

THANKS

BUSINESS NEWS LETTER

(VOL. 226)

発行日：平成28年4月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-0043
埼玉県所沢市弥生町1792-10
TEL:04-2907-1715
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

「資金繰りとキャッシュフロー⑨」・・・与信管理の具体的な方法（3）

本誌では、今、「資金繰りとキャッシュフロー」というテーマを特集しています。
前回は、「与信管理の具体的な方法」について確認しました。
今回もその続き。取引中の留意点について説明します。

1. 前回までの復習・・・与信管理の具体的な方法 =詳細は前号、前々号参照

<取引開始前の留意点>

（1）確実な信用調査

「信用調査」とは、取引をしようとしている相手がどのような会社なのかを調べることです。
多くの会社は、新しく取引先と口座を開設する場合は、帝国データバンクや東京商工リサーチといった会社に「信用調査」を依頼しています。
調査内容は、財務状況を中心に業歴、資本構成、規模、損益、資金現況、経営者、企業活力等々。
調査会社は対象企業の信用度を100点満点で点数化します。
しかしながら、調査結果は必ずしも対象企業の実状を完璧に表しているとは限りません。
銀行に聞いてみたり、同業者に聞いてみたり・・・
自分でもできる限り情報を収集する努力をしましょう。

（2）安全性を考慮した取引条件の設定

具体的には、以下のようなことがあります。

A：支払いサイト（期間）を「できるだけ短く」しておく

支払サイトが短ければ短いほど、事故に合うリスクが少なくなります。
また、支払サイトが長いと、その分だけ債権が溜まり、万一の場合に「大事故」につながってしまいます。

B. 手形の場合は「回し手形」を受領する

取引先が他の会社から受領して、それを自らの支払いに充当する「回し手形」であれば、
取引先が倒産しても、元々の振出人に手形の金額を請求することができます。

C. 担保をとっておく

「担保」とは、万一の場合の「保証」のことです。

- ・保証金を受領しておく
- ・不動産に抵当権を設定しておく
- ・代表者などに保証人（または連帯保証人）になってもらう

何ごとも、「始めが肝心」です。

最初の段階で、万一の場合を考えた条件を設定しておくことが大切です。

(3) 契約書の取り交わし

契約は口約束だけで成立しますが、万一の時のトラブルを防ぐためには、しっかりと契約書を取り交わしておくことが大切です。

契約の形態として一般的なのは、「基本取引契約書」。

また、日常業務の中の「見積書」も契約書のひとつです。

更に、打ち合わせ議事録も契約書になります。

打ち合わせの中で決まった重要なことは、必ず議事録に残してお互いに確認しておくこと。

そうすれば、後で問題が起こった時に、「こんなはずじゃなかった」ということを防げます。

(4) 与信限度額の設定

営業担当者は、「回収なくして販売無し」ということは分かっている、頭の中は、「いかに売るか」で一杯です。

気がついたら売掛金は増加の一途で、「危ないな」と思った時には後の祭り。

いきなりドボンで大やけど、なんてこともあります。

こうしたことの回避策が、「与信限度額を決めておくこと」です。

与信限度額とは、「取引先ごとの支払能力に応じて定めた売掛金および受取手形残高の最高額」のこと。

与信限度額が設定されると、いくら取引先が「注文したい」といっても、限度額を超えてしまう場合は受注できません。

2. 与信管理の具体的な方法（つづき）

<取引中の留意点>

(1) 違算を残さないこと

違算というのは、「本来、回収すべき金額と、実際に回収できた金額のズレ」のことを言います。要するに、「入るべきものが入らない」状態のことです。

なぜ、違算が悪いのでしょうか？

一番の理由は、「将来、回収できなくなる（＝不良債権化）」恐れがあるからです。

違算の発生原因は大別すると、「相手先に支払い能力が無くて払えない場合」と「支払い能力はあるのに払われない場合」になります。

前者は、相手先の信用問題であり、将来的に不良債権化の可能性があることは説明するまでもないでしょう。

それでは後者は？

「いつか入ってくるのだから良いじゃないか」と思う無かれ。

やはり、不良債権化の恐れがあるのです。

「支払能力はあるのに払われない場合」の主な理由は以下の通りです。

- 1) 当社側の請求処理上の問題
(請求処理の遅れ、処理漏れ、営業と経理の連携不足)
- 2) 相手側の経理処理上の問題
(支払処理の遅れ、処理漏れ、営業と経理との連携ミス)
- 3) 納入後のトラブルによる不払い

1) 2) は事務的なミスや連携不足に起因するもので、原因自体はそれほど大きな問題ではありません。しかし、「小さなこと」と放っておくと、後で非常に厄介になります。

例えば、担当者間で値引きや返品について合意したのに、それが請求や支払いに反映されていないようなケース。

もし、その当事者が退社してしまったら？

後任者や経理としては「そんなの知らないよ」としか言いようがありません。

また、ひとつの伝票の違算ならばまだ良いですが、それが何件も溜まってくると、請求側も支払い側も、「何がどれだけ違算なのか」が分からなくなってしまいます。

最終的には、請求側としても追っ掛けきれずに、あきらめざるを得ない・・・

過去、そういうケースを何度もみたことがあります。

納入後のトラブルに関しても然り。

ズルズルと問題が先送りされてしまうと、だんだん100%の回収が難しくなります。

違算を残さないためのポイントは、ズバリ、違算が生じた段階で即、動くこと。

違算の内容と原因を確実に把握し、相手先と共有し、そして、必ずいつまでに支払ってもらえるかを決めることです。

こうしたことを確実に行うことが必要であり、営業担当者のルーティン業務にさせておくべきものです。

(2) 取引先の動向を観察しておくこと

会社が危険な状況に陥ると、必ず社内に変化が起こります。

私も、これまで何回か、非常に危険な状態の会社のコンサルティングを行ったことがありますが、やはり、社内には通常の状態とは違った動きがありました。

営業担当者としては、取引先のこうした変化をかぎとって、危険を察知することが求められます。

それでは、危険な会社の兆候には、具体的にどういうことがあるのでしょうか？

以下が代表的なものです。

● 商売の状況

- ・ 販売不振 → 資金繰り圧迫の危険性？
- ・ 関連会社、新規事業への資金補助 → 共倒れの可能性？
- ・ 主要取引先の倒産 → 連鎖倒産の可能性？
- ・ 取引銀行の変更 → 銀行から見切りをつけられた？

●取引・在庫の状況

- ・理由がないのに注文が急増 →売り切った後の計画倒産？
- ・在庫の急激な減少 →他社からの出荷停止？
- ・ダンピングによる在庫処分 →現金化による資金集め？

●社員の状況

- ・古参の経営幹部の退社 →内部分裂？
- ・社員の大量退社 →リストラ？ 社員の会社への見切り？
- ・ボーナスカット、給料遅配 →資金不足？
- ・社長の話と一般社員の話の食い違い（業績などに関して）
→社長は虚勢を張っている？

●社長や経理担当者の状況

- ・いつ訪問しても不在がちで、どこに行っているかを聞いてもハッキリした回答なし
→金策に走り回っている？

●これまで見かけなかった人の会社への出入り（スーツ姿の銀行関係者など）

→会社の「今後」に対する相談？

兆候を察知することは、口で言うほど簡単なことではありません。
その会社の社員でさえ、倒産した後に「嘘だろ！」となるケースも多々ありますから。
やはり、担当者として大事なことは、日頃から、そういう意識でいること。
つまり、情報収集のアンテナを張っておくことです。
社員との会話から状況を把握したり、同業者の人たちと意見交換をしたり…
そういう努力が大切です。

もし、危険な兆候を察知したら・・・

それでは、もし実際に危ない兆候をキャッチした場合は、どのように対応したら良いのでしょうか？

選択股としては、以下の3通りが考えられます。

- ①取引を打ち切る
- ②取引をそのまま継続する
- ③条件付で取引を継続する

「もはや倒産は免れない」と判断される場合は、当然、①の「取引打ち切り」が選択されるでしょう。
そして、次に考えるべきことは、「いかに債権を回収するか」です。
債権の回収方法については、次号で別途説明します。

意思決定が難しいのは、「危険だが、まだ倒産するかどうか分からない」場合です。
特に、当社から見て重要な客先の場合であれば、安易に取引打ち切りはできません。
また、当社が軽はずみな行動をとってしまった結果、それが引き金となって信用不安が起こり、実際に倒産させてしまう可能性もあります。
このような場合は、まずは③のように取引条件の変更を申し入れ、万一の場合の損失低減を図りながら、慎重に取引を継続することが普通です。

具体的な取引条件の変更パターンとしては以下のようなものがあります。

- 「手形払い」から「現金払い」への変更
- 「自振り手形」から「回し手形」への変更
- 担保の取得（保証金、代表者の個人保証など）
- 「販売」から「手数料払いの変更」

4番目の「手数料払い」というのは、相手が販売店の場合、販売店に「売る」のではなく、直接当社がユーザーと契約し、販売店に対しては、マージン相当額を手数料として支払うものです。経営が非常に苦しくなっている相手は、資金繰りに窮していますので、上記のような申し入れを受け入れることができない場合もあるでしょう。そうすると、更に、「継続か中止か」の意思決定は難しくなります。

最近では、「思い切って中止」というケースも増えてきていますが、続けざるを得ない場合もあるでしょう。

その際は、最低でも、以下のようなことは行っておく必要があります。

- ・ 与信限度額の縮小等により「いくらまでなら取引するかをハッキリさせる」こと。
- ・ 日頃から社内の動向についての細心の注意を怠らないこと。
- ・ 債権、債務の残高を常にチェックしておくこと。
- ・ 違算は絶対に残さないこと。
- ・ 販売店であれば、当社が出荷した製品がどの客先向けものかを確認しておくこと。

<続きは次回>