～経営基盤安定と事業継続を担保するために～

安定した経営基盤構築の要

今年上半期（1～6月）の企業倒産件数は、5年ぶりに前年同期を下回った。しかし直近の景気は依然足踏み状態で、当面厳しい経営環境が続きそうだ。このような状況下で与信管理を適切に行うことは、経営基盤の安定というだけでなく、成長の道筋を示す上でも重要な経営課題となっている。先月、東京・大手町の日経ホールで開かれた日経産業フォーラム「戦略的経営のための与信管理」では、この分野の第一線で活躍する専門家が具体的な事例を挙げながら、与信管理の手法と勘所について講演した。

基調講演

現在の倒産状況と対処すべき課題

東京商工リサーチ情報本部 副本部長　友田　信男 氏

数値化できない定性分析に注視

統計的には昨年の1～3月期を底に景気は回復過程に入っているといわれ、企業の倒産件数も15カ月連続で前年同月を下回っています。景気がいいと倒産は減る、景気が悪いときには倒産が増えると考えるのが普通ですが、実際には景気の山と谷で倒産は沈静化します。倒産が多い時期は山から谷、そして谷から山へ向かう景気の転換点です。

本来であれば倒産が増える景気の回復期に倒産が沈静化したのは、景気対応緊急保証制度や借金返済を猶予する中小企業金融円滑化法、エコカー減税補助金、エコポイントなど、多方面にわたる重層的な政策効果によるものと思われます。しかし、この潮目が変わってきました。

全国の企業倒産を地区別に見ると、上半期は北海道から九州まですべての地区で前年同期を下回っていましたが、9月単月では半分くらいの地区が増加に転じています。産業別も同様です。半分が減少、半分が増加に転じ、それまで2けただった前年同月比の減少率も、9月、10月は1けたに縮小しました。

20カ国・地域（G20）首脳会議で通貨安についての話し合いが持たれたものの、以前として円高傾向に歯止めがかかりません。主要メーカーの8割以上が、来年3月決算期の対ドル想定為替レートを90円で設定しており、そのしわ寄せが資材調達コストの削減という形で中小企業を直撃しています。

当社の試算では、銀行返済ができずに信用保証協会の代位弁済に依存した企業が約2万社。中小企業金融円滑化法で返済の猶予を申請した企業が約14万社。合わせて16万社です。企業倒産件数は年間1万3千～1万5千件で推移していますが、水面下ではその10倍以上の企業が資金繰りに苦慮し、倒産しかねない厳しい局面に至っているのが現状です。

金融円滑化法では、申請から1年以内に実現可能な抜本的な経営再建計画を作る必要があります。しかし、来月、再来月の売り上げが不透明な中で、5年先の再建計画を立てることが果たして可能なのかどうか。できないからといって支援を打ち切れば、倒産急増の背中を押すことにもなりかねません。施行からすでに1年。ソフトランディングに向けて、政府がどういった政策的指示を出すのかが非常に注目されます。

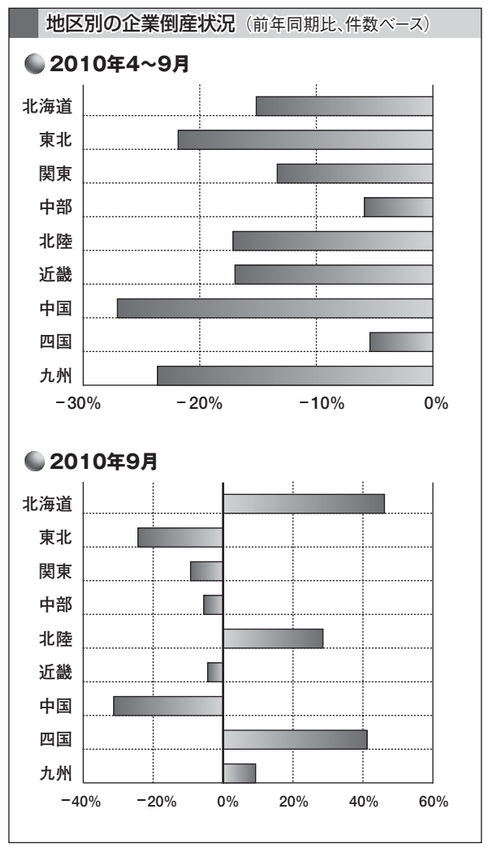
今、業歴が長く資産を持っている老舗企業は倒産しないという従来の概念は通用しなくなってきました。業歴30年以上と業歴10年未満の企業を比べると、10年前に倒産比率が逆転し、業歴が長い企業ほど倒産しやすく、業歴が浅い企業ほど実は倒産しにくい傾向がはっきりと表れています。

また最近の特徴は、内整理といった私的倒産が減り、法的倒産が急激に伸びたことです。破産法の改正により、破産の申し立てが簡単にできるようになったため、法的倒産の9割が破産です。以前なら1回目の手形の不渡りを出したあと、半年以内に2回目の不渡りを出さないよう資金繰りに奔走するのが普通でしたが、最近は様変わりしました。1回目の不渡りを出した直後、あるいは不渡りを出さずに突然破産するケースが急増しています。この20年で手形の振り出しそのものが減少し、異変を察知しにくい支払い延期要請が増えている点にも注意を払う必要があります。

不良債権などの信用リスク以外にも、為替変動や資源の高騰、コンプライアンス、カントリーリスクや風評など、経営を取り巻くリスクは多様化しています。取引先の日常の姿から異変の予兆を見抜くことが重要です。

上場企業ですら粉飾をするケースが出てきている今、決算書などの定量分析のみに頼った与信管理には限界があります。売り上げが伸びている会社、利益が出ている会社はいい企業だといった先入観を捨て、ゼロから常識的な目で判断してください。社長の人柄、技術開発力、市場開拓力、従業員の個性など、数値化できない定性分析も含め、あらゆるアンテナを駆使して、リスクを最小限に抑えつつ、ビジネスに結びつけなければなりません。

日本経済は急激な円高によって先行き不透明になってきました。大変厳しい状況ですが、ニッチ市場の開拓など、中小企業が底力を発揮して新しい需要を創造する余地はまだまだあるはずです。売り上げが落ち込んでいるとか、赤字だといった目先の数字だけで早計に判断するのではなく、将来を見据えた上での判断が求められているのだと思います。



セッション1

海外進出に向けた与信管理のアウトソーシング

コファスジャパン信用保険会社 日本における代表者　本橋　博之 氏

与信状況の格付け リスク払拭へ一役

コファスはフランス国営の貿易保険会社として1946年に設立されました。94年の民営化に伴い国際化を進め、現在は67カ国に拠点を設置。提携している各分野の専門企業を含めると、97カ国で事業を展開しています。

全世界5500万社以上の膨大な企業信用情報を有し、6800人の社員が13万社の顧客企業をサポート。日本でもすでに15年の実績があります。グループ3社が取引信用保険、売掛債権買い取り（ファクタリング）、海外企業信用調査リポートなどのサービスを通じて、売掛債権管理のトータルソリューションを提供しています。

過去40年間、世界では5回の信用危機がありました。第1次・第2次の石油ショック、米国の景気後退、ITバブル崩壊、そして直近のリーマン・ショックです。そのつど不払い事故が増えるため、私どもの保険金支払いも伸び、昨年は通常の2倍に膨らみました。今年の保険金支払い動向を見る限り、信用不安は改善されつつありますが、普段からリスクに備えた与信管理が重要であることに変わりはありません。

コファスは2003年から毎年、中国とインドで与信管理に関する調査を行っています。両国が重要な市場であることに加え、信用調査機関や官庁のデータがそろっている先進国と違い、わかりにくい市場でもあるからです。

中国で回答を寄せたのは約1千社。中国国内でも信用取引は増え続け、昨年は8割の企業が信用取引に応じ、与信期間が90日を超える取引が増えてきました。与信期間が長くとも期日内に決済されればいいのですが、実際には72%の企業が期日超過債権を保有していると回答。問題は平均期日超過日数と、総売り上げに占める期日超過額の割合が、いずれも前年より増加していることです。以上のことから中国企業が債務不履行に陥る危険性は増大しているといえます。

コファスの取引信用保険の特長は、いざというときの保険金支払いだけでなく、企業信用調査、与信限度額の設定、企業のモニタリング、債権回収サポートがセットになっている点です。ユーザー名と企業ごとに設定したパスワードを用い、インターネット上のコファネット（オンラインツール）にて、取引をしたい企業の信用調査や与信限度額を知ることができますし、倒産確率を中心とした与信状況の格付けもわかります。つまり、コファスのサポートにて貸し倒れを防ぐことができるのです。

保険金は、法的倒産や延滞不払いのほか、為替取引制限や輸入制限といった政治的なリスクにも対応して支払われます。原則として保険の対象となる取引は包括性を必要としますが、該当する取引を、年間売り上げ順に並べ上位あるいは下位の連続する取引先に絞ったり、部門や地域ごとに対象を絞ることも可能です。

保険料は、対象となる取引の年間売り上げにより算出しますが、この中に前述の信用調査などのサービスも含まれます。また、売掛債権のオフバランス化を希望される場合には、ファクタリングを提供しています。

与信管理は決して後ろ向きの話ではありません。新規開拓、円高などによる海外進出の際にもぜひご相談ください。コファスが世界で培った与信ノウハウとネットワークで、国内外の企業間取引の橋渡しを行います。

セッション2

金融機関の融資審査ノウハウを利用した与信管理ツールの活用

AGS 取締役兼常務執行役員 法人事業本部長　高田　和郎 氏

企業の信用度を判定 客観性の強化に貢献

現在の不安定な景気状況の下、既存の与信管理規程や方法を見直し、取引先をより客観的に評価しようという企業が増えてきました。当社の「ニューロウォッチャー」は金融機関の融資審査ノウハウを活用した与信管理サービスで、現在1400社以上の企業が利用。一般企業にはない取引先評価方法によって、客観性の強化に貢献できるツールです。

信用スコアリングモデルには、ニューラルネットワークという手法を採用。これは倒産企業や非倒産企業のデータから、コンピューターが学習することで倒産予測パターンを一般化し、企業の信用度を判定する手法です。このモデルは、従来の統計分析手法よりも高い精度が得られるといわれており、経営学を専門とする大学や研究機関からも高く評価されています。

信用調査会社が持つ決算書と企業情報の両方を使って評価するのがAモデルで、格付けはA1、A2と表示。企業情報のみで評価するBモデルは、B1、B2と表示します。格付けを見ただけで、決算書を提出している企業かどうかがわかるのも特徴の1つです。

格付けはいずれも9段階です。例えば、格付け1～3は積極的に取引を拡大する先、4～6は現状の取引額を維持し状況を見守る先、7～9は要注意先として、取引条件の見直しや撤退を前提に交渉を進めるといった、与信政策の指針にもなります。

また、現在の格付けだけでなく、過去4回の履歴も表示されるので、その企業の格付けがどのように変遷したかが一目瞭然です。同じA3の企業でも、A1やA2からA3に格下げになったのか、A4からA3に格上げしたのかなど、評価先のリスク傾向の判断材料にすることもできます。仮にA3からB3になっていれば、そのタイミングで決算書を公開しなくなったということです。

「ニューロウォッチャー」では、こうした格付け以外にも様々な情報を提供しています。

当該企業が属する業種内での順位と、その業種の格付け別企業数のグラフを見れば、評価の相対的な位置づけがわかります。また、安全性や成長性、収益性など5つの判定要素を各業種の平均ラインと比較し、評価先企業の強み弱みが一目でわかるグラフも表示されます。

さらにAモデルの場合、決算書や企業情報を分析し、格付けに影響したポイントをコメントで表示します。格付け1～3の企業は良い点が2つ。格付け7～9の企業は悪い点が2つ。格付け4～6の企業については良い点と悪い点を1つずつコメントしていますので、参考にしてください。

「ニューロウォッチャー」の料金体系は完全従量制で、入会金や基本料金はゼロです。使った分だけ料金が発生し、使わなければ料金はかかりません。インターネットの環境さえあれば初期投資の必要はなく、低コストでの利用が可能です。例えば、通常月は新規取引先の評価だけに使い、9月、3月の決算月だけ一定の取引額以上の取引先を格付けして、与信政策や取引条件の見直しに使うといった利用方法もあります。

自社で与信管理のシステムを構築して維持するには膨大な費用がかかります。安価で信頼でき、使いやすいシステムがあれば、アウトソーシング方式に切り替えるのも有効な選択肢の1つだと考えます。

AGS　協力　日本経済新聞デジタルメディア

この特集は日経アドネットからもご覧になれます。
http://adnet.nikkei.co.jp/

NIKKEI BUSINESS DAILY FORUM
日経産業新聞
フォーラム2010

将来見据えて判断

セッション3

与信管理規程・与信管理体制のチェックポイント
—三井物産クレジットコンサルティングの診断サービスの実績を通して—

三井物産クレジットコンサルティング社長　松本　和之 氏

企業にとって信用リスクは、最も日常的で大きなリスクです。しかしながら、与信管理規程はあるが、うまく機能していないと感じている企業が少なくありません。

当社では、企業における「攻めの与信管理」の実現に向けたコンサルティングの中で、業務メニューとして与信管理規程・与信管理体制診断サービスを提供しています。規程を拝見し、現状の体制などをヒアリングして、問題点と改善提案をリポートするというものです。

診断に先立ち、まず販売先や仕入れ先の数、取引条件、格付け別の分布などを把握します。取引先の社数によって、管理手法は変わってきます。多い場合には、濃淡管理を徹底して、重点管理すべき対象企業をあぶり出す必要があるからです。

与信管理規程にはひな型的なものがあるわけではありません。企業の実情に応じた内容になっていて、それがきちんと実行されているかどうかを詳細にチェックします。

与信限度額は取引に先立ち、必ず事前設定されないと意味がありません。

問題だと考えられるのは、信用許容の枠であるはずの与信限度額が、販売目標のように扱われるケースです。このような企業では、与信限度が事前に設定されない、あるいは絶えず限度オーバーが発生するといったルール違反が常態化しますので注意が必要です。

取引先の信用度は常に変化します。少なくとも年に1回は限度額を見直すことが必要です。また決済条件の延長など、不利な条件変更を要請された場合には信用度悪化のサインとなっていることが多いため、安易に認めず、それを機に担保を求めるなどの議論をするための手続きを、あらかじめ決めておくべきです。

審査部署は独立していて、牽制（けんせい）機能が発揮できる環境にあることが重要です。そして決算書や興信所調書などの審査資料を、取引先の格付けや与信額によって、必要な書類を定めておくと混乱を回避し、効率的な審査が可能になります。

申請されてから資料を手配していると、営業部署を無用に待たせ、ビジネスチャンスを逃すことを理由に、与信管理制度を形骸化する原因になりかねません。

取引先が数千にも及ぶ場合に、すべて社長決裁とするのは現実的ではありません。逆にすべて営業部長決裁とするのも問題です。格付けを活用した濃淡管理を実施して、どこを重点管理すべきか見定めて、決裁者、決裁権限を決定するのが望ましいと思います。

与信限度が許可された後の日常管理業務が「モニタリング」です。問題の発生を速やかに把握できる体制が整備され、その際の手続きやアクションプランが明確になっていることが重要です。例えば、回収遅延といった取引先の資金繰り悪化の兆候があったら、先方往訪による状況確認と原因の究明、新規成約や出荷の停止など、今後の対応策を検討する社内チームを設置する必要があります。

最後に「運用」で不可欠なのが、与信管理の重要性に対する社員の理解です。いわゆる与信管理マインドを高めるには、限度オーバー撲滅キャンペーンなどを行って、常に与信管理の重要性と有用性をアピールし続けることが肝要です。その一助として研修制度が整備されていることも必要です。与信管理規程の順守と制度の円滑な運用を図ることが、企業価値向上の早道なのです。

年に一度は限度額を見直し
濃淡管理で決裁スピード化

特別講演

事例から見た、今必要な効率的与信管理の進め方

日本生産性本部認定経営コンサルタント　与信管理　高井塾主宰　高井　英男 氏

与信管理の一義的な目的は貸し倒れの発生防止ですが、究極の目的は貸し倒れが発生しないような営業基盤を構築することです。そのためには規程や組織はもちろんのこと、従業員への徹底した与信管理教育が最も重要です。

与信管理担当者の役割は営業のサポートです。利益を出すためにはリスクを取らないといけません。この取引先にはこういうリスクがあるから、保全のためにはこうすればいい、といったようなサポート的な与信審査が必要です。重要なことは営業の足を引っ張らないことです。営業と協力してリスクを管理するには、日ごろからコミュニケーションを欠かさないことが重要です。

そのためには会計や税務、監査など、与信に関する基礎的知識以外に、業界の知識も必要になります。業界の商習慣などを知らずに与信管理はできません。それにプラス経験と勘です。与信審査を行う担当者は、いち早く異常を見抜く経験と勘を磨く必要があります。また取引先の事業所や経営者を知らずに審査をすることは無理です。現場に足を運んで、自分の目で相手先企業を確認してください。

我々は、いろいろな信用調査を見たり、現場へ行ったり、話を聞いたりして情報を集め、この会社は危ないと判断できても、いつ倒産するか、その時期までは分かりません。しかし、危ないから早く取引を停止したほうがいいと進言できる実力を養い、経営者や営業との信頼関係を築き上げておくことが大切です。

危険な兆候をつかむポイントを3つ紹介します。

1つは支払期日の延長です。一例をあげると、信用調査の仕入れ先付記や資金現況に「一部仕入れ先について、月末締め切り、支払日翌月25日から、月末締め切り、支払日翌々月25日への変更を行っている模様」とあったのを見て、私はすぐに取引停止を進言。今ある在庫は別のルートで売るように営業と交渉してほしいと伝えました。

企業が倒産するのは、資金繰りに行き詰まるからです。その兆候をつかんだら、早めに保全を図り、何らかの手を打つ必要があります。ファクタリング会社は、買い取った債権が本当に落ちるかどうかを必死に見ていますから、情報は早いです。問い合わせれば、いろいろな情報が入ってくると思います。

2つめの兆候は異業種への事業拡大です。1971年に設立された化成品卸のA産業は、2007年に食材事業、08年にチーク材輸入販売、皮砂利採取、食肉牛の飼育卸と、次々に事業を拡大。それに伴って売上高は80億、92億、115億、133億と右肩上がりに伸び、経常利益も出していましたが、ポイントは営業キャッシュフローです。

業界の知識を持ち
自分の目で情報確認

こちらは06年以降赤字続きで、09年の決算期には赤字が10億円に上っています。当然信用不安が広がり、10月、11月には仕入れ先から100件を超える債権譲渡登記が行われ、12月に倒産しました。

異業種への事業拡大は非常に危険です。経営者にとっては未知の業界ですから、一時的に目先の売り上げが伸びたとしても、不良債権や滞留在庫が発生しやすくなり、経営の足を引っ張ります。

3つめは財務データの異常です。100億円もの売上高を粉飾決算して今年倒産したエフオーアイの財務データを見ると、年間売り上げ118億円に対し、売上債権が228億円でした。期末の売上債権が年間売り上げを上回るのは明らかに異常です。調べてみると、前年も前々年も売上債権のほうが多かったことが分かりました。危険な兆候は何年も前からあったわけです。

もう1つ、財務データで着目すべきは借入金の割合です。長期短期の借入金も割引手形も社債もすべて借入金です。借入金の総額が売上高の70%を超えたら、危険水域だと考えてください。借入金には金利が発生します。売り上げが低迷すると、相対的に借入金の割合が増え、その金利負担が収益を圧迫して、資金ショートが起こります。

与信管理は企業の必要不可欠な自己防衛手段であり、常にぎりぎりの判断を迫られます。そのため、経営者が率先して企業理念に組み込み、従業員に対しても、繰り返し教育を行って、与信マインドを高めていく必要があります。倒産した企業の実例や危ない企業の例を挙げて、情報の集め方や信用調査の読み方を具体的に教育することが重要です。

情報ツール活用し意思決定速める

日経テレコン21を活用した与信管理

「日経テレコン21」はビジネスの総合データベースとして、多くの企業が導入し、様々な目的で利用している。その情報を上手に活用すれば、情報収集・分析・評価など与信業務の負担を軽減し、意思決定のスピードアップにもつながる。

1つは取引先の記事検索だ。相手先の企業名で検索すると、380を超す新聞や雑誌など、多様な媒体の過去の記事から最新記事まで、膨大な情報の中から必要な情報だけを瞬時に取り出せる。ウェブ検索と違うのは、検索する新聞や雑誌などの媒体を選択できる点と、いつからいつまでと対象期間を絞って検索できる点だ。

例えば、当該企業の最近10年の動向を確認したい場合には、検索結果の記事の見出しから、必要なものを選んで本文を表示し、時系列で見ていけばいい。また、企業名に「事件」「リコール」など経営リスクにかかわるキーワードを追加して、定期的にチェックするという使い方も可能だ。

2つめは、評価・格付けの確認である。「日経テレコン21」では、東京商工リサーチ、帝国データバンク、リスクモンスターなど7つの信用調査会社が提供する企業情報を横断的に検索でき、それぞれが導き出した格付けを1回の検索で引き出せる。複数の調査会社の格付けを比較検討することで、与信管理の信頼性が向上する。

3つめは、評価・格付けを使った重点管理の手法である。まず、現在の取引先について、企業データベースから評価を取得する。これに現在の取引額をかけたマトリックスを作れば、現在の取引全体を俯瞰（ふかん）することができる。全体の中で、外部評価が低く、取引額が多いところが重点管理先だ。

重点管理先には、より慎重な情報収集が求められる。記事検索や企業情報取得の頻度を多くして最新情報によく目を通す必要がある。

このように調査・分析にかける人手や時間が不足していても、日経テレコン21のような情報ツールを活用すれば、リスクに応じた適切な取引先管理は可能だ。重点管理先と重点営業先を振り分け、攻守両面から戦略的な与信管理が可能となる。

名古屋、大阪、福岡でも開催

与信管理を主軸としたリスクマネジメント戦略は、企業にとって重要な経営課題であり、様々なリスクに対して柔軟に対応できる組織や制度の構築が不可欠だ。「日経産業新聞フォーラム・戦略的経営のための与信管理」は、11月5日に名古屋、19日に大阪、26日に福岡の3会場でもそれぞれ開催され、効率的な与信管理の在り方や、企業が取り組むべき課題などについて専門家が講演した。

特別協賛　コファスジャパン信用保険会社　　協　賛　三井物産クレジットコンサルティング