

ことしは倒産件数が増加？

中小企業の「債権回収」の勘どころ

ことしに入って、業績が悪化したままの企業に金融機関が借り換えに応じないケースも増えており、倒産件数の増加が予想されます。そこで、取引先倒産に備え、債権回収のポイントを解説します。

アテインザ・ゴール合同会社
与信管理コンサルタント

山下 智之

図表1 ワタベウエディングの業績推移 単位：百万円

	2019/3	2019/12*	2020/12
売上	48,458	39,049	19,678
経常利益	738	1,358	△11,075
純利益	218	705	△11,738
純資産	10,577	11,138	△863
総資産	24,436	25,087	26,003

※2019年12月は、決算月変更（3→12月）により、9か月決算。
2019年1月-12月の売上は50,567百万円だったので、2020年12月の売上は実質前年比△61.1%

信用調査会社が発表している新型コロナウイルス関連倒産は、1000件を超えました。
新型コロナウイルス発生以前は最高利益をあげるなど業績好調であった企業が、コロナ禍によってわずか1年で一気に苦境に陥ることが、ことしに入って増えてきました。
たとえば、ブライダル大手のワタベウエディング(株)（東証一部上場）は、コロナ禍が拡大し始めた2020年4月に、手元資金確保のため、メガバンクを主幹事とする計5行から130億円を調達したばかりでしたが、当該借入の返済期限であることし3月末の返済

が困難となり、私的整理の一種である事業再生ADR（裁判外の紛争手続き）を3月19日に申請し、受理されました。

同社の業績推移（連結決算）は、図表1のとおりです。コロナ禍以前は順調な業績で、自己資本比率が44・4%もありましたが、117億円を超える損失を計上し、1年で債務超過に陥ってしまいました（なお、同社は上場廃止となるが、(株)興和の完全子会社として事業を継続する予定）。

債務超過は、繰越損失が累積し純資産がマイナス（資産△負債）となり、資産をすべて売却しても負債が返済できない状態です。通常は、何年も多額の赤字が続いた結果生じるものですが、特殊な状況下では、業種によってはわずか1年で陥ってしまうのです。

昨年度、230万件、43兆円を超えた新型コロナウイルス感染症に係る中小企業向けのゼロゼロ融資（無担保、保証料ゼロ、3年間金利ゼロ、元本返済は最大5年据置）も、ことし3月末に終了しました。

4月からは「併走支援型特別保証制度」「事業再生サポート融資」として生まれ変わり、一定の保証料や金利がかかるようになり、さ

らに融資を受ける条件として「経営行動計画」を立て、四半期に1回金融機関に状況報告をして支援を受ける必要も出てきました。

中小企業は、これまで緊急避難的な資金調達で危機を回避できましたが、今後再調達できるかが課題になってくると思われます。

与信管理の基本とは

(1) 「掛売」するなら事前審査が必須

先に商品を納めて代金は後で回収する掛売で商売を行なう場合、納品側には回収不能リスクが常に生じます。したがって、事前審査なしに掛売を行なうことは、運を天に任せて事業運営を行なっているのと同じです。景気の悪化等により倒産が増加してくると、自社もその煽りを受けて、連鎖倒産してしまう危険性があります。

事前審査をするうえで、次の2点を重視します。

① そもそも信用できる相手か

詐欺目的で近づいてくる者を排除します。具体的には、相手先に**図表2**の兆候がないかチェックしましょう。

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
	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

【実例】
新人のA君は事前に取引先を訪問して代表と思しき人と会い、その際、頼みもしないのに会社謄本や印鑑証明を先方から提出してきただので、「なんて立派な会社だ！」と感心して取引を開始したところ、2週間後に夜逃げされた。納品した商品を含め、事務所内はきれいさっぱり空になっていた。

② 支払いをできる財務基盤があるか

財務データを直接あるいは信用調査会社等から入手し、減収減益基調となっていないか、赤字続き

で債務超過になっていないかをチェックし、財務比率等から維持力がありそうか判断します。

また、資料が少ない場合は、会社や代表者自宅の不動産謄本を取得し、金融機関以外からの担保設定はないか、差押え等はないか、ネガティブチェックをしてみることも必要です。

コロナ禍の現在は、先述のように、絶対調だった企業もわずか1年で債務超過に陥る状況であり、中小企業も財務比率だけでみると信用供与が厳しくなったところが多いでしょう。

一方で、①郊外型、②非接触、

③巣ごもり需要、④オンライン等を上手く活用して、業績を伸ばしている企業もあります。

企業ごとの特性を睨み、また助成金の申請状況や現預金残高（手元流動性）の動きを確認し、将来展望も考慮した資金繰り重視の与信判断とならざるを得ません。

判断が難しいときは、その相手から回収できなくてもかすり傷ですむ程度の取引に留めておくことです。必要なら、取引を進めていくなかで順次拡大していけばよいのです。

(2) 独立した与信判断をする部署の設置

社長自身のなかで、数字必達という営業としての立場とリスク管理の立場とが利益相反を起こし、結果、大きな事故につながってしまうことがあります。

【実例】

大口取引ということで、社長の一存で取引を開始したが、最初の支払いから遅延発生。取引先の不動産謄本を取得してみると、甲区には「〇〇市 差押」との表記があった。

与信限度額は、必要な情報を収集して与信先を分析し、自社の財

務基盤を考慮のうえ、決裁権限に基づき決定すべきです。

それを客観的に判断して助言できる部署（規模によってチーム、担当者でも可）を設置し、営業部門の暴走を抑制すると同時に、回収遅延発生時には営業をサポートする仕組みを構築しておくことが重要です。

(3) 期中管理、定期的な与信限度額の見直し

担当者は、付き合いが長い取引先に対しては安心感を抱き、チェックが甘くなりがちですが、常に業績動向や与信残高は確認しておかねばなりません。

【実例】

30年来的取引先で安心して付き合い合っていたが、ある日突然、不渡りを出した。改めて決算書を見返してみると、現在の売上高は10年前の3分の1まで落ち込み、連続赤字となっていた。逆に与信残高は過去のピークに達していた。

普段と異なる不自然な兆候を察知するアンテナを立てておくことも大切だ。

「受注が急激に増えた（減った）」「急に複数の店舗を閉鎖した」「顧客との間でもめ事が起きているよ

うだ」「受付に正体不明な輩を見かけた」なども十分不自然な兆候といえます。

【実例】

ある日、普段あまり話をしたことがない取引先の幹部が「ちょっといいですか」と何かを訴える目で話しかけてきた。期末近くで忙しかったので「また今度」と言っていた。その日は帰ったのだが、それから1週間後、その会社は破産申請した。

企業は生き物ですから、与信限度額は定期的に見直す必要があります。

変化の激しい時代はなおさらです。与信限度額は計算式から自動的に算出されるものではなく、自社との取引を通じて「あるべき額」が決定されていくものです。

与信過多と感ずる場合、与信限度額の縮小、保全の強化、リスクの移転のいずれかを実施します。

なお、リスクの移転には、保険、保証、ファクタリング（債権譲渡）等を活用しますが、最近ファクタリングを装った詐欺（実質は高利の貸金）を行なうヤミ金融業者が横行しており、金融庁のHPでも注意が喚起されています。

債権回収のポイントとは

取引先の支払いに遅延が発生した際には、**図表3**を実施します。

(1) 回収遅延が発生したら

即日、遅延先に連絡し、遅延の理由を確認します。遅延先は、その場を繕うために、「顧客が約束期日に入金をしてこなかった」等と外部の責任に転嫁しがちですが、そうした言い訳を鵜呑みにしてはいけません。そのような債権が実在するのか、顧客が代金を支払わない原因が遅延先自身にないかといったことを「資金繰表」や大口入金予定の「注文書」等で確認する作業が必要です。

図表3 遅延発生時の対応

即日、遅延先に連絡し、以下を実施する。

- ① 遅延理由の確認
- ② 資金繰りの確認
- ③ 返済期日の確定
- ④ 新規納品のストップ
- ⑤ 覚書の締結、連帯保証の取得
- ⑥ 手形の回収（必要に応じて）
- ⑦ 債権譲渡登記の設定（必要に応じて）

また、原則、追加の納品はストップします。遅延先にとって主力商品であれば何としても支払おうとします。これらの初動対応が極めて大切です。ここをいい加減にすると債権は戻ってきません。

そのうえで、支払い期日を決めますが、その際、分割返済を依頼されることもあります。その場合、たとえば、法人税確定申告書の写しを入手し（所有財産の把握）、また当該延滞債権に対する代表者の連帯保証を取得し、さらに手形を発行していれば、支払期日が入った手形で回収することも交渉しましょう。

こうした債務者に面倒なことをいちいち要求することで、自社に対する支払いの優先度が上がり、回収へとつながるのです。

次に、分割返済の契約書（覚書）を締結します（債務残高、返済金額と期日、返済方法、遅延損害金、代表者個人連帯保証等について記載します）。

なお、自社が大口債権者ならば、債権譲渡登記の設定も検討すべきです。

(2) 約束した期日に再度入金がない場合

時間を空けずに即日督促しま

す。可能な限り相手方を訪問して行ないます。「空いてる時間にやろう、明日以降やろう」などと悠長に考えてはいけません。

いつまでもお客様扱いしていると債権は二度と返ってきません。威圧的、暴力的な態度をとってはいけません、約束を違えた際は厳しく対応する必要があります。

債務者にとって債権者は自社だけではありません。「嘘はつけない」「きつちり追及される」、こうしたプレッシャーが支払いの優先度を自ずと高めるのです。

また、回収行為は担当者任せにせず、関係者で情報共有することが大切です。

(3) 相手先に回収に行った場合

現金で受け取るのが理想ですが、現金でなければ、小切手／他社振出手形／自社振出手形の順に望ましく、特に遅延先からの回収においては「後日の銀行振込」では回収確度は低くなります。

資金繰りは、一度苦しくなると後は坂道を転がるようにどんどん悪化していきます。自社が取引先の運命を握っているような立場である場合以外は、兆候が見えたら早く逃げるが勝ちです。

行動経済学では、人間の非ロジ

カルな一面を表わす事例として、「1年後に110万円受け取るのとよりも、今日の100万円を選んでしまおう」ことがよく取り上げられますが、こと債権回収においては、「明日の100万円より今日の50万円」であり、最終局面が近づいたら早く回収することが最も重要です。

なお、破産直前に行なった回収行為は、詐害行為として取り消される可能性があることも頭に入れておかねばなりません。

(4) 商売を継続しているのに支払いの意思がない債務者には

昨年度の改正民法の施行によって、2020年4月1日以降に発生する債権について、消滅時効は知った時から5年に変わりました(2020年4月1日以前に発生した債権については、売掛金2年、請負債権3年)。時効は一部でも返済があると更新(時効の計算が再び0から始まる)されますので、期間が空いてしまったら少額でも構わないので入金させるよう工夫してください。

商売を継続しているのに支払いの意思が見られない不誠実な相手には、まず内容証明でプレッシャーを与え、反応がなければ書類審

査のみで迅速に手続きが行なえる仮執行宣言付支払督促を相手方の住所を管轄する簡易裁判所に申し立て、債務名義を取得したら差押えをかけるという流れが一般的です。

相手が法人の場合、預金口座、保険の解約返戻金、売掛金、商品等が差押え対象として考えられますが、預金口座なら銀行名と支店、売掛金なら売掛先名と債権の内容を把握しておくといった事前の準備が必要です(そのために「法人税確定申告書」を入手しておく)。

債権者は自社だけではありません。さんから、スピード勝負です。また、財産がなければ空振りに終わりますし、差押えの前に破産や民事再生を申請されてしまうと無効になってしまう。

(5) 事故発生後は

コロナ禍において倒産の約9割が、再建不能で消滅型の「破産」です。破産されてしまうと、債権者は配当を待つしかありません。債権譲渡登記のような担保権がなければ、回収は困難です。ちなみに、てるみくらぶの破産配当率は1・9%、ジャパンライフは1%未満の見込みです。

ただし、納品した商品が取引先

に残っていれば、売買契約の解除等をして引き上げることはできます。すでに第三者に転売されている場合は、当該商品が自社で販売したものであることが証明でき、かつ転売先が取引先に代金を支払う前であれば、「動産売買先取特権の物上代位」により、取引先の転売先に対する売買代金債権を差し押さえて回収を図るといった方法があります。

ただし、転売先の協力が不可欠です。証拠書類を集め、裁判所に迅速に申立てを行なう必要もある。難度の高いテクニクですので、顧問弁護士に相談しながら進めるようにしてください。

いずれにせよ、事故が起きてからでは遅いです。担保を取得していなければ一般債権者として回収は極めて困難な状況になりますし、弁護士に回収を委任するにも相応の費用がかかります。

したがって、掛売を行なうならば、取引前の事前審査と取引後の定期的な与信限度額見直しを通じてリスクを減らし、回収遅延発生時には適切な初動対応をすることを心掛け、それらを実行するための仕組みを社内に構築しておくことが重要です。

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。