

6,032社のアンケート回答から読み解く  
与信管理の「**現状**と**課題**」



株式  
会社

東京商工リサーチ

## はじめに

2023年度上半期（4-9月）の全国企業倒産（負債額1,000万円以上）は、前年同期比37.6%増の4,324件に達しました。コロナ禍で矢継ぎ早に実行された資金繰り支援策の効果がはげ落ち、過剰債務やコスト高、人手不足、後継者問題などが重しとなった企業を中心に、市場から退場が相次いでいます。

「大倒産時代」に身構える声もある中、与信管理業務は生産性向上や間接費圧縮の観点から、取引先や投融資の審査、そして営業支援まで包含される一方で、担当人員の削減される傾向にあります。

東京商工リサーチ（TSR）は、与信管理の現状と在り方を探るために、国内および海外取引先に対する審査について、態勢（体制）や不良債権の発生状況、与信判断方法、与信限度額の設定方法などのアンケート調査を実施しました。

本レポートは、回答結果から見えてきた「与信管理における課題や目指す方向性」をまとめたものです。今後の与信管理業務の一助として、また、与信部門のあるべき姿を議論するきっかけになれば幸いです。

※本調査は2023年9月1日～15日にインターネットによるアンケート調査を実施。有効回答6,032社を集計分析した。

## 第一章 与信管理業務に関する態勢（人数・情報共有・システム活用など）

### ポイント

- ・ 「ワンオペ審査部」が全体の30.6%
- ・ 与信判断は「少人数」で「属人化」の傾向
- ・ 与信判断の省力化・自動化の必要性、顕在化していない可能性
- ・ 与信情報の共有、「システム化されず」が59.7%
- ・ 与信情報の共有、「プリントアウトした紙」や「朝礼・メール」の例も

### Q1. 与信判断業務に携わる人数を教えてください（択一回答）

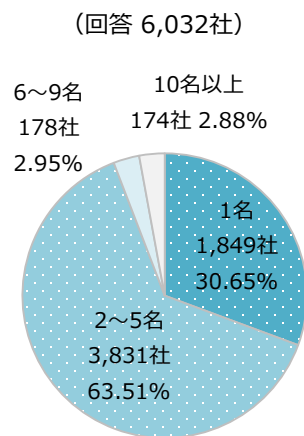
最多は、「2～5名」の63.5%（6,032社中、3,831社）でした。また、「1名」が30.6%（1,849社）で、「ワンオペ審査部」の企業が3割を超えています。全体では5名以下の少人数で審査する企業が94.1%と、大多数を占めました。

回答企業の従業員数（正社員）と重ねて分析すると、従業員10名未満の企業では、「ワンオペ審査部」が59.2%

（1,102社中、653社）と約6割を占め、与信判断業務に携わる人数のレンジ別で最多でした。従業員10名以上20名未満では「2～5名」が58.4%（866社中、506社）で最多でした。ただ、300名以上の従業員を抱える企業でも「2～5名」が69.1%（859社中、594社）と最多です。

従業員数と審査部の人数は、あるレベルまでは比例しますが、従業員数が増えるほど相関性は薄れるようです。

従業員数が少ない企業では「与信の高度化・効率化」が求められ、多い企業でも与信業務の最適化は必要でしょう。



( ) 内は構成比

	従業員数						総計
	1～4名	5～9名	10～19名	20～49名	50～299名	300名～	
1名	356社 (69.13%)	297社 (50.60%)	350社 (40.42%)	377社 (27.56%)	348社 (19.83%)	70社 (8.15%)	1,798社 (30.22%)
2～5名	156社 (30.29%)	284社 (48.38%)	506社 (58.43%)	963社 (70.39%)	1,300社 (74.07%)	594社 (69.15%)	3,803社 (63.92%)
6～9名	2社 (0.39%)	5社 (0.85%)	5社 (0.58%)	20社 (1.46%)	69社 (3.93%)	75社 (8.73%)	176社 (2.96%)
10名以上	1社 (0.19%)	1社 (0.17%)	5社 (0.58%)	8社 (0.58%)	38社 (2.17%)	120社 (13.97%)	173社 (2.91%)
合計	515社	587社	866社	1,368社	1,755社	859社	5,950社

与信業務に携わる人数を業種別で分析しました。「金融業、保険業」や「不動産業、物品賃貸業」、農業協同組合を含む「複合サービス事業」は、全業種平均と比べ「6～9名」や「10名以上」の割合が高い傾向にあります。これらの業種は、与信そのものが利潤の源泉であるため、より精緻な与信判断が求められていることが背景にありそうです。

業種別大分類

( ) 内は構成比

	農業, 林業	漁業	鉱業, 採石業, 砂利採取業	建設業	製造業	電気・ガス・ 熱供給・水道業	情報通信業
1名	10社 (35.71%)	0社 (0.00%)	0社 (0.00%)	265社 (33.67%)	524社 (30.43%)	6社 (27.27%)	153社 (41.80%)
2～5名	17社 (60.71%)	2社 (100.00%)	6社 (100.00%)	489社 (62.13%)	1,117社 (64.87%)	15社 (68.18%)	204社 (55.74%)
6～9名	1社 (3.57%)	0社 (0.00%)	0社 (0.00%)	19社 (2.41%)	44社 (2.56%)	1社 (4.55%)	4社 (1.09%)
10名以上	0社 (0.00%)	0社 (0.00%)	0社 (0.00%)	14社 (1.78%)	37社 (2.15%)	0社 (0.00%)	5社 (1.37%)
合計	28社	2社	6社	787社	1,722社	22社	366社
	運輸業, 郵便業	卸売業, 小売業	金融業, 保険業	不動産業, 物品賃貸業	学術研究, 専門・技術サービス業	宿泊業, 飲食サービス業	生活関連サービス業, 娯楽業
1名	55社 (23.40%)	500社 (27.10%)	10社 (12.99%)	55社 (25.58%)	108社 (39.27%)	21社 (36.84%)	16社 (34.78%)
2～5名	165社 (70.21%)	1,231社 (66.72%)	34社 (44.16%)	128社 (59.53%)	157社 (57.09%)	36社 (63.16%)	30社 (65.22%)
6～9名	6社 (2.55%)	64社 (3.47%)	13社 (16.88%)	10社 (4.65%)	5社 (1.82%)	0社 (0.00%)	0社 (0.00%)
10名以上	9社 (3.83%)	50社 (2.71%)	20社 (25.97%)	22社 (10.23%)	5社 (1.82%)	0社 (0.00%)	0社 (0.00%)
合計	235社	1,845社	77社	215社	275社	57社	46社
	教育, 学習支援業	医療, 福祉	複合サービス事業	サービス業 (他に分類され ないもの)	公務 (他に分類される ものを除く)	総計	
1名	8社 (80.00%)	11社 (37.93%)	9社 (25.00%)	92社 (34.85%)	6社 (60.00%)	1,849社 (30.65%)	
2～5名	2社 (20.00%)	16社 (55.17%)	20社 (55.56%)	159社 (60.23%)	3社 (30.00%)	3,831社 (63.51%)	
6～9名	0社 (0.00%)	2社 (6.90%)	3社 (8.33%)	6社 (2.27%)	0社 (0.00%)	178社 (2.95%)	
10名以上	0社 (0.00%)	0社 (0.00%)	4社 (11.11%)	7社 (2.65%)	1社 (10.00%)	174社 (2.88%)	
合計	10社	29社	36社	264社	10社	6,032社	

Q2. 与信判断の省力化・自動化に向けた課題はありますか (択一回答)

Q3. 直近1年間での焦付債権の発生状況について教えてください (択一回答)

Q1で「ワンオペ審査部」など、少人数で与信管理業務を回している企業が多いことがわかりました。

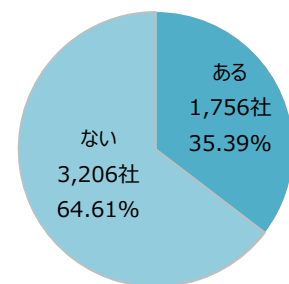
少人数で多数の案件審査は時間的に厳しいですが、与信判断の省力化・自動化に向けた課題について「ある」と回答した企業は35.3% (4,962社中、1,756社) にとどまり、「ない」は64.6% (3,206社) でした。

「ない」の回答が、省力化・自動化に向けた取り組みに着手していないのか、取り組んだ上で課題に直面していないのかで、与信の精度は大きく変わるでしょう。まず自社がどの段階にあるか確認することが必要です。

Q2とQ3をクロス集計しました。その結果、省力化・自動化に向けた課題が「ない」と感じている企業のうち、13.2% (3,045社中、403社) で焦付が発生がしていることがわかりました。

省力化・自動化に向けた課題を感じていないのは、与信判断フローの改善を意識していない可能性があり、現在の態勢の再確認も必要でしょう。

(回答 4,962社)



( ) 内は構成比

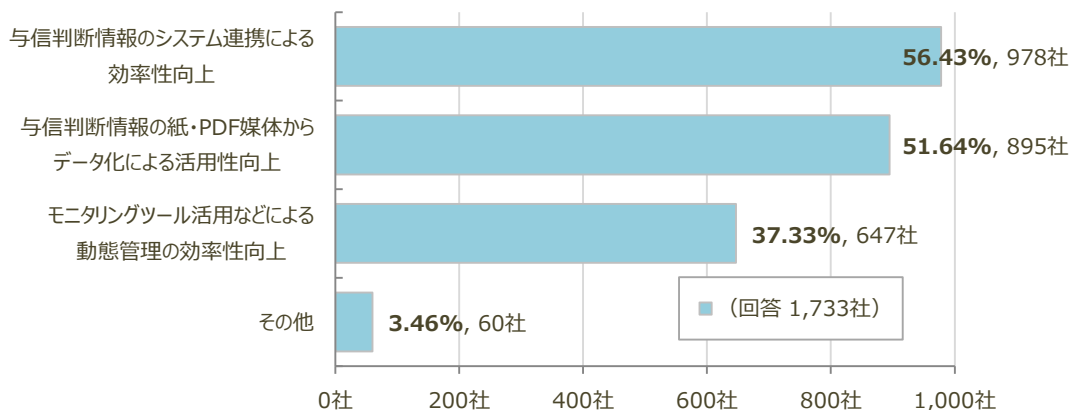
	課題がある	課題はない	総計
焦付債権の発生はない	1,180社 (72.13%)	2,642社 (86.77%)	3,822社 (81.65%)
新規取引先に対して発生	36社 (2.20%)	47社 (1.54%)	83社 (1.77%)
既存取引先に対して発生	348社 (21.27%)	320社 (10.51%)	668社 (14.27%)
新規取引先・既存取引先両方に対して発生	72社 (4.40%)	36社 (1.18%)	108社 (2.31%)
合計	1,636社	3,045社	4,681社

#### Q4. Q2で「ある」と回答した方にお伺いします。与信判断の省力化・自動化に向けて実現されたい内容はどれですか（複数回答）

与信判断の省力化・自動化に意識的な企業にニーズを聞きました。

最多は、「与信判断情報のシステム連携による効率性向上（例：API連携）」の56.4%（1,733社中、978社）でした。以下、「与信判断情報の紙・PDF媒体からデータ化による活用性向上」の51.6%（895社）、「モニタリングツール活用などによる動態管理の効率性向上」の37.3%（647社）と続きます。

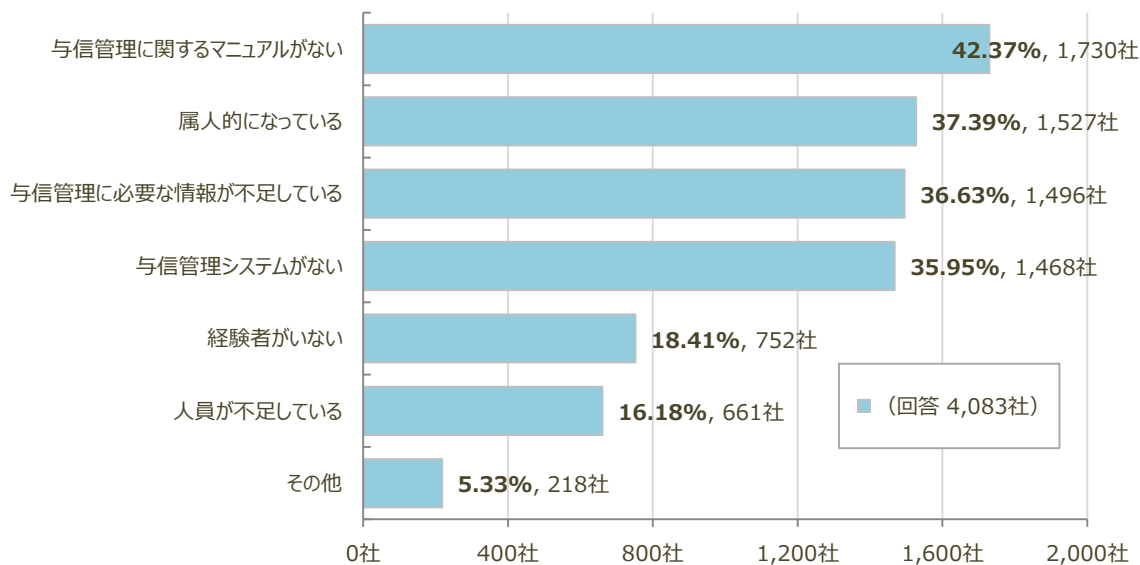
「その他」では、「AI機能を活かした与信限度額の自動表示、取引可否判断の自動査定」、「ノウハウの共有」などの回答もありました。省力化・自動化ニーズと同時に、これまで培った感覚的な「審査の秘訣」の承継の難しさが透けてみえます。



#### Q5. 与信管理運用上の課題について教えてください（複数回答）

最多は、「与信管理に関するマニュアルがない」が42.3%（4,083社中、1,730社）でした。次いで、「属人的になっている」の37.3%（1,527社）で、業務が体系化されず、属人化していることを課題視する回答が上位を占めました。

また、「与信管理システムがない」が35.9%（1,468社）、「経験者がいない」が18.4%（752社）で、与信管理業務のフローが確立していない企業も少なくありません。



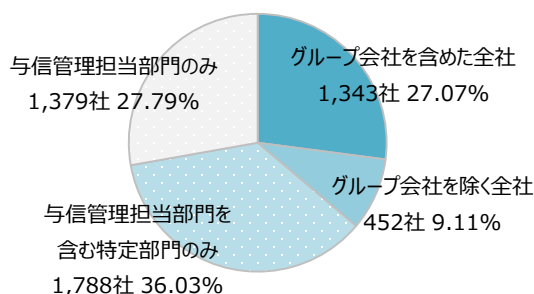
## Q6. 与信判断に関する情報の共有部門はどちらですか（択一回答）

「与信管理担当部門のみ」が27.7%（4,962社中、1,379社）、「与信管理担当部門を含む特定部門のみ」36.0%（1,788社）で合計63.8%を占めました。

情報の共有で、与信管理業務の属人化を防ぐことはもちろん、全社で取引先に対する目線を合わせることができます。

目線の共有は、営業ターゲットの選定や営業予算の設定に活かすことも可能です。与信管理業務で蓄積された情報の加工次第では、マネジメント会議向け資料にもなり得ます。審査業務で収集される情報を「守り」だけでなく、「攻め」にも活用できるかが企業の成長力を左右するでしょう。

（回答 4,962社）



## Q7. 与信判断に関する情報を格納しているシステムはどれですか（複数回答）

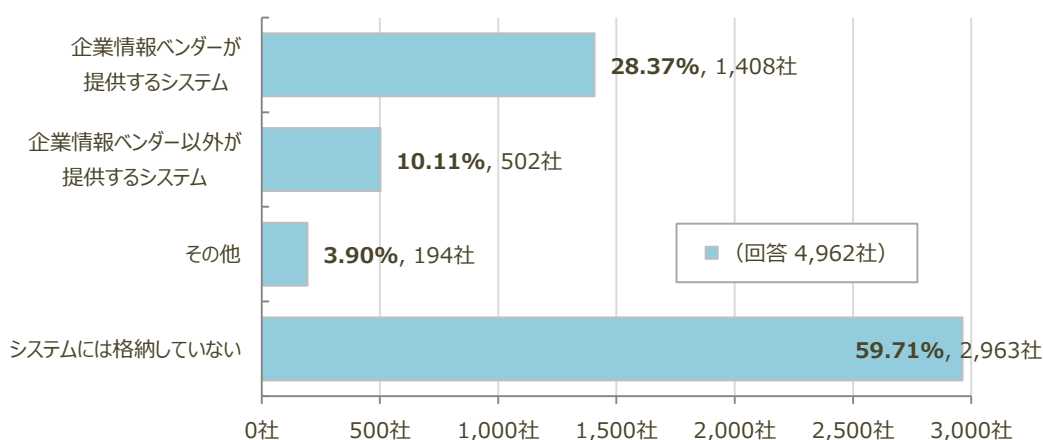
最多は、「システムには格納していない（例：デスクトップ版のMicrosoft Excel/Accessなどでの管理）」が全体の59.7%（4,962社中、2,963社）を占めました。情報を全社で共有する環境が整っていない企業が多いことを示しています。

格納している場合は、「企業情報ベンダーが提供するシステム」が28.3%（1,408社）、「企業情報ベンダー以外が提供するシステム」が10.1%（502社）でした。

審査業務に関する情報は取り扱いに配慮が必要なケースも少なくありません。個人のデスクトップへの保存や、独自にシステムを構築している場合は、セキュリティの再確認も必要です。

「その他」では、「プリントアウトした紙」や「口頭連絡のみ」、「朝礼・メール等で共有」を挙げる企業もありました。

※ 「企業情報ベンダーが提供するシステム」と「企業情報ベンダー以外が提供するシステム」、「その他」を複数選択するケースがあるため、合計は100%を超える。



### TSRのソリューション

- 国内取引先に関する与信情報のAPI連携が可能な「**TSR APIサービス**」
- 国内取引先に関する与信情報を全社で共有可能な「**tcr-van2 マイリスト**」

## 第二章 与信管理の対象と頻度

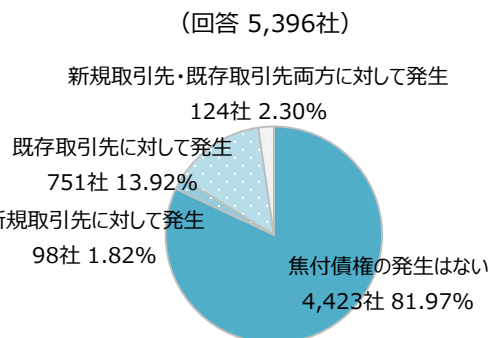
### ポイント

- ・ 直近1年間の「焦付発生率」は18.0%
- ・ 焦付は新規取引先よりも既存取引先から発生する
- ・ 「新規与信」のみ実施は45.8%
- ・ 「途上与信」を実施していても頻度は「年に1回程度」が最多
- ・ 与信判断、明確な基準ない「なんとなく与信」が23.6%

### Q8. 直近1年間の焦付債権の発生状況について教えてください（択一回答）

「焦付債権の発生はない」は81.9%（5,396社中、4,423社）でした。ただ、「新規取引先に対して発生」が1.8%（98社）、「既存取引先に対して発生」が13.9%（751社）、「両方」が2.3%（124社）で、合計18.0%が直近1年間で焦付を経験しています。

この結果は、新規取引の入口での与信管理だけでなく、新規取引先に対して発生既存取引先に対する「途上与信」も重要であることを物語っています。



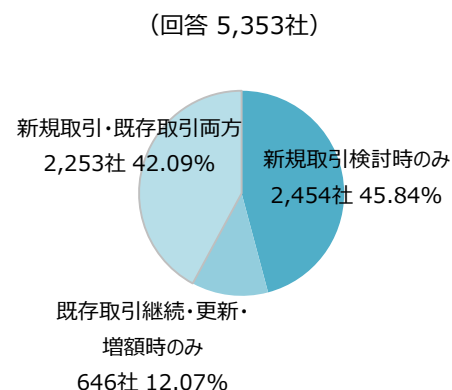
### Q9. 与信判断はどのタイミングで実施していますか（択一回答）

「新規取引検討時のみ」は45.8%（5,353社中、2,454社）に達しました。一方、「新規取引・既存取引両方」は42.0%（2,253社）でした。

Q8で焦付の低減には「途上与信」が重要であることが明らかになりましたが、「新規取引検討時」のみ与信判断を実施している企業が多いことがわかりました。

入口審査が非常に重要なことは言うまでもありませんが、継続的に債権が発生する取引においては、一度取引を開始した取引先のリスク変動にも注視することが必要です。

サプライチェーンの維持などの観点では、仕入先（調達先）の動向も定期的に把握し、突然の供給ストップを防止することも大切です。ただ、「偏頗（へんぱ）弁済」（公平性を欠いた弁済）の懸念がなくても、取引先との関係を密にして、事前に当該企業から異変を申告してもらうような与信管理とは別の取り組みも必要です。



### Q10. Q9で「既存取引継続・更新・増額時」と回答した方にお伺いします。既存取引先に対する、平均的な与信見直しの頻度を教えてください。（択一回答）

最多は、「年に1回程度」の42.7%（2,774社中、1,186社）でした。一方、「数年に1回程度」が12.7%（354社）、「定期的な見直しは行っていない」が28.5%（793社）で合計41.3%の企業が緩慢な与信管理態勢にあることがわかりました。

与信見直しは月次が理想的です。最新のリスクを反映した与信限度額をもとに、各取引先との月次債権額をチェックすることが合理的な管理態勢と考えられるためです。

ただ、そこまで頻繁に精緻な与信管理が難しい場合でも、債権額に一定の基準を設けた上で、四半期に1回などなるべく短いスパンでの与信見直しは必要でしょう。

	全企業	
数年に1回程度	354社	12.76%
年に1回程度	1,186社	42.75%
半年に1回程度	251社	9.04%
四半期に1回程度	89社	3.20%
月に1回程度	101社	3.64%
定期的な見直しは行っていない	793社	28.58%
合計	2,774社	



Q11. Q9で「既存取引継続・更新・増額時」と回答した方にお伺いします。既存取引先の与信判断のタイミングを教えてください（択一回答）

「信用不安情報を入手した際」が35.9%（2,709社中、974社）で最多でした。この場合、自社が情報を掴めていないと、他社に債権保全の面などで後れをとる恐れがあります。

また、「取引先ごとに設定した与信限度額に対して超過する取引申請があった際」は15.7%（426社）でした。超過申請がなければ見直しが行われない受動的な管理は避けるべきです。

従業員が情報収集に意欲的でない場合、大きな損失を被りかねません。営業担当者の情報や申請に頼ってはいけません。客観的で適切な与信管理はできません。さらに、「取引先ごとに設定した与信有効期限の到達に合わせて」は14.4%（392社）でした。定期的な見直しは行われているものの、与信有効期限が1年を超えて設定されている場合、当該取引先の直近のリスクを捕捉できない可能性もあります。

	全企業	
信用不安情報を入手した際に実施	974社	35.95%
すべての取引先に対して同じ頻度で実施	569社	21.00%
取引先ごとに設定した与信限度額に対して超過する取引申請があった際に実施	426社	15.72%
取引先ごとに設定した与信有効期限の到達に合わせて実施	392社	14.47%
取引先ごとの決算締日から一定日数が経過した際に実施	244社	9.00%
その他	104社	3.83%
合計	2,709社	

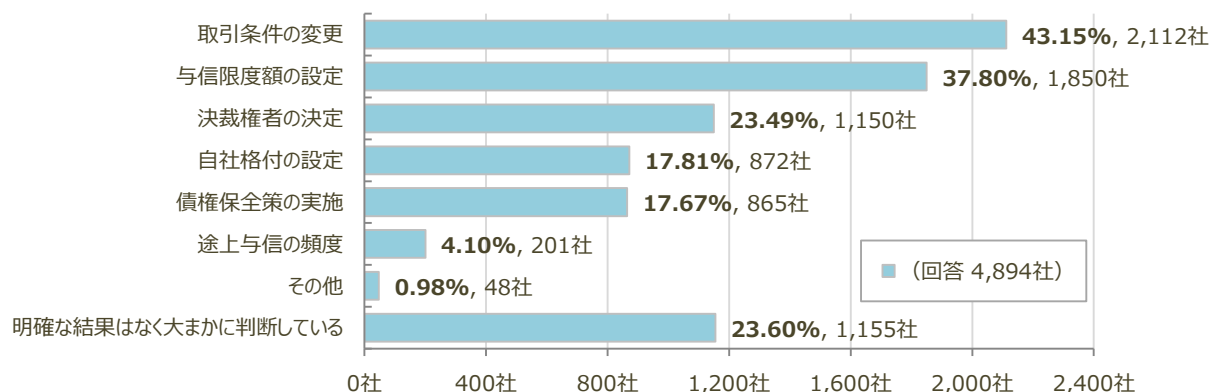
Q12. 与信判断結果はどのように反映されますか（複数回答）

最多は「取引条件の変更」の43.1%（4,894社中、2,112社）、次いで「与信限度額の設定」37.8%（1,850社）でした。多くの企業で債権額の増減を通じた与信管理が浸透していることが伺えます。一方、「途上与信の頻度」は4.1%（201社）にとどまり、審査結果が既存取引先に対する見直し頻度に十分に反映されていないようです。

「明確な結果はなく大まかに判断している」は23.6%（1,155社）にのぼり、与信管理が形骸化している企業も一定数存在するようです。こうした「なんとなく与信」に陥っている企業は、与信管理のあるべき姿を社内で議論する必要があるでしょう。

Q10、Q11の結果を合わせると、既存取引先に対する途上与信管理が実施されている場合でも審査部門主導ではなく、受動的な見直しとなっている企業が多いようです。また、定期的にも実施していても頻度は十分ではなく、最新のリスク量を反映した与信限度額に基づく債権管理に繋がられていないケースも見受けられます。

自社で把握できる情報に基づくモニタリングに加え、外部情報やシステムも併用することで、動態管理の機動性をより高めることが重要です。



TSRのソリューション

- ・ 既存取引先全体に対しては、倒産予測指標である「**リスクスコア**」を含むバッチファイルの定期メンテナンス
- ・ 重点管理先に対しては、リスクスコアなどをキーとしたモニタリングサービス「**tsr-van2 モニタリング**」

### 第三章 与信判断における材料

#### ポイント

- ・ 業績推移や財務諸表など定量情報を重視する回答が目立つ
- ・ 定量情報は入手できないケースもあるため、利害関係者や資本系列など定性情報も加味した管理態勢の確立が必要

#### Q13. 与信判断材料は以下のどれですか（複数回答）

最多は、法人番号を含む取引先管理コード・商号・所在地・業歴・上場有無などの「基本情報」の73.9%（5,109社中、3,777社）でした。以下、「業績推移」の58.8%（3,005社）、「財務諸表」の51.4%（2,627社）、「事業規模」の40.1%（2,051社）と続きます。

「その他」では、「雰囲気」、「（取引先の）傲慢な言葉使いと態度で感じ取ることが出来る」など長年の経験に基づいた意見がありました。

一方、「初回取引時又は1年以上取引が無い場合は振込入金確認後の発送という条件で渋るかどうか」など、具体的な方策の記載もありました。

	全企業	
基本情報	3,777社	73.92%
業績推移	3,005社	58.81%
財務諸表	2,627社	51.41%
事業規模	2,051社	40.14%
支払振り	1,700社	33.27%
外部格付	1,583社	30.98%
定性情報	1,495社	29.26%
代表者情報	1,211社	23.70%
利害関係者	1,178社	23.05%
取引銀行	1,143社	22.37%
業種・扱物品	889社	17.40%
資本系列情報	673社	13.17%
事業拠点	474社	9.27%
カントリーリスク	295社	5.77%
その他	127社	2.48%
合計	5,109社	

#### Q14. 与信判断にあたって現在使用していないものの、今後使用したいと考える要素は以下のどれですか（複数回答）

最多は「財務諸表」の27.7%（2,887社中、800社）、次点は「業績推移」の24.1%（696社）で、定量情報が上位を占めました。こうした情報は官公庁への提出義務がある業種・業態は情報公開や閲覧申請などで取得できる場合があります。それ以外の場合でも、会社法では決算公告の規定がありますが、残念ながら大半の企業では守られていないのが実情です。このため、定量情報を入手できなくても与信判断できる態勢の構築が重要です。

「利害関係者」（例：仕入先・販売先・役員）が22.5%（650社）で3番目にランクしたほか、「資本系列情報」の12.7%（367社）など、定性情報を要望する回答も目立ちました。

受益者となる利害関係者を特定することは与信管理だけでなく、コンプライアンスや調達先管理の面でも重要です。取引先から直接情報を収集するだけでなく、外部情報も併用するなど多角的な情報収集が必要です。

	全企業	
財務諸表	800社	27.71%
業績推移	696社	24.10%
利害関係者	650社	22.51%
外部格付	532社	18.42%
支払振り	524社	18.15%
代表者情報	514社	17.80%
取引銀行	507社	17.56%
定性情報	477社	16.52%
基本情報	470社	16.27%
カントリーリスク	379社	13.12%
資本系列情報	367社	12.71%
事業規模	337社	11.67%
業種・扱物品	274社	9.49%
事業拠点	205社	7.10%
その他	46社	1.59%
合計	2,887社	

#### TSRのソリューション

- ・ 個別企業に関する仕入先・販売先・株主を特定する「[tsr-van2 企業相関図](#)」
- ・ 取引先全体の仕入先・販売先・株主に関するバッチファイル「[TSR企業相関ファイル](#)」



#### 第四章 与信限度額の設定方法

##### ポイント

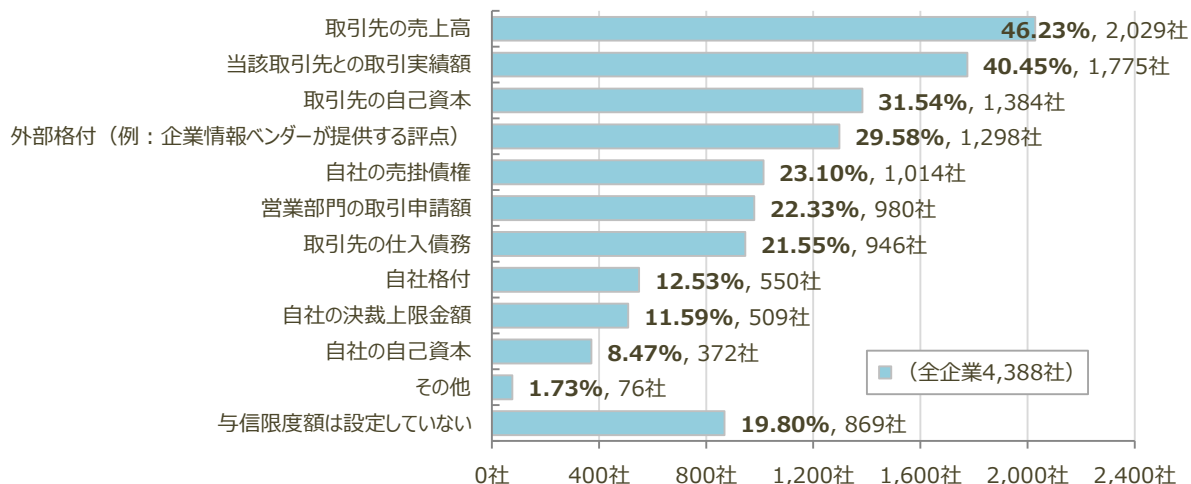
- ・ 「与信限度額は設定していない」企業は19.8%
- ・ 情報を用意することが容易な自社の財務内容も考慮した限度額設定が望ましい

##### Q15. 与信限度額設定にあたっての判断要素は以下のどれですか（複数回答）

最多は「取引先の売上高」の46.2%（4,388社中、2,029社）でした。Q13、Q14に続いて定量情報が上位にあり、「可視化されて分かりやすい」ことが与信管理で重宝されているようです。

「当該取引先との取引実績額」は40.4%（1,775社）、「営業部門の取引申請額」は22.3%（980社）でした。これらも可視化された情報ですが、営業部門の意向に沿いやすく、日々変化する取引先のリスク量を反映していない点に留意が必要です。

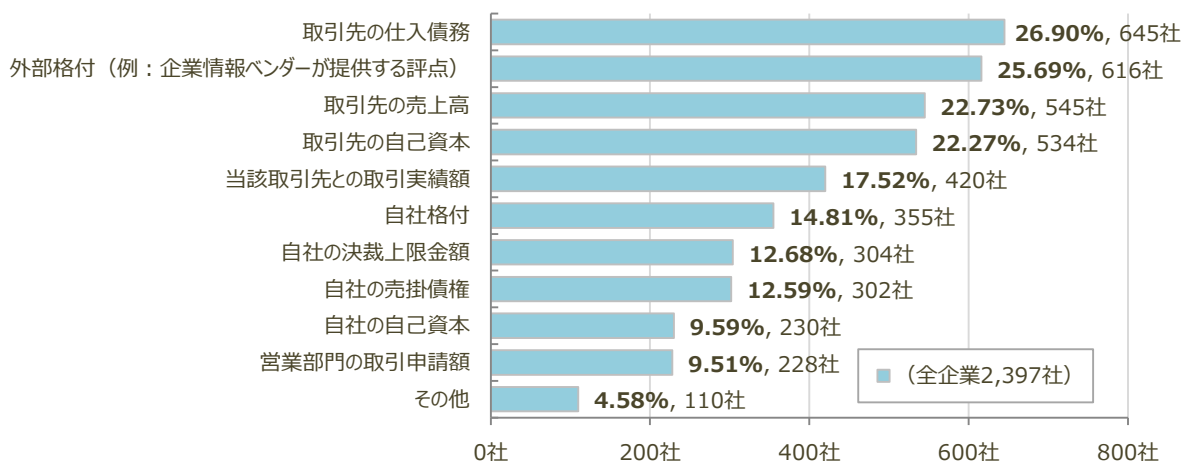
一方、「与信限度額は設定していない」は19.8%（869社）でした。上場や大手企業でも倒産は起こりえます。致命傷を防ぐ意味でも早期の設定が必要です。



##### Q16. 与信限度額設定にあたって現在使用していないものの、今後使用したいと考える要素は以下のどれですか（複数回答）

「取引先の仕入債務」は26.9%（2,397社中、645社）、「取引先の自己資本」は22.2%（534社）でした。これらは債権保全の観点から非常に有益で、与信限度額設定には欠かせませんが、情報入手は容易ではありません。一方、「自社の売掛債権」は12.5%（302社）、「自社の自己資本」は9.5%（230社）でした。これらを用意することが困難な企業は少ないですが、考慮しようとする企業は多くありません。グループの資本背景やバックアップ体制が厚い場合を除き、自社の体力に見合わない取引を行ってしまうことに繋がりがかねません。

また、「自社格付」は14.8%（355社）でした。



## Q17. 自社格付の段階を教えてください（択一回答）

最多は「3段階以下」の46.6%（2,361社中、1,102社でした）。「10段階以上」は3.5%（84社）にとどまりました。この結果から多くの企業で採用されている格付粒度は、情報収集や与信限度額に対する社内評価も影響しているとも考えられます。

そこで、格付粒度と焦付債権発生状況（Q8・直近1年間での焦付債権の発生状況について教えてください）との相関を分析しました。

格付粒度と焦付発生との間に大きな相関は見受けられませんでした。どちらかという、格付け粒度が細かいほど焦付が発生しているようにもみえます。これは、与信管理に積極的であるが故に焦付発生の記録がきちんとしていること、焦付が発生しやすい業種ほど粒度が細かい、粒度を細かくして与信管理業務を過度に省力化・自動化している弊害などが考えられます。

ただ、粒度自体が焦点ではなく、「取引先リスク量が自社格付に適切に反映できているかどうか」が与信判断の精度を高める鍵になりそうです。この意味でも、自社で把握できる情報に加え、信頼できる外部情報も併用したうえで、取引先に対する格付、与信限度額の設定を行うことが、焦付債権最小化への道筋となりそうです。

（ ）内は同一格付け段階に対する構成比

	焦付債権発生状況				総計
	焦付債権の発生はない	新規取引先に対して発生	既存取引先に対して発生	新規取引先・既存取引先両方に対して発生	
3段階以下	926社 (84.03%)	21社 (1.91%)	140社 (12.70%)	15社 (1.36%)	1,102社 46.68%
4段階	157社 (79.70%)	4社 (2.03%)	32社 (16.24%)	4社 (2.03%)	197社 8.34%
5段階	512社 (80.88%)	13社 (2.05%)	88社 (13.90%)	20社 (3.16%)	633社 26.81%
6段階	127社 (73.84%)	3社 (1.74%)	38社 (22.09%)	4社 (2.33%)	172社 7.29%
7段階	65社 (73.86%)	0社 (0.00%)	20社 (22.73%)	3社 (3.41%)	88社 3.73%
8段階	45社 (73.77%)	1社 (1.64%)	12社 (19.67%)	3社 (4.92%)	61社 2.58%
9段階	15社 (62.50%)	0社 (0.00%)	7社 (29.17%)	2社 (8.33%)	24社 1.02%
10段階以上	60社 (71.43%)	2社 (2.38%)	16社 (19.05%)	6社 (7.14%)	84社 3.56%
合計	1,907社 (80.77%)	44社 (1.86%)	353社 (14.95%)	57社 (2.41%)	2,361社

### TSRのソリューション

- 外部情報も活用した国内取引先に対する格付・与信限度額設定を支援する「[tsr-van2 マイリスト Pro](#)」

## 第五章 海外取引先に対する与信管理態勢

### ポイント

- ・ 海外販売先数「0社」は71.1%
- ・ 海外取引を抱える企業は審査担当者数が多い傾向にある
- ・ 海外与信の課題、「海外用の与信管理システムがない」が44.1%

Q18. 貴社の国内における販売先はおよそ何社ですか

Q19. 貴社の海外における販売先はおよそ何社ですか

国内外の取引先数について聞きました。審査担当者数との関連性をみるために、Q1（与信判断業務に携わっている人数を教えてください）との相関を分析しました。

国内販売先数で最も多かったのは、「1～99社」の43.5%（5,798社中、2,526社）でした。国内販売先数が「0社」は1.0%（60社）でした。

一方、海外販売先数で最も多かったのは、「0社」の71.1%（5,781社中、4,111社）でした。内需が縮小傾向にある中で海外向け販売に活路を見出す企業は少なくありません。また、金融機関や支援機関は「越境EC」に向けた支援にも積極的です。しかし、国内企業の多くは海外企業との取引に不慣れなことがわかります。海外向け販売の開拓にあたっては、与信管理態勢の構築を含めたリスクヘッジもセットで検討する必要がありますでしょう。

また、今回のアンケートでは、同じ取引先数であっても海外取引先を抱える企業の方が、審査担当者数が多い傾向にあることがわかります。国内取引に比べて、海外との取引は法令や商慣習が大きく異なり与信管理は一筋縄ではいきません。このため、人数が割かれる傾向にあるようです。

（）内は同一販売先数レンジに対する構成比

	国内販売先数					
	0社	1～99社	100～999社	1,000～9,999社	10,000社以上	総計
1名	30社 (50.00%)	1,114社 (44.10%)	563社 (24.47%)	97社 (12.83%)	6社 (3.87%)	1,810社 (31.22%)
2～5名	28社 (46.67%)	1,382社 (54.71%)	1,628社 (70.75%)	555社 (73.41%)	87社 (56.13%)	3,680社 (63.47%)
6～9名	1社 (1.67%)	19社 (0.75%)	69社 (3.00%)	55社 (7.28%)	18社 (11.61%)	162社 (2.79%)
10名以上	1社 (1.67%)	11社 (0.44%)	41社 (1.78%)	49社 (6.48%)	44社 (28.39%)	146社 (2.52%)
合計	60社 1.03%	2,526社 43.57%	2,301社 39.69%	756社 13.04%	155社 2.67%	5,798社

	海外販売先数					
	0社	1～99社	100～999社	1,000～9,999社	10,000社以上	総計
1名	1,447社 (35.20%)	348社 (24.86%)	16社 (8.21%)	2社 (3.85%)	1社 (4.35%)	1,814社 (31.38%)
2～5名	2,534社 (61.64%)	966社 (69.00%)	138社 (70.77%)	32社 (61.54%)	6社 (26.09%)	3,676社 (63.59%)
6～9名	80社 (1.95%)	50社 (3.57%)	18社 (9.23%)	8社 (15.38%)	6社 (26.09%)	162社 (2.80%)
10名以上	50社 (1.22%)	36社 (2.57%)	23社 (11.79%)	10社 (19.23%)	10社 (43.48%)	129社 (2.23%)
合計	4,111社 71.11%	1,400社 24.22%	195社 3.37%	52社 0.90%	23社 0.40%	5,781社

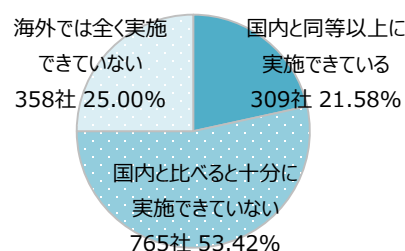
Q20. 海外取引先に対する与信管理状況は国内取引先と比較してどうですか（択一回答）

最多は「国内と比べると十分に実施できていない」の53.4%（1,432社中、765社）でした。また、「海外では全く実施できていない」は25.0%（358社）で、これらを合計すると78.4%を占めます。

「国内と同等以上に実施できている」は21.5%（309社）で全体の5分の1にとどまります。

海外取引先への与信管理体制の構築について、ノウハウや経験不足から、課題を抱える企業が多い実態が浮き彫りになりました。

（回答 1,432社）

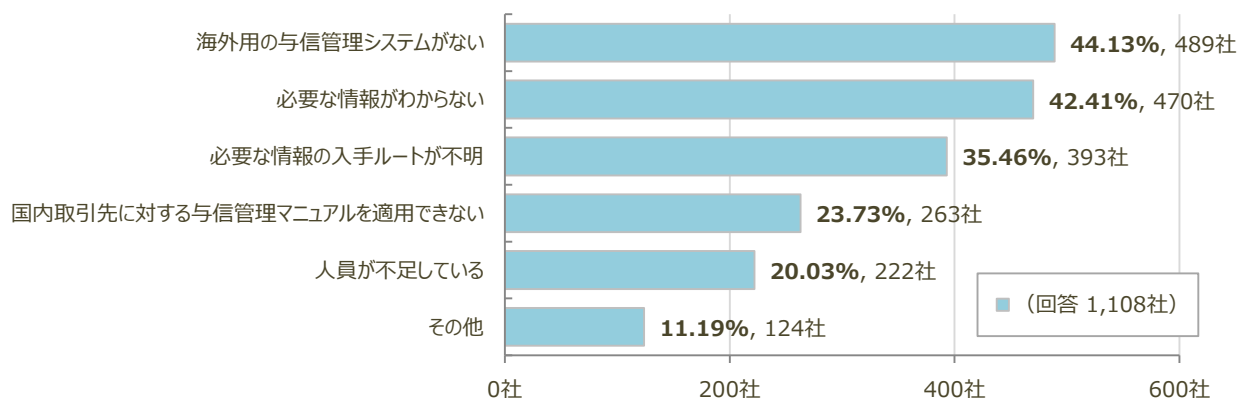


## Q21. 海外取引先に対する与信管理についての課題について教えてください（複数回答）

最多は、「海外用の与信管理システムがない」の44.1%（1,108社中、489社）でした。以下、「必要な情報がわからない」の42.4%（470社）、「必要な情報の入手ルートが不明」の35.4%（393社）と続きます。海外取引先管理に対するシステムの未整備やナレッジ不足に悩む企業が多いようです。

海外取引先に対する与信管理は国内取引先と比較して、1) 入手できる情報が異なる（例：米国企業は財務情報の入手がきわめて難しい）、2) 支払遅延は一定程度起こりうる、3) 取引先が所在する国自体のリスク（＝「カントリーリスク」）も考慮する必要がある、などの違いがあります。

また、信用不安情報を掴めた場合、国内取引先については現地に赴くなどの情報収集が比較的容易ですが、海外取引先についてはそうはいきません。このため、海外取引先に対する与信管理こそ、自社で把握できる情報のみに依存することなく、外部情報も併用することで、リスク変動を捕捉できるよう多角的な情報活用が求められます。



### TSRのソリューション

- グローバルにわたる取引先に対する入口与信管理から途上与信管理までを可能にする「**D&B Finance Analytics**」

### まとめ

「攻め」と「守り」を担う営業部門と与信管理部門との綱引きは、どの企業でも共通の悩みでもあります。本アンケートの自由回答欄では、「営業部門の当事者意識が低い」や「与信管理部門と営業部門とのコミュニケーション（が薄い）」との記載が見受けられました。

「全社的に与信への関心が低い」といったコメントもあり、「攻め」と「守り」の両面で取引先に対する目線を合わせられる環境の重要性が浮かび上がりました。

また、DX（デジタルトランスフォーメーション）というキーワードのもと、与信管理業務にもデジタルやシステムを活用した業務効率化へのニーズが高まっています。「与信管理の担当者が1名で、休みの日には審査ができない」、「若年層への知識や経験の伝承が進んでいない」というコメントもありました。与信管理業務が少人数で行われ、「ベテラン審査マン」の知見に依存する「属人化」の現状も浮き彫りとなりました。

リスク管理の根幹をなす考え方として、「リスクベースアプローチ」があります。今回のアンケートでも多くの企業が「ワンオペ審査部」に陥っていることがわかりました。少人数でどのように焦付を最小化するか、真剣に追求する必要に迫られています。こうしたケースでは、取引先すべてに同じチェックをするのではなく、高リスク先を入念にチェックするなど、メリハリをつけた効率的な管理が求められます。

今回のアンケート結果から、審査には客観的で効率的な運用、そして社内の情報共有が必要なことがわかりました。TSRは、与信管理に携わる皆さまの業務の高度化に繋がる情報の収集、商品の開発・提供に今後も努めて参ります。