



## サプライヤの倒産（牧野直哉）

以前、取り引きしていたサプライヤが倒産しました。過去に多くのサプライヤの倒産に遭遇してきましたが、毎回、倒産状態への至る理由は様々です。いや、これ本当に様々です。千差万別の倒産模様から、対応の基本的なポイントを考えます。

まず、近年の倒産動向です。日本の総法人数：約 253 万社（国税庁の平成 24 年度版「会社標本調査結果」より）

<https://www.nta.go.jp/kohyo/tokei/kokuzeicho/kaishahyohon/top.htm>

同じ年度に休廃業や倒産によって、事業継続できなくなった企業

：約 3 万 6 千～ 4 万社

この 2 つのデータから事業継続できなくなる企業の出現率は 1.5% です。売り買いを問わず 100 社と取り引きしていると、年間 1～2 社は倒産・休廃業してもおかしくないといえます。企業の倒産や、休廃業、解散は、調達・購買部門が直面し、日常的に顕在化の可能性があるリスクの 1 つです。

最近、企業倒産件数は減少傾向を示しています。しかし、同じく供給の断絶へと至る企業の休廃業・解散は、最近 10 年増加傾向を示しています。したがって、調達・購買部門でサプライヤの継続性を判断する場合、倒

産のみならず、休廃業・解散も含めて考える必要があるのです。

<倒産件数の推移>

[http://www.tsr-net.co.jp/news/status/yearly/2014\\_2nd.html](http://www.tsr-net.co.jp/news/status/yearly/2014_2nd.html)

<「休廃業・解散企業」動向>

[https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20150209\\_07.html](https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20150209_07.html)

では、倒産、休廃業・解散を含めたサプライヤの継続を、どのように確保し、継続できなくなる事態へどうやって備えるべきでしょうか。

私は、平均すると年間一件程度、サプライヤの倒産、休廃業・解散に遭遇しています。調達・購買の現場で、サプライヤの事業継続が断たれた瞬間、継続できなくなった理由と、サプライヤへの発注内容によって、すぐに代替供給ソースを確保する必要があります。様々なケースに共通する倒産対応のポイントを考えます。まずは、サプライヤが倒産した報を受けとったときの行動です。

いわゆる倒産とは、次の六つの状態を指します。企業が債務の支払い不能に陥って、事業活動の継続が困難になった状態です。

(1) 銀行取引停止処分を受ける（手形交換所又は電子債権記録機関の取引停止処分を受けた場合）

(2) 内整理する（代表が倒産を認めたとき）

(3) 裁判所に会社更生手続き開始を申請する

(4) 裁判所に民事再生手続き開始を申請する

(5) 裁判所に破産手続き開始を申請する

(6) 裁判所に特別清算開始を申請する

サプライヤが倒産に陥った場合、バイヤー企業には、次の1～10のアクションが必要です。

1. 債権（支給材、治工具・型、前払い金）の有無と金額

（管財人とのコンタクト・債権者集会へ出席要否判断）

2. 債務の有無と金額（買い掛け未払い金）

3. 関連部門への周知（経理財務・総務も含む、FAX注意）

4. サプライヤ評価（採用時、継続時）資料確認

5. 倒産したサプライヤの関連企業へのヒアリング

（再外注品の有無確認）

6. 発注残の確認（アイテム、数量、納期）

7. 直近ビジネスへの影響度判断

（目安は、倒産したサプライヤからの調達L/Tの期間）

8. 具体的な影響（被害）明確化

（代替サプライヤへの打診）

9. 倒産したサプライヤの担当者との面談

10. 継続した情報収集

サプライヤ倒産の報を受けた日に、1～8までの情報をそろえます。その上で、影響を想定し、自社の事業活動への悪影響を最小限度にするための動きへとつなげます。

ここで、サプライヤの倒産や、休廃業・解散が、バイヤー企業におよぼす影響を考えてみます。倒産や休廃業・解散は、サプライヤからの供給の断絶が、もっとも大きな問題です。支給材や前払い金、バイヤー企業資産の治具・工具がサプライヤになければ、供給の断絶問題のみ

になります。バイヤー企業への財務面への影響も全くない、若しくは限定的なはずで

ここで、倒産は「再建型」なのか、それとも休廃業・解散に象徴される「清算型」を見極めます。清算型の場合、事業継続の放棄であり、経営者としての究極的な開き直りの決意です。再建型は、サプライヤの従業員の動揺や、原材料の購入が現金決済になるといった問題があるものの、取りあえず事業は続きます。したがって、清算型の場合は、代替供給ソースの確保を早急に行わねばならず、発注が残っていた場合、すぐにアクションしなければなりません。継続型の場合は、再建計画の確定まで注視は必要ですが、緊急性との観点では、清算型よりも少し時間は稼げます。

倒産や休廃業・解散に際して、調達・購買部門は、自社で事業を引きうける、資金面での支援を行うといった策以外には、状況を打開する手立てがないのが実情です。したがって、倒産や休廃業・解散対応のポイントは、そうなるまえの予防処置です。倒産や休廃業・解散に至る前の予兆を、サプライヤマネジメントを通じてつかみ、発注方針へと反映させます。

はじめに、前述の内容に頂いた質問へお答えします。

#### 【御質問】

サプライヤの倒産のご説明の中で「4. サプライヤ評価（採用時、継続時）資料確認」とありました。倒産してしまったサプライヤの資料を、なぜ倒産後に確認する必要があるのでしょうか。

#### 【回答】

調達・購買部門やバイヤーはサプライヤを良く理解しているでしょう。しかし、社内関連部門は、一般的に調達・購買部門よりも理解レベルが低くなります。倒産の影響が関連部門に広くおよぶ場合は、倒産したサプライヤが、そもそもどんな会社だったのか社内へ説明が必要かもしれません。その場合、基本的な情報を網羅しているサプライヤ評価資料を活用します。サプライヤ倒産に際して、社内の協力体制を作り、乗り切るために活用します。

前述では、サプライヤが倒産した一報を受けたときに必要となるアクションアイテムを十項目お伝えしました。そして倒産状態に陥ったサプライヤに対するサポートは、限定的な手段しかありません。調達・購買部門はサプライヤマネジメントによって、代替サプライヤを確保

し、倒産発生による影響度を少なくします。具体的には、次の三つの取り組みによって実現します。

## 1. 財務諸表データを活用する

(※財務諸表は、様々な呼称が用いられます。一般には「決算書」、また中小企業では「計算書類」と呼びます。今回はまとめて「財務諸表」を用います) 、

これまでサプライヤの財務諸表を参照した分析は、様々な文献も販売されておりますし、本有料マガジンでも坂口さんが記事にしていますので、そちらを御参照ください(バックナンバー77号を御参照ください)。今回は数年間の財務諸表から、その変化をとらえて、サプライヤの抱えるリスクを判定する方法についてお伝えします。

財務諸表は、複数の書類から構成されています。貸借対照表と損益計算書から倒産の徴候を感じとるには、次の3つのポイントを確認します。

### ① 借入金の増大

企業が倒産した後、原因をたどると「あのときの設備投資だ!」といったケースは多くあります。以下の②、③でもいえますが、売り上げが順調に拡大傾向を示しているのであれば、問題ありません。借入金の推移を確認し、売り上げが同じ若しくは減少傾向を示していたら、サプライヤに借入金が増えた理由と、売り上げの見通しについて確認します。

### ② 在庫の著しい増加と減少

どのような考えによって在庫が変動したのか、その原因・根拠が問題です。在庫は、増加サイドがリスクとなる可能性が強くなります。しかし、採算を度外視した安値販売といったケースも想定されるために、増加と減少の両方を想定しています。いずれのケースも、企業内で何らかの大きな意志決定が行われた可能性がありますので、必ず確認します。

### ③ 売上債権の著しい増加と減少

サプライヤの他の顧客も、日常的に倒産するリスクを持っています。倒産の危機に瀕(ひん)す顧客から、支払いの猶予を依頼されている場合は、売上債権が増加します。また、売り上げ減少が継続すると、減少する可能性

もあります。これも②と同じく大きな変動の理由、ここでは外部環境に関する変化の根拠を確認します。

ここで御紹介した三つのポイントは、新たにサプライヤから財務諸表を入手した際、あるいはサプライヤの経営者と面談する前には必ず確認します。疑問点を見つけた場合は、必ず確認しましょう。その結果で、疑問点が取り越し苦労に終わったとしても、それは相手に「財務諸表を確認している」との印象を残し、明確な回答はリスクの減少につながります。

## 2. 発注割合3:3:3:1の実現

この発注割合は、ある購入製品/カテゴリーを、一社独占/単独ソースとしなかった場合、複数サプライヤの理想的な発注構成として考案しました。発注割合3を持つサプライヤは、日常的に発注可能なサプライヤとします。発注割合1のサプライヤは、発注割合3のサプライヤを将来的に代替する存在です。倒産対応を想定すると、発注割合3のサプライヤを相互に切り替えできる状態が理想です。もちろん、実行には大きな困難が伴います。こういった状態を維持する代表的な方法は、次の3で述べます。

## 3. サプライヤ変更障壁の撲滅

複数のサプライヤへ発注できれば、分散したり、集中したり、バイヤーが自由にコントロールできます。バイヤーは「自由に発注先を選定できる」環境の維持も重要な任務です。もちろん、こういった取り組みは、継続的な受注を阻害する動きであり、サプライヤには歓迎されません。ましてサプライヤは、バイヤー企業から仕事を獲得し、他の企業に取られまいとして、様々な努力を行っています。サプライヤを選定する決定的な根拠となるような優位性によって変更できない、あるいはやりづらいのであれば、やむを得ないでしょう。それはそれで、優位性を覆す新たなサプライヤの探索活動へと展開します。そういった点ではなく、どうしても良い点での変更障壁は排除しなければなりません。身近な例では、携帯電話の充電とデータ転送を目的としたケーブルがあります。iPhoneは他の携帯電話とは異なるプラグ(Lightning)を採用しています。これによって他の携帯電話で使用されるケーブルや周辺機器は使用できません。変換アダプタを使えば使用可能となりますが、明らかにコストアップとなるのです。

倒産するかもしれない危険を誰に知られなくないか。企業経営者からすれば、顧客であり、取り引きしているサプライヤです。サプライヤは、調達・購買部門やバイヤーに倒産可能性が高まった事実を隠します。これは、やむを得ません。しかし、その徴候は、様々な場面で表れ

ますし、倒産する可能性は、多くのサプライヤあるいは自社も含めてあるのだとの前提にたつて、日常業務に確認プロセスを織りこみましょう。

続いては、上記2の「発注割合」についてです。

### ● サプライヤ 3 : 3 : 3 : 1 の法則

前述では、同じ製品やカテゴリーで、複数のサプライヤと取引を行う場合の理想的な発注先シェアの割合として、発注シェア 30%前後のサプライヤを 3 社、10%以下のサプライヤを 1 社、同一製品に合計 4 社のサプライヤとの取引を推奨しました。倒産対応ではありませんが、もう少し解説を加えたいと思います。30%を占めるサプライヤの構成は、次の通りです。

トップ：トップ評価のサプライヤ

フォロワー：トップに準ずるサプライヤ

チャレンジャー：特徴を持ったサプライヤ

シェアは「30%前後」なので、状況に応じて柔軟性を持たせます。この考え方の目的は、バイヤー企業にとってもっとも効果的な競争環境の整備です。サプライヤが競争すれば、バイヤーには大きなメリットが生まれまます。バイヤー企業や発注アイテムにサプライヤから見て魅力があれば競争もおのずと成立します。しかし、そんなアイテムばかりではないはずで、その場合、バイヤーが意志を持って戦略的に競争環境を整備しなければなりません。その際に目指すゴールが、この考え方です。

まず、30%を分けあうシェアのサプライヤを 3 社セットすれば、将来的なサプライヤ構成も、いろいろな展開が想定できます。サプライヤを 3 社以上ですから、製品やカテゴリーでは分散購買です。分散状態から、集中状態への移行も可能です。そういった発注シェアのコントロールで、重要となるのが残された 10%をしめる発注シェアのサプライヤです。

10%シェアのサプライヤは、主要サプライヤではありません。しかし、将来的な 30%シェアのサプライヤとの入れ替え可能性を持ったポテンシャルサプライヤです。30%シェアのサプライヤへの発注が妥当なのかどうか。発注先以外のサプライヤの状況確認や可能性を探るためにも、この 10%シェアサプライヤは意識的に残します。このサプライヤの存在が主要発注先へ潜在的な

脅威となります。また、そのようにバイヤーの発言は日常的な示唆を行わなければなりません。

### ● 倒産シグナル

企業が倒産へと至る過程を、まずバイヤー企業とサプライヤの2つの側面から考えます。バイヤー企業は、サプライヤの倒産情報を一刻も早く入手したい。一方で、サプライヤは、できるだけ顧客に倒産の徴候はさとられたくありません。したがって、倒産情報は基本的に入手しにくいものです。どんなに口（くち）の軽いサプライヤの経営者も、倒産に瀕（ひん）している状況は、懇意にしているバイヤー企業の担当者ほど知ってほしくないと考えています。倒産シグナルとは入手しにくいとの前提で、話を進めます。

ここで、信用調査会社における、倒産調査の典型的な一日の動きを御紹介します。

8 : 0 0 出勤

8 : 1 0 打合せ開始

情報の選別、確度見極めと分担決定

4 ~ 5 社/人で事実確認を行う

(150 社/一日あたり)

1 0 : 0 0 外出 (直あたり、情報収集)

1 7 : 0 0 帰社後、銀行への不渡り確認

倒産確定したら HP に掲載/会員へ連絡

ここで、出勤後に行われる打ち合わせで「情報の選別、確度見極めと分担決定」があります。ここで扱われる「情報」とは、噂（うわさ）の類が一番多くなります。信用調査会社ですから、顧客企業から正に信用照会が多数押し寄せるのでしょう。そういった情報から、その日に調査すべき企業を選別して調査します。先ほど、倒産に瀕（ひん）している企業は、その状況をひた隠しにして外部に漏らさないとしました。にもかかわらず、外部にもれだした話には、少なからず信憑（しんぴょう）性のある情報も含まれるでしょう。1 0 0 社の噂（うわさ）があれば、7 0 ~ 8 0 社は最終的に倒産へと至るとも言われています。噂（うわさ）を起点とするのは非常に難しい対応です。しかし、本来耳にしづらい情報だからこそ、社内的には倒産対応の準備を始めておきます。ただし、バイヤーが噂（うわさ）の発信源になるような行動は慎みましょう。噂（うわさ）は、その気になれば、誰にでもたてられます。倒産は、企業の従業員だけでなく、その家族の人生までを危うくする危機的な状況です。そういった事態はできるだけない方が良く、実際にそうなったときにあわてない対応が必要で

す。サプライヤが、倒産の兆候を悟られまいとするなら、バイヤー企業側も、社外に悟られない対応が必要で  
す。

調達・購買部門の業務で得やすい倒産シグナルには、次の2つがあります。

## 1. 支払サイトの短縮要求

支払サイトは、昭和41年3月11日付文書「下請代金の支払手形のサイト短縮について」により、製造業120日以内、繊維業90日以内とされています。この内容に沿って、設定されたサイトに対する短縮要求です。

取引開始時の要求であれば、サプライヤの企業としての考え方の主張であり、売買契約条件の交渉事項としてとらえ、さほど大きな問題にはなりません。しかし、過去に一定期間取引関係を継続しており、従来120日が条件であった支払サイトの短縮要求があった場合を考えてみます。

120日サイトの場合、支払を受けてから120日後に満額で現金化します。もし、120日以内に現金需要が発生した場合は「手形割引」を行って、120日＝満期までの利息や手数料を差し引いた金額で現金化できます。支払手段に手形を廃止した場合でも、現金化に要する時間を設定している場合は、手形の割引と同様のサービスを提供しているはずで

す。継続的な取引の場合、納入後の締め日起算で120日後には現金化され、以降毎月120日前の納入代金が現金化されます。このようなサイクルでは、現金需要がまかなえなくなった「理由」の確認とともに、倒産を想定した対応をとります。

## 2. 過剰な設備投資

これもサプライヤレベルでは、倒産要因となります。過剰な設備投資の判断基準は、規模を見て「すごいな」と感心してしまうレベルです。サプライヤ独自判断による設備投資によって能力が拡大すれば、バイヤー企業には大きなメリットです。しかし、それは企業が継続してこそ実現するのであり、驚きの印象をもった設備投資は、サプライヤへ投資回収計画を確認しましょう。

できれば、サプライヤの倒産兆候を読みとりたい！どんなバイヤーも同じくそう思います。ここではバイヤーとサプライヤの関わりの中で、確認しやすいポイントを3つの側面から確認する「10の方法」を学びます。

## ●倒産の兆候～経営者の特徴

### ①社長/経営幹部の計数感覚の欠如

「××（経理担当責任者の名前）に任せていたのですが……」

私が経験した、倒産に直面したあるサプライヤ社長の第一声です。正に、ドラマの中の世界だ、そんな印象を持ちました。その社長は、優れたアイデアマンで、業界でも有名な方でした。⑩で述べる点も該当しますが、かなり積極的な設備投資の結果、業界全体の需要減退によってあえなく倒産の憂き目に直面したのです。

技術屋であり、アイデアマンだった社長のバイタリティーによって成長した企業でした。確かに企業経営の財務的な部分は得意ではなかったのでしょうか。実務を任せるのはよいでしょう。しかし、その結果、自分の思いのままに投資を行って、企業であれば乗り越えなければならない需要変動に翻弄（ほんろう）されてしまったのです。任せきるのでなく、財務（資金繰り）は、社長は必ず理解していなければならない企業経営の重要要素です。

この点の確認方法は、サプライヤの新規採用時や、採用継続審査の際に提出される貸借対照表、損益計算書を活用して、その内容について社長に質問します。社長自ら答えるか、それとも経理や財務の担当者が回答するかで、その理解度が推し量れます。その場で「経理は任せていますから」なんて発言がある場合には、倒産リスクが高いと判断します。

### ②言動の変化

言動の裏には、何らかの変化が隠れています。経営幹部の、背景がつかめない大きな話とか、脈略なく事業計画や、資金繰りの話を始めた場合は、話の内容とともに、なぜそのような話を始めたのか、その理由まで踏み込んで確認します。実体がなくても、話はできます。判断基準は、根拠や理由を問い質した質問への明快な回答が得られるかどうかです。

### ③不在

これは、余りにもありがちですが、典型的なサインの一つです。なぜ不在なのか。資金繰りに走りまわっているケースは、正に危機的な状況に該当します。また、経営への興味ややる気を失った場合も、こういった兆候がでる場合があります。社長がいなくても、他の経営幹部がしっかりしているケースもあるし、規模一定以上になれば、サプライヤにとって重要顧客でない限り、社長に会えないでしょう。そんなときは、社長とコミュニケーションをとっている幹部に

「最近、社長は御元気ですか？」

と聞いてみます。

### ④極端かつ非常識な節約

ワンマンで運営している企業にありがちです。従来であれば、営業車を使っていたのに、いきなり電車とバスになるとか、そもそも訪問回数が減少するといった兆候に表れます。営業パーソンの仕事のやり方が原因で、こういった対処がサプライヤ側で行われる場合もありますが、こういった行動を感じたら、その根拠を確認します。担当している営業パーソンから明快な回答が得られない場合は、上位者を含め確認作業を進めます。

### ●倒産の兆候～社員の特徴

倒産にひんした企業なら、その従業員にも言動に変化が見られる場合があります。また、日常業務の中で、その兆候を感じとりやすいのが社員の言動です。

### ⑤重要ポジション社員の退職

社員であれば、外部からはアクセスできない内部情報にも触れられます。これが、バイヤーと最も大きな違いです。この兆候は、感じるバイヤー側の感度も重要です。大きな変化であれば気づきやすいですが、僅かな変化は分かりづらいですね。そんな中で社員の退職は、目に見えて理解しやすい事象です。こういった一報には、必ず「なぜ？」との疑問を感じ、サプライヤ側の人間にぶつけて回答を得ます。

### ⑥内部事情の流出と、極端な秘密主義

これは、サプライヤの担当者との継続的な関係の中で「あれっ、前と違うな」との気づきを得やすいポイントです。重要な点は、いつもと変わらないバイヤーの対応。いつもだったら教えてくれる内容なのにはぐらかしたり、聞いてないのに内情を次々と話したりの場合です。何か違う、と感じたら、そのままを声にして質問します。そして、信用機関に調査を依頼するといった異なる側面からの評価を加えます。

### ⑦モラル低下

この兆候の具体的な例は、過去になかった QCD 他にまつわる問題の発生です。具体的な納品でなくとも、見積書の提出に、特別な理由なく通常より時間を要するといった事象も当てはまります。相手は人間ですから、対応内容にも多少のバラツキはあります。しかし、その度合いが大きな場合は「ん？何かおかしくないか」と質問してみます。

### ●倒産の兆候～財務的傾向

この財務的な兆候は、サプライヤを継続採用したり、一定期間の頻度で提出させたりしている財務諸表を確認して読みとります。サプライヤからの提出書類は、内容を確認していると、相手に知らせる意味でも、次のような点が読みとれる場合は、背景をヒアリングします。

### ⑧売り上げの大きな変動（増減とも）

企業にとって、人の次に重要なのは売り上げです。ここで「増減」としているのは、大きく増加するのも、背景や要因の確認が必要と考えるためです。前年度対比で、一般的な経済情勢や、業界平均といった数値を大幅に上回る売り上げの伸びを示しているのに、営業パーソンが原因をしらなかったら、おかしい！と感じなければなりません。

### ⑨決算書勘定項目の大きな変動

前受金、仮受金・貸付金の増加、支払手形・受取手形・営業外損益の急増・急減、棚卸資産。借入金の急増、とくに重要なのが使途不明になりがち前受金・仮受金、貸付金となります。

### ⑩投機的な投資

これは、バイヤーの目を見た「すごいな」と思わせる設備投資。もし、そんな設備投資を目にしたら、投資回収計画と、どこから資金を手当てしたのかを確認します。一部の文献では、ノンバンクからの借入れは投機資金と位置付けています。企業に資金需要があり、自己資金でまかなえない場合は、メインバンクからの資金調達を検討します。メインバンク以外からの資金調達は、なぜメインバンクからできなかったのかを確認します。

ここでは、これまでの内容をまとめバイヤーがサプライヤの倒産サインを読みとる糸口を三つお伝えします。三つに共通しているのは「違い」による「ひっかかり」です。日々、激務の中にあるバイヤーに、こういったサインを感じとるのは、少し酷な話かもしれません。しかし、この三つのポイントだけは逃さないとあらかじめ理解しておけば、必ず役立つ日が来ます。本当は、そういう日は来ない方がいいのですけどね。

## 1. 直接訪問の機会に「感じる」

バイヤーは、担当する重要なサプライヤに、最低でも年1回程度は訪問し、最新状況のヒアリングと、自らの目で経営状況を確認する機会をつくります。直接サプライヤとのコンタクトが業務である調達・購買部門です。リレーションの強化もしつつ、同時にサプライヤ社内の様子を「感じ」とります。

新規開拓したサプライヤの初回訪問時だったら、自社で設定したサプライヤ評価基準でチェックします。二回目以降の訪問は、自社のサプライヤ評価基準に加えて、前回訪問時との比較を必ず行います。そのために、訪問時には必ず見たこと、聞いたこと、感じたことをメモし、記録に残しておきます。私の経験では、調達・購買部門や、関連部門向けの出張報告書よりも、ノートに書き殴った「見たこと+感想」の方が、後々役立つケースが多くなります。感覚的な良いところ、悪いところといったレベルで、いろいろメモし、来るべき次の訪問に役立ちます。

また電話の使い方にも有効なコンタクト方法があります。多くの営業パーソンが携帯電話を持っています。本人が直接電話を取ることで、どうしても携帯の番号にかけてしまいます。これは、自分の用件が、少ない時間で確認できるメリットがある一方、サプライヤ社内の人脈開拓には、大きなデメリットになっています。オフィスに電話すれば、外出や打ち合わせ、会議で不在となっている場合も多いでしょう。しかしオフィスの電話には、誰かしらが電話に出てくれます。密接なコンタクトを持つサプライヤであれば、担当者本人のみならず、担当者の

周囲の人にバイヤーとしての自分を認識させるチャンスとして、オフィスに電話します。僅かなきっかけで会話をした相手は、訪問の際に挨拶して名刺を交換し、密接な関係ではなくとも好印象を残します。世の中のバイヤーは一般的に印象の悪い人が多い（当社調べ）ので、好印象があれば助けてくれる場面があるかもしれません。

## 2. 訪問機会に合わせた信用情報から「読みよる」

定期的な訪問に際して、自社に重要なサプライヤは、調査会社から信用情報を入手します。「重要なサプライヤ」ですから、より積極的にサプライヤに情報開示を迫るとともに、自社でも情報収集活動を行います。訪問の前に情報入手すれば、気になった点を直接確認もできます。信用情報といっても、100パーセント真実ではありません。ポイントは、調査報告書記載の内容と、サプライヤの実態との間にある大きな違い、乖離（かいり）です。

そういった点が明らかになったら、信用調査報告書の真偽を確かめるとのスタンスではなく、違っていたポイントについて、深く理解するために、より詳細な説明を求めたり、具体的な質問をしたりします。

## 3. 噂（うわさ）から静かに「行動する」

信用調査会社も、入手した噂（うわさ）の真偽を確認して、事態の見極めを行っています。信用調査会社は、企業の存続にまつわる情報が集まりやすいですね。集まりやすいが故に、真偽の定かでない情報も多く存在すると、容易に想像できます。

倒産の予兆につながる情報が、調達・購買部門で働く担当者まで伝わってきた場合、まず噂（うわさ）の送話者に詳しく、持っている情報をすべて聞かします。重要なのは、発信者に情報の信頼性を確認しない点です。確認できないと言った方が正しい表現です。「本当ですか？」の質問に、仮に「間違いありません！」と自信をもって答えられたとしても、真偽は自社の責任の下で確認し、行動しなければなりません。

続いて、入手した情報の管理です。的確に行動するために必要な最小限度の関係者にのみ報告し、情報管理を徹底します。これは、自分と自社が、特定のサプライヤに関するよからぬ噂（うわさ）の発信源とならないため、必ず徹底しなければなりません。

三つ目が情報確認です。実際に噂（うわさ）を聞いたサプライヤの担当者と呼ぶなり、自分がサプライヤに出向

くなりして、情報の真偽を確かめます。「御社に倒産の噂（うわさ）があります」と聞いても、まず「そうなんです」とは回答してくれないでしょう。また、突然経営状況の確認を始めても、サプライヤに不信感を生むだけです。したがって、コンタクトの方法から、質問方法まで、細心の注意を払います。

サプライヤを訪問する場合、先方に「軽く」考えてもらう方法は、「ついでによらせてもらう」形での訪問です。もちろん、バイヤーの訪問は、サプライヤの負担になりますので、本来的には軽い気持ちの訪問は慎まなければなりません。しかし、倒産に関する噂は、供給の継続性が疑われる事態であり、より真実を聞きださなければなりません。それには、最新かつ日常をバイヤーの目で確認しなければなりません。サプライヤ側に警戒させないためにも、こういった理由付けは必要です。

同時に、従来使用している企業とは異なる信用調査会社からの情報を入手します。信用調査会社は、そういった情報確認にノウハウを持っているからこそ成り立っています。突然の供給断絶といった最悪の事態を回避するためにも、調査費用を予算化して備えます。

つづいて、入手した情報の判断です。火のない所に煙は立たない、の喩（たと）えからも、何かあって噂（うわさ）になります。そういった点を、過去との比較や、様々な視点からの情報で読み解き、別サプライヤの開拓や、ダブルソース化へのアクションの必要性を判断します。

最後に、こういった取り組みを行うサプライヤの選別です。企業ごとに購入する頻度や回数、金額は異なります。購入しているすべてのサプライヤに、同じくこういった取り組みを行うと、時間も費用も膨大となります。私は実務の中で、上記のような対応を行うサプライヤを次の通り定義しています。

- ・年間の総取引額の **90%** を占めるサプライヤ
- ・取引している総サプライヤ社数の **15%**

この基準で、対処できるバイヤー一人当たり6～7社になります。そして、この規準から外れるサプライヤは、積極的な倒産時の対処は行っておりません。もちろん、事前に確度の高い情報が入手できれば、話は別です。社数換算で、**85%** を占めるサプライヤの倒産はすべて事後対応と割りきって考えているのです。