
〇〇〇〇有限公司 御中

「RM与信限度額」設定について

2023年〇月



【Confidential】 本資料の内容については、絶対秘密厳守をお願い致します。貴社外への無断流用の場合は損害賠償の責を負っていただくことがあります。



目次

いつもリスクモンスターサービスをご利用いただき、誠にありがとうございます。
貴社よりお預かりしました情報に基づき、以下のように説明・分析資料を作成いたしました。貴社の与信管理体制の構築・監査等に、お役に立てていただければ光栄です。

1. RM与信限度額の説明
2. 与信管理ルールの実用例について
3. リスクモンスターサービスのご紹介



RM与信限度額の見直しの趣旨

近年の激変する経済環境下では、業績・財務体力の変化による自社が受容可能なリスクの「量」の変化、および業態・取引内容の変化によるリスクの「質」の変化に応じて、与信管理ルールを柔軟に変更し、リスクとリターン(利益)を考慮した最適なリスクマネジメントを運用していくことが肝要です。

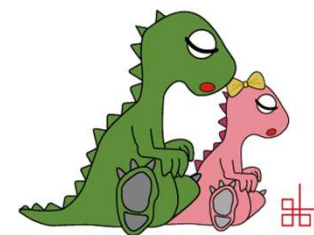
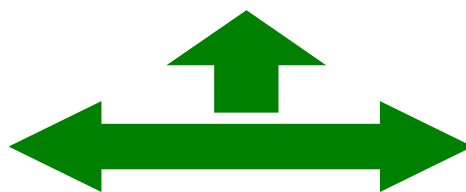
当社では、会員企業様に経営状況や取引実態に応じた与信限度額をご活用いただき、与信管理における意思決定を行っていただくため、毎年1回RM与信限度額の見直しを実施していただくことを推奨しております。

貴社与信管理体制の 更なる強化と効率化



貴社

- ・実態に合った与信管理ルールのご運用
- ・RMサービスに関するご理解の深化
- ・毎年の経営状況の推移チェック



Rismon China
利墨(上海)
商务信息咨询有限公司

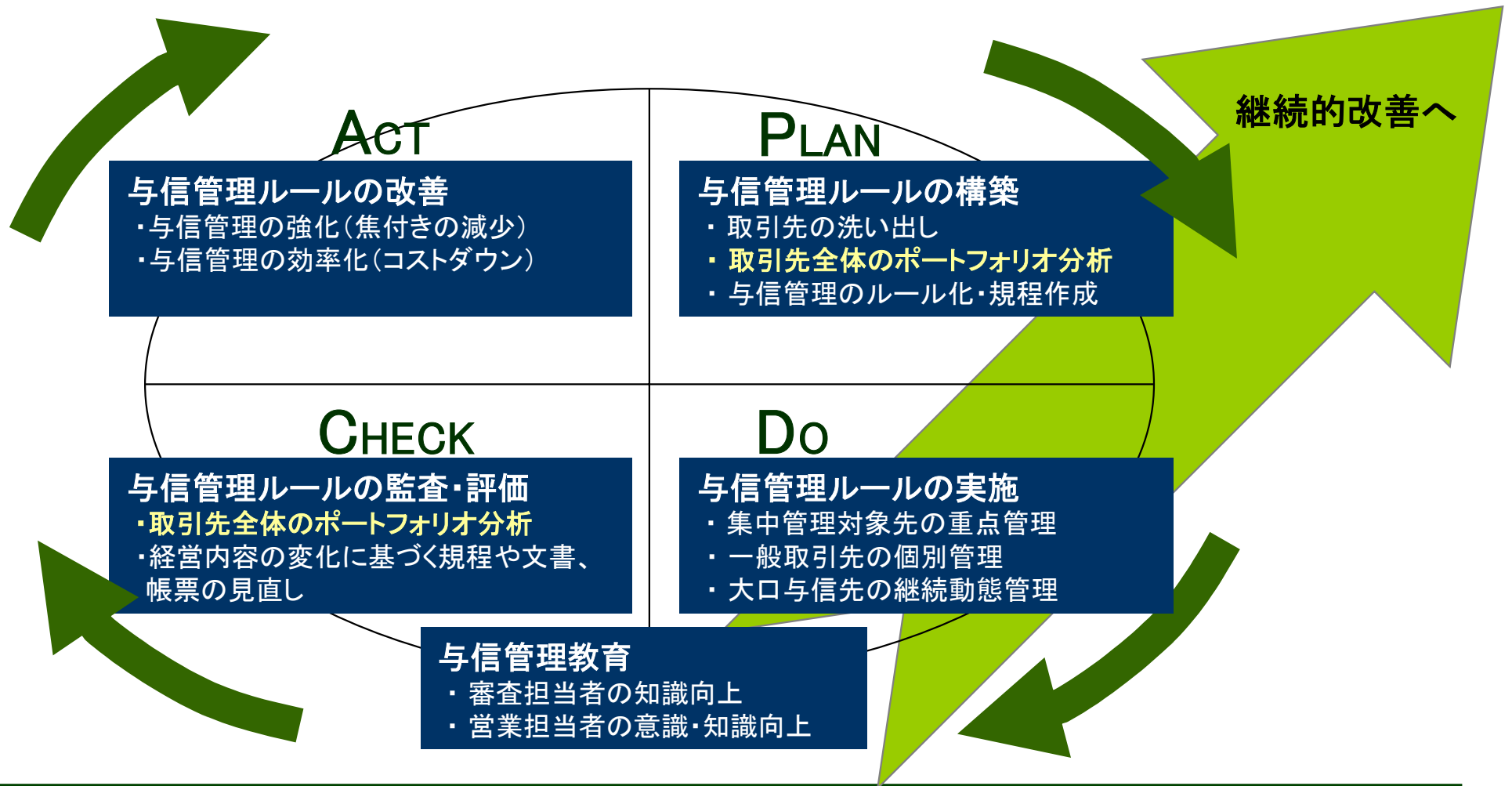
- ・お預かりした決算書の分析
- ・分析に基づく与信限度額の提供
- ・経営状況のご説明
- ・RMサービスの説明と改善



与信管理の継続的な改善に向けて

与信管理は、企業経営における重要な課題の一つであり、PDCAサイクルで継続的に改善することが求められます。

1年に1回、貴社決算の状況と後で紹介しますポートフォリオ資料などを基に見直しを行うことをご推奨しております。



1. RM与信限度額の説明





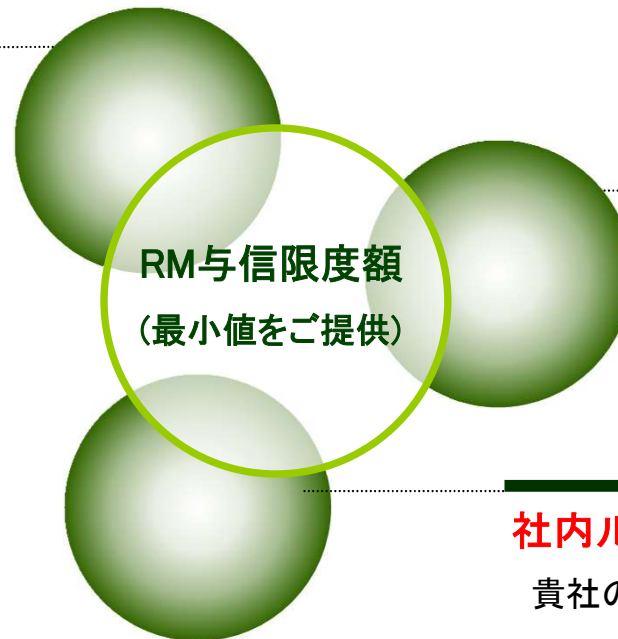
RM与信限度額の概要

「RM与信限度額」は、貴社の決算書データを使用して貴社の財務体力を測定し、また取引先の信用力や規模から取引シェアを総合的に考慮し、調整弁をきつく締めることによる機会損失と弁を緩くすることによる貸倒損失の両方を最小に抑えるために、適切な金額を算出する仕組みになっています。

具体的には、下の図で示しておりますように、3つの調整弁を設定し、それらの内の最小値を「RM与信限度額」として提供しております。

貸倒れによる致命傷を回避

貴社の財務体力に応じた格付毎の
I. 「基本許容金額」



撤退不可能となるリスクを回避

取引先における貴社シェアを考慮した
II. 「売込限度金額」

社内ルール違反リスクを回避

貴社の取引状況に基づいて、カスタマイズした
III. 「決裁限度金額」



RM与信限度額の設定

今回貴社よりご提出頂いた決算とヒヤリング内容を分析した結果、算出されたRM与信限度額は以下の通りとなります。Ⅰ、Ⅱ、Ⅲの数値のうち、最小値をRM与信限度額として採用します。それぞれの内容について次頁以降に説明します。

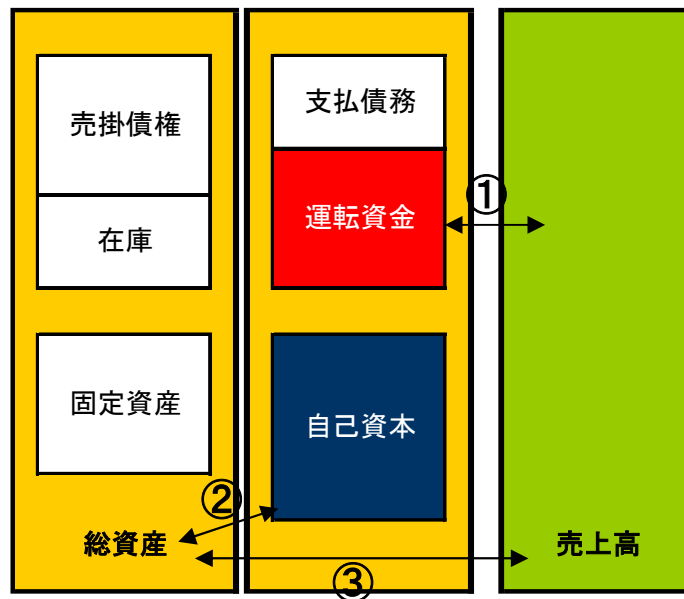
単位：千元

RM格付	Ⅰ.基本許容金額	Ⅱ.売込限度額	Ⅲ.決裁権限限度額
A	96.8	与信先の月商 × 30 %	100.0
B	54.5	〃 20 %	50.0
C	24.2	〃 15 %	25.0
D	6.1	〃 10 %	10.0
E1	3.0	〃 6 %	5.0
E2	3.0	〃 6 %	2.5
F1	0.0	〃 0 %	0.0
F2	0.0	〃 0 %	0.0
F3	0.0	〃 0 %	0.0



I. 基本許容金額の算定

基本許容金額とは、貸倒による致命的な損失を回避するために、決算書の各項目を多角的に分析し、財務体力を算出した金額となります。なお、算出時に使用している主な指標とポイントは、以下の①～③になります。



- ① 運転資金回転数・・・資金の回転特性を把握し、貸倒に対する短期的な耐性を評価。
⇒低いほど資金調達力があるものと考えます。
- ② 自己資本比率・・・自己資本の厚みを評価し、貸倒に対する長期的な耐性を評価
⇒高いほど財務の安定性が高いものと考えます。
- ③ 総資産回転数・・・資本効率面から貸倒に対する復元力を評価
⇒低いほど焦付きに対する抵抗力は高いと言えます。



基本許容金額を算出



I. 基本許容限度額の算定(決算内容の前回比較)

ご提供いただいた決算内容から前頁の①～③の主な指標の各項目を算出すると以下のようになります。

単位:千元

科目		21/12期
売上高	①	27,932
運転資金	②	-1,457
自己資本	③	7,937
総資産	④	22,484



項目		21/12期
①運転資金回転数	$\text{①} \div \text{②}$	-19.17
②自己資本比率(%)	$\text{③} \div \text{④} \times 100$	35.30
③総資産回転数	$\text{①} \div \text{④}$	1.24



I. 基本許容金額の算定(貴社取引状況)

ご回答いただいた貴社取引先数や取引の集中度とご提供いただいた決算内容から貴社取引状況を分析すると以下ようになります。ご確認ください。

貴社取引状況のご回答より

貴社常時取引先社数	約	⑤	400	社
取引の集中度	上位	⑥	20	社で売上の⑦ 70 %
売掛債権の回収サイト	平均		60	日

※()内は前回ご回答内容

貴社取引状況と決算内容を勘案した平均与信残高

単位:千元

項目	21/12期
⑧与信総額(※)	8,874.6
取引先平均与信額 ⑧÷⑤	22.2
上位取引先平均与信額 ⑧×⑦%÷⑥	310.6
下位取引先平均与信額 ⑧×(100-⑦)%÷(⑤-⑥)	7.0

※売掛債権(売掛金、受取手形)以外に、建築業者様の場合は、「工事未収入金」、「未成工事支出金」を含めた金額となっております。



I. 基本許容限度額の算定(焦付きによる致命的なダメージ回避)

今回ご提供いただいた決算内容をもとに、当社が算出した格付毎の基本許容金額は以下のようになります。

なお格付毎の倍率に関しましては、格付毎の倒産確率、および当社会員企業様全体の平均与信限度額を参照して経験則的に導き出しているものです。

単位: 千元

	倍率	21/12期	自己資本比	売掛債権比
A	× 16	651.7	8.21%	7.34%
B	× 9	366.6	4.62%	4.13%
C	× 4	162.9	2.05%	1.83%
D	× 1	40.7	0.51%	0.46%
E1	× 0.5	20.4	0.26%	0.23%
E2	× 0.5	20.4	0.26%	0.23%
F1	× 0	0.0	0.00%	0.00%
F2	× 0	0.0	0.00%	0.00%
F3	× 0	0.0	0.00%	0.00%

自己資本と比較することで焦付きによる致命的なダメージ回避できる金額となっていること、また売掛債権と比較することで取引が少数の取引先に集中しないようになっていることをご確認下さい。



II. 売込限度額の算定(撤退不可能となるリスクを回避)

当社では、取引相手に占める貴社の取引シェアが高くなることで、撤退不可能となるリスクを回避するために、以下のように格付と取引先の規模に応じて与信限度額を調節するロジックを採用しております。

RM格付	21/12期	
A	月商 ×	30 %
B	"	20 %
C	"	15 %
D	"	10 %
E1	"	6 %
E2	"	6 %
F1	"	0 %
F2	"	0 %
F3	"	0 %

取引先の月商に、格付毎に設定した比率を掛けて算出される数値を、その取引先に供与できる最大の与信額とします。この比率は、一債権者が株主よりもリスクをとるべきではないという観点からRM格付毎の平均自己資本比率をベースに設定しております。



Ⅲ. 決裁権限限度額の設定について(社内ルール違反リスクを回避)

貴社お取引の実態および、与信管理ルールの運用に適した与信限度額を提供させていただくため、以下の基準のいずれか一方に基づいた金額を決裁権限限度額として設定しております。

- ① 貴社の取引社数や保有債権等から算出した取引規模
- ② 大企業における営業部門長クラスの役職者に与えられている決裁権限限度額の平均金額

単位: 千元

RM格付	21/12期
A	100.0
B	50.0
C	25.0
D	10.0
E1	5.0
E2	2.5
F1	0.0
F2	0.0
F3	0.0

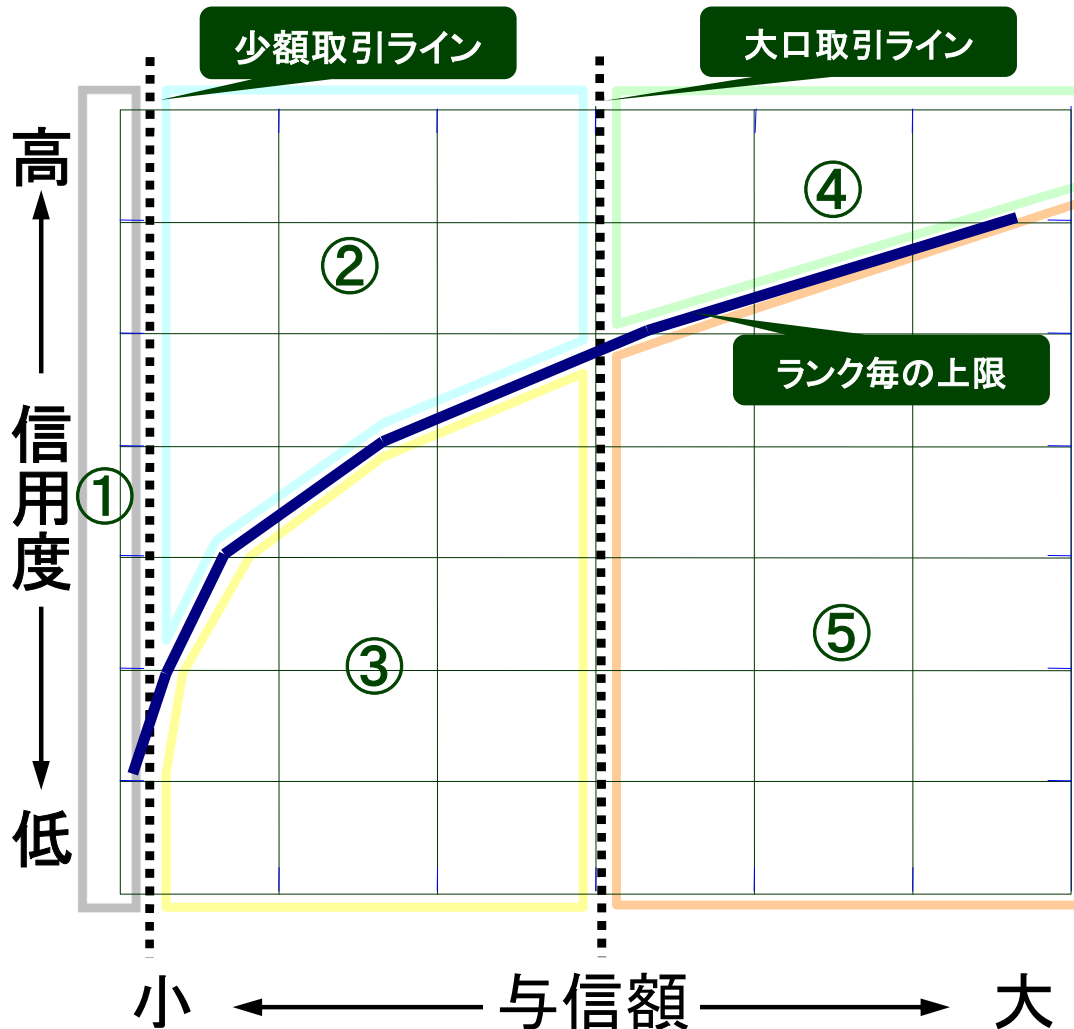
2. 与信管理ルールの運用例について





与信管理ルール策定の考え方

一般的な与信管理ルールの策定方法としては、信用度のランクごとに与信限度の上限目安を定め、さらに少額与信で焦付いても影響が小さく、管理コストが焦付きリスクを上回ると考えられる金額の線と、大口先ゆえに政策的な管理が必要と考えられる金額の線を引き、領域別に決裁権限者や管理方法を決めて管理する方法があります。



① 少額与信領域

少額与信先で焦げ付いても影響が少なく、管理するよりも完全に営業現場に任せた方が運用がスムーズに進むと考えられる領域です。

② 重点営業領域

少額と言えるほど与信額は小さくありませんが、比較的风险は低く、営業部門に管理を任せられる領域です。管理コストは抑制していくことを検討する必要があります。

③ 集中管理領域

少額と言えるほど与信額は小さくなく、リスクも高いゆえに、管理部門にてフォローアップする領域です。②における高シェア先もここに含めて管理する必要があります。

④ 低リスク政策案件管理領域

信用度は高いですが、大口取引先であり政策的に管理することが必要な領域です。信用状態の変化に備えて管理コストもある程度負担するべきと考えられます。

⑤ 高リスク政策案件集中管理領域

リスクが非常に高いゆえに、経営資源を最大限に振り向け、集中管理を行っていくべき領域です。④における高シェア先はここに含めて管理する必要があります。



低リスク領域の運用例

① 少額与信領域

(基本方針) 少額のため、現場レベルに任せ管理は可能な限り効率化。

(社内管理) ・与信限度の申請なし
・課長決裁

(取引先管理) ・基本契約の締結(できうる限り)

② 重点営業領域

(基本方針) 与信リスクは小さいため、必要な金額で与信限度を設定する。

(社内管理) ・年1回の見直し(取得情報:企業概要)
・営業部長決裁(営業部門専決とし、管理部門は事後確認)

(取引先管理) ・基本契約の締結

④ 低リスク政策案件管理領域

(基本方針) 格付が高いため与信リスクは小さいが取引は大きい上得意先。取引に必要な金額で与信限度を設定してもよいが、経営にインパクトを与える先のため管理は手をかけて行う。

(社内管理) ・年2回の見直し(取得情報:企業概要、信用調書、決算書取得)
・営業部長申請→管理部門審議 → 社長決裁

(取引先管理) ・基本契約の締結
・定期的な訪問



高リスク領域の運用例

③ 集中管理領域

- (基本方針) 格付ごとの上限を超えているため、リスク管理を強化。超えていなくても取引シェアが高い案件は撤退できなくなるリスクがあるため、管理部門で事前審議し管理を強める。
- (社内管理) ・年1回の見直し
・営業担当者申請→管理部門審議 → 営業部長決裁(取得情報:企業概要、信用調書、決算書取得)
・債権残のフォローアップ
- (取引先管理) ・連帯保証付き基本契約の締結
・訪問頻度を高めて事務所状況のチェック、決算書直接入手、定期的な商業・不動産登記簿確認
- (リスクヘッジ) ・(利益率の向上)
・低格付先は取引量が増える営業活動を控える
・回り手形保証金などの担保取得努力、外部保証サービスなどの検討

⑤ 高リスク政策案件管理領域

- (基本方針) 格付ごとの上限を超えており、かつ大口取引先であるため、取引は政策的判断となる。非常に厳しくリスク管理を行う必要あり。問題案件管理もこの領域に含める。上記③に加えて、以下の事項を実施。
- (社内管理) ・年2回の見直し+4半期に1回の役員クラスへの状況報告
・営業部長申請→管理部門審議 → 社長決裁(取得情報:企業概要、信用調書、決算書取得)
- (取引先管理) ・月次決算、資金繰り予定表入手
・税務申告書入手、決算説明会の実施
・(手形回収)
- (リスクヘッジ) ・在庫その他取得できるものは全て追加担保取得
・回り手形、保証金などの担保取得努力、外部保証サービスなどの検討

3. リスクモンスターチャイナ サービスのご紹介

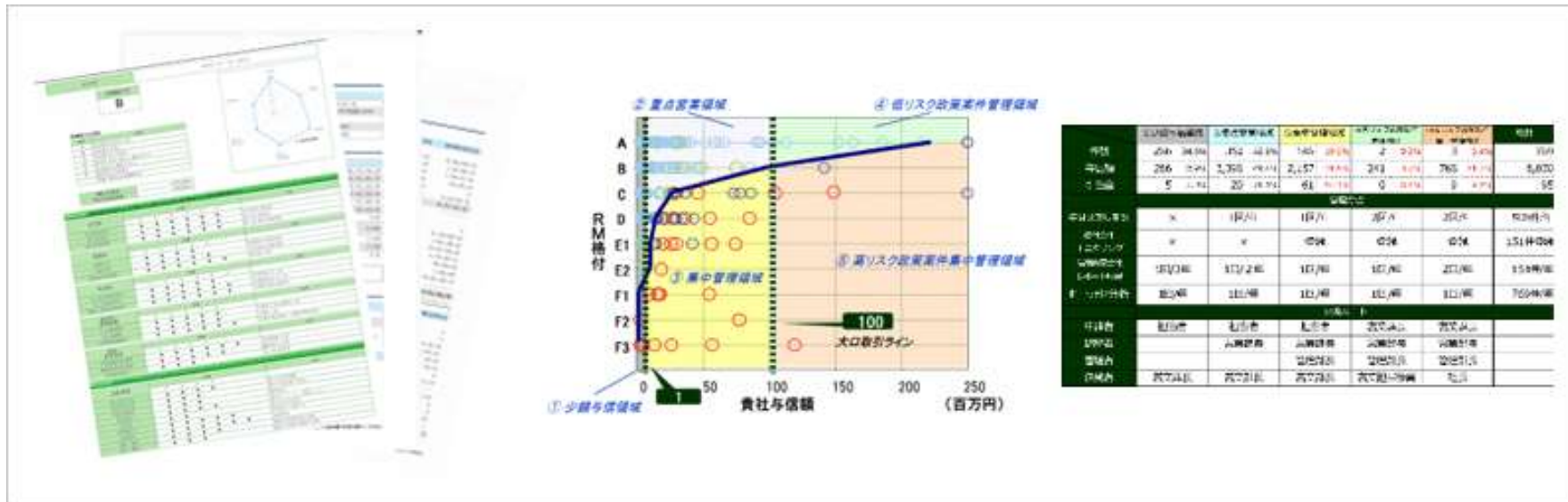




取引先の全体分析や条件の見直しを
自社のみで行うには
作業量が膨大になります。



ポートフォリオサービスなら
取引先の全体分析や条件の見直しが
低コスト、短期間で可能です。



取引先の信用調書に基づき、貴社取引先の分析結果のサマリー、取引先の格付別分布表とプロット図、与信管理領域区分などの資料をご納品します。



与信管理体制構築コンサルティング(有料)

サンプル

与信管理規程

第1章 総則

第1条 目的
この規程は、サンプル株式会社（以下、「当社」という）が取引先と与信を行う場合に遵守すべき基準、手続を定めるものであり、取引における安全の確保と情報の保護を図ることを目的とする。

第2条 適用範囲
この規程は、当社が行う国内の与信に適用する。

第3条 規程の解釈
規程の適用については、その方法を与信管理マニュアルに定める。
この規程または与信管理マニュアルに定めがない場合、細則および運用に留意がなされた場合は、管理本部長は部門長等と協議の上、社長へ上申の上で解決するものとする。

第4条 決裁権限
本規程に定める決裁権限は、別に定める与信管理決裁権限表による。

第5条 管理責任者
与信管理の管理責任者は、営業部長とする。なお、営業部の営業員については、営業員とする。以下、本規程における営業員とは営業部長以外の営業員を指す。

第6条 定義
第2章 与信限度の定義・設定

第1条 定義
与信限度とは一般取引先に対し許容する信用の最高額をいい、異なる条件においても適用されるものとする。

第2条 与信限度
取引先において商品が生じた際、受託先に発生することが予想される額について設定する。実際に商品が生じた際は、所定額を超えて管理する。

与信管理規程

取引先	業種	業名	代表者	住所	設立	資本金	売上高	従業員数	与信限度	更新日
〇〇株式会社	製造業	〇〇株式会社	〇〇 〇〇	東京都〇〇区〇〇	昭和〇〇年〇〇月〇〇日	1000万円	1000万円	100名	1000万円	2023/01/01
〇〇株式会社	製造業	〇〇株式会社	〇〇 〇〇	東京都〇〇区〇〇	昭和〇〇年〇〇月〇〇日	1000万円	1000万円	100名	1000万円	2023/01/01
〇〇株式会社	製造業	〇〇株式会社	〇〇 〇〇	東京都〇〇区〇〇	昭和〇〇年〇〇月〇〇日	1000万円	1000万円	100名	1000万円	2023/01/01

決裁権限表

資料番号: 与信限度申請書

【申請書】 【履歴】 【案件】 【変更】 【印刷】

申請書種別: 申請書 (100)

1. 取引情報

取引先名: 〇〇株式会社 社内帳目: 〇〇

取引先住所: 東京都〇〇区〇〇

申請理由: 新規取引先(新規) 与信限度変更(更新) 与信限度超過(超過) 与信限度超過(超過)

申請期間: 〇〇年〇〇月〇〇日(更新) 〇〇年〇〇月〇〇日(更新) 〇〇年〇〇月〇〇日(更新)

取引品目: 〇〇 〇〇

社人番号: 〇〇

請求条件: 〇〇

取引形態: 〇〇

2. 決裁権限付与理由 (凡例の適用可否を記載すること)

3. 管理手法

適用規程: 〇〇

4. 新規・更新・超過

5. 申請者、承認者

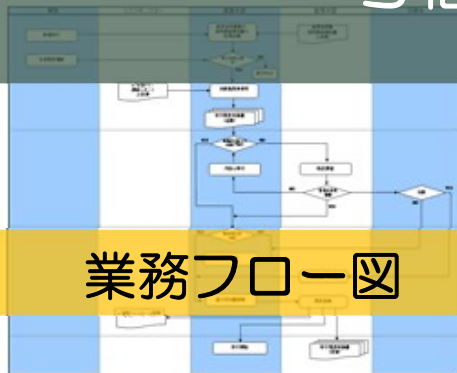
6. 決裁権限

7. 決裁者

与信限度申請書

与信限度申請書

長年リスクモンスターで培ったノウハウを形に 与信管理体制構築コンサルティング



サンプル

与信管理業務マニュアル

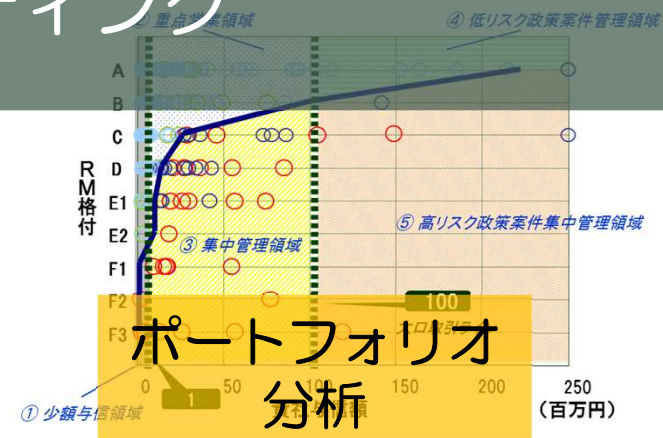
1. 新規取引申請・与信限度増額申請業務

1. 目的
取引先の新規取引および与信限度増額申請業務を円滑に実施し、業務の効率化を図る。

2. 業務フロー

① 申請書の作成
② 申請書の提出
③ 申請書の受付
④ 申請書の審査
⑤ 申請書の承認
⑥ 申請書の完了

業務マニュアル





出張与信管理セミナー(有料)



従業員向け与信管理研修

言語：中国語/日本語

与信管理の重要性

- 倒産の影響
- 倒産の傾向

情報収集

- 情報収集の目的
- 内部情報と外部情報
- 信用調査報告書

定量分析

- 決算書概要
- 決算書の見方
- 財務指標分析
- 粉飾決算

定性分析

- 人、物、カネの情報分析
- 信用不安情報
- 定性項目チェック表

商流分析

- 商流の定義
- 取引条件
- 取引形態
- 与信限度額
- 運転資金
- 危険な取引

与信管理規程構築と運用

- 信用評価 (格付)
- 与信限度額
- 与信管理規程

インタビュー調査



多方面からインタビュー調査を行い、取引先に対する客観的な評価を把握したい！

ニーズ

・対象企業の管理層の話だけで信頼性が低い、各側面から会社の評判を知りたい。
etc...

使い方

・周辺企業からの情報を裏付けることで、信憑性UP。etc...

現地調査



遠方取引先の経営現状を知りたい！

ニーズ

・遠方の新規取引先の実態を確認したい。etc...

使い方

・現場状況を伝えて、安心感を本社へ。etc...



変動通知オプション



貴社に代わって、
取引先の変動情報をキャッチ！
メールで通知！

会員価格400元/件～、1年間

貴社に変わり取引先中国企業の変動情報を収集し、独自にリスク度を分けた変動情報をメールでご通知するサービス。

簡単に継続管理が可能となるため、既存取引先の見直しができていないお客様にお勧めです。

中国企業の
変動情報を提供



中国企業の
動向を常に
チェック



リスク度で
効率的に
チェック





グループウェア ワークフロー

日中両言語・低コストグループウェア

リモートワークでも効率的に管理！



低コスト！

日中両言語対応！

簡単な操作！



中小規模の事務所でも安心の価格。
1人あたり約**10元/月**！



充実のサポート対応！
安心の日中両言語。



わかりやすいアプリケーション！
初めての方でも安心の簡単操作。



こんな悩みがありませんか？

新入社員育成

- 社会人としての一般的なビジネススキル・
- ヒューマンスキルが不足している

現地社員教育

- 日本特有のビジネス習慣に戸惑う人が多く、
- 誤解を生みやすい

集合研修の調整

- 会場手配や時間調整が手間かかるほか、費用もなる

内容企画

- 管理部や人事部に受講者の階層や職種に適した研修を企画するノウハウが足りない。

研修の進捗管理

- 社員が個人のペースで学習するので、受講状況が分からない

一元管理

管理者が利用者ごとに受講期間や受講の進捗状況を一覧で確認できる。

会費制サービス

ユーザー数に応じて決められた定額料金で既存のコースはもちろん、新規追加されるコースも制限なく受講することが可能です。

eラーニング

受講者が研修会場までいなくても自宅や通勤中など時間や場所にとらわれることなく、個人のペースで納得行くまで学習することができます。

豊富なラインアップ

与信管理や新入社員、中堅社員、製造業、コンプライアンス等のコンテンツを50種類以上取り揃えています。

利用料金

基本料金	1-50名	38,160RMB (年額)
超過料金	50ユーザー 単位毎	25,440RMB (年額)

※本サービスは会員制サービスとなっており、ご利用いただくためには、中国語版グループウェアなどがご利用いただけるリスモンチャイナ会員(入会金1,060元、年間基本料金20ユーザー2,544元～)へのご入会が必要となります。



企業概要

資	本	金	50,000,000円（日本円）
株	主		リスモン・ビジネス・ポータル株式会社／リスクモンスターグループ(80%) ファクトリーネットワークチャイナ(20%)
設	立		2012年9月4日
本	社		上海市長寧区延安西路2201号上海国際貿易中心2階266室
役	員	構	成
			董事長 藤本 太一 ※リスクモンスター代表取締役 董事 有井 次郎 ※リスクモンスター開発ソリューション部部长 董事 俞 捷 ※FNAチャイナ董事長兼總經理 總經理 財津 隆宗
事	業	内	容
			①J-MOTTO中国版グループウェアの運営 ②中国企業信用調査サービスの運営 ③e-learningサービスの運営 ④システムオフショア開発
利	用	実	績
			延べ1,500会員以上





お問い合わせについて

本資料に関するお問い合わせは当社担当までお願い申し上げます。

あなたの会社の **e-審査部**



<https://www.riskmonster.co.jp>



<https://www.rismon.com.cn>



<サービスに関するお問合せ>

TEL:021-5238-0701 平日9:00~17:30