

事業全体で管理を強化

東京商工リサーチ(TSR)では、調査員が定量・定性の両面から企業の総合的な信頼性を判断し、百点満点でスコアリングしている。企業が健全な経営を行っているか、支払い能力があるか、安全な取引ができるかなどを第三者機関として評価したものだ。

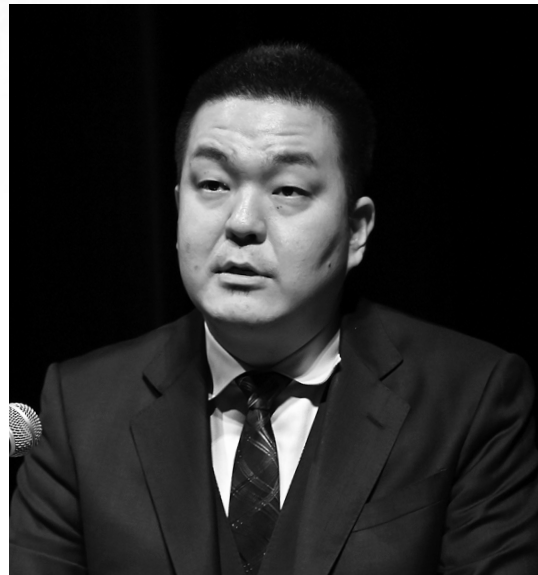
具体的には経営者能力20点、成長性25点、安定性45点、公開性10点の配点で、合計点数が49点以下となる低評価点の場合は注意した方がよい。50点が一つの基準といえる。ただし、取材拒否や十分な情報を得られない場合も低評価点になることがある。

もう一つの企業評価指標として、リスクスコアがある。企業の向こう一年間における倒産確率を統計的に算出した1～100のスコアだ。TSRが1952年から集計している「全国倒産動向」から倒産モデルをつくり、そのモデルに近い企業ほどスコアが小さく出る。2021年1月時点のスコアが1点だった企業の約2・1%が、その後の1年の間に倒産。スコアが20点以下の企業は、全体平均に比べ倒産するリスクが2・15・4倍だった。

リスクスコアは最新情報に基づいて日次で更新される。取引先企業の信用力を継続的にモニタリングする上で与信にも活用可能だ。

これら評点とリスクスコアを活用し、効果的な与信管理

企業講演



東京商工リサーチ
営業本部 リーダー
林 浩太郎氏

4つの目で動向つかむ

を行うには4つの目が必要になる。1つ目は鳥の目だ。取引先全体の評価を把握し、定期的に見直しして変化を見逃さないようにする。当社の「TSR企業情報ファイル」を活用すれば、取引先全体の評点やリスクスコア、自己資本比率などを容易に把握できる。「tsr・an2(マイリスト)」を組み合わせることで、経年変化などを可視化することも可能。取引先を警戒先、注意先、通常先、優良先などに区分して管理していく。

2つ目は虫の目だ。リスクの高い取引先や、取引金額が大きい先を中心に詳細を把握する。当社の信用調査報告書「TSRレポート」や、高額与信先・重要取引先に対する定期調査サービス「TWATCH H」などを活用できる。

3つ目は魚の目だ。潮目を読むように環境の変化をつかむ。月次での倒産状況や金融機関の動向、政策などを把握する。自社で情報を集めることは可能だが、手間がかかり内容も偏りかねない。当社の倒産月報や外務社員との接点を活用してほしい。

4つ目はコウモリの目だ。さかさまに物事を見ているコウモリのように視点を変えてみる。社内の営業担当者とのコミュニケーションや与信管理に関する講習なども重要だ。当社では与信管理部門の新任者向け、営業担当者向けの個別セミナーを提供できる。

企業講演

プロティビティ LLC アソシエイトディレクター
松坂 忍氏



経済のグローバル化が進み、企業のビジネスモデルやサプライチェーンは大きく変化している。IT(情報技術)やシェアードサービスの活用などにより、国境を越えた調達、生産、物流の合理化が加速。品質維持とコスト削減の両立を目指してグローバルなサプライヤーやパートナーとの提携も拡大した。それに伴

い、ビジネスに関わるすべての取引先(サードパーティー)のリスクを適切に管理する重要性が増している。

新たな規制への法令順守(コンプライアンス)リスクも

高まっている。例えばESG(環境・社会・企業統治)の観点から、人権尊重や労働者の権利保護がこれまで以上に求められるようになった。欧州を中心に人権尊重の取り組み

でも、禁止産品が含まれている場合は輸入禁止の対象となるのに注意が必要だ。

IT・サイバーセキュリティ関連規制については、米国では重要インフラなど特定

に委託したり共有したりする場合、厳しい要件にのっとった手続きの順守が求められる。また、データの移転先の法制度がEU並みであれば比較的自由に移転できることから、アジア各国でもその要件を満たす規制強化が進んでいる。

を義務付ける法整備が進み、米国などでは輸入差し止めを含む法規制が強化されている。こうした法令の適用を受ける企業と直接・間接に取引のある日本企業は、サードパーティーとして調査を受ける可能性もある。取引先との契約で、人権関連の誓約事項の順守などを求められ、リスクがあると判断された場合は取引停止になることも考えられる。製品の一部分としてであ

機能の防御から、サプライチェーン全体のリスク管理が重視されるようになりつつある。日本でもサイバーセキュリティ基本法や経済安全保障推進法などにより、セキュリティ対策の強化が要請されている。

データプライバシー関連規制は、欧州連合(EU)の一般データ保護規則(GDPR)が特に厳しい。企業が個人データの処理をサードパーティー

企業はこうしたサードパーティーに関わるコンプライアンスリスクにどのように対応すべきだろうか。当社では統合的なフレームワークを活用するアプローチを推奨している。適切なプランニング、明確な選定基準やプロセスによるサードパーティーの選定、明確な管理要件や契約条件に基づく契約の締結、積極的な監視・監督などを実践することで、自信をもって変化に対する世界に対応できるようにする。当社はこうしたマネジメント体制の構築や強化を支援していきたい。

企業講演

コファスジャパン信用保険会社
CGSジャパニーズ・ソリューションズ ヘッド
杉井 淳氏



コファスは162カ国の企業について四半期ごとにカントリリスク評価マップを作成している。債権債務に関する法整備の現状や情報の透明性、不払いの状況などに基づくものだ。ウクライナとロシアの問題を受けて、2022年の第2四半期では欧州を中心に19カ国で格下げを実施。第3四半期にはさらに8カ国

が格下げとなった。

このカントリリスク評価はコファスの取引信用保険でも利用している。A～Eの8段階評価で、DやEになると保険の対象から外れる。

験している。支払期日から180日が経過しても支払いがない超長期の支払い遅延債権が売り上げの2%を超えるなど、企業のキャッシュフローに影響が出る恐れがある。香港

れを守る与信管理がますます重要になる。25%の企業倒産は取引先の不払いに関連しているとの調査結果もあり、小さな損失でも経営に大きなインパクトがある。

もオンラインで確認可能だ。

リスクが徐々に高まる中、倒産を含む債務不履行や債務超過企業の推移はどうか。世界的に見るとフランス、ベルギー、英国、スペイン、オランダなどで増加。アジア太平洋地域では、コロナ禍以前に比べ倒産や債務不履行の件数はいまだ少ない傾向にある。

アジア企業の支払い動向の調査によると、77%の企業が掛け売りを利用しており、そのうち64%が支払い遅延を経

港やオーストラリアで2%を超えてケースが増えているほか、中国では64%の企業に超長期の支払い遅延債権があり、リスクが高まっている。

カントリリスク評価や支払い状況などの情報は、コファスのウェブサイトで公開。メーリングリストに登録すれば最新情報を配信する。

今後さらに掛け売りの利用は増えていくとみられる。売掛金は大切な資産であり、こ

リスク要因が増えている現在、どのように取引先のリスクをモニタリングしていくかが課題だ。それに対してコファスは、取引信用保険の専門会社という強みを生かして、企業の情報サービスを提供している。その核となるのが「DRASコア(債務不履行確率をベースにした評価)」だ。今後12カ月のうちにその企業が債務不履行に陥る確率を算出・評価して11段階に分類するもので、国の違いなどに影響を受けない世界均一の企業評価基準として運用している。

取引信用保険では、情報提供も含む与信管理のサポートだけでなく債権の回収や保険金の支払いまでパッケージで提供する。取引先ごとのDRASコアや承認額などを一覧で確認でき、それに基づいて取引を見直すなど経営判断にも活用できる。情報はいつでもオンラインで確認可能だ。

取引先の経営状況把握

特別講演

弁護士法人G・I・T法律事務所
代表社員・パートナー

西垣 建剛氏

コロナ禍を経て、過剰債務を抱えた企業の倒産が懸念されている。地政学的リスクなどの高まりによるサプライチェーンの寸断にも警戒しなければならない。先ごろ開催した日経産業新聞フォーラム「企業取引におけるリスク管理」（主催：日本経済新聞社、協賛：東京商工リサーチ、コファスジャパン信用保険会社、プロティビティLLC）では、取引先やサプライヤーの経営・財務状況を把握する与信管理のポイントを専門家が解説。企業が実践すべき効果的なリスク管理を提案した。



Agenda

- 第1 「評価基準」の必要性
- 第2 第三者管理
- 第3 グローバル内部通報制度

基調講演

東京商工リサーチ 常務取締役 情報本部長

友田 信男氏



コロナ禍からの出口戦略が動き出す中、急速な円安、資源高、人手不足、人件費の上昇など経営を取り巻く環境は厳しさを増している。そうした中、月間の企業倒産件数は600件前後で推移しており、依然として歴史的な低水準にある。実質無利子・無担保の「ゼロゼロ融資」などの支援によるところが大きい。し

倒産動向の潮目に変化

しかし、前年同月比で見ると増加傾向にあり、潮目が変わってきた印象を受ける。業種別では建設業や運輸業、サービス業など原材料費の値上がりや円安などの影響

を強く受ける業種ほど倒産が増えている。倒産の原因は販売不振が最も多いが、赤字の累積によるケースも増加。代表者が亡くなるなど偶発的原因による倒産も一定数あり、事業承継が待たない状況にあることもうかがえる。

倒産の形態は破産が9割を占める。事業再生が難しい中小零細企業は、破産を選択せざるを得ないところまで追い詰められているようだ。より休業業・解散は減少傾向にある。しかし、黒字廃業の割合は低下しつつあり、廃業できず倒産に至る例が増える恐れがある。

厳しい状況にある企業が増加する中、7〜8割の金融機関が貸倒引当金を積み増している。目先の倒産件数は低水準だが、これからのリスクを見据えているようだ。実質無利子・無担保融資の残高は約43兆円。返済が進ん

でいるものの、約1割の企業が追加融資や条件変更などを求めている。コロナ禍の影響を強く受ける飲食業などが多い大都市圏で倒産率が高くなっている。持続性給付金などの支援に

必要がある。用保証協会の代位弁済も増えており、倒産が増えていくか注視する必要がある。資本金1億円未満の中小企業16万7000社の2022年3月期決算のデータを見ると、売り上げは伸びているものの営業利益が落ち込んでいる例が多い。増益企業でもコロナ関連の補助金や資産売却など本業外の利益が寄与しているとみられる。決算書や財務分析だけでは実態が見えにくい。後継者難と倒産が密接に関連するようになった現在、後継者の有無も与信判断の重要なポイントになる。

過剰債務は想定以上に深刻化しているようだ。仕入れコストの上昇を価格転嫁できていない企業も珍しくない。中小企業の与信判断では、収益力や将来のキャッシュフロー、人材力、商品の市場性といったことまで目を配る必要がある。

本年8月「企業不正・不祥事の予防・発見・対応に関する評価基準」を日本経済新聞社と策定した。この評価基準ではインテグリティ（誠実さ）を目標とすべき基本的価値に位置付けている。企業文化の醸成、予防体制の構築、早期発見体制、不正・不祥事への対応とモニタリング・記録化について、具体的に分かりやすい50の評価基準を設定した。特定の不正・不祥事に限

らず適用できる。なぜインテグリティを重視するか。社内規則や手続きを整備し、コンプライアンス研修を重ねても、それだけで不正・不祥事を防ぐのは難しいから。創業の精神やパーパス（存在意義）に基づく深い倫理性と自発的な行動原理がなければ、想定外の不正などに対応できないだろう。不正・不祥事の早期発見体制として、第三者（取引先）の

管理は極めて重要だ。人権侵害を把握し、改善に取り組む「人権デューデリジェンス」の重要性も増大している。トラブルが起きてからの資金回収などは困難な場合も多く、取引先は十分に選定する必要がある。米国の司法当局は、第三者との関係は事業リスクの性質とレベルに応じた管理が必要であり、継続的なモニタリングが欠かせないとしている。契約に情報開示など適切な条項を盛り込むことや、平時から監査権を行使する重要性も指摘している。

第三者のデューデリジェンスは、与信管理や法務の担当者や裁量でのレベルで実施するか決める必要がある。リスクが低ければ自社で質問票を作成して提示してもよい。インターネットで得られる情報も有益だ。リスクが高い場合は予算を組み、調査会社のデータベースを使ったり、調査会社に依頼したりすること

も考えなければならない。直接インタビューすることも必要だ。調査の結果、リスクがあると評価した場合は、きちんと不承認にできる体制が求められる。そのためには経営陣の意識を高めるトレーニングなども必要になる。不正・不祥事の早期発見体制として、グローバル内部通報制度も有効だ。欧米では第三者も通報できる制度がスタンダードになっている。海外に複数の拠点がある場合、日本の本社を統一的な通報窓口を設定すれば本社主導で調査などを行いやすい。重大な不正・不祥事が疑われる場合には本社が担当し、それ以外は現地調査に委ねるといった意思決定が可能だ。

実際の調査には多くのリソースが必要になる。どのように費用対効果を高め、リスクを最小化していくのか、実効性のある体制を構築しなければならない。

早期発見の体制つくる

日経のデータベースで効率的に与信管理・コンプライアンスチェック

日経テレコン
日本最大級のビジネスデータサービス。一般紙、専門紙、雑誌など500以上のメディアや調査会社から提供された情報をデータベース化している。過去40年分の新聞・雑誌記事、国内外の企業情報、人事・人物情報など多様な情報を収録し、横断的に参照・検索できる。

与信管理に役立つコンテンツや機能は①評点・企業リスク格付けなどの企業評価②詳細な企業・財務情報③記事検索④最新記事のクリッピング——など多種多様。これらを駆使すれば、情報収集を効率化できる。

企業評価では、調査会社による評点や企業リスク格付けが利用できる。複数の情報源の評価を基に、精度の高い与信管理が可能だ。

重点取引先の分析には詳細な企業情報が役立つ。グラフを駆使した「日経会社プロファイル」のほか財務情報、海外企業情報や信用レポートといった多彩なメニューをそろえる。記事検索では、取引先に関する過去の報道を時系列で確認できる。

日経テレコン
お問い合わせはこちら▶▶▶▶▶▶

日経リスク&コンプライアンス

企業不正や不祥事に対する社会の目は厳しさを増す。委託先による顧客情報漏洩のように、取引先による不祥事であっても、自社の管理責任を問われるケースが多い。取引先に対する適切なリスク管理が求められている。

日経リスク&コンプライアンスは、「日経テレコン」の国内報道から、行政処分情報、ウェブ情報、グローバルウォッチリストまで、ワンストップでスクリーニングが可能。取引先に潜むコンプライアンスリスクを的確に検知できる。また、調査結果を、システム上に証拠として残すことが可能。監査上の観点からこうした確認記録を残すことが重要となる。

反社会的勢力の排除をはじめ、マネーロンダリング・テロ資金供与・拡散金融対策、経済安全保障規制、贈賄規制、サプライチェーンにおける人権コンプライアンスまで、さまざまな目的に対応できる。国内・海外取引先に対する高度なコンプライアンスチェックを実現する。

日経リスク&コンプライアンス
お問い合わせはこちら▶▶▶▶▶▶

