

売掛金回収管理の効率化

売掛金は会社にとって最も大きな資産であり、これを効率的に回収することは、フリーキャッシュフロー確保の観点でも非常に重要である。この売掛金を回収するという一見それほど難しいと思えない業務が、実はかなり複雑で効率化が難しい。特に日本では売掛金の回収は比較的問題なくされるため、日本の企業が海外（特にアジア）に進出して初めて売掛金の回収の難しさに気付くケースが多々ある。本稿では、売掛金の回収を効率よくする方法と、そのために信用リスクや顧客属性を加味することが非常に重要な要素であることについて述べてみたい。

1. 売掛金管理の難しさ

多くの日本企業の支払期限は三〇日から九〇日である。一般的には支払期限を過ぎてから取引先に連絡を取り、支払の状況を確認している。そのため、例えば何らかの理由で請求書が届いていない場合や紛失した場合は、その時点から仕切り直しになり、回収に時間がかかってしまう。海外では意図して催促がなければ支払をしないことも多々あるため、支払がされることを基本とした業務フローでは回収期間が延びてしまう。また、どの取引先に支払状況の確認をするべきか、もしくははしているか等のアクションの履歴は個別の担当者が管理しており、全体像が見えていないケースが多い。特に海外の場合、各国の慣習も異なり、本社で商習慣の違いを理解しているわけでもなく、日本から状況を把握することが困難であることは簡単に想像でき

る。このように、基本的に個別担当者がマニュアルで業務を行っているケースが多いため、全体像の把握が困難になり、結果として効率化するために何をしたら良いのかが分からなくなってしまう。

2. 売掛金管理の課題

上記で述べた難しさを象徴するように、グローバルの多くの会社からのフィードバックは次の五つの課題に集約される。第一に、管理がマニュアルに頼っていることである。そのため、属人化し、「見える化」がされていない。結果として、問題が発生して誰かが助けを求めてからのアクションとなり、常に後手に回る。また、売掛金の回収は、つまるところ相手が支払をしてくれないとは始まらない。すなわち、自分の都合ではなく相手の都合が優先される業務である。にもかかわらず、多くの企業が未回収期間を基準として管理して、相手のスケジュールを考慮していないため、タイミングを逃し、問題の解決に時間が掛かってしまう。これが二番目の課題である。第三の課題は名寄せ管理である。多くの企業では、自分の取引先の名寄せは行われているが、自分の関連会社が取引している取引先まで含めた名寄せはできていない。そのため、一つの取引先が倒産すると、その影響がグループ内でどこまで及んでいるのか即時には分からない。四番目、五番目として、正常債権と不良債権の区別が明確にできておらず、未回収債権の原因を把握していないことが挙げられる。これ

もまた、売掛金の回収を適切に行うための障害になっている。

3. 売掛金管理の効率的な手法

前述のように、売掛金管理の難しさは、第一義的にはマニュアルによる管理に起因している。それでは自動化すれば良いのだが、取引先や取引先の国により業務フローが多岐にわたるため標準化ができず、自動化が容易ではないという事情がある。そのため、売掛金の管理は従来システム化が遅れている領域であった。しかし、実際の売掛金回収の業務を分析すると、基本的に期日とアクションの繰り返しであることが見えてくる。そして、この期日とアクションを決める基準は取引先の業種、ロケーション(国)、支払ワークフロー、過去の支払実績、信用度等のさまざまな要素になる。このようなことを踏まえ、要素の状況ごと取るべきアクションを定義することで、個別の取引先ごとのワークフローは多岐に渡るが、状況に応じて取るべきアクションは標準化された仕組みを構築することが可能になる。また、問題債権の管理に関しては、明確にこの標準化されたプロセスの外で管理することで、正常債権の回収に影響を与えないようにする。このような構成要素の標準化を行うためには、外部機関の格付けを利用した信用管理だけでは足りない。既に述べているように、過去の支払実績や取引先の所在国、決済にかかる日数、代替決済手段の有無等のさまざまな要素を取り入れた、独自のスコアリングモデルが必

要になる。このスコアリングモデルをベースにアクションの標準化を行っていくことで、例外処理の山である売掛金管理業務を自動化可能とする。

4. 効果

前記の手法を採用し、効率化を図ることで、多くの企業で売掛回収期間の短縮化や貸し倒れの削減、人員削減等、効果が上がっている。弊社のお客様の実例では、売掛金回収期間については平均三〇%程度、貸し倒れや人員削減の観点では五〇%の効果が出ている。このように大幅な効果が出ているのは、現状如何に売掛金回収業務が非効率かを表しているとも言えよう。

5. システム化

売掛金管理業務をシステム化すると効果が出やすいことはご理解いただけたと思う。しかし、実際にシステム化を実現しようとすると壁に当たる。すなわち、過去の経緯で、自社のERPシステム上に管理の仕組みが一部あり、信用リスク管理は別のシステムで行い、実際の回収業務は手作業、ノウハウは頭の中、ということで情報が点在し、うまくシステム化ができない。通常、システム化を行う時は、既存の仕組みがあれば、それを拡張するケースが多いが、この場合、ERPシステムの拡張となり、膨大なコストが見込まれる。まして、このような例外処理の山のよ

うな仕組みを乗せる器としてERPシステムは向いていない。以上のことから、売掛金管理の



仕組みは全く新たに構築する必要がある。その上で、大きな枠組みとして、信用リスクの評価と回収管理、そして問題債権を分けて管理する仕組みの定義と、標準化された構成要素を定義し、自在に組み合わせられる仕組みが必要になる。

以上のように売掛金管理の仕組みは、通常のバックオフィス業務とは異なり、効率化するためには工夫が必要である。しかしながら、この仕組みなしで海外展開を行うと、売上自体は好調なのに、実際のキャッシュが入ってこないという状況に対して適切なアクションを取れないというリスクを負うことになる。日本と異なり、海外では支払がされることは決して「当たり前」ではない。多くの企業では海外の売上は日本よりも大きくなっており、利益率も高い。このような利益の源泉で資金回収が適切にされないことは、企業にとり大きなリスクである。弊社では千社以上のお客様に売掛金回収のためのソリューションを導入していただいているが、日本の企業にとってもこのような仕組みがますます重要になってくることは間違いないと思われる。

