

## 新型コロナウイルス禍から学ぶ与信管理の視点

徳弘 奈美 Nami Tokuhira

リスクマネジメント事業本部  
コーポレート・リスクコンサルティング部  
上席コンサルタント

### はじめに

新型コロナウイルスの東京都1週間当たりの感染者数の増減は一進一退にある<sup>1</sup>。東京都の「モニタリング会議」は感染状況の警戒レベルを4段階で2番目に深刻な「再拡大に警戒が必要」との評価を継続しており予断を許さない状況が続いている。他国でも感染地域の拡大や一日あたりの感染者数が増加している国もありパンデミック終息の目途はたっていない。このような中で、企業は経済活動の維持のために、今秋以降の第2波、第3波の発生に備えながら、ウィズコロナ/アフターコロナの難しい舵取りを求められている。

ところで、事業活動を行うにあたっては、自社の商品を販売し、販売代金を確実に回収するといった一連の商取引が健全に機能することが前提となることは言うまでもない。今、新型コロナウイルス（以下「Covid-19」という）が、ヒト、モノの従来の流れを一変し、商流・サプライチェーン全体に影響を与えている。このような中で、企業が現在そして将来に亘って健全で確実な取引を行っていくために、取引をどのように管理していけばよいのか。本レポートでは、現時点での情報を基に、予測困難な環境下の（商流）与信・取引信用リスクに焦点を当てて、そのリスクマネジメントについて改めて考えてみたい。ニューノーマルと言われる環境において、企業が従前から行ってきた与信・取引信用リスクマネジメントについて、何を踏襲し何を見直していくべきかについて考えてみたい。本レポートが、今後の与信管理の在り方について改めて考えるヒントとなれば幸いである。

### 1. Covid-19 と経済活動への影響

#### 1.1. 国内 GDP の推移と Covid-19

安倍政権下での長期間にわたる好景気の影響で、最近まで、国内企業の決算状況は比較的安定的に推移し企業の倒産率も低位で推移してきた。企業の与信業務の最前線を担う営業部署では、この期間、倒産件数の減少を追い風に売上の積極拡大に注力し、与信管理業務は重要性を認識しつつも優先度を落としてきた、という企業も少なくないだろう。しかしながら、2020年7月、政府は国内の景気が2018年11月から後退局面

<sup>1</sup> 本レポート執筆（2020年10月上旬）時点の状況

に入っていたことを遡って認定した。図1の実質国内総生産（GDP）の推移を見ると、確かにGDPは、2019年第一四半期（1-3月）から下降局面に入っている。さらに米中貿易摩擦や台風等の影響などを受け、2019年第三四半期（7-9月）ではさらに急な下降カーブを描いている。当社のコンサルティングでも、この頃から取引先の業況変化を肌で感じ始めていたとの企業の声も聞く。2020年に入り、年明け早々に国内第一号のCovid-19による感染者が確認されたが、2019年度最終四半期となる2020年1-3月には消費税の駆け込み需要の反動などからGDPはやや持ち直しているものの、2020年度第一四半期である2020年4-6月のGDPはマイナス7.9%と一段と急激な落ち込みとなった。この数値は、年間換算試算で対前年度比28.1%のマイナスとなり、リーマンショックの影響を最も受けた2009年1-3月期の17.8%を超える減少幅である<sup>2</sup>。



図1 リーマンショック以降の日本の実質国内総生産推移(四半期毎)<sup>3</sup>

## 1.2. 2020年度第一四半期（4-6月）の業種別にみた企業への影響

2020年度第一四半期は、Covid-19による緊急事態宣言期間（4月16日（全国）～5月25日）を含む。したがって、本レポートでは、この間のGDPの落ち込みの主要因がCovid-19によるものと推定して、この間の企業への影響を見ていくこととする。表1は、財務省法人企業統計報道発表資料を基に、2020年度第一四半期で対前年同月比の売上等減少率が大きかった業種を整理したものである<sup>4</sup>。本表では、四半期毎の対前年比売上等の減少率が大きかった業種を、製造業・非製造業に分けて順位付けした（3位まで）。Covid-19による自粛期間を含むこの期間で、製造業・非製造業を通して対前年同月比で売上の減少幅が最も大きかった業種は、輸送用機械(対前年同期比▲37.2%)であり、サービス(同比▲31.8%)、鉄鋼、石油・石炭がそれに続く。輸送用機械は、自動車・鉄道車両・船舶・航空機等を指し、特に自動車販売の不振による自動車メーカーの影響

<sup>2</sup> OECD Database “Quarterly National Account”2020年9月8日現在/日本の数値：内閣府「四半期別GDP速報（2020年4-6月・2次速報）」（2020年9月8日公開資料）

<sup>3</sup> OECD Database “Quarterly National Accounts” 2020年9月8日現在のデータを基に当社で加工。

<sup>4</sup> 出典：財務省法人企業統計報道発表資料“四半期別法人企業統計調査(令和2年4～6月期)”（令和2年9月1日）の“主要項目における寄与の大きい業種(除：金融・保険業)”を基に当社作成。法人企業統計調査は、営利法人等を対象とする標本調査（四半期別調査は資本金、出資金又は基金（以下、資本金という）1,000万円以上）である。四半期別調査は、令和2年9月1日調査の標本数（金融・保険業除く）が27,086社。

が大きかったと考えられる。また、経常利益ベースでは、石油・石炭（同比▲340.9%）の減益率が最も大きく、運輸・郵便（同比▲162.2%）、鉄鋼（同比▲134.6）がそれに続き、軒並み100%を超えている。その次に金属製品、サービス、卸売・小売と続くが、金属製品はほぼ100%近く減益、サービスや卸売・小売も約50%の大幅な減益であった。また、資本金別に見ると、売上ベースでは、企業規模に関わらず3業種とも対前年同月比▲17~18%であったが、経常利益ベースでは、企業規模が小さくなるほど減益率が高まる傾向が顕著であり、特に1,000万円以上10億円未満の企業では、対前年同月比で50%以上の落ち込みが見られた。

表1 2020年4月~6月の主要業における影響度（除く金融・保険業）（単位：%）<sup>5</sup>

勘定科目	業種	順位	主要業種	増加率 (前年同月比)
売上高 全業種増加率 ▲17.7	製造業 ▲20.0	1	輸送用機械	▲37.2
		2	鉄鋼	▲24.3
		3	石油・石炭	▲24.1
	非製造業 ▲16.8	1	サービス業	▲31.8
		2	運輸業・郵便業	▲23.3
		3	卸売・小売業	▲16.9
(資本金別)	10億円以上			▲17.6
	1~10億円以上			▲18.2
	1,000万円~1億円			▲17.6
経常利益 全業種増加率 ▲46.6	製造業 ▲48.7	1	石油・石炭	▲340.9
		2	鉄鋼	▲134.6
		3	金属製品	▲94.4
	非製造業 ▲45.5	1	運輸業・郵便業	▲162.2
		2	サービス業	▲53.7
		3	卸売・小売業	▲41.4
(資本金別)	10億円以上			▲30.6
	1~10億円以上			▲60.2
	1,000万円~1億円			▲79.6

### 1.3. 企業の資金関連項目の推移

同じく財務省の法人企業統計発表資料<sup>6</sup>より、同時期（四半期毎）の全業種合計による資金関連項目の推移を見ていくこととする。同資料は法人企業の重要な資金関連項目の増減を四半期毎のデータで示しており、これにより企業の資金調達状況がわかる。これによると、受取手形・売掛金が対前年同期比14.6%減少、支払手形・買掛金も同比17.8%減少している一方で、借入金が増加（短期借入金同比20.8%、長期借入金同比3.6%）している。また、借入金の増加率にほぼ相対して、現・預金に同比約11.2%の増加がみられる。そして現預金（期首・期末平均値）と有価証券の合計額が増加した結果、手元流動性<sup>7</sup>は同比で約4ポイント

<sup>5</sup> 表の「主要業種」には、報道発表資料に掲載している業種の中で、該当指標の減少率の大きい上位3業種を掲載している。

<sup>6</sup> 出典：財務省法人企業統計報道発表資料“四半期別法人企業統計調査(令和2年4~6月期)”第7表“資金関連項目の推移”より該当数字を抜粋。

<sup>7</sup> 手元流動性の計算式：{(現金・預金+有価証券)(期首・期末平均)}/売上高×4}×100

上昇している（図2参照）。売上げの大幅な減少の中で、事業活動に必要なコストを金融機関等からの借入金で調達して、手元流動性を確保しながら事業継続をしている企業の姿がここから見えてくる。なお、本資料（四半期別）の対象は資本金1,000万円以上の企業であり、ここでは手元流動性を確保して出口の見えない災害に備えている企業の姿が映し出されるが、対象になっていない資本金1,000万円未満の中小・零細企業の資金状況はさらに深刻であると予想されるため、個別に詳細データを見ていく必要がある（本節では資本金1,000万円未満の企業のデータは取上げていない）。

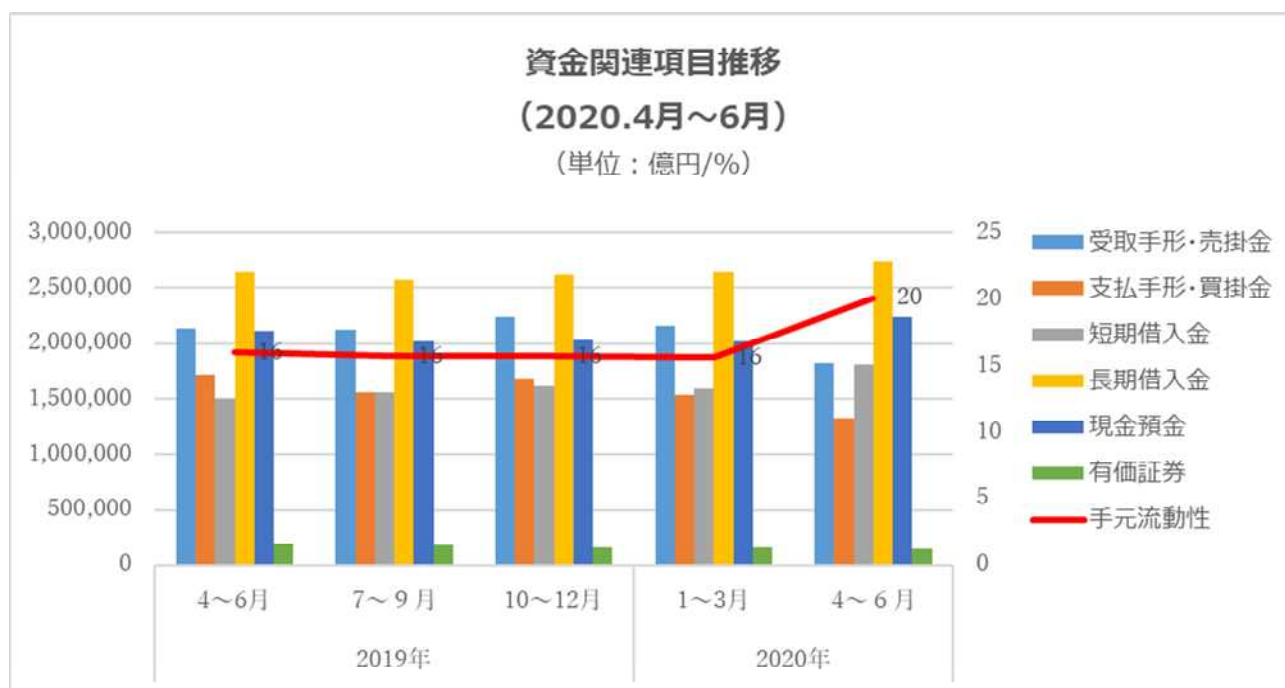


図2 資金関連項目推移 (2020年4~6月)<sup>8</sup>

## 2. 企業倒産に関する動向

### 2.1. 倒産件数の推移と Covid-19 の影響

前章まで国内の経済動向を概観したが、本章では、経済・景況に相関する国内企業の倒産動向を見ていくことにする。株式会社東京商工リサーチ（以下 TSR と記述する）の月次全国企業倒産状況<sup>9</sup>によると、2020年8月単月で発生した負債総額1,000万円以上の倒産件数は667件と、前年同月比で1.62%減少している。負債総額は724億1,600万円で、これも対前年同月比で16.9%減少している。意外にも8月は件数比ではここ30年間で3番目に低い水準であった。2020年3月11日の Covid-19 パンデミック宣言および4月16日の日本政府による全国を対象とした緊急事態宣言の発令以降、企業倒産は増加するだろうと考えられていたが、最初のコロナ関連倒産の発生から半年を経過した8月末時点の国内の倒産件数は、対前年で大きな変化はないように見える。しかしながら、時期を遡って推移を見てみると件数に乱高下が見られる（図3参照）。

まず、2019年9月から2020年4月まで、企業倒産件数は8ヶ月連続で増加していた。図1の GDP 推移でも、Covid-19 の発生以前の2019年下半期から既に国内の景況感の悪化が見えていたが、倒産件数の推移で

<sup>8</sup> 上記脚注4のデータより当社で一部抜粋し図に加工

<sup>9</sup> 株式会社東京商工リサーチ8月速報値：<https://www.tsr-net.co.jp/news/status/monthly/202008.html>（アクセス日2020年9月28日）。倒産は、企業が債務の支払不能に陥り、経済活動を続けることが困難になった状態となること。東京商工リサーチでは、企業倒産は、負債1,000万円以上の私的整理、法的整理を対象に集計。

もほぼ同時期に悪化の傾向を見ることができている。しかしその翌月の2020年5月は、単月で倒産件数が激減し54年ぶりの低水準となった。件数激減の理由は、Covid-19の緊急事態宣言を受けて、裁判所の業務縮小で破産や民事再生の処理が遅滞したためである。翌月の6月に緊急事態宣言が解除され、裁判所の処理件数が増加、6月と7月の倒産件数は対前月比で増加、ただ、7月の件数は対前年比では減少している。そして8月の30年ぶりの低水準であるが、この減少の背景には、政府による過去最大規模の予算措置による金融支援策の寄与があると考えられている。緊急事態宣言後、政府は、手形不渡り猶予の特別措置（金融機関に要請）、雇用調整助成金や持続化給付金など、また、金融機関を通じて元金返済猶予や無利子融資など様々な金融支援策を打出しており、現在もこれらの中小・零細企業を中心とした資金繰り支援が実施されている。したがって、Covid-19による企業の本質的なダメージの実態については現時点では明らかにはなっておらず、今後の支援策の動向と倒産推移を見守っていくほかない。

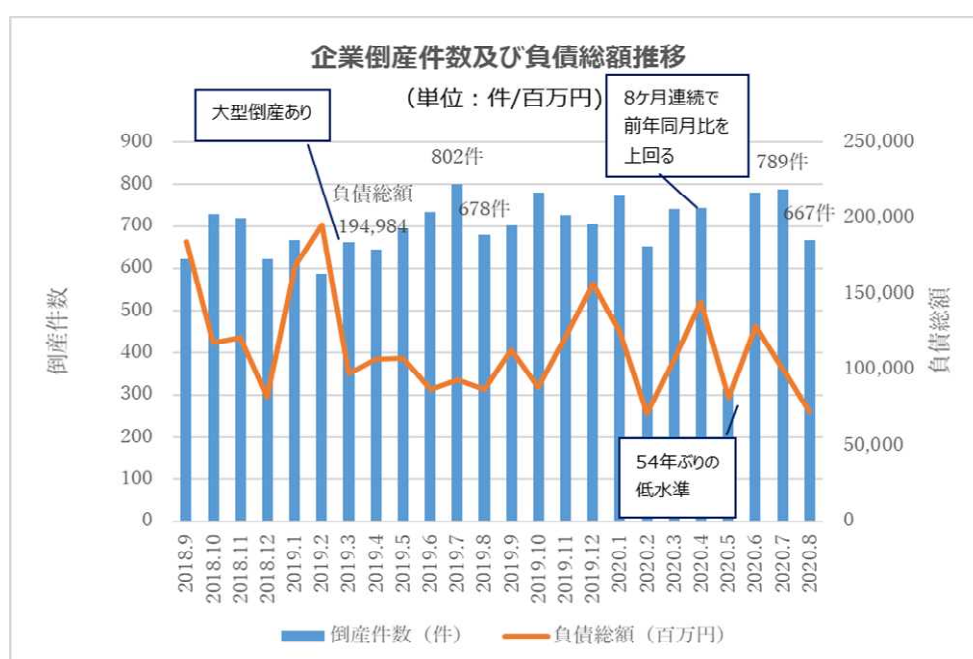


図3 企業の倒産件数および負債総額の推移<sup>10</sup>

次に、前述の倒産件数総数のうち、Covid-19の影響によると分類される倒産件数の動向を見てみる。TSRの調査によれば、8月末の企業倒産件数667件のうち「新型コロナウイルス関連倒産」<sup>11</sup>と分類される件数は全国で73件であった。これは8月単月倒産件数の約10%に当たる。累計では、最初に「新型コロナウイルス関連倒産」とされた2020年2月の北海道の食品製造販売会社の破産手続き開始決定以後、8月末までで441件に達しており<sup>12</sup>、本レポート執筆時も件数は増加し続けている。73件の倒産企業の主な業種は、飲食品卸・飲食業、アパレル業、宿泊・観光業、食品業などが特に多い。また、規模別での特徴は、資本金5億円以上10億円未満の企業が増加しており、資本金1億円未満の企業の構成比は77.9%を占めている。人数規模別では、従業員10人未満が89.9%を占めるなど、小・零細企業が大きく影響を受けている実態がこれらの数値から浮かび上がる。なお上記の他、自動車メーカーの操業休止の影響を受けた製造業や、資材納入の遅

<sup>10</sup> 東京商工リサーチの全国企業倒産状況(2018.9~2020.8)を月次で集計し、当社で加工。

<https://www.tsr-net.co.jp/news/status/monthly/index.html> (アクセス日2020年9月28日)

<sup>11</sup> 東京商工リサーチでは、原則として、「新型コロナ」関連の経営破たんは、担当弁護士、当事者から要因の言質が取れたものなどを集計している。

<sup>12</sup> 出典はP4の脚注9と同様、株式会社東京商工リサーチ8月速報値。

れが影響した建設業、3密回避の対象となって自粛の影響を受けたパチンコ店やカラオケ店でも倒産が発生している。また、倒産には至らずとも、自粛によるヒトの流れの変化やその後の行動変容で、交通機関（航空・運輸）へも打撃が大きいことは、表1の経常利益の「運輸業、郵便業」の落込みともリンクしており同業界の今後の業績も懸念されるところである。

## 2.2. Covid-19の影響から見る企業倒産の要因

Covid-19で企業が倒産に至る経緯には、多くの場合、政府・自治体のCovid-19対応（渡航制限、緊急事態宣言による自粛等）→ヒトとモノの流れの制約や停滞／企業活動の停滞・分断→売上減少→キャッシュフローの悪化→支払不能の発生など事業継続困難、という大きな流れが見られる。当社で、信用調査会社の倒産企業の事例から、企業がCovid-19で受けた影響パターンをさらに細分化すると下記のような類型となった。

- ① 緊急事態宣言や営業自粛などによる企業自身の休業や時短営業による売上激減  
（自社活動自体の停滞によるもの）
- ② 外出自粛または脅威や不安などによるヒトの流れの変化や停滞による売上激減  
（ヒトの流れの停滞によるもの）
- ③ 一次、二次納品先の自粛やそれらの取引先の業績悪化に連鎖した売上減少（納品の停滞によるもの）
- ④ 仕入れ先の営業自粛・停止や、工場閉鎖などによる商品製造の減少・不能に伴う仕入れ難  
（原材料・在庫の停滞によるもの）
- ⑤ 渡航制限など海外の物流の停止による原材料入手の減少・不能（物流機能の停滞によるもの）

上記の①～③は、自社、消費者または販売工程の需要減からくる影響、④は仕入れ工程の供給減による影響、⑤は物流の停滞による影響であり、事例では①から⑤の単独型またはハイブリッド型がある。企業がサプライチェーン上のどこに位置するかによって影響の受け方や程度が異なり、前述の新型コロナウイルス関連倒産の主な業種である飲食業および宿泊・観光業は主に①と②、アパレル業、飲食卸や食品業は主に③のパターンと整理できる。

ところで、信用調査会社に掲載された倒産企業のシナリオからは、Covid-19関連倒産事例では、上記①～⑤の影響は確かに受けているが、必ずしもそれが倒産の直接的な原因とはなっているわけではないことがわかる。コロナ関連倒産企業には、コロナ以前から複数の経営上のリスクを内包していたという特徴が、多くのケースで当てはまる。赤字体質、債務超過やリスク中など既に財務に深刻な問題を抱えていた企業、過去に行った急激な店舗展開で多額な借入金があった企業などが最も多い例であるが、その他には経営者の死亡や入院により信用力が弱まっていた、百貨店・学校やインバウンドといった一定のマーケットやブームの商品に過度に依存する硬直的なビジネスモデルであったなどの事例も見受けられる。加えて、日本各地で過去に発生した台風、豪雨、地震や噴火などの自然災害で被災していたなど、既にこれらのいくつかのリスク要因を同時に抱える中で、経営改善することなくコロナ禍に遭遇した中小・零細企業の姿も多く見られる。現時点で見える限り、Covid-19は、複数の深刻な経営リスクを抱えていた企業に倒産へのトリガーを放った事象ともいえよう。

## 2.3. これからの企業を取り巻く環境

企業を取り巻く事業環境は、Covid-19発生以前から大きく変わりつつあるが、Covid-19がきっかけとなってさらに変化が促進されることは間違いない。これと裏腹に、Covid-19で企業が抱えていたリスクや課題が

一気に顕在化するといったシナリオも想定される。本節では、与信管理というテーマを意識し、今後の事業環境において、これまでより一層注視していくべきいくつかのキーワードについて記述しておきたい。

### 2.3.1. 廃業の増加

TSRが中小企業13,166社に対して2020年8月28日～9月8日に実施したアンケート<sup>13</sup>よれば、今後、コロナ禍の収束が長引いた場合に廃業を検討する可能性が「ある」と回答した資本金1億円未満の中小企業は8.8%（回答数9,176社うち809社）で8月18日の前回調査より0.3ポイント上昇している。このうち廃業を検討する可能性がある企業の中小企業のうち44.4%（回答数809社うち359社）が「1年以内」と回答している。業種別では、サービス業、アパレル業、飲食業の順に多い。昨今、中小企業の廃業数の増加の背景として経営者の高齢化の問題が中小企業の課題の一つとされてきた。日本の中小企業の経営者年齢の中央値は2018年では69歳であるが1995年は47歳であり、この23年間に22歳の高齢化が進み、一代で経営し今に至る中小企業の姿が浮き彫りになっている<sup>14</sup>。Covid-19をきっかけにして廃業を決意する企業の増加がこれからますます懸念されている。今後、中小・零細企業で他業種への転換が難しい業種の場合などは特に、倒産だけでなく廃業の動きにも注視していく必要がある<sup>15</sup>。

### 2.3.2 中小企業金融円滑化法<sup>16</sup>と金融機関のモデルチェンジ

リーマンショック後の中小・零細企業等を倒産から救済する制度として、「中小企業金融円滑化法」に基づく金融支援が平成21年12月4日に時限立法として施行され、平成25年3月末に期限を迎えた。これは、金融機関が企業から申し出を受けた場合、可能な限り貸付条件の変更等の適切な措置に応じることを求めたものであった。同法の期限後も、金融庁は引き続き円滑な資金供給や貸付条件の変更等に努めるべきとの方針を出し、Covid-19環境下の今でも、金融機関は実質的に支援体制を継続している。一方、長期にわたる日銀の低金利政策や顧客の間接金融離れなどといった環境が進めば、金融機関はますます厳しい経営状態におかれると考えられている。ここ数年来、金融機関の統合や異業種との連携がニュースになっているが、金融機関が従来のビジネスモデルから変革を求められていることも背景にある。金融機関は、従前のような担保主義の融資でなく企業の事業性を評価する事業性評価融資や投資を行うことや、商社やコンサルティング機能など異業種とへの参入や連携など、収益性を重視した新たなビジネスモデルへの変革を志向している。

このような背景から、これまで金融円滑化法の課題ともいわれてきた中小企業の「延命」を目的とするだけの融資姿勢について、合理的に見直す金融機関が出てくることも想定される。緊急事態宣言が5月末まで延長された際、金融機関では資金繰り支援を行う一方で貸倒引当金を積み増している状況もある。実際、無利子・無担保融資による金融支援を利用しても、融資である以上はいずれ返済をしなければならないし、手形不渡りの猶予をしても、本質的な企業の財務体質の改善を図らない限り、支援策が終われば不渡りが発生する可能性は高い。各種金融支援により資金繰りが緩和されたように見える取引先でも、今後の取引金融機関の経営状況や方針次第では、延命されずに倒産する企業の出現も懸念されるところである。

<sup>13</sup> 株式会社東京商工リサーチ 第8回“新型コロナウイルスに関するアンケート調査”（9月15日発行）。

<sup>14</sup> 2019年版“中小企業白書”（中小企業庁）第2部“経営者の世代交代”P76より抜粋。

<sup>15</sup> TSRの倒産情報の集計には廃業は含まれていない。

<sup>16</sup> 正式名称：中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律

### 2.3.3 商流・サプライチェーン

Covid-19 発生以前は、企業倒産の主な理由は、販売不振、放漫経営、連鎖倒産、過大な設備投資や人手不足などであり、企業単体の問題や限られた地域要因に起因すると考えられるものが多かった。今 Covid-19 禍ではサプライチェーン全体が同時に傷んでいる。このような状況下では、ある一企業の支払い遅延、支払い不能や最悪の場合倒産が、当該企業の一次、二次や三次取引先（仕入れ先および販売先）などにまで連鎖を与えるリスクが高まっている。自社が倒産企業から遠い取引先であっても、遠い企業の支払い遅延が自社に何がしかの影響を与え得るリスクがあるということである。さらに、グローバルな事業環境を鑑みれば、取引先の取引先（仕入れ先および販売先）は「国内取引先」のみではなく「海外取引先」の場合もある。一企業の事業継続がサプライチェーンや社会全体に与える影響が、ますます重要な観点となる。

### 2.3.4 災害の増加と企業のレジリエンス力

近年、世界規模で自然災害の発生頻度、被害想定額が増加し、被害想定地域が広域化している傾向がある。Covid-19 でもそうであるが、近年多発する災害から学ぶことは、地域、社会、組織および企業の災害などのリスクに対するレジリエンス力（災害耐性・災害からの復旧力）の重要性である。昨今、自らの事業継続および地域経済の維持の観点から、大企業や中堅企業を中心にレジリエンス力強化への関心は高まっているが、中小・零細においては、これまで十分に対策が講じられてきていないのが実態であろう。しかしながら、Covid-19 のような広域災害でサプライチェーン全体が弱まっている場合は、特定の業種や特定の企業の停滞であっても容易に全体に影響を与え得る。今後は、サプライチェーンを構成するそれぞれの企業がそれぞれの責任で、取引先などのステークホルダーに対して与える影響を最小化するような動きが求められる。企業規模を問わず、企業の災害レジリエンス力の強化は、企業の信用力を判断する重要なファクターになっていくものと考えられる。

## 3. これからの与信管理の視点～変えない視点、加えるべき視点

前章まで、経済、企業業績や倒産動向、そして今後予測される企業を取り巻く環境変化などについて記述してきた。特に、今後 Covid-19 の影響が長引けば、現時点では中小・零細企業に多い倒産が、今後中堅・大企業にも広がることも想定される。ここでは最終章として、与信管理の視点という本レポートのテーマに立ち戻り、改めて今後の与信活動、特にこれからの与信判断や与信管理で必要な情報について整理したい。

### 3.1. 変わらぬ基本

与信管理においては、与信管理体制やルールの整備の上で、取引先の定量情報と定性情報を収集し、定められたルールに則って取引先の審査・判断を行い、契約書を作成し、適確な条件交渉や保全手配を行い、取引開始後は定期的にモニタリングを行う、などといった基本がある。取引判断を行う際に取付ける定量情報（財務諸表）では、財務諸表の経年推移と変動を定期的にチェックすることも、審査および管理の普遍的な基本である。なお、財務諸表は主に貸借対照表（B/S）、損益計算書（P/L）、株主資本等変動計算書とキャッシュフロー計算書などから構成されるが、与信実務上では書類の取り付け易さなどから多くの企業が BS と PL のみを見ることが多いのではないだろうか。しかし、キャッシュフロー計算書に着目することは重要である。キャッシュフロー計算書は一会計年度内の現金等の動きを表すものであるが、現金は事業活動にとっての血液に等しく、取引先の事業継続力を判断する有効な情報である。企業活動を見るうえで、損益計算書では顕れない実際の現金の「入り」と「出」の流れを知ること、特に企業活動の根幹である営業活動における



営業キャッシュフローをチェックすることは極めて重要である。

一方で、財務諸表はキャッシュフロー計算書も含めていずれも一定時点（決算時）のいわゆる定点データにすぎないため、取引開始後の期中の変動を見ることはできない。特に、昨今のように変化が激しい環境下では、年一回の一定時期のみのデータだけでは、日々刻々と変わる取引先の「今の」姿を見ることは難しい。そこで、数字に顕れないいわゆる定性情報を、より多角的に収集し分析していく基本がますます重要になると考える。定性情報はこれまでも、定量情報の補完として当然収集すべき必要な情報であったが、今後は、「補完」ではなく定量情報と同価値で重要であることと、(3.2 で後述するが) 追加的な項目を広く収集する必要性があることを強調しておきたい。

### 3.2. 追加的な定性情報

与信管理で重要なことは、言うまでもなく確実な債権回収であり、他社との競争において優位に回収を行うためには、保全（できれば事前の）対策と併せて、いかに取引先の危険な信号を早く見抜き、有事の場合に最適なタイミングで素早く債権回収交渉ができるかが決め手になる。そこで、取引先に関する情報を、取引開始時あるいは期中のモニタリングで、早く正確に収集することが今後ますます重要となる。ここでは、期中の取引先の変化を素早く察知するためにチェックすべき定性情報について改めて整理しておきたい。基本的な項目もあるが、前述の今後の環境変化を勘案して改めて重要と思われる項目についても併せて整理している。また、余談ながら、本節では取引先の与信におけるチェック項目を整理するものであるが、これらのチェック項目は見方を変えれば、同時に、自社の信用力を他社から評価されるいわゆる自社の「受信力」の強化という点でも応用できる項目である。

#### <追加的に収集すべき定性情報>

- ① 経営者：経営者は企業そのものを表すため、経営者の情報はこれまでも基本的なチェック項目であった。前章 2.3.1 で述べたとおり、Covid-19 を受けて経営者の高齢化、病気、入院や死亡は、企業の廃業等の選択に益々影響を与えるため、特に事業年数の長い企業経営者の情報には注視すべきである。本人の健康状態や意欲、後継者の情報など本人との面談で確かめることが肝要である。
- ② 金融機関との取引：前章 2.3.2 の通り、今後、金融機関の業容や取引姿勢の変化が考えられる中、取引先の金融機関との関係を一層注視しておく必要がある。メインバンク、その他取引金融機関名や数などの基本的事項の外に、取引行の支援状況、経営状況や経営方針など、支援体制に関わる情報などもチェックをしておく必要がある。金融機関から聞き取れない情報も多いが、与信担当者は取引先などへのヒアリングや競合企業との情報交換などから収集するルートを持つておくべきである。
- ③ 災害レジリエンス力：災害は倒産のトリガーとなり得る。しかも災害で受けたダメージが長い期間を経て顕在化することもある。実際、TSR による東日本大震災関連倒産は、約 10 年経過した現在でもまだ発生している。Covid-19 パンデミックはまだ渦中で今後の動向予測が困難ではあるが、企業業績の回復までに時間がかかることが見込まれる中で、今後いつ発生するかわからないが蓋然性が高く想定損害が大きい、事業継続に影響を与えるリスクについて取引先は認識しているか、そのリスクを予防・軽減するためにどのような方策をとっているか、対策は機動的か、また、有事の保全や資金の備えなどはどうしているか。場合によっては各種災害保険や二次取引先に対する保険の加入など、取引先の保全意識も確認しておくべきである。金融機関との関係や有事の資金繰りへの備えや、資金調達（余）力などの情報

も重要である。

- ④ サプライチェーン：ヒト、モノの流れが分断された場合、取引先がどのような影響を受けるのかを判断するために、取引の全体像について把握・分析しておくことも重要である。国内での取引であっても、グローバル環境では、海外に仕入れ先や販売先があることも珍しいことではない。取引先の商材や一次取引先に関する情報収集を行うことは基本事項と言えるが、取引先の海外からの調達の有無や輸入プロセスにおけるカントリーリスクなども含め、取引の全体像を把握し、サプライチェーンの分断が発生した場合の取引に与えるリスクやその影響度合いなどについても、理解しておく必要がある。
- ⑤ 社会的責任（CSR）：企業は規模に関わらず、存続や事業継続自体が地域経済の維持に重要な役割を担い、社会からもその責任の履行を求められている。社会的責任を果たしていないと見なされる場合、当該企業はマーケットから高い評価を受けられないどころか取引から排除されることもある。このため、取引先企業が地域経済等への責任を果たしていることを確認することは重要である。例えば、人権、労務管理や内部統制やコンプライアンスなどの管理面や環境対策などにこれらの問題が顕れやすい。大企業であれば統合報告書や中期経営計画などの公開資料から読み取ることもできるが、中小・零細企業の場合は開示資料がなく手掛かりが少ないため、企業の顔たる経営者に直接確かめるべきであろう。そもそも取引先が倫理的で健全な企業経営を行っているかどうか見極めることは、取引審査においては基本的な事項である。
- ⑥ その他、上記にない項目であっても現場での違和感を見逃がさないことが大変重要である。最近では、インターネットやSNSなどによる風評で信用力が左右されることもある。情報感度を高めておくと同時に、情報の正確性を確認するなどの作業も必要になってこよう。信用情報会社の情報や評点を手掛かりにすることも必要であるが、日々の変化を捉えるには限界がある。第一線の与信管理担当者は、平時の取引先を社内の誰よりも知るはずであり、取引先の少しの変化や過去や他社と違う「臭い」に敏感になることがますます重要である。さらに、企業を取り巻く環境がよりグローバルで複相的な動きを見せる中で、与信管理に携わる担当者は、より広い領域にアンテナを立てて情報収集・分析を行うべきであろう。

キーワード	具体的な項目
経営者	経営者の年齢・健康状態・意欲、後継者の有無、後継者の能力
金融機関	金融機関（特にメインバンク）との取引状況、支援体制
	メインバンクの経営状況や今後の経営方針
	取引行数、地域外金融機関との取引有無など
	資金調達力（金融機関による担保設定状況など）
災害対応力（レジリエンス力）	経営における自然災害、感染症、その他リスク等への意識
	具体的なリスク対策の内容（回避・予防策、保険等による資金準備の有無）
サプライチェーン・商流	商材、商品の流れ・サプライチェーンの把握
	仕入先や販売先の海外国（カントリーリスク）
社会的責任	内部統制・コンプライアンス体制
	人権、長時間労働、労使問題の有無など労務管理
	環境等への理解、対策など
その他	SNSやインターネットによる情報、その他の小さな変化の兆し、小さな違和感など

表 2 取引先のチェックポイント+α（まとめ表）<sup>17</sup>

<sup>17</sup> 当社作成

## おわりに

---

企業活動の動向は、Covid-19 に関連する今後の状況やそれによる変化に応じてこれからも刻々と変わる。本レポートの基となっている Covid-19 の状況はまだ途中経過にすぎない。一方で、事業環境や企業活動の在り方は Covid-19 以前から既に大きな潮流を伴って変化している。本レポートの考察は、これまでの変化から得てきたいくつかのヒントを基にして記載しているものである。与信管理の在り方については、今後も新たに加わる情報や環境変化に応じて、修正しながら、継続的に考察を進めていく必要があると考えている。

---

### 執筆者紹介

徳弘 奈美 Nami Tokuhira

リスクマネジメント事業本部 コーポレート・リスクコンサルティング部 上席コンサルタント

専門は、トレードクレジット、テロ・ポリティカルリスクなどの特殊リスク／CSR（ダイバーシティ経営）取組支援。

### SOMPO リスクマネジメントについて

SOMPO リスクマネジメント株式会社は、損害保険ジャパン株式会社を中核とする SOMPO ホールディングスのグループ会社です。「リスクマネジメント事業」「サイバーセキュリティ事業」を展開し、全社的リスクマネジメント(ERM)、事業継続 (BCM・BCP)、サイバー攻撃対策などのソリューション・サービスを提供しています。

### 本レポートに関するお問い合わせ先

SOMPO リスクマネジメント株式会社

総合企画部 広報担当

〒160-0023 東京都新宿区西新宿 1-24-1 エステック情報ビル

TEL : 03-3349-3500