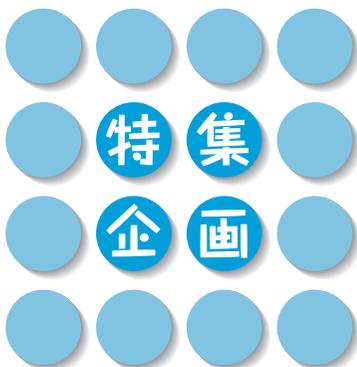


「Subject」
年度末！
倒産防止の実務対策

銀行対応



3
Mar.

Special Feature

株式会社メテオ代表取締役
間瀬 隆司

Email mase@e-kiduki.com

URL <http://e-kiduki.com/>

実録！「倒産回避指南」 ある社長との緊急会談

間瀬隆司の緊急セミナー開催

「資金繰りを改善し、事業の立て直しを図る5つの新常識！」

日時… 3月27日（金）13：30～16：00

場所… 東京国際フォーラム

詳しくはホームページをご覧ください。

<http://e-kiduki.com/>

毎日のように大手の赤字転落、人員削減の報道がなされるなか、中小企業の経営環境は益々厳しくなっています。とりわけ金融機関への返済や手形の決済資金対策に頭を痛めている経営者は多いのではないのでしょうか？

そこでマーケティングと事業再生を得意とする経営コンサルタントが緊急提言！資金繰りの考え方、金融機関との付き合い方、売掛金の回収方法など、今すぐ知りたいノウハウを一気に紹介します！

問 瀬 / 「100年に一度のピンチ」と騒々しいのですが、見方を変えれば「100年に一度のチャンス」。一生に一度あるかないかの大チャンスがやってきているとも言えます。

A 社長 / そんなの大きなことを言っている状況じゃないよ。キミは明るいねえ。

問 瀬 / 社長。いま重要なのは、「守り」と「攻め」のバランスです。

A 社長 / あのねえ。攻めるどころか攻められっぱなし。もう後がないというのがホンネ。

問 瀬 / だからこそ守りと攻めのバランスなんです。

A 社長 / よくわからん。取りあえず今月末の銀行返済のカネが足りないんだ…。

問 瀬 / ではまず守りから行きましょう。基本的な考え方が「借りたモノは返す」ですよ？

A 社長 / あたりまえですよ。

問 瀬 / でも社長。「返したくても返せない」時はどうすれば良いのでしょうか？

A社長／そりゃあ…。別の銀行とかから借りてだなあ、返済するしかないな。

問 瀬／それでは問題の解決になりませんよ。借金が増えて後の返済がますます苦しくなるだけです。

A社長／だから、新しい取引先を見つけ売上を伸ばすんだよ。

問 瀬／それもこの2年間さんさんやってきて、結果は思ったほどではないでしょう？

A社長／うッ…。

問 瀬／そこで「返したくても返せないなら、取りあえず返さない」。「返せるようになったら返す」というのはどうですか？

A社長／そりゃ理屈だけど、そんなこと出来るわけがない。

問 瀬／銀行に相談しましたか？

A社長／いや、したくないけど。相談できるの？

問 瀬／もちろんです。銀行は、社長のところが倒産して融資したお金が回収できなくなるより、少しずつでも確実に返済してくれる方が有り難いのです。（経済合理性）

A社長／なるほど。でもこの間、銀行の担当者のところに行って「資金繰りが苦しいから、何とかならないか」と相談したが、「社長、がんばってください」のひと言だったぞ。

問 瀬／そりゃ、銀行員はサラリーマンです。彼らはまず返せるだけ返してもらおうという立場をとりますよ。大事なことは、ただ口頭で話しをするのではなく、きちんとした依頼書や書面をもっていくことです。

A社長／依頼書？何か書式でもあるの？

問 瀬／特に書式はありません。しかし、銀行というルールの厳しい組織に借入金の返済条件を変更してくれと頼む訳ですから、「依頼書」とか「お願い」とかといった書面を作って社長のハンコをつけて持っていくのが基本です。このような依頼書を持つていけば、銀行も無下には断れないのですよ。

しかもこの経済危機の中、国（金融庁）は、中小企業を潰すなどというお達しを金融機関に出していますから、まず相談には乗ってくれます。

A社長／なるほど。それはどうやって作るの？

問 瀬／その前に。依頼書は後で作るとして、本音の資金繰り状況をまず点検で

す。本当に毎月確実に返済できる金額をしつかりチェックしましょう。

A社長／資金繰り表は一応作ってある。確認してみてくれ。

問 瀬／どれどれ。この資金繰り表はかなり無理していませんか？ とかく銀行に出す資金繰り表は、社長の期待値がかなり入ったものが多いですから。

A社長／そりゃそうだろう。でなければ銀行は融資してくれない。

問 瀬／これからやることは、今までの常識とは極端に言えば正反対で、実態をきちんと出すことです。ここで嘘や期待値を入れても何もありません。

A社長／判った判った。ならばと…。売上はもつと低いし、経費はもつとかかる。こうすると…。

問 瀬／あらら。一気に毎月の残高が赤字になりましたねえ。でもこれが実態ですよ。無理して返済していたら毎月お金が足りない。

A社長／これじゃあ、銀行から見放される。なにせ銀行返済が毎月150万円あるからなあ。

問 瀬／大丈夫。この一番下にある「財務欄の銀行返済額」を少し減らしてみよう。

A社長／80万円なら毎月残高は「ほとんど黒字」になる。しかし、こんなこと出来るのかなあ…。

問 瀬／毎月「ほとんど」ではダメです。これから銀行にお願いすることは、社長もお分かりの通り、本来の約束（当初金融機関と約定を交わした融資の条件）を変更してもらうことであり、ある意味、無理をお願いすることです。ですから約束し直したら、その約束はきちんと履行することが極めて重要です。たとえばこれを半年間続けると銀行は次の提案も信頼してくれるようになります。ちなみに、このようなお願いを返済条件の変更依頼「リ・スケジューリング」と言います。略して「リスケ」と呼んでいます。

A社長／ということは、赤字の月があるということはダメということだね。

問 瀬／その通り。

A社長／ならば、70万円はどうだ…。おッ、これなら足りない月はなくなった。

問 瀬／良い感じですよ。

A社長／しかし毎月約150万円返済していたものを、70万円ですべて銀行は了解して

「Subject」 年度末！ 倒産防止の実務対策

3 Mar.

Special Feature

くれるのかなあ…

問 瀬／毎月の返済150万円の内訳は、約120万円が元金、残りの30万円が利息です。

※あくまでも参考例です。この利息部分は融資条件により大きく違うので、自社の融資返済表をご確認ください。

問 瀬／つまり元金と利息を併せて返済しているのです。今の計算で行くと、毎月70万円ならば、ざっと元金返済部分は40万円、30万円が利息部分ということになります。

A社長／なるほど。つまり返済を減らすと言ってもまだ元金はしっかり返しているんだ。

問 瀬／そういうことです。この段階を、第一段階のリスクと呼んでいます。

A社長／第二段階があるのかね？

問 瀬／はい。第二段階は金利のみの返済。この経済危機においては、銀行はここまでではある程度対応してくれるはずです。

A社長／第三段階は？

問 瀬／これは取りあえず返せるだけを返すというものです。元金も金利も関係なく、毎月1万円とか。

A社長／1万円って、そんなの銀行がのむわけ無いでしょう？

問 瀬／そうでもないんです。この段階の会社は実際かなり経営状況は厳しいと思われませんが、きちんとした再建計画を作成してお願いすれば、かなりの確率で銀行は応じてくれます。ただこの段階まで来ているのであれば専門のコンサルタントに依頼する方が良いでしょうね。

A社長／ところで毎月70万円にするとして、うちは、A銀行、B銀行、C銀行、D信用金庫、あと国民金融公庫（現日本政策金融公庫）の5行から借りているけど、A銀行が一番借入が多いし、しかもうるさい。だからA銀行に沢山返した方が

が良いかなあ？

問 瀬／それはダメですよ。どこかの銀行に偏った返済の仕方を「偏頗返済」と言い、債権者が十分な弁済を受けられない「詐害行為」となります。

A社長／ええッ？ そうなの？ ではどうすればいい？

問 瀬／先月末時点の各行の元金借入残高一覧表を作ります。本決算月が3ヶ月程度前にあつたなら決算時点でもOKですよ。その残高の比率に応じて70万円を分けるのです。この場合、元金と利息に分ける必要はありません。それは各銀行の都合で調整しますから。

A社長／ところでこのような条件変更を依頼したら、これから融資は出ないだろうな…。

問 瀬／そうですね。当面は難しいでしょう。もともと今も融資は断られていたと思いますが…。だからこそ、この資金繰り表の精度が求められるのです。あまり楽観的な資金繰り表にはしないことです。

A社長／そう言われると、70万円もきつい気がしてきましたぞ。50万円はどうだ？

問 瀬／なんだか社長、最初とだいぶ様子が変わってきましたね（笑）。第一段階ギリギリですね。これなら万一売上が下がっても対応できそうです。

A社長／なるほど。これならだいぶ資金繰りが楽になる。よし、これで行こう。

問 瀬／社長。ちょっと待ってください。ここまではまだ「守り」の段階です。

ここからが大事なんです。これから「攻め」に行かなければなりません。何せ100年に一度のチャンスなんですから。

A社長／そうだった。で、どうするの？

問 瀬／この資金繰り表で行くと、入金が一番少ない月に合わせて作ってあるのので、入金の多い月はかなり現金が残りますよねえ。この現金を貯めてください。

A社長／はあ？ それじゃあ返済できない月も出てくるかも。

問 瀬／今までの話ですと、これからの新規開拓で多少売上改善の見込みがあ

るとか。これは何がなんでも確実に結果を出しましょう。そうすれば、この資金繰り表の数字が最良の方に向かい、かなりお金が残ります。これが次の攻めの資金となるのです。

A社長／攻めの資金というが、新規開拓は多少するけど、それ以上のプランは今のところないんだが…。

問 瀬／ここまでは直近の資金繰りの話しをしていたのですが、もっとやらなければならぬのは会社の実情を冷静に分析することです。中小企業とはいえ、黒字を出す部門と赤字を垂れ流している部門があります。この赤字部門の撤退をどのようにするかが、守りから攻めに転換する第一歩です。

A社長／確かに我が社には、明らかな赤字部門があるがこれは無理だ。

問 瀬／なぜですか？

A社長／そもそもこの部門は、創業時に活躍したこともあり愛着もある。古参の社員もいるのでクビに出来るわけがない。

問 瀬／なるほどごもつとも。であればなおのこと、黒字部門の健全化と赤字部門の再活性化を同時に行う方法を検討しましょう。

A社長／そんなことが出来るのかね？

問 瀬／御社のデューデリ（デューデリジェンスの略で企業実態の精査分析）をしなければ何とも言えませんが、ひとつの方法として会社分割（不採算部門を残し採算部門だけを取り出し事業を再生）という方法があります。これだけで何とかなるというものではありませんが、再建の手法として盛んに使われています。現状のまま赤字部門を持っていると、リスクをしたところでいつの間にか資金がどこかに消えていってしまうということになりかねません。それでは守りも攻めることも到底無理です。

A社長／厳しいなあ。

問 瀬／ピンチをチャンスに変えることは、いくつかの山を乗り越え新しい企業体質に変わるということです。

A社長／ところで、うちの取引先でも支払が悪くなっている会社があるんだが、回収する方法はないものかねえ？

問 瀬／色々ありますが、その状況で随分違います。いくらくらいあるんですか？

A社長／約400万円。問屋のX社なんだが、以前はきちんと払ってくれていたんだが…。このところ遅れるようになって、この2ヶ月くらいは少しも払ってくれない。私の知り合いのY社は、X社の得意先で、今でもY社から仕入れてもらっている。だから入金はしているはずなんだ。まったくふざけているよ。はっきり言って、もうX社とは取引しないつもりだが回収はしないと。

問 瀬／400万円は大きいですねえ。問屋さんですか。その知り合いのY社の社長さんと話しは出来るのですか？

A社長／ああ。昔はよく飲んだし。

問 瀬／いくら回収したいのですか？

A社長／えっ？ そうだなあ。出来れば全額と言いたいところだが、まあ70%回収出来れば良しとするか。

問 瀬／そうですね。方法としては、X社宛の売掛債権をY社の社長に70%で譲渡すれば280万円は回収できます。Y社は、X社からの仕入債務と譲渡を受けた400万円の債権を相殺することができますので120万円儲けたことになりました。ただし今後、Y社の社長もX社との取引はしにくくなると思います。

※この方法はWeb上で多数紹介されています。検索ワード「売掛金 内容証明 回収」などで検索してみてください。

A社長／なるほどそれはいい。早速やってみよう。他にもヨタヨタした取引先が沢山あるんだが…。

問 瀬／債権譲渡登記というのがあります。これは売掛債権が回収できなくなるときに、その回収困難になった会社の取引先の売掛債権を押さえるというもので、将来債権も押さえることができます。しかも、万一他の債権者が差押えをうってきてもこちらの方が上位なので、取りっぱぐれが極めて少ないという強力な手段です。しかも一件あたりの登記費用が安いんです。

A社長／ほー。そんな方法があったのか。なんで税理士先生や弁護士先生は教えてくれないんだ？

問 瀬／彼らの専門が違うからです。税理士さんは税務のプロ。弁護士さんは法律のプロ。何か相談すれば税務の話しや法的措置について相談に乗る。経営のプロではありません。

A社長／なんだか気持ち前向きになってきたぞ。まだまだ頑張るゾ！