倒産の予兆を見逃すな！

下請けの経営悪化が引き金
危ない兆しは営業部長退職

なるほど与信リスク〈2〉

浅野　睦

前回（4月20日号）は与信管理とはどのようなものかについて概略を解説しました。今回は、実務的に活かせる与信管理の手法について具体的に見ていきたいと思います。

与信管理において、もし得意先がある日突然、倒産してしまったら大変なことになります。では、どうして「ある日突然の倒産」が起きるのでしょうか。

「ある日突然の倒産」が起きる理由は、倒産当日になるまで会社が危ない、という情報を誰も知らなかったということです。通常通り営業していた会社が次の日に突然倒産することはありえません。

ですから、経営者や経理担当者は倒産するかもしれないということを知っていたはずです。経営者は直前まで金策に走っていたかもしれません。数ヵ月後には経営的に危なくなるかもしれない、という予兆は経理担当者であればわかっていたことでしょう。

それを倒産当日になるまで誰にも漏らさずに平時のように営業していたため、その情報を知らない社員や取引先は「突然に起きた」ことのように思ってしまうのです。

難しいのは、会社が危ない状態になっていてもその予兆がわかりにくいことです。危ない会社の予兆がつかめれば得意先への対応を図ることができます。では危ない会社にはどのような予兆が見られるのでしょうか。

〈図1〉会社が倒産するまでの経緯と予兆

	2005年3月	3期連続黒字決算
予兆1	2005年10月	下請工場経営悪化
	2005年12月	納期遅れ続発
予兆2	2006年3月	下請工場変更
	2006年5月	製品の品質悪化
予兆3	2006年7月	得意先数社から販売中止
	2006年9月	安価な製品に戦略をシフト
予兆4	2006年11月	価格競争激化で在庫過剰に
	2007年2月	無理な営業でさらに価格ダウン
予兆5	2007年3月	減収減益（赤字）決算
予兆6	2007年4月	営業部長退職
予兆7	2007年6月	メーンの得意先から取引中止
	2007年8月	資金繰り悪化
	2007年10月	倒産

（図1）は、2年前は黒字だった会社が倒産に至るまでの経緯を表わしたものです。

倒産に至る最初のきっかけは、下請工場の経営悪化でした。もちろんこの時、下請工場の経営悪化が直接この会社の経営を苦しめることになるとは、誰も想像もしなかったことでしょう。

実際には下請の経営悪化から商品の納期遅れが生じてしまい、下請工場を変更することになってしまいました。

しかし、この下請工場の変更が裏目に出ます。製造し慣れない下請工場だったため、製品の品質悪化が発生してしまう事態となってしまったのです。

この結果、得意先から商品の販売を中止されてしまい、売上げが大幅に減少。さらに、短期間に何とか売上げを回復しようと安価な製品へ販売戦略をシフトし、他社との価格競争が始まってしまいました。

価格を下げるために商品の生産ロットを大きくし、かえって過剰在庫を生み出してしまい、過剰在庫を無理に販売しようとして価格ダウンに拍車がかかり、売上げも営業利益も下がってしまい、赤字決算となってしまいました。

この責任を取って営業部長が退職し、営業組織は弱体化。このためメーンの得意先から取引を中止されてしまい、売上げがほとんどなくなってしまったのです。結果的に下請工場への支払いが滞り、ランニングコストも支払えず、倒産してしまいました。

こうした例は、決して珍しいことではありません。ちょっとしたきっかけから経営の舵取りに失敗し、まるで客船が大きな氷山にぶつかって沈没してしまうように、倒産への道を進んでしまうことがあるのです。

このケースでは、比較的直前の営業部長の退職という情報を把握していれば、危ない予兆がつかめたことでしょう。

さらに、赤字決算となったことや、販売価格が下がったことなども予兆と考えられることです。いずれにしても、取引している会社の動向を日常的に把握しておくことが与信管理には欠かせません。

“営業・商品・財務・管理”で疑う
経営者の入院は最も注意

与信管理において得意先のどのような変化や情報をキャッチすることが大切なのでしょうか。注意すべき経営悪化の兆候について表にまとめてみました。「営業面」「商品面」「財務面」「管理面」と大きく4つに分類（表1）されます。

［営業面］

価格の引き下げに無理があると何らかの要因を探る必要があります。さらに、販売先の減少は売上げに直結することですし、平時より営業職の退職が目立つ場合、例えば給与の遅延など何らかの問題を抱えているのではないかと疑ってみる必要があります。

同じように代理店とのトラブルは、金銭や契約条件が絡んでいるケースが多いので要注意です。販売管理の不徹底については、伝票のチェックが甘かったり請求書のミスがあったりなど、販売管理の問題が重なっている時には注意をする必要があります。

さらに、自社に不利な変更をあえてせざるを得ない取引条件の変更についても、どういう背景が隠されているのかを調査してみる必要があります。

［商品面］

在庫が滞留していて過剰となっていれば、資金繰りに影響しますから注意が必要です。在庫は商品在庫だけでなく包装資材や原材料なども含みます。

在庫が滞留し、商品の回転率が悪くなると、仕入れに対する支払いは発生するものの、売上げには至らないわけですから経営を圧迫させることになります。

こうなると、少しでも現金化しようとして価格を下げて販売せざるを得なくなったり、無理な営業となったりして正常な取引を継続できなくなります。

財務体力との関係を見ながら得意先の在庫状況はできる限り押さえておきたいものです。不良品の多発は、そのこと自体が経営悪化に直接影響はしませんが、取引上の課題なので大きな問題と言えます。

同様に納期遅れも取引中止となる大きな原因となりえますし、社内のシステムが機能していないことも考えられますから注意が必要です。

先ほどの例で取り上げたように外注先や仕入先の変更も大きな要素となりますし、主力商品の衰退や風評被害もチェックしておく必要があるでしょう。

［財務面］

情報としてなかなか入手しにくいのですが、データバンクなどの情報からおかしなものがあれば詳細な調査を依頼しておくとよいでしょう。比較的わかりやすいのは、取引先で焦げ付きが発生した場合や金融機関の変更があった場合です。

［管理面］

最も注意したいのが経営者の入院です。法人保険を扱っていればこの点には注意が払われる点かと思いますが、経営者が取引先などから逃げるために仮病を使って入院するケースもあります。

もちろん、実際に病気などで入院や大きな手術となった場合には、経営者の死亡時のリスクが高くなりますから注意する必要があります。

また、不祥事の発覚や訴訟などは、会社に大きな打撃を与えることもありますから内容を把握しておきたいものです。

この他、事務所の移転や閉鎖もどのような理由でどのような背景があるのか、実際に訪問して実情を確かめることを怠ってはいけません。

このように、会社が経営を悪化させる要因は多岐にわたります。また、ひとつだけが原因で倒産に至ることは稀と言えます。

複数の要因が重なって事態が悪化し、どうにもならなくなるケースがほとんどです。その意味では、小さな情報も見逃さずに自社で調査することが求められます。

〈表1〉注意すべき経営悪化の兆候

1．営業面	3．財務面
・無理な価格引下げ	・継続的な債務超過
・販売先減少	・他社焦げ付き発生
・営業人員の退職	・流動比率の悪化
・代理店トラブル	・手形割引過多
・販売管理不徹底	・金融機関の変更
・取引条件変更	・子会社への損失隠し
2．商品面	**4．管理面**
・過剰（滞留）在庫	・経営者の入院
・不良品多発	・事務所移転や閉鎖
・納期遅れ多発	・不祥事発覚
・仕入先（外注先）変更	・訴訟発生
・主力商品の衰退	・金融機関からの出向
・風評被害	・後継者の退職

あさの　まこと
㈱フォーサイツコンサルティング代表取締役社長。
1963年生まれ。丸井商品本部からプルデンシャル生命を経て経営コンサルタントとして独立。リスクマネジメントを中心に大手企業、中小企業、医療機関、福祉施設、行政などを対象にコンサルティング活動を行っている。
主な著書『得意先管理・与信管理の実務』（日本実業出版社）。リスクマネジメント協会理事。

倒産の予兆を見逃すな！

下請けの経営悪化が引き金

危ない兆しは営業部長退職

なるほど与信リスク〈2〉

浅野　睦

前回（4月20日号）は与信管理とはどのようなものかについて概略を解説しました。今回は、実務的に活かせる与信管理の手法について具体的に見ていきたいと思います。

与信管理において、もし得意先がある日突然、倒産してしまったら大変なことになります。では、どうして「ある日突然の倒産」が起きるのでしょうか。

「ある日突然の倒産」が起きる理由は、倒産当日になるまで会社が危ない、という情報を誰も知らなかったということです。通常通り営業していた会社が次の日に突然倒産することはありえません。

ですから、経営者や経理担当者は倒産するかもしれないということを知っていたはずです。経営者は直前まで金策に走っていたかもしれません。数ヵ月後には経営的に危なくなるかもしれない、という予兆は経理担当者であればわかっていたことでしょう。

それを倒産当日になるまで誰にも漏らさずに平時のように営業していたため、その情報を知らない社員や取引先は「突然に起きた」ことのように思ってしまうのです。

難しいのは、会社が危ない状態になっていてもその予兆がわかりにくいことです。危ない会社の予兆がつかめれば得意先への対応を図ることができます。では危ない会社にはどのような予兆が見られるのでしょうか。

〈図1〉会社が倒産するまでの経緯と予兆

	2005年3月	3期連続黒字決算
	2005年10月	下請工場経営悪化
	2005年12月	納期遅れ続発
予兆 1	2006年3月	下請工場変更
	2006年5月	製品の品質悪化
予兆 2	2006年7月	得意先数社から販売中止
	2006年9月	安価な製品に戦略をシフト
予兆 3	2006年11月	価格競争激化で在庫過剰に
	2007年2月	無理な営業でさらに価格ダウン
予兆 4	2007年3月	減収減益（赤字）決算
予兆 5	2007年4月	営業部長退職
予兆 6	2007年6月	メーンの得意先から取引中止
予兆 7	2007年8月	資金繰り悪化
	2007年10月	倒産

（図1）は、2年前は黒字だった会社が倒産に至るまでの経緯を表わしたものです。

倒産に至る最初のきっかけは、下請工場の経営悪化でした。もちろんこの時、下請工場の経営悪化が直接この会社の経営を苦しめることになるとは、誰も想像もしなかったことでしょう。

実際には下請の経営悪化から商品の納期遅れが生じてしまい、下請工場を変更することになってしまいました。

しかし、この下請工場の変更が裏目に出ます。製造し慣れない下請工場だったため、製品の品質悪化が発生してしまう事態となってしまったのです。

この結果、得意先から商品の販売を中止されてしまい、売上げが大幅に減少。さらに、短期間に何とか売上げを回復しようと安価な製品へ販売戦略をシフトし、他社との価格競争が始まってしまいました。

価格を下げるために商品の生産ロットを大きくし、かえって過剰在庫を生み出してしまい、過剰在庫を無理に販売しようとして価格ダウンに拍車がかかり、売上げも営業利益も下がってしまい、赤字決算となってしまいました。

この責任を取って営業部長が退職し、営業組織は弱体化。このためメーンの得意先から取引を中止されてしまい、売上げがほとんどなくなってしまったのです。結果的に下請工場への支払いが滞り、ランニングコストも支払えず、倒産してしまいました。

こうした例は、決して珍しいことではありません。ちょっとしたきっかけから経営の舵取りに失敗し、まるで客船が大きな氷山にぶつかって沈没してしまうように、倒産への道を進んでしまうことがあるのです。

このケースでは、比較的直前の営業部長の退職という情報を把握していれば、危ない予兆がつかめたことでしょう。

さらに、赤字決算となったことや、販売価格が下がったことなども予兆と考えられることです。いずれにしても、取引している会社の動向を日常的に把握しておくことが与信管理には欠かせません。

あさの　まこと
㈱フォーサイツコンサルティング代表取締役社長。
1963年生まれ。丸井商品本部からプルデンシャル生命を経て経営コンサルタントとして独立。リスクマネジメントを中心に大手企業、中小企業、医療機関、福祉施設、行政などを対象にコンサルティング活動を行っている。
主な著書『得意先管理・与信管理の実務』（日本実業出版社）。リスクマネジメント協会理事。

"営業・商品・財務・管理"で疑う

経営者の入院は最も注意

与信管理において得意先のどのような変化や情報をキャッチすることが大切なのでしょうか。注意すべき経営悪化の兆候について表にまとめてみました。「営業面」「商品面」「財務面」「管理面」と大きく4つに分類（表1）されます。

〈表1〉注意すべき経営悪化の兆候

1．営業面	3．財務面
・無理な価格引下げ	・継続的な債務超過
・販売先減少	・他社焦げ付き発生
・営業人員の退職	・流動比率の悪化
・代理店トラブル	・手形割引過多
・販売管理不徹底	・金融機関の変更
・取引条件変更	・子会社への損失隠し
2．商品面	**4．管理面**
・過剰（滞留）在庫	・経営者の入院
・不良品多発	・事務所移転や閉鎖
・納期遅れ多発	・不祥事発覚
・仕入先（外注先）変更	・訴訟発生
・主力商品の衰退	・金融機関からの出向
・風評被害	・後継者の退職

［営業面］

価格の引き下げに無理があると何らかの要因を探る必要があります。さらに、販売先の減少は売上げに直結することですし、平時より営業職の退職が目立つ場合、例えば給与の遅延など何らかの問題を抱えているのではないかと疑ってみる必要があります。

同じように代理店とのトラブルは、金銭や契約条件が絡んでいるケースが多いので要注意です。販売管理の不徹底については、伝票のチェックが甘かったり請求書のミスがあったりなど、販売管理の問題が重なっている時には注意をする必要があります。

さらに、自社に不利な変更をあえてせざるを得ない取引条件の変更についても、どういう背景が隠されているのかを調査してみる必要があります。

［商品面］

在庫が滞留していて過剰となっていれば、資金繰りに影響しますから注意が必要です。在庫は商品在庫だけでなく包装資材や原材料なども含みます。

在庫が滞留し、商品の回転率が悪くなると、仕入れに対する支払いは発生するものの、売上げには至らないわけですから経営を圧迫させることになります。

こうなると、少しでも現金化しようとして価格を下げて販売せざるを得なくなったり、無理な営業となったりして正常な取引を継続できなくなります。

財務体力との関係を見ながら得意先の在庫状況はできる限り押さえておきたいものです。不良品の多発は、そのこと自体が経営悪化に直接影響はしませんが、取引上の課題なので大きな問題と言えます。

同様に納期遅れも取引中止となる大きな原因となりえますし、社内のシステムが機能していないことも考えられますから注意が必要です。

先ほどの例で取り上げたように外注先や仕入先の変更も大きな要素となりますし、主力商品の衰退や風評被害もチェックしておく必要があるでしょう。

［財務面］

情報としてなかなか入手しにくいのですが、データバンクなどの情報からおかしなものがあれば詳細な調査を依頼しておくとよいでしょう。比較的わかりやすいのは、取引先で焦げ付きが発生した場合や金融機関の変更があった場合です。

［管理面］

最も注意したいのが経営者の入院です。法人保険を扱っていればこの点には注意が払われる点かと思いますが、経営者が取引先などから逃げるために仮病を使って入院するケースもあります。

もちろん、実際に病気などで入院や大きな手術となった場合には、経営者の死亡時のリスクが高くなりますから注意する必要があります。

また、不祥事の発覚や訴訟などは、会社に大きな打撃を与えることもありますから内容を把握しておきたいものです。

この他、事務所の移転や閉鎖もどのような理由でどのような背景があるのか、実際に訪問して実情を確かめることを怠ってはいけません。

このように、会社が経営を悪化させる要因は多岐にわたります。また、ひとつだけが原因で倒産に至ることは稀と言えます。

複数の要因が重なって事態が悪化し、どうにもならなくなるケースがほとんどです。その意味では、小さな情報も見逃さずに自社で調査することが求められます。