

## 限度について

限度は、与信限度あるいは程度という言葉でも表されるが、与信の最大値であり、与信管理上極めて重要な管理ツールとして、多くの企業がこの限度制度を規定の中にも盛り込み、活用されているのが現状である。しかしながら、過去から長い間運用していることから、次第に慣れ、マンネリ化が進み、そもそもの目的・意義を十分理解されない状況に陥り、形式的な設定手続きにより、結果実績と大きく乖離した過大な限度設定となる等、限度本来の役割を果たせていないケースもあることが危惧される。今般、与信管理のツールである限度について、改めて下記の通り整理すると共に、実際の設定・算出時における留意点について私見を申し述べる。

### 記

#### 1. 与信管理の目的・意義

与信管理の目的・意義は、①「不良債権の発生を防止する」に留まらず、企業活動において取引・利益の極大化を志向する中で、多くの取引先や取引内容の優劣を見極め、効率的・効果的に与信リスクを管理・コントロールする、云わば②「濃淡管理の促進により、優良取引先との取引拡大を図ること」更には、③「取引の安全な伸張と自社の財務基盤の充実・強化」を図ることにある。⇒決して後ろ向きの管理ではない。

#### 2. 与信管理の基本的考え方

与信とは文字通り取引先に対して信用を供与することであるが、これは以下の 3 つの基本的考え方の上に成り立っている。

##### (1) 取引先の信用度及び内容把握度に応じた信用供与

取引先に対する与信（信用供与）の大きさは、本来取引先の信用度とその内容がどこまで把握できているかによって定められるものであり、どちらも欠けてはいけない重要な要素である。最終的にはこれらと営業政策・戦略とのバランスをとることにより信用判断が決定されるものである。

##### (2) 資金の効率的な循環を促進

自社が取引先に信用を供与することにより、取引先及び取引先の販売先を含めて資金の効率的な循環を促進するという重要な役割をも担っている。

##### (3) 日常的な取引管理によるリスクミニマイズと緊急時の対応

環境の変化等により取引先の信用状態が急激に悪化する等、究極の状況に至った場合には、早期アクション（スピード重視）と適切な初期・基本動作を実行することが求められるが、最も重要なのはその前兆を日常の営業活動、取引先との接触の中で掴みうる高いリスク感応度である。⇒与信管理の基本は予防にある。

### 3. 限度の意義及び効果

以上から限度（制度）の意義及び効果は次の3点(+2)に集約される。

#### (1) リスクの歯止め、決裁権限と責任の仕組み

後述する限度の算出から、限度額そのものは予想される信用（与信）リスクの最大値となることから、取引が通常の状態と正常に運用されている限り、この限度額を超えることはありえず、その意味では正にリスクの上限であり歯止めである。また、限度手続き上の書類には、当該限度の金額のみならず、取引先に対する取引（取組）方針や取扱商品、取扱高・同利益、決済・受渡条件、取引形態等の様々な取引内容が記載され、決裁者にとって必要な情報が全て網羅されている重要な決裁手段でもある。長年変遷を経てきた制度であるだけに、社内手続きの中で最も充実、洗練された経伺（決裁）手続きの一つと言える。

#### (2) 年に一回（経常限度）の定期的見直し cf. 経常に対しては、臨時（スポット取引）

通常反復継続取引の場合、限度は経常限度の設定となり、適用期間は取引先の決算期後5～6ヵ月目を始期とする一年である。取引先からは毎年決算書を取り付け、社内格付を取得した上で、限度額及び格付に応じて決裁を得るのが望ましいが、これは限度額及び適用期間更新のための形式的手続きではない。与信管理上重要なのは、限度額そのものの設定のみならず、当該取引先の決算を踏まえ、最低限年に一回は取引先の業績・業態と共に、上記(1)の取引内容までを見直し、改善すべきは改善することにある。その意味で限度手続きは定期的取引先及び取引条件を見直す絶好の機会である。⇒取引先及び取引自体のモニタリング

#### (3) 与信圧縮（リスクミニマイズ）の手段

最もドラスチックな手段として、取引先の信用状態が悪化し危機に瀕している場合には、与信の圧縮や債権保全策をとることが必要である。この場合、通常は当該取引先にもその旨通告し、段階的に取引を減少していく必要が生じることから、取引（納入）とそれに伴う与信の推移予想を踏まえ、時間軸をもって与信圧縮することになる。従い、限度も一年間の適用期間とせず、与信の圧縮状況に応じて、適用期間を数カ月の単位で区切ることで段階的に与信減少を図る手段としても利用されるのである。⇒臨時限度への切替や併用も考えられる。

更に言えば、限度は

#### (4) 営業政策と取引先信用度の接点 であり、

#### (5) マネジメント（経営）と現場・関係職能部局とのコミュニケーションの契機 とすることもできる。

#### 4. 限度算出上の留意点(信用度に不安ない通常の場合)

##### (1) 限度額の算出方法と過大設定要因

經常限度は、 $\boxed{\text{月間最高取扱高(最大月商)} \times \text{*与信期間}}$ で算出される。

この場合、与信期間は取引先との決済条件から容易に算定可能であるが、月間最高使用高を予想することは、単価及び取扱数量に変動あり、容易に算出できない場合が多い。従って、単価及び取扱数量の年間を通して予想される最大値をおくことになり、これが実情から見て過大な限度になる要因となっている。

例を挙げれば、

現状乃至昨年実績の単価及び取扱数量に対し、今後一年の月間最高値を単価で 5% アップ、取扱数量では 20% 増と予想すると 126% となり、現行比 26% 増加の限度設定となるが、実際には年間を通して毎月常に最高(大)の単価及び取扱数量になることはありえず、ここに限度と実績の乖離が生じる理由がある。

##### \*与信期間について

与信期間は、取引先に信用を供与する最長期間のことである。

① 売取引においては、引渡しを行ってから取引先との決済条件に基づき代金が回収されるまでの期間が与信期間となる。尚、与信期間は、延期間(\*1)と手形期間(\*2)に分けて把握する(手形条件の場合には\*1及び\*2の合計となる)。

(\*1) 商品の引渡しから代金の支払いや手形を入手する迄の期間。所謂売掛期間。

(\*2) 手形を入手してから手形の満期日までの期間。

② 買取引においては、前渡しを行ってから商品を引取るまでの期間が与信期間(前渡期間)となる。

③ 寄託取引(自社の所有物又は第三者から寄託された商品等を取引先に寄託する取引)においては、商品の預入から受出しまでの期間が与信期間(寄託期間)となる。

##### (2) 月間最高取扱高(最大月商)

上記の通り、限度は計算上、月間最高取扱高に最長となる与信期間を乗じて算出するため実態との乖離は大きくなるので、予想される月間の最高取扱高の試算には十分な注意を払う必要がある。急激な相場変動が生じる商品である等、特別な事情がない限り、基本的には前年の実績値を参考にし、今後予想される年間の平均月商において算出することが望ましい。年間の最高使用高が限度額のどの位であれば限度額が妥当と言えるかという議論がよく聞かれるが、商品の特性や業界環境、取引先の状況等によることから一概に言えるものではないものの、80~90%の水準でなければ限度の意味をなさないことは自明である。尚、この水準に使用高が達した場合に限度システム上アラーム機能が働くことが望ましい。

### (3) 臨時限度との併用

相場変動に加え景気や業界環境の急激な変化が予想される場合には、上記の考え方では収まらないとの判断と万一の場合にも限度額超過を避けたいという心理から、過大な設定をしやすいが、これは厳に慎むべきである。このような場合こそ、その時点で期間を限定して臨時限度と併用するか、期中で経常限度の増枠申請をすることにより対応し（今一度取引先及び取引内容を見直す）、与信が急増する事実・状況が決裁者及び関係職能に対して周知となることが肝要である。

以 上