営業戦略の重要なファクター

与信管理に不可欠な5項目

格付と与信限度額を連動

前回（5月11日号）では、倒産する企業の兆候について解説しました。

今回は、実際に企業内で、与信管理を進める上で必要な仕組みや方法について解説したいと思います。

与信管理を進める上で考えなくてはならないポイントは次の5つです。

1　管理する部署
2　ルール化
3　自社格付け
4　与信限度額の設定
5　情報管理

［管理する部署］

与信管理の役割を担う部署は会社の規模や業態によって異なります。

大企業であればリスクマネジメントを専門とする部署がある場合や、審査部などを組織として持っていることがありますが、中小企業では総務や経理を担当する部署が管理していることが多いでしょう。

この時、注意したいのが総務や経理といった間接部門は、営業など直接部門のことが実態として分かりにくいということです。

実態をよく把握しないまま杓子定規に収集したデータだけで、得意先企業を評価しないようにしなければなりません。

その意味で管理する部署が間接部門でも、営業担当からの直接の情報を積極的に活用することが大切です。

また、逆に営業担当者が成績を上げたいために取引の難しそうな会社の情報を、取引の可能性が高まるように操作して、出すことも考えられますので注意が必要です。

［ルール化］

与信管理に限りませんが、マネジメントとして機能させるためには、仕組みとしてルール化やマニュアル化が欠かせません。その都度の判断であったり、場当たり的な対応などではリスクは高まります。

次のような基本ルール化は必要です。

①得意先からどのような情報をキャッチするか
②外部情報をどこまで活用するか
③得意先に対する与信の評価基準
④情報の更新時期
⑤誰が最終的に決済し責任を取るのか

［自社格付け］

得意先の信用度を外部の調査機関からの情報で判断する企業は多いでしょう。

参考とすることは大いに結構なことですが、外部の調査機関の情報だけで与信管理を行うのは危険です。

まして外部調査機関が出した点数だけを見て、与信調査とすることなどは与信管理とは言えません。

自社で格付けを行った結果を、実際の取引に反映させる必要があります。格付けの低い企業に対して多くの売掛金があって、しかも支払いサイトが長いのは大変危険なことです。

格付けと与信限度額を連動させて、そのことが実際にどう守られているかをモニタリングし、管理しなければ与信管理にはなりません。

逆に、与信格付けの高い企業に対しては取引額を大きくする戦略を練るなど、営業戦略に活用することが求められます。

［情報管理］

与信管理は情報管理の一環として行う必要があります。

得意先の機密情報を把握する場合や、営業戦略上重要な情報を管理することになりますから、企業内の情報を管理するセクションとの連動が欠かせません。

あさの　まこと
㈱フォーサイツコンサルティング代表取締役社長。
1963年生まれ。丸井商品本部からプ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、行政などを対象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。

支払いサイトの交渉に有利

では、次に具体的な与信管理の方法について見ていきましょう。

まず、得意先の情報をキャッチしなくてはなりません。キャッチする情報にバラツキがあっては格付けとして評価できませんから、フォーマットを整える必要があります（表1）。

得意先の基礎的な情報の他に、前回（5月11日号）紹介した「倒産企業の兆候」が見られないかどうか、という情報を概要として掴むことが大切です。

フォーマットがきちんと整備されていることで、営業担当者がこの視点を持ち、得意先を調査することになるだけでも効果があります。

さらに、得意先が他にどのような企業と取引をしているのか。これについて知ることができれば、信用調査の点だけでなく営業戦略にも活かされます。

正確な数値は把握できなくても、取引上位企業がどんなところであるかを知ろうとすることは大切です。

これらの情報に加えて、外部の調査機関から入手した情報を加えれば得意先の経営状態は、だいたい把握することができます。こうした調査を新規取引のときはもちろん、既存得意先についても定期的に2年に1度くらいは行っておきたいものです。

情報を把握し、自社で格付けを行ったら与信限度額を設定します。

与信限度額とは得意先に対して販売してよい額のことですが、支払いサイトとの関係をよく考える必要があります。

販売後の翌月末に締めて、翌々月末60日の手形で支払いということであれば、現金化するまで最長で半年を要することになります。半年間に販売が継続すれば、売掛債権はどんどん膨らみます。それだけ債権回収のリスクは高まるということです。

ですから、与信限度額は売掛債権の総額で捉え、即現金化される得意先に対しては、1カ月あたりの販売額も大きくなるような管理が求められるということです。

実際にこのような管理で支払いサイトの交渉ができて、販売額が多くなった事例もよく目にします。自社に魅力的な商品があり、得意先が市場にどうしても出したいというようなニーズがある場合などでは、こうした条件交渉をするチャンスといえます。

まさに、与信管理が営業戦略の上で重要な役割を果たした例ということができるでしょう。

このように、与信管理は他社の情報に頼ることなく自社で行うことによって、リスクをマネジメントができるだけでなく、主体的な戦略策定にも役立ちます。フォーマット作りと仕組みの構築が重要なテーマとなります。

〈表1〉与信調査報告書（記入例）

基礎情報	得意先名	ＡＢＣ無線株式会社 得意先コード	報告日	○○○○年○月○日	
			報告者	○○　○○	
	年商	12,500,000千円	従業員数	130名	
	経常利益	625,000千円	現在与信枠	売掛額10,000千円	
概評	販売基盤はどうか？	○	販売管理はどうか？	△	
	社内の雰囲気はどうか？	○	仕入基盤はどうか？	○	
	社外の評判はどうか？	○	在庫管理はどうか？	×	
	不良在庫はどうか？	△	倉庫・後方管理はどうか？	×	
	事務管理はどうか？	○	販売店の評判はどうか？	△	
	経営者の健康状態はどうか？	○	他社製品の動向はどうか？	○	
	従業員の定着率はどうか？	×	新規開発・企画はどうか？	○	
	主力商品はどうか？	○	事業計画性はあるか？	△	
	不動産に変化はないか？	○	得意先に問題点はないか？	○	
	事業所の統廃合はどうか？	○	組織変更（リストラ）はないか？	△	

シェア	販売先シェア	1位	G's デンキ	24%	4位	角井	11%
		2位	カワダ電機	21	5位	満趣会	8
		3位	ベター電機	14	6位	ミスマックス	4
	仕入先シェア	1位	松上電工	28%	4位	四菱電機	14%
		条件	30日現金		条件	60日現金	
		2位	田立家電	18	5位	トリプルバード	8
		条件	30日手形		条件	60日現金	
		3位	シャープ	15	自社	12000万円	2%
		条件	30日現金		条件	60日現金	

得意先の急変事項	幹部の退職	出向者出入り	他社焦付発生	取引銀行変更	仕入条件変更	支払条件変更
	手形異変	経営者入院	災害事故発生	株主変更	風評被害発生	訴訟発生
	詳細（時期・内容） ２００７年２月に物流センター火災も被害最小限で現状取引に問題なし。					

評価理由	通販の満趣会に定番商品が１２アイテムあり、安定した売上を維持。 鈴木バイヤーによると、満趣会への売上拡大戦略を取る方針とのことで、 調理家電の定番化を進める意味でも与信枠拡大を望む。	評価（A～D） B