


海外売掛債権管理アドバイザー
のご案内



最近の売掛債権回収リスク事例

最近の事例① 中国企業向け売掛金の焦げ付き

- 昨今の中国経済の減速等に伴い、中国現法で大きな損失が発生するケースが複数発生しています
- こうした問題は中国に留まらず、海外現法それぞれが抱える問題です
- このソリューションとしてサポートできることをご紹介します

最近の事例	
A社	中国現法の持つ鉄鋼関連メーカーの売掛金が焦げ付き
B社	買収した中国孫会社が粉飾決算(銀行預金残高の水増し、多額の簿外債務)で破産申し立て
C社	中国現法の売掛金が回収不能に
D社	中国現法で多額の売掛債権が回収困難となり、当社自体が経営破綻

(出所) 各種新聞報道

最近の事例② D社の事例詳細

与信管理体制	事例	対応策
格付付与	<ul style="list-style-type: none"> ■ 取引開始時のみ実施 ■ 延滞が発生しても見直しせず 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1年に一回は格付見直し ■ 延滞発生等、業況変化時は即時見直し
売掛債権限度設定	<ul style="list-style-type: none"> ■ 設定しても守られず。限度枠オーバーが頻発 ■ 枠を削減しても取引量縮小せず 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 与信限度以上の取引ができないようシステムによる残高管理 ■ ルール遵守のための監視体制強化
取引条件設定 (決済方法・リスクヘッジ手段の導入)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 取引信用保険 <ul style="list-style-type: none"> ①延滞発生しても保険会社に連絡せず ⇒保険契約義務違反 ②関係会社間の仲介取引 ⇒保険支払いの対象外と認定 ■ 銀行保証 中国の政策銀行の保証だが、真正なものでは無い可能性あり ■ 株式 稼動していない製造会社の株式で有効性なし 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 担保の有効性の確認 ■ 有効性のない担保は規定外担保として管理 (担保取得による与信枠増加を行わない)
資金使途	<ul style="list-style-type: none"> ■ 商取引から金融取引に移行 サイト付与等により取引先に金融を付ける取引を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 金融取引の禁止

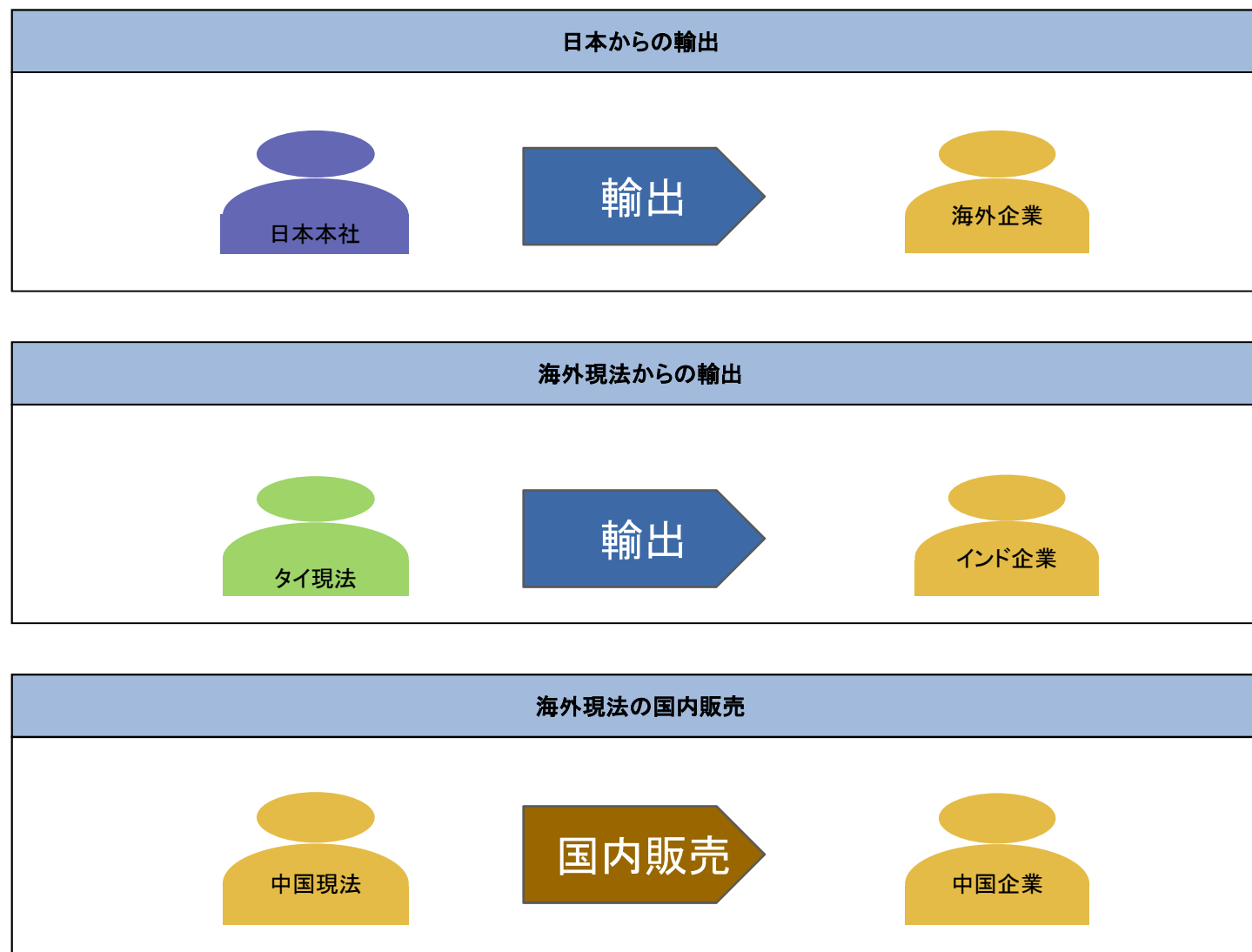
中国子会社の経営評価を売上高と利益だけで判断。売掛債権の信用度についての経営指標が無かった。

(出所) 上場企業の中国子会社における追加調査・各種報道より作成

海外売掛債権リスク管理について

海外売掛債権の種類

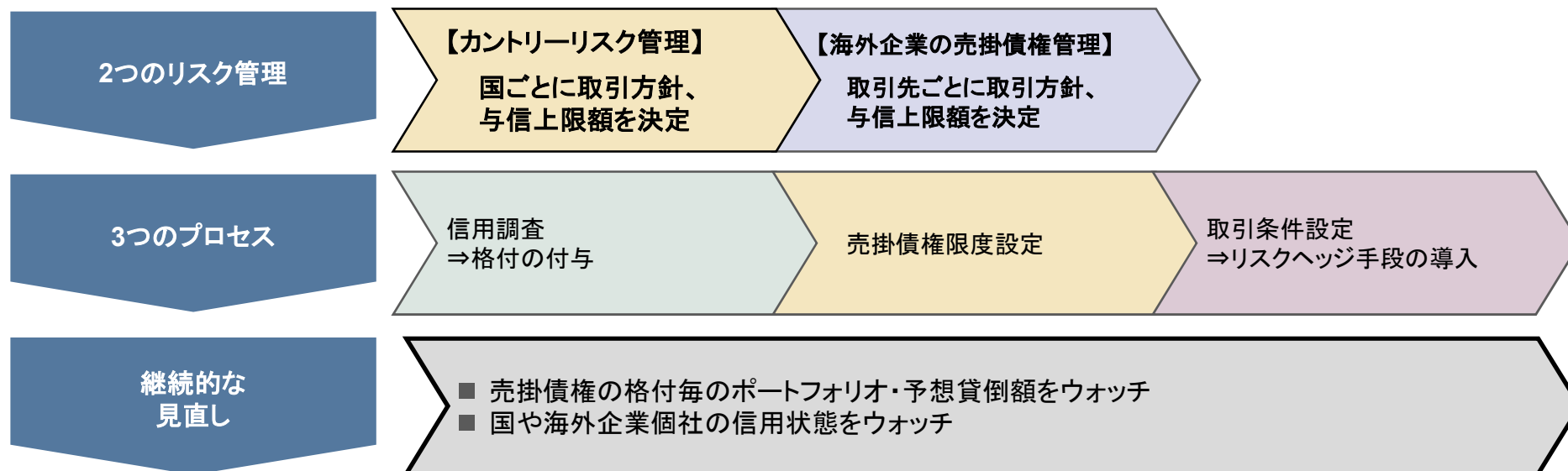
- グローバル展開に伴い、3種類の海外債権を管理する必要があります。
- 日本からの輸出・海外現法からの輸出の管理手法は同様に考えられるため、日本の手法を応用・確行させていくこととなります。
- 海外現法の国内販売については別途検討する必要があります。



海外売掛債権リスク管理の流れ

- 海外与信管理は国と企業の2つのリスク管理が必要です。企業が優良でも国自体が支払停止をすれば代金回収はできません
- まず、カントリーリスク管理・ヘッジ手法を策定。次に海外企業の売掛債権リスク管理を行ないます
- カントリーリスク管理・海外企業の売掛債権管理はそれぞれ3つのプロセスにて実施します
 - ① 格付の付与
 - ② 売掛債権限度設定
 - ③ 取引条件設定
～リスクヘッジ手段の導入
- 更にそれを1年に1回以上、継続的に見直し、格付毎の売掛債権分布と予想貸倒額をウォッチしていくことが重要です。

海外売掛債権管理の流れ



コンサルティングメニュー

- ご本社からの輸出債権、海外現地法人の輸出債権・国内売掛債権について、MUFGの与信管理ノウハウ等を活用、売掛債権管理の仕組み作りを行います。
- また、その管理手法の定着化に向け、社員教育や事後フォローを実施します。

①海外債権管理の仕組みづくり

- 貴社の方針や実情を伺ったうえで、海外企業の売掛債権リスクにつき、格付・限度額・取引条件設定の仕組みづくりのサポートの提供をさせていただきます。
- 貴社の方針や実情を伺ったうえで、カントリーリスクにつき、カントリー格付・限度額・取引条件設定の仕組みづくりのサポートをさせていただきます。
- 海外企業の格付判断のための簡易モデルとヒアリングシートをご提供します。
- 各種リスクヘッジ商品をMUFG各社と連携して、ご紹介します。
- 管理手法のアドバイスやご本社社員向け研修等、継続的に管理できる仕組みづくりをサポートします。

②現地社員研修のためのe-Learning

- 営業担当者が海外債権管理について理解していることが海外売掛債権管理の徹底に繋がります。
- このため、海外の社員向けに現地語でのE-Learningサービスを提供します。

③海外債権管理状況診断

- コンサル導入後に海外子会社の売掛債権管理状況を診断し、債権ポートフォリオについて分析します。

海外売掛債権管理の仕組み作り導入のメリット①(取引先の信用度の見極め)

- 海外企業向けの売掛債権が焦げ付き、輸出債権や現地法人の売掛債権が不良化する事例が増加しています。海外売掛債権回収の成否は本社単体や連結決算の損益やキャッシュフローに大きな影響をもたらしています。
 - 海外売掛債権について管理体制を構築し、営業担当者をはじめとする社員に教育・徹底することで、損失額を限定的なものにすることが可能です。
 - 三菱UFJフィナンシャル・グループには、与信管理のプロとしてのノウハウの蓄積があり、数多くの売掛債権リスクヘッジのソリューションの提供が可能です。
- また、管理体制やリスクヘッジ手法が確立できれば、以下の効果が見込めます。

優良先

- 踏み込んだ取引条件の設定で営業を積極化。
 - キャッシュフロー拡大のために売掛債権流動化

リスク有先

- リスクヘッジ策を講じたうえで、販路拡大。
 - リスクが判別できない状況での売掛債権積上げによる貸倒損失
逆にリスクヘッジ策を講じることなく取引断念といった機会利益損失を回避

- 海外売上拡大
- 海外売掛債権貸倒れの限定化→資金創出

海外売掛債権管理の仕組み導入のメリット②(債権ポートフォリオの把握)

- 海外子会社の売掛債権額と予想貸倒額を計算。
- 海外子会社と本社で情報共有。

【管理手法】

- 格付を取引先に付与
- 格付毎に債権額を集計
- 格付毎の倒産確率を債権額に掛け算し、予想貸倒額を算出
→右が子会社1社の集計イメージ

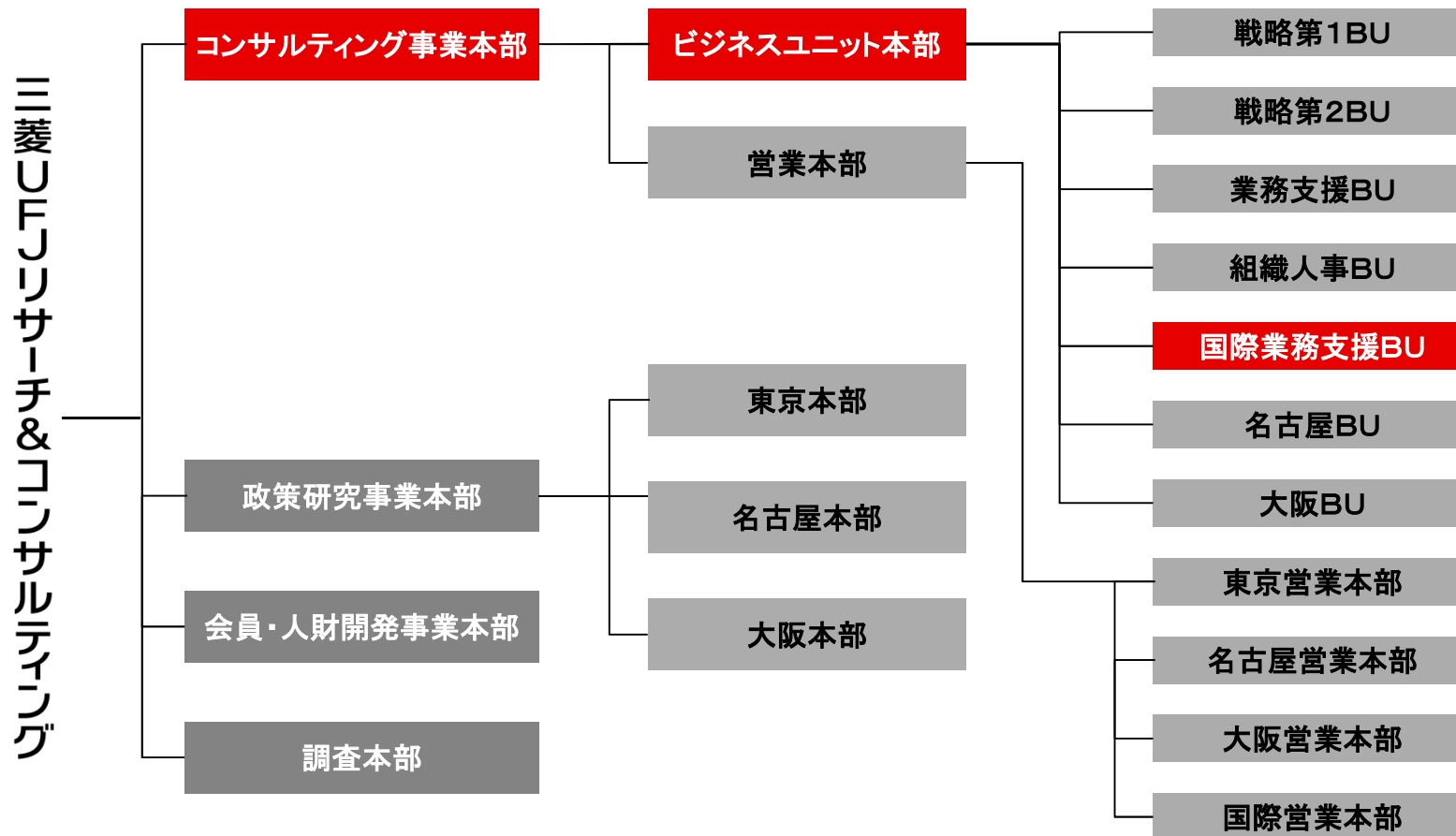
【導入効果】

- 売上の増減だけでなく、売上の質の状況が把握でき、適切な子会社評価が可能。
- 本社は不良先の取引縮小やリスクヘッジ手段の導入を指示／コントロールできる態勢に
- 優良先の多いマーケットには販売強化のための経営資源投入も検討可能
- 海外子会社の売掛債権管理につき統一的な目線ができる

格付	売掛債権 (A)	リスクヘッジ額 保証割合掛け 後(B)	与信額 (C=A-B)	倒産確率 (D)	予想貸倒れ額 (C×D)
1	3,000	900	2,100	0.5%	11
2	2,000	900	1,100	1.5%	17
3	4,000	2,700	1,300	2.5%	33
4	5	0	5	50.0%	3
合計	9,005	4,500	4,505		62

弊社概要(主要組織)

- 三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、三菱UFJフィナンシャル・グループの総合シンクタンクとして、東京・名古屋・大阪の3大都市を拠点に、コンサルティング、グローバル経営サポート、政策研究、マクロ経済調査、人材育成支援など幅広い事業分野において多様なサービスを展開しています



連絡先

〒105-8501
東京都港区虎ノ門五丁目11番2号 オランダヒルズ森タワー
三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
コンサルティング事業本部
国際業務支援ビジネスユニット
国際アドバイザー事業部

保阪 賀津彦

Phone: 03-6733-1031
Facsimile: 03-6733-1049
E-mail: kokusaiad@murc.jp

