

## 与信管理の重要性とプロセス

**Q.** 与信管理は重要と考えるが、どのようにするかわからない。教えてほしい。

**要旨** どのような業種であっても与信管理は必要です。取引先の信用リスクを管理することと与信管理といいます。なぜ必要なのか、実際に運用するにあたってどのような手順で行うかを以下で解説します。

### 解説

#### 1. 与信管理と想定されるリスク

企業が取引先に対して売掛（信用）で商品を販売したり、購入の際前払いをすることなどの取引をします。これらの「信用」を取引先に「与える」ことを与信といいます。

想定される「リスク」として、①売掛債権の貸倒れ、②仕入れに対して前払いしたのに納入されないこと、あるいは遅延すること、③それにより販売先からのクレームにつながることで、④取引先の倒産、⑤貸付金の回収不能などが挙げられます。特に大口先の倒産は業績悪化につながるだけでなく、資金繰りへの影響も大きく連鎖倒産にもつながりかねません。これらのリスクを回避するために必要な管理を与信管理といいます。

#### 2. 与信管理の重要性

与信管理は、営業活動における「取引先管理」の面と、経理・財務の「債権管理」の面があります。優良な取引先の確保と確実な回収が経営の安定につながります。

与信管理は、貸倒れなどのリスクから経営を守るために行う業務です。貸倒れにより自社の経営に大きな影響をおよぼし、場合によっては倒産にもつながります。現代の商取引では、業態にもよりますが、企業

間取引の場合、現金引換え取引は少ないため、程度の差はあれ常に与信リスクは発生します。

#### 3. 与信管理の徹底

そこで与信管理を徹底するためのポイントとしては、細かい与信基準や手順を明確にして与信調査をマニュアル化することです。主観は営業担当者ごとに異なるため、与信調査にバラつきが生まれると、その分リスクが大きくなります。与信基準とプロセスを明確にすることで担当者ごとのバラつきを低減し与信管理を徹底します。取引先の重要度を、取引額などをもとにABC分析などで区分します。重要度に応じて収集する情報、訪問頻度などを設定します。取引先の情報、接点が多いほどリスクの回避につながりますが費用対効果も考慮する必要があります。

その一方で、与信基準やプロセスには多少の曖昧さを残しておくことも大切です。その際には、だれが権限と責任を持つかを明確にしておくことが重要です。

# 与信管理の重要性理解と実行手順

## ＜ご提案のポイント＞

- ・貸倒れの発生はどのような影響をおよぼすかを理解します。経営者の意識と担当者への浸透が重要です。
- ・与信管理のプロセスを理解し、段階に応じた行動が必要です。
- ・大きく与信承認プロセスと与信後管理プロセスに分けられます。

## 1. 与信管理と重要性

例えば、利益率 10% の取引で 1,000 万円の貸倒れが発生した場合、さらに 1 億円の売上が必要になります。貸倒れの発生によりさらなる販売への営業努力が必要になります。予定していた入金がなくなることによって資金繰りにも影響し、最悪の場合連鎖倒産になる可能性もあります。貸倒れにならなくても遅延による支払い不能が発生し「黒字倒産」となる場合もあります。

与信管理を徹底する上で大切なことは危機管理能力です。特に、直接取引先と接触する営業部門、入出金を把握する経理部門における危機管理能力を高めることで焦げ付きなどのリスクを回避することにつながります。そのためには、特に中小企業の場合、経営者の意識が重要になります。

## 2. 与信管理プロセス

与信管理プロセスは大まかに、①情報収集・分析、②信用力評価、③与信限度額設定、④条件交渉・契約、⑤債権管理、⑥取引先情報収集、⑦定期見直し、⑧リスク管理の流れになります。このうち①～④が与信承認プロセス、⑤～⑧が与信事後管理プロセスになります。

与信承認プロセスでは、取引先の情報を収集して様々な角度から調査分析を行い、取引先の信用を判断した上で取引の可否を決めます。調査の方法は三つあります。内部調査と直接調査、外部調査です。内部調査は既に取引のある企業の社内に蓄積された情報をもとに調査し、信用を判断します。直接調査とは取引先に直接訪問することなどにより与信調査を行うという方法です。外部調査は信用調査会社などのデータをもとに取引先の信用を判断します。これらをもとに与信限度額を決定します。

与信事後管理プロセスでは、契約締結後、実際の取引の中で売掛債権を確実に回収できるよう継続的に管理する仕組みを構築します。各企業との取引情報を整理して、与信限度をオーバーしていないか、期限が切れていないかなどを管理し、与信限度額など適宜是正を加えていきます。与信額を超過した場合は、速やかに原因を分析し、営業担当者への与信枠順守の指示を徹底します。与信枠の増額が必要と考えられる場合は慎重に調査を行い、決められた手続きに沿って増額を検討します。