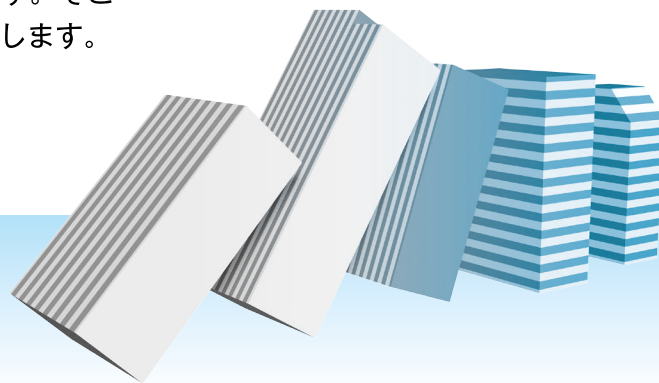


中小企業が講じたい 連鎖倒産防止策

年度末の3月は「3月危機」と言われ、1年でもっとも倒産が多い月です。思わぬ取引先の倒産で、連鎖倒産に陥るリスクもあり、自助努力には限界があります。そこで、中小企業が講じたい連鎖倒産防止策を解説します。

(有)タカザワ企画 代表取締役
中小企業診断士

高 澤 彰



自社の連鎖倒産リスクを チェックする

取引先の倒産によって、売掛金などの債権の回収ができなくなる、自社も資金繰りが苦しくなり倒産してしまう連鎖倒産リスクが生じます。

このリスクをチェックしていくためには、取引先別の債権と毎月の債務・支出を把握しておくことが大事です。

(1) 取引先別の債権を把握

取引先別の債権をより実務的に把握するために、取引先別の債権状況と、請求額と回収額の差額である回収残を見ていきます。

① 債権状況確認書

取引活動を通じて、いまこの顧客に対して、総債権はどれくらいあるのかを把握しておく必要があります。

つまり、請求はしているが現金として入金されていない金額は、いくらかということです。

掛売りや手形取引をしていると、どうしてもなおざりになりがちですが、きっちり把握しておきましょう。そのための管理シートとして債権状況確認書を活用してください(図表1)。

② 回収残確認書

代金回収の日が予定よりも遅れたり、入金額が請求金額よりも少なくなったりすれば、資金繰りが苦しくなります。取引先が倒産すれば、目もあてられません。

そのため、取引先の信用不安などは継続的にチェックしつつ、回収予定日には必ず回収する、あるいは確認を取る、といった日頃からの対応が重要となります。

請求額と回収額に差額がある場合には、早急に対応します。差額の原因を明確にして、理由のない未回収は認めないという姿勢が必要です。いつ回収できるのか、できないのであれば、どう処理するかを取引先に確認します。

状況にもよりますが、領収書を切る前に処理するのが基本です。そのための管理シートとして回収残確認書を活用してください(図表2)。

また、手形の場合、取引条件通りの手形サイトで支払われているかの確認も忘れないでください。

(2) 毎月の支出を把握

毎月の債務・支出を把握するためには、月別管理の資金繰り表(図表3)が効果的です。

この月単位の資金繰り表で、手

図表1 債権状況確認書

令和6年5月20日時点

| 顧客名 | 締日 | 回収日 | 入金日 | 手形 | サイト | | 12月20日 | 1月20日 | 2月20日 | 3月20日 | 4月20日 | 5月20日 | 総債権 |
|-----|-------|-------|------------------|----|------|------|---------|------------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| A商事 | 毎月20日 | 翌月20日 | 支払日起算 5か月後5日付 | 自己 | 135日 | 売上基準 | 525,050 | 199,550 | 388,000 | 285,850 | 325,530 | 211,200 | 1,935,180 |
| | | | | | | 入金日 | 6月5日 | 7月5日 | 8月5日 | 9月5日 | 10月5日 | 11月5日 | |
| B鉄工 | 毎月20日 | 翌月30日 | 支払日起算 5か月後5日付 | 自己 | 125日 | 売上基準 | 335,000 | 443,200 | 205,000 | 122,000 | 335,000 | 525,000 | 1,965,200 |
| | | | | | | 入金日 | 6月5日 | 7月5日 | 8月5日 | 9月5日 | 10月5日 | 11月5日 | |
| C商会 | 毎月20日 | 翌月20日 | 支払日起算 5か月後5日付 | 自己 | 135日 | 売上基準 | | (2月から取引開始) | | 135,000 | 135,000 | 202,000 | 472,000 |
| | | | | | | 入金日 | | | | 9月5日 | 10月5日 | 11月5日 | |

図表2 回収残確認書

令和6年4月末日時点

| 顧客名 | 請求額 | 回収額 | 差異 | 理由 | 処理 | 担当 |
|-----|-----------|---------|---------|--|---|----|
| A工業 | 1,004,300 | 971,300 | ▲33,000 | 3/5伝票No1052、商品E、10,000円 →9,000円×30個=30,000円×1.1 (消費税)=33,000円、見積価格を間違え売上伝票を誤起伝 | 4/15値引処理済(伝票No1070)、 5/末時解消予定、仕入先H製作所、仕入価格7,500円 | 高澤 |
| B鉄工 | 198,000 | 170,500 | ▲27,500 | 4/20伝票No1183、商品F、25,000円×1.1(消費税)=27,500円、21日着のため来月勘定 | 5/末入金予定 | 高澤 |
| C商会 | 162,750 | 189,000 | 26,250 | 4/20廻し手形にて過入金回収 | 5/20回収時調整 | 高澤 |
| D機工 | 262,900 | 246,400 | ▲16,500 | 3/10伝票No1121、商品G、15,000円×1.1(消費税)=16,500円、商品不良のため返品 | 4/10返品処理済(伝票No1061)、 4/10仕入先I社、担当Jへ返品済(返品伝票No1306)、5/20時解消予定 | 高澤 |

図表3 月別資金繰り表

| 項目 | | 月別 | NO | 4月 | | 5月 | | 6月 | |
|--------------|-----------|----|----|------------|------------|------------|-----------|------------|----|
| | | | | 予定 | 実績 | 予定 | 実績 | 予定 | 実績 |
| 前月繰越高 (A) | | | | 1,256,000 | 1,250,000 | 2,810,800 | 2,810,800 | 4,169,335 | |
| 収入 | 現金売上 | | ① | 2,950,000 | 2,997,500 | 2,950,000 | | 2,950,000 | |
| | 売掛入金 | | ② | 3,255,050 | 3,255,050 | 3,255,050 | | 3,255,050 | |
| | 受取手形入金 | | ③ | 5,523,050 | 5,523,050 | 4,550,000 | | 4,550,000 | |
| | 割引手形入金 | | ④ | 0 | 0 | 0 | | 0 | |
| | 借入 | | ⑤ | 0 | 0 | 0 | | 3,000,000 | |
| | その他の入金 | | ⑥ | 250,000 | 250,000 | 250,000 | | 250,000 | |
| 収入合計 (B) | | | | 11,978,100 | 12,025,600 | 11,005,050 | | 14,005,050 | |
| 支出 | 現金仕入 | | ⑦ | 885,000 | 899,250 | 885,000 | | 885,000 | |
| | 買掛金支払 | | ⑧ | 976,515 | 976,515 | 976,515 | | 976,515 | |
| | 支払手形決済 | | ⑨ | 1,656,915 | 1,656,915 | 835,000 | | 835,000 | |
| | 割引手形決済 | | ⑩ | 0 | 0 | 0 | | 0 | |
| | 借入金支払 | | ⑪ | 250,000 | 250,000 | 250,000 | | 250,000 | |
| | 人件費・諸経費支払 | | ⑫ | 5,200,000 | 5,156,620 | 5,200,000 | | 6,200,000 | |
| | その他の出金 | | ⑬ | 1,500,000 | 1,525,500 | 1,500,000 | | 6,500,000 | |
| 支出合計 (C) | | | | 10,468,430 | 10,464,800 | 9,646,515 | | 15,646,515 | |
| 翌月繰越高(A+B-C) | | | | 2,765,670 | 2,810,800 | 4,169,335 | | 2,527,870 | |

元にある前月繰越高(A)に当月収入(B)をプラス、当月支出(C)をマイナスした翌月繰越高がどれだけあるかを確認します。

月別管理の資金繰り表は、月単位で6か月から1年先の分までつくります。数か月先の資金繰りの状況を予測して、資金不足などの対応を計画します。そして、予測と実績の差を比べて分析し、より精度を高めていきます。

コツは、わかっている範囲で記入していき、試行錯誤を繰り返すことです。

公的支援を活用する

連鎖倒産を防止するために、「経営セーフティ共済（中小企業倒産防止共済制度）」や、中小企業庁が所管する「セーフティネット保証制度」などがあります。

いざというときの公的支援の活用方法とあわせて押さえておきましょう。

(1) 「経営セーフティ共済（中小企業倒産防止共済制度）」

取引先事業者の倒産によって売掛金債権等が回収困難となった場合に、無担保・無保証人で、迅速に借り入れることができます。

貸付額の上限は、「回収困難となった売掛金債権等の額」か「納めた掛金の最大10倍の資金（最高8000万円）」のいずれか少ないほうの金額です。

中小企業基盤整備機構が運営しており、掛金は月額5000円～20万円まで自由に選べ、増額・減額できます。解約した場合は、自己都合の解約であっても、掛金を12か月以上納めていれば掛金総額の8割以上、40か月以上納めていれば、掛金全額が戻ります（12か月未満は掛捨て）。

また、確定申告の際、掛金を損金（法人の場合）、または必要経費（個人事業主の場合）に算入できます。

加入の手続きは、中小企業基盤整備機構と業務委託契約を結んでいる委託団体（商工会、商工会議所、中小企業団体中央会、中小企業の組合、損害保険ジャパン株式会社等）または金融機関の窓口で行ないます。

(2) 中小企業庁が所管する「セーフティネット保証制度（1号…連鎖倒産防止）」

民事再生手続開始の申立等を行なった指定事業リストに掲載された大型倒産事業者に対し、50万円

以上の売掛金債権等を有しているか、取引規模が20%以上で資金繰りに支障が生じている中小企業者を支援するための措置です。

対象となる中小企業は、本店（個人事業主は主たる事業所）所在地の市町村（または特別区）の商工担当課等の窓口で認定申請書を提出し、認定を受けた後、希望の金融機関または所在地の信用保証協会に認定書を持参のうえ、保証付き融資の申込みができます。

(3) 活用できる公的支援機関

連鎖倒産を防止していくためには、よろず支援拠点や中小企業活性化協議会など、活用できる公的支援機関を相談窓口として押さえておくことが有効です。

① よろず支援拠点

よろず支援拠点は、国が各都道府県に設置している無料の経営相談窓口です。

中小企業や小規模事業者の売上拡大、経営改善など、経営上のあらゆる悩みの相談にワンストップで対応しています。

② 中小企業活性化協議会

中小企業活性化協議会は、国が各都道府県に設置している公正中立な機関です。収益力改善、事業再生、廃業・再チャレンジまで、

幅広く経営課題に対応します。

2022年4月1日より中小企業再生支援協議会と経営改善支援センターが統合され、中小企業活性化協議会として事業を推進しています。

実務上の留意点

(1) 倒産の予兆を見逃さない

信用調査の際は、基本的に経営者を中心にヒアリングを行ないます。幅広く実態をつかみたいのであれば、その企業の社員、金融機関や他の仕入先などに話を聞きまします。このとき、**図表4**の項目を意識してヒアリングをします。

取引先を訪問した際には、**図表4**のヒアリング項目を踏まえて、経営者の状況、企業内や社員の状況、経理状況をチェックします（**図表5**）。

経営者の状況では、経営者の事業への取組み姿勢が第一です。きちんと出社しているか、会議にも参加しているかなどをチェックします。

次に企業内や社員の状況では、社内の雰囲気です。社内の整理整頓、掃除が行き届いているか、挨拶などのマナーはどうか、活気は

あるかなどを確認します。オフィスを観察することで、どのような商品が納入されているか、どういう競合先が営業をかけてきているか、本業以外にどんな業務を行なっているかなども見えてきます。

(2) 与信管理の徹底

① 取引時のチェック基本項目

会社の資産状況、信用情報機関の情報などもつかんでおきたいところ（**図表6**）。

「資産状況」については、資産内容（土地・建物の場所、面積、所有者、資産価格など）、債務状況（抵当・根抵当の担保状況、金額、債権者など）を確認します。

また、信用情報機関として有名なのは、(株)帝国データバンクと(株)東京商工リサーチです。こうした調査会社のデータも参考にしましょう。インターネット上から有料で情報の入手が可能です。

また、図書館、とくに都道府県立クラスでビジネス情報の収集に力を入れているところでは、情報を閲覧できるケースがあります。

信用情報機関のデータから、企業概要、取扱商品、売上・利益の推移、仕入先、販売先などがわかります。

3期連続で赤字を計上している

状態なら、かなり業況が厳しいと判断され、警戒が必要です。

② 与信限度額の見直し

与信限度額の見直しは、状況に応じた見直しと定期的に行なう見直しの組合せで進めましょう。取引先に信用不安が生じた場合、リスクに応じて、取引額も下げなければ、大きな損失につながる可能性があります。

そのため、「安心できる与信限

度額」に設定を見直します。

具体的には、次の要素をもとに設定を見直しましょう。

- ・自社の当期の予想利益やその時点までの繰越利益の範囲内でまかなうことができるか
- ・抵当権や担保、保証金などがあればその範囲内に収まっているか（新たに設定することも考える）
- ・その他確実に回収できると思われる

れる金額

- ・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への加入状況や損害保険等を勘案する）

③ 与信限度額変更に伴う取引条件の変更

いきなり取引額を減らすとトラブルになりかねませんので、誠意を旨とし、細心の注意を払い

ましょう。1つの手順として、与信限度額の見直し→取引条件の変更↓売買契約書の再締結の順で対応を進めます。

支払条件なども、手形が自己手形（支払主が発行する手形）なら、廻し手形（支払主が顧客から回収した裏書のしる手形）への変更を依頼します。

廻し手形よりも安全度が高いのが小切手・現金での回収です。さらに進めると現金取引への変更（現金回収後の商品出荷）がもっとも安心といえます。

③ 万が一の際の対応

① 基本的には専門家に任せる

倒産などの場合、回収可能性はさわめて低くなります。まずは弁護士などの専門家に相談し、独断で動くことは控えましょう。

② 現場でできることをする

早急に経営者との交渉を試みましょう。納品した商品や在庫がある場合、経営者や弁護士立会のもと、商品を引き上げることも可能です。

その場合は必ず、書面で了解の確認をとってください。そのためにも、日頃からその企業の経営者の連絡先を確認しておくことが大切です。



図表4 信用調査のヒアリング項目

| 項目 | 内容 |
|-----------------------|---|
| 基本事項 | ・売上、社員、取扱商品・サービス、組織体制など ・実態（仕入動向、客先動向、ライバル動向、市場動向など） |
| 取引先の状況 | ・取引先（仕入先や販売先、社員）の実態 ・経営者の状況、企業内や社員の状況、経理状況 |
| 既存取引先への不平・不満、認識している問題 | ・ヒト、モノ（品質、納期）、カネに関して取引先に抱いている不満、認識している問題、顧客の不良債権情報 |

図表5 相手先を訪問した際に見るべきこと

| 項目 | 内容 |
|-----------|--|
| 経営者の状況 | 事業への取組み姿勢、会社にいるか、会合への参加度合い、私生活が派手になっていないか、異性・ギャンブル・投資関係、他の事業への展開、後継者・公私のけじめはどうか |
| 企業内や社員の状況 | 社内の雰囲気、業績不振、設備投資・社屋、工場の状況、社員の退職状況（とくに幹部）、社員の勤務態度、店頭状況、急激な在庫増減、主要仕入先の変更、安売り・乱売、理由なき注文増減、不良債権・回収状況 |
| 経理状況 | 支払遅延、取引条件変更、手形ジャンプ依頼、高利業者からの借入れ、取引銀行の変更、経理担当、資産状況 |

図表6 新規取引にあたって調査すべき点

| 項目 | 内容 |
|---------------|---|
| 実態項目（図表4、5参照） | ・基本事項 ・取引先の状況（経営者の状況、企業内や社員の状況、経理状況） ・既存取引先への不平・不満、認識している問題 |
| 資産状況 | ・商業登記簿 ・土地・建物の謄本（会社の資産、代表者の資産） |
| 信用情報機関の情報 | ・(株)帝国データバンク ・(株)東京商工リサーチ など |

たかさわ しょう 中小企業診断士。機械要素品卸売業の営業を経て2002年経営コンサルティングとして独立。現場経験が豊富で実践第一の情熱あふれる指導には定評がある。一般社団法人埼玉県中小企業診断協会会長。