

安定した資金繰りのために

# 円滑な債権回収を進めるポイントとは？



冬場は出費がかさむ時期です。そのようなタイミングで債権回収が遅延すれば、資金ショートを起こすリスクも高まります。債権回収を遅延させず、健全な資金繰りを行なう方法を解説します。

服部大税理士事務所  
税理士・中小企業診断士

服部 大

## 債権回収が遅延する原因とは

売掛金の回収の遅延原因は、次のとおり「自社都合」と「他社都合」の2つに分類されます。

### (1) 自社都合による遅延

自社におけるミスが原因で、債権回収が遅延するケースも少なくありません。

自社都合の場合には、返品や値引き処理のミス、納品書の送付漏れ、請求漏れなどによって適切な請求事務が行なわれていないことがほとんどです。

自社都合で発生する遅延の多くは、営業部と経理部の連携不足が原因となっています。このようなミスが頻発すれば、取引先から「管理がずさんな会社」というレッテルを貼られ、信用を失いかねないため、問題が生じた場合には早急に業務フローやチェック体制の見直しを行ないましょう。

### (2) 他社都合による遅延

取引先が原因で発生する債権回収の遅延については、主に3つに分類されます。

遅延の発生原因によって自社が取るべき対応も異なるため、まずは取引先に対し、早急に遅延原因をヒアリングしてください。

#### ① 支払い漏れ

単純に、取引先が処理を失念している可能性も十分考えられるでしょう。意図的な遅延ではないため、支払い漏れに気づいた段階で直ちに債権回収できるケースも少なくありません。

しかし、こちらから連絡しない限りは遅延に気づかず、放置されてしまう可能性もあるため、遅延が発生した段階で早急に確認の連絡を入れるようにしましょう。

#### ② 支払意思の欠如

納品した商品に欠陥があるなど、自社側の瑕疵によって取引先が支払いを渋っている場合もあります。そのような場合には、商品の交換や返品など、然るべき対応を協議することとなるでしょう。

支払意思の欠如で特に問題となるのは、商品に難癖をつけて支払いを拒絶するなど、悪質な事案が発生した場合です。

商売を継続していて、支払能力があるにもかかわらず、支払いの意思がない債権者に対しては、内容証明郵便の送付や、督促などの

法的手段も検討しなければなりません。

### ③ 支払能力の低下

取引先に支払う意思はあるものの、業績や資金繰りの悪化によって支払うべき資金がないケースもあります。このような支払能力の低下によって支払いが滞っている場合には、直ちに取引先の資金繰りや財務状況の確認を行なわなければなりません。

資金繰り表や注文書、納品書などを提示させ、支払期日の再設定や納品した商品の引揚げ、取引を停止するなど、自社として傷口を広げないために迅速な対応が必要となります。

企業のリスク管理においては、自社の保有する売掛金が不良債権化する前に、取引先の支払能力の低下をいち早く察知し、必要な対策を講じておくことが極めて重要です。

## 円滑な債権回収を実現するためのポイント

滞りなく債権回収を行なうためには、債務者である取引先任せにするべきではありません。

次に紹介する3つのポイントを

中心とし、自社のリスクを最小限に抑えるための社内体制を構築しましょう。

### (1) 与信管理や債権管理の徹底

新たに取引を開始する場合には、事前審査によって与信限度額を設定します。

与信限度額の設定においては、売上アップを期待する一心で高めの金額に設定してしまいがちですが、あくまでも「安全に取引できる金額」を最優先事項としてください。

なお事前審査については、信用調査会社によるデータベースの活用や自社独自の調査を行ない、財務データによる「定量分析」と、相手先の経営者や担当者の印象、ホームページの内容など、数字以外に基づく「定性分析」の二軸から信用性を評価します。

財務データが入手できる場合には、売上規模や年度ごとの推移、債務超過となっていないかなど、数字に基づく企業としての体力や安全性を確認してください。

財務データが取得できない場合には、会社の履歴事項全部証明書やホームページを確認し、資本金の減額や役員の大規模な入替え、本

店移転や商号変更を頻繁に繰り返していないかなどをチェックしましょう。これらの兆候が確認される場合には、正当な理由に基づくものかヒアリングが必要です。

また、相手先の本店や代表者の自宅の登記簿謄本を確認し、抵当権設定や差押えの有無を確認することも有用でしょう。

なお、新規取引のための与信管理に関しては、営業目標の達成を追求する営業部門に一任する方法はリスクが大きいです。

可能な限り専門の部署が主導して与信判断を行ない、営業部門や経理部門と連携し、会社全体としてリスク管理を徹底することが望ましいでしょう。

また取引開始後も、取引先の経営状況が悪化する可能性があるため、日常業務として「債権管理」を徹底しましょう。

債権管理において特に重要なものは、「債権管理表の作成」です。

債権管理表としては、①前月末残高、②当月の入金額、③当月の売掛金発生額、④当月末残高の4つを記載した「売掛金残高一覧表」を作成する企業が一般的です。

ただし、売掛金残高一覧表では滞留債権の把握が困難であるた

め、「売掛金年齢表」(次ページ表1)の併用をおすすめします。

「売掛金年齢表」とは、取引先別の売掛金残高について、請求日や入金期日を基準とし、経過月数ごとの残高を把握するための一覧表です。

つまり、売掛金年齢表を活用することによって、取引先ごとに回収が滞っている売掛金残高を確認することができると、滞留債権化の兆候をいち早くつかみやすくなります。

日頃から債権管理を徹底し、滞留債権化が懸念される取引先については、必要に応じて与信限度額の見直しを行なうなどの対策を講じましょう。

### (2) 営業部門と経理部門の連携強化

営業部門と経理部門の連携が不十分であることにより、結果として不良債権が増大してしまう事例は数多くあります。

営業部門では「契約を締結し、請求を立てるまでが自分たちの仕事」であり、「債権回収は経理の仕事」と考えてしまっている場合も珍しくありません。

特に営業目標達成ばかりを追求

図表1 売掛金年齢表の作成例

(単位：円)

売掛先	当月末残高	回収サイト	請求月の内訳			
			当月	1か月前	2か月前	3か月前
A社	4,950,000	1か月	0	1,650,000	2,200,000	1,100,000
B社	800,000	1か月	500,000	300,000	0	0
C社	1,727,000	2か月	1,100,000	220,000	77,000	330,000
【総合計】	7,477,000		1,600,000	2,170,000	2,277,000	1,430,000

売掛先ごとの回収サイトを超過した債権が回収遅延となる

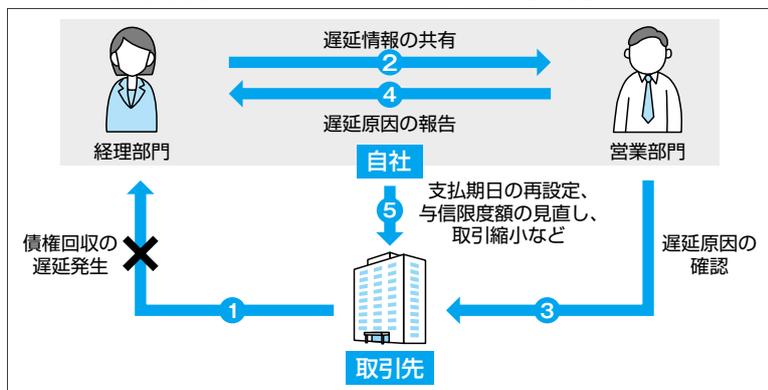
図表2 業績悪化によって表われる兆候

現場に表われる兆候	職場に活気がなく、社内が雑然としている
	役員や社員に大幅な入れ替わりがある
	工場や作業場の設備が縮小している
	担当者が会社や経営陣の悪口を言っていた
数字に表われる兆候	支払猶予や支払条件変更の申し出があった
	売掛金残高や販売量が急激に増加している
	請求金額に対し、一部の入金が遅延している
	以前に比べ、期日ギリギリに入金されるようになった
	手形サイトが延長された

また、  
 経理部門  
 に関して  
 も、回収  
 遅延の兆  
 候が表わ  
 れた際に  
 他部門と

情報共有しなければ、営業担当者  
 がそのまま取引を継続してしま  
 い、不良債権はますます膨れ上が  
 ってしまうでしょう。  
 実務の現場においては、取引先  
 が経営不振などによって支払能力  
 が低下し、売掛金が不良債権化す  
 る場合、何らかの兆候が表われる  
 ケースが少なくありません。  
 図表2のように、これらは「現  
 場に表われる兆候」と「数字に表  
 われる兆候」の2つに分類され、

図表3 債権回収の遅延が発生した場合の対応例



また営業部門  
 と経理部門が債  
 権回収のために  
 できるだけ言える  
 でしょう。

不良債権化の  
 兆候に気づいて  
 いながら、社内  
 の連携が不十分  
 であるためにブ  
 レーキが効か  
 ず、損失が拡大  
 してしまうこと  
 は最も避けるべ  
 き事態と言える  
 でしょう。

いずれか一方のみが顕在化するケ  
 ースも多々あります。  
 したがって前者については営業  
 部門が、後者については経理部門  
 が主体となり、異変を感じた場合  
 にはスピード感を持って情報を共  
 有し合うことが極めて重要です。  
 部門間の連携に関しては、経理  
 部門が主体となり、営業部門と情  
 報共有を行なう場を定期的に設け  
 るようにしましょう。両部門の協  
 力体制が不十分な場合には、経営  
 陣や審査部に入っ  
 てもらうなどの  
 対策を講じてく  
 ださい。

(3) **人事評価制度の見直し**  
 企業の人事評価制度は、単に給  
 与やボーナスの額面金額を決定す  
 るものではありません。  
 各々の社員は自然と自社の評価  
 制度に合致した行動をとるため、  
 営業目標の達成ばかりが評価され

債権回収が遅延した場合には、  
 時間が経過するほど貸倒リスクが  
 高まるため、迅速な対応が必要不  
 可欠です。そのためには部門間で  
 のスムーズな情報共有と責任分担  
 が必須であるため、営業部門と経  
 理部門での連携を強化し、会社全  
 体の債権回収率を高めるように工  
 夫しましょう。

情報を共有するだけでなく、互い  
 の責任分担を明確にする必要があ  
 ります。  
 具体的な業務の線引きは企業ご  
 とに異なりますが、たとえば、営  
 業部門の場合には取引先の信用情  
 報の取得や経営状況のモニタリン  
 グ、経理部門では入金管理や債権  
 管理表の作成を行なう場合が一般  
 的です。  
 また、実際に売掛金の回収が遅  
 延したケースを想定し、図表3の  
 ように社内体制を整備することも  
 重要です。

図表4 月次資金繰り表の作成例

(単位：千円)

		10月		11月		12月	
		予測	実績	予測	実績	予測	実績
前期繰越現金・預金 (A)		10,000	10,000	9,500	9,230	8,200	7,070
収入	売上代金						
	現金売上	300	400	500	350	700	
	売掛金現金回収	5,000	4,800	3,500	3,000	3,200	
	その他収入	100	50	100	150	100	
計 (B)		5,400	5,250	4,100	3,500	4,000	0
支出	仕入外注費						
	現金仕入	250	300	150	160	500	
	買掛金現金支払	1,500	1,600	1,100	1,200	1,400	
	賃金給与	2,000	1,900	2,000	2,100	3,000	
	経費						
	支払利息	150	150	150	150	150	
	上記以外の経費	1,200	1,300	1,300	1,200	2,000	
	その他の支出	300	270	200	350	1,500	
計 (C)		5,400	5,520	4,900	5,160	8,550	0
財務	借入金						
	新規借入						
	返済	500	500	500	500	500	
収支 (D)		-500	-500	-500	-500	-500	0
翌月繰越現金・預金 (E=A+B-C+D)		9,500	9,230	8,200	7,070	3,150	

資金繰りに不安があれば融資を検討

る企業であれば、目先の売上獲得に執着し、債権の回収可能性を度外視した営業が増加しやすくなります。対照的に給与やボーナス査定において、債権回収率を評価基準として用いる企業では、債権回収に対する社員の意識も高まる傾向に

あります。このように人事評価制度は、自社の価値観やポリシーを表わす鑑としての役割を担っています。企業理念や社訓だけでなく、評価制度を通じて「自社が社員へ期待するもの」を具現化し、社員が然るべき行動を選択できるような

後押ししましょう。

### 冬場の資金繰りには特に要注意

資金繰りが悪化しやすい冬場には、資金ショートを起こさないよう、普段以上に入念な対策が必要です。

#### (1) 月次資金繰り表の作成

自社の資金状況を把握するために、「月次資金繰り表」(図表4)を作成しましょう。

月次資金繰り表とは、売掛金の回収や買掛金の支払いなど、毎月の資金の出入金予定を一覧にし、手持ち資金の過不足を可視化するための管理資料です。

月次資金繰り表は将来の資金計画の基盤となるため、可能であれば6か月先、最低でも3か月先の資金繰り表を作成してください。

#### (2) 遅延リスクの高い顧客をリストアップ

月次資金繰り表を作成したら、債権回収の遅延リスクが高い取引先をリストアップします。

この作業においては、売掛金残高一覧表や売掛金年齢表を活用

し、過去の回収実績をもとに滞留債権化が懸念される取引先を抽出してください。

遅延リスクの高い取引先の抽出が完了したら、回収が遅延した場合に資金ショートが発生しないかどうか、資金繰り表に当てはめて確認を行ないます。

それによって資金ショートのリスクが高いと見込まれるのであれば、金融機関からの融資も検討しましょう。

#### (3) 取引先訪問時の確認

コロナ禍によってオンライン化が進み、以前に比べて取引先を訪問する機会が減少し、取引先の変化の兆候を感じる事が困難な状況となっています。

今後の新型コロナウイルスの感染状況にもよるでしょうが、取引先へ挨拶回りを行なう場合には、取引先の様子を知る貴重な機会となります。

「社員が大幅に入れ替わっていた」や「生産設備が縮小している」など、訪問時に経営状況悪化の兆候を感じた際には、直ちに経理部門や経営陣と情報を共有し、資金繰りを確認するとともに、与信管理を徹底しましょう。

はったりだ。税理士法人で8年間勤務したのち、2020年2月に名古屋市中区で開業。これまで年商数百万円、数十億円の個人事業主や法人の月次監査を担当。税理士ドットコム、マネーの達人はじめ多数の監修・執筆実績をもつ。