



与信管理のポイント — 事故は人災 —

末松義章

千葉商科大学大学院
客員教授 博士

与信管理は、別称では信用リスク・マネジメントとも言われている。そこで、リスク・マネジメントとはどのような概念なのかについて、以下で述べてみたい。

リスク・マネジメントの概念

リスク・マネジメントは、内部統制としての狭義のリスク・マネジメントと危機管理としてのクライシス・マネジメントを含む概念である。

狭義のリスク・マネジメントの目的は、リスクが顕在化することを予防することである。その

観点からみて、狭義のリスク・マネジメントは内部統制の概念と同一のものである。一方、クライシス・マネジメントは、リスクが顕在化した後の危機に対処するものであり、顕在化したリスクの火をすみやかに消し止めることが目的である。さらに、今後の教訓とし、以降、同様のリスクが顕在化しないようにするために、狭義のリスク・マネジメントシステム（以下「内部統制システム」という）の修正を行うことを含む概念である。

ハインリッヒの法則によると、「大きな事故一件の後ろには、二九件の小さな事故がある。さらに大小あわせた三〇件の事故の後ろには三〇〇件のヒヤリとした体験がある」と指摘されている（図1）。

狭義のリスク・マネジメントは、内部統制システムを構築することから始まり、ヒヤリとした体験の段階で、構築されている内部統制システムの修正を行い、事故へつながることを事前に予防することが主な目的である。一方、クライシス・マネジメントでは、起きた事故をすみやかに消し止めることが主目的である。あわせて、発生した事故の原因を究明し、内部統制システムの欠陥

図1 ● ハインリッヒの法則

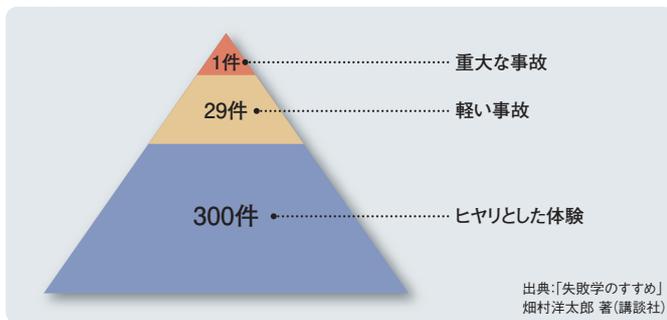
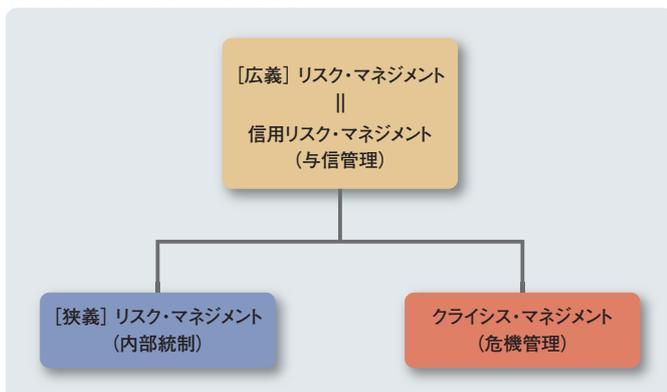


図2 ● リスク・マネジメントの概念



を調べ、システムの修正を行うことを含むものである。

信用リスク・マネジメント（与信管理）は、狭義のリスク・マネジメントとクライシス・マネジメントを含む広義のリスク・マネジメントである。すなわち、信用リスク・マネジメント（与信管理）を知ることは、広義のリスク・マネジメントを理解することにつながるものである（図2）。

従来、信用リスク・マネジメント（与信管理）が対象としたのは、主に取引先からのリスク・マネジメントであるといわれてきた。しかし、最新の信用リスク・マネジメント（与信管理）の考え方は、社内外で生じるあらゆるリスク（特に人によってもたらされるリスク）を対象とするものであるとされている。

与信管理にみるリスク・マネジメント

リスク・マネジメントのなかで、日本では最も歴史があり(約五〇年間超)、理論体系が確立されている信用リスク・マネジメント(与信管理)を中心に、その考え方を概説し、リスク・マネジメントの全体像を理解するための一助としていただきたい。

そこで、まずはじめに信用リスク・マネジメント(与信管理)の業務を明確にするため、その流れを示すと図3の通りである。与信管理業務は、大別して四つの業務に区分されている。

①与信判断業務

取引先から取引の申込み・引合いがあつた段階で、当該取引先の信用状態を判断する。その際に定性分析や定量分析等^(注)の分析手法を使い、信用の格付を行う。そのうえで、当該取引先との取引の可否や取引金額の上限、さらに必要に応じ担保取得等の取引の条件を明らかにする。

②取引開始前の確認業務

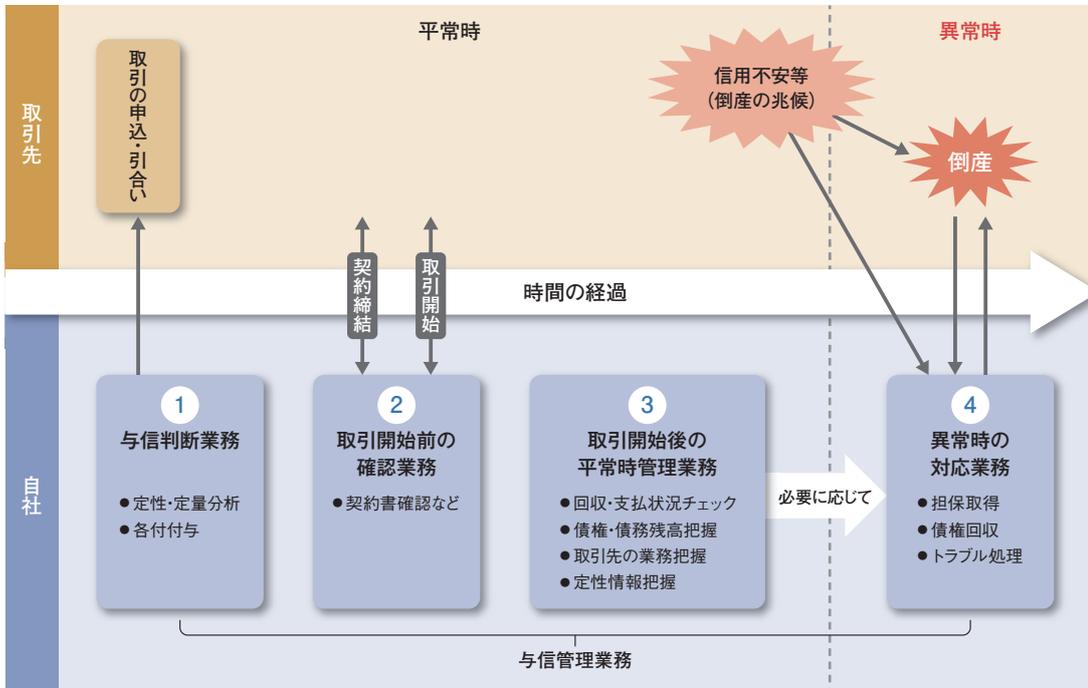
取引先と契約の内容を確認し、契約書の締結を行う。そのうえで、当該取引先との取引を開始する。

③取引開始後の平常時管理業務

取引開始後に、常時行わなければならない管理業務がある。

1. 当該取引先からの債権の回収状況や当該取引先への債権の支払状況を常時チェックする必要がある。売込先からの回収状況のみならず、仕入先への支払状況をチェックするのは、

図3 ● 与信管理業務の流れ



一つには、社員による横領事件が仕入先と結託するケースによるものが多いためであり、二つには、クレーム等が発生すると仕入先にも債権が発生するからである。

2. 毎月末には、当該取引先に対する債権残高と債務残高を把握し、前月末・前々月末等との比較をしながら、その異常性を発見する必要がある。

3. 取引先の業績を把握するため、最低でも年に一回、可能ならば中間決算や四半期決算、さらには月次決算を含め取引先の決算書を手渡し、取引先の業績を確認することが必要である。

4. 定量分析に必要な決算書以外に、当該取引先の定性情報を常時把握することも重要である。

④異常時の対応業務

取引先の業績が悪化する等によって、当該取引先の信用状況に大きな変動が生じた場合には、次のような対応業務が必要となる。

1. 当該取引先から、債権保全のために何らかの担保を取得する。
2. 場合によっては債権回収を早める。
3. さらに当該取引先の倒産に伴うトラブル処理を行う。

以上①～③が狭義のリスク・マネジメントで、④がクライシス・マネジメントの範疇に入る概念である。

(注) 定量分析とは、取引先の財務諸表を使い、財務分析等の分析手法によって取引先の財務状態を把握し、取引の可否を判断するもの。定性分析とは、財務諸表以外のその取引先に関するあらゆる情報から、取引先の異常性を発見する分析手法のことをいう。