

Yoshin-Kanri NEWS

第4号

2015年2月1日発行

巻頭言

当協会も本年で一般社団法人化3年目となります。

これまで、月例勉強会、年2回のクレジット・カンファレンスの開催を中心に、大学との連携、基本テキストの出版、海外視察の実施等の活動を行うと共に、関西支部を立上げ活動エリアも拡充し、現在では国内唯一の与信管理業務に関する業界団体としての基礎を固めることができました。

2015年は、会員ベースを大幅に増加させ、協会運営を安定成長軌道に乗せるための重要な年となります。協会運営の基本である会員各位の自発的な参加による活動の活性化をはかるべく、4月に過去の月例勉強会で取り上げてきた諸テーマを深掘りし、研究していくための分科会を4つ程設置する計画です。各会員の皆様には各分科会にリーダーや会員として所属していただき、協会活動を更に盛り上げていただきたいと思います。また活動エリアを一層拡充するため、秋口を目途に九州支部の立上げも検討しております。会報の内容も本第4号からこれまでのクレジット・カンファレンス開催報告に加えて、会員の皆様からのコラム出稿、広告出稿を開始しました。今後、前述

の分科会の研究成果発表の場としてもこの会報を活用し、協会内外への情報発信の強化につなげ、各方面でのプレゼンス向上を図っていきたいと考えております。

世の中に目を向けてみますと、国内外の情勢は依然混迷を続けております。

必然的にビジネスにおけるリスクマネジメント、与信管理の役割は増大の一途をたどっています。会員の皆様が当協会の様々な活動を通じて切磋琢磨し、仲間を増やしていくことで、それぞれの所属団体に貢献していくことが、日本経済、ひいては世界経済の発展につながると信じております。

今年1年、会員の皆様が大きい学び、大きい活躍されますことを祈念いたします。

代表理事・会長 奥島 孝康



第3回クレジット・カンファレンス開催

第3回クレジット・カンファレンスが、11月10日、早稲田大学9号館にて開催されました。

今回は千葉商科大学と与信管理協会による産学連携協力協定締結記念として、当協会代表理事で早稲田大学

第14代総長の奥島孝康先生、千葉商科大学学長の島田晴雄先生、千葉商科大学大学院客員教授の末松義章先生、当



協会副会長であり早稲田大学名誉教授の堀龍児先生によるパネルディスカッションが、「日本経済の今後と与信管理」というテーマで行われました。

また、長年審査の現場でご活躍し、現在は千葉商科大学大学院客員教授として教鞭をとっている末松義章先生が、「与信管理とコーポレートガバナンス」というテーマで基調講演をされたほか、9月に行われた「インドネシア『リスク管理インフラ』視察ツアー」の報告が当協会理事の古川英太より、またそれ以外の活動報告が専務理事の菅野健一よりありました。

2014年の活動とインドネシア「リスク管理インフラ」視察ツアー報告

当協会専務理事 菅野 健一

当協会理事 古川 英太

■ 関東・関西で実施される充実の勉強会

インドネシア「リスク管理インフラ」視察ツアーの報告の前に、菅野専務理事より日頃の当協会の活動報告がありました。

活動の中心となるのが毎月開催されている勉強会です。2013年度の参加者は延べ225名でしたが、2014年度は7月に関西支部を立ち上げ、8月から勉強会を開始したことで、上期だけで延べ271名の参加がありました。

内容も、「審査の真髄」と題して大宮理事が講師を勤めた全6回シリーズのほか、座談会形式で事例研究が行われ、各業界・業種の与信管理の問題、課題を取り上げて大いに盛り上がりを見せています。

下期は事例研究とともに山形大学の伏見教授による「国際取引リスク管理入門」が全6回シリーズで行われています。

現在本協会の会員は個人で約130名、法人で約40社を数えます。会員数が増えればその分会員の皆さまにもよりよい協会活動をご提供することができる。そのため、1,000人規模の協会にしたいと運営サイドでは考えています。まずは2015年3月までに現在の会員数の倍を目指し、関東、関西で引き続き会員を募集しています。下期入会の場合、その年度は会費が半額になるので、会員の皆さまの周りの方にもぜひご紹介くださいますようお願いいたします。

■ 個人の信用情報インフラが進む一方、限られる企業の情報

続いて、古川理事からインドネシア「リスク管理インフラ」視察ツアー報告がありました。

インドネシアは、ここに来て日本の製造業の進出が加速しています。その背景として、これまで恵まれた天然資源により輸出型で成長してきた同国のGDPが、2013年に3,600ドルになったことがあげられます。耐久消費財普及の目安とされる3,500ドルを超え、消費マーケットとしてみずま注目を集めています。

今回の視察ツアーでは、現地に進出している企業との交流や、金融機関、会計士といったスペシャリストとの情報交換、さらには現地の工業団地を訪問し、インドネシアビジネスの現状を知るところをポイントとしました。

まず、信用情報のインフラについてですが、企業の信用情報に関しては入手が困難であるというのが現状です。情報インフラが未整備なため、経営者個人のバックグラウンドや華僑のネットワークの情報など、限られた情報をもとにビジネスが行われています。そもそもインドネシアには会社が2,300万から2,400万社あると言われていますが、売上高が10億円を超す企業は3千数百社。銀行の融資先もこれら上位0.02%の大企業や華僑のネットワーク内に限られているため、新たに情報を収集して提供する必要性がありません。ジェトロジャカルタへも現地取引先や提携先を紹介してほしいという要望が寄せられると思いますが、中規模の企業の情報が無いのが実情ということです。

一方で、個人の与信に関する情報インフラは進みつつあります。消費マーケットの拡大に伴い、オートローン、バイクローン、家電の割賦販売が増加。インドネシア政府がクレジットビューローという形で個人の信用機関を作る動きがあり、欧米、韓国、日本と情報交換をしながらインフラ整備を進めています。

2日目に現地工業団地視察で訪れたのが、双日が事業主となって開発を進める工業団地「グリーンランドインターナショナルインダストリアルセンター（通称G.I.I.C）」です。1990年代にスタートした広さ約3,000ヘクタール、山手線内の半分を締める都市開発の約半分をこの工業団地が占めています。製造業の進出が加速する中、特に自動車関連の工場進出が増えています。最近、タイで事業展開していた日系企業が生産行程の一部をタイ周辺のエコン川流域に進出させる「タイプラスワン」の動きがありますが、



古川 英太

		行 程
9月3日	午後	インドネシア最大の与信管理企業「インドデータ社」訪問。与信管理情報をどのように提供しているか視察
9月4日	午前	ジェトロジャカルタ、バンクネガラインドネシア、プライスウォーターハウスクーパーズによる現地でのビジネスおよび金融事情について勉強会
	午後	工業団地「グリーンランドインターナショナルインダストリアルセンター（通称G.I.I.C）」を見学
9月5日		現地の日系企業、土業の方とのビジネス交流会

G.I.I.Cもそのひとつとして進出が増えているというお話でした。現在、スズキが1平方キロメートルという広大な敷地で工場を建設しているほか、さまざまな企業の進出が増えています。

また、工業団地の外では都市開発の一環としてイオンが進出を予定しているなど、消費マーケットへの対応も進んでいるということでした。

G.I.I.C以外にも、丸紅や住友商事など日系の工業団地が周辺にあり、車関係の工場を中心に製造業の進出が加速しているのが現状です。

来年も他のASEANの中で注目が集まっている国を選び、視察ツアーを提供しようと考えておりますので、参加のご検討をお願い致します。

基調講演

「与信管理とコーポレートガバナンス」 —モニタリングの重要性—

千葉商科大学大学院客員教授 末松 義章 氏

昭和43年に日商岩井に入社し、約30年間、主に審査業務に従事しました。平成9年に日商岩井をリタイアし、JR東日本の子会社であるJR東日本商事に入社、その後JR東日本本体に移り、審査、法務、内部監査を担当いたしました。このように実務家として活動した40年の中で、私が思ったことを今日はお話したいと思います。

■獅子身中の虫が事故を生む

与信管理は信用リスクマネジメントと言われていました。リスクマネジメントは広義としてクライシスマネジメントも入っていると私は考えています。狭義には、リスクが顕在化することを予防するもので、今流に言うと、内部統制そのもの。そして、リスクが顕在化したあとに出てくるのがクライシスマネジメント、つまり危機管理です。

与信管理の業務は大きく四段階あります。与信判断、契約の締結、平常時の確認業務、そして異常時の対応業務です。平常時の確認業務には回収や支払いの把握、毎月の債務残の確認、取引先の業務把握、定性情報把握があります。

これらの業務の中で、私は特に仕入先与信が重要であると考えています。というのは、クレームがあったときに仕入先に債権が発生しますが、その間に仕入先が倒産すると自社の負担になってしまうからなのです。また、仕入先と社員が結託しておこす横領についても注意が必要です。横領は以前からありましたが、最近は億単位になって初めて気づくケースもあり、周囲の感度が低いのではないかと感じます。



末松 義章 氏

次に私が独自に考えた危ない会社の見分け方を紹介しましょう。審査では、仕入先も含めて取引先を見て判断しますが、事故がなくなる。なぜなのでしょう。会社の中に「獅子身中の虫」がいる、というのが私の結論です。

獅子身中の虫には3種類あります。第一が危険なタイプ

の営業マンです。自己管理ができず今日やらなければいけないことをズルズルと伸ばしてしまふ。数字に弱く、取引先から決算書をもらってもその場で質問することができない。後日審査の人間を連れて行くと相手は構えますから、その場で質問できるぐらい数字に強くなくてはいけません。また、ルール違反を平気です。そして、なんでも上司に相談する。私はこれが一番問題だと思います。何をすべきか、緊急であればあるほどその場で判断しなければなりません。また、生活が乱れていて、消費者金融に借金してまで遊ぶようだと、取引先からだまされやすい。

第二にベテランやエースです。社内で「あの人にまかせていれば大丈夫」という人が実は危険です。周りが監視しなくなるからです。

最後に誠実さや倫理に欠ける経営者、特に社長です。社長はオールマイティーなので、監視が必要なのです。株式会社は自治組織というのが経営学の考えです。そのため、自らを律して仕事をすることと、監視機能を持つ。この二つがセットになっていないと問題がおきます。

■ いかにもモニタリング機能をもてるか

内部統制のバイブル的存在であるCOSOレポートには、監視、つまりモニタリングには日常的モニタリングと独立したモニタリングの二つがあると書かれています。日常的なモニタリングでは、執行部門、いわば営業ラインは課長が担当者をモニタリングし、課長を部長がモニタリングする。さらにそれを経営者がモニタリングします。このように上から下をモニタリングするだけでなく、下から上もモニタリングする必要があると言っています。

さらに、一番危険な経営者、特に社長を誰が監視するか。日本の会社法の制度の中では、取締役会を監査役が監視し、監査役は社長も監視します。そしてもう一つは内部監査部門。審査は独立したモニタリングです。審査がいるから悪いことはできないのです。日常的なモニタリングは双方で見合うけれど、独立したモニタリングは、一方通行で執行部門をきちんと監視できているかが大事だと思います。

三洋電機や白元といった経営破綻した会社の監査法人は破綻する数年前に変わっています。進言しても社長が受け入れないので辞める。では監査役と取締役は何をしていたのでしょうか。これが重大な問題です。結局、独立したモニタリングが機能しないため、経営破綻という末路をたどってしまったのではないのでしょうか。会社法では、取締役と監査役に善管注意義務がありますが、これは何

も役員にだけ課せられたものではなく、従業員も同じではないかと私は思います。

経営破綻だけでなく、社長が主導した粉飾決算もモニタリングが機能していない。古いデータになりますが、粉飾決算が発覚した14社のうち、11社、実に8割が経営者主導で粉飾をしている。

COSOレポートには、企業の内部統制のレベルはその企業の経営者の誠実性と倫理的価値のレベルを超えることはない、とあります。経営者のレベルが下がれば、内部統制のレベルも下がる。経営者が会社の命運を決めていることを意識すべきです。そしてどういようですが、審査は独立したモニタリングとして重要な一角を担っていることを再度確認してください。

■ 審査マンに必要なのは真実を語る勇気

私は長年審査を経験した人間として、人災を予防するための職業倫理として次のようなことを申し上げます。

まず第一に審査マンの掟です。いくつかありますが、大事なところは、取引先の饗応を受けない。営業の饗応を受けない。勇気を持って真実を語るべし。この勇気を持って語るというのが、一番重要な役割だと思っています。

次に営業マンですが、お金を回収するまでが営業の責任。楽しく儲かる仕事には裏がある。悪い情報はすぐに報告せよ。良い情報はゆっくりで良い。これは佐々淳行氏の本にあるのですが、ナポレオンの言葉だそうです。

大変あつかましいようですが、経営者の掟としては、直言、諫言するものを身辺に置くべし。悪い情報に聞く耳を持つべし。これは、「悪い情報はすぐに報告し、良い情報はゆっくりで良い」に対応するものです。部下は上司に報告する勇気を持ち、上司は聞く耳を持つ、度量を持つということがセットにならないとリスクマネジメントは成り立ちません。

監査役の掟もあります。これは審査マンと同じです。勇気を持って真実を語れているか。言えば石が飛んで来ることもあります。実際私がそうでした。しかし、監査役が言わないといけません。

今の体制では、審査は日陰者です。それを日の当たるセクションにしたい。そのひとつが当協会を盛りたてることですが、あわせて大学に行くルートを作るべきだと常々考えておりました。今回、当協会と千葉商科大学がコラボして、新しく講座が開かれました。この講座では若い実務家や公認会計士、弁護士といった幅広い方に講師になっていただいています。こうした形で日の当たるセクションにしていきたいと考えています。

「日本経済の今後と与信管理」

■ パネリスト

奥島 孝康 当協会代表理事・早稲田大学第14代総長
島田 晴雄 氏 千葉商科大学学長
末松 義章 氏 千葉商科大学大学院客員教授

■ モデレーター

堀 龍児 当協会副会長・早稲田大学名誉教授

堀：自己紹介をしますと、現在私はTMI総合法律事務所の顧問の他に、数社の社外役員や顧問に就任して、会社の経営に関しても現役であると思います。

現在、日本経済が大きく動いています。さらなる金融緩和で円安株高、日本経済はどうなるのかという大きな問題があります。しかし、本来潰れるべき企業も金融機関が支えているからか、今のところ企業倒産数は少ない。これが今後どうなるのか。また、与信管理も経営マターとなっていますが、私が若いころは企業において与信管理もコンプライアンスもマイナーでしたが、今や経営陣が当然考えるべきこと。コンプライアンスはガバナンスの問題で経営陣も意識していますが、与信管理については経営マターとして捉えているかという点必ずしもそうではない。「経営陣がわかってくれない」と審査担当の方が頭を抱えるケースもあるでしょう。しかし、もし商社で1億円の焦げ付き債権が発生すると、口銭率が1から3%、多くても5%ですから、1億円を取り戻すために必要な売上を考えると大変な問題であることがわかります。国内だけでなく海外の与信をどうするかというのも、今後の大きな課題です。そうした話を交えて、今日は専門の先生方にお話を伺いたいと思います。

■ 世界の注目を集めるアベノミクス

堀：まず、日本経済の現状と将来について、島田先生からお話をお願いします。

島田：ここ20年ぐらい日本が世界で話題になるようなことはありませんでした。ところが安倍政権でアベノミクスを唱え出してからフィナンシャル・タイムズでも毎日のように大きな記事が出ています。金融、財政、成長という3本の矢をシームレスに繰り出すというのがすごく話題になりました。

金融はどのような効果を持つかという点、期待感を変えるもの以上はありません。だから金融政策で経済成長はないと考えます。ただ、デフレマインドになるとお金を使わなくなるので、企業も投資をしなくなる。消費と投資をあ

わせると経済の9割を占めるので、経済は収縮していきます。デフレマインドの恐ろしさです。

実際にここ20年企業は投資をしなくなり、経済が収縮しました。これを変えないといけないということで、現在の日銀黒田総裁が2年間でデフレを2%のインフレに持っていくと公言しました。そして、日銀のベースマネーを当時130兆円あったのを270兆円にすると断言したわけですね。これはGDP比のベースマネーとしては世界最大です。さらに10月末、アメリカが金融緩和をやめると宣言した半日後に、ベースマネー300兆円を超えると言ったものから、一気に株高になりました。

■ 一筋縄ではいかない財政再建

しかし、デフレ経済からインフレ経済に変えていくわけですから、すぐに効果は出ません。次々注射をしていかなければいけない。それが第二の矢である機動的財政です。菅政権時代に、2010年を起点にしてプライマリーバランスを赤字からゼロあるいは黒字にすると公言しています。日本の借金は世界最大。返済する能力はあるけれど、意欲があるのかが問われています。その意欲を示すのが消費税です。日本はこれまで5%でしたが、ヨーロッパの付加価値税は25%ほどですから、まだ20%引き上げる余地がある。これを民主党政権で野田さんが財務大臣のときに10%にすると断言した。消費税をあげていいことは一つもないけれど、借金を返す意欲があるということを世界に示すためなのです。

ただ、経済がガタガタしている中で、消費税をあげた反動を和らげるための施策で、財政はどんどん膨らんでいます。2015年ぐらいまでは財政再建の計画線上に載っていましたが、そのあとは落ちます。消費税だけでプライマリーバ



島田 晴雄 氏

ランスを黒字化するためには17%ぐらい必要だというのが専門家の見方です。

金融政策は期待感、財政再建は大変。そこで出てくるのが成長戦略です。2013年に発表されたあと成長率が1%や0.3%におちたこともありましたが、消費税の駆け込み需要などもあって年率で5%に近い成長をしました。第二段の成長戦略が2014年6月に発表されましたが、4-6月はマイナスでしたし、2014年度は1%に届くか届かないか。これでは日本が抱えている大問題は解決されません。

中長期的には、人口が減り、高齢化が進みます。人口に締める65歳以上の割合が25%の現在でも国民負担率(税金と社会保障の負担)は4割です。2050年には高齢化率が40%。そのとき国民負担率は72から73%と試算されています。今は給料が500万の場合手取りは300万ですが、国民負担率が7割になると160万しか手取りがないということになります。これは持続可能性のない国です。

みなさんのテーマに近づけて言うと、アベノミクスの競争力強化法は重要です。一言で言うと新陳代謝を早めるものです。雇用調整給付金を民主党時代と比べて10分の1に減らしました。ゾンビ企業は経済をダメにするので、早々に退出してもらい、未来先取り企業には支援をするという考えです。

■ ガバナンスはどのように変化するか

堀：ありがとうございます。こうした経済状況に加えて、今の会社経営で行くとコンプライアンス、ガバナンスができないと経営は保てません。このガバナンスがどのように変わっていくか、奥島先生にお願いします。

奥島：私が最初に商法の授業を担当したころは、貸借対照表と損益計算書を配り、会社の内容をグループごとに討論するというのをさせました。ストーリー性を考えさせたのです。ところが、多様な監査の方法が考案され、どうすれば会社が落とし穴に落ちないか、言ってしまうとストーリーからシステムへと転換したのです。

そして、現在のガバナンスという方向が出てきました。ご存知のように憲法では国民の権利と統治という二つに分けられますが、ガバナンスの部分が出てきたのです。会社の統治システムをシステムで監視する。これをどのような形で行うか。その次に、国で言うと国民にあたる株主の権利をどのように強化していくか、という形で、ガバナンス体制が強化されてきました。

法律はネガティブリストを出すか、ポジティブリストを出すかの2つのアプローチで作られています。これを行ってはいけなけれど、例外的にやっというものがポ

ジティブリストで、その逆がネガティブリストです。具体的には、株主や債権者の権利を強めていこうとするのですが、経営者の側では抵抗感がある。そこで、株主の権利を強める代わりに、取締役の義務を強める。真綿で首を締めるように経営者の監視体制が次第に整ってきているのが現状です。

このように、会社法では取締役の義務化を強くすることで、事実上株主の権利を強化する方向を明確化する。今回の立法でも、それを反映する条文ができています。例えば、監査等委員会設置会社について、監視をさらに強化するために社外取締役を入れるというのが本来の主張ですが、社外取締役を入れることを義務付けるのではなく、もし入れない場合は社外取締役を入れなくても良い理由を株主総会で開示せよ、と間接強制になりました。会社のガバナンスは、健全性を保つために次第に厳しくなっていますが、むしろ本来のあり方へ移行しようとしていると言ってよいでしょう。

これを与信管理について言うと、債権者の権利を強くする方向です。しかし、今までが強すぎたために、債務者保護の措置が取られる必要がある。ご存知のように民法改正で、債権法の関係が全面的に変わろうとしています。みなさんは、個別の問題に対して勉強することが必要ですが、こうした見方を勉強の中で身につけておられると、リスクマネジメント全体に対して感覚が研ぎ澄まされていきます。これは一種の勘によるところがあるので、いわゆるリーガルセンスを磨いていただきたい。その機会としても、ぜひともガバナンスの勉強をしていただければと思っています。

■ 教えることで知識が定着

堀：ありがとうございます。先ほど話しが出たように、企業倒産が表向きでは減っています。しかし、水面下ではいろいろ問題がある。ひとつは私的整理という形で表に出ずに整理される。あるいは最近よくあるのは創業者が廃業してしまう。投資顧問に株を全部譲渡するという例もあります。また、取引先の与信をチェックするときに信用調査がなされていましたが、今はリスクモンスターが提供しているように、インターネット画面で確認ができる。このように審査業



堀 龍兒

務を取り巻く環境は変化しています。

私も長年法務審査の仕事をしてきましたが、「事実は小説よりも奇なり」というぐらいさまざまなことがあります。そうした経験を踏まえて強くなっていくのを感じていますが、与信管理のベテランをどのように育てるのか、末松先生にお話を伺いたいと思います。

末松：私はもともと実務家ですので、実務を通してベテランになったと感じています。その一方で、基調講演でも申し上げたとおり、当協会の会員の皆さまに千葉商科大学で講義をしていただくことで、若い人を育てるとともに、自分の勉強にも役立ててもらいたいと考えています。講義をしていただいた方には辞令が出るので、経歴書にも大学で教えた経験があると書くことができます。ご自身のキャリアアップに役立てることができるのです。

実務の上では、「この会社は危ないから取引をやめましょう」と言っても、すぐに倒産するケースは多くありません。そうすると「末松が言ったとおりにしたけれど、倒産しないじゃないか」と恨まれる。後ろから石が飛んで来ることもあるわけです。しかし、このことはいかに審査が重要かということを証明しているのです。会社を支えるのは審査マンであるみなさんですから、打たれ強くなってください。

堀：ありがとうございます。経営の立場からすると焦げ付き債権が発生すると大変ですから、末松先生がおっしゃるように審査の仕事が重要であることは間違いありません。

さて、今の株高は相変わらず外国人株主の影響が大きい。外国人が日本の会社が伸びると思えば買うわけですが、外国人から見てわかりやすい経営について、島田先生に伺いたいと思います。

島田：大変重要な問題ですが、その前に末松先生がおっしゃった千葉商科大学での講義について少しお話させてください。本校ではアクティブ・ラーニングを重視していますが、アクティブ・ラーニングの極致は人に教えることです。教わるだけの場合、半年後5、6%しか覚えていませんが、人に教えることで9割のことを覚えているとも言われています。末松先生がおっしゃったように、現場のこと、審査マンとして考えていること、悩んでいることなどを学生に教えていただきたい。それが何より自分のためになります。また、このご時世、いつまで会社にいられるかわかりません。ゆくゆくは大学の先生になりたいと考えている方もおいででしょう。その場合教歴が問われます。千葉商科大学で講義をすれば辞令が出て経歴書にも書けるので後に大いに生きてきます。

内部統制によって進んだ自己変革

島田：さて、現在日本では貯蓄から投資へと行っていきますが、バブルのときに平均3万円あった株価が民主党時代には8千円、今も1万6千円ですから、基本的に過去30年は株で儲けることは大変でした。特別なタイミングで売買して儲けた人はいるでしょうが、例外的です。それからしても、株式市場に膨大な貯蓄が入るとは考えられません。

ところで、あるストラテジストが日本の株式市場で外国の投資家が売買することを、象がバスタブに足を突っ込むようなものだと言っています。まさに2年前に起きたことですが、バスタブに象が足を突っ込めば株価水準はドンとあがり、抜けたらドンと落ちる。

しかし、株とはそういうものではない。この会社はいい、将来性があるという企業の株を買い、10年、20年と持つ。その間にだんだんとあがっていく。それをしっかりやったのがバフェットさんです。優良な株を買って30年、40年と持つことで小銭が巨万の富になった。短期売買で一喜一憂する人がいますが、あれは投資ではありません。企業の価値を見抜くことが本当の投資です。これはまさに審査です。

堀：外国人が日本の会社をどう見るかということでは、当然ガバナンスが入ってくる。外国人がわかるガバナンスについて奥島先生お願いします。

奥島：私は日本化薬という「世界的な隙間産業」と自らが言うほどいろいろなことをやっている会社の社外取締役をしています。一番注目されているのが火薬の技術で培ったエアバッグです。他にもガンの治療薬も出しており優良企業です。そのため外国人株主が増えています。

外国人株主が気にするのは堀先生がおっしゃるようにガバナンスです。ある日外国人投資家から手紙が来て、会いたいと言ってきます。それで会うと、あれやこれや言ってくる。いわば正面攻撃をしかけてくる。しかし、日本の企業は驚かすに対応できるようになってきています。ガバナンスの形ができてきていることに加え、内部統制の一環として社内コンサルが進み、体質が変わってきている。失われた20年で日本の企業は強くなったのを感じます。ガバナンスに関してはまだ不十分で、具体的な取引の中では様々な問題がありますが、株主総会対策としてはかなりできるようになってきています。

堀：最後に与信管理士の資格試験委員長である末松先生に若手の指導についてお話をお願いします。

末松：与信管理をする方々には、公認会計士や税理士、

弁護士、司法書士といった資格がなかった。それを与信管理士の資格を取ることで、日の当たる仕事としてやっていただきたいと考えました。みなさんが審査、与信管理をするときにプライドを持ってやれる資格にしたい。これが資格委員長としての私の抱負です。

堀：ありがとうございます。今日は日本経済がこれから

どうなるか、マクロ的なこと、外国人株主との問題もあわせて島田先生から貴重なお話を伺うことができました。ガバナンスについては奥島先生から、また審査業務でご苦労された末松先生のお話を伺うことができ、私も非常に参考になりました。みなさんもぜひ今日の話の仕事の参考にされてはいかがでしょうか。

COLUMN

与信管理の未来

「雇用の未来」という論文をご存知でしょうか。オックスフォード大学のM.オズボーン准教授らが2013年に発表した論文で、日本の週刊誌にも紹介されました。彼らは702の職業が今後10年から20年の間にロボットやコンピューターで代替される確率を計算し、米国の雇用者が携わっている47%の仕事が自動化される可能性が高いことを明らかにしました。なかでも注目すべきは、「ビッグデータの活用によって、これまで不可能だった膨大なデータをコンピューターが処理できるようになった結果、判断業務だと思われていた仕事を定型業務化することが可能になりつつある」という点です。論文を読むと銀行の審査担当者がコンピューターに代替される確率は98%と、702業種中16番目に高い確率になっています。

みなさんご承知のとおり、審査は主に決算書の数値を分析する定量分析

と、技術力やノウハウといった数値に表れない要素を分析する定性分析によって行います。すでに、定量分析の多くはスコアリングモデルなどを使ってコンピューターで評価するようになりました。定性分析の一部もモデルで評価できるようになってきています。ビッグデータを活用して暗黙知を形式知化する取り組みが進められており、モデルの技術は日進月歩で向上しています。住宅ローンや消費者ローンの審査の大部分が自動化されるなど、その勢いはすべての審査業務がコンピューター化されてしまうのではないかと思うほどです。

しかし、筆者は審査業務のすべてがコンピューター化されてしまうことはないと考えています。たとえば、スコアリングモデルに粉飾や偽装などを見抜く力はありません。モデルは誤ったデータを入力すれば誤った結果を正しく導き出します。入力するデータが正しいかどうかは人的審査で見極める必要があります。モデルは人的審査と組み合わせることで本来の力を発揮できるのです。

もっとも、モデルで代替できる部分が増え、審査担当者の数が減ることは

間違いないと思います。金利競争が激しさを増すなか、コンピューターにできる仕事はコンピューターに任せて事務コストを抑えるとともに、人間はより高度な審査に集中することによって信用コストを抑えることが求められています。ビッグデータの活用によってスコアリングモデルの精度が急速に向上しつつある現在、モデルを上手に活用する企業とそうでない企業との差は歴然としてくるでしょう。伝統的な人的審査にスコアリングモデルなどの新しい金融技術をどのように組み合わせるのか、その知恵と工夫が与信管理の未来のカギを握っていると思います。

尾木 研三

(株)日本政策金融公庫 国民生活事業本部 リスク管理部リスク管理企画グループリーダー

1988年入庫。支店、総合研究所、総合企画部を経て2008年リスク管理部、10年から現職。12年早稲田大学大学院ファイナンス研究科修了(MBA)。14年から慶應義塾大学大学院理工学研究科後期博士課程。与信管理士(CCM)。



新規会員募集

当社団法人では、新規正会員(個人・法人・協賛)を広く募集しております。皆様のお近くで当法人にご興味のある方がいらっしゃいましたら、是非ご紹介願います。入会手続きについては当社団法人のホームページ(<http://www.acm-j.org/>)をご参照ください。その他詳細は、事務局(03-6214-0368)までお気軽にお問い合わせください。

勉強会ご参加のすすめ

私は以前10人程度の零細企業で仕事をしていました。無謀な投資と焦付きさえなければ何とか食べて行ける業界でした。とにかく焦付きを出さないようにとの思いから最近与信管理協会に入り勉強会に参加するようになりました。経験豊かな皆様の話を聞くと眼から鱗の場面もたくさんあります。また協会には大会社の方が多く売上も顧客数も桁違いなのでそのスケールの大きさに圧倒されそうな気分になる事もあります。それでも勉強会の回を重ねる毎に基本は同じであるとの思いが致します。多少違うのは零細企業では決算書分析をほとんどしないで与信管理を行っている事でしょうか。

零細企業にあつては大きな得意先はほとんど無く個人事業主も多いので、あ

る日ポッキリ相手の社長が亡くなってしまい残った社員や親族の方が右往左往する場面に出くわす事があります。代表者が亡くなると銀行の口座は凍結され給与の支払いに困ったり、経理に不慣れな方が「手形って何?」と言う場合もあります。そんな時は出しゃばらない程度にお手伝いをしてあげる事が重要になって来ます。

また集金に行ったら手形のサイトが伸びていたとか、現金のお客で集金当日「待ってくれ」と言われたり中小零細には信じられないような事が日常的にあります。神様であるお客の言う事は何でも聞くべし、と思っている人が結構多いのです。納品を急がせる割には支払いが遅いとか、必ず全額を支払わずに一部を来月に回してしまう癖を持った人もいます。そこで怒ってしまっただけではありません。私の父は「そんなに金が欲しいならほら持って行け」と言われ、お金を床に放り投げられて四つん這いになって拾った事があったそうです。俺は犬で

はないぞと思って取引を止めたと言っていました。その会社は今では(その当時も)超有名企業。我慢すれば良かったのにと私は思いました。

零細中小には可笑しいことがたくさんあるのですが、大手の方は大手で難しいことがたくさんあるようです。協会の勉強会は参加者が自分の経験した生の話をするので面白くとても勉強になります。企業の格付けをする会社も増え与信管理もシステムチックになり、審査マンの知識や経験があまり活かされない時代になるかもしれませんが、最後は人間の感性と判断力がモノを言います。それに与信管理は経営を学ぶ事に他なりません。ですから審査マンはぜひ将来の会社幹部に、それも大幹部になって欲しいと思います。協会の勉強会に一人でも多くの方が参加されますことを願っております。

加藤 比良夫
株式会社シオザワ顧問
与信管理士 (CCM)

少額債権と与信管理

金額30万円、50万円という様に、金額が100万円を下回るような少額債権の与信管理や回収について、各企業はどのように対応しているだろうか。おそらく多くの企業で、「与信などかけていない」「回収も行っていない」などあまり積極的な取り組みはしていないのではないだろうか。

少額債権は企業に必ずといっていいほど存在する、身近な問題でありながら、与信管理や回収については、ほとんど議論されてこなかったように思う。少額債権への対応は、企業にとって取るに足らない些細な問題なのだろうか。少額債権の未回収が持つリスクを知れ

ば、対応しないことが、いかに企業にとって重大な問題かが理解できる。

1. 風評リスク

少額債権の未回収が持つリスクの一つは風評リスクだ。少額債権への対応が甘いと、「あそこは与信もかけられない」という噂が広まり、財務状況のよくない企業から狙われることがある。

2. 社内不正リスク

債権の未回収は社員による着服などの社内不正の手法として利用されることがある。実際には回収できた債権を、回収できなかったと会社に報告し、自らのポケットに入れてしまう手法が典型である。少額の債権であれば、社員としても罪の意識が軽くなり、安易に不正に手を染めてしまう。少額債権への対応をしっかりしていれば、こうした不正

を未然に防ぐことができる。

3. 損失を取返すコスト

例えば売買価格100万円で、利益が20万円の商品の債権が未収になった場合、その損失を取返すには500万円売り上げる必要がある。表面上は少額の未収でも、利益という観点から考えると取り戻すには膨大な労力を必要とするのである。

このように少額債権は表面上現れているよりも大きなリスクを持っている。少額債権への対応は、費用対効果の観点から、難しい部分も確かに存在するが、対応が不可能というわけではない。本稿をご覧になられた方は一度対応方法を検討されてはいかがでしょうか。

北詰 健太郎
司法書士法人F&Partners代表社員
与信管理士 (CCM)

企業与信の情報足りていますか？

与信管理協会の協賛会員でありますジントックでは、企業与信管理システムとして、電話番号情報を切り口にした電話番号情報検索システム「WebTel 鑑定団 (ウェブテルカンテイダン)」と倒産予測検知・格付けシステム (アプリケーションソフト) 「Uzmic (ウツミック)」を提供しております。企業与信の信用管理調査業務支援としてお役立ていただけます。

WebTel 鑑定団

ASP 型電話番号調査サービス

新規取引検討

登記簿情報等の各種企業情報との整合チェックで業務支援

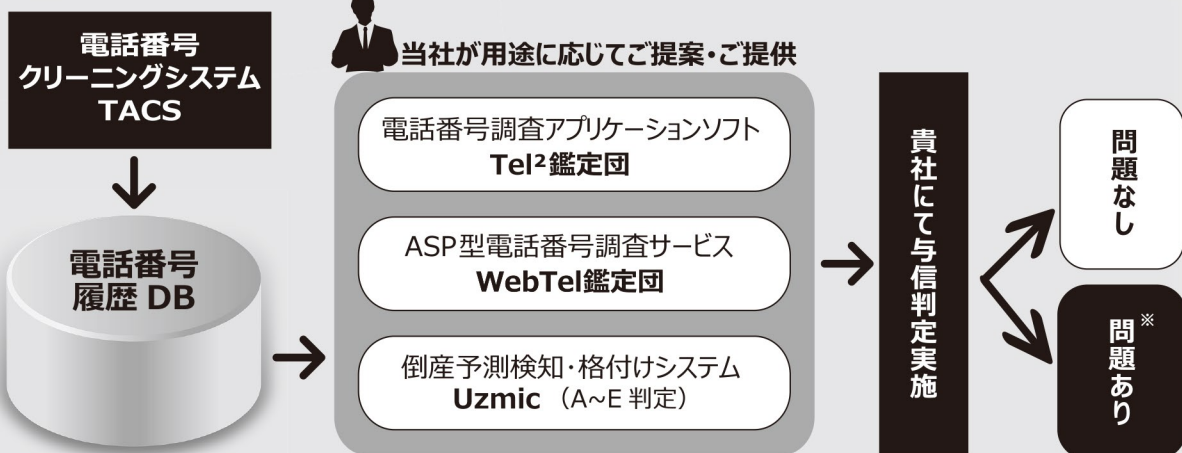
Uzmic

電話番号を活用した倒産予測確認アプリケーションソフト

融資実行前後

倒産予測検知・格付けシステム活用で業務支援

システム概要・フロー



※代表電話番号等が開通されて間もない場合登録簿情報との不整合の発生や、顧客都合で通話ができない等

お問合せ先

☎ 03-5276-3731 (受付時間 平日9時～18時)

jintec.

株式会社 **ジントック**

ソリューション営業本部 金融担当
〒102-0084 東京都千代田区二番町 11-7 住友不動産二番町ビル 3F
URL: <http://www.jintec.com> MAIL: otoiawase@jintec.com



10860465(05)

IS 96652 / ISO 270001:2005

新興国進出を支援し、企業の課題解決をサポートいたします！

ストラテジック・デシジョン・イニシアティブ株式会社 (SDI)

現状の日本経済における各種産業マーケット規模は長期的には縮小傾向にあると言われていています。一方で海外、特に新興国は堅調に成長市場として推移し、あらゆる業界各社は海外マーケットを見据えた展開を余儀なくされています。

ただし、成長市場は世界中の競合がひしめく競争マーケットです。その中で成功する企業には徹底的な「情報」戦略があり、「情報」が海外展開の成否を分けているといっても過言ではありません。

SDIは世界中に広がる独自のネットワークと高品質なリサーチを軸に「リサーチからマーケティング」までトータルでサポートすることでお客様の海外展開を成功に導きます。

調査メニュー

市場調査

競合調査

リストアップ調査

法規制調査

消費者調査

etc.

その他お客様の状況や対象市場の状況、環境、タイミングに合わせて最適な調査手法をご提案いたします。

対象エリア

中国、ASEAN（インドネシア、タイ、マレーシア、ベトナム、フィリピン、シンガポール）、インド、メコン川流域経済圏（カンボジア、ラオス、ミャンマー）、中東（サウジアラビア、UAE）、中・南米（メキシコ、ブラジル、チリ、アルゼンチン）、アフリカ etc.

ストラテジック・デシジョン・イニシアティブ株式会社 <http://www.sdigrp.com/>

STRATEGIC DECISION INITIATIVE
Global Research & Marketing

<お問い合わせ>

Tel:03-5577-3280 Fax:03-5577-3281

<http://www.sdigrp.com/contact/>

担当：松下 / 木村

債権管理実務

研究会

ご参加のおすすめ

リスク管理部門の課題解決のために

債権管理実務研究会は、株式会社商事法務が主催する会員組織(法人単位)で、第一線の実務家をはじめ、多様な講師陣による月例会(セミナー)を中心に、わが国企業の与信・審査、債権管理・回収担当者の教育・研鑽の場を提供し続けています。

人材育成・組織の充実・強化に向け、この機会にぜひ債権管理実務研究会への入会をご検討ください。

営業活動に伴うリスク

- ❖ 特定企業との急激な取引拡大
- ❖ 安易な新規取引の開始
- ❖ 取引先の信用不安情報発生 etc.

取り組むべき課題

- ❖ 各種規程類の整備・実効性確保
- ❖ 教育・研修によるマインド向上
- ❖ 管理部門に対する信頼アップ etc.

リスク管理部門の役割

- ❖ 焦付債権の発生防止策構築
- ❖ 債権管理・回収の徹底
- ❖ 営業マンの意識改革実施 etc.

新任担当者向けの基礎講座・社内研修に準じる連続講義も定期的に開催しています。

開催例

東京

- ◆ <連続講座>
債権管理・回収の基本対応と実践ポイント(全3回)
弁護士 養毛良和 / 志甫治宣
- ◆ 卸売企業における取引管理・運営の実際
三井食品 松野啓介
- ◆ 「民法改正要綱仮案」の重要ポイント
弁護士 深山雅也
- ◆ 反社会的勢力の見極めと対応のチェックポイント
弁護士 鶴巻 暁
- ◆ インドネシアにおけるビジネスリスクの管理実務
丸紅 田口達也
- ◆ 循環取引・不正取引をめぐる最新動向と対応策
弁護士 遠藤元一
- ◆ 取引信用保険の概要と有効な活用法
コファスジャパン信用保険会社

大阪

- ◆ 海外取引における与信手法と債権管理の実務
ナレッジマネジメントジャパン 牧野和彦
- ◆ 信用不安時における履行拒絶権
山梨大学 福田和也
- ◆ 弁護士(法律事務所)の探し方・頼み方と活用法
弁護士 西田 章
- ◆ 債権管理担当者のための不動産鑑定・評価の基礎知識
不動産鑑定士 比留間康昌

名古屋

- ◆ 金商法の基礎知識と「有価証券報告書」の読み解き方
名古屋経済大学 佐藤敏昭
- ◆ 私的整理手続の実務
弁護士 山田尚武

(直近企画より抜粋。HPに最新情報掲載中)

年会費・運営概要

地区	年会費(税別)	月例会回数(月)	講義時間(年)
東京部会	180,000円	3~4回	約120時間
大阪部会	120,000円	1~2回	約60時間
名古屋部会	70,000円	1回	約30時間

(入会金:各地区とも30,000円(税別))
※年会費のみで登録地区のすべての月例会を受講できます。
※登録は法人単位ですので、2~3名の複数参加も可能です。

入会は随時受付しております。トライアル制度もありますので、お気軽にお問合せください。

株式会社商事法務
債権管理実務研究会事務局

<https://www.shojihomu.co.jp/web/saikankenri>
〒103-0025 東京都中央区日本橋茅場町3-9-10 茅場町プロードスクエア3階
TEL:03(5614)5650 FAX:03(3664)8843 Email:saiken-kanri@shojihomu.co.jp

堂島法律事務所

DOJIMA LAW OFFICE

大阪で誕生してから、およそ半世紀。

堂島法律事務所は、依頼者の皆様のために、

「それぞれが得意分野で腕を磨き、知識や経験を事務所で共有、承継しよう」

「各自の力を結集し、迅速かつ機動的に、より適切な法的サービスを提供しよう」

そんな思いで団結した専門家集団です。

経済社会情勢が刻々と変化し、法的ニーズがますます多様化かつ高度化する現代において、私達の真の力が試されるときがきていると感じています。

これまでも、そしてこれからも。

依頼者の皆様の身近な法律の専門家としてますます頼られる存在となる。それが私達の変わらぬ決意です。

主な取扱業務

企業法務 日常法律相談、契約書作成・監修、契約交渉、グループ内組織再編、M&A、金融商品取引、株主総会指導等

倒産・事業再生 破産・民事再生・会社更生・特別清算の申立、管財業務、私的整理等

訴訟、仲裁その他紛争解決 債権保全及び回収、企業活動・商取引に伴う各種紛争、不動産、交通事故・医療過誤、日常生活に伴う各種紛争

行政・環境 地方自治、税務、公害・環境保全に関連する紛争解決、助言

知的財産 知的財産権、不正競争防止法に関する紛争解決、関連契約の作成・監修

国際案件 英文契約書作成及び各種交渉等

家事事件 離婚・相続・成年後見等

刑事事件 大型経済事犯、一般刑事事件

所属弁護士

※は東京事務所常駐

パートナー 中井康之/福田健次/青海利之/飯島奈絵/大川治/柴野高之/山本淳
野村祥子/小関伸吾/奥津周/榮真之(※)/富山聡子/松尾洋輔

アソシエイト 田中智晴/木上望(※)/大友真紀子/片岡牧(外部出向中)/池上由樹
安田健一/田邊愛

創立パートナー・客員弁護士 川村俊雄/中霧聳

アクセス

〒541-0041 大阪府中央区北浜二丁目3番9号 入商八木ビル2階

TEL 06-6201-0361(代) FAX 06-6201-0362(代)

弁護士法人堂島法律事務所東京事務所

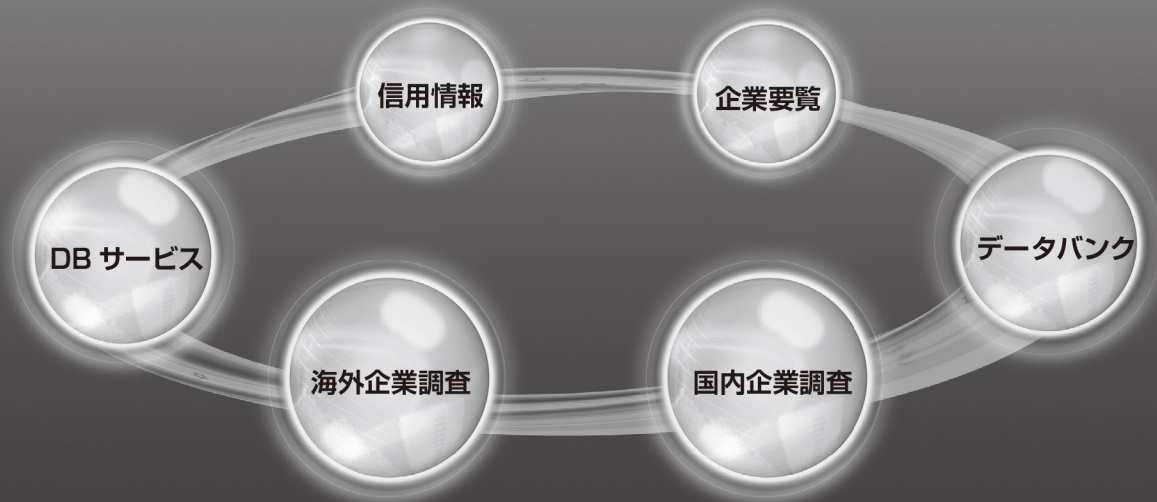
〒101-0051 東京都千代田区神田神保町三丁目2番地 高橋ビル8階

TEL 03-6272-6847(代) FAX 03-6272-6848

URL : <http://www.dojima.gr.jp/>

企業情報の核心をつなぐ

企業の安全と成長のための的確な情報をお届けします。



株式会社 信用交換所

いなば ライトツナ スーパーノンオイル



健康・自然・本物・安心・環境をコンセプトに、
植物油を使用せず、野菜スープと
富士山溪のナチュラルミネラルウォーターで
仕上げています。

ホームページ <http://www.inaba-foods.co.jp>

INABA いなば食品株式会社
創業 天保5年(1834年)



人がつくる。人でつくる。

ここで過ごす人々の姿を、
ここからはじまるしあわせをイメージしながら。

アイデアでつくろう。情熱でつくろう。
さまざまな人の想いをつないでつくろう。

アタマとココロを使って
人間にしかできないものづくりを目指して。

人がつくる。人でつくる。
それが戸田建設のやりかたです。

 **戸田建設**

www.toda.co.jp 本社 〒104-8388 東京都中央区京橋1-7-1 ☎03-3535-1354

御社の抱える未収金、あきらめる前にご相談下さい

未収金回収専門の司法書士集団

未収金に関する出版セミナー講演実績多数

取材・情報誌連載



月刊ネット販売、月刊登記情報、ビジネス法務、ソフトバンクビジネス、など多数執筆!

セミナー・講演



協賛・主催セミナー等の講演実績多数!



代表司法書士 藤巻 米隆
司法書士 北詰 健太郎

このような方に多くご相談されています。

- 個人に対して大量の少額債権がある
- 法人に対して、140万円以下の少額債権が大量にある
- 与信管理のノウハウを教えて欲しい
- 顧問弁護士に未収金回収を断られた

上記のよう未収金を抱えている方は、当事務所のサポートが便利です!

例えば・・・

通販会社 600万円の回収に成功!

商社 数10件の滞留債権の回収実績

F&Partners 司法書士法人

フリーダイヤル 0120-065-711

URL www:mishukin.com

未収金回収は、
専門家に依頼をすれば回収確率が上がり、
キャッシュフロー改善にも役立ちます!

私たちは
お客様間のご依頼頂いた未収金回収において
回収額と回収可能性の最大化を
どこよりもスピーディーに実現することを
モットーとしています。

企業にとって
未収金というのは思わず目を背けたくくなるような
存在ですが回収すれば
キャッシュフロー改善にもなります。

ポジティブに捉えていきましょう。
私たちが全力でサポートします!

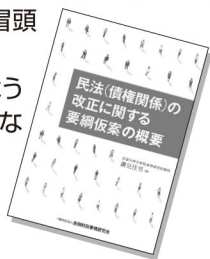
日本の企業を
未収金回収を通じて元気にする・・・
これこそ我々 F&Partners が
実現したいことなのです。

民法(債権関係)の改正に関する要綱仮案の概要

京都大学大学院法学研究科教授 潮見佳男〔著〕
A5判・272ページ・定価(本体2,500円+税)

民法改正の全貌がいち早く分かる!
「要綱仮案」の内容を
正しく理解するのに最適の書!!

- 平成26年9月8日に公表された「民法(債権関係)の改正に関する要綱仮案」全39項目について、法制審議会民法(債権関係)部会の幹事である著者が、簡潔にわかりやすく解説。
- 「要綱仮案」の39項目を、それぞれ、今後条文化される項目ごとに区分して解説。各解説の冒頭に「要綱仮案」の文言を掲示。
- 内容の解説のみならず、なぜ、このような内容とされたのか、なぜ、このような表現とされたのかにまで言及。
- 改正の内容を「いち早く」「正しく」理解したい法律関係者必読の書!



☞一般社団法人金融財政事情研究会 お申込み先→株式会社きんざい
〒160-8520 東京都新宿区南元町19
電話03-3358-2891(直) FAX03-3358-0037
オンライン図書販売 <http://store.kinzai.jp/book/>



住宅産業(木材・建材・家具木工・建設・不動産)
の専門調査機関

レンゴ調査株式会社

代表取締役 宮副 祐好

本社: 東京都中央区日本橋富沢町5番4号ゲンベビル
TEL (03) 3661-2611
FAX (03) 3661-2628
北海道支社: 北海道札幌市北区北6条西6丁目2番第三山崎ビル
TEL (011) 717-0977
東北支社: 宮城県仙台市青葉区本町1丁目9-6利根川ビル
TEL (022) 263-0041
信越支社: 新潟県新潟市中央区花園2丁目1-16三和ビル
TEL (025) 241-2000
URL: www.rengo-chyosa.jp/

2015年度(2015年4月1日~2016年3月31日)会費納入のお願い

日頃より当社団法人の運営に対しまして、ご支援・ご協力いただき誠にありがとうございます。

私たちの活動は、皆様の会費に支えられています。今後、活動をさらに広げていくためにも、引き続き会員継続と会費の納入をお願い申し上げる次第です。年会費は下記の通りです。既にこの通知前に納入の際にはご容赦ください。

当法人におきましては、引き続き様々な分野で活躍する与信管理実務担当者を支援し、企業・学術機関との多様なネットワークの拠点づくりと、与信管理に関する知識を広く一般に普及させる活動に邁進する所存です。会員のみならずの益々のご支援・ご協力を賜りますよう、重ねてお願い申し上げます。

- <年会費>
- ・個人会員 一口 10,000円
 - ・法人会員 一口 50,000円
 - ・協賛会員 2口以上(一口 50,000円)

<期限> 2015年4月30日(木)

- <振込先> 以下の口座へのお振込をお願いいたします。
- 金融機関名 三井住友銀行 本店営業部
口座番号 普通 2654002
口座名義 一般社団法人 与信管理協会
(イッパンシヤダンハウジン ヨシンカンリキヨウカイ)

※恐れ入りますが、振込み手数料は会員様負担にてお願いいたします。

編集後記

- ▶ 関西支部の設立、おめでとうございます。ますます発展、充実している協会の活動を、誌面からも感じていただけたら幸いです。(平野多美恵)
- ▶ 2015年度新入会員大募集中です。皆様のお知り合いの方は是非ともお誘い願います。(菅野)
- ▶ 今回から広告や会員コラムを募集し、誌面が充実してまいりました。次号も個人・法人会員様の広告掲載をよろしく願います。(内田)
- ▶ 写真撮影: 山本会里



一般社団法人 与信管理協会
The Association of Credit Management-Japan
URL: <http://www.acm-j.org/>

〒100-0004
東京都千代田区大手町2-2-1 新大手町ビル2階
TEL: 03-6214-0368 FAX: 03-6214-0366