

与信管理



心得

はじめに

本書は、弊社会員様向けに、
2004 年より 140 回にわたり配信させていただいたものを、
発刊にあたり再編集したものです。

筆者の商社勤務、海外駐在、外資系商社勤務、鋼材問屋勤務の経験
をもとに、そのノウハウをまとめたもので、
発刊後の会計制度や法律の改正などにより、
修正しなければならない事項が発生することも予想されますが、
貴社における審査業務の参考にしていただければ幸いです。

2013 年 9 月吉日

◎目次

はじめに	1
------------	---

第1章 審査業務を担当するものの心構え

4

第2章 与信業務について

1 会社の見方	8
2 登記簿を見ることによって何がわかるか	10
2-1 商業登記簿謄本 10 2-2 不動産登記簿謄本 12	
3 担保および担保に準ずるものについて	17
3-1 債権保全策・担保 17 3-2 担保および担保に準ずるもの 19	
4 債権回収	39
5 危ない取引先からの回収の心得	42
5-1 商品の引き上げ 42 5-2 売掛債権（債権譲渡） 44	
5-3 代理受領 45 5-4 仮差押 46 5-5 仮処分 47	
5-6 転付命令と差押 48 5-7 まとめ 49	
6 事故の原因	49

第3章 審査組織とその活動

1 与信リスクとその内容	52
2 与信リスク管理に必要な限度	53
3 情報収集の態度・姿勢	54
4 情報の取り扱い	55
5 必要な情報の種類	56
5-1 定量情報、定性情報 56 5-2 その他の情報 56	
6 決算書の具体的分析方法	59
6-1 収益からみた分析 60 6-2 資金面から見る分析 63	
6-3 安定性から見る分析 64	
7 取引先のコード管理	69
8 債権管理の体制作り	70
9 格付	71
9-1 審査業務における格付けとは 71 9-2 格付と収益性分析 72	
9-3 格付と安全性分析 73 9-4 格付と成長性分析：その他分析 74	

9-5 格付と定性分析	75	9-6 格付の段階	76
9-7 格付の方法：まとめ	77	9-8 格付の活用法	78
10 情報収集における費用負担	82		

第4章 審査部門と営業部門

1 審査部門の歴史的経緯	84
2 審査部門と取引信用保険	86
3 負の感情	87
4 説得せずに納得させる	88
5 審査部門からできる営業部門への協力	89
6 審査部門における成果の考え方	90
7 審査手法の情報交換	91
8 机の上でも出来る企業の調べ方	91
9 大口焦付きと与信管理の仕組みの関係	92

第5章 与信管理のチェックと復習

1 与信管理体制のチェックリスト	96
2 情報収集のチェックリスト	97
3 ケーススタディ	97
3-1 債権債務・契約残の把握	97
3-2 小額債権の与信	98
3-3 格付ランクの高い取引先の倒産	99
3-4 情報の蓄積と共有化	100

おわりに	102
------	-----

第 1 章

審査業務を担当するものの 心構え

審査・管理業務の目的は事故（焦付き）の防止、万一焦付きが発生した場合でもその損害を最小限に食い止めることです。

審査担当者が心がけるべき主なことがらは下記のとおりです。

01. 好奇心を強く持つ

何事にも興味を持つことです。自分の関係している業種、業界だけでなく、広くいろいろなことに関心を持つことです。

02. 思い込みをしない

ある結果を捉えて「こうなったのはこれが原因に違いない」と決めつける人がいますが、これは絶対にしてはいけないこと。あらゆる原因を想定し、さまざまな角度から検証してその原因を突き止めるべきです。

03. 手抜きをしない

これは調べなくても良いだろうと思って手抜きをすると取り返しのつかないことになりかねません。ベテランになると、いわゆる「ツボ」が判りますから、ある程度は手間を省くことも出来ますが、少なくとも初心者は絶対に手抜きをしてはなりません。ベテランでも手抜きをしたために大失敗したという例はたくさんあります。

04. 自我の強くないこと

全ての取引は自分が仕切っているかの如く振舞う人がいます。営業の持ってくる案件に対し、こんな取引先は「NO」と言下に却下、よく説明もせずに結論を下す人がいます。基本的には営業がいかに仕事をしやすくするかを念頭において仕事をすべきです。

05. 黒子に徹すること

審査担当者は黒子に徹するべきです。目立ちたがり屋はあまり適しません。何か

目立つ仕事をしようと大袈裟なものを見方をするようでは、適切な判断が出来ません。

06. 人の話をよく聞くこと

前に述べたこととも関連しますが、営業が持ってきた案件はどのようなものであろうと、取りあえずは聞くという態度が必要です。話を聞いた上で結論を出すようにすれば、仮に「不可」の結論を出したとしても営業は納得するはずです。また、話を聞いているうちに営業の考え・意図もわかってきます。そうすると営業からの相談事も多くなり、社内情報も入ってくるようになります。このことが営業に対する教育にもなります。

07. 数字に強い、強くなること

数字にアレルギーのある人は審査に向きません（ある程度訓練でアレルギーをなくすことは出来ます）。社内で数字に明るい人と言いますと、経理部門の人を挙げることが出来ます（実際、審査専門部署を置いていない会社では経理担当者が審査の仕事を兼務しているところが多いようです）。

それでは、経理担当者が一番審査に向いているかと言いますと、必ずしもそうではありません。経理担当者は与えられたデータから（諸伝票から）決算書を作成しますが、審査は逆に出来た決算書を分解・分析することが仕事です（もちろん、決算書を作る力がなければ、本当の分析は出来ませんが）。

つまり、経理は決算書の作成で終わりますが、審査は結果の事実だけを掴むのではなく、そこから将来どのように展開するかを予測します。予測をしない審査は有り得ません。

08. 情報に関心を持つこと

情報は社内外にゴロゴロしています。どんな情報にも興味を持ち、貪欲に集めることです。自分の担当業種以外の情報には興味を示さない人がいますが、このような態度では肝心の情報も入ってこなくなります。数字の分析に重きを置きすぎ、情報にウエイトを置かない審査では（特に対象が中小企業の場合は）、判断を誤る危険性が大です。

09. 情報を捏造しない

自分の立場を良くするため、または、失敗を隠すために情報を捏造する人がいますが、絶対にしてはいけないこと。失敗は素直に認めるべきです。

第2章

与信業務について

1 会社の見方

取引先の与信業務を行なうにあたって、まず相手は何者であるかを知る必要があります。

相手が何者か知らずして闘えないのと同じです。与信を行なう大前提です。

想定される取引先を分類しますと、

①法人：自然人以外で権利能力を有するもの

②個人：自然人

私たちの取引先は①法人に含まれる「会社」が大半です。「会社」とは営利を目的とする社団法人です。

平成 18 年 5 月施行の「会社法」では会社の種類として株式会社のほか持分会社（会社法第 575 条以下 674 条）を定めています。

持分会社とは合名会社、合資会社、合同会社の 3 つの会社を言います。

従来の有限会社は廃止され新たに有限会社を設立することはできません。

従来の有限会社は会社法上の株式会社に移行されますが、移行しないで商号中に有限会社という文字を用いている株式会社を「特例有限会社」と言います。新たに合同会社が新設されました。

従いまして会社の種類としては

株式会社

合名会社

合資会社

合同会社 になります。

人的会社（人とのつながりが強い会社）

- 合資会社 有限責任社員と無限責任社員から成り立っている。
出資者は社員と言います。有限責任社員は出資額の範囲で会社債務について責任を負います。出資者会社を代表するものは無限責任社員。出資者は2名以上。法人も無限責任社員になることが出来ます。
- 合名会社 出資者は社員と言います。出資者は1名以上。無限責任社員からのみ成り立っています。法人も無限責任社員になることが出来ます。会社を代表するものは社員。
- 合同会社 米国の LLC (Limited Liability Company) を参考に新たに設けられた制度です。出資者（社員）は1名以上。対外的に社員全員が有限責任しか負わない。社員は原則として業務執行権限を有します。定款で業務執行社員を決めることもできます。法人も業務執行役員になることが出来ます。

物的会社（資本的なつながりが強い会社）

- 株式会社 もっとも一般的な会社です。
有限責任社員からのみ成り立っている会社。出資者の名称は株主。
出資者は出資額の範囲で責任を負う有限責任です。
会社を代表するものは代表取締役。任期は原則2年。ただし非公開会社（株式譲渡制限）では最長10年です。
最低資本金制度が撤廃され理論的には資本金1円の会社を設立可能になりました。

会社を調べる第一歩は、商業登記簿（登記事項証明書）を取り付けることです。商業登記は公の機関が申請に基づいて作成するもので、信頼性の高い資料です。商業登記には、以下のようなものがあるとされています。

- ①公示力
- ②公信力
- ③形成力
- ④独占力

※調査機関の調査書を入手することでも、概要はわかります。調査機関では調査にあたって必ず謄本を閲覧します。また、急ぐ場合はインターネットでも入手できます。

2 登記簿を見ることによって何がわかるか

法人と一口に言っても、その実態は外部からわかりません。取引をするにあたって、相手の内容がどんなものであるか知りたいのは当然です。商業登記は、取引の安全と円滑を図るために公の機関である登記所（法務局）が会社情報を公にした制度です。

2-1 商業登記簿謄本

先に説明しましたように、取引相手がどんな種類の会社かによって与信方針が変わります。

(1) 商号

個人でもその名前に由来があるように、商号にも必ず由来があります（なお個人商店でも、商号を登記できます）。

社長の名字、本店所在地の地名を商号に使う場合は別として、それ以外の場合は、なぜその名前をつけたのか調べてみることです。相手に聞けるのであれば、直接聞いてみることです。

ほとんどの社長が得々と話してくれると思います。自分の子供の名前を付けるときに、どんな名前にしようかと悩むように、社名をつける場合も、事業の発展を願っているものです。

名前の由来を聞くことによって、社長の考え方が判って参考になるとともに、調査もスムーズにいきます。

よく「名は体をあらわす」と言いますが、あまりに誇大な名前、例えば『大日本』とか『大東京』とかのように、規模に比べて大きすぎる名前とか、捉えどころのないような社名を使っている会社は、社長が大風呂敷を広げるタイプとみてよいようです。

(2) 営業目的

自然人の場合は、行為能力者であれば、原則として、どんな商行為もできます。しかし、法人の場合は、法律によって権利能力を付与されますから、行為の範囲は限定されています。

株式会社などの営利法人は、定款で定められた事業目的が「目的欄」に記載されています。会社はその範囲内で権利能力が認められています（財団法人の場合は「寄付行為」に定められます）。

会社は目的欄に記載されている事業目的以外の行為をしてはならないことになっています。従って、取引をしようとする場合、その取引が相手の事業目的の範囲内

かどうかチェックする必要があります。

事業目的に記載された事業をすべて行なっているとは限りません。その事業を中止していても定款をそのままにしている場合が多いですし、将来の事業拡大のために、あらかじめ事業目的を広く定めておく会社もあります。

一般的に、中小企業で事業目的をやたらに記載している会社（特に飲食業、遊技、貸金業等）、頻繁に変える会社は要注意です。また、事業によっては許可を必要とするものがありますが（例：建設業）、許可を受けていなくても事業目的として記載することは可能です。

(3) 本店所在地

登記上の本店と実質上の本店が異なる場合があります。

創業の地という思い入れから、実質本店が移転しても、登記本店をそのままにしておく場合は別として、何か理由あるはずです。調査を難しくするためなど、あまり良くないことが多いようです。

(4) 役員

役員の変更があった場合は、内部の昇格か外部からの受け入れかを調べることで

す。外部より受け入れた場合は、悪筋ではないかを念のために調べるようにします。素人の我々は、名前を見ただけでは悪筋かどうか判りませんが、あやしいと思ったら、専門家である調査機関に聞いてみることです。

(5) 設立年月日

最近は、いわゆる老舗の倒産が増えています。業歴の長いことは、それだけ苦境も乗り切ってきたということで、相応の評価が出来ます。ただし、表面的に業歴が長くても、休眠会社を買収した場合がありますので、閉鎖登記簿謄本を入手してみることも必要です。

登記事項に変更事項が生じた場合は、原則として2週間以内に変更登記申請をすることが義務付けられています。例えば、株式会社の取締役の任期は原則2年（非公開会社の場合は最長10年）です。したがって、最低2年に一度は、変更登記が必要です。これを怠っているような会社は、ルーズな会社で、信用できません。かつて某社の取引先で、数年間全く変更登記をしてない会社がありましたが、この会社は職権で休眠会社にされてしまいました。この会社が倒産したことは言うまでもありません。