財団法人企業共済協会発行

連鎖倒産防止マニュアル本文データ

ご覧になりたいページ番号を指定して「移動する」ボタンを押してください。

ページ番号：

移動する

語句で検索する場合は

検索ダイアログを表示

はじめに

わが国の経済は21世紀を迎えて、いま混迷の時期にある。デフレ局面の長期化は、消費の落ち込み、収益力の急激な低下など、企業に未曾有の疲弊を余儀なくさせた。この厳しい経済環境の中にあって、特に中小企業者は、多くの経営リスクに直面している。

民間の信用調査機関によると、2001年の企業倒産件数は19,164件にのぼった。負債総額は16兆5,000億円余りであった。売掛金回収難や他社倒産の余波による倒産、いわゆる連鎖倒産の件数は1,859件で、全体の1割弱である。だが、当該原因による負債総額は3兆3,290億円で、全体の2割以上にも及んでいる。連鎖倒産の防止は、わが国経済にとって、きわめて重要で、かつ解決すべき緊要な課題のひとつといえる。

これまで、中小企業倒産防止共済制度をはじめとする救済策は、連鎖倒産の防止に大きく貢献してきた。しかし、長期にわたる景気後退の現状では、中小企業者をさらにバックアップする体制が強く期待されている。この『連鎖倒産防止マニュアル』は、このような要請から生まれたものである。

連鎖倒産は机上の空論では解決できない。実践に役立つツールが必要である。販売先の経営破綻から生じる危機を回避するには、中小企業者にとって、実効性のあるリスクマネジメントが急務となる。本書は、（財）企業共済協会が企画・立案者となり、3,000社余りの中小企業に対するアンケート調査結果のデータを中心に分析した理論的・実証的な調査研究の成果といえる。本書が中小企業経営者にとって、連鎖倒産防止のバイブルとして、おおいに活用されることを期待したい。

本書の完成にあたっては、2年間にわたり、活発な討議を重ねていただいた検討会委員をはじめ多くの方々の協力と支援をえた。それがなければ、到底発刊しえなかったはずである。ここに記してその労をねぎらうとともに、感謝の意を表する次第である。

2002年3月　　財団法人 企業共済協会

連鎖倒産防止マニュアルの作成に係わる検討会委員（順不同、敬称略）

太田　三郎（座長）	千葉商科大学商経学部教授・同大学院商学研究科・政策研究科教授兼担
北村　宗一	弁護士
高橋　博	日本橋興業株式会社　部長 （前 株式会社富士銀行　検査部業務検査室室長）
瀧口　威	財団法人東京都中小企業振興公社　経営支援室係長 （前 東京都労働経済局商工指導所　経営相談部主任指導員）
平野　末治	東京商工会議所　中小企業相談センター調査役
村上　義昭	国民生活金融公庫総合研究所　上席主任研究員（前 調査課長）
政本　憲治	財団法人企業共済協会　調査研究員
荒谷　紘毅	株式会社 東京商工リサーチ　情報事業統括本部本部長補佐

資料協力：株式会社 東京商工リサーチ

第1部　連鎖倒産防止対策

早期の情報、早期の行動で
リスクを抑え、被害を回避

第１章　事前の対策

販売先管理で「安全な取引」を追求

第２章　倒産前後の対策

「変化」をとらえて即時に対策を実行

第３章　事後の対策

経営維持の成否を検証

第１章　事前の対策

～販売先管理で「安全な取引」を追求～

Ⅰ　販売先管理（与信管理）

Ⅱ　新規販売先への対応

［補足編］手形～基礎知識とチェックポイント

連鎖倒産を確実に回避するための決め手は、事前の対策による「安全な取引」の確保しかありません。具体的には、まず「信用度が低い危険な販売先とはつき合わない」こと、つまり「販売先の選別」を徹底することであり、自社の経営体力という“身の丈”に合わせて個々の販売先ごとに取引高を設定し、リスクを最小限にする「小口・分散取引」を推進していくことが大切です。

この章では、販売先選別の手段としての「販売先の信用度の測定」と、小口・分散取引のための「取引限度額の設定による管理」を中心として、販売先管理のための体制づくり、および売掛債権の回収管理と保全対策をご紹介しています。

また、販売先管理の一環として、とくにリスクが大きいと思われる「新規販売先への対応」を取り上げたほか、補足資料として「約束手形」の基本についても述べています。

Ⅰ　販 売 先 管 理（与信管理）

～決め手は情報力と取引限度額の設定～

［図表１］は、安全な取引を実現するための「販売先管理システム」について、その基本的なフロー（対応のステップ）を示しています。本節は以下、このフローに沿って構成しています。

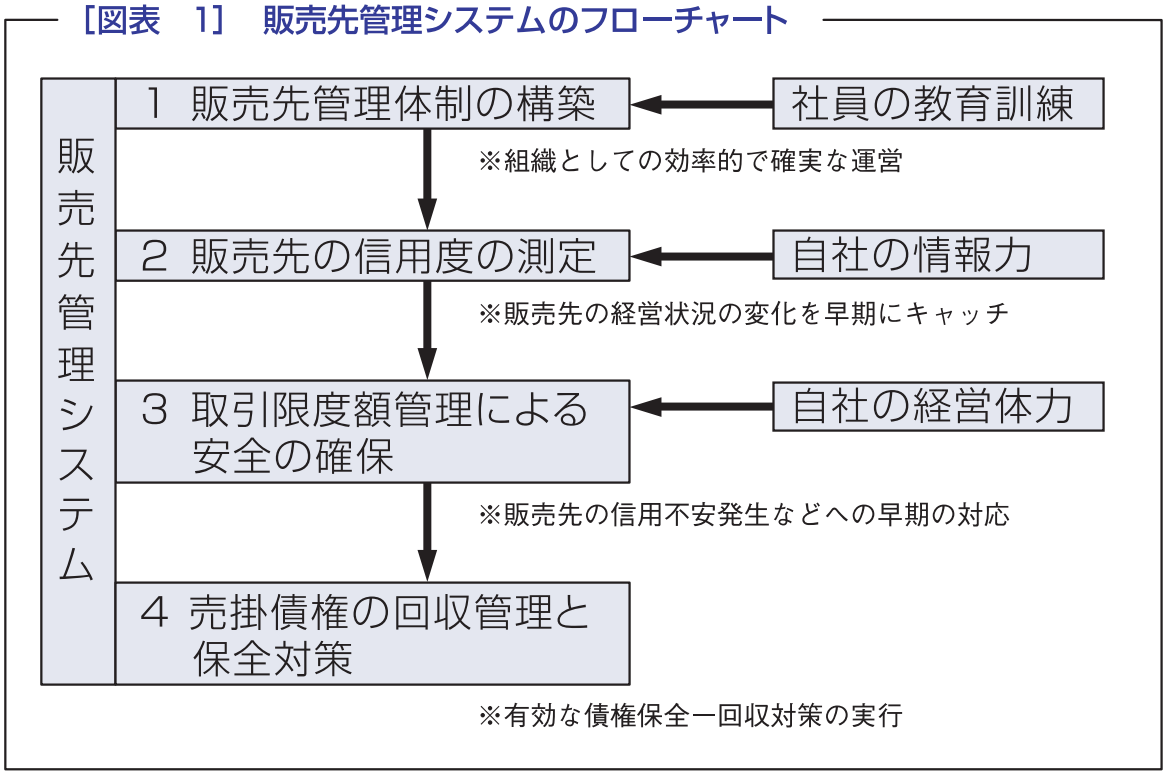
販売先管理の第1のステップは、販売先の倒産による被害の発生を未然に防止し、あるいは最小限に抑えるための事前の対策を実行する組織と人の体制、システムをつくりあげ、効率的で確実な運営を図ることです。そのためには、社員の教育・訓練を通して、販売先の信用度の調査・測定や取引限度額の設定、売掛債権の保全―回収についての実務的なスキルを磨くことが大切です。

販売先管理システムがきちんと機能するかどうかを決定する最大のポイントは「自社の情報力」と「自社の経営体力」の2つです。

第2のステップでは、情報力によって販売先の「経営状況ー信用度」の変化を測定し、第３のステップでは、経営体力のわく内で個々の販売先の信用度に応じて「取引限度額」を設定すること、つまりリスクを最小限にする取引の小口・分散化で「取引の安全」を確保していくのです。もちろん、販売先の経営状況の変化に即時に対応して取引限度額を見直すことは不可欠です。

第４のステップである売掛債権の保全ー回収対策は、できるだけ早い段階で実行していかなければなりません。販売先の経営悪化とともに有効な対策はどんどん狭まってくるからです。

［図表　1］　販売先管理システムのフローチャート



1　販売先管理体制の構築

～組織・人員と運営システムを確立～

販売先管理（与信管理）は、継続して、確実に実行されなければなりません。
そのためには、きちんとした組織とシステムをつくりあげることが絶対の要件です。
自社の経営体力、人員などの制約から「そんな、きちっとした組織なんてつくれない」というケースもあろうかと思います。
ちょっと乱暴な言い方をするなら、「組織なんて、どうでもいい」とお考えください。
必要な機能がきちんと発揮されるのであれば、組織の形態には、それぞれの企業の状況、つまり、人員規模や業種・業態、経営資源や販売先の状況などに対応した、いろいろなバリエーションがあっていいのです。いいかえると、どんなすばらしい組織をつくっても、それがきちんと機能しなければむしろ、百害あって一利もないといえるでしょう。

本項では、販売先管理体制をどのように構築していくかについて、以下の4つをテーマとして述べることとします。

(1) 情報ネットワークの構築
～販売先情報の収集ー集約ー共有ー活用～

(2) システムと運用組織の構築
～取引限度額管理システムなどの作成と
運用組織の確立～

(3) 債権の保全ー回収体制の確立
～売掛債権保全･回収の社内ルールの作成と
実行体制の確立～

(4) 社員の教育･訓練の実行
～組織としての機動的で効率的な対応～

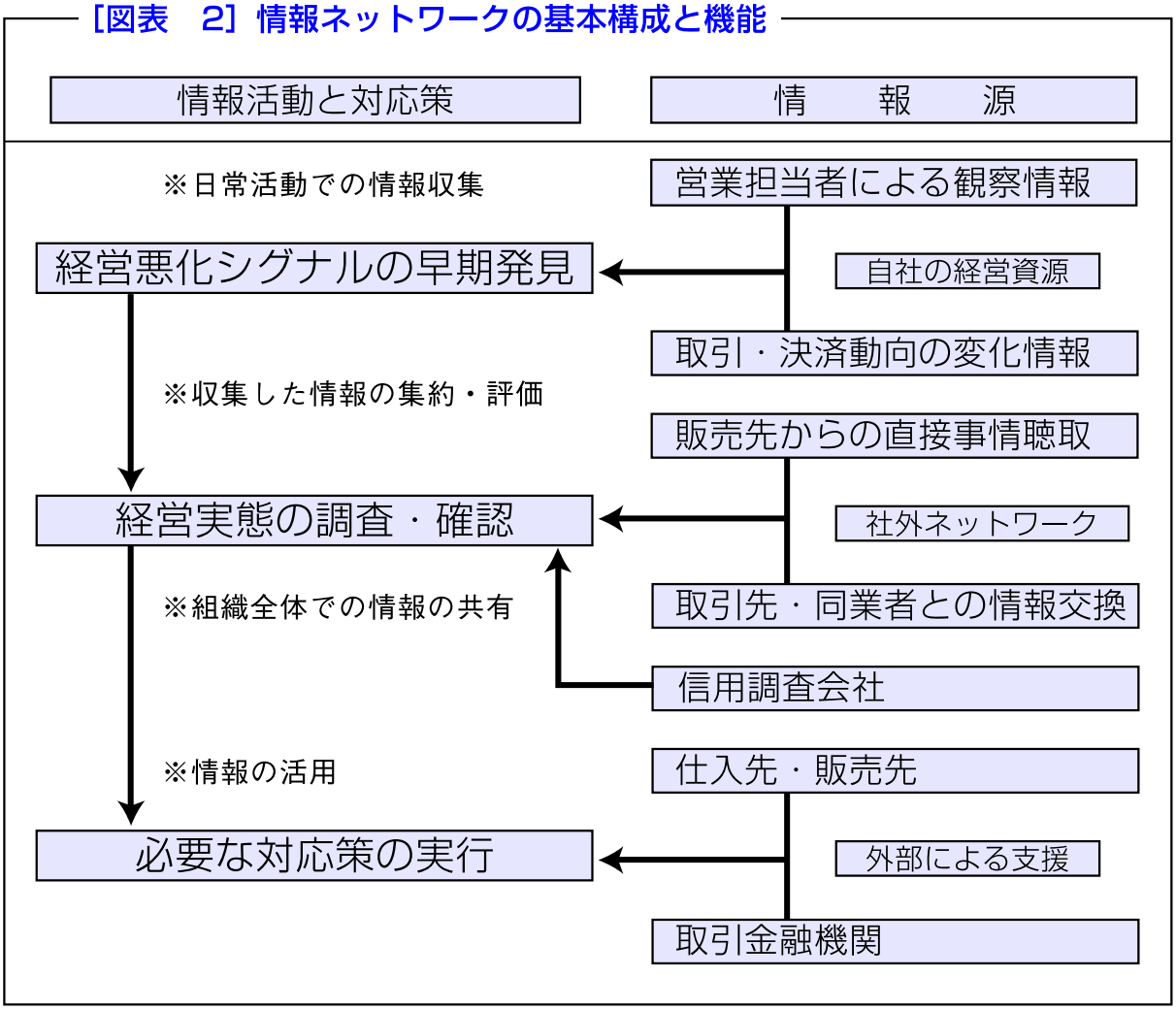
⑴ 情報ネットワークの構築

～販売先情報の収集―集約―共有―活用～

情報は、単に集めるだけでは意味がありません。
情報を集約し、検討ー評価した上で組織全体で共有し、そして活用するための組織ーシステムづくりが絶対に必要です。

［図表2］は、販売先管理のために必要な「情報ネットワーク」の基本的な構成と機能をシンプルに示したものです。
ご覧のように、ここでは、右側に「情報源」を、左側には組織としての「情報活動と対応策」をそれぞれ配置しています。
販売先の経営状態をとらえるための「情報源」はさまざまです。
また、その情報源へのアプローチも、決して固定したパターンがあるわけではありません。
自社の経営資源や情報ネットワーク、あるいは、信用不安の進展など販売先の状況変化の緊急度に合わせて、臨機応変に、迅速に実行していかなければなりません。

［図表　2］情報ネットワークの基本構成と機能



① 情報活動は365日
中小企業の７９％が日常活動で情報収集
～（財）企業共済協会「中小企業者アンケート調査」結果から～

［図表3］は、（財）企業共済協会が、実際に販売先の倒産を経験した中小企業の経営者を対象として実施した「連鎖倒産防止マニュアル作成のためのアンケート調査」（以下、「中小企業者アンケート調査」といいます）の結果から抽出したものです。

※以下、本書に掲出する図表は、とくに断らない限り、同アンケート調査の結果を示したものです。

これによると、当然の結果というべきでしょうか、「販売先の情報収集」（3つを選択）について、「日常の営業活動を通して販売先の経営動向の観察に努めている」との回答が全体の79％と大多数を占めています。

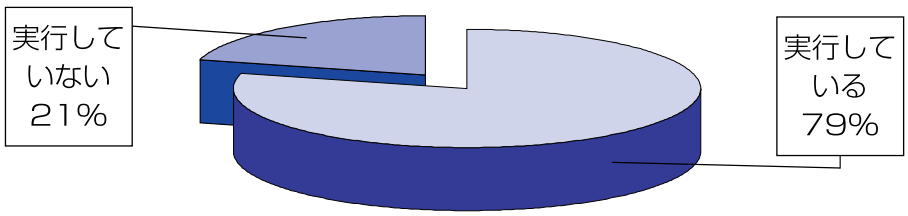
情報活動は「365日、フルタイム」の継続が大切といわれますが、企業の多くは、日常的な情報収集活動を通して販売先の経営実態に迫ろうとしている実態がここに読みとれます。

また、「売掛債権回収対策の実行状況」（図表4）を債権回収の担当者別に見ると、営業担当者による実行の比率がもっとも高く、代表者の場合はもっとも低くなっています。

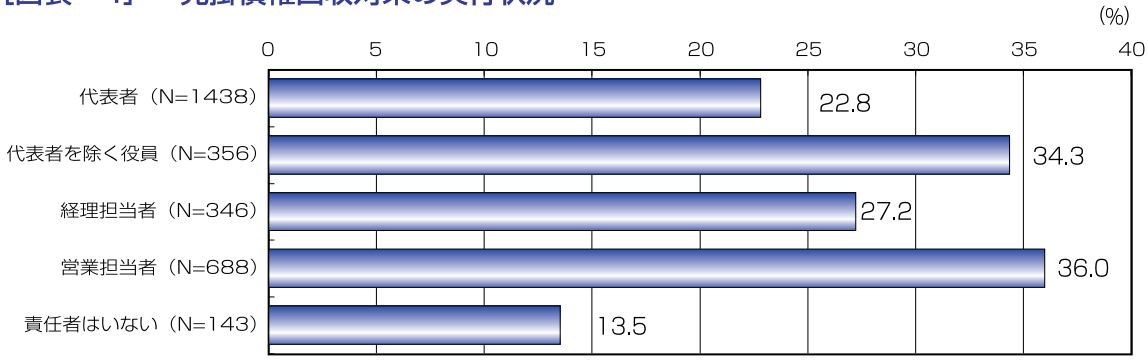
トップが“孤軍奮闘”するのではなく、組織として対応できている企業が売掛債権回収対策を実行でき、また、成果をあげているといえそうです。

［図表　3］「販売先情報」収集の実行状況　①

（N=3,040）



［図表　4］　売掛債権回収対策の実行状況



② 基本的な組織体制

さて、[図表5] は、販売先情報を収集ー集約し、共有ー活用するためのネットワークを構成する基本的な枠組み（組織体制）を示しています。

ごらんの通り、右側に「情報源」をおき、左側には自社内の体制ー運用システムをセットしています。

ただし、これはあくまで１つのパターンにすぎません。自社で可能な、あるいは必要なレベルで、自由に再構成していただければいいと思います。

以下は、この「情報ネットワーク」をつくるためのポイントです。

㈠ 自社スタッフによる「一次情報」の収集

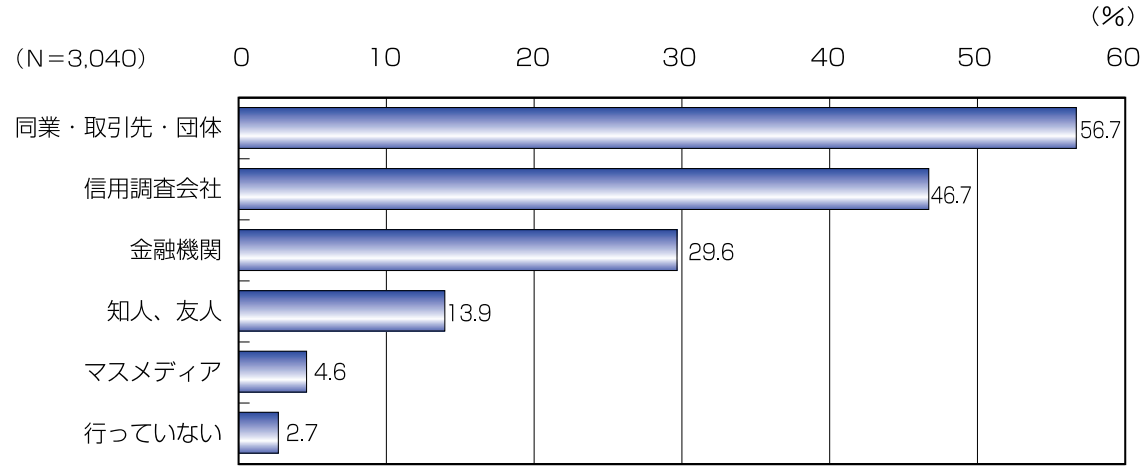
当然のことですが、販売先の経営状態に対する最大最良の情報源は、販売先自体です。ここから直接、鮮度が高い「一次情報」を持続的に収集することが第一の課題ですが、その担い手は、まず販売先に対する営業活動の担当者であり、売掛債権の決済を担当する経理部のスタッフです。

㈡ 外部からの情報収集

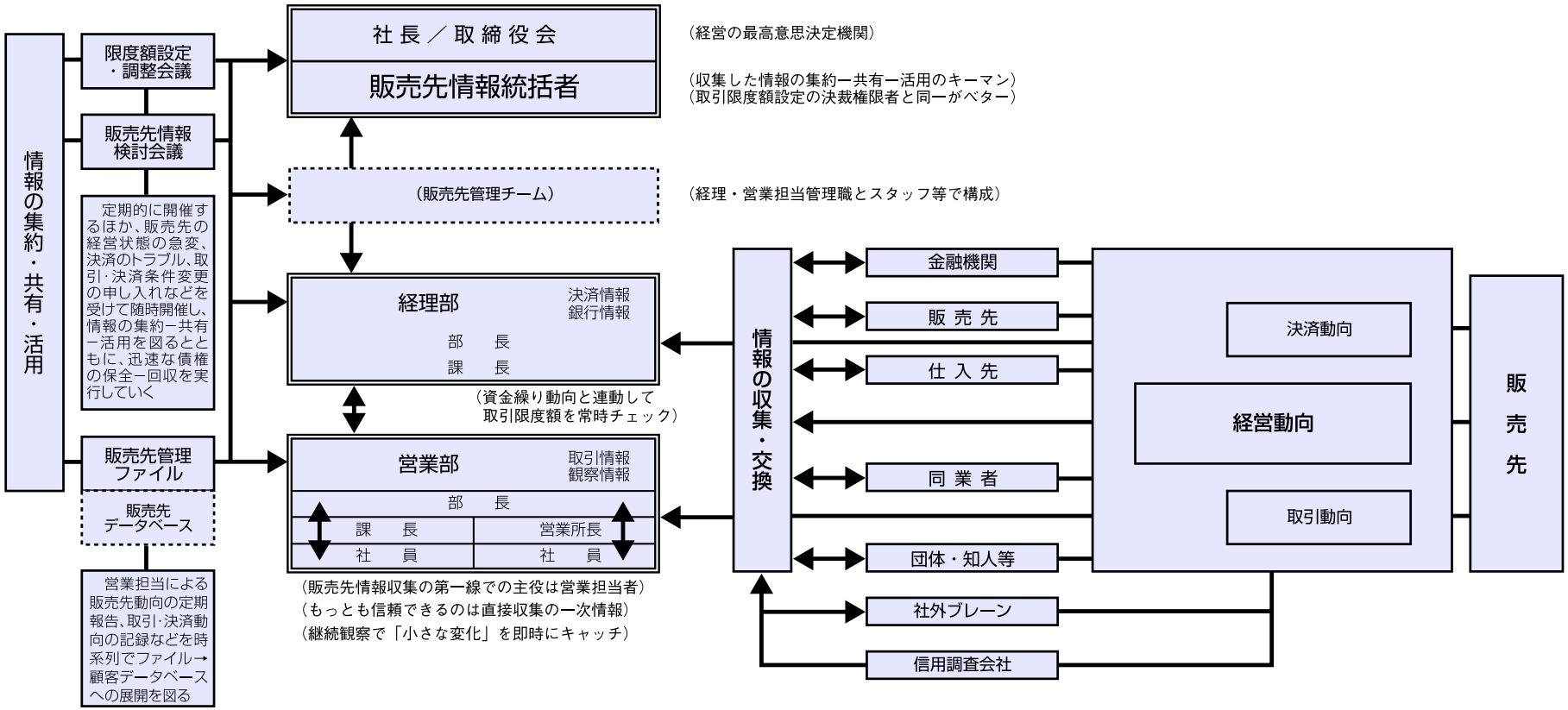
この日常の情報収集活動に加えて、販売先の主要な取引先（販売先、仕入先、金融機関）や同業者、所属する団体、知人・友人、弁護士や税理士・経営コンサルタントなどの社外のブレーン、信用調査会社などに定期的あるいはタイムリーにアプローチして、多面的な情報を収集していくわけです。

なお、前述の「中小企業者アンケート調査」では、「重視している情報源」として「同業・取引先・所属団体」をあげる割合が５割を超え、「信用調査会社」47%、「金融機関」30%が続いています（図表6）。一方、販売先の情報収集は「行っていない」とする回答は3%弱にとどまっています。当然のことながら、経営者の販売先の経営状況に対する“情報意識”はなかなか高いといえそうです。

［図表　6］「販売先情報」収集の実行状況　②／重視している情報源



［図表　5］　販売先情報の収集－集約－共有－活用のための組織体制



㈢ 情報統括者によるコントロール

いうまでもありませんが、情報は、単に収集しただけでは無意味です。これを集約し、さらに組織全体で共有して、有効・的確に活用するシステムが必要です。

そのためのキーマンとして「販売先情報統括者」をおいて、そのコントロールのもとで情報ネットワークの一元的な運用を図るべきです。なお、実務の担当部隊として、営業部や経理部スタッフなどで構成する「販売先管理チーム」を組織することも検討してください。

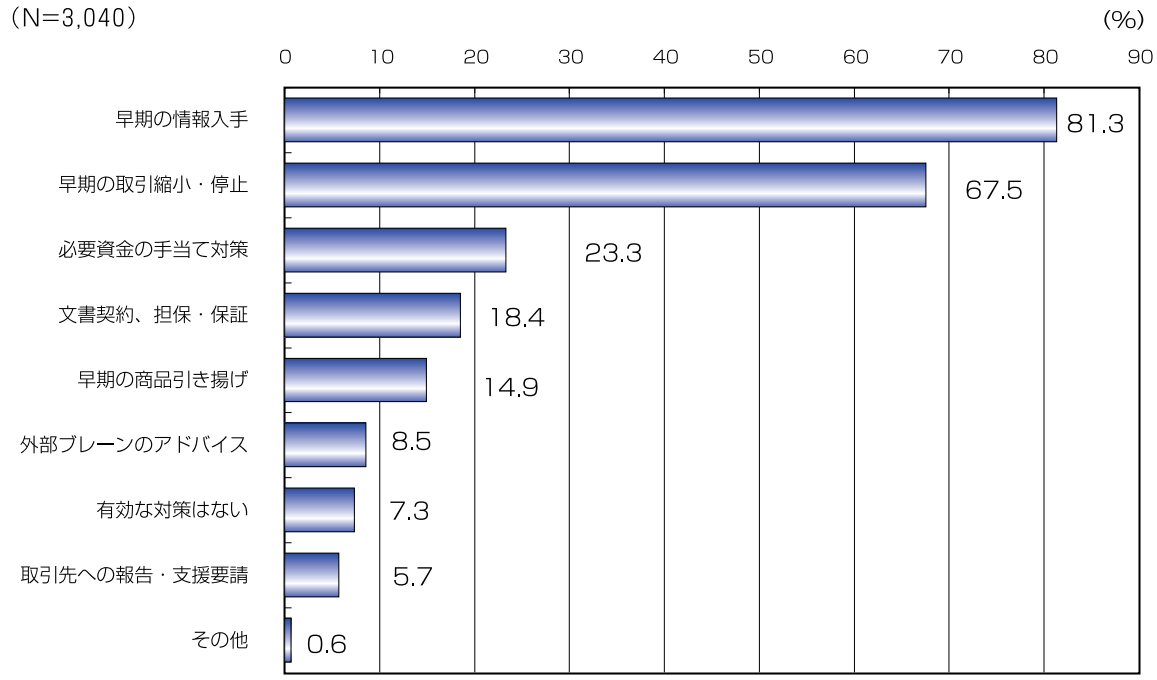
具体的には、情報統括者の主宰によって、定期的に「販売先情報検討会議」あるいは「取引限度額設定・調整会議」といった情報の集約―共有―活用のためのミーティングを開催することが有効です。

このほか、販売先の情報を時系列で集積する「販売先管理ファイル」を作成しておくことも、販売先管理のための有力なツールとなります。

なお、(財) 企業共済協会「中小企業者アンケート調査」の結果によると、「販売先に信用不安が発生したときに有効と考えられる対策」について、81%の企業が「早期の情報の入手」をあげ、ついで68%が「早期の取引縮小・停止」をあげています。(図表7)

ここでも、販売先の経営動向についての情報収集、それも「早期にキャッチ」する必要性が強く意識されているといえます。また、取引縮小・停止を早いタイミングで実施するとしているのも、販売先の倒産という実体験に学んだ経営の知恵を示すものと考えられます。

［図表 7］ 販売先に信用不安が発生したとき、有効と考えられる対策



⑵　システムと運用組織の構築

～取引限度額管理システムなどの構築と運用組織の確立～

販売先管理システムの基本は、前記したように、1社1社の「信用度」に応じて「この販売先とはどこまでつきあっていいか」という取引限度額、つまり与信枠の上限を決めることです。

①　限度額設定―運用の組織体制

［図表8］は、取引限度額の設定・見直しのための組織体制のサンプルです。
ご覧のように、左側には「取引限度額設定の条件」を示しています。
まず営業部が、販売先についての情報をもとにして、販売先のそれぞれの信用状況を測定し、その企業規模、取引と決済の実績、あるいは将来性などを加味して作成する所定の「取引限度額設定ルール」にしたがって、個々の販売先について「取引限度額」を起案、申請します。

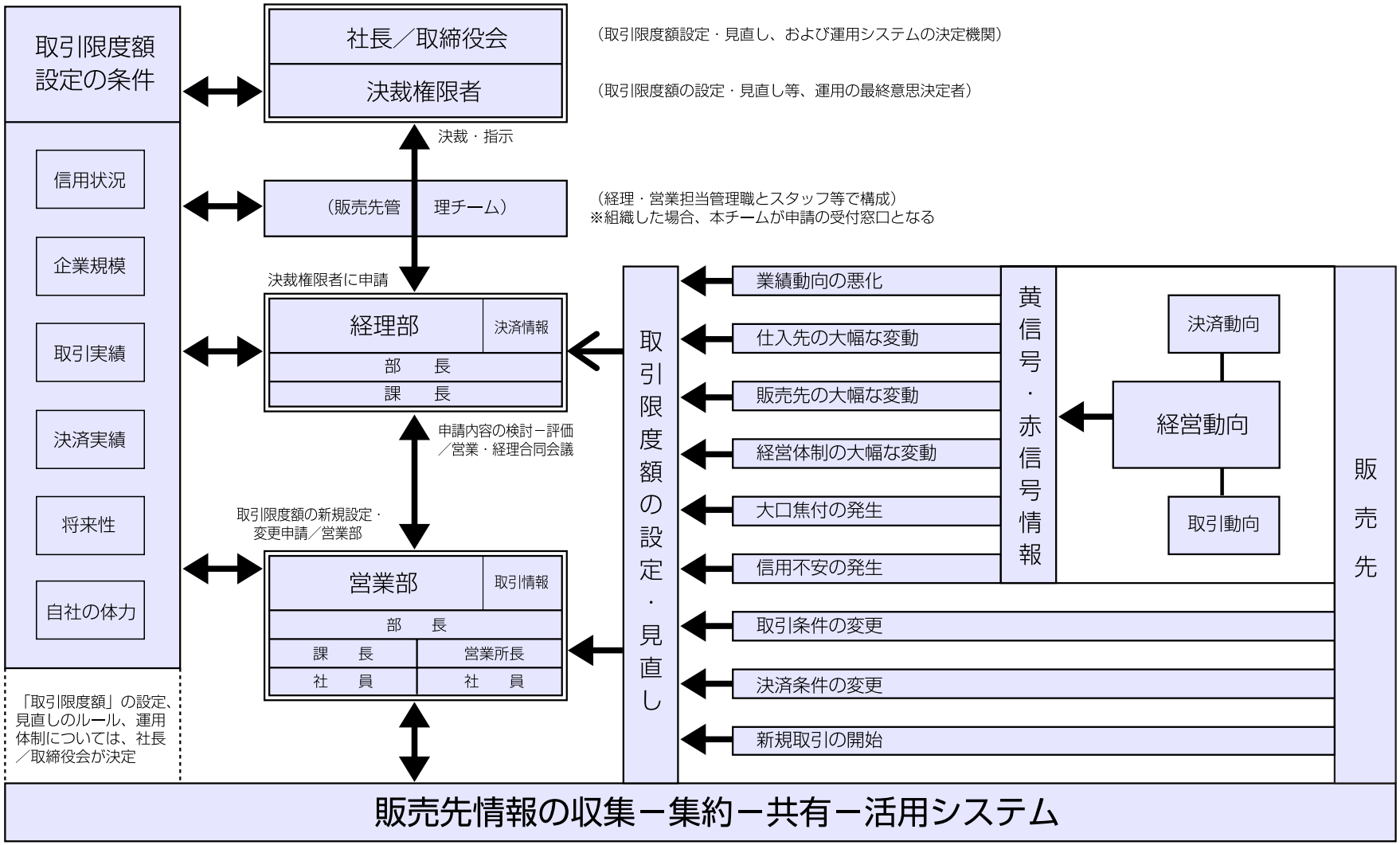
②　決裁権限者によるコントロール

この申請内容について、経理部（あるいは「販売先管理チーム」）がその妥当性を検証し、疑義があれば営業部と合同して再検討した上で、成案を「決裁権限者」に申請します。
決裁権限者は、「社長／取締役会」という経営の最高意思決定機関からの委嘱を受けて個々の販売先についての取引限度額を決定する、販売先管理システム運用の責任者です。
その判断によって取引限度額が最終的に決定するわけですが、決裁権限者はこのとき、個々の販売先の信用度等の尺度にとどまらず、他の販売先との取引動向も踏まえ、自社の経営体力の範囲内で判断することが必要です。

③　状況変化に対応する機動的な見直し

一方、販売先の経営状態は時々刻々に変動し、また、自社の経営動向も日に日に変わるわけですから、その変化に対応して、取引限度額を見直すことが大切です。
ここでは、自社の取引規模全体に対しての再検討も欠かせないステップですが、とりわけ［図表８］の右側に示したような販売先が発信する黄信号、赤信号にタイムリーに対応することが求められます。
なお、［図表8］では、一番下に「販売先情報の収集―集約―共有―活用システム」をセットしています。
これは、情報活動によって販売先の変化を早期にとらえ、できるだけ早い段階で具体的な対応を図ることが、不良債権の発生を未然に防止するためのもっとも有効な手段であることを示しています。

［図表　8］取引限度額の設定・見直しのための組織体制



⑶ 債権の保全ー回収体制の確立

～売掛債権保全・回収の社内ルールの作成と実行体制の確立～

販売先管理のいわば仕上げとなるのが、売掛債権の保全ー回収のための共通ルールの作成であり、これを確実に実行するための体制づくりです。なお、本書では以下、いわゆる「売掛金」と「手形債権」などの販売先に対してもっている、すべての債権を「売掛債権」と表記します。

［図表9］は、売掛債権を保全し、確実に回収するための組織体制を示しています。

ご覧の通り、販売先が発信する経営動向の「変化のシグナル」を右側におき、これに対応する「取引・決済条件の見直し」と「担保設定・個人保証の取付」などの保全手段および「売掛債権の回収手段」を中央に示しました。

また、左側は、売掛債権の保全・回収を担当する「社内体制」の枠組みです。

① 実質的な主役は経理部スタッフ

売掛債権の保全ー回収の実質的な主役は、経理部のスタッフとするべきです。

営業担当者の最大の関心事は売上高の拡大であり、販売先への思い入れも強いだけに、保全―回収対策は二の次、というのが平均的な行動パターンです。

経理部には、彼らの暴走（？）を抑え、冷静な判断によって必要な対応（保全―回収対策の実行）をリードする役割が期待されます。また、販売先に信用不安（経営状況の悪化）が発生したとき、その確実な兆候は、まず「支払状況の悪化」として表面化します。つまり、決済条件の変更依頼、支払いの遅延などが、その直接的な「証拠」です。

経理部のスタッフは、日常の決済状況の変化をつねに目の当たりにしているわけですから、たとえば、受け取った約束手形の“表情”を確認することで、取引銀行が変わったとか、廻し手形の振出人が変わった、あるいは小口の振出手形が増えたといった変化を、まさにリアルタイムでキャッチできます。

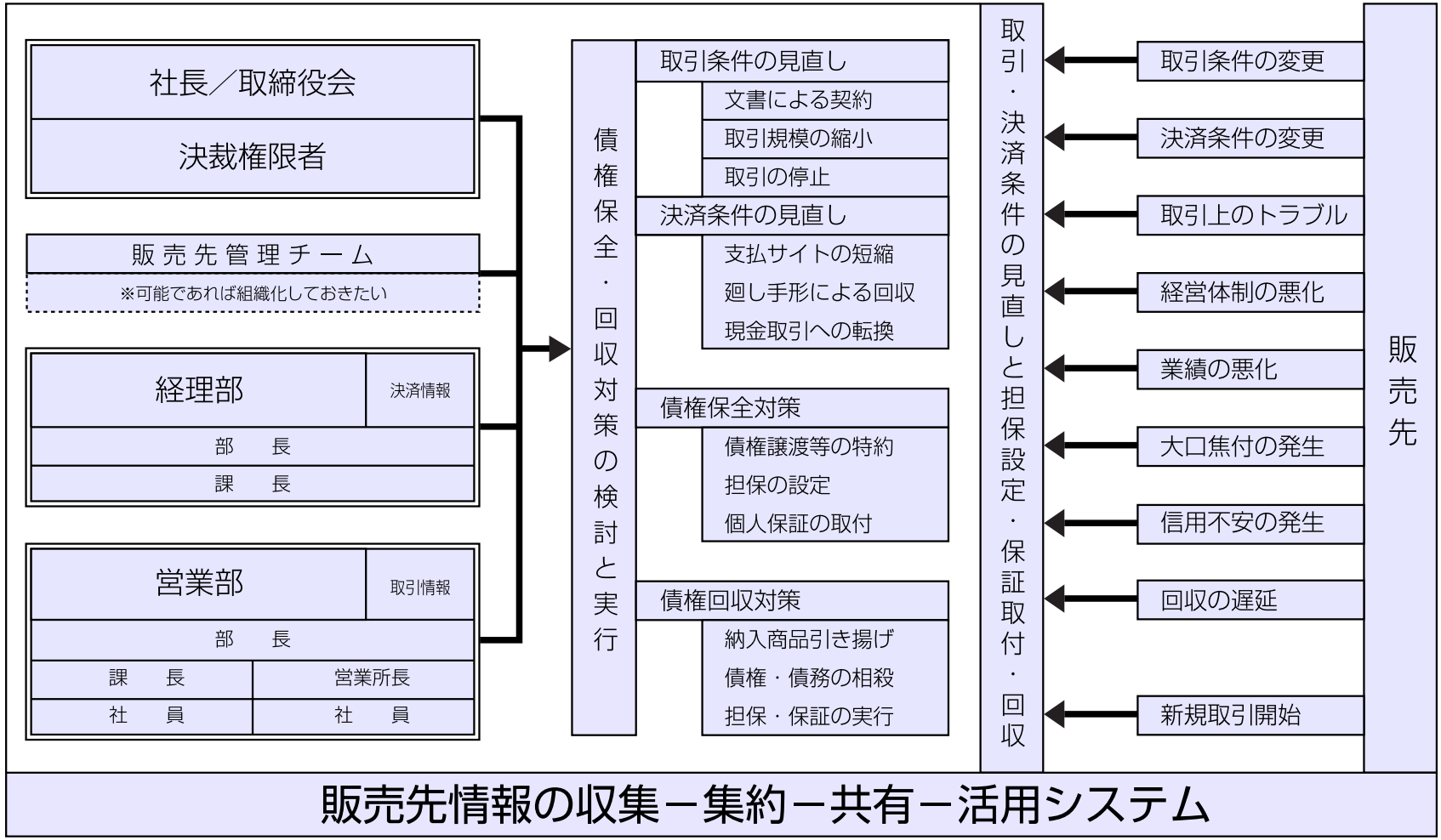
なお、それなりの情報収集努力が前提となりますが、もう一つ、販売先の決済条件の悪化は、多くの場合、すべての取引先に対して同時・一律に発生するわけではありません。したがって、他の取引先との決済動向についても、いわば「常時警戒」のアンテナを働かせておくことが必要です。他社との決済事故・トラブルの発生を察知できれば、それだけ早い段階で動けるからです。

この収集に当たっては、たとえば、信頼できる同業者などとの情報交換を習慣づけて、定期的に実行することが有力でしょう。

こうして、決済動向の変化をしっかりたどることで、販売先の資金繰り動向をいわば皮膚感覚でとらえることが、経理担当者の大きな役割です。

もちろん、取引・決済条件の見直しから始まり、売掛債権の保全ー回収へと至る対応策の発動については、決裁権限者のコントロールのもとに、営業部と連携して実行することとなります。そして、売掛債権の回収は早期の行動が絶対の条件ですから、販売先の信用不安を早期に、確実にキャッチする情報力が決め手となることを忘れないでください。

［図表　9］　売掛債権の保全・回収のための組織



② 最大の関心事は「支払い」動向

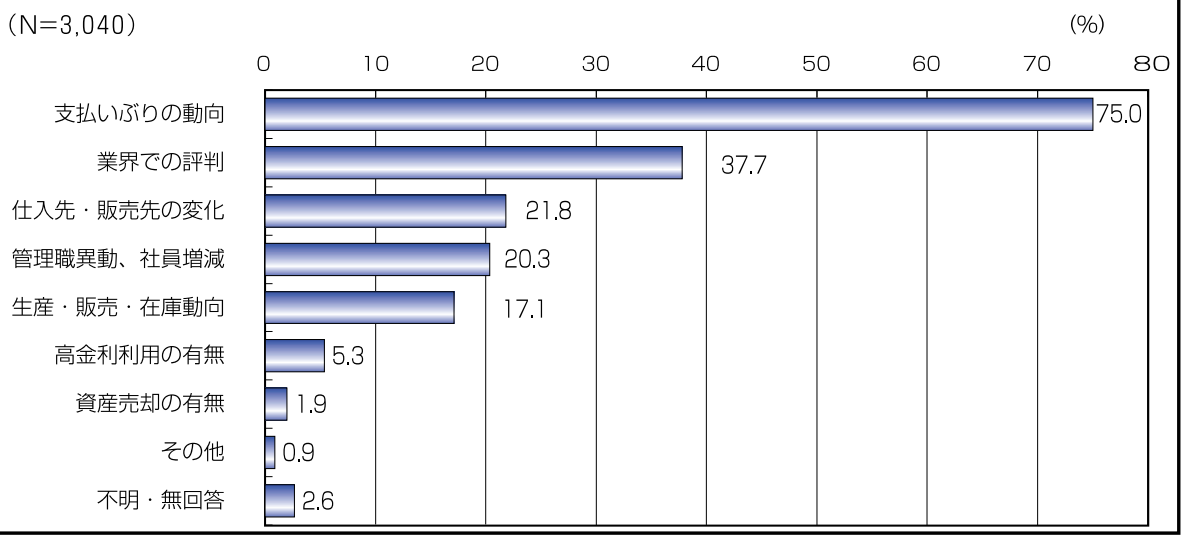
販売先の経営動向をめぐる情報の中で、中小企業の経営者がもっとも重視しているのは「支払い条件の変更など、支払いぶりの変化」で、回答企業の75%を占めました。

ちなみに、「販売先の情報を早期にとらえ、取引・決済条件の見直しなど、早期の対応を図っている」と回答した企業が、過去の販売先の倒産によって発生した未回収・未決済の売掛債権をどこまで回収できたかを見ると、「全額を回収」できた企業はわずか2%にすぎず、「一部を回収できた」企業も3分の1にとどまっています。

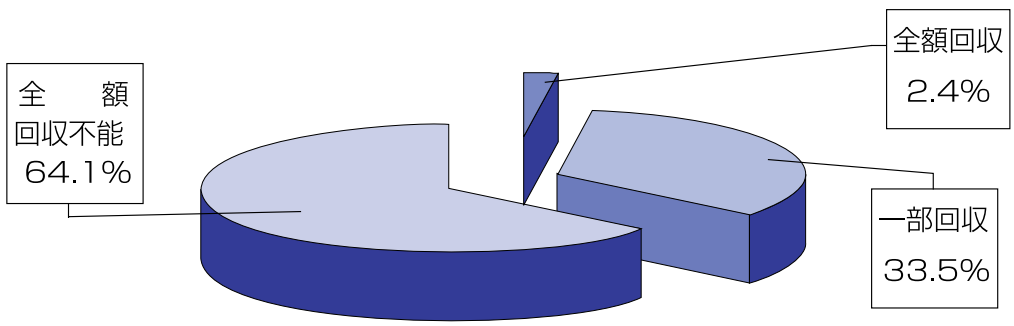
販売先が倒産してしまったときはもちろん、その経営状況の悪化が進行してしまった時点でも、売掛債権の回収はきわめて困難であるのが実態です。

回答企業の多くは、そうした実体験から、販売先の経営悪化のシグナルを早期にキャッチし、早期に対応する「事前の対策」が大切であることをきちんと学習し、実行しつつあるといえるでしょう。

[図表 10] 「販売先情報」収集の実行状況 ③／重視している経営動向



[図表 11] 販売先倒産時の売掛債権回収状況
(N=2,210) 「販売先情報」の早期入手・早期対応を実行している企業



⑷ 社員の教育・訓練の実行

～組織としての機動的で効率的な対応～

①「実施していない」が4割強

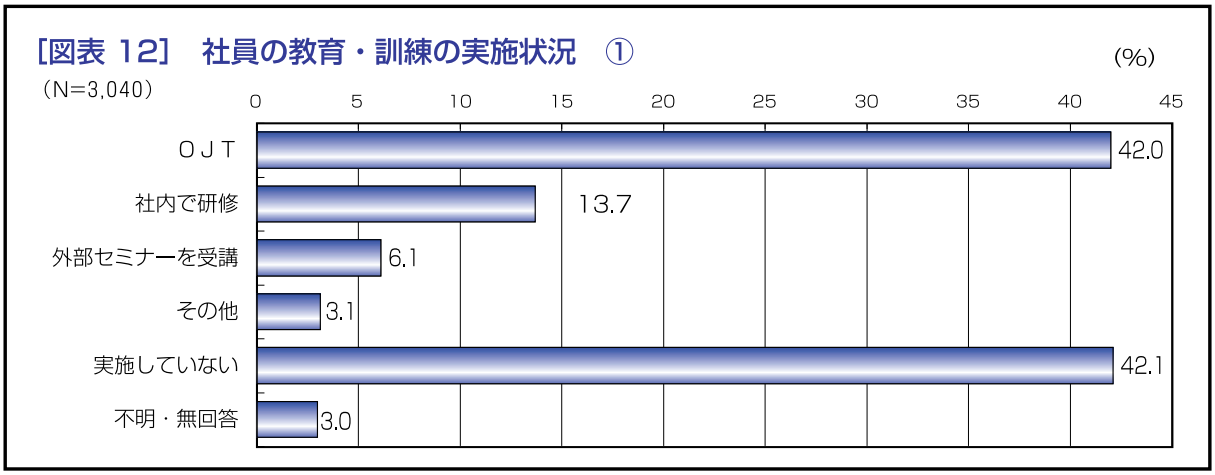
（「中小企業者アンケート調査」結果から）

（財）企業共済協会「中小企業者アンケート調査」の結果によると、不良債権を防止するための社員の教育・訓練を実施している企業は、回答企業の6割を割る結果となっています。

具体的には「ＯＪＴでの実施」が42％と突出し、ついで「社内での研修」が14％といった状況ですが、「実施していない」企業が42％ともっとも多い結果となったことは、率直にいって、たいへん意外でした。（図表12）

この背景には、教育要員や費用・時間の制約など、実行を阻む厳しい状況があるものと考えられますが、売掛債権の保全ー回収を確実に実行できるかどうかは、ときに企業の命運を決定しかねない重大な課題ですから、その直接の担い手である社員のスキルアップは、経営上もっと優先順位が高くていいと考えられます。

［図表 12］ 社員の教育・訓練の実施状況 ①



さて、販売先管理をきちんと実行するためには、代表者以下すべての社員が必要性を認識し、全社共通のルールにしたがって、それぞれの責任を果たしていかなければなりません。

そのためには、入り口の「動機付け」から「実務の習熟」に至る社員の教育・訓練を継続して実行する必要があります。

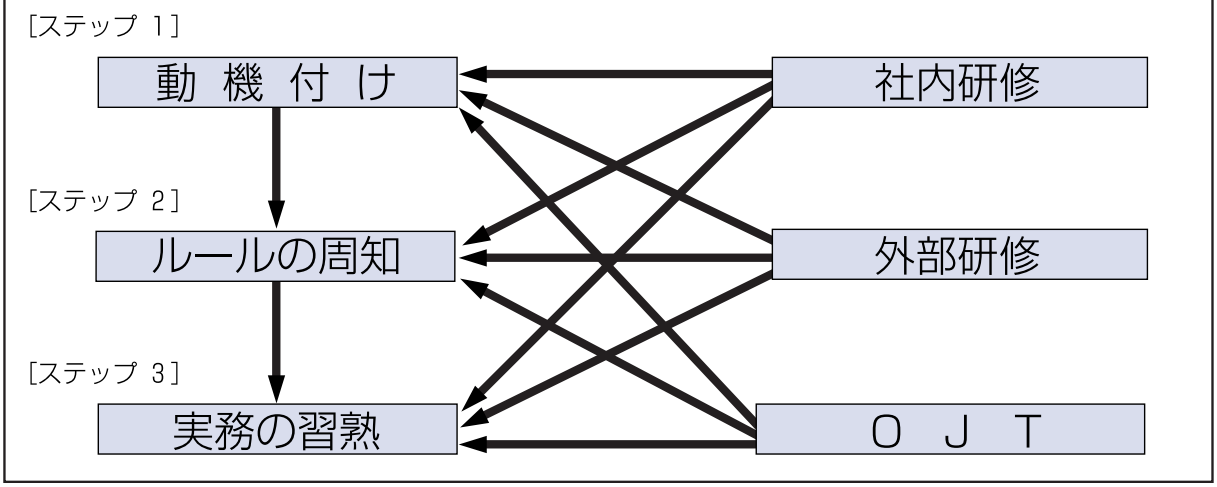
② 教育・訓練の実施ステップ

17頁の［図表13］は、社員の教育・訓練の平均的な3つのステップを示しています。

業種・業態や企業規模などによって事情は変わりますから、自社にもっともふさわしい、あるいは実行できるカリキュラムをそれぞれ構成していくこととなります。

なお、教育・訓練には自社内や社外での集合研修、あるいはＯＪＴ、社員の自己啓発（←会社からの援助）など、さまざまな手法がありますが、これも、自社の状況に応じて適宜選択し、あるいは組み合わせて実行していけばいいと思います。

［図表　13］ 社員教育・訓練の実施ステップ



⑺ ［ステップ1］動機付け～社内風土づくり

いまさらいうまでもないことですが、販売先の倒産が自社の経営に重大なダメージを及ぼすことをあらためて強く意識させ、これを確実に回避するための事前対策として販売先管理の徹底が欠かせないことを認識させる「入り口研修」が第一のステップです。

ここではまず、実例（自社で実際に発生した事例や同業者の事例）を取り上げて、販売先倒産による損害の大きさを実感させることが大切です。また、貸し倒れの発生を回避する手段として、販売先管理がきわめて有効な対策であることを理解させてください。

要は、目先の売上げ拡大を追求するあまりルール破りが横行したり、日常業務の多忙を理由として販売先に対するチェックが手抜きされることが決してないようにすること、つまり、企業防衛のために販売先管理の徹底を絶対の条件とする社内風土を形成していくということです。

⑴ ［ステップ2］管理システムの周知ー徹底

「取引限度額設定」のルールなど、自社の販売先管理システムの体系を理解させるとともに、一人一人の社員が、そのなかでどんな役割ー義務を担っているかを具体的に周知させることが、第二のステップです。これは、「マニュアル」として体系化したものを社員に配布し、その理解度を定期的にチェックできればベターでしょう。いずれにしても、一人一人の理解が必要な水準に達して、しっかり機能するように、部門長などが繰り返し確認して徹底していくことが大切です。

⑵ ［ステップ3］実務教育の継続的な実行

販売先管理の実務は、下記の３つに大別できます。それぞれについて必要な知識・ノウハウ、そして実践のためのスキルを身につけさせることが第三のステップです。

⒜ 販売先に関する継続的な情報の収集（→追加調査による確認）
⒝ 販売先の信用度の測定・判断（→収集した情報内容の評価→取引限度額の設定・見直し）
⒞ 債権の保全・回収対策の実行

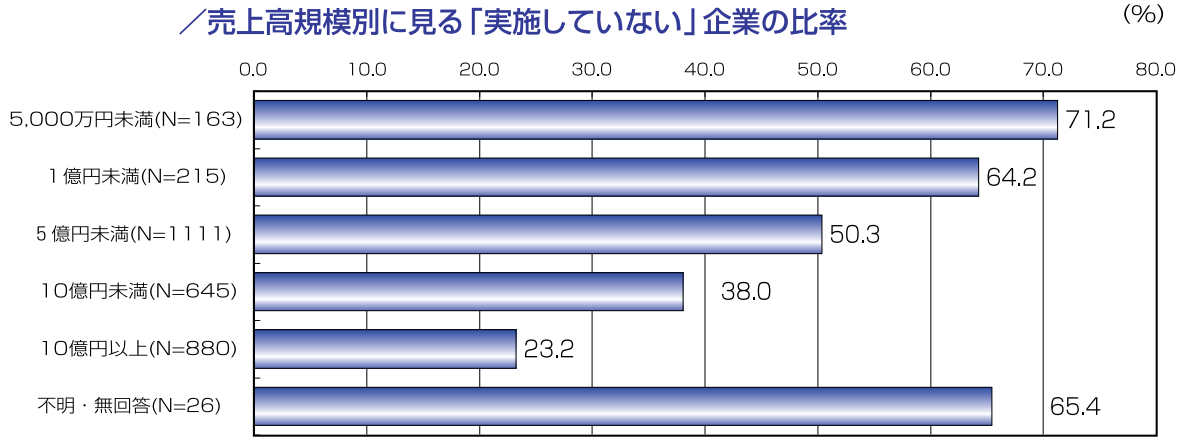
③ ＯＪＴを柱として習熟を図る

社員の実務教育についても「マニュアル」として整備しておければいいのですが、いずれにしても一朝一夕には習熟できません。「継続は力なり」、日常の仕事の場を通して、一人一人が責任を果たせるレベルまで能力を高めていくＯＪＴの継続が、もつとも確実な手段と考えられます。

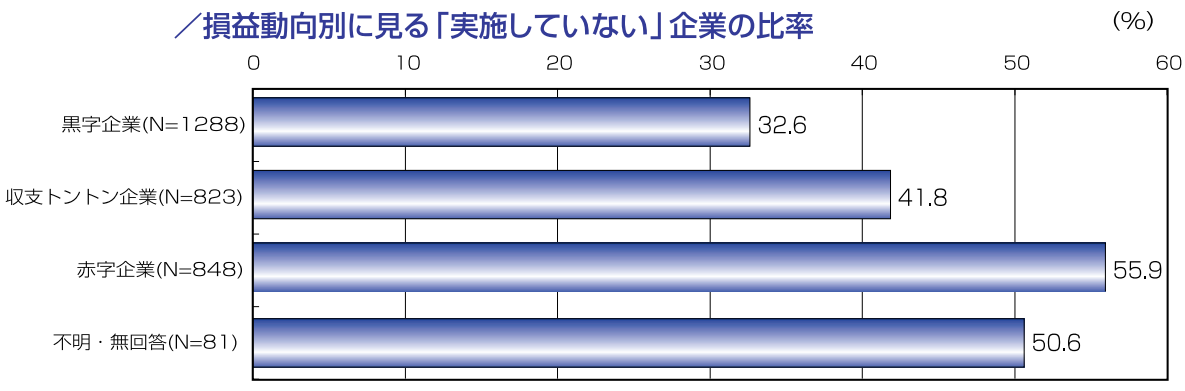
そうしたＯＪＴの推進役は、直接には部門長など、それぞれの職場の上司ということになりますが、これは必ずしも「1対1」ではなく、営業会議など部内のミーティングの場などもできるだけ活用したいものです。一つの手段として、営業部門や経理部門の担当者が集合する「販売先情報検討会議」などを定期的に開催して、販売先管理についての総合的な認識を深め、相互に知識・ノウハウやスキルを高めるための機会とすることも有効でしよう。

（財）企業共済協会の「中小企業者アンケート調査」結果から、「売上高規模別」および「損益状況」別に「社員の教育・訓練を実施していない」企業の比率を見ると［図表14・15］の通りです。当然の結果というべきでしょうが、小規模企業ほど「実施していない」とする回答の比率が高く、赤字企業も同様に高い比率を示しています。販売先管理あるいは売掛債権管理のための社員の教育訓練の実行は、売上高の拡大に直結するどころか、とりあえずはコストアップの要因ですから、優先度がどうしても低くなるということですが、一方、その費用対効果を考えると、売上高１0億円以上でも5社に1社は実施していない現実には、大きな疑問が残ります。

［図表 14］ 社員の教育・訓練の実施状況 ②
／売上高規模別に見る「実施していない」企業の比率



［図表 15］ 社員の教育・訓練の実施状況 ③
／損益動向別に見る「実施していない」企業の比率



⑸ わが社の「販売先管理」対策

（財）企業共済協会「中小企業者アンケート調査」から

① 不渡りは手形決済社会の落とし穴
～販売先管理が転ばぬ先の杖～

最近は、約束手形（支払手形）を発行しない企業が大手から中堅・中小企業へと徐々にひろがっていますが、日本のビジネス社会が手形という膨大な「企業間信用」に依存する構造に変わりはありません。

手形がきちんと決済されている限り、企業間信用はまさに日本経済の潤滑油といえますが、ご存じの通り、手形の不渡り事故は後を絶ちません。また、長期の決済サイトが企業の資金繰りをたいへん窮屈なものにしていることも否定できません。

（財）企業共済協会が、実際に販売先の倒産を経験した中小企業の経営者を対象として先に実施した「中小企業者アンケート調査」の結果でも、「手形こそが安全な商取引を妨げる諸悪の根源」として、その全面的な廃止を求める声が目立ちました。（現金取引の場合でも、代金引換取引でなければ一定の売掛期間はあるわけですから、売掛債権を確実に回収できるという保証はどこにもないのですが…）

そんな手形決済社会につきものの落とし穴を避けるために、まず大切なことは、販売先の経営状態をしっかりとらえること、つまり「情報力」を高めることであり、それぞれの信用度に応じて安全な「取引限度額」（取引上限枠）を設定することです。

もちろん、企業の経営状態は日に日に変化していますから、その動向を継続的にウォッチして、取引・決済条件や取引限度額をタイムリーに見直すことは絶対の条件です。

この「情報力」と「限度額設定」とによる販売先に対する信用供与（＝与信）の管理に加えて、「売掛債権の保全―回収管理」をセットしたものが、リスクマネジメントとしての「販売先管理」です。

これをきちんと実行できている企業は、残念ながら少数派のようです。

人員面の制約やノウハウの不足など、原因はさまざまですが、もっとも大きな制約条件は、販売先との取引上の「力関係」です。

なんといっても、販売先は大事な「お得意先」ですから、取引を継続するためには、ときにはムリもきかなければいけません。継続的売買基本契約書などの文書による契約がない場合でも、自社の判断で一方的に取引を縮小したり、ストップすることは容易ではないでしょう。

販売先の経営状況の変化に対応して取引条件や決済条件を見直してリスクを軽減しようとしても、とりあえずは問答無用とばかり、はねつけられてしまうのが普通です。

また、万一に備えて、販売先や代表者が所有する資産に担保を設定したり、個人保証を取り付けることはもちろん困難ですし、あるいは、新たに文書契約に切り替えて自社の権利関係を明確にしようとしても、なかなか応じてもらえない実態があります。

それだけに「与信管理は理想論、中小企業の経営現場では通用しない」という経営者の実感をこめた声も聞かれるのですが、まず自社でできるところからスタートして、一歩一歩ステップアップを図っていくべきだと思います。

② 身の丈に合わせた経営
～自社の「体力のわく内」での取引を徹底～

販売先管理の基本的な考え方は、資金繰りの状況など「自社の経営体力」に合わせた取引規模をベースとして「取引の安全」を求め、無理な拡大は求めない、というものです。

いいかえると、万一の事態（販売先の倒産→売掛債権の焦げ付き）があっても、原則として自社の体力でなんとか対応できるレベルに、販売先ごとに取引額を設定する、ということです。

さらに、販売先の「小口分散」によって、万一の場合の貸し倒れリスクを最小限にくいとめることが、もう一つの柱となります。

「大口の商談がある。設備投資が必要だし、残業残業でないとこなせないが、なにがなんでも受注しよう」とか「取引・決済条件は厳しいが、今後の拡大が期待できるから、ここは、無理をしてでもがんばって仕事をとろう」といった行動は採らない――そんな経営者のスタンスが、実は、販売先管理の大きな前提です。

「身の丈に合わせた経営」といっては消極的と受け取られそうですが、個々の販売先との取引規模を、万一、売掛債権が全額焦げ付いた場合にも資金的に対応できる範囲にとどめることは、経営を維持するための最低限の条件といえないでしょうか。

それは、取引先や従業員のためにも欠かせない経営者の責務でもあると思われます。

さて、22～23頁に（財）企業共済協会が実施した「中小企業者アンケート調査」に寄せられた中小企業経営者のみなさんの「わが社の販売先管理対策」についての率直なコメントを、いくつかご紹介しています。

ここでは、「手形決済を全面的に禁止できれば、連鎖倒産は大幅に減少する」といった、痛切な“手形社会”への恨み節も聞かれます。

また、一見すると絶望的ともいえそうな「販売先の倒産を確実に予測することは不可能」という悲鳴も目立ちました。

みなさん、「不良債権の発生を未然に防止することはきわめて困難」と嘆いていらっしゃるのですが、半面では、いざというときに備えて、自社でできるだけの対応を行っていることが、このコメントからうかがいとれます。

ここがPoint　「販売先管理体制の構築」

「販売先管理体制の構築」に当たって留意すべきポイントをあらためてまとめると、下記の通りです。

自社の経営資源、販売先の状況に対応した柔軟な組織づくり
←― 組織運営のルールを明確にし、厳格に適用する
←― 統括責任者のもとに「組織としての対応」を徹底する
←― 全員が参画し、それぞれの持ち場で責任を果たす
←― 販売先管理システムの見直し一向上を継続して実行する

機能発揮への 4 つの必要条件

「販売先管理」がきちんと成果を上げるためには、4つの必要条件があります。

第一は、取引限度額の設定と見直しなど組織運営のルールが明確になっていて、個々の営業担当者が自分の判断で動いたりすることがないよう、すべての販売先に対して厳格に適用されているということです。しばしば見られるのは、代表者や役員などが「あの販売先は特別だから」と横車を押す場面です。こうした一つのルール違反はたちまち他の販売先にも波及し、せっかくの販売先管理システムが、あっという間に有名無実になってしまいます。

第二は、販売先への対応が個人ベースではなく、組織としての対応になっている、ということです。いいかえると、だれが担当しても、同一の対応になるということですが、そのためには「統括責任者」をおいて、そのリーダーシップのもとに組織を運営する体制が望ましいと考えられます。

第三に、販売先管理の実行に当たっては、営業担当だけでも、経理担当だけでもなく、組織の全員が参画するための意識付けと教育訓練がたいへん重要です。

第四は、販売先管理システムは経営・市場環境の変化に対応してつねに見直し、レベルアップを図らなければならないということです。

ここでは、基本的な組織体制を、①情報ネットワーク、②取引限度額管理、③売掛債権の保全・回収の3つのの機能ごとに掲げましたが、いうまでもなく、これはそれぞれが独立したものではなく、相互の有機的な連携のもとに「安全な取引」を実現しようとするものです。販売先管理のための組織（人員と運営システム）は、いわば三位一体となって、所期の目的を達成することになります。

経営者たちのコメント

（財）企業共済協会「中小企業者アンケート調査」から

下記は（財）企業共済が中小企業の経営者を対象として実施した「連鎖倒産防止マニュアル作成のためのアンケート調査」に寄せられた経営者の「販売先管理」についてのコメントの一部です。

A社　（卸売業　年間売上高10億円以上）

①取引は小口に分散しており、被害は少ない。
②販売先の信用度により「取引限度額」を設けている。（信用調査会社がデータ提供）
③手形については期日、支払い場所などをリアルタイムでチェックして、営業マンの注意を喚起している。
④年3回、販売先のデータを信用調査会社から入手している。

B社　（製造業　年間売上高5億円）

①得意先の支払能力のわく内で販売している。
②得意先の信用状態で「取引上限額」を設定している。また、いざのときの損害をいくらまでなら許すか、自社の体力を見極めている。
③得意先の経営動向の把握に努めている。

C社　（卸売業　年間売上高1億円）

①全ての販売先について与信限度額を設定し、定期的に信用調査を行っている。
②セールス活動を強化するなど、取引先とのコミュニケーションを極力緊密化して、絶えず動向を注視している。
③信用調査会社や金融機関の情報で販売先の与信状況を分析し、必要な対策を講じている。
④営業や経理の担当者に対して日常業務や定期的な研修会を通じて債権管理に関する実務能力の向上に努めている。

D社　（卸売業　年間売上高16億円）

①当社の取引先は300社。最大の得意先でも1社で年間売上高の10%以上の売掛金を持たない。
②自己手形の発行を抑え（月商1.4億で1,000万円以下）、廻し手形で支払っている。
③貸し工場を14社持ち、事業用土地の他に簿価の低い土地・建物を4か所に保有している。鉄鋼は価格の変動が激しいので、自社の赤字対策と販売先倒産対策として、月商の3倍くらいの余裕資金を持っている。
④信用調査会社に毎年50万～80万払って情報を収集、評点50点以下を要注意企業としてマークし、取引を減少している。

E社　（製造業　年間売上高1億円）

不況のときに限って新規取引を増やして不渡りを受けるケースが多かったので、無理をして増やさない。どうしても新規取引をする場合は、綿密な信用調査を行ってからにしている。

F社　（製造業　年間売上高10億円）

①客先の分散を図っている。1社の取引額を最大で10～20%以下にして自立性を高めている。
②いかに調査しても、倒産による被害は防げないことが多い。自己責任を徹底している。
③常時、客先の選別を心がけている。

G社　（製造業　年間売上高10億円以上）

民事再生法施行以後の倒産は、金融機関でさえ予測できないことがあると聞く。当社の場合、過去に何度も販売先の倒産を経験したが、ピンチをバネにして得意先を増やしてきた。体力のつく経営に努め、管理はたいへんでも得意先を増やしてリスクの分散を図っている。

H社　（サービス業　年間売上高10億円）

当社では、自社振出の手形は一切発行していない。
過去5回で総額1億数千万の不渡りを経験した。
日本の国の商取引から支払手形をなくしてほしい。
即時全面禁止は無理と思うので、毎年10%ずつ、現金での支払いを増やして、10年後には実現してもらいたい。

※（財）企業共済協会の本調査は、実際に販売先の倒産を体験した企業を対象に実施したものです。
本書の巻末にその概要を示しましたのでご参照ください。
（回答企業は3,040社。卸売業1,112社、製造業990社、建設業493社、その他の産業445社）

Ｉ社　（卸売業　年間売上高5億円）
現在、当社が手形取引を行っている先は3～4社。うち1社とは相互に仕入、販売を行っており、当社からの販売が多くならないよう売掛金の上限を定めている。その他の手形取引先についても、上限を定めて資金手当てが可能な範囲で販売している。また、手形以外の現金取引については、先方と当社において商品代金決済日を取決め、実行できない先について販売をストップし、売掛金回収に全力を上げることにしている。個々の得意先とは話し合いによって売掛金の上限を設定しており、現在のところ、あまり不渡りの発生はない。

Ｊ社　（卸売業　年間売上高10億円以上）
取引の95％以上が手形で、サイトは150～180日。不安を感じても、事実上、改善に打つ手はない。また、取引の急なストップは、取引先倒産の引き金となることが多く、実行にはためらいもある。

Ｋ社　（製造業　年間売上高５億円）
15年以上の取引先等は、少々信用不安があってもなかなか取引の停止はできないし、正直、売上も欲しい。現在では、全く信用不安のない得意先はきわめて少ない。せめて当社が支払先に不安を生じさせないように、手形支払いの減額ー現金支払比率の引き上げに努力している。

Ｌ社　（製造業　年間売上高10億円）
買入代金として前もって手形を振り出したところ、商品が搬入される前に倒産された。振り出した手形はすでに銀行で割引されており、騙し取られたかたちになってしまった。

Ｍ社　（建設業　年間売上高1億円）
1企業だけでの対応では無理だが、手形取引が諸悪の根源だ。公共工事は現金取引のはず。大企業は、下請けなど小企業にこそ現金で支払うべきだ。最終的な決済が工事を完了してから6か月後になるような商慣習を改める時期だと思う。

Ｎ社　（製造業　年間売上高10億円）
和装業界の問屋は、手形（サイト200日前後）の内金払いで、通常でも回収に1年かかる。しかも、債務超過の先が多い。倒産したら何もないので、生きているうちに取引条件の改善を図るしかない。

Ｐ社　（卸売業　年間売上高5,000万円）
手形発行による決済を禁止する。商法・銀行法・手形法に不備がある。 現金決済取引への転換を急いで欲しい。

Ｑ社　（サービス業　年間売上高5億円）
取引条件を変更し、手形決済を日本からなくすこと。簡単なことではないが、欧米は現金決済中心でやっている。日本も手形決済を廃止すれば、連鎖倒産は大幅に減らせる。

Ｒ社　（製造業　年間売上高10億円以上）
販売先を信用度によって「Ａ」「Ｂ」「Ｃ」の3つのクラスに区分し、ランクの低い「Ｂ」「Ｃ」については上限額を決めている。

2 販売先の信用度の測定

～情報収集と定期・臨時調査による実態の把握～

「連鎖倒産」につながる売掛債権の貸し倒れを事前に回避する決め手は「早期の情報収集」であり、「早期の行動」です。

すなわち、第一に、販売先の経営動向を継続的に観察ー調査し、状況の悪化（変化）を素早く察知する「早期の情報」入手であり、その情報を起点とする調査によって販売先の「信用度の変化」を的確に測定することが大切です。

そして第二は、経営状態の悪化ー信用不安の進行に即応して、取引・決済条件の見直しや取引の縮小あるいは停止、売掛債権の保全ー回収手段を実行すること、つまり「早期の行動」こそが必要です。本項では、前記した情報ネットワークを駆使して、販売先情報を収集し、集約ー共有ー活用する「販売先の信用度の測定」について、下記の3つを具体的なテーマとして見ていくこととします。

⑴ 情報源とアプローチの手法

⑵ 調査ー評価のポイント
～安定性と成長性、危機への対応力を検証～

⑶ チェックリストの作成
～経営悪化のシグナルを早期にキャッチ～

販売先情報活用のフロー＆システム

［図表16］は、販売先情報の「収集ー集約ー共有ー活用」の組織図を示したものです。

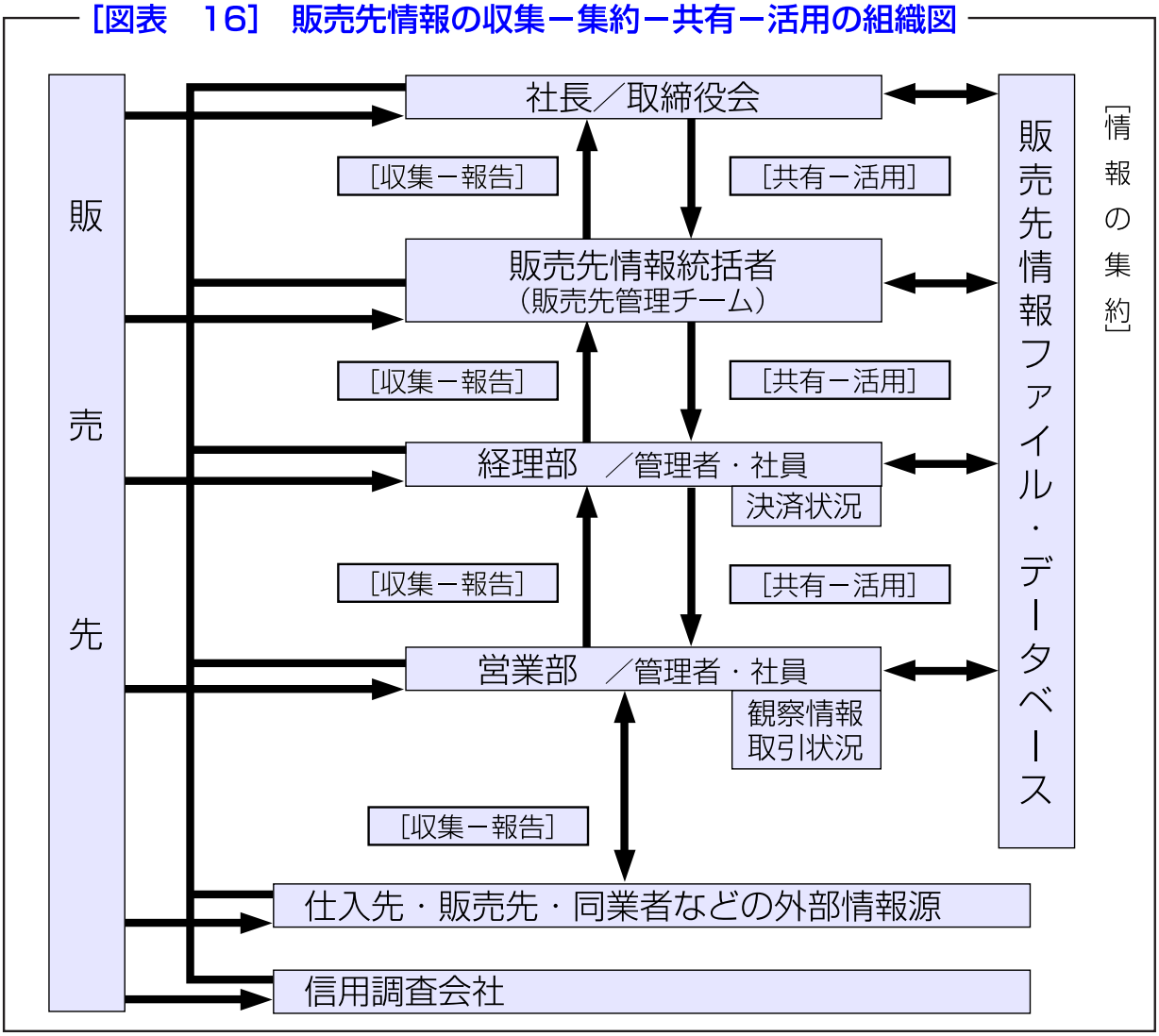
情報の収集は、まず販売先から直接に入手する「一次情報」として、営業部が、日常の活動を通して販売先を「観察」した結果と「取引」状況の情報を、経理部が、日々の「決済」などに関連する情報をそれぞれ担当します。また、代表者・役員以下の社員たちが販売先との接触を通して入手した情報も有力です。また、「二次情報」としては、販売先の取引先（仕入先・販売先）や同業者、あるいは友人・知人など、外部のネットワークを通して入手する情報があります。

こうして収集した情報は、販売先情報統括者（販売先管理チーム）によって「販売先情報ファイル（販売先データベース）」として集約されます。ファイルの内容は社内に公開（フィードバック）することで組織全体で共有され、活用されるわけです。

入手した情報に販売先の経営状況の悪化など「危険信号」が認められたときは、当然、追加調査によって経営実態を確認し、再評価することが必要です。

その情報源は当然、販売先自体であり、自社が“組織”した外部ネットワークですが、状況によっては専門機関である信用調査会社に依頼することも有力です。

［図表　16］　販売先情報の収集ー集約ー共有ー活用の組織図



⑴ 情報源とアプローチの手法

目をつぶって象をなでても、その全体像は分かりません。

モノの実像をきちんととらえるためには、一方向だけでなく、多方面からアプローチすることが必要です。

企業についても、まったく同じというより、構造がより複雑なだけ、まさに多角的なアプローチをしなければ、その実態は容易に見えてきません。

販売先の経営動向調査はまず、より多角的に情報源にアプローチして情報を収集し、あるいは、収集した情報を他の情報源からの取材などによって確認する作業のエンドレスの繰り返しとなります。

① 情報収集活動は“情報交換”活動

販売先経営動向調査の出発点は、営業部の社員を主体とした自社のスタッフによる販売先の動向についての日常的な「観察」活動であり、経理部による決済状況の変動の把握ですが、社外の情報源については、アプローチそのものが難しかったり、入手できる情報の広さも深さも不十分なものにとどまってしまいがちです。

そこは知恵と熱意と行動量でカバーするしかない、というと無意味な精神論になってしまいますが、ここでものをいうのは、その努力を継続することです。

情報源を確保する作業は、いわば一日一日、一つ一つの行動の積み重ねであり、人間関係づくりから情報交換へとレベルアップしていくためには、かなりの時間が必要です。

また、情報収集活動は、単に収集に必死に動き回るだけの“一方通行”では、決して成立しないことを忘れないでください。

いってみれば、ギブアンドテークです。さまざまな情報源から、鮮度がよくて、信頼度も高い良質の情報を引き出すには、こちらからも、相手側の情報源にとって価値のある情報を提供することが必要です。

つまり、「情報収集活動とは、情報交換活動である」ということです。「いい情報は、いい情報をもっているところに集まる」といわれるのは、そうした事情を示したものです。

前掲した（財）企業共済協会「中小企業者アンケート調査」の結果（図表　6）では、販売先に関する情報源として「同業・取引先・所属団体」をあげる企業が57％と過半を占めていました。また、自社の取引金融機関が30％、代表者の知人・友人などが14％となっています。（このほかでは「信用調査会社」が47％）

また、同じアンケート調査結果から示した「重視する販売先の経営動向」（図表　10）では、トップの「支払いぶりの動向」（75％）に続いて「業界での評判」が38％と高い比率を示しています。これらは、同業者をはじめとして自社の取引先との情報交換によって収集できる情報といえるでしょう。

回答企業の経営者のみなさんの多くが、いわば自分の人脈を最大限に活用する「自前のネットワーク」をつくりあげているといえそうですが、さらにそのネットワークの感度を高め、エリアをひろげることにチャレンジしていただきたいと思います。

②［情報源１］自社スタッフによる日常の情報収集

営業担当者など、自社スタッフによる日常的な情報収集活動の強化がもっとも簡単で、しかも確実な情報力整備の手段です。「図表3」に示した（財）企業共済協会「中小企業者アンケート調査」結果では、日常の営業活動を通して販売先の情報を収集している企業は、回答企業の79％にのぼっています。小売業や一部のサービス業などのように、顧客はほとんどが個人で、現金決済の小口販売が当たり前の業種・業態では、とくに販売先の信用情報を収集する必要はないでしょうから、大多数の企業が実行しているといえそうです。

ただし、その情報収集活動が成果を上げているかどうかは、また、別の次元です。きちんと集約され、評価された上で共有ー活用されているかどうか。問われるのはその中身です。

㈠ ー次情報収集のベストポジション

販売先の情報を収集する第一のステップは、営業部、経理部を主体とする自社のスタッフが、販売先との接触という日常の業務活動を通して観察、収集する“一次情報”です。

とくに営業部の社員は、日常の営業活動を通して常時、販売先の変化をリアルタイムで詳細に「観察」する、たいへん有利なポジションに立っています。

率直にいうなら、販売先が発信する黄信号や赤信号が「見えないはずがない」と思います。

もちろん、日本企業の大多数は経営内容のディスクロージャー（情報開示）が決して十分とはいえない中で、外部からの観察による情報収集には大きな限界があります。

しかし、たとえば、有力な販売先との取引がストップしたとか、主力の仕入先とトラブルが発生している、あるいは経理・営業担当の幹部社員が突然、理由も不明なままに退職してしまったなどは、いずれも外部からの観察で容易に入手できる情報です。

そして､これらはすべて､販売先の経営が悪化していることを示す直接的なシグナルと考えられます。

また、経理部の社員も、売掛債権の決済（回収）という日常の業務を通して、販売先の資金繰り動向などについて、その変化を早い段階でとらえられる位置に立っています。

前記した受取手形の決済銀行の変更、廻し手形の振出人の変更などはその一例ですが、たとえば電話連絡だけでも、販売先の経理担当者の言動から、少なくとも“ヒント”レベルで危険な兆候を察知することは、そんなに難しいことではないと思います。

その信号をしっかりとらえることが、前記した「早期の情報」入手のためのもっとも簡単な、そして確実な手段です。

28頁に掲載した「販売先管理・定期報告書」は、自社のスタッフが収集した販売先の経営状況に関する情報を定期的に確認し、集約するためのフォーマットを、一案としてご参考までに示したものです。

ここでは主として、営業担当者による報告をイメージして作成しています。もちろん、販売先の経営実体についての評価は、これと経理担当者が収集した「決済動向」の情報と合体させるカタチで実行することとなります。

なお、サンプルでは、たいへん詳細な内容の報告を求めていますが、自社の業種・業態や取引の状況によって、適宜、最適のフォーマットに再構成して利用していただければと思います。

平成　　年　　月　　日

販売先管理　定期報告書

所　属	
担当者	

販売先の経営動向	得意先名						代表者			
	所在地						電話番号			
	設　立	年　月	担当者	氏　名	部署名		役　職	直通電話	取引銀行	
	従業員数	人	仕入担当							
	資本金	万円	決済担当							
	業績動向	決算期	売上高	利益	配当（%）	特記事項				
		年　月								
		年　月								
		年　月								
	仕入先									
	販売先									
	代表者経営力	□　優秀		□　普通		□　やや劣る		□　劣る		
	経営協調体制	□　良好		□　普通		□　やや悪い		□　悪い		
	従業員の動向	□　良好		□　普通		□　やや悪い		□　悪い		
	販売管理体制	□　良好		□　普通		□　やや悪い		□　悪い		
	在庫管理体制	□　良好		□　普通		□　やや悪い		□　悪い		
	債務支払動向	□　正常		□　トラブルがある		□　一部遅延		□　遅延が頻発		
	債権回収動向	□　正常		□　トラブルがある		□　一部遅延		□　遅延が頻発		
	不良債権	□　発生はない		□　小口が発生		□　小口が頻発		□　大口が発生		
	信用状態	□　良好		□　普通		□　やや悪い		□　悪い		
外部評価	金融機関									
	仕入先									
	販売先									
	同業者									

自社との取引の動向	初回取引／取引動機	年　月	□自社で開拓	□第三者紹介	□相手先から
	取引実績／最近3年間	主要取引品目	月間平均取引額	変動状況等の特記事項	
	年				
	年				
	年				
	［最　近］				
	取引条件／最近3年間	発注数量等	検収期間等	納期・その他の状況	
	年				
	年				
	年				
	［最　近］				
	決済条件／最近3年間	売掛期間	現金・手形比率	手形サイト	廻し手形の比率
	年				
	年				
	年				
	［最　近］				
	取引・決済のトラブル等				

［総合的な評価］

承認	社長		経理部長		営業部長		営業課長	

取引限度額改定時期	現行設定時期	年　月	現行限度額	万円	次回改定予定	年　月

限度額設定責任者	

㈠「販売先管理ファイル」にすべての情報を集約

販売先情報を集約し、全社で共有ー活用するための有力な手段として「販売先管理ファイル」（＝販売先情報ファイル。将来的には「販売先データベース」に展開）の作成ー整備があります。

これは、①営業部のスタッフが、前掲のような報告書によって担当する販売先について、さまざまな「変化」の情報を定期的にレポートとして提出し、一方、②経理部では、販売先ごとに決済の履歴データ（変化の動向）をきちんと作成して、これを時系列でセットしておくというものです。なお、このファイルには、後述する「取引限度額」設定の履歴と改定予定時期、限度額設定の責任者などのデータもきちんとセットするほか、社外の情報ネットワークによって収集した情報もすべて集約しておきます。

日常の業務に追われている中では、とくに長年の取引がある得意先については、どうしても「これまではたいした問題がなかったから（今後も不安はないだろう）」という思いこみで、安易に評価してしまいがちですが、取引ー決済の実績をファイルして時系列で保存する販売先管理ファイルを活用すると、その変化の軌跡は容易にたどれます。つまり、販売先の経営状況（の変化）を客観的にとらえることができますから、安易な楽観をかなりの確度で排除できるはずです。

有力な販売先との取引がストップしたとか、主力の仕入先とトラブルが発生している、あるいは経理・営業担当の幹部社員が突然、理由もなく不明なままに退職してしまったなどは、いずれも外部からの観察で容易に入手できる情報です。そして、これらはすべて、販売先の経営が悪化していることを示す直接的なシグナルと考えられます。

さて、自社スタッフによる「観察」情報を起点として、前記したような危険なシグナルをとらえたら、「なぜ、有力販売先との取引がストップしたのか」「どんな経緯で主力仕入先とトラブルになったのか」「どうして、幹部社員が退職することになったのか」など、より具体的な実態把握のための情報収集を進めることとなります。この際、他の仕入先・販売先との情報交換、金融機関や同業者からの情報の入手、あるいは信用調査会社の活用など、その情報の重要度に応じて可能な手段を実行していくことはもちろんです。

つまり、日常の観察を通して危険なシグナルを早い段階でキャッチし、その経営実態をただちに確認することが、連鎖倒産防止のための第一のステップとなります。営業担当者や経理担当者の「観察」活動によって入手した情報は、販売先の病状ー経営悪化の兆候を「早期発見」するための“足がかり”と位置づけておきましょう。そこで疑わしい症状を発見したら、次のステップは、より詳細な、踏み込んだ情報収集によって、その実態を調査し、確認する作業です。

③［情報源2］商業登記簿の閲覧

㈡ まず公開情報を確実に収集

外部から販売先の情報にアプローチするには、どうしても一定の制約があります。

そこでまず、必ず収集しておきたいのは、公開情報である商業登記簿と不動産登記簿です。

いずれも、販売先の本店所在地を管轄する法務局（登記所）で謄本を確実に入手、あるいは閲覧できますし、遠隔地の場合、多少の時間はかかりますが、郵送で取り寄せることも可能です。

商業登記簿謄本（履歴事項全部証明書）のひな型を、31頁以降に示しました。

商業登記簿は「商号・資本欄」と「目的欄」および「役員欄」で構成されています。

商号、本店・支店の所在地、発行済み株式の総数と資本の額、事業の目的と役員の氏名（代表取締役は自宅住所も）や設立年月日などが、登記簿に収録されている情報内容です。「現在」の情報のほか、変更があった場合は、その履歴もあわせて表示されています。

商業登記簿については、たとえば販売先から渡された経歴書や会社案内に記載された内容と照合しながら、登記された情報を確認していきます。

㈠ 変化の履歴をたどり、原因を確認

商業登記簿の記載内容で、まず注目したいのは、登記された項目のそれぞれの変更の履歴です。

役員がどんどん入れ替わっているとか、本店の移転が頻繁に起こっているといった場合は、なんらかの経営体制の変動があったことがうかがわれます。

代表者以下の役員が替わって、商号も変更された場合などは経営体制が明確に一新されたわけですから、とくに厳密な事情確認が必要といえるでしょう。また、事業目的としてあげられた内容に一貫性があるか（あまり脈絡のない事業が列記されていないか）もチェックしておきたいところです。とくに「なんでも扱っている」といった事業目的の構成があり、前記したような本店所在地の移転や役員の大幅な変動があった場合、取込み詐欺の常習犯（パクリ屋）ではないかと疑われます。いずれも、その原因を確認する調査が必要です。

このほか、代表者については自宅住所も登記されていますから、その住所に実際に居住しているか、あるいは、立地条件や敷地面積、家屋の状況などを確認することも、一つのポイントです。

登記された住所に不在の場合、単純な移転のケースが大半でしょうが、中にはまったく居住の事実がないということもあります。このケースでは、その会社の信用度に対する大きな減点材料となることは当然です。

なお、本店や支店の所在地、代表者の住所を手がかりとして、後述する不動産登記簿の閲覧を行い、その所有する資産の状況を確認することは、販売先の経営動向を調査する上で絶対に必要な条件です。

㈡ 閉鎖登記簿まで追跡

登記所の管轄地を越えて本店が移転した場合は、それまでの履歴（登記した内容の変更事項）がすっかり消えてしまうことに注意してください。

いいかえると、販売先の業歴などをきちんとたどるためには、移転前の登記所で「閉鎖登記簿」と呼ばれる登記簿の内容を確認する必要があります。どこから移転したかについては、現在の登記簿に記載されていますから、できるだけ追いかけて入手するようにしてください。

これは、一つには、前述したパクリ屋の手口として、休眠会社を買い取った上で本店を他の登記地に移転して、現在の登記簿を「きれい」にした上で仕事にかかる行動が目立つからです。

㈢ 債権譲渡登記欄の確認

平成１０年１０月1日に「債権譲渡特例法」が施行されました。

これは、法務局に債権の譲渡を登記（商業登記簿に記載）しておくと、債務者にその事実を通知することなく、該当する債権について担保（譲渡担保）を設定することができるというものです。企業の資金調達手段を多様化する手段として、行政でも積極的な活用を勧めており、現在は、金融機関や大手商社などが盛んに活用しています。

商業登記簿には、①登記の年月日、②債権譲受人の住所・名称、③債権の総額、が記載されていますから、その譲受人と販売先との関係、あるいは譲渡された債権の額から、販売先の経営動向を推理することが可能です。

もちろん、債権譲渡の登記があるから危険だというのは短絡にすぎますが、たとえば、仕入先による債権譲渡担保の設定が行われている場合は、決済状況の悪化など、なんらかの原因、事情があったと考えられますし、金融機関による設定についても、状況によっては信用不安の発生が疑われます。

履 歴 事 項 全 部 証 明 書

商業登記簿　サンプル

東京都港区東青山九丁目１番１６号
ＡＢＣ株式会社
会社法人等番号　０１０４－０３－０９０１８４

商　号	海老司株式会社	
	ＡＢＣ株式会社	平成　２年　５月　１日変更 平成　２年　５月　８日登記
本　店	東京都港区北新橋五丁目１１番９号	
	東京都港区南六本木八丁目５番１２号	平成　１年　８月１２日移転
	東京都港区東青山九丁目１番１６号	平成１２年　３月１５日移転 平成１２年　３月２５日登記
公告をする方法	官報に掲載してする	
会社成立の年月日	昭和６３年６月１日	
目　的	1. 繊維製品の製造・輸入・販売 2. 雑貨製品の製造・輸入・販売 3. 宝飾品の製造・輸入・販売 4. 室内装飾品の製造・輸入・販売 5. 建築材料の製造・輸入・販売 6. 合成樹脂製品の製造・輸入・販売 7. 前各号に付帯または関連する事業	
	1. 繊維製品の製造・輸入・販売 2. 雑貨製品の製造・輸入・販売 3. 宝飾品の製造・輸入・販売 4. 室内装飾品の製造・輸入・販売 5. 建築材料の製造・輸入・販売 6. 合成樹脂製品の製造・輸入・販売 7. 健康食品の製造・輸入・販売 8. 健康機器の製造・輸入・販売 9. 木製・金属製家具の製造・輸入・販売 10. 店舗造作工事の設計・施工 11. 各種物品のリース・レンタル １２．前各号に付帯または関連する事業	平成　８年　４月　１日登記
額面株式１株の金額	金５００円	
発行する株式の総数	４万株	
	８万株	平成　１年　５月１０日変更 平成　１年　５月１５日登記
	１２万株	平成　６年　５月１０日変更 平成　６年　５月２０日登記
	１６万株	平成　８年　９月１５日変更 平成　８年　９月２０日登記
	２４万株	平成１２年　９月２５日登記

整理番号　ワ５１１６３３　　＊ 下線のあるものは抹消事項であることを示す。　　

東京都港区東青山九丁目１番１６号
ＡＢＣ株式会社
会社法人等番号　０１０４－０３－０９０１８４

商業登記簿　サンプル

発行済株式の総数並びに種類及び数	発行済株式の総数 １万株	
	発行済株式の総数 ２万株	平成　１年　５月１０日変更 平成　１年　５月１５日登記
	発行済株式の総数 ３万株	平成　６年　５月１０日変更 平成　６年　５月２０日登記
	発行済株式の総数 ４万株	平成　８年　９月１５日変更 平成　８年　９月２０日登記
	発行済株式の総数 ６万株	 平成１２年　９月２５日登記
資本の額	金５００万円	
	金１０００万円	平成　１年　５月１０日変更 平成　１年　５月１５日登記
	金１５００万円	平成　６年　５月１０日変更 平成　６年　５月２０日登記
	金２０００万円	平成　８年　９月１５日変更 平成　８年　９月２０日登記
	金３０００万円	 平成１２年　９月２５日登記
株式の譲渡制限に関する規定	株式を譲渡するについては、取締役会の承認を要する	
役員に関する事項	取締役　海　老　川　司　郎	昭和６３年　６月　１日就任 昭和６３年　６月１０日登記
	取締役　海　老　川　司　郎	平成　２年　５月２８日重任 平成　２年　６月　５日登記
	取締役　海　老　川　司　郎	平成　４年　５月２９日重任 平成　４年　６月　５日登記
	取締役　海　老　川　司　郎	平成　６年　５月２７日重任 平成　６年　６月　６日登記
	取締役　海　老　川　司　郎	平成　８年　５月２７日重任 平成　８年　６月　８日登記
	取締役　海　老　川　司　郎	平成１０年　５月２８日重任 平成１０年　６月　３日登記
	取締役　海　老　川　司　郎	平成１２年　５月２７日重任 平成１２年　６月　３日登記
	取締役　出　井　不　二　郎	昭和６３年　６月　１日就任 昭和６３年　６月１０日登記
	取締役　出　井　不　二　郎	平成　２年　５月２８日重任 平成　２年　６月　５日登記
	取締役　出　井　不　二　郎	平成　４年　５月２９日重任 平成　４年　６月　５日登記
	取締役　出　井　不　二　郎	平成　６年　５月２７日重任 平成　６年　６月　６日退任
	取締役　海　老　川　吾　郎	昭和６３年　６月　１日就任 昭和６３年　６月１０日登記
	取締役　海　老　川　吾　郎	平成　２年　５月２８日重任 平成　２年　６月　５日登記
	取締役　海　老　川　吾　郎	平成　４年　５月２９日重任 平成　４年　６月　５日登記

東京都港区東青山九丁目１番１６号
ＡＢＣ株式会社
会社法人等番号　０１０４－０３－０９０１８４

商業登記簿　サンプル

	取締役	海　老　川　吾　郎	平成　６年　５月２７日重任
			平成　６年　６月　６日登記
	取締役	海　老　川　吾　郎	平成　８年　５月２７日重任
			平成　８年　６月　８日登記
	取締役	海　老　川　吾　郎	平成１０年　５月２８日重任
			平成１０年　６月　３日登記
	取締役	海　老　川　吾　郎	平成１２年　５月２７日重任
			平成１２年　６月　３日登記
	取締役	海　老　川　禄　郎	昭和６３年　６月　１日就任
			昭和６３年　６月１０日登記
	取締役	海　老　川　禄　郎	平成　２年　５月２８日重任
			平成　２年　６月　５日登記
	取締役	海　老　川　禄　郎	平成　４年　５月２９日重任
			平成　４年　６月　５日登記
	取締役	海　老　川　禄　郎	平成　６年　５月２７日退任
			平成　６年　６月　６日登記
	取締役	越　知　愛　司	昭和６３年　６月　１日就任
			昭和６３年　６月１０日登記
	取締役	越　知　愛　司	平成　２年　５月２８日重任
			平成　２年　６月　５日登記
	取締役	越　知　愛　司	平成　４年　５月２９日重任
			平成　４年　６月　５日登記
	取締役	越　知　愛　司	平成　６年　５月２７日重任
			平成　６年　６月　６日登記
	取締役	越　知　愛　司	平成　８年　５月２７日重任
			平成　８年　６月　８日登記
	取締役	越　知　愛　司	平成１０年　５月２８日重任
			平成１０年　６月　３日登記
	取締役	越　知　愛　司	平成１２年　５月２７日重任
			平成１２年　６月　３日登記
	取締役	軽　里　恵美子	昭和６３年　６月　１日就任
			昭和６３年　６月１０日登記
	取締役	軽　里　恵美子	平成　２年　５月２８日重任
			平成　２年　６月　５日登記
	取締役	軽　里　恵美子	平成　４年　５月２９日重任
			平成　４年　６月　５日登記
	取締役	軽　里　恵美子	平成　６年　５月２７日重任
			平成　６年　６月　６日登記
	取締役	軽　里　恵美子	平成　８年　５月２７日重任
			平成　８年　６月　８日登記
	取締役	軽　里　恵美子	平成１０年　５月２８日重任
			平成１０年　６月　３日登記
	取締役	軽　里　恵美子	平成１２年　５月２７日重任
			平成１２年　６月　３日登記
	取締役	能　原　鳩　子	平成　６年　５月２７日就任
			平成　６年　６月　６日登記
	取締役	能　原　鳩　子	平成　８年　５月２７日重任
			平成　８年　６月　８日登記
	取締役	能　原　鳩　子	平成１０年　５月２８日重任
			平成１０年　６月　３日登記

整理番号　ワ５１１６３３

＊　下線のあるものは抹消事項であることを示す。

東京都港区東青山九丁目１番１６号
ＡＢＣ株式会社
会社法人等番号　０１０４－０３－０９０１８４

商業登記簿　サンプル

	取締役　能　原　鳩　子	平成１２年　５月２７日重任 平成１２年　６月　３日登記
	取締役　立　川　章　宇	平成　６年　５月２７日就任 平成　６年　６月　６日登記
	取締役　立　川　章　宇	平成　８年　５月２７日重任 平成　８年　６月　８日登記
	取締役　立　川　章　宇	平成１０年　５月２８日重任 平成１０年　６月　３日登記
	取締役　立　川　章　宇	平成１２年　５月２７日重任 平成１２年　６月　３日登記
	取締役　海　老　川　和　人	平成１２年　５月２７日就任 平成１２年　６月　３日登記
	東京都世田谷区西馬七丁目２０番９号 代表取締役　海　老　川　司　郎	昭和６３年　６月　１日就任 昭和６３年　６月１０日登記
	東京都世田谷区西馬七丁目２０番９号 代表取締役　海　老　川　司　郎	平成　２年　５月２８日重任 平成　２年　６月　５日登記
	東京都世田谷区西馬七丁目２０番９号 代表取締役　海　老　川　司　郎	平成　４年　５月２９日重任 平成　４年　６月　５日登記
	東京都世田谷区西馬七丁目２０番９号 代表取締役　海　老　川　司　郎	平成　６年　５月２７日重任 平成　６年　６月　６日登記
	東京都世田谷区西馬七丁目２０番９号 代表取締役　海　老　川　司　郎	平成　８年　５月２７日重任 平成　８年　６月　８日登記
	東京都世田谷区西馬七丁目２０番９号 代表取締役　海　老　川　司　郎	平成１０年　５月２８日重任 平成１０年　６月　３日登記
	東京都世田谷区西馬七丁目２０番９号 代表取締役　海　老　川　司　郎	平成１２年　５月２７日重任 平成１２年　６月　３日登記
	監査役　海　老　川　利　子	昭和６３年　６月　１日就任 昭和６３年　６月１０日登記
	監査役　海　老　川　利　子	平成　２年　５月２８日重任 平成　２年　６月　５日登記
	監査役　海　老　川　利　子	平成　４年　５月２９日重任 平成　４年　６月　５日登記
	監査役　海　老　川　利　子	平成　６年　５月２７日重任 平成　６年　６月　６日登記
	監査役　海　老　川　利　子	平成　８年　５月２７日重任 平成　８年　６月　８日登記
	監査役　海　老　川　利　子	平成１０年　５月２８日重任 平成１０年　６月　３日登記
	監査役　海　老　川　利　子	平成１２年　５月２７日重任 平成１２年　６月　３日登記
吸収合併	東京都港区南六本木八丁目５番１２号海老川繊商有限会社を合併	平成８年　９月２０日登記
債権譲渡	第１９９９－５１２０号債権譲渡 登記の年月日 平成１１年１０月　７日 譲受人 東京都港区北六本木七丁目１３番４号 板東銀行株式会社 債権の総額 ２億３１４９万５５３１円	平成１１年１０月８日登記

整理番号　ワ５１１６３３

＊　下線のあるものは抹消事項であることを示す。

東京都港区南青山九丁目1番16号
ＡＢＣ株式会社
会社法人等番号　0104－03－060184

商業登記簿　サンプル

	第2000－2261号債権譲渡 登記の年月日 平成12年　4月10日 譲受人 東京都港区南新橋五丁目６番７号 新栄信託銀行株式会社 債権の総額 １億6184万6524円 平成12年　４月11日　登記
	第2000－9154号債権譲渡 登記の年月日 平成12年　８月11日 譲受人 東京都港区北六本木七丁目13番４号 板東銀行株式会社 債権の総額 １億7169万4365円 平成12年　８月12日　登記
	第2000－14308号　　債権譲渡 登記の年月日 平成12年 11月８日 譲受人 東京都港区南新橋五丁目六番七号 新栄信託銀行株式会社 債権の総額 １億0819万2661円 平成12年　11月９日　登記
	第2001－5508号　　債権譲渡 登記の年月日 平成13年　５月22日 譲受人 東京都港区南新橋五丁目六番七号 新栄信託銀行株式会社 債権の総額 ２億3519万6348円 平成13年　５月23日　登記
登記記録に関する事項	平成元年法務省令第15号附則第３項の規定により 平成９年　９月４日　移転

これは登記簿に記録されている閉鎖されていない事項の全部であることを証明した書面である。

平成 13 年 6 月 18 日

東京法務局港出張所
登記官　□　□　○　○

整理番号　ワ511633

＊　下線のあるものは抹消事項であることを示す。

④［情報源3］不動産登記簿の閲覧

㈠ 土地・建物ごとに「全部謄本」を入手

次に、不動産登記簿には、不動産の状況や権利関係が示されています。

販売先が所有している土地・建物、あるいは本店・支店などの事業所が立地する土地・建物などについて不動産登記を確認することで、販売先の資産状態を確認することができます。

不動産登記は、一つの土地、一つの建物について別途に行います。ですから、販売先の本店、工場、その他の不動産の権利関係を確認しようとする場合、「土地登記簿」と「建物登記簿」のそれぞれについて謄本を入手、ないし閲覧しなければなりません。

なお、不動産謄本には、「現に効力を有する部分」だけを表示したもの（＝登記事項要約書）と、すでに効力を失った（抹消）登記事項も掲載されている「全部謄本」（＝全部事項証明書）の2つがあります。原則として、これまでの所有権移転や担保設定の流れをすべてとらえられる全部謄本を入手するようにしてください。

また、金融機関などが融資の実行に当たって、借入先の土地と建物の両方、あるいは複数の土地・建物に同時に担保を設定する場合があります。この場合は「共同担保目録」が作成されていますから、不動産登記簿の「乙区」（後述）に「共同担保目録」の記載があったら、これも同時に入手しておいてください。

㈡ 不動産登記簿の構成

不動産登記簿のひな型を、38頁以降に掲載しました。

ごらんのように、不動産登記簿は下記の3つのグループで構成され、それぞれ次の情報が収録されています。

［表題部］土地の所在・地番、地目、地積（面積）等
　　建物の所在地番、家屋番号、種類、構造、床面積等

［甲　区］土地・建物の所有権に関する事項。仮登記、差押えなどの登記事項も

［乙　区］土地・建物の所有権以外の権利に関する事項。
　　抵当権（根抵当権）・その他の担保の設定状況など

㈢ 表題部 → 現在の資産価値を推定

「表題部」に記載された情報からは、その土地・建物の現在の資産価値を概算して算出します。

土地については路線価格などの公開情報を参照するほか、実際の売買情報などによって、現在の資産価値を算定します。建物については建築後の経過年数を加味することは当然です。

「時価」の算出は、個々の立地条件に左右されますし、土地価格の下落が続いていますから、正確にはじき出すことは困難ですが、現地を確認するなどの方法でできるだけ実勢価格に迫るよう努力しましょう。

㈡ 甲区 → 移転データも含めて権利関係を確認

「甲区」では、現在の所有者がだれかを確認し、所有権がいつ移転したかをみます。

不動産の購入時期がバブル経済の当時だと、現在の資産価値はかなり目減りしていると考えられますし、その負担が資金繰りに影響している可能性も小さくないでしょう。

また、合わせて、その所有権がどのように移転してきたかに注目してください。

たとえば、本店の不動産が代表者所有の場合、新規購入によるものか、相続によったかで、その「資産取得コスト」は大きな違いがあるからです。

代表者の親族などの所有権の移転登記が行われている場合も、要チェックです。

経営状態が悪化し、再建が難しくなったとき、財産の保全対策として親族への名義変更を行うケースは決して少なくありません。移転登記はどんな事情から行われたのか、納得できる理由かどうかを必ず確認してください。

「甲区」でのもう一つの注目点は、代物弁済や売買予約にもとづく仮登記、競売申立、差押え（仮差押え）あるいは処分禁止の仮登記などで、所有者の権利が「痛んで」いないかどうかです。

こうした登記事項が記載されている場合、資産価値が損なわれることは当然ですが、大切なことは、なぜ、その登記がなされたかの原因を確認することです。そこには、必ず金融機関や取引先との大きな資金上のトラブルがあったと考えられるからです。

なお、これが抹消されている場合、現在に大きな影響はないとも考えられますが、そのトラブルの解決にはおそらく大きなコストが投入さていますから、原因確認はやはり欠かせません。

もちろん、それが現在にどの程度の影響度を及ぼしているかについても追及しておきます。

㈢ 乙区 → 担保設定状況から資金繰り動向を測定

「乙区」には、不動産登記簿のメインとなる情報が記載されています。

すなわち、「乙区」には、抵当権（根抵当権）などの担保が、いつ、だれによって設定されたかが示されています。

また、全部謄本には、すでに無効となって抹消された情報も記載されていますから、この履歴を一つ一つたどることで、販売先、あるいは代表者の資金繰りの状況がどうなっているかを高い確度で明らかにすることができます。

具体的には、まず「表題部」で概算した現在の資産価値と、抵当権（根抵当権）として設定された債権の額（債権者が複数いたら、その総額）とを対比します。

ほかに所有する不動産があった場合、それぞれに対する担保設定状況も確認しなければなりませんが、一つの目安として、現在の（推定）資産価値に対する債権額の比率が70％を超えていたら、資金繰りはかなり窮屈になっていると考えていいでしょう。とくに担保の設定者が複数いる場合は、債権者の顔ぶれはもちろん、担保設定の年月にも注意してください。

主力ないし有力な金融機関からの担保設定で、設定から数年以上の時間の経過があり、債権額もそれほど増加していない場合は、通常の借入に伴うものですから、大きな問題はないでしょう。

注意を要するのは、聞き慣れない社名の債権者が登場しているときです。このケースでは、高利金融の利用など、資金繰りに大きな問題が発生している可能性があります。

いずれにしても、「乙区」の記載内容に変動があった場合、ただちに、その原因を確認することが大切です。また、その変化をきちんととらえる意味で、たとえば半年ないし年に1回は全部謄本を入手して確認することをお勧めしたいと思います。

不動産登記簿　サンプル

東京都港区東青山９丁目１　　全部事項証明書　（土地）

【　表　題　部　】（土地の表示）				調製　平成9年7月15日	地図番号	余白
【所　在】	港区東青山九丁目			余白		
【① 種　類】	【② 構　造】	【③ 地　積】	㎡	【原因及びその日付】	【登記の日付】	
１番16	山林	525		１番10から分筆	昭和36年９月21日	
余白	宅地	525	66	②③昭和39年５月24日地目変更	昭和41年10月17日	
余白	余白	155	91	③１番16、17、18、19に分筆	昭和51年７月20日	
余白	余白	241	66	③１番17を分筆	昭和55年５月25日	
余白	余白	288	15	③１番19を合併	昭和60年２月14日	
余白	余白	余白		余白	昭和63年法務省令第37号附則 第2条第２項の規定により移記 平成9年7月15日	

【　甲　　区　】（所有権に関する事項）				
【順位番号】	【登記の目的】	【受付年月日・受付番号】	【原　　因】	【権利者その他の事項】
1	所有権移転	昭和60年４月18日 第11853号	昭和60年１月30日相続	所有者　港区東青山一丁目1番10号 青村　暁行 順位3番の登記を移記
	余白	余白	余白	昭和63年法務省令第37号附則第2条 第2項の規定により移記 平成9年7月15日
2	所有権移転	平成9年10月25日 第71659号	平成9年10月16日売買	所有者　港区南六本木八丁目5番12号 ＡＢＣ株式会社
付記１号	2番登記名義人表示変更	平成12年３月25日	平成12年3月15日移転	本店　東京都港区東青山九丁目1番16号

＊　下線のあるものは抹消事項であることを示す。

整理番号　Ｄ７９１３６　（１／１）　１／３

不動産登記簿　サンプル

東京都港区東青山９丁目１

【 乙　　区 】　（所有権以外の権利に関する事項）				
【順位番号】	【登 記 の 目 的】	【受付年月日・受付番号】	【原　　因】	
1	抵当権設定	昭和63年１月30日 第5194号	昭和63年１月25日設定	債権額　金１億2,500万円 利息　年8.15% 損害金　年14.25% 債務者　港区東青山一丁目1番0号 青村　暁行 根抵当権者 港区北六本木七丁目13番4号 株式会社板東銀行 （取扱店　新橋北支店） 順位１番の登記を移記
	余白	余白	余白	昭和63年法務省令第37号附則第2条 第2項の規定により移記 平成9年7月15日
	１番抵当権抹消	平成９年10月25日 第71659号	平成９年10月18日弁済	余白
2	根抵当権設定	平成９年10月25日 第71660号	平成２年6月15日銀行取引契約 平成９年10月18日設定	極度額　金７億5,000万円 債権の範囲　銀行取引　手形債権　小切手債権 債務者　港区南六本木八丁目５番12号 Ａ Ｂ Ｃ 株 式 会 社 根抵当権者　港区北六本木七丁目13番４号 株式会社板東銀行 （取扱店　新橋北支店）
付記１号	１番根抵当権変更	平成12年２月20日 第10886号	平成12年２月16日変更	極度額　金10億円

＊　下線のあるものは抹消事項であることを示す。

整理番号　Ｄ７９１３６　　（１／１）　　２／３

不動産登記簿　サンプル

東京都港区東青山９丁目１

【順位番号】	【登 記 の 目 的】	【受付年月日・受付番号】	【原　　因】	【権 利 者 そ の 他 の 事 項】
付記２号	１番根抵当権担保追加	余白	余白	共同担保　目録(へ)第9314号 平成12年３月11日付記
付記３号	１番根抵当権変更	平成12年３月25日 第14186号	平成12年３月15日本店移転	債務者　港区東青山九丁目１番16号

共 同 担 保 目 録			
記号及び番号	(へ)第9314号	調製	平成12年３月25日

番号	担保の目的たる権利の表示	順位番号	予　　備
1	港区東青山九丁目１番地　家屋番号16番の建物	1	余白
1	港区東青山九丁目１番16の土地	1	余白

これは登記簿に記録されている事項の全部を証明した書面である。

平成13年11月18日

東京法務局港出張所　　登記官　　□　□　○　○

＊　下線のあるものは抹消事項であることを示す。

整理番号　Ｄ７９１３６　　（１／１）　　３／３

不動産登記簿　サンプル

東京都港区東青山９丁目１　　全部事項証明書　（建物）

【　表　題　部　】（主たる建物の表示）				調製　平成12年３月25日	所在図番号	余白
【所　在】	港区東青山九丁目 １番16			余白		
【家屋番号】	１番の16			余白		
【① 種　類】	【② 構　造】	【③ 床　面　積】　㎡		【原 因 及 び そ の 日 付】	【登 記 の 日 付】	
店舗 事務所	鉄骨鉄筋コンクリート 鉄骨造陸屋根地下１階 付８階建て	１階　230 ２階　255 ３階　255 ４階　255 ５階　255 ６階　255 ７階　255 ８階　255 地下１階　240	59 66 66 66 66 66 66 66 75	平成12年３月11日新築	余白	

【　甲　　区　】（所 有 権 に 関 す る 事 項）				
【順位番号】	【登 記 の 目 的】	【受付年月日・受付番号】	【原　　因】	【権 利 者 そ の 他 の 事 項】
1	所有権保存	平成12年３月25日 第13345号	余白	所有者　港区東青山九丁目１番16号 Ａ Ｂ Ｃ 株 式 会 社
	余白	余白	余白	余白

＊　下線のあるものは抹消事項であることを示す。

整理番号　Ｄ７９１３６　（１／１）　１／２

不動産登記簿　サンプル

東京都港区東青山９丁目１

【 乙　　区 】　（所有権以外の権利に関する事項）				
【順位番号】	【登 記 の 目 的】	【受付年月日・受付番号】	【原　　因】	【権 利 者 そ の 他 の 事 項】
1	根抵当権設定	平成12年３月25日 第10436号	平成2年６月15日銀行取引契約 平成12年３月11日設定	極度額　　金７億5,000万円 債権の範囲　　銀行取引　手形債権　小切手債権 債務者　港区東青山九丁目1番16号 ＡＢＣ株式会社 根抵当権者　港区北六本木七丁目13番４号 株式会社板東銀行 （取扱店　新橋北支店） 共同担保　目録(へ)第9314号
2	根抵当権設定	平成12年３月25日 第10437号	平成7年２月15日銀行取引契約 平成12年３月11日設定	極度額　金3億5,000万円 債権の範囲 銀行取引　手形債権　小切手債権 債務者　港区東青山九丁目１番16号 ＡＢＣ株式会社 根当権者　港区南新橋五丁目６番７号 株式会社新栄信託銀行 （取扱店　新橋駅前支店）

共 同 担 保 目 録					
記号及び番号	(へ)第9314号			調製	平成12年３月25日
番号	担保の目的たる権利の表示	順位番号	予　　備		
1	港区東青山九丁目１番地　家屋番号16番の建物	1	余白		
2	港区東青山九丁目１番16の土地	1	余白		

これは登記簿に記録されている事項の全部を証明した書面である。

平成13年11月18日
東京法務局港出張所　　登記官　　□　□　○　○

＊　下線のあるものは抹消事項であることを示す。

整理番号　Ｄ７９１３６　　（１／１）　　２／２

不動産登記簿　サンプル

登記事項要約書　　土地

1	表題部	港区東青山九丁目				
		１番16	宅地	155 ⋮ 91		
				241 ⋮ 66		昭和60年５月25日
				288 ⋮ 15		昭和63年２月14日
	所有権	港区東青山九丁目１番16号　ＡＢＣ株式会社				平成９年10月24日 第75726号
	乙　区	１	根抵当権設定	平成９年10月25日 第71660号	極度額　金７億5,000万円 債権の範囲　銀行取引　手形債権　小切手債権 債務者　港区南六本木八丁目５番12号 ＡＢＣ株式会社 根抵当権者　港区北六本木七丁目13番4号 株式会社板東銀行 （取扱店　新橋北支店）	
		付記1号	１番根抵当権変更	平成12年２月20日 第10886号	極度額　金10億円	
		付記2号	１番根抵当権担保追加		共同担保　目録(へ)第9314号 平成12年３月11日付記	
		付記3号	１番根抵当権変更	平成12年３月25日 第14186号	債務者　港区東青山九丁目１番16号	

整理番号　Ｐ８８８４５　　１／２

不動産登記簿　サンプル

登記事項要約書　　建物

1	表題部	港区東青山九丁目						
		１番16						
		青山ＡＢＣビル						
		事務所	鉄骨鉄筋コンクリート鉄骨造 陸屋根地下１階付８階建	１階　230 ２階　255 ３階　255 ４階　255 ５階　255 ６階　255 ７階　255 ８階　255 地下１階　240	59 66 66 66 66 66 66 66 75	平成12年３月11日新築		
	所有権	港区東青山九丁目１番１６号　ＡＢＣ株式会社					平成12年３月25日 第１３３４５号	
	乙　区	1	根抵当権設定	平成12年３月25日 第１０４３６号	極度額　金７億５，０００万円 債務者 港区東青山九丁目１番16号 ＡＢＣ株式会社 根抵当権者　港区北六本木七丁目13番４号 株式会社板東銀行 （取扱店　新橋北支店） 共同担保　目録（へ）第９３１４号			
		2	根抵当権設定	平成12年３月11日 第１０４３７号	極度額　金３億５，０００万円 債務者 港区東青山九丁目１番16号 ＡＢＣ株式会社 根抵当権者　港区南新橋五丁目６番７号 株式会社新栄信託銀行 （取扱店　新橋駅前支店）			

＊　下線のあるものは抹消事項であることを示す。

整理番号　Ｐ８８８４５　　２／２

⑤［情報源4］販売先から「直接情報」を入手

情報の価値は「質・量・鮮度」で決定されるといわれます。

まだ市場に流通していない新鮮な情報を、どれだけ正確に、どこまで大量に収集できるかが、情報戦略の大きなカギです。また、情報価値を高めるには、そのありかへの“距離”が大事なポイントです。もちろん、近ければ近いほど、情報は良質になり、信頼度が高まります。

情報源として「販売先」をあげたことでびっくりされた方がいらっしゃるかもしれませんが、もっとも信頼できる情報は「直接」情報ですから、販売先に優る情報源はどこにもありません。

販売先についての最大・最高の情報は、販売先の社内にあるということです。

「あなたの会社、アブナイと聞いたけど、本当なの」とストレートには迫れませんが、疑わしい症状が出たら、販売先の代表に直接ぶつけてみることが、たいていは一番の近道です。意外に率直な回答がある場合はもちろん、口を濁している場合も、それ自体が一つの有力な情報と考えていいでしょう。

一方、コンプライアンス（法令遵守）の経営を強く求められる時代ですから、スパイ的な活動とは明確な一線を画すべきですが、販売先の管理職や社員との日常的な対話から引き出す情報も、有力です。

思い切り内情をさらけだすのは例外中の例外でしょうし、ぼろくそに悪口をたたいたら割り引いて聞くしかありませんが、末端の社員でも、知らないようで自社のことを皮膚感覚でしっかりとらえているものです。彼らの問わず語りの“一言”から、有効な情報をきっと引き出せると思います。

決算書情報へのアプローチ

新規の販売先はもちろん、既存の販売先に対しても、可能であれば決算書の提供を求めてください。

決算書を的確に「読む」ためには、1期だけでなく、3期ないし5期分は入手しておく必要があります。その間に、バランスシート（貸借対照表＝資産の動向）の内容がどのように変わってきたのか、売上・利益（損益計算書）はどうなっているのか、その変化の原因はなにかを追いかけることで、販売先の経営状態が具体的に見えてくるはずです。

また、 企業の業績・財務状況を評価するツールとして、それぞれの業種・業態ごとに「平均」的な数値（各種の財務比率など）を算出したものも出版されていますから、これと対比することで客観的な判断が可能となります。

なお、販売先からの決算書の入手は、たいへん難しいのが実態です。また、せっかく入手できた決算書が、実は粉飾されていたというケースもありえます。もし入手が不可能だったり、その内容が疑わしい場合は、信用調査会社などに依頼することも一つの方法です。

信用調査会社では、決算書が入手できない場合でも、取引先からのヒアリング結果、あるいは同業・同規模企業の業績動向との対比などによって、確度の高い「推定決算書」を作成して提供しています。販売先の経営状態を判断するための有力なツールとして利用できるでしょう。

また、従業員数から販売先の売上高などを大づかみにとらえるなど、入手が容易なデータ・情報から、経営の実態に迫るよう努めてください。小売業なら、売場面積や来店客の動向から、売上規模を推定できるはずです。業種・業態の平均水準と対比して、販売先の売上高や利益高がいい状態にあるのか、劣っているのかの判断は、そんなに難しくないと思います。

このほか、公開情報としては、4，000万円を超える課税（申告）所得をあげた法人が管轄税務署で公示されています。これも、一つの材料としてチェックしておきたいところです。

⑥［情報源5］金融機関との取引動向をチェック

販売先の主力取引金融機関は、販売先の経営状態についてたいへん質の高い情報をもっているのですが、顧客情報についての金融機関のガードはきわめて固く、直接的なアプローチでは、なかなか“ヒント”を得るにも至らないと思います。

ここでは、販売先のメインバンクはどこで、そのほか、どんな金融機関と取引しているかについての情報を収集することが大切です。借入高や金利の条件など、取引の詳細にまで踏み込んでとらえることは難しいと思いますが、たとえば、取引金融機関が変わった（既存金融機関との取引停止、新規金融機関との取引開始）などでしたら、日常の観察や決済状況を通してキャッチできるはずです。

主力行が変わったら厳重注意

メインバンクなど取引金融機関の変更（入れ替え）については、その経緯や原因の調査、確認が必要です。とくに、これまでの主力行と取引がなくなったり、大幅に縮小した場合は、できるだけ多面的な情報源からのヒアリングを行ってください。

これまでの金融機関から事実上の取引停止に遭ったと考えられる場合は、重大なトラブルや経営状態の悪化が想定されますから、まさに要注意です。（ただし、借入条件の変更などを目的に、販売先が自分の意志で変更した場合はこの限りではありません）

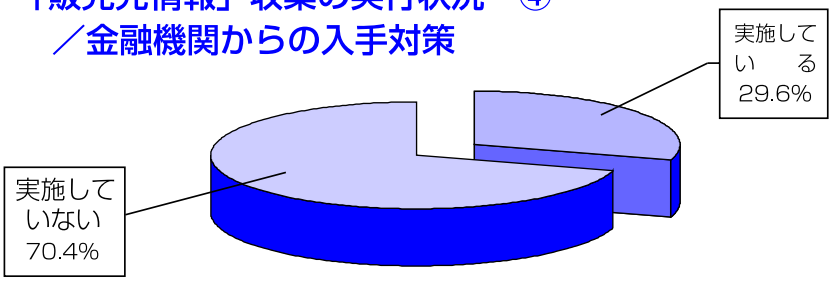
この時点では、前記した不動産登記簿の閲覧による再チェックはもちろんですが、販売先の業績動向についても、あらためて見直さなければなりません。

なお、自社の取引金融機関とは、経営情報の適切な開示も含めた「いい関係」をつくる日常の努力が必要です。タイムリーな経営支援情報の提供など、いわば「融資プラスアルファ」のサービスは、とかく近視眼的になりがちな経営スタンスを軌道修正するきっかけになるなど、思いの外に効果が大きいからです。

ちなみに、中小企業を対象とした（財）企業共済協会「中小企業者アンケート調査」では、「金融機関からの情報入手に努めている」との回答が30％を占めています。（図表17）

結果として入手できている情報の内容・レベルについてはさまざまと考えられますが、多くの経営者が取引金融機関を重要な情報源としていることだけは事実のようです。

［図表　17］「販売先情報」収集の実行状況　④
（N＝3，040）　／金融機関からの入手対策



⑦［情報源6］販売先の取引先からの情報収集

当然のことですが、販売先の取引先は、販売先情報のたいへん有力な情報源です。

そこから入手した仕入・販売の実績や決済状況の情報を集約し、自社との取引動向とあわせて評価することで、販売先の経営状況を高い確度でとらえることができるからです。

販売先の取引先へのアプローチに当たって気をつけたいことは、情報は、一方通行ではなかなか流通しない、入手できないということです。

「あの会社の経営はいま、どうなっていますか」とぶつけるだけでは、有効な回答は決して手に入りません。物々交換ではありませんが、たとえば決済状況について「先日、ウチではこんなことがあったけど、おタクではどうですか」といった鮮度の高い一次情報を伝えることで、初めて「実は当社でも、支払いの遅延がたびたび起こっている。事情説明を求めているが、きちんとした回答がないままだ」など、手応えのある情報を引き出せるのです。

「いい情報は、いい情報を持っているところに集中する」といえます。

その意味では、まず自力で収集（観察）した情報から販売先の変化を鋭く見抜く高感度の情報マインドが基本となることをあらためて強調しておきます。

トップ自身でつくる情報交換ネットワーク

もう一つ、大切なことは、できるだけトップ自身が、感度の高い情報交換のネットワークをつくるために日ごろから努力することです。

いいかえると、生き生きとした人脈を、取引先はもちろん、地域や業界、そして金融機関など、できるだけ広い領域で形成することが必要です。ただし、ここでも「やらずぶったくり」ではなく、情報の相互発信を前提とする心構えが欠かせません。

そのネットワークを通して、電話でもトップ同士で情報を交換したり、確認したりできるようになると、会社の情報力は格段にレベルアップします。「あそこがアブナイらしい」といった販売先の情報が、向こうから飛び込んでくるようになったら最高でしょう。

企業評価の大きなポイントとして、代表者の経営能力があります。その構成要因は、リーダーシップとか先見力とか、さまざまあげられますが、信用調査会社では、経営トップとしてのキャリアをとくに重視しているようです。これは経験を重ねることで危機対応力が自ずから磨かれるといった側面もありますが、もう一つ、金融機関も含めた取引先や同業者などとの間で形成されたトップの人脈、対外的な人的ネットワークが大きな資産となっているとの評価があります。もちろん、情報収集能力もその大きな資産の一つです。

なお、ここでは「販売先情報」の収集をテーマにすえていますが、「販売先の仕入先」や「販売先の販売先」の経営状態についての情報も、きわめて重要であることは当然です。

たとえば、大口の不良債権が発生した場合、販売先の経営への打撃はきわめて大きいわけですから、とくに主力先については継続的なウォッチが必要でしょう。

もちろん、信用状況の変動に直結する金融機関との取引状況については、可能な手段を総動員して捕捉すべきですし、関連会社があれば、その経営状況も定期的にチェックしておかなければなりません。

このような情報の収集ー確認作業が自社では難しい場合、信用調査会社を活用することも有力な手段です。とくに大口の取引先の定期調査や新規取引先について利用するようにしておくと、急な場合などでも、必要な情報を迅速に入手できることも大きなメリットです。

⑵ 調査ー評価のポイント

～安定性と成長性、危機への対応力を検証～

前項では、販売先の情報を収集するための情報源はどこか、そのアプローチに当たってはどうすべきかを主体としてみてきましたが、ここでは、販売先の調査ー評価に当たって注視すべきポイントを列記することとします。

その主要なメニュー（調査テーマ）は、下記の通りです。

売上高・利益高の動向
～生産・販売・在庫状況

資金繰りの動向
～借入状況、担保設定状況、取引決済状況、資産の購入・処分状況

取引先の異動などの動向
～新規取引先の開拓状況、既存取引先の脱落・取引縮小の状況

役員・管理職・社員の異動の動向
～退職を含む人事異動の状況、人員整理や新規・中途採用の状況

新規事業・不採算事業の動向

① 「信用度評価表」でチェック

以下は、販売先の信用度測定のポイントをテーマごとにグルーピングして「信用度評価表」として構成したものです。

もちろん、これは自社の経営力の評価に当たっても、そのまま適用できるポイントです。

ただし、一部については的確な情報収集が困難と思われるところがあります。それらについては、大づかみな把握に努めることとしてください。ここでは、評価の尺度として、次の3つの選択肢をセットしています。

○ ＝ そう思う
△ ＝ どちらともいえない
● ＝ そうは思わない

これを実際に利用する場合は、全体として「●」と判断されるポイントがいくつあるか、特定のグループに集中して「●」が発生していないかに注意してください。

その結果が、販売先がどのような経営課題に直面しているかを示すとともに、その信用度についての総合的な評価ともなります。

②［信用度評価表1］主力事業の現在・近未来についての評価

～現在の主力事業は安定し、十分な収益を確保できているか～

	○	△	●
（ａ）主力事業の市場は今後も拡大を期待できる			
（ｂ）主力事業はシェアを維持、あるいは伸びている			
（ｃ）全体として事業の採算性は確保できている			
（ｄ）主力事業の利益率は業界水準を上回っている			
（ｅ）次代の主力となるべき事業が順調に育っている			

まず、販売先が現在、主力としている事業の安定性と収益性を測り、今後の成長性はどうかを検討します。（売上高・利益高、生産・販売・在庫の動向が調査ー評価のポイントです）

ここでは、まず販売先の主力事業が属している市場全体について成長力はどうかを判断し、続いて、その中での販売先のポジションを見ます。さらに主力事業の収益力をチェックするのですが、とりあえずは［ａ］～［ｄ］がそこそこの水準にあれば、当面、大きな問題はないと判断していいでしょう。

現在の主力事業が成熟あるいは衰退の段階にあって、利益水準が後退しており、さらに［ｅ］にも拡大の手応えが感じられない場合、中期的には黄信号が点滅していると判断していいでしょう。

③［信用度評価表2］経営効率についての評価

～現在の売上高、収益力と対比して、企業内容は適正な水準にあるか～

	○	△	●
（ａ）事業用資産（事業施設、設備・機器）は必要にして十分な水準にある			
（ｂ）放置されている不採算部門はない			
（ｃ）放置されている余剰人員はない			
（ｄ）放置されている遊休資産はない			
（ｅ）借入金（→金利負担・元本返済の負担）は本業の収益力に対して妥当な水準にある			

ここでは、経営の効率性を検証します。

借入金も含めて、販売先の経営資産がきちんと活用され、相応の利益を生み出しているかどうかです。

［ａ］と［ｅ］についてはとくに判断が難しいかと考えられますが、［ｂ］～［ｄ］に該当する場合は、経営が放漫に流れている証拠であり、早急な改善がなければ経営悪化の進行は必至と判断していいでしょう。

なお、「事業用資産が過剰」あるいは「遊休資産がある（放置されている）」場合、その資産に十分な換価価値があれば「資金繰り」面では大きなプラスとなるわけですから、むしろ評価すべきポイントとも考えられますが、ここでは「経営効率」にしぼって評価しています。

④［信用度評価表3］経営危機への対応力＝資金繰り余力の評価

㈠ 自己資金の調達力
～緊急時を含めて、自力での資金調達余力は十分か～

	○	△	●
（ａ）各種引当金を含めて準備金・積立金などの内部留保は十分に確保できている			
（ｂ）社有資産（不動産、有価証券等）の正味の換価価値は十分な水準である			
（ｃ）代表者の個人資産（不動産、有価証券等）の正味の換価価値は十分な水準にある			

※担保が設定されている場合は、債権の額（極度額）をマイナスして評価。

経営危機への対応力は、直接的には資金繰りにどれだけ余力があるかで決定されます。

販売先の内部留保の動向をきちんと把握することは困難ですが、代表者も含めた所有不動産の正味の「換価価値」については、不動産登記簿の内容を確認することで、ほぼ全体像をキャッチできるはずです。

㈡ 外部からの資金調達力
～金融機関等との関係は円滑に機能しているか～

	○	△	●
（ａ）メインバンクとの取引停止・縮小など、金融機関の大幅な異動は発生していない			
（ｂ）借入額、金利・返済期間などの借入条件は妥当と思われる状況にある			
（ｃ）経営関連情報の提供、コンサルティングなどの経営支援を適宜受けている			
（ｄ）緊急時の追加借入枠を確保できている			
（ｅ）確実に支援してくれる親会社、大株主等がいる			

このグループは、外部からの情報収集がきわめて難しいと考えられます。

ここでは、とりあえずの手段として、取引金融機関の異動は発生していないかどうかに注目します。

たとえば、これまでの主力金融機関との取引がストップないし縮小した場合などは、要注意としましょう。ただし、借入条件などの改善を図って販売先が自らの意思で転換する場合もありますから、単純に「主力先の転換＝危険信号」ではないことに注意してください。

なお、ここでは販売先が振り出した約束手形の支払い場所（銀行）の変更を見逃さないなど、経理部スタッフによる日常観察で、その実態に迫る努力が要求されます。

⑤［信用度評価表4］安定性についての評価

～取引先との関係は円滑に機能しているか～

	○	△	●
（ａ）主力販売先・仕入先との取引状況は数量、取引条件とも安定している			
（ｂ）取引条件の悪化、予期しない回収遅延などの増加はない			
（ｃ）特定の企業に対する急激な売上げ増大、あるいは過度の取引集中はない			
（ｄ）有力取引先との取引数量の急減や中断は発生していない			
（ｅ）必要不可欠の原材料・製品等の調達先は特定の１社に依存していない			

この項目は、営業部による日常観察での情報収集が基本となるところですが、決め手は、販売先の取引先との直接の情報交換です。

もちろん、販売先自体からの収集を含めて、より大量の情報を、高い鮮度で入手したいところです。販売先の経営状態が悪化したとき、最初にキャッチできるのは、取引条件の変更や支払いの遅延など、ここで発生する変化だからです。

⑥［信用度評価表5］人的資源についての評価

～代表者の経営能力は高く、役員・管理職・社員の能力は発揮されているか～

	○	△	●
（ａ）代表者の経営能力に問題はない			
（ｂ）経営陣に対立、内紛はない			
（ｃ）理由不明で突然の幹部社員の退職はない			
（ｄ）社員の大量の退職はない			
（ｅ）社員の使い込みなどの不祥事はない			
（ｆ）人員の不足や過剰は発生していない			

いいふるされていますが、やはり「企業は人なり」です。

市場環境の構造的な変化などが経営体制の大幅な見直しを迫る時代ですから、とくに代表者の資質、経営能力がどうかは、小零細企業に限らず、ほとんどの企業にとって決定的に大事な要件といえるでしょう。

ここでは重要なポイントだけを上げましたが、代表者の人となり、オフィスや工場など、職場における社員のモラールの動向をはじめ、人的資源の動向についてはチェックすべき項目を大量にリストアップできます。

（次項の「販売先観察のチェックポイント」を参照してください）

⑦［信用度評価表6］新規事業・不採算事業等についての評価

～経営の健全性は維持されているか～

	○	△	●
（ａ）新規事業は順調に育っている			
（ｂ）失敗した新規事業からの撤収はスムーズである			
（ｃ）不採算のまま継続している事業はない			
（ｄ）新規事業進出や不採算事業整理に伴う人員等の再配置はスムーズである			

日本の経済は「リストラの時代」といわれます。

市場の変化が激しい時代ですから、経営の健全性を維持するために、多くの企業が新規事業への進出や不採算事業の整理・縮小を迫られています。

その結果がときに企業の命運を決することとなるのですが、ここではとくに不採算部門への対応に注目しましょう。

新分野への進出は時流に乗り、追い風がえられれば成功の確率は高いのですが、既存事業からの撤収は、代表者の思い入れや取引先などとのしがらみもあって、きわめて難しい作業となるからです。しかも、決断できないまま、先送りすると、確実に経営の体力を弱体化するやっかいなテーマです。企業の経営力が、不採算事業をどう処理するかという対応にストレートに表現されるともいえるでしょう。

⑧［信用度評価表7］その他の調査ー評価のポイント

	○	△	●
（ａ）関連会社の業績は順調に推移している			
（ｂ）経営内容の外部への開示は十分な水準にある			
（ｃ）販売(受注)動向と生産体制にミスマッチはない			
（ｄ）売上げの増加以上に売掛債権が膨張していない			
（ｅ）損害保険、生命保険は必要な範囲で加入している			
（ｆ）共済制度、取引保険などに加入している			

⒜ 関連会社の業績は順調に推移しているか

親会社であれ、子会社であれ、関連会社の経営状態の悪化は必ず、販売先の経営にマイナスの影響を及ぼします。とくに、貸付金など金融面での支援関係が大きい場合、これが経営破たんの直接の引き金となることもありえます。

⒝ 経営内容の外部への開示は十分な水準にあるか

販売先からの決算書の入手に努力していただきたいと前記しましたが、同族会社などにしばしば見受けられる極端な秘密主義の経営は、その実態が外部からきわめてとらえにくいという意味で、大変危険ととらえるべきだと思います。取引のベースは相互の信頼関係ですから、それがまったく期待できない販売先については、常時警戒を怠らないことが大切です。

⑹ 販売(受注)動向と生産体制にミスマッチはないか

これも経営効率の検証となりますが、主力製品にしばしば欠品（→納期の遅延）が生じたり、あるいは、在庫が急激に増加したりすることがないかをチェックするものです。

このような事態は、直接的には経営管理の甘さを露呈するものであり、一方では、市場の縮小、あるいは、販売先の市場占拠率（シェア）の低下を示すものと考えられます。

⑹ 売上げの増加以上に売掛債権が膨張していないか

この情報は外部からの入手は難しく、さまざまな症状から推理していくこととなりますが、無理な販売が売掛債権を膨張させ、資金繰りを厳しくする事態は、経営悪化企業の多くに共通する現象です。新規販売先が急激に増えた場合など、むしろ要注意のケースがあります。

⑹ 損害保険、生命保険は必要な範囲で加入しているか

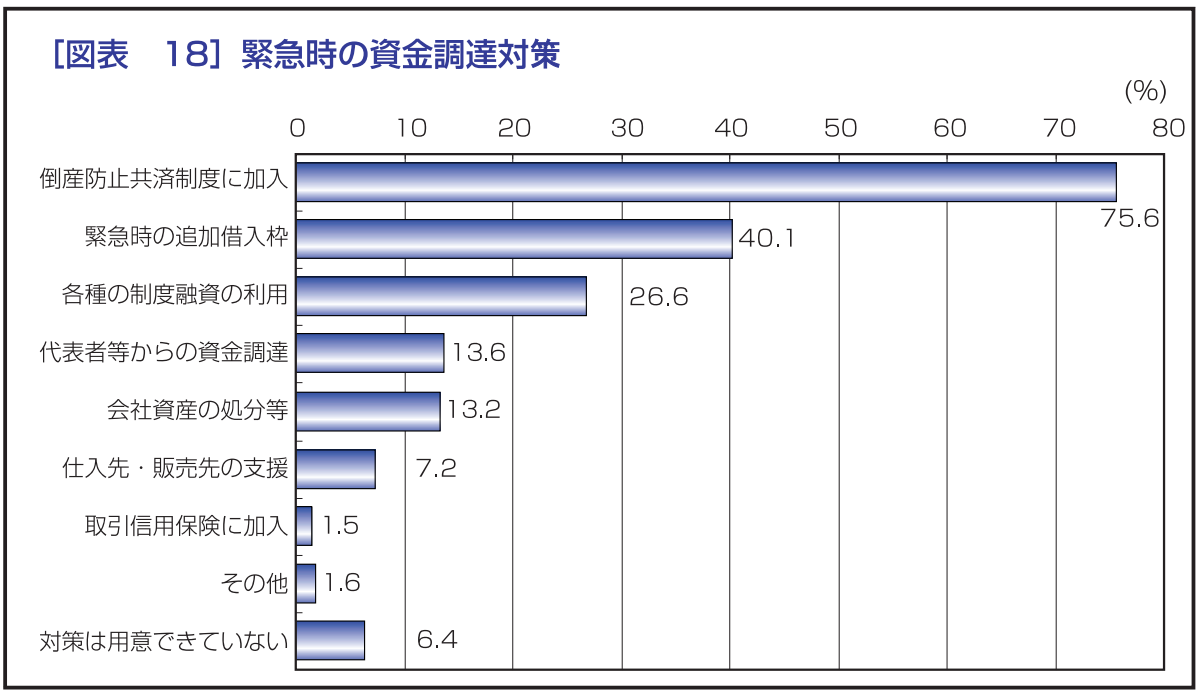
火災保険、自動車保険などの掛け金を惜しんで、ほとんど加入していない企業は、意外に多く見受けられます。結果として、工場の火災などがあった場合、保険に加入していないと、復旧のための費用と休業によるロスとの相乗作用で急激に経営が悪化するケースがあります。

⑹ 共済制度、取引保険などに加入しているか

これも、上記と同じように、販売先が予測されるトラブルにどの程度の備えを行っているかを検証するものです。緊急時の資金調達対策をきちんと講じているかどうかは、販売先の危機対応力を直接に示すとともに、その経営姿勢をも物語るものといえるでしょう。

なお、（財）企業共済協会「中小企業者アンケート調査」の結果では、「緊急時に利用できる金融機関からの追加借入枠がある」との回答が40％を占める一方、「対策は用意できていない」企業は6％にとどまっています。

［図表　18］緊急時の資金調達対策



⑶　チェックリストの作成

～経営悪化のシグナルを早期にキャッチ～

販売先の情報収集の第一歩は、営業担当者の目と耳でとらえる「観察」情報です。

いうまでもありませんが、直接の一次情報としてキャッチできるこの情報は、きわめて鮮度が高く、信頼度も抜群といえます。もちろん、「いやでも分かる」販売先との取引動向の変化や決済状況の変動などは、最高の情報です。

これに、販売先自体やその取引先などから収集した情報を総合して、販売先の経営状況ー信用度を評価するツールとして、後掲するように、下記の19グループについて、それぞれ「チェックリスト」を作成してみました。

いわば「販売先が発信する危険なシグナル」の一覧表です。

一部を除いて、入手が容易と考えられるものに限定していますが、すべての項目について判断ー評価に必要な情報を入手することはおそらく難しいでしょう。その場合は、当たり前ですが、ともかく収集できた情報の範囲内でけっこうです。手持ちの材料で、販売先の経営状況をチェックしてみてください。そして、そこでいくつかの危険なシグナルを発見できたら、追加調査による確認の作業を進めることで、チェック作業の成果は十分に期待できると思います。

なお、業種・業態などによってチェックすべき項目は異なってきます。本書のリストをもとに適宜、追加・削除して「自社オリジナル版」のチェックリストを作成してください。

1　商業登記簿
2　不動産登記簿
3　オフィス・工場など
4　企業（経営）風土・経営体制
5　事業の動向
6　従業員の動向
7　労使関係の動向
8　代表者
9　外部環境・市場動向
10　商品・サービス力
11　取引・営業動向
12　事故・不祥事等
13　業績動向
14　資金繰り動向
15　決済（支払）状況
16　約束手形
17　販売先の経営管理の動向
18　販売先の信用不安に関する情報
19　販売先に対して自社が実行している債権回収対策

①「合併症状」の進行に要注意

チェックリストは、原則として、それぞれのグループごとに“症状”が軽いものから重いものへと順に配列しています。軽微な症状であればとりあえず問題はありませんが、それがいくつも重なるようだと、その企業の健康状態を疑うことは当然です。

大多数の企業は、なんらかの症状を病んでいます。完璧な健康体の企業はごくごく少数といえるでしょう。普通の、あるいは良好な経営状態にある企業でも、このチェックリストに該当する「危険」なシグナルがきっといくつかはあるだろうと思います。

重症と思われるポイントがいくつも該当しているようなら、取引・決済条件の見直しを急ぐことはもちろん、債権の保全ー回収のための行動をただちにスタートさせなければならないかもしれません。

ただし、それほど経営状態が悪化している販売先なら、その前の段階でなんらかの症状を発見できているはずです。その段階にいたって初めて気がついたのでは、営業マン失格のらく印を押されても仕方がないかもしれません。

② 連鎖して点滅する危険なシグナル

○	＝	現象・兆候は認められない
△	＝	どちらともいえない
●	＝	現象・兆候が認められる

チェックリストには、前記した「信用度評価表」と同様、評価の尺度として左記の3つの選択肢をセットしました。

このチェックリストで「●」がいくつの項目で合致したら、販売先の経営状態がどこまで悪化していると一概に決めつけることはできませんが、ここで注意していただきたいのは、一つ一つの危険なシグナルは、独立して発信されるわけではないということです。

ときには他のシグナルと同時に発信されますし、また、一定の時間が経過すると、さらに危険度の高いシグナルが連続して現れてきます。

たとえば、業績が悪化していると、それはオフィスの雰囲気にも必ず波及してきます。

資金繰りが窮迫してくると、経理部長の顔色が悪くなる、代表者が資金調達に追われて不在の場面が多くなるというのも、わかりやすいシグナルです。

くりかえしになりますが、一つの危険なシグナルには、必ず、次のより悪い症状が追いかけて出現することも忘れないでください。継続して常時観察していくということは、そのような危険なシグナルの増幅を見逃さないということです。

そして大切なことは、一つのシグナルでいきなり結論に飛びつくのではなく、それを裏書きする他の材料が認められないかをもう一度、探してみることです。

また、このチェック結果をファイルしておいて、より悪化したのか、改善に向かっているのか、時系列で、その変化をたどることも有効でしょう。

なお、ここまでは、事前の対策としての早期の情報収集、早期の行動が売掛債権の貸し倒れを防ぎ、連鎖倒産を防止する決め手となることをみてきました。

取引条件や決済条件の見直し、あるいは売掛債権の保全・回収など、その際の具体的な対策については、別項で詳しくご紹介していきます。

販売先が発信する危険なシグナル

～経営状況チェックリスト～

○	＝　現象・兆候は認められない
△	＝　どちらともいえない
●	＝　現象・兆候が認められる

右端に［＊］印がある項目は、原因・事情の確認を要するシグナルです。

1. 商業登記簿

		○	△	●	
(a)	本店の所在地がこの１年で２回以上変わっている				＊
(b)	本店がこの１年以内に登記所の管轄外から移転している				＊
(c)	大手企業の系列と紛らわしかったり、事業内容と無関係な社名である				
(d)	前項の社名変更は最近２年以内に行われている				
(e)	最近２年以内に代表者以下、役員の半数以上の大幅な交代があった				
(f)	設立から10年以上、資本金も十分だが、事業の中断があったようだ				
(g)	最近２年以内にすべての役員が交代している				
(h)	事業目的が種々雑多にわたっていて、本業がわからない				
(i)	設立から２年以内で、資本金も少ない				
(j)	商業登記が本店所在地を管轄する登記所で確認できない				

2. 不動産登記簿

		○	△	●
(a)	不動産の所在地域は土地価格の下落が激しい			
(b)	社有物件の購入・建設がバブルの時代に行われている			
(c)	設備投資などの資金需要がないのに、新たな担保の設定がある			
(d)	抵当権（根抵当権）設定の債権額（極度額）が急増している			
(e)	債権者（担保設定者）の顔ぶれが大きく変わっている			
(f)	代物弁済予約などにもとづく仮登記がある			
(g)	聞いたことのない債権者による担保の設定がある			
(h)	市中金融業者と思われる債権者の担保設定がある			
(i)	担保設定の債権額（極度額）は総額で推定資産価格の70％を超えている			
(j)	最近、会社あるいは代表者名義の資産の処分があった			

3. オフィス・工場など

		○	△	●	
(a)	トラブルやクレーム対応の窓口がはっきりせず、夜間・休日は連絡もとれない				
(b)	伝言がきちんと担当者に伝わらず、何度も電話しないと連絡がとれない				
(c)	訪問者に対する応接者・社員の挨拶、気配りがない				
(d)	オフィス・工場が整理・整頓されていず、放置されたゴミも目につく				
(e)	オフィスの移転や組織機構の変更がしばしばで、きちんとした連絡がない				
(f)	ＯＡ化・情報化が遅れ、パソコンなどがほこりをかぶっている				
(g)	営業担当者が日中から社内で油を売っている場面が多くなった				
(h)	社内の空気が暗く、職場としての活気が感じられない				
(i)	これまで見かけなかった人がよく出入りするようになった				＊
(j)	経営者や経理担当役員・管理職の不在が目立ってきた				

4. 企業（経営）風土・経営体制

		○	△	●	
(a)	主力銀行・取引先からの受け入れ人材に異動があった				＊
(b)	一貫した社員教育・研修体制がなく、人材育成の意欲が感じられない				
(c)	社員の能力、個性が認められず、出る杭を打つ保守的な風土がある				
(d)	代表者は高齢化しているが、後継者が育っていない				
(e)	経営陣に対立、内紛があり、管理職などの派閥活動も目につく				
(f)	組織変更や社員の異動・転勤が多く、チームワークが機能していない				
(g)	一般社員の給与は業界水準を下回り、経営陣や幹部は高給を貪っている				
(h)	急成長しているが、リーダーは社長一人で、役員・管理職に人材がいない				
(i)	事業内容、営業活動などに反社会的なところが見受けられる				
(j)	経営者が急死し、継承体制が整っていない				

5. 事業の動向

		○	△	●	
(a)	営業所など事業施設の縮小整理を始めた				
(b)	本業と直接の関係が薄い子会社ができた				*
(c)	唐突に異業種に新規参入した				*
(d)	生産・在庫管理が不十分で、仕掛かり・在庫品の増減が激しい				
(e)	従業員は多すぎるとみられるが、リストラの動きはない				
(f)	生産システムの改善、新技術の導入がなく、工場は老朽化している				
(g)	本業の市場は成熟・縮小し売上が低落しているが、目立った対策がない				
(h)	企業体力を無視した拡大戦略に走っている				
(i)	指名解雇など、大幅な雇用調整に着手した				

6. 従業員の動向

		○	△	●
(a)	慢性的な人手不足で仕事が滞り、残業残業でやっと消化している			
(b)	有給休暇をとりにくいような空気が強い			
(c)	人事考課・昇進制度に対する不平不満が多くの社員に強まっている			
(d)	新入社員が強い不平不満を漏らす。退職した社員たちが悪口を言う			
(e)	若い社員の定着率が低く、しょっちゅう社員を募集している			
(f)	若い女性社員の退職が増えた			
(g)	中高年社員が目立ち、第一線で仕事をする若い社員が少ない			
(h)	社員が自社内のマイナス情報を取引先など社外の人間に漏らしている			
(i)	有力な幹部、優秀な社員が退職した			

7. 労使関係の動向

		○	△	●
(a)	経営陣と労働組合の対立が長期化している			
(b)	経営者は労働組合を敵対勢力と決め込み、対話がない			
(c)	組合役員の処分などでもめている			
(d)	リストラをめぐって、労使の厳しい対立がある			
(e)	従業員組合は戦闘的な上部団体に属しており、トラブルが絶えない			
(f)	しばしばストライキが行われている			

8. 代表者

		○	△	●
(a)	大言壮語したり、その場逃れの二枚舌を使う			
(b)	自社や自分の利益だけを追求して、身勝手な行動をとる			
(c)	家族の病気、不行跡、不和など、家庭に問題がある			
(d)	同業や取引先の優秀な経営者たちとの人脈がない			
(e)	長期のビジョンがなく、戦略・戦術・指示にも説得力がない			
(f)	自分で仕事を抱えすぎ、戦略の検討などトップ本来の仕事の時間がない			
(g)	情実や思いつきの人事・組織いじりが多く、社員のやる気をそいでいる			
(h)	役員・管理職・社員の能力を認めず、意見や提案をほとんど聞かない			
(i)	従業員はこき使えばいいと考えていて、人前でも平気で社員をけなし怒鳴る			
(j)	生産や営業の現場を知らず、建前やかけ声だけでリーダーシップが弱い			
(k)	マーケットを知らない。市場の最近の動向に関心がない			
(l)	公私混同が目につき、交際費を濫用するなど金銭感覚がルーズ			
(m)	公職や名誉職に割く時間、費用が多く、本業に全力投入する姿勢がない			
(n)	取引先や銀行など、対外折衝が苦手で、他の役員などに任せている			
(o)	業界での経験が不足し、経営者として評価できる実績もない			
(p)	決断が遅く優柔不断。人がよすぎて断れず、不利益を被ることが多い			
(q)	事業拡大だけを追求して、バランス感覚に欠けている			
(r)	個人として加入している団体・組織の会費が未払いのままになっている			
(s)	出社時間が不定時で、社員が連絡もとれないこともしばしばある			
(t)	実質的な経営者が他におり、飾り物的な存在で実権がない			
(u)	社員の指導・育成に無関心で、後継者も育っていない			
(v)	経理を知らない。財務感覚がない。手形の基本知識もない			
(w)	持病で会社を休みがちだったり、長期入院している			
(x)	倒産歴、手形不渡り歴がある			

9. 外部環境・市場動向

		○	△	●
(a)	主力商品・サービスの市場が成熟し、競争が激化している			
(b)	環境問題への早期の対応を迫られている			
(c)	規制緩和で競争が激化している			
(d)	新規参入企業の登場で競争が激化、数量・価格とも低下傾向にある			
(e)	代替品に押されて市場が縮小している			
(f)	海外からの競合商品の大量流入でシェアが低下している			
(g)	主力販売先が内製化に転じて売上が大幅に減少した			
(h)	革新的な商品の登場に押されて市場が急速に縮小している			
(i)	資源が枯渇して原材料の手当が困難になった			

10. 商品・サービス力

		○	△	●
(a)	技術・設備が陳腐化しており、改善もみられない			
(b)	扱い商品は十年一日で市場ニーズにあった見直しなどが図られていない			
(c)	類似商品が多く、自社商品の特性、売りがない			
(d)	技術を過信して、ユーザーの声に耳を傾けない			
(e)	技術・商品の企画力、研究開発力が弱い			
(f)	有力な新商品・サービスがここ数年は出ていない			
(g)	アフターケアなどのレスポンスが悪くなった			
(h)	価格競争力が劣っている			
(i)	製品の社内チェックが甘く、不良品が増えてクレームが多い			

11. 取引・営業動向

		○	△	●	
(a)	突然に取引高縮小、あるいは拡大を求められた				*
(b)	仕入先や販売先の変動が目立ってきた				*
(c)	大型の新商品もないのに広告が増えたり、急減したりしている				*
(d)	取り扱い実績のなかった商品も矢継ぎ早に仕入れている				*
(e)	事業提携、販売提携、代理店契約などが打ち切られた				*
(f)	好不況による売上高の変動が大きく、経営効率が低い				
(g)	仕入先、販売先に結びつきが強固な得意先は少ないようだ				
(h)	納期の遅れ、不良品など、取引先とトラブルを起こすことが多い				
(i)	仕入先や販売先、同業者間の評判が総じて悪い				
(j)	取引先の一部が取引を縮小、あるいは停止した				
(k)	主力販売先からの単価ダウン要求が厳しく、数量も絞られている				
(l)	新規販売先の開発ー拡大に躍起、出血販売・赤字受注もありそうだ				
(m)	有力な取引先による支援が打ち切られた				
(n)	返品された商品（在庫）が社内のあちこちに積み上げられている				
(o)	取引・決済条件はそっちのけで商品・原材料を買い急いでいる				
(p)	有力な取引先との取引がストップした				

12. 事故・不祥事等

		○	△	●
(a)	労働災害が発生している			
(b)	社有車あるいは社員による業務上の重大な交通事故を起こした			
(c)	役員・管理職・社員による使い込みがあった			
(d)	業態、営業方法などが社会問題として批判を集めている			
(e)	火災、天災で営業・操業ストップなどの被害を受けた			
(f)	背任、贈収賄事件が発生した			
(g)	欠陥商品を出し、全品回収を迫られた			
(h)	企業として反社会的な事件を起こし、ペナルティを受けた			

13．業績動向

13－１．［外部からの観察などで収集した情報から］

		○	△	●	
(a)	営業所を新設したが、期待した売上増は達成されていないようだ				
(b)	新商品の製造販売や新規事業を始めたが、業績は伸びていないようだ				
(c)	売上高の季節変動が大きく、総じて従業員が多すぎて経営効率が低いようだ				
(d)	立地条件が悪化している				
(e)	ブーム商品で急拡大したが、続く商品が見あたらない				
(f)	売上や利益の動向などについて急に口が固くなり、秘密主義になった				
(g)	社長や役員の顔色がはっきり悪くなった				
(h)	賃金カット、賞与の大幅なダウンがあった				
(i)	賃金の支払遅延が起こった				

13－２．［決算書の情報から］

		○	△	●	
(a)	急に売掛債権・棚卸資産が増加している				*
(b)	急に支払債務が減少している				*
(c)	特別利益、特別損失が急増している				*
(d)	売上が伸びているのに、経常利益は横這いかダウンしている				
(e)	子会社への貸付金、債務保証などが増加している				
(f)	前渡金や立替金・貸付金・仮払金などが増えている				
(g)	この数年、売上は横這いないし減少が続いている				
(h)	従業員の増加に対応した売上の伸びがない				
(i)	新規の設備投資を行ったのに、売上も利益も目立った伸びがない				
(j)	新規導入した設備・機器の稼働率が低いようだ				
(k)	株式投資など、本業外への資金流出がある				
(l)	取引先への貸付金、債務保証などが増加している				

14．資金繰り動向

		○	△	●	
(a)	最近、自社ビルの建設や大型の設備投資を行った				*
(b)	金融機関と新規取引を開始した				*
(c)	明確な理由が見えないまま、メインバンクが変わった				*
(d)	代表者や親族に十分な個人資産がない				
(e)	回収と支払いとのずれが大きく、運転資金が膨張している				
(f)	代表者が換金目的と考えられる個人資産の処分を行った				
(g)	メインといえる金融機関がなく、非常時の支援は期待できない				
(h)	事業所・設備や機械・システムへの投資がないのに、借入金が増加している				
(i)	遊休化しているわけではない事業資産を売却した				
(j)	市中金融利用のウワサが流れた				
(k)	主力金融機関が既存融資の回収にかかった				
(l)	手形が市中金融に流れている				

15．決済（支払）状況

		○	△	●
(a)	これまでの支払約定日の変更（先送り）を求めてきた			
(b)	販売先に決済日前の支払いを求めてきた			
(c)	その都度、屁理屈をつけて約定通りの支払いを渋っている			
(d)	決済日の直前に支払いの延期を求めてきた			
(e)	支払いの約束がしばしば履行されず、遅延が常態化している			
(f)	なりふりかまわない売掛金の早期回収に動いている			
(g)	これまでみられなかった少額面の支払手形を振り出した			
(h)	支払いをめぐるトラブルがしばしば発生している			
(i)	手形サイトの延長を求めてきた			
(j)	手形ジャンプ（受取手形の差し替え＝決済期限の延長）を求められた			

16. 約束手形

		○	△	●	
(a)	手形の決済銀行が変わった				*
(b)	決済銀行（支払い場所）が振出地と離れている				*
(c)	記載要件外の不要な記載があり、無効となった				
(d)	手形の引き落とし日が月１回の特定日から２回、３回に増えた				
(e)	裏書譲渡手形の振出人、裏書人の信用度に疑問がある				
(f)	振出人と裏書人の地域・業種などのつながりが希薄である				

17. 販売先の経営管理の動向

		○	△	●
(a)	損害保険、生命保険などに十分なレベルまで加入していないようだ			
(b)	取引・決済条件の折衝は行き当たりばったりで統一したルールがないようだ			
(c)	取引条件や決済条件の設定をめぐって営業と経理がいつももめている			
(d)	文書による契約などを求められたことはない			
(e)	取引条件や決済条件はほとんど担当の営業に任せているようだ			
(f)	取引数量を急増させたが、決済条件等でとくに見直し等の要請はなかった			
(g)	支払いが約定日から多少遅れても督促はほとんどない			

18. 販売先の信用不安に関する情報

		○	△	●
(a)	有力な仕入れ先に信用不安が発生した			
(b)	有力な仕入先が倒産した			
(c)	有力な販売先に信用不安が発生した			
(d)	子会社に信用不安が発生した			
(e)	親会社に信用不安が発生した			
(f)	主力金融機関が事実上経営破たんした			
(g)	代表者と親密な関係にある同業者に信用不安が発生した			
(h)	主力仕入先が取引を縮小した			
(i)	有力な販売先が倒産した			
(j)	子会社が倒産した			
(k)	親会社が倒産した			
(l)	主力仕入先が取引をストップした			
(m)	主力金融機関が新規の融資をストップした			
(n)	主力金融機関が融資の引き揚げにかかった			
(o)	主力仕入先が商品等の引き揚げにかかった			
(p)	担保を設定した債権者が弁済予約の実行に入った			
(q)	市中金融のスタッフと考えられる人間が出入りしている			
(r)	自社振出手形の第１回不渡り事故が発生した			

19. 販売先に対して自社が実行している債権回収対策

		○	●
(a)	担保取得／不動産等への抵当権・根抵当権の設定		
(b)	公正証書の作成／債務弁済契約公正証書		
(c)	債権譲渡・代理受領／代金取立委任契約書、債権譲渡契約書、通知書など		
(d)	質権の設定／定期預金証書・保証金証書などに設定		
(e)	譲渡担保契約／有価証券・会員権など動産への担保の設定		
(f)	在庫品引き揚げ／商品処分通知書・引渡承諾書		
(g)	代表者・親族・関係会社などから保証を取得している		
(h)	継続的売買基本契約書		
(i)	金銭消費貸借契約書／売掛金存在の証拠		
(j)	手形の差し替え		
(k)	買い戻しによる相殺		
(l)	債権・債務の相殺		

※　19グループについては「実行している＝○」、「実行していない＝●」

ここがPoint　「販売先の信用度の測定」

「販売先の信用度の測定」に当たって留意すべきポイントをあらためてまとめると、下記の通りです。

販売先の「変化」を早期にキャッチし、実態を調査・確認
←― 営業・経理担当による一次情報からスタート
←― 情報交換の社外ネットワークで収集ー確認
←― 収集情報は集約し、組織全体で共有して活用
←― 定期・臨時調査で経営実態を客観的に評価

全社の“情報意識”を高めて情報武装

企業の倒産は「ある日、突然」にやってくるわけではありません。

銀行取引停止処分を受けたり、破産や民事再生手続きを申し立てたり、あるいは内整理という最終の事態に追い込まれるまでには、大多数の企業はいくつかの典型的な経営悪化のプロセスを踏んでいます。

つまり販売先が倒産に至るまでには、いくつもの黄信号、赤信号が必ず点滅します。

たいへん大胆に表現するなら、少なくとも９割はいってみれば「予測された倒産」と考えてもいいでしょう。そして、その危険なシグナルは、外部からも必ず確認できると信じてください。

販売先管理システムのベースとなるのは、販売先の経営動向を常時観察し、多角的な情報源へのアプローチ（→定期・臨時調査）を通して、その経営実態の変化、つまり、“悪化のシグナル”を早い段階で的確にとらえる「情報力」です。

その第一歩は、自社の営業・経理担当者による「一次情報」の収集です。

収集した情報は、必要に応じて、販売先に直接問い合わせ、あるいは社外ネットワー クを活用するなど、より詳細な追加調査などによって確認した上で集約し、組織全体で共有し、活用していくこととなりますが、その情報ネットワークをどう構成していくかについては、企業の規模や業種・業態によって当然、さまざまなバリエーションがあるでしょう。

要は、代表者を初めとした組織全員が販売先情報の重要性をきちんと認識し、それぞれの企業がおかれた状況、条件の中で、最適の体制をつくりあげなければならないということです。つまり、全員の情報意識を高め、全社で情報武装を図るということです。

なお、危険な信号をキャッチしたとき、追加調査によって、その実態を確認することが絶対に欠かせません。これは、販売先に直接、事情を聞くケースもありますし、他の取引先に聞くこともあるでしょう。また、信用調査会社に依頼することも有力です。

「情報は信ずべし、信ずべからず」といわれます。一つの情報は大事ですが、その一つだけで一足飛びに結論に走ることはたいへん危険、ということです。

3 取引限度額管理による安全の確保

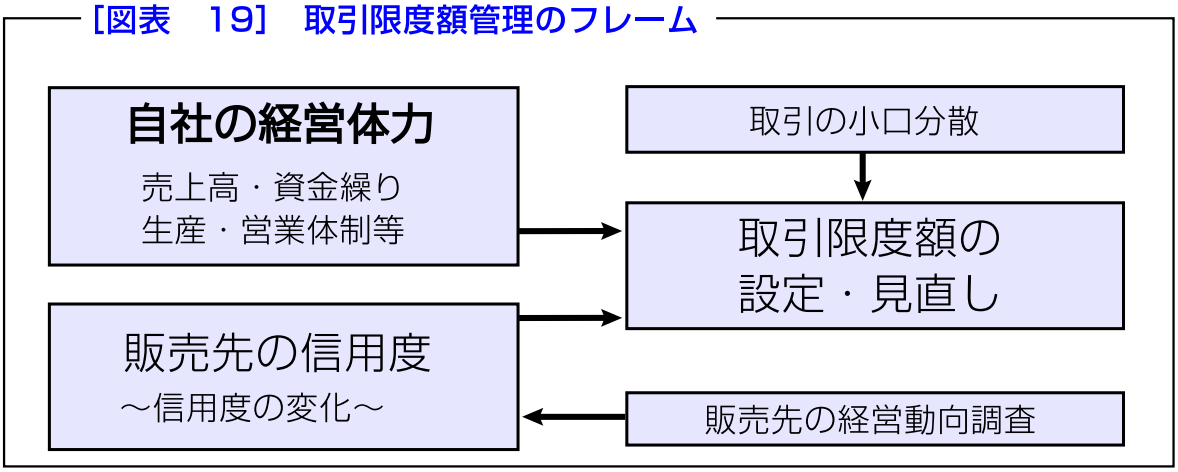
～対応可能な水準への取引リスクの抑制～

「販売先管理システム」の基本は、販売先の信用度の変化（悪化）に対応して取引額を縮小、あるいは取引をストップする事前の対策によって、自社の取引上のリスクをできるだけ抑制することです。一言でいうと、危険な販売先との取引を極力回避して、自社の経営体力に応じた「小口・分散取引」を推進することでリスクを分散しようとするわけです。

本項では、安全な取引を保障する手法としての「取引限度額管理」について、以下をテーマとして述べることとします。なお、「図表19」は、「自社の経営体力」と「販売先の信用度」とを基軸として実行される取引限度額管理の基本的なフレームを示しています。

⑴ 取引限度額設定・見直しのルール
～例外のない厳格な適用～
⑵ 自社の経営体力と経営計画をベースに
～取引限度額管理で重視したいポイント～
⑶ 見直しは取引・決済条件と連動
～販売先の「変化」に即応して早期に実行～
⑷ リスク管理としての取引先の分散
～安定仕入の確保と販売縮小・停止への備え～

［図表　19］　取引限度額管理のフレーム



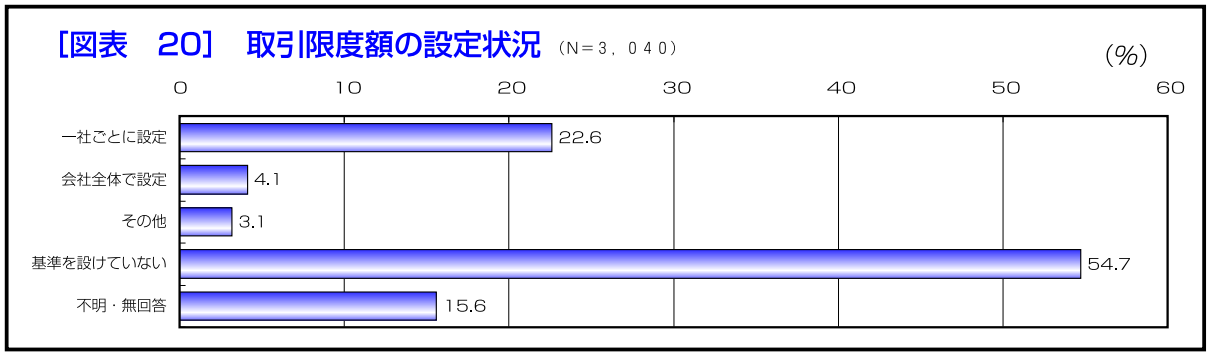
①　取引限度額の設定状況

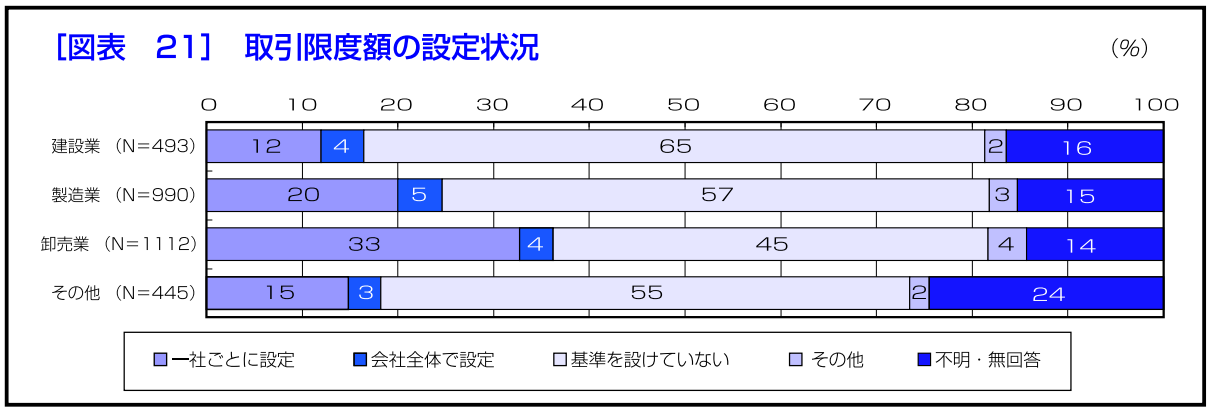
（財）企業共済協会の「中小企業者アンケート調査」によると、63頁の［図表20・21］に示すように、「すべての販売先について個々に設定している」企業は23%にとどまっています。

また、「会社全体で取引限度額を設定している」企業は4%でした。

一方、「とくに設けていない」と回答した企業は55%に達しており、中小企業の経営の現場では、おそらくはその必要性を強く感じながらも、実体として「取引限度額管理」を容易に実行できていない状況がうかがえます。

とくに建設業では設定企業の比率が12%と低く、65%が「とくに設けていない」と回答しています。多数の販売先を抱え、それだけに販売先管理の重要性が他の業態にもまして大きいと考えられる卸売業では相対的に高くなっていますが、それでも全体の3分の1の水準で、45%の企業は「とくに設けていない」としています。





②　拡大至上主義からの転換

取引限度額の設定を基軸とした販売先管理とは、いいかえると「無理をしない経営」といえるでしょう。目下の生産体制では対応できないけれど、大口の取引になりそうだから思い切って設備投資をやろうとか、取引条件はきついが、大手が相手だからなんとかがんばろうといった自社の経営体力を超えてまでのがむしゃらな「経営努力」はしないということです。

このような経営のスタンスは、かつてのような拡大至上主義とはあいいれません。もちろん、目の前にある企業成長の機会をみすみす見逃してしまうことも十分にあります。販売先管理をきちんと実行するためには、まず「成長指向」から「安全指向」へと向かう経営者自身の発想の転換が必要です。経営者はまさに、大きな決断を迫られるわけです。

⑴ 取引限度額設定・見直しのルール

～例外のない厳格な適用～

さて、取引限度額の設定は、まず「小口分散」取引によるリスクの軽減という経営の基本スタンスに立って、とくに「個々の販売先の信用度」と「自社の経営体力」とを重要な尺度として行います。

① 企業全体の取引限度額を設定

取引限度額の設定に当たっては、まず、自社の経営体力（売上・利益、資金繰りの余力、生産・営業体制など）をもとにして、企業全体を合計した取引限度額、つまり売掛債権総額の上限を決定します。

ここでは、とくに自社の資金繰りの現状と見通しを重視してください。販売先からの支払いの遅延があったとき、さらには販売先の信用不安（→経営破たん）によって売掛債権の回収が困難になったとき、どの程度だったら、自力による、あるいは外部からの資金調達によって対応できるかをモノサシとして、その範囲内で売掛債権の上限額を設定しておくということです。

次に、最大の販売先に対する取引限度額を設定します。ただし、これまでの取引状況から、急激な見直し（大口販売先との取引額の即時縮小）は実際には難しいと考えられますから、当初は、とりあえずの“目標ライン”として設定することとなります。

問題は、その構成比です。

自社の経営体力、販売先の信用度や取引実績などの変動要因が多く、一概にはいえないのですが、小口分散の発想に立つ常識的なラインとしては「１０％」が妥当です。

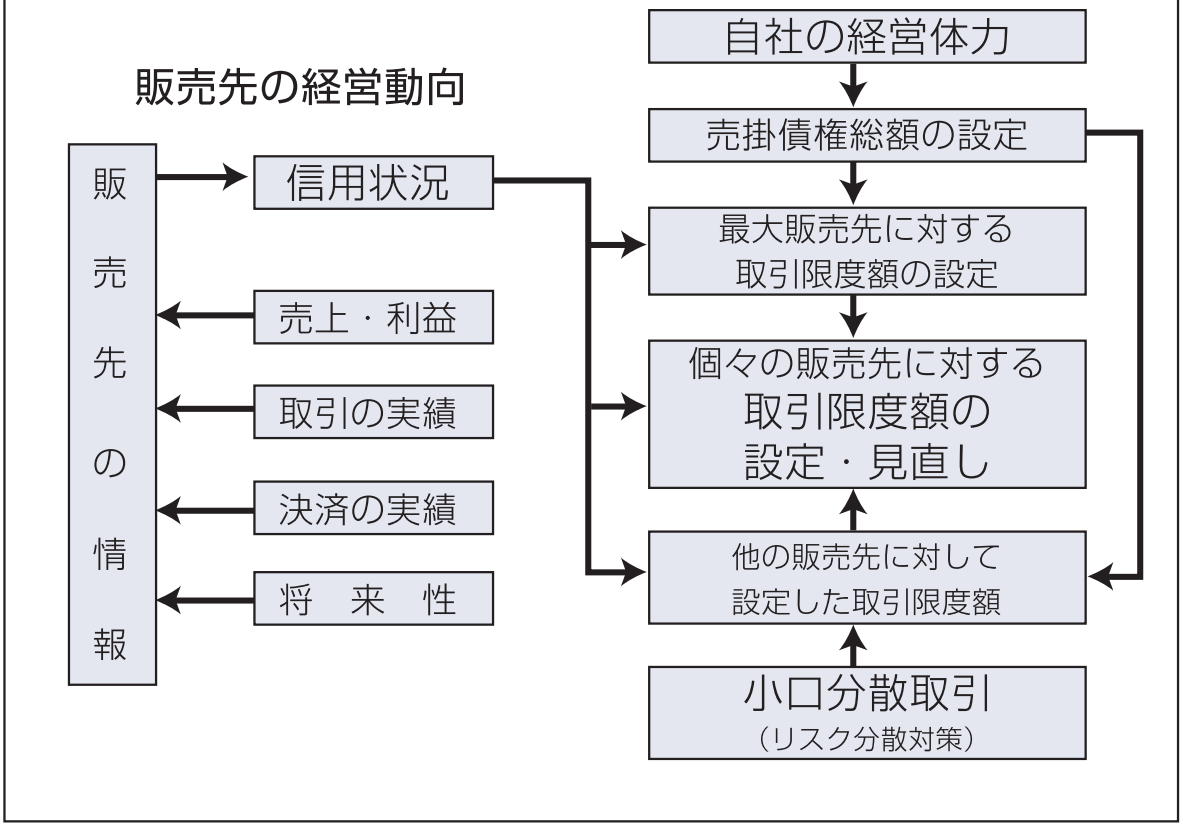
優良大企業が相手といった特殊な状況でも、20％をぎりぎりのラインとしたいところです。とくに大企業では、ここにきて、取引先の選別やシビアな単価要求を進めるとともに、電子商取引によって新たな仕入先を求める方向にあり、一方的で急激な取引の縮小も予測されるからです。また、このような動きが中堅から中小企業レベルにも徐々に、そして確実に波及していく公算も大きいと考えられます。

② 販売先の信用度による取引限度額の設定

個々の販売先に対する取引限度額の設定は、この販売先とは、どこまでつきあっても安全かという視点から、65頁の［図表22］の流れで判断していきますが、企業の「信用度」を測るのは、実際にはたいへん難しい作業です。

もちろん、ここでものをいうのは、前記した販売先に関する情報の収集ー追加調査による、販売先の信用度（の変化）についての的確な判断ー評価です。

［図表　22］　取引限度額設定の基本フレーム



③　一定期間における取引の不安材料を検証

先に、販売先の調査に当たっては、安定性と成長性、危機への対応力を重視したいと述べましたが、評価が満点、不安は一つもないという企業はおそらく、どこにもないでしょう。

その意味では、半年ないし１年間に期間を限定し、その間の取引にどれだけの不安材料がでたか、あるいは経営状況の改善が見られたか、今後はどんな動向が見込まれるかを「信用度」判断のポイントとするのが実際的です。

ここでは、前記した「販売先が発信する危険なシグナル～経営状況チェックリスト～」による評価で、マイナスポイントがどれくらいのレベルに達しているか、改善しているのか、悪化しているのか、そして今後はどうかなどの評価を判断の材料としてください。

なお、当然のことですが、取引限度額の設定に当たっては、まず「現在の取引実績」はどうかが目安です。また、取引上のトラブルがないか、また、決済がきちんと実行されているかも、大事なポイントです。

たとえば、取引や決済をめぐるトラブルが発生した場合、いわば問答無用で販売先の評価ポイントをマイナスしていくことにしておけば運用はたいへんシンプルになりますし、また、たいへん有効な手法といえるでしょう。

④ 自社オリジナルの体系づくり

業種・業態によって、あるいは自社の経営状況によっては、販売先に対する評価のポイントは多かれ少なかれ異なってくるのが当たり前です。

その意味では、前掲のチェックリストなどを下敷きにしながら、販売先評価についての自社のオリジナル版を作成しておくべきです。

その試案として、チェックリストをよりシンプルにした「販売先の経営力評価シート」を67～68頁に示しています。参照してください。

これによって算出した販売先に対する評価ポイントの増減に対応して、取引限度額をいわば自動的に設定し、あるいは見直すことができる販売先管理システムをつくりあげればいいと思います。

⑤ 限度額設定ルールは例外なく厳格に適用

ここで大切なことは、取引限度額の設定を全社共通のルールとして、きちんと守られるようにすることです。

よくみられるのは、販売先の信用状態が悪化しているのに、代表者自身が、あの販売先とは長い付き合いだからとか、販売先のトップに泣きつかれたからなどの理由で、このルールを無視してしまうといった光景です。

一つの“特例”ができると、それがいつの間にか、当たり前に適用されてしまうのが普通です。ルールは厳格に、例外なく適用する――これが徹底されないと、せっかくの販売先管理システムは絵に描いた餅になってしまいます。

⑥ 取引限度額の簡易な設定方法

なお、取引限度額をどう設定するかについては、上記のほか、いくつかの考え方、手法があります。

下記の手法は、いずれも「簡便で、実行しやすい」ことはたしかですが、安全な取引を追求するという販売先管理の基本的な姿勢とはそぐわないと思います。

たとえば、売掛債権の確実な回収を最優先すると、販売先に対して自社が設定できている「担保」（不動産、動産、債権、第三者保証など）のわく内に取引高を抑え込むことが有力です。しかし、これは、担保の取得そのものが大変難しいことを考えると、現実的とはいえないでしょう。

販売先との取引で実際に獲得した「粗利益」の金額を、そのまま取引限度額として採用している企業もあります。たとえば最近3年間に3,000万円の粗利益を得ている販売先なら、取引限度額は３,000万円にするという簡明な方法です。貸し倒れの発生はある程度やむをえないと考え、その損害は販売先から得られる粗利益のわく内に抑えるという実際的な考え方ですが、信用度の変化を反映していないことが大きな問題です。

このほか、販売先の売上高実績に対して5%、あるいは１0%など「一定の比率」を設定し、これを取引限度額として設定したり、販売先の業種・業態・企業規模ごとに取引限度額の「標準値」を設定して、なかば機械的に適用するといった方法も採用されていますが、やはり販売先の信用度に対する評価がキーとなっていない点で疑問が残ります。

販売先の経営力評価シート

「実績」は原則として最近3年間の推移、「見通し」は今後3年間の予測値とします。

			○	△	●
売上高		実　績	増収	横這い	減収
		見通し	増収	横這い	減収
純利益	実　績	利益動向	黒字	トントン	赤字
		前期比動向	増益	横這い	減益
		純利益率／対業界平均	高い	ほぼ同じ	低い
	見通し	利益動向	黒字	トントン	赤字
		前期比動向	増益	横這い	減益
主力市場の成長性		見通し	拡大	横這い	縮小
シェア		実　績	上昇	横這い	下降
		見通し	上昇	横這い	下降
競争力		価　格	強い	まあまあ	弱い
		品質・機能	強い	まあまあ	弱い
		販売力	強い	まあまあ	弱い
最近３年間の事業内容の変動		本業部門	拡 大	横這い	縮小
		不採算事業の整理・縮小　（※）	あ る		な い
		新規事業の立ち上げ　（※）	あ る		な い
		新規事業の動向	順 調		失敗

※　ここでは「不採算事業の整理・縮小」および「新規事業の立ち上げ」を行った場合は「プラス」と判断しました。経営改善の意欲を評価したわけですが、整理・縮小のダメージが大きかったり、安易な新規分野への参入と受けとられる場合は、当 然にマイナス評価が妥当です。

			○	△	●
販売先との取引の状況		最近１年間の販売先の異動　（※１）	増 加	横這い	減少
		主力販売先への依存度	10 ％以下		30 ％以上
		取引条件／同業他社と対比　（※２）	有 利	ほぼ同じ	厳しい
	決済の状況	トラブル	な い		あ る
		支払サイト	短縮	同じ	長期化
		支払遅延	な い		あ る
仕入先との取引の状況		最近１年間の仕入先の異動　（※１）	増 加	横這い	減少
		主力仕入先への依存度	10 ％以下		30 ％以上
		取引条件／同業他社と対比　（※２）	有 利	ほぼ同じ	厳しい
	決済の状況	トラブル	な い		あ る
		支払サイト	短縮	同じ	長期化
		支払遅延	な い		あ る

※１　販売不振打開のためのやみくもな新規開発の結果としての増加はマイナス、取引関係の徹底的な見直しによる減少はプラスと評価します。

※２　有利な取引条件を確保している場合はプラスと評価していますが、これが、たとえば下請業者に犠牲を強要する理不尽なケースでは減点です。

		○	△	●
人的資源の状況	最近１年間の代表者の交代　（※１）	ない		ある
	最近２年間の役員の大幅な交代　（※１）	ない		ある
	従業員数	ほぼ適正		過剰・不足
	最近３年間の労働争議	ない		ある
	最近３年間の人員整理	ない		ある
	最近２年間の重要部署の管理職の突然の退職	ない		ある
	最近２年間の従業員の増減　（※2）	増加	横這い	減少
	最近２年間の社員の退職　（※2）	増加	横這い	減少

（上欄の「退職」は、定年退職をのぞきます）

※１　経営陣の交代について一律に評価することは危険です。ここでは、代表者の就任から１年以内では体制づくりなどに追われて本来のトップとしての仕事に専念することが難しいこと、役員の大幅な交代があった場合は、その後遺症が２年程度は残ると考えられることから、ここではマイナス評価としましたが、体制刷新など、積極的な経営改革を行おうとしている場合は、逆にプラスといえるでしょう。

※２　従業員の増減は、原則として業績動向と連動しますから、上記の評価としました。
ただし、従業員の増加はつねにプラス、減少はいつでもマイナスというわけではありません。妥当なリストラ計画の推進による減少はプラスですし、増加したものの売上の拡大などにつながっていなければ当然にマイナスです。

		○	△	●
資産の状況	事業用資産／不動産　（※）	ほぼ適正		過剰・不足
	事業用資産／設備機器　（※）	ほぼ適正		過剰・不足
	担保設定	ない	一部ある	ほぼすべて
	換価可能な非事業用資産	十分にある	多少はある	全くない
	代表者の個人資産	十分にある	多少はある	全くない

※　ここでは「事業用資産が過剰」な場合、経営効率が低いという視点からマイナスとしました。
ただし、その過剰な資産を換価処分できる場合は資金繰り上有利となることは当然です。

		○	△	●
資金調達状況	最近２年間の主力調達先の異動　（※１）	ない		ある
	最近２年間の新規調達先　（※１）	ある		ない
	借入金／最近１年間	減少	横這い	増加
	借入金総額／対月商　（※２）	１倍未満		３倍以上
	借入金／借入枠	余裕がある		ほぼ一杯

※１　ここでは、メインバンクなど主力調達先との取引がストップないし取引額が大幅に減少した場合、資金繰り上不安が発生するという判断からマイナス、新規調達先を開拓した場合、調達先の多様化と判断してプラスとしました。
ただし、販売先が借入条件の改善を図ってメインバンクを変更した場合はプラス、在来の主力調達先との取引がストップしたり、借入金を圧縮された結果、やむなく新規調達を図ったケースではマイナスと判断できます。

※２　ここでは、借入金が月間売上高の３倍を超えた場合、経営上の負担が大きいと判断しましたが、業種・業態によって、その危機ラインは変動します。販売先の収益力などと合わせて総合的に評価してください。

		○	△	●
金融機関・取引先・業界の評価	技術力	優れている	まあまあ	劣る
	研究・開発力	優れている	まあまあ	劣る
	商品・サービスの品質・機能	優れている	まあまあ	劣る
	経営者評価	優れている	まあまあ	劣る

⑵ 自社の経営体力と経営計画をベースに

～取引限度額設定のポイント～

① 直接の営業担当者が起案者として参画

取引限度額の設定に当たっては、販売先の信用度についての評価ー判断に、販売先の企業規模や将来性（→自社との取引の拡大可能性）を加味して、現在の取引高を（どこまで）増加させるか、あるいは縮小していくのかを個別に判断していくことになります。

［図表23］に、取引限度額の設定ー運用の基本的な流れを示しました。

取引限度額の設定は、原則として、まず販売先を直接に担当する営業スタッフが、全社共通のルールにもとづいて起案します。

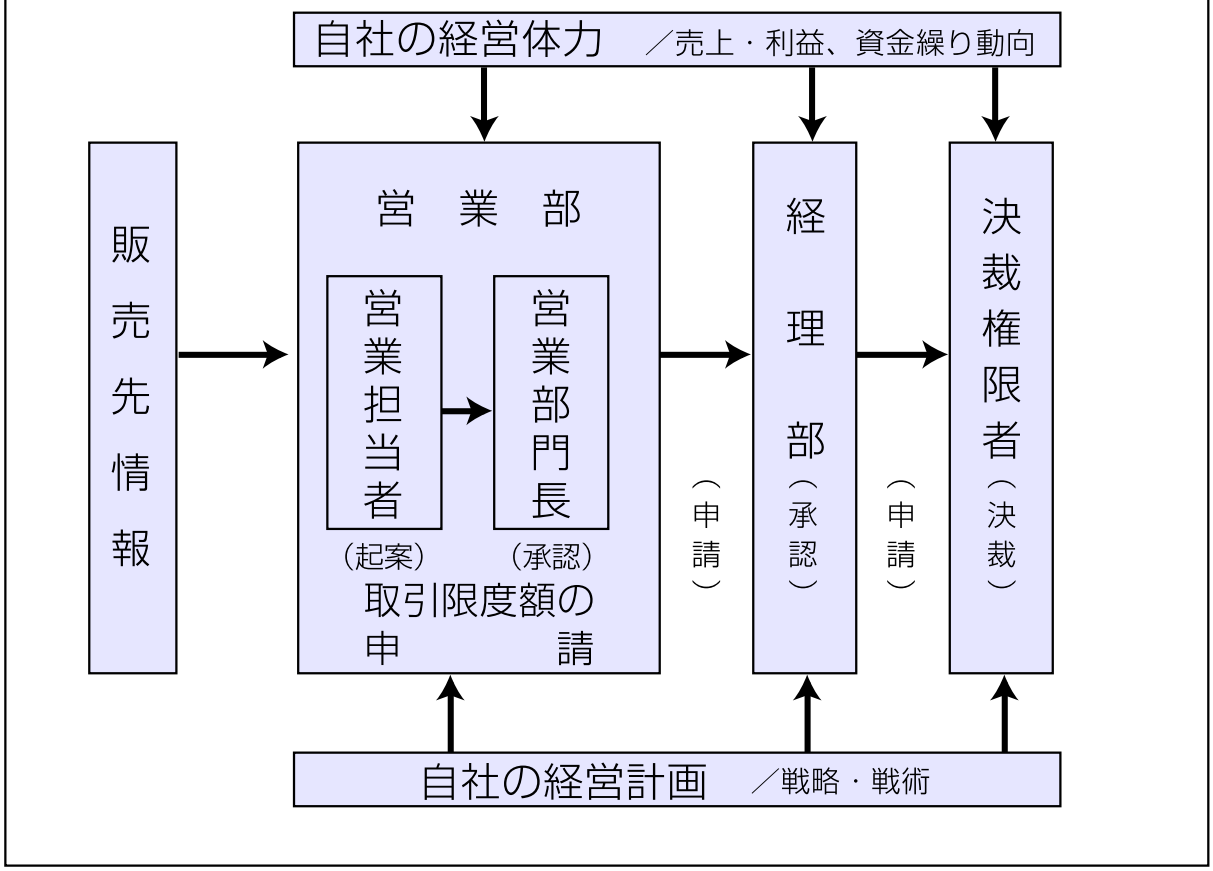
営業担当者による起案書のひな型を「取引限度額設定申請書」として別掲（70頁）しました。

ここでは、かなり詳細な販売先情報の添付を求めています。

営業担当者として、このレベルの情報は把握しておきたいという期待値を加味して作成したものですが、もちろん、これはケースバイケースでいいでしょう。

なお、付言するなら、担当者からの起案は、一つには、取引の安全を追求する販売先管理に対する意識を高めるための有力な手段ともなります。

［図表　23］「取引限度額管理」運用の基本フレーム



取引限度額設定申請書

平成　　年　　月　　日

申請者	所属		氏名	印

申請（変更）理由	

申請限度額	万円	現行限度額	万円

取引先社名		代表者	
創業年月	年　月	最近３期の業績動向	
設立年月	年　月	決算期	売上高	純利益
資本金	万円	年　月		
月間売上高	万円	年　月		
従業員数	名	年　月		
取引銀行				

販売先	販売先	月間平均取引額	販売先	月間平均取引額	増減の動向
		万円		万円	
		万円		万円	
		万円		万円	

仕入先	仕入先	月間平均取引額	仕入先	月間平均取引額
		万円		万円
		万円		万円
		万円		万円

資産の概況	社有資産				
	土地／㎡	（所在地）	建物／種別	建築面積／㎡	（所在地）
	①	（　）	工場・事務所・他 ①	（　）	（　）
	②	（　）	工場・事務所・他 ②	（　）	（　）
	③	（　）	工場・事務所・他 ③	（　）	（　）
	④	（　）	工場・事務所・他 ④	（　）	（　）
	⑤	（　）	工場・事務所・他 ⑤	（　）	（　）
	代表者資産				
	土地／㎡	（所在地）	建物／種別	建築面積／㎡	（所在地）
	①	（　）	住宅・事務所・他 ①	（　）	（　）
	②	（　）	住宅・事務所・他 ②	（　）	（　）
	③	（　）	住宅・事務所・他 ③	（　）	（　）

担保状況	物件	担保権者	物件	担保権者	物件	担保権者

取引実績	初回取引	年　月	取引動機	□自社で開拓	□第三者紹介	□相手先から
	（最近３年間）	取引品目	月間取引額	最大債権額	最小債権額	トラブルの有無
	年					有　・　無
	年					有　・　無
	年					有　・　無
	［最　近］					有　・　無
	トラブルの概況					

決済実績	（最近３年間）	売掛期間	現金・手形比率	手形サイト	担保・保証	決済事故の有無
	年				有　・　無	有　・　無
	年				有　・　無	有　・　無
	年				有　・　無	有　・　無
	年				有　・　無	有　・　無
	決済事故の概況					

限度額改定予定時期	年　月

決　裁

社　長
決裁権限者
経理部長
営業部長
営業課長

② 短期・中期の経営計画と連動して判断

起案された申請書は、営業部門長の決裁を得た上で経理部門に提出され、その承認を得てから「決裁権限者」（←販売先管理チーム）に申請されて、最終的な決裁を受けることとなります。

先に、取引限度額を設定する上での大きなポイントとして「自社の経営体力」があると強調しました。

具体的には、自社の売上高・利益と資金繰りの動向、そして生産力と販売力の実態をきちんと把握して、その企業体力で無理なく達成できる規模を売上高（→売掛債権の総額）の目標とするということです。

決裁権限者は当然に、これを原則とするのですが、決裁権限者による最終判断に当たっては、絶対に欠かせないポイントがあります。

短期・中期の自社の経営計画、具体的には、売上目標（＝事実上の売掛債権の総額）をどう設定し、その達成に向かって、どんな販売計画、戦略・戦術を立てて実行していくかです。

短期・中期の経営計画と取引限度額の設定とは一体不離の関係にある、と考えてください。

いいかえると、決裁権限者の役割は、販売先を「選別」し、適切な取引限度額を設定することによって、より安全な取引を追求することはもちろんですが、その一方で、経営計画にもとづきながら、売上げの安定的な拡大に向かって、既存の販売先との関係を密接にするとともに、新規販売先の開拓を進めていく舵取りが要求されます。

③ タイムリーな見直しが生命線

取引限度額による販売先管理を有効にするためには、販売先および自社の経営状況の変化に応じて、タイムリーに見直すことが不可欠の条件です。市場の動向など、企業の経営環境がいよいよ激しく変化していく中で、いったん設定した取引限度額を固定したままでいることは、リスク管理上、決して許されません。

販売先に関する情報収集によって経営状況の悪化が認められたときは、速やかに現在の限度額を継続するか、どこまで縮小するか、あるいはストップするかを決断し、実行するべきです。

もちろん、販売先から取引の拡大を求められたときも同様に、迅速な対応が必要です。

その意味でも、取引限度額の設定・見直しのルールは、できるだけ具体的なレベルで作成し、状況の変化に応じてただちに適用できるようにしておくことが大事でしょう。

④ 社内犯罪の防止

なお、これは販売先管理とはやや次元が異なるのですが、営業部や経理部の社員に対する社内でのチェック体制も整備しておかなければなりません。

「社内犯罪の防止」ということですが、社内管理の不在が社内犯罪を誘発していることは事実であり、かれらがいわば誘惑に負けることがないようにする意味でも、シビアなチェックを行うべきです。

具体的には、販売先や仕入先、金融機関との取引に当たって、営業担当者や経理担当者に単独で任せきりにしないことです。たとえば、複数の担当者をおくことで、社員の勝手な行動を抑止するという発想が求められます。

いうまでもありませんが、社内に不祥事が発生すると、対外信用の低下は避けられず、状況によっては、金融機関も含めた取引先からの取引縮小に遭うといった事態もありえます。従業員のモラールアップは的確な管理によって実現されることをあらためて確認してください。

⑶　見直しは取引・決済条件と連動

～販売先の「変化」に即応して早期に実行～

いうまでもありませんが、取引限度額の設定とタイムリーな見直しを基軸とする販売先管理は、取引条件および決済条件の設定・見直しと連動して、できるだけ一元的に行われるべきです。

たとえば、これまでの販売先に経営状況の悪化が認められたとき、想定される選択肢は次の5つくらいでしょう。

① 売上げ確保のため、現行の取引限度額を継続する
② 取引限度額を縮小する
③ 現金取引に限定して取引を継続する
④ 有効な債権保全対策を前提に取引を継続する
⑤ すべての取引を停止する

このとき、行動選択の最大のポイントは、販売先の経営状況の悪化がどの程度まで進行しているのか（売掛債権の回収可能性はどうか）、その早期の経営改善を期待できるのかであり、自社の資金繰りなどの対応力はどうか（どこまでリスクをとれるか）ということです。

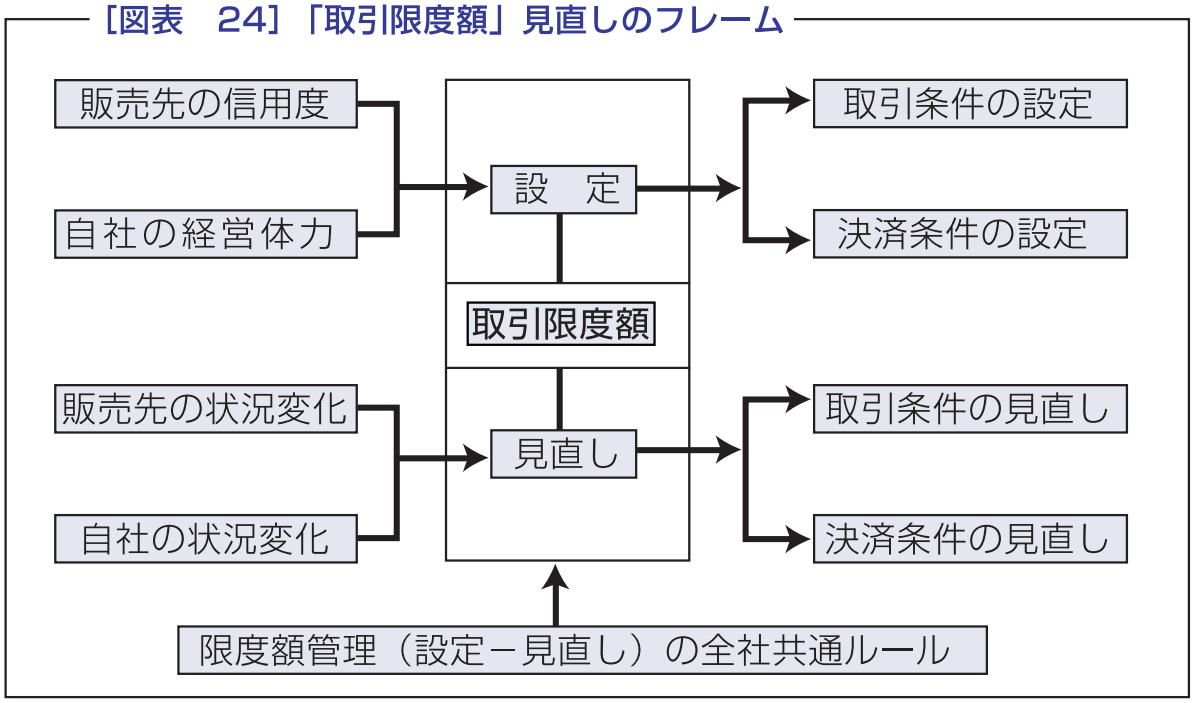
取引・決済条件の見直しによって売掛債権の保全・回収に成算をもてるのであれば、当面は取引限度額を継続するか、あるいは小幅な縮小にとどめることとし、成算がない場合は取引・決済条件を見直し、場合によっては取引を停止することになります。

いいかえると、取引限度額を見直すか、取引・決済条件の見直し等まで踏み込むかは、そのときの状況によって臨機応変の判断が必要です。

ただし、取引限度額の設定による管理という原則に立つと、これはあくまで一時的な対応であり、早期に全社共通のルールによる見直しを行うべきことは当然です。（図表24）

※本書では、原則として「取引条件」は取引商品の種別と品質・機能、数量・単価・納期などを、「決済条件」は売掛～支払いの期間、現金・手形の比率、手形サイトなどをいいます。

［図表　24］「取引限度額」見直しのフレーム



⑷ リスク管理としての取引先の分散

～安定仕入の確保と販売縮小・停止への備え～

① 加速する取引先選別の動き

インターネットを利用した電子商取引が大手から中堅・中小企業にもひろがっています。

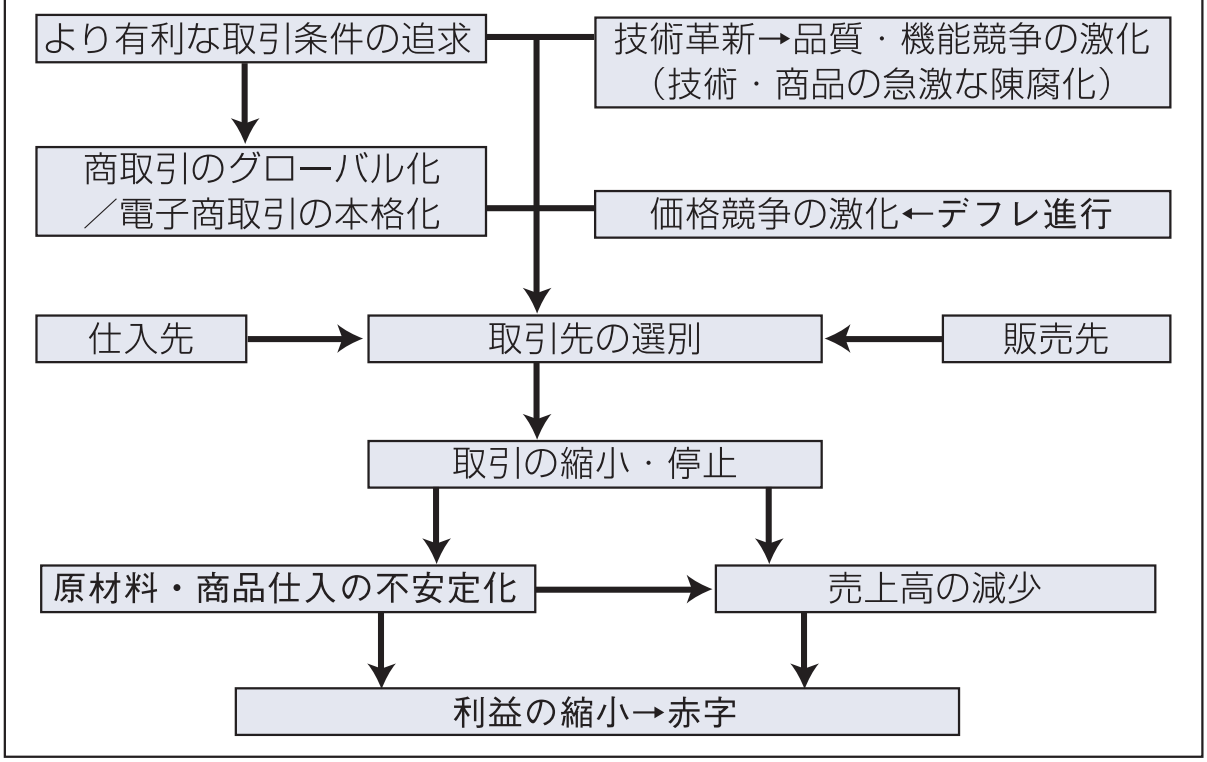
これは、調達サイドからみると、より高い品質・機能の商品・サービス、より有利な購入条件を提供する仕入先を求める動きであり、また、供給サイドもより多くのユーザーを確保する上での有効なツールとして積極的な活用を図ろうとしています。

このような動きがますます加速すると、いわばライバルは世界の同業者たちということになるでしょうか。そこで起こってくるのは、より有利な条件を求めて、これまでの取引関係をドライに見直す取引先の選別です。いいかえると、これまでの販売先が突然、取引を縮小し、あるいは停止する場面がどんどん増えてくるということです。もちろん、これまでの仕入先でも、同じような行動にでてくる可能性は否定できません。(図表25)

原材料や商品の供給がストップしたら、企業活動はたちまちストップします。ある日突然、大口の販売先に切り捨てられたら、いうまでもなく、ダメージは甚大です。

本項「取引限度額管理」の冒頭では、販売先の倒産による貸し倒れの被害を最小限にするために、最大の販売先に対する売上げシェアを10%程度に抑えるのがベターと述べましたが、取引先の小口分散はその意味で、連鎖倒産防止対策にとどまらず、リスク管理の上でますます有力な手段になってきたといえるでしょう。

［図表　25］ 強まる「取引先選別」の構造



② 経営のシステム化、効率化の推進

取引を小口にすると、コストは確実に上昇しますから、経営効率を考えると、取引先の小口分散はできれば避けたいというのが、経営者のみなさんに共通する思いでしょう。

しかし、上記したような取引先選別の動きが高まる中で、現在の取引先との関係は揺るぎないという幸せな企業をのぞくと、そうした事態への備えを急がないわけにはいきません。

その有力な選択肢が取引先の小口分散となるわけですが、販売先（取引額）の小口分散化を実行するためには、小ロットの多品種生産、小口の配送など、生産から販売・在庫管理に至る経営のシステム化を進め、経営効率を引き上げることが前提条件になります。

一口にいうと、情報武装の推進です。

世界のビジネスの枠組みを変えるといわれたＩＴ（情報通信技術）革命は、企業経営への情報システム導入のコストを大幅に低下させていますし、ランニングコストも同様です。電子商取引への取り組みもその一つですが、自社の経営状況に対応して、ＩＴを使いこなして経営効率を向上させているかどうかが、いまや企業格差をひろげる大きな要因となっているといってもいいでしょう。

最近は、業務用のパッケージソフトが出そろい、それなりに利用されているようです。

ただ、これは汎用品ですから、使い勝手は必ずしもいいとはいえません。

使いこなすためには、一定の水準以上のスキル、ノウハウが必要ですが、外部に任せきりでは、たいてい満足度は寂しい水準になってしまいます。外部のスペシャリストたちは、個別企業の仕事の中身がよく見えていないからです。

しかし、自社の業務の流れを理解している若い社員たちに担当させることで、いわば自前のシステムにつくりあげることは十分に可能です。情報システムの導入を成功させる決め手は、ハードやソフトへの投資ではなく、システムを担当する人への投資だといわれますが、まさに真実だと思います。

③ 業務フローの見直し

それでは話が逆、といわれそうですが、情報システムの機能を活かすためには、これまでの仕事のやり方を思い切って見直すという発想が大切です。情報システムの導入を、それまでの業務システムを見直すためのきっかけとする取り組みです。

そして大事なことは、代表者自身が率先して情報システムを使いこなすことです。

せっかくの情報投資が失敗に終わる大きな原因は、使いにくいから使わない、以前のままでいいやという早すぎるアキラメです。

これは、期待が大きいほど、現実との落差のショックも大きいためなのですが、実務の担当者にそんな逃げを打たせないためには、トップが「石にかじりついても成功させるんだ」という姿勢を見せることが一番です。

もう一つ、情報システムは実際に動かし、使い込みながら徐々に改良していくものと考えてください。

単に、手仕事をパソコンに置き換えるだけでは、経営効率は決して上がりません。むしろ、最初の段階では、担当者の不慣れもあって、業務の効率はむしろ低下してしまうのが通常です。

最初から自社にぴったりのシステムはどこにもありません。焦りは禁物、情報投資を行えば、自動的に業務は効率化し、スピードアップするといった過大な（甘すぎる）期待は捨てて、一歩一歩、使えるシステムに「育て上げていく」根気が必要です。

ここがPoint　「取引限度額管理」

「取引限度額管理」の実行に当たって留意すべきポイントをあらためてまとめると、下記の通りです。

販売先の信用度と自社の経営体力から取引限度額を設定する
←小口分散による取引リスクの軽減を基本姿勢とする
←限度額は自社の経営体力ー資金繰りのわく内に抑える
←限度額設定のルールは例外なく厳格に適用する
←限度額は取引・決済条件と連動してつねに見直す

基本は「小口分散」による取引リスクの軽減

販売先管理の基本的な考え方は、前記のように、貸し倒れのリスクを最小限に抑える「安全な取引」に徹しようというものです。

いいかえると、販売先の「信用度」（の変化）に応じて１社ごとに取引の限度額（この販売先とどこまでつき合っても大丈夫かの上限）を設定し、販売先の経営状態の変化に対応して、これをタイムリーに見直すことで取引の安全を確保していくわけです。

そして、これといわば車の両輪とになって販売先管理を支えるのが、資金繰りを主体とした自社の「経営体力」に応じて、取引限度額を設定するというルールです。つまり、万一、ある販売先の倒産によって貸し倒れが生じた場合でも、その被害に対応できるレベルに１社当たりの取引額を前もって絞り込んでおくという考え方です。

その意味で、販売先管理とは、販売先との取引額を小口分散することで、貸し倒れのリスクを最小限にしようとするものといえるでしょう。具体的には、最大の販売先に対する売上げ構成をたとえば１0%までに抑えることで、結果として、万一の被害額も抑制できることになるわけです。

なお、限度額管理の運用に当たっては、すべての販売先に同一のルールを厳格に適用すること、そして取引・決済条件の変動や販売先の経営状況と連動してタイムリーに見直すことが大切です。

4 売掛債権の回収管理と保全対策

～社内ルールの作成と実行体制の確立～

売掛債権の保全ー回収は、販売先が倒産した時点ではもちろん、経営状態の悪化が進行した段階でもきわめて難しいのが現実です。まさに「事前」の段階で、どれだけ有効な売掛債権の保全手段を講じておくかが、最終的な債権回収の成果を決定するといっていいでしょう。

本項では、売掛債権の回収管理と有効な保全対策について、以下をテーマとしてみていくこととします。

(1) 売掛債権・決済状況の確実な把握
～リスクを早期にキャッチして早期に対応～

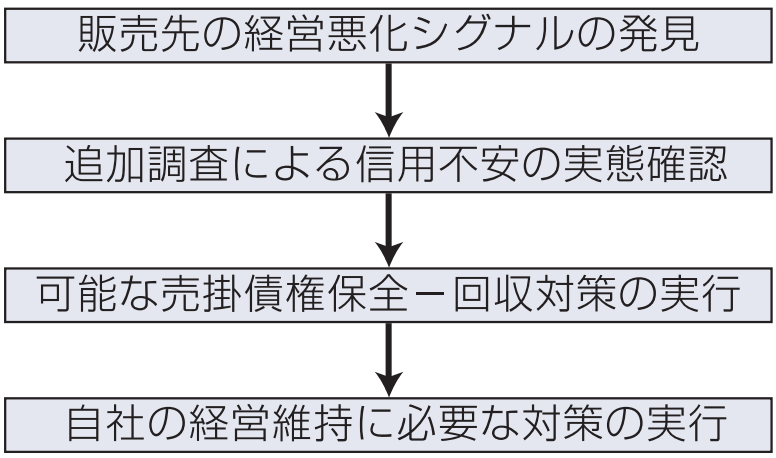
(2) 支払トラブル・回収遅延への対応
～原因・事情を確認し、即時に対策を発動～

(3) 保全・回収のルールと実行体制の確立
～事前の文書契約・担保設定で「いざ」という時に備える～

「図表26」は、売掛債権の保全ー回収対策の基本的なステップを示しています。

ここでは、売掛債権の保全ー回収対策は、販売先に信用不安が発生した時点でスタートするかたちで示していますが、もちろん、取引開始の時点で、文書による契約で債権者としての自社の権利を明確にしておくなど、売掛債権を確実に回収するための手段を講じておくべきです。そして、販売先に経営悪化のシグナルが認められたら、ただちに具体的な行動を起こすことがなにより大切です。

［図表　26］　売掛債権保全ー回収対策のステップ



⑴ 売掛債権・決済状況の確実な把握

～リスクを早期にキャッチして早期に対応～

① 決済状況をリアルタイムで把握

これは基本中の基本で、いまさら申し上げるまでもないのですが、売掛債権の回収管理の第一歩は、販売先からの支払が所定の条件に従ってきちんと履行されているかどうかを確認することです。この担当は経理部ですが、具体的には、販売先ごとに売掛債権の現在高とその支払スケジュール（決済日と、その支払金額）を一覧リストにして、タイムリーに確認することが必要です。

もちろん、決済日には入金の有無を確認して、万一、履行されていない場合は、営業担当者にただちに連絡して、その即時履行を販売先に要求するとともに、支払が遅延した理由、事情を確認します。同時に、その事実は決裁権限者にもただちに報告し、善後策についての指示を仰ぐことになります。

一方、決済日に先立って、販売先から支払の先送りを要求されたときも、同様に、営業担当者を通してその原因、事情を確認し、決裁権限者に報告して対応策について指示を仰ぐことは当然です。

② 手形はときに凶器になる

手形は、いまでも決済手段の主役です。

もちろん、通常の商取引で流通している場合、最低限の確認の手順を手抜きしなければ、手形は決して怖くない、といえるのですが、しばしば発生するのが「手形は現金と同じ」であることを忘れた不注意に起因する事故です。

たとえば、記載条件に不備がある手形をそのまま受け取ってしまって、後でぎりぎりになってから気づいた場合など、状況によっては大きなトラブルとなってしまいます。

双方のうっかりミスに起因したものなら解決はまだしも容易ですが、仮りに販売先に悪意があって意図的に不備な手形を振り出してきた場合は、深刻です。そのとき、手形は一転して「凶器」になってしまうといっても過言ではありません。

それだけに、少なくとも、受け取り役となる営業部の担当者と経理部の担当者には、手形と小切手についての基礎的な知識をきちんと修得させておくことが必要です。

廻し手形による決済の場合は、当然、振出人の所在確認ー経営状況の調査が欠かせません。

販売先以外に複数の裏書人がいる場合は当然、それぞれについて所在確認ー調査を実行しておくべきです。

いうまでもありませんが、廻し手形が不渡りとなった場合、受取人の負担はたいへんです。

金融機関に割引に回していた場合は、ただちに買い戻しの手当てをしなければなりませんし、裏書きして仕入先などへの決済に当てている場合も、応分の責任が発生します。裏書人に遡求して決済を要求することはできますが、かりに回収ができたとしても、その間の資金繰り負担がきわめて大きいからです。

実際、販売先が倒産したとき、まず受取手形（裏書譲渡手形）の処理に追われるのが大多数の債権者の状況です。

※第１章の末尾に「手形の基礎知識」を掲載しています。これはまさに“基本の基本”にすぎませんが、ここをきちんと押さえておけば「手形事故」の多くを未然に回避できるはずです。

⑵ 支払トラブル・回収遅延への対応

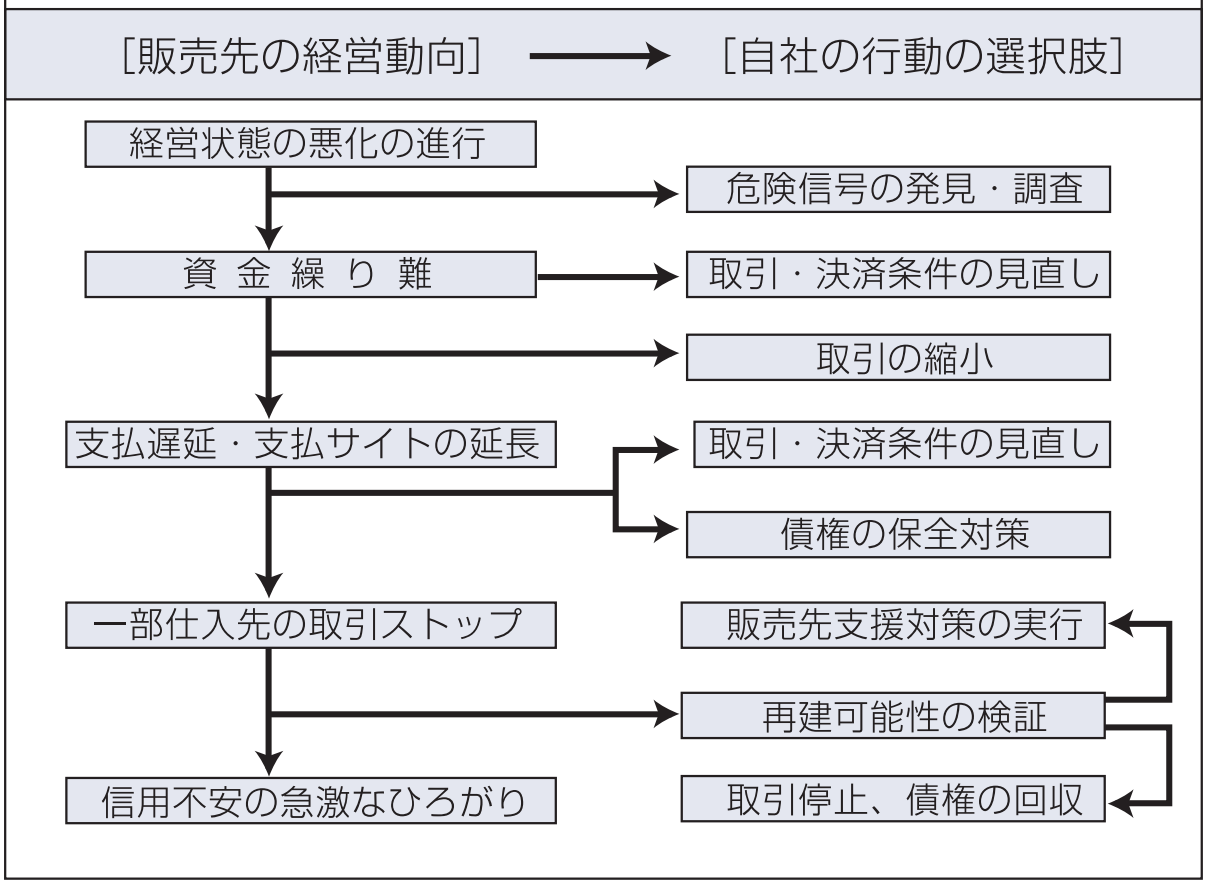
～原因・事情を確認し、即時に対策を発動～

上記したように、支払いの遅延があったり、決済日の先送り要請があった場合は、ただちに販売先にその原因、事情を確認し、必要な対応を迅速にとらなければなりません。

また、取引・決済条件の変更依頼があった場合も同じです。

これは、販売先から直接に黄信号の発信を受けた、いわば受け身の対応ですが、もっと重要なのは、[図表27] に示すような販売先の経営動向に悪化傾向がみられたときの「攻め」の対応です。以下ではまず、自社の行動を選択、決定する上でのポイントをみていくこととしましょう。

[図表　27]　販売先の経営悪化への対応のステップ



[図表　28]　経営破たんに至る平均的なステップ

売上げの停滞 → 収益の悪化 → 赤字の慢性化 →

資金繰り難 → （高利資金・融通手形利用） → 資金ショート

① 負債を膨張させる債務者の“がんばり”
～売掛債権回収の実行手段は徐々に狭まる～

やがて倒産という企業の死に至る経営困難は、多くの場合、前頁の「図表28」に示した［売上停滞→収益の悪化→赤字の慢性化→資金繰り難→（高利資金・融通手形利用）→資金ショート］という共通のステップを踏んで進行します。

このほか、販売先の倒産（大口焦付の発生）とか、取引金融機関の融資ストップや借換えの拒絶、親会社など主力取引先の取引停止や支援打ち切りなどがしばしば決定打となることはご存じの通りです。

問題は、そうした経営困難がいったいどの段階まで至れば再建不可能となるかですが、残念ですが、これは明確なラインは引けません。代表者・役員の資産も含めた企業の体力は千差万別ですし、取引先による支援体制など、計測が難しい要因が多いからです。

当然、資金繰り難から高利資金や融通手形の利用にまで至れば、事実上の死亡宣告を発していいのですが、さすがにこの“最大の機密”のレベルになると、外部からはなかなか捕捉できない闇の中の出来事です。

㈠ 保全一回収の決め手は即時の実行だけ

販売先の倒産を体験し、ほとんど売掛債権を回収できなかった債権者の方々が異口同音に嘆くのは、「撤退一取引停止のタイミングをつかめないまま、ずるずる取引を続けてしまった。もうダメと分かった時点では、債権回収の有効な手段は残されていなかった」というものです。

いくら待っても、取引の縮小一停止を自動的に（？）決断させるような絶好のタイミングはやってきません。あるいは、きたときはもう遅いというべきでしょうか。

どこかで自分が決断するほかないのですが、「長い取引キャリアがある先だから」とか「自社がはじめに取引を停止して、死期を早めることになったら恨みを買う」などと人情論に流されたり、あるいは「売上げが落ちてしまうのはつらい」と、立ち直りを期待して決断をずるずると先送りした結果が、先の嘆き節です。冷たい表現をするなら、自業自得です。

はっきりしていることは、販売先の経営悪化の症状が深まるとともに、売掛債権の回収に有効な手段はどんどん少なくなってしまうということです。

大多数の経営者は、建て直しの成算もないまま、会社の資産はもちろん、自分の資産をもつぎ込み、さらには、自殺手段ともいうべき高利金融の利用や融通手形操作に走るなど、あらゆる調達手段を駆使して資金繰りに躍起となり、傷口をひろげていきます。

これはいわば経営者の生存本能（？）のようなものですが、結果として、がんばればがんばった分だけ負債が膨張して、いよいよダメとなった時点では、一般の債権者に対する配当はスズメの涙、というのが実情です。

その意味では、自社の資金繰りや業績の動向をみながらということになりますが、少々フライング気味でもいい、販売先の再建が難しいと判断できた時点で、ただちに取引の縮小一停止を決断するのがベターと考えられます。

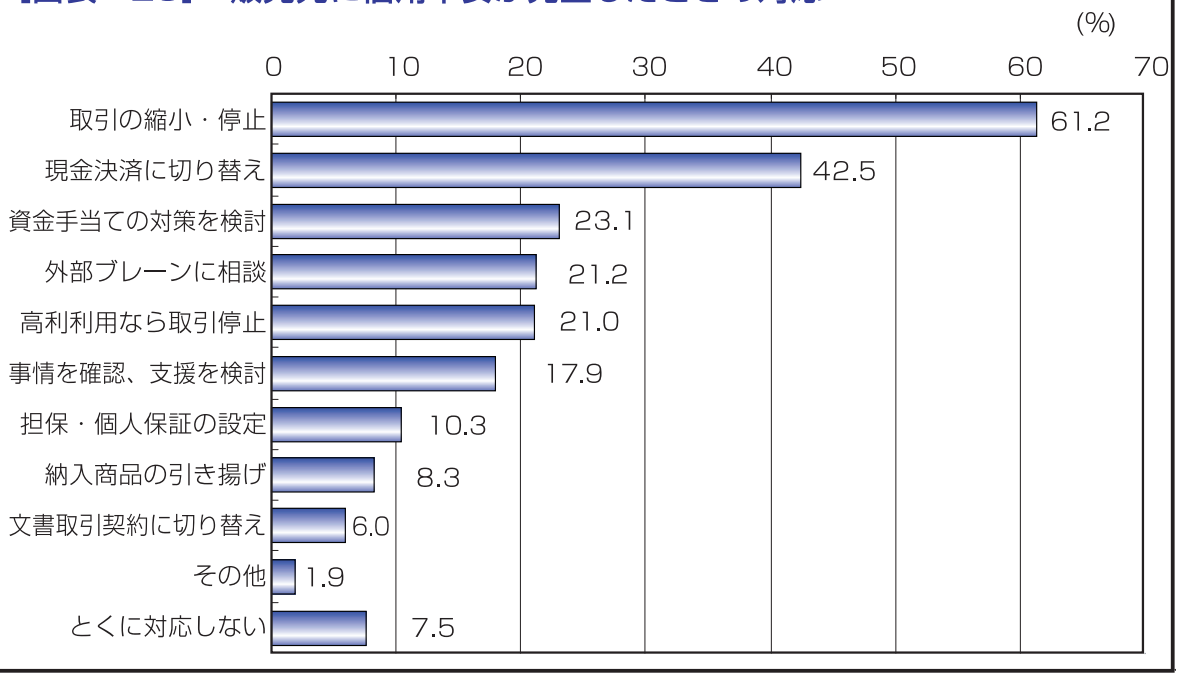
これによって、少なくとも損害の拡大を抑えられますし、回収に有効な手段を行使できる時間がそれなりに残るからです。

㈠ 不良債権の全額回収は2％弱

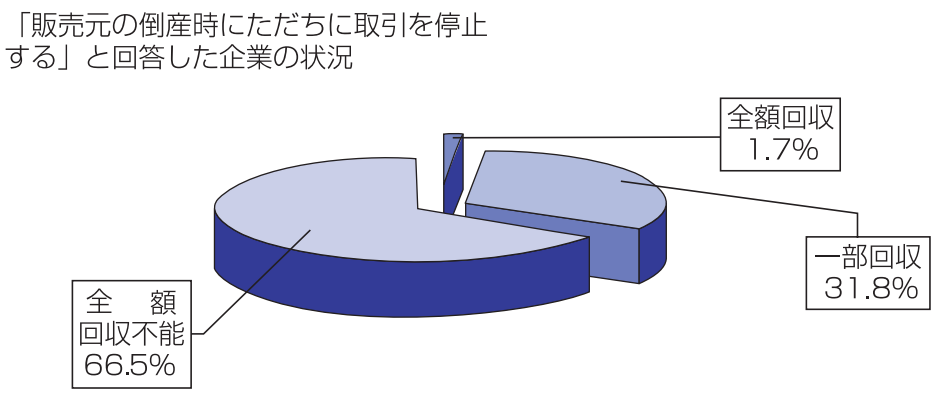
（財）企業共済協会の「中小企業者アンケート調査」では、「販売先に信用不安が発生したときの対応」として、61％が「再建が難しいときはすぐ取引を縮小・停止する」と回答しています（図表　29）。

前記した「早期の行動」の必要性についての認識が経営者の多くに浸透しているのですが、それも、当然です。この61％の回答者のなかで、販売先の倒産によって発生した未回収の売掛債権について「全額回収」できたのはわずかに2％弱、「一部回収」でも32％にすぎなかったという、たいへん重い現実があるからです。（図表30）

［図表　29］　販売先に信用不安が発生したときの対応



［図表　30］　販売先倒産時の売掛回収状況②



② 取引・決済条件、取引限度額の機動的な見直し

～支払遅延・サイト延長申し入れ、経営悪化への対応～

販売先の経営状態が悪化したと認められるとき、あるいは信用不安がひろがり始めたとき、実行できる対策は、まず取引条件の見直しであり、取引規模の縮小です。

ついで、決済条件の見直し、担保設定・個人保証の取付など売掛債権の保全措置に着手し、さらに取引の全面停止から売掛債権の回収へと進むこととなります。

㈠ 必ず事情・原因を確認し、今後の対策を判断

販売先が発信する第一の「確実な黄信号」は、支払いの遅延であり、あるいは支払サイトの延長の申し入れです。そして、これが多くの場合、取引見直しの最初の機会となります。

当たり前ですが、このケースではただちに事情一原因を販売先に直接聞き、一過性のものか、構造的な経営悪化によるものかをしっかり確認します。

支払遅延の場合、よく返ってくる回答は「予定していた入金が遅れた」というものですが、ここでは、その先はどこなのか、入金はいつになるのか、納得できるまで聞き取ることが大事です。きちんとした回答がなければ、事実は、資金繰りの悪化が原因と推測して間違いないでしょう。

販売先が支払サイトの延長を要請してくる場合も、さまざまな理由を添えて申し込まれるわけですが、いずれにしても資金繰りが悪化していることは明らかといえます。

ここでは、今後の資金繰りを基軸とした事業計画まで踏み込んで、販売先の考え方をじっくり聞き取ることが大切です。

事情一原因を確認した結果、どう判断するかはケースバイケースというしかありませんが、一つのモノサシとして、率直な事情説明があったか、あるいは、その場しのぎの逃げ口上の気配が感じられなかったかを採用していいでしょう。

誠実な対応がなかったと感じたら、取引停止も含めて見直しのための絶好の機会と考えていいと思います。取引の基盤は相互の信頼関係ですから、そこが疑わしい先からは撤退するのが当然の経営判断だからです。

㈡ 販売先とのコミュニケーション

そこで重要な情報、あるいは判断のポイントとなるのが、販売先の代表者の個性です。

日頃のつきあいなどを通して、信頼できる人物かどうか、経営の能力はどうかなどを検証しておけば、いざという時の判断に迷うことはないでしょう。

それだけに、代表者自身が販売先、とくにトップとのコミュニケーションを緊密にするよう、普段から心がけ、実行することが大事です。最低でも半年に１回、かりになんらかの風評がでているようなら、実態がつかめるまで何度でも足を運ぶくらいの行動力を期待したいところです。

なお、信用不安が“風評”の段階では、それぞれの状況に対応して、文書による契約に切り替えるとか、担保・個人保証（債権の保全対策）を求めるなど、取引の条件を見直し、あるいは、取引規模の段階的な縮小を具体的に検討しなければなりません。

もちろん、それが“事実”レベルまで進行した時点では、取引の停止と売掛債権回収の具体的な行動を起こすこととなります。

③ 信用不安が発生したら、まず再建可能性を測定

～資産状況・取引先支援体制を検証～

信用不安は、まず業界や地域の“ウワサ”としてひろがり、追いかけて実態が徐々に明らかになるのが通常のパターンです。

ここでは、販売先自体やその取引先、同業者などのとにかく鮮度の高い、信頼できる一次情報にアプローチして販売先の経営状態を確認することが必要です。そして確かに経営が悪化していると認められたとき、債権者は重大な判断を迫られます。

その販売先は、再建が可能なのか、あるいは、どんな条件があれば再建できるか、それとも、まったく不可能といえるのかの判断です。

㈠ 資金繰り・資産の状況を確認

この判断はたいへん難しいのですが、ここでカギとなるのは、代表者個人等も含めた資産力がどれだけ残されているかであり、もう一つは、金融機関や仕入・販売先がどのような支援の姿勢を見せているかです。

もちろん、本業の業績がどうなるかは大きなポイントですが、信用不安が流されたときは、より直接的な資金繰り上の余力（見通し）こそが問題です。当面はなんとかしのげる状況にあり、一方、有力な取引先の大半が再建を支援する意思を明確にしていることが、経営存続の条件となるからです。

具体的には、不動産登記簿で資産がどの程度まで「痛んでいるか」を確認するとともに、できるだけ直接に、金融機関をはじめとする有力な取引先の意思を確認することが必要です。

㈡ 自社の対応を明確に

その結果、再建の可能性がないか、きわめて小さいと判断できたら、ただちに迅速な行動があるのみです。取引の全面停止はもちろん、売掛債権の回収に向かって、可能な手段を即時に実行することとなります。

それなりの資産の余力が認められ、支援状況についても一応の体制が確認できたら、その販売先が自社にとってどのような位置づけにあるのかをあらためて検証します。

自社の事業を継続していく上で欠かせない大事な先であれば、できる範囲内で支援していくことになるでしょう。取引継続のメリットと支援のコストを計量して負担が重いようなら、当然、ただちに取引をストップして売掛債権の回収を図ることとなります。

また、再建の可能性について最終的な判断を保留しなければならない状況でも、支援か撤退かの二者択一の早期決断を迫られるのは当然です。ここで心したいのは（実はこれがもっとも多いパターンなのですが）どっちつかずで決断を先送りするのは最悪の選択だということです。それは、販売先の経営が一段と悪化する時間を稼ぐだけで、売掛債権の回収をいよいよ困難とする結果となるからです。

なお、より積極的な対応として、①販売先を買収し、子会社として経営を継続、②商権を取得して販売先の営業活動を肩代わりするといった選択もありえます。

また、販売先の再建が困難な場合、販売先の従業員を自社に移籍させ、事実上、その事業を継承する方式もよくみられます。

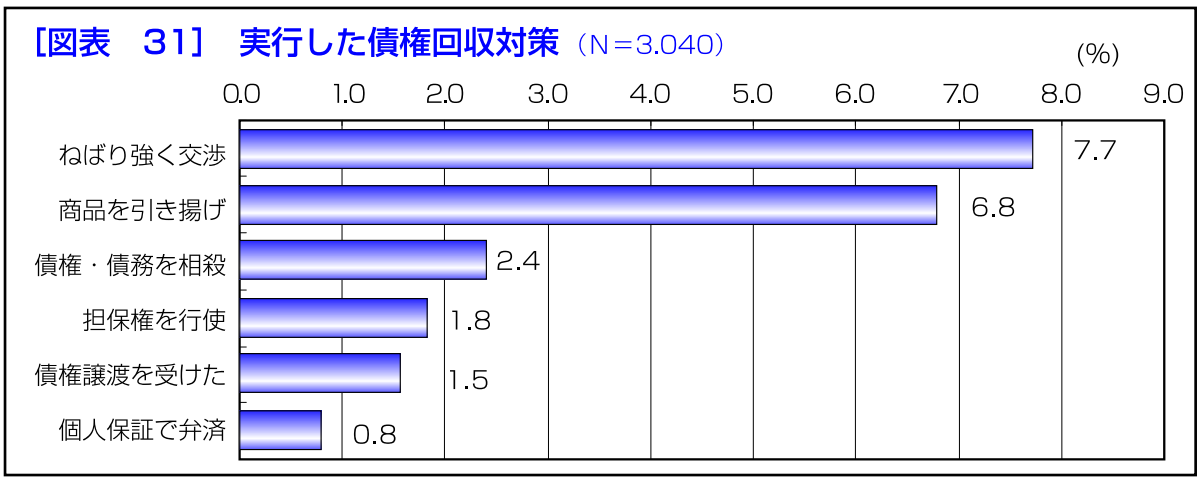
⑶ 保全・回収のルールと実行体制の確立

～事前の文書契約・担保設定で「いざ」という時に備える～

［図表31］は （財）企業共済協会「中小企業者アンケート調査」の回答企業が、販売先が倒産したときに「実行した債権回収対策」の状況です。

販売先の倒産が明らかになってからも「ねばり強く交渉した」が235社、また「商品を引き揚げた」が206社などとなっていますが、実は、グラフには示していませんが、圧倒的な多数派は、その時点では、もう「回収手段は皆無だった」と回答した1,979社でした。（このほか、「不明・無回答」は185社）

もっとも確実な回収手段である「担保権の行使」は55社にすぎず、「個人保証で弁済」を受けたの24社だけでした。これは、倒産後の債権回収の困難さをあらためて浮き彫りにする結果といえるでしょう。



販売先が倒産してからではもちろん、経営状態の悪化がある程度進行した時点でも、販売先の資産はすでに相当に痛んでおり、債権の保全ー回収には明確な限界があります。

さらに、自己破産や民事再生手続開始を申し立てるなど、最終的な倒産の事態にまで至ってしまうと、たとえ自社が納入した商品を引き揚げた場合でも、「詐害行為」として責任を問われるのが通常です。

そうした状況で、確実な売掛債権回収の成果をあげるには、事前に法的に有効な文書による契約を行ったり、販売先の社有資産や代表者の資産に担保を設定する、あるいは、代表者や親族・役員、関係会社などによる保証を取り付けておくことが必要です。

「そんな文書での契約とか担保の設定なんてできるわけがない」という経営者の方々の声が聞こえてきそうですが、口頭だけの契約は、とくに販売先に信用不安が発生したり、相手に悪意があった場合、きわめて危険な結果を招くことはご承知の通りです。新規取引の場合はもちろん、たとえば、販売先の要求によって取引額が増大したときや決済条件の変更を行ったときなどの機会をとらえて、契約の文書化や担保・保証の取得をできるだけ実行して債権の保全ー回収への備えとしておきたいところです。

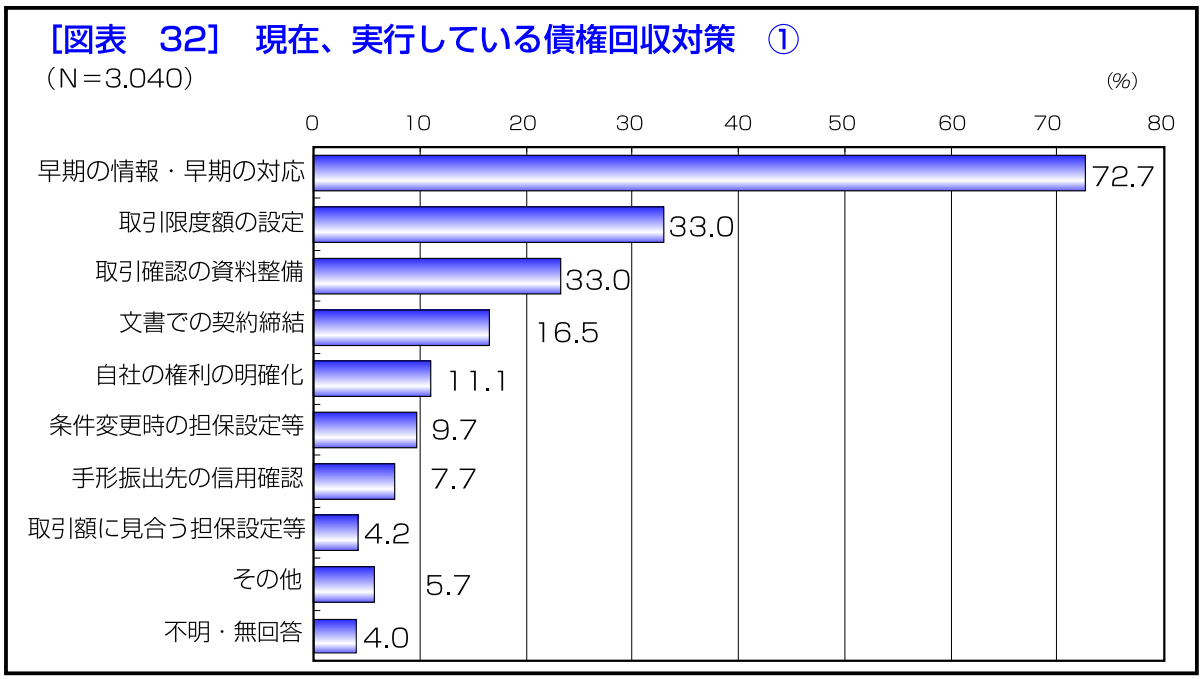
①「担保設定」の実行企業は10%未満
「文書契約」も20%を割る実態

［図表32］は、（財）企業共済協会の「中小企業者アンケート調査」で、「現在、実行している債権回収対策」としてあげられた回答結果を示しています。

ご覧の通り、販売先の経営状態の変化をとらえて対応する「早期の情報・早期の対応」を実行している企業が全体の72%と圧倒的なウエイトを占め、ついで販売先に対する「取引限度額の設定」は33%、販売先との「取引を確認できる資料の整備」については23%の企業が実行しています。

一方、取引条件などの「文書での契約締結」は17%、「取引における自社の権利の明確化」については11%と、実行企業の比率が低下しています。また、取引・決済などの「条件変更時の担保設定・保証の取付」や「手形（＝裏書譲渡手形）振出先の信用確認」あるいは「取引額に見合う担保設定・保証の取付」などを実行している企業の比率は10%を割りました。

この結果からは「担保設定・保証の取付」の実行は、債務者である販売先の抵抗が強く、また、「文書による契約」も容易ではない実態があらためて浮き彫りにされたといえるでしょう。

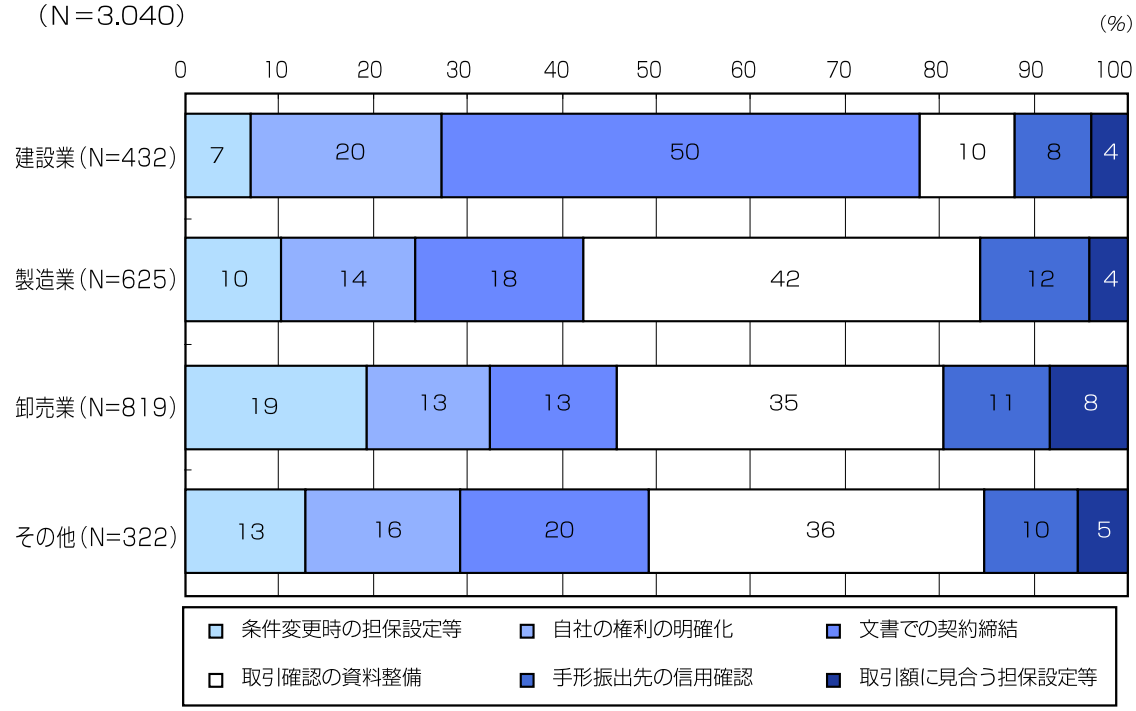


さて、次頁の「図表33・34」は、「現在、実行している債権回収対策」として、［①条件変更時の担保設定等、②自社の権利の明確化、③文書での契約締結、④取引確認の資料整備、⑤手形振出先の信用確認、⑥取引額に見合う担保設定等］をあげた回答数を合計し、それぞれのグループごとに構成比を示したものです。

建設業では「文書での契約締結」が突出し、製造業や卸売業、小規模企業では「取引確認の資料整備」が高いウエイトを示すなど、グループ間の差異が目立つ結果となっています。なお、「担保設定・保証取付」については、卸売業で実行企業のウエイトが相対的に高く、従業員規模では「50～99人」階層が唯一、20%を超えているのが目立ちます。

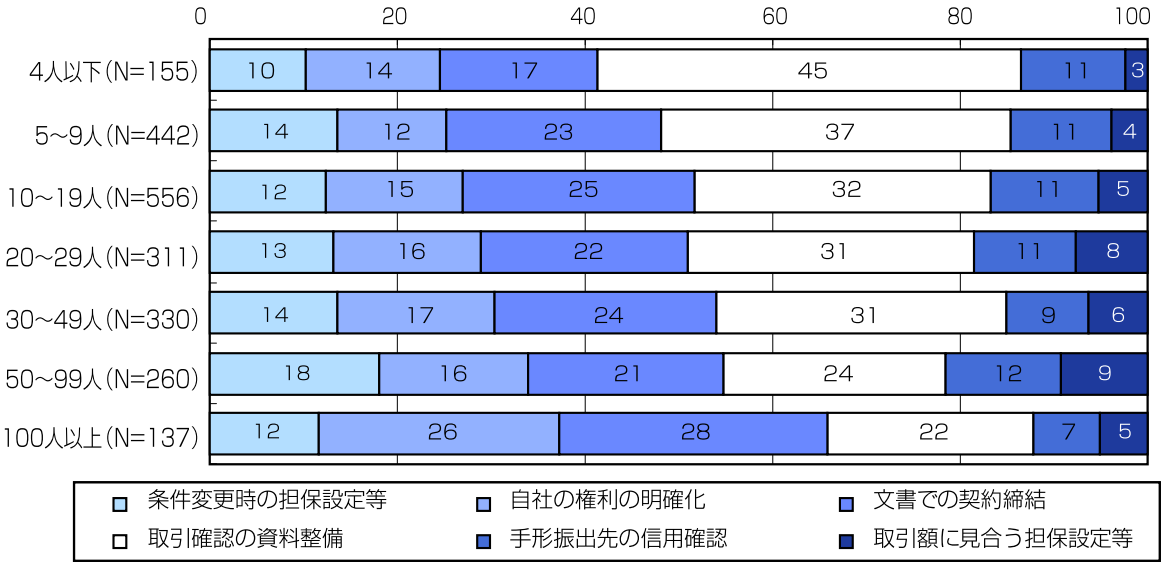
[図表　33]　現在、実行している債権回収対策　②　／業種別

（N＝3.040）



[図表　34]　現在、実行している債権回収対策　③　／従業員規模別

（N＝3.040）



※構成比は小数点以下を四捨五入しています。合計値は必ずしも「100」とはなりません。

②「特約」付きの文書契約のポイント

～緊急時に行使できる「自社の権利」を明確に規定～

文書による売買契約は、通常は「売買基本契約書」や「継続的売買基本契約書」として締結します。その際、受注から売掛債権の回収に至る取引の条件を明確にしておくことは当然ですが、とくに留意したいのは、トラブルが発生した場合に備えて、自社の権利を明確にし、緊急時にきちんと行使できるようにしておくことです。

具体的には、自社が取引上のトラブルを回避し、売掛債権を保全ー回収するために役立つ条件を「特約条項」として規定しておきます。

代表的な特約条項としては「期限の利益喪失」や「契約の解除」などがあります。

以下では、そのいくつかをリストアップしておきましょう。

㈠ 期限の利益喪失

通常の取引では決済の期限（支払期日）が定められています。これは、債権者から見ると、その期限までに必ず支払ってもらえるという約束ですが、債務者から見ると、その期限前には支払わなくてもよいということになります。

「期限の利益喪失」条項とは、債務者の信用状態の悪化など、契約書にいくつかの条件を明記して、その一つにでも合致したときは、決済期限の前であっても、債務者はただちに債権者に支払わなければならないと定めるものです。（100～101頁「継続的売買基本契約書」参照）

この特約条項によって、債権者は決済期限に先駆けて債務者（および連帯保証人）に支払いを求め、遅延損害金を要求できるほか、担保権の実行や留置権の行使も可能となります。また、仮差押えなどの保全処分の実行も容易となります。

㈡ 契約の解除

売買基本契約書は、買主と売主の双方が契約の内容を履行することを義務として明記しています。したがって、継続的な取引においては、所定の条件によって買主から商品などの納入の要求があった場合、信用状態などに不安があっても、売主が一方的に拒絶することはできません。

「契約解除」の条項は、前記した「期限の利益喪失」と同様の条件を契約書に記載して、その一つにでも合致したときは、売主はただちに契約を解除できることを定めたものです。

この特約条項によって、販売先の経営状態などに“異変”が発生した場合は、納入した商品の所有権が自社に戻りますから、速やかな引き揚げが可能となります。もちろん、すでに受注している分も含めて新規出荷に応じる義務はありませんから、被害の拡大を確実に防止できます。

㈢ 遅延損害金の規定

販売先の支払いが遅延したとき、決済期限の翌日から支払完了の日まで、債権額に対して年15％、あるいは20％といった金利で販売先が損害遅延金を負担することを定めた特約条項です。この特約があると、販売先が法的処理で倒産した場合など、自社の債権額が増加するわけですから、配当面で有利になります。

㈀ 所有権の留保

売掛債権を全額回収するための特約条項として「所有権の留保」があります。
売買契約書に、

> 「この契約書によって売買する商品の所有権は、乙（買主）がその代金を甲（売主）に全額支払うまでは甲に所属する。また、所定の期日までに乙から甲に代金全額の支払いがない場合、 甲はただちに乙に対して商品の返還を求めることができる」

と規定しておくことで、販売先が、代金を支払わなかった場合、納入済み商品を引き揚げることができますし、また、販売先が債権者の権利が制限されてしまう法的処理によって倒産した場合でも、有効な担保権として権利行使ができます。

㈁ 債権と債務の相殺契約

自社が販売先に対して、債権とともに債務も発生する取引形態の場合、その債権と債務を「いつでも相殺できる」との特約条項をつけておくことも有効です。
販売先が自社に対する債権（自社にとっての債務）を第三者に譲渡してしまった場合、相殺ができなくなりますから、この条項によって、その権利をしっかり確保しておくわけです。

㈂ 担保提供の義務

この特約条項は、契約締結の時点では担保を取得できない場合に、いざという時の備えとして「将来、売主が必要と判断して要求したとき、買主は異議なく担保を提供しなければならない」と定めておくものです。
これによって担保の取得が保証されるわけではありませんが、販売先に信用不安が発生した時点で、この条項によって担保の新規設定を要求し、応じない場合は、これを理由として前述した期限の利益を喪失させ、あるいは契約の解除を実行することができます。

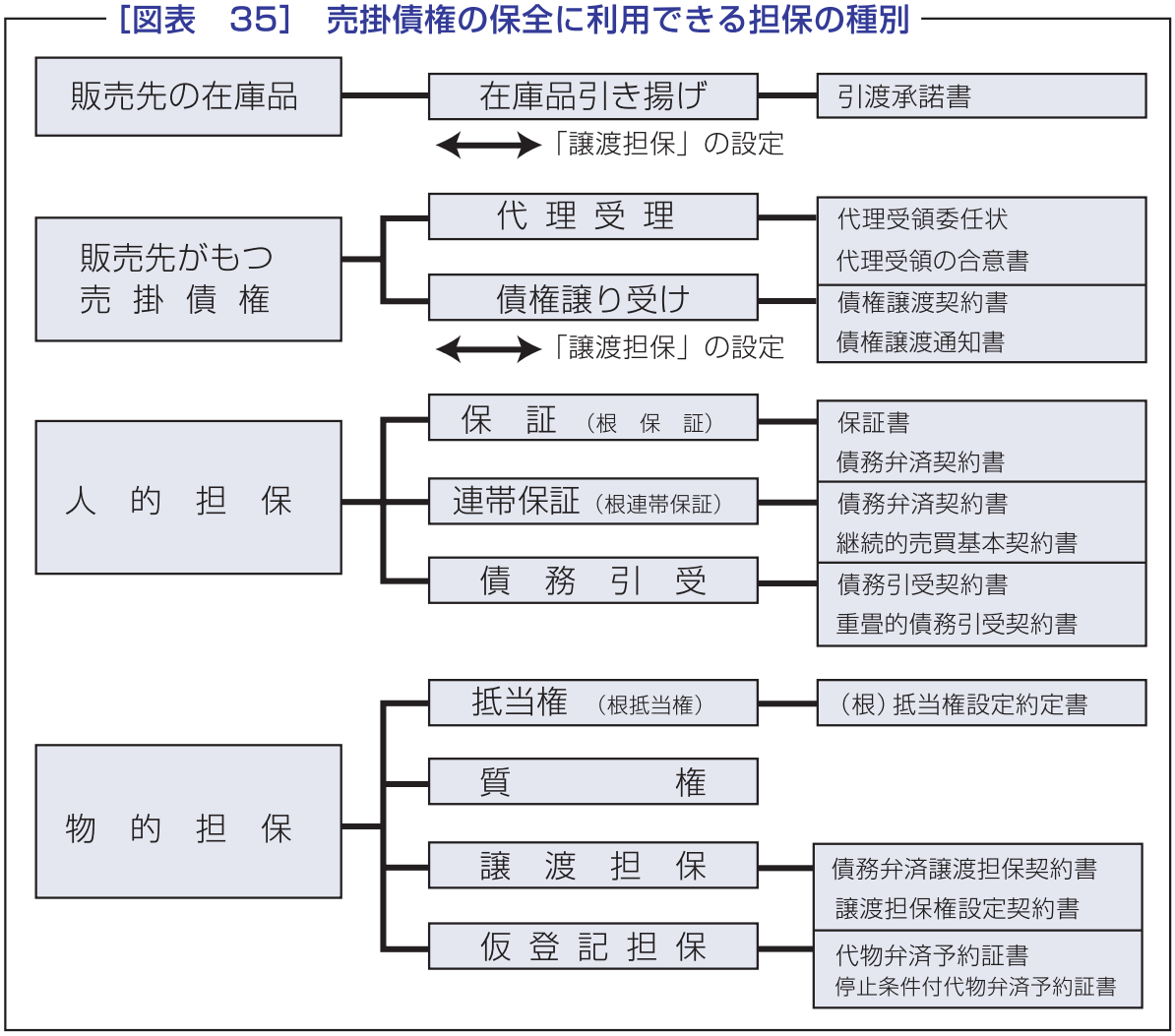
③ 担保の種類

さて、売掛債権の保全ー回収の手段としてたいへん有力なのは、担保の取得です。

設定できる担保は、大別して［図表35］に示した4つに分けられます。

通常の担保は、「人的担保」と「物的担保」とに二分されます。前者は代表者による「保証」が一般的で、代表者の親族や役員、関連会社による「連帯保証」あるいは「債務引受」もあります。人的担保はとくに取得の費用も発生せず、手続きも簡単ですが、保証人の資力によって弁済可能な金額が左右されますから、とくに代表者による保証の場合、経営破たん後の弁済には明確な限界があります。物的担保は、特定の資産に対して設定しますから、その資産価値が急激に低下していない限り、信頼できる売掛債権の保全手段となります。販売先や代表者の所有する不動産に対する抵当権（根抵当権）の設定が一般的ですが、担保設定後に所有権が販売先から自社に移転する譲渡担保、販売先が支払いを怠ったときに所有権が販売先から自社に移転する仮登記担保もあります。

［図表　35］　売掛債権の保全に利用できる担保の種別



※「販売先の在庫品」と「販売先が持つ債権」を担保とするのは無理があるようですが、「販売先が保有する『資産』によって売掛債権の弁済を受ける」という意味では、一種の担保と考えてもいいでしょう。

㈠［対策１］ 販売先の在庫品の引き揚げ

売掛債権回収の具体的な対策として、もっとも簡便な手段は、自社が納入した商品（販売先の在庫品）を引き揚げることです。

納入済み商品の引き揚げは、販売先に対する売掛債権を、販売先に納入した商品の引き揚げによって弁済させるという意味で、一種の「債権と債務の相殺」ともいえるでしょう。

事実、しばしば早い者勝ちの感覚で実行されているのですが、自社が納入したものでも、販売先が占有しているものですから、その承諾をえないまま持ち出すことは明確な違法行為（窃盗罪等）となってしまいます。

したがって、在庫品の引き揚げに当たっては、必ず販売先の代表者が署名・捺印した「引渡承諾書」（同意書）を取得しておかなければなりません。

倒産時点では代表者の所在が不明のケースも多いが、不在のときは常務以上の取締役、それもいなければ部長・支店長クラスの署名・捺印でも有効です。

ただし、詐欺まがいや暴力的な手段の行使は固くご法度です。

「引渡承諾書」の参考書式は、下記の3表を掲げています。

［図表　36］（参考書式①）
「売買契約を合意解除」して、債権者が所有権を取り戻すための書式です。
［図表　37］（参考書式②）
「代物弁済」として受領するための書式です。
［図表　38］（参考書式③）
自社が納入したものではない販売先の在庫品について「代物弁済」によって受領するための書式です。

在庫品の引き揚げに当たっては、「引渡承諾書」を取得しただけで安心はできません。販売先の倉庫などにそのまま放置すると、他の債権者の引き揚げに遭う場合もありますから、必ず自社が占有していることが明らかなように速やかに移動しておきましょう。

ここで注意しなければならないのは、他の債権者がその在庫品についての権利を主張したときです。場合によっては、債権者取消権によって取り消されたり、販売先が破産したときは、否認の対象となります。

在庫品に対する「譲渡担保」の設定

「在庫品」の引き揚げは、販売先が所有している在庫品に対して「譲渡担保」を設定して、販売先が売掛債権を弁済しない場合、その担保権を行使するかたちで実行する方式が望ましいといえるでしょう。（なお、譲渡担保方式では、自社が納入した商品等に限らず、すべての在庫品を対象として設定することができます）

この設定に当たっては、売掛債権の決済が順調に行われている場合は、販売先が自由に売却できることとする一方、販売先が商品等を保管している場所と商品等の種類を特定して、自社の所有物であることを表示板の掲示などによって明確にしておきます。

もちろん、販売先が債務を履行しない場合は、その在庫品を引き揚げるかたちで担保権を実行します。このとき、販売先の承諾は必要ないのですが、物理的な抵抗があった場合、強引な実行は避けた方が安全です。

[図表　36]　（参考書式①）　売買契約の「合意解除」（による納入済み自社商品引き取り）の例

引　渡　承　諾　書

今般、貴社から買取った下記商品につき、本日付をもって売買契約を解除することに同意し、直ちにご返還します。引取り価額は金○○円でお願いします。

記

（商品名）　　（個数）

平成　　年　　月　　日

住所（本店所在地）
株式会社○○○
代表取締役　　印

ＡＢＣ株式会社　殿

上記を承諾する。

平成　　年　　月　　日

住所（本店所在地）
ＡＢＣ株式会社
営業部長　　印

[図表　37]　（参考書式②）　「代物弁済」（による自社の納入済み商品引き揚げ）の例

引　渡　承　諾　書

当社が貴社に対して現在負担する金　　円（但平成　　年　　月　　日から同年　　月　　日までに下記商品を含み、買受けたことによる買掛金債務）の支払債務の内、金　　円について貴社の同意を得て、この支払いに代えて当社所有の下記商品を本日貴社に給付し引渡しました。直ちに搬出されることを認めます。

記

（商品名）　　（数量）

平成　　年　　月　　日

住所（本店所在地）
株式会社○○○
代表取締役　　印

ＡＢＣ株式会社　殿

上記を承諾する。

平成　　年　　月　　日

住所（本店所在地）
ＡＢＣ株式会社
代表取締役　　印

［図表　38］　（参考書式③）

債務者が所有する商品（他社納入分を含む）を引き揚げる「代物弁済」の例

引　渡　承　諾　書

当社が貴社に対して現在負担する金　　円（但平成　　年　　月　　日以降現在までの○○の買掛金債務）の支払債務の内、金　　円の弁済に代え、当社所有の下記商品を本日貴社にて貴社の同意を得て、この支払に代えて当社所有の下記商品を給付し引渡しました。直ちに搬出されることを承認します。

記

（商品名）
（数　量）

平成　　年　　月　　日

住所（本店所在地）
株式会社○○○
代表取締役　　印

ＡＢＣ株式会社　殿

上記を承諾する。

平成　　年　　月　　日

住所（本店所在地）
ＡＢＣ株式会社
代表取締役　　印

⑷［対策2］販売先がもつ売掛債権の代理受領・譲受

販売先が卸売業などの場合、所有する資産のほとんどが売掛債権というケースがあります。
この売掛債権の「代理受領」や「譲り受け」も、債権回収の有力な手段です。
もちろん、販売先がこの申し入れをただちに承諾することはありえません。事実上の経営破たんの前段階では、みすみす自社の経営状況の悪化を他の取引先にも知らせる結果になりますから、抵抗は必ず強いでしょう。協力が得られない場合は、債権の差押えや仮差押えという強制手段に訴えることになりますが、ここでは販売先が承諾していることを前提とします。
この実行に当たっては、まず販売先がどこの会社に対して、どの程度の売掛債権を持っているかをとらえておくことが大切です。販売先の売上げ記録（売上台帳など）をみられれば話は早いのですが、なかなかそうはいきませんから、ここでものをいうのは、やはり日頃の販売先情報の収集であり、その内容を定期的に確認しておくという自社の情報力です。

［図表39］（参考書式④）
販売先がもつ売掛債権を「代理受領」するに当たって、販売先から事前に受け取っておく「委任状」のサンプルです。

［図表40］（参考書式⑤）
自社が販売先に対してもっている売掛債権と、販売先がもっている売掛債権とを対等額で相殺することについての「合意書」のサンプルです。これは「債権譲渡」の契約の場合も、同様に作成し、取り交わしておかなければなりません。

［図表41］（参考書式⑥）
販売先から「債権譲渡」を受ける際の「債権譲渡契約書」のサンプルです。債権譲渡契約の実行に当たっては、販売先がもつ売掛債権の債務者に対して、売掛債権の譲渡人である販売先が自ら通知するか、あるいは債務者の承諾をえる必要があります。

［図表　　42］（参考書式⑦）
譲渡人である販売先から、譲渡される債権の債務者に対する通知の手段として有効な「債権譲渡通知書＝内容証明」を示しています。

⑷ａ販売先がもつ売掛債権に対する「譲渡担保」の設定

上記した「売掛債権の代理受領・譲り受け」は、販売先が所有する売掛債権に対して、事前に「譲渡担保」を設定して、販売先が債務の弁済を履行しない場合に、その担保権を行使するかたちと結果としては同じです。平成10年10月から「債権譲渡特例法」が施行されました。法務局に①債権者・債務者・譲受人の氏名・住所、②債権の種類と発生の年月日と有効な期間、発生原因、債権の額を明記した「債権譲渡」を登記（担保権を設定）すると、債務者が破産した場合でも有効です。売掛債権保全のきわめて有力な手段といえるでしょう。

⑷ｂ三角相殺

自社が販売先に対して相殺すべき債務をもっていない場合でも、販売先（Ｂ）に対して債務をもっている第三者（Ｃ）の協力を得て、事実上相殺する手段があります。「三角相殺」と呼ばれるものがそれです。（ただし、販売先が破産などを申し立てた後は原則として認められません）
具体的には、自社が［Ｂ］に対してもっている売掛債権を［Ｃ］に譲渡し、［Ｃ］はこの譲り受けた債権によって［Ｂ］に対する債務を相殺します。仮りに自社の債権をダンピングして譲渡した場合も、販売先からの回収見込みより高ければ、三角相殺の効果は大きいといえるでしょう。

[図表　39]　（参考書式④）　販売先がもつ売掛債権の「代理受領」についての委任状の例

委　　任　　状

当社は、ＡＢＣ株式会社（本店所在地、代表取締役　○○　○○）を代理人と定め次の権限を委任します。

１．当社が貴社に対して平成　　年　　月　　日売り渡した下記商品の代金受領の件。

記

①納品日　　平成　　年　　月　　日
②商品名
③数　量
④単　価　　円
⑤代金総額　　円
⑥支払日　　毎月　　日〆切　翌月　　日払い

２．上記につき複代理人選任の件。

追って。尚本契約は上記弁済金について受任者だけが受領できる旨特約してありますので、必ず直接受任者にお支払い下さい。将来、この契約を解除するときは委任者、受任者連署の上貴殿に届出ない限り効力がないことを特約してありますので御承知下さい。
上記御承認方を連署してお願い致します。

平成　　年　　月　　日

住所（本店所在地）
委任者　　株式会社○○○
代表取締役　　印
住所（本店所在地）
受任者　　ＡＢＣ株式会社
代表取締役　　印

ＸＹＺ株式会社　殿

上記を承諾する。

平成　　年　　月　　日

住所（本店所在地）
ＸＹＺ株式会社
代表取締役　　印

※「委任者」である株式会社○○○は、「受任者」であるＡＢＣ株式会社の債務者、
ＸＹＺ株式会社は、株式会社○○○の債務者（第三債務者）です。

[図表　40]　（参考書式⑤）

販売先がもつ売掛債権の譲り受け（自社のもつ売掛債権との相殺）についての「合意書」の例

合　　意　　書

債権者ＡＢＣ株式会社（以下甲という）と債務者株式会社○○○○（以下乙という）とは
次の事項を確認合意する。

１．平成　　年　　月　　日現在、乙は甲に対して下記債務があることを確認する。

記

①高級既製婦人服買掛代金債務　金　　円也。

②債務の内容

a　売買年月日	平成　年　月　日	e　単価	金　　円
b　納品日	平成　年　月　日	f　代金総額	金　　円
c　商品名		g　支払日	平成　年　月　日
d　数量			

乙は甲に対して、乙が現在有する下記売掛金債権について、甲が乙に代理してその代金金額を受領する件を委任する。更に乙は、代理受領に必要な委任状（別添のもの）の作成とこれを売掛先に提出しその承認を得るよう協力する。

金額

記

①売掛先 ＸＹＺ株式会社（本店所在地　　代表取締役　　）

②売掛金の内容

a　売買年月日	平成　年　月　日	e　単価	金　　円
b　納品日	平成　年　月　日	f　代金総額	金　　円
c　商品名		g　支払日	平成　年　月　日
d　数量			

３．甲が前項の売掛代金を受領したときは、甲は直ちに、且つ任意に、乙が第１項により負担する債務の弁済として内入れ充当することができる。

４．甲乙が前記第２項に定める代理受領に関する委任契約を合意により解除し、且つその旨を連署した書面によりＸＹＺ株式会社に届出ない限り解除の効力を生じないこと。

５．甲が代理受領の権限を有する期間に、乙はＸＹＺ株式会社から上記売買金の弁済を直接受領できない。

平成　　年　　月　　日

住所（本店所在地）
債権者　（甲）　ＡＢＣ株式会社
代表取締役　　印

住所（本店所在地）
債務者　（乙）　株式会社○○○
代表取締役　　印

[図表　41]　（参考書式⑥）　販売先がもつ売掛債権を譲り受ける「債権譲渡契約書」の例

債 権 譲 渡 契 約 書

譲渡人株式会社○○○（以下甲という）と譲受人ＡＢＣ株式会社（以下乙という）とは次のとおり契約する。

第１条　甲は乙に対し、現在下記債務を負担していることを確認する。

記

①高級既成婦人服買掛金債務　金　　円

②債務の内容

a　売買年月日　平成　年　月　日　　e　単　価　金　　円
b　納　品　日　平成　年　月　日　　f　代金総額　金　　円
c　商　品　名　　g　支　払　日　平成　年　月　日
d　数　量

第２条　甲は乙に対して、甲が前条により負担する債務の履行確保のため、甲がＸＹＺ株式会社（本店所在地　　代表取締役　　。以下丙という）に対して有する下記債権を本日譲渡した。

記

①高級既製婦人服買掛代金債権　総額　金　　円也

②債権の内容

a　売買年月日　平成　年　月　日　　e　単　価　金　　円
b　納　品　日　平成　年　月　日　　f　代金総額　金　　円
c　商　品　名　　g　支　払　日　平成　年　月　日
d　数　量

第３条　乙が前条の代金を受領したときは、乙が直ちに第１条所定の弁済に充当することを甲は承諾する。

平成　年　月　日

住所（本店所在地）
債権譲渡人　（甲）　株式会社○○○
代表取締役　　印

住所（本店所在地）
債権譲受人　（乙）　ＡＢＣ株式会社
代表取締役　　印

平成　年　月　日

住所（本店所在地）
（丙）　ＸＹＺ株式会社
代表取締役　　印

確定日附

（注）「確定日附」は公証人役場で取得します。

[図表　42]　（参考書式⑦）

前頁の「債権譲渡契約」にもとづいて
「債権譲渡人」が「第三債務者」に「内容証明」によって発送した「債権譲渡通知書」の例

内容証明用紙

	被	東										た
	通	京									内	高
	知	都				平					容	級
	人					成						婦
					東			弁	単	数	納	人
	X	区		通	京			済			品	服
代	Y		代	知	都	年		日	価	量	日	代
表	Z		表	人								金
取		町	取			月		平			平	請
締	株		締	株	区			成			成	求
役	式	丁	役	式		日						債
	会	目		会								権
	社		□	社	町			年			年	。
		番	□	○								
				○	丁			月			月	
		号	□	○	目				円	着		
殿			□					日			日	
					番							
					号							

	一		願	ま	の	式	都		権	さ	謹	
但	金		い	す	段	会		年	を	て	啓	
平			申	が	御	社			有	、		
成			し	、	通	に	区	月	し	当	貴	
		記	上	代	知	対			て	社	社	
			げ	金	申	し		日	お	は	益	
年			ま	は	し	て	町	付	り	貴	々	
			す	同	上	債		を	ま	社	御	
月			。	社	げ	権		も	す	に	清	
				宛	ま	譲	丁	っ	が	対	栄	
日	円			御	す	渡	目	て	、	し	の	
当	也			支	。	致		、	今	て	段	
社				払	誠	し	番	右	般	現	慶	
が				い	に	ま		債	都	在	賀	
貴				下	ご	し		権	合	後	申	
社				さ	迷	た	号	全	に	記	上	
に				る	惑	の	A	部	よ	の	ま	
売			敬	よ	と	で	B	を	り	如	す	
掛			具	う	存	、	C	東	平	き	。	
け				お	じ	こ	株	京	成	債		

㈠ ［対策3］人的担保（保証）の取得

販売先が倒産、あるいは事実上の経営破たんに陥ったとき、債権回収の手段がほとんど残されていないことは、これまで重ねて述べてきたとおりです。

前記した在庫品の引き揚げ、あるいは販売先の売掛債権を代理受領したり、譲渡を受けるという対策は、販売先の協力ー承諾を前提としていますから、急場ではなかなか実行が困難です。

そこで頼りになるのは、事前の「人的担保」や「物的担保」の取得です。

人的担保とは、販売先以外の第三者による債権の担保で、下記の 3 つが主体です。

① 保証（根保証）
② 連帯保証
③ 債務引受

（このほか、④連帯債務、⑤合同債務、⑥手形の裏書きも、実質的な人的担保となります）

［図表43］（参考書式⑧） 「保証書」のサンプルです。

［図表44］（参考書式⑨） 連帯保証のための「債務弁済契約書」のサンプルです。

保証人が個人なら、署名・捺印（実印）と印鑑証明を求めます。

また、法人の場合は、この保証を承認した取締役会議事録の謄本を入手するか、あるいは文書の末尾に取締役会が承諾した旨の文言を記載させておく必要があります。

上記した「保証」と「連帯保証」は特定の取引によって発生した1回限りの売掛債権（支払債務）についてのものですが、通常の取引は継続して繰り返し行われます。

そのたびに保証・連帯保証の契約を行うことは現実的ではありませんから、その場合、継続取引の全体を包括して行う「根保証」や「根連帯保証」が行われています。

これには、あらかじめ保証の限度額や保証の期間を定めた「限定根保証（限定根連帯保証）」と、とくにこれを定めていない「包括根保証（包括根連帯保証）」とがありますが、「限定」方式が望ましいと考えられます。

［図表45］（参考書式⑩）

「根連帯保証」のサンプルとして「継続的売買基本契約書」を示しています。

一方、「債務引受」は、販売先が倒産して、その役員などが会社を新設して営業を継承するときなど、複雑な取引に適用されるもので、「引受人」に債務を移転する契約です。

［図表46］（参考書式⑪） 「債務引受契約書」のサンプルです。

［図表47］（参考書式⑫） 「重畳的債務引受契約書」のサンプルです。

なお、「連帯債務」と「合同債務」については、ここでは割愛します。

［図表　43］　（参考書式⑧）「個人保証」の例

保　　証　　書

私は、債権者を貴社、債務者を株式会社○○○とする両社間の高級既製婦人服買掛金支払い債務（平成　　年　　月　　日から平成　　年　　月　　日までのもの。弁済日平成　　年　　月　　日）が金1000万円あることを認め、その全債務につき保証の責に任じます。

平成　　年　　月　　日

住　所（本店所在地）
保証人　　印

ＡＢＣ株式会社　殿

[図表　44]　（参考書式⑨）　連帯保証のための「債務弁済契約書」の例

債　務　弁　済　契　約　書

債権者ＡＢＣ株式会社を甲、債務者株式会社○○○を乙、債務者の連帯保証人ＸＹＺ株式会社を丙として、次のとおり契約する。

第１条　乙は甲に対して、現在金１００万円の高級婦人服買掛代金支払債務（平成　　年　　月　　日から同年　　月　　日までの買掛分）を負担していることを確認し、これを下記要領に従い甲方に持参又は送金して支払うことを約束する。

記

平成　　年　　月　　日以降、同年　　月　　日まで、毎月末日限り、毎回金10万円宛。

第２条　乙において次の１つにでも該当する場合、乙は何らの通知催告を要せず即時期限の利益を失い、乙は甲に対して、前条所定の金額の残金及びこれに対する期限の利益喪失の日の翌日から完済まで日歩○銭の割合による遅延損害金を支払うこと。

①　前条に定める割賦弁済を一回でも期日に遅延したとき。
②　他の債務につき仮差押その他強制執行を受けたとき。
③　破産・民事再生・特別清算・会社更生・会社整理の申立があったとき。
④　乙振出・引受・裏書又は保証した手形・小切手が１回でも不渡りとなったとき。
⑤　その他この契約に違反したとき。

第３条　丙は甲に対して、前二条により乙が甲に対し負担する債務全額につき保証し、乙と連帯して履行の責に任ずることを約束し、甲はこれを承諾した。

第４条　乙丙は甲に対して、遅滞なくこの契約を内容とし、金銭債務につき強制執行認諾約款のある公正証書の作成に協力するものとし、其の作成に要する費用は甲乙折半して負担する。

上記契約の成立を証するため本証３通を作成し、甲乙丙それぞれ署名押印の上、各１通を約所持する。

平成　　年　　日　　月

住　所（本店所在地）
債権者（甲）　ＡＢＣ株式会社
代表取締役　　印

住　所（本店所在地）
債務者（乙）　株式会社○○○
代表取締役　　印

住　所（本店所在地）
連帯保証人（丙）　ＸＹＺ株式会社
代表取締役　　印

[図表 45]　（参考書式⑩）　根連帯保証のための「継続的売買基本契約書」の例

継続的売買基本契約書

売主ＡＢＣを甲、買主株式会社○○○を乙、連帯保証人ＸＹＺ株式会社を丙として、甲乙間の継続的売買取引の基本的事項について次のとおり契約する。

第１条　甲は乙に対して、甲の製造する婦人既製服を継続的に売渡すことを約し、乙はこの契約に従い買受けることを約束する。

第２条　甲乙間の具体的売買の内容は、その都度注文書・注文請書により決定する。
注文書には商品名・規格・種類・数量・納品場所を明記すること。

第３条　代金支払方法は下記の要領に従う。
１．納品分につき毎月末日〆切。
２．翌月末日現金払い。
３．送金は甲の下記銀行口座宛送金して支払うこと。送金料は乙の負担とする。
記
○○銀行○○支店、甲　当座預金口座（口座番号　　）
４．東京都、千葉・神奈川県内への納品に要する運送料は甲が負担し、その他の地区への運送料は乙の負担と定め、代金支払のとき同時に精算する。

第４条　甲が乙に納品した商品については、乙は直ちに検品し、商品に瑕疵が発見されたときは直ちに甲に通知すること。この通知が納品から15日を経過した場合、乙は甲に対して返品若しくは値引その他一切の要求ができないものとする。

第５条　乙において下記の事項の一つにでも該当する場合、乙は何らの通知催告を要せず直ちに期限の利益を失い、甲に対して債務全額及びこれに対する期限の利益喪失の日の翌日から支払済みに至るまで日歩○銭の割合の損害金を付して支払う。
記
１．乙振出又は裏書・保証した手形・小切手が不渡りとなったとき。
２．他の債務につき強制執行若しくは保全処分を受けたとき。
３．破産・会社更生・民事再生・特別清算・会社整理などの申立を受けたとき。
４．約束の支払いが期限まで為されないとき。
前項各号の場合、甲は直ちにこの契約を解除し、受注済みの商品の出荷を中止することができる。

第６条　この契約の期間は、契約締結の日から満３年間とする。期間満了前に甲乙のいずれかより更新しない旨の意思表示がない限り、期間満了の日から更に向う３年間、この契約は延長されることに甲乙は合意する。その後の更新延長はこの例による。

第７条　丙は甲に対して、乙がこの契約に基づき甲に対して現在及び将来負担する商品売買代金債務及び手形小切手上の債務一切につき、乙と連帯して保証の責に任ずることを約束する。但し丙の保証の範囲は下記のとおりとする。

記

１．保 証 限 度 額　金3,000万円
２．保　証　期　間　この契約締結の日から満３年間。
３．保証期間の延長　上記保証期間満了前に丙から甲に対して保証期間の延長拒絶の意思表示なき限り、第６条の基本契約の更新延長に準じて延長される。

この契約の成立を証するため本契約書２通を作成し、甲乙丙署名押印の上、
甲乙各１通を所持する。

平成　　年　　月　　日

住　所（本店所在地）
売主　（甲）　ＡＢＣ株式会社
代表取締役　印

住　所（本店所在地）
買主　（乙）　株式会社○○○
代表取締役　印

住　所（本店所在地）
乙の連帯保証人　（丙）　ＸＹＺ株式会社
代表取締役　印

[図表　46]　（参考書式⑪）　「債務引受契約書」の例

債務引受契約書

債権者ＡＢＣ株式会社を甲、債務者株式会社○○○を乙、債務引受人株式会社□□□□を丙として次のとおり契約する。

第1条　乙は甲に対して、平成　　年　　月　　日現在、金1,000円の高級婦人既製服の買掛代金支払債務を負担することを確認する。

第2条　乙が甲に対し負担する金1,000万円の買掛金債務全部を、丙は平成○○年○月○○日付をもって免責的に引受けることを約し、次条以下に定めるところに従い甲に弁済するものとし、甲はこれを承諾する。

第3条　丙は甲に対し、引受けた債務金1,000万円を次のとおり支払う。

①平成　　年　　月　　日まで据置く。

②平成　　年　　月　日以降平成　　年　　月　　日まで

毎月末日限り月額20万円宛、甲方へ持参若しくは送金して支払う。

第4条　丙において、次の各号の一つに該当する事由を生じたときは、何らの通知催告を要せず、丙は即時期限の利益を失い、丙は甲に対して、前記債務引受金の残額及びこれに対する期限の利益喪失の日の翌日から完済まで年3割の割合による損害金を支払うこと。

①丙振出、裏書、保証にかかる手形若しくは小切手が不渡りとなったとき。

②他の債務につき強制執行若しくは保全処分を受けたとき。

③破産、会社更生、民事再生、特別清算、会社整理などの申立を受けたとき。

④約定の分割支払いが3回分以上遅滞したとき。

第5条　丙において前条の失権約款に抵触することなく、第3条②所定の分割払い（総額金480万円）を完了したときは、甲は丙に対してその余の引受債務全部を免除する。

第6条　甲乙丙は、この契約を内容とし、金銭債務につき強制執行承諾約款のある公正証書の作成手続に協力することを約し、その作成に要する費用は甲丙が折半し負担する。

この契約の成立を証するため、本契約書3通を作成し、当事者夫々署名押印の上、各1通を所持する。

平成　　年　　月　　日

住　所（本店所在地）

債権者（甲）　ＡＢＣ株式会社

代表取締役　　印

住　所（本店所在地）

債務者（乙）　株式会社○○○

代表取締役　　印

住　所（本店所在地）

債務引受人（丙）　株式会社□□□□

代表取締役　　印

[図表 47] （参考書式⑫） 「重畳的債務引受契約書」の例

重畳的債務引受契約書

債務者ＡＢＣ株式会社を甲、債務者株式会社○○○を乙、債務引受人株式会社□□□□を丙として次のとおり契約する。

第1条　乙は甲に対して、平成　　年　　月　　日現在、金１,000万円の高級婦人既製服の買掛代金支払債務を負担することを確認する。

第2条　乙が甲に対して前条により負担する金１,000万円の買掛金債務につき、丙は甲に対して本日、重畳的に引受けることを約し、乙と連帯して次条以下に定めるところに従い弁済することを約束し、甲はこれを承諾した。

第3条　乙丙は連帯して甲に対して前記金1,000万円を次のとおり支払う。
①本日以降向う２年間、毎月末日限り、１ヶ月20万円宛を甲方へ持参若しくは送金して支払う。

第4条　乙丙のいづれかについて、次の各号の一つにでも該当する事由を生じた場合何らの通知催告を要せず、乙丙は即時期限の利益を失い、乙丙は連帯して甲に対して、第１条及び第２条所定金額の残額及びこれに対する期限の利益喪失の日の翌日から完済まで年３割の割合による損害金を支払うこと。
①乙若しくは丙の振出、裏書、保証する手形若しくは小切手が不渡りとなったとき。
②他の債務につき強制執行若しくは保全処分を受けたとき。
③破産、会社更生、民事再生、特別清算、会社整理などの申立を受けたとき。
④約定の分割払いを２回分以上遅滞したとき。

第5条　乙丙において、前条の失権約款に触れることなく第3条に定める分割支払い（総額480万円）を終了したときは、甲は乙丙に対して、其の余の債務一切を免除する。

第6条　甲乙丙は、この契約を内容とし、金銭債務につき強制執行承諾約款のある公正証書の作成手続に協力することを約し、その作成に要する費用は甲丙が折半し負担する。
この契約の成立を証するため、本契約書３通を作成し、当事者夫々署名押印の上、各１通を所持する。

平成　　年　　月　　日

住　所　（本店所在地）
債権者（甲）　ＡＢＣ株式会社
代表取締役　　印

住　所　（本店所在地）
債務者（乙）　株式会社○○○
代表取締役　　印

住　所　（本店所在地）
重畳的債務引受人（丙）　株式会社□□□□
代表取締役　　印

⑴ ［対策4］物的担保の取得

かつて日本経済は土地本位制度であるとまでいわれましたが、バブル崩壊で土地価格の長期下落が続き、「地価は永遠に上昇する」という神話は崩れさりました。しかし、売掛債権を確実に保全一回収する手段として、不動産に対する担保設定は、いまでもたいへん有力です。

先に［対策　2］として、販売先がもつ売掛債権に対する代理受領、債権譲渡をあげましたが、もちろん、販売先が所有する各種の動産に対する譲渡担保や仮登記担保の設定も、有効な手段といえます。

⑷ 抵当権（根抵当権）の設定

具体的な物的担保の取得の手段としてもっとも多いのは、販売先あるいは代表者などが所有する土地・建物に対して抵当権（根抵当権）を設定することです。

※「抵当権」とは、特定の債権（たとえば、平成〇〇年〇月〇〇日付の金銭消費貸借契約にもとづく貸付金　〇〇〇〇円）の一つ一つについて担保するときに、また、「根抵当権」は、継続的な売買契約にもとづいて反復、継続して発生する代金など、不特定の債権について担保するときに利用されます。根抵当権の場合は、担保する債権の上限が「極度額」として登記簿に明記されます。

抵当権（根抵当権）の設定に当たっては、販売先から該当する物件の登記済権利証、委任状、印鑑証明書（発行から3か月以内）などの提供を受けて、管轄の法務局で登記しなければなりません。この際、抵当権の場合は債権額の、根抵当権の場合は極度額のそれぞれ0.4％を登録免許税として納付することになります。

なお、登録免許税の負担が大きいことから登記は行わないというケースがありますが、もちろん、この場合は担保設定は有効になっていませんから、権利を主張することはできません。

また、担保権は登記の順位によって優先度が決定されますから、できるだけ早期に登記することが重要です。その意味では、少なくとも「仮登記」まではただちに行っておくべきです。（仮登記によって、担保権の順位は保全されます）

⑸ 共同担保の設定

不動産登記は土地と建物とが別個に行われています。また、一見して一体に見える場合でも、登記上はいくつかに分かれて登記されている（分筆）ケースもあります。

担保したい不動産が離れて存在しているときも含めて、担保の設定は、そのすべてについて行うべきです。この場合は「共同担保」として同時に設定することが登記費用を節約する意味で有効です。

なお、抵当権（根抵当権）としての担保設定は、その実行が法律によって確実に保証されていることから、たいへん強力な債権保全の手段であることは事実ですが、販売先の債務不履行によって担保権を実行する場合、換価の手段としての競売は手続きが複雑で、とくに、他にも多数の担保権者が存在するなど、権利関係が複雑な場合は、時間的にも費用の面でも負担が大きくなります。

その意味では、「担保を設定できたから、もう安心」とはいきません。

該当の不動産に対する権利関係の変動に注意するとともに、担保権の実行に必要な準備を事前に行っておくべきです。

⑹ 不動産に対する「譲渡担保」の設定

抵当権を設定した場合、不動産の所有権者は債務者のままです。
そこで、所有権も取得しておきたいときに設定するのが、不動産に対する「譲渡担保」です。
これは、譲渡担保を設定した時点で、債務者から債権者に当該不動産の所有権の移転登記が行われます。もちろん、債務の弁済が完了した時点で、所有権は再び、債権者から債務者に移転するのですが、所有権をいったんは移転しておくと、他の債権者が抵当権などを設定することは不可能ですから、その分、債権の保全が確実になるわけです。
ただし、譲渡担保を設定した場合、所有権移転登記費用（不動産登録免許税）として対象不動産価額（標準課税額）の5%のほか、不動産取得税、固定資産税などの負担も発生します。
こうしたコストのほか、自社所有物件としての管理責任が発生することも当然です。
また、譲渡担保の設定によって所有権はたしかに債権者に移転するものの、不動産の利用権は債務者に残されていますから、非協力的な占有者が居座っている場合などは、担保権を実行するとき、大きな障害となる可能性があります。なぜならば、この場合、抵当権の実行による競売手続きの際に認められている引き渡し制度が適用されず、明け渡し訴訟など、法的な手段も必要となるからです。

⑹ 不動産に対する「仮登記担保」の設定

不動産に対する「仮登記担保」とは、販売先が債務を履行しなかったとき、「停止条件付代物弁済予約」（代物弁済）契約によって、該当する不動産の所有権が自社に移転することを仮登記することによって取得できる担保権です。**仮登記費用は、対象不動産の課税標準額の0.6%です。**
仮登記担保を設定しているだけで、競売の申立はできませんが、他の債権者が競売を実行したときは、優先的に配当を受けることができます。
なお、仮登記担保は、一般的には抵当権（根抵当権）とセットで設定されています。

⑹ 販売先の在庫品に対する「譲渡担保」の設定　（89頁参照）
⑹ 販売先の売掛債権に対する「譲渡担保」の設定　（92頁参照）
⑹ および ⑹ について、前記したとおりです。

⑹ その他の資産に対する担保の設定

販売先あるいは代表者にはこのほか、定期預金や株式などの有価証券、ゴルフ会員権、あるいは不動産の賃貸などにより取得した保証金・敷金などの資産があります。
これらを対象とする担保設定の手段としては通常、「質権の設定」「譲渡担保の設定」のいずれかが採用されています。

ただし、定期預金については金融機関の承諾が必要であり、有価証券については事前に現物の引き渡しを受けておかなければなりません。また、ゴルフ会員権については名義書換請求書、委任状、印鑑証明書（発行から3か月以内）が必要ですし、保証金・敷金については、他の債権者による担保設定がないかどうかを確認しておかなければなりません。

ここがPoint　「売掛債権の保全・回収対策」

「売掛債権の保全・回収対策」の実行に当たって留意すべきポイントをあらためてまとめると、下記の通りです。

まず「早期の行動」を。保全ー回収は限られた時間との戦い
←― 判断先送りー事態の静観は傷を深めるだけ
←― 売掛債権回収対策の選択肢はどんどん狭まる
←― 特約付きの文書契約で自社の「権利」を明確に
←― 回収は打てる手を総動員する執念が決め手

有効な対策を可能な段階で早期に実行

販売先管理の最後のステップは、収集した情報を分析、評価し、販売先の経営に危険なシグナルを発見したら、その実態を追加調査で確認した上で、売掛債権の保全ー回収に必要な対策を即時に実行すること、つまり「早期の行動」が必要です。

企業倒産に“突然死”はないといいましたが、経営悪化の症状が、しばしば急激に進行することも事実です。そのうちに立ち直るだろう、もっとはっきり悪化するようだったらと模様眺めしているうちにタイミングを逸して、あのとき、こうしていればと悔やむ債権者の姿は、ほとんどの企業倒産の現場で見かけるいつもの光景です。

残念ですが、販売先が最終的に倒産してしまってからでは、売掛債権を回収するための有効な手段はほとんど残されていないといっていいでしょう。また、会社の資産はもちろん、代表者の資産もすべて投入したのに資金繰りにめどが立たないほど経営不安が深刻化した段階でもほぼ同じです。販売先の信用不安が深まるとともに、売掛債権回収の選択肢はどんどん狭くなり、その実効性もどんどん失われてしまうということです。

連鎖倒産の防止、つまり売掛債権の貸し倒れを防ぐためにもっとも有効な手段は、販売先の経営ー信用状態悪化の兆候をできるだけ早い時点でキャッチし、その「病状」はどうなっているかを調査・確認し、期限の利益喪失などの特約付きの文書契約で自社の権利を明確にしておくなど、手遅れにならない段階で打てる手を確実に実行することです。

なお、売掛債権の保全・回収はタイミングが勝負であり、また、時間との戦いですが、土壇場でもア キラメは禁物。打てる手を総動員する執念がものをいいます。

Ⅱ　新規販売先への対応

～大原則は「急がば回れ」～

売り手にとっても、買い手にとっても、取引のリスクがもっとも大きいのは「初回取引」のときといえるでしょう。双方が誠実に対応しても、予期せぬトラブルが発生することがありえますし、とりわけ不況になると、売上の維持に苦慮する企業のスキにつけ込んで、取込詐欺の常習犯ーパクリ屋が暗躍します。そうしたワナにはまらないためにも、新規取引のスタートには慎重の上にも慎重な対応が求められます。

本節では、以下の2つをテーマとして、新規販売先への対応について述べています。

ここでは、パクリ屋が仕掛ける経済犯罪への対処という特殊な状況を柱とする構成としましたが、一般の企業でも、経営の悪化が進行すると、換金目的の大量仕入れなど、いわば「結果としての取込詐欺」に走る場面はありえます。その意味では、多くの企業がつねにぶつかる可能性がある落とし穴といえるでしょう。

1　パクリ屋が仕掛ける危険なワナ
　～経営動向調査は相手先の「現場」確認から～

2　新規販売先のチェックポイント
　～有利な条件提示に落とし穴～

新規販売先（見込み顧客）への対応のステップを、108頁の「図表48」に示しました。

ここではまず、自社と新規販売先とのコンタクト（接触）がどんなかたちで発生したかを、新規販売先に対する評価ー対応の起点とします。

自社が新規顧客を開拓するプロセスでコンタクトがとれた場合、それ自体に問題はありませんが、新規販売先側からのアプローチがあった場合は、その「取引動機」はなにかを確認しなければなりません。既存の取引先からの紹介があった場合も、同様のチェックが必要です。

その後は、自社の「販売先管理」のシステムにしたがって、必要なステップを踏んでいくわけですが、いうまでもなく「初めが肝心」です。

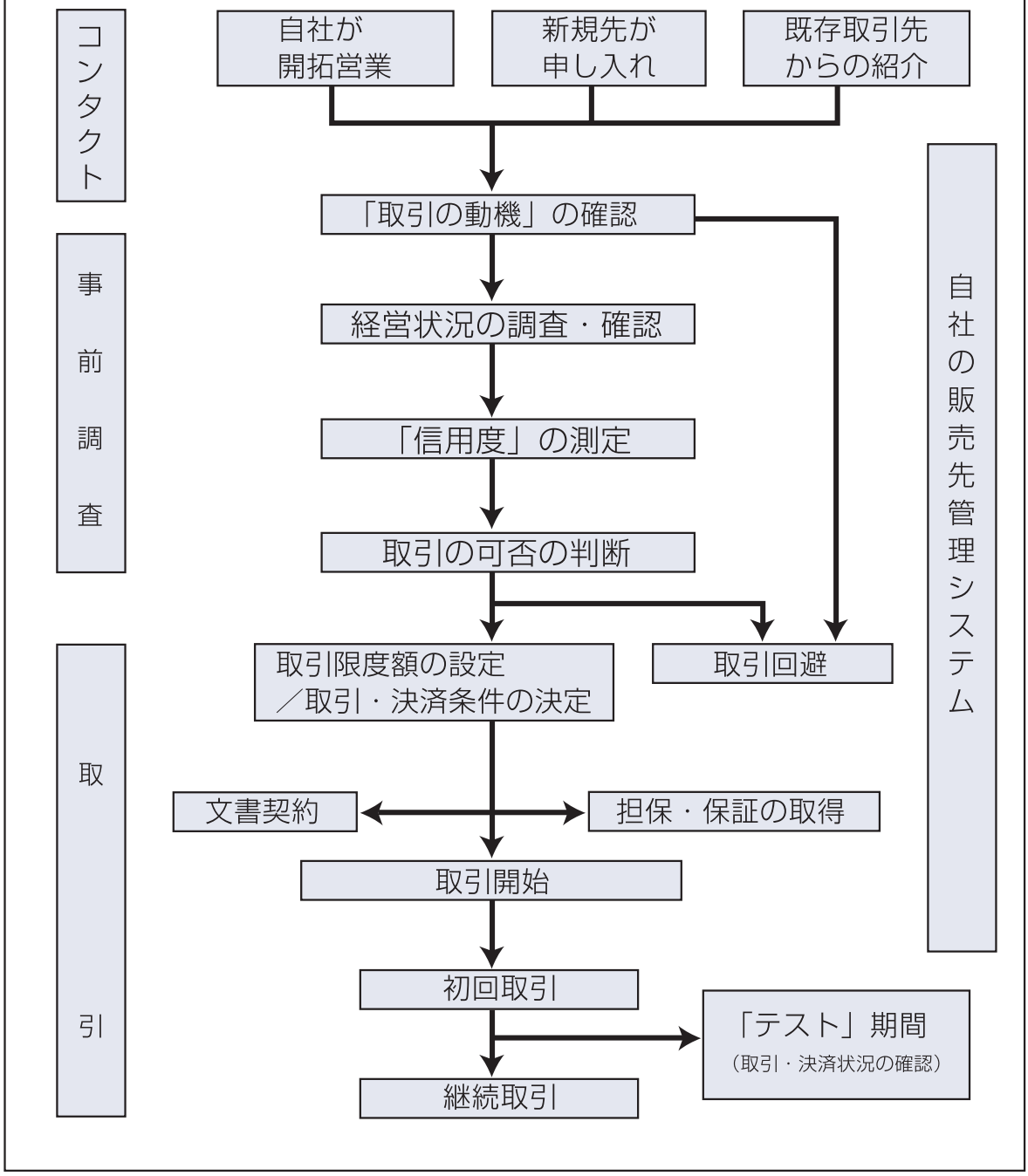
初回取引の時点で、自社に有利な取引・決済条件を獲得することは当然ですが、とくに売掛債権の保全（→回収）に有効な手段の確保、つまり文書による契約などで自社の「権利」を明確にするよう、可能な限り努力してください。

新規販売先への対応で大切なことは、「決して取引を急がない」というスタンスをとることです。

相手先が取引の成立を急いでいるときは、自社は一歩も二歩も引いて対応するくらいの心構えが、初回取引のリスクを回避する上で、きわめて有効だと思ってください。

また、取引の拡大を急がず、いわば「テスト」期間をおいて、じっくり取引の実績を積み上げていくことも大事です。新規取引の金言は「急がば回れ」です。

［図表　48］　新規販売先への対応のステップ



〈いつでも「引き返す」チャンス〉

［上図］では、新規取引を回避するタイミングを「取引動機の確認」と「信用度の測定」の2つの時点でセットしましたが、当然のことながら、その後でも「引き返す」チャンスはつねにあります。新規販売先に危険な臭いがあったら、ただちに折衝を打ち切り、あるいは速やかに取引をストップする決断が求められます。

1 パクリ屋が仕掛ける危険なワナ

～経営動向調査は相手先の「現場」確認から～

とくに景気が悪化しているとき多発する経済犯罪が「取込詐欺」です。

パクリ屋と呼ばれる犯罪者集団が主役ですが、資金繰りに窮迫した企業がダンピングでの販売一換金を目的に大量の仕入れを行い、当然の結果として債務を履行できず倒産してしまうパターンも見られます。

いずれも、その結末はいわゆる「計画倒産」といえます。事実上、代金を支払う意思が当初からない確信犯ですから、彼らと取引してしまったら文字通り最悪です。

しかも、パクリ屋はいわばその道のプロたちの集団ですから、その手口はきわめて巧妙で、心理的なテクニックも駆使したさまざまな甘いワナを仕掛けてきます。彼らの標的にされ、いったんスキを見せると、どんどんつけ込まれて大きな貸し倒れを背負い込むことになります。

少額の現金取引からスタートして、急に大口の取引を持ちかけてくるのがパクリ屋たちの常套手段です。たとえば「大型の商談があり、急いで商品を調達しなければならない。言い値で結構、現金で支払うからすぐ納品してほしい」といったアプローチがあったら、眉につばをつけてください。冷静に判断したら、そんなオイシイ話がいまどきあるわけもないのですが、そこはプロですから、説得力（？）は抜群、コロリとだまされる企業が後を絶たないのです。

取込詐欺のワナから逃れるにはただ一つ、決して「取引をしない」こと、これしかありません。少しでも危険な臭いがしたら立ち止まり、一歩も二歩も退いて、冷静に判断することが大切です。ビジネスに蛮勇は必要ありません。パクリ屋たちの暗躍を目にすると、とくに新規取引に当たっては、小心翼々でちょうどいいのではないかとさえ思われます。

⑴ まず相手先の取引動機を確認

前記した取込詐欺の被害を未然に防止する上でも、まず大切なステップは、相手先がどのような動機（目的）から、自社との取引を開始しようとしているのかを聞きだすことです。

相手先からの回答は、①新商品・サービスの扱いによる事業の多角化、②市場一売上拡大に伴う新規仕入先の開拓、③既存仕入先からの転換（取引条件の改善・取引条件の悪化・取引の縮小や停止など）、④商品・サービスの品質維持・向上、のいずれかですから、その真偽をたしかめます。

たとえば「②売上拡大」が動機である場合、主力の販売先はどこかを聞きだし、両社の取引関係を確認します。パクリ屋はたいてい、知名度の高い大手企業や団体をあげてヒアリングを困難にしますから、そんな販売先がずらりとあげられたら、むしろ黄信号、赤信号と考えてください。

「③既存仕入先からの転換」なら、その仕入先との取引動向を調査すべきは当然です。既存先からの取引の縮小ないし停止に遭ったり、トラブルが発生して、やむなく新たな仕入先を探しているケースが十分に想定されますから、その原因を把握しておきます。

なお、調査するまでもなく、相手先がどんな説明をしたかだけでも、その動機が信頼できるかどうかを判断できるはずです。

自社の商品・サービスについては、当然こちらが専門家ですから、たとえば雑談レベルで業界がらみの話題をとりあげれば、相手の応対次第で知識の水準やひろがりが手に取るように分かるでしょう。パクリ屋はそれなりの商品知識をもっていますが、基本的には「カネになる商品はなんでも取り込む」構えですから、ここで馬脚を現す可能性は十分あります。

⑵ 経営動向調査（信用度の測定）

新規販売先（見込み顧客）を対象とする経営動向調査で欠かせないのは上記した取引動機についての確認ですが、基本は「販売先管理」で述べたこととまったく同じです。

初回取引に当たっても、短期サイトで現金支払いの小規模な取引の場合、人員の制約や時間・コストの関係を理由に、相手先の調査を思いきり手抜きしてしまうことが多いようです。

これは、たいへんアブナイといわなければなりません。

パクリ屋はこうした安易なスタンスにつけ込んでくる可能性が大きく、また、小規模でも取引を何度か継続して、これといった事故が発生しないでいると、ついついチェックが甘くなってしまうのが人情だからです。

その意味では、最低でも、次の調査・確認だけは実行すべきです。なお、とくに新規販売先の本店が遠隔地にある場合、時間的にもコスト的にも、信用調査会社に依頼した方が有利です。

①［調査・確認1］欠かせない現場での確認

第一は、いうまでもないことですが、相手先の「現場」での確認です。

いくらなんでも、一度は相手のオフィスくらいには足を運ぶでしょうが、そこで終わってはいけません。ときにはアポイントなしで飛び込んで、オフィスの「生」の光景を見ることが必要です。パクリ屋の場合、オフィスはたいてい閑散としていて、まじめに仕事をしている雰囲気はありませんから、不意の訪問で営業マンは「オヤッ」という感覚をもてるはずです。

工場や店舗、あるいは倉庫など、本社以外に事業所があれば、できるだけ早い時期に現場を訪ねて確認しましょう。

とくに大事なことは、自社商品の納入場所を訪ねることです。

パクリ屋の場合、取り込んだ商品を転売するまで、貸倉庫に山と積んでいることがあります。他社商品も含めて、そんな在庫の山を目にしたら、状況証拠はほとんど完璧といえるでしょう。

②［調査・確認2］商業・不動産登記簿の閲覧

第二は、「販売先管理」の項（29〜44頁）ですでに述べた商業登記簿と不動産登記簿の閲覧です。

（具体的なチェック項目については、前節を参照してください）

商業登記簿については、まず、最近2〜３年に本店所在地や代表者以下の役員、事業目的、あるいは株主にどんな異動が発生しているかを確認します。

これが大幅に変更されている場合は、明らかな黄信号と受け止め、追加調査によって経営の実態をとらえる必要があります。

なお、パクリ屋の場合、代表者は名目的な存在で、実権者は別人というケースが目立っています。その意味で、株主欄をチェックするとともに、代表者の自宅を訪問し、実際に居住しているかどうかを含めて、現場を確認することが有力です。

それが小さなアパートだったりしたら、いうまでもなく黄信号であり、あるいは、赤信号と考えていいでしょう。

また、不動産登記簿については、社有資産の状況を確認するわけですが、設立から一定の時間が経過しているにもかかわらず、特筆できる資産が認められないときは、やはり赤信号です。ただし、ここでは業態上の特殊事情も加味して評価してください。

このほか、代表者の不動産（自宅）の状況を登記簿で確認することも、当然に大事です。

2 新規販売先のチェックポイント

～有利な条件提示は落とし穴～

以下は、新規販売先（見込み顧客）との取引の折衝などに当たって、とくに重点的にチェックしておきたいポイントです。複数の項目が該当している場合は要注意ですし、１つの項目だけでも、その原因や事情をきちんと調査し、確認するのがベターです。

⑴ 折衝段階で5つのチェック

①［チェック1］取引・決済条件についてシビアな折衝があったか

通常のビジネスなら、販売価格や数量、仕様、納期、支払い条件などをめぐって、それなりにシビアな折衝が行われることは当然です。

相手先からの要求が口先だけで「条件はどうでもいいから、とにかく商品がほしい」といわんばかりの通り一遍と受け取られるような態度だと、取込詐欺の疑いがあり、要注意です。

それほどあからさまでなくても、条件折衝の場で相手先の強い気迫が感じられない場合も、これまでの仕入先との関係が悪化していて商品の手当を優先していることが疑われますので、一歩踏み込んだチェックが必要といえます。

②［チェック2］必要以上に取引の成立を急いでいないか

これが［チェック　①］での減点と同時に認められるようだと、前記の疑いがさらに濃厚になることはいうまでもありません。もちろん、さまざまな事情が重なってというケースもありえますが、これが取込詐欺の基本的なパターンとなっているからです。

③［チェック3］これまで扱い実績がない商品の取引を求めていないか

パクリ屋の行動原理（？）は、前記したように「カネになるものなら、なんでもこい」です。事業目的が“なんでもあり”の羅列になっていることが多いのもその結果ですが、自社が扱っている商品を手当たり次第に仕入れたいといった場合、取込詐欺の疑いは強いといえるでしょう。

資金繰りに窮したあげくに換金売り目的で大量仕入れを行う経営破たん寸前の企業も、同様の行動に走る可能性が大きいと考えられます。（これは、既存の販売先についても同じです）

④［チェック4］既存の販売先より大幅に有利な条件が提示されていないか

これは［チェック①］と共通するものですが、なんとしても取引を早期に成立させたいからと称して、「取引条件も、決済条件も言い値でけっこう」といった甘い話がぶつけられるケースもなくはありません。

さすがにここまで露骨、極端だと、まず強い警戒心が働きそうなものですが、ことば巧みに迫られて陥落してしまう企業が思いの外に多いことは、パクリ屋たちの商売繁盛が証明するとおりです。

ここは、「そんなオイシイ話があるわけがない」という常識を働かして、目に見える（はずの）落とし穴を避けるしかありません。

⑤［チェック5］取引先の対応窓口は頻繁に変わっていないか

この項目は、取引がスタートしてからですが、それまで折衝の窓口となっていた相手先の担当者が電話でも容易につかまらなかったり、退職したからと新しい担当者が現れたりというのが、パクリ屋の平均的な行動パターンです。社長以下の役員が急に交代することも珍しくありません。

とくに役員の交代は、商品の取込がほぼ“完了”して、計画倒産というゴールに向かって終戦処理を行っている段階です。ここまでくると、もう打つ手はなにもありません。それ以上の被害を受けないよう、とにかく取引をただちにストップするだけですが、実態は、なんらかの売掛債権の回収を期待して、ずるずると継続してしまう企業もなくはありません。

⑵ 取引開始の可否の判断

相手先の経営実態を確認し、信用度を評価したら、いよいよ新規取引に応ずるかどうかを判断することになります。前記した「新規販売先のチェックポイント」に引っかかる先との取引は事前に避けるべきことは当然ですが、もう一つ、この段階では、自社の対応能力を厳密に検証することも必要です。

これは、取引・決済条件をどう設定するかと密接不可分ですが、相手先の経営状態になんの問題も認められないケースであっても、価格・数量・品質、あるいは納期の条件が厳しく、自社の体力での対応は難しいと判断した場合、取引は回避するべきでしょう。当面はなんとかがんばることができたとしても、無理が重なれば、いずれトラブルの発生は避けられないからです。

ただし、状況によっては、既存の販売先との取引を縮小・停止するなどの手段を講じて、新規販売先に対応するという選択があることはもちろんです。

⑶ 取引限度額の設定／取引・決済条件の決定

取引の開始を決断した場合、まず当面の取引限度額を設定して、その枠内で対応していくこととなりますが、新規取引を開始してまもなく発生する典型的なトラブルは、商品の品質・機能や納期に対する販売先からのクレームです。もちろん、支払いをめぐるいざこざも高い確率で起こりがちです。

それだけに、取引条件や決済条件については文書契約によって明確にして、トラブルの芽を事前に摘み取っておくことが必要です。また、前記したように、契約文書にはできるだけ特約条項をセットして、将来のトラブルへの対応に当たって有効な自社の権利を明記するようにしてください。

⑷「テスト期間」を設けて販売先をじっくり評価

新規取引は、双方に悪意やミスがない場合でも、想定しないトラブルが発生しがちです。まして、取込詐欺を仕掛けるまでにはいかなくても新規販売先に何らかの意図があった場合、必ず問題が起こります。したがって、取引開始から半年程度は取引額を押さえ込み、短期の支払サイトでの現金取引に限るといった安全対策を採るべきです。いわば「テスト期間」の設定ですが、この間、じっくり取引状況や支払状況など、相手先の行動を観察して、取引拡大など、次のステップに進むかどうかを判断するわけです。

ここがPoint　「新規販売先への対応」

「新規販売先への対応」に当たって留意すべきポイントをあらためてまとめると、下記の通りです。

相手先の経営実態を確認し、じっくり「取引を育てる」スタンスを
←落とし穴に陥りやすい売上の維持・拡大優先主義
←ビジネスに「オイシイ」話は決してない
←まず文書契約で取引・決済条件を明確に
←「テスト期間」を設けて慎重に助走

リスクを事前に回避し、チャンスを活かす

売上高の拡大を通して安定性と収益力とを高める新規販売先の獲得は、企業の成長発展に欠かせない、大切な要件であることはいうまでもありません。そのため日々の営業活動の大きな力点がここにおかれているわけですが、一方、新規取引には、継続的な取引にまして危険な落とし穴が往々にして待ち構えていることも、ご存じの通りです。

つねに「数字」を要求されている第一線の営業マンが、あるいは営業担当の管理者が、売上拡大主義に走るのはいわば当たり前です。ときには、相手先が明らかに発信している危険なシグナルに目をつぶって受注獲得に暴走する場面もありうるでしょう。

とくに経営状況が厳しいときなど、代表者自身が、目先の売上高の維持を優先して危険な取引にのめり込んでいくシーンも、決して少なくないと思います。経営の存続にはとにかく売上げを確保することが第一とする“思いこみ”が強いのは当然といえば当然ですが、その結果が貸し倒れ損失の発生をもたらすとしたら、まさに一大事です。

新規販売先との取引に当たっては、古めかしいことわざですが「急がば回れ」です。「急いてはことをし損じる」を金言として、相手先の経営状況などの調査・確認をきちんと実施するなど、トラブルを未然に防ぐための慎重の上にも慎重な対応が必要です。

新規販売先（見込み顧客）への対応は、基本的には前述した「販売先管理」の考え方 をそのまま適用することとなりますが、まずここでは「ビジネスに“オイシイ”話はない」と肝に銘じてください。不況下ではとくに経済犯罪が多発しますが、パクリ屋はつねに甘いワナを仕掛けてきます。それを事前に回避するには経営の常識を働かせることです。その際のポイントの一つは、危険な臭いを感じたら一切取引に応じない、という決断です。パクリ屋の被害者たちは「小口で現金取引だから」と安易にスタートして食いつかれて傷口をひろげるパターンが多いのです。取引を断る選択はいつでもあると考えましょう。

また、初めこそが肝心です。初回取引は、取引・決済条件はもちろん、債権の保全一回収に有効な特約条項を織り込んだ文書での契約を実行する絶好の機会です。ねばり強く折衝して万一の際に有効な契約条件を獲得してください。

なお、初回取引から半年程度はいわば「テスト期間」として取引額を抑え、現金取引に限るべきでしょう。要は、じっくり「取引を育てる」スタンスが大切ということです。

補足編

手　形

～基礎知識とチェックポイント～

日本のビジネス社会は「手形社会」といわれます。

いわゆる企業間信用の多くの部分が、商品・サービスなどの買い主が、売り主に対して将来の特定の日における支払いを約束する「手形」、すなわち約束手形の振出し（とその決済）によって成り立っているからです。

日本をのぞけば決済手段として約束手形が利用されているのは韓国くらいですが、約束手形は、買い主にとって、ただちに現金での支払いを必要としないわけですから、資金繰りの上で大変ありがたいシステムです。

一方、売り主にとっても、必要があれば自社で「裏書」して銀行などに持ち込めば、手形に記載された支払期日の到来に先駆けて「割引」して現金化できるというメリットがあります。もちろん、その間の金利は負担しなければなりませんが、現金取引の場合でも、商品・サービスの提供から支払いまでは一定の期間がありますから、手形が確実に決済されるのであれば、資金繰り上、それほど大きな支障はないといえるでしょう。

約束手形が信用取引の主役として活用されているのは、こうしたメリットによるものですが、反面、手形をめぐる事故、トラブルが多発していることはご存じの通りです。

なによりも、企業倒産の大部分が手形の「不渡り」による銀行取引停止処分（6か月以内に2回の不渡りがあると、振出人＝企業は銀行との取引ができなくなります）で占められているように、買い主による債務履行の約束が守られないケースが多いのです。

以下では、約束手形についての基本的な事項を示すとともに、その主要なチェックポイントをあげていくことにします。

1　手形用紙と記載事項（手形要件）は統一

約束手形の見本を、115頁に示しています。

法律では約束手形について「絶対的記載事項」（手形要件）を定め、これが備わっていなければ無効としていますが、実は、規格や様式についての具体的な規定はありません。

ただ、企業間の信用取引の手段としての約束手形は、支払い（決済）の場所を銀行としなければ実際には有効とはなりませんから、事実上、当座勘定取引契約を結んだ顧客に対して銀行が交付する「統一手形用紙」（全国銀行協会連合会所定）が唯一、一般に通用する手形の「顔」となっています。もちろん、別掲の約束手形のサンプルも、統一手形用紙によるものです。

これまで一度も手形を目にしたことがないというビジネスマンはごく少数でしょうが、あらためておさらいすると、約束手形に記載されている事項は116頁以降に示す通りです。

なお、その約束手形がどんな取引に対する支払いのために振り出されたかとか、支払いの条件や方法などが追加されているなど、ここに示した以外の事項が記入されていると、その約束手形は無効となることに注意してください。

約束手形　サンプル

No. １０１７　　約束手形　A　１９５００６０４

収　入
印　紙

乙田工業株式会社　　殿

金 額
￥1,575,000※

上記金額をあなたまたはあなたの指図人へこの約束手形と引替えにお支払いいたします

平成○○年○○月○○日

振出地

割印

住　所　東京都港区○○町×丁目××番地××号

振出人　甲山商事株式会社

代表取締役　甲　山　二　郎　　印

支払期日　平成○○年○○月○○日

支　払　地　東京都港区

支払場所
株式会社○○銀行××支店

東　京　1301
6666－065

見　本

2「約束手形」の記載事項（手形要件）

① 「約束手形」であることの表示
② 手形金額
③ 「支払約束文言」の表示
④ 支払期日
⑤ 振出人
⑥ 受取人
⑦ 支払地
⑧ 振出日
⑨ 振出地
⑩ 収入印紙・消印

⑴「手形要件」の具体的な内容

①［要件1］約束手形であることの表示

統一手形用紙では、すでに券面の上部に印刷されています。

②［要件2］手形金額

「手形金額」は、統一手形用紙の所定の「金額」欄に記載します。

通常は、チェックライターによってアラビア（算用）数字で印字され、数字の冒頭に「￥」を、末尾には「※」を打ち込んでいます。

手書きの場合は必ず漢数字（壱、弐、参、四…拾、百、千、万、億）を使います。また、数字の冒頭には「金」を、末尾には「円也」を記入します。改竄されることがないよう、数字の間は詰めておきます。もちろん、鉛筆書きは不可です。

手形金額を訂正した約束手形は無効です。チェックライターで打ち損じたり、手書きで書き間違えた場合は訂正せず、新しい手形用紙であらためて作成します。

なお、手形金額欄の近くに「商品着払い」とか「3回分割払い」など、支払方法が記入されている約束手形は無効です。

③［要件3］支払約束文言の表示

統一手形用紙では、金額欄の下に、「上記金額をあなたまたはあなたの指図人へこの約束手形と引替えにお支払いします」という表示が、すでに印刷されています。

ここに「支払いの条件」などが記入されていると、その約束手形は無効となります。

なお、約束手形の受取人（所持人）が、支払いを呈示すべき期間内に呈示しなかった場合でも、約束手形の時効期間は3年間ですから、これを経過するまでは振出人には支払いの義務があります。

④［要件4］支払期日

「支払期日」は、右上に「平成　年　月　日」として、統一手形用紙に記入欄がセットされており、通常は「手形に記載した金額を支払う日」を記入します。これは「確定日払い」と呼ばれるものです。
支払期日の日付が後述する手形の「振出日」より前の日付となっているものは無効です。
記載された支払期日が銀行の休業日の場合、実際の支払いはその直後の営業日となります。
支払期日は、「2月30日」とか「4月31日」など、実際に暦にない日ではいけません。
また、「○月頃」とか「○○の仕事の完了日」とか「毎月○○日」といった記載は無効です。

なお、「手形法」では、上記の「確定日払い」のほか、次の3つの方法も認められています。

㈠ 日付後定期払い

後述する約束手形の振出日から一定期間を経過した日を支払期日とするものです。たとえば「日付より2か月後」といった記載は有効です。

㈡ 一覧払い

所持人がその約束手形を呈示した日を支払期日とする方法です。
支払期日の記載がない約束手形（後述する「白地（しらじ）手形」の一種です）も有効です。
支払期日が空白の約束手形はすべて、この「一覧払い」として取り扱われ、呈示があったときはいつでも支払わなければなりません。
なお、この呈示の期間は振出日から1年以内が原則です。

㈢ 一覧後定期払い

「一覧後10日払い」などのように、一覧の呈示があった日から一定の期間が経過した日を支払期日とする方法です。これも、有効期間は原則として振出日から１年以内です。

⑤［要件5］振出人

「振出人」はその約束手形の第一次的で最終的な「支払義務者」で、その署名または記名捺印がなければ、その約束手形は無効です。
「個人」と「法人」の場合は、下記のように、記載方法が少し異なっています。

㈠ 個人の場合

振出人が「個人」の場合、手形法では、自分の氏名を手書きで記入（＝署名）すると、捺印がなくても約束手形として有効とされていますが、実際には支払場所の金融機関で認められないなどのトラブルが発生します。署名だけの手形が回ってきたときは、振出人が当座預金口座を開設した際の届出印を押してもらうことが必要です。
また、タイプ・印刷したり、ゴム版などを利用した場合や他人が代わって書いた場合は「記名」となります。この場合は氏名欄に捺印することで、その約束手形は有効となります。
ただし、氏名欄（記名の位置）と捺印の位置が離れていて、一体的な「記名捺印」とは見なされない場合、その約束手形は無効となります。

㈠ 法人の場合

商業登記を行っていない法人が振り出した約束手形は無効です。

「会社名」と「代表者の肩書き」および「代表者個人の氏名」が表示されていて、代表者の署名（記名捺印）がなければなりません。

たとえば、社名と社印と代表者印しかないものは、約束手形としては無効です。

代表者印と社印は、銀行に届け出ている印鑑を押すのが一般的です。

代表者が複数いる場合、それぞれの署名（記名捺印）で約束手形を振り出すことができますが、実際は、手形行為を行う代表者として取引銀行に届け出ている者が振り出した手形でなければ、銀行からは支払ってもらえないのが普通であることに注意してください。

「代表者」は、商業登記上の「代表」資格をもっていなければなりません。また、その氏名とともに、肩書きを「代表取締役社長」や「代表取締役」などと明記していなければ、その約束手形は無効です。単なる取締役の署名（記名捺印）だけでは無効となるわけです。

ただし、「副社長」とか「専務取締役」など、一見すると代表権がありそうな肩書きの取締役が振り出した約束手形については、振出人に代表権があると信じて取得した第三者に対して、振出人が所属する法人は責任を負わなければなりません。

⑥［要件6］受取人

「受取人」については、その名称が約束手形の券面に記載されていればいいとされています。

（統一手形用紙は、「手形金額」欄の上部に「××××　殿」として記入欄を用意しています）

受取人が個人なら、その氏名を、法人であれば、その名称だけを記入します。住所・所在地や法人の代表者氏名などの記入は必要ありません。

だれが受取人なのかを示せば足りますから、通称でもペンネームでも有効です。

⑦［要件7］支払地

「支払地」は、約束手形の所持人が手形金額の支払いを受ける場所を示すもので、独立した最小の行政区画（市町村名・東京都の特別区名）が表示されています。

なお、統一手形用紙では、支払地の下段に「支払場所」を示しています。

ここには、金融機関の本店・支店の名称がすでに印刷して表示されています。

⑧［要件8］振出日

通常は、その約束手形を作成して受取人に渡した日が「振出日」です。

振出日欄が空白の約束手形（後述する「白地手形」の一種です）も見かけますが、これも有効です。呈示する前に自分が受け取った日などを記入して手形として完成させておけばいいのです。

⑨［要件9］振出地

「振出地」は、約束手形を振り出した場所を、支払地と同じように独立した最小の行政区画名で表示します。この記載がなくても、振出人の住所・所在地が記入されていると有効です。

⑩ 収入印紙・消印 （※「手形要件」ではありません）

収入印紙は、その約束手形の作成者（通常は振出人）が、手形金額に対応して設定された印紙税額表に定められた金額のものを、統一手形用紙の所定の位置に貼付します。また、消印は収入印紙を貼付した本人や代理人、または従業員が、自分の印鑑（または署名）で行います。

「収入印紙」の貼付と「消印」（または署名）は、手形の要件には含まれていません。

いずれもない場合でも約束手形としては有効ですが、収入印紙を貼り忘れた場合は印紙税法上の脱税となり、本来の印紙額の 3 倍の金額を徴収されます。消印または署名を忘れた場合も、印紙額と同額の過怠税を徴収されます。

⑵ 約束手形への記載事項の訂正・抹消

約束手形に記載した事項を訂正したり、抹消する場合は、該当の個所に銀行への届出印を押して行います。ただし、手形金額についての訂正は無効です。前記したように、新たな手形用紙で、あらためて作成してください。

約束手形がすでに受取人に渡っている場合は、振出人と受取人の双方が、訂正印を押して訂正ないし抹消を行います。もちろん、その約束手形が裏書き（譲渡）されている場合は、これを受け取った裏書人、被裏書人を含めた関係者全員の訂正印が必要です。

記載事項の訂正・抹消がこの手続きを経ないで行われた場合は「変造」となってしまいます。

⑶ 要件を欠いても有効な手形（＝白地手形）

約束手形は、上記した「手形要件」がすべて整っていなければ有効とはなりませんが、例外的に有効と見なされて流通するものがあります。

「支払期日」や「振出日」の項で述べた「白地手形」がそれで、次のパターンがあります。

①「振出日」欄が空白（無記入）

白地手形でもっとも多いのがこのパターンです。

振出日がいつであっても振出人に不利益が生じなければ、あえて記入しなくてもいいという事情もありますが、空白とする最大の動機は、振出日から支払期日までの期間が長すぎる場合です。これは通常、資金繰りが苦しいことを示すものですから、振出人はここを空白とすることで事実を隠そうとしているわけです。

②「受取人」欄が空白（無記入）

白地手形でもう一つ、よく目にするのが「受取人」欄が空白というパターンです。

これも、振出人にとっては特段の不利益は発生しないところですから、たとえば受取人から「受取人欄は白地で」と依頼されれば、あまり抵抗なく応えることがあるでしょう。

受取人側は、これをそのまま、自分の支払いに充てれば「裏書」の負担を回避して約束手形を譲渡したことなりますから、それなりのメリットがあるということです。

③「支払期日」欄が空白（無記入）

これはたいへんまれなケースですが、「うっかり、無記入」も含めて皆無ではありません。

この場合、「支払期日」の項で前記したように「一覧払い」と見なされ、いつ呈示されてもただちに支払わなければならないわけですから、いうまでもなく、資金繰り上たいへん危険です。

意識して空白とするのは論外ですし、振り出しに当たって、きちんと手形要件が記入されているかどうかを再三確認するくらいの細心の注意が必要です。

④「手形金額」欄が空白（無記入）

振出人にとって最悪のパターンが、これです。

常識的にはありそうもないのですが、手形詐欺師や悪質な取引先の甘言に乗って手形金額欄を空白のまま振り出してしまうケースは後を絶ちません。

資金繰りに窮したあげくの自暴自棄的な行動が大半ですが、商品の購入に当たって代金が確定しない段階で約束手形を切ってしまい、「金額が決まったら、そちらで記入して」といった安易な事例もあるようです。相手先によっては、どんな金額にもなってしまうわけですから、文字通りの自殺行為となることを銘記しなければなりません。

⑷ 善意の第三者にわたると手形の記載事項はすべて有効

「白地手形」は、手形要件に欠けた部分を後日、振出人の意思にしたがって補充することを前提として約束手形の受取人（所持人）に渡された「未完成」のもの、ということができます。

いいかえると、振出人にその意思がなければ、未完成ではなくて「不完全」であり、当然に、その約束手形は無効となります。

しかし、実際問題として、手形要件が欠けている約束手形が「未完成」であるのか、それとも「不完全（＝無効）」なものなのかは容易に判断できません。

統一手形用紙を使用している場合は、空白となっている部分については将来の補充を予定していると認められますから、通常は「未完成の白地手形」と判断するのが妥当といえます。

もちろん、欠けている手形要件を補充する権利は、その約束手形の所持人にあるとはいっても、振出人から受取人に渡されたとき、たとえば手形金額は納入された商品代金の上限を超えないとの約束で手形金額欄が空白の手形を渡した場合、受取人（所持人）が勝手にそれを超える金額を記入することは許されませんが、この約束手形が第三者にわたった場合、状況はまったく変わってしまいます。

手形金額がとんでもない額で記入（補充）された場合でも、渡された第三者がその事実を知らなかった（あるいは、知らなかったことに重大な過失がなかった）場合、約束手形はその手形金額で有効とみなされてしまうのです。

したがって、振出人は不当に記入された手形金額でも、善意の第三者に対してはこれを支払わなければならないことになります。白地手形を振り出す危険性は、まさにここにあります。

くりかえしになりますが、手形については、目先の便利さに目を奪われたり、ちょっとした不注意が重大な被害につながることを、あらためて銘記してください。

⑸ 約束手形に記載すると効力が生じる事項

約束手形は、前記した「手形要件」以外の記載があると無効になってしまうのですが、例外的に、記載することで効力が発生するものがあります。
「有益的記載事項」と呼ばれる下記の記載事項が、それです。

① 振出人の肩書き地（住所・所在地）

前記したように、「振出地」の記載がなくても、振出人の住所・所在地が記入されていると、これが振出地と見なされ、その約束手形は有効です。

② 利息文言

「支払期日」の項で述べた「一覧払い」や「一覧後定期払い」では、実際の支払日がいつになるかは予測できません。このケースでは、支払日までの利息を取り決めて、これを記載しておいても約束手形は有効です。

③ 支払場所

「支払地」の項で見たように、統一手形用紙には「支払場所」として金融機関の名称と本店・支店名などがすでに印刷、表示されています。
これは、統一手形用紙は、金融機関だけがその顧客に交付することができるようになっており、支払場所も、自動的に振出人が取引している金融機関の本店か支店に限定されている結果です。

④ 裏書禁止文言

振出人は、約束手形の券面に「裏書禁止」と記入して振り出すことで、その約束手形が裏書譲渡されることを回避することができます。
この記載は、なんらかの事情でどうしても白地手形を振り出さなければならなくなった場合など、第三者の介入をシャットアウトする意味では有効です。

⑤ 拒絶証書作成免除の文言

統一手形用紙の裏面には、5つのマスのそれぞれに「拒絶証書不要」という文言が印刷、表示されています。
約束手形の支払期日に振出人からの支払いがなかった場合、あるいは支払期日前に振出人による支払いができないことが明らかになったとき、約束手形の所持人は、自分に手形を譲渡した裏書人に対して約束手形を返却して手形金額の弁済を求める（「遡求」または「償還請求」といいます）ことができます。
この際、本来は支払拒絶証書（約束手形の支払呈示を行ったが拒絶された旨を公証するもので、公証人か執行官が作成）が必要ですが、この文言があると、作成の必要はなくなります。

約束手形　裏面　サンプル

表記金額を下記被裏書人またはその指図人にお支払いください。

平成○○年○○月○○日　　拒絶証書不要

住所　東京都港区××１丁目８番10号
乙田工業株式会社
代表取締役　　乙　田　二　郎　　印

（目　的）

被裏書人　株式会社丙村電材　殿

表記金額を下記被裏書人またはその指図人にお支払いください。

平成○○年○○月○○日　　拒絶証書不要

住所　東京都中央区△△３丁目２番５号
株式会社丙村電材
代表取締役　　丙　村　三　郎　　印

（目　的）

被裏書人　丁木電線株式会社　殿

表記金額を下記被裏書人またはその指図人にお支払いください。

平成○○年○○月○○日　　拒絶証書不要

住所　横浜市中区◇◇１丁目11番８号
株式会社丁木電線株式会社
代表取締役　　丁　木　四　郎　　印

（目　的）

被裏書人　　殿

表記金額を下記被裏書人またはその指図人にお支払いください。

平成　　年　　月　　日　　拒絶証書不要

住所

（目　的）

⑹ 約束手形は「裏書譲渡」によって流通
～約束手形は譲渡可能な有価証券～

約束手形は、支払期日に呈示して確実に支払いを受けられる有価証券であり、金融機関などの割引によって決済期日に先駆けて現金化できるという特性をもち、日本の企業間信用を支える決済手段として活用されています。また、受取人が裏書きすることによって、いつでも他人に譲渡できるという「流通性」も、たいへん大きなメリットといえます。

① 裏書譲渡の方法

122頁に示したように、統一手形用紙の裏面にある5つのマスには、「表記金額を下記被裏書人またはその指図人へお支払いください」という文言が、それぞれ印刷、表示されています。

約束手形の裏書譲渡は、その手形の表の面に記載されている受取人が、裏書人として裏面の冒頭のマスの所定の欄に署名（記名捺印）して、裏書きした日付と自分の住所を記載した約束手形を被裏書人（その約束手形の譲受人）に渡すことで成立します。

なお、裏書人の住所は記載されていなくても有効です。また裏書きの「条件」などを記載してはいけません。

この際、「被裏書人」の欄に被裏書人名を記載したものが「記名式裏書」、記載しないものが「白地式裏書」と呼ばれています。裏書譲渡の場合、被裏書人の欄が空白でも問題なく有効です。

被裏書人（譲受人）は、さらに、そのすぐ下段のマスに裏書き（自分の署名か記名捺印し、裏書きした日付を記入）することで、次の被裏書人に譲渡することができます。これを繰り返すことで、約束手形は次々に流通していくわけです。

なお、裏書譲渡の記載欄が一杯になった場合、同サイズの手形用紙か、統一手形用紙の裏面のコピーを継ぎ足して、継ぎ目に「契」印を押しておくことで、さらに裏書きを連続することができます。

② 裏書譲渡の効力
～権利はすべて移転し、裏書人は償還義務を負担～

裏書きによって、その約束手形にかかわる一切の権利は、裏書人から被裏書人（譲受人）に移転します。

この権利には、振出人（および裏書人）に対する請求権のほか、その約束手形に保証人がいる場合は、保証人に対する権利も含まれます。

一方、裏書人は、裏書きを行うことで、被裏書人（その後のすべての被裏書人）に対して、手形金額の支払いを保証（担保）する責任を負います。これが「償還義務」です。なお、裏書人に対する償還義務の要求を「遡求」といいます。

つまり、その約束手形の所持人（自分より後の裏書人を含む）が支払期日に振出人から支払いが得られない場合、裏書人は、振出人に代わって手形金額（および支払期日の翌日からの法定利息・その他の費用）を所持人に支払わなければならないのです。

※ただし、手形の裏面の目的欄に「当裏書人は支払いを担保しません」と記載すると、その裏書人は償還義務を免れます。

販売先が倒産した場合、金融機関で割引した約束手形の「買い戻し」費用に加えて、裏書譲渡手形の償還費用まで重なると、資金繰り負担がきわめて大きくなることは当然です。

特定の販売先への依存度を高めることは、その意味でもたいへん危険といえるでしょう。

⑺ 手形のチェックポイント

約束手形は、企業間信用の決済手段として広く深く流通しているわけですが、手形の不渡り事故も多発しています。

信用調査会社の調査によると、2001年に負債額1,000万円以上で倒産した1万9,164社のうち、6か月以内に2回の手形不渡りを起こして「銀行取引停止処分」を受けた企業は1万2,802社に上りました。

業種・業態によって大きく変わりますが、平均すると1社当たりの取引先は70～80社といわれます。単純計算すると、倒産会社が1万9,164社だと、被害企業はのべ130万～150万社となります。倒産の被害は、まさに甚大です。企業の経営破たんによる負の連鎖はそれだけ大きくひろがっていくということです。

さて、先に約束手形は有価証券であると述べましたが、極論すれば「約束手形は現金」です。少なくとも、現金と同じ感覚で約束手形を扱わなければならないということです。

しかも、約束手形は統一手形用紙という点ではどれも同じですが、記載されている事項の内容は紙幣と違って千差万別の“顔”をもっています。

それだけに、裏面の裏書譲渡に関する記載も含めて、その内容を厳しく、緻密に検証して「不正な約束手形」を受け取ることがないよう細心の注意を払うとともに、その検証結果から販売先の経営内容にまで踏み込む高いレベルのチェックが必要です。

以下では、そのポイントをリストアップしてみました。

①［チェック1］「手形要件」の検証

約束手形は、記載の要件が明確に規定され、原則として、その一つでも欠けていれば無効となります。また、逆に必要のない項目が記載されていても、その約束手形は無効です。

振出人、あるいは裏書人から渡されたときは、まず、その約束手形には、先に見たような手形の要件がすべてきちんと記載されているか、一方、手形を無効とするような記入がないかを厳重にチェックしてください。

②［チェック2］振出人と裏書人の信用度

約束手形の信用度を決めるのは、振出人の信用度です。

また、振出人による支払いが実行されないときは裏書人に遡求して支払いを求めるわけですから、裏書人の信用度も、当然に大きなポイントです。一般的には、信頼できる裏書人があれば、振出人に関係なく、その約束手形の信用度は高いと判断できるでしょう。

したがって、販売先から裏書譲渡手形による決済を求められた場合は、まず振出人と裏書人（これは販売先ですが、そのほかにも裏書人が存在することがあります）の双方についての確認・調査が不可欠です。そのいずれも十分に信頼できないと判断した場合、その裏書譲渡手形による決済を拒絶することは当然です。

なお、悪質なケースでは、意図的に大手企業と類似した社名で裏書きを行っていたり、すでに倒産してしまった企業が振り出した手形を廻し手形として決済手段に利用している場合もあります。記載された所在地などから、裏書人を特定、確認することも大事なポイントです。

③［チェック3］裏書きの履歴を検証

約束手形は通常、商取引などの決済手段として振り出されるものですから、振出人と受取人、あるいは裏書人と被裏書人の間には、はっきりとした取引関係が認められるはずです。

いいかえると、そうした自然な取引関係による「裏書きの連続」が認められない場合、その約束手形はアヤシイと疑うべきです。事実、いわゆる融通手形は多くの場合、両社のつながりが不自然になっているものです。

なお、裏書きの履歴のチェックに当たっては、下記をポイントとしてください。

㈠ 業種・業態のつながり

通常の取引は、素材メーカーから加工メーカーへ、部品メーカーから組み立て加工メーカーへ、メーカーから卸・小売へ、といった川上から川下へという自然な流れがあります。もちろん、決済の手段である約束手形は、その流れと逆に川下から川上に向かって振り出されます。

リベートを約束手形で支給するといったケースもありえますが、一般的に、これが“逆流”している場合、その取引実態の確認が必要となることはいうまでもありません。約束手形の振り出しによる資金援助はたいてい、このパターンであり、紛れもない融通手形の一種です。

業種・業態から直接の取引関係がありえない（たいへん少ない）と考えられる企業間で約束手形が振り出され、あるいは裏書きされている場合も、同様に取引関係の存在が疑われますから、やはり要注意です。

㈡ 地域のつながり

遠距離の企業との取引自体にはなにも問題はありません。

注意を要するのは、これまでそんな取引はなかったはずなのに突然出てきたときです。

とくに裏書人が多数に上っていて、その所在地域も離れている場合、大規模な融通手形グループの存在も疑われます。

㈢ 裏書人のつながり

これは基本中の基本ですが、裏書譲渡手形は、受取人が第一の裏書人となり、その被裏書人が第二の裏書人となり、さらに次の被裏書人が第三の裏書人となり…という流れで流通していきます。つまり、統一手形用紙の裏面の一つのマスの「被裏書人」が、次のマスでは「裏書人」となり、そのマスに記載された「被裏書人」がその下のマスでは「裏書人」となるという明確な連続性がなればなりません。

この受取人と第一の裏書人、被裏書人とその下の欄の裏書人とが異なっている場合、所持人は、その約束手形について権利を主張できません。事実上、無効になるというわけです。

⑻ 人的抗弁の切断

～詐取された手形でも善意の取得者の権利は適法～

経済犯罪の一つに「手形取込詐欺」があります。これは、商品の取引を装い、あるいは資金繰りへの協力話をもちかけて、ことば巧みに被害者が振り出した約束手形を受け取って（預かって）そのまま第三者に譲渡したり、手形割引業者にもちこんで割引き、換金してしまうというものです。（この際、しばしば手形金額欄などの記載がない白地手形を詐取されてしまう場面が多いのです）

もちろん、被害者は、犯罪によって詐取されたものとして、その無効を主張（＝支払いを拒絶）することはできます。これを「人的抗弁」といいますが、振出人（約束手形による支払義務者）が人的抗弁を主張できる相手は、約束手形を直接に渡した相手に限られます。

いいかえると、手形詐取の経緯を知らず、また、知らなかったことについて重大な過失がなかった第三者に約束手形が渡った場合、その第三者は「善意の取得者」として手形上の権利を適法に取得したと見なされます。123頁に記載したように、約束手形の振出人（支払い義務者）は、この第三者に対して支払いを拒絶することはできません。

約束手形の譲受人が、裏書人のそれぞれに正当な権利があるかどうかをいちいち調査し、確認しなければならないとすると手形の流通がきわめて困難となることから、手形法では記載事項から「裏書人の連続」が認められる場合は、約束手形の権利が正当に移転したことを認めています。これが「人的抗弁の切断」と呼ばれるものです。

⑼ 約束手形裏面「目的」欄への記載事項

統一手形用紙の裏面には、それぞれのマスに「目的」欄が表示されています。
ここには、次のような記載がなされることがあり、いずれも有効です。

① 裏書禁止裏書

裏書人が、目的欄に「以後、新たな裏書を禁止します」と記載すると、以後の裏書きはできません。

② 無担保裏書

裏書人が、目的欄に「当裏書人は支払いを担保しません」と記載すると、その裏書人は支払担保（約束手形の所持人から裏書人に対する償還義務の要求）の責任を免れることができます。

③ 取立委任裏書

約束手形の受取人や被裏書人は通常、自分の取引銀行に約束手形を渡して、その取立を委任します。目的欄に「取立委任につき」との記載がある裏書きは、その委任の事実を示すものです。

第２章　倒産前後の対策

～「変化」をとらえて即時に対策を実行～

Ⅰ　信用不安発生時の対策

Ⅱ　販売先倒産時の応急対策

販売先の倒産による売掛債権の焦げ付き一貸し倒れを回避するためには、信用状態に不安がある危険な先とは取引をしないことがもっとも有効な対策ですが、企業の経営状況は時々刻々と変化しています。きのうは大丈夫だったのに、きょうはもう危なくなっているという場面もしばしばです。

この章では、販売先の経営状態が悪化（信用不安が発生）したときにどう対応すべきかを主たるテーマとして、①販売先が発信する危険なシグナルを発見する方法、②販売先の経営状況の調査・確認の方法について述べるとともに、販売先が実際に倒産してしまったときに実行すべき「応急対策」として、①売掛債権回収対策の実行、②当面の経営維持対策の早期実行について述べることにします。

Ⅰ 信用不安発生時の対策

～早期発見→即時調査→早期行動～

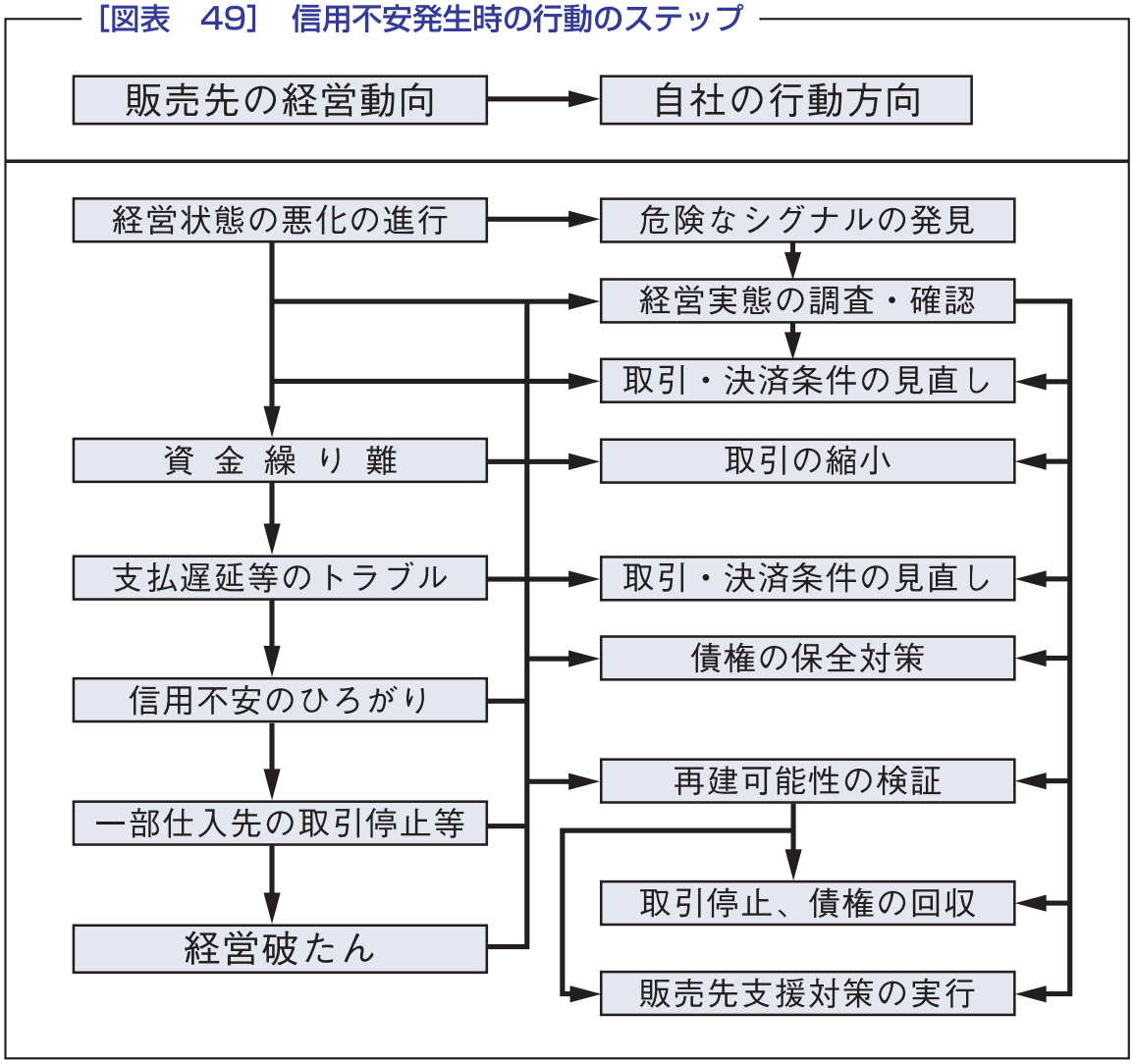
販売先に信用不安が発生したとき、なによりも必要なのは「早期の行動」です。

販売先に経営悪化のシグナルを発見したときは、ただちにその原因・事情の調査・確認を行い、自社がどう対応すべきかを決定して、ただちに実行することが大切です。早期の決断が自社の損害を最小限にし、ためらいは傷を深めるだけと考えてください。

［図表49］は、販売先に信用不安が発生したときにどう動くべきかを、左側に販売先の経営動向の変化（経営悪化の進行度）を、右側には、その変化に対応した自社の経営行動の方向（選択肢）をそれぞれセットして示しています。

本節は以下、この行動のステップに沿って構成しています。

［図表　49］　信用不安発生時の行動のステップ



「図表49」は、販売先の経営状態の変化は外部から確実にキャッチできるシグナルとして常時発信され、また、経営状態の悪化は、徐々に、しかし、確実に進行するという経験則を踏まえて作図したものです。

企業の信用不安は多くの場合、単一の原因ではなく、さまざまな悪化要因の「合併症状」として発生し、進行します。かりに一つのシグナルを見逃しても、次のシグナルが発信されます。症状の悪化とともに、それはより高い頻度で、より明確なかたちで出てきます。

それだけに、販売先の動向を注意深く観察し、さらに外部の情報源収集を継続して行うことで、必ず経営悪化のシグナルを発見できるはずです。

一口にいうなら、下記の「早期発見→調査・確認→早期行動」のステップをきちんと積み上げていくことが、連鎖倒産を防止するための鉄則ということになるでしょう。

第１ステップ　**発　見**　［販売先の危険なシグナルの早期発見］

本書「第１章　事前の対策」では「販売先が発信する危険なシグナル」として、その具体的な病状ー症候群をリストアップしておきました。営業担当者や経理担当者による日常業務を通した「観察」を起点とする自社の情報ネットワークを活用して「販売先の経営状態の悪化→危険なシグナルの発信」をいち早くキャッチすることが、販売先の信用不安発生に対応する第一歩です。

第２ステップ　**調査・確認**　［販売先の経営実態の即時調査・確認］

販売先の経営悪化を示す具体的なシグナルを発見したら、即時にその原因ー事情を調査することです。販売先に直接、事情を聞き、あるいは取引先などにアプローチして追加調査を進めます。販売先に信用不安が発生する原因は、いうまでもなく販売先の経営状態の悪化ですから、順序は逆のようですが、発見した信用不安の兆候から、販売先の経営がなぜ悪化したのか、病状はどの程度まで進んでいるのかをとらえることが、調査・確認作業の目的です。

第３ステップ　**行　動**　［売掛債権保全ー回収対策の早期発動］

信用不安がたとえば「支払いの遅延」として表面化した段階では、販売先の経営はかなり悪化していると考えるべきです。いいかえると、いくつもの信用不安のシグナルが認められるはずです。それを一つひとつ確認し、病状の進行度をとらえて、経営再建が可能かどうかを判断して債権の保全ー回収、あるいは経営支援など、状況に応じた対応をただちに発動しなければなりません。

販売先の経営動向の変化に対応する行動は臨機応変でなければいけません。

経営悪化の兆候が現れてから信用不安が深まり、回復不可能に至るまでにはいくつかのプロセスー時間の経過があるのが通常ですし、企業体力に大きく左右されることは当然ですが、大口の貸し倒れが発生したり、代表者が急死して経営の承継者が不在といったアクシデントに見舞われると、文字通りあっけなく“突然死”してしまうことも、決してまれではありません。

その意味で、前掲した「信用不安発生時の行動ステップ」は、あくまで平均的な対応であり、状況によっては、ただちに取引を停止し、売掛債権の保全ー回収対策を実行すべきケースもありえます。また、経営の再建が可能と判断した場合は、踏み込んだ支援対策という「攻め」の対応によって、売掛債権を保全することも有力な選択肢となりうるでしょう。

1　販売先が発信するシグナル

⑴ 経営悪化(→信用不安発生)の構造

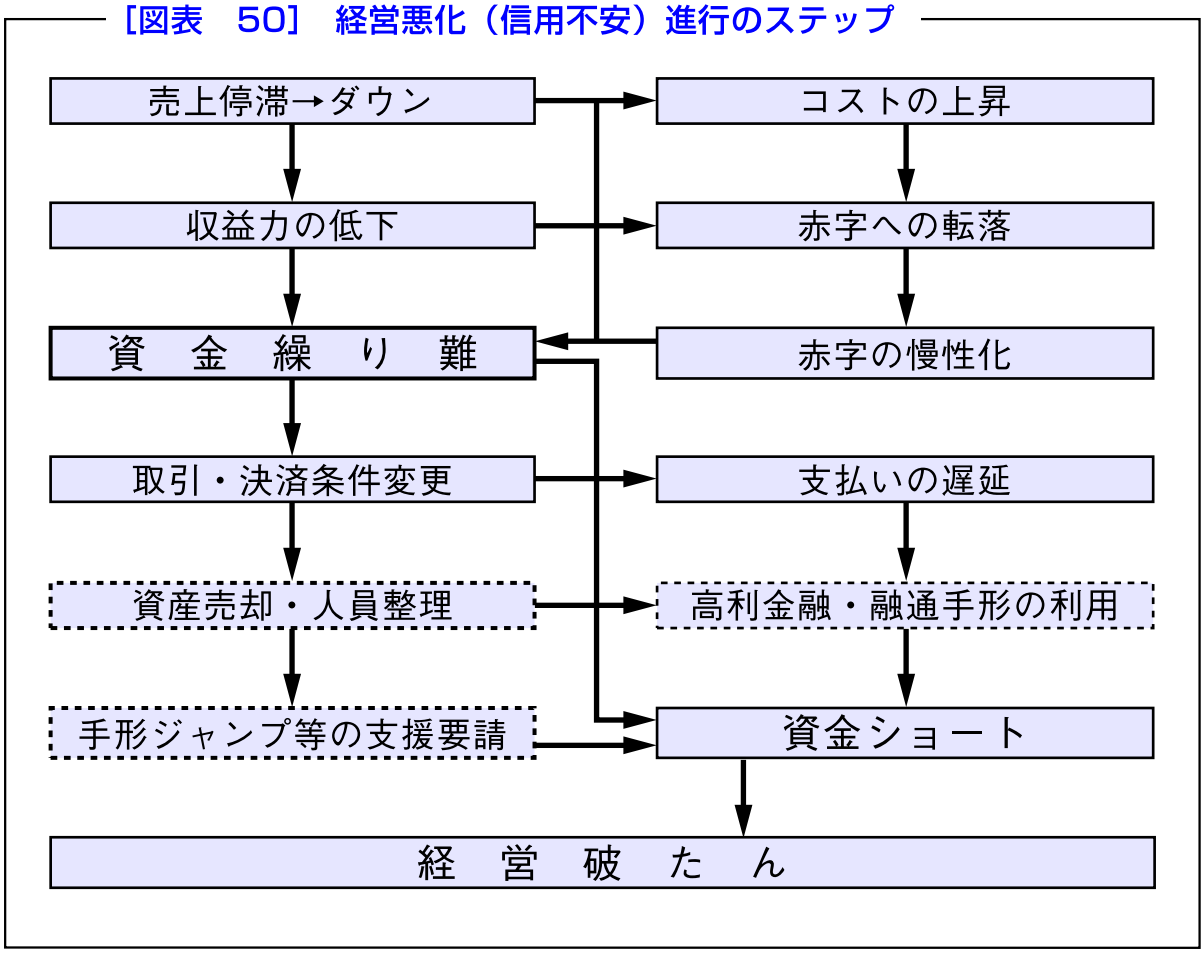
一般に、企業の倒産（資金繰りの破たん）へと至る経営状態の悪化は、ほぼ［図表50］のプロセスで進行していきます。（もちろん、破線で示したプロセスは経ない場合も多いのですが）

したがって、経営状態の悪化を原因として発信される信用不安の危険なシグナルをできるだけ早い段階でキャッチするためには、つねに販売先の売上げ動向を注目することがまず必要です。

景気が極度に停滞している中で、リストラなどを推進して経営効率を高めている「減収増益」の企業も多くなっていますから、収益動向をセットして評価することが必要ですが、企業倒産は「資金繰りの破たん」の結果であり、売上げが落ち込むと資金繰りが窮屈になることは間違いありません。そして、売上高の動向は、生産や仕入、販売、在庫状態の観察などから容易にとらえられるはずです。

なお、「図表50」には示していませんが、①販売先自体での大口不良債権の発生、②金融機関との取引状況の変動は、ときに決定的なダメージともなりかねませんから、そうした事実を察知したときは、とりわけ厳戒態勢で情報を収集し、調査一確認を行うことが大事です。

［図表　50］　経営悪化（信用不安）進行のステップ

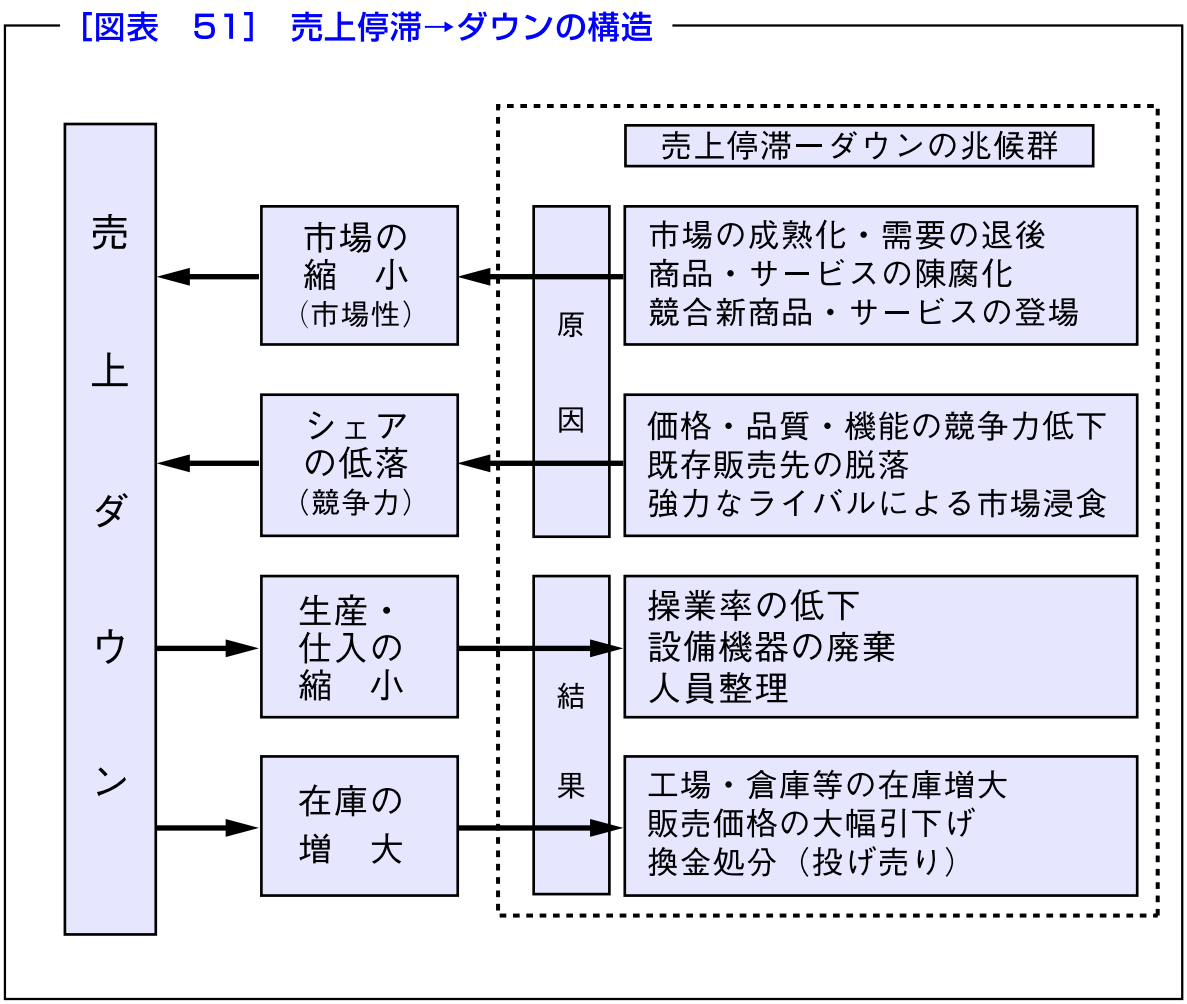


① 売上高の停滞→ダウン
～市場性と競争力をつねに検証～

売上高が停滞し、さらに落ち込みに向かう原因は、①商品・サービスの市場規模そのものの縮小、②販売先のシェアの低下が直接の原因と考えられます。また、その結果は③生産・仕入の縮小、あるいは④在庫の増大となって現れます。

［図表51］に、売上げダウンの基本的なメカニズムを示しました。
右側にリストアップした項目は、上の2つが「原因」、下の2つは「結果」です。
販売先の売上げ動向をチェックするには、こうした売上状況悪化のシグナルが現れていないかを注視することが必要です。つまり、市場の成熟化が進んでいないか、強力な代替新商品やサービスが登場していないかという「市場性」に注目するとともに、販売先の商品・サービスの「競争力」や既存販売先の脱落、競合先の動向に注意することが必要です。
販売先の工場や店舗・倉庫などの事業所に足を運んで、生産動向や在庫の状況を確認し、自社からの仕入動向と合わせて、売上げダウンの結果としての兆候が出ていないかをこまめにチェックしてください。換金処分と思える「投げ売り」まで見られるようだと、販売先の経営悪化の病状はかなり進行していると考えていいでしょう。

［図表　51］　売上停滞→ダウンの構造



② 収益力の後退
～価格破壊が企業収益を直撃～

収益力の低下は、①生産・販売費用などのコストの上昇、②取引条件（販売価格等）の悪化、③決済条件の悪化（売掛サイトの長期化等）、④売掛債権の回収難ー焦げ付き債権の発生を原因として進行します。

［図表52］はそのプロセスを示したものですが、設備機器の老朽化や情報化の遅れなどが原因で同業者と対比して生産性の低下が進んでいたり、市場環境が悪化するなかで経営の効率化が図られないまま営業費用が増大するなど、一般販管費が上昇する企業は少なくないと思います。また、新規に設備投資を行ったものの、期待した操業率に達していない場合も、コストアップの大きな原因となります。

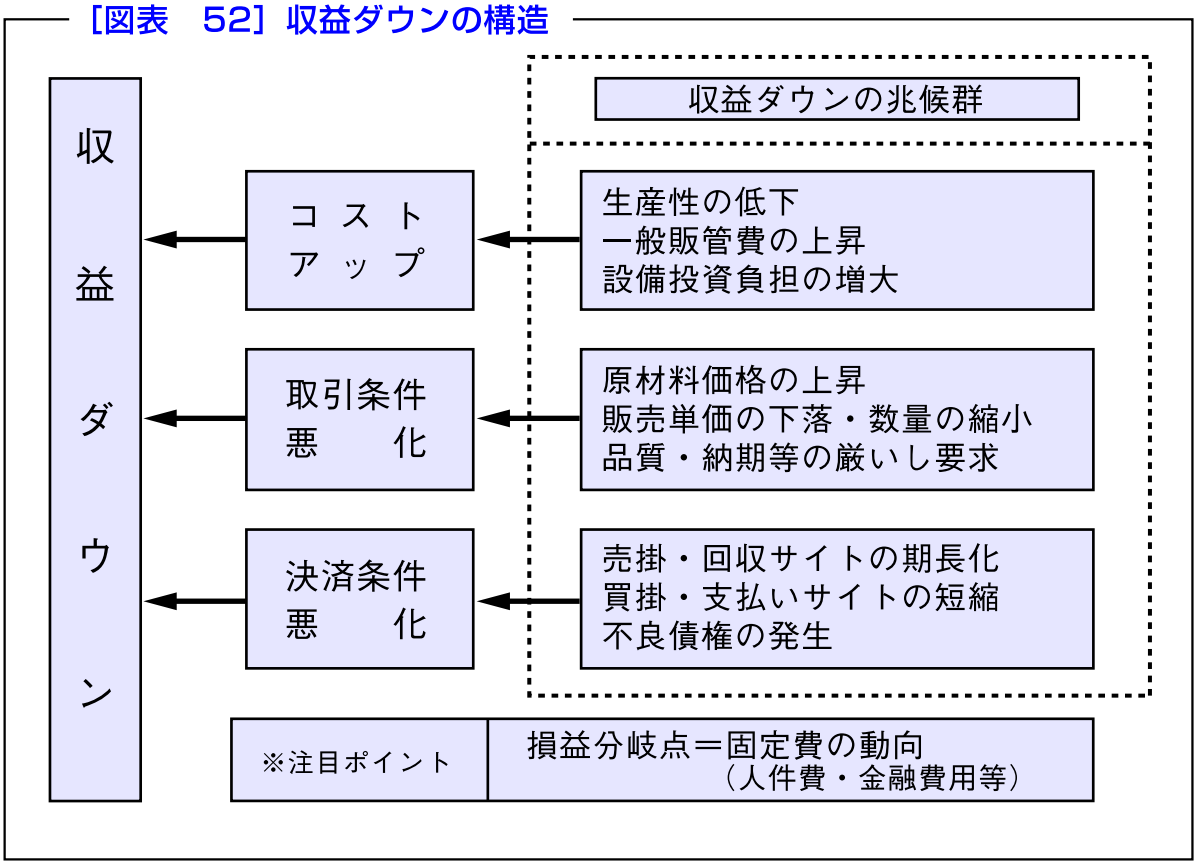
消費不況下の価格破壊の進行が、多くの企業に深刻なダメージを及ぼしています。

その一つが、大手企業から下請けに対する納入単価の引き下げや品質向上・納期短縮などの厳しい要求です。いわばデフレ経済下の価格引き下げの競争が取引条件の悪化を進行させ、これに苦しむ企業はますます増加しています。また、企業倒産が多発する中で、不良債権というより、大口の貸し倒れの発生に直撃される企業も多数発生しています。

いずれも、企業の収益力を引き下げる重大な要因です。

なお、売上高の停滞ないしダウンは、利益の絶対額を減少させます。とくに人件費をはじめとする固定費が大きく、「損益分岐点」が高い場合、売上げの縮小がただちに赤字転落を引き起こすことは当然です。その意味で、従業員、事業設備（投資負担）や借入金（金融費用）が過大になっていないかどうかは、たいへん大きなチェックポイントです。

［図表　52］収益ダウンの構造



⑵ 自社との取引・決済動向からのシグナル

もっとも信頼度の高い情報は、販売先から直接収集する「第一次情報」です。

自社の営業担当者あるいは経理担当者は、日常の営業活動あるいは経理処理業務を通して、そうした情報を直接に入手できるベストポジションに立っているといえます。

［図表53］は、第一次情報としてキャッチできる危険なシグナルをまとめたものです。

いずれも、とくに努力を要しないで入手できるはずですから、取引・決済動向の「異変」を発見したら、ただちに原因一事情の確認に走ってください。

もちろん、1つだけのシグナルで「経営が悪化している」と決めつけることは危険ですから、ここでは必ず、ほかに関連して危険なシグナルが発信されていないかをあらためて観察し、情報を収集することが基本です。その対象となる情報源は販売先そのものであり、また、その取引先です。自社の取引先や同業者とも、状況に応じて情報交換活動を行うことは当然です。

［図表　53］

自社で直接キャッチできる危険なシグナル①

信用不安の症候群

取引数量・品目の変動	シグナル１	定期・定量から散発・小口発注へ
	シグナル２	突然の取引数量圧縮・キャンセル
	シグナル３	突然の大口・追加発注
	シグナル４	取引実績がない商品の新規発注
取引上のトラブル（取引条件の変更）	シグナル１	検収条件・期間の 一方的な変更
	シグナル２	理不尽な納入単価引下げ要求
	シグナル３	合理性のないクレームなどの続発
	シグナル４	納期・納入場所の不可解な変更要求
決済上のトラブル（決済条件の変更）	シグナル１	締め日・決済日延長の要求
	シグナル２	手形サイト延長の要求
	シグナル３	手形決済金融機関の変更
	シグナル４	裏書譲渡手形の振出人等の変動
支払い遅延・拒絶	シグナル１	決済日直前の支払い延長の要求
	シグナル２	支払遅延の頻発
	シグナル３	理不尽な理由による支払いの拒絶
	シグナル４	手形ジャンプ（差し替え）の要求

※　上記のほか、親会社や主力取引先が海外など遠隔地に移転したり、近隣に大型の競合店が出店した、あるいは原材料の素材転換があったなどの「経営環境の大きな変化」にも注目します。

①［症候群1］取引数量・品目の変動

継続して行われる取引は、季節的な変動はあるとしても、通常は「定期・定量」を原則として同一の商品（サービス）を対象として行われます。これが変動した場合、販売先の事情、動機をただちに確認することが大切です。もちろん、それなりの理由付けはなされるでしょうが、鵜呑みにするのではなく、これまでの取引の経緯などをもとにそれが妥当であるかどうかを十分にチェックしてください。

㋐［シグナル1］定期・定量から散発・小口発注への転換

いうまでもありませんが、ここで疑われるのは「販売不振」の進行です。

トヨタ自動車をお手本としたジャストインタイムのカンバン方式がひろがっていますが、販売先が明らかにその導入に積極的に動いているのでなければ、仕入数量を絞り込まざるを得ない状況があるはずだからです。販売先の売上動向をしっかりチェックすべきタイミングと受け取ってください。ただし、これもいうまでもありませんが、もう一つの原因として、販売先が仕入先を転換しようとしていることも想定されます。この場合、その販売先が自社にとってどれだけの取引ウェイトをもつかが問題ですが、大事な先であれば、巻き返しに出なければなりません。

㋑［シグナル2］突然の取引数量圧縮・キャンセル

いわゆるドタキャンの場合は、前記よりさらにひっ迫した事態が発生したものと疑われます。

有力な原因としては、販売先自体が取引先からキャンセルを受けたケースですが、売上状況が急激に悪化した可能性も大きいでしょう。いずれにしても、きちんとした事情説明を求めて確認することが必要です。なお、継続的売買基本契約書などの文書契約があれば、状況によっては損害賠償などの手段を行使することも検討していいでしょう。

㋒［シグナル3］突然の大口・追加発注

前記とは逆のケースで、これは「平時」なら大歓迎といいたいところですが、販売先の経営状態が悪化している場合は、たいへん危険です。最悪のケースでは、資金繰りのための窮余の一策として「そのまま転売して換金」が目的となっている可能性があります。長年の取引先でそれなりの信頼関係もある販売先の場合、にわかには信じがたいのですが、追いつめられれば常識外の行動に暴走することは、十分にありうると考えてください。目前の苦境をとりあえずは、やり過ごしたいのが人情であり、やれることについつい飛びつく経営者が少なくないのです。

㋓［シグナル4］取引実績がない商品の新規発注

このケースも「平時」なら商品・サービスの多角化の一環と考えられますが、販売先の経営状態の悪化が進行している時点では、かなり危険な兆候と受け止めるべきです。既存の商品・サービスの売上げが不振に陥った場合、とにかく目前の売上げを求めて、なんにでも手を出すというのは、よく見られる経営行動だからです。

とくに販売先からの取引申し入れが急いでいて、価格など取引条件についての折衝がいい加減と受け取れる場合など、まさに要注意です。

②［症候群2］取引上のトラブル（取引条件の変更）

取引上のトラブルは、いわば必ず発生するものです。そのときは契約書の条項、あるいは世間一般のルールに照らして誠実に解決を図るしかありませんが、経営状態が悪化した企業はしばしば、いわれのないクレームをぶつけて決済までの時間稼ぎを図ったり、無理難題をぶつけて取引条件を変更しようと仕掛けてきます。こうしたケースでは、いたずらに反発するより、これまでの取引を見直すチャンスとして冷静に対応していくべきです。

㋐［シグナル1］検収条件・期間の一方的な変更

これは古典的（？）な手口ですが、資金繰りに窮した企業が決済期限を先送りしようとして検収の条件や期間を一方的に変更するケースがあります。あの手この手の理由付けで迫ってくるわけですが、それが妥当かどうかは、それまでの経緯から容易に判断できるはずです。

この場合、たとえば文書契約などを楯にして突っ張ることも当然に有力ですが、申し入れを許諾する代償として決済条件を自社に有利にするよう働きかけ、相手の反応を引き出す手もありそうです。まったく話し合いに応じようとしない場合は確信犯ですから、取引の停止など、思い切った手段を検討、実行すべき段階と考えられます。

㋑［シグナル2］理不尽な納入単価引下げ要求

これも、経営が悪化した企業が苦しまぎれにぶつけてくる、まさに常套手段です。（優位なポジションに立つ大手企業が、下請けを相手に力任せにやってくる場面はもっと普通に見られるのですが…）

この場合、自社にとってウエートの大きい販売先の場合だと、ゼロ回答で突っぱねることは容易ではありませんし、状況によっては経営支援の一環としてある程度は認める場面もあり得るでしょう。

ただし、これは販売先がきちんと事情を説明して協力を求めてきたケースです。

相互の信頼関係を損ねる理不尽な要求に対しては毅然と対応し、取引停止も含めた意思決定を急ぐべきです。

㋒［シグナル3］合理性のないクレームなどの続発

それまではまったく問題にならなかったことで急にきついクレームがあった場合、その背後には必ず明確な「意図」があるはずです。

これは、取引条件を有利に変更したい場合などにも多用される手口ですが、販売先の経営が悪化しているケースでは当然、そのクレームを理由とした支払いの先送りや拒絶に発展します。そうした事態が予測される場合は、とりあえず取引を停止して交渉一解決を先行することとし、状況の推移を見るべきです。

㋓［シグナル4］納期・納入場所の不可解な変更要求

これは、経営状況の悪化がかなり進行した時点でしばしば見られるのですが、急に納期の前倒しを求めてきたり、販売先の事業施設以外への納入を求めてくることがあります。この場合、納入された商品の転売一換金を意図して、納品を急がせたり、転売先への直接納品を求める悪質なケースもありますから、変更の理由を聴取、確認すべきです。

③［症候群3］決済上のトラブル（決済条件の変更）

経営状態の悪化から資金繰りが悪化した企業がまず着手する手段の一つが、仕入先に対する支払い条件緩和の要求です。いいかえると、決済条件変更の申し入れが、販売先の経営状態悪化の明確なシグナルである確率はきわめて高いと考えられます。

㈠［シグナル1］締め日・決済日延長の要求

支払条件緩和の要求の第一歩は、販売先にとっての買掛期間の延長であり、支払日の先送りです。この際の対応のポイントは、販売先がどのような事情から要求することになったかをきちんと説明してくるかどうかです。それが、回収の遅れなどの一時的な要因による応急措置としての申し入れであり、一定期間が経過したら現在の条件に戻すといった確約があれば、通常は受け入れることになるでしょう。

そうした明確な事情説明がなく、問答無用のような一方的な通告だったり、前記した取引状況や取引条件の変動を伴っている場合は要注意です。このケースでは、担保設定や保証の取付などの売掛債権保全を図るか、取引の縮小を検討すべき段階と考えられます。

㈡［シグナル2］手形サイト延長の要求

支払条件緩和の第二の要求は、手形サイトの延長です。また、現金取引から手形決済への変更（あるいは手形決済比率の引き上げ）を求めたり、これまでは裏書譲渡手形による決済だったのが自社振出手形に変わるのも、販売先の資金繰りが悪化していることを示すシグナルと考えられます。

このケースでの対応も前記と同じですが、手形サイトの延長が大幅だったり、全面的な手形決済への切り替えを求められた場合は、取引の思い切った見直しが必要と考えられます。

㈢［シグナル3］手形決済金融機関の変更

販売先の自社振出手形の支払い場所がこれまで実績のなかった金融機関になった場合、販売先の銀行との取引関係になんらかの変化があったことが分かります。

このケースではただちに直接、販売先に事情を確認することが大切です。これまでの金融機関との取引は継続しているが、新規の取引ができたということもありえますが、前記した決済条件の変更申し入れと同時に発生している場合、その事情確認・調査を急ぐべきです。

㈣［シグナル4］裏書譲渡手形の振出人等の変動

裏書譲渡手形による決済の場合、振出人には大きな変動がないのが普通です。また、手形金額にも大幅な増減はないと考えられます。ところが振出人に聞き慣れない企業が急に目立ってきたり、通常の商取引では販売先とのつながりが考えにくい振出人だった場合、重大なシグナルが発信されたと考えてください。

また、特定先が振り出した手形の金額が急激に膨張した場合も同様です。これは、無理な販売を進めている可能性が高く、また、融通手形の操作に走っていることも疑われるからです。（本書［第１章　補足編／手形の基礎知識とチェックポイント］を参照してください）

④［症候群4］支払いの遅延・拒絶

決済（支払い）をめぐるトラブルが、しばしば深刻な事態になることはご存じの通りです。

これは、直接には取引上のトラブルが支払いのトラブルに発展するかたちで発生するわけですが、経営状態が悪化した企業が、目前の支払いの負担を回避、先送りしようとして、こじつけの理由で支払いに応じようとしないケースも目立っています。販売先の経営者の資質に起因することもありますが、いずれにしても、この事態を放置するわけにはいきません。ただちに行動を起こして、早急に解決を図らないと、ずるずると傷口をひろげることになってしまいます。

㈠［シグナル1］決済日直前の支払い延長の要求

予定していた入金が遅れた、急いで他に資金を回さなければいけなくなったといった理由付けで、決済予定日の直前に支払いの延期を求められるケースは、いわばよくあることです。決済日に支払いがないため、問い合わせたら「実はこれこれの事情で」との返答ですまされる場面もありがちです。こうしたケースでは、最初にきちんとした対応をしないと、後がたいへんです。そこで口頭ではなく文書で事情説明を求め、再度繰り返さないことを確約させるくらいのきつい対応をしないと、慢性化してしまい、いつの間にか自社も慣れっこになってしまうこともないではありません。明確なルール違反は決して放置しないという毅然とした対応を行ってください。

㈡［シグナル2］支払遅延の頻発

甘い対応をしていると、資金繰りに窮した販売先の場合、必ず支払遅延を繰り返すことになります。こうした事態になった場合、まず売掛債権の現在残高について販売先に文書による確認（勘定残高確認書＝138頁）を求めて売掛債権の存在を明確にし、支払いの履行を迫ることは当然です。明確な回答がない場合、販売先の対応を見ながら、取引の縮小・停止を具体的に検討すべき段階です。

㈢［シグナル3］理不尽な理由による支払いの拒絶

資金繰り難がどんどん進行してくると、理不尽な理由を突きつけて支払いを拒絶することがあります。当然、この段階では取引の停止を含めて最終的な対応を決断し、売掛債権の保全ー回収の行動を起こすべき段階です。

㈣［シグナル4］手形ジャンプ（差し替え）の要求

これは資金繰りが極度に窮迫した多くの企業が行う方法で、買掛金の決済等のためすでに取引先に渡してある支払手形の差し替えによる決済期日の先送りの要請です。これは、自社の経営状態の悪化を仕入先に明確に伝えることになりますから、信用不安のひろがりを恐れている販売先にとっては、いわば最後の手段の一つといえます。この段階では、販売先の経営実態について徹底した事情聴取と調査を行い、その再建可能性を検証することとなります。

その結果再建はきわめて困難と判断したときは、ただちに債権の保全ー回収に可能な手段を総動員します。また、再建が可能と判断した場合、取引の停止に踏み切るか、再建の支援に回るかについては、自社の経営体力、販売先との取引継続のメリットなどを勘案して決断することは当然です。

［図表　54］　勘定残高確認書のサンプル

勘 定 残 高 確 認 書

平成○○年○○月○○日

○○市○○町○丁目○○番○○号
○○○○株式会社
取締役社長　○○　○○　印

ご依頼の件

1．当社平成○○年○月○日付請求書 No.＿＿＿＿までの貴社取引口座勘定の残高は下記の通りとなっておりますので、貴社帳簿とご照合ください。
2．貴社帳簿と相違なき場合は、本書にご記名・ご捺印のうえ折り返しご返送願います。
万一不一致の点がありましたら、その旨を摘要欄にご記入ください。

ご注文日 付・番号	番号請求書日 付・番号	品 名 略 号	数 量	単 価	金 額	納入先	摘　要
平成○○年○月○日現在　ご勘定残高　￥							

ご　　記　　入　　欄

	上記の通り確認します。
	摘要欄記入の通り回答します。

平成○○年○月○日

所在地　××市××町×丁目××番××号
名　称　株式会社○○商会
代表者　取締役　○○　○○ 印

⑶「ヒト・モノ・カネ」からのシグナル

自社との取引・決済動向の変化は、販売先の経営状況についてのたいへんわかりやすいシグナルですが、経営が悪化した企業は、まず一部の仕入先や販売先に対して取引条件や決済条件の変更を要求してくるのが、平均的なパターンです。

したがって、自社にそうした要求が舞い込んできたときは、他社への要求がすでに一巡した段階で、販売先の経営状況の悪化が相当に進行している可能性も大きいでしょう。

そこでものをいうのが、販売先の「ヒト」「モノ」「カネ」の日常的な観察です。

そのポイントを［図表55］に示しましたが、とくに大事なのは、販売先の代表者をはじめとする「ヒト」の観察です。

一方、「モノ」や「カネ」については、観察によって入手できる情報量はそれほど多くありませんが、たとえば応接室のマッチやカレンダーが他の銀行に変わったことでメインバンクの交代を察知するなど、ちょっとした出来事の目撃が大きなヒントとなることも多いのです。

［図表　55］

自社で直接キャッチできる危険なシグナル②

販売先信用不安の症候群

代表者役員（ヒト①）	シグナル1	代表者が重病で後継者がいない
	シグナル2	代表者の不在・連絡不能が増えた
	シグナル3	有力な役員が急に辞任した
管理職社員（ヒト②）	シグナル1	有力幹部・優秀社員が急に退職した
	シグナル2	中高年・女子社員の退職が増えた
	シグナル3	労使関係が急に険悪になった
事務所工場（モノ）	シグナル1	従業員の士気が目に見えて低下した
	シグナル2	在庫・返品が各所に積まれている
	シグナル3	見慣れない人間の出入りが目立つ
資金繰り（カネ）	シグナル1	極端な経費節減を進めている
	シグナル2	投資計画もないのに資産を売却した
	シグナル3	賃料の安い事務所に移転した

①［症候群1］代表者の動向

～健康状態と言動の変化に注目～

中小企業の場合、よく「会社＝代表者」といわれます。

会社のすべての権限を握り、すべての責任を負うのが代表者ですから、とくに経営状況が悪化したときの肉体的、精神的なプレッシャーは大変です。

したがって、代表者の顔色を見るだけで、販売先の経営状況を容易に察知することができるといえるかもしれません。ただし、これは普段のコミュニケーションがあってこそ「発見」できる情報です。

代表者が発信する危険なシグナルは、第一に、その健康状態です。

これという病気とも聞いていないのに顔色が悪くなったとか、会社を休みがちになった場合、経営の悪化が引き金になっている可能性は十分です。また、感情の起伏が大きくなったり、いつ会っても不機嫌な表情しか見せなくなった場合も同じでしょう。身体は正直、代表者の体調は会社の健康状態をも現しているといっても過言ではありません。

もちろん、代表者が重病で、衆目が一致する後継者が不在となると、事実上、会社の頭脳もエンジンもなくなるわけですから、事態は深刻です。現に、代表者の長期入院や急逝がほとんど直接の倒産の原因となったケースは少なくありません。

一方、経営状態が悪化して、資金繰りが窮迫したとき、代表者がまず着手するのは運転資金の新規調達であり、既存販売先との取引拡大、新規販売先の開拓です。それでなくても激務の代表者ですから、こうなると席の温まる暇もないほどあちこち飛び回ることになります。

普段は社長室にでんと構えていた代表者が、急に不在の場面が多くなり、ときには、急用でつかまえようとしても連絡さえ取れないとなったら、かなり危険な状況と考えるべきです。（もちろん、社業を放り出して遊び回っているケースは論外。たちまち経営者失格です）

②［症候群2］経営陣の動向

～対立・内紛の兆しに注目～

経営状態が悪化したとき、高い確率で発生するのが役員間の不和、対立です。貧すれば鈍する、といった症状です。

これは、再建のための経営方針をめぐって表面化することが多いわけですが、病状の進行とともに対立は先鋭化し、とくに同族会社の場合、感情的な衝突へと発展していきます。

経営者をはじめとした役員間の対立・内紛は、初期の段階では、なかなか外部からの発見は難しいのですが、これまでの戦略・戦術が急変するなど、経営に一貫性が見られなくなるといった現象が生起してきます。

それが、役員の突然の辞任にまで行き着くと、事態は急を告げているといえるでしょう。

有力な役員や管理職が部下と一緒に独立し、それまでの得意先を奪ってしまうというケースはそれほど珍しくありません。そのあおりで、元の会社が経営危機に追い込まれてしまった実例も多いのです。

いずれにしても、役員間の対立は、必ず非生産的な派閥抗争ー組織の弱体化につながります。それが、経営悪化の進行をさらに加速させることはいうまでもないでしょう。

役員がみんな仲良し、和気あいあいというのも企業活力の面で問題ですが、役員間の対立ー権力抗争が認められたときは、販売先の経営動向を注視すべきです。

③［症候群3］管理職・社員の動向

～有力幹部、優秀な社員の動向に注目～

管理職・社員たちは、在籍している限りは会社と運命共同体といえる立場ですから、当然、会社の経営状態の変化に敏感に反応します。

とくに営業や経理部門を担当している場合、自社の経営状態の悪化をいわば同時進行形でとらえることも可能ですから、彼らの言動を通して、販売先の経営状況を的確にキャッチすることができるでしょう。

管理職・社員が発信する危険なシグナルの第一は、有力な幹部や優秀な社員たちの突然の退職です。

雇用環境が厳しい中では、会社の将来に多少の不安があっても、なかなか退職一転職の踏ん切りはつかないのですが、自分の力量に自信がある場合、早々とアブナイ会社に見切りをつけて新しい仕事の場を求めようとするからです。こうした先行勢力に、いわば「普通」の社員までが追随するようになったら、販売先の経営悪化は一段と進行したと判断していいでしょう。

販売先が経営悪化への対策として人員整理を進めようとするとき、最初の標的となるのは、コストの高い中高年社員であり、間接部門の女子社員たちです。

いわゆる肩たたきなどで密かに進められている場合でも、彼らの退職が急に増えたときは、販売先が人員整理を迫られ、実行していることを示すものと考えられます。

もちろん、これは経営の効率化をめざして健全な企業が推進するケースもありますから、それだけで「マイナス」と決めつけるわけにはいきませんが、他のシグナルと合わせて評価することで、人員整理の動機は自ずから明らかになるはずです。

それまでは平穏だった労使関係が急に険悪になった場合も、同じ判断ができるでしょう。

これは、人員整理計画や労働条件見直し案の提示を引き金とするのが通例ですから、経営状況の悪化がその背後にある可能性は大きいと考えられます。

なお、ベースアップやボーナスの動向が、販売先の経営状況を直接に反映することはもちろんです。同業他社に比べてかなり低水準であったり、前年実績に比べて大幅にダウンした場合、販売先の経営状態は厳しいと判断できます。

このほか、一般の社員に加えて管理職クラスまでが、自社の悪口を外部にぶつけたり、経営状態の悪化を公言するようになったら、経営悪化の大変有力なシグナルと受け取っていいでしょう。

組織に対する忠誠心は、若年層を主体として後退しつつあるとはいっても、仲間内はともかく、外部にはなかなか悪口は漏らさないものです。組織に属する者として、それなりの心理的な抵抗はきっとあるからです。

いわば会社の将来に対するアキラメの心情が、そうした掟破りの発言につながっているということです。

一部の不満分子にとどまっているようなら、まだましですが、それが、管理職クラスまで含めて、うちはアブナイと公言するようでは、組織として末期症状を呈しているといえます。

急いで、その真偽を調査・確認する行動を起こさなければなりません。

④［症候群4］オフィス・工場の光景

～まずモラールの変化に注目～

販売先のオフィスや工場、倉庫など事業施設の「光景」は、ヒトとともに観察情報の宝庫です。その意味で、単に販売先の担当者を訪問するだけでなく、できるだけ販売先の「現場」を踏むことが、営業担当者の大きな仕事の一つといえます。

オフィスや工場の光景に見る危険なシグナルの第一は、従業員のモラールの低下です。

これは「印象」としてとらえることになりますが、職場に活気があるか、仕事場としての緊張感があるかをとらえることは、そんなに難しくありません。

社員に元気がない、ざわざわしている。以前と印象が違うというレベルでも、必要にして十分な販売先評価のための材料と考えてください。なにかと口うるさく厳しかったはずの販売先の管理者が、そんなだらけた雰囲気でも文句一ついわなくなったら、大変有力な状況証拠です。

第二のシグナルは、工場や倉庫の在庫品が急に増加している場合です。

原材料や仕掛品が急に増えたのに、そのまま放置されているように見える場合も同じです。

これがオフィスにまで「返品」と思われる商品があちこちに並んでいるとなったら、販売不振の証拠は歴然といえるでしょう。

オフィスの光景でもう一つ注意したいのは、見慣れない顔の出入りがないかです。

もちろん、新規取引先のスタッフという可能性もありますが、その場合も、彼らの風貌や態度に違和感がないかを見てください。いわば皮膚感覚で、これまで出入りしていた取引先に比べると、どうもレベルが落ちていると思われたり、一見して得体が知れない人物を見かけるようになったら要注意です。その印象はたいてい正確ですから、あらためて販売先の経営状況をチェックすべきです。

⑤［症候群5］資金繰りの動向

～ムリな経費節減、担保設定の動向に注目～

企業の資金繰り動向を、外部からきちんととらえることは容易ではありませんが、運転資金の調達までが厳しくなると、外部からも察知できるシグナルが必ず発信されてきます。

たとえば、経営のスリム化が多くの企業の共通目標となる中で、いわゆるリストラ（事業の見直し・雇用の調整）とともに「経費節減」が錦の御旗となっていますが、それが極端なかたちとなり、本来の営業活動に著しい支障をきたしているといったケースでは、背後に資金繰りの窮迫があると考えられます。

また、特筆すべき設備投資計画も聞かないのに、会社や代表者の所有資産が処分（換金）された場合も同様です。オフィスを賃料の安いところに移転したといったケースでも、状況によっては、資金繰りの悪化を疑っていいでしょう。

資金繰り動向の調査・確認に当たっては、必ず不動産登記簿を閲覧してください。

ここでは、所有権の移転（売却）がないかはもちろん、抵当権（根抵当権）の新たな設定や極度額の増額が発生していないかをチェックします。担保設定にとどまらず、かりに差押えなどの法的な手段が行使されている場合はただちに事実を確認し、状況によっては速やかに売掛債権の回収を図る行動が必要です。

このほか、商業登記簿を閲覧して、これまでの顔ぶれ以外の企業による「債権譲渡」の登記がされていないかどうかを確認することも大事です。

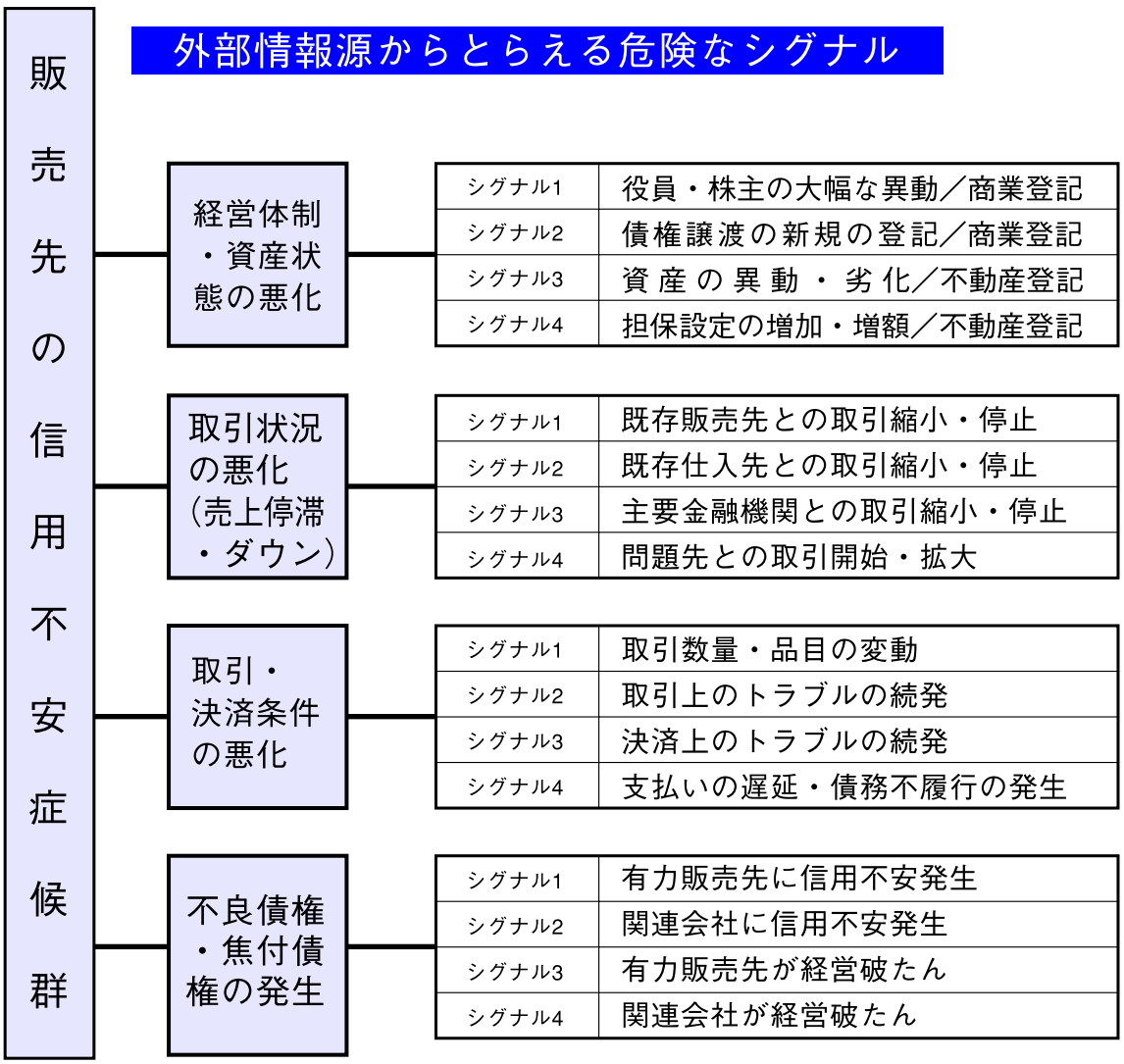
⑷ 外部情報源等からのシグナル

自社が直接にキャッチした販売先の経営状態悪化（信用不安発生）のシグナルを起点として、その経営の実態を確認するに当たっては、それと連動して発生している危険信号がないかをあらためて検証するとともに、販売先自体をはじめとする外部の情報源にアプローチして調査していくこととなります。また、外部情報源からの情報収集を継続して実行することは当然です。

［図表56］では、右側に「危険なシグナル」を配置しています。

自社との取引状況によるチェックと重なるところもありますが、ここでは、販売先の経営状況を全体像としてとらえる視点から、あらためてリストアップしています。

［図表　56］



※　「経営体制・資産状態の悪化」の「シグナル2」にあげた「譲渡担保の新規の登記」については、その事実の有無ではなく、「設定者がだれか」に注目して評価してください。

①［症候群1］経営体制・資産状態の悪化

第一のステップは、公開情報である商業登記簿と不動産登記簿の閲覧による経営体制と資産状態のチェックです。

資産状態については、代表者ないし経営実権者や役員・親族も合わせて、販売先が全体としてどんな資産（→資金調達力）を所有しているか、その資産の状態に変動はないかをチェックしておきましょぅ。

㈠［シグナル1］役員・株主の異動状況（←商業登記）

役員の異動については商業登記簿を閲覧するまでもなく周知されているといえるのですが、とくに“問題会社”の場合、対外的には「役員」と称していながら、商業登記上は異なっている（役員に就いていない）場合があります。

社長以外の経営実権者とみられる人物が「会長」などと呼ばれているときに多いケースですが、いざという時に経営責任をきちんと追及する意味でも、商業登記簿という公的な情報によって事前にきちんと確認しておくことが必要です。

代表者はもちろん、役員の交代があったときは、同族間の継承など内部昇格の場合、大きな問題はないといえますが、そこに、経営状態の悪化に起因するような事情がなかったかどうかをチェックすることが大切です。とくに予想外の役員人事が行われた場合は、派閥間の抗争といったあつれきがなかったかどうかにも注意しておくべきです。

一方、外部から招聘された場合は、親会社の人事ローテーションの一環として常時派遣されている場合を除いて、やはり事情の確認が必要です。とくに、それまでの販売先との関係が明らかでない人物が唐突に就任した場合は、その背景をしっかりとらえておくことが大切です。

また、主力金融機関から招聘されたとき、あるいは、主力金融機関から招聘された役員が退任して後任がこないときは、その金融機関との関係に変化がないかを合わせて、販売先の経営状態をあらためてチェックすべきタイミングといえます。

また、株主については商業登記簿への記載はありませんが、増資が行われたことを商業登記で確認できた場合など、大株主の異動があったかどうかを確認しておきましょう。

一概にはいえませんが、単なる商取引上の結びつきと、資本関係があるときとでは、支援体制に大きな差異が生じるのが通常です。これに関連して、親会社による、あるいは子会社に対する融資（貸付金）や債務保証があるかどうかも、できるだけチェックしておきたいものです。

㈡［シグナル2］債権譲渡の登記の有無（←商業登記）

1998年10月から、売掛債権を第三者に譲渡した場合、商業登記簿に登記されることとなりました。目下のところ、金融機関や大手・中堅商社などが利用しているケースが多いようですが、行政サイドの後押しもあって、今後はキャッシュフローを確保する手段として中小企業にもひろがっていきそうです。

これは、いわば「手形割引」と同じ感覚で利用されているわけですが、なかには仕入先（債権者）が債権保全の手段として譲り受けているケースも見られます。また、まれに市中金融業者による債権の譲り受けもなくはありません。

いずれにしても、債権譲渡の登記があった場合、販売先と債権譲受人との関係（通常の商取引の有無、数量や期間などの取引動向）をきちんとチェックし、信用状態に問題が発生していないかを確認することが必要です。

㈢［シグナル3］資産の「権利」関係の移動（←不動産登記）

これは基本中の基本ですが、販売先が所有する資産（代表者・役員などの個人資産を含む）の所有権など、権利関係に移動が発生していないかを、定期的にチェックすることが大切です。

販売先による不動産の新規購入が行われた場合は、その資金がどんな手段で調達されたかを、担保の設定状況によって確認し、資金繰りの動向を推理します。

所有権が販売先ないし代表者の名義で、担保の設定がない場合は、ほぼ自己資金によってまかなわれたと推定できますから問題はありませんし、担保設定額（債権類あるいは極度額）が資産の現在価値の5割程度であれば、まずは許容範囲と判断できます。

担保設定額（債権額あるいは極度額）が換価性にもよりますが、現在価値の８割を超えているようだとかなり、資金繰り上厳しい状況といえるでしょう。購入の目的を調査するとともに、初期の投資効果が達成されているかどうかに十分な注意を払うことが必要です。

一方、不動産の売却が行われた場合も、取得先の担保設定状況から売却価格を類推することが可能です。このケースでは、販売先の資金需要の動向と照らし合わせて評価するわけですが、目立った設備投資計画などがない状況で実行された場合、資金繰りの悪化を疑うことは当然です。

なお、ここで注意しておきたいのは、代表者の資産が親族に譲渡されているときです。追いつめられた経営者が自分の資産の保全を図って親族に名義変更するケースは意外に多いものです。また、そうした行動がとられた時点では、経営状態が極度に悪化していると判断できます。正当な理由で行われることも多いのですが、いずれにしても、ここではあらためて販売先の経営状態をしっかり調査しなければなりません。

もちろん、甲区に代物弁済・競売申立・差押え・処分禁止の仮登記などがあった場合は、ただちに事情確認に走るべきです。第三者による所有権の“侵害”が資産価値を大きく減退させることは当然ですし、なにより、そうした事態を引き起こしたことは、販売先の経営に大きな問題が生じていることをはっきりと証明するものといえます。

この段階では、状況によっては取引の縮小・停止を具体的に検討しなければなりませんし、債権の保全一回収対策も「時間との勝負」の感覚で実行すべきです。

なお、共同担保目録によって自社が知らなかった資産を発見できた場合は、必ず、その物件について確認してください。他の資産にも同様の仮登記などがあった場合は、まさに即行動のときです。

㈣［シグナル4］担保設定の増加・増額（←不動産登記）

資金繰りの窮迫は、必ず担保の設定状況にも現れると考えてください。

多数の企業では、すでに資産の現在価値ぎりぎりまで担保が設定されているでしょうし、地価の下落が止まらない中で事実上の担保割れをきたしているケースも少なくないと思いますが、それでもとりあえずは担保を設定して債権者としての権利を主張しようとするのが、販売先の信用不安に直面したときの通常の行動だからです。それくらいしか有効な保全の手段が見あたらないのが実態といってもいいでしょう。

主力金融機関などによる担保の設定は、間接金融主体の日本では当然のことですが、登記された債権額（極度額）が急増していたり、設定する先が増えた場合、とりわけ通常の商取引関係では聞いたことのない債権者による設定があったときは、その原因、事情を急いで調査しましょう。高利金融の利用や正常な取引以外でのトラブルの発生が疑われるからです。

②［症候群2］取引状況の悪化（売上停滞→ダウン）

市場の成熟化とデフレの進展、競争激化など、経営環境が様変わりに厳しくなる中で、かつてのような売上（拡大）第一主義はややトーンダウンしている印象もありますが、企業の存続にとって、少なくとも損益分岐点をクリアする売上高の確保が生命線である事実は変わりません。よほど経営のスリム化がスムーズに進んでいない限り、売上高の停滞ーダウンがそのまま経営危機に直結するわけですから、売上動向の観察が販売先の信用状態を判断するための第一のポイントといえるでしょう。

売上高の停滞→ダウンは、必ず［販売不振→在庫増→（生産抑制）→仕入圧縮］というステップを踏んで表面化していきます。外部からの観察で、まずとらえるべきは、販売・仕入の両面で取引数量の落ち込みが発生していないかどうかです。

㈠［シグナル1］既存販売先との取引縮小・停止

販売先の売上動向のすべてを把握することはもちろん至難ですが、数社程度の主力先に絞りこんでその取引動向を観察し、販売先や主力先自体、同業者や自社の取引先から関連する情報を収集することは可能でしょう。主力先との取引の縮小や停止が起こったとき、販売先は確実に売上げの減少というダメージを受けるわけですから、それをいち早くキャッチする仕組みをまずつくりあげるのです。

できれば、その主力先といつでも情報のやりとりができるくらいの人的なネットワークをつくっておきたいところです。そこまではムリとしても、日常の情報交換活動を着実に重ねていくことで、取引のストップなど、販売先の売上動向を決定する重大な情報を見逃すことのない自前のネットワークの形成を図ってください。大まかな目安として、販売先の売上不振が、少なくとも「前期比で2ケタの減収まで進行した段階では確実にキャッチできる」くらいの感度がある情報のアンテナを、同業者や自社の取引先にセットしておくことが大切です。

最近は販売先の選別を強め、あるいは取引リスクの軽減をめざして小口分散化を図る動きもなくはありません。一時的にしても、意識的に売上げを絞り込むことで経営体質の改善を図ろうというものです。その意味で、必ずしも売上高のダウンがストレートに経営の悪化とはならないことに注意すべきですが、新規先の開拓が進んでいるかとを合わせて、既存先との関係の変化に注目することで、信用不安の早期発見が可能になることはたしかです。

なお、販売先が新規開拓した先については、取引数量などの動向のほか、その経営状況もできるだけチェックしてください。信用度が低い先との取引が増加している場合、それ自体が黄信号です。

販売先の売上不振をキャッチしたときの対応のポイントは、販売先が提供する商品・サービスが、市場からどのような評価を受けているかをあらためて検証することです。

具体的には、品質・機能・価格などの競争力（競合先と対比しての優劣）を測定することになりますが、メインの商品・サービスの競争力が大幅に低下し、これを原因として、主力先が取引の縮小や停止に動いていると考えられるケースでは、早急な回復は期待できないでしょう。

ここでは、販売先がどのような手段で売上の停滞→ダウンに対応しようとしているかを聞き、それがどこまで有効かを判断します。新商品・サービスの市場化、新たな販路の開拓、あるいは事業の多角化など、選択肢はさまざまでしょうが、そのいずれにも成果が期待できず、じり貧の方向と思われるときは取引関係を見直すべきタイミングです。その点、販売先のライバルと目される同業者の動向に注意することも大事なポイントです。

㈠［シグナル2］既存仕入先との取引縮小・停止

いうまでもありませんが、販売先が既存の仕入先との取引の縮小一停止に動く原因は①販売不振による在庫増（→生産抑制）だけではありません。より有利な取引、決済条件を求めて②新しい仕入先に転換したり、③特定の仕入先に取引を集中するするケースは当然ありますし、④商品の素材や品質・機能、サービス内容の見直しの結果、取引先を大きく転換するケースもありうるでしょう。もちろん、⑤取引や決済をめぐるトラブルに起因するケース、さらには⑥仕入先自身の判断で取引を縮小し、あるいは停止する場合もあります。

販売先が既存先との取引を縮小・停止した場合、まずその原因を特定することとなります。

これは、販売先に直接に事情を確認するのが一番の早道ですし、その仕入先や同業者などにアプローチすることも有力ですが、なにより自社との取引状況から類推することで、高い確度で原因をとらえられると思います。いずれにしても、とくに販売先が主力とする商品・サービスについて、このようなシグナルが発信されたときは、できるだけ早い時期に原因、事情の確認を図るべきです。

新しい仕入先との大きなつきあいはなく、特定の既存先に取引を集中した事実もなさそうだとなると、仕入数量は明確に減少したことになります。それが、販売不振に起因する可能性はきわめて大きく、その結果、売上高はさらに低下する懸念も大きいといえるでしょう。前記したような意識的な売上げの絞り込みによる場合もありますが、これはまだまだ例外です。

販売先が販売不振を原因として一部の仕入先との取引数量を絞り込まざるを得ない状況となったときは、遅かれ早かれ自社との取引に波及してきます。

このケースでは、取引数量の減少も気になるところですが、もっとこわいのは、自社との取引数量は変わらないまま、販売先の経営状態がどんどん悪化してしまうことです。かりに、信用不安を早期にキャッチした他社がどんどん販売先との取引を縮小した結果、自社との取引がふくらんでいくこととなったら、ほとんど最悪です。横並びの行動をお勧めするわけではありませんが、同業他社の動向をにらんで、必要な対応を早期に決断し、実行することが大切です。

㈡［シグナル3］主要金融機関との取引縮小・停止

貸し渋りどころか「貸しはがし」といった表現まで飛び出すほど、大多数の金融機関が、一般企業にむしろ先駆けるかたちで、顧客の選別を強化していることは皆さんがご承知の通りです。不良債権の膨張に深く傷ついた結果のやむにやまれない行動というところですが、それだけに、取引金融機関の関係に変化がないかどうかは、販売先評価の最大のポイントの一つです。

これは、単なる観察ではなかなかタイムリーにキャッチすることはできませんが、メインバンクや準メインバンクとの取引がストップしたとなると、必ず外部からもとらえられるはずです。追加融資はもちろん、既往の借入れの借り換えができず、早期の返済を迫られている場合も、それなりのシグナルはきっと現れます。

たとえば販売先が振り出した約束手形の支払い場所である金融機関が変わったときはいやでも分かりますし、販売先で出くわす金融機関の職員の顔ぶれが変わったとか、カレンダーが違う金融機関のものになったことでも察知できるでしょう。

このようなシグナルを発見したときは、ただちに不動産登記を再確認してください。担保設定者が他の金融機関に変更されていたならスムーズに借り換えができたと判断できそうですが、担保設定はそのままだったり、販売先や代表者の資産の処分が行われていた場合、事態はかなり深刻で、資金繰りの窮迫が強く疑われます。早急に経営状態をチェックし、対策を講じるべきときです。

㈢［シグナル4］問題先との取引開始・拡大

販売不振に陥り、信用不安がひろがりはじめて仕入も思うに任せない状態になったとき、多くの経営者は新たな取引先の開拓に躍起となります。

とにかく目先の売上高の確保を最優先して、不利な取引条件にもかまわず受け入れてしまうことになるわけですが、このような症状が進行すると、換金のための投げ売りや赤字受注への暴走はもう目前です。

同業仲間をはじめとして「融通手形の輪」をひろげたり、業界内でなにかとウワサ（悪評）のある問題先との取引の拡大へとのめり込んでいくのも、このときです。

経営再建へのたしかな展望もないまま、ずるずると経営が悪化する中で仕入れを継続することは、結果的には「計画倒産」のようなものといっても過言ではないのですが、一部の経営者はいよいよダメとなった時点で開き直って大量の仕入れに動くことがあります。

まさに計画倒産以外のなにものでもないのですが、泥棒に追銭のように、これに引っかかるケースが少なくありません。すでに「新規販売先への対応」の項で述べたように、思いがけない有利な条件を提示され、みすみすワナにはまってしまうのです。

もちろん、赤字販売（受注）や投げ売りは公然と実行されるわけではありませんが、これが発生すると、業界内には思いの外早い時期にウワサが飛び出すのが普通です。

投げ売りの商品がバッタ屋といわれる現金問屋に流れた場合でも、ユーザーに直接販売された場合でも、その間接的な被害を受ける同業者が当然いるわけですから、そんな風評が飛んだら、とにかく事実を確認し、早急に取引を絞り込むか、ただちにストップすることです。

③［症候群3］取引・決済条件の悪化

販売不振や収益力の低下に起因する販売先の経営状態の悪化は、資金繰りの窮迫に直結します。もちろん、それは取引条件や決済条件の悪化となって表面化し、また、取引や決済をめぐるトラブルも続発するのが普通です。この症状がさらに進行して、支払いの遅延から債務不履行に至るわけです。なお、以下は「自社との取引・決済動向」の項と重複することをお断りします。

㈠［シグナル1］取引数量・品目の変動

販売先の取引数量が急に増減したり、品目が大きく変動した場合は、その事情を調査し、確認することが先決です。他社との取引動向をきちんととらえることは容易ではありませんが、扱い商品の変動は観察によってキャッチできますし、数量の増減も大づかみにはとらえられるでしょう。販売不振が進行したとき、経営者は、一方では、前記したようにやむをえず仕入数量を絞り込み、他方では、新しい商品・サービス分野に参入することで状況を打開しようとします。

もちろん、健全な経営判断としての事業の多角化は多くの企業で進められますから、新分野への進出がただちに経営状況の悪化を示すわけではありませんが、販売不振の企業の行動はたいてい行き当たりばったり、やれそうなものにとりあえず手を出してみるスタンスです。事前のきちんとした体制づくりなどは手抜きですから、苦し紛れかどうかは容易に外部からも判断できるはずです。

一般的な現象として、販売不振企業が取引数量を拡大したり、新商品・サービスを手がけようとするときは、なんとかものにしたい一心から、取引条件や決済条件でかなり譲歩してくることが多いようです。パクリ屋に限らず、販売先が闇雲に取引の成立を急いでいるように見えるときは、こちらは相手のペースにはまらないよう、立ち止まって対応するくらいの構えが必要です。

㈠［シグナル2］取引上のトラブルの続発

販売先の経営悪化はまず取引数量の変動となって表面化するのですが、これと前後して目立ってくるのが取引をめぐるトラブルです。それまではスムーズだった検収段階などでのクレームやきつい単価の引き下げ要求が出てきたりして、なにかと取引関係がぎくしゃくしてきます。

一方、逆の現象として、きちんとした検収が行われなくなるなど、管理体制がゆるんでしまう場合もあります。管理職以下のモラールの低下が原因ですが、それが外部の目にもはっきりしてくるようだと、症状は深刻といえます。

クレームは、結果として検収期間を延ばすことで買掛期間を事実上延長（決済期限を先送り）しようとか、取引条件を有利にしようといった意図が背後にあるわけですが、苦し紛れとも思える理不尽なクレームや要求が突きつけられるようになると、症状はかなり進行しています。

こうした他社とのトラブルが続発すると、必ず取引先や同業者の間にウワサがひろがってきます。それをみのがさず、できるだけ早い段階でとらえる情報のアンテナが大事です。

㈡［シグナル3］決済上のトラブルの続発

販売先の信用不安が本格的に流通しはじめるのは、決済をめぐるトラブルが発生したときです。前述したように、製品に対するクレームが値引き要求になったり、支払いの先送りになったりするとともに、なにかと理由をつけて、まず特定の仕入先に対して決済条件の見直し（とくに買掛・決済期間の延長）を求めてきます。それが、他の仕入先にも徐々に波及していくわけです。

経営状態が悪化している場合、決済条件の見直しを要求する理由づけにはたいてい説得力がありませんから、自然発生的に「あそこは資金繰りがきつくなったらしい」というウワサがひろがってきます。ウワサがウワサを呼んで、ついには火をつけてしまうこともないではありませんが、「火のないところの煙」はやがて消えます。どんどんひろがっていくときは、そこに「火がある」と考えてください。症状がさらに進行すると、決済日を先送りした支払手形への差し替え（手形ジャンプ）の要請となることはご存じの通りです。また、次の段階では、素性も信用度もはっきりしない裏書手形（融通手形の利用が疑われます）での決済を求めてくることがあります。

過敏、性急な反応は控えるべきですが、いずれにしても、ウワサを耳にしたら、すぐ確認に走ることが鉄則です。

㈢［シグナル4］支払いの遅延・債務不履行の発生

信用不安の最後の段階は、もちろん債務の不履行ですが、その前段階で支払いの遅延が必ず発生するものです。決済日前後に唐突に発生したり、支払いの若干のずれ込みがいつの間にか日常化してしまうなど、症状はさまざまですが、当然、重大な危険信号です。

支払いの遅延も、小口の先から始まって徐々に（あるいは急速に）ひろがっていきます。支払いの遅延がごく一部の取引先に対する単発の段階では、ウワサになることはないでしょう。表面化するのは、同時多発、あるいは何度もくりかえすときです。問題は、どの段階でキャッチできるかです。

そのタイミングによって、債権の保全一回収に当たっての選択肢は大きく変わってきます。早期にとらえるため、できるだけ幅広い情報収集のネットワークをつくっておくことが必要といえるでしょう。なお、いったん債務の不履行が発生すると、取引先の行動はいわば風雲急を告げます。バスに乗り遅れるなとばかり、保全一回収へと一気に走り出しますから、この段階ではいやでも分かります。

④［症候群4］不良債権・焦付債権の発生
～主力取引先・関連会社の動向を注視～

上記までは販売先の経営動向に主たる照準をおいていましたが、もう一つ、注視しなければならないのは、販売先の売掛債権回収の動向です。

いいかえると、販売先の取引先（販売先）に信用不安が発生したり、取引・決済上のトラブルが出たりして、その結果、売掛債権の回収に支障をきたしていないか、つまり、不良債権の発生がないかどうかのチェックです。

販売先の債権回収状況を詳細にキャッチすることは至難ですが、有力な取引先の経営動向を継続的にとらえることで、回収上の大きなトラブルがでていないかどうかを推測し、あるいは予測することは可能です。また、販売先を観察することでも、そうしたトラブルの発生を察知できるでしょう。

ここでのポイントは、販売先がその取引先とどの程度の取引を行っているか、売掛債権の残高はどの程度になっているかを大づかみにとらえておくことです。これによって、債権の回収が遅れたときに販売先の資金繰りにどの程度の支障をきたすかをとらえられるからです。

取引先の経営悪化が倒産の事態にまで及べば、これはもう周知の事実となります。

もちろん、主力先に限らず、販売先のすべての取引先について、その事実をとらえられるはずです。そこでは、販売先の被害（焦げ付いた債権の額と売上げダウンなどのダメージ）の程度を測定し、果たして対応できるかどうかを判断するだけです。

なお、業種・業態にもよりますが、最近は複数の先に焦付債権が発生し、その累積効果で経営を悪化させているケースも目立ってきました。「焦げ付きは小口だから、当面は心配がない」と安易に構えることはたいへん危険といえるでしょう。販売先の体力をにらみ、ボディブローがどれくらい効いているかをシビアに調査することが必要です。

これと合わせて、販売先の関連会社の動向も大きなポイントです。

親会社、子会社といった資本系列にある先は当然ですが、状況によっては、代表者の親族や友人が経営する、いわゆる「親密先」まで押さえて、そこに信用不安が発生していないかどうかを観察しておきましょう。また、代表者と大株主（個人）が異なるケースでは、その大株主の動向にも目配りが必要です。

貸付金や債務保証を含めて、どの程度の支援・被支援の関係があるかにもよりますが、親会社の経営破たんはそのまま子会社の経営破たんにつながることになりがちですし、子会社の破たんも親会社の経営を大きく揺るがすことになります。親族や友人が経営する会社と資金面で意外に深い関係にあるというのも、よくあることです。

ただし、関連会社の経営が悪化したときも、外部から貸付金や債務保証の有無とか、その金額を知ることはまず困難でしょう。

取引関係や資本関係、親密度などの状況証拠を重ねて推理するくらいしかありません。とにかく最悪の事態に備えて事前の準備を講じて、いざという時に素早く行動するということです。

2　経営状態の調査・確認

販売先の経営状態が悪化し、信用不安が発生したとき、まず実行すべきは、実態の確認です。

信用不安は多くの場合、業界内や取引仲間のウワサとして発生し、いわば“実体”をあらわにしながら徐々にひろがっていきます。いいかえると、当初の時点では無責任な“風評”のレベルなのか、裏付けとなる実体があるのか明らかではないのが通常です。

単純な勘違いから悪意をこめて流されるデマまで、誤報が流布する原因はさまざまですが、無責任な風評に踊らされることなく、冷静に情報を収集し、必要な裏付け調査を行って、事情を確認しなければなりません。

あえていうと、これは、いわゆる「風評被害」を回避するための販売先に対する義務でもあります。

(1)　どこまで踏み込むかが成果の分岐点

販売先に前項でみたような信用不安のシグナル（ウワサ）が出た場合、まず自社内に蓄積されている関連情報をあらためて集約します。営業担当者や経理担当者が日常の業務を通して収集した販売先情報はもちろん、業界内での評判などを利用するわけですが、ここでは、信用不安の「状況証拠」がどれくらい出ているかを検証します。

次のステップは、これをいわば情報交換の材料として、販売先自体や販売先の取引先、同業者などの外部情報源にアプローチしていくことです。

ここで大切なことは、信用不安の実体まで「踏み込んで」きちんと調査するということです。

信用不安の実態を調査ー確認するとき、とくに単なるウワサとも考えられる段階では、時間もコストもそれなりに発生しますから、なかなか本格的な行動はとれないものです。特に相手方の力関係が上だったり、大事な特定先であったりすると、どうしても通り一遍、及び腰のヒアリング程度にとどまってしまいがちです。しかし、そのコストは「安全な取引」を確保するためにどうしても必要な保険料だと考えてください。

調査の結果、根も葉もないという結論になれば、それは願ったり叶ったりですし、逆にウワサが本当であり販売先の経営の悪化ー信用不安の原因なり症状なりをキャッチできたら、もちろん、大きな収穫です。いずれにしても、販売先に信用不安（のウワサ）が出たときの調査ー確認は、経営上、きわめて優先度の高い行動ということです。

それだけに、この作業は自社が納得できるところまで踏み込んで、しっかり行わないと意味がありません。中途半端な調査でなにも発見できなかった場合、その時点でとりあえず安心してしまい、販売先の信用不安が進行した次の段階での初動が遅くなってしまいますから、かえって有害といってもいいでしょう。

外部情報源へのアプローチによる調査ー確認の第一目標は、もちろん、販売先自体です。

信頼関係ができている先でしたら、代表者なり役員なりが直接、販売先のトップに会って、率直に事情を聞くことが一番の近道です。そこできちんとした事情の説明があり、納得できる回答が得られたらベストですし、場合によっては、自社が可能な支援対策を早期に講ずるなどの手段で、販売先の信用不安のひろがりをシャットアウトすることも可能になるでしょう。

また、あいまいな回答しかなかったり、逃げ口上と思えるような返答しかなかったら、信用不安の原因がたしかに存在することを裏打ちするものと受け止められます。その場合は、状況に応じて自社の対応を急ぎ検討し、実行することとなります。

⑵ 不安が不安を呼ぶ「風評」の怖さ

販売先の経営状態の調査については、本書「第1章　Ⅰ－2　販売先の信用度の測定」の項で述べています。

信用不安発生時の「経営実態の調査－確認」に当たっては、その内容をそのまま適用していただければいいのですが、信用不安情報（ウワサ）の怖いところは、火のないところにもしばしば煙が立ってしまうことです。

そして、大多数の企業は大なり小なり経営不安の要素（＝火種）を抱えていますから、早い段階でシャットアウトできないと、はじめは事実無根だったはずのウワサでも、徐々に信憑性を増しながら流布していきます。

ウワサの火種はさまざまです。

とくに多いのは、資金繰りの悪化をめぐるものですが、これには事実からスタートするものも、もちろん、憶測から出てくるものもあります。同業者の倒産から単純に連想して、あそこもアブナイらしいといったレベルのものもありますし、酒席の雑談での無責任な発言が起点となるケースもなくはありません。

初期の段階のウワサは文字通り玉石混交といえるのですが、悪いウワサほど足が速いのが相場ですし、発信元の手を離れて一人歩きしてしまうのがウワサの本性であり、ある段階を越えるともう制御不能になってしまいます。

実態を確認できないまま、疑心暗鬼をつのらせた一部の取引先が取引の縮小－停止や債権の保全－回収に動き出すと、早い者勝ち、バスに乗り遅れるなという群集心理が強く働いて、債権者の動きは一気に加速してしまいます。とりあえずは大きな問題がなかったはずなのに、こうしたメカニズムで本物（？）の経営不安が火を噴く場面は思いの外に多いのです。

こうした誤った風評のひろがりに対しては、なにより販売先自身が取引先にきちんと必要な経営情報を開示し、説明責任を果たして、誤解－不安を解消するよう積極的に対応しなければならないのは当然です。それも、できるだけ早い段階で実行しないといけないのですが、高をくくって後手後手に回ってしまい、事態を悪化させるケースの多いのが実情のようです。

販売先自体への直接のアプローチは、その意味でも欠かせない対応です。

場合によると、販売先がそうしたウワサのひろがりを承知していないこともありえますから、いわば「説明責任」の履行を促す効果もあるからです。

また、販売先の回答で信用不安を発生させるような事実はないと納得できたら、自社がその広報活動（？）を買ってでるくらいの行動もあっていいでしょう。風評被害のひろがりは、販売先だけでなく、その取引先にも必ず有形無形のダメージを及ぼすからです。

⑶ 外部との情報交換で確認・検証

販売先に信用不安が発生したときには、まず販売先自体に直接アプローチすべきだと上記しましたが、納得できる回答が得られないケースも多いでしょうし、それほど取引関係が深くないときは、アプローチそのものが難しいケースもありうるでしょう。もちろん、販売先の回答内容の真偽を、他の情報源によって確認することは絶対に必要です。

販売先の取引先や同業者など、外部の情報源へのアプローチは、その意味で不可欠となるのですが、ここで大切なことは、「情報収集は、情報交換活動」という原則に立った行動です。とくに信用不安をめぐる情報は、債権の保全一回収にかかわる利害関係が入り組んでいることが多いものですから、やらずぶったくりの「いいとこどり」は通用しないと考えてください。自社がもっている情報を代償として、相手先から欲しい情報を引き出す「情報交換」が、質の高い情報を確実に引き出すための鉄則です。

たとえば、販売先から手形サイトの延長など、決済条件の変更を求められた場合、それは他社にも同様に要請されているかどうかの状況を確認することが必要です。取引条件や決済条件は経営の機密に属することですから、一方的に開示を求めるわけにはいきません。ライバル関係の同業者となったら、なおさらです。ウチにはこんな申し入れがあったけれど、あなたのところはどうですか、といったかたちでないと、引き出すことは困難でしょう。

ただし、情報交換のつもりだったのに、相手からは明確な情報の開示がなく、結果は、自分の情報を提供しただけに終わる危険もあります。それが、販売先の信用不安のウワサが飛び出す起点となる可能性も大きいわけです。従って販売先の経営に大きく影響してしまう情報が不用意にたれ流され、拡散することがないよう、慎重の上にも慎重な対応が求められます。

その意味では、普段から同業者も含めて取引先との信頼関係をつくっておくことが大事です。それも、トップ同士のレベルで情報交換のネットワークを形成しておくことがベストです。

ちなみに、（財）企業共済協会の「中小企業者アンケート調査」では、［図表6］で見たように、同業者や取引先・業界団体を情報源とする回答が全体の57％を占めています。この結果からは、代表者自身が自力で情報ネットワークの形成を図っていることが読みとれそうです。また、同じ調査では、信用調査会社を利用しているとの回答が47％で、第二位になっています。時間や人的なコストを考えると、調査会社のスキルやネットワークを活用した方が有効という判断ですが、これも有力な選択肢です。

⑷ 継続調査で変化を追跡

販売先の信用不安の要因が一過性と考えられる場合は、とりあえず対応の動向を観察して、きちんと打開されたかどうかを確認すればいいのですが、販売不振や収益力の弱体化といった構造的な要因による場合は、調査（情報収集）を継続して実行し、どんな変化（経営状況の悪化）が発生しているかを追跡しなければなりません。

市場環境の大幅な好転や強力な支援などがあった場合は、意外に早期の回復も期待できなくはありませんが、通常は、思い切った経営改革がない限り、時間の経過とともに状況は確実に悪化していきます。

したがって、販売先がどのような経営改善対策を実行し、それがどのような効果を上げているかを注視して、いざという時の事態に備えることが必要です。

なお、販売先の信用不安の進行度に対応して実行すべき対策については、次項で述べることとします。

3　信用不安発生時の対策

販売先の経営悪化（信用不安）は、いくつかのステップを踏んで、徐々に、そして確実に進行していきます。債権を保全し、回収するための対策は、それぞれの段階に対応して実行していかなければなりません。以下では、信用不安の症状を⑴～⑺の7つに大別して具体的な対策をあげるとともに、⑻と⑼では、対策のまとめを行っています。

［対策発動のタイミング］

⑴ 販売先の減収減益が長期化したとき
⑵ 販売先が赤字に転落したとき
⑶ 販売先の赤字が慢性化したとき
⑷ 販売先からの支払いが遅延したとき
⑸ 販売先の一部の取引先が取引を停止したとき
⑹ 販売先からの支払いがストップしたとき
⑺ その他の突発事態への対応
⑻ 債権回収対策の実行
⑼ 焦付債権発生への事前対策の実行

なお、いうまでもありませんが、経営悪化の進行がつねにこのステップを踏んでいくわけではありません。販売先の経営状況調査を外部からの観察だけに頼っているときなど、いきなり販売先からの支払い遅延が発生して初めて気づくという場面もきっと多いでしょう。「突然」の事態にうろたえることがないよう、普段から手抜きのない情報収集に努めておくことが大切です。

⑴　販売先の減収減益が長期化したとき
～取引数量・決済条件の見直し～

販売先の業績動向を時々刻々に正確にとらえることは不可能ですが、売上げが増加しているか、減少しているかは、販売先の取引動向を追いかけていれば外部からの観察といったレベルでも、ほぼ確実にキャッチできるでしょう。また、利益の動向を把握することは容易ではありませんが、これも、業界全体の粗利益水準などをベースにし、販売先の競争力などを加味することで増減傾向を推定することは可能と考えられます。

これは販売先の体力の差異を無視した一般論ですが、減収減益が3期連続するようだと、経営状態はかなり厳しくなると考えていいでしょう。この段階では、仕入の圧縮や経費節減などの対症療法のほか、人員や事業設備についていわゆるリストラの動きが表面化してくるはずですし、資金繰りの面でも、金融機関からの借り増しや資産の売却処分など、必ず目に見える変化が発生します。

販売先がどんな経営改善対策を講じているか、その効果はどうかを見ながらとなりますが、この段階では、取引数量や決済条件の見直しを本格的に検討するべきです。かりに、販売先から取引条件や決済条件の変更を要求されたときは、売掛債権の保全に有効な文書契約への切り替えや人的・物的担保の設定を交換条件とする対応を図ることとしましょう。

なお、このとき、一方的と思える取引・決済条件の押しつけがあった場合は、取引の早期停止も選択肢とすべきです。

⑵ 販売先が赤字に転落したとき
～経営改善対策の動向と効果を判断～

減収・減益が長期化すると、次にやってくるのは赤字決算への転落です。また、急激な経営環境の悪化によって、一気に赤字に追い込まれてしまうケースが多いこともご存じの通りです。

販売先の経営が赤字に陥ったかどうかを的確にとらえることは必ずしも容易ではありませんが、経営者は当然に赤字経営を打開するために、リストラなどの新しい行動を起こします。それがいわば「攻め」の戦略転換なのか、経営維持のための「守り」の軌道修正なのかは、外部からの観察でも察知できるはずです。

実は、国税庁の「税務統計」で見ると、欠損となった法人企業の比率は、バブル経済が崩壊した直後の1992年に50％を超え、99年にはなんと253万社のほぼ70％が欠損となつています。つまり、いまや取引相手の10社に7社までが赤字の企業ということになります。

「赤字企業はアブナイから、取引はしない」などと優雅に構えていると取引相手がいなくなりかねない非常事態にあるわけですが、だからこそ、不良債権（→焦付債権）の発生を未然に防ぐ債権の保全一回収の備えが必要です。

自社の対応を決定する際のポイントは、販売先の体力、つまり不況抵抗力です。

それは、今後の業績回復の見通しと、資金繰りの動向を主体として、販売先の今後を評価することによって、判断することとなります。また換価処分が可能な資産も含めた内部留保がどうかという直接的な尺度は当然ですが、他に、金融機関や取引先の支援がどの程度期待できるかによっても、状況は大きく左右されることも見逃さないでください。

いずれにしても、減収・減益が2期、3期と続いたときと同様、販売先が赤字経営から脱却するためにどんな手段を実行しているのか、その効果はどうかをしっかり見定めて、早期に意思決定しなければなりません。自社で可能な支援策を検討することも必要ですが、再建が難しいと判断した場合は、取引規模を縮小・停止し、債権の保全に有効な手段を急ぎ講じるべき段階です。

⑶ 販売先の赤字経営が慢性化したとき
～構造的要因なら、迅速な引き時の決断も～

ここでいう「赤字経営の慢性化」は、収益力の落ち込みが市場競争力の低下による販売不振の固定化など、構造的な要因によるもので、その早期の回復は期待できない段階まで悪化した状況を指します。（新規事業の失敗、事業外への資金流出によるダメージも、その一つです）

バブル経済が崩壊した1990年代半ばから、とくに目立ってきたのが、会社設立から数十年のキャリアをもつ老舗企業の破たんです。

これは、市場環境などが大きく変わっている中で、経営改革のタイミングを逸し、まさに赤字経営が慢性化して、それまでの蓄積をどんどん吐き出し、とうとう息切れしてしまった結果です。プライドだけが強い「経営不在」の伝統企業は、タケノコ生活のようなものですから、破たんは時間の問題です。地域有数の名門企業といったカンバンに目を奪われていると、思わぬ落とし穴にはまるケースは、今後も多発すると考えられます。

販売先が経営改善のための積極的な対策を行わないまま、ずるずると状況を悪化させているとしたら、その経営者は失格でしょう。また、さまざまな手段を尽くしても目立った改善効果が上がっていないケースでは、販売先の経営は限界点に達していると冷静に判断すべきです。取引の縮小、あるいは停止に踏み切るなど、引き際を誤らない迅速な決断と行動が必要な段階と考えてください。

⑷ 販売先からの支払いが遅延したとき
～原因を究明し、可能な対策を総動員～

経営悪化（→信用不安）が進行すると、次にやってくるのは取引・決済条件の見直し要請であり、ついで支払いの遅延が発生し、さらには支払いのストップという決定的な段階へと至ります。こうした債務不履行は、ごく一部の例外を除いて、販売先の資金繰りの窮迫（→資金ショート）によるものですが、その原因としては、下記のケースが想定されます。まず、販売先がどんな状況から債務不履行へと追い込まれたかを確認することは当然です。

［支払遅延の原因］

① 業績不振の長期化など構造的な原因による資金ショート
② 金融機関等の融資ストップ・融資枠圧縮による資金ショート
③ 大口不良債権の発生による資金ショート
④ 事業外への資金流出による資金ショート
⑤ 突発事態による一過性の資金ショート
　火災や自然災害による休業・復旧費などの負担に起因する資金ショートなど
⑥ 一部取引先からの入金遅れによる一時的な資金ショート
⑦ 代表者の病気・事故・死亡等の混乱による資金ショート
⑧ 役員・従業員の資金流用・使い込みなどの不祥事による資金ショート
⑨ 取引上のトラブルに起因する対抗措置としての特定取引先への支払停止

また、支払いの遅延→ストップは通常、すべての仕入先に対して同時に発生するわけではありません。もちろん、現に債務不履行となっている金額はどれくらいか、今後、どの程度の発生が見込まれるかは大変大事なポイントですから、下記についても、できるだけ手段を尽くして調査一確認しておくべきです。

［債務不履行の実態］

① 債務不履行は、すべての取引先に対してか、一部に限定して発生しているのか
② 他の取引先に対して支払遅延（→債務不履行）が始まった時期の確認
③ 債務不履行となっている金額の確認
④ 今後、発生が見込まれる債務不履行の金額の把握
⑤ 販売先の自社振出手形の決済期日・金額の確認
　（←他の取引先・金融機関との情報交換）
　（→手形不渡り一銀行取引停止処分、あるいは破たん処理実行の時期の推定）

※⑤は、販売先の自社振出手形の決済期日・金額がどうかは、とくに経営破たんが確実視される段階では、その破たん処理の手続き開始がいつ頃になるかを推定する際に必要となる情報です。これをタイムリミットとして、速やかに債権の保全一回収対策を実行すべきであることはいうまでもありません。もちろん、これを確実にとらえることは困難ですが、自社との取引実績や他の取引先との情報交換を通して大づかみにすることは可能と考えられます。

販売先からの支払いの遅延は、事務処理のミスも含めた一過性のトラブルに起因する場合もありますが、原則として、資金繰りの窮迫によるものと受け止めるべきです。ただちに支払遅延の原因や販売先の資金繰り状況を究明する行動を起こし、即時ストップも含めた取引の見直しに着手するほか、売掛債権の保全ー回収対策を講じるべきです。（この時期には、決済日直前に販売先の代表者や経理責任者の不在が目立ち、さらに進行すると公租公課の滞納が発生してきます）

この段階では、販売先の経営悪化がどこまで進行しているかに大きく左右されますが、下記に示した債権の保全ー回収対策、つまり自社の売掛債権の存在ー権利を明確にする文書の作成を進め、さらに人的・物的担保の取得も含めて可能な手段を総動員する体制づくりを急いでください。

［実行すべき対策と検討の課題］

① 代表者・親族・役員などが所有する資産状況の確認（→個人保証の取得）
② 現金取引への転換、取引数量の縮小ないし取引停止
③ 売掛期間・受取手形サイトの短縮
④ 担保設定（抵当権・根抵当権）、定期預金証書・保証金証書などへの質権設定
⑤ 販売先の自社振出手形から、信用度の高い企業振出の裏書譲渡手形への差し替え
⑥ 自社の権利を明確にするための各種契約書の作成
（継続的売買基本契約書、金銭消費貸借契約書、準消費貸借契約書、譲渡担保契約書、債務弁済契約公正証書、債権譲渡契約書、その他）
⑦ 自社のもつ債権による取引先所有商品の買い戻し
⑧ 債権・債務の相殺処理、在庫品（自社納入商品）の引揚げ
⑨ 金融機関、主力取引先などによる「支援体制」の検証
⑩ 株主・関連会社などによる支援状況の確認
（融資・債務保証・増資・減資、決済期限の先送り・取引数量の拡大など）
⑪ 再建の可能性が認められた場合の販売先支援対策の検討
（自社による再建支援のための費用負担と、自社の経営に及ぼす効果の検証）

※⑨〜⑪については、再建の可能性を検証する上でたいへん重要な情報ですから、債権の保全ー回収対策の一環として加えました。
なお、ここでは、販売先が破たんした場合の自社の損害と自社が販売先再建のために支援する場合のコストの「費用対効果」についても検証します。

支払遅延の原因が一過性のトラブルによると認められた場合は、とりあえずは再現することがないよう販売先の的確な対応を求めることとなりますが、状況によっては再び同じ事態があった場合のペナルティを明確にしておくことが必要です。

経営悪化ー資金繰りの窮迫が原因と考えられるときは、当然、前記した対策を実行していくわけですが、自社にとって取引の継続が重要で、自社が可能な支援対策などによって再建が可能と判断される場合は、金融機関や他の取引先の動向をにらみながら、できるだけの協力を行うことも、債権の保全ー回収を図る上で有力な選択肢です。

いずれにしても、支払いの遅延が発生した時点では、販売先のトップに直接、率直な事情の説明を求め、経営再建の方策をヒアリングするなど、徹底的な情報の収集と評価が欠かせません。そこから、自社の行動を判断するということです。

なお、支払遅延に先行して、取引・決済条件の見直しの要請があったときの対応も、上記と基本的には同じ行動になります。とりわけ販売先がきちんと事情説明を行った上で協力を求めているか、誠実さに欠けていないかを評価の大きなポイントとしてください。

⑸ 販売先の一部の取引先が取引を停止したとき
～他の取引先の動向を注視し、乗り遅れず行動～

企業が自社の経営悪化をひた隠しにしようとすることは当然です。そのため長年の取引実績があったり、優良企業という社会的な評価が確立している販売先の場合など、ついつい油断しているうちに、販売先の信用不安が深く静かに進行していることは当然にありうるでしょう。

こうしたとき、有力なヒントになるのが、一部の取引先が取引の縮小や停止に走ることです。

いくらひた隠しにしても、いつかはボロが出ます。たまたま、それをキャッチできた取引先が素早く決断し、先んじて行動するケースです。もちろん、取引の縮小なり、停止なりは、販売先の経営悪化だけが原因ではありませんから、そうしたウワサが出たり、事実が判明したときは、ただちに事情を確認する一手です。

この段階では、事実の確認は当然ですが、他社の動向をキャッチすることが、それ以上に大事といえるかもしれません。こうした情報は明確なサインといえますから、たいへん足が速いのが相場です。これをキャッチしながら手をこまぬいていると、他の取引先が続々と追随して取引をストップ、売掛債権の保全一回収に走って、自社は完全な出遅れとなってしまうことも多いからです。

ここでも、要求されるのは迅速な行動ということになります。風評に踊らされた拙速な行動となる懸念はありますが、自社だけが動かないことで、みすみす貧乏くじを引くとしたら最悪です。

⑹ 販売先からの支払いがストップしたとき
～取引を即時に停止し、回収を急ぐ～

いうまでもありませんが、支払いのストップは資金繰り窮迫の末期症状であり、販売先の経営再建はきわめて難しい状況にあると判断できます。

この段階では、もう債権の保全一回収に有効な手段はごく限られていると考えてください。

ともかく取引をただちに、全面的にストップして、被害の拡大を防ぐことが先決です。

支払遅延をくりかえしたあげく、支払ストップに至った場合は、それまでの時間の経過の中で可能な対応が図れたと思いますが、とくに事前に債権保全対策を用意できていない販売先が、なんの説明もなく、突然に支払を全面的にストップしたときは大変です。

このケースでは、急いで支払ストップの原因一事情の確認に走り、販売先の経営状態を調査して、債権の保全一回収のために残された手段を探索するほか、選択肢はありません。

いずれにしても、支払いがストップした段階では、販売先がどのように事態を打開しようとしているのか、あるいは法的、私的のいずれかの破たん処理を検討する段階にあるのか、その判断を直接に問いただすことが先決です。後者について即座に率直な回答を得るのは難しいのですが、他の債権者との情報交換や共同歩調を図ることで、早期にこれを引き出すことが大切です。

なお、日本の企業倒産は、大多数が約束手形の不渡り（6か月以内に2回の発生）を原因とする銀行取引の停止という形態をとります。経営が極度に悪化しているときは、販売先の自社振出手形の決済日（多くの場合、定まった日となっているはずです）の直前あたりには必ず、販売先の経営陣や経理担当にあわただしい動きがあるはずです。被害を最小限に抑え込むためには、その予想される最終局面に先駆けて、納入商品の引き揚げや担保権の実行など、合法的な債権回収手段を総動員するしかありません。

再建の可能性を検証し、成否を最終判断
困難なら、回収に“最終”行動

支払いをストップするまでに経営が悪化してしまった時点では、その販売先の経営再建対策はすでに手遅れの場合も多いのですが、販売先が経営破たんという最悪の事態をなんとか回避できれば、自社にとってもメリットが大きいことは当然です。前述の「⑷ 販売先からの支払が遅延したとき」においてもふれましたが、販売先の再建可能性の検証はたいへん重要な課題です。

少なくとも、支払遅延が発生した時点でその作業をスタートし、ここに至るまでの間には、販売先の再建可能性について、とくに下記の視点から最終的に検証し、結論を出しておく必要があります。そして、再建は困難と判断した場合には、いよいよ「最終的な回収活動」へと移行することになるわけです。

［再建可能性の検証］

① 商品・サービスの市場性、技術力などの視点から、販売先の「企業価値・事業価値」を検証
② 債務超過額、金融機関・主力取引先の協力体制等から再建の可能性を検証
③ 再建が困難と認められる場合、早期の取引停止、迅速な債権回収を実行
※回収のための人的、時間的なコストが過大と判断されたときは積極的な回収活動を休止することも必要

⑺ その他の突発事態への対応

ワンマン社長の急死、大口債権の焦付、大規模な火災・事故・重大な反社会的事件の発生などの突発事態によって、あっけなく経営が破たんしてしまうケースがあります。

また、突然死まではいかなくても、そのダメージが尾を引いて経営がジリ貧状態となり、やがて破たんしてしまう確率は高いというべきです。

こうした突発事態は、いずれも予測が難しいものですから、その状況に応じて行動していくほかありませんが、ここでも大切なことは、迅速な「初動」です。

突発的な事態が販売先にどの程度のダメージを及ぼすかを的確に判断して、事態への対応が難しいと考えた場合は、ツメタイようですが、取引の縮小やストップを決断しなければなりません。

また、かりに当座はしのげたとしても、厳しい後遺症が残ることは確実ですから、経営の再建はなかなか容易ではないはずです。販売先のその後の動向を注視して、取引・決済条件の見直しを必要なタイミングで実行していくべきです。

なお、上記がほんとうに予測困難な“突発”事態かというと、そうはいいきれません。

代表者の健康状態にしても、焦付債権にしても、きちんと情報収集ができていれば事前にキャッチすることは可能ですし、事業に反社会的の側面があるかどうかも判断できるはずだからです。事前の段階における販売先の経営状況や体制に対する評価は、その意味でもたいへん重要といえるでしょう。

⑻ 債権回収対策の実行

売掛債権の保全ー回収のための具体的な手段については、前述した「第1章　Ⅰ―4ー⑶ 保全ー回収のルールと実行体制の確立」の項において、以下の4つのメニューを紹介しています。

なお、販売先が所有する債権も含めた「担保の取得」については、事前の対策としての実行を想定していますが、もちろん、状況が許せば、この段階でも即時にこの保全対策を実行しなければなりません。

［債権回収対策］

① 販売先が在庫している商品の引き揚げ
② 販売先が第三者に対して持っている債権による回収（代理受領、債権譲渡）
③ 人的担保（個人保証）の取得
④ 物的担保（不動産への抵当権設定等）の取得

販売先の経営悪化が極度に進行して「破たんは時間の問題」となった時点では、事前に用意した売掛債権回収対策を速やかに、確実に実行することとなります。

その実行のステップをシンプルに示すと、下記の通りです。

［債権回収のステップ］

① 販売先に対して自社がもつ債権額および債務額と決済期限の確認
（→債権・債務の相殺、債権譲渡契約書作成等の要請）
② 受取手形振出人の確認（裏書譲渡手形の有無）
（→裏書譲渡手形への差し替えの要請）
③ 販売先に対して講じている債権保全措置の内容確認
④ 現時点で可能な債権回収措置の迅速な実行

いうまでもありませんが、まず第一のステップは、自社が販売先に対してどれだけの売掛債権をもっているか、その決済期限はどうかを確認し、その存在を文書などで明確にする作業です。

これは、販売先に債務弁済の履行を要求する上で絶対に必要不可欠だからです。なお、これと合わせて、自社が販売先に対して債務をもっている場合は、その金額と決済期限も確定してください。これは、債権と債務を相殺するかたちでの回収を実行するためのものです。

第二のステップは、受取手形の確認です。通常は販売先の自社振出手形によって“回収”しているはずですが、販売先が信頼度の高い先から支払手形を受け取っている場合、それとの差し替えを要求してください。なお、販売先の自社振出手形については割引をストップしておきます。

第三のステップは、これまで講じてきた販売先に対する債権保全措置をあらためて確認し、確実な実行に必要な準備をすることです。

そして第四のステップが、具体的な対策の実行となりますが、ここでの大原則は、可能な限り販売先の合意を取り付け、その協力を得ながらスムーズに進めていくということです。

もちろん、そうはいっても、基本的にはどうしても販売先との利害が対立する場面ですから、場合によっては法的な手段も行使するという強い決意をもっても、回収に全力を投入することです。

法的手段の利用

売掛債権回収対策の実行については、次節の「販売先倒産時の応急対策」でまとめて述べることとし、ここでは、販売先の債務不履行に対抗する手段として、裁判所の権限を利用する「法的手続き」について簡単にみていくことにしましょう。

① 訴訟によらない手続き（民事調停・即決和解・支払督促）

訴訟となると、弁護士費用も含めて大きなコストが発生します。また、判決が確定するまでには長い時間がかかってしまうのが通例です。

そこで、販売先（債務者）に債務を履行させる上で、それなりの強制力を発揮させる手段として活用されるのが「民事調停」と「即決和解」です。また、「支払督促」もよく利用されています。

「民事調停」は、裁判所に申し立てて、調停委員会（裁判官と、2名の民事調停委員＝弁護士などで構成）の仲介のもとに債権者と債務者の当事者間で話し合い、解決しようというものです。合意ができた場合は判決と同じ効力がある「調停調書」が作成されます。債務者がこの条項を守らない場合は、強制執行が可能となります。

「即決和解」とは、債権者と債務者の双方で合意した内容について、簡易裁判所で裁判官の主宰のもとで「和解調書」を作成する手続きです。債務者がこの和解条項を守らない場合は、やはり強制執行が可能となります。

また、「支払督促」は、売掛債権などの支払いについて簡易裁判所の書記官に申し立て、裁判所から債務者に対して「支払督促」を行ってもらう手続きです。この督促に対して債務者から異議が出されなければ「仮執行宣言」の申立を経て「仮執行宣言付支払督促正本」が作成され、債権者と債務者の双方に送られてきます。

訴訟によらない上記の3つの法的手続きは、いずれも少額の費用で、しかも短期間に判決と同様の効力をえられるものです。これによって債権の回収が実現すれば、これに越したことはありません。また、債務者がこれを履行しなかった場合でも、この手続きの完了によって、債務者の財産に対する強制執行を行うための「債務名義」を確実に取得できるというメリットがあります。

※「債務名義」とは、債権者が債務者に対して強制執行を行うことを法的に認める公文書です。裁判による確定判決、仮執行宣言付判決のほか、執行証書（債務者が強制執行の実行を認めることを記載した公正証書）があります。上記の3つの調書や正本も債務名義として認められます。

② 訴訟手続き

本格的な訴訟は、費用の面でも、時間の面でも原告（債権者）の負担がきわめて大きく、できれば回避したいところですが、判決の効力はやはり大きいといえます。また、裁判所の仲介による和解での短期の解決も期待できること、裁判所による仮差押命令や仮処分命令で債務者の勝手な財産の処分や名義変更を防止できるというメリットもあります。

なお、債権額が30万円以下の場合は、簡易裁判所で1回だけの審理で終結して、すぐに判決が出る「少額訴訟」手続きがあり、手形や小切手については、原則として文書だけで審理を行い、2回目には判決が出る「手形・小切手訴訟」制度もあります。状況に応じて、この2つの利用を考えていいでしょう。

⑼ 焦付債権発生への事前対策の実行
～不足資金に対する調達ルートの確保～

販売先の経営破たんがほぼ決定的な段階に至ったと判断されるときは、売掛債権の回収と並行して予想される焦付債権発生の被害に備える事前の対策を急いで実行しなければなりません。

そのメニューは、下記の通りです。

［貸し倒れ発生への備え］

① 受取手形に対する銀行割引・裏書譲渡の有無の確認
② 最悪の事態を想定した自社の資金繰り状況の確認
③ 必要な資金調達対策の早期発動
④ 既存金融機関からの借増し・制度融資を含む新規借入対策の検討
⑤ 非事業用資産等の換価処分の可能性の検討
⑥ 関連会社、取引先への支援要請の検討
⑦ 新規取引先の開拓、既存取引先との取引拡大
⑧ 必要な規模・スケジュールでのリストラ策の検討

① 受取手形に対する銀行割引・裏書譲渡の有無の確認

販売先が倒産した場合、販売先の自社振出手形は決済されず、不渡りとなります。裏書譲渡手形との差し替えなど、販売先と交渉して、その被害をできるだけ回避する努力は当然ですが、おそらく、これには限界があります。

販売先の経営悪化が再建困難な状況にまで進行したと判断される段階では、売掛債権がどの程度の金額になるかを、販売先の倒産時期によってシミュレーションし、自社の被害金額をしっかりとらえておくことが必要です。これはいうまでもないことですが、受取手形を裏書きして第三者に回していないか、あるいは銀行で割り引いていないかについても確認してください。

販売先が倒産すると、ただちにやってくるのがこの裏書譲渡手形あるいは割引手形の買い戻し要求です。これが資金繰りを直撃、すぐには対応できないような金額にまでふくれあがっていると、連鎖倒産の懸念が大きくなります。

② 最悪の事態を想定した自社の資金繰り状況の確認

これは、販売先に対する売掛債権保全対策の実行状況にもよりますが、倒産企業からの回収は多くを期待できず時間もかかるのが通例です。月次の資金繰りは、その回収を待ってはくれません。

したがって、売掛債権のすべてが少なくとも短期では回収できない事態を想定して、自社の資金繰りがそれに対応できるかどうかを、楽観を排して厳しく検証してください。

ここではもちろん、回収できない売掛債権（＝資金不足）を月次ベースで計算し、手元の余裕資金と相殺することで、最終的に不足する資金が、どの程度発生するかを時系列で明らかにしておいてください。

この資金繰りについてのシミュレーションで判明した不足資金については、早急に、次頁のメニューによって新規・追加調達の対策を始動しなければなりません。

③ 必要な資金調達対策の早期発動
～自社内での資金づくり～

まず第一に検討すべきは、自社内でどの程度の必要資金の調達ができるかです。

具体的には、代表者・親族や役員などによる資金の提供も期待されますが、設備投資などの資金計画を見直すことで必要資金を捻出することが基本です。

④ 既存金融機関からの借増しと制度融資を含む新規借入対策の検討

もっとも手っ取り早い（？）手段は、メイン・サブなど、現在の取引金融機関に事情を説明して、販売先が倒産した時点でただちに必要なつなぎ資金を緊急に融資してくれるよう事前に約束を取り付けておくことです。また、新規の金融機関と取引を開始することも有力です。

ただし、最近の一般的な状況を考えると、いずれも難しい場面が予想されます。残る選択肢として国や自治体など公的な機関による制度融資の利用を早急に検討してください。事情が事情ですから、必要資金をここから調達できる可能性は大きいと考えられます。なお、この交渉は販売先の倒産を待って駆け込むのではなく、制度融資の窓口に早めに事情を説明して、いざという時に速やかに対応してもらえるよう万全の準備をしておくべきです。

公的融資はどうしても実行までに時間がかかるケースが多く、その間のつなぎ資金の手当ては民間金融機関に依頼することとなりますから、これも事前に協力を依頼しておきましょう。

⑤ 非事業用資産等の換価処分の可能性の検討

これは右から左とはいかないのですが、自社に遊休化している資産があれば、その売却処分による調達を検討することは当然です。

いざという時に備えて、平時から売却一換価処分の可能性を検討しておくことが大切です。どんな先に売却できるか、売却価格はどの程度を見込めるか、あるいは売却までにどの程度の時間を要するかをシミュレーションしておくことです。

⑥ 関連会社、取引先への支援要請の検討

関連会社や大株主による資金面での支援要請も、当然に有力な選択肢となります。

このほか、仕入先に対して事情を説明して当面の支払いサイトを延長してもらったり、同様に、販売先からの支払サイトを短縮してもらうといった対策もありますが、これは、取引先との信頼関係を判断して、要請の可否を決定すべきでしょう。

⑦ 新規取引先の開拓、既存取引先との取引拡大

⑧ 必要な規模・スケジュールでのリストラ策の検討

⑦の新規取引先の開拓、既存取引先との取引拡大は、売上高の維持・拡大によって、また、⑧の必要な規模・スケジュールでのリストラ策の実行は、事業コストの圧縮によって、それぞれ必要な経営資金を確保しようとするものです。いずれも、即効は期待しにくいのですが、これが実はもっとも抜本的な必要資金確保のための対策といえるでしょう。

ここがPoint　「信用不安発生時の対策」

早期の決断が損害を軽くし、ためらいが傷を深める
←― 信用不安のシグナルは必ず発信され、確実に進行する
←― 経営実態調査は素早く、踏み込んで行う
←― 取引は信頼関係。不誠実な販売先に将来はない
←― 有効な対策は時間の経過とともにどんどん少なくなる

「スピードが命」の信用不安対策

企業は生き物といわれます。少しオーバーですが、自社の経営資源の変動、マーケットの環境変化などを原因として、企業の経営実態はたえず変わり続けているといえるでしょう。そしてその変化は必ず、外部からの観察でキャッチできる「シグナル」として、日々刻々に発信されていると考えてください。

また、経営状態の悪化（信用不安）は通常、一定のステップを踏んで徐々に、しかし確実に進行していきます。そして情報ネットワークを活用することで、その危険なシグナルは必ずとらえることができるのですが、問題は、どのタイミングで自社のアンテナがそれをキャッチできるかです。

本書ではこれまで、繰り返し「早期の情報収集、早期の行動」が連鎖倒産防止対策の決め手になると強調してきました。すなわち、販売先に発生する信用不安（のシグナル）をできるだけ早期に発見し、できるだけ早期の段階での具体的な行動で売掛債権の保全ー回収を図るということです。

ここで大切なことは、危険なシグナルの発見を動機とする販売先の経営実態の調査ー確認は、とにかく「素早く動く」ということであり、それも手抜きをしないで「踏み込んで実行」することです。販売先との関係を大事にするあまり、上っ面をなでるだけの及び腰になっては成果はあがりません。ここでの手抜きが大きな焦付の発生につながりかねないことを強く意識して、可能な手段を総動員すべきです。

その第一歩は、販売先に直接、事情を確認する作業です。そのとき、誠実な対応がないと感じられた場合は、見直しの最初のチャンスです。取引は相互の信頼関係ですから、その基本のところに不安がある販売先との取引に「将来はない」と考えていいでしょう。

販売先の資産は経営悪化の進行とともに、急激に痛んでいきます。時間の経過とともに、債権の保全ー回収に有効な手段の選択肢はどんどん狭まり、少なくなるということです。それだけに早期の行動が絶対の条件となるわけです。

ただし、なにがなんでも債権の回収を急げ、ということではありません。積極的な支援によって販売先の再建を図ることも有力な選択です。そして、これもやはり時間が命です。時機を逸して手遅れという場面もしばしば見られるところです。

いずれにしても「早期の決断が損害を軽くし、ためらいが傷を深める」のです。販売先の信用不安への対応に当たっては、なによりもこのことを銘記してください。

Ⅱ　販売先倒産時の応急対策

～可能なすべての回収手段を講じて
存続対策を速やかに実行～

販売先が倒産したときに受ける損害は、売掛債権の貸し倒れだけにとどまりません。売上げの減少（→利益の減少）はもちろん、貸し倒れの発生が自社の信用不安となってひろがることも十分にありえます。

本節では、販売先が倒産したときに、まず実行すべき「応急対策」について、下記の4つをテーマとして述べていくこととします。

1　破たん原因の確認と経営責任の追及

2　再建型か清算型か（破たん処理方式の確認）

3　回収対策の即時実行

4　当面の経営維持対策の早期実行

5　破たん後の販売先の動向の追跡・確認

1　破たん原因の確認と経営責任の追求

企業が経営破たんに至る道筋はさまざまですし、いくつもの原因が複合的に作用して、最終的に倒産へと追い込まれていくのですが、信用調査会社では、その「直接」の原因を、次の10のグループに大別しています。

［経営破たんの原因］

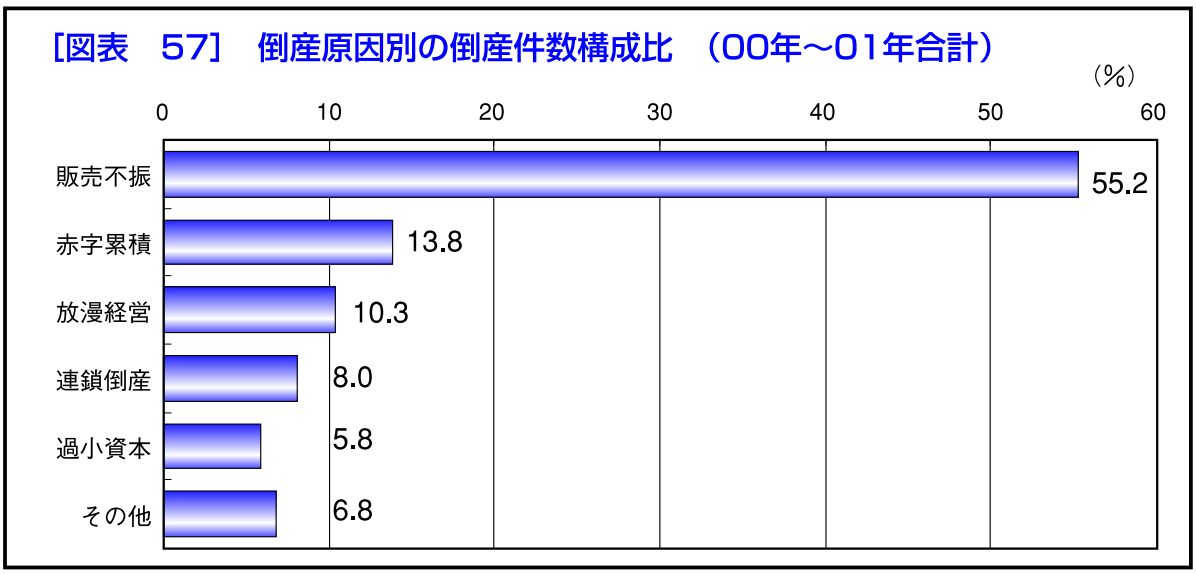
⑴ 放漫経営／事業上・事業外の失敗、融通手形操作
⑵ 過小資本／運転資金の欠乏、金利負担の増加
⑶ 他社倒産の余波（連鎖倒産）
⑷ 既往のシワ寄せ（赤字累積）
⑸ 信用性低下（取引先支援打切り）／融資引締め・拒絶、取引先の納入ストップなど
⑹ 販売不振
⑺ 売掛金回収難
⑻ 在庫状態悪化
⑼ 設備投資過大
⑽ その他（偶発的要因）／代表者死亡、火災・盗難、社員による使い込みなど

［図表57］は、2000年と2001年をあわせた企業倒産の動向について、件数ベースで倒産原因別の構成比を示しています。

もっとも多いのは「販売不振」で、全体の55％を占めています。ついで「既往のシワ寄せ＝赤字累積」が14％、ついで「放漫経営」と「他社倒産の余波＝連鎖倒産」が10％前後を占め、これに「過小資本」が6％で続いています。

最近の不況を反映した販売不振による業績の悪化（減収減益→赤字経営）の長期化で企業体力を消耗したことが、ほとんどの倒産の基本的な原因となっていることが明らかです。

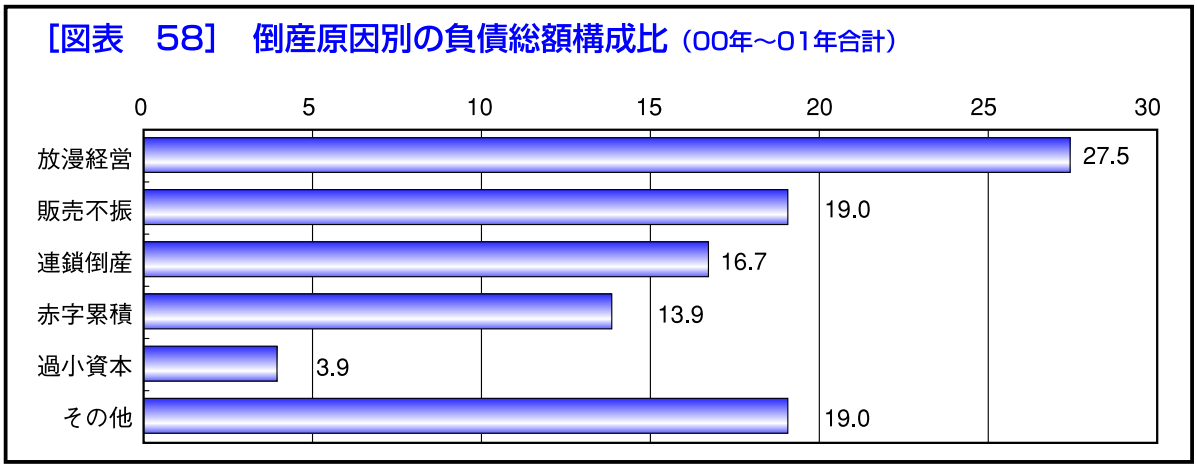
［図表　57］　倒産原因別の倒産件数構成比　（00年～01年合計）



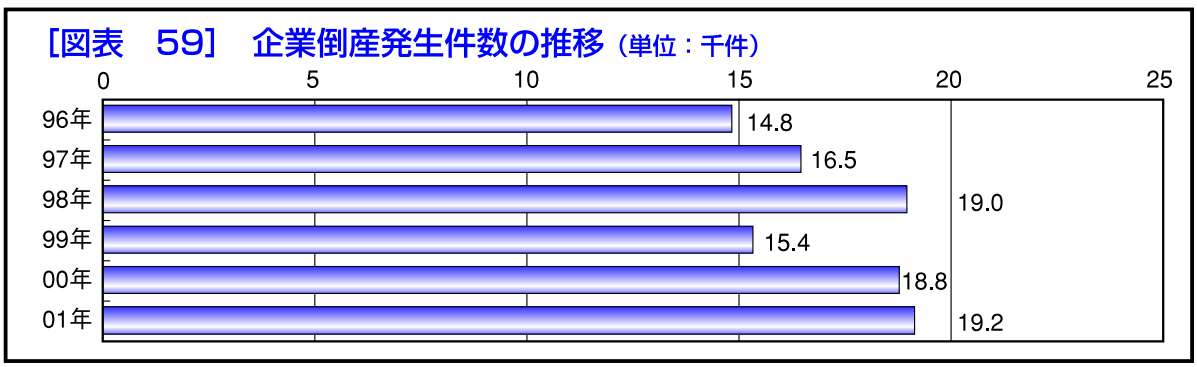
次の、[図表58]は、原因別の「負債総額構成比」を示しています。

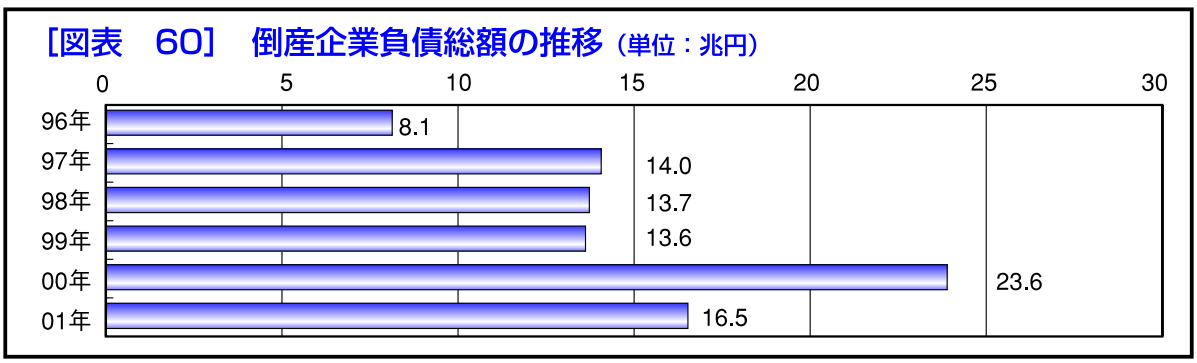
件数ベースと対比すると、「販売不振」のウエイトが大きく低下し、逆に「放漫経営」と「連鎖倒産」および「その他」が上昇しています。

後者の3つの原因による倒産は負債額が相対的に大きく、それだけ取引先などへのダメージが大きくなるわけです。



なお、「図表59・60」は、1996～2001年の負債額1，000万円を超える企業倒産の動向を、「件数」および「負債総額」について、それぞれ参考までに示したものです。





自社の権利を明確にアピールしてねばり強く回収

販売先の経営が破たんしたとき、その原因と経過を確認するとともに、経営者の責任を厳しく追及することは債権者としての権利であり、また、あえていうと義務でもあります。

債権者集会（←事情説明会）が大きな節目

経営が破たんした企業は、通常一定の期間内に債権の届出を受け付けた後、債権者集会などを開催して、自社が倒産に至った原因、経緯などを債権者に伝え、破たん処理手続きへの協力を求めてきます。また、これに先駆けて、経営状態が悪化した時点で、販売先が事情説明会などを開催して経営再建への支援を要請することもあります。

債権者集会の場では、販売先の代表者や代理人と債権者との質疑応答があります。

ときには激しいやりとりもみられるわけですが、ここでは一通りの経過報告があり、破たん処理の方向についても、会社側から、なんらかの意思表示が行われます。物的担保の設定など、これといった確実な債権保全対策を採っていない場合、売掛債権をどの程度まで回収できるかは、この債権者集会を起点とする債権者グループと債務者との交渉で決定することになります。

したがって、少なくとも債権者集会の時点までには、自社の債権者としての権利を文書などで明確にしておき、できれば債務者との交渉などに当たる債権者委員の任命権を獲得して、破たん処理手続きの進行に対して「主体的に動ける」条件をつくっておきたいところです。

法的な処理の場合、たとえば民事再生手続き開始を申し立てられたときは、弁護士が申立代理人となり、監督委員も弁護士が務めるなど、裁判所の管理のもと、所定の手続きに従って処理が進められます。問題は、私的な任意整理（内整理）の形態で処理される場合です。

内整理の場合、明確な破たん処理のルールはありません。

経営者が失踪してしまう“夜逃げ”という無責任きわまるケースも多いですし、思いきり商品を仕入れた直後に破たんしてしまうといった、計画倒産が強く疑われるときもあります。ときには整理屋といわれる闇の勢力が入り込んで牛耳ってしまうケースもなくはありません。

内整理は、主要な債権者によって仕切られるのが平均的なスタイルですが、原因や経過の説明がおざなりだったり、経営者の責任追及があいまいだったりして、一般債権者の権利が侵害される場面がしばしばあります。

債権者には、「倒産してしまってからでは、なにをやっても手遅れ」といった経験則が強く働いていますから、とくに小口債権の場合は早々とあきらめてしまいがちです。そこでそれを逆手にとって、一部の債権者が債務者と抜け駆けで交渉して不当な「利益」を手にしたり、債務者がうまく泳いで逃げのびてしまうことがよくあります。

そうした事態を許さない意味でも、債権者集会などには必ず出席し、原因や経過に関する事実関係を踏まえた上で、債権者としての自社の権利をアピールし、きちんと債務者の責任を追及していくべきです。

計画倒産など意図的なケースでは、自ずから限界もありますが、ねばり強い責任追及と弁済要求交渉の継続が、必ず売掛債権の回収成果をあげると考えてください。

2　再建型か清算型か　／破たん処理方式の確認

企業の倒産の形態（→破たん処理の方式）は「図表61」に示すように、裁判所の監督・指揮のもとで行われる「法的整理」と、債務者が債権者との話し合いによる任意の方法で再建や清算を図る「私的整理」とに大別されます。

さらに「法的整理」は、会社の再建を目的とする「再建型」手続きと、会社の清算を目的とする「清算型」手続きとに分けられます。

また、「私的整理」も同様に「再建型」と「清算型」とに二分されます。

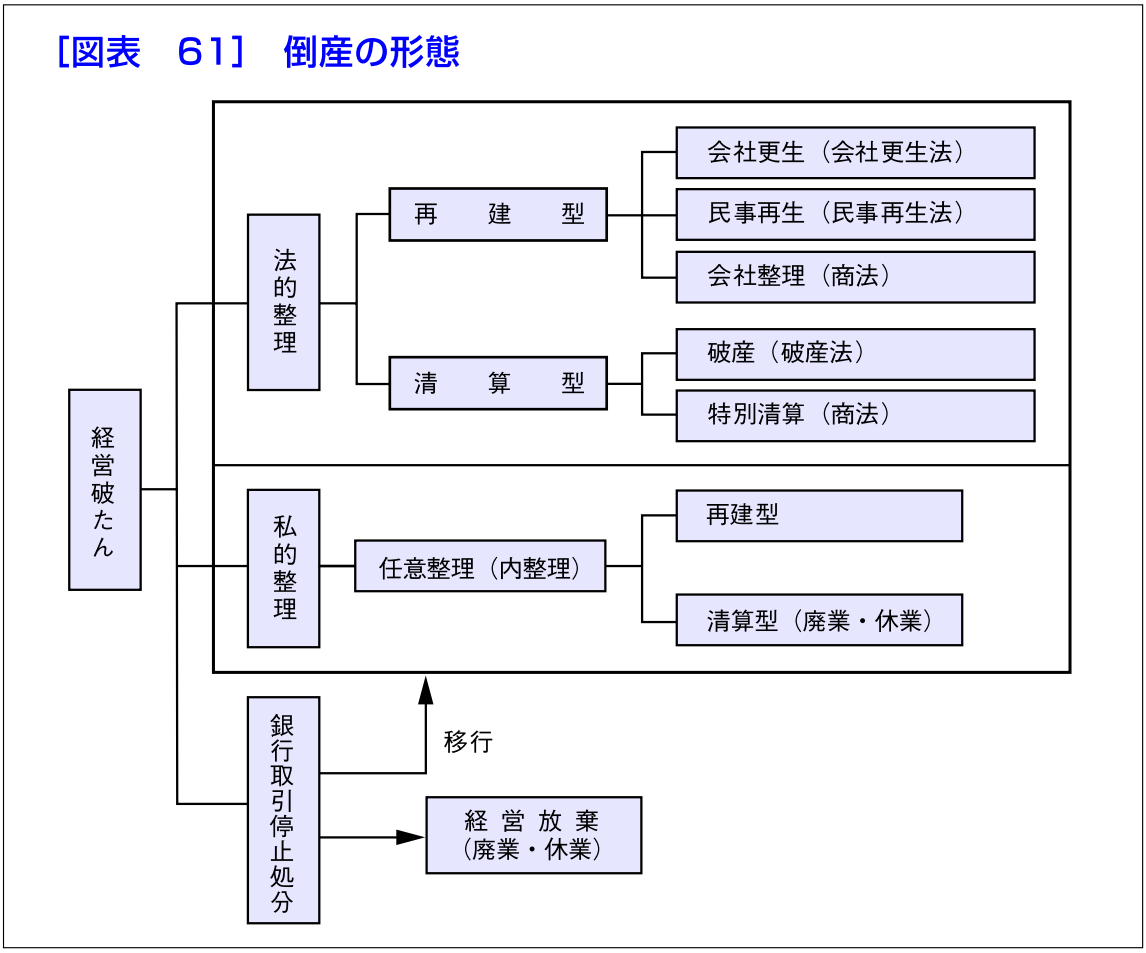
このほかに「事実上の倒産」となる「銀行取引停止処分」がありますが、これは下図に示したように、その多くが「廃業」ないし「休業」というかたちで破たん処理を行っているようです。

後述するように、販売先がどのような「倒産形態」を選択したかによって、破たん処理の形態も自動的に異なってきます。

また、とくに法的な処理の場合は、債権回収に行使できる手段は一定の制約を受け、回収結果も大きく左右されることがあります。

いいかえると、経営が破たんした販売先からの債権回収対策の実行に当たっては、倒産の形態ー破たん処理方式を確認し、その枠組みに従って合法的に進めることが必要です。

［図表　61］　倒産の形態



なお、信用調査会社では「倒産の形態」を「図表62」に示す7つのパターンに分類して、倒産データの集計を行っています。

［図表　62］　倒産の形態と破たん処理方式

(1) 銀行取引停止処分（再建か清算かはケースバイケース）		
(2) 私的整理（内整理）(再建か清算かはケースバイケース)		
(3) 法的整理	① 再建型	(ｱ) 会社更生手続開始の申立 (ｲ) 民事再生手続開始の申立 (ｳ) 商法にもとづく会社整理開始の申立
	② 清算型	(ｱ) 破産手続の申立 (ｲ) 特別清算の申立

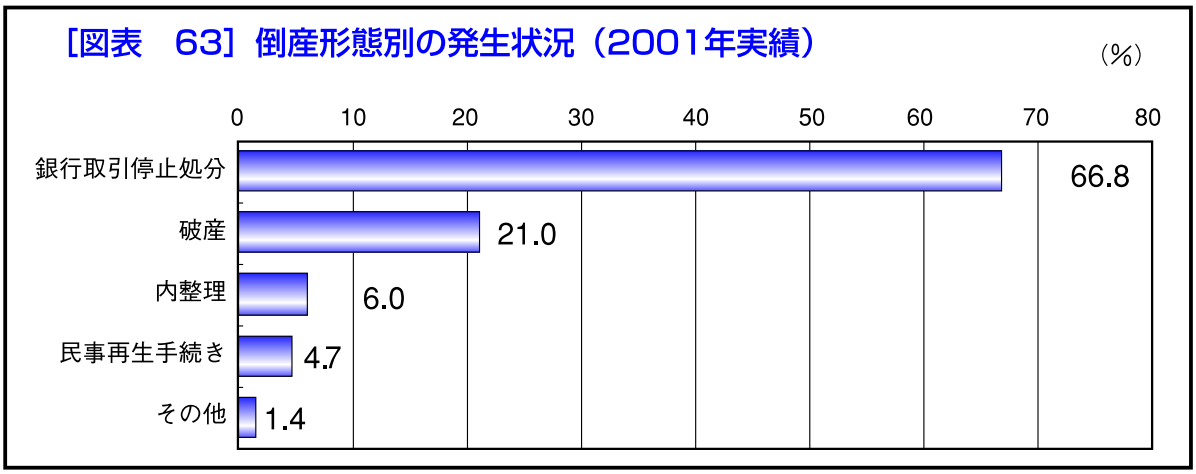
さて、「図表63」に示したように、圧倒的に多数を占める企業倒産の形態は「銀行取引停止処分」です。これは、自社が振り出した約束手形などが6か月以内に2回不渡り事故を起こしたとき、金融機関に当座取引口座を開設（利用）できなくなるというもので、ほとんどのケースは「事実上の倒産」となります。この事態に陥った企業の多くは、いわば「経営放棄」型ともいえる廃業・休業に向かい、あるいは、私的整理による清算型の処理を行うこととなりますが、一部は、現金取引によって事業を継続するケースも見られます。

2001年の企業倒産1万9,164件（ただし、負債額1,000万円以上）の67％はこのパターンで占められることとなりましたが、この1，2年、増加が際だっているのが、法的整理による破たん処理を選択する企業の増加です。

とくに自己破産（清算型）の申立は激増ともいえる状況で、再建型の民事再生手続開始の申立も増加しています。ちなみに、2000年と対比すると、「破産申立」は38％増の4,027件、「民事再生手続申立」は53％増の906件を数えています。

以下、7つの破たん処理方式のそれぞれについて、その概要を示すこととしましょう

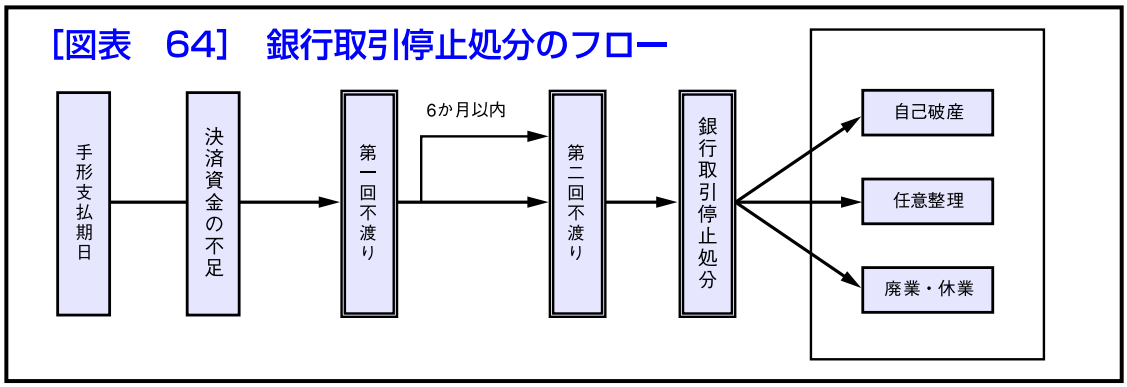
［図表　63］倒産形態別の発生状況（2001年実績）



⑴ 銀行取引停止処分

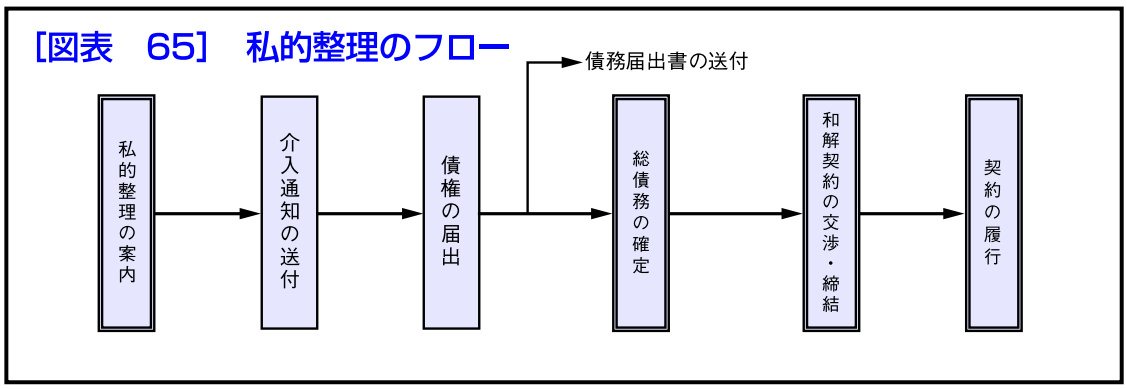
倒産形態の70%近くを占める「銀行取引停止処分」とは、前記したように、商取引の決済のために振り出した約束手形、小切手などが6か月以内に2度の不渡り事故を起こした場合に適用されるもので、以後2年間にわたって、すべての金融機関で当座預金口座を開設できなくなり、手形および小切手を振り出すことができなくなります。不渡り事故は資金繰りが破たんした結果ですから、当然のことながら対外的な信用力は一気に低下し、取引の継続はきわめて困難となります。金融機関からの新規融資が絶望となることはもちろん、担保権の実行など、債権回収が始まりますから、ほとんどの場合は「事実上の倒産」へと追い込まれてしまうわけです。

最終的な破たん処理方式は、任意整理による清算型が多数派ですが、いわゆる“夜逃げ”も含めて、経営を放棄するかっこうでの「廃業・休業」も多く、法的整理である「自己破産」などを選択するケースもあります。また、手形決済による取引は不可能ですから、現金決済による取引を継続するところも少数ながら見られます。



⑵ 私的整理（内整理）

法的整理の場合、債権者に対する強制の効力があることから、破たん処理は大きな混乱もなく進められるというメリットがあります。その実行には費用も時間も要するため、とくに小規模企業の場合、債権者との任意の交渉によっ利害を調整する「私的整理」を採用するケースが大半です。大口債権者の協力が期待できる場合は、私的整理の方がスムーズな処理を可能にしますが、いったんこじれると収拾が難しく、結局、債権者の権利調整をできないまま、法的整理に移行する場合もあります。また、逆に法的整理を選択した後、債権者の話し合いで私的処理に移行し、早期の決着を図るケースも見られます。



⑶ 法的整理

法的整理の発生状況などについては、前述したとおり、最近、大幅な増加傾向を見せています。なお、後述する「３ 回収対策の即時実行」の項でその時系列の推移を示していますので参照してください。

くりかえしになりますが、法的整理の中で、とくに「清算型」の破たん処理方式である「破産手続申立」が、まさに激増ともいうべき状況にあり、2000年4月に施行された「再建型」の破たん処理である「民事再生手続開始の申立」も、大幅な増加傾向を示しています。

本書では「第３章　事後の対策」において、法的整理の大半を占める「民事再生手続」および「破産手続」について、できるだけ詳細に、その内容を紹介しています。

また、破たん処理そのものではなく、事前の破たん回避対策と位置づけられるものですが、金銭債務について、金融機関に債権の放棄を求めるなど、権利関係の調整を図って債務者の負担を軽減する「特定調停手続」についても「第３章　事後の対策」で紹介しています。

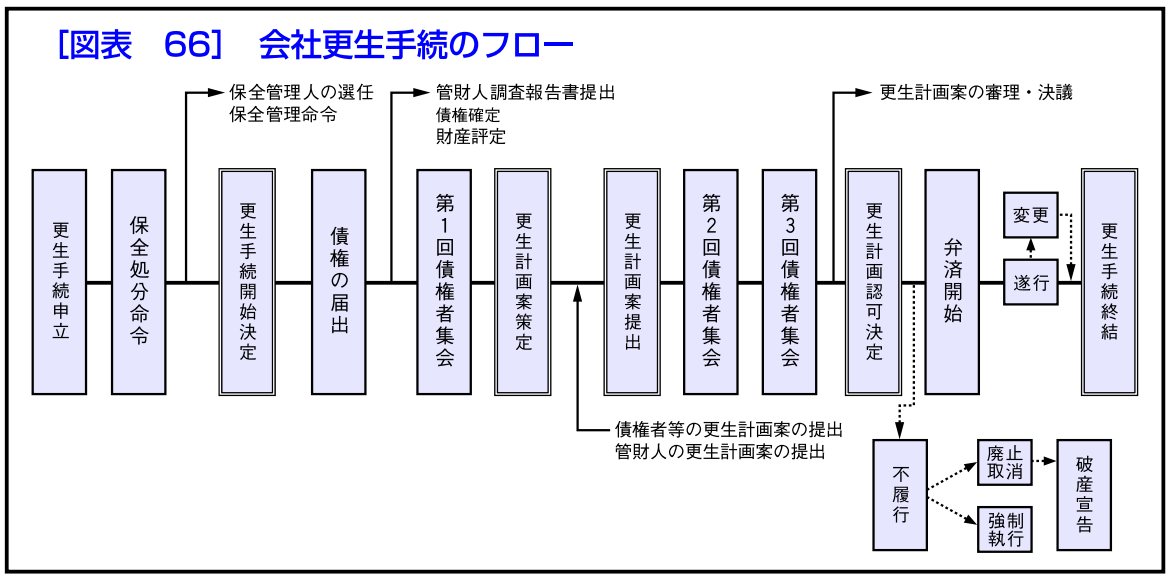
① 再建型の法的整理

㈠ 会社更生手続

「会社更生手続」とは、再建の見込みがある大規模な株式会社に対して、破産を避け再建をはかる整理方法で、債務者のほか、一定の債権を持つ債権者や株主も申立てることができます。

会社更生手続を申し立てた企業は、裁判所の管理・監督下に置かれ、担保権やその他の権利についても、債権者は法定の手続きに従わなければなりません。その意味で、もっとも強制力の強い処理手段といえます。更生計画発効後は、更生計画に従って弁済が行われますが、債権の大半はカットされ、期間も長期にわたるなど、債権者にとってはデメリットが大きい制度ともいわれます。

［図表　66］　会社更生手続のフロー



［図表　67］　会社更生手続の概要

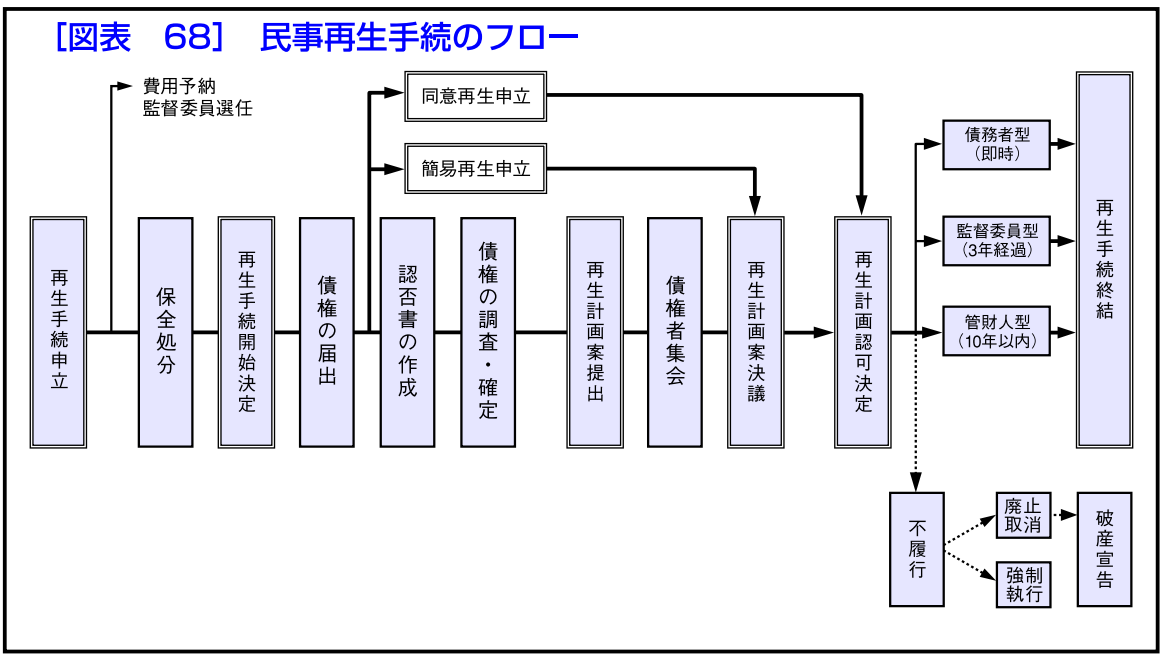
目　　的	大規模な会社（あるいは存続価値のある会社）の事業の継続
適用対象	株式会社（大規模企業）
根 拠 法	会社更生法
申立原因	① 事業の継続に著しい支障をきたすことなく弁済期にある債務を弁済することができないとき
	② 破産の原因たる事実の生ずる恐れがあるとき
申立権者	① 債務者
	② 債権者（債務者資本の10%以上を保有）
	③ 株　主（発行済株式総数の10%以上を保有）
特　　色	破産による事業解体を避けるため、債権者・株主・従業員等の関係人の利害を調整しつつ、会社再建をはかる裁判上の手続 関係人の多数による同意と裁判所の認可を得て、会社を再生する

㈠ 民事再生手続

「民事再生手続」は、「破たんに陥る見込みのある債務者」が、その破たんに先駆けて申立を行うことで、財産などの管理処分権を失わずに事業経営を継続しながら、再生計画に従って部分的な債務免除も受けられるというものです。2000年4月に、和議法に代わって民事再生法が施行された時点では、和議手続きでのマイナス面を解消することにより「中小企業の再建」を容易にするものと位置づけられましたが、実態は大企業への適用も目立っているのが現状です。

その運用については、債権者に大変厳しい条件が課せられるケースが多く、中小企業経営者などからの批判が強まっていることも事実です。

［図表　68］　民事再生手続のフロー



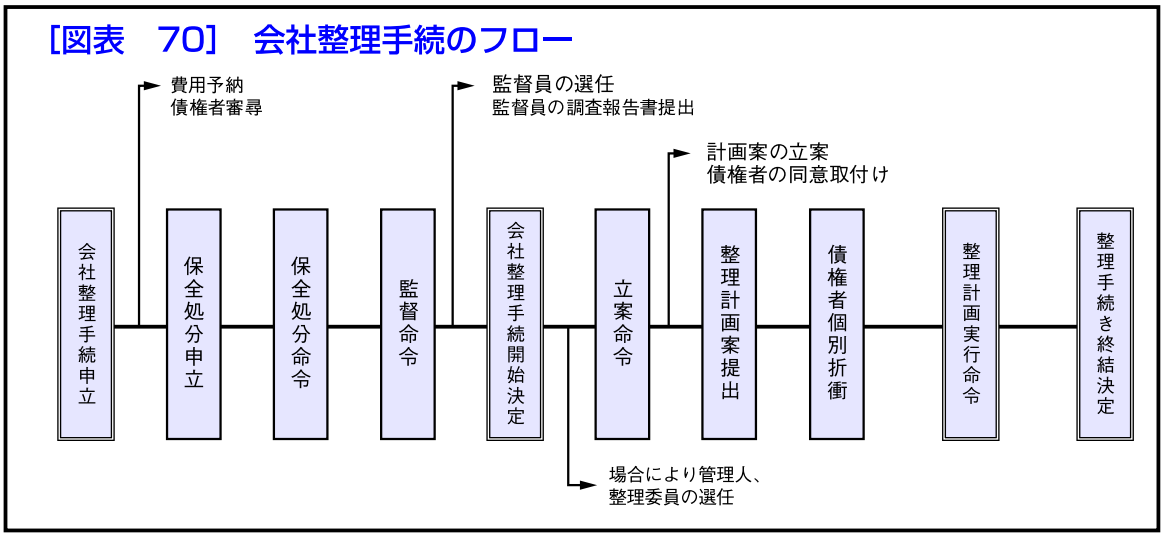
［図表　69］　民事再生手続の概要

目　　的	事業または経済生活の再生
適用対象	すべての法人・個人
根 拠 法	民事再生法
申立原因	① 債務弁済が事業の継続に著しい支障をきたすとき
	② 破産の原因たる事実の生ずる恐れがあるとき
申立権者	① 債務者
	② 債権者
特　　色	事業再生のための複数の選択肢を提供 ① 債務者型・・・債務者自身が再建 ② 管理委員型・・裁判所の選任する監督委員の監督下での再建 ③ 管財人型・・・裁判所の選任する管財人の監督下での再建

㈢ 会社整理手続

「会社整理手続」は、いわば任意整理と法的整理とを折衷したもので、株式会社組織の企業の再建型処理です。採用される件数は少ないのですが、債権者が少数で、その多くの協力が見込まれるケースで実行されています。

［図表　70］　会社整理手続のフロー



［図表　71］　会社整理手続の概要

目　　的	中小企業の会社の継続・維持
適用対象	株式会社
根 拠 法	商法、非訴訟事件手続法
申立原因	① 会社の現況その他の事情により支払い不能または債務超過に陥るおそれがあると認められるとき
	② 会社に支払不能または債務超過の疑いがあると認められるとき
申立権者	① 取締役・監査役
	② 法定の株主（6か月前より100分の3以上を保有）
	③ 債権者（債務者資本の10％以上を保有）
特　　色	裁判所の監督による任意整理的な会社再建手続 取締役・整理委員による整理案は、債権者全員の同意を要件とする民法の和解契約

② 清算型の法的整理

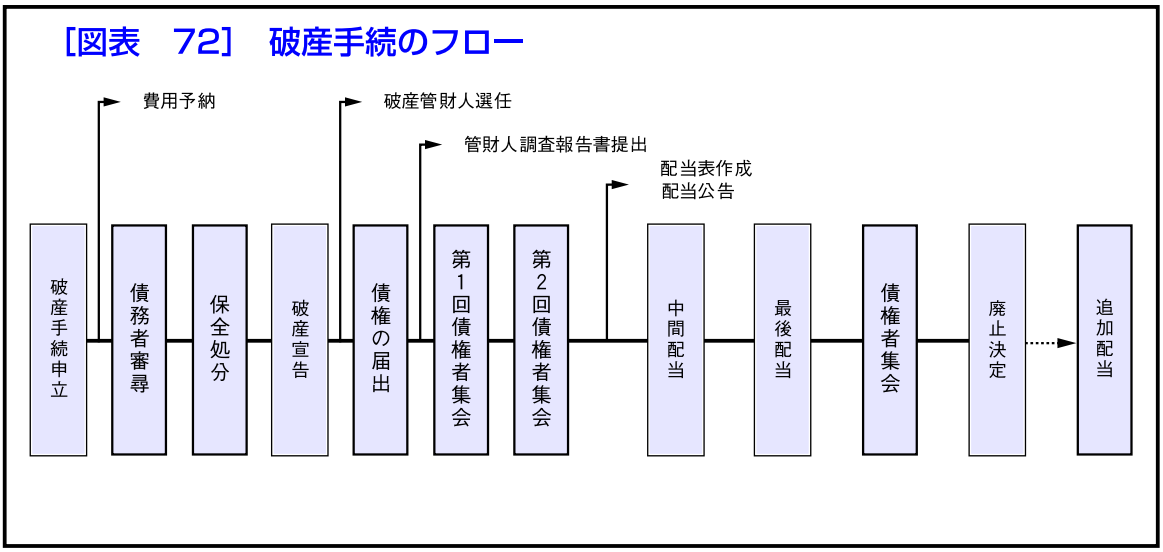
㈠ 破産手続

「破産手続」とは、裁判所が任命する破産管財人のもとで、債務者の総財産（破産財団）を強制的に換価処分し、債権者に公平に分配しようとする法的手続です。前述した「会社更生手続」と同様、債権者の権利の行使が厳しく制限される、強い法的拘束力が特徴です。

破産手続は清算型の手続きであり、破産宣告を受けた会社は、財産分配後に消滅します。

なお、破産手続の申立は、債務者本人（自己破産）による場合が大半ですが、債権者（第三者）が行うケースもあります。

［図表　72］　破産手続のフロー



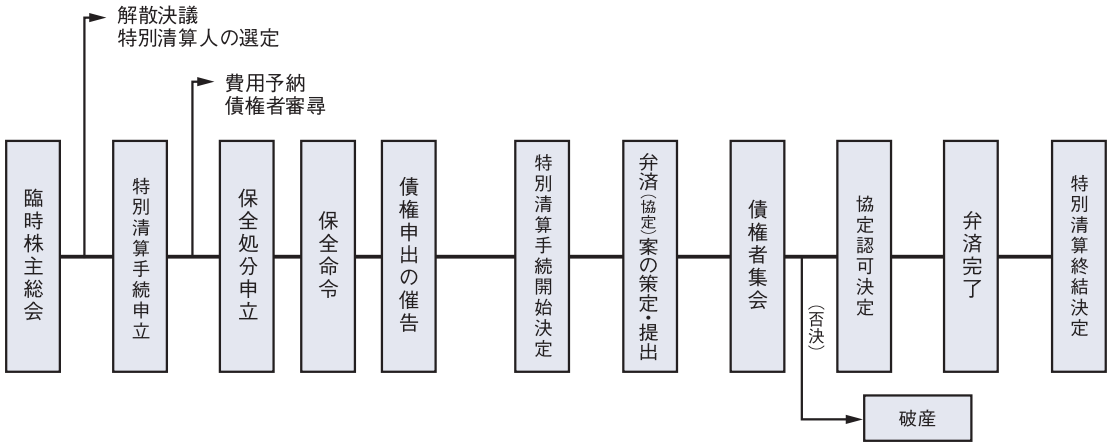
［図表　73］　破産手続の概要

目　　的	清算、財産の公平な分配
適用対象	すべての法人・個人
根 拠 法	破産法
申立原因	① 支払いすることができないとき
	② 債務者が支払いを停止したときは支払い不能と推定される
	③ 法人の場合は債務超過も破産原因となる
	④ 相続財産の場合は債務超過
申立権者	① 債務者
	② 債権者
	③ 取締役等
特　　色	破産管財人が債務者総財産を換価処分し、債権者への平等公平な配分を行う

⑷ 特別清算手続

「特別清算手続」は、株式会社が解散し、清算を進めているとき、債務超過が疑われるケースなどに適用されるもので、裁判所の監督の下に迅速、簡単に処理が進むメリットがあります。最近は大手企業の関連会社の清算処理などに当たっての採用が目立っています。

［図表　74］　特別清算手続のフロー



［図表　75］　特別清算手続の概要

目　　的	清算の迅速化と公正化
適用対象	清算中の株式会社
根 拠 法	商法、非訟事件手続法
申立原因	① 清算の遂行に著しい支障をきたすような事情
	② 債務超過の疑いありと認められるとき
申立権者	① 債権者
	② 清算人
	③ 監査役
	④ 株主
特　　色	裁判所の監督による清算手続 特別清算人作成の弁済（協定）案につき債権者の採決で分配する

3　回収対策の即時実行

さて、販売先の経営破たんが明確になった段階では、できる限りの売掛債権の回収対策を総動員して、最終的に実行することとなります。

その「成果」を直接に決定するのは、次の4つの要因です。

(a) 販売先に配当の原資となる資産がどれだけ残されているか
(b) 法的整理か、私的整理か。再建型なのか、清算型なのか
(c) 事前にどれくらいの債権保全手段を用意できていたか
(d) 債権回収の努力をどこまで徹底し、継続できるか

(1) 期待できない債権者への弁済（配当）原資 ～険しい債権回収の最前線～

まず、債権者に対する「配当の原資」については、千差万別といいたいところですが、経営者が高齢化して事業継続を断念したなど、いわば余力を残して会社整理を実行する場合を除けば、多くを期待できないのが実情です。

（財）企業共済協会の「中小企業者アンケート調査」結果では、回答企業3,040社の中で、「売掛債権を全額回収」できたのはわずか69社、2．3％にとどまっています。

「一部を回収」できた企業は963社、31．7％で、合わせて3分の1がなんらかの回収に成功したとしていますが、10年分割払いで弁済とか、配当率は3％とか5％といった厳しい結果が随所に示されています。

信用調査会社の調査でも、状況は同じです。会社更生手続きによる破たん処理の場合、たとえば100万円以下の少額債権については全額が支払われるケースもありますが、とくに法的整理の場合、一般債権者への弁済（配当）率は平均して10％未満が多数派となっています。いわば「少しでも回収できたらラッキー」というのが、土壇場での債権回収最前線の実態なのです。

日本企業の倒産の多くは、会社の資産はもちろん、代表者、ときには親族の財産まで投入して企業の存続に全力を投入したあげくの結末ですから、債務者の資産はボロボロになっています。上記の調査で売掛債権を「全く回収できなかった」とする回答が全体の55％、1,662社に達しているのも、あるいは当然の結果というべきかもしれません。

だからこそ、事前の債権の保全対策が決定的に重要となるのですが、この面でも「中小企業者アンケート調査」の回答結果にみる限り、人的・物的担保の設定はもちろん、文書による契約（→自社の債権者としての権利の明確化）についても、実行できている企業の比率は低位に甘んじています。

「回収手段は皆無だった」とする回答が1,979社、全体の65％にも達している事実が、いわばすべてを語るともいえるでしょう。なお、この背後には、乏しい弁済（配当）原資から回収を図っても、時間や費用の負担が大きいのに回収成果は小さく、結果として「割に合わない」というアキラメもあります。

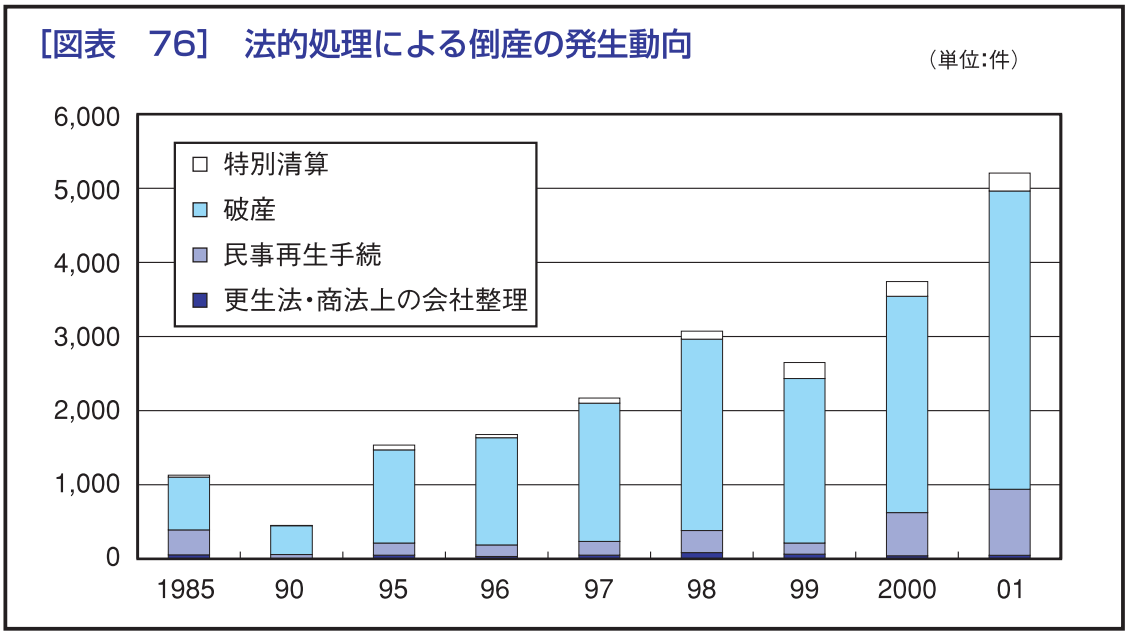
⑵ 激増する法的整理

「いったん倒産されてしまえば、もう打つ手はない」とか「最近はいきなり法的整理に訴えられ、一般の債権者は手も足も出なくなっている」といった（財）企業共済協会「中小企業者アンケート」調査に寄せられた経営者の皆さんのコメントは、そうした倒産現場での回収作業の険しさを反映する悲鳴であり、溜め息です。

先に2000年と2001年を合わせた倒産形態の動向を示しましたが、法的整理を採用した倒産の比率を時系列で示すと、[図表76]に示した通りです。

たしかに、債権者の権利を制約する法的整理が1990年代後半から激増している事実は歴然としています。とくに「破産手続」は全体の20%台に膨張し、2000年4月に、それまでの「和議」に代わって登場したばかりの「民事再生手続」申立も、増加が目立っています。

[図表　76]　法的処理による倒産の発生動向



※「民事再生手続」は、2000年3月までは「和議手続」申立件数を採用している。

前項でみたように、法的整理は、強い拘束力をもつ裁判所（管財人）の管轄のもとに債権者の権利調整が図られるという点では、破たん処理がスムーズに進行するメリットがありますし、一部の債権者による不当な活動を抑止する効果も大きいのですが、倒産の被害者である当事者の評価は、大変厳しいといえます。

とくに、再建促進を前提として、破たん処理を簡素化した民事再生手続を申し立てる企業が激増していることに対して、「債務者保護を最優先する、債権者いじめの悪法」とする経営者の皆さんの怒りが集中している感があります。さらに、会社更生手続開始申立の場合、少額債権をのぞくと、一般債権者への配当がきわめて低率になることにも強い批判があります。

法的な処理の場合、最終的な決着に至るまでの費用や時間の負担が大きいことから、たとえば破産手続を申し立てた債務者がその後、債権者との話し合いで私的整理に移行するケースも見られるのですが、これは大口債権者のいわば「特権」のようなものです。一般債権者が法的整理を拒絶しても、実際の効果はあまり認められないのが実態です。

⑶ 売掛債権回収対策の実行

このように売掛債権の回収を阻害する厳しい条件が山積する中で、対策には自ずから大きな限界があることは否めませんが、ここで大切なことは、打てる手を「迅速に、確実に、合法的に」実行することです。前述した「保全ー回収のルールと実行体制の確立」において、具体的な対策のメニューを示しましたが、以下ではまず、その実行に当たって留意すべきポイントをみていくこととしましょう。

［主要な債権回収対策］

① 販売先在庫品の引き揚げ
② 販売先が保有する債権の代理受領
③ 人的担保権（保証）の実行
④ 物的担保権（抵当権等）の実行
⑤ 任意整理の場合の債権回収
⑥ 法的整理の場合の債権回収

①［対策１］販売先在庫品の引き揚げ

㈠ 自社納入商品の引き揚げ

販売先の倒産が確定した段階では、自社が納入した商品であっても、債務者の管理する資産を勝手に引き揚げることはできません。

ここでは、売買基本契約書に規定があれば、その条項に従って売買契約を解除（債務者に「内容証明」などの書面で通知）し、さらに「引渡承諾書」の作成などで債務者の明確な合意を得て、自社が納入した商品の引き揚げを実行すべきです。ただし、販売先が法的破たん処理を行い、管財人が選定されていたり、債権者委員会が組織された段階では、違法行為（＝詐害行為）とされてしまいます。

この段階では、第三者にわたる事態を防ぐため裁判所に仮差し押さえや仮処分を申請するという選択があります。また、自社が納入した商品であることを証明できれば、将来それが競売処分された場合、その代金から優先的に弁済を受けられます（動産売買の先取特権と呼ばれる債権者の権利です）から、ともかく、第三者に移転、占有されることがないよう、できるだけの手段を尽くすことが大切です。

㈡ 他社納入商品の代物弁済による引き揚げ

他社が納入した商品で、自社の債権を代物弁済させるのは、原則として倒産直前がぎりぎりのタイミングと考えてください。もちろん、債務者の合意を得て代物弁済契約を結び、商品引渡承諾書を取得して、倒産直後に実行することも可能ですし、事実上、有力な手段ではありますが、これは、他の債権者とのトラブルを覚悟した上で強行することとなります。

なお、代物弁済における価格の設定は、換価処分が可能と考えられる水準としてください。相場を大幅に下回る低価格とした場合、やはり他の債務者から後日、厳しいクレームを突きつけられる可能性があります。

②［対策２］販売先が保有する債権の代理受領

販売先が第三者に対してもっている債権を、その債務者（＝第三債務者）から代理受領することで自社の債権を回収しようとする場合の手続きは、前述したとおりです。

販売先から代理受領の「委任状」を取得し、さらに受領した債権額と自社の債権とを相殺する旨の販売先との「合意書」を作成しておくことは当然ですが、もう一つ、代理受領の実行についての第三債務者の「承諾書」も入手しておくべきです。この事前の承諾がないと、販売先が自分で勝手に回収してしまったり、販売先の倒産が事実上明らかになった段階では、第三債務者がその債権の存在を否認するなど、トラブルに発展してしまう可能性も大きいからです。

債権譲渡契約の登記

販売先がもつ売掛債権による回収を確実にするためには債権譲渡契約を登記しておくことが、より有効です。担保権を設定しておけば法的な権利が確定し、第三者から侵害されることもないからです。

また、その売掛債権に対して「質権」を設定することも一つの選択肢です。

③［対策３］人的担保権（保証）の実行

人的担保によって保全した売掛債権については、債務者による決済期日までに債務が履行されない場合、保証人や連帯保証人（個人、法人）に対して、保証金額の枠内での早期の弁済を求めることとなります。保証人・連帯保証人がいずれもこれに応じない場合は法的な手続きを速やかに実行します。これについては、訴訟によらない方式で解決を図るべきですが、やむをえなければ費用・時間の負担を勘案して本格的な訴訟を提起することもありえます。

④［対策４］物的担保権（抵当権等）の実行

物的担保（抵当権、根抵当権の設定など）によって保全した売掛債権については、まず債務者に対して迅速な弁済を求めます。

決済の期日までにその債務が履行されない場合は、担保権の実行、すなわち担保を設定した物件について強制的な売却（競売）処分を行うこととなりますが、競売処分は、時間的にもコスト的にも、債権者サイドの負担が大きいのが実情です。

売却価格のダウンを回避する意味でも、できれば債務者の同意と協力を得て、任意の売却を図るべきです。ただし、担保物件に悪質な占有者が居座っていたり、他の担保権者が多い場合は、競売申立による強制処分を選択せざるをえないでしょう。

なお、担保物件を第三者に賃借されているケースでは、その賃料に対する差押えが可能です。

これは「物上代位」と呼ばれる担保権者の権利で、差押え手続きは費用も含めて容易ですから、早い段階で実行しておくべきです。

債権譲渡担保を取得している場合は、第三債務者からの回収を急いでください。時間が経過すると容易に応じてもらえないケースがありますから、法的手段の実行も含みにして、早期の弁済を求めることが大切です。

⑤［対策5］任意整理の場合の債権回収

販売先が任意整理による破たん処理を実行しようとする場合、これに応じるかどうかは、なかなか判断が難しいところです。

任意整理の場合、通常は販売先（債務者）の依頼を受けた弁護士が代理人となって手続きを進めていくのですが、統一されたルールが適用されない世界ですから、債務者と債権者、あるいは債権者同士の利害の対立や思惑が交錯して、なかなかスムーズにはいきません。その結果、法的整理に移行したり、結論が出ないまま時間だけが経過してしまう光景をよく目にします。

この際の判断のポイントは、第一に、販売先（経営者）がどこまで信頼できるかです。

具体的にいうと、名義変更や第三者への直前の売却処分などで資産を隠匿している可能性はないか、誠実な対応を期待できるかなどですが、これは、それまでの取引を通じて判断できるところでしょう。

債権者集会（これには必ず出席してください）の場などで、経営破たんに至った経緯や現在の資産や債権・債務の状況について、きちんとした情報の開示があったかどうかも大きなポイントです。また、再建を前提とした任意整理の場合は、今後の事業計画や弁済計画の内容についても、徹底した吟味が必要となります。

そして、大口債権者の意向がどうかにも注目しなければなりません。反対者が多かったり、抜け駆け的な債権回収に走ろうとする者がいたりしたら、手続きが円滑に進むことはまずないものと考えてください。

任意整理での回収は自己責任が大原則

いずれにしても、任意整理の場合、個々の債権者への配当がどうなるかは、大変流動的といえます。債権者委員会の決定に従うなどと悠長に構えていると、回収がゼロに終わる可能性もあります。自社の権利を明確に主張して、「とれるものを、とれるだけとる」決意と行動が必要です。

任意整理の方向で個別の折衝が進行している段階では、債務者との個別の交渉次第で自社に有利な回収を実現できる可能性も大きいものです。「任意整理での売掛債権回収は、自己責任」と考えて、可能な手段を総動員してください。

任意整理に応じられないと判断した場合は、自社の判断で売掛債権の回収に向かって、ただちに行動します。その際は、仮差押えや「第三者による破産の申立」も有効です。

第三者による破産申し立ては、保全されていない債権をもっている債権者が「債務者が支払不能あるいは債務超過」に陥っていることを証明する文書によって裁判所に対して行うものです。

債務者がいっこうに債務を履行しようとしない場合、あるいは債権者の一部が非合法的な債権回収に動いている場合などで、破産処理に移行すると債権者への平等な配当が実施されますから、これに期待する申し立てです。

この申立を行うことで、破産宣告に至らない場合でも、債権者による債権の公正な回収を促進する効果があります。

⑥［対策６］法的整理の場合の債権の回収

法的な処理が行われる場合、一般債権者の権利は大きく制約されてしまいます。もちろん、そのルールに従うしかないのですが、ここでは、とにかく自社の債権者としての権利を明確にしておくことが第一です。

先に見たように、「法的整理になると、債権者に打てる手はなにもない」というのが平均的な経営者の感覚ですし、実態もまさにそうなのですが、あなた任せで弁済条件の決定を待つだけというのでは問題です。破たん処理の動向を注視することはもちろん、他の債権者と協力して、できるだけ有利な条件を獲得できるよう自助努力を進めるべきです。

破たん手続き実行状況の確認

いうまでもないことですが、経営破たんの処理は、その枠組みが決まった時点で完結するのではなく、そこが出発点です。

清算型であれば、弁済が計画通り実行されているかを継続して見守らなければいけませんし、再建型であれば、事業計画をきちんとクリアしているかを注視していくべきです。

その意味でも、まず大事なことは、販売先の債務と債権、資産（＝弁済能力）の状況の把握をはじめとして、破たん処理の詳細をしっかりとつかんでおくことです。

これには、債権者集会への出席は当然として、同業者や取引先、あるいは金融機関との情報交換を密にしていくことが第一です。管財人や清算人に定期的な情報提供を求めることも当然です。しつこいようですが、債権の回収は手抜きをすることなく、できることをきちんとやることが鉄則であることをあらためて銘記してください。

4　当面の経営維持対策の早期実行

売掛債権の回収にもまして大切なのは、これによって傷ついた自社の経営を維持するための対策を早期に、しかも確実に実行することです。それは販売先の経営破たんによって、どの程度の被害を被ったかに大きく左右されることはいうまでもありません。

販売先の破たんによる被害としては、大きく次の４つがあげられます。

[販売先の破たんによる被害]

(a) 売掛債権回収の遅れによる資金繰りへの影響
(b) 売掛債権の焦付による資金繰りへの影響
(c) 売上高（→利益）の落ち込みによる資金繰りへの影響
(d) 不良債権の発生による対外信用の低下

当面の最大の被害は資金繰り面への影響ですが、売上高の低落、対外信用の低下も中期的に大きなダメージとなることは当然です。

そこで、当面の経営維持対策としては、大きく次の3つのメニューがあげられます。

[当面の経営維持対策]

(a) 当面の資金繰りの維持対策
(b) 業績の維持対策
(c) 事業・組織等の見直し

これをさらにブレークダウンすると、当面の経営課題は、下記のようにセットできるでしょう。とくに販売先破たんによるダメージが大きい場合、それぞれについてきちんと成果を出さないと、自社の経営が悪化する懸念は大きいといえます。

以下、この5つの課題への対応について述べていくこととします。

[当面する経営上の課題]

(1) 経営維持に必要な資金の調達　（運転資金・手形買い戻し資金・その他）
(2) 外部への支援の要請　（金融機関、関連会社、取引先等）
(3) 対外的な信用の維持　（経営実態、今後の対応などの金融機関・取引先への開示）
(4) 業績維持対策の実行　（新規取引先の開拓、既存販売先との取引拡大など）
(5) 事業・組織の再構築　（必要な規模・可能なスケジュールでのリストラクチャリングの実施）

※なお、付言すると、破たんした販売先が営業を継続する場合、どうつき合っていくかが大きな課題です。
　また、破たんした販売先からの債権回収活動を継続していくことは当然です。

⑴ 経営維持に必要な資金の調達
～運転資金・手形買い戻し資金・その他～

販売先の破たんによって発生する不足資金の調達対策については、この章の「Ⅰ－3 信用不安発生時の対策」の末尾において、「⑼ 焦付債権発生への事前対策の実行～不足資金に対する調達ルートの確保」として述べたとおりです。

被害が大きければ大きいほど、この課題のクリアは容易でないと思いますが、企業経営にとって資金繰りの確保はまさに命綱ですから、なんとしても達成しなければなりません。

資金調達先の多様化は言うは易く、行うに難いのですが、制度融資の活用など、積極的にチャレンジしてください。

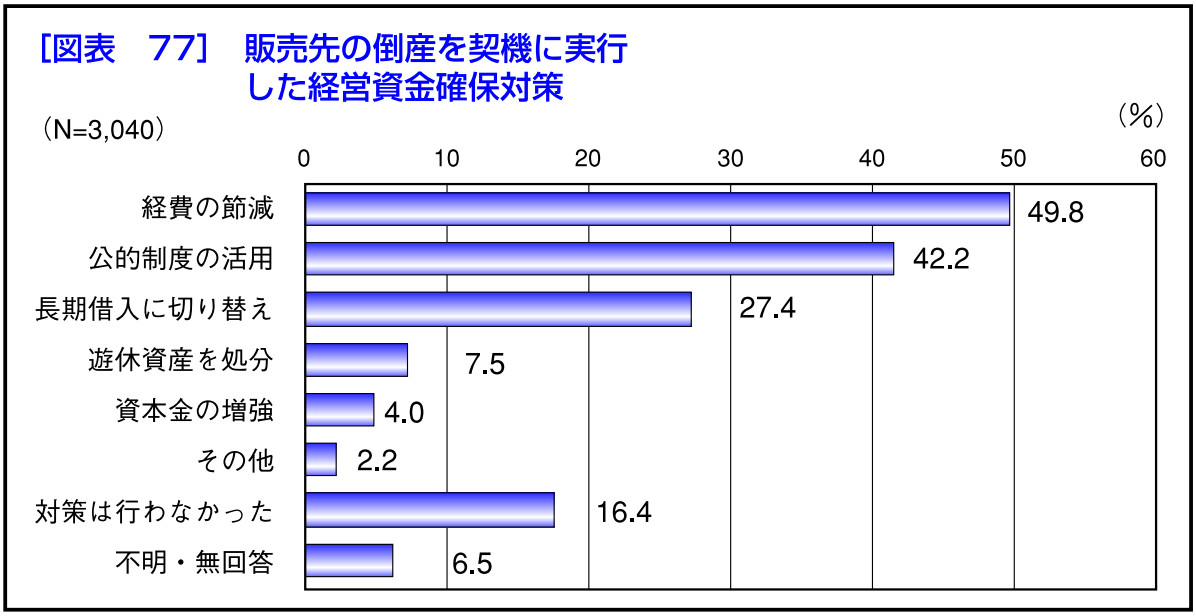
［図表77］は、（財）企業共済協会「中小企業者アンケート調査」で、販売先の倒産を契機として実行した「経営資金確保対策」についての回答結果です。

ここでは、まず「経費の節減」に努力する一方で、新たな資金調達ルートとして「公的な融資・支援制度」を極力活用しようとしている経営者のスタンスがうかがえます。

また、短期借り入れから「長期借り入れ」に切り替えができた企業は4社に1社にとどまっているほか、「遊休資産の処分」は10％を割り、「資本金の増強」を実行したとする回答は5％にも満たない水準です。多数派の企業では、自力での資金調達の可能性は小さく、販売先の倒産による被害額が一定の水準を超えた場合、対応はかなり厳しいという経営現場の実態が、ここに示されているようです。

なお、「とくに対策は行わなかった」とする企業が16％となっていますが、この多くは「被害金額が小さく、とくに対策の必要はなかった」としています。

［図表　77］　販売先の倒産を契機に実行した経営資金確保対策



⑵ 外部への支援の要請
～金融機関、関連会社、取引先など～

資金繰りの確保に当たっては、金融機関の支援が欠かせません。また、取引・決済条件の見直しを必要とする場合は、仕入先や販売先の理解と協力が不可欠です。

これは普段からのつきあいに左右されるところがありますが、必要なレベルで率直に実情を説明し、応分の支援を要請するしかありません。

この際、自社の経営実態を隠して、いたずらに強気に出たりしては、たいてい逆効果です。金融機関も、取引先も、自社の事情をほとんど察知していると考えてください。

それでなくても、取引先は経営状態がどの程度まで悪化しているかについて憶測をたくましくしているはずですから、実情を率直に説明し、今後の対応策もきちんと提示することで、そうした不安感を払拭することがなにより大切です。

⑶ 対外的な信用の維持
～経営実態、今後の対応などの金融機関・取引先への開示～

これは上記をそのままなぞることとなりますが、販売先の破たんがあったとき、いわばもっともこわいのは、「あそこは大口の焦付が出てたいへんらしい」といった風評が、時間の経過とともに悪い方向にふくらみ、一人歩きしてしまうことです。

これを放置すると、取引・決済条件の厳しい変更を迫られたり、ときには、いきなり取引の縮小やストップを突きつけられたりします。

こうした事態を回避するためには、むしろ進んで自社の経営実態を開示し、経営改善対策を具体的に示していくしかありません。とくに金融機関や有力な取引先に対しては、できるだけ早い時点で率直な事情説明を行って理解と支援を求めるべきです。

⑷ 業績維持対策の実行
～新規取引先の開拓、既存販売先との取引拡大など～

売上高の落ち込みは利益の減少に直結するばかりか、運転資金の確保にも大きく影響することはご存じの通りです。その意味で、業績維持対策の第一の力点を、売上げの維持・拡大におくべきは当然です。

具体的には、既存の販売先との取引拡大対策を進めるとともに、新規の販売先の開拓となるわけですが、ここで一つの重要なポイントとしたいのは、破たんした販売先の取引先との直接取引です。

その取引先は、とりあえず在来の仕入先を1社失ったわけですから、早い段階でアプローチすると、その後がまとしてのポジションを確保することは、それほど難しくないと思われます。また、状況によっては、破たんした販売先の営業スタッフを自社で採用し、彼にこれまでの担当先をフォローさせることも有力でしょう。

⑸ 事業・組織の再構築
～必要な規模・可能なスケジュールでのリストラクチャリングの実施～

上記と矛盾するようですが、価格破壊が急進展する大競争時代にあっては、かつてのような「売上万能主義」はなかなか通用しません。

収益性の裏付けがなければ「売上げの拡大が赤字を拡大再生産する」といった悲喜劇の構図に落ち込みますし、事実、そうした厳しい状況にある企業も目立ってきました。

その意味では、企業経営においていま最優先の課題は、経営効率の向上です。

バブル経済の崩壊後は、経営のリストラクチャリング（事業再構築）が息の長いブームを続けていますが、これは、収益力の長期低落（→赤字体質への転落）に悩んだ日本企業が、やむにやまれず選択したヒトとモノ（事業設備）と、さらにはカネ（借入金）の減量によるスリム化の指向です。雇用の確保最優先という呪縛（？）をのがれ、拡大至上主義という思いこみから解き放たれた「脱・日本型」の経営ということになりますが、これは、危機をバネとする経営改革の動きとして評価していいでしょう。

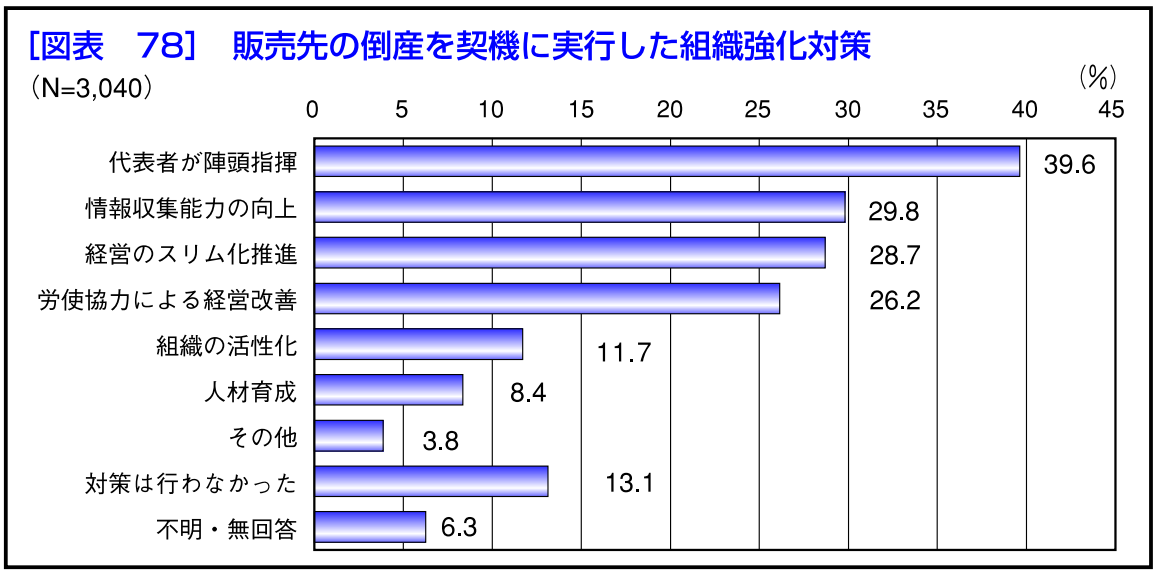
ただし、その実行に当たっては、とにかくスリムになろう、減量したら企業は健康になるというわけにはいかないということです。余剰人員というぜい肉を落とすつもりが、人材の大量の流出となって経営が危うくなってしまったという事例も聞きますし、不用意な間接部門の圧縮が経営管理の機能不全につながって、取引先の信用を失う企業もあります。

無理な減量が企業体力の喪失につながることがないよう、市場の環境や自社の事業構造、あるいは経営体制をきちんと見直し、経営効率ー収益力の改善に必要な条件はなにかを見極め、どこまでの改革を、いつまでに実行したらいいかを十分に検討した上で踏み切ってください。

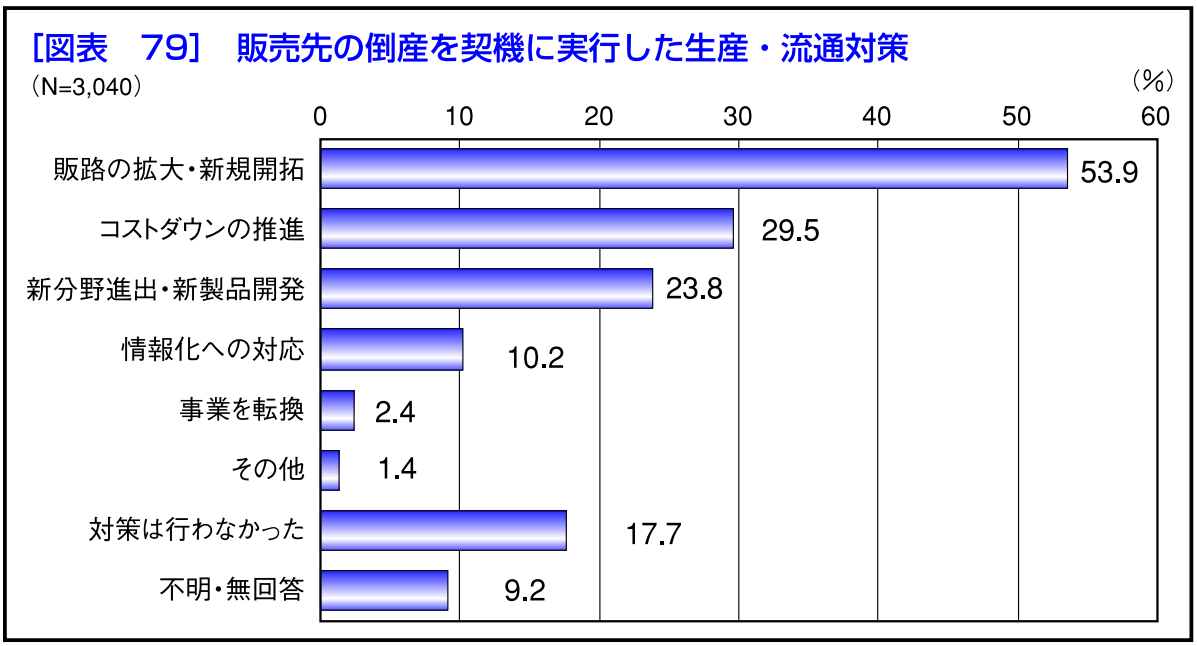
「図表78」は（財）企業共済協会「中小企業者アンケート調査」での「販売先の倒産を契機に実行した組織強化対策」についての回答結果です。

「代表者のリーダーシップ」が強く意識されるとともに、「情報機能の強化」や「経営のスリム化」あるいは「労使協力」などの対策が実行されています。

［図表　78］　販売先の倒産を契機に実行した組織強化対策



「図表79」は「販売先の倒産を契機に実行した生産・流通対策」についての回答結果です。「販路の拡大・新規開拓」を過半の企業があげ、ついで「コストダウンの推進」と「新分野への進出・新製品開発」が続いています。また「情報化への対応」は10％と意外に低く、「事業転換」は40社に1社の比率にとどまっています。



［図表78・79］の回答結果は、販売先の倒産による貸し倒れの発生など、有形・無形のダメージを受けながら、経営の存続に知恵を出し、汗を流す経営者の皆さんの姿を如実に映し出しているのですが、これは「応急」対策というよりも、きわめて基本的な経営改革の行動ととらえるべきかもしれません。

なお、「Ⅲ　事後の対策」では、このような経営改善対策にもかかわらず、企業の存続が困難になった場合も含めて、販売先倒産後の「その後の対応」について述べています。

5　破たん後の販売先の動向の追跡・確認

中小企業の経営が破たんしたとき、債権者の追及を逃れて、代表者が雲隠れしたり、家族とともに“夜逃げ”してしまうケースが少なくありません。経営者として無責任きわまる行動であり、なにがなんでもペナルティを科したいというのが大多数の債権者の率直な思いでしょう。

いずれにしても、破たん処理の枠組みが決まっても、それは、売掛債権回収のゴールではありません。とくに事前の対策が不十分だった場合は、むしろスタートと考えるべきかもしれません。販売先のその後の動向をしっかり追跡し、弁済責任がきちんと履行されているかを確認することが必要です。

これは、民事再生法が施行される前の和議法で倒産した企業によく見られたのですが、弁済計画がほんの2年ほどしか実行されず、うやむやにされてしまうケースがありました。その状況は、現在も基本的に変化はないと思われます。

したがって、販売先の「その後」については、下記をポイントに、継続してウォッチしていくことが大事です。

［破たん後の販売先動向把握のポイント］

(a) 旧経営陣などによる資産の隠匿、暴力団などによる不当・不法な介入の有無
(b) 破たん処理の手続きが適正、確実に行なわれているかどうかの継続的な確認
(c) 営業を継続している場合の経営動向の確認（業績、経営体制等）

計画倒産ともみられる悪質なケースに限らず、追い込まれた経営者や役員などは、必死でなにがしかの資産を隠匿（第三者への名義変更や売却処分など）しようとするものです。

債権者に対する背信行為であると非難するのは簡単ですが、なにもかもはぎ取られかねない債務者にとってみれば、必然の行動というべきかもしれません。これを見逃さないよう、債権者が協力して監視を続けることが必要です。

暴力団関係者（＝整理屋）が円滑な破たん処理を手伝うという名目で倒産の修羅場に乗り込んで、債務者の資産をボロボロに食い散らす場面が、最近はとくに増加しています。

債権者の利害が錯綜して事態が容易に打開できない場合や債務者が頑強に抵抗しているときなどにつけこんでやってくるのですが、これをシャットアウトするには、管財人や清算人の厳重な管理はもちろん、一部債権者の抜け駆けを許さないようルールを徹底するしかありません。

それでなくても、破たん直後は混乱の極みとなりますから難しい注文ですが、債権者としての共通の利益を守る視点に立って努力するべきでしょう。

破たん処理の手続き、とくに債務の弁済計画が債権者との約定通りにきちんと守られているかのチェックは当然ですが、時間の経過とともに、これが思いきり緩くなってしまうのが実情です。

ここでも、管財人や清算人の責任は重大といえますが、なにより、債権者である自社が当事者として厳しく見守ることが前提です。

債務者は返済責任の軽減を狙い、できるだけ先送りし、なし崩し的に逃れようとするものです。また、当初に想定した弁済計画が、予測の甘さや環境の変化でスムーズに進まなくなる可能性は常にあるわけですから、滞った場合は、ときに弁済計画を見直すなどのケアも必要となるでしょう。

破たんした販売先が営業を継続している場合の対応

再建型の法的な破たん処理の場合、販売先は当然に営業を継続します。

また、清算と称して任意整理を行った先でも、いつの間にか代表者名義だけを変えるくらいで、営業を再開しているケースをよく見かけます。

こうして営業を継続している破たん先と、どうつき合うかは、なかなか微妙な問題です。

被害を受けたことは事実としても、それなりに気心の知れた先ですから、知った顔から取引の継続ないし再開を求められれば無下には断れないのが人情です。また、目先の売上げが欲しいというのも偽らざる本音でしょう。

まして、これが銀行取引停止処分を受けたり、再建型の法的整理を行った先でしたら、継続取引は現金決済が大原則ですから、それでは、と気軽に（？）応じる場面もありそうです。

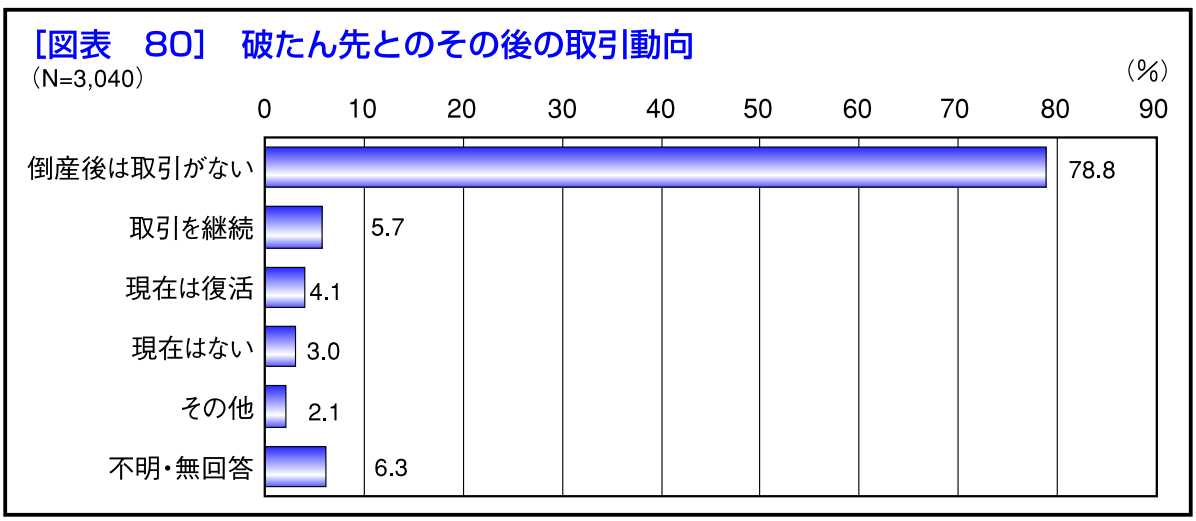
しかし、そこは一歩後退して、自社にとっての取引継続のメリットを再検討するとともに、破たん先の経営再建が可能かどうかをじっくり検証してください。

ツメタイ言い方をすると、倒産は繰り返えされるのです。たとえば、かつて、和議で再建を果たしたはずの企業が10年後はおろか、5年後にはすっかり姿が見えなくなることがたいへん多いのです。

民事再生法は、企業の再出発を容易にすることを立法目的としていますから、いいにくいところですが、いわば思い切った債権放棄を受けての出直しですから、再建は比較的に容易なはずですが、いったん傾いた企業なり、事業なりを立て直すことはやはり難儀です。経営者の能力と意欲があり、市場に通用するそれなりの強さがなければ、再建は困難と考えた方が安全です。

「図表80」は（財）企業共済協会「中小企業者アンケート調査」での回答結果です。

回答企業が最大の被害を受けた販売先とのその後の取引動向について示したものですが、その後は「全く取引がない」が79％で、一方、「（中断後）現在は復活した」を含めて、取引を継続しているとの回答は10％です。これは、破たん先が清算型なのか再建型なのか不明ですから一概にはいえませんが、全体として、経営者の多くは、破たん先との取引再開に慎重なスタンスをとっているとみてよいでしょう。



ここがPoint　「倒産時の応急対策」

最優先の課題は自社の経営維持に必要な対策の早期実行
- ←債権回収は速やかに、合法的に実行する
- ←制約は多いが、ねばり強い交渉で成果を追求する
- ←まず当面の資金繰り確保の対策を急ぐ
- ←信用不安のひろがりに先手を打って解消する

「被害」のひろがりを防ぐ早期の対策を

販売先が、約束手形の不渡りによる銀行取引停止処分を受けたり、破産や民事再生などの法的手続き、あるいは内整理（私的な任意整理）によって最終的に経営の破たんを明らかにしたとき、まず実行しなければならないのは、いうまでもなく売掛債権の回収です。債権回収の成果は、次の条件がどうかによって大きく左右されます。

①販売先に配当の原資となる資産がどれだけ残されているか。

②自社が事前にどれくらいの債権保全手段を用意できていたか。

③法的手続きか、私的な任意整理か。あるいは、再建型なのか、清算処理なのか。

債権回収対策としてもっとも有効なのは担保権、とくに物的担保権の行使ですが、これによって全額回収できるケースはほとんどないでしょう。販売先に十分な債権者に対する配当の原資が残されているケースも事実上、皆無といえます。また、とくに再建型の法的処理の場合、債権者の本来の権利は大きく制約され、少額の債権を除くと配当率は10%以下、それも長期分割弁済方式に抑え込まれるケースが大半です。いいかえると、販売先の経営が破たんした時点で焦付債権の発生は避けられません。また、残念ながら、事前の対策をきちんと用意できていない限り、他の債権者より有利な回収を実現することも困難です。残る手段は、破たん処理がどのようなかたちで決定されるのか、その約定通りに実行されているかを監視し、自社の権利をきちんと債務者に主張し、履行させることになりますが、私的整理の場合、ねばり強く交渉することで回収額を積み増す可能性はあります。

販売先が倒産したとき、債権の回収に全力を投入することは当然ですが、より重要ともいえるのは、自社が販売先倒産による被害から立ち直り、自社の経営を維持するのに必要な「応急」対策を急ぎ、確実に実行することです。具体的には、次の3つです。

①当面の資金繰りを維持するための調達手段を講じる。

②販売先倒産による売上高と利益の減少への対応策を講じる。

③焦付債権の発生によって発生する対外信用不安の解消を図る。

金融機関や取引先の支援を得ながら、できるだけ早い時期にきちんと対策にめどをつけ、取引先の不安解消に必要であれば、先手を打って対外的に自社の対応策を明らかにしなければなりません。

販売先が倒産したときは、いわば「被害」のいっそうのひろがりを防ぐための対策を、早期に実行することこそが、もっとも優先度の高いテーマだといっていいでしょう。

第３章　事後の対策

経営維持の成否を検証

Ⅰ　経営存続可能性の検証と決断

Ⅱ　経営維持の対策

Ⅲ　事業継続が困難な場合の対応

販売先の倒産によって売掛債権の貸し倒れが発生したときは、とりあえず「応急対策」によって当面の経営の維持を図ることとなりますが、その損害がとくに大きかったり、連続して発生した場合、自社の経営体制を抜本的に見直すことが必要です。

本章では、①自社の経営を維持できるかどうかの検証ー決断のポイントをご紹介するとともに、②市場での「競争力」と「収益力」を基軸とする「経営維持の対策」と、③事業継続が困難と判断された場合の対応について述べることとします。

Ⅰ 経営存続可能性の検証と決断

～自社の体力と市場動向から冷静に判断～

本書「第2章　Ⅱ−4　当面の経営維持対策の早期実行」の項では、資金繰りの確保を主体として販売先が倒産した直後に取り組むべき課題をリストアップしました。

この章では、より中期的な視点から、自社の経営を維持するために必要な対策を見ていくこととしますが、販売先の倒産によって大きな損害を被り、自社の経営の建て直しを迫られたとき、まず大切なことは、自社の経営体力をあらためて見直し、マーケットで生き残るために、自社がどう変わるべきか、変わらなければならないのか、その目標、あるいは条件を明確にすることです。

自社のヒト、モノ、カネ、技術、情報といった経営資源、そしてマーケットの中期的な動向をシビアに検証したとき、あるいは、経営の存続は困難という結論に至る場合もあるでしょう。

もちろん、現在の経営体制の大幅な見直しを図らなければ、再建はむずかしいと判断されるケースが、むしろ多数派となるかもしれません。

その意味で、たいへん厳しい表現をするなら、とくに大口販売先の倒産（大口の貸し倒れの発生）という難局に立った経営者がまず迫られるのは、自社が「存続できるかどうか」の判断であり、もっといえば「存続すべきかどうか」の決断です。

さまざまな原因の相乗作用が働くとき、経営状態の悪化は、しばしば急激に進行してしまいます。目前の資金繰りや売上げの確保に躍起となって、気がついたら、もう経営の再建は不可能になっており、多くの取引先や従業員に大きな被害を及ぼすことが避けられなくなっていた――これが、破たんした経営者たちの多くの実感なのです。いわば「まだまだやれる。やれるはず」と信じる経営者の必死のがんばりが、実は、傷口をひろげるだけの結果となり、最終的な被害を大きくしてしまうというのが、企業倒産の現場でつねに目の当たりにする光景なのです。

たいへんむずかしい注文ですが、ときには立ち止まって、自社の経営の実体、市場の動きを冷静に見て、客観的に自社を検証、評価し、判断することが必要です。

たとえば、当面の資金繰りには大きな支障がないとしても、マーケットの動向から見て本業部門の売上げは先細りが予測され、利益の確保もままならないといった状況にある場合、早期の会社整理、あるいは事業の売却も、有力な選択肢の一つというべきです。

まして、資金繰りの窮迫が避けられず、頼りになる支援先も見当たらないとなれば、自社の事業の成長性に相当な確信がない限り、撤退は、いよいよ現実的な選択となるでしょう。

本節では、市場での「競争力」と「収益力」とをキーワードとして、自社の経営存続の可能性を、どのように判断し、決断すべきか、以下のステップで、そのポイントを見ていくこととします。

経営存続の成否の検証と決断のステップ

1　現体制での経営維持の成否の検証

2　経営存続の「可否」の決断

1　現体制での経営維持の成否の検証

まず第一のステップは、現在の事業体制、あるいは組織体制のままで自社の経営を維持できるかどうかの検証です。

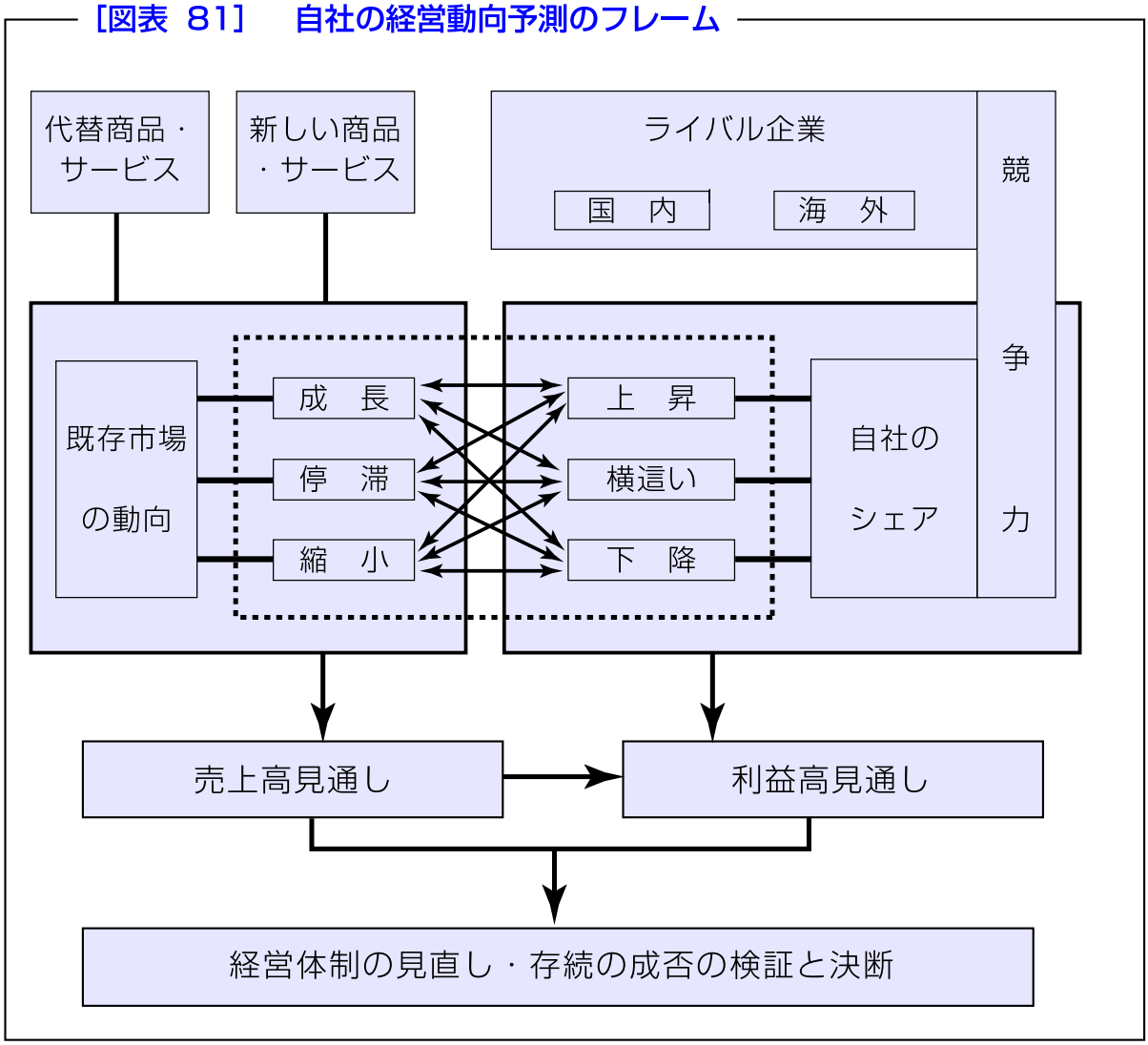
具体的にいうなら、3年、5年、さらには10年先を展望して、企業の存続に必要な売上高を維持し、必要な利益を確保できるかどうかをシミュレーションしていくということです。

「こんな厳しい環境で、そんな先のことなど、読めるわけがない」という声がたちまち聞こえてきそうですが、不透明な時代だからこそ、自社の経営の維持に欠かせない条件を明確にし、それをクリアし続けるための経営の努力を継続することが必要だと思います。

「図表81」は、自社の経営動向の予測ー検証の基本的なフレームを示しています。

そのキーワードは、右側に示した「自社のシェア（市場競争力）」はどうかであり、左側に示した「市場」がどう動くかです。

［図表 81］　自社の経営動向予測のフレーム



⑴ 最大のカギは「市場競争力」

① まず市場規模の今後を予測

新しい商品・サービスの投入によって、ニッチ（すき間）も含めて、全く新しい市場を開拓したり、在来の商品・サービスの市場を代替することは可能ですが、そうしたアクションを起こせなければ、企業は、いわば与えられた市場でライバルたちとしのぎを削っていくしかありません。

事業計画や経営計画を考えるとき、まず第一のポイントは、自社が主力とする商品・サービスの市場が全体として拡大しているのか、横這いなのか、あるいは縮小に向かっているのかです。

この「市場」をどんなひろがりでとらえるかにはけっこう幅がありますが、自社と競合する商品・サービスや代替商品・サービスも含めて検討する方がいいでしょう。また、地域についてはとりあえず自社の営業エリアに限定した方が現実的です。

もちろん、自社が存立している市場が全体として成長しているときは、自社にも大きな成長機会が用意されているといえますし、また、市場が縮小傾向に転じてしまえば、自社のパイが小さくなってしまうことはたしかです。その意味で、市場全体が今後、成長か、停滞か、縮小かのいずれに向かうかをきちんと予測することが、中期の経営戦略を構想し、具体的に展開していくための出発点となることは当然です。

② 自社のシェア動向を予測

現代は、業種・業態間にもまして、企業間格差が大きくひろがる時代です。

個々の企業のレベルでとらえると、成長分野でも売上げが停滞し、落ち込む企業があり、縮小分野でも売上げを大きく伸ばすところがあります。収益力ベースの企業間の格差は、おそらく、もっと大きいでしょう。

そこで第二のポイントは、その市場で、自社のシェアは今後、上昇が可能か、現在の水準を維持できるか、あるいは、下降していくのかです。

ここでは、同じ商品・サービスを供給する直接のライバル企業だけでなく、競合・代替する商品・サービスを提供する企業も加えて、広くとらえるようにしてください。

［図表81］に示したように、市場全体と自社のシェアとの2つの見通しをセットすると、自社の売上高が、あるいは利益が今後、どう推移していくかが見えてきます。もちろん、「市場成長＊シェア上昇＝最良」であり、「市場縮小＊シェア下降＝最悪」となるわけですが、シェアを決定するのは、商品・サービスの品質・機能、価格面での競争力であり、マーケティングを基軸とした経営管理力です。

そして、半導体不況下の内外大手の業績が示すような、ごく少数の例外はありますが、一般的には高いシェアは高い収益力に直結するといえるでしょう。価格決定権も含めた市場支配力が、その企業に握られることになるからです。

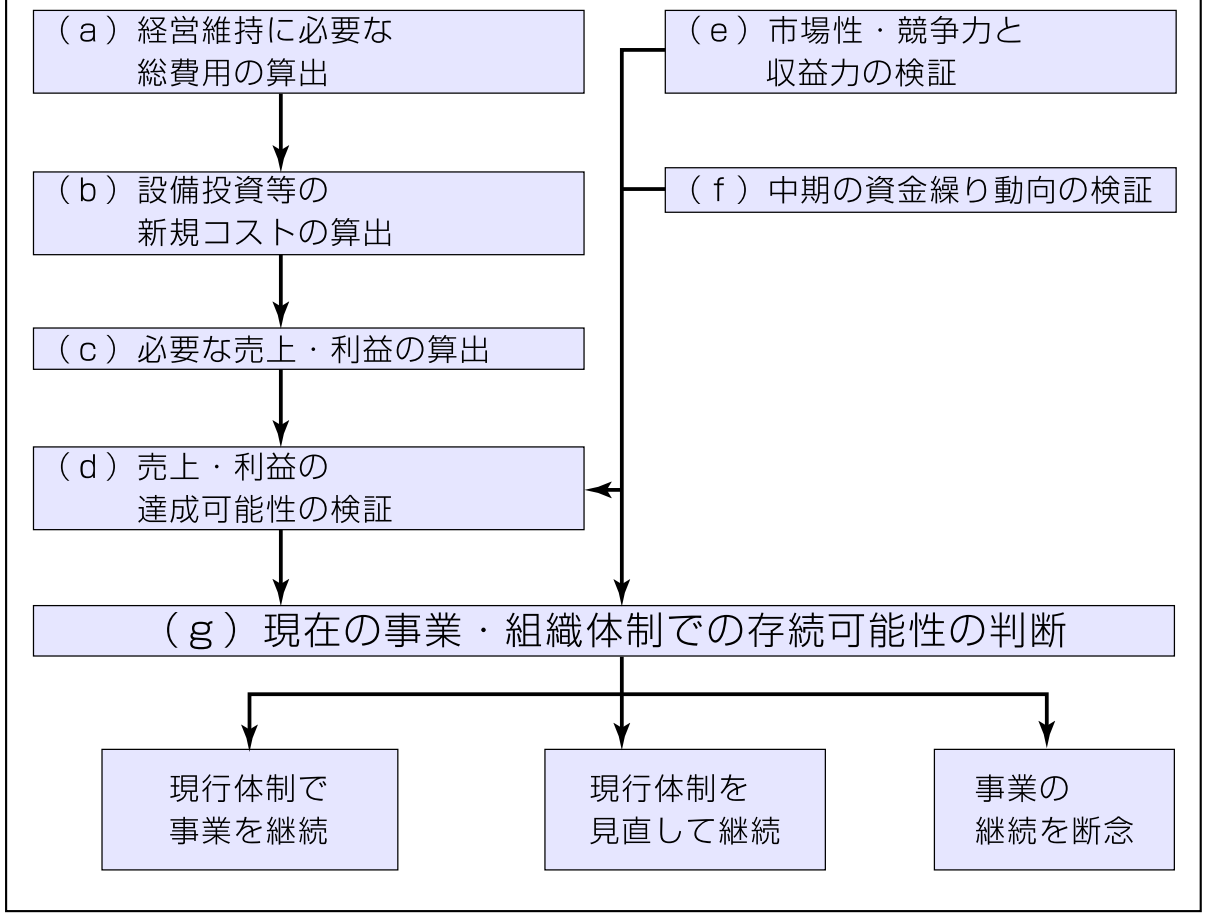
いいかえると、現在の事業体制、組織体制によって経営の維持が可能かどうかの判断は、自社が、市場でどれだけの「競争力」を発揮し、どれだけのシェアを握っているか、そのパフォーマンスとして、どれだけの「収益」をあげているか、そして、その競争力と収益が、中期的にどのような変化をたどっていくかの見通しによって下されることとなります。

⑵ 現体制による存続可能性の判断

「図表82」は、現在の経営体制についての評価のステップを示しています。

ここでは、現在の経営体制をそのまま維持することを前提として、その「総費用」をまかなうために必要な「売上高」と「利益高」や「資金調達額」を算出し、自社の商品・サービスの「市場性ー競争力」と「収益力」によって、その達成が可能かどうかを「シミュレーション」していきます。

［図表 82］　経営体制の見直しのステップ



①　経営維持に必要な総費用の算出

まず、現在の経営体制をそのまま維持した場合の「総費用」を算出してください。

これは、原則として「固定費十変動費」の合計値としてとらえるわけですが、とりあえずは最新決算期での実績値を採用しておきます。

ただし、前期と当期の動向とに大きな差異があったり、今後の変動が見込まれるときは、最近の動向や今後の見通しによって必要な修正を行ってください。

②　設備投資等の新規コストの算出

次に、将来の発生が見込まれる費用について算出します。
これは、事業設備の新・増設といった投資計画をベースとし、研究開発投資を予定している場合は、これも加算して新規のコストとしておきます。
ここでは、すでに確定している、あるいは実行を予定している新規の事業計画があれば、そのための費用もカウントしておくわけです。

③　経営維持に必要な売上高・利益高の算出

第三の作業は、上記した現時点の総費用と将来に発生する新規投資のコストを合算して、各年ごとの合計コストをセットし、それをまかなうのに必要な売上高と利益高を算出します。
この際、利益高については、最新決算期の売上高営業利益率や経常利益率の実績を採用しますが、これも変動要因があるときは、必要な修正を行います。

④　必要な売上高・利益高の達成可能性の検証

第四のステップは、上記で算出した「必要な売上高および利益高」を、現在の事業体制や組織体制でクリアできるかどうかの検証です。
ここでは当然、自社の商品・サービスの市場での競争力が今後、どのように変化していくか、収益力はどんな推移が見込まれるかをベースとして判断していきます。
これは、ともすると希望的な観測が入ってしまい、シビアな予測は難しいと思われますが、まず、自社の業績の「上昇」要因と「下降」要因をリストアップしてください。
その上で、それぞれについて、できるだけ客観的に評価するようがんばってください。

上記はたいへん簡素なシミュレーションですが、多少の誤差はあっても、経営環境に予測を越えるような変動がない限り、この4つの作業で、自己評価としての自社の中期的な業績動向を大づかみにできることとなります。
この結果、必要な売上高・利益高を容易に、あるいは可能な経営努力によってクリアできるのであれば、大きな問題はありません。しかし、現在の総費用を前提として算出した「必要な」売上高なり利益高なりの目標達成が難しいと判断されるときは、それを可能にするための経営体制の見直しが避けて通れない課題になると考えてください。

⑤　市場性・競争力・収益力の検証

さて、前記の作業で、経営体制の改革が必要と判断された場合はもちろん、容易にクリアできると考えられる場合でも、経営環境の大きな変化がないとは言いきれませんから、どうしても必要なのは、自社の市場での「強さ」と「弱さ」を検証する作業です。
「第1章　Ⅰ−2　販売先の信用度の測定」の項に、7つの販売先「信用度評価表」（49〜53頁）を掲載しています。自社の評価に当たっても、これをそのまま適用して行ってみてください。
いうまでもありませんが、希望的な観測や思いこみを排して、ライバルの動向や販売先（＝市場）の自社に対する評価を率直に反映するかたちで客観的に作業を進めることが大切です。

なお、もっとも重大なテーマは、現在よりも、将来の自社がどう変わっているか、あるいは変われるかです。

たとえば、自社の主力商品・サービスは市場から十分に評価されているか、ライバルに対比して機能・品質や価格面で十分な競争力を持っているかどうかを検証する際は、現在の水準よりもむしろ、自社のシェアを中期的に維持できるか、あるいは引き上げることができるかどうかに重点を置いて評価してください。

⑥　中期の資金繰り動向の検証

経営の維持を保障する最大の要件は、資金繰りの確保です。

ここでは、上記で積算した総費用と新規投資など将来の資金需要にどう対応していくかを検証していきます。

自社の「収益見通し」を一方の柱とし、現在の内部留保や社有資産、あるいは利用可能な代表者などの個人資産など「自社内での資金調達力」と、金融機関や制度融資など「外部からの資金調達力」を合わせて調達可能な資金量を算出していくわけですが、とくに注意したいのは、収支のタイムラグによって一時的な資金不足に追い込まれることがないかです。

「黒字倒産」という表現があるように、事業はそこそこ利益を上げているのに、入金の遅れなどで必要資金の調達のタイミングがずれ込んだ結果、運転資金が不足してしまい、債務を約定通りに決済できなくなることがあります。

これがそのまま、自社振出手形の不渡りにつながってしまうと、もちろん一大事ですし、そこまでは至らなくても、支払いの遅延が信用不安発生の引き金となり、やがては本物の経営悪化につながることも少なくありません。

その意味で、中期の資金繰り動向を検証するに当たっては、調達資金の水準を「必要資金十α」とした方が安全です。その余裕資金をどの程度にセットするかは業種・業態によって異なりますが、そこは、自社の「経験値」をベースとしておけばいいでしょう。

⑦　現在の事業・組織体制での存続可能性の判断

以上の６つの検証結果を総合すると、自社が現在の事業体制、組織体制のままで経営を維持できるかどうかについて、かなり具体的、客観的なレベルで評価し、判断することができるはずです。

くりかえすと、そのポイントは市場での「競争力」と「収益力」を必要にして十分な水準で維持できるかどうかであり、不安のない「資金繰り」を維持できるかどうかです。

ここで、とくに明確な分岐点としてあげられるのは、資金繰りでしょう。

バブル崩壊からの10年で、ほとんどの産業分野で企業体力は極度に消耗していますが、とくに金融機関は、巨大金融グループさえも例外としない、たいへん厳しい状況にあります。これまでのような金融機関の支援を期待できるかどうかは、一般論として大きな疑問といえるでしょう。

いいかえると、金融機関からの追加借入を前提とする資金計画では支障をきたす懸念が大きく、状況によっては、現在の借り入れ水準の確保そのものが難しくなる場面も覚悟しておくべきです。

最終的な局面で当てにできるのは、事業からの利益と内部留保の自己資金であり、自社が金融機関以外から直接に調達できる資金だけとするシビアな経営姿勢が、いまや要求されているというべきかもしれません。

こうした条件を総合的に判断した結果としての選択肢は、次の3つです。

(a) 現在の事業・組織体制を原則として維持しながら、必要な経営改革を図る
(b) 現在の事業・人員・設備を抜本的に見直すリストラを推進していく
(c) 中期的な経営維持は困難であり、事業売却も含めた早期の「撤退」を図る

ただし、上記の選択には、さまざまなバリエーションがあります。

有力な取引先の系列下に入ることで企業存続を実現することも可能でしょうし、同業者との経営統合を図る選択もありえます。また、思い切ったリストラ策として、特定の事業部門を設備も従業員も込みで売却したり、逆に、他社（の事業部門）を買収して市場での競争力を高める戦略も、当然にあるでしょう。

なお、一つの経営判断として、経営を「維持・存続できるか」ではなく、「維持・存続すべきか」という視点に立つ選択もあると考えられます。

経営者の責務は、なんとしても企業を存続させることというのが常識ですが、それは、健全な経営を維持できるということが大前提です。

経営の先行きがジリ貧を避けられない状況にあって、それでも死にものぐるいで企業を存続させようとすると、会社や代表者の資産の処分、借入金の膨張、従業員の整理など、さまざまなムリは避けられません。その行き着く先が経営破たんとなれば、取引先の被害は大きく、経営者自身も、もちろん従業員たちも大きな傷を負うことになります。

そうした最終的に予想される大きな被害を回避するために、それなりの資産、余力が残っている段階で、事業から撤退し、企業を整理することも、経営者としての責任を果たす立派な選択といえるのではないでしょうか。

2　経営存続の「可否」の決断

前記した自社の経営体制についての検証の結果、事業体制、組織体制の大幅な見直しによっても、経営の再建は困難と判断せざるをえない場合があるでしょう。

直面するマクロの厳しい経営環境と先行き不透明の現状を考えると、経営者に企業存続の強い決意があったとしても、事業継続の断念という結論に至らざるをえない企業も、あるいは少なくないかと思われます。

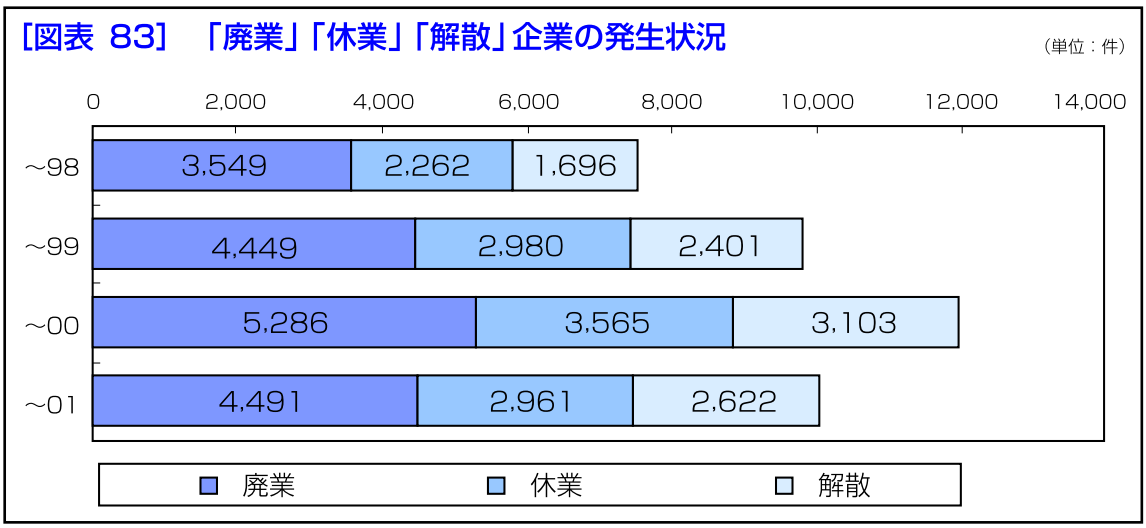
事実、後継者難といった事情も手伝ってのことですが、経営が破たんする前の段階で、廃業というかたちで会社整理に踏み切るケースは決して少なくありません。

［図表83］は、信用調査会社の企業データベースから抽出した「廃業」と「休業」および「解散」企業の発生状況です。

「廃業」企業は毎年、倒産企業の20～30％の水準で発生しています。

これは、小規模な小売商店などを除外した一定規模以上の企業を対象としていますから、絶対数はゆうにこの4～5倍に達するものと推定されます。ちなみに、負債額が1,000万円以上の「内整理」の件数は年間1,000件弱です。

［図表 83］　「廃業」「休業」「解散」企業の発生状況



※「～01」は、2000年8月から2001年7月までの1年間に発生を確認した件数です。
「～98」は97年8月～98年7月、「～99」は98年8月～99年7月、「～00」は99年8月～00年7月の発生件数です。

中期的に健全な経営の維持が難しいと考えたときは、事業から撤退し、会社を整理することも、経営者としての責任を完遂する意味で立派な結論となる、と書きました。

安易に経営責任を放り出すというのでは困ります。また、決して「早期撤退の勧め」というわけでもありません。誤解を招く表現なのですが、経営が破たんした企業の経営者・役員や従業員の姿、あるいは取引先のやり場のない怒りといった倒産に付き物の光景を目にしていると、なんとしても企業を存続させたいという経営者のぎりぎりのがんばりが、かえって悲劇をより深刻なものにしているというのが実感です。

自社の再建は困難と判断できたとき、取引先の被害を小さくし、従業員にもそれなりの補償ができる段階での企業整理の決断は、やはり高く評価されていいだろうと考えます。

なお、自社の経営存続が困難と判断された場合の対応については、この章の「Ⅲ　事業継続が困難な場合の対応」でご紹介しています。

Ⅱ 経営維持の対策

～基軸は「競争力」と「収益力」の検証～

前節の検証作業によって、自社の「強さ」と「弱さ」を、それなりに客観的なかたちでとらえることができました。

その結果を踏まえて、経営の存続は可能と判断したとき、次のステップは、自社の経営戦略・戦術を決定し、具体策として展開、実行していくこととなります。

1 経営体質の強化対策

本節ではまず、基本的に現在の事業体制、組織体制によって経営の維持が可能と判断できた場合の企業行動の方向についてみていくこととします。ここでは、自社の経営体質の強化対策をテーマに、そのメニューを提示していきますが、これは、次項でとりあげる事業・組織体制の抜本的な見直しにチャレンジする場合でも、当然に必要な対策となります。

⑴ 市場性、競争力の維持・強化対策

～生産・販売・物流機能の強化～

いま、多くのマーケットで需要の成熟化が進展し、競争激化の結果としての価格破壊が進行しています。デフレスパイラルという最悪の事態を予測する声も高まる状況ですが、そこで生き残るためには「もっと強く」ならなければなりません。

そのためにはまず、これまで以上にマーケットの動向を意識した商品・サービスづくりが欠かせません。つくる側、供給する側の論理（思いこみ）ではなく、顧客がなにを要求しているのかを出発点として、あらためて自社の商品・サービスを考えること、すなわち、より高い顧客満足の徹底的な追求が必要です。

具体的には、使いやすい、利用しやすい商品・サービスを、リーズナブルな価格で、迅速・確実に提供するシステムづくりが課題です。過剰な機能をてんこ盛りにしてコスト高にしてしまったり、デリバリーは自社のご都合次第、運送業者任せというのでは通用しません。

市場のニーズの充足に向かって、生産部門と営業部門が風通しのよい効率的な組織で連携し、物流もフレキシブルな顧客対応ができるように見直すべきです。

⑵ 収益力の確保・向上対策

～経営のスリム化の推進～

企業間競合が激化する中で、売上げを確保し、あるいは拡大しようとするとき、商品・サービスの「差別化」ができていなければ、どうしても自社の利益を犠牲にして販売価格を引き下げる対応にならざるを得ません。その結果、他社も当然に追随して、価格がさらに低下する悪循環の泥沼に陥っているのが、最近の市場の実態です。

こうした中で収益力を維持するための経営の選択は、一つは差別化を追求すること、つまり、他社にない機能・品質をもつ商品・サービスの開発であり、もう一つは、それでも利益が出る体質づくりをめざす徹底した低コストの追求です。

前者の選択は、先行者利益が年を追って薄くなる時代ですから、長期にわたる成果はなかなか確保できないでしょう。したがって、確実に強さを発揮できるのは「低コスト化」の推進です。生産性の向上と間接費も含めた経費の削減がその対策ですが、これには徹底した経営のスリム化、効率化が必要です。そのためには、コストを膨張させている余剰な人員を再配置あるいは整理し、余剰な設備を思い切って廃棄する「ぜい肉」のそぎ落としが、収益力を高める上での早道です。もちろん、このスリム化のターゲットは、不採算部門全体の整理・縮小にも及ばなければなりません。

⑶ 取引・決済条件の改善
～販売先管理の充実強化～

現在の経営環境で、取引・決済条件の改善を実現することは、たいへん困難な課題といえますが、実行可能な手段はまだまだ残っていると考えてください。

たとえば、生産工程や営業体制の効率化とセットして、仕入先の協力のもとにデリバリー体制を見直すことで、自社の在庫負担を軽減する余地は大きいのではないでしょうか。また、仕入先と販売先とをリンクする情報ネットワークを整備することで物流や取引・決済事務の効率化を推進し、その結果としてコストダウンを実現することも有力と思われます。

そしてなにより優先したいことは、「第1章　第1節」で詳述した販売先管理の徹底です。

これは、直接的には取引・決済条件の改善というより、取引の安全を確保するための事前の対策という位置づけですが、これを徹底して実行できればスムーズな取引・決済が相互に履行されるわけですから、トラブル対応に要するヒトと時間のコストを大きく圧縮することになります。

目先の売上高を追って経営が悪化している販売先や不誠実な販売先との取引を続行するより、思い切って早い段階で中止してしまった方が、中期的には経営の健全性を維持するベターな選択と考えるべきです。

⑷ 資金繰りの確保対策
～資金調達機能の強化～

不良債権の膨張に直撃される金融機関の貸出姿勢は、一段と顧客選別を強める厳しいものになっています。また、特別保証制度が打ち切られてしまうなど、公的な融資・支援制度についても、財政再建、特殊法人の整理・縮小といった大きな流れの中で、中期的には縮小に向かう懸念が大きくなってきました。

それだけに、資金調達先の多様化を含めた資金繰りの確保がいよいよ重大な経営課題となっているわけですが、平均的な企業では、その選択肢は狭く限定されたものにならざるをえません。

とりあえずの大原則は「入るを計って、出ずるを制する」という古めかしい言い方になってしまうのですが、くりかえすなら、まず本業できちんと利益を上げることが資金繰り対策の基本です。そうして健全な経営を金融機関にアピールすることで借入枠を確保し、事業の拡大とともに借り増しも実行してもらうということです。なお、その一つの条件として、経営内容を開示し、ときにマイナス材料でも率直に報告することで、平時から信頼関係を築いておくべきです。

取り引きする金融機関の数をいたずらに増やして「メインバンク不在」となるのは賢明ではありませんが、たとえば取引先との決済で利用する金融機関とは、一定水準以上の取引実績を確保しておき、臨時の案件が出たら、そこに依頼するなど、できるだけ良好な関係をつくっておきたいところです。メインバンクが一時的な理由で対応してくれない場合の駆け込み寺というわけですが、縁もゆかりもない先に駆け込んでも門前払いになるのが落ちでしょう。普段からのつきあいが大切なのは金融機関でも同じです。

なお、制度融資は縮小の可能性があると前述しましたが、それでも有力な調達源であることに変わりはありません。これについては、事前に利用するための条件や手続きについて情報を収集し、申請書類を手元に用意しておくなど、必要があればすぐに利用できる準備をしておいてください。

2　事業体制再構築の検討と実行

～事業内容を見直して経営を再建～

現在の事業体制、組織体制では経営の維持が困難と判断した場合、当然に思い切った見直しが必要となります。

これは、市場での自社の「強さ」と「弱さ」を検証した前頁での作業結果を受けて、自社の再建の条件を探索し、その実現のための方策を策定する作業といいかえてもいいでしょう。

より具体的にいうと、自社の事業を、市場で評価されていて存続を期待できる分野と、いわば市場からの退場を迫られている弱体分野とに区分することです。

その上での経営の選択肢は、次のようになるでしょう。

「事業体制再構築」の選択肢

⑴ 不採算部門の整理・縮小
⑵ 新規事業分野への進出
⑶ 全面的な事業転換
⑷ 人員と事業施設の見直し
⑸ 特定調停手続による金融債務の軽減
⑹ 再建の見通しはなく事業撤退（会社整理等）

※ ⑸は、資金繰り改善のための対応策としてリストアップしました。

※ ⑹の「再建の見通しはなく、事業撤退（会社整理等）」は、事業再構築を検討した結果の結論の一つとして、あらためて表示しています。その場合の対応の詳細については、次節でご紹介します。

⑴［選択肢1］不採算部門の整理・縮小

市場での競争力が後退し、その回復を期待できない部門については整理・縮小し、あるいは他社に売却して、不要となる経営資源を存続できる強い部門に集中ー再配置（あるいは切り捨て）することで収益力を回復させ、経営再建を実現していくこととなります。

採算が悪化し、あるいは赤字に転落した部門でも、経営者には強い思い入れがありますから、この決断は容易ではありませんし、また、環境条件が変われば回復できるとの期待も捨てきれないでしょう。不採算部門の整理・縮小は、かりに他社に売却できたとしても、必ず「損切り」となるわけですから、これも、大きな心理的圧迫要因です。

まして、不採算部門の整理を従業員の整理とセットして行わざるを得ないとなると、まさにたいへんな決断を迫られるわけですが、強くなければ生き残れないのが、現在のマーケットの環境です。弱体化した部門については、早い時期の見切りしかありません。損切りは、早ければ早いほど、損害を小さくできると受け止めて、とにかく赤字の垂れ流しにただちにストップをかけることを急ぐべきです。

経営の再建もまた、時間との勝負です。そんなに、時間は残されていませんし、ほとんどの場合、いたずらに決断を先送りすることは、経営体力をさらに弱体化させ、せっかく残されている再建の芽を摘むだけの結果に終わります。

⑵［選択肢2］新規事業分野への進出

現在の主力部門に市場での十分な競争力や必要な収益力を期待できないと判断した場合は、不採算部門の整理・縮小と並行して、自社の経営資源を活用できる新規事業分野への参入を検討することとなります。

もちろん、参入分野の決定は、徹底した事業化調査、つまり、見込みユーザーへのヒアリングなど実践的なマーケティングリサーチを行い、自社がその分野でどれだけの競争力を発揮して売上高を確保できるか、必要な利益をあげられるかについて十分な成算を得ていることが前提です。

新規事業への全面転換は、自社が「強さ」を発揮できるとの手応え、あるいは確信がなければ、まさに危険が一杯といえるでしょう。多くの場合、重い初期費用の投入というハンデを抱えて出発するわけですから、このシミュレーションは慎重にかつ緻密に実行されなければなりません。

参入すべき分野の選択は、決して容易ではないと考えられますが、自社の技術力や営業力を生かせる分野、現在の取引先とのネットワークを転用できる分野が、当然、その第一のターゲットとなるでしょう。

⑶［選択肢3］全面的な事業転換

経営再建の柱となる強い部門が自社に残されていない、つまり、現在の事業部門がいずれも、将来的に市場での存続は困難と判断された場合は、全面的な事業転換を図るしかありません。

（財）企業共済協会の「中小企業者アンケート調査」の結果では、販売先の倒産を契機として「事業の全面的な転換に踏み切った」とする回答は、［図表79］（188頁）に示したように、全体の2.4％でした。

これが意外に多いとみるのか、やはり少ないとするかは議論が分かれそうですが、おそらく、この中には現事業での先行きに絶望し、確固たる成算もないまま、いわば蛮勇を奮って転進した企業もありそうです。

全面転換先分野の具体的な選択に当たっては、新規事業分野の場合と同じかたちで実行することとなりますが、より厳しい試練に直面することだけは確実です。技術力、販売力、マーケティング力の真価を問われる正念場ですが、これはまた、多くの企業が体験してきた、いわばおなじみの舞台でもあります。過度の楽観も、悲観も排して、チャレンジしていくしかありません。

⑷［選択肢4］人員と事業施設の見直し

事業体制、組織体制を再構築しようとするとき、避けて通れないのは不採算部門からはじき出される従業員の再配置です。その受け皿となる事業部門が用意されていれば理想的ですが、ほとんどの場合、彼らの多くはそのまま余剰人員となり、人員整理の対象とならざるを得ません。

たいへん厳しい事態ですが、ここで決断を先送りすると、結局は共倒れになってしまいます。希望退職を募り、指名解雇に踏み切ることも、やむにやまれない経営の選択として実行するほかありません。企業の体力次第ですが、ここでは再就職の支援も合わせて、経営者が退職者に対して十分なケアを行うことは当然です。また、不採算部門を整理・縮小するとき、余剰化、遊休化する事業設備等は、新規事業などに転用できない限り、いずれ売却処分することとなるでしょう。資金繰り面で余裕があれば、時間をかけてなるべく有利な条件で換価することは当然ですが、他の部門と一体化していて分離して処分することができないこともありそうです。このケースでは、必要なコストとにらみ合わせてですが、設備のレイアウトをより効率的にして生産性を引き上げることも検討してください。

⑸［選択肢5］特定調停手続による金融債務の軽減

「特定調停法」（特定債務等の調整の促進のための特定調停に関する法律）は、民事調停法の特例として、2000年2月に施行されたものです。直接の契機は、商工ローン債務者の被害の拡大という社会問題化でしたが、住宅ローンや消費者ローンなどの返済ができなくなった多重債務者が激増して、個人破産手続の申立が年間10万件を突破したことも大きな背景になっています。

立法の趣旨は、債務超過のおそれがある個人や法人が、事業を継続しながら、経済的な破たんに陥るのを事前に回避し、早期に再建できるよう、借入金などの「金銭債務」の負担を軽減しようとするものです。債務超過の危機が迫る企業にとって、たいへん心強い援軍の登場といえます。

特定調停法は、2000年の4月に施行された「民事再生法」と基本的なねらいは同じといってもいいでしょう。ただし、民事再生手続が、一般の商取引から発生した一般債権についても大幅なカットの対象とする「倒産」処理の手続となるのに対して、特定調停手続は金銭債権だけを対象とし、しかも「倒産を事前に回避」しようとする点で、大きな差異があります。

①　特定調停手続申立ができる「特定債務者」の要件

さて、特定調停とは、金銭債務を負う債務者が、債権者の所在地を管轄する裁判所（原則として簡易裁判所）に「特定調停手続」を申し立てて行うものです。

特定調停手続の申立人（債務者）は裁判所による調停の結果、申立人に対して財産上の請求権や担保権をもつ関係権利者（債権者）による元本の一部放棄や利息・損害金の減免、あるいは返済期限の先送りなどの実行を期待できます。また、債権者による担保権の放棄や担保物の差し替えなども可能です。

ただし、特定調停手続を申し立てる債務者は、下記の要件を満たしていなければなりません。

（この要件を満たしている債務者を「特定債務者」といいます）

⑺ 支払不能に陥るおそれがある者
⑴ 事業継続に支障をきたすことなく弁済期にある債務を弁済することが困難な者
⑼ 債務超過に陥るおそれのある法人

②　特定調停手続の申立

特定調停手続は、法人であっても個人であっても、また、事業者であっても非事業者であっても、上記の要件を満たす特定債務者であれば申し立てができます。

具体的には、民事調停申立と同時に「特定調停手続を求める」という申述を行います。

その「申立書」のサンプル（ただし、申立人が法人で、事業者の場合）を208頁（図表84）に示しました。

申立書は、原則として個々の債権者ごとに作成し、債権者の所在地を管轄する簡易裁判所に提出します。

申立人は、この申立と同時に、関係権利者（債権者）との交渉の経過、あるいは返済計画の変更や債務の軽減など、希望する「調停事項」の概要についても明示しなければなりません。なお、法人の場合は、従業員の過半数で組織する労働組合の名称、あるいは従業員の過半数を代表する者の氏名と連絡先を申立書に記載しておきます。

申立書のサンプルに示したように、申立人は、自分が特定債務者であることを明らかにする「財産状況」などの書類を、申立書に添付して提出します。

これは、申立人の資産と負債などの財産の状況を示す明細書のほか、事業者の場合は決算書や資金繰り・事業計画書など、非事業者の個人の場合は家計表などで構成されるものです。

添付書類としては、もう一つ、関係権利者の氏名、住所、債権・担保権の内容とその発生原因を記載した「一覧表」が必須です。これによって、特定債務者（申立人）のすべての負債状況を把握するわけです。

③　申立手数料

特定調停手続の申立に当たっては「債務残高＊約定利率」で算出される「申立手数料」の負担が必要です。ただし、特定債務者が法人の場合、約定利率の上限は6％、個人の場合は同5％です。

かりに5,000万円の債務残高があり、その約定利率が4.5％の場合、必要となる申立手数料は225万円、約定利率が7％なら、上限を採用して、法人は300万円、個人は250万円と計算し、これと債務残高を合算した金額によって申立手数料を算出します。

このほかの負担としては、簡易裁判所が連絡に使用する通信費として申立人が切手を納める「予納郵券」がありますが、これは420円ほどです。

④　特定調停手続のステップ

特定調停手続の申立を受理した管轄の簡易裁判所は、弁護士や公認会計士、税理士など、専門的な知識や経験をもつ民事調停委員を選任して「調停委員会」を組織し、申立人（特定債務者）と関係権利者（債権者）の金銭上の利害関係の調整を進めます。

なお、申立は前記したように、個々の債権者に対して別途に行うわけですが、同じ簡易裁判所の管轄地域内に、同一の申立人に対して複数の関係権利者（債権者）がいる場合は、できるだけ一括して調停が行われます。また、とくに調停が困難な場合や当事者の合意がある場合は、他の簡易裁判所や地方裁判所で特定調停を行うことも可能です。なお、当事者である債務者や債権者は、調停の対象となる債務（債権）の発生原因や内容などについて、裁判所（調停委員）の職権による要求に従って、その事実を明らかにすることを求められます。

［図表 84］［特定調停申立書］サンプル（申立人が法人で、事業者の場合）

特　定　調　停　申　立　書

平成　　年　　月　　日

○○簡易裁判所　御中

申立人代理人
弁護士

特定調停手続により調停を行なうことを求めます。

当事者の表示　　別紙当事者目録のとおり

申　立　の　趣　旨

債務額を確定したうえ債務支払方法を協定する調停を求める。

調停事項の価額　　円（残元金総計　　円）
手　　数　　料　　円

紛　争　の　要　点

1　債務の種類　　借受金債務ないし立替金債務
2　借受金額等　　別紙のとおり

添　付　書　類

財産の状況
　陳述書
　資産の状況（不動産登記簿謄本、評価証明書）
　負債の状況（契約書）
事業の状況
　陳述書
　商業登記簿謄本
　貸借対照表
　損益計算書
　資金繰り表
　事業計画書
債権届出書（関係権利者＝債権者の一覧表）
訴訟委任状

この特定調停が進行する過程では、当事者から申立があって、裁判所が手続の円滑な進行に必要と判断した場合、契約にもとづいた債務者による弁済や債権者による担保権の実行などの民事執行手続を一時的に停止するよう命じることができます。これは、その弁済や担保権の実行で債務者の資産や経済状態が悪化した場合、調停が成立しても、それを計画通りに履行することができなくなると裁判所が認定した場合です。

さて、調停委員会は、調停対象の債務（債権）の内容を確定し、特定債務者の財産や事業の状況（＝弁済能力）を明らかにするとともに、申立人（特定債務者）と関係権利者（債権者）の双方の意向を確認した上で「調停条項案」を提示します。

調停条項案は、特定債務者が事業、あるいは経済生活を維持しながら対応できる弁済計画を示し、あるいは債務の一部のカット（債権の一部放棄）などを盛り込んだものとなります。

申立人（特定債務者）と関係権利者（債権者）が、ともにその内容に合意すると、特定調停が成立するわけです。

⑤　特定調停手続の実行状況

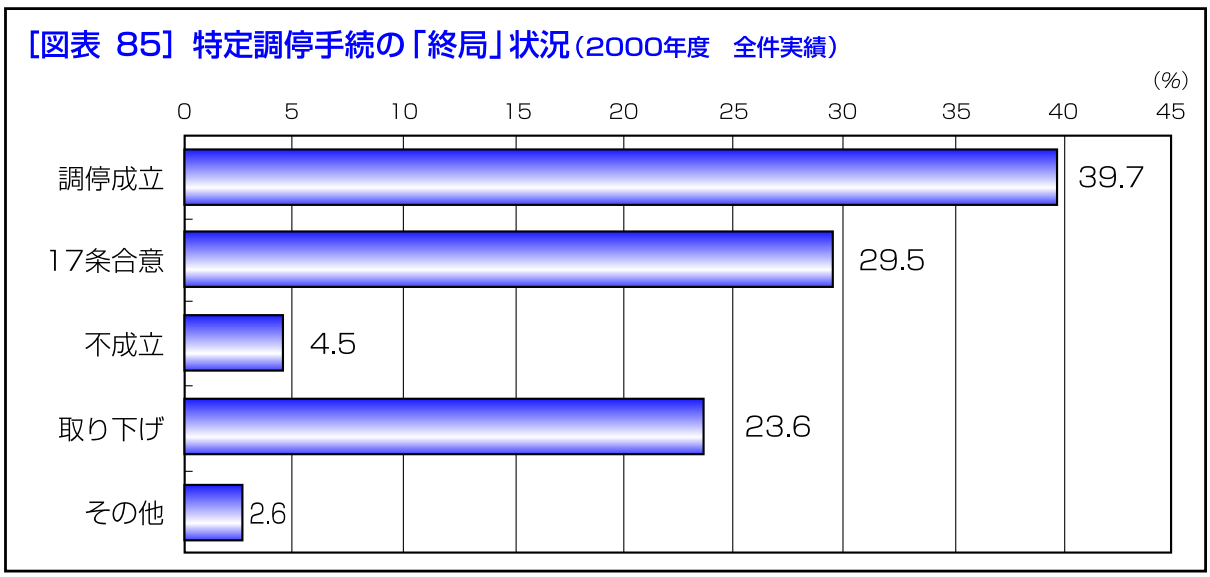
特定債務者による特定調停手続の申立は2000年度の累計でざっと28万件、この申立を受けて「終局」に至った事件数は16万件を超えています。（最高裁判所「司法統計」等による）

その終局状況を「図表85」に示しています。

特定債務者と関係権利者の合意によって調停が成立したものが40％、調停委員会が提示した「調停事項案」に双方が合意した調停成立（特定調停法17条による合意）が30％で、合わせて、ほぼ70％が調停の成立にこぎつけています（この他、相当と認められるとき、裁判所が決定する制度もあります）。申立人である特定債務者が取り下げたものが24％となっていますが、全体として高い水準といえるでしょう。

しかも、申立から終局に至る平均審理時間は2か月、調停期日の平均実施回数は1.8回でした。それまでの「民事調停」方式ではそれぞれ2.4か月、2回でしたから、かなり迅速に結論が出されたと評価できます。

［図表 85］特定調停手続の「終局」状況（2000年度　全件実績）



資料：最高裁判所「司法統計」

ただし、2000年度の特定調停申立の95％は、非事業者の個人による申立でした。消費者ローンや住宅ローンの返済ができなくなった多重債務者がほとんどを占めています。

ちなみに、2000年の個人破産手続の申立件数は13万9,000件でした。その自己破産手続申立の2倍に近い特定債務者が特定調停手続の申立へと駆け込んだといえるでしょう。

一方、事業者による申立は全体で1万4,637件、うち法人は3,146件です。

うち2000年度内に終局まで至った法人は、5割弱の1,524社にとどまっています。

その状況を、「図表86」に示しましたが、注目されるのは、調停成立の比率が「17条合意」を合わせても30％を割り込み、申立人による「取り下げ」が45％に及んでいることです。ちなみに、個人事業者の場合は調停成立が50％をわずかながら超えていますから、法人の低さが際だっています。

これは、法人の場合、相対的に金銭債務の金額が大きく、また、関係権利者も多くなることから、相互の権利調整がたいへん困難となる事情を反映したものでしょう。債権者の合意を獲得することがきわめてむずかしいということです。

［図表 86］　法人の特定調停手続の「終局」状況

（2000年度）

	株式会社	有限会社	その他法人	法人合計	構成比
調停成立	143	180	13	336	22.0
17条合意	53	44	3	100	6.6
不成立	132	125	2	259	17.0
取り下げ	378	306	8	692	45.4
その他	38	37	0	75	4.9
合　計	796	700	26	1,524	100.0

※「調停成立」は、特定債務者と関係権利者の合意による調停の成立。
※「17条合意」は、調停委員会が定めた「調停事項」による調停の成立。
資料：最高裁判所「司法統計」

⑥　特定調停成立のポイント

企業の経営破たんは、直接には、資金繰りの破たんです。

特定調停手続の申立が、その資金繰り破たんを事前に回避する上できわめて有力な選択肢となることは、いうまでもありません。しかし、その終局の状況はなかなか厳しいものがあります。

こうした中で、債務負担の軽減を実現していくためには、申立に当たって、下記に示すような、いくつかのポイントがあります。

㈠　申立は早期に実行

法人に限らず、事業者が申し立てた特定調停手続が不調に終わる大きな原因は、多数にのぼる関係権利者（債権者）の利害調整が難しいことに加えて、申立人である特定債務者の財産の状況が極度に悪化していて、金融債務が大きいばかりか、事業そのものの収益力も乏しく、その軽減要求に応じても、経営の再建は期待できないということです。いいかえると、金融債務の負担が軽減されると、本来の事業で利益を上げることができるということが、調停を成立させる最低限の条件となります。資金繰りに窮したあげく次々に資産を切り売りして、事業そのものも活力を失って赤字に転落しているといった状況では、とうてい債権者の合意は獲得できません。

したがって、特定調停手続の申立は、前記した特定債務者としての要件（①支払不能に陥るおそれ

がある、②事業継続に支障をきたすことなく弁済期にある債務を弁済することが困難、③債務超過に陥るおそれがある）を満たした上でですが、早ければ早いに越したことはないと考えてください。

少なくとも、目前に、あるいは2か月、3か月先には資金繰りに詰まって手形の不渡りが避けられないといった切羽詰まった状況での申立は、いくら迅速に特定調停の手続が進められても、調停成立の期待はもてないでしょう。

具体的にいうなら、特定債務者の要件を満たすことになりそうだと予測できた時点で、申立の準備を進めておき、そのときがきたら「ただちに」実行するくらいの体制が望ましいのです。外聞をはばかって先送りすることは、せっかくの有力な選択肢を自ら放棄することになると考えてください。

さらに付言すると、申立手数料の負担もバカになりません。その調達も含めて、早めの準備を進めておきましょう。

㈠ 説得力のある事業計画を提示

特定調停手続の申立には、資産や負債の状況など、さまざまな関連書類の添付が要求されます。

これをきちんと用意しておくことは当然ですが、とくに重要なことは、弁済計画の見直しや債権の一部放棄などの条件をクリアできれば、自社の再建が可能となることを債権者に確信させるような、説得力のある「事業計画」を提示することです。

これと合わせて、前期までの財務諸表や最近の損益試算表と資金繰り表、そして希望する条件通りの調停が成立した場合の損益試算表や資金繰り表などをセットしておきます。これは、支払不能、あるいは債務超過に追い込まれた大きな原因が現在の金銭債務の負担であることを証明するものであり、また、それが軽減されると自社の再建が十分に可能であることをきちんと立証しようとするものです。

㈡ 実行可能な弁済計画を提示

なんとか特定調停手続を成功させようとするあまりに陥りやすいのが、背伸びした弁済計画をつくってしまうことです。達成が容易ではない売上・利益計画を作成すると、そこを突かれて、かえって調停が不調になるケースも少なくありません。いわば、墓穴を掘る行動です。

弁済期間は、完済まで長くても５年程度としておきましょう。弁済する金額は、均等割りでなく、いわばステップ償還として、業績の回復とともに積みましていくこともできますが、ここで注意すべきは、調停が成立すると、初回の弁済金の負担を迫られるということです。この調達についても、しっかり実行しておいてください。

なお、債権者が多数にのぼる場合は、返済計画は一つだけでなく、いくつかのバリエーションを用意しておいた方がベターです。

㈢ 事前に大口債権者の合意を獲得

順序は前後してしまいましたが、調停をスムーズに進行させる上でとくに大切なことは、事前に有力な債権者の同意を得ておくことです。

申立に当たっては、関係権利者との交渉の経緯を報告することを義務づけられていますが、少なくとも最大の債権者に対しては調停の成立を積極的に支援してもらうくらいの強い協力体制を約束させておきたいものです。そうした強い支援があれば、他の債権者にも合意の気運が高まることは確実でしょう。前記した事前の準備の最大のターゲットは、実はここにあるともいえそうです。

Ｐｏｉｎｔ　［経営維持の対策］

マーケットに評価される「強い経営」をめざす
←　「選択と集中」で事業・組織を見直す
←　「変化」に対応できなければ生き残れない
←　「収益力」こそが強さの証明
←　「撤退」の早期決断も経営者の責任

自社の的確な状況判断と決断が求められる時代

21世紀に入って、企業の存続は一段と困難な状況になったように思われます。

日本企業の多くは、1990年代初頭のバブル崩壊以来、経済成長の屈折→低成長からマイナス成長への転換、土地価格と株価の低落に続く商品・サービスの価格破壊というデフレの急激な進行に直撃されてきました。まさに「失われた10年」は、日本企業の大多数がその企業体力を消耗し、失い続けた10年でした。

新しい世紀を迎えても、その構図に大きな変化はありません。それどころか、世界の工場として急激に存在感を大きくする中国など、強大なライバルが日本市場を席巻する地球規模の大競争時代を迎えて、サバイバルの道はいよいよ険しくなっているのが実態です。

金融や流通・ゼネコン分野の大手企業の多くが深刻な経営困難に直面している中で、今後も企業倒産は多発すると予測されます。その結果、販売先の経営破たんによって深手を負う企業が大量生産され、すでに体力を消耗している企業が焦付債権の発生にとどめを刺されるかたちで連鎖的に破たんするといった企業倒産の「拡大再生産」は避けられないとの声も飛び出してきました。

こうした中で、経営を維持するためには、まず自社の市場での強さ、弱さをできるだけ客観的に検証すること、そして、強い部門をさらに強くし、市場に通用しない弱い部門は捨て去る思い切った対応が必要です。

「事業分野の選択と経営資源の集中」というハヤリ言葉は、そうした経営スタンスを指したものですが、いずれにしても、現代の経営は「変わらなければ、生き残れない」時代にあるといえるでしょう。事業体制も、組織体制も、市場の変化に即応し、あるいは 先取りして、柔軟に、したたかに変えていく経営力が必要です。

キーワードは市場から評価される強い商品・サービスという「競争力」であり、必要にして十分なキャッシュフローを確保する高い「収益力」です。もちろん、地域に密着して固定客をがっちり確保するといったマーケティングでも、そうした「強い経営」は実現できるでしょう。アプローチはさまざまですが、かりに自社の経営資源では中期の存続が困難と判断した場合は、早期の「撤退」も有力な選択かもしれません。「経営の維持に全力」は必ずしも美徳ではありません。必死のがんばりが破たんの際、自社や従業員ばかりか取引先の被害を大きくする懸念はきわめて大きいからです。

いずれにしても、自社の経営体力ー存続の可能性についての的確な検証と決断がいっそう厳しく求められる時代がやってきたといえるでしょう。

Ⅲ 事業継続が困難な場合の対応

～法的破たん処理の実務～

企業倒産が多発しています。

その原因も、倒産へと至るプロセスもさまざまですが、かつて「企業の寿命30年」説がいわれたように、企業もまた生き物です。誠実で懸命な経営努力もむなしく、破たんへと追い込まれる場面はつねにありうるでしょう。

その大きな被害は、金融機関を含めた取引先はもちろん、従業員やその家族に及びます。経営者自身もまた、たいへんな苦境に追い込まれることはいうまでもありません。

事業継続が困難となったとき、企業経営者の最大の責任は、そうした多数の利害関係者たちに及ぼす被害をできるだけ小さくすることです。

その意味でまず大切なことは、前節でも強調した「早い決断」です。

繰り返しになりますが、従業員たちの労働債権への対応も含めて、ある程度の弁済の原資が用意できる時点で事業からの撤退を決断することが被害の拡大を押さえ、経営者自身にとっても、おそらく最良の選択であることをあらためて確認しておきたいと思います。

さて、本節では、経営が行き詰まったときの「破たん処理」について、その基本的な方式やポイントなどを、代表的な法的処理である「民事再生手続」および「破産手続」の実務も含めて、下記の構成でご紹介します。

なお、破産手続や民事再生手続の内容は、債権者がどう行動するか（行動できるか）についてもふれていますから、参照してください。

「破たん処理」の実務

1　経営破たん（破たん前）処理のポイント

2　取引先・従業員への対応

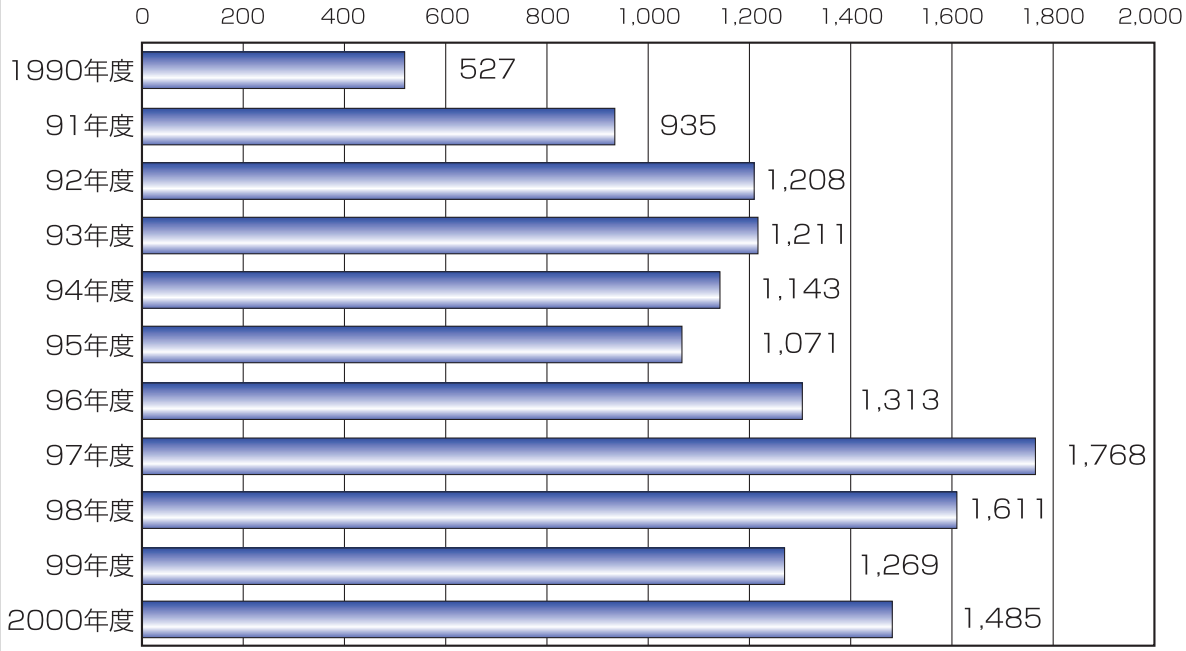
3　民事再生手続の実務

4　破産手続の実務

なお、214頁の「図表87・88」は、1990年度以降の「他社倒産の余波」（貸し倒れ被害など）を直接の原因とする倒産（連鎖倒産）の発生件数と負債総額の推移を示したものです。

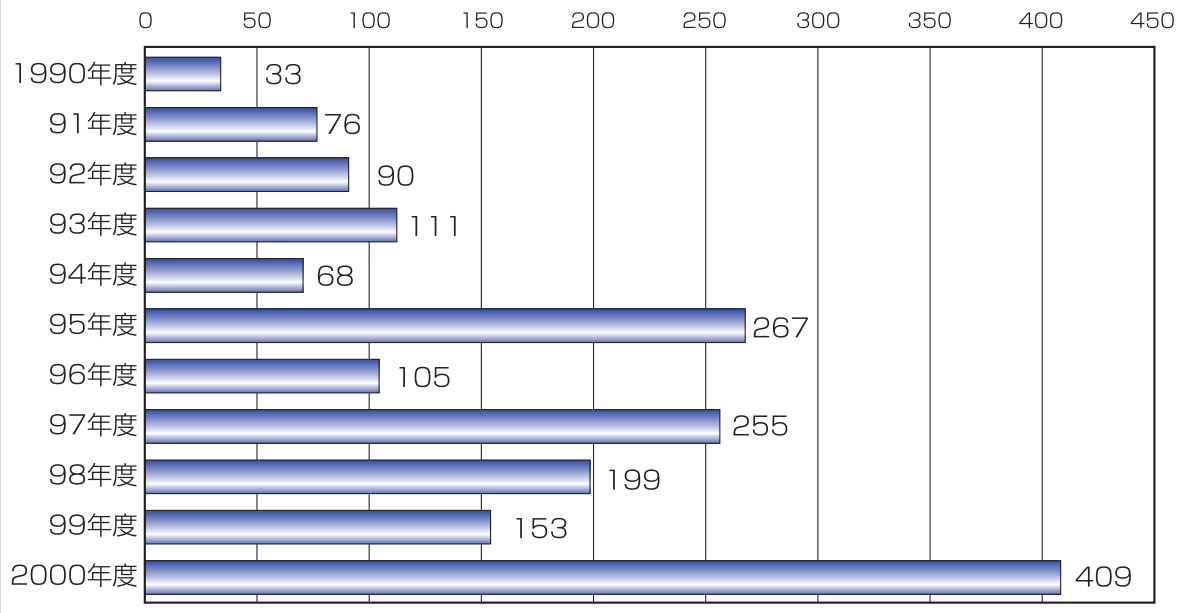
発生件数は92年度以降、年間1,000件を超え、負債総額は、史上最悪を記録した2000年度には4兆円台に乗せました。ちなみに、2001年（暦年）の連鎖倒産は、前年比10％増の1,597件、負債額は3兆2,524億円と依然、高水準を続けています。

［図表 87］　連鎖倒産発生件数の推移



［図表 88］　連鎖倒産の負債総額の推移

（単位：100億円）



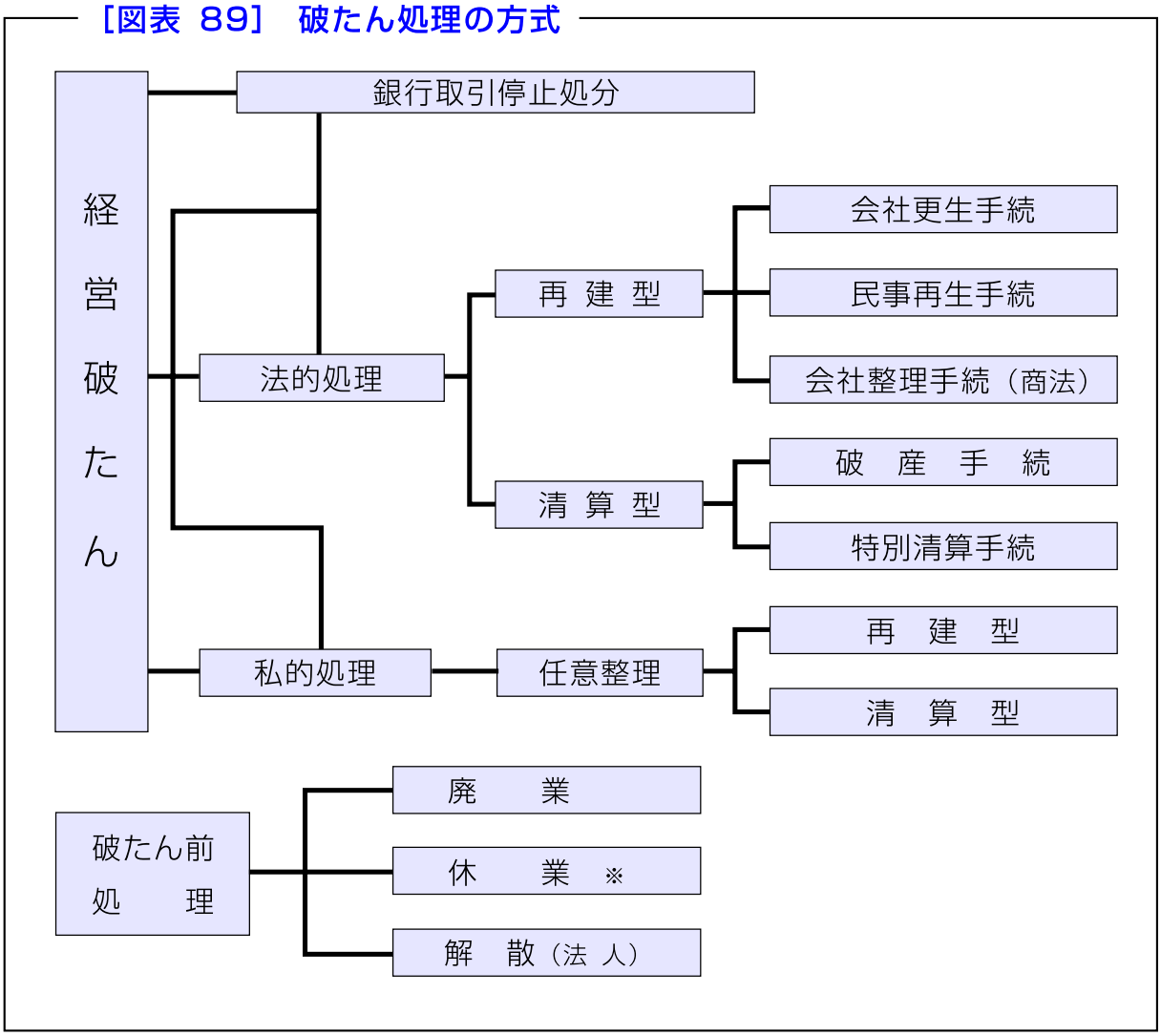
1　経営破たん（破たん前）処理のポイント

⑴ 破たん処理の方式

経営破たん処理の形態は、「第2章　Ⅱ−2　破たん処理の方式」の項で示したように、「法的処理」と「私的処理」（任意整理＝内整理）に分かれ、また、「再建型」と「清算型」とに二分されます。このほか、いわば「破たん前処理」として、前節に見たような「廃業」を選択する企業が多数に上り、あるいは「休業」という事実上の事業からの撤退も少なくありません。また、「解散」は被合併会社が多いのですが、これも会社整理の一つのパターンといえるでしょうか。

［図表89］は、169頁に掲載したものを一部手直しして再掲しています。

［図表 89］　破たん処理の方式



※「破たん前処理」に「休業」をリストアップしています。
　これは、休業会社の大多数が事実上の廃業であるとの実態を反映したものです。

⑵ 破たん（破たん前）処理のプロセス

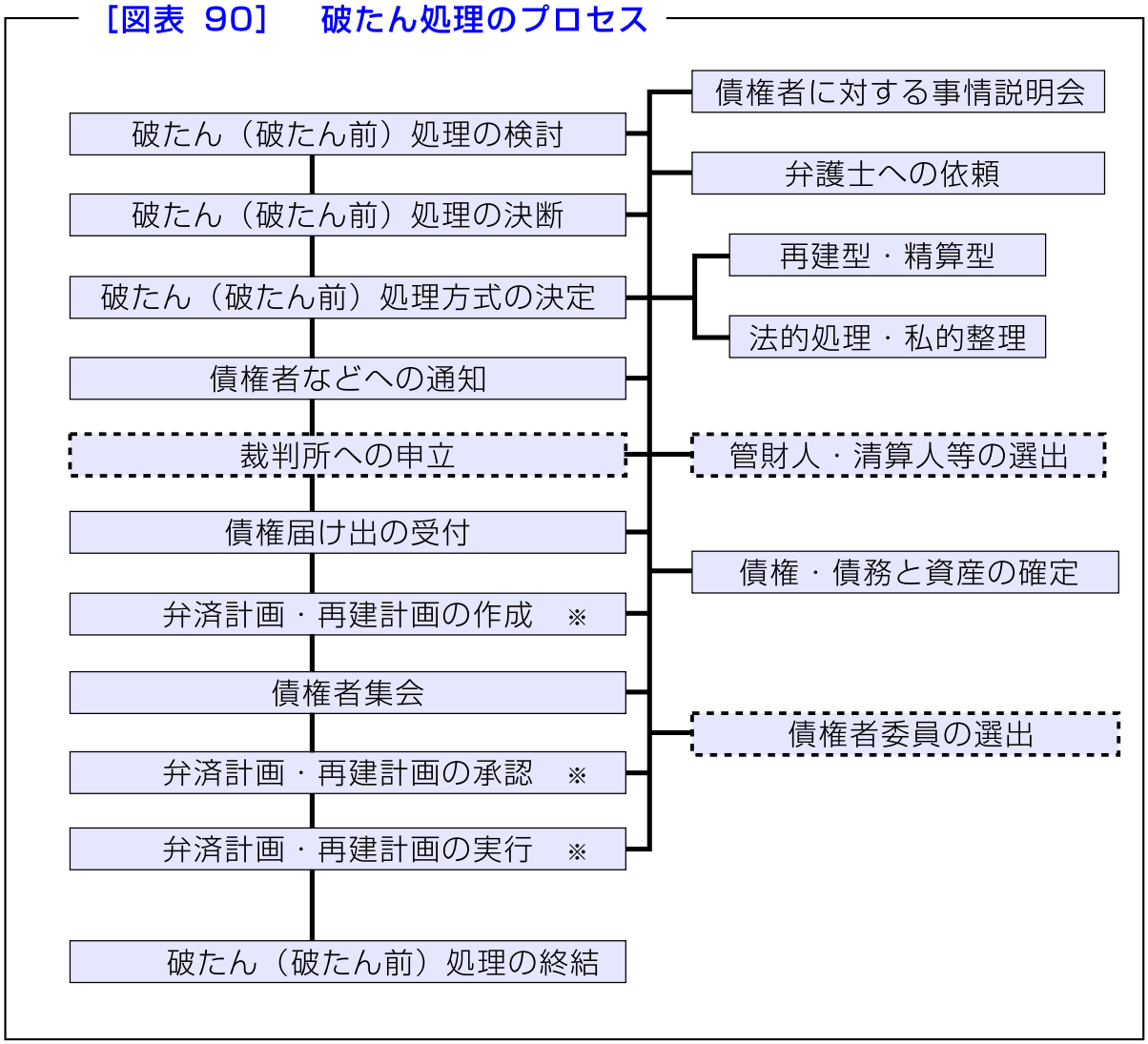
さて、破たん（破たん前）処理の手続きは、通常は［図表90］のステップを踏んで進められます。なお、下図では法的処理の場合だけに発生するものを「破線」で示しています。

ただし、このプロセスがなんのトラブルもなく、スラスラと進行することは決してありません。「必ずもめる」と覚悟してください。

その混乱をできるだけ回避するためにも、破たん処理なり、破たん前処理なりを決断した時点、あるいは、具体的な検討が進んだ段階で、まず弁護士に相談（依頼）して、一連の処理手続がスムーズに運ぶよう、しっかりした指導を受けるのがベターだと思います。

これは、法的処理に限らず、任意整理の場合でも同じです。

［図表 90］　破たん処理のプロセス



※「再建計画」は、「再建型」の破たん処理の場合に発生します

⑶「再建」か「清算」かが第一の分岐点

どの方式を採用するかに当たっての大きなポイントは、自社が「再建」をめざすのか、あるいは「清算」とするのかです。どちらを選択するかによって、債権者との関係は大きく左右されますし、処理方式の選択肢も異なってきます。

もちろん、再建したいと考えても、これには、原則として債権者の大多数の協力が絶対の条件となります。債務者としての立場で誠実に事情を説明し、再建のための条件を明確に示して、その条件を受諾してもらえば再建が可能であることを、とくに大口の債権者に納得してもらわなければなりません。

いいかえると、自社の再建が客観的にみてきわめて困難と考えられる場合は、懸命にがんばったあげくが結局、清算に追い込まれてしまうハメになるのがよくあるパターンですから、ツメタイようですが、はじめからあきらめた方が賢明です。

なお、清算型の場合も当然のことですが、とくに再建型を選択した場合は、一部の債権者による抜け駆け的な債権回収をシャットアウトできるよう、事前に万全の手配をしておきましょう。

これは、会社の資産がこうした債権回収によって痛んでしまうと、その分、確実に再建は困難となり、また、置いてけぼりを食らった他の債権者から猛烈な反発が出て、再建協力の合意を得るのに大きな支障が出るからです。その意味で、とくに法的処理に進むときは、手続きは迅速、果断に実行し、身勝手な行動に走ろうとする債権者に付け入る隙を与えないことが一番です。

⑷ 第二の分岐点は「法的処理」か「私的整理」か

次は、処理方式の選択です。

第2章でみたように、法的処理、私的整理（任意処理）のいずれにも、債務者である自社にとってのメリット、デメリットがあります。

たとえば、大口債権者の合意と積極的な協力が期待できる場合は、任意整理を選択した方が、時間的にも費用の面でも有利です。一方、債権者が多数だったり、協力が得られそうもない大口債権者がいる場合は、債権者に平等な処理を約束し、権利関係の整理が容易な法的処理を選択した方がいいでしょう。

いずれにしても、債権者の動向が破たん（破たん前）処理をスムーズにするかどうかを決定する最大のポイントですから、弁護士と相談し、自社の状況に見合った最適の処理方法を選択しましょう。

⑸ 債権者との折衝は誠実に、圧力に屈せず

いうまでもありませんが、経営が破たんした場合、とくに代表者は、債権者の相互の利害が激しく対立する修羅場のいわば主役ですから、程度の差こそあれ、すべての債権者から責任を追及され、総攻撃を受ける針のむしろに座らなければなりません。肉体的にも、精神的にも追いつめられてしまうのですが、これはやむをえない代償として受け止めるしかありません。

大事なことは、倒産の経緯や自社がもつ債務・債権、あるいは資産の状況についてきちんと情報を開示し、誠実な対応を貫くことです。

そして、もう一つの原則は、理不尽な要求に屈しないことや金銭債権です。

一部の債権者は、必ず破たんに先行して抜け駆け的に売掛債権の猛烈な回収、追い込みを図ってきます。その要求に屈することは、他の債権者に対する背信行為と考え、断固としてはねつけてください。

⑹ 絶対条件は大口債権者の支援取付

破たん（破たん前）処理が、自社の期待する方向で進行するかどうかは、前記したように債権者の多数意見の動向によって決定されます。

前掲の破たん（破たん前）処理のフロー図では冒頭部分に、債権者に対する「事情説明会」をセットしています。これは、自社の経営悪化がある程度まで進行し、信用不安がひろがった時点で、経営状況を率直に報告し、理解と協力を得るための場ですが、こうした布石が破たん（破たん前）処理に当たってものをいいます。

平均的な債権者は、破たん先への対応に当たって、これまでの取引の実績、あるいは代表者の人柄などを一つのモノサシとして評価し、行動してきます。かりに代表者に対する不信感がかねてから強ければ、得られるはずの協力も得られないということになりますから、平時の行動が大事なのです。とくに破たん後では付け焼き刃は通用しません。

それはともかくとして、破たん（破たん前）処理が動き出した段階で、債務者として最優先するべきことは、大口債権者の理解と支援を取り付けることです。

いわば「多数派工作」ということになりますが、とくに任意整理の場合、信頼できる大口債権者を債権者委員のヘッドとして確保することが先決といえます。その意味では、事前に事情を報告し、協力の約束を取り付けておくことが必要ですが、一歩誤ると、その大口債権者が債権回収に走る懸念もありますから、そこは、慎重に相手の動きを予測して交渉するようにしてください。

⑺ 受け身一点張りはＮＯ、問われる説得力

加害者、債務者であることを意識するあまり、受け身一点張りになってしまい、みすみす不利な条件を受け入れた結果、まさにボロボロに身ぐるみはがされる場面をよく目にします。

再建に強い意欲を持ち、その条件も用意されていたはずなのに、ずるずると後退して、不本意な清算へと追い込まれてしまう債務者も少なくありません。

先に、債権者への対応は誠実に、しかし、圧力に屈せず、と書きましたが、主張すべきはきちんと主張しなければつけ込まれるだけです。

かりにも、まったくの「敗戦処理」だといった後ろ向きのスタンスだけは避けましょう。

実行不可能な弁済の要求は拒絶するしかありませんし、自社の再建に十分な手応えがあれば、自信を持ってそれを強くアピールすることです。大多数の債権者にとって、清算によるわずかな配当を分割払いで手にするより、再建を果たしてもらうことで得られるメリットがはるかに大きいのですから、そこは、強い説得力を発揮する一手です。従業員に対する責任を一つとっても、へこたれているわけにはいかないと腹をくくってください。

かりに清算型を選択した場合でも、その破たん処理で人生が終わるわけではありません。

「破たん処理は、次のステップを踏み出すための出発点」とするくらいの前向きの行動が、修羅場に立つトップに要求されるといえるのではないでしょうか。

⑻ 弁護士への委託

平均的な経営者にとって、破たん（破たん前）処理に当たっての頼みの綱は、早い段階からの弁護士の助言・指導です。会社や業界団体に顧問弁護士がいれば話は早いのですが、こうしたケースは、おそらく少いだろうと思います。

以下は、弁護士に各種事件の処理を依頼する場合の費用について、日本弁護士連合会などの規定によって、その「基準」を示したものです。依頼する案件の内容によって多少の変動はありますが、おおむね、この程度の負担は必要になると考えてください。

なお、本書の巻末（資料編）に、都道府県ごとの弁護士会の連絡窓口のリストを掲載しています。参照してください。

①　民事事件における弁護士費用の算出基準

弁護士費用の算定は、下記の「基準表」を基本として行います。

金銭の給付に係る訴訟は、原則としてこの「基準表」をそのまま適用します。

ただし、不動産関係など評価を要するものについては、評価の基準が定められています。

たとえば、不動産の所有権移転請求とか所有権の確認訴訟では、対象の不動産の時価を基準とします。不動産の利用権、例えば賃借権は時価の二分の一、抵当権など担保物権は被担保債権の金額、担保物の時価が債権額に達しないときは担保物の時価とされています。

また、事件の内容によっては、弁護士報酬を増額ないし減額するとの規定があります。

場合によっては、弁護士との交渉によって費用を減額することも可能でしょう。ちなみに、第二東京弁護士会の「弁護士報酬規定」では、増額あるいは減額措置の上限をそれぞれ「30%まで」としています。

なお、全面敗訴となった場合、弁護士への「報酬金」は原則としてゼロとなります。

［図表 91］弁護士費用の算出基準額（訴訟事件・その他）

経済的利益の額	着手金	報酬金
～300万円	8%（最低10万円）	16%
300万～3,000万円	5%＋　9万円	10%＋18万円
3,000万～3億円	3%＋　69万円	6%＋138万円
3億円～	2%＋369万円	4%＋738万円

資料：日本弁護士連合会「弁護士費用等基準額」　（平成13年5月25日　改正）
　　第二東京弁護士会「弁護士会報酬等基準」　（平成　8年4月　1日　改正）

※たとえば訴訟事件で5,000万円の債権・債務が当事者間で争われた場合、着手金は「経済的利益の額＝5,000万円×0.03＋69万円」で算出される219万円、全面勝訴となった場合、その報酬金は「5,000万円×0.06＋138万円」で算出される438万円で、弁護士費用　の総額は657万円となるわけです。

②　各種事件と弁護士費用

㈠ 法律相談

一般の法律相談は、「30分ごとに5,000円～2万5,000円」です。
ただし、事業に関する相談は別途の料金体系を適用されることがあります。

㈡ 証拠保全

裁判の審理などで必要となる「証拠保全」については「20万円」プラス「基準表に示された着手金の10％」です。これは「手数料」と位置づけされていますから、報酬金の負担はありません。
裁判などの結果とは関係なく、この金額を支払うわけです。

㈢ 契約書などの作成

書式が非定型の場合、経済的利益の額が300万円までは手数料は一律10万円、また、経済的利　益が300万円超～3,000万円の場合は「経済的利益の額×0.01＋7万円」です。

㈣ 内容証明郵便作成

弁護士名を表示する場合は1通「3万～5万円」です。

㈤ 書面による鑑定

１件当たり「10万～30万円」です。
（第二東京弁護士会「弁護士報酬規定」　20万～30万円）

㈥ 顧問料

事業者の場合は「月額5万円以上」で、非事業者の場合は「年額6万円（月額5,000円）以上」　としています。なお、ほとんどの弁護士は、顧問先の事件については、通常の8割程度の料金を適　用しているということです。

㈦ 旅費・日当

半日で「3万～5万円」、一日だと「5万～10万円」となります。
これは、遠方の裁判所の公判や口頭弁論に出廷する場合などの費用です。

㈦ 手形・小切手訴訟事件

着手金および報酬金は「基準表」に示された金額を半額に、比率も同様に半分に減額した料金が適用されます。

［手形・小切手訴訟事件］　第二東京弁護士会「弁護士報酬規定」

経済的利益の額	着手金	報酬金
300万円以下の部分	4%	8%
300万円を超え3,000万円以下の部分	2.5%	5%
3,000万円を超え3億円以下の部分	1.5%	3%
3億円を超える部分	1%	2%

㈧ 調停および示談交渉事件

「基準表」に準じますが、それぞれの額を三分の二に減額することができるとされています。

ただし、着手金の最低額は10万円です。

たとえば、交通事故に遭って300万円の賠償金を請求する示談を依頼した場合は、「基準表」では着手金が24万円（300万円×0.5＋9万円）、300万円で示談が成立した場合の報酬金は48万円（300万円×0.1＋18万円）と算定されますが、これを最大で67%まで減額してもらえるわけです。なお、ここでの調停事件は、主として民事調停事件です。

㈨ 契約締結および支払督促事件

着手金、報酬金のいずれも「基準表」のおよそ四分の一相当額にされています。

［契約締結および支払督促事件］第二東京弁護士会「弁護士報酬規定」

［契約締結交渉］

経済的利益の額	着手金	報酬金
300万円以下の部分	2%	4%
300万円を超え3,000万円以下の部分	1%	2%
3,000万円を超え3億円以下の部分	0.5%	1%
3億円を超える部分	0.3%	0.6%

［支払督促］

経済的利益の額	着手金
300万円以下の部分	2%
300万円を超え3,000万円以下の部分	1%
3,000万円を超え3億円以下の部分	0.5%
3億円を超える部分	0.3%

㈷ 保全命令申立事件

仮差押、仮処分などの保全命令申立の場合の着手金は「基準表」の二分の一を基本とし、審尋、口頭弁論を経たときはは三分の二です。

報酬金は、事件が重大、複雑なときは「基準表」の四分の一、審尋または口頭弁論を経たときは三分の一とし、目的を達成したときは「基準表」に準じます。

㈸ 民事執行事件

着手金は「基準表」の二分の一、報酬金は四分の一となります。

［民事執行事件］　第二東京弁護士会「弁護士報酬規定」

（単位　万円）

経済的利益の価額	着手金の標準額	報酬金の標準額
200	16	32
500	34	68
1000	59	118

経済的利益の額	着手金	報酬金
300万円以下の部分	8%	16%
300万円を超え3,000万円以下の部分	5%	10%
3,000万円を超え3億円以下の部分	3%	6%
3億円を超える部分	2%	4%

㈹ 自己破産などの申立事件

ⓐ 非事業者の自己破産

着手金は20万円以上、報酬金は「基準表」に準じます。

報酬金は「免責決定を受けたときに限る」のですが、多重債務者の場合はほとんどが免責決定を獲得しているようです。債務総額が500万円の場合、報酬金は68万円となるわけです。ただし、実際には、多数派の弁護士は、非事業者の自己破産事件については、着手金と報酬金および手続費用（5万円）を合わせて総額40万円弱で対応しているようです。

ⓑ 事業者の自己破産

着手金は50万円以上、報酬金は「基準表」に準じます。

㈺ 民事再生手続

事業者の民事再生手続は着手金が100万円以上、報酬金は「基準表」に準じます。

㈜ 倒産整理事件・任意整理事件についての
第二東京弁護士会「弁護士報酬規定」の具体的な条項

なお、下記は、 第二東京弁護士会「弁護士報酬規定」に定められた倒産整理事件、任意整理事件についての具体的な条項をそのまま示したものです。

ただし、「和議」については「民事再生」と読み替えてください。

［図表 92］　第二東京弁護士会「弁護士報酬規定」第27条（倒産整理事件）

1．破産、和議、会社整理、特別清算及び会社更生の各事件の着手金は、資本金、資産及び負債の額並びに関係人の数等事件の規模に応じて定め、それぞれ次の額とする。ただし各事件に関する保全事件の弁護士報酬は、着手金に含まれる。

1．事業者の自己破産事件	50万円以上
2．非事業者の自己破産事件	20万円以上
3．自己破産以外の破産事件	50万円以上
4．事業者の和議事件	100万円以上
5．非事業者の和議事件	30万円以上
6．会社整理事件	100万円以上
7．特別清算事件	100万円以上
8．会社更生事件	200万円以上

2．前項の各事件の報酬金は、基準表の規定を準用する。この場合の経済的利益の額は、配当額、配当資産、免除債権額、延払いによる利益及び企業継続による利益等を考慮して算定する。ただし、前項第1号及び第2号の事件は、依頼者が免責決定を受けたときに限り、報酬金を受けることができる。

［図表 93］　第二東京弁護士会「弁護士報酬規定」第28条（任意整理事件）

1．前条第１項に該当しない債務整理事件（以下「任意整理事件」という。）の着手金は資本金、資産及び負債の額並びに関係人の数等事件の規模に応じて定め、それぞれ次の額とする。

１．事業者の任意整理事件	50万円以上
２．非事業者の任意整理事件	20万円以上

2．前項の事件が清算により終了したときの報酬金は、債務の弁済に供すべき金員又は代物弁済に供すべき資産の価額（以下「配当原資額」という。）を基準として、次の各号の表のとおり算定する。

１．弁護士が債権取立、資産売却等により集めた配当原資額につき

500万円以下の部分	15%
500万円を超え1,000万円以下の部分	10%
1,000万円を超え5,000万円以下の部分	8%
5,000万円を超え１億円以下の部分	8%
１億円を超える部分	8%

２．依頼者及び依頼者に準ずる者から任意提供を受けた配当原資額につき

5,000万円以下の部分	3%
5,000万円を超え１億円以下の部分	2%
１億円を超える部分	1%

3．第１項の事件が、債務の減免、履行期限の猶予又は企業継続等により終了したときの報酬金は、前条第２項の規定を準用する。

4．第１項の事件の処理について、裁判上の手続を要したときは、前２項に定めるほか、本節の規定により算定された報酬金を受けることができる。

2　取引先・従業員への対応

企業の経営破たんが、債権者である仕入先や金融機関、さらには従業員に大きな被害を及ぼすことはいうまでもありません。また、販売先においても、一時的ではあっても仕入ルートが断たれるという意味で、やはり一定の被害を受けることとなります。

破たん企業には、そうした被害をできるだけ軽減する措置を実行する義務があります。

廃業など、事業継続を断念する破たん前処理の場合も、事情は同じです。

どこまで可能かは別問題として、できることは確実に履行しなければなりません。

これが再建型であればなおさらのこと、清算型であっても、いわば他日を期すとき、そうした誠実な努力は必ず評価されると信じてください。

なお、破たん処理に当たって対応すべき主要な課題をリストアップすると、下記のように整理できるでしょう。

対応すべき課題

	清算の場合	経営再建を図る場合
仕入先	仕入債務の弁済	取引継続・取引条件見直しなど 支援・協力の要請 （債務の一部免除などを含む）
金融機関	金銭債務の弁済	
販売先	売掛債権の回収	取引継続・取引条件見直しの要請
従業員	労働債務の弁済 再就職の支援	人員整理、賃金カットなど 処遇見直しへの協力の要請
関連会社	事業継続の支援	協力・支援体制の再構築

⑴ 仕入先への対応

仕入先の被害がどれだけになるかは、個々の取引実績によって決定されます。

その企業規模にもよりますが、大口の仕入先ほど大きな被害を受けるのは当然です。

しかし、経営破たん（破たん前）処理の対応でもっとも大事なことは、公平な債務の弁済という大原則を守ることです。

これは、仕入先がどんな債権保全対策を自社に対して事前に行っているかにも左右されますから、完全な平等を確保することは不可能ですが、強硬に要求された先には厚く、うるさくない紳士的な先にはお茶を濁したり、逃げてしまうといった対応は厳に避けるべきです。

まして自社の再建を図ろうとするとき、そうした不誠実な行動が後々まで響くことはいうまでもないでしょう。

⑵ 金融機関など借入先への対応

金融機関の場合、融資の実行に当たって相応の担保を設定しているのが通常ですから、一般債権者に対比して有利なポジションにあるといえるのですが、デフレ下で資産の劣化が進行している現在、十分な債権の保全はできないと考えられます。また、とくに再建型の処理の場合は、債権の一部を放棄するよう金融機関に求めることになるでしょう。

また、貸付や債務保証を行っている取引先はいわば泣きっ面に蜂ですから、なおさらです。

その被害を補填する手段は極度に限られていることはいうまでもありません。

単なる精神論にすぎないといえばそれまでですが、誠意を尽くして理解を得るとともに、経営破たん（破たん前）処理への協力を仰ぐ努力が必要です。

⑶ 販売先への対応

販売先は神様ではありませんが、大事な得意先です。

まして、債権者への弁済に充当する自社の残留債権の回収などで協力を得なければならないわけですから、きちんとした事情説明を行い、礼を尽くすべきは当然です。

とくに再建を図ろうとするとき、仕入先と同様、販売先の協力は絶対不可欠です。

再建計画を積極的に提示するなど、これまでのパイプを詰まらせないよう、継続的なフォローに努めてください。

⑷ 従業員への対応

清算型の場合はもちろん、従業員は全員、職を失うことになります。再建型の場合でも、多数の従業員が整理されることは避けられません。

破たん処理の決断に当たって、多くの経営者がもっとも苦悩する一つが、この従業員の処遇です。

当面する最大の問題は、賃金・退職金を支給するための原資の確保です。

破産法などでは、未払いの賃金・退職金は優先債権とされていますから、一般の債権者に先立って支払うことはできますが、労働債権よりも優先される公租公課の滞納などがあれば、これに食い込まれて原資が不足してしまうことは珍しくありません。

一応の救済処置として労働福祉事業団による未払い賃金などの立替払い制度が用意されていますから、ある程度の補填は期待できますが、満額受領とはとてもいきません。

解雇された上に、賃金の未払いまで背負い込む泣きっ面に蜂のケースは後を絶たないのです。

これは、直接的には経営者の責任といわなければなりません。従業員に対して十分な配慮をしようとするなら、せめて労働債務については完済できる段階で破たん処理を行うべきだとの声があがるのも当然でしょう。その責めは甘んじて受けるしかありません。

なお、解雇される従業員の再就職について、同業の経営者仲間や取引先に受入を要請するなど、できるだけの支援を行うことは経営者としての義務です。

また、再建型の場合も、一部の人員の整理など、従業員の一定の犠牲は避けられません。場合によると、賃金をはじめとする処遇の見直しも必要となるでしょう。彼らの協力を求めるに当たって経営者の誠実な対応が欠かせないことは当然です。

3　民事再生手続の実務

「民事再生法」は2000年4月、それまでの「和議法」に代わる再建型の倒産処理の手続として施行されたものです。

和議手続開始の申立は、債務者がすでに支払不能あるいは債務超過の状態にあることを要件とする一方、申立の時点で「和議条件」を提示することが求められていました。こうした制約が和議手続開始申立を困難にする大きなカベとなっており、事実、信用調査会社によると、1990年代の申立件数は、もっとも少なかった90年は46件、最多の98年でも301件にとどまっています。民事再生法は、こうした和議法のネックを解消し、債務者が事業を継続し、自分の財産の管理処分権を保持しながら、経済的な破たんを早い段階で回避し、その事業や生活の早期の再生を図ることを目的としています。

すなわち、民事再生手続開始の申立に当たっての債務者の要件は、

(a) 支払不能あるいは債務超過という「破産原因」が発生するおそれがある、
(b) 事業の継続に大きな支障をきたすことなく債務を弁済できない状態にある

のいずれかとしており、大きく条件が緩和されました。

また、債権者など利害関係者に対する条件の提示についても、申立の時点では、再生計画案の作成方針について申立人の意見を申立書に記載すればよいとしています。(再生計画案は、原則として債権者がそれぞれの債権を届け出る債権届出期間が経過した後、裁判所が指定した期限までに作成、提出することとなっています)

民事再生手続は、上記の要件を備えている債務者なら、個人でも、法人でも手続開始を申し立てられます。民事再生法の立法の時点では、中小企業の早期の経営再建に道を開くことが強く期待されていたわけですが、施行元年の2000年の申立件数は、予想外の大手企業からの申立も発生するなど9か月だけで99年の和議申立件数の3.3倍、551件に達し、2001年は906件とさらに増加しました。民事再生法の施行が、再建型の法的処理の実行に大きく門戸を開放したことは間違いありません。

(1) 民事再生手続のフロー

228頁［図表94］に、民事再生手続のフロー（法人による申立の場合）について示しました。以下は、この構成に従って述べていくこととします。

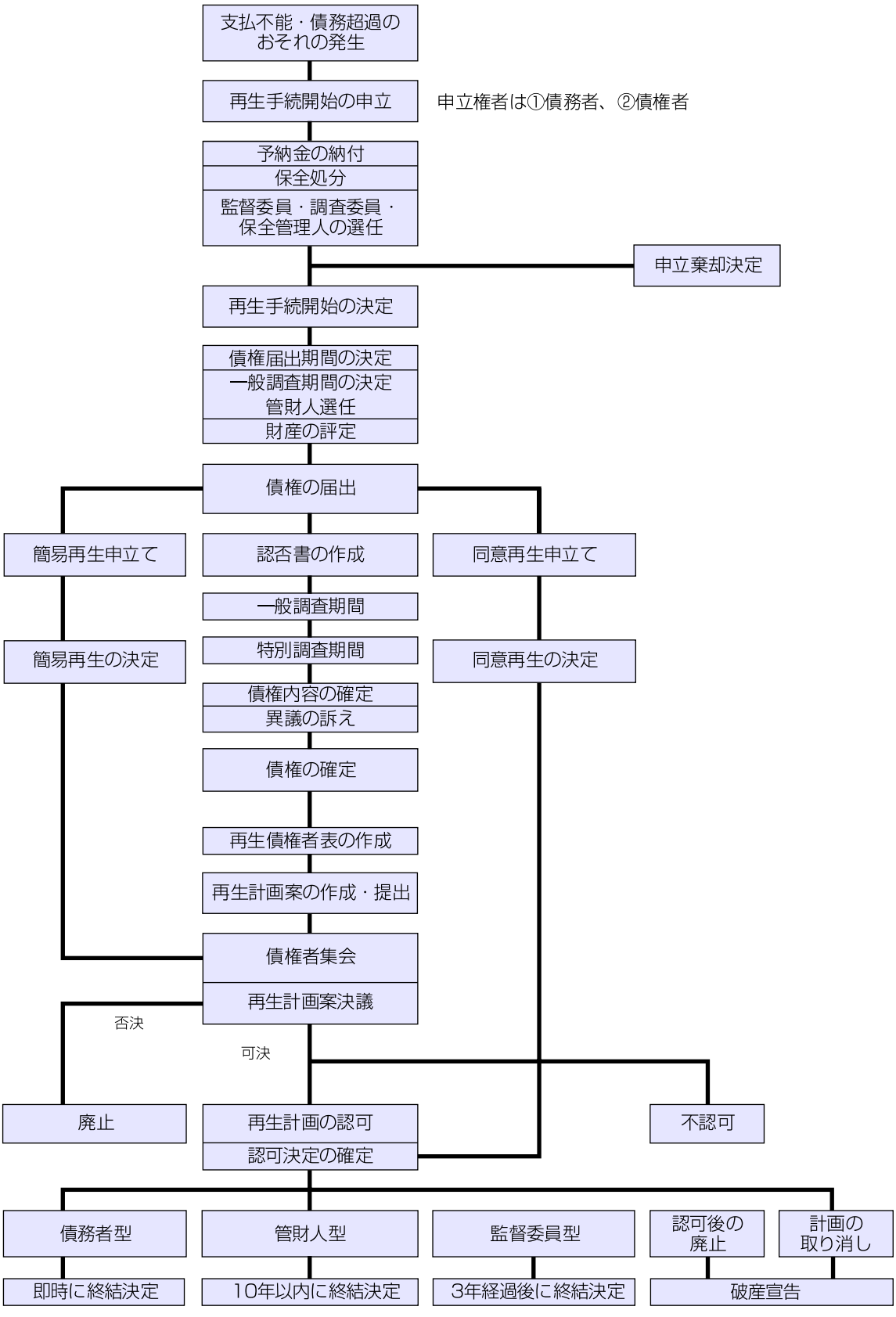
(2) 民事再生手続開始の申立

①　申立権者は債務者か債権者

民事再生手続開始の申立要件は、債務者が（ａ）支払不能や債務超過など「破産原因」が発生するおそれがある、あるいは（ｂ）事業の継続に大きな支障をきたすことなく債務を弁済できない状態にあることです。

申立が可能な「申立権者」は、上記の状態にある債務者自身か、債務者に対して現に債権をもっている債権者のいずれかです。なお、法人の場合は取締役会や理事会での決定が必要で、取締役個人による申立は原則としてできません。また、監査役や株主による申立も許されません。

［図表 94］　民事再生手続のフロー　（法人の場合）



②　書面で管轄の地裁に申立

民事再生手続開始の申立は、原則として債務者の所在地（居住地）を管轄する地方裁判所に対して書面で行います。

［図表95］として、230頁に「申立書」のサンプルを示しました。

申立書では、まず、債務者（申立後は「再生債務者」といいます）が再生手続開始の申立の要件を備えていることを明らかにし、債務者の事業の状況などを記載するとともに、再生計画を作成するに当たっての申立人の意見などを述べなければなりません。

③　申立書に添付する書類

また、申立書には、通常、次の書類を添付します。

（個人事業者の場合は「戸籍謄本」および「住民票」を追加）

⒜ 定款の写し
⒝ 商業登記簿謄本　（最近1か月以内のもの）
⒞ 債権者一覧表 別除権付債権者、リース料債権者、租税等債権者、従業員関係、一般債権者等に分けて、債権者の氏名／名称・郵便番号・住所・電話・FAX番号・債権および別除権の内容を記載
⒟ 取引先一覧表
⒠ 財産目録 固定資産目録、担保権の目的物となっている物件目録、リース物件目録、強制執行などを受けている物件目録（債権者の名称を附記）
⒡ 貸借対照表　（過去3年間）
⒢ 損益計算書　（過去3年間）
⒣ 資金繰実績表　（月別、過去1年間）
⒤ 資金繰予定表　（今後6か月間）
⒥ 不動産登記簿謄本
⒦ 自動車登録事項証明書
⒧ 電話加入権原簿記載事項証明書
⒨ 労働協約
⒩ 就業規則
⒪ 取締役会議事録
⒫ 会社事業経歴書
⒬ 株主・出資者名簿の写し
⒭ 社債原簿の写し
⒮ 今後の事業計画の概要
⒯ 登記された支店・営業所の管轄法務局名一覧表
⒰ 営業所・工場の所在地一覧表
⒴ 保全申立書　（保全処分申立ての場合）
⒲ 委任状

［図表 95］ 民事再生手続開始申立書のサンプル　（法人の場合）

再 生 手 続 開 始 申 立 書

平成　年　月　日

○○地方裁判所　御中

申立人(債務者)代理人
弁護士 ◇◇ ◇◇
〒ｘｘｘ－ｘｘｘｘ
電 話 ｘｘ（ｘｘｘｘ）ｘｘｘｘ
ＦＡＸ ｘｘ（ｘｘｘｘ）ｘｘｘｘ

申立人　○○○○ 株式会社
上記代表取締役　◇◇ ◇◇

（送達場所）
〒ｘｘｘ－ｘｘｘｘ
○○○法律事務所
電 話 ｘｘ（ｘｘｘｘ）ｘｘｘｘ
ＦＡＸ ｘｘ（ｘｘｘｘ）ｘｘｘｘ
上記申立人(債務者)代理人
弁護士 ◇◇ ◇◇

第１ 申立の趣旨
申立人について、再生手続を開始するとの決定を求める。

第２ 再生手続開始の原因たる事実
１　支払不能・債務超過などの事実の概要
２　事実の発生に至った事情・経緯など

第３ 会社の事業の状況及び概要等
１　会社の目的（定款上の目的と現在の事業の内容）
２　会社の経歴と業界における地位
３　事業の状況
（直近１年間の状況）
（会社の役員・従業員の状況）
（営業所・工場などの所在地一覧表）

第４ 会社の資本、資産、負債、その他財産の状況
１　会社の資本の額　ｘｘ，ｘｘｘ千円
２　会社の株主（株主名簿）
３　会社の資産・負債・その他の財産の状況
（財産目録、過去３年間の貸借対照表・損益計算書）
４　会社に対する債権者（債権者一覧表）
（①担保権付債権者、②公租公課関係債権者、③優先債権者、④上記以外の債権者）
５　取引先（取引先一覧表）

第５ 会社の財産に対して行われている他の手続きまたは処分
１　訴訟手続　（裁判所、事件番号、事件名、原告、被告）
２　執行手続　（裁判所、事件番号、事件名、債権者、債務者、目的物）
３　保全手続　（裁判所、事件番号、事件名、債権者、債務者、目的物）
４　他の倒産手続　（裁判所、事件番号、事件名、債務者）
５　行政庁の差押　（官庁名、差押の年月日、債権額、目的物）
６　労働組合の有無　（名称、代表者氏名、組合員数など）

第７ 会社の設立または目的である事業について官庁その他の機関の許可

第８ 再生計画案の作成方針についての申立人の意見
１　事業再生の方法　（※１）
２　主要債権者、従業員・主要取引先の協力体制　（※２）
３　申立人の意見　（※３）

（※１）会社を存続するための具体的な手段などを記載します。支払不能・債務超過などをどう解消し、再生するかについての事業計画や資金繰りの見通しなどが主体となります。
（※２）利害関係者が再生手続にどの程度まで協力してくれるかの見通しを記載します。
（※３）再生計画の作成などに当たっての方針、債権者への要請内容などを記載します。
（※４）なお、一部の項目については、一覧表などを添付し「別紙○○に記載したとおり」とすることができます。

④　再生手続の費用

再生手続開始を申し立てた申立人は、再生手続の費用として、裁判所の命令によって下記の金額を予納しなければなりません。

このうち「予納金」は、監督委員や管財人などの報酬や送達・公告費用などに当てられます。

予納金の金額は、再生債務者の事業の内容、資産および負債・その他の財産の状況、再生債権者の数、監督委員・管財人などの選任が必要かどうかなどを総合して裁判所が決定しますが、東京地裁民事第20部は、下記を「基準額」として公表しています。

なお、大阪地裁の場合には、申立時に金400万円、第1回債権者集会の前に金120万円、合計520万円が最低でも必要です。また、債務の額など事案の内容によっては、この費用が加算されることもあります。

［図表 96］　民事再生手続の申立費用

（ア）申立手数料（貼付印紙額）　　10,000円

（イ）予納金基準額（法人及び自然人共通）

負債総額	予納金額
5,000万円未満	200万円
5,000万円～１億円未満	300万円
１億～10億円未満	500万円
10億～50億円未満	600万円
50億～100億円未満	700万円
100億～250億円未満	900万円
250億～500億円未満	1,000万円
500億～1,000億円未満	1,200万円
1,000億円以上	1,300万円

上記金額はあくまで目安で、実際の金額は具体的事案の内容によって異なります。
なお、このほかに追納金額があります。これは再生計画の履行監督の費用として再生計画認可時点において追納を求められる金額です。

（ウ）予納郵券　　合計　　5,200円（申立時点）

（参考）

個人の通常再生申立の場合（東京地裁）

（ア）予納金

（ａ）家族以外の従業員を雇用している事業者は
法人の民事再生事件の予納金と同額

（ｂ）非事業者及び家族以外の従業員を雇用していない事業者

負　債　総　額	予納金基準額
5000万円未満	50万円
5000万～１億円未満	80万円
１億～5 億円未満	150万円
5 億～1 億円未満	250万円
10億～ 50億円未満	400万円
50億円 ～100億円未満	500万円

（ｃ）法人代表者　　（ｂ）の基準額と同様

法人とともに通常民事再生の申立てをする場合　　１人　25万円

法人の民事再生の決議集会が終了した後に
代表者の申立があった場合　　１人　50万円

（ｄ）関連個人　　１人　25万円

（イ）予納郵券　　合計　5,200円　（申立時点）

⑶ 申立の受理－手続の開始

民事再生手続の申立を受けた裁判所は、申立人が下記の申立棄却の要件に該当しない場合、申立を受理し、再生手続を開始します。

⑷ 申立人が手続費用を予納していないとき
⑹ 債務者が破産・整理・特別清算手続を行っており、再生手続が債権者の一般的な利益に合致しないとき
⑹ 再生計画の作成、あるいは可決・認可の見込みがないことが明らかなとき
⑹ 申立が不誠実であるとき

⑷ 再生手続開始決定までの間の裁判所による命令・処分の実行

裁判所は、再生手続開始申立から開始手続開始決定までの間に、必要と認めた場合、下記の命令ないし処分を行います。いずれも、再生債務者の財産が損なわれ、再生債権者が不利益を被ることがないようにするための手段で、再生手続開始申立人からの申立や裁判所の職権によって実行されます。

①　他の手続の中止・禁止命令

裁判所は、下記の手続について「中止命令」（個別的中止命令）を行うことができます。

⒜ 破産・整理・特別清算手続
⒝ 再生債権にもとづいて再生債権者が行う強制執行・仮差押・仮処分・留置権にもとづく競売
⒞ 再生債務者の財産に関係する訴訟手続
⒟ 行政庁で継続中の再生債務者の財産に関係する事件

さらに、この個別的中止命令では目的が達成できず、事前または同時に再生債務者の主要な財産について「財産保全処分」や「保全管理命令」が出されている場合、裁判所は「包括的禁止命令」として、すべての「再生債権にもとづく強制執行など」の禁止命令を出すことが可能です。

包括的禁止命令が出されると、すでに進行している強制執行などは中止されます。また、再生債務者が事業を継続する上でとくに必要があると認められ、取消決定が出されたときは、中止した強制執行などは取り消しとなります。

ただし、再生手続開始の申立人が再生債権者で、上記した中止命令が申立債権者に不当な損害を及ぼす場合は、中止命令はできません。

また、上記の禁止命令が申立債権者に不当な損害を及ぼす場合には、申立債権者に対して、この禁止命令を解除することができます。

②　再生債務者の業務・財産に対する保全処分

裁判所は、再生手続開始決定までの間、再生債務者の業務・財産について、仮差押・仮処分・その他の必要な保全処分を命令することができます。

③　担保権実行手続の中止命令

裁判所は、譲渡担保権も含めた別除権にもとづいて、再生債権者が担保権を実行しようとする競売手続について、（ａ）再生債権者の一般的な利益に適合する、（ｂ）競売申立人に不当な損害を及ぼすおそれがない、（ｃ）被担保債権は共益債権でも一般優先債権でもないことを前提として、中止を命令することができます。（「共益債権」と「一般優先債権」については後述します）

④　保全管理命令

裁判所は、再生債務者（法人）の財産管理や処分が当を得ていなかったり、再生債務者の事業継続に必要であると認めた場合は「保全管理人」を選任して、再生債務者の業務・財産を保全管理人に管理させることができます。

⑤　再生手続開始申立の取下げの制限

裁判所が上記した命令・処分を行った場合、申立人は、裁判所の許可がなければ、再生手続開始申立を取り下げることができません。

取下げを許可するかどうかについて、裁判所は再生債権者などの意見を聴取し、取下げが再生債権者の利益になるかどうか（他の手段との対比）を考慮して決定します。

たとえば、取下げた後に再生債務者が破産手続や特別清算手続などを確実に実行する見通しにあり、これがすべての再生債権者の利益となる場合、あるいは、再生債務者の支援者が現れて、債務の全額が弁済できる場合は、取下げが認められます。また、再生債務者の資金繰りの状況が当面は不安がなく、取下げ後も財産が損なわれる心配がない場合も許可されます。

⑸ 再生手続開始決定の法的な効力

前記した申立棄却の要件に該当しなければ、裁判所は1週間から1か月後には「民事再生手続開始の決定」を行い、再生手続がスタートします。

裁判所による開始決定と同時に、下記の法的な効力が発生します。

①　他の手続の中止

下記の手続は、手続開始決定と同時に中止されます。

(a) 破産手続の申立、整理手続開始の申立、特別清算手続開始などの申立はできません。
再生債権にもとづく強制執行などもできません。

(b) 開始決定の時にすでに進められていた破産手続や再生債権にもとづく強制執行などの手続は中止されます。
ただし、再生手続の進行に支障がなければ、中止された強制執行などの続行を命じることができます。
また、再生手続のために必要と認められた場合は、中止された強制執行などを取り消すこともできます。

(c) すでに進行している整理手続・特別清算手続はその効力を失います。

②　再生債権に関する訴訟手続の中断

再生債務者の財産に関係する訴訟手続のうち、再生債権に関するものは中断されます。
また、行政庁で進行中の事件も、再生債権に関するものは中断されます。

③　再生債権の弁済などの禁止

認可を受けた「再生計画」によらない再生債権についての弁済は禁止されます。
手続開始後の債権についても、同様に弁済は禁止されます。
ただし、共益債権や一般優先債権は除かれ、少額債権についても、裁判所の許可が得られれば弁済が可能です。また、中小規模の事業者の再生債権者で、弁済を受けられないと事業の継続に大きな支障をきたす場合も、同様に裁判所の許可を得られれば弁済できます。

④　再生債務者の地位と責務

再生債務者は、再生手続の開始決定の後も、原則として、業務の遂行権や財産の管理処分の権利を失うことはありません。ただし、裁判所が再生債務者の財産管理や処分が当を得ていないとして管理命令を発した場合は、管財人に、その権利が移行します。
また、再生債務者は、再生手続の進行に当たって、（ａ）誠実に権利と義務を遂行し、（ｂ）再生債権者に対して、重要な事項を周知し、徹底しなければならないほか、次の行為について、裁判所の許可を得なければならないなどの制限が課せられます。

［再生債務者の行為の制限］

(a) 財産の処分と譲り受け
(b) 借財
(c) 双方がまだ履行していない双務契約の解除（双務契約については後述）
(d) 訴えの提起
(e) 和解・仲裁契約
(f) 権利の放棄
(g) 共益債権・一般優先債権・取戻権の承認
(h) 別除権の目的の受け戻し
(i) その他、裁判所が指定する行為

⑹ 再生手続開始決定と同時に決定される事項

裁判所は開始決定と同時に、次の事項を決定します。

(a) 再生債権の届出期間
(b) 再生債権の調査期間

上記の決定は「開始決定主文」とともに公告され、また、再生債権者にも通知されます。
なお、裁判所は、財産状況報告集会を開催するときは、その期日についても、このときに決定します。

⑺ 再生手続の遂行者

再生手続開始決定後の再生手続は、「監督委員」と「調査委員」および「管財人」、そして「債権者委員会」によって進められます。ただし、管財人が選任されるのは例外的です。

① 監督委員

監督委員は、民事再生手続開始申立後、裁判所の監督命令によって選任されます。

その任期は、再生計画の認可から3年を経過するまでで、数人が選任されることもあります。また、法人が監督委員となることもできます。

善良な管理者としての注意義務を負い、裁判所の監督のもとで活動する監督委員の権限と責務は、下記の通りです。

［監督委員の権限と責務］

- ⒜ 財産と業務の調査および検査の権限
- ⒝ 指定事項についての同意の権限
- ⒞ 否認権の行使（裁判所から権限を付与された場合）
- ⒟ 権限を付与された共益債権となる取引の承認
- ⒠ 再生計画案に対する意見の陳述
- ⒡ 債権者集会への出席
- ⒢ 再生計画遂行の監督

なお、（ｇ）再生計画遂行の監督については、監督委員は下記の権限を付与されています。

- a）計画変更の申立権
- b）手続終結決定の申立権
- c）再生債務者が義務に違反した場合の手続廃止の申立権
- d）再生計画認可後の手続廃止の申立権

② 調査委員

調査委員は、民事再生手続開始申立後、裁判所の調査命令によって選任されます。

１～数人が選任され、監督委員と同様、法人がなることもできます。

調査委員の権限と責務は、下記の通りです。

- ⒜ 財産の調査・検査の権限
- ⒝ 裁判所が命じる事項についての報告義務

監督委員と同様、善管注意義務を負い、裁判所の監督のもとに活動しますが、債権者集会に出席して、財産や業務の状況について意見を述べることもあります。

③　管財人

管財人が選任されるのは、前記したように例外的です。

再生債務者の財産の管理や処分が当を得ていないとき、あるいは再生債務者が事業を再生するためにとくに必要と裁判所が判断したとき、管理命令によって選任されます。

管財人の権限は、下記の通りです。

⒜ 業務の遂行権 ⒝ 財産の管理・処分権

なお、管財人は就任後、再生債務者の財産の状況について、裁判所に速やかに報告書を提出しなければなりません。

④　債権者委員会

債権者委員会は、任意の機関と位置づけられています。

債権者委員会の構成は3人以上10人以内とされていますが、過半数の再生債権者が再生手続への関与に同意し、再生債権者の利益を代表していると認めれば、再生手続に関与する権限をもちます。

これには裁判所の承認が必要ですが、債権者委員会は、意見を陳述する権利のほか、再生計画認可後の履行を監督し、あるいは債権者集会の招集を申し立てる権限をもちます。

⑻ 開始決定後の権利関係と契約関係

民事再生手続開始決定の後の権利、あるいは契約の扱いについては、次の通りです。

①　第三者による取戻権

（ａ）所有権、（ｂ）譲渡担保権、（ｃ）物品の引渡請求権、（ｄ）売り主の取戻権、（ｅ）問屋の取戻権、（ｆ）代償的な取戻権などの第三者の所有権は、民事再生手続によって制限されることはありません。権利者はこれを行使して、再生債務者から取り戻すことができます。

②　相殺権

相殺が可能な状況で、再生債権届出期間が満了する前の段階であれば、原則として自由に相殺権を行使できます。いいかえると、再生債権届出期間が経過すると相殺権の行使は認められませんから、相殺を実行するとの意思表示を行った上で、届出期間満了の前に期限を到来させて実行することが必要です。

③　別除権

下記の権利は「別除権」として認められます。
ただし、企業担保権は別除権ではなく、その被担保債権が優先債権として認められます。

(a) 抵当権
(b) 質権
(c) 商事留置権
(d) 仮登記担保権
(e) 特別の先取特権

別除権は、再生手続と関係なく、担保目的物の競売の実行などによって行使できます。
民事再生手続開始決定の後に登記が行われた場合は、原則として認められませんが、再生手続開始決定を知らなかった善意の権利者が取得したものについては有効です。
また、別除権者がその権利を行使しても、弁済された金額が債権の額に不足している場合、再生債権の届出に当たって「予定不足額」を記載することで、再生債権者としての権利を行使できます。ただし、その権利の行使は、別除権の行使によって「不足額」が確定してからでないとできません。なお、不足額の確定は、競売の実行のほか、（ａ）担保目的物の受け戻し、（ｂ）別除権者と再生債務者との協定、あるいは（ｃ）担保権消滅手続の実行などによって行います。

④　共益債権

「共益債権」には、下記の種類があります。なお、（ｈ）～（ｊ）は、申立から再生手続開始決定までの間に再生債務者や保全管理人が行った行為から発生した請求権について、事前に裁判所の許可や監督委員の承認を得て、共益債権として認められたものです。

(a) 再生債権者の共同の利益のための裁判上の費用の請求権
(b) 再生手続開始後の再生債務者の業務や生活、財産の管理・処分に関する費用請求権
(c) 再生計画の遂行に関する費用の請求権
(d) 監督委員・調査委員・管財人・保全管理人・代理委員の報酬・費用などの請求権
(e) 再生手続開始後の資金借入などによって生じた請求権
(f) 再生手続開始後に事務管理や不当な利得によって生じた請求権
(g) 再生手続開始後に、再生債務者のためにやむをえず支出した費用の請求権
(h) 開始決定前の資金の借り入れによる請求権
(i) 開始決定前の原材料の購入による請求権
(j) 開始決定前の事業継続に欠かせなかった行為による請求権

なお、裁判所は、共益債権にもとづく強制執行や仮差押えが再生債務者の再生に大きな支障をきたすと認められ、再生債務者がほかに換価が容易な財産を十分に保有している場合は、強制執行や仮差押の中止あるいは取消しを命じることができます。
また、共益債権は、再生債務者が破産手続に移行したときは、財団債権として保護されます。

⑤　一般優先債権

「一般優先債権」には、「労働債権」や「租税債権」と「企業担保権」などの被担保債権などがあります。株式会社や有限会社、相互会社の使用人については、給与や退職金など、雇用関係から発生する、すべての債権が一般優先債権となり、期間や金額の制限はありません。それ以外の被雇用者については最後の6か月の給料債権が一般優先債権です。

一般優先債権の弁済は原則として、再生手続に制限されることなく、随時弁済することができますが、共益債権の場合と同様、一般優先債権にもとづく強制執行や仮差押えが再生債務者の再生に大きな支障をきたすと認められ、再生債務者がほかに換価が容易な財産を十分に保有している場合、裁判所は、強制執行や仮差押の中止あるいは取消しを命じることができます。

⑥　否認権

再生手続を進める上で、否認権を行使できるのは管財人です。

また、管財人が選任されていない場合は、裁判所から特定行為について否認権を付与された監督委員がいれば、この監督委員が行使できます。

⑦　双方が未履行の双務契約

双方がまだ履行していない双務契約について、再生債務者は、解除するか、履行するかを選択できます。

一方、双務契約の相手方は、再生債務者に対して、相当の期間を定めて、その期間内に解除か履行か、いずれかを回答するよう催告することができます。この期間が経過しても確かな回答がない場合は、再生債務者は解除権を放棄したと見なされます。

双務契約の履行を選択した場合、相手方の履行請求権は共益債権となります。

また、解除を選択した場合は、相手方がすでに納入し、その現物がないものについての価額返還請求権は共益債権となり、損害賠償請求権は再生債権となります。

⑧　継続的な双務契約

再生債務者が継続的な双務契約を行っている場合、その相手方は、申立の前に納入したものについての再生債権が履行されていないことを理由として、再生手続開始後の納入義務の履行を拒否することはできません。なお、申立から開始決定までに発生した債権は共益債権です。ただし、これは労働契約には適用されません。

⑼ 財産および債権の調査

民事再生手続開始決定後、まず着手される手続は、大きく2つに分かれます。

第一は、再生債務者の保有する財産の内容を明らかにして、再生債権者に弁済するための原資を確保する手続です。ここでは、「財産状況の調査」についで、前記した否認権を行使したり、法人の役員に対する損害賠償請求権の査定、あるいは担保権の消滅などが図られます。

そして第二は、再生債務者が再生手続が開始された時点で負担している債務を明らかにする「再生債権の届出・調査・確定」です。

①　再生債務者の財産調査と財務状況報告会

再生手続が開始されると、再生債務者はただちに自分の財産の価額について評価し、「財産目録」と「貸借対照表」を作成し、裁判所に提出しなければなりません。

さらに、これは任意ですが、再生手続開始から2か月以内に「財務状況報告」のための債権者集会が開催されます。これが開催されない場合は、再生債務者からの報告書の要旨を記載した書面を再生債権者に送付するか、「債権者説明会」を開催することとなります。

②　再生債権などの確定の手続

㈠ 再生債権と別除権の届出
～届出期間内に行わないと失権～

再生債権者と別除権者は、裁判所が決定した債権届出期間内に、所定の書式によって再生債務者に対して有している債権を届け出なければなりません。

「図表97・98」として、「再生債権届出書」のサンプルを241～242頁に示しています。

期間内にこの届出を怠ると、再生計画認可決定確定後に「失権」し、その債権を行使できなくなります。

ただし、期間内に届出ができなかった原因が債権者の責任ではなく、再生計画案についての債権者集会招集決定あるいは書面による決議決定がなされる前に債権の届出が行われた場合は、失権することはありません。なお、この場合の届出は、期間内に届出ができなかった原因が消滅してから１か月内に行われないと無効です。

一方、届出期間が経過した後に発生した債権については、その債権が発生してから1か月以内に届け出れば有効です。ただし、この届出は、再生計画案についての債権者集会招集決定あるいは書面による決議決定がなされる前でなければいけません。

なお、再生債権に関する届出事項の変更については、他の再生債権者の利益を害しない場合（債権の消滅など）は、いつでも可能です。

また、他の再生債権者の利益を害する場合は、その変更の原因が再生債権者の責任によらない場合に限り、変更届が受理されます。ただし、この変更届は、変更が必要なことが判明してから１か月以内に行われないと無効です。

㈡ 再生債務者による届出債権の認否と
一般調査期間における「認否書」の閲覧

再生債務者は、再生債権者から届け出られた債権について、その「認否書」を作成して裁判所に提出します。なお、再生債務者は、届出がなかった債権についても、自分が知っているものがあれば認否書に記載しておきます。

また、その認否書の謄本は、「一般調査期間」の間、再生債務者の主要な事業所に備えて、再生債権者が閲覧できるようにしておきます。

なお、一般調査期間は、債権届出期間が満了してから1週間～2か月以内にスタートし、1～3週間の幅で設定されます。

［図表 97］　再生債権届出書のサンプル

事件番号　　平成ｘｘ年（再）第ｘｘｘｘｘ号
再生債務者　　株式会社　○○○○

裁判所 受付番号	

再生債権届出書

上記の事件について、再生手続きに参加するため、以下のとおり再生債権の届出をします。

平成　　年　　月　　日

（〒xxx-xxxx）住所又は本店
届出債権者（商　号）　　○○○○　株式会社
（代表者）　　◇　◇　　◇　◇
電　話
ＦＡＸ　　（担当者　　）
（送達場所）
（〒xx-xxxx）　事務所所在地
○○○○法律事務所
上記債権者代理人　　弁護士　◇　◇　　◇　◇
電　話
ＦＡＸ　　（担当者　　）

○○地方裁判所第　民事部　　係　御中

債権の種類	債権額（円） （議決権額）	債権の内容及び原因	別除権及び 予定不足額
約束手形金		別紙手形目録記載の約束手形の所持人である。	
為替手形金		別紙手形目録記載の為替手形の所持人である。	
売掛金		平成　　年　　月　　日から平成　　年　　月 日までに債務者に売渡した　　の代金	
貸付金		平成　　年　　月　　日債務者に対し、金 円を、弁済期平成　　年　　月　　日利息年 ％、遅延損害金年　　％、で貸付けた残元金	
代　金		平成　　年　　月　　日から平成　　年　　月 日までの　　による　　代金	
約定利息金		元金　　円に対する平成　　年　　月 日から開始決定の前日まで年　　％の割合によ る金員及び開始決定から年　　％の割合による金員	
遅延損害金		元金　　円に対する平成　　年　　月 日から再生手続決定の前日まで年　　％の割 合及び開始決定日から年　　％の割合による金員	
別除権の種類及びその目的である財産	□　抵当権（順位　　番）　□根抵当権（極度額　　円、順位　　番） □　その他		
再生債権に関し再生手続開始当時係属する訴訟及びその対象となる債権	裁判所　　裁判所　　支部 事件番号　平成　　年（　）第　　号 事件名 原告 被告 対象となる債権	執行力有る債務名義又は終局判決の有無及びその対象となる債権	有　無 対象となる 債　権

[図表 98]　再生債権届出書のサンプル　（別紙）

（別紙）

手形目録					
手形番号					
金額（円）					
支払期日	平成　年　月　日	平成　年　月　日	平成　年　月　日	平成　年　月　日	平成　年　月　日
支払地					
支払場所	銀行 支店	銀行 支店	銀行 支店	銀行 支店	銀行 支店
振出日					
振出人					
受取人					
引受人					
裏書人					
手形番号					
金額（円）					
支払期日	平成　年　月　日	平成　年　月　日	平成　年　月　日	平成　年　月　日	平成　年　月　日
支払地					
支払場所	銀行 支店	銀行 支店	銀行 支店	銀行 支店	銀行 支店
振出日					
振出人					
受取人					
引受人					
裏書人					
その他					

(ｳ) 再生債権者からの異議の提示

再生債権者は、一般調査期間内に、(ア) 届け出られた再生債権の内容、および (イ) 認否書に記載された再生債権の内容について、書面で異議を述べることができます。この「異議書」には、異議の事由と異議の理由を記載します。

(ｴ)「再生債権者表」の作成

裁判所（書記官）は、届出のあった債権と、認否書に示された、それ以外の再生債権を記載した「再生債権者表」を作成します。債権者表には、下記の事項が記載されます。

(a) 債権の内容と原因
(b) 議決権の額
(c) 別除権の内容と予定不足額

また、再生手続開始後の利息請求権、手続開始後の不履行による損害賠償と違約金の請求権、再生手続参加の費用の請求権があること、また、執行力や終局判決があることも、合わせて債権者表に記載されます。

(ｵ) 特別調査期間

届出期間が満了した後に追加して届け出られたり変更された債権、あるいは届出期間満了後に発生した債権については、特別調査期間を設けます。なお、このための費用は該当する再生債権者の負担となります。

(ｶ) 届出の内容に異議がない債権

再生債務者が認め、届け出た再生債権者にも異議がない再生債権については、その内容と議決権が確定します。この確定した再生債権についての再生債権者表への記載は「確定判決」と同様の効力があります。したがって、後日、再生計画の不認可が確定したり、再生手続が廃止となった場合、再生債権者は、再生債権者表に「執行文」の付与を受けて強制執行を行うことができます。

(ｷ) 届出の内容に異議が発生した債権

届け出た再生債権の内容について、再生債務者や監督委員などが認めなかったり、届け出た再生債権者による異議があった場合、異議を述べられた再生債権者は、再生手続を管轄する裁判所に対して「再生債権査定」を申し立てることができます。その手続は、下記の通りです。

(a) 申立の期間	／調査期間の末日から1か月以内
(b) 申立の相手	／異議者など全員
(c) 手続	／査定申立書を裁判所に提出
(d) 裁判所による審理	／異議者などを審尋
(e) 査定の決定	／決定書の送達

査定の決定は、決定書の送達から1か月以内に異議の訴えがない場合、あるいは、異議の訴えが却下されたときに確定し、確定判決と同じ効力をもちます。

(ｸ) 異議の訴え

異議を出した側も、出された側も、査定決定に異議があれば、再生手続を管轄する裁判所に異議の訴えを提起できます。その申立期間は、査定決定の送達から1か月以内です。

なお、再生債権者が債権の内容と原因について主張できるのは、再生債権者表に記載されている事項だけとされています。

⑽ 担保権消滅の手続

再生債務者や管財人は、再生手続開始決定の後、再生債務者の事業の継続に欠かせない財産に対して設定されている担保権について、その消滅のための手続を行うことができます。

対象となる担保権は、前記した別除権の項であげた（ａ）抵当権、（ｂ）質権、（ｃ）商事留置権、（ｄ）仮登記担保権、（ｅ）特別の先取特権です。

担保権消滅の手続は、裁判所に「担保権消滅請求許可申立」として書面で提出して実行します。

この申立に当たっては、担保権の消滅を図りたい財産に対して設定されている担保権のすべてを対象としなければなりません。同一の目的物である財産について、一部の担保権者だけを対象として、その担保権の消滅を図ることはできないわけです。

また、担保権者が同意した金額、あるいは評価人が評価した金額を裁判所に納付しなければ、担保権の消滅、あるいは登記の抹消は行われません。

申立書に記載する事項は、下記の通りです。

「担保権消滅請求許可申立書」への記載事項

(a) 担保権の目的となっている財産と、その価額
(b) 再生債務者の事業の継続に不可欠である理由
(c) 消滅させたい担保権
(d) 担保権者の氏名・名称と住所、連絡先（電話、FAX）
(e) 消滅させたい担保権の被担保金額

申立書には、担保権の目的である財産の登記簿謄本・登録事項証明（ない場合は、その存在を証明する資料）と、担保権の目的物である財産の評価証明書を添付します。

裁判所が、この申立を受けて許可決定を行うと、決定書と許可申立書（副本）が担保権者に送達されます。申立人にも、その後、決定の通知があります。

送達から2週間を経過すると、根抵当権の元本が確定します。

なお、担保権者は、許可決定に対して「即時抗告」を行うことができます。

⑾ 再生担保権者による価額決定の請求

再生担保権者は、再生債務者や管財人が担保権消滅請求に際して申し出た価額に異議がある場合は、裁判所に対して、該当する財産についての価額の決定を求める「価額決定請求」を行うことができます。

なお、この申立は、裁判所からの消滅許可決定と消滅許可申立書の送達から1か月以内に行わなければなりません。

この期間を経過すると、再生債務者や管財人が担保権消滅許可申立書に記載した金額を裁判所に納付した時点で担保権は消滅します。（ただし、用益物権や賃借権については消滅・抹消されることはありません）

価額決定請求の申立があった場合、裁判所は評価人を選任し、その評価によって財産価額を決定します。価額の評価は、その財産を処分した場合の価格が基準となり、決定した価額は、その財産についての他の担保権者に対しても一律に適用されます。

なお、この評価に必要な費用は申立人が予納しておきますが、評価の結果が再生債務者や管財人の申し出価格より低ければ価額決定を請求した申立人がそのまま負担し、高い場合は再生債務者・管財人が負担することとなります。

決定した価額については、再生債務者と管財人、申立人の再生担保権者のいずれも即時抗告が可能ですが、双方に異議がない場合、再生債務者・管財人が納付した金額を担保権者である再生債権者に配当し、担保権は消滅します。

⑿ 法人の役員に対する責任の追及
～損害賠償請求権～

再生債務者や管財人、保全管理人、および再生債権者は、再生手続開始決定の前後を問わず、法人の役員に対して責任を追及し、役員に対する「損害賠償請求権」を保全することができます。

この損害賠償請求権は、再生手続開始の後、裁判所に対して申立を行って実行し、査定決定を受けます。申立権者は再生債務者・管財人と再生債権者です。

なお、保全処分、損害賠償請求とも、裁判所が職権で行うことも可能です。

⒀ 債権者集会

再生債務者の財産の状況を報告し、あるいは、再生計画案を決議するための「債権者集会」を開催するかどうかは、裁判所が任意に決定します。

ただし、下記の場合は、必ず債権者集会が開かれます。

⒜ 債権者委員会または再生債務者や管財人から開催の申立があったとき
⒝ 再生債権の総額の10％以上の再生債権をもつ再生債権者から申立があったとき

①　債権者集会への出席者

債権者集会の呼び出しを受ける利害関係者などは、下記の通りです。

(ｱ) 再生債務者
(ｲ) 管財人
(ｳ) 再生債権者
(ｴ) 再生のために債務を負担した者、あるいは担保を提供した者

このほか、裁判所は、監督委員や調査委員を債権者集会に出席させ、再生債務者の業務や財産の状況などについて説明させることができます。なお、意見を述べる機会を与えるために、労働組合にも開催が通知されます。

②　再生債権者の議決権

再生債権者は、債権者集会において「議決権」を行使できます。
この議決権は、原則として調査手続によって確定した再生債権の額によります。
また、再生債権が確定に至っていない場合は、債権者集会で異議が出なかった届出再生債権の額により、債権者集会で異議が出された再生債権については、裁判所が認めた届出再生債権の額が議決権となります。

⑭ 再生計画案の作成

再生債務者の「再生計画案」については、債権届出期間が満了した後、再生債務者自身、あるいは管財人が立案し、裁判所に提出する義務を負います。
また、再生債権を届け出た再生債権者も「再生計画案」を作成することができます。
なお、再生計画案は、裁判所が指定する期限までに必ず作成し、提出しなければなりません。
再生計画案が提出されない場合、再生手続は裁判所によって廃止されることとなります。

再生計画（案）に必要な条項

再生計画（案）は、下記の条項について記載します。

(a) 再生債権者の権利を変更する条項
再生債権者の権利の変更に当たっては、原則として平等、公平であることが求められます。
ただし、少額の債権などについては特例を設けることができます。
また、不利益を被る再生債権者が同意した場合も、少額債権などについて別途に定めることが可能です。

(b) 共益債権および一般債権の弁済に関する条項
弁済の期間は、原則として、再生計画の認可決定のときから10年以内としなければなりません。
(c) 債務の減免や期限の猶予など権利変更についての一般基準条項
(d) 個別の再生債権者についての権利変更の内容と、変更後の権利の内容
(e) 異議がある再生債権、および別除権の行使によっても弁済を受けられない予定不足額に関する適確な条項
(f) 根抵当権の極度額を超える被担保債権の仮払いおよび精算に関する条項
(g) 債権者委員会の活動に関する条項
(h) 資本の減少に関する規定
減資や新株発行のための株式総数に関する定款の規定を定めることができます。
ただし、これは再生債務者がその財産では債務を完済できない場合に限ります。
また、裁判所の事前の許可が必要です。

(15) 再生計画の成立

再生計画案は、債権者集会での議決、あるいは書面による再生債権者の議決によって可決され、さらに、裁判所が認可することによって成立します。

① 債権者による再生計画案の議決

再生計画案が、債権者集会での議決、あるいは書面による再生債権者の議決によって可決されるためには、下記の2つの要件をともにクリアすることが必要です。

(a) 債権者集会に出席した議決権を行使できる届出再生債権者の過半数の同意
（書面による決議の場合は、回答した議決権者の過半数の同意）

(b) 議決権を行使することができる届出再生債権者の議決権総額の半分以上の同意

つまり、債権者集会への出席者、あるいは書面で回答した届出再生債権者の過半数という「数」と届出再生債権額の半分以上という「額」の両面で同意を得られなければ、再生計画案は否決されることとなります。

② 債権者集会での再生計画案「否決」などによる再生手続の廃止

前項によって再生計画案が再生債権者の多数決によって否決された場合、民事再生手続は廃止されます。
また、決議のための債権者集会開催の最初の期日から2か月以内に再生計画案が可決されなかったときも、同様に、再生手続は廃止されます。（ただし、この期間は延長が可能です）

③　裁判所による「認可」「不認可」の決定

届出再生債権者によって再生計画案が可決されると、裁判所は、再生計画の認可決定を行います。
ただし、下記に該当するとき、再生計画は不認可となります。

[再生計画が不認可となる事由]

(a) 再生手続、または再生計画が法律に違反しており、その不備が補正できないとき
(b) 再生計画が遂行される見込みがないとき
(c) 再生計画の決議が、不正な方法によって成立しているとき
(d) 再生計画の決議が再生債権者の一般の利益に反するとき

なお、再生計画の不認可決定が確定した場合、確定している債権についての再生債権者表の記載は確定判決と同じ効力を持ちます。

④　認可決定確定の効力

再生計画の認可決定が確定すると、再生債権者の権利は、再生計画の規定に従って変更されます。また、再生債権者表に記載された再生債権には執行力が認められます。
なお、別除権者がもつ担保権、再生債権者がもつ再生債務者の保証人や物上保証人に対する権利は再生計画の認可に制限されることなく、これを行使できます。

一方、再生債務者は、再生計画または法律によって認められた権利を除いて、すべての再生債権について免責を受けます。
ただし、下記の再生債権についての免責はありません。

[再生債務者が免責を受けられない再生債権]

(a) 罰金・科料
(b) 届出不能の債権
(c) 再生計画案を決議するための債権者集会の開催を決定した後、あるいは書面による再生計画案の決議を行うことを決定した後に発生した再生債権
(d) 再生債務者がその存在を知りながら、認否書に記載しなかった再生債権

なお、再生計画の認可が決定した後、やむを得ない事情があった場合、裁判所は、再生手続完了前であれば、再生計画を変更することができます。

⑯ 再生手続の終結

再生計画認可の決定が確定することによって、再生手続は原則として終了します。

ただし、監督委員が選任されている場合は、再生計画が遂行されたとき、あるいは再生計画認可の決定が確定してから3年を経過したときに終了します。

また、管財人が選任された場合は、再生計画が遂行されたとき、あるいは再生計画の遂行が確実であると裁判所が認めた時点で終了となります。

⑰ 再生計画の取消

再生債務者や管財人が再生計画の履行を怠った結果、履行されなかった再生債権の10%以上の再生債権をもつ再生債権者からの申立があった場合、裁判所は、再生計画を取り消すことができます。

⑱ 再生手続の廃止と破産宣告ー破産手続への移行

① 再生手続の廃止

下記の場合、再生手続は廃止されます。

- ⓐ 再生計画案が提出されない場合
- ⓑ 再生計画案が否決されたとき
- ⓒ 一定期間内に再生計画案が可決されないとき
- ⓓ 再生手続開始申立の事由がなかったとき
- ⓔ 再生債務者に義務の違反があったとき
- ⓕ 再生計画遂行の見込みがないとき

② 破産宣告ー破産手続への移行

裁判所は、下記の場合で、債務者（再生債務者）に破産の原因となる事実があると認めたときは、職権によって破産を宣告することができます。

- ⓐ 再生手続開始申立の棄却
- ⓑ 再生手続の廃止
- ⓒ 再生計画の不認可
- ⓓ 再生計画の取消

裁判所は、保全処分を行った後は、申立人による再生手続開始申立の取下げを許可せず、申立を棄却した上で、職権による破産宣告を行うことができます。なお、再生債務者が破産手続に移行した場合、共益債権、または共益債権になるべきであった権利は、財団債権となります。

⑲ 営業譲渡および減資の特例

「営業譲渡」と「減資」の実行は、いずれも本来、株主総会における特別決議が必要ですが、民事再生法は、再生債務者である法人が債務超過となったとき、裁判所の許可によって行うことを商法の特例として認めています。

ともに再生手続開始決定の後での実行を条件とし、営業譲渡は再生債務者の事業の継続に必要であることを条件としています。また、増資は、再生計画のもとでは認められず、商法所定の手続きが必要です。

⑳ 簡易再生手続

～債権者の事前の同意によって「債権確定手続」を省略～

① 簡易再生申立の要件

再生債務者は、再生債権届出期間が満了し、事前に再生債権者の同意を得て下記の2つの条件をともに満たしているとき、一般調査期間が開始される前の段階で、民事再生手続本来の「債権確定手続」を経ない「簡易再生」を申し立てることができます。なお、簡易再生手続開始の申立に当たっては、下記の2つについての債権者の合意書を同時に提出しなければなりません。

債務者が負担している債務額の5分の3以上をもつ債権者が
(a) 債権確定手続を行わないことに同意していること
(b) 債務者から提出された再生計画案に同意していること

② 簡易再生のフロー

簡易再生は、再生債務者がより早期の手続の進捗を図って、再生債権者の多数の協力のもとに実行されていくわけですが、次のステップで進められます。

(a) 再生手続開始の申立
(b) 再生債権の届出
(c) 再生計画案の提出
　簡易再生の場合の再生計画案は、再生債権者の権利変更について、一般的な基準を記載しておきます。
(d) 簡易再生の申立
(e) 簡易再生開始の決定
(f) 報告会による財産状況の報告あるいは報告書の提出
(g) 債権者集会における再生計画案の決議
　債権者集会は、裁判所が簡易再生を決定してから2か月以内に開催しなければなりません。また、簡易再生の場合、書面による決議は認められません。
(h) 裁判所による再生計画の認可

簡易再生計画が認可されると、すべての再生債権者の権利は、再生計画の一般的な基準に従って変更されます。

③　本来の再生手続との差異

債権確定手続きを経ていない簡易再生は、上記したほか、本来の再生手続とは以下の点で異なっています。

(a) 届け出られた再生債権（再生債権者表）には、
　強制執行力は発生しません。
(b) 届出がないことを理由とする再生債権の失権はありません。

(21) 同意再生

届出を行った再生債権者のすべてが、債権確定手続きを行わないことに同意し、さらに再生計画案にも同意している場合は、債権確定の手続も、債権者集会による決議も経ないで、裁判所の再生計画についての認可を得ることができます。これが「同意再生」です。

①　同意再生手続のフロー

同意再生の手続の流れは、下記の通りです。

(a) 再生手続開始の申立
(b) 再生債権の届出
(c) 再生計画案の提出
　　同意再生の場合の再生計画案は、再生債権者の権利変更について、一般的な基準を記載しておきます。
(d) 同意再生の申立
(e) 報告会による財産状況の報告あるいは報告書の提出
(f) 裁判所による同意再生の決定（再生計画認可決定の確定）

同意再生計画が認可されると、すべての再生債権者の権利は、再生計画の一般的な基準に従って変更されます。

②　本来の再生手続との差異

債権確定手続きを経ていない同意再生は、上記したほか、本来の再生手続と対比すると、前記した簡易再生と同様の差異があります。

(a) 届け出られた再生債権（再生債権者表）には、
　強制執行力は発生しません。
(b) 届出がないことを理由とする再生債権の失権はありません。

4　破産手続の実務

2001年に破産手続を申し立てて倒産した企業は、負債額が1,000万円を超えたものだけでも4,027件を数え、前年比で38％もの増加を記録しました。同年に負債額1,000万円以上で倒産した企業の5社に1社（21％）は、破産で占められたことになります。

ちなみに、1990年の場合、破産手続を申し立てて倒産した企業は398社、倒産全体の6％にすぎず、95年時点でもそれぞれ1,260件、8％にすぎませんでした。この間の激増ぶりが容易にご理解いただけるでしょう。

そのほとんどは、支払不能ないし債務超過に陥った債務者自身が、破産手続を申し立てる「自己破産」です。また、その大半は消費者ローンなどの多重債務を抱える非事業者の個人で占められており、2000年には年間ほぼ14万件にも達しています。

その中で、事業者のウエイトは相対的に小さいといえるわけですが、小規模事業者を主体に、経営不振に追い込まれた事業者が破産手続を申し立てるケースが確実に増加していることは前述したとおりです。

⑴ 破産制度の目的
～債権者平等の実現と債務者の再起～

清算型の倒産処理である破産手続とは、債務者がその債務を完全には返済できないとき、債務者が所有している、すべての財産を提供させて、「破産法」による法的な拘束力をもって換価処分し、すべての債権者に公平に分配して弁済しようとする裁判上の手続です。

破産法の立法趣旨は、第一に、ともすれば対立関係に陥ってしまう債権者たちの利害を調整して、公平な弁済の実行を保障する債権者平等の原則を実現することです。

多数の債権者が存在する場合、早い者勝ちの抜け駆け的な債権回収が進められたり、ときに暴力的な取立までが行われた場合、他の債権者の利益は大きく損なわれるわけですから、そうした野放し状態に歯止めをかけ、法的な強い拘束力をもって公平な分配を図っていくわけです。

そして、第二の目的は、債務者に経済的な再起の機会を提供することです。

すなわち、すべての財産を提供して債権者に弁済の義務を果たそうとする誠実な債務者（破産者）に対しては、破産手続（財産の換価処分）によって実行される債権者への分配（配当）で弁済しきれなかった債務について、返済の責任を免除する「免責」によって、破産債務者の更生を図ろうとするわけです。

⑵ 破産手続のフロー

次頁の［図表99］は、本書「第2章　Ⅱ−2　破たん処理の方式」でご紹介した破産手続のフローをあらためて、もう少し詳細に示したものです。

以下では、このフロー図によりながら、破産手続の節目節目について、具体的に説明していくこととしましょう。

なお、以下の記述は、法人による破産手続申立を前提として構成しています。個人破産の場合は、下記とは多少の差異があることをお断りしておきます。

［図表 99］「破産手続」のフロー

債務者	債権者（第三者）	裁判所	破産管財人
「破産原因」の発生			
「破産手続」の申立	「破産手続」の申立		
		申立の受理	
		書面による審査	
		保全命令 （保全処分）	
		費用予納命令	
費用の予納	費用の予納		
［申立取下］	［申立取下］		
		債務者・証人審尋	
		［申立却下］	
		「破産宣告」決定	
		破産管財人選任	
			破産管財人就任
［同時破産廃止申立］			
		［同時破産廃止］	
			破産者財産の 占有管理
		財団債権の承認・許可	
		取戻権・別除件の 承認　許可	
	債権の届出		
			届出債権の調査
	第１回債権者集会		
	一般・特別債権調査期日		
			財産換価処分
	破産債権表確定		
	第2回債権者集会		
			配当表作成
			配当公告
			中間配当
免責申立			
			最後配当
		債権者集会 （任務終了後）	
		「破産終結」決定	
			追加配当
		免責審尋	
復権		免責決定	

⑶「破産原因」の発生
～債務者の財産状態の破たんが申立の要件～

破産手続を申し立てるには、まず「債務者の財産状態が破たんしている」ことを客観的に示すことが必要です。

「破産原因」と呼ばれるものですが、これは、

⑷ 債務者が債務の支払い不能の状態に陥っている
⑹ 債務超過の状態に陥っている

のいずれかであることが要件となります。

（ｂ）は、とくに法人の場合に明確となるのですが、支払期日がきていないものを含めた債務の合計額が資産額の合計を上回っている状態です。

一方の（ａ）は、具体的には、債務者に債務支払いのための資力が現に不足しており、しかも、それが今後も継続するという「慢性的な弁済能力の欠乏」の状態です。かりに現在は支払いに必要な財産がなくても、債務者に十分な「信用」があったり、今後の「収入」が見込まれるときは「支払い不能」とは認められません。

なお、債権者が（ｃ）債務者が支払いをストップしたことを「破産原因」とすることがあります。これは、債務者が振り出した約束手形が不渡りとなったり、銀行取引停止処分を受けた場合、あるいは、いわゆる「夜逃げ」をして行方不明となったケースです。債務者が債権者に対して「債務を支払えない」と通知してきた場合も同様ですが、この状態も、債務者側が「支払不能の状態ではない」ことを立証できなければ破産原因として認められます。

⑷ 破産手続の申立
～債務者本人のほか、債権者も可能

債務の支払いが不能、あるいは債務超過の状態に至った債務者は、裁判所に破産手続を申し立てることができます。これが「自己破産」の申立です。この申立によって免責あるいは強制和議による債務者自身の保護を求めるとともに、公平な配当の実現によって債権者の利益を図ることが目的です。

債務者側からの申立の権利は、法人の場合、取締役や清算人、理事・無限責任者なども、債務者に準ずる者として認められています。

また、債権者も債務者に「破産原因」が発生した場合、自分の債権保全などを図って破産手続の申立が可能です。これが「第三者による破産手続申立」です。

第三者申立の場合、基本的には「債務者に対して申立の時点で債権をもっていれば」だれでも可能ですが、現実には、弁護士費用などのほか、後述する予納金など手続費用の負担が大きいことから、ごく少数ですが、債務者の対応が不誠実だった場合など、あえて、こうした手段を行使することがあります。

破産手続の申立は、原則として債務者の所在地（居住地）を管轄する地方裁判所の民事部（東京地裁は民事第20部、大阪地裁は第6民事部）に対して、「破産・免責申立書」を提出して実行します。

［図表100］として、そのサンプルを255頁に示しました。

自力での申立ももちろん可能ですが、多くは、弁護士を「申立人代理人」として行っています。

[図表 100]　破産・免責申立書のサンプル

印紙　９００円	印紙 ９００円
郵券　　円	
係印	備考

破産・免責申立書

平成　　年　　月　　日

○○地方裁判所　民事第△△部　御中

（ふりがな）
申立人氏名　◇　◇　　◇　◇　　（※１）
生年月日　明・大・昭・平　　年　　月　　日生（　　歳）
本　籍　別添戸籍謄本記載のとおり
現住所　別添住民票記載のとおり　　（※２）
電話番号　（　　）

申立人代理人　◇　◇　　◇　◇　　（※３）
事務所　〒　　－
（送達場所）　□□法律事務所
電話　（　　）
FAX　（　　）
申立代理人　弁護士　◇　◇　　◇　◇　印

申　立　の　趣　旨

1　申立人を破産者とする。
2　申立人（破産者）を免責する。

申　立　の　理　由

申立人は添付の債権者一覧表のとおりの債務を負担しているが、
添付の陳述書及び資産目録記載のとおり支払不能状態にある。

（手続についての意見）

□同時廃止　□少額管財手続　□通常管財手続
□即日面接希望（但し、申立日から３日以内）

（※１）　旧姓で借り入れた場合は「旧姓（ふりがな）」を併記する。
（※２）　現住所が住民票の記載と異なる場合は、現住所を記載する。
　　また、現在の居所が現住所と異なる場合は、現居所を記載する。
（※３）　申立代理人が複数いる場合は、主任代理人を明記する。

①　添付すべき書類（法人による申立の場合）

破産手続の申立に当たっては、「破産・免責申立書」に各種の書類を添付しなければなりません。

これは、債務者が申し立てる場合は「破産原因」を、債権者が申し立てる場合は「破産原因」に加えて、債務者に対する「債権の存在」を証明することが目的ですが、東京地裁の場合、法人による申立については、下記の書類の提出を求めています。

書類名	備　考
(a) 商業登記簿謄本	3か月以内のもの（債権者申立の場合は本人分も）
(b) 取締役会議事録または同意書	取締役が署名・捺印したもの（記名だけは不可）
(c) 委任状	
(d) 債権者一覧表	裁判所所定の様式による　(※1)
(e) 債務者一覧表	裁判所所定の様式による　(※2)
(f) 陳述書・報告書	裁判所所定の様式による　(※3)
(g) 資産目録	裁判所所定の様式による
(h) 貸借対照表・損益計算書	直近決算期2期分
(i) 清算貸借対照表	破産手続申立日時点で作成する
(j) 税金申告書	直近決算期2期分
(k) 不動産登記簿謄本	3か月以内のもの
(l) 差押・仮差押決定正本	写し
(m) その他の訴訟関係書類	写し
(n) 賃貸借契約書	写し
(o) 預金・貯金通帳	写し
(p) 保険証書	写し
(q) 解約返戻金見込み証明書	写し
(r) 車検証・登録事項証明書	写し
(s) 高価動産資料	写し
(t) 電話加入権資料	写し
(u) 株券	写し
(v) 会員権証書	写し
(w) 過去2年間の高価品の処分実績	写し
(x) 処分済み不動産の登記簿謄本	売却・競売・財産分与による処分について
(y) 不動産物件目録	(※4)

（※1）「一般債権」「優先債権」「財団債権」に分けて、それぞれ「債権者名」「住所」「債権額」を記入、
区分ごとに「債権者の数」「債権の総額」を記載する。

（※2）債務の種類に分けて、それぞれ「債務者名」「住所」「債務額」を記入、
区分ごとに「債務者の数」「債務の総額」を記載する。

（※3）下記の事項を記載する。
(ｱ)業務の内容、倒産に至る経緯、
(ｲ)資産と負債の概要、整理・清算の概要、事業用施設の処理の状況、帳簿の保管の状況など
(ｳ)従業員の状況、労働組合の有無、解雇の有無、給料・解雇予告手当・退職金の支払い状況、
(ｴ)訴訟中の事件番号、事件の名称、当事者の名称、裁判所（係属部）の名称と経過・見込み

（※4）法務局別に作成する。

②　申立手続に必要な費用　（東京地裁民事第20部の場合）

破産手続は、裁判所が選任した「破産管財人」を主役として進行します。

申立人は、その報酬費用も含めて、下記の費用の負担を要求されます。これは、裁判所から予納命令（通常は申立時に即時）があった場合、速やかに納付しなければなりません。

なお、ここでは東京地裁の場合をあげていますが、地裁によって必要な費用は変動します。もちろん、「予納金」は債務の額によって大きく変わります。

［図表 101］　破産手続の申立費用

（ａ）申立手数料（貼付印紙額）

個人による自己破産及び免責申立て	900円
法人による自己破産申立て	600円
債権者による破産申立て	10,000円

（ｂ）予納金の基準額

（ｱ）同時廃止事件

即日面接事件	14,170円
上記以外	20,000円

（ｲ）少額管財事件

法人	20万円　及び法人１件につき	13,457円
	個人１名につき	16,413円
個人	20万円　及び個人１名につき	16,413円

（ｳ）破産管財人選任事件（少額管財事件を除く）

負債総額	法　人	自然人
5,000万円未満	70万円	50万円
5,000万～1億円未満	100万円	80万円
1億～5億円未満	200万円	150万円
5億～10億円未満	300万円	250万円
10億～50億円未満	400万円	
50億～100億円未満	500万円	
100億～250億円未満	700万円	
250億～500億円未満	800万円	
500億～1,000億円未満	1,000万円	
1,000億円以上	1,000万円以上	

（ｃ）予納郵券

（ｱ）同時廃止事件	合計	4,000円
（ｲ）少額管財事件	合計	4,000円
（ｳ）破産管財人選任事件	合計	14,100円

⑸ 裁判所による審理

① 審尋（審問）

破産手続の申立を受けた地方裁判所（民事部）は、申立人から提出された書面について不備・不足がないかを審査し、追補を求めた上で、審理を行います。

第一のステップは、申立人が提出した「陳述書」に記載された事項についての確認です。

これは、申立後、ただちに行われる、いわば形式的な審問です。管轄裁判所が異なる、あるいは債務者などによる「破産原因」の疎明がないなどの形式的な不備があった場合は、この段階で、申立は棄却されますし、申立要件が整っていると認められれば、申立が正式に受理されます。通常、前記した予納金などの費用の納付は、この申立受理の時点で命じられます。

ついで、提出された書面の詳細な審理に入り、必要に応じて、債務者（申立後は「破産債務者」といいます）、あるいは債権者（申立後は「破産債権者」といいます）などの「証人」に対する審問を行います。

これは、破産手続申立が実質的に「破産原因」を備えているかどうかを明らかにしようとするものです。迅速な処理を図る立場から、あるいはプライバシー保護の視点から、口頭弁論などは行わない場合もありますが、裁判所が職権によって「破産原因」を調査することもあります。

② 財産がない個人は「同時廃止事件」か「少額管財事件」
財産がない法人は「少額管財事件」として速やかに処理

「申立手続費用」のところで、破産手続を「同時廃止事件」と「少額管財事件」および「破産管財人選任事件」の3つに分けて、それぞれ必要な費用を示しました。

これは、破産債務者が所有する財産の状況に着目して、その処理の形態を分けたものです。

すなわち、申立人が個人で、特筆できる財産がない場合は、「破産原因」の確認など、一定の要件が満たされていると、通常は「同時廃止事件」として、破産宣告と同時に破産手続を廃止します。また、財産がない法人については「少額管財事件」として、ほとんどが速やかに「破産宣告」と「免責」決定を受けています。

また、法人についても、特記すべき資産がないと認められた場合は「少額管財事件」として扱われ、やはり速やかに決定が下されることが多いようです。

「同時廃止事件」と「少額管財事件」の場合、とくに予納金の基準額は「破産管財人選出事件」と比べるときわめて少額ですが、これは、破産手続をできるだけ簡素化、迅速化して、破産債務者や破産債権者などの利害関係者の時間と費用の負担を軽減しようとする措置といえます。

③ 破産宣告

裁判所は、上記の審理の結果、債務者に「破産原因」があると認めたとき、主文を「債務者◇◇◇◇を破産者とする」という「破産宣告」決定を行います。

破産宣告決定には、年月日だけでなく宣告を行った「時間」も記載されているのが特徴です。

これは、破産宣告の時、ただちに破産宣告の効力が発生するからです。

なお、破産宣告決定は、裁判所によって官報で公告され、これがそのまま、利害関係者に対する「送達」として認められます。

一方、裁判所は、破産宣告決定と同時に、

(a) 破産管財人の選任
(b) 破産債権届出期間の決定
(c) 債権者集会期日と債権調査期日の決定

を行い、これと付随して、次の各項を実行します。

(d) 債務者に対する債務の弁済、財産引き渡しの禁止
(e) 管財人に債務負担、財産所持の事実を届け出るよう催告
(f) 判明している破産債権者への通知
(g) 登記、登録の嘱託

この結果、破産債権者は、破産宣告と同時に、破産者（破産を宣告された債務者）に対してもっている債権について、その権利を個別に行使することを禁じられます。ただし、担保権など「別除権」と呼ばれる権利は、禁止対象から除外されます。

このほか、破産債務者に対して破産宣告がなされた旨の本籍地（市・区役所、町村役場）や検察官、主務官庁への通知も、この時点で裁判所によって行われます。

なお、破産債務者が法人の場合、その法人は「解散」することとなります。

個人の場合は、弁護士や公認会計士、宅地建物取引業者など、他人の財産に関与する職業や一部の公務員職に就けなかったり、法人の役員や後見人、遺言執行者になれないなどの制限が課せられますが、選挙権や被選挙権を失うことはなく、また、破産宣告を受けた事実が戸籍に記載されることもありません。

ただし、破産者宛ての郵便・電報は破産管財人に転送されるほか、破産債務者（個人、法人の代表者）は、裁判所の許可がなければ転居できないほか、破産管財人や債権者集会から求められたとき、財産の状況や破産に至った経緯について説明する義務があります。

もちろん、自らの手を離れて「破産財団」となった財産について、隠匿したり、勝手に処分して破産債権者に不利益を与えることも禁止されます。さらに、裁判所が逃亡や証拠隠滅のおそれがあると判断した場合、逃走はもちろん、他人との面接や通信を禁止（＝監守）されたり、必要と認めたときは強制的に出頭させられることがあります。

これに違反したり、虚偽の事実を述べると、刑事上の処罰を受けたり、免責が許可されなくなることがあります。（なお、法人の代表者が、法人が破産宣告決定を受けた後、どこまで責任を負うべきかについては、異論があります）

(6) 破産管財人

さて、破産宣告決定後の破産手続は、裁判所が選任した破産管財人によって進められます。

管財人の役割は、前掲のフロー図に示したとおりです。

すなわち、破産債務者の帳簿など財産管理のための文書の移転を受け、破産財団の管理処分権を与えられ、裁判所の監督のもとで破産財団を占有・維持するとともに、破産債務者がもつ売掛金などの債権回収を図り、その換価処分や破産債権者への配当などの手続を遂行していきます。また、債権の届出を受けて内容を調査し、確定させる業務も、管財人の役割です。

なお、管財人に支払われる報酬は、破産財団によって負担されますが、その金額については後日、裁判所が決定します。

⑺ 管財人による「否認権」の行使

この過程で、破産管財人には、破産債務者が自分の財産について破産宣告に先だって行った行為が破産財団を損なったと判断したときは、その実行時点にさかのぼって取り消し、原状に復帰させることを求める権利を行使できます。現実には、倒産の前後における債権の回収は、破産手続に移行した場合、否認権を行使されることがままありますから、注意が必要です。

⑻ 第三者による「取戻権」の行使

「取戻権」とは、破産財団の中の特定の財産について、第三者が破産債務者の所有するものではないことを明らかにして、破産財団から取り戻す権利で、管財人に対して行使します。

取戻権の主たる対象は、下記の通りです。

管財人は、この請求に対して適切に判断、対応していくわけですが、監督委員ないし裁判所の同意があれば承認できます。

- ⑻ 所有権
- ⑹ 譲渡担保権
- ⑹ 物品の引渡請求権
- ⑹ 売り主の取戻権
- ⑹ 問屋の取戻権
- ⑹ 代償的な取戻権

⑼ 破産債権者による「相殺権」の行使

後述する債権の届出と管財人による調査によって確定した債権（＝財団債権）をもつ破産債権者が、破産財団として確定した債務を同時に負担している場合、破産手続に束縛されることなく、相殺が可能です。ただし、破産財団が不足している場合は問題が生ずることがあります。

⑽ 破産債権者（別除権者）による「別除権」の行使

破産債権者が、次の権利を持っているときは「別除権」として、破産手続とかかわりなく、その権利を行使できます。

- ⑻ 抵当権
- ⑹ 質権
- ⑹ 民法上の特別の先取特権
- ⑹ 商法上の先取特権
- ⑹ 商法上の留置権

別除権の行使は、たとえば民事執行法によって担保権を実行する競売などの手段で可能です。

また、別除権者が別除権の行使によっても債権に見合う弁済額を確保できない場合は、破産債権の届出に当たって、その「予定不足額」を記載することで、配当を受ける権利を取得できます。

⑾ 債権の届出と調査

前記したとおり、裁判所は破産宣告決定と同時に「破産債権届出期間」を決定し、合わせて「債権者集会期日と債権調査期日」についても決定を行います。

破産債権者は、裁判所が決定した届出の期限内に、債権について記載した書面を裁判所に届け出なければなりません。

［図表102・103］として、債権届出書のサンプル（東京地裁所定）を262頁に示しています。

届出書の記入に当たっては、裁判所から送付される「破産宣告の通知」および「記入上の注意」を参照します。必要な事項はすべて正確に記入してください。なお、手形や小切手については、コピー（裏面）を添付しておきます。

なお、手形と売掛債権を重複して記入することはできません。売掛金は、手形を除いた金額とし、請求書や納品書など、取引の存在を証明できる書類のコピーを添付します。以下の記載事項についても同じです。

「事件番号」が未記入や誤記されていたり、必要な押印などがない場合、破産債権者として認定されない場合もあります。

ただし、債権届出書に不備があった場合、管財人から期限を定めて補正を促す通知がきます。

また、届出債権の内容について、後述する管財人による調査の結果、管財人から一部の破産債権者に対して「異議」が出されることがあります。この場合、双方の合意が成立しなければ「破産債権確定訴訟」で争われることになります。

さて、届出債権は次の3つに大別されますが、管財人によって整理され「届出債権一覧表」として作成されます。管財人はついで、届出債権について届出書の記載内容や添付資料を確認するとともに、破産債務者からのヒアリングなどによって調査を進めます。

⑷ 優先債権	／破産申立手続費用、公租公課、労働債権、民法上の一般先取特権など
⑹ 一般債権	／優先債権と劣後債権を除く債権
⑹ 劣後債権	／破産宣告後の利息や債務不履行による損害金・違約金、罰金、科料、刑事訴訟費用、追徴金、過料など

⑿ 債権の認否

管財人は、前記した債権調査から、個別の債権について判断した結果を示す「債権認否一覧表」を作成します。前記した個別債権に対する「異議」の通知は、この時点で該当の破産債権者に対して行われるわけです。異議が出された債権については、管財人はその理由を記載した調査結果や異議通知書の写しを裁判所に提出します。

なお、届出債権について「取下げ・放棄」や「名義変更」あるいは「異議の撤回」などがあった場合は、「破産債権額などの変更に関する届出書一覧表」に記載して、これも管財人から裁判所に提出されます。

こうした手続きを経て、債権も含めた破産財団が確定することとなりますが、管財人はこうした作業と並行して、破産財団の換価処分なども進めていきます。

［図表 102］「破産債権」届出書のサンプル

債　権　届　出　書

A

東京地方裁判所民事第２０部　　係

事件番号	平成　　年（フ）第　　号
破産者名	

平成　　受付

債権者	住　所		連絡先	電　話 ＦＡＸ	
	氏　名 法人名 代表者	印		事　務 担当者	

代理人	住　所		氏名	印

届出債権額　　合計　　円

債権内訳		証拠書類（コピー）	債権内訳		証拠書類等
売掛金・貸付金等	□手形金 （手形貸付を除く）	□手形コピー （裏面も） □手形を受戻してコピーを提供します	未払い賃金等	□給料　　円 （平成　年　月　日から 平成　年　月　日）	□給料明細書（写） □紛失等で証拠を添付できません
	□売掛金残金 （手形金を除く） 計　　円	□請求書 □納品書 □		□退職金　　円	
	□貸付残金 計　　円	□契約書 □借用書 □手形のコピー （裏面も）		□解雇予告手当　　円	
	□求償金 計　　円	□契約書 □領収書 □	利息・損害金	□約定利息金　　円	左記　　に対する 平成　年　月　日から 平成　年　月　日まで 年　　％の割合
	□保証債務履行請求権 計　　円	□契約書		□遅延損害金　　円	左記　　に対する 平成　年　月　日から 平成　年　月　日まで 年　　％の割合
	□その他 計　　円	□契約書 □請求書 □		□破産宣告日以後の利息損害金	左記　　に対する 年　　％の割合

該当者のみ記載	担保権	担保権の種類 □抵当権　□根抵当権　□質権	届出債権のうち担保権の実行で不足する見込みの額 金　　円
	訴訟等	破産者との裁判（競売や保全申立を含む） 裁判所　　平成　　年（　　）第　　号　事件名 原告（申立人）　　被告（被申立人）	

裁判所使用欄

［図表 103］　「破産債権」届出書のサンプル　（目録）

B

債権目録（貸付金・その他）

No.	届出債権	債権の種類	債権の内容及び原因
1	円	貸付金	
2	円	約定利息金	
3	円	貸付金	
4	円	遅延損害金	
5	円	利息・遅延損害金	

合　計　　円

手　形　目　録

No.	届出債権	手形番号	振出人	支払期日
6	額面　　円			
7	利息　　円			
8	額面　　円			
9	利息　　円			
10	額面　　円			
11	利息　　円			

合　計　　円

⑬ 第１回債権者集会

地方裁判所による破産宣告決定から3か月後をめどに「第１回債権者集会」が開催されます。
ここでは、管財人によって、次の内容の報告が行われます。

- (a) 破産会社の概要と破産に至った経緯
- (b) 破産宣告前の財産処分の状況
- (c) 破産手続の申立と破産宣告決定
- (d) 破産宣告後の経緯
- (e) 破産財団（資産および負債）の現状と評価額
- (f) 今後の方針／配当の時期と見込み、破産廃止の見込み

破産債権者は、管財人の報告内容について、質問や内容の確認を行います。
また、債権者集会では、必要な法定の決議事項について議決を行います。
ついで、管財人は届出債権に対する認否について、とくに異議の通知を受けた破産債権者からの質問を受け付けるとともに、他の破産債権者の債権についての認否（異議の提示）も受け付けます。また、破産債務者が、この債権者集会で届出債権について異議を申し述べることも可能です。
前記したように、ここで債権に対する異議が出た場合、原則として「破産債権確定訴訟」によって決着します。

⑭ 破産債権者への配当の実行

管財人は、破産債権者からの債権届出（別除権・取戻権・相殺権などを含む）から債権の認否（異議への対応）を経て債権の額が最終的に確定し、破産財団に配当の原資があると認めた場合、配当手続に進みます。
配当の額はもちろん、破産財団の原資のわく内で、裁判所が作成した「破産債権表」を基準として個別の破産債権者がもつ債権の額によって決定されるのですが、それぞれの債権が「優先債権」か「一般債権」か、あるいは「劣後債権」かによって左右されることとなります。
この配当の実行については「中間配当」が行われることもありますが、大半は、破産財団のすべての財産の換価と財団債権のすべての支払いが完了した時点で「最後配当」として行われます。
最終的な破産債権者への配当金額は、裁判所が管財人の報酬の額を決定することで確定します。
この決定を受けて、管財人はただちに「配当表」を作成し、裁判所に提出します。
この配当表は裁判所において利害関係者の閲覧を受けるとともに、官報に公告されます。ここで、破産債権者から「破産債権確定訴訟」が提起されたり、破産債権者が債権放棄や新たな証明による申し出があったときは必要な更正を行うことがありますが、それらが解決した時点で管財人は配当率を決定し、裁判所の許可を受けて破産債権者に通知し、ついで最後配当を実行します。

⑮ 破産手続の終結

最後配当を実行すると、管財人は配当完結報告書を裁判所に提出し、ついで任務終了の計算報告を行う債権者集会を開催します。この収支計算報告が債権者集会で承認されると、裁判所は破産終結決定を行い、破産手続が完了します。

⑯ 破産終結以外の破産手続の終了原因
～「同時廃止」「異時廃止」「同意廃止」「強制和議」～

破産手続は、おおむね上記のフローによって進行して終結しますが、ここに至る前の時点で手続が終了することがあります。これは、破産財団の不足に起因するものです。

一つは本項の「⑸－②」で述べた「同時廃止」であり、もう一つは「異時廃止」です。

「異時廃止」は、破産管財人を選任した後、破産財団が破産手続の費用を賄うにも足りないことが明らかになったときです。この場合、管財人が破産廃止を申し立てて、裁判所が破産廃止決定を行います。

このほか、破産手続の廃止に同意しない破産債権者がいる場合、破産債務者が他の破産債権者の同意を受けた上で破産財団から不同意の破産債権者に担保を提供し、破産手続を廃止することがあります。これが「同意廃止」です。

また、破産債務者が破産手続が進行する過程で、債務の弁済計画を破産債権者に提示し、これが出席した破産債権者の過半数で、総債権の4分の3以上の債権額を有する者の同意によって承認された場合は、裁判所の認可によって破産手続が終了します。これは「強制和議」と呼ばれる手続です。

⑰ 破産債務者の免責と復権

本項の冒頭で述べたように、破産法は、破産債務者である個人に対して、破産手続（破産債権者への配当）によって弁済できなかった債務について、その責任を免除する「免責」を定めています。

この免責の申立は、多くの地裁が破産申立と同時に受理するように運用しています。

裁判所による免責の審理は、破産債務者に対する審尋によって行われます。

その期日は公告され、利害関係者である破産債権者や破産管財人、検察官に送達され、利害関係者は、異議を申し立てることができます。

裁判所は、破産債務者と異議申立人の双方の意見を聞いて決定を下すわけですが、「財産の隠匿や破産債権者に不利益な行為」や「虚偽の陳述」などが認められない場合は、免責が決定されます。

なお、破産債務者は、下記の条件を満たしたとき、前記した職務への就任制限が解除されて「復権」します。

(a) 免責決定が確定したとき
(b) 強制和議認可決定が確定したとき
(c) 同意破産廃止決定が確定したとき
(d) 破産宣告の後、詐欺破産罪について有罪の確定判決を受けることなく、10年が経過したとき
(e) 破産債務者が弁済などによって破産債権者に対するすべての債務について責任を免れ、裁判所への復権申立でそれが認められたとき

Ｐｏｉｎｔ　［事業継続が困難な場合の対応］

債権者への対応は誠実に、圧力に屈せず
◀━━ 大口債権者の支援取付が絶対条件
◀━━ 理不尽な回収要求は断固拒否
◀━━ 自社にベストの処理方式を選択
◀━━ 再建には代表者の強い決意が不可欠

「敗戦処理」ではない破たん処理

経営維持に見通しが立たず、破たん（破たん前）処理を決断するとき、代表者は強い喪失感に襲われ、当事者能力を失いがちです。会社に身も心も捧げてきただけに、全く自然な反応ですが、ここは「最後」が肝心、と腹をくくってください。

清算型を選択する場合でも、取引先一債権者に対する責任、従業員に対する責任は完遂しなければなりませんし、まして再建の可能性が残るのであれば、いまこそ、全力投入の気概が不可欠のはずです。

破たん処理の現場は、たしかに修羅場です。債権者の激しい攻撃に日夜さらされ、身の置き所のない状況に追いつめられることも覚悟しなければなりませんが、債権者への対応の原則は「誠実に、しかし、圧力に屈せず」です。

債権者に公平な対応をすることを金科玉条とし、従業員のために、守るべきは守る決意を固めておかなければなりません。

まず、破たん処理に当たって絶対の必要条件は、大口債権者の理解と協力を獲得することです。そして、一部の債権者の理不尽な抜け駆けの債権回収を断固拒否することが求められます。食い逃げを許さないスタンスを徹底することが、大多数の債権者の信頼を勝ち取り、協力を得るための条件と考えてください。

もう一つ、大事なことは、破たん処理に当たっては、自社にベストの方式を選択することです。この検討に当たっては、早い段階からプロである弁護士の指導・助言を得ておくことが必要不可欠です。

とくに再建型の処理を進めようとする場合は、債権者の強い抵抗が必ずあります。それを跳ね返すには代表者の強い決意と、債権者を説得できる確実な再建計画の提示がなくてはなりません。まさに、経営者としての真価を発揮すべき場面といえるでしょう。債務者企業が予想外の深手を負う結果になる大きな原因は、破たん処理は全くの「敗戦処理」にすぎないとする代表者の後ろ向きのスタンスです。次のステップを踏み出すための出発点とするくらいの前向きの行動が、修羅場に立つトップに要求される条件です。

第2部　事　例　研　究

具体的な事例に見る
連鎖倒産防止対策のポイント

第2部では、連鎖倒産を防止するための事前の対策、販売先倒産前後の対策、事後の対策について「そのとき、どう動くか」をテーマとして、具体的な事例によりながら、そのポイントを述べていくこととします。

なお、この「事例研究」では、住設機器の専門商社である「東日住設」をいわば“主役”として、同社の経営者たちが、販売先の突然の経営破たんという手痛い体験に学びながら、経営体制を見直し、体質強化を図っていく6つのステップを追いかける構成としています。

また、それぞれのステップごとに、東日の失敗の本質などを探り、そこで採るべきだった経営行動を示しています。

（頁）

[事例Ⅰ] 販売先倒産時の応急対策 ―― 269

長年の販売先が「突然」倒産
そのとき、回収手段はもう皆無だった

[事例Ⅱ] 新規販売先への対応 ―― 281

取り込み詐欺、甘い話には深い落とし穴

[事例Ⅲ] 販売先管理 ―― 290

拡大至上主義からの転換
身の丈に合わせた安全志向の経営へ

[事例Ⅳ] 信用不安発生時の対応 ―― 296

主力販売先から、決済条件変更申し入れ、
そこには深刻な信用不安が…

[事例Ⅴ] 販売先倒産後の経営維持対策 ―― 305

焦げ付きの深い爪痕
資金繰りは、仕事はどうする

[事例Ⅵ] 事業継続が困難な場合の対応 ―― 312

最大販売先の倒産が最後のとどめ

この「事例研究」に登場している企業、人物などは、実際の事例にヒントを得て創作、再構成したものです。実在する企業、人物について、その事実を記述したものではありません。

［事例Ⅰ］販売先倒産時の応急対策

長年の販売先が“突然”倒産
そのとき、回収手段はもう皆無だった

1. 名門会社が“突然”の不渡り

「あっ、谷野さん。リクゼンが不渡りを出しました」

月末の締め日で多忙をきわめていた東日住設・営業部長の谷野のもとに、終業時刻から間もなく、一本の電話が飛び込んできた。東日の盛岡営業所長、佐東からだ。

前置きもなにもなし、悲鳴混じりの第一報だった。

「えっ、あのリクゼンがっ。不渡りっ!?

そんなバカな。佐東さん、こっちは忙しいんだ。ふざけないでよ」

穏やかな風貌で、毎月顔を合わせる定例の取締役会でも笑みを絶やさない佐東からの狼狽しきった突然の報告に、谷野は思わず怒声を発した。

それも、当たり前だ。

リクゼン（＝リクゼンハウス工業）は、東日にとって創業者（先代社長）の出身地である岩手県下では最大、全社で見ても有数の販売先である。戦前に地元有数の資産家が創業した老舗企業として、注文・建売住宅分野で確固たる地歩を築いている。地元では屈指の有力業者だ。

たしかに建設業界の環境は全体として厳しいが、長年にわたって好業績を維持してきたリクゼンには、しっかりした資産の蓄積もあるはずだ。第一、そんな名門会社になんらかの信用不安が出ているなんて、これまで佐東からは一度として聞いたことはなかった。リクゼンの手形不渡りの知らせは、谷野にとって、まさに青天の霹靂、なにかの間違いとしか受け取れなかったのだ。

「主役」企業のプロフィール

株式会社 東日住設

事業内容／住宅設備・建築金物卸売業
本　　社／東京都中央区
創　　業／昭和25年
設　　立／昭和31年
資本金　／5,500万円
従業員数／54名
年間売上／55億円
純利益　／4,450万円
事業所　／本社、盛岡、宇都宮、静岡
代表者　／兼光　謙吉
　　昭和24年生まれ

「倒産会社」のプロフィール　1

リクゼンハウス工業 株式会社

事業内容／建築工事業
本　　社／岩手県盛岡市
創　　業／昭和 5 年
設　　立／昭和22年
資本金　／9,700万円
従業員数／142名
年間売上／104億円
純利益　／3,200万円
事業所　／本社、北上、水沢
代表者　／宮河　悟朗
　　昭和35年生まれ

東日住設は関東・東海地区のハウスメーカーを主力取引先とする住宅設備機器の中堅卸売業者として創業から50年を超える業歴をもつ企業である。岩手県下も含めて、地場の有力な顧客と長年にわたる取引を継続しているほか、新規先の開拓にも実績をあげるなど、2代目社長である兼光の陣頭指揮のもとで積極果敢な経営を展開してきた。業績も順調で、毎期安定した収益を確保し、主力銀行や取引先の評価もまずまず無難な水準にある。

2. 経営状態はすでに末期症状

リクゼンの突然の不渡りは、まぎれもない事実だった。

それも、決済手続きのミスとか、取引上のトラブルなど、突発的な原因ではない。

資金繰りに窮したあげくに、とうとう、この月末の決済ができなかったらしい。

どこでその不渡り情報をキャッチしたのか、同業仲間からの連絡で事態を知り、リクゼンの本社に駆け込んで事実を確認、その場であわてふためいて報告してきた佐東によると、状況は最悪だ。

「きょうは一回目の不渡りだが、リクゼンの経営は、すでに末期症状といえる段階にきているようだ。倒産はもう避けられそうにない」と、佐東は力なくいう。もはや事実上の倒産である。

佐東の口振りでは、実はリクゼンの経営が悪化している事実を以前から知っていたらしい。

内心ではどうやら、いつ倒産があってもおかしくないとさえ、覚悟していたようなのだ。

ところが、きちんとした対策の実行はおろか、本社への報告もしていなかった佐東には、直接、社長の兼光に電話する勇気がなく、まず谷野に一報してきたのだ。

一通り報告を聞き、状況を確認した谷野は、

「すぐ、こちらから連絡し直します。佐東さんはそのまま、そこで待機していてください」

といったん電話を切り、そのまま社長室に駆け込んで、兼光社長に急報した。

兼光は「うっ」と一声発して立ち上がったきり、思いもかけない事態に青ざめた。

東日とリクゼンの取引額はここ数年、多少の季節変動はあるが月間400万～500万円、年間では5,000万円ほどだったが、半年ほど前から増加が目立っている。東日にとって、上位10社の一角に入る主力販売先である。月末締め、翌月末に90日サイトの手形での支払いだから、現金決済分も入れた売掛債権はざっと2,500万円ほどの残高になるはずだ。

リクゼンが破たんすると、東日の損害は最悪の場合、年間の純利益の半分以上がいっぺんに吹っ飛ぶ勘定になる。販売先が多いだけに、小さな倒産はこれまで何度も経験してきたが、リクゼンが、となると、東日のダメージはケタ違いに大きい。谷野と同様、リクゼンの経営状況になんの疑念ももっていなかっただけに、突然のショックは大きく、兼光は、言葉もなく立ちつくすだけだったのだ。

3. 現場任せで本社の管理は不在

兼光は、年に3、4回ほど、定期的にリクゼンを訪問し、同社の宮河社長と面談している。

だが、これはほとんど表敬だけのセレモニーのようなもので、普段の取引は、取締役でもあるベテランの営業所長、佐東に任せ切りだった。

佐東は兼光の縁戚で、盛岡での地元採用だ。

入社から25年。盛岡営業所一筋のベテランだから、地元の建設業界に顔が広く、このところ年間5億円規模の売上げをしっかり確保してきた。兼光の信頼は厚かったし、自然、本社営業部長である谷野も、役員仲間でもある佐東への気兼ねもあって、いわば兼光直轄の状況だった盛岡営業所の動向をきちんとチェックする場面はなかった。

谷野は、佐東からの電話を受けながら、年間販売高500万円を超える取引先について調査会社に依頼し、全社で不定期ながら実行している信用調査の報告書ファイルから、リクゼンの分を引っ張り出すように部下に指示したのだが、出てきたのは3年前のものだった。しかも、盛岡営業所の担当先については、たった７社しかファイルされていないという。

うかつといえばうかつだったが、兼光の日常の言動を知る谷野たちには、それだけ「盛岡は佐東さんの聖域」という意識が強かったといえる。佐東は、いわば盛岡営業所の経営を兼光から全面委任された独立子会社のトップともいえるポジションに立っていたのである。

しかも、先代が創業して以来だから、ほぼ50年もの長い取引があるリクゼンは、地元の業界を代表する名門企業だ。事実、リクゼンはここ数期は横這いだったものの、年間100億円台の売上高を確実にキープし、毎期、5,000万円前後の課税所得をあげて、高額所得法人として盛岡税務署から公示されていた。

佐東からは、役員会での報告で「リクゼンさんはさすがに老舗で、経営は堅実です。販売用不動産を大量に先行手当して不良資産化させるなどの大きな失敗もなく、バブルの崩壊もほとんど無傷で乗り切っています」とも聞いている。兼光には、リクゼンに対して、なんの懸念材料もなかったのだ。

4. 短期に急膨張していた取引

「谷野。高山を呼べ。

まず、リクゼンへの売掛残高がどうなっているか、きちんと確認するんだ。

リクゼンが倒産となったら、ウチの資金繰りはいっぺんにきつくなる。とにかく、万一に備えて調達対策を急がなきゃいかん。それから、佐東に連絡だ。なんでもいいから、新しい情報が入ったら、すぐ報告するようにいっておけ」

気を取り直した兼光は、矢継ぎ早に指示を飛ばした。

呼び込まれた本社経理部長の高山は、さすがに顔色を変えたが、兼光に即答した。

「社長もご存じの通り、リクゼンさんとの取引高は、6か月ほど前から急増しています。

きょう決済の手形金額は720万円。来月がたしか800万円、再来月は900万円ちょっとですから、合計して手形決済分だけで2,400万円ほどになります。すべて、リクゼンさんの自社振出手形での受け取りですね。

谷野部長。今月の売掛はどうでしょうか」

「うん、今月は多分、1,000万円は超えたはずだ。

社長。先日の役員会でも、佐東さんは、リクゼンとの取引はただいま絶好調だと意気軒昂だったじゃないですか」

「ああ、そうだったな。じゃ、全部で3,500万円にもなるのか」

谷野からの報告を受けて、とっさに勘定した金額では、とても済みそうもない。

貸し倒れ額は最悪のとき、年間の純利益がほとんど吹っ飛んでしまう金額になる。

兼光はがっくりとイスにへたり込んで、ますます青ざめた。

「とにかく、佐東からあらためて事情を聞くしかないな」

兼光は、谷野が佐東のケータイにかけていた電話をいきなりひったくると、大声でモーレツに怒鳴りあげた。

「佐東っ。リクゼンがアブナイなんて、オレは一言も聞いてないぞ。

この前の役員会でも、お前、さすがに老舗らしく堅実経営で、なんにも心配ありません、といったばかりじゃないか。それが、いきなり倒産だとっ。ふざけるんじゃないよ。

リクゼンがアブナイって情報は、なんにも聞いてなかったのか。なに、やってるんだ。
しかもだぞ、お前。絶好調だなんていって、オレに断りもなく、そんなリクゼンとの取引を、この半年で急に膨らましたのはどういうわけなんだっ」
兼光は、しどろもどろの佐東の返答にしばらく耳を傾けていたが、事実上の倒産に至ってしまったというリクゼンの事態は、矢野からも報告されたとおりだ。
すでに多数の債権者が詰めかけて、たいへんな騒ぎになっていることが、受話器を通しても伝わってくる。聞けば、リクゼンの宮河社長は、債権者たちにただ頭を下げるばかりで、今後の対応などについては、なにも明言していないという。いずれにしても、電話のやりとりではどうにもならない。

「分かった。とにかく明日一番でそっちへ行く。
リクゼンへの納品台帳をすぐＦＡＸするよう、営業所に指示してくれ。それから、売掛残高が証明できる書類もきちんと整理しておくんだ。リクゼンの取引銀行さんや同業仲間からも、営業所の社員総出動で、できるだけ情報を集めておけ。いよいよダメとなったら、納入商品の引き揚げも急がなきゃいかん。みんなでその準備もしておいてくれ」
兼光は、力なく受話器を置いた。

5. 危険信号をトップが放置

リクゼンの事実上の倒産は、兼光にとって、まったくの寝耳に水、というわけではなかった。
実は兼光は、高山から、先月と今月初めの2回にわたって、リクゼンからの現金決済分の入金が、約定日に履行されなかったとの報告を受けていた。
とくに今月初めのときは、
「これで2か月連続だし、問題です。
リクゼンさんの資金繰りになにかあったとしか考えられません。
盛岡営業所からは、『施主からの入金がちょっとずれ込んでいるとリクゼンさんから連絡がありましたから、すこし待ってください』という簡単な報告だけなんです。
リクゼンさんには担保の設定もしてませんし、宮河さんの個人保証もありません。
債権の保全対策はゼロの状態ですから、重大な事態になってからではどうにもなりません。いまのうちに、早く手を打つべきだと思います」
と、高山にしては珍しく強い口調で兼光に迫ってもいたのである。
だが、兼光はそのとき、
「入金のずれなんて、よくあることじゃないの。
リクゼンさんがそういってるのなら、なにも、問題はないだろう。
高山が得意の杞憂だよ。心配ばかりしていると、胃に悪いぞ」
と笑い飛ばして2度とも受け流していた。高山には、佐東からきちんと事情を聞いておくようにとの指示はなにもなかったし、高山も、兼光がそんな意向では、押しては動けない。役員仲間の佐東への遠慮もあり、盛岡営業所にとくに詳細な状況報告を求めることもしなかったのだ。
2回とも、2日から1週間ほど遅れて、なんとか決済はされたのだが、これまでリクゼンとはこの種のトラブルはほとんどなかった。金額そのものは小さいが、それが2か月連続して発生したのだから、異常な事態には違いなかった。高山がリクゼンに対する売掛残高を即座に回答できたのも、そのトラブルが大きな心配の種となっていた伏線があってのことだった。
兼光が、佐東に対してひとしきり怒鳴りあげただけで電話を切ったのも、高山からの報告があったとき、きちんとした指示を行っていれば、多少とも事態は変わっていたかもしれないとの内心忸怩たる思いがあったからだ。

6. 周知の事実だった信用不安

兼光は翌朝、始発の東北新幹線で、谷野、高山とともに、盛岡に飛んだ。

その車中で、兼光は盛岡市内の得意先である上村建設の社長に電話して地元でのリクゼンの評価を聞き、やはり盛岡の同業の知人、平口建材の社長にも取材した。

二人の話は、見事なまでに一致している。リクゼンの信用不安がかねてからひろがり、地元では、倒産は時間の問題とさえいわれていたと兼光は知ったのだが、すべては後の祭りだった。

リクゼンの経営の実体は、地元の大手建設業者や中央のプレハブメーカーなどとの競合で売上げが急速に落ち込んでいた。在来工法にこだわるリクゼンには、機能・デザイン面でも、施工技術でも、これといってアピールできるウリがなく、ライバルたちに徐々にシェアを奪われていたのだ。

苦し紛れに値引き受注で売上げの確保を図ったものの焼け石に水、売上げのダウンに歯止めはかからず、急低下した収益力は、さらに悪化の一途をたどるばかりだったようだ。それでも、名門企業としてのプライドだけは高いリクゼンの経営陣は、いつの日かの業績回復に一縷の望みをかけて、粉飾決算で表面を糊塗してきたのではないかというのが、上村と平口の一致した見方だった。

だが、背に腹は代えられない。リクゼンは2、3年前から下請け業者に対して単価引下げの厳しい要求を突きつけ、1年前からは支払いの遅延まで発生していた。地元ではその事実が早くから知れわたっており、すでに半年ほど前から、もう「リクゼンがアブナイ」とのウワサがひろがっていた。佐東にしてももちろん、そのことは百も承知だったのだ。

7. 売上維持を優先した現場トップの保身

しかし、折からの建設不況の浸透で盛岡営業所の売上げは伸び悩んでいた。

兼光は二代目社長に就任以来、とにかく拡大至上主義一本槍で突き進んできた。

取締役会でも、年に3、4回の盛岡営業所訪問でも、口を開けば「とにかく売上高を伸ばすんだ。利益は後からついてくる。みんな、がんばってくれ」の一点張りだった。

それだけに、佐東には、売上げだけは落とすわけにはいかないという強いプレッシャーがあった。リクゼンの悪いウワサは聞いていながら、売上げの急減を恐れて、本社には一切、その状況を報告していなかったのだ。債権の保全や取引規模の縮小といった当然の対策の実行を先送りするだけで、時間の経過とともに悪化していくリクゼンの経営の好転に、佐東もまた、わずかな望みをつないでいたのである。

しかも、この半年ほどは、リクゼンが有力仕入先からの取引縮小や停止に見舞われた結果、東日とリクゼンの取引規模は急激に拡大していた。佐東は、長年の縁もあって、泣きついてきたリクゼンの要請を断り切れず、事実上、佐東の独断で応えていたのである。

不渡り直前の2か月ほどは現金決済分で支払遅延の場面もあったものの、リクゼンは、東日との手形決済を表面上はきちんと履行していた。ふりかえってみれば、これは、リクゼンにとって東日との取引継続がいわば命綱という事情があってのことだったに違いない。

佐東がいった「絶好調」の内実は、実はババ抜きのババつかみだったのだ。

メーカー系も含めて、リクゼンの大口仕入先の逃げ足は早かったようだ。

電話での平口の話では、平口建材は１年半前から、それまで月額200万円ほどはあったリクゼンとの取引を徐々に縮小し、この2か月ほどは、ほとんど出荷ストップの状態にあった。地元の有力どころも同様で、平口は「従来通りの取引を続けていたのは東日さんのほか、数社ほどしかなかったのではないかと思いますよ。どうして兼光さんのところは、と正直、不思議だったんです」という。

「ウチはまるで無傷とはいかなかったけど、まっ、事前に打てるだけの手は打てましたから」
平口の何気ない言葉に、兼光はただ、顔を真っ赤にするだけだった。

盛岡営業所に飛び込んだ兼光に、佐東は身を縮めて、前月の売掛分も合わせると、売掛債権の残高がこれまでのほぼ2倍、4,000万円にまでふくれあがっていると報告してきた。
全社的に売上げが伸び悩んでいる中で、盛岡営業所がやや売上げを伸ばしているとして、兼光は、子飼いの佐東の手腕を高く買っていた。それだけに、兼光にはいまさらながら、二重、三重の大きなショックとなったのである。

8. 名門意識が災いした経営の不在

リクゼンの宮河社長は、4代目である。
先代社長の父の急逝で10年前に30歳そこそこで就任したが、経営経験の不足は否めず、オーナーとして強い存在感を示す場面はなかったようだ。建設不況の深刻化に直撃されて減収減益が長期化する事態にも、宮河はなんら有効な対策を講じることができなかったのである。
ピーク時には110億円を超えていたリクゼンの売上高は、対外的には100億円以上を維持していると称していたが、実は前期は90億円そこそこまで目減りしていたらしい。
やり手のワンマンだった先代社長の時代のイエスマンで固められていた役員たちにも、危機の回避にリーダーシップをふるえるような人材はいなかった。
140名を超えて大幅に余剰化していたはずの従業員の整理や会社資産の売却といったリストラなど、抜本的な体質改善対策を選択する場面もないままに業績はずるずると後退、赤字受注を繰り返すうち、瞬く間にリクゼンは債務超過へと転落した。いわば、経営不在である。

戦前からの長いつきあいだった地元銀行も含めて、いくつもの金融機関と取引があったが、いずれも並行取引で、メインといえるところがなかったのも、リクゼンの悲劇の一因だったかもしれない。親身になって相談に乗り、積極的に経営改善計画を提案したり、要求してくる先がなかったのだ。
同社は、老舗の同族企業にありがちな極端な秘密主義の経営だった。もともと経営情報の開示はおざなりで、業績が屈折に向かってからは、その傾向がますます色濃くなった。
それでも一部の銀行は、信用不安のひろがりを懸念して、2年ほど前から改革の要請に動いたらしいが、これにもリクゼンはいっこうに応えようとしなかったという。そんな状況から、金融機関はどこも早い段階で見切りをつけ、債権の保全一回収に動いていたのである。
名門意識が災いしたのか、宮河たちは4年前から粉飾決算まで行って経営の悪化をひた隠しにし、体面を保つことだけに必死だった。毎期、高額所得法人にランクされていた年間4,000万円を超える課税所得の申告は、赤字隠しのための高い代償だったのである。
これは不渡りを出してから明らかになったのだが、リクゼンは1年前から、経理担当役員が密かに接触した首都圏の業者の高利金融にまで手を出していた。それが、同社の死期を早めることになったことはいうまでもない。

9. 再建の意欲を失った4代目経営者

「宮河さん、いったいどうなっているんですか」
注文住宅の施主も含めて、債権者たちが次々に押しかけている中で、ようやくつかまえた宮河に、兼光は語気を荒げて事情説明を求め、今後の対応を質した。だが、顔もあげない宮河からは、はっきりした意思表示はなにも返ってこない。

土壇場の資金繰りに奔走したあげく、万策尽きて手をあげたところに、昨晩からは債権者たちの総攻撃を受けて、抜け殻のように無気力になっているのだ。居合わせたリクゼンの役員たちもまったく同じで、経営の再建計画どころか、資金繰りの見通しなど当面の対策や債務・債権の動向についてもきちんとした回答は得られない。もうあきらめきってしまい、すべてを投げ出した風情なのである。

「兼光さん。えらいことになりましたね。
佐東君には、このままじゃまずいから、兼光社長にきちんと報告して、早めに手を打った方がいいと話していたんですが、間に合わなかったようですね」
兼光が朝方、新幹線の車中から電話した平口建材の社長が声をかけてきた。
東日の被害額は、居合わせた債権者の中でも四、五番手の大口になるらしい。その場で兼光を囲んで東日の収拾策を質してくる債権者に、すぐには返す言葉もなく、兼光は立ちつくすしかなかった。

その夜、兼光たちは、平口をはじめ地元の5人の債権者と情報交換をかねて食事をともにした。
平口は、きのう登記所に駆け込んで入手したという不動産登記簿謄本を何通も取りだしてきた。
彼は、リクゼンの信用不安がひろがりだした2年半ほど前から2か月に1回、リクゼンの本社など主要な社有資産と、宮河社長の自宅不動産の登記簿謄本を入手してチェックしてきたという。
謄本の記載事項を追うと、5年前から3年前にかけて金融機関による根抵当権の増額設定が目立っている。リクゼンの資金需要がこの時期、急に膨らんだことを示すものだ。その動きが、社有資産に関する限り、この2年はぴたりと止まっている。リクゼンの資金繰りが好転したとは考えられないから、これは、どの取引銀行も借入れの追加、あるいは新規借入の要請に応えられなくなったことを証明していると読める。リクゼンの経営状況の悪化は、信用不安のひろがりと軌を一にして着々と進行したことが明らかだ。

盛岡市楽園五丁目33－25

【乙　　区】		（所有者以外の権利に関する事項）		
【順位番号】	【登　記　の　目　的】	【受付年月日・受付番号】	【原　　因】	【権利者その他の事項】
付記11号	1番根抵当権設定変更	平成10年6月30日 第3715号	平成10年6月25日設定	極度額 金5億5,000万円
付記７号	2番根抵当権設定変更	平成10年12月25日 第8383号	平成10年12月20日設定	極度額 金1億7,500万円
付記９号	3番根抵当権設定変更	平成11年3月31日 第1819号	平成11年3月27日設定	極度額 金3億円
付記６号	4番根抵当権設定変更	平成11年3月14日 第1783号	平成11年3月10日設定	極度額 金2億5,000万円
付記３号	5番根抵当権設定変更	平成11年6月25日 第3396号	平成11年6月20日設定	極度額 金2億5,000万円

※リクゼンハウス工業㈱本社の土地の不動産登記簿／根抵当権者の最新の「付記事項」のみを抜き書き

平口はさらに、もう1通の謄本を出してきた。

「宮河さんの母親が夫の先代社長から相続した盛岡市内の土地で、ずっと無疵だったんですが、ちょっと思いついて、これも、きのう謄本をとってみたんですよ。そしたら、大当たりでした。市中金融業者と思われる2社がしっかり担保を設定していたうえ、先月末には仮差押までしていました」

普段のつきあいでは商売人らしく人を逸らさない感じはあっても、それほどやり手とも思えなかった平口だが、しっかり販売先の管理を徹底していることが見て取れる。それに引き替えて、自分はどうだ――兼光はまたまた、ほぞをかむしかなかった。

盛岡市楽園四丁目38－83

【甲　区】		（所有権に関する事項）		
【順位番号】	【登記の目的】	【受付年月日・受付番号】	【原因】	【利権者その他の事項】
1	所有権移転	平成5年7月21日 第2816号	平成4年10月7日相続	所有者　盛岡市楽園五丁目91番19号 宮河　津留子
2	仮差押	平成14年3月29日 第1974号	平成14年3月26日盛岡簡易裁判所仮差押命令	債権者　東京都港区南新橋九丁目5番1号 株式会社ユークレジット

盛岡市楽園四丁目38－83

【乙　区】		（所有権以外の権利に関する事項）		
【順位番号】	【登記の目的】	【受付年月日・受付番号】	【原因】	【利権者その他の事項】
1	抵当権設定	平成13年5月8日 第2471号	平成13年5月8日設定	債権額　金3,500万円 利息　年15.15% 損害金　年25.25% 債務者　盛岡市楽園五丁目91番19号 宮河　津留子 債権者　東京都港区南新橋九丁目5番1号 株式会社ユークレジット
2	抵当権設定	平成13年10月11日 第5834号	平成13年10月11日設定	債権額　金2,500万円 利息　年18% 損害金　年26.35% 債務者　盛岡市楽園五丁目91番19号 宮河　津留子 債権者　東京都中央区日本橋北2丁目1番9号 都心信用株式会社
余白	余白	余白	余白	余白

※宮河社長の母親が夫から相続した土地の不動産登記簿

5人の債権者たちの被害状況はさまざまだ。

平口と同様、リクゼンの信用不安がひろがるとともに取引規模を絞り込んだのが2社、売上げの維持を優先して取引を継続していたのが2社だった。後者のうち１社は年間で100万円程度の取引だったというが、残る１社は、信用不安の深刻化は十分に知っていたものの、リクゼンへの依存度が大きすぎて、動くに動けなかったらしい。

「つい3か月前、宮河さんからやっと1,500万円の個人保証をもらったけれど、きちんと履行される保証はなんにもないし、このままリクゼンに倒れられたら、ウチはもう立ち直れないかもしれない」

リクゼンへの売掛債権の残高が年商の20％を超えるという関山は、がっくりと肩を落とし、食欲も全くない。もちろん、他の債権者には関山への慰めの言葉もなかった。まして兼光たちは、関山と同じ境遇だ。すべては自己責任、有効な対策を打てなかった結果だから、甘んじて受け止めるしかないといえばそれまでだが、無念はつのるばかりだ。

翌日も盛岡に残って、債権者などから情報を集めた谷野の報告では、リクゼンは、民事再生手続開始の申立も検討したらしい。1回目の手形不渡りの直前に、リクゼンの役員から相談を持ちかけられた地元の最大の債権者も、善後策として、リクゼン再建の道筋を探ったようだ。

しかし、肝心の宮河には、もう事業を継続しようとする意欲は残っていなかった。高利金融にまで手を出してしまった結果、先祖代々の個人資産もボロボロにしてしまった彼に、もう再建を図る気力は残っていなかったのだ。

そうした事態をいち早く察知した債権者の間には、納入した資材を我勝ちに引き揚げる抜け駆けの動きもひろがった。建築現場からまで資材が消える事態に追い込まれて、工事はたちまち全面ストップになってしまった。支援を買ってでる同業者や取引先もないまま、結局、2週間後に2回目の不渡りを出したリクゼンは、間もなく破産手続きの申立へと至ったのである。

10. 回収手段は皆無。年間利益吹き飛ぶ損害

リクゼンの負債総額は125億円になった。金融債務が大きかったが、地場の下請け業者や建設資材の卸売業者、建機レンタル業者など、一般債権者は150社に上っていた。

兼光は、リクゼンに再建の望みがほとんどないことを確認した時点で、自社が納入した商品の引き揚げなど、債権の回収を図ろうとしたが、ときすでに遅し、2回目の不渡りまで残された時間はほとんどなかった。他の債権者のように建築現場まで押しかけて回収を図ることは兼光のプライドが許さなかったし、かりにそこまでやったとしても、成果はたかがしれていた。

東日は大口債権者として債権者委員の一員となったが、市中金融業者も含めて、リクゼンの社有資産にも、宮川社長の個人資産にも、びっしり時価を超えるまでの抵当権が設定されている。悪あがきの粉飾決算のツケもあって、破産処理による配当の原資は、ほとんど底をついていたのである。

結局、リクゼンの一般債権者への配当はわずか3%にとどまった。

名門といわれた老舗企業の見る影もない無残な最期だった。

高山が兼光に言っていたように、東日にとって、自力でのリクゼンからの回収手段は事実上皆無というしかない状況だった。名門企業との長年の取引に安住し、現場に任せるだけで、有効な債権保全・回収対策を怠ってきた東日は、4,000万円を超える焦げ付きを抱えることとなった。東日にとっては、毎期4,500万円ほどの年間純利益にほぼ匹敵する、大きすぎる損害であった。

東日がとりあえず直面したのは、もちろん資金繰りだ。リクゼンの破たんによって、東日の資金調達には、先月末とこの月末決済の受取手形分だけでも、ざっと1,500万円のアナがあく。

幸い、割引には回していなかったから手形買い戻しの負担はないが、現金決済分を合わせると、この月末時点での不足金額は、高山が見込んでいた資金計画と対比して、ざっと2,000万円。うち1,000万円については、外部調達で早急に手当てせざるを得ない状況だ。もちろん、来月以降の資金繰りに響いてくる2,000万円ほどの貸し倒れ分の手当についても、いまのうちにしっかりめどをつけなければならない。

兼光は、取引銀行詣でという後ろ向きの辛い仕事がしばらくは続くと覚悟した。

しかし、高山は中小企業総合事業団の「中小企業倒産防止共済」という切り札を用意していた。

販売先が銀行取引停止処分や法的整理によって破たんして売掛債権の回収が困難になったとき、無担保・無保証・無利息で共済金の貸付を受けられるという、この制度に東日は早くからに加入し、掛金は満額まで積み立てている。共済金は損害額の枠内で、掛金の10倍までとなっているが、東日は上限の3,200万円まで貸付を受けられるのだ。これを利用すると、手持ち資金を合わせて当面の必要資金は十分に手当てできる。高山の報告を受けて、兼光は、苦境の中で一筋の光明を見つけた思いだった。

［検証］東日住設「失敗」の本質　1

⑴　的確な組織管理を欠いた「現場任せ」の大罪

中小企業は、すべてワンマン経営である、と決めつけるのはいくらなんでも行き過ぎですし、実体とも異なるのですが、経済環境や市場の変化に即応する柔軟で機動的な経営という中小企業の強みを活かすには、なによりも、迅速な意志決定が欠かせません。

企業の経営に当たって、意志決定の最終的な担い手はいうまでもなくトップであり、また、最終的な責任もトップに集中するわけですから、経営のすべての権限もまた、トップに集中していて当然でしょう。

その意味で、中小企業はすべからく、ワンマンであっていいし、あるいは、ワンマンであるべきだとさえ、いうべきかもしれません。ただし、そこでは、トップにリーダーとしての十分な資質、能力があることが大前提です。

東日住設の兼光社長は、典型的なワンマン経営者といえる存在です。陣頭指揮型のリーダーとして東日の成長を牽引してきた実績も、衆目が一致して認めるところです。

しかし、兼光は、ワンマンが陥る、これも典型的な落とし穴にはまってしまいました。

どんな経営者も、全知全能ではありません。

そして、会社のすべてを自分でとり仕切ろうとするワンマン経営者に限って、実は特定の部下を偏愛し、彼の担当分野は任せきりにしてしまうといった悪しき傾向があります。そのとき、組織としてのきちんとした管理は不在となり、現場の暴走、あるいは歴然とした手抜き一不作為を見逃してしまうことになるのです。

東日は、地元ではいつ倒産してもおかしくないとまでいわれていたリクゼンハウス工業との取引をそのまま継続するどころか、破たん直前には売掛債権の残高を1年前の実績の1.5倍にまで膨張させ、年間の純利益にまで迫る貸し倒れを被る結果を招きました。これは明らかに、子飼いの部下である佐東を過度に信頼し、組織としての有効なチェックを行おうとしなかった兼光の「大罪」です。

谷野も、高山も、佐東一盛岡営業所に対するチェックをしっかり実行できなかったのは、同じ役員仲間としての遠慮にもまして、佐東を信頼しきっている兼光の逆鱗に触れることを強く恐れたがためでしょう。

会社がある程度の規模になったとき、きわめて優先度の高いテーマとしてワンマンに要求されるのは、組織一管理システムがきちんと機能する条件をつくりあげることです。

よその会社と同じかたちだけを整えて、実体はいわば“個人商店”となにも変わらないというのはありがちなパターンですが、それでは企業としてのパワーを引き出し、結集していくことはできないでしょう。強いリーダーシップを支えるのは、きちんと機能している組織の力であることを銘記して「チェック＆バランス」の運営を図るべきなのです。

⑵　経営実体に目を背けた名門企業「盲信」の大罪

先代の時代からの50年来の取引実績があり、しかも、地元きっての名門企業となると、現場から遠い兼光たちが、佐東の報告を鵜呑みにして、ほとんど盲目的に信用してしまったのも、あるいは、ムリがないというべきかもしれません。

しかし、本当にそうでしょうか。

建設業界は、総需要が急ピッチに縮小し、バブル清算の重荷を負う厳しい環境にあります。大手・中堅のゼネコンにも経営危機が表面化している時代です。現実に、老舗といわれる企業が次々に破たんしている実体は、兼光も承知しいたはずですから、とくに大口の取引先の経営実体の変動については、必要以上にナーバスになっていても当然です。

谷野たちは、販売先に経営悪化の兆候があった場合など、信用調査会社にそのつど、調査を発注していたようですが、東日には、販売先の経営動向についての組織的な情報収集ー評価の体制がありませんでした。企業規模にもよりますが、かりに、年間取引高1,000万円以上の販売先については必ず年に１回、信用調査会社への定期的な調査依頼を義務づけるといった、卸売業としては常識的な対応があれば、リクゼンの経営悪化をみすみす見逃すことなど、あり得なかったでしょう。

「業界の長年の取引慣行にしたがっていれば売掛債権の回収に問題はない。それより、とにかく売上げを伸ばすんだ」という兼光の「情報軽視」と「売上第一主義」の体質が、巨額の貸し倒れに直結してしまったことはたしかです。

⑶ リクゼンの経営悪化「シグナル」見逃しの大罪

より直接的に大きな兼光の罪は、高山がぶつけた「リクゼンの経営に黄信号」という、きわめて具体的な情報を見逃し、なんらの行動も起こさなかったことです。

これだけ企業倒産が続発しているのに、ちょっと信じられない不作為の罪ですが、その背後には兼光の現場任せ、極端な情報軽視の体質がありました。

東日住設は幸い、これまでの蓄積もあり、経営危機といった重大な事態には至らないようですが、トップのリスクマネジメント感覚の弱さは、ときに致命的な結果を招きます。リクゼンのケースがまさにそうであったように、気がつけば、売上げが伸びた先は経営が悪化している販売先だけ、つき合う先がなくなって、危険な企業との取引高を膨らませていたということにもなりかねないからです。

⑷ 事前の債権保全・回収対策が皆無という大罪

取引のキャリアが長ければ長いほど、また、有力な販売先に対してほど、取引の契約は口頭ベースで、せいぜい、納品書と受領書のやりとりといったレベルで済ませがちです。

販売先の経営状態に多少の不安を感じても、急に文書での契約への切り替えなどは要求しにくいでしょう。水くさいといわれたり、うちの会社がアブナイと思っているのかと反発される場面が容易に想像できるからです。まして、担保を設定したり、個人保証を求めるなどは論外、取引をストップしてもいいくらいの覚悟がなければ、とてもできはしないというのが、いまでも平均的な感覚かもしれません。

東日の場合が、まさにそうです。

いけいけどんどん、の兼光の感覚では、事前の債権の保全・回収対策を実行するなど、販売先を逃すことになるデメリットが大きすぎて、まったく選択の対象外だったのです。

「取引は信頼関係だ。回収の心配ばかりしていたら、商売なんて大きくなりっこない」という兼光の信念は、ある意味で立派というべきかもしれませんが、残念ながら、現実のビジネスの場ではもう通用しません。いまや実態は、取引は不良債権発生の元だ、といっても過言ではない状況があるからです。年間の純利益がそのまま吹っ飛ぶことになったリクゼンへの大きな貸し倒れも、根っこにある原因は、あえていうなら、兼光のアナクロニズムにあったのです。

［指針］経営行動の見直し方向

⑴ 販売先情報の本社集中による一元的な管理の実行

東日住設一兼光の失敗の原因は、販売先情報の軽視であり、本社による現場管理の不在でした。

ビジネスにとって「情報は生命線」です。まして、利益の源泉であり、資金繰りという企業にとっての命綱を直接に左右する売掛債権の確実な回収を保障するためには、販売先の経営状態の変化（一悪化）の兆候を早い段階でタイムリーにキャッチする情報力が欠かせません。

大口の貸し倒れを再発させないための東日住設一兼光の経営改革テーマとして、最優先で求められるのは、取引・決済の動向をはじめとして、販売先の経営動向の変化に関する情報の「収集一集約一共有一活用」の体制をつくりあげることです。

その第一歩としてまず取り組むべきは、現場一営業所任せという無責任体制から速やかに脱却すること、すなわち、本社による一元的な「情報管理」の実行でしょう。すべての販売先（少なくとも、一定の取引規模以上のすべて）についての情報が、現場から本社に定期的に報告一集中される情報システムを構築し、その情報の評価一販売先の信用度の的確な測定によって、本社が組織的な対応を指示し、管理していく体制づくりが急がれます。

⑵ 組織による販売先管理体制の確立

東日住設の最大の経営課題は、取引の安全性を確保する「販売先管理システム」づくりです。

これは、自社の体力、とくに短期・中期の資金繰り動向をにらみ、個々の販売先の信用度の変化、いいかえると貸し倒れリスクの変動を計りながら、万一の場合でも、自社の資金繰りのわく内で対応可能な水準に個別の販売先との取引高を抑え込むというものです。

その前提は、兼光社長が猛反発するに違いない拡大主義から安定経営への転換であり、取引リスクを最小限に抑えるための「小口・分散」取引への軌道修正ということになります。

もちろん、販売先管理は、売掛債権の保全一回収対策とワンセットです。それも、販売先の経営状態が悪化してから、やおら動き出すのではなく、事前にできるだけの売掛債権保全対策を用意しておくことが大切です。具体的なメニューとしては、第一に、文書契約によって自社の権利を明確にし、いざの場合の回収手段を確保すること、そして第二は、困難ではあっても、販売先資産への抵当権の設定など物的担保の取得であり、代表者などによる連帯保証一人的担保を獲得することです。

これらの手段は、おそらく平時では難しいでしょう。

新規取引の時点、あるいは取引数量が増大したときなどのタイミングをとらえて、着実にに成果を追求するねばり強い努力を継続することがなんといっても大事です。

［事例Ⅱ］新規販売先への対応

取り込み詐欺、甘い話には深い落とし穴

1. 拡大指向に拍車をかけたトップの選択

東日住設は、リクゼンハウス工業の倒産で、ほとんど創業以来ともいうべき非常事態に追い込まれた。年間の純利益にほぼ匹敵する4,000万円もの売掛債権の焦げ付きという深手を負ってしまったのである。

当面の資金繰り対策については、経理部長の高山がかねて用意していた「中小企業倒産防止共済」の共済金貸付を上限の3,200万円まで利用できたことで、なんとかめどをつけられた。共済金の償還期間は5年間だから、それほど大きな負担にはならない。

だが、大口の貸し倒れに直撃された経営の建て直しには、順調にいってもおそらく3年程度はかかると覚悟しなければならない。もし万が一、この大口の焦げ付き被害を引き金にして、取引先に東日の信用不安のウワサがひろがるような状況になったら、前途は決して楽観を許さないのだ。

リクゼンが破たんした直後の取締役会では、高山から、販売先の経営状態をあらためて調査し、その信用度や東日の経営体力に合わせて取引限度額を設定するなど、取引体制の見直しを進めて、早急に不良債権の発生に有効な歯止めをかけるべきだとの強い進言があった。営業部長の谷野も、業界全体の環境も厳しく、経営の悪化が目立つ販売先が増えていると指摘し、高山の提案を後押しした。

しかし、もともと拡大指向が強かった兼光は、その経営の路線を変えようとはしなかった。

リクゼンの破たんで年間5,000万円を超える売上高のダウンが生じたこともあって、ジリ貧を回避するには、なにより新規販売先の開拓が急務として、モーレツに営業部隊の尻をたたいたのである。

ピンチをバネとして全社員が失地回復に結集することでダメージをはねかえし、売上高も、利益も早期に回復したいとするトップの決断だ。守りの対策でしかない販売先管理の強化は、むしろ営業部隊の士気を妨げるデメリットの方が大きいとして、兼光は、実質的に先送りしてしまったのだ。

「パクリ屋」会社のプロフィール

株式会社
グレートリバーコーポレーション

事業内容／内装工事設計・施工
本　　社／東京都新宿区
創　　業／ー
設　　立／昭和43年
資本金　／1億4,800万円
従業員数／11名
年間売上／1億8,000万円
純利益　／——
事業所　／本社、東京都港区
代表者　／大川　元気　昭和35年生まれ

東日と「同業」会社のプロフィール

滝川機材　株式会社

事業内容／建設・電工資材販売
本　　社／東京都千代田区
創　　業／昭和52年
設　　立／昭和55年
資本金　／3,500万円
従業員数／25名
年間売上／28億円
純利益　／1,500万円
事業所　／本社、熊谷
代表者　／滝川　文吾　昭和27年生まれ

2. 飛び込んできた棚ぼたの新規商談

トップダウンで示された新規販売先開拓のノルマはきつかった。

目標達成に苦しんでいた東日の第二営業課長、新宮のもとに、2年ほど前に倒産した販売先の電気工事会社に在籍していた織田から、いま勤務している内装工事会社が東日との取引を求めている、との電話が入った。織田は、やはり前職で取引があった滝川機材などにも、これから声をかけるつもりだという。

早速、その会社、新宿の「グレートリバーコーポレーション」を訪問した新宮に、自ら応対した同社の大川社長は、開口一番、

「織田から、東日さんのことはよく聞いています。大手のマンションメーカーとの取引がスタートしましたし、ウチはいま、売上げがどんどん伸びているところですから、頼りになる仕入先が欲しいんですよ。御社は、安心してお取り引きできる先だと思っていますので、是非おつきあいをいただきたいのです」

と、にこやかに前置きして、いきなり新規の商談を持ちかけてきた。

「来月は、50戸分ほどの新規工事を予定していますから、まず温水洗浄方式の便座で、そうですね、総額200万円ほどの取引をお願いしたいんです。決済は月末締めとして、初回ですから、翌月末の現金払いでどうでしょうか」

と、取引・決済の条件も、向こうからはっきり示してくる。

話が早い。願ってもない棚ぼたの商談である。

１年前に越してきたというグレート社が入居しているビルは新しいし、工事部門のスタッフは以前の本社だった港区南青山の社屋にいるということで、オフィスは広くはないが、商売柄だろうか、内装もなかなか豪華だ。経営状態はきわめて良好のように見える。トップはやり手のイメージが一杯だし、提示された単価の設定も、実はかなりオイシイのである。

いつもは慎重な新宮もついつい、グレート社の取引先や銀行の確認など、いつものチェックを手抜きしてしまった。大川から渡された会社案内と経歴書をそのまま示して、直属の営業部長、谷野に、喜び勇んで新規受注を報告した。きついノルマのクリアにあくせくしていたのは、谷野もまったく同じだ。その場で即決のゴーサインを得た新宮は、すぐさま出荷伝票を切ったのである。

3. 矢継ぎ早の発注で取引高は急増

翌月の早々、グレート社の織田から、同じ決済条件で今度は衛生陶器関連が250万円、システムキッチンで300万円の発注が舞い込んできた。

「社長の大川は、今後の仕入れは徐々に東日さんに集中していきたいという意向なんです。

当社の受注状況を見ながらですが、これからは、新宮さんにどんどん電話させていただくことになりそうですよ」

と、織田はなかなか調子がいい。

「部長。例のグレート社との取引、どんどん大きくなりそうですよ」

勢い込んだ新宮の報告に、さすがに谷野は、ブレーキをかけた。

「ちょっと待てよ。あそこは、初回取引の決済がまだ終わっていない。

出荷は、月末の入金を確認してからにしよう。

織田さんには、ウチの取引ルールはこうですから、とあらためてご説明して、グレート社さんの了解をとりつけておいてくれ」

谷野は、こう新宮に指示したが、多忙に紛れたのかどうか、その場ではグレート社の周辺調査などはとくに要求しなかった。会社案内や経歴書に記載されているところでは、業歴は長いし、取引先もしっかりした先が多かった。心配するような材料はない。なにより、目先の商談はのどから手が出る、ありがたい話だ。もちろん、信用調査を発注することもしなかったのである。

その月末、グレート社からは約定通りの入金があった。

新宮はその日のうちに、勇んで出荷伝票を切った。

2回目の納品から1週間後、グレート社の大川社長から直接、新宮に電話が入った。

「実は先日、3か月がかりで進めてきた大型の新規案件をやっと受注できました。

すぐにも現場に入ることになりそうですから、急いで衛生陶器と、システムキッチン、それにユニットバス関連を合わせて1,500万円ほど購入させてください。ただし、施主からの入金予定の都合上、決済はサイト90日と120日と半々の手形での支払いにしてもらえませんか」

という。これで、グレート社への売上げは、2か月そこそこでトータル2,250万円になる。新宮としては、久々の大型受注だ。有頂天の新宮だったが、この取引規模だと、決裁は社長案件になる。

新宮はとりあえずグレート社を訪ね、大川社長に詳細な事情説明を求め、情報収集を図ろうとしたが、大川社長は不在だった。在社していた織田も、訪ねてきた取引先と応対しているという。

やっとつかまえた織田の話では、先客も新規の取引先だ。最近、大川社長のトップセールスで大手マンション会社のトーソー建業からの受注が急増して、織田たちは機材の手当にてんてこ舞いだというのである。

その割りに、オフィスは閑散としている。居合わせた社員たちは、受付の女性を除くと年輩者ばかりで、成長している会社に特有の熱気のある雰囲気も感じられないのだ。どうも強い違和感がぬぐえないことに不安は残ったが、織田の話でとりあえず新宮は納得、引き揚げる格好になった。

4. 短期間に急変していた経営体制

報告を受けた谷野は、さすがに経験が豊富だ。

ほとんど動物的な勘だったが、グレート社の矢継ぎ早の発注に強い疑念を抱いたのである。

谷野は、新宮に、グレート社の会社案内にあった仕入・販売先と銀行との取引状況を、その有無を含めてすぐに確認するとともに、至急、商業登記簿の謄本を入手するよう指示した。

新宮の電話連絡で、出先から新宿の登記所に回った営業部の社員がその日の午後に届けた登記簿謄本によると、グレート社の設立は、会社案内にあったとおり昭和43年だ。資本金も1億4,800万円で一致しているが、本店は、9か月前に港区から現在地の新宿区に移転したばかりだった。

これでは、グレート社の以前の履歴は見えてこない。

谷野はすぐさま、居合わせた営業部員を港区の登記所に走らせて、グレート社の閉鎖登記簿謄本を取り寄せた。

閉鎖登記簿の記載によると、2年前の4月に商号が変わっている。

新宿区への移転の直前には、それまでの機械・部品の製造から建築・内装工事と関連資材の販売などに事業目的も変更されていた。資本金は20年以上前から変わっていないが、役員欄を見ると、それまで10数年もまったく同じ顔ぶれだったのが、これも2年前にすべて入れ替わっている。

「やられたっ。新宮、これはパクリ屋じゃないか」

谷野は愕然として、大声を上げた。

業界仲間でも、ここ2，3年、取込詐欺に遭ったという話がしばしば飛び交っている。その仕掛け人の特徴に、グレート社はぴったりだ。

どうやらグレート社は、取込詐欺の常習犯ーパクリ屋グループがでっち上げた「経済犯罪装置」だと強く疑われる。織田がグレート社に採用されたのは去年の4月中旬、と聞いている。谷野は、10数年も事業活動を停止して休眠状態にあった会社を、パクリ屋が買い取って2年前に登記を変更し、準備万端整えて、去年の春から、やおら動き出したと見た。

履 歴 事 項 全 部 証 明 書

東京都新宿区南新宿七丁目２２番５号
株式会社グレートリバーコーポレーション
会社法人等番号　０１０４－０１－００８９３１

商　号	水門鋼機株式会社	
	株式会社グレートリバーコーポレーション	平成１２年　４月　１日変更 平成１２年　４月１２日登記
本　店	東京都港区西青山九丁目４番１８号	
	東京都新宿区南新宿七丁目２２番５号	平成１３年　７月　６日移転 平成１３年　７月１１日登記
公告をする方法	官報に掲載してする	
会社成立の年月日	昭和４３年１０月１日	
目　的	1. 医療機械器具の製造・販売 2. 光学機械器具の製造・販売 3. 遊技機の製造・販売 4. 娯楽機械器具の製造・販売 5. 前各号に付帯または関連する事業	
	1. 木造建築工事 2. 内装工事 3. 店舗造作工事 4. 電気工事 5. 建設用資材の販売 6. 前各号に付帯または関連する事業	平成１２年　４月１２日登記

	発行済株式の総数 ２９６万株	昭和６２年１０月７日登記
資本の額	金1,０００万円	
	金2,０００万円	昭和５０年　９月３１日変更 昭和５０年１０月１２日登記
	金4,０００万円	昭和５５年　９月３１日変更 昭和５５年１０月　９日登記
	金8,０００万円	昭和５８年　９月３１日変更 昭和５８年１０月１５日登記
	金１４,８００万円	昭和６２年１０月７日登記

	取締役	駒　形　真　二　郎	平成１２年　３月３１日退任 平成１２年　４月１２日登記
	取締役	山　川　純　介	平成１２年　３月３１日退任 平成１２年　４月１２日登記
	取締役	向　山　八　郎	平成１２年　３月３１日退任 平成１２年　４月１２日登記
	取締役	進　藤　孝　文	平成１２年　３月３１日退任 平成１２年　４月１２日登記
	取締役	黒　井　益　男	平成１２年　３月３１日退任 平成１２年　４月１２日登記
	監査役	高　村　儀　輔	平成１２年　３月３１日退任 平成１２年　４月１２日登記
	監査役	藤　木　朝　之	平成１２年　３月３１日退任 平成１２年　４月１２日登記
	取締役	大　川　元　気	平成１２年　４月　１日就任 平成１２年　４月１２日登記
	取締役	村　田　祐　二	平成１２年　４月　１日就任 平成１２年　４月１２日登記
	取締役	春　山　吾　郎	平成１２年　４月　１日就任 平成１２年　４月１２日登記
	取締役	木　村　輝　彦	平成１２年　４月　１日就任 平成１２年　４月１２日登記
	取締役	小　田　原　　丈　治	平成１２年　４月　１日就任 平成１２年　４月１２日登記
	監査役	波　多　野　　謙	平成１２年　４月　１日就任 平成１２年　４月１２日登記
	監査役	小　山　武　史	平成１２年　４月　１日就任 平成１２年　４月１２日登記

思わずうめき声を上げた谷野は、兼光に迫って2週間ほど前に導入したばかりの信用調査会社のオンラインサービスで、急いでグレート社の企業情報を検索してみた。

それによると、調査時点は5か月前だが、従業員は11名で、会社案内にあった55名とははっきり違っているし、15億円となっていた売上高は2億円にも届いていない。取引先も、会社案内や経歴書に記載されていたところとは一致していないのだ。

調査会社は、必ず相手企業を訪問する「現地確認主義」を大原則として情報を収集している。明確な回答が得られなかったり、その内容に疑問がある場合は、側面からの取材結果なども総合して、その経営実体を推定して報告書を作成する。その結果が、少なすぎる従業員、小さすぎる売上高となっているのである。

谷野が「グレート社＝パクリ屋」と確認できたのは、業歴は30年を超えているのに、業績データがたった１期だけしか記載されていなかったからだ。純利益欄は「ー」の表示だったが、赤字決算であることはまず確実だろう。調査会社による企業評価（評点）は、危機ラインの41点と当然のことながら厳しい。

5. 泣き寝入りしかないパクリ屋の被害

ここまでくると、状況証拠は、もう完璧だ。

谷野はすぐ、東日を担当している調査会社の社員に連絡してグレート社の経営状況を確認すると、待ってましたとばかりの回答が返ってきた。

「あっ、谷野さんですか。この前、お邪魔したときに話があったグレート社の件でしょう。私からもご連絡しようとしていたところなんです。

ここは、パクリ屋ですね。

実は、同じような情報照会が、この3週間ほどで10社を超えているんですよ。

グレート社は平成12年に休眠会社を起こして、商号を変更しています。調査担当者から聞いたところでは、調査レポートでは、確認できた仕入れの実績から売上高を１億8,000万円ほどと推定したということです。

大川という社長に直接取材できたのですが、景気のいい話ばかり飛びだしたけれど、経営情報の開示は抽象的なものばかりで、きちんとした数字は出なかったようです。事業の実体はとらえられなかったんですね。たしかなことは、グレート社には内装工事会社としての事業実績は、ほとんど認められないということです。これは、オフィスを見るとほとんど一目瞭然で、ウチの担当はたちまち気がついたといっていました。殺到している、みなさんからの問い合わせの内容で最終的に裏付けられましたが、グレート社は、取り込み詐欺一パクリ屋集団の舞台となっていると断言できます。

彼らは通常、動かしやすくて手っ取り早く現金化できる足の速い商品をターゲットにしているんですが、最近はお構いなしで、パクれるものはなんでもかんでも手当たり次第、いろいろな商品に手を伸ばしてきた感じですね。

グレート社は、いまはどうやら最期の仕上げの時期で、どんどん仕入れ規模をふくらましている状態のようです。取り込めるだけ取り込んで、間もなく逃げ出そうということですね。

谷野さんのところは、どうなんですか」

調査会社の担当者はこう明快に回答し、逆に東日のグレート社との取引状況を取材してきた。

谷野は、新宮とともにグレート社に直行した。

ねらいはとりあえず、先に納入した550万円分の商品の引き揚げだが、大川はきょうも不在だった。居合わせた経理部長だという老練そうな人物と押し問答になったが、彼は

「社長でないと、いっさい責任あるお答えはできないが、目下、大川は遠方に出張中で、すぐには連絡も取れません」

と頑強に繰り返すばかりで、いっこうにラチがあかない。

どうやら、ぎりぎりまでの時間稼ぎを担当するパクリ屋の一員らしい。

6. 最低限の情報確認も怠って大きな墓穴

グレート社のオフィスに居合わせたのは、3人だけだ。

仕事がなにもないようで、所在なげにしていた織田は、二人を見ると、顔を引きつらせた。

「谷野さん、ウチはどうなっているんですか。

１週間前から仕入先の担当者が何社も押しかけて『社長を出せ』と怒鳴り込んできたけど、社長は10日前からずっと出てきていないし、他の役員も一昨日から姿を見せていないんです。

仕入担当といっても、ぼくらは社長の指示で動き回っただけだから、なにがどうなっているのか、全く事情が分かりません。そういえば、工事部門は南青山にあるといっていたけど、訪ねたことはないし、そこのスタッフも一人も見たこともないな。滝川機材さんははじめから取引を断ってきたけど、あれはなにか、ウチとの取引に不安材料でもあったんですかね」

織田は、ただただ困惑しているばかりだ。オフィスには、在庫商品もまったく見あたらない。閑散として、もぬけの殻の印象だ。

工事部門を置いているという南青山の以前の本店所在地に急いで回ってみたが、それらしい会社の所在はない。10年前からいるというビルの管理人の話では、そんな社名は聞いたことがないという。

さらに情報を収集すると、商品の納入先は2回とも埼玉県下にある別々の貸倉庫で、運送業者の話では、2回目に行った倉庫は、満杯に近い状況だったという。急いで営業部員を出先から走らせたが、その貸倉庫は2つとも、グレート社の商品は完全に姿を消していた。

グレート社は、その月末に手形を不渡りとして事実上倒産した。
届け出があった被害企業は35社を数え、被害は総額4億5,000万円に上った。もちろん、そのすべては回収不能だった。
大川以下、グレート社の役員陣は雲隠れしたまま、債権者の前に顔を見せることはなかった。
経理部長役の人物は不渡りの直後まで仕入先との応対を一手に引き受けていたが、彼も「今後の対応は、当社の顧問弁護士に一任しています」と言い残して、姿をくらませたのである。
東日は、最後のオーダーだけは拒否して最悪の事態はなんとか免れたものの、売掛金550万円の全額が焦げ付くこととなったのである。

パクリ屋の毒牙にかかった原因は、明らかだ。目先の売上げを追いかけるあまり、現場での情報確認を怠ったことが、新宮一谷野の大きな罪である。
考えてみれば、グレート社の「舞台」設定はけっこういい加減だ。
たとえば、南青山にあるという工事部門の所在を確認しようとする仕入先があれば、ほとんど一発で事業の実体がないことがばれてしまう。貸倉庫に直接搬入させるという手口もお座なりだ。納入したときに、商品の動きを確認されたら、たちまち怪しまれることは確実だからだ。
パクリ屋の仕事の場が卸売の業態に集中しているのも、取込詐欺の舞台装置づくりが比較的容易だからだが、それでも、基本的な情報を収集し、確認作業をきちんと実行しておけば、自ずから状況証拠はあがってくる。
商業登記簿の閲覧はその第一歩だし、相手がリストアップした販売先に取引の事実関係を確認することで、その事業の実体が見えてくる。かりに、その確認が難しい大手企業だけがあげられたり、不特定多数の小口取引だけというのであれば、それだけでも十分な警戒材料と受け止めればいい。
そうはいっても、大ベテランの谷野にしても、ひっかかるのがパクリ屋ビジネスの怖いところだ。相手は経済犯罪のプロである。それなりに舞台装置を整え、売上げが欲しい営業マン一企業の心のスキに言葉巧みにつけ込んでくる。谷野も、新宮も、高い授業料を支払って、手痛い学習をさせられたことになる。

その点、滝川機材はパクリ屋のワナを見事に回避できたわけだが、谷野が後日、滝川社長に経緯を確認すると、滝川はなにも特別なことをやったわけではない。谷野たちが“手抜き”した基本の手順をきちんと踏んだだけだ。
「谷野ちゃん、たいへんだったな。だけど、一体なにをやってたの。
グレート社なんて、商業登記1本あげれば、見え見えじゃないか。東日さんが引っかかったなんて信じられないよ。そういえば、ウチの営業が、東日さんにも声がかかったようだと言ってたけど、オレは、わざわざ教えるまでもないさ、それじゃ、谷野さんたちに失礼だよ、と笑い飛ばしたんだ。悪いこと、しちゃったな」
谷野は、皮肉とも、慰めともつかない滝川の言葉に、顔も上げられない思いで唇をかみしめた。

谷野は始末書を手にして、取込詐欺に遭った事態を兼光に報告した。
「紙切れ1枚で済むなんて思うなよ」
兼光からは当然に厳しい叱責があったが、それもこれも、売上げノルマを課して尻をたたき続けた兼光自身の責任といえなくもない。
とりあえずの対策として、兼光は、新規販売先との取引開始に当たっては、すべて稟議決裁とし、これには商業登記簿と不動産登記簿の謄本など、相手先の情報を網羅した書類を添付することを義務づけることで、再発を防ごうと指示したのである。

［検証］東日住設「失敗」の本質

棚ぼたの餌に飛びつく「チェック不在」の大罪

パクリ屋一取込詐欺常習犯の被害にあった多くの企業の事例を検証すると、まさに「どうして、そんな見え見えのワナにはまりこんだの」というのが、率直な第一の感想です。

東日・本社営業部の新宮課長一谷野部長のケースも、まさにそれでした。

おそらく谷野が普通の心理状態であれば、新宮が持ち込んだ「甘い話」には、必ず眉にツバして聞いたに違いないのですが、大きな伏線として、兼光社長が発した「リクゼン破たんによる失地回復に向かって、なにがなんでも新規販売先を獲得しろ」という大号令がありました。谷野たちは、きついノルマの達成に全力疾走し、視野狭窄を起こして棚ぼたの餌に衝動的に飛びついてしまったのです。

パクリ屋が暗躍できる舞台は、被害者たちにそうした「とにかく目先の売上げが欲しい」という心理的なスキがあるときです。しかも、敵は知能犯罪によってメシを食うプロたちの集団です。

「犠牲者」たちの反応は手に取るように承知していますから、必ず芽生えてくる取引相手の不安感を先手を打って抑え込み、鼻面を引き回して獲物をゲットし、たちまち、姿を消していくのです。

さて、新宮一谷野の失敗の原因は明白です。

グレート社がセットしたオフィスという舞台装置に幻惑され、大川の巧みなパフォーマンスに翻弄されて、渡された会社案内や経歴書の記載内容を鵜呑みにしたことが、それでした。

一口にいえば、販売先情報の確認に動かず、ましてや、グレート社の周辺情報の収集には手をつけないまま、取引実行へとのめり込んでいったことが、550万円という損害を生んだのです。

第一のポイントは、新宮がせっかく相手先のオフィスの現場を訪ね、社員の年齢構成や職場の雰囲気を直接に目にしながら、間違いなく感じられたはずの不自然さを見逃したことです。もっとも、パクリ屋たちは、事務所は通らない応接室や社長室で応対するなど、なかなかスキは見せません。その意味では厳しいようですが、課長職としては、明確な「減点１」です。

より罪が重い第二のポイントは、新宮の報告を受けた谷野が、多忙に紛れて商業登記簿の閲覧という販売先チェックのイロハを手抜きしたことです。

いくら工夫を凝らしても、パクリ屋の“ビジネス”には、どうしても覆いきれないボロが出るものです。商業登記簿が示す会社の履歴は、まさにそれです。新規販売先については、必ず商業登記簿謄本を取る、というルールが東日にあれば、高い確率で被害を事前に防止できたはずです。

そして第三のポイントは、これは致命的ともいえるのですが、矢継ぎ早の発注、それも初回の３倍近い取引申し込みを受けた段階でも、谷野は、入金を確認してから出荷しろ、との指示しか出さなかったことです。少なくとも、ここでは商業登記簿の記載内容を確認し、会社案内にリストアップされた取引先の何社かに、取引の実在を確認するべきでした。

また、第４のポイントとして、新宮が、初回なり、2回目の納品に当たって、グレート社の状況を確認しなかったことは、担当者としては大きな手落ちといわなければなりません。とりわけ、別の場所にあるという工事部門の所在は、なにかのついでにでも早期に確認しておくべきでした。

ここは、グレート社の仕掛けの大きなアナだったわけですし、一度、足を運んでおけば、東日の被害は、その時点で確実に防止できたのです。

新規販売先に限らず、販売先情報の大原則は、繰り返し繰り返しの「現場確認」です。

オフィスはもちろん、店舗や工場、営業所、あるいは倉庫を機会あるごとに訪問して、自分の目で確認することで、必ず販売先の変化―危険なシグナルを発見できます。

「動くべき時に動かなかった」こと、それが、谷野と新宮の第一の大罪といえるでしょう。

［指針］経営行動の見直し方向

販売先の「現場」を観察し、情報内容を確認する

本書「第１部　第１章　Ⅱ　新規販売先への対応」では、パクリ屋の犯罪を水際で防ぐための対策をとりあげています。

そこにリストアップした対応を１つ１つ確実に実行していただければ、新規取引につきまとう危機は、多くの場合、回避できるはずです。要は、販売先の「現場」を鋭く観察し、相手先が提供した情報の内容を確認する、ということに尽きます。

なにも特別な対応は必要ないのですが、あえて大きなポイントをあらためてあげるなら、「決して取引の成立を急がない」ことであり、かりに、向こうから魅力的な条件が提示されたら、そのときは「一歩下がって、眉にツバする」ことです。いいかえると、冷静になって、相手を見きわめることがなにより大切、となるでしょうか。

東日住設は遅蒔きながら、新規取引について稟議決裁をルール化し、商業登記簿謄本など、必要な情報の添付を義務づけることとしました。当面の対応として、たしかに一歩前進といえるのですが、残念ながら、それで万全とはいきません。

取込詐欺はパクリ屋たちの専売特許ではありません。

経営状態が極度に悪化した企業が、たしかな販路のめどがつかないまま、勝負をかけて大量に仕入れたものの、案の定、売り残したあげくに間もなく倒産するといったケースは、結果としての取込詐欺といえそうですし、より積極的（？）に、はじめから換金目的で、なんでもかんでも商品を仕入れて苦しい資金繰りの足しにして時間稼ぎをしようとするケースもあります。

その究極の仕掛けが、パクリ屋と同様のいわゆる計画倒産です。

これは、倒産が避けられないと覚悟した時点で、それこそ手当たり次第に商品を仕入れ、あっという間に売り飛ばした代金を懐に雲隠れするという悪質なパターンです。

つまり、事業の裏付けはちゃんとあるからパクリ屋じゃないし、社長以下、従業員たちも必死にがんばっているようだから安心して取引ができる、とはいかないということです。

危険な販売先は、まさに無数に存在していると覚悟し、慎重の上にも慎重な対応で、じっくりと安全な販売先との取引を育て上げていくことこそが大切だと思います。

最後に、もう一つ、強調したい大切なことは、経営の基本スタンスです。

いつでも新規開拓の実績だけが問われ、取引数量の増大がきついノルマとなっている企業風土は、パクリ屋にぴったりのターゲットです。彼らは通常、業績が好調な企業は狙いません。売上げが停滞し、あるいは落ち込んでいる業種・業態の企業が、パクリ屋たちにとっての絶好の稼ぎの場なのです。

その点、東日には、兼光社長が変身しない限り、まだまだ合格点を与えるわけにはいきません。

［事例Ⅲ］販売先管理

拡大至上主義からの転換
身の丈に合わせた安全志向の経営へ

1. 甘すぎた販売先管理

東日住設は、リクゼンハウス工業の突然の破たんに、グレートリバーコーポレーションによる取込詐欺の被害が追い打ちをかけるまでは、1,000万円未満の取引は、新規の場合でも営業部長の谷野の決裁とし、それを超えるときは、兼光社長の決裁を必要とする限度額管理を行っていた。

また、3つの営業所については、新規の大口取引先や取引の急増があった場合は、その規模に応じて谷野なり兼光なりに報告し、了承を得ることを義務づけていたが、日常の取引については事実上、それぞれの所長に任せきりだった。取引・決済条件の設定についても、状況は同じだ。

一方、売掛債権の回収管理については、営業部隊が全面的に担当していた。原則として、営業部員が個々の担当先について責任を持つこととし、谷野や営業所長が最終的に管理する体制だ。

特段の事情がない限り、文書での契約や担保設定、保証の取付といった債権の保全措置はほとんど講じられていなかった。また、高山部長以下の経理部スタッフは、決済上のトラブルが起きた時点で谷野に報告し、相互に善後策を相談するにとどまっていた。

長いつきあいの販売先が多く、業界の取引慣行を踏襲していれば大きなトラブルもなかったし、なにより社長の兼光が、売上げ拡大を第一の目標として、守りのスタンスを排除する大号令を発していたからだ。いわば販売先管理不在の営業第一ー売上第一主義が、長年にわたる東日の経営風土、企業文化ともなっていたのである。

2. 拡大指向からの転換

しかし、建設不況が深まり、販売先の業績が総じて悪化していく中で、東日住設も売上げの伸びが停滞する一方、取引ー決済条件の悪化、さらには、回収遅延ー売掛債権の膨張が目立ってきた。

そんな中でのリクゼンの破たんであり、グレート社の取込詐欺の追い打ちだった。

東日は幸い、本社も、埼玉資材センターと盛岡営業所の土地も1970年代に購入しており、地価のダウンが続く現在でも、簿価を上回っていて十分な含み益がある。いざとなれば頼りになる兼光の個人資産も、先代からの相続分を一回り大きくしており、まだまだ余力を残している。

とはいっても、キャッシュフローベースでは、あいついだ貸し倒れのダメージで、東日の資金繰りは、にわかに厳しさを増した。大口債権の焦げ付きが続いたことから、主力金融機関も東日の業績動向に注目しているようだし、また貸し倒れが発生するようだと、追加借入れを要請しても、容易に応じてもらえるような状況ではなくなった。

東日の年間売上高は、前期実績で54億円だ。

販売先への売掛債権の残高は、多少の季節変動はあるが、平均すると18億円ほどになる。

一方、買掛金など債務の残高は、これも平均するとざっと14億円強というところだ。

一般販管費の支出は、賞与支給月を除くと月額で1億円を切る水準だが、借入金の残高は月商の２倍を超え、10億円の大台に迫っている。その元利返済を考えると、資金繰りはひところより、ずいぶんきつくなった。またも大口の焦げ付きが出るようだと、社有資産の売却処分にも踏み切らなければならないだろう。状況によっては、兼光の個人資産に頼ることになる。

先日の取締役会で「東日の資金繰りは、ぎりぎりのラインにあると考えて欲しい」と高山が訴えたのも、それほどオーバーな表現ではない。それだけに、不良債権の発生に歯止めをかける販売先管理の徹底は、経営の存続に避けて通れない関門なのだ。

売上げの拡大を最優先してきた兼光も、ことここに至っては、さすがに、拡大指向路線の限界を痛感せざるをえなかった。やむなく取締役会の席上、債権の保全ー回収管理を徹底する安全志向の経営へと軌道修正を図ることを表明し、そのための具体策づくりを、ようやく営業部長の谷野と経理部長の高山をヘッドとするプロジェクトチームに指示したのである。

3. 販売先情報の定期報告ー集約から出発

リクゼンの倒産、グレート社による取り込み詐欺の２つの被害を教訓として、谷野はまず、取引先の経営状況についての「情報収集システム」をつくりあげ、その販売先情報を集約し、東日全社で「共有→活用」する体制を確立することとした。

第一に、東日オリジナル版の「販売先管理報告書」と「販売先経営状況チェックリスト」を作成した。この共通の書式によって、営業担当者が日常の観察結果などで収集した情報を四半期ごとに定期報告させて、これを本社営業部で集約する体制をつくろうとしたのである。

第二に、新規取引先についてはもちろん、継続取引先についても、年１回以上の定期的な信用調査を確実に実行することとした。販売先に信用不安のウワサが流れたりした場合は、速やかに再調査を行い、結果によっては取引関係を見直すなど、的確な対応を図ることは当然である。

3つの営業所が担当する取引先についても、上記の2つの書式によって本社営業部に四半期ごとに報告するよう指示した。もちろん、取引・決済条件の変更についても、同じだ。さらに、営業所のスタッフも含めて、営業担当者は全員、担当取引先の動向に注意し、チェックリストにひっかかるような目につく変化が認められた場合は、ただちに谷野に報告することを義務づけた。

東日はこれで、すべての取引先の経営状態ー信用状況の変動について、本社営業部が一元的に情報を把握し、管理できる体制を敷いたことになる。

4. 全社統一ルールでの販売先管理へ

一方、高山は、個々の販売先の経営状態ー信用度に応じて、取引・決済条件や取引限度額をシビアに設定するとともに、その信用度の変化に対応してタイムリーに見直すなど、厳格な「販売先管理」の徹底が、これからの東日の経営の安定に欠かせない条件と考えていた。そして、それは全社統一のルールにしたがって、きちんと行われなければならず、本社経理部が主導するチェック体制のもとで実行していくべきだというのが、高山の強い信念だった。

とくに取引・決済条件については、これまで、ともすれば個々の営業担当者たちの恣意的な判断で場当たり的に設定されてきた傾向があった。そうした過剰な権限の委譲、というよりも、本社による的確な管理がなかったことが、不良債権発生の温床となっていたことは否定できない。

それだけに、高山にはこの際、管理不在の長年の弊害を断ち切ることが第一の課題であり、その担い手は、客観的な立場にある本社経理部であるべきだとの判断もあったのである。

そこで、高山はまず、すべての取引先について、その取引履歴をデータベース化することとした。取引品目や数量の明細、取引・決済条件、あるいは売掛債権回収の状況などについて、可能な限り遡及して関連するデータを入力したのである。いつでも、個々の販売先ごとに取引状況の変動のプロセスをたどり、現在の取引関係を即時に確認できるようにすることが、データベース化の直接の目的だ。取引履歴のデータベース化を、販売先管理の基礎的な情報ツールとして位置づけたのである。

5. 販売先データベースづくりから取引限度額管理へ

谷野と高山は次に、販売先の経営（信用）状況に関する情報と取引履歴データとをリンクした「販売先管理データベース」を構築することとした。

すべての取引先について、原則として四半期ごとに、このデータベースを検索し、東日全体の資金繰り動向を勘案しながら、最近の信用状態の変動と取引規模・回収実績をポイントとして、個々の販売先ごとに取引高（売掛債権）の限度額をそのつど設定（見直し）していくシステムづくりが、その目標である。谷野と高山が、その直接の責任者として、チームプレーで処理していく体制を敷く。

二人はまた、取引限度額の設定ー見直しに当たっては、そのルールを全社統一で明文化するとともに、販売先の信用度についての判定結果をできるだけ数値化して、それに対応する限度額をセットしておくなど、営業担当者の主観を排除して、ほぼ自動的に増減額を決定できるシステムの構築をめざした。販売先から、取引・決済条件の見直しや取引数量の拡大要求があった場合も当然、この全社共通のルールにしたがって組織的に対応を決定し、実行できるようにしたのである。

債権の保全対策については、東日が独自に作成した統一書式の文書による契約の締結を、新規取引を開始する上での絶対の条件にすえた。また、既存の販売先に対しても、多少の猶予期間はおいたものの、順次、文書契約に切り替えることを決めた。

一方、取引の規模や販売先の信用度に対応して、取引の開始や継続に当たって、できるだけ担保設定を要求する基準も明らかにした。新規取引の場合や取引数量の拡大、あるいは決済条件の変更などがあった場合、必要に応じて物的担保を設定したり、販売先の代表者などによる個人保証（人的担保）を取り付けることを義務とする全社共通のルールを作成したのである。

これと合わせて、以前から東日の顧問を務めていた北川弁護士のアドバイスを得て、東日がいざというときに合法的に実行できる保全・回収対策をすべてリストアップし、その具体的な適用ー実行方法をまとめた。東日の取引体制や販売先管理システムなどの実情にきちんと照応する、きわめて実戦的なオリジナルの「マニュアル」を作成して、営業担当者全員に配布したのである。

6. 社員の意識改革に全力

谷野と高山は、新しい販売先管理システムを全社的に定着し、きちんと機能させていくための決め手は、社員の意識改革であるという認識で一致した。

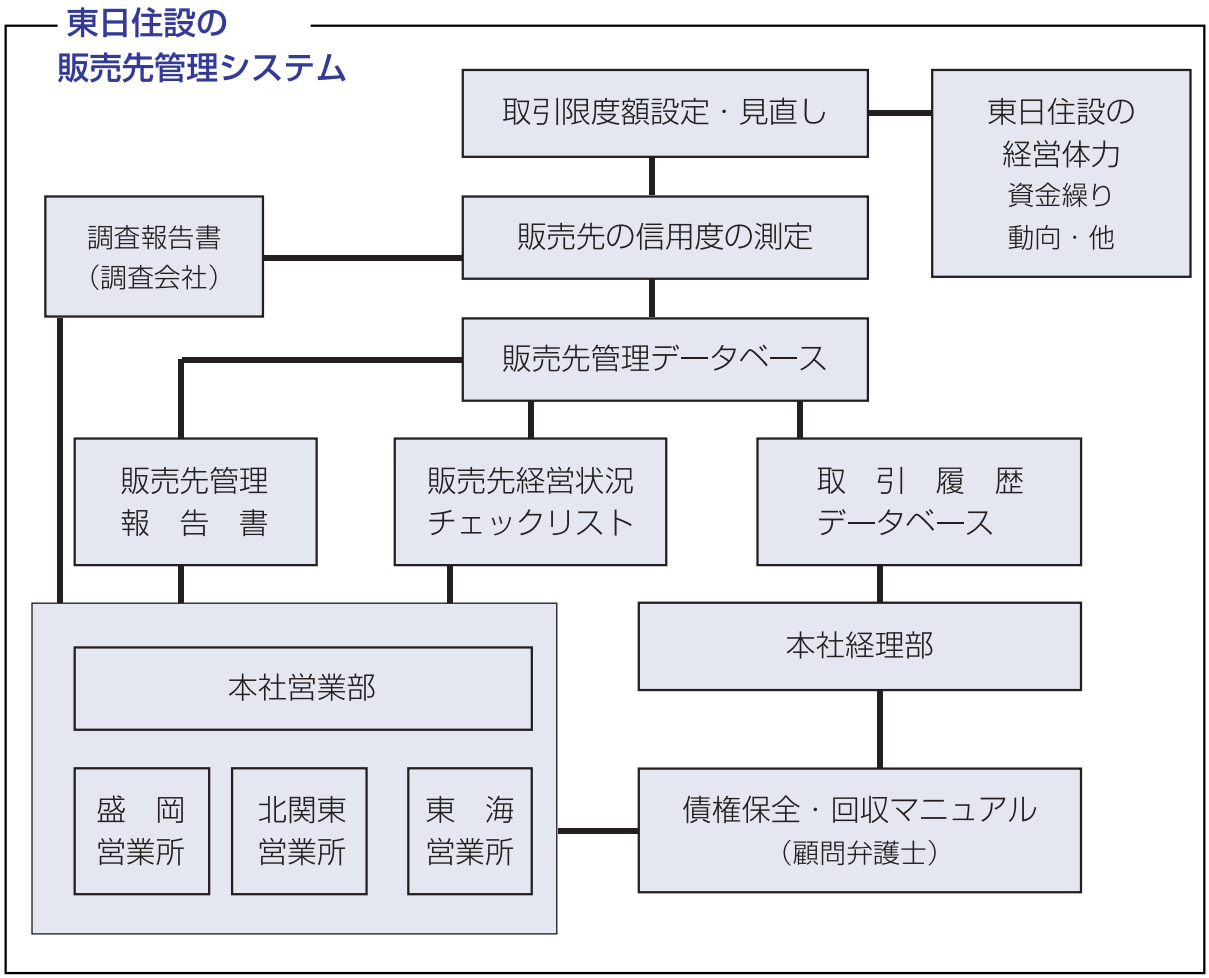
東日はこれまで売上拡大第一主義を掲げ、ときに暴走する場面があっても、結果オーライなら高い評価を与えてきた。そんな企業風土にあって仕事をしてきた営業担当者たちに、今度は、いわば債権の保全ー回収を最優先することを求めるわけだから、まさに180度の転換である。

事実、第一線の社員たちの戸惑いは大きく、中堅・ベテラン社員たちからは反発の声も聞かれた。「安全第一、回収100％を前提とするなんて、そんな腰の引けた営業で新規先の開拓なんてできるはずがない」というのだ。

谷野には、彼らの気持が痛いほど分かる。そんな営業担当者たちの士気を減退させることなく、新たな価値観で動かすことができるかどうかは、東日のこれからを左右する。

そこで、二人は営業所訪問を繰り返して、東日の経営実態やユーザー業界の実状を語り、営業スタンスの転換が避けられないことを力説した。その上で、営業所長と連携してＯＪＴとＯｆｆーＪＴとを駆使しながら、第一線社員たちの意識改革を強く促したのである。

販売先の信用判断については、彼らにも、毎日の営業体験を通して肌でつかんだノウハウがそれなりにある。谷野は、外部講師も交えた研修で、その実践ノウハウを体系化して、理論的に裏付けする一方、北川弁護士にも出席してもらって、債権の保全ー回収の実務の修得を図った。



7. 経営の強い意思をベースに体制転換

東日の販売先管理の成否を左右する最後の、そして決定的な関門は、いうまでもなく、取引先との交渉で、どう合意をとりつけるかだ。

これまでは業界の平均的な取引慣行に従ってきた東日が、ある日突然、自社の都合で勝手に取引・決済の条件を見直し、あるいは文書契約や担保設定、保証を要求しても、たいていは条件が悪化することになる販売先が、東日の一方的な横車として強く反発することは必至である。

谷野と高山は、最大限の努力を傾注してねばり強く交渉しても同意を得られない場合は、取引中止もやむを得ないと腹をくくるしかないと決めた。かりに大口販売先が脱落するといった最悪の場面があっても、経営のスタンスを安全指向の徹底という方向で決めた以上、それを貫徹していくしかないと判断したのである。取締役会でも、兼光社長以下、全員の合意をとりつけた。いわばルビコン川を渡る決意を、あらためて最高の意思決定機関で確認したのである。

案の定、販売先に対する最初のアプローチでは、ほとんど総すかんを食った。

まず、営業部門のスタッフがそれぞれの担当先を訪問して趣旨を記した社長名の文書を渡して「今度、営業体制を全面的に見直すこととなった。後日、役員があらためてご説明かたがた、お願いにうかがうが、なんとしてもご協力をいただきたい」と挨拶したのだが、返ってきたのは、いずれも厳しい反応ばかりだ。

「キミのところは、ウチがアブナイと考えているわけだな。取引をストップしたいということだったら、なにも遠回しにいわないでいい。もうウチとはつきあわないと率直に通告してもらえば、それでいいんだ」

自分の担当先では最大手の中堅ゼネコンを訪問した第二営業課長の新宮は、こう、けんもほろろに追い返された。他の販売先も、まったく反応は同じだ。なかには「東日がそういうことなら、ウチの方から取引はやめる」というところまで飛び出したのである。

十分に予測はされた状況だが、その矢面に立った営業部員たちの志気は、思いっきり落ち込んだ。

彼らが憤懣をぶつける標的となった谷野は、大声で檄を飛ばした。

「ウチの都合で、お客様には無理なお願いをしているんだ。すぐに了解なんて得られるわけがないだろう。これは、どうしても突破しなければ、東日が先に進めない関門なんだ。みんな、営業の腕の見せどころだと考えてくれ。何度でも通いつめて、ご理解をいただくんだ」

8．トップが連日、説得の行脚

販売先を説得する最後の決め手は、もちろん、兼光自身の登板だ。

兼光は、販売先の訪問を最優先するスケジュールを組んで連日、午前１社、午後２社をノルマとして精力的に動いた。始動から１か月ちょっとで、兼光が訪問した先は、営業所が担当する顧客を含めて50社を超えた。販売先の多くとは、長年のつきあいがある。訪ねてきた兼光の顔を見るなり、販売先のトップは口をそろえて、東日の対応を強く非難してくる。最初は、完全なゼロ回答だ。

「兼光さん。ずいぶん冷たいじゃないか。いま、建設業界はどこだって経営が厳しいのは百も承知でしょう。むしろ、決済条件をもつと緩和して欲しいというのが、みんなの本音なんだ。この期に及んで、ウチに対してそんな要求はないでしょう。とても呑めませんよ」

販売先にすれば、それも当然の反応だ。かりに東日の要求を受け入れれば、おそらく、それを知った他の仕入先も同じ行動に出てくることは目に見えている。それでなくても、資金繰りはきつい。おいそれとＯＫすると、自分で自分の首を絞めることになるのだ。

兼光にも、その辺の事情は手に取るように分かっている。自社の体力が許せば、こんなときこそ、できるだけ助けてあげたいという思いも強い。だが、販売先管理の徹底が、東日の存続に不可欠であることは、役員の総意として、すでに決断したところだ。もう引き下がるわけにはいかない。

兼光は、主力取引銀行の強い要請があるし、なにより、現実に貸し倒れが頻発して東日の資金繰りが厳しくなっている実情を率直に訴え、供給責任を確実に果たしていくためには、新しい営業体制への移行がどうしても欠かせないことを強調して、粘り強く協力を求め続けたのである。

もちろん、谷野以下の役員たちも、総動員して説得活動に全力を投入した。主力取引先には2度、3度と足を運んだ。結果、2か月後には、不承不承ながらの先も含めて、なんとか8割方の販売先の了承を取り付けたが、最後まで首をたてに振らない大口先が３社残った。拒絶された先への売上高を合計すると、年間で5億円は超える。全売上高のほぼ１割だ。これがこのまま脱落するとなると、東日には大きすぎるダメージだ。

だが、兼光ははっきりと宣言した。

「いつまでも、だらだらと折衝を続けるわけにはいかない。

第一、それでは、新しい取引条件を受諾していただいたお得意先にも申し訳ないじゃないか。

協力してもらえないお得意先には、あと1か月だけ交渉の時間をおこう。それでも、納得してもらえなければ、取引はストップさせていただくことにしよう」

その後は、いわば“最後通牒”を突きつけるかっこうの交渉となった。

結局、最終的に脱落した販売先は10社を超え、当面の売上高は年間で3億円のマイナスが見込まれた。これが、東日の安定経営路線への転換の大きなコストとなったわけだ。

［検証］東日住設の「経営変革」

多額の貸し倒れ債権の発生に外堀を埋められ、厳しさを増す資金繰りに内堀まで攻め込まれて、さらにはメイン行に背を押されたあげくのことといえばそれまでなのですが、兼光社長が、「大変身」しました。東日住設の経営を存続するためには、不良債権のこれ以上の発生に歯止めをかける、思い切った経営路線の転換しかないと決断したわけですが、その後のリーダーシップと行動はさすがに見事です。

東日は本書「第１部　第1章　Ⅰ　販売先管理」にあげた改革のメニューをかなり忠実に実行しようとしているのですが、あえていうと、組織体制なりシステムなりの「入れ物」づくりは、そんなに難事ではありません。

借り物で上辺を繕うだけでも、とりあえず、かっこうはつくからです。かっこうは二の次、三の次、問題は、どう実行するかです。

兼光は、具体的なシステム構築の実務を谷野と高山に委ね、彼らの提案をほとんど丸飲みしたかっこうです。これまでの経営の舵取りが適切とはいえなかったとの反省もあってのことでしょうが、兼光が立派だったのは、まさに「仏に魂を入れる」最後の関門である販売先との折衝に自ら乗り込んで獅子奮迅したことでしょう。さらに、長年の取引先を自社の都合で失ってしまうという強いプレッシャーに耐えて、販売先管理の徹底という初志を貫徹したことは賞賛に値します。

経営改革を実行するために欠かせない第一の条件は、トップが自ら、鮮明な旗を振ることです。

実務は部下に任せても、企業目的、経営戦略については、トップが自らの言葉で社員に伝え、鼓舞し、あるいは外部に直接にコミュニケートしなければ、決して本物にはなりません。

その点、兼光は得意の陣頭指揮で率先垂範し、リーダーとしての真骨頂を東日の内外に見せつけたと評価できそうです。兼光には、これまでさんざん厳しい評価をしてきましたが、ここまでくると、もう「合格」といえるでしょうか。

さらにいえば、これは当然と評価すべきかもしれませんが、財務を担当する高山、営業を統括する谷野がそれぞれ強い問題意識を持って、早くから具体的なプランニングを進め、ワンマン社長に提言したことも、東日変革の大きなエンジンとして見逃せないところです。また、社員の意識改革に万全の配慮を行ったことも、大きなポイントと考えられます。

［事例Ⅳ］信用不安発生時の対応

主力販売先から、決済条件変更の申入れ、そこには深刻な信用不安が…

1. 第3位の取引先から決済サイト延長の申し入れ

プロジェクトチームの作業がスタートしてから5か月、販売先とのツライ折衝を経て、東日住設の新しい販売先管理システムは本格的に始動したが、まもなく、思わぬトラブルに直面した。

年間取引高8,000万円ほどで、東日にとっては第3位の大口販売先であるマンション施工を主体とした中堅の建設会社、田部創建の田部社長が直接、兼光社長を訪ねて、決済期間の延長を求める申し入れをしてきたのである。

兼光は、その場で、営業部長の谷野と経理部長の高山を呼びつけた。

「いま、田部さんから、これまでの決裁期間を当面、2か月延長して欲しいとのご依頼があった。期間は6か月ほどになるかもしれないということだ。田部創建さんとは、ずいぶん長いつきあいだし、お世話にもなっていることは、二人とも知っているね。なんとか、ご要請に応えてあげてくれ」

と指示した。否も応もないトップ命令である。

その場は「分かりました。お応えできるように調整してみます」と引き下がった谷野が、すぐ田部の長男である田部創建の総務部長に電話して、あらためて事情を確認したところ、

「主力取引先のゼネコン、全土建設さんからの支払いサイトが今度、急に2か月延長されることになりました。全土さんはウチの全売上高の3割を占める先です。ウチとしては全土さんの申し入れを了承するしかなかった状況は、谷野さんもご理解いただけるでしょう。メインバンクにも協力を求めているのですが、どうしても資金繰りに支障をきたす状況です。

やむなく、これに連動して東日さんへの支払いサイトも同様に2か月ほど延長してほしいとお願いすることになりました。谷野さん、なんとかご協力ください」

というのが、申し入れの趣旨である。

総務部長は、他の仕入先にも同様の要請を行っているところだとも付け加えた。

「倒産会社」のプロフィール　2

田部創建　株式会社

事業内容／建築工事業
本　　社／東京都杉並区
創　　業／平成45年
設　　立／昭和50年
資本金　／5,000万円
従業員数／44名
年間売上／24億円
純利益　／1,470万円
事業所　／本社、西東京
代表者　／田部　方彦　昭和19年生まれ

田部創建を担当する平川第一営業課長からは、つい先日、東日からの納入高を増加してほしいと、同社の資材課長から打診されたとの報告が、谷野にあったばかりだ。

そのとき平川は、田部創建の大口仕入先の１社である大城建材が同社との取引を全面的に停止したほか、取引を縮小する先も数社に上っており、実は、その減少分について、東日に肩代わりを求めてきたようだと説明していた。

どうやら田部創建は、最大の仕入先である東日への申し入れに先駆けて、他の有力な仕入先との接触を進めていたらしい。その結果、一部の仕入先は、決済期間の延長要請を拒否して、取引の停止・縮小にまで至っていると推定できた。

谷野は、ただちに信用調査会社に田部創建の調査を依頼した。

平川にはあらためて田部創建の仕入先からの情報収集を指示するとともに、高山を応接室に引っ張り込んで状況を報告した。

すると高山は「私も、谷野さんに相談しようと思っていたところなんです」という。

「いま、社長にも重ねて報告してきたんですが、実はこの2か月ほど、田部創建さんからの現金決済分の支払いは遅れ気味で、現時点で800万円ほどが決済の期限を過ぎています。督促を重ねているんですが、『全土建設からの入金がずれている。入金次第、すぐに振り込みますから』というだけで、決済がいつになるのか、確答は得られていません。

田部さんへの売掛債権は大きいですから、私としては一日も放置はできません。そんな状況でのさっきの申し入れですから、まず谷野さんとしっかり相談して、早急に有効な対策を講じるよう、明日にも社長にあらためて進言したいと考えていたところです」

盛岡のリクゼンハウス工業が破たんする直前とほとんど同じ状況である。

高山によると、田部創建が自社で振り出したサイト3か月の受取手形の残高はちょうど2,000万円になる。月末締めの売掛金が700万円弱だから、現金決済分と合わせた総額では、ざっと3,000万円ほどの売掛債権が発生している計算だ。これに決済期間の2か月延長を認めるとなると、債権残高は4,500万円にふくれあがる。万一のとき、現在の東日の体力ではとても対応しきれない。二人は、とうてい田部の申し入れは受諾できないと即座に結論を出した。動き出したばかりの販売先管理システムに照らしても、絶対に拒絶するしかないことは明らかだ。

2. トップの“人情論”が障害に

谷野と高山はそのまま連れだって社長室に直行した。田部創建からの支払いの一部がすでに遅延しており、売掛債権の規模から見て、決済期間延長の申し入れを受諾することは不可能であるとの結論をぶつけた。他の仕入先が“田部離れ”を図っていることを考えると、むしろ、状況によっては早急に取引規模を縮小し、売掛債権の保全一早期回収措置を講ずるべきだと、兼光に進言したのである。

ところが、兼光は、声を荒げて叱りとばしてきた。

「なにをいっているんだ。さっきも、田部さんの前ではっきり指示したじゃないか。

田部創建さんとはもう20年来の取引だ。ウチが苦しいときは、田部社長に無理をいって力添えをしてもらったことだってある。

二人がいうとおり、田部創建さんの資金繰りが一時的に苦しいのはたしかだろうが、だからといって、すぐに見放すわけにはいかないよ。それに、経営が厳しいのは田部さんだけじゃない。

こんなときこそ、ウチが協力して、長年の取引先の建て直しを図るべきなんだ」

谷野にとっても、高山にとっても、思いもかけない反応だ。

つい先日まで続いた販売先の訪問で、新しい営業体制の採用が東日にとって不可欠であることを説得し続けていた兼光である。それが、手のひらを返したような言い分なのである。

どうやら兼光には、厳しい応対に苛まれた販売先回りでのストレスが、かなりたまっているらしい。まして、田部は仕事を離れても長年のゴルフ友達である。その強い思い入れもあってか、なんとか田部創建をしっかり支援できるように知恵を出せ、それが二人の仕事だ、というのである。

3. 得意先の経営実態は悪材料山積

トップが自ら、せっかく決定した全社の販売先管理のルールをまったく無視する指示をかたくなに変えようとしない。そこまで兼光にがんばられては、谷野も、高山も、すぐには抵抗できない。それでも、谷野は、

「さっき、調査会社に田部さんの調査を依頼しておきました。自分でも、取引先などからさらに詳細な情報収集を進めてみます。その結果を見た上で、対応を考えさせてください」

とクギをさした。

谷野のもとに、調査会社からのレポートが届いたのは2日後だった。

それによると、田部創建は「ここ２年ほど、最大取引先の全土建設からの値引き要求がきつく、決済条件も厳しくなっているほか、他社からの受注も競合の激化で低迷している。一応、2001年1月期は、資産売却によると思われる特別利益の計上で黒字決算となっているが、減収と単価ダウンのダブルパンチで、経常利益は赤字に転落した。下請けへの支払いも、慢性的な遅延が続いているようだ」という。

調査報告書には、１年１月期の決算書が添付されていた。これを、ファイルしておいた田部創建の4期前の決算内容と照応してみると、業績の悪化は、ほとんど一目瞭然だ。

損益計算書を見ると、売上げが25％も落ち込み、一方、経常利益は、98年１月期の8,582万円の黒字から、前期は、3,608万円の赤字に転落している。支払利息の負担が営業利益を食いつぶした結果だ。

一方、貸借対照表で借入金の状況を確認すると、短期借入金は微増だが、長期借入金は１億円以上の増加だ。さらに注目されるのは資本準備金の減少で、2億5,554万円から１億2,193万円に半減している。有形固定資産の減額は5,000万円ほどだが、この間、田部創建の資産状態が悪化していることは歴然といっていい。

これも報告書に添付されていた田部創建本社の不動産登記簿によると、メインと準メインの3行による極度額の設定額は3年前から変わらず、合計して9億5,000万円ほど。共同担保目録を見ると、田部社長の自宅にも抵当権を設定している。借入金は月商のざっと５倍に近い水準になると推定された。いずれにしても、長短の借入金に割引手形を合算すると、田部創建の総資産に対する有利子負債の比率は50％に迫るレベルだ。借入負担は、いかにも重い。

谷野が調査会社の担当者に連絡して、さらにコメントを求めると、

「田部創建が公表している財務諸表の数字だと、内部留保もそれなりにあるし、田部社長や一族の個人資産にはまだ担保余力がありそうだから、すぐにどうこうという場面はないかもしれません。ただ、これは貸借対照表の記載が100％信頼できるという前提に立つ判断です。下請への支払いぶりなどを見ると、実態はもっと厳しい、と見るべきじゃないかと思いますね。本業の不振は事実だし、このままだと、田部創建が債務超過に陥るおそれは大きい。主力取引銀行は、要注意先から破綻懸念先への分類替えを検討している可能性もありそうです」

と、金融機関の評価がきわめて厳しくなっていることを強調した。悪材料が山積している印象だ。

評点も、１年前の55点から47点に急落している。平川課長が報告した大口仕入先の取引停止・縮小の動きを重ねると、谷野はどうしても、田部創建の経営悪化ー信用不安は、かなり深刻な事態に至っていると判断せざるを得なかった。

田部創建　財務諸表

貸借対照表

（単位：1,000円）

［資産の部］	98年1月期	01年1月期	増減率
流動資産	1,871,807	1,724,686	-7.9
当座資産	1,705,149	1,587,560	-6.9
現金預金	231,667	103,511	-55.3
受取手形	242,573	386,443	59.3
売掛金	1,191,663	1,067,555	-10.4
有価証券	39,246	30,051	-23.4
棚卸資産	83,932	108,240	29.0
製品商品	—	—	-
半製品仕掛品	—	—	-
原材料貯蔵品	—	—	-
未成工事支出金	83,932	108,240	29.0
他の流動資産	91,226	44,289	-51.5
貸倒引当半金	-8,500	-15,403	81.2
固定資産	493,950	442,180	-10.5
有形固定資産	460,119	405,166	-11.9
無形固定資産	33,831	21,645	-36.0
投資等資産	15,447	15,369	-0.5
投資有価証券	15,447	15,369	-0.5
他の投資等資産	—	—	-
繰延資産	—	—	-
資産合計	2,365,757	2,166,866	-8.4

［負債・資本の部］	98年1月期	01年1月期	増減率
流動負債	1,431,218	1,321,948	-7.6
支払手形	551,633	502,163	-9.0
買掛金	248,164	196,624	-20.8
短期借入金	326,194	361,884	10.9
前受金	206,535	154,227	-25.3
未払費用	—	—	-
賞与引当金	23,125	12,691	-45.1
納税引当金	17,405	8,815	-49.4
他の流動負債	58,162	85,544	47.1
固定負債	542,719	657,524	21.2
社債	—	—	-
長期借入金	488,157	592,337	21.3
退職給与引当金	15,884	10,056	-36.7
他の固定負債	38,678	55,131	42.5
資　本　合　計	391,860	187,394	-52.5
資本金	50,000	50,000	0.0
準備金	255,546	121,930	-52.3
当期未処分利益	86,314	15,464	-82.1
負債・資本合計	2,365,757	2,166,866	-8.4

［脚　注］

割引手形	88,465	144,253	63.1
裏書手形	15,699	94,725	503.4
減価償却費	21,664	6,749	-68.8
従業員数	51	44	-13.7

損益計算書

	98年1月期	01年1月期	増減率
売上高	3,219,022	2,417,335	-24.9
売上原	2,771,544	2,164,258	-21.9
売上総利益	447,478	253,077	-43.4
一般販管費	316,772	231,677	-26.9
営業利益	130,706	21,400	-83.6
営業外利益	6,852	5,500	-19.7
受取利息	—	—	—
その他の営業外収益	6,852	5,500	-19.7
営業外費用	51,733	62,980	21.7
支払利息	47,726	54,166	13.5
その他の営業外費用	4,007	8,814	120.0
経常利益	85,825	-36,080	-142.0
特別利益	1,086	69,158	6268.1
特別損失	10,553	7,152	-32.2
税引前利益	76,358	25,926	-66.0
法人税引当金	41,209	11,221	-72.8
当期利益	35,149	14,705	-58.2
前期繰越	47,928	759	-98.4
中間配当	3,237	—	—
当期未処分利益	86,317	15.464	-82.1

利益処分計算書

	98年1月期	01年1月期	増減率
当期未処分利益	86,314	15,464	-82.1
配当金	10,000	—	—
役員賞与	25,000	—	—
準備・積立・繰越金	51,314	15,464	-69.9

［田部創建の業績推移／同社の公表資料による］

（単位：千円）

	売上高	純利益
99年１月期	3,005,442	28,224
00年１月期	2,681,502	25,011
01年１月期	2,417,335	14,705

4. 対応は迅速が生命線

谷野がすぐさま報告書をつかんで社長室に入ると、高山が兼光と話している。

東日の資金繰りの実状について、あらためてじっくり説明に及んでいたようだ。

「リクゼン倒産の後遺症は重く、ここで田部創建に深入りして、万が一焦げ付きを食らうようだと東日の資金繰りは破綻しかねない。その局面では主力銀行の積極的な支援も期待できないだろう」と、高山はしきりに訴えている。

そこに、調査報告書の追い打ちである。
兼光はすぐ、同業仲間で、田部創建とも取引がある滝川機材の社長に連絡した。

滝川社長の話では、決済期間の延長要請があったのは3か月前のことだ。谷野が推測したように、田部創建は、すべての取引先に一斉に要請したわけではなく、いわば各個撃破を図ったようだ。要請の趣旨は東日と同じだったが、滝川はただちに拒否した。取引規模が月額100万円ほどにとどまっていたこともあり、田部創建の経営悪化を示す状況証拠もあったから、決断は容易だったらしい。
滝川機材が以前から「小口分散」取引を徹底し、最大の販売先でも全社売上高の10%を上限としており、実際には5%以下に押さえていることは、兼光も承知していた。一方、販売先の調査にも手を抜いていないことは、先のグレート社とのケースでも確認したばかりだが、田部創建についても下請先への支払い遅延が発生しているとのウワサをキャッチして以来、シビアな定期チェックを行っていたという。
滝川機材は「実は半年前から取引規模を絞り込むよう担当者に指示しており、現在は売掛債権の早期回収を図っているところだ」という。「田部さんの決算書の内容では、まだ余力がありそうだけど、私はそのままは信用できない。あの数字以上にかなり悪化しているとみて間違いないでしょう」と、滝川は言いきった。
ここまで材料が出そろうと、さすがに、兼光も決断せざるをえない。
こうなると、兼光の行動は迅速だ。
「谷野。すぐ田部社長から直接話を聞こう。
その結果によっては、銀行に事情を報告し、いざの場合の支援もお願いしなければならない。
高山は、オレから連絡があるまで会社から離れるな」
と一言、そのまま田部創建に走った。

5. 善後策を急ぎ、いざに備え

田部社長は不在だった。
「現場を回ってくると出ましたが、ちょっと連絡は取れません」
と総務部長は口を濁すが、どうやら、金策に走り回っているらしい。経理部長も不在である。田部と一緒にでているようだ。やはり、滝川がいっていたとおりだ。もう経営悪化の証拠は出そろったと判断した兼光は、
「谷野はこのまま、田部さんと連絡が取れるまで、ここで待機させてもらえ。オレは銀行だ」
とかけだした。

リクゼンの破たん、グレート社による取込詐欺の損害で東日の経営が厳しさを加えていることは、すでに外部でも周知の事実となっている。もちろん、主力銀行は百も承知だ。
ここまでくると、率直に事実を報告して、万一に備えての支援を要請するしかない。
待ち合わせた高山と訪問した兼光の話に耳を傾けていたメイン行の支店長は、
「趣旨はわかりました。当行としても事実確認を急ぎますが、兼光さんは田部社長にあらためて実情をただし、今後の対策をヒアリングしてください。
それから、御社の当面の資金繰り計画と経営維持対策をまとめて届けて欲しいんです。その内容によって、当行としてどんな支援が可能か、検討させていただきます」
と答えた。その口振りからして、支店長が事態をかなり深刻に受け止めていることは間違いない。
資金繰りや経営対策に関する東日の回答内容に十分な説得力がなければ、銀行から厳しい対応が出てくることは確実に予測できた。

東日の借入金は、短期が7億5,000万円、長期が12億円になる。うちメイン行のシェアは長短合わせて10億円を上回っている。

固定資産は簿価で25億円、時価ベースでは30億円をゆうに超えるはずだから、資産のバランスに問題はない。しかし、キャッシュフローがきつくなっていることは紛れもない事実だから、メイン行の支援の継続が経営維持の絶対の条件であることは、かねて高山が強調してきたとおりだ。

6. 取引継続の条件を率直、明確に提示

翌朝8時、田部社長が東日を訪れた。

さすがに心労の色は拭えないが、田部は、

「たしかに資金繰りはきつくなってきましたが、当社にはすぐにも換金できる資産が残っているし、いざとなったら、私個人の資産も提供します。

取引銀行も再建の支援を約束していますから、絶対、この事態は乗り切れます。どうしても東日さんのご協力をいただきたい」

という。単なる強がりでも言い逃れでもなく、田部社長自身が、自社の再建が可能であることをを固く信じている気配が伝わってくる。

だが、兼光はいったん決意したら、あまり揺れないタイプだ。

「当社としても、長いつきあいの田部さんを精一杯応援したいと思っています。

ただ、ウチもここにきて資金繰りはきつい。率直にいって、田部さんを支援した結果が共倒れになる可能性も大きいのです。たいへん申し訳ないが、取引の継続を望まれるなら、まず御社の資産に担保を設定させていただき、田部さんの個人保証もいただきたい。それから、受け取っている御社振出手形をできるだけ裏書譲渡手形に差し替えてほしいんです。

これが、田部さんとの取引継続に当たって、うちの譲れないラインです」

と突っぱねたのだった。

7. 債権保全ー回収に具体策

田部は、兼光の要求を受け入れた。

既存の取引先の脱落が相次いだこともあって、背に腹は替えられない状況だったようだ。

しかし、その後も田部創建に立ち直りの気配は感じられなかった。東日は、徐々に取引規模を絞り込むとともに、田部創建が他社から受け入れたものの、受注不振で過剰となった在庫を買い取るかたちで債権と相殺するなど、債権の保全ー回収のための措置を着々と実行していったのだった。

谷野はまた、この間、与信管理システムの作成に協力してもらった北川弁護士を訪問し、あらためて倒産法制についての実戦的なレクチャーを受けた。納入した商品の引き揚げなど、かねて用意している「債権保全・回収マニュアル」に示した対応を、営業担当者たちがいざ、の場面できちんと実行できるよう、さらに磨きをかけたのだった。

8. 果断にリストラを実行

一方、兼光は、メイン行の強い要請に背中を押されたこともあって、遊休資産を処分して、経営のスリム化対策を推進した。借入金を圧縮して金利負担を軽減するとともに、手元の余裕資金を積み増すのが直接のねらいだ。

兼光はさらに踏み込んで、この機会に盛岡と静岡の営業所を閉鎖することとした。

首都圏・北関東のマーケットに経営資源を集中投入する体制を採ったのである。

現地採用社員の大半を解雇しなければならなくなるなどの痛みはあったが、建設不況に早期回復の可能性がないどころか、一段の悪化も見込まれる状況の中で、かつての売上拡大主義と明確に決別し、経営効率の引き上げを経営目標に据えようとする兼光の選択だった。

販売先管理システムの導入を引き金に落ち込んだ売上高は、2つの営業所の閉鎖でさらに11億円ほど減少して、40億円規模まで縮小する。また、粗利益では1億5,000万円ほどの低下が見込まれたが、人件費など諸々のコスト負担の軽減を考えると、かえって東日全体の収益力は確実に底上げできると、兼光は判断したのだ。

これと並行して、谷野と高山がかねて進言していたように、販売先管理の体制も一段と強化されることとなった。前回の販売先との折衝では、実は“満額回答”を得られなかった先についても、それなりの譲歩ー条件の見直しを獲得できた場合は取引を継続している。今度より踏みこんでは、販売先管理のルールをより厳格に適用することとしたのである。

もちろん、ベースは販売先の経営状態ー信用度の確実な把握だ。

その上で、取引限度額によるリスク管理を徹底して販売先の選別を進める体制をとった。経営状態の悪化が進行する危険な先については、早い段階で取引の縮小や停止に踏み切ることとしたのである。

この結果、東日の売上高はピーク時の55億円から40億円を割る水準まで低下したが、多額の貸し倒れに直撃されて2期連続して欠損を記録していた業績は、来期には5,000万円程度の純利益を計上できる見通しとなった。

9. 新規の資金調達に万全の事前準備

また、資金繰りの確保を直接に担当する高山は、主力取引銀行との関係維持に尽力する一方で、資金調達手段の多様化を目指して、公的な融資・支援制度についての具体的な情報収集を進めた。

それも、きわめて実戦的なアプローチだ。

東日の規模、業種・業態、あるいは経営状態であれば、どの制度の利用が可能か、調達できる金額はどれくらいで、申し込みから実行までに要する期間はどれくらいかなど、実際に利用することを前提として、東日オリジナルの資金調達マニュアルを作成したのである。

もちろん、販売先の倒産があった場合に利用できる融資・支援制度の活用は最優先の課題だ。すでに加入している生保・損保や倒産防止共済制度のほか、売掛金債権担保保険などの新しい制度についても、必要になれば、すぐ手続きできるよう着々と事前の準備を行ったのである。

高山は、こうした新規の調達先確保対策と合わせて、盛岡・静岡支店の閉鎖で遊休化した資産を急ぎ売却した。地価の低落にストップがかからない状況では、早期に現金化しておく方がメリットがあると考えたからだ。

メーカーから受け入れた住宅設備資材の単なる一時保管の機能しかなかった資材センターについても、その費用対効果は低いと判断し、売却処分を提案した。物流機能をあらためて見直し、アウトソーシングを活用することで、顧客へのサービス体制が低下することはなく、むしろレベルアップできるはずだと強調したのである。これには、東日の経営を安定させるには、より潤沢な手元資金ーキャッシュフローの積み増しが欠かせないという財務担当役員としての強い危機感があったことはいうまでもない。

リクゼンの“突然”の倒産から2年。こうして、東日住設の経営体制は、厳しいリストラの断行という大きな痛みを負いながら、急激に変貌することになった。市場環境の激変に対応する「拡大から安定指向へ」「規模から効率追求へ」の転換である。

［検証］ 東日住設の「経営改革」

トラブルに学んで大きく前進

田部創建に発生した経営危機（信用不安）にどう対応するかは、動き出したばかりの東日住設の販売先管理体制にとって、文字通り、大きな試金石となりました。

企業にしても、人にしても、それまでの価値観や行動パターンを引きずっているわけですから、本当に「変わる」のはたいへんです。親友といってもいい田部社長からの懇請に、あれだけ新しいシステムの導入に先陣を切ってがんばった兼光社長が、たちまち個人的な人情論にほだされ、手のひらを返してルール無視の指示をぶつけてきたのも、ある意味では、当たり前の反応というべきかもしれません。

一方、ワンマンの一喝に遭いながら、情報武装を固めてきちんと“反撃”した高山と谷野の連係プレーは、大いに評価しなければなりません。千里の堤もアリの一穴、ではありませんが、一つの例外を認めることで、せっかく築きあげた体系の全体がガタガタになってしまうことは、そんなに珍しくありません。それも、動き出したばかりの段階で、トップ自らが掟破りを行ったとなると、東日の再生をかけた新生の販売管理体制は、もう風前の灯となったに違いありません。２人は「販売先がなにより大事」とする兼光の強い意志を受け止めながら、リスクマネジメントの徹底という大きな視点から、トップの意向をはね返したことになります。

さて、販売先管理システムを機能させる条件は、第一に、自社の体力、とくに短期・中期の資金繰りの限界をきちんと見きわめることであり、第二は、個々の取引先の経営状態ー信用度の変動をしっかりとらえることです。

田部創建からの決済期限延長要請を受けた高山と谷野の対応は、販売先管理の原則を踏まえたものでした。つまり、高山は要請を受け入れた場合の東日の資金繰り動向を具体的な数字で突きつけ、谷野は、田部創建の経営の実体を外部情報で補強して兼光に明確に示したのです。

その合わせ技の威力に、さしものワンマンも“屈服”せざるを得なかったわけですが、兼光のその後の決断と行動は、当然のことながら、見事といえるでしょう。とりわけ評価されるのは、彼の迅速な行動です。明確な条件を提示した田部創建との折衝ももちろんですが、ただちにメイン行に対して率直に状況を報告し、協力を求めた対応は、なかなかできないことでしょう。

自社の経営に悪材料が出たとき、大多数の経営者はとりあえず外部にはひた隠しにし、自力でなんとか打開しようとして時間を浪費し、さらに事態を悪化させてしまいがちです。

まして兼光の場合は、大口の貸し倒れの発生で対外信用がかなり低下している状況ですから、ためらいがあって当たり前です。そんな思いを押しのけて、いざへの備えを急いだ兼光の経営姿勢は、メイン行の信頼の確保にも大きな効果があったはずです。

続いて、時をおかずに実行した果断なリストラは、いわばワンマン経営者としての兼光の真骨頂を示したものといえます。つい半年前まで貫いてきた自身の拡大至上主義から180度転換する大規模な減量ですから、心理的な抵抗はかなり強烈だったはずですが、それを押しのけて東日の経営存続に向かって大きく舵を切ったトップとしての決断でした。

いずれにしても、田部創建の信用不安の発生というトラブルを貴重な学習の機会として、東日の販売先管理体制は実質的に大きな前進を果たしたといえるでしょう。リスク管理のいっそうの徹底、新たな資金調達手段確保への実践的なアプローチも、経営改革を推進する上でのポイントとして見逃せません。

［事例Ⅴ］販売先倒産後の経営維持対策

焦げ付きの深い爪痕
資金繰りは、仕事はどうする

1. 貸し倒れの重い衝撃

田部創建が民事再生手続開始を申し立てたのは、それから6か月後だった。

田部創建の経営悪化は、思いの外、急ピッチに進行してしまった印象だ。直接の原因は、受注量の急激な落ち込みと、受注単価のダウンによる事実上の赤字受注とが同時に進行し、欠損が一気に膨らんだことだ。信用不安のひろがりを懸念した有力仕入先による取引縮小やストップが、それを加速したことはいうまでもない。滝川がいったように、田部創建の資産は、決算書の記載内容どころではなく、大きく傷んでいたのである。

田部社長は、社有資産の処分はもちろん、個人資産もほとんど吐き出すかたちで経営の維持に努めたが、結局は、債務超過寸前の事態へと追い込まれた時点で、法的な破たん処理の実行を決断した。

高利金融の利用という最悪の事態まではいかなかったものの、自力で可能な資金調達手段はすべて行使した上での経営破たんである。負債額は総額25億円ほど。金融機関が18億円で、一般債権が7億円に達していた。一般債権者は100社を超えている。

民事再生手続開始の申立に先行して開催した債権者への事情説明会では、債権者の一部に同社のマンション施工技術を評価する向きもあったのだが、建設市場の環境が厳しさを増す中で、債務超過が迫っている同社をあえて引き受けようとする積極的な支援者は現れず、とりあえずは法的処理による倒産の事態に至ったのである。

東日住設にとって、田部創建の経営破たんは十分に予期できた事態だった。

事実、経理部長の高山はいわば時間の問題ととらえていたし、営業部長の谷野にとっても、かねて覚悟の事態ともいえた。それでも、取引を全面的にストップとはいかなかったのは、やはり社長の兼光が、仕事を離れても友人であった田部への思いを捨てきれなかったこと、あえていうなら、経営者としては大きなマイナス点となる甘さがあったからだ。

支払いサイトの延長要請を契機に、田部創建の信用不安が表面化してから半年。東日はこの間、ピーク時には月額700万円を超えていた同社との取引規模を3分の2まで縮小し、物的担保の設定や田部社長の個人保証など、さまざまな債権の保全措置を実行してきたが、それでも、打撃はやはり大きい。

というのも、物的担保は他の設定者との権利関係が複雑で、設定金額に見合う回収は容易ではないし、人的担保としての個人保証にしても、代表者の個人資産がすでに傷んでいるケースが多く、どうしても限界がある。

田部創建の場合も、状況は同じだった。結局、回収が困難で、最終的に焦げ付きが避けられない金額は売掛残高の半分、ざっと1,000万円を超えると見込まれた。思い切ったリストラの推進で当期の純利益は急速な回復が見込まれたが、その20％は吹っ飛ぶ計算だ。かりに兼光が、田部創建の再建に協力しようとしたら、回収できない債権がもっと膨らんでしまうことになる。事実、田部社長の苦境を見つめていた兼光は、なんとか支援できないかという意図も漏らしていたのだ。

2. 当面の資金繰りに制度融資を活用

兼光社長は、田部創建が民事再生手続の開始を申し立てたとの谷野からの報告を受けて、ただちに高山を呼び、3者協議を行った。

まず資金繰りについては、割引に回していた田部創建の自社振出手形の買い戻し資金も含めて、向こう2か月分の決済資金として2,000万円程度の追加資金調達が必要、というのが高山のとりあえずの判断だった。そこで、高山は兼光にこう提案した。

「遊休化した資産や非効率な事業用資産の処分は、ご存じのようにすでに完了しました。長期借入金の返済はほぼ計画通り順調に進捗して、残高はピークから3億円ほど圧縮できています。

短期借入金も、ピークに対比すると7,500万円ほど減らしました。メイン行も、他の3行も、ウチの借入枠は十分に残っていますから、この金額ならメイン行からの借り増しはそれほど問題なく実行されるはずです。ただ、財務担当としては、この機会に、中小企業の経営維持を支援する制度融資を利用することとし、もし、その実行が遅れた場合のつなぎ資金だけはメイン行に依頼したいですね」

ここは、今後への備えとして、調達先多様化の第一歩となる新たな制度融資の活用で当面の事態を乗り切りたいとの高山の判断である。これに兼光も同意し、かねて用意していた申し込み手続きを早速実行することとしたのである。

高山が利用することとした制度融資は「緊急経営安定対応貸付」として、中小企業者を対象に実行されている「中小企業運転資金円滑化資金」である。

貸付対象の基本的な条件は「最近の経済環境の変化などにより、資金繰りに困難を生じている中小企業者で、中長期的には業況が回復し、発展することが見込まれる」企業というもので、付帯する必要条件の一つに「倒産した企業への営業債権が200万円以上」という条項がある。

さらに、①最近の決算期における当座比率が前期に比べ低下している、②最近の決算期における手元流動性比率が前期に比べ低下している、③最近の取引条件が悪化している、のいずれかに該当することが求められているが、東日の場合、これは問題なくクリアできる。

貸付の条件は、資金用途を「資金繰りを安定させるために必要な長期運転資金」とし、融資限度額は、中小企業金融公庫による直接貸付の場合、既存の貸付制度とは別枠で8,000万円となっている。金利は「運転円滑化利率」が適用され、期間は7年以内（うち据置１年以内）だ。担保と保証人（＝経営責任者）が必要だが、直接貸付において担保が不足する場合は、事業の見通しを考慮し、一部免除が受けられるなどの特例を設けている。

高山は、東日が所在する中央区を担当している中小企業金融公庫本店の営業第二部に必要な書類を提出、融資期間5年、据え置き期間１年を条件として4,000万円の貸付を申請した。

3. 信用不安のひろがりに先手

さて、リクゼンハウス工業の破たんに続く多額の貸し倒れの発生で、東日の対外信用が低落することは必至だった。ウワサがウワサを呼んで、実態以上に信用不安がひろがることになったら、たいへんだ。その事態だけは、なんとしても避けなければならない。

兼光は、そのためには先手必勝、東日が進んで経営内容をきちんと開示して、積極的に誤解を解消していく行動が必要だと判断した。

そこで、メイン行など取引銀行に対しては、必要な経営資料を持参した上で、これまで進めてきた企業体質の強化ー経営効率を追求する企業努力によって、東日の経営の存続には十分な成算があることを直接に説明して、従来通りの支援を要請した。

また、大手の仕入先に対しても、対外借入の推移や内部留保の蓄積状況などを含めた経営資料を開示して、当面の資金繰りになんら不安はないことを強調、理解と協力を求めたのである。

しかし、東日に対する外部の評価は、兼光たちの予測を超えて厳しいものがあった。

メイン行は、当面のつなぎ資金の手当については、あくまで短期の貸出を前提に了承したものの、現に実行している貸出枠を拡大することはできないと通告し、さらに、雇用も含めた一段のリストラを早期に実行するよう強く求めてきた。他行も、大口の焦げ付きが続発したことから、東日の経営実体に警戒感を強めており、兼光に経営体制の見直しを要求するなど、ほぼ横並びの対応となった。明言はしなかったものの、経営の改革努力を怠れば、現行の貸出枠を圧縮する場面もあるとの態度が、とくにメイン行の支店長の言動の背後に透けて見えたのである。

一方、一部の仕入先は、現金取引のウエイトを引き上げるとともに、振出人を名指しして、回し手形による決済を要求してきた。とくに主力仕入先の１社は田部創建が倒産した直後、当面は東日との取引規模を縮小せざるを得ないと一方的に通告してきたし、もう１社は、取引継続の条件として、東日の資産への担保設定と兼光による個人保証を新たに取り付けたいと申し入れてきた。なんのことはない。田部創建に対して行った東日の要求が、そのまま、今度は東日に突きつけられたかっこうだ。

4. 事業の選択と集中へ

こうした取引先の反応を確認した段階で臨時の取締役会を開催した兼光は、リストラについて抜本的に再検討することを取引銀行に確約し、速やかに実行したいという意思を表明した。取引一決済条件の変更申し入れに対しても、この際、大手仕入先の要求をそのまま受諾するしかないと言明した。

つい1、2年前までは強気一辺倒で押し通してきた兼光にすれば、文字通り無念の決断だが、巨額の貸し倒れの発生は、自分が蒔いた種である。外部からの要求は理不尽なところもあるが、ここは、東日が自社で責任をとるしかないと腹をくくったのだ。他の役員からも、これといった異論は出なかった。

兼光はその場で、当面2年間の時限措置として役員賞与をゼロとするほか、社長である自分は30％、他の役員は20％、役員報酬をカットし、管理職の報酬についても10％をカットすると宣言した。経営陣としての責任を明確にするとともに、会社が追い込まれた厳しい経営状況を社員たちに端的に伝えたいという意図の現れである。

臨時取締役会の翌日、東日は、兼光をヘッドとする「経営効率化委員会」を新たに設置して、経営改革の具体策の検討作業を急いだ。委員会の最大のテーマは、事業の選択と集中による体質改善一体力強化対策の推進だ。東日が確実にシェアを維持・拡大し、必要にして十分な収益を確保できる分野に経営資源を集中的に投入して経営のパフォーマンスを高める一方、現時点ではそこそこの収益を確保できていても、今後、東日が市場でたしかなポジションを占めることが困難と予測される部門については、早い段階で切り捨ててしまおうとする思い切った見直しである。

経営効率化委員会が出した結論は、ユニットバス、衛生陶器、システムキッチンなど、水回り商品への集中だった。

この分野は従来からの主力商品でもあり、シェアトップに立つ大手も含めて、メーカー各社の長年の特約代理店として実績をあげていることから、有力メーカーとの信頼関係を確立できている。また顧客のハウスメーカー側でも、彼らのニーズを汲み上げて、メーカーにしばしば有効な企画・提案を行い、製品の改良や新商品の開発を推進してきた東日に対する評価は高い。

一方、建設資材や家具・調度、什器・備品、エアコンなどの電気機器については撤退を決めた。

もともと、顧客からの要求でいわば副業的に参入した分野であり、メーカーとのつながりはそれほど強くない。したがって、価格折衝力も不十分で、従来から利幅は薄かったのだ。

東日は、谷野を責任者として、この新しい経営路線にしたがって、これまでの仕入先・販売先との取引関係をあらためて整理・再編するとともに、とくに長年の販売先に対して、与信管理システムの適用をよりシビアに行うこととし、あらためて顧客の選別に努めた。また、水回り部門については、隣接分野への多角化も含めた新規市場開拓にいよいよ精力的に挑戦することとしたのである。

5. 従業員と痛みを分かち、経営参画意識を高める

第二のリストラの実行によって、売上高は3億円を超す減少となる。従業員も、さらに10名を超える減員が必要と見込まれた。

兼光は、社長以下役員・管理職の報酬カットを実施するとともに、一般社員に対しても、経営再建を図るためには一定の人員整理を避けて通れないこと、夏冬の賞与はかなり減額することとなるし、来春のベースアップの実行も、現状では困難となっている経営実態を率直に表明した。いわば会社と痛みを分かち合い、いっそうの経費節減に協力するよう呼びかけたのである。

また一方では、これまでは有名無実に近かった従業員提案制度をレベルアップして、コストダウン対策や新規事業参入計画など、有効な提案に対しては大きなインセンティブを用意して、社員の経営への参画意識を高めることとした。

典型的なワンマンだった兼光の急な変身は、従業員に戸惑いも与えたが、そこは、兼光のことだ。単なる縮小一守りだけでは終わるはずもない。

厳しい資金繰り状況の中で、高山に厳命して、東日の情報システムを高度化するための先行投資の原資をひねり出させた。いうまでもなく、目的は管理業務の効率化や営業活動の効果的な支援を図ること。ＩＴ化の進展に対応して、戦力強化対策を推進することとしたのである。

高山には、すでに備えがあった。中小企業金融公庫が窓口となっている制度融資の利用である。

これは「経営革新等支援貸付」の中の1つの「戦略的情報技術活用促進貸付」というもので、融資は「情報技術の普及・変化に関連した事業環境の変化に対応するための情報化投資」を行う事業者を対象に実行されている。融資の上限額は7億2千万円。貸付期間は、設備投資資金が15年、運転資金は7年と十分だ。

谷野が責任者として検討してきた、販売管理システムをベースとする「東日情報ネットワーク」の開発一構築費用は、営業担当者に配布するオンライン端末も含めて総額5,500万円ほどと見込まれた。決して小さくない投資だが、政策金利が適用されており、返済期間を考えると、大きな投資対効果を期待できる。谷野の提案は、取締役会で異議なく承認された。

高山は早速、情報化のための設備投資の資金として3,500万円、運転資金として1,500万円、合わせて5,000万円の貸付を中小企業金融公庫に申し込んだ。期間は設備資金が10年、運転資金は5年とした。

6. 新たなスタート台に立つ

「中小企業運転資金円滑化資金」の貸付は申し込みから5週間で実行され、資金繰りの破たんは、結果として比較的容易に回避することができた。

メイン行などと約束した経営リストラについては、経営効率化委員会の結論にしたがって、思い切った事業の選択と集中という大幅な見直しによって対応することとした。この結果、12名の希望退職を募集することとなり、従業員組合と折衝した結果、抵抗はあったものの大きな混乱はなく、ほぼ計画通り実行できた。

先の盛岡・静岡営業所の閉鎖のときと合わせて、これで従業員は20名の減員となった。ピーク時にくらべると、4割近い減量である。

一方、既存の仕入先は大手メーカーの１社が結局、取引をストップしたほか、5社は取引規模を縮小し、間もなく、事実上の停止状態に入った。このほか、東日が経営資源を集中し、既存事業部門の一部を整理した結果、自社の判断で取引を中止することとなった仕入先も10社を超えた。

その多くは長い取引がある先であり、兼光の無念はつのったが、万やむをえない選択でもあった。

後は、顧客ニーズに積極的に対応することで現在のマーケットをしっかり守り抜き、主力事業の隣接分野も含めて新たな顧客の獲得に全力を奮うしかない。新しいスタート台に立つ思いで、兼光は、さらなる全力投入を自分に誓った。

なお、田部創建は、債権者間のすったもんだの場面はあったものの、その技術力を評価する債権者も多く、また、田部社長の人柄に対する信頼感も手伝って、なんとか債権者集会で再生計画の可決にこぎつけられた。ついで地裁での再生計画の認可を得て、民事再生法の下で再建に動き出すこととなったのである。スポンサーには、中堅のマンション業者が名乗りをあげ、田部が引き続き社長として再建を担うこととなった。従業員は25名ほどに減員しての再出発である。

再生計画によると、20万円以下の小口債権は全額支払い、残る一般債権のカット額は80％で、弁済完了（＝再生計画終結）までの期間は7年間と決定された。

東日は、別除権（担保権）を行使して売掛債権残高の半分ほどを回収したが、田部社長の個人保証分については見送ることとした。

「債権者の協力で身軽になれたのだから、後は田部さんたちのがんばり次第。技術はあるし、施主も支援を約束している。必ず再建できるはずだ」という兼光の決断で、資材の安定供給など、田部創建の再建に対してできるだけの支援を行う体制を整えたのである。

［検証］東日住設の「経営改革」

ウワサに先手を打つ具体策の即時実行

どれだけ事前の対策を万全といえるレベルで実行したとしても、売掛債権の保全ー回収には、やはり限界があります。企業は生き物ですから、急激な環境悪化や大口販売先の突然の経営破たんによって、ほとんど即死する場面もありえますし、必要にして十分な物的担保や人的担保を取得できているケースでも、相手の資産の状況や他の債権者とのからみがあり、とても全額回収とはいきません。

残念ながら、取引を完全にストップして回収にかからない限り、100%回収はあくまで例外であり、いわば超ラッキーといってもいいでしょう。身も蓋もない表現ですが、完全に安全な取引は、どこにもないのです。

東日住設は、田部創建の経営悪化に呼応して売掛債権の保全対策を講じる一方、取引額も徐々に絞り込んでいったわけですが、兼光社長の思い入れもあって、全面的な取引ストップには至りませんでした。結果、またもや大きな貸し倒れの損害に直撃されることとなったわけですが、ここで第一に問われるのは、やはり兼光の「甘さ」です。高山も、谷野も、田部創建の経営破たんは避けられないと考えながら、兼光の意向に逆らえなかった点で、厳しいようですが、これも同罪といわなければならないでしょう。

貸し倒れという直接のダメージばかりでなく、そのツケは、当然に大きいものでした。

東日の場合も同じ状況がありましたが、とくに重いのは、対外信用の低下です。

いったん信用不安が発生すると、そのウワサは実体以上に膨らんで急激に流布していきます。経営の再建は十分に可能だったのに、そうしたウワサで取引先が次々に離脱し、あるいは取引・決済条件が急激にきつくなって破たんに追い込まれるケースは思いの外に多いのです。いわば「風評に殺される」のです。

自社の信用不安のウワサがひろがったとき、なによりも大事なのは、時間という資源です。

対応をためらっているうちに時間はあっという間に消費され、その間に風評が一人歩きして、いざ動き出したときには、もう火の手がひろがって手の着けようがないという状況が、すぐ目の前に待ちかまえているのです。

さて東日は、ウワサのメカニズムの怖さは百も承知している兼光の「先手必勝」戦術のもと、取引銀行や主力仕入先に対して、自社の経営内容を率直に開示する事情報告を急ぎ、今後の協力を依頼したわけですが、すでに腰が引けている相手を説得することは、たいへんな難事です。案の定、厳しい反応にさらされることとなったわけですが、この場面で大切なことは、どうせごまかしの言い訳と受け取られる言葉の羅列ではなく、具体的な経営対策の実行です。

兼光が、さらに踏み込んだ経営リストラを早期に打ち出し、実行を急いだのも、そうした取引先の動向を見据えてのことでした。経営効率化委員会の結論は、マーケットで生き残れる東日が強い分野に経営の資源を集中し、今後に多くを期待できない部門は整理するしかないというものです。

先の2つの営業所の閉鎖に続く荒療治で、一部の従業員の整理も避けられない辛い決断ですが、東日の経営を存続させる上で、他に選択はないと考えたことになります。客観的に見て、東日の経営実体は現在の体制でも「まだしばらくは生き残れる」ように見えたのですが、それではじり貧を避けられないという判断が働いたことはいうまでもありません。

兼光たちの「選択と集中」の戦略が市場からどのように評価されるかは、やがて実績が示すこととなりますが、これまで東日が歩んできた2年間ほどのドラマをふりかえると、売上高はほぼ3割、従業員数は4割も縮小したことになります。

まさに無残な状況とも表現できるのですが、一方、経営体制が格段にレベルアップしたことも、また事実といえるでしょう。組織のスリム化――般販管費コストの削減による収益力の強化、販売先管理の徹底による不良債権発生への備えは、これから確実に効果を現すと期待できます。もちろん、資金調達の多様化も、大きな資産といえるでしょう。そしてなにより、兼光以下の役員、社員たちの意識改革を推進できたことが「東日改革」の今後の成果を大きなものとしそうです。

[東日住設の経営改革メニュー]

1	販売先の管理システムの構築 ～顧客選別の強化～	売上高減少額　年 間　3 億円
2	事業体制の見直し ～盛岡・東海営業所の閉鎖～	売上高減少額　年 間　11 億円 従業員の解雇　8 名
3	遊休資産の売却処分	盛岡営業所、東海営業所 資材センター 借入金圧縮額　3.75 億円
4	役員・管理職報酬のカット	社　長　30％、役　員　20％、管理職　10％
5	事業再構築 ～建設資材、什器・備品、 電気機器部門からの撤退～	売上高減少額　年 間　3.5 億円 従業員の解雇　12 名
6	新規調達先の確保	中小企業金融公庫の制度融資 中小企業運転資金円滑化資金 （緊急経営安定対応貸付） 調 達 額　4,000 万円 戦略的情報技術活用促進貸付 （経営革新等支援貸付） 調 達 額　5,000 万円
7	東日情報ネットワークの構築	投　資　額　5,500 万円

［事例Ⅵ］事業継続が困難な場合の対応

最大販売先の倒産が最後のとどめ

1. 転進できない下請企業の悲劇

田部創建の債権者の7割を占めたのは、下請け業者たちだった。

支払遅延が常態化するなど、田部創建の信用不安は早くから明らかだったが、公共工事のパイが縮み、民間工事も低迷する中で、新規の受注先の確保は困難だ。他に選択肢がないまま、いわば田部創建と運命共同体を形成するしかない小規模業者も多かったのである。

下請け業者たちの田部創建に対する売掛債権は、ほとんどが500万円以下の小口だったが、ずばぬけて大きかったのが高湊電機建設で、ざっと6,500万円にものぼった。

ほぼ同社の月商に匹敵する多額の焦げ付きである。

高湊電機建設は、電気工事材料の販売を主体とし、電気工事も行っている。

先代社長のときから田部創建との関係が深く、とくに電気工事部門はほぼ専属ともいえる位置づけで仕事をしてきた。ゼネコンの全土建設が発注価格を引き下げたばかりか、支払いサイトを一方的に延長した結果、田部の資金繰りが窮迫するとともに、高湊電機建設もいわば玉突き効果に直撃され、急激に経営状態が悪化していた。

いま47歳。現場からのたたき上げ型の2代目である高湊社長は、父親の先代（現・会長）からのつきあいの信用金庫をメインとして苦しい資金繰りを続けてきたが、金利支払いも滞りがちだったため、田部創建が倒れる１年程前からは借り増しどころか、返済をきつく迫られる状況だった。

高湊自身は田部の信用不安がひろがりはじめた2年ほど前から、田部創建への過度の依存がきわめて危険であることを強く意識していた。そんな状況から脱却すべく、新規取引先の開拓に躍起となっていたが、思うような成果は手にできなかった。

「倒産会社」のプロフィール　３
高湊電機建設 株式会社
事業内容／電設資材販売・電気工事業
本　　社／東京都練馬区
創　　業／昭和５０年
設　　立／昭和５５年
資本金　／１，５００万円
従業員数／１５名
年間売上／８億円
純利益　／５５０万円
事業所　／本社
代表者　／高湊　二郎
昭和３０年生まれ

「廃業」した会社のプロフィール
株式会社　永森プラント
事業内容／電気工事業
本　　社／東京都練馬区
創　　業／昭和３８年
設　　立／昭和４２年
資本金　／２，５００万円
従業員数／２９名
年間売上／１２億円
純利益　／ー
事業所　／本社
代表者　／永森　裕一
昭和１９年生まれ

工事部門を思い切って整理することも検討しないわけではなかったが、自転車操業ではあっても、売上げを維持し、なんとか会社を動かしていくためには、田部創建との取引を続けるほか、手段はなかったのだ。

高齢の会長はすでに実務を離れており、相談したところで、らちはあきそうもない。まして、部下たちに、資金繰りがパンクしそうだなどという話はできない。かといって、親族に助けを求めることもためらわれた。実は、高湊の父の弟は、都内で食品の卸売業を手広くやっている。その叔父の元に泣き込めば、それなりの支援を期待できそうだったが、それは、高湊のプライドが許さなかったのである。結局、万策尽きた高湊はやむなく、１回目の不渡りを出すまでの8か月ほどは、市中金融に頼って当面をしのぐしかない状態にあった。

再建の当てがあったわけではない。月末には確実に期限がやってくる手形をともかく決済することに追いまくられ、前途を考える余裕など、高湊にはまったくなかったのだ。

2. 撤退を決断できない経営者の業

田部創建の破たんは、そうした高湊のぎりぎりの経営に、最期のとどめを刺す結果となった。

田部創建が破たんしてから4か月後、高湊電機建設は2回目の不渡りを出して銀行取引停止処分となり、事実上倒産した。連鎖倒産である。負債額は12億円。資材調達先が主たる債権者だったが、会社資産にはメインの信金の他、市中金融の担保がびっしりついていた。高湊社長の自宅もまったく同じである。

高湊自身、田部創建の信用不安が極度に深刻化した時点で、近い将来にも自社の経営破たんという事態に陥るだろうことは、おそらく覚悟していたはずだ。だが、13名の従業員を抱え、彼らや自分の家族たちを思えば、なにがなんでも事業の継続にしがみつくしか選択はないと、高湊は思いこんでいた。その結果は、すべてを失い、従業員の労働債権への支払い原資の確保もままならないまでのぼろぼろの敗戦だった。

１回目の不渡り手形を出した時点から、債権者の追及は急だった。

高湊は１回不渡りの直後から、あらためて大口債権者に事情を説明し、善後策への協力を依頼しようとしたが、最大の仕入先が不渡り前の段階での高湊からの手形ジャンプ要請に応じてくれなかったという経緯もあり、多くの債権者は高湊の懇願に耳を貸そうともしない。

１回不渡りから3日後に開いた債権者への事情説明会でも、彼らの反応はなにも変わらなかった。

それどころか、他社が納入した在庫品まで引き揚げようとする抜け駆けの動きがひろがったこともあって、再建途上の田部創建から請け負っていた仕掛かり工事はストップしてしまい、資材販売の営業活動も早々と事実上の休止状態に追い込まれたのである。

高湊は、債権者の応対に追われる中で、2回目の不渡りが出るまでの1か月を送った。

債権者たちの要求は、文字通り切実なものから、身勝手きわまるものまでさまざまだ。担保権の即時実行をちらつかせて、取れるものはなんでも片っ端からはぎ取ろうとする取引先までいる。市中金融の追い込みは、当然にきつい。他の債権者の権利を守ることが最後の仕事と考えた高湊は、必死に水際での防戦に努めたが、そんな債権者たちの動向をみると、錯綜する権利関係の調整は難しく、任意整理では収拾がつかないことはどうやら明らかだった。

3. ぼろぼろの苦闘の果て破産申立へ

高湊は、残る選択は法的処理に駆け込むしかないと考えた。自己破産の申立である。

だが、具体的な手続きはなにも知らないし、これまで、弁護士とのつきあいもない。

高湊は、かねて存在は知っていたものの、経営者としてのプライドが邪魔して、なかなか足を運べなかった東京商工会議所の「経営安定特別相談室」の窓口をようやく訪ねることにした。

突然の飛び込みで弁護士には会えなかったが、エキスパートの野平相談員が応対してくれた。

しかし、この段階では、野平にも、もう知恵の出しようがない。時は、すでに遅すぎる。銀行取引の停止処分にまで至っており、債権者たちがそれぞれ勝手に回収に動き回って、対応ができないという高湊が訴える実情に、野平も、同じ結論を出すしかなかった。しかも高湊の話では、自己破産を申し立てるために必要な資金の手当ても思うに任せないまでに追い込まれているようだ。

この段階ではともかく、破産手続に詳しい弁護士に急いでご相談して、その指示にしたがって動くしかないでしょうという野平の勧めで、高湊は、いわば最後の駆け込み寺ともいうべき東京・霞が関の弁護士会館にある（財）法律扶助協会の東京都支部に飛び込んだのである。

全国の都道府県にそれぞれ設置されている法律扶助協会の窓口では、法的な手続による問題解決を迫られていて、弁護士のアドバイスや手助けが必要だが、依頼のための費用を負担できないという人に対して、無料で法律相談を行うとともに、手続費用を立替えるほか、弁護士・司法書士の紹介などを行っている。

2000年10月には「民事法律扶助法」が施行され、裁判所に提出する書類の作成費用も新たに援助対象に加わったほか、協会内だけでなく、全国で5,000人の弁護士が登録している「無料法律相談」や「法律扶助」の申し込みを、最寄りの登録弁護士のオフィスで受けられるようにもなっている。

協会に居合わせた民事事件のベテラン、山村弁護士は「高湊さんのような事業者で、しかも、負債額が12億円というケースでは、協会による支援は難しいでしょうね」と前置きした上で、自己破産申立の費用について概略を説明してくれた。

山村弁護士によると、自己破産の申立手数料（貼付印紙額）は東京地裁の場合、債務者である法人が申し立てた場合で600円、予納郵券は14,100円と負担は小さいが、問題は「予納金」である。

予納金は、破産処理を円滑に遂行していくためのいわば担保として、申請者が事前に用意しておくものだが、東京地方裁判所民事第２０部が示す基準額によると、負債総額に比例して負担は徐々に大きくなる。負債額12億円の高湊電機建設の場合で、その負担は400万円になる。（ちなみに、民事再生手続開始を申し立てた場合の基準額は東京地裁で600万円、大阪地方裁判所では400万円以上となっている）

一方、弁護士費用は、山村弁護士から渡された日本弁護士連合会の「弁護士費用等基準額」に示された規定をそのまま適用すると、高湊電機建設の場合、経済的利益を負債総額の12億円とすると、着手金は「経済的利益の額の2％＋369万円」となり、一方、報酬金は「同4％＋738万円」となる。単純に計算すると、着手金と報酬金を合算した弁護士費用の総額は8,000万円を超えてしまうのである。

高湊は、青ざめるばかりだ。

「では、ウチの場合、自己破産なんて、とてもムリなんですね」

「いやいや、ごめんなさい。

倒産整理事件については、別の規定があるんです。

東京第二弁護士会の『報酬会規』の場合ですと、資本金や資産と負債の額、関係人の数などの規模によって異なりますが、事業者の自己破産の場合、着手金は50万円以上としています。

報酬金については、もちろん、負債総額がそのまま、経済的利益の額になるなんてことはありませんよ。自己破産の場合は、債権者への配当金額、配当の資産と免除された債権額などによって決定されることになりますから、にわかにはいくらになるとは申し上げられませんが、いずれにしても、高湊さんがいまびっくりされたような金額にはなりません」

山村弁護士はちょっとあわてて補足した。また、自己破産の場合の弁護士への報酬金は、依頼者が免責の決定を受けたときだけ受領できる、と規定しているという。

高湊はやや生気を取り戻した。それでも、いまの状態では、最低でも300万円にはなりそうな破産手続の費用を捻出することは容易ではない。

4. プライドを捨てて親族に駆け込む

高湊は、父の弟である高湊食品の社長、隆幸を訪ねた。

隆幸は、高湊電機建設の１回不渡りの後、すぐ長男である専務を寄越して「相談に乗るから、いつでもやってこい」といってくれていたのだが、父の時代から張り合ってきた関係だから、弱みを見せたくない思いに駆られた高湊は「自力でなんとかやりますから」と突っ張っていた。不渡りを出すまでの数年間、実態は赤字経営もいいところだったが、表面上、かつかつながら利益を計上するムリを重ねてきたのも、一つにはその意地があった。

だが、こと、ここに至ってはプライドもなにもない。隆幸は、文字通り、最後の頼みの綱だった。

「お恥ずかしいが、ここまで追いつめられてしまいました」

という高湊のつっかえつっかえの話を黙って聞いていた隆幸は、

「分かった。たいへんだったな、二郎」

と高湊を一言ねぎらい、隣りにいた専務に、すぐ高湊食品の顧問弁護士に連絡を取り、高湊と一緒に事務所を訪ねるよう指示した。

進藤弁護士は2時間後の8時頃、出先から急遽、高湊食品に足を運んでくれた。

「うかがった状況では、整理屋が入り込んでくる心配もありますね。一般債権者の権利を保全する上でも、とにかく手続きは早い方がいい。

それと、あなた個人も保証債務を含めて多額の負債を負っていますから、当面の混乱を避け、将来の再起を図るため、自己破産の申立と免責の申立を同時にしておいた方がいいでしょう。

二郎さん。すぐ、破産申立の書類作成に入りますから、あなたの会社に移動しましょう。全部そろうまではけっこう時間がかかりますが、整い次第、ただちに東京地裁に自己破産を申し立てます」

進藤弁護士はこう即決して、隆幸に「予納金は会社が400万円、個人もほぼ同額に近くなりますが、資産がほとんどない場合は『破産宣告同時廃止』になりますから、二郎さん自身についての予納金は２万円で済みます。これは、高湊社長の方で明後日までにはご用意いただけますね」と念を押すと、高湊を促して高湊食品を飛び出した。

3日後の夜半、進藤が申立代理人となって、高湊電機建設と高湊個人は、東京地裁に自己破産を申し立てた。進藤が事前に地裁の担当窓口に根回ししておいたこともあって、会社については財産の保全処分の発令とともに、即日、破産宣告が下された。

破産処理の手続きは、債権者からの債権届け出受付から、2次にわたる債権者集会と所定のプロセスを踏む中で、一部の債権者が異議を唱えるなど、紛糾する場面もあったが、破産管財人となった進藤の友人の弁護士、新谷の尽力で、なんとか資産の換価処分一配当計画を固めることができた。

高湊電機建設とともに、高湊自身も個人破産を宣告された。

職を失った従業員や多くの債権者に対する慚愧の思いは強く、辛い後処理に追われることとなったが、高湊は、ようやく長い長い修羅場に一つの区切りをつけることができたのだった。

5. 事業撤退もときに有力な選択

創業は易く、守成は難し、といわれる。企業経営は、まさにそうだ。

目前にあるビジネスチャンスをとらえることは、それなりの経営資源があれば、比較的にたやすいといえるかもしれない。だが、現代は変革の時代だ。技術も、商品も、たちまちに陳腐化していく。経済一市場環境が激しく変化していく中で、シェアを守り続けることは、たいへんな難事である。

いわば日に日に変わるマーケットのニーズに対応して商品・サービスを見直し、組織体制も、意識も変えていかなければ、ユーザーに拒絶され、市場からの退場を迫られるのである。ポストバブルの10年、老舗の有力企業がつぎつぎに経営破たんに見舞われている事実は、その端的な証明といえるだろう。現在は、新生企業にもまして、業歴20年、30年以上の熟年企業がアブナイのだ。

経営が破たんしたときの「敗戦処理」は難しい。

まして、事業の継続が困難になったときの「見切り」は、至難といってもいい。事業への経営者の思い入れが強ければ強いだけ、経営存続の断念は、いわば自殺と等しいくらいの感覚に襲われても、不思議はないからだ。

だが、がんばっていれば、いつかは苦境を打開できるという思いは、多くの場合、根拠のない希望でしかない。古き良き高度成長時代であれば、市場のパイは確実に大きくなったから、一時をしのげば、その分け前にあずかれる場面があったろう。ゼロ成長、マイナス成長のいま、それは幻想となった。早い決断こそが最良の選択となることは、事業からの撤退に際してもおそらく断言できる。

高湊が、事業撤退を決断すべき機会は、何度かあったはずだ。

市中金融に依存しなければ資金繰りがつかない事態になったときが、おそらく、その最後の機会だったろう。あるいは、田部創建の経営再建が困難で、このままでは多額の貸し倒れの発生が避けられないと判断できた時期が、それだったかもしれない。

撤退に踏み切れなかった一つの原因は、高湊に腹を割って相談できる相手がいなかったことだ。

第三者の目で冷静に判断して、経営体制の見直しを促したり、場合によっては事業の整理一撤退を勧める先輩や友人がいれば、事情は変わったろう。あるいは、弁護士や経営コンサルタントなど、外部に相談することも選択できたはずだ。商工会議所など公設の相談機関だって、門戸は開いていた。

だが、父の後を継いだ会社を存続させ、売上げを伸ばすことだけに全力疾走してきた高湊には、そんな余裕はなかったようだ。なんでも自分が、というワンマンに徹していた彼の元では、いざのときに頼りにできる部下も育っていなかったのだ。

もう一つ、高湊は、父の弟である高湊隆幸が社長を務める高湊食品への強い対抗意識にも駆られていた。高湊食品が順調に業績を伸ばしているだけに、自分の会社が苦境に立たされているなどとは、口が裂けてもいえなかったのだ。

田部創建が破たんし、次は自分の番と覚悟しはじめたときから、高湊の脳裏にしょっちゅう浮かんでいたのは、同業で一回り近く年上の数少ない知人である永森の決断だった。永森が社長を務める永森プラントは、高湊電気建設より規模はやや大きいが、2代目社長で、電気工事業という境遇も似通っている。事業ではライバル関係だが、そんな関係もあって、同業の集まりの後など、酒席をともにすることも多かったのだ。

その永森が、廃業に踏み切ったのは１年半ほど前だった。年間売上高12億円。ご多分に漏れず受注高は低迷し、利益も収支トントンから赤字転落へと厳しい状況にあったようだが、高湊の目には、まだまだ経営の維持に苦労するような場面ではないと思えた。少なくとも、自分のところよりは体力を残しているし、永森自身、50代半ばの働き盛りなのである。

そんな永森が、高湊からの電話に応対した後、ぽつりと「実は、事業を整理することを決めたんだ。いま、その準備を進めている」と告げたとき、高湊は、口をきわめて難詰し、必死に慰留したものだった。そんなに追い込まれているわけでもないのに廃業するなんて、従業員にも、取引先にも言い訳が立たないじゃないかと責めたのである。

そんな高湊に、永森はこう語った。

「この結論を出すまでには、もちろん悩んだんだ。亡くなった親父には申し訳ないし、高湊がいうように、社員や取引先にも深く頭を下げざるをえないけれど、残念ながら、ウチの事業がこれから好転するとは思えない。

がんばればがんばるだけ、そのムリが赤字を増やし、債務を大きくしてしまう。いま決断しないと、みんなの被害が大きくなるだけなんだ」

先代の創業から40年近く、29名の社員を抱えてがんばってきた永森は、自社の先行きを冷静に判断し、金融機関や仕入先にできるだけ債務を返済し、あるいは従業員の退職金など労働債務の支払いという責任をなんとか果たすには、もう時間が残っていないと判断したのだ。

内整理に踏み切った永森は、債権者に廃業を決めた事情を説明し、弁護士の指導のもとに残債務をほぼ円満に弁済し、従業員にもまずまずの手当を行った。ほとんど会社整理を終えた頃に永森に会った高湊は「廃業できるだけ、永森さんには余裕があったんだね」と憎まれ口をたたいたのだが、寂しげながら、どこか、すがすがしさも感じられた彼の表情が忘れられない。

いま思えば、ほんとうに勇気のある永森の決断だった。面子にこだわり、目前の資金繰りに追われるだけで、結局は大きな墓穴を掘った自分との経営者としての大きな落差をあらためて高湊は痛感したのだ。

丸裸になった高湊の最後の仕事は、退職金も一部しか払えなかった従業員たちの再就職だった。

幸い、社会保険にはきちんと加入していたが、管財人からの労働債権の支払いには、まだ時間がかかりそうだ。いずれにしても、早い段階で、彼らの生活の手段を確保しておかなければならない。

これからを心配した高湊食品の隆幸社長からは、自分のところで働いてはどうかという申し出があったが、高湊は、「それでは、畑違いですから当分は十分な戦力にはならないかもしれませんが、まじめな社員ですから」と、代わりに2名の営業担当社員の採用を頼み込んだ。

結局、高齢の4名を除いた中堅・若手社員の再就職にはなんとかめどがついた。

そのとき、後悔は先に立たないが、もっと早い段階で自分が事業の整理を決断してさえいれば、というのが、高湊のあらためての思いだった。経営者としての責任の取り方は、ぎりぎりまで、ボロボロになるまでがんばり通すことでは決してない。土壇場でのがんばりは悪あがきにすぎず、得意先や従業員たちの被害を大きくしただけだということが、高湊にははっきり自覚できたのだ。

［検証］高湊電機建設「失敗」の本質

再起不能なのに撤退を決断できない大罪

高湊電機建設ー高湊二郎社長の無惨ともいうべき「つまずき」は、いまや決して特殊なケースではありません。むしろ、多くの企業がいつ直面してもおかしくない状況があるように思われます。

会社ー事業を自分自身と同一視し、その継続こそが最大無二の目標とする意識は、150万社といわれる中小企業のすべてのオーナー経営者に共通しているはずですし、あるいは、そうでなければ、企業の経営という難行苦行を続けられるはずもないというべきかもしれません。

そして、それゆえにこそ陥ってしまうのが、事業の継続が困難になっても、なお再建に執念を燃やし、結果として、取引先、あるいは従業員たちの損害を拡大再生産してしまう「悪あがき」の深い落とし穴です。

高湊は、2代目として13名の従業員の生活を預かり、高湊食品を経営する叔父たちへの強い対抗意識を燃やすプライドの高い経営者です。また、父親の元で現場からたたきあげたキャリアからか、「まじめに一生懸命仕事をこなせばいい」といった素朴ともいえる感覚で会社を独力で引っ張ってきましたから、いざのときに頼りになる先輩や友人もほとんどなく、外部のブレーンとのつきあいも見あたりません。部下に相談する場面もなく、その意味では、たいへん孤独な経営者だったといえそうです。

田部創建の経営悪化と連動して自社の経営が傾きかけたときも、高湊は、田部との取引を縮小ないし停止するといった思い切った対策はとれませんでした。新たな取引先を確保できない以上、それはそのまま売上げの急減となり、従業員の整理にもつながってしまいますから、その辛い決断を先送りし、自分の個人資産を投入して苦しい資金繰りを続けてきたのです。

この場面では、いくつかの選択肢があったはずです。

たとえば、商工会議所や自治体の相談窓口を訪れて資金繰りの窮迫を訴え、善後策についての有効なアドバイスをえることは容易だったでしょう。公的な制度融資の利用も、その時点ではおそらく可能だったはずです。いくら仕事に追われていても、その訪問の時間までとれないという状況はありえません。自社の経営悪化を外部にさらけ出したくない、というプライドが邪魔して、高湊の足は遠のいたのです。

最大の取引先である田部創建からの受注単価が厳しさを増し、支払いも遅れだした時点で、なお体制の見直しに動かなかったことは、経営者として失格といわれてもやむをえないでしょう。田部の経営状況については支払の遅延が常態化した時点で、このままでは共倒れになるという見通しがいやでもついたと考えられます。信頼できる部下を育てていなかったこともあり、一人で問題を抱え込んでいるうちに、事態はどんどん悪化していったのです。

致命的だったのは、高利金融に駆け込んだことです。入金がずれ込んで急場しのぎにやむなく一時的に利用する場面はないではありませんが、高湊の場合、通常の資金繰りに窮したあげく、返済の当てもないままの行動ですから、事態は最悪です。利息が利息を生んで借入は膨張し、資産が急激に傷んでしまうことは避けられません。

高湊が事業からの撤退を決断するべき最後のタイミングは、おそらく、この時点でした。

少なくとも、ここでは、これからの資金繰り計画や受注の動向など、事業を継続していくための条件はなにかをあらためて冷静に整理し、それをクリアできるかどうかをじっくり検討して、思い切った仕切直しを図らなければならなかったでしょう。

その結果はおそらく、事業を継続しようとしても資金繰りの行き詰まりは避けられないというものだったにちがいないのですが、あるいは、このとき、恥を忍んで叔父の高湊食品・隆幸社長を最後の頼みの綱として、土壇場での支援を依頼する選択もあったかもしれません。

しかし、高湊に事業の再建を確信できるだけのたしかなプログラムの用意がなければ、それも、結局は焼け石に水です。そして、その備えは高湊にはなかったのでした。

再起不能を覚悟しながら、事業撤退の決断を先送りし、高利金融まで利用したあげくに負債を膨張させた高湊は、取引先から、従業員から、どれだけ非難されても、やむをえないでしょう。

事実上の倒産に至ってからの高湊の右往左往は、それまでの経営スタンスの当然の結果です。

叔父のバックアップでなんとか破産手続の実行までこぎ着けられたのは幸いでしたが、こうしたケースでは、破産手続に必要な資金調達もできないまま、裁判所から門前払いを食らうケースもあります。くりかえすと、そんな無責任経営者の被害を受けるのは、長いつきあいの取引先であり、苦楽をともにしてきた従業員たちです。

［指針］経営行動の見直し方向

早期の決断が被害を小さくする

高湊を反面教師とし、永森に学ぶことで、自社の経営状態が悪化し、再建が難しいと判断されたときの経営者が採るべき行動の方向は明らかでしょう。

もちろん、経営悪化がまだ軽微な段階で事業体制を思いきって見直したり、公的な支援・融資制度を活用するなど、再建のための手段を尽くすのは当然ですが、このままではじり貧が避けられないとなった場合は、できるだけ早い段階で事業からの撤退を図ることで、取引先や従業員への影響はもちろん、自らの損害を小さくする決断が大切です。

とはいっても、ほとんどの経営者にとって「敗戦処理」は未体験ゾーンですから、実行はたいへんです。この局面では、とにかく、プロである弁護士のもとに駆け込んで実体を率直に説明し、そのアドバイスを受けてから行動することです。

事業撤退の意思を不用意に外部に漏らすと、その情報はあっという間にひろがります。そうなってしまっては、法的処理であれ、任意整理であれ、押しかけた債権者たちが円滑な手続きの執行を妨げてしまいますから、手続きは機密を守って、一気に実行しなければなりません。その指揮者として、弁護士のサポートを受けるのです。

弁護士との相談の窓口は、全国の法律扶助協会のほか、弁護士会の組織が各地にありますから、とりあえず連絡し、相談してください。相談の秘密はきちんと守られますから、少々フライング気味でも、早めに相談する方がベターです。このほか、商工会議所などの相談窓口でも、状況に応じたアドバイスを得られますから、経営になんらかの問題が発生した時点で利用することも有力です。

なお、連鎖倒産防止制度の運用に係わっている北村宗一弁護士は、次のように語っています。

「企業の規模や経営内容、資産の状況、あるいは取引先の支援の動向など、多様な条件がありますから、一概にはいえませんが、中小法人の場合は、迅速な処理が可能な任意整理を、代表者個人には自己破産手続の申立を提案することが多いですね。法的手続きは時間的にも費用の面でも負担が大きいからですが、任意整理でも決着までには最短でも半年から１年はかかります。その間、債権者の応対に追われる代表者の負担は、心身ともにたいへん大きいんです。自己破産でも、破産宣告から免責の決定までは半年くらいを要しますが、弁護士から債権者に破産手続をとった旨を書面で通知することでプレッシャーは大きく緩和されます。これは、債務者が再生を図る上で大切な要件だと思います」

資　料　編

経営安定対策について
（中小企業庁）

「連鎖倒産防止マニュアル」作成のためのアンケート調査

中小企業支援策のご案内

平成14年度版 中小企業庁 リーフレット No.1

経営安定対策について



企業の経営者のほとんどは、経営が順調なときは、まさか自分の会社が倒産するとは思っていないのが一般的ではないでしょうか。企業は、常に経営が順調であるとは限りません。万一の場合に備えて金融機関や仕入れ先との信頼関係を深めておくとともに、各種施策の活用について十分検討しておくことも経営者の心構えとして大切です。不幸にして会社が危うくなったら、「倒産防止（経営安定）特別相談室」に、ご相談ください。そこに、中小企業の経営安定への扉があります。

<table>
<tr><th colspan="4">関連中小企業に対するセーフティネット対策</th></tr>
<tr><th>相談窓口</th><th colspan="2">政府系中小企業金融機関融資</th><th>信用保証</th><th>倒産防止共済</th></tr>
<tr><td rowspan="2">倒産防止
（経営安定）
特別相談事業</td><td colspan="2">緊急経営安定対応貸付制度</td><td rowspan="2">経営安定関連
保証制度
（大型倒産関連等）</td><td rowspan="2">中小企業
倒産防止
共済制度</td></tr>
<tr><td>倒産対策資金</td><td>運転資金
円滑化資金</td></tr>
<tr><td>（実施機関）
主要商工会議所
商工会連合会</td><td colspan="2">（実施機関）
中小企業金融公庫
国民生活金融公庫
商工組合中央金庫</td><td>（実施機関）
各保証協会</td><td>（実施機関）
中小企業総合事業団</td></tr>
</table>

※詳細は、次頁以降に掲載されています。

中小企業庁

経営安定対策について

経営危機に直面している中小企業の方への無料の相談事業等

倒産防止特別相談事業

全国の主要な商工会議所および都道府県商工会連合会に『倒産防止特別相談室』や『経営安定特別相談室』等の名称で設置（平成14年度279ヶ所）されている相談室では、商工調停士及び弁護士・公認会計士等の専門スタッフ等により、倒産のおそれのある中小企業者に対し、金融あっせんを行ったり、民事再生法等倒産関係の法律に関する相談を無料で行っております。相談の内容は秘密厳守されています。

問い合わせ先

日本商工会議所:03-3283-7823
または最寄りの商工会議所

全国商工会連合会:03-3503-1251
または最寄りの都道府県商工会連合会

中小企業体質強化資金助成制度
（経営安定対策貸付制度）

倒産防止特別相談室に相談の申込をされた中小企業者であって、再建の見込みがあるとして、当該相談室が推薦をした方については、中小企業体質強化資金助成制度を活用した各都道府県等の経営安定対策貸付が利用できます。

【貸付制度】
1,500万円以上で各都道府県等が定める額以内

【貸付期間】
3年以上7年以内（うち据置期間は3ヶ月以上1年6ヶ月以内）で都道府県等が定める期間

取引先の倒産や一時的な業況悪化により資金繰りにお困りの中小企業の方への融資制度があります。

緊急経営安定対応貸付制度
（中小企業倒産対策資金）

関連企業の倒産に伴い、資金繰りに困窮をきたしている中小企業者に、緊急に必要とされる運転資金を一般貸付に加え別枠で融資する制度です。

【貸付対象】　次のいずれかの中小企業者

- ●倒産企業に対する売掛金債権等を50万円以上有する方
- ●倒産企業との取引額が、全取引額の20%以上を占める方

【貸付金利】
基準利率。ただし、倒産企業が増えている等中小企業者をめぐる経済情勢、倒産企業との取引依存度、月平均売上高、担保特例の状況に応じて貸付利率が変わります。

【貸付限度】

中小企業金融公庫	1億5,000万円（別枠）
商工組合中央金庫	1億5,000万円（別枠）
国民生活金融公庫	3,000万円（別枠）

【貸付期間】
5年以内（特に必要な場合は7年以内、うち据置期間1年以内）

【担保特例】
担保が不足する場合、担保徴求の一部免除が受けられます（中小企業金融公庫および商工組合中央金庫における貸付が対象）。

緊急経営安定対応貸付制度
（中小企業運転資金円滑化資金）

最近の経済環境の変化のため、一時的な業況悪化により資金繰りに著しい支障をきたしている中小企業者のために運転資金を一般貸付に加え別枠で融資する制度です。

取引先の倒産や一時的な業況悪化により資金繰りにお困りの中小企業の方への融資制度があります。（続き）

【貸付対象】

最近の経済環境の変化等により、資金繰りに困難を生じている中小企業者であって、中長期的に業況が回復し発展することが見込まれている方で、次の1.のいずれかに該当し、かつ、2.のいずれかの要件を満たす方。

1.（1）最近3ヶ月間（または6ヶ月間）の売上高が前年同期比5%以上減少しており、かつ、今後も売上減少が見込まれること。
（2）最近3ヶ月間（または6ヶ月間）の売上高が2年前（または3年前）の同期と比較して5%以上減少し、かつ、前年同期と比較して減少しており、かつ、今後も売上減少が見込まれること。
（3）倒産した企業に対して、営業債権等を200万円以上有しているか、または、倒産した企業との取引額が全取引額の20%以上を占めていること。

2.（1）最近の決算期における当座比率が前期に比べ低下していること。
（2）最近の決算期における手元流動性比率が前期に比べ低下していること。
（3）最近の取引条件が悪化していること。

【貸 付 金 利】　運転円滑化利率

【貸付限度額】

中小企業金融公庫→8,000万円（別枠）
商工組合中央公庫→8,000万円（別枠）
国民生活金融公庫→4,000万円（別枠）

【貸付期間】

5年以内（特に必要な場合は7年以内、うち据置期間1年以内）

【担保特例】

担保が不足する場合、担保徴求の一部免除が受けられます。
（中小企業金融公庫及び商工組合中央金庫における貸付が対象）

問い合わせ先

中小企業金融公庫の本店：03-3270-1287
国民生活金融公庫の相談センターまたは最寄りの支店
東　京：03-3270-4649
名古屋：052-211-4649　大阪：06-6536-4649
商工組合中央金庫の本店：03-3272-6111
または最寄りの支店

大企業等の再生手続開始申立等により、多くの関連中小企業者に影響がある場合には、連鎖倒産を防止するため、中小企業信用保険法に基づく特例制度があります。

経営安定関連保証制度

中小企業信用保険法に基づき経済産業大臣により指定された再生手続開始申立等をした企業と取引のある中小企業者が売掛金債権の回収難等により経営の安定に支障を生じている場合は、所在地の市町村長の認定を受けることにより、金融機関からの借入に対し、信用保証協会からの保証が一般保証に加え別枠で利用できます。なお、利用にあたって、金融機関および信用保証協会の審査があります。

【主な特例措置】

保証限度額の別枠化

一般限度額		＋	別枠限度額	
普通保証	2億円		普通保証	2億円
無担保保証	8千万円		無担保保証	8千万円
無担保無保証人保証	1,250万円		無担保保証無保証人保証	1,250万円

問い合わせ先

全国信用保証協会連合会：03-3271-7201
または最寄りの都道府県等信用保証協会

万一、取引先企業が倒産といった事態になった場合でも当面の資金繰りに困らないよう、中小企業倒産防止共済に加入されることをお奨めします。

中小企業倒産防止共済制度

取引先企業の倒産により、売掛金債権等の回収が困難となった場合に、回収が困難となった売掛金債権等の額と、積み立てた掛金の10倍に相当する額のいずれか少ない額の範囲内（最高3,200万円）で、無担保、無保証人、無利子（ただし、貸付額の10分の1は掛金から控除されます）、償還期間5年（うち据置期間6ヶ月）で貸付が受けられる共済制度です。

【毎月の掛金】月額5,000～80,000円（5,000円きざみ）

【掛金の税制上の措置】

掛金は税法上損金（法人の場合）、必要経費（個人の場合）に算入できます。

問い合わせ先

中小企業総合事業団共済相談室：03-3433-7171

問い合わせ先

■相談室：中小企業相談官が、中小企業施策や経営に関する相談等にお答えします。

経済産業局等	相談室等（TEL・ホームページURL）	
中小企業庁	03-3501-4667（直通）	http://www.chusho.meti.go.jo/
北海道経済産業局	011-709-2311（内2575～7）	http://www.hkd.meti.go.jp/
東北経済産業局	022-222-2425（直通）	http://www.tohoku.meti.go.jp/
関東経済産業局	048-600-0334（直通）	http://www.kanto.meti.go.jp/
中部経済産業局	052-951-2748（直通）	http://www.chubu.meti.go.jp/
近畿経済産業局	06-6966-6024（直通）	http://www.kansai.meti.go.jp/
中国経済産業局	082-224-5661（直通）	http://www.chugoku.meti.go.jp/
四国経済産業局	087-834-7621（直通）	http://www.shikoku.meti.go.jp/
九州経済産業局	092-482-5447（直通）	http://www.kyushu.meti.go.jp/
沖縄総合事務局経済産業部	098-862-1452（直通）	http://ogb.go.jp/move/

■日本商工会議所　03-3283-7823　http://www.jcci.or.jp/

■全国商工会連合会　03-3503-1251　http://www.shokokai.or.jp/

■政府系金融機関の問い合わせ先

中小企業金融公庫	03-3270-1260（東京相談センター） 06-6345-3577（大阪相談センター）	http://www.jfs.go.jp/
国民生活金融公庫	03-3270-4649（東京相談センター） 052-211-4649（名古屋相談センター） 06-6536-4649（大阪相談センター）	http://www.kokukin.go.jp/index.html
商工組合中央金庫	03-3246-9366（広報室相談センター） 06-6532-0309（大阪支店）	http://www.shokochukin.go.jp/
全国信用保証協会連合会	03-3271-7201（業務企画部）	

●詳しくは最寄りの各支店、又は各地の信用保証協会にお問い合わせください。

■中小企業総合事業団　03-3433-7171（共済相談室）　http://www.jasmec.go.jp/

「連鎖倒産防止マニュアル」作成のためのアンケート調査

第　一　次　集　計　結　果

財団法人 企業共済協会

1．調査対象企業
　販売先の倒産を経験した中小企業者を対象に、8,021企業を抽出した。
2．調査方法
　調査対象企業の代表者宛てに調査票を郵送留置し、郵送で回収する方法によった。
3．調査期間
　平成13年１月21日～２月15日
4．回収状況
　調査票発送 8,021社
　有 効 回 答 3,040社（37.9％）

１．回答企業の属性

Ｑ１	はじめに、貴企業の概要についてお伺いします。 （各欄の該当する番号に１つ○印）

１－１．業種別分布状況

	回答数	構成比
農林・水産業	19	0.6
鉱　　業	7	0.2
建　設　業	493	16.2
製　造　業	990	32.6
卸　売　業	1,112	36.6
小売・飲食業	138	4.5
運輸・通信業	43	1.4
不　動　産　業	5	0.2
個人サービス業	12	0.4
事業所サービス業	76	2.5
そ　の　他	105	3.5
不明・無回答	40	1.3
合　　計	3,040	100.0

１－２．売上高規模別分布状況

	回答数	構成比
5,000万円未満	163	5.4
１億円未満	215	7.1
５億円未満	1,111	36.5
10億円未満	645	21.2
10億円以上	880	28.9
不明・無回答	26	0.9
合　　計	3,040	100.0

１－３．前期比売上高動向別分布状況

	回答数	構成比
増　　加	717	23.6
不　　変	459	15.1
減　　少	1,518	49.9
不明・無回答	346	11.4
合　　計	3,040	100.0

1－4．利益動向別分布状況

	回答数	構成比
黒　　字	1,288	42.4
トントン	823	27.1
赤　　字	848	27.9
不明・無回答	81	2.7
合　　計	3,040	100.0

1－5．前期比利益動向別分布状況

	回答数	構成比
増　　加	783	25.8
不　　変	539	17.7
減　　少	1,369	45.0
不明・無回答	349	11.5
合　　計	3,040	100.0

1－6．資本金別分布状況

	回答数	構成比
300万円未満	86	2.8
500万円未満	149	4.9
1000万円未満	307	10.1
3000万円未満	1,623	53.4
5000万円未満	461	15.2
5000万円以上	333	11.0
個人経営	58	1.9
不明・無回答	23	0.8
合　　計	3,040	100.0

1－7．従業員数規模別分布状況

	回答数	構成比
4 人以下	280	9.2
5 ～ 9 人	666	21.9
10～19人	784	25.8
20～29人	424	13.9
30～49人	403	13.3
50～99人	321	10.6
100～299人	137	4.5
300人以上	7	0.2
不明・無回答	18	0.6
合　　計	3,040	100.0

1－8．創業年別分布状況

	回答数	構成比
～昭和20年	397	13.1
～昭和40年	1,119	36.8
～昭和50年	833	27.4
～昭和60年	488	16.1
昭和61～平成 2 年	90	3.0
～平成 7 年	48	1.6
平成 8 年～	11	0.4
不明・無回答	54	1.8
合　　計	3,040	100.0

1－9．主取引銀行別分布状況

	回答数	構成比
都市銀行	1,027	33.8
地方銀行	1,368	45.0
信用金庫	416	13.7
信用組合	38	1.3
政府系金融機関	53	1.7
その他	6	0.2
不明・無回答	132	4.3
合　　計	3,040	100.0

（参考）1－9．主取引銀行別分布状況（重複回答）

	回答数	構成比
都市銀行	0	0.0
地方銀行	162	5.3
信用金庫	330	10.9
信用組合	34	1.1
政府系金融機関	98	3.2
その他	2	0.1
不明・無回答	0	0.0
合　　計	626	20.6

上掲の表は、メインバンク以外の取引先金融機関として
あげられた重複回答の内容を示している。

2．販売先の倒産による被害と対応の状況

Q 2	ここでは、販売先の倒産を経験された方にお伺いします。 ［販売先の倒産がない方は、4頁の質問　3　に進んでください］ （以下、質問［2−1］～［2−7］は、被害額が一番大きかった倒産についてお答えください）

被害額がもっとも大きかった販売先が倒産した時期

Q2−1．販売先の倒産があった時期はいつですか。
（被害額が一番大きかった倒産について、該当する番号に１つ○印）

		回答数	構成比
1	平成12年	456	15.0
2	平成11年	581	19.1
3	平成10年	564	18.6
4	平成７～９年	827	27.2
5	平成６年以前	449	14.8
	不明・無回答	163	5.4
	合　　計	3,040	100.0

※「不明・無回答」は、販売先の倒産を経験したことがない回答者を含む。以下同じ。

被害額がもっとも大きかった倒産販売先との取引期間

Q2−2．倒産した販売先との取引の期間はどれくらいでしたか。
（被害額が一番大きかった倒産について、該当する番号に１つ○印）

		回答数	構成比
1	21年以上の取引	484	15.9
2	16～20年	368	12.1
3	11～15年	489	16.1
4	6～10年	676	22.2
5	3～ 5年	513	16.9
6	1～ 2年	198	6.5
7	1年以内	147	4.8
	不明・無回答	165	5.4
	合　　計	3,040	100.0

被害額がもっとも大きかった倒産販売先から売掛債権を回収するために実行した対策

Q2−3. 販売先から売掛債権を回収するため、どんな対策をとりましたか。
（被害額が一番大きかった倒産について、該当する番号に１つ○印）

		回答数	構成比
1	担保をとっていたので、その権利を行使した	55	1.8
2	代表者などから保証をとっていたので補償してもらえた	24	0.8
3	買掛金などの反対債権があったので、売掛金と相殺した	73	2.4
4	すでに納入していた商品などを急いで引き揚げた	206	6.8
5	販売先がもっている売掛債権の譲渡を受けた	47	1.5
6	ねばり強く交渉を続け、可能な限り回収した	235	7.7
7	売掛債権を回収する手段はまったくなかった	1,979	65.1
8	その他（　　）	236	7.8
	不明・無回答	185	6.1
	合　　計	3,040	100.0

被害額がもっとも大きかった倒産販売先からの売掛債権の回収状況

Q2−4. 売掛債権の回収状況はいかがでしたか。
（被害額が一番大きかった倒産について、該当する番号に１つ○印）

		回答数	構成比
1	全額を回収できた	69	2.3
2	一部、回収できなかった	963	31.7
3	全額、回収できなかった	1,662	54.7
4	その他（　　）	151	5.0
	不明・無回答	195	6.4
	合　　計	3,040	100.0

以下の２問は、売掛債権を全額、または一部回収できなかった方にお伺いします。

被害額がもっとも大きかった販売先の倒産によって回収不能となった売掛債権の金額（対月間売上高）

Q2−4−(1) 回収できなかった金額は、
貴企業全体の月間売上高に対してどれくらいでしたか。
（被害額が一番大きかった倒産について、該当する番号に１つ○印）

		回答数	構成比
1	月間売上高の200%以上	122	4.0
2	150～200%未満	73	2.4
3	100～150%未満	152	5.0
4	50～100%未満	275	9.0
5	30～ 50%未満	294	9.7
6	20～ 30%未満	356	11.7
7	10～ 20%未満	478	15.7
8	5～ 10%未満	449	14.8
9	5%未満	581	19.1
	不明・無回答	260	8.6
	合　　計	3,040	100.0

被害額がもっとも大きかった倒産販売先への貸し倒れによる資金不足への対応の状況

Q2−4− (2) 売掛債権の貸し倒れによる資金不足に対して、どのような対策をとりましたか。
（被害額が一番大きかった倒産について、該当する番号に１つ○印）

		回答数	構成比①	構成比②
1	メインバンクから追加借入を行った	572	18.8	12.3
2	メインバンク以外の金融機関から追加借入を行った	146	4.8	3.1
3	新規取引の金融機関から資金を借り入れた	13	0.4	0.3
4	代表者・親族・役員から資金を調達した	351	11.5	7.5
5	会社の資産の一部を売却して資金を得た	91	3.0	1.9
6	株主、出資者から資金を得た	35	1.2	0.7
7	主な取引先に事情を説明し、不足資金の援助を受けた	40	1.3	0.9
8	政府系金融機関や信用保証協会などの融資制度を利用して資金を得た	415	13.7	8.9
9	中小企業倒産防止共済制度の共済金貸付を利用した	1,897	62.4	40.6
10	やむを得ず高金利の金融業者から、つなぎ資金を一時借り入れた	10	0.3	0.2
11	主な仕入先に事情を説明し、支払い条件を緩和してもらった	55	1.8	1.2
12	懇意な販売先から前倒しで売上金を支払ってもらった	30	1.0	0.6
13	手持ち資金（余裕資金）でまかなった	538	17.7	11.5
14	とくに対策はとらなかった	219	7.2	4.7
15	その他（　　）	31	1.0	0.7
	不明・無回答	224	7.4	4.8
	合　　計	4,667	―	100.0

※「構成比①」は回答企業3,040社に対する比率、「構成比②」は本問への回答数全体に対する比率を示している。

被害額がもっとも大きかった販売先の倒産時に実行した対策の状況

Q2−5. 販売先が倒産したとき、どのような対策を実行しましたか。
（効果があった対策にいくつでも○印）

		回答数	構成比①	構成比②
1	再建ができるかどうかについて、できるだけ早く情報を集めた	682	22.4	13.0
2	税理士や経営コンサルタントなど外部のブレーンに相談した	442	14.5	8.4
3	すぐ取引をストップし、その後は現金決済に限って応じることとした	592	19.5	11.2
4	納入済みの製品・商品などをすぐ引き揚げた	418	13.8	7.9
5	販売先の振出手形を裏書譲渡手形に差し替えた	64	2.1	1.2
6	販売先に対する売掛金と買掛金などの反対債権とを相殺した	160	5.3	3.0
7	文書契約の条件や担保の権利、代表者による個人保証などを実行した	123	4.0	2.3
8	金融機関に借入条件の変更（返済の一時繰り延べなど）をお願いした	116	3.8	2.2
9	仕入先に対して支払いの繰り延べ（手形ジャンプなど）をお願いした	82	2.7	1.6
10	売掛債権が回収できないときに備え、不足資金の手当を実行した	796	26.2	15.1
11	会社を維持するために必要な経営改善対策を実行した	635	20.9	12.1
12	倒産先が再建できると見込まれたので、可能な支援策を実行した	133	4.4	2.5
13	代表者や管財人と交渉して、できるだけ回収額を増やすよう努力した	460	15.1	8.7
14	その他（　　）	269	8.8	5.1
	不明・無回答	294	9.7	5.6
	合　　計	5,266	―	100.0

※「構成比①」は回答企業3,040社に対する比率、「構成比②」は本問への回答数全体に対する比率を示している。

被害額がもっとも大きかった販売先の倒産による貸し倒れ以外の被害の状況

Q2−6．販売先の倒産で売掛債権の貸し倒れ以外の被害はありましたか。
（被害額が一番大きかった倒産について、該当する番号に１つ○印）

		回答数	構成比①	構成比②
1	仕入先・販売先の評判が悪くなった	339	11.2	10.3
2	仕入の条件が厳しくなった	246	8.1	7.5
3	販売の条件が厳しくなった	141	4.6	4.3
4	金融機関の貸付姿勢が厳しくなった	660	21.7	20.0
5	その他（　　）	807	26.5	24.4
	不明・無回答	1,109	36.5	33.6
	合　　計	3,302	―	100.0

※「構成比①」は回答企業3,040社に対する比率、「構成比②」は本問への回答数全体に対する比率を示している。

被害額がもっとも大きかった販売先の倒産による売上減少への対策の状況

Q2−7．倒産先の売上減少分については、どのような対策を実行されましたか。
（被害額が一番大きかった倒産について、該当する番号に１つ○印）

		回答数	構成比①	構成比②
1	主な販売先に取引高を増やしてもらった	271	8.9	8.1
2	新しい販売先を増やした	1,565	51.5	47.0
3	下請企業振興協会や中小企業振興公社などに取引のあっせんを依頼した	23	0.8	0.7
4	とくに対策はとらなかった	1,059	34.8	31.8
5	その他（　　）	198	6.5	5.9
	不明・無回答	214	7.0	6.4
	合　　計	3,330	―	100.0

※「構成比①」は回答企業3,040社に対する比率、「構成比②」は本問への回答数全体に対する比率を示している。

販売先の倒産を機会に実行した経営改善対策

Q2－8．販売先の倒産を機会に、どんな経営改善対策を実行しましたか。

① 会社組織の機能強化対策

Q2－8－(1) 会社組織の機能を強化するために、実行された対策はありますか。
（該当する番号に、３つまで○印）

		回答数	構成比①	構成比②
1	代表者が強い決意で率先して経営体質改善に取り組んだ	1,205	39.6	23.7
2	組織を見直し、必要最小限の規模で経営できるように努めた	872	28.7	17.1
3	社員の能力開発のための研修など、人材の育成に努めた	254	8.4	5.0
4	社員の創意工夫を活かすなど、組織の活性化に努力した	356	11.7	7.0
5	営業マンの教育、取引先や金融機関との連携などで情報収集能力の向上に努めた	906	29.8	17.8
6	従業員組合に協力を呼びかけ、全社一丸となって経営の改善に取り組んだ	795	26.2	15.6
7	とくに対策は行わなかった	399	13.1	7.8
8	その他（　　）	117	3.8	2.3
	不明・無回答	190	6.3	3.7
	合　　計	5,094	―	100.0

※「構成比①」は回答企業3,040社に対する比率、「構成比②」は本問への回答数全体に対する比率を示している。

② 経営資金確保対策

Q2－8－(2) 必要な経営資金を確保するために、実行された対策はありますか。
（該当する番号に、３つまで○印）

		回答数	構成比①	構成比②
1	借入金を長期に切り替えるなど、資金繰りの改善に努力した	834	27.4	17.6
2	経費の削減を図り、余裕資金づくりに努力した	1,514	49.8	31.9
3	遊休資産を処分して借入金を返済するなど、財務体質の改善に努力した	227	7.5	4.8
4	公的な融資・保証制度の活用を図り、借入枠に余裕をもたせた	1,282	42.2	27.0
5	代表者や取引先からの借入金を資本金に振り替えた	123	4.0	2.6
6	とくに対策は行わなかった	499	16.4	10.5
7	その他（　　）	66	2.2	1.4
	不明・無回答	198	6.5	4.2
	合　　計	4,743	―	100.0

※「構成比①」は回答企業3,040社に対する比率、「構成比②」は本問への回答数全体に対する比率を示している。

③ 生産・流通体制の強化対策

Q2－8－(3) 生産や流通体制を強化するために、実行された対策はありますか。
（該当する番号に、３つまで○印）

		回答数	構成比①	構成比②
1	新分野への進出や新製品の開発を行った	725	23.8	16.1
2	既存販売先との取引の拡大や新規販売先の開拓などに努力した	1,628	53.6	36.2
3	生産・原価管理の徹底や高性能機の導入など、コストダウンに努力した	897	29.5	20.0
4	インターネットの活用など、情報化への対応を進めた	310	10.2	6.9
5	思い切って事業の転換を行った	72	2.4	1.6
6	とくに対策は行わなかった	537	17.7	12.0
7	その他（　　）	42	1.4	0.9
	不明・無回答	282	9.3	6.3
	合　　計	4,493	―	100.0

※「構成比①」は回答企業3,040社に対する比率、「構成比②」は本問への回答数全体に対する比率を示している。

倒産販売先とのその後の取引関係の状況

Q2－9．倒産した販売先とのその後の取引関係はどうなりましたか。
（該当する番号に、１つ○印）

		回答数	構成比
1	倒産後は、まったく取引がない	2,395	78.8
2	しばらく取引があったが、現在はない	91	3.0
3	いったん取引を停止したが、現在は復活している	125	4.1
4	現在まで取引を継続している	174	5.7
5	その他（　　）	65	2.1
	不明・無回答	190	6.3
	合　　計	3,040	100.0

3．売掛債権を回収するための事前対策の実施状況

Q3	ここでは、売掛債権の貸し倒れを未然に防止するために、 現在、実行されている対策についてお伺いします。

売掛債権回収の責任者

Q3－1．現在、売掛債権の回収を担当している「責任者」はどなたですか。
（該当する番号に、１つ○印）

		回答数	構成比
1	代表者	1,438	47.3
2	代表者を除く役員	356	11.7
3	経理担当者	346	11.4
4	営業担当者	688	22.6
5	とくに責任者はおいていない	143	4.7
6	その他（　　）	22	0.7
	不明・無回答	47	1.5
	合　　計	3,040	100.0

不良債権防止のための教育・訓練の実施状況

Q3−2．現在、不良債権防止のための教育・訓練などを行っていますか。
（該当する番号に、２つまで○印）

		回答数	構成比①	構成比②
1	営業や経理の担当者向けに社内での研修を行っている	415	13.7	12.4
2	営業や経理の担当者に社外のセミナーなどを受講させている	184	6.1	5.5
3	営業や経理の担当者に対して、実務を通して継続的に教育している	1,276	42.0	38.2
4	とくに実施していない	1,279	42.1	38.3
5	その他（　　）	94	3.1	2.8
	不明・無回答	90	3.0	2.7
	合　　計	3,338	―	100.0

※「構成比①」は回答企業3,040社に対する比率、「構成比②」は本問への回答数全体に対する比率を示している。

販売先の情報収集のために実行している手段

Q3−3．販売先の情報を、主にどのような方法で収集していますか。
（該当する番号に、３つまで○印）

		回答数	構成比①	構成比②
1	日常の営業活動などで販売先の動きを観察している	2,406	79.1	33.6
2	金融機関から情報を入手するようにしている	901	29.6	12.6
3	同業や他の取引先、業界団体から情報の入手を図っている	1,723	56.7	24.0
4	知人、友人から販売先の情報を入手するように努めている	423	13.9	5.9
5	必要に応じて、信用調査会社に依頼している	1,419	46.7	19.8
6	新聞・雑誌などのマスメディアから情報を収集している	139	4.6	1.9
7	販売先についての情報収集はとくに行っていない	81	2.7	1.1
8	その他（　　）	25	0.8	0.3
	不明・無回答	49	1.6	0.7
	合　　計	7,166	―	100.0

※「構成比①」は回答企業3,040社に対する比率、「構成比②」は本問への回答数全体に対する比率を示している。

販売先の経営動向について重視する点

Q3−4．販売先の経営動向について、どのような点を重視していますか。
（該当する番号に、２つまで○印）

		回答数	構成比①	構成比②
1	生産・販売・在庫などに異常な変化がないか	519	17.1	9.4
2	仕入先や販売先に大きな変化がないか	662	21.8	11.9
3	支払い条件の変更など、支払いぶりに変化がないか	2,279	75.0	41.1
4	高金利の借入の利用がないか	162	5.3	2.9
5	代表者や役員・管理職の異動、社員の大きな増減がないか	617	20.3	11.1
6	不動産や設備を売却していないか	59	1.9	1.1
7	業界での評判に変化はないか	1,147	37.7	20.7
8	その他（　　）	26	0.9	0.5
	不明・無回答	79	2.6	1.4
	合　　計	5,550	―	100.0

※「構成比①」は回答企業3,040社に対する比率、「構成比②」は本問への回答数全体に対する比率を示している。

取引高「上限額」設定等の状況

Q3−5. 取引高の「上限額」を取引先ごとや会社全体として設けていますか。
（それぞれ該当する番号に１つ○印）

① 販売先

		回答数	構成比
1	１社ごとに取引高の上限を決めている	686	22.6
2	会社全体で取引高の上限を決めている	124	4.1
3	とくに設けていない	1,662	54.7
4	その他（　　）	95	3.1
	不明・無回答	473	15.6
	合　　計	3,040	100.0

② 仕入先

		回答数	構成比
1	１社ごとに取引高の上限を決めている	241	7.9
2	会社全体で取引高の上限を決めている	163	5.4
3	とくに設けていない	2,015	66.3
4	その他（　　）	36	1.2
	不明・無回答	585	19.2
	合　　計	3,040	100.0

現在、売掛債権を確実に回収するために実行している対策

Q3−6. 売掛債権を確実に回収するために、現在、どのような方法をとっていますか。
（該当する番号に、３つまで○印）

		回答数	構成比①	構成比②
1	販売先の異常な変化をキャッチし、早い時期に必要な対策をとる	2,210	72.7	38.7
2	取引高に上限を設けて、万一の場合の被害を最小限にとどめる	1,003	33.0	17.6
3	新規取引や取引額が急増した場合、担保や代表者の保証を求める	294	9.7	5.2
4	文書による契約で自分の会社の権利を明確にしておく	336	11.1	5.9
5	取引の契約は、売買契約書や工事請負契約書など、必ず文書で行う	502	16.5	8.8
6	商品納入時に物品受領書にサインなど、取引を確認できるようにしておく	706	23.2	12.4
7	裏書譲渡手形は振出人が信用できるかを調べ、ときに差し替えを求める	233	7.7	4.1
8	取引額に見合った担保や代表者の個人保証などをとっておく	127	4.2	2.2
9	その他（　　）	173	5.7	3.0
	不明・無回答	123	4.0	2.2
	合　　計	5,707	―	100.0

※「構成比①」は回答企業3,040社に対する比率、「構成比②」は本問への回答数全体に対する比率を示している。

4．販売先に信用不安が発生したときに実行したい対策

Q4	今後、販売先に信用不安（のウワサも含めて）が生じたときの対策についてお伺いします。

Q4－1．販売先に信用不安が生じたとき、どのような対策をとりますか。
（該当する番号に、３つまで○印）

		回答数	構成比①	構成比②
1	税理士や経営コンサルタントなど、外部のブレーンに相談する	645	21.2	9.5
2	再建がむずかしいときは、すぐ取引の停止や縮小に踏み切る	1,861	61.2	27.5
3	とりあえず現金決済で取引を継続し、その後の動きで対応を決める	1,291	42.5	19.0
4	高金利の借入利用が判明したときは、取引をすぐ停止したり縮小する	639	21.0	9.4
5	売掛債権の残高を確認、万一に備えて資金手当の対策を検討する	702	23.1	10.4
6	取引を文書での契約に切り替え、自分の会社の権利をはっきりさせる	181	6.0	2.7
7	売上金について担保や代表者などの個人保証をとる	314	10.3	4.6
8	すでに納入している原材料・製品・商品を引き揚げる	252	8.3	3.7
9	販売先に直接事情を聞き、できる範囲で支援を行う	544	17.9	8.0
10	この段階ではとくに対策は取らず、取引関係を継続する	229	7.5	3.4
11	その他（　　）	58	1.9	0.9
	不明・無回答	61	2.0	0.9
	合　　計	6,777	―	100.0

※「構成比①」は回答企業3,040社に対する比率、「構成比②」は本問への回答数全体に対する比率を示している。

販売先に信用不安が発生したときに有効と考える対策

Q4－2．下記の対策のなかでは、どれが有効と考えますか。
（該当する番号に、３つまで○印）

		回答数	構成比①	構成比②
1	早い段階での信用不安に関する情報の入手	2,470	81.3	35.4
2	早い段階での取引の縮小や全面的なストップ	2,052	67.5	29.4
3	文書による契約や担保の設定、個人保証の取付	560	18.4	8.0
4	早い段階での製品や商品などの引き揚げ	452	14.9	6.5
5	貸し倒れの発生に備える必要資金の手当対策	707	23.3	10.1
6	主な取引先に対する事情の報告と支援のお願い	172	5.7	2.5
7	外部のブレーンによるアドバイス	259	8.5	3.7
8	とくに有効な対策はない	222	7.3	3.2
9	その他（　　）	19	0.6	0.3
	不明・無回答	72	2.4	1.0
	合　　計	6,985	―	100.0

※「構成比①」は回答企業3,040社に対する比率、「構成比②」は本問への回答数全体に対する比率を示している。

5．販売先が倒産したときに実行したい対策

Q5	今後、販売先が倒産した場合の対策についてお伺いします。

Q5－1．販売先が倒産したとき、どのような対策を実行したいと考えますか。
（該当する番号に、いくつでも○印）

		回答数	構成比①	構成比②
1	再建ができるかどうかについて、できるだけ早く情報を集める	1,473	48.5	14.6
2	税理士や経営コンサルタントなど外部のブレーンに相談する	619	20.4	6.1
3	すぐ取引をストップし、その後は現金決済に限って応じる	1,644	54.1	16.3
4	納入済みの製品・商品などをすぐ引き揚げる	1,002	33.0	9.9
5	販売先の振出手形を裏書譲渡手形に差し替える	363	11.9	3.6
6	販売先に対する売掛金と買掛金などの反対債権とを相殺する	729	24.0	7.2
7	文書契約の条件や担保の権利、代表者による個人保証などを実行する	400	13.2	4.0
8	金融機関に借入条件の変更（返済の一時繰り延べなど）をお願いする	242	8.0	2.4
9	仕入先に対して支払いの繰り延べ（手形ジャンプなど）をお願いする	92	3.0	0.9
10	売掛債権が回収できないときに備え、不足資金の手当を実行する	1,072	35.3	10.6
11	会社を維持するために必要な経営対策を実行する	1,051	34.6	10.4
12	倒産先が再建できると見込まれるときは、可能な支援策を実行する	525	17.3	5.2
13	代表者や管財人と交渉して、できるだけ回収額を増やすよう努力する	778	25.6	7.7
14	その他（　　）	25	0.8	0.2
	不明・無回答	81	2.7	0.8
	合　　計	10,096	―	100.0

※「構成比①」は回答企業3,040社に対する比率、「構成比②」は本問への回答数全体に対する比率を示している。

緊急時に実行できる資金調達の手段

Q5－2．緊急時の資金調達対策として、どのような手段を用意していますか。
（該当する番号に、３つまで○印）

		回答数	構成比①	構成比②
1	金融機関に、緊急時に応じてくれる追加借入枠がある	1,219	40.1	21.3
2	各種の制度融資などを申し込めるようにしている	810	26.6	14.1
3	緊急時の支援を期待できる仕入先・販売先がある	220	7.2	3.8
4	代表者や親族・役員、株主・出資者から必要な資金を調達できる	414	13.6	7.2
5	会社には緊急時のための積立金や必要なときに売却できる資産がある	404	13.3	7.1
6	中小企業倒産防止共済制度に加入している	2,311	76.0	40.3
7	取引信用保険に加入している	45	1.5	0.8
8	とくに対策は用意できていない	194	6.4	3.4
9	その他（　　）	50	1.6	0.9
	不明・無回答	63	2.1	1.1
	合　　計	5,730	―	100.0

※「構成比①」は回答企業3,040社に対する比率、「構成比②」は本問への回答数全体に対する比率を示している。

6．連鎖倒産防止対策についての総合的な見解

Q6	連鎖倒産防止対策について、総合的なご見解をお伺いします。 （貴企業のご体験などを踏まえて、必要と考える対策などについて下欄に自由にご記入ください）

連鎖倒産防止対策の内容	回答数	構成比
取引先企業に関する情報収集の徹底	128	27.1
取引先の分散	81	17.2
与信限度額管理の徹底	71	15.0
現金決済への移行	33	7.0
自社の経営体質の強化	24	5.1
信用調査会社からの情報入手	20	4.2
資金調達手段の確保	19	4.0
内部留保の充実	16	3.4
問題先との早期の取引縮小・停止	15	3.2
中小企業倒産防止共済への加入	13	2.8
優良企業との取引の推進	12	2.5
有効な防止対策はない	40	8.5
合　　計	472	100.0

※本問への回答数が10社以下のものは割愛した。
　なお、「構成比」の分母は472社としている。

7．倒産防止対策を支援する公的制度についての評価等

Q7	連鎖倒産防止対策を支援する公的機関の制度についてお伺いします。

公的支援制度の利用状況

Q7－1．下記の制度を利用されたことはありますか。
（該当する番号に、いくつでも○印）

		回答数	構成比①	構成比②
1	政府系金融機関（中小企業金融公庫、国民生活金融公庫等）の「中小企業倒産対策融資制度」	718	23.6	18.0
2	都道府県・市などの「倒産防止関連融資制度」	198	6.5	5.0
3	信用保証協会の「倒産関連特例保証制度」	292	9.6	7.3
4	中小企業総合事業団の「中小企業倒産防止共済制度」	1,856	61.1	46.4
5	商工会議所、都道府県商工会連合会の「倒産防止（経営安定）特別相談室」	243	8.0	6.1
6	その他（　　）	106	3.5	2.7
	不明・無回答	586	19.3	14.7
	合　　計	3,999	—	100.0

※「構成比①」は回答企業3,040社に対する比率、「構成比②」は本問への回答数全体に対する比率を示している。

公的機関に期待する支援・助成対策

Q7－2．上記の制度も含めて、公的機関にどんな支援・助成対策を期待していますか。
（下欄に自由にご記入ください）

期待・要請の内容	回答数	構成比
審査一融資・貸付の迅速な実行	108	27.2
無担保融資の拡大	37	9.3
無利子・低利融資の拡大	31	7.8
融資枠の拡大	30	7.6
無保証による融資の拡大	30	7.6
保証協会による保証枠の拡大	16	4.0
融資条件の緩和	15	3.8
長期貸付の拡大	7	1.8
倒産被害に対する別枠での融資の実行	5	1.3
運転資金の融資拡大	5	1.3
融資・保証窓口の一本化	4	1.0
特別保証制度の存続	4	1.0
返済不要の補助金・助成金	6	1.5
返済ないし据置期間の延長	42	10.6
経営審査の強化	6	1.5
手形制度の見直し	4	1.0
倒産保険（仮称）の創設	11	2.8
税制面での優遇措置	4	1.0
広範な経営指導・支援	8	2.0
公的支援・助成制度のＰＲ	24	6.0
公的支援制度には期待しない	39	9.8
合　　計	397	100.0

※本問への回答数が3社以下のものは割愛した。
なお、「構成比」の分母は397社としている。

図表索引 図表は別途図表集でご覧になれます（クリックしてください）

No.	タイトル
1	販売先管理システムのフローチャート
2	情報ネットワークの基本構成と機能
3	「販売先情報」収集の実行状況 ①
4	売掛債権回収対策の実行状況
5	情報収集－集約－共有－活用の組織体制
6	「販売先情報」収集の実行状況 ② ～重視している情報源～
7	販売先に信用不安が発生したとき、 有効と考える対策
8	取引限度額の設定・見直しのための組織体制
9	売掛債権の保全・回収のための組織体制
10	「販売先情報」収集の実行状況 ③ ～重視している経営動向～
11	販売先倒産時の売掛債権回収状況 ① ～販売先情報の早期入手・早期対応を実行している企業～
12	社員の教育・訓練の実施状況 ①
13	社員教育・訓練の実施ステップ
14	社員の教育・訓練の実施状況 ② ～売上高規模別に見る「実施していない」企業の比率～
15	社員の教育・訓練の実施状況 ③ ～損益動向別に見る「実施していない」企業の比率～
16	販売先情報の収集－集約－共有－活用の組織図
17	「販売先情報」収集の実行状況 ④ ～金融機関からの入手対策～
18	緊急時の資金調達対策
19	取引限度額管理のフレーム
20	取引限度額の設定状況 ①
21	取引限度額の設定状況 ② 業種別
22	取引限度額設定の基本フレーム
23	「取引限度額管理」運用の基本フレーム
24	「取引限度額」見直しのフレーム
25	強まる「取引先選別」の構造
26	売掛債権保全－回収対策のステップ
27	販売先の経営悪化への対応のステップ
28	経営破たんに至る平均的なステップ
29	販売先に信用不安が発生したときの対応
30	販売先倒産時の売掛債権回収状況 ②
31	実行した債権回収対策
32	現在、実行している債権回収対策 ①
33	現在、実行している債権回収対策 ② 業種別
34	現在、実行している債権回収対策 ③ 従業員規模別
35	売掛債権の保全に利用できる担保の種別
36	引渡承諾書／合意解除
37	引渡承諾書／代物弁済１
38	引渡承諾書／代物弁済２
39	委任状／売掛債権の代理受領
40	合意書／債権と債務の相殺
41	債権譲渡契約書
42	債権譲渡通知書／内容証明
43	保証書／個人保証
44	債務弁済契約書／連帯保証
45	継続的売買基本契約書
46	債務引受契約書
47	重畳的債務引受契約書
48	新規販売先への対応のステップ
49	信用不安発生時の行動のステップ

No.	タイトル
50	経営悪化（信用不安）進行のステップ
51	売上停滞→ダウンの構造
52	収益ダウンの構造
53	自社で直接キャッチできる危険なシグナル ①
54	勘定残高確認書サンプル
55	自社で直接キャッチできる危険なシグナル ②
56	外部情報源からとらえる危険なシグナル
57	倒産原因別の倒産件数構成比
58	倒産原因別の負債総額構成比
59	企業倒産発生件数の推移
60	倒産企業負債総額の推移
61	倒産の形態
62	倒産の形態と破たん処理方式
63	倒産形態別の発生状況
64	銀行取引停止処分のフロー
65	私的整理のフロー
66	会社更生手続のフロー
67	会社更生手続の概要
68	民事再生手続のフロー
69	民事再生手続の概要
70	会社整理手続のフロー
71	会社整理手続の概要
72	破産手続のフロー
73	破産手続の概要
74	特別清算手続のフロー
75	特別清算手続の概要
76	法的手続による倒産の発生動向
77	販売先の倒産を契機に実行した経営資金確保対策
78	販売先の倒産を契機に実行した組織強化対策
79	販売先の倒産を契機に実行した生産・流通対策
80	破たん先とのその後の取引動向
81	自社の経営動向予測のフレーム
82	経営体制見直しのステップ
83	「廃業」「休業」「解散」企業の発生状況
84	「特定調停申立書」サンプル
85	特定調停手続の「終局」状況
86	法人の特定調停手続の「終局」状況
87	連鎖倒産発生件数の推移
88	連鎖倒産の負債総額の推移
89	破たん処理の方式（再掲）
90	破たん処理のプロセス
91	弁護士費用の算出基準額 １．訴訟事件等
92	弁護士費用の算出基準額 ２．倒産整理事件
93	弁護士費用の算出基準額 ３．任意整理事件
94	民事再生手続のフロー（再掲）
95	民事再生手続開始申立書サンプル
96	民事再生手続申立費用
97	再生債権届出書サンプル
98	再生債権届出書サンプル（別紙）
99	破産手続のフロー（再掲）
100	破産・免責申立書サンプル
101	破産手続申立費用
102	破産債権届出書サンプル
103	破産債権届出書（別紙）

※ゴシック体で示した図表は(財)企業共済協会
「中小企業者アンケート調査」結果による。