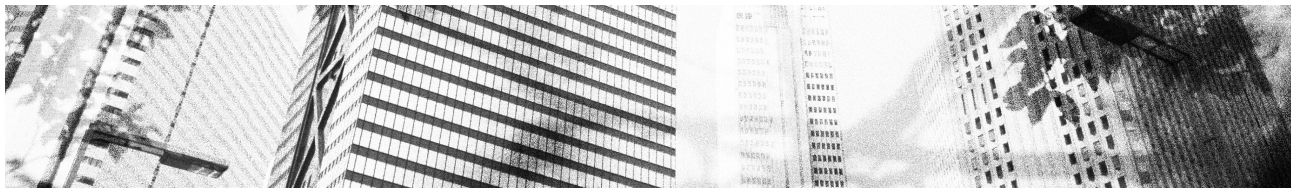




特集 座談会

内外の弁護士から見た RCCの10年と今後

—債権回収と再生—



RCC（株式会社整理回収機構）は、1999年4月に発足したが、その前身もカウントすると、昨年で10年を迎えたことになる。株式会社ではあるが、預金保険機構を唯一の株主とする公的機関である。旧住専や破綻金融機関の不良債権のみならず、健全金融機関の不良債権も買い受けて、債権回収・再生に努めてきた。1986年から91年までのパブル期が一挙に崩壊したその後始末をになってきたのである。RCCが、「我国の金融政策の前さばきを行なう実行部隊」と自負する所以である。当然のことながら、回収される側からの異なった見方も生じた。RCCの真の評価は時代が決めていくであろう。

RCCに関与している弁護士は、社長を始めとする弁護士役員、顧問弁護士、協力弁護士らだが、多い時で全国約660名が顧問、協力弁護士として登録されていたという。今回は、債権者側としてRCCに関わっている会員と、債務者側としてRCCを相手にしてきた会員による座談会をお送りする。

内外の弁護士から見たRCCの10年を、じっくり語ってもらおう。

* 2006年11月17日 弁護士会館5階501号室にて収録

出席者 *敬称略

■ RCC側からの参加

菅沼 一王 < 34期 >

1998年からRCCに関与。主として回収拠点で信組・信金からの譲受債権を担当。現在、RCCの顧問。

古川 史高 < 35期 >

RCCの前身、整理回収銀行時代の1997年から回収拠点の顧問として関与。2004年からはRCCの常務執行役員として、企業再生部等を含めた企業再生本部を担当。

■ 債務者側からの参加

塩谷 國昭 < 22期 >

RCCの発足時から相手方債務者である企業や個人などの代理人として、RCCと数多くの交渉や訴訟等を行っている。

村松 謙一 < 35期 >

中小企業の再生再建が専門であり、その再生の過程で債務者側代理人としてRCCとの交渉を数多く手がけている。2001年の第153回国会ではRCCへの再生権限付与に関する意見を求められた。

■ 司会

山川 隆久 < 37期 >

1999年にRCCの回収拠点の顧問就任。2004年に常務執行役員に就任、広報担当として現在に至る。

RCCの概要

山川：今日は株式会社整理回収機構（RCC）に関与されておられる弁護士2人と、RCCを相手方として業務を行なってこられた弁護士2人により、RCCの活動について話をうかがいます。

まずRCCについて、司会の私の方から簡単に概要を説明させていただく。RCCは、1996年に設立された株式会社住宅金融債権管理機構と、同じく1996年に発足した株式会社整理回収銀行が、1999年4月に合併し株式会社整理回収機構として発足した。主な業務としては、債権の回収業務と再生業務、そのほかに破綻した住専や金融機関の経営者責任追及も行なっている。RCCは、住専から元本額で10兆円、破綻金融機関から元本額で22兆円、健全金融機関から元本額で4兆円、合計36兆円の債権を譲り受けて回収を進め、これまで8兆円を超える回収をすでに行なっている。

返済条件変更及び債務免除

山川：債権回収においては、返済条件の変更や債務免除について債権者と債務者との間で一番鋭く利害が対峙する局面が出てくるが、最初に、債務者代理人としてRCCと訴訟や多くの交渉をされてこられた塩谷会員から。

塩谷：私はある小さい金融機関の関係でRCCと交渉することが多かった。その金融機関から借入していた会社、個人が依頼者だった。RCCと債務の減額、弁済方法等の交渉をした。大部分は債務には争いがない事案だった。そのような事案では、可能な限りは払うから、履行不可能な条件は出さないで欲しい、という対応をした。かなりの金額を弁済して、残りを事実上免除してもらって、今、元気に動いている企業もある。ただ、職員と交渉するのだが、追って協議して、というような対応も少なくなかった。それが進展の遅くなる原因だったのではないか。

山川：今の塩谷会員の発言を受けて、回収拠点で回収の指導をしている菅沼会員から。

菅沼：RCCの方針は、契約の拘束性と人間の尊厳のバ



ランスを取った回収をしなさいということ。契約の拘束性というのは、契約通りお支払いいただきたいということだが、このことと社会的に困難な状況にある人から無理な回収をしないということとのバランスをどこで取るか。これは現実には当てはめると、なかなか難しい。

今、塩谷会員ご指摘の可能な範囲で弁済をして無理をしないということも、債権者側の見ると債務者の目でどこまでが可能なかはやはり差があるから、こちらからも検証させていただいて、本当に無理でないのがどのラインかを見定めた回収をさせていただく。それから、回答が遅くなるという点をご指摘いただいたが、現場だけではなくて、やはり本社も含めて検討せざるを得ない案件も結構多い。

塩谷：可能な範囲と言いつつ実際には、例えば資産を隠すというようなことがあれば、それは、本当の意味での可能な範囲ではない。そういうレベルではなくて、本当の意味での支払能力、ある程度の期間での支払能力で交渉しているつもりである。当初から誠意をもって可能な支払いを継続し、情報も全部開示するなどして、信頼関係を形成することが必要だろう。この信頼関係を前提に、債務者側が事情を説明し、RCC側も対応する、ということはあったと思う。

村松：RCCは再生案件についても、ある意味で「当事者対立的」に考えているのではないかと思う。それでは、再生でなく回収だ。借入金100億円あって売上げが10億円いかない場合に、対立当事者の発想で、返してくださいとなると、ちょっと困るなど。

僕は「再生>回収」だと思っているが、再生になると、当事者対立構造を超えて倒産構造（集団構造）になる。集団構造では、多数の債権者をみんな公平に扱わなければいけない。RCCにだけたくさん返すとか、ある程度条件を変えて他より多く返すとかはできない。しかし、RCCの担当者、元銀行員が多いのだが、単純に昔の銀行員感覚で、貸した金は返してもらう、また私どもは特殊な立場にいるから他の銀行よりも先にお

返してくださいと言う。もっと言うと租税公課よりも先に返してくださいとか、結局、倒産構造を熟知していない方々が大勢いたようだ。

山川：当社における再生で条件変更とか債務免除について、どういう考え方で運用しているか、その辺を古川会員から。

古川：事業として再生できる要件（営業利益が出る）を備えている前提で返済条件をどのようにすれば返済ができるのかと考えているので、一律の条件があるわけではない。しかし、ある程度必然的に数字上出てくるものがあって、期間でいえば、債務超過は3年から5年の間に解消ができて、有利子負債を10年から15年ぐらいかけて返済できる程度の期間に絞って条件変更していく、もしくはそれに合った形の債務免除をしていくという考え方を取っている。

山川：菅沼会員、今、特に返済条件の変更などについてRCCの現場ではどういう考え方をしているのか。



菅沼：RCC全体として、従前よりは長期の分割を認める方向が出てきている。社会情勢とか政治状況で不良債権処理をともかく急ぐという情勢から、社会全体がある程度安定してきたところで、再生、つまり会社も個人もできるかぎり生き残れる方法でという、そういう背景の影響だろうと思う。

山川：回収をどこまでRCCがやるかといったときに、RCCは譲り受けた債権の回収をしているのだが、その譲受価格と回収の程度について、債務者なりの立場で何か意識されたことは？

塩谷：RCCが住専から譲り受けた債権で、住専の帳簿等には住専の貸金と記載されている案件があった。そこでRCCは、貸金返還請求訴訟を起こした。被告の方

は、それは貸付けではなく、土地の売買代金の一部先払いであると争った案件だった。これはかなり本格的な訴訟になった。一部先払いを帳簿上貸金として処理していたことは、かなり明確になった後にも、RCC側が貸金に固執しているとの印象を持った記憶はある。

村松：負債3億円の会社のケースだが、営業利益から債権者に仮に返すとしたらせいぜい年間500万円位、10年かかっても5,000万円、だから3億円を返すのに60年かかる。負債のうちRCCへの債務額は2億2,000万～2億3,000万円で、RCCは工場に第1順位の担保を取っていた。その工場の評価もだいたい2億2,000万～2億3,000万円で、RCCは今すぐ工場を競売してすぐ『回収』した方が得だと言う。だからすぐ任意で売ってくれと。売ったら、RCCは第1順位だから全額回収できるはずだと言う。

この会社、最終的には調停は不調になってRCCは競売を申し立てた。長年勤めた社員達は涙を流して悔しいと言っていた。そうしたら拾う神ありで、取引先が工場を買ってあげると言ってくれた。RCCと話していた2億3,000万円を取引先に用意してもらって、RCCにこの話をしたら、なんとRCCは、あれから6カ月たって土地の相場が上がったから、今度は2億5,000万円でなければだめだという。その後さらに、今度は利息損害金も加わると2億8,000万円だと。僕はそこはおかしいなと思った。もともとRCCが譲り受けた額は当然教えてくれないが、14%の損害金、そこまで要求してスポンサーに引き取らせるというのは、これは僕はやってはいけないことではないかなと思う。

菅沼：今の事例とは少し離れるかもしれないが、RCC全体として買った金額以上のものは回収しないと赤字になってしまい、さらに税金を注ぎ込むことになる。実際の買取金額以上に回収できる債権もあれば、それ以下の債権もいくらでもある。だから、基本的には全体としてきちんとした回収をせざるを得ない。

それから、債務者代理人の弁護士から、買取金額以上の回収をすることについては、国民のためにつくった会社がもうけるのはけしからんというご意見があるが、RCCは、要するにプラスの部分とマイナスの部分差し引き計算して、多く取れている分については納付金という形で預金保険機構に納付しているわけである。だ



から、決して普通の民間会社のようにもうけて株主に配当するという仕組みでないことだけは説明させていただいている。

保証人への追及

山川：保証人の中には法人代表者のように経営にタッチしていて保証人として責任を問われてもやむを得ないというケースもあるが、善意で頼まれて保証を引き受けた方もいる。そういう保証人に対しては、回収する側からも悩ましいことがあるのでは。

菅沼：原則としては、保証人に対しても、資産や支払能力があれば全額請求させていただく。ただし、保証人に限らず主債務者でも現状できないこともあり、それからお気の毒な状況にある方から事実上も回収できないこともある。ただ、ぎりぎりいくらお返しいただいて残りを免除しようかというときには、保証人の中でも、主債務者に近い人あるいは経営に加わっていた人と、家族でも子供がたまたま保証人にさせられてしまったとか、単なる知人の場合があり、やはり債務とのつながりの度合いによっても考える。しかし、中には、自分

が借りられないから人に借りさせ、本人は保証人となっているという陰の主債務者というケースもあるので、その辺も見極めて判断するようにしている。

山川：再生案件などで代表者が保証人になっている場合の取扱いなど、村松会員はどういうふうを意識されているか。

村松：保証の成り立ちはいろいろある。実質上の保証人としたら責任はあるけれども、財産的な責任と生活保証的な責任、例えば住居から追い出されることは、これは違うよと。住む場所がなくなってしまうと、特に再生案件では経営者としてのかじ取りができなくなってくる。気持ちよく再生をしてより多くの返済に努めていただき、回収の側面では債権回収の極大化に我々の方もできるだけ寄与すると。そこでは、債権者と債務者は「対立当事者」でも何でもなく、逆に「運命共同体」だと。僕が言いたいのは、再生の現場では利害の対立なんかないってことだ。

山川：再生案件で保証債務があったとき、RCCで再生案件を扱われる古川会員はどういう形でやっているか。

古川：金融機関にとって再生計画に合意するかしんかというの、トータルでいくら回収できるかが経済合理性の判断の1つになるので、保証責任の内容もこの再

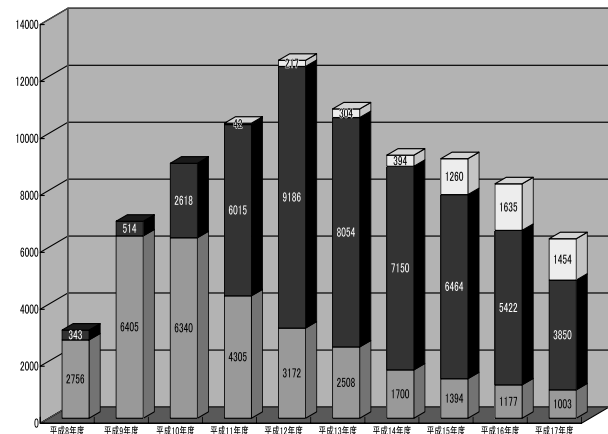
RCCの債権回収実績 (平成18年3月末日現在)

住専勘定；旧住宅金融専門会社から買取った貸付金債権等の管理・回収に関わる勘定
RCB勘定；破綻金融機関等から買取った貸付金債権等の管理・回収に関わる勘定
53条勘定；金融再生法53条に基づき健全金融機関等から買取った貸付金債権等の管理・回収に関わる勘定
(単位：億円)

	住専勘定	RCB勘定	53条勘定	合計
平成8年度	2,756	343	—	3,099
平成9年度	6,405	514	—	6,919
平成10年度	6,340	2,618	—	8,958
平成11年度	4,305	6,015	42	10,362
平成12年度	3,172	9,186	217	12,574
平成13年度	2,508	8,054	304	10,865
平成14年度	1,700	7,150	394	9,243
平成15年度	1,394	6,464	1,260	9,118
平成16年度	1,177	5,422	1,635	8,233
平成17年度	1,003	3,850	1,454	6,306
回収累計額	30,760	49,615	5,304	85,679

※ RCB勘定の平成8年度実績は、平成7年度と平成8年度の合計額である。
※ 53条勘定の回収実績には、健全金融機関の他、特別公的管理銀行から金融再生法53条に基づき買取った債権の回収実績も含まれる。
※ 億円未満を四捨五入しているため、合計が一致していないところがある。

[年度別回収実績推移]



※ 整理回収機構 HP より

生計画の中で実現しようと考えている。その際、保証した実際の状況とか、資力、今後の生活、年齢等を総合的に考慮している。先ほど菅沼会員から出たけれども、人間の尊厳というものを踏みにじるような超長期の、収入がある以上ずっと払えとか、そういうふうなことでやっているつもりは毛頭ない。

もう1つは、保証責任を履行すると求償権が生じて、それを再生債務者に請求されると、再生計画が成り立たないということもある。従って、保証債務についても限定し、なおかつ求償権についても、その処理をする、そういう形で保証人からの協力を得られないと企業再生というのは難しいので、一括して処理するのを原則としている。



塩谷 國昭 会員

塩谷：金融機関、特に小さい金融機関は、家族とか身内の人が連帯保証人にならないと融資しない。その金融機関が破綻して、回収という問題になっている。特に、最近主たる債務者にある程度目鼻が付いて、連帯保証人に対する請求という事案が多いのではないかと。10年以上前の包括根保証とか、名前だけの取締役で多額の保証をしたという例が少なくない。そのため、10年以上前の包括根保証や、家族のために名前を書いただけの保証人が、多額の請求をされている例が多いのではないかと。

村松：だから、保証人の財産について、適正な価格、例えば「早期処分価格」をきちんと鑑定等を出して、それを何らかの形で金銭化すれば、保証人たる責任はそこで限界ですよという解決がある。私は、保証人の資産処分による弁済後の無担保部分については、保証人を破産させて免責を受ける。その際、取締役の資格は失わないように、例えば会社と取締役間の委任契約

において「破産しても委任は終了しない」という特約を付けて経営に安心して取り組んでもらう。僕はこれは債権者のためにもなるかなと思う。

RCCに対する保証人は、皆なぜか知らないが、すごく怖がっている。RCCの言葉でもある「人間の尊厳」ということが全然我々の業界にはまだ伝わっていない。だから、そこはもっと広報がアピールしてあげないと、経営者や保証人は、精神的にぼろぼろになり、自殺を考えてしまう方も多くいる。

古川：誤解を与えてはいけないので言うのだが、決して甘く保証責任をとらえているわけではない。ただ、保証責任を実現させるために何でもかんでもすべて裸になれということはやっていないし、当然、法的整理に入った中でも保証人の一定の自由財産というのは認められているわけだから、それも無視するようなことはしない。ただ、一方で同業種の中にはこういう支援を受けない業者がいるのだから、金融支援を受けた中で保証人の債務免除に対して批判を受けるような、あまりにも緩やかな、ある意味でだらしない対応をすることはできない。

菅沼：先ほど、包括根保証の話が出たので、少しコメントする。包括根保証についてはかなり限定的な判例も積み重なっているから、その点は配慮しながらやっているつもりだが、現場によってそうでなければご注意ください。根保証については民法が改正されたが、代理人によっては改正法の解約権を主張される方がたまにおられる。しかし、遡及して適用されないの、その点をご理解いただきたい。

村松：しかし、今度の根保証もそうだが、第三者保証についても相当厳しく取り立てていないか。社長の保証、これはしょうがない。しかし、会社と関連性が薄い社長の家族には、原則としては、今は保証協会も取れないようになっているから、請求しなくてもいいと思うのだが。会社の負債には関係ないのだから。

塩谷：保証制度そのものを再検討する時期なのではないだろうか。その制度があるために、金融機関は融資するときには必ず保証人を要求してきた。保証人の実情を調査しないまま、名前さえあればいいというような実態があったわけだから。

村松：RCCがオピニオンリーダーになればいい。



菅沼：基本的にはRCCが貸し付けているわけではないので（笑）。ただ現在の段階では、やはりケース・バイ・ケースで、そういう観点も考慮しながら今後対応していく。

反社会的勢力との対応

山川：債務者とか占有者が反社会的勢力のときにどういうふうな対応をするか。そのときに民事執行法とか担保法がどういう形でワークしているのか、ワークしていないのか。

菅沼：反社会的勢力に対しては、会社から闇の勢力とは手を結ばないという対応をしなさいと設立当初から言われている。まず、いわゆる暴力団その他が自分が債務者であるという場合と、債務者ではないが不動産を占拠したりして執行妨害をするような場合がある。執行妨害的なものについては、民事執行法上の売却のための保全処分に対応している。これは1996年に、債務者、所有者以外でも保全処分の対象になるというふうに改正されてから非常に有効に使わせていただいている。だから、まず競売を申し立て、売却のための保全処分を行ない、ともかく退去させる。暴力団関係者を除去すれば、そのまま普通の方に買っていただけるというケースもある。

それから、そういう毅然とした態度でやっているものだから、暴力団関係者自身が債務者である場合も、あそこはちょっとうるさいぞということで、通常よりは回収できるのではないと思う。そこで、正常な金融機関がそういう債権をRCCに売ってくる（笑）。また、当社だけでなく、当社と預金保険機構と両方に警察のOBとか、現職の出向の方もいるので、警察との連携関係も通常よりも円滑にとりやすい。

山川：村松会員は倒産事件を扱われたときに、そういう反社会的勢力が例えば占拠してしまうとか、何らか関与してくるとか、そういうことはなかったか。

村松：苦労したことはたくさんある。それこそ胃に穴があくくらい。だから、今、菅沼会員がおっしゃるように、そういう案件こそRCCが毅然とした態度を取ってやらないといけないのではないか。そちらは保証人と違

うので。むしろそういう悪の勢力については、国家権力が必要ではないかと思う。我々は何の権力もない。それこそそういう案件は、債権者として逆にRCCに入ってもらって追い出してもらいたいぐらいだったと思う。

預金保険機構の財産調査

山川：預金保険機構による財産調査について。住専法、預金保険法、金融再生法が預金保険機構の財産調査権の根拠になっている。公的資金が入っているということで、預保による財産調査権が制度として設けられ、債務者の財産が隠蔽されている恐れがあるとか、債務者の財産実態を解明することが必要というときに法律上、行使できる。

菅沼：本当は自分のお金なんだけど他人名義で預金していただとか、他人の名前で不動産を買っているとか、あと他人の名前で株取引とか、普通の調査では見えてこない資産があるので、相当利用させていただいている。ただ、どんな債権でも調査させてくれるかという点、そうではない。非常に誠意のない債務者で、ある程度金額も多額の人とか、その辺に絞られている。

ここで1つ象徴的な事件をご紹介します。足の悪い身体障害の方で収入も少ないというので、月々数万円ずつ何年か払ったら残りは全部免除という和解を裁判所でする一歩手前のときに、預金保険機構の調査で、奥さんの名義にしている本人の1億円の預金が見つかって、全額お支払いいただいたというケースもある。

山川：債務者側代理人の立場ではどうか？

塩谷：ある支店で、一斉に調査して、保証人らに、極めて少額でも預金等があると、その仮差押えをしたという例がある。それまでは非常に円満に交渉をしていた。RCC側の方で回答を出す段階の事案で、しかも、それまでの経緯から、法的処置はとりません、と明言していた例もある。しかし、調査をし、低額な預金についても、仮差押えをした。ひどいではないかと思った。

菅沼：ただ確かに、預保の調査権を使ったか使わないかは別として、例えば預金とか、あと生命保険なども結構気を使っている。例えば預金でも企業で手形を落とさなければいけない当座預金を押さえてしまうと、も

うそこで倒れてしまう可能性があるから、そういう点は配慮する。生命保険などでも、会社を受取人だとか投資的にやっている生命保険は仮差押えするが、個人の債務者で例えば入院したときの入院給付金なども付いているような生命保険は押さえないとか。

村松：1つよかった例がある。僕は再生を手がけると、必ず依頼者、債務者から財産の秘匿はしないという「誓約書」をもらう。ところがRCCの調査で何億円も動かしていることが判明した。そのことを私に隠していた。だから辞任した例があった。そういう意味で調査権はあるぞということを一一般に知ってもらいたい。預保の調査機能というのは大事なことである。

再生への取組み

山川：次に再生の方に移らせていただいて。RCCはもともと債権回収会社としてスタートしたわけだが、2001年のいわゆる骨太方針以降、再生に注力をしてきている。

古川：RCCでの再生取組みは大きく分けて2つの類型がある。1つはRCC自体が債権者である場合。もう1つは、RCCが債権者でなくて、メインの金融機関から相談を受け、いわゆる第三者として、調整役として入っている再生案件がある。

まず、RCCが債権者として行なう再生の取組みであるけれども、ここでRCCの債権者としての特徴が一番発揮できるのは、当該経営者が再生に向いていない、しかし、事業としては非常に社会的存在価値のあるものであったというような場合だ。RCCは債権者なので、管理型の民事再生とか、あるいは会社更生というような形で申立てをして、経営者は排除する、しかし事業は残していく。それから最近、地方銀行で増えているのが調整型の再生案件である。これは何かというと、私的整理ガイドライン以降主流になってきた金融機関債権者を中心とする私的再生を、金融機関の立場ではなくて第三者の立場、しかも公的色彩を帯びている整理回収機構という立場で計画を検証し、各債権者にそれを提示して同意をいただくお手伝いをすることで再生の実を上げている。

村松：確かに社長にいろいろ問題がある場合は、逆に

我々はRCCに会社更生を申し立ててもらった方がすぐ助かる。2002年に、関東ではRCCによる債権者申立事案の第1号だったと思うが、あるゴルフ場の会社更生事件、僕が更生管財人をやったが、RCC側に応援してもらって、初期の保全の段階で非常にスムーズにいき、社員の風通しがよくなってずいぶんとやる気が出てきた。これはゴルフ場だからなので、通常の中小企業と違って経営者の影響は小さい。メーカーなどの普通の企業はそうではない。普通の企業の社長がこの20年、30年やってきてここまで至ったのに、例えばRCCが、あなたでは役不足だからどいてくれとか言う。しかし、それは違うのではないか。

また、最近の兆候だけれども、スポンサーをいきなり見付けてきて、スポンサーに全部任せなさいというのも、ゴルフ場はそれでいいと思うが、一般のメーカーや従業員の方と一心同体の経営者の方々には少し酷かなと。調整役については一長一短があって、国家権力が調整役を果たしてよいのか。例えば、特別法人ではないけれども、そういう形で弁護士を通じて第三者機関が調整するならいいのだが。



古川：今の村松会員への反論。1つは、これはやはり公的な資金もいろいろ使いながら再生をしていくとすれば、その経営責任としては、原則として退任していただく、これはやはり大原則だろう。私的整理ガイドラインでもその方向を原則として持っている。

ただ、そうは言っても、特に中小企業の場合、事業を継続させる上でどうしても不可欠な経営者ということになれば、それも含めて辞めなさいと言っているつもりは毛頭ない。

もう1つは、RCCが調整型で、いわゆる第三者の立



場として権力的なものが必要なかどうか。もっと私的な、民間の中でできるのではないかというご指摘であるが、RCCは純粹に委任関係である。ただ、営利を目的としているわけではないという信頼関係の下にその計画の検証を、あるいは第三者として実現可能性を判断している。従って、RCCは中立的という認識をいただいでお手伝いができるのではないか。

山川：調整型の再生が増えているのは、時代背景が何かあるのだろうか。

古川：金融機関それぞれの立場での主張があるし、特にメイン行についての従来からメイン責任、あるいはメイン寄せというものがあって、そこについてはメイン行自体が従来の私的整理の中心になれば、どうしても負担が大きくなり過ぎてしまう。経済合理性のない計画までのまなければいけなくなる。第三者がメイン行責任があるのかないのかということも含めて判断することによって、他のメイン行以外の金融機関に対してその説明をすることができる。

山川：古川会員が今紹介されたのは、RCCの中の企業再生本部で取り扱われている再生のお話だと思うが、回収現場でそういう再生の取組みはどうなっているのか。

菅沼：小さい企業で、例えばメインは信用金庫だけで、そこが破綻してしまうと、本来はまわっていた企業が非常に窮地に陥るケースもあるし、少し手を差し伸べてあげればやっていける企業もある。今はセーフティーネットといって、中小公庫とか商工中金に借りられる形を一緒に考えるということもやる。その中でRCCも全額ではなく多少の免除も考えながら、要するにRCCの手を離れて企業としてやっていけるようにするのが1つだ。

それからもう1つは、つぶしてはいけなような学校とか病院とか老舗の温泉旅館だとか。それはやはり再生を私的にやるか法的にやるか、中には再生させるけど形としては破産という形を取って事業を譲渡していくなど、いろいろな工夫をして何とか残してあげたいと思う。ただ引継先には苦労している。

塩谷：菅沼会員の言ったところだが、RCCに債務があるとか、所有不動産にRCCを債権者とする登記があると、ほかの金融機関が貸してくれない例が非常に多い。それが実質的な再生にとって難しい点になっている。小企業では、そこを乗り越える方法がなくて苦労してい

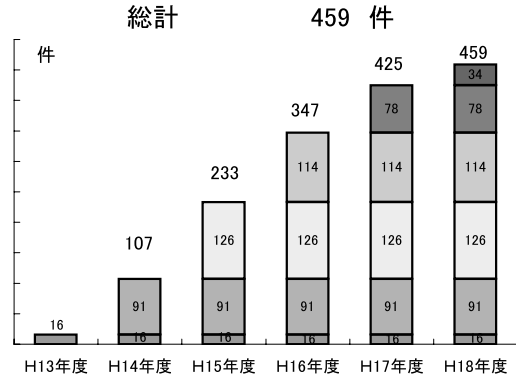
RCCの再生実施状況・再生企業概要累計

(平成18年9月末日現在)

(H13年11月企業再生本部発足以降累計ベース)

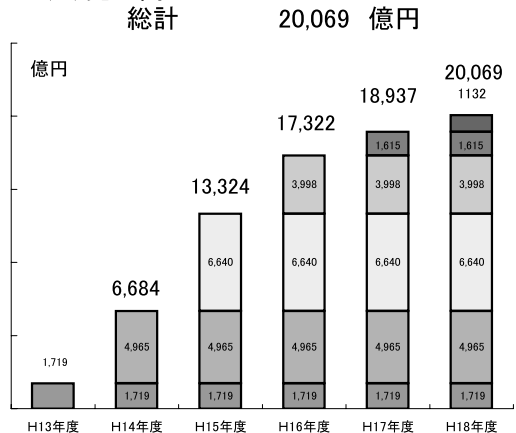
1.再生実施状況

(1)実施件数 総計

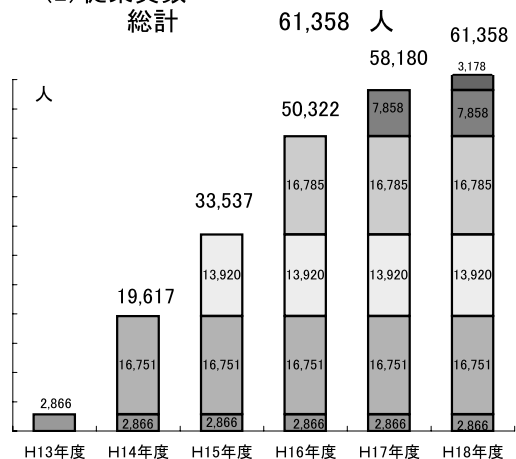


2.再生企業概要

(1)売上高 総計



(2)従業員数 総計



* 整理回収機構HPより

る例が多いのではないか。

村松：RCCが債権者に入っていると世間の見方は「回収」なので、金融機関としては、我々が支援し資金を出しても、みんなRCCに行ってしまうのではないかとか、この会社はぼろぼろになってつぶれてしまうのではないかとか、そういうイメージが確かにあった。だから、RCCが入ってきたら貸す方がむしろ社内では稟議できない。

もう1つは、調整役の機能がだいぶ増えてきたと思う。これは地方の格差のひずみというか、地銀が今、リレーションシップバンキングの下に頑張るんだけどなかなか合わない。それから都市銀行が地方へ行ってもなかなか地銀と合わない。また、地方の中小企業再生支援協議会に行っても調整ができない。だから、そういう意味での調整役がある面必要だ。ただ、そこにやはり国家権力の介入の問題との調整があるかなと思う。

菅沼：要するにRCCが絡んでいると貸してくれないというのは、例えば信用金庫が破綻したときに、正常な債権は受皿の別の金融機関に行く、それでどちらかというとな不良債権といわれるのがRCCに来るから。中小企業の経営者の中には、何でうちはRCCなんだ、正常にほとんど返してきたじゃないかと怒る人もいるが、それは決算上債務超過だとかのいろいろな事情による。また、RCCは再生再生と言うけど、再生できているのはごくわずかじゃないかとよく言われるが、再生しやすいような債権の多くは別の受皿金融機関へ行って、RCCに来るのはつらいのが多いということ。

古川：RCCが債権者でいると、新規の融資を受けられにくいというようなことから、RCC自体も政府の金融機関とタイアップしてセーフティーネットの利用を勧めたり、他の金融機関の肩代わりが可能な形に再生計画を作れないとか、RCCからの卒業という言葉を使わせていただいているけれども、早くRCCの名前を消して新規融資を受けられるような計画を立ててくださいと促している。

山川：例えば、オフバラの関係で都銀がRCCに譲渡した取引先は、ある意味で、今まで信金とか信組とか、地域金融機関がなかなか取引先として取ろうと思っても取れなかった先である。だから、信金の中にはRCCに来た債務者の中には結構いい債務者もいるので、そこについて積極的に自分のお客さんとして取り込むとい

うことで営業をかけている。

古川：再生案件で非常に難しい案件は、先ほどの村松会員のご指摘のあった、不動産担保とその事業の収益が見合わない例。RCCが債権者であれ、あるいは他の金融機関が債権者であれ、やはり担保価値を割り込む再生計画には基本的に同意できないわけである。従って、先ほどの例で2億数千万円の不動産担保があり、一方で事業収益はだいたい年間500万円か、あるいは1,000万円だとしても利息なしで10年で1億円。そうなってくると、非常に難しい。利益を生んでいるので何とかしてあげたいけれども、一方で金融機関として、あるいはRCCとして、いわゆる回収の極大化というものが一方の使命になっているので、それを放棄してまで見合いの収益で我慢しろというのは経済合理性に合わないということがあって、非常に苦労しているというのが実情である。



村松 謙一 会員

村松：苦労するんだろうけれども、回収だから『お金』である。片や生活や『命』である。どちらが重い。働いている方々が一生懸命働いて、30年で返した、例えば信用金庫と契約してオーケーしてくれた例もある。だから、不動産の価値と片や働いている家族と生活と、そこのてんびんというのは難しい。皆さんは回収だから回収が必要だけど、我々は再生だから、まず企業を再生して、次に返すと。

古川：今の例で、例えば1年後に売却していただいで、じゃあ、2億円回収できる。これを30年で返していただきますと言って、利息なしの元金分割返済を中間利息を控除して現在価値に置き換えると、かなり低い額となるはず。

村松：8%か6%のディスカウントで計算すると、返済総額2億円が現在価値でいうと1億円弱になる。でも不



動産の価値がまだ2億円ある。だから、そここの兼ね合いで、債権を、オフ・バランス化ということでRCCがよそへ譲渡してくれるかどうかとか、最後の救済の方法をRCCに願う。我々は子供たちの生活も面倒を見るつもりでやっている。

菅沼：身体的な問題などでお気の毒な方は、債務免除だとか少ない金額での分割ができるけれども、担保があると悩ましい。自宅を競売してしまうと行き場所が見つからない。相当高齢な女性で、お子さんが死んだので、担保物件で何とか自営業をやりながらお孫さんの面倒を見ている方もいる。返済金額はわずかなので、これは一体いつになったら解決できるのか。人の命が大切なのだが、永久に放っておくわけにもいかない。

古川：だから、そこは個別債務者サイドの弁護士の気持ちは非常に分かるが、数多く扱っている金融機関なりRCCの立場からすると、社会的な面から見た公平性から、一債務者に対してのみそういう対応ができるのか、あるいは全債務者に対してそうすべきか。これはとんでもない負担になってしまうので、そういう場合であれば社会的な手当を一方で考えなければいけないということになる。

村松：でも、例えば今の債務者の方の担保価値、正常価格と特定価格がある。その価格の情報を得て、ある程度配慮して、そこでの弾力的な兼ね合いは僕はできると思う。もちろんそれは、ある程度頑張っているちゃんとした誠実な債務者である。

山川：回収現場で、例えば収入はもう年金ぐらいしかないが家はある、今さらよそへ行きたくない、もうここで死なせてくれと言われたときが一番悩ましい。RCCの回収責任者会議でそのような事例研究をやったこともある。なかなか名案は出づらいのだが、やはり複眼的な思考で事案を考えていく。すべての職員がやっているかどうか分からないけれども、県の福祉まで債務者の人と一緒に行って相談するようなことも中にはある。

村松：これはRCCではないけれども、別の金融機関がずいぶん回収に力を入れすぎて、最終的に追い詰めて、自殺してしまった経営者達がたくさんいる。1998年から8年間もの間、3万人の自殺者がいる。その中の8,000人から9,000人が倒産に絡んでおり、その中のまた半分は保証人に絡んでいる。難しい問題だから一概に言え

ないが、そういう問題を救ってあげれば、4,000人から5,000人の方の命が助かる場合がある。RCCは公的機関だから、そこをきちんと明確に出してあげれば、一抹の希望でそちらにお願いしたいということになるのではないか。弱者救済と人権擁護を使命とする弁護士の座談会だから言うのであって、これが金融機関の座談会だったら言わないが。

再生可能の判断基準

山川：少し再生の方に話を戻して、再生案件が再生可能かどうかという判断をどういうところに求めるか。

古川：中心事業が黒字でなければ、これはもう再生する可能性はないわけである。もちろんリストラすれば黒字になる可能性があるということは、また当然考え方の中に入る。なおかつ、その事業そのものが市場競争力を有していることも非常に大事なことだろう。再生された途端に市場に出るわけで、その中で継続的に黒字経営を続けていけないような事業であれば、それはやはり事業再生の対象とはなりにくいだろう。当然そのような事業を再生する経営者、あるいは株主、特にオーナー企業などでは、オーナーの再生に懸ける意欲というのは非常に大事だろうと思う。当然それを支えている従業員の方もその意欲がないと、事業がどんどん毀損していきただけだから再生には向かない。特にオーナーに関して言うと、経営責任、株主責任との関係もある。

それと、もう1つやはり大事なのが、今度は債権者の目から見た経済合理性ということになると思う。先ほど言った不動産の担保価額等の問題はあるけれども、やはり清算型の配当による回収よりも、再生型の回収の方が経済合理性があるんだということにならないと、債権者の合意は得られない。

山川：村松会員が債務者側の代理人として就かれたときに、その企業とか債務者は再生ができるとかできないとか、どういうところを最初に見られるであろうか。

村松：基本的には古川会員のおっしゃった基準というのは大事で、これは裁判上の基準でもある。古川会員とちょっとスタンスが違うのは、企業が担保もちゃんと付いていて、30年、20年というスタンスで返すのは僕

は普通だと思う。過去の例はみんな「転がし」で貸していた。自分の売上げの半分ぐらいの借金でも50年かかる。だから、なんで返済期間は30年でいけないのということをいつも僕は疑問に思っている。それを民事再生と同じ10年で返せとなると、じゃあ、カットしてくださいという話になってしまう。債務超過を5年で解消しなさいというと、確かに、ある部分は事業譲渡して、企業再編でM&Aを使うしかない。単純に100全部返すと言ったら、我々は私的債権でも、佐川急便なんかでも全部返した。だから、そういう意味では時間を15年、20年とか30年いただければできるのではないかなど。でも、RCCは時間をくれない。

古川：それについては、社内では少しずつ伸ばす方向できているけれども、やはり20年、30年という期間というのは、RCC自体の機能からして、なかなかカバーしきれない部分がある。もう1つは、金融機関サイドの見方ということだけれども、先ほど説明している調整型も含めて、RCCの本来的な役割というのはやはり金融機能の安定に資するということが前提でつくられている。従って、RCCの調整型をやる場合でも、債務者サイドからの申入れで行なう例はない。あくまでも金融機関が、特にメイン行がこの債務者を社会的な有用性があるので何とかしたいという場合にその手伝いをしている。そうすると、金融機関からすると、債務者区分が上がる再生計画でないと応ずるのが難しい。従って、返済期間についてはどうしても一定の制限が出ざるを得ない。

村松：今の期間的なもの、例えば5年、10年、民事再生と同じように10年ぐらいだとすると、やはり会社の収益力というのはそうアップしないし、売上げが倍になることはない。だから、債権放棄を今求めるのではなく、「グッド部分」と「バッド部分」を「会社分割」や「事業譲渡」を使って分離し、グッドの新会社の方は5年、10年で返済できるだけの額をいわゆる免責的債務引受にはしないで重疊的に債務の引き受けをして返済していく。その代わりバッドの旧会社が破産したときには、破産届で対応する。それで譲渡価格と資産査定をきちんとやる。しかも、これは詐害行為でも何でもなし。古川会員がおっしゃる、例えば5年、10年のスタンスの中でやるのであれば、そちらの手法に行かざるを得ないので、これらのM&Aの手法が今、だいたいオー

ブンになりつつある。

弁護士のRCCへのコミット

山川：弁護士は、どういう形でRCCにかかわっているか。

菅沼：一般的な弁護士というのは、会社の方から事務所に相談に来ていただく、それで法的手続をやるというパターンが多いと思う。顧問会社ですら、それ以上踏み込んでやっている顧問弁護士というのはそんなに多くない。RCCの場合は、基本的に顧問だとか、業務担当（準顧問的な役割）弁護士は会社に自ら出向いて、職員の方と一緒に事案の検討から取り組むという姿勢が従前の弁護士の在り方とは違う。だから、RCCだけではなくて、これからの顧問弁護士の在り方にも影響してくるのかなという気も少ししている。

もう1つ特徴的なのは、RCCでは社内弁護士はいない。コスト的に見れば、若い弁護士を社内弁護士として雇用し、どんどん回収をやらせるといった方がコストが安いかもしれないが、やはり債務者側の事件もやったことがあるなど、バランス感覚をもった人が回収もやるという方向でないと、やり過ぎてしまう。



山川隆久 会員

山川：顧問弁護士とか弁護士役員については、発足当初から、弁護士会の弁護士推薦をいただくようになっている。大多数の単位会は推薦していただいているのだが、そんな必要はないと言って、一部の単位会で推薦をいただいていないところもある。

村松：最近、民事再生の監督委員になる方が、再生についてあまり意味が分かっていなかったり、再生の精神というか、魂が入ってない。破産管財人的な発想で、



だめよ、だめよと言っている、それから頑張ったって未来はないみたいな感じで終わってしまう。逆に、民事再生の申立代理人の弁護士も経験が不足していて、監督委員としては逆に生ぬるいから全部こちらでやってしまうような場面が増えてきている。

だから、ぜひRCCがもっと再生現場での教育を、再生の手法、テクニックよりも、精神論、人間論などに関してやっていただきたいと思う。そうすれば、我々債務者、会社側も安心して、ああ、いい方が来てくれたとか、いい弁護士と話し合えたとなる。

山川：顧問弁護士の役割も、住管機構発足の初期から中期、今に至る過程の中で、関与の度合いが微妙に変わってきている。最初は職員も回収についてノウハウを持っていないから弁護士主導でやっていた。ところが、社内でも回収学校という形で職員向けの研修を顧問弁護士がずっとやって、職員のスキルも積み重なってきてノウハウも上がってきた。それで一時、顧問弁護士の関与が少し薄くなった時期があるのだが、また奥野社長になってから、回収面だけでなく、コンプライアンス面でも顧問弁護士は役割を担うべきだという考え方で役割を強化している。顧問弁護士団会議を毎月1回、東京で開催し、全国の拠点から顧問に来てもらっている。そこに社長が毎回出席するようになったし、コンプライアンスの担い手になれということで、顧問弁護士の関与が増えてきている。

弁護士の報酬

山川：次に、RCCに関与する弁護士の報酬について。

菅沼：今、タイムチャージで1時間2万円ということで、そこから次にプラス消費税と源泉する。それで、報酬については、弁護士団会議とか社内でも、やはり成功報酬的なものもあっていいのではないかという考えもあれば、ベテランの弁護士もいればうんと若い人もいるので同じチャージでいいのかとか、いろいろ議論は過去にもあった。だけど、じゃあ、高い報酬をもらえるような事件を、誰が割り振るのか、いろいろ微妙な問題があるので、結局、現状通り同じ金額のタイムチャージということが続いている。

村松：タイムチャージで聞きたいのだが、渉外事務所のようなタイムチャージのことを言われているのか。例えば弁護側が何分使ったかとか、何時から何時まで。

菅沼：そうだ。弁護士団会議に出ているとか、会社に行っているとか、法廷はどれだけ行っているかと。

山川：移動時間はかかった時間の2分の1を算入する。

菅沼：ただ、同じ基準というのは、1つ訴状を作るのも優秀な人は早く作れるわけで、能力のない人の方が多くもらってしまっていることにならないかとか、いろいろ議論は出るが、では、改善となると、なかなか変えにくい。おそらくこのまま行くであろう。

古川：だから、顧問とか協力弁護士の人も事務所で電話をかけている時間をカウントしている人はあまりいない。基本的に会社で仕事をするというのがRCCの仕事のやり方だから、会社に入ってからカウントする人が多いのではないだろうか。現在の時間についても、各役職の方で時間チェックをし、ある一定時間を超えた場合にはその理由を確認した上で対応している。

山川：協力弁護士のタイムシートが毎月上がってきたらそれを見て、顧問弁護士の判子がないと請求には回らない。

塩谷：こんな準備書面でなぜ2時間もかけてと（笑）。

RCC 10年を振り返って

山川：今年（2006年）は、住管機構のスタートから計算すると、ちょうど発足10周年なのだが、その10周年を迎えて、RCCがこれまで行ってきたことの意味、感想も踏まえて、ここは自由に発言いただきたいのだが。

塩谷：サービサーという制度ができて、今は債権回収会社がたくさんできている。先ほど菅沼会員は法的拘束性と人間の尊厳という大義でやると言ったが、実際のところは、営利目的のサービサー業者が増えているのではないか。日本の経済のあり方が大きく変わってきている一環だと思う。それがいいか悪いかは別として。

村松：回収から再生に徐々にシフトしていくということだが、そもそも回収業務をやりながら再生業務をやるというのは、僕は矛盾していると思う。回収と再生で同等な立場、フィフティー・フィフティーだと絶対再



特集 内外の弁護士から見た
RCCの10年と今後

生はうまくいかないと思う。だから、「再生」を目指すなら回収面は少し犠牲にしながら、まずは再生を目指して、次に回収するとか。比重はどちらに置くのかなと見ているのだが、やはりまだ再生ではなくて『まずは回収ありき』なのである。再生を目指しながら企業を殺してしまっているのではないかという例もある。

そういう意味で、再生を目指すならば、再生についても少しスキルを磨いていただいて、テクニクというものではなくて、ある意味ではマインドの部分、ソフトの部分をお願いして、他のサービサーと違うところを見せてもらいたい。やはり他のサービサーは売っていくらとか、スポンサーになったけれども、またすぐどこかに売って回収してお金が「いくらもうかったか」という世界。しかし、社会性を有し、公的立場のRCCは、もうかった、もうからなかったという世界ではない。となると、再生を目指すことに対しての性格というのがまだ曖昧模糊というか、回収と再生が何かぐしゃぐしゃになっているのではないかと。だから、再生なら再生という、もう少ししっかりした軸をもってやっていただきたい。

古川：非常に難しいところだと思う。RCCが債権者である債権というのは、破綻金融機関から譲り受けた不良債権が中心である。再生に適している案件というのは、そう多くない中で、営業利益が出ている、あるいは出る可能性がある、非常にまじめな債務者であるというところで検討している。従って、再生でないから回収だとか、そういうオール・オア・ナッシングではなくて、途中途中の段階でもそれぞれの債務者に応じた適正な経済的な負担をいただいた上で、最終的な決着の方向を目指していく。再生に持っていけるものについては再生案件に、あるいは返済条件の変更で対応できるものは条件変更案件でと、常に見直しをしている。

村松：でも、再生の見通しの目がすごく厳しい人と、再生の見通しを何とかしてやろうという暖かい目で見える人では違う。要は人間性だ。

古川：やはり時代、時代に応じた整理回収機構が今日、回収から再生へというような形で、また弁護士が中心になった会社から、徐々に組織的になっていき、今の職員の方を中心とした会社に移行する。そういう流れが3代の弁護士出身の社長がそれぞれの立場で、それぞれの時代背景に応じて、時代が変わっていくのを実に

うまくとらえながら対応してきたのではないかというふうに考えている。

菅沼：あえて個性をいうと、中坊社長のときは、とにかく社長が主導してどんどんやらなければいかんということで、社員もピリピリしているという雰囲気があった。ただ、これは不良債権処理のスタートを切るという意味では、1つの起爆剤だったんだろうなど。

鬼追社長は、引き継いで非常に安定感のある処理をされていたなという印象である。

今の奥野社長は、不良債権処理はかなり進んできている一方で、処理をしなければいけない課題が非常に深まったときなので難しい。企業のコンプラとかもいろいろ強調されているが、要するにRCCがどういう形で今後、社会に残って役立っていくのかと問われているときなので、非常にご苦労されていると思う。

塩谷：RCCと交渉してきて、他のサービサーとは違うところがあるとは思っている。まさに拘束性と人間の尊厳のバランスについて、私はRCCとの交渉等では、そのバランスが非常に崩れていると思ったことはない。感謝をしているところもある。RCCの発足当時と経済的な情勢は大きく変わっている。サービサーも増え、ドライな回収業務と思われる例もある。公的なRCCが今後どのような役割を果たしていくかということは、10年前と違った意味で、重要な問題だと思う。むしろ、このような問題意識では、ある意味で積極的にやってほしいと思うところもある。

村松：最後にお願いしたいのは、やはり現場サイドの目線で見えていただきたいなということ。皆さん弁護士として、もっというと「人間」として。それから現場の声を拾って上層部に行くようにして欲しい。

山川：今年（2006年）10周年を迎えて、会社の10年史を作った。これからどうするかというのは、RCCがこうしたい、ああしたいというよりも、国とか国民が何をRCCに求めていくのかというニーズに応えるのがRCCの立場であって、これをしたいからこれをしていくというものではないのだろう。その意味で、与えられた使命に伝えていくだけの足元だけはきちんとつくっておかないといけないと思う。

（構成：味岡康子）