

高まる 債権回収不能リスクへの備え

資金ショート予防策と 調達手段の棚卸し

今春より倒産企業が急増し、売掛金の回収が困難となるリスク等も高まっています。冬季賞与の支給、歳末商戦など何かと資金が必要な時期を迎え、年度末にかけての資金計画の見直しを余儀なくされる企業も少なくないでしょう。そこで、事前の備えとともに、どこから、いかなる金額を、どの程度の時間で調達できるのかを総まくりします。

モロトメジョー税理士事務所
税理士

諸 留 誕

- ① 高まる債権回収不能リスクと求められる備え
- ② 資金ショート予防策
- ③ 資金調達手段の棚卸し



高まる債権回収不能リスクと 求められる備え

倒産企業の増加と 資金繰りへの影響

帝国データバンクの調査によれば、2024年8月の企業倒産件数は746件に上りました。

8月としては前年を越え、過去10年で最多となりました。28か月連続で前年同月を上回り、2000年以降では最長です。

倒産する企業が増加する一方で、信用保証協会による「代位弁済」も高水準での推移が続いています。

代位弁済とは、信用保証協会の保証付き融資について、会社が返済できない場合に、信用保証協会が肩代わりをして債権者に返済することをいいます。

その代位弁済が増えているということは、倒産件数の増加とあわせて、資金繰りに苦しむ会社も多いことを表わしています。

その背景にあるのは、円安に伴

う原材料価格やエネルギー価格の上昇、そして人件費の高騰などでしょう。

ほかに、労働時間の削減を余儀なくされた「2024年問題」や、地震や台風による大規模被害なども、業種によつては資金繰り難の原因に挙げられるでしょう。このような現状から、会社は存続のためにいつそうの備えを検討すべき段階にあります。

ここでいう「備え」とは、自社の売上げ不振等による資金ショートだけに對するものではありません。取引先が倒産することへの備えも含まれます。

取引先が倒産すれば、売掛金の回収が困難になったり、商品の仕入れができなくなったり、巡り巡って自社も影響を受けることになるからです。連鎖倒産は、その典型といえるでしょう。

そこで本稿では、資金ショート等による倒産に備えるための、具体的な手段について解説します。

まずは 「予防」が大事

資金ショート等による倒産に對する備えは、大きく2つに分けられます。ひとつは「対症療法」であり、もうひとつは「予防」です（図表1）。

このうち対症療法は、症状を和らげるに過ぎず、根本的な原因を解決するものではありません。

会社が危機に瀕すると、ともしれば対症療法ばかりに目がいつて

しまいます。

しかし対症療法は、資金ショートが目前に迫った危機的状況を「事後的」に和らげるだけなので、資金が尽きれば再び資金繰りに四苦八苦することになります。

いわゆる「自転車操業」の状態であり、倒産危機を解決する策とはいえません。

一方の「予防」は、資金ショートの至る根本的な原因を解決するために、その原因をみつめて事前に対策しておくことであり、もつて危機に備えておくことをいいます。

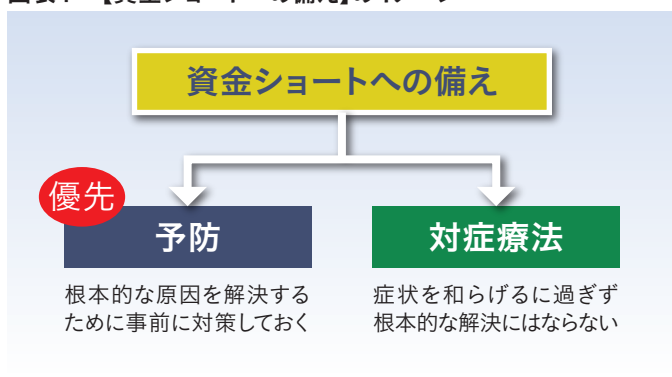
以上を踏まえて、優先順位で考えれば、まずは事後の対症療法より、事前の予防が重要な策であることは明白です。

自社の資金繰り難からの倒産や、取引先の倒産に伴う連鎖倒産に巻き込まれないように、あらかじめ策を講じておくことから始めましょう。

資金ショートの際の対症療法を考えておくことも必要ですが、事が起きてしまつてからでは、打手は限られます。

そもそも会社を、事が起きない、事を起こさない状態にしておくに越したことはありません。

図表1 【資金ショートへの備え】のイメージ



2 資金ショート予防策

ここからは具体的な「予防」策について解説します（図表2）。

利益を増やす

経営資源は「ヒト・モノ・カネ」といわれます。このうち、一番大事なのは「おカネ」です。などといえ、賛否両論あるでしょう。

● 利益を増やす

● 金融機関からの借入の見直し

- ・十分に借りているか
- ・日本公庫からも借入する
- ・プロパー融資を受ける
- ・返済額を減らす

● 与信に注力する

しかし、ヒトを雇うにも、モノを買うにもおカネが要ります。なにより、おカネが尽きれば会社はおしまい（倒産）です。だとすれば、経営資源で一番大事なものはおカネであり、先立つものはおカネだとわかります。

では、そのおカネを増やすためにはどうするか。まずイメージするのは「利益」でしょう。売上を増やして、利益を増やせば、手元に残るおカネも増えます。

とはいえ、利益でおカネを増やすには、長い時間がかかるのが問題です。

たとえば、年間売上高1億円、利益1000万円の会社があったとして、利益で5000万円のおカネをためようとしたら（この規模の会社であれば、それくらいの預金残高を目指したいものです）、5年もの時間がかかります。3000万円としても3年です。それだけの時間があれば、その間に何が起きるかはわかりませ

ん。時間の経過を待たずして、おカネが足りなくなってしまうこともあるでしょう。

利益でおカネをためられれば「最高」ではあるものの、現実的には「最善」とはいえないのです。

では、どうしたらよいのかを解説する前に、もうひとつ補足です。利益でおカネをためることが最善ではないものの、利益を否定しているわけではありません。むしろ、その逆です。利益はできるだけ増やすことが大切になります。

そんな当たり前のことをいうのは、利益を出し惜しむ会社が少なくないからです。目先の納税を嫌って（利益が増えると納税が増える）、利益を圧縮しようとする社長がいます。

ムダに税金を払う必要はありませんが、出せるはずの利益を出し惜しみしてまで税金を抑えるのだとすれば、備えの観点においては明らかに愚策です。

最近では、日銀による利上げも始まり、融資金利の上昇が進んでいます。返済に苦勞する会社が増える予想されることから、金融機関は貸したおカネを回収しそびれないよう、融資審査を厳しくしなければなりません。

それでも自社が融資を受け続けるためには、利益（よい会社の証）が必要であり、利益の重要性がこれまで以上に高まっていることを理解しておきましょう。

金融機関からの借入の見直し

利益でおカネをためられれば「最高」ではあるものの、現実的には「最善」とはいえない、と述べました。

「では、どうするか？」の答えが、金融機関からの借入です。1000万円のおカネを増えれば、1000万円のおカネが増えます。年間の利益が1000万円の会社であれば、「借入によって、1年もの時間を稼ぐことができた」ということができます。

ゆえに、借入で手元のおカネ（預金残高）を増やしつつ、利益を出して、さらにおカネを積み上げるのが「次善」の策です。

そこで、自社の金融機関からの借入について、あらためて見直しのポイントを確認します。

① 十分に借りているか

年利益が1000万円の会社

が、金融機関から1000万円を借入するのは、難しくありません。

金融機関は、「利益（厳密には、税引後利益＋減価償却費）」を返済財源と考えています。仮に、1000万円を返済期間5年で借入したときの年間返済額は、利息を除くと「1000万円÷5年＝200万円」です。ほかに年間800万円を超える返済がなければ、年間の利益が1000万円あれば返済できます。

したがって、「年間の利益÷年間の返済額」であるうちは、金融機関から借入できる・借入しやすいものと考えてよいでしょう。

だとすれば、まずは「十分に借りているか」の見直しからです。つまり、「年間の利益÷年間の返済額」があまり大きいようだと、「借りなさすぎ」だといえます。

本当は借りられるのに借りなさすぎることで、いつも預金残高が少なく資金繰りを悪くしている会社があるので、気をつけなければいけません。

② 日本公庫からも借入する

①とは別の視点で、やはり「借りなさすぎ」のケースもあります。日本政策金融公庫（以下、「日本公

庫」とします）から、まったく借入をしていない会社です。

言い換えると、民間金融機関（都市銀行・地方銀行・信用金庫など。以下、「銀行等」とします）からの借入ばかりで、日本公庫からの借入がない会社です。

そもそも、日本公庫の役割は「銀行等の補完」です。そのため、銀行等が融資をしづらい場面であっても、柔軟な対応を期待することができます。

業績不振の会社や、創業したばかりの会社などに対して、銀行等はリスクを嫌うために融資を断ることはあるものです。

ところが日本公庫からは借入できた、というケースは珍しくありません。

だとすれば、いざというときのために、日本公庫との繋がりが大事だとわかるでしょう。その繋がりをつくるには、ふだんから借入をしておくことが必要であり、いざとなつてから借りようとするのでは遅すぎます。

初めての借入となれば、審査に時間がかかるので、資金繰りが間に合わないこともあり得るからです。借入の実績があれば、審査は速やかに済みます。

なお、逆に日本公庫からの借入だけで、銀行等からの借入がない会社も注意が必要です。

前述したとおり、日本公庫の役割は「銀行等の補完」であるため、日本公庫ばかりが融資をしていたのでは「民業圧迫」といわれかねません。

したがって、銀行等からの借入がなかったり、金額が少なかったりすると、日本公庫が融資に消極的になる傾向があります（結果として、本来借入できるはずの額まで借入できない）。

日本公庫と銀行等の双方から、バランスよく借りられているかも見直しましょう。

③ プロパー融資を受ける

銀行等からの融資は、信用保証協会の保証付き融資と、プロパー融資とに分かれます。

このうち保証付き融資とは、会社が返済できなくなった場合、信用保証協会が肩代わり（代位弁済）して銀行等に返済する融資です。

一方のプロパー融資とは、信用保証協会の保証がない融資であり、会社が返済できない場合には、銀行等が100%損失を被る融資です。

したがって、銀行等にとっては、リスクが小さくて貸しやすいのが保証付き融資であり、リスクが高くて貸しにくいのがプロパー融資といえます。

では、銀行等が貸しやすい（会社にとっては借りやすい）保証付き融資だけを借りていればよいからといって、そうではありません。備えの観点において、問題が生じるからです。

たとえば、自社はA銀行から保証付き融資だけしか受けられていないとします。

この状態で、自社の業績が悪化して返済ができなくなったとしても、A銀行は信用保証協会の保証があるため、損失は小さなものです。となれば、A銀行には、自社を積極的に支援する動機がなくなります。

これに対して、B銀行からはプロパー融資も受けられているとしたらどうでしょう。B銀行は自社が返済できなくなれば、大きな損失です。となれば、融資先が返済を続けられるよう（倒産しないよう）、積極的に支援しなければという動機が生まれます。

いざというときでも積極的に支援をしてもらえるように、日頃か

らプロパー融資を受けられる会社になりましょう。

では、どうしても、プロパー融資が受けられるのでしょうか。

端的に言えば、業績がよい会社になることであり、できるだけ多くの利益を出すことです。

この点が、「出せるはずの利益を出し惜しみしてはいけない」ということにも繋がります。

④ 返済額を減らす

ここまで、繰り返し利益の重要性にふれてきました。利益は返済財源であり、「年間の利益÷年間の返済額」という見方もあるからです。

ところが、どうしても利益が足りないこともあるでしょう。そのときには、返済額を見直さなければいけません。

放っておけば、手元のおカネを食いつぶしていくことになり、遅かれ早かれ資金ショートを招きます。利益を増やせないなら、返済額を減らすことでバランスを取ることを考えましょう。

具体的な方法として、一本化が挙げられます。複数の既存借入を、新たに1本の借入にまとめることで、年間の返済額を減らすこ

とが可能になります。

たとえば、残高1500万円・残り返済期間3年の借入（年間の返済額は500万円）と、残高500万円・残り返済期間2年の借入（年間の返済額は250万円）があるとしてみます。

新たに2000万円を返済期間5年で借入して、既存の2本の借入を完済する、つまり借入を一本化できれば、年間返済額は400万円です（利息は除く）。もともとの年間の返済額である750万円（500万円＋250万円）から、大きく減額できます。

ただし、銀行等から見るとネガティブな対応（自社の業況が悪いことが前提）になるので、返済期間をあまり長く延ばすのは避けたところでは。

また、経常運転資金（売掛金＋棚卸資産－買掛金）分の借入について、年間の返済額を減らす方法もあります（図表3）。

経常運転資金分の借入をするのは財務のセオリーですが、その返済が「毎月分割返済（証書貸付）」が少なくありません。すると、毎月の返済によって預金残高が減り続けるため、返済するほど資金繰りが悪くなるのが問題です。

※約束手形は2026年までに廃止が予定されている。以降は電子記録債権（でんさい）で継続の見込み

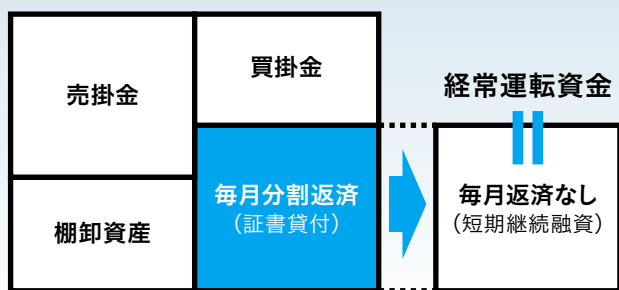
そこで、既存の借入を「短期継続融資」に切り替えることを検討します。

短期継続融資とは、経常運転資金が対象であり、期日一括返済の手形貸付や、当座貸越を利用する借り方です。

このうち手形貸付は、期日に銀行等の審査のうえ、期日を更新することができません（手形の書き換え）。

当座貸越は、銀行等が決めた限度額の範囲内で、自由に借りたり返したりができます。

図表3 【短期継続融資】のイメージ



結果として、経常運転資金分の借入を「借りっぱなし（年間の返済額ゼロ）」にできるため、資金繰りがよくなるのです。

経常運転資金の額が大きな会社ほど、短期継続融資に切り替える効果は大きくなりますので検討してみましよう。

与信に 注力する

予防の観点として、「与信」も重要になります。

与信とは簡単にいえば、取引先として信用できる相手かどうかを検討することです。新規の取引先はもちろん、大口の取引先などとは何かあったときの影響も大きいため、継続的な与信管理が求められます。

ところが、中小企業の与信は「総じて甘い」といってよいでしょう。筆者の知る限り、決して少なくはない中小企業が、具体的な調査や管理などをしておらず、そもそも与信のしくみも体制もありません。つまり、なんとなく取引を始めていたり、なんとなく取引を続けていたりするケースが多い、ということです。

与信が甘いと、連鎖倒産に巻き込まれる可能性が高まります。

たとえば、倒産する可能性が高い相手と気づかず、商品売り続けて売掛金が増えていく。気がつけば相手が倒産して、売掛金が未回収になる……といったことが起きやすくなるわけです。

この点、日ごろから与信管理ができていれば、取引先の業況悪化に気づきやすくなります。

具体的な方法としては、決算書の提出を依頼することです。とはいえ、「お得意様にそんなお願いはできない」という会社間の力関係の問題もあれば、決算書を見てもよくわからないという問題もあるでしょう。

そこでおすすめしたいのが、帝国データバンクなど信用調査会社の活用です。取引先の調査を依頼して、その結果を報告してもらうのです。

ただし、1件あたり数万円程度の調査費用が必要です。そこまでの費用はかけられないのであれば、GSearchというネットサービスを利用するのもよいでしょう。信用調査会社の調査結果について、簡易な情報ではありますが、1件あたり数千円程度ですぐ

に閲覧できます。

このとき、確認したい情報が「評点」です。信用調査会社が調査の結果を、点数化しています。帝国データバンクの場合には、50点を超える評点であれば、優良な会社だと考えてよいでしょう。

50点未満の場合には「D1、D2、D3、D4」などとも表記されますが、おおむね安心できるのはD1までであり、D2は要注意、D3以下は要警戒といった見方になります。

なお、与信は「1度調査をすればおしまい」ではなく、定期的な調査によって状況把握を続けることが大切です。大口の得意先は特に高頻度での調査を行なうようにしましょう。

また、取引先について、ネットで検索をするだけでも、いろいろな情報を得られるものです。会社名や商品名で検索すれば、過去の不祥事や悪評が見つかることもあります。社長の氏名で検索したら、犯罪歴が見つかったという例もあります。

ネットの情報も、すべて鵜呑みにするのは問題がありますが、与信判断の材料として活用するようにしましょう。

3 資金調達手段の棚卸し

ここからは、もうひとつの備えである「対症療法」について解説します（次ページ図表4）。

対症療法は前述したとおり、危機的状況を一時的に和らげるに過ぎず、根本的な原因を解決するものではありません。

とはいえ、資金繰りがショートしそうな場合などには頼らざるを得ないものです。いざというときの備えとして具体的な対症療法を確認しておきましょう。

(1) 経営セーフティ共済

経営セーフティ共済（中小企業倒産防止共済）とは、取引先が倒産した際に、中小企業が連鎖倒産や経営難に陥ることを防ぐための制度です。

月額50000円（20万円までの、自社で設定した額を掛金として納付します（掛金の積立限度額は800万円））。

① 共済金の借入

取引先が倒産（法的・私的整

理、取引停止処分、災害による不渡り等が該当。夜逃げは認められない）して、売掛金の回収が困難になった際には借入が可能です。

借入額は、「掛金総額の10倍」または「回収が困難となった売掛金の額」のうち、いずれか少ない額となります（上限は8000万円）。返済期間は借入額によって5年～7年（据置期間6か月を含む）、毎月均等額の分割返済です。

ただし、無利息とされる一方で、借入金額の10分の1に相当する額が、納付済みの掛金から控除されるため、実質的には無利息ではありません。

たとえば、掛金総額800万円、借入額8000万円のケースでは、掛金総額の全額が控除されることとなります。

また、加入後6か月以上を経過し、かつ、6か月分以上の掛金を納付していることが条件になるため、事前の加入・掛金の納付が必要です。

図表4 具体的な対症療法

- (1) 経営セーフティ共済
- (2) 取引企業倒産対応資金
- (3) セーフティネット保証Ⅰ号
- (4) 生命保険の契約者貸付制度
- (5) ノンバンクからの借入
- (6) 親族・知人からの借入
- (7) リスケジュールの検討

② 一時貸付による借入

取引先が倒産していない場合でも、自社が臨時に資金を要する場合には、解約手当金の95%を上限として、年利0・9%（2024年9月現在）の利息支払いで借入できます（借入時点で、12か月以上の加入・納付が必要）。

注意点は、返済期間は1年であり、一括返済であることです。期間が短いため、返済の難易度が高い借入といえるでしょう。

①の注意点も含めて、同じ借入であれば銀行等からの借入のほうが借入条件がよく、資金繰りとしても楽だからです。

したがって、経営セーフティ共

済へ加入しても、「万全」ではないと考えておきましょう。

③ 解約手当金の受取り

加入者（会社）は、任意で解約することができ、解約手当金を受け取ることができます。

ただし、解約手当金は「掛金を納付した月数」に応じて計算され、その月数が40か月を下回ると、掛金総額の全額にはならない（非元本割れする）点に注意が必要です。

(2) 取引企業倒産対応資金

取引企業倒産対応資金（セーフティネット貸付）は、日本公庫の融資制度です。

融資限度額は3000万円、返済期間は8年以内（据置期間3年以内）。倒産企業に対して50万円以上の売掛金を有するか、あるいは、倒産企業に対する取引依存度が20%以上か等の利用条件はありますが、いざというときの連鎖倒産防止手段として役立ちます。

ただし、融資審査に数週間程度かかるケースもあることから、緊急時に間に合わない可能性もゼロではありません。

(3) セーフティネット保証Ⅰ号

民事再生手続開始の申立などを

行なった大型倒産事業者（中小企業庁のサイトに事業者リストが掲載）に対し、売掛金を有していることにより、資金繰りに支障をきたしている中小企業者を支援するための制度です。

適用範囲は狭いですが、該当する場合は利用を検討しましょう。

手続きとしては、本店所在地の市区町村（商工担当課など）で認定を受けたのち、銀行等または信用保証協会に認定書を渡して保証付き融資を申し込み、その後に審査という流れです。

時間も手間もかかるので、緊急時には間に合わないかもしれない点に注意を要します。

自治体によっては、独自に連鎖倒産防止資金の支援をしているので、最寄りの自治体のサイトなどを確認してみましょう。

いわゆる「制度融資」であり、セーフティネット保証Ⅰ号と同様に、信用保証協会の保証が付いた融資です。

(4) 生命保険の契約者貸付制度

自社が契約中の生命保険について、解約返戻金を担保として借入できる制度があります。

銀行等からの借入のように審査

がないため、業績悪化時や資金繰りが厳しいときでも借入を断られる心配がありません。

また、返済期日はなく、毎月の返済もなく、資金繰りが改善してから返済すればよいのはメリットでしょう。金利も、いわゆるビジネスローンなどに比べると断然低いので安心です。

ただし、いつまでも返済しないまましていると、保険契約が失効するおそれがあります。

借入の元金と利息の累計額が解約返戻金を超えた場合（オーバーローン）、保険会社から払込（返済）を求める通知が届き、期日までに払い込みできないと失効してしまいます。

保険の目的は、契約に基づく「保障」にあるため、失効は大きなデメリットになります。

(5) ノンバンクからの借入

銀行等が「銀行法」に基づく金融機関なのに対して、ノンバンクは「貸金業法」に基づく金融機関だともいえます。

具体的には、会社におカネを貸す「ビジネスローン会社」、個人におカネを貸す「消費者金融会社」、クレジットカード決済を行

なう「信販会社」、機械や設備を貸し出す「リース会社」などいろいろです。

ノンバンクからの借入は、銀行等からの借入に比べると審査が速いことや、提出書類が少なくなくてむむこと、赤字でも借りやすいといった点が、メリットだといわれています。

しかし、それを上回るデメリットにも注意が必要です。銀行等からの借入に比べると、金利が高いこと、融資金額が少ないこと、そして何より、銀行等からの借入をするときには悪影響となります。

銀行等は、ノンバンクから借入をしている会社を好みません。したがって、お手軽だからと安易にノンバンクから借入をしないように気をつけましょう。

最近では、申込みから審査・入金までオンライン（ネット）で行なう「オンライン融資」の利用も広がっています。やはり審査が速く、書類提出の手間がないなどのメリットはありますが、デメリットは前述したノンバンクからの借入と変わりません。

さらには、ファクタリングの利用も広がっています。ファクタリングとは、売掛金を売却して現金

化する資金調達法です。売掛金を入金期日前に、ファクタリング会社に売却することで、早期に現金化することができます。

しかし、手数料の支払いが必要のため、ファクタリングの利用が常態化した場合、手数料率を金利に置き換えて年利換算すると、非常に高い金利になります。

以上を踏まえて、ノンバンクからの借入、オンライン融資、ファクタリングはいずれも、あくまで一時利用（すぐに返済できる・何度も利用しない）に限るものと位置付けましょう。

(6) 親族・知人からの借入

ここまでの「対症療法」ではどうにもならない、あるいはそもそも採用することができない（経営セーフティ共済に加入していない等）ということもあるでしょう。

このとき選択しがちなのが、親族や知人からの借入です。

しかし、おすすめはできません。もし返済できなくなったときには、関係性が悪くなってしまうからです。実際に、相手が親であれば疎遠になってしまったり、友人であれば絶交に至ってしまったというケースも見ています。

会社のためとはいえ、人間関係を壊す可能性を高めてまで採るべき選択肢ではないでしょう。

厳しい言い方をすると、親族・知人から借入をしなければ成り立たないようなら、そこが潮時かもしれないかもしれません。

(7) リスケジュールの検討

最後の選択肢が「リスケジュール（以下、「リスケ」とします）」になります。銀行等に相談して、毎月の返済額を当面のあいだ、ゼロにしてみましょう。

借入のようにおカネの入金はありませんが、毎月の返済がなくなれば出金は止まるため、実質的には借入をしたのと同じ効果があります。仮に、毎月の返済が100万円だったとすれば、リスケによって、年間で1200万円の借入をしたのと同じことです。

したがって、自社の業績不振や取引先の倒産などにより、資金繰りが厳しくなったときには、リスケも選択肢のひとつであることを覚えておきましょう。

しかし、リスケを避けたいもの思いから、決断が遅れるケースが少なくありません。

そうすると、手元のおカネ（預

金残高）が少なくなってきたらリスケをすることになり、リスケができたとしてもすぐに資金ショートしてしまうのが問題です。

リスケをするならできるだけ早く、手元におカネを残した状態で決断することが重要になります。

リスケを決断するタイミングは、具体的には「以下の2つの状態をいずれも満たすとき」だといえます。

- ① 年間の利益・年間の返済額
- ② 十分な額の借入ができない

このうち①は遅かれ早かれ資金ショートになるためで、②は借入自体はできたとしても、その金額が不十分なら借りてはいけないということです。

無理に借入をして、数か月のあいだに返済できなくなるようだと、そのときにはリスケができなくなってしまうおそれがあります（銀行等から「返せない」とわかっていて借りたのか（怒）」とみられるため）。

ゆえに、借りるのであれば、少なくとも半年以上は返済できる見込みがあることが前提です。

その見込みが立たないような状態であれば、リスケを検討しましょう。