

## 「コロナ倒産」を回避する！ 危機対応の資金繰り対策

### 7 経営者の心構え、金融機関交渉のポイント (講師 宮原一東弁護士)

#### 1 経営者に求められる心構え

経営者に求められる心構えは、以下のとおりです。

第1に、事業継続への執念、熱意です。

金融機関、貸貸人、従業員その他関係者との調整が必要な場合は、交渉相手を説得するだけの胆力が必要になります。経営者に、公私を捨ててでも会社の再建を目指すとの強い覚悟、姿勢を示すことで、金融機関、貸貸人、従業員などの関係者から会社に対する理解や共感を得られることになります。苦難の道を選び切って会社を再生させるためには、何よりも経営者に強い覚悟が必要なのです。

第2に、会社に再生させるだけの価値があるかを確認することです。

経営者は自分の会社を倒産させずに再生させることの意義を一言で説明できるかどうかということです。商売上の独自性、特殊な製品・技術・サービスの提供であったり、歴史的価値、文化的な価値であったり、取引先とのつながり、ネットワークなどになります。従業員の雇用を確保している点も地域経済社会に貢献していると言えます。何が強みで何を残したいかを説明できるようにしておきましょう。

第3に、経営者のリーダーシップです。

例えば、①いつまで休業するのか、②従業員にはどこまで出勤してもらうのか、③休業する場合の休業手当を何割にするのか、④仕入予算の指示など、経営者が大枠を決めるなどの判断、対応が求められます。

第4に、不採算事業など窮境要因がある場合、メスを入れる覚悟です。

会社によっては、不採算事業を抱えている事業者がいるかもしれません。新型コロナウイルスの影響を踏まえ、待ったなしの状況になったわけですから、事業構造を抜本的に変更する場面、改善でなく、改革する局面ととらえることもできるでしょう。

第5に、金融機関をはじめとする関係者との信頼関係の構築です。

金融機関や貸貸人が会社や経営者に対して不信感を有している場合には、そもそも交渉のテーブルにすらついてくれない場合もあります。金融機関や貸貸人は、従前の経営者の態度・姿勢や誠意といった事項を踏まえて、支援に応じるか否かを判断しているはずで

#### 2 金融機関交渉のポイント

金融機関への交渉のポイントは、以下のとおりです。

第1に、丁寧な対応に尽きます。

新型コロナウイルスの影響により、訪問できない場合でも、事前に電話等で説明を行うことが大事になります。

第2に、適切な情報提供です。

通常時であれば、資金繰り表、試算表、トピックスなどを説明することが求められます。自分たちだけの対応では不安であるという場合には、中小企業再生支援協議会の特例リスクを活用することも考えられるでしょう。

### 3 弁護士に相談すべき事案

最後に、弁護士に相談すべき事案について、説明します。

以下の場合には、弁護士への相談を検討しましょう。

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>① 直前に借入れをしたばかりであるが、これ以上の借入れがもう難しく、もう支払えない</li><li>② 既にリスケジュールをしており、これ以上の借入が難しい</li><li>③ 不適切な会計処理をしている（売掛、在庫などに実態がないものがある、借入金などに簿外処理しているものがあるなど）</li><li>④ 債務超過状態（帳簿上ではなく、実態で債務超過）</li><li>⑤ 過剰債務状態 新型コロナウイルスの影響が終了しても、債務が多すぎる</li><li>⑥ 新型コロナウイルスの影響が生じる前から公租公課や様々な債務の支払が遅れていた</li><li>⑦ 様々な事情で金融機関との間で正常なコミュニケーションがとりにくい</li></ul> |
|--|

このうち、③についてですが、金融機関の側では、不適切な会計処理（いわゆる粉飾決算）が行われていた場合であっても、会社側のその後の誠実な対応を行うことを前提に再生の可能性を検討してもらえる方が多いです。また、弁護士が関与することによって、今後の手続進行に対する信頼を得ることができる場合があります。