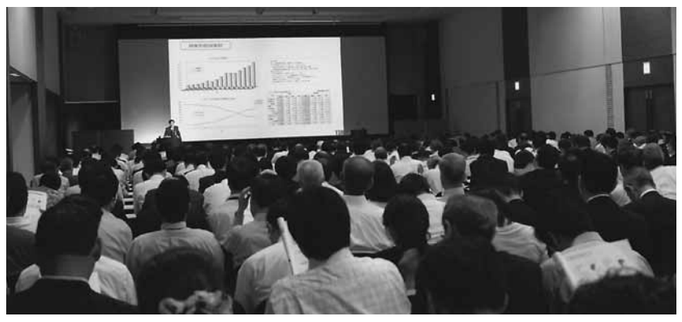

日経産業新聞フォーラム2009

戦略的経営のための与信管理

～経営基盤安定と事業継続を担保するために～

日本経済新聞社は「戦略的経営のための与信管理～経営基盤安定と事業継続を担保するために～」と題したフォーラムを6月1日、ベルサール神田（東京・千代田）で開催した。2008年度に上場企業の倒産が戦後最多の45件を数えるなど、企業経営を巡る厳しさは一段と深まっている。そうした中、与信管理を基本とする「守り」への意識・対策を徹底することが緊急課題となってきた。同フォーラムでは、企業は与信管理にどう取り組めばいいのか、与信管理の第一線で活躍する講師陣が詳しく解説した。

与信管理を強化し「守り」への意識と対策を徹底

基調講演

現在の倒産状況と対処すべき課題を先進事例等から考察する

東京商エリサーチ
情報出版本部上席部長
友田信男氏

日本国内の景気は秋口あるいは年内に底打ちするのではないか、という話が広がってきている。今、倒産は小康状態を保っており、前年同月比数%増というところで落ち着き始めた。景気が底打ちすると、倒産は一気に減ると考える方がいるかもしれないが、企業倒産は景気が底打ちして拡大期に入った段階から約半年で増加局面が強くなる。仮に今年9月に景気が底打ちすると、倒産は年末、年度末に向けてむしろ増加に転じ、落ち着くのは早くても春先だろう。このまま景気がさらに底打ちがないまま、年明けに景気が底打ちすると仮定すれば、来年の夏ぐらいまではむしろ倒産の増加局面が強まる。つなぎ融資を受けられない会社が増えてくるからだ。

倒産は底打ち後に増加する

決算書だけの判断は要注意

上場企業、非上場企業ともに今年7月から9月の夏場にターニングポイントが来る、と私は考えている。いくつかの要因がある。1つは金融機関が決算後4カ月以内に格付けの見直しを終えること。もう1つは昨年10月31日にスタートした緊急保証制度が早いところでは夏場に半年経過し、なおかつ、その間に業績が改善しない企業が多いこと。借入金が増え、手持ちのキャッシュがなくなり、追加の資金繰りが必要になる。

いま1つは、上場企業の中でも、とくに建設、不動産の経営実態がかなり深刻化していること。1～3月期ごろに新規供給されたマンションなどの建設代金の支払いが6月以降ゼネコンに対して行われる。建設業やゼネコン、あるいは緊急保証制度の融資を受けている企業は7月から9月に資金が必要になってくる。しかし金融機関は7月までには格付けの見直しを終えている。今年の3月期決算だけで見ても、格付けが上がるところはわずかで、よくて横ばい、悪いところはむしろ格付けが下がる。春まで貸してくれた金融機関がその見直しの中で資金供給に応じられないということも出てくるだろう。

そして、米国のゼネラル・モーターズ（GM）の破綻。GMは車種を制限して事業を縮小する。一方、ハイブリッド車や電気自動車といったエコカーの先端技術は日本車が持っている。GMの縮小した穴を日本車が埋めていくと、今度はむしろ円高になってくる可能性がある。需要があるはずの自動車はまだいいとして、家電関係や機械関係は需要が回復せず円高になると、さらに痛手を受けるという可能性も出てくる。

今年の3月期決算を見て与信判断をしたときに黒字でも、夏場はそれから数カ月たっている。「相手会社は増収増益だ。だから品物をどんどん入れよう」と言ったときに、実はその間に資金繰りがつかなくなっている可能性もあるわけだ。決算書だけを見て判断することはできない。決算書は過去のものとして、上場、非上場を問わず、風評も含むいろんなリスク管理でその会社を見ていくことが今求められている。これから景気が拡大しても単純に喜ぶのではなくて、その時期からむしろ与信管理をしっかり行っていく必要がある。

特別講演

財務諸表を利用した与信管理とその限界

数値分析とその限界、破綻の兆候の情報収集

監査法人トーマツ
公認会計士　パートナー
久保伸介氏

財務諸表は中長期的な分析、あるいは時系列の比較分析といったことには効果がある。しかしながら、財務諸表を利用した与信管理にはいくつかの限界がある。まず、財務諸表から得られる財務情報は過去のものであり、限定された情報であるという点。本来、与信管理に必要なのは将来の情報だ。

会計監査を受けていない財務諸表には不正・誤謬（ごびゅう）のリスクもある。損益計算書では、売上高に架空取引、仮想取引、水増し取引、循環取引が入っているケースがある。売上原価、販売および一般管理費についても、計上漏れや過少計上のリスクがつきまとう。営業外費用や特別損失に、営業項目が混入するリスクもある。賃借対照表にもさまざまなリスクの可能性がある。たとえば、売掛金や貸付金、棚卸し資産、引当金には経営者の判断が介入しやすい。架空取引をしたり、水増しをしたりする可能性があるので、注意しなければならない。前払い費用や、のれん、繰り延べ税金資産という先々、換金性に乏しい会計上の資産が入っていることにも留意しなければならない。また、棚卸し資産、有価証券、不動産といった所有権のあるものは基本的に時価情報が必要だが、制度会計上は取得原価で評価しており、そこに与信管理に役立つ情報提供に関して限界もある。

諸表は限定された過去情報

現場から破綻の兆候を探る

事業計画の実行可能性を検討する場合も、いろいろな点に留意しなければならない。まず数値計画は、将来情報であり、確定情報ではないということ。規制や競合相手の製品投入といった外部環境の変化や、顧客・仕入れ先・融資先・ブランドなどの内部環境の変化によって、事業計画は大きく変動する。経営計画の実現可能性は、最終的には経営者に依存しており、とくに中小企業の場合は経営者の資質を見ていきたい。

また、得意先の破綻の兆候をどのように把握するかという点が非常に重要になってくる。破綻の兆候の事例を挙げると、市況悪化、景気悪化、競合品の台頭、過当競争、販売権喪失、受注減少、不良債権の発生、ブランド価値毀損（きそん）、売り上げ至上主義、過度の取引先支援、新製品の開発失敗、多角化失敗、不動産・海外投資失敗、規制強化、金融支援体制の崩壊、経営管理失敗、労務管理失敗、放漫経営など――がある。

情報源としては「街のうわさ」を活用したい。「街のうわさ」とは、業界内のうわさ、現地のローカル情報のことだ。役員の内紛や、社長の素行の悪さ、反社会勢力との付き合い、接客態度の変化、押し込み販売、業者間取引の増加、広告宣伝の急増・急減といったケースが出てくるだろう。「街のうわさ」を聞くまでもなく、与信先、得意先については会社訪問して、「現場から兆候を見つける」ことが重要だ。たとえば、倉庫や店舗の中を見て、不良品がたまっていないか、返品の山になっていないか、などを調べる。社長や経理部長が支払日前後にいつも不在であったら、資金繰りに奔走していると考えたほうがいいケースもある。疑問点についてはヒアリングして破綻の兆候を探らなければならない。ヒアリングのポイントは、深掘りした質問を1回ではなく3回相手にぶつけることだ。

セッション1

格付を活用した連結与信管理体制構築に向けて

三井物産クレジット
コンサルティング社長
松本和之氏

私どもの会社は三井物産の100%の連結子会社で2000年12月に設立された。事業内容の1つ目は取引先与信管理サービスで、インターネットを介して各種の企業情報を提供するサービスで、与信判断サービスとして格付けや倒産確率、適正与信金額などを提供する、いわゆるASP事業だ。私どもが提供する格付けの特徴は、三井物産独自の信用リスク分析、定量化ノウハウを活用した格付けモデルを使用していること。三井物産は1980年代から定量的データを基に格付けを算出し、データを蓄積。倒産企業を含む20万件の財務諸表から統計的手法による格付けモデルを構築して、実績値に基づく倒産確率を算出している。

2つ目の与信管理コンサルティングサービスでは、顧客の与信管理に関してさまざまな相談や研修などを行う。顧客の実情や希望などをヒアリングした上で、連結信用リスク管理体制や決裁権限の体系の構築を提案する。ポートフォリオ分析も提供サービスの一つ。顧客が提示した取引先に関して、格付けや倒産確率を用いて信用リスク量や想定最大損失を算出して分析し報告する。

独自の分析やノウハウ提供

連結ベースの管理を効率化

3つ目の取引信用保険はコンサルティングの一環で、債権保全策の一つのソリューションとして取引信用保険を提案する。私どもは保険の募集代理店となっている。取引信用保険とは、保険の対象となる取引先に対しての売上債権が保険会社の設定する限度額を上限に保全されて、取引先の倒産時、あるいは回収見込みがない場合に保険金が支払われるもの。記名式と無記名包括方式と2つがある。

従来の関係会社における与信管理は本体とは異なったものが許容されていた。すなわち、単一の商品や特定の事業分野を担うことが関係会社に求められていたため、それぞれのビジネスに即した管理方法を採用すればいい、という考え方があった。だが、実際には十分な陣容や経験者を擁する組織を持つことはまれで、与信管理まで手が回らない。この結果、審査部署が充実して機能している関係会社とそうでない関係会社とでさまざまな濃淡が生じていた。

しかし、昨今、物流商売が本体から関係会社へ大々的にシフトされる動きが相次ぎ、連結ベースで売上債権の比率が本体から関係会社へと移動。当然、焦げ付き事故も関係会社で多く発生することになり、与信管理体制の充実が欠かせない。本体による連結与信管理の強化、あるいは関係会社の与信管理のサポートを行って、本体並みの与信管理に近づけることが重要になってきたわけだ。連結与信管理体制がより効率的に機能するよう、格付けの活用を提案したい。

格付けを活用した連結与信管理をはじめ、信用リスク管理にかかわるご相談はぜひ三井物産クレジットコンサルティングに問い合わせていただきたい。

セッション2

事例で見る与信管理のアウトソーシング

売掛債権管理のトータルソリューションに向けて

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

コファスは1946年、貿易保険に特化した保険会社としてフランス政府によって設立された。94年に民営化し、現在はフランスのナティクシス銀行の子会社として活動している。コファスは①取引信用保険②企業信用情報・格付③売掛債権管理（債権回収）④売掛債権買い取り――の4つのサービスを提供する、売掛債権管理のトータルソリューションプロバイダーだ。92年から国際化を本格化させ、95年には日本での事業を開始した。現在65カ国に事業所を置き、提携を含め97カ国にネットワークを持つ。企業データベースは全世界で5830万社にも上り、約13万社の顧客企業にサービスを提供している。

「なぜ与信管理が必要なのか?」。私どもなりの答えが、の信用危機に見舞われた。第1次石油ショック、第2次石油ショック、米国の景気後退、米国でのテロ・インターネットバブル崩壊、そしてリーマンショック・金融危機だ。私どもは60年間にわたり保険金の支払いを通じて、こうしたサイクルを認識し経験しながら、企業の倒産や不払いリスクに対処してきた。

万が一に備える保全策には、担保、保証、ファクタリング、取引信用保険のなどがある。たとえば、貸し付けは、無担保の貸し付けとほぼ同じ」ということ。商品・サービスの提供と代金回収に時間差があることでリスクが発生し、これをいかに管理していくかが、与信管理の本質だと私どもは考えている。世界は過去40年間に5つあり、与信管理を専門としている担当者もいるだろう。そこに人員を割けない、あるいはコストを割けない企業の与信管理機能の一部を私どもが担わせていただいている。コファスの与信管理機能をアウトソース先としてぜひ活用してもらいたいと思う。

掛け売りは無担保の貸し付け

リスク管理に専門知識必要

「掛け売りは、無担保の貸し付けとほぼ同じ」ということ。商品・サービスの提供と代金回収に時間差があることでリスクが発生し、これをいかに管理していくかが、与信管理の本質だと私どもは考えている。世界は過去40年間に5つあり、与信管理を専門としている。このうち取引信用保険には、損失の早期回収、リスクの平準化、与信管理の充実・向上、対外信用力の向上、営業活動の促進――といったメリットがある。大企業であれば、おそらく与信管理部門があり、与信管理を専門としてなお防げない倒産や不払いに対しては、補償として保険金をお支払いすることで、売掛債権管理のトータルなソリューションをご提供している。

基本的には顧客企業にその取引先をすべて開示してもらい、当社社内のデータベースに照らしてチェックしていく。そこにない企業の場合、私どもは一件一件調査をかける。その上で与信限度額を設定し、与信先を1年間モニタリングしていく。新しい財務データを入手したり、不穏情報が出てきた場合には、与信限度額を途中で変更することもある。債権回収サポートは、例えば海外との取引において何らかの理由で支払いが遅れるケースに対応するもの。早ければ早いほど回収の確率が高くなるので、私どもは支払期日に遅れたケースの督促からサービスをスタートする。それらの与信管理を行ってもなお防げない倒産や不払いに対しては、補償として保険金をお支払いすることで、売掛

与信管理に日経テレコン21を活用

日経テレコン21はビジネスのための会員制データベースで、コンテンツは多岐にわたる。ビジネスシーンに応じて使い方もさまざまで、その1つが与信管理だ。日経テレコン21は与信管理に役立つコンテンツを多数収録し、情報収集の効率と意思決定のスピードアップを実現できる。主な特徴は次の通り。　①日経会社プロフィルや、帝国データバンク、東京商工リサーチ、信用交換所企業情報といった複数の企業情報を横断的に利用できる。このうち東京商工リサーチ、帝国データバンク、信用交換所の企業情報に収録している「評点」は、企業の総合的な評価が数値化されており、調査会社による企業の評価を簡単に把握できる。

②金融工学研究所企業リスク情報、AGS企業信用格付、リスクモンスター企業信用格付など、財務データや企業情報をもとに信用格付けや倒産確率を算出した、複数の企業評価リポートを利用できる。

③中小企業も含めた30万社以上、最大10期の財務情報もオンラインで検索、閲覧できる。

④海外情報に関しては、海外企業の信用調査リポートの定番・ダンレポートのほか、欧米約800万社の支払いリスク、倒産リスク情報を確認できる。

⑤最新の業界動向、企業ニュース、信用情報、コンプライアンス情報も、200以上のニュースソースから瞬時に検索できる。

日経テレコン21の詳細は　http://t21.nikkei.co.jp/　まで

広告

企画・制作＝日本経済新聞社
クロスメディア営業局

協賛：三井物産クレジットコンサルティング　コファスジャパン信用保険会社　協力：日本経済新聞デジタルメディア