

日經文庫

信用管理の手引

結城哲彦 著



日本經濟新聞社

著者略歴

1935年 新潟県に生まれる

1958年 同志社大学法学部卒業

伊藤忠商事株式会社入社

現在 同社経理審査本部部長補

日 経 文 庫 (271) 信用管理の手引

昭和53年10月26日 1版1刷

著 者 結 城 哲 彦

© Tetsuhiko Yûki 1978

発行者 黒 川 洸

東京都千代田区大手町1-9 郵便番号 100

発行所 日本経済新聞社

電話(03)270-0251 振替 東京3-555

印刷/第一印刷所・製本/トキワ製本所

(分)1234(製)1271(出)5825

本書の無断複写複製(コピー)は、特定の場合を除き、著作者・出版社の権利侵害になります。

信用管理の手引

結城哲彦 著



日経文庫

271

は し が き

石油ショック以来、すでに五年の月日が経過しようとしています。しかし、その余波はいまなおわが国の経済にツメ跡を残しており、たとえば企業倒産は依然として高い水準にあります。こうした情勢の下で、信用管理に対する認識も次第に高まってきました。

信用管理とは貸し倒れの予防を究極の目標とする統制的な活動の総称ですが、わが国企業はこの分野の実務水準は、残念ながら販売管理や債権管理などの隣接分野に比べて、概して立ち遅れています。また、その理論研究の点でも、同様に遅れをとっており、信用管理を経営管理全体との関連でとらえ、総合的・体系的に論じたものは、わずかに一、二を数えるのみです。このことは、信用管理の実務を現に担当しておられる方はもとより、これから信用管理の実務にたずさわろうとしている方、あるいはその他の人で信用管理に関する知識を求めている方なら、誰でも感じておられることと思います。

そこで、本書は審査マンはもとより、第一線の営業マン、販売部門の管理者、あるいは経理マン、さらには中小企業の幹部クラスの方々を主な対象とし、これらの人々に信用管理のノウハウを正しく理解していただくことを主眼にしました。また、内容的には今日の信用管理

が当面している重要な課題を一通り取り上げ、これらについて体系的に解説しました。したがって、本書を審査マンのためのハンドブックとして、また営業マンのための入門書として、広く利用していただければ幸いです。

筆者も信用管理の仕事に長年たずさわってきましたが、この分野の手軽な入門書がないことを残念に思っていました。あえて筆をとったのも、日頃の経験や研究を少しでも役立てることができればと考えたからに他なりません。なお、いうまでもないことですが、本書の内容は筆者の勤務する会社の方針ややり方を述べたものではなく、あくまでも私見にすぎないことをお断りしておきます。

本書のなかには、研究不足のための誤りが多々あるかと思えます。これらについては、読者諸賢の御批判を仰いで、今後さらによりよいものにしていきたいと思えます。最後になりましたが、執筆にあたって御世話になった多くの方々に、厚くお礼を申し上げる次第です。

昭和五十三年九月

結 城 哲 彦

目次

第一部 信用管理の概念

I	信用管理の現状と歴史	九
1	信用管理の現状と問題点	九
2	信用管理の起源	二一
3	わが国における信用管理の沿革	二三
4	情報交換システムの現状と今後の課題	二六
II	信用管理の意義	一九
1	信用管理の定義	一九
2	経営管理と信用管理の関係	二三
3	信用管理の目的	二四

第二部 個別的信用管理の進め方

I	個別的信用管理の体系	三三
1	個別的信用管理の必要性	三三
2	個別的信用管理システムの構成	三六
II	個別的信用管理の制度と手続	三六
1	取引候補先の選定手順	三六
4	信用管理の存在理由	三六
5	債権管理と信用管理の関係	三六
6	得意先管理と信用管理の関係	三六
7	これからの信用管理のあり方	三三

2	新規取引の開始決定手続	三六
3	取引先選定基準の定め方	三三
4	信用調査の進め方	三三
5	信用限度の設定手続	三〇
6	信用限度の意義と機能	三
7	取引限度の決め方	七五
8	信用限度運用状況の点検手続	三三
9	業況の追跡調査	九
10	信用限度の調整方法	一〇四
III	海外取引先の個別的信用管理	一〇七
1	海外信用管理の種別	一〇七
2	輸出信用管理の対象領域	一〇九
3	輸出信用管理システムの構成	一二三
4	輸出信用管理手続の概要	一二四
IV	系列的販売先の個別的信用管理	一二六

第三部 総括的信用管理のあり方

1	系列的信用管理の必要性	一六
2	系列的信用管理の前提条件	一三
3	系列的信用管理の具体的手続	二九
I	総括的信用管理の概要	一三五
1	総括的信用管理の意義	一三五
2	総括的信用管理の対象領域	一三五
II	信用管理組織	一三六
1	信用管理組織の概念	一三六
2	審査部門の構成と所属	一三七
3	審査部の編成と業務	一四〇
4	信用管理補完組織の整備	一四四
5	信用管理組織の統制	一四五
III	信用管理制度	一四六

1	制度の意義……………	一四
2	信用管理制度の改廃管理……………	一四七

IV	信用管理規程……………	一四
----	-------------	----

1	信用管理規程の必要性……………	一四
2	信用管理規程の構成……………	一四九
3	信用管理規程の体系……………	一五〇
4	信用管理規程の具体例……………	一五一
5	信用管理規程の改廃管理……………	一五三

V	信用管理手法の保守と研究開発……………	一五
---	---------------------	----

1	管理手法の保守とその手順……………	一五三
2	新しい管理手法の研究開発……………	一五四

VI	信用管理活動全般の掌握と統制……………	一五
----	---------------------	----

1	全般掌握と統制の必要性……………	一五
2	掌握と統制の具体的内容……………	一五七

VII	営業マンの教育訓練と
-----	------------

審査マンの養成……………	一六
--------------	----

1	企業内教育訓練の重要性……………	一六
2	営業マンの教育訓練の進め方……………	一六
3	審査マンの条件……………	一六四
4	審査マンの養成方法……………	一七〇

付録	信用管理手続規程……………	一七
----	---------------	----

第一部 信用管理の概念

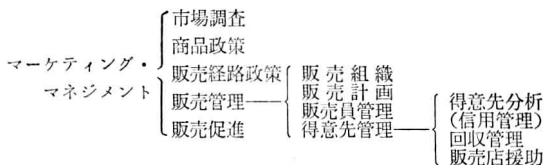
I 信用管理の現状と歴史

1 信用管理の現状と問題点

最近、わが国でも「信用管理」「与信管理」あるいは「売掛金管理」などということばが広く用いられ、また、これに対する認識も一般に高まっています。これは、倒産の大型化により企業にとってのリスクが増大したからです。その結果、今日では、大企業はもちろん、多くの中小企業でも、信用管理（すなわち、販売先の調査選定から売掛債権の回収状況の点検までの一連の統制活動）を、何らかの形で実施するに至っています。

しかしながら、この管理活動をこまかく分析した場合、その内容はさまざまで、概してその管理水準は低いレベルにあります。とくに、この信用管理を経営管理のなかの一つの領域として独立させ、また組織面で「信用調査部」「審査部」などの専門部署を設け、本格的にこれを実施しているのは、ごく少数の企業に限られています。大部分の企業では、この信用管理を「売

第1図 マーケティング・マネジメントと信用管理の関係



掛管理」または「得意先管理」の一部として取り扱い、経理部、総務部あるいは販売部自身で処理しているのが実情です。

一方、信用管理に関する理論研究の現状はどうかといえ、これもまた、きわめて立ち遅れています。南部二三雄氏が指摘しているように、信用管理の理論は「経営学分野において財務管理の一項目として当然研究されるべき問題であるにも拘らず全く顧みられなかった」(南部二三雄『売掛金管理の実務』中央経済社、昭和四十年、二七一ページ)のです。

事実、第1図が示すように、信用管理の問題は、従来わが国ではマーケティング論の範疇で「販売管理」の一部分として、かつ「信用管理」の名のもとに、ごくわずかに触れられてきたにすぎません。しかも、この得意先管理の中の「信用管理」も、得意先分析(得意先の継続的追跡調査)の同義語ないし、その一部分でしかありません(たとえば、清水晶編『マーケティング・マネジメント』青林書院、昭和三十四年、三四七ページ以下、三上富三郎『卸売業経営』同文館、昭和三十六年、四〇二ページ以下、波形克彦編『販売管理の着眼点』同文館、昭和五十二年、二〇〇ページ以下など参照)。いいかえれば、わが国のマーケティング論で取り上げられてきた「信用管理」は、個々の得意先の「個別管理」を行う際の技法

についての説明にすぎず、信用管理を組織面、制度面も含め総合的に論じたものではありません。

以上のように、わが国の信用管理に関する研究は、理論面、実務面とも大きく遅れています。では、なぜこのように遅れたかという点ですが、その最大の原因は、信用管理に関する実務上のテクニクが企業秘密として扱われ、理論と実務の相互交流が満足に出来なかったことにあると思われます。

そこで、今後の対策ですが、理論と実務の相互交流に力を入れる一方、従来「債権管理」や「得意先管理」の一部として、不完全かつバラバラな形で行われてきた信用供与の管理に関する活動を統合し、これを「信用管理」の名称のもとに一つの体系にまとめるとともに、その重要性をいっそう明確にし、管理水準の向上をはかることが必要です。

2 信用管理の起源

信用管理の起源は、十八世紀末の産業革命の時代にさかのぼります。すなわち、産業革命によって、製品や商品の供給能力が飛躍的に増大したばかりか、これに交通・通信・運輸等の手段の発達も加わり、商取引の相手とその舞台が著しく拡大されました。また、商取引に伴う対価の決済方法として、それまでの現金取引のほかに、信用取引（商品を引き渡した後、一定の期間、売主が買主に対して対価の支払いを猶予する取引で、掛売りや手形取引などがこれに当

たる）も登場してきました。

その結果、売主にとっては「相手先が信頼出来るか」「支払能力はあるか」などを調べるのが、次第に重要な地位を占めるに至りました。また、同時に信用取引の進展は、産業資本に対して、信用業務（信用取引の基本的な機能を具体化したもので、①資金の立て替え、②リスクの負担、③相手先の調査、④債権の回収の四大要素からなる）の増大をもたらし、その帰結として、この信用業務を主体とする事業者の産業資本からの分離・独立が促され、ついに生産と流通（商業）の分業が行われることになったわけです。

以上のように、信用管理は、信用取引の四大業務の一つである。「相手先の調査」、すなわち「信用調査」の必要性に端を発したものであり、主として商人によって行われることになりました。

事実、これを裏付けるように、産業革命も終わりに近づいた一八三〇年、イギリスのロンドンに、世界最初の信用調査機関として、「ペリー・コマーシャル・エージェンシー」が設立されています。これ以前に信用調査機関が設立されなかったのは、信用取引が未発達で、そのニーズが乏しかったためだと思われます。また、調査機関の出現により、その存在価値や必要性が認められ、アメリカにおいても、一八四一年「タッパン興信所（一八五九年にダン興信所と改称）」、さらに一八四九年「ブラッドストリート興信所」がそれぞれ創設され、信用情報の交換が始められました。こうしたことから、アメリカの企業における信用管理は、信用調査機関

1 信用管理の概念

の誕生とともににはじまったとさえいわれています。なお、一八五七年にはフランスに、また二年遅れた一八五九年にはドイツに、それぞれ信用調査機関が設立され、信用情報の交換が行われるようになったといわれます。

3 わが国における信用管理の沿革

第1表で示すように、わが国に最初の信用機関が誕生したのは、明治二十五年（一八九二年）のことです。したがって、信用調査を中心とした信用管理が、相当古くから何らかの形で行われてきたのはたしかです。

にもかかわらず、わが国で「信用管理」の問題が、体系的に論じられるようになったのは、昭和四十年以後のことです。なかでも、四十年九月に発刊された南部二三雄氏の『売掛金管理の実務』（前掲）、その後四十一年六月に出版された石田佳治氏の『取引先調査と取引限度』（商事法務研究会）の二つが、わが国の企業における信用管理の問題について論じた、最初の体系的な書物だといわれています。それまでの間は、すでに触れたように、もっぱら「マーケティング論」の「得意先管理」の一部として取り扱われ、「得意先分析」や「回収管理」の項目の中で、「信用調査のやり方」「売掛金回収状況の管理方法」などの形式で、断片的に論じられてきました。このため、わが国の企業で信用管理が、いつごろから経営管理の一環として実施され、どのように発展してきたか、その沿革については判然としていません。

第1表 信用調査機関の歴史

明治12年12月	手形交換所が大阪に設立される（東京では明治20年に誕生）
25年4月	外山修造（当時、大阪貯蓄銀行の副頭取）の主唱で、商業興信所（現東亜興信所の前身）が大阪に設立される
25年8月	白鳥敬之助が東京で商工社（現東京商工リサーチの前身）を創立
29年2月	渋沢栄一（第一銀行）が東京・横浜地区の銀行の協力を得て東京興信所（昭和19年4月、上記の商業興信所と合併）を設立
33年3月	後藤武夫が帝国興信所を設立
35年	渋沢栄一の提唱で人事興信所が設立される
39年	藤山雷太が東京商業興信所を設立
41年	西川浩世が東京信用交換所（昭和15年に廃業）を設立

（注）現在の総合興信所のほとんどが、明治時代に誕生し、今日に至っている。

しかしながら、昭和二十五年ごろから四十年ごろまでの間に発生した信用管理に関連のある主要な出来事を整理してみると、第2表のように要約できます。そこには、信用管理の発展過程における一つの屈折点を見出すことができません。すなわち、それは、二十六年七月、通産省産業合理化審議会によってなされた答申「企業における内部統制の大綱」が、信用管理についても大きな影響を与えたという点です。「信用限度」ということばが一般的になったのも、この答申を受け、二十八年二月「内部統制の実施に関する手続要領」が発表され、その中で「信用限度」ということばが用いられてからです。したがって、今日の信用管理の原型は、昭和二十六年ごろにでき上がったと考えられます。

なお、その後の信用管理の発展に関して、石田佳治氏は、「商社の信用調査部門が充実され

1 信用管理の概念

第2表 信用管理に関する主な出来事（戦後）

昭和26年7月	・通産省産業合理化審議会「企業における内部統制の大綱」と題する答申をまとめ、政府に提出する。信用管理に関しては「資本調達、資本運用および現金収支の実施ならびにそれに伴う信用関係の処理は、いずれも企業の財務執行に関するものであるから、これらを財務部に専門的に担当させる」べきだと述べられている（三2）。 ・証券取引法に基づく公認会計士監査実施される。
28年2月	・通産省産業合理化審議会 上記答申に基づく手続要領を「内部統制の実施に関する手続要領」としてまとめ、発表する。信用管理に関しては「得意先に対する信用限度の設定、受注承認に対する責任は財務部長が持つので、販売部販売課からの受注承認伺に対する承認事務は、財務部売掛課が行なう」と述べ、企業における信用管理について、一つのモデルを呈示している。
32年4月	・日本最大のA総合商社、「取引及び信用限度に関する規定」を制定し、独立の制度として、信用管理を本格的に開始する。
35年1月	・B総合商社、「信用程度事務取扱規程」に基づき、独立の制度として、信用管理を本格的に開始する。
39～40年	・日本特殊鋼および山陽特殊製鋼が倒産。これを契機に信用管理の重要性が痛感され、商社では「審査部」の権限の強化、メーカーなどでも経理部あるいは販売部の中に「販売管理課」を設けるに至る。

たのは、昭和二十八九年の不況期であった（前掲書一八〇ページ）と述べています。しかし、この説明は第2表から明らかなように、事実と若干違いがっています。商社の信用管理部門の整備は昭和三十二～三十五年にかけてです。また、その動機も「不況への対応」という消極面だけにあるわけではありません。むしろ、