

岩田清著

信用 調査読本

—信用調査・審査の秘訣—

東京布井出版

信用調査読本

—信用調査・審査の秘訣—

岩 田 清 著

東京布井出版

《著者略歴》

岩田 清（いわた・きよし）

1915年 愛知県に生まれる

1936年 大阪商科大学高商部（現大阪市大）
卒業，横浜正金銀行に入行，神戸・
アロールスター・大阪各支店勤務，
その間満州・韓国に2度応召

1947年 東京銀行設立につき同行に移る

1948年 大手商社に入社，ニューヨーク駐在
などを経て，審査部門の創立・拡充
につとめ，審査本部長・監査役・顧
問などを歴任する 内部監査士の資
格をもつ

現住所 大阪府交野市妙見東3丁目13-20

信用調査読本 信用調査・審査の秘訣 定価 1,600円

昭和54年4月25日 初版第1刷印刷

昭和54年5月5日 初版第1刷発行

《検印省略》 著 者 いわ た きよし
岩 田 清

発行者 上 野 幹 夫

発行所 東京布井出版株式会社

印刷・チューエツ
製本・富士製本

東京都中央区京橋2-5-4 (☎104)
日の出ビル 電話 03(564)2781

© Kiyoshi Iwata, 1979

Printed in Japan

落丁本，乱丁本はお取り替えいたします。

は し が き

石油ショック・円高ショックとつづき、世は減速成長時代に入って万年過剰生産・万年不況を呼び起こしている。それまで力を溜め、じっとこらえてきた企業は助かったが、わけもわからずまっしぐらにつっ走った企業は、いざ気がついて回れ右したら、最後尾になっていたではないか。

なぜ日本ではこうもうまくゆかないのであろうか。国土が貧困なためか、人材がいないためか。それとも四面海にかこまれていて、「舟は帆まかせ帆は風まかせ」といったムードが心にしみついているためか。その日その日の風しだいの風が、今のところしばらく風向きが悪いだけなのか。しかし、この風は、実はいつ吹き止むとも知れぬ悪い風なのである。

それならどうすればよいのか。企業は自衛しなければならない。それには自分で正しい道をさがすほかはない。すなわち、自分のおかれている環境を知り、自分の体質を知り、つき合う相手を知ることである。「彼を知り己れを知れば百戦して危うからず」と孫子も言っている。

国でも企業でもまた個人でも、すべて「ほど」というものがある。「ほど」とはとどまるべき行動の限界をいう。許容された限度を超えていては、はなしにならない。取引する相手の「ほど」を知り、また自分の身の「ほど」を知る。そこに信用調査・審査が必要になってくる。

10数年もの間、私はワク作りをやってきた。ワクといっても取引先に対する信用限度、つまり取引の「ほど」のことである。こんな目に見えないワクを作ることとは、いとも簡単なことと思われるかも知れないが、それはけっこう骨の折れる仕事なのである。目に見えないだけに、かえって始末が悪い。そのかわりに、たとえ作りそこなっても、誰もすぐにそれとは気づかない。しかし、後になって取引先が倒産しようものなら、きびしく責

任を問われることになる。

このワク作りの道はいつかきた道ではなくて、あまり誰もこなかった道である。いや、もともと道などはなくて、道のないところにみずから切り拓いてゆくほかのない道なのである。こんなかぼそい孤独な道を歩きつけてきたが、このささやかな道案内を書く気になったのは、ひとえに東京布井出版社長上野幹夫氏のおすすめによるものである。

あの専門的なビジネス・コンサルタントの世界においてさえ、名人級は全国にわずか5～6人といわれているくらいだから、信用調査・審査の名人級の数もそのていどではあるまいか。ところで、ここに記したことは、はっきりいえば、「信用調査・審査の入門から有段者になるための手引」なのである。この道に囲碁・将棋のような級や段のないことはさびしいかぎりだが、仕事の内容からみてそれはいささかムリというものであろう。

ともあれ、ここには信用調査・審査の基本から定石手筋集はもちろんのこと、心構えまでまがりなりにもいちおう示してあるので、読者はこれらをよくマスターされて、数年間実行されるならば、この道への入門はおろか、有段者になることさえ可能であると信ずる。実をいうと、この小著のなかにときたまこの道の名人級が顔を出しているけれども、多年の鍛練しだいによっては、このような名人級になることも決して不可能ではあるまい。諸賢の研究・努力を大いに望む次第である。

昭和53年11月

岩 田 清

目 次

はしがき

第1章 序 説	I
1 はじめに	I
1-1 自主的信用調査の重要性	I
1-2 引っかからぬ法	3
1-3 引っかかるプラス	4
1-4 信用とは	5
1-5 信用を捕縛せよ	7
1-6 調査・審査・監査	10
2 情報と資料	11
2-1 FIVE W & ONE H	11
2-2 情報・資料の原則	13
2-3 FIVE F の原則	16
2-4 PLAN, DO, SEE の原則	17
2-5 情報・資料の諸問題	18
2-6 知ること	21
第2章 信用調査	23
1 審査部の信用調査	23
1-1 販売中樞性の原則	23
1-2 審査部の信用調査方法	24
1-3 ダン興信所	28
1-4 興信調書	29
1-5 信用調査の名人	30
1-6 生きた信用調査	32

1-7 市中金融業者の調査	33
2 営業部の信用調査	34
2-1 営業部と審査部のくい違い	34
2-2 営業部の協力	35
2-3 営業部と審査部の補完関係	36
2-4 営業部の観測的信用調査	36
2-5 受動的取引と能動的取引	39
第3章 取引先	41
1 倒産要因	41
1-1 要因分析	41
1-2 うますぎる取引	43
1-3 虚業	44
1-4 企業以前	45
1-5 貸倒れの原因	45
1-6 商社管理と銀行管理	48
1-7 事故防止の重大性	49
2 企 業	50
2-1 製商品	50
2-2 生産力	51
2-3 営業力	51
2-4 人的能力	52
2-5 資金力・復原力	52
2-6 偶発的内部要因	53
2-7 体制的要因	53
2-8 業界的要因	54
2-9 偶発的外部要因	54

2-10 事業転換	54
2-11 定性分析と定量分析	55
第4章 信用調査事項	57
1 企業外部要因	57
1-1 第2次経済戦争	57
1-2 構造的不況	58
1-3 減量経営	59
1-4 引き潮	60
2 質的内部要因	61
2-1 製商品	61
2-2 生産状況	63
2-3 在庫	64
2-4 取引先	66
2-5 取引状況	68
2-6 業績	71
2-7 経営者	73
2-8 人的資本	75
3 量的内部要因	78
3-1 ゴーイング・コンサーン	78
3-2 決算書	80
3-3 決算書勘定科目の見方	82
3-4 決算書チェック・ポイント	90
3-5 比率分析	91
3-6 基本比率による経営分析と企業類型	93
3-7 減速経済下の取引先の見方	100
3-8 企業の比較法	102

3-9 復原力	104
3-10 粉飾の発見法	107
3-11 閉鎖的地域と逆粉飾	112
3-12 企業簡易診断法	114
3-13 資金状況	117
3-14 融通手形の発見法	119
3-15 金融状況	121
第5章 審 査	125
1 信用限度と取引限度	125
1-1 擬似集団	125
1-2 審査部の業務	126
1-3 審査部の姿勢	127
1-4 信用限度は保証行為	128
1-5 営業権と審査権	130
1-6 事故責任	132
2 審査基準	133
2-1 審査基準の設定	133
2-2 審査基準の意義	133
2-3 審査の絶対性	135
2-4 観の目	137
3 信用造出	138
3-1 財貨の適正配分	138
3-2 企業間信用	139
3-3 信用ランク	141
3-4 格づけと点数制	141
3-5 ダン興信所の格づけ	142

3-6	格づけ分布	143
3-7	査定と自信	143
3-8	信用造出のポイント	145
3-9	信用の補填	146
第6章 信用調査・審査体系		149
1	信用調査・審査の実務要領	149
1-1	いかに手を抜くか	149
1-2	業界特徴を中核に	149
1-3	信用調査実務のカンどころ	156
1-4	審査実務のコツ	158
1-5	審査部は調査部	159
2	業界特徴	160
2-1	業界特徴の発見法	160
2-2	業界特徴と審査のポイント	163
2-3	商社業界	177
2-4	鉄鋼業界	180
【付録 I】	信用調査いろはかるた	183
【付録 II】	経営指標	200
索引		203

第1章 序 説

1 は じ め に

1-1 自主的信用調査の重要性

野球のアンパイヤはプレイヤーと至近の距離にいて、瞬間のプレイをつかんで審判をくだす。この近さが確かさを強めており、「審判は神聖なり」ということになる。それでも、たまにはミスジャッジして野次られたりしている。ところが、取引先の信用調査・審査ではどうか。なんと不思議なことに、至近距離はおろか、自分の目で取引先を見ようとさえもしないのである。

大企業には審査部を設置しているところが多い。しかし、どうも審査という名称にとらわれて、信用調査が軽視され、審査部のなかに間借りしているようなものだ。「審査は調査のうえに座る」ものであり、信用調査がゆきとどけば審査はわりに簡単に短時日にできるものである。審査部の業務は資料審査よりも事実調査にウエイトがかかっている。だが、実際には調査はほとんど間接調査で、興信所まかせですましている。企業によっては、営業部の取引先実態調査を重視して、直接調査による相当きめこまかい実態調書を提出させているところもないではないが、一般的に言って手を抜いた感じがする。

興信所をまるまる利用し、自分ではなにもしないで、できあがった調書を入手した方がたしかに能率的であり、インスタント時代にふさわしいの

かも知れないが、審査の優劣は調査資料の優劣、それも自社の直接調査資料の優劣によって大きく左右されるものであって、興信所だけに依存することははなはだ危険である。審査はまず自主的な事実調査によって有効な情報・資料を確保することが先決であり、他力本願はいただけない。これではいつまでたっても調査の、ひいては審査のプロになれるはずがない。

以上からみて、現在一般に行われている信用調査・審査の欠陥で、もっとも重大なものを挙げると次のとおりである。

第1に、信用調査に自主性を欠くことである。現在一般に行われている信用調査の方法は、興信所に対する依存度が高過ぎて自主的調査がほとんど行われていない。すなわち、興信所に調査を一任してその報告に基づいて相手の信用を判定しているが、興信所の調査必ずしも完全とはいいがたく、そのためか事故が続出している。

第2に、信用調査能力を欠くことである。これは企業が自主的調査をあまりやらぬため、当然の結果として派生することだ。興信所の資料を買い取るだけでは信用調査能力のレベルアップのしようがなく、これでは現在の営業マン全員が審査マンたるべき時代に、牽引車たる審査部が全体をリードできそうもない。

第3に、調査事実から信用を造出するのに一定の方法論がなく場当たり的なことである。ジャッジが一般に感情本位に行われ、そこに科学性・理性性を欠くため与信の根拠が不明確である。信用調査・審査事務はまず一定のルールや基準を定めることが先決で、その土俵のなかで相撲をとるべきものである。

第4に、信用造出能力を欠くことである。調査能力の不足は必然的に信用造出能力の不足をまねく。調査のプロセスに関与しないことは致命的だ。信用調査・審査は一連の事務であるのに、はじめに人まかせで手を抜いてあるので、信用造出もなかなかうまくゆくはずがない。「はじめ良ければ終り良し」のまさに正反対である。

以上のような基本能力なしに信用調査、審査するのは、医学知識なしに患者を診察（調査に当たる）診断（審査に当たる）するようなもので、これでは偽医者といわれても仕方があるまい。取引先の健康診断を担当する企業内ドクターであるべき審査マンが偽医者であったら、これは大問題というものだ。これら4つの現在行われている信用調査・審査上の基本的欠陥を是正しないかぎり、貸倒れの防止ひいては企業の発展は望みえないであろう。

1-2 引っかからぬ法

あるとき私は、大学病院で有名な博士をつかまえて、絶対に胃ガンにかからぬ方法はないものかと愚問を發した。その答えは、あらかじめ胃を切りとっておくことというのである。これと同じことが信用取引についてもいえる。取引先に絶対に引っかからぬ秘訣は、はじめから信用取引をしないことである。「いつもニコニコ明るい現金」である。しかし、そんなことをすれば、信用取引を商取引の中心とするわが国で企業は成り立たない。

貸倒れを防ぐにはどうすればよい。そこで、まず貸倒れの起こる原因を考えてみよう。この悲劇の主役は、債権者つまり自社と債務者つまり取引先である。そして舞台は経済環境という遠景と業界という近景である。舞台に目を移してみよう。日本経済は資本主義とはいうものの、資本なき資本主義である。これを補うために、企業間信用の行きすぎがみうけられる。近景の業界ものによっては壊れかかっている。このように寒々とした舞台風景である。そのうえややこしいことに、この風景は回り舞台によって時々変るようになっている。

そこへ債務者が登場する。そのいでたちはとみると、これもこの舞台にふさわしくおそまつで、一見ゼニのないことは明らか。そのうえ悪いことには、カンだけで動きまわり、企業経営に企画を欠いている。つまり、ブ

レインの不足である。

さて、お次はかくいう自社である。この貧弱な国に生まれただけあって、どうひいき目にみても大したものではない。しかし、自社は誰と取引しようと勝手にしたい。相手はいくらでもいるものの、大方は良くないらしい。しかし、なかには悪さの少ないものもある。あまり悪いのは一時は儲けさせてくれても、引かなかったら万事休すである。そこらのかね合いがむずかしいが、要するに「悪い奴には手を出すな」である。倒産するような取引先とは取引しないことが**貸倒れを防ぐ秘訣**である。このあたりまえのことが、実際はうまくいっていない。

どうすればあたりまえのことがあたりまえになるか。わけはない。債権者が債務者をよく信用調査、審査することである。倒産のまきぞえをくうのもこの信用調査や審査が不十分なためだ。つまり、引かかる原因は誰だろう、みな自分にある。引かかるのは身から出た錆であり、天につばきすれば自分にふりかかる理窟である。自分が原因であれば、誰を怨んでみてもはじまらない。

貸倒れを防ぐために取引先の信用調査とこれにつづく審査が必要とわかっているにもかかわらず、信用調査・審査については学校でも教えないし、適当な本も極めて少ない。わずかに、石田佳治著『取引先調査と取引限度』（商事法務研究会、1966）、国弘員人監修『信用調査の実務相談』（有斐閣、1969）、新しいところでは、結城哲彦著『信用管理の手引』（日本経済新聞社、1978）などがあり、数少ない文献資料のなかで、実務家にとっては有益なものであると思う。しかしながら、この領域は未だ処女地の感がある。

1-3 引かかるプラス

メリットの裏にディメリットがあるように、取引先に引かかるのはマイナスだけとは限らない。ある大企業では重役を選ぶのに、取引先に1度も引っかからなかった人やあまりバカげた引っかけりをした人は避けてい

る。変ないい方だが、引っかけり方の良かった人が選ばれる。その人はたしかに引っかけたことによって、多少の授業料は払ったにしても、金銭には替えがたい貴重な体験をしたことになる。誰がみてもおかしくない引っかけり方が必要なのである。およそ人のうえに立つような人で無疵^{むきず}の人ほどこわいものはない。まるで処女のようなもので、将来どんなことをしでかすかわかったものではない。総合商社などはむかしから引っかけりを繰り返しながら大きくなってきたものだ。その相手を傘下におさめ、その地盤を吸収して、怪物のようにのしあがってきた事実は否定できない。ころんでもただ起きず、「損して得をとる」精神で成長し、筋金入りになった傾向がある。流通の大手である商社にとって、売上に対するあるていどの引っかけりは通行税のようなものだ。といって、あまり引っかけりすぎでは元も子もないので、ほどほどに引っかけりながら商社は前進してきた。

ところが、役所や銀行ではこうはいかない。1回しくじるとだいたいアウトになる。このような無失点主義もそれなりに意味があろう。野球で1対0で勝つのと12対9で勝つとのちがいである。投手の無失点もよいが、少々失点はあっても、それを上まわる攻撃力を発揮することはよいことで、見ていても楽しい。役所や銀行は1対0でよくても、それでは一般の企業はくってゆけない。この乱打乱撃戦のアンパイアこそわが審査部なのである。

1-4 信用とは

「信用」という文字を語源からみると、「信」は「人」と「言」とからなっている。「言」というのは「口から出る心」の意で、中国の古人はことばを口から出る心と考えていた。一方、「人」は音声語で、古文では「心」と同音であった。従って、「信」とは口から出る心と内なる心とが合致する意味であり、「うそをいわないこと」すなわち、「まこと」を意味

する。次に、「用」は牧場のさくの形を表わす象形字であったのが、借用されて「もちいる」という意味になった。

以上から**信用**とは ①確かだと思ってそれに従うこと、②まちがいないと見込むこと、③支払い能力の裏付けがあることをもとにして行う取引状態——の3つの意味を生じた。取引信用といえばもちろん③に当たる。

字引ではそうはいうものの、いったい信用とはなんであろうか。信用には長さも重さもなく、無色・無味・無臭で、いわば「声なき声」のようなものであり、さっぱりつかみどころがない。ものさしもはかりも役に立たず、いわんや寒暖計や晴雨計をもってきても仕方がない。それやこれやで、信用をつかむことはまったく不可能のように思われる。学者も信用をいろいろと定義しており、なかでも有名なのは、経済学者シュンペーターの**信用の定義**で、「信用とは、本質的には、企業者に譲渡する目的で為される購買力創造をいう」と言っている。そのほかいろんな学者が七むずかしいことを述べているものの、あまり役に立たないので省略する。

もともと信用などというものは、その内容が複雑でえたいのしれないところから、どうにも表示のしようがないので、やむをえず信用という抽象的な言葉をでっちあげたのであろう。抽象的であるからには、その根源をなすもろもろの事実やその事実に基づく現象が含まれているはずだ。

例えば、われわれの身近なことから考えてみよう。私がバーで1杯やったとする。例によって無一物である。そこで「信用でたのみます」と言い、「よろしい」とくる。ここに信用が登場する。バーの主人はなにを根拠に無一物の私に信用を供与したのであろうか。私はウソをいわない。だから従来もそうだったように、後日必ず払うことを彼は知っており、貸倒れになる恐れは万々ないと信じている。すなわち、彼は私のウソをいわない人間性を買っている。また、私に支払能力のあることも、さらに支払意思のあることも知っている。この場合、信用の内容は1つは**人的事実現象**、いま1つは**財務的事実現象**である。人的事実現象の中身は私の誠実性

と支払意思であり、財務的事実現象の中身は私の資産状態である。ゲンナマをいくらもっていても、払う気のない人を相手にすれば、回収はおぼつかない。こういったことをバーの主人は一瞬にして審査したわけである。それに先立つ実態調査は従来からやっているはず。こうした卑近なことにシュンペーターの信用の定義をあてはめてみよう。この場合企業に当たるのは私である。購買力とは酒を買う力で、その力を創造したのはほかならぬバーの主人。彼はその力を私に譲渡してくれたわけである。

日本銀行も市中銀行もまた企業も、それぞれ信用を創造している。信用の創造を造出ともいい、無から有が出てくるのである。企業が掛で売り手形で売る、みんな信用の造出である。その代りほかの企業から掛で買い手形で買う、他の企業から信用を造出してもらっているわけである。つまり、信用はもともと造出するものである。創造された芸術作品同様に勝手気ままに造出された信用はなにを根拠にでっちあげたのかわかりかねる。おまけに、経済界は絶えず流動しており、つれて信用も動いて止まぬ。それを静止させることはもともと不可能だ。われわれは後で述べるいろんな事実現象から信用を押えこもうとするが、われわれの目に写るものは、あくまでも**信用の虚像**にすぎない。信用はもろもろの事実現象から反映する観念である以上、そのものズバリでつかむことはムリで、信用の虚像で満足するほかはあるまい。審査能力という凸レンズや凹レンズの向うにある企業の実態のかわりに、われわれはこれらのレンズによって結ばれたはかない虚像を見るにすぎない。

1-5 信用を捕縛せよ

(1) 信用は犯人

信用は犯人のようなものだ。信用はつかみどころがないけれども、犯人をつかまえるのと同じ方法で探せば、信用を捕縛できる。取引先を捕縛するのではなく、犯人という名の信用をつかまえるわけである。