

第1編

与信管理編

第1章 コロナ不況下における与信管理の考え方 8ページ

第2章 経営分析における注意点 15ページ

第3章 貸借対照表のチェックポイント 20ページ

第4章 損益計算書のチェックポイント 29ページ

第5章 法人税申告書のチェックポイント 34ページ

第6章 キャッシュフロー分析のポイント 43ページ

第7章 粉飾決算の見破り方 52ページ

第 1 章

コロナ不況下における 与信管理の考え方

1 新型コロナの影響と与信管理の着眼点

(1) 新型コロナウイルス感染症の影響

新型コロナウイルスの感染拡大は、本稿の執筆時点（2020年5月末）で、ようやくいったんの「終息のメド」がみえてきた状況です。

世界の累計感染者数は300万人を超え、欧米ではロックダウン（都市封鎖）が実施されました。

日本においても、4月7日に不要不急の外出自粛や休業を要請する「緊急事態宣言」が発出され、当初5月6日とされた期限は5月25日まで延長されました。

そんななか、ヒトとモノの動きを止める“コロナショック”で、多くの中小企業が存亡の危機に立たされることになりました。

インバウンドの消失と外出自粛は、旅行・交通関連、飲食関連、レジャー施設、百貨店などの個人消費に壊滅的なダメージを与え、これらの業種では、日を追って倒産が増えています。

製造業や建設業などでも、サプライチェーンの分断や大企業の生産停止で売上高が減少している企業が多く、今後、幅広い業種での倒産増加が懸

念されています。

(2) 中小企業支援策の内容

図表1-1はコロナ対策として政府が打ち出したおもな中小企業支援策をまとめたものです。

倒産の回避につながる融資には、大きく「信用保証協会の保証付融資」と「政府系金融機関による融資」の2つがあります（以下、公的融資と呼びます）。

会社によっては、銀行からプロパー融資を受けることも可能ですが、コロナショックという未曾有の事態に対し、民間金融機関のリスクテイクには限界があります。有力な担保を持たない、平均的な中小企業は、公的融資でコロナ不況をしのぐことになります。

今回は、融資の一部が実質無利子になるなど、かつてない好条件が提示されており、会社によっては、まとまった資金を好条件で調達するチャンスになっています。

企業側からみて、少しわかりにくいのは、保証付融資が、信用保証協会（以下、保証協会）の判断で行なわれる点でしょう。

コロナ対策で用いられる保証付融資は、セーフティネット保証5号を除くと、あとはすべて保証協会の100%保証です。100%保証では、債務者の

図表1-1 おもな中小企業支援策

融資	<p>〈信用保証協会の保証付融資〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ●セーフティネット保証4号 売上高が前年同月比で20%以上減少等の場合、一般枠とは別枠（無担保8000万円、最大2億8000万円）で借入債務の100%を保証 ●セーフティネット保証5号 指定業種について、売上高が前年同月比5%以上減少等の場合、一般枠とは別枠（4号と同枠）で借入債務の80%を保証 ●危機関連保証制度 売上高が前年同月比15%以上減少する場合、更なる別枠（無担保8000万円、最大2億8000万円）で借入債務の100%を保証 ●民間金融機関における実質無利子・無担保融資 都道府県等による制度融資を活用し、民間金融機関に実質無利子・無担保・据置最大5年・保証料減免の融資を拡大。既往債務も実質無利子に借換可能。対象条件は4号・5号・危機関連保証の適用要件と連動した売上減少 <p>〈政府系金融機関による融資〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ●日本政策金融公庫の「新型コロナウイルス感染症特別貸付」 売上高が前年同月比で5%以上減少等の場合に、日本政策金融公庫が最大6億円融資。特別利子補給制度の併用で実質無利子化 ●商工中金の「危機対応融資」 内容は日本政策金融公庫の上記融資と同じ。ただし、融資審査は商工中金が独自に行なう
雇用	<ul style="list-style-type: none"> ●雇用調整助成金の特例措置 労働者に対して一時的に休業等を行ない、雇用維持を図った場合に、休業手当等の一部を助成 助成率の引上げ、1年間100日の支給限度日数とは別枠、雇用保険被保険者ではない労働者の休業も対象とする等
給付金	<ul style="list-style-type: none"> ●持続化給付金 ひと月の売上が前年同月比で50%以上減少している場合に、最大で法人200万円、個人事業者100万円を給付
税金・社保	<ul style="list-style-type: none"> ●納税猶予 事業収入が20%以上減少している場合、法人税や消費税の支払いを1年猶予 ●厚生年金保険料等の猶予制度 厚生年金保険料等を一時的に納付することが困難なときは、納付の猶予が認められる場合がある

※経済産業省 新型コロナウイルス感染症で影響を受ける事業者の皆様へ（2020年6月26日時点版）をもとに作成

返済が滞った際、保証協会が貸付金の全額を金融機関に返済（代位弁済）します。

通常の保証付融資は、信用保証協会が貸付金の80%を保証して、金融機関が20%のリスクを負担する形（責任共有制度）です。セーフティネット保証4号等では、80%を100%にすることによって、中小企業への融資を促進します。

100%保証の場合、貸出リスクを負うのは金融機関ではなく保証協会であることから、融資の可否は実質的に保証協会の「保証承諾」を得られるかどうかで決まります（図表1-2）。

支援策のなかで最も注目を集めているのは「雇用調整助成金」でしょう。売上減少や店舗の閉鎖などで、社員を休ませる際の休業手当の補助が受けられる制度ですが、特例措置で大幅に条件が拡充されています。

コロナ前は人手不足に陥っていた中小企業が多いので、雇用調整助成金の活用は倒産・廃業の回

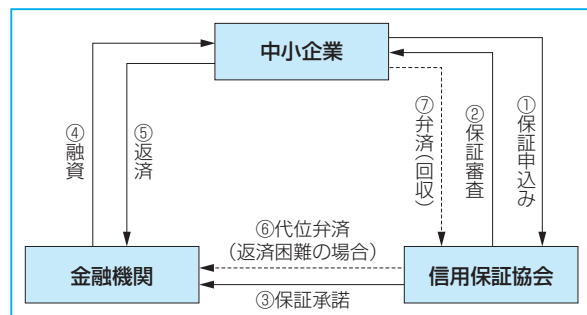
避につながると考えられます。

融資や助成金以外で、資金繰りにインパクトがあると思われるのが、税金と社会保険料の猶予制度です。

国税と地方税については、売上が20%以上減少し、納税が困難となった事業者は、延滞税なしで1年の納税猶予を受けることができます。

また、厚生年金保険料や国民健康保険料等についても納付の猶予を相談できます。

図表1-2 保証付融資の仕組み



(3) 分岐点は「公的融資の真水」

図表1-3は、コロナの影響を被った中小企業がたどる経路を予想したものです。業績が悪化してから、コロナ以前の財務内容に回復するのに数年かかる、という前提で作成しています。

重要な分岐点になるのは、セーフティネット保証や政府系金融機関の公的融資を受けられるかどうかです。

なぜなら、すべての会社に融資の承認がおりているわけではないからです。

融資がおりにくいのは、コロナ前の段階で「業績が悪化している会社」「借入金が業容からみた限界値を超えている会社」です。

融資を受けられなかった会社は、そのままでは資金繰りが破たんしてしまうので、金融機関にリスク（リスクジュール）を申請することになります。

リスクとは、既存の借入金の返済額を減額する条件変更手続きのことです。

たとえば、現状の毎月返済額が1000万円であれば、それを一定期間100万円にしてもらったり、ゼロにしてもらったりします。通常、変更するのは元金だけで、利息はそのまま払い続けます。

金融機関にリスクを認めてもらうことは、さほど難しいことではありません。金融機関としては、返済のペースダウンに応じればよく、融資の場合

に懸念される追加損失のリスクがないからです。

このため、金融機関は、融資がおりない先には、「融資では協力できませんが、リスクは可能です」と、リスクを勧めてきます。

しかし、融資とリスクでは資金繰りに与える影響が異なります。

そのことを表わしたのが、図表1-4です。

上段は、「融資の場合」です。既存の借入金で5000万円あったところ、3000万円の新規融資を受けました。新規融資分には据置期間（利息だけを支払えばよい期間）を設定し、既存借入5000万円については従来どおりの返済（年500万円）を行います。

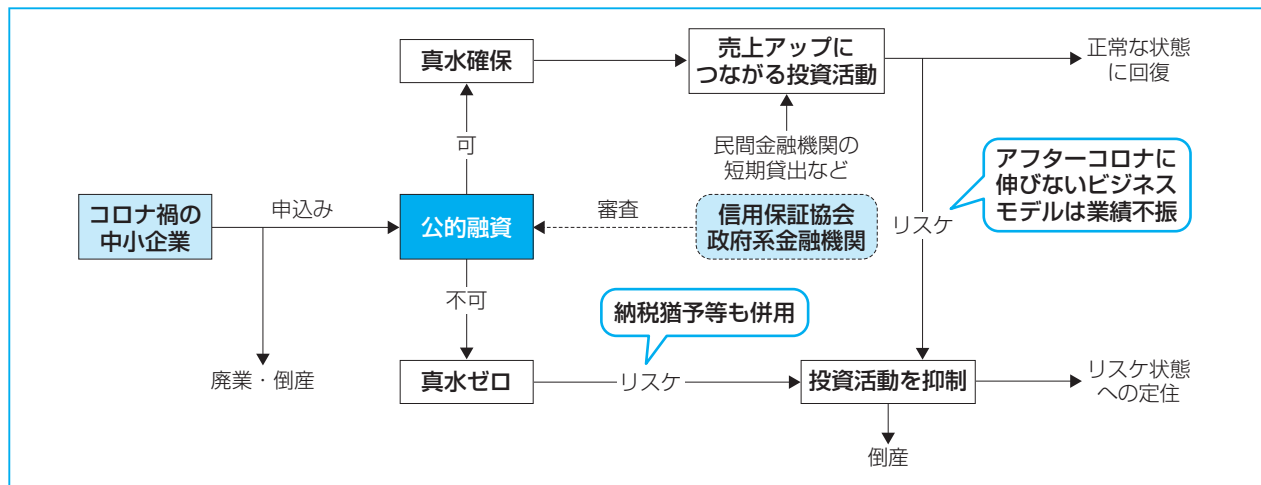
融資の場合は、借入金の実質増加額である真水3000万円を確保でき、この資金をコロナ禍で生じた赤字の補填や手元資金の増強に回すことができます。

下段の「リスクの場合」は、すでに借りている5000万円の約定返済の猶予を受け、利息だけを支払います。

当然のことながら、真水はゼロです。急激な売上ダウンで手元資金を減らしている企業は、資金繰りを回すのに、相当な苦労を強いられることになります。リスクは“返済の節約”にすぎず、すぐに手元資金を増やすことができないからです。

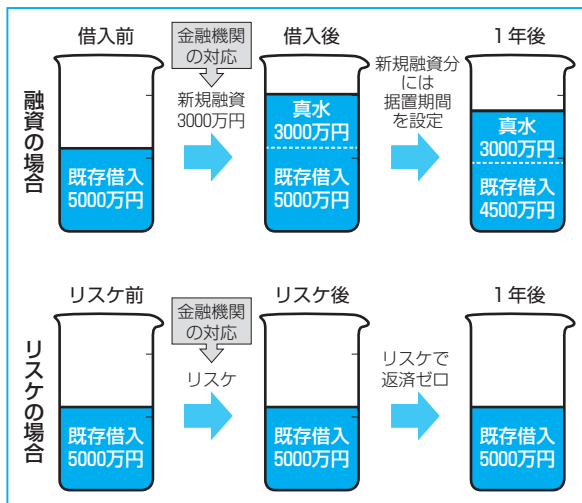
コロナショック下で本当に必要なのは、リスク

図表1-3 コロナの影響を受けた中小企業の経路



ではなく、売上ダウンで掘った穴（赤字）を埋める真水なのです。

図表1-4 融資とリスクの違い



真水を確保した企業は、資金に余裕があることから、売上アップにつながる人材確保や商品仕入、設備投資等に取り組みやすくなります。

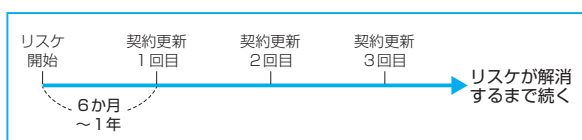
公的融資を受けることができれば、地方銀行や信用金庫のプロパー融資も引き出しやすくなるでしょう。

その結果、業績が改善し、正常な財務体質に回復できる可能性が高まります（ただし、ビジネスモデルがアフターコロナ時代に適合することが回復の条件になるでしょう）。

一方、融資がおりず、真水を確保できなかった企業は資金繰りに余裕がなく、往々にして、税金や社会保険料、家賃の支払いを停止する等の追加策が必要になります。

また、金融機関がリスクの契約に応じるのは通常6か月、長くても1年であるため、図表1-5のように、契約期間が満了するたびに銀行と交渉して、契約を書き換えていく必要があります。

図表1-5 リスクの契約更新



金融機関は、契約更新の都度、「返済を増やしませんか？」と催促してきます。

リスクを行なった中小企業では、金融機関に言われるがまま返済を行ない、売上につながる経費（投資）を削ってしまうことがよくあります。

「リスク→経費削減→さらに売上ダウン→半永久的にリスク」が悪循環の典型的なパターンです。

もちろん、リスクが手段として正しい場合もあります。リスクをきっかけに経営者の意識が変わり、V字回復を果たすケースも少なからずみられます。

しかし、「前向きな投資活動が抑制されやすい」というデメリットは確実に存在します。

与信管理では、融資とリスクの違いを理解し、とくにリスクを行なった先の資金繰りや業績推移に注意する必要があります。

(4) 具体的なチェックポイント

① ビジネスの将来性と足元の売上高

3密、ソーシャルディスタンス、テレワークなど、コロナウイルスの脅威は、ほんの数か月で私たちの生活様式を一変させてしまいました。この状況が定着すれば、落ち込んだ売上高を元に戻せず、倒産・廃業する中小企業が続出してもおかしくありません。

経営者のマインドは「足元の売上高」に大きく左右されます。

たとえば、前年比で9割の売上を確保しているうちは様子をみていた社長も、前年比で7割に落ち込むと顔色が変わり、倒産・廃業を真剣に考え始める、といった具合です。

法人事業概況説明書（18頁参照）を入手できる場合は、2ページ目の月別売上高（2020年1月以降）を前年と比べることで、コロナの影響をどのくらい受けているかを確認できます。

また、売上高の落ち込みが著しい会社は、「持続化給付金」などの補助金を申請します。補助金を受け取ったかどうかは、決算書の営業外収益（雑収入など）や特別利益で確認できます。

② 事業承継等の見通し

リーマンショックや東日本大震災を乗り越えてきた経営者のなかには、「コロナでまた借金をしなければならない。リーマンの頃はまだ若かったが、この歳では……」と、廃業を選ぶ方が少なくないでしょう。こうした判断は、個人差がありますが、55～60歳あたりが分岐点になると思われます。

後継者候補がいる会社でも、経営環境の悪化を予想して、M&A（売却）に方針転換する企業が増えてくるでしょう。

与信管理では、コロナ終息後の廃業や事業承継の予定について、情報を更新しておく必要があります。

③ 借入金の推移

コロナの影響を被った中小企業にとっては、「融資」が命綱になります。そこで、決算書を手に入れる場合は、勘定科目内訳明細書で各金融機関の借入金の推移をチェックします。

公的融資を受けた会社は、借入金の合計額が増加します。とくにメイン銀行（保証付融資）や政府系機関の借入が増加します（図表1-6）。

図表1-6 金融機関別の借入金の推移をみる

融資 (百万円)		
	2019年	2020年
A銀行	200	240
B銀行	90	90
C信金	54	45
N公庫	21	60
計	365	435

← メイン銀行が増加
← 政府系が増加
合計が増加

リスク（プロラタ返済） (百万円)		
	2019年	2020年
A銀行	247	240
B銀行	85	82
C信金	62	60
計	394	382

すべての金融機関が少しずつ減少

リスク（元金返済ゼロ） (百万円)		
	2019年	2020年
A銀行	200	200
B銀行	80	80
C信金	60	60
計	340	340

すべての金融機関が動きなし

一方、返済をリスクした会社は、各金融機関の借入が少しずつ、同じくらいの割合で減少します。リスクでは、各金融機関の返済額を借入残高の割合で決める「プロラタ返済」が用いられることが多いからです。

元金返済をゼロにした場合は、各金融機関への返済額もゼロになり、借入残高は動きません。

上記のいずれにも該当せず、借入金が減り続けている場合は、融資もリスクも行っていないこととなります。急激に現金を減らしている会社には、公的融資を受けるなどの対策が必要です。

④ 納税猶予等の状況

今回の支援策には、税金や社会保険料について1年間の納税猶予を認める制度が設けられています。たとえば、消費税の中間納付や社会保険料の支払いを止めることができれば、資金繰りが楽になる会社は多いでしょう。状況によっては、融資以上の効果があるかもしれません。

ただし、従来の流れで考えると、税金や社会保険料の滞納が膨らんだ会社は、いずれ厳しい督促を受けることになるので要注意です。猶予期間が過ぎると、延滞金が課され、預金や不動産の差押えが行なわれることもあります。

税金や社会保険料の支払いが遅れている会社では、通常、図表1-7のように、未払金などの負債科目に滞納額が計上されます。

図表1-7 未払金の内訳

買掛金（未払金・未払費用）の内訳書			
科目	相手先		摘要
	名称(氏名)	所在地(住所)	
未払金	××××		3,814,000
//	年金事務所		9,576,278 滞納分
//	××××		3,743,402
//	××××		1,357,951
計			18,491,631

また、法人税などの滞納の有無は、税務申告の別表5(2)で確認することができます（41頁参照）。

2 定量分析と金融機関の評価

(1) 定量分析の問題点

与信管理では、取引先について信用力に応じたランク分け（信用格付）を行ないます。たとえば、取引先を信用力の高い順にA、B、C、D、Eと5段階に色分けして、与信限度を決定したり、取引条件に差をつけたりします。

信用格付の目的は、貸倒れの回避にあるので、格付評価は業績ではなくリスク（倒産の可能性）にウェイトを置く必要があります。

格付は、取引先の財務諸表を分析する「定量分析」を行ない、それに経営者の資質、株主、業歴、販売体制といった「定性分析」を組み合わせることによって決めます。

とはいえ、企業の信用力を分析することは、容易なことではありません。

とくに難しいのは「定量分析をいかに客観的な基準で行なうか」という点です。

定量分析では、決算数値を分析し、たとえば「自己資本比率30%以上は優良」、「流動比率80%未満は危険」というように、個々の財務指標の評価点数を積み上げる方法がよく用いられます。

しかし、こういった分析を自前で行なうと、次の点が問題になります。

- ① 財務指標の評価基準や各指標の重みづけが「倒産確率」とリンクしない
- ② 粉飾決算に対応できない
- ③ 金融機関の評価との整合性がとれない

コロナ関連の支援策からもわかるとおり、③の「金融機関の評価」は中小企業の生死にかかわる

重要問題です。

そこで、筆者の場合は、中小企業の財務改善アドバイスや与信管理のコンサルティングに、中小企業経営診断システム（略称：McSS）を積極的に利用しています。

McSSは、信用保証協会の保証料率決定に利用されている「CRDモデル」で中小企業の財務診断を実施し、全国約100万社における信用力の位置づけを偏差値や順位で表示するものです。

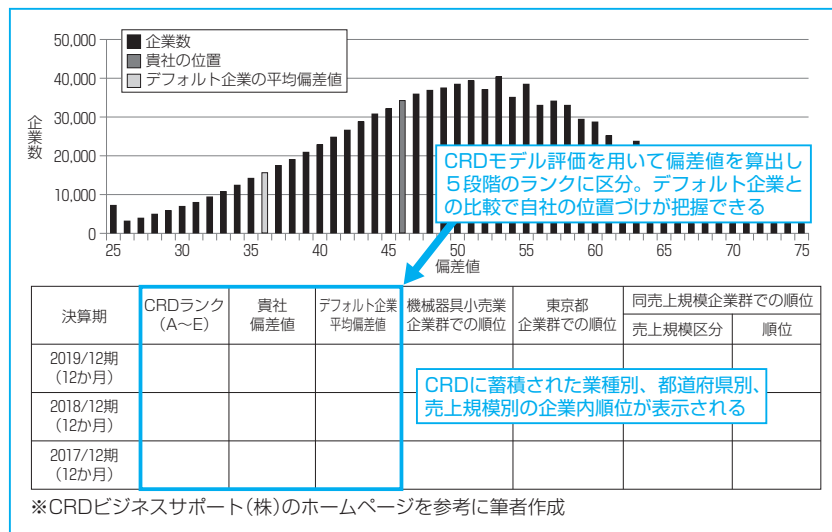
所定のフォームに決算書の数字を入力すると、デフォルト企業（破綻先や3か月以上延滞先など）との比較で、倒産しやすいかどうかの偏差値が算出されます（図表1-8）。

McSSで判明するCRDランクは金融機関の格付債務者区分とおおむね整合的とされているため、金融機関の評価をある程度まで把握することができます（金融機関の財務格付そのものを知ることとはできません）。

粉飾の有無についての判定はありませんが、デフォルト企業の決算書を統計分析したツールであるため、赤字隠しや不良資産の計上など、中小企業でよくみられる粉飾決算はスコアが低くなります。

図表1-9はCRDランクの内容です。McSSで出力したCRDの偏差値（スコア）を取引先と共有し、

図表1-8 McSS経営診断報告書



財務改善を促す、といった使い方をすればより有意義な取組みになるでしょう。

ただし、McSSは有料サービスで、数千円のライセンス料と利用料がかかります。また、分析できるのは法人のみで、個人事業主は含みません。

(2) 定性分析の項目

定量分析の評点に定性分析の評点を加算して、格付を決定します。

以下は企業の一般的な評価項目をあげたものですが、多くの場合、業界や取引先の実態に応じて重要項目を絞り込むほうが実践的でしょう。

たとえば、重要と思われるチェック項目を5つ程度に絞り、支払いの遅延歴があれば大きく減点するといった方法が考えられます。

●業歴の長さ

創業から10年以内に会社が倒産する確率は非常に高いといわれているので、業歴が10年超なら加点し、10年未満は減点する。

●売上規模

売上高やシェアから、同業他社と比較しての位置づけをチェックする。通常は、売上の大きい会社を高く評価する。

●取引先

仕入先、販売先について、相手先の規模や取引年数などから、安定度合いを評価する。

●立地条件

本社、工場、店舗などの立地条件を、交通アクセスの利便性などから評価する。

●経営者の資質・経歴

経営への取組み姿勢やノウハウ、業界経験の長さなどから、経営者や役員を評価する。

●金融機関に対する信用力

取引金融機関の内訳や融資シェアの動向、最近の借入状況などから、メインバンクの有無や資金調達力を評価する。

●資産背景

中小企業では経営者の個人資産を含めて会社の資産規模を評価する。所有する資産が不動産の場合は、金融機関の担保設定が少ないほど高い評価になる。

●事業内容

取扱商品の内容などから、事業の将来性を評価する。

●取引経緯

販売額の推移、支払遅延の有無など、これまでの取引実績から信用力を評価する。

図表1-9 CRDランクの内容

CRD ランク	偏差値	CRDデータに おける構成比	財務 内容	ランクの意味合い
A	58～	26.1%	優良	デフォルトしにくい企業群（偏差値43以上）を概ね3等分したうちの上位1/3。財務内容は優良で、信用力は相当高いといえる
B	51～57	25.6%	良好	デフォルトしにくい企業群（偏差値43以上）を概ね3等分したうちの中位1/3。財務内容は良好で、信用力は高いといえる
C	43～50	26.5%	普通	デフォルトしにくい企業群（偏差値43以上）を概ね3等分したうちの下位1/3。財務内容は普通で、信用力はますますといえる
D	37～42	12.6%	注意	偏差値42を下回るとデフォルトする企業の割合が増加する傾向があり、注意が必要
E	～36	9.3%	要改善	デフォルト企業の平均偏差値である36以下の水準であり、財務内容の改善が必要

出所：McSS経営診断報告書を基に作成