

# 民間サービサーによる 企業再生の重要性

**山田晃久氏** 山田司法書士土地家屋調査士総合事務所所長 / 山田サービサー総合事務所代表取締役  
司法書士 / 土地家屋調査士 / 測量士

サービサー法に基づく民間サービサーは不良債権処理、企業再生をどのように行っているのか。  
これまで数多くの案件を処理し、企業再生にも実績のある  
業界大手・山田サービサー総合事務所代表取締役の山田晃久氏にうかがう。

## 司法書士と債権回収の接点

不良債権処理の促進を目的として、平成11年に債権管理回収業に関する特別措置法<sup>1</sup>(以下、サービサー法)が施行され、法務大臣の許可を受けた民間会社が回収業務(サービサー)を行えるようになりました。今や不良債権処理は国家的な関心事ですが、民間サービサーはそれにどのように取り組まれているのかかかいたいと思います。まず、不良債権を扱うサービサーとして活動を始められるようになった経緯からお聞きします。

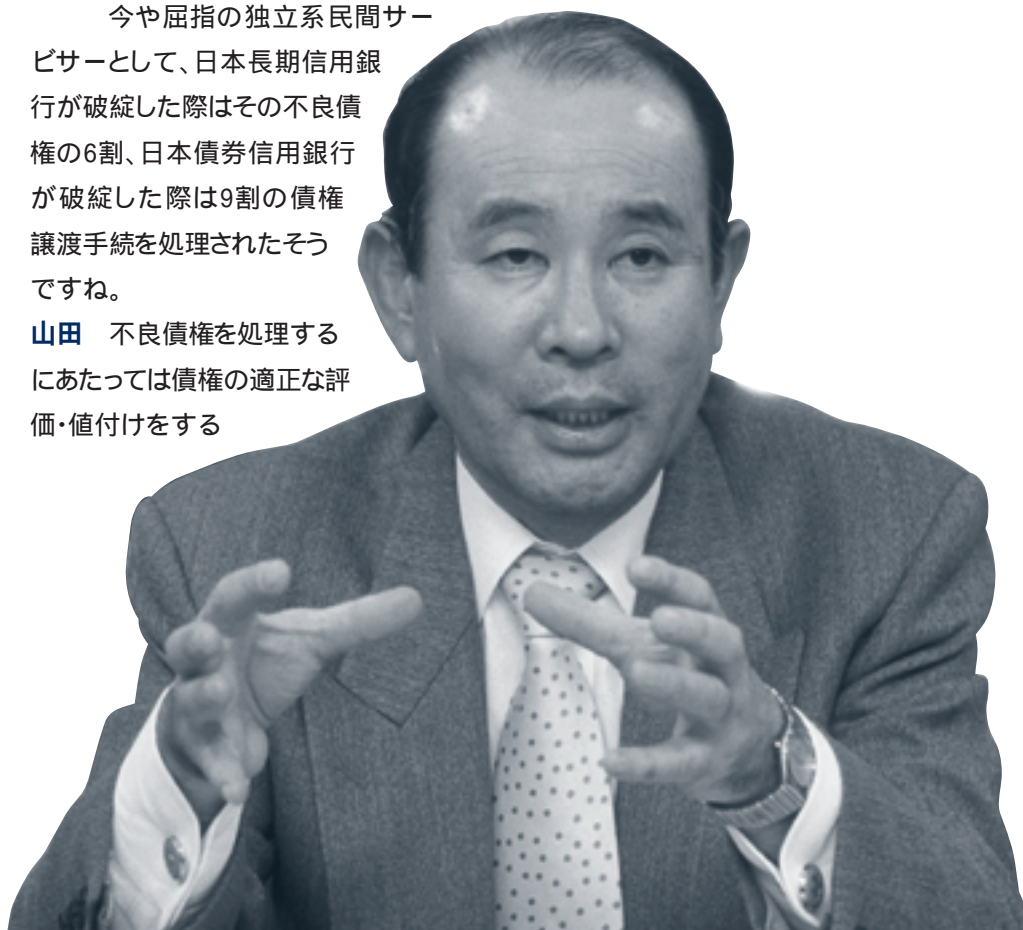
**山田** 私は昭和50年に司法書士事務所を始めまして、通常の登記事務を中心にしていたのですが、平成9年に神奈川県信用組が経営破綻しまして、そ

の折、債権譲渡の手続きとして、不良債権を整理回収機構(当時、整理回収銀行)に、正常債権を横浜銀行に、という登記のご依頼がありました。これが不良債権処理にかかわった初めての仕事で、以来、不良債権のビジネスを多く手がけるようになりました。

今や屈指の独立系民間サービサーとして、日本長期信用銀行が破綻した際はその不良債権の6割、日本債券信用銀行が破綻した際は9割の債権譲渡手続を処理されたそうですね。

**山田** 不良債権を処理するにあたっては債権の適正な評価・値付けをする

デュー・デリジェンス<sup>2</sup>が必要ですが、それは多方面の情報を駆使する作業であり、作業量は膨大なものになります。大きな金融機関の破綻ともなると、1万6,000もの権利数がありますが、不動産の数ではそれが3倍くらいになりますから、約5万筆にもなるわけです。私たちは



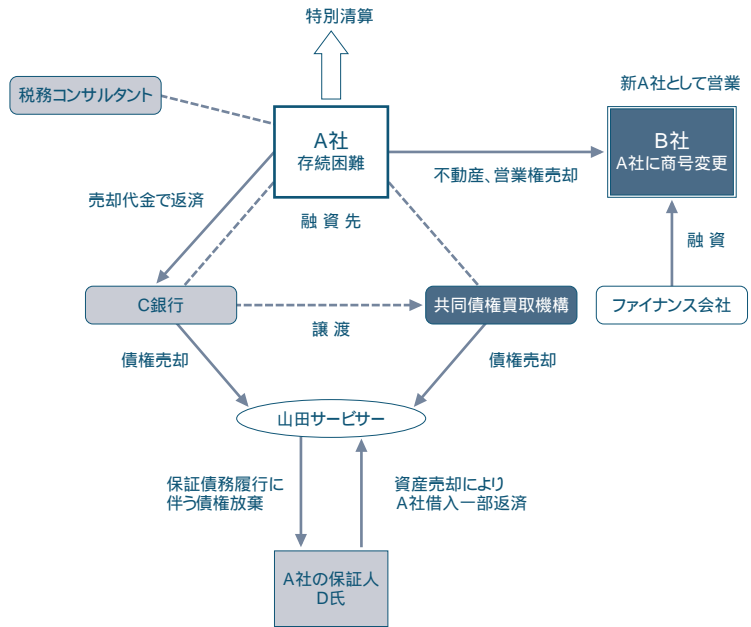
大量の事務処理を可能にするため、分業体制を取り入れて、スピードアップを図っています。それによってデュー・デリジェンスを短期間にこなすことができるのが私たちの強みです。社員が200名いて、そのうち約半数が司法書士などの有資格者です。私たちは登記簿が読めますから、大量に債権の評価をすることはもともと得意にしているわけです。

一括して大量に事務処理することが必要なケースについて、外資系など他のサービサーからご依頼を受けたりします。また不良債権化して、サービサーが金融機関の不良債権を買取るとき、債権譲渡の手続きで債権を移すことになります。その際、抵当権、根抵当権の移転が行われます。特に整理回収機構の場合、根抵当権を移す際、確定してから移すという手法をとっていますので、そこでも司法書士が活躍する場があります。

司法書士は債権回収業務に接点があり、なじみやすいということでしょうか？

**山田** 司法書士は、住宅ローンにせよ、事業資金にせよ、業務の一環として抵当権の設定登記の代理をするわけで、回収業務の一端を担っているとも言えるわけです。本来、登記する段階で、物件の価値、担保として適切な額を判断して、物件に担保を付けるなら、間違いなく回収できる額にすべきではないか、前々からそういう疑問を感じていましたが、実際に仕事をするようになって、その思いを一層強くしています。また、これは結果論ですが、担保価値を正しくつける制度的な担保があれば、今日のような莫大な不良債権はできなかったらうということも強く感じます。

## 資料 企業再生スキーム



出所：山田サービサー総合事務所資料

## 外資系は「禿鷹」か

サービサーの形態には民間もあれば、整理回収機構という公的なものもあります。また母体としては銀行系や外資系がありますが、それぞれ仕事内容も異なるのでしょうか？

**山田** 現在、日本には72社のサービサーが活動しています。法務省やサービサー協会は、大きく六つに区別しています。外資系・銀行系・貸金業系・信販系・管理組合系・独立系です。その分類の中でも独立系は多様で、リース系・公的機関系・不動産系と分かれています。整理回収機構もここに分類されます。

区別はあくまで出資母体の違いです。消費者金融系であれば、無担保債権を得意にしているというような傾向はありますが、形態によって扱う債権の種類が明確に異なるというのではなく、みなさ

ん全般的に手がけられているようです。

「禿鷹ファンド」というように、外資系サービサーを敵視するような報道もありますが、外資系の活動をどのようにご覧になっていますか？

**山田** 資金力があますから、外資系サービサーの扱いは圧倒的に大きいことは事実ですが、そういう感情的な報道はいかなものかと思います。当初、日本でサービサーという業務はあまりなじみがありませんでした。サービサー法成立の前から、山一証券の案件などがあって、それは外資系が先行されていました。また当時はバブル型の不良債権処理で、本業はしっかりしているけれど、ゴルフ場や海外事業など過剰投資の部分が不良債権化したということで、モノとしてはよかったわけです。そういうケースなら、購入額の20倍、30倍で処理できたこともあったでしょうが、すべてがすべて

- 債権管理回収業に関する特別措置法：平成10年10月16日成立。特定金銭債権の処理が喫緊の課題となっている状況の中、許可制度を実施することにより、弁護士法の特例として債権回収会社が業として特定金銭債権の管理および回収を行うことができるようにするとともに、債権回収会社について必要な規制を行うことによりその業務の適正な運営の確保を図り、経済の健全な発展に資することを目的とする。
- デューデリジェンス[ due diligence ]：資産の適正評価手続き。資産や買収対象企業の価値、収益力、リスクなどを調査し評価すること。特に不動産の場合、物件内容、法的関係、地盤などを精査し、実際の市場価格を査定する手続き。



そういうものではありませんでしたし、最近是不況型の不良債権処理が出てきていて、買取った債権が劣化することもあります。日本版金融ビッグバン以降、サービサーに限らず、外資系金融機関の多くは、日本経済は数年でV字型で回復するという想定で参入されたのかもしれませんが、リストラを行ったり、撤退したところもあります。そういう客観的な事実からも、少なくとも今は、日本はそれほど旨味のあるマーケットではなくなっているということでしょう。

日本のサービサーは一件ずつ債権を処理するが、外資系は大量に処理する方法をとるということを耳にします。

**山田** それはあるかもしれませんが。外資系はファンドというかたちで多くの人から資金を集め、それを運用しています。きちんとしたマニュアルがあり、それに沿って利回りが何%で回るように計画を立ててやっています。全体として投資額に見合う利回りがとれれば、個々の債権の中身はあまりこだわらない。傾向としてそういうことはあるようです。

## 不良債権処理と企業再生の両立

小泉内閣が進めようとする不良債権処理に伴って、多くの企業が危機を迎えるという予測があります。今後、民間のサービサーが事業ベースで企業再生に関わることがより一層重要になってくると思われます。

**山田** 私たちは、コンサルティングのノウハウをもって対応して、過去にいくつも再生を手がけています。企業再生の分野では、サービサーという職能の特徴から、活躍の場があると思います。簡単に言えば、銀行は債権をまけてあげることができませんが、サービサーなら場合によっては放棄できますから、敗者復活をさせやすくなるということです。あるいはマインドの面からいっても、貸す人と回収する人は分けた方がいいようで、プレーヤーが金融機関からサービサーに代わると、回収率が上がるということがあります。

不良債権処理と企業再生の両立は難しいのでは？

**山田** 貸し手と借り手が歩み寄れば、両立は可能です。不良債権を洗いざらいにさせていただいて、プロがきちんとした再生計画を立て、金融機関と合意の上で進めることが肝心です。要は、当事者のエゴが衝突して決裂しないように、私たちが債権者と債務者の間にうまく入るといことです。

具体的な再生の手順は？

**山田** 特別精算というかたちで整理します。新しい会社をつかって、そちらに商号や営業権を譲渡して、従業員も引き受けてもらいます。そういうかたちにすれば、顧客にも混乱がないわけです。オーナーには全財産を出していただいたり、他の経営者に替わっていただくなど、相応の責任はとっていただきます。また、向こう何年間か借金を負っていただくことになりませんが、何らかのビジネスを残しておいて、ご本人が努力すれば返せる範囲にします。日本の場合、個人のものも含めてオーナーは、過剰な保証債務を抱えていることが多いのですが、それをすべて負ってもらうのではなく、デュー・デリジェンスして、ここ何年間で返せるだけの債権にして、それ以上については金融機関に放棄していただくわけです。そういう処理をしますと、結果として法的整理より、回収率もアップします。また、オーナーは自己破産をしなくて済みます。元オーナーから、「裸一貫になりましたが、またがんばっていきます」というお礼のお手紙をいただくこともあります。

経営者のモラルハザードということについてはいかがお考えですか？

**山田** 会社を整理して、回収すれば、火を消すことになります。大多数の債務者は平然としているわけではありません。





やはり自分がつくってしまった借金を苦にされています。そういう方に懲罰的な仕打ちをするより、もう一回がんばっていただく方が日本経済の活性化という観点からも望ましいはずです。

特に今は経済環境の激変によって会社が傾いているケースが多いわけですね。

**山田** 過去の歴史を見ても、徳政令とか相対済令など、借金をいっせいに棒引きした時代がありました。経済というのは、どこかで大きな調整の時期が訪れるもので、今まさにそういう時期を迎えているのではないのでしょうか。不動産価格がこれほど下落し、あるいは預金してもほとんど利息がつかないという特異な時代です。不良債権の処理にしても、少しずつやっていくのがいいのか、あるいは思い切ってダイナミックに処理する方がいいのかということを決断しなければならない、そういう局面にきているわけですから。

産業再生機構の構想についてはどのようにお考えですか？

**山田** どの企業を再生させるのか、という選別が不可欠なわけで、公平性の原則などから行政そのものはダイナミックに処理できない。そこで別に専門の組織をつくり、公平感を保ちながら進めよう、ということだと思います。

制度の組み立ては難しいでしょう。会社の命運が左右されかねない。それを誰がジャッジするのか。誰かが暗躍する余地がないか。細かいところを見れば、課題は少なくないでしょうが、今の議論や報道からは、木を見て、森を見ず、という印象を受けます。これを契機として、不良債権問題にスポットライトを当てて、い

ろいろなかたちで議論することは有意義だと個人的には思いますね。

## 登記申請電子化時代の司法書士

—昨年、サービサー法が改正され、旧法は弁護士法の関係で業務が制約されていましたが、行為規制もかなり緩和されました。業務を進める上でさらに必要な法整備としてどのようなことがあるのでしょうか？

**山田** 今のところ私たちが扱えるのは金銭債権だけですが、売掛債権も扱えるようにしていただきたいということ。それから登録貸金業者の貸付債権は扱えるようにしていただきましたが、実務上、消費者金融の債権は利息制限法<sup>3</sup>でひき直しをしなければならないというリスクがあって、扱いにくいところがあります。そういう部分も整理していただければと思います。

山田所長は、不良債権処理の分野で司法書士の新たな可能性を開拓されたわけですが、規制緩和の流れの中、来年には不動産登記の電子化が始まるうとしています。司法書士の将来について、お考えをうかがいたいと思います。

**山田** 登記申請がインターネット上でできるようになれば、代行業務は廃れるという人もいますが、私は電子化を登記の民営化ととらえています。これまで司法書士、登記官がペーパーでチェックしますが、登記がインターネット化されたとき、登記所が保証しなくなります。いきなりデータをぽんと入れて謄本を発行する。事実関係は責任をもたない。実態関係がそろってれば、民法第177条<sup>4</sup>の対抗力

がある。そういう紋切り型になるということです。今までは司法書士が介在し、登記官が書類を見ることで、あたかも公信力があるかのごとくみなされ、登記したから大丈夫、という社会的慣例があったわけですが、ある日を境に突然それがなくなるわけです。対策として、例えばエスクロー(安全管理)保険も出てくるでしょうが、それはあくまでも商品であり、登記の内容を保証する第三者がどうしても必要です。私はその任を果たす者こそが司法書士と理解しています。日本の登記制度は世界的にも優れたものです。司法書士は、これまで培ってきた登記のスキルを活かして、登記を今までどおり国民が安心して利用できる制度に保つ役割が求められる。そういう時代になると見えています。

山田司法書士土地家屋調査士総合事務所所長  
山田サービサー総合事務所(登記社名株式会社山田債権回収管理総合事務所)代表取締役  
司法書士/土地家屋調査士/測量士

### 山田 晃久(やまだ あきひさ)

1946年生まれ。1972年3月明治大学法学部卒業。1975年7月個人にて山田晃久司法書士・土地家屋調査士事務所開設。1981年10月山田測量設計株式会社(現株式会社山田債権回収管理総合事務所)設立。代表取締役社長に就任(現任)。1989年11月有限会社ヤマダ取締役に就任(現任)。1999年11月株式会社船井財産コンサルタンツ横浜代表取締役社長に就任(現任)。ほかに1991年4月横浜司法書士会横浜西支部副支部長(現任)、1993年4月神奈川県公共嘱託司法書士協会副理事長(現任)、2000年6月警視庁管内サービサー暴力団排除協議会幹事(現任)、2000年10月全国サービサー協会幹事(現任)などを努める。

読者の皆様のご意見・ご感想をお寄せください。

[h-bunka@lec-jp.com](mailto:h-bunka@lec-jp.com)

3 利息制限法：昭和29年5月15日公布。昭和29年6月15日施行。金銭消費貸借の利率の最高限を定め、それを超える部分の無効などを定める法律。

4 民法第177条：「同一物ニ付キ所有権及ヒ他ノ物権力同一人ニ歸シタルトキハ其物権ハ消滅ス但其物又ハ其物権力第三者ノ権利ノ目的タルトキハ此限ニ在ラス【2】所有権以外ノ物権及ヒ之ヲ目的トスル他ノ権利力同一人ニ歸シタルトキハ其権利ハ消滅ス此場合ニ於テハ前項但書ノ規定ヲ準用ス【3】前二項ノ規定ハ占有権ニハ之ヲ適用セス」



-- 産業・金融・中小企業&整理回収 --