

# 与信管理の巧拙が収益を左右

## 代金回収して初めて利益

### 得意先の経営悪化は大打撃

法人市場をマーケットにしている方であれば、リスクマネジメントを切り口としたコンサルティング営業をされている方も多いことでしょう。

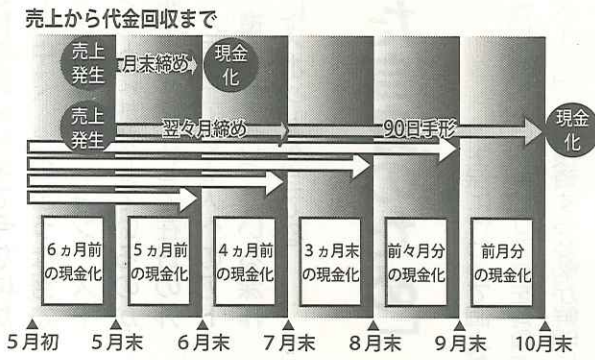
事業のあるところには必ずリスクがあるもので、企業はそうしたリスクに対してさまざまな準備をしていることでしょう。

そのなかでも営業取引上のリスクというものが、会社対会社の取引が中心の会社であれば、「売掛債権の焦げつき」というリスクがあります。

つまり、商品を販売したけれど代金が回収できないというリスクです。営業取引をしている相手

の会社(ここでは得意先)の経営が悪化するなどの理由で、売掛金の支払いが滞ってしまう可能性が、あるということ。こうしたリスクを「与信リスク」といい、一般的に企業では「与信管理」の問題でなく、得意先との取引条件などを考える戦略的な「得意先管理」の問題についても触れま

その中で、中小企業の経営者が日頃考えている問題について理解し、資金繰りで悩むということが、実際のどのようなことなのかを知っていただくことにより、法人営業のお役に立てれば幸いです。



## 信用データに加え自社格付

とる。ここで中小企業では「与信管理」を一般的に行わないと、企業にはどのようなリスクがあるかということについて考えてみたいと思います。

得意先に営業を行うことは、自社の売上げを伸ばすために、商品を販売すれば売上げが計上され、計上された売上げの伝票をもとに得意先に請求書を送ります。

その請求書に基づいて得意先は商品の代金を支払います。例えば、5月に売上げた伝票を5月末に締め、6月末に支払うという形です。

約束手形で支払ったりするようない形態もあり、上がった時期と支払いの時期には差があるのが一般的です。

場合によっては、支払いが7月末であったり、現金で支払うのではなく、手形の場合には現金化できる期日が設定されている、手形が発行されている、手形が60日後や90日後に支払われるという形になります(上図)。

ですから、商品を販売するということは、お金を貸しているのと同じことなのです。

もし、請求書が5月末の締めで7月末に90日の手形による支払い、という取引だった場合には5月1日に販売した商品の代金が10月末にならないと現金化されないといいことになり、この場合には半年の間、支払いを待っている形になります(上図)。

ですから、商品を販売するということは、お金を貸しているのと同じことなのです。

当然、この期間で自社が負担すべき人件費や原材料費、製造コストなどは、どこかで資金を調達して支払わねばなりません。

もし、現金化されるまでの間に、得意先の経営が悪化して金融機関が資金を融通してくれなくなると、売った商品の代金が焦げ付いてしまいかねないという状況になります。

こうなると自社に対しては、大きな打撃となります。

点数は低いけれど、資産を持っていて優良な会社である場合など、点数だけでは判断できないこともあります。

また、調査会社の取材では入手できない情報もあり、事実とは異なる実績によって評価が付いていることも多いです。

自社では把握しきれない情報の一部として参考とするには大変有効です。

得意先の情報をしっかりと掴んで評価し、重点的に営業すべきなのか、様子を見ながら拡大すべきなのか、取引を縮小または撤退するべきなのかを見極めなければなりません。この評価をどのように行えばよいかは、会社の経営にも大きく影響することです。

具体的にはどのように情報を掴んで評価すべきなのかについて次回からはノウハウを紹介したいと思います。

## 営業戦略上欠かせない仕組み

過去に調査実績のない会社の場合には、調査費用を支払えば調査会社が調査を行ってくれることが多いです。被調査会社に調査を拒否された場合にはデータが入手できないこともあります。

こうした調査会社のデータには信用度合いを点数で表示していることが多く、その点数が高ければ信用度が高い、点数が低いと信用度が低いとみなすケースがほとんどです。

実際にはこのような信用調査会社のデータだけでは、会社の信用を測ることはなかなか難しいです。

得意先の与信管理は、営業には「攻め」も「守り」も必要です。どんなに努力して新規営業開拓して得意先の信用度が低ければ、自社にとって大きなリスクになります。

今までの取引額が大きかったからといって得意先の実態をしっかりと掴んでいないと思わぬタイミングで突然の倒産、ということがあります。

また、逆に、与信を厳しくしすぎて得意先に商品を十分に供給できないでいると競合相手にシェアを奪われてしまい、営業実績を伸ばせないといいこともあります。

ノウハウを紹介したいと思います。

この間、この期間で自社が負担すべき人件費や原材料費、製造コストなどは、どこかで資金を調達して支払わねばなりません。

もし、現金化されるまでの間に、得意先の経営が悪化して金融機関が資金を融通してくれなくなると、売った商品の代金が焦げ付いてしまいかねないという状況になります。

こうなると自社に対しては、大きな打撃となります。

点数は低いけれど、資産を持っていて優良な会社である場合など、点数だけでは判断できないこともあります。

また、調査会社の取材では入手できない情報もあり、事実とは異なる実績によって評価が付いていることも多いです。

自社では把握しきれない情報の一部として参考とするには大変有効です。

得意先の情報をしっかりと掴んで評価し、重点的に営業すべきなのか、様子を見ながら拡大すべきなのか、取引を縮小または撤退するべきなのかを見極めなければなりません。この評価をどのように行えばよいかは、会社の経営にも大きく影響することです。

具体的にはどのように情報を掴んで評価すべきなのかについて次回からはノウハウを紹介したいと思います。

得意先の情報をしっかりと掴んで評価し、重点的に営業すべきなのか、様子を見ながら拡大すべきなのか、取引を縮小または撤退するべきなのかを見極めなければなりません。この評価をどのように行えばよいかは、会社の経営にも大きく影響することです。

具体的にはどのように情報を掴んで評価すべきなのかについて次回からはノウハウを紹介したいと思います。

なるほど (1) 浅野 睦



あさの まこと (株)フォーサイトコンサルタント 代表取締役社長

1963年生まれ。丸井商品本部からブルデンシャル生命を経て経営コンサルタントとして独立。リスクマネジメントを中心に大手企業、中小

企業、医療機関、福祉施設、行政などにコンサルティング活動を行っている。

主な著書『得意先管理・与信管理の実務』(日本実業出版社)。リスクマネジメント協会理事。

用調査会社のデータだけでは、会社の信用を測ることはなかなか難しいです。

得意先の与信管理は、営業には「攻め」も「守り」も必要です。どんなに努力して新規営業開拓して得意先の信用度が低ければ、自社にとって大きなリスクになります。

今までの取引額が大きかったからといって得意先の実態をしっかりと掴んでいないと思わぬタイミングで突然の倒産、ということがあります。

また、逆に、与信を厳しくしすぎて得意先に商品を十分に供給できないでいると競合相手にシェアを奪われてしまい、営業実績を伸ばせないといいこともあります。

ノウハウを紹介したいと思います。

得意先の情報をしっかりと掴んで評価し、重点的に営業すべきなのか、様子を見ながら拡大すべきなのか、取引を縮小または撤退するべきなのかを見極めなければなりません。この評価をどのように行えばよいかは、会社の経営にも大きく影響することです。

具体的にはどのように情報を掴んで評価すべきなのかについて次回からはノウハウを紹介したいと思います。

得意先の情報をしっかりと掴んで評価し、重点的に営業すべきなのか、様子を見ながら拡大すべきなのか、取引を縮小または撤退するべきなのかを見極めなければなりません。この評価をどのように行えばよいかは、会社の経営にも大きく影響することです。

具体的にはどのように情報を掴んで評価すべきなのかについて次回からはノウハウを紹介したいと思います。