

# 支払条件変更を求められたら どう対応すべきか

支払条件の変更要請を受けると、危ない取引先ではと疑いつつも、即座に取引停止とはいかないのも現実。そこで、支払条件変更を求められたときに確認しておきたい事項、対策などを紹介します。

中小企業診断士事務所  
StrateCutions 代表  
中小企業診断士・MBA  
落藤 伸夫

得意先から急に支払条件の変更

を求められると、思わず身構えてしまう担当者が多いのではないのでしょうか。景気は回復しつつあるとはいえ、まだ先行きは不透明です。ちよつとしたつまづきで、倒産や廃業に追い込まれる企業も少なくないからです。

一方で、正当な理由からの条件変更の申込みを無下に断ってしまふと、大事な得意先を失ってしまふ可能性もあります。

過大なりスクを負うことなく、円滑に業務を遂行するための対応方法を考えてみましょう。

## 支払条件変更には どのようなものがあるか

まず、支払条件の変更にはどのようなものがあるかを頭に入れて

おきましょう。

「支払日程」の変更だけだと思ひ安請け合ひをした後に、その他の詳細な変更内容が記された書類が提出されて慌てることなどを避けるためです。

### 【支払日程の変更】

締日、支払日、手形サイト、個別取引に関する支払期日等の変更

### 【支払手段の変更】

現金、銀行振込み、小切手等、支払手段の変更

### 【既存債務を手形払いに変更】

現金払いや銀行振込みの約束を手形払いに切り替える等の変更

### 【その他】

支払条件に関して取引先と調整、合意が必要な事項の変更

## 支払条件変更を求められた 場合に確認すべきこと

### ヒアリング等による確認

まず直接、支払条件変更を求めてきた相手方（以下「変更依頼社」とします）に、その理由等を確認してみましょう。

### 変更内容

前述した支払条件の変更内容のうち、どれを変更したいのかを漏れなく確認しましょう。

加えて、変更が継続的か一時的か等についても確認します。

### 変更理由

変更依頼社の主要な取引先からの支払条件変更が波及して、自社への変更依頼につながった場合もあれば、変更依頼社自身の都合による場合もあるでしょう。

売上・利益の減少や資金調達難、取引先の倒産等が理由ではないか、景気の話題等も交えてしっかり確認しましょう。

### 他社との現況

この変更依頼は、自社に対してだけなのか、全取引先を対象とするのか、ある企業群を対象とするのかについて確認します。

また、他社が変更に対してどのように対応したか、受入状況についても確認します。

### 独自に調査・確認する

変更依頼社が不利になる事実を隠したり、嘘をつくことも大いに考えられます。

独自に情報を集めて調査、確認することが大切です。

### 外部情報の利用

企業概要、市場動向、売上動向、主な取引先、資産状況、決算状況、金融機関との取引状況など、可能な限り情報を集めましょう。

会社や不動産に係る登記簿謄本で経営実態（経営者変更、取締役の交代・追加等）や、債務状況（抵当・根抵当等）を察知できます。

信用調査会社と契約していれば、調査を依頼しましょう。一般に入手が難しい決算状況や信用状況等まで、把握できる場合もあります。契約していなくても、イン

## 〈図表1〉営業部門が持つ内部情報例

### 仕入先とのトラブル等

- ▶ 従来品が納入されなくなった  
(大手企業の定番品が無名企業品に置き換えられた)
- ▶ 納入の遅れ・欠品が目立つようになった
- ▶ 主要な仕入先が倒産等した

### 販売先とのトラブル等

- ▶ 在庫品の大量引受けを依頼された  
(その場合に大幅な値引き提案があった)
- ▶ 主要な販売先が倒産等した

### 戦略上の誤り等

- ▶ 優良企業との提携等が不調に終わったとの情報がある
- ▶ 本業とは関係のない事業に乗り出し、当該事業が不調との情報がある

### 売上・利益の低調等

- ▶ 営業担当者との連絡が取りにくくなった
- ▶ 営業担当者のフットワークが悪くなった
- ▶ 少量の納入には応じられないとの申入れがあった
- ▶ 来店者の出入りが少なくなった

### 金融状況の不調等

- ▶ 取引金融機関を変更したとの情報がある
- ▶ 営業車の台数が減った
- ▶ 決裁権者がつかまらない

### その他

- ▶ 担当者等の接客態度・勤務態度が悪化した
- ▶ 事務所等の整理整頓・清潔感が失われた
- ▶ 従業員(特に幹部・経理担当者)の退職が目立つ
- ▶ 経営者が高齢であるにもかかわらず後継者がいない
- ▶ 経営幹部等にギャンブル・投資、私生活の乱れなどの情報がある

ターネット等を通して一部情報が利用できる場合があります。

加えて、SNSなどで悪評が立っていないかもチェックします。

### 内部情報の利用

外部情報を活用するほか、営業部門が持つ内部情報も利用しましょう。

営業部門が持つ主な情報を図表1にまとめました。タイムリーな情報を収集してください。

### 支払条件変更への 対応方法・注意点

ヒアリングや独自の調査で得た

変更依頼社の信用状況によって、対応方法は変わってきます。

### 変更依頼社の信用状況が 悪化している場合

業績不振や取引先倒産等で、変更依頼社の信用状態が悪化している懸念が高い場合、自社の損害を最小限に抑える方向で取引を制限しましょう。

すでに商品を引渡し済みの取引は約定どおりとしつつ、支払条件の変更は、取引を限定したうえで条件を付けることによって折り合えるかもしれません。

今後の取引は、与信額に上限を

設けたり、リスクを上乗せした価格とするなどの方法で制限しましょう。また、売掛金が残っている間は、営業部門に、状況観察を念入りにするように依頼しておきましょう。

### 変更依頼社の信用状況に 問題がない場合

信用状況に問題がない変更依頼社が、「システムの都合で支払方法や支払日を一律にしたい」などの事務上の理由や、一過性の資金繰り改善等を理由とする場合には原則、条件の変更を受け入れることになるでしょう。

たとえば、大手の取引先から、金利上昇局面で借入を抑えるため、買掛金の支払期日(自社にとって売掛金の回収期日)を延ばして欲しい、との申し出があったとしましょう。

「資金調達コストを自社に押し付けるのか」と言いたくもなりませんが、断ると取引減少・停止になる可能性があるので容認せざるを得ない場合が多いでしょう。

ただし、その場合でも準備なく受け入れるのは危険です。

以下のポイントを考慮しながら、時には譲歩や配慮を引き出す

交渉を心掛けましょう。

### 支払期日変更の場合

支払サイトが延びると、自社がいままで以上に運転資金を必要とすることになります。必要となる額を計算し、額に応じて金融機関からの調達などを検討します。

### 支払方法変更の場合

一般的には、手形よりも売掛・現金のほうが有利です。自社にとって有利、もしくは不利ではない支払方法への変更であれば、特に問題はないでしょう。

ただ、自社が受け取った手形を、金融機関に割り引いてもらい資金調達している場合などは資金繰りの手段を失うので調整が必要です。

「でんさい(株式会社全銀電子債権ネットワークが取り扱う電子記録債権)」の活用により、手形発行・管理に係るコストを抑えると共に、資金調達手段を確保できる可能性があります。

### 変更依頼社の信用状況を 懸念すべき場合

これまでの、現金あるいは比較的短期間の掛取引から、手形への



変更が申し込まれた場合は、その理由を確認しましょう。有名企業との大口取引が決まったなど、歓迎すべき状況なら、有名企業発行の手形を受領することで、リスクを抑えられる場合があります。

受け取った手形を割引に回しているケースでは、銘柄が有名企業から中小企業に変更されると、割引率が高くなったり、時には割引に応じてもらえないなどの事態もあり得るので注意しましょう。

有名企業との取引が停止された等の事態も予想されるので、情報の収集等が必要です。

手形サイトが延長される場合、それも業界で一般的なサイトよりも長期間であれば、避けるよう交渉します。

次回取引時に、自社の承諾なしに延長された期日の手形を交付される恐れがあるため注意しましょう。状況によっては倒産予備軍として取引制限、債権回収に移る必要があるかもしれません。

手形ジャンプ（期日を改めた新しい手形を振り出し、以前の手形を無効とする手法）は、変更依頼社の信用状況に問題が生じた可能性が高いと考えられ、リスクが高いのでなるべく避けるよう交渉し

ましょう。

## 交渉のスタンス

交渉は、イエスカノーだけで決めるものではありません。多彩な交渉のスタンスを考慮しておくことで、有利な条件を引き出せる可能性があります。

### 無条件で受け入れる

（自社が不利を容認すると意識付けて受け入れる）

信用問題がない取引先の事務的な理由等なら、受け入れることになるでしょう。資金調達が必要など、自社が不利な条件ながらも容認する状況を理解してもらい、「貸し」にしておきましょう。

### 調整して受け入れる

支払期日延長の場合、細かい調整で悪影響が軽減される場合があります。たとえば15日払いを月末払いとするよう依頼された場合、25日払いとすることで自社の負担が軽減されるかもしれません。

### 交換条件を付けて受け入れる

たとえば図表2のような交換条件が可能かを交渉します。

## 拒絶（再度の交渉を前提）

最終的には合意に至らなければならぬ場合でも、自社に有利な条件を引き出すため一旦は拒絶する方法があります。

### 拒絶（まったく受け入れない）

変更依頼社の信用状態が悪化している場合等には、拒絶して債権の早期回収を目指します。自社の不利が著しく、見返りも見込めないため、取引解消もやむを得ないと判断する場合も同様です。

この場合もビジネスライクな節度ある交渉を心がけましょう。万が一、相手方の状況が改善した場合に、取引先を失う可能性があるほか、不適切な言動があったなどと相手方から当局に訴えられたり、インターネット上で悪評を拡散されてしまう可能性を避けるためです。

## 取引条件変更手続きは書面に残す

交渉の過程では、書面を作成するようにしましょう。書面に記載されていない事項まで変更されて

〈図表2〉交換条件の例

### 取引量の拡大

従来以上（一定額以上）の取引、一括大量取引など

### 価格上乘せ

自社資金調達コストの一部を負担してもらうかたちでの値上げなど

### サービス有料化

従来は無料で行っていた配送の有料化など

### 取引種類等の拡大

従来取引以外の商品・サービスを自社から購入する、あるいは変更依頼社が他社から仕入れている商品・サービスを自社経由で仕入れるかたちとするなど

### 自社仕入れの値引き等

変更依頼社から自社が仕入れている場合に、当該取引についての値引きやリポート提供など

しまう、というようなトラブルを防ぐためです。

そして最終合意事項は、契約書として書面化することが必須です。その際には、必要に応じて連帯保証人や抵当・根抵当権を設定して、リスクの担保を図るようにしましょう。

リスクが大きすぎて、本来なら拒否したいところですが、「たつての頼み」で受け入れざるを得ないケースもあるかと思われます。

その場合には、「強制執行認諾文言付公正証書」を作成しましょう。違約を防ぐほか、万一の場合、裁判手続きを行わなくても相手の財産を差し押さえることができます。