

# 知っておきたい 金融機関再生支援の“常識”

再生企業が直面する重要な課題は“金融”であり、取引金融機関との円滑な交渉が不可欠となる。その面では金融機関の考え方、“金融機関の論理”を認識しておくことが求められる。それを知らなければ交渉は成り立たないからである。そこで、企業の業績不振段階に応じて金融機関の視点がどのように変わっていくのか、融資案件や経営支援の方針は具体的にどう変わるのか、などを本稿で整理したい。

株式会社ジーケーパートナーズ  
代表パートナー 津田 敏夫

## 1. 「銀行の論理」が存在する理由

### (1) 銀行の立場で考える

銀行が取引先の再生に取り組む目的は、自己の債権の健全化である。したがって、銀行が望む企業再生とは、取引先の本業立て直しだ。債権カットを伴うような企業再生は、進めれば進めるほど損をするのだから、銀行が積極的に推進するインセンティブはない。しかし、企業を再生するためには、債権カットや返済条件の変更を伴うことが多い。そのため金融機関とのハードな折衝が必要となる。

銀行経験がなければ企業の再生ができないかという、そんなことはない。企業再生への関わり方の中で、銀行との折衝はごく一部だ。しかし、これから記すことを知らなければ、企業の再生は難しいであろう。「知っているか、知らないか」だけのことだ。

銀行員は、銀行の理屈で判断する。折衝結果は

稟議書にまとめられ、本部の決裁を得る必要があるからだ。個人的レベルで話をまとめることはできない。銀行員が、“金太郎飴みたい”だとか、“考え方が固い”などと、ときに揶揄されるのは、そういった銀行の仕組みがあるからだろう。銀行員の判断基準となる考え方は、「銀行の論理」とでも名づけられるものである。「お願い」を繰り返すばかりで、的外れの主張を繰り返す債務者が如何に多いか、管理回収に携わる銀行員なら、誰もが実感していることだろう。債務者側が自分の言い分を聞いてもらうためには、まずは、この「銀行の論理」を理解していないといけない。

そこで、本節では、銀行関係者以外の方に理解しやすいように、銀行折衝における最大の難関である銀行による「債権カット」、すなわち企業にとっての「債務免除」を一つの切り口として、銀行員の考え方を整理してみよう。

### (2) 銀行が債権カットを行う理由

銀行は、自らが損を被る債権カットを、なぜ行うのだろうか。その理由としてまず考えられるのは、現代の金融システムでは、銀行が不良債権を

抱え込み続けることが許されないということがある。多少のカットで、企業が立ち直ってくれる（不良債権でなくなる）のならば、長い眼で見れば銀行にとっても損な話ではないのだ。

さらに、銀行が債権をカットするのは、こうした単純な経済合理性だけに基づくものではない。例えば、

- ① 従業員の雇用に係わる労働問題の発生
- ② 銀行が企業を潰した！ と、地元で言われることによるレピュテーション・リスク

などを避けるという理由がある。

こうした理由から、銀行は自ら身を削る債権カットに応じることとなる。

ただし、注意しないといけないのは、取引先にとって、その銀行がメイン行なのか非メイン行なのかで銀行の行動パターンが変わるということである。メイン行であれば、当然、当事者意識が高いので、取引先再生のために協力しようという姿勢で臨むであろう。逆に非メイン行であれば、債権カットという高いハードルを越えることを避け、バルクセルの利用などで、早期に処理を進めたいと考えるであろう。

### （3）銀行の行動規範の背景

銀行の、取引先への対応に影響を及ぼす背景には、以下のようなことがある。これらについて理解しておくことも重要だ。

- ① 銀行は、一般大衆から広く預金を集め、それを原資に融資する。したがって、何より「信用」を重んじる。信用がなくなれば、銀行は潰れてしまう。
- ② 同様の理由で、政府当局から経営を厳しく監視されている。
- ③ 全国銀行・地方銀行の多くは、「金融業者（＝金貸し）」として100年以上の歴史を持ち、永年積み上げてきた独自のノウハウを持っている。そして、経営の本道から外れると、銀行が破綻してしまうことを知っている。
- ④ 融資の成れの果て、すなわち回収見込がない貸金の行き着く先は、償却もしくは債権売

却である。これには税務当局の厳しいチェックが入る。

- ⑤ 銀行に限ったことではないが、その多くが、上場企業であり、経営陣は株主の審判を仰いでいる。杜撰な経営は許されず、したがって安易な債権放棄には応じられない。

### （4）銀行の利害関係人

数え上げるとキリがないが、銀行の経営は、こうした背景から大きな影響を受けている。そして、仮に債権をカットするということになると、具体的には、次のような利害関係人との調整が必要となる。

#### ① 税務当局

税務当局は、そう簡単には債務免除を認めてくれない。「回収可能性を放棄したのではないか」という理由で、税務申告しても、免除による損失部分が否認される。こうなれば、当該企業に資金を贈与したことと同じだ。

#### ② 株主

株主も、利潤の極大化を願うという点では、税務当局と同じ立場である。株主代表訴訟は、銀行の経営者が常に念頭に置くリスクの一つである。これは、会社ではなく経営陣個人の責任を問われるから、経営者の恐怖心は大きい。したがって、銀行の経営陣は、安易な債権放棄には応じようとしない。

#### ③ 金融当局

金融庁が銀行に望むのは、健全性の確保である。具体的には、不良債権の早期処理が求められている。まず、間接的に引当金を積み処理を行い、回収可能額まで簿価を下げる。その上で、再生支援策の実施による正常化、あるいはバルクセルによる早期オフ・バランスが求められる。銀行がバルクセルを実施すると、債務者側の企業は、債権を買ったサービスと交渉し、事実上の免除を得ることも可能だ。こうしたケースでは、

銀行の不良債権処理で、結果として、企業側へ有利に作用する。

ただ、そういった処理には、銀行による資金負担が必要だ。利益が出ていないと、資本に食い込んでしまう。そして、一定以下の自己資本比率になると、早期是正措置が発動されてしまう。したがって、銀行は債権を放棄するにしても、常に決算上の利益を念頭に置いているのだ。

#### ④ 取引先

銀行の商材は「預金」であり、その源泉は「信用」である。この点に関しては、利害関係人は、潜在顧客も含めた世間一般と言えよう。しかしながら、具体的な関係者と言え、既存の取引先である。銀行が、特定の1社について債務を免除すれば、それを聞きつけた他社からも同様の申し出が起り得る。したがって、安易な債務免除は、取引先間に混乱を招くので、実行できない。

#### (5) こうして「銀行の論理」ができあがった

銀行は、こういった利害関係人から非難されることを、常に懸念している。こういった利害関係者との関係から生じる「銀行の論理」を知っておかなければ、企業は銀行と対等の交渉を行えないであろう。

仮に、銀行が債務を免除しようとするとき、一体、どの程度のチェックが入るのであろうか。まず、①支店の担当者が稟議を記載し、②課長、③副支店長、④支店長、そして本部に回付されて、⑤担当調査役、⑥審査役、⑦審査部長、⑧審査担当常務、⑨副頭取、これに加えて弁護士及び担当の監査法人のチェックも入る可能性がある。

新規に融資を実行するときには、支店長決裁で済む場合も多く、相当の大口貸出でも、本店審査役の決裁止まりである。しかし、債権をカットするときには、多くの金融機関では、役員まで稟議が回付される。そして、関係者のうち一人でも異を唱えれば、それ以上、検討は進まなくなる。そもそも、誰も進んで債務を免除しようと思っていないのだから、銀行の担当者が、「銀行の論理」

をクリアできるような理屈を、お願いする立場の債務者こそが考えてあげないといけない。

注意しておきたいのは、この「銀行の論理」というものは、メガバンクと呼ばれる銀行から、地域金融機関まで、規模の大小を問わず、ほぼ共通していることである。なぜなら、先に述べた各関係者は、どの金融機関にとっても、必ず存在するからだ。厳しさに多少の違いはあったとしても、少なくとも本部の審査ラインは、どの金融機関も同様の判断を下す筈だ。

以上、銀行に債務免除を依頼するにあたり、如何にハードルが高いか、理解していただけたであろうか。



## 2. 取引先選別の仕組み



### (1) 金融庁の存在感

銀行の利害関係者として大きな存在である国税庁と金融庁のうち、国税庁はカットによる損金の発生時点では大きな関門であるが、銀行の日常的な経営活動では、金融庁の存在感が大きい。そこでまず、企業再生に携わる者が知っておかなければならない基礎知識として、金融庁によって定められたルールである自己査定制度の概要を述べたい。

自己査定の仕組みについては、既に概ね理解されていることと思う。しかし、例えて言うと、本当に決算書の中身を理解しようとするれば、決算書の作り方(=簿記、財務会計)の勉強が必要であるように、自己査定の理解においても、査定作業の中身は知っておいた方がよい。作業方法を知らずして、結果だけをあれこれ議論していても、銀行の担当者と対等の立場にはなり得ない。知識が拡がれば、「格付区分」を上位遷移する方法についても、より理解が深まるであろう。

### (2) 格付制度と自己査定

自己査定の前提として、格付がある。格付制度

は、銀行の信用リスク管理の一環である。つまり、金融機関がさらされているリスクを個々の債務者や貸金毎に管理分類して、対応しようというものである。相当以前から、取引先毎の信用リスクを勘案し、金利や貸出方針に反映することは行われていたが、自己査定制度が導入された1998年以降は、債務者区分の判定にあたって、内部格付制度が利用されている。

個々の企業を格付した後、その貸出金、つまり銀行の資産が、どの程度不良化しているか分類する作業のことを資産査定と言う。この作業を金融機関自らが行っているため、自己査定と呼んでいる。

### (3) 具体的作業方法

#### ① 財務データの徹底的検証

先に述べたように、自己査定作業の前提として、格付の決定がある。格付は、財務格付がメインとなるから、銀行では、取引先から決算の都度、決算書を徴求する。受け取った決算書は、本部の事務センターに送られて、コンピュータで分析された財務諸表が担当者の元に戻ってくる。各行とも、数百にも及ぶ財務データのチェックを実施しており、担当者は、引掛かった事項について、納得がいくまで取引先から説明を受けないといけない。例えば、仮払金が大幅に増えている場合には、通常、要調査のチェックがかかる。ここで、取引先から十分説得力のある説明を受ければ、その事情について記載して、上司（あるいは本部）に回付する。逆に担当者が納得できなければ、銀行の懸念は解明されず、企業にとっては不利になる。

#### ② 定性評価を加味

格付には、財務データの登録により機械的に行われる定量評価に加え、個々の要因による定性評

■ 図表 債務者格付の例

格付区分	定義	債務者区分
1	財務内容が優れており、債務履行の確実性が最も高い。	正常先
2	財務内容が良好で、債務履行の確実性は高いが、事業環境等が大きく変化した場合には、その確実性が低下する可能性がある。	
3	財務内容は一応良好で、債務履行の確実性に当面問題はないが、事業環境等が変化した場合、その確実性が低下する可能性がある。	
4	財務内容は一応良好で、債務履行の確実性に当面問題はないが、事業環境等が変化した場合、その確実性が低下する懸念がやや大きい。	
5	債務履行の確実性は認められるが、事業環境等が変化した場合、履行能力が損なわれる要素が見受けられる。	
6	債務履行の確実性が先行き十分とはいえ、事業環境が変化すれば、履行能力が損なわれる可能性がある。業況推移に注意を要する。	
7	業況、財務内容に問題があり、債務の履行状況に支障を来す懸念が大きい。	要注意先
8	業況、財務内容に重大な問題があり、債務の履行状況に問題が発生しているかそれに近い状態。	
9	経営難の状態にあり、経営改善計画等の進捗も芳しくなく、今後、経営破綻に陥る可能性が高い。	破綻懸念先
10	深刻な経営難の状態にあり、実質的な破綻状態に陥っている、または法的・形式的な破綻の事実が発生している。	実質破綻・破綻先

出所：「内部格付制度に基づく信用リスク管理の高度化」日本銀行金融機構局（2005/7）

価による判断が加えられる。ここで、怪しい、粉飾では？という疑念があれば、格付は下がる。上掲図表で言うと、財務格付が正常先が一番下の6になると、本部の所管は、審査部のうち、業績悪化先専門チームに担当が移るケースが多い。したがって、この時点で、銀行の担当者にキチンと説明できるかどうか、企業の将来にとって、大きな分かれ道になることをよく覚えておきたい。

#### ③ 格付後に自己査定が開始

次に、自己査定の作業に入る。自己査定は、下（悪い方）から順に該当するかどうかを見る。

##### イ. 破綻先

まず、破綻先かどうかからチェックする。破綻先は、形式基準だから、すぐに判断がつく。

##### ロ. 実質破綻先

商売を継続していても、再建の見込みがなければ、実質破綻先となる。例えば、工場・店舗を競売されているとか、売掛金を差押えされているような先だ。銀行の返済をストップしてい

ても同様であり、延滞が6カ月を超えれば、実質破綻先に該当する。

#### ハ、破綻懸念先

仮に、約定どおり返済が続いていたとしても、とても返せないだろうという状況、すなわち、過大な借入金がある先。もしくは、赤字で債務超過が到底解消できそうにない先である。3カ月以上延滞している先は、即、破綻懸念先となる。

#### ニ、(その他) 要注意先、要管理先

(その他) 要注意先や要管理先というのは、赤字もしくは債務超過の先で、破綻懸念先以下に該当しない先である。なお、黒字で債務超過もなければ、正常先になる。

(その他) 要注意先と、要管理先の区別であるが、まず、形式的には、貸出条件緩和債権があれば、即、要管理先である。また、キャッシュフローがマイナスか、キャッシュフローがプラスもしくは黒字でも、債務超過が短期間に解消できなければ、要管理先に認定される(債務超過が解消不可能なら破綻懸念先)。残りの先は、その他要注意先となる。ただし、赤字の原因が創業赤字である場合や、零細企業で、会社は赤字であっても社長と家族の給料を合算すると黒字になるような先は、正常先とされている。

#### ④ 総合的判断

債務者区分にあたって、金融庁の金融検査マニュアル別冊中小企業融資編では、「中小・零細企業等については、財務状況のみならず、…総合的に勘案し、経営実態を踏まえて判断する」ように求められている。金融庁のホームページにも、数多くの事例が掲載されている。しかし、この文章の意味は、あくまで基礎となる査定を前提にした上で、常識的には杓子定規に判断することの方がおかしいという事例があれば、査定区分を変更してもよいということである。中小企業に対し、積極的な甘めの判断が許容されている訳ではないのである。

#### ⑤ 企業グループ単位で格付される

もう一つ注意すべきは、査定作業が企業のグループ単位でなされることだ。グループとは、親会社・子会社間だけではなく、実態的に財布が別であっても、社長同士が兄弟など、広く、信用を同じくすると考えられる先、全てが対象となる。グループ内の会社・個人は、全く同じ格付になる。

#### ⑥ 債権分類

債務者毎の区分が終われば、次に債権毎の分類作業が始まる。例えば、破綻先への貸金でも、信用保証協会が保証している部分や、全額預金担保貸付のように、どう考えても回収が確実な債権は、引当金を積む必要がない。したがって、そういった債権は、非分類債権になる。一方、不動産は時価が変動するから、不動産担保貸付は、担保不動産の相場によって保全の割合が変わる。また、任意処分できれば不動産の時価まで回収できるが、競売手続によれば時価の(例えば)7割程度しか回収できない。そこで、担保不動産の時価の7割までの部分、時価までの部分、担保でカバーできていない部分の三つに分類してそれぞれ異なる割合の引当金を積む

#### (4) 自己査定結果に基づく引当率

自己査定の結果によって、金融機関は引当金を積まなければならない。破綻先・実質破綻先への融資のうち担保でカバーできていない部分(信用部分という)については100%の引当金を積む。既に事業が破綻しているか、立ち行かない先であるので、回収の見込みが全くないからだ。

また破綻懸念先の信用部分では70%程度、要管理先では30%程度の引当率である。それぞれ破綻する可能性が違うので、回収見込みも異なり、引当率が変わる。ここで、「程度」と書いたのは、引当率というものが、各金融機関の過去の実績で決まるので、金融機関毎に異なるからである。

最後に、(その他) 要注意先であるが、個々の担保充足率に関係なく、債権額面の数%の引当金を積んでいる。

以上を概観すると、要注意先と言っても、(その他) 要注意先と要管理先では、引当率が相当異なっていることが分かる。さらに、それだけではなく、要管理先以下への融資は、「公表不良債権」になるので、個々の金融機関の不良債権比率算出においても影響が大きいという問題もある。

さて、銀行員は、自己査定を厳しく査定しようとしているのか、緩く査定しようとしているのか。この点について、日銀月報1997/10月号には、次のように記載されている。「…従来金融機関の資産内容の把握は、主として検査、考査を通じて行われてきた面が少なくないため、金融機関の現場サイドを中心に、ややもすると、『検査、考査の査定額は少なければ少ない程よい』とか、『経営トップに対してでもできるだけ少額の査定額を提示したい』といった風潮もなくはなかったように窺われる…」

しかし、これは誤解である。私の経験では、取引先の不良債権を、積極的に小さく見せようとする担当者はいない。査定が「甘い」と、上司に指摘されるからだ。どの銀行でも、本部の担当者は、厳しく査定しているはずだ。ただし、一部の大口先、すなわち、銀行の将来をも左右してしまうような先の査定については、ある程度恣意的に判断しているものと思われる。とは言っても、大丈夫だと思っていた先が、突発的に破綻することも多いので、銀行全体の予算管理を担当している部門は大変である。

### 3. ターニング・ポイント別金融機関の視点

本節では、上記各段階で、取引先支援への方針、留意事項、融資案件への取り組み姿勢の違いなどを、「金融機関の論理」からまとめていく。企業の再生支援者で銀行関係者でない方、さらには現場で企業再生を担当する若い銀行員も、企業の業績不振段階に応じて金融機関の認識がどのように変わっていくのか、あるいは融資案件や経営支援の方針は具体的にどう変わるのか、などを、

知識として整理していただきたい。

銀行の対応に、特に大きな変化が見られるのは、(1) 業績不振段階あるいは要注意先(要管理先以外)となる段階、(2) 要管理先もしくは破綻懸念先になる場合、(3) 破綻先・実質破綻先、以上の三つに大別できる。特に実質破綻先以下では、イ. 私的整理の計画段階、ロ. 再建計画が進行している段階で、それぞれ対応が異なる。

このそれぞれの段階における銀行側の対応の変化について、どうしてそうなるのかについて、再生支援者は理解しておく必要がある。

#### (1) 業績不振・その他要注意先

先に述べたように、業績不振ラインに組み込まれるのは、決算後が多い。この段階では、特に企業側では、格付の変化は、分からないことが多い。しかし、銀行から業績や決算内容について聞いてくるが増える、あるいは、今まで何も言われなかった手形貸付の折り返しを渋られるなど、銀行の態度が変わることから、会社の方では何となく気付くこととなる。こうならないためには、とにかく、決算書の説明時点で、銀行が指摘するような状況になぜなったのか、いつ回復できるのかを、担当者が納得してくれるまで説明することが大切である。

#### (2) 要管理先・破綻懸念先

この段階で、銀行の対応は営業モードから回収モードに切り替わり、取引関係は逆転する。つまり、お客様ではなくなるということだ。具体的に銀行が取る態度は次のようなものである。

- ① 返済の督促を強化してくる。
- ② 売掛金の振込先を自行に変更してくれと依頼してくるなど、キャッシュフローを取り込もうとする。
- ③ 遊休資産の売却を迫られるし、また、延滞が6カ月を過ぎると、保証協会付き貸金の代弁が請求される(事実上、二度と利用できなくなる)。

なお、安易にリスクを要請してしまうと、要管

理先になることを忘れてはいけない。

### (3) 実質破綻先・破綻先

銀行が救いたいと考える先でも、資金繰りが破綻すれば、会社は潰れる。したがって、実質破綻先と認定すると、銀行は回収一本槍になる。ただし、社長が真剣に会社の再建に奔走し、また、客観的に再生の見込みがあれば、銀行も協力してくれる可能性がある。銀行員が判断する材料は、当該企業の取引先も含めた債権者の動向と、事業の将来性である。

一方、銀行担当者が気をつけないといけないのは、ここで回収モードを全面に出しすぎないことである。当該企業の反発を買ってしまうから、結局、得策ではない。とは言え、銀行が企業の再建に協力できることには限りがある。そこで銀行の担当者の立場に立てば、来るべきときに備えて、回収の準備も進めなくてはならない、ということになる。やるべきことは、口座の動きを調査して、取引先等との資金の流れをチェックすることや、保証人の資産調査、手形関係者の確認だ。法的整理の可能性があれば、否認のリスクはあるものの、申立までに、とにかく実のある回収を急がなければならない。

会社側が銀行にお願いをしても、その場でOKをもらえることはないが、銀行の側は、その場限りで相手を説得し、交渉を完結させるべく強い態度で迫ってくる。銀行から依頼されることと言えば、保証人の追加、担保の追加、書類等の不備是正などであろうが、素直に言うことを聞く必要はない。とりあえず、「そうですねー」と、はぐらかすのが賢明であろう。生きるか死ぬかの段階で、格好良く振舞う必要はない。

#### ① 私的整理の計画段階

仮にこの時点で、私的整理による再生の道筋を模索しているとしよう。銀行の協力が得られるかどうかは、無論、実効性のある再生計画次第であるが、それでも整理回収機構の企業再生プログラムや、各地の中小企業再生支援協議会などの関与

があれば、再建計画が整うまでの間、銀行は返済と法的対応を、少しくらいは待ってくれる。ただ、猶予してもらえる期間は、半年が限度と覚悟しておいた方がよい。それ以上待ってもらう場合には、余程の理由が必要となる。

#### ② 再建計画進行後、不調な段階

いったん再建計画が整い、各行が承認した場合には、計画が予定どおり進捗していれば、特に銀行からうるさく口を出される懸念はない。しかし、月次の売上目標未達が続いたり、大口の受注が計画どおり取れなかったりするなど、再建計画に大きく狂いが生じれば、対応は厳しくなる。追加融資は望めないから、資金繰りが破綻したときに全ての猶予が終わる。銀行の経営を揺るがすような案件はともかく、通常の再建スキームで、二度目はない。粛々と回収が進められることとなる。

### (4) エグジット・ファイナンス（出口融資）

ここで、正常先から不良債権に区分された先が、既存行から脱出するために、他行から融資を受けるケースを検討しよう。

まず、正常先から要注意先に区分されて、何かと不利な取引状況に陥り、他行から調達しようとする場合、既存取引銀行はほとんど引当金を積んでいないのであるから、全額の返済を求められる。一方、新規に融資する銀行は、融資にあたって、いきなり数%の引当金を積まないといけないので、例えば3%程度の利息収入では、赤字になる可能性が高い。したがって、別の銀行が肩代わりする場合は、要注意先ではなく、あくまで正常先であると判断できる根拠が必要だ。

一方、要管理先以下の先に対しては、そもそも融資すれば、即、公表不良債権になるのだから、そのままの形では融資することができない。しかし、この場合、既存取引銀行は引当金を積んでいるから、債権カットの可能性もある。そうなれば、バランスシートを正常化できる可能性も高い。ただし、債権をカットしてもらっても、免除

益が発生する場合には、当該企業がその負担に耐えられることが必要であるし、益金の発生を防ぐために、別法人で債権の譲渡を受けると、バランスシートは改善されず、不良債権先として肩代わりの対象にならない。こういうケースでは、第二会社方式が利用されることが多い。

### (5) 債務者区分の見直し基準

自己査定区分が変わるのは、定例的には決算書を渡したときである。ただ、見直しは随時行われており、典型的なのは延滞の開始時だ。さらに、取引先の破綻によって査定区分が下触れする場合も多い。例えば、地元の大手ゼネコンが破綻すると、その下請け先は、一気に分類先に区分される。定量的にはなく、定性的に判断されるのだ。大口取引先が破綻したとき、銀行による査定の変更で、融資が受けられなくなることも想定しておかなくてはならない。

### (6) 銀行員の考え方

銀行員独特の思考回路は、外の人間には理解しにくいものだ。私事で恐縮であるが、筆者は銀行に15年勤めた後、整理回収機構に転職した。当時の専務も、5年間銀行に勤めた後に弁護士になられた方であったが、「銀行員は10年勤めたら、ダメになる」と、よく笑われたものである。どうしてそうなるのか。

銀行では人間の欲望の塊である「お金」を日常に扱っているので、銀行は、行員を性悪説で管理している。銀行というものは、がんじがらめのピラミッド組織で、個人の裁量を極端に狭めている。そういったことが、銀行員の思考回路にかなりの影響を与えている。

そして、銀行というビジネスモデルが、そもそもあまり儲かる商売ではなく、顧客に譲歩できる余地が少ないということも大きい。例えば、全国銀行の預貸金利鞘（平成19年）をみると、たったの0.62%しかない（全銀協：全国銀行決算発表 [http://www.zenginkyo.or.jp/stats/year2\\_01/details/cont\\_2007\\_terminal.html](http://www.zenginkyo.or.jp/stats/year2_01/details/cont_2007_terminal.html)）。つまり、銀行業

は、100円で62銭しか儲からない商売なのだ。こういった薄利多売の商売で、元金である100円が戻って来ないとすれば、銀行の経営自体が危ういことも容易に想像がつくだろう。返してもらうのが当たり前で、返済もしていない先に文句を言われる筋合いはないのだ。ただし、縷々述べてきたように、銀行は、債権をカットしても、理屈が立つのならば、“損して得取れ”を地で行くような判断も時に行う。如何にそういった理屈をこちらで用意してあげるかが、ターンアラウンドマネージャーの腕の見せ所なのだ。

\* \* \*

当社では、銀行から紹介される仕事が半分で、残り半分は企業から直接依頼を受けている。銀行から依頼された場合には、銀行側が望むシナリオどおりに動けば良いが、たとえ企業から依頼された場合でも、銀行の意向を無視して、ねじ込むようなマネはしない。「債務免除をしてください」と百回唱えてみたところで、何の効果もないことをよく理解しているからだ。それよりも、銀行が受け入れてくれるようなシナリオをこちらで作ることが、よほど大事である。読者の皆さんが、銀行が進んで協力してくれるようなスキームを作られるのに際し、本文が些かでもお役に立てれば、本望である。

#### <執筆紹介>

津田 敏夫

(旧)富士銀行出身。住宅金融債権管理機構(出向)・預金保険機構(出向)。平成12年に銀行退職、整理回収機構(大阪特別回収部兼企業再生部)へ入社。平成15年に同社退職、(株)ジーケーパートナーズを設立。

大阪府中小企業再生支援協議会 統括リーダー

中小企業診断協会 大阪支部 理事

【株式会社 ゴーケーパートナーズ】

(連絡先)

〒541-0052 大阪市中央区安土町三丁目4番16号

船場オーセンビル5F 06-6261-2131

〒107-0052 東京都港区赤坂一丁目1番14号

NOF溜池ビル5F 03-5549-4891

〒600-8492 京都市下京区四条通新町東入月鉾町62

住友生命ビル3F 075-257-7236

E-mail info@gkpart.com