

2009年6月

企業経営における与信管理の高度化

RISKMONSTER.COM



リスクモンスター株式会社
データ工場長代理
三木 真志



あなたの会社の e-審査部® リスクモンスター株式会社

【本社】 東京都千代田区大手町1-2-3 三井生命大手町ビル9階 Tel: 03-5220-5461 (代)

【大阪支社】 大阪市中央区今橋2-5-8 トレードピア淀屋橋8階 Tel: 06-6233-3115 (代)

【名古屋営業所】 名古屋市中村区名駅4-23-13 名古屋大同生命ビル12階 Tel: 052-569-2650 (代)

<http://www.riskmonster.co.jp>

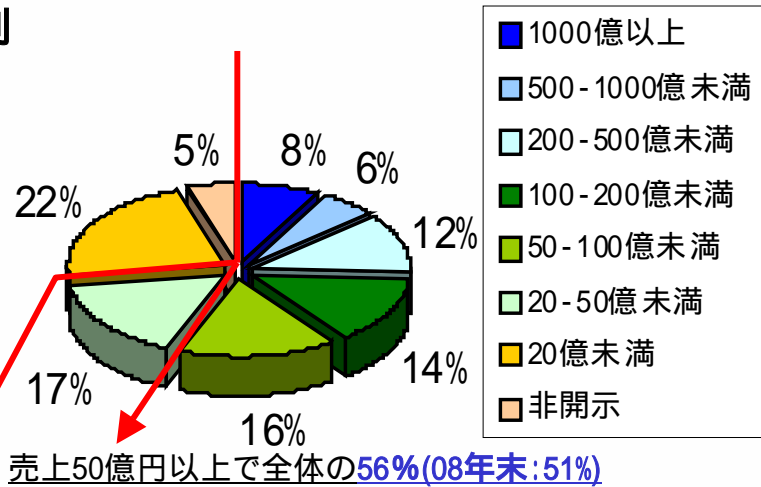


リスクモンスター株式会社 会社概要

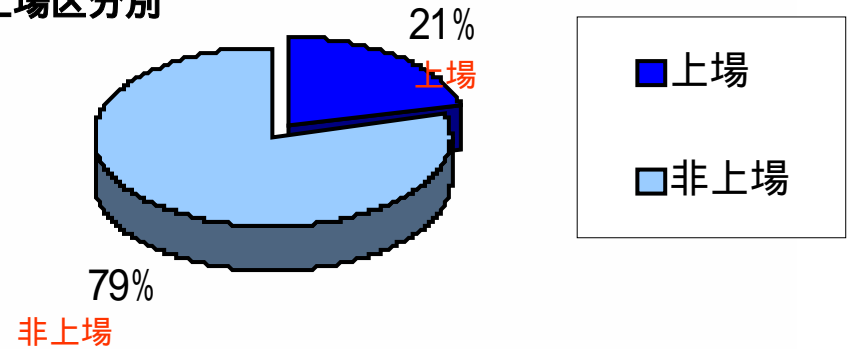
資 本 金	1,107,428,191円(2009年3月31日現在)
従 業 員 数	68名(連結)、56名(個別)
株 主	(株)東京商工リサーチ (株)ティーケーピー 住友商事(株) NISグループ(株) 双日(株) (株)エヌアイデイ etc.
設 立	2000年9月19日
代 表 取 締 役 社 長	菅野 健一
取 引 銀 行	みずほ銀行 りそな銀行 三井住友銀行 三菱東京UFJ銀行 三菱UFJ信託銀行
主 事 業 内 容	与信管理情報の収集・分析・提供サービス、与信管理コンサルティング事業 営業支援、業務効率化支援サービス等のBPO事業
所 在 地	本 社:東京都千代田区大手町1-2-3 三井生命大手町ビル9F 大阪支社:大阪府中央区今橋2-5-8 トレードピア淀屋橋8F 名古屋営業所:名古屋市中村区名駅4-23-13 名古屋大同生命ビル12F
上 場 市 場	大阪証券取引所 ニッポン・ニューマーケット - 「ヘラクレス」

リスクモンスター法人会員数の分布図(09年3月末時点)

売上高別

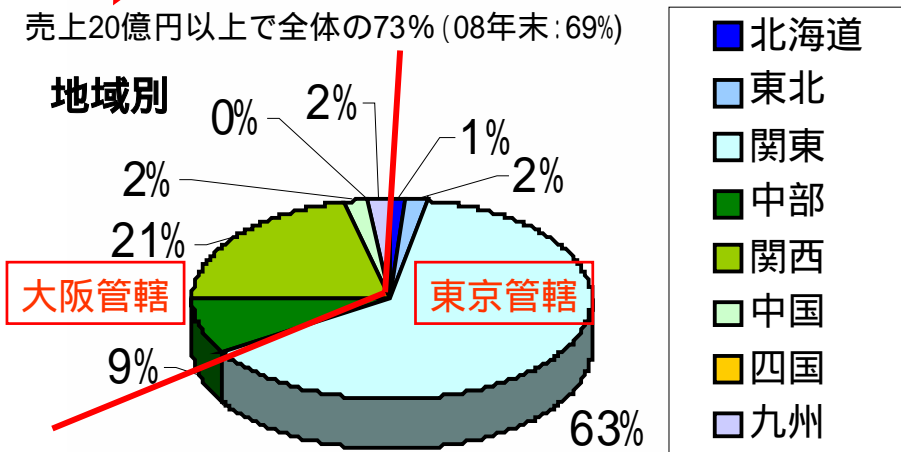


上場区分別

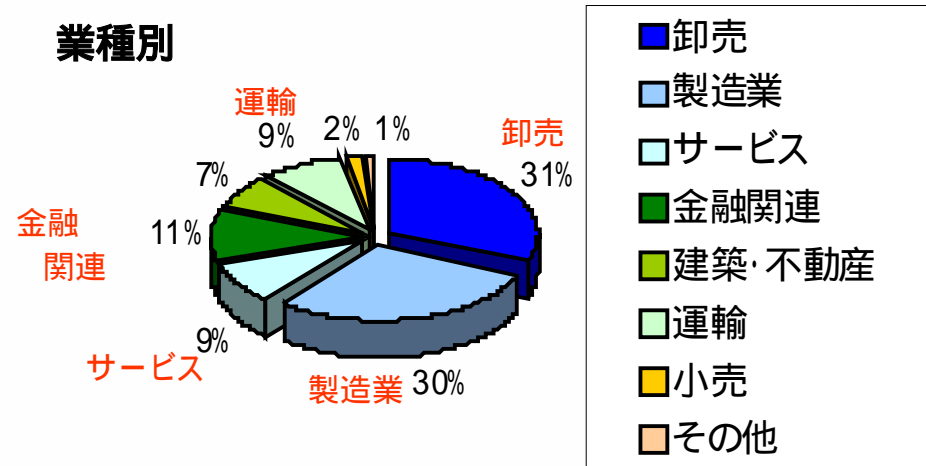


売上20億円以上で全体の73%(08年末:69%)

地域別



業種別





事業会社における与信管理の現状

事業会社の与信管理の現状

当社会員をはじめとする870社へのアンケート実施結果 (実施期間:2008年12月)

Q1. あなたがお勤めの会社の景気の現状判断についてお聞かせ下さい。		
選択肢	有効回答数	構成比
良くなっている	11	1.3%
やや良くなっている	28	3.2%
変わらない	96	11.1%
やや悪くなっている	330	38.2%
悪くなっている	400	46.2%
総計	865	100.0%

Q2-1. 倒産件数増加に合わせて、与信管理に関して対策を打ったか。		
選択肢	有効回答数	構成比
打った	384	44.7%
打っていない	169	19.7%
わからない	307	35.7%
総計	860	100.0%

Q2-2. どのような対策か。(複数回答可)		
選択肢	有効回答数	構成比
取引先を一齐に見直した	191	49.7%
与信管理のルールを見直した	174	45.3%
懸念先から撤退または保全策を講じた	116	30.2%
社員教育	111	28.9%
保険や保証・ファクタリングを実施した	83	21.6%
与信管理の人員・予算を増やした	25	6.5%
その他	28	7.3%
総計	384	

Q3. 最も効率的だと考えられる与信管理手法		
選択肢	有効回答数	構成比
システマティックな与信管理体制の構築	94	58.8%
取引信用保険、ファクタリングの活用	34	21.3%
担保の取得	17	10.6%
法的手段を駆使した債権保全	6	3.8%
その他	9	5.6%
総計	160	100.0%

Q4-1. 直近1年で取引先等の倒産を経験したか。		
選択肢	有効回答数	構成比
ある	279	41.8%
ない	222	33.3%
わからない	166	24.9%
総計	667	100.0%

Q4-2. どのような対策か。(複数回答可)		
選択肢	有効回答数	構成比
1百万円未満	40	14.5%
1百万円以上5百万円未満	42	15.2%
5百万円以上10百万円未満	19	6.9%
10百万円以上50百万円未満	47	17.0%
50百万円以上100百万円未満	10	3.6%
100百万円以上	26	9.4%
わからない	92	33.3%
総計	276	100.0%

事業会社の与信管理の現状

当社会員をはじめとする870社へのアンケート実施結果 (実施期間:2008年12月)

Q5-1. 今後の与信管理に対する取り組みについて		
選択肢	有効回答数	構成比
強化していく	571	66.4%
現状で十分で変える必要はない	229	26.6%
もともと重要性が低い	60	7.0%
総計	860	100.0%

Q5-2. どのような対策か。(複数回答可)		
選択肢	有効回答数	構成比
営業担当者の意識・知識向上	323	56.6%
仕組み・ルールの再構築	311	54.5%
要管理先の洗い出し	288	50.4%
途上与信体制の構築(強化)	160	28.0%
与信管理システム(情報システム)の構築	138	24.2%
与信費用のアップ	28	4.9%
その他	10	1.8%
総計	571	

Q6. 与信管理の専門部署の有無		
選択肢	有効回答数	構成比
ある	304	35.0%
ない	382	44.0%
わからない	183	21.1%
総計	869	100.0%

Q7. 与信管理教育の必要性		
選択肢	有効回答数	構成比
必要だと思う	403	80.6%
必要ではないと思う	20	4.0%
わからない	77	15.4%
総計	500	100.0%

Q8. あなたがお勤めの会社が、将来倒産する可能性はどのくらいか		
選択肢	有効回答数	構成比
倒産することはない(0%)	109	21.8%
倒産する可能性は低い(25%程度)	259	51.8%
倒産する可能性は五分五分(50%程度)	86	17.2%
倒産する可能性は高い(75%程度)	8	1.6%
倒産は必至(90%以上)	4	0.8%
わからない	34	6.8%
総計	500	100.0%

Q9. お勤めの会社の2009年の不安要因は何か(複数回答可)		
選択肢	有効回答数	構成比
金融不安に寄る信用収縮	480	55.2%
円高による企業業績の悪化	413	47.5%
政治の混乱による経済への悪影響	263	30.2%
法改正による建設業界の一層の業績悪化	131	15.1%
その他	110	12.6%
総計	870	

事業会社の与信管理の現状

当会員をはじめとする870社へのアンケート実施結果 (実施期間:2008年12月)

Q10. 2009年の企業倒産件数は何件程度になると思いますか		
選択肢	有効回答数	構成比
12,000件未満	12	1.8%
12,000件以上14,000件未満	27	4.0%
14,000件以上16,000件未満	101	15.0%
16,000件以上18,000件未満	141	21.0%
18,000件以上20,000件未満	160	23.8%
20,000件以上	232	34.5%
総計	673	100.0%

Q11. 2009年の上場企業の倒産件数は何件程度になると思いますか		
選択肢	有効回答数	構成比
10件未満	24	3.6%
10件以上20件未満	154	22.9%
20件以上30件未満	144	21.4%
30件以上50件未満	242	36.0%
50件以上	109	16.2%
総計	673	100.0%

Q12. 2009年の倒産が増えると思う業種		
選択肢	有効回答数	構成比
建設業	264	30.9%
製造業	231	27.0%
不動産業	206	24.1%
金融・保険業	47	5.5%
その他	106	12.4%
総計	854	100.0%

Q13. リスモンサービスを導入して良かった点		
選択肢	有効回答数	構成比
初期判断のスピードアップ	96	29.0%
取引開始後の信用力変化をキャッチ	63	19.0%
取引先の全体像が把握できた	59	17.8%
与信管理の仕組みが構築できた	43	13.0%
適正な限度額を算出できるようになった	39	11.8%
営業マンのスキル・マインドが向上した	20	6.0%
その他	11	3.3%
総計	331	100.0%

Q14. リスモンサービスを導入して良かった点		
選択肢	有効回答数	構成比
紹介したい	73	44.2%
紹介したいとは思わない	7	4.2%
わからない	85	51.5%
総計	165	100.0%



与信管理のアウトソーシング

会社格付制度の導入

取引先を信用状態に基づきランク分けして管理することは与信管理上非常に有益。
事業会社では通常3～10ランクで運用されており、5～6ランク程度が現実的。

格付のポイント

客観性 母集団は？評価は適切か？

定量分析、定性分析の上で設定。評価が母集団の内のどのレベルにあるのかを検証できる必要あり。また自社で評価モデルを構築できない場合は外部評価の利用も検討。その際は、評価の特徴をよく理解しておくことが重要。

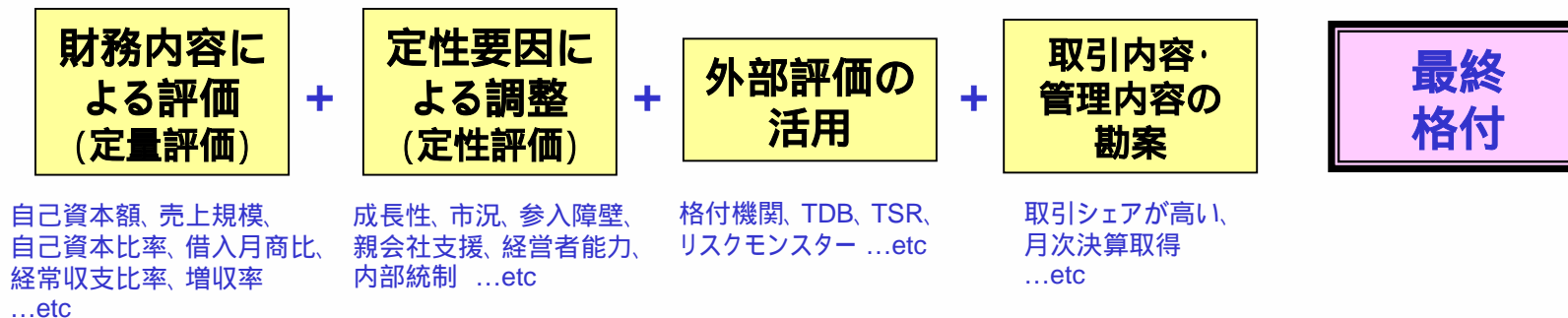
分かりやすさ 社内全体に浸透できるか？

社員全員に容易に把握できるものにしておくことで、迅速な行動につながる。また社内の共通言語化することは、与信マインドを向上させる効果も期待できる。

管理格付 集中管理が必要ではないのか？

多くの場合、取引先数の1～2割程度は信用面や債権額の大きさ (= 過大与信) 等の問題から通常よりも集中的に管理すべき取引先となっている。それらが明確になるように格付に取り入れるとリスクの所在が明確になる。

(参考) 格付設定の事例



格付	リスク程度	格付の定義	倒産確率
A	実質リスク無し	支払能力が非常に高い	0.05%
B	リスク少	支払能力が高い	0.50%
C	平均水準	支払能力は中程度	1.00%
D	平均水準比低位	将来の支払能力に懸念がある	2.00%
E	要注意	支払能力に懸念がある	3.00%
F	要警戒	通常取引不適格先	6.00%
X	問題先	回収遅延発生などの問題を抱えている	
J	事故先	倒産状態にある	

取引シェアが高い先は集中管理対象先として格付の頭に「S」を付ける等

倒産予知のポイント

- ・ 取引先情報の収集・分析の徹底
コストを有効配分し、必要なコストをかける！
- ・ 過去の倒産事例を活かす
いまどのような企業が倒産しているかがカギ！
- ・ 財務諸表の勘定の変化を捉える
特にキャッシュフローを重視した見方を！
- ・ 現場での情報収集を強化する
現場の営業担当者が第一の情報源！

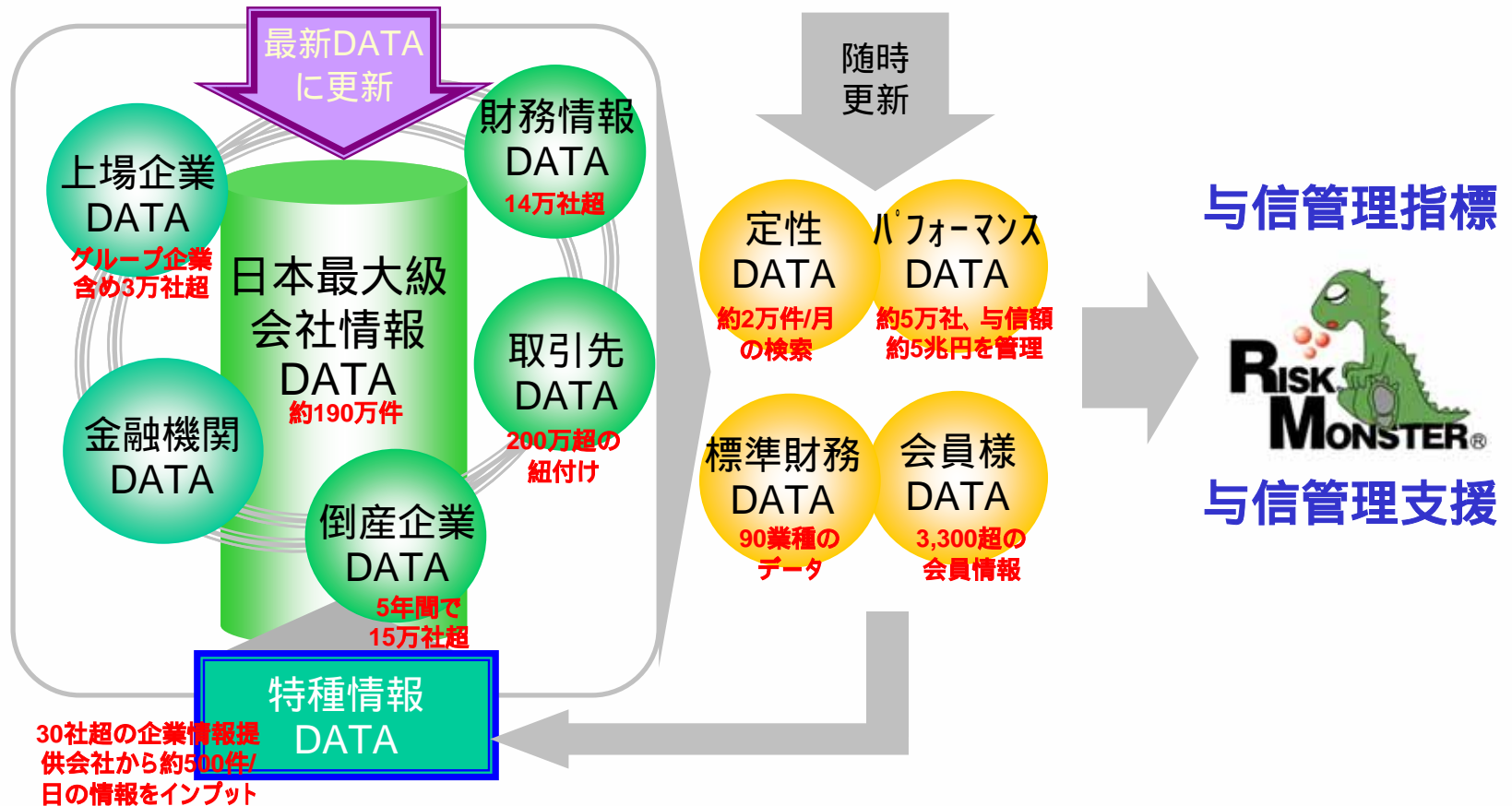


与信管理業務のアウトソーシング

- ・ 取引先の情報収集強化し、現場情報との整合性チェック
- ・ 自社評価と外部評価を融合させ、評価に客観性を与える

当社分析データの概要

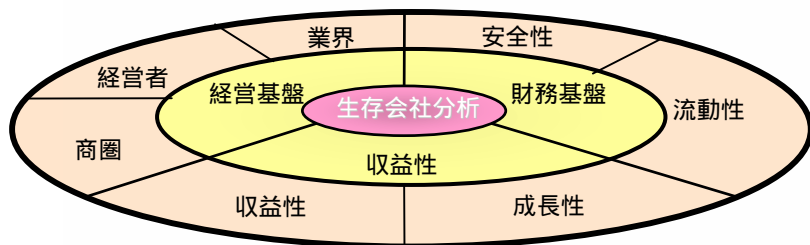
さまざまな企業データを駆使し、与信管理支援サービス、与信管理指標を会員様に提供。



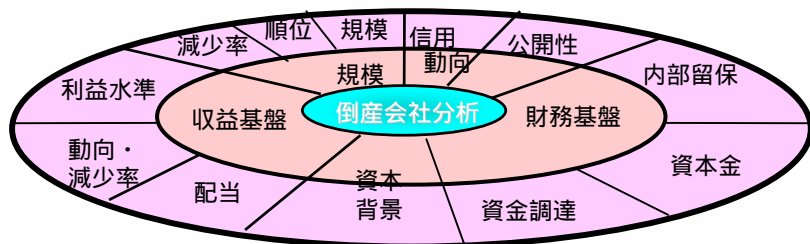
RM格付の分析プロセス

毎月の倒産実績から分析し、約120万件の企業にA～Fの6段階のRM格付を付与。格付は倒産確率に裏付けられたものとなっています。

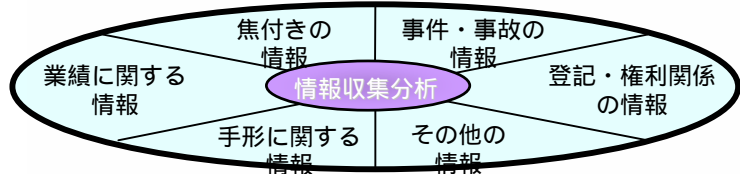
《Main Analysis 》 与信先企業自体の信用度分析



《Main Analysis 》 過去の倒産企業内容と比較 (倒産パターンに近い?)



《Main Analysis 》 与信先企業のタイムリーな信用情報分析



Main Analysis ~ からの総合格付判定

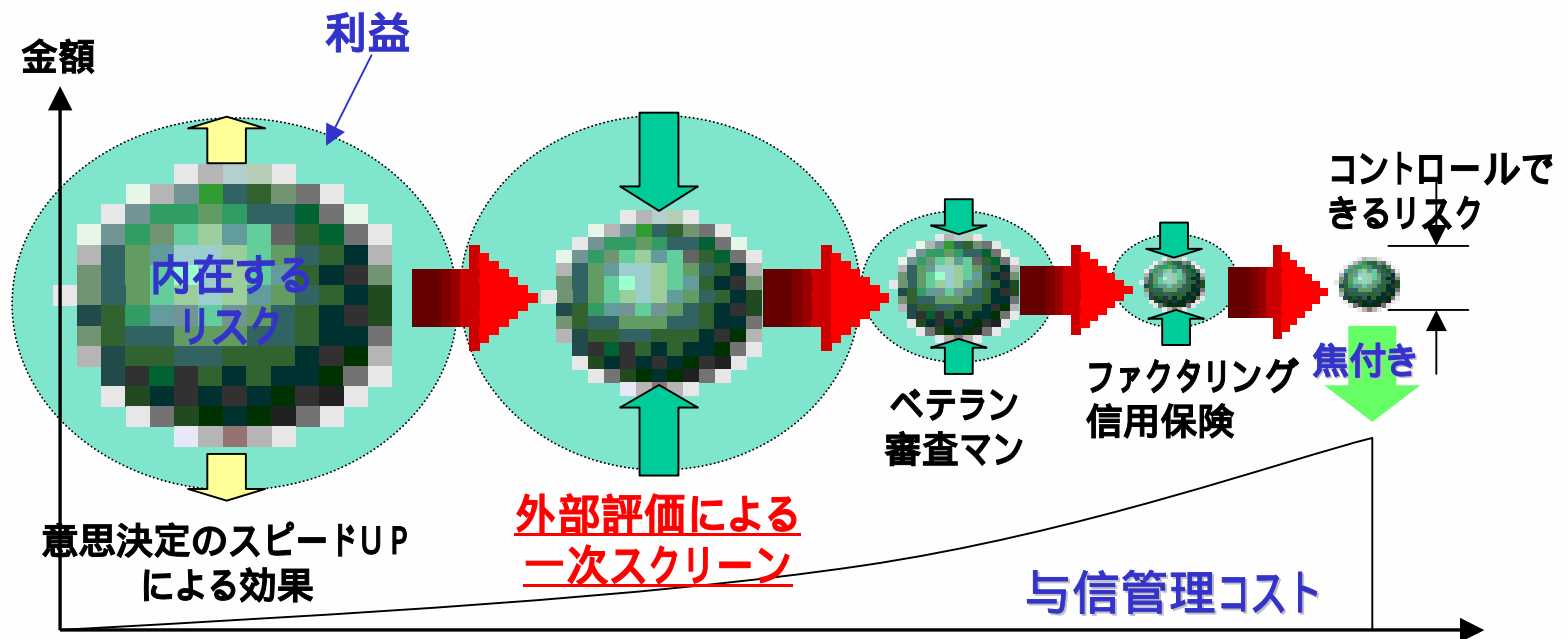
RM格付	定義	割合		想定倒産確率
		%	社数	
A	支払能力が非常に高い	1%	13,600社	0.05 ~ 0.1%
B	支払能力が高い	9%	122,400社	0.5 ~ 1%
C	支払能力は中程度	10%	136,000社	1.0 ~ 1.5%
D	取引には多少調査が必要	25%	340,000社	2.0 ~ 2.5%
E	取引には調査が必要	25%	340,000社	3%程度
F	取引には十分な調査が必要	30%	408,000社	6%程度
G	判断情報不足先、判断不能先			

アウトソーシングを活用するメリット

利益 = 企業成長の源泉。

取引をするしないの ×ゲーム的アプローチではなく、利益・リスクのバランスを考えて対策を練り、最適許容範囲まで信用リスクを調整することが重要。

外部評価による一次スクリーン活用により、取引判断のスピードを速め、利益を最大化する。





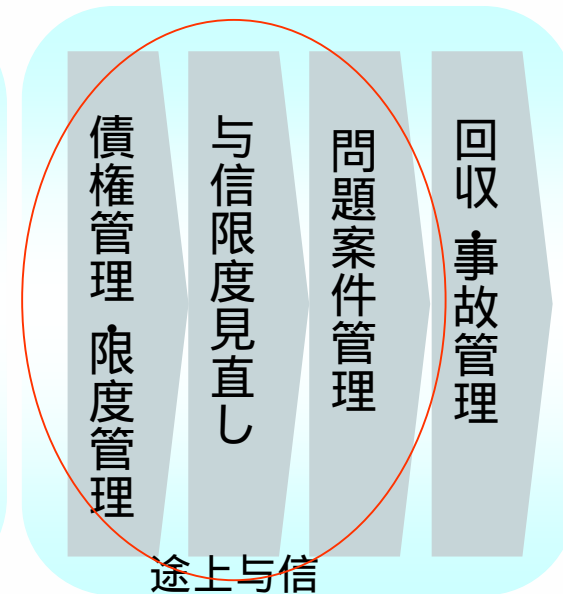
与信管理体制の構築

一般的な与信管理の基本プロセス

与信承認プロセス



与信事後管理プロセス

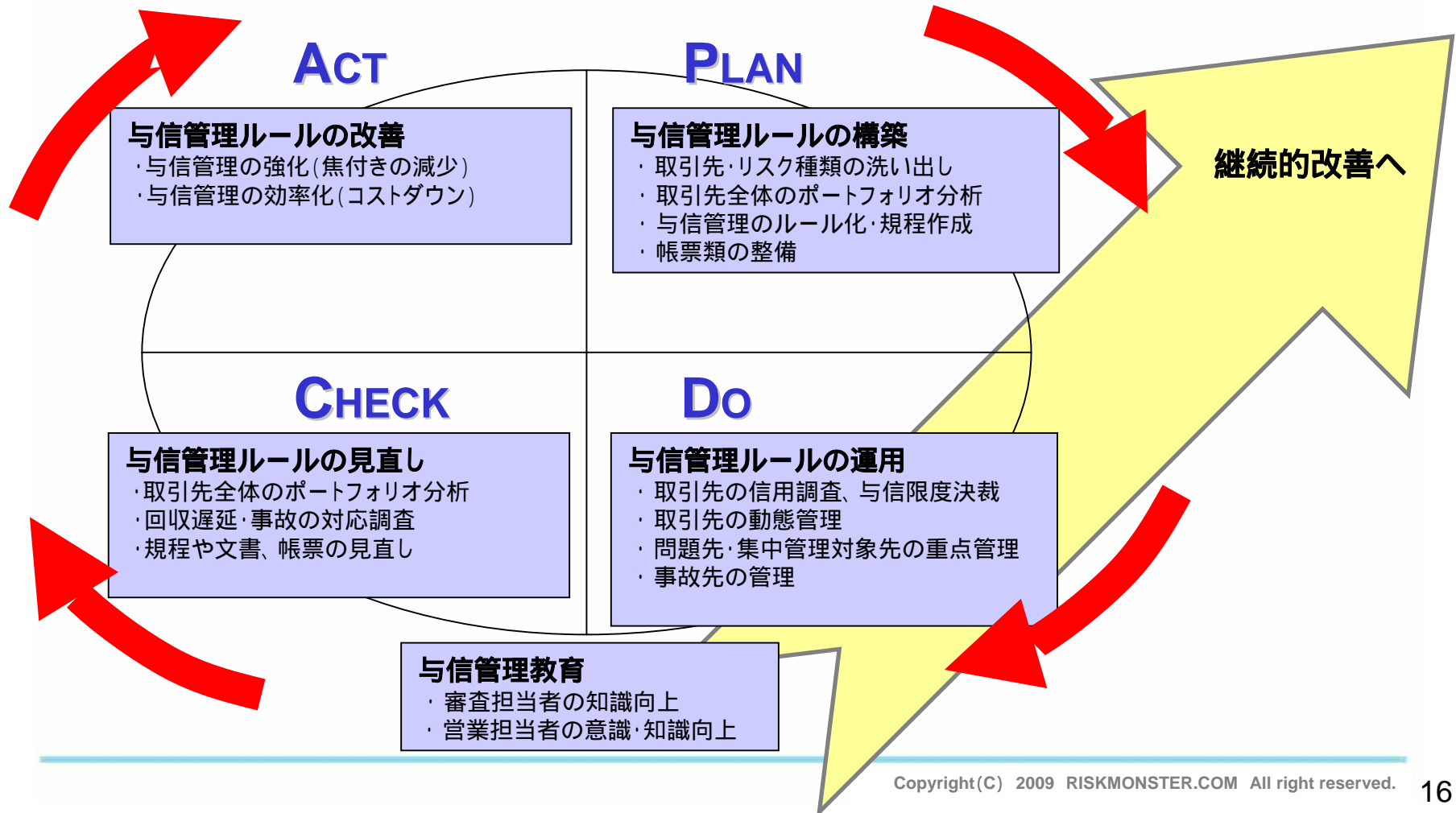


Points!

- ・ 与信承認プロセスは実施できている会社が多いが、事後管理は弱い会社が多い。
- ・ 個別案件の安全性に重点が偏り、全体的な視野を持った管理ができていない会社が多い。

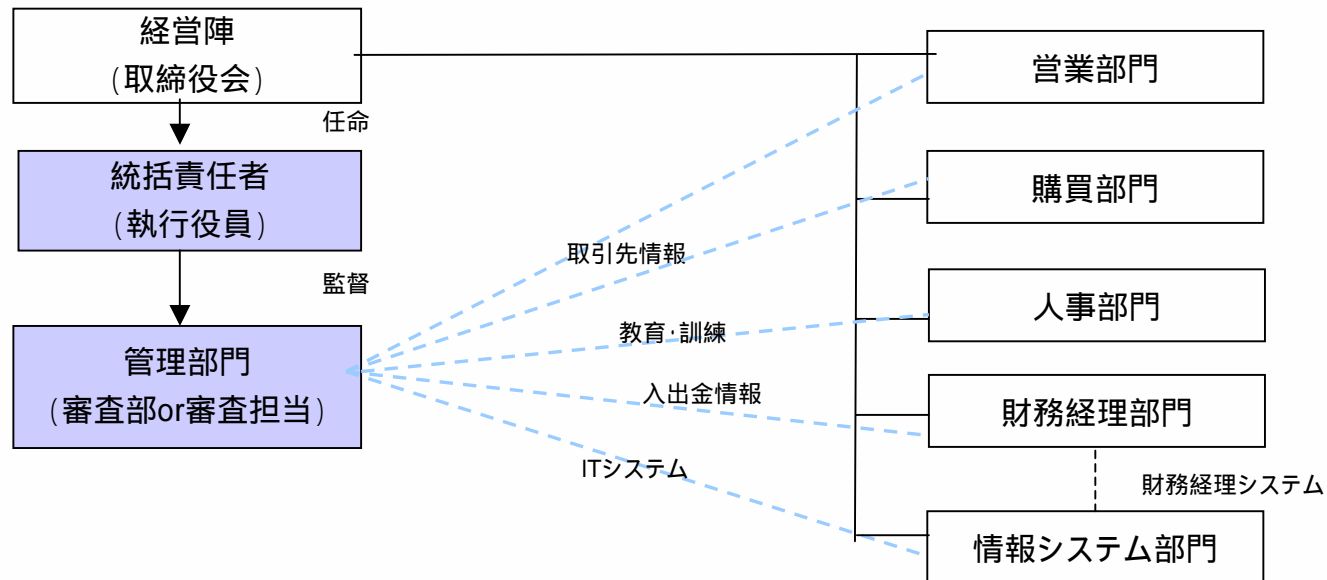
これからの与信管理が目指す姿（与信管理の再定義）

与信管理も他のマネジメントシステムと同様の観点でPDCAサイクルによって継続的に改善している企業が増加している。



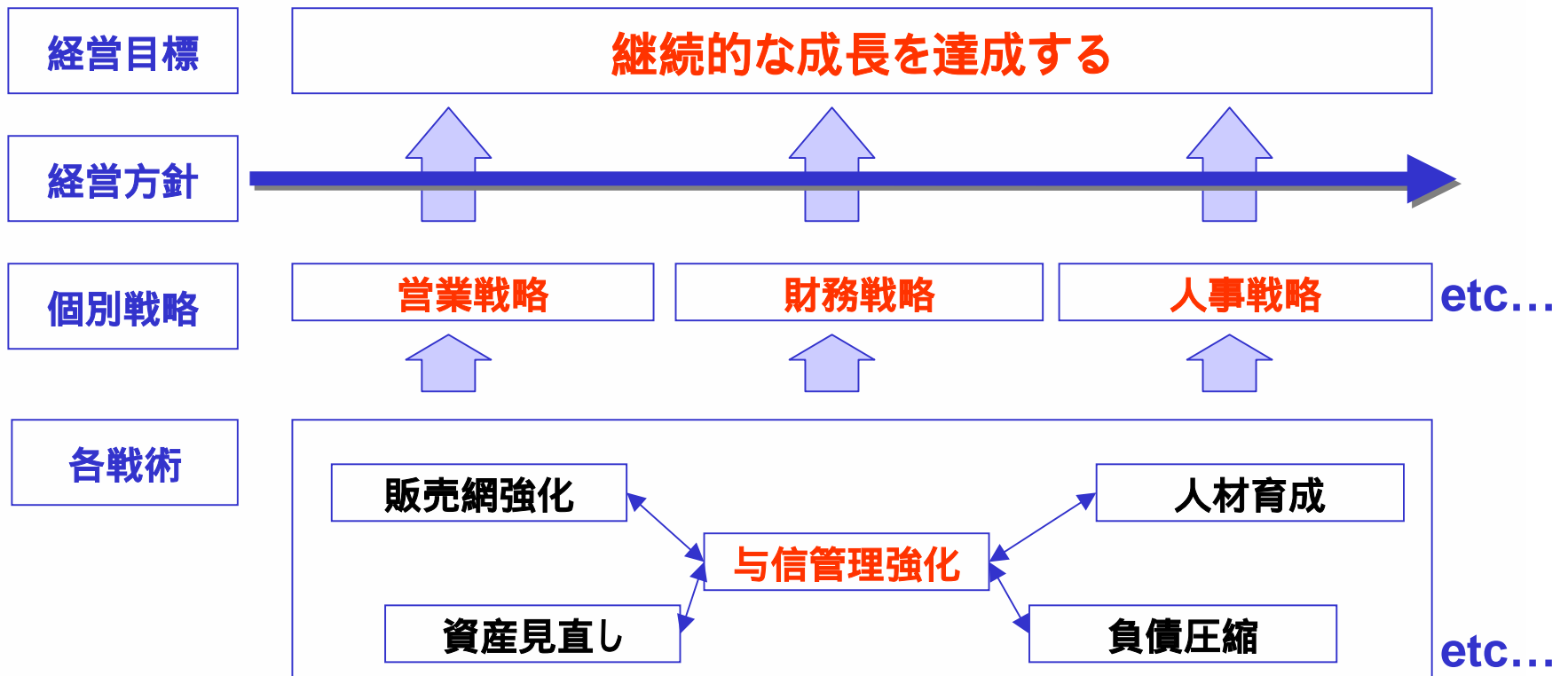
与信管理における組織体制

- ・ トップダウンによる信用リスクマネジメント
- ・ 営業、経理から独立した管理部門
審査実務機能 + マネジメントシステム推進機能
- ・ 必要な経営資源を投下
事務管理費、データ維持・分析費、システム費、教育・研修費
- ・ 他部門と与信管理面で協力関係を構築



与信管理体制構築の目的

- ・意思決定のスピード向上 営業基盤の強化、**継続した成長**(×貸倒のゼロ化)
- ・リスクに応じたコスト配分 審査コストと判断ミスを極小化
- ・体制の柔軟な見直し 景気動向に合わせた基準

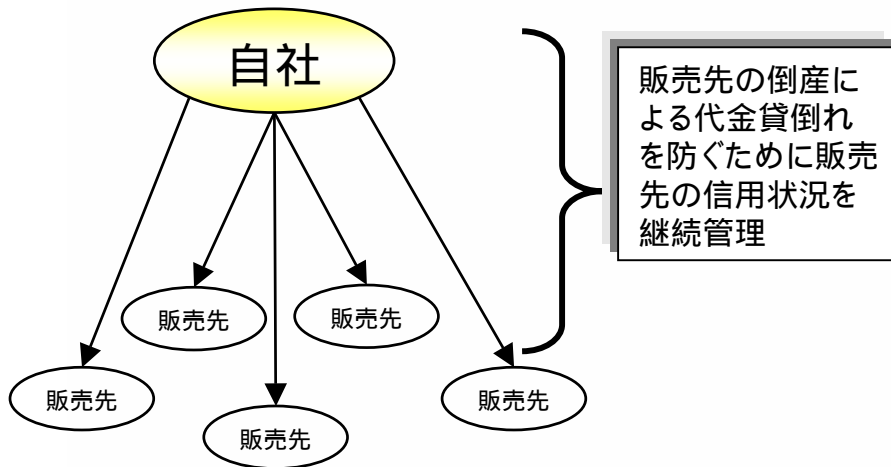


管理すべきリスクの対象決定

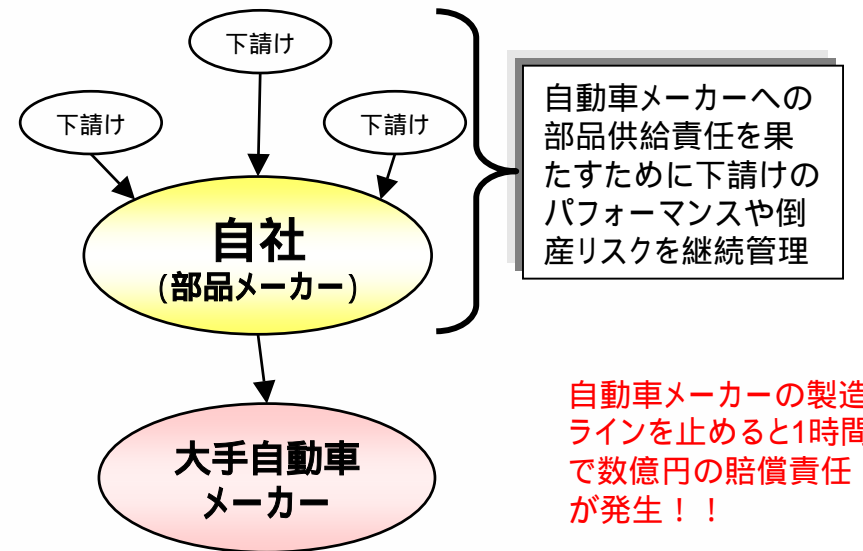
与信管理の本質は『信用を与える先』を管理することであり、ビジネスモデルによっては、仕入先の安定供給能力や事業パートナーのパフォーマンス能力を管理することが重要なケースもある。

売込、仕入だけでなく、前渡、寄託、委託加工、融資、契約に対しても与信管理を行う必要がある。

最も一般的な与信管理の形



販売先以外への与信管理の例



取引先リスク構成

洗い出したリスクの種類に対応する取引先とその債権残を調査し、格付毎の与信額、引当金、リスク金額を計算。

地域毎、業種毎に算出 : 事業領域毎に信用リスクの変化を捉えることで事業戦略に活用。
 部署毎に算出 : 部署毎に捉えることで業績評価に活用。

(件数:社、限度額:百万円)

格付	想定倒産 確率	件数		貴社与信額		RM引当金		RMリスク金額	
A	0.05%	122	15.9%	2,049.0	30.0%	1.0	1.0%	20.2	4.7%
B	0.50%	112	14.6%	976.0	14.3%	4.9	4.6%	24.1	5.6%
C	1.00%	123	16.0%	1,484.0	21.7%	14.8	13.9%	115.2	26.8%
D	2.00%	133	17.3%	764.0	11.2%	15.3	14.3%	47.2	11.0%
E	3.00%	118	15.3%	754.0	11.0%	22.6	21.2%	88.6	20.6%
F	6.00%	161	20.9%	803.0	11.8%	48.2	45.1%	134.5	31.3%
A～F格先合計		769	100%	6,830.0	100%	106.8	100%	429.9	100%
G		7		27.0					
不特定		19		56.0					
重複		193							
リスト受領先合計		988		6,913.0					

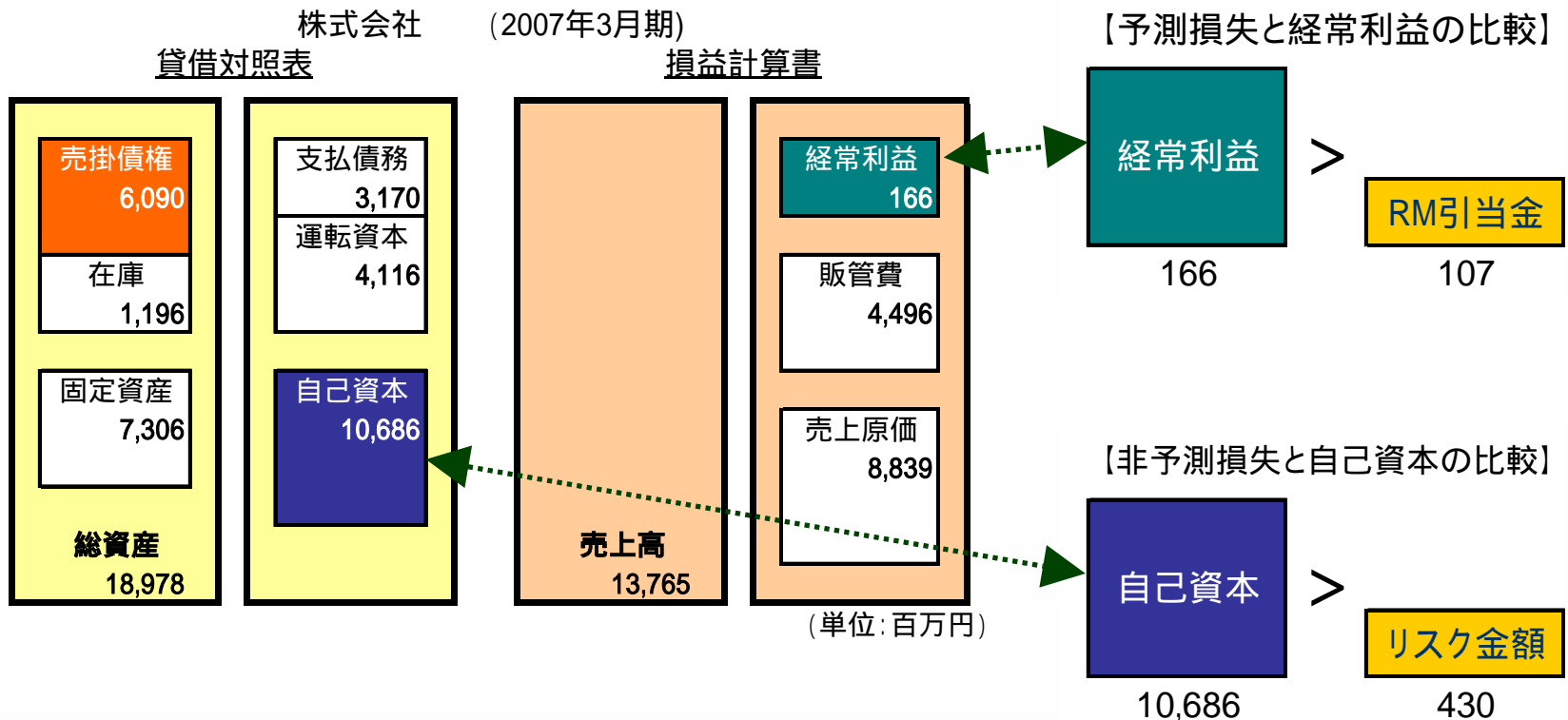
財務諸表と計量化した信用リスクの比較

・予測損失(引当金)

将来発生が予想される損失の平均値。債権残 × 格付毎の倒産確率で計算。
一般的に必要なコストとして年間利益でカバー。

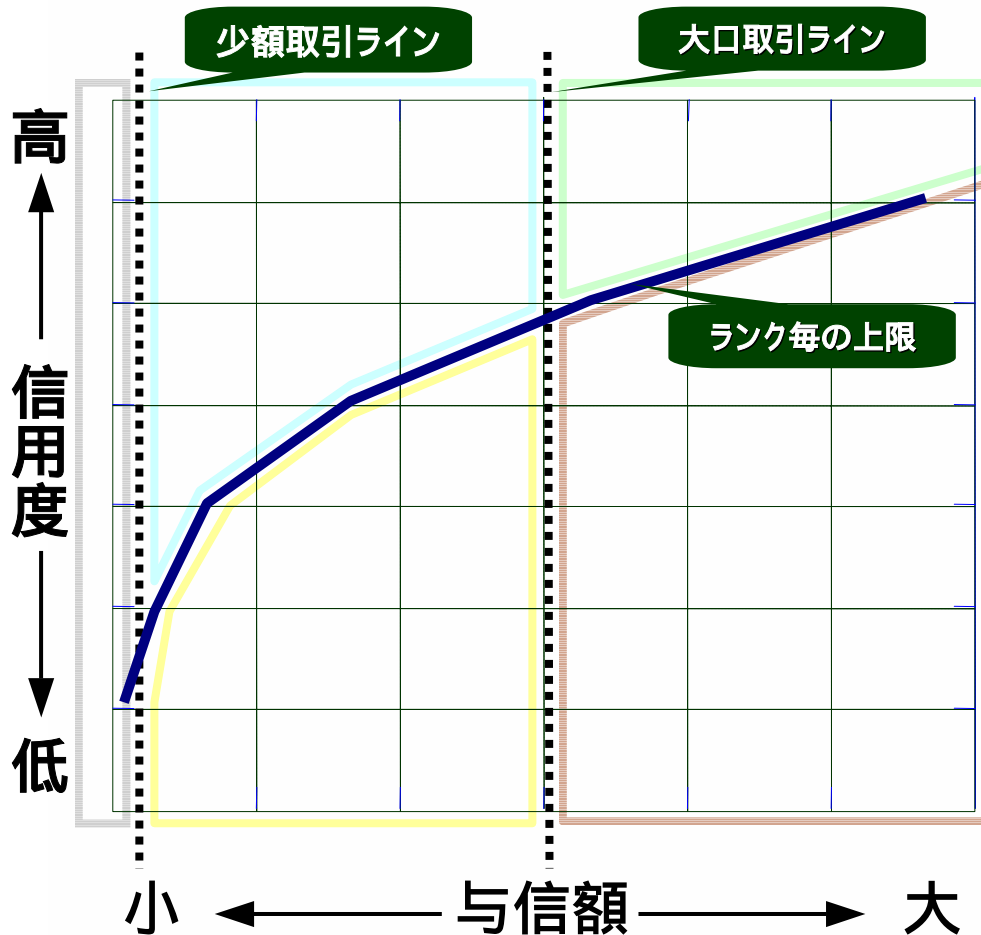
・非予測損失(信用VaR)

1%の確率で発生するリスクの上ブレを定量化(99%VaR)。
潜在的な損失として自己資本でカバー。



与信管理ルール策定の考え方

信用度のランクごとに財務体力に基づき与信限度の上限目安を定め、さらに少額与信で焦付いても影響が小さく、管理コストが焦付きリスクを上回ると考えられる金額の線と、大口先ゆえに政策的な管理が必要と考えられる金額の線を引き、領域別に決裁権限者や管理方法を決めて管理する方法が一般的。



少額与信領域

少額与信先で焦げ付いても影響が少なく、管理するよりも完全に営業現場に任せた方が運用がスムーズに進むと考えられる領域です。

重点営業領域

少額と言えるほど与信額は小さくありませんが、比較的风险は低く、営業部門に管理を任せられる領域です。管理コストは抑制していくことを検討する必要があります。

集中管理領域

少額と言えるほど与信額は小さくなく、リスクも高いゆえに、管理部門にてフォローアップする領域です。における高シェア先もここに含めて管理する必要があります。

低リスク政策案件管理領域

信用度は高いですが、大口取引先であり政策的に管理することが必要な領域です。信用状態の変化に備えて管理コストもある程度負担すべきと考えられます。

高リスク政策案件集中管理領域

リスクが非常に高いゆえに、経営資源を最大限に振り向け、集中管理を行っていくべき領域です。における高シェア先はここに含めて管理する必要があります。

取引先管理方法の決定

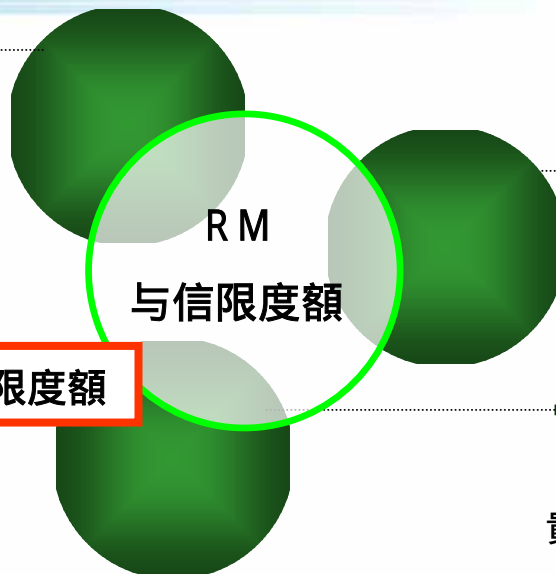
	少額与信領域		重点営業領域		集中管理領域		低リスク政策案件 管理領域		高リスク政策案件 集中管理領域		総計
件数	266	34.6%	352	45.8%	146	19.0%	2	0.3%	3	0.4%	769
与信額	266,000	3.9%	3,398,000	49.8%	2,157,000	31.6%	241,000	3.5%	768,000	11.2%	6,830,000
RM引当金	7,477	7.0%	20,034	18.8%	70,445	65.9%	121	0.1%	8,749	8.2%	106,825
貴社RMリスク金額	25,154	5.9%	116,093	27.0%	234,146	54.5%	2,378	0.6%	52,133	12.1%	429,905
	ご提案する管理方法										
e-与信ナビ	×		1回/年		1回/年		2回/年		2回/年		508件/年
e-管理ファイル	×		×		登録		登録		登録		151件登録
TSRレポート	×		×		1回/年		2回/年		2回/年		156件/年
ポートフォリオ	1回/年		1回/年		1回/年		1回/年		1回/年		769件/年
既調査TSRレポート 保持件数	156		301		110		2		3		572
財務データ 保持件数	160		297		105		2		3		567
建設業経営審査 保持件数	177		259		108		2		3		549

申請者	営業担当者	営業担当者	営業担当者	営業課長	営業課長
調整者		営業課長	営業課長	営業部長	営業部長
審議者			管理部長	管理部長	管理部長
決裁者	営業課長	営業部長	営業部長	社長	社長

与信限度の算出方法

焦付きによる致命傷を回避

貴社の財務体力に応じた格付毎の
「基本許容金額」



参考: RM与信限度額

撤退不可能となるリスクを回避

取引先における貴社シェアを考慮した
「売込限度金額」

、 の最小値 = RM与信限度額

社内ルール違反リスクを回避

貴社の社内決裁ルールに応じた
「決裁限度金額」

格付

与信限度額の目安

格付	致命的なダメージの回避	取引先に対する集中の回避	自社決裁権限に応じた設定
格付A	× 16倍 = A格許容基本金額	与信先の月商の 30% 相当額	500百万円
格付B	× 9倍 = B格許容基本金額	与信先の月商の 20% 相当額	200百万円
格付C	× 4倍 = C格許容基本金額	与信先の月商の 15% 相当額	75百万円
格付D	× 1倍 = D格許容基本金額	与信先の月商の 10% 相当額	50百万円
格付E	× 0.5倍 = E格許容基本金額	与信先の月商の 6% 相当額	20百万円
格付F	× 0倍 = F格許容基本金額	与信先の月商の 0% 相当額	0百万円

RM与信限度額決定(上記を比較し最小値を選択)

与信限度制度の運用

与信限度制度は、与信管理ルール設定の中でも最も重要な部分。
与信限度額は、対象の取引や会社に対して自社が取れるリスクの最大金額となり、
リスクにキャップを被せる意味がある。

Points!

営業部が商売に必要な金額を申請する仕組みとする。

全体分析を元に、格付に対応した一定の与信限度の目安を設定すると便利。
(リスク管理と業務効率の両立が図れる。)

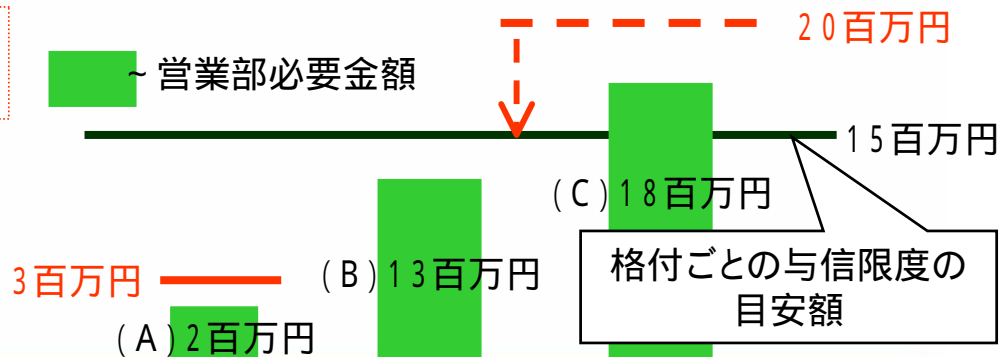
与信限度の申請は、取引開始時だけでなく、限度超過時の申請、信用変化時の申請等、取引先を定期的にモニタリングできるように運用する。

* アラーム機能(限度オーバー管理)を生かす
ために限度枠はダブつかせては駄目!

(A)の限度額 = 3百万円。

(B)の限度額 15百万円。

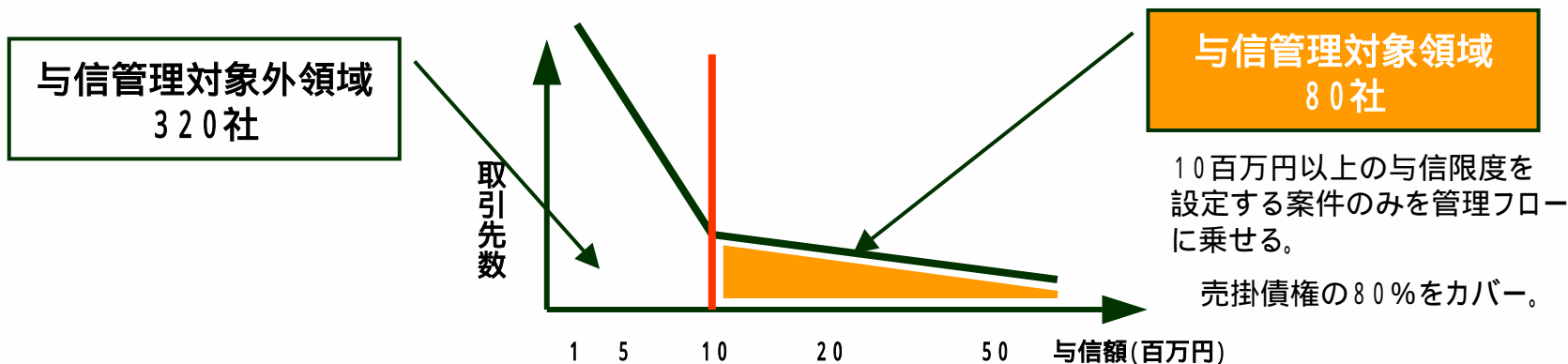
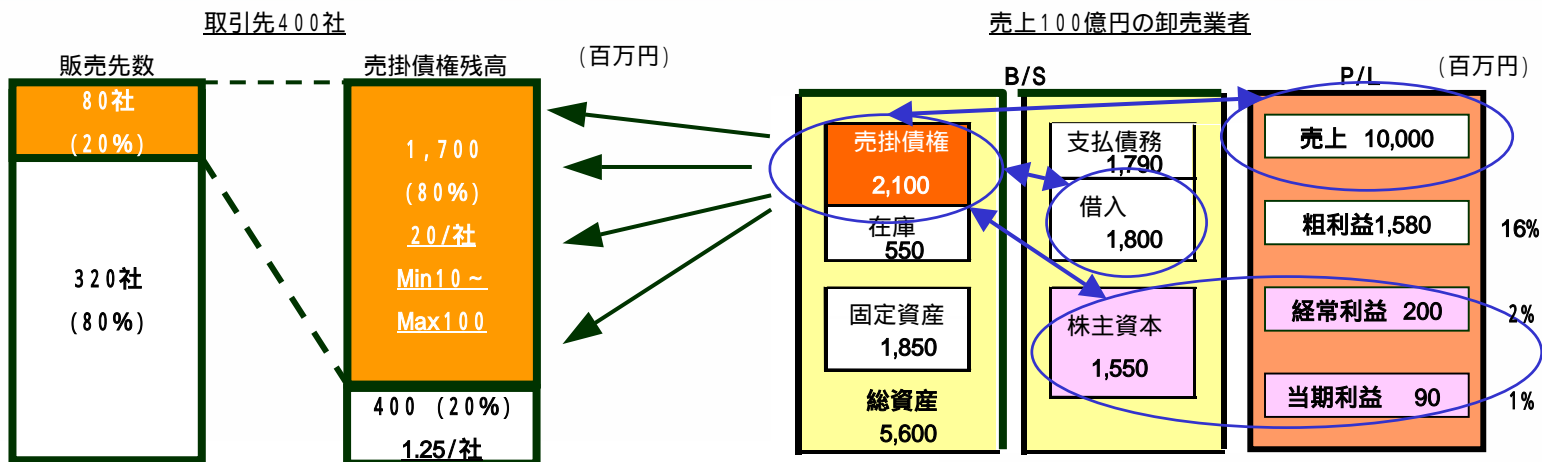
(C)の限度額はワンランク上位の人が決裁するか、
15百万円内に収まるような工夫をする。





与信管理体制改善の事例

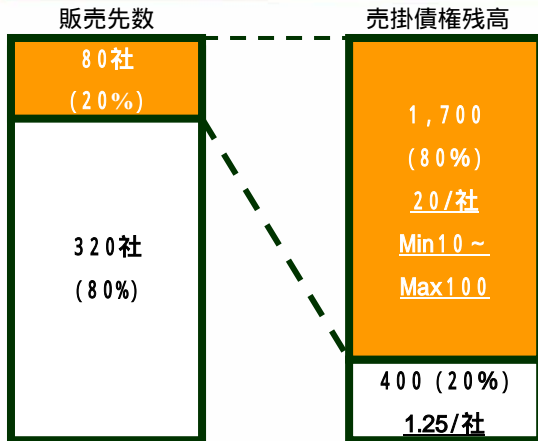
与信金額ベースの管理手法(簡便法)



Points!

金額は考慮されているが、リスクを考慮しない形であり、あくまでも簡便法。想定外損失発生リスクや、優良先へのコスト投下等の無駄が生じる可能性がある。

RM格付と与信金額をベースとした管理手法



Points!

オレンジのエリアがリスクを考慮した管理対象となる。
金額ベースに比べ25社増加することとなるが、リスクの殆どを管理対象にすることができた。

更に、赤枠内の42社は過剰与信先 = **集中管理対象先**。
 予算が少ない会社はここに重点的に資本を投下。

リスクの把握だけでなく、営業上の課題も把握できた。

格付	債権残高 (百万円)					リスク計算 (百万円)					ルール改定前		ルール改定後		
	~ 5	5 ~ 10	10 ~ 20	20 ~ 50	50 ~	企業数計	債権残高計 (百万円)	想定倒産確率	引当金 (百万円)	VaR (百万円)	引当金 (百万円)	VaR (百万円)	引当金 (百万円)	VaR (百万円)	
A	20	10	3	7	2	42	340	0.05%	0	3	0	0	0	0	
B	45	8	4	7	1	65	315	0.50%	2	8	1	4	1	3	
C	90	7	3	8	2	110	415	1.00%	4	14	3	10	3	10	
D	84	6	3	15	2	110	500	2.00%	10	27	7	13	9	24	
E	15	5	3	10	1	34	320	3.00%	10	33	6	16	9	30	
F	25	5	2	7	0	39	210	6.00%	13	34	8	17	13	34	
	279	41	18	54	8	400	2,100		38	117	25	60	35	101	
	320社					80社									
	105社	41社	42社	16社	83社										
	管理対象	新管理対象	集中管理対象	新非管理対象	営業強化対象										

ルールの設定(改訂): 企業評価(格付) + 金額

管理区分	営業(小口)管理	通常管理	集中管理
申請者	営業課長	営業部長	営業部長
審議者		管理部長	管理部長
決裁者	営業部長	営業役員	社長 (管理担当役員)
A	100百万円未満		100百万円以上
B	20百万円未満	20百万円以上	100百万円以上
C	10百万円未満	10百万円以上	50百万円以上
D	5百万円未満	5百万円以上	20百万円以上
E	5百万円未満	5百万円以上	10百万円以上
F		10百万円未満	10百万円以上
申請タイミング			
新規取引発生時	随時	随時	随時
既存取引の見直し	1回/年	1回/年	2回~4回/年
限度オーバー時	随時	随時	随時
遅延発生時	随時(集中管理の決裁ルートへ)		
事故発生時	随時(集中管理の決裁ルートへ)		

ルールの設定(改訂):企業評価(格付) + 金額

Points!

売上100億円、経常利益2億円、当期利益0.9億円、総資産56億円、株主資本15.5億円、売掛債権残高21億円、取引先400社の企業の与信管理体制の構築。

21億円の売掛債権をRM格付で分析した際の単純計算ベースの予想損失額は、38百万円。(=経常利益の約20%、当期利益の約40%、自己資本の約2%)

金額が小さいゾーンは小口分散(一部優良先への機会損失が見受けられる)されているが、一部の大口取引先に対して過剰与信が存在する。

~ より、ルール設定のポイントは、小口先への運用負担の軽減と過剰与信先への資本の集中投下によるリスクの押さえ込み。(優良層への取引先シフトを視野。)

営業内処理案件	: 295社(74%)	営業部門の負担は少ない。
管理部門審議案件	: 63社(16%)	外部環境や費用対効果のバランスを考慮して投下資本を決定。
集中管理案件	: 42社(10%)	第一優先で資本を集中投下。

* コスト(除く人件費)のイメージ : Min40 ~ Max200万円。