

株式会社商事法務
債権管理実務研究会

企業グループの連結与信管理体制のあり方

2021年4月23日

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

Copyright©2021yoshinkanri-kyoukai

目次

1. 昨今の世界情勢と取引リスク
(特に新型コロナと米中対立の先鋭化)
2. 商社審査の変遷
3. グループ連結与信管理体制構築の要諦
4. グループ連結与信管理体制構築の具体例
5. 今後の課題ーグループ会社(企業集団)におけるリスク管理ー

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(新型コロナウィルスetc.) ⇒ 早期 ①発見、②情報発信、③対策

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

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

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 ⇒ 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

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

国内新型コロナウイルス感染者の推移(累計人数)	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/ 重症者	605	14.0%	98
5月16日(全国緊急事態宣言)	16,102	11,136	69.2%	747
6月23日(回復率第一次ピーク)	17,680	16,007	90.5%	965
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26日(都区内時短営業要請延長)	64,043	51,034	79.7%	1,227
9月12日(警戒レベル引き下げ)	74,367	65,561	88.2%	1,440
10月26日(回復率第二次ピーク)	96,351	88,658	92.0%	1,727
11月1日～30日	100,765～147,360	91,877～122,072	91.2～82.8%	1,773～2,151
12月1日～31日	149,366～235,674	124,088～192,110	83.1～81.5%	2,192～3,491
1月15日	317,593/ 934	239,126	75.3%	4,403
2月1日	391,690/ 975	334,784	85.5%	5,833
2月15日	417,674/ 658	385,756	92.4%	7,043
3月1日	433,345/ 436	411,263	94.9%	7,948
3月15日(回復率第三次ピーク)	448,535/ 327	427,345	95.3%	8,632
4月1日(変異株の脅威)	477,695/ 380	447,075	93.6%	9,194
4月15日(まん延防止措置適用へ)	521,508/ 631	474,229	90.9%	9,546
4月20日	542,175/ 769	486,735	89.8%	9,724

①コロナ以前からの業態悪化、②変異株により長期化、③コロナ慢性化によるリスク感性鈍化(慣れ)

(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

(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

⇒ デジタライズ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 discription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・グループ・コーポレート・ガバナンス (3G) 強化 の時代

2. 商社審査の変遷

(1) 商社冬の時代(1982/3年～)

基礎収益力低下、素材・原料相場下落⇒内需低迷、ハイテク分野の遅れ

(2) バブル崩壊後グループ取引先管理体制の必要性(1990年代)

不良資産の整理(不動産、特定金銭信託、ファンドトラスト等)

従来の子会社、関係会社に加え機能分社の増加

⇒業績不振関係会社の整理・統合(撤退ルール策定、リスク性資産整理)

(3) 連結決算・連結経営の時代(2000年以降)

総合商社間大型事業会社の統合(伊藤忠丸紅、メタルワン等)

(4) 連結与信管理体制構築の必要性(本格的には2009年以降)

(5) コーポレート・ガバナンスの時代への適応

・コンプライアンスへの強い意識

・内部統制システム、監査機能・体制の強化

・グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針(経産省)

⇒グローバル・グループ・コーポレートガバナンス(3G)の時代に

3. グループ連結与信管理体制構築の要諦

「(連結)与信管理に王道・近道なし」⇒ 基本に忠実・本質を見抜く

(1) 経営トップの意識・認識(グループリスク感応度) Tone at the Top

動機付け・定義づけ⇒体制作り(ハード面)⇒見える化(ソフト面)

- ・「連結与信管理」=「企業グループ経営そのもの」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

⇒経営の現地化と子会社管理(遠心力と求心力)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
- ・本音(真)のコミュニケーションにより、本社と子会社・現場との距離感を縮める
- ・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自社連結与信ポートフォリオ分析から

(インフラ整備とグループ現状把握が連結与信管理の大前提である)

- ・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

(目的、基本方針、範囲、子会社区分、事前協議事項、報告事項等)

- ・期日入金管理(overdue管理)、債権・債務管理等経理面の体制整備
- ・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
- ・上記にできれば戦略面・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」

(取引先総見直し制度による重点管理先の指定・フォロー)

- ・重点管理先(要注意先等)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10~100社を絞り込む

⇒万一の場合に、どこからどのようにアクションをとるか具体的対応を検討

(5) 定期的な連結与信会議の開催（「報告・連絡・相談」の場提供）

- ・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・検討し、対応策を決定することをグループ内の慣習・文化とする。
- ・取引先情報収集とグループ内情報の共有化と蓄積への対応
 - ⇒情報収集のアンテナ、感応度向上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、監査部局の連携・機能強化と妥当な評価

- ・管理部門間の情報の共有、連携による組織総合力の発揮
- ・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協力とフォロー
- ・業界、地域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度による充実感重視

(7)初期動作、基本動作の徹底とリスクマインドの向上

- ・啓蒙活動の繰り返し(定期的グループ与信管理研修及び失敗事例紹介等による振り返りと再発防止対策を継続)
- ・決算書が取れない先の与信判断基準(定性要素の見方)の周知徹底
- ・緊急時の初期動作、グループとしての債権回収等対応策の樹立

(8)販売と回収の一体化による業績評価制度⇒人事考課へ反映

- ・業績評価、人事考課上、不良債権発生等事故による社損は減点とする
ルール cf. 高難度の回収は加点? ← 事故は人災、ヒューマンエラー

(9)自社(グループ)機能の自己認識と機能強化への飽くなき追求

- ・販売力、商品力、購買力、情報力、サービス力、専門・技術力、総合力
⇒取引先に対する優越的地位の確保が最強のリスク管理につながる

4.グループ連結与信管理体制構築の具体例

グループ子会社の実情を的確に把握し、その実情に応じた体制

基本的アプローチ

- (1) 対象の選定 …… 子会社、与信規模、取引先等
- (2) グループ全体の与信影響度分析表(ヒートマップ)の作成
- (3) グループ子会社毎に与信管理体制整備状況の分析結果の作成(カルテ)・合意と優先改善事項(アクションプラン)の検討
- (4) 与信管理体制整備計画(優先改善事項への打ち手)の策定・実行

1. 基本情報 ①社名 ②対象組織 ③主要事業内容 ④年商・社員数
2. 組織の概要 ①審査専任組織の有無(組織名)
②組織人員数(業務量) ③組織の変遷
3. 審査業務 ①限度申請 ②格付取得 ③信用調査依頼
④限度使用状況チェック ⑤入金遅延チェック
⑥信用情報収集と社内発信、与信判断
⑦重点管理先(要管理先、破綻懸念先)等選定
⑧与信管理システム企画 ⑨決算ヒアリング
⑩担保台帳管理 ⑪担保現物管理
⑫担保価値評価(外部鑑定依頼) ⑬見越取引管理
⑭契約書雛形整備 ⑮契約書保管/管理
⑯法律事務所窓口 ⑰安全保障貿易申請審査
⑱貸倒引当金算定 ⑲内部監査 ⑳保全/回収

4. 審査への相談内容 ①取引先の信用度 ②取引スキーム、条件
③契約条項 ④保全策 ⑤限度手続き・記載内容
⑥システムの使用方法
⑦その他(濃管理先、決済猶予、クレーム対応等)
5. 教育・研修 ①与信管理の基本、概要 ②限度手続き・ルール
③信用調査の見方 ④格付の見方
⑤財務分析(経営指標) (ケーススタディ)
⑥担保等保全策 ⑦倒産事例研究
⑧工夫している点、今後充実したい項目
6. 管理方法(取引申立、保全策)
- ①限度設定(年間)申立件数(内審査部局への回付件数)
 - ②審査部局回付対象外への審査組織の関与度合い
 - ③保全策(担保/保証、保険、廻り手形、ファクタリング他)

7. 重点管理先(要注意先・破綻懸念先)制度

- ①選定基準
 - ・財務内容、格付、信用不安情報等
- ②選定方法
 - ・審査、営業、決裁者
- ③選定・見直し頻度
 - ・年何回(限度設定時、取引先総見直し)
- ④管理方法
 - ・審査組織の関与
 - ・決裁権限の持ち上げ
 - ・保全策の励行
 - ・決算ヒアリング頻度アップ(月次化等)
 - ・取引方針見直し検討
 - ・外部アラートサービス登録
 - ・その他
- ⑤貸倒引当金算定
 - ・包括引当対象(低格付先等)
 - ・引当率

8. 外部信用情報、与信管理システム機能

外部信用情報

- ①信用調査レポート
- ②信用不安情報

与信管理システム機能

- ①電子稟議
- ②限度使用状況管理(債権管理)
- ③限度額超過時アラート
- ④入金遅延アラート
- ⑤担保台帳、担保力管理
- ⑥限度違反時の契約、伝票(売報)ブロック
- ⑦成約残(成約済引渡前の残高)管理
- ⑧その他(トータルリスクマネー、債務残高管理等)

5. 今後の課題ーグループ会社(企業集団)におけるリスク管理ー

- (1) 内部統制システムの構築・運用と評価
- (2) 親子会社間、グループ内子会社間取引
- (3) 子会社(特に海外)に対するリスク管理・グループガバナンス
- (4) グループコンプライアンスー不祥事・不正防止対策
- (5) SDGs、ESG投資リスク管理

「安全」の定義は「許容できないリスクがないこと」(中小企業白書指針)

御清聴ありがとうございました。

与信管理協会のHPを是非ご覧ください。
何なりとご相談承ります。ご連絡下さい。

info@yoshin-kanri.com

omiya@yoshin-kanri.com

大 宮