

企業の経理・税務・庶務・労務担当者の執務指針

# 企業実務

**12**  
DEC. 2007  
No. 637

特別記事

支払期日から1週間が勝負!

## 売掛金完全回収の ための「初期対応」の すべて

経理・税務

こんなときはどうする?

### 退職金支給にまつわる 税務問題Q&A

人事・労務

新卒の新入社員を迎える前に

### 早期離職を防ぐ 「メンター制度」を導入しよう

総務・法務

1年間の働きに感謝を込めて

### パソコンの大掃除& データ整理のやり方



別冊付録 実務情報Series

本誌独自調査

### 出張旅費(国内・海外)の 支給相場と実態



支払期日から  
1週間が  
勝負!

# 売掛金 完全回収のための のすべて

初期  
対応

売掛金を効率よく回収している会社は、支払期日に未入金を確認した後の初期対応が違うということをご存じでしょうか。ここでは期日経過後1週間に絞って、短期決戦で債権回収を進めるときの実務対応をまとめました。

- 1週間のアクションプログラムを決める
- 回収交渉の進め方と実践テクニック

経営コンサルタント

小野寺 勇史郎





# 一週間のアクションプログラムを決める

完全回収の習慣は社内に浸透しているか

企業にとって得意先の数が増えることは、売上が増えることを意

図表1 支払期日(当日)の午前中にやるべきこと

経理	営業	取組み内容	伝票・帳票
○		支払期日(当日)の入金リストを用意する(前日までに用意しておく)	売掛金一覧表
○	○	請求書を送ったかどうか再確認する(再発行する場合は経理に至急依頼する)	請求書
	○	必要に応じて営業担当者から電話を入れる	売掛金一覧表

図表2 支払期日(当日)の午後にやるべきこと

経理	営業	取組み内容	伝票・帳票
○		普通預金、当座預金通帳を記帳する。ネットバンキングなどで入金状態を確認する。売掛金元帳、売掛金一覧表と照合する	預金通帳 売掛金元帳 売掛金一覧表
○		担当者別に入金・未入金の一覧表を部門長を通じて配付する	入金・未入金一覧表
	○	未入金先の経理部門に電話をする(時間外の振込み扱いになっているか否かなど)	
	○	営業担当者は未入金状況や振込み遅延理由を文書化して経理部に提出する。部門長にも未入金状況を報告する	振込み遅延理由書

味するため、歓迎すべきことでしよう。

しかし、その一方で売掛金(売掛債権)の額も増えることになり、ますから、支払いが滞った場合の対策を事前に考えておく必要がある

ります。

得意先からの入金の遅れに対し、厳格に対処しないしていると、どうなるでしょうか。

たとえば、自社の営業担当者や管理者が、次のような態度で入金

の遅れを見逃しているとし、  
・「A社は資金に余裕があるし、このくらいの売掛金だったらいつでも払ってもらえるから、催促することはない」  
・「B社の振込みが今月も遅れているが、いつも翌月にまとめて振り込んでくれるから、大丈夫だろう」

「あの得意先とは二〇年以上のつきあいだから心配ない」  
これでは完全回収の習慣や意識は定着しません。

「優先度の低い会社」と思われていないか

一方、得意先も、一日振込みが遅れても請求の電話が来なければ、「自社の売掛金は〇〇会社に

とって重要ではなさそうだ」と考えます。いざというとき、自社の支払いが後回しにされ、他社の支払いが優先されかねません。

「お金にうるさい会社」ということを取引先に意識させるためにも、未入金金額にかかわらず、回収に向けた手続きを速やかに実行するのが基本です。

売掛金を効率よく回収している会社は、初期対応が適切です。こうした会社は「〇日遅れたら△△をする」「××まで取り組んだら、後は弁護士に任せる」など、対処する手順が決まっており、その手順が各部門長から営業担当者まで周知徹底されています。

そこで本稿では、支払期日が経過してからの最初の一週間に絞って、短期決戦での債権回収のための実務対策を紹介していくことにします。

いざというときの対策を押さえておこう

「短期決戦型」の債権回収の手順を具体的に示したのが図表1と6です。

実際のところ、こうした取組みを行なうのは、時間的にも人員や





図表3 2日目にやるべきこと

経理	営業	取組み内容	伝票・帳票
○		普通預金、当座預金通帳を記帳する。ネットバンキングなどで入金状態をチェックする	預金通帳
	○	振込みがさらに遅れるときに備えて、営業部門内で対策を検討する	
	○	入金遅れの得意先への出荷を一時停止する連絡を配送係、倉庫係に伝達する	出荷一時停止連絡表
	○	売買契約書を締結していないなど、不備がある場合は必要資料を準備して交渉に備える	売買契約書 個別契約書
	○	支払いのない得意先に対しては、会社訪問の約束を取り付ける	
○	○	「領収書」の発行依頼、集金の準備を行なう	領収書

労力の点でも無理があるかもしれません。しかし、「こうした手順を知っているが、やらない(いざとなればできる)」のと、「手順を知らないから、やれない(いざとなっても何もできない)」では、大きな違いがあります。

図表1〜6をご覧になればわかるとおり、大きなポイントになっているのは経理部門と営業部門の連携です。

表内の「伝票・帳票」欄にある書類を用意・確認し(「債務残高

**きちんとした形で  
売買契約を結んでいるか**

「約束した期日に入金してこないなんて、○社はなんてルーズな会社なんだ」と憤慨する前に、経理部門と営業部門は、自社の売

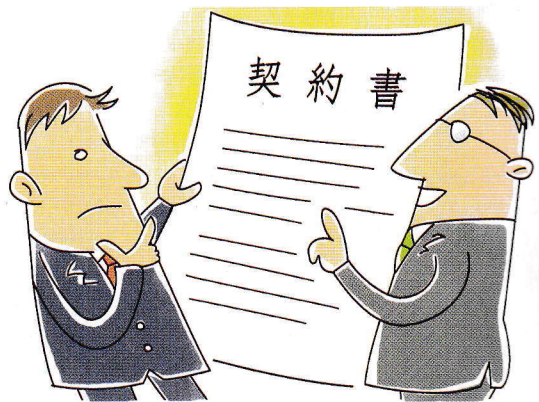
確認書」などの書式例は24頁以下で説明します)、「経理」欄および「営業」欄に○印が付いている取組み内容について、経理部門と営業部門それぞれが報告・連絡・相談しながら行動します。

買契約書を改めて確認することが必要です。そもそも、「契約書」には、次のような内容を盛り込むべきところ

- ① 支払期日
- ② 現金か手形か、両者ならその詳しい内容
- ③ 手形サイト
- ④ 全額払いかどうか
- ⑤ リース取引かどうか
- ⑥ 期限の利益喪失条項(「支払期限までは代金を支払わなくてよい」という債務者がもつ「期限の利益」は、支払懈怠や契約違反により喪失し、現金による一括請求もあり得ることを定める条項)

しかし、中小企業の売買基本契約は、これらの内容が定められないまま締結されることがよくあります。回収率を高めるためには、きちんとした売買契約書を締結することが大前提です。

こうした体制が整備されていない場合は、売買契約書の内容の見直しから始めましょう。その際には、「納品した品物の



所有権は代金決済の時点で移転する」旨の特約を付けることも検討してください。

**相手に取引条件を理解させているか**

売買契約書が締結されている場合であっても、相手が取引条件について理解していないこともあります。

このケースに該当する場合には、売主が自信を持って相手に伝えてほしいことがあります。それは、「約束の支払期日に代金を支払わない場合、売主は次の納入を差し控えざるを得ない」ということで



図表4 3～6日目にやるべきこと

経理	営業	取組み内容	伝票・帳票
○		普通預金、当座預金通帳を記帳し、ネットバンキングなどで入金状態を確認して、未入金先の得意先の経理部門に適宜電話をする	預金通帳など
	○	基本取引契約を改めて説明する。基本取引契約書に「期限の利益喪失条項」（支払懈怠や契約違反があった場合、現金による一括請求もあり得ることを定める条項）を盛り込んでいる場合は、その旨を伝える	売買契約書 個別契約書 領収書
	○	「債務残高確認書」を持参して集金に行く（訪問予定時刻の30分前に現地に到着し、得意先の様子を観察する）	債務残高確認書
	○	訪問したものの集金ができない場合は、債務残高確認書に記名・捺印をもらう。得意先の担当者が不在の場合は事務担当者に債務残高確認書を渡し、債務残高確認書に記名・捺印したうえで返信するように伝える	債務残高確認書 返信用封書
	○	遠隔地ですぐに訪問ができない得意先については、電話で「本日、お振込みをよろしくお願いします」と強く依頼する（入金がない場合は翌日も電話をする）	
	○	遠隔地の得意先に債務残高確認書を郵送し、記名・捺印したうえで返信するように伝える	債務残高確認書 返信用封書
○	○	経理担当者は支払日の時間外入金の状況を確認し、入金があれば売掛金一覧表に入金済印を押印して営業担当者に報告する	売掛金一覧表
	○	債務残高確認書が返信されて来たか確認する。返信がない場合は電話で債務残高確認書の返信と入金を促す	債務残高確認書
○	○	焦げ付きなどがない入金率100%の得意先へは営業担当者から督促状を送る（送付先は経理部に報告する）	督促状
	○	積極的に支払い準備をしていない得意先には「催促状」を郵送する	催促状
	○	再三の督促にもかかわらず入金のない得意先で、基本取引契約書が締結されているところは、商品の引揚げの準備を行なう	基本取引契約書 在庫一覧表
	○	代金の支払いの目処がつかない得意先については、得意先の商品を購入して買掛債務をつくる準備をする（後日、債権と債務の相殺をするための準備）	買掛債務発生予定表
	○	優良な債権譲渡先を探し出し、いまの段階から債権譲渡先の担当者と信頼関係づくりの準備を始める	譲渡先一覧表
	○	現金で支払いができない場合を想定し、代物弁済に値する「動産（書画・骨董・貴金属）」がないかどうか、得意先に自慢話をさせるなどして記録しておく	動産一覧表

す。  
支払い意思が希薄な得意先や、ときどき入金が遅れる得意先等に對して、「うちはお金にうるさい会社ですよ」という姿勢を示すた

めには、しつこく請求することが大切です。そうした体制が構築できていなければ、現状の回収手順を再構築したうえで、全社的に周知徹底しましょう。

また、これまで支払い実績がよい得意先であっても、経営悪化等により入金が遅れることがあります。その場合は、たとえ倒産するような段階でなくても、「危険信

号」と認識して素早い対応を心掛けます。なお、営業担当者は、得意先の販売先などについても、日頃からチェックする必要があります。





図表5 7日目にやるべきこと

経理	営業	取組み内容	伝票・帳票
○	○	得意先との間に自社の支払い債務がある場合は、お互いが持つ債権を差し引き計算して消滅させる「相殺」を行なう	相殺明細書
○	○	現金に代わる別のものでの弁済を迫る「代物弁済」を申し出る。売掛金の残高に十分に見合う動産品の提供を強く訴える	動産一覧表
	○	売掛債権は貸付債権に変換する。連帯保証人を立てて「金銭準消費貸借契約書」を締結させ、36回～60回で全額回収する（貸付の利息も付ける）	金銭準消費貸借契約書
	○	集金に行っても「無い袖は触れない」状態のときは「1円領収書」を持参し、1円を受領して領収書を発行する。領収書の但し書きには、「本日、売掛金〇〇〇万円のうち1円を領収しました」と記載する（支払いの意思の確認をさせることができ、債権の時効を中断することもできる）	1円領収書

法的手続きを見越して  
布石を打つ

再三の依頼にもかかわらず、振込みに応じてもらえないまま一定期間を経過した場合は、  
・商品の引揚げがいつでもできる  
ように配送係や倉庫係などと連

絡をとる  
・法的手続きを踏まえて弁護士などに相談する  
など、経理・営業部門以外にも連携する場を持つようにします。いざというとき、協力し合えるように、常日頃からコミュニケーションを図っておきましょう。  
なお、後述しますが、債権には

図表6 7日目以降、時間をあまり置かない段階でやるべきこと

経理	営業	取組み内容	伝票・帳票
	○	なかなか連絡が取れない得意先は、商業登記簿謄本の代表者と取締役の住所を調べ、「内容証明郵便」を郵送する	商業登記簿謄本 内容証明郵便
	○	担当者と会えないことがわかっている場合であっても訪問して様子を観察する	
	○	基本取引契約書がある場合は契約解除に伴う手続きを行なう	契約解除の書類

「消滅時効」という制度があり、債権者が一定期間、その権利行使しない場合、時効が成立し（売掛金の時効期間は二年間）、債権が消滅します（25頁参照）。  
こうした事態を避けるため、タイムリングを図って「内容証明郵便」を送り、時効を中断させるなど、法的手続きを見越して布石を打つ



しておくことも検討します。  
とはいえ、今後の取引関係を考えれば、訴訟を前提にしたような強硬な回収は得策ではありません。「支払期日後すぐに内容証明郵便を送る」といったことは、相手に対して「宣戦布告」という印象を与えかねないでしょう。  
取引関係を壊さずに回収することが一番のポイントですから、「理屈どおりにはいかなないときもある」ということを踏まえながら、まずは営業担当者が電話や訪問などで粘り強く交渉します。  
次からは、回収を効果的に進める実践的な方法について解説していきます。



# 回収交渉の進め方と実践テクニック

## 電話の効果的な使い方と支払いを促す話術とは

督促の電話をする際、「出るころに出るぞ」などと恫喝するのは、特に相手がある程度そうした状況を想定している場合、効果はありません。こちらが相手に教えるような気持ちで説得交渉を行な

図表7 相手に現状を把握してもらうための質問例

「資金繰りはいかがですか」  
 「当社への支払いが遅れているのはなぜですか」  
 「これからの見通しはどうですか」  
 「何かお手伝いできることはありますか」

図表8 相手に選択してもらうための質問例

「支払いを早めるために、どなたかの力を借りることはできますか」  
 「どこか、お話ができる適当な場所はありませんか」  
 「どんな支払い手段を使うと、正常な状態に戻りますか」  
 「今月末までにお支払いの代用になるものをご用意いただけますか」  
 「代物弁済のための動産品リストをつくっていただけますか」  
 「動産品の売買価格の情報はどうかしたら入手できますか」  
 「その件について一番詳しいのはどなたでしょうね」  
 「一番都合のよいのはいつですか」  
 「早期支払いのためにどんな方法があるか、リストアップしていただけますか」

図表9 実行する意思を確認するための質問例

「まず、どこからお支払いいただけますか」  
 「準備策の××はいつまでにやりましょうか」  
 「△△さんを訪問するのは、いつがベストですか」  
 「資金繰りには何日かかりますか」  
 「1週間以内に支払えるのはいくらですか」  
 「どなたから、いつまでにお振込みいただけますか」

うほうがよいでしょう。具体的には声に全神経を集中させて、図表7～9のような質問を投げかけて気付きを促します。

### 「三変主義」で訪問する場合は

訪問して督促する場合は、営業担当者だけでなく、部門長も同行

します。回収の三変主義（人を替える、場所を変える、時間を変える）を確実に実行して回収を図りましょう。

また、飲食店、遊技場など、日頃から関係者に責任者が立ち寄りそうなどところを聞いておくことが大切です。そうした地道な情報収集が、イザという場合に役に立つことが少なくありません。

責任者と対面できたときは、「代金回収のため、納入済みの商品を引き揚げさせてください。このままでは会社に戻ることができません」などと、手ぶらでは帰らないことを伝ええます。

全額の支払いが無理な場合は、一円の領収書を提示して、一円という小額でも支払う意思がないのかどうか確認します。領収書には但し書きで「売掛金〇

万円のうち、本日、上記金額を支払います」などと標記して支払いを求めます。

一円の領収書以外としては、次のようなものを検討します。

- ・債務残高確認書への記入・捺印を促す

- ・得意先商品を掛けて買い取り、買掛債務をつくる

なお、やりとりはボイスレコーダに録音し、相手の意思を確認して言質をとります。

## 書面の効果的な使い方とその文例は

### ●債務残高確認書（図表10）

「債務残高確認書」は、年度末に得意先の買掛金元帳の照合をしてもらうために送るケースが多いですが、支払いの遅延を認識させる目的で活用します。支払期日後、間もない段階で送ります。

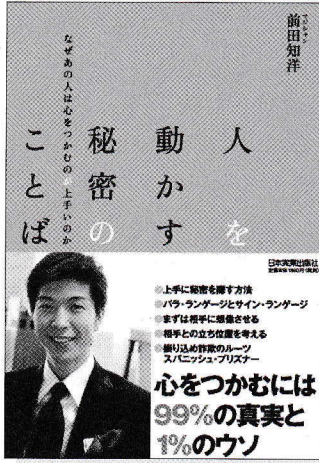
### ●督促状（26頁図表11）

「督促状」は、自社への支払いを急ぎ立てるときに活用する、いわば再請求書のようなものです。最初に「支払いの意思はあるもの、他社の支払いを優先させているような得意先」から出すとよい





新刊のご案内



前田 知洋

マジシャンは、巧みな話術や身ぶり・手ぶり、そして間の取り方で多くの観客を魅了するもの。本書では、上手に秘密を隠す方法、マジシャンの使うサイン・ランゲージなど、ビジネスなどにも応用が可能な、短時間で相手の関心を引きつける方法を紹介する。

1365円(税込)

ヘイコンサルティンググループ 浅川港 編著  
グローバルな優良企業から学ぶ、人づくり・組織づくりの人材マネジメント。

世界で最も賞賛される人事

1680円(税込)

コスト削減の「見える化」

村井哲之・杉本明文 見えない電気コストの削減を中心に、実例を交えながら具体的に解説。3か月で結果(利益)が出せる！ 1470円(税込)

最寄りの書店でお買い求め下さい

日本実業出版社  
www.njg.co.jp

図表10 債務残高確認書のモデル

××××株式会社 △△△△ 様	平成○年○月○日 東京都○区○町123-45 株式会社○○○○ ○山○郎 TEL.(03)1234-5678
債務残高確認のお願い	
<p>拝啓 晩秋の候ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。</p> <p>毎々、格別のご愛顧を賜りありがとうございます。</p> <p>さて、貴社に対する当社の売掛残高は下記のようになっておりますので、貴社残高とご照合の上、別紙確認書をお送りくださいますよう、お願い申し上げます。</p> <p>何かご不審の点などがございましたら、ご遠慮なくお問合わせください。</p> <p>なお、残高確認書は来る○月○日までに到着するよう、お願い申し上げます。</p>	
敬具	
記	
1. ○○○,○○○円	
1. ○○○,○○○円	
1. ○○○,○○○円	
	以上

●催促状(26頁図表12)  
「催促状」は、ある人に一定の行為(履行、申出)を請求するこ

とです。請求する行為を受けないと、法律上不利な扱いを受ける場合に活用します。催促状は、回収の努力をかなり行なった後に出すのが妥当です。

顧問税理士や弁護士との共同作戦の展開の仕方は

専門家との連携の仕方は次のとおりです。

●税理士

顧問税理士は毎月の売掛金元帳を見ていますから、不自然な滞留債権がある場合は、速やかに報告するように促します。

しかし、こうした滞留債権は本来、営業部門が把握しておくべきものです。税理士から報告された時点では、手遅れになることが多いと思います。

●弁護士

弁護士には、日頃から契約書類の内容をチェックしてもらい、支

長期戦に備えて考えるべきこと

払い遅延の状況のときには、自社に有利な資料を作成してもらえよう、自社の仕事の概要を理解しておいてもらいます。

営業担当者が弁護士を同席のうえで電話を入れるのも一案です。支払いの意思が明確でない場合は、弁護士の名前で督促状を郵送すると一層効果的です。

何度も電話や訪問をしたり、督促状や催促状を送っても回収がでない場合、回収業務が長期化する可能性もあります。

このとき注意したいのが「消滅時効」です。売掛金や小切手などは、一定の期間、請求しないでい



図表12 催促状の文例

お支払いのお願い

拝啓 時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

さて、○月○日付けで請求いたしております○○の代金○万円につきましては、お支払期限を経過していますが、未だ入金になっておりません。

このままでは私どもといたしましても何らかの措置を考えざるを得ず、そうなると貴社の信用にも悪影響が生じかねません。そのあたりの事情をご賢察のうえ、速やかにお支払手続きをおとりいただきたく、お願い申し上げます。

もし請求書を紛失されて処理が遅れているのであれば、ご一報いただければ請求書を改めて発行いたしますので、遠慮なくご連絡ください。

なお、本状と行き違いにご送金いただいておりますときには、悪しからずご容赦願います。

敬具

図表11 督促状の文例

入金のおお願い

前略 かねてより遅滞しております○○の代金○○円に対し、請求書の発送および直接の出向は、すでに○回になりますが、遅滞の理由についてさえ、まったくご回答がありません。

このような入金遅延は、当社としても非常に憂慮すべきところであり、また貴社の誠意を感じることもできません。

については、来る○月○日までにご送金がない場合は、遺憾ながら法的手段をとることにいたしますので、折返し何分のご回答を承わりたく存じます。

草々

ると、時効により消滅します。主な消滅時効は次のとおりです。

- ・商品の売掛金債権 二年
- ・請負代金債権 三年
- ・利息債権、賃料債権、その他の商事債権 五年

時効を中断させるには、裁判上の請求、裁判手続きをとらなければなりません。

なお、請求書の送付や電話での請求といった裁判外の請求でも、時効は一時的に中断します。

しかし、こうした裁判外の請求のときは、請求後六か月以内に訴訟などの裁判上の請求、差押え、仮差押え、仮処分などの裁判手続きをしないと、時効は中断しなかったことになりまます。また、時効期間が延びるのは一回限り（六か月）です。

なお、裁判外の請求を行なう場合で重要なのは、必ず「内容証明郵便」を活用するということです。

郵便物特殊扱いの一つである内容証明郵便は、郵便局で郵便物にした文書の内容を謄本

として保管し、郵便を送達した事実・内容を郵便局が証明してくれるものです。

相手が「請求を受けていない」などと訴えた場合、売掛金を請求したことが簡単に証明できないことがあります。いつ請求したかという証拠を残しておくためには、内容証明郵便で請求することが重要なのです。

**営業担当者に「取引先の変化を嗅ぎ取る力」を養わせるには**

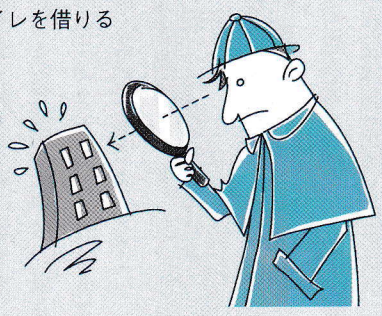
回収業務では、日頃から取引先に入出入りしている営業担当者の観察力と傾聴力がポイントになります。

企業には「独特の雰囲気」というものがありますから、その雰囲気に変化があったときの「何となく違う」という感触を大事にしましょう。

ある企業では、「得意先の変化は応接室や商談室にいるだけではわからない」ということで、次のようなチェックを行っています。

- ・正面口ではなく、裏口や社員通用口から入る。あえて倉庫に間違っ迷い込むこともある
- ・得意先の社内のあちこちを見て、目に焼き付ける。得意先の予定が書かれたホワイトボードの予定記載事項を覚えておき、販売業務担当者の机の上やパソコンなどにも目をやり、変わったことがないか確認する
- ・訪問したら必ずトイレを借りる

「整理・整頓・清潔ができていなければ要注意」ということです。なお、営業担当者がつかんだ「感触」「気配」も、管理者がうまく吸い上げていきましょう。



内容証明郵便は相手に心理的圧迫感を与えることもできます。「いよいよ債権者が法的手続きをとり始めた」という印象をもつからです。

ここで述べた事項は、専門知識

が必要なことが多いので、できれば弁護士などの専門家と相談して進めます。というのは、会社の担当者レベルで独自に諸手続きを行なった場合、得てしてどこか「見落とし」が発生するからです。弁護士費用がいくらかかるか、あらかじめ相談しておきます。

時効の成立が目前に迫った場合は、とりあえず内容証明郵便で支払い請求をして、時効を仮の扱いで中断するとよいでしょう。

なお、債務者が一部分を支払うなどして「債務の承認」をした場合も時効は中断します。これは時効の成立後でもかまいません。