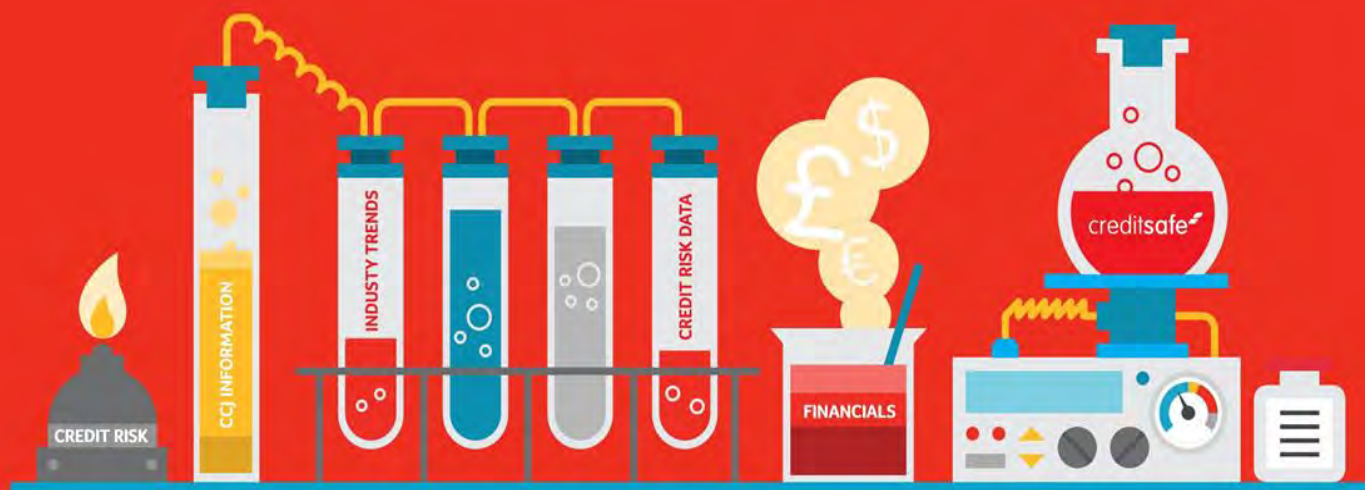


# 海外与信管理入門

～これだけは知っておきたい海外与信管理 36 のポイント～

株式会社クレディセーフ企業情報

代表取締役 牧野和彦



海外与信管理についてのお問い合わせはこちらまで

[marketing@creditsafe.co.jp](mailto:marketing@creditsafe.co.jp)

## 株式会社クレディセーフ企業情報

クレディセーフ企業情報は、世界で最も利用されているオンライン企業情報会社です。

ユーザー数は 100,000 以上にのぼり、3 億 2,000 万件以上の企業情報を提供しています。高品質の情報を誰もが使いやすいフォーマットで提供し、従来の企業信用情報サービスに変革をもたらしています。また、非公開企業であることから、第三者的立場からの調査・情報提供を可能とします。

クレディセーフは 1997 年にノルウェーで設立され、現在世界中で 1,100 名を超える従業員を抱えています。企業信用情報業界でめざましい成長をとげている企業であり、英国、ドイツ、フランス、スウェーデン、アイルランド、イタリア、ベルギー、オランダ、米国など、現在 12 カ国に 16 事務所で事業を展開しています。

2016 年に日本に進出し、現在では東京、名古屋、福岡に事務所を構え営業をしています。当社詳細については <https://www.creditsafe.com/jp/> でご覧いただけます。

## 著者 略歴

牧野和彦

株式会社クレディセーフ企業情報 代表取締役

ナレッジマネジメントジャパン株式会社 代表取締役 / 与信管理コンサルタント

早大卒。ダンアンドブラッドストリートジャパン株式会社を経て、2000 年に与信管理のコンサルティング会社、ナレッジマネジメントジャパン株式会社を設立。2016 年にクレディセーフ企業情報 代表取締役に就任。与信管理、債権回収、海外取引などをテーマに約 900 回の講演をこなし、受講者数は 20,000 名を超える。日本人初となる National Collections & Credit Risk での講演のほか、世界 10 カ国で英語でのセミナー実績を持つ。

日本経済新聞、JETRO などの講師としても活躍中。

<著書・訳書>

『海外取引の与信管理と債権回収の実務』（日本実業出版社）

『海外取引の与信管理と債権回収』（税務経理協会）

『税理士・会計事務所のための与信管理ガイド』（中央経済社）

『海外取引でよく使われる与信管理の英語』（IBC パブリッシング）

『これだけある！お金をかけずにマスターするビジネス英語』（中経出版）

『e ビジネスのリスクマネジメント』（エクスメディア）

## 目次

1. 国内取引との主要相違点
2. 担保に対する考え方の違い
3. 個人保証の浸透度
4. 与信取引申請書
5. 信用照会
6. 銀行照会
7. Collection Agency (1)
8. Collection Agency (2)
9. 遅延債権と回収率
10. 遅延債権を回収しにくい理由
11. 日本企業が陥りやすい海外取引の過ち（1）
12. 日本企業が陥りやすい海外取引の過ち（2）
13. 日本企業が陥りやすい海外取引の過ち（3）
14. Credit Score（信用格付け）
15. Credit Limit（与信限度額）と Enquiries Trend（ダウンロード履歴）
16. Payment（支払情報）
17. Rating & Limit History（格付けと与信限度額の履歴）と Group Structure（系列情報）
18. 取引先の分析～5C's of Credit

- 19. 安全性の分析（1）
- 20. 安全性の分析（2）
- 21. 効率性の分析
- 22. 収益性の分析
- 23. 債務者の心理
- 24. 債務者のタイプ
- 25. 危険な兆候
- 26. 債権回収の五原則
- 27. 電話による督促
- 28. メールによる督促
- 29. 貿易保険
- 30. 輸出取引信用保険
- 31. 国際ファクタリング
- 32. 契約によるリスク管理
- 33. 仲裁
- 34. 海外における訴訟の留意点
- 35. 外国人弁護士起用の留意点
- 36. 海外の取引先が倒産したら

## 1. 国内取引との主要相違点

日本の常識は世界の非常識とよくいわれるが、与信管理にもこれはあてはまる。主要な相違点は、企業間決済における約束手形の普及の有無である。

日本では、企業間決済の半分以上を手形決済が占めているといわれるが近年減少傾向にある。

それは、手形取引が様々な理由で敬遠されているからである。代表的な理由は、手形に貼る印紙代である。支払手形ではなく、買掛金を振込みで処理すれば、振込手数料だけで済む。



いずれにせよ、手形決済の最大の特徴は不渡り制度である。日本では、手形の支払期日に決済できないと不渡りとなり、大変な信用不安を引き起こす。これを6か月以内に2回行くと、銀行取引停止となり、事実上の倒産となる。たとえ、一度の不渡りでも信用不安を引き起こして、倒産の引き金になることも珍しくない。

ところが、海外では約束手形はほとんど使われていない。また、手形や小切手の不渡り制度もない国がほとんどである。その代わりに、オープンアカウントと呼ばれる期日現金の取引が主流を占めている。つまり、請求書を発行して支払期日までに支払ってもらう決済条件である。

このオープンアカウントには、事実上、期日遅れに対するペナルティがない。もちろん、当事者間では契約書に支払い遅延に関する遅延金利や損害賠償の定めが記載されているだろう。

しかし、この規定を適用して顧客に対して数日程度の支払い遅延に対する金利を請求している企業はほとんどないはずだ。期日通りに払っても、遅延して払っても大差はないのである。だとしたら、遅く支払ったほうが得だと考えるのが、海外企業の考え方である。

海外では、日本企業のように支払期日を厳格に捉えていない企業が多いということである。もちろん、全ての企業がそうとは限らない。海外企業の経理担当者は、訴えられずにいかに支払いを遅らせることができるかが、腕の見せ所だといわれる所以である。

## 2. 担保に対する考え方の違い

日本では担保といえば、不動産である。銀行融資の担保においては、特にこの傾向は顕著である。したがって、与信管理では不動産登記簿を確認することが必須となっている。

最近でこそ、動産担保や債権担保の融資が散見されるようになったが、まだまだ日本政策投資銀行など政府系銀行が貸し手の中心で、中小企業支援の一環として行っている感が強い。確かに、不動産などの資産を持たない中小企業にとって、在庫や設備を担保に融資を受けることができれば、資金繰りも楽になる。



一方、海外では担保は必ずしも不動産ではない。むしろ、動産や債権が中心である。これは、文化や商習慣の違いによるところが大きい。

日本では、不動産の価値は下がらないという不動産神話が今でも生きている。実際、ここ数年は一部の地域を除き、不動産の価値は減少しているのだが、それでも日本人は不動産の価値を高く考える。

ところが、海外では必ずしもこうした不動産神話があるわけではない。米国など国土が広い国では、不動産の価値は常に値上がりするとは限らない。また、狩猟民族の名残からか、住居を移動することにためらいがないため、賃貸派が圧倒的に多い。

確かに、アジアの一部の国で、特に国土が狭いところは日本と同じように不動産担保中心の国もある。しかし、その他の国では、不動産の価値や市場が日本ほど定まっていないことが多い。むしろ、債権とは主に売掛金であり、確実に回収されれば現金となるため、管理もしやすく、価値も高いとみられている。売掛金を管理する仕組みも発達している。

また、動産についても、中古市場や転売マーケットがあり、動産の価値を容易に算出することができる。日本でも中古車市場などでは、マニュアルで簡易に算出できる。海外では車だけでなく、他の動産でもこのような状況なのである。

こうした状況により、海外の企業間取引で担保といえば、動産や債権が中心となっている。

### 3. 個人保証の浸透度

日本では、銀行などから融資を受ける際に、経営者の連帯保証を求められることが一般的で、中小、零細企業では、経営者が融資やリース、その他の債務の連帯保証人になっているケースがほとんどである。連帯保証人になることを金融機関などから求められて、驚いたり、断ったりする社長はいないだろう。

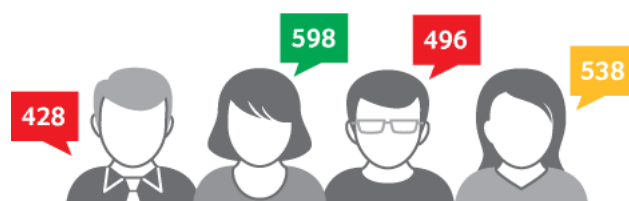
あるいは、経営者に限らずに日本人は連帯保証人になる機会が多い。賃貸マンションを借りる場合に、必ず、保証人を1〜2名求められるが、実はこれは連帯保証になっている。病院に入院する場合や、会社就職する場合の身元保証人など、日常生活に個人保証が蔓延している。普通の人でも人生のうちに、1〜2回は連帯保証人になっていることが多い。

しかし、海外、特に欧米では事情が違う。

たとえ、資産もほとんどない創業間もない企業であっても、銀行から融資を受ける際に、経営者が連帯保証を求められるとは限らない。また、事業会社間の取引においても、オープンアカウントを保全する目的で、海外企業の経営者に連帯保証を求めても、拒否されるケースも珍しくない。

彼らの発想はこうである。「有限責任だから法人化したのに、なぜ、無限責任である連帯保証を引き受けなければいけないのか？個人事業主でもないのに」

こうした心理的なハードルに加えて、法律上の要件も日本と比べて厳しい国が多い。したがって、債権保全策として日本では一般的な個人保証も海外では、あまり通用しないと考えたほうがよい。



### 4. 与信取引申請書

与信取引申請書は英語で、Credit Application という。日本では、金融機関などは顧客に記入させてこれを提出させる。つまり、融資申込書も兼ねていることが多い。それに対して、事業会社では、顧客が直接記入するよりは、営業担当者が代わりに記入する形式を取り、社内的な稟議書であることが多い。



欧米では事業会社であっても、顧客に記入させることが多い。また、記入漏れなどがあれば、審査しないなど、与信取引申請書の取り扱いが厳密である。

商習慣の違いといってしまうえば、それまでだが、与信に関する日本と欧米の意識の違いがあると私は考えている。Credit Application とは、Customer applies credit.（顧客が信用取引を申請する）という発想からきている。申請された Credit は、審査されて Approve（承認）または Refuse（否認）される。

つまり、事業会社が行う信用取引は、間接融資の一種であるという意識が強いのだ。後払いを認めることにより、顧客は運転資金の工面が不要になる。銀行からの借入れが減り、利息の負担も減少する。

だからこそ、事業会社であっても信用を与えるとは、お金を間接的に貸していることと同じだと考えるわけである。このあたりの意識は、商習慣を超えて日本企業も見習いたいところである。

## 5. 信用照会

日本にはないが、海外で一般的な商習慣に Trade Reference（信用照会）がある。銀行との取引内容を銀行に確認する銀行照会の企業間取引版である。

日本でも、同業者に取引状況をそれとなくヒヤリングすることはよく行われている。しかし、そのためには、同業者間での人的ネットワーク構築が欠かせない。業界での会合や交流会などを通じて、日頃から顔見知りになっておく必要がある。



ところが、海外では面識のない相手同士が、取引先の支払情報を交換することが常識となっている。

前述した与信取引申請書にも、必ずといってよいほど、信用照会のための欄が設けてある。一般的には、3～5社の主要仕入先とその連絡先を記載する。

それを元に、仕入先に連絡を取り、顧客の支払情報を入手する。取引金額はもちろん、支払条件やサイト、遅延の有無なども聞きだすことができる。



仕入先が情報を開示するかどうかは、法律などによる強制ではなく、あくまで任意である。ただし、相手に情報を提供する代わりに、こちらも情報の提供を受ける。いわば、ギブアンドテイクの精神である。

仕入先から生の貴重な情報を得られるため、日本企業でも海外で取引する場合に、こうした信用照会を行うことをお勧めしたい。

## 6. 銀行照会

日本と同じように、海外でも銀行に取引先の銀行との取引内容を照会する Bank Reference（銀行照会）という商習慣がある。



日本と海外との違いは、メインバンク制がないことである。日本の場合は、照会を行う上では、自社のメインバンクの支店の担当者などを通じて、取引先の支店の担当者を紹介してもらうことが多い。全く取引のない銀行にいきなり電話をかけて、取引先の取引内容を教えてほしいと依頼しても、門前払いを食うだけである。

しかし、海外ではメインバンク制度がない故に、取引銀行の違いによる垣根がほとんどない。もちろん、日本企業だからといって、差別されることもない。こうした意味では、日本企業ももっと積極的に銀行照会を活用すべきであろう。

そのためにも、前述の Credit Application（与信取引申請書）をうまく活用して、取引先から直接、取引銀行の担当者名や電話番号や電子メールなどを入手する工夫が必要になってくる。照会する情報としては、借入の有無、借入金額、弁済遅延の有無や期間、担保や保証の有無などを聞くと良い。

もちろん、銀行も正確な金額を教えてくれるわけではない。ある程度の金額の範囲や桁数を教えてくれるだけだ。それを元に、おおよその金額を推測することになる。

## 7. Collection Agency（1）

日本にはないが、海外では一般的なビジネスの代表格が、Collection Agency（債権回収代行会社、以下 CA と略す）である。債権者から債権回収の依頼を受けて、債務者と交渉をして回収するビジネスモデルである。

日本では、弁護士法の規制により、弁護士以外の第三者が債権回収を業として行うことは禁止されている。弁護士法の特例措置が、サービサーになるが、サービサーは貸付債権などの金融債権が中心で、一般の事業会社の売掛金は対象外となっている。

しかし、こうした法律や規制は世界的に見れば、日本独特のものであり、同様の法律がある国には少ない。日本と法制度や金融システムが似ている韓国でも一大産業として成り立っている。



こうした CA は全世界で 3 万社超あると言われている。欧米はもちろん、アジアや南米、ロシア、南アフリカにも存在する。株式市場で上場している会社も多い。

日本では、債権回収の代行と聞くと、強面の人間が威圧的な態度で脅かしながら回収する様をどうしても想像してしまうが、海外では普通のビジネスとして成立している。

## 8. Collection Agency（2）

CA のビジネスモデルは、基本的に Contingent と呼ばれる成功報酬ベースである。

債権回収に成功して、手数料を請求する仕組みで、回収金額の 15～40% 程度が相場である。

保険料などとは比較にならないほどの結構な金額であるが、事前のリスクヘッジである保険に比べて、回収代行はトラブル処理だから致し方ない。

料率に幅があるのは、遅延期間や金額によって、回収の難易度に差があるためで、遅延期間が短いほど料率は低くなる傾向にある。一方、料率はシンプルに一本化している CA もある。

また、成功報酬以外に小額の基本料金を委託時に請求する CA もある。月額 50 ドルや年額 600 ドル程度なので、管理費と考えれば納得できる。

いずれにせよ、それ以外には費用がかからない点が利便性の高さにもつながっている。

インターネットで Collection Agency と検索すれば、たくさんの企業がリストアップされてくる。自社に合ったところを探してみるとよいだろう。

## 9. 遅延債権と回収率

遅延債権と回収率は反比例している。時間の経過とともに回収率は悪化する。米国の債権回収代行会社の業界団体のデータによれば、90 日遅延した時点での平均的な回収率は 8 割もない。



ここでいう回収率とは、件数に対するものではなく金額に対するものである。つまり、1 万ドルの債権があれば、8 千ドルは回収できるということになる。ところが、遅延期間が 1 年を経過すると、この比率は 2 割弱まで落ちてくる。同じ債権でも、2 千ドル弱しか回収できなくなる。

早い時期に回収を行う必要性がお分かりいただけるはずだ。実際、欧米の企業では、90 日を一つの目安として売掛管理を行う企業が多い。90 日を経過した遅延債権は基本的に、自社での任意回収をやめて、債権回収代行会社などに回収を委託するのだ。

経験則からそのほうが、回収率が高いことを知っているからであり、自社の与信管理規定にそのように定めているからだ。

海外で遅延債権の回収を行う場合には、90 日の考え方を日本企業も参考にするとよい。

## 10. 遅延債権を回収しにくい理由



時間の経過とともに、なぜ遅延債権や滞留債権は回収しにくくなるのだろうか？

**債務者が倒産するからである。**

あなたの会社に対して支払いを遅延している債務者は、あなたの会社だけに支払いを遅延しているわけではない。他の債権者にも支払いを遅延している。こうした債務者は、2年、3年も経過すると倒産することが多いのだ。

倒産した会社からの債権回収は困難を極める。担保のない一般債権であれば、なおさらである。だから、時間の経過とともに回収しにくくなるのだ。これ以外にも、債権の優先順位が下がるという理由もある。債務者は、意識的にせよ無意識にせよ、債権の優先順位を持っている。

まず、国内と海外では国内の債権者が優先される。国内でも、銀行や大口の仕入先、従業員などへの支払いが優先される。そして、時間も優先順位に影響を与える。現在の債権と過去の債権では、現在の債権の優先順位が一般的に高くなる。

こうした意味では、取引が継続している方が債権回収をやりやすいといえる。しかし、リスク管理の観点からは、遅延債権の発生した取引先との信用取引は見合わせるべきである。

これは、ある意味、矛盾するが致し方ないことである。いずれにせよ、海外の債権者でかつ、過去の取引先に対する優先順位はかなり低いと考えてよいだろう。

## 11. 日本企業が陥りやすい海外取引の過ち（1）

日本企業が陥りやすい海外取引の過ちには、「取引先を調査しない」というものがある。

無論、全ての取引先を調査しないわけではない。特に、無名な未上場の新規先で実績もなければ、警戒するので取引先を調査する。

しかし、そこに、『紹介者』が入ってくると事情が違ってくる。

有力な取引先から紹介を受けた、地元の政治家や有力者から紹介を受けた、という経緯があると、それだけで相手を信用してしまい、与信してしまう。

また、意外に多いのが、経営者や取締役の紹介である。社内の与信管理規定では、与信対象とならない取引先でも、社長の「この会社は信用できるから大丈夫」などの鶴の一声で特別扱いになってしまうことが良くある。その結果、十分な調査や審査もせず取引を開始してしまい、後日、支払遅延などのトラブルになる。



紹介を受けたということと調査をすることは別次元の話である。紹介の有無にかかわらず、取引先は規定に従い調査をするべきだ。

また、新規与信時に調査をしたきり、一度も定期調査をしない企業がある。取引先の信用度に応じてランク分けや格付けをして、それに従い定期調査の頻度を変えることは大切である。

しかし、いくら有力企業であっても、5年も10年も調査をしなくていいわけではない。特に、海外の企業は情報が入手しにくい側面があるため、有力企業でも2～3年に一度は定期調査をすべきであろう。

人間の体と同じで、定期健診で思わぬ病気が発見されることもある。こうした地道な活動が、取引先の経営不振の早期発見につながっていくのだ。

## 12. 日本企業が陥りやすい海外取引の過ち（2）

「取引先を調査しない」以外にも日本企業が陥りやすい過ちがある。それは、「取引相手を信頼しすぎてしまう」ことだ。無論、相手を信頼しなければビジネスを行うことはできない。しかし、盲目的に信頼してしまうのは危険である。

これは、特に中小企業など経営者同士で、家族同士の交流など密接なつながりがある取引についていえることだ。例えば、欧米では、取引相手を自宅に招くことが珍しくない。ホームパーティーなども盛んである。

一方、日本では、自宅に呼ぶのは仕事関係でも社内の人間が中心で、社外では本当に親しい取引先に限定される。他は、接待ですませるのが通例だ。

ところが、欧米では親密度に関わらず取引先を自宅に招く。そうとは知らずに、自宅に招かれたことで、心を許してしまう日本人経営者が多い。

こうした安心感から、支払い遅延など断固とした対応を取らなければならない取引先に対しても、甘い対応をずるずると取ってしまうことがある。これが、致命傷になる。

遅延債権の回収では、早い段階で手を打つことが大切である。出遅れると、それだけ回収率も下がる。

イザというときに、私情に捉われずに迅速な対応がとれるように、自宅に招かれるのは、単なる接待程度に考えて、ビジネスはビジネスとして、取引先と割り切った付き合いをすることが必要である。

### 13. 日本企業が陥りやすい海外取引の過ち（3）

日本企業が陥りやすい海外取引の過ちは、「契約書を交わさずに取引を始めてしまう」ことである。

これは、文化や商習慣とも関わりがあるが、性善説というか、相手を基本的に信用しているので、口約束でもビジネスを行う傾向がある。無論、ビジネスがうまくいっている間は、口約束でも問題ないだろう。問題は、支払遅延などの問題が浮上してきた場合である。

契約は Offer（申し込み）と Acceptance（承諾）で成立するし、書面である必要もない。

しかし、問題が生じたときには、契約書がある場合と比べて、口約束や電子メールだけでは、支払い遅延などの問題発生時におけるペナルティなどの決まりごとがない。



電子メールでの注文に請求書を発行し、製品の受領書があれば、当然、契約の存在を証明できるが、当事者があらかじめ取引から派生する様々な問題点の対処法を話し合い、合意をして、署名をした契約書に勝るものではない。

相手方もこうした点を見越して、支払遅延をしてくる可能性もある。債務者にとっては、債権者の優先順位が必ず存在し、概して海外の債権者は後回しにされがちである。さらに、契約書がなければ、優先順位は下がることがあっても、上がることはないはずだ。

「今まで、契約書なしでも問題がなかったから大丈夫」と主張をする企業もあるが、それはあくまで過去のことであり、未来の取引の安全を担保するものではない。

海外企業との取引に際しては、基本契約書は必ず交わしておきたい。



## 14. Credit Score（信用格付け）

企業情報レポートを見る場合、最初に目につくのが、信用格付けである。

Creditsafe（以下、CS）の企業情報レポートの場合、ビジュアルを重視しているため、直感的にリスクを判断することができる。緑は与信取引可、赤は不可である。また、日本人に馴染みのある100点満点方式の格付けを採用している点も、判断しやすいと思われる。



ただし、評価の基準が日本の評点とは大きく異なる点に注意が必要だ。

日本の調査会社の評点が、調査員が主体となって評価する主観的な評価であるのに対して、CSの格付けは、倒産確率に基づく客観的な評価である点が大きな違いである。日本の評点は調査員がつけているため、45～55点に集中しているといわれる。高評価を付けた企業が一定期間に倒産したりすると、点数を付けた調査員にペナルティが与えられるからだ。

また、調査員が営業を兼ねている点もよく弊害が指摘される。たくさんチケットを買ってもらうために、営業先の会社の評価を意図的に高くするといった行為だ。

一方、CSの格付けは倒産確率に基づく評価であり、恣意性が全くない。客観的な指標として安心して利用することができる。

CSの格付けは、当該企業が今後12か月以内に倒産する可能性を予測する指標である。100が最も信用度が高く、1が最も信用度が低くなる。

例えば、UKの格付けの評価は下記のとおりとなっている。

ランク	格付け	定義
A	71～100	非常に低いリスク
B	51～70	低いリスク
C	30～50	平均的なリスク
D	21～29	高いリスク
E	1～20	非常に高いリスク



ここで注意が必要なのが、C ランクは決して要注意企業ではないということだ。日本の評点では、40 点台はリスクが高いと考えられている。

しかし、CS の格付けでは、平均的なリスクを示し、信用取引が可能である。これは、倒産確率に基づくものなので、統計学的に正規分布となるためである。日本の評点の分析が台形になるのに対して、CS 格付けはなだらかな分布曲線を描く。



したがって、日本の評点ではめったに見ることのない 90 点台、さらには 100 点の企業も適度に存在する。29 点以下は高いリスクなので、信用取引は避けるべきで、L/C 取引や前金での取引をお勧めしたい。

## 15. Credit Limit（与信限度額）と Enquiries Trend（ダウンロード履歴）

CS の信用格付けの横には、Credit Limit（与信限度額）と Contract Limit（契約限度額）が記載されている。与信限度額を記載する企業情報レポートは多いが、契約限度額を記載するレポートは、Creditsafe 以外にはないはずだ。

与信限度額と契約限度額の違いは何か？

与信限度額は一般的な売掛取引における残高の上限額であり、与信残のこと。CS 独自のアルゴリズムによって算出されている。海外取引先に対して与信限度額による管理を行っている会社は自社の限度額の参考にすることができる。

一方、契約限度額は、建設、プラント、情報システムなどの受注業を想定しており、頻度は低いが、取引金額が大きい業種での取引を想定した契約の限度額である。なお、与信限度額については、過去 1～2 年間の履歴も表示されるので、変化を見ることができる。

もう一つのユニークな項目が、Enquiries Trend（ダウンロード履歴）である。



倒産する会社は、1 か月ぐらい前から調査会社に対する問い合わせが急増するといわれる。調査対象企業に対する問い合わせの履歴をグラフにより、「見える化」したのが、ダウンロード履歴である。CS 社の顧客 100,000 社が当該企業のレポートをダウンロードした件数が、過去 1 年間にわたって表示されている。

短期間で急激に件数が増加している企業があれば、多くの会社はその企業の信用に不安を抱いていることを意味するので、要注意である。

## 16. Payment（支払情報）

CS のレポートに記載されている支払情報には DBT と Industry DBT がある。DBT は Days Beyond Terms の略で、遅延日数を示す。

Industry DBT は、業界の平均的な遅延日数を表しており、業界内において、当該企業がどの程度遅延しているのか、比較することができる。また、Payment Trend を見ることで、遅延日数が改善しているのか、悪化しているのか傾向を見ることができる。

また、下記の情報が件数や金額で表示されるので、仕入先に対する支払いの概要をつかむことができる。

- Average Invoice Value（請求書の平均金額）
- Invoices Available（請求書の件数）
- Outstanding（未払い）
- Paid（支払済み）

Outstanding と Paid の内訳はグラフで記載されており、視覚的に支払状況が良いのか、悪いのか、直感的に判断することができる。

表記	意味	色
Within Terms	期限内	濃緑
0-30 Days	30 日以内の遅延	緑
31-60 Days	60 日以内の遅延	黄色
61-90 Days	90 日以内の遅延	橙
91+ Days	91 日以上の遅延	赤

詳細を知りたいければ、レポートの最後に出てくる表を見ることで、具体的な件数もわかる。

支払情報は基本的に数字や金額が中心で、具体的な仕入先の業種や請求書別の遅延状況まではわからないようになっている。詳細を記載しないのは、支払情報を提供する企業がCSに情報を提供しやすくするためである。ご参考までに、CSでは約7,000社の企業が支払情報を提供しており、年間約2億5千万件もの支払情報が集まっている。

支払情報は海外の与信管理では、重視される項目であり、企業によっては決算書よりも重視しているところさえある。

支払情報が決算書より優れている点は下記の2点である。

- (1) 情報が新しい
- (2) 粉飾ができない

#### (1) 情報が新しい

決算書が調査レポートに更新されるのには、時間がかかる。例えば、12月末決算の会社だとレポートに反映されるのは早くても3か月後、国によっては6か月以上かかることもある。

しかし、支払情報は毎日更新しているので、調査対象企業の現在の資金繰りを知ることができる。

#### (2) 粉飾ができない

上場企業の決算書さえも、粉飾が大きな社会問題になることがある。監査もしていない未上場企業の決算書の信憑性にはどうしても疑問が付きまとう。

一方、支払情報は調査対象企業ではなく、その仕入先から情報を入手するため、改ざんのしようがない。企業の真実の資金繰りを知ることができる。

## 17. Rating & Limit History（格付けと与信限度額の履歴）と Group Structure（系列情報）

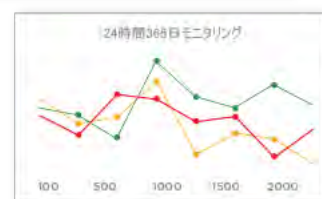
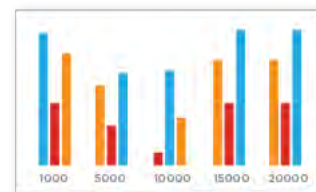
CSのレポートには、信用格付けと与信限度額の過去の履歴が1～2年間分程度表示される。格付けと限度額の変化を見ることで、調査対象企業の信用リスクの変化がわかる。

急激な格付けの低下や、与信限度額の減少は、短期間での信用リスクの悪化を意味するので、注意したい。一般的な企業情報レポートと違い、CSの系列情報には、信用格付け、与信限度額、売上などが記載される。

また、調査対象企業が新設企業や外資系企業の場合、企業情報レポートの情報量が少ないことが多い。そうした場合、親会社の信用リスクを見て、与信判断をすることがある。

一般的な企業情報レポートでは、社名と住所ぐらいしかわからないが、CSのレポートでは、信用リスクを知ることができ利便性が高い。

また、コスト面でも、1社分の費用で系列会社全体のリスクを知ることができるという利点がある。



## 18. 取引先の分析～5C' s of Credit

取引先の分析といえば、日本ではよく「ヒト・モノ・カネ」と言われる。海外では、5C' s of Credit という言い方をする。Credit（信用）と各文字の頭文字 C との語呂合わせである。

### ●Character（企業の特徴）

情報、業歴、業種、従業員数など、企業の属性的な特徴はもちろん、製品やサービスの競争力やシェア、代表者の経営能力や経歴、倒産歴などを分析する。

### ●Capacity（支払能力）

短期的な支払能力を分析する。海外では、支払情報の入手が可能のため、支払情報や回収代行履歴の分析により、支払能力を判断する。

### ●Capital（資本力）

資本の充実度を見る。長期的な支払能力の分析でもある。当然、債務超過に陥っていないかどうかは最優先確認事項である。

### ●Collateral（担保力）

担保に供する資産をどれだけ有しているかを見る。国によっては、英文クレジットレポートに、担保設定状況が記載されている。債権者、債権額、担保物件などを確認する。

●Conditions（経済状態）

取引先を取り巻くマクロ経済、顧客の顧客を取り巻く経済状態を分析する。カントリーリスクはもちろん、業種的な景気動向なども把握する必要がある。

5C's of Credit を意識して、取引先の情報収集や分析を行うと、漏れがなくなり、全体像を見損ねることが少なくなる。



## 19. 安全性の分析（1）

安全性の分析を英語では、Solvency Ratio という。支払分析といってもいい。代表的なものは下記のとおりである。与信管理では最も重視される分析である。

- Current Ratio（流動比率）
- Quick Ratio（当座比率）
- Debt to Equity Ratio（負債比率）
- Fixed Assets to Net Worth（固定比率）

●Current Ratio（流動比率）

Current Ratio（流動比率）は安全性を図る代表的な指標である。流動負債に対する流動資産の割合を見る指標で、1年以内に支払期限の到来する負債に対して、1年以内に現金化できる資産がどの程度あるのかを分析している。

日本では、%で表現されるが、海外ではTimes（回転率）である場合が多い。どちらにせよ、数字が高いほうが良く、一般的な目安は200%以上、あるいは2回転以上である。

この比率が70~80%、あるいは、0.7~0.8を下回るようだと、流動性が低くなり、資金繰りが厳しくなると言われている。

<計算式>

$\text{Current Assets} / \text{Current Liabilities} = \text{Current Ratio (Times)}$

## ●Quick Ratio（当座比率）

当座比率は、流動比率よりも厳しく短期の支払能力を分析する指標である。英語では、Acid Test と呼ばれ、流動性を計る指標として良く使用されている。

当座資産と流動資産の大きな違いは、棚卸資産の有無である。流動比率が良くても、当座比率の悪い企業は、不良在庫を抱えている可能性があるので注意する。

数字が高いほうが良く、一般的な目安は 100%以上、あるいは 1 回転以上である。この比率が 50%、あるいは、0.5 を下回るようだと、流動性が低くなり、資金繰りが厳しくなるといわれている。

<計算式>

$$\text{Liquid Assets} / \text{Current Liabilities} = \text{Quick Ratio (Times)}$$

## 20. 安全性の分析（2）

### ●Debt to Equity Ratio（負債比率）

### ●Fixed Assets to Net Worth（固定比率）



### ●Debt to Equity Ratio（負債比率）

Debt to Equity Ratio（負債比率）は、長期的な支払能力を見る指標である。D/E Ratio とも言う。他人資本と呼ばれる返済の必要がある負債に対して、自己資本と呼ばれる返済の必要がない資本がどの程度あるのかを見ている。

低いほどよく、一般的な目安は 150~250%以下。日本でよく使われる DE レシオは、負債ではなく、有利子負債と自己資本の割合を見ていることが多い。同じ呼び名の比率でも、計算式が違う場合があるので注意を要する。

<計算式>

$$\text{Total Liabilities} / \text{Net Worth} = \text{Debt to Equity Ratio (\%)}$$

## ●Fixed Assets to Net Worth（固定比率）

固定比率も長期的な支払能力を見る指標である。投資が長期化する固定資産への投資は、会計的には自己資本の範囲で賄うのが安全である。自己資本の範囲内に収まっているのかを見るのが固定比率である。固定比率が100%というのは、固定資産の合計額と自己資本の合計額が同じ状態を指している。

数字が低いほうが良く、一般的な目安は100%以下。業種にもよるが、自己資本の何倍にも上る投資は過剰投資といえる。

<計算式>

$\text{Fixed} / \text{Net Worth} = \text{Fixed Assets to Net Worth Ratio (\%)}$

## 21. 効率性の分析

海外でよく使われる主な Efficiency Ratio（効率性の分析）には、下記の指標がある。

### ●Assets to Sales（総資産回転率）

### ●Days Sales Outstanding、DSO（売掛金回転日数）

### ●Sales to Inventory（棚卸資産回転率）

### ●Assets to Sales（総資産回転率）

企業の効率性を判断する最も一般的な指標。日本でもよく使われる比率だが、欧米では計算式が異なる。日本と違い、売上に対する比率として%で計算する。

比率が低いほど資産の効率性は高く、高いほど資産が有効に活用されていないことになる。

<計算式>

$\text{Total Assets} / \text{Sales} = \text{Assets to Sales (\%)}$

### ●Days Sales Outstanding、DSO（売掛金回転日数）

別名 Collection Period と呼ばれる。売掛金の回収効率を判断する指標。日数が少ないほど、早期回収を意味して経営効率が高い。



分子となる売掛金は貸借対照表の数値を使うのが一般的だが、期中平均や2期分平均などを使う場合もある。

<計算式>

$\text{Accounts Receivable} / \text{Credit Sales} \times 365 = \text{DSO (Days)}$



### ● Sales to Inventory（棚卸資産回転率）

棚卸資産の効率性を計る指標。日本でも良く使われる効率性の指標の一つで、この比率が高いほど、棚卸資産の経営効率が良いことになる。

但し、同業他社に比較して極端に高い場合は、販売機会喪失の可能性がある、反対に極端に低い場合は不良在庫の疑いがある。

<計算式>

$\text{Sales} / \text{Inventory} = \text{Sales to Inventory (Times)}$

## 22. 収益性の分析

海外でよく使われる主な Profitability Ratio（収益性の分析）には、下記の指標がある。

- Return on Sales（売上高純利益率）
- Return on Assets、ROA（総資産利益率）
- Return on Equity、ROE（自己資本利益率）

### ● Return on Sales（売上高純利益率）

欧米の企業の収益性を判断する最も一般的な指標。ここで言う Return とは投資家にとっての配当の原資を意味し、Net Profit after Taxes（税引後純利益）ということになる。5%以上が一つの目安になる。

<計算式>

$\text{Net Profit} / \text{Sales} = \text{Return on Sales (\%)}$

●Return on Assets、ROA（総資産利益率）

企業が保有する資産をどれだけ有効に活用して利益を上げたかを見る指標。この比率が高いほど企業の健全性は高く、収益力もある。欧米では10%以上が高収益の目安とされる。

<計算式>

$$\text{Net Profit} / \text{Assets} = \text{Return on Assets (\%)}$$

●Return on Equity、ROE（自己資本利益率）

株主や投資家が出資した資本をどれだけ有効に活用して利益を上げたかを見る指標。特に、株式市場で重視される指標。

この比率が高いほど企業の健全性は高く、収益力もある。欧米では20%以上が優良企業の目安とされる。

<計算式>

$$\text{Net Profit} / \text{Net Worth} = \text{Return on Equity (\%)}$$

## 23. 債務者の心理

債務者の心理について触れるとき、私は著名心理学者の「マズローの欲求の5段階」をよく引き合いに出す。

人間の欲求には段階があり、低次元の欲求が満たされないと、高次元の欲求が出現しないという説である。5段階の欲求は以下の通り。

- 第1段階 生理的欲求
- 第2段階 安全の欲求
- 第3段階 親和の欲求
- 第4段階 自我の欲求
- 第5段階 自己実現の欲求



「生理的欲求」とは、人間が生きてゆくために欠かすことのできない食欲、睡眠欲などの根源的な欲求を指す。

「安全の欲求」は、安全に暮らしたい、お金や物が欲しいという欲求である。

「親和の欲求」とは、「所属の欲求」とも言われ、何かの集団に帰属していたいという社会的生活に対する欲求を指す。

「自我の欲求」とは、自分の属する集団から評価されたいという欲求で、「承認の欲求」ともいう。

「自己実現の欲求」とは、自分に与えられた能力を最大限に発揮したい、自分を人間的に成長させたいという最も高次元の欲求である。

この欲求の5段階は、企業や債務者にも当てはまる。会社の経営が厳しくなってくると経営者の欲求レベルはどんどん低下し、最後は自分が何とか生きていけば良いということになる。

低い次元の欲求に甘んじている債務者からの回収は極めて難しい。今、交渉している相手の欲求が、どのレベルにあるのかを常に意識して対応することが大切である。

## 24. 債務者のタイプ

私は自分の経験から債務者を6つのタイプに分類している。下に行くほど、リスクが高く、債権回収も難航する。

- (1) 怠慢型
- (2) 引き延し型
- (3) 交渉型
- (4) 責任転嫁型
- (5) 強制型
- (6) 居直り型

## (1) 怠慢型

名前の通り単なる怠慢のため、支払を遅延させる会社を指す。

社内管理が適切に行われていない会社で、アジア系企業に良くみられる。このタイプの債務者に対しては、こちらが適切な与信管理を行うことで問題なく回収できることが多い。

## (2) 引き延し型

あれこれと理由を付けて、支払を一日でも遅らせようとする債務者。「怠慢型」との大きな違いは、遅延が意図的である点だ。

債権者を怒らせずに一日でも支払を遅らせるのが、経理部の仕事という会社は海外に多く存在する。このタイプには、毅然とした態度で遅延に対して対処することが必要である。

## (3) 交渉型

支払いを遅延しておきながら、交渉することで自社に有利な条件を引き出してから、支払いをしようとするタイプである。有利な条件とは、値引き、支払の引き延し、分割での支払いなどである。

契約書の未締結や不備など債権者に問題があることも多く、契約段階で支払遅延に対する損害賠償などの取り決めをすることで防止できることが多い。

## (4) 責任転嫁型

未払いの責任を債権者に転嫁するタイプ。具体的には、未払いの理由を製品の品質に対するクレームにすり替えてしまう。

通常のクレームであれば、製品受領時に発生するはずだが、支払の時期になってクレームが起きること自体、言いがかりの感がぬぐえない。

支払能力のあるこのタイプには訴訟も辞さない構えで徹底的に争う。支払能力がない場合は、クレームは単なる言い訳で、債務免除などが真の理由であることが多い。

## (5) 強制型

強制的にされないと支払わない債務者。強制的とは、訴訟を起こされる、敗訴する、強制執行されそうになるなどを指す。相手の出方を見て、本気であれば、交渉に応じようとする。

これも支払能力の有無を見極めて、資産があるようであれば、早期に確定判決が得られるように法的手続きを進める。資産がない場合は、分割払いや債務免除などに応じることで、債権の何割かでも回収するようにする。

## （6）居直り型

支払能力がなく、支払意志もない債務者であり、手に負えない。こうしたタイプは、あきらめるしかない。仮に訴訟すれば、勝訴するかもしれないが、強制執行を掛ける財産がないのだから、意味がない。無税償却のための情報や資料集めに時間を割いた方が良いでしょう。

忘れないでいただきたいのは、最初から、強制型や居直り型の債務者はいないということだ。遅延期間が長期化するにつれて、経営状態や財政状態が悪化して、このようなタイプの債務者に変質するのである。

債務者のタイプ分けからも、早期に回収することの重要性が改めて分かる。

## 25. 危険な兆候

国内外の取引に関わらず、両社の関係がうまくいっている間は、連絡の頻度は高く、相手のレスポンスも早いものだ。海外でも電子メールの場合、中国やアジアなど時差の少ない地域であれば同日に返信があるし、それ以外の地域でも次の日には返事が来ることが多い。



ところが支払が滞るようになってくるとこうは行かない。2、3日たっても返事がない、何回かリマインドしてやっと、1週間後ぐらいに1、2行の短いメールが返ってくるようになる。

これは顧客の中における自社の重要性が低下している証拠である。重要ではなくなってきたので、返事が後回しになるのだ。支払も同じで、どんどん後回しにされるようになる。

あるいは、これから支払いを遅延させる心積もりがあるので、何となく返信しにくいという心理状態もあるかもしれない。

また、こちらから質問やちょっとした依頼などに応えてもらえなくなるというのも要注意である。顧客があなたの会社との対応を面倒だ、煩わしいと感じている可能性が高く、優先順位の低下を意味する。

こうした事象は必ずしも遅延の兆候でない場合もある。しかし、こうした軽微の兆候を見逃さずに早い段階で適切な対応を取ることが、遅延債権の発生を未然に防ぐことにつながる。面倒がらずにわずかな疑問を追及する姿勢が大切だ。

「支払条件の変更依頼」も危険な兆候である。変更依頼に安易に応じたがために債権回収不能に陥った債権者は数知れない。

特に顧客側も「L/Cの開設コストが高い」、「L/Cは書類が煩雑だ」など、もっともらしい理由を付けてくるので要注意である。確かに、信用状は開設コストもかさむし、書類も煩雑である。銀行が支払いを保証するわけだから、一言一句のミスも許されないこともある。あるいは、商取引では取引実績に応じて、支払条件を緩和するのは至極当然のことでもある。

しかし、実情は、経営状態が悪化して、銀行で信用状を開設できなくなっているかもしれない。信用状態が今一つで、信用状開設に担保の提供を求められているが、担保が提供できないかもしれないのだ。変更依頼を受けるなどとは言わないが、安易に応じるのは得策ではない。変更依頼があったら、必ず取引先の信用調査を改めて行うように心がけたい。

また、「回収代行履歴の発覚」も危険な兆候である。件数や債権額にもよるが、債務者の支払能力がかなり低下していると見てよいだろう。

もちろん、中には与信管理規定などで定めていて、遅延期間が3カ月を経過した債権は、半ば自動的に外部に委託する企業もある。それでも、コレクション・エージェンシーを活用すれば、成功報酬などの費用が発生する。当然、粗利などは吹き飛んでしまう。原価分の何割かでも回収したいということは、それだけ債権回収が難しいのだろうと推測できる。

こうした意味では、海外の債権回収においては見逃せない兆候である。

## 26. 債権回収の五原則

債権回収の成功には、国内外を問わず共通の法則がある。それがこの五原則だ。電話で督促する場合も、FAXやメールで督促する場合も、この五原則を守ることによって債権回収の可能性が高まる。

- (1) 目標の設定
- (2) 期限の設定
- (3) 徹底的な督促
- (4) 習慣付け
- (5) 成果の確認

この中でも、一番大切なのが期限の設定である。債務者との交渉においては、必ず期限を区切ること。支払約束はもちろん、ちょっとした確認事項、小さな約束についても同じことがいえる。期限を区切ることによって、相手はボクシングで言えば、コーナーに追い詰められたような感覚に陥る。

つまり、どのような言い訳を言っても、必ず次の期限が存在し、その期限になると、債権者からコンタクトがあるという流れを作るのだ。

例えば、債務者との間でこのような会話があるとしよう。

*Claimant (債権者) : When will you be able to pay our invoice?*

(当社の請求書はいつお支払いいただけますか?)

*Debtor (債務者) : I cannot promise a payment date now.*

(支払日を今約束することはできません。)

*C: Then who can promise your payment date?*

(では、誰が支払日を約束できますか?)

*D: Of course, I can, but first I need to check with my financial manager.*

(私ですが、まずは、財務部長に確認する必要があります。)

*C: O.K. When will you check with your financial manager?*

(わかりました。いつまでに確認できますか?)

*D: Not later than next Monday.*

(遅くとも来週の月曜日までには)

というように、相手の確認という行動にも期限を設定する。こうすることで、来週の月曜日に電話をする口実になるし、この約束が守られないと、相手は交渉上で心理的にさらに不利になる。

こうした小さな約束を守らせる癖をつけさせる。いわゆる、うるさい債権者だというイメージを相手に植え付け、他社よりも優先的に支払ってもらえるように仕向けるのだ。



## 27. 電話による督促

電話の督促で大切なのは、沈黙である。これを欧米では Strategic Pause と呼ぶ。交渉事には共通していることだが、相手に多く話をさせることがポイントとなる。

回収でいえば、相手が多く話すほど、こちらは言い訳の矛盾を見抜くことが容易になる。相手が黙っているからといって、決してこちらから話を開始してはいけない。人間というのは沈黙の気まずさに耐えられないという性質を持つ。その沈黙を埋めようと、必死で話し始めるものだ。

相手が話を始めたら、相手の話を良く聴いてとにかく Commitment（約束）を取り付けることだ。約束の内容で最も重要なことは必ず期限を設定することだ。これについては前回述べたとおりである。

もう一つ大切なのが、相手から言わせることである。人間は自分で言いだした約束は守ろうとする傾向がある。従って、相手に具体的な日時や金額を言わせるよう仕向けることも大切だ。中々自分で言い出さない相手に対して、具体的な約束を言わせるコツは、無理な期日や金額の要請をこちらからすることである。

*We cannot pay in full. (全額は無理) We cannot pay today. (今日は無理)* と言われたら、すかさず、*Then how much can you pay? (いくらなら?) Then when can you pay? (いつなら?)* と切りかえす。相手は返事をせざるを得なくなる。

## 28. メールによる督促

メールによる督促で大切なのは、遅延期間に応じて内容を使い分けることである。遅延期間が数日程度と3カ月では、当然、記載する内容はもちろん、語調も変わってくるはずだ。



ところが、数日の遅延にも3か月の遅延にも同じようなフレーズで、同じような語調で督促している企業が少なくない。どうしても、言語が英語であることもあり、微妙なニュアンスの様で意識していないケースが多い。そのためにも、遅延期間に応じた複数の英文督促メールをあらかじめ用意しておくことが望ましい。

もちろん、全ての取引先に同じ内容のメールを送るわけではないが、テンプレートがあることで、メール作成の時間も短縮できる。また、組織として督促ツールを共有することで、全社で一貫した債権回収体制を構築することもできる。

また、英文の督促メールで大切なのが、期限を区切ることである。期限については、文書に限らず、電話でも、訪問でも当てはまる。意外に間違っているのが、このフレーズである。

*As soon as possible*

*Immediately*

「できるだけ早く」「直ちに」とは一見、督促に向けたフレーズのように感じるかもしれないが、これではダメだ。なぜなら、人によっては速度感に差がある。今日ができるだけ早いと思う人もいれば、明日だと思う人もいる。

こうした速度感の差をなくすためにも、下記のようなフレーズが望ましい。

*by May 27, 2011*

督促メールにおいては、こうした細かいポイントが重要な役割を果たすのだ。

## 29. 貿易保険

貿易保険とは、株式会社日本貿易保険（NEXI）が提供する貿易取引に対する保険である。実質的には、貿易立国である日本企業の貿易を推進すべく国が行っている保険事業である。

▽日本貿易保険（NEXI）WEBサイト

<http://nexi.go.jp/>

貿易保険は、企業が行う輸出入だけでなく、海外投資や融資もカバーしている。

貿易保険が補てんするのは、下記のリスクから生じた損失である。

### ●非常危険（Country Risk、Political Risk）

戦争、テロ、内乱、自然災害、為替制限など契約当事者の責任ではない不可抗力のリスク。

### ●信用危険（Commercial Risk、Credit Risk）

取引先の破産や実質的な倒産、3か月以上の支払い遅延など契約の相手方に帰するリスク。

こうしたリスクにより発生する貨物を船積みできないことによる損失、貨物やサービス代金、融資金が回収できない損失、合併事業の継続不能による海外投資の損失を貿易保険は補てんする。

輸出手形保険や貿易一般保険など保険商品は多岐にわたっている。最近では、輸出者が回収義務を負わない中小企業向けの「中小企業輸出代金保険」なども登場している。貿易保険の問題点は手続きが煩雑であり、事故発生後も保険金受領に時間がかかる傾向があることだ。



## 30. 輸出取引信用保険

輸出取引信用保険と前回取り上げた貿易保険は、基本的に同じ保険である。しかし、日本では長らく貿易保険を政府（通産省、経済産業省）が独占事業として行ってきた。そのため、民間が参入できたのは数年前。政府が提供する貿易保険と区別する意味もあり、輸出取引信用保険と呼ばれる。

貿易保険との大きな違いは、包括保険が主体である点。保険会社にもよるが、10社程度から保険をかける必要がある。もちろん、危ない会社だけを10社ピックアップすることはできない。それでは、保険が成立しないからだ。



任意ではないセグメントの10社ならOKである。例えば、化学品事業部の上海に立地する取引先10社だけという具合だ。ある意味、このセグメントの切り方が保険を上手に活用するノウハウであるとも言える。

ただし、近年では、顧客のニーズに応えるべく、個別で保険を引き受ける民間の保険会社も増えている。一般的に保険料は、この10社に対する売上に対してコンマ数パーセントというように算出されることが多い。

貿易保険と比べた場合の最大の利点は、契約や保険金受領に関わる手続きの簡易さである。無論、回収義務も保険会社が負うことになる。また、保険金受領までにかかる時間も短い。

こうした両保険の特性を理解したうえで、自社の海外取引に合った保険をリスクの外部化の手段として活用するとよい。

## 31. 国際ファクタリング

貿易保険、輸出取引信用保険と並んで、海外取引の信用取引に伴うリスクを外部化できるのが、国際ファクタリングである。国際ファクタリングは、銀行やファクタリング会社がオープンアカウントの海外取引を輸出者に対して保証するものである。

ファクタリング業務は日本の大手銀行や、その子会社であるファクタリング会社が提供しているサービスであり、取引のある銀行に打診すれば、すぐにファクタリング会社の担当者を紹介してくれるはずだ。

自行、海外の銀行、ファクタリング会社等のネットワークを通じて、代金回収のリスクを引き受ける。そのため、ファクタリングのメリットは、輸出取引信用保険と違い、取引先1社ごとのリスクを外部化できることにあると言える。

反面、デメリットは、買い取り型の場合、ファクタリング会社に債権を譲渡することになり、取引先の承諾が必要になる点。保証型でも、債権譲渡はないが、承諾は必要になる。

また、ファクタリングを引き受けるかどうかは、日本よりも海外のファクタリング会社が最終的に判断することが多く、複数のファクタリング会社に打診しても、同じ結論になることもある。

## 32. 契約によるリスク管理

契約によるリスク管理を考える上では、「国際物品売買契約に関する条約（ウィーン売買条約）」をまず知っておく必要がある。

正式名称は「国際物品売買契約に関する国連条約（United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods: CISG）」

▽「国際物品売買契約に関する国際連合条約（ウィーン売買条約）」

[http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/treaty/treaty169\\_5gai.html](http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/treaty/treaty169_5gai.html)

本条約は、国際取引の促進を目的に、国連国際商取引法委員会（UNCITRAL）が起草し、1980年4月のウィーン外交会議において採択、1988年1月1日に発効した。2008年1月現在で、70カ国が条約に締結しており、日本では、2009年8月1日より発効している。

こうした国々の企業との国際取引においては、国内法の強行規定や当事者間での特約等がない限り、ウィーン売買条約（CISG）が基本的に適用されると考えられる。

注意しておきたいポイントは4つ。

#### （１）自動的に適用される

両当事者が締約国に所在する場合は、自動的にウィーン売買条約が適用される。

当事者間の合意により、CISG の一部または全部を取引に適用しないことも可能。

#### （２）法人取引、物品の売買に限定される

個人向けの取引やサービス提供には適用されない。

#### （３）契約解除の要件を重大な契約違反に限定している

日本の民法では、契約違反があっても一定期間是正されない場合に、契約を解除できるが、CISG では重大な違反（Fundamental Breach）に限定されている。

#### （４）クレーム提起期間が2年

日本では最長6か月だが、CISG では引き渡しから2年と買主に有利になっている。

契約品の不適合に関する買主の通知義務は「発見した時または発見すべきであった時から合理的な期間内」であり、日本の「受領後ただちに」と同義と考えられる。

CISG により、契約書を締結しない取引や中小企業の国際取引なども、CISG が適用されることになり、国際的な標準によるクレーム処理や債権回収などのリスク管理が可能になった。

## 33. 仲裁

Arbitration（仲裁）は、ADR: Alternative Dispute Resolution（裁判外紛争処理）の一種である。契約当事者間で、事前に紛争解決手段を仲裁にすることを合意しておき、契約書に仲裁条項を盛り込んでおく。

紛争が生じた場合に、仲裁機関に仲裁を申し立てる。Arbitrators（仲裁人）によって下された Award（仲裁判断）には、国際的な強制力が与えられている。

例えば、日本企業が、日本商事仲裁協会で出された仲裁判断を元に、中国企業の中国国内での資産に強制執行をかけることが可能になる。

これが、裁判による確定判決だとうちはいかない。日本の裁判所で出された確定判決を元に、中国企業の中国国内での資産に強制執行をかけることはできない。また、始めから中国で裁判を起こし勝訴する必要がある。その逆もまた然りである。



仲裁の利点はいくつかある。

### （１）仲裁人を選べる

裁判では、基本的に裁判官を選ぶことはできない。これに対して、仲裁では、当事者が仲裁人を選定することができる。

仲裁人は、通常３人とすることが多い。偶数だと仲裁判断は分かれた場合に、多数決ができないからだ。１人だと心もとないし、自社が仲裁人を選べるとは限らない。３人ならば、日本企業が１人、中国企業１人、最後の１人は話し合いで任命することができる。

もちろん、５名や７名にすることもできるが、その分費用がかさむ。仲裁人に対する報酬は、人数に応じて増加するからだ。

### （２）１審制のため時間と費用が節約できる

日本や米国では、裁判は３審制、中国では２審制である。これに対して、仲裁は一度しか審議をしない。

控訴や上訴がなく、審議期間も短いために、時間と費用が節約できるわけだ。反面、自社に有利な仲裁判断を得るチャンスは一度しかないというリスクもある。

### （３）非公開のため企業秘密を維持できる

一般に公開される裁判と違い、仲裁は基本的に非公開で行われる。このため、ライバル企業に知られたくない営業上の秘密や知的財産権に関する紛争解決に向いていると言われる。

この様に利点のある仲裁だが、問題となるのが、仲裁機関と仲裁地の選定である。

日本企業は、日本商事仲裁協会を仲裁機関にして東京などで行いたいと主張する。一方、海外企業も同じように自国の仲裁機関で行いたいと主張することが多い。

これに対する妥協策としては、被告地主義を取ることである。つまり、日本企業が米国企業を訴える場合は、アメリカ仲裁協会を仲裁機関とする。反対に、米国企業が日本企業を訴える場合は、日本商事仲裁協会を活用することになる。

こうすれば、当事者双方が互いにメリット、デメリットを持つことになる。

## 34. 海外における訴訟の留意点

海外で訴訟を起こす場合に注意すべき点が2つある。

- (1) 資産の有無を調査する
- (2) 訴訟全体の時間と費用を見積もる

訴訟による債権回収を経験したことがない企業では、漠然と「勝訴＝回収」と思っている傾向がある。まずは、相手が控訴する可能性もある。相手が控訴せずに確定判決となっても、回収できない事例は多い。

敗訴したことで、相手側が断念して和解を申し出たり、任意で支払いをしたりしない限りは、強制執行による回収を実現するしかない。

いざ、強制執行に着手しようとしてハタと気が付くのが、相手の資産の存在である。強制執行する資産は債権者が指定しなくてはならない。その時になって、資産調査を始めているようでは遅い。悪質な債務者が、訴えられた段階で、資産移転や隠しをしている可能性がある。資産の所在を確認してから、訴訟の是非を決断しても遅くない。

また、訴訟にかかる費用と時間を見積もることも大切である。債権額によっては、費用倒れに終わる可能性も少なくないからだ。

こうした中で忘れてはならないのが、書類の翻訳、裁判における通訳費用である。海外における訴訟でかなりの比重を占めるのが、翻訳・通訳費用であることは意外に知られていない。こうした費用と手間を考慮すると、訴えない方がかえってよいという結論に落ち着くことも珍しくない。



## 35. 外国人弁護士起用の留意点

当然のことだが、海外で訴訟を起こす場合にカギとなるのは弁護士である。一般的には、おしなべて弁護士の質が高い日本と違い、海外ではあまり有能でない弁護士もいる。

基本的に債権回収の訴訟は、勝訴の可能性が高いと言われている。債権があり未払いであることが証明できれば、比較的反論の余地が少ないと考えられるからだ。それでも、債務者側に有能な弁護士がつけば、敗訴することもある。こうした点では、コミュニケーションが大切である。

コミュニケーションを行う上では、英語力も大切だが、より重要なのが、分からないことや疑問点をそのままにしておかないことだ。文化や考え方の違いによる点が多いと思うが、依頼者に不利な点や敗訴の可能性に関する点でも、聞かれなければ答えられないという姿勢の弁護士が海外にはいる。



また、委任に際しては、Power of Attorney（委任状）に署名するのが一般的だが、その中で委任の範囲を明記することも大切だ。白紙の委任状ではリスクが高すぎる。

こうした点では、自社の顧問弁護士を通じて提携先の海外の弁護士を紹介してもらったり、国際的に展開している大手弁護士法人を活用したりする方が得策である。

## 36. 海外の取引先が倒産したら

海外の取引先が倒産したら、まずは、倒産の種類を見極めることである。法的整理なのか、私的整理なのか、で打つ手は違ってくる。

一般的に、先進国ほど法的整理の比率が高い。米国や日本は7割を超えているのに対して、中国やアジアなどの国々ではほとんどが5割以下、国によっては1割にも満たない国もあろう。

法的整理の場合、大口債権者でもない限り、一般債権者としてできることは限られている。管財人から送付されてくる債権届出書を提出することぐらいである。実際に配当があるかどうかは分からないが、債権届出を済ましておかないと、配当はない。債権届出について、公証や大使館での認証などは必要ないケースがほとんどである。

多くの場合は、初めから債権届出書に債権額が印刷されているので、金額が正しければ、しかるべき人が、署名をすれば良いだけである。金額が違う場合は、正しい金額を記載して、契約書など債権額を証明できる書類を添付して、返送すればよい。遅延利息も請求することを忘れてはならない。元本に利息を加えた債権の合計金額が大きくなることで、回収額も増えることが多いからだ。

海外の管財人は事務処理が雑なので、債権者なのに、債権届出書が送られてこないこともある。その場合には、CSの企業情報レポートなどで管財人を調査して、こちらから連絡を取る。管財人が分からない場合は、債務者に直接聞くか、法的整理を申請した裁判所に連絡をとれば教えてくれるはずだ。

裁判所が関与する法的整理と違い、私的整理の場合、債権回収は早い者勝ちである。まずは、倒産の事実を確認することが重要である。倒産とは名ばかりで、実際には細々と業務を続けているケースなどもある。債務者と交渉をして回収することが基本だが、緊急を要する場合には自社製品の引き揚げを直ちに実行しなければならない。

ここで気にしなくてはならないのが、詐欺行為や取引の否認ではなく、窃盗罪である。詐欺行為や取引の否認は民事だが、窃盗は刑事であるため、最悪の場合、当局に担当者が拘留される可能性もある。

また、倒産するような債務者、しかも私的整理の場合、詐欺行為や否認権を追及するケースは極めてまれだ。各国の法律による違いもあるが、基本的には相手側の承諾を取ることが前提になる。このあたりは国内で行う自社製品の引き揚げ以上に気を使うべきだ。特に中国では要注意である。



交渉による回収、自社製品の引き揚げができない場合は、あきらめるのが賢明であろう。無論、訴訟を起こして債務名義を取得して、債務者の財産を強制執行することも可能だが、対象となる資産がないことがほとんどだ。

めぼしい資産がない企業でも、業務を継続していれば売掛金は発生するから、それを差し押さえるのが、常套手段だが、既に銀行や現地の仕入れ先に先を越されていることも多い。あるいは、銀行口座の差し押さえもよく行われるが、これも先を越されている可能性が高い。

倒産を知ってから訴訟を起こしては、とても現地の債権者には勝てない。そういう意味では、平時から、強制執行認諾の文言付き公正証書や債権譲渡通知の準備をしておき、有事に備えることが大切である。

貴社では、海外取引/海外与信管理でお困りのことはございませんか？

「既に海外取引を行っているが、与信管理が正しくできているか分からない」

「引き合いがあるが、信用できる企業かどうか参考になるものが欲しい…」

「海外の取引先からの入金が遅れて困っている…」

このようなお悩みをお持ちでしたら、お気軽に弊社ウェブサイトからお問い合わせください。

## 株式会社クレディセーフ企業情報 公式ウェブサイト

<https://www.creditsafe.com/jp/>



最後までお読みいただきありがとうございました。

---

<海外与信管理入門>

2016年12月初版

2019年6月第5版

発行：（株）クレディセーフ企業情報

制作：（株）クレディセーフ企業情報

本書の一部、または全部を無断で使用、複写したりすることを禁じます。

© 株式会社クレディセーフ企業情報 All rights reserved.