

第1章

再生するために現状を把握

The Turn-around Method

Ver 2.0



第1章目次

1. 収支バランスの改善こそ急務	3
全てを守ろうとすると全て失う	
2. 自社の債務償還年数を把握しましょう	5
債務償還年数の計算方法	
金融機関から見た債務償還年数	
3. 銀行融資を断られた際に検討する資金調達方法	8
手形割引による資金調達	
手形ジャンプによる資金調達	
支払サイトを延長してもらう資金調達	
前金をもらう資金調達	
保証金を預かる資金調達	
債権債務を相殺する資金調達	
仕入資金立替払いによる資金調達	
事業再生関連の制度融資による資金調達	
クラウドファンディング	
ビジネスローン	
売掛金のファクタリングによる調達	
ABL（売掛金・動産担保融資）による資金調達	
社債（少人数私募債）発行による資金調達	
増資による資金調達	
4. 黒字倒産とは（黒字でも資金が枯渇する）	15
支払い条件が変化すると資金繰りがどのように変化するか	
5-1. サービサーを使い、簿価から時価へ負債を圧縮	19
サービサーとは	
サービサーの仕組み	
サービサーには2種類の業務があります。	
サービサーが回収できる債権	
劇的に圧縮される負債	
サービサーとの交渉のポイント	
サービサーとの交渉を有利に運ぶための7つのポイント	
取立てのガイドラインがあります	
5-2. なぜ、負債を圧縮する事ができるのか？	27
銀行の自己資本比率規制	

銀行の不良債権処理

金融機関にも都合の良いサービサー法

債権のバルクセール

- 6. 財務諸表から事業を客観的に判断する 3 0
- 7. 会社の実態を把握する 3 2
 - 自社で簡単なデューデリジェンスを行う
 - 決算書を調べる - 損益計算書 (P/L)
 - 決算書を調べる - 貸借対照表 (B/S)
- 8. 財務諸表から会社の進むべき方向を決める 3 6
 - オフバランスとは

1. 収支バランスの改善が急務

ある日、あなたがいつものように銀行に融資の相談をした際、担当者から「社長、申し訳ないですが、今後の手形割引については経営内容が改善されるまで控えさせて下さい」等と言われたり、「社長、申し訳ないですがこれ以上の融資は難しいです」、「担保余力が低下しているので、今後借り換えができない旨、本部から通達されています。担保があれば検討できるのですが…。」等と言われたらどうしますか？

今後の経営継続に必要なからこそ融資の相談をしているのですが、取引先の金融機関に融資を拒絶されたら目の前が真っ暗になることでしょうか。あなたの気持ちは痛い程理解しています。

しかしここで「貸し渋りだ！」と声高に叫び、被害者のように振舞っていても、自社の資金繰りが改善することはありません。「貸し渋りに遭ってしまった」と嘆いている暇があるなら、これ以上借入に頼らない経営を目指さない限り、資金繰りを改善させるのは難しいと言えます。

中小企業の大半は借入に頼りきった経営をしています。資金繰りに関しても、借入を借入で返すような「自転車操業」を行っているケースが散見されます。しかし自転車操業を行って、事態が好転することはありません。

この状況から抜け出すには、タイトルで述べたように収支バランスの改善に着手しなければならないのですが、収支バランスの改善を行うには、収入を増やす若しくは経費の支出を抑えるという2つの方法しかありません。

しかし、言わなくても分かっていると思いますが、収入を増やすのは現在の危機的状況を勘案すれば期待薄と言わざるを得ません。ですから、即効性のある支出削減として、経費の削減と金融機関への返済の見直しが必要になってくるのです。

金融機関への返済の見直しは「リスケジュール」です。具体的な説明は後述しますが、これ以上新たな借入に頼らずに、債務を減らすように経営を改善していかなければ、抜本的な改善にはなりません。

■ 穴の開いたバケツ状態に陥っていないか、徹底的に調べる

まずは客観的に自社の状況を把握して、販管費で削れるものは無いか、徹底的に調べて下さい。また、在庫や機械設備等で不要なものが無いか、もしあれば売却して換金できな

いか等の検討も必要だと思います。使用していない遊休土地等を保有しているようであれば、こちらも売却できないか検討してみてください、固定資産税の削減にもなります。

光熱費のチェック、収益を生まない事務作業のアウトソーシング、原材料の仕入れの見直し etc、徹底的に無駄を削り、資金繰りの改善を図ってください。

資金繰りに困っている企業に多いのが無駄な支払いです。無駄を削らない限り、キャッシュはどんどん流出してしまいます。まずは徹底的に無駄を排除し止血する事が重要です。その上で金融機関へのリスケジュール(返済条件変更)や事業再生スキームを使った債務圧縮を図る事が再生への近道です。

全てを守ろうとすると全て失う

比較的資金に余裕がある企業であれば、無傷で乗り切る事は出来ると思いますが、そうでない企業の場合、全てを守るのは非常に難しいです。特に、窮境状態にある企業は、事業を守るのか、自宅を守るのか、という厳しい決断に迫られる事が殆どです。

今まで数多くの案件に関わってきましたが、窮境状態にある企業から相談を受け「事業も自宅も全て失いたくない」という事を言っていた方は、スポンサーが付いたという例を除くと、成功確率は低くならざるを得ません。

何も失いたくないという気持ちは分かりますが、生き残るためには不要な物をばっさり切り捨てる事です。事業もそうです。利益を生まない事業はバッサリと切り捨てる事が大切です。それができないと何も守れません。大手企業は例外なくバッサリ切り捨てます。事業を守りたければ当たり前の事を愚直に行い、その上で再生計画を立て、実行していくのです。

決断できない企業が復活を果たすのは非常に難しいと言えます。まずは可能な限り支出を抑え、資金繰りの改善を図ることが急務です。(くれぐれも商品・サービスの質を落とすようなコストカットをしないようお気を付け下さい。)

2. 自社の債務償還年数を把握しましょう

企業の経営安定度を把握する経営数値に、「債務償還年数」という指標があります。これは、借入金の返済可能期間を把握する事ができるため、**返済可能期間**とも呼ばれています。債務償還年数は事業再生を考察していく上で非常に重要な指標になります。というのも、金融機関が融資の際に最も重視する指標でもあるからです。

債務償還年数を割り出す事により、借入金を事業の利益で返済し、完済するまでどれくらいの期間が必要なのかを知る事ができます。また、借入金の返済能力を如実に表す事ができ、今の財務状況の実態をかなり正確に把握する事ができます。

では、これから自社の債務償還年数を調べるために、直近の決算書を用意してください。債務償還年数の求め方を説明していきますので、決算書の数字を元に、計算してみてください。

債務償還年数の計算方法

それでは、債務償還年数の求め方をこれから説明していきますので、流れに沿って、各項目の数字を確認し、債務償還年数を割り出して下さい。

最初に、貸借対照表から有利子負債の合計を算出してください。

$$\text{有利子負債} = \text{短期借入金} + \text{長期借入金} + \text{社債} + \text{割引手形}$$

次に所要運転資金を求めます。

$$\begin{aligned} \text{所要運転資金} &= \text{売掛金} + \text{受取手形} + \text{割引手形} + \text{在庫（商品や原材料など）} \\ &\quad - \text{買掛金} - \text{支払手形} \end{aligned}$$

そして、有利子負債から所要運転資金をマイナスしたものを、キャッシュフローで割る事により、債務償還年数を求める事ができます。

キャッシュフローは【税引後当期利益+減価償却費】によって求めます。

整理すると債務償還年数は

$$\text{（有利子負債} - \text{所要運転資金）} \div \text{キャッシュフロー}$$

という計算式で求める事ができるのです。

■ 所要運転資金を有利子負債からマイナスする理由。

なぜ、有利子負債から所要運転資金をマイナスするのか、その理由について解説していきたいと思います。

運転資金は、事業を継続する上で最も必要な資金である事は言うまでもありません。そして、売上が増加するほど運転資金の必要額は増加していきます。運転資金の借入は、売上金の回収により返済されていきます。

ですが、事業を継続していくには、仕入れを行わなければなりません。仕入れを行うには資金が必要です、売上の回収金によって一旦は運転資金の借り入れを返済しても、また運転資金の借入が必要になります。

運転資金は事業を継続している間は常に必要な資金となります。しかし、事業の継続に必要な運転資金まで含めて債務償還年数を算出してしまうと、あまりにその会社にとって不利益となってしまいます。ですから、有利子負債から所要運転資金をマイナスして計算するのです。

金融機関から見た債務償還年数

例えば、次のようなケースの場合、

有利子負債の合計：6,000万円

所要運転資金：1,000万円

キャッシュフロー：700万円

債務償還年数は $(6,000万円 - 1,000万円) \div 700万円 = 7$ 年

という計算となり、理論上は運転資金借入を除く実質的な借入金は7年で完済することができる、ということになります。

では、金融機関は融資先企業の債務償還年数をどれぐらいの期間で良し悪しを判断しているのでしょうか。

答えは10年です。

債務償還年数が10年以内であれば、その企業の返済能力は悪くないと考えますので、追加融資にも応じやすくなります。しかし、10年を超えると要注意と捉えられ、追加融資には慎重になります。

ちなみに、事業再生に係る貸付、及び保証制度（経営改善サポート保証、事業再生計画実施関連保証）は最長15年で考えます。

基本的に債務償還年数が10年を超える企業はほぼ間違いなく資金繰りに苦しんでいます。債務償還年数が20～30年の場合等はとても苦しい状況にあると考察されます。この状況のまま放置しておく、いずれ経営破綻してしまうのは明白です。

この債務償還年数は実際のところ、その企業の実力をよく表わしています。財務内容が良く、業績も良い企業の債務償還年数は、10年以内はもちろん、5年以内のところが多感と感じます。

現状で債務償還年数が20年～30年オーバーの状況下に置かれている企業は早急に専門家に相談し、返済負担の軽減、及び第二会社の検討、債務圧縮の検討をした方が良いです。

3. 銀行融資を断られた際に検討する資金調達方法

資金繰りに追われ、不安と焦りが入り混じってしまうと、ノンバンクや消費者金融といった高利の借入を起こすしか方法はないと安易に考えてしまう例が散見されますが、冷静に考えると資金調達の方法は意外と残されています。ですからたとえ今の資金繰り状況が厳しくても、諦めてはいけません。

資金調達の選択肢はこんなに残されているのですから。

- 手形割引による資金調達
- 手形ジャンプによる資金調達
- 支払サイトを延長してもらう資金調達
- 前金をもらう資金調達
- 保証金を預かる資金調達
- 債権債務を相殺する資金調達
- 仕入資金立替払いによる資金調達
- 事業再生関連の制度融資による資金調達
- クラウドファンディング
- ビジネスローン
- 売掛金のファクタリングによる調達
- ABL（売掛金・動産担保融資）による資金調達
- 社債（少人数私募債）発行による資金調達
- 増資による資金調達

上記の中から、いくつか検討可能な調達方法が残されていると思います。すぐに実行できるものや、準備に時間がかかるものもあると思いますが、自社の置かれている状況を把握し、できる方法から取り組んでみて下さい。

それでは順を追って、各項目について簡単に説明していきます。

手形割引による資金調達

手形割引とは、受取手形を金融機関に依頼して、手形の満期が到来する前に換金するように依頼する事をいいます。割り引かれた手形は割引手形と呼ばれます。

金融機関は手形割引の依頼を受けると、手形の額面から手数料や当日から満期までの利息分を差し引いた金額を現金化して、手形割引の依頼者(割引依頼人)に現金を渡します。手数料や利息の一部を金融機関に差し引かれるので受け取る金額は満期まで手形を保有する場合に比べて少なくなります。すぐにでも現金が必要な時には手形割引はとても効果的です。

ただ、手形割引は手形振出先の与信に依存するため、振出先企業の信用力が低いと割引料が高くなったり、最悪、割引を断られる可能性もあります。

■ 銀行に割引を断られたら

メインバンク、及びサブ行に割引を断られたら、ノンバンクでの割引を検討します。銀行と違い、ノンバンクは手形所持人の与信を殆ど見ないので、銀行よりも割りやすいです。ただし、振出先企業はかなり厳しくチェックされるため、振出先の信用力が弱いと割引を断られてしまいます。

また、振出先が融通手形等を切っていたりすると、すぐにばれてしまい、割引を断られますので、その点、ご注意ください。

手形ジャンプによる資金調達

決済しなければならない手形をジャンプ(交換所に回さないようにしてもらい)して、その月の資金繰りを回します。支払いが延びますから、直近の資金繰りは改善されます。

しかし、手形ジャンプはあくまで一時的な緊急回避策ですから、取引先にジャンプ応諾の支援を頂いたら、なんとしてでも取引先との約定を守らなければなりません。

(具体的なジャンプの手順については【第5章2-2】で詳しくご説明致します)

支払サイトを延長してもらう資金調達

買掛金の支払い期間を延長してもらうことができれば、資金繰りは楽になります。例えば、月末締め翌月払い(支払いサイト30日)という条件から、月末締めの翌々月払いに条件変更してもらう事ができれば、それだけで資金繰りは楽になります。(詳細は【本章2】で解説します)

前金をもらう資金調達

商品を納入する際、全額掛売りで販売せずに一定率前金を受け取り、手元資金を少しでも楽にする方法です。

例えば一律で10%の前金を受け取ったとしましょう。自社の月商が1,000万円の場合、100万円が即手元に入ってきます。10%程度なら取引先もそこまで嫌な顔をすることはありません。交渉次第で料率を引き上げることも可能です。

保証金を預かる資金調達

取引量や取引金額にもよりますが、「営業取引にあたっての保証金」という名目で保証金を預かり、長期の運転資金に回してしまう方法もあります。しかし、最終的には返金する必要性がでてきますから、短期的な運転資金としか使用できません。赤字補填に使用するのとは避けなければなりません。

債権債務を相殺する資金調達

相殺とは、お互いが同じ種類の債権を持っている場合に、債権を差し引きして、債権を消滅してしまう事をいいます。

例えば、AがBに対して100万円の債権を持っている時に、Bに対し50万円の債務を負っているような場合、相殺することによってAの債権は50万円になります。相殺をした場合、いつ相手に相殺の意思を示したのか、どのように相殺したのか、証拠を残すために内容証明を利用するのが一般的です。

■ 相殺を利用した債権回収

資金繰りが苦しい時に、相手先がどうしても払ってくれない場合、相手の商品を掛けで買ってしまい、代金を相殺してしまう方法があります。このような方法も債権回収のための選択肢の一つです。

仕入れ資金立替払いによる資金調達

業種にもよりますが、仕入れ代金をリース会社に立て替えてもらい、商品を仕入れる事ができます。例えば、500万円分の商品仕入れ代金をリース会社に分割払いで立て替えてもらったなら、資金繰りは楽になります。もし、立替払いを検討するのであれば、リース会社に相談して下さい。

事業再生関連の制度融資による資金調達

リスケジュール中でも可能な調達が可能になりました。

代表的な制度融資は下記のとおりです。

■ 条件変更改善型借換保証（信用保証協会）

「条件変更改善型借換保証」は、金融機関及び認定経営革新等支援機関の支援を受けて事業計画を策定した場合に、リスケジュール中であっても保証協会の保証を受ける事が出来るという保証制度です。

この制度のベースはあくまで借換えなのですが、真水（ニューマネー）の追加をしてくれる事が結構あります（ご相談者様から「メインバンクから提案され、真水も出ました。」という報告を何件か受けています）。この制度は、こちらから相談するというよりは、メインバンクから話を持ち掛けてくるケースが多いようです。

※事業計画策定の費用は、3分の2の補助金がありますので、金銭的な負担はほとんどないと言っても良いと思います。

■ 経営改善サポート保証（信用保証協会）

「経営改善サポート保証」は中小企業再生支援協議会（以下「再生協」。）で事業再生計画を策定した場合に、保証協会の別枠保証が最大で2億8千万円まで受ける事ができるという保証制度です。

この保証を受けるには、再生協の指導や助言を受けて作成した事業再生計画が必要となります。ただし、再生協の支援を受けるには、2次対応に進まないといけない事が出来ません。初期相談から2次対応に進むには若干ハードルは高いです。

■ 企業再建資金（政策公庫）

「企業再建資金」は中小企業再生支援協議会、株式会社整理回収機構、REVIC（株式会社地域経済活性化支援機構）等が関与したうえで再建を図ること、あるいは産業競争力強化法に基づく認定を受けていること、適切な再生計画のもとで取引先の金融機関からの支援を受けていることなどを条件に融資を受ける事ができる制度です。

融資可能金額の上限は7,200万円（うち運転資金に活用できるの（4,800万円）までとなっており、返済期間は設備資金と運転資金で異なっており、設備資金は20年以内（うち据置期間2年）、運転資金が15年以内（うち据置期間2年）です。

クラウドファンディング

クラウドファンディングとは、不特定多数の人々に対し、比較的少額の資金提供を呼びかけ、事業資金の提供や協力などを行う資金調達の手法のことを言います。インターネット上で、製品開発や新規プロジェクトの立ち上げを告知・アピールし、それを見た不特定多数の人々が資金提供を行う。という仕組みです。

通常の銀行融資の場合、財務内容はもちろん、経営者の資産状況、事業経験などが重視されますが、クラウドファンディングでは、事業に対する経営者の思い・熱意や事業の魅力が判断材料となります。

クラウドファンディングには、寄付型と出資型とあります。投資家の方に賛同してもらう必要がありますが、運営サイドが事業計画作成を手伝ってくれるため、ご安心ください。（【第5章】で詳しくご説明致します）

ビジネスローン

若干金利は高めですが、審査も早く使い勝手は良いです。どこに申し込めば良いか分からない方は、銀行系の利用をお勧めします（ノンバンクが保証している事が殆どです）。

ノンバンクで調達する場合、1点覚えておかなければならないことがあります。それは、**ノンバンク初回300万MAXの法則**です。これは、どんなに与信状態が良かったとしても、初回の融資は300万円が上限という事です。

ですから、「800万円まで融資可能」という案内をウェブサイトで見たとしても、実際融資されるのは300万円が上限なのです。仕事柄、色々なノンバンクの方とお話する機会がありますが、この件については、どこのノンバンクでも全く同じ回答が返ってきます。

ファクタリングによる資金調達

ファクタリングとは、売掛金債権をファクタリング会社(債権買取業者)に譲渡する事により、決められた期日にその譲渡代金を受け取ることができるシステムです。これにより、売掛金の早期回収が図れます。ファクタリングを活用することにより、毎月決められた日に譲渡額の全額、一定額、あるいは一定率の支払いを受けることができるメリットがあります。

売掛金債権の回収は第三者であるファクタリング会社が相手先に行うため、あらかじめ相手先企業に取引基本契約などを変更してもらう必要があります。また、相手先企業とファ

クタリング会社間で「売掛金債権を第三者に譲渡できないなど」の条文を明記する必要があります。

■ 高額な手数料を提示してくる業者にご注意下さい。

現在、ウェブサイトに出ているほとんどのファクタリング業者は、売掛金の買取手数料が20%です。1000万円の売掛金を買い取ってもらった場合、実際に手に乗るのは800万円となり、20%はファクタリング会社に手数料として引かれてしまうのです。実際の買取の現場では、売掛の掛け目を設定してから、買い取って貰える事になります。

具体的には、売掛金の80%前後が評価の対象となるため、1,000万円の売掛金をファクタリングする場合、800万円の評価が出て、そこから20%の手数を引いた額である640万円を手にする事ができる。というシステムになります。

ちなみに、手数料20%の業者を利用するのは、正直なところ、止めた方が良いです。粗利が40～50%あるような業種であれば少しぐらい利用しても良いと思いますが、そうでない業種であれば、間違いなく破綻します。（【第5章】で詳しくご説明致します）

ABL（売掛金・動産担保融資）による資金調達

ABLとは、Asset Based Lendingの略であり、企業の商品や在庫、農家が保有する農畜産物、運送業者のトラックなど、動産や売掛債権を担保に資金を貸し出す仕組みを言います。

■ 売掛金担保融資

取引時に発生した売掛金債権を担保に、金融機関から資金調達することが可能です。

リスケジュール期間中は新規融資を受けるのは難しくなります。しかし、リスケジュール期間中でも資金調達が図らないと資金繰りが回らない場面に遭遇してしまうこともあると思います。こうした際に活用する資金調達法が売掛金担保融資です。

商品を販売してから2ヶ月も3ヶ月も入金を待ち続けるのは、当面の資金調達ができない企業にとって、かなり苦しいものです。そのような時は、売掛金を担保に資金調達が図る事を検討します（【第5章】で詳しくご説明致します）。

■ 動産担保融資

自社の動産を担保に、金融機関から資金調達することが可能です。この動産とは、在庫や

原材料、機械設備といったものが含まれます。もし、ある程度の在庫を保有しているようであれば、在庫を担保に融資を受けることもできます。例えば、ワイン、牛肉、豚肉、カニ、ブランド品、仏具、ペットフード、胡蝶蘭、泡盛、焼酎 etc、このように、様々な商品を担保に、資金調達をすることができるのです(【第5章】で詳しくご説明致します)。

社債(少人数私募債)発行による資金調達

少人数私募債とは、金融機関からの一般的な融資とは別に、縁故者や役職員、取引先などから直接資金を調達する方法として利用される社債です。会社法上の会社(株式会社、合同会社、合資会社、合名会社、特例有限会社など)であれば、信用と償還能力があれば発行することができます。(【第5章】で詳しくご説明致します)

増資による資金調達

増資とは、第三者に対して現金と引き換えに新株を発行し、資本を増やすことです。第三者割当増資によって調達した現金は返済する必要がないお金ですから、資金繰りが改善されます。また、自己資本比率も改善されますから、新たに金融機関から融資を受けることができる可能性が出てきます。

また、第三者割当増資の出資者は、事業に魅力を感じ、リスクを背負った上で出資をしてくれしますので、増資を行える企業はそれだけ魅力があるということです。(【第5章】で詳しくご説明致します)

■ 株主コミュニティ

株主コミュニティとは、証券会社が非上場株式の銘柄ごとに株主コミュニティを組成し、これに自己申告により参加する投資家に対してのみ投資勧誘を認める仕組みです。多数の人から資金を募るため、クラウドファンディングに似ていますが、クラウドファンディングは資金提供者が誰でも参加できるのに対し、株主コミュニティはコミュニティ参加者しか資金提供できないという違いがあります。

株主コミュニティの参加者としては、その会社の役員、従業員、その親族、株主、継続的な取引先といった会社関係者のほか、新規成長企業等への資金供給により成長を支援する意向のある投資家や、地域に根差した企業の財・サービスの提供を受けている(又は受けようとする)ことから株主優待を期待する方などの非上場株式の取引意向のある方等が想定されます。(【第5章】で詳しくご説明致します)

4. 黒字倒産とは（黒字でも資金が枯渇する）

「勘定合って銭足らず」という言葉があります。

簡単に説明すると、損益計算書上では売上があり、利益も出ているのに、手元に現金が無いという状況を表します。この状況を放置しておく、最終的に黒字倒産という最悪の状況を引き起こしてしまいます。

黒字倒産とは一見奇妙な言葉です。なぜこのような不思議な出来事が起こってしまうのでしょうか？それは、利益になる時点と資金になる時点に時間のズレが存在するからです。詳細は【第2章5】で説明しますので、ここでは簡単に説明していきたいと思います

黒字倒産が起こってしまう原因は2つあります

① 信用取引

日本の商習慣では掛売りや手形が多く使われており、現金決済はあまり見られません（飲食・小売業、サービス業は別ですが）。このため、ほとんどの場合で商品・製品を販売してもすぐに現金になることはありません。

② 商品在庫

受注生産でなければ、製品は販売前に在庫として存在します。すなわち、在庫への資金負担は商品を販売する前に発生しています。

こうした要因のためにお金の入りと出の双方にズレが生じるのです。

分かりやすいように簡単な例を出してみます、例えば、下記のような取引があった場合、利益は200万円となります。

売上	500万円
原価	200万円
経費	100万円
<u>利益</u>	<u>200万円</u>

500万円の売上のうち、250万円が1カ月後の入金、残り250万円は2カ月後に入金という条件で、原価と経費は1カ月後に支払わなければならないというような場合、実際の資金繰りはどうなってしまうのでしょうか？

このような取引条件の場合、1カ月後の時点では250万円－(200万円+100万円)で50万円の資金ショートとなってしまいます。

こういった支払い条件の仕事を次から次へと引き受けてしまうと、損益計算書上では売上が増加し、黒字が積み上がるものの、資金繰りの観点、いわば実際の現金の動きは資金がどんどん減少し、最終的に資金ショートしてしまい倒産に至ってしまいます。このような状態を「黒字倒産」といいます。

損益計算書を理解している経営者様は多いですが、資金繰りをキチンと理解している経営者様は多くはいません。損益計算書を眺めているだけでは、実際の資金繰り状況は分からないのです。

仕事柄、様々な業種の経営者様にお会いする機会が多いですが、無借金経営の経営者様、財務内容の良い中小企業の経営者様は、損益計算書をあまり重視せず、資金繰りには非常に気を遣っている印象を受けます。損益計算書しか見ていないと、突然死のようにやってくる黒字倒産の怖さを知っているからだと思います。

資金繰りとは、資金ショートしてしまわないよう入出金を管理し、さらに将来に渡って資金収支を管理していくことです。例えば、今月資金ショートしてしまうかどうかは、とくに管理していなくても感覚で分かるかもしれませんが、しかし、半年後に資金がどのような状態になっているのかは、きちんと管理していないと全く分かりません。資金繰りを管理することによって、買掛金、借入金、給料の遅延を防止することができるのです。

支払い条件が変化すると、資金繰りがどのように変化するのか？

支払いサイトが資金繰りに与える影響について簡単に説明していきたいと思います。

A社は毎月確実に利益を出し、売上も確実に伸ばしています

	4月	5月	6月	7月
売上	100	200	300	400
経費	80	160	270	360
利益	20	20	30	40

では、この企業の支払サイト（支払条件）が以下2通りの場合、実際の資金繰りはどのように変化するのか、資金繰りの推移を見てみましょう。

【条件】

4月の月初の手元資金300、売上推移は上記の例を基に支払いサイトだけを変更。

Aパターン：入金サイト 60日（翌々月末入金）
支払サイト 0日（当月出金）

Bパターン：入金サイト 0日（当月入金）
支払サイト 30日（翌月出金）

Aパターンの資金繰り（2月・3月現金入金50と仮定）

	4月	5月	6月	7月
月初手元資金	300	270	160	△10
現金入金	50	50	100	200
支払い	80	160	270	360
月末手元資金	270	160	△10	△170

Bパターンの資金繰り（2月・3月現金支払い45と仮定）

	4月	5月	6月	7月
月初手元資金	300	355	475	615
現金入金	100	200	300	400
現金支払い	45	80	160	270
月末手元資金	355	475	615	745

同じ損益収支にもかかわらず、資金繰り状態はまるで異なります。

まず、Aパターンですが、損益計算書上は黒字であり、毎月売上が増加していますから一見好調な企業に見えますが、実際の資金繰りでは7月には資金ショートしてしまい、倒産しています。借入金の返済や取引先に振り出した手形があれば大変です。即時に回収に来られてしまいます。

仮に、支払を猶予してもらえたとしても、すでに信用が悪化していますから、風評被害にあってしまう可能性もでてきます。結果的に、新規の取引がなくなってしまい、新たな融資も難しく、従業員はそわそわし出すという、最悪のケースに陥ります。
この状態がまさしく「黒字倒産」なのです

次にBパターンを見てみましょう、現金を早く回収する事と、支払を遅くすることで、手

元資金が潤沢にプールされています。上記のケースだと、4ヶ月間で約2倍まで手元資金が増えてしまいました。同じ損益の企業であるのに、入金サイト(売掛金回収)と支払サイト(買掛金支払)が違うだけで、企業の資金繰り状態が天国と地獄に分かれてしまうのです。

黒字倒産という悲劇を引き起こさないようにするために、資金の流れを適切に管理しなければ、何時黒字倒産という魔の手が襲ってくるとは限りません。売上計画や経営戦略を構築する事も、企業が永続的に利益を追求するという観点から鑑みればとても重要なことなのですが、資金繰りの計画も合わせて立てておかないと、黒字倒産の悲劇を回避することはできないのです。

損益計算書上では実際の資金の流れを把握することはできません。資金繰り表を作成して、しっかりと管理運用していかなければならないのです。

資金繰り計画を立てたら、後は、自社の現金がなるべくプールされるように、

- ① 売上代金はできる限り早く回収する
- ② 仕入れ代金の支払い条件は早くしすぎないようにする

この2点を頭に入れておき、支払い条件の変更を取引先に打診してみることです。回収条件の少しの変化でも必要資金が大きく増えるのですから。

5-1. サービサーを使い、簿価から時価へ負債を圧縮

サービサーを使うことにより、負債を劇的に圧縮することが可能になりました。現在、あなたが抱えている負債が1,000万円ぐらいのものなのか、1億～5億円ぐらいなのか何十億円も抱えているのか、全く見当つきませんが、サービサーを使うことにより「負債を圧縮する事が可能」になったのです。

負債を圧縮するために、難しい手続きをとる必要はありません、ましてや、脱法的な手法を用いて圧縮する訳でもありません。あなたがやる事は金融機関やサービサーと話し合いをするだけ（無視するケースもあります）で、現在抱え込んでいる負債を劇的に減らすことが可能になるのです。

「無担保債権はサービサーを使って処理をする」、事業再生の世界では最早常識となりました。「そんなうまい話が本当にあるのか？」と思うかもしれませんが、しかし、これは事実です。「無担保債権」は特別な手続きを必要とする事なく圧縮することが可能になったという事をしっかりと覚えておいて下さい。

しかし、中小企業の多くは自宅・社屋・工場等が担保でがんじがらめになっていて、無担保債権が一つも無い場合もあります。そのような場合、サービサーを使う事ができないのか？という疑問が浮かんでくると思います。

しかし、問題ありません。多少面倒ですが、担保を外してしまえば済む話なので、そこまで心配する必要はありません。担保の外し方については、【第6章2-1】で詳しくご説明いたします。ここではサービサーを使うと、何故、負債を圧縮することが可能なのか、ご説明していきたいと思います。

サービサーとは

サービサー【*servicer*】（債権回収会社）とは、法務大臣から営業許可を得て、貸付債権の管理回収業務を手掛ける債権管理回収専門会社（正常債権の管理回収代行者＝マスターサービサー／不良債権の正常化・売却処分などの代行者＝スペシャルサービサー）のことを言います。

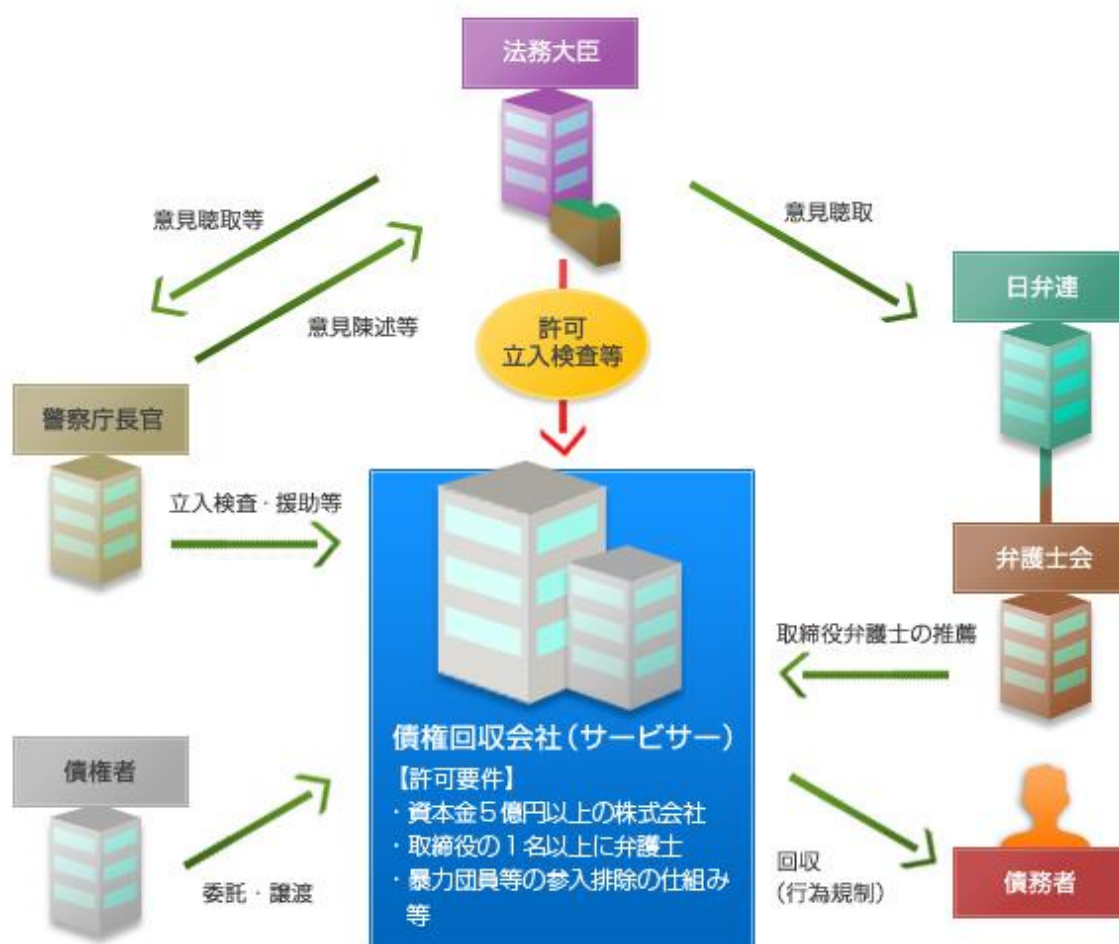
金融機関などから債権の管理回収業務を受託して手数料収入を得たり、債権を買い取ったうえで担保不動産を処分をしたり、買い取った債権の回収業務を行うなどして収益をあげます。

従来、債権回収は弁護士だけに認められた業務でした。弁護士以外の方が債権回収行為をしてしまうと「非弁行為」として訴えられていたのです。しかし、債権回収業務の重要性の高まりを背景に、1999年（平成11年）年2月1日に「債権管理回収業に関する特別措置法」（以下、サービサー法）が施行され、扱える金銭債権の種類を限定する形で、民間企業の参入が可能になったのです。

サービサーになるには、主に下記の条件が基準となり、法務大臣の許可も必要となります。

- 資本金5億円以上の株式会社であること
- 暴力団等の支配、業務に従事するなどの関与がないこと
- 常務に従事する取締役有一名以上の弁護士がいること

■ サービサーの仕組み（全体の仕組み）



暴力団の関与については、法務大臣が警察庁長官に意見を聴取し、弁護士についても日本弁護士会の意見を聴取することになっています。

弁護士が取締役になる事は、サービサー内部から業務が適正に行われているかどうかを監督するという、「不正行為の監視目的」として弁護士の設置が義務付けられています。こうした「サービサー＝債権管理回収業」は、法改正後の現在、金融機関の貸付債権を中心とする「特定金銭債権」や、「特定金銭債権」以外の金銭債権のなかでも事件性や紛争性のない「特定金銭債権以外の正常債権」の集金代行業務や買い取り業務を行っています。

サービサーには2種類の業務があります

サービサーの業務には、債権者の委託による委託型と、原債権者（元々の債権者である金融機関）から債権譲渡を受けて新債権者（原債権者から債権を譲り受けた者）として回収を行う譲渡型の2種類があります。

■ 委託型の場合

「期限の利益喪失」以前の催告段階からサービサーが回収代行することが多いです。このため、債権者からの督促通知がサービサーの名前になってくるのですが、現在ではほとんどの都市銀行がこの形で処理をしています。住宅金融支援機構の借入も、返済が滞るとサービサーに回収委託がされるケースが殆どです。

■ 譲渡型の場合

銀行のプロパー融資が不良債権化すると、サービサーに債権譲渡されることが殆どです。不動産担保が入っている証書貸付については、担保付きで譲渡されます。また、不動産の任意売却後の残債やビジネスローンの代位弁済の負債についても、最後はサービサーにと言う場合が殆どです。

※基本的にメガバンクはすぐに債権譲渡しますが、一部の地銀や、信金・信組は債権譲渡をせず、自行で回収するケースが殆どです。

サービサーが管理回収できる債権

銀行などの金融機関が保有する貸付債権、リース・クレジット債権、流動化資産である金銭債権、法的倒産者が有する金銭債権、保証契約に基づく保証債権、保証債務履行により取得する求償権その他政令で定めるもの等、幅広い債権を扱っています。

サービサーは、債権回収に特化した会社ではありますが、特別な回収手段が与えられている訳ではありません。ですから、サービサーに債権が譲渡されたとしても心配する必要はありません。むしろ、サービサーに債権譲渡された方が、債務者にとってはとても都合が良いのです。

劇的に圧縮される負債

金融機関がサービスに債権譲渡すると、金融機関から「債権譲渡通知」が内容証明郵便で送られてきます。書類の内容は、どこのサービスに譲渡されたのか(会社名、連絡先)と、譲渡された金額(残債分)が記されてあります。この通知が届いたら、あなたの債権はサービスに移った事になり、サービスとの交渉がスタートします。

サービスとの交渉は、電話か直接会って話し合いで交渉する必要があります。最初の話し合いでは、債務者の状況を確認して(債権が譲渡されたという事と、残債の確認)マニュアル通りの請求をされるだけで終わることが多いので、気にしない方が良いでしょう。初回の連絡はただの挨拶ですから、具体的な和解に向けての交渉は2回目以降という事になります。

2回目にサービスから連絡があると、サービスは和解の金額を提示してきます。この提示額は、殆どの場合、負債総額の30%~50%ぐらいの金額が多いです。しかし、サービスからしても提示金額が回収できるなど全く思っていない。あくまで交渉を有利に持ち込むための金額提示に過ぎませんから、最終的な和解金額は残債の5%~10%前後が多いです。

ただ、これはサービスの事を詳しく知らない人のケースであり、サービスがどれぐらいの価格で不良債権を金融機関から買い取っているのかを知っていれば、さらに交渉する事ができるようになります。

通常サービスは無担保債権を1~5%程度で買い取っていると思われます。ですからサービスとしては、最終的には買い取り額を上回る回収ができれば仕事になるのです。

しかし、この1%~5%という数字を知らないと、本来もっと値切れたはずの交渉を止めてしまう人が出てきてしまうのです。何も知らない人からしたら、自分の抱えている負債が10%にまで圧縮されたら、喜んで満足してしまう人が多いと思いますが、無担保債権の流通価格の相場は1~5%と知っていれば、最低でも5%+アルファで解決することができるのです。

サービスからしたら、不良債権を仕入れた額以上で、債権を売却することができれば、損はありませんから、「とりあえず利益が出たから良しとするか」というように考えます。

サービスは債権を安く買い取って高く売るのが仕事ですから、当然でしょう。ただ、あくまでも請求は残債全額です。後は債務者にサービスと交渉して債権を安く買い取る力があるか否か、ということになります。

サービスとの交渉のポイント

サービスとの交渉で「1万円でも多く負債を圧縮したい」とお考えでしたら、サービスが債権回収において念頭に置いている事を理解する必要があります。

サービスが債権回収において念頭に置いている事は、下記2点です

- 費用をかけたくない
- 迅速に処理したい

サービスは基本的に、債務者とじっくり向き合うという考えは一切持ち合わせていません。如何に、数ある不良債権を効率的に回収するか。という事しか考えていません。そのため、訴訟を起こすといった事は、極力やりたがりません。

債務者をけん制するために、1度は訴訟を起こしてきますが、それ以降は訴訟を起こすことは殆どありません。時間と経費が掛かるので、口頭で「ウチは返済されるまで何度でも訴訟を起こす」と口では言っても、実際、2度も3度も訴訟を起こすような事はしません。この辺の事情を考慮すると、自ずと解決策は導かれると思います。

サービスとの交渉を有利に運ぶための7つのポイント

サービスとの交渉を有利に運ぶうえで、大事なポイントが7つあります。サービスとの交渉に限らず、債権者全般にも共通しますので、必ず覚えておいてください。

1. サービスを理解する
2. サービスの土俵で交渉しない
3. 無い袖は振れない状況を確保する
4. サービスの弱みを突く
5. 時間をかけて交渉をする
6. 「裁判をかける」と言われても気に留めない
7. 一括和解を目指す

(1) サービスを理解する

サービスは債権回収のプロではありますが、様々な法規制も受けているため、回収業務に厳しい制約があります。回収のためなら何でも許されるという訳ではありません。サービス全般についての知識、それぞれのサービス会社の傾向、債権回収の手段、収益確保の仕組みを理解が必要です。

そして、債務者として、しっかりと交渉スキルを身に付け、交渉の目的や和解の落とし処なども視野に入れ、サービスとの交渉に挑んで下さい。「敵を知り、己を知れば、百戦危うからず」です。

(2) サービスの土俵で交渉しない

これは、サービスとの交渉だけでなく、全ての債権者との交渉に共通していますが、相手の土俵で交渉したところで良い結果は得られません。相手の土俵で交渉すると交渉は不利になりますから、こちらに都合の良い土俵で交渉して下さい。

サービスは、「今後は返済できるのか」「何時、いくらぐらい払ってくれるのか?」「ウチはいつでも訴訟を起こす準備がある」等と、精神的に追い込もうとしてきますが、サービスに提示された条件を考慮するのではなく、こちらが提示する負担の無い条件を淡々と「これぐらいなら払えます」と伝えれば良いです。

(3) 無い袖は振れない状況を確認する

サービスはいくら回収のプロとはいえ、無いところからは回収する事は不可能です。そのため「無い袖は振れない」状況を確認することは交渉を有利に進めるうえで非常に重要です。

サービスの回収方針は債務者の状況によって変わります。特に、事業を継続しているような場合は注意が必要です。一口に事業継続と言っても、①赤字でもなんとか継続している、②収支トントンで継続している、③若干、利益は確保している、といった内容で、回収方針が異なります。

①、②のような場合でしたら、回収も緩くなりがちですが、③のような場合、対応は厳しくなります。金はあるところから回収するのが鉄則ですから当然です。特に、債務者名で事業を継続する場合はこの点に気を付ける必要があります。

(4) サービスの弱みを突く

サービスの債権回収は、元々の債権者である金融機関のためにやっている訳ではありません。ビジネスで儲けるために債権回収をしているのです。ビジネスの仕組みは「債権を安く仕入、債務者に高く売る。」というものです。要するに、仕入れをして利益を乗せて販売するという、普通の商売と同じ利益構造です。ですから、余計な経費が掛かってしまえば、それだけ収益が圧迫されてしまいます。

そのため、少しでも簡便に良い条件の和解をしようというのが、サービスの基本姿

勢だといえます。言い方を変えれば、債務者との交渉に手間暇や経費を掛けることを嫌がりますから、これを逆手にとり、手間暇かけたり、経費を掛けさせることにより、交渉を優位に進められる可能性があります。

(5) 「裁判をかける」と言われても気に留めない

なかなか交渉が進まない、サービスは訴訟を起こし、強制執行をしようとしてくる事があります（銀行口座ぐらいい度は押さえに来ます）。

債権者からしたら、裁判や強制執行などの法的手続きで脅すのが定石ではありますが、サービスは一般の債権者と比べると、頻繁に口にする傾向があります。しかし、「無い袖は振れない」状況を確保していれば、こういった脅しに屈する必要はありません。

(6) 時間をかけて交渉する

債権譲渡後の和解交渉は厳しい傾向があります。これは、小売・卸売業に似通った部分がありますが、仕入れたばかりの物は値切るのが難しいです。しかし、販売するのに時間がかかるものは、値段を安くして在庫処分を進めるのが一般的です。

サービスの債権も同様、回収できない、若しくは回収が難しい債権をいつまでも在庫として持っていたとしても、意味がありません。小売り等であれば、稀に、デッドストックとして値段が上がる可能性も出てきますが、回収できない債権が値上がりする事はあり得ません。サービスからしたら、仕入れた債権は早く片付けたいと考えますので、時間をかけて交渉した方が有利に解決できるのです。

(7) 一括和解を目指す

サービスとの和解は、一括和解が一般的な和解方法でしたが、最近は分割弁済が増えてきました。一括和解はある程度纏まった資金が必要であり、資金繰りが厳しい状況での分割弁済の提案は、魅力的だと思えるかもしれませんが、正直、分割弁済はお勧めできません。その理由として、分割の場合、一回当たりの支払額は少ないですが、長期に渡り支払いを続けると、結果的に大きな金額を支払う事になってしまいます。

また、サービスの場合、保証協会や政策公庫と違い、遅延損害金までも回収しようとするので、和解するのであれば、分割ではなく一括で和解した方が良いのです。

取立てのガイドラインがあります

サービサー法には暴力団の排除や消費者金融業と同様の取立て規制など、厳格な業務規制があります。

例えば、午後9時から午前8時までの電話連絡・訪問、意思に反する勤務先の訪問、反復または継続しての電話等の督促などが禁止されています。また、暴力的な態度や、大声をあげたり乱暴な言葉遣い等も禁止されています。

ですから、もし、サービサーから悪質な督促を受けた場合は、法務省へ連絡することをお勧めします。悪質な督促行為を働いた業者に対しては、法務省の厳しいお咎めが待っています（【第3章5-2】で詳しくご説明します。）

5-2. なぜ、負債を圧縮することができるのか？

サービサーを使うと、何故、無担保債権を圧縮することができるのか、背後関係についてご説明していきます。

不良債権が発生すると金融機関は貸倒引当金を計上する羽目になる

金融機関は回収見込みの無い不良債権（ポンカス債権とも呼ばれる）が発生してしまうと「貸倒引当金」を計上しなければなりません。例えば、回収不能となった1億円の貸付金が焦げ付いてしまったら、1億円の「貸倒引当金」を計上する必要性に迫られます。10億円の貸付金が焦げ付いたら、10億円の貸倒引当金を計上する必要があります。

メガバンクであれば10億程度の貸倒引当金を計上したところで、ビクともしませんが、経常利益7～8億程度の地方銀行であれば、あっという間に利益が吹き飛んでしまいます。

そうすると、金融庁が指導する「自己資本比率規制」に引っかかり、金融庁の指導対象になってしまいます。指導の内容は業務改善命令や大幅な業務の縮小といったものから、最悪、銀行業の停止等といった銀行経営の根幹を揺るがしかねないとても厳しい内容となっているのです。

それでは、「自己資本比率規制」がどのようなものなのか、ご説明していきたいと思えます。

銀行の自己資本比率規制

銀行・信用金庫等、預金業務を取り扱う金融機関は、様々な公的規制が課せられています。そのうちの一つである「自己資本比率規制」とは、貸出残高、保有有価証券などの総資産に占める資本金、引当金など内部資金の割合で判断します。

国際決済銀行（B I S）の規制では株式などの含み益の一部も自己資本とみなし、国際取引を行う場合、8%を維持することが条件とされています。そして地銀のように「国内業務に特化した銀行は最低基準である4%を維持すること」が求められています。このような規制を自己資本比率規制といいます。

この、自己資本比率規制に抵触してしまうと、抵触水準に応じて金融庁が是正措置を発動できることになっています。例えば、海外に営業拠点を持たない地銀のケースだと、4%を

維持すると説明しましたが、4%を割り込んでしまった場合、金融庁から段階的に次のような是正措置が発動をされます。

- 2%以上4%未満の場合、経営改善計画の提出・実施命令が出てしまい、
- 1%以上2%未満の場合、配当の禁止・抑制。総資産の圧縮・増加の抑制
- 0%以上1%未満の場合、大幅な業務の圧縮、合併または銀行業の廃止
- 0%未満の場合、業務の全部または一部停止命令
(海外に営業拠点を持つメガバンクについては抵触基準が異なります、上記の数字を単純に2倍した数値が抵触基準に当たります。)

この是正措置を回避するには、回収見込みの無い不良債権は早めに処理する必要があります。処理に時間をかけると銀行業務を続ける事が難しくなる可能性が出てくるので、早めに処理したいと考えとのです。では、銀行がどのようにして不良債権を処理するのか、説明していきます

銀行の不良債権処理

先程、①金融機関は回収見込みのない不良債権が発生すると貸倒引当金を計上しなければならない。②自己資本比率規則に抵触すると、国際統一基準(B I S 規制)の対象になり、金融庁の指導の対象となる。とご説明しました。

こうした問題を回避するために、銀行は不良債権をサービサーに債権譲渡するのです。サービサーに債権譲渡して不良債権を処理すると、銀行は計上した引当金が戻ってくるのです。引当金が戻れば銀行の自己資本比率は改善されます。

このような背景から、銀行は回収不能になった不良債権をいつまでも保有することなく、回収不能と判断したら、サービサーに債権譲渡して早く処理したいのです。

銀行がサービサーへ債権譲渡する時は、債権額の1~5%で債権を売却しています。ですからあなたがサービサーから債権を買い戻してしまえば、合法的に債務を圧縮することが可能となるのです。

金融機関にも都合のよいサービサー法

「サービサー法」が登場する前まで、金融機関が不良債権を放棄すると税金を取られていました。債権を放棄して、さらに税金まで納めなければなりませんから、金融機関からし

たら踏んだり蹴ったりの状況です。

金融機関はそのような事態を少しでも回避しようとするために、多少コストをかけてでも回収に走ったり、担保を取っていれば競売にかけて処分するといったように、債務者を追い詰めるような回収しかできなかったのです。しかし、「サービサー法」が登場してからそのような状況が改善されました。金融機関は債権を無税でサービサーに売却できるようになったのです。

債権売却の際に出た売却損を「損金計上」して、帳簿から債権を抹消（償却）できるようになりました。しかも償却すれば、債権を維持するためにかけていた引当金も戻ってきます。「サービサー法」は債務者から見ても画期的な法律ですが、金融機関の不良債権処理を促進させるための画期的な法律でもあるのです。

最近では政府系金融機関もサービサーを使った「債権償却」を認めています。保証協会や住宅金融公庫に返すことができない債務があっても、サービサーを使うことで債務を圧縮することが可能となったのです。

債権のバルクセール

Bulk Sale - バルクセールとは、金融機関等が抱える多数の不良債権（ポンカス債権）や不動産担保付きの債権をパッケージ化して、サービサーや投資ファンドに抱合せ販売的に売買する金融取引のことを言います。

回収可能性が低い、若しくは売却可能性が低いといった、採算性の低い債権や不動産は売却しにくいことから、採算性の高いものと抱き合わせて売買することにより、取引の効率性を高めようとするものです。

不良債権を処理する方法はいくつかありますが、第三者に対して「まとめ売り」することにより、売り手側は不良債権を直接償却することが可能になります。また、担保不動産の価値が下落しても、追加損失の計上が不要なことから、不良債権の処理方法として幅広く利用されています。

また買い手側としても、投資としてのリターンが期待できるというメリットがあります。まとめ売りされた債権の中には、10億円というものもあれば、500万円、10万円前後等、様々な金額の不良債権が混ざっている場合があります。

6. 財務諸表から事業を客観的に判断する

経営者であれば「事業を守りたい」と願う気持ちがあると思います。創業者であれば尚更です。その気持ちは痛いほど理解しております。しかし利益を生まない事業を続けていても、資金繰りが改善される事はありません。

そのため、事業再生のスキームを考える前に、継続する事業なのか、若しくは廃業させるべき事業なのかを財務諸表を見て冷静に判断する必要があります。

判断のポイントは、

- ✓ 事業に利益を生み出す力があるのか？
 - ✓ 債務負担が無ければ利益はでるのか？
 - ✓ 長期的に見て、どれぐらいの利益を生み出すことができるのか？
- 等といった点を踏まえた上で、判断していきます。

継続する事業なのか、若しくは廃業させるべき事業なのかを見分けるポイントは3つあります。

■ ポイント1 利益を生み出しているか

自社の事業はどれぐらい利益を生み出す力があるのか？ということです。利益を生み出す力は十分にあるのに、借入金の返済で利益が無くなってしまいうような状態であれば、債務を切り離す方向でスキームを考えます。この状態であれば、再生は比較的容易です。

■ ポイント2 保有資産状況

過去の過大投資によって負債が膨れ上がり、現在の支払い負担が収益を圧迫しているのであれば、やはり債務を切り離す処置が必要になります。自宅や事務所・工場、収益不動産等の担保状況を調べて、債務の圧縮を図ります。

■ ポイント3 複数事業を営んでいる方向け

どの事業が利益を生んで、そしてどの事業が赤字体質なのか？という事を調べます。例えば、卸売業と小売チェーンを営んでいるケースで考えます。

- 卸売業は年々売上が下降し3期連続赤字の事業
- 小売チェーンは着実に店舗数と売上を伸ばし、2期連続で黒字である、今期も黒字の見通し。

等というように、上記のような卸売部門の赤字を小売チェーン部門が補完しているよう

な場合は、卸売部門から撤退し、小売チェーン部門を伸ばすように取り組んでいく。という事を考える必要があります。

このような場合、会社分割や事業譲渡というスキームで事業を切り離してしまいます（【第6章】でご説明致します）。そうする事によって、黒字部門はますます黒字になり、赤字事業はそのまま廃業させる事ができます。

以上の判断を財務諸表から判断していくのです。

7. 会社の実態を把握する

財務諸表から大体の概要を把握したら、次にデューデリジェンスをして、あなたの会社の現状を詳しく把握しなければなりません。デューデリジェンスとは簡単に言えば「事業を精査して分析すること」です。

経営危機を乗り切るためには、まず

- ✓ 何が原因で過大な債務を抱えるようになってしまったのか？
- ✓ 何が原因で資金繰りを圧迫しているのか？

という2点にフォーカスを絞り、調べていきます。

自社の資金繰りを逼迫させている直接的な因果関係を、経営者であるあなた自身がしっかりと把握していないと、何の対策も打てませんし、このままズルズルと破滅への道を辿ることになってしまいます。

直接的な因果関係をきちんと把握しない限り、「資金繰りが厳しいから、どこからか借りよう」という安易な行動に走ってしまうかもしれません。「借りて返す」やり方は早晚破綻します。

銀行から融資を受ける事ができる間は問題ありませんが、銀行から融資を断られ、高利の借金を重ねてしまうようになってしまったら、テレビや新聞等で度々取り上げられてしまう「多重債務者」となったら変わるところがありません。

過大な債務を抱え込んでしまうと、目の前の負債にばかり目が行ってしまい、冷静な判断ができなくなってしまうケースがとて多いです。デューデリジェンスはデータを元に分析しますから、客観的に資金繰りを逼迫させている因果関係を把握することができます。

ですから、まず、自分自身(自社)をしっかりと見つめなおし、その上で倒産を回避するための方策を考えることが倒産回避への第一歩です。「事業」「不動産」についてさまざまな角度から調査していきます。

自社で簡単なデューデリジェンスを行う

本格的なデューデリジェンスは会計士等が行いますが(不動産は不動産鑑定士等)、現状でそこまで精密なデューデリジェンスを行う必要はありません、(事業を売却する時は別ですが)。ここでは自社である程度の実態把握に努めましょう。

客観的な正しい分析を行うために、3期分の決算書を用意してください。

決算書を調べる － 損益計算書 (P/L)

損益計算書からチェックするポイントは「営業利益」と「経常利益」の2つです
「営業利益」とは売上総利益から経費(販売費及び一般管理費)を引いた、いわば事業自体の儲けを現している数字です。負債が重く、経常利益がマイナスになっていたとしても、事業自体に利益を生み出す力があるのであれば、再生は難しくないと判断できます。

- ※ 「経常利益」とは営業利益から「営業外収益」と「営業外費用」を差し引きした数字です。
- ※ 「営業外収益」とは金融機関から受け取る利息、配当、有価証券売却益、不動産賃料収入等のことを言います。
- ※ 「営業外費用」とは金融機関に支払う利息、社債利息、手形売却損、有価証券売却損などです。ようするに本業と関係ない損益のことをさします。

ただ、「営業利益」がマイナスだからといって、「再生が困難」とこの時点で判断するのも早計です。

- 営業利益の数字から、経費をいくら削減すれば営業利益が出るのか？
- 原材料を〇〇パーセント削減できればどれぐらい利益が出るのか？
- ワークシェアリング、若しくは人員削減すれば利益が出るのか？

これらの数字を実現可能なレベルまで落とし込んでシミュレーションし、削れる部分を削って利益を確保することが可能であれば、再生はそう難しくありません。

ここでは現状の売上を維持したらどれぐらい利益を生み出す事が可能か?という事を念頭に置きながら分析してください。「今期は新商品もリリースするし、営業も強化するから、昨年対比〇〇%の売上が見込めるはず。だからこれぐらいの数字だろう。」というように、売上が上がれば営業利益が改善するといった希望的観測を持って分析をするのは止めた方が良いでしょう。そのように考えたい気持ちは理解できますが、うまくいかない事の方が散見されます。

ですから、先程述べたように、現状の売上を維持できたらどれぐらいの利益を生み出す事が可能か、チェックしてください。

決算書を調べる － 貸借対照表 (B/S)

貸借対照表から不動産(土地・建物)、在庫、売掛金、買掛金、ゴルフ・リゾート会員権、有価証券等をすべて市場価格・時価で評価します。売掛金に不良債権はありませんか？もしあれば減額して計算しましょう。

■ 資産を調べる

仕掛品、製品、商品在庫に不良品や処分できそうなものはありますか？もしあれば、減額して売れる物は売ってしまい、現金に変えた方が得策です(倉庫代の負担も厳しいと思います)。実態把握のために、工場や倉庫チェックに立ち会ってみると大量の在庫や使わない機械がたくさんあるケースがあります。在庫や機械を売って資金調達することもできます。

■ 不動産を調べる

不動産は登記簿謄本をチェックし、時価と抵当権、借入残高を分析して、剰余(担保余力)があるのか、それとも無剰余(担保割れ)なのかを判断することが必要です。剰余、無剰余によって、その不動産の保全を図る必要が出てきます(【第6章】で解説します)。もし、不動産が不要であれば売却し、必要であれば任意売却で買い戻す等の検討をしなければなりません。

老朽化の状況、遊休不動産、主要な事業用設備等は、今後の設備投資・修繕費の発生可能性、アスベスト、土壌汚染調査も調査しなければなりません。土壌汚染に関しては、不動産取引において最近特に大きく取り上げられているため、有害物質を使用する特定施設を運営していればチェックしなければならない事項になります

不動産の時価については不動産鑑定士等の専門家に頼んで調べるのが一番正確なのですが、だいたいの時価を把握しておきたい場合、周辺の物件がいくらぐらいで売れているのか、ネットや新聞、物件情報誌等で調べる方法もあります。また土地に関しても路線価が公示されていますから、そこから簿価と時価を勘案する方法もあります。

■ 租税公課の滞納

金融機関への返済は行っているけど、租税公課の納付となると...という企業は意外と少なくありません。このような場合、網羅的に延滞元本を調査するとともに、それぞれの本来の納付期限とその延滞期間を把握しなければなりません。

長期にわたって滞納が常態化しているような場合、多額の未払い延滞金(遅延利息)が発生している場合が多く、多額の簿外債務が発生しているために、現実の負債の実態を知る上でも必ず把握しておかなければなりません。

法人税や消費税、固定資産税、社会保険料といった租税公課は、経営状況が厳しいからといって免除して欲しいと嘆願したとしても、税務署をはじめ管轄行政庁、社会保険事務所に免除してもらうという確約がとれる事はほぼ不可能です。

ですから、税務署、管轄行政庁や社会保険事務所に対して、延滞に至った経緯と、今後分割で納付していく意思を示し、交渉していくしか方法はありません。交渉の際に、計画的に納付を行うことを示し、相手の理解を得ることが肝要です。

税務署、管轄行政庁や社会保険事務所と交渉する時は、納付者側であるあなたの誠実な対応が重要となります。場合によっては、交渉によって約束した納付を履行した際に、延滞税等についてはその徴収を免除してくれるケースもあります(ただし、事前の正式な確約として行われることは殆どありません)。

再生計画を立てる時は、税金や社会保険料といった優先債務の返済計画を織り込む必要があります。これは、銀行の返済より優先されます。銀行の担当者も「当行に返済するより、税金を優先して納めて下さい。」と言ってくるぐらいですので、銀行返済より優先されるのは間違いありません。

税金を滞納し、長期間放置しておく、強制執行を受けてしまいます。強制執行の可能性を残したまま再生計画を立ててしまうと、ある日突然強制執行されてしまい、銀行口座、売掛金、保証金、不動産を差押えられてしまうという目にあってしまいます。

再生中の企業が銀行口座や売掛金を差押えられてしまうとどうなってしまうかは、態々説明するまでもないでしょう。

ですから、再生計画を立てる時は、租税公課の納付計画を立て、税務署や管轄行政庁、社会保険事務所等に出向いて交渉し、分割払いの確約を得てから再生を実行していかないと、再生は困難であることは言うまでもありません。(具体的な交渉については【第4章】で詳しくご説明いたします。)

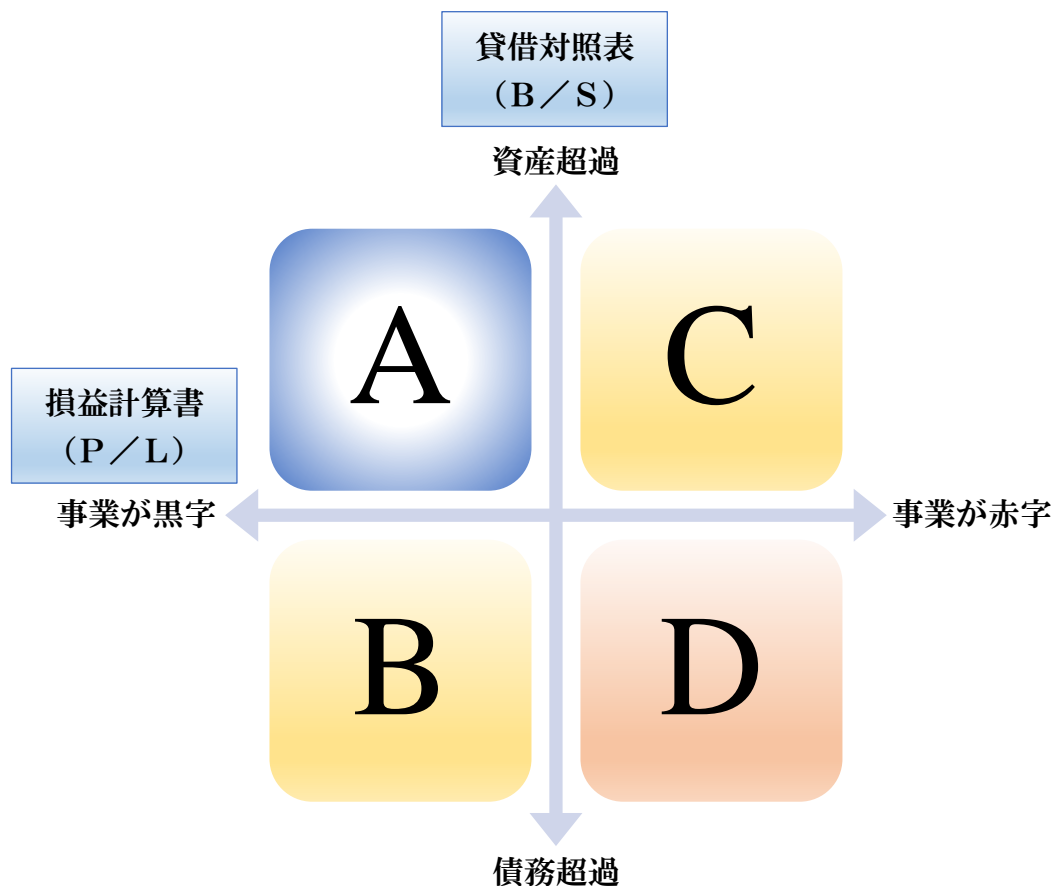
8. 財務諸表から進むべき方向性を決める

「今の事業は将来性があるのだろうか？このまま続けた方がいいのかそれとも...。」

再生スキームを考える際、まず始めに、事業自体に将来性があるのかどうかを把握する必要があります。そのためにはまず、決算書を用意してください。貸借対照表と損益計算書の2つで十分です。

決算書の数字を元に、このままの状態では事業を継続するのか、それとも債務をカットする方法で財務リストラをすすめて行くのか、それとも事業を辞めるのか。進むべき方向性によって、今後の対応策を決定する必要があります。

縦軸を貸借対照表、横軸を損益計算書にした表に自社のデータを当てはめてください。



上記のデータを当てはめることにより、自社の経営状況がどのような状況下に置かれているのか、また、事業を立て直していくには、どのような再生スキームが必要なのか一目で分かります

A 資産超過状態で事業が黒字の場合。

資産が多く、利益が出ているのであれば、健全に経営をしているので全く問題ありません。このまま健全な状態を維持できるように、適切な資金管理を運用していく事が望ましいと言えます。

また、短期的に資金繰りが厳しくなるような事態があっても、資金繰り表を作成して、計数管理を強化するだけで問題ありません。

B 債務超過状態で、事業が黒字の場合。

負債が重い、収益が出ている事業です。損益計算書が黒字ということは、事業に利益を生み出す力があるということなので、債務超過で崩れてしまった資産と負債のバランスを改善する事ができれば経営は安定します。

貸借対照表のバランスを改善するには「オフバランス（次ページで詳細解説）」が必要です、不良債権を処理してバランスの改善を図ります。例えば保有不動産、利益を生み出す事業を別の場所に移す方法が必要です。不動産は任意売却、事業は第二会社方式（会社分割・事業譲渡等）で別会社に移し、債務を切り離してしまいます。

C 資産超過状態で事業が赤字の場合。

この状態は、負債はあまり関係なく、事業自体に収益を上げる力がないのが原因です。利益が出てない状態ですから、とにかく損益計算書を改善し、事業の体力をつけなければなりません。経営改善計画書を作成し、今後どのように事業展開していくのかを熟考し、場合によっては利益が出ない事業をリストラ・撤退することも視野に入れます。

平行して、運転資金がないと事業が成り立たない場合には、ABLや私募債（ABL・私募債については【第5章】参照）等を検討して資金調達を図ります。この状況を放置してしまうと、徐々に債務超過の道へ進んでしまうことになります。

D 債務超過状態で事業が赤字の場合

債務超過に陥ってしまい、事業自体に収益力が無いパターンです。業界自体が衰退している場合はこのパターンが多いです。この状況に陥ってしまったら、今後、収益を上げる方法があるかどうかは鍵となります。収益を上げる方法が全く無ければ廃業を選ぶしかありません。利益が出ないので、続ければ続けるほど、赤字が累積してしまいます。

もし、取引先に支払いを待ってもらっているような状況であれば、これ以上迷惑をかけてしまわないよう、廃業も止む無しとっておいた方が賢明かと思われます。事業活動の縮小、

事業の売却を検討、もしくは法的整理を進めることになります。

法的整理は民事再生と破産と、いずれかの選択肢がありますが、法的整理をすると自宅を失う事になりますので、もし、廃業を決意されているのであれば、放置という選択肢もあります。資金繰り次第になりますが、場合によっては放置が解決の鍵となる事もありますので、覚えておくと良いかと思えます。

いずれにしましても、この状況に陥ってしまったら、専門家に相談することをお勧めします。専門家とは、再生業務に詳しい弁護士、税理士、事業再生コンサルタントです。

オフバランスとは

オフバランスとは、会計上のリスクが存在する取引を貸借対照表（バランスシート）の外に出すことを言います。

例えば、銀行から10億円借りて自社ビルを建てたとします。10億もかけて建てた自社ビルが、地価下落の煽りを受け、3億円まで価値が下がってしまいました(よくある話です)。このままこのビルを保有していても3億円の価値しかないビルに対して10億円の返済を続けていかなければなりません。

このような時に、いったん自社ビルを市場価格で売却し、貸借対照表から抹消するのです。しかし売却価格3億円は銀行に返済したとしても負債は7億円残っています。ですが、7億円の負債は無担保ですから、サービサーに償却し、債務を2%~5%に圧縮します。その後サービサー償却額+ α で債権を買い戻すことができれば、不良債権処理は済みます。

7億円の負債が貸借対照表から消えてしまえば過剰債務状態が解消されます。このように貸借対照表から会計上の外に出してしまうことをオフバランスといます。

また、貸借対照表(B/S)に計上されていない資産や負債のことで、簿外資産・負債ともいわれています。例えば、他社の負債を連帯保証している場合などは、その会社が負債を返済できなければ保証を履行しなくてははいけません。こういった情報は、決算書に掲載されません。先物取引やオプション取引も、現実に損失が確定しなければ、貸借対照表や損益計算書からでは判別できないのです。これらを把握するには、様々な情報源から総合的に判断する必要があります。