広告　企画・制作=
日本経済新聞社クロスメディア営業局

NIKKEI BUSINESS DAILY FORUM
日経産業新聞
フォーラム2015

国内・海外で増加する与信リスク

セッション2　グローバルリスクマネジメントを成功させる最先端のソリューションとは

東京商エリサーチ
執行役員　営業本部副本部長
田中 智子氏

既存取引先の信用状態把握を

D＆Bの情報を独占的に提供

最近は多くの日本企業が積極的に海外展開を押し進めているが、海外売上比率を高めれば高めるほどリスクは増大する。今年4～9月のチャイナリスク関連倒産の負債総額は約2100億円（東京商エリサーチ情報本部調査）。その9割が中国の景気減速と売掛金回収難によるもので、昨年同期の80億円から大きく跳ね上がってしまった。

リスクがあるのは中国だけではない。D＆B（ダンアンドブラッドストリート）の調査では132カ国のうち93カ国で、2008年よりもリスク指標が悪化している。

東京商エリサーチは、このグローバルな大手企業信用調査会社であるD＆Bと、日本におけるD＆B製品サービスの唯一のプロバイダーとして、世界規模での企業情報を提供。項目数、精度、鮮度、深度ともに優れた、全世界をカバーする信用情報で、日本語にも対応している。

海外取引において日本企業が行いがちな失敗の一つは、相手企業をよく調査せずに取引を始めてしまうことだ。これではライトを消して夜道を運転するようなものである。また取引開始後の継続的な調査を怠る企業も多い。

海外取引はカントリーリスクや為替変動など様々なリスクを伴う上、商習慣も日本とは異なる。例えば、中国の企業には「期日通りに支払うのが当たり前」という商習慣がない。支払いを先送りすることがクレジットマネジャーの仕事の一つだと思われているのである。

回収不能債権の8割は既存の取引から発生する。意外に思われるかもしれないが、実績豊富な既存の取引先こそ、定期的な信用状態の把握が必要となる。

債権保全の第一歩は信用不安情報をいち早くキャッチし、出荷の一時停止、取引条件の変更、担保の提供を求めるといった対策を講じることだ。私どもはグローバルリスク管理の強化を4つのステップで考えている。

最初は顧客情報の集約である。本社、子会社、海外拠点に分散している取引先情報をDUNSナンバーで統合すれば、世界最大級の2億5千万件の事業所情報とマッチングして、リスク指標などを付与。グループのグローバル取引の状況やリスクを二元的に把握できるようになる。10月から国税庁が公開した法人番号を付与できるほか、国内および世界最上位の親会社など企業の系列情報も提供する。

2番目は反社会勢力リストとの照合だ。私どもでは、全世界の政府や機関が公表している主要な取引制裁リストを照合し、日次で最新情報に更新している。

3番目、4番目のステップは、信用情報の蓄積とそれを可視化して、共通ルールで意思決定ができる枠組みを作ることだ。

「ポートフォリオマネージャ」は、当社が持つ様々なリスク指標を基にした網羅性の高い標準格付けモデルを実装し、世界中の取引先のリスク管理を二元的に行えるウェブツールである。債権残高も入れられるので、リスクのある取引先はどこか、どこにもっとリソースを投下すべきかが一目で把握できる。

ある大手電子部品メーカーでは、20カ国の取引先を登録し、アラート発生時には現地訪問やヒアリングをする体制を確立。営業部門へのけん制が働くと同時に的確な指示や支援ができるようになり、販路拡大にもつながったという。

企業が成長していくためには、データを活用した積極的なリスクマネジメントが欠かせない。そして、それが新たなビジネスチャンスを生む大きな力になると確信している。当社は質の高いデータで皆様のグローバルビジネスの意思決定を支援していきたい。

プレゼンテーション1　国内外取引先への与信管理～三井住友銀行が提供する債権リスクヘッジサービスについて～

三井住友銀行
アセットファイナンス営業部　上席部長代理
奥山 泰弘氏

保証を絞り、コストを抑え

リスクヘッジが可能に

三井住友銀行は、国内の販売先に対する与信管理に役立つサービスとして、「ポートフォリオ型ファクタリング保証」を提供している。

一般的にファクタリングという債権の買い取りをイメージされると思うがこのサービスはお客様が販売先に対して保有する売掛債権に当行が保証を付けるサービスである。万一、販売先が倒産した場合、当行がお客様に保証を履行することで、売掛債権の回収不能リスクを軽減する効果がある。

このサービスの特徴の一つは、保証をかける販売先をお客様が任意に選べることだ。保証をかけたい販売先のみに絞れるので、ムダのない保証が可能となる。2点目は保証開始後でも、保証対象先の追加や削除などの変更が可能なこと。3点目は保証開始後に、保証金額の増額、減額ができることである。時期によって変動する売掛債権の金額に合わせることで、保証の不足やムダを排除できる。

調査会社などのリポートを基に、保証検討先を絞り込めば、コストを抑えてリスクヘッジを図ることができる。絞り込みのフィルターをお客様自身が設定することで、社内における与信管理のノウハウや審査能力を育てていく副次的な効果もあると考える。

また、販売先ごとに社内の与信限度額を設定している場合などは、上限を超過した部分に保証をかける使い方もできる。これにより、与信リスクを増やさずに、今まで逃していたビジネスチャンスを捉えることが可能になる。

一方、輸出債権のリスクヘッジ手法として、決済方法が送金ベースの場合は、輸出債権の支払いを保証する「国際ファクタリング」サービス、輸出債権の買い取りサービスなどを提供。

決済方法がL／C（信用状）の場合は、L／C発行銀行の支払いを保証するサービス、L／C付き債権を買い取る「フォーフェイティング」サービスなどを提供している。

お客様の与信管理に合わせて、当行のサービスを役立てていただければ幸いである。

プレゼンテーション2　企業における与信管理のあり方～与信ドクターZを活用した「運用事例」のご紹介

日比谷コンピュータシステム
ソリューションサービス営業部課長
深野 勝和氏

業種選択なしに85％超の

倒産企業の解明率達成

与信管理には「リスクの管理」と「チャンスの拡大」という2つの側面がある。

売り上げの低迷や債務超過といった典型的な倒産パターンなら、決算書を眺めるだけで見分けられる。問題はそうした危険な兆候が見えにくい企業だ。最近は棚卸し資産や無形固定資産等を操作した決算書もあるため、粉飾を見抜く目も求められる。

その一方で「これまでは排他制御的にリスク管理をしてきたので、せっかくのビジネスチャンスを逃してしまったという声もよく聞く。

リスクヘッジとビジネスチャンスの拡大。与信管理では、表裏一体のこの2つをバランスよく組み込み、システム化していくことが重要だ。

当社の「与信ドクターZ」は、決算書から分析する企業診断ソフトである。2期分の貸借対照表と損益計算書を分析し、総合点を12の指標で評価。それぞれにコメントを付けることで、アラートを浮き彫りにする。粉飾の疑いがあれば、それも指摘する。

業種選択を必要としない分析ロジックを搭載しているのも大きな特徴だ。今は多業種展開している企業が多く、業種を選択することジンとしても採用されている。

業種区分を必要としないため、用途は多岐にわたる。

ある情報関連・IT企業では、全国に600社ほどあるパートナー企業の管理と経営指導のために導入し、積極的に支援している。建材系総合商社では、審査部門が財務審査の新システムとして採用。海外企業の与信も行いたいということで、通貨設定機能をカスタマイズした。また、営業活動の効率化と顧客獲得強化を目的に導入した物流企業では、見積もり前に分析することで、ビジネスチャンスの拡大を図っている。

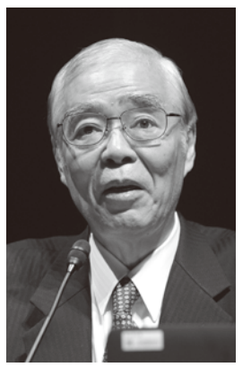
今ある与信の仕組みに「与信ドクターZ」をプラスすることで、より厚みのある与信管理が可能になると考える。

自体が難しい。業種に迷うことなく、誤った選択で間違った判断を下す心配もない。

倒産企業の解明率は85・1％。この高い精度が認められ、金融機関向け統合融資管理システムの分析エン

特別講演　最新事例から見た与信管理の意味とコーポレートガバナンス

千葉商科大学大学院客員教授
文京学院大学客員教授　博士
末松 義章氏



監査役・委員会制に限界

職業倫理徹底が人災防ぐ

与信管理の業務は大きく分けて4つある。まず、定性・定量分析、格付け付与による与信判断。2つ目が契約書の確認など案件実行時の確認業務。3つ目は実行後の平常時の確認業務。そして異常時の担保取得や債権回収といった業務だ。

このうち平常時の確認業務においては、回収や支払い状況、債権残高の把握に加え、債務残高も見る必要がある。仕入れ先までチェックするのは、クレームの発生やアフターサービスの問題とともに、横領事件の多くが仕入れ先と結託して起こるからだ。与信管理では売り込み先だけではなく、仕入れ先も管理しなければいけない。

私は、事故は人災だと思っている。どんなに与信管理を徹底して取引先をチェックしても、事故はなくならない。それは社内に3種類の獅子身中の虫がいるからである。

1つは危険なタイプの営業マンだ。生活が乱れ、仕事がルーズで数字に弱い人、何でも上司の指示を仰ぎ、自分で判断ができない人は危ない。2つ目はベテランやエース。あの人に任せておけば大丈夫、と周りが思っていると監視がおろそかになるからだ。

そして最も危ないのが誠実さや倫理に欠ける経営者、特に社長である。COSOリポートには「企業の内部統制のレベルは、経営者の誠実さや高潔さのレベルを超えない」と書かれている。社長はよほど自身を律しない限り、危険な存在になってしまう。

株式会社は自治組織である。そのためにはおのおのが自らを律することが大事。しかしながら、人は誰でもケアレスミスを犯すし、魔が差すこともある。それを阻止するのが監視（モニタリング）である。

日本の企業の大半は監査役制を採用している。取締役会が経営者を監視し、監査役が独立したモニタリングとして取締役会と経営者を監視する。執行部門では、経営者、管理職、担当者が相互に監視することが重要なポイントとなる。つまり上からの一方通行ではなく下からも監視する双方向通行が大切だ。それをモニタリングするのが内部監査と審査である。

一方、委員会制では、監査委員会が独立した立場で取締役会と経営者を監視する仕組みになっている。しかし監査委員会のメンバーが取締役であることを考えると、自らを監視するのは無理がある。そのために社外取締役や社外監査役がいるわけだが、社内に人脈がないので、どこまで真の情報を得られるか疑問だ。

かといって、監査役制のほうが優れているわけでもない。監査役は制度上、独立した存在であるはずだが、指名するのは社長だ。やはり社長が誠実で高潔でなければ、企業統治は成り立たないということになる。

どちらの場合においても、審査は独立したモニタリングである。与信管理だけでなく、執行部門を業務面から日常的に監視することが重要な役割だと考える。

今年、民事再生法の適用を申請して破綻したある企業は、中国の連結子会社の責任者が行った架空取引を見抜くことができなかった。問題は、売上高の7割を中国市場に依存していたにもかかわらず、現地子会社の管理が不十分であったこと、監査役、取締役会等の独立したモニタリングが機能せず、社長の独走を許してしまったことだ。

歴代社長が短期的な業績に執着し、不正会計を続けてしまった企業の場合、早くから委員会設置会社制度を導入。先進的な企業統治体制を敷いていたはずだが、結局、独立したモニタリングが十分に機能しなかった。さらには日本企業が持つ独特の共同体意識が、現場レベルでの不正会計につながっていったと思われる。

与信管理に関わる営業マン、審査マン、監査役、経営者には守るべき職業倫理がある。

営業マンは、良い情報よりも、悪い情報こそ早く報告しなければいけない。審査マンと監査役は、供応に応じず、勇気を持って真実を語ることが大事だ。そして経営者は、直言・諫言（かんげん）する者を身近に置き、悪い情報を聞く耳を持つ必要がある。部下が話す本当のことを、度量を持って聞かなければ、二度と情報は流れてこないだろう。

協力：　日比谷コンピュータシステム
特別協力：　三井住友銀行