

売掛金を完全回収する

「得意先管理」の 勘どころ

資金需要の高まる年末に向け、売掛金の完全回収を目指したいところです。日頃の得意先管理に加え、経理部門と営業部門との連携を強化するための方法について解説します。

白石茂義公認会計士事務所
公認会計士

白石 茂 義



得意先管理の 原則とは

(1) コロナ禍で倒産リスクが増大

コロナ禍が長期化し、景気の先行きがまだ見通せない状態が続いています。

そのため、これまで問題のなかった得意先であっても、危機的な状況に陥っている可能性があり、事前に対策を講じておくことが重要となります。

ただし、得意先管理は、売掛金の入金状況を確かめたり、入金が遅れている得意先へ催促したりするだけでは十分ではありません。得意先の信用度を適時に把握し、売掛金の残高が与信限度額を超えていないか注意を払い、適切にコントロールすることが必要になります。

(2) 与信限度額の調整

与信限度額とは、得意先ごとに定められる売掛金などの残高の上限額のことであり、与信枠と呼ばれることもあります。

得意先管理の要点は、得意先と信用取引を行なうに際して、すべての得意先を同列に扱うのではなく、

く、得意先の信用度に応じて与信限度額の取扱いを変えることにあります。

信用取引とは、即日決済するのではなく、売掛金などを使って後日決済する取引のことです。与信限度額を守って取引を行なうことで、貸倒れリスクを自社として許容できる範囲内に収めるとともに、販売機会をできるだけ逃さないようにして、貸倒れリスクと販売機会を高度にバランスさせることが可能になります。

そのため、得意先管理においては「与信限度額をどれくらいにするのか」が非常に重要な意味を持つこととなります。

与信限度額の設定に大きな影響を与えるものには、取引相手の信用度、取引相手との取引規模、支払サイトなどの取引条件、自社の財務体力などがあります。

中小企業は大企業と比べて支払サイトが長く、また、自社の財務体力が弱いために、計算された与信限度額が得意先と取引を行なうに必要な金額よりも小さくなりがちです。

このような場合には、与信限度額を形骸化させないために、貸倒れリスクを考慮しながら調整を行

ない、実際に得意先と取引を行なえるような金額に修正する必要があるります。

(3) 貸倒れリスクが高い場合

得意先の貸倒れリスクがあまりにも高い場合には、与信限度額を実際に得意先と取引を行なうことができるような金額に無理に修正せず、その得意先と信用取引を行なうことの是非について検討してください。

(4) 与信限度額を形骸化させない

与信限度額の修正は、新規取引先と信用取引を開始する前の「与信審査」の段階だけで終了するものではありません。

得意先と信用取引を開始した後「得意先管理」の段階においても、得意先の信用度に合わせて与信限度額を定期的に見直さなければなりません。

しかし、営業部の立場からすれば、与信限度額を理由に目の前にある販売機会を逃したくないという事情があります。

そのため、得意先の売掛金の残高が与信限度額を超えていないか定期的にチェックしておかないと、現場の判断で売掛金の残高が

与信限度額を超えてしまうことが常態化し、なし崩し的に与信限度額が守られなくなってしまう危険があります。

なお、入金が遅れている得意先の管理をする際には、取引先ごとの売掛金残高を、入金期日からの経過月数に区分して管理する売掛金年齢表（図表1）を作成すると便利です。

また、詳しくは後述しますが、売掛金が無事に回収できるかどうかは「時間との戦い」になる側面があります。

回収期日を過ぎても入金されない場合には、営業部の担当者に早急に連絡を取って事情を把握するとともに、いつまでに入金されるのかを得意先にも確認しましょう。

場合によっては、支払督促などの法的措置を取る必要があるかもしれません。

売掛金を完全回収するには

(1) 倒産に至るまでの3段階

得意先の売掛金を完全回収することだけを考えるのであれば、貸倒リスクがある得意先には予測さ

れる損失額を十分にカバーできるだけの担保や保証を要求したり、現金取引だけに限定したりすることになります。

図表1 売掛金年齢表のイメージ

作成年月日

(単位: 円)

NO.	得意先名	売掛金残高	期日到来前	1か月未満	1か月以上 2か月未満	2か月以上 3か月未満	3か月以上 4か月未満	...
12345	甲株式会社	×××	×××	×××	×××	×××	×××	×××
...
...
...
...

入金の遅延が3か月を超えると回収するのが非常に難しくなる

売掛金残高を期日からの経過月数に応じて区分して記載する

しかし、そのようなことをすれば売上の減少は避けられず、実際に使える方法ではありません。

そこで、現実的な解決策としては、得意先の信用度に影響を及ぼす危険な兆候を見逃さないようにして、貸倒リスクが高まれば素早く撤退できる工夫をすることが考えられます。

また、企業はいきなり倒産することはなく、次のような経緯をたどるのが普通です。

○第1段階

販売不振などの原因で業績が悪くなり、この状態がしばらく継続する。その結果、財政状態や資金繰りも悪化し、支払いの遅延や滞納が生じる。

○第2段階

支払の遅延や滞納が頻繁に生じることになることで、噂や風評が同業者などの間で広がる。これにより信用不安が生じる。

○第3段階

企業内外の関係者が離脱するようになる。その結果、それまでのように業務を続けられなくなることで支払い不能に陥り、やがて倒産に至る。

第2段階や第3段階で危険な兆候を発見できたとしても、その時

点では得意先の売掛金を完全回収するのは実質的に不可能な状態になっていることが大半です。

そのため、得意先の売掛金を完全回収するためには、第1段階で危険な兆候を発見しておく必要があります。

また、第1段階で危険な兆候を発見できた場合でも、撤退を開始して得意先との取引を完全に停止させるまでには相当の時間がかかります。

そのため、まだ得意先の状態が第1段階で留まっていなくても安心せず、できるだけ早く撤退を決断することが売掛金を完全回収するためのカギになります。

(2) 与信マインドを持つ

得意先の信用度に影響を及ぼすような危険な兆候を見逃さないためには、得意先管理に関係している従業員全員が与信マインドを持つ必要があります。

与信マインドとは、貸倒れリスクへの警戒意識のことです。

たとえば、ある得意先との取引について、ライバル企業が危険を感じて撤退を開始しているために自社との取引が急激に増加していると仮定します。

この場合、与信マインドのない従業員は、売上が急激に増加しているという程度の認識しか持たず、危険な兆候に気づくことができません。

しかし、与信マインドを持っている従業員であれば、自社との取引が急激に増加している背景を調べ、その理由がリスク増大による他社の撤退にあると気づくことができます。

(3) 財務情報をチェックする

与信マインドを持って、得意先の信用度に影響を及ぼすような危険な兆候を見逃さないようにするためには、信用調査会社などから得意先の決算書などの財務情報を定期的に入手して、安全性などに問題がないのかをじっくりと分析することが大切です。

(4) 非財務情報をチェックする

財務情報はタイムリーに入手できるとは限らず、すでに問題が生じた後で入手できるようにすることも多いため、それを補うためにも、業界内での噂といった非財務情報についても軽視しない慎重な姿勢が重要になります。

また、非財務情報は単体では信

頼性が低いため、できるだけ提供元が異なる複数の情報を集め、これらの情報を財務情報と突き合わせ、情報の信頼性を高めるための努力をすることも必要です(図表2)。

経理部と営業部の連携を強化するには

(1) 経理部と営業部の関係

経理部と営業部の得意先管理の役割を見てみると、経理部は得意先からの売掛金の入金を確認し、入金が遅れているなら得意先へ催促するという役割を負っており、営業部は与信限度額の範囲内で得意先と取引を行なうという役割を負っています。

そのため、経理部は営業部が与信限度額の範囲内で得意先と取引を行なっているのかを監視する役割も自動的に担っていることになり、営業部からは煙たがられる関係にあります。

(2) 営業部でなければ得られない非財務情報が重要

販売機会を減らさずに得意先の売掛金を完全回収するためには、できるだけ早く得意先の信用度に

影響を及ぼす情報を入手する必要がありますが、経理部だけではそのような役割を貫徹することができません。

たとえば、得意先の敷地内にたくさん在庫が積まれていたり、得意先の従業員の士気が異常に低かったり、得意先のキーパーソンと思われる人物が退職していたり、といった情報は、危険な兆候そのものになります(図表3)。

このような情報に早い段階で触れる機会があるのは、経理部の人間ではありません。すでに得意先の人と顔なじみであり、得意先に出向く機会が多い営業部の担当者です。

そこで、経理部としては、このような情報を収集する機会が多くある営業部の担当者たちに、得意先の信用度に影響を及ぼすような情報を入手したら経理部へ直ちに報告するように協力してもらう必要があります。

(3) 営業担当者への与信マインドの徹底

前述のとおり、危険な兆候を示す情報に気がつくためには、与信マインドを持っていなければなりません。

図表2 中小企業の決算書と業界内での企業の噂の比較

	中小企業の決算書	業界内での企業の噂
情報の種類	財務情報	非財務情報
情報の性質	定量情報（数値化できる）	定性情報（数値化できない）
情報の発信頻度	1年に1回	頻繁
情報の信頼性	不明 （粉飾の可能性による）	単独では低い
情報の利用可能性	高い（経営分析に使える）	単独では低い
情報の入手難易度	難しい （信用調査会社から入手できる可能性がある）	やさしい （業界に所属していれば比較的入手しやすい）

営業部の担当者にも、与信マインドを持って行動することが必要であることをしっかりと理解してもらいましょう。

一般的に営業部は、経理部のように得意先の売掛金の回収責任を日頃から負っているわけではあり

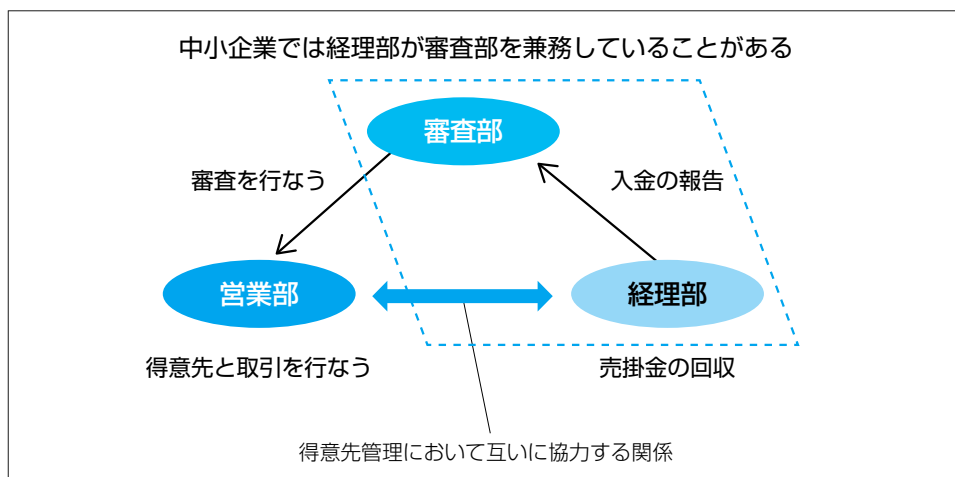
図表3 営業部でなければ察知できない危険な兆候例

- ① 得意先の敷地内にたくさんの在庫が積まれている
- ② 得意先の従業員の士気が異常に低い
- ③ 得意先のキーパーソンや経理担当者が退職した
- ④ 社長や役員が不在がち
- ⑤ 従業員の経営者層に対する悪口が増えた
- ⑥ 過剰な安売りをしている
- ⑦ 納期が守られないことが多い

ません。

得意先の売掛金の回収が難しくなってきたから責任を問われることが多いため、自分が担当している得意先の問題が表面化するまでは貸倒れリスクに対する意識が低く、与信マインドが育ちにくいと

図表4 経理部と営業部と審査部の関係



いう事情があります。

営業部の担当者にとり、与信マインドを持つ直接的なメリットを提示することは難しいのが実情です。

そこで、「与信マインドを持つて行動しなければ、結果的に会社そのものが危機的状況に陥る可能

性がある」というデメリットの観点から説明する方法もあります。

販売するだけでは会社の経営は成り立ちません。代金を回収するまでが仕事であるとの認識を持つてもらいましょう。

(4) 経理部が連携の主体となる

経理部と営業部が連携することによって多くのメリットを享受するのは経理部です。そのため、経理部が主体になって、両部門が上手に連携できるように働きかける必要があります。

営業部が非協力的な場合には、経営者層を巻き込んで、営業部が経理部と連携しなければならぬような仕組みを会社として整備してもらいたいと考えましょう。

(5) 審査部の設置も検討する

大企業では審査部などを設置して、経理部や営業部からは独立した立場で与信限度額の審査などを専門的に行なわせている場合があります。

中堅・中小企業であっても人員に余裕があるようなら、審査部を設置することを経営者層に進言してみるのもよいかもしれません。

（図表4）。

しらいししげよし 会計コンサルタントとして、会計の力を借りて経営課題の見える化を行ない、会計の枠を超えて、企業経営の改革や組織・人事評価制度の構築などのアドバイスをしている。