

# 連鎖倒産を防ぐ！

## 年末に向けた取引先の「与信管理」テクニック

コロナ禍の影響で秋冬に倒産件数が増えるとの予測があります。特に年末に向けて資金需要が高まる際には徹底した管理が必要です。連鎖倒産を防ぐための取引先の与信管理テクニックを紹介します。

アテインザ・ゴール合同会社  
代表・与信管理コンサルタント

山下智之



新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受け、2020年4月～6月期のわが国のGDPの落ち込みが戦後最悪の▲28・1%（年率換算）になったと報じられましたが、倒産件数は意外に少なく、本年1～8月の累計件数は5457件（前年同期比▲13件）で、上場企業の倒産は8月末時点で1件に留まっています（東京商工リサーチ）。

大企業においては、近年海外投資家からROEの改善を強く求められてきましたが、バブル崩壊以降ひたすら内部留保の蓄積を進めてきたこと（上場企業平均の自己資本比率は50%に迫る）が、結果的に今回のコロナ禍の局面では功を奏しました。

一方、手元流動性の乏しい中小企業においては、国や自治体、金融機関の緊急支援によって倒産が抑え込まれてきました。

また、コロナ倒産と言われるものが10月6日までで582件ありました（帝国データバンク）。しかし、中身を見るとこれらの多くは、実はコロナが直接的な原因というよりも、それ以前から長期にわたり売上が低迷し、連続赤字、債務超過へと転落した企業が多く、むしろコロナが事業継続の意

欲を削ぎ、最後のとどめを刺したと言ったほうが正しいでしょう。

しかし、そうした企業を支える銀行（特に地方銀行）の体力低下も近年著しく、また政府による厚い保護もいつまでも期待できるわけではなく、楽観は禁物です。

### リスクを回避するために とるべき方策とは

倒産はまだそれほど増えていない状況ではありながら、得意先から支払いを猶予してもらえないかと相談を受けるケースが増えているようです。そのような場合、どう対応すべきでしょうか。

まず、「資金繰り表」を提出してもらい、収支の見込みと不足資金を調達できるのかを確認してください。「資金繰り表」は日本政策金融公庫や商工中金からの融資を受ける際にも求められますから、準備されているはずです。

また、金融機関に対し返済猶予の要請を行なったか、税金や社会保険料、事務所賃料についても支払猶予の要請は行なったか、公的支援策で活用できるものは活用したかなど、助言を含め確認することも必要でしょう。

図表1 新規取引先の与信判断資料

A. 会社案内またはホームページ
会社概要（設立日、代表者、住所、資本金、事業内容等）を確認
B. ネット検索
Googleマップ等で会社所在地と代表者の自宅を確認し、社名検索で悪材料（反社会的勢力との繋がりや反社会的な行為）が出てこないかをチェックする。記事情報だけでなく、官報情報や求人情報から資産規模、年商、社員数等がわかることもある
C. 調査会社 <sup>*1</sup> が発行する1枚の「企業情報」と、「経営事項審査」（建設業の場合） <sup>*2</sup>
業績をチェックする。ただし、小規模企業の場合等、資料がないことがある
D. （Cがない場合）会社謄本
会社が実在していることの証明。会社概要がAと合致しているかも確認する

\*1：調査会社は東京商工リサーチや帝国データバンク等がある

\*2：公共事業の元受業者となるには必須の審査で国土交通省が実施。結果は同省のHPで誰でも検索できる。売上高、経常利益、総資産と自己資本の金額、営業キャッシュフロー等の情報も記載されており、調査機関の「企業情報」と併せて見ることで精度が高まる

企業が抱える重大なリスクの1つです。コロナ禍のような重大な危機に直面した場合、体力のない企業から破綻していきまうので、普段からきちんとリスク管理をして、最悪の事態を回避せねばなりません。

ところで、自社において、次のようなことはありますか。

- ・社長や営業部門だけで取引先の与信が決められている
- ・与信枠を設定しても、現実には守られない

こうして取引先の資金繰りを把握したうえで、自社の売掛金に関して分割弁済を認めるのか、認めるならば、いつ、いくらずつ返済していくのか両社で合意し、文書で取り交わしておくべきです。

その際、保全として代表者の連帯保証を取得（個別債務でなければ、文書に「極度額」の記載が必要）し、大口の債権が残っているならば債権譲渡登記の設定等も検討する必要があるかもしれません

## 日常的な与信管理の勘どころ

ん。また、期日どりの返済がない場合の延滞利息等のペナルティも記載しておきましょう。

そして、合意書を交わしたらそれで終わりではなく、期日ごとにしっかり入金管理をしていくことが大切です。

取引先に対する与信リスクは、

## 事前審査の具体的な進め方

### (1) 新規の取引先

与信判断の際の資料としては、図表1のものが挙げられます。

掛売をする以上、金額にかかわらず図表1のA・Bは必須です。初取引で何より大事なものは、「詐欺に引っかからないこと」です。そのためには、不自然なことを見逃さないことです。

特に相手が中小企業の場合、自社の拠点責任者が担当者と共に現地を訪問し、現場の雰囲気や代表者が信頼に足る人物か見ておくことが重要です。まれに、代表者と思って会っていた人物が代表者でないことがありますので、業界の

もし該当するのであれば、まず「与信管理規程」を設け、事前審査や回収管理の手順やルールを定め、決裁権限を明確にしておくべきです。そして、客観的な意見や情報を伝達できるよう、また取引先の与信枠が守られるように、営業から独立した審査を担当する部署（チーム）を設置すべきです。

もちろん取引を開始する前には事前審査をする必要があります。

話などをして不自然なところがないかのチェックも必要です。

筆者の経験から、怪しい会社を判別するうえで「チェックすべき怪しい兆候」を次図表2にまとめましたので、チェックリストとして活用してください。

また、そのような懸念が払しょくされたとしても、その新規取引先の業績が今後順調に推移していくとは限りません。

相手先から決算書入手するのはハードルが高いと思いますが、C調査会社の1枚の「企業情報」からでも大体の判断をすることはできます。判断のポイントは、次の3点です。

### ① 規模感

売上や従業員数でわかります。同業者であれば自社の規模と比較するとイメージしやすいでしょう。規模が大きければ安心というわけではありませんが、営業スタンスを含め、与信額を決める際の重要なポイントになります。

大企業か中堅企業か、中小企業か零細企業かの区別は一瞬にして判断できるようにしておきましょう。

### ② 成長性

単年度で見ても意味がありません

図表2 注意企業のチェックすべき怪しい兆候

引合	インターネットや電話でいきなり先方から取引を依頼してきた	
	取引が長らく途絶えていた休眠先から、突然連絡があった	
	地方にも営業拠点があるのに、わざわざ県をまたいで遠方から引合があった	
	転売が容易な商品ばかり発注してくる	
HP	HPをみても理念ばかりで具体的なサービスがイメージできない	
	HPの会社概要が会社謄本と異なる部分がある（所在地、資本金、代表者等）	
	政治家や有名人の名前が関係あるかのように使われている	
事務所	事務所に人がいない、人の出入りもなく閑散としている	
	事務担当者の存在感がない	
	窓口となっている人以外、折衝に誰も出てこない	
窓口の人	業界や商品のことに詳しくない	
	価格にこだわらず、こちらの言い値で受注できる	
	納期を急いでいる	
	要求していないのに会社の謄本や印鑑証明が用意されていた	
	代表と名乗っている人が、その会社の代表者らしくない	

図表3 売買基本契約書のチェック項目

2020年4月の民法改正で従来の「瑕疵担保責任」が「契約不適合責任」に変わったが、債権管理上、売主として特に重要なのは以下の項目。		
項目	内容	目的
所有権留保	代金完済までは所有権は売主に残る	買主が債務不履行状態になった際に、販売物件の引上げが容易になる
支払条件	締め日と支払日	回収日を明確にする。売主の立場からは回収までの期間が短いほどよい
反社会的勢力排除	反社会的勢力との取引根絶	買主が反社会的勢力であったことが判明した場合、即時解除できる
連帯保証	中小企業の場合、代表者個人を取得 (ただし、保証の「極度額」を記載しておかないと無効になるので要注意)	責任をもって経営し、債務を踏み倒して別会社で商売をするようなことを防ぐ

逆に、規模がそこそこ大きくても、自己資本比率がわずかなプラス、あるいはマイナス（債務超過）に陥っている場合は、零細企業以上に要注意です。手形不渡りを出し、突然死するのは、このパターンが多いのです。これら①③を基に、取引予定額や自社自身の体力（相手から回収不能になっても自社は生き残れるか）も勘案して与信枠を設定しますが、初取引の場合は前金での取引とするか、小額から始めてみるのが安全でしょう。実績を積んできたら増枠を検討すればよい。

③ 安全性  
自己資本比率（＝自己資本／総資産）の記載があるので、①と併せて判断します。自己資本比率が高くても規模が小さければ、有事の際の抵抗力が弱いので注意が必要です。たとえば、その会社の取引先が倒産したら当該企業も連鎖倒産することもあります。

逆に、規模がそこそこ大きくても、自己資本比率がわずかなプラス、あるいはマイナス（債務超過）に陥っている場合は、零細企業以上に要注意です。手形不渡りを出し、突然死するのは、このパターンが多いのです。これら①③を基に、取引予定額や自社自身の体力（相手から回収不能になっても自社は生き残れるか）も勘案して与信枠を設定しますが、初取引の場合は前金での取引とするか、小額から始めてみるのが安全でしょう。実績を積んできたら増枠を検討すればよい。

② 既存の取引先  
取引歴が長いからと安心していても、「ある日突然」ということもあり得ますので、継続して業況を確認することを忘れてはなりません。

業歴はあっても環境の変化に対

ん。1枚の調査会社の資料には過去5年～10年の売上と純利益の推移が掲載されているので、その推移を「増収増益」「増収減益」「減収増益」「減収減益」の4つに分類してみましょう。

まず、「増収増益」基調であれば、安心です。

「増収減益」「減収増益」基調と

なっている場合は、その理由を把握することが大切です。

「減収減益」基調の場合は、要注意です。連続赤字が続く債務超過（純資産がマイナス＝資産を全部売却しても負債が完済できない状況）に陥っている企業には、赤信号が点滅していると考えるべきです。

③ 安全性  
自己資本比率（＝自己資本／総資産）の記載があるので、①と併せて判断します。自己資本比率が高くても規模が小さければ、有事の際の抵抗力が弱いので注意が必要です。たとえば、その会社の取引先が倒産したら当該企業も連鎖倒産することもあります。

いのです（最初から多額の与信枠が必要な場合は、保証金を積んでもらったり、信用力のある会社が振り出した回し手形で回収する等の方法もあります）。

なお、継続的な取引をする場合、毎月の販売額が一定であっても取引先からの回収条件によって、必要な与信枠は異なってくるので注意が必要です。たとえば、「月末締め翌月末払い」であれば、売掛金は2か月分になり、「月末締め翌々月払い」なら売掛金は3か月分になり単月の販売額の3倍の与信枠が必要になるのです。したがって、取引額を増やすうえでは回収期間を短期化することがポイントです。

さて、取引が決定したら、「売買基本契約書」を締結します。売主（債権者）として重要な点は、図表3にまとめましたので、参考にしてください。



図表4 決算書類から一目でわかる危ない会社の特徴

	注目項目	×
PL	売上高 営業利益	下降基調 赤字基調
BS	純資産 手元流動性 (現預金／平均月商) ①棚卸資産回転期間 (棚卸資産／平均月商) ②売掛債権回転期間 (売掛金+受取手形)／平均月商 ③買掛債務回転期間 (買掛金+支払手形)／平均月商	マイナス(▲) 1か月以下 長期化傾向 長期化傾向 ①+②-③が長期化傾向
CF	営業CF	赤字基調

応できず、7～8年前から見ると売上が半減、3分の1あるいは4分の1となり、長期にわたり赤字が継続しているような取引先は結構あるものです。これまでにコロナ関連倒産として扱われている企業の大半はこのパターンです。

決算書が継続的に取得できる関係が築かれているのならば、売上や利益の動向だけでなく、在庫と売掛金の動き(不良在庫や不良債権がないか)にも注意を払いましょう。決算書を一目見てチェックするポイントを、図表4にまとめましたので活用してください。

なお、取引額が大きいのに決算

## 回収管理の 具体的な進め方

書が入手できない場合、数十ページにわたる調査会社の「調査報告書」を取得すると決算書が添付されているケースがあります。

また、会社や代表者が所有している不動産の謄本を確認して、甲区に債務返済の延滞や税金未納等による差押えがないか、また、乙区に金融機関以外からの抵当権設定がないかなど、ネガティブな情報が記載されていないかチェックすることも有効です。

や点数が回収を保証してくれるのではありません。対応したいで、債務者の自社に対する返済の優先順位も変わってくるのです。

## コロナ禍における 注意事項とは

取引先同様、自社においてもセーフティネットを活用できるものは活用すべきだと思います。特に、金融機関とのパイプは強化し、現在は超低金利なので借入は多めに確保しておくことをおすすめします。

また、中小企業の場合は、中小企業倒産防止に加入しておくといでしょう。取引先が倒産し売掛金が焦げ付いたら(夜逃げは対象外)、無担保・無保証人で掛金の最高10倍(上限8000万円)まで借入することができます。現在、コロナ禍に対応し、掛け金納付期限の延長や借り入れた場合の返済猶予の優遇措置があります。

さらに、時代はニューノーマルへと突入しました。たとえば、カラオケルームやネットカフェをテレワークの仕事部屋として貸し出す、タクシーや観光バス、新幹線や旅客機等が人でなく物を運搬する

る、飲食店がITを活用したモバイルオーダーを導入するほか、店外でのテラス営業やデリバリーで対面、接触、密を避けた営業を展開するなど、生き残るための知恵が試されています。本社を地方へ移す企業も出てきました。

中小企業においてもニューノーマルの時代に適応できるビジネスモデルの変革を行なう必要があります。加えて、ノンコア業務はアウトソースによって変動費化し、減収時に販管費を下げられるようにしておくことも重要です。

これは取引先にも言えることです。すので、年末に向けてこの点も踏まえた全取引先の与信枠の見直しをしてはいかがでしょうか。特に、飲食、宿泊、アパレル等、特定業種に偏らないよう、取引先の分散化を図っておくべきです。

結果、与信枠が過大と認められた先に対しては、①与信枠の縮小、②保全の強化、③リスクの移転という対処法がありますが、取引先と交渉が不要なのは③です。この場合、取引信用保険や売掛保証等の活用が有効だと思います。

企業は生き物です。年1回は与信枠を一齐に見直すようにしましょう。

期日管理をしつかり行ない、延滞が発生したら素早く対処することが必要です。担当部署に丸投げし、担当者を孤立させてはいけません。延滞の理由は資金不足とは限りません。経理、営業、審査、経営陣が情報共有し、一丸となつて動くことで解決につながるのです。

調査会社の格付け

やましたともゆき 中小企業の与信管理体制を事前審査から日常管理、回収管理までワンストップで構築。与信管理を通じて管理職のマネジメント力を向上させる人材育成支援に定評がある。