」に名を連ねた。

その2年後、資金繰りが改善されたスーパーとまとは、息子の専務が「移動販売や御用聞き、買い物代行」などのアイデアを成功させて着実に成長し、厳しいながらも銀行への返済も再開することができた。

その年の瀬、お正月商戦の直前、長年店を支えてきた社長が急逝した。経営危機からのストレスに加え、増えた酒量とやめられなかった煙草が原因かは分からないが、脳梗塞で倒れ意識をなくし、そのまま1週間後、懸命の治療の甲斐もなく旅立ってしまった。店の復活と息子の商人としての成長を見届けることができなかつた無念さを考えると心が痛む。70代前半の早すぎる死は多数の参列者の涙を誘った。

葬儀は家族の意思で葬儀場ではなく店頭の駐車場にその祭壇を設けた。弔問に

は息子も知らないたぐさんの友人やお客さんたちが訪れた。金融機関や同業者、昔の従業員の姿もあった。「立派なおやじさんだったな！」みんなが息子に声を掛ける。

「最後まで商人を貫いた父親を誇らしく思います！」深々と頭を下げる二代目。そして「これじゃおやじは浮かばれない…」と悔しさを飲み込んだ。

後日、父の遺言めいたメモを母親から渡された。

「もし俺が死んだら、保険金ですべての借金を返すこと。担保の不動産は銀行にすべて内入れして返済に充てること。お前は連帯保証人から外れて自分のやりたい仕事に就いて欲しい…… 母親のことは頼む」

先代社長は銀行から「経費削減のためにやめろ」と言われていた自分の生命保険だけは頑なに払い続けていたのだった。

とき隣町に巨大なショッピングモールの建設計画があることを報道で知った。2代目社長は父の忠言どおり店を閉めることにした。店舗跡地はコンビニに貸し、2階にはそのまま家族が住めるようにしてもらった。妻はそのコンビニでアルバイト、少ししたら自分も外に働きに出ようとも思っている。

そして妻は「あんなの人間の暮らしじゃなかった、お父さんの死は殉職よ！」とつぶやいた後、「もう毎日お金の心配をしなくて済むだけで幸せだよ」と微笑んだ。

こうして田舎の商店は、惜しまれつつもその長い歴史に幕を下ろした。

終わり。

すべてフィクションである。ハッピーエンドでなくて申し訳ない。商人とはそういうものである。

