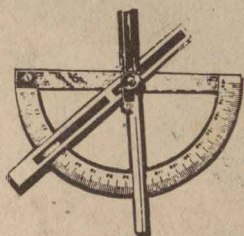


ダンの 企業審査事典

ハロルド T. レディング & ギュイヨン H. ナイト——著
森田房雄——訳



THE DUN & BRADSTREET HANDBOOK OF

Credits
&
Collections



ダンの 企業審査事典

ハロルド T. レディング & ギュイヨン H. ナイト——著

THE DUN & BRADSTREET HANDBOOK OF



Credits
&
Collections

〈訳者紹介〉

森田房雄（もりた ふさお）

1932年、岐阜県に生まれる。一橋大学商学部卒業。1956年、三菱商事(株)入社。1966年、米国三菱商事(株)出向。1973年、ハーバード大学ビジネス・スクール（PMD）派遣。この間、主に審査業務を担当。

現在、三菱商事(株)投資総括室長

ダンの企業審査事典

昭和57年 7月1日 1版1刷

著 者 ハロルド・T・レディング
ギュイヨン・H・ナイト

訳 者 森 田 房 雄

発行者 石 本 清 夫

発行所 日 本 経 済 新 聞 社

東京都千代田区大手町1-9-5

〒100 電話(03)270-0251

振替 東京3-555

昭和工業写真／関口製本

ISBN4-532-07395-2

本書の一部あるいは全部を無断で複写複製（コピー）することは、法律で認められた場合を除き、著作者および出版社の権利の侵害となりますので、その場合には予め小社あて許諾を求めて下さい。

まえがき

現代は情報過多の時代であり、審査業務にたずさわっている人々にとってもこれは例外ではない。しかし肝心なことは、どの情報に耳を傾け、どの情報は聞き流すべきかを見きわめ、また耳を傾けるべき情報をいかに活用するかということである。本書は、このような問題を解決するためには、いかに対処すべきであるかに重点をおいて書かれている。

信用判断や債権回収を主とした審査業務の分野では、米国内で第一人者の地位にある Dun & Bradstreet, Inc.が、一連の審査業務を平易な表現でわかりやすく解説した本を著したのは、今回がはじめてである。したがって、多忙な審査業務担当者が、日常業務の中で、何か審査上の問題に遭遇した時に、本書を利用すれば貴重な時間の節約にもつながる。

Dun & Bradstreet, Inc.は、1841年以来信用情報を収集し、信用分析のための手続きや手法を開発し、産業界別に与信リスクの度合を見きわめ、審査業務に関するすべての局面への対応策を研究してきた。Dun & Bradstreet, Inc.は毎年、自ら蓄積した知識と経験をもとに事業会社の信用力評価を行っているが、現在では300万以上の事業会社が評価の対象となっている。また、Dun & Bradstreet, Inc.は、現実に事業上での問題に遭遇して対策を検討している何百万人という実務家とインタビューを行っている。本書は、このようにおびただしい量の資料と経験をもとに書かれており、これが本書の最大の特色である。

なお、信用判断と債権回収に関しては、既にその枠組みについていろいろな本が書かれており、われわれもそれらの本の著者の労を高く評価する次第であるが、ここで最も強調したい点は、本書で取り上げられている問題点については、全米各地の審査業務関係者と面接し、その忠告や意見を十分取り入れた点である。この方々には十分時間を割いていただき、またわれわれが必要とする資料は積極的に提出していただき、問題解決のための方策と一緒に検討していただいた。したがって広い意味では、本書は審査業務の向上に貢献した審査業務関係者の方々への贈り物ということができる。

本書を著すにあたっては、下記の方々の協力を仰いだ。ここに感謝の意を表したい。Hoffmann-LaRoche, Inc.の George B. Hallock, American Metal Climax, Inc.の Frank Wey と Harry J. Flynn, Jonathan Logan Financial の T. Cornell, Fortex Data Corporation の Robert Forney, Jan M. Abbott, Carl E. Effgen と Arthur M. Hendrickson。

また、下記の方々にも大変御世話になった。Reynolds Metals Company の W. H. Bassett, Jr., Steelcase, Inc.の William C. Bruder, Union Camp Corp.の Virginia Bruns, NACM の George N. Christie, PPG Industries, Inc.の J. R. Howells と Clint Eckstrom, Lever Brothers Co.の James J. Kelly, First National Bank of Boston の Bernard Kopel, Chesebrough-Pond's, Inc.の David M. Longobucco。

Bernard M. Baruch College (CUNY)の Hedwig Reinhardt 教授からいただいた貴重な忠告や助力についても深甚の敬意を表したい。

その上、下記の方々には資料をいただいたり、問題点についての検討に加わっていただいた。そのことにも感謝の意を表したい。American Credit Indemnity Company の Harold T. Hahn と A. A. Dilworth, American Cyanamid Co.の Lloyd Sinnickson, First National City Bank Corporation の Judy Capel, Genesco, Inc.の O. D. Glaus, Lyon Furniture Mercantile Agency の H. L. Gomling, Robert Morris Associates の Luis W. Morales, Tektronix, Inc.の Terry W. Clifford, Western Union Telegraph Company の Richard C. Hostetler と John E. Cochran, National Association of Credit Management の Cooke O'Neal と Credit Research Foundation, Inc.の Joseph S. Hyde。

本書の中では、審査業務にたずさわっている方々が日常業務で直面するような法律上の問題も取り上げられている。Dun & Bradstreet, Inc.は、この本の執筆時点での情報については正確を期すべく最善を尽くしたつもりであるが、必ずしもその正確性を保証するものではない。もし法律的な問題に直面したならば、自分の顧問弁護士と相談することをおすすめする。法律問題に関してもっと詳しい情報を知りたい方は、NACM から発行されている *Credit Manual of Commercial Laws* をはじめ数冊の参考書があるので、それらを御覧になられ

ることをおすすめする。

最後に、資料の収集や審査上の問題点の解明等について協力していただいた Dun & Bradstreet, Inc. の多くの方々に感謝の意を表したい。この本が世に出たのはその方々の協力があったからこそである。

ハロルド・T・レディング
ギュイヨン・H・ナイト

目 次

第 1 章 与信の基礎

I 与信の定義	1
1. 与信取引	1
2. 与信格付け	1
3. 与信記録	1
II 与信の性格	1
1. 前 提	2
(1) 信 頼	2
(2) 将来の予測	2
2. 与信の一般的目的	2
(1) 与信と現金	2
(2) 与信と時期	2
(3) 与信と経済力	2
(4) 与信と将来の支払い	2
(5) 与信と現物返済	3
III 与信の使用法	3
1. 生産・販売ならびに消費	3
2. 拡 張	3
3. 新事業	3
4. 生活水準	3
5. 季節性	4
IV 与信の濫用	4
1. 過度の拡張	4
2. 過度の取引	4

3. インフレーション	4
4. 浪 費	4
5. 投 機	4
V 与信の歴史	5
VI 取引与信の重要性	6
1. 取引与信と銀行貸付け	6
2. 取引与信と他の資金量	7
3. 取引与信と純運転資本	7
4. 取引与信の使用の差異	7
5. 取引与信と経済	7
VII 与信の種類	7
1. 公共与信	8
2. 消費者または個人与信	8
(1) 小売(商品)与信	8
(2) 個人貸付与信	8
(3) サービス与信	9
(4) 消費者担保付与信	9
3. 商品与信	9
(1) 掛売勘定	9
(2) 条件付販売	9
(3) リース・パーチェイス	10
4. 投資与信	10
5. 銀行与信	10
(1) 小切手による銀行与信	10
(2) 銀行貸付け	10
VIII 与信の証書	11
1. 譲渡可能証書と不能証書の差異	11
(1) 法律上の権利	11
(2) 権利と移転	11
(3) 対価の存在の推定	11
(4) 販売と移転	12
2. 譲渡不能証書—掛売勘定	12
3. 譲渡可能証書	13
(1) 要 件	13

目 次

(2) 分 類	13
(3) 譲渡可能証書の種類	14
IX 販売条件	24
1. 取引条件を決定する要件	24
(1) 販売商品を取り巻く環境	24
(2) 買手を取り巻く環境	24
(3) 売手を取り巻く環境	25
2. 取引条件の分類	25
(1) 純決済条件	25
(2) 割引決済条件	25
3. 販売条件	26
(1) 前払条件	26
(2) 現金条件	27
(3) 即時現金払い	27
(4) 個別注文条件	27
(5) 複合注文条件	28
(6) 前回分支払条件	28
(7) 委託販売条件	28
4. 先付与信	29
(1) 季節的長期与信	29
(2) 特別長期与信	29
5. 長期与信条件下での期前払い	29

第2章 与信リスクの内容

I 与信リスク	31
II 与信方針	31
1. 与信方針の性格	31
(1) 普遍性	31
(2) 通常の状態	31
(3) 期 間	32
(4) 作 成	32
(5) 基 本	32
2. 与信方針の活用	32

(1) 目 標	32
(2) 具体的な指示	32
3. 与信方針の作成	33
(1) 目 的	33
(2) 要 件	33
(3) 行 動	33
4. 与信方針の作成者	33
5. 与信方針の分類	33
(1) 厳しい方針	34
(2) 緩やかな方針	34
6. 与信方針を厳しくするか、緩やかにするか の決定にあたり考慮されるべき要件	34
(1) 厳しい方針が要求される要件	34
(2) 緩やかな方針が要求される要件	35
7. 調査の拡大	36
(1) 調査範囲を構成する要件	36
(2) 与信方針を厳しくするか、緩やかにするか の決定する要件	37
8. 与信方針の伝達	39
(1) 伝達の相手	39
(2) 形式（文書化するか、しないか）	39
9. 与信方針の検討	39
10. 与信方針の変更	40
(1) 変更のための理由	40
(2) 変更のための準備	40
(3) 変更の結果	40
III 与信リスクの評価	40
1. 与信の3 C	41
(1) Character(性格)	41
(2) Capacity(能力)	41
(3) Capital(資力)	41
(4) 他の"C"	41
2. 与信リスクの分類	42
(1) 上級格付け	42

(2) 中級格付け	42
(3) 要注意先	42
(4) 信用力不安先	43

第3章 審査担当役員

I 審査担当役員	45
II 審査担当役員の資格	45
1. 審査担当役員の個性的特徴	45
(1) 判 断	45
(2) 独創力	46
(3) 性 格	46
(4) 忍 耐	46
(5) 気 転	47
(6) 統率力	47
2. 審査担当役員に要求される専門的技能	47
3. 審査担当役員に要求される管理技能	48
4. 審査担当役員に要求される訓練	48
(1) 公式的な訓練	48
(2) 職場内訓練	49
(3) 継続的職業訓練	49
III 審査担当役員の業務上の役割	51
1. 審査担当役員の役割を決定する要件	51
(1) 会社の規模	51
(2) 社内組織上での審査部門の位置づけ	53
(3) ラインか、機能担当部門か、スタッフか	53
(4) 審査についてのトップ・マネジメントの見方	54
2. 審査担当役員の責任	55
IV 与信効果の測定	56
1. 回収結果	57
(1) 売掛債権の年齢調べ	57
(2) 売掛債権の回転	57
(3) 平均与信日数	57
2. 不良債権損失	58

(1) 実際の発生高	58
(2) 不良債権発生率	58
3. 与信拒否	58
4. 売掛債権への投下資金の収益力	58
5. 業務効率の測定	59
(1) 費用比較	59
(2) 業務量	59
(3) 取引先数	59
6. 高度の計数的管理手法	59

第4章 審査職務の組織

I 審査職務の組織	61
II 審査部の職務	61
1. 信用許与	61
(1) 会社方針の決定	61
(2) 信用情報の収集	62
(3) 信用情報の更新	62
(4) 与信限度の設定	63
(5) 注文のチェック	63
2. 債権の回収	63
(1) 会社の回収方針の決定	64
(2) 回収予定表の作成	64
(3) 回収計画の策定と管理	64
3. 社外の審査サービス機関との交流	64
(1) 他の会社の審査部	64
(2) 審査専門家の協会	65
(3) 信用調査機関	65
4. 顧客へのサービスの提供	66
(1) 資金面で問題ある顧客への協力	66
(2) 優良顧客に対する対応	66
(3) 与信上の問題に直面した時の注意	66
5. 社内の他部門との好関係維持	67
(1) 審査部と営業部の関係	67

目 次

(2) 審査部と経理部の関係	68
(3) 審査部と製造部の関係	68
(4) 審査部と購買部の関係	69
(5) 審査部とデータ・プロセッシング部の関係	69
III 審査部の陣容	70
1. スタッフの肩書と責任	70
(1) 審査部長	70
(2) 審査部長補佐	70
(3) 審査課長	70
(4) 信用分析担当者	70
(5) 技能専門家	71
(6) 事務要員	71
2. スタッフの数	72
3. 審査スタッフの訓練	72
(1) 研修プログラムの種類	73
(2) 研修プログラムの参加者	73
IV 審査部の組織図	74
1. 審査部組織の目標	74
(1) 書類の効率的処理	74
(2) 顧客のコントロール	74
(3) 部としての安定性と継続性	74
2. 審査部組織の変動要因	75
(1) 会社の規模	75
(2) 運営の方法	75
(3) ラインか、スタッフか	76
(4) 中央集権化か、分権化か	76
(5) 誰が注文を処理し、与信の正当性を立証するか	78
3. 与信の決断を行う組織	79
(1) 情報の収集と顧客の再審査の体制	79
(2) 最初の注文に対する与信承認の体制	80
(3) 反復注文に対する与信承認方法	81
4. 審査補助システムの組織	82
(1) 与信ファイル・システム	82
(2) 審査の書式	84

(3) 定型化された手紙	84
(4) 審査資料室	85
V 審査部の費用	85

第5章 信用調査

I 信用調査	87
II 所有権	87
1. 事業の構成	89
(1) 個人商店	89
(2) ゼネラル・パートナーシップ	89
(3) リミテッド・パートナーシップ	90
(4) 会社	92
(5) 遺産	95
(6) マサチューセッツまたは任意的信託	96
(7) ジョイント・ベンチャー	97
(8) 事業形態別にみた与信上の特徴	97
2. 所有権の立証	98
(1) 登録	98
(2) 署名入り決算書	99
(3) 書面による確認	99
(4) 他の公開記録	99
(5) 広告と新聞紙上への発表	99
(6) 銀行の記録	99
(7) 公認会計士の意見	99
(8) リース、保険証券等	99
(9) 同業者	99
(10) 地方の公共機関	100
(11) 信用情報	100
III 経歴	100
1. 経歴の事前調査	101
2. 人の性格に関連した情報	101
(1) 過去の訴訟や犯罪の歴史	101
(2) 過去の火災の記録	102

目 次

(3) 実業家の安定性	103
3. 人の能力に関する情報	104
(1) 現在と同じ事業分野での過去の経験	104
(2) 他の分野での過去の経験	104
(3) 過去の経験に関係ある重要な要件	104
(4) 他の仕事への関与	104
(5) 事業の失敗の歴史	105
(6) 事業に成功するために必要とされる4点	107
4. マネジメント・チームに対する特別の配慮	107
(1) 権威の発揮	107
(2) 生 気	107
(3) 均 衡	107
5. 家族経営に対する特別の配慮	107
(1) 夫と妻	107
(2) 父親と息子	108
6. 経営者の交代	108
(1) 死 亡	108
(2) 定年退職または任意の退職	108
(3) 契約の終結	109
IV 事業の歴史	109
1. 事業の期間の長さ	109
(1) 新しい会社	109
(2) 歴史の長い会社	111
2. 現在の事業の長さ	111
3. 火災と訴訟事件	111
4. 連邦政府や所轄監督官庁からの干渉	111
5. 買収や合併の影響	111
V 事業	112
1. 事業の業種	113
(1) 4つの主要な業種	113
(2) 業種を見きわめる方法	113
2. 業種が財務諸表に与える影響	114
(1) 製造業	114
(2) 卸売業	114

(3) 小売業	115
(4) サービス業	115
3. 季節的特殊性	115
(1) 貸借対照表への季節性の影響	115
(2) 季節性が与信機能に与える影響	116
(3) 季節性が与信額に与える影響	116
(4) 季節性が支払いの時期に与える影響	116
(5) 季節性が回収期間に与える影響	116
4. 製品	116
(1) 消費者の傾向	116
(2) 優 劣	117
(3) 数	117
(4) 季節性	117
(5) 性 質	117
(6) 価 格	118
5. 誰から物を買うか	118
(1) 卸売業者と小売業者	118
(2) 製造業者	118
6. 台帳に記載してある取引中の顧客の数	118
(1) 親会社、子会社、あるいは関連会社の場合	118
(2) 非関連会社の場合	119
(3) 不特定多数の会社の場合	119
7. 取引の方法と相手先	119
8. 販売条件	119
9. 販売地域	120
(1) 販売地域が製品に与える影響	120
(2) 地方の特性	120
10. 従業員の数	120
(1) 小規模会社の与信上の欠点	120
(2) 従業員の数と業界の調査	121
11. 競 争	121
12. 立 地	121
(1) 製造業者	121
(2) 卸売業者	121

(3) 小売業者	122
13. 施設と設備	122
(1) 施設や設備を判断する基準	122
(2) 所有権	122
14. 会社の状態	122
15. 保険と物理的危険	123
(1) 保 險	123
(2) 物理的な火災のリスク	123
VI 業界の状態	125
1. 信用分析に際しての業界状態の重要性	125
(1) 業界の成功	125
(2) 業界の影響	125
(3) 業界の特性	126
(4) 競 争	126
(5) 金融力	126
2. 業界の状態を示す中身	126
3. 業界全体を通して企業の財務諸表をゆがめる特性	126
VII 経済環境	126
1. 景気循環	127
2. 景気の方角	127
3. 景気の変化	127
VIII 財 務	128
IX 支払い	128
1. 支払記録の観察により得られる情報	129
(1) 確 認	129
(2) 比 較	129
(3) 特別の金融	129
(4) 差 異	129
(5) 資金源	129
(6) 仕入れの習慣	129
2. 支払いに関する調査の内容	129
(1) 過去から現在にいたる与信の歴史	129
(2) 代表的な仕入先の見本	130
(3) 最高与信額	132