



## B2B決済とキャッシュフローの主な傾向

# 日本

キャッシュフローへの懸念から  
信用販売には慎重





枝村真義 (Masayoshi Edamura)  
日本における代表者  
の本レポートに対するコメント

世界経済の動向や地政学的な難局など、多くの日本企業が不確実な情勢を感じており、こうした問題への取組みがさまざまな業界で見られます。

不確実性は、ITC、電気、化学品の輸出貿易において特に深刻です。業界によって対応に違いはありますが、「与信管理を何とかしなければならない」という点は各業界の共通認識のようです。

本レポートでは、さまざまな業界の日本企業が売掛金管理において直面している現状と将来予測を紹介します。必ず御社の事業の参考として一読の価値があると考えております。

## アトラディウス支払動向バロメーターについて

アトラディウス支払動向バロメーターは、全世界の市場における企業間（B2B）支払動向の年次調査です。

当社の調査は、現在の厳しい経済および貿易環境がB2B顧客の支払行動に及ぼす影響に対して各企業がどのように対処しているかについて、調査対象企業から直接ヒアリングできる機会となります。この調査は、各企業がB2B顧客からどのように支払を受けているか、また不適切な決済によって引き起こされる問題点にどのように対処しているかについて貴重なインサイトとなります。

予期しない現金需要に資金を供給するためにどのような対策が講じられているか、長期的なキャッシュフロー問題のリスク軽減にどのような与信管理ツールが使用されているかに関する調査結果も、各企業が先行き不透明な時代に支払遅延または未払いという重大な問題にどのように対応しているかを理解するうえで貴重な情報となり得ます。

本調査では、調査対象企業が向こう数か月間に直面すると考えている課題、リスク、将来の事業成長想定にも重点が置かれています。

当社の調査結果は、B2B取引における企業の支払行動の現在のダイナミクスに関する有益なインサイトを提供し、その将来の姿となり得る新たなトレンドを特定できます。調査対象市場で事業展開する企業や事業計画を持つ企業にとって非常に有益なものとなります。

本レポートで取り扱うのは日本に関する調査結果です。重点分野：農業食品、化学薬品、製薬。

調査結果を見る際は、本調査が2023年第2四半期末から第3四半期初にかけて実施されたことを念頭に置いてください。



## 本レポートの内容

|  |   |
|--|---|
| B2B決済動向とキャッシュフロー<br>キャッシュフローへの懸念から<br>信用販売には慎重 | 4 |
| 主な統計値とグラフ                                      | 5 |
| 将来予測<br>インフレと信用条件の厳格化から<br>先行き不透明              | 6 |
| 主な統計値とグラフ                                      | 7 |
| 調査設計   | 8 |

### 免責事項

本書は情報提供のみを目的とするものであり、いかなる読者に対しても投資助言、法的助言、または特定の取引、投資、もしくは戦略に関する推奨をするものではありません。読者は提供された情報の利用に関して商用または非商用を問わず、必ず独自の独立した判断に依拠するものとします。アトラディウスは、信頼できる情報源から得た情報を本書に掲載するよう最善を尽くしていますが、誤りまたは遺漏、あるいはこの情報の使用に起因して生じる結果に対して一切の責任を負わないものとします。本書に含まれるすべての情報は「現状のまま」提供され完全性、正確性、適時性またはその使用に起因して生じる結果について、明示または黙示を問わず、いかなる保証も伴わないものとします。いかなる場合にも、アトラディウス、その関連するパートナーシップもしくは法人、またはそのパートナー、代理人もしくは従業員は、読者またはその他の者に対して、本書に含まれる情報に依拠した判断もしくは行為、またはいかなる機会の損失、利益の損失、製品の損失、ビジネスの損失もしくは間接的損失、特別もしくは類似のあらゆる種類の損害について、これらの損失もしくは損害の可能性について言及していた場合でも、一切の責任を負わないものとします。

Copyright Atradius N.V. 2023

## キャッシュフローへの懸念から信用販売には慎重

調査対象の日本企業は、B2B顧客に対する信用販売に対して全体として比較的慎重なアプローチをとっていることが当社の調査でわかりました。昨年1年間のB2B売上の45%は信用取引でした。ただし、大手電子機器/ICTでは、信用販売に対してよりダイナミックなアプローチを示す顕著な傾向が見られました。マーケットポジションを維持し、厳しい経済的緊張の期間中に事業成長を促進するため、こうした企業はより柔軟な支払選択肢を提供する必要があります。平均支払期間は請求書発行日から54日でしたが、機械や電子機器/ICTの企業は、競争優位性を勝ち取るために、より緩やかな条件を提示しました。

信用販売に対する慎重なアプローチの根底にあるのは、日本の全業種の企業がB2B顧客による支払遅延とキャッシュフロー問題のリスクを懸念しているということも明らかになりました。全体として、現在B2B請求の37%が支払期限を過ぎており、機械セクターが最大の打撃を受けています。不良債権はB2B売上の7%に影響を及ぼし、特に化学セクターが影響を受けています。支払遅延の主な理由として挙げられているのは、請求の紛争、およびB2B顧客間の一時的な流動性の問題または破産です。調査対象となった日本企業のなんと79%が、顧客からの支払を受けるまでの待ち時間が前年より悪化したか、変わらないと回答しました。

この結果、明らかなキャッシュフローの問題が発生し、売掛金回転日数（DSO）が悪化して企業存続性が財務面から圧迫される可能性があります。当社の調査では、多くの調査対象の日本企業がリスク軽減策を講じて対応していることがわかりました。その例としては、未払請求案件の解決に投入する時間とリソースの拡充や、化学セクターではB2B顧客への支払期限を短縮する戦略などがあります。必要不可欠な短期資金が必要になると、調査対象となった日本企業の54%がサプライヤーに企業間信用を要求しました。自己資本という手段もありましたが、電子機器/ICTセクターの企業は銀行融資を受ける傾向がありました。

調査対象の日本のさまざまなセクターでは、顧客の信用リスク管理に関して、明らかに異なるアプローチが採用されていました。潜在的な損失をカバーするために内部資金を確保し、流動性リスクを内部で保持、管理することが望ましい選択肢であると複数の化学企業が当社に語っています。この戦略と並行して、信用状の利用が一般的でした。対照的に、電子機器/ICTセクターで調査対象となった企業は、軽減ツールとして信用保険を使用していると回答しました。

### 主な統計値とグラフは次ページ参照

## 調査結果の重要ポイント

- 調査対象の日本企業では総じて、信用販売に対して賢明で、B2B売上全体の45%が信用販売で取引されました。最もダイナミックなアプローチとして、売上拡大を促進するために柔軟な支払選択肢を採用したのは、大手電子機器/ICT企業でした。
- 平均支払期間は請求書発行日から54日でしたが、セクターによって大きな差がありました。電子機器/ICT企業や大手メーカーは支払条件を緩和しましたが、化学セクターはリスク軽減のため支払条件を厳格化しました。
- 調査対象の日本企業にとって、支払遅延は明らかな懸念です。請求されたB2B売上の37%が支払期限を過ぎ、機械セクターが最大の打撃を受けました。不良債権は、B2B請求売上全体の7%に影響を与えました。支払遅延の主な理由として挙げられたのは、請求の紛争、破産、顧客の流動性の問題でした。
- これがキャッシュフローの問題を引き起こし、調査対象となった日本企業の79%が、代金回収までの待ち時間が前年より長くなった、または変わらないと回答しました。この結果、売掛金回転日数（DSO）の悪化に対する懸念が広まりました。
- 調査対象の日本企業は、流動性不足のリスクを軽減するためにさまざまな措置を講じています。特に機械セクターにおいて、請求未払の追跡に費やす時間とリソースが増えました。企業の54%が、短期資金調達を決定した際に企業間信用を要求しました。
- 顧客の信用リスク管理にはさまざまなアプローチが取られました。化学セクターは、信用状と並行して内部で保持、管理することを好みました。日本の電子機器/ICTセクターは主に、信用保険の利用に着目しました。

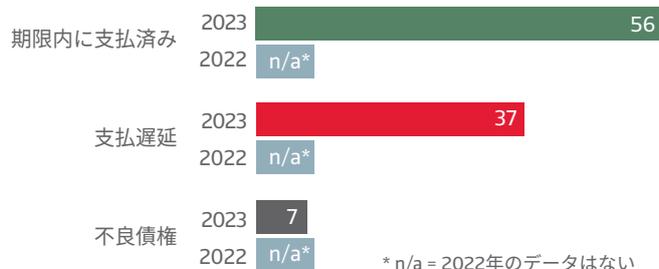
この事実は、企業間信用リスクの高まりに対する回復力を強化するうえで、専門保険会社が提供するメリットの認識が高まっていることを示しています。機械セクターは証券化に目を向けるようになりました。多様な戦略が日本企業の柔軟性を際立たせています。



# 日本

## 日本

B2B請求の期限内回収、遅延、回収不能となった割合（2023/2022）



サンプル：全調査回答者

出典：アトラディウス支払動向バロメーター（日本）-2023

## 日本

過去12か月間で支払期間\*の変更を報告した回答者の割合



\* B2B顧客から支払を受けるまでの平均期間

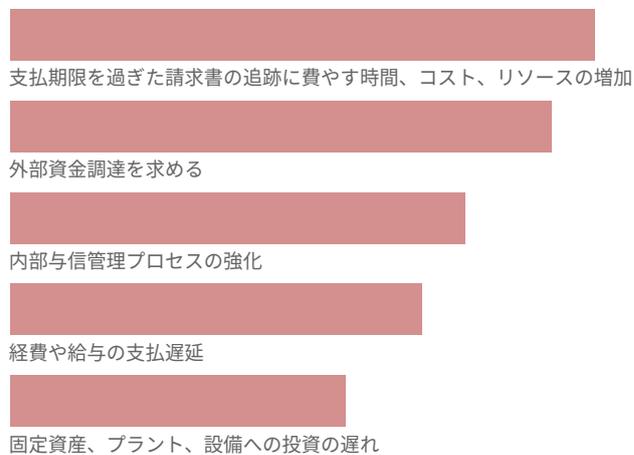
サンプル：全調査回答者

出典：アトラディウス支払動向バロメーター（日本）-2023

## 日本

B2B顧客の支払不履行によるキャッシュフローの問題を最小化するための対策を実施済み

(回答者の割合 - 複数回答の質問)



サンプル：全調査回答者

出典：アトラディウス支払動向バロメーター（日本）-2023

## 調査の質問

貴社が過去12か月間使用した主な資金源は何ですか。

- 54% 企業間信用
- 50% 自己資本
- 42% 銀行融資
- 31% 債券発行

\* 複数回答の質問

サンプル：全調査回答者（回答者に占める割合）

出典：アトラディウス支払動向バロメーター（日本）-2023

# 将来予測

## インフレと信用条件の厳格化から先行き不透明

調査対象の日本企業は、向こう1年の見通しについて慎重で楽観的な見方をしました。自社の製品やサービスに対する需要の増加が見込まれると企業の62%が回答しており、そうした予測は特に化学および電子機器/ICTセクターで顕著でした。対照的に、機械セクターの企業は売上高の伸びについて悲観的でした。調査対象となった日本企業の58%は、向こう数か月間に利益率が増加すると予測しているものの、残りの企業は利益率に変化がないか、低下すると見えています。世界的なチップ不足の可能性と、輸出の伸びを弱めかねないエネルギー価格の変動で、機械セクターがここでも否定的でした。

向こう1年間の売掛金回転日数の見通しについて、調査対象の日本企業からも同様に慎重な見通しが報告されました。企業の58%がDSO改善を予測していると回答しましたが、残りは現状から変化がないか、向こう数か月で悪化すると予測しています。DSOに対する悲観的な見方は、特に電子機器/ICTセクターで顕著でした。B2B決済動向の見通しに関しては、より複雑な判断が見られました。企業のちょうど50%が改善すると思うと回答しましたが、残りの50%はB2Bの決済動向に変化がないか、悪化すると予測しています。

当社の調査では、調査対象となった日本企業、特に化学セクターの企業の52%が向こう1年間は顧客信用リスクの内部保持および管理を継続するつもりであることがわかりました。対照的に、機械セクターの相当数の企業が、証券化の利用を拡大し、顧客の信用リスク管理を専門の信用保険会社に委託することも検討すると回答しました。顧客の信用リスクが経営に及ぼす潜在的な影響を軽減するには、この対策が役立つと語っています。電子機器/ICTセクターの企業の多くはすでに信用保険を利用しており、今後もその戦略を継続するでしょう。

調査対象となった日本企業で向こう1年間の最大の懸念は、中央銀行の各種措置による信用条件の厳格化がもたらすインパクトです。このインパクトは調査対象となったすべてのセクターから痛いほど伝わってきました。もう一つの重大な懸念は、生産コストの潜在的な増加と消費者の購買力の低下を伴う、インフレ圧力によって企業がどのような影響を受けるかということです。予測不能のエネルギー価格はさらに不安を増大させており、日本企業、特に電子機器/ICTセクターは、リスクを軽減して長期的な財務面のサステナビリティを確保するための包括的な戦略を策定することが求められます。

主な統計値とグラフは次ページ参照

## 調査結果の重要ポイント

- 調査対象となった日本企業の62%が向こう1年間に自社の製品やサービスの需要が増加すると予測していると回答しました。この楽観的な見方は化学および電子機器/ICTセクターでも同様ですが、機械セクターは悲観的です。
- 調査対象となった日本企業の58%は利益率が増加すると予想しています。機械セクターでは、潜在的なチップ不足と輸出の伸びを弱めかねない不安定なエネルギー価格のため、収益性に否定的な見通しが見られました。
- 調査対象の日本企業からは、向こう数か月間のB2B決済動向の見通しについて複雑なムードが報告されました。企業の50%は改善が見込まれると回答しましたが、残りの半数は変化がないか、悪化すると予測しました。
- 向こう1年間の売掛金回転日数（DSO）の見通しについては、若干楽観的な見方が表明されました。調査対象企業の58%がDSOの改善を予測していますが、電子機器/ICTセクターでは悲観的な見方が主流です。
- 顧客の信用リスクを内部で保持、管理することは、調査対象となった日本企業の52%、特に化学セクターにおいて優先される選択肢であると考えられています。信用保険と証券化の利用は、機械セクターの企業で検討されるでしょう。
- 調査対象の日本企業からは、向こう数か月にさまざまな懸念が報告されました。例としては、信用条件の厳格化、生産コストを押し上げかねないインフレ圧力、予測不能のエネルギーコストなどの影響が挙げられます。





# 日本

## 日本

向こう12か月間で売上高と利益率はどうなると予測しますか。

(回答企業の割合)

売上



利益率



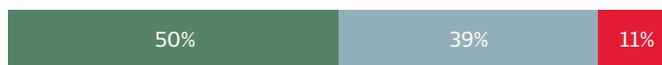
■ 改善 ■ 変わらない ■ 悪化

サンプル：全調査回答者  
出典：アトラディウス支払動向バロメーター（日本）- 2023

## 日本

向こう12か月の予測：B2B顧客の支払動向はどう変わると予想しますか。

(回答企業の割合)



■ 改善 ■ 変わらない ■ 悪化

サンプル：全調査回答者  
出典：アトラディウス支払動向バロメーター（日本）- 2023

## 日本

向こう12か月の予測：調査対象企業が表明した懸念事項トップ3

(回答者の割合 - 複数回答の質問)



インフレ圧力



信用条件の厳格化



エネルギー価格の不確実性

サンプル：全調査回答者  
出典：アトラディウス支払動向バロメーター（日本）- 2023

### 調査の質問

向こう12か月間で平均DSOはどのように変化すると予想しますか。

(回答企業の割合)

58% 改善  
33% 変わらない  
9% 悪化

サンプル：全調査回答者  
出典：アトラディウス支払動向バロメーター（日本）- 2023

## 調査設計

アトラディウスは、『アトラディウス支払動向バロメーター』と呼ばれる調査を通じて、国際的な企業支払動向の年次レビューを実施しています。本レポートは、2023年版アトラディウス支払動向バロメーターの一部であり、日本企業に焦点を当てたものです。調査方法の変更により、対前年度比較ができない項目もあります。質問票を使用して、CSA Researchは合計で213件のインタビューを行いました。

すべてのインタビューはアトラディウスの利用のみを目的として実施されました。

### 調査範囲

- **基本母集団**：日本企業を調査し、売掛金管理に関して適切な窓口  
にインタビュー調査を実施しました
- **サンプル設計**：戦略的サンプリング計画により、セクターおよび  
企業規模を横断する市場データの分析が可能になりました。また  
、調査対象市場ごとの特定のセクターを参照するデータの比較が  
可能になりました。
- **選択プロセス**：国際的なインターネットパネルを使用して、企業  
を選択し、問い合わせを行いました。  
インタビュー開始時に、適切な担当者と割当枠管理のためのスク  
リーニングが行われました。
- **サンプル**：合計でN=213人にインタビューを実施。  
企業規模に応じて4つのクラスで割当枠を確保しました。
- **インタビュー**：約15分間のコンピューター支援ウェブインタビ  
ュー（CAWI）インタビュー時期：調査は、2023年第2四半期末か  
ら第3四半期初にかけて実施されました。

### サンプル概要 - 合計インタビュー数 = 213

| 業種     | インタビュー件数 | %  |
|--------|----------|----|
| 製造業    | 91       | 42 |
| 卸売     | 48       | 23 |
| 小売/流通業 | 49       | 23 |
| サービス業  | 25       | 12 |

**合計** **213** **100**

| 企業規模       | インタビュー件数 | %  |
|------------|----------|----|
| 中小企業：小規模企業 | 38       | 18 |
| 中小企業：中規模企業 | 71       | 33 |
| 中堅企業       | 72       | 34 |
| 大規模企業      | 32       | 15 |

**合計** **213** **100**

| 業界       | インタビュー件数 | %  |
|----------|----------|----|
| 化学       | 79       | 37 |
| 電子機器/ICT | 70       | 33 |
| 機械       | 64       | 30 |

**合計** **213** **100**

## 付属統計資料

付属統計資料で、詳細なグラフおよび統計値をご覧ください。本文書は『アトラディウス支払動向バロメーター2023』の一部です。以下をご覧ください：

[www.atradius.com/publications](http://www.atradius.com/publications)

[PDFフォーマットでダウンロード](#)（英語のみ）。

## さらに詳しく

[アトラディウス](#) ウェブサイトで最新の出版物を幅広くご覧いただけます。[ここをクリック](#)すると、各業界の業績に関する当社の分析、国固有および世界的な経済懸念の詳細情報、与信管理問題のインサイト、顧客の支払不履行から売掛金を保護するための情報にアクセスできます。

最新リリースを入手するには、フォローしてください。[登録](#)すると、出版物の通知や、新しいレポートが発行されたときのアラートを含む電子メールを週1回受信できます。

日本および世界のB2B売掛金回収動向については、[atradiuscollections.com](http://atradiuscollections.com)にアクセスしてください。

日本の場合：<https://group.atradius.com/contact-us/japan.html>

電子メール：[info.jp@atradius.com](mailto:info.jp@atradius.com)

LinkedInの場合、[Atradius Asiaをフォローしてください](#)

ソーシャルメディアで  
アトラディウスをフォローしてください



@Atradius



Atradius



Atradius

Atradius N.V.  
David Ricardostraat 1 · 1066 JS Amsterdam  
Postbus 8982 · 1006 JD Amsterdam  
The Netherlands

電話：+31 20 553 9111

[info@atradius.com](mailto:info@atradius.com)  
[atradius.com](http://atradius.com)