

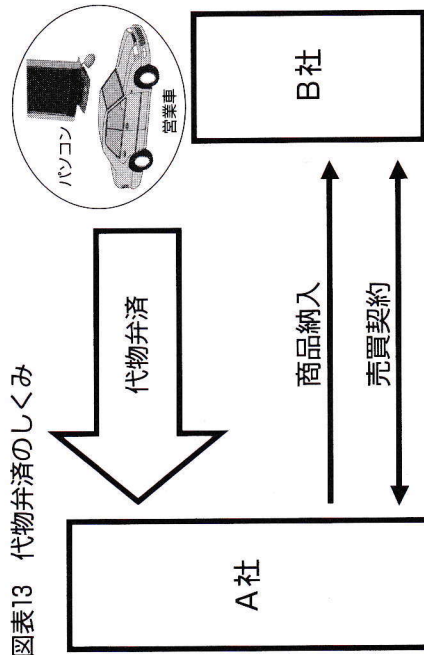
物弁済とは、次のようなものです。たとえば、みなさんの会社（A社）が取引先（B社）に100万円の機材を売った代金が未回収になっていたとしましょう。そして、現金回収できないと分かったら、B社が持っている資産価値のありそうなもので決済してもらう方法です。例産会社から商品を引き揚げる場合も、この代物弁済の方法がとられることがあります。

代物弁済で注意しなければいけないのは、たとえば、100万円の代金の支払いに代えて商品を受け取ったところ、70万円の価値しかなかったとしても、あなたの会社は差額の30万円を改めて取引先に請求することはできないという点です。なぜなら、代物弁済によって100万円の債権は、全額が弁済されたことになるからです。

また、商品に傷があっても、あなたの会社は、「傷のないものと取り換えてください」とはいえません。さらに、

「もらった商品は返すから、現金で100万円支払ってください」と要求することもできません。

そこで、こうした事態に備え、「念書」をもらっておきましょう。つまり、



図表13 代物弁済のしくみ

いったん100万円の価値がありそうな商品（資産）を預かりますが、その商品の価値が著しく低いと分かったときは、新たに替わりのものを要求するという旨を念書に記しておくのです。そのため、商品を購入するときには、商品名、商品コードを明記した「預り証」を発行しておきます。

この場合、あくまでも商品は「預かる」形を取ります。そして、鑑定評価してから、後日、「確かに売却金に充当する商品を、商品代金の決済に当てます」と明記した内容証明郵便を送付します。

(5) 「代理受領」の手段を使う

「代理受領」とは、たとえば「自社（A社）が取引先（B社）に100万円ですらった商品の代金が未回収になっていて、現金回収できる見込みがない場合、B社が取引先のC社に持っている請求代金債権を、直接A社が代理で

代金を受領する」といった場合に、A社がB社に対して持っている売却金を現金で支払ってもらい代わりに、両者で話し合ったうえ、債権や動産、不動産で決済する方法です。

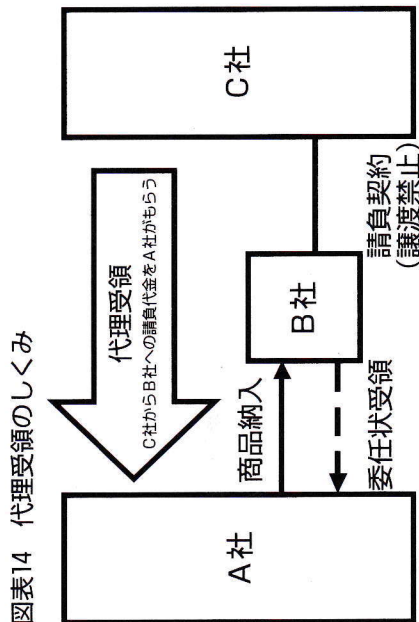
「代理受領」を行なう場合、B社がC社に対して持っている債権に、請負契約（工事や修理の仕事など）または売買契約（商品の販売）で譲渡禁止の条項が付いていることもありますので、確認が必要です。

代理受領は、債権譲渡よりも活用しやすいと思います。たとえば、「商品はA社からB社へ、そしてB社からC社へと渡る。しかし、代金の回収は、B社の手元を経由せず、C社からA社へ支払う」ということを取引前にA社、B社、C社間で決めておくこともできるからです。

代理受領を行なうには、①「委任状をもらう」、②「受領証を預かる」という二つの段階を踏む必要があります。

図表14の事例は、修理などの請負の事例です。

まずは、B社から「請負代金の受取りに付きA社を代理人とする」という委任状をもらうのですが、委任状には次の事項を必ず記載してください。



図表14 代理受領のしくみ

- ① B社は、A社の同意なしに本件債権を譲渡しないこと
- ② B社は、A社の同意なしに本件委任を解除しないこと
- ③ 本件委任の事項をA社以外の者にダゲつて委任しないこと
- ④ 弁済の受領（請負代金を受け取る）はA社だけが行ない、B社は受領しないこと

なお、委任状の最後に「上記の件、異議なく承諾いたします」というC社の「覚書」を取っておきましょう。こうしておけば、万一C社がA社以外の会社等に代金を支払っても、損害賠償請求ができるからです。

とはいっても実際にはC社の「覚書」を取りにくいこともあります。そのときは、次善の策として、A社はこの委任状をC社に見せ、代理人である自社に支払ってくれるよう頼み、C社に対する心理的効果を狙うほかありません。

⑥ その他の債権回収アプローチ

前述した以外にも、債権回収の方法があります。その中からいくつかピックアップして紹介しておきましょう。

●民事調停による話し合いで解決をする

訴訟までは踏み切れないが、相手先に交渉に応じるような余地があるという場合には、民事調停が有効です。

民事調停とは、調停委員が仲裁役となって、債権者と債務者が話し合いで解決を目指すというものです。しかし、裁判のような強制力はないため、相手が調停に出てこなければ始まりません。

ただし、調停が成立し、調停調書が作成されると、それは判決と同じ効力を持ち、相手が守らなかったときは強制執行も可能です。なお、申立先は相手企業の営業所・事務所のある簡易裁判所です。

●裁判所から支払を督促してもらう

債務内容や事実関係に争いはなく、単に支払ってくれないという場合に有

効な手段です。

支払督促は、裁判所から債務者に支払うように命令を出してもらい制度です。支払督促が債務者に送られた後2週間以内に債務者から異議がなければ、それから30日以内に仮執行宣言の申立てを行なうことによって強制執行できます。なお、債務者から異議が出れば、通常の訴訟に移行するので注意してください。申立先は、債務者の住所地を管轄する簡易裁判所です。

●「少額訴訟制度」を利用する

少額訴訟制度とは、60万円以下の金銭支払事件を迅速に解決するための裁判制度で、話し合いの余地がない、支払督促ができないなど、ほかの手段では難しいという場合に有効な方策です。

売買代金請求や貸金請求などが対象となり、簡易裁判所での審理は原則的に1回で、審理当日に判決が下ります。

ちなみに、簡易裁判所には訴状のひな形が用意されています。

●債権回収会社を利用する

債権回収会社(サービサー)とは、債権者からの委託を受け、あるいは債権を譲り受けて、その管理・回収を行なう会社です。債権回収業務は法務大臣の許可・監督の下で行なわなければならないが、現在80社を超える会社が許可を受けています。原則的には特定金銭債権(金融機関等の貸付債権など)だけの取扱いに限定されていますが、法務大臣の事業承認を受けた場合は、それ以外の債権も取り扱えます。

なお、債権を買い取ってもらった際の価格は、通常、債権額よりかなり低い金額になるので注意しましょう。

●「中小企業倒産防止共済制度」を利用する

中小企業倒産防止共済制度は、中小企業基盤整備機構が運営しており、取引先の倒産で売掛債権が焦げ付いた企業に、無担保、無利子、保証人なしで事業資金を貸し付ける制度です。詳しく

い内容は、中小企業基盤整備機構ホームページ (<http://www.jasmeq.go.jp/kyosai/>) を参考にしてください。



債権回収の方法についてご紹介しましたが、いかがでしたでしょうか？

もちろん複雑になれば、弁護士の支援を仰ぐことになります。でもその前に、みなさんにも処理できる手続きが多くあることがお分かりになったと思います。

とはいうものの、倒産企業が破産した場合、せっかく債権を回収しても、返却しなければならないケースもあるということを知っておいてください。

モノやサービスを販売しただけでは利益は出ません。相手から代金が回収され現金化したときにはじめて利益が生じるのです。つまり、営業活動は代金の確実な回収に責任を持ってこそ一人前といえるということです。(実質的な回収手続きは別としても) 売りの

ばなしの営業担当者の多い会社は、焦付きが確実に増えています。取引先がそれを悪用して、必要以上多額に仕入れて逃げたり、不渡りを出したりするケースは不況期に多発します。いわゆる「詐欺的商取引」です。

日常、経理部門で売掛債権を管理する経理ウーマンのみなさんは、営業担当者の不十分な点を客観的に指摘して、「危ない得意先には売り込まない」よう日頃から注意を促していただきたいと思います。

また、債権が滞留したときには、的確なアドバイスも必要です。営業活動は「販売→代金回収→実質的利益確保」のステップを踏み、それが連続して行なわれます。この間、代金回収に齟齬(そご)が生じ焦付けば、自社の利益と資金繰りが圧迫され経営に支障を来しかねません。「販売なくして経営はなく、回収なくして利益はなく、利益なくばやがて経営は衰退し、果ては倒産

にも至る」。このことを、管理部門長、営業部門長、営業担当者が肝に銘じ、経営努力をしてこそ、会社は成長発展の基礎ができるといえます。経理担当のみなさんの役割は大変重要です。

本特集が、みなさんのお役に立てることを期待しています。



●おのぞら ゆうじろう

79年明治大学商学部卒業後、大正海上火災保険(現・三井住友海上火災保険)入社、リスクコンサルタントグループ(企業経営リスク診断)を主催。86年(株)日本コンサルタントグループ入社、理人人材マネジメント研究所部長コンサルタントを務める。著書は「売掛金完全回収のルールと習慣づくり(中経出版)等。『近況』先日、お客様のアートコーディネーターの方で、秋の新作料理を作るために北海道へ行ってきました。女満別、網走、知床は曇りとホタテの宝庫。おいしさのあまりつい食べ過ぎて、2日で3キロも太ってしまいました。

わが社の債権回収—いろいろ苦労しています

大切なのは営業とのコミュニケーション作り

商社 経理担当 S・K

当社は、資本金2億3000万円、従業員110名規模の建設資材の総合商社です。私は、総務経理を担当して今年で13年目になります。

当社のおもな取引先は中小規模のゼネコンや工務店です。バブル崩壊でもっとも不況の煽りを受けた業界ということもあって、足元を固め、慎重な取引をしなければ、いつ貸倒れという事態をも招きかねません。ここでは、それを痛感した経験をお話したいと思います。

債権未回収の危機に陥って…

今から6年前のことです。ある日の朝、「A社との取引で、最近何か変わったことはありませんか？」という銀行からの問い合わせの電話が入りました。なんとなく胸騒ぎを感じ、すぐに経理部長に電話があったことを報告、A社との取引内容を調べてみたところ、住宅2棟分の建築材料2500万円の売

し。そこで、先生に相談し、次のように回収を進めていったのです。

最初に行なったのは、納品した商品の引揚げです。実は先生に相談する前、A社の現場に直接出向いて、納品した資材を回収しようと社内で決めていました。しかし、無断で引き揚げては窃盗罪に問われかねないというのが先生のアドバイスでした。そこでA社に連絡をし、担当社員の立会いのもと、まだ手を付けていない建材を引き揚げることにしました。

とはいえ、それだけでは金額換算して300万円程の回収しかできません。そこで次に、残金の内1500万円を約束手形に書き換えてもらいました。先方は不渡りになって倒産することを恐れたのでしょう。約束の期日までに現金化することができました。さらに残額700万円については、A社が当社に持っていた売掛債権と相殺しました。その結果、何とか全額回収するに

至ったのです。A社が倒産したと聞いたのは、それから1年後のことでした。

A社の債権回収のために私が行なったことといえば、相殺通知の作成と郵送など、事務手続きが中心でしたが、A社の売掛金を回収するために営業部と一丸となり、半年掛かって全額回収することができました。その間、多くの労力を要しただけでなく、債権を完全に回収できるかどうか不安があり、精神的な負担も大きかったものです。しかし、この経験があったからこそ、社員一人ひとりに債権管理の大切さの意識が芽生えたような気がします。

そして慎重な取引の重要性を痛感した当社では、コンサルタントの先生の指導のもと、債権回収の対策を立てることにしました。

回収のためのしくみを作る

掛金が未回収となっていることが分かったのです。当時、売掛金回収は営業担当に任せており、多少入金予定が遅れていても経理で厳しくチェックはしていませんでした。

すぐに経理部長と営業部長が、A社を訪問しました。ところが、肝心の社長が出てこないのです。その後も何度か電話で連絡を取ろうとしましたが、なんだかんだと理由を付けて、社長とはまったく連絡が取れません。「早く手を打たなければ、売掛金が焦げ付く」。私たちは売掛金の回収方法について検討を始めました。

ちょうどその頃、債権管理体制を強化するために、ある経営コンサルティングの先生にご指導をいただいでいま

これまで当社では、新規の取引を開始する場合、調査会社に依頼して先方の信用調査は行なっていました。取引を開始するに際しての与信限度はとくに設けていませんでした。

そこで、「社内の雰囲気」「支払条件」「信用調査機関の評価」など、計20の評価項目を設定、各項目の評価基準を決め、点数化しました。たとえば、評価項目が「社内の雰囲気」の場合、「積極的で明るい」は10点、「普通」は7点、「消極的で暗い」は3点といった具合です。そして、全20項目の合計点が140点以上なら「A」、120〜139点なら「B」というように、取引先の信用度をA〜Fの6ランクで判定することにしたのです。ちなみに、Cランク以下の場合、訪問を多くして情報を積極的に集めるなど、慎重に取引するようにしています。この調査は、取引がすでにある企業に対しても定期的に実施しています。A社のようにこ

れまでの上得意先が突然倒産…ということもあり得るからです。

与信限度額の目安は、ランクごとに設定していますが、各社ごとの細かい限度額は信用調査会社の報告を参考に決めています。たとえば、Bランクの会社の場合、与信限度額目安は1000万円ですが、調査会社の評価が70点なら「0.7」を掛けた700万円を与信限度額とするといった具合です。

また経理部では、取引先別に受注から売上計上まで取引内容等がひと目で分かるような表を作り、管理することにしました。そして、支払日を過ぎても入金がない場合、すぐに担当営業から先方に連絡を入れるようにしました。

回収は営業マンの仕事ですが、それを管理するのは経理の大切な仕事です。

取引先の情報は、営業マンが一番知っていますが、デスクワークしかしていない経理担当者でも、たとえば、これまで期日どおりに入金されていたの

が、ここ数カ月支払が遅れていたり、支払のことで取引先の社長に電話をするといつも留守だといわれたりするなど、普段から注意を払っていれば気付くこともあるはずですが、私も、何か変化に気付いたときは、上司や営業担当にすぐに報告するようにしています。

債権を確実に回収するためには、管理基準やルールを徹底することも大切だと思いますが、今回の一件で私がつとも痛感したのは、営業と経理の情報交換の大切さです。

当社の営業マンは、経理部に対して「近付きがたい」「怖い」という印象があったようです。考えてみると、忙しいときに営業担当が仮払いの手続きに来るとつげんごんな態度をとったり、伝票などの記載漏れについて頭ごなしに注意したりしていました。また、社内ですれ違っても挨拶もせず、素通りすることもありました。このような重ねが経理と営業とのコミュニケーション

ン不足を生んだのかもしれない。

そこで私は、積極的に挨拶をし、「最近残業続きで大変そうですね」などひと言プラスして話したり、営業マンが経理部に足を運んできたときには、どんなに忙しくても手を休め、「B社の営業担当の方が変わったのですか？」と質問したり、「C社に振込の件で電話をしたら、社長が代わられたと聞きましたがお知でしたか？」など情報提供したりすることを日頃から心掛けるようにしました。その結果、情報交換し合える風とおしよの職場になったと感じています。

当社では今のところ未回収となっている売掛金はありません。しかし、厳しい経営環境がまだまだ続いています。それだけに、債権管理もこれで十分ということはありません。これからも「絶対に遅滞債権は作らない」という意識を持って、仕事に取り組みたいと考えています。

債権回収のポイントは目ごとの取組みにあり！

株式会社 T H・K

当社は、大手家電メーカーの関連会社で、一次電池と呼ばれるマンガンやアルカリ乾電池の生産と販売をしています。従業員は600人ほどで、経理セクションは15人の社員で担当しており、私は入社以来20数年、主に債権管理を担当してきました。

当社のような家電業界は、昔は商品自体が貴重だったため、買い手よりもメーカーの立場が圧倒的に強かったものです。どんなに商品を売って欲しいと頼まれても、販売店から現金で保証金を預かり、その保証金の範囲内での取引にしか応じないケースもありました。当時は債権管理という難題はなく、そのようなことを行なう専門部署すらなかったわけです。

しかし、時代の変化とともにお客様志向が高まるにつれ、立場は逆転…。

メーカーの立場が弱くなった結果、手形での取引などをせざるを得なくなりました。しかも、当社の取引先は全国各地の卸売会社で、そのほとんどが中小企業。販路を拡大していく過程で取引先の数は500社を超え、そこで初めて、債権管理が大きな問題として浮上してきたのです。

そんな中、当社は増えていく債権に危惧した経理部長の指導のもと、債権管理の重要性にいち早く着目し、経理課に専門の部署を立ち上げました。私はそこで経験を積み、債権回収のコツを掴むに至ったのです。

私が思うに、債権回収の一番のポイ

ントは、とにかく集付きを未然に防止すること。そのためには、一つひとつの取引先の与信をしっかり管理することです。そこで以下に、当社の行なってきた債権管理の方法をお話していきましょう。

第一のポイントは取引開始時

どこの会社でも同じだと思いますが、当社も新しく取引を始める際には、信用調査を行ないます。信用調査会社に依頼してデータを集めるのですが、中小企業で創業間もない会社はデータがないことも少なくありません。その際は、営業マンの眼識とその会社のホームページを手掛かりに、自社で調査を行ないます。新しい会社なのにホームページもないところは経営者の事業意欲がないと判断できますし、そうした雰囲気は営業マンにも分かるものです。

以前は、一部上場企業であれば調査も形だけでしたが、不況下の現在、そのような甘い判断は許されません。

できる限りの調査を行なった後に契約となりますが、ここに大きなポイントがあります。それは、当社の「基本売買契約書」にサインをもらい、少しでも有利な契約を勝ち取ること。

基本売買契約書にはさまざまな取決めがありますが、以下の2点が柱となります。1点目は連帯保証人を立てること。2点目が支払いの条件です。当社の支払いサイトは15日締め月末払いで、他社より期間を短く設定しているのですが、現金での取引を目標に話を進めます。手形の取引では実際に現金化するまでに時間がかかるので、債権が残る原因になってしまつたためです。

しかし、前述のとおりメーカーの立場が弱まつた今では、当社に有利な契約を結ぶのは簡単なことではありません。しかも、当社の扱う乾電池は特定

の商品とは違い、どのメーカーのものでも代わりがきくものです。取引先も、当社の条件が厳し過ぎれば、もつと条件のゆるい競合他社に乗り換えてしまうかもしれません、妥協が必要なこともあります。

こうしたジレンマがあつても、経理としては、基本売買契約書に同意しない会社との取引には反対します。売上を上げたい営業は納得しないこともありますが、実は以前、基本売買契約書にサインしない会社との取引を経理の猛反対でやめさせたケースがありました。その会社は他社と取引を始めたようでしたが、間もなく倒産..。

たとえば、1億を売つて、儲けがその1割だった場合、全額貸倒れに遭つてしまつたら、儲けどころか経費を取り戻すために10億を売らなければなりません。最初に有利な契約を結ぶことは非常に重要なのです。

も、やはりキャッシュリベートを持ち掛けます。取引先も、需要の高まる年末に安くたくさん仕入れられれば、その分売上を上げることができますから、現金での回収に難色を示す会社はほとんどありません。

ただ債権回収を迫るのではなく、相手のメリットになり、債権額も減らせる方法を考えなければ、スムーズな取引はできないのです。

大事なのは営業マンとの「コミュニケーション」

私は、債権回収において、もっとも大切なのは営業マンだと思います。営業マンは取引先をしかに訪問し、生の情報を得られる立場にあるからです。売上を上げるだけでなく、債権を回収するまでが営業マンの仕事だと認識してもらえれば、最初に有利な契約を結ぶことや債権額を少しでも減らすこと

の重要性を理解し、取引先との交渉にも熱心に取り組んでくれるようになるものです。

当社では営業マンに対して、債権回収の勉強会をたびたび開いています。「債権回収マニュアル」という小冊子を作り、契約書の記入方法から取引先の危険な兆候を見抜く着眼点まで、ていねいに教育するのです。さらに、月が終わるごとに営業マン一人ひとりに、「回収報告書」を提出させ、取引先の債権回収状況を報告してもらつています。経理からも、且ごとに与信をオーバーしている取引先をピックアップして営業マンに配り、「なぜオーバーしているのか」という理由を書面に書いてもらうように働きかけています。

忙しい中で毎月このような報告をするのは大変です。しかし、この地道な作業から、与信を理由もなくオーバーしている取引先が判明すれば、会社の経営が危うくなつていのではないかと

相手にもメリットを与える

では、どうしたら上手に債権回収を進めることができるのでしょうか。経理部で考えたのは、相手にもメリットを与えながら、当社の利益を追求する方法です。具体的にいうと、「キャッシュリベート」。手形ではなく、現金や小切手で取引をしてもらつて見返りとして、債権額の数パーセントを割り引くというやり方です。

最初の契約時に、相手が手形での取引を要望するなら、多少仕人単価を下げてでも、現金での取引にできないかを交渉します。

また、売上が上がる年末には、どうしても債権額が増えがちです。そこで、当社では取引先ごとの債権額を洗い出し、与信より多い部分を減らすキャンペーンを毎年行なつています。その際

と予想できますし、それが分かれば、納入した商品を引き揚げるなどの対策を講じることもできます。

また、経理も数字ばかり見ていないで、営業マンの話の聞いたり、取引先を訪問して様子を知つておいたりする、積極的な姿勢が必要です。営業マンが重要とはいえ、具体的な数字をよく知つているのは経理です。営業マンが債権回収に困つているときに相談に乗り、適切なアドバイスをするのも経理の役割なのです。

債権を100%回収するのは、正直いつて難しいと思います。しかし、日ごろから経理と営業が密にコミュニケーションを図ることで、焦付きを最小限に抑えることは可能です。その積重ねが、回収率のアップにつながっていくのではないのでしょうか。