

## 倒産企業が急増中……

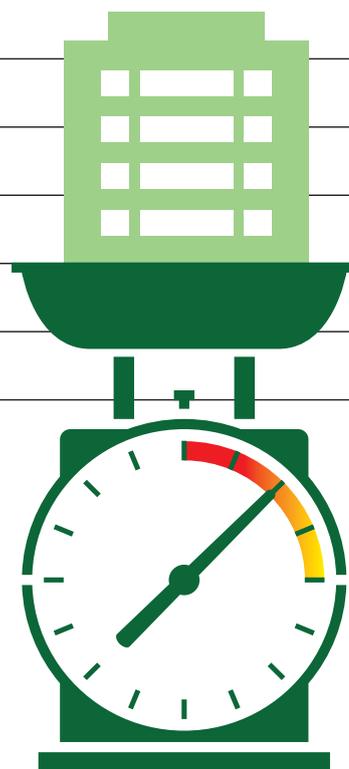
# 危ない先の兆候と 取引|縮小・停止の実務

アフターコロナを迎えたものの、中小企業にはゼロゼロ融資の返済負担に加え原材料高や人手不足も影響し、今春以降に倒産企業が急増することが懸念されています。そこで、危ない得意先の見極め方と、そうした先との取引を縮小・停止する際の実務、被害を最小限に抑えるための方策について解説します。

- Ⅰ 企業倒産の動向
- Ⅱ 危ない得意先の見極め方
- Ⅲ 危ない得意先との取引を縮小・停止する際の実務
- Ⅳ 貸倒れの影響を少なくする方策
- Ⅴ 得意先分散化のすすめ

よねづ税理士事務所  
税理士

米 津 晋 次



# I 企業倒産の動向

## 2024年2月 景気動向調査

帝国データバンクが公表した2024年2月景気動向調査（有効回答1万1267社）によると、景気判断指標である景気動向指数（景気DI）が前月比0・3ポイント減の43・9となり、2か月連続で悪化しています。

景気がよい・悪いの判断の分かれ目である景気DI値50を、約5年連続で下回っています。

業界別では、物価高騰にともなう消費者の節約志向の高まりや、原材料高による製造業の停滞、海外経済の動向などが景気の下押し要因となり、多くの業界で景気DIが悪化しています。

実際、インバウンドが好調なサービス業を除くすべての業界で、景気DI値50を下回っています。地域別でも、31府県で景気DIが悪化。日本を10に分けたすべての

地域で、依然として景気DI値50を下回っています。

能登半島地震による影響が、北陸地方を中心に引き続き現われているほか、天候不順や自動車の生産停止なども下押し要因となっています。

今後の国内景気は、人手不足や2024年問題、一部自動車メーカーの生産停止など悪材料が集中して下振れるものの、夏以降は賃上げ効果等で個人消費を中心に緩やかに持ち直すと、帝国データバンクでは予測しています。

## 2023年 全国企業倒産状況

東京商工リサーチによると、2023年の全国の企業倒産（負債総額1000万円以上）は、件数が8690件（前年比35・1%増）、負債総額は2兆4026億4500万円（同3・0%増）でした（**図表1**）。

件数は、2年連続で増加し、2019年（8383件）以来、4年ぶりに8000件台となっています。増加率35・1%は、1992年（前年比31・2%増）以来、31年ぶりの高水準です。

負債総額は、負債1億円未満が6493件（構成比74・7%）と比較的小規模倒産が主体ですが、同5億円以上10億円未満が252件（前年比10・0%増）、同10億円以上が211件（同24・1%増）と中堅規模で倒産の増加が目立ちます。同1000億円以上は2件（前年1件）発生しました。

一方、負債1000万円未満の企業倒産も、495件（前年比20・7%増）と、3年ぶりに前年を上回りました。負債1000万円以上の倒産が増勢を強めるなか、同1000万円未満の倒産も増加しています。

産業別では、サービス業他が229件（前年比20・5%増）で、負債1000万円未満の倒産の4割超（構成比46・2%）を占め、突出しています。

ことし4月には、民間ゼロゼロ融資の元金返済が最後のピークを迎え、資金繰りが一段と厳しくなる企業が増えると思われるだけ

図表1 2023年の全国企業倒産状況

	倒産件数	負債総額
2023年	8,690件	2兆4,026億 4,500万円
前年比	+35.1%	+3.0%
2022年	6,428件	2兆3,314億 4,300万円

出典 東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」（2024年1月15日）

に、東京商工リサーチは、ことしの企業倒産件数は「1万件」の壁を超える可能性も出てきたとしています。

## 2024年2月度 全国企業倒産状況

ことし2月度の全国企業倒産（負債総額1000万円以上）は、件数が712件（前年同月比23・3%増）、負債総額は1395億9600万円（同44・5%増）で、倒産件数は2022年4月から23か月連続で前年同月を上回っています。

2月としては3年連続で前年を

上回り、2016年（723件）以来、8年ぶりに700件台に乗せています。

負債総額は、2か月ぶりに1000億円を超え、負債1億円未満が526件（構成比73・8%）と小・零細企業を中心に推移しています。

件数の増加にともない、同100億円以上が2件（前年同月1件）、5億円以上10億円未満が32件（同17件）と、中堅規模の企業にも広がっています。

産業別では、製造業89件（前年同月60件）が19か月連続、サービス業他218件（同190件）が

## II 危ない得意先の見極め方

このように企業倒産が増えていく状況下では、売掛金が回収できず貸倒れを起こす確率が高くなっているといえます。

貸倒れは、自社の利益分だけでなく原価分の回収もできないので、資金繰りに大きな影響が出てしまいます。貸倒れ金額が多額な場合、連鎖倒産することもあり得

18か月連続、建設業136件（同115件）が14か月連続で、それぞれ前年同月を上回っています。

コロナ禍前から業績が厳しく、コロナ関連支援で資金繰りを維持してきた企業の危機が、支援の縮小・終了で顕在化した格好です。

本業で借入返済や運転資金の捻出が難しい企業には、さらに難題が待ち受けています。

なかでも返済が難しい企業は、税金や社会保険料などの納付も重く、金融機関への相談やリスクの要請をしないまま行き詰まる「突然死」の倒産が増えていくと考えられます。

る話です。

本稿では、貸倒れを発生させないために、企業として取るべき方策について解説します。

### 得意先の与信管理をする

得意先倒産による被害を未然に

防止し、損害を最小限に抑えるためには、日頃から得意先の与信管理をすることが重要です。

得意先ごとに与信限度枠を設定して、売掛債権の管理をしましょう。そのためには、与信管理規程を作成し、限度枠を超える取引をする場合は、責任者の事前決裁を得ることを義務化します。

そして、「得意先別売掛金管理表」を作成して、継続的に管理しましょう。

特に、新規の得意先に対しては慎重な管理が必要です。取引金額が大きくなりそうであれば、大手の信用調査機関から調査資料を取り寄せることも検討しましょう。

また、得意先の最新決算書を入力することもおすすめします。上場会社の決算書は、金融庁が運営するEDINETで確認できます。四半期ごとに「四半期決算短信」も開示しています。

上場していなくても、規模がある程度大きい企業については、会社四季報の未上場会社版で、決算書を確認することができます。

しかし多くの場合、非上場会社の決算書を手にするのは、簡単ではないでしょう。ほとんどの非上場会社は、決算書を公告していな

いからです。

それでも、建設業許可を受けている企業や医療法人、社会福祉法人など決算書が公開されている業種があります。

その場合、建設業なら都道府県庁などで決算書を閲覧することができますし、医療法人や社会福祉法人ならインターネットで閲覧ができます。

請求する例はあまりないようですが、会社法の規定では株主だけでなく債権者にも決算書を閲覧する権利があります（会社法442条3項）ので、請求すれば決算書を閲覧することもできます。

### 倒産の予兆を早期に見る

貸倒れを防ぐためには、与信管理や決算書、調査会社資料だけでは不足です。なぜなら情報が直近のものではないからです。

一般的には、支払いが繰り返し遅れたり、支払期限の延長を何度も求められたりする場合は、間違いなくその得意先の資金繰りには問題が起きています。

経理担当者は、必ず上司や経営層に報告し、情報を共有するよう

図表2 危ない会社のチェックリスト

<b>得意先等との関係</b>		
<input type="checkbox"/> 最近大口の得意先を失った	<input type="checkbox"/> 最近主力得意先からの役員が辞任している	
<input type="checkbox"/> 最近取引量・売上が急激に減少(増加)した	<input type="checkbox"/> 最近幹部社員・経理担当者が退職した	
<input type="checkbox"/> 得意先に対して最近支払延期等の申し出をした事実がある	<b>本社・営業所・工場など</b>	
<input type="checkbox"/> 大口の得意先の業績が悪い、あるいは最近倒産した	<input type="checkbox"/> 業務を縮小したり、人員削減をした	<input type="checkbox"/> 最近本社を建て替えた
<b>金融機関</b>		<input type="checkbox"/> 会社全体が雑然としている。整理整頓ができていない
<input type="checkbox"/> 取引銀行がよく変わる	<input type="checkbox"/> 在庫がたまっている	<input type="checkbox"/> 金融機関の関係者・不審者が頻繁に出入りしている
<input type="checkbox"/> 不自然に多くの金融機関と取引がある	<input type="checkbox"/> 金融機関の暗い。活気が感じられない	<input type="checkbox"/> 最近大規模な設備投資のために無理な資金調達をした
<input type="checkbox"/> 遠方の金融機関と取引がある	<input type="checkbox"/> 最近重要な不動産を売却した	
<input type="checkbox"/> 商工ローンを利用し始めた	<b>一般社員</b>	
<b>代表者</b>		<input type="checkbox"/> 社員の入れ替わりが多い
<input type="checkbox"/> 仕事以外のことで忙しい	<input type="checkbox"/> 最近社員が大幅に減少(増加)した	<input type="checkbox"/> 社員が会社の悪口をいう
<input type="checkbox"/> 会社の基礎的な数値を答えることができない	<b>財務状況</b>	
<input type="checkbox"/> 公私混同が激しい	<input type="checkbox"/> 赤字が続いている	<input type="checkbox"/> 税金や社会保険料を滞納している
<input type="checkbox"/> 健康を害している		
<input type="checkbox"/> 後継者がいない		
<b>役員・幹部社員</b>		
<input type="checkbox"/> 役員の交替があった		

危ない得意先と取引を続けることは、大きなリスクになります。取引の縮小や、状況によっては取引の停止を検討する必要があります。

### 危ない得意先との取引方針の決定

## III 危ない得意先との取引を縮小・停止する際の実務

営業担当者は、得意先の営業状況を実際に目で確認しています。

最も重要なのは、営業担当者として、

経営担当者と連携です。営業担当者は、得意先の営業状況を実際に目で確認しています。

そのほかに、得意先の危機の予兆を早期に見発見するには、何が必要でしょうか。

最も重要なのは、営業担当者として、経営担当者と連携です。

また、経営層にしか掴めない情報もあります。同業者との会合などで得られる情報、経営者同士の付き合いから感じ取れる予兆など、得意先の危機に気づくことができるのは経営層が一番早い可能性もあります。

そのほかに、得意先の危機の予兆を早期に見発見するには、何が必要でしょうか。

最も重要なのは、営業担当者として、経営担当者と連携です。

また、経営層にしか掴めない情報もあります。同業者との会合などで得られる情報、経営者同士の付き合いから感じ取れる予兆など、得意先の危機に気づくことができるのは経営層が一番早い可能性もあります。

注意すべき得意先が発生した場合には、まず、自社がその得意先に対してどのような姿勢で臨むかという方針を決める必要があります。

得意先が倒産必至の状態である場合は、すぐに取引を停止し、債権等の回収を図ることが重要にな

ります。

ります。そこまですではない場合でも、売掛金の回収方法や取引停止の方針を決める必要があります。売掛金の回収を図る場合でも、すぐに全額の回収を図るのか、少しずつ回収を図るのかを決める必要があります。

取引を縮小・停止するにしても、すぐに全面的に停止するか、大幅に取引を少なくするか、徐々に取引を減らしていくのが問題になります。

自社と得意先の状況を見ながら、慎重に方針を決めていきましょう。

### 1 倒産の可能性が高い場合

得意先の倒産の可能性が高い場合は、すぐに取引を停止するだけでなく、得意先に対する債務があれば相殺し、得意先に納品した自社商品や製品を引き上げのことを考えましょう。

この際には、必ず商品を受け取ったことを証明する書面を交換してください。勝手に商品を持ち帰ると、自社商品でも後にトラブルとなる可能性があります。

### 2 倒産まで猶予がある場合

得意先がすぐに倒産するまでの

状況にない場合には、期限を決めて支払いの督促を行ないきましょう。回収可能性を高くするために、小切手や手形にしておく等の工夫をするとういでしょう。状況によっては、分割払いによる回収を認めることも考えられます。

また、得意先に対する売掛金を融資の契約に切り替え、代表者や幹部など1人でも多くの個人を連帯債務者にして、リスクを減らすのもよい方法です。

この段階では、強制執行の可能性も考慮し、得意先や連帯債務者について、売上先、取引銀行がどこか、不動産や自動車など財産には何かあるか等の調査をしておきましょう。

そして、もし得意先が支払期限を一度でも守らなかった場合は、すぐに得意先代表者と連絡をとったり、近いところであれば直接出向きましょう。この場合はスピード対応が最も大切です。

それでも回収できない場合は、得意先に納品した自社商品や製品を引き上げたり、担保の提供を依頼します。

また同時に、裁判所の「支払督促申立手続き」をすることをおすすめします。簡易裁判所の支払督促

申立手続きは簡単で、弁護士に依頼しなくても自社で行なうこともできます。手数料も訴訟の半額で済み、支払いに応じなければ強制執行も可能です。

### 3 取引を継続する場合

長い付き合いがあり、そう簡単に切り捨てられない等、危ない得意先となお取引を続ける場合には、その得意先に対する与信限度管理をより厳格にしましょう。

当然のことですが、手形の受取りはしないようにします。振込みの場合も、支払い期限を短く変更します。できれば、現金支払いへの変更をすべきです。

取引単価の値上げも交渉しましょう。同時に、個人保証や担保を提供してもらうなど、とにかく少しでもリスクが少なくなるようにしましょう。

### 売掛金の時効に注意する

売掛金が回収できない状態が続いた場合、「売掛金の時効」についても注意する必要があります。時効が成立すると売掛金を回収する権利が消滅するからです。

図表3 債務残高確認書の例

**残高確認書**

当社は、本日現在、貴社に対して下記の買掛金債務を負担していることを確認いたします。

記

金〇〇万円也

〇〇年 〇〇月 〇〇日  
株式会社 〇〇 御中  
□□株式会社  
代表取締役 △△△△(署名) 印

売掛金の時効までの期間は、2020年4月1日に施行された民法の改正により、発生から5年とされました。

売掛金の時効成立を防ぐには、「時効の完成猶予措置」または「時効の更新措置」が必要です。請求書を何度も送り直したとしても、時効が更新されるわけではありません。

時効の完成猶予措置等として一番簡単なのは、得意先に債務を承認してもらうことです。得意先に債務残高確認書(図表3)を作成してもらい、売掛金債務を承認してもらうことで時効を更新すること

とができます。

次に簡単なのは、得意先に対して裁判所を通じて支払いを督促してもらおう「支払督促申立手続き」をすることです。

## IV 貸倒れの影響を 少なくする方策

得意先の与信管理などで貸倒れを防ぐことも重要ですが、貸倒れの影響を少なくするために、別の方策を同時に手配することも考えましょう。

費用はかかりますが、建設業や飲食業など、もともと倒産の可能性が高い業種では、特に有効な手段です。

### 売掛保証サービス

売掛保証サービスとは、得意先の資金繰りの悪化や倒産など、何らかの理由で支払いが遅延したり回収見込みがなくなつた売掛金を、得意先に代わって保証してくれるサービスです（図表4）。

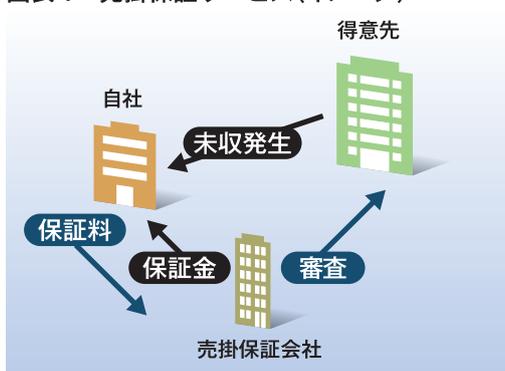
この売掛保証サービスを提供し

もちろん、裁判所に民事調停を申し立てたり、民事訴訟を起こすことでも時効を更新することは可能ですが、手続きのハードルが高いと思われれます。

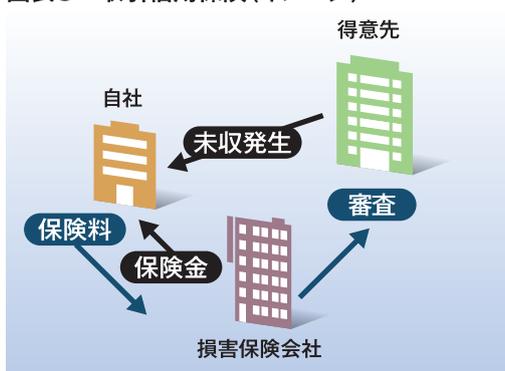
ている企業（以下、「売掛保証会社」とします）と保証契約を結ぶことで、リスクが低減されます。得意先について保証取引審査を受け、審査を通過すれば、保証料として売掛保証会社に一定の金額を支払います。得意先倒産が発生

すると、売掛保証会社から保証金を受け取ることができません。得意先の少ない企業には、この売掛保証サービスは特に有効で、貸倒れリスクの影響を少なくする有力な選択肢となります。

図表4 売掛保証サービス(イメージ)



図表5 取引信用保険(イメージ)



また得意先の倒産が発生した場合、保証金の入金までに数週間程度の日数を要します。売掛保証開始日以前に発生していた売掛債権は、保証金の支払い対象にならないことにも注意しましょう。

### 取引信用保険

倒産による売掛金回収不能や、長期入金遅延に対して保険金が支払われる「取引信用保険」というサービスもあります（図表5）。

取引信用保険に加入すると、保険金で貸倒損失を補填することが可能になるため、資金繰りの悪化を防止することができます。

取引信用保険を申し込むと、保険会社が得意先を調査して、倒産や破産などのリスクを分析し、その結果をもとに保険金の支払限度額と保険料が決まります。

補償の対象となる得意先ごとに支払上限額を設定することや、小口の得意先に限って一定の限度額まで補償することもできます。

回収不能が発生した際に支払われる保険金は、「損害額に縮小率をかけた金額」と「支払上限額」のどちらか高いほうとなるのが一般的です。縮小率は90～95%程度に設定されるようです。

取引信用保険の保険料は、保険会社が設定する支払限度額の1～3%が相場で、補償の対象となる得意先や保険会社によって異なります。支払限度額1000万円、保険料率2%の場合は、年間の保険料は1000万円×2%＝20万円になります。

この取引信用保険にも、注意する点があります。

まず、取引信用保険に加入する際は、保険会社による得意先の与信審査を受ける必要があります。審査の結果次第では、補償してもらえなかったり、補償額が希望に届かなかったり、保険料が割高に

なったりすることがあります。

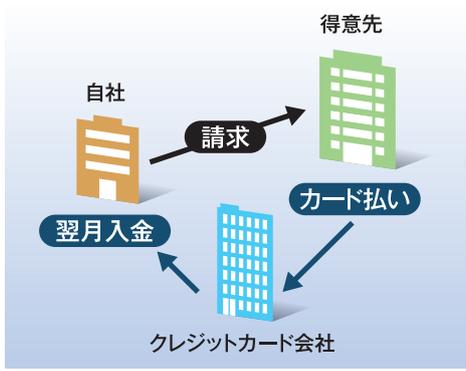
また、特定の得意先のみを補償の対象にできないことにも注意が必要です。取引信用保険に加入するときは、補償対象となる得意先について「全得意先」「10社以上」「売上上位10社」などと指定する必要がありますがあるからです。

なお、この取引信用保険も売掛保証サービスと同じく、保険加入の事実が得意先に知られることはありません。

### クレジットカード決済サービス

最近では、法人取引においてクレジットカードで支払いを行なう方法も注目を集めています(図表

図表6 クレジットカード決済サービス(イメージ)



6)。通常の銀行振込みの請求書

ではなく、クレジットカード決済機能を請求書に追加できるサービスで、請求書を受け取った相手のカード決済を可能とします。

支払う側は、クレジットカード決済であれば、ネットショップで買い物をするように簡単に支払いを完結できます。引き落とし日間で1～2か月の間、キャッシュの支払いを遅らせることができるメリットがあります。

請求書発行側も、得意先がクレ

## V 得意先分散化のすすめ

企業にとって得意先を絞り込むことには、手間やコストの軽減など様々なメリットがあります。

しかし、貸倒れの影響を少なくするためには、得意先を分散することをおすすめします。

### 得意先を絞り込む メリット・デメリット

#### 1 メリット

得意先を少数に絞り込むこと

ジットカードで決済した瞬間から代金回収相手は得意先からクレジットカード会社に変わりますので、貸倒れのリスクが大きく減少することになります。

支払いサイトが長い得意先に対しても、クレジットカード決済にすれば、翌月にはカード会社から入金がありますので、資金繰りに余裕ができます。

このサービスは、無審査・即時利用開始が可能で、料金も請求金額の4～5%程度で済みます。

は、企業にとって多くのメリットがあるのは事実です。

たとえば、ロットの大きい取引をすれば、生産や流通に関する費用削減を図ることができます。

また、密接な取引関係があれば、製品開発や取引情報のやり取りなどの面での連携もより容易になります。採算の悪い得意先との取引をやめるだけで増益にもなります。

営業面においても、継続した取

引実績がある少数の得意先に対する営業活動をすればよいので、無駄な時間が少なく、広告宣伝費や販売促進費も不要で、とても効率的です。入金管理にも、時間がかりません。

仕入先や外注先も絞り込むと、やはり連携がより容易になり、コストダウンも図れ、メリットがより大きくなります。

このようなメリットから、中小企業のうち、特に製造業や建設業には、このように得意先を少数に集中させている企業が多く見受けられます。

## 2 デメリット

一方、得意先を少数に絞り込むことには、デメリットもあります。

最大のデメリットは、得意先を失った際の影響が大きいことです。得意先が倒産や廃業した場合や、被災した場合には、予定していた売上が突然消滅する、あるいは激減するだけでなく、売掛金の回収もできなくなる可能性が高くなります。

売上割合が大きい得意先が倒産等した場合には、入金が激減してしまいます。すぐに資金繰りが悪化し、連鎖倒産につながる可能性が高くなります。

もしも、得意先を1社だけに集中していたなら、間違いなく連鎖倒産することになるでしょう。

このような連鎖倒産を防ぐために、得意先の集中によるメリットを捨てても、できるかぎり得意先の分散化を図ることが重要になるのです。

### 得意先の分散化とは

得意先を分散するといっても、ただ単に得意先を増やせばよいというものではありません。

まずは、業種の分散が必要で、たとえば同じ製造業でも、自動車関連の得意先、工作機械関連の得意先、航空機関連の得意先というように、得意先の業種を分散することを考えましょう。

そうすれば、もし自動車関連の状況が悪化した場合でも、他の業種にも得意先があれば売上減少の影響を抑えられ、連鎖倒産のリスクを少なくすることができます。

同じように、可能であれば地域も分散するとよいでしょう。得意先が東京に集中していた場合、東京でウイルス感染が拡大したり、自然災害が起こった場合、売上が

激減することになります。

一方、東京だけでなく、たとえば大阪や名古屋、福岡などに得意先が分散していれば、売上減少のリスクはかなり小さくなり、連鎖倒産を防ぐことができます。

さらに、できれば取引先は、「見込事業」と「受注事業」にも分散することが望ましいでしょう。

見込事業とは、あらかじめ見込客を想定して仕入れをし、商品を作成、販売する事業です。売上の変動が大きく、売れずに不良在庫を抱えるリスクがありますが、得意先が多数のため倒産のリスクは少なくなります。

受注事業とは、注文を受けて商品、サービスを提供する事業です。売れずに多くの在庫を抱えることがなく、比較的売上が安定している一方、得意先が特定少数となりがちで、倒産の影響を大きく受けることとなります。

両者に取引先を分散することで、さらに連鎖倒産のリスクを下げるすることができます。

### 仕入・外注先の分散化

分散化するのは、得意先だけでなく

はありません。リスクを減らすためには、仕入先や外注先も同様に分散化することが必要です。

仕入・外注先についても、その企業が倒産や被災等してしまうと、原材料がストップしたり、商品を購入できなくなります。

必要な原材料を手配できる仕入先や、求める水準の技術をもつ外注先が新たに見つからなければ、商品の在庫が確保できず売上が急減してしまいます。

仕入・外注先が分散していれば、ある程度ダメージを軽減させることができるでしょう。

仕入コストや外注コストが少し上がっても、同じ材料や商品を扱う複数の仕入先と取引したり、同程度の技術をもつ複数の外注先と取引するといった、仕入・外注先の分散化も必要なのです。所在する地域も分散できると、さらによいでしょう。



昨今の激変する経済状況下では、上場企業でさえ連鎖倒産に至っても不思議はありません。

自社に貸倒れは関係ないと考えず、リスクを少なくするために、本稿を参考にしていただければ幸いです。

よねづ しんじ 愛知県生まれ。システムエンジニア出身の税理士。2005年独立開業。「税理士もサービス業である」が基本姿勢。著書に「利益が見える戦略MQ会計」等がある。