

THANKS

BUSINESS NEWS LETTER

(VOL. 224)

発行日：平成28年2月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-0043
埼玉県所沢市弥生町1792-10
TEL:04-2907-1715
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

「資金繰りとキャッシュフロー⑦」・・・与信管理の具体的な方法（1）

本誌では、今、「資金繰りとキャッシュフロー」というテーマを特集しています。
前回は、「与信管理」の意味と重要性について確認しました。
今回は、与信管理を確実にを行うための具体的な方法について解説します。

1. 前回の復習・・・与信管理とは？

「与信管理」とは、
・債権の焦げつきを未然に防ぐこと
・万一、焦げ付きが発生した時に少しでも多く回収できるようにしておくこと

しっかり販売先を見定めて、不良債権が発生しないように努力することは大事です。
しかし、リスクはゼロになることはありません。
「万が一」を想定した準備をしっかりとっておくことも、与信管理の重要なポイントです。

2. 確実な与信管理のために・・・与信管理の具体的な方法

それでは、どうしたら確実な与信管理ができるのでしょうか？
今回は、「取引開始前」と「取引中」に分けて留意点を考えて行きます。

<取引開始前の留意点>

（1）確実な信用調査

「信用調査」とは、取引をしようとしている相手がどのような会社なのかを調べることです。
皆さんは「取り込み詐欺」という言葉を聞いたことがありますか？
取引当初は、「現金払い」で相手を信頼させておき、やがて大量の注文を出し、その時は「掛での販売」を願い出る・・・

そして、商品を受け取ったら、支払い前にいきなりドロ。実際に、世の中ではこうした被害に遭う会社が結構あるのです。

また、まともな会社だって、「支払い能力がある」とは限りません。今は、上場企業だって簡単に倒産してしまう時代。相手の能力を慎重に見極める必要があります。

それでは具体的にどうしたらいいのでしょうか？多くの会社は、新しく取引先と口座を開設する場合は、帝国データバンクや東京商工リサーチといった会社に「信用調査」を依頼しています。調査内容は、財務状況を中心に業歴、資本構成、規模、損益、資金現況、経営者、企業活力等々。調査会社は対象企業の信用度を100点満点で点数化します。依頼した会社は、その点数を見ながら、取引を開始するかどうか、また、取引をする場合の条件をどうするかを判断します。

例えば・・・

「A社は、40点なのでちょっと危険。取引は行うが、条件は現金取引に限る」といった感じです。

調査会社の客観的な評価は、確かにひとつの判断材料になるでしょう。しかしながら、「それだけで十分か？」と言うと疑問があります。なぜなら、調査会社のデータは、あくまでも世の中に公開されたものが主体であり、また、「過去」の状況が中心だからです。公開されているデータが会社の実態を表していない場合もあるし、調査の時点から状況が変わってしまっている場合もあり得るのです。

以下は、本誌211号で説明した「突然の債務超過」の例です。

「突然の債務超過」はなぜ起こる？

| 資産 | | 負債 | |
|------|---------------------|---------------|---------------|
| 流動資産 | 現預金 50 | 流動負債 300 | 流動負債 300 |
| | 売上債権 (売掛金・受取手形) 100 | | |
| 固定資産 | 棚卸資産(在庫) 100 | 固定負債 400 | 固定負債 400 |
| | その他(貸付金等) 100 | | |
| | 合計 350 | | |
| 固定資産 | 土地 300 | 合計 700 | 合計 700 |
| | 建物 200 | 純資産 | 純資産 |
| | 設備 50 | 資本金 100 | 資本金 100 |
| | 他 100 | その他 200 | その他 200 |
| | 合計 650 | 合計 300 | 合計 300 |
| 合計 | 1,000 | 合計(総資本) 1,000 | 合計(総資本) 1,000 |



| 資産 | | 負債 | |
|------|--------------------|-------------|-------------|
| 流動資産 | 現預金 50 | 流動負債 300 | 流動負債 300 |
| | 売上債権 50 (売掛金・受取手形) | | |
| 固定資産 | 棚卸資産(在庫) 50 | 固定負債 400 | 固定負債 400 |
| | その他(貸付金等) 50 | | |
| | 合計 200 | | |
| 固定資産 | 土地 150 | 合計 700 | 合計 700 |
| | 建物 100 | 純資産 | 純資産 |
| | 設備 50 | 資本金 100 | 資本金 100 |
| | 他 100 | その他 -200 | その他 -200 |
| | 合計 400 | 合計 -100 | 合計 -100 |
| 合計 | 600 | 合計(総資本) 600 | 合計(総資本) 600 |

上図(左)では、純資産は「300」ですので、自己資本比率は、「30%」でまずまずです。しかし、資産内容を再評価したところ、以下の項目で資産の毀損が見られました。

- 売上債権 → 「50」は回収の見込みが立たない不良債権
- 棚卸資産 → 「50」は旧型型式の在庫で、販売の見込みが立たない不良在庫
- その他(貸付金) → 「50」は返済の見込みが立たない貸金
- 土地/建物 → 高値で購入したもので、現在の価値では「半額」。

ということで、再評価の結果は上図(右)の通り。この場合、資産の合計が「400」になりますので、純資産のその他は「200」から「-200」に減少します。その結果、純資産の合計は「-100」で債務超過に転落です。

財務分析というのは、基本的には「決算書が正しく実態を反映している」ことが前提ですが、中小企業の場合は、そもそもの決算書が上述のように、「実態に合っていない」ケースも多いのです。だからこそ・・・

理想としては、調査会社だけに頼らずに、自分自身の目と耳で確認することです。

先方に行って、決算書をもって、「この土地ってどこですか？」といった具合で聞いてみます。

「いや～ 実は裏山で、バブルの時に買ったから、結構高かったよ」なんてことを聞けるかも知れません。

「いちいち、そんなことはできないよ～」

確かにその通り。

あくまでも、「自分自身で」というのは理想であり、なかなか難しい場合もあるでしょう。

しかしながら、取引を開始するという事は、大きなリスクがあり、慎重を期すべきものなのです。

「どういう会社なのか？」

「業績は順調に推移しているのか？」

「妙な噂話が無いのか？」

等々を、

●銀行に聞いてみる

●同業者に聞いてみる

というように、多面的に情報を入手することにより、相手先の「実情」を、出来る限り知る努力が大切です。

(2) 安全性を考慮した取引条件の設定

取引を開始する際には、対象製品、売価基準、保証範囲、支払方法等、諸々の条件が設定されます。そうした条件を決める時にも、「焦付きを未然に防ぐ」「万一の場合、少しでも多く回収できる」ことを考慮すべきです。

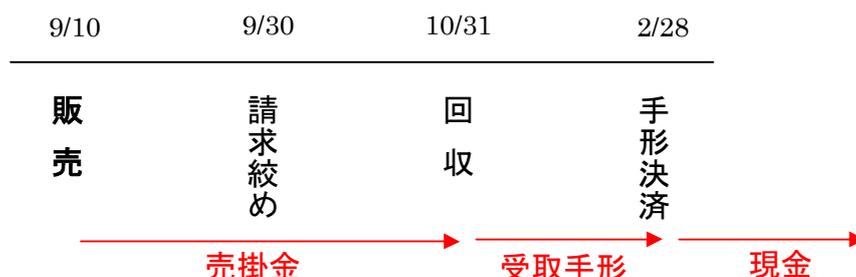
具体的には、以下のようなことがあります。

A：支払いサイト（期間）を「できるだけ短く」しておく

例えば、9月10日に、100万円の商品を「月末締め翌月末払い120日手形」という取引条件で販売した場合は。

以下のように手形が決済されて、現金になるのは、2月末になってしまいます。

もし、この間で取引先が支払不能になってしまったら、債権が焦げ付いてしまいます。



しかしながら、もし「月末締め翌月末払い現金」だったらどうでしょうか？
 10月31日には、現金を入手できます。
 当たり前のことですが、支払サイトが短ければ短いほど、事故に合うリスクが少なくなるのです。

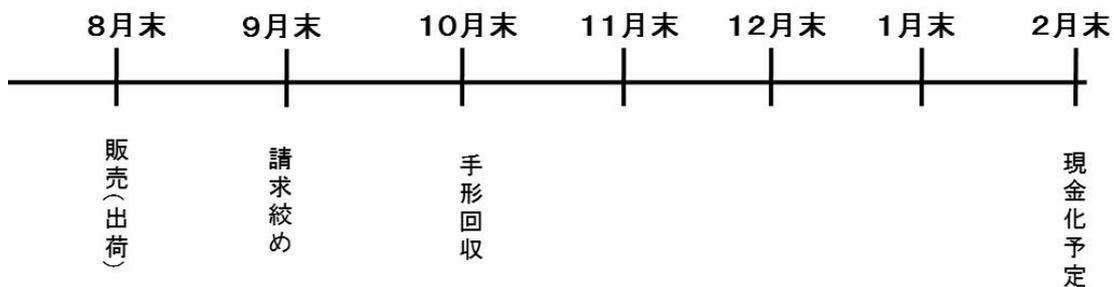


ただし、支払サイトを短くする意味は上記のことだけではありません。
 以下の問題を考えて下さい。

問題

2月末に、取引先（販売先）のA社が倒産しました。
 当社との取引金額は、月平均1,000万円
 支払条件は、「月末締め、翌月末払い120日手形」
 ⇒さて、当社として、大体いくらぐらいの不良債権が発生するのでしょうか？

4,000万円？ 5,000万円？ 6,000万円？
 研修で質問すると、結構、解答がばらつきます。



2月末に倒産ということは、2月末に決済する予定の手形が現金化できなかったということです。
 その手形を回収したのは10月末。
 そして、その手形は、「月末締め翌月末」で回収したものですから、9月中に販売した商品の代金ということになります。
 従って、このケースの場合は、9月～2月までに販売した代金が焦げ付くということ。
 $1,000万円 \times 6ヶ月 = 6,000万円$ が正解になります。

すなわち・・・
 継続した取引の場合、支払サイトが長いと、それだけ債権が溜まり、万一の場合に「大事故」につながってしまうのです。
 本例の場合は、「120日手形」だったので、6,000万円まで膨らみましたが、「翌月末払い現金」だったら、2,000万円までで済みます。
 また、手形にしても「60日」だったら、4,000万円までしか債権が残りません。

ということで・・・

「支払サイトを短くしておく」ことは、そもそもの事故に合うリスクを少なくするとともに、万一、事故に合ったとしても、「軽い怪我でおさまる」という2つの意味から重要なことなのです。

B. 手形の場合は「回し手形」を受領する

手形には、取引先自身が振り出す「自振り手形」と、取引先が他の会社から受領して、それを自らの支払いに充当する「回し手形」という2種類があります。

「自振り手形」は、振出人である取引先が倒産した場合は、単なる「紙くず」になってしまいます。しかし、「回し手形」は、取引先が倒産しても、元々の振出人に手形の金額を請求することができるのです。

従って、安全性という面では「回し手形」が断然有利。

ただし、元々の振出人が取引先の倒産で連鎖倒産してしまうような会社だったら何にもなりません。

C. 担保をとっておく

「担保」とは、万一の場合の「保証」のことです。

いろいろな方法がありますが、代表的なものは以下の通りです。

- ・保証金を受領しておく
- ・不動産に抵当権を設定しておく
- ・代表者などに保証人（または連帯保証人）になってもらう

新規の取引先に「なかなか、そこまで言い出せない」という人も多いでしょう。

しかし、「担保をとっておく」ということは、ビジネスの世界の中では一般的なことです。

何ごとも、「始めが肝心」です。

一旦、「こういう条件にしましょう」と決めてしまったら、なかなかそれを変えることはできません。だからこそ、最初の段階で、自社に有利になるような条件を設定しておくことが大切なのです。

<次号に続く>