

# 海外売掛債権管理 ～アジアを中心に ②現地法人の売上債権の 質とは？

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



海外販路開拓を本格的に行うために海外に販売子会社を設立する企業は多い。そのメリットも以下のように多い。

- 1 既存販売先のニーズをくみ取り迅速な対応ができる
- 2 現地市場動向を的確に把握し適切な商品を投入できる
- 3 (輸出では出会えない) 現地取引先の開拓ができる
- 4 近隣国の製造子会社と連携して輸送ルートや倉庫を確保することで、迅速な商品供給ができる
- 5 現地企業の信用状態を的確に把握でき、適切な代金回収行動(督促)が取れる。

問題が発生するのは⑤の部分である。多くの場合、販売子会社に赴任するマネジメントは担う職務が広範かつ間接部門の経験が少ない。このため、与信管理や代金回収については手が回らないケースが多い。

そこで、本社からのサポートが必要なのだが、サポートの仕方を誤ると畏にはまってしまう。たとえば、以下のような対応だと販売子会社が暴走するリスクを高めてしまう。

- 1 本社サポートとして与信管理規程ひな形を作成する
- 2 実際の与信管理と代金回収の運用は、現地の事情も勘案し販売子会社に任せる
- 3 販売子会社の業績評価は「売上と利益をいかに伸ばしたか」で行なう

こうした対応は合理的に見えるため、意外に多くの企業が行っている可能性がある。

実は売上と利益を伸ばすだけなら、子会社禁断の方策がある。それは資金繰りに不安のある信用力の低い販売先に多少長めの支払い期間を許容して販売することである。信用力の低い販売先は支払を遅らせることで資金繰りが楽になる。これは、販売先にとって発注を増やす強いインセンティブになる。またこうした先には競争相手も手を出してこないため、価格交渉も上乗せしやすい。こうして、販売子会社は容易に売上と利益が達成できる。

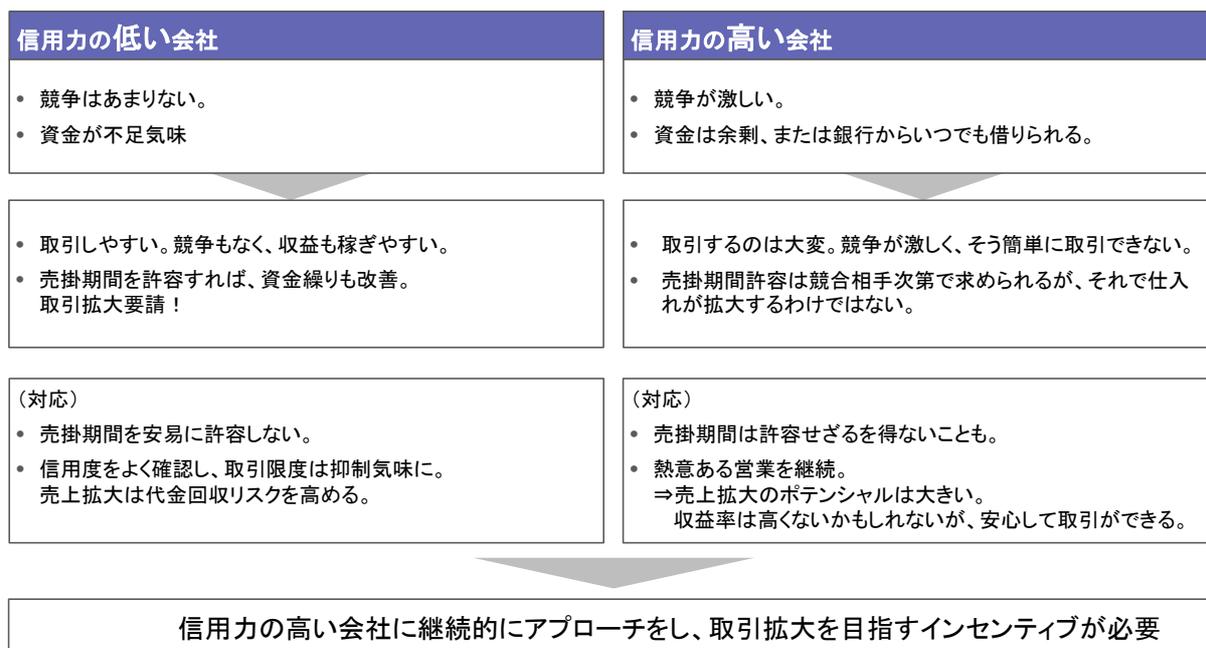
一方で、優良企業と取引をしようとする、競争相手は多く資金繰りも困っていないため支払期間延長の提案も効果がなく、取引開始の糸口をつかむのは容易ではない。

「このような先との取引拡大はまずい」と販売子会社が薄々気づいている場合でも、本社から売上と利益のプレッシャーが強く、思うように販路が開拓できない場合、信用力の低い販売先との取引が増えていくのは自然の流れとさえ言える。

こうして、販売子会社の売掛債権は不良債権化していく。まず支払遅延で販売子会社の資金繰りが悪化し、その後に貸倒損失計上で赤字転落という事態に陥る。

これを回避するには信用力の高い会社との取引拡大を目指すインセンティブが必要になる。

【図表3 信用力の高い会社との取引拡大を目指すインセンティブの必要性】



信用力の高い会社との取引拡大を目指すには、どうすればよいだろうか？

それは販売子会社の業績評価に、売上と利益の額だけでなく、「売上の質」すなわち売掛債権の信用度を評価する仕組みを加えることである。

たとえば、現地法人に図表4のような信用度別の売掛債権分布表を作成させ、定期的に報告させる。本社は売掛債権が信用度の低いゾーンに偏っていないかをチェックする。

【図表4 信用度別の売掛債権分布表の例】

信用度	売掛債権 (A)	リスクヘッジ額 (B)	与信額 (C=A-B)	倒産確率 (D)	予想貸倒れ額 (C×D)
高	3,000	900	2,100	0.5%	11
中	2,000	900	1,100	1.5%	17
低	4,000	2,700	1,300	2.5%	33
延滞	5	0	5	50.0%	3
合計	9,005	4,500	4,505		64

更に売掛債権額から取引信用保険やファクタリング等のリスクヘッジされている金額を差し引き、(リスクヘッジされていない) 与信額を算出、この数字に自社の過去実績や信用調査会社等から入手した予想倒産確率を掛け算して、予想貸倒れ額を計算する。この予想貸倒れ額を踏まえた利益で業績評価を行なう。

もし、算出した予想貸倒れ額が現地法人の利益と比較して過大な場合は、即座に売掛債権の与信管理態勢を見直すべきである。

海外販売先の信用度チェックの方法は、次回ご説明する。

<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)