

与信管理から実際の回収まで すぐに役立つ債権回収のコツ

目次

第1章 与信管理は重要な業務！	2
第2章 危険な兆候を感じたら！	10
第3章 回収行動の準備！	14
第4章 回収行動（訪問時のポイント）！	21

■ 著者：森 真一

（株式会社ヒューマンパワー・リサーチ 代表取締役社長）

■ 企画・制作：（株）日本マネージメント・リサーチ

第1章 与信管理は重要な業務！

(1) 与信管理とは何か

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、通常そのつど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」が行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。

この作業にもとづき、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

① 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（所定の手数料を払えば誰でも取得することができます）。

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、次のとおりです。

イ) 最近商号が変更されている

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。

いずれにしても、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ずさん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。

②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できます）。

チェックをしていく中で特に注意すべき内容は、次のとおりです。

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、どのような回答をするかによって判断を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ときに「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図ります。

(2) 危ない人物の見分け方

①本人確認書類（身分証明書）のチェックポイント

新規取引を始める前に相手が信用できる人物かどうかを判断する必要があります。

このときに、運転免許証や保険証などの本人確認書類（身分証明書）の提示を要請します。

ノンバンクの貸し倒れ顧客の特徴では、本人確認書類の保管状態に問題があります。

そして、チェックをしていく中で特に注意すべき内容は、次のとおりです。

イ) 保管状態の確認

運転免許証や保険証などの保管状態を確認します。

たとえば、著しく汚れていたり、破損していたりしたら要注意です。

これは、重要な書類に対してずさんな管理をしている状況をあらわしています。

ロ) 運転免許証の再交付回数の確認

運転免許証を「遺失・盗難・汚損・破損」した場合、所定の申請手続きを行うことによって、再交付（再発行）が可能です。

この再交付の回数を確認する方法があります。

たとえば、運転免許証番号の末尾の数字が1になっていた場合は、再交付を1回したことがわかります。

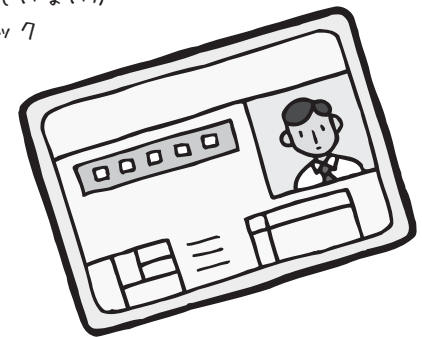
また運転免許証番号の末尾の数字が2になっていた場合は、再交付を2回したことがわかります。

つまり、運転免許証番号の末尾の数字は再交付回数の更新履歴になっているわけです。

実は、ノンバンクでの貸し倒れ顧客の特徴で運転免許証の再交付回数が著しく多い（4回以上）というものがあります。

運転免許証を見せてもらいましょう

- ・汚れたり壊れたりしていないか
- ・再交付の回数をチェック



②筆跡のチェックポイント

本人確認書類の提示要請と併せて、新規取引先の筆跡をチェックします。

取引申込書に直筆の氏名を書いてもらいます。

このときに、丁寧で几帳面な筆跡であれば問題ありません。非常に乱雑で著しく癖のある筆跡の場合は要注意です。

これは、字が上手いか下手かは関係ありません。

丁寧に書いているか否かが重要です。

実は、ノンバンクでの貸し倒れ顧客の特徴にも筆跡が乱雑だ、というものがあります。

③氏名変更の確認

新規取引先との面談時に氏名変更履歴の確認をします。

たとえば、現在の氏名の前に名字が変更した履歴がないかを確認します。

実は、ノンバンクの貸し倒れ顧客の特徴に氏名変更が多いというものがあります。

これは、氏名を変更することで借金を繰り返すからです。

たとえば、「田中太郎」という人がノンバンク5社から借金をしたとします。

これ以上借金ができなくなると資金繰りに困ります。

そうすると、今度は「鈴木太郎」という氏名に変更して借金をします。

そして、「鈴木太郎」で借金ができなくなると、今度は「中村太郎」という氏名に変更して借金をします。

このように氏名変更をすることで借金を繰り返すわけです。

世の中には、お金を出すと戸籍を貸してくれる人がいるらしく、偽装結婚や養子縁組によって氏名変更が実現できてしまうようです。

④時間に正確かの確認

約束した時間に正確か否かの確認も重要です。

たとえば、正当な理由もなく約束の時間に遅刻してきたりするのは論外です。

実は、ノンバンクの貸し倒れ顧客の特徴も時間にルーズというものがあります。

私がノンバンクの債権回収担当時代にも経験しましたが、延滞顧客の特徴として約束の時間を守らないというものがありました。

ここまで見て来たように、「危ない人物」の特徴は約束の時間を守らず、重要書類の管理がずさんで、筆跡が乱雑であり、目的のためには氏名変更までもします。

つまり、几帳面ではなく、律儀でない人です。

このような人物に甘い与信をするのは大変リスクが高いということになりますから、できるだけ避けるべきです。

第2章 危険な兆候を感じたら！

(1) 信用調査（数字からの経営分析）

前章では危ない会社の見分け方、危ない人物の見分け方について商業登記簿・不動産登記簿・本人確認書類にもとづき説明してきました。

これらの一連の与信審査を信用調査と呼んでいます。

この信用調査は与信審査をして終了というわけではなく、その後も日常的に取引先に対する信用管理を行い、取引先の信用状態の変化を敏感に察知することが債権管理において非常に重要です。

このように、定期的に信用調査を継続することを途上与信と呼んでいます。

途上与信において重要なものとして、取引先の経営分析とキャッシュフローの把握があります。

これは、取引先から決算書などの財務諸表を取り寄せて分析をすることになります。

主な内容としては、「安全性」・「収益性」・「成長性」について財務諸表にもとづき分析をします。

また、キャッシュフロー計算書の確認が可能な場合は、これについても分析をします。

決算書にもとづく経営分析

①安全性の分析

長期の安全性に関しては、自己資本比率を見ます。

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・換算差額など）の比率のことです。

$$\text{自己資本} \div \text{総資産（総資本）} \times 100$$

で算出します。一般に自己資本比率が高いほど負債（借金）が少ないことになりやすから経営基盤が強いものと判断されます。

短期の安全性に関しては、流動比率を見ます。

流動比率とは流動負債に対する流動資産の比率のことです。

$$\text{流動資産} \div \text{流動負債} \times 100$$

で算出します。理想的なのは200%といわれています。

②収益性の分析

収益性に関しては、売上高営業利益率を見ます。

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。

$$\text{営業利益} \div \text{売上高} \times 100$$

で算出します。この比率を同業他社と比較することで

販管費の効率性を知ることができます。

③成長性の分析

成長性は、債権回収率の高さや取引拡大の可能性を示すものです。

増収率や営業利益増加率などで分析します。

(2) 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、売掛金などの債権回収の遅延・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。

主要なものは次のとおりです。

①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）

②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

(3) 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、次のとおり契約関係書類の再点検と整備を行います。

- ・ 債権残高の確認
- ・ 債権回収状況の再点検
- ・ 担保目的物の評価見直しと追加・代担保要求の検討
- ・ 取引先の事業報告書、財務諸表の点検

また、取引先が倒産など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、弁護士などと協議し、早急に対応することが重要となります。



第3章 回収行動の準備！

(1) 延滞発生時の対応

約束の期日に入金がなく延滞が発生したら、次の手順で回収行動の準備に着手します。

① 請求書の発送確認

請求書の発送が確実にさ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）

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も、支払にルーズなだけで経営危機というわけではない場合がほとんどでしょう。

それでも、油断は禁物ですので、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は、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を延滞する取引先は要注意の
です。

③ 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。返済モラルとは返済意思のことです。

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

	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

【図．取引先のランク分類】

④回収先への電話連絡

請求書の発送だけに頼らず、回収先へは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などが判明します。

⑤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、債権保全を図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。

⑥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こと、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、経営者などで、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。

そのためにも、経営層が出席する会議とすることで位置づけの重要性が増します。

必ず電話連絡をして
状況を確認する



(2) 回収7つ道具

訪問回収に行くときに必ず準備すべき7つ道具は次のとおりです。

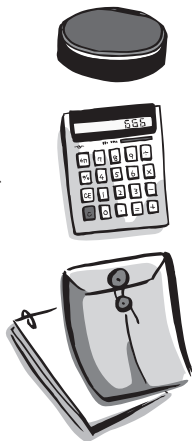
①手書き領収証

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。

- ・手書き領収証
- ・卓上電卓
- ・契約書類等のエビデンスのコピー
- ・連帯保証書(作成用)
- ・朱肉
- ・会社便箋
- ・ボイスレコーダー



③契約書類など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、万が一に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とき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。
このときに、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

念書や覚え書きなど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。

このときに、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とおりです。

<p>アタッシュケース</p>	<p>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。</p>
<p>タブレット端末</p>	<p>回収時に裏付け調査やエビデンスの保管など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ります。</p>

第4章 回収行動（訪問時のポイント）！

（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に2年間の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良いわけですが、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）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。

（７）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。

(8) その他の特別な交渉術

- ・ 債権譲渡を検討している旨をほのめかす
- ・ 弁護士に相談することを検討している旨をほのめかす
- ・ 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。



- 入金できない理由の確認
- 内金を入れさせる
- ↓
- 次回入金約束の根拠を確認
- 根拠の追跡調査の可否を聞く
- ↓拒否されたら
- ◎個人保証をとる
- ・社長の個人保証
- ・連帯保証人の保証
- ↓連帯保証を拒否されたら
- 遅延利息の要求