

# 与信管理のチェックポイント 「見える部分と見えない部分」

政府のコロナ対策（ゼロゼロ融資や助成金支給）で倒産を防いでも、コロナ禍やウクライナ紛争による物価高騰もあり、経営状態の悪化が深刻化しています。しかし「経営は人」であり経営者の資質で同じ条件下でも結果は変わります。与信管理の要点は外から見える部分の後継者の有無や平均年齢、そして見えない部分の要素把握です。本稿で紐解いてみましょう。

## 忍び寄る「諦観型」の 廃業や倒産の状況

### ●ある日突然の閉店

3年超にわたるコロナ禍で地場型の経済は大きく影響を受け、政府の助成金などを活用して経営を継続して来た中小企業・小規模事業者に変化が出ています。

例えば、年末まで営業していた飲食店が、年始には「従業員不足で休業します」と張り紙をして店

を閉めているケースがあります。

これは私の推測ですが、同店に勤めていた店員が他店舗の給与の高い求人募集を見つけ、転職してしまった可能性があります。スマホ検索で給与金額が高騰している状況に気づき、思わずポチっと応募するケースが多くなっていると想われます。

### ●生き残っても厳しい現実が

このように思わぬ形で休業や廃業に追い込まれるケースがある一方で、その恩恵を受ける企業もあります。例えば、伝統産業では個人や家族経営の小規模事業者が多く、コロナ禍で消費マインドが縮小したのを機会に自主的廃業をしています。その中で生き残った企業に仕事集中して忙しくなる現象が起きています。

しかし、生き残った企業も資材調達が進まない上に従業員を縮小しているため、増加した注文への対応や引き継いだ顧客の商習慣の違いなどに苦慮している状況があります。これにより請

求金額の一部しか払われず残金は次月の集金でということもあるそう、一時的に資金繰りに支障が生じたケースも散見されます。

### ●高齢化と親族承継の末路

また、従業員が高齢化している企業では、若い後継者が「労働生産性」を高めるために、新しい機械やDXの導入を進めても操作についていけない従業員が多く、なかなか浸透せず非効率な状態が続く結果になりがちです。

非効率とは、生産性が低い状況であり「待遇改善の原資を見いだせない」ことを意味します。つまり、手の打ちようがない泥沼の状況に陥っているのです。

さらに深刻なのが物価高騰で求人募集金額が高くなり、今まで以上の金額を提示しても応募が来ない点です。社員を守る待遇改善は重要ですが、収益を高める値上交渉が難しい現状との闘いでもあります。

家業的な企業では、従業員でもある親族に代々事業承継をしてき

た背景があります。しかし近年では、親族が家業を見限って他の職業や業種に就いた結果、後継者がいなくなり社員や取引先に迷惑をかけるうちに廃業というケース（諦観型）も出ています。

この種の廃業では、事業用施設が個人資産のケースが多く、売却をして関連会社や社員に迷惑をかける心配も可能ですが、賃借施設であれば資金調達できずに倒産というケースもあります。

### 外から見える

### 7つの与信ポイント

さて、倒産の被害を少なくするには、本題の「与信管理」がポイントになります。与信とは「信用を与えること」であり、「与信額」とは売掛金の限度額です。

通常、初回は現金取引で行い、何回か繰り返す中で「口座」開設の契約を行います。そして、

- ・請求締日
- ・支払期日

### ・決済種類

などを記載します。

決済種類は3ヶ月サイトの手形決済が多いですが、中には「〇〇万円未満は現金で、残りは手形」という特殊なケースもあります。

仮に、一般的な3ヶ月サイトの場合、締日までの納品額を加えると4ヶ月分の債権になることがあります。この場合、与信額を100万円とすると債権総額が400万円にもなってしまう可能性があります。自社の財務的余裕（引当金や剰余金）を勘案して決めることが重要です。

図1 外から見える7つの与信チェックポイント

- ①後継者の有無
- ②社員の平均年齢
- ③若手社員の定着
- ④中堅社員の言動
- ⑤経営者の言動
- ⑥設備の陳腐化
- ⑦新商品（技術）の有無

被害を受けないためには平素から顧客の観察が大切で、顧客と面談して会社の空気感を掴むために、営業が納品などで月1回は顧客訪問してコンタクトを取るルールの習慣化がカギになります。

図1は、私が考える「与信」の外から見える7つのチェックポイントです。では、個別に解説していきます。

#### ①後継者の有無

後継者（家族や親族、社員）は企業存続の重要な項目であり、彼らが輝いているか否かのバロメーターで、活躍の場と魅力度が測れます。後継者が安心して働ける環境と後継者自身の存在が経営者の事業への期待度になります。

しかし前述の通り、全く後継者が見当たらない企業が多くなっており、関係者に迷惑をかけないうちに廃業を選ぶケースが増えています。それを「諦観型」と呼んでいます。少しのインパクトで一挙に廃業まで進むケースがあるので要注意です。

#### ②社員の平均年齢

社員が高齢化することで、保守的な環境になり変革が難しくなります。慣れ親しんだやり方や設備を好み、それに執着する言動でチャレンジ精神を阻止します。その結果、職場には旧態依然とした古い機械が蔓延してしまいます。

#### ③若手社員の定着

若い人がヤル気を発揮できるか否かも大きな要素です。古参社員が顔を利かした旧態依然とした環境であれば、若い人が夢を育むことができずに辞めていき、より高齢化が進むという悪循環に陥ります。若い人の動向から企業に行く末を見抜くことも重要です。

#### ④中堅社員の言動

労働生産性が向上せず待遇改善もままならない状況であれば、中堅社員の言動が荒くなる傾向が見られるので要チェックです。

さらに、中堅社員は長く企業に染まり居心地が良いので保守的になりがちです。そして、古参社員

となつてワガママになり自分流を主張し始めて同僚ばかりでなく、他社の社員にもワガママを押し付けることがあります。

意のままにならない環境が会社批判に変わり、現状の悪さは会社が無能とばかりに自己主張を撒き散らします。まるでボヤキ漫才のような状態ですが、ビジネス面では極端な場合、自分たちのキャパを小さくする傾向が出てしまい、新規の商談に対してガードをかけることも起こります。「ウチではできない…」の一言に周りの社員も同調して、チャレンジの機会を失い生産性が向上しません。

### ⑤ 経営者の言動

経営者は人脈が広く情報を得やすい立場にあるため、社外の人を大事にするケースが多く、来訪者と担当者の商談中に顔を出して声かけを行うこともあります。しかし、ある日突然、経営者が自分の席から動かない、または不在が続くことが起こります。

これは、何かが起こっている兆

候なので、同社の社員に様子を伺つてみて「わからない…」と返答してきたり、この状況で今までにない注文が来た場合は要注意です。他社とは取引できない状況が起こっているかもしれないと予測して、決済条件の変更を打診して反応を見る勇気が必要です。

### ※①～⑤のポイント

以上①～⑤は「人」に関する内容ですが、見慣れた状況に騙されず予兆に敏感になることがポイントです。日報に売上げばかりではなく、このような予兆の報告を求めることが大切です。これらの予兆が直接、負債発生につながるケースは少ないですが、生産性が低いことは事実なので経営を圧迫する要因としてマークしてください。

### ⑥ 設備の陳腐化

次に、設備や商品のチェックです。まずは「設備の陳腐化」ですが、例えば、顧客の工場で雨漏りを見つけたとき、すぐにでも修繕が必要なのに、時期を先延ばして修繕

費を抑えている状況が見受けられたなどです。

逆に、古い設備を工夫して稼働させていることも重要です。それには社員のヤル気が大きく影響し知恵を絞って対処しているはずで、このような社風がないと古い設備は故障したまま放置されま

### ⑦ 新商品（技術）の有無

当社や販売店に新商品を案内する際には、業者が販売の期待度に応じて優先順位を付けます。当然、新商品の案内が遅ければビジネス機会が少なくなり、他社から購入されてしまうことになります。そして、気が付かないうちに業績が悪化しても、社員をクビにすることもできずに泥沼化します。

### 外から見えない

### 5つの与信ポイント

前項では、日常活動において「予兆」を掴むポイントを挙げました

図2 外から見えない5つの与信チェックポイント

- ①粗利率の変動
- ②主要取引先の粗利率
- ③経営者の担保力
- ④銀行との関係性
- ⑤経営者の人格

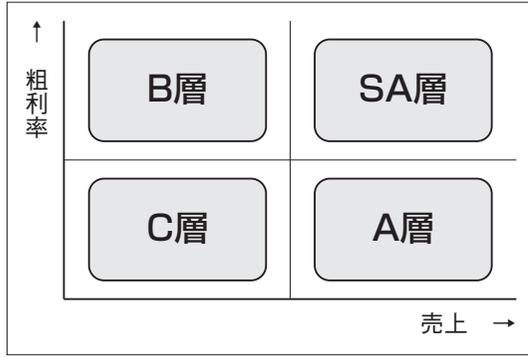
が、外から見ただけではわからないことも多くあります。そこで外から見えない部分の5つのチェックポイントを、以下で解説していきます（図2）。

顧客の決算書などの資料が必要ですが、入手は困難なので信用調査会社に依頼します。しかし、調査を受ける企業は、決算書の項目を大きくまとめ詳細を明かさないので分析は難しいです。

### ① 粗利率の変動

入手の範囲内でチェックできる

図3 顧客の階層



ものに「粗利率の変動」があり、決算書を時系列で見るとわかります。よく知られた「粉飾決算」のことで、在庫金額を積み増して黒字化する場合です。つまり、粗利率が増えるので、実態よりも粗利率が良くなります。

もちろん、ヒット商品が出て粗利率が向上する場合もあり「なぜ粗利率が良くなったか」と尋ねることが重要です。調査会社がインタビューに来た際に、粗利率が向上したヒット商品が話題になれば

真実と信じてもいいですが、理由が曖昧な場合は要注意とする必要があります。

②主要取引先の粗利率

「主要取引先の粗利率」は、多くの企業が売上を重視する傾向があり、チェック項目として見逃されているポイントです。

収益という点では粗利率が重要であり、図3に示したように売上と粗利率でクロス分析すると、売上が多いという点では、SA層・A層は同じですが、収益の面でA層の顧客に問題があることがわかります。

仮に、週10万円の売上で粗利率10%の顧客であるX社・Y社があったとします

- ・X社：平日の午前・午後の2回納品（週に10回納品）
- ・Y社：まとめて週に1回納品

X社は、10枚の納品書で1回当たり1万円の売上で、粗利率が1千円に過ぎません。

一方のY社は、1枚の納品書で1回当たり10万円の売上で、粗利率が1万円となります。

X社のように1回の納品で粗利率1千円では、人件費や運送費、事務の費用を考えると赤字になります。ところが、売上の数字だけを見て、「良い顧客」だと思ってしまう、「今日は特急で納品してください」というワガママな要望に对应してしまっているのです。

●全国卸をするA社の事例

A社は、商材を大阪から出荷するので北海道は離島扱いになり運賃が割増になってしまいます。運賃は損益計算書では販管費に入るので、粗利率には影響せず、営業利益に影響します。

そこで、この点を深掘して運賃を含めて個別計算すると、赤字取引が数多くあることが判明しました。北海道全体で月1千万円の取引がありましたが「運賃」を加味すると、赤字であると判明したのです。

A社では、これを適正利益率20

%と決めて、北海道地区の取引条件の改善を行ったところ、取引が6割減になり粗利率は減少することになりましたが、運賃が大幅に減少して逆に営業利益が増加し黒字決算になりました。

もちろん、取引条件を大きく改善するには様々なリスクを含んでいるので、A社の場合、メイン銀行に経営改善計画書を提出して資金融資の後ろ盾を得てから実行しました。しかし、急激に取引条件を変更せず徐々に展開したので、結果的に融資は必要ありませんでした。

とはいえ、北海道全体の取引を減らしたので仕入先に影響が出たことで風評が立ち、関連する仕入先から与信条件の変更が相次ぎ現金支払いが急増するという事態になりましたが、今は資金繰りも改善し自力で解決できています。

このように、企業にはびこる痛といえる不採算取引を解消するには勇気が必要ですが、客観的な分析で再生ストーリーを描くことでメイン銀行の融資支援を得ること

も可能です。

A社では、北海道地区だけでなく各地で不採算取引のAランク顧客があり、個々に取引改善を行い縮小均衡ですが、立派に経営改善ができており決算の黒字額も大きくなっていきます。現状では経常利益率が10%に回復し余裕ある経営を取り戻しました。

### ③経営者の担保力

前述の通り、与信とは「信用を与えること」ですが、何を信用とするかがポイントです。決算書による評点だけではないのです。

「経営者の担保力」ですが、事業用の施設や車などを社長個人から借用しているケースがあります。地代家賃などの名目で処理しますが、未払い、場合によっては放棄して雑収入で黒字化しているケースがあります。

各項目を丸めた決算書には反映されないので、非常にわかりにくい点です。特に未払金が長期化している場合、資本と同じと見做して金融機関が信用を付与するケ

スがあります。

### ④銀行との関係性

銀行との関係では「3年連続赤字は上場廃止」と言われるように赤字が続くことを嫌う傾向があります。在庫の積み増しなどの粉飾決算を行い黒字化して納税するケースがあります。

この場合、資金繰りに影響が出るので借入金が多くなります。その結果、支払金利が高み、粉飾の効果は一過性に終わり悪循環の末泥沼化します。銀行は担保の範囲で融資しますが、常態化すると大手銀行から手を引いていくので決済銀行の変更が起こり関係性の悪化が露呈します。

### ⑤経営者の人格

社歴の長い企業では経営者がサラリーマン化しているので担保力に欠ける場合があります。「あの社長なら〇〇」という〇〇に入る言葉がポイントです。中には「死んでも付き合いたくない」と嫌われるケースもあり、社員から冷ややか

な目で見られると組織風土がどんどん悪化していきます。

逆の場合「あの社長には世話になったから」と窮地に手を差し伸べてくれるケースもあり、社長の人格を把握しておくことで、風評が出たときの有力な判断材料になります。

## 与信管理のまとめ

### ●組織風土と不採算取引が

経営を悪化させている

私が所属する、中小企業家同友会<sup>®</sup>の理念は「自主的近代化と強靱な財務体質の構築」です。

今、自主的近代化は必須ですが多くの企業で、それを妨げる高齢化や不満が組織風土を悪化させています。さらに、ビジネスの癌である不採算客に収益と時間を奪われ、売上だけを見てA層だと思っ込んでいる実情もあります。

組織風土は外部からわかるので予兆を捕らえる日常管理が重要です。不採算取引は外部から見えない

いので営業利益率から推測することが重要です。

誰しも負債を被りたくありませんから、信用の変化を捕らえて対応してください。特に業界で悪評が立ってしまったと、自社に財務力が不足している場合は表面的な現象に右往左往してしまいます。

「⑤経営者の人格」でも述べたように、取引相手がピンチなら協力して一緒に克服しよう<sup>®</sup>と思うことは大切ですが、うまく機能して再生できれば最高ですが、逆に連鎖倒産に陥ることもあるので細心の注意を払ってください。

### ●現場は鏡！要チェックを

その一番のポイントは社員との関係性です。「あの社長のためなら」という意識があれば応援のしがいもあります。普段から取引先の社員の言動に注意して社長との関係性をチェックしてください。

また、求人市場では欠員が出ても補充できない現実があり、特に若手社員の状況を把握する必要があります。