

実務情報  
Series 2024 8

中小企業の

# 「債権管理」の手引き

とくぎん  
SUCCESS CLUB

## はじめに

掛取引を行なっている企業はとて多いですが、不払いに遭ったときのことまで考えて債権管理をしている企業はあまり多くありません。債権回収に失敗した場合、回収不能額はそのまま損失になってしまいますので、企業の継続的発展という点からは避けたいところです。ここでは、債権管理のノウハウについて、時系列に沿って解説します。

[執筆]

谷田経営法律事務所  
弁護士・中小企業診断士

谷田 寿人

ただよしと

中小企業に特化した弁護士として、債権回収や労使紛争、不動産取引等に関する助言を顧問先に提供している。「1000万円の損失を回避することは、1000万円の利益を計上するのと同じ価値がある」という考えのもと、平時の予防法務を中小企業に提唱している。

## 実務情報 Series CONTENTS

### 中小企業の「債権管理」の手引き

- 1 債権管理とは ..... 3
- 2 平時のトラブル予防と債権管理 ..... 4
- 3 不穏な兆候が見えたとき ..... 13
- 4 どうしても払ってもらえないとき ..... 14
- 5 裁判について ..... 15

# 1

## 債権管理とは

### 債権管理・回収の重要性

企業というのは、「顧客から得たお金を仕入代金や人件費等の支払いにあて、それによって得られた原材料や労働力からまた新たな価値を生み出して、顧客に販売する」というサイクルを繰り返して続けていきます。

ただ、小売や飲食等の一部業態を除いて、大半の事業者は代金をその場ですぐに回収せず、売掛金等の形で後日回収するのが一般的でしょう。

この売掛金というのは、回収できるまでは1円にもならず、かつ100%すんなり払ってもらえる保障もないという、なかなか厄介なものです。そして、この売掛金回収が滞ってしまうと、先ほど述べたお金のサイクルも止まってしまう。

人間で言えば、呼吸や血流が止まってしまうようなもので、文字どおり、企業にとって致命傷になりかねません。企業の安定的継続のためにも、債権管理・回収のノウハウは会社全体で固めておきたいところです。

なお、本稿では、債権管理と債権回収を併せて「債権管理」とします。

### 債権管理の位置づけ

債権管理は、一般に「払ってもらえて当たり前のお金を記録して、受け入れるだけ」というイメージがあるのか、いまひとつ人気のないタスクです。バリバリ売上げを伸ばす実感を持てる営業に比べると、どうしても華やかさの点で見劣りするのかも知れません。

ですが、冒頭で述べたように、債権管理は、会社の安定的継続に必須のものです。

加えて、本稿でお伝えするように、「お作法」「コツ」がある程度確立されている分野なので、それをマスターすれば、債権管理の精度を高めることができます。また、いったん社内でノウハウを確立すれば、担当者が交替してもクオリティを落とさず遂行できます。

ぜひ、総務担当者は、債権管理に意欲的に取り組んでいただきたいと思います。

また、経営者や営業担当者の意識も、債権管理の成否に少なからず影響を与えます。

債権管理は、営業活動とはいわば車の両輪の関係にあるものです。総務担当者以外の人にも、債権管理の重要性を再度、確認していただきたいと思います。

### 債権管理の視点

さて、具体的な債権管理のノウハウを述べていく前に「債権管理の視点」を1つだけお伝えします。

債権管理でトラブルになる原因はさまざまですが、取引先側の事情に着目すると、

**「払う金がそもそもない」**

**「払う金はあるけれど、払い渋る」**

この大きく2パターンに分かれます。

債権管理の予防策にしても、その後の回収段階にしても、相手先がこの2パターンのいずれかによって、取るべき対策やできることが変わってきます。

以下の解説も、この視点を持って読み進めていただくと、整理がしやすいと思います。

### 債権管理の限界

冒頭から、いきなり読む気をくじくようで

恐縮ですが、どんなに周到に債権管理をしても、きちんとした契約書を取りつけていたとしても、「取引先が金目の物を全然持っていない」「取引先が破産等の法的整理にかかってしまった」等の場合、債権を回収するのは不可能となります。

仮にこういった取引先に対し、裁判まで起こして勝訴判決を得たとしても、国が立て替

えてくれるわけでもなく、文字どおりの空手形に終わります。

先ほど述べた「払う金がそもそもない」という事情が、まさにこれらに直結するわけです。企業が債権と付き合うにあたっては、こういった限界があることも理解しておく必要があります。

さて、「債権管理とは何ぞや」についてひと通り説明が終わったところで、いよいよ具体的なノウハウを説明していきます。

## 2

# 平時のトラブル予防と債権管理

## 経営者や営業担当者に向けて

債権管理において、トラブルを避ける最大の予防策は、

**A** そもそも、債権を持たない

**B** 債権を持つとしても、取引相手を選ぶ

ことです。

「何も食べなければ、虫歯にならない」と言っているに等しく、「なんだ、そんなのは当たり前じゃないか」と言われてしまいそうですが、これがもっとも有効で、かつ見落とされがちな予防策です。

これは総務担当者というより、経営者や営業担当者に向けたメッセージとなります。

まず、**A**について。

そもそも掛取引にする必要のない単発取引についてまで、後払いを認めたりしていないでしょうか？

掛取引が採用される理由は、「小口の取引が多数・継続的に行なわれ、その都度決済するとお互いに大変だ」という点にあるのですが、そういう事情がないにもかかわらず、代金後払いを許しているケースを見かけます。

特に、単発取引の場合、取引相手の経済的信用や性格がわかりづらいこともあって、トラブルを誘発しやすいという懸念もあります。相手が個人であればなおさらです。

**「単発取引の場合は、原則として先払いを求める」**

これを改めて徹底していただきたいと思います。

次に**B**です。

後述するように、債権回収がこじれて強行手段を余儀なくされると、請求する側は少なからぬ費用や手間・時間を消費し、これらは基本的に自己負担となります。

総務担当者が督促に費やす時間は損益計算書にはっきりと出てこないため、ピンとこない経営者の方もおられるかも知れません。しかし、限られた労働時間を割いているわけですから、これも立派なコストと言えます。

優良な取引先であれば請求書1通で払ってもらえるものを、膨大な費用・時間をかけないと取り立てることができない、というわけです。しかも、回収に成功する保障もありません。

したがって、取引先はくれぐれも調査のう

えて厳選し、

「経済的信用がない相手」「人間的に信用できない相手」とは、そもそも取引しない

ことが重要です。

前者は、冒頭であげた「払う金がそもそもない」タイプ、後者は「払う金はあるけれど、払い渋る」タイプに該当します。

### (1) 「払う金がそもそもない」タイプの見分け方

経済的信用については、帝国データバンク等の信用調査会社を利用すれば、定量的な数値が手に入るでしょう。一定の費用はかかりますが、経済的信用のない取引先を避けるための保険と考えれば安いものです。

また、取引先企業の債権譲渡登記事項の概

要証明書を取得するのも、経営難の企業を除外するうえで有効です。債権譲渡登記事項の概要証明書は、法務局に行けば誰でも取ることができます。

また、登記内容を知りたいだけであれば、登記情報提供サービスに登録すればオンラインで確認できます(図表1)。

この登記内容を見れば、その会社が、自社の債権を担保に借入れをしているかどうか、また担保に借り入れている場合、その借入先名がわかります。

このとき、登記に載っている借入先が、銀行や公的機関であればまだいいのですが、ノンバンクの貸金業者(いわゆるファクタリング業者)だったりすると、ほぼ確実に自転車操業状態と言えます。取引は避けるべきでし

■図表1 債権譲渡登記事項の概要証明書(オンライン取得データの例)

取引を検討している相手の「商号」で検索する

2024/07/20 13:58 現在の情報です。  
宮崎県宮崎市〇〇町1番1号  
株式会社 自転車総業

会社法人等番号	0000-00-123456		
商号	株式会社 自転車総業		
本店	宮崎県宮崎市△△町一丁目1番1号		
	宮崎県宮崎市〇〇町1番1号		令和4年2月25日移転 令和4年3月3日登記
債権譲渡	第1234-56789号債権譲渡		
	登記の年月日 平成30年10月1日		
	譲受人 東京都新宿区〇〇丁目1番1号 火の車ファイナンス 株式会社		平成30年10月1日登記

\*下線のあるものは抹消事項であることを示す。

ここに借入先名が表示される。ファクタリング業者やノンバンクの貸金業者が表示されたら要注意!

※概要証明書でも「債権譲渡登記をしているか」、している場合の「譲渡相手先」を確認できるので、与信調査には十分利用可能

(登記情報のオンライン提供サービス)

- 登記情報提供サービス  
<https://www1.touki.or.jp/>
- 登記簿図書館  
<https://登記簿図書館.com/>

よう。

なお、どの取引先も、取引開始時の信用がずっと維持されるとは限りません。

取引開始後も、定期的に信用調査会社や債権譲渡登記事項のチェックなどを通じたモニタリングを行ない、

### 「不穏な気配が見えたら担保追加を求める」

といった体制づくりをしておくことも重要でしょう。

### (2) 「払う金はあるけれど、払い渋る」タイプの見分け方

経済的信用とは別に「人間的に信用できない相手」との取引も避けるべきです。支払能力には何の問題もないはずなのに頻繁に払い渋る企業というのは、残念ながら一定数存在します。

こういった人間的信用や企業風土といった定性的な情報は、信用調査会社からは得づらいものです。かといって、こういった企業に限って最初の人当りはよかったりするので、企業の経営陣と直接面談してもなかなか馬脚を露わしてはくれません。

結局、この点については、同業他社の経営者・営業担当者などからさりげなく聞き出したり、普段から取引先となり得る会社の評判

### ■図表2 トラブルを防ぐ信用調査の勘どころ

- 経済的信用のない（払う金がそもそもない）相手とは取引をしない
- 経済的信用の調査には、信用調査会社や債権譲渡登記のデータベースを活用
- 人間的に信用できない（払う金はあるけれど、払い渋る）相手とは取引をしない
- 取引開始後も、データベースを通じた信用情報のチェックなどを定期的に行ない、取引先をモニタリングする
- 不穏な兆候が見えたら、担保追加を求めるなどの体制づくりをする

に耳を傾けるといった、地道な情報収集が決め手となります。悪い噂は割と広がりやすいので、意識して耳を傾けておけばそう難しくはありません。

以上のとおり、取引相手の信用調査には、一定の手間や費用がかかります。ですが、不良取引先と関わってしまった場合にかかる手間・費用はこの比ではありません。

ある意味、最初にして最大の予防策ですので、信用調査の体制は社内で確立したいところです（図表2）。

### 債権の証拠化

ここから、いよいよ総務担当者が取り組むべき予防策について説明します。

まずは、何よりも「取引相手にシラを切られないよう、債権を証拠化する」ことです。もっともオーソドックスなところでは、

### 「契約書をきちんと取り交わす」

ということになるでしょう。

契約書がなくても、契約は有効に成立しますが、取引相手に「取引数量」「取引単価」等でシラを切られたとき、契約書等の証拠がないと、債権回収の難度は一気に上がります。

筆者の経験では、7000万円の土木工事を口約束で引き受けてしまい、その後の払い渋りに遭って窮地に陥った、というケースがありました。

これはさすがに極端な例にしても、

### 「一定規模・一定金額以上の取引については契約書を取り交わす」

### 「契約書を交わすまでは納品を開始しない」

といったルールを徹底したいところです。

なお、継続的取引の場合、ベースとなる「取引基本契約書」を最初に取り交わしたうえで、個別に受発注をする、というのがオーソドックスかと思われます。

こういった取引形態における注意点をいく

つか述べておきます。

### (1) 取引基本契約書を交わす際の注意点

取引基本契約書は、押印前に、内容をしっかり吟味してください。

「契約書なら何でもいいでしょ」とばかりに、取引相手から示されたひな形を内容も確認せず押印したり、あるいはネットで拾ってきたひな形を内容もよく理解しないまま自社のひな形として使ったりしているのを頻繁に見かけますが、こうしたことは絶対にやめましょう。

契約書の条項には、自社に有利なもの・不利なものが混在しています。そういった契約条項を適切に組み立てることで、債権回収のリスクやコストを下げることができます。

逆もまた真なり、です。

契約条項の工夫については、掘り下げるとそれだけで本稿が終わってしまうので割愛しますが、とにかく、

**「取引相手から示された契約書は、押印前に法務の心得がある人（できれば顧問弁護士）にチェックしてもらう」**

**「自社で反復して行なう取引については、弁護士関与の下でひな形をつくっておく」**

ことが重要です。

### (2) 受発注書を交わす際の注意点

取引基本契約書をベースにする方式では、個別の売買は受発注書のやり取りで行なわれます。小規模企業の場合、つい面倒がって、この個別契約を口頭でやってしまうケースを見かけますが、これもトラブルの元です。

少なくとも、**「取引相手から自社に対し、注文書を出してもらう」**ところは省略せず、きちんとやりましょう。

取引相手に“注文の足跡”を残してもらえれば、後になってからシラを切られる恐れはぐんと減ります。

なお、要は取引相手に足跡を残してもらえればいいわけですから、メールのやり取りをもって受発注書に代える、というテクニック

もあります。

たとえば、口頭で注文を受けた場合、取引相手担当者のメールアドレスに、次のように送信します。

先ほどお電話でご注文をいただきましたが、A社製ステンレスパイプ（外形8mm 厚さ0.4mm 長さ80cm）100本 合計5万円（税別）でのご注文ということでよろしいですね？ 問題がなければ、その旨ご返信願います。

これに対して「はい、その内容で納品をお願いします」という返信をもらえれば、これはもう立派な受発注書と同様、証拠として機能します。

ただし、フリーメールアドレスやLINEメッセージだと、「これは自分のアカウントじゃない」とシラを切られる可能性がゼロではありません。

そこで、できれば企業名を特定できる独自ドメインアドレス（例：○×△@nj.co.jp等）を持つ担当者とのやり取りに限りたいところです。独自ドメインアドレスなら、その企業の担当者であることはメールアドレス自体から明らかになるので、企業間取引の証拠としてはうってつけです。

この「メールのやり取り」は、受発注書以外にも、さまざまな場面での証拠化に役立ちます。「初見の相手と小口の取引をするとき」「契約条件変更の合意をしたとき」「相手の契約違反を認めさせておきたいとき」等、いちいち書面のやり取りをしていられないときに役立つテクニックなので、ぜひとも活用してください。

ここで紹介した証拠化は、後日、払い渋られたときの裁判の準備という意味合いが強いのですが、そもそも「裁判にまで至るのを防ぐ」機能も期待できます。

特に、取引相手が「払う金はあるけれど、払い渋る」タイプの場合、証拠のない債権については徹底的に払い渋り、最終的に払って

■図表3 「債権の証拠化」の勘どころ

- 一定規模・一定金額以上の取引については契約書をきちんと取り交わす
- 取引相手から示された契約書は、押印する前に、顧問弁護士など法務の心得のある人にチェックしてもらう
- 反復して行なう取引については、弁護士関与の下でひな形をつくっておく
- 取引相手から自社に対し、注文書を出してもらう（口頭で注文を受けた場合はメールを送って確認するの也可）
- 裁判に備えた証拠集めをきっちりやっておけば、裁判になることを回避することができる

くれるとしても値切りを主張してくる可能性があります。

他方、債権の証拠がきっちり固まっていれば、特にごねることなく払ってくれることが多いものです。裁判をしても負けるとわかっているためでしょう。

逆説的ですが、

「裁判に備えた証拠集めをきっちりやっておけば、裁判にまで至るのを回避できる」

というわけです（図表3）。

## 取引相手の財産調査

「取引相手がどのような財産を持っていて、それをどういう形で担保に取るのか」というのも、平時の債権管理の一環として重要です。

相手に経営不振の気配が見えてからこれらを行なうのでは、手遅れであることが多いため、できれば取引開始時に、債権回収に役立つような財産調査や担保確保を行ないたいところです。

まず、「相手の財産調査」について、有益な財産類型や、そうでない財産について、いくつかポイントを説明します。さらに、次項

で「その調査結果を踏まえた担保確保」の解説をします。

### (1) 売掛金

「取引相手が他社に対して持っている売掛金」は、有事の際、極めて有効な差押え対象財産となります（図表4）。

差押え時の注意点については後述しますが、ひとまず取引相手のウェブサイト調べたり、あるいは取引相手の担当者との雑談のなかで聞き出すなどして、取引相手の大口取引先名を数社確認しておきましょう。

他にも、たとえば相手が建設会社の場合であれば、建設新聞や工事現場の建築確認看板から相手の持っている売掛金を察知できたりします。取引先の業種に関心を持つと、その業種特有の売掛先を発見しやすくなりますのでお勧めです。

### (2) 不動産

既に銀行の抵当権がついていることも多いので、有効性はやや落ちますが、取引相手が所有する不動産も可能な限り把握しておきたいところです。

特に、第三者に賃貸に出している収益物件がわかれば、不動産そのものだけでなく、賃料収入を差し押さえることもできます。こちらも可能な限り調査したり、聞き出したりしたいところです。

収益物件の場合、入居者の正確な名前までわかると、賃料収入の差押えが抜群にやりやすくなります。

### (3) 預金口座

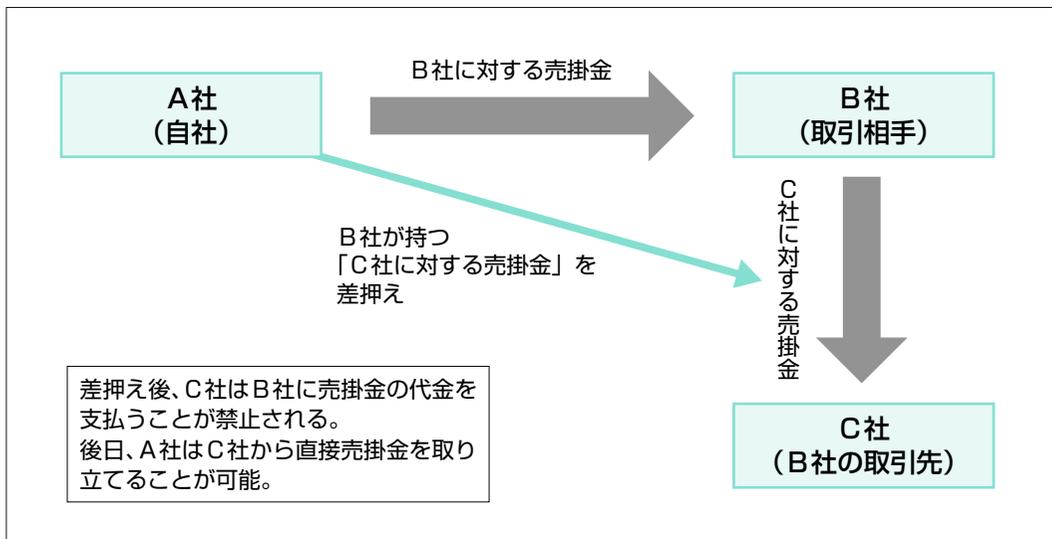
預金口座もオーソドックスな差押え対象財産ですので、可能な限り探りを入れておきましょう。

ただし、預金口座固有の注意点として、以下の2点があります。

#### ① 「銀行名・支店名」を特定しておく

まず、有事の際に取引相手の預金口座を差し押さえるには、少なくとも対象預金口座の「銀行名・支店名」を特定する必要があります。これらがわからないままでは、差し押さ

■ 図表4 売掛金差押えの構図



えの申請ができないのです。

ですから、取引相手が口座を保有している銀行名・支店名をセットで、何とか探りを入れて把握しましょう。取引相手の販売先なら、取引相手が指定する口座に普段から送金している関係で、支店名まで知っていることが多かったりします。

さりげない雑談を絡めて、それとなく聞き出してもいいでしょう。

② 相手が預金のある銀行から借金をしている場合は差し押さえても回収できない

2点目の注意点は、かなり厄介です。取引相手が同じ銀行から借金をしている場合は、実質的に差押えができないということです。

有事の際、このような口座に差押えをしかけても、銀行からは「裁判所から、X社の預金を差し押さえたという通知が来ました。ですが、当行はX社にお金を貸しています。X社の預金は、当行の貸付金と相殺する予定ですので、貴社にお支払いするお金はありません」といった回答が返ってきます（要するに、銀行は自らの貸付金回収を優先するというわけです）。

ですので、相手方のメインバンクを狙っても大抵は失敗に終わります。

狙うのは、「相手方が預金口座を持っているけれど、借金はしていない銀行」、つまりサブバンクの口座です。サブで付き合っている銀行名・支店名までわかれば、有事の債権回収の成功率はグンと上がります。

#### (4) 取引相手の勤務先

そもそも筆者は、個人相手の掛取引は推奨しないのですが、やむなく純粋な個人相手に掛取引をせざるを得ない場合（例：プライベート事業）もあるでしょう。そういった場合は、取引相手の勤務先を何とか調べましょう。

というのは、債権回収がこじれ、法的措置を余儀なくされた場合、相手が勤務先から毎月受け取っている給与を差し押さえることができるためです。差押えをかけた勤務先は、手取り給与の4分の1を上限に、毎月こちらに払ってくれます。前述した預金差押えの場合と違って、勤務先が相殺を主張して払い済ることもあまりありません。

全額回収まで時間がかかること、また相手はその勤務先を退職すると差押えが途切れてしまうといった弱点はあるものの、「公務員」「中堅以上の会社の正社員」等、相手がそう簡単に退職しない属性の場合、かなり有望な差押え対象となります。

なお、取引相手に勤務先情報を申告させる場合、その利用目的を伝えなければならない、という個人情報保護法上の規制があり、この点はコンプライアンス上、注意が必要です。

そこで、相手に書いてもらう利用申込書に勤務先名欄を設けたうえで、申込書のどこかに「本申込書に記入していただいたお客様の個人情報、双方の契約上の義務履行のため使用させていただくことがあります」と、利用目的を明示しておきます（「差押えに使うことがあるよ」ということを、オブラートに包むとこういう表現になります）。

このように明示しておけば、法的な問題はありません。

はっきり言って、個人相手から債権回収をする場合、勤務先の給与を差し押さえるくらいしか有効な手立てはありません。B to Cのビジネスで、どうしても掛けにせざるを得ない業者は、取引相手の勤務先を確認することをお勧めします。

#### (5) 連帯保証人候補者

「財産」ではないのですが、担保に取るべき候補として有益なので、調査対象として解説します。なお、法的には不正確ですが、本稿では連帯保証人を「保証人」とします。

取引相手が企業で、ある程度の枠で掛取りを行なう場合、まず代表者を保証人につけてもらうかと思えます。

ですが、通常は、相手企業が破綻した場合、それに伴って代表者個人も破綻するので、代表者個人を保証人にしても、担保として機能しません。機能する場合があるとすれば、「払う金はあるけれど、払い渋る」タイプの社長が、会社ではなく、自分個人のサイドに財産を移動させているといった、かなり珍しいケースに限られます。

保証人として取るべきは、「**取引相手企業とは資本関係のない第三者企業**」です。取引相手との力関係や取引額、取引相手自身の人脈にもよりますが、可能であれば、取引相手の知合いで、資力のある会社を保証人になっ

てもらいたいところです。

「どこか、貴社のために保証してくれそうな他社はありますか？ ちょっと取引額が大きいので、代表者の個人保証だけではお付き合いが難しいので…」と伝え、探りを入れてみましょう。ともすれば連鎖倒産を招きかねないシビアな手法ですが、それだけに自社の債権保全には有効です。

また、取引相手が個人の場合、固い勤務先に勤めている親族に保証人になってもらう、という手もあります。(4)で述べた手法と同様、有事の際は、保証人の給与を差し押さえてしまうわけです。

#### (6) 回収に役立つない資産

最後に、世間のイメージに反して、意外と回収に役立つない財産を紹介します。

代表的なのは、自動車です。多くの場合、クレジット会社の名義になっているため、そもそも差押えができないことが多いのです。

たまた取引相手の本人名義のものがありますが、そういったものに強制執行をかけると、レッカー移動代や車両保管費用を納付させられたり、他の財産にはないコストを強いられ、費用倒れに終わることも多いのです。

取引相手が、クレジットを組まずに高級外車に乗っているといったレアケースでない限り、自動車は差押えに向かない、ということは知っておきましょう。

また、相手の事務所にある机や、個人宅にある家電用品等のような動産も、執行費用に見合った回収は期待できません。

執行官が自宅に上がり込んで物色する関係で、精神的なインパクトだけは強烈なため、相手の心を折る目的でしかける作戦もありますが、総務担当者はあまり考えなくてよいでしょう。

以上が、財産調査の勘どころです(図表5)。

### 調査結果を踏まえた担保の確保

さて、前項のように、取引相手のめぼしい

■ 図表5 有事の債権回収に備えた財産調査の対象と留意点

財産類型	調べ方と留意点
売掛金	<ul style="list-style-type: none"> <li>大口取引先名を数社確認しておく</li> <li>取引相手のウェブサイトや業界紙、担当者との雑談等から情報収集する</li> <li>建設会社の場合、建設新聞や工事現場の建築確認看板なども情報源になる</li> </ul>
不動産	<ul style="list-style-type: none"> <li>すでに銀行の抵当権がついていることも多いため、有効度はやや落ちる</li> <li>第三者に賃貸している収益物件があれば、賃料収入を差し押さえることも可能</li> <li>収益物件の場合、入居者の正確な名前がわかると差し押さえしやすい</li> </ul>
預金口座	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引相手の預金口座のある銀行名・支店名を特定しておく</li> <li>取引相手の販売先など、代金の支払いを口座振込しているような関係先から、雑談などで聞き出す方法も</li> <li>取引相手が借入をしている銀行（たとえばメインバンク）の預金を差し押さえても空振りに終わることが多い（銀行が自らの貸付金回収を優先するため）</li> <li>借入をしていないサブバンクの口座情報を入手する</li> </ul>
取引相手の勤務先	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人相手に掛取引をする場合には、利用申込書等に記入欄を設け、勤務先を確認しておく</li> <li>その際は、個人情報の利用目的（双方の契約上の義務履行のため使うことがある旨）を明示する</li> </ul>
連帯保証人候補者	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引相手企業と資本関係のない第三者企業に保証人になってもらえないか打診する</li> <li>取引相手の知り合いで、資力のある会社が理想</li> <li>個人の場合は、公務員や中堅以上の会社の正社員など、堅い会社に勤めている親族に保証人になってもらう</li> </ul>

財産・保証人のツテをひと通り調査したら、それらに対し、適切に担保を設定していくこととなります。

なお、前項で述べた財産のうち、預金口座は銀行取引約款があるため担保に取りづらいので、ここでは触れません。預金口座は担保に取らず、有事の際にいきなり差押えをしかけることとなります。

#### (1) 売掛金等の債権

本章冒頭の「経営者や営業担当者に向けて」の項で、債権譲渡登記について少し触れました。「相手企業が、売掛金等をよそへの担保に供していないか確認する、そうすれば経営難の会社をあぶりだすことができる」という趣旨でしたが、本項では「取引先企業が持っている売掛金等を担保に提供してもらい、債権回収の成功率を上げる」という話になります。

相手企業が大口の取引先を有している場合

は、その大口取引先に対して継続的に発生する債権について、担保を設定させていただきます。また、相手企業が小口の取引先を多数持っている場合は、それら複数口の債権についてまとめて担保を設定させていただきます。

そして、法務局に債権譲渡登記を申請すれば、有事の際には担保を設定したそれらの債権から優先して回収できます。法務局の登記手続きの一環ですので、司法書士に依頼するのが一般的です。

詳しい説明は割愛しますが、迅速に動けば、仮にその相手企業が自己破産しても、なお優先権を確保できるので、かなり強力な担保と言えるでしょう。「払う金がそもそもない」タイプの相手企業にも、有効な債権回収を行なえます。

また、相手企業にとっては、この売掛金に対する担保を実行されてしまうと、大事な取引先に通知が回り、信用面で致命傷を負いま

す。そのため、担保の実行を示唆するだけで、相手企業は大慌てで払ってくる、という効果も期待できます。「払う金はあるけれど、払い渋る」タイプの相手企業には、担保を実行しなくとも回収が見込めるわけです。

難点は、相手企業にとってはアキレス腱を抱えるような担保なので（登記で公示されるため、外聞もよくありません）、素直に応じてくれないことが多いことです。また、法務局の登記を絡める関係で、手間と費用も相応にかかります。

しかし、枠が高額で、かつ経営が盤石とは言えない取引先に対しては、極めて有効な担保となります。

## (2) 不動産

取引先名義の不動産に抵当権を設定してもらうという、もっともオーソドックスな手法です。有事の際は、抵当権を実行して不動産を競売にかけ、売れた代金から債権を回収できます。

取引先が自己破産しても優先力が残るメリットもあり、銀行が真っ先に確保する担保です。そのため、不動産に抵当権を設定する際には、いくつか注意点があります。

まず、目星をつけた不動産に、既に銀行の抵当権等がついていると、銀行のほうが優先されてしまいます。

取引先の多くは、メインバンクに対し抵当権を設定しています。そこへ追加で抵当権を設定しても、有事の際は銀行が満額回収した後のおこぼれしか回ってこない（というか、おこぼれすら回ってこない）のが普通です。

たまに、銀行の抵当権がついていない不動産が残っていたりしますが、それは大抵銀行が価値なしと判断した不動産なので、競売にかけても買い手はつきません。買い手がつかないとお金は配当されないので、これまた骨折損ということになります。

以上のように、不動産の抵当権は、「**よい物件が見つければ強力な担保になる**」けれど、「**そもそもよい物件がなかなか残っていない**」

という特徴があります。

継続的取引をするに際して、真っ先に担保確保を検討すべき財産ではありますが、そうそうよい対象不動産は見つからない、という限界は覚悟しておきましょう。

## (3) 保証金の預り

「取引相手の財産調査」の項では触れませんでしたでしたが、継続的取引の開始に際し、取引枠相当額の保証金を預かる、というのは極めて有効な債権保全策です。

他の担保よりも優れているのは、担保を実行するのに、何の手間も費用もいらぬ点です。また、「払う金がそもそもない」「払う金はあるけれど、払い渋る」どちらのタイプにも効果を発揮します。

いざ取引先の支払いが滞ったときは、

貴社が滞納している売掛金〇〇円と、当社がお預かりしている保証金のうち〇〇円を対当額で相殺します。

と通知して、以後の取引を断れば完了です。この通知は、普通郵便でもメールでもいいでしょう。

もちろん、こちらの交渉力が相当上回っていないと、保証金の預託はなかなか受け入れてもらえないでしょう。また、保証金が必要になりそうな零細取引先ほど、保証金を用意できないというジレンマもあります。

そのため、この保証金預りによる債権保全が可能な取引相手はそう多くありません。しかし可能であれば、ぜひとも確保したいところです。

## (4) 保証人

次は、「取引相手の財産調査」の項でも触れた保証人です。経営の安定した他社や、固い勤務先に勤めている親族に保証人になってもらえれば、債権回収の成功率はグンと上がります。

ただし近時の民法改正もあって、継続的取引債権の保証人になってもらうに際し、いくつか注意点があります。

まず、保証人が会社であれ個人であれ、書面で保証契約を締結しなければなりません。普通の取引と違って、書面で締結しなければ、保証契約は無効となります。

また、保証人が個人の場合は、さらに多くの規制があります。

まず、継続的契約から発生する債務を保証してもらう（これを「根保証」と言います）場合、極度額と言って、「保証してもらう限度額」を契約書に明記しておかないといけません。極度額が明記されていない根保証契約は無効になります。

また、保証してもらう債権が取引債権の場合、主債務者（＝取引先）から保証人に対し、主債務者の財産状況等をきちんと説明しない

といけないとされています。この説明義務はあくまで取引先に課せられたものですが、取引先がこの義務を怠った場合は、保証契約自体が取り消されてしまいます。

そうならないよう、取引先と交わす取引基本契約書には、

乙（＝取引先）は、丙（＝保証人）に対し、民法465条の10所定の情報提供義務を履行したことを表明し保証する。

という条項を入れるなど、保証契約が取り消されない工夫が必要になります。

平時の債権保全の工夫は以上のとおりです。次章以下では、有事の際の立ち回り方について掘り下げていきます。

## 3

# 不穏な兆候が見えたとき

## 不穏な兆候とは

「不穏な兆候」といってもさまざまです。ここでも「払う金はあるけれど、払い渋る」タイプと「払うつもりはあるが、お金がない」タイプに分けて検討します。

### (1) 「払う金はあるけれど、払い渋る」タイプ

「別に経営状態に問題がなさそうなのに、払い渋ってきた」という場合、まずは先方の言い分はただの言いがかりなのか、それとも正当な理由がある支払拒絶なのかを判断する必要があります。取引先の担当者や、自社の営業担当者に問い合わせるなどして確認しましょう。

納品した商品に本当に欠陥があったり、あるいは営業担当者が不適切な説明をしたせいで取引先の不信感を招いていたりと、総務担当者からは見えないところで、不払いの正当な理由が生じていたりするものです。

また、不払いの理由を取引先に問い合わせる場合は、やはりメールのように足跡が残る手段を取るのがお勧めです。法的にはまったく通らない弁解や反論をメールで取りつけておけば、後日裁判にまでもつれ込んだときに有利な証拠として使えます。

また、きちんとした受発注書を交わさないうままこの段階まで来てしまった場合であっても、交渉メールを自然にやり取りするなかで「売買の目的物・数量・代金額」を認めさせ、証拠をつくるという手もあります。

調査の結果、不払いの理由が正当なものであれば、相手と協議をして代替品の追完や代金減額で対応することになるでしょう。正当な理由がないと判明したら、次章以下で説明する回収のフェーズに移らざるを得ません。

### (2) 「払うつもりはあるが、お金がない」タイプ

「払う気がないタイプ」より、こちらのほうが手ごわいのです。お金のない相手からは、本当に取れません。ですので、

## 「取引先がこのような（お金がない）状態になる前に手を引く」

のが最善の策です。

やむなく、取引先がこのような状態になってしまった場合は、取引先の経営陣からヒアリングをして担保になじむ財産を把握し、担保を設定させましょう。

大口取引先に対する売掛金は、案外最後まで残っていたりするものです。また、前述したとおり、少々シビアな手法になりますが、取引先社長個人の人脈をたどるなどして、他社を保証人として追加するのも有効です。

他方で、絶対にやってはいけないのは、担保や保証人の追加もなしにダラダラ取引を続けることです。

よく、「追加で納品してくれたら、売上が入ってきて、おたくに支払いができる。なので、追加で納品してくれ」「これまでの滞納分は、今後分割で払うから」と、担保も保証人も提供せず頼み込んでくる取引先を見かけ

ます。

しかし、担保も保証人も追加できない時点で、その取引先はもう長くありません。

追加の取引には、絶対に応じるべきではありません。ここで応じてしまうと、債権管理の手間と不良債権額が膨らむだけです。淡々と取引を打ち切り、回収のフェーズに移るべきでしょう。

以上のように、不払いのケースに応じて立ち回り方は変わってきます。どのようなケースであれ、

## 「どこで見切りをつけるかについて、明確な基準（例：滞納金額や遅延期間等）を設定しておく」

ことが重要です。

ひどい例になると、とっくに取引もない滞納先に対して、漫然と毎月請求書を送りつけているのを見かけますが、これでは消滅時効を止める効果もありません。相手に侮られるだけで、百害あって一利なしです。

# 4

## どうしても払ってもらえないとき

### 「支払督促」制度

さて、前章までの工夫を凝らしても素直に払ってもらえない場合、法的措置も視野に入れなければなりません。

債権回収に際し、弁護士に依頼しなくても利用できる簡易的なものとして「支払督促」という制度があります。これは、裁判所が提供している書式に、請求したい債権の内容や相手の連絡先を書いて、相手方住所地の簡易裁判所に提出するだけです。手数料も、正式な裁判に比べると安く済みます。

ただし、相手が抵抗してきたら、正式な裁

判に移行してしまいます。

この場合、相手の地元裁判所に正式な裁判が係属してしまうので、遠方の取引先を相手にする場合、その後の裁判遂行に余計な費用がかかってしまいます（最初から正式な裁判を起こすのであれば、自社の地元裁判所に起こせるのですが）。

また、全然抵抗してこない相手は、典型的な「払うつもりはあるが、お金がない」タイプがほとんどです。仮に支払い督促命令が通ったとしても、差し押さえる財産も見つからず、結局1円も取れずに終わります。

支払督促が有効に機能するのは、「払う金はあるけれど、払い渋る」タイプの取引先が、

軽い気持ちで払い渋っているケースに限定されます。ですので、払い渋りにあった場合は、原則として正式な裁判を起こす、と割り切ったほうがよいでしょう。

## 回収額とそれにかかるコスト

ただ、裁判には多大な費用・時間・手間が

かかります。「少額の債権」「明らかに取り立てる財産のない相手」の場合は、回収不能の疎明資料を残したうえで、損金として計上するのも一案です。

泣き寝入りを推奨するようではありますが、債権を回収するのに回収額を超えるコストをかけるのは、企業の存続という点からは本末転倒です。

# 5 裁判について

## 平時の情報収集が有事に役立つ

「相手が払ってくれず、支払督促をかけても抵抗してきそう」「かといって、回収不能と割り切るには債権額が高額である」という場合は、正式な裁判を起こすしかありません。

さすがに正式な裁判となると、総務担当者が自力でやるのは大変です。そもそも総務担当者が会社の代理人として法廷に立つこと自体、法律上のハードルがあるので、弁護士に依頼して進めることになるでしょう。

この段階になると、勝訴判決に向けた活動やその後の強制執行については弁護士が尽力しますので、総務担当者が骨を折ることはありません。

もっとも、裁判手続きの費用対効果や、裁判・回収に際し弁護士が欲しがる情報を知っておくことは、総務担当者にとっても有益です。最後に簡単に説明しておきましょう。

### (1) 裁判に要するコスト等

担当する弁護士によってまちまちなので一概には言いづらいところですが、ざっくり感触を述べると、弁護士報酬や裁判所に納める手数料等は請求額の20%前後（ただし、最低でも20万円）で、基本的に自己負担と考えていいでしょう。かかる期間は、事案や相手の

態度にもよりますが、6か月～2年程度といったところでしょうか。

そして、相手がいろいろ反論してきた場合は、定期的に弁護士との打合せにお付き合いいただかなければなりません。

正式な裁判となると、費用・期間・手間と、いずれも負担は軽いものではありません。

### (2) 裁判や回収に際し弁護士が欲しがる情報

これらは、前章まででほぼ語り尽くされています。すなわち、勝訴に向けた裁判活動において、弁護士がもっとも欲しがるのは「証拠」です。

通常の契約書や受発注書だけでなく、取引先とやり取りしたメールも裁判では強力な証拠になるので、積極的に弁護士に提供しましょう。

また、回収に際して弁護士がもっとも欲しがる情報は、「相手の財産情報」です。特に、大口の取引先や預金口座（支店名までわかればOK）、個人であれば勤務先を調査して弁護士に伝えれば、債権回収の成功率はグンと上がります。

このように、平時の債権管理で収集する情報は、有事の際まで一貫して役に立ちます。総務担当者の普段の頑張りや、有事の際の債権回収の成功率に直結しますので、本稿で紹介したノウハウをぜひ役立ててください。