

ここまで言うか、本音のはなし ……

経営者の人生を守るための

『 経 営 危 機 打 開 学 』

株式会社 トップ 経 営 研 究 所

主任研究員 菊 岡 正 博

目 次

はじめに	004
前章 …… 知っておいて損はない 基本の話	
1-1 間違いだらけの常識	006
1-2 会社は簡単に倒産しない	011
1-3 破産は必要ない	013
1-4 資金繰りは確保出来る	014
1-5 返済猶予は難しくない	015
1-6 期限の利益の喪失がポイント	017
1-7 信用保証協会の代位弁済	018
1-8 サービサーへの債権譲渡	020
1-9 自宅は守れる	022
1-10 今、もっとも大事なこと	024
本章 …… 経営危機打开学	
2-1 経営危機を打開する	027
2-2 具体的な選択と対応	035
2-3 会社の再生を目指す	042
2-4 資金繰りを確保する	047
2-5 返済猶予への取り組み	055
2-6 経営改善への取り組み	063
2-7 支払や返済ができない時	069
2-8 事業を守るには	074
2-9 資産を守るには	081
2-10 期限の利益の喪失後の動き	091
2-11 不動産を諦めない	101
2-12 人生を守る	107
後章 …… 具体的な対応のために 経営者保証ガイドラインと特定調停スキームという制度	119

はじめに

ほんの少しの、正しい知識さえあれば、経営危機は打開できるものです。

それなのに、間違った情報を信じて、最悪の結果を招く経営者の何と多い事でしょうか。

社会的影響力が低いと言われる中小零細企業でも、それに適応した対応を執ることができれば、会社再生への取り組みは容易になり、経営危機の打開も可能となるものなのです。

もう破産しかないと考えられる追い込まれた状況でも、正しい知識と情報を持って対応すれば、経営危機を打開する方法は必ず見つかります。

ところが、多くの経営者は、この事実を知らずに、今よりも状況をさらに悪化させる手段の選択をされたり、簡単に最悪の答えを導き出そうとされてしまいます。

それは、経営者が、経営危機での対応策をご存じないだけでなく、世の中で大きな力を持つ組織や企業にとって都合のよい偏った情報や施策が浸透してしまっているからであり、その流布された間違った情報等を信じて対応を決めようとされるからでしょう。

中小零細企業の経営者は、大企業のように資金や組織力や様々なバックアップがあるわけではなく、経営者自らが経営判断をしなければならないのですから、生き残るために、自らが会社の再生や経営危機打開の専門知識とノウハウを身につけなければなりません。

そして、中小零細企業だからこそ出来る対策を、経営者が先頭に立って実践すれば、必ず目的は達成されるものだと思います。

この『経営危機打开学』は、過去 12 年に亘る 800 件を超える会社の再生の実例や、経営危機を現実に打開された経営者の取り組みを基本として、有効活用が可能な実学としてまとめさせていただきました。

経営危機の打開にもっとも苦慮されている経営者に焦点を合わせ、経営者と共に会社再生を目指すことを基本コンセプトとして、『生き残る』ことを最優先のテーマに経営者が自らチャレンジすることにより、小さな企業でも会社再生が可能な方法になっています。

本書を熟読いただき、目標を明確にして、諦めない強い心と、明るい前向きな気持ちで最善を尽くせば、必ずやその努力は報われると思います。

前章 …… 知っておいて損はない 基本の話

1-1 間違いだらけの常識

経営危機にも様々な状況があり、軽微な経営危機を体験された経営者は多いでしょうが、経営破綻も視野に入れるような経営危機に直面された経営者は少ないと思います。

また、経営危機についてのお持ちの情報は、テレビや雑誌などで取得した誇張された情報や、知人等から教えられた聞きかじりの情報ぐらいで、過去の実体験や学習により、正しい対処法を取得されている経営者もほとんどおられないでしょう。

ご相談者とお話をしていて日々感じることは、何と間違った情報や知識が流布しているのかということです。

こんな情報を本当だと信じて対応すれば、考え方は後ろ向きに暗くなり、解決できることさえも失敗し、経営危機の打開などできるはずはありません。経営危機打開の第1歩は、まず正しい知識を身につけることから始めるべきなのです。

ここでは、間違いだらけの常識として、経営危機の場面で誤解されている代表的な事例をご紹介します。

■ 金融機関の担当者が毎日のように営業に来るから、うちの会社は問題ない……

確かに、純粹に営業に来ているのかもしれませんが、金融機関担当者の業務の中には顧客の情報収集が含まれており、頻繁に営業に訪れる様になったというのは、いざという時に対応するための情報を集めに来ていると考えるべきでしょう。

銀行が知らない資産を持っていないかとか、どこ取引しているか等の情報ですね。この得られた情報は、銀行にある貴社の顧客台帳に直ぐに記載され、何かあったとき時に、貸出債権の回収手段として使われることとなります。

経営が厳しくなってから銀行の担当者が頻繁に来社するようになった場合は、ほぼ債権回収のための情報収集だと考え、余計な情報は流さないようにしてください。

■ 資金繰りは厳しいけど、銀行にさえ正常に返済すれば問題ない……

支払いを必要とする債権者は金融機関だけではなく、従業員や取引先、さらには税金や社会保険の関係など様々な債権者が存在します。

本来は、全ての債権者に約束通りに支払うべきなのですが、資金繰りが厳しくなって支払原資が不足してくると、債権者別に支払うべき順序を考えなければなりません。

そんな時の考え方としては、支払いを遅延させたり止めたりする場合に影響の大きい順に優先して支払うということになります。

従業員は給料が貰えなければ生活が出来なくなりますし、取引先は支払いがなければ倒産しないとも限りませんが、金融機関は貴社の返済遅延ぐらいで経営に大きな影響を与えることなどありません。

したがって、資金繰りが厳しくなれば、まず金融機関に無理をお願いすることから始め、万が一の事を考えて従業員と取引先を大事にすることが重要です。

■ 金融機関への借入返済を少しでも遅らせれば、直ぐに法的手続きをされるから怖い……

そんな事はありません。金融機関との返済猶予は正常な経済活動であり、基本的なノウハウさえあれば決して難しいものではありません。

経営危機では、まず暫くの期間の資金繰りを確保することから始まりますが、資金が不足している場合は新たな借入よりも、資金繰りと連動させて返済猶予を検討すべきでしょう。

一般的には、法的手続きの着手は期限の利益の喪失をしてからになりますから、それまでは簡単に法的手続きをされるものではありません。

ただし、金融機関になんの相談もせず、強引に元利共に支払を止めたり、明らかな悪意が感じられ

る場合は金融機関も大きな問題として捉えることがありますから注意してください。

■ 利息を止めて元金を返済すれば、借入残高が減るので都合が良いのでは…

理屈では、確かにそうなります。

しかし、返済猶予には金融機関の同意が必要ですので、債権者と債務者側双方の立場で考えてみる必要があるでしょう。

元金は返済するもので、金利は支払うものですから、金融機関にとって元金は商品で利息が利益ということになり、金融機関の利益である利息の減免についての交渉がいかに難しくなるかはご理解いただけたと思います。

表現を変えれば、利息さえ支払っていれば正常債権だと考え堂々と胸を張っていて良いということになります。

■ 手形貸付は、返済が遅れると不渡りにされてしまう…

そう考えてしまうのは自然ですし、世間的にもその様に思いこまれています。

手形貸付で切った手形は単名手形と言い、発行した銀行で不渡り処理にできる制度になっていますが、現実には手形貸付の担保となっている手形は交換提示されませんので、まず不渡りにされることはありません。

恐れず、冷静にジャンプなどの交渉してください。

■ 返済猶予をすれば必ず当座取引が停止されてしまう…

難しいところです。

確かに返済猶予申し込んだことにより、無条件で当座取引を停止された事例もありますが、利息の支払を停止しても当座取引が継続している事例もあるのが事実です。

要は、日ごろからの、金融機関とのお付き合いによる信用度合と、返済猶予交渉においていかに

誠意をもって金融機関と交渉するかということです。

最近では、返済猶予が正常な経済的行為と見なされる様になり、返済猶予の申し込みにより、当座取引が停止になることは少なくなりました。

■ 金融機関への返済も、取引先への支払もできない…もう、破産して全てを失うしかないのか…

選択肢が、破産しかないというのは極めてまれだと思います。

経営危機のどんな場面においても、適切な対応方法はある、選択肢がいくつも残されていることが多いものなのです。

経営危機を打開する手法は多様化していますし、もし整理を選択したとしても、その後に事業を再生させ人生を円滑に再スタートすることも十分に可能でしょう。

経営危機に陥った場合に大事なことは、出来るだけ早く打開に向けて動き出すことです。そして遅れてしまうと、万事休すで全てが終わってしまう可能性が高くなります。

■ 連帯保証人や債権者に申し訳ない。だから夜逃げや自己破産をします…

これは、とんでもない話ですね。

この選択は、連帯保証人や債権者等の関係者に、もっとも迷惑を掛けることとなります。

経営危機に陥ると、ほとんどの経営者は『破産』・『夜逃げ』・『自殺』というキーワードが脳裏を翳めるのですが、破産はともかくも、夜逃げや自殺などは考える価値さえもないと断言できます。

自殺して、生命保険で債務を処理できたという極めて稀な事例もあるようですが、自殺についての生命保険会社の対応は厳しくなっていますし、残された家族や従業員は悲惨な対応を強いられることとなります。

『破産』・『夜逃げ』・『自殺』は、経営者としての責任放棄でしかありませんから、逃げずに正面から取り組んでください。

必ず新しい人生が開けます。

■ 借入は多いけど、担保を処分すれば残債は残っても請求をされない……

借金が返済できなくなっても、担保さえ処分して弁済すれば、残った債務は請求されないと思っておられる経営者が案外と多いものです。

担保の意義を考えれば、たしかにその様に考えても不思議ではありませんが、担保を処分しても残債務が残れば、無担保債権として請求をされることになります。

貸付時には、担保評価の6割から7割程しか貸してくれないのに、弁済時には担保以上の弁済を求めるのですから、世の中は、全て社会的強者(債権者)に都合よくできており、我々の様な社会的弱者は苦勞し続けるようなシステムになっているようです。しかし、負けているわけにはいきません。

■ 不渡りを2回出せば、事業を続けることはできない……

不渡りを2回出せば、倒産として扱われますから、当然に事業を続けることなど出来ないように思いますが、現実はそのとばかりも言えません。

不渡りを2回出すと、不渡り情報が流れて信用が著しく低下し、金融機関の当座取引も停止されてしまうというのが大きな問題となります、

しかし、不特定のお客様相手の商売などで現金決済が出来るようならば、事業の継続は可能ということになり、現実にも、そんな方は沢山おられます。

■ 債権のプロが、時効など完成させる訳がない……

消滅時効により、借金の請求権が消滅することなどあるのでしょうか。

金融機関や信用保証協会、サービサーなどの債権のプロが、そんな甘い対応をしてくるとは考えにくいものですが、現実には、多くの借金が、時効により請求権を消滅させています。

時効は、狙ってできるものではなく、簡単に完成するものではありませんが、絶対に無理だということでもありませんので、時効が完成する可能性を、少しでも高める方法を活用すれば、大きな負担となっている借金から突然に解放されるかもしれません。

1-2 会社は簡単に倒産しない

◇ 小零細企業は、簡単に倒産などしない

中小零細企業は、倒産したくても簡単には倒産できないと言えば、多くの経営者は驚かれるかもしれません。

たしかに、資金繰りが厳しくなって経営の展望が難しくなると、経営者は倒産という不安に怯えるようになってしまいます。

まだ、返済猶予さえも実行していないのに、金融機関に返済が出来なくなっただけで倒産するかもしれないとネガティブに思いこみ、倒産という不明確な亡霊に取りつかれる経営者は珍しくありません。

しかし、中小零細企業は、そんな簡単に倒産などしないですし、倒産したくてもなかなか倒産できないものなのです。

◇ 倒産とはどういうことか

実のところ、倒産については、はっきりとした定義がありません。

倒産という用語は、商業経済において企業の経営破綻状況を表現する通称用語であり、法律においても明確に規定されたものでなく、破産法や民事再生法等の総称として倒産法と概念的に捉えられているだけのようです。

実際に、大手信用調査会社などは、自社において倒産の定義を以下の様に規定して発表しているほど曖昧な用語なのです。

1. 2回目不渡りを出し銀行取引停止処分を受ける
2. 内整理する(代表が倒産を認めた時)
3. 裁判所に会社更生法の適用を申請する
4. 裁判所に民事再生法の手続き開始を申請する
5. 裁判所に破産を申請する
6. 裁判所に特別清算の開始を申請する

倒産とは、『産することが出来なくなる = 事業の営業を停止する』というように、一般的には理解されているようで、これらには納得できない内容もありますが、社会的に倒産という烙印を押すだけが目的の定義だとお考えください。

実際には、事業の清算をしたり、停止や放置していることの方が倒産と表現すべきだと思いますが、それほど倒産とは曖昧だともいえるのです。

◇ 状況を冷静に確認する

まだまだ再生できる可能性が十分にあるのに、簡単に破産を選択される事例は珍しくありません。

経営危機の状況において、どのように対処すればいいのか判らず、専門家に相談すると破産を勧められ、安易に選択してしまうという流れのようです。

相談された専門家は、法律や財務というそれぞれの分野における専門家であって、経営危機において万能ではありません。

経営危機に陥れば、まずご自身で、冷静に経営状況の正しい把握から初めてください。

◇ 諦めないことが大事

倒産を選択するというのは、究極の選択であり、重大な覚悟が必要です。

次の人生のために、今の事業を倒産させて再スタートをするのならまだしも、何の準備もせずに倒産をさせるのは無責任な選択だとしかいえません。

倒産を覚悟するほどの勇気があるのなら、次の展開のために諦めずにチャレンジすることを、まずは考えてみるべきでしょう。諦めなければ、簡単に倒産などはしないのです。

1-3 破産は必要ない

◇ 破産しか方法がないという大間違い

資金繰りが悪化して経営危機に陥ると、多くの経営者は破産しか方法が無いように思い込んでおられます。

時には、再生のチャンスがまだまだ残された状況なのに、もはや破産しかないと安直に判断して選択をされるようですが、再生は当然の事、整理をする場合でも、選択肢は多岐に亘って存在するものです。

専門家に相談すると、破産を進められることが多い様ですが、それは破産しか選択肢をご存知ないか、破産という手続きが簡単で儲かるからではないでしょうか。

破産しか方法がないという場面は、現実的にはほとんどないと言えます。

◇ 破産以外の方法を知る

資金繰りが悪化して経営危機に陥った状況に対応するには、まず冷静に経営状況を分析し把握します。そして、その結果を持って再生か整理かの選択することになります。

再生には法的な民事再生や、私的な再生、さらにはその中間に位置する中小企業再生支援協議会の対応を前提とした再生方法があり、最近では特定調停を進化させた特定調停スキームなども活用されるようになりました。

また、整理をする場合でも、法的な破産や、私的な整理など様々な方法が存在します。

◇ 方法を選択する時の大前提

この段階における選択は、今後の展開を決定づけますので、根拠を持って選択をしないことには、一生、後悔をすることになってしまいます。

まず、冷静に経営状況を分析して、その状況に適した方法を選択しなければなりません。同時に、選択時に最優先とする目的を明確にし、次の人生の展開を踏まえた選択としないといけないでしょう。

破産は、経営者の責任放棄とも表現できますから、出来れば避けたいものです。

1-4 資金繰りは確保出来る

◇ 資金繰りとは何か

資金繰りとは、事業の資金の動きを事前に把握して、資金管理を実施する事を言います、将来的に不足することが予想出来れば、事前に収入を確保したり支出を抑えたりして資金繰りを確保しますし、長期に亘って余剰資金が想定されれば、その有効な活用を図ることも資金繰りといえるでしょう。

健全な経営時の資金繰りは難しいものではありませんが、資金繰りが悪化してくると、その対応には様々な知恵が必要になり、精神的な負担も小さなものではなくなります。

◇ 資金繰りのポイント

経営危機時における資金繰りは、簡単なものではありませんが、理屈さえ理解できればそれほど難しいものでもありません。

将来の資金の過不足を予測する必要がありますから、資金繰り表を作成して常時管理するようにして、入金という川上から支出という川下まで、資金の流れが不足しないように資金の流れを整理するのが資金繰りなのです。

事前の対応さえとれるような状況にしておけば、資金繰りも楽になってきます。

また、この資金繰り段階において、取引先や従業員らの関係者から、信用不安が流れないように留意しなければなりません。

◇ 資金繰り表の作成

資金繰り表は、健全経営時でも必要ですが、経営危機時には必要不可欠な資料となります。

将来の資金の動きを把握するため、最低 6 ヶ月、出来れば 12 カ月程度の資金繰り表を予測・作成し、今後の経営維持のために活用しなければなりません。

また、資金が切迫した状況になれば、日繰り表を作成して、毎日の資金の過不足をチェックする必要も出てくるでしょう。

1-5 返済猶予は難しい

◇ 返済猶予とは

金融機関からの借入について返済条件を変更することで、多くの場合は、借入元本の返済を、全額もしくは一部について一定期間に亘って棚上げしてもらうことを返済猶予と言います。

昔はリスケジュールと表現されていましたが、平成 21 年の中小企業金融円滑化法の施行以降は返済猶予と言われることが一般的になりました。

また、返済猶予を道義的に反した行為と表現される方もおられましたが、平成21年以降は正常な経済行為であると金融庁も認めています。

◇ 返済猶予と資金繰りの関係

バブル崩壊後の日本経済は、右肩下がりの経済傾向が20年以上続いており、右肩上がり経済を前提とした借入の返済負担が、今なお多くの中小零細企業の資金繰りを圧迫しています。

中小零細企業が再生に取組み実現を果たすためには、経営改善を実施するための期間的猶予

が必要であり、その期間的猶予を確保するための資金繰りの確保が前提となります。

そのためには、経営改善を実施するための一定期間、借入の返済猶予を実施してもらうことが効果的で不可欠だということになります。

◇ 返済猶予への取り組み

昔と違い、中小企業金融円滑化法施行以降は、債権者である金融機関の返済猶予に対する理解は向上し、世間的にも十分に認知されたといえます。

ここ最近、政府が政策的に淘汰を言いだしたとはいえ、まだまだ返済猶予は前向きな取組が可能な状況であり、中小零細企業にとっては資金繰り確保をするためには、最も有効な手段であることは間違いありません。

◇ 返済猶予活用のポイント

返済猶予は、経営改善をして再生を果たすために、手段として活用をするものですから、再生への流れが取組の前提となります。

当然に、再生が十分に可能な状況であり、それを目指して今の経営状況をどのように改善していくのかを、明確にクリアーにして説明できるようにすることが、返済猶予の同意を取り付けるには大事です。

また、返済猶予により資金繰りが楽になって気を緩めるのではなく、この返済猶予期間中に、どれだけの経営改善を実施できるかが今後の展開を左右します。

1-6 期限の利益の喪失がポイント

◇ 期限の利益の喪失とは

期限の利益の喪失とは、あまり聞きなれない言葉ですが、経営危機で会社再生を目指す場面で

は、極めて重要なキーワードになります。

金融機関からの借入やローンで物品等を購入した場合に、時間を掛けて分割で返済できる権利を契約により与えられますが、これを期限の利益といいます。

しかし、この契約を破り約束通りに返済できなくなったり、確実に返済できないと金融機関等が判断した場合に、直ぐに一括で弁済するように変更されることを、期限の利益の喪失といいます。

期限の利益が喪失すると、債権者から通知が届き、正式に不良債権として次の手続きに移ることになります。

◇ 期限の利益の喪失と不良債権

約束通りに返済できなくなっても、すぐに期限の利益の喪失をするわけではありません。

通常の借入の場合は利息の支払が3回滞った場合、住宅ローンは利息の支払が6回滞った場合に、期限の利益が喪失するのが一般的であり、元金ではなく利息の支払が対象になることに注意してください。

また、信金信組などは、利息の支払が滞っても、なかなか期限の利益を喪失させない事例もあります。

返済猶予は返済条件の変更契約ですから、返済猶予を申し込んだことを理由に期限の利益の喪失をすることはありません。

◇ 期限の利益の喪失後の動き

期限の利益の喪失は、正式に不良債権として法的手続きによる債権回収に移行するという宣言でもあります。

したがって、期限の利益の喪失後は、今まで、頻繁に督促されていたのが嘘のように静かになる反面、債権を回収しようという債権者の様々な行為を体験することになります。

期限の利益の喪失後の代表的な動きとしては、保証付き融資についての代位弁済、担保権の実

行による処分、さらには裁判や仮差押えなどの強制執行、またサービサーへの債権譲渡等があり、それらの手続きはほぼ予測できて対応が可能なものになります。

◇ 期限の利益の喪失に備える

期限の利益が喪失しても、何も諦める必要は無く、逆にチャンスだと捉える必要があります。

期限の利益の喪失は経営危機での大きなターニングポイントで、当然に期限の利益が喪失しない方が良いのは間違いありませんが、期限の利益が喪失しても会社再生を諦める必要などはありません。

債権回収の動きを自然に予測して備えると共に、債権者からの請求や追及に対しては、誠意ある前向きな姿勢で対応することで業務の継続は可能なのです。

大事なのは、諦めない気持ちと知識です。

1-7 信用保証協会の代位弁済

◇ 信用保証協会とは

信用保証協会とは、中小零細企業が金融機関から融資を受ける際に、公的機関としてその保証人となって借入を容易にし、金融の円滑化を通じて、中小企業の支援を行うため設立された組織で、全国の各都道府県と一部の大都市に信用保証協会が設立されています。

◇ 代位弁済とは

信用保証協会の代位弁済とは、信用保証協会がその保証する債務者の債務を保証人として弁済することにより、債権者が有していた債権を求償債権として取得することをいいます。

具体的には、債務者の期限の利益が喪失すると、債務者の保証をした信用保証協会に対して債権者は代位弁済を求め、代位弁済が実行されると債権者が原債権者(金融機関等)から信用保証

協会に変わります。

◇ 代位弁済されるとどうなるか

期限の利益の喪失をする直前になると、信用保証協会から督促の連絡が入ります。

続いて、期限の利益が喪失すると、債権者である金融機関から期限の利益の喪失通知書が届き、しばらくすると代位弁済を請求した通知が届き、信用保証協会からも代位弁済をした通知が届きます。

さらに、しばらくして返済を求める(返済についての話し合いをする)通知が届き、信用保証協会との交渉が始まります。

期限の利益の喪失をして、信用保証協会に代位弁済されたりすると、普通の債務者はどうしていいか判らなくなってしまう。

しかし、信用保証協会の性格や生き立ち、そして代位弁済の意味を理解していれば、チャンスに変えることも可能なのです。

◇ 代位弁済後の対応

信用保証協会から、今後の返済についての通知が届けば、こちらから直ぐに連絡を取り、返済についての交渉を始めなければなりません。

信用保証協会は中小零細企業を支援してくれる組織なので、放置したりするのではなく前向きに誠意をもって臨むことが、良い結果を導くポイントです。

交渉では、形式的に一括返済を求められますが、当然に無理な話であり分割での返済についての交渉となります。

この時点で、時効中断の為、債務の承認が文書等で求められますが、これは素直に対応すべきでしょう。

◇ 代位弁済をチャンスにする

信用保証協会の性格を理解しておけば、分割での返済においても驚くような理解を得ることも可能です。

特に、事業を継続する前提の場合は、信用保証協会は協力の姿勢を示してくれるものですから、通常の金利以下の返済額で対応してくれることも多く、代位弁済されたことにより資金繰りが楽になることもあるのです。

当然に代位弁済されることによるリスクもありますから、事前に十分な対策を施すことにより、その後の展開をチャンスだと考えて前向きに取り組みましょう。

中小零細企業を支援することが信用保証協会の目的ですから、信用保証協会が代位弁済をして債権者の地位を承継したとしても何も諦めることはありません。

1-8 サービサーへの債権譲渡

◇ サービサーとは

サービサーとは、平成11年2月に施行されたサービサー法により、法務省の管轄の下で、金融機関等から不良化した債権を譲り受けて回収する債権回収専門会社のことです。

サービサーの活用により金融機関の不良債権が処理され、バブル崩壊後の長期化した不況から回復することができたのはご存知の通りです。

サービサーというと、消費者金融等と同じような厳しい取り立てをされるイメージがありますが、法務省の厳しい規制・管轄の下で運営されていますので、法律から逸脱した取立てをされることはありません。

ただ、サービサーは債権回収のプロ中のプロですから、甘い対応は許されないと考えてください。

◇ 債権譲渡とは

債権譲渡とは、債権の内容を変えずに、債権者の意思でその権利を他人に譲渡することで、債務者の承諾は必要ありません。債権譲渡したことを、原債権者(譲渡人)から債務者に通知することにより効力を発揮します。

債権譲渡は債権回収の方法でもあり、金融機関がサービサーに債権譲渡することにより、金融機関は一部の債権について回収ができることにもなります。

◇ 債権譲渡されるとどうなるか

サービサー法の施行以降、金融機関が持つ期限の利益の喪失をした不良債権は、サービサーに債権譲渡して処理されることが主流になりました。

その傾向は、大きな金融機関ほど顕著であり、処理スピードも速く、無駄な法的手続きなどされないのが実態です。

原債権者である金融機関からサービサーに債権譲渡される金額は、債務者の状況により大きく変わるようです。債権回収の可能性が高いものは債権額の10%を超え、回収の可能性の低いものはバルクセールで取引され1%を大きく割り込むようです。

◇ 債権譲渡後の対応

サービサーへの債権譲渡の流れは、まず原債権者である金融機関から債権譲渡をする通知があり、続いてサービサーから債権を譲り受けた通知が届くことによりサービサーとの対応が始まります。

その後、返済についての話し合いの連絡がありますが、その対応は信用保証協会とは異なり、積極的かつ誠意をもって動くとは逆効果になることが多々あります。

サービサーは債権回収のプロですから、債務者を支援することはなく債権回収を優先させてきますので、債務者が前向きな対応をするとより多くの債権回収が可能だと判断しますので、サービサーの動きを見ながら対応を取るほうが賢明だと思います。

また、サービスといっても各社で対応方法は微妙に異なりますので、どこのサービスに譲渡されたかで結果も変わってくると考えるべきでしょう。

◇ サービスとの和解

サービスへの債権譲渡は金融機関の実質的な債権放棄であり、サービスとの和解も一部債権放棄となりますので、サービスへの債権譲渡は一気に債務を消滅させるチャンスでもあります。

返済方法については、サービスは基本的には一括返済を求めてきますが、最近は大規模で取得したポンカス債権などについて分割返済も容認する方向にあります。

出来れば、一括返済を前提に、じっくりと交渉を続けて支払い可能額を引き出す努力をするべきでしょう。上手に和解することができれば、驚くほどの債権放棄をしてくれることも可能です。

1-9 自宅は守れる

◇ 不動産は諦めない

「返済できなくなれば、担保に出している不動産はどうなるのですか？」このようなご質問をよくいただきます。

借入金が返済できなくなり、期限の利益が喪失すれば、担保に入れている不動産は処分され債権回収の手段にされるとお考えください。

しかし、たとえ担保に入っているとしても、オーバーローンの状況であろうとも、期限の利益が喪失しても、不動産は最後まで活用できるチャンスがあります。

不動産は高価な資産であり、収益性を発生させることも可能なのですから、金融事故になろうとも簡単に諦めないでください。

◇ 自宅は絶対に守る

経営が厳しくなると、心の拠りどころとなる自宅は人生のオアシスです。

人間を取り戻すことの出来る唯一の場所であり、明日の職場での戦いに備える安らぎの場所でもありますから、自宅はどんなことがあっても守りたいものです。

借入金を正常に返済できる状況であれば、そんな心配をする必要はありませんが、経営状況が厳しくなって会社再生に取り組む環境においては、自宅を処分する必要に迫られることもあるかもしれません。

そんなとき、金融機関等の債権者の要請に沿って、素直に自宅を手放すことが潔いのかもかもしれませんが、私の経験則から言わせてもらえば、後日に後悔されることとなります。

自宅を失うほどの厳しい経営環境で、自宅を手放してどこに住みますか？

まず、住むところを探さないと駄目だし、保証金や家賃などの新たな出費だって必要になりますから、僅かでも残せる可能性があるのならば、今後の人生を考え、自宅は何とか残す方向で考えるべきだと思います。

◇ 不動産資産の特徴と活用

不動産資産の特徴としては、登記等により、公信力は無いがその存在と所有権等の権利が明確であることが挙げられ、日本においては、不動産が経済動向を決定する基準の1つともなっています。

そして不動産は、何らかの活用をしている限り、必ず収益性を発生させることができます。マンションや駐車場の場合は、賃料が入ってきますので収益性は明白ですが、自宅や会社の事務所や工場で使っている場合でも収益性を持っていると言えます。

不動産はその価値単位が大きく、収益性の確保が容易で、どんな状況においても運用可能な資産なのですから、最後まで諦めずに有効に活用してください。

◇ 不動産を守るには

不動産を守るには『知られない』『価値が無い』『名義が違う』という資産の予防保全の3原則を活用することが基本となります。

処分をするとして、競売を回避することを前提に任意売却を選択して、『買い戻し』や『セール&リースバック』などの方法も検討し、任意売却後の対策に備える必要があるでしょう。

それ以外にも、不動産を出来るだけ長期間維持して最後まで諦めずに活用することも、不動産を守るということになります。

る。

1-10 今、もっとも大事なこと

◇ 経営者の責任が何を知る

経営者にとって経営危機は、未体験の領域であり対応すべき知識も持っておられないでしょう。対応できない不安で、逃げ出したくなるかもしれませんが、ここは腰を据えて経営者の責任を全うしなければなりません。

従業員や取引先等の社会的弱者を守るために、最後まで経営者が中心となって再生に向けて取り組まなければなりませんし、整理を選択する時にでも自らの意思で処理を進めるべきだと思います。

経営危機は、人としての資質を見極められてしまう場面ですから、経営者であることを自覚し最後まで責任を全うしてください。

◇ 冷静に正しい状況を把握する

経営危機の打開は、まず正しい経営状況を把握することから始まります。

その把握した経営状況に即して、その後の展開が決まってしまうのですから、専門家等にも相談しながら冷静に具体的に分析し検討をしてください。

まだまだ再生が可能な状況なのに安易に破産を選択されたり、逆に、実質は破綻状況なのに関係者から借入をして経営を維持しようとしている事例は珍しくありません。

最善の結果を確保するのは、正しい経営状況の把握による適切で効果的な対応の実施なのです。

◇ 最優先に守るべきものは何か

どんな状況においても、経営者は、その誇りと人生を守らなければなりません。

経営者としての誇りを守るために、従業員や取引先等の社会的弱者について十分に配慮した対応を取り、最後まで協力を得ると共に、絶対に連鎖被害を出さないように努力し彼らを守るべきです。

また、人として最後まで家族も守らなければならず、そのために、経営者自身の人生を守る努力をしなければならず、その結果、社会的弱者を守ることができて経営者としての責任も果たすことができるのです。

◇ 経営者の気持ちの持ち方

経営危機の場面は、経営者次第で結果が大きく変わってしまうものですから、中心となって対応していただかなければなりません。その為には、まず気持ちをしっかりと持っていていただく事が必要です。

経営者の気持ちの持ち方としては、絶対に諦めないという強い気持ちが前提であり、何事にも明るく前向きに取り組むという姿勢が求められます。

経営者がネガティブであれば、常に経営者を見ている従業員は付いて来なくなりますから、最後までポジティブな姿勢を維持する必要があるのです。ポジティブに取り組んでください。

◇ 明確な目的と具体的な手段

経営健全時においても、全ての計画が思い通りに行くことなどはあり得ないと思います。ましてや、経営危機の場面においては、対策や計画の実施はなかなか前に進むものではありません。

しかし、躊躇停滞している余裕などはない環境ですから、確実に前に向かって進めなければなりません。その為には、最優先の目標を明確にして、その目標を実現するための手段について優先順位を付けて実施していくことが求められます。

どんな優秀な経営者でも、切羽詰まった状況で、あれもこれも対応を執るのは難しいでしょう。

本章 … 経営危機打开学

2-1 経営危機を打開する

◇ 経営危機とは

■ 経営危機とはどのような状況か

経営危機とは、どのような状態を言うのでしょうか。

将来の売上げが減少する、赤字から脱却できない、原価が高騰し利益が確保できない、金利が上がり返済が大変等の様々な状況があると思いますが、経営の将来に不安を感じたときが経営危機の始まりであり、実際に資金繰りが悪化したときが経営危機だといえるでしょう。

経営者にとって、自分の経営する会社が経営危機に陥っていると認識するのは嫌なものですが、早い段階の冷静に判断で、経営危機を認識して対処することが経営者として大事です。

■ 経営危機に陥る原因は何か

経営が悪化するには様々な原因が考えられます。売上減少や本業の赤字、借入金返済の負担等が直接の原因だと思いますが、大事なことはそれに至る理由です。

営業展開や投資の失敗は当然のこと、前向きな対策の中にも経営危機に陥る原因が潜んでいます。例えば、売上が急激に拡大した場合に、支払いは現金で入金6ヶ月の手形であれば資金がショートする可能性が高いものです。また、経営改善のために実施するリストラは、大きな費用が必要なことも認識する必要があります。簡単に言えば、黒字であろうと経営危機に陥る可能性は十分にあるということですから、常に資金繰りをしっかりと確認して取り組むことが大事です。

■ 経営危機での不安

経営危機に直面すると、言いようの無い不安に包まれてしまいます。

その不安は様々な要素から成り立っており、経験した者でないと理解できない不安であるといえま

す。

事業のこと、従業員のこと、取引先のこと、そして家族のこと、考えれば考えるほど不安は増幅していきます。何とか打開しようとしても何をしたいのか判りませんから、逃げ出したくなってしまいうでしょう。

ここでは、スイッチを切替えてください。

会社と人生を『生き残る』という方向で考えることが必要になり、そのために経営危機打開のための正確な知識と情報を身に付け、自らが打開するという強い気持ちを持つことが大事です。

経営危機での不安は、今後の展開が読めないことに起因していますから、正しい知識と情報により今後の動きを予測してみれば、不安は大きく薄れるものなのです。

■ 経営危機は打開できる

どんなに厳しい経営危機になろうとも、経営危機に立ち向かう『気持ち』と『知識』があれば、経営危機は必ず打開できるものです。

状況により、経営危機打開の結果が、現経営形態の整理になることもありますが、事業と人生の再生は必ず可能であり、経営危機という環境を打開して安定した新しいスタートを切ることができます。

このサイトでは、会社と経営者が生き残ることに徹底的にこだわって解説をしていきます。

どんなに厳しい経営危機に陥ろうと、夜逃げや自殺は当然のこと、破産さえ考える必要はないかもしれないのです。

経営危機での正しい知識と、立ち向かう強い気持ちを持てれば、貴方の力で経営危機は必ず打開できます。

◇ 何よりも大事なこと

■ 経営危機での基本

経営危機に陥った時、初期の対応を誤ると、後々まで修正をするのが難しくなってしまいますので、経営危機に対応する以下の基本をまずは理解することから始めてください。

- ① 冷静に、現在の経営状況を確認する。
- ② 資金繰りの状況を確認する。
- ③ 今後の売上や利益の予測をする。
- ④ 今後の対応を検討する。

具体的な状況がつかめなければ、今後の対応はできませんので、まずは状況確認から始めることが基本です。

出来れば情報や知識も習得し、専門家にも相談しながら、今後の対応を検討してください。

■ 本当の経営状況を知り、正しい知識を習得する

経営危機に陥ると、経営者は正常な判断が出来なくなり、自暴自棄になって諦めが脳裏をかすめ、逃避に走ってしまわれる方も珍しくありませんが、それは経営危機での知識が無く対応方法をご存知ないからだけなのです。

経営危機場面における知識は、極めて特殊なものであり、一般的に流布されている情報と現実とは、全く違うとさえ言えるほどです。さらに、聞きかじりの知識の提供や、経営者の思い込みが加われば、十分に再生できる会社なのに破綻させてしまうことにもなりかねません。

経営危機を打開するには、まず間違った知識を破棄し、正しい知識と情報を身に付けることから始めてください。

■ 中小零細企業独自の対応方法を知る

バブル崩壊以降、会社の処理方法については、随分と多岐に亘って増えてきました。

しかし、多くは社会的影響の大きい大手企業に向けた方法で、中小零細企業が活用できる方法は極めて限られており、無理して活用してもなかなか良い結果は得られないでしょう。

財務力や組織力に劣る中小零細企業が経営危機を打開するには、その事業規模や環境、そして現状における目的に合わせた、適切な方法を選択しなければなりません。

■ 全ては、経営者の気持ちの持ち方次第

経営危機の場面では、必ず経営者が先頭に立って、打開に向かって取り組まなければなりません。が、経営危機に直面して気持ちが弱くなる経営者は珍しくありません。

知識が無いために、気持ちが折れて諦めるしかないと思込まれたのかもしれませんが、まず知識を持って、前向きに強い気持ちを持って対応することができれば、自然と再生の可能性は高くなるのです。

経営危機に陥ると、従業員等の関係者も不安になりますので、経営者の貴方はネガティブな考えは捨て、全てポジティブに考えて行動をしましょう。

■ 目的を明確にし、具体的な手段を実施する

健全な経営状況でも、全てのことが思い通りになることは極めて稀だと思います。

ましてや、経営危機状況においては、様々な対策を実施してもなかなかスムーズに進んでいかないのが現実でしょうから、経営危機を打開するために、この点において割り切って考える必要があります。

目標を再度検討し直して明確にし、その目標達成のための手段や処理事項に優先順位をつけて対応していかなければなりません。

時には、諦めたり放置しなければならない事もあるかもしれませんが、最低限必要な事項から順番に確実に処理するということが、煩雑な経営危機場面を打開する可能性を高める対応方法なのです。

ただ、状況の推移により、当初の目標も変わることがありますから、目標や手段の検証を、常に確認することも忘れないでください。

◇ 経営危機での特效薬

■ 再生の特效薬は経営者が作る

再生は必ず成功するものではありません。

専門家に相談して、手間暇を掛けて経営改善に取り組んでも、再生を諦めなければならぬことは少なくないでしょう。

しかし、経営危機の打開は、必ず成功するといえます。

考え方を少し切り変えていただいて、『生き残る』ということテーマに経営危機を捉えれば、事業の再生や人生の再生ができれば経営危機を打開したということになります。

■ 本業の業績改善が最優先

経営危機を打開したり、会社再生を目指す方法は様々にありますが、最も有効な手段が本業の黒字化であることは間違いありません。

本業が黒字であれば資金繰りも確保できるようになりますが、本業の黒字が維持できなければ、返済猶予をしても一時凌ぎにしかならず、いずれは会社の再生を諦めなければならない可能性も高いのです。

したがって、本業の黒字の確保が今後の選択肢の基準となり、赤字であれば、経営者として冷静に大局的な判断をする必要もありますから、まずは全力で黒字確保に取り組んでください。

■ 劇薬は毒薬にもなる

経営危機を打開する方法は様々で、それぞれに特徴がありメリットやデメリットが存在します。

その効果においても違いはあり、効果の大きさや期間も様々ですが、一時的に効果の大きい方法ほど副作用も考えられるという傾向があります。

その方法を選択してまえば、こちらの情報が全て債権者に筒抜けになったり、もはや後戻りが出来

なくなったり、失敗すれば破産をするしか方法が無くなったりしてしまうのが、一時的には効果的な方法だといえますから、十分に理解したうえで検討をしてください。

◇ 破産は必要ない

■ 破産しか方法が無いのか

資金繰りが悪化して経営危機に陥ると、多くの経営者は破産しか方法が無いように思い込んでおられます。

時には、再生のチャンスがまだまだ残された状況なのに、もはや破産しかないと安直に判断して選択をされるようですが、再生は当然の事、整理をする場合でも、選択肢は多岐に亘って存在するものです。

専門家に相談すると、破産を進められることが多い様ですが、それは破産しか選択肢をご存知ないか、破産という手続きが簡単で儲かるからではないでしょうか。

破産しか方法がないという場面は、現実的にはほとんどないでしょう。

■ 破産以外の方法も沢山ある

資金繰りが悪化して経営危機に陥った状況に対応するには、まず冷静に経営状況を分析し把握します。そして、その結果を持って再生か整理かの選択することになります。

再生には法的な民事再生や、私的な再生、さらにはその中間に位置する中小企業再生支援協議会の対応を前提とした再生方法があり、最近では特定調停を進化させた特定調停スキームなども活用されるようになりました。

また、整理をする場合でも、法的な破産や、私的な整理など様々な方法が存在します。

経営者自身が、様々な選択肢を理解され、状況に合った方法を選択してください。

■ 経営者の責任と破産

この段階における選択は、今後の展開を決定づけますので、根拠を持って選択をしないことには、一生、後悔することになってしまいます。

まず、冷静に経営状況を分析して、その状況に適した方法を選択しなければなりません。同時に、選択時に最優先とする目的を明確にし、次の人生の展開を踏まえた選択としないといけないでしょう。

破産は、ある意味、経営者の責任放棄とも表現できますから、出来れば避けたいものです。

◇ 対策は必ずある

■ どんな状況でも、必ず対策はある

どんな厳しい経営危機に陥っても、打開する方法は必ず存在します。

また、経営者が諦めさえしなければ、会社は簡単に倒産など出来ませんから、しっかりとした対策をすれば何も心配をする必要さえないのではないのでしょうか。

ただ、経営危機を打開するという意味について、しっかりとご理解をいただく必要があり、そのためには経営者としての意識を変えていただく必要があるのかもしれない。

■ 経営危機での選択肢

経営危機を打開するための方法としては、再生を目指すのか整理をするのか、また、法的に対応するのか私的な対応になるのかで、大きく区分されます。

最近では、『経営者保証に関するガイドライン』や『特定調停スキーム』なども制度化され、中小零細企業の選択肢は益々広がってきましたが、傾向として現経営形態のままの『再生』が難しくなってきたという現実もあります。

■ 方法の選択が問題

『敵を知り己を知れば百戦危うからず』といいますが、経営危機打開の方法を選択する時にこのこ

とわざは重要です。

まず債権者等の状況や債務の内容、そして経営の実情などをしっかりと把握して、様々な打開の方法も理解したうえで選択してください。

方法の選択が、今後の方向性を決定づけてしまいますので、この選択には十分に手間を掛ける必要があるでしょう。

◇ 経営危機での基本的対応

■ 経営危機打開の、基本の流れ

経営危機の打開は、次の流れになります。

経営危機を感じたら、まず経営状況を冷静に確認してください。

同時に、資金繰り表を活用し、半年から1年ほどの一定期間の資金繰りを確保します。

経営状況の確認の結果、再生の可能性があるのであれば、経営改善計画書等を作成し、再生に向けて経営改善を実施してください。

もしも、現経営形態での再生の可能性が無いと判断したときは、次の事業の再生と人生の再生のために、資産の予防的保全や第2会社などでの事業確保の準備を進めましょう。

■ 経営者としての考え方と気持ち

中小零細企業の経営危機打開の鍵は、全て経営者が握っています。

たとえ優秀な助言者がついたとしても、決断し実行するのは経営者なのですから、明確に経営危機の打開に取り組む姿勢が必要です。

- ① 自らの力で会社再生を成し遂げるといふ、強い気持ちを持つ。
- ② 正しい情報の収集と知識の蓄積、そして決断と行動。
- ③ 目的を明確にし、優先順位をつけて処理する。
- ④ 常に冷静に状況を確認し、慌てずに対応する。

⑤ 経営者自ら先頭に立って、明るく前向きに取り組む。

■ 正しい知識と効果的な対策の実施

何が大事で何が必要なのかは、経営危機場面ではなかなか理解できないものですから、意味の無いことに固執してしまったり、無駄なことに手間暇を掛けたりしてしまいます。

冷静になれば『生き残る』ということが大事だと判るのですが、生き残るために何が大事で必要なかが理解しにくいのです。

経営危機では、割り切って考えることも必要ですから、生き残るために何を守らなければならないかと考えて答えを出してください。

その答えを目標にすれば、経営危機の打開への流れはスムーズになるはずです。

2-2 具体的な選択と対応

◇ 現状を認識する

■ 正しい経営状況の把握

一概に経営危機といっても、実際にどの程度の危機的状況なのかは、なかなか判りにくいものです。

今は状況が悪くても、将来的には好転するかもしれず、経営状況を正確につかむのは簡単ではありませんが、経営危機を感じた段階においては、しっかりと出来る限りの状況を把握しなければなりません。

今後の適切な対応が執るためにも、財務資料や資金繰り表・収支計画なども活用し、経営状況を分析し具体的に把握することから始めてください。

■ 感覚よりも数字

今でも、中小零細企業ではどんぶり勘定をよく見かけますが、多くの会社が経営危機に陥る原因がそこにあると言っても過言ではないでしょう。

長年培われた経営者の経験や経営感覚も貴重ですが、それだけを当てにするのではなく、各種財務資料からの数字的な根拠や裏付けによって、正しい経営状況の把握に努めるべきです。

■ 今後の予測を組入れる

会社の生死を分けるかもしれない、今後の方針を決める根拠となるわけですから、当然にこれからの収支予測も重要な要素になります。

この収支予測については、様々な手法があって活用をされていますが、当初の計画と結果としての実績が乖離してしまうことが珍しくありません。時に、高額な費用を払って専門家に依頼した場合は、机上の空論でしかない計画がほとんどだといえます。

今後の予測については、経営者が中心になって、業界や得意先の動向を踏まえ、経営と経営感覚も頼りに作成していただくべきだと思います。

◇ 事業の本当の状況

■ 個人で違う感覚

こんなに健全な経営を維持されているのに、いったい何を心配されるのだろうかという経営者がおられます。逆に、実質的には経営が破綻状態なのに、何をのんびりされているのかという経営者もおられます。

経営危機を感じる感覚は経営者で違い、捉え方や受け止め方も経営者によって様々だということなのです。しかし、今後の方向性を決めるにおいては、この感覚の違いは修正しなければならず、明確な基準で経営危機を認識する必要があります。

■ 本当に経営危機なのか

経営者は、常に危機感を持って経営に取り組む必要があるでしょう。

しかし、危機感を持ちすぎて、状況を悲観的に捉えてしまい、現経営状況においては全く不必要な手続きを選択してしまう事例も珍しくありませんので、できるだけ正確に経営危機だという判断をしたいものです。

本業が赤字であるとか、債務超過状況であるなどは明らかに経営危機状況ですが、これを基準にすれば対応が遅くなり過ぎます。もっと早い段階での経営危機だという基準として、『借入金の返済のための借入が必要』または『借入元本の返済額が純利益より多い』という状況に合致するようなら、現状において経営危機だと認識すべきでしょう。

◇ どんな選択があるのか

■ 何を指すのか

経営危機状況だと判断すると、スムーズに次の展開を図らなければなりません。

まず、再生を目指すのか、整理を選択するのかという大きな方向性を決めなければならず、次にはその方向性に沿って法的手続きや任意手続きの区分けにより、具体的な方法を選択することになります。

これらの選択は、現在の経営状況や会社の環境をベースに、これから何を指すのかという目標を考慮して進める必要があります。

■ 再生と整理

方向性としての『再生』と『整理』は、180度違うといえます。

会社を現経営形態のまま再生をさせるのか、それとも会社を整理して無くしてしまうのかということですから、同列に考えることはできません。

再生を目指すのか整理に取り組むのかというのは、究極の選択になりますので、しっかりとした根拠の下で、納得した判断をお願いします。

■ 再生の可能性

『再生』と『整理』の選択についての判断基準としては、本業の黒字が挙げられます。

本業の黒字が確保できれば再生が出来るというのではなく、赤字であれば再生は基本的に不可能だということなのです。

現状において黒字でなくても、今後、経営改善等により安定的に黒字確保できるようになるのであれば、再生の可能性はあるということになりますので、まずは再生にチャレンジすべきなのでしょう。

■ 再生への取り組みだけでいいのか

本業の黒字が確保できたからといって、必ず再生ができるものではありません。

黒字でも倒産する企業は少なくありませんなから、金融機関等の債権者との関係が悪化するなどして資金繰りが確保できなくなれば、再生を諦める必要もでてきます。

したがって、状況によっては、再生への取組を進めながら、整理を想定した次の準備も考えなければならぬかもしれません。

◇ 選択肢の特徴

■ 法的な手続きと任意の手続き

法的手続きは、裁判所に債権者もしくは債務者が所定の手続きをおこない、裁判所主導のもとで進められる手続きです。

任意手続きは(私的手続きともいう)、裁判所が関与する手続きをとらないで、債権者や債務者という関係当事者間で処理する任意の手続きです。

■ 法的な手続きの種類

再建型の法的手続きとして、比較的簡単かつ迅速な対応が可能な民事再生手続きが代表的であ

り、中小企業でよく活用されています。

会社更生手続きは、担保権の実行を停止できますが、対象は大企業だけに限定されています。

特定調停も再建型の手続きになり、個人の負債などを中心に、少額の債権によく使われるようです。

清算型としては、債務超過を原因として、全ての資産や負債の処理を裁判所関与でおこなわれるのが破産。

特別な事情による清算であり、債務者企業が一定の主導権を持つことのできる特別清算があります。

また、通常の清算も、清算型の法的手続きといえるでしょう。

■ 法的な手続きの特徴

法的手続きの特徴としては、裁判所が関与することにより透明性や公平性が確保されます。また、債権者に対して全員の同意が必要ではなく、法的な拘束力もあり、差押えなどの強制執行も防止できます。

デメリットとしては、法的手続きに着手したことが公になり、企業としてのイメージや経済的基盤が損なわれ、信用力が著しく低下することが挙げられるでしょう。

■ 任意の手続きの種類

任意の手続きは、基本的には全て再建型の手続きになります。

手続きの種類としては、債権者と債務者の合意により、債権放棄が可能になる私的整理ガイドラインに則って手続きを進める方法が、平成13年より活用されています。

裁判所の力を借りずに、当事者間の話し合いで処理する、裁判外紛争解決手続きとしての事業再生ADR。また、

再生を支援する公的な機関である中小企業再生支援協議会の主導により、債権者も同意の下で

再生を目指す方法等もあります。

会社分割や第二会社、もしくは事業譲渡などを絡め、債務者が主体的に進める再建方法も様々な存在しています。

■ 任意の手続きの特徴

任意の手続きの特徴としては、裁判上の手続きに頼らないために、債務者の意向を反映することが可能になることが挙げられます。

同時に、フレキシブルな対応も出来るようになり、迅速に手続きが進むことにもなります。

大きなメリットとして、手続きに着手していることが公にならず、信用不安を招きにくいことから企業としての価値低下を避けることができます。

また、法的な手続きに比較し、費用軽減も図れます。

■ 最近の傾向

平成26年度初頭から、政府の中小企業対策が様変わりして、再生不能企業を淘汰し新陳代謝を図る流れが出来ており、淘汰される企業の救済策も整備されました。

その代表的なものが、企業の代表者の連帯保証債務について、様々な配慮した『経営者保証に関するガイドライン』や、信用保証協会などの債権放棄を可能とした『特定調停スキーム』があります。

これらは極めて魅力的な制度であり、今後の活用実態を注視する必要があるでしょう。

◇ 何を選択すべきか

■ 弱い者のための選択

経営危機での様々な対応について、選択肢を検討する時に考慮していただきたいのは、経営者の責任と社会的弱者への配慮です。

経営者として、今後の人生を考えれば、最後まで経営者としての責任を全うすることが重要になります。そして、この段階での経営者の責任で留意すべき大きなテーマが社会的弱者への配慮なのです。

今までの事業で、共に苦勞してくれた従業員や取引先という社会的弱者に、この経営危機を打開する局面で大きな負担を背負わすことになってはいけません。

最後まで、経営者としての責任を全うすれば、次の人生に必ずつながることになります。

■ 自分再生も不可欠

多くの経営者は、経営危機の局面において、自分ことはどうでもいいから、全ての資産を迷惑掛けた債権者への弁済に充てると主張されます。

道義的には当然のことのように思えますが、経営危機を打開するというテーマにおいては間違った主張になるのではないのでしょうか。

経営危機を打開するために必要な資産もありますし、家族の生活も維持しなければなりません。こんな局面で全てを投げ出せば、結果として破綻するしかなくなってしまうでしょう。

ここは、経営危機の打開と合わせて、自分自身の再生も考慮しての選択をお願いします。

■ 将来のために、積極的な選択

社会的弱者のために最後まで経営者の責任を全うし、次の展開も考慮して経営危機を打開するには、フレキシブルで前向きな対応が必要不可欠だということです。

できれば再生を前提として取組み、状況によっては、万が一の対応としての整理について準備も進めるという流れが、経営危機を打開するには効果的な取組形態でしょう。

同時に、いきなり法的手続きに着手するのではなく、信用不安が流出しなくてフレキシブルな対応も可能な、任意の手続きから着手すべきではないのでしょうか。

2-3 会社の再生を目指す

◇ 会社再生への取り組み

■ 会社再生とは

会社再生とは、得意先の倒産や借入金の返済負担等が理由で資金繰りが厳しくなり、経営危機に陥った会社を、経営改善等により健全な経営状況に戻すことです。

この場合の健全な経営状況とは、本業の黒字化は当然のこと、借入金の返済や商取引の支払い、納税などについて、正常な状態で実行できるようになることをいいます。

債務超過が解消されていれば、完全な会社再生といえるでしょう。

■ 会社再生が必要な状況とは

収益性が悪化するなどして資金繰りが悪化し、将来の経営が維持できなくなるかもしれない状況になれば会社再生を検討する必要があります。

一時的な資金繰り悪化ではなく、このままでは長期的に資金繰りに不安がある状況で、経営改善に取り組まなければ資金繰りの破たんが予想される場合が、会社再生を必要とする状況だといえます。

◇ 中小零細企業の再生方法

■ 一般的な会社再生の方法

バブル崩壊以降の長期的な不況の中で、会社再生に向けて様々な制度が確立をされました。

その代表的なものが民事再生法であり、着手できる状況が早く、他の再生手法に比べ簡便であることから多用されるようになりました。対象は個人事業者から大企業までと広く、経営者の刷新が条件とされないなど、活用しやすい制度となっていますが、中小企業における成功事例は高いものではありません。

他にも、任意の再生手法として、事業再生 ADR や公的再生支援機関の活用がありますが、まだまだ熟成した制度ではなく有効に活用されているとはいえません。

■ 中小零細企業の会社再生

中小零細企業は大企業と違い、資金的にも人力的にも体力的にも余力がないため、一般的な再生方法ではなかなか再生できないのが現実です。

また、信用不安が流れれば、経営の維持に対するダメージも大きく、法的な手続きの選択が難しくなるため、任意の手続きを選択し、自力での再生を目指すことが中小零細企業に適応した会社再生だといえます。

資金繰りの確保により再生に向けての時間的猶予を確保し、その間に徹底して経営改善を実施するというのが、一般的な再生に向けての流れになります。

◇ リストラと経営改善

■ リストラとは

再生に向けて、リストラは不可欠な作業であり、経営改善の大きな柱となります。

リストラといえば、人件費削減という間違ったイメージが定着しているようですが、人件費削減はリストラの一部でしかなく、最初から優先して取り組むものでもないと思います。

リストラには、

事業リストラ 不採算部門等の見直しやリエンジニアリング

業務リストラ 人件費等の販売管理費や無駄の見直し

投資リストラ 投資や財務面での見直し(返済猶予も含まれる)

という3分野があり、この3分野についてバランスを保ちながら実行していく必要があり、リストラの成否により会社再生は大きく左右されてしまいます。

■ 経営改善とは

会社の再生を目指して、経営状況を改善する作業を経営改善といいます。

現状の問題点を抽出し、その問題点の原因・要因を確認し、その問題を解消する方向性を決め、具体的な対策を実行する流れを、根拠として文章と数字にまとめたものが経営改善計画であり、その経営改善計画を実施して再生を目指す作業が経営改善ということになります。

■ 会社再生の基本

会社再生に取り組むには、本業の黒字が大前提になります。

現状においての黒字でも、近い将来においての黒字でも再生への取り組みは可能になります。

もし、現状が赤字であるのならば、リストラを中心とした経営改善に具体的に取組み、黒字化を実現しなければなりません。

しかし、経営改善に取り組んでも黒字化しないのなら、経営を継続するだけ環境を悪化させることになり現形態での会社を維持する理由は見つからないでしょう。

その様な場合は、次の展開を考えて方向転換しなければなりません。

◇ 本当の会社再生

■ どんな展開にも備えた会社再生

様々な再生手法が制度化され、その手続きはドンドン難しくなり、高いスキルが要求されるようになってきました。

この傾向は、供給側の専門家にとっては商売として都合が良く、会社再生の主体が専門家に移ったようでもあります。

しかし、再生に取り組む主体はあくまでも会社と経営者であり、この流れは中小零細企業にとっては再生を難しくしており、判断さえできない状況になっているといえます。

本当の会社再生は、経営者がしっかりと理解し、主体となって判断し実行できるものでなくてはなり

ません。

■ 会社再生と人生の再生

再生に取り組む最優先の目的は、事業の維持と経営者の人生の確保だろうと考えます。

現形態での再生を徹底して目指しますが、現形態のままでの再生が難しいと判断できる状況であれば、違う形態でも事業の維持と経営者の人生を確保すべきなのです。

その場合のテーマは『生き残る』ということであり、どうやれば事業と経営者が生き残れるのかを判断基準として、全ての展開を検討すべきでしょう。

■ 万年赤字でも再生させる

再生の前提は黒字の確保ですが、本業が赤字でも再生は可能です。

整合性がないように思われますが、万年赤字企業でも再生は不可能ではないのです。

既存の組織を徹底的に見直して、健全な得意先だけ、収益性の高い事業部門だけ、優良な従業員だけを残し、新たな形態で事業を再開すれば、劇的に収益性が向上し黒字化が図れ、事業としての再生が可能になります。

固定観念を捨て去り、一部切り捨ても覚悟しなければなりません、何を優先すべきなのかという見地で実行すべきでしょう。

◇ 会社再生の流れ

■ 経営状況の確認

経営危機を打開する流れにおいて、最初の作業は現在の経営状況の確認になります。

会社の現状を、事業面・業務面、財務面から徹底して確認し、経営危機に陥った原因や要因を把握して、正確な経営状況を確認しましょう。

同時に、業界の動向等を踏まえ、経営者の経験や感覚も活用して、今後1年間程度の業績予想をしてください。

今後の展開を判断するための経営状況の確認になるのですから、根拠と具体性を持って粉飾の無い資料とする必要があります。

■ 基本準備への対応

正確な経営状況が把握できたことにより、経営危機を打開する会社再生という方向性を決定し、その準備を進めなければなりません、そのためには事前の処理が必要な作業があります。

まずは、会社再生を目指すために、経営者及び従業員が徹底的に意識と対応を変革させ、会社再生を実現を目指して立ち向かう強い気持ちを持ってください。

さらに、誤解された経営危機での知識を破棄し、正しい知識や情報を習得したうえで、今後の展開をシミュレーションして流れを理解してください。

これらの作業を処理することにより、不安は減少し前向きに対応出来るようになります。

■ 資金繰りを確保する

会社再生は、一朝一夕に打開できるものではなく、ある程度の時間が必要となります。

したがって、その時間的な猶予を確保するために、いかに資金繰りを確保するかが大きなテーマとなってくるでしょう。

経営危機という資金繰りが厳しい環境で、長期に安定的に資金繰りを確保するのですから簡単ではありませんが、具体性のある資金繰り表作成して、それを根拠に返済猶予なども取り入れながら、様々な資金繰り確保の手段を実施してください。

■ 経営改善へ取り組み

会社再生を目指す場合において、資金繰りを長期に亘って確保しようというのは、経営改善を実施

するための時間確保の意味合いが大きいです。

会社再生を実現するためには、この僅かな期間の間に、経営改善計画を策定して実施までしなければならず、資金繰りが確保できたからといって、気を緩める余裕などはありません。

この間に、全力を挙げて最低でも本業の黒字化を図ってください。

■ 再生が失敗した場合の準備

再生という定義付けは難しいものがありますが、再生を断念しなければならない結果も想定しておかなければならないでしょう。

会社の再生が、現経営形態のまま必ず成功するものではありませんから、失敗した場合を想定して、事業と人生の再生についての取組の事前の検討や準備をしておけば万全だと思います。

2-4 資金繰りを確保する

◇ 資金繰りの考え方

■ 資金繰りとは

資金繰りとは、入金と支出の流れを確認して不足を生じさせないことで、資金が不足することが予測される場合は、予め、新たな資金を確保したり支出を抑えたりして資金の不足を補い、会社の入出金の流れが円滑に行われるようにすることです。

経営危機は、資金繰りに悩み苦しむことから始まり、打開に向けて当座の資金繰りを確保することが条件となりますので、資金繰りの可能性を徹底的に追求しなければなりません。

厳しい経営環境での資金繰りですから簡単ではありませんが、様々な対応策を実施することにより確保出来る可能性は十分にあります。

■ 資金繰りは入出金の流れ

資金繰りは、資金の流れであり、その流れを枯渇させないことです。

川上から川下までの資金の流れを、不足しないように調整する作業であり、資金の流れを少し変更するだけで、不足分を補い資金繰りが確保できる可能性は高いでしょう。

よく見かけるのですが、得意先からの入金が遅れているのに、仕入先には既に支払いを済ませているという事例があります。これなどは資金の流れが逆になっていますから、資金が不足して当然だといえます。支払い条件を見直して、入金後の支払いという資金の流れにすれば資金繰りは随分と楽になります。また、得意先に対しては、状況を説明して入金条件を早めてもらうのも一つの方法です。

■ 資金繰りの留意点

経営危機において、絶対にしてはいけない資金繰り確保の手段があります。

それは、銀行や信金信組などの金融機関以外の、高金利なノンバンクからの借入で資金繰り確保を図らないことです。

間違いなく返済できる充てがある一時的な借入は例外として、高金利の借入は最悪の結果を招く場合が非常に多いものですから、その場しのぎの借入は絶対に避けるべきです。

また、資金繰りを確保するために、関係者に無理をお願いすることにより、信用不安が流れてしまうことが珍しくありません。この段階における信用不安は、資金繰りを更に悪化させる可能性が高いので、最善の配慮が必要となります。

◇ 資金の確保と支出の抑制

■ 資金を確保する

資金繰りを確保するには、不足分を補てんする方法が一般的です。

金融機関からの借入が代表的ですが、経営危機の状況においてはなかなか難しいのではないのでしょうか。しかし、こんな環境においても、それ以外に不足分の資金を確保する方法は様々に存在

します。

貸借対照表の資産の部をじっくりと眺めてみれば、資金繰りの元となる資金確保に活用できる資産が残っていること気付かれるでしょう。

積立性の有る保険に加入していれば、積立て範囲内での借入が可能です。また、遊休不動産を売却して資金化をしたり、賃貸して保証金等を運転資金に流用するのも可能でしょう。その他にも、機材・車両等の売却や、不良化しつつある未収入金を諦めずに回収することも大事です。

■ 支出を抑える

資金繰りを確保するためには、支出を抑えることも必要になってきます。

抑えるというのは、資金繰りの不足分について、一定のルールを持って、支出を一時的に減少させることで、基本的には先延ばしにすることになります。

金融機関からの借入金については、返済条件の変更により毎月の元金の弁済額を減少させることが出来ますし、仕入れなどの商取引の支払についても、交渉により先送りは可能でしょう。場合によれば、従業員の給与や租税公課についても一時的に延ばすことも不可能ではありませんが、これらは先に見える一時的な場合に限定すべきでしょう。

■ 借入と返済の意味

金融機関との円滑な関係は、中小零細企業にとって必要不可欠なものでしょう。

その円滑な関係を維持するために、経営者は様々な努力と配慮をされるのですが、経営状況が悪化してくると、ある日突然に、一方的に円滑な関係を断ち切ってくるのが金融機関なのです。

そんな状況になっても、経営者は資金繰りを確保するために金融機関との交渉を試みますが、新たな借り入れは極めて難しいと思います。こんな時は、借り入れを諦めて、返済猶予で資金繰りの確保を図られるべきではないでしょうか。

返済猶予の効果を疑問視される方もおられますが、返済をするための借り入れをされているような

状況であれば、返済猶予は借り入れと同じ様な効果を期待できる資金繰り対策だといえます。

◇ 返済と支払の条件

■ 返済猶予について

返済猶予とは、金融機関からの借り入れについての返済条件の変更により、一定期間、元本の一部もしくは全額の棚上げや利息の圧縮をすることです。

返済猶予については、道義的見地からモラルハザードを理由に否定的な考えをお持ちの方もおられますが、平成21年に時限立法された中小企業金融円滑化法で法制化されたように、返済猶予が正常な経済行為であると認知されています。

中小企業金融円滑化法は平成25年3月末で終了しましたが、その後も金融庁主導で、返済条件の変更による返済猶予は活用をされています。

■ 支払条件の変更について

資金繰りが悪化すると、仕入れ先や外注先の支払いについても検討が必要になるかもしれません。

一時的な支払い猶予として、支払いの一部を翌月払いに変更したり、短期的な分割支払への変更が考えられますし、手形のジャンプなどもあります。

長期的な方法としては、支払い条件の根本的な見直しがあり、現状の支払日を入金予定日以降に変更したり、手形払いを組み入れたりの方法があるでしょう。

これら支払い条件の変更については、仕入れ先などと十分に事前の調整をして、納得を前提とした同意の下で実施する必要があり、信用不安につながらないように留意してください。

■ その他の支払変更

資金繰りを確保するため、支出を猶予する手段として、他の支払先への支払い猶予も必要になる

かもしれません。

これは、全ての支払先が対象になりますが、代表的なところではリース関係と租税公課が挙げられます。

リースについては、リース業界自体が支払い猶予を前向きに捉えているため、金融機関と同じ様に考えて対応すべきでしょう。

税金や社会保険についても、手元資金の不足により支払えない状況に陥るかもしれませんが、一時的に支払えなくても長期に及ばないように留意すべきです。国税徴収法による厳しい取り立ての可能性があるので、できる限りの誠意をもって対応してください。

◇ 金融機関との対応

■ 金融機関の正体

中小零細企業にとっては、金融機関の性質を十分に理解することが『生き残る』ためには重用になります。

昔は、金融機関は信用できるという一般認識がありましたが、バブル期を境に手の平を返したような対応を平気でとるようになりました。しかし、その信用は薄れたというものの、まだまだ金融機関の言葉を信用し、痛い目に遭う経営者は後を絶ちません。

民間の金融機関は利益を追求する営利企業ですから、金融機関のスタンスとして、金融の円滑化は当然の責務ですが、それ以前に企業としての利益追求が前提として存在します。

融資した債権の回収が彼らの至上命題であり、債権回収に危機感を覚えると、金融の円滑化よりも債権回収を優先させ、本当に資金が必要な企業に融資をしないのが金融機関なのです。

■ 対応時の注意点

借入の交渉時もありますが、特に返済条件の変更交渉時においては、しっかりと準備をしたうえでの金融機関との対応を心掛けなければなりません。

返済猶予の依頼が正常な経済行為だといっても、契約の見直しを迫ることになるわけですから、信用は間違いなく低下してしまいますので、根拠を持って整合性のある対応をする必要があります。

また、交渉において、金融機関から利息の引き上げや担保の追加提供などの条件が、返済猶予のバーターとして提示をされるかもしれませんが、これは丁重にお断りをすべきでしょう。再生をするための資金繰り確保であり、1円でも支出は押さえない状況ですし、今後の資金繰りを考えれば、担保として提供できるような不要な資産はないと思います。

金融機関は、巧みな表現で交渉してきますので、その言葉の意味をかみ砕いて理解し、ご自身の知識で判断されるようにしてください。

■ 誠意は精一杯見せる

訳も無く高飛車な態度で交渉に臨まれる経営者がおられますが、良い結果が得られるとは思われません。

返済条件の変更を依頼する交渉は、お願いする内容が、当初の約束を反故にする無礼なものなので、対応すべき態度は慇懃なものにしておく必要があるのです。

交渉相手である金融機関の担当者も、感情のある人間なので、スムーズに交渉を進めるために、反感を買う様な態度ではなく、誠意を精一杯示した態度で対応をするように心がけてください。

◇ 手形の不渡り対策

■ 不渡りの怖さ

手形や小切手は、支払の手段として便利なものですが、もしも決済できなければ、社会的に大きなペナルティーを課せられるというリスクがあります。

不渡りという表現で信用情報に流されますし、半年間で2回不渡りを出せば、金融機関との当座取引が停止され、実質倒産の扱いをされてしまいますから、商取引における手形や小切手での決済

や手形貸付による融資の弁済などの扱いには、細心の注意をしなければならないでしょう。

■ 不渡りの回避方法

手形の決済は、期日には最優先で対応しなければなりません。

しかし、どうしても決済資金が不足する場合は、事前に手形のジャンプをしてもらう必要があります。

手形のジャンプとは、過去に振り出した手形を、期日までに効力のないものにして、それ以降の新たな期日で手形を振り出して返済期日を延ばす手法のことです。手形所持人の同意が、手形をジャンプする前提となりますので、出来るだけ早い時期での依頼が必要となります。また、商取引の場合で、既に割引や裏書きをして、資金として活用している場合はジャンプできないと考えるべきでしょう。

金融機関の手形貸付の場合は、昔から頻繁に使われてきた「盆暮れ資金」のように、巻き直しのジャンプを織り込み済みのような融資があるように、手形貸付をジャンプする習慣が存在していましたので、比較的ジャンプはしてもらい易いでしょう

■ 不渡り2回でも倒産しない

不渡りを2回出すと、本当に会社は倒産するのでしょうか。

社会的には間違いなく倒産の扱いをされますし、経営者も倒産だと考えてしまうかもしれません。

たしかに、不渡り情報等を流され社会的信用を失う可能性が高いですし、金融機関等は貸付金の期限の利益を喪失させ事故扱いもするでしょう。

しかし、不渡り2回というのは、あくまでも金融機関の当座取引が停止されることであり、決して倒産と同義語ではありません。

現実には、不渡りを2回出しても、現金決済で事業を継続されているところも少なくありませんから、経営者の意思次第で、不渡りを2回出したからといって経営を簡単に諦める必要はないということです。

◇資金繰り表の作成

■ 資金繰り表とは

資金繰り表は、資金の収入と支出の流れを比べ、資金の有無及び不足を把握するための資料で、6ヶ月から12カ月程度の将来期間に亘り、月ベースでの数字の動きを追います。

会社の資金の動きを把握する資料ですから、経営者にとっては経営を維持するための重要な資料であり、健全経営で資金に余裕のある状況でも、次の展開を図る判断をするために必要となる資料になります。

金融機関に融資や返済条件の変更を申し込む場合も、その必要性を理解してもらうために資金繰り表は必要不可欠な資料でしょう。

■ 経営危機での資金繰り表

経営危機の場面においては、資金繰りの管理は極めて重要になります。

特に、資金繰りの厳しい環境になると、経営者は常に資金の流れを確認し資金繰り表の正確な内容を頭に入れておく必要があります。

資金繰り表により、事前に資金不足を把握し、資金繰りを確保するために対策を優先して実行し、資金繰りを確保する根拠となります。入出金の流れを調整したり、受入手形を現金化したり、支払手形を発行したりして、不足している資金を補足する対応を実施し、資金繰り表は完成すると考えてください。

資金繰りが更に厳しくなれば、毎日の資金を管理する『日繰り表』を作成し、日々活用することも必要になります。

■ 資金繰り表を活用する

資金繰り表を作成する目的は、資金の正確な動きを出来るだけ早く確認し、問題があると判断した

ときに、資金繰りを確保するために即座に対応できるようにするためです。

普段から資金繰り表を作成し、常に確認する習慣を身に付け、返済条件の変更後も、資金繰り表は常に更新して活用してください。

資金繰り表を作成して資金不足を事前に把握し、その対応をとることにより繰越金にマイナスを発生させないようにすることが大事であり、資金繰り表を作成する目的だともいえます。

金融機関との融資や返済条件の変更における交渉においては、必ず資金繰り表が必要になりますので、常に資金繰り表を作成しておけば得られる結果は早くなるでしょう。

2-5 返済猶予への取り組み

◇ 返済条件の変更と返済猶予

■ 返済条件の変更とは

金融機関からの借入等について、当初の契約による返済の条件を変更することです。

毎月の返済額や分割による返済期間の変更や、利息についての変更も含まれます。

返済条件の変更によって、元本の全額もしくは一部の棚上げをすることを返済猶予といいます。

返済条件の変更については、年配の経営者や創業者等を中心に道義的な問題を指摘されることも多いようですが、中小企業金融円滑化法により根拠づけられたように、道義的な責任などはなく正常な経済活動であるをご理解ください。

■ 返済猶予の不安

経営者が返済猶予を躊躇する理由として、信用不安が流れて新規の借入ができなくなるのではという不安があるでしょう。

返済猶予を金融機関に申し込めば、借入金の返済も正常に出来ないという情報が信用不安となって世間に流れてしまい、金融機関の与信も下がって新たな借入が出来なくなって、経営に大きな

影響を与えるという不安です。

信用不安の流出については、金融機関には、個人情報保護法はもとより厳密な守秘義務が課せられていますので、実際にはその可能性は極めて低いといえます。

新規の借入については、不安ではなく現実になると考えなければなりません。

返済猶予をして約定通りに返済できない債務者に、利益を追求する金融機関が新たな融資をするとは考えられず、現実的にも、返済猶予を申し込むと新たな借入はほぼ不可能だと考えるべきです。

しかし、返済猶予を検討されている事業者は、ほぼ新たな借入は難しい状況でしょうから、そんなことに無駄な時間をかけるよりも、返済猶予に早く取り組んだほうが企業再生の可能性は間違いなく高いと思います。

■ 元利と金利の違い

「元利共」という表現を経営者はよく口にされ、元金と利息(金利)を合わせてという意味で使われるようです。

しかし、元金は返済すると言い、利息は支払うと言うように、元金と利息はその意味が全く違います。

金融機関から融資を受けた債務者は、金融機関から元金を借入し、その借入費用として利息を支払うのですから、元金は金融機関の商品であって、利息はその商品の借入代金で金融機関の利益になるわけです。

したがって、返済猶予で元本の返済を棚上げしても、利息さえ支払っていれば金融機関は利益を確保できるということになり、返済猶予が正常な経済行為であるという根拠になります。

◇ 返済猶予への対応

■ 返済猶予の正当性

昔から金融機関は、貸付条件の変更について、債権者側の立場で堂々と実行してきた経緯があります。特にバブルの崩壊後に地価が大幅に下落して担保不足になると、追加担保や追加連帯保証人を当たり前のように要求してきました。そして、この要求に対して、債務者も正常な要求であると捉え当たり前のように応じていたのが現実ではなかったでしょうか。

そのような行為が債権者だけに許されて債務者には許されないわけではありませんから、返済猶予をしてもらうのは、借入金の返済条件の変更として正常な経済活動だといえるのです。

また、平成21年施行の中小企業金融円滑化法では、返済猶予に法的な裏付けを与えていますから、正常な経済行為であることに異論はないでしょう。

■ 返済猶予のタイミング

返済猶予を実施するタイミングには難しいものがあります。

本来であれば、出来るだけ早く決断して実施をした方が効果的なのですが、まだ資金が回る状況において決断をするというのは簡単ではありません。

しかし、返済が滞るまで放置すれば、返済猶予をしても資金繰り破綻の可能性は高くなりますから、その実施のタイミングを間違えないようにしなければなりません。

事前に、具体的に精査した1年間ほどの資金繰り表を作成し、出来れば、資金が不足する3カ月から6ヶ月前頃に返済猶予を依頼するべきでしょう。

■ 返済猶予の準備

返済猶予を申し込むには、その根拠となる資料を準備しておく必要があります。

最初から資料を必ず要求されるものではありませんが、根拠のある説明をしてお願いをするためにも事前に作成しておくとう安心です。

必要な資料としては、経営改善計画書を中心として、資金繰り表や試算表等があると説明はし易く

なりますし、具体性や整合性が確保できて、金融機関に返済猶予を理解してもらい易くなるでしょう。

そして、全ての資料は、返済猶予が出来れば再生の可能性が高いが、返済猶予ができなければ資金繰りは破綻するかもしれないという内容にしてください。

◇ 返済猶予の交渉

■ 返済猶予の基本的ルール

返済猶予をお願いする時には、借入をしている全ての金融機関に対して、元本の棚上げの割合や、返済猶予の開始時期などを横並びの同じ条件でお願いする必要があります。

何らかの理由で、一部の債権者金融機関だけ優遇した対応をしていれば、次の決算書でその事実を知られてしまい、返済猶予の更新に応じてもらうことが極めて難しくなってしまいます。

依頼する内容としては、元本の棚上げについて、一定の割合を一定の期間お願いすることが基本であり、この段階で利息の減免について言及すべきではないでしょう。

また、今更言うまでもありませんが、返済猶予を依頼する交渉には、必ず経営者(代表者)が出席し、自らが熱意を持って現状を説明し返済猶予を依頼するのがルールです。

■ 返済猶予の具体的な交渉方法

返済猶予を決断したら、金融機関の担当者に連絡を入れ、面談して返済猶予を申し込む流れになります。できれば、担当者の上司の同席もお願いすれば、その後の展開はスムーズになるでしょう。

この時は、誠実に現在の経営状況や今後の再生への取組みの流れ、さらには経営者としての強い意志なども説明し、金融機関の協力をお願いしてください。

お願いする内容は、返済猶予で元金の棚上げをお願いすることになれますが、根拠の無い中途半端な棚上げをお願いしないように、資金繰り確保が可能となる内容にしてください。

返済猶予期間についても、できれば1年間でお願いをすべきでしょう。

■ 返済猶予交渉の順序

返済猶予は、全ての債権者に横並びの同じ条件でお願いしなければなりません。お願いに行く順序にも配慮が必要です。

基本的なパターンとしては、メイン銀行から返済猶予の相談を始め、その後は借入額の多い金融機関の順でお願いに行きます。

金融機関は、メイン銀行の対応を注視しようとするので、まずメイン銀行から返済猶予への取り組みについて答えを出していくと、他の債権者の返済猶予交渉がスムーズに進み易いのです。

信用保証協会については、今は金融機関が返済猶予の同意を取ってくれますので、我々債務者が直接にお願いに行く必要はほとんどありません。

◇ 返済猶予交渉が進まない時

■ 資金繰りの確保を優先

最近では、返済猶予を拒否される事例は少なくなりましたが、まだ様々な事情で拒否されたり、交渉に時間が掛かったりすることがあります。

仕方なく、そのまま正常に借入金の返済を続けると、資金繰りが悪化して破綻してしまうかもしれません。無理して返済して、資金繰りが破綻すれば何の意味もありませんので、こんな時は資金繰りを優先して対応すべきだと思います。

ただ、資金繰りを優先した場合の、債権者の対応は事前に予測しておいてください。

■ 他のルートからの交渉

返済猶予を拒否されたり時間が掛かった場合は、他のルートからの依頼も検討すべきでしょう。

信用保証協会付き融資の場合は、信用保証協会の意向を理由に拒否されることがありますので、

直接に信用保証協会に交渉するのも方法です。また、債権者の許認可に合わせた行政の議員(国会議員や県会議員など)に相談するのも効果的です。

中小企業金融円滑法の下では、金融庁に相談すると結果が出やすかったですが、今は不介入の姿勢を強めている様に思います。

■ 強引な返済猶予

返済猶予交渉が頓挫すれば、資金繰りを破綻させないための対応が必要になります。

正常に返済を続けても、資金繰りを維持出来る状況ならば問題ありませんが、多くの場合は資金繰り破綻につながるでしょうから、強引な返済猶予が必要になるのかもしれません。

債権者金融機関の同意なしで返済猶予をするわけですから、様々な対応方法が必要になりますが、結果として返済猶予が成功する場合がありますし、金融機関が妥協せずに、期限の利益を喪失させることもあるので注意してください。

◇ 様々な返済猶予と支払猶予

■ 住宅ローンの返済猶予

中小企業金融円滑化法以前においても住宅ローンの返済猶予はありましたが、企業の借入金と比較すると条件は悪く対応も難しいものでした。しかし、法整備以降は住宅ローンも返済猶予の対象となり、申し込みは増加しています。

ただ、住宅ローンは担保保全が成されていることが多く、企業の返済猶予と比較すると、条件としては少し厳しくなる傾向があるようで、最低でも元金の一部返済を求められることが多いようです。

住宅ローンの場合は、自宅として住み続けるために、将来的な完済が絶対条件になるでしょうから、元金全額の棚上げを狙うのではなく、返済できる範囲での返済猶予をお願いすべきだと思います。

■ リースやキャッシングの支払い猶予

最近まで、リースの支払猶予は難攻不落で難しいものでしたが、これも中小企業金融円滑化法の施行以降は、リース業界にも経済産業省等から働きかけがあったせいも、業界として支払猶予に取り組むようになりました。結果として、リース会社も支払猶予に前向きになり、金融機関と同じ様な対応により支払猶予に取り組み、中小零細企業の資金繰り確保に大きく寄与しているようです。

クレジットカードのキャッシングは、返済猶予をほとんど受付けない状況で、返済が出来ないなら法的手続きを優先するというのが以前の姿勢でしたが、法整備以降は返済猶予に対して驚くほどの変化を見せました。キャッシングの返済猶予については、今までの固定観念を捨て、まず相談してみることから始めてみるべきかもしれません。

■ 取引先の支払い猶予

仕入先等の取引先への支払猶予は、金融機関への返済猶予とは全く意味が違い、お勧めできるものではありません。

たしかに、取引先も金融機関と同じ債権者ではありますが、金融の素人であり、担保や連帯保証人も取っていませんし、なによりも支払猶予を依頼することで信用不安が一気に広がってしまう可能性がありますから、よほどの事が無い限り支払猶予はお願いすべきではありません。

しかし、将来の展開の可能性があり、一時的に取引先の支払を猶予してもらえれば資金繰りが確保できる時など、どうしても場合には、分割支払等により取引先に大きな負担が掛からない内容での支払猶予を心がけてください。

◇ 返済猶予の注意点

■ 返済猶予のデメリット

返済猶予に取り組むには、返済猶予のデメリットを知ることが不可欠です。

返済猶予中は、新規融資は基本的に無理になりますので、一定期間の運転資金を確保した上で返済猶予交渉に臨む必要があります。

時には、当座口座が使えなくなる事例もありますので、交渉時には具体的に確認をする必要がありますし、事前に手形発行を調整することも考えなければならないかもしれません。

また、返済猶予の引き換え条件で、追加の担保や連帯保証人など、さらに利息のアップを要求されることもありますので、資金繰り確保優先でお断りしてください。

■ 返済猶予までにしておくこと

返済猶予の交渉を始めるにしても、事前に、その後の流れを想定した準備が必要になります。

まず、最初にしておくべきことですが、返済猶予は借入返済の条件変更になりますので、債務者は当然のこと連帯保証人さんの同意が契約変更のために必要になりますので、事前に連帯保証人さんに経営の現状を説明して、返済猶予について協力を仰ぐことでしょう。

また、万が一に返済猶予を断られた時のことも考えた対応が必要あるのかもしれません。

もし返済猶予をしてくれなかった場合、当然に資金繰りはますます厳しくなりますが、中小零細企業としてはまだまだ諦めるわけにはいかず、どんなことがあっても会社の経営を続けなければなりません。そのために、営業を継続できるだけの最低限必要な資産を予防的に保全することができれば、たとえ、借入金が返済できなくなって事故になろうとも、会社の経営を維持し続けることは不可能ではないのです。

また、信用保証協会の保証付き融資の場合、返済猶予が認められると保証料が必要になりますので、この資金を用意しておく必要もあります。

■ 借りてすぐの返済猶予

新たな借入をして、直ぐに返済猶予を申し込むのは極めて問題のある行為で、返済猶予に対応してもらえないだけでなく、場合によれば、債権者である金融機関に詐欺だと言われかねません。

新たな借入をした場合は、できれば最低でも3回は元利とも返済をした後の返済猶予を検討すべきだと思います。

この3回というのは、3ヶ月間という意味になり、3ヶ月先の資金繰りや経営状況ぐらいは経営者なら判っていたはずで、それさえも返済できないということは、最初から返済する意志がなかったのではないかと捉えられてしまうからです。

最近では、この傾向も緩んできましたが、できれば3カ月は返済してから返済猶予のお願いをしてください。

2-6 経営改善への取り組み

◇ 経営改善とは

■ 経営改善の意味

悪化した経営状況を改善する作業を経営改善といいますが、その目的は再生を果たすためです。現状における様々な経営に関する問題点を抽出し、その問題について方向性をもって解決することにより、収益構造と財務体質の改善を図り、経営の安定化を実現し再生を達成するための作業のことになります。

■ 返済猶予と経営改善

金融機関からの借入金の返済猶予と、再生を目指すための経営改善は密接な関係があります。経営改善を実施するには、組織挙げての対応とある程度の期間が必要になりますが、経営危機の局面ではなかなかそんな余力を持つことはできません。そこで返済猶予を実施して、一定期間の資金繰りを確保して、経営改善に取り組むことのできる期間的猶予と環境を確保するのです。

◇ 経営改善計画の作成

■ 経営改善計画書とは

再生を目指すための経営改善を、具体的に展開するため体系立てた計画を経営改善計画書といいます。

経営危機の場面で、金融機関に返済条件の変更を申し込む場合、経営状況や改善の可能性について理解を得るために必要不可欠な資料となります。

現状の問題点の抽出に始まり、業界や取り巻く環境の把握に努め、事業面、業務面、財務面からの経営改善項目を検討すると共に、経営改善を断固実行して再生を目指す作業を具体的にした計画です。

■ 経営改善計画書の作成

経営改善計画書の作成は、中小零細企業にとって簡単なものではありません。

スタッフと環境の整った大手企業でも、経営計画を大きく狂わせる時代ですから、中小零細企業が実現性のある経営改善計画を策定するのは至難の業だといえます。

しかも、経営改善計画は達成率が求められ、経営改善が進まない場合は、経営改善の目途が無いという判断で金融機関が支援を打ち切る可能性さえありますから、実現性の低い経営改善計画の策定は避けなければなりません。

経営危機の局面における経営改善計画は、金融機関が求める経営計画のポイントに配慮しつつ、後述する CAPD 表の活用などをして実現性の高い経営改善計画にすべきです。

■ 作成のポイント

経営改善計画の作成において大事なことは、現状の把握から始まり、経営改善を経て企業再生までの流れについて、取り組みが理解される内容にすることです。

専門家でも簡単に作成できないような複雑な経営改善計画書を目にすることがありますが、見栄えばかりで中身の伴わない経営改善計画書は全く意味がありません。

専門家に依頼するのではなく、債務者が自ら作成することに意味がありますが、債権者である金融

機関が作成してくれることも多いので、正式な経営改善計画書の作成については債権者と事前に相談をしてから始めてください。

ただし、その中身については、今後、もっとも経営改善計画書を活用する経営者が十分に把握できる内容にすることです。

経営改善計画書には、統一された決まった書式はありません。債権者である金融機関等が、書式を用意していることも多いようですが、債務者の独自の書式を受付ける場合も多いので、形にこだわる必要はありません。

◇ CAPD表の活用

■ CAPD表とは

CAPD表とは、C=チェック(確認)、A=アクション(改善)、P=プラン(計画)、D=ドゥー(実行)という4つの作業を、流れに沿って実行する手法で、もともとは、ISOや品質管理で多用されていたPDCAサイクルを、現状の問題点分析であるチェックからスタートさせ、経営改善の場面で効果的に活用できる流れに変更されたものです。

たった1枚の表になりますが、具体的な流れに沿って処理することで、想像以上の大きな成果を得ることの出来る、費用対効果の高い魔法の表だといえます。

■ 経営改善計画とCAPD

CAPD表は、経営改善計画書を、実効性のある具体的な資料とするために、是非、その作成に活用していただきたい手法です。

内部で作成できる簡単で単純な資料ですが、その内容は経営改善計画を作成するのに必要な項目を網羅しているため、経営改善計画書と連動させることにより大きな効果が期待できます。

しかも、経営者が自ら先頭に立って作成できる資料ですので、実態に即した実効性のある具体的な資料になりますし、費用がほとんど掛からないというメリットがあります。

■ CAPD表の作成

チェックである問題点の抽出は、CAPDによる経営改善の基本となる部分ですので、事業面、業務面、財務面において考えられる問題を出来るだけ多く抽出し、内容によって分類し整理してください。

そして、アクションからプランの流れは、結果的には具体的なリストラになりますので、大まかな処理の方向性を決定し、それに沿ってマイナス面だけでなくプラス要素も含めて検討してください。

ドワーが具体的に経営改善活動になりますので、その動きや実施状況については、経営者が中心となって常に確認し、場合によれば支援をしてください。

検証作業は、できれば経営者等の責任ある立場の人が担当し、ここで問題点が見つければ、その問題点の原因や要因を検討するという初期のサイクルに戻り、継続的な改善が可能となります。

■ CAPDの活用

CAPDは、詳しい説明書が不要なほど単純で簡単な経営改善の手法ですが、経営改善計画書と連動させることにより、大きな効果が期待できます。

また、余力が少なく、経営改善に手間や費用を掛けられないという中小零細企業にとっては、自ら実践できて効果も十分に期待できる経営改善手法でもあるのです。

経営危機の局面で、CAPD表を使用する最大のメリットは、経営改善計画書を実効性と具体性の伴った内容にできることです。経営改善計画を作成するにおいて留意すべきことは、実態に即した内容で達成の見込める改善計画にすることと、金融機関が納得するような経営改善度の高い内容にすることですが、この2つの留意点は相反するところがあり整合性が取り難いのが現実です。

しかし、CAPD表を活用した経営改善に取り組むことで、その内容を経営改善計画書に具体的に転写することが可能であり、計画と実態の整合性も取れて、現実的に経営改善を達成する可能性が大きく向上するのです。

また、従業員をより多く巻き込んで全社的に実施することにより、問題点の把握や対応がスムーズになり、危機意識の共有にもつながります。

理屈では判っていても、実際に実行されていないのが経営改善ですから、CAPD表を活用して検証まで実行して経営改善を達成してください。

◇ 経営改善の実施

■ 経営改善の進め方

経営改善は、現状を認識して経営改善計画を策定することから始まります。

経営改善を具体的に進め、返済猶予などを活用した会社再生の根拠となるのが経営改善計画書なのですから、経営改善計画書が作成できれば、その内容に沿って経営改善を進めることとなります。

計画を進めるにおいて、常に進捗状況を確認し、成果を検証することにより、経営改善はスムーズに進むことになるでしょう。

経営改善計画書は、債権者である金融機関も要求しますが、従業員などにもオープンにして、関係者の理解と協力を得て進めることにより、計画はより効果的に実現できるようになるでしょう。

■ 活動としての経営改善

経営改善を難しく考える必要はありません。

策定した経営改善計画に沿って進めるだけですから、品質管理や ISO と同じ様に考え、社内全体の活動として捉え実行するようにしてみてください。

具体的な目標を設定し、その目標を全社的で対応して達成できるように、各従業員や部署ごとに問題点の抽出などの現状認識を実行し、それを全体でまとめて方向性を確認し、具体的な改善方法を策定する流れを会社の活動としてしまうのです。

全社的な活動にすることにより、社内のコンセンサスも図れ、飛躍的に効率が上がるようになるで

よう。

■ 経営改善の注意点

経営改善は負担の大きい作業ですから、まずは経営改善を集中して実行できる環境を確保する必要があります。

特に、経営改善に取り組む期間程度の資金繰りを事前に確保しておかないと、経営者が資金繰りに追われて経営改善が棚上げされてしまうかもしれません。

環境が構築されて、経営改善計画を策定する段階においては、現実を直視して無理をしないようにしてください。明らかに実現が不可能と思われる計画を策定し、その計画通りに経営改善に取り組んで失敗した事例は限りなくあります。できれば、専門家に依頼するのではなく、経営者が現状に即して策定をされるべきでしょう。

経営改善計画が策定されれば、その計画を有効に活用するために、計画をオープンにして全社的に取り組むことが大事です。また、債権者に対しても計画に理解を求め、前向きな協力を得るようにしてください。

■ 経営改善と経営者

中小零細企業は、健全時でも経営は経営者次第ですが、経営危機の局面ではその傾向は顕著になります。経営者がどれだけ真剣に先頭に立って取り組むかで、経営改善の成否は分かれると言ってもいいでしょう。

計画の策定から実施まで、経営者が常に率先垂範するぐらいでないと、経営改善の実現は難しいのではないのでしょうか。

経営改善は、経営者がすべてであり、他人任せにせず自らが取り組んでください。

2-7 支払や返済ができない時

◇ 初期対応を間違わない

■ 慌てない、対策はある

資金が不足して、借入金の返済や取引先への支払、さらには従業員の給与の支払いができない状況になれば、どんなに立派な経営者であろうとも落ち着いている訳にはいきません。

しかし、この経営危機の初期の局面での対応は、今後の打開に向けての展開において重要です。

対策は必ずあるものですから、慌てずに冷静に対応することを心がけてください。

■ 経験したことのない不安

ほとんどの経営者にとって、経営危機を経験したことは無いと思います。

この極めてネガティブな局面におかれ、不安を持たない方はおられないと思いますが、不安に押しつぶされることがあってはいけません。

この危機的場面を打開するために、不安は不安として認識し、その不安を減少させるために様々な対策を実施するのです。前向きな強い気持ちで取り組めば、不安が経営危機を打開する原動力にさえなると思います。

■ 知ることで視野は広がる

多くの経営者にとって経営危機は未体験ゾーンでしょうから、当然に対応すべき知識や情報が不足しているはずで

知識や情報が不足しているために、具体的な対応策は判らず、将来の展開もつかめないために不安も増幅してしまい、良い結果を得られにくくなってしまいます。

経営危機での知識や情報があれば、今後の展開をシミュレーションすることができ、効果的な対策を実行できるようになりますから、まず、知ることから始めてください。

■ 間違った情報に惑わされない

今、お持ちの経営危機に関する知識は、全て頭の中から削除してしまい、正しい知識を身につける必要があるかもしれません。

一般的に流布されている経営危機に関する知識は、多くの場合、金融機関等の債権者に配慮されたもので、我々債務者側にとっては都合の悪い内容に脚色されたものなのです。

債権者である金融機関も、債権回収を優先的に実行するために、経営危機に陥った債権者に対して詐欺的な虚偽の表現を使ってくることも珍しくありません。

また、知人等が訳知り顔に様々な提言をしてくれるかもしれませんが、間違った情報には惑わされないようにしてください。

◇ 対策とシミュレーション

■ 前向きにとり向くために

経営者の前向きな姿勢は、経営危機を打開するためには必要不可欠ですが、具体的に対応するためには不安を減少させる必要があります。

経営危機の局面で、完全に不安をなくすことは難しいですが、今後の展開を知り、最終的な落とし所を理解することにより、不安は負担できなくなります。

最悪の結果でも、ここまでしかならないと判れば、経営者のモチベーションは一気に向上し、前向きに経営危機に取り組む事が出来るようになるでしょう。

■ 今後の展開を予測する

正しい知識を習得できれば、今後の展開をシミュレーションしてみてください。

経営者の多くは、経営危機を悲観的に捉え過ぎる傾向があり、最悪の結果に直結して思考を展開されるようですが、実体はそんなに悲観的なものではありません。

展開をシミュレーションすることにより、今後の流れが理解できますし、様々な方向性の中での選択

も可能になり、なによりも、何があっても打開できる対応力ができるでしょう。

■ 目的と落とし処を明確にする

経営危機を打開するには、明確な目的を持つことと、最終的な落とし所を用意することが必要です。

多くの場合は、会社の再生が目的であり落とし所となるでしょうが、再生が難しい状況も考えておかなければなりません。

そんな時に、何のために経営危機を打開するのか、この状況をどうするのかという2点について、経営者が明確に認識しておかないと、何も残らない最悪の状況を招くかもしれません。

■ 対策を具体化する

経営危機の進行は早いと考えて、躊躇せずに動きださなければ、手遅れになってしまうかもしれません。手遅れとまでは言わないまでも、対応が遅くなればおそくなるほど選択肢は狭まりますので、出来るだけ早く動き出すべきでしょう。

当然に、効果的な対策を具体的に展開することが必要ですから、知識の習得や経営改善計画等の事前の準備もスムーズに実施してください。

◇ 債権の意味と優先順位

■ 債権とは

債権とは、相手に対して、何かをさせる権利のことです。

請求できる権利が債権ということにもなり、お金を支払わせる権利であったり、物を提供させる権利であったり、逆に、何らかの行為を禁止する権利等も債権ということになります。

債務は、債権と逆に、何かをさせられる義務の事をいいます。

■ 経営危機での債権の種類

経営危機で考えられ債権というと、金融機関からの借入金についての返済が頭に浮かびますが、実は様々な債権が存在します。

従業員の給与や取引先への支払、税金や社会保険料、生命・損害保険や賃貸料など、請求を受けて支払義務のあるものは全て債権であると認識してください。

■ 債権の優先順位

債権は公平なものであり、その給付(支払)についても公平にしないと偏頗弁済として追及されかねません。

しかし、資金繰りが悪化した経営危機の局面において、すべての債権について給付できる資金がなければ、優先する債権から給付するというのは経営を維持するためには仕方ありません。

その優先順位については、債権者の性格と今後への影響を考慮して決めてください。連鎖被害や信用不安の流出を考えると、従業員や取引先等の社会的弱者が優先されるということになるでしょう。

◇ 経営者の真価が問われる

■ 経営者次第の展開

経営危機という有事においては、経営者の本当の姿が見えることになり、真価が問われる場面にもなります。

現実的に、経営者の対応次第で、経営危機の打開についての流れは大きく変化してしまいますので、経営危機を必ず打開して見せるという強い意志を持ち、明るく前向きなスタンスで取り組んでください。

また、従業員などの関係者を巻き込みながら、常に先頭に立って対応することを心がけてください。

■ まず経営者がなすべきこと

経営者が携わる手続きの流れとしては、本当に経営危機なのかを、冷静に経営状況を分析することから始まります。そして、経営危機に陥っている状況ならば、当座の資金繰り確保対策と、経営危機での知識と情報を習得してください。

さらに、本業の黒字化が可能であれば、再生に向けての経営改善に取り組む手続きが必要ですし、再生を断念する可能性があるのならば、次の展開の準備に掛からなければなりません。

同時に、現状の経営状況を従業員にも開示して理解させ、経営者が常に先頭に立って汗をかき、会社全体を経営危機打開に向ける必要があります。また、必ず再生させるという姿勢で従業員のモチベーションを維持することも必要でしょう。

■ 身の回りを見直す

中小企業の経営者は、経営状況が良ければ優雅な生活もおくれるでしょうが、経営が悪化すると一変してしまいます。

資金繰りを優先して、満足な報酬さえ得られないことなど珍しくありませんし、自らの個人資産も会社の資金繰りために提供することもあるでしょう。

身の回りも見直す必要があり、贅沢な環境は変えなければなりません。経営者が高価な外車等に乘っているのに、リストラを断行するというのでは理解を得ることはできません。ここは、滅私奉公なのです。

◇ 不良債権と期限の利益の喪失

■ 不良債権とは

不良債権とは、経営破綻している会社や実質的に破綻している会社あるいは破綻懸念のある会社に対する債権のことです。銀行協会等の定義付けでは、元本または利息の支払いが3か月以上と

どこおっている会社や返済条件の変更した会社等も含まれます

基本的には、期限の利益の喪失 = 正式な不良債権 と捉えて良いと思います。

■ 期限の利益の喪失

銀行の借入れ返済やローンで物品を購入したときなどは、長期に亘って分割で返済する権利を与えられ、この権利を期限の利益といいます。

しかし、債務者が約束通りに支払わない場合や確実に払わなくなるとわかった場合に、債権者は直ぐに一括で支払いなさいと請求してきますが、これを期限の利益の喪失といいます。

代表的な期限の利益の喪失する事由としては、倒産手続きに入った時、不渡りや差押等による信用不安を窺わせる事実が発生した時、金利の支払を3回停止などで債権回収が出来なくなる恐れがある時等が挙げられます。

■ 期限の利益の喪失後

期限の利益が喪失すると、それを契機に債権回収の環境は一変してしまいます。

期限の利益の喪失までは、支払の督促や請求などがうるさいほど頻繁になされましたが、喪失後は嘘のように静かになります。

これは、債権の回収を諦めた訳ではなく、これから本格的に債権回収をするぞという嵐の前の静けさだにご理解ください。この後、代位弁済や担保権の実行、仮差押えや支払督促に関する訴訟などがなされる様になります。

2-8 事業を守るには

◇ 事業を継続する意義

■ 事業の継続が最優先

経営危機において、今後の会社の展開を検討する時、当然に事業の継続を最優先に検討すべきでしょう。

再生が出来て事業の継続が可能であれば、金融機関を始め従業員や取引先などの関係者に迷惑を掛けずに済むのですから、事業継続にはこだわるべきです。

ただ、常に冷静に状況を確認しながら、事業継続を諦める場合には、そのタイミングを間違わないでください。

■ 経営者の責任

事業の継続について、経営者は責任を持たなければなりません。

中小零細企業において、会社の方向を最終決定するのは経営者ですし、経営者さえ諦めなければ倒産も簡単に出来ないのですから、事業の継続について経営者は固執して対応すべきでしょう。

それが従業員や取引先の雇用と経営と生活を守ることになりますから、経営者の責任なのです。

■ 再生をあきらめない

事業の継続が不可能だと判断しても、事業の再生まで諦める必要はありません。

経営者には、従業員や取引先を守る責任があるのですから、その基本となる事業にこだわらなければなりません。継続が不可能でも、優良な部門や得意先、または特殊な資格や特許や営業権を活かし、形態を変えてでも事業を守ってください。

◇ 必要な事業用資産を守る

■ 事業を継続するために必要な資産

経営者が、事業の継続にこだわっても、継続をするための事業用資産がなければ諦めるしかありません。

事業継続に必要な、工場や事務所等の不動産に始まり、機械や車両・什器備品などの資産につ

いては、期限の利益の喪失などの万が一の状況も想定して、何があっても維持出来るようにしておく必要があるでしょう。

出来れば、健全経営の環境で対応しておけば、対策としては万全となります。

■ 事業の継続が前提、そのために

経営危機の局面では、経営者の心が揺れ動く場面があるかもしれませんが、事業の継続を前提として思考し判断してください。

事業の継続を最優先に検討するわけですから、事業用資産を守ることは当然ですし、従業員の雇用面でのリストラや取引先の変更もしくは支払条件の変更等もあるでしょうし、場合によれば金融機関と健全な関係が維持出来なくなるかもしれませんが、結果を求めて断行すべきなのです。

◇ 本業の回復と経営改善

■ 本業の回復がすべて

事業を継続するためには、本業の経営を回復して黒字を確保することが全てだといっても過言ではありません。

経営危機に陥っているのですから、これまでの経緯を考えると黒字化は簡単なことではありませんが、あらゆる手段を講じて黒字を確保しなければ、現状での事業継続を諦めなければなりません。

黒字化は、本当の再生に向けての第1歩だとお考えください。

■ 黒字確保のための経営改善

黒字化を確保するために必要不可欠なのが経営改善です。

経営危機の局面においては、再生を目指す場合も、黒字化を図る場合も、事業を継続する場合も、全て経営改善への取組みが前提となります。

経営危機と経営改善は、再生という方向においては一体であり、最初の結果が黒字化の達成ということになるのでしょうか。

■ 黒字と正常債権

黒字化が達成できれば、経営改善は終わりではありませんし、経営危機を打開したというわけでもありません。

黒字化を確保できるということは、返済猶予等を活用することにより、当座の資金繰りは確保出来るだろうということに過ぎず、金融機関からの借入金の元本返済などが約定通りにできる資金的余力はないのです。

再生とは、正常債権に戻すことであり、約定通りに返済できる様になることをいいます。

◇ 別形態での事業再生

■ 会社の継続と事業の再生

会社の継続が無理でも、事業としての継続を諦めてはいけません。

会社の再生が無理で継続を諦める場合でも、現形態での会社としての継続を諦めるだけの事です。

別会社などの形態を変えてでの事業継続を、チャレンジもしないで諦める必要はないでしょう。事業の再生として、良いものだけを活用して事業を再開すれば、事業としての採算が合う可能性があるのではないのでしょうか。

■ 本業が赤字の場合

現形態での継続を諦めるというタイミングには難しいものがあります。

事業を維持するために最善の努力をしても、このままでの継続は難しいと判断できる根拠があればいいのですが、感覚に頼る抽象的な根拠になってしまいます。

しかし、タイミングを逃せば、最悪の結果を招く可能性が高いので、自分なりに納得出来る判断基

準を持ちたいものです。そんな時、本業の黒字を基準にするしかありません。

努力しても、黒字の確保ができる目途が立たないのであれば、現形態での継続を諦めというのは合理的な根拠になります。

■ 別形態での事業継続

現形態での事業継続を諦める場合は、別な形態での事業継続を検討する必要があります。

現状での会社で再生を諦めざるを得ない場合は、冷静な判断により今後の事業と人生のために、迷うことなく別形態での事業の承継に取り組むべきでしょう。

会社分割や第2会社により、従業員の生活や取引先の仕事の確保を図ることも、経営者としての責任でしょうし、これも立派な事業の再生なのですから、採算の合う部門や取引先がある場合は、迷うことなく別形態での事業の継続に取り組むべきでしょう。

■ 再生と整理

現会社の再生と整理について、どちらかに決めつけて取り組む必要はありません。

会社の再生と整理は、相反する意味になりますが、再生が不確定な場合、再生を目指しながら同時に整理の準備を進めることは可能なのです。

経営危機打開における会社の整理の捉え方は、現形態での事業の継続を諦めることを前提に、今後の人生を考えた任意整理をすることです。経営危機打開というテーマにおいては、生き残ることが目標であり、事前の準備としての別形態での事業の継続に取り組むことが重要なのです。

◇ 第2会社の活用

■ 第2会社とは

第2会社とは、現在の会社とは別人格で、現在の会社の事業を譲渡することにより、継続して事業を展開する会社の事です。

バブル崩壊以降の大量の不良債権処理とともに急に使われた方法で、債務者が債務を支払いきれない状況において、別に新会社を作り旧会社から事業を継承し、その後に旧会社を整理するという流れになります。

第2会社を活用する場合、旧会社の債務を第2会社が引き受けないということが重要であり、債権者から異議がでないように十分な対応を採らなければなりません。

■ 任意対応の第2会社

第2会社の活用についても、様々な選択肢がありますが、中小零細企業が活用できる方法は限定されます。

中小企業庁などが第2会社方式を制度化し、再生に向けて活用できるように取り組んでいますが、金融機関等の債権者が前向きには対応をしません。

債権債務の処理が大きな障害となっており、債権者としては債権を失いたくありませんし、第2会社としては債務を引き受けたくありませんから、なかなか前に進まないのです。

したがって、財務的にも時間的にも余力のない中小零細企業の場合は、私的な任意での対応による第2会社を活用するしか方法はないように思います。

■ 第2会社を活用する

優良な資産や人材や得意先だけを第2会社に譲渡し、不良債務は旧会社に残す訳ですから、第2会社は極めて健全な経営を始めることができます。

名称や所在地、資本関係、役員等が旧会社と重複しなければ、法人としての人格は全くことなる訳でもあり、過去の負債に悩まされることもなくなります。

第2会社に事業を譲渡する時には、徹底したリストラと同じ様に、価値のあるものだけを第2会社で確保することもできるようになります。

事業の承継には様々な問題もありますが、メリットに比較すれば些細なものだと思います。

◇ 会社分割と営業譲渡

■ 会社分割とは

会社分割とは、企業組織再編の方法であり、いくつかのパターンが存在するが、中小零細企業を対象に経営危機打開と絡めて考慮すると、新設分割が最も適応していると思われます。

新設分割とは会社分割の1つの方法で、会社の一部の事業や権利義務を、新設した100%子会社に移す手法のことです。会社再生と兼ね合わせると、極めて有効な成果が得られることから認知され、多方面で活用されてきました。

しかし、弁護士や税理士等の協力が不可欠であり、現状においては費用や時間が掛かるため、本当に資金繰りに詰まった会社には適用できないのが現実です。

また、最近では、最高裁の判例があるように、詐害行為との兼ね合いも問題視されています。

■ 営業譲渡と事業譲渡

営業譲渡とは、事業の全部もしくは一部を第三者に譲渡することで、事業譲渡とは商人か法人かの違いだけで、意味的には同じ内容です。

営業譲渡をするには、法務・税務において様々な制約がありますので、実行するには専門家に相談しながら進める必要があります。

会社再生においては、第2会社を中心として将来の展開を図ることを目的として、第2会社を設立して営業譲渡をしますが、営業譲渡する場合の注意点として受注と黒字の確保と詐害行為が挙げられます

既成の得意先が協力してくれて、必ず黒字が維持できるという前提の下で、第2会社は活用してください。

また、詐害行為として追及をされる可能性もありますので、譲渡の手続きをしっかりと確保してください。

■ 零細企業の営業譲渡

経営者と番頭さんが喧嘩別れをし、番頭さんが得意先を持って独立するというのは世間ではよくある話です。

会社再生の場面でも、経営者に愛想を尽かした番頭さんが独立する事例は頻繁に見受けられますし、全くの独立した別会社になりますから法務・税務面や債権者への配慮がほとんど不要になり、その成功確立は当然に高くなります。

得意先の受注を継続し確保するために、営業部門と製造部門を切り分けて第2会社として扱う事例も多いようですが、組織的にも財務的にも余力のない零細企業の場合は、これらの様な方法に選択肢は限定されるのかもしれません。

2-9 資産を守るには

◇ 予防保全の考え方

■ 資産の予防保全とは

どんなことがあっても、『生き残る』ことを選択し、事業と人生を諦めないと決めた限り、それを実現するための基礎的な環境作りが必要ですが、それが資産を予防的に保全する事になります。

経営危機に陥り、最悪の場面にまでなれば、事業継続等に必要な資産等に対して、債権者が強制執行をしてくる可能性があります。そうすると、事業の継続等が不可能になってしまうため、事業を維持するために最低限必要な資産や、家族や人生を守るために必要な資産を保全し、近い将来に、それらの必要資産は手元から流出してしまうことを防ぐことを資産の予防的保全といいます。

■ 資産は諦めない

資産は、事業や人生を維持するためには欠かすことのできないものです。

たとえどんな環境に追い込まれようと、簡単に諦めては大事なものを失ってしまうかもしれません。

経営危機では、多くの経営者が妙な潔さを発揮し、長年に亘り苦勞して構築した資産について執着を失くされるようですが、それは「どうせ守ることはできないだろう・・・」という知識の無さからくるものであり、後々に大きな後悔をされてしまいます。

資産を有効活用すれば、資金繰りの確保や経営改善に必ず寄与もするでしょうから、土壇場の環境であろうとも諦めずに活用を検討してください。

■ 予防保全をする根拠

資産を予防的に保全する行為については、道義的な問題点に言及される方がおられます。

たしかに、詐害行為の追及を受ける可能性のある行為かもしれませんので、十分に知識を習得したうえで、エビデンスもしっかりと確保して実行する必要があります。

ただ、経営者としてもっとも大事なことは、社会的弱者である従業員や取引先を守ることであり、そのためには事業を維持することが大前提になります。万が一に無計画に事業継続を断念することになれば、全ての関係者に多大な負担を掛けることになりまから、事業を維持するための環境作りだと理解し、資産を予防的に保全するという行為に堂々と取り組むべきだろうと思います。

■ 前向きな意味での取組

経営危機を打開するためには、資産の予防的保全を、全ての関係者に迷惑を掛けないための行為だと理解し、前向きに取り組むことが必要です。

特に、早い段階からの取組は法的にも保護されることが多いものですし、追及を売れる可能性も当然に少なくなります。

予防保全を実行する場合には、法律や債権者の動きなどについての知識を十分に習得したうえで、『生き残る』ために断固たる決意で具体的に実施してください。

◇ 担保と保証人について

■ 担保の提供について

金融機関から借入をするときに、当然のごとく担保提供を要求されますが、借入に必ず必要なものではありません。

借入をするときの信用不足を補うための手段であると捉えるべきで、当然に担保の提供は最小限に抑えるように金融機関と交渉してください。

逆に、信頼できる親族等からの借入に対しては、積極的に担保を提供することが、結果として資産の予防保全につながることも多いものです。

■ 保証人の提供について

保証人については担保と同じ意味合いがあり、昔から当然のごとく借入時の条件とされてきました。しかし、特に連帯保証人を対象に、非人道的な制度だとして長年に亘り廃止に向けた動きがあり、その結果、政策的に連帯保証人制度が見直され、経営者を含む人的保証について、基本的には借入時にも要求されないということになりました。ただ、条件を満たさない場合は、例外的に保、今まで通り保証人を要求されます。

経営者保証に関するガイドラインで、この保証人問題について対応しており、新規借り入れについての保証人だけではなく、既保証人についても優遇措置が設定されています。

■ 物上保証の捉え方

人的保証である保証人に対して、物的保証として物上保証があります。

当事者以外の第三者が、その所有する不動産等を担保として提供する保証のシステムです。

担保提供については、従前と変わりなく、金融機関は積極的に貸付時の条件としており、保証人にかわる債権保全方法として今後も活用されるでしょう。

「担保があれば融資も可能なんですけど…」こんな金融機関の一言は、資産の無い経営者の代わりに、だれか不動産を担保に出してくれませんかという意味です。

◇ 予防保全の原則

■ 予防としての取り組み

資産の予防的保全は、経営の維持を阻害する行為からの予防という意味になります。

あくまでも、経営維持のために資産を守るために、予防的に実施する行為ですから、出来るだけ早いタイミングで、事業と人生の維持のために必要な資産について積極的に実施をすべきでしょう。

知識を十分に身につけて、予防行為であるという根拠の下で、詐害行為と混同されないように注意しながら、断固たる決意で取り組んでください。

■ 保全の3原則

資産の予防的保全を実施するには、次の3原則があります。

1 その資産を知られない

…その資産の存在が知られなければ、強制執行はできない。

2 その資産の名義が違う

…その資産の名が違えば、強制執行はできない。

3 その資産に価値がない

…その資産に価値が無ければ、強制執行をしても意味が無い。

予防すべき資産として、代表的なものは以下の通りです。

1 現金

2 預金

3 不動産

4 有価証券・会員権等

5 生命保険

6 家賃・保証金

7 車両・機械等の動産

8 売掛金（得意先）

9 その他

■ 保全のタイミング

資産の予防的保全を有効的にするには、出来るだけ早い段階での取組が必要です。

債務超過に陥っていない健全経営時での実施であれば、今後については何ら心配のない行為になります。

逆に、債務超過状況での実施であったり、経営破綻の直前で実施されていた場合などは、大きな問題になる可能性もありますので、タイミングを間違わないよう出来るだけ早く対応してください。

◇ 代表的な保全方法

■ 資産別の保全方法

・預金口座について

銀行は、支店毎の差押えが必要となりのため、債権者金融機関ではない地方銀行等で、自宅・事業所所在の市町村を避けてできるだけ遠方にある、債権者の知らない銀行の口座を活用されることをお勧めします。

・不動産について

代表的な方法として、信頼できる知人や親族等からの借入金に、根抵当権を設定し無剰余(担保・差押え価値がない)にする。

売却可能な不動産は、事情を知らない第三者に売却譲渡し、手元資金を確保する。

売却可能な不動産を、事情を知らない知人や親族等に売却譲渡し、将来的な買戻し等を模索したり、賃貸借契約により維持する。(セール&リースバック)

債権者の知らない不動産資産は絶対に教えない。この場合は、名寄せ帳に注意

・有価証券・会員権等について

債権者に知られているものは、売却して現金化して保全する。

債権者に知られていないものについては、そのまま維持も可能。

・生命保険について

生命保険は、解約請求権が差押え可能となります。

債権者に知られているものは、解約し現金化するか、積立性があれば満額借入をする。

個人の場合は、連帯保証人でない配偶者等に譲渡し、契約者を変更する。

・車両・機械等の動産について

知られており必要性の少ないものは、売却して現金化する。

必要なものは、事情を知らない第三者に売却して名義を変えるか、動産譲渡登記制度等を活用し保全するか、駐車場を変える。

・収益性のある不動産

家賃は、定期的に収益の上がる貴重なものです。出来るだけ長く維持しましょう。

家賃は不動産に付随したもので、抵当権があれば債務名義無しで家賃の差押えも可能。

差押には賃借人のフルネーム必要ですので、絶対に教えないこと。確定申告に注意

・売掛金について

入金を急ぎ、保全する。

売掛債権譲渡契約等により保全する。

一番、保全のしにくい資産ですので注意してください。

・給料等について

主債務者や連帯保証人の給与等は差押えの対象となります。

退職金も同じく差押えの対象となります。

給料等は、標準生活費(33万円)までは4分の1が差押えの対象となります。

標準生活費を超えた場合は、超えた額か給料の4分の1かの多い方が差押え可能です。

裁判所が給与等の差押えを1度許可すると、1年間は自動継続で有効となります。

差押えされた場合は、雇用主に依頼して対策を執るしか方法はありません。

■ 年金の扱い

厚生・国民年金や遺族年金などの年金は、全額が日々の生活費に充当されるということで、年金の受給権は差押禁止されています。

ただ、預金口座に入金されれば預金債権となり差押が可能となってしまいますが、そんな場合は裁判所の手続きによることとなります。

その他にも、小規模共済も年金と同じ扱いで、差押禁止となっています。

他にも、信託した信託財産や、組合員の債権者による有限責任事業協同組合の財産への差押も禁止されています。

■ 予防保全の留意点

資産の予防的保全を実行するには、その後に起こる事象を理解し、様々に留意しなければならな

い内容があります。

資産の予防的保全は、債権者から自己資産を守る意味であり、金融事故での債権者が最後に執るべき手段が差押えしかありませんので、具体的にはその対策となります。

資産の予防的保全をする理由は、経営者の為ではなく、従業員や取引先とその家族を守るため、そして連帯保証人や代表者の家族を守り、事業を維持するためだと理解してください。

債権者は、業務上のプロとして債権を保有しており、当然リスクも考慮して連帯保証人や十分な担保を保有しているのですから、臆せず誠心誠意、資産の予防的保全に取り組むべきでしょう。

◇ 自宅を守るには

■ 自宅を守る意義

経営が厳しくなると、心の拠りどころとなる自宅は、経営者の人生のオアシスです。人間を取り戻すことの出来る心の拠りどころは事業の維持のために絶対に必要であり、最終的には家族と自宅だけがその拠りどころになるのだと思います。

経営危機を打開する局面においては、経営者の自宅を処分する必要に迫られることもあるかもしれませんが。

そんなとき、金融機関等の債権者の要請に沿って、素直に自宅を手放すのが潔いのかもかもしれませんが、私の経験則から言わせてもらえば、後日に後悔されることがほとんどなのです。

自宅を失うほどの厳しい経営環境で自宅を手放してどこに住みますか？どこに安息を求めますか？

残せる可能性があるのならば、今後の人生を考え、自宅は何とか残す方向で考えるべきだと思います。

■ 自宅を守る方法

自宅を守る方法として、予防保全の3原則を使った代表的な方法をご紹介します。

方法1

不良債権化した債権の担保であれば、任意売却により、信頼できる知人等の第3者に購入してもらい、将来の買戻しを前提に賃貸契約(セール&リースバック)を結び、そのまま住居とする。

方法2

担保権第一順位の住宅ローン残高が実勢価格の60%よりも多く残っており、住宅ローンの借入金融機関と事業の債権者金融機関が違う場合は、住宅ローンだけは約定通りに返済する。

方法3

実勢価格より唯一の担保権者の住宅ローン残高が低く、住宅ローンの借入金融機関と事業の債権者金融機関が違う場合は、新たに信頼できる知人から借入をし、借入額に相当する根抵当権を設定して、実勢価格以上の担保残高の環境(無剰余)において、住宅ローンは約定通りに返済し、知人には余裕の在る条件で返済する。

方法4

今は健全経営であるが、将来的には資金繰り難に陥る可能性が極めて高く、奥さんが借入の連帯保証人になっていない場合は、結婚20年経過の配偶者贈与により奥さんに贈与する。

等々の方法があります。

あくまでも代表的な例であり、状況により対応を変化させる必要はありますが、実際に有効な成果をあげている方法です。

◇ 詐害行為について

■ 詐害行為とは

詐害行為とは、債権者の権利を侵すことを知りながら、資産等を保全する行為です。

健全な状態(債務超過になっていない経営状況)にあるときに成された行為は、詐害行為とは考えにくくなります。

債権者が詐害行為に疑いを持った場合は、詐害行為取消請求の裁判をしてもらうことになり、詐害行為と認められれば現状に復すことになります。

■ 詐害行為を理解する

債権者が、詐害行為だと主張するには、その取消請求を裁判所に請求する必要があります。

そして、その行為が債務超過状況でなされて行為であることと、受益者もしくは転得者が債権者を害すべき事実を知っていたことなどを、債権者が裁判において証明をしなければなりません。

また、詐害行為取消請求権にも時効があり、20年で取消請求権は消滅します、ただし、債権者がその行為の事実を知ってからは2年で消滅します。

経営危機環境において、資産の予防保全は極めて重要なことであろうから、詐害行為を十分に理解した上で根拠を明確にして取り組んでください。

■ 詐害行為を恐れない

専門家に相談すると、それは詐害行為だから駄目だと言われることがあります。しかし、詐害行為かどうかの判断は裁判の結果であり、何でもかんでも詐害行為ではありません。

詐害行為を恐れる相談者は多いようですが、詐害行為の取消請求はそんなに多いものではなく、私なども多くの経営危機のコンサルティングをしてきましたが、ご相談者で詐害行為の取消請求をされてしまった方はありません。

危機意識を持って対応されるのは良いことですが、可能性の低い詐害行為の追及を恐れるよりも、資産を守れる可能性を優先すべきだと思います。

2-10 期限の利益の喪失後の動き

◇ 具体的な動きに備える

■ 期限の利益の喪失後からが本番

銀行の借り入れ返済や、ローンで物品を購入したときには、分割で時間をかけて返済する権利を与えられ、この権利を期限の利益といいます。しかし、約束通りに払わない場合や、確実に払えなくなるとわかった場合に、債権者はこの権利を取り上げて、一括で払うことを要求するようになり、これを期限の利益の喪失といいます。

この期限の利益の喪失が通知なされると、債権は正式に不良債権となり、債権者は、担保の競売や、保証人に対して請求等の法的な債権回収をしてきます。

期限の利益の喪失までは督促が中心であり、期限の利益の喪失をすると本格的な債権回収が始まると考えてください。

■ 具体的な展開を予測し準備する

期限の利益の喪失をすると、債権者は具体的な債権回収を始めますが、おおよその動きは把握することができるでしょう。

取組の方向性や時間的な動きについて、ある程度は具体的に事前に予測することが可能です。したがって、経営危機を打開するためには、予測される展開に合わせて、事前に対応を準備することが重要になってきます。

■ 予測される動き

期限の利益の喪失後に、債権者である金融機関等の債務者に対する債権回収の手法は、ほぼシミュレーションできるものです。

そして、期限の利益の喪失後の大まかな動きは、下記の4つになります。

1. 担保付債権の場合は、担保不動産が処分される

2. 仮差押えや差押え
3. 保証付き融資は、信用保証協会や保証会社が代位弁済する
4. 現状のまま、しばらくは債権者が債権回収交渉を継続する
5. 支払い督促等の裁判を起こされる
6. サービサーへ債権譲渡される
7. 時効

■ 最後の手段に備える

債権回収のための様々な手続きが、期限の利益の喪失後に考えられますが、その手続きにより債権回収が出来るかどうか問題になります。

債権回収手続きにより回収できればいいですが、手続きを実施しても債権回収が出来なければ、選択すべき手段は限られてくるようになり、最後は差押しか方法は残らなくなります。

債権が残っている限りは債権者も簡単に諦めませんので、差押を考慮した対応が有効であるということになります。

◇ 支払の督促

■ 支払の督促方法は激変

期限の利益の喪失前は、口頭などによる債権回収が中心ですが、喪失後は法的手続きを中心とした債権回収に変化します。

したがって、期限の利益の喪失後は債権者の厳しい対応は収まりますが、逆に法的手続き等の厳しい対応始まる前の嵐の前の静けさだと考えるべきでしょう。

喪失後の督促方法も、時代とともに変化をしていきます。平成11年にサービサー法が施行されてからは、多くの金融機関はサービサーを活用した不良債権処理にシフトしましたので、最終的にはサービサーとの対応が重要になりました。

また、最近では、信用保証協会の債権回収姿勢が様変わりし、メリハリのある厳しい対応をとる様になってきました。

■ 具体的な債権回収へ

債権者は、あらゆる債権回収手続きを実行してくるよう思われていますが、現実には合理的な手続きを選択して実行してきます。

債務者がもっとも恐れるのは、裁判をされることなのかもしれませんが、債権者が裁判をしてくることはそう多くはなく、返済について前向きな交渉をしている段階では、まず裁判はしてこないでしょう。

差押などの強制執行にも同じで、債務者が前向きな姿勢を見せておれば、なかなか着手されるものではありません。

逆に、保証付き融資については、無条件で実行されると考えるべきですし、担保不動産については、よほど合理的な理由が無い限りは処分を迫られます。

期限の利益の喪失をすると、このような具体的な動きが始まりますので、それに備え、具体的な対応をとる必要があるということです。

◇ 信用保証協会と代位弁済

■ 信用保証協会とは

信用保証協会とは、信用保証協会法により設立される公益法人で、中小零細企業が金融機関から融資を受ける際に、公的機関の立場からその保証人となって借入を容易にし、金融の円滑化を通じて、中小企業の支援を行うため設立された組織。

全国の各都道府県と横浜市・川崎市・岐阜市・名古屋市に一部の大都市に現在は51の信用保証協会が設立されています。

■ 代位弁済とは

信用保証協会の代位弁済とは、信用保証協会がその保証する債務者の債務を保証人として弁済することにより、債権者が有していた債権を求償債権として取得することをいいます。

具体的には、債務者の期限の利益が喪失すると、債務者の保証をした信用保証協会に対して債権者は代位弁済を求め、代位弁済が実行されると債権者が原債権者(金融機関等)から信用保証協会に変わります。

■ 代位弁済されるとどうなるか

期限の利益の喪失をする直前になると、信用保証協会から債務者や連帯保証人に対して督促の連絡が入ります。

続いて、期限の利益が喪失すると、債権者である金融機関から期限の利益の喪失通知書が届き、しばらくすると代位弁済を請求した通知が届き、信用保証協会からも代位弁済をした通知が届きます。

さらに、しばらくして返済を求める(返済についての話し合いをする)通知が届き、信用保証協会との交渉が始まります。

期限の利益の喪失をして、信用保証協会に代位弁済されたりすると、普通の債務者はどうしていいか判らなくなってしまう。しかし、信用保証協会の性格や生い立ち、そして代位弁済の意味を理解していれば、チャンスに変えることも可能なのです。

■ 代位弁済後の対応

信用保証協会から、今後の返済についての通知が届けば、こちらから直ぐに連絡を取り、返済についての交渉を始めなければなりません。

信用保証協会は中小零細企業を支援してくれる組織なので、放置したりするのではなく前向きに誠意をもって臨むことが、良い結果を導くポイントです。

交渉では、形式的に一括返済を求められるかもしれませんが、当然に無理な話であり分割での返済についての交渉となります。

この時点で、時効中断の為、債務の承認が文書等で求められますが、これは素直に対応すべきでしょう。

■ 代位弁済を活用するには

信用保証協会の性格を理解しておけば、分割での返済において驚くような理解を得ることも可能です。

特に、事業を継続する前提の場合は、信用保証協会は協力の姿勢を示してくれるものですから、通常の金利以下の返済額で対応してくれることも多く、代位弁済されたことにより資金繰りが楽になることもあるのです。

当然に代位弁済されることによるリスクもありますから、事前に十分な対策を施すことにより、その後の展開をチャンスだと考えて前向きに取り組むことが出来るようになります。

中小零細企業を支援することが信用保証協会の目的ですから、信用保証協会が代位弁済をして債権者の地位を承継したとしても何も諦めることはありません。

◇ 担保権の実行

■ 担保権とは

担保権とは、会社の運転資金や住宅ローンでの借入時に、工場や自宅等の不動産などについて借金の担保として確保することです。

万が一に、借入金を返済できなくなったときには、その不動産等を担保として、換金化して債権の回収に充当をされます。

■ 担保権を実行する方法

期限の利益の喪失をすると、金融機関等の債権者は、担保権のある不動産等を処分して換金することにより債権を回収することになります。

担保権は、差押を経て競売を申し立てることができる権利ですので、競売による処分という流れが当然なのですが、多くの場合、競売による処分は不動産としての市場価格を大きく割り込むこととなります。したがって、債権者である金融機関も、債務者の任意売却による債権回収を優先する傾向があります。

■ 担保不動産収益執行と強制管理

担保権の活用方法としては、その不動産から上がる収益による回収する方法もあり、それを担保不動産収益執行といいます。

担保権者が裁判所に申し立て、選任された管財人が賃料の管理等を行い、その中から担保権者が優先的に弁済を受けるという制度です。収益性の高い担保不動産であれば、その収益から担保権者は十分に債権回収が出来る可能性があり、最近は多用されるようになってきました。

債務者としては、賃料収入より20%程度の管理費を確保できる可能性がありますが、維持する魅力はほとんど無いでしょう。

よく似た制度に、担保権ではなく差押による強制管理があります。

■ 担保不動産への対応

期限の利益が喪失すると、債権者は担保不動産の処分に着手するのが一般的です。

例外的に、収益性の高い不動産や工場等の事業用不動産を維持できることもあります。その不動産を所有し続けることにより派生する収益を、根拠を持って債権者に説明し理解されることが前提になります。

処分される場合は、競売と任意売却があり、様々な要素から任意売却に前向きに取り組むことが、この段階では大事でしょう。

◇ 法的手続きと強制執行

■ 法的手続きとは

期限の利益の喪失後の法的手続きとは、裁判所の手続きにより、債権者が債権の回収を図ることをいいます。

そして、この法的手続きについては根本的に誤解されているところがあり、借入金の返済が出来なくなると、すぐに法的手続きをされて全ての資産を失うと信じているのです。たしかに、金融機関等の債権者は、法的手続き着手を表現してきますが、それは多くの場合は脅しでしかないのです。問題は、その結果、会社再生を諦められたり、破産を選択されたり、場合によれば夜逃げや自殺をされる経営者もおられるということなのです。

■ 考えられる法的手続き

期限の利益の喪失後、債権回収に関する法的手続きとしては

通常訴訟

少額訴訟

支払督促

内容証明

仮差押え・仮処分・差押え 等が考えられます。

通常訴訟は、信用保証協会等の時効の中断を目的とした場合によく見られます。少額訴訟は簡単に申し立てが出来る制度で、内容証明の次の段階で活用されると考えてください。支払督促の訴訟は、60万円までの少額を対象として即日で判決が出ます。

内容証明については、訴訟における証拠になったり、債権者に与えるプレッシャーとしての効力があります。

『法的手続き』は、実際に実行されない限り、あくまでも脅しであり、法的手続きの意味や流れを理

解していれば、慌てる必要などはありません。

■ 最後は差押しかない

債権者が様々に債権回収に取り組んでも、債務者に支払うべき原資や支払う意思がなければ回収はできません。回収できないから次は訴訟かといっても、現実的な話として、期限の利益の喪失後の訴訟関係の法的手続きはそれほど多くはなく、対策として留意しなければなりません、振り回される必要はないでしょう。

その結果、最後に残る効果の期待できる法的手続きが差押ということになります。

資産を予防的に保全する方法は、この差押に対する対策だと考えてください。

■ 差押への対応

経営危機を打開するためには、債権者の最終的な手段である差押を理解して対応することに注力すべきなのだと思います。

差押の対象となる資産としては

不動産	(土地や建物や家賃)	差押えされ競売もしくは強制執行に移行します
預金	(銀行口座等)	不動産と並び差押え対象になり易い
給料	(報酬や月給)	給料は、1度差押えされると1年間効力が続きます
生命保険	(解約請求権)	契約者が債務者・保証人の場合
高価な動産	(車両等)	税金関係で事例が多い
売掛金	(得意先)	税金関係が得意
会員権・有価証券	(株式証券やゴルフ場等の会員権)	

等々が挙げられます。

これらの資産について、資産の予防的保全方法を具体的に実行することになります。

◇ サービスへの債権譲渡

■ サービスとは

サービスとは、平成11年2月に施行されたサービス法により、法務省の管轄の下で、金融機関等から不良化した債権を譲り受けて回収する債権回収専門会社のことです。

サービスの活用により金融機関の不良債権が処理され、バブル崩壊後の長期化した不況から回復することができたのはご存知の通りです。

サービスというと、消費者金融等と同じような厳しい取り立てをされるイメージがありますが、法務省の厳しい規制・管轄の下で運営されていますので、法律から逸脱した取立てをされることはありません。

ただ、サービスは債権回収のプロ中のプロですから、甘い対応は許されないと考えてください。

■ 債権譲渡とは

債権譲渡とは、債権の内容を変えずに、債権者の意思でその権利を他人に譲渡することで、債務者の承諾は必要ありません。債権譲渡したことを、原債権者(譲渡人)から債務者に通知することにより効力を発揮します。

債権譲渡は債権回収の方法でもあり、金融機関がサービスに債権譲渡することにより、金融機関は一部の債権について回収ができることにもなります。

■ 債権譲渡されるとどうなるか

サービス法の施行以降、金融機関が持つ期限の利益の喪失をした不良債権は、サービスに債権譲渡して処理されることが主流になりました。

その傾向は、大きな金融機関ほど顕著であり、処理スピードも速く、無駄な法的手続きなどされないのが実態です。

原債権者である金融機関からサービスに債権譲渡される金額は、債務者の状況により大きく変

わるようです。債権回収の可能性が高いものは債権額の10%を超え、回収の可能性の低いものはバルクセールで取引され1%を大きく割り込むようです。

■ 債権譲渡後の対応

サービサーへの債権譲渡の流れは、まず原債権者である金融機関から債権譲渡をする通知があり、続いてサービサーから債権を譲り受けた通知が届くことによりサービサーとの対応が始まります。

その後、返済についての話し合いの連絡がありますが、その対応は信用保証協会とは異なり、積極的かつ誠意をもって動く逆効果になることが多々あります。

サービサーは債権回収のプロですから、債務者を支援することはなく債権回収を優先させてきます。債務者が前向きな対応をするとより多くの債権回収が可能だと判断しますので、サービサーの動きを見ながら対応を取るほうが賢明だと思います。

また、サービサーといっても各社で対応方法は微妙に異なりますので、どこのサービサーに譲渡されたかで結果も変わってくると考えるべきでしょう。

■ サービサーとの和解

サービサーへの債権譲渡は金融機関の実質的な債権放棄であり、サービサーとの和解も一部債権放棄となりますので、サービサーへの債権譲渡は一気に債務を消滅させるチャンスでもあります。

返済方法については、サービサーは基本的には一括返済を求めてきますが、最近ではバルクセールで取得したポンカス債権などについて分割返済も容認する方向にあります。

出来れば、一括返済を前提に、じっくりと交渉を続けて支払い可能額を引き出す努力をするべきでしょう。上手に和解することができれば、驚くほどの債権放棄をしてくれることも可能です。

2-11 不動産を諦めない

◇ 不動産は最後まで活用する

■ 不動産の特殊性

不動産は高額な資産であり、その活用により収益を発生させることもできるという特殊性があります。だからこそ、債権者も担保を設定したりして、債権回収を保全する対策として活用してくるのです。

経営危機の局面においては、不動産は資金繰り面で様々に貢献してくれる資産でもありますから、どんな状況におかれていようと活用を諦める必要はありません。

■ 資金繰りに活用する

所有する不動産がマンションやアパートであれば、直接に収益が発生しており、厳しい資金繰りに貢献をしてくれていることだと思います。

現在、収益が発生していなくても、所有ビルに空きスペースがあればテナントとして貸し出すとか、空き地があれば駐車場で貸し出すなど、不用不動産を活用することにより資金繰りにプラスとなります。また、事務所や自宅においても、所有権を手放せば他で賃貸しなければならず、保証金や家賃という資金流出してしまいますので、維持するということが資金繰りにプラスになるのです。

■ 事業を維持するために

事務所や工場を手放すような状況になれば、事業の維持は難しくなるでしょうし、経営者が自宅を失えば、精神的に不安定となり効果的な対応が難しくなるのではないのでしょうか。

これらは、事業を維持するためには必要不可欠な資産だということですから、出来るだけ早い段階から予防的な保全に努める必要があるでしょうし、期限の利益の喪失後も諦めずに維持に努めるべきだと思います。

◇ 競売と任意売却

■ 競売とは

ご存知のように、担保不動産を処分する代表的な方法は競売です。

担保権があれば訴訟等の手続きを経ず、担保権の実行により担保不動産を差押えし、競売開始決定がなされます。

この担保権の実行による競売を任意競売といい、裁判等の手続き(債務名義)をもってする差押えによる競売を強制競売と言って区別をしています。

■ 任意売却とは

担保に入れている不動産を、担保権者の同意の下で、所有権者が売却することを任意売却といいます。

任意売却を選択するメリットとしては、

1. 競売手続き申請の無駄な費用がかからない。
2. 処分完了までの期間が短い。
3. 第3者に知られること無く処分できる。
4. 測量や引越し等の諸費用を認められる可能性がある。

デメリットとしては

1. 任意売却価格の信憑性(公正性)が疑問。

そして何よりも、競売よりも高く処分できる可能性が高いことがメリットでしょう。

■ 任意売却を優先する

期限の利益を喪失すると、最後には、何らかの形で不動産の所有権を競売か任意売却で手放すという手続きが必要となります。

競売は、法的手続きで全て裁判所主導の公明正大な処理され、何ら現所有者である債務者の意思を反映させることはできません。

それに引き換え任意売却は、現所有者である債務者の意思を反映させることができますし、競売よりも高値での売却が望めますし、売却の過程においてある程度の資金を確保できる可能性もできます。

当然、債権者との調整が必要になり手間はかかりますが、債務者側にとっては、任意売却は絶対的に有利だといえますので、可能な限り任意売却を選択すべきです。

■ 競売へも対応はする

一部の債権者では、信憑性の低さから、任意売却に否定的な動きもみられ、コンプライアンス面で安心な競売を優先しようとして、売却金額や交渉期間に厳しい要求をしてくるので、任意売却を目指していても競売の申し立てをされてしまう可能性は低くありません。

そんな場合に競売になってしまっても、改札前日までは金額が折り合えば任意売却も不可能ではありませんし、親族等により競売に応札することも可能ですので、最後まで諦めずに対応してください。

◇ 競売への対応

■ 競売の具体的な流れ

期限の利益が喪失し、差押されて競売が開始決定した担保不動産は、下記の様な流れで処理されます。

執行官の現地調査

(裁判所の執行官が、競売対象不動産の現地調査)

↓

現況調査報告書

(執行官の調査により、不動産の状況が文書化されます)

↓

評 価 書

(裁判所の指定した不動産鑑定士が、対象不動産を評価をします)

↓

物件明細書

(競売の資料として作成され、売却基準価格等が発表されます)

↓

競売実施の通知

(新聞等で、競売の実施が通知されます)

↓

入 札

↓

開 札

↓

所有権移転

最近では、期限の利益が喪失してから、競売の入札が実行されて所有権が移転するまでの期間が短くなってきました。

この競売の流れは、競売は当然のこと任意売却を目指す場合でも重要であり、その流れを知ることにより展開は大きく変わりますので、当事者として裁判所に問い合わせるなどして、状況を掴んでください。

■ 売却基準価格と買受可能価格

競売は、裁判所から委託された不動産鑑定士が評価し公開されますが、売却基準価格と買受可能価格があります。

売却基準価格は、昔で言う最低落札価格になり、競売における基準的な価格で、おおよそ市場価格の0.7～0.6 掛けした金額になってきます。

買受可能価格は、売却基準価格からさらに0.8掛けほどした価格になり、この金額以上で入札をすることになります。

■ 市場評価と競売評価

売却基準価格と買受可能価格で判るように、市場評価と競売評価では随分と評価に違いがあります。

競売というフィルターを通すことにより、金融事故に関連した不動産ということになり、その評価は下がるという傾向で、場合によれば、市場評価の半額以下で落札される可能性さえあります。

また、買受可能価格が競売無剰余の基準となるため、競売が取消となる評価も低いものとなります。

◇ 不動産を守る

■ 予防的な保全を図る

不動産は高額な資産ですから、簡単に予防的な保全が出来るものではありません。

できれば経営健全時に保全を心がけて対応できれば万全ですし、債務超過以前での対応を実施したいものです。また、権利関係が複雑になっている場合が多いので、正確な状況を確認してから、具体的な保全対策に着手すべきでしょう。

ただ、どんな場合でも、予防的保全対策を諦める必要はないと思います。

■ 出来るだけ長く維持する

不動産を長く維持するだけでも、立派な保全対策であり有効活用だと思います。

たとえば、自宅を諦めて手放したとすると、当然に新たに住むところの保証料や賃料が必要になり、厳しい資金繰りが更に厳しくなるかもしれません。

期限の利益の喪失した状況で、1円も弁済せずに、2年ほど担保不動産に住み続けることが出来た事例もありますので、簡単に手放すのは考えものです。

■ 収益を確保する

資金繰りが悪化した経営危機の局面で、所有する不動産に収益性を発生させるのは基本的な対策です。

不活用不動産は、当然に賃貸物件としなければなりませんし、事務所や倉庫で空いているスペースがあれば、これを賃貸にまわすことも可能でしょう。

全ての不動産を対象に収益性を検討し、どうしても不要な不動産は処分して一時的な資金確保とすべきでしょう。

■ 買い戻しの可能性

自宅等の手放したくない不動産の場合、任意売却で第3者に売却し、その後、買い戻す方法もあります。

セール&リースバックという方法は、担保権者の同意の下で、信頼できる親族や知人に買ってもらい、その後は賃料を払って住み続けるという方法ですが、さらに、数年後に買い戻すという約束をしておけば、第3者に知られることなく自宅に住み続けることが可能になるのです。

買い戻しは、競売でも活用できる可能性がありますので、どうしても手放したくない不動産であれば検討してみてください。

2-12 人生を守る

◇ 何が大事なのか

■ 経営者としてのプライドと責任

経営者には、経営者としての高邁なプライドが必要だと思います。しかし、経営危機の局面においては、このプライドが逆に作用してしまうことがあります。

本来は、事業を守り、従業員を守り、全ての関係者と会社を守りぬくという誇りであるはずなのですが、自尊心という面が前に出過ぎてしまい、経営危機という屈辱に耐えられなくなり、逃避という愚を犯してしまう経営者が珍しくないのです。

経営危機での局面でこそ経営者のプライドが必要であり、真価が問われることにはなりますが、それは、必ず経営危機を打開するという経営者の責任に裏付けされた誇りであるはずですから、胸を張って前向きに取り組んでいただきたいと思います。

■ 家族と自分の人生

破産をするのは簡単です。

しかし、それは経営者の経営危機からの逃避であり、無責任な選択だともいえます。

まだまだ、経営危機が打開できる可能性があり、会社の再生に向けて対策も残されている状況なのに、すべき事を放棄しては、社会的弱者に大きな負担を掛ける結果になり、経営者の人生に何も残らなくなってしまいます。

この経営危機は、全力で踏ん張るところなのです。

従業員や取引先等の社会的弱者のために、出来る限りの対策を実施し、愛する家族と自分の責任のために、ここは理屈抜きに耐え抜かなければならない局面だと思います。そして、その結果が経営危機の打開であり、新しい人生のスタートなのかもしれません。

■ まずは再生ありき、そのために生き残る

まだまだ、対策は残されている状況なのに、簡単に破産を選択したり逃避をされると、経営者を頼りにしている従業員や取引先はどうすればいいのでしょうか。

そんな社会的弱者を守るためには、どんなことをしても生き残らなければなりません。

事業の維持を最優先に、当然に経営者が生き残ることを優先しなければ、彼らもまた、生き残られなくなるかもしれないのです。

債権者も含め、全ての関係者に迷惑を掛けいな方法は、唯一、再生をすることであり、その為に生き残る必要があるといえます。

◇ 連帯保証人について

■ 保証人とは

個人が保証をするという制度は、他の先進国には見られない、江戸時代から続く日本固有の非人道的な制度で、債務者が借入をする場合に、債権者との保証契約によって、債務者本人が借入金の返済ができなくなった場合に債務者に成り代わって返済する義務を負うことです。

保証人には、通常の保証人と、催告や検索の抗弁権を持たない連帯保証人、一定の範囲で不特定な債務を保証する根保証人、所有する不動産などで保証する物上保証人等があります。

■ 保証人にはなるな

『保証人には絶対になるな！』と教えられた方は多いのではないのでしょうか。

債務者本人が借入を返済できなくなったとき、その保証人がいかに惨い環境に追いやられてしまうかは、既に十分認識されていると思います。当事者である債務者本人は、弁護士等の専門家に相談され、『法的手続きを進めましょう・・・』と勧められて、債務処理は終わるのかもしれませんが、その専門家の視野に保証人のことなど入っておらず、債務者が法的手続きをされた後の連帯保証人のことなど考慮されていないのです。

もし、保証人になってくれと言われたら、たとえ親しい友人の頼みでもお断りするのが基本ではないでしょうか。

ブラックリストに載ってるから……とか

親の遺言で駄目だ……とか

宗教上の理由で……とか

この様な言い訳で、ご自信や家族の将来のために、連帯保証人になることは断固回避すべきだと思います。

■ 連帯保証の怖さ

連帯保証人は、単なる保証人と違い、連帯保証人には先に債務者に請求することを要求したり(催告の抗弁権)、債務者に返済すべき資産等がないのか探すように要求する(検索の抗弁権)権利がないという非常に厳しい立場で、事実上は債務者と同じ立場におかれているような制度です。

債務者が健在で事業を維持していても、貸付金が不良債権化した場合、債権者である金融機関は、債務者を無視して連帯保証人に請求する事ができ、連帯保証人の資産に対して仮差押え等も出来るのです。

善意の第三者として、事情も何も分からないまま、奈落の底に突き落とされてしまうのが連帯保証人なので、十分にその意味と立場を理解する必要があります。

■ 求償権の意味

保証人として、少しでも被害を少なくしたいのは当然であり、その様な非文明的な保証人制度において認められた権利が求償権です。

保証人が債務者に成り代わって、債権者に保証債務を返済した場合、その保証人は返済した金額を債務者や他の保証人に求償権として請求できるのです。

この代表的な例が、信用保証協会であり、保証している債務者が期限の利益を喪失して金融事故

になると、信用保証協会は債務者に成り代わって債権者に代位弁済（成り代わって返済）し、代位弁済後、信用保証協会は求償権を得て債務者や他の連帯保証人に返済を迫ることになります。

裏返せば、保証人として債務者に成り代わって債権者に弁済しても、その弁済の回収について諦めることはないということになります。

■ 保証人制度の変化

非文明的な保証人制度については、以前より様々に有識者から問題提起がなされていました。しかし、金融機関等の債権者にとっては、貸付をする重要な根拠であるために長年に亘り見直されることはありませんでした。

ところが、平成24年に、金融庁が経営者以外の第三者保証をとらない様に金融機関に通達を出しました。続いて本年2月には『経営者保証に関するガイドライン』により、基本として、一定の要件を満たす場合は、経営者も含む人的保証はとらないということになりました。

与信の低い例外的な場合を除き、人的な保証人という制度が、ようやくに無くなる方向になったということです。

◇ 相続と生前贈与

■ 生前贈与とは

生前贈与とは、被相続人が存命のうちに、自分の資産を相続人に分け与えることです。

その方法としては、歴年贈与や配偶者贈与、相続時清算課税、教育資金の一括贈与等があります。

節税対策として生前贈与は有効ですが、経営危機打開の局面においても、相続対策や事業承継対策として極めて有効な対策だといえるでしょう。

■ 会社再生と相続

中小企業の経営者が、自分の息子に事業を承継させたいと思うのは、経営者に共通する願望ではないでしょうか。

事業の承継は経営権の承継ですから、法人の場合は資本(株式)の移転が必要になります。しかし、父親が高齢であり、後継者である息子が立派に経営を引き継いでいる場合でも、何ら経営権の承継がなされていないことが多いものなのです。

父親が亡くなり、莫大な相続税を支払い、資金繰りが悪化する中小企業は限りなくありますし、相続時において膨大な債務が会社や父親にあれば、事業承継も極めて難しくなるでしょう。

特に会社再生の場面では、経営者に相続が発生したことにより会社再生が頓挫してしまう可能性が高くなりますので、早い段階からの対応が必要となります。

■ 債務者の相続

債務者が亡くなられたとき、その相続には注意しなければなりません。

単純に相続してしまえば、現金や不動産等の資産と共に、借入金等の負債も相続しますので、相続の内容をよく確認しておかないと大変なことになってしまいます。

特に、資産より負債のほうが多い場合は、相続放棄や限定承認をしなければならい可能性もありますので、専門家と相談したうえで決定される必要があるでしょう。

■ 保証人の相続

私にとって、日本の法制度の中で、最も疑問を感じるのが保証人制度であることは間違いありません。

保証人制度自体が、人身御供のような前時代的な制度で、現在の先進国日本で認められていること自体が疑問なのですが、保証人が保証した債務（保証債務）が相続対象として、何も知らない相続人に大きな負担を背負わせる可能性があることについては、到底納得できるものではありません。

ん。ようやくに保証人制度が見直されたとはいえ、債権・債務に関する法制度全般であまりにも債権者寄りに偏り過ぎていると思います。

保証人になってしまったら、その事実は家族に伝えておくことが大事なのでしょう。特に、中小零細企業の経営者の方は、仕事の都合で保証せざるをえないことも多いでしょうから、必ず後継者には『債務』として保証債務を認識させておく必要があるように考えます。

■ 生前贈与を活用する

膨大な債務を抱えた経営者が亡くなられ場合、その相続は様々な問題を抱えています。

事業承継が終わっていない場合は、相続放棄はしにくくなり単純承認か限定承認の相続になり、経営権と資産を相続すると共に負債も相続しなければならないでしょう。

既に事業承継が終わっていたとしても、債権者である金融機関は、亡くなられた経営者に代わる保証人を求めてくるでしょうから、事業承継者にとっては負債から逃れるのは難しいといえます。

先見の明のある経営者は、歴年贈与や相続時清算課税制度を活用し、早い段階から事業承継を終わらせているかもしれませんが、生前贈与をしていく長い年月の間には、経営環境が大きく変化し、経営危機に陥ってしまうこともあるでしょうから、事業承継を中心に経営者の資産については、迅速に慎重に対応することが求められます。

■ 相続放棄について

年月の流れの中で経営環境が変化してしまい、相続を放棄した方が賢明な状況に陥っているかもしれません。そのような場合で、既に相続対策としての生前贈与が終わっている場合でも、相続放棄は可能なのです。

歴年贈与や相続時清算課税制度は税法で規定されたもので、相続放棄は民法で規定されたものですから、歴年贈与や相続時清算課税制度を既に活用していても、相続放棄はできるのです。このことから、生前贈与対策が事業承継や会社再生にとっていかに有効なシステムかはご理解い

ただけだと思います。

相続放棄をするには、自分が相続人なったことを知った日から3ヶ月以内に、家庭裁判所で手続きしなければなりません。

3ヶ月を過ぎていても、特別な事情があれば相続放棄を認めてくれることがありますので諦めることはありません。

生命保険については、契約の受取人が被相続人でない限り、相続放棄をしても受け取ることができます。

◇ 時効の援用

■ 時効とは

時効とは、ある事実状態が一定の期間継続した場合に、権利の取得・喪失という法律効果を認める制度のことです。

時効には、取得時効(時効により、権利の取得を認める)と、消滅時効(時効により、権利が消滅する)があり、借入金も消滅時効により返済義務が消滅する可能性があります。

しかし、時効期間を経れば借金が消滅するのではなく、時効により利益を受ける援用権者が消滅時効を援用することにより、初めて時効の効力が発揮されて返済義務が消滅することになります。

時効は、債権債務の最終処理手段として、基本的人権を確保する上で極めて有効な手段といえるでしょう

■ 借入金の時効期間

銀行などの金融機関からの借入金にも、時効があります。

借入債務の時効期間は

 商事債権は5年

 民事債権は10年 となっています。

具体的には、最後の時効の中断から、商売上の借入は5年で時効の援用が可能となり、知人等から個人で借りた個人間の場合は10年で時効の援用が可能になります。

一定の期間、時効の中断が無ければ、上記の期間で時効期間が成立し、時効の援用により時効が完成し、借入債務の返済義務が消滅することになります。

借入債務の時効について特に有効なのは、保証協会や政府系金融機関等の債権放棄というシステムを持たない債権者との対応においてで、基本的に、最終的に債務を処理するには全額返済するか消滅時効の援用をするしかありません。

■ 時効の中断とは

時効期間は、最後の時効の中断から始まり、その間に新たに時効の中断があれば最初から事項が始まることになります。

借入債務の時効が中断するのは、下記の行為によります。

1. 承認 一部でも弁済したり、利息を支払う。債務承認文書にサインするなど。
2. 請求 裁判上の請求など
3. 差押・仮差押・仮処分、抵当権の実行

また、支払い督促等を内容証明郵便により請求された場合でも時効は中断しますが、それから6ヶ月以内に訴訟等をしないと、中断が無かったこととして扱われます。

時効の中断(債権の請求・承認・差押等)がなければ、商事債権は5年で援用可能となりますので、その期間じっと我慢してください。

債務承認の書類にサインもしない……

1円たりとも、返済をしない……

差押等の手続きもとられない……

……もう少しで、消滅時効の援用が可能かもしれません。

■ 時効の援用

借入債務の消滅時効は、時効期間が過ぎれば自動的に消滅するものではなく、時効を援用することにより時効の利益を得ることができ、借入債務は消滅します。

時効期間が完成し、時効の利益を得て借入債務を消滅させるために、内容証明郵便により

1.時効が完成しており支払義務が無い

2.支払いません

この2点を具体的に主張することにより、借入債務の返済義務が消滅しますが、この手続きを時効の援用といい、内容証明郵便によることが条件となります。

また、借入時の契約書で時効の援用禁止の特約があっても、その特約は無効です。

■ 時効の活用

期限の利益の喪失後、代位弁済や裁判もされ、サービサーに債権譲渡もされたが、破産等もせずに債務が残っている場合は、最終的に債務を消滅させるには時効しか処理方法はありません。

仕事上の商事債権の消滅時効は5年であり、時効の中断が無ければ時効の援用により、5年で債務は無くなります。しかし、消滅時効の援用により、合法的に借入金の返済義務が消滅するのですから、債務者にとっては有り難い話でも、それだけに金融機関等の債権者は消滅時効には神経質で、時効の援用は簡単にできるものではありません。

ただ、債権放棄というシステムを前面に出していない信用保証協会や政府系の金融機関においては、時効を援用できる事例は案外と少なくないのです。

◇ 信用不安について

■ 経営危機での信用不安

信用不安は、知らないうちに突然に流れてしまうものです。

それは健全経営時でも流れることが珍しくありませんし、資金繰りが悪化した経営危機状況では信

用不安が流れて何ら不思議ではありません。

信用不安が流れる理由としては、単純に給料の遅滞や支払が遅延だけでなく、経営改善によるリストラ等や、支払条件の変更等が原因になる場合もあります。

その結果、信用不安が流れてしまうと、当然に取引条件が厳しくなったり、取引停止に至る場合もあるでしょうし、金融機関等が債権回収に掛かってくることもあり、経営の足を引っ張ることになってしまいます。

■ 信用不安を出さないために

経営者として、信用不安を出さないように、常に心がける必要がありますが、流出に至る経緯を理解する必要もあります。

信用不安は、従業員や取引先等の関係者から流出する事が多く、従業員の給料を遅滞したり、取引先への支払を遅延した結果であるといえます。

したがって、従業員や取引先への対応には十分に留意する必要がありますが、資金繰り悪化で一部債権者に支払猶予をお願いしなければならない場合は、債権者に優先順位を付けて、従業員や取引先等の社会的弱者には優先的に支払い、金融機関等に無理をお願いすべきなのです。

また、取引先等への支払条件の変更等は、何度も実施するのではなく、出来るだけ早い段階に1回で終わらせるようにしてください。

■ 信用不安に備える

ある程度経営危機が進行すると、信用不安は流れてしまうものだと考えるべきでしょう。

ただ、信用不安として流れる情報は、確かな正しい情報ではない事が多く、経営破綻に関わる企業情報会社の情報でも間違っているものが少なくありません。

経営者は、信用不安の情報に踊らされ自ら不安に陥るのではなく、胸を張って対応する必要があります。

今、再生を目指して、前向きな経営改善に取り組んでいるだけ、だということです。

◇ 最後はどうなるのか

■ 最後はどうなるかを知る

『このまま返済できなければ、最後にはどうなるのですか…?』

これは、必ずといっていいほど、ご相談者からご質問される内容です。

期限の利益の喪失した借入金が、今後どのように動き、最後にどう処理されるのかは、借入金の返済に苦しめられている債務者にとっては、もっとも不安で知っておきたい内容だろうと思います。

全ての資産を差押えされ、身包みはがされて何も残らず、途方に暮れて人生を絶望するしかない…、一般的には、このようになると信じられているようですが、ちゃんと知識を持って対応すれば、こんなことには絶対になりません。

今まで、何度も触れてきましたが、経営危機の局面に関する情報は、債権者側の都合で間違っ流布されているものが多いのです。

したがって、まず、正しい知識と情報を身につけ、最後までこの程度にしかならないという事を理解してください。

■ 恐れるな、対応は出来る

初めての経験である経営危機に陥ると、経営者は不安で押し潰されそうになってしまいますが、恐れる必要は全くありません。

経営危機では、どんなタイミングでも、どんな局面でも、必ず対応出来る方法が存在するのです。

適切な対応方法を選択し、具体的に実施するだけの事なので、経営者の責任として、諦めない強い気持ちを持って、明るく前向きに取り組むようにしてください。

結果、必ず、事業や人生の再生は可能になります。

■ 無い袖は振れない

日本の債権債務処理における基本は、『無い袖は振れない』ということです。

債権の回収は、債務者の意思で自律的に実施されるもので、債務者に弁済の意思が欠如していると、債権回収には手間暇が掛かり困難になってしまいます。そして、どんな凄腕の債権回収のプロでも、債務者に弁済すべき資産が無ければ、強制執行を実施しても、最終的に債権回収は不可能になってしまうのです。

この事を理解し、事前に対策を実施しておけば、債権者の対応によって事業や人生を諦めるような事態にはなりません。これが、経営危機を打開する基本でもあります。

経営危機は、必ず打開出来るものなのです。

後章・・・付録 新たな経営危機の打開手法

経営者保証ガイドラインと特定調停スキームという制度

債務処理の環境は激変するかもしれません。

何年振りになるのでしょうか。アベノミクスは、本当に久しぶりに、日本経済に明るさを与え、消費意欲を取り戻してくれているようです。

グローバルな大手企業を中心に、目に見える景気は確実に回復傾向にあり、長年に亘り消費を低迷させたデフレからの脱却も、ようやく現実化してきたように感じます。

そして、20数年間に亘り先送りされてきた不良債権問題についても、この景気回復をチャンスと捉え、この機会に処理してしまおうという動きが見えてきました。

平成25年3月31日をもって、時限立法であった中小企業金融円滑化法が終了しました。

リーマンショック以降の大不況下において、この制度が中小零細企業の資金繰りに対して果たした役割は大きなもので、この制度が無ければ日本の経済は未曾有の混乱に陥ったのではないかと言われています。

しかし、この制度も、時限立法で2回延長された後、アベノミクスの経済効果に合わせて、昨年度末で終了しました。

いつまでも、モラルハザードを引き起こしかねない制度を残せないということと、それなりに日本経済が復興してきたという判断から、終了という結論になったのだと思います。

しかし、経営環境はそんな生易しいものでなく、特にローカルな中小零細企業を取り巻く環境は、依然として回復の兆しなど見いだせない環境だったのです。

そんな時に、消費税増税です。

過去の例から、増税後は消費が必ず低迷しますから、このままではローカルな中小零細企業が大変なことになってしまうと、さすがの行政サイドも理解したのでしょう。

その結果、予防的な政策として発表されたのが『経営者保証に関するガイドライン』と『特定調停スキーム』だったのです。

この2つの制度は、本年2月1日から適用されて運用が開始された制度です。

実際には、中小企業金融円滑化法の終了に伴い、それに代わる制度として『経営者保証に関するガイドライン』は商工会議所などが中心となって検討され、『特定調停スキーム』は日本弁護士会が中心となって検討をして実現した制度です。

実は、この2つの制度、今までの概念を吹き飛ばし、債権債務処理の環境を激変させかねないほどの内容をもっています。

もし、この制度が現実に有効活用されたら、会社再生は当然に容易になり、経営者の夜逃げや自殺は無くなり、中小零細企業の破綻を大きく減少させる可能性さえ秘めているのです。

ただ、法的な拘束力がなく、金融機関等の債権者の同意が前提となる制度のため、どこまで活用されるかは未知数のところがあります。

他の多くの債権債務処理に関する制度の様に、金融庁などの政府が、単に責任逃れのために用意した制度にならないよう、今後の運用について注視していく必要はあると思います。

そして、運用の主体者となる弁護士・公認会計士・税理士などの専門家におかれは、是非、クライアントに広報・認知していただくと共に、前向きに取り組んでいただきたい制度なのです。

以下、制度について簡単にご説明をさせていただきます。

◇ 『経営者保証に関するガイドライン』について

経営者保証に関するガイドラインは、事業の運転資金に伴う金融機関借入についての、経営者としての保証を根本的に見直す制度になっており、概略は以下の通りです。

■ 保証契約時等の対応

1. 経営者の保証に依存しない融資の一層の促進

- ・新規の融資に伴う経営者としての保証については、一定の要件の下に求めない。
- ・保証の機能を代替える新たな融資手法のメニューを充実させる。

2. やむをえず経営者保証を締結する場合の債権者の対応

- ・保証契約について、具体的に債務者に説明をする。
- ・保証する金額について、債権者は誠実・適切に対応をする。

3. 既存の保証契約の適切な見直し

- ・事業承継時において、後継者への保証債務承継を前提としない。
- ・経営者保証の必要性について検証し、保証契約の解除についても適切に判断

4. 債務者は、信頼性の高い情報を提供し、開示要請にも適切に対応する。

■ 保証債務の整理時等の対応

1. 経営者としての責任の在り方を見直す。

- ・状況を総合的に勘案し、経済的合理性のある場合は経営者としての継続を容認。

2. 保証債務の履行基準を見直す

- ・保証人としての履行能力により、残存財産を決定する。
- ・新たな展開のため、華美でない自宅や一定期間の生計費に相当する資産を残存する。
- ・事業継続に必要な資産は、保証人から法人に譲渡し、保証債務の返済原資から除外。

◇ 『特定調停スキーム』について

特定調停スキームは、特定の債権者だけを対象に、信用不安を発生させずに、債権放棄などの活用も可能な事業再生スキームになっており、概要は以下の通りです。

■ 基本的な仕組み

1. 既存の特定調停を利用し、中規模以下の中小零細企業を対象とした私的再生手法。
2. 民間当事者間の事前協議により、裁判所に申し立てる。
3. 裁判所を活用するが、法的手続きではなく私的な手続き。

■ 特定調停スキームのメリット

1. 金融機関等の特定の債権者だけを対象とする事が出来る。
2. 信用保証協会等の政府系機関も対象となり、求償権の債務免除も可能性がある。
3. 弁護士等の専門家に依頼する費用について、一定の条件で支援を受けられる。
4. 債権放棄・債務免除について、税務処理が可能となる。

■ 特定調停スキームの条件

1. 弁護士等の専門家に依頼し、事前に対象とする債権者金融機関等と事前に協議する。
2. 裁判所への申し立て前に、事前に債権放棄の合意を取り付ける。
3. 合理的で実現可能な事業計画や収支計画を策定する。

この『経営者保証に関するガイドライン』と『特定調停スキーム』の内容を把握すると、活用方法と組み合わせ次第で、債務者にとっていかに効果的な制度かを理解していただければと思います。

信用保証協会や日本政策金融公庫等に債権放棄をしてもらっての経営改善が可能になったり、法的な手続きに着手しても自宅等の資産が守れたりするのです。

この様な制度は、過去の過剰な負債を抱えて資金繰りに苦しむ中小零細企業のために、有効に活用しなければなりません。