

THANKS

BUSINESS NEWS LETTER

(VOL. 223)

発行日：平成28年1月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-0043
埼玉県所沢市弥生町1792-10
TEL:04-2907-1715
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

「資金繰りとキャッシュフロー⑥」・・・与信管理とは何か？

本誌では、今、「資金繰りとキャッシュフロー」というテーマを特集しています。前回までは、在庫削減等、資金繰りを楽にする方法について解説しました。今回のテーマは「与信管理」。若干、横道に逸れますが、これも資金繰りと密接な関係がある重要なテーマです。

1. 与信管理の重要性

まずは、身近な事例で考えてみましょう。

8月31日：あなたは、香港に買い物に行きました。手元には60万円持っています。

9月1日に：1本30万円のロレックスをクレジットカードで5本買いました。

9月15日：帰国して友人の田中さんに見せたところ、次のように言われました。

「良い時計だね。自分の田舎には欲しい人がたくさんいるから、1個50万円で全部買い取るよ。支払いは25日の給料日でいいかな？」
あなたは、田中さんの言葉を信用して、買ってきたロレックスを手渡しました。

9月25日：あなたは田中さんから代金をもらう日。しかし朝から連絡がつきません。

心配したあなたは、夜、田中さんのアパートに出かけました。

そこで見たものは、一枚の置手紙。

「ごめん。サラ金に手を出してしまって・・・。いつか必ず返すから」

9月30日に、クレジットカードの引き落としがありました。

さて、この場合の「売上」「売上原価」「売上総利益」はいくらでしょうか？

売上高	250万円	(50万円×5本)
売上原価	150万円	(30万円×5本)
売上総利益	100万円	

研修で上記の質問をすると、よく「売上高＝ゼロ」という回答がありますが、通常、売上高は、商品を出荷した時点で計上されます。従って、本例であれば、田中さんにロレックスを手渡した9月15日に販売したことになります。

それでは、次に「資金繰り」の切り口で考えてみましょう。
あなたが香港に持っていった60万円は、あなたの全財産です。
上記の商売をする中で、入金があったり、出金があったりするでしょう。
実際に手元のお金（持ち金）が変わるのは、いつ、いくらでしょうか？

		<u>持ち金</u>	
8月31日		60万円	
9月30日	出金 150万円	△90万円	・・・クレジットカードの引き落とし

以上ようになります。
これまで説明してきた通り、倒産とは「払うべきお金が払えなくなってしまった状態」ですので、あなたは、残念ながら倒産してしまいました。

さて、今回の件は何が悪かったのでしょうか？
「田中に決まっているだろ！ あいつが俺をだましたからだ！」
そんな声が聞こえてきそうです。
確かに友人に黙って夜逃げするなんて、人として許されることではありません。
しかしながら、ビジネスは全て「自己責任」が大原則。
結局のところ、田中さんを信じた、あなた自身にその責任があるのです。

「たった1件、債権が回収できずに倒産なんてあり得ないのでは？」
そう思う方もいるでしょうね。
しかしながら、それは、大企業に勤めている人の考え方。
中小企業の中には、1社の顧客に売上の大部分を依存している会社も多いです。
そんな会社は、相手先が倒産したら一気に窮地に陥ります。
「連鎖倒産」という言葉がありますよね。
それは、まさに、そのパターン。
1社が倒産して、その後、次々に不良債権を有する会社が倒産してしまうのです。

仮に、倒産は免れたとしても、債権の回収ができなくなってしまうことは、経営にとって、とても大きな影響を与えます。
以下の例を考えてみましょう。

あなたの会社は、売上高が100,000千円。 営業利益が5,000千円です。
ある日、販売先のA社が倒産してしまいました。
まだ、回収できていない債権が1,000千円あります。
さて、この損失を取り戻すためには、さらに、いくら売上高を稼ぐ必要があるのでしょうか？

恥ずかしい話ですが、私も商社時代に取引先が破綻して、債権が回収できなくなったことがありました。
金額的には、確か100万円ちょっとだったと思います。
まだ、社会人になって間もない頃でしたので、ほとんど知識がありません。
「100万円損したら、100万円売上を上げれば良いじゃないか・・・」
なんて、単純に思っていました。

これって、大きな間違いですよ。もし、「100万円分の売上がキャンセルされた」ということだったら、100万円を新たに受注すれば、「取り返した」ことになるでしょう。しかし、貸し倒れの損失は全く話が別。既に相手に出荷してしまった商品は、取り戻すことはできません。

一方、仕入先に対しては代金を払わなければなりません。その他、販売をするために使った諸々の費用（運送費、営業費用、伝票処理等の事務費用等）も全てパーになってしまいます。

貸し倒れによって生じる損失は、営業利益（もしくは経常利益）と同じレベルです。例えば、損益計算書の営業利益が500万円の会社だったら、100万円の貸し倒れ損失は、利益が20%（100万円／500万円）減少してしまうことと同じです。これは、大きな痛手です。もし、営業利益率が5%の会社だったら、100万円の営業利益を稼ぐには、100万円÷5%=2,000万円の売上高が必要になります。つまり、100万円の損は2000万円の売上と同じ。それだけ、影響度は大きいということです。

売上高	100,000		20,000	(20%)
				
営業利益	5,000		1,000	(1%)

2. 与信管理とは何か？

「与信管理」という言葉を辞書で引くと、以下のように書かれていました。

与信管理とは・・・

売掛金残高および受取手形残高を回収可能な範囲内に止めるための手段。

売掛金管理のうち信用限度額の設定、売掛金年齢調べ、信用調査、担保または保証の徴求。

辞書ってというのは、どうして難しく書いてあるのでしょうかね。

いろいろな「単語」がちりばめられていますが、それぞれの意味がわかりますか？

意味を調べるのに、また、辞書を引かなければならないです。

本誌は、「なるべく分かりやすく」をモットーとしていますので、以下のように定義したいと思います。

「与信管理」とは、

・債権の焦げつきを未然に防ぐこと

・万一、焦げ付きが発生した時に少しでも多く回収できるようにしておくこと

「今さら、与信管理なんて・・・ちゃんと分かっていますよ」

ベテランの営業担当者の方と話をすると、よく、そんな言葉が返ってきます。

しかしながら、そういう方が思っている与信管理は、主に「1行目」。

「与信管理＝焦げ付き防止」と短絡的に考えています。

確かに、しっかり販売先を見定めて、不良債権が発生しないようにすることは大事です。

ただし、点数をつけるとしたら、それだけでは50点。

実は、より重要なのは「2行目」なのです。

「与信管理」は、「リスク管理」のひとつであり、自動車事故のリスクを減らすようなことと同じです。

まずは、事故を起こさないように、しっかりと安全運転をしなければなりません。

しかしながら、いくら自分自身が安全に運転していたとしても、事故の確率が「ゼロ」になることはありません。

止まっていたって追突されることはありますから。

そうだとしたら、どうしたらいいのでしょうか？

ポイントは、事故が起こった時に、大怪我しないようにしておくことです。

子供はチャイルドシートに座らせ、後部座席でも、しっかりと安全ベルトを締めておきます。

そういう、「万が一」を想定した準備が、リスク管理には必要なのです。

「与信管理」も全く同じ。

回収ができなくなることを避けるとともに、「万が一」のことを考えておくことが大切なのです。

例えば、契約書にどのようなことを書いておくべきか・・・

それだけでも、「万が一」の時に回収できる金額が大きく変わってしまうのです。

ということで、今回は、与信管理の具体的な方法について考えて行きます。

<次号に続く>