

経済産業省 平成 16 年度委託事業

経理・財務サービススタンダード普及促進モデル事業  
実施プロジェクト報告書

平成 17 年 3 月

株式会社 帝国データバンク

## 目次【案】

1	はじめに.....	1
2	プロジェクトの目的.....	3
2.1	本プロジェクトの背景と目的.....	3
2.2	本プロジェクトの方針と各事業の概要.....	3
2.2.1	BPR支援事業.....	4
2.2.2	人材評価事業.....	4
2.2.3	人材育成事業.....	5
2.3	本プロジェクトの全体像.....	6
3	プロジェクトの実施.....	7
3.1	BPR支援事業.....	7
3.1.1	協力企業の概要および選定の方法.....	7
3.1.2	実施の方法.....	10
3.1.3	成果物.....	24
3.2	人材評価事業.....	38
3.2.1	実施の方法.....	38
3.2.3	成果物.....	58
3.3	人材育成事業.....	70
3.3.1	実施の方法.....	70
3.3.2	協力者選定の方法.....	72
3.3.3	成果物.....	72
4	プロジェクトの効果.....	73
4.1	BPR支援事業.....	73
4.2	人材評価事業.....	75
4.3	人材育成事業.....	75
5	プロジェクトの課題.....	77
5.1	BPR支援事業.....	77
5.2	人材評価事業.....	78
5.3	人材育成事業.....	78
6	まとめと今後の方向性.....	80

## 1 はじめに

「与信管理」という分野は、様々な課題を抱えている。

まずは、「認識不足」という課題があげられる。元来「倒産」という事象は、100社に1社程度であり、企業経営者の関心が元々低い分野である。大口の焦付きなどが発生し、自社が連鎖倒産の危機などに直面でもしない限りはその大切さをなかなか認識できないというのが現実である。

また、「レベルの著しい差」という課題もある。金融機関や大手商社など、多数の取引先を抱え、与信管理の適否によってその存続を問われてきた一部の層のみにノウハウが集中し、日本の企業全体で考えた場合、90%以上を占める中堅・中小・零細企業には体系的な与信管理の体制がなく、取引先が倒産するかしないかの「運」にその企業の存続が掛っている。

その他「専門分野としての未確立(体系的な整理等がされていない)」、「専門家の不足」などといった課題もある。

帝国データバンク(以下「TDB」と略す)では、与信管理に関するデータを提供する事業を長年にわたって営んできており、このような「与信管理」という分野の課題を解決するべく、事業会社向けの与信管理ソリューションを開発している。

経済産業省の平成16年度の委託事業「経理・財務サービス スキルスタンダード普及促進モデル」実施プロジェクトが平成16年5月27日に公募された際には、これまで開発してきた事業会社向けの与信管理ソリューションをスキルスタンダード向けにアレンジし、更に広い層に与信管理の大切さを呼びかけ、上記「課題」のいくつかを解決する一助になるのではないかと考え、同プロジェクトに応募した。その結果、受託することが出来た。

本報告書は、平成16年度の「経理・財務サービス スキルスタンダード普及促進モデル」実施プロジェクトに関する実施報告書である。

今回の事業では、成果物をなるべくオープンな形で利用できる環境を整えることを優先した。企業の与信管理のスキルを測り診断する「与信管理スキルチェック」と与信管理の学習のための「与信管理ライブラリ」は、ホームページ上ですべてのコンテンツを無料公開し、誰でも利用できる方法を採用している。これは、上記課題である「認識不足」の解決のためであり、スキルスタンダードの標準形を一人でも多くの方に知ってもらいたいとの意図からである。

また、企業に実際にスキルスタンダードに準じた与信管理を導入していただく「与信管理構築サポート」については、弊社の保有データから、必要データを選択した上で提供し、業務の中で実際に試していただくことを重視した。会議形式で意見を聞くという方法ではなく、コンサルティングに近い方式で内容説明等を実施し、その上で、方法とデータの両者を提供する手順を採った。体系全体の理解を高めると共に効果を体感していただくためである。

このようにオープンにできるものはオープンに、個別事情の考慮が必要なことに関してはきめ細かく実施することで、今回事業の効果を高めることが出来たのではないかと考えている。

本件を実施するに際しては、モニターに応じてくださった企業さま、スキルチェックを  
実際に行ってくださいました方々をはじめ、多数の方のご協力をいただいた。ここで改めて感  
謝の意を表したい。

平成 17 年 3 月

## 2 プロジェクトの目的

### 2.1 本プロジェクトの背景と目的

近年の我が国における、経済活動や雇用に占めるサービス産業の割合が増加する「サービス経済化」の進展を受け、サービス産業振興政策の一環として、「事業支援サービス」の市場構築の促進が実施されている。

これを踏まえ、平成 15 年度の経済産業省委託事業においては、経理・財務部門をモデルとして業務手順および必要とされるスキルを機能別・網羅的に整理した「経理・財務スキルスタンダード」が作成され、市場構築の基盤となり得る共通の指標として公表された<sup>1</sup>。

本プロジェクトにおいては、この「経理・財務スキルスタンダード」を活用した業務プロセス改革（BPR）支援・人材評価・人材育成の各事業を実施し、スキルスタンダードの普及促進を図るとともに、各事業の効果と課題を整理することを目的としている。

また、各事業を通じて、「与信管理」という分野が従来より抱えている「認識不足」や「レベルの著しい差」「専門分野としての未確立」、「専門家の不足」といった課題解決を図っていくことも本プロジェクトの狙いとするところである。

### 2.2 本プロジェクトの方針と各事業の概要

「経理・財務スキルスタンダード」は経理・財務部門の業務全般を網羅し、体系的に整備したものである。本プロジェクトにおいては、このうち一般的に「与信管理」と称される業務を中心に取り扱い、BPR支援・人材評価・人材育成の各事業によりサービスレベルの評価とスキルアップを実現するサービスを提供する<sup>2</sup>。

「与信管理」業務を主たる対象とする理由は以下の通りである。

#### (1) 需要と供給のギャップ

与信管理業務に対しては、事業規模及び業務の成熟度に応じた多様な企業のニーズが発生している。与信取引を日常的に行う大企業の多くでは、審査部門が設置され、与信管理とそれに付随する業務を専門的に担当してきた。しかし、近年の企業の間接コスト削減傾向を受け、この部門においても業務の効率化が指向されている。他方、中小企業において専門の審査部門を設置している例はかならずしも多くはなかった。このことは、多くの場合人力的な制約や、焦げ付きの要因となる倒産の発生が限定的だったことが背景にあるものと考えられる。しかし、1990 年代以降の倒産の増加と大型化を受け、中小企業において

<sup>1</sup> 参照：「経済産業省平成 15 年度委託事業 経理・財務サービス・スキルスタンダード研究開発事業 最終報告書」（アイ・ビー・エム ビジネスコンサルティングサービス株式会社）

<sup>2</sup> 本プロジェクトにおける「与信管理」の範囲は、スキルスタンダード「業務マップ」【1】売掛債権管理における「1.1 与信管理」の各業務プロセス、及び「1.2 契約（受注）」「1.6 顧客管理」「1.7 期日別債権管理」「1.8 滞留債権対応」の各機能における一部の業務とした。

も与信管理に対する関心が高まっている。

しかしながら与信管理の分野は典型的な「目に見えないサービス」であり、その水準や経済効果を客観的に把握することは困難である<sup>3</sup>。このため、この分野においては以下に示すような事業支援ツールは充実しているものの、具体的なプロセス改革や人材評価・育成の具体的な方法が確立しているとはいえない。「スキルスタンダード」とその拡張ツールを活用することにより、この需要と供給のギャップが縮小し、「事業支援サービス市場」の形成が促進されることが期待される。

## (2) 事業支援ツールの充実

与信管理業務において必要となる情報は、当該の与信取引を行う相手企業に関するものと、自社の債権残高に関するものとなる。これらの情報の入手や運用を支援するツールは多数提供されている<sup>4</sup>。これらのツールの活用を前提にすることにより、事業支援サービスが展開しやすい環境にあるといえる<sup>5</sup>。

BPR 支援・人材評価・人材育成の各事業の概要は以下の通りである。

### 2.2.1 BPR 支援事業

与信管理業務の BPR を指向している協力企業を選定し、以下の各プロセスを実施した。これにより、サービスレベルの評価及びそれを活用した BPR における効果測定、課題抽出を行った。

- ・現在の業務プロセスに関するヒアリング及び取引状況データの預かり
- ・信用リスク分析と各種データ提供
- ・スキルスタンダードに基づき TDB が作成した「与信管理ガイドライン」の提供
- ・現在の業務プロセス及び「与信管理ガイドライン」を踏まえた、BPR の提案
- ・必要に応じた、事業支援ツールの提供
- ・「与信管理ガイドライン」及びプロセス改革の効果・課題に関するヒアリング

### 2.2.2 人材評価事業

与信管理に関するスキルの自己評価を行う WEB サイトを開設し、企業における与信管理

---

<sup>3</sup> 経理・財務機能の多くと同様、企業会計上認識される収益機会とは与信管理業務においては原則的に存在しない。このため、この部門の経済効果を定量的に測定することは困難である。また、個人における与信管理のスキルについても、これを評価・認定する公的な資格制度は存在しない。

<sup>4</sup> 具体的には、当該企業のプロフィールや決算書、格付などの情報が各種事業者によって提供されている。また、これらの情報の入手や運用、あるいは自社の債権管理を支援するソフトウェアも広く普及している。

<sup>5</sup> ただし、これらのツールで必要とされる全ての情報が網羅されるとは限らない。また、企業規模が大きければツールへの投資も相当の規模になる可能性がある。

担当者が行った自己評価の結果を収集した。評価にあたっては、スキルスタンダードに基づいて TDB が作成した評価基準「与信管理スキルチェック」を使用した。収集したスキル評価情報により、実務担当者におけるスキル水準の分析、評価基準の適合性の検証、及び人材育成において重点的に強化すべきスキルの抽出を実施した。

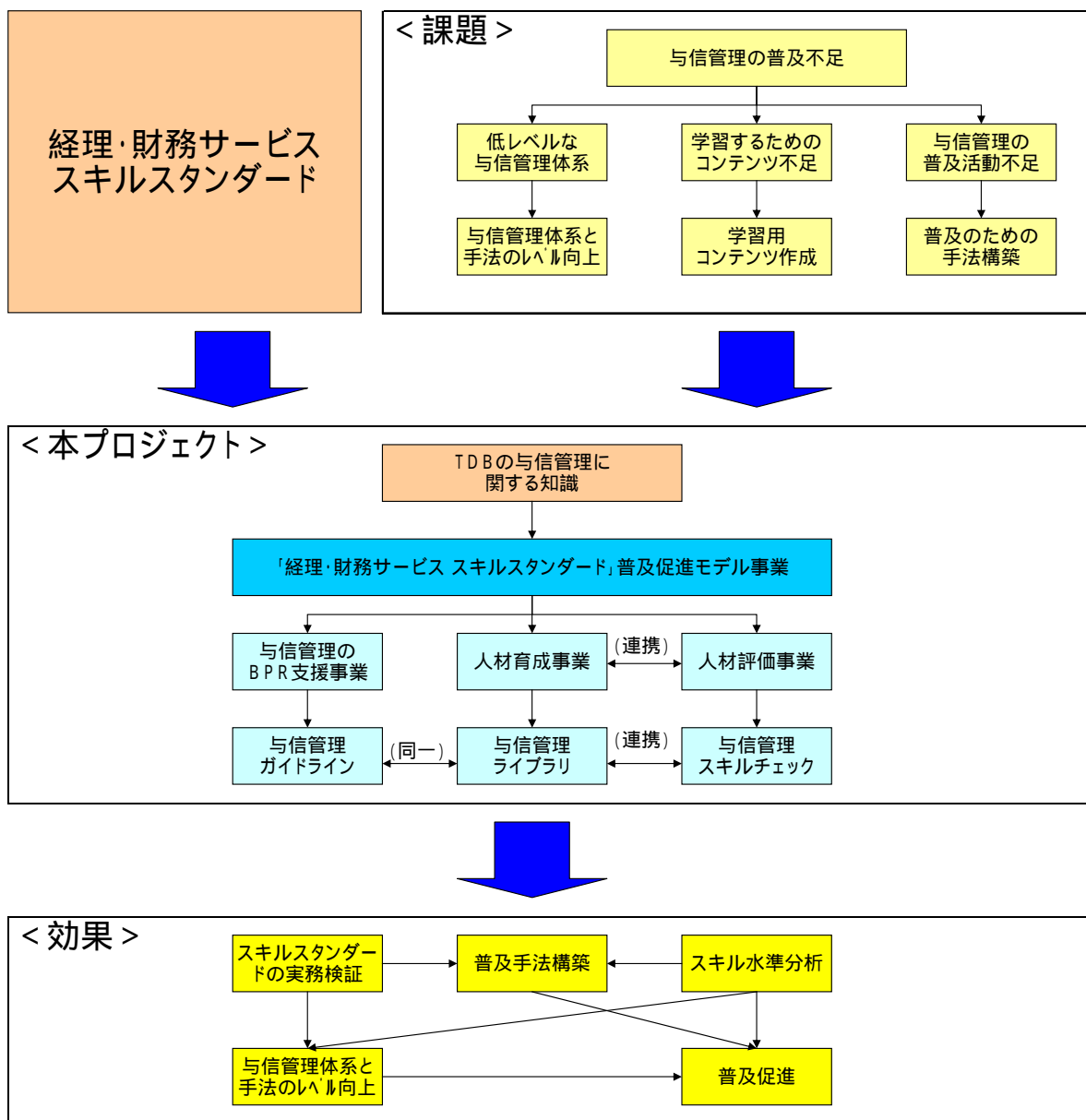
### 2.2.3 人材育成事業

スキルスタンダードに準拠し、与信管理に関する業務知識を掲載した「与信管理ライブラリ」を構築し、上記の WEB サイト上で与信管理担当者向けに公開した。なお、本プロジェクトにおける人材育成事業は人材評価事業の補完的なサービスと位置づけ、スキルスタンダードに基づく業務知識の公開により、スキルスタンダード及び本プロジェクトの普及促進を図ることを目的としたものである。

### 2.3 本プロジェクトの全体像

本プロジェクトの事業全体を俯瞰すると以下のように図示される。

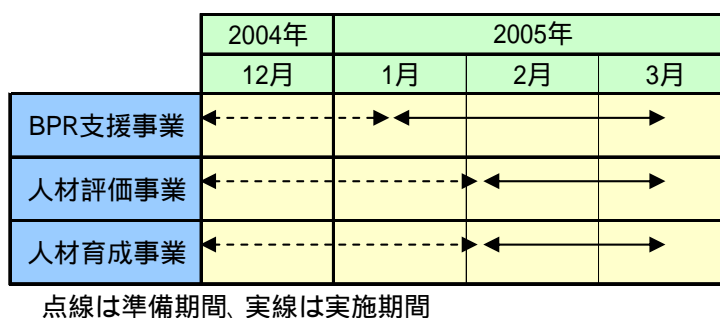
#### < 本プロジェクトの全体像 >



### 3 プロジェクトの実施

本プロジェクトにおける各事業は、2004年12月から2005年3月に実施した。(図1)

(図1: プロジェクトのスケジュール)



#### 3.1 BPR 支援事業

##### 3.1.1 協力企業の概要および選定の方法

本プロジェクトでは、後述の理由により3社を選定し、協力を要請した。プロジェクトの意義に賛同し、ご協力をいただいた企業は以下の3社である(50音順)<sup>6</sup>。

・住友建機 株式会社

なお、同社は持株会社であり、実際の与信管理の対象となるのは以下の企業である。

住友建機販売 株式会社

事業内容：建設機械販売

設 立：平成13年2月

資本金：4,000百万円

年売上高：33,266百万円(平成16年3月期)

従業員数：600名

・株式会社 テレウェイヴリンクス

事業内容：OA機器・通信機器販売、サーバーホスティング

設 立：平成12年4月

<sup>6</sup> なお、協力企業各社とTDBは、本プロジェクトの実施にあたり守秘義務契約を締結している。協力企業各社の取引先及び債権残高データ、業務プロセスの詳細等は契約に定めた秘密事項に該当するため、本報告書及び成果物における開示は行わない。

資本金 : 30 百万円  
年売上高 : 9,756 百万円 (平成 16 年 3 月期)  
従業員数 : 522 名

・前澤給装工業 株式会社

事業内容 : 水道用器具類の製造卸、水道施設工事

設 立 : 昭和 32 年 1 月

資本金 : 3,359 百万円

年売上高 : 23,803 百万円 (平成 16 年 3 月期)

従業員数 : 451 名

協力企業の選定にあたっては、以下の点を考慮した。

#### (1) 社数

経理・財務の各分野における与信管理は狭い範囲ではあるが、与信管理業務の困難さを鑑みると、スキルスタンダードによって与信管理業務を導入または改変を行うことに関するサポートでは、データの提供および数回の訪問等の人的な負荷および商品提供等のビジネスの負荷が大きく、多くの社数を対象とすることは検証精度を低下させてしまう懸念がある。

より深く実務的に検証するためには、必要最低限の社数で実施する方が実態に近い検証ができると考える。各項目によって検証結果が大きく違う場合には、2社ではどちらかが特異な状況では判断がつかないため、それよりも多くの社数が有効と考える。

したがって、その中での最低社数として3社が最適な検証状況として、選定を実施した。

#### (2) 事業内容

取扱商品やサービス及びその販売・回収形態によって、与信管理において必要とされる知識・スキルの範囲は異なる可能性がある。BPR 支援事業の確立、ひいては事業サービス市場の整備にあたっては、各種事業内容において普遍的な要素を抽出することが必要となる。この観点から、各社の事業領域および販売・回収形態の重複が少ないことを選定の基準とした。

なお、スキルスタンダードにおけるモデル企業の業種としては製造業が想定されているが<sup>7</sup>、以上の観点から、協力企業の選定にあたっては、製造業以外の企業も対象とした。

---

<sup>7</sup> スキルスタンダードにおけるモデル企業については平成 15 年度最終報告書を参照した。(2)事業規模についても同様である。

### (3) 事業規模

スキルスタンダードの作成においては、モデル企業として上場企業、かつ、ある程度の規模のグループ企業を有している企業が想定されている。これは、規模が大きいほどより広範囲の業務プロセスをカバーしていることから、このモデルにより相対的に企業規模の小さい企業の業務範囲もカバーすることが可能であるとの考え方に基づくものである。今回の選定にあたってはこの点を考慮し、上場企業もしくは実際の与信管理業務に携わるグループ企業を対象としている。

ただし、今回の対象から除外した相対的に規模の小さい企業と、大企業との共通点・相違点を検証することによっても、サービスとしての質の向上が期待される。この点については今後の課題となる。

### (4) BPR への取り組み

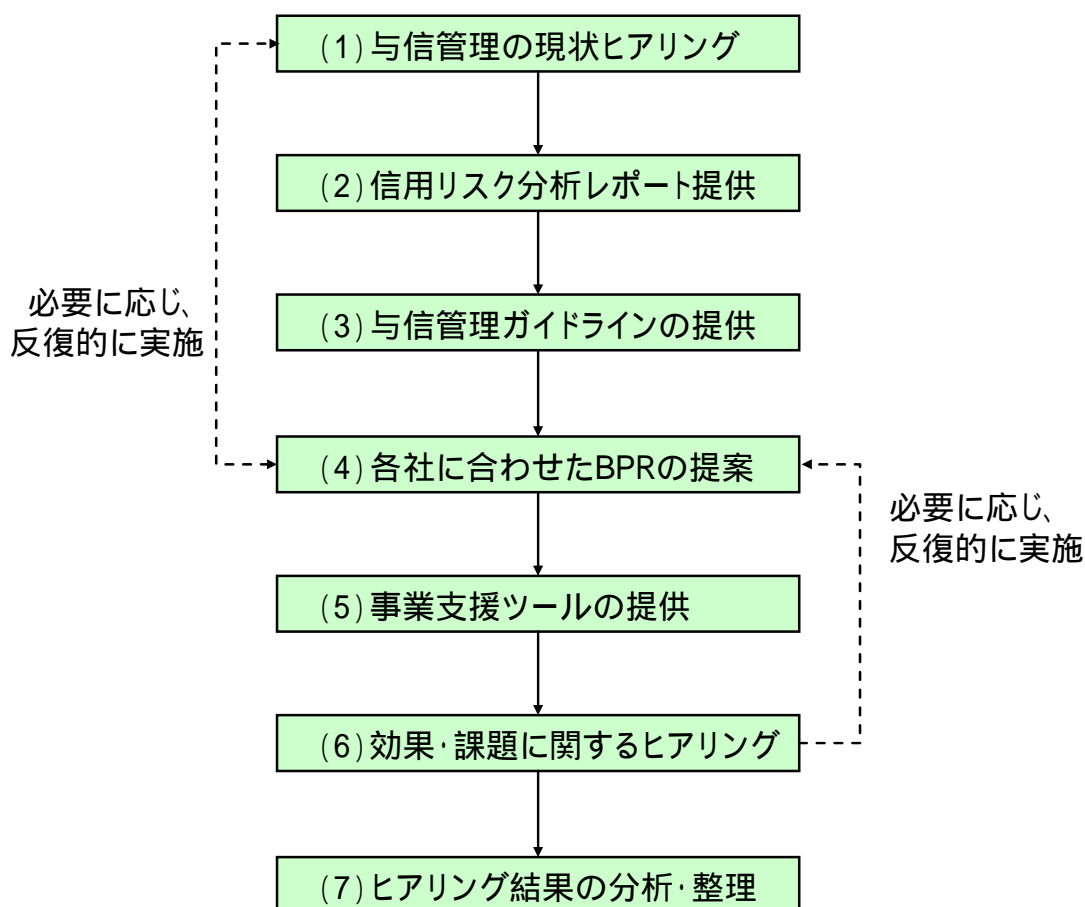
本プロジェクトにおいては、限られた期間で広範囲の業務プロセスの確認、評価及び見直しを実施するものである。そのため、従来から与信管理業務の BPR の意向を有し、かつ本プロジェクトに全面的なご協力をいただける点を考慮した。具体的には、TDB の営業担当者が BPR の意向を把握している企業を訪問し、本プロジェクトの趣旨に賛同いただけることを確認した上で選定対象とした。

### 3.1.2 実施の方法

BPR 支援事業の実施にあたっては、協力企業 3 社を選定し、各社について与信管理担当者との面談及びデータの授受を 3 回から 5 回程度実施した。具体的な作業内容を列記すると以下ようになる。(図 2、図 3)

- (1) 現在の与信管理業務に関するヒアリングと取引状況データの受領
- (2) 信用リスク分析レポート提供
- (3) スキルスタンダードに基づき TDB が作成した「与信管理ガイドライン」の提供
- (4) 現在の業務プロセス及び「与信管理ガイドライン」を踏まえた、BPR の提案
- (5) 与信管理を実際に行うための事業支援ツールの提供
- (6) 「与信管理ガイドライン」及びプロセス改革の効果・課題に関するヒアリング
- (7) ヒアリング結果の分析・整理

(図 2：各ステップの関係)



スキルスタンダードに基づいた「与信管理」を実現するためには、網羅的な業務プロセスを実施すると同時に、自社で最適な方法を選択することが不慣れな一般企業では難しい「与信限度額設定」を行うことが必要とされる。そのためには、信用リスク状況の把握が重要となり、それが業務プロセスの実施に先立つため、「(1) 現状ヒアリング」と「(2) 信用リスク分析レポート提供」から本事業を開始し、「(3) 与信管理ガイドライン提供」でスキルスタンダードにおける与信管理への理解を促進する。その後、スキルスタンダードに沿った与信管理を実施する際には、必要に応じて「(4) BPR の提案」「(5) 事業支援ツールの提供」や各種データの提供等を行い、協力企業 3 社が実務を行うことができる状態とする。実務として実施した後に、その効果や課題等に関するヒアリングを行う。

(図 3 : 各ステップのスケジュール)

各ステップ	2004年	2005年		
	12月	1月	2月	3月
(1) 与信管理の現状ヒアリング		←→		
(2) 信用リスク分析レポート提供		←→		
(3) 与信管理ガイドラインの提供		←→		
(4) 各社に合わせたBPRの提案		←→		
(5) 事業支援ツールの提供		←→		
(6) 効果・課題に関するヒアリング			←→	
(7) ヒアリング結果の整理・分析				←→

各ステップでの具体的な作業内容の詳細や、利用したデータ等の説明をすると、以下の通りである。

#### (1) 現在の与信管理業務に関するヒアリングと取引状況データの受領

協力企業各社に対して現在の与信管理業務の業務プロセス・業務内容に関してヒアリングを実施し、本プロジェクトの対象企業としての適性を確認するとともに、信用リスクを分析するための以下の項目を満たす取引状況データを受領した。

##### 「取引状況データ」

- ・ TDB 企業コード（もしくは、企業名、住所、電話番号、代表者名等）
- ・ 年間取引高
- ・ 売掛債権残高
- ・ その他（取引形態、担当部門等の任意項目）

本データ受領の目的は、後述する「与信限度額設定」においてリスクによる取引先毎の重み付けを設定する際に基準とするリスク指標の平均や最頻値等の計算及び、与信管理の業務形態を考慮するために必要な信用リスクの分布状況の把握にある。また、本データの分析結果は、「信用リスク分析レポート」として協力企業の信用リスクの状況把握に使用されることになる。

## (2) 信用リスク分析レポート提供

協力企業各社毎に信用リスクに関する分析レポートを作成し、現在の信用リスク状況を説明し、与信管理方針や与信限度額設定ロジック等を作成する準備とした。

提供した分析レポートの目次例は、以下の通りである。

### 「信用リスク分析レポート」

はじめに	・・・	1
1. 御社の現状 1 (全体状況)	・・・	2
1-1. 取引状況	・・・	3
大口取引先が取引金額の多くを占めているのか、小口取引先が多数なのかといった取引金額を元にした取引状態の分析を行う。		
1-2. 信用リスク状況 (ポートフォリオ)	・・・	5
取引先毎に取引金額と信用リスクを把握して、それが取引先全体ではどのような分布になっているかを解説する。		
1-3. 信用コスト <sup>8</sup>	・・・	9
取引先の金額と信用リスクから区分を作り、区分毎の信用コストを算出し、それを合わせた合計も算出する。		
2. 御社の現状 2 (個別状況)	・・・	12
2-1. 高リスク取引先	・・・	13
取引先のうち、信用リスクが大きい取引先を抽出し、リストとして記載する。		
2-2. 大口取引先	・・・	14
大口取引先の信用リスクを、リストとして記載する。		

---

<sup>8</sup> 信用コストとは、取引を行う上で取引先の倒産によって被る平均的な損失額を表す。倒産による実際の損失額は売掛債権残高全額であり、倒産しない場合には損失額は0円となるように、平均の損失額となることはない。しかしながら、取引を行う上でのリスクを金額で見ると、信用コストを1つの指標(期待値)として活用でき、取引先全体の信用リスク量把握には有効な指標として金融機関を中心に活用されている。信用リスク量を測るために信用VaR(最大損失額)を利用する金融機関は多いが、本プロジェクトでは与信管理業務構築という主題があるため、今回の分析では対象としなかった。

(3) スキルスタンダードに基づき TDB が作成した「与信管理ガイドライン」の提供

各社に対して、スキルスタンダードの意義と体系を説明して理解を得られた後に、「与信管理ガイドライン」を元に具体的な与信管理業務の説明を行った。

「与信管理ガイドライン」とは、スキルスタンダードで定義した業務プロセスおよび設定したスキルの視点・知識を踏まえて、与信管理に関連する業務プロセスの項目を集めて体系化し、業務プロセスの詳細な内容を解説した資料である。スキルスタンダードと与信管理ガイドラインの関係は、前者をパソコンの OS、後者をアプリケーションソフトと喩えて言うことができる。この点を考慮し、「与信管理ガイドライン」の項目は、直接的に業務プロセスの項目にリンクするように作成した。

「与信管理ガイドライン」は、後述する人材育成事業における「与信管理ライブラリ」と同一であり、スキルスタンダードとの対応関係は、以下の通りである(図4)。「与信管理ガイドライン」の詳細は、巻末に添付する。

(図4: ライブラリとスキルスタンダードの対応関係)

ライブラリ項目	スキルスタンダード該当項目		
・与信管理準備	全般	-	-
1.与信管理準備		-	-
2.社内体制の整備		-	-
・新規取引の与信管理	1.1.1【新規】限度設定	-	-
新規取引の業務プロセス		-	-
1.情報収集		-	-
2.分析・評価		-	-
3.社内与信基準参照		-	-
4.取引可否		-	-
5.与信基準額設定		-	-
6.取引条件設定		1.2.1 限度確認	-
7.契約		1.2.2 契約内容検証	-
・継続取引の与信管理		1.1.2【継続】評価見直	-
継続取引の業務プロセス	-		-
1.変動情報の入手	1.6 顧客別債権管理		1.7 期日別債権管理
2.緊急対応	1.6.5 債権回収状況管理		1.8.1 滞留債権報告
3.情報収集	-		-
4.分析・評価	-		-
5.社内与信基準参照	-		-
6.取引可否	-		-
7.与信基準額設定	-		-
8.取引条件設定	1.2.1 限度確認		-
9.契約	1.2.2 契約内容検証	-	

この「与信管理ガイドライン」の説明により、今まで実施していなかった与信管理の業務プロセスに気付くことが可能であり、実際の行動へと繋がるため、各社において内容の把握、及び現在の業務プロセスとの比較を実施した。その上で、従来実施していなかった業務プロセスに関しては、本事業の一環として実施した。

#### (4) 現在の業務プロセス及び「与信管理ガイドライン」を踏まえた、BPR の提案

前記の各ステップを踏まえ、取引可否判断の考え方や与信限度額の具体的な設定方法、スキルスタンダードの実務への適用等に関して、与信管理ガイドラインをもとに提案やアドバイスをを行った。

さらに、BPR を実現するための具体的なツールとして、取引先の基礎情報となる「COSMOS2」や信用リスクの指標である「倒産予測値」等の内容説明を行うとともに、これらのツールの業務プロセスにおける活用方法の提案を実施した。

#### (5) 与信管理を実際に行うための事業支援ツールの提供

必要に応じて、企業毎に1年以内に倒産する可能性を予測する「倒産予測値」のデータ等の提供を行うことにより、取引先のリスクの大小を明確にし、取引中止等の対応ができるようにした。<sup>9</sup>協力企業に提供したデータは、以下の項目・内容を含むものである。

##### 「倒産予測値データ」

- ・ TDB 企業コード
- ・ 商号（漢字）
- ・ 商号（カナ）
- ・ 住所
- ・ 業種
- ・ 調査年月日
- ・ 倒産予測値（信用リスクを表わす指標、1年以内に倒産する確率の予測値）
- ・ 予測値グレード（倒産予測値を10区分にした、10段階の評価指標）
- ・ 算出年月日

##### 「COSMOS2 データ」(合計154項目の企業概要データ)

- ・ TDB 企業コード
- ・ 法人格コード
- ・ 漢字商号
- ・ 郵便番号
- ・ 企業所在地バーコード番号
- ・ 帝国住所コード
- ・ 漢字所在地
- ・ 企業電話番号
- ・ TDB 産業分類コード
- ・ 資本金(千円)
- ・ 従業員数
- ・ 創業年月
- ・ 設立年月
- ・ 評点
- ・ 調査年月日
- ・ 最新期業績決算期年月
- ・ 最新期業績売上高(百万円)
- ・ 最新期業績税引後利益(千円)
- ・ 最新期業績配当率(%)
- ・ 最新期業績自己資本比率(%)

(以下省略)

---

<sup>9</sup> 実際取引条件の変更や取引中止等を実行した協力企業が存在している。

また、具体的な与信管理をサポートするツールとして、実務でも活用可能な取引可否判断や与信限度額設定を行うためのファイルを、表計算ソフトを用いて作成し、与信限度額設定のシミュレーション等を実施した。

ファイルを活用する目的は、与信管理における計算・判断ロジックを検討し、課題等を明確化することにある。課題等がなく、自社に合うロジックが構築できれば、すぐに実務でも活用することもできる。

与信限度額設定や取引可否判断を取引先全体に対して明確な基準を持って実施する場合には、1社毎の人間による対応は非現実的であり、基本的な設定ロジックおよび判断方法によって自動判断し、特別な事情や情報がある取引先に関してのみ特別に対応をとるのが最も現実的であり、効率的である。

スキルスタンダードにおける業務内容を具現化するにあたっては、与信限度額設定や取引可否を判断するためのツールが必要不可欠と考えられる。この点を踏まえ、BPR支援事業における重要な事業支援ツールとして、このファイルを作成している。

与信管理ファイルの構成は、以下の通りである。

- ・取引可否判断シート

通常使う管理画面であり、取引可否判断、与信限度額算出、売掛債権の超過チェック、リスク指標の変化等をこの画面だけで確認する。

- ・取引可否判断基準表

グレード別に取引可否および取引条件を、初期設定するためのシートである。

- ・与信限度額設定シート

与信限度額の算出過程を全て表現しているシートである。初期設定の際には、基準グレードや各種比率をこのシート内に入力し、その組み合わせが与信限度額の設定ロジックとなり、与信限度額が算出される。その際には、設定条件を変えながら、シミュレーション結果分析シートを確認し、最適なロジックを探すこととなる。

- ・データ入力シート

このファイルに入力すべきデータをまとめてあるシートである。

- ・グレード別倒産発生実績率シート

信用リスクによる重み付けを設定する際には、基準とするグレードの倒産発生実績率と、取引先である対象企業が属するグレードの倒産発生実績率から係数を算出するが、その元になるデータが収録されたシートである。

- ・業種別平均仕入債務回転期間シート

仕入債務回転期間について業種毎に平均を算出し、その算出された数字をまとめたシートである。

- ・シミュレーション結果分析シート

現在の与信限度額設定ロジックにおいて、どのような方法で与信限度額を算出しているかと、実際に売掛債権が与信限度額を超過しているのかを、取引先全体において社数で区分してあるシートである。これにより、毎月超過した企業数がすぐに分かるようになる。

- ・他アプリケーションソフト用出力シート

このファイルで計算された結果を、他のアプリケーションソフト等で利用するための、データを集約したシートである。

- ・与信限度額算出&取引可否判断シート(1社単位)

1社の与信限度額算出ができるシートである。設定ロジックの確認や、新規取引の際にすぐに計算するために利用する。

各種のシートの一例として、「取引可否判断シート」を以下に図示する。(図5)

ファイルの中の取引先の管理画面である「取引可否判断シート」では、取引先情報や取引先との取引状況等の基本的情報を表示し、信用リスクを表わすリスク指標に関する項目もまとめている。「契約可否」欄で、取引可否および取引条件が自動判断され、判断基準や設定内容は他のシートで自由に決めることが可能である。「与信枠」欄で与信限度額が設定され、「与信枠余裕額」欄で<与信限度額 - 売掛債権残高>が算出される。「与信枠余裕額」<0の場合には、何らかの対応が必要となる可能性があるため、アラームとして赤字で目立つようになっている。

(図5：取引可否判断シート)

企業コード	企業名	基本情報					
		売上高 (百万円)	取引高	債権残高	倒産 予測 値	予測値 グレード	先月の 倒産 予測値
000044066		700,857	16,429,677,712	4,694,130,437	0.4%	G2	0.4%
000700604		349,109	3,463,819,660	405,619,862	1.2%	G5	1.2%
000014439		212,489	3,294,100,345	312,880,548	3.3%	G8	1.4%
000223946		91,750	3,106,562,729	233,676,342	0.4%	G2	0.4%
000061744		51,699	2,883,372,282	215,375,701	0.4%	G2	0.4%
000053001		87,516	2,041,331,624	96,302,923	0.1%	G1	0.1%
000023267		15,547	1,715,445,596	66,264,586	0.6%	G3	0.6%
000103407		102,688	1,648,881,516	62,630,989	0.6%	G3	0.6%
000002652		46,378	1,579,568,279	60,590,965	1.1%	G4	1.1%
000048151		28,062	1,102,252,899	48,542,937	0.3%	G2	0.3%
000004459		13,455	1,071,070,140	26,566,203	21.8%	G10	21.8%
000248438		246,669	164,670,565	12,473,899	0.6%	G3	0.6%

企業コード	企業名	新規与信		途上与信	
		契約可否	与信枠	変化	与信枠 余裕額
000044066		取引可	C 671,780,000		-4,022,350,437
000700604		条件あり：2ヵ月回収	D 425,907,846		20,287,984
000014439		取引不可	0	大幅悪化	-136,742,388
000223946		取引可	A 502,128,015		268,451,673
000061744		取引可	A 290,133,395		74,757,694
000053001		取引可	A 184,144,659		87,841,736
000023267		取引可	E 76,940,390		10,675,804
000103407		取引可	A 104,109,695		41,478,706
000002652		条件あり：2ヵ月回収	E 3,346,866		-57,244,099
000048151		取引可	A 105,299,715		56,756,778
000004459		取引不可	0		32,532,054
000248438		取引可	A 17,775,096		5,301,197

アラーム

アラーム

アラーム

このファイルには以下の活用方法がある。

- 与信限度額設定ロジックの理解
- シミュレーションによるロジック調整
- 取引可否判断の設定
- 与信管理における管理項目の設定
- アラーム時の原因究明と対応

#### 与信限度額設定ロジックの理解

実際の取引先に関するデータを使用することで算出過程を確認し、各取引先の与信限度額を比較することが可能となる。同じような取引規模の取引先 A 社と B 社であっても、相手の企業規模によって与信限度額が違い、企業規模も同じでも信用リスクの状態によって、極端に与信限度額が違うということが、具体的な社名を見ながら細かく理解できるようになる。

#### シミュレーションによるロジック調整

初期比率等を変更することにより、与信限度額設定の強弱等の調整が可能である。最初の設定で計算すると、業種や取引状況によっては不都合なケースが起きるため、調整を可能としている。

調整する場合には、何度もシミュレーションを行い、納得できる最適なロジック構築が求められる。

#### 取引可否判断の設定

新規で取引を開始して良いか、リスクが増大した継続的な取引先とこのまま取引を続けて良いか、という判断は与信管理では不可欠である。このファイルと、リスク指標で示される信用リスクの大小によって、取引可否を判断することが可能となる。判断基準を調整することや、付随する取引条件等を自由に決めることも可能である。

#### 与信管理における管理項目の設定

与信管理とは、「取引先との取引によって生じる信用リスクを制御するために、売掛債権と与信限度額を比較して判断や対応すること」を基本とするため、それらの金額等を整理して管理する必要がある。このファイルでは代表的な管理項目を示すことにより、管理すべき内容を理解し、自社に合わせて考えることができるように工夫されている。

このファイルの管理画面（取引可否判断シート）では、以下の項目を対象としている。

- ・ 企業コード
- ・ 企業名
- ・ 契約可否判断内容
- ・ 与信限度額設定フラグ（与信限度額が算出されている方法を示すフラグ）
- ・ 与信限度額（与信枠）
- ・ リスク指標の変化（前月との比較）
- ・ 与信限度額余裕額（与信限度額 - 売掛債権残高）
- ・ 取引先企業の年間売上高
- ・ 取引先企業との年間取引高
- ・ 取引先企業との売掛債権残高（最新月末分）
- ・ リスク指標
- ・ リスク指標を元にした格付等
- ・ 前月のリスク指標

この他に、協力企業から受領したデータ項目により、自社取引コードや、社内担当部門コード、商品コード等を付加して、ファイルを提供している。

#### アラーム時の原因究明と対応

売掛債権残高が与信限度額を上回った場合（「与信枠余裕額」 $< 0$  の場合）には「超過」という状態になり、原因を確認する必要がある。

具体的な対応方法を選択するためには、その原因究明が常時簡易にできるツールが必要であり、今回提供したファイルは、原因究明 対応方法選択の各局面で活用できるものである。スキルスタンダードで示された与信管理を導入する上で理解を深め、効率よく運用するために必要不可欠なツールと考えられる。

(6)「与信管理ガイドライン」及びプロセス改革の効果・課題に関するヒアリング

各社の実施結果を受けて、「与信管理ガイドライン」やスキルスタンダードに関する各種ヒアリングを実施した。「与信管理ガイドライン」に沿って、実務でそれぞれの業務プロセスを行う場合のスキルスタンダードの有効性を検証し、課題がある場合にはヒアリングで詳細を確認した。(図6)

(図6：ヒアリングシート(一部))

・与信管理準備	当該の作業は実施していましたか？ (1-5)*	今回の資料は参考になりましたか？			今回の結果を踏まえた体制整備・改善を行いましたか？			備考
		参考になった	どちらともいえない	参考にならなかった	行った	検討中	行わなかった	
<b>1. 社内与信基準作成</b>								
(1)取引先評価方法の選定								
(2)社内与信基準作成								
(3)与信限度額ロジックの作成								
<b>2. 社内体制の整備</b>								
(1)売上債権残高集計								
(2)変動情報の入手								
(3)業務体制の整備								
<b>・【新規】限度設定</b>								
<b>1. 情報収集</b>								
<一般情報>								
(1)ネット検索								
(2)登記情報収集								
(3)社内関与部門面談実施								
(4)業界情報収集								
(5)地域情報収集								
(6)顧客訪問								
<外部情報>								
(1)企業概要データ入手								
(2)信用調査報告書入手								
(3)財務データ収集								
(4)格付データ収集								
(5)各評価情報入手								
<b>2. 分析・評価</b>								
(1)財務分析実施								
(2)定性領域検証								
(3)各評価情報の検証								
(4)分析結果総合評価								
<b>3. 社内与信基準参照</b>								
(1)社内与信基準参照								
<b>4. 取引可否判断</b>								
(1)取引可否判断								
<b>5. 与信限度額設定</b>								
(1)与信限度額設定								

ヒアリングを行う際には、以下の点の確認を重点的に実施した。

業界や取引形態等によってスキルスタンダードの導入に関して違いがあるかどうか、共通の方法で問題なく導入できるかどうか

業界や取引形態等によって、必要とされるスキルスタンダードの業務プロセスが共通であるのか違いがあるか

#### (7) ヒアリング結果の分析・整理

各社に行ったヒアリングの結果を分析し、次項の成果物として内容を整理した。

### 3.1.3 成果物

スキルスタンダードを基にして具体的な業務プロセスを解説した「与信管理ガイドライン」に沿って、ヒアリング内容を成果物としてまとめた。協力企業3社に共通する事項や、業種・規模・与信管理の状況により各社で全く異なる事項等を明確にするため企業別ではなく項目別に整理した。なお、項目番号等は「与信管理ガイドライン」と同一のものとしている。

整理する際には、〈各社の状況〉として現在の業務プロセスの実施状況を並列表記して、共通的な業務プロセスと差異がある業務プロセスの違いを明確にした。また、〈本プロジェクト結果とガイドラインに対する見解等〉として、スキルスタンダードで定義した各業務プロセスに対して、様々な意見を広く記載して、標準形としてのスキルスタンダードの利点や効果が表わされるような形でまとめた。

#### ・ 与信管理準備

##### 1. 社内与信基準作成

###### < 各社の状況（順不同） >

- ・ 社内情報として、営業担当者に情報収集を義務付けており、取引を行う際にはヒアリングやネット検索などにより、一定の事項を情報収集し、顧客台帳に登録する方法をとっている。
- ・ 営業段階でターゲット選定のために情報収集を行っており、その情報を与信管理に流用している。
- ・ 定性情報としては、営業担当者のコメント（取引スタンスや代表の人柄など）を利用している。
- ・ 収集した情報や過去の取引実績等を踏まえて、営業担当者が取引額などを申請し、与信限度額を各企業に対して設定している。
- ・ 取扱商品が多岐に渡り、取引形態も多種多様なため、情報収集や判断のポイント、処理の仕方などは商品毎に定めている。
- ・ 財務諸表の入手が可能な先はかなり限られている。

###### < 本プロジェクト結果とガイドラインに対する見解等 >

「与信管理の準備」として、「与信管理ガイドライン」で列挙されている項目については、状況や目的に応じて営業担当者が必要な項目を収集するというのが実態であり、〈一般情報〉の「1) ネット検索」～「6) 顧客訪問」のすべてに対して毎回実施するのは現実的ではない（非効率である）との見解であった。

〈外部機関情報〉については、新規先の取引可否判断、継続取引先の状況把握等で必要に応じて、「2) 信用調査報告書」や「5) 各評価指標入手（評点、倒産予測値）」な

どを中心に活用している。ただし、これに関しても状況に応じた利用であり、毎回すべての取引先に対してすべての外部情報を入手することは現実的ではない（非効率・高コスト）との見解であった。

取引先の評価方法については、与信管理を行うに際してこういった事前準備が必要であり、一律の自動処理とまでは行かなくても、あらかじめ大雑把でも定めておく必要があるとの認識であった。

「社内与信基準作成」と「与信限度額ロジックの作成」については、今回のプロジェクトを通じて、TDB より必要データを入手し与信限度額の一律ロジックの設定をテストしたが、「一定割合」や「重み付け」について、運用が可能な現実的ラインを設定することが容易ではないとの結果が出ており、ロジックの必要性は充分に感じるが、運用時に工夫が必要となるようであった（例えば、算出された与信限度額について参考値と位置付け、限度超過の際には、個別対応するといった方法である）。

取扱商品によっては、少額取引が大半であり、与信限度額を一律に定めておいた方が、取引の都度算出するよりも効率的というケースもあった。

取扱商品によっては、他社にリースを依頼するため、自社での信用度の評価があまり必要でない場合もあった。

3 社共に、全体としては、「1. 社内与信基準作成」について、「与信管理ガイドライン」に定める項目は、実際に行っている方法と比較して格別の違和感がなく、必要との見解であった。ただし前記の通り、取扱商品や取引形態、営業の状況等により、必要に応じてそれら項目から選択し、強弱をつけた運用が望ましいことが本プロジェクトの結果判明した。

## 2. 社内体制の整備

### <各社の状況（順不同）>

- ・ 「売掛債権残高集計」については各社とも毎月問題なく実施している。
- ・ 「変動情報の収集」については、営業担当者経由で取引先の属性情報などに変動があった場合の報告が義務付けられている。
- ・ 回収状況が自社で把握できるので、遅延等の「変動情報」をキーとして、更に追加情報を収集することとしている。
- ・ 「業務体制の整備」については、与信管理に関する役割分担が明確に行われており、社員教育についても一部行われている。
- ・ 取扱商品により、処理の方法がルール化されており、ブラッシュアップも常時行っている。

### <本プロジェクト結果とガイドラインに対する見解等>

「売掛債権残高集計」については、与信管理に際して、必須との認識であり、「与信管理ガイドライン」の事前準備として（既に実施しており）必要との見解であった。

「変動情報の収集」については、常時収集に努めることが必要との見解であった（今回のプロジェクト以前より社内でも実施されている）。また、収集ルートを多数確保す

る必要性を感じているとの見解もあった。

「業務体制の整備」については、業務フローは既に構築されており、準備としては必要との認識である。ただ、全国の営業担当者への与信管理に関する教育に関しては、必要との認識ながら、浸透までに時間がかかるというのが実態のようであった。

総合的には、「社内体制の整備」について、いずれの項目についても有効であり、与信管理を進めるための準備としては、必須のことであるとの結果であった。

< 「 . 与信管理準備」の総括 >

「 . 与信管理準備」について、各項目について実施の際の強弱はあるものの、網羅性を重視した場合には、各項目は漏れなく列挙されるべきとの結果であり、「与信管理ガイドライン」で提示した項目及び方法等が有効であるとの結果を得られた。

## ・【新規】限度設定

### 【業務プロセス】

<各社の状況（順不同）>

- ・ 営業のための情報収集を実施し、成約段階で与信管理の情報を入手する。その後のプロセスはほぼ同一だが、「社内与信基準参照」と「取引可否判断」、「与信限度額設定」、「取引条件設定」は、一体的に処理している。
- ・ 商品によっては、契約が先行し、その後に審査が行われるため、「営業」「契約」「審査」の順番になる。

<本プロジェクト結果とガイドラインに対する見解等>

「営業」から「契約」までの全体の流れについては、実際に行っている業務と比較して大きな違和感がなく、今回のプロジェクトで TDB から提供されたデータを使用した場合でも、著しく問題になる業務プロセスはないとの結果であった。

ただし、「社内与信基準参照」「取引可否判断」「与信限度額設定」「取引条件設定」については、個々のプロセスは有効ながら、フローで処理するよりは一体的に一度に集中処理の方が有効ではないかとの回答もあった。この部分に関しては、今回のプロジェクトを通じて、業種あるいは企業規模、取引形態の特徴などを反映したフローのチューニングが必要であることを回答として得られた。

## 1. 情報収集

<各社の状況（順不同）>

- ・ 新規取引の際には TDB などの「外部機関情報」を中心に収集し、それら「外部機関情報」を補完する形で不足する情報を入手している。
- ・ 「外部機関情報」以外については、営業担当者が「一般情報」について、必要に応じて収集する。
- ・ 取引先にはホームページを保有していない企業も多いため、会社案内などを営業担当者が入手するようにしている。
- ・ 「一般情報」のうち、「社内関与部門面談実施」については、営業担当者が取引先に面談を実施し、企業属性などの聞き取りを行い、その結果を社内の顧客台帳に登録する。その結果について、審査部門が内容確認等を実施する。
- ・ 営業日報の入力が義務付けられており、入力された情報を元に社内会議などで必要情報の更なる収集を呼びかけたりしている。
- ・ 「顧客訪問」については買い手の立場が強いケースが大半であり、審査部門の者が面談を実施するのは心理的な壁が大きい。場合によっては、営業部門の責任者が審査の目的で面談することもある。
- ・ 取引先が上場企業であれば、債券格付けなどは参考としている。
- ・ 商品によっては、ファイナンス会社に債権のリスクをヘッジしているため、そちら経由で情報が入手できる場合もある。

#### <本プロジェクト結果とガイドラインに対する見解等>

「外部機関情報」のうち、信用調査報告書に関しては、登記情報や評価情報、場合によっては業界情報や財務データなども収録されているため、「一般情報」でゼロから収集するよりも有効との結果であった。「外部機関情報」は、コストが発生するものが大半だが、第三者の確認を経た情報を最初に入手することで、時間短縮や客観性の確保ができるとの回答であった。

「一般情報」のうち、「業界情報収集」や「地域情報収集」については、与信管理というよりは営業に際して必須となるので、既に収集できているケースが多いという回答であった。

新規取引の際には、特に財務データの入手が困難との結果であった。

本プロジェクトのために TDB より提供された倒産予測値及び評点などのデータは、指標として有効であり、毎月最新データが送られてくるならば、その指標の変動をウオッチすることで継続管理が容易になるとの回答もあった。

総合的には、「一般情報」については、いずれの項目についても必要との認識であるが、「外部機関情報」を有効活用して収集の効率化を図り、各取引先について一定レベルの情報を収集することが必要との見解であった。本プロジェクトにより、新規取引の際には「与信管理ガイドライン」の項目について、必要に応じて選択し、効率的な情報収集が必要との結果を得た。

## 2. 分析・評価

#### <各社の状況（順不同）>

- ・ 財務分析については、入手した決算書について、比率等を計算し信用度の評価の際に活用している。
- ・ 定性情報については一般的な定性情報の他に、営業担当者が定性面を評価した情報を加えている。
- ・ 分析というよりは裏付け取りの作業に近いが、取引先のホームページの内容が正しく記載されているかを確認する作業が必要となる場合もある。
- ・ 「各評価情報の検証」については、倒産予測値や評点などの外部情報と自社での格付けを比較して検証を実施している。
- ・ 「分析結果総合評価」については、取引開始の申請書を定型フォーマットで定めており、その申請書の各欄を埋めていくと総合的な評価が下されるようになっている。

#### <本プロジェクト結果とガイドラインに対する見解等>

財務比率の分析に際しては、算出した比率と業界平均などを比較できると更に有効との見解があった。

財務データや外部指標データについて、業界特性をよく把握した上で使用しないと判断を誤る可能性があるため、分析に際しては取引先の業界情報が必要との結果であった。

クレジット会社が取引先企業について、分析・評価を行うのでその取引形態の場合は、

自社での「分析・評価」があまり必要ないというケースもあった。全体的には、収集した情報を元に分析作業を実施し、その結果を踏まえて自社格付けを作成する流れが一般的には有効との回答であった。ただし、取引形態や取り扱い商品によっては「分析・評価」のプロセスを省略することも可能という結果も出ている。また、収集した情報の内容によって、評価結果にバラツキが出てしまうこともあるので、「分析・評価」のプロセスの前の「情報収集」が非常に重要ということも本プロジェクト結果として得られた。

### 3. 社内与信基準参照

<各社の状況（順不同）>

- ・ 社内格付けを元に与信限度額を設定する。与信限度額の設定には、社内格付けと予定取引金額及び要求された取引条件を参照し、個別に設定する。社内格付けと予定取引金額、取引条件（回収サイトなど）の3要素が社内与信基準ということになる。
- ・ 営業担当者の段階で予定取引金額と回収サイトについて、社内の基準を参照した上で取引先との交渉を行っている。

<本プロジェクト結果とガイドラインに対する見解等>

今回のプロジェクト以前より、社内与信基準は既に存在しており、これを参照した上で、契約あるいは営業上の交渉を行う流れが出来ている。「与信管理ガイドライン」に沿って、今回 TDB より提供されたデータを元に一律基準の設定を試みたが、取引先各社との個別事情をすべて包含することが困難であり、一律の基準は作るが参考の位置付けで使用するのが現実的という結果であった。ただし、社内与信基準が必要という点では見解は一致しており、その取り扱いについて、工夫が必要との結果であった。

### 4. 取引可否判断

<各社の状況（順不同）>

- ・ 社内格付け毎に取引条件というよりは決裁者が定められており、それにより取引可否が判断される仕組みとなっている。
- ・ 新規取引の際には、買い手側の立場が強いため、取引条件について厳しい条件の提示は困難というのが現実である。取引可否についても、営業現場の意向が反映されるので、よほどの問題企業でなければ、取引の否決は難しい。一律の方法での判断結果は、参考情報の位置付けとなる。
- ・ 取扱商品によっては、クレジット会社が取引可否を判断し、その結果に基づいて取引条件などが設定される。

<本プロジェクト結果とガイドラインに対する見解等>

取引条件を自社の都合により設定し、格付けに応じて取引先に要求することは、業種

等にかかわらず、現実的にかなり難しいという結果であった。従って、格付けと取引金額に応じて、決裁者を定め、その責任の下に取引可否が判断されるという方法が実務に即しているという結果が出た。

ファイナンス会社などを使用する場合は、判断主体がファイナンス会社側にあるため、取引可否判断や取引条件の設定などが比較的取引先の理解を得やすいという結果がでている。

「取引可否判断」のプロセスについては、必須であり何らかの形で判断する必要があるという点では各社一致している。しかし、その内容と行使の方法については、TDBより提示された倒産予測値などのデータを指標として、取引可否判断のロジックを各種設定し、シミュレーション等を行った結果、取り扱い商品や取引習慣、取引先の状況などで変化をつけた柔軟な対応が必要であり、その方法も多様であることが得られた。

## 5. 与信限度額設定

### < 各社の状況（順不同） >

- ・ 取引先の売上高と予定取引高、予定回収サイト、社内格付けを参考にして、与信限度額を設定している。設定ロジックは、基本の計算式があり、算出された金額に対して、個々に判断して調整を加え、最終的な与信限度額としている。
- ・ 営業の担当者が予定取引高と予定回収サイトなどを使用して、与信限度額を設定し、上長の承認を得て、最終的な金額を決定している（特定の計算式は使用していない）。取引金額によって決裁者が決まっている。

### < 本プロジェクト結果とガイドラインに対する見解等 >

TDBより提供されたデータ等を使用し、「与信管理ガイドライン」で示された与信限度額設定方法を採用して、何種類かシミュレーションを行ったが、「一定割合」と「重み付け」について、実態に即した最終値が算出されるように設定するのがかなり困難という結果が出た。特に、最終的に人が判断して決めていた金額と一律の計算式による金額が個別企業で見た場合に乖離が大きかった。特殊な取引スタンス、例えば、信用度に問題はあるが取引をせざるを得ないような取引先については、この傾向が強く出ている。

「与信管理ガイドライン」で示された与信限度額設定のロジックは、回収サイトや前年取引額などを考慮し、信用度に応じて与信限度額が変化するロジックであり、こういった明解な方法を採用することで、効率化などにつながることや営業担当者の与信管理に関する理解度向上などにつながることにについては一定の評価を得ている。

運用上で営業担当者に一律ロジックを公開しその範囲で取引をさせるようにするか、審査担当者が一律ロジックを保有して、算出結果を参考に与信限度額を設定し営業担当者に通知するかといった運用上の決め事は、取扱商品や取引金額、更には会社の方針やカルチャーに応じて設定する必要があることが今回のプロジェクトを通じて得られた。

総じて、一律ロジックによる処理方法については、高い評価を得ており、運用上の課題を解決できれば、方法として有効であるということが見解として得られた。

## 6. 取引条件設定と契約

### < 各社の状況（順不同） >

- ・ 新規取引の際には、必ず基本契約書を交わしており、契約内容についても、社内格付けなどに応じた回収サイトなどの取引条件を明記している。
- ・ 信用度が低い取引先については、特約条項を折り込むことになっている。
- ・ 個別契約書についても取引に際して交わしている。

### < 本プロジェクト結果とガイドラインに対する見解等 >

「取引条件設定」と「契約」については、与信管理を行う上で基本動作であり、「与信管理ガイドライン」で示された内容は、実務的にも無理がなく実用に耐えうるとの見解を得た。

### < 「 .【新規】限度設定」に関する総括 >

「 .【新規】限度設定」については、「与信管理ガイドライン」に示された項目について、各々必要性は認められ、与信管理の基本形として問題のないことが明らかになった。ただし、実務で運用する際には、「与信管理ガイドライン」の基本形を元に自社の特徴をよく考慮した上で、適した方法を構築することが望ましいことが明らかになった。

## 【継続】評価見直

### 【業務プロセス】

#### <各社の状況（順不同）>

- ・ 各種の変動情報を入手し、その内容を確認した上で緊急対応または更に情報を収集し、分析・評価を経て、社内格付け変更、与信限度額変更、取引条件見直し、契約見直しの流れになる。
- ・ 変動情報が発生しない取引先については、通常の顧客台帳の書き換え作業のみとなる。
- ・ 継続取引先の処理では変動情報の入手を重視している。

#### <本プロジェクト結果とガイドラインに対する見解等>

「変動情報の入手」から「契約見直し」の全体の流れに関しては、現状行っている業務と比較しても違和感はなく、本プロジェクトで TDB から提供されたデータを使用した場合でも、著しく問題になるプロセスはないとの結果であった。

ただし、継続取引先については、取引実績を把握できるため取引振りに問題がなく、信用度の大幅な低下など格別のことがない取引先については、顧客台帳の年 1 回の書き換えのみで済ました方が効率的であり、個々の取引先により、業務プロセスの各要素をどの程度実施するかについては、相当に強弱をつけて実施することが望ましいことが判明した。

### 1. 変動情報等の入手

#### <各社の状況（順不同）>

- ・ 評点や倒産予測値などの外部機関情報を定期的に入手し、変動が大きかった取引先については、対応するフローが出来ている。
- ・ 債権残高と与信限度額を毎月比較し、与信限度額を超過した場合は、営業担当者に回収や以降の取引について限度枠内に収まるまで出荷を停止する旨の指示を出している。
- ・ TDB や同業者など、信用情報の入手窓口を確保するようにしている。
- ・ 営業担当者が何らかの情報を入手した場合は顧客台帳に登録し、その対応方法などを社内検討することとしている。

#### <本プロジェクト結果とガイドラインに対する見解等>

今回のプロジェクトに際して、TDB より倒産予測値データを 2 ヶ月分提供したが、その値の変動を見ることで、取引先の変動をチェックすることが出来、アラームとして有効であることが結果として得られた。

従来より、自社との取引状況や回収状況については、逐次変動情報として入手できる体制が出来上がっており、その体制と今回提示した「与信ガイドライン」の内容に特に違和感はないとの見解であった。

今回 TDB より提供された「与信判断シート」に 2 か月分の倒産予測値データなどを

収録し、与信限度額の設定や与信限度額超過の状況などを一覧表示でチェックする方法については、時間短縮につながり、効率的で漏れのない方法との評価を得た。

## 2. 緊急対応

### <各社の状況（順不同）>

- ・ 回収が遅れた場合にはその原因を営業担当者経由で情報収集し、状況によっては引き上げや取引停止などの措置を取っている。
- ・ 信用度が低下した取引先については、回収条件の変更を行っている。
- ・ 契約書には、所有権留保の特約が定められており、著しく信用度が低下した場合には、この特約を行使する（納品物を引き上げる）場合もある。

### <本プロジェクト結果とガイドラインに対する見解等>

今回 TDB より提供された倒産予測値及び予測値グレードを使用することで、倒産に非常に近い取引先の選別を素早くできることを確認できた。従来は、信用情報が各所から入手できた場合でも、最終的な判断は難しかったが、有力指標を用いることで、行動を起こすための判断を早めることができることが結果として得られた。

「与信管理ガイドライン」で示された「回収促進」や「取引停止」、「特約の行使」などは、信用度が著しく低下した場合には、従来より行っている方法であり、緊急対応として必要なこととの見解であった。

## 3. 情報収集

### <各社の状況（順不同）>

- ・ 継続取引に関する情報収集は、案件が発生する毎に新規取引同様に行っている。
- ・ 年に一度顧客台帳の書き換えを行って、属性データの書き換えや信用度の再評価などを行っている。
- ・ 商品によっては、リース会社に債権が移行しているので、継続的な情報収集はリース会社からフィードバックされる回収状況のみとなる場合がある。
- ・ 新規取引に比較して、継続取引の際には、外部機関情報を有料で使用する頻度が低い。
- ・ 継続取引先のうち取引期間が長年にわたる取引先や信用度の低下の不安を払拭したい取引先などから財務諸表を入手できるケースが、新規取引先に比較して多い。

### <本プロジェクト結果とガイドラインに対する見解等>

継続取引は新規取引に比較して、収集する項目を絞り、あらかじめ定められている場合が多く、また、取引先の信用度に応じて収集する情報の質も異なっている。その中で、倒産予測値や評点など第三者が評価した情報を活用することで情報収集の時間短縮や客観性の維持に役立つという回答が得られた。

TDB より提供されたデータ及び「与信判断シート」を使用することで、取引継続の可否判断や取引スタンスの決定に役立つとの回答を得た。

「与信管理ガイドライン」に列挙された各項目については、すべての継続取引先に対してこれを実行することは非効率であり、コストの面でも問題となるが、信用度が低下傾向にある取引先などについては、このようなさまざまな方面からの情報収集が必要との回答を得た。従って、キーとなる指標データ（倒産予測値や評点など）を使用して取引先の初期選別を定期的に行い、重点管理が必要な取引先について、状況に応じた情報収集を実行するという方法が実務運用上は望ましいということになる。

#### 4. 分析・評価

##### < 各社の状況（順不同） >

- ・ 財務分析については、取引先の決算終了後に提示された財務諸表を使用して、分析作業を実施し、信用度の再評価に活用している。
- ・ 年に一度の顧客台帳書き換えに際して、属性データや定性評価データの更新を行っている。
- ・ 「各評価データの検証」については、倒産予測値や評点などの外部機関情報と自社の格付けを比較して検証を実施している。
- ・ 「分析結果総合評価」については、顧客台帳の中に取引開始時の申請書同様の項目が設定されており、これを書き換えることで総合的な評価替えができるようになっている。

##### < 本プロジェクト結果とガイドラインに対する見解等 >

継続取引における「分析・評価」については、情報収集同様取引状況や信用度によって、その実施内容に差が出る。基本的には収集された情報を元に「分析・評価」を行うため、取引先によっては非常に時間をかけて実施する場合もあるが、外部の指標をチェックするだけに留まるという場合もある。「与信管理ガイドライン」で示す項目については、時間をかけて評価する場合に該当し、網羅性という点では良いという見解を得たが、運用上は実施する項目を選択して行うという方法が現実的という見解であった。

TDB より提示したデータのうち、倒産予測値をキーデータとして使用し、定期的な分析作業のほかに、信用度の低下した取引先を選別して分析作業を実施することが有効との見解を得た。

#### 5. 社内与信基準参照

##### < 各社の状況（順不同） >

- ・ 継続取引先についても新規取引先と同様に社内格付けと与信限度額を設定する。社内格付けと前年取引額、今後の予定取引額、現在の取引条件を参照して、与信限度額及び取引条件を設定する流れになる。
- ・ 営業担当者が前年取引額と予定取引額、現在の回収サイトを使用し、社内の基準を参照した上で与信限度額と取引条件の見直しを行う。

#### <本プロジェクト結果とガイドラインに対する見解等>

本プロジェクト以前より、社内与信基準は既に存在しており、これを参照した上で継続取引先の見直しを行う流れが出来ている。「与信管理ガイドライン」に沿って、今回 TDB より提供されたデータを元に一律基準の設定を試みたが、新規同様に個別企業毎の事情を考慮した一律基準の設定は困難との結果であった。一方で、回収遅延や信用度の低下などの「問題先」や個別事情のある先を除いた場合は、一律の社内基準を設定し自動的にその通りの処理をする方が効率的との見解もあった。新規取引に比較して、取引実績のある継続取引先は、社内与信基準を参照してスピード処理する方法が有効との結果を得られた。

### 6. 継続可否判断

#### <各社の状況（順不同）>

- ・ 社内格付け毎に、取引条件というよりは決裁者が定められている点は、新規取引と同様である。
- ・ 取引条件の変更については、営業担当者が社内稟議を申請する仕組みになっている。
- ・ 信用度が低下したり、取引条件の変更を求めてきた企業については、個別対応により情報収集等を行った上で対応方法を決定する。

#### <本プロジェクト結果とガイドラインに対する見解等>

取引条件を自社の都合により設定し、格付けに応じて取引先に要求することは、業種等にかかわらず、現実的にかなり難しいという結果は、新規取引の場合と同様であった。従って、格付けと取引金額に応じて、決裁者を定め、その責任の下に取引可否が判断されるという方法が実務に即しているという結果が出た。

「取引可否判断」のプロセスについては、継続取引の場合も必須であり何らかの形で判断する必要があるという点では各社一致している。しかし、その内容と行使の方法については、TDB より提示された倒産予測値などのデータを指標として、取引可否判断のロジックを各種設定し、シミュレーション等を行った結果、取り扱い商品や取引習慣、取引先の状況などで変化をつけた柔軟な対応が必要であり、その方法も多様であることが得られた。

### 7. 与信限度額設定

#### <各社の状況（順不同）>

- ・ 継続取引の場合は、取引先の売上高と前年取引高、予定取引高、現在の回収サイトと予定回収サイト、更新された社内格付けを参考にして、与信限度額を設定している。設定ロジックは、基本の計算式があり、算出された金額に対して、個々に判断して調整を加え、最終的な与信限度額としている。
- ・ 営業の担当者が前年取引高と予定取引高、現在の回収サイト、予定回収サイトなどを使用して、与信限度額を設定し、上長の承認を得て、最終的に金額を決定している（特定の計算式は使用していない）。取引金額によって決裁者が決まっている。

#### <本プロジェクト結果とガイドラインに対する見解等>

TDBより提供されたデータ等を使用し、「与信管理ガイドライン」で示された与信限度額設定方法を採用して、何種類かシミュレーションを行ったが、「一定割合」と「重み付け」について、実態に即した最終値が算出されるように設定するのがかなり困難という結果が新規取引時と同様に出た。特に、最終的に人が判断して決めていた金額と一律の計算式による金額が個別企業で見た場合に乖離が大きかった。特殊な取引スタンス、例えば、信用度に問題はあるが継続して取引をせざるを得ないような取引先については、この傾向が強く出ている。

「与信管理ガイドライン」で示された与信限度額設定のロジックは、回収サイトや前年取引額などを考慮し、信用度に応じて与信限度額が変化するロジックであり、こういった明解な方法を採用することで、取引実績上問題のない取引先のスピード処理などにつながることや営業担当者の与信管理に関する理解度向上などにつながることは一定の評価を得ている。

運用上で営業担当者に一律ロジックを公開しその範囲で取引をさせるようにするか、審査担当者が一律ロジックを保有して、算出結果を参考に与信限度額を設定し営業担当者に通知するかといった運用上の決め事は、取扱商品や取引金額、更には会社の方針やカルチャーに応じて設定する必要があることが新規取引の際と同様に本プロジェクトを通じて得られた。特に継続取引については、取引実績があることで問題がない先については無駄な力をかけない方法を選択するべきであり、自社の取引先群にあった運用フローが必要ということが見解として得られた。

総じて、一律ロジックによる処理方法については、高い評価を得ており、運用上の課題を解決できれば、方法として有効であるということが見解として得られた。

## 8. 取引条件見直しと契約見直し

#### <各社の状況（順不同）>

- ・ 新規取引の際には、必ず基本契約書を交わしており、継続的に取引を行っていく場合に契約内容に変更がある場合は、基本契約書の書き換えを行い、再締結している。
- ・ 信用度が低い取引先については、書き換え時に特約条項を折り込むことになっている。
- ・ 個別契約書についても取引に際してかわしている。

#### <本プロジェクト結果とガイドラインに対する見解等>

「取引条件設定」と「契約」については、与信管理を行う上で基本動作であり、「与信管理ガイドライン」で示された内容は、実務的にも無理がなく実用に耐えうるとの見解を得た。

< 「 3.【継続】評価見直し」に関する総括 >

「 3.【継続】評価見直し」については、「与信管理ガイドライン」に示された各項目について、各々必要性は認められ、与信管理の基本形として問題のないことが明らかになった。ただし、実務で運用する際には、個々の取引先の状況に応じて業務プロセスの各要素には強弱をつけた運用が望ましいため、実務の適用には自社なりのアレンジが必要となる。

## 3.2 人材評価事業

### 3.2.1 実施の方法

#### (1) 実施概要

与信管理に関するスキルの自己評価を行う WEB サイト (<http://www.tdb-sol.com>) を 2005 年 2 月に開設し、企業における与信管理担当者が、用意した設問 50 問に答えることによつて行った自己評価の結果を収集した。

評価にあたっては、スキルスタンダードに基づいて TDB が作成した評価基準「与信管理スキルチェック」を使用した。設問 50 問およびその評価方法を示した体系であり、その作成方法およびスキルスタンダードとの関係性は後述する。

収集したスキル評価情報により、実務担当者におけるスキル水準の分析、評価基準の適合性の検証、及び人材育成において重点的に強化すべきスキルの抽出を実施した。

#### (2) 実施方法の選択

人材評価事業を実施する目的は上述した内容と同様、以下の通りである。

- ・実務担当者におけるスキル水準の分析
- ・評価基準の適合性の検証
- ・人材育成において重点的に強化すべきスキルの抽出

また、このスキル測定が評価されることにより、スキルスタンダードの認知度を向上し、「経理・財務」に関係する人々への普及に関しても貢献することも意図している。

したがって、上記目的を実現するためには、本事業は以下の要件を満たす必要がある。

広くオープンな形で、誰でも無料で与信管理のスキル測定ができる。  
設問や診断結果によつて、知識や経験が不足している分野に気付くことができる。  
知識や経験が不足している分野を勉強することに、繋げることができる。  
与信管理のレベル向上に寄与することができる。  
広くスキルスタンダードを告知し、普及に貢献することができる。  
評価結果を蓄積し、分析できる。

上記要件を満たす方法や媒体を検討すると、の「広くオープンな形」には、誰でもアクセス可能なテレビ・ラジオ・新聞・雑誌等の各メディアや、電話・FAX等の通信手段、EメールやWEBサイト等のインターネット等がある。の「スキル測定」からは双方向性が必要とされ、の「誰でも無料」からは使用料等が発生しない媒体が求められる。したがって、両者を満たす媒体としては、インターネットが最も適していると考えられる。

また、の「勉強」のためには、書籍・資料等の何らかの学習教材が必要となるが、スキルスタンダードに適合する「与信管理」に関する詳細な書籍等がないため、弊社で作成することが求められる。同時に作成した文章や図表等を公開する必要がある。以上より、Eメールでは対応できないので、インターネットでのWEBサイトを利用媒体と定めた。

学習教材として作成した資料は、人材育成事業では「与信管理ライブラリ」としてWEBサイトで公開し、BPR支援事業では「与信管理ガイドライン」として冊子として協力企業に提供している。(図7)

(図7: ライブラリとスキルスタンダードの対応関係(再掲))

ライブラリ項目	スキルスタンダード該当項目		
. 与信管理準備	全般	-	-
1. 与信管理準備		-	-
2. 社内体制の整備		-	-
. 新規取引の与信管理	1.1.1 【新規】限度設定	-	-
新規取引の業務プロセス		-	-
1. 情報収集		-	-
2. 分析・評価		-	-
3. 社内与信基準参照		-	-
4. 取引可否		-	-
5. 与信基準額設定		-	-
6. 取引条件設定		1.2.1 限度確認	-
7. 契約		1.2.2 契約内容検証	-
. 継続取引の与信管理		1.1.2 【継続】評価見直	-
継続取引の業務プロセス	-		-
1. 変動情報の入手	1.6 顧客別債権管理		1.7 期日別債権管理
2. 緊急対応	1.6.5 債権回収状況管理		1.8.1 滞留債権報告
3. 情報収集	-		-
4. 分析・評価	-		-
5. 社内与信基準参照	-		-
6. 取引可否	-		-
7. 与信基準額設定	-		-
8. 取引条件設定	1.2.1 限度確認		-
9. 契約	1.2.2 契約内容検証	-	

そして、この「与信管理ライブラリ」を WEB サイトにおいて無料で広く公開することが  
の「広くスキルスタンダードを告知」することも満たすことになる。

次に測定方法であるが、 の「スキル測定」として人間の能力を測る必要があり、測り  
方には「評価基準による定量的な業務実測」「行動観察による評価」「テスト形式による点  
数評価」「業務結果としての成果物評価」「設問による知識の自己評価」「設問による行動の  
自己評価」等が想定される。

このうち、インターネットの WEB サイトで実施可能であるのは、「テスト形式による点  
数評価」「設問による知識の自己評価」「設問による行動の自己評価」の 3 つである。

ここで、「与信管理」という業務の特質を考慮した場合、与信管理は業界・業種や取引状  
況によって業務内容が異なっていることが多く、「与信管理」は学問の体系の中にも  
ない。また、網羅的に詳細に書かれた書籍が存在しないことから、多くの「与信管理」  
を担当する人々は、自社内で業務習得を図り、外部の関連する講習会等に参加すること  
になる。ただし、その場合には網羅的な体系が無い状態から分かるように、網羅的に習得す  
ることは状況的に不可能であり、多くの場合には、経験を繰り返す中から与信管理の知識  
を習得せざるを得なかった。

このため、「与信管理」の分野においては知識と経験との境界が明確でなく、知識のみに  
関する自己評価をしても基準が不明確になってしまう可能性がある。また、「テスト形式に  
よる点数評価」では、与信管理において実務では業界・業種や取引状況において異なる対  
応を必要とされるので、正解が企業によって違うことが想定される。

したがって、可能な判断基準として考えられるのは、経験を重点的に問う内容であり、  
具体的には業務プロセスの内容を示して、その業務を実際に行っているかを判断すること  
が適している。それぞれの業務プロセスの要求内容が全ての会社において標準化できな  
いことから、業務プロセス毎の内容をレベル評価することは意味をなさない。最終的には、  
評価するに耐えうる事項は、その業務プロセスの遂行状態であるので、スキル測定の方法  
は「設問による行動（の遂行状態）の自己評価」となる。

また、今回のスキルスタンダードが作成されたことによって、「与信管理」に関する業務  
プロセスの体系としては標準化されたので、この業務プロセス毎の評価が意味を持つこと  
になり、 の「設問や診断結果によって、知識や経験が不足している分野に気付くことが  
できる。」が可能になる。

次に、 の「知識や経験が不足している分野を勉強することに、繋げることができる。」  
および の「与信管理のレベル向上に寄与することができる。」の 2 つを満たすためには、  
「人材評価事業」と「人材育成事業」が何らかの遷移性を持って、関連している必要があ

る。前述した理由により、「スキル測定」と「人材育成事業」としての学習資料である「与信管理ライブラリ」が WEB サイトで公開されるので、その間を密接に繋ぐことを必要とされる。

繋ぐ方法としては、個別にリンクする方法と全体をリンクする必要があるが、以下のよう  
に考えることができる。

与信管理が、一般的には網羅的に実施されていないため、設問 50 問に対しての回答を行うと知識・経験等が不足している項目が半分を超えてしまうことが十分に予想でき、設問を 5 つに区分しているカテゴリー別に見ると、全てのカテゴリーが不足している結果になりやすいことも想像される。したがって、個別にリンクを貼ることは煩雑になるばかりか、勉強をしようと考えている人が体系的に理解することを妨げる結果になるので、「与信管理ライブラリ」は全体が分かるような形での新たな画面が開くリンクとした。それにより、診断結果と「与信管理ライブラリ」をモニターの中で左右 2 画面として開いて、診断結果として知識等が不足している部分の情報を自由に見られるようにしている。

以上のことにより、 の「知識や経験が不足している分野を勉強することに繋げることができる。」が実現する。そして、それを「スキル測定」を契機に上がったモチベーションに対して、実務的な与信管理を説明した資料であるコンテンツを 60 ページ以上用意し、見ることが容易である環境を整えたことによって、 の「与信管理のレベル向上」に寄与すると言える。

最後の の「評価結果を蓄積し、分析できる。」は、WEB サイトでの「スキル測定」の仕組みの中にデータベースを構築し、分析できる体制を整えれば問題が無い。

このような形で、人材評価事業の実施方法を決定するに至った。

### (3) 設問作成および選定方法

設問作成においては、前項の判断から「与信管理」に関する業務プロセスを網羅的に表現して、全ての項目に関する遂行状態を回答してもらうこととしている。ただし、実際の「与信管理」業務においては業務プロセスより細かい作業項目がある部分もあるので、スキルスタンダードのいくつかの分野のうち、「与信管理」に係る業務プロセスを抽出して再構成し、スキルスタンダードがもれなく表現されるようにした。それに加えて、実務的に必要な業務を補足して、全体として与信管理が運用できるような形での設問を設定した。(図8)

また、一般的に多い実務的な流れを「与信管理ガイドライン」の中で業務フローとしてまとめ、詳細な内容も解説として作成した。「与信管理ガイドライン」を元に、回答のしやすさを考慮して設問の順序を入れ替えた。

経理・財務の分野では一般的に、商法および税務等によって会計基準が明確に規定されていて、その中で企業毎に対応方法を選択していくことになる。しかしながら、「与信管理」の分野では、商法および税務に関わる個所が無く、企業毎に基準および手法をゼロから構築していく必要がある希有な分野である。そのため、「与信管理」を行う前に事前準備として、様々な基準やルールの設定や役割分担等が必要となる。

設問ではこれらのことを含め、与信管理の基本として最も重要である事前に行うべきことをまとめて、設問として最初に用意している。順序は、業務の流れに沿う形で構成している。

新規取引に関しては、1.1.1の【新規取引】限度額設定の中の項目を表現し、一般的に行われている「ネット検索」「登記簿確認」を追加した。

さらに、金融機関等では一般的に行われているように、統計モデルによって算出する信用リスク指標(1年以内に企業が倒産する確率等)を利用し、与信管理を現実的にするための「リスク指標の活用」も加えてある。

継続取引に関しては、与信管理の最も重要な業務プロセスである「売掛債権残高と与信限度額の比較」を中心として、設問を始めている。もちろん、リスクが明らかに変動した場合には、その情報によって再計算された与信限度額を使うことを基本としている。

このことの重要性を説明すると、以下の通りである。

「与信管理」の「与信」とは、取引相手に信用を与えることを言う。後でお金を受け取る「売掛金」や「受取手形」を使う場合に「与信」が発生し、お金が入るまでの「売掛金」や「受取手形」などの「売掛債権」を管理することが、もともとの「与信管理」となる。それを行うためには、各取引先が安全なのか(あるいは、危険なのか)といった「信用評価」を行い、その上で販売していいのかどうかの「取引可否」を判断し、いくらまでの売掛債権を認めるかの「与信限度額」を設定する。その上で、「売掛債権」と「与信限度額」

を比較して、「売掛債権」が超過している場合等では、各種対応を行う。

この業務の流れが、一般的な「与信管理」となるので、最終的には、「売掛債権と与信限度額の比較」することが与信管理のチェックとなる。対応は限られてくるので、チェックのレベルが高ければ高いほど、「与信管理」がしっかりしていると言え、損失が出るリスクが減ることによって、長期的な利益ベースでの結果がより良いものになる。そういう意味で、最も重要なステップである。

また、継続取引では、信用情報の取り扱いが与信管理の担当者にとっては重要視されている。設問では、信用情報およびその対応に関する項目等を追加し、実務に合わせる形にしている。それ以降に関しては、新規取引と同様の設問および流れとしている。

これらの設問の作成に関しては、社内でスキルスタンダードとの符合を複数の人間で確認した。さらに、実務との整合性を確保するため、一般公開する前に今回の BPR 支援事業における協力企業の与信管理担当者に「スキルチェック」を試していただき、設問についての意見を集め、その内容を反映している。

( 図 8 : 設問およびスキルスタンダード該当項目 )

設問		スキルスタンダード該当項目		
与信管理の基本	1 自社の与信管理のために有効な収集情報は分かっていますか？	1.1.1 【新規】限度設定 および 1.1.2 【継続】評価見直		
	2 収集した情報の見方や評価方法は分かっていますか？			
	3 評価結果を、リスクに応じた区分に分けていますか？			
	4 リスクに応じて取引可否判断を行う基準を作っていますか？			
	5 リスクを考慮した与信限度額を設定するルールを作っていますか？			
	6 以上のことをまとめた、与信管理基準の資料を作っていますか？			
	7 企業単位で、取引先の月末の売上債権残高を集計していますか？			
	8 取引先に関わる変動情報を入手できる体制になっていますか？			
	9 与信管理に関して、役割分担が決まっていますか？			
	10 与信管理の方法を見直し、レベルアップしていますか？			
新規取引：情報収集	11 インターネットで新規取引先のサイトを確認していますか？	1.1.1 【新規】限度設定	関与部門面談実施 業界情報収集 顧客訪問 信用調査依頼手配 調査書回収 財務データ収集 格付データ収集	
	12 新規取引先の登記簿を見ますか？			
	13 社内に詳しい者がいる場合、新規取引先の内容・状況等を聞いていますか？			
	14 新規取引先が関連する業界情報を収集していますか？			
	15 新規取引先のある地域情報を収集していますか？			
	16 新規取引先へ直接訪問を行い、インタビューを実施していますか？			
	17 調査会社に新規取引先の信用調査を依頼していますか？			
	18 新規取引先に、決算書がもらえるようお願いしていますか？			
	19 格付会社が付ける、新規取引先の格付を入手していますか？			
	20 新規取引先の倒産確率等のリスク指標を入手していますか？			
新規取引：判断・対応	21 新規取引可否を判断する時に、社内で作った与信管理基準を見ますか？	1.1.1 【新規】限度設定	社内与信基準参照 財務分析実施 定性領域検証 分析結果総合評価 取引可否判定 与信限度額設定 与信限度額承認	
	22 新規取引先の決算書がある場合、財務分析をしますか？			
	23 決算書以外の、集めてきた様々な情報の分析をしますか？			
	24 社内の与信管理基準を使って、リスクによる評価をしていますか？			
	25 評価をもとに、新規取引可否を判断していますか？			
	26 評価をもとに、与信限度額を設定していますか？			1.2.1 限度確認
	27 評価をもとに、取引条件を設定していますか？			
	28 新規取引を始める前に、契約書を作成していますか？			1.2.2 契約内容検証
	29 契約書において、取引条件、特約事項等を記載していますか？			1.2.2 契約内容検証
	30 新規取引に関して以上の流れをスムーズに行っていますか？			
継続取引：変動情報、緊急対応	31 継続取引先の倒産確率等のリスク指標の変動情報を入手していますか？	1.1.2 【継続】評価見直	与信限度額見直 1.6.5 債権回収状況管理 1.7 期日別債権管理 1.6.5 債権回収状況管理 1.7 期日別債権管理 1.8 滞留債権対応	
	32 リスクの変動に伴って、与信限度額を変更していますか？			
	33 毎月、取引先の債権残高と与信限度額を比較していますか？			
	34 債権残高が与信限度額を超過した場合、状況確認や回収促進を行っていますか？			
	35 回収遅延が起こった場合、回収促進していますか？			
	36 信用情報を、様々な方法により入手していますか？			
	37 信用情報が発生した場合、社内でも共有していますか？			
	38 信用情報が発生した場合、調査会社に調査を依頼していますか？			
	39 リスクが高い緊急を要する状況では、取引中止等の対応をとっていますか？			
	40 緊急を要しない状況でも、日常的に各種情報収集を行っていますか？			
継続取引：情報確認・判断・対応	41 社内の詳しい担当者に、継続取引先の状況を聞いていますか？	1.1.2 【継続】評価見直	関与部門面談実施 業界情報収集 顧客訪問 信用調査依頼手配 調査書回収 財務データ収集 財務分析実施 社内与信基準参照 定性領域検証 分析結果総合評価 取引継続判定 与信限度額見直 見直結果報告 見直結果承認	
	42 継続取引先が関連する業界情報や地域情報を収集していますか？			
	43 リスクが高い場合、継続取引先へ直接訪問を行い、インタビューを実施していますか？			
	44 信用調査会社に、継続取引先の信用調査を依頼していますか？			
	45 継続取引先の決算書がある場合、内容を確認していますか？			
	46 社内の与信管理基準を使って、継続先に関してリスクによる評価をしていますか？			
	47 リスクが変化した場合、継続取引の可否を判断していますか？			
	48 リスクが変化した場合、与信限度額や取引条件の見直しを行っていますか？			1.2.1 限度確認
	49 リスクが変化した場合、継続取引先に対して、契約書の見直しを行っていますか？			1.2.2 契約内容検証
	50 継続取引先に関して以上の流れをスムーズに行っていますか？			

#### (4) 実施詳細

本プロジェクトの実施にあたり、人材評価事業及び人材育成事業を実施する媒体として、WEBサイト「TDB-Solution」を構築、2005年2月に開設した。スキルスタンダードの普及とより広範囲なデータの収集を目的とし、サイト<<http://www.tdb-sol.com/>>は一般に公開している。(図9)

(図9: WEBサイト「TDB-Solution」)



人材評価事業はサイト内の「与信管理スキルチェック」で実施した。「与信管理スキルチェック」は与信管理に関する設問に回答することにより、与信管理スキルの評価結果とコメントを表示するツールである。

設問はスキルスタンダードに基づいて TDB で作成したものであり、「与信管理の基本」・「<新規取引> 情報収集」・「<新規取引> 判断・対応」・「<継続取引> 変動情報、緊急対応」・「<継続取引> 情報確認、判断・対応」の 5 つのカテゴリから各 10 問、合計 50 問で構成される。

回答者は、上述の理由から各業務に関する遂行状態を自己評価する形になるので、[十分にしている・ほとんどしている・ある程度している・多少している・全然していない]の 5 つの選択肢から、自社の与信管理の状況に応じて回答を選択する。

(図 10、図 11)

(図 10：与信管理スキルチェックの画面)

https://www.tdb-sol.com - 与信スキルチェック - Microsoft Internet Explorer

ファイル(E) 編集(E) 表示(V) お気に入り(A) ツール(T) ヘルプ(H)

## TDB - Solution

帝国データバンク

### 与信管理スキルチェック

それぞれの質問に関して、該当する項目をチェックして下さい。

50問の質問にお答えいただくと、与信管理スキルに関する診断結果が出てきます。診断結果で点数の低かった業務などについては、「与信管理ライブラリ」で該当する部分をご確認ください。「与信管理ライブラリ」には、スキルの向上のための各種解説などが掲載されています。

与信管理の基本 ..... ここからスタート！	十分にしている	ほとんどしている	ある程度している	多少している	全然していない
1 自社の与信管理のために有効な収集情報は分かっていますか？	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 収集した情報の見方や評価方法は分かっていますか？	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 評価結果を、リスクに応じた区分に分けていますか？	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 リスクに応じて取引可否判断を行う基準を作っていますか？	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 リスクを考慮した与信限度額を設定するルールを作っていますか？	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 以上のことをまとめた、与信管理基準の資料を作っていますか？	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 企業単位で、取引先の月末の売上債権残高を集計していますか？	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 取引先に関わる変動情報を入手できる体制になっていますか？	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 与信管理に関して、役割分担が決まっていますか？	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 与信管理の方法を見直して、レベルアップしていますか？	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

( 図 11 : 与信管理スキルチェックの設問一覧 )

与信管理の基本	
1	自社の与信管理のために有効な収集情報は分かっていますか？
2	収集した情報の見方や評価方法は分かっていますか？
3	評価結果を、リスクに応じた区分に分けていますか？
4	リスクに応じて取引可否判断を行う基準を作っていますか？
5	リスクを考慮した与信限度額を設定するルールを作っていますか？
6	以上のことをまとめた、与信管理基準の資料を作っていますか？
7	企業単位で、取引先の月末の売上債権残高を集計していますか？
8	取引先に関わる変動情報を入手できる体制になっていますか？
9	与信管理に関して、役割分担が決まっていますか？
10	与信管理の方法を見直して、レベルアップしていますか？

< 新規取引 > 情報収集	
11	インターネットで新規取引先のサイトを確認していますか？
12	新規取引先の登記簿を見えますか？
13	社内に詳しい者がいる場合、新規取引先の内容・状況等を聞いていますか？
14	新規取引先が関連する業界情報を収集していますか？
15	新規取引先のある地域情報を収集していますか？
16	新規取引先へ直接訪問を行い、インタビューを実施していますか？
17	調査会社に新規取引先の信用調査を依頼していますか？
18	新規取引先に、決算書がもらえるようお願いしていますか？
19	格付会社が付ける、新規取引先の格付を入手していますか？
20	新規取引先の倒産確率等のリスク指標を入手していますか？

< 新規取引 > 判断・対応

- |                                       |
|---------------------------------------|
| 21 新規取引可否を判断する時に、社内で作った与信管理基準を見ていますか？ |
| 22 新規取引先の決算書がある場合、財務分析をしていますか？        |
| 23 決算書以外の、集めてきた様々な情報の分析をしていますか？       |
| 24 社内の与信管理基準を使って、リスクによる評価をしていますか？     |
| 25 評価をもとに、新規取引可否を判断していますか？            |
| 26 評価をもとに、与信限度額を設定していますか？             |
| 27 評価をもとに、取引条件を設定していますか？              |
| 28 新規取引を始める前に、契約書を作成していますか？           |
| 29 契約書において、取引条件、特約事項等を記載していますか？       |
| 30 新規取引に関して以上の流れをスムーズに行っていますか？        |

< 継続取引 > 変動情報、緊急対応

- |   |
|---|
| 31 継続取引先の倒産確率等のリスク指標の変動情報を入手していますか？     |
| 32 リスクの変動に伴って、与信限度額を変更していますか？           |
| 33 毎月、取引先の債権残高と与信限度額を比較していますか？          |
| 34 債権残高が与信限度額を超過した場合、状況確認や回収促進を行っていますか？ |
| 35 回収遅延が起こった場合、回収促進していますか？              |
| 36 信用情報を、様々な方法により入手していますか？              |
| 37 信用情報が発生した場合、社内で共有していますか？             |
| 38 信用情報が発生した場合、調査会社に調査を依頼していますか？        |
| 39 リスクが高い緊急を要する状況では、取引中止等の対応をとっていますか？   |
| 40 緊急を要しない状況でも、日常的に各種情報収集を行っていますか？      |

< 継続取引 > 情報確認、判断・対応

- |  |
|--|
| 41 社内の詳しい担当者に、継続取引先の状況を聞いていますか？            |
| 42 継続取引先が関連する業界情報や地域情報を収集していますか？           |
| 43 リスクが高い場合、継続取引先へ直接訪問を行い、インタビューを実施していますか？ |
| 44 信用調査会社に、継続取引先の信用調査を依頼していますか？            |
| 45 継続取引先の決算書がある場合、内容を確認していますか？             |
| 46 社内の与信管理基準を使って、継続先に関してリスクによる評価をしていますか？   |
| 47 リスクが変化した場合には、継続取引の可否を判断していますか？          |
| 48 リスクが変化した場合には、与信限度額や取引条件の見直しを行っていますか？    |
| 49 リスクが変化した場合には、継続取引先に対して、契約書の見直しを行っていますか？ |
| 50 継続取引先に関して以上の流れをスムーズに行っていますか？            |

設問への回答が終了すると、与信管理スキルの評価結果とコメントを出力する。評価結果においては各設問への回答を、1問につき1～5点でポイント化して、5つのカテゴリー毎の合計と総合計を集計し、カテゴリーごとにレーダーチャート化するとともに、合計のポイントに応じて、SS～Eの評価結果（11段階）を表示する。また、コメントについてはカテゴリー別、及び全体のポイントに応じて選択・表示を行う。

回答者は評価結果及びコメントを参照することにより、自社もしくは自身の与信管理スキルの客観的水準を把握するとともに、コメントを通じて弱点となる分野を分析することが可能になる。

評価方法は、以下のものがある。

- ・カテゴリー毎の合計で最大となるカテゴリーに応じた評価
- ・カテゴリー毎の合計で最小となるカテゴリーに応じた評価
- ・カテゴリー毎に、合計点数による評価
- ・総合計による評価
- ・各カテゴリーの点数のバランスによるタイプ評価

具体的な評価テーブルを図12に、評価結果のイメージを図13に示す。

( 図 12 : 評価テーブル )

( 最も高い点数となったカテゴリーに応じて、以下のコメントを付ける。 )

カテゴリー	評価内容
与信管理の基本	与信管理の基本は、他の項目より、よく出来ています。より適切な運用が出来るように工夫をしていってください。
< 新規取引 > 情報収集	新規取引先の情報収集は、他の項目より、よく出来ています。新規取引先の判断や対応などについても、同様に適切に対応できるレベルを目指してください。
< 新規取引 > 判断・対応	新規取引先への判断や対応などについては、他の項目より、よく出来ています。既存取引先の情報収集や判断・対応などについても同様に適切に対応できるレベルを目指してください。
< 継続取引 > 変動情報・緊急対応	与信限度額の運用や緊急対応については、他の項目より、よく出来ています。与信管理全体についても、適切に対応できるレベルを目指してください。
< 継続取引 > 情報確認、判断・対応	既存取引先の情報収集や見直し対応などについては、他の項目より、よく出来ています。与信管理全体についても、適切に対応できるレベルを目指してください。

( 最も低い点数となったカテゴリーに応じて、以下のコメントを付ける。 )

カテゴリー	評価内容
与信管理の基本	特に与信管理の基本が欠けています。与信管理の根幹である重要な部分です。そこから理解を始めて下さい。
< 新規取引 > 情報収集	特に新規取引先の情報収集が足りないことがあります。営業拡大のために、情報収集も同時に行ってください。
< 新規取引 > 判断・対応	特に新規取引先への対応で不足していることがあります。営業拡大のためには重要な判断です。新規取引先の与信可否を判断して下さい。
< 継続取引 > 変動情報・緊急対応	特に与信限度額の運用について不足しています。与信管理の基本ですので、しっかりと業務を構築しましょう。
< 継続取引 > 情報確認、判断・対応	特に既存取引先の変動に対する情報収集が不足しています。幅広く情報収集を行い、変動情報を確認して行って下さい。

(各カテゴリー別に、点数に応じて以下のコメントを付ける。)

カテゴリー	点数	評価内容
与信管理の基本	10～19点	与信管理がないということはリスクに対して無防備です。まずは、与信管理を始めてください。
	20～29点	一般的な企業の平均的なレベルです。思いついたときや心配になったときだけでなく、与信管理業務の基本を理解し、全社的な与信管理の仕組みづくりを進めてください。
	30～39点	一般的な企業よりはよく出来ています。ただし、与信管理を的確に作り上げ、それにより全社的に行動するという意味では、まだ足りない部分があります。与信管理のルールやロジックの精度を高めて、効果的な与信管理体制をつくってください。
	40～49点	大変よく出来ています。与信管理の基本をよく理解し、体制が構築されています。全社的な情報共有化を進め、よりの確な運用をしていきましょう。
	50点	完璧です。何も言うことがありません。

カテゴリー	点数	評価内容
<新規取引> 情報収集	10～19点	新規取引先に対する与信管理を行わなければ、会社は常に大きな危険に晒されている状態であることをご理解ください。まずは、新規取引先の情報収集を行うことから始めてください。
	20～29点	一般的な企業の平均的なレベルです。但し、新規取引の際に思いついたように情報収集などを行うようでは、致命的なリスクを見過ごす可能性があります。まずは、新規取引先の情報収集体制を構築しましょう。
	30～39点	一般的な企業よりはよく出来ています。新規取引先の情報収集の大切さは認識しています。より早く、より多くの適切な情報が収集出来るように中身の向上に努めてください。
	40～49点	大変よく出来ています。新規取引の際に情報収集が必要であることを十分に認識しています。情報収集の窓口を広げ、より効果的な情報収集の体制を構築してください。
	50点	完璧です。何も言うことがありません。

カテゴリー	点数	評価内容
<新規取引> 判断・対応	10～19点	新規取引先に対する与信管理を行わなければ、会社は常に大きな危険に晒されている状態であることをご理解ください。まずは、新規取引先の情報収集を行い、取引可否をしっかりと判断する基準作りから始めてください。
	20～29点	条件なし一般的な企業の平均的なレベルです。但し、信用度を正しく測り、取引可否の判断や与信限度額を設定する流れはまだ不十分です。新規取引先のすべての情報収集を行い、信用度を測るまでの流れをしっかりと構築しましょう。
	30～39点	一般的な企業よりはよく出来ています。新規取引の際に信用度を測り、取引可否判断や与信限度額設定が重要であることは認識しています。より早く、より適切な判断及び契約までの処理が出来るように、判断基準やルールの改善を図っていきましょう。
	40～49点	大変よく出来ています。新規取引の際に取引可否判断や与信限度額設定、契約書の重要性を十分に認識しています。各種基準やルールなどについて、定期的に見直しを行い、精度向上に努めてください。
	50点	完璧です。何も言うことがありません。

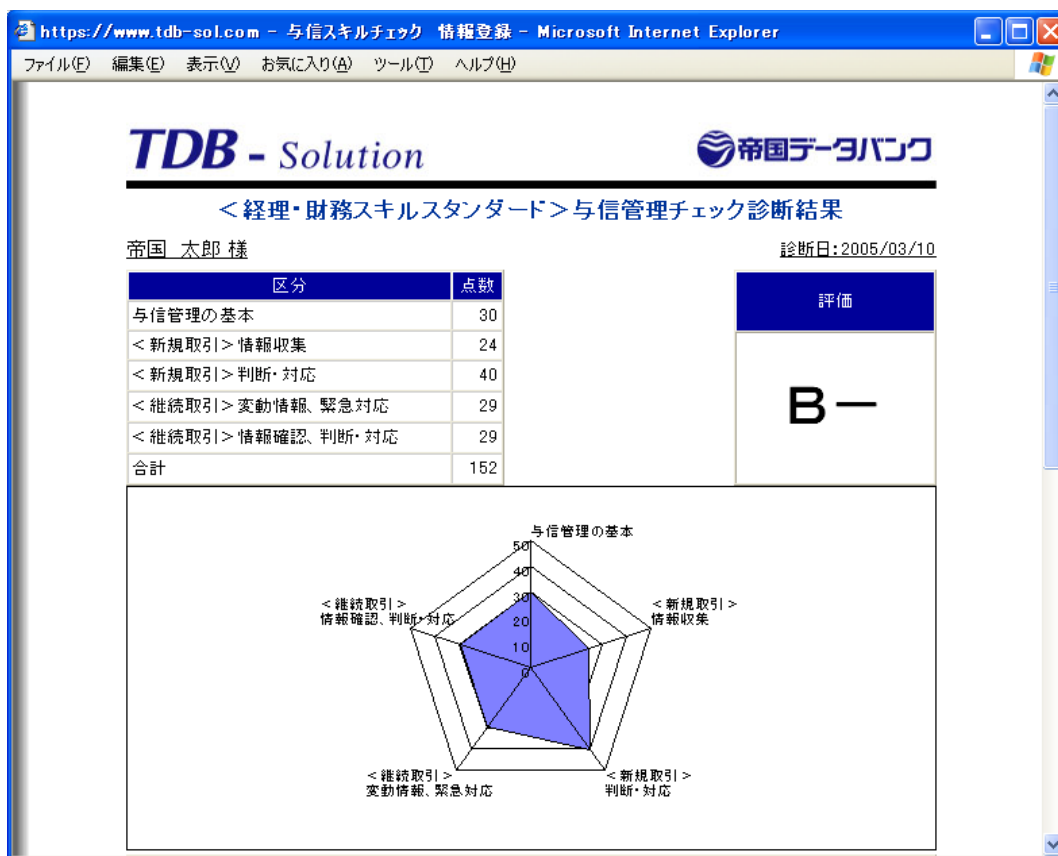
カテゴリー	点数	評価内容
<継続取引> 変動情報 ・緊急対応	10～19点	取引開始後の与信管理をおろそかにすれば、会社は大きなリスクを抱えることとなります。取引先の信用度は変化します。このままでは、緊急事態が発生した場合に対応できませんので、既存取引先に対する与信管理を始めてください。
	20～29点	一般的な企業の平均的なレベルです。一度取引が始まってしまうと、情報収集や信用度の再評価などがおろそかになりがちです。すべての取引先に対して、継続的に情報収集を行い状況を把握した上で、適切な対応が出来る体制を整えてください。
	30～39点A	一般的な企業よりはよく出来ています。与信限度額の運用と信用情報の取扱いについては整備されています。但し、与信限度額超過や回収遅延などの事態に対して、適切に対応できる体制を構築してください。
	30～39点B	一般的な企業よりはよく出来ています。与信限度額の運用と信用情報の取扱いについては整備されています。但し、信用情報の共有化や緊急対応について、適切に対応できる体制を構築してください。
	40～49点	よく出来ています。与信限度額運用や緊急対応に必要な仕組みやルール等のインフラは整っています。運用が正しく行われているかを常に把握し、営業マンを含めた与信管理のマインドの浸透に努め、より迅速な対応が出来る体制をつくっていきましょう。
	50点	完璧です。何も言うことがありません。

カテゴリー	点数	評価内容
<継続取引> 情報確認、 判断・対応	10～19点	取引開始後の与信管理をおろそかにすれば、会社は大きなリスクを抱えることとなります。取引先の信用度は変化します。このままでは、緊急事態が発生した場合に対応できませんので、既存取引先に対する与信管理を始めてください。
	20～29点	一般的な企業の平均レベルです。一度取引が始まってしまうと、情報収集や信用度の再評価などがおろそかになりがちです。すべての取引先に対して、継続的に情報収集を行い、信用度の見直しや取引の見直しなどを行える体制を整えてください。
	30～39点A	一般的な企業よりはよく出来ています。既存取引先各社について、継続的に情報収集を実施し、信用度が変化した先を適切に把握できる体制を整えてください。
	30～39点B	一般的な企業よりはよく出来ています。既存取引先各社について、信用度が変化した先については、継続取引可否や与信限度額等の見直しが適切に行える体制を整えてください。
	40～49点	よく出来ています。継続管理のために必要な情報収集や評価の見直しなどの体制は整備されています。今後は、より効率的に与信管理が運用できる体制を整えていきましょう。
	50点	完璧です。何も言うことがありません。

(合計点数に応じて以下のコメントを付ける。)

区分	状態	評価内容
合計	50～69点	与信管理が殆ど行われていませんので、会社が大きなリスクに晒されている可能性があります。まずは、取引先に関する情報を収集するところから与信管理をスタートさせてください。
	70～89点	気になった時にたまに調べる程度では、与信管理としてはかなり初歩的な段階です。基本となる業務をまずはしっかり構築しましょう。
	90～109点	心配な先だけを多少調べるだけでなく、取引先の全社に対して情報収集を実施し、信用度を測り、与信枠を設定すること等が与信管理の基本です。基本となる業務の流れをまずは構築しましょう。
	110～129点	与信管理の基本となる事項のうちのいずれかが欠けている段階です。新規先・既存先のすべてに対して、与信管理を実施できるように、全体像をつかんで業務を構築してください。
	130～149点	与信管理への関心度は比較的高く、基本的な流れは出来ていますが、方針から実行までの流れの一貫性という点で欠けている可能性がありますので、スムーズに流れるように業務を構築してください。
	150～169点	与信管理に関して、比較的高い関心を持ち、体制もある程度構築されています。与信管理の各業務について網羅性を高めると共に内容充実に努めてください。
	170～189点	与信管理の体制は、かなり完成度が高いレベルにあります。内容充実に努めると共に、より効率的な運用体制を構築してください。
	190～209点	与信管理の体制は、完成に近い状態です。内容充実に努めると共に、より効率的な運用体制構築に努めてください。また、各年度の効果測定などを実施し、経営上での与信管理の地位向上に努めてください。
	210～229点	与信管理の体制及び運用は、完成レベルにあります。与信管理を通じて会社の業績拡大に貢献してください。
	230～250点	与信管理の体制及び運用は、完璧です。与信管理を通じて会社の業績拡大に貢献してください。

( 図 13 : 評価結果の画面見本 )



各回答者の回答及び評価結果はWEBサーバに蓄積する。また、回答者は評価結果の表示にあたり業種及び職種を入力するが、この情報も蓄積される。これにより、回答及び評価結果について、業種・職種のカテゴリーで分析を実施することが可能となる。

#### (5) 評価方法の作成基準

全体で50問あり、設問毎に「全然していない」(1点)～「十分にしている」(5点)の評価になるので、合計点数は50点～250点となる。選択肢の「ある程度している」(3点)を前述の2つの中間的な意味に捉えると、150点付近が母集団の平均であることが想定される。平均的な与信管理の実施状況を「一般的な企業」の状態として、50点や250点近くなるとほとんど企業が存在しない正規分布に近い分布状況になると仮定し、評価基準を設定した。

また、10問毎に区分した5つのカテゴリー毎に、30点付近が平均となることを想定し、その範囲を「一般的な企業」のレベルとして評価基準を作成している。

BPR事業でご協力をいただいた3社の担当者にも「スキルチェック」を実施していただき、評価結果のレベルに関して違和感がないかどうかの確認もしている。

### 3.2.2 協力者選定の方法

前出の通り、WEB サイトは一般に公開した。従って回答者は原則的に不特定多数であるが、設問の専門性等から、回答者は与信管理に携わっているか、もしくは関心を有する個人である可能性が高いと推察される。

また、サイトの周知及び回答者サンプルの蓄積を目的とし、TDB の企業データのユーザー企業約 2 万社の担当者を対象に、E メールでの通知を実施した。通知後はサイトの閲覧数及び回答者数が大幅に増加していたことから、これらの担当者が回答している割合は高いものとみられる。

2005 年 2 月 8 日から 3 月 22 日における、WEB サイトへのアクセス数は 10,525 件、与信管理スキルチェックの回答者数は単純合計で 982 件となった。

### 3.2.3 成果物

収集したスキル評価情報により、実務担当者におけるスキル水準の分析、評価基準の適合性の検証、及び人材育成において重点的に強化すべきスキルの抽出と対応する教育プログラムの検討を実施した。

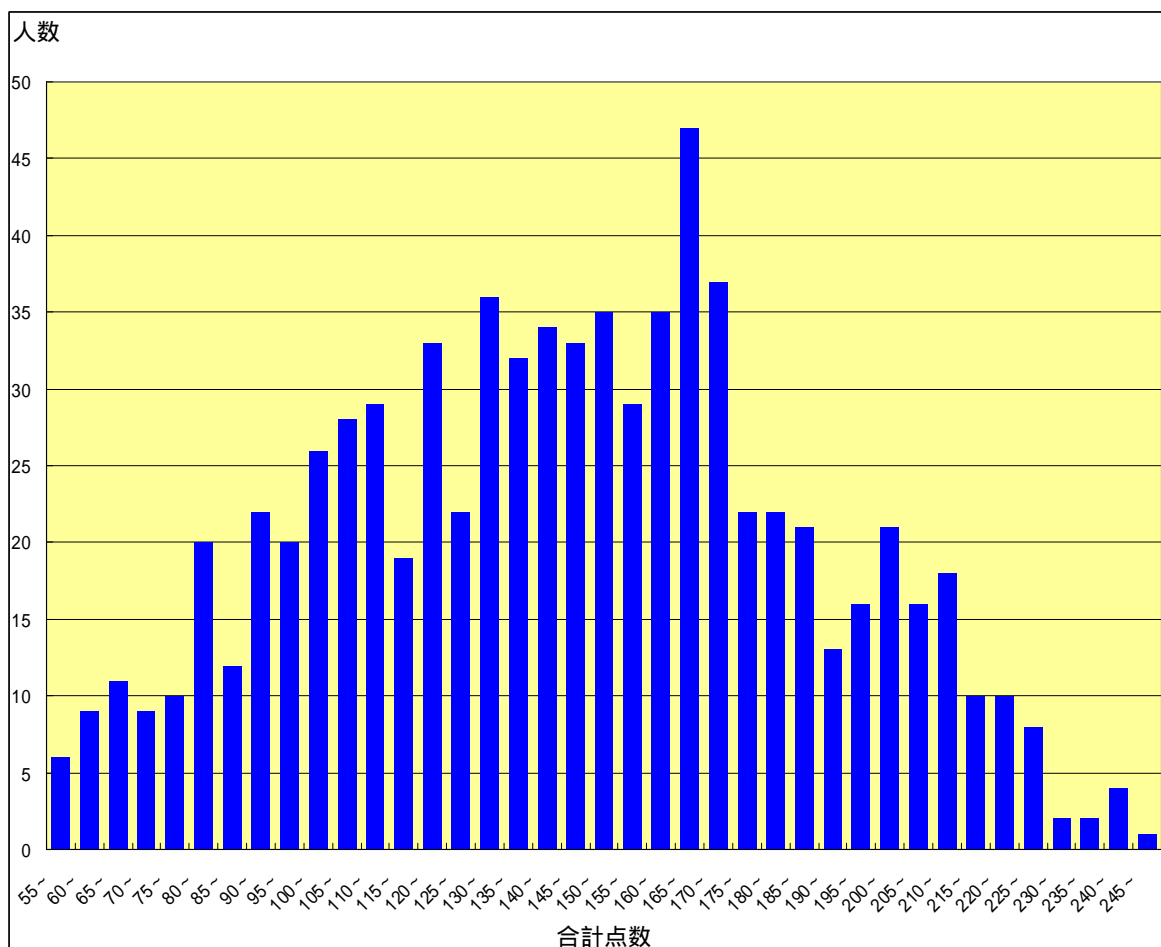
#### (1) スキル水準の分析

##### 合計点数

スキルチェックの結果は、合計点が1つのスキル水準を表わす。合計点の平均点は145.43点となり、全体の分布から見れば125点～175点に多くの社数があるが、比較的小さい点数から大きな点数まで幅広い分布となっている。

(図14)

(図14：合計点数の分布(5点刻み))



## 業種別

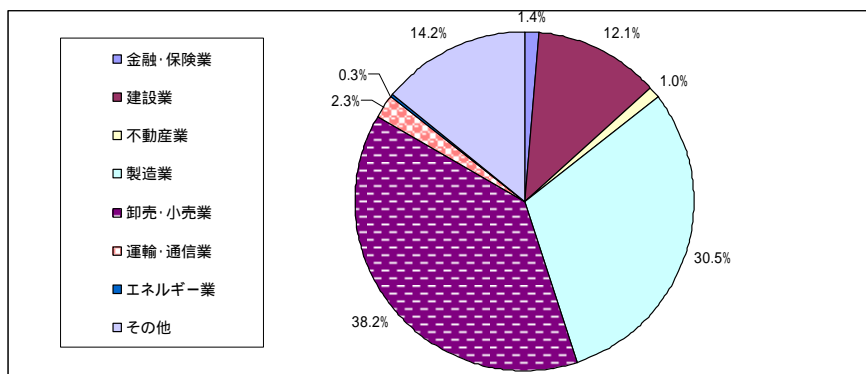
回答者の業種は、製造業と卸・小売業の業種が多く、全体の68.7%となった。

(図15、図16)

(図15：業種別回答人数)

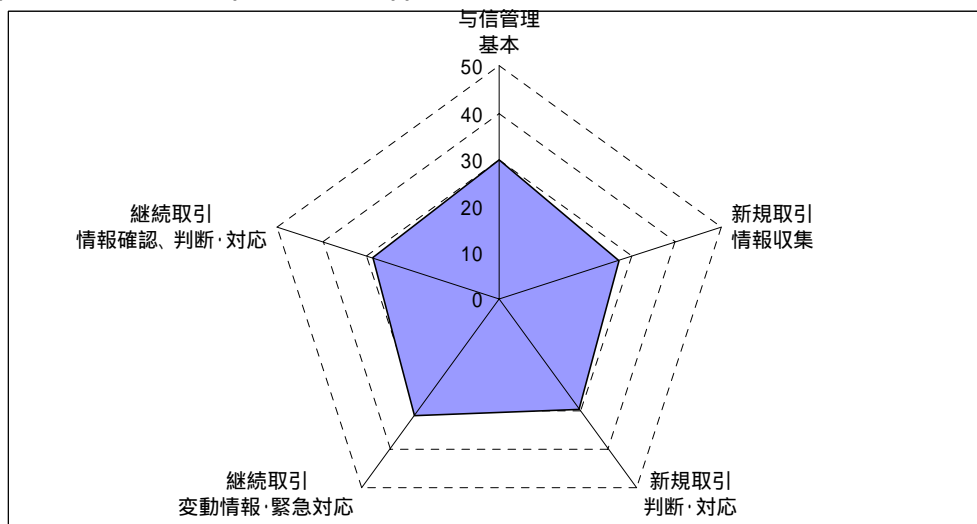
業種	登録人数	構成比
金融・保険業	11	1.4%
建設業	94	12.1%
不動産業	8	1.0%
製造業	238	30.5%
卸売・小売業	298	38.2%
運輸・通信業	18	2.3%
エネルギー業	2	0.3%
その他	111	14.2%
合計	780	100.0%

(図16：業種別回答人数比率)



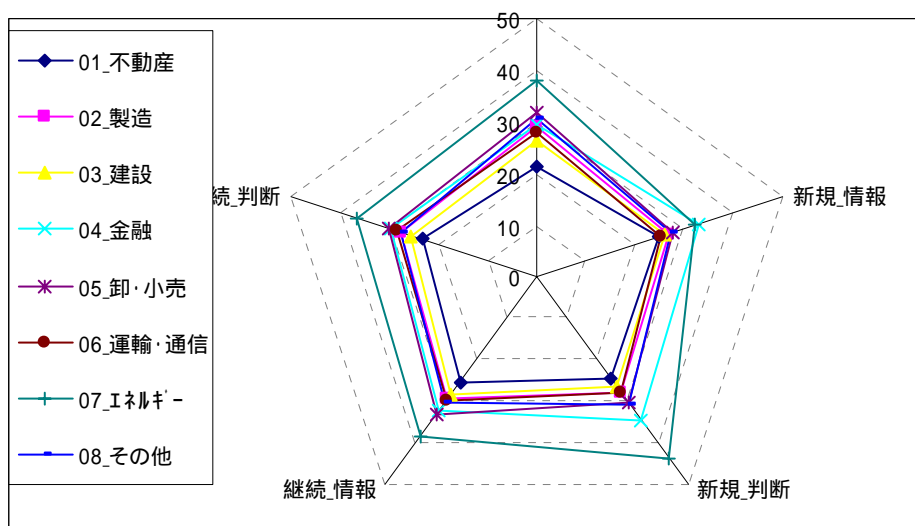
50 問を 5 つに区分したカテゴリ毎の合計点の平均を見ると、カテゴリ毎の差はそれほど大きくなっていない、バランスがとれている結果となった。(図 17)

(図 17：診断結果 (全業種平均))



全体の 2% (16 人) 以上が回答した業界においては、業種別の回答結果の差異は無いことが分かった。与信管理の内容は業種毎に大きく異なるケースもあるが、与信管理の遂行状態に関しては業種の差異は少ないと考えられる。(図 18)

(図 18：診断結果 (業種別平均))



## 職種別

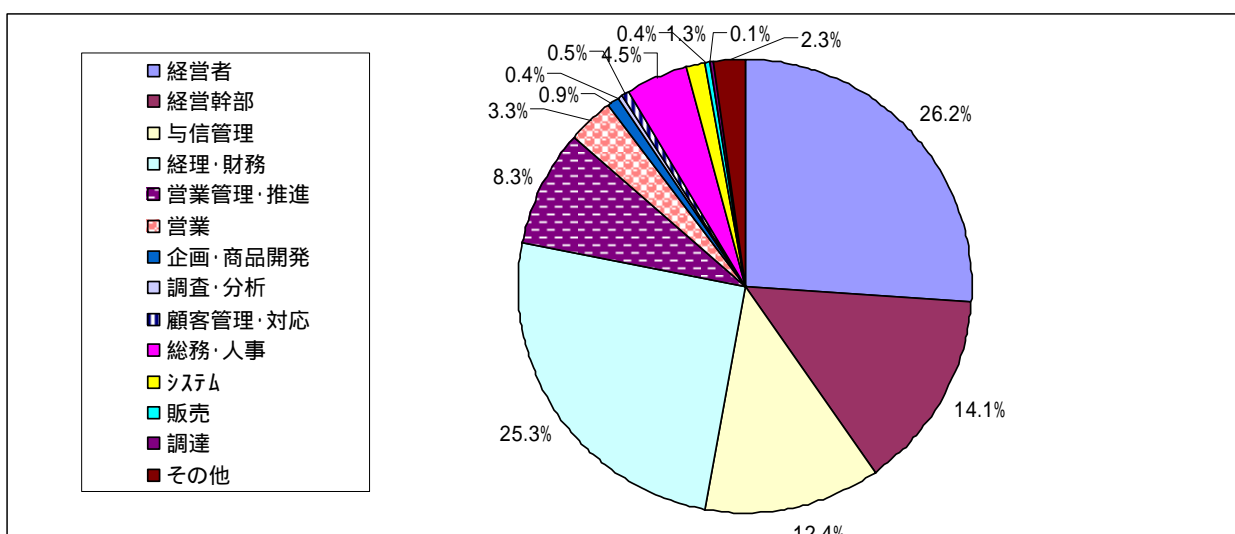
職種別の回答者を見ると経営者が最も多い。大企業の経営者が直接与信管理に従事する可能性は低いため、これらの回答者の多くは、中小企業や中堅企業の経営者であると考えられる。それに次ぐ人数として経理・財務の担当者が多く、経営幹部、与信管理担当者という順番となっている。

このことから、スキルスタンダードの与信管理に関わる部分は、専任というより他業務との兼任が多く、実務としてはより簡単に明快なルールで遂行できる業務として構築すべきであることが読み取れる。(図 19、図 20)

(図 19：職種別人数)

職種	登録人数	構成比
経営者	204	26.2%
経営幹部	110	14.1%
与信管理	97	12.4%
経理・財務	197	25.3%
営業管理・推進	65	8.3%
営業	26	3.3%
企画・商品開発	7	0.9%
調査・分析	3	0.4%
顧客管理・対応	4	0.5%
総務・人事	35	4.5%
システム	10	1.3%
販売	3	0.4%
調達	1	0.1%
その他	18	2.3%
合計	780	100.0%

(図 20：職種別人数比率)



職種別に合計点を比較すると、与信管理担当者の平均が圧倒的に高く、カテゴリー別に見てもほとんどで 35 点以上と高い点数を獲得している。回答者が 20 人以上いる職種の中では経営者の合計点の平均が低く、特に与信管理基準に関する資料整備や新規取引先の対応が課題となっていて、対応するサービスが求められていると推測される。(図 21)

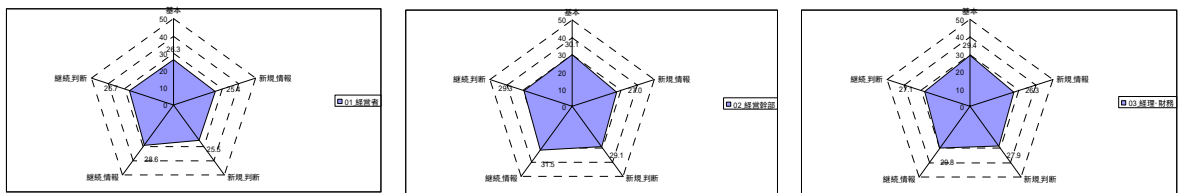
(図 21：職種別カテゴリー別平均点数)

職種	与信管理 基本	新規取引 情報収集	新規取引 判断・対応	継続取引 変動情報・緊急対応	継続取引 情報確認、判断・対応	合計
経営者	26.3	25.4	25.5	28.6	26.7	132.5
経営幹部	30.1	27.0	29.1	31.5	29.3	147.0
与信管理	38.7	32.4	37.6	38.5	35.2	182.3
経理・財務	29.4	26.3	27.9	29.8	27.1	140.5
営業管理・推進	31.8	28.5	32.1	32.2	29.2	153.8
営業	27.3	28.7	26.2	27.9	26.4	136.6
企画・商品開発	30.7	28.1	32.9	31.7	30.9	154.3
調査・分析	23.3	30.3	26.0	25.3	27.3	132.3
顧客管理・対応	22.3	22.8	25.0	26.5	22.8	119.3
総務・人事	29.7	26.4	28.8	30.5	28.1	143.5
システム	30.0	25.2	28.6	27.1	22.6	133.5
販売	27.3	26.7	31.0	30.3	31.0	146.3
調達	17.0	21.0	24.0	17.0	15.0	94.0
その他	28.2	26.8	27.4	28.8	26.6	137.9
合計	29.9	27.2	29.0	30.9	28.4	145.4

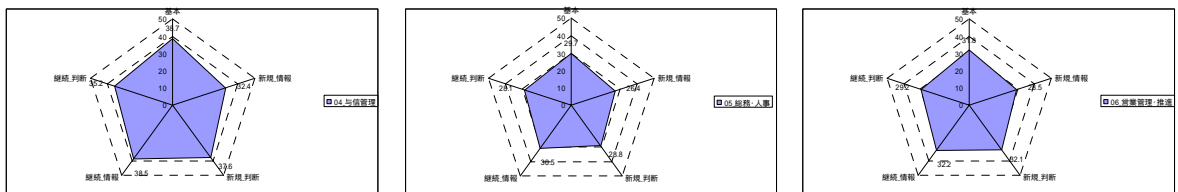
設問を5つに区分したカテゴリー別・職種別に平均を算出し、職種別にグラフを作成した。経営者のグラフは狭く全般的に点数が低くなっており、与信管理担当者のグラフは広く全般的に点数が高くなっている。職種別にグラフで示される大きさは異なることが分かるが、意外にも際立ったバランスの違いは無いに等しい。したがって、職種によって与信管理で行う業務プロセスが変わらない可能性が高いといえる。(図22)

(図22：診断結果(職種別平均))

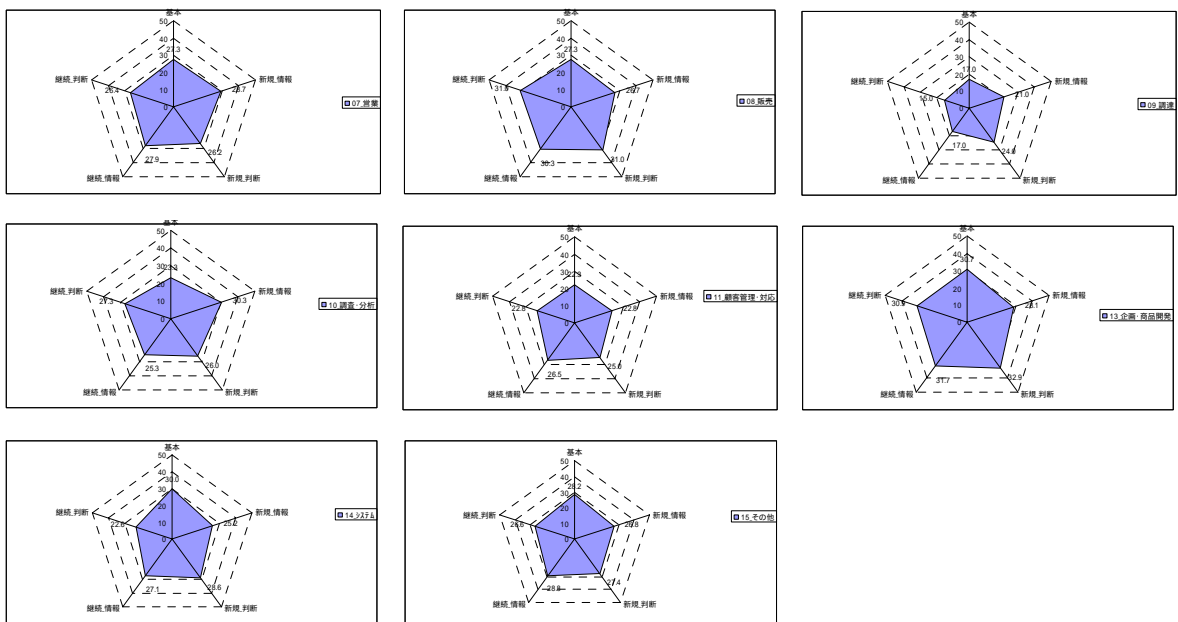
(100人以上の回答者があった職種：経営者、経営幹部、経理・財務)



(30人以上の回答者があった職種：与信管理、総務・人事、営業管理・推進)



(30人未満の回答者があった職種)



## (2) 評価基準の適合性の検証

評価基準として定めた評価内容と、実際にスキルチェックを行った人数の分布を比較して、適合性の検証を行った。20点刻みで評価内容を定めているが、その区分において100人を超えたのは、110～129点、130～149点、150～169点、170～189点の4区分になっている。これらの内訳を見ると、与信管理として基本的な項目が揃っていない110～129点に103人、まだ与信管理が不足している130～149点に135人、与信管理の網羅性を求められる150～169点に146人、与信管理が揃い内容の高度化を求められる170～189点に102人となっている。

以上のことから、平均点前後の区分を中心に、左右対称に近い形状となっている。これは、想定した分布の形状に近く、適合性は十分にあると考えられる。(図23)

( 図 15 : 評価内容と回答人数分布 )

区分	状態	評価内容	人数
合計	50～69点	与信管理が殆ど行われていませんので、会社が大きなリスクに晒されている可能性があります。まずは、取引先に関する情報を収集するところから与信管理をスタートさせてください。	26
	70～89点	気になった時にたまに調べる程度では、与信管理としてはかなり初歩的な段階です。基本となる業務をまずはしっかり構築しましょう。	51
	90～109点	心配な先だけを多少調べるだけではなく、取引先の全社に対して情報収集を実施し、信用度を測り、与信枠を設定すること等が与信管理の基本です。基本となる業務の流れをまずは構築しましょう。	96
	110～129点	与信管理の基本となる事項のうちのいずれかが欠けている段階です。新規先・既存先のすべてに対して、与信管理を実施できるように、全体像をつかんで業務を構築してください。	103
	130～149点	与信管理への関心度は比較的高く、基本的な流れは出来ていますが、方針から実行までの流れの一貫性という点で欠けている可能性がありますので、スムーズに流れるように業務を構築してください。	135
	150～169点	与信管理に関して、比較的高い関心を持ち、体制もある程度構築されています。与信管理の各業務について網羅性を高めると共に内容充実に努めてください。	146
	170～189点	与信管理の体制は、かなり完成度が高いレベルにあります。内容充実に努めると共に、より効率的な運用体制を構築してください。	102
	190～209点	与信管理の体制は、完成に近い状態です。内容充実に努めると共に、より効率的な運用体制構築に努めてください。また、各年度の効果測定などを実施し、経営上での与信管理の地位向上に努めてください。	66
	210～229点	与信管理の体制及び運用は、完成レベルにあります。与信管理を通じて会社の業績拡大に貢献してください。	46
	230～250点	与信管理の体制及び運用は、完璧です。与信管理を通じて会社の業績拡大に貢献してください。	9
合計人数			780

### (3) 人材育成において重点的に強化すべきスキル抽出

#### カテゴリー別

設問 50 問を、5 つに区分したカテゴリー別に点数の分布を見ると、人材育成での強化すべきカテゴリーが明確になる。(図 24)

「与信管理の基本」は点数が比較的分散していて、基準やルールの明確化等の事前準備に関しては差ができている状態である。

「<新規取引>情報収集」は、低い点数に集中すると同時に、高い点数の人もほとんどいなかった。このカテゴリーは、重点的に強化すべきであるといえる。

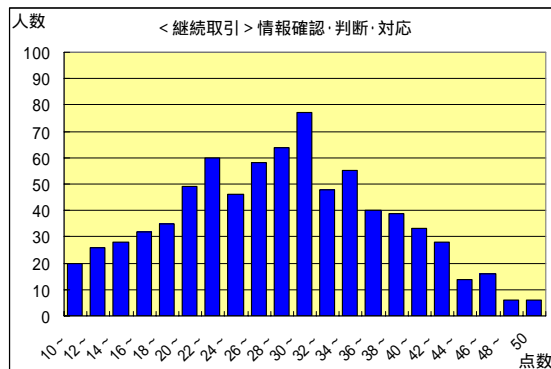
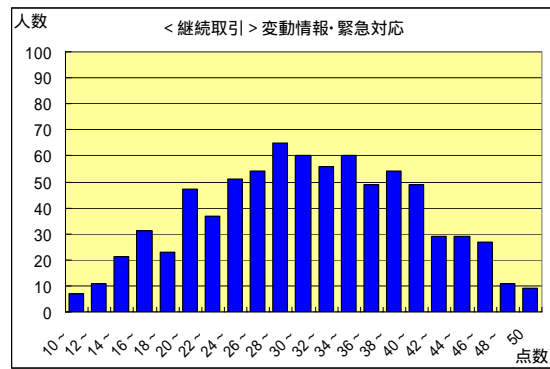
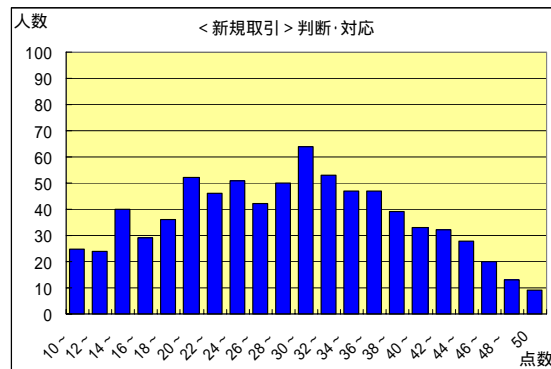
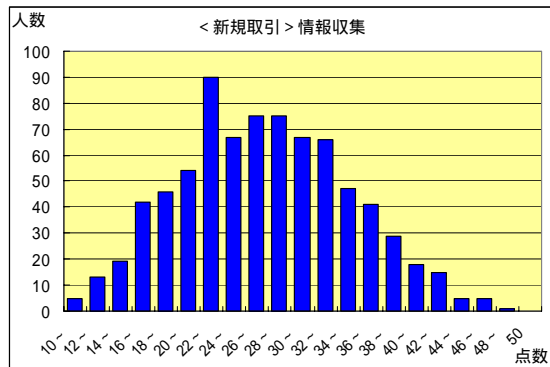
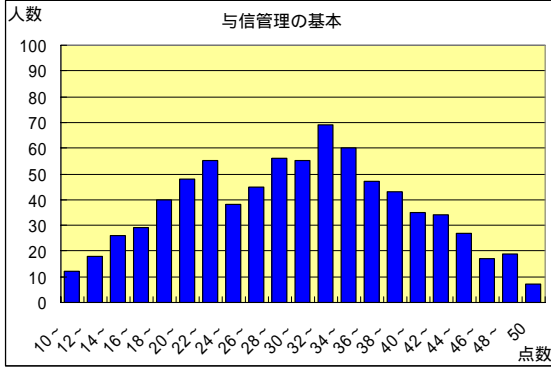
「<新規取引>判断・対応」は、与信管理の入口となるカテゴリーではあるが、予想に反して「与信管理の基本」と同様に点数が分散しており、低い点数の人数が多い結果となった。

「<継続取引>変動情報・緊急対応」は、中央値である 30 点を中心にきれいに山型になっていて、変動情報の収集や緊急対応をほとんどの回答者が、ある程度実施していることが分かる。

「<継続取引>情報確認・判断・対応」も、中央値である 30 点を中心に山型になっているが、全体的に点数がやや低い。

以上より、全ての対象者へ重点的に強化すべきは「<新規取引>情報収集」である。また、与信管理初心者では「与信管理の基本」「<新規取引>判断・対応」を重点的に強化する必要があるといえる。

( 図 24 : カテゴリー別点数分布 )



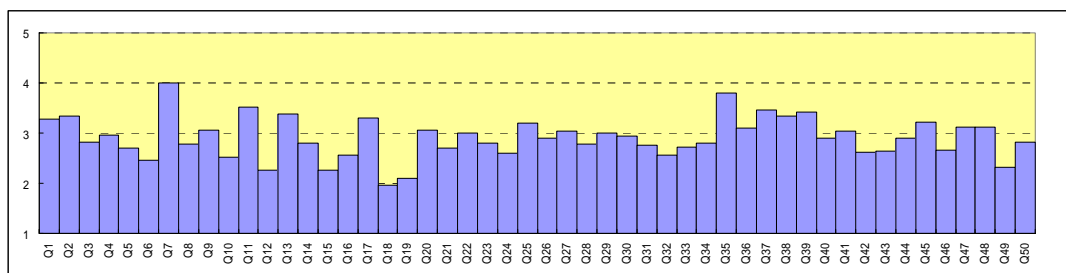
## 設問別

設問毎に平均点数を比較すると、差が大きくなっている。特に平均点数が低い方から 10 問列挙してある。基本的には、これらの項目が重点的にスキル強化をすべき項目となる。

( 図 25、図 26、図 27 )

ただし、設問 18 の決算書は、業務プロセスとしては存在するが、実際にもらうことが可能な業界は数少ないため、取引可否は判断する場合には現実的ではない。設問 19 は、格付会社で付けられる格付は上場企業レベルとなり数が少ないので参考にならない。設問 12 の登記簿は、調査会社に調査を依頼することによって、登記簿を確認されて報告書の中に記載されるために、必要が無い場合もある。以上の理由から、点数が低くなっている可能性があることに留意する必要がある。

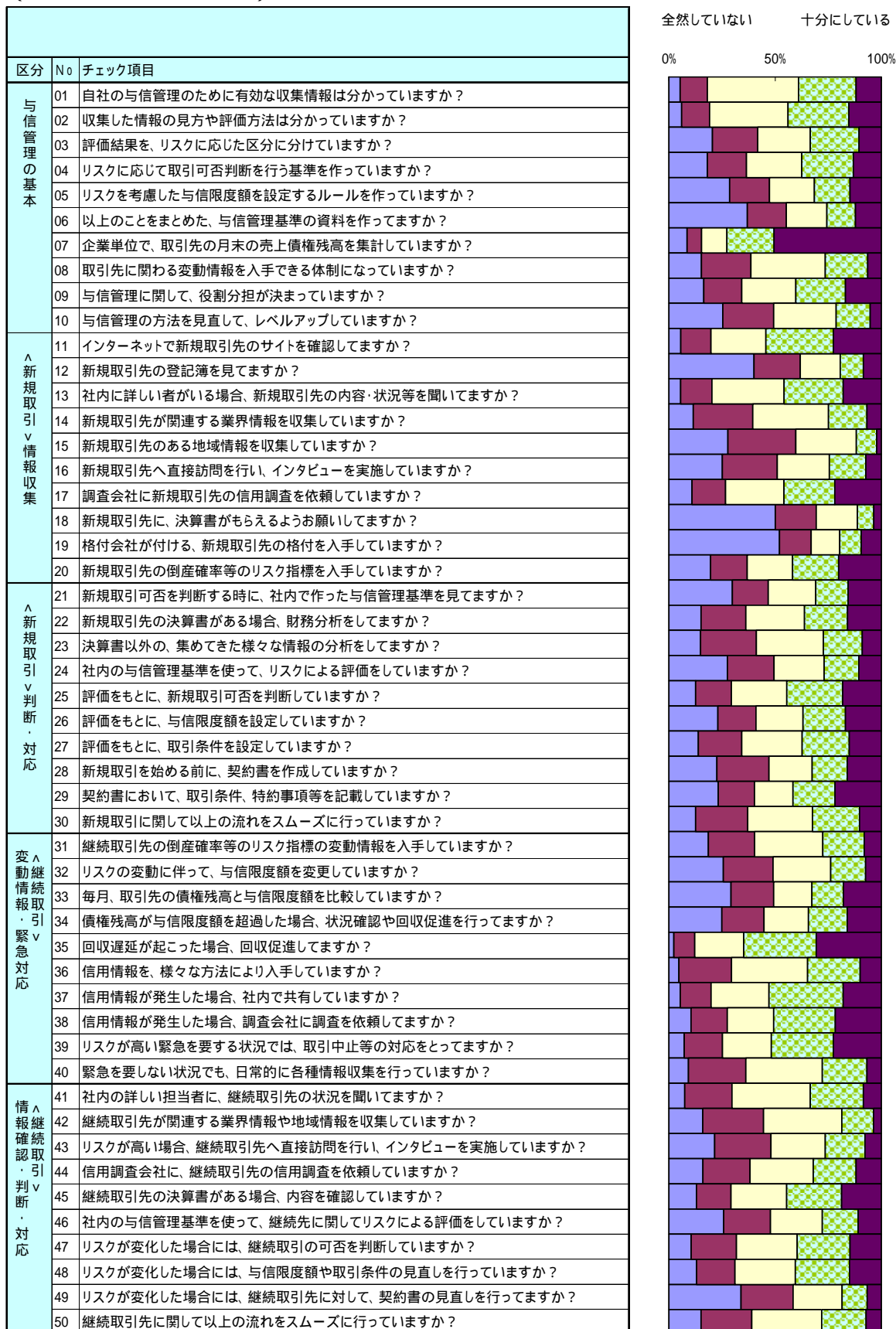
( 図 25 : 設問別平均点数 )



( 図 26 : 平均点数の低い設問 )

NO.	設問内容	平均点数
Q18	新規取引先に、決算書がもらえるようお願いしていますか？	2.0
Q19	格付会社が付ける、新規取引先の格付を入手していますか？	2.1
Q12	新規取引先の登記簿を見ますか？	2.3
Q15	新規取引先のある地域情報を収集していますか？	2.3
Q49	リスクが変化した場合には、継続取引先に対して、契約書の見直しを行ってますか？	2.3
Q6	以上のことをまとめた、与信管理基準の資料を作ってますか？	2.5
Q10	与信管理の方法を見直して、レベルアップしていますか？	2.5
Q16	新規取引先へ直接訪問を行い、インタビューを実施していますか？	2.6
Q32	リスクの変動に伴って、与信限度額を変更していますか？	2.6
Q24	社内の与信管理基準を使って、リスクによる評価をしていますか？	2.6

( 図 27 : 設問別回答内訳 )



### 3.3 人材育成事業

#### 3.3.1 実施の方法

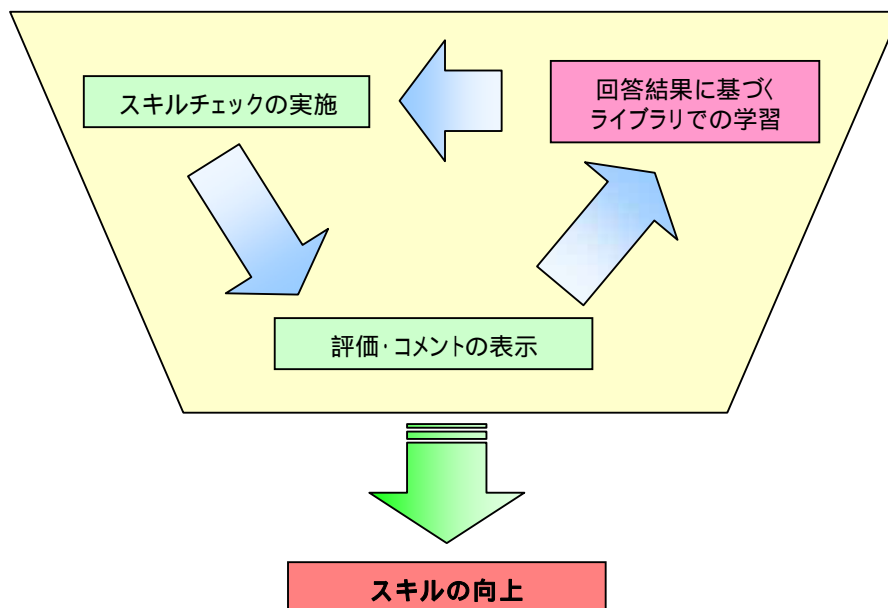
人材育成事業にあたっては、スキルスタンダードに基づき与信管理における業務知識を記載したコンテンツ「与信管理ライブラリ」を作成し、前出のWEBサイト「TDB-Solution」上で公開した。

「与信管理ライブラリ」においては、TDBにおける与信管理のノウハウを活用し、スキルスタンダードにおける各業務の具体例や、実務的観点からの注意点等を中心に記載を行っている。同時に、前出の人材評価事業における「与信管理スキルチェック」の設問との対応した構成をとり、利用者が「与信管理スキルチェック」で弱点となった項目について「与信管理ライブラリ」で業務知識を深め、再度スキルチェックを実施する、という一連のフローを想定している。(図 28、図 29、図 30)

(図 28：ライブラリとスキルスタンダードの対応表)

ライブラリ項目	スキルスタンダード該当項目			
. 与信管理準備	全般	-	-	
1. 与信管理準備		-	-	
2. 社内体制の整備		-	-	
. 新規取引の与信管理	1.1.1【新規】限度設定	-	-	
新規取引の業務プロセス		-	-	
1. 情報収集		-	-	
2. 分析・評価		-	-	
3. 社内与信基準参照		-	-	
4. 取引可否		-	-	
5. 与信基準額設定		-	-	
6. 取引条件設定		1.2.1 限度確認	-	
7. 契約		1.2.2 契約内容検証	-	
. 継続取引の与信管理		1.1.2【継続】評価見直	-	-
継続取引の業務プロセス			-	-
1. 変動情報の入手	1.6 顧客別債権管理		1.7 期日別債権管理	
2. 緊急対応	1.6.5 債権回収状況管理		1.8.1 滞留債権報告	
3. 情報収集	-		-	
4. 分析・評価	-		-	
5. 社内与信基準参照	-		-	
6. 取引可否	-		-	
7. 与信基準額設定	-		-	
8. 取引条件設定	1.2.1 限度確認		-	
9. 契約	1.2.2 契約内容検証		-	

( 図 29 : スキルチェックとライブラリの関係図 )



( 図 30 : スキルチェックとライブラリの対応表 )

ライブラリ項目	スキルチェック該当項目	
	区分	質問番号
与信管理準備	与信管理の基本	-
1.与信管理準備		1～6
2.社内体制の整備		7～10
新規取引の与信管理	-	-
新規取引の業務プロセス	< 新規取引 > 判断・対応	30
1.情報収集	< 新規取引 > 判断・対応	11～20
2.分析・評価		22、23
3.社内与信基準参照		21、24
4.取引可否		25
5.与信基準額設定		26
6.取引条件設定		27
7.契約		28、29
継続取引の与信管理		-
継続取引の業務プロセス	< 継続取引 > 情報確認、判断・対応	50
1.変動情報の入手	< 継続取引 > 変動情報、緊急対応	31～33、36、37
2.緊急対応		34～35、38、39
3.情報収集	< 継続取引 > 情報確認、判断・対応	40～45
4.分析・評価		46
5.社内与信基準参照		46
6.取引可否		47
7.与信基準額設定		48
8.取引条件設定		48
9.契約		49

### 3.3.2 協力者選定の方法

WEBサイトを一般公開しているため、人材評価事業と同様、不特定多数のサイト閲覧者が対象となる<sup>10</sup>。

ただし、「与信管理ライブラリ」については設問への回答を要求しない点において、「与信管理スキルチェック」よりもサイト閲覧者が利用しやすい構成となっている。このことから、「与信管理ライブラリ」の閲覧者は「与信管理スキルチェック」よりもさらに広範囲にわたるものと推察される。

### 3.3.3 成果物

「2 目的」の項で示したとおり、本プロジェクトにおける人材育成事業は人材評価事業の補完的項目と位置づけており、スキルスタンダード及び本プロジェクトの普及促進を図ることを目的として試験的に掲載したものである。このため、明示的な成果物は現時点では存在しない。

今後のサービスの進展においては、人材育成によるスキルの改善効果を検証することが不可欠であるとともに、人材評価方法の改善、あるいはユーザーの意見に対応したコンテンツの見直しが必要となる。このため、以下の情報については継続的な収集及び分析を実施する予定である。

- ・「与信管理ライブラリ」利用者の意見、要望
- ・「与信管理ライブラリ」利用前後における「与信管理スキルチェック」成績

---

<sup>10</sup> 人材評価事業と同様に、TDBのユーザー企業へのEメールによる告知も実施した。

## 4 プロジェクトの効果

### 4.1 BPR 支援事業

今回「与信管理構築サポート」として、3社にご協力いただき、スキルスタンダードを実際に活用していただく機会を得たことは大変に貴重なことであった。実際の導入を通じて、今回提示した標準形が有効であり違和感なく受け入れられることを確認するとともに、今後の課題として3点を見出すことができた。

業種や規模、取引形態などに応じた標準形の構築

与信に関する各判断方法の提示

データを有効活用するためのアプリケーションソフトウェアの構築

以上の課題（課題の詳細は後述）は、今後スキルスタンダードを普及していく立場にある我々にとっては意義のある結果であり、「効果」ととらえることができる。

また、以下の声に象徴されるように、提示される側の協力企業のBPRにおいても、一定の効果があつたと評価することができる。

今後、与信管理を重視し、その体制を構築する方針であるが、標準的な方法を今回のプロジェクトで体験できたことは大いに参考になった。

これまでの管理方法とは異なる部分があり、実際の取引先の評価データを使用しながら、与信限度額ロジックなどを考える機会を持てたことがよかった。

有力データを使用して一律ロジックを設定する方法は、今まで取引の都度、人の判断で行っていた与信限度額設定の方法と比較するとかなり違う印象を受けた。常々社内で説明力のある方法はないものかと思っていたので、参考になった（人の判断＋一律ロジックの参考値の利用が実務的にはいいのではないかと思った）。

取引形態によって、いろいろな業務フローを設定しているが、それぞれに適度に与信管理の要素を組み込んでいく必要があると感じた。

「信用リスク分析レポート」の中で提示された信用コストベースの信用リスク量の分析が目新しく感じた。

「信用リスク分析レポート」において予測値グレードで分類されたG10のグループには即対応が必要だが今まで気づいていなかった企業があつたので、実際に役に立った。

今回のデータ提供時に各企業にユニークな企業コードを設定することが出来たので、DB化がやりやすくなったと思う。

いずれの企業にとっても標準形の提示にとどまらず、必要データを閲覧する環境を提供したことで、実質的な与信管理の効果測定や自社にあつた方法の検討などを、現実感をもった形で多方面から考える機会を得たことは直接的な効果としてあげることができるであろう。

今回の事業により、提示する側・される側の両者に相応のメリットを得られたことは、

今後のスキルスタンダードの普及にとって、大いなる効果と評価してよいのではないだろうか。

## 4.2 人材評価事業

今回の「与信管理スキルチェック」には、サイト開設時より1ヶ月余りで約1万人がサイトを訪れ、その内の約1千人が「与信管理スキルチェック」を行った。

スキルチェックの結果の分析等に関しては、成果物の詳細分析のページに譲るとして、ここでは、スキルチェックの実施者からの声を中心に効果を考えてみたい。

実際にスキルチェックを行った方からは、以下の回答をいただいている(代表的な回答)。

これにより自社の与信管理のレベルを大まかに確認できるので有効である。結果を見た上で不足した部分を補って、再度チェックをしてみたい。

同じ会社でもチェックをする人が違えば結果もかなり違って出てくるところが面白い。差異のある項目について、両者で話し合うことで求めるレベルの違いがよく分かる。社内の与信管理に関するコミュニケーションのいいきっかけとなる。

これを実施してみて、平均的な企業の水準や標準的な運用の実態というのが大体分かった。

大企業よりもむしろ数の多い中堅・中小企業を対象としているチェック項目だと思うが、その点がいいと思う。

高レベルの会社はこのすべてを実際に行っているというのであれば、当社はこれからもっと与信管理に関心を持たなければいけないと思う。

このように、与信管理に関する「気づき」を喚起された旨の回答を比較的多くいただいております。診断という方法を取ったことが、よい結果を導き出しており、スキルスタンダードを告知し、普及に貢献するという意味でも無料診断という形態が良い結果をもたらしていると解釈することができる。

今後、今回開設した仕組みを更に高度化し、サイトへの注意を常に喚起しつづけることが出来ればその効果は大きな広がりを見せていくであろう。

## 4.3 人材育成事業

「与信管理ライブラリ」に関しては、不特定多数のサイト閲覧者を対象としているため、その効果を明示的に示すものはないが、「与信管理構築サポート」のモニター企業や TDB の関係者などに聞き取りを実施した結果、以下の回答を得られている(代表的な回答)。

与信管理全般を理解するには有効である。内容的には難解な表現がなく、新入社員教育などにも使えるだろう。

「与信管理スキルチェック」の結果足りないところを補う目的で必要項目を画面上で確認する際に、内容および文章量としてこの程度が適当だと思う。

経理・財務の担当者はあまり与信管理に関心を持たない人の方が多いと思うが、このように無料公開することで、与信管理に対する関心度は高まると思う。

与信管理に関心のない人にまず「与信管理スキルチェック」をさせ、その上で「与信管理ライブラリ」を見せることで、理解が深まると思う。

ここで示された標準形を更に高度化したバージョンをつくって欲しい。当社にあった与信管理の方法をそのガイドラインを使って構築したい。

与信管理のノウハウを含んだ内容をだれでも自由に閲覧できるのはありがたい。

このように、「体系の整理」、「ノウハウの無料公開」といった点について、高い評価を得ており、多くの方から実際に活用する意思をもったと思われる回答をいただく結果となった。

今回の事業の目的には、「与信管理に関する認識不足」を広く世の中に呼びかけ、スキルスタンダードの普及に努めるといったことがあげられるが、当初目的に対して全面的にとは言わないまでも、相応の効果を得られたのではないかと考えられる。

## 5 プロジェクトの課題

### 5.1 BPR 支援事業

企業が与信管理体制を構築する際には、自社の取り扱い商品や取引形態、部門間の役割分担、与信管理の範囲など様々な条件を考慮した上で構築する必要がある。つまり、スキルスタンダードで示されている標準形を参考に、自社にあった形にアレンジする必要がある。その場合に、従来より与信管理というものについて、理解が進んでいる企業については、容易にアレンジが可能だが、これから体制構築するような初歩的な段階の企業にとっては、業務設計を支援する第三者が必要になってくるだろう。

この点については、コンサルティングにより解決する方法と、業種や規模、取引形態などに応じた標準形を何種類か用意し、その中から選択した上で自社で構築するという 2 種類の方法がある。

スキルスタンダードが OS としての役割を果たすのであれば、後者の選択肢を今後開発し提示していく必要が出てくるであろう。今回のプロジェクトにおいても、協力企業 3 社へのヒアリングの中で最も多くいただいた感想が、「当社の取引形態では・・・」というものであり、広く標準形として普及するためには、個別企業の事情をより反映できる方法を模索する必要があり、今後の課題としてあげられるであろう。

また、与信管理ガイドラインで示された内容について、標準形を意識したがために、信用度の判定など「判断」に属する部分については、詳細提示ができなかった部分もあり、この点についても、利用者の利便性を考慮した場合、更に踏み込んだ内容の充実が現実的に求められる可能性が高いと予測される。例えば財務諸表を入手した場合の処理方法として各種財務比率計算の方法を提示するだけでなく、その比率を使って「どのように判断するか」という重要ポイントについても充実することなどがあげられるであろう。

上記 2 点の課題に加えて、今回のモニター企業に提供したような、データを処理する仕組みの充実も課題としてあげられる。今回の標準形は、基本的に顧客台帳データベースの保有を前提とし、データを有効活用することで更に与信管理の効果を上げることができる仕組みであり、まさにアプリケーションソフトウェアに当たる部分の標準形の提示が課題になる。

以上の課題については、いずれも標準形のカスタマイズをどの程度行い、内容を進化させ標準形のバリエーションをどの程度つくっていくかという課題となる。「与信管理」という元来認識不足の分野において、スキルスタンダードと与信管理の両面で普及のために今後必要となる重要課題といえよう。

## 5.2 人材評価事業

今回の「与信管理スキルチェック」は、スキルスタンダードの告知と普及・与信管理についての注意喚起を優先したため、WEB上で無料公開する方法を採用した。しかし、本サービスを事業として継続していくためには、有料化やスポンサーの付加等を考慮する必要がある。

次に、現時点で最善と思われる質問項目を今回は選択しているが、IT化等による各業界での取引形態の変化や、与信管理を行う企業側に大きな変化があった場合には、実情に合った形で質問項目や評価方法を変更する必要も出てくる。標準形として常に認知され続けるためには、内容のメンテナンスが不可欠であり、今後の課題としてあげることができる。

また、診断結果の客観性については、診断結果データをより多く収集し、企業全体の中での位置づけを数値で確認できるような仕組みも今後求められる可能性がある。この課題については、スキルスタンダードの普及と共にデータ収集が進むことで自然と解決していくものと考えられる。

さらに、履歴の保存による継続的な評価等サービスの改良に関する課題も考えられる。

以上の課題については、この人材評価サービスの事業主体が解決していくべき課題として位置づけることができる。

## 5.3 人材育成事業

「与信管理ライブラリ」についても今回は無料公開しており、収益事業モデルが必要という課題は、「与信管理スキルチェック」同様である。

今回の公開方法については、前記の通り、全体を体系的に学んで欲しいとの意図から、質問項目と説明内容が完全に対応するような方法を採用しなかった。与信管理という業務の性格上、体系の全体把握を優先する考え方に今後も変更はないが、伝達方法については、文字と図によるWEBコンテンツ以外に更に効果を上げることができる方法の開発が今後の課題となる。

「与信管理スキルチェック」の診断結果によっては、集合研修のような実際に集まって講義を受講する方法や講義内容をビデオに収録し受講する方法、インターネット上での双方向のレッスンなど集中学習が必要となる場合も出てくる。このような診断者のレベルによる学習方法の選択肢を増やしていくことは、重要な課題と考えられる。

また、内容については現時点で最善と思われる標準形として記述を行っているが、IT化等による各業界での取引形態の変化や与信管理を行う企業側に大きな変化があった場合に

は、実情に合った形への変更が必要となる可能性もある。標準形として常に認知され続けるためには、内容のメンテナンスが課題となる点は、「与信管理スキルチェック」と同様である。

## 6 まとめと今後の方向性

今回の3事業では、内容検証のために3種類の方法により実施するとともに検証を行った。

「業務開発事業」では、3社にご協力をいただき、スキルスタンダードの与信管理に関する部分について提案を実施し、サービスの有用性を確認するとともに、貴重な意見を多数いただいた。

「人材開発事業」では、WEBサイトを開設し、その中で約1,000人の方に「与信管理スキルチェック」を実施していただき、その診断結果等のデータ分析を行うことができた。

「人材育成事業」では、「TDB-solution」サイト訪問者に「与信管理ライブラリ」を無料公開した。1ヶ月で約10,000人が同サイトを訪れているので、その内の相当数が「与信管理ライブラリ」の中身に触れているはずである。

また、今回の結果を検証することで、今回の3事業を今後発展させていくための課題が明確となった。

### (1) BPR 支援事業

- ・ 業種や規模、取引形態などに応じた標準形の構築
- ・ 与信に関する各判断方法の提示
- ・ データを有効活用するためのアプリケーションソフトウェアの構築

### (2) 人材評価事業

- ・ 収益事業モデルの開発
- ・ 質問項目等のメンテナンス
- ・ 診断結果の客観性向上のためのデータ収集

### (3) 人材育成事業

- ・ 収益事業モデルの開発
- ・ 内容等のメンテナンス
- ・ 診断者のレベルに応じた学習方法の確立

上記課題は、いずれもスキルスタンダードの普及のためには不可欠な要素であり、十分な内容検討が求められる課題である。

本プロジェクトの実施期間は比較的短かったものの、サービスの提供主体・利用主体の双方にとって、良き「気付き」となったととらえられ、今回のモデル事業への参加者全員に相応のメリットがあったと考えている。

上記で確認された課題について、今後一つ一つ解決していくことが、即ちスキルスタンダードの普及につながると我々は考えており、今後も継続的に事業として進めていく必要を感じている。

今回のモデル事業への応募に際して、与信管理という分野の課題として、「与信管理に関する認識不足」、「与信管理のレベルの著しい差」、「専門分野としての未確立」、「専門家の不足」など常々弊社が問題として感じていることを指摘させていただき、これら課題を解決することもスキルスタンダードの普及と並んで事業の目的とした。

今回の事業においては、これら課題のいずれについても解決した訳ではなく、その端緒を開いたに過ぎないが、確実に解決への第一歩を踏み出しており、継続的に取り組むことで徐々にその目的の達成に近づいていくと信じている。

以上

