

# 融通はじめ

金融は明治以降の外来語

# 資金は「初穂」と「お賽銭」

- 伊勢、叡山をはじめとした神社、寺社が始まり
- 取立人は神人、山伏や僧、琵琶法師、座頭
- 原資は初穂と賽銭。初穂は神聖な倉に納め春に種粃として貸付
- 利息は5割「五把の利」
- 中世前期には頼母子講や無尽
  - － 困った人を談合で救済(頼もしい、施しが尽きない)
  - － 無利息が原則(上限は元本まで、利倍法)
- お金は公か神仏のものだった
- 借上には女性が多かった(巫女→靈的)
- 江戸時代の旧家から×のついた借用証文が沢山がみつかっている。

# 金融と賭博

- 賭博は阿弥陀といわれ金融同様にお寺で許されていた。
- 13世紀ごろから始まった信用経済により、「割符」(さいふ)という手形が流通。その債権の取立ては博打にも深く関わる「悪党」といわれた人たちが請け負っていた気配がある。
- したがって金融のネットワークを維持してきた力は日本の場合、公権力ではなくむしろアウトロー的な性格を持った人たちであった。
- したがって、いまでも金の話は忌み嫌われ、教育の現場においてもタブー視されてきた。
- 近年こんな怪しげな領域に政府は公的資金を70兆円も投入した。

# 実録！危機克服のための 交渉術

乾物屋 山岸さん編

山岸さん：創業以来、乾物屋を40年にわたり、  
夫婦二人で下町で商売を続けてきた

金融機関：地元には支店のあるA銀行の1行だけ。

借入経緯：20年前から4回に分けて運転資金を  
借りてきた

現在残債：1,200万円

担保：土地約20坪、3階建ての店舗権住宅。

保証人：なし

借入：4本。内2本が信用保証協会の保付。

月返済額：12万円

※3年前に条件変更をして月額3万円に減額。

遅延なし。



乾物屋 山岸さん

# 「本店渉外部部長代理」 の肩書きを持つ男

年齢30代前半。突然、店舗を訪問。

肩書き：本店渉外部部長代理

要求：

- ① 来月から返済額を条件変更前の12万円に戻すこと。
- ② さもなければ、残債1,200万円を来月末までに一括返済すること。
- ③ いずれもできない場合は担保物件を競売にかける。



# 交渉

12万円の返済なんて無理だ

そもそも御社の財務状況を見る限り  
返済そのものが無理ではないですか？

返済は遅れずにしてきた。  
足りないときは年金から持ち出して払ってきた。

社長、銀行は社会の公器です。年金からの返済は  
公序良俗に反します。もうそのような無理な返済  
はお止めになっては如何か。

どうでしょう、この際・・・

「社長、思い切ってここを  
**売**ってしまわれたら？」





**「売っても  
足りない分は  
他で借りて  
返してください」**



**「63歳の年寄りに、  
どこがカネを貸してくれる  
んだ！」**



「うちは**消費者金融**とも  
お付き合いがございますから  
なんなら**ご紹介**しましょうか？」



どちらもご無理というなら  
当方としては、  
担保物件である  
この土地と建物を  
競売にせざるを得ませんね。  
残念ですが...



私が、一体、  
どんな悪い事  
をしたという  
のか？



# 要 点

- 変わったのは山岸さんではない。
- 金融庁が「金融検査マニュアル」によってルールを勝手に変えてしまった。  
そのために山岸さんの債権は破綻懸念先となり、銀行も回収をしなければならなくなってしまう。

# 金融検査マニュアルによる債権分類



正常先……業況良好、財務内容問題なし。  
要注意先……貸出条件、返済履行条件に問題あり。  
要管理先……財務内容、今後に管理が要する企業。  
5年以内に債務超過解消可能、計画書あり。

破綻懸念先…実質債務超過、業況著しく低調。  
返済遅延状態。過去延滞なし。  
延滞がなくても、元本返済に長期を要する企業。

実質破綻先…深刻な経営難。再建見通し不可。多額の不良債権内包。返済能力に比して明らかに過大な借入金。元金又は利息が実質的に長期間延滞。

破綻先……法的、形式的な経営破たんが発生している。

出典：金融庁「金融検査マニュアル」

1999年7月に金融監督庁(現金融庁)が金融検査のためのマニュアルとして

# 山岸さんの深刻な悩み

返済でき

なくなつ

たらどつ

しよつ？



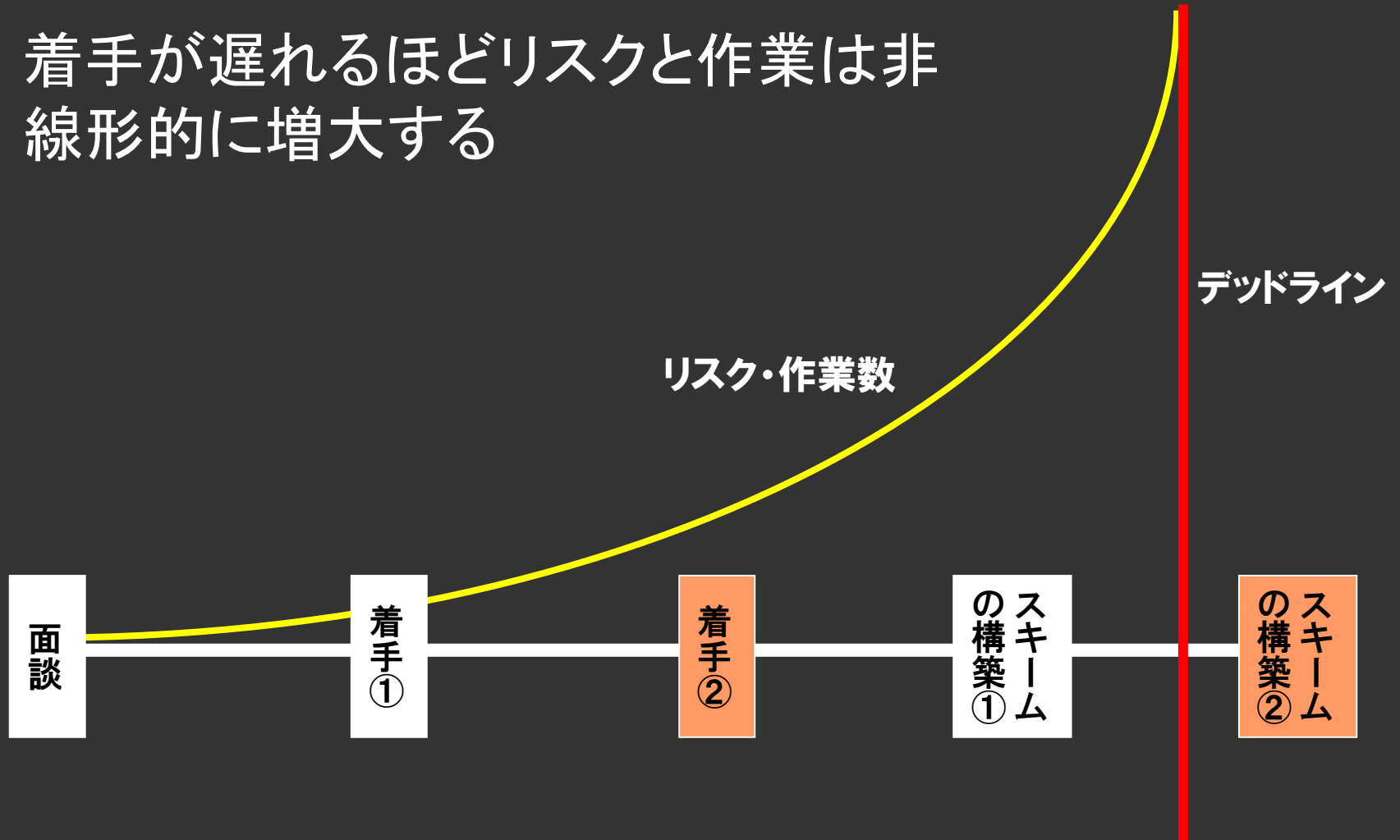


# 初回面談

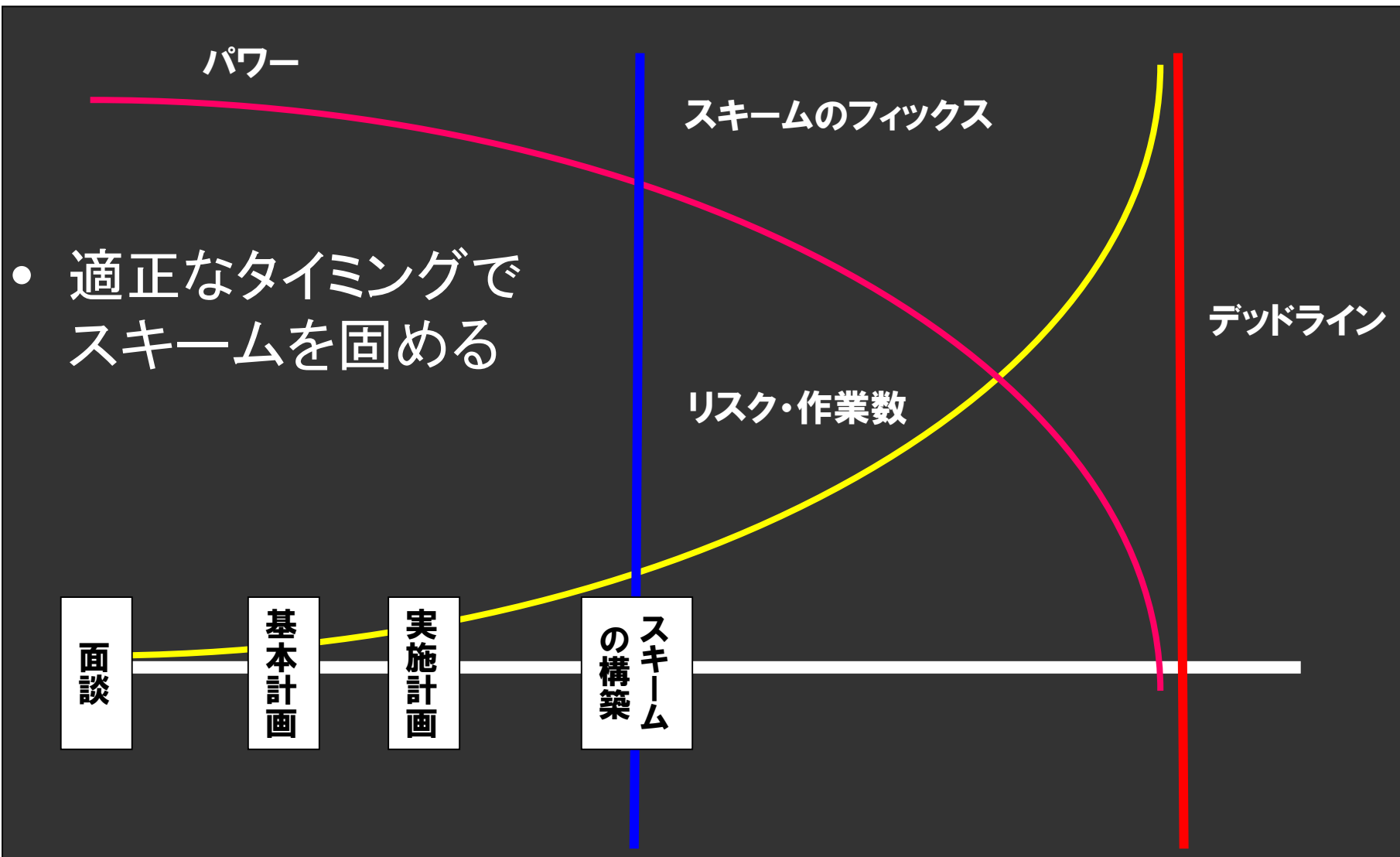
- パッシブな気持ちで情報を収集しよう
  - この時点で必要な情報とは
    - 事態の緊急性: デットラインの把握(次の図参照)
    - 山岸さんのコンディションの見極め
    - フィジカルな声を聞き取るように努めること!
- 面談終了間際に収集した情報を基に、山岸さんに安心してもらうためのフレーズを
  - たとえ占いが外れても細木数子は偉大
    - 相談者(経営者)を救うことが事業再生の最終目的

# 早期着手の重要性

- 着手が遅れるほどリスクと作業は非線形的に増大する



# パワーとリスクの軽減策①



# 事業・資産デューデリジェンス実行

- そもそも返済できるの？
  - 山岸さん夫婦の収入：年金だけ！  
→ 結論：絶対に無理！
  - 事業継続：決算書はずっと赤字  
→ 結論：全然無理！ 続けるだけ出血！
  - 物件： 土地の剰余あり！  
建物に特殊性あり！

# 要求調査

- 要求を拒否した場合どうなるの？
  - － 担保物件が競売になる！家がなくなる？！
    - 担保物件に剰余あり！
      - 競売 → 家を失う → 路頭に迷う
    - 商売廃業
      - 赤字なんで別に構わない！
      - 手形・小切手・買掛はないので
        - 取引先には、迷惑はかけない。

# リスクは三つのステップで特定できる

「銀行に逆らって  
家を競売される」

ブレインストーミング

破滅的な  
結果

シナリオ

根本原因

↑  
「60過ぎて路頭に迷う」  
これは避けたい

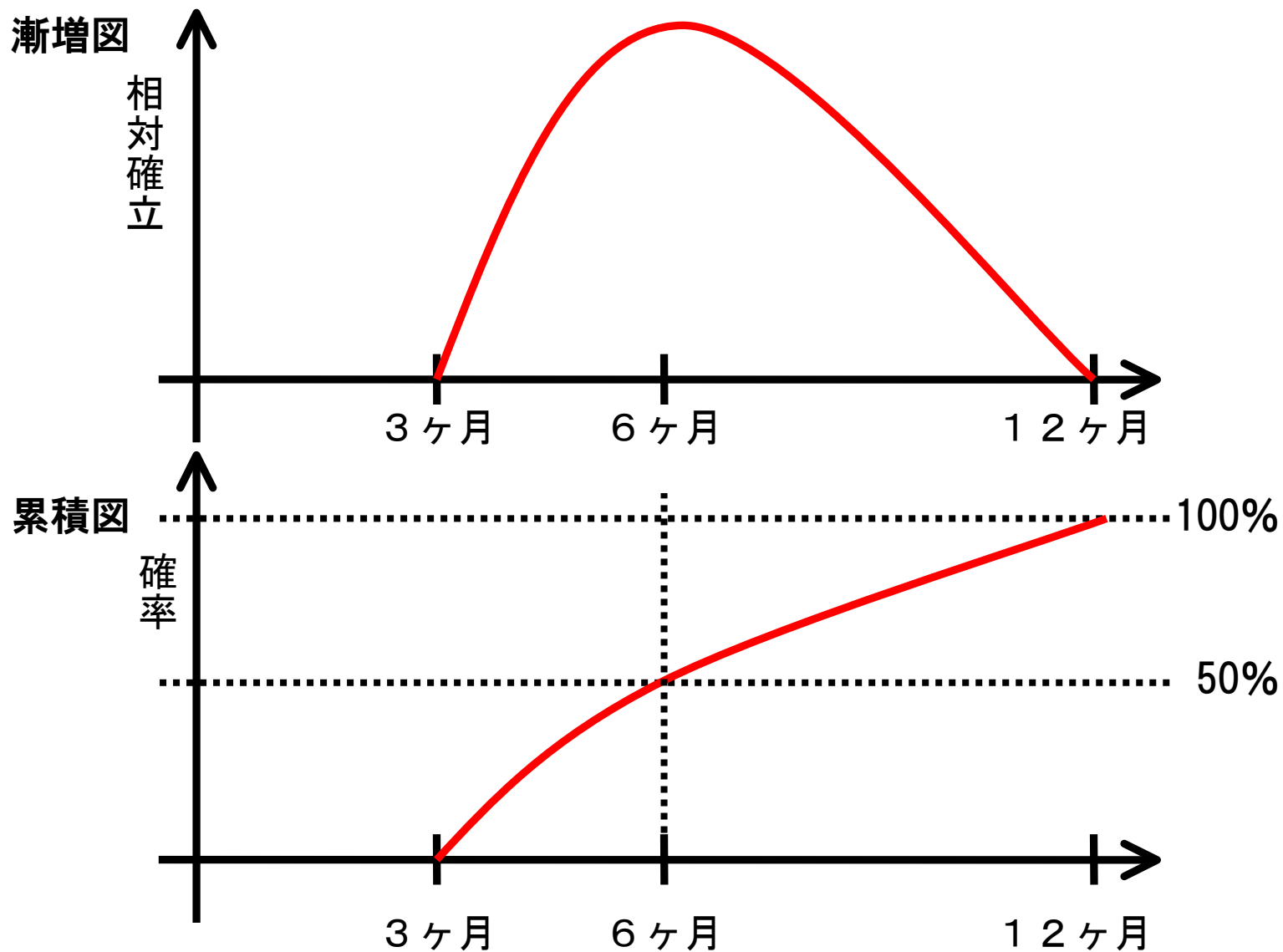
↑  
「家の競売」  
これがリスク

# 破滅的結果についてのブレスト

トム・デマルコ／ティモシー・リスター「熊とワルツを」から抜粋

- 1.あくまでも「悪夢」に絞って問題を考える。
  - －「前向きであれ」という不文律の呪縛を解く
- 2.水晶玉を使う
  - － 未来の姿を覗いてみよう
- 3.視点を変える。
  - － 一転、最高の夢を思い浮かべる。
  - － そしてその真逆の夢を想定してみる。
- 4.誰にも責任のない不幸について考える。
- 5.非難すべき失敗について考える
  - －「ユーザーの、上層部の、自分の、あなたの責任で破綻を迎えるとしたら・・・？」と参加者に尋ねてみる。
- 部分的失敗について想像する。


# 不確定図(競売の可能性の幅)





# 延滞から競売までのプロセス

約1年

- 
- ◎立ち退き
  - ◎所有権移転
  - ◎落札者代金支払
  - ◎入札開始・終了
  - ◎公示
  - ◎最低価格・入札日時決定
  - ◎裁判所が物件調査
  - ◎競売開始決定
  - ◎差し押さえ通知
  - ◎物件を売却と催促
  - ◎金融機関への延滞

# 要求定義



- **なんとしても家の競売を回避したい！！**

→これが解決されれば、「返済できなくなったらどうしよう」などという心配は実はどうでもよくなる。

## 要求のトリアージ

# トリアージ triage

- 負傷した人々を、緊急の医療処置の必要性や効果に基づいて、グループわけをするプロセスを言う。トリアージは、戦場、災害地、病院の緊急処置室で、割り当てねばならない医療資源に限りがあるときに用いられる。

# 基本計画



- 物件が特殊→競売回避
- 4本の借入のうち2本が保証協会の保証付き  
→保証協会の代位弁済を利用
- その為に・・・

「まずは、返済を・・・」

# 具体的対応策の提案

ストップ!



# 詳細



- 保証協会が保付分600万円を代位弁済。

A銀行 保証協会付300万円

A銀行 保証協会付300万円

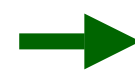
- A銀行にのこる債権額は残り600万円。

A銀行 プロパ借入300万円

A銀行 プロパ借入300万円

- 600万円は土地を担保に金利のつかない  
親戚から調達して返済。

親戚から600万円



**A銀行に完済！**

- 保証協会分については毎月無理のない額で  
分割弁済の交渉。 毎月1万円返済。

# 詳細

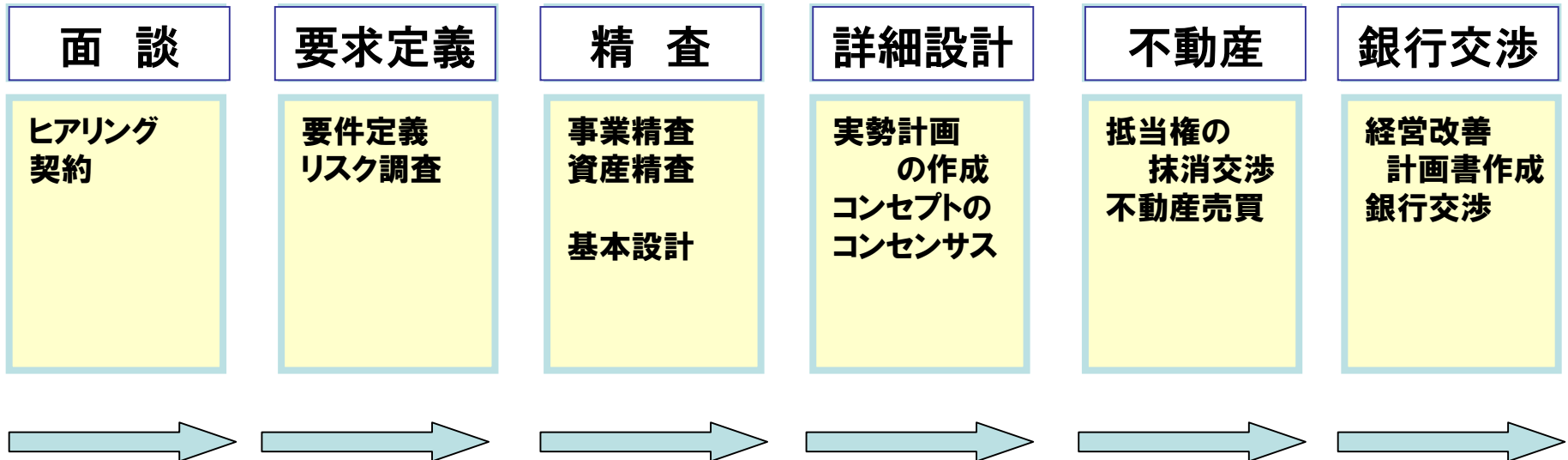


**代位弁済**



**交渉により毎月一万円**

# プロセス：横断した連携



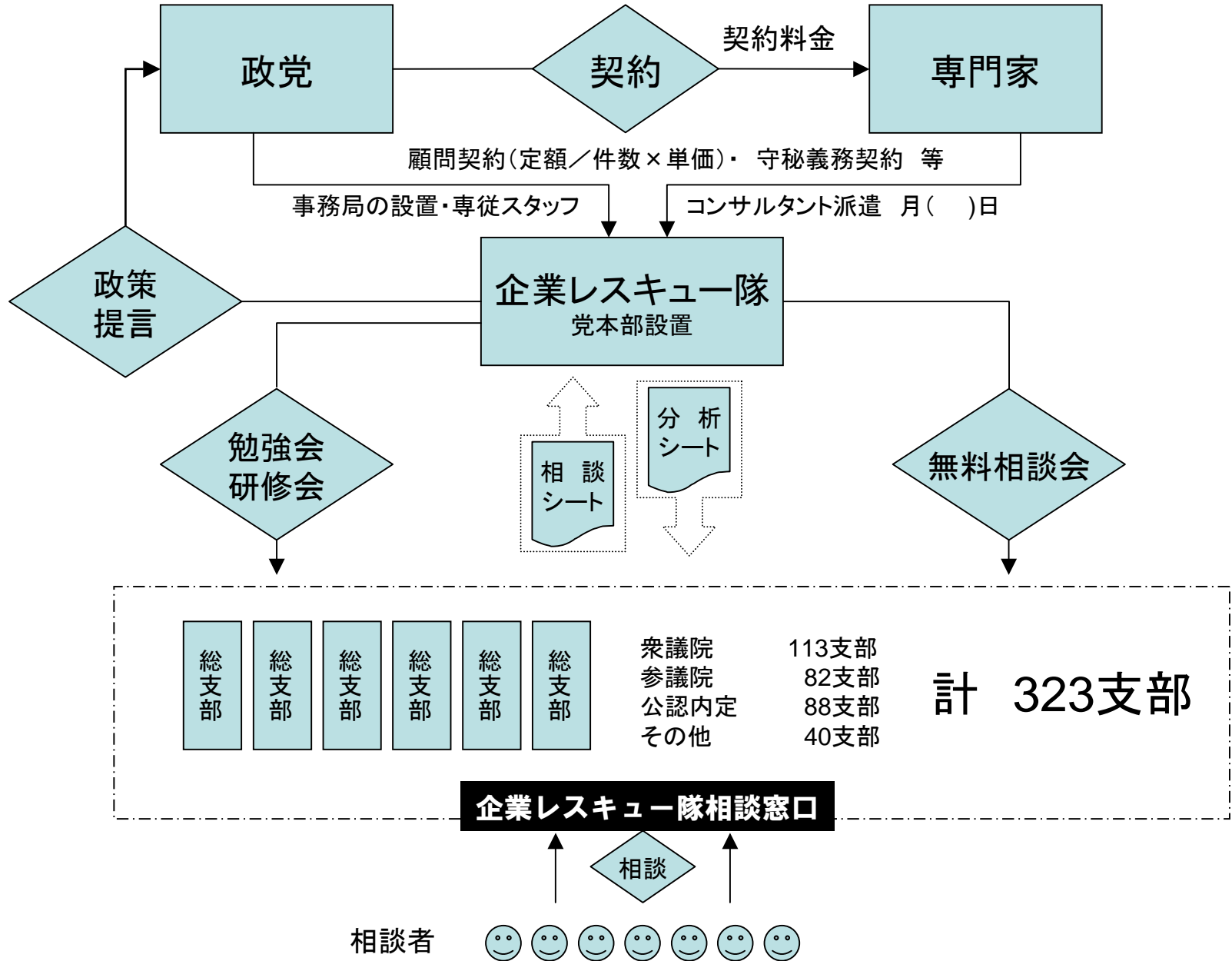


# 結末

- 山岸さんより

- ご相談をさせて頂くまでは、銀行からの突然の最後通知に驚いてしまい夫婦二人、味の無い食事をしながら、夜も眠れない日々を送っておりました。
- この土地を売るということは子供のいない私たちにとって路頭に迷えということと同じことです。年金収入も微々たるものですから、「競売」という言葉で私たちは目の前が真っ暗になってしまったのです。
- 今回、ご相談させて頂いたことにより、銀行と真正面から向き合うことで、私たちはこれからも細々と商売を続けながら、この町に住み続けられることができました。
- どうぞ、これからも私たちのようなただ商売一筋で頑張ってきたもののお力になっていただけますようお願いいたします。

# フロー図



# なぜいま、現場か

- 徹底的に、動きつつ変わりゆく、そうした世界の現場に自らを投げ込むこと。そして、そうした「行為」に立場以外からこの世界を見ないこと。

西田幾多郎