

／営業担当者のための／

与信管理ハンドブック

株式会社クレディセイフ企業情報



目次

1. はじめにーなぜ与信管理を行う必要がある？
2. 与信管理を行わないとどうなる？
3. 与信管理の考え方
4. 与信管理の流れ
5. まとめー与信管理の効果



1. はじめに一なぜ与信管理を行う必要があるのか？

（１）与信管理とは何か？

与信管理の“与信”は、「信用を与える」という意味の言葉です。商取引では、その場でお金を回収する（即金回収）のではなく、一定期間経過後に回収する、いわゆる掛売りが主体ですが、これは「相手に信用を与えているから、後日の回収を認めている」ことになります。

掛売りは、購入する側（以降、得意先）にとっては資金繰りを組み立てる時間的な猶予ができるため、購入の意思決定がしやすく商取引を円滑にしやすいメリットがあります。しかし、販売した側にとっては、お金を回収するまでの間に何らかのアクシデントが発生して、販売代金＝売掛債権を回収できないリスクがあります。このリスクを抑制するための業務が与信管理です。

（２）不良債権発生の原因

不良債権が発生する原因として、大きく二つの要因が挙げられます。

»ポイント

【不良債権発生主な要因】

- ① 得意先の資金繰り悪化
- ② 悪意を持った得意先への販売

まず①は、何らかの要因により得意先の資金繰りが厳しくなり、支払ができない状態に陥ってしまったため、売掛債権が回収できなくなってしまうことです。この場合、得意先が営業を行っているにも関わらず支払が行われないケースと、資金繰りが行き詰まって倒産してしまうケースがあります。

また②は、もともと売掛債権の支払を行う意思がないにも関わらず、取引をもちかけられたことを見抜けなかったケースです。こうしたケースの代表的なケースに、取り込み詐欺（パクリ屋）と呼ばれる業者がいます。繁忙期（年末、年度末）や長期休暇時（正月、お盆）に活発に活動するケースが多く、同じメンバーが繰り返し同様の手口で詐欺行為を行う傾向があります。

このうち、②は初めて取引の要請があった場合に情報を収集して、取引を行わないことによって防ぐことができます。そのため、与信管理の対象となる多くのケースは、①の原因による不良債権の発生を抑制することです。

（３）倒産とは何か？

倒産という言葉は、日常的に使われていますが、法律等で厳密に定められておらず、「会社の資金繰りが行き詰まり、営業継続ができなくなった状態」の総称です。倒産には、以下のような手続きの種類があります。

【倒産の種類】

形式	目的	形態	特徴
法的	再建型	会社更生法	倒産により社会的に大きな影響を与えることが懸念される大企業に利用されるケースが大半。厳格な手続きを要する。
	再建型	民事再生法	倒産に至る早期の段階での申請を行うことが可能であり、再建がしやすい環境を整えることができる。大企業・中小企業いずれにも利用される。
	清算型	破産	再建の目途が立たない状態に陥った場合に申請し、財産は全て返済に充てる。「自己破産」（倒産企業自身が申請）「準自己破産」（倒産企業の役員が申請）「第三者破産」（債権者が申請）がある。
	清算型	特別精算	会社の解散登記を前提として、裁判所の下で清算手続きを行う。手続きは清算人が作成した計画に基づいて行う。債務超過に陥った大企業の子会社の整理に利用されるケースが大半である。
私的	再建型 清算型	任意整理	裁判所が関与せず、倒産企業と債権者との間の協議により整理が行われる。その結果により、再建型・清算型のいずれの方針になるかが決定するが、近年は再建型を志向した制度（中小企業再生支援協議会、事業再生 ADR など）の利用も増加している。
その他	廃業		資金繰りに行き詰まっていなくても、後継者難などの問題から事業継続が困難であると判断し、企業を清算する。裁判所への申請は必要ないが、法務局で解散登記を行う必要がある。
	不渡		資金不足により振り出した手形や電子記録債権の金額を当座預金口座から引き落とせなかった場合、その手形は不渡という扱いになる。この情報は各地の手形交換所の参加金融機関に共有され、6ヶ月以内に2回不渡を出すと、銀行取引停止となり、向こう2年間は金融機関との当座預金及び融資の取引ができなくなる。 不渡および銀行取引停止になると、必ず倒産する訳ではないが、資金繰りが厳しい状態にあることが原因で発生する事象であり、特に銀行取引停止になれば資金調達もままならない状態に陥るため、事実上の倒産として扱われる。

近年の倒産件数は減少したと言われますが、それでも年間 8,000 件以上が発生しており、そのうち約 80%が破産です。もし、破産した企業の売掛債権を保有していれば、資金繰りに行き詰まった結果であるだけに、ほとんど回収できないのが実情です。

与信管理は、得意先の資金繰りが厳しくなり倒産に至る可能性が生まれていないかを確認し、売掛債権を確保するための業務です。健全な経営を支えるうえで、重要な意味を持っているのです。

2. 与信管理を行わないとどうなる？

(1) 業績面の影響

与信管理を行わなかった場合に発生する最も大きな影響は、“得意先が倒産して売掛債権を回収できなくなる”という事です。

その際に、どのくらいの影響が発生するのかを考えてみましょう。

【Case Study】

Q :得意先が倒産し、500 万円の売掛債権が回収できなくなりました。あなたの会社の売上高経常利益は 2.5%です。この不良債権のカバーするために必要な売上高は？

※経常利益：売上高から原価・
販売費および一般管理費・営業外収益・
営業外費用（借入利息など）を引いた利益。
毎年発生する費用を引いた利益。



A : 2 億円

このケースの場合、不良債権の 40 倍もの売上高を確保しなければ、発生した影響をカバーできないこととなります。なぜ、ここまで影響大きくなってしまったのでしょうか？

その理由として、「不良債権をカバーするには、同額の売上高を確保すれば良い」という考え違いがあります。なぜなら、不良債権をカバーするには、その売上を得る際に投入した費用を加えて考える必要があるためです。

投入した費用とは、原価（仕入、製造に要した間接費用など）や経費（人件費、家賃、交通費、通信費、運送・保管費、支払利息など）です。つまり、**「不良債権となった売掛債権をカバーするには、不良債権額および同額の売上高を得るために必要な費用を加えた金額が必要である」**ということになります。

次の計算式により、この考え方に不良債権をカバーするのに必要な売上高を算出することができます。

»ポイント

不良債権のカバーに必要な売上高＝

$$\frac{\text{不良債権額}}{\text{売上高経常利益率（経常利益/総売上高）}}$$

上記の Case Study をこの計算式に当てはめると、2 億円の売上高が必要になります。

つまり、不良債権の発生は、せっかく得た利益がなくなることと同じ意味なのです。

（２）業務面の影響

不良債権の発生後には様々な処理業務が発生します。担当している部署や営業パーソンは回収や後始末に奔走し、財務・経理部門は突発的な経理処理や得られるはずだった資金がなくなったことによる資金の組み立てや調達に追われます。後ろ向きな業務に忙殺されることで、精神的に大きな負担感を覚えてしまいます。

また、資金繰りが厳しい状態に陥れば、給与や賞与の削減をせざるを得ないこともあり得ます。さらに、仕入先への支払が滞って対外的な信頼が失墜することにもなりかねません。

不良債権の発生は、営業担当者のみならず、様々な方面にネガティブな影響を与えます。こうしたネガティブな影響を抑制するために、与信管理は非常に重要な業務なのです。



3. 与信管理の考え方

(1) 当事者（営業担当者）の視点を活用する

企業の経営状態の悪化は、突然発生するものではなく、何らかの兆候が見られます。この兆候を見つけるには、営業担当者の視点を活用することが基本です。

得意先に最も接しているのは営業担当者です。明確な変化だけでなく、定期的に接しているからこそ感覚的に分かる微妙な変化をキャッチすることができます。

営業担当者は、多面的な観点から対象の企業を観察する必要があります。添付したチェックシートを参考にすれば、観察力を高めることができます。

【営業担当者向け与信管理チェックシート】

	チェック	取引先の変動・噂情報	備考
経営面		商号の変更	
		組織の大幅変更	
		人員削減	
		代表者の突然の交代	
		役員の大幅変更	
		株主構成の変化・系列関係の変化	
		本店・事務所・工場の移転・売却	
		設備の急速な拡張・縮小	
		合併・営業譲渡	
		公職、政治、宗教、相場への深入り	
		暴力団との付き合い	
		内紛の発生	
		減資	
営業面		主要商品の販売不振	
		市況の悪化	
		主要仕入先の変更	
		主要販売先の変更	
		大口販売先・顧客の仕入先の変更（輸入品への切替え・移転）	
		大量の返品・クレーム・欠陥商品の発生	
		商品のダンピング販売	
		大口販売先・顧客の経営不振、倒産	

	チェック	取引先の変動・噂情報	備考
取引実績		売上高の急増減（取引先の業績とのアンバランス）	
		請求・入金の不一致	
		請求残高の急増	
		担保解約・保証金取崩しの要求	
支払実績		手形支払銀行の変更	
		支払日の変更	
		（根）抵当権の順位変更依頼	
		担当者または経理担当者の不在	
		他債権者の不審な動き	
		支払条件変更の申し出	
		支払猶予・手形ジャンプの依頼	
生産在庫		在庫の急増減	
		在庫管理の乱れ	
		機械・設備の保守・整備不良	
		返品急増	
金融		取引金融機関の頻繁な変更（例 都銀～地銀～信金）	
		中小金融機関の多数併用	
		不動産への新規担保設定	
		主要取引銀行の支援悪化（または取引停止）	
		融通手形の発行	
		不渡り発生	
		債権譲渡登記	
従業員		定着率低下	
		勤務態度、モラルの低下	
		経理担当者役職者が不在がち、あるいは退職	
		優秀な営業マン、技術者、その他スタッフの退職	
その他		資産の売却	
		同業者の風評悪化	
		銀行・信用調査会社の評価低下	
		環境問題、公害訴訟、P L 訴訟の発生	
		消費者運動の発生	
		特許抵触問題の発生	

(2) 第三者（信用調査会社）の視点を活用する

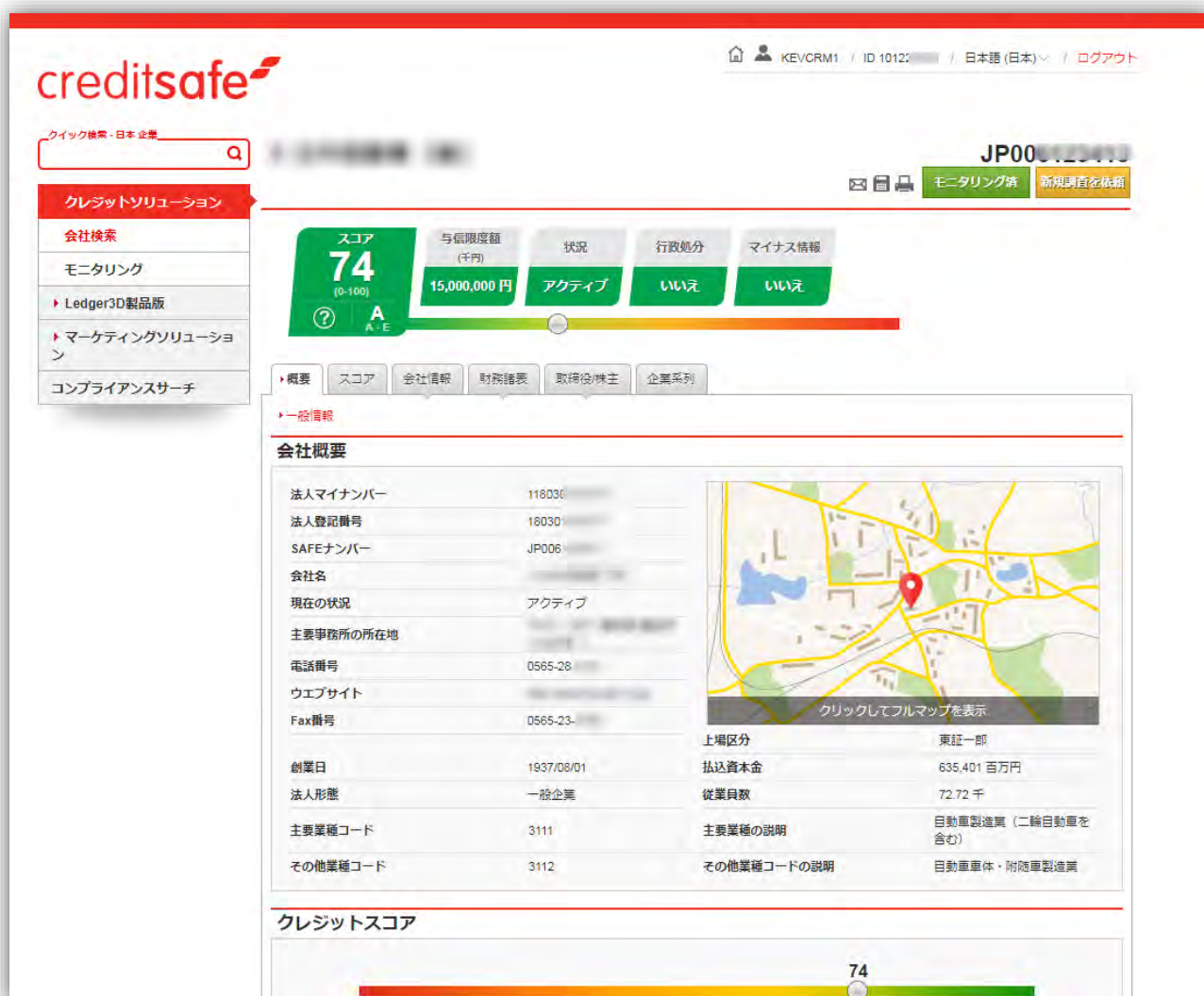
営業担当者の視点のみでは、感情的な要素もあり、客観的な判断ができないこともあります。例えば、同じ担当者同士で長い期間取引を継続していれば、情が湧くのは致し方ありません。

そのため、定期的に第三者の視点を取り入れ、営業担当者の報告と比較をすることで、客観的な判断を行うことができます。

最も手軽に第三者の視点を取り入れることができる手法が、信用調査会社を利用することです。信用調査会社からは、ストックしたデータを取得や、新たに調査を依頼して最新のレポートを取得することができます。

信用調査会社のレポートには、客観・主観両面で活用できる情報が網羅されています。加えて、信用調査会社が独自に算出した信用状態を判断するための、分かりやすい指標（クレディセイフ企業情報ではスコアおよび与信限度額）を示しています。

コンスタントに信用調査レポートを取得することで、確認すべきポイントが明確になり、営業担当者のモニタリングの精度向上にもつながります。



4. 与信管理の手順

(1) 与信管理で決めること

与信管理では、大きく二つの事項を決めます。

»ポイント

【与信管理で決定事項】

- ① 取引の可否を決める
- ② 取引して良い金額 = 与信限度額を決める

また、取引の段階によって、与信管理の局面も変化します。

»ポイント

【与信管理の局面】

- ① 新規取引を開始するとき = 新規取引
- ② 既存得意先と継続取引をするとき = 既存取引

取引の段階に応じて、取引可否と取引可能な金額を決めるサイクルを定着させることが、不良債権を抑制するための基点になります。

(2) 与信管理規定

決定の判断は、上記の設定された基準やルールに基づいて行います。この基準やルールを定めたものが、与信管理規定です。

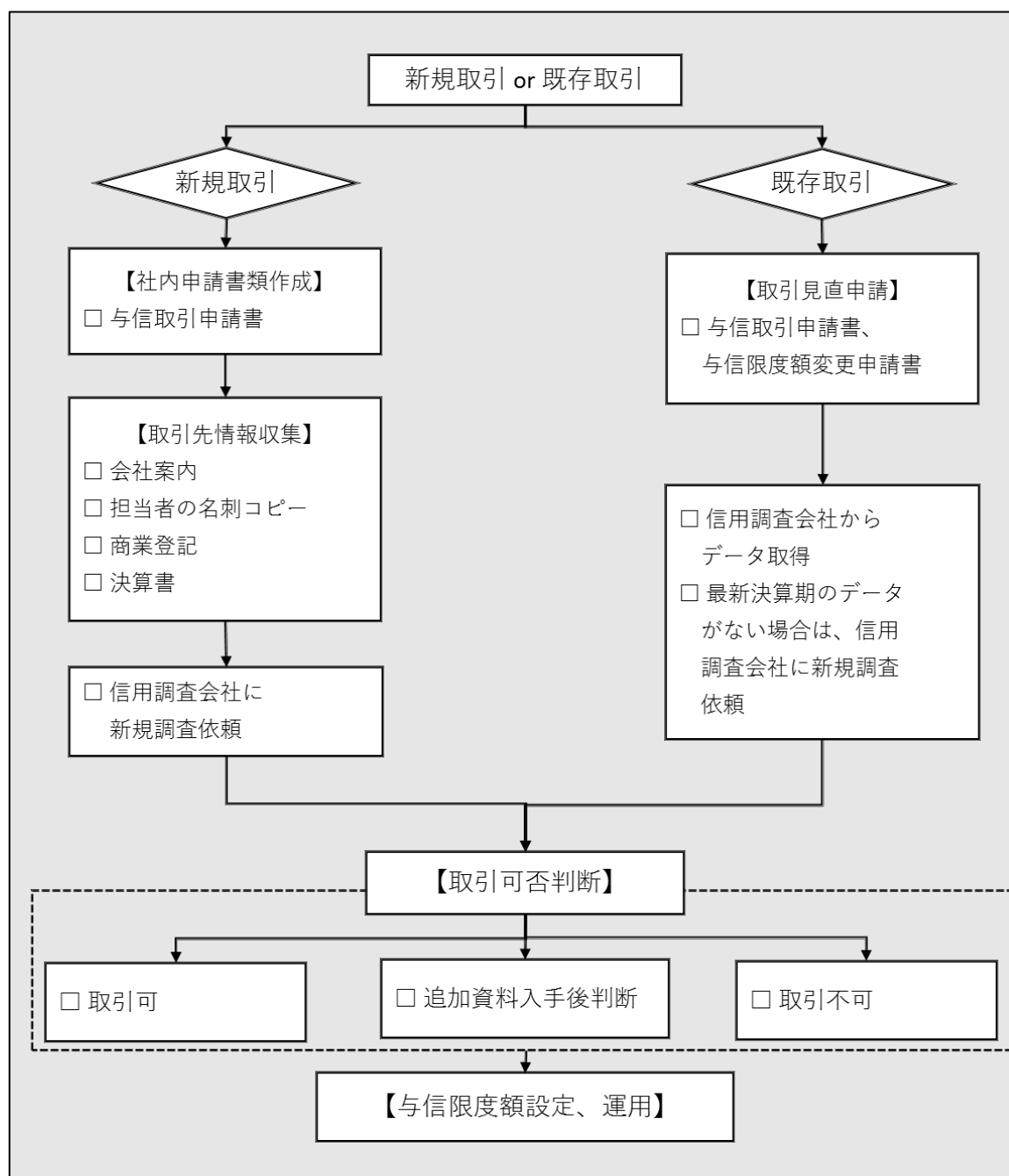
与信管理規定は、企業ごとに作成されており、その企業の営業方針や所属する業界の取引慣習などを色濃く反映した内容になっています。勤めている企業の営業に対する姿勢が読み取れるので、一度じっくり目を通すことをお勧めします。

(3) 与信管理の流れ

与信管理の流れや必要書類などは、与信管理規定に基づいて設定されています。与信管理の局面によって流れは変わりますが、決定事項は同じです。

与信管理の流れは、企業によって異なりますが、添付のフローチャートのような流れで行う企業が多く見られます。

【与信管理フローチャート】



5. まとめー与信管理の効果

前章までで示したとおり、与信管理とは、「商取引上信用を与える＝掛売りをし続けることができる相手を把握する」ための業務であると言えます。

»ポイント

【与信管理の効果】

- ① 守りの効果：不良債権の抑制、円滑な資金繰り
- ② 攻めの効果：優良企業の選定、業容拡大

①守りの効果

与信管理を行うことによって、厳しい経営状態の企業を見分け、不良債権に発生を抑制することができます。これによって、売掛債権を順調に回収し、円滑な資金繰りを維持することができます。

② 攻めの効果

与信管理によって、企業の経営状態を見分けることができるということは、経営状態が良い企業が分かる、ということでもあります。

与信管理を行うことによって、経営状態が安定している企業や近年の業績が好調に推移している企業を見分け、まだ取引がなければ新規開拓の営業を行う、既存取引先であれば取引額を拡大することによって、業容の拡大につながります。

安定した経営を行うには、商取引への慎重な判断をしながら資金繰りを維持していくことが大切です。しかし、同じ領域のみにとどまっていると、市場の動向や強力なライバルの出現などの周辺環境に変化が発生した際に対応できないリスクがあります。そのため、ときには新規の顧客や事業の開拓を積極的に行わなければ行けない局面もあります。

ただし、どのような局面であれ、適切な判断を下すには、多くの情報を入手して分析を行うことが基点です。与信管理とは、営業展開において“守り”“攻め”の両面で不可欠であり、かつ非常に効果が高い業務なのです。

<営業担当者のための与信管理ハンドブック>

2017年8月初版

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.