

グローバル迷走期の与信パンデミック

～エピセンター中国与信管理のテイルリスク～

一般社団法人与信管理協会 専務理事
千葉商科大学大学院 客員教授

大宮有史

目次

本日のKey word : ①バランス(ベストミックス・ハイブリッド)

②分散、分断、分離

③中長期的視点・思考

1. 昨今の世界情勢(特に新型コロナと米中対立の先鋭化)
2. 中国の現状と取引(先)審査上の問題点・留意点(10箇条)
3. グループ連結与信管理体制構築の視点
4. コンプライアンスリスクの視点
5. まとめ(中国の台頭と泣き所)

1. 昨今の世界情勢(特に新型コロナと米中対立の先鋭化)

(1) 感染症と地政学リスク

- ① 感染症(新型コロナウイルスetc.) ⇒ 早期 ①発見、②情報発信、③対策
- ② 天災地変(自然災害、異常気象、気候変動) ← 戦争、紛争、政変、テロ、ストライキ
- ③ テクノロジーリスク(サイバー攻撃、データの不正利用)

【特徴】不確実性が高まり想定外リスク(定量的に置き換え不可)⇒迷走期
テールリスク(ブラックスワン・イベント)、ナイトの不確実性

- ①'新型コロナウィルス関連 ... システミックリスク 分散・分断経営、複合連鎖
 コロナショック、危機、戦争、大恐慌、不況、倒産・破綻、麻痺、地獄、犯罪、
 レガシー、後遺症、バブル、中国(武漢)、休業、融資、債、ストレス、離婚
 コロナの女王、知事、企業防衛、再生機構、サバイバル、世代、ウイズ、アフター
基本(原理・原則)の徹底 : 手洗い、うがい、咳エチケット、3密回避
 『自分の命(城)は自分で守る』(防災の鉄則である自助・自力対策)
バランス重視: 感染拡大防止対策と経済活動
 ⇒リアルとデジタルのベストミックス、ハイブリッド型〇〇
 その背景・前提には「ボトムライン思考」と 中長期的視点・思考

(累計人数)

国内新型コロナウイルス感染者の推移

	国内感染者数(A)	退院・療養解除(B)	回復率(B/A)	死者
4月7日(7都道府県緊急事態宣言)	4,322	605	14.0%	98
5月16日(全国緊急事態宣言)	16,102	11,136	69.2%	747
5月25日(緊急事態宣言解除)	16,415	13,446	81.9%	852
6月2日(東京アラート)	16,745	14,481	86.5%	903
6月11日(東京アラート解除)	17,055	15,200	89.1%	925
6月23日(回復率第一次ピーク)	17,680	16,007	90.5%	965
7月2日(感染拡大要警戒)	18,702	16,563	88.6%	976
7月15日(感染拡大警報)	22,542	18,312	81.2%	984
7月22日(go toトラベル東京外拡大)	26,717	20,403	76.4%	989
8月6日(回復率ボトム)	43,557	28,624	65.7%	1,035
8月17日(高齢死亡者増加)	56,057	40,794	77.8%	1,118
8月26日(都区内時短営業要請延長)	64,043	51,034	79.7%	1,227
9月1日(インフルエンザ対比)	68,258	57,130	83.7%	1,310
9月12日(警戒レベル引き下げ)	74,367	65,561	88.2%	1,440
9月20日(go toトラベル東京OK)	78,256	70,231	89.8%	1,506
10月2日(トランプ感染)	83,795	76,327	91.1%	1,593
10月15日(欧州再び感染の中心)	90,336	82,899	91.8%	1,649
10月26日(世界で再び拡大懸念)	96,351	88,658	92.0%	1,727
11月15日	約11万	約10万	約91%	約1,800

②' 天災地変(気候変動リスク ⇒ 気候危機)

地球温暖化による 1. 化石燃料の規制進み、企業コスト増加⇒再生可能エネルギー

2. 自然災害(水害・洪水、異常気象)による物理的被害

グローバルな金融危機を引き起こす「グリーンスワン」現象懸念

eg. 日本は国土は世界の2%でも20%の災害被災国である

中国のアキレス腱は水であり、土壌・大気汚染を含めた環境対策が課題

長江三峡ダムの水位は過去最高の175メートルに 決壊で4億人被害

③' 中国の情報(5G)戦略 …… 「超限戦」リスク、長期化・持久戦リスク

2017年6月施行

・「サイバーセキュリティ法」(基本法) 国外、内資企業問わず統一的に適用

・「国家情報法」(第7条)いかなる組織も個人も国家の情報活動に協力する義務

2020年1月施行

・「暗号法」 国家機密保護のために暗号を分類しその応用と管理を規範化

⇒ブロックチェーン、デジタル人民元の行方との関連性

cf. 「千人計画」 海外から科学者を招聘

2020年6月「香港国家安全維持法」 中国・香港の1国2制度を揺るがす決定

⇒民主化の阻止、中国は深センを第二の香港に

(2)米中対立の先鋭化(米中貿易摩擦と日本、新興国への影響)

- ・米国型資本主義 VS 中国国家資本主義(⇒中国共産党への敵対・懐疑心)
- ・情報化戦争(5G)が根底 第5世代移動通信システム)の開発を巡る主導権・覇権争い
背景に中国製造2025への脅威 中国超長期的戦略2049年を睨む
中国国防白書(世界一流の軍隊建設)
- ・一帯一路:「シルクロード経済ベルト」(一帯)と「21世紀海上シルクロード」(一路)
- ・軍民融合:軍と民間企業の一体化
- ・二重(双)循環(デュアル・サーキュレーション):内需と外需の好循環による質の高い成長
- ・米中新冷戦⇒超限戦の行方 情報戦、政治戦、軍事戦、宇宙戦にも発展し、
完全に長期化、持久戦に突入 e.g.宇宙・ネットが重大領域(国防法改正案)
- 米 「クリーンネットワーク計画」 データ通信やクラウドサービスでの中国企業排除
⇒「(半導体)サプライチェーンの分断」 e.g. EL(禁輸リスト)
- 国 ⇒世界経済の米中ブロック化が進む「デカップリング(分離)」現象を狙う
- VS VS
- 中 「信頼できない企業体(エンティティ)のリスト規定」により、国家の安全や
中国企業の利益を損ねる外国企業をリスト化し輸出入や投資を制限
- 国 ⇒「輸出管理法」(2020年12月施行予定)による禁輸企業リストの法制化

日本への影響も甚大

①輸出への影響懸念

日本の輸出(4-9月)は、中国が米国向けを上回る最大の輸出国(全体の24%)
 全体では前年同期比▲19.2%でも 対中国は3.5%増の7兆4857億円に上る
日本企業のサプライチェーンを東南アジア各国に分散する政府方針 ⇒中国依存是正

②外資規制の強化(株式取得事前届出業種の追加)

武器、航空機、原子力、宇宙、電気、ガス、水道

＋集積回路、半導体メモリー、携帯電話、無線通信機器、ソフトウェア

③中国エクソダス(Exodus): 大量の国外脱出 = 日系製造業の中国離れ

昨今の背景に 中国日系現法売上高55兆円(内製造業31兆円)

・中国内人件費の高騰(生産コストの上昇)、政治体制不透明

⇒生産供給地(輸出拠点)としての競争力低下しその使命は終焉

・中国進出日系製造業の4割が現地売上高の半分以上を輸出に依存

⇒他国(近隣アジア新興国等)への生産移転

ex. ベトナム、タイ、マレーシア、台湾 (外資誘致で税優遇)

⇒中国国内向け販売にシフト ⇒ 中国内販与信管理の重要性増加

政府の補助金(700億円)支援により、

2020年7月までに日系企業1700社(全3万5千社)が脱中国

e.g. シャープ、シオノギ、テルモ、カネカ

(3) デジタル化の波 (DX: Digital Transformation)

背景として: 第4次産業革命 (インダストリー4.0) の進化 ⇒ Society 5.0

① AI、② IoT、③ ロボット、④ ビッグデータ、⑤ シェアリングエコノミー

コロナにより日本の遅れが鮮明化 「2025年の崖」(年間12兆円の経済損失の可能性)

2018年9月経産省DXレポートによる指針、攻めのIT経営銘柄 (DX銘柄) の選定

⇒ デジタル化はできているがトランスフォーメーションには到っていない

⇒ Security Clearance (適格性評価) が日本にない (サイバー攻撃への対応力脆弱)

大手企業は在宅勤務進むが中小企業は1/4にとどまる

労働時間への対価ではなく、job descriptionを明確化しなければ長続きしない

① インターネットインフラの整備が重要

② ニューノーマルにより新しい格差を生む シビルミニマム ⇒ デジタルミニマム

アフターコロナでは、

デジタルマーケティングへの対応力・転換力が必要だが、その先は人間の考え方

⇒ デジタルの時代こそ “人”重視の考え方 が必要 (integrity、engagementの重要性)

(4) 取引リスクの多様化、複雑化、多重化、広域化

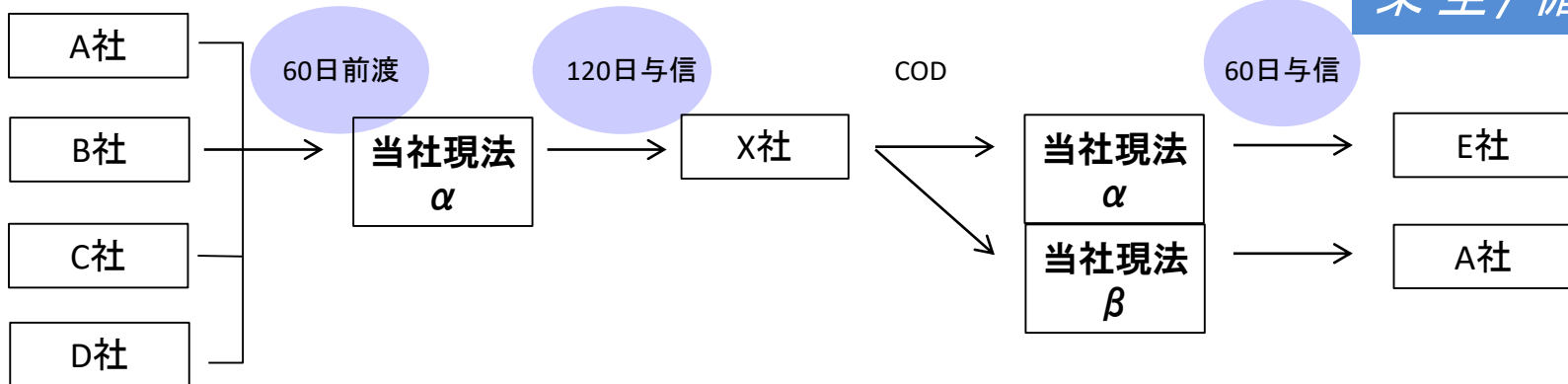
cf. 事故は人災

① 経済、② 環境、③ 地政学的、④ 社会的、⑤ テクノロジー (世界経済フォーラムの定義)

(5) 不祥事・不正取引のグローバル化

不正取引 (架空・循環取引、粉飾、横領)

⇒ グローバル・コーポレート・ガバナンス (3G) 強化 の時代



事件の概要

- ・東北震災により途絶えた塗料原料の代替先として起用したX社に対して工場増設支援として5億円の買前渡を実施したが、販売予定の取引の一方的なキャンセルが生じて前渡金の返還問題が生じていた
- ・代わりに中間製品(本来存在しておらず架空商品)をA社宛に販売する商流に介入(架空取引)を提案された
- ・次から次へと仕入先(B～D社)と販売先(E社)を紹介され架空取引は拡大していった

ポイント

- ・不安債権を回収するために知見の無い別取引に介入を依頼され結果的に**特殊関係者間取引**に巻き込まれた
- ・物流は全てX社が手配しており、当社現法は**現物確認出来ていなかった**、また他現法も取引介入し拡大複雑化

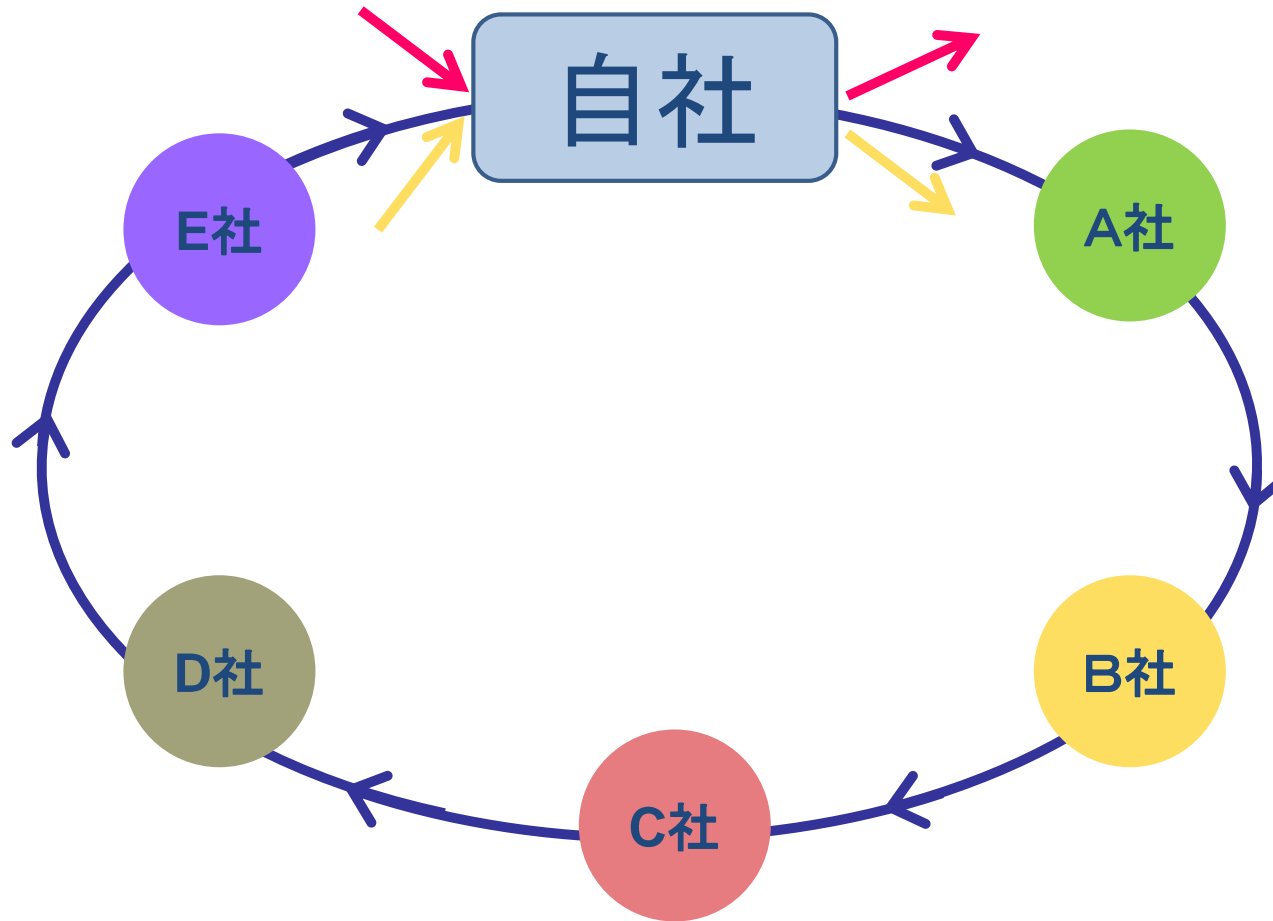
反省点

- ・X社代表は詐欺師で当社の弱みに付け込み、巧みに信頼を勝ち得た⇒ X社主導による受発注や物流(架空を疑った当社にトラック、現物も用意する等、虚実取り混ぜた取引)
- ・問題多い取引形態であり、社内で架空の懸念を指摘されるもトップが騙されており取引ストップ出来なかった
- ・**取引・与信急増**、他現法へも波及し全ての**与信が上限に**(急増理由説明できず**金融機能への過度な依存**)

後日談

- ・E社経営者が当局から拘束され循環がストップして発覚した
- ・主犯のX社経営者は失踪
- ・C社以外は全て架空取引(殆どの企業が実態を持たない協力者)
- ・現法はX社やA社、E社向け取引の付加価値税の未払により税務当局から追徴を受け、更に被害が拡大

自社が架空・循環取引に巻き込まれないための3原則



- 1.取引に関わっている取引先の「顔ぶれ」と取引が「実需」に基づくものか？
- 2.取引の入口(起点)と出口(終点)がはっきりしているか？
- 3.3現主義(現場、現物、現実)が徹底されているか？

2.中国の現状と取引(先)審査上の問題点・留意点(10箇条)

(1)GDP成長率	昨年予想	今年実績/見通し	by IMF
2019年	6.2%	6.1%	
2020年	6.0%	(1-3月)▲6.8%(4-6月)3.2%(7-9月)4.9%(通期予想)1.9%~	
2021年	6.0%	8.2%	2.2%
2022年	—	5.4%	cf.世界平均▲4.4%

第5回全体会議(5中全会)で2035年に一人当たりGDP(1万ドル)を中等先進国の水準にする
「第14次5ヵ年計画」の経済成長率は5%台 19年名目GDPは米国の2/3 2030年に逆転?

(2)外貨準備高と対外債務(2020年8月末) 2019年9月末比

準備高 : 3兆1646億ドル(約335兆円) +722億ドル

対外債務: 2019年9月 1兆9,980億ドル(約210兆円)・・・約60%が短期

(3)対外投資 「隠れ融資」⇒「債務の罠(債務トラップ)」

73途上国の世銀等への公的債務は7,440億ドル(約78兆円) 3,850億ドル
内G20各国による2国間の公的融資は1,780億ドル。 その63%が中国 ↑
中国国家開発銀行(国有)等を通じて融資し、返済が滞ると港湾等重要な
インフラ施設を取得する(軍事上、交通上の要塞地を99年間運営する権利等)
e.g. ジプチ(中国軍基地)、ケニア(モンバサ港)、モルディブ、スリランカ、パキスタン

(4)中国企業の特徴

- ①倒産件数は年間約4千社 (cf.日本約8千社)とのことだが休・廃業、解散(隠れ倒産)は年間10万社を超えており日本の4.3万社(19年)の比ではない。
- ②会社設立は平均8.5日と短期間で可能、5年間で約30百万社(年間平均6百万社)が新規登録されているが、退場者数も多い(19年1-6月3.5百万社)。
故に、倒産企業の平均寿命は6年(cf.日本23.9年)、10年以内倒産確率は50%と
言われている。 20年1-9月社債の不履行:前年同月比12%増1,350億元(2兆円)
- ③正に中国企業は玉石混交であり、かつては企業間の融資はできなかったことから
シャドーバンキング復活、金融援助取引等不正や異常取引が蔓延る環境にある。

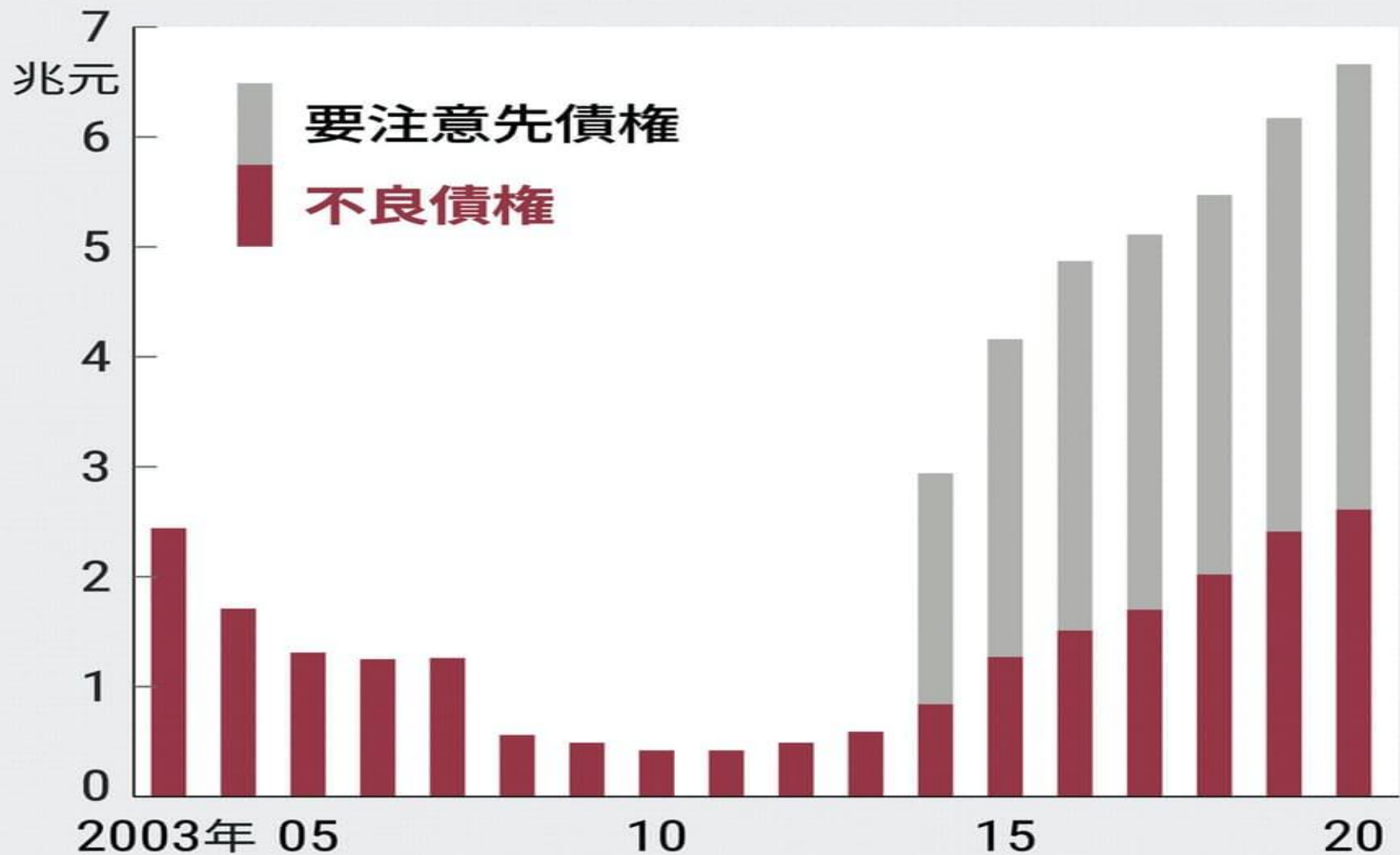
(5)不良債権急増(次頁)による中小金融機関の破綻・経営不安

- ①銀行の不良債権額及び要注意債権額は10年前から着実に増加、2020年は合計7兆元弱(約100兆円)に上る。貸出額の約5%に及び日本の国家予算以上の水準
- ②特に地方銀行、中小・中堅銀行、証券、保険、信託会社等金融関係の破綻は深刻
e.g.包商銀行(内モンゴル)の事実上の破綻(公的管理下) 当局の標的となる4金融持ち株会社
錦州銀行(遼寧省)、恒豊銀行(山東省)の他力救済・支援、 ①安邦保険集団②明天集団
温州銀行(浙江省)への政府公的資金注入 ③海航集団④大連万達集団

(6)地方政府債務

「隠れ債務」(隠性債務)問題 地方政府傘下の投資会社を含め45兆元に上る
e.g.湖北省宣城市、河南省鄭州市、貴州省独山県の未払い

中国の不良債権は急増している



取引環境上の問題点

- (1)社内外インフラの脆弱さ
 (2)情報収集の困難さと信憑性の問題
 (3)法制度、言語、文化、習慣等の違い
- ⇒ 中長期的視点で
 情報の多面的・定期的積上げ
- ⇒ 所有と経営の一致・非分離が大原則

取引(先)審査上の問題点・留意点(10箇条)

(1)取引先の属性、実在性の確認不足

⇒ 一企業だけではなくグループとしての企業集団(含むキーマン)で見るべき

【情報収集の手立て】

⇒ 実質的支配者の特定と見極め

- ・アプリ、WEBサイト : 企查查(qi cha cha) 天眼查(tian yan cha)
 - ・企業信用情報公示システム(企業情報公開暫定条例による企業情報の開示)
 - ・ブラックリスト(失信被執行人名单) by 最高人民法院
 - ・市場監督管理総局(旧工商行政管理局) 営業許可証、決算内容、社印登録等
 - ・国家統計局
 - ・中国内信用調査機関 e.g. { 中誠信国際信用評級(CCXL/中国最大の格付会社)
Risk Storm、Risk Raider、大智恵(da zhi hui)
- cf. 与信情報分析(AI与信)

アリババ傘下のアント・フィナンシャル、中国平安保険傘下の陸金所

⇒ 芝麻(ジーマ)信用(信用評価システム)、「領収書(発票)金融」 by 網商銀行

(2)対面業界環境の把握不足

特に金融と不動産バブル e.g.恒大集団、碧桂園、万科(不動産デベロッパー)の帰趨

(3)経営者資質の評価、見極め不足

(4)財務(定量)分析の限界と取引先営業基盤の把握不足(定性分析補完不足)

(5)自社営業基盤、役割、機能への過信・認識不足

特に商社・卸売業は金融機能を期待されるが、メーカーは成約・製品リスクにも注意

(6) 取引の全貌把握不足とノーインフォメーション取引の回避

(7)リスク感応度不足⇒不健全な取引及び取引条件の容認

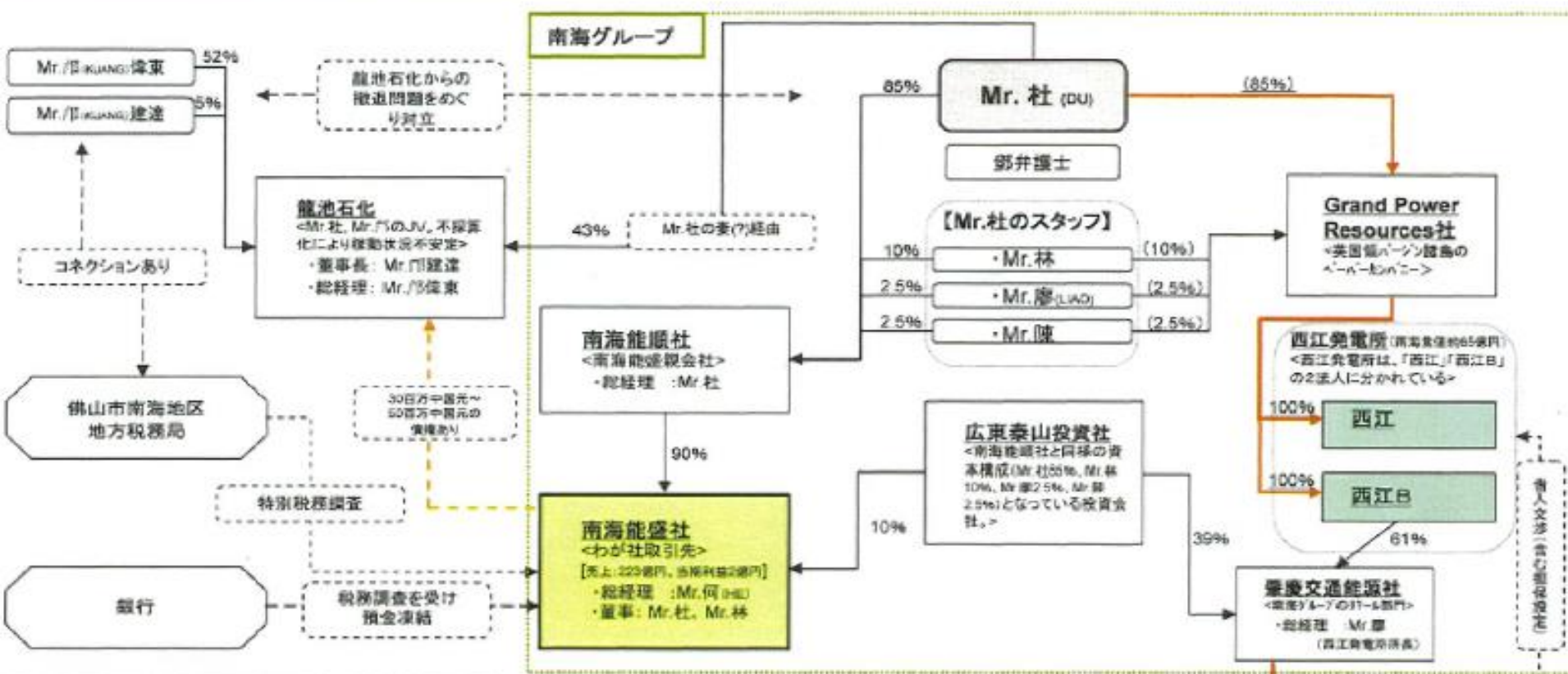
・架空・循環取引・空荷取引・取り込み詐欺・横領・横流し・持ち込まれ案件

(8)決済条件(銀行引受手形)と増地稅発票(請求書and/or領収書)の活用不足
—依然として残る発票會計処理基準

(9)ナショナルスタッフの育成強化とマネジメント不足 ⇒ 現地化の遅れ

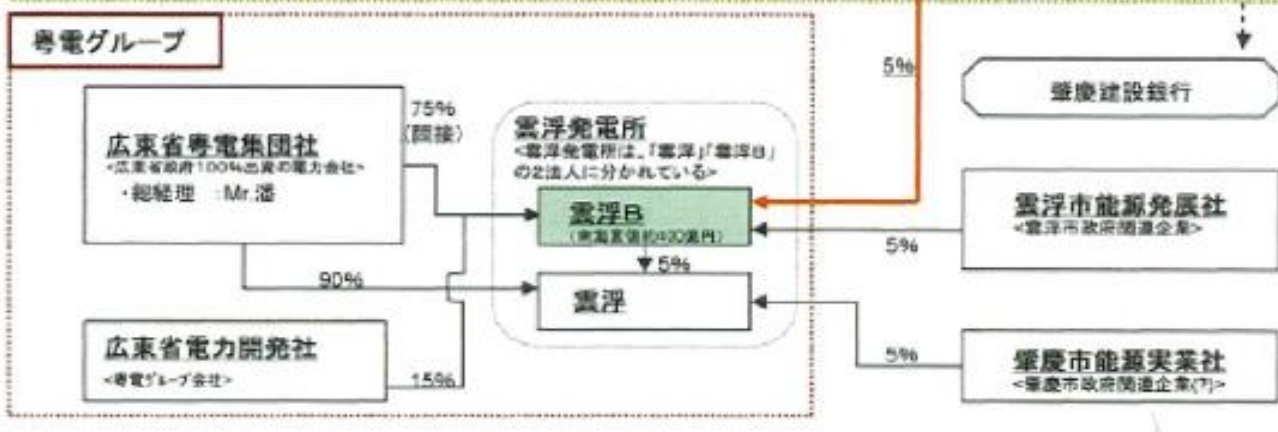
(10)法制度及び運用に対する認識不足—担保・保証・保険等保全力の弱体化
・多重担保、相互債務保証の問題 ・訴訟前保全(封印・差押・凍結)の効用

南海能盛社をめぐる関係図

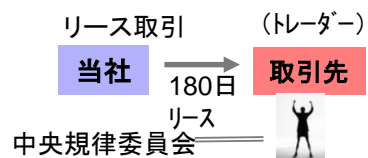


注)

- 75% → : 資本関係を示す。数字が()付きになっている場合、推定・未確認であることを示す。
- 人名 : 自然人を示す。
- 社名 : 事業法人を示す。
- 名称 : 銀行・役所を示す。



事例1 オーナーリスク



取引形態

当社機能

破綻原因

何故見誤ったのか

反省点

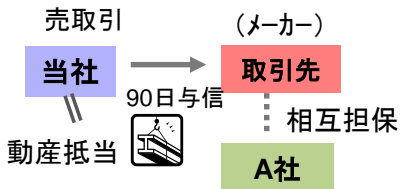
- ・金融機能
- ・BSからのオフバランス

- ・経営者が腐敗政治家に
関与した疑いで拘束
- ・3ヶ月間の拘束で資金繰り破綻し、銀行管理下へ
- ・当社商品は通知なく売却

- ・直接入手の財務内容は健全、業績堅調(但し信用調査未入手)
- ・政府支援がある実力者と過信

- ・リースにも関わらず直接需要家とならない
- ・トレーダーへ与信
- ・政治家リスク(過信)
- ・多方面から情報入手(信用調査は最低限)

事例2 多重担保問題



・金融機能

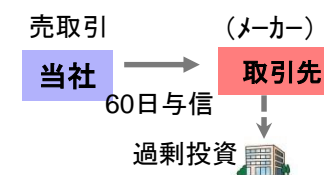
- ・工場移転中で手持資金が枯渇して破綻
- ・商品(在庫)に動産抵当を設定するも銀行質権と競合

- ・工場移転で政府より多額の補助金が見込まれ財務内容が健全化する見込み
- ・動産抵当を確保
- ・見えない多重担保

- ・多重担保への警戒無

但し、上記何れも当社側だけで把握や解決が難しく、担保取得後も先方からの情報入手必要

事例3 過剰投資問題



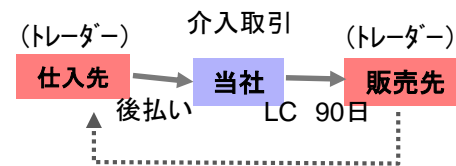
・金融機能

- ・生産規模の4倍もの土地や工場用地に過剰投資
- ・転売や賃貸で回収を目論むが不動産暴落
- ・担保権の実行により営業停止

- ・新工場建設で成長見込
- ・担保設定手続き進行中
- ・土地バブルを過信
- ・現場オペレーションの把握が不十分

- ・新工場投資計画や資金調達手段の確認、投資リターンについて確認不十分
- ・担保手続き完了する迄安心出来ない
- ・取引先の機能や販路(営業基盤)を十分確認する

事例4 架空・循環取引

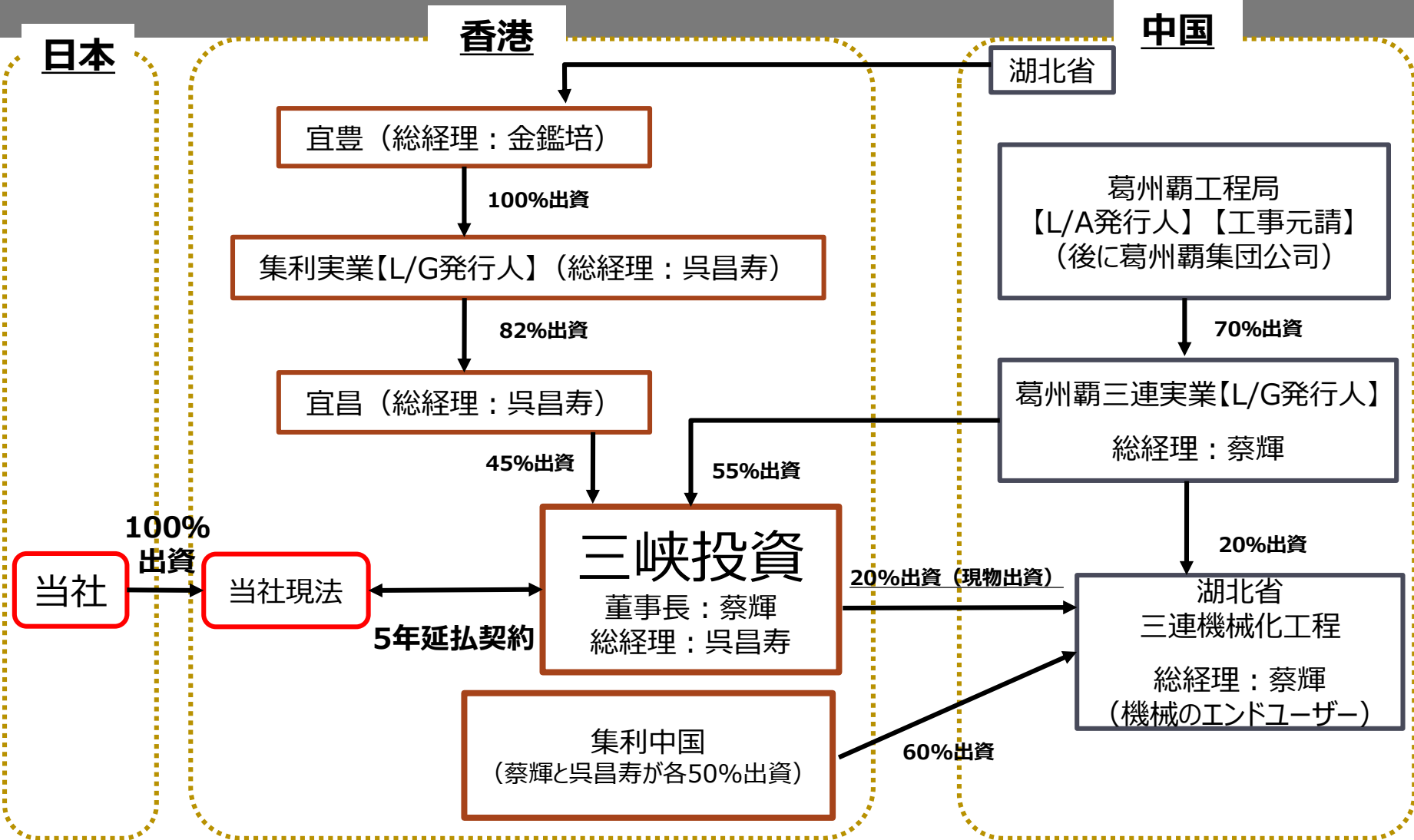


・金融機能

- ・トレーダー間取引に金融機能のみを期待されて介入
- ・トレーダー間の循環が途絶えて発覚し、両トレーダーの資金繰りが破綻

- ・優良銀行発行LC条件
- ・介入でわが社手間は殆ど無く金利差で稼げる
- ・販売先トレーダーは大手の傘下企業で過信
- ・移転確認がFAXやPDF

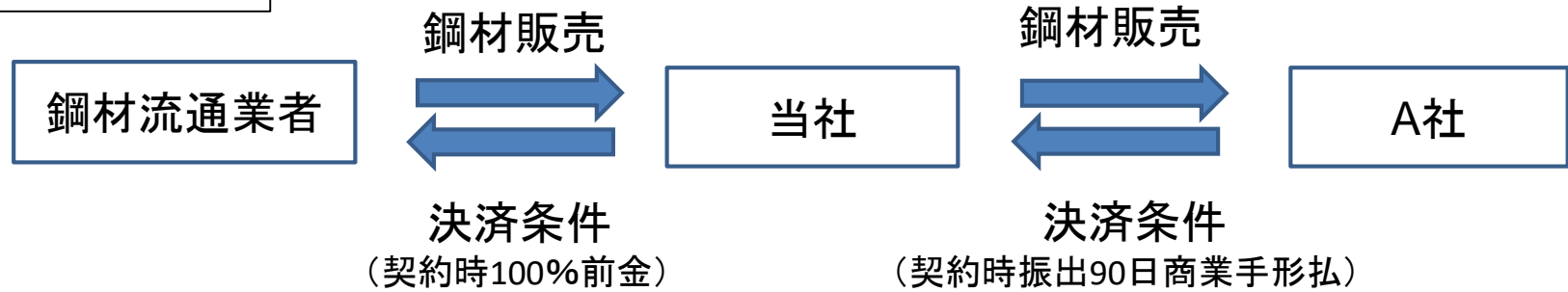
- ・トレーダー間介入取引の危険
- ・国内LCはネゴ完了まで安心できない
- ・トレーダーを介した取引であっても製造メーカーや最終需要家等商流を可能な限り把握する
- ・倉荷証券等証憑原本確認



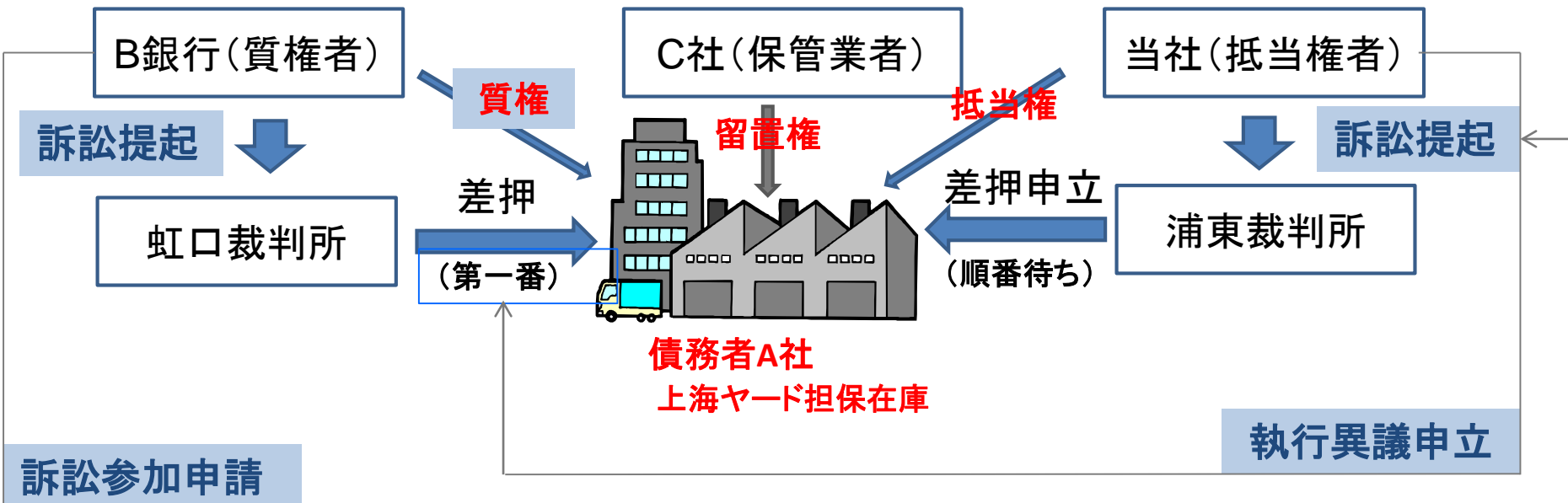
- ・①揚子江下流の水害防止、②電力開発、③水運改善を目的とした揚子江ダム・水力発電の世界最大級国家プロジェクト(1.5兆円)
- ・エクスカベーター5台、ダンプトラック30台、総額14.6百万ドルを5年割賦(延払)取引の金融(ファイナンス)機能を期待される
- ・契約は三峡投資(香港)、機械のエンドユーザーは湖北省三連機械化工程、当初条件は中国銀行発行のstand by L/C or LG取得
- ・当社船積み後、延払元本返済までに当社現法はLG発行人である集利実業(香港)に2.3百万ドルのリターンコミッションを支払う
- ・本件金額的インパクトからリスクは本邦当社負担、計上(勘定保有者)は当社現法⇒リスク&アカウント不一致
- ・契約書上の紛争解決は香港での仲裁

中国事例(反省と教訓)／多重担保

取引の概要



多重担保



3. グループ連結与信管理体制構築の視点

「(連結)与信管理に王道・近道なし」⇒ 本質を見極め基本に忠実に

(1) 経営トップの意識(本気度とリスク感応度)

- ・「連結与信管理」=「企業グループの経営そのもの」である
- ・経営のトップ(及び所属長)が連結与信管理の重要性につき高い意識をもつ
- ・会社経営理念の一つに連結与信管理の基本方針を高く掲げる
(GROUP CREDIT POLICY)
- ・与信管理/審査部局、内部統制、監査部局への理解と人材の適材適所

(2) 本社と子会社・現場との距離感とコミュニケーション

「求心力と遠心力のバランス」「厚い信頼関係と適度な緊張感のバランス」

- ・「与信管理の原点」は現場、営業活動(営業パーソン)にあることの認識重視
- ・本社と子会社・現場との距離感を縮め、活発且つ本音(真)のコミュニケーション
- ・営業と職能(審査、経理等の管理部門)の連携、信頼関係の構築

(3) まずは **インフラ整備**と**連結与信ポートフォリオ分析**から

- ・現実的且つ実用的社内規程、ルール等実務基準の整備
⇒グループ会社管理基本規程の策定
- ・期日入金管理(overdue管理)、債権・債務管理等経理面の体制整備
⇒インフラ整備が連結与信管理の大前提である
- ・グループ全体の連結与信リスクの実態及び管理体制を掌握
- ・上記に戦略面・採算/効率面も順次盛り込んでいく
- ・最終的には自社開発(自社独自の評価による)格付、乃至倒産確率による「連結与信ポートフォリオ管理」を目指す

(4) 「**濃淡管理**の徹底」

- ・重点管理先の指定と個別アクションプランの策定と実行
- ・破綻懸念先の指定と個別アクションプランの策定と実行
⇒どこから潰れるのかという意識をもち、ワースト10~50社を絞り込む
⇒万一の場合に何からアクションをとるのか具体的対応を検討しておく

(5) 定期的な連結与信会議の開催(「報告・連絡・相談」を行う場の提供)

- ・濃管理先(重点・破綻)については恒常的に話題に出し、複眼的且つ多面的に考察し、対応策を検討、決定することを社内の慣習・文化とする。
- ・取引先情報収集と社内情報共有化への対応
 - ⇒情報収集のアンテナ、感応度向上のための具体的施策の検討、実行
 - ⇒属人的な情報蓄積から会社(組織)として整理、時系列に蓄積する術の確立

(6) 審査、内部統制、監査部局との連携機能強化と妥当な評価

- ・取引先評価及び格付、濃管理先指定に対する権限付与
- ・アクションプランの遂行状況に対する徹底的且つ定期的なフォローと協力
- ・業界、地域性、将来性等から見る分析力と信用判断への付加価値向上
- ・定性・定量的目標の設定と達成感による充実度重視

(7) 社外専門家の活用一弁護士、会計士、コンサル、資産評価、信用調査機関等

- ・専門家(士業)の評価は同業者から得る

(参考例) 海外現法・子会社 営業パーソンの5箇条

- (1)取引は契約(成約)して終了するのではなく、全額代金回収して初めて完結する。
- (2)取引先の内容・業態は会社には掴めない。
頻繁に訪問し五感を働かせること。
- (3)取引先の内容把握度と信用度に応じた限度設定手続きをし、必ず承認を得てから取引を開始すること。また以降は必ず限度条件範囲内の運用を遵守すること。
- (4)疑問点・問題点をなおざりにせず、常に上司に報告・連絡・相談すること。
- (5)将来的に取引先とどのように関わっていくのか。営業としてのビジョンを持つこと。



☆取引先(経営者)と経営の根幹に触れたコミュニケーションがとれているか?

4. コンプライアンスリスクの視点

【現状及び問題点】

(1)国内コンプライアンス違反関連倒産(8年連続年間200件以上、19年度:225件)
税金関連、粉飾、雇用関連、不正受給、談合、偽装、詐欺・横領等の不祥事、不正が原因で倒産に追い込まれる企業が増加

(2)不祥事・不正事故と不良債権発生事故の関連性

- ・国内不良債権発生^{の減少} ⇒ 海外・子会社、事業投資先への波及
- ・不良債権発生は物理的、実質的に本社から離れたところで起こりやすい
- ・**不祥事・不正事故と発生環境が酷似** ⇒ ヒューマンエラー=**「事故は人災」**
- ・内部統制システムと密接にリンクした与信管理体制(リスクマネジメント)
⇒本社グループガバナンス及びナショナルスタッフの育成・マネジメント強化

【対応策】⇒(1)他律／消極的道德と(2)自律／積極的道德のバランス

(1)ヒューマンマネジメント・コントロール(させない仕組み作りとやらない風土を作るため)

人の行動: 1. ミッション(使命感)、2. モチベーション(動機)、3. インセンティブ(報酬)

- ①Tone at the Top 経営トップの意識、本気度
- ②取引及びリスクの本質を見極める
- ③対話(エンゲージメント) … 最後は「人の問題」

(2) エモーショナル・コンプライアンスの理論と実践

by 増田英次弁護士

- ・「〇〇をするな」から「(正しいことを)やろう」というマインドの変革により、倫理と利益を同時に追求できる組織変革(ESG(プロセス)、SDGs(ゴール)対応に通ずる)マインドの変革には、
 - ①好きになること、興味を持つこと
 - ②「強烈な」ゴールを設定すること
 - ③組織がhappyな状況にあること(やりがい、意味)

5. まとめ(中国の台頭と泣き所)

中国与信管理上の要諦は ①営業基盤、②金融取引、ノーインフォメーション取引③決済条件

- | | | |
|---|-----|--|
| { | 台頭 | (1)コロナからの回復力(レジリエンス)と
経済浮上を武器に共産党一党独裁による強大な政治力・長期戦略 |
| | { | (2)「一帯一路」のグローバル化と内・外需の二重(双)循環戦略 |
| | { | (3)5Gとデジタル人民元を2022年冬季オリンピックの目玉に据える |
| { | 泣き所 | (1)米中5G情報化戦争の帰趨、金融制裁への発展懸念 |
| | { | (2)先進諸国の中国不信(中国包囲網の広がり) |
| | { | (3)不動産バブル崩壊による信用不安⇒信用収縮⇒景気後退 |
| | { | (4)「一人っ子政策」の歪からくる人口の減少と少子高齢化 |
| | { | (5)アキレス腱は「水」、土壌汚染、大気汚染を含めた環境対策の遅れ |

(番外編)

【道徳経済合一説】 by 渋沢栄一「論語と算盤」

- ①道徳なくして経済なし
 - ②経済なくして道徳なし
 - ③故に道徳と経済は(本質的に)一致する
- 「公益第一 私利第二」
(by一橋大学田中一弘教授)
-

御清聴ありがとうございました。

「与信管理協会」を是非覗いてみて下さい。
ご連絡をお待ちしております。

info@yoshin-kanri.com

omiya@yoshin-kanri.com

大宮有史