

# 海外売掛債権管理 ～アジアを中心に

## ①海外販路開拓における 3つの変化と2つの罠とは？

三菱UFJリサーチ&コンサルティング  
国際アドバザリー事業部  
保阪 賀津彦



- 少子高齢化で国内市場縮小が懸念される中、海外に販路を求める企業は多い。海外販路を求めていくと、通常3つの変化に対応しなければならなくなる。この3つの変化の対応を誤ると、海外販路開拓で陥りやすい2つの罠のどちらかにはまってしまう。
- 1つ目の罠は、これまでと同じ感覚で販路を拡大した結果、不良債権の山を築いてしまうもの。
  - 2つ目の罠は、代金回収リスクに過敏になり、現地の商慣習から逸脱した厳しい取引条件を一律に取引先に課すことで、販売不振に陥るものだ。
  - 3つの変化に対応し、2つの罠を回避するためには何が必要かご説明する。

### 3つの変化とは？

#### 1. 海外での販売形態

海外販路開拓は当初輸出から始まることが多いが、市場開拓に成功すると現地のニーズに迅速に対応するために、海外子会社を設立しそこから販売するようになる。また、海外製造拠点がある場合、そこを拠点に同国内販売、さらには近隣諸国にも輸出し工場の稼働率を上げていくといった戦略をとる企業も多い。

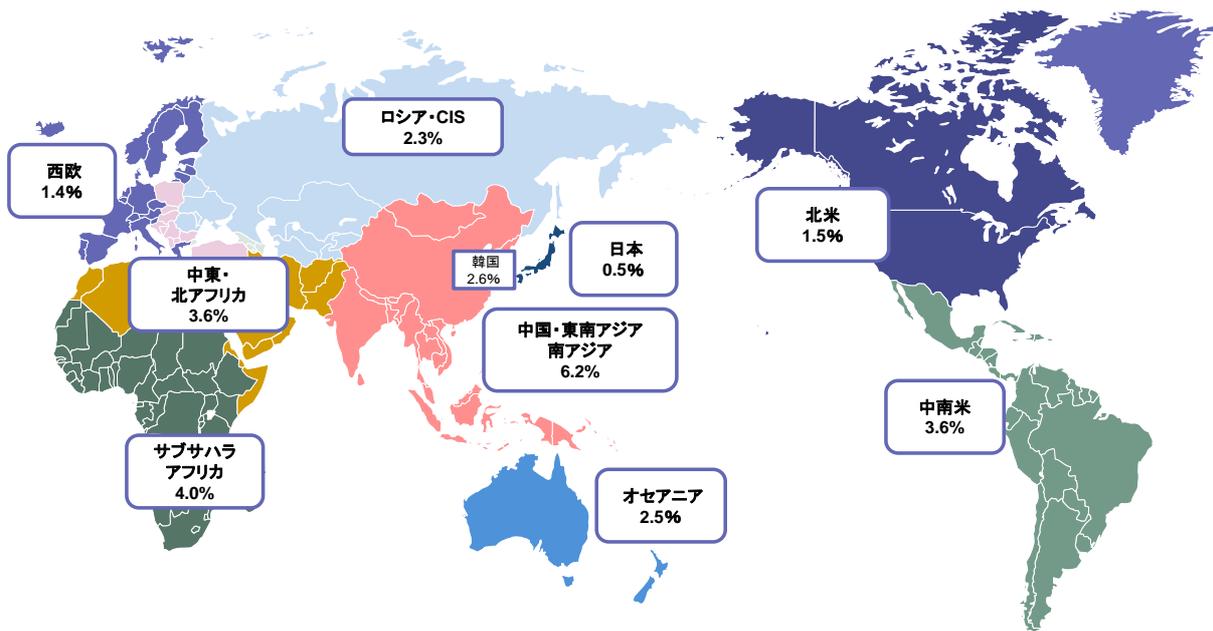
#### 2. 販売先

海外子会社を設立し、一定の業績をあげようとする、販売先を日系企業のみならず、現地企業に広げるようになる。当初は日系企業相手の販売で進出しても、現地の経済成長を見据えて、または日系企業の商流変化に伴って、現地企業を販売先に加える企業は多い。

#### 3. 販売相手国

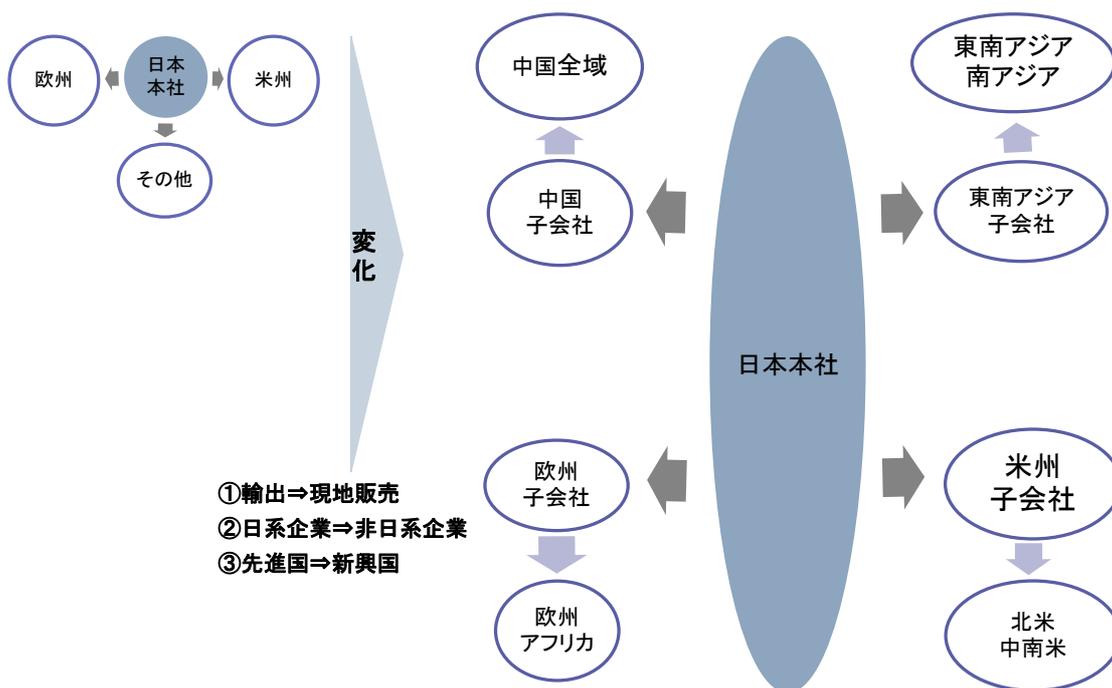
経済発展している地域を見渡すと、今後成長が期待できる地域はアジアを中心とした新興国である。このため、販売相手として新興国のウェイトが高まっていく。IMFの予測では5年後の2023年でも中国・東南アジア・インド等の南アジアの成長率は6.2%と世界最高水準を維持する見通しである。

【図表1 世界の経済成長予測 ～2023年の経済成長率（実質GDP予測）】



（出所：IMF）

【図表2 海外販路開拓の3つの変化】



（出所：筆者作成）

### 3つの変化への対応

3つの変化への対応にはそれぞれ工夫が必要になる。

#### 1. 海外での販売形態

輸出取引の場合、相手の信用状態が分からない、もしくは懸念がある場合、L/C取引を要求することができる。しかし、現地販売ではL/C取引はそれほど一般的ではない。このため、別

の取引条件を検討する必要がある。

そこで、代金回収リスク回避のために一律前受けを取引条件にしている企業もある。こうした企業は商品競争力が強いいため、相手企業に渋々前受け条件を呑ませることで拡販ができるが、全ての企業または（競争力のある企業でも）全ての商品でそうした芸当はできないため、2つ目の罟（販売不振）に陥ってしまう。これを回避するには、相手の信用状態を見極め、優良先とリスクのある先とで適切に取引条件を変えていく必要がある。

## 2. 販売先

日系企業からの代金回収は比較的安かつ容易だが、非日系企業からの代金回収は簡単ではない。非日系企業の代金決済は期日通りではないことが多く、極端な企業は督促が来るまで払わない方針であるとの話も聞く。特に新興国では金利が高いため、支払いを遅らせることができれば金利収入を稼げるメリットがある。

一方で新興国には成長途上ゆえに資金繰りも不安定な企業も多い。

重要な点は、販売先が（本当は資金があるのに）金利稼ぎのために払わない企業か、資金がなくて払えない企業かを事前に見極めておくことである。「いつもの金利稼ぎの支払い遅延か」と放置していたら、本当に回収できず、1つ目の罟（不良債権化）に陥る。これを回避するためにも、支払い遅延になる前に販売先の信用度を見極めておく必要がある。

## 3. 販売相手国

販売先が優良企業でも販売相手国の資金繰りが破綻するケースがある。国として対外的な支払を停止されると、輸出代金は回収できなくなる。海外子会社からの現地販売の場合は、販売先が優良企業であれば代金回収は可能だが、本社が海外子会社に販売した設備や部材等の代金決済が滞る。

カントリーリスクが発現すると、1つ目の罟（不良債権化）に陥ることになる。逆にリスクを恐れて新興国は全て前金としてしまうと2つめの罟（販売不振）に陥る。

これを回避するには、カントリーリスクの度合い（国の信用度）を見極めておく必要がある。

結局、3つの変化に対応し、2つの罟に陥らないためには、販売先及び販売相手国の信用度を見極めて、信用度に応じた適切な取引を目指すという点につきる。

販売先や販売相手国の信用度、それに応じた適切な取引については次回以降ご説明する。

### <執筆者略歴>

1986年慶應義塾大学卒業後、三菱UFJ銀行に入行。国際業務アドバイス・為替ディーリング等を担当。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング入社後は銀行での経験を活かし、主に海外企業向け与信管理や為替リスク管理のコンサルティングを担当。

### <著作物>

金融財政ビジネス「海外市場はリスクがいっぱい 取りっぱぐれを防ぐには？」（時事通信社）  
国際金融「為替相場の見方と為替リスクヘッジ」「本社による海外子会社の財務管理サポート」  
「海外売掛債権管理で販路拡大を」（外国為替貿易研究会）

近代セールス「特集 海外への販路拡大を支援する！人気進出国の特徴やキーワードを押さえておこう」（近代セールス社）

日経産業新聞「海外子会社への本社サポート」「M&A 子会社の資金管理」「子会社への資金投入方法」「海外子会社の業績評価」（日本経済新聞社）