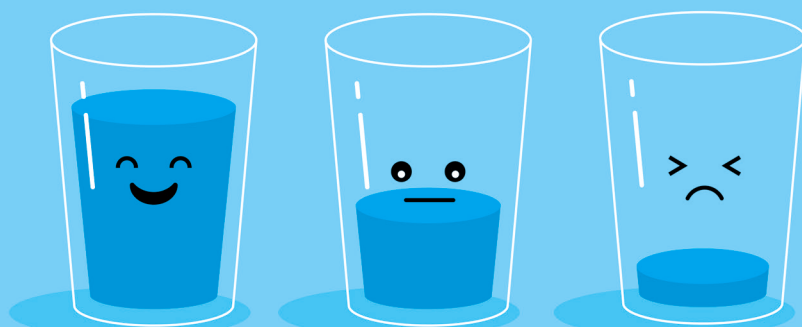


コロナ禍での対応が必須！ 与信限度額を 見直す際の留意点



中小企業診断士
高澤 彰

コロナ禍で様々な企業支援が行なわれ、倒産件数は低い水準で推移してきましたが、今後、猶予されていた融資の返済等で苦境に陥る企業が出てくることも考えられます。そうした事態を踏まえた与信限度額見直しのポイントを解説します。

与信限度額設定の 基本

(1) 与信限度額についての基本的 な考え方

企業同士で取引を始める際、手形取引などの信用取引で行なう場合があります。

販売をする側からすれば、取引を拡大することが望ましいのですが、売れるなら制限なく売ってもよいということではありません。

販売してから代金を回収するまでには時間がかかります。もし、現金化される前に取引先が倒産してしまうと、売上債権は貸倒れとなり、大きな損失を被ります。

そのため、信用取引を始める際には、相手先の状況を見極めて取引を行なう必要があります。

基本は「資金や資産余力のあるところへ販売をする」ですが、現実問題としてそうした相手だけと商売するのは厳しいものがあります。取引の開始後、業況が悪化して経営に不安が生じた顧客とも取引をしている場合があります。

取引先に対して、取引金額の上限である与信限度額を適切に決めていくことが、安定した経営につ

ながります。そのために、まずは、取引先がどのような会社なのかを調査します。そのうえで、取引金額の上限である与信限度額を決めていきます。

(2) 個別企業についての信用調査 をする

調査の流れは、①信用調査の実施、②登記簿等の入手と評価、③営業活動による情報収集となります。この調査を通じて、信用取引の可否や取引条件の変更などを判断していきます。

(3) 与信限度額の設定

その取引先がどのような会社なのかを調査し、取引の開始や継続を決めたら、取引金額の上限である与信限度額を決めます。

与信限度額は、相手先の支払能力と自社の対応能力とで決まていきます。

いくら相手先の信用力が高くて、自社にそれだけの提供能力がなければ仕方ありません。また、新規取引先は取引実績がないため与信枠を低く抑えたり、業績のよい会社は与信枠を高く設定したり、といったケースもあります。

与信限度額を設定するためには、**図表1**の4つの項目を検討していきます。

図表1 与信限度額の設定基準

① 月間売上目標額基準

● 与信限度額

$$= (\text{月間売上目標額} \times \text{売掛期間月数}) + (\text{月間売上目標額} \times \text{手形期間月数})$$

② 売上比率(推定仕入額)を勘案

● 与信限度額 = 自社売上(推定仕入額) × 一定割合

③ 担保能力基準

● 与信限度額 = 資産(担保能力)の範囲内

④ 自社純資産基準

● 与信限度額 = 自社純資産 × 一定割合

① 月間売上目標額を基準にする

与信限度額は、「月間売上目標額 × 期間」を想定して決めます。ただし、販売先に対する与信限度額の設定は、安全な範囲内が望まれます。これは、月間売上目標額と回収サイトをもとに債権見込み額を算出し、その範囲まで認めるとする考え方です。

回収サイトについては、受取手形のサイトだけではなく、手形を回収するまでの売掛期間を考慮に入れます。したがって、厳密にいうと次のようになります。

● 与信限度額Ⅱ (月間売上目標額 × 売掛期間月数) + (月間売上

目標額 × 手形期間月数)

たとえば、「月末締め翌月末振出、120日後手形」という条件であれば、回収サイトは売掛期間が2か月で手形期間が4か月の合計6か月となります。

必要な与信限度額は、月間売上目標額を100万円とすると、100万円 × 回収サイト6か月 ÷ 600万円(月額100万円)となります。その数字をそのまま活かしたならば、それが当該企業の与信限度額となります。

販売先が、大手企業や上場企業などで回収の心配がほばないようであれば、このように設定することが考えられます。

② 売上比率を勘案

1社に対する売上に上限を設けることで、リスクを減らす考え方がです。計算式は、次のようになります。

● 与信限度額Ⅱ 自社売上 × 一定割合

たとえば、自社の売上総額が12億円だった場合に、1社に対して許容する比率を10%と設定したならば、許容額は12億円 × 10% = 1億2,000万円(月額1,000万円)になります。これとよく似た考え方で、販売

先の仕入の一定割合法があります。これは販売先に対するシェアに基づいて設定されるものです。

販売先にとって自社の存在が大きくなり過ぎることによるリスクを減らすため、推定仕入額の一定割合までしか取引をしないという考え方です。

販売シェアを取りすぎると撤退もやりづらくなりますので、シェアの目安を決めておきます。

このやり方の計算式は、次のようになります。

● 与信限度額Ⅱ 推定仕入額 × 一定割合

たとえば、取引先の推定額が6億円だった場合に、1社に対して許容する割合を10%とすれば、6億円 × 10% = 6,000万円(月額500万円)になります。

③ 担保能力を基準にした設定

取引先の資産(担保能力)の範囲内、抵当権の設定や保証金を積み立ててもらうことによって、それを取引額の上限として設定を行います。

④ 自社純資産を基準にした設定

自社純資産の範囲内までであれば、いざというときも対応できるという考え方です。この場合の計算は、次のようになります。

● 与信限度額Ⅱ 自社純資産 × 一定割合

たとえば、自社純資産が1億円である場合、その範囲内であれば、対応できるという判断です。

実際には、以上に述べた複数の基準を勘案し、一定比率のウェイトを使って与信限度額の設定をしていきます。

どのようなタイミングで見直すか

与信限度額は、新規で取引を始める際の初回設定や、顧客に変化があつて拡大・縮小の必要性が出てきた場合に見直します。債権管理を徹底していくなかで、支払い癖の悪い先への対応や、定期的な見直しも考えられます。いつまでも同じ取引を行なうのではなく、取引状況に応じて見直し、引き続き信用度が高いと判断すれば、与信限度額を増やしていきます。

逆に、不安先に対しては、リスクに応じて取引額も下げていきます。

定期的な見直しの目安として、年に1度は検討の機会を設けることをお勧めします。

図表2 与信限度額変更申請書の例

代表取締役 ○○○○様 令和×年×月×日	営業部△△△△
株式会社○○○○と信限度額拡大のお願い	
記	
1. 申請と信限度額: 1,000万円 ・令和○年△月○日現在の与信限度額 100万円/月 ・取引条件: 毎月月末締め翌月末振出、60日後手形(従来90日)	
2. 理由 (1) 東商スタンダード企業として一定のガバナンスを満たしていることから与信上の不安は少ない。 (2) 直近、3か年の業績が拡大傾向にあり、それに伴い当社の売上拡大も見込まれる。 (3) 支払状況もトラブルなく進んでいる。 (4) 手形基準の改正に基づき支払サイトを短縮する必要がある。	
3. 添付資料 (1) 株式会社○○○○の企業概要 (2) 株式会社○○○○と当社の売上推移(納入実績)と回収状況 (3) 商業登記簿、謄本(必要に応じて)	
以上	

以下では、状況ごとのポイントについて説明していきます。

(1) 初回取引から何回か現金でのやりとりをして「問題なし」となったケース

新規で取引を始める際は、お互いがその企業に対して十分理解をしていません。

そのため、信用取引を開始するまでに段階を踏んで取引条件を設定していくやり方があります。そうすることで、より齟齬の少ない取引へ進むことができます。

最初の1〜3か月は、掛売りの

現金回収(月取引を10万円以内に抑える)で対応し、問題がなければ、次の信用取引へ進みます。

この間にお互いが取引に向かって、より大きく拡大させていくか否かの判断を行ないます。その際に、取引条件を記載した売買契約書を取り交わします。

新規取引先との交渉で気をつけなければいけないのは、取込み詐欺の可能性です。

最初は支払いがスムーズで、それを何回か繰り返していくことで信用を得ます。そのうえで注文や

取引の規模を大きくし、信用取引にもっていき、決済期日を見越して、注文した商品を処分して倒産させるのが典型的な手口です。

相手方の行方がわからなくなる場合もありますので、取引開始時点で相手のことはしっかりと調べておくください。

(2) 相手が順調で取引を拡大したい場合

取引を開始してからいつまでも同じ額で取引を行なうのではなく、取引状況に応じて取引条件を見直し、引き続き信用度が高いと判断すれば、与信限度額を拡大していきます。

信用調査や営業活動による情報収集を経て、与信限度額変更申請書(図表2)を用いた承認プロセスなど一定の手続きをルール化しておくことが望ましいです。

(3) 何らかの形で与信に不安が生じた場合

いままでの顧客が信用不安になった場合、リスクに応じて、与信限度額、取引額も下げていくことで、大きな損失を避けることができます。

状況にもよりますが、いきなり取引額を減らすと大きなトラブルになりかねませんので、与信限度額の減額・取引条件変更・売買契約書の締結の順番で進めます。慎重に、細心の注意を払って進めてください。

(4) 会社としての支払能力に問題はないが、相手の支払癖がよくないとき

取引が始まってからわかることですが、請求時に一方的に値引いたり、一定金額を残したり、支払条件よりも入金が遅れがちだったり、という場合があります。

もともとそういう商慣習の取引先かもしれませんが、そのような場合、「与信限度を見直すので、きちんとしてほしい」と言って改善を促す方法があります。

(5) 戦略的に規模縮小をしていると捉えられる場合

取引先の戦略の一環で、不採算の支店をたたむ、赤字事業から撤退するなど、規模の縮小を意図している場合があります。

取引先として、経営的にはプラスの方向に向かっていく施策をとっている場合でも、見込める売上規模は縮小されるのであれば、従前の与信枠を維持する必要もなく

図表3 与信限度額の見直し基準

- ①自社の当期の予想利益やいままでの繰越利益の範囲内に準じる。その金額が回収できなければ、利益はなくなるが経営に大きな支障は出ないと判断する。
- ②抵当権や担保、保証金などがあればその範囲内(新たに設定することも可)。その金額内であれば、債権は確保されているとみなす。
- ③その他、確実に回収できると思われる金額を設定する。
- ④債権未回収時でも発生する支払金に対応できる範囲(自社の資産、現預貯金、経営セーフティ共済や損害保険等)。経営に影響が出る恐れはあるが、当座の対応はできる。
- ⑤当該企業との取引で得た、いままでの利益額。「いままで、これだけ稼がせてもらった」ということで、あきらめをつける目安を設ける。

手形が自己手形(支払主が発行する手形)ならば、廻し手形(支

(2) 取引条件の変更

定を見直します。

安心できる与信限度額とは、仮に債権が未回収になったとしても、経営に大きな影響が出ないレベルや、ある程度あきらめのつくレベルです。具体的には、図表3をもとに設定を見直します。

安心できる与信限度額とは、仮に債権が未回収になったとしても、経営に大きな影響が出ないレベルや、ある程度あきらめのつくレベルです。具体的には、図表3をもとに設定を見直します。

① 一気にいくか段階的にいくかを決める

② 営業担当1人で対応しない

(4) 交渉の際のポイント

交渉を一步間違えば取引停止の可能性もありますので、十分に注意して進めてください。

(3) 売買契約書の締結

売買契約書を結ぶにあたって、万一の場合に備えた連帯保証人、抵当・根抵当の設定までもっていければ、いざという場合、心強いでしょう。

① 営業担当1人で対応しない

② 営業担当1人で対応しない

③ 第三者のせいにする

④ 訪問頻度を減らして対応レベルを低くする

(4) 交渉の際のポイント

交渉を一步間違えば取引停止の可能性もありますので、十分に注意して進めてください。

(3) 売買契約書の締結

売買契約書を結ぶにあたって、万一の場合に備えた連帯保証人、抵当・根抵当の設定までもっていければ、いざという場合、心強いでしょう。

① 営業担当1人で対応しない

② 営業担当1人で対応しない

③ 第三者のせいにする

④ 訪問頻度を減らして対応レベルを低くする

(4) 交渉の際のポイント

交渉を一步間違えば取引停止の可能性もありますので、十分に注意して進めてください。

(3) 売買契約書の締結

売買契約書を結ぶにあたって、万一の場合に備えた連帯保証人、抵当・根抵当の設定までもっていければ、いざという場合、心強いでしょう。