

サンプル

債権回収『売掛金回収の基本と実践』研修



講 師

森 真一

目次

1. 債権回収とは何か	・・・P2
2. 与信管理とは何か	・・・P4
3. 回収行動の準備（延滞発生時の対応）	・・・P9
4. 回収行動（初期の対応ポイント）	・・・P12
5. 回収行動（約束不履行時の対応ポイント）	・・・P14
6. 不良債権回収における基本的交渉術	・・・P15
7. 不良債権回収における特別な交渉術	・・・P16
8. 会社経営にとってなぜ債権回収が重要なのか	・・・P19
9. 債権回収をシステム化（標準化）する	・・・P22
10. 債権回収ツール・その他資料	・・・P23

1. 債権回収とは何か

(1) 債権とは何ですか？

ある者（債権者）が他の者（債務者）に対して一定の行為（給付）を請求しうることを内容とする権利を「債権」と言います。

（例）

貸したお金を返してくれと請求できる権利

この場合、お金を貸している人を「債権者」、お金を借りている人を「債務者」と呼びます。

(2) 有担保債権と無担保債権

お金を貸すときに土地や建物等の不動産やその他の担保を取っているものを「有担保債権」と言います。一方、何も担保を取っていないものを「無担保債権」と言います。

(3) 債権回収とは何ですか

「債権」を回収するための取立て行為全般を「債権回収」と言います。

（例）

貸したお金を返してくれと請求できる権利である「債権」に基づきお金を「回収」すること。

(4) 法的回収と任意回収

法的回収は、「裁判所を利用」して債権回収する手法を言います。

一方、任意回収は、「裁判所を利用せず」話し合いにより債権回収する手法を言います。

(5) 債権回収7つの心構え

①自分のお金だと思え

貸したお金を自分のお金だと思って回収に行きましょう。

自分のお金なら簡単に諦めずに必死に知恵を絞って回収の作戦を考えますね。

②感情より勘定

お金を回収に行っても何度も約束を破られたり、居留守を使われたりして、腹が立つことが多いのですが、大事なものは怒りの「感情」ではなく、お金の「勘定」です。何があっても冷静な態度で交渉内容を厳しくしましょう。

③お金は人を変える

お金に困ってくると平気で嘘をついたりして人を裏切るようになっていたり、夜逃げしたり、最悪の場合には殺人まで犯すことさえあります。お金は人を変えてしまいますから注意が必要です。

④払わないのか払えないのか

返済モラルが無いのか、返済能力が無いのかをしっかりと見極めましょう。

この見極めによって回収手法を検討する必要がありますから重要です。

⑤約束は破られるものだと思え

入金約束をして、きちんと守ってもらえたらラッキーだと思きましょう。

ほとんどの約束は破られる可能性が大きいものだと覚悟しておきます。

だから、約束を不履行された時に備えて次の交換条件を3つ以上、あらかじめ考えて準備しておきます。

⑥記憶より記録

取引先との交渉経過は、記憶に頼らず記録をしておきましょう。

交渉経過を事細かに記録しておくことで、回収相手を追い詰めていくことが可能となり圧倒的に有利になります。

⑦スキル2割粘り8割

回収のスキルが占める割合は全体の2割程度で、残りの8割は如何に諦めずに粘く強く行動を継続するかにかかっています。入金約束を不履行したら相手が嫌がる交換条件を要求します。相手がウンザリして根負けするようにネチネチと責めていきます。

2. 与信管理とは何か

(1) 与信管理とは何ですか？

与信とは、取引先に対し信用を与えることを言います。

たとえば、金融機関やクレジット会社が顧客に対して決定する融資限度額やショッピング限度額がこれにあたります。また、一般の企業においても売掛金や手形の限度額を決定することが与信にあたります。

企業間における取引は、頻繁かつ継続的に発生するため、通常その都度現金を受け取るのは非効率である場合が多いものです。このため、取引先に「信用を供与する」ことで商品や製品を納品した後に代金を受領する「与信取引」がおこなわれることとなります。そして、「与信取引」を安心して行うためには、取引先の情報を収集・分析し、信用状態について現状やその動向を予測・管理するという作業が必要となります。

この作業に基づき、与信を適正に管理しコントロールすることを与信管理と言います。

(2) 危ない会社の見分け方

■商業登記簿のチェックポイント

新規取引先の与信額を決定する為に商業登記簿を取得します。

※商業登記簿は、所定の手数料を払えば誰でも取得することが出来ます。

取得した商業登記簿の各項目をチェックします。

【商号】	会社名
【本店】	本社の住所
【資本金の額】	資本金の金額
【役員に関する事項】	役員の情報

チェックをしていく中で特に注意すべき内容は、次の通りです。

イ) 最近商号変更されている

新規取引をする少し前に商号（会社名）が変更されていたら要注意です。

取り込み詐欺や悪質な会社は、犯罪の摘発や風評が悪化すると社名を変えてごまかそうとします。

正当な理由もなく社名を変更している場合は疑義があります。

ロ) 役員が頻繁に変更されている

役員が頻繁に変更されていたら要注意です。

たとえば、ワンマン社長が自分の友人や知人を役員として就任させて、気に入らなくなると退任させるようなケースがあります。

また、社内の派閥抗争が激しく経営陣が安定していないことが考えられます。

いづれにしても、役員が頻繁に入れ替わるということは経営陣の安定していない会社であり、信用力は低いと判断されます。

ハ) 役員の変更がなされていない

通常、役員には任期があります。

たとえば、2年の任期が満了になると、退任するか、更新するかのどちらかになります。そして、この更新の登記を重任登記と言います。

本来であれば、任期が満了になると退任か重任かの登記をしなければならないはずなのですが、まったく何の登記もされていないケースがあります。

この場合、考えられるのは、商業登記簿を放置している事務処理の杜撰な会社の可能性が高いということです。

商業登記は、取引の安全と円滑化をはかるために会社の一定事項を公示する制度です。登記された事項に変更が生じた場合には、原則として2週間以内に変更の登記を申請する必要があります。

もし、この期間を経過して申請した場合は、後日「過料」という制裁金が課される可能性もあります。このため、非常に重要な事務処理になります。

■不動産登記簿のチェックポイント

商業登記簿の他に不動産登記簿を取得します。

※不動産登記簿は、所定の手数料を払えば誰でも取得することが出来ます。

チェックをしていく中で特に注意すべき内容は、次の通りです。

イ) 強力な担保（抵当権）の新規設定

取引の少し前に強力な担保（抵当権）が新規設定されていたら要注意です。

これは、新たな資金調達か追加で担保を差し出しているケースが考えられます。

抵当権の新規設定理由を質問して、どういう回答かを判断する必要があります。

もし、資金繰りに窮している場合には、与信に対する貸し倒れリスクに大きな影響を及ぼします。

ロ) 仮登記（街金からの借金の可能性）

仮登記がされている場合も要注意です。

たとえば、街金から借金をする場合に仮登記担保融資が実行されるケースがあります。

本登記に比べて登録免許税が安いために仮登記をします。

これは、債務者が所有する不動産を担保に融資を受ける時に「所有権移転条件付仮登記」を設定するもので、もし、債務者が融資したお金を返済しない場合に所有権を移転して債権回収をはかります。

■ 現地調査のチェックポイント

商業登記簿・不動産登記簿を取得して内容をチェックしたら現地調査をします。

まず、重要なのは新規取引先が実在しているか否かを現地調査により確認することです。この時に、可能な限り社内を見せてもらえるようお願いします。

特に、社員の表情や雰囲気・社内の整理整頓状況・トイレの清掃状態等をチェックします。

多数の社員が暗い表情をしていたり、著しく、整理整頓状況・トイレの清掃状態等が悪い場合は要注意です。

また、予定表等が掲示されていたら仕事の状況をチェックします。

(3) 信用調査

可能な限り、新規取引先から財務諸表（貸借対照表・損益計算書）を取得し、経営分析を実施します。

■ 経営分析の3つの重要指標

① 自己資本比率

長期的な安全度を見る指標として、自己資本比率を分析します。

自己資本比率とは総資産（総資本）に対する自己資本（株主資本+評価・換算差額等）の比率のことです。

自己資本÷総資産（総資本）×100%で算出します。

②流動比率

短期的な資金繰り（返済能力）を見るには流動比率を計算します。

これは流動資産÷流動負債×100%で算出します。

③売上高営業利益率

本来の営業活動による利益率であり、本業の収益性が高いかどうかを判断します。

営業利益÷売上高×100%で算出します。

（４）危ない人物の見分け方

ノンバンクの不良債権顧客に多く見受けられる特徴は以下のとおりです。

①運転免許証、保険証等の保管状況が悪い

②運転免許証の再交付回数が多い

③字が乱雑

④氏名変更が多い

⑤時間にルーズ

(5) 危険兆候の発見と対応

①危険な兆候の発見

取引先の日常的な信用状況の適切な把握により、売掛金等の債権回収の遅延・不能に至る危険な兆候を発見することが可能となります。

主要なものは次の通りです。

イ) 人物面

- ・社長がいつも不在で連絡がとれない
- ・営業のトップや経理責任者の退職
- ・番頭的な役員や古参社員の退職
- ・従業員の定着率の悪化、勤務態度・モラル（意欲・満足度）の低下
- ・経営者・幹部に対する信頼の欠如（不平・不満を口に出す）

ロ) 行動面

- ・事務所やトイレが汚い（整理整頓ができていない）
- ・採算度外視の安売りをしている
- ・メインバンクや取引銀行の変更

②危険な兆候を発見した後の対応

取引先に危険な兆候が見られる場合には、万一の場合に備えて取引先に対する債権の存在を立証できるように、次の通り契約関係書類の再点検と整備を行います。

イ) 債権残高の確認

ロ) 債権回収状況の再点検

ハ) 担保目的物の評価見直しと追加・代担保要求の検討

二) 取引先の事業報告書、財務諸表の点検

また、取引先が倒産等によりリスクが顕在化した場合には、法的な手段を取ることを含め、弁護士等と協議し、早急に対応することが重要となります。

3. 回収行動の準備（延滞発生時の対応）

（１）請求書の発送確認

請求書の発送が確実に行われているかの確認をします。単純な事務ミスで請求書の発送をしていないことがありますから確実にチェックします。

（２）回収先の分類（取引状況・ランク分類）

①回収先の分類（取引状況）

イ）延滞の常連である取引先

毎回、期日を延滞する常連の取引先で、支払にルーズであるが経営危機というわけでもない場合がほとんどです。それでも、油断は禁物ですから、すぐに電話連絡をして入金約束を取ります。

ロ）初めて延滞発生した取引先

毎回きちんと期日に入金していたのに初めて延滞した取引先です。不測の事態が発生している可能性があります注意を要します。

ハ）新規一発延滞の取引先

新規取引で初めての入金延滞する要注意の取引先です。

②回収先の分類（ランク分類）

返済モラルと返済能力から4つに分類できます。

〔ランクA〕

返済モラルも返済能力も高い優良取引先

〔ランクB〕

返済モラルは低いが返済能力が高い取引先

〔ランクC〕

返済モラルは高いが返済能力の低い取引先

〔ランクD〕

返済モラルも返済能力も低い取引先

<回収先のランク分類>

	返済モラル高い	返済モラル低い
返済能力高い	A	B
返済能力低い	C	D

(3) 回収先への電話連絡

請求書の発送だけに頼らず回収先への電話連絡にて延滞発生の実事確認をします。

この時点では、督促というよりも状況確認の意味での連絡とします。

これにより、たとえば、電話が使用不可になっている事実や取引先の勘違いによる入金忘れ等が判明します。

(4) 回収先相談票の作成

回収先ごとに、債権管理のための顧客台帳を作成します。

回収先との交渉経過を記録し、債権保全をはかることを目的とします。

また、営業担当者が自分の担当している取引先の情報をタイムリーに記録することで与信管理面での効果も期待できます。

(5) 債権保全会議

債権が延滞している取引先の情報を共有化することと、有効な回収手法を協議する事、更に営業担当者や回収担当者のモチベーションアップの目的で開催します。

2週間に1回程度の定期的な開催と取引先の状況に応じた臨時での開催が理想的です。参加メンバーは営業担当者、経理担当者、関係部門長、経営者等で、会社の事情に応じて人選します。ここで、重要なのは債権管理の重要性を全員が認識することです。一般的に債権回収担当者は地味な仕事をしているイメージがありますが、会社にとって非常に重要な仕事をしていることを正当に評価する必要があります。

(6) 回収7つ道具

①手書き領収証

回収時に、すぐに集金できるように準備します。
複写式の物で、相手方のサインを必ずもらいます。
このサインが債務承認の証拠となります。

②卓上電卓

なるべく大きな物を準備します。
計算ミスを防ぐことと、回収に来たことをアピールすることに絶大な効果が期待できます。

③契約書類等のエビデンスのコピー

契約書類は原本ではなく必ずコピーを準備します。これは、回収時に相手方が逆上して書類を破棄してしまう恐れがあるため、万一来て備えてコピーを持参します。また、契約書類以外のエビデンスも必ずコピーを持参します。

④連帯保証書（作成用）

支払延期の申し出を受けた時や入金約束不履行時に交換条件として、個人保証を要求します。この時に、その場ですぐに連帯保証書を作成するために準備しておきます。任意回収の戦術にとって、個人保証は最重要事項ですから、チャンスを逃さないようにします。

⑤朱肉

相手方からの押印や拇印を取得するために朱肉を準備しておきます。特に、念書は拇印を取得すると相手方に与えるプレッシャーが増加し、効果があります。

⑥会社便箋

念書や覚え書き等の相手方からの直筆の書面を作成するために、会社用の便箋を準備しておきます。たとえば、個人保証を拒否した場合に、次回約束不履行時には個人保証を承諾する旨の念書を取得します。この時に、拇印を取得することで相手方に与えるプレッシャーが増加し、効果があります。

⑦ボイスレコーダー

相手方に、許可をとって交渉内容を録音します。いい加減な返答ができなくなり、相手方に与えるプレッシャーが増加し、効果があります。

また、あると便利な道具は次の通りです。

〔アタッシュケース〕

回収時に相手方が逆上して、ゴルフクラブを振り回したり、包丁で、刺そうとしたりすることが、私の経験で何度かあります。防御の道具として身を守ってくれると同時に、書類をしっかりと保護してくれます。債権回収時には、是非使用することをお勧めします。

〔タブレット端末・スマートフォン〕

回収時に裏付け調査やエビデンスの保管等の必要が生じた時に色々と役に立ちます。持ち運びが容易であり、インターネットやメール以外にも豊富な機能がありますから、使い方によっては無限の可能性ががあります。

4. 回収行動（初期の対応ポイント）

（1）入金できない理由の確認（エビデンスの徴求）

なぜ入金できないのかを確認します。可能な限りのエビデンスを徴求して入金できない根拠を明確にします。これなら、入金できないのも納得できると思えるようにします。ここで重要なのは、入金できない理由を口頭で聞き出すのみで終わらせず、証拠を徴求することです。

（2）内金回収（時効の中断）

入金できない理由をエビデンスにより確認したら、内金の入金を要請します。この内金回収の目的は、時効の中断ですから、金額は少額でも構いません。内金回収に成功すれば、この時点から時効まで新たな時間が確保できます。

（3）次回入金約束の根拠を確認

次回入金約束の根拠を確認します。5W2H（いつ・どこで・だれが・何を・どのように・なぜ・いくら）の要領で入金約束の根拠をヒアリングします。

次回入金約束の根拠をヒアリングしたら、今度は、その裏付け調査をしても良いかを問います。たとえば、あさっての午後7時に知り合いから、お金を借りることになっているから、そのお金で入金できると主張した場合なら、その知り合いに裏付け調査の電話をしても良いかを問うわけです。裏付け調査を承諾したら実行すればいいわけですが、大抵は拒否します。その場合には、交換条件の提示（連帯保証人の要求）をすることになります。

(4) 交換条件の提示（連帯保証人の要求）

裏付け調査を拒否した相手に対しては、経営者の個人保証（連帯保証）を求めます。任意回収で最も重要な戦術が人的担保（個人保証）ですから成功させなければなりません。たとえば、売掛金は無担保・無保証・無利息で、お金を貸しているのと同じようなものですから、信用状態が悪化した場合であれば、経営者の個人保証を当然に要求できます。金融機関からの借入においても個人保証をしているケースがほとんどですから、売掛金においても、まったく問題ありません。

(5) 連帯保証人拒否時の対応（念書取得）

どうしても個人保証を拒否したら、次回の入金約束を不履行した場合の交換条件として個人保証をしてもらう旨を約束する念書を要求します。

(6) 売掛金回収シートの活用①

回収行動（初期対応）を実施するにあたり交渉のスキルを属人的なものではなく平準化することを目的に「売掛金回収シート」と呼ばれるツールを活用します。

これは、自分の会社の規則として「売掛金回収シート」に基づき回収行動を取らなければならないことを取引先に了解してもらうことで、あえて事務的な回収行動を取ることが可能になります。例えば、入金できない理由の確認（エビデンスの徴求）、内金回収の要求、次回入金約束の根拠の確認（裏付け調査、5W2H）、交換条件の提示（連帯保証人の要求・念書取得）等の一連の交渉がツールを活用することで誰でも同じ水準で実現できます。

5. 回収行動（約束不履行時の対応ポイント）

（1）約束不履行時の対応（連帯保証人の追加要求）

入金約束を不履行したらすぐに取引先を訪問します。

個人保証（連帯保証）を取得していたら、すぐに連帯保証人に対しても督促を開始します。

支払期日の延期の申し出がある場合には、交換条件として、新たな個人保証（連帯保証）を要求します。

経営者が既に個人保証をしていたら、経営者の親族や役員を追加の連帯保証人として要求します。

（2）連帯保証人拒否時の対応（遅延利息の要求）

親族や役員を連帯保証人にするのを拒否したら、遅延利息を要求します。

※契約書を作成していない場合にも年6%の商法上の利息が請求できます。

（3）金融機関での借入要請

人的担保（個人保証）の要求と並行して、金融機関での追加融資の申し込みを要請します。これは、借入枠がある場合や、不動産を担保にすることで新規の借入が可能なケースもありますから、必ず確認して要請してください。

金融機関への融資申し込みをした証拠として、借入申込書の確認を要求します。

（4）売掛金回収シートの活用②

回収行動（不履行時対応）を実施するにあたり交渉のスキルを属人的なものではなく標準化することを目的に「売掛金回収シート」と呼ばれるツールを活用します。これは、回収行動（初期対応）の時と同じように自分の会社の規則として「売掛金回収シート」に基づき回収行動を取らなければならないことを取引先に了解してもらうことで、あえて事務的な回収行動を取ることが可能になります。

この結果、一連の交渉がツールを活用することで誰でも同じ水準で実現できます。

6. 不良債権回収における基本的交渉術

(1) あなたはどうやって交渉しますか？

- 毎月1万円の返済約束を6ヵ月間滞納している顧客の場合
上司から本日1万円だけでも集金してくるように指示を受けました。

(2) 初動要求を大きくしろ！

(3) 交換条件を出せ！

(4) 約束の根拠を明確にしろ！

(5) 裏付け調査を要求しろ！

(6) 落としどころを考えろ！

(7) とりあえず約束を取れ！

(8) 不履行即フォローで弱みを握れ！

7. 不良債権回収における特別な交渉術

(1) 心理的プレッシャーをかける交渉術

- ①債権譲渡を検討している旨をほのめかす
- ②弁護士に相談することを検討している旨をほのめかす
- ③公正取引委員会や監督官庁への相談を検討している旨をほのめかす

特別な交渉術で重要なのは具体的な内容は一切話さないで、色々なことを検討しているという不安感を相手に与えて、返済の優先順位を上げさせることです。

任意回収の最大のポイントは心理戦！

(2) ケーススタディ①

債務整理（肩代わり返済）を引き出す交渉術

ノンバンクのP社大宮支店に勤務している森口新太郎は債権回収を担当しています。今月末の支払期日を延滞している顧客と連絡を取るために、電話・手紙・自宅訪問と行動しましたが、現在までまったく話し合いができていません。仕方なく、顧客の実家に電話して情報収集することにしました。実家に電話すると顧客の母親が出ました。

(3) ケーススタディ②

1週間で月間回収目標を達成した交渉術

20××年4月、債権回収目標必達の命を受けて、森口新太郎はノンバンクのP社熊谷支店（埼玉県熊谷市）に転勤しました。熊谷支店では、債権回収目標を2年間（24カ月）連続未達成という状況でした。毎月の回収目標300万円に対し、実績は約180万円、達成率60%程度でした。つまり、120万円程度の回収金額が不足している状態が続いていたわけです。熊谷市は東京都心から約60キロ離れた典型的なローカルエリアであり、利便性は良くありません。そのため、債権回収の中心は集金であり、1日20件近い集金約束を2名の社員がこなしていました。また、集金額は1件あたり5,000円ほどであり、うまくいっても1日の回収金額は10万円が最高でした。しかも、集金約束で訪問したのに会えないことや、お金が無いとの理由で空振りに終わることも頻繁でした。このように集金約束をこなすだけで担当社員はキャパオーバーとなり、他の仕事は何もできませんでした。そして、2年ぶりの債権回収目標必達を実現させるために、埼玉営業部のエースである森口新太郎に白羽の矢が立ったわけです。

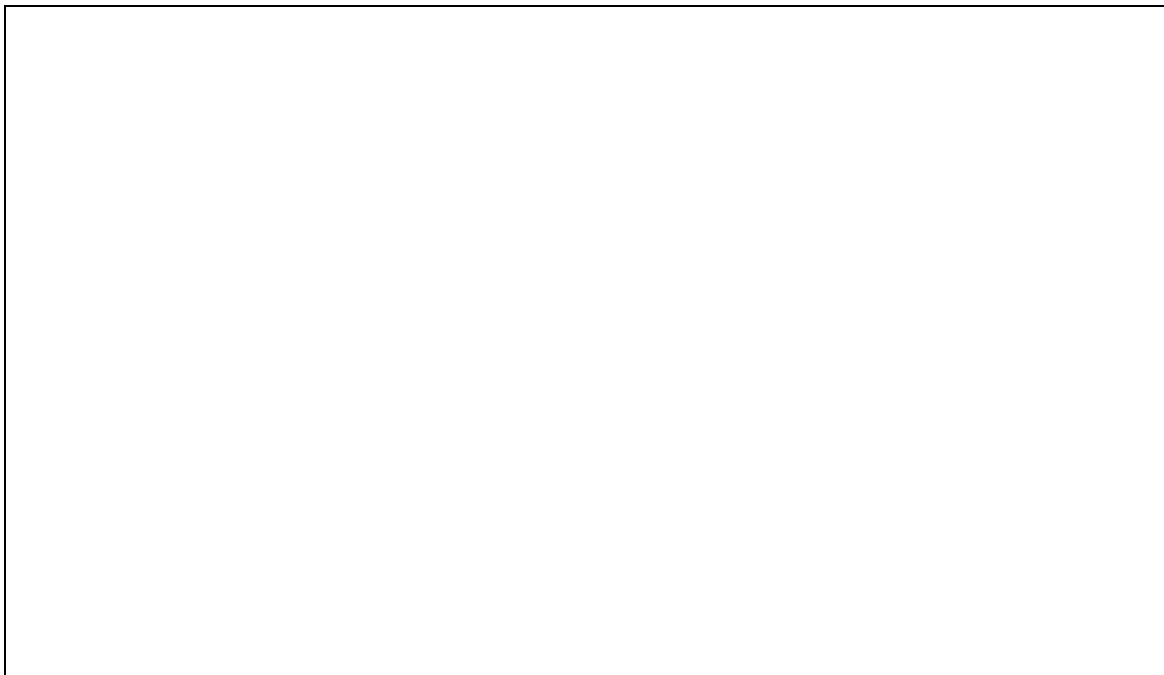
■債務整理（肩代わり返済）を引き出す交渉術

【森口新太郎の対応策】



■1週間で月間回収目標を達成した交渉術

【森口新太郎の対応策】



(4) 商売の売掛金は法律の縛りが無いのが強み！

貸金業者に対しては、貸金業法により、債権回収行為の規制があります。

例えば、正当な理由が無い限り債権回収行為が許される時間は 8 時～21 時までと時間制限がありますし、1 日 3 回までしか電話をしてはいけない等の厳格なルールがあります。

ここで大きなポイントは、貸金業法は金融業者に対しての法律であり、一般の事業会社の債権回収については関係がないことです。

したがって、極端な話として、時間無制限ルール無用で売掛金の回収をすることも可能なのです。(もちろん、刑法に触れるような行動は論外です)

8. 会社経営にとってなぜ債権回収が重要なのか

(1) 資金繰りの問題 (売上債権回転率)

売上債権回転率とは、売上の規模と売上債権との関係を示す指標です。

売上債権とは、受取手形 (割引手形を含む) と売掛金のことであり、この合計額で売上高を割った比率です。

これは、売上債権が一定の期間内に何度「回転」するか、すなわち売上債権が平均して何度支払われるかを表します。

【売上債権回転率】

$$\text{売上債権回転率} = \frac{\text{売上高}}{\text{平均売上債権}}$$

【平均売上債権】

$$\text{平均売上債権} = \frac{\text{期首売上債権} + \text{期末売上債権}}{2}$$

(例)

■売上高 1 億円

■期首売上債権 2,000 万円

■期末売上債権 3,000 万円

□平均売上債権 = $2,000 \text{ 万円} + 3,000 \text{ 万円} \div 2 = 2,500 \text{ 万円}$

□売上債権回転率 = $1 \text{ 億円} \div 2,500 \text{ 万円} = 4 \text{ (回転)}$

売上債権回転率が 4 回転ということは、1 年に 4 回の支払い予定となり、債権発生から現金化までの時間は約 3 ヶ月必要になります。

売上債権回転率をチェックすることで売上債権が現金化するスピードを把握することができます。

この回転率が少ないほど、現金化するスピードが遅いことになり、それだけ資金不足になるリスクが高いことをあらわします。

(2) 【演習】売上債権回転率の計算

〔練習問題〕

【資料③】貸借対照表 (BS) と【資料④】(PL) の売上債権回転率を算出してみましょう。

※前期末 (期首) の売上債権は 1,000 百万円です。

()

(3) 経費の問題 (貸倒引当金・貸倒損失)

売上債権が回収不能になると、経費の問題が発生します。

まず、将来の損失に備えて、一定の金額を貸倒引当金として計上します。

例えば、売掛金 300 万円が 1 年以上回収できない状態だった場合、50% の 150 万円を将来の損失に備えて貸倒引当金として計上します。この場合、貸倒引当金 150 万円は販管費となりますから、その分だけ営業利益が減少します。

また、貸倒損失が発生した場合は、貸倒引当金を超える部分が特別損失となり、その分だけ当期純利益が減少します。そして、貸倒損失が発生するとその分を取り返すために約 20 倍の売上が必要となります。

(例)

■貸倒損失 300万円

■貸倒引当金 150万円

■特別損失 150万円

□売上高営業利益率5%

□ $150万円 \div 5\% = 3,000万円$

(4) 税金の問題 (法人税)

売上債権が回収できない状態のまま決算をすると、確定していない利益に対しても法人税がかかることとなります。

法人税は税引前当期純利益に対して課税されますから、貸倒損失処理されていない状態の売上債権に関しては、正常な売上高として計算されることとなります。

そのため、万一、回収不能となった場合には、本来は利益が出ていなかったものに対して法人税が課税されてしまった結果となるわけです。

①売上高－原価＝売上総利益

②売上総利益－販管費＝営業利益

③営業利益＋営業外収入－営業外費用＝経常利益

④経常利益＋特別利益－特別損失＝税引前当期純利益

(5) 会社にとって「売上」と「回収」はクルマの両輪

会社の成長にとって売上を向上させることは大変重要なことです。

しかしながら、せっかく売上を向上させても債権を回収できなければ利益にはなりません。そればかりか、貸倒損失が発生すれば、その穴を埋めるために20倍近い新たな売上が必要となります。

この点を理解していただき、会社にとって「売上」と「回収」はどちらも重要なクルマの両輪であることを認識してください。

クルマは両輪が無ければ走ることができません。したがって、片方のタイヤが無ければ倒産という最悪の悲劇が待っていることとなります。

9. 債権回収をシステム化（標準化）する

(1) 債権回収マニュアルを作る

P24 参照

(2) 交渉履歴を記録した顧客台帳を作る

P25 参照

(3) 債権回収ツールを活用する

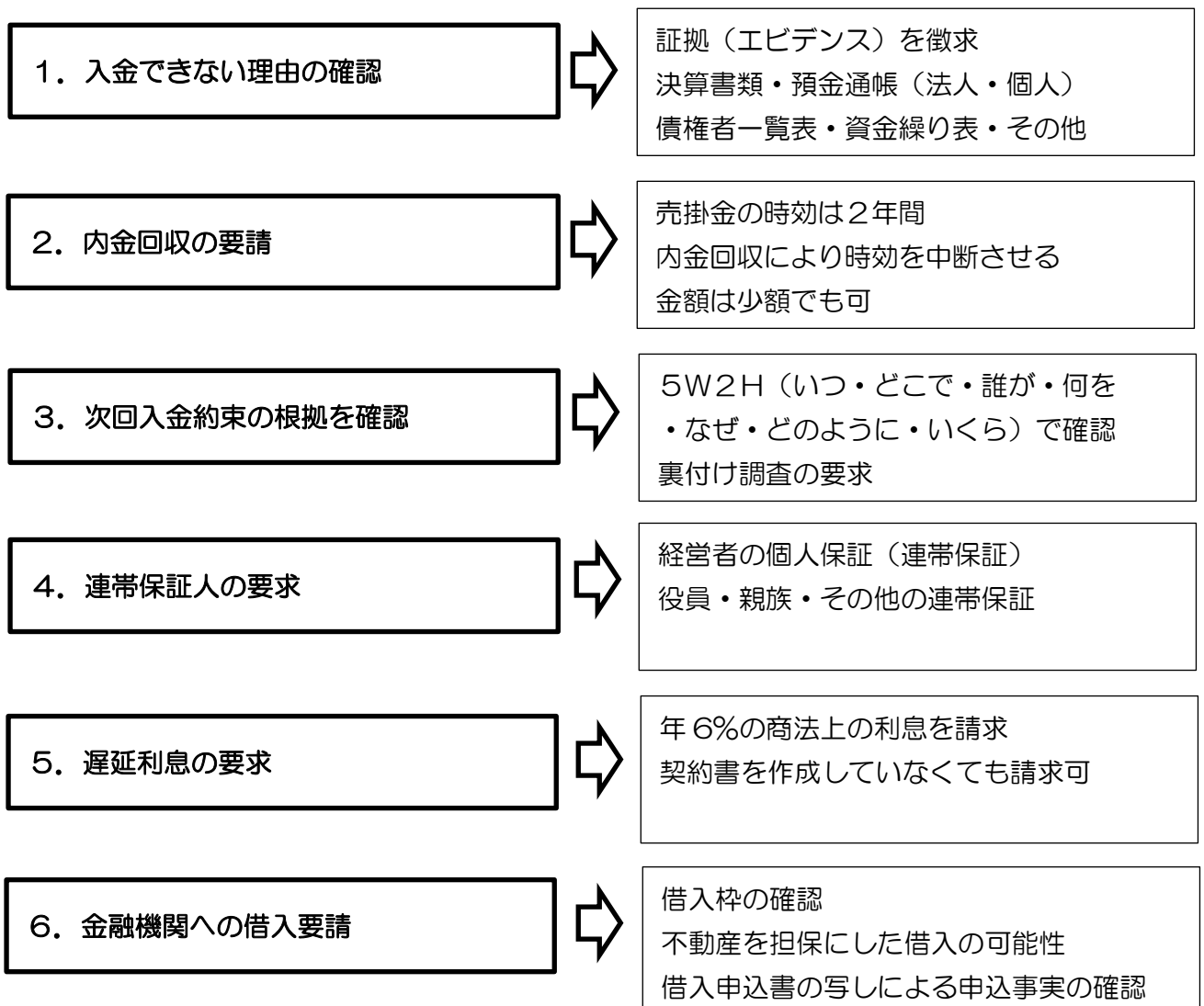
P26・27 参照

(4) 定期的な報告会議を開催する

P28 参照

10. 債権回収ツール・その他資料

【回収行動のポイント】



債権回収マニュアル

（１）目的

- ①本マニュアルは、売掛金や受取手形等の売上債権を確実に回収することで、利益を確保すると共に、資金繰り好転の実現を目的とする。
- ②本マニュアルは、当社における債権回収の手順をまとめたもので、担当者の力量に関わらず一定の成果をあげることを目的とする。

（２）基本的な考え方

- ①売上債権の債務不履行（デフォルト）に対しては、安易に妥協せず厳格な姿勢で対応する。
- ②債権回収行動は、コンプライアンスを遵守し紳士的な態度で実施する。

（３）売上債権の債権管理担当部署

売上債権の管理部署は、営業第一部とする。

（４）売上債権の債権管理責任者

売上債権の管理責任者は、営業第一部長とする。

（５）売上債権の管理担当者

売上債権の管理担当者は、営業第一部長が指名した社員とする。

（６）売上債権の管理方法

- ①売上債権の管理は、売上債権管理台帳にて行い、交渉内容については全て記録すること。
- ②支払期日に入金が確認できない場合は、翌営業日終了までに債務者である相手先に電話連絡し事実確認をすること。
- ③債務者である相手先に電話連絡を実施した結果、以下の対応とする。

- イ) 3日以内の入金約束 ⇒部長に報告後、入金待ち
- ロ) 4日～7日以内の入金約束 ⇒部長に延滞申請書提出
- ハ) 7日を超える入金約束、その他 ⇒相手先訪問後、部長に報告

回収先相談票（サンプル）

<u>回収先相談票</u>	
【会社情報】	○×産業株式会社 ☎ 0 4 8 - 2 5 4 - 1 2 3 4
【取引情報】	期日：毎月末 与信限度額（売掛金●●●万円）
【相談経過】	
10/1	9時50分 会社に架電。営業担当の山田氏と話す。売掛金が延滞している旨、説明する。すぐに調べて折り返し電話しますとのこと。
10/1	10時20分 営業担当山田氏より入電。手違いで入金できなかった。明日の朝一番で銀行振込にて入金します。
10/2	銀行振込にて100万円入金あり。今回分完了。

売掛金回収シート①（サンプル）

<u>売掛金回収シート①</u>	
【会社名】	
【取引状況】	
(1) 入金できない理由	
■エビデンス ()
(2) 内金入金	
(3) 次回入金約束の根拠	
5W2H	
裏付け確認	
(4) 個人保証（連帯保証）の要求	
(5) 念書の要求	

売掛金回収シート②（サンプル）

売掛金回収シート②

【会社名】

【取引状況】

（1）連帯保証人の追加要求

（2）遅延利息の要求

（3）金融機関での借入要請

（4）その他の金策予定

■会社

■連帯保証人

債権保全会議レジュメ

【開催日時】 2018年5月16日（水） 10時～12時

【参加予定】 担当役員、営業部長、経理部長、営業部社員、経理部社員

【議事次第】

1. 営業部社員より担当の回収先状況報告（質疑応答）
2. 全員にて懸念先の回収手法協議
3. 営業部長より回収状況総括
4. 経理部長より所見報告
5. 担当役員訓示
6. その他連絡事項

<財務諸表の分析>

【資料 1】

貸借対照表

【単位:百万円】

資産の部		負債及び純資産の部	
【流動資産】		【流動負債】	
現金	1,000	買掛金	1,000
普通預金	2,000	短期借入金	2,000
売掛金	3,000	流動負債合計	3,000
流動資産合計	6,000		
		【固定負債】	
【固定資産】		長期借入金	1,000
土地・建物	555	固定負債合計	1,000
有形固定資産合計	555	負債合計	4,000
ソフトウェア	67	株主資本	3,588
無形固定資産合計	67	資本金	500
子会社株式	1,000	資本剰余金	1,722
投資その他の資産合計	1,000	資本準備金	1,722
固定資産合計	1,622	利益剰余金	1,366
		利益準備金	122
		その他利益剰余金	1,244
		評価・換算差額等	34
		その他有価証券評価差額金	34
		純資産合計	3,622
資産合計	7,622	負債・純資産合計	7,622

【資料 2】

損益計算書

【単位：百万円】

科目	金額
売上高	5,122
売上原価	2,165
売上総利益	2,957
販売費及び一般管理費	2,211
営業利益	746
営業外収益	17
営業外費用	62
経常利益	701
特別利益	50
特別損失	97
税引前当期純利益	654
法人税、住民税及び事業税	332
法人税等調整額	△ 38
当期純利益	360

【代表的な財務分析】

① 自己資本比率（長期的安全性）＝自己資本÷総資産×100

(3,622÷7,622×100=47.52%)

② 流動比率（短期的支払能力）＝流動資産÷流動負債×100

(6,000÷3,000×100=200%)

③ 売上高営業利益率（収益力）＝営業利益÷売上高×100

(746÷5,122×100=14.56%)

【資料3】

貸借対照表

【単位:百万円】

資産の部		負債及び純資産の部	
【流動資産】		【流動負債】	
現金	1,000	買掛金	1,000
普通預金	2,000	短期借入金	2,000
売掛金	3,000	流動負債合計	3,000
流動資産合計	6,000		
		【固定負債】	
【固定資産】		長期借入金	1,000
土地・建物	555	固定負債合計	1,000
有形固定資産合計	555	負債合計	4,000
ソフトウェア	67	株主資本	3,588
無形固定資産合計	67	資本金	500
子会社株式	1,000	資本剰余金	1,722
投資その他の資産合計	1,000	資本準備金	1,722
固定資産合計	1,622	利益剰余金	1,366
		利益準備金	122
		その他利益剰余金	1,244
		評価・換算差額等	34
		その他有価証券評価差額金	34
		純資産合計	3,622
資産合計	7,622	負債・純資産合計	7,622

【資料4】

損益計算書

【単位：百万円】

科目	金額
売上高	5,122
売上原価	2,165
売上総利益	2,957
販売費及び一般管理費	2,211
営業利益	746
営業外収益	17
営業外費用	62
経常利益	701
特別利益	50
特別損失	97
税引前当期純利益	654
法人税、住民税及び事業税	332
法人税等調整額	△ 38
当期純利益	360

初期対応 ロールプレイング

- ① 入金できない理由の確認
- ② 内金の集金を要求
- ③ 入金約束の根拠を確認（5W2H）
回収担当者（債権者）の質問内容
いつ
どこで
だれが
何を
なぜ
どのように
いくら
- ④ 裏付け調査の要求
- ⑤ 経営者の個人保証（連帯保証）の要求
- ⑥ 念書の要求

不履行時対応 ロールプレイング

- ① 連帯保証人の追加要求
- ② 遅延利息の要求
- ③ 金融機関での借入要請