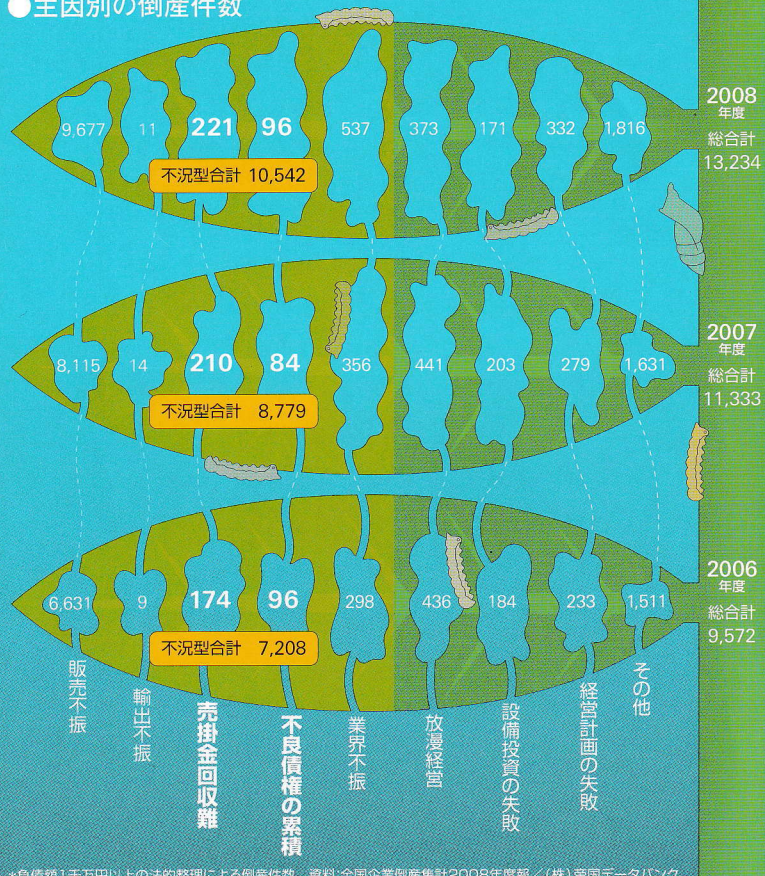


営業社員の売掛金管理 与信と評価の実務

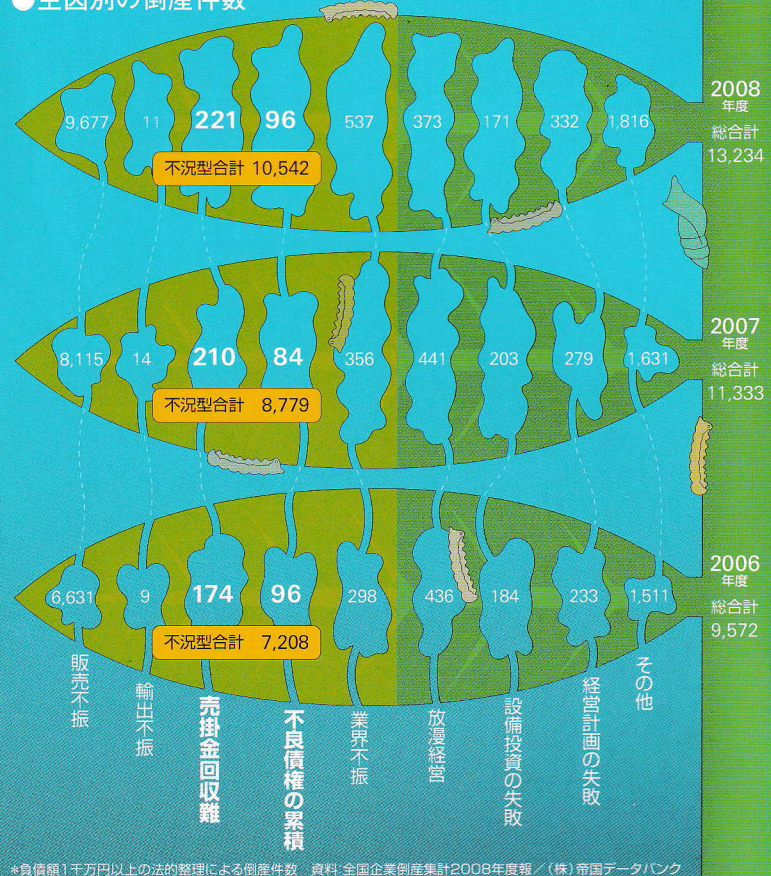
営業社員の売掛金管理 与信と評価の実務

●主因別の倒産件数



*負債額1千万円以上の法的整理による倒産件数 資料:全国企業倒産集計2008年度報 / (株)帝国データバンク

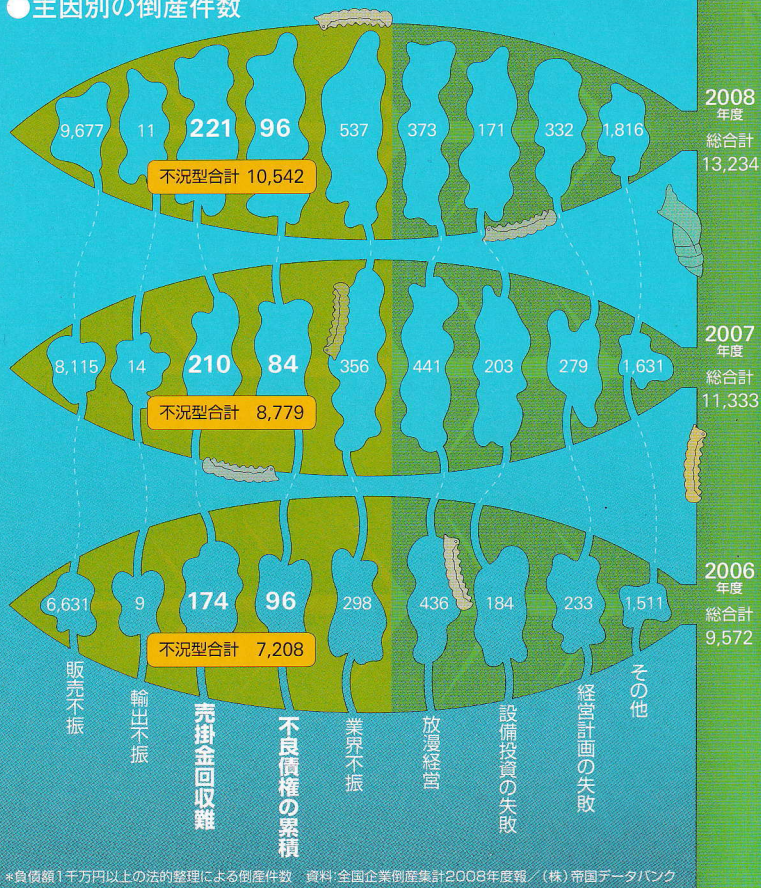
●主因別の倒産件数



*負債額1千万円以上の法的整理による倒産件数 資料:全国企業倒産集計2008年度報 / (株)帝国データバンク

営業社員の売掛金管理 与信と評価の実務

●主因別の倒産件数

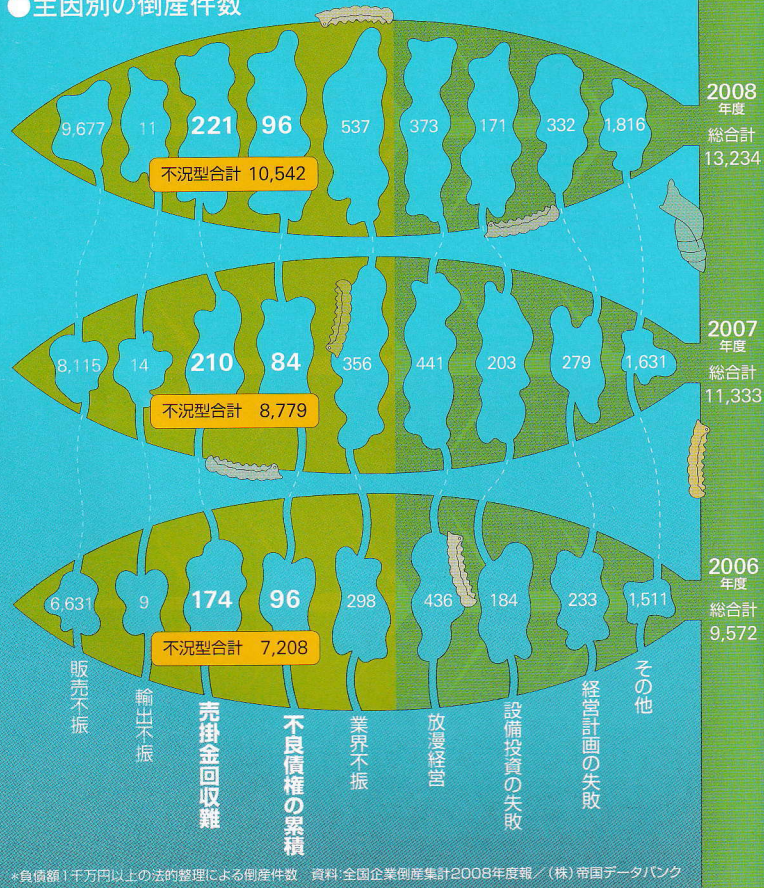


*負債額1千万円以上の法的整理による倒産件数 資料:全国企業倒産集計2008年度報/(株)帝国データバンク

発行所 **北國銀行**
経営相談所

営業社員の売掛金管理 与信と評価の実務

●主因別の倒産件数



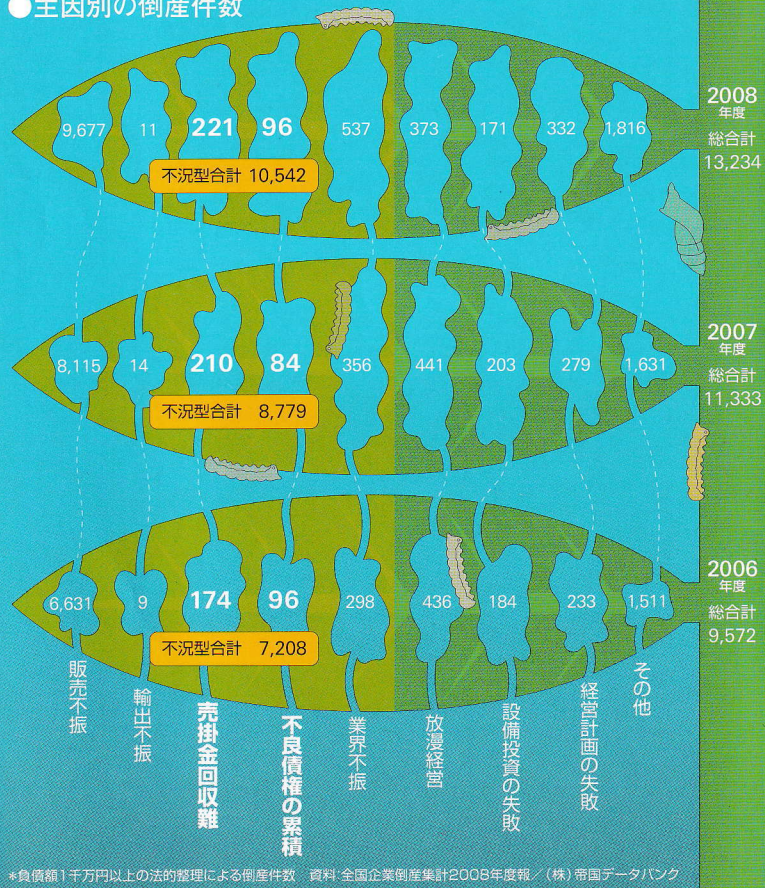
*負債額1千万円以上の法的整理による倒産件数 資料:全国企業倒産集計2008年度報/(株)帝国データバンク

★ **第四銀行** 経営相談所

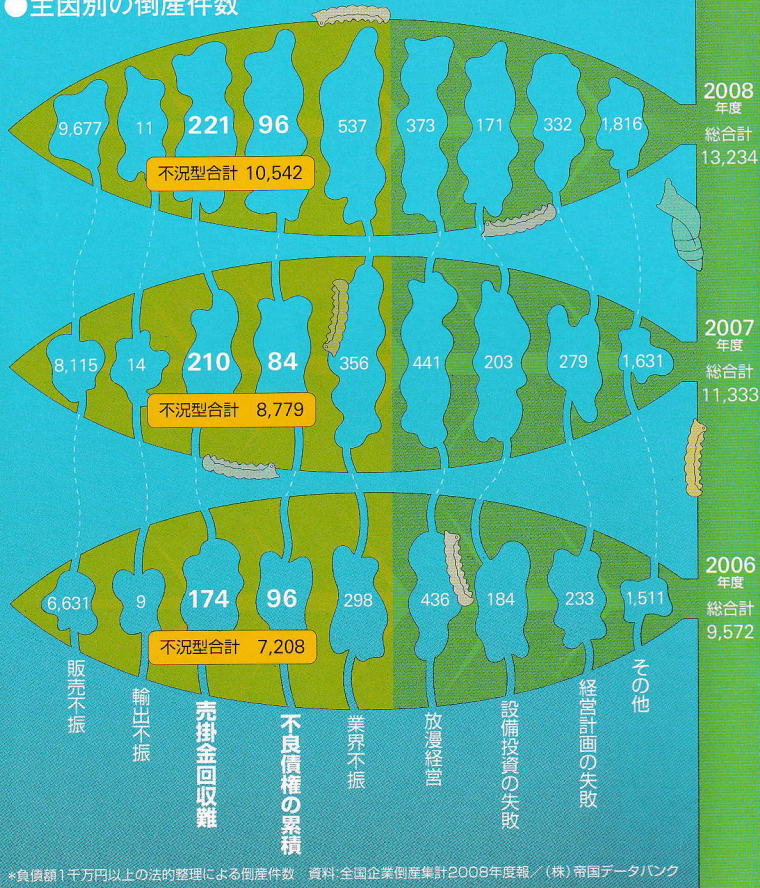
営業社員の売掛金管理 与信と評価の実務

営業社員の売掛金管理 与信と評価の実務

●主因別の倒産件数



●主因別の倒産件数



*負債額1千万円以上の法的整理による倒産件数 資料:全国企業倒産集計2008年度報/(株)帝国データバンク

*負債額1千万円以上の法的整理による倒産件数 資料:全国企業倒産集計2008年度報/(株)帝国データバンク

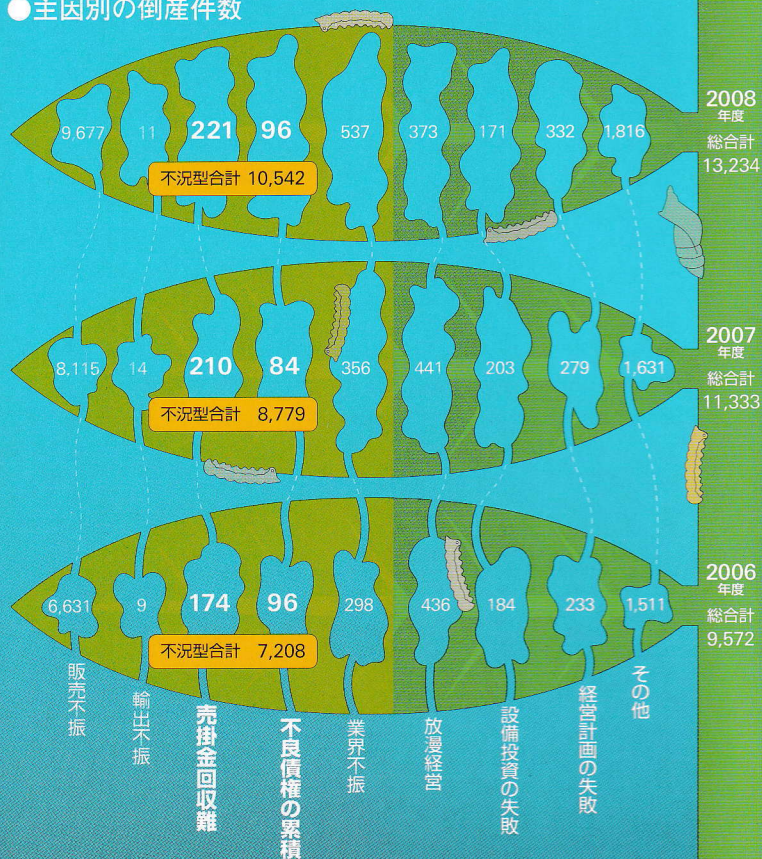
ふれあいさわやか
山梨中央銀行 暮らしと経営のご相談センター

中京さかえ会 中京21世紀クラブ

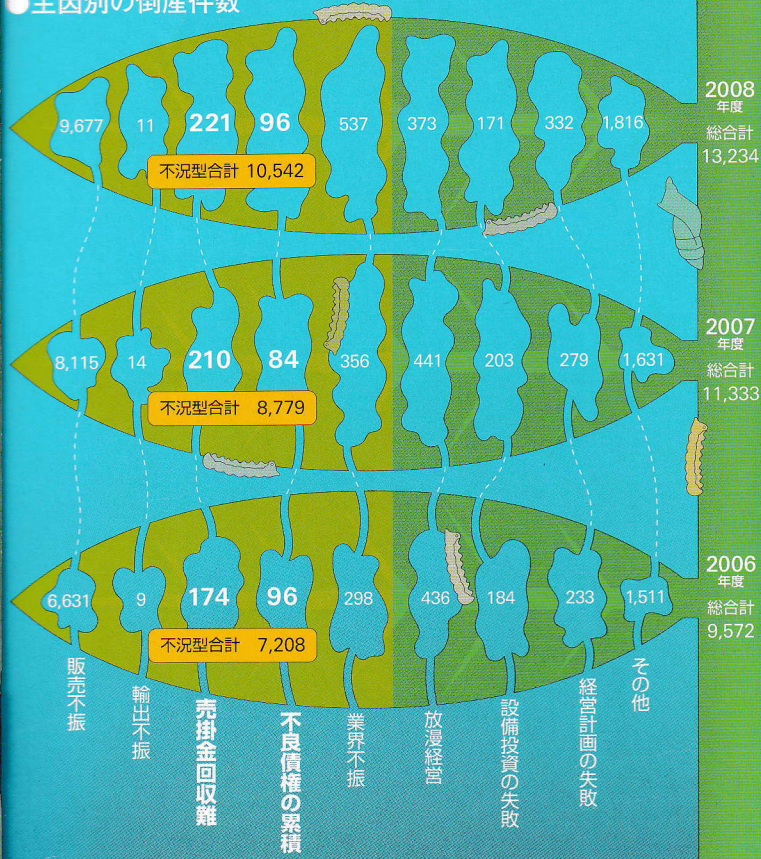
営業社員の売掛金管理 与信と評価の実務

営業社員の売掛金管理 与信と評価の実務

●主因別の倒産件数



●主因別の倒産件数

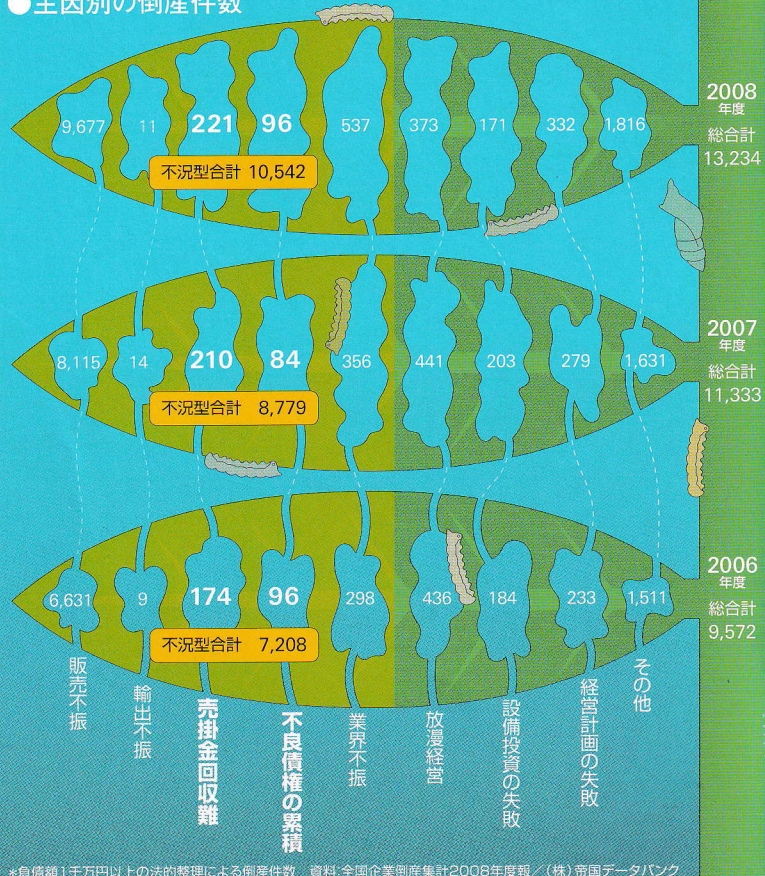


*負債額1千万円以上の法的整理による倒産件数 資料:全国企業倒産集計2008年度報 / (株)帝国データバンク

*負債額1千万円以上の法的整理による倒産件数 資料:全国企業倒産集計2008年度報 / (株)帝国データバンク

営業社員の売掛金管理 与信と評価の実務

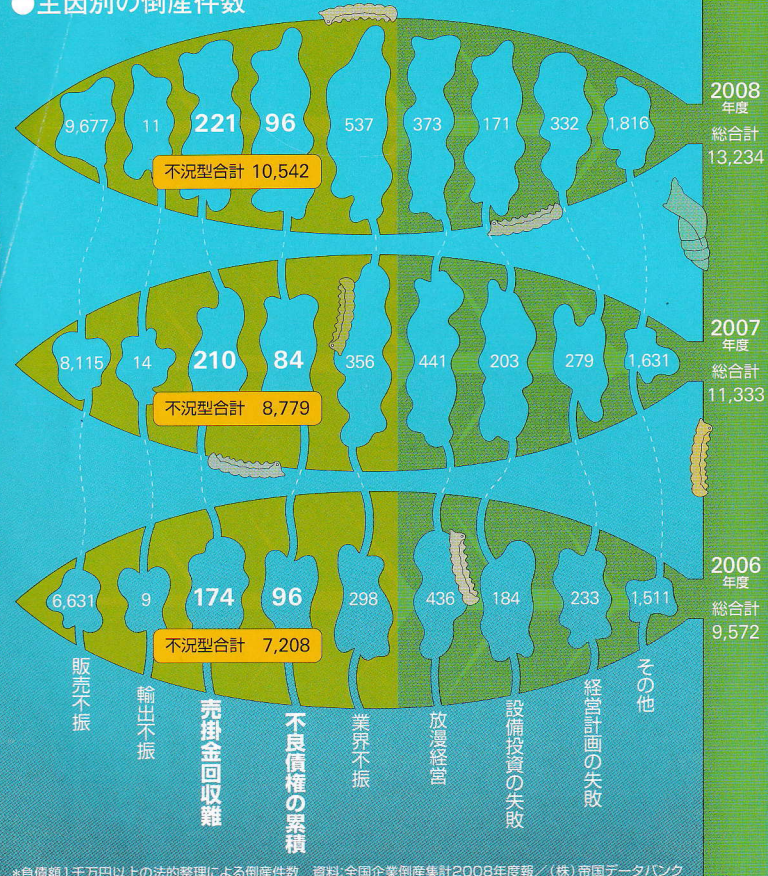
●主因別の倒産件数



*負債額1千万円以上の法的整理による倒産件数 資料: 全国企業倒産集計2008年度報 / (株) 帝国データバンク

営業社員の売掛金管理 与信と評価の実務

●主因別の倒産件数



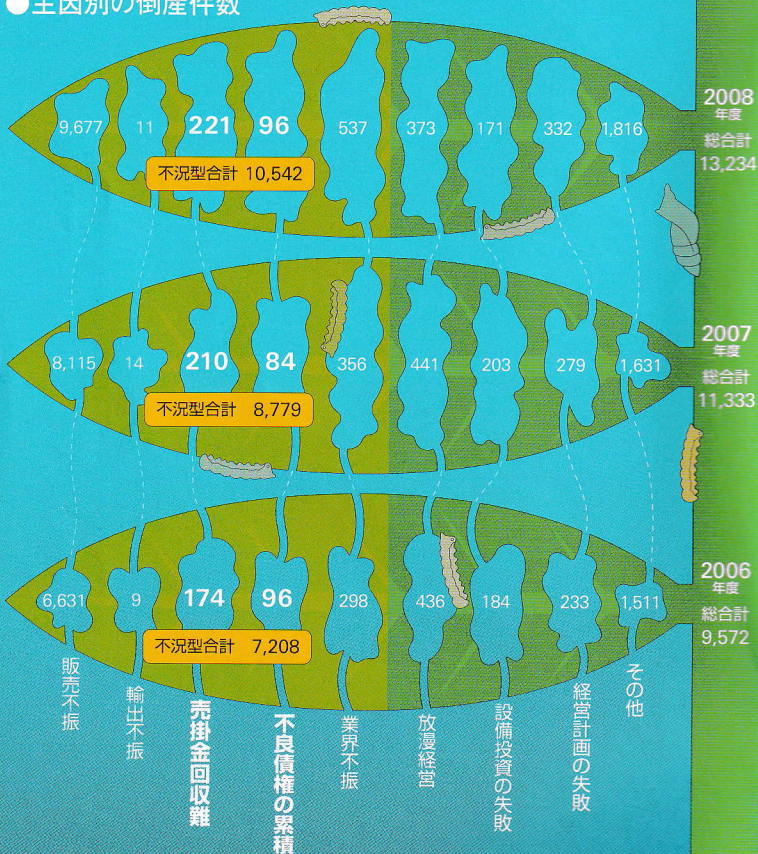
*負債額1千万円以上の法的整理による倒産件数 資料: 全国企業倒産集計2008年度報 / (株) 帝国データバンク

お役に立つ あつきあい  **山口銀行**

株式会社 **山陰経済経営研究所**

営業社員の売掛金管理 与信と評価の実務

●主因別の倒産件数



*負債額1千万円以上の法的整理による倒産件数 資料:全国企業倒産集計2008年度報/(株)帝国データバンク


 **宮崎銀行**

経営・税務・法律のご相談は

暮らしの相談サービス

企業財務分析サービス

お気軽にご利用ください・ご相談は無料です

 **宮崎銀行**

経営相談センター

宮崎市橘通東4丁目3-5(本店5階)

TEL 宮崎(0985)27-3131

FAX 宮崎(0985)20-8185

(宮崎銀行グループ)

未来をリースで

 **宮銀リース株式会社**

宮崎市橘通東1丁目6-25

TEL 宮崎(0985)28-5453

FAX 宮崎(0985)22-5554

事務合理化のお手伝い

みやぎんEBサービス

(てきぱき君, てきぱきパソコン, 代金回収サービス)

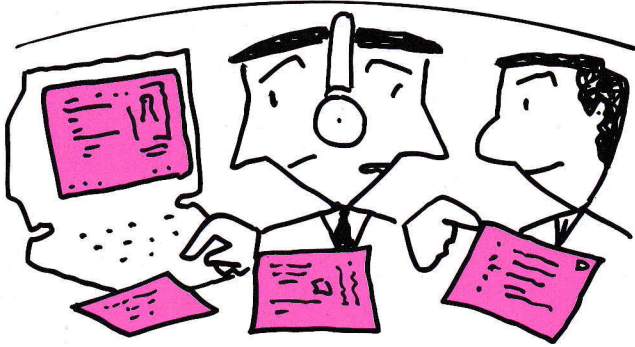
宮銀コンピューターサービス株式会社

宮崎市高千穂通1丁目5-14

TEL 宮崎(0985)32-4436

FAX 宮崎(0985)32-0333

営業社員の売掛金管理 与信と評価の実務



①入金するまでの間に、何が起きるか分からない
与信管理力があれば
信用リスクは減らせる

昨今の不景気の中では、主要取引先が突然不渡りを出し、売上債権が回収できなくなつて危機に陥る、という事態がいつ起きても不思議ではありません。

この、会社にとって一見不可避に思える「信用危険」を回避し、売上債権を確実に回収するための一連のプロセスが「与信管理」です。

信用危険 (credit risk) とは、掛け (credit) で売る商取引において、買い手の責に帰する代金支払いに関する不履行・遅延・支払不能などが発生する恐れのことです。与信とは、商取引で取引相手に信用を供与することです。現金と引き換えに商品を渡していれば何も問題は起き

×

■関連参考文献

『大倒産時代！危ない得意先の見分け方』（中経出版）

『売掛金完全回収のルールと習慣づくり』（中経出版）

いずれも、小野寺勇史郎 著

もくじ

与信と評価の実務

著者 (株) エキスパートナース 代表 小野寺勇史郎

与信管理力があれば信用リスクは減らせる……………	3
与信管理は営業社員の第一の仕事……………	6
取引を始める双方の動機を探れ……………	9
現場観察と数値分析で信用調査する……………	12
間接信用調査は正確・冷静に徹して……………	18
与信限度額は双方の体力内に設定……………	20
毎月、顧客ごとに債権残高をチェック……………	22

●表紙 ケイアタック ●イラスト 武山忠道

〈著者紹介〉

おのでら・ゆうしろ 昭和54年明治大学商学部卒業後、損保会社勤務を経て、ザ・リスクコンサルタント・グループを主宰。昭和61年日本コンサルタントグループ入社。平成19年3月(株)エキスパートナースを設立、収益構造改善の専門家集団の代表に就任し、現在に至る。与信管理コンサルタントとして、営業部門強化指導、リスクマネジメント(危機管理)を中心に、中堅企業を中心に年間180日を超える指導・研修を行い全国で売掛金管理に関する実践指導を手がけている。著書に、「売掛金管理と完全回収の実務」(日本実業出版社)ほか。

■表1 与信管理の流れと内容

流れ	内容
①動機調査	最初に取引を始める動機を必ず調べる。取引の動機が仕入れ先の転換や換金目的なら取引しない。当社営業社員の動機も調べる
②信用調査	(営業部門の直接信用調査) 営業社員の立場から取引先としての妥当性を調査する。取引先を直接訪問する観察(定性)分析と、決算書などからの数値(定量)分析の二つを併用する (経理部門の間接信用調査) 営業部は経理部に、外部情報を用いた間接調査を依頼する
③取引先の評価	営業部と経理部は調査結果を持ち寄って情報交換し、経理部が総合分析を行う。営業部はその結果から与信限度を立案し、経理部に判断を求める
④取引可否の判断	経理部は申請取引先の信用状態を審査して判断結果(取引の可否)を営業部に通知する
⑤与信限度額の設定	営業部は④にもとづき与信限度額を設定し、経理部に通知する。経理部は通知にもとづき与信限度額を登録する
⑥契約書	商品取引基本契約書は、どんな場合でも取り交わす。リスクが大きい場合には代金回収を考慮して、さまざまな特約を付加する
⑦取引開始	受注し、納品する
⑧売上債権の管理	得意先単位で売上債権残高を集計し、与信限度額と照合する。残高が限度額を超過している場合や、下回っていても入金予定日を越えて入金がない場合には、回収促進を行う

■表2 売掛金完全回収・七つのツボ

①信用調査で取引先を選択	優良な取引先に絞る
②取引条件をはっきり明示	取引先から安易に支払い条件を変更されないようにする
③双務契約で、同時履行の抗弁権を活用	支払いが遅い先にはそれ以上の納入を差し止める
④的確な予防策を講じる	相殺や代物弁済を事前に準備
⑤迅速に請求手続きを取る	早めに支払い予定先に入れてもらい回収を早める
⑥取引撤退のタイミングを逃がさない	催告保全の手順を踏み、不良債権化する前に撤退する
⑦回収手順を社内に周知徹底する	与信マインドが高まり、危険兆候キャッチの感性が高まる

ませんが、会社間の取引では、商品を先に渡して代金は後でもらうのが一般で、しかも支払いは期日の長い手形である場合が多いわけです。ここでは、販売先に対し、商品の代金(現金)を回収するまでの間、信用(credit)を供与していることとなります。現金を握るまでは、何が起るか保証の限りではありません。

②与信管理には四つの力がある

与信管理は、取引先を評価することから始まります。評価の方法は様々ありますが、結局は、可能な限り情報を集め、多方面から分析・診断・判定することになります。石橋を方々叩いて渡るので。

その結果に基づき、販売していかどうか「取引可否」の判断を下し、いくらまで売上債権を認めるかの「与信限度額」を設定します。

取引が始まったら、与信限度額に対し売上債権が超過している場合には、速やかに適切な手を打ちます。この

一連の仕事の流れが、与信管理です(表1)。

与信管理には、次の四つの力が必要になります。

①調査力 与信管理の土台にいつもあるのは、与信管理の第一線に立つ営業社員の調査力です。

②連携力 経営者や経理からの一片の情報やサポートが大きな助けになることがあります。社内の緊密な連携プレーが大事です。

③契約力 取引を始めるとき、継続するとき、状況に変化が起きたとき、万一の事態に備えた契約書を交わしておくことが重要です。

④処置力 売上債権残高が与信限度額を超えたら代金の回収を促進し、継続的な情報収集の中で危険性の高い情報が出れば取引の中止や代金の法的回収をはかるなど、迅速な対応が決め手になります。

営業社員が与信管理力を高めれば、取引先の信用リスクは、絶無とはいきませんが、かなりの程度減らしているものなのです(表2)。

■表3 得意先の危険兆候チェックリスト

得意先:	営業担当:	
(1) 得意先の営業面に関する事項	月 日	月 日
① 主要な販売先に引っ掛かりが発生した ② 主要な販売先から納入を停止された ③ 在庫が急に増減するようになった ④ 商品構成が大幅に変わった ⑤ 主要な仕入れ先が変わった ⑥ 理由なく注文が大幅に増加した ⑦ 大量の返品を被った ⑧ 不審な客が来ていたり、腑に落ちない電話がかかる ⑨ 出荷を非常に急がせるようになった ⑩ ライバル企業への発注分が急にこちらにくる		
(2) 得意先の財務面に関する事項		
① 支払日が約束より遅れた(変更があった) ② 回収額が約束と違った(請求書どおり支払わない) ③ 支払い方法変更の申し出(現金・小切手から手形へ) ④ 手形サイト延長の申し出(サイトが延びてきた) ⑤ 主取引金融機関が変わった(支払い金融機関の変更) ⑥ 脱税等の不正で摘発された ⑦ 高金利金融からの借り入れや融通手形発行の噂がある ⑧ 保証金取り崩しの申し出があった ⑨ 経理責任者が支払日に不在がちになった ⑩ 小口払いはするが、大口支払いは延ばそうとする		
(3) 得意先の人に関する事項		
① 経営者の不在が多くなった ② 経営者・役員間に、内紛・軋轢が起こっている ③ 幹部社員が相次いで退社した ④ 従業員の活気がなく、仕事が投げやりになってきた ⑤ 従業員がよく不平をいうようになった ⑥ 経営者が長期入院をした ⑦ 経営者夫婦が離婚した ⑧ 従業員の定着性が悪くなった ⑨ 政治や場違いな事業に手を出し始めた ⑩ ハッターをきかせた大きな話ばかりするようになった		

与信管理は営業社員の第一の仕事

■回収なくして営業なし

与信管理のしくみを立派に整えたにしても、これを働かせる営業社員、およびそのほかの社員たちにはしっかり管理する気がないと、売上債権の完全回収などおぼつきません。

とくに、販売先と頻繁に接触する営業社員の回収意識は重要です。経営者がその気になって、与信管理の重要性を営業社員に理解納得させていかないことには、「仏つくつて魂入れず」ということになります。

「営業(売り上げ)なくして経営(会社)なし」はだれにも分かります。

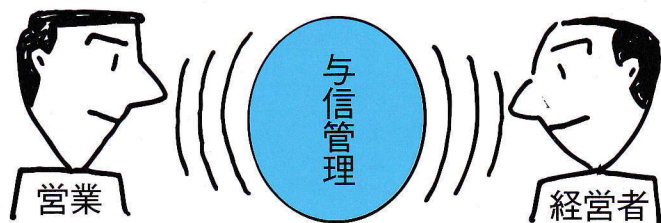
「回収なくして営業なし」はどうでしょうか? 「少しくらい回収漏れが出ては仕方

ない。その分、また売ればいいや」と思っている社員が多いのです。それでは、一千万円の回収漏れが出たら、また一千万円売れば穴埋めできるのでしょうか?

違います。貸し倒れ損失は、営業利益(原価を除いた売上総利益から、セールの費用や本社の管理費を差し引いて残った金額)から差し引くのが本来であると考えれば、売上高対営業利益率が5%の会社でしたら、二億円売らないと、一千万円の穴を埋めたことにならないのです。

それは大げさだ、うちはアラ利でカバーするといっても、アラ利が二五%なら、四千万円売らないとなりません。

製造現場では、少しの時間を惜しんで出し



た製品のミスが、膨大な損失を招くことがあります。販売の現場でも、少しの油断、甘さが回収漏れを生み、大きな損害になってハネ返ってきます。「リスクは決して犯してはならない」と考えるべきものなのです。

正しい職務設定が大前提です

経営者の姿勢が、売掛金の未回収の原因になっていくことがあります。

「営業社員は、とにかく売りまくれ」、「あと(代金の回収)の始末は経理の仕事だ!」と経営者が職務設定してしまうと、営業社員は代金の回収まで考慮せず、どこにでも押し込み販売して未回収の山を築きます。これではたまりません。営業(売り)の大前提に、与信管理(入り)の仕事があることを、経営者も営業社員も、肝に銘じてください。営業社員が与信管理を行う上でのポイント

は、次の六つです。

- ① 営業社員は、顧客の信用状況に常に目を光らせる(表3)。
- ② 与信限度管理と売掛金管理の仕事は営業社員が行う。管理部門は側面的管理を行う。
- ③ 営業社員は、常に与信限度額と売掛金額の推移を念頭に置いて、取引を行う。
- ④ 与信限度額は絶対に厳守する。与信限度未設定や与信限度オーバー、期限切れ、条件違反などは、短期間でも許されない。売り易いところに押し込む営業が墓穴を掘る。
- ⑤ 与信限度違反を起したら、直ちに上司に報告し、営業部は管理部に相談し、速やかに対策を出す。管理部が限度違反を発見した場合も、直ちに営業部に警告する。
- ⑥ 営業部、管理部それぞれが情報入手に努め、ささいな情報でも交換する。信用状態に変化が出た場合は適切な保全策をとる。

取引を始める双方の動機を探れ

新規の取引には危険が一杯

営業社員が、新規の取引先を開拓してきたケースを検討しましょう。

初めての取引ですから、社内に取引先の情報は蓄積されていません。相手が会社の場合、担当者の言葉だけで真実を知ることができません。長年付き合いがある取引先なら倒産リスクだけをみていけばよいのですが、新規先の場合には、倒産のほかに、取引のルールを守らない(支払いを滞らせたり、値切ったり、遅らせたりする)リスクも潜んでいます。

君子は危うきに近寄らず。多方面から情報を集め、問題がないことを確認してから、取引を開始しなくてはなりません。

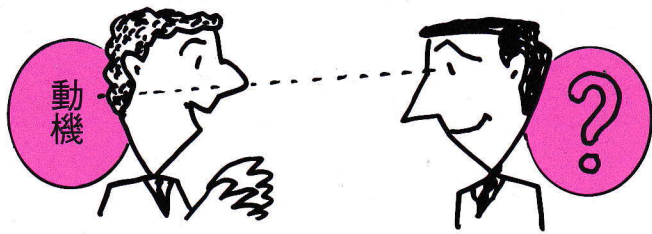
相手と当社営業、双方を調べる

必ず最初に調べる事項は、取引を始める動機です。この取引動機調査で黒もしくは灰色と出た新規先は、そこでアウトにします。

なぜなら、取引動機が仕入れ先の転換や換金目的であるなら、必ずやのちのち問題を起すからです。

(1) 取引を申し込まれた場合の危険

相手先から、他社でも扱っている商品の取引を申し込まれた場合には、とくに動機調査が重要です。いままでの仕入れ先から出荷制限を受け、その分を自社からの仕入れに切り替える「他社の撤退」が動機として疑われるからです。そうであるなら、相手先の支払い



能力はかなり低下しているとみてよく、代金の未回収は十分に予測できます。

更に、商品を仕入れてすぐに換金して、代金を踏み倒して逃げてしまう、いわゆる取り込み詐欺に遭う恐れです。相手は周到に準備している犯罪者たちですから、だまされないためには、自社商品を仕入れてどこへ販売するのか、販売ルートの聞き込みとその裏とりまで、調査が必要です。

(2) 紹介による取引も危ない

紹介取引も要注意です。とくに有力者の紹介の場合には、つい紹介者を過信して、通常の調査を怠って安易に取引したり、断わりきれずに取引を始めて、トラブルを起こすことがあります。

有力者といっても、会社の内情までは知らずに、単に口を利くだけのことで、そもそもどのように紹介が必要かを探るべきです。

(3) 自社の営業社員の動機はどうか

自社の営業社員が新規の取引先を探してきた場合でも、その営業社員が取引を始める動機や真意を検討しておく必要があります。次のような動機が考えられると思います。

- ① 取引の拡大、新販路開拓
- ② 不良在庫等の在庫処分
- ③ メーカーからの押し付け商品の販売先
- ④ 危険分散
- ⑤ 下店(サブ店)として起用
- ⑥ メーカーや需要家からの指定

意図的に数字をつくり上げる目的や、継続性のない一回限りのお付き合い、短期的なキャンペーン期間だけの取引など、営業社員に押し込み販売の色が濃い場合には、リスクが高い取引とみなさなければなりません。

先に上げたうち、①と④を除いては、営業サイドで無理を承知の意図的な動きが先行し

ていますから、相手先の経営状態の調査(支払い能力調査)が疎かになりがちです。

とくに③の場合は、市場に対して競争力や人気のない商品が多く、どうしても営業は数字を上げたいという気持ちが先行し、調査が後回しになります。

また、⑥も信用リスクが大きい取引です。メーカーの指定というのは、メーカーが危険回避のために、出荷は後にしてメーカーの取り置き在庫にするケースです。伝票だけが動いて商品を発送しないので、取引先はそれほど仕入れを増やした意識がありません。

取引先には現物が無いので、買掛債務の意識が薄く、トラブルの温床になります。

需要家からの指定とは、「大量に仕入れていただける需要家は神様です」とばかりいいなりに、商品を自社に留め置くケースです。このときに仮受注の伝票が切られてい

ば、需要家の気持ち一つでキャンセルされる危険性かなりあり、伝票もない口約束で仮受注を起こした場合は、後で必ずトラブルを引き起こすとみてよいのです。

■取引は性悪説でみる

「期末近くになって不良在庫の処分を急ぐ余り、基本の調査を怠り、たった一回の取引で売上債権を焦げ付かせてしまった」という苦い経験をした営業社員は無数にいます。動機調査を疎かにしてはいけません。

始めから動機が不純な為にする発注は至るところで大きな口を空けているのですから、売り上げに目がくらみ、いいなりの受注をしてしまったら、相手の餌食、あとの祭りです。

いずれにせよ動機調査は、他の営業部員や管理部門の目も借りて、営業取引を性善説でなく性悪説でみることを基本にします。

■表4 観察（定性）調査の項目とポイント

項目	調査ポイント
会社の歴史	いまは老舗も安泰とはいえませんが、業歴五年未満の会社は好不況の経験が少ないこと、取引基盤が確立されていないことなどから、一般には不安定だと思われます。また設立経緯が曖昧な会社は、よほどの理由がない限り避けるべきです。
事業の方針	会社案内や事業概要書から会社の方向性や経営方針を読み取ることができます。本業とかけ離れた事業を展開していれば、本業の収益にどのように影響しているか注意が必要。
株主の構成	取引見込先が優良会社の系列会社であることは、信用面では大きなプラス材料です。逆に、株主にあまり聞いたことのない企業名が入っているときは調査する必要があります。
経営者の資質	経営者は会社の顔。特に中小企業の場合は、経営者に資質がない会社はどんな優秀な人材、設備を持っていても先行き不安といわざるをえません。経済環境が変化する中で、従来路線に固執する経営者も要注意です。
従業員 の士気	人材は調査の最重要項目です。規律・モラルの低下はないか、勤務態度はどうか、などがチェック対象。会社の経営が順調ならば、従業員も仕事に熱が入り、不平・不満が少ないものです。
設備・ 工場等	立地条件が悪いと、輸送コストや販売コストが余計にかかり、同業者との競争上ハンディになります。また設備が陳腐化していると、一単位当たりの生産コストが高くなります。
商品等	最近では、商品や製品のライフサイクルが短くなっているため、商・製品が成長期にあるか、成熟期か衰退期かを見極める必要があります。たとえば、単一商品しか扱っていない取引先だと、新商品や競合品の登場は致命傷になりかねません。
仕入れ 先・販売 先等	仕入れ先の経営基盤が弱いと、安定した販売・生産活動はできません。販売先からクレーム等を受けた場合、仕入れ先が弱くてそれに対応する力がないと債権未回収につながります。
不動産 ・担保	不動産の明細（物件と価値）と担保設定状況を調べます。社有不動産だけでなく代表者個人やその家族の資産も調べます。新しく担保が設定されていると、何か資金需要があったことを意味します。
関係 会社	中小企業、とくに同族会社の場合、設立趣旨や事業目的が明確でない関係会社を持ち、不明瞭取引のカムフラージュや決算操作のために利用するケースがあります。直接の関係会社だけでなく、代表者の親類縁者が経営している会社も調査しましょう。
金融 機関	取引金融機関の頻繁な変更は要注意です。主力金融機関が交替するということは、金融機関の支援態度に重大な変化があった場合が多いからです。
第三者 の評価	同業者の噂や調査会社の情報、市中金融業者での割止め情報なども貴重な情報源です。火のないところに煙は立ちません。
経済 環境	どんな中小企業でも経済の流れに無関係ではられません。経営環境や経済環境の変化が取引候補先にどのような影響を及ぼしているかを調べる必要があります。

■現場での情報の収集が最重要

新しく取引を始める動機が双方とも納得のいくものであると判断できたら、次はいよいよ信用調査に進みます。

スピーディーに正しい調査結果を出すには、正確な情報を、早くたくさん集めるしかありませんが、苦勞して集めた情報や資料が、必ずしも正確な経営実態を伝えているものばかりではありません。不正確だったり、間違っていたり、あるいはメイクされた情報が混じっていることを前提に、複数から情報を入手し、常識のフィルターを通し、推理力も働かせて、比較検討した上で、取捨選択することが必要です。

現場観察と数値分析で信用調査する

ちなみに外部資料としては、決算書や調査会社の報告書、業界誌や専門誌、法務局や監督官庁等の公的機関の資料などがあります。

既存の取引先であれば、内部資料として取引実績表や回収状況表があります。

さて、取引先の信用状態を判断するには、一般に次の二つの方法を用います。

一つは、決算書などから財務の内容を分析する数値（定量）分析、もう一つは、生き物である会社の活力（ダイナミズム）や特性を多方面から観察する観察（定性）分析です。

企業の安全性を診断するには、計数分析だけでは十分ではありません。むしろ、後者の観察分析の方が経営実態を把握できることが多いのです。

■表5 取引先の総合評価表 (例)

会社名

No.	評価要素	評価基準	評価点	判定点
1	経営者の事業意欲	①積極的	10	
		②普通	7	
		③消極的	3	
2	経営者の先見洞察力	①十分あり	15	
		②普通	10	
		③不十分	5	
3	経営者の問題意識	①的確である	10	
		②普通	7	
		③低い	3	
4	スタッフの充実度	①優秀なスタッフがいる	5	
		②一応相談相手はいる	3	
		③なし	1	
5	事業への専従度	①専従度90%以上	10	
		②専従度70%以上	7	
		③専従度70%未満	3	
6	社内の雰囲気	①積極的で明るい	10	
		②普通	7	
		③消極的で暗い	3	
7	トップの後継者	①適格者が決定済み	10	
		②育成中	7	
		③未決定(不在)	3	
8	取引金融機関の評価	①問題なく信用大	10	
		②普通	7	
		③問題あり信用小	3	
9	幹部社員の充実度	①充実している	10	
		②普通	7	
		③不十分	3	
10	労使協調度	①協調性に富む	10	
		②普通	7	
		③かける(対立激しい)	3	
判定点合計(1)				

No.	評価要素	評価基準	評価点	判定点
11	創業年数	10年以上	8	
		5年以上	4	
		5年未満	2	
12	資本金	5,000万円以上	8	
		1,000万円以上	4	
		1,000万円未満	2	
13	年間売上高	10億円以上	10	
		3億円以上	7	
		3億円未満	3	
14	企業収益力 (売上高対営業利益率)	5%以上	12	
		3%以上	8	
		3%未満	4	
15	業界での規模 (シェア)	最上位クラス	10	
		上位クラス	7	
		中位クラスまたはそれ以下	3	
16	企業系列 (主力株主)	有力企業系列(株主)である	8	
		準系列化企業である	4	
		企業系列なし	2	
17	主な販売先	有力な大手の販売先	10	
		中堅の販売先	7	
		中小・小規模の販売先	3	
18	主な仕入先	有力な大手の仕入れ先	10	
		中堅の仕入れ先	7	
		中小・小規模の仕入れ先	3	
19	支払い条件	毎月一定時期現金払い	12	
		手形支払い(90日以上)	8	
		手形支払い(120日以上)	4	
20	業界の評判 (信用調査機関の評価)	良好(警戒不要)	12	
		やや良好(多少要注意)	8	
		問題あり(要警戒)	4	
判定点合計(2)				

■表6 総合評価表の判定 (例)

ランク	点数	対応例
A	140点以上	取引上の不安はないので、営業に力を入れる
B	120~139点	当面の取引に不安はない取引先
C	100~119点	やや注意が必要な取引先 会社は弱点から崩れていくので、まず弱点や問題点をはっきりさせ、次はこれを継続してチェックすること

ランク	点数	対応例
D	80~99点	かなり注意が必要な取引先 取引先の弱点については気を配り、大きな変化がありそうなときは、訪問を多くして情報を積極的に集める
E	60~79点	きっちり注意する。支払いが遅れたならば、次の納品を一時停止すること
F	~59点	上司と検討し、取引を直ちに中止すること

■式1 数値（定量）分析の10の比率

項目	算式
①流動比率	$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$
②当座比率	$\frac{\text{現金・預金} + \text{その他の預金} + \text{受取手形} + \text{売掛金}}{\text{流動負債}} \times 100$
③固定長期適合率	$\frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本} + \text{長期借入金}} \times 100$
④総資本対自己資本比率	$\frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}} \times 100$
⑤棚卸資産回転期間	$\frac{\text{棚卸資産}}{\text{月商}}$
⑥受取勘定回転期間	$\frac{\text{受取手形} + \text{売掛金} + \text{受取手形割引高}}{\text{月商}}$
⑦支払勘定回転期間	$\frac{\text{支払手形(除設備手形)} + \text{買掛金}}{\text{月商}}$
⑧売上高対総利益率	$\frac{\text{総利益}}{\text{純売上高}} \times 100$
⑨売上高対経常利益率	$\frac{\text{経常利益}}{\text{純売上高}} \times 100$
⑩売上高増加率	$\frac{\text{当期純売上高} - \text{前期純売上高}}{\text{前期純売上高}} \times 100$

人の営業社員だけでは片寄るので、経験豊富な方を含めた複数の目でチェックします。判定例は表6の通りですが、ランク別の対策は、会社の事情や時代で変わります。

(2) 数値（定量）分析のポイント

会社の健康状態を診断するのに、決算書の数字で比率分析を行います。ここでは安全性を主に、一〇の比率を紹介します（式1）。

営業社員が取引先の決算書を見せてもらうのは大変ですが、経理部や上司と協力して、取引の社内規定を理由にするなどして入手に努めてください。入手した決算書が真実であるか否かは別の問題として、三年分の決算書があるとかかなりの程度の動きはつかめます。

①流動比率 当面の支払い能力を示します。流動資産の棚卸資産の陳腐化が問題です。

②当座比率 即資金になる資産の支払い能力

(1) 観察（定性）分析のポイント

お医者さんは患者さんを診察する際に、問診、聴診、触診、目診、嗅診、そして直感など、自分の五感をフルに使います。検査の数値だけに頼ることはありません。これと同じことが、取引先調査でもいえます。

①直接訪問して観察する

信用調査の目的は、取引先の支払い能力と支払い意志の確認です。この二つの目的を果たすために、営業社員は取引先のところにはともあれ直接訪問して、①見る（視る、観る）、②聞く（聴く、訊く）、③雰囲気を感じる、④商品に触る、⑤疑惑を嗅ぐなどと経験を総動員して、子細に観察します。なにしろ相手の会社に直に触れるので、その体質や体臭、生命力など、信用を支える様々な要素の生の手触りを感じ取ることがで

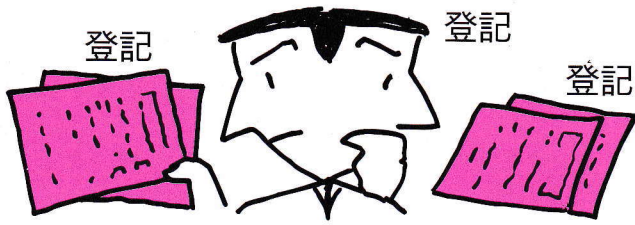
きます。その際の着眼ポイントをまとめましたので、参考にしてください（表4）。

②観察（定性）調査の分析と診断

観察調査は信用調査の基盤ですが、これらどのように分析・診断し結論づけるかは、はなはだ微妙です。

どの程度の危険な兆候が、いくつあつたら取引を止めるべきか、また、マイナス点だけでなくプラス点があつた場合に単純に相殺した評点で評価してよいのかなど、非常に難しい問題を孕んでいます。残念ながら絶対的な評価法はありませんが、致命的な弱点やマイナスの項目が多い相手先には、深みにはまる前に、近づかないことです。

表5のように観察調査の結果を点数化すると分析し易くなりますが、短・中期的には「モノ・カネ」の安全性、長期的には「ヒト」の評価に重点を置くべきだといわれます。一



間接信用調査は正確・冷静に徹して

■登記事項を分析し確実な情報を得る

営業部門の直接調査と並行して、経理部門は収集した資料から間接調査を行います。

営業部門は取引を優先して客観性に欠けるきらいが往々にしてありますが、経理部門は

これらは法務局で作成されているものなので、記載内容は信頼が置けます。登記事項は、取引先の手を煩わせることなく、自社が郵送で入手できますし、これを調べることで、相手の内容の根幹部分を知ることができるので、必ず手に入れておきましょう。

「商業登記」からは、少なくとも社名や本店所在地、設立年月日、資本金、営業種目、役員名がわかります。閉鎖謄本の場合は、それ以前まで遡って調べられます。

「不動産登記」からは、物件の所在地や種類（土地や建物）、面積、所有者、担保等の権利関係がわかります。不動産の所在地、種類、面積がわかれば、その物件価値を知ることができ、担保関係をみることによって、金融機関との取引関係や仕入れ先の与信状況、担保余力の有無も、ある程度つかめます。

なお、「謄本」によって過去の動きがつか

を示します。手形や売掛金の質が問題です。

③ 固定長期適合率 設備投資の健全性を示します。一〇〇%以下が望ましい数値です。

④ 総資本対自己資本比率 比率が高いほど、筋肉質の健全経営体といえます。

⑤ 棚卸資産回転期間 過大な棚卸資産は危険です。

⑥ 受取勘定回転期間 売上債権に不良債権が混ざっていると、期間は長くなります。

⑦ 支払勘定回転期間 ⑥と比較することで、経常収支の適正性が判断できます。

⑧ 売上高対総利益率 アラ利といわれる比率で業種でかなり違います。業種の平均を大きく下回るようだと危険です。

⑨ 売上高対経常利益率 販売費及び一般管理費と営業外損益を含めた体質を示します。

⑩ 売上高増加率 大幅なマイナスが続くようでは問題です。

あくまで冷静に徹して調査すべきです。

間接調査は一般に外部情報を使います。

相手先のホームページがあれば無料で概要はつかめます。

有料の資料に、登記事項（商業登記や不動産登記）があります。

めるので、取引開始に当たっては現に有効な部分（抄本）だけでなく、すべての謄本を取り寄せることをおすすめします。

■調査会社への依頼には指示を出す

調査会社は、調べてもらいたい会社の名前と住所が分かれば、様々な角度から調べてくれます。調査項目には「資金現況・不良債権」「現況と見通し」など営業社員が調べづらい内容も含まれます。

調査結果に客観性を持たせるため、調査会社に依頼するときは、何を知りたいのか絞り込んで、はっきり指示することです。

たとえ大手の調査会社でも調査員の質は均一でなく、主観も多分に入るので、調査内容が絶対に正しいとはいえないません。

調査会社の報告書と自社で調べた事項をつき合わせることで真実に近づきます。

■表7 与信限度額の設定方法

仕入れ債務基準 取引先の仕入れ債務総額の一定割合を与信限度額に設定する	利点：汎用性がある 欠点：相手先が決算非公開だと仕入れ債務総額をつかめない
3年間粗利法 商品の粗利益率に過去3年間の相手先の売り上げを掛けて限度額にする	利点：貸し倒れの際には過去3年分の粗利益で補填するという明快な考え方 欠点：実績がない取引先には適応不可能
売上高予想法 取引先の販売能力＝取引先の信用力と考え、売上予測をもとに限度額を算定する	利点：簡便なので新規取引や緊急取引に対応できる 欠点：他の方法と併用しないと危険
販売目標管理法 販売担当者が取引先の販売目標等を設定し、それにもとづき限度額を設定する	利点：実績のある取引先で使うのに便利 欠点：取引先の信用状態が考慮されていないので、他の方法と併用が必要
基準支払い能力の3倍法 基準支払い能力を算定して限度額を決める $\text{基準支払い能力} = (\text{担保物権の時価} \times 0.7) + \text{保証金} + (\text{保証人不動産評価} \times 0.7)$ $\text{与信限度総額} = \text{基準支払い能力} \times 3$	利点：利用しやすい方法で、会社により倍率を違える 欠点：相手の信用状態を考慮していない
担保による設定法(法的与信限度) 保有担保資産(不動産、動産、債権等)の処分額を取引先の与信限度総額にする	利点：保全面からは確実 欠点：資産の保有額のみによる判定
月間信用期間法 ①取引先の評価要素(経営者の手腕、社員の意欲、資産など)を評価して、その百分率を総合評価点数にする ②取引先規模別の月間目標販売高、新規月間取引基準額を決める ③売掛期間は、在庫日(請求日)から現金になるまでの平均月数を、過去の支払い状況を併せて聞き取る $\text{①} \times \text{②} \times \text{③} = \text{与信限度額}$	利点：中小規模の小売店に対応する際に簡便法として利用されている 欠点：信用度指数を割り出すために、各評価要素を厳正にチェックする経験と洞察力が必要

*限度額の算式の数字(×3、×0.7など)は、適宜ご検討ください

与信限度額は双方の体力内に設定

■自社に適した設定方法を考える

営業部門と経理部門の調査結果が出揃い、両者が共に「取引してもよい」と判断すると、ここで初めて取引が始まりますが、その前に、必ず、与信限度額を設定し、商品取引基本契約書を取り交わします。

与信限度額を具体的に算出するための代表的な方法を表7にまとめました。

どの基準を採用するかは、業種や規模や考えによりますが、ここで慎重を欠いては元も子ありません。

各方法とも一長一短ありますが、仕入れ債務基準方式が最も汎用性があり、比較的多く使われているようです。

この方法を使った与信限度額は、

取引先の仕入れ債務総額(現金+預金+有価証券+債権) × 一定割合 = 与信限度額

となります。式中の一定割合は、各社の規模や考え方によりますが、最悪の事態になっても最高額の債権者にならずに撤退し易いという理由から、上限を三〇%に置くという考え方があります。どんなに優良な取引先でも、自社のリスク負担能力をはるかに超える与信限度額を設定すべきではありません。

そのほかには、取引先の信用度を加味する月間信用期間法もよく使われます。

いずれにしても、自社の体力を前提に、そこに一定の余裕も加味して与信限度額を決めましょう。

■表8 売掛金管理の職能別職務分掌表

部門	職務分掌
営業(営業部)	1. 与信管理規定にもとづいた日常取引を励行すること
	2. 取引の安全を確保すること
	3. 取引伝票の正確な記入を励行すること
	4. 得意先およびその業界情報を収集し、管理部門へ提供すること
	5. 優良な得意先を選択すること
	6. 得意先の信用度を常に把握し、変化に迅速に対応すること
	7. 売掛金の回収状況、受取手形の支払期日を把握すること
	8. 回収率向上のために管理部門と定期的なすり合わせを実施すること
	9. 新規得意先の信用力評価を提供すること
	10. 営業担当者は債権回収の促進を補助すること
管理(経理部・総務部)	1. 得意先・売掛金台帳を保管すること
	2. 売掛金回収状況の調査を行うこと
	3. 与信限度の安全確保のための指導、助言、統制を行うこと
	4. 管理部門としての得意先の信用調査を行うこと
	5. 得意先の業界の動向、話題、景気などの情報を収集すること
	6. 与信管理規定の円滑な運営を行うこと
	7. 契約書、訴訟事項、担保物権などの管理を行うこと
	8. 異常兆候発生時に専門的に対応すること
	9. 信用情報のシステム化を促進すること
	10. 営業部と得意先の動向についてコミュニケーションを図ること
	11. 与信に関する教育を実施すること
	12. 売掛金管理に関する規定、帳票、マニュアルを整備すること
商品部	1. 与信担当者(経理部員)は、仕入れ先の財務状況を調査し、営業部に納入能力を連絡すること
	2. 仕入れ先に問題がある場合には、担保を徴求すること
	3. 仕入れ条件や相殺契約などを完全に履行させること
システム部	1. 信用情報システムのコンピューター化に協力すること
	2. 得意先台帳や経理システムの与信業務のデータベースを整備すること
	3. 営業部や経理部に得意先の与信状況をリアルタイムに提供できるようにすること
	4. 管理資料は見やすく、ビジュアル(図・表・グラフ)化すること

毎月、顧客ごとに債権残高をチェック

■与信限度額オーバーは信号無視

取引が始まったら、経理部は、得意先ごとに、毎月の入金予定日時点で、売上債権残高と与信限度額が一覧できる表を作製して、営業社員に渡します。

営業社員は、得意先単位で与信管理をします。売上債権残高が与信限度額を超過してしまったり、直ちに上司に報告し、出荷を止め、社内で事前に決めておいた回収促進策を確認し、実施に移します。売上債権残高が与信限度額を超えたということは、赤信号の交差点に立っているようなものです。

もちろん、与信限度額を下回っている場合でも、入金予定日を過ぎて入金が無かったら、

経理部と一緒に、社内手順に従い、回収促進を進めていく必要があります(表8)。

■既存取引先も定期的に調査する

既存の取引先に対しても、定期的に調査を行い、取引継続の可否判断を含め与信限度額や取引条件の見直しを行います。与信管理の流れは、新規先の場合と変わりません。

取引先をとり巻く経営環境と社内事情が刻々変化するにつれ、財務内容も激変します。経理部や営業管理者は、営業社員に取引先の危険兆候を見逃さないように常に注意を喚起し、危険兆候が出たときには与信限度額を下方修正するなど、迅速に対応しなくてはなりません。