

## 与信管理体制構築の要諦

1. 経営のトップ（及び営業所属長）が与信管理の重要性につき高い意識をもつ
  - ・「与信管理」＝「経営そのもの」である
  - ・会社経営理念の一つに与信管理の基本方針を高く掲げる（CREDIT POLICY）
  - ・「与信管理の原点」は現場、営業活動（営業パーソン）にあることの認識重視
  - ・審査部局等管理部門への理解と人材の適材適所
2. まずは社内インフラ整備と自社の与信ポートフォリオ分析から
  - ・現実的且つ実用的社内規程、ルール等実務基準の整備（与信管理規程、ガイドライン等）
  - ・期日入金管理（overdue管理）、債権・債務管理等経理面の体制整備  
⇒社内のインフラ整備が与信管理の大前提である
  - ・会社（組織）全体の与信リスクの実態を掌握、まず自らを知ることから始める
  - ・上記にできれば営業戦略面・採算/効率面も順次盛り込んでいく
  - ・最終的には自社開発（自社独自の評価による）格付、乃至倒産確率による「与信ポートフォリオ管理」を目指す
3. 上記2. を踏まえた「濃淡管理の徹底」
  - ・重点管理先の指定と個別アクションプランの策定と実行
  - ・破綻懸念先の指定と個別アクションプランの策定と実行  
⇒どこから潰れるのかという意識をもち、ワースト〇〇社（社数）を絞り込む
4. 定期的な与信会議の開催（「報告・連絡・相談」を行う場の機会創出）
  - ・濃管理先（重点・破綻）については恒常的に話題に出し、複眼的且つ多面的に考察し、対応策を検討、決定、実行することを社内の習慣・文化とする
  - ・取引先情報収集と社内情報共有化への対応  
⇒情報収集のアンテナ、感度向上の具体的施策の検討・実行  
⇒属人的な情報蓄積から会社として整理、時系列に蓄積する術の確立
5. 審査部局の機能強化と妥当な評価
  - ・取引先評価及び格付、濃管理先指定に対する権限付与
  - ・アクションプランの遂行状況に対する徹底的且つ定期的なフォローと協力
  - ・社会・経済情勢、業界動向、地域性等から見る分析力と信用判断への付加価値向上
  - ・定性・定量的目標の設定と達成感による充実度重視
6. 初期動作、基本動作の徹底とリスクリテラシー（リスク感応度とノウハウ）の向上
  - ・啓蒙活動の繰り返し（定期的社内与信管理研修及び失敗事例紹介等による再発防止）
  - ・決算書が取れない先の与信判断基準（定性要素の見方）の周知徹底
  - ・取引先からのヒアリング力、情報収集能力と判断力の向上
7. 販売と回収の一体化による業績評価制度とのリンク⇒人事考課への反映
  - ・業績評価、人事考課上不良債権発生等事故による社損は減点対象とするルール化
  - ・逆に未然の不良債権発生防止や難易度の高い回収における高評価