



「売掛金管理・回収」の虎の巻・見抜き方 ～焦付きを出さないため信用の把握からより良い会社創りへ～

(本レポートのゴール)

顧客のより良い会社創りへのサポート→良い商品・サービスの提供→従事員の業務細分化→請求書の起票→入金の確認→顧客とのウィンウインの関係性構築→社会のより良い発展→三方良しの経営。

これは「IT」活用による社長の「仕組みづくり」です。

2年前の2月は、新型コロナウイルスの感染拡大が大きなニュースになり、企業倒産が激増するのではないかと懸念されました。

しかし、現状では公的支援や金融機関のリスク対応、納税猶予などの対応により倒産件数は低レベルで推移しています。でも、これからはコロナ融資すえ置き期間が終わり、元本返済開始となり資金繰りが厳しく経営の大変さが目立つ企業が増えていくと考えられます。このような状況では、これまで以上に「売掛金の管理と回収」が焦眉の急となっています。

(1) 売掛金回収の重要性

会社を維持することも、経営理念の実現に向けてより良い会社創りへの成長にとって、売上を増加させることは大変重要なことです。でも、折角努力して売上増加となっても回収できなければ利益になりません。それどころか、売上で納品しても回収できなければ貸倒れの発生となり、新たな売上が必要です。

例えば、年売上1億円、営業利益500万円(利益率5%)の会社が50万円で売った商品の代金が回収できないとしたら、その損失の穴埋めのために20倍の売上(1,000万円)が新たに必要になります。

つまり、会社にとって「売上」と「回収」はどちらも重要なクルマの両輪です。「回収なくして売上なし」は経営者の金言です。

(2) 焦付きは自社の倒産に直結する

なぜ、帳簿上黒字なのに倒産するのでしょうか。その理由は、帳簿の上では黒字になっていたとしても、手持ちの現金が足りないために支払い不能となってしまうからです。

(3) 売掛金100%回収のための第一歩は与信管理にあり

企業においては、与信は一度決めたらそれで終わりというものではありません。営業担当者からの情報等をもとに、定期的取引先の経営状態を把握し、売掛金の入金実績を見ながら最適な与信限度額を設定できるように随時見直しをはかります。

与信管理の目的は、焦付き=貸倒損失のリスクを最小化し、自社の資金繰り悪化による倒産を防止することです。

万一、大口取引先の売掛金が焦げ付いたらどうなるのでしょうか。一気に、資金ショートによる倒産の危機

となり、社員を路頭に迷わせるかもしれない現実がそこにあるのです。だからこそ、しっかりとした与信判断をすることと、それを定期的・随時的に管理することが死活問題となってくるわけです。

【信用調査には2つの方法がある】

机上調査とは、必要な書類を準備して内容を精査する業務です。

① 取引先の商業登記簿謄本（登記事項証明書）のチェック

この書類のチェックでとくに注意しなければならないのは、「商号の変更」「役員の変更履歴」などの登記内容です。社名変更の事実があった場合には、その理由を取引先に質問してください。

次に、「役員の変更履歴」についてですが、短期間であまりに役員の変更が多い場合は要注意です。

② 取引先の決算書類のチェック

可能であれば、取引先の決算書類を頂き、又は推計しましょう。特に重要なポイントは次の2つです。まず、長期的な安全性を評価する「自己資本比率」です。30%以上ならおおむね問題ないと判断されます。

次に、支払能力を評価する「手元流動性比率」です。これは、「現預金+1年以内に換金可能な短期有価証券=キャッシュ」が月商の何倍あるかを見る比率で、この比率が高いほど支払能力が高いと評価されます。目安としては、月商の2ヶ月分以上です。

ただし、調査報告書を鵜呑みにするのは危険です。可能な限り、現地調査等を実施して慎重な判断をする必要があります。

③ 与信管理の内容は定期的に見直す

「予想月商200万円」「回収サイト2ヶ月間」の場合、200万円×2ヶ月間=400万円が与信額になります。いずれにしても、この与信管理が適正に行われていないと、取引額が際限なく増えたり、信用不安の噂があるにもかかわらず、これまでどおりの取引を継続してしまう恐れがあります。

(4)債権回収で担当者が心得ておくべきこととは

① 回収はスピードが命だ

売掛金などの売上債権の入金が期日を過ぎて延滞してしまうのは、取引先にとって支払いの優先順位が低いからです。

では、取引先に優先順位を上げてもらうにはどうすればいいのでしょうか。それは、圧倒的なスピードで督促を開始することです。具体的な行動は、延滞発生日に取引先に電話連絡をして「本日が入金日でしたが、何かございましたか？」と確認することからスタートします。入金約束が銀行振込の場合は、銀行の営業時間終了後の午後3時5分に電話することが理想です。この圧倒的なスピードこそが、債権回収で成果を上げるための鍵を握っています。

② 感情より勘定と心得る

売掛金などの債権回収では、怒ったり悲しんだりする「心の感情」より、代金の「銭勘定」の方が重要です。それは、「沈着冷静」に代金の請求を粘り強く徹底することにはほかなりません。沈着冷静とは、物事に動じないで感情的にならずに落ち着いていて驚かないことです。

債権回収担当者に求められる資質は、「沈着冷静」に代金の請求を粘り強く徹底することなのです。

③ 相手の返済能力を見極める

売掛金などの売上債権が期日を過ぎて延滞したら債権回収の行動を開始しますが、取引先が払わないのか（返済モラル）、払えないのか（返済能力）のどちらに原因があるのかを慎重に判断して、回収戦術を考えることが重要です。

法的回収を実行するのは、「返済モラル」が低いことが原因で、支払いを拒否している債務者に限定すべきなのです。

そして、この返済能力の見極めのために必要な行動が、取引先と面会して、財務諸表や資金繰り表、預金通帳、その他のエビデンス(証拠書類)に基づき「キャッシュフロー」の動きをヒアリングすることです。

(5)取引先の危険な兆候—ここに現れる

① 経営状態が悪化している会社にはこんな兆候が表れる

『社長が不在がち』

いつ電話しても社長が不在で「どこに行っているか分かりません。連絡を取ることができません」という返答が5回以上続くようなら要注意です。

『幹部職員の退職』

営業部門のトップである営業部長や営業課長が円満ではない理由(ケンカ別れのような理由)で退職すると、得意先を奪われる可能性があります。これは、得意先のリストを持ち出してライバル会社に転職することや自分で起業することがあるためです。

『取引銀行の変更』

通常、取引銀行は、メインバンクと呼べるレベルになるように時間をかけて信用を蓄積していき、密接な関係を築いていくことがあるべき姿です。

それにもかかわらず取引銀行を変更する動きは、特別な場合を除き、メリットがあるとは思えません。追加融資の申込みを断られ、「貸しはがし」や何らかのトラブルが発生した可能性があると考えられます。

『採算度外視の安売り』

取引先が明らかに採算度外視の安売りをしているようなら要注意です。

『支払条件の変更』

支払い遅延はもちろんですが、これまでの支払条件の変更を申し込まれたような場合は要チェックです。資金繰りの余裕がなくなってきたことが考えられるからです。

『人員削減、不動産の処分など』

中小企業での人員削減は、営業面で売上高の減少を招きやすく、不動産売却は担保資産の減少を意味します。

『不動産登記の不自然な動き』

不動産への担保が短期間に集中的に設定されている場合は、資金的に重大な局面に立たされていることが考えられます。債権者欄に銀行以外の社名、個人名がある場合は原因の確認が必要です。

『事務所が乱雑』

定期的取引先を訪問し、会社の雰囲気や商品在庫の状況等を確認すると、危険な兆候に気づくことがあります。事務所が散らかっていて整理整頓ができていない場合や、トイレが著しく汚れている場合は注意が必要です。

(6)延滞が発生したとき・焦げ付きそうなときの対応策とは

① まずは請求書の発送確認と電話連絡を行なう

人のやることですから、ヒューマンエラーの可能性もあります。しっかりと確認してください。請求書を間違いなく発送していることの確認をしたら、取引先に電話連絡をします。すぐに電話すれば取引先の情報が収集できます。

債権回収は連絡の早い順番で支払いの優先順位が決まることが多く、一刻も早く連絡をとることが有効です。

支払期日に厳格なきちんとした会社であることを相手に印象づけることができます。これにより、その後の取引における支払いの優先順位が上位になります。

これらの理由で、すぐに電話連絡すべきなのですが、催促の電話が苦手という人も多いものです。そうした場合には、いきなり催促をするのではなく、ご挨拶の電話として切り出し、「本日が入金期日でしたが何かございましたか？」という確認のスタンスで行動するとよいでしょう。

② 延滞（入金できない）理由を確認する

重要なのは「お金がないから払えない」という結果を聞くことではなく、なぜ、お金がなくなり、支払いができなくなってしまったのかをはっきりさせるために、ヒアリングなどでキャッシュフローのプロセスをエビデンス（証拠書類）に基づいて説明してもらうことなのです。

そして、今回の入金漏れが一時的な資金不足により発生したのか、それとも構造的に発生したものなのか、はっきりさせる必要があります。まず、取引先のキャッシュフローの流れを正確に知ることで、次回の入金約束の根拠ができることです。次に、キャッシュフローの流れを正確に知ることで倒産の危険性を察知することができます。

最後に、入金できない理由の確認をエビデンス（証拠書類）に基づきヒアリングする会社はほとんどないことから、これを実行するだけで、「債権回収に厳しい」プロに匹敵する取立てを実行できる会社であると認識がもたれます。結局、債務者は督促内容が厳しく、自分達にとって面倒な債権者に対する支払いを優先させる傾向があります。

③ 債権回収の交渉履歴を記録しておきます

「返済モラル」と「返済能力」から次の4つのランクに分類します。

- A ランク・・・返済モラルも返済能力も高い優良取引先。
- B ランク・・・返済モラルは低いが返済能力が高い取引先。
- C ランク・・・返済モラルは高いが返済能力が低い危険な取引先。
- D ランク・・・返済モラルも返済能力も低い最も危険な取引先。

したがって、法的回収をすべき対象はAランクとBランクになります。

取引状況による分類をしたら、債権回収の交渉履歴を記録する顧客台帳を作ります。実際には、これを作成していない会社が大半です。台帳を作成する理由は、3つあります。まず、どんな内容の交渉や行動をしたかが誰にでも容易にわかります。次に、交渉記録を残すことにより必要な行動を適切なタイミングで実施できるようになり、きめ細かい債権管理をすることができます。最後に、万一、法的倒産の理由以外で回収不能による貸倒損失処理をするときに交渉履歴の記録があれば、エビデンス（証拠書類）として税務調査の対応に活用できます。

④ 時効中断のためにはこうする

消滅時効が成立するためには、債権者による「時効の援用」が必要になります。「時効の援用」とは、債権者が内容証明郵便を使って消滅時効を主張する行為です。消滅時効が成立する期間は、民法改正後の2020年4月1日からは、一律5年になりました。リスクを回避するために確実な方法が、金額の大小にかかわらず売掛金の一部だけでも集金することです。なお、民法改正後は、「時効の中断」という用語が「時効の更新」に変更されました。

⑤ 法的手続きにはこんな種類があります

- ・ 民事調停手続き・・・調停は裁判所を利用する手続きのことです。あくまで話し合いですから、相手方が裁判所に出頭しなければ成立しません。
- ・ 支払督促手続き・・・裁判所から相手方に送付してもらい、相手方の異議がなければ支払督促に記載された債権を公的に認めてもらうことができるという制度です。
- ・ 少額訴訟手続き・・・60万円以下の金銭の支払いを請求する訴訟を提起する際に求めることができる特別な訴訟手続きのことを言います。
- ・ 訴訟手続き（通常訴訟手続き）・・・訴訟に関して裁判所や当事者が行う法定の手続きのことで、いわゆる裁判です。

仮に勝訴判決がえられたとしても、あくまでも勝訴判決が得られただけであり、その後、相手方の財産を「差押え」し、それを「強制執行」することで現金を手にする事が可能となります。

(7)売掛金管理・回収・・・経理はこんな役割を果たそう

①経理は‘内助の功’を発揮しよう

正確な請求処理を心がけることです。ミスによる請求間違い、請求漏れ、請求遅れ、返品・値引きの処理遅れなどがないように気を付ける必要があります。相手が支払い不能と分かった場合には、すぐに行動を起こすことが大切です。債権残、債務残、未払いはないか、契約残、納入済商品がどこにあるかなどなど。最悪なのは、甘い対応で事態を放置してしまうことです。そうすると先方に、「あそこは後回しにしても大丈夫」と思われてしまい、結果的に焦付きが発生してしまいかねません。経理としては焦付き金額を最小限に止める努力も必要です。「悪い噂」が出た以降の取引は打ち切るようにしなければなりません。

② 経理と営業の連携が大切

- ①営業担当者に対する「与信・債権回収」の教育研修と、経理担当者に対する「営業」の教育研修の実施
- ②短期間（3ヵ月以内）の営業と経理の人材交流によるOJTの実施
- ③営業・経理の合同勉強会（売掛金管理・回収）の実施

要は、「与信・債権回収・営業」の知識を関係社員が習得することが、定期的な与信管理に欠かせない基本的なスキルになるのです。「営業と経理」は、運命共同体であることを理解し、連携を図ることが大切であることを認識してください。

③マニュアルの作成で債権回収を仕組み化する

マニュアルは、自社の実情に合わせて作成します。その最大の目的は、売掛金などの債権を確実に回収することで利益を確保することともに、資金繰りの好転を実現すること、及び自社における債権回収の手順をまとめることで担当者の力量に関わらず一定の成果を上げることです。

つまり、債権回収業務を担当者の力量に頼る属人的なものから、誰が担当しても一定の成果が期待できる組織による仕組み化(仕組みづくり)を図ることを意味します。

私たちは、自身の人生を使って顧客の喜ぶ顔を見るのが楽しみであり、生きがいです。その成果が自社の商品であり、サービスです。その対価が売上であり集金です。「顧客のお役立ち」が大切です。売掛金の回収があつてこそその「ウィンウィン」「三方良しの経営」です。

従って債権回収に関しては、すべての社員が自分のお金だと思ふことが大切です。

なぜなら、自分のお金であれば絶対に回収したいという意欲が高く簡単には諦めたりしませんし、色々な知恵や対策を思いつくことができるからです。

何れにしても、他人事(ひとごと)でなく、自分事(じぶんのこと)と思ひ、仕事イコール自身の人生の一つだと思ひ込みましょう。

なお、「取引先の危険な兆候チェックリスト」と「債権回収マニュアル(サンプル)」を作成しました。

ご入用な方は、進呈いたしますのでFAX(052-652-0066)にて申込みをお願いいたします。

以上

みらい経営グループ代表 石川 光男

10月の税務と労務

-
- | | |
|------------------------|------------|
| ・ 8月の決算法人の確定申告、消費税など納税 | 期限(10月31日) |
| ・ 2月の決算法人の中間申告、納税 | 期限(10月31日) |
| ・ 2月の決算法人の消費税の中間申告 | 期限(10月31日) |
| ・ 9月分源泉所得税納付 | 期限(10月11日) |
-

税理士法人みらい経営(発行元)

税理士・中小企業診断士 社会保険労務士・行政書士 石川光男

〒456-0051 名古屋市熱田区四番二丁目14番34号

TEL052(651)6000 FAX052(652)0066

MAIL ishikawa@ishikawakk.or.jp HP <https://www.mirai-kg.com/>