

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。

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。

- 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約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。

なるほど

与信リスク

浅野 睦

また、逆に営業担当者も、逆に営業担当者が成績を上げたために取引の難しいような会社の情報も、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、場当たりの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 得意先からのような情報をキャッチする
- 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 誰が最終的に決断し責任を取るのか

「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。

「与信限度額の設定」
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つ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

支払いサイトの交渉に有利

また、逆に営業担当者も、逆に営業担当者が成績を上げたために取引の難しいような会社の情報も、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、場当たりの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 得意先からのような情報をキャッチする
- 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 誰が最終的に決断し責任を取るのか

「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。

「与信限度額の設定」
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つ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

〈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		報告日	〇〇〇〇年〇月〇日		
	得意先コード			報告者	〇〇〇〇		
	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?	○	事業計画性はどうか?	△			
	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	Gs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	三菱電機	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
得意先の急変事項	幹部の退職	出向者出入り	他社無付発生	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	



あさの まこと
株式会社フジオサイトコンサルティング 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。

「情報管理」
与信管理は情報管理の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キュリティとの連動が欠かせません。

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

「与信限度額の設定」
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つ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

「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、場当たりの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 得意先からのような情報をキャッチする
- 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 誰が最終的に決断し責任を取るのか

「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。

「与信限度額の設定」
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つ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

