

売掛金の回収、取引企業の審査など、損失を回避する手法としての「守り」のイメージが強い与信管理だが、その本質は当該企業のリスクを適正に把握することにある。リスクを避けて「守る」か、リスクを取って「攻める」か——。業績拡大を目指し大胆な戦略を取る時ほど、与信管理という武器は威力を発揮する。

制作・東洋経済企画広告制作チーム

リスクを適正に管理してこそ、
会社は攻められる

与信管理 という武器

保存版「危ない会社の見分け方10カ条」

RISMON-G

Rismon
Muscle
Data

Risk
MONSTER

Cybax
Human Upgrading Company

Business
ASPECT

リスクモンスター

保存版「危ない会社の見分け方10カ条」

ビジネスの現場では、取引先に信用を供与して商品やサービスを先に納入し、後日代金を受領する与信取引が広く行われている。支払いをまとめることによって、円滑に経済活動が行われるようになるのだ。

だが、利便性が向上する反面、この取引には将来の代金回収に失敗する不確実性がつねに伴う。販売実績を上げたものの、最後の最後に「回収できない」というオチはあまりにも悲惨だ。そんな最悪の事態を避けるために、企業は古くから与信管理と苦闘を続けてきた。必要とされるのは今も昔も変わらず、数字で表される定量情報と、数字で表せない定性情報に大別される。

決算書に記載されている数字が定量情報で、取引先、株主、代表者、設立、業歴などが定性情報である。これらの情報から、取引先企業に支払い能力があるかどうかを見抜かなくてはならない。

ただ、与信管理が意味するのは、必ずしも利益を保全する「守り」だけではない。リスクを正確に把握していれば、他社が取引に二の

足を踏むような企業が対象でも、「攻め」のポジションを取ることも可能だ。これは一朝一夕で身に付く技術ではないが、コツがあるのも事実。まずは、特定の取引先企業を思い浮かべながら、下の「危ない会社の見分け方10カ条」を見ていただきたい。

危険な兆候は現場にあり 情報収集には営業担当を

大企業や金融系の企業は与信管理の専門部署があるが、実はどの会社にもいる現場の営業担当こそが、取引先企業の定性情報を収集できる最適な「与信管理」の担当者と言える。「10カ条」のポイントは大企業の定性情報をヒト、モノ、カネで分類してその中での注意点を挙げていくことだ。かいつまんで解説していこう。

まずは「ヒト」の項目だ。まず「経営陣に能力——」だが、特に中小企業においては経営陣の手腕・理念が会社の盛衰を決定付ける。会社の数字を把握しているか、後継者が育っているかを見ておくことが重要だ。

次は、「経理部長——」だ。これは円満退社もあるので一概には言えないが、会社の財務状況を把

握している幹部が退社する時は、資金繰りの悪化を事前に察知して逃げ出した、ということもありうる。

「主要株主が——」では、会社の業績が悪くなった場合、資本を注入することが多く、結果的に株主が変わることがある。さらにその株主が、ほかにも会社を持つているなら、会社は複数でも「オーナー」の財布は一つと考えて、別会社の動向も注視する必要があるかもしれない。

今度は「モノ」の一つめ「主要販売先が——」を見ていこう。新規で大口クライアントが見つかったのならいいが、そうではない場合、売り上げの多くを失うことに

なる。どういう経緯で変わったのか、その販売先とはどの企業なのかを把握しておく必要がある。主要販売先が倒産していれば、貸し倒れに直結するのでより一層の注意が必要になる。

「デッドストック——」は、現場でのみ得られる情報になる。営業担当が足を運ぶようなところに、ホコリをかぶった在庫がズラリと並んでいるようなら業績が順調とは言えないかもしれない。

危ない会社の見分け方10カ条

ヒト 	✓ 経営陣に能力・資質がない ✓ 経理部長などの幹部社員が急に退社した ✓ 主要株主が変わった ✓ 社員の離職率が高い。退職者が急増している
モノ 	✓ 主要販売先が変わった ✓ 主要販売先が倒産した。経営が悪化している ✓ 主要仕入先が変わった ✓ デッドストックと思われる在庫がある
カネ 	✓ 短期間で商号や本社所在地の変更を繰り返している ✓ メイン銀行が変更になった。または不明





機械で自動的に出した格付も最後はアナリストの目で補正をかける。このような経過を経て「生きたデータ」となる



過去14年分が閲覧可能 銀行も重宝するデータ

ここまではどんな企業の営業担当でも実践可能な具体的チェック

最後に、「カネ」の項目だ。「商号や本社所在地——」だが、短期間に所在地を何度も変えている会社は注意が必要だ。オフィスが賃貸だった場合、家賃を下げるために、契約更新前に引っ越しを繰り返すこともありうる。

「メイン銀行が——」は、銀行の慣習に深くかわかる。企業が危機に陥った場合、メイン銀行が支援に乗り出すことになるが、逆に言えば、メインではない銀行は支援しないと考えたほうがいい。さらに、その企業と銀行との歴史も重要で、メイン銀行になったばかりの場合、義理を感じずに支援要請を拒否、ということもあるという。



主席アナリスト
川本 聖人

ポイントだったが、現場で確認できることにも限界はある。企業情報から得られる情報と組み合わせる分析することが賢明だ。

リスクモンスターの与信判断サービス「e与信ナビ」には定性情報の収集として与信管理の専門サービス会社ならではの二つのサービスがある。「プレイバックモンスター」がその一つ。リスクモンスター・主席アナリストの川本聖人氏がその強みを解説する。

「通常、企業情報に掲載される業績は多くて3～5期分程度しか開示されておらず、取引情報や株主情報は最新情報のみとなっています。当社は過去14年の情報をすべて蓄積しており、商号、住所、代表者、株主などの変遷がすべてご覧いただけます。決算などの数字は最大15期以上、時系列で捉えられます」。

もう一つは「スパイラル」。「通常、企業情報は自己申告なんです。たとえば、A社にヒアリングした結果、取引先は『B社とC社』と

企業情報はこう読み取れ！

☑ 取引銀行の変遷

年月	取引銀行
XX14年6月	〇〇信用金庫（東京）、□□銀行（大手町）、▲▲銀行（本店）
XX14年1月	〇〇信用金庫（東京）、□□銀行（大手町）、△△銀行（日本橋）
XX11年7月	△△△銀行（日本橋）、□□銀行（大手町）、▲▲銀行（本店）

XX11年7月からXX14年1月までの間にメイン銀行が△△△銀行から〇〇信用金庫に変更されている。△△△銀行はXX14年6月にはトップ3にも入らなくなっており、ほとんど取引がなくなっていることがわかる。融資基準に合わず撤退した可能性も

☑ 主要仕入先の変遷

年月	仕入先
XX14年6月	〇■建設、■■物産、▲▲機材、○▲コーポレーション
XX12年7月	〇〇商事、〇■建設、■■物産、▲▲機材、○▲コーポレーション
XX10年5月	〇〇商事、〇■建設、■■物産、△■組、▲▲機材、○▲コーポレーション

XX10年5月からXX12年7月までの間に△■組が、XX12年7月からXX14年6月までの間に〇〇商事の名前がそれぞれなくなっている。経営状態の悪化を察知して撤退した可能性がある。特にメイン仕入先の〇〇商事が撤退した理由は確認の必要あり

☑ 売上高の変遷

決算期	売上高	利益	配当	財務情報
XX14年3月	357,551	3,117	0	無
XX13年3月	367,444	2,051	0	無
XX12年3月	356,649	3,247	0	無
XX11年3月	539,935	5,451	0	無
XX10年3月	779,465	10,546	0	無
XX09年3月	1,104,893	-193,500	0	無
XX08年3月	1,520,852	-50,062	10	無
XX07年3月	2,140,511	10,366	30	有
XX06年3月	2,531,694	27,570	30	有
XX05年3月	2,926,117	41,983	30	有

通常開示されている3～5期分（14～10年）では、大きな問題がないように見える。しかし、過去をさかのぼると売上高が急激に減少しており、多額の赤字が出ていたことがよくわかる。また財務情報の開示がなくなっている等、開示姿勢の悪化も要注意である

申告しているとしましよう。そう言われたら信じるしかありません。でも、別のところでX社がA社と取引していると申告していたら、当然そのX社もA社の取引先企業に入れていく」（川本氏）。

260万社の企業情報をそれぞれ関連付けすることで、表面のデータだけでなく、裏側からも企業情報を補強しているのだ。

狭い面しか見えなかった企業情報がより広範囲に拡張し、さらに立体的に把握できるというこれらのサービスの評価は、業界内でも

高い。与信管理にかけてはプロである大手銀行も、リスクモンスターの顧客であり、そのデータを利用している。

圧倒的高精度の理由は 独自の分析ロジック

さらに詳しく企業の情報分析を進める場合は、与信管理の専門家の判断に頼ることが賢明だ。「e与信ナビ」では「RM格付」「RM与信限度額」を提供している。独自の指標から倒産の危険度に



「与信管理はとっつきにくいですから、啓発という意味も含めて本を出させていただいています。漫画や小説から、プロ仕様の専門書まで網羅しています」(藤本社長)

①RM格付：
倒産確率に裏付けられた6段階の格付を提供

②RM与信限度額：
クライアントの財務体力や取引先の信用力・規模を考慮して決定

③RM格付変遷：
過去2年分の格付を表示。信用状態を時系列で確認できる

④RM与信コメント：
格付分析の要因や与信判断をするうえでのアドバイス

「e-与信ナビ」の抜粋 (1件1,000円～)

2 与信意思決定ナビゲーション

説明 × 閉じる

1	RM格付	C	RM短期傾向	↓	最新決算期	2013/03期
2	取引形態	売買取引	集中管理	—	財務情報	有(2013/03期)
	RM与信限度額	19,205千円	貴社希望限度額	5,000千円	RM日経利益率	9.8046～
	>>RM引当金	192千円	>>貴社RM引当金	50千円	(継続—スプレッド)	31.1729%
	>>RMリスク金額	4,646千円	>>貴社リスク金額	1,209千円		

(財務情報は最新のものが表示されます)

3	格付変遷	12/0	12/11	13/2	13/3	13/8	13/11	14/2	14/3	14/4	14/5	14/6	14/7	現在
	<u>12/2</u>	A→	A→	A→	A→	A→	B→	B→	B→	C→	C→	C→	C→	C→

4	RM与信コメント														× 閉じる
---	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------

総合評価	支払能力は良好であり、信用力は一定の水準にあります。(想定倒産率率1.0～1.5%)
環境	業界内で中規模企業ですが、動向を注視すべきです。
収益	
収益基盤	黒字を確保していますが、減益懸念となっているため、今後の収益動向を十分に調査することが必要です。 社外に分配する剰余金を有しています。
財務	
内部留保	株主から多額の資金調達が行われています。
資金調達	借入負担は、事業規模や収益力に比して、少ない水準にあります。
その他	
資本背景	与信先自身の信用力に加え、グループの信用背景も一応見込めるため、不安は少ないといえます。
公開性	公開されている情報は明確であり、情報開示姿勢は良好といえます。
その他	開示内容や有価証券報告書、株主総会等を確認し、与信判断の参考として下さい。

「具体的な指標を200項目ぐらい抽出して分析したところ、特に倒産との相関関係が強いのはそのうち30～40だということがわかりました。それらを抜き出して我々の格付ロジックを作っています」。

余計なノイズを除外することで、確度が高まるということだ。また、倒産にもその時代のトレンドがあるため、このロジックも半年に一度改定し、格付自体は日々入ってくるデータで毎日更新している。

質の高い情報を「攻める」ための武器として活用する。それこそが、景気が上向きつつある今、求められている与信管理術である。

「たとえば、売上高が下がると信用力が下がる、自己資本比率が下がると危険、という一般的な見方がありますが、果たしてそれがどれくらい倒産につながるのか。それは実際に倒産した企業を見て初めてわかることなんです」。

リスクモンスターでは、14年間で倒産・廃業した約45万社すべての企業を分析しているという。川本氏が続ける。

「応じて企業をA～Fまで分類したものだ。実績はと言うと、2013年度に実際に倒産した企業の9割以上はE、F格という高い精度を誇っている」。

Top Interview

リスクを恐れて動かないからこそ、最もリスクが高い



代表取締役社長
藤本 太一

当社の理念は「中小企業の成長をサポートする」ということです。

中小企業は与信管理に力を入れる余裕はありません。限られた経営資源をサービス力や製品力の向上につぎ込み、生き残り、そして成長にかなげるべきです。ただ、頑張っているモノができて売れたとしても、最後にお金が入ってこなかったら目も当てられない。そういうことがないように、当社がサポートしたいと考えています。

与信管理は担当だけが理解していればいいものではなくて、現場の営業マンの意識が変わらないといけない。格付を見る、情報を分析するということも重要ですが、やっぱり「現場」なんです。

今、ご好評いただいているのは、出張研修。当社から講師を派遣して、依頼先の営業マンを対象に講義をさせていただいております。営業の現場でおかしいな、と異変に気がつくことがいけば大切ですから。

また、都市圏では会員様向けの「与

信管理ゼミナール」をご提供しています。1回90分、全8回コースで、与信管理を網羅的、体系的に理解していただくためのものです。外部の方もご参加いただける専門的なゼミナールもありまして、すべて合わせると150開催で延べ4000名ぐらいいの方に参加いただいております。HPで募集すると相当のスピードでご応募があり、ニーズの高さを実感しております。

当社のサービスは、既存の取引先企業を管理するものと、新規の取引先企業を分析するものの2種類があります。景気が悪くなれば前者が重宝されますが、景気がよくなれば後者の仕事が増えていく。今は、後者の新規の分析が多いですね。

新規の顧客との取引はどの企業も慎重になりますが、現代においてリスクを過剰に恐れて動かないことが、いちばんリスクが高い。無謀なリスクはいけません、リスクを正確に積極的に取ることが重要です。そのためにお役に立てばうれしいです。