

金融庁委託調査

国際資金決済サービスの向上に関する  
調査研究  
報告書

平成 26 年 2 月

みずほ総合研究所株式会社

# 目 次

## < 本 編 >

はじめに .....	1
1. 調査の目的 .....	1
2. 調査方法 .....	2
第1章 海外拠点の展開状況と決済に利用される通貨 .....	4
1. アジア諸国における海外拠点の設置状況 .....	4
2. 海外拠点での決済において利用される通貨 .....	7
第2章 海外拠点に関するグループ内での資金管理 .....	8
1. 海外拠点における資金管理・過不足調整 .....	8
2. 海外拠点での資金管理のために利用している金融機関 .....	11
3. 海外拠点での資金管理・資金決済で金融機関から提供を受けているサービス .....	15
4. 決済サービスの利便性の変化 .....	20
5. 海外拠点での資金管理における金融機関のサービスの改善の余地 .....	21
6. 海外財務拠点の設置予定 .....	25
第3章 現地通貨の調達 .....	27
1. 現地通貨が不足する場合の調達場所 .....	27
2. 現地通貨が不足する場合の海外拠点への送金頻度と送金手段 .....	29
3. 現地通貨の調達の際に利用している仕組 .....	30
4. 現地通貨の調達難易度の変化 .....	30
5. 現地通貨の調達における情報提供 .....	31
第4章 海外拠点の資金決済に付随して提供を受けているサービス .....	32
1. 海外拠点の資金決済に付随して金融機関から提供を受けているサービス .....	32
第5章 海外拠点における現地での資金決済 .....	36
1. 資金決済に関するニーズ .....	36
2. 海外拠点における現地取引先との決済等に利用している金融機関 .....	37
3. 海外拠点における現地取引先との決済等における主な手段 .....	39
4. 海外拠点における現地取引先との平均的な決済頻度 .....	40
5. 海外拠点における現地取引先との売掛金の平均的な回収期間 .....	41
6. 海外拠点での決済におけるサプライチェーン・ファイナンスの利用 .....	42
第6章 海外拠点における資金管理・資金決済に係る邦銀に対するニーズ .....	44
1. 企業における資金管理・資金決済における検討課題等 .....	44
2. 資金管理・資金決済に関する邦銀に対する要望等 .....	46

第7章 政策金融機関等の利用.....	54
1. 我が国の政策金融機関等による支援 .....	54
2. 進出先の中央政府等による現地通貨の調達に係る融資・保証 .....	55
第8章 国際的な資金決済に関する自社単独で解決できない課題.....	56
1. 国際的な資金決済に関する課題.....	56
2. 改善された国際的な資金決済に関する課題 .....	59
第9章 まとめ .....	60
1. 各章のまとめ.....	60
2. 邦銀の国際資金決済サービスの向上に向けた議論の論点 .....	62

< 資料編 >

参考集計結果

アンケート調査票

< 本 編 >

## はじめに

### 1. 調査の目的

我が国企業においては、これまでに、大企業のみならず中小企業においても広く海外展開が行われてきた。国内市場が成熟している中、我が国企業は今後も新興国等を中心に海外事業を展開していくものと考えられる。我が国企業が海外において円滑に事業展開を行うためには、我が国企業が海外拠点での資金決済・資金管理に対して十分なサービスを受けられるかが重要なポイントとなる。

本調査は、我が国企業の国際展開を資金決済・資金管理の面から支援するために求められる、金融機関によるサービスの向上に係る検討の参考とすることを目的として実施する。調査では、今後も我が国企業の事業展開が進むと想定されるアジア地域を中心に、海外展開を行う我が国企業へのアンケート調査、ヒアリング調査を実施し、現状のニーズ・要望を明らかにしている。

## 2. 調査方法

海外（主にアジア）に複数の海外拠点を有する全国の中堅・大企業及び中小企業に対し、ヒアリング調査、アンケート調査を行い、その結果を取りまとめた。

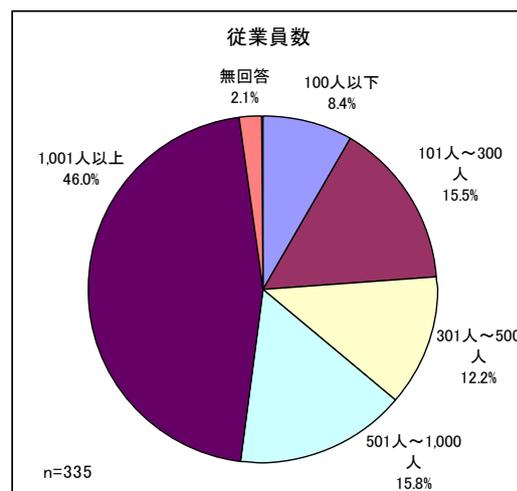
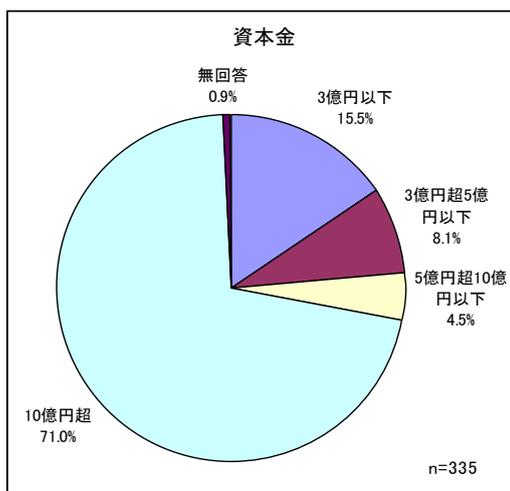
### (1) アンケート調査

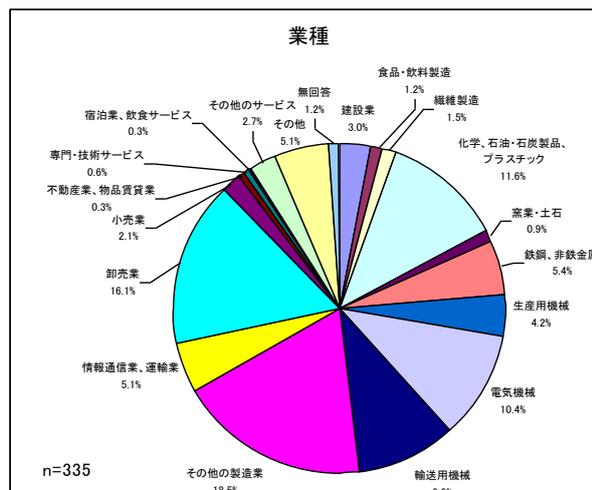
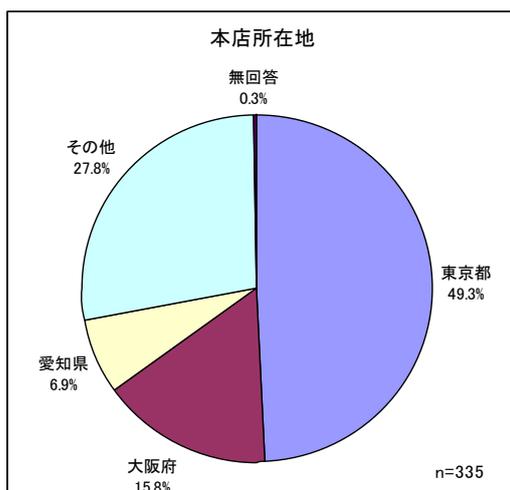
アジアに複数の海外拠点を有する全国の中堅・大企業と中小企業に対し、アンケート調査を実施した。調査の実施要領は以下のとおり。

【アンケート調査実施要領】

調査対象	・アジアに複数の拠点を有する中堅・大企業、中小企業：1,000社 (中小企業(資本金3億円以下)190社、中堅・大企業(資本金3億円超)810社を対象とした。)
調査方法	・東洋経済新報社「海外進出企業 CD-ROM 2013」から無作為に抽出し、郵送にて配布・回収。
調査地域	・全国
調査期間	・2013年7月12日(金)～2013年8月16日(金)
回収件数(回収率)	・340件(回収率34.0%)、うち有効回答335件(有効回答率33.5%)

アンケート回答企業の属性は、以下のとおり。資本金規模では10億円超の企業が71.0%、従業員規模では1,001人以上の企業が46.0%を占めている。また、資本金規模3億円以下の企業は15.5%、従業員規模300人以下の企業は23.9%となっている。





## (2)ヒアリング調査

中堅・大企業及び中小企業に対し、ヒアリング調査を実施した。実施要領は以下のとおり。

### 【ヒアリング調査実施要領】

対象企業	・海外における資金決済・資金管理において、先駆的な取り組みを行っていると考えられる企業 ・海外における資金決済・資金管理において、金融機関に対するニーズやサービス改善要望を有すると考えられる企業
社数	20社
調査方法	全社に対し対面により実施。なお、後日、電話やE-mailによる補足調査を実施。

また、アンケートの調査項目は、以下のとおり。

企業属性	・本社所在地、資本金、従業員数、業種、アジアでの海外拠点設置国・地域	現地通貨の調達	・現地通貨の調達場所 ・現地拠点に送金する場合の送金頻度、送金手段 ・現地通貨の調達を行うにあたり利用している仕組み ・現地通貨の調達の難易度の変化 ・現地通貨の調達に伴う苦勞や困難 ・我が国政策金融機関が提供する支援の利用の有無と改善要望 ・現地の中央政府、地方自治体、現地政策金融機関からの融資・保証の利用の有無、十分性能、改善要望
海外拠点に係るグループ内の資金管理	・決済額の大きな通貨(円以外) ・海外拠点の統括方法、資金管理・過不足調整の方法 ・資金管理のために主に利用している金融機関 ・金融機関から提供を受けている決済サービス、決済関連サービス ・金融機関の選択理由と要改善事項 ・海外拠点におけるビジネス展開のために金融機関に期待するサービス ・決済サービスの利便性の変化	今後の課題	・国際的な資金決済に関して自社単独で解決できない課題 ・近年改善された課題
最も決済額が大きいアジア通貨の発行国内での資金決済	・発行国内での資金決済に関するニーズ ・現地拠点における現地取引先との決済や現地従業員への給与支払等で利用している金融機関 ・現地拠点における現地取引先との平均的な決済頻度 ・現地拠点における現地取引先との決済や現地従業員への給与支払の手段 ・現地拠点における現地取引先との売掛金の平均回収期間 ・現地拠点の決済におけるサプライチェーン・ファイナンスの利用		

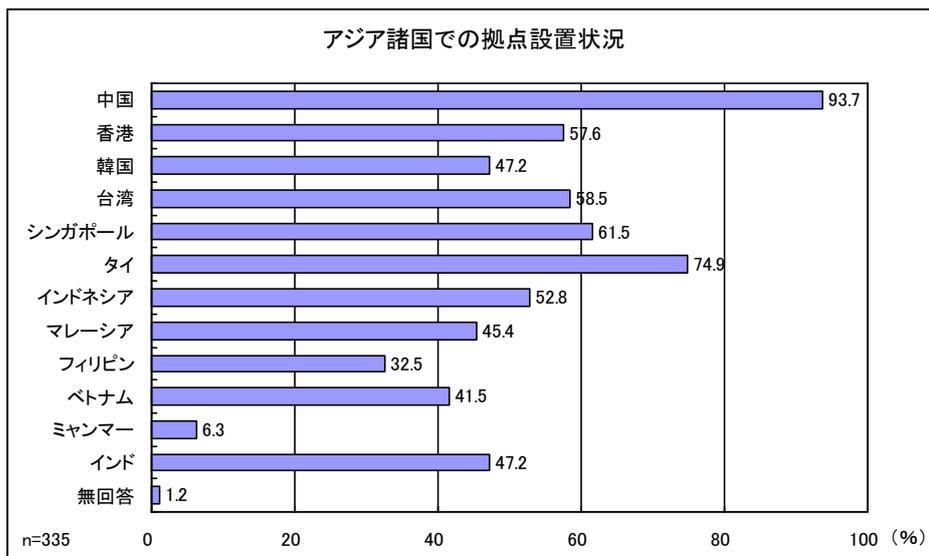
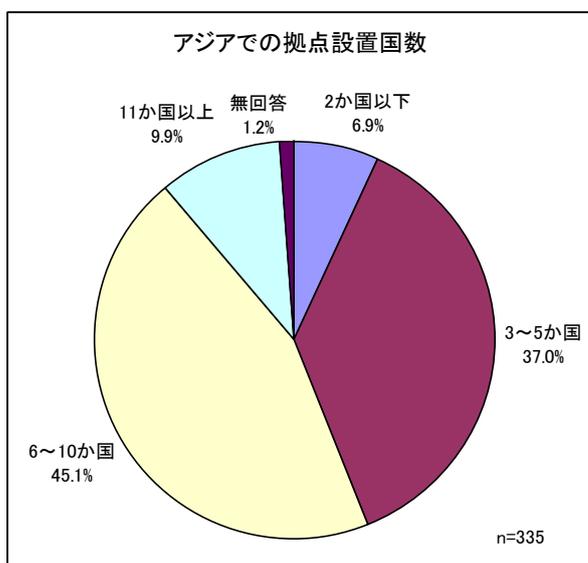
注：アンケート調査票は、資料編を参照。

# 第1章 海外拠点の展開状況と決済に利用される通貨

## 1. アジア諸国における海外拠点の設置状況

### (1)海外拠点の設置国

アジア 12 개국・地域<sup>1</sup>における拠点設置国数は、6~10 개국・地域が 45.1%、3~5 개국・地域が 37.0%であり、また、9.9%の企業が 11 개국・地域以上に拠点を設置している。国・地域別に見ると、中国に拠点を置く企業が 93.7%であり、次いでタイが 74.9%となっている。

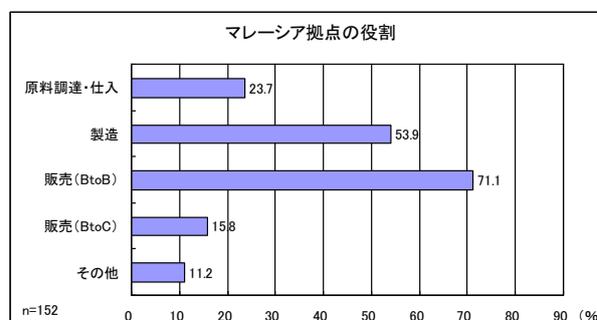
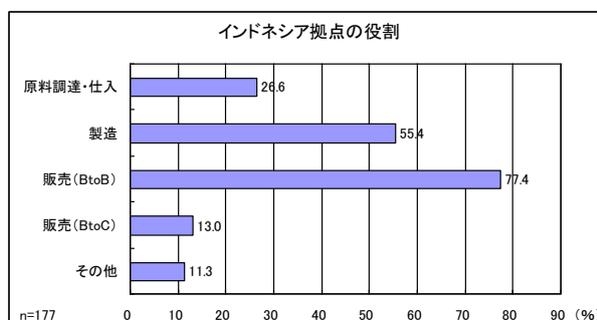
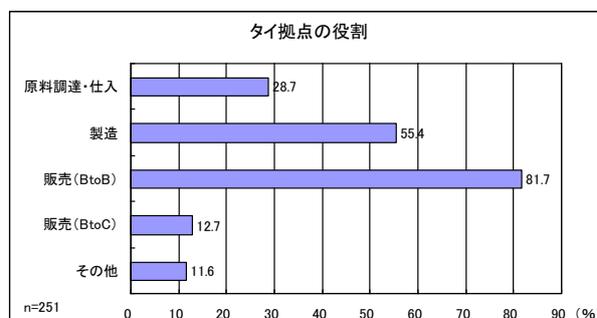
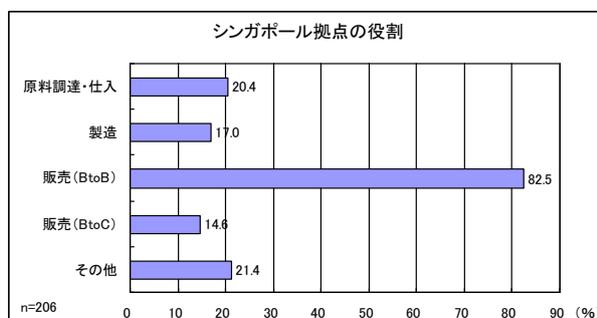
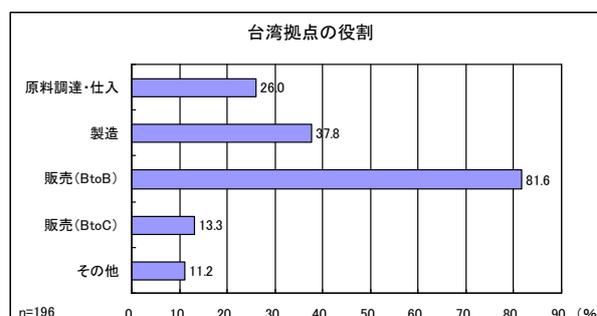
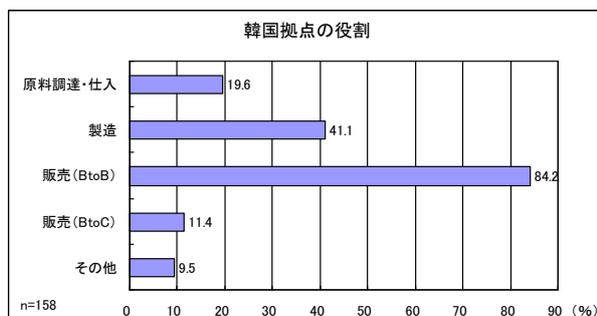
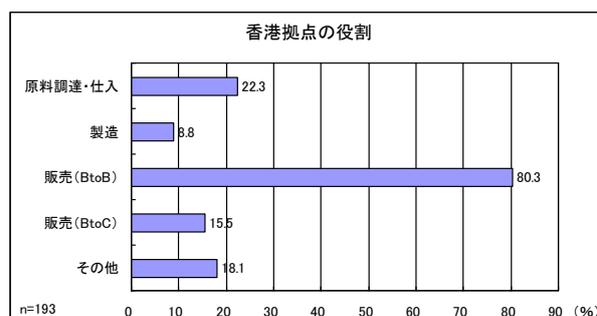
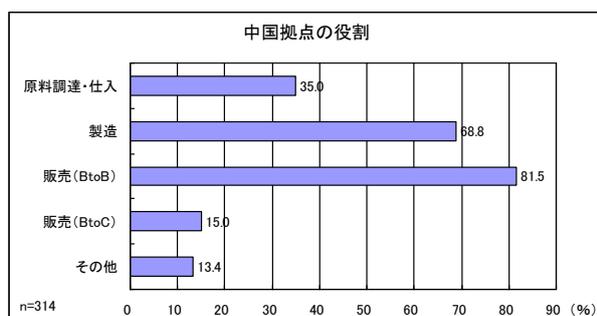


注：複数回答

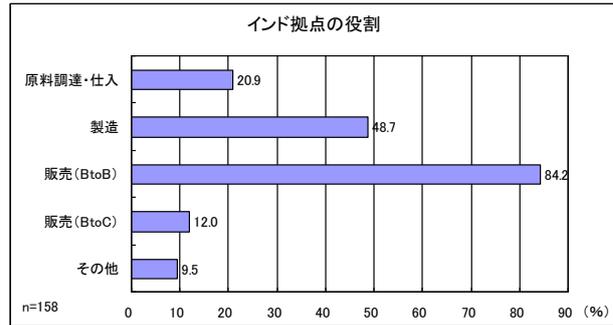
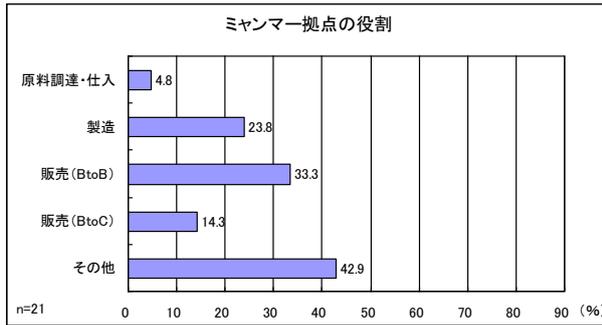
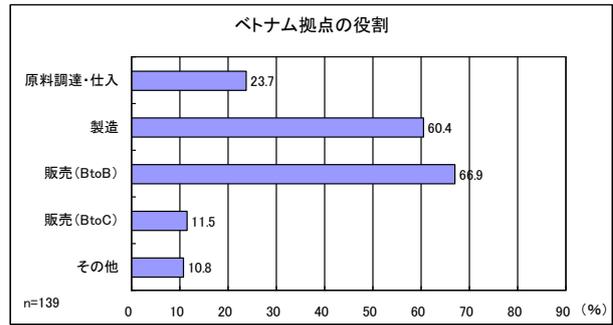
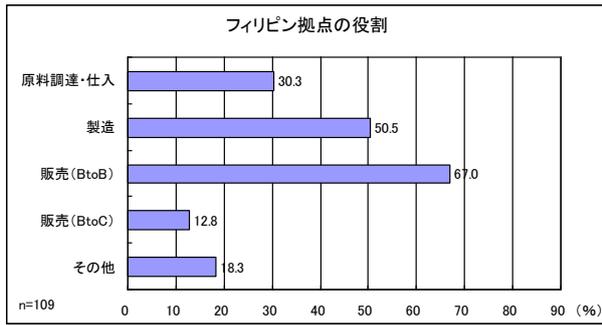
<sup>1</sup> アンケートでは、中国、香港、韓国、台湾、シンガポール、タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、ベトナム、ミャンマー、インドを対象に、拠点設置の有無と拠点の役割を確認した。

## (2)海外拠点の役割

アジア 12 か国・地域においては、ミャンマーを除く各国・地域で 7~8 割程度の企業が「B to B の販売拠点」を設置している。また、中国、タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、ベトナム、インドでは、5~7 割程度の企業が製造拠点を設置している。



注：複数回答



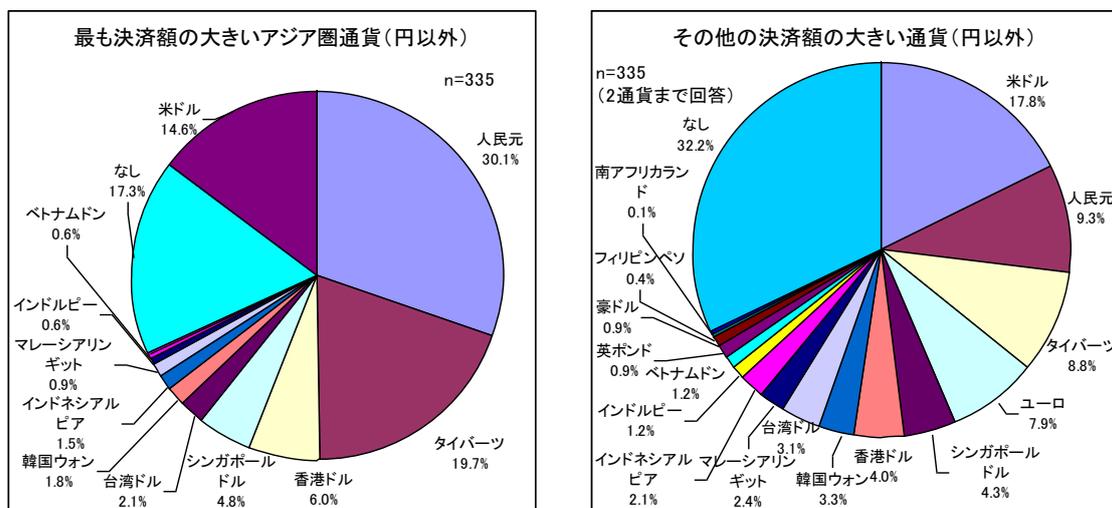
注：複数回答

## 2. 海外拠点での決済において利用される通貨

### (1)海外拠点における決済額の大きい通貨

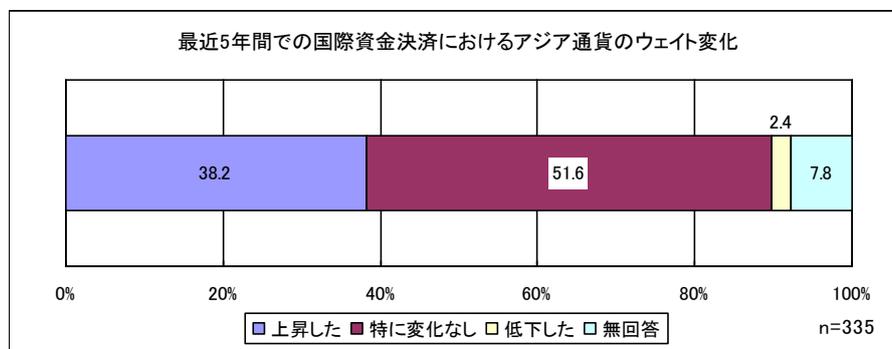
円以外の最も決済額の大きいアジア圏の通貨と、当該通貨以外で決済額の大きい円以外の通貨について確認した。<sup>2</sup>

円以外の最も決済額の大きいアジア圏の通貨は、人民元（30.1%）であり、次いで、タイバーツ（19.7%）である。なお、アジア圏の通貨ではないが、米ドルと回答した企業も14.5%に上る。また、決済額の大きいその他の通貨としては、米ドル、人民元、タイバーツ、ユーロが挙げられた。



### (2)国際資金決済におけるアジア圏通貨のウェイト変化

国際資金決済額全体におけるアジア圏の通貨（円を除く）の決済額のウェイトは、最近5年間で変化なしとする企業が全体の51.6%を占めた。また、上昇したとする企業は38.2%で、低下したとする企業は2.4%である。



<sup>2</sup> アンケート調査では、円以外の最も決済額の大きいアジア圏の通貨と、それ以外で決済額の大きい円以外の通貨を2つまで挙げていただいた。以下では、「最も決済額の大きいアジア圏の通貨」、「決済額の大きいその他の通貨」と表記する。

## 第2章 海外拠点に関するグループ内での資金管理

### 1. 海外拠点における資金管理・過不足調整

円以外の最も決済額の大きいアジア圏の通貨については、38.6%の企業が「海外の国・地域毎に統括する財務拠点で資金調達・プールし過不足を調整」、27.6%の企業が「日本本社で統括し、日本から送金」で対応している。また、中小企業では、「日本本社で統括し、日本から送金」とする企業の割合が41.2%となっている。

決済額の大きいその他の通貨については、34.6%の企業が「海外の国・地域毎に統括する財務拠点で資金調達・プールし過不足を調整」、29.5%の企業が「日本本社で統括し、日本から送金」で対応している。また、中小企業では、43.6%の企業が「日本本社で統括し、日本から送金」と回答している。

#### 【最も決済額の大きいアジア圏通貨の場合】

(単位：社、%)

	全体		うち中小企業		うち中堅・大企業	
	社数	比率	社数	比率	社数	比率
日本本社で統括し、不足する外貨は日本から送金	63	27.6	14	41.2	48	25.0
海外に国・地域毎に統括する財務拠点を設け、当該財務拠点で資金を調達・プール等し、管轄地域内の過不足を調整	88	38.6	11	32.4	76	39.6
海外にワールドワイドに一元的に統括する財務拠点を設け、当該財務拠点で資金を調達・プール等し、過不足を調整	2	0.9	1	2.9	1	0.5
その他	67	29.4	5	14.7	62	32.3
無回答	8	3.5	3	8.8	5	2.6
合計	228	100.0	34	100.0	192	100.0

#### 【決済額の大きいその他の通貨の場合】

(単位：社、%)

	全体		うち中小企業		うち中堅・大企業	
	社数	比率	社数	比率	社数	比率
日本本社で統括し、不足する外貨は日本から送金	134	29.5	24	43.6	110	27.6
海外に国・地域毎に統括する財務拠点を設け、当該財務拠点で資金を調達・プール等し、管轄地域内の過不足を調整	157	34.6	12	21.8	145	36.3
海外にワールドワイドに一元的に統括する財務拠点を設け、当該財務拠点で資金を調達・プール等し、過不足を調整	11	2.4	4	7.3	7	1.8
その他	142	31.3	12	21.8	130	32.6
無回答	10	2.2	3	5.5	7	1.8
合計	454	100.0	55	100.0	399	100.0

注：各社2通貨まで回答いただいた。

ヒアリングでは、特に規模の大きな大企業において、地域財務拠点や財務統括拠点を設置し、日本本社の方針の下で地域単位や通貨単位での資金管理・過不足調整が行われている。その中には、地域財務拠点と財務統括拠点間での階層的な資金管理・過不足調整を行っている企業や、海外に全世界的な資金管理拠点を有する企業も見られた。

また、規模の比較的小さな企業では、財務拠点を設けず日本からの送金や現地調達で対応している企業が複数確認された。

#### 【海外拠点における資金管理・過不足調整（ヒアリング結果抜粋）】

##### ＜中堅・大企業＞

- ロンドンに財務統括拠点としての金融子会社、日本、米国、アジアに財務拠点を設置し、ロンドンでグローバルな資金管理を行っている。また、規制国にも管理拠点を設置している。資金管理の大枠は日本本社で決め、各財務拠点にある程度権限委譲して管理を行っている。
- グループ内での資金の過不足調整を行うために、規制通貨以外について各地域に設置した海外金融子会社により管轄拠点での資金過不足調整を行っている。また、円・米ドル・ユーロについては、欧州に海外金融子会社を統括する金融拠点を設立し、日本本社での意思決定の下で、資金取引・為替取引を集約・管理している。
- 財務拠点を日本、米国、スイスに設置し、各所管地域で資金を一元的に集約し、運用や資金不足の子会社に対する資金供与を行っている。
- 米ドルについては日本本社で資金管理・調整を行い、ユーロについては欧州の財務統括拠点で資金管理・調整を行っている。
- 基本的には各現地法人で資金管理を行っているが、資金過不足の部分を財務拠点（金融子会社）が統括している。金融子会社は、米国、英国等に設けており、それぞれ北米、欧州全域等を管轄し、各海外拠点の CMS やグループファイナンスのオペレーションを行い、それに付随して各拠点のモニタリングを行っている。中国では代表会社に金融支援を行う部署を設けて、資金需給の調整を行っている。他のアジア拠点の資金不足に関しては、規制の範囲内で日本本社やロンドンの金融子会社から資金貸付や資金拠出で対応している。
- 海外現地法人では社内に財務・経理機能を有し、資金管理を行っている。また、日本本社の資金部が各現地法人から定期的に資金繰り情報の報告を受け、モニタリングすることにより資金管理を行っている。資金の過不足が生じた場合には、現地法人が独自に金融機関から資金調達を行うほか、一部の大規模現地法人に対しては、日本本社から資金融通を行っている。また、欧州については、現地法人と欧州統括会社、欧州統括会社と日本本社の 2 段階で CMS による資金融通を行っている。
- 地域統括拠点を米国、ロンドン、シンガポールに設置し、各管轄地域の資金管理を行っている。従来は地域統括拠点ごとに自己完結していた資金を、日本での統括の下でロンドンを基点にして一部地域間で融通を始めた。
- 従来は海外拠点ごとに個別に資金管理を行っていたが、北米と欧州については米国と英国の財務拠点で過不足調整を行い、不足分を適宜調達するようにした。また、中国では、委託貸付の範囲内で資金の過不足調整を行っている。
- アジア圏の現地法人は日本本社から独立して財務運営を行っており、資金繰りがどうしても回らないときのみ国外から送金で対応している。人民元は規制により国外との自由なやり取りができないため、中国国内に統括会社を設けて資金管理を行っている。
- 地域の財務統括拠点をニューヨーク、欧州、シンガポール、中国等に設置し、地域ごとに資金繰りを完結させている。本社に依存せず財務的に自立した運営をすることが会社

として健全であるという考え等があるためである。

- 現地子会社、フランチャイズの財務状況を注視しているが、資金の不足に対しては現地調達を基本としている。
- 資金不足時には独自に金融機関から資金調達を行っているが、足りない部分については増資や親子ローンの形で日本本社から資金を提供することもある。
- 現地法人の資金調達については現地で資金繰りを立て、現地で資金調達を行うのが基本となっているが、一時的な資金需要が生じた場合には、長期資金については日本本社からの親子ローンや現地借入で対応することもある。
- 資金が不足している現地法人には、親子ローンによって日本から資金を貸し付ける場合もあるが、基本的には自立した現地企業運営を行わせるために、現地調達を行わせている。
- 各海外拠点の資金管理・過不足調整は、本部で実態を把握した上で、各海外拠点が個別に行っている。なお、為替レート次第で日本本社で調達し、現地へ送金することもある。

#### <中小企業>

- 現地拠点の資金が不足した場合の対応は、日本本社に相談はあるものの、基本的に各現地拠点のスタッフに任せている。現地拠点での資金調達には、邦銀の現地拠点から円建て融資を受け、必要に応じ外貨両替を行うことで対応している。
- 現地に財務拠点は設置しておらず、日本から海外拠点に円や米ドルで送金し、現地で現地通貨に両替させている。現地での借入は、現地スタッフによる事故を回避するために行っていない。
- 基本的に、親子ローンや出資による日本からの送金で対応する。現地での借入には、邦銀からであっても親会社の保証が必要であり、調達金利も高い。海外拠点を日本本社のコントロール下に置いておく必要があり、財務拠点を設ける必要はなく、必要な人材もない。

## 2. 海外拠点での資金管理のために利用している金融機関

### (1)利用している金融機関

海外拠点での資金管理のために主に利用している金融機関としては、最も決済額の大きいアジアの圏通貨、決済額の大きいその他の通貨とも、全体として 78.1%の企業が「邦銀（メガバンク）」を主に利用している。企業の規模別に見ると、中堅・大企業の 80.9%、中小企業の 61.8%が「邦銀（メガバンク）」を主に利用している。

中小企業では、最も決済額の大きいアジア圏通貨では 29.4%の企業が、決済額の大きいその他の通貨では 25.5%の企業が「現地銀行」を主に利用している。また、中堅・大企業では、決済額の大きいその他の通貨で、6.3%の企業が「欧米系大手銀行」を主に利用している。

#### 【最も決済額の大きいアジア圏通貨の場合】

(単位：社、%)

	全体		うち中小企業		うち中堅・大企業	
	社数	比率	社数	比率	社数	比率
邦銀(メガバンク)	178	78.1	21	61.8	157	80.9
邦銀(地域金融機関)	3	1.3	1	2.9	2	1.0
欧米系大手銀行	5	2.2	0	0.0	5	2.6
現地銀行	33	14.5	10	29.4	23	11.9
その他	3	1.3	0	0.0	3	1.5
無回答	6	2.6	2	5.9	4	2.1
合計	228	100.0	34	100.0	194	100.0

#### 【決済額の大きいその他の通貨の場合】

(単位：社、%)

	全体		うち中小企業		うち中堅・大企業	
	社数	比率	社数	比率	社数	比率
邦銀(メガバンク)	357	78.6	31	56.4	326	81.7
邦銀(地域金融機関)	8	1.8	5	9.1	3	0.8
欧米系大手銀行	26	5.7	1	1.8	25	6.3
現地銀行	49	10.8	14	25.5	35	8.8
その他	6	1.3	0	0.0	6	1.5
無回答	8	1.8	4	7.3	4	1.0
合計	454	100.0	55	100.0	399	100.0

注：各社2通貨まで回答いただいた。

### (2)金融機関の選択理由

海外拠点での資金管理のために主に利用している金融機関の選択理由としては、最も決済額の大きいアジア圏の通貨では、「サポート体制」(47.4%)、「日本語対応」(33.1%)が挙げられている。特に「サポート体制」については、中小企業の 31.6%に対して、中堅・大企業では 50.2%の企業から選択理由として挙げられている。

また、決済額の大きいその他の通貨においても、同様の傾向が見て取れる。

【主に利用している金融機関の選択理由】

最も決済額の大きいアジア圏の通貨

決済額の大きいその他の通貨

(単位：社、%)

	全体(n=272)		うち中小企業(n=38)		うち中堅・大企業(n=231)	
	社数	比率	社数	比率	社数	比率
グローバルCMSサービスの提供	36	13.2	3	7.9	32	13.9
処理速度の速さ	29	10.7	3	7.9	24	10.4
操作の簡易性、画面の分かり易さ	15	5.5	1	2.6	12	5.2
サービスの提供を受けられる通貨の種類	23	8.5	1	2.6	21	9.1
資金移動できる国・地域の多さ	33	12.1	6	15.8	27	11.7
取り扱える通貨の種類が多さ	34	12.5	4	10.5	29	12.6
各国の規制対応	47	17.3	4	10.5	42	18.2
サポート体制	129	47.4	12	31.6	116	50.2
手数料水準	34	12.5	5	13.2	29	12.6
日本語対応	90	33.1	11	28.9	78	33.8
決済に付随・関連したサービスの提供力	17	6.3	0	0.0	17	7.4
その他	32	11.8	3	7.9	29	12.6
特になし	22	8.1	5	13.2	17	7.4
無回答	31	11.4	5	13.2	25	10.8

複数回答。

(単位：社、%)

	全体(n=450)		うち中小企業(n=52)		うち中堅・大企業(n=393)	
	社数	比率	社数	比率	社数	比率
グローバルCMSサービスの提供	66	14.7	4	7.7	60	15.3
処理速度の速さ	48	10.7	5	9.6	39	9.9
操作の簡易性、画面の分かり易さ	25	5.6	2	3.8	19	4.8
サービスの提供を受けられる通貨の種類	31	6.9	1	1.9	28	7.1
資金移動できる国・地域の多さ	48	10.7	3	5.8	45	11.5
取り扱える通貨の種類が多さ	47	10.4	5	9.6	40	10.2
各国の規制対応	69	15.3	7	13.5	60	15.3
サポート体制	202	44.9	15	28.8	185	47.1
手数料水準	54	12.0	5	9.6	49	12.5
日本語対応	140	31.1	14	26.9	124	31.6
決済に付随・関連したサービスの提供力	29	6.4	0	0.0	29	7.4
その他	60	13.3	4	7.7	56	14.2
特になし	34	7.6	9	17.3	25	6.4
無回答	46	10.2	3	5.8	42	10.7

注：各社2通貨まで回答いただいた。複数回答。

最も決済額の大きいアジア圏の通貨では、邦銀を主に利用している企業からは、「サポート体制」(邦銀(メガバンク) 50.4%、邦銀(地銀) 60.0%)、「日本語対応」(同 38.8%、60.0%)が選択理由として挙げられている。

一方、欧米系大手銀行を主に利用している企業からは、「取り扱える通貨の種類が多さ」(80.0%、4社)、「グローバルCMSサービスの提供」、「資金移動できる国・地域の多さ」(ともに40.0%、2社)が挙げられている。

また、決済額の大きいその他の通貨では、邦銀を主に利用している企業からは、アジア圏の通貨同様、「サポート体制」(邦銀(メガバンク) 50.1%、邦銀(地銀) 50.0%)、「日本語対応」(同 36.0%、62.5%)が選択理由として挙げられている。

また、欧米系大手銀行を主に利用している企業では、「グローバルCMSサービスの提供」(34.6%)、「サポート体制」(30.8%)、「資金移動できる国・地域の多さ」(26.9%)、「取り扱える通貨の種類が多さ」(23.1%)が選択理由として挙げられている。

【主に利用している金融機関の選択理由・金融機関別(最も決済額の大きいアジア圏通貨)】

(単位：社、%)

	邦銀メガ(n=224)		邦銀地銀(n=5)		欧米系大手銀行(n=5)		現地銀行(n=35)		その他(n=3)	
	社数	比率	社数	比率	社数	比率	社数	比率	社数	比率
グローバルCMSサービスの提供	31	13.8	0	0.0	2	40.0	3	8.6	0	0.0
処理速度の速さ	28	12.5	0	0.0	0	0.0	1	2.9	0	0.0
操作の簡易性、画面の分かり易さ	14	6.3	0	0.0	0	0.0	1	2.9	0	0.0
サービスの提供を受けられる通貨の種類	23	10.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
資金移動できる国・地域の多さ	31	13.8	0	0.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0
取り扱える通貨の種類が多さ	28	12.5	0	0.0	4	80.0	2	5.7	0	0.0
各国の規制対応	38	17.0	0	0.0	1	20.0	8	22.9	0	0.0
サポート体制	113	50.4	3	60.0	1	20.0	12	34.3	0	0.0
手数料水準	31	13.8	0	0.0	0	0.0	3	8.6	0	0.0
日本語対応	87	38.8	3	60.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
決済に付随・関連したサービスの提供力	17	7.6	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
その他	26	11.6	0	0.0	1	20.0	5	14.3	0	0.0
特になし	15	6.7	0	0.0	0	0.0	6	17.1	1	33.3
無回答	22	9.8	2	40.0	0	0.0	5	14.3	2	66.7

複数回答

【主に利用している金融機関の選択理由・金融機関別（決済額の大きいその他の通貨）】

(単位：社、%)

	邦銀メガ(n=361)		邦銀地銀(n=8)		欧米系大手銀行(n=26)		現地銀行(n=49)		その他(n=6)	
	社数	比率	社数	比率	社数	比率	社数	比率	社数	比率
グローバルCMSサービスの提供	55	15.2	0	0.0	9	34.6	2	4.1	0	0.0
処理速度の速さ	45	12.5	1	12.5	1	3.8	1	2.0	0	0.0
操作の簡易性、画面の分かり易さ	22	6.1	0	0.0	1	3.8	2	4.1	0	0.0
サービスの提供を受けられる通貨の種類	30	8.3	0	0.0	1	3.8	0	0.0	0	0.0
資金移動できる国・地域の多さ	38	10.5	0	0.0	7	26.9	3	6.1	0	0.0
取り扱える通貨の種類が多さ	38	10.5	0	0.0	6	23.1	3	6.1	0	0.0
各国の規制対応	53	14.7	0	0.0	0	0.0	16	32.7	0	0.0
サポート体制	181	50.1	4	50.0	8	30.8	9	18.4	0	0.0
手数料水準	44	12.2	2	25.0	3	11.5	5	10.2	0	0.0
日本語対応	130	36.0	5	62.5	2	7.7	3	6.1	0	0.0
決済に付随・関連したサービスの提供力	27	7.5	0	0.0	0	0.0	2	4.1	0	0.0
その他	54	15.0	0	0.0	2	7.7	4	8.2	0	0.0
特になし	20	5.5	1	12.5	1	3.8	11	22.4	1	16.7
無回答	30	8.3	0	0.0	2	7.7	9	18.4	5	83.3

注：各社2通貨まで回答いただいた。複数回答。

ヒアリングにおいても、邦銀に対するサポート体制や日本語対応を評価する意見が挙げられている。また、既存のグループ取引を重視して邦銀を利用している企業もあった。さらに、両替手数料や送金手数料の水準を金融機関選択のポイントとして挙げる企業もあった。

一方、「海外資金管理を開始した際に、邦銀は自社が望むサービスを提供していなかった」とする企業や、優れた仕組やノウハウを理由に欧米系大手銀行を利用している企業もあった。

【海外拠点での資金管理に利用している金融機関の選択理由（ヒアリング結果抜粋）】

<中堅・大企業>

- アジアで資金管理のために邦銀を利用しているのは、もともとグループ会社との取引が多く、サポートもよくしてもらえたことによる。
- 日々の実務や入出金等のサポート体制は、邦銀が非常に充実している。日本語が使用できるということも邦銀のメリットである。
- 邦銀のよさは、日本語対応はもちろんとして、サポート体制がよいことが挙げられる。イレギュラーなものにも丁寧に対応してもらえる。
- 資金管理に関しては、アジアでは邦銀を利用している。地域によって銀行を決めて資金管理を行っており、欧米系大手銀行を利用している地域もある。アジアでの資金管理に邦銀を利用しているのは、もともと自社の現地グループ会社では邦銀との取引が多く、邦銀を利用した方が都合がよいためである。
- 基本的に現地法人は独自に邦銀や現地銀行との関係を構築するようしており、多くの銀行を利用することにより本社での集計負担が重くなるが、リスク分散ができると考えられる。また、現地法人が現地で銀行とコネクションを築くことは重要と考えている。
- 邦銀（メガバンク）を、「システムの使い勝手」、「迅速な対応」、「各種レートの水準」をポイントにして、地域ごとに取引する銀行を分けている。
- 決済では邦銀を利用している。両替手数料や送金手数料の水準がポイントになっている。

- 米ドルの資金管理システムは欧米系大手銀行のもの、ユーロの資金管理システムは邦銀（メガバンク）のものを利用している。欧州では時差を意識しなくてもよいため、邦銀のシステムでも不自由はない。
- 日本と米国の財務拠点では邦銀のシステムを主に利用し、欧州財務拠点の管轄地域では欧米系大手銀行のシステムを利用している。財務拠点ごと、地域ごとに適したシステムを利用している。
- 日本では邦銀の CMS を使用し、一部外貨の資金繰りで欧米系大手銀行を使用している。そのほか、欧州、中国で邦銀の CMS を使用している。一方、ニューヨーク、シンガポールでは欧米系大手銀行の CMS を使用している。使い分けの基準は特になく、各財務拠点で CMS を導入する際に、各社の CMS を比較検討して最も評価が高いシステムに決めている。比較検討の際重視する点は、「外貨のアベイラビリティ（流動性）」、「カットオフタイムの長さ」、「セキュリティ」の3つである。シンガポールでは、アジア圏だけでなくいろいろな国との接点が多く、ドルのカットオフタイムが重要であり、欧米系大手銀行のシステムを選択した。
- 円については、邦銀から CMS の提供を受けている。米ドル、ユーロ、アジア通貨については米系大手銀行、人民元については一部邦銀のサービスを受けている。海外資金管理を開始した 2000 年代初頭、邦銀は自社が望むサービスを提供していなかった。
- 北米地域の米ドル、英ポンドについては欧米系大手銀行のサービスを利用している。恐らく CMS の導入当時に邦銀の受入れ体制が十分でなかったことと、もともと取引のあった欧米系大手銀行の方が導入のハードルが低かったことがあるものと思われる。
- グローバル CMS は欧米系大手銀行のサービスを利用している。導入当時、取扱える通貨の種類が豊富で利便性が高く、使いやすく機能面で最も優れ、マルチカレンシーをオフセットでき、自社に為替リスクが発生しない仕組みを備えていた。
- CMS のプラットフォームは一部邦銀のものを使用しているが、基本的に欧米系大手銀行のものを使用している。理由として、仕組みそのものが優れている点、経験、優れたノウハウ、各国中銀へのネットワークを有している点が挙げられる。

#### <中小企業>

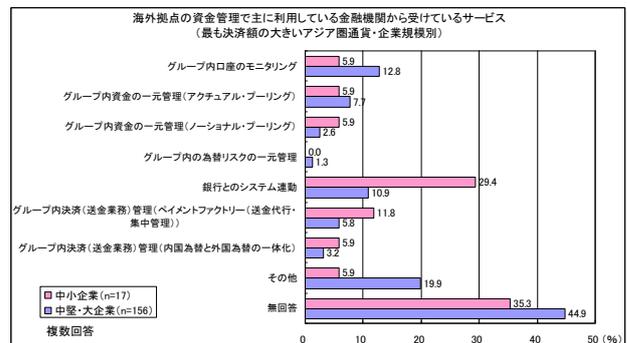
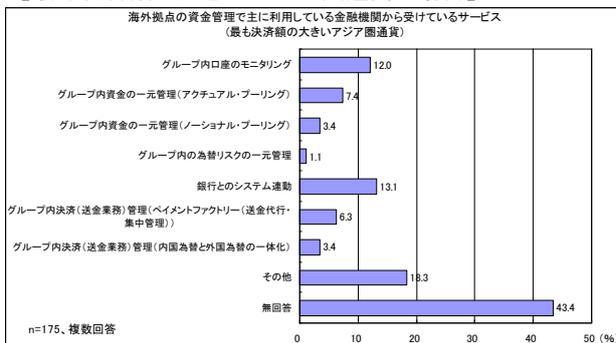
- 現在利用している邦銀については、送金できる国・地域が多いことが選択した理由である。また、取引を集中させたことで、手数料の減免を受けている。
- 日本からの送金の受け口座を、邦銀（メガバンク）の現地拠点に保有している。
- 日本からの送金の受け口座として邦銀の現地拠点に口座を開設している。送金できる国・地域が多く、取引集約で手数料の減免を受けた。

### 3. 海外拠点での資金管理・資金決済で金融機関から提供を受けているサービス

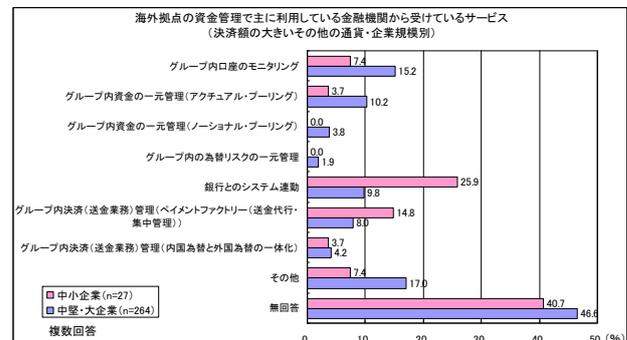
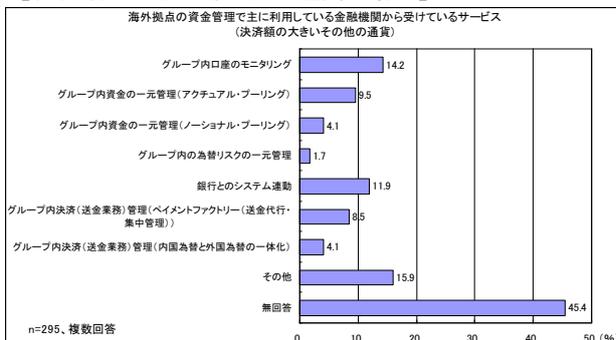
海外拠点での資金管理で金融機関から提供を受けているサービスとしては、「銀行とのシステム連動」(最も決済額の大きいアジア圏の通貨 13.1%、決済額の大きいその他の通貨 11.9%)、「グループ内口座のモニタリング」(同 12.0%、14.2%) が挙げられている。

中小企業では、「銀行とのシステム連動」(最も決済額の大きいアジア圏の通貨 29.4%、決済額の大きいその他の通貨 25.9%) が挙げられている<sup>3</sup>。

【最も決済額の大きいアジア圏通貨の場合】



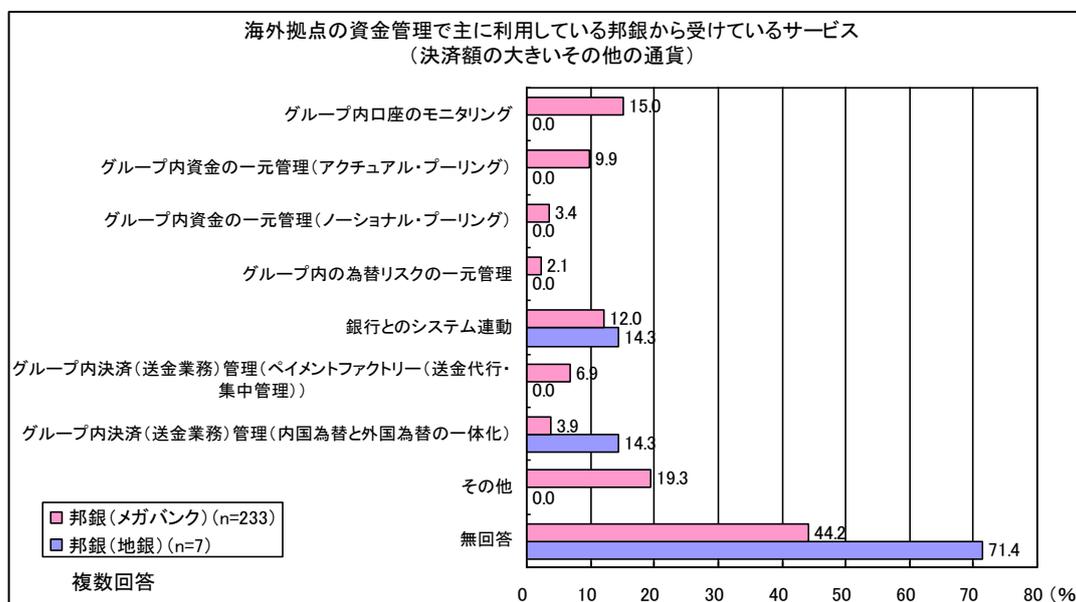
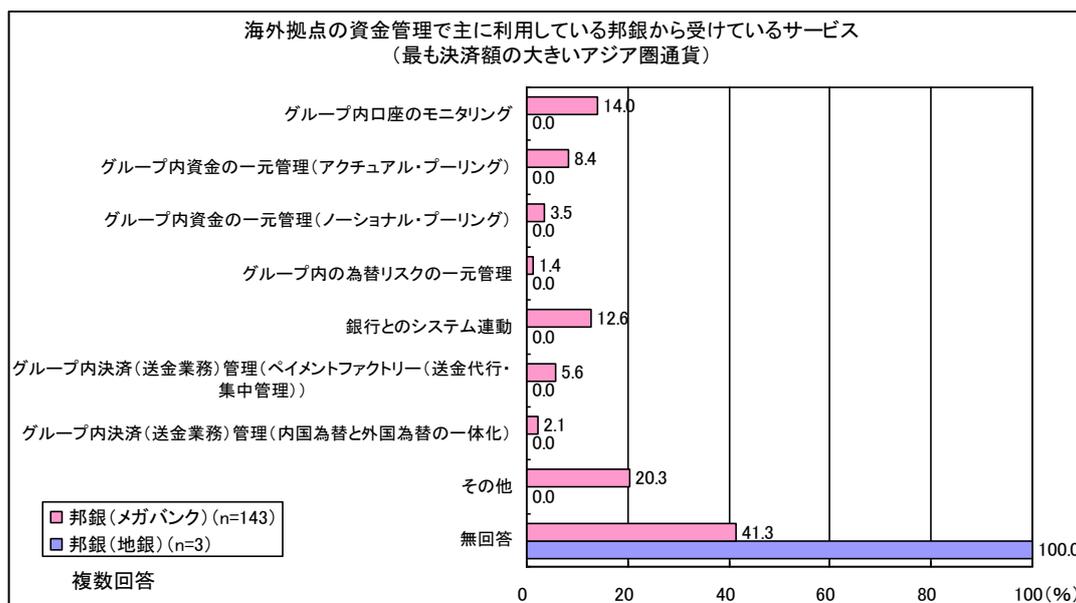
【決済額の大きいその他の通貨の場合】



注：各社2通貨まで回答いただいた。

<sup>3</sup> 中堅・大企業に比べて中小企業において「銀行とのシステム連動」を挙げる企業の比率が高いことについては、ヒアリング調査を踏まえると、特に中小企業においてインターネットバンキングを「銀行とのシステム連動」に含めているためと想定される。

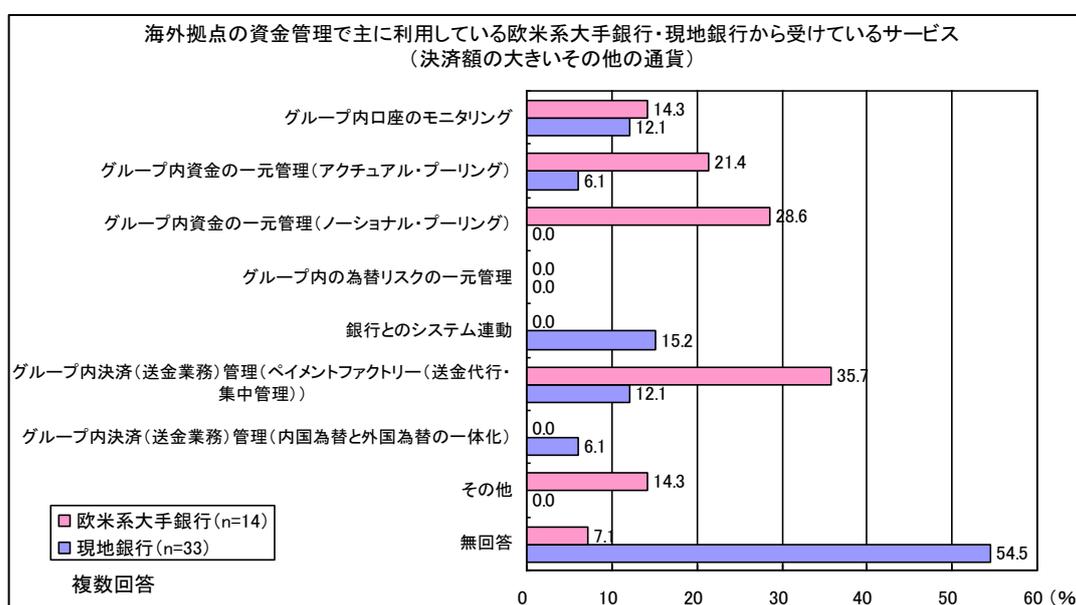
海外拠点の資金管理に主に邦銀を利用している企業における、金融機関から提供を受けているサービスとしては、主に邦銀（メガバンク）を利用している企業から、「グループ内口座のモニタリング」（最も決済額の大きいアジア圏の通貨 14.0%、決済額の大きいその他の通貨 15.0%）、「銀行とのシステム連動」（同 12.6%、12.0%）が挙げられている。



注：各社 2 通貨まで回答いただいた。

海外拠点の資金管理で主に欧米系大手金融機関を利用している企業における、金融機関から提供を受けているサービスとしては、決済額の大きいその他の通貨では、「グループ内決済（送金業務）管理（ペイメントファクトリー）」（35.7%）、「グループ内資金の一元管理（ノーショナル・プーリング）」（28.6%）、「同（アクチュアル・プーリング）」（21.4%）が挙げられている。<sup>4</sup>

また、主に現地銀行を利用している企業では、「銀行とのシステム連動」（15.2%）、「グループ内口座のモニタリング」（12.1%）、「グループ内決済（送金業務）管理（ペイメントファクトリー）」（12.1%）が挙げられている。



注：各社2通貨まで回答いただいた。

<sup>4</sup> 最も決済額の大きいアジア圏の通貨において利用しているサービスについては、欧米系大手銀行を利用している企業が2社であったため、参考資料にのみ掲載した。

ヒアリングでは、海外拠点における資金管理・資金の過不足調整のツールとして、キャッシュマネジメントサービス（以下、CMS）の利用状況について確認した。邦銀のCMSを利用している企業がある一方で、優れた機能や先進的なノウハウを有するとの評価を受けた欧米系大手銀行のCMSを導入している企業もあった。

#### 【海外拠点の資金管理で金融機関から提供を受けているサービス（ヒアリング結果抜粋）】

##### <中堅・大企業>

- 資金の過不足調整では、財務統括拠点と地域財務拠点、地域財務拠点と現地拠点との間で、ゼロバランスによるアクチュアル・プーリングを行っている。時差や休日の違いの問題があり、財務統括拠点と地域財務拠点の間でクロスボーダー・プーリングができない部分もある。システム的に対応できない部分は、手作業で対応しているところがある。
- 資金管理については、日本、タイ、フランスで国別にキャッシュ・プーリングを行っている。また、欧州では、エリアとしてノーショナル・プーリングを行っている。
- 資金管理に利用しているサービスはCMSであり、欧州域内のCMSは欧米系大手銀行、グローバルCMSは邦銀のサービスを利用している。グローバルCMSでは、日本本社から現地法人への資金融通の際に両替オペレーションを行う必要がある。なお、支払代行ほか、CMSに付随するサービスは利用していない。
- 米ドルについては、CMSを利用した北米地域での資金管理とグローバルCMSによる資金管理の2段階で行っている。また、英ポンドについては、グローバルCMSによる管理を行っている。米国や英国等の金融子会社等は、各海外拠点のCMSやグループファイナンスのオペレーションを行っており、それに付随して各拠点のモニタリングを行っている。CMSについては、一部欧米系大手銀行のサービスを利用しているが、概ね邦銀のサービスを利用している。北米地域の米ドル、英ポンドについては欧米系大手銀行のサービスを、米ドルのグローバルCMSについては邦銀のサービスを利用している。
- 日本、米国、スイスの財務拠点の各所管地域において、アクチュアル・プーリング、ネットィング、為替管理等を行っている。また、スイスでは、支払代行を行っている。海外子会社には必要最低限の資金しか持たせず、余剰資金を財務拠点に吸い上げている。規制国においても、規制に触れない範囲でinter-company loanという形でマニュアルで余剰資金の吸い上げを行っている。日本と米国では邦銀のシステム、スイスの管轄地域では外国のシステムと、財務拠点ごと、地域ごとに適したシステムを使用している。
- 資金管理の大枠としてはゼロバランスのCMSによる資金集中と、支払代行である。資金管理については、グローバルCMSを導入して、日本本社の方針の下、ロンドンの金融子会社を中心にグローバルな管理を行っている。支払代行では、ロンドンの金融子会社に支払事務を集約することで手数料を削減できること、現地拠点が支払うことで生じる資金滞留がなくなるといったメリットがある。
- 地域ごとに資金繰りを完結させており、地域でのプーリングを行っているが、グローバルレベルでのプーリングは行っていない。
- 米国と中国のCMSは邦銀のサービス、欧州のCMSは邦銀と欧米系大手銀行のサービスを併用している。欧州でのCMSについては、欧米系大手銀行の方が系統的に洗練され進んでいる印象を持っている。具体的には、キャッシュプーリングにおいてリバ

ースプリーングが可能である点が挙げられ、与信枠の管理において好ましい。

- 地域ごとの資金過不足調整とグローバルでの過不足調整の2段階で行っている。グローバル CMS は欧米系大手銀行のサービスを利用している。導入当時、取扱える通貨の種類が豊富で利便性が高く、使いやすく機能面で最も優れ、マルチカレンシーをオフセットできる仕組を備えていた。銀行が拠点間の資金のやり取りの間に立ち、貸し手側の余剰資金を銀行に預金として預け、借り手側の拠点が銀行から現地通貨で資金を借り受けることで資金のやり取りができ、当社に為替リスクが発生しない。
- 地域統括拠点であるニューヨーク、ロンドン、シンガポールで各地域の資金管理を行っており、域内子会社の資金をゼロバランスで過不足調整している。近年、地域拠点間で資金融通を始めた。決済で使用が多い米ドル、ユーロ、人民元でプリーングを行っており、米ドルとユーロはノーショナル・プリーング、人民元は中国国内でアクチュアル・プリーングを行っている。
- CMS のプラットフォームは一部邦銀のものを使用しているが、基本的に欧米系大手銀行のものを使用している。欧米系大手銀行のプラットフォームを選択した理由は、仕組そのものが優れており、経験、先進的なノウハウを持ち、各国中銀へのネットワークを有していることが挙げられる。優れた仕組の1例として、シンガポールの口座は17時に閉るが、17時以降にシンガポールの口座に入金された資金を日付の変わっていないニューヨークで処理し、前日に入金されたようにするサービスがある。一日早く口座に入金できることから、累積の金利が大きくなる。
- ドル、ユーロ、ポンドと通貨ごとにゼロバランスのアクチュアル・プリーングとネットティングを行っている。米ドルのプリーングでは欧米系大手銀行の仕組を利用し、ニューヨークに日本本社と各国の米ドル口座を開設し、現地口座と各国の米ドル口座でゼロバランス・プリーングを行う。また、夜間にニューヨークの各国の米ドル口座の資金を日本本社の米ドル口座に集約し、夜間運用を行い、翌朝各国の米ドル口座にリバースする。これにより、資金が吸い上げられるという現地拠点の抵抗感を和らげながらグループ内の資金過不足を自社で調整することができ、運用益も獲得できる。さらに、欧米系大手銀行のシステムは24時間プリーングを行うことができる。

(参考：金融機関から提供を受けているサービスに関連してヒアリングできた事項)

- 自前で財務管理システムを構築し、SWIFT Net を介して銀行（邦銀・欧米系大手銀行）から残高データや入出金データの提供を受け、また、銀行から送金指示データや外為予約確認データの授受を行うことで、資金管理・資金決済を効率的に行っている。
- 資金の出入の把握のため、SWIFT による各銀行からのデータ収集を検討したが、コストが高いため実施には至らなかった。
- 為替取引を基本的に金融子会社に集中させ、全子会社のポジションをネットティングした上で銀行と取引している。
- 専門子会社を設立して、海外の外貨建売掛金の流動化を手掛けている。
- 為替リスク管理では、銀行から為替規制・金融規制に関する情報提供を受けている。

#### 4. 決済サービスの利便性の変化

5年前と比較して決済サービスの利便性（使い勝手）の変化について確認したところ、50.4%の企業が「特に変わらない」とし、40.0%の企業が「向上している」と回答し、「低下している」は1社であった。また、企業規模別には、中堅・大企業の41.4%、中小企業の30.8%が「向上している」と回答している。企業からは、特にインターネットバンキングの機能向上を評価する回答があった。

なお、ヒアリングでは、決済サービスの向上は、銀行のサービスレベルが上がったというよりも、厳しく通貨規制を行っていた国の規制が緩和されたことが大きいとの指摘があった。その一方で、邦銀もグローバル化し、規制への対応のスピードは上がっており、また、新興市場にも拠点を設置しサポートできる地域も拡大していると評価する企業もあった。

【5年前と比較した決済サービスの利便性の変化】

	全体(n=335)		うち中小企業(n=52)		うち中堅・大企業(n=280)	
	数	比率	数	比率	数	比率
向上している	134	40.0	16	30.8	116	41.4
特に変わらない	169	50.4	28	53.8	140	50.0
低下している	1	0.3	0	0.0	1	0.4
無回答	31	9.3	8	15.4	23	8.2

【決済サービスの利便性の変化における特筆すべき理由】

<p>◇「向上している」と回答した企業</p> <p>&lt;中堅・大企業&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・インターネット(Web)対応が可能となった。</li> <li>・インターネットでリアルタイムに確認が可能となった。</li> <li>・IT技術が進歩した。</li> <li>・サービスの種類が増えたように思う。</li> <li>・人民元送金</li> <li>・オフショア人民元でのヘッジが可能となった。</li> </ul> <p>&lt;中小企業&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・WEB化による事務作業の増加、パスワード管理の手間が増した。</li> <li>・送金のスピードアップ。</li> </ul>	<p>◇「特に変わらない」と回答した企業</p> <p>&lt;中堅・大企業&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・インターネットバンキングを使用するようになった。</li> <li>・インターネットバンキングの普及と機能向上。</li> <li>・インターネットバンキング</li> <li>・Webサービス</li> <li>・インターネットによる決済拡大(タイ)</li> <li>・EB処理しやすくなっている。</li> <li>・システム化</li> <li>・各種データ(外貨預金残高等)のリアルタイム検索及びFB(フィードバック)データの拡充</li> <li>・グローバルCMSは有効。</li> <li>・当日の依頼で当日の決済が可能。</li> <li>・取り扱える通貨の種類の多さ</li> <li>・取扱通貨が増えてきている</li> <li>・国が積極的に進めている(中国)</li> <li>・人民元での取扱いが可能となった。</li> </ul> <p>・元での決済に苦労している。</p> <p>&lt;中小企業&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・EBの利便性が向上した。</li> </ul>
--	---

## 5. 海外拠点での資金管理における金融機関のサービスの改善の余地

### (1) 海外拠点の資金管理における改善の余地

海外拠点での資金管理において金融機関のサービスに改善の余地があると考えられる点については、決済額の大きいアジア圏の通貨では、16.5%の企業が「手数料水準」を挙げている。

中小企業では、「手数料水準」とともに「処理速度の速さ」（ともに 10.5%）が挙げられている。一方、中堅・大企業では、「手数料水準」（16.9%）のほか、「グローバル CMS サービスの提供」（10.0%）が挙げられている。

決済額の大きいその他の通貨では、「手数料水準」（19.6%）、「グローバル CMS サービスの提供」（12.4%）が挙げられている。

中小企業では、「手数料水準」、「グローバル CMS サービスの提供」（ともに 13.5%）、中堅・大企業では、「手数料水準」（19.6%）のほか、「グローバル CMS サービスの提供」（12.5%）、「サポート体制」（10.9%）が挙げられている。

【海外拠点での資金管理において改善の余地がある点（最も決済額の大きいアジア圏通貨）】  
（単位：社、%）

	全体(n=272)		うち中小企業(n=38)		うち中堅・大企業(n=231)	
	社数	比率	社数	比率	社数	比率
グローバルCMSサービスの提供	26	9.6	3	7.9	23	10.0
処理速度の速さ	12	4.4	4	10.5	8	3.5
操作の簡易性、画面の分かり易さ	9	3.3	2	5.3	7	3.0
サービスの提供を受けられる通貨の種類	5	1.8	0	0.0	5	2.2
資金移動できる国・地域の多さ	11	4.0	1	2.6	10	4.3
取り扱える通貨の種類が多さ	5	1.8	0	0.0	5	2.2
各国の規制対応	23	8.5	2	5.3	20	8.7
サポート体制	20	7.4	1	2.6	19	8.2
手数料水準	45	16.5	4	10.5	39	16.9
日本語対応	4	1.5	1	2.6	3	1.3
決済に付随・関連したサービスの提供力	3	1.1	0	0.0	3	1.3
その他	0	0.0	0	0.0	0	0.0
特になし	44	16.2	7	18.4	37	16.0
無回答	128	47.1	17	44.7	110	47.6

注：複数回答

【海外拠点での資金管理において改善の余地がある点（決済額の大きいその他の通貨）】  
（単位：社、%）

	全体(n=450)		うち中小企業(n=52)		うち中堅・大企業(n=393)	
	社数	比率	社数	比率	社数	比率
グローバルCMSサービスの提供	56	12.4	7	13.5	49	12.5
処理速度の速さ	18	4.0	4	7.7	14	3.6
操作の簡易性、画面の分かり易さ	17	3.8	2	3.8	15	3.8
サービスの提供を受けられる通貨の種類	13	2.9	1	1.9	12	3.1
資金移動できる国・地域の多さ	22	4.9	1	1.9	21	5.3
取り扱える通貨の種類が多さ	14	3.1	2	3.8	12	3.1
各国の規制対応	41	9.1	0	0.0	39	9.9
サポート体制	44	9.8	1	1.9	43	10.9
手数料水準	88	19.6	7	13.5	77	19.6
日本語対応	8	1.8	4	7.7	4	1.0
決済に付随・関連したサービスの提供力	10	2.2	0	0.0	10	2.5
その他	1	0.2	0	0.0	1	0.3
特になし	70	15.6	8	15.4	62	15.8
無回答	188	41.8	21	40.4	166	42.2

注：各社2通貨まで回答いただいた。複数回答。

(2)海外拠点の資金管理に主に利用している銀行別に見た改善の余地

①邦銀を主に利用している企業での邦銀における改善の余地

海外拠点での資金管理に邦銀（メガバンク）を主に利用している企業では、邦銀（メガバンク）における改善の余地として、「手数料水準」（最も決済額の大きいアジア圏の通貨 17.9%、決済額の大きいその他の通貨 20.2%）、「グローバルCMSサービスの提供」（同 10.3%、12.7%）が挙げられている。また、邦銀（地銀）を主に利用している企業では、邦銀（地銀）における改善の余地として、「手数料水準」（同 40.0%、50.0%）、「処理速度の速さ」（同 40.0%、25.0%）が複数の企業から挙げられている。

【海外拠点の資金管理に主に利用している銀行における改善の余地（最も決済額の大きいアジア圏通貨）】  
（単位：社、%）

	邦銀メガ(n=224)		邦銀地銀(n=5)		欧米系大手銀行(n=5)		現地銀行(n=35)		その他(n=3)	
	社数	比率	社数	比率	社数	比率	社数	比率	社数	比率
グローバルCMSサービスの提供	23	10.3	0	0.0	1	20.0	2	5.7	0	0.0
処理速度の速さ	7	3.1	2	40.0	0	0.0	3	8.6	0	0.0
操作の簡易性、画面の分かり易さ	7	3.1	1	20.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0
サービスの提供を受けられる通貨の種類	4	1.8	0	0.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0
資金移動できる国・地域の多さ	8	3.6	0	0.0	0	0.0	3	8.6	0	0.0
取り扱える通貨の種類が多さ	4	1.8	0	0.0	0	0.0	1	2.9	0	0.0
各国の規制対応	17	7.6	1	20.0	0	0.0	5	14.3	0	0.0
サポート体制	18	8.0	0	0.0	0	0.0	2	5.7	0	0.0
手数料水準	40	17.9	2	40.0	1	20.0	2	5.7	0	0.0
日本語対応	2	0.9	0	0.0	0	0.0	2	5.7	0	0.0
決済に付随・関連したサービスの提供力	3	1.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
その他	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
特になし	34	15.2	0	0.0	2	40.0	7	20.0	1	33.3
無回答	108	48.2	2	40.0	1	20.0	15	42.9	2	66.7

注：複数回答

【海外拠点の資金管理に主に利用している銀行における改善の余地（決済額の大きいその他の通貨）】  
（単位：社、%）

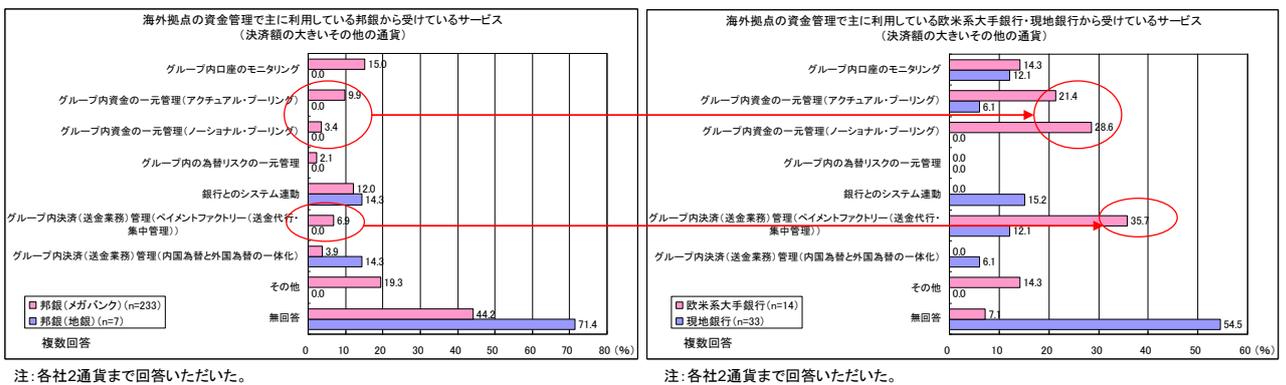
	邦銀メガ(n=361)		邦銀地銀(n=8)		欧米系大手銀行(n=26)		現地銀行(n=49)		その他(n=6)	
	社数	比率	社数	比率	社数	比率	社数	比率	社数	比率
グローバルCMSサービスの提供	46	12.7	1	12.5	6	23.1	3	6.1	0	0.0
処理速度の速さ	11	3.0	2	25.0	3	11.5	2	4.1	0	0.0
操作の簡易性、画面の分かり易さ	13	3.6	0	0.0	4	15.4	0	0.0	0	0.0
サービスの提供を受けられる通貨の種類	12	3.3	0	0.0	0	0.0	1	2.0	0	0.0
資金移動できる国・地域の多さ	19	5.3	0	0.0	0	0.0	3	6.1	0	0.0
取り扱える通貨の種類が多さ	12	3.3	0	0.0	0	0.0	2	4.1	0	0.0
各国の規制対応	33	9.1	0	0.0	4	15.4	4	8.2	0	0.0
サポート体制	35	9.7	1	12.5	5	19.2	3	6.1	0	0.0
手数料水準	73	20.2	4	50.0	5	19.2	6	12.2	0	0.0
日本語対応	3	0.8	0	0.0	0	0.0	5	10.2	0	0.0
決済に付随・関連したサービスの提供力	10	2.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
その他	1	0.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
特になし	51	14.1	1	12.5	3	11.5	14	28.6	1	16.7
無回答	157	43.5	1	12.5	9	34.6	16	32.7	5	83.3

注：各社2通貨まで回答いただいた。複数回答。

## ②邦銀と欧米系大手銀行のサービスの比較

邦銀（メガバンク）における改善の余地として「手数料水準」と「グローバル CMS サービスの提供」が挙げられているが、「グローバル CMS サービスの提供」については、海外拠点の資金管理に主に欧米系大手銀行を利用している企業が多く利用している。また、海外拠点の資金管理に主に利用している銀行の選択理由において、邦銀を選択した理由として挙げる企業の割合が小さく、欧米系大手銀行を選択した理由として挙げる企業の割合が大きくなっている項目である。

【邦銀から提供を受けているサービスと欧米系大手銀行から提供を受けているサービス（再掲）】



【主に利用している金融機関の選択理由・金融機関別（決済額の大きいその他の通貨）（再掲）】

(単位：社、%)

	邦銀メガ (n=361)		邦銀地銀 (n=8)		欧米系大手銀行 (n=26)		現地銀行 (n=49)		その他 (n=6)	
	社数	比率	社数	比率	社数	比率	社数	比率	社数	比率
グローバルCMSサービスの提供	56	15.2	0	0.0	9	34.6	2	4.1	0	0.0
処理速度の速さ	45	12.5	1	12.5	1	3.8	1	2.0	0	0.0
操作の簡易性、画面の分かり易さ	22	6.1	0	0.0	1	3.8	2	4.1	0	0.0
サービスの提供を受けられる通貨の種類	30	8.3	0	0.0	1	3.8	0	0.0	0	0.0
資金移動できる国・地域の多さ	38	10.5	0	0.0	7	26.9	3	6.1	0	0.0
取り扱える通貨の種類	38	10.5	0	0.0	6	23.1	3	6.1	0	0.0
各国の規制対応	53	14.7	0	0.0	0	0.0	16	32.7	0	0.0
サポート体制	181	50.1	4	50.0	8	30.8	9	18.4	0	0.0
手数料水準	44	12.2	2	25.0	3	11.5	5	10.2	0	0.0
日本語対応	130	36.0	5	62.5	2	7.7	3	6.1	0	0.0
決済に付随・関連したサービスの提供力	27	7.5	0	0.0	0	0.0	2	4.1	0	0.0
その他	54	15.0	0	0.0	2	7.7	4	8.2	0	0.0
特になし	20	5.5	1	12.5	1	3.8	11	22.4	1	16.7
無回答	30	8.3	0	0.0	2	7.7	9	18.4	5	83.3

注：各社2通貨まで回答いただいた。複数回答。

上記のとおり、「グローバル CMS サービスの提供」においては、海外拠点の資金管理に利用する銀行として欧米系大手銀行を選択する理由の 1 つとなっている。これに関して、ヒアリングでは、資金管理で CMS を利用してキャッシュ・プーリングによる拠点間の資金過不足調整を行っている大企業の一部には、欧米系大手銀行の提供するサービスにおける優れた機能や先進的なノウハウを評価し、欧米系大手銀行がサービス提供する時差に対応

した 24 時間プーリングを利用し、グローバルな資金集約と資金運用を行っている先があることが確認された。

#### 【欧米系大手銀行から提供を受けているサービス（ヒアリング結果抜粋）】

##### <中堅・大企業>

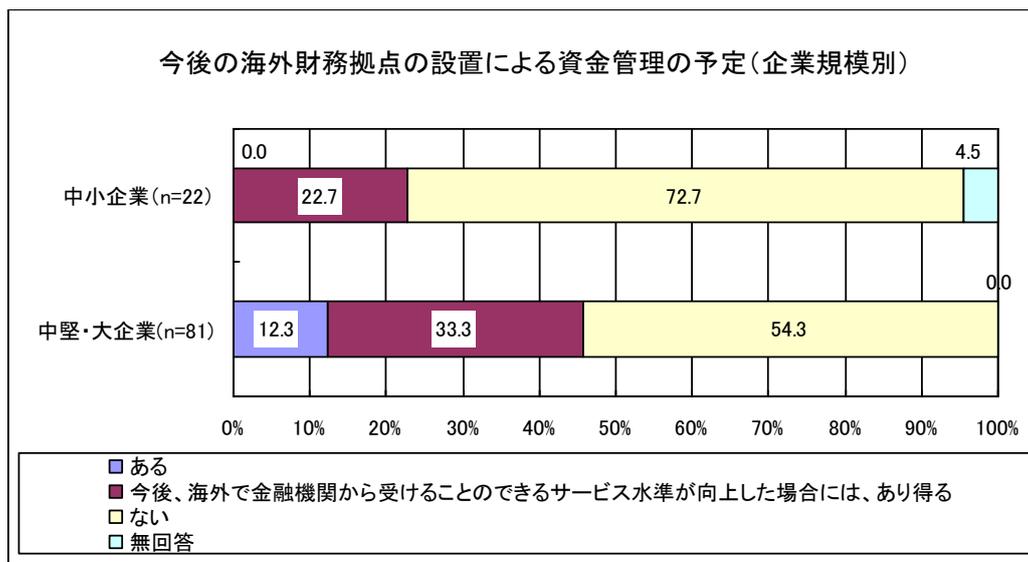
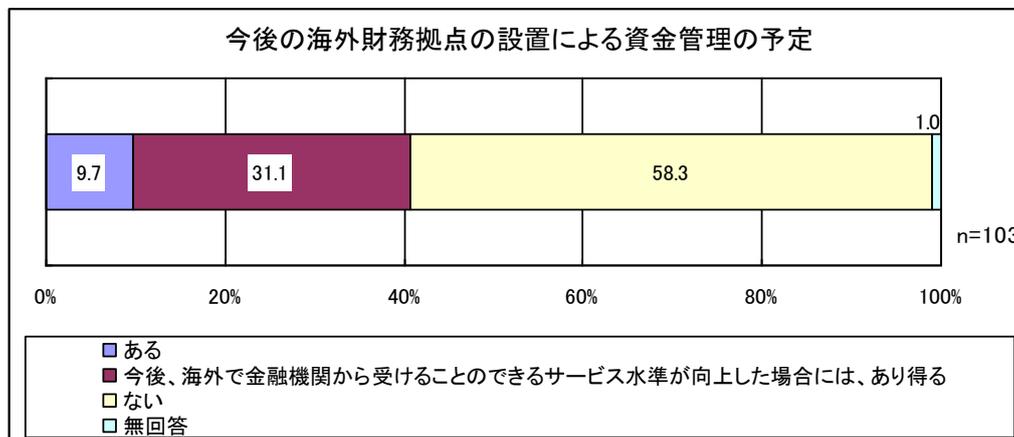
- ドル、ユーロ、ポンドと通貨ごとにゼロバランスのアクチュアル・プーリングとネットティングを行っている。米ドルのプーリングでは欧米系大手銀行の仕組みを利用し、ニューヨークに日本本社と各国の米ドル口座を開設し、現地口座と各国の米ドル口座でゼロバランス・プーリングを行う。また、夜間にニューヨークの各国の米ドル口座の資金を日本本社の米ドル口座に集約し、夜間運用を行い、翌朝各国の米ドル口座にリバースする。これにより、資金が吸い上げられるという現地拠点の抵抗感を和らげながらグループ内の資金過不足を自社で調整することができ、運用益も獲得できる。欧米系大手銀行のシステムは 24 時間プーリングを行うことができる。
- 地域ごとの資金過不足調整とグローバルでの過不足調整の 2 段階で行っている。グローバル CMS は欧米系大手銀行のサービスを利用している。導入当時、取扱える通貨の種類が豊富で利便性が高く、使いやすく機能面で最も優れ、マルチカレンシーをオフセットできる仕組みを備えていた。銀行が拠点間の資金のやり取りの間に立ち、貸し手側の余剰資金を銀行に預金として預け、借り手側の拠点が銀行から現地通貨で資金を借り受けることで資金のやり取りができ、当社に為替リスクが発生しない。
- CMS のプラットフォームは一部邦銀のものを使用しているが、基本的に欧米系大手銀行のものを使用している。欧米系大手銀行のプラットフォームを選択した理由は、仕組みそのものが優れており、経験、先進的なノウハウを持ち、各国中銀へのネットワークを有していることが挙げられる。優れた仕組みの 1 例として、シンガポールの口座は 17 時に閉るが、17 時以降にシンガポールの口座に入金された資金を日付の変わっていないニューヨークで処理し、前日に入金されたようにするサービスがある。一日早く口座に入金できることから、累積の金利が大きくなる。  
ノーショナル・プーリングに関しても、欧米系大手銀行は長年の運用経験で培ったノウハウがあるが、邦銀はノウハウが不十分であると感じる。
- 欧州での CMS については、欧米系大手銀行のサービスが系統的に洗練され進んでいる印象を持っている。具体的には、欧米系大手銀行のシステムではキャッシュプーリングにおいてリバースプーリングが可能であるが、メインの邦銀（メガバンク）のシステムはゼロバランスのみである点が挙げられる。与信枠の管理においては、リバースに対応している方が都合がよい。また、邦銀のシステムでは地域間の資金移動に制約がある。  
なお、米国では邦銀もリバースに対応できており、問題はない。地域ごとにシステムが異なる点が欧米系大手銀行と異なるところである。
- 邦銀と欧米系大手銀行の CMS システムの使い勝手には大きな差はない。

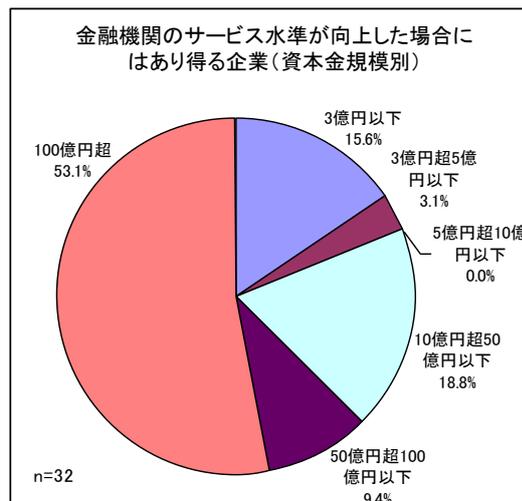
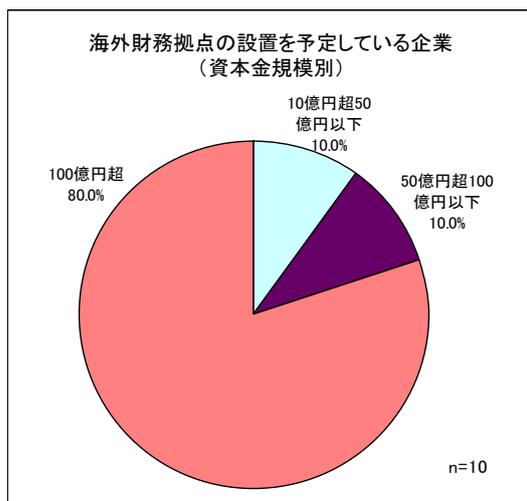
## 6. 海外財務拠点の設置予定

海外拠点での資金管理・過不足調整を「日本本社で統括し、不足する外貨は日本から送金」で対応している企業に対して、海外財務拠点の設置予定を確認したところ、31.1%の企業が「金融機関のサービス水準が向上すればあり得る」と回答している。また、中堅・大企業では、12.3%の企業が「予定あり」としている。

なお、「予定あり」と回答した企業の資本金はいずれも10億円を超えており、80.0%の企業の資本金が100億円を超えている。

また、「金融機関のサービス水準が向上すればあり得る」と回答した企業のうち、81.3%の企業の資本金が10億円を超えており、53.1%の企業の資本金が100億円を超えている。





### 【海外財務拠点の設置 (ヒアリング結果抜粋)】

#### <中堅・大企業>

- 海外に財務拠点を設ける予定は、今のところない。しかし、海外拠点の資金の見える化を図る上で日本で一元管理することに制約があり、シンガポールやオランダしか選択肢がないならば、海外財務拠点も考えなければならないと思っている。できるだけ日本で一元的な資金管理をできるようにしたい。
- 連結子会社は8社しかないため、財務の海外統括拠点を設ける必要性は感じていない。

### 第3章 現地通貨の調達

#### 1. 現地通貨が不足する場合の調達場所

現地通貨が不足する場合の調達場所について確認したところ、企業の50.6%が「各海外拠点の所在地」、38.4%が「日本」を調達場所としている。また、中小企業では51.1%が「日本」を調達場所としている。これは、上記の資金管理・過不足調整の方法に対応した結果となっている。

【現地通貨が不足する場合の調達場所】

(単位：社、%)

	全体(n=310)		中小企業(n=45)		中堅・大企業(n=262)	
	社数	比率	社数	比率	社数	比率
日本	119	38.4	23	51.1	95	36.3
地域ごとの財務拠点の所在地	55	17.7	7	15.6	46	17.6
財務統括拠点の所在地	11	3.5	2	4.4	8	3.1
各海外拠点の所在地	157	50.6	12	26.7	145	55.3
その他	12	3.9	2	4.4	10	3.8
無回答	11	3.5	3	6.7	8	3.1

ヒアリングでは、現地通貨が不足する場合の調達に関して、中小企業から「日本の親企業の保証を求められること」、「海外の調達金利が高いこと」を理由に、日本からの増資・親子ローンで対応することが挙げられた。

#### 【現地通貨が不足する場合の調達（ヒアリング結果抜粋）】

##### <中堅・大企業>

- 現地通貨の調達は、基本的には行っていない。日本本社またはロンドンの金融子会社が、銀行借入、CP・社債の発行により資金を調達して資金供与している。ただし、規制により親子ローンができない場合は現地で銀行借入を行うこともあり、現地の事情により現地銀行を利用する場合もある（ウクライナや南アフリカ共和国では選択の余地があまりない）。
- 資金調達に関してはグループファイナンスをなるべく使うようにしているが、規制国では現地の金融機関を使用する。また、本社から海外財務拠点に送金することもあるが、現地でも調達を行う。基本的にはマーケットを見ながら有利な条件で調達できる方法で資金調達を行う。現地での資金調達に関しては、邦銀、欧米系大手銀行、現地銀行の条件をそれぞれ比較して決めているので、特に銀行の種類で区別はしていない。
- 円、米ドル、ユーロについては、社債やCP等により日本で資金調達を行っている。それ以外の通貨は、地域の金融子会社が現地の金融機関から調達を行っている。大規模な投資を行う場合は、増資等により日本から資金を提供する。新会社設立の場合には、日本からの資金提供に加えて、現地で借入を行うこともある。規制通貨については、日本本社や地域の金融子会社のサポートの下、現地で銀行取引を行っている。

- 本社借入を行い、設備投資のようなまとまった長期資金ではグループローン、短期資金ではプーリングを活用して、現地拠点での借入は極力なくす。
- 現地拠点には独立した事業運営を求めており、運転資金は現地資金であるため、現地での融通を考慮して現地で借入銀行を選定させる。設備資金に関しては、現地の保有資金で賄えない場合には資金を貯めさせるか、日本から資金を貸すことで対応し、現地での借入は行わさせていない。現地通貨は現地の銀行から借入ができ、特に困ることはない。
- 現地法人には親会社から自立した企業運営を行わせるために、親会社の保証を入れ、基本的に不足する資金は現地調達させている。なお、親子ローンで対応する場合もある。中国では、投注差の問題から現地銀行から借入を行ったことがある。
- 現地資金の調達では、邦銀の現地拠点を利用している。過去には邦銀（地銀）の紹介により、現地銀行の提携ローンを利用したことがある。今後も、条件次第で利用することはあり得る。

#### <中小企業>

- 海外拠点で資金が不足した場合には、増資で対応する。日本の親会社の保証を求められるため、金融機関に縛られたくないことから、借入は行わない。
- 日本本社の資金は潤沢であり、海外の借入金利を考慮すると、海外拠点の資金不足には親子ローンで対応するのが一番コストが安い。
- 現地での資金調達は今のところ考えていない。邦銀からの現地調達であっても親会社の保証が必要であり、調達金利が高いためである。

## 2. 現地通貨が不足する場合の海外拠点への送金頻度と送金手段

現地通貨が不足する場合の調達場所が「各海外拠点」以外の企業に、不足する資金の送金頻度と送金手段について確認した。

送金頻度については、企業の51.8%が「1ヶ月以上」、31.8%が「1ヶ月以内」となっている。また、「1週間以内」とする企業は、全体の7.1%であった。

送金手段については、76.5%の企業から「送金（EB<sup>5</sup>/インターネットバンキング）」が挙げられた。また、「送金（送金依頼書）」を利用する企業は全体の20.6%、「SWIFT等を利用した送金指示」<sup>6</sup>を利用する企業は全体の15.9%となっている。

「送金（EB/インターネットバンキング）」の利用については、第2章「4.決済サービスの利便性の変化」で見たように、インターネットバンキングの機能向上によるものと想定される。

【現地通貨が不足する場合の資金の送金頻度】

(単位：社、%)

	全体(n=170)		中小企業(n=29)		中堅・大企業(n=138)	
	社数	比率	社数	比率	社数	比率
1週間以内	12	7.1	1	3.4	11	8.0
1カ月以内	54	31.8	10	34.5	42	30.4
1カ月以上	88	51.8	17	58.6	70	50.7
無回答	16	9.4	1	3.4	15	10.9

【現地通貨が不足する場合の資金の送金手段】

(単位：社、%)

	全体(n=170)		中小企業(n=29)		中堅・大企業(n=138)	
	社数	比率	社数	比率	社数	比率
手形・小切手	3	1.8	0	0.0	3	2.2
送金(送金依頼書)	35	20.6	8	27.6	26	18.8
送金(EB/インターネットバンキング)	130	76.5	23	79.3	105	76.1
GCMSによる自動送金	9	5.3	0	0.0	8	5.8
SWIFT等を利用した送金指示	27	15.9	2	6.9	25	18.1
その他	0	0.0	0	0.0	0	0.0
無回答	4	2.4	0	0.0	4	2.9

注) EB：エレクトロニック・バンキング

GCMS：グローバルCMS

複数回答

<sup>5</sup> EB：エレクトロニック・バンキング。

<sup>6</sup> 企業へのヒアリングを踏まえると、「SWIFT等を利用した送金指示」とした回答には、「銀行による送金にSWIFT等が利用されている」という意味での回答が含まれていると想定される。

### 3. 現地通貨の調達の際に利用している仕組

47.7%の企業が「邦銀からの借入」を利用しており、20.3%の企業が「現地銀行からの借入」を利用している。また、30.3%の企業が「外貨両替」を利用している。なお、中小企業では、「邦銀からの借入」を利用する企業が28.9%となっている。

【現地通貨の調達の際に利用している仕組】

(単位：社、%)

	全体 (n=310)		中小企業 (n=45)		中堅・大手企業 (n=262)	
	社数	比率	社数	比率	社数	比率
外貨両替	94	30.3	15	33.3	79	30.2
通貨スワップ	22	7.1	0	0.0	21	8.0
L/C等の日本国内銀行の保証	17	5.5	1	2.2	16	6.1
邦銀からの借入	148	47.7	13	28.9	134	51.1
欧米系大手銀行からの借入	19	6.1	0	0.0	19	7.3
現地銀行からの借入	63	20.3	2	4.4	61	23.3
CP・社債等の起債	6	1.9	0	0.0	6	2.3
その他	30	9.7	5	11.1	25	9.5
無回答	52	16.8	11	24.4	40	15.3

複数回答

### 4. 現地通貨の調達難易度の変化

最も決済額の大きいアジア圏の通貨を対象に、5年前と比較した調達難易度の変化を確認した。61.0%の企業が難易度は「変わらない」とし、次いで28.1%の企業が調達が「実施しやすくなった」としている。

調達が「実施しやすくなった」通貨としては、人民元、タイバーツ等が挙げられている。また、「実施しにくくなった」通貨として、2社から人民元<sup>7</sup>が挙げられている。人民元の調達が「実施しにくくなった」企業からは、「中国における規制により、銀行からの借入額が制限される」、「政府による金融政策により、急に調達ができなくなったりする」が困難を感じる理由として挙げられている。

【5年前と比べた最も決済額の大きいアジア圏通貨の調達難易度の変化】

(単位：社、%)

	全体 (n=228)		インドネシアルピア (n=5)		インドルピー (n=2)		韓国ウォン (n=6)		シンガポールドル (n=16)		タイバーツ (n=66)	
	社数	比率	社数	比率	社数	比率	社数	比率	社数	比率	社数	比率
実施しやすくなった	64	28.1	1	20.0	0	0.0	0	0.0	1	6.3	14	21.2
変わらない	139	61.0	3	60.0	2	100.0	6	100.0	13	81.3	46	69.7
実施しにくくなった	2	0.9	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
無回答	23	10.1	1	20.0	0	0.0	0	0.0	2	12.5	6	9.1

	ベトナムドン (n=2)		香港ドル (n=20)		マレーシアリングギット (n=3)		人民元 (n=101)		台湾ドル (n=7)	
	社数	比率	社数	比率	社数	比率	社数	比率	社数	比率
実施しやすくなった	0	0.0	3	15.0	1	33.3	44	43.6	0	0.0
変わらない	2	100.0	15	75.0	2	66.7	44	43.6	6	85.7
実施しにくくなった	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	2.0	0	0.0
無回答	0	0.0	2	10.0	0	0.0	11	10.9	1	14.3

複数回答

<sup>7</sup> オンショアでの調達かオフショアでの調達であるかは、確認できなかった。

## 5. 現地通貨の調達における情報提供

ヒアリングでは、現地通貨の調達等に関して、規制に関する情報・アドバイスの提供が企業にとって有用との指摘があった。

### 【現地通貨の調達における情報提供（ヒアリング結果抜粋）】

#### <中堅・大企業>

- 邦銀からは、中国のように規制が厳しい国においては、預貸率に係る規制がある中、「貴社であればここまでなら大丈夫」という対応をしてもらえ、安心感があり、助かっている。
- 邦銀には、海外への進出段階で情報収集やアドバイスで支援してもらい、資金面での準備として口座開設も行い、邦銀からスタートすることになる。一番先に助けてもらい、苦楽を共にした邦銀を切って欧米系大手銀行を入れることはなく、邦銀は外せないパートナーである。

#### <中小企業>

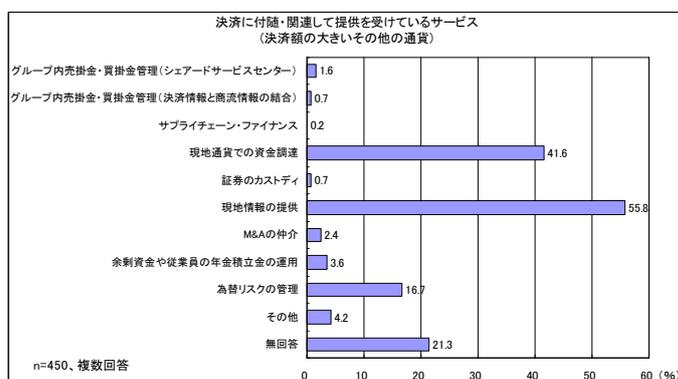
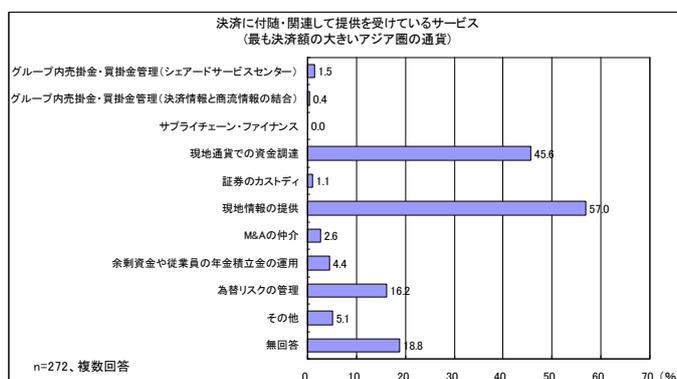
- 邦銀には現地情報の提供を受けており、今後も提供を期待している。日本から現地拠点への人民元やマレーシアリングgitでの現地通貨貸を検討した際に、邦銀から規制についての情報提供と問題点に対する対策についてアドバイスをもらった。

## 第4章 海外拠点の資金決済に付随して提供を受けているサービス

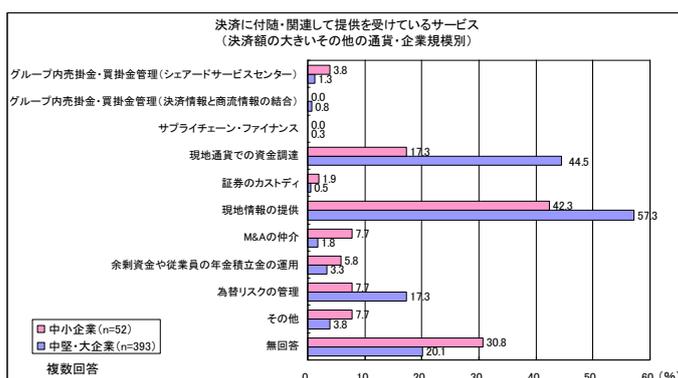
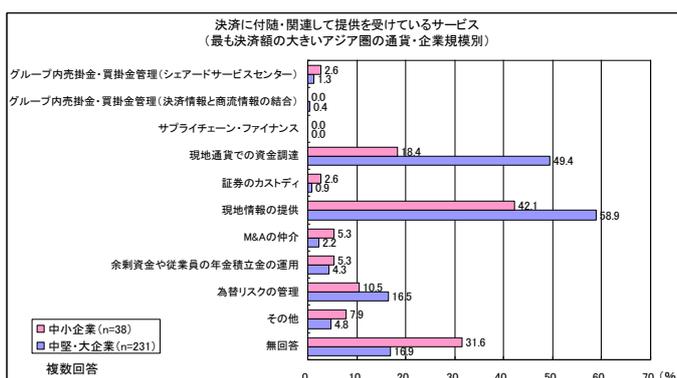
### 1. 海外拠点の資金決済に付随して金融機関から提供を受けているサービス

海外拠点の資金決済に付随して提供を受けているサービスとしては、「現地情報の提供」(最も決済額の大きいアジア圏の通貨 57.0%、決済額の大きいその他の通貨 55.8%)、「現地通貨での資金調達」(同 45.6%、41.6%) が挙げられた。

企業規模別に見ると、中堅・大企業では「現地情報の提供」(最も決済額の大きいアジア圏の通貨 58.9%、決済額の大きいその他の通貨 57.3%)、「現地通貨での資金調達」(同 49.4%、44.5%) が挙げられ、中小企業では「現地情報の提供」(同 42.1%、42.3%) が挙げられている。



注：各社2通貨まで回答いただいた。



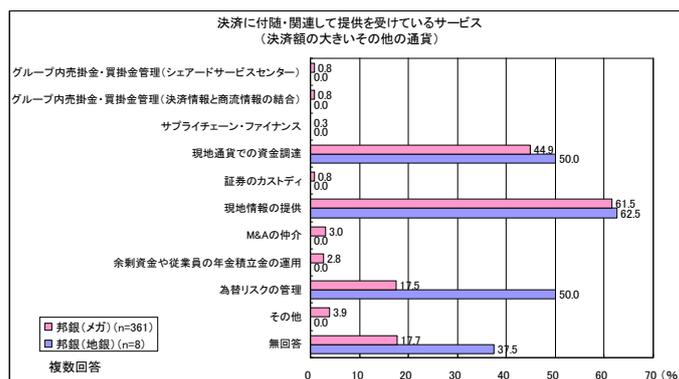
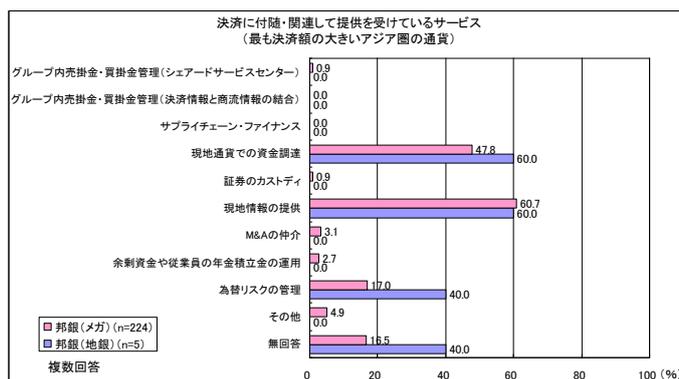
注：各社2通貨まで回答いただいた。

次に、海外拠点での資金管理に利用している銀行別に見てみると、主に邦銀（メガバンク）を利用している企業からは、「現地情報の提供」（最も決済額の大きいアジア圏の通貨 60.7%、決済額の大きいその他の通貨 61.5%）、「現地通貨での資金調達」（同 47.8%、44.9%）が挙げられている。また、主に邦銀（地銀）を利用している企業からは、「現地情報の提供」（同 60.0%、62.5%）、「現地通貨での資金調達」（同 60.0%、50.0%）、「為替リスクの管理」（同 40.0%、50.0%）が挙げられている。

海外拠点での資金管理に主に欧米系大手銀行を利用している企業では、「現地通貨での資金調達」（最も決済額の大きいアジア圏の通貨 80.0%、決済額の大きいその他の通貨 50.0%）、「現地情報の提供」（同 40.0%、30.8%）が挙げられている。

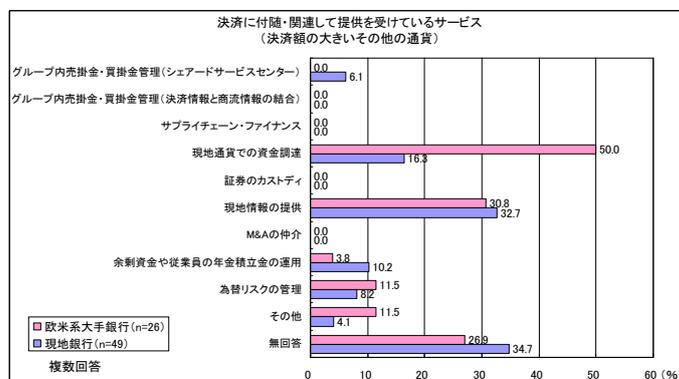
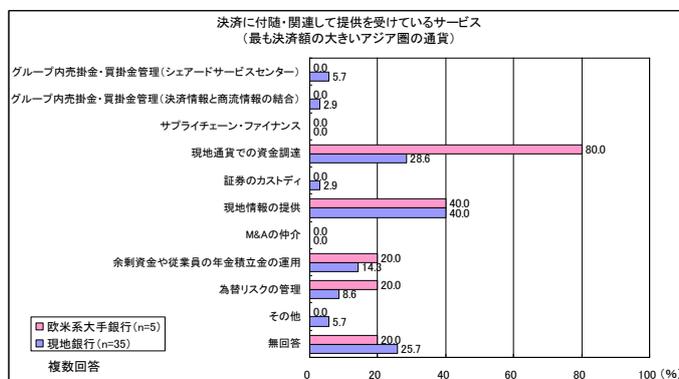
また、主に現地銀行を利用している企業では、「現地情報の提供」（最も決済額の大きいアジア圏の通貨 40.0%、決済額の大きいその他の通貨 32.7%）、「現地通貨での資金調達」（最も決済額の大きいアジア圏の通貨 28.6%）が挙げられている。

### 【邦銀から提供を受けているサービス】



注：各社 2 通貨まで回答いただいた。

### 【欧米系大手銀行・現地銀行から提供を受けているサービス】



注：各社 2 通貨まで回答いただいた。

ヒアリングでは、海外拠点の資金決済に付随して提供を受けているサービスとして、現地での為替を始めとする諸規制に関する情報・アドバイスの提供、邦銀（地銀）の提携先現地銀行からの提携ローンの利用、現地情報の提供が挙げられた。企業の海外拠点には必ずしも経理に精通した日本人スタッフが駐在していないので、経理・財務に関するサポートを受けられるのが有難いとの意見もあった。

#### 【海外拠点の資金決済に付随して提供を受けているサービス（ヒアリング結果抜粋）】

##### <中堅・大企業>

- 為替リスクの管理において、為替規制や金融規制に関する情報を受け、アドバイスを受けている。
- 規制対応に関して邦銀からアドバイスを受けている。メインバンクの外為部門から定期的に情報提供を受けており、また、確認したい事項について電話一本で対応してもらっており、非常に助かっている。
- 邦銀からは、中国のように規制が厳しい国においては、預貸率に係る規制がある中、「貴社であればここまでなら大丈夫」という対応をしてもらえ、安心感があり、助かっている。
- 邦銀の担当者にもよるが、いろいろなサービスを1つの窓口で対応してもらえるのが邦銀の一番の強みである。これに対して、欧米系大手銀行では各部門から専門家が出てきて対応することが多い。
- 邦銀には、海外への進出段階で情報収集やアドバイスで支援してもらい、資金面での準備として口座開設も行い、邦銀からスタートすることになる。一番先に助けてもらい、苦楽を共にしており、邦銀は外せないパートナーである。
- 現地資金の調達では、邦銀の現地拠点を利用している。また、過去には邦銀（地銀）の紹介により、現地銀行の提携ローンを利用したことがある。邦銀（地銀）の現地日本人スタッフが間に入って契約条件を整えるところまで対応してもらえた。今後も、条件次第で邦銀（地銀）の提携ローンを利用することはあり得る。
- 邦銀から受けているサービスは、現地情報の提供や為替リスクの管理である。なお、為替リスクのヘッジ手段を銀行から提案されたが、自社役員を説得することが難しく、採用に至っていない。
- 当社の海外拠点には専属の経理がいないため、この分野についての邦銀のサポートが迅速に受けられるのは大変有難い。
- グループ内の売掛金・買掛金管理（シェアードサービス）については、当社での規模を考慮すると必要としない。与信管理については、国ごとにサイトや支払期限厳守をどこまで求めるかについて温度差があることから、一元的に外注はできない。

##### <中小企業>

- サポート体制については、邦銀（メガバンク）の対応がよい。日本国内での要望を受けて、邦銀の現地拠点で日本語で対応してもらえる。現地語では細かいニュアンスが伝わらず、また現地スタッフが銀行とどこまで交渉できるかという問題がある。邦銀のサービスレベルは海外でも高く、邦銀のローカルスタッフも日本人スタッフが管理しフォローしてもらえることから、安心感がある。今後もサポートのレベルを維持してほしい。

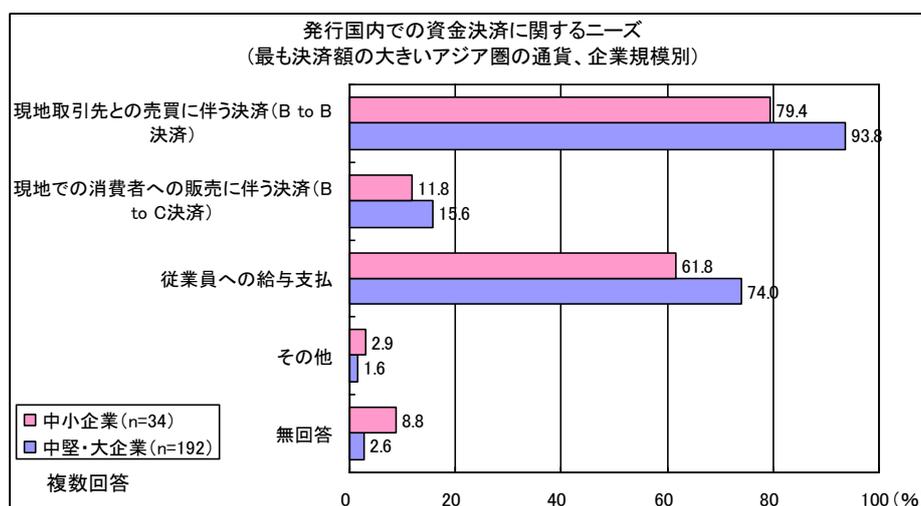
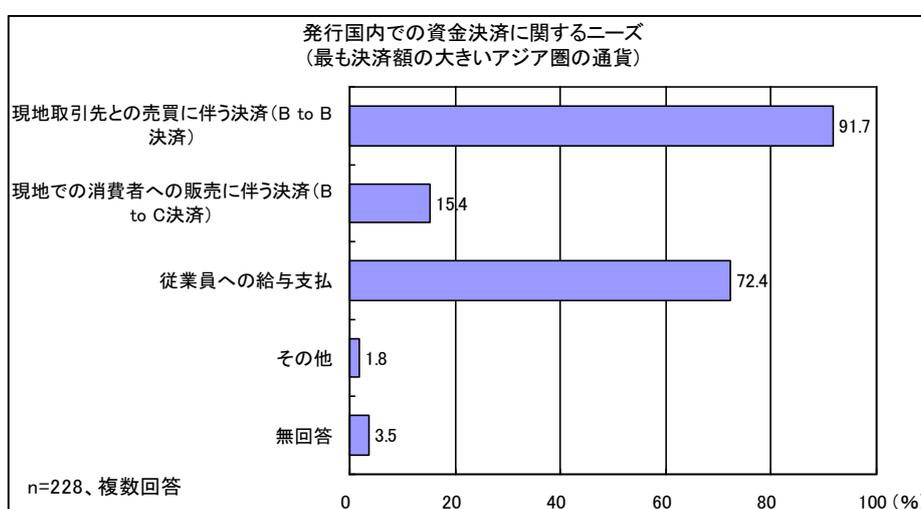
- 邦銀には現地情報の提供を受けており、今後も提供を期待している。日本から現地拠点への人民元やマレーシアリングgitでの現地通貨貸を検討した際に、邦銀から規制についての情報提供と問題点に対する対策についてアドバイスもらった。

## 第5章 海外拠点における現地での資金決済

### 1. 資金決済に関するニーズ

最も決済額の大きいアジア圏の通貨を対象<sup>8</sup>に、海外拠点の現地での資金決済に関するニーズについて確認したところ、企業の91.7%から「現地取引先との売買に伴う決済（B to B決済）」<sup>9</sup>、72.4%から「従業員への給与支払」が挙げられた。

企業規模別に見ると、中小企業、中堅・大企業とも同様の傾向にある。



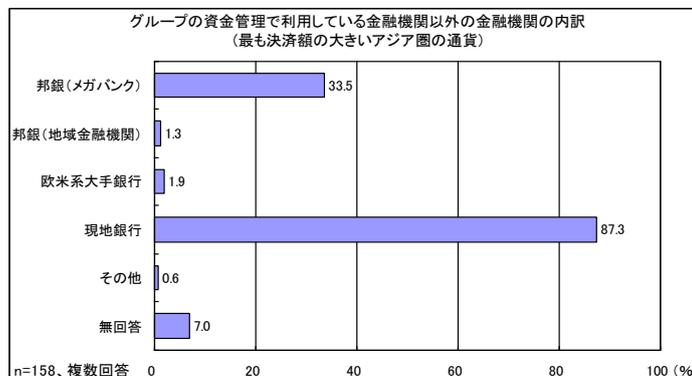
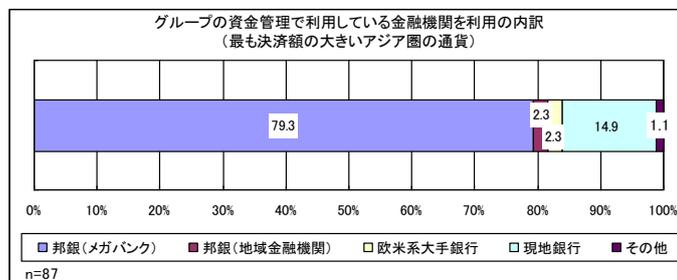
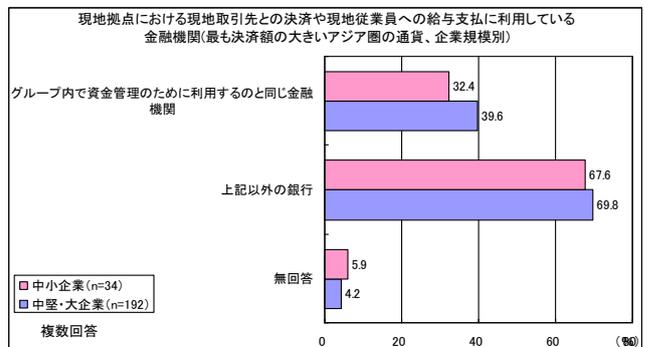
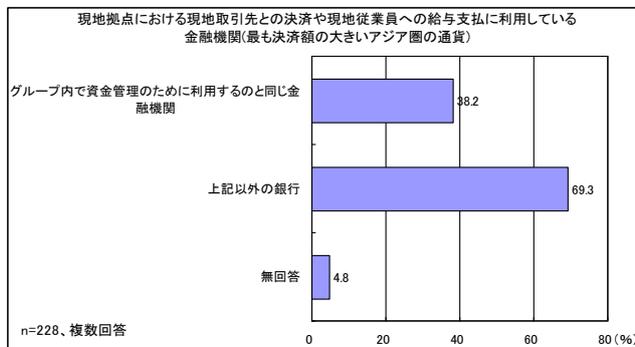
<sup>8</sup> 本章では、最も決済額の大きいアジア圏の通貨を対象にしている。

<sup>9</sup> 「現地取引先との売買に伴う決済（B to B決済）」が挙げられているのは、第1章「1(2)海外拠点の役割」で確認したように、アジア各国・地域の海外拠点の役割として、7～8割程度の企業が「B to Bの販売拠点」と回答していることを反映していると考えられる。

## 2. 海外拠点における現地取引先との決済等に利用している金融機関

海外拠点における現地取引先との決済や現地従業員への給与等の支払のために利用している金融機関については、38.2%の企業が「グループ内で資金管理のために利用するのと同じ金融機関」とする一方で、69.3%の企業が「それ以外の銀行」としている。企業規模別に見ると、中小企業、中堅・大企業とも同様の傾向にある。

「グループ内で資金管理のために利用している金融機関以外の金融機関」の内訳は、87.3%の企業が「現地銀行」を挙げ、次いで33.5%の企業が「邦銀（メガバンク）」を挙げている。



ヒアリングでは、企業の現地拠点の所在地によっては、邦銀の海外店舗が近隣にないことから、現地銀行を利用しているとの説明があった。また、邦銀の現地拠点が自社の拠点の近隣になくても、インターネットバンキングを活用することで不自由はないとの指摘もあった。

**【海外拠点における現地取引先との決済や現地従業員への給与等の支払のために  
利用している金融機関（ヒアリング結果抜粋）】**

**<中堅・大企業>**

- 現地販売では、現地の庶民が自社製品を購入する店に商品を持って行き、その場で現金を回収する。現地の営業拠点網は広く、各拠点で小銭が貯まることから、現地の銀行に求めるニーズは広い支店網である。
- 決済については、支店網や現地従業員の利便性の関係から、現地の大手有力行を利用している。
- 現地拠点での取引先との決済や現地従業員の給与等の支払には、邦銀、欧米系大手銀行、現地銀行と使い易い銀行を利用している。特に、現地従業員の給与支払については、ATMが充実している現地銀行を利用している。
- 邦銀の海外拠点は都心に1つしかなく、小切手の入金に都度自動車ですら2時間掛けて邦銀に持ち込むことはできず、資金繰りについては現地銀行が中心になる。

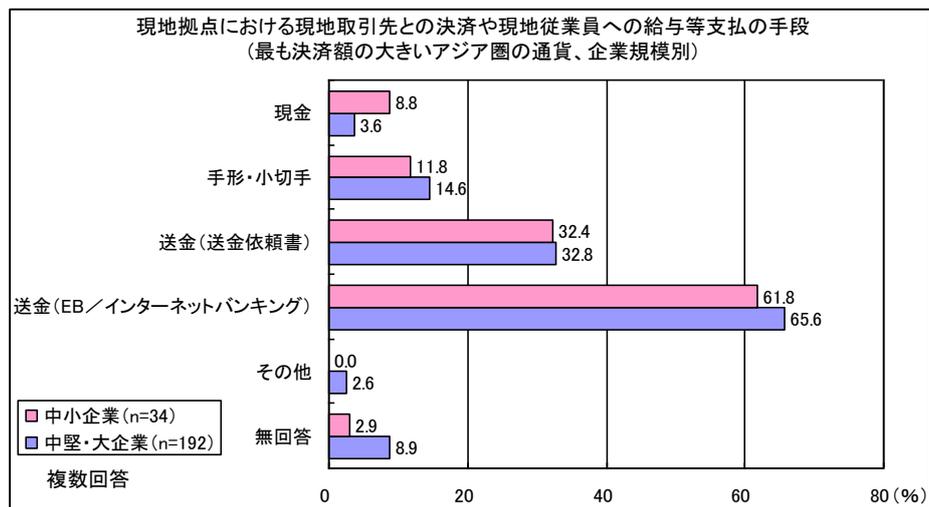
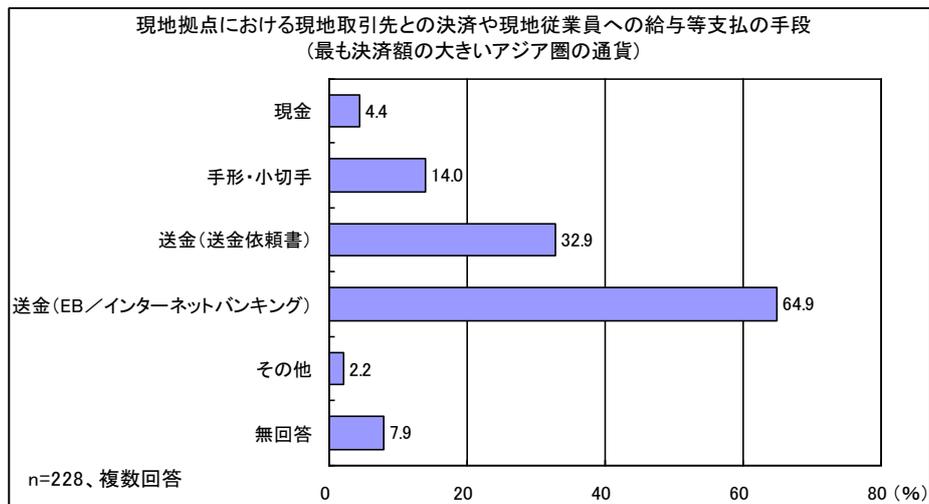
**<中小企業>**

- 現地銀行を利用している。日本から送金した資金を必要な分だけ現地銀行の口座に移し、小口現金の出入や給与支払を行っている。自社の現地拠点の近くにあるのは現地銀行であり、邦銀を使いたくても使えない。
- 現地社員の給与支払いには、現地銀行を利用している。
- 経常的な資金の出入は現地銀行を利用している。邦銀の拠点が日系企業の集積地にあれば使い勝手がよくなるが、インターネットバンキングを活用すればよく、現状不自由はない。

### 3. 海外拠点における現地取引先との決済等における主な手段

海外拠点における現地取引先との決済や現地従業員への給与等の支払に際して、主に利用している手段は、64.9%の企業が「送金（EB／インターネットバンキング）」、32.9%の企業が「送金（送金依頼書）」を挙げている。

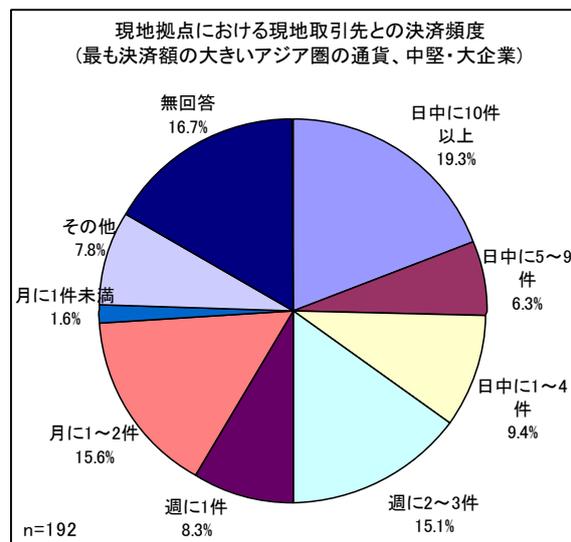
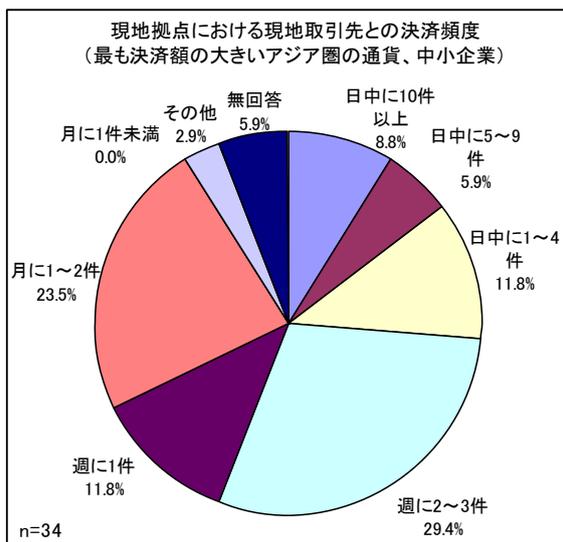
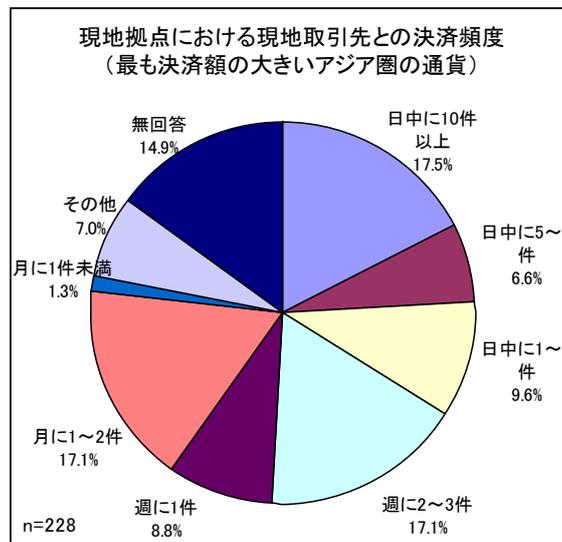
中小企業と中堅・大企業では大きな違いは見られない。



#### 4. 海外拠点における現地取引先との平均的な決済頻度

海外拠点における現地取引先との平均的な決済頻度については、17.5%の企業が「日中に10件以上」、17.1%の企業が「週に2～3件」、「月に1～2件」と回答している。<sup>10</sup>

中小企業では、29.4%の企業が「週に2～3件」、23.5%の企業が「月に1～2件」としている。また、中堅・大企業では、19.3%の企業が「日中に10件以上」、15.6%の企業が「月に1～2件」、15.1%の企業が「週に2～3件」としている。

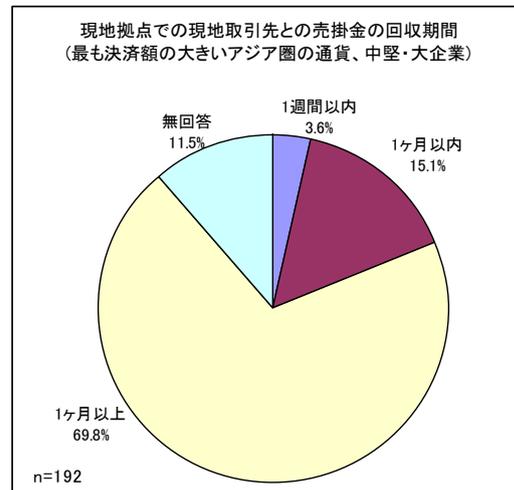
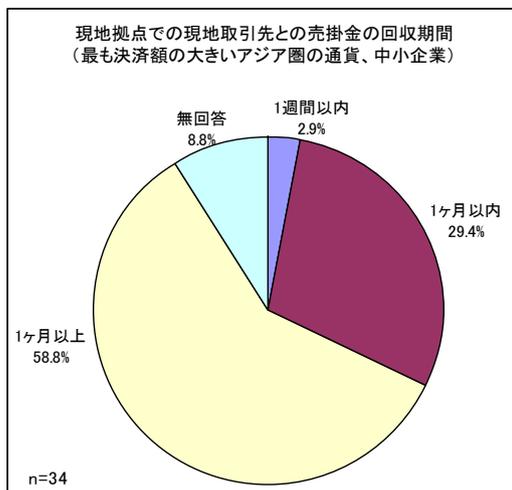
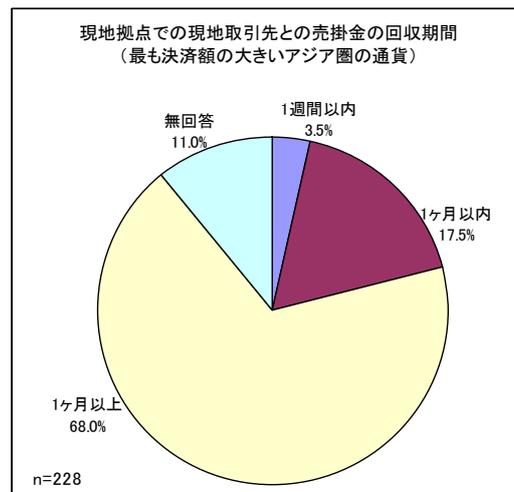


<sup>10</sup> 業種別の決済頻度については、資料編「参考集計結果 (4)アジア圏通貨の現地拠点における現地取引先との平均的な決済頻度 (業種別)」を参照。

## 5. 海外拠点における現地取引先との売掛金の平均的な回収期間

海外拠点における現地取引先との売掛金の平均的な回収期間は、「1ヶ月以上」である企業が68.0%、「1ヶ月以内」が17.5%、「1週間以内」は3.5%である。

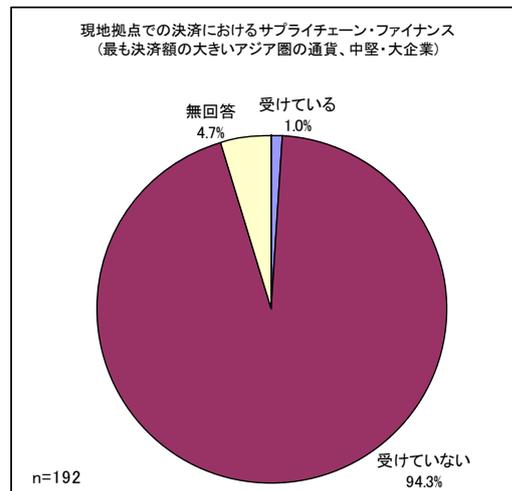
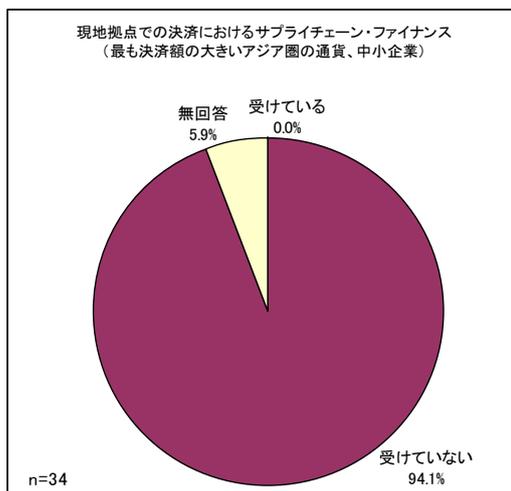
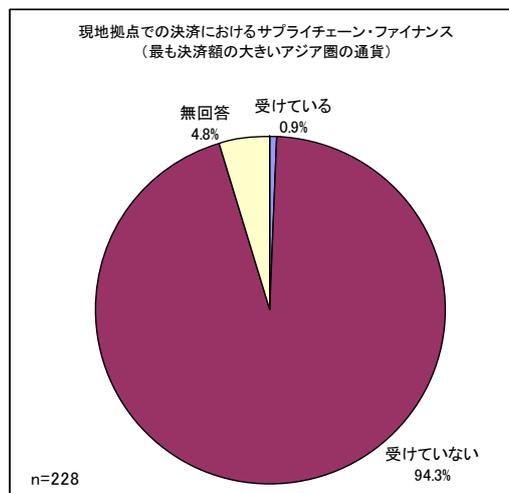
中小企業では「1ヶ月以上」が58.8%、「1ヶ月以内」が29.4%、一方、中堅・大企業では「1ヶ月以上」が69.8%、「1ヶ月以内」が15.1%となっている。



## 6. 海外拠点での決済におけるサプライチェーン・ファイナンスの利用

### (1) サプライチェーン・ファイナンスの利用

海外拠点での決済におけるサプライチェーン・ファイナンスの利用の有無について確認したところ、94.3%の企業が「受けていない」としており、「受けている」企業は0.9%（中堅・大企業の2社）である。内容は、2社とも「ファクタリング」である<sup>11</sup>。



<sup>11</sup> 内容については、資料編「参考集計結果 (6) サプライチェーン・ファイナンスの利用」を参照。

## (2) サプライチェーン・ファイナンスに対するニーズ

ヒアリングにおいて、海外拠点におけるサプライチェーン・ファイナンスに対するニーズを確認したところ、ベンダーファイナンスやトレードファイナンスに関するニーズが挙げられた。また、現在はニーズはないものの、資金状況によってはニーズが生じる可能性があるとする企業もあった。

### 【海外拠点の決済におけるサプライチェーン・ファイナンスへのニーズ（ヒアリング結果抜粋）】

#### <中堅・大企業>

- 海外のグループ会社からは、ベンダーファイナンスについて要望が挙げられている。具体的には、当社の調達先の売掛金を金融機関に買い取ってもらう際に、当社の信用を以って低いレートで割引してもらい、調達先が資金回収できるスキームである。海外のグループ会社の資材調達において、競合他社が既に提供しており、当社も対応したいとのことである。
- これから先トレードファイナンスが重要になると感じているので、営業に有利な方法を研究したい。ファクタリング、買取、保証といった一般的なサービスだけでなく、当社の実情を踏まえた、確実に回収できる仕組み等についての提案を持ってきてもらいたい。
- 以前にはファクタリングを利用していたが、現在は利用していない。当社の現状の資金繰りを踏まえると割引料を支払ってまで利用する必要はないが、今後、資金状況によってはニーズが生じる可能性はある。
- 欧米系大手銀行が提供する1件ごとのファクタリングには魅力を感じる。邦銀では50件程度のロットが必要であり、審査により本当に保証が必要な債権が保証対象にならない場合がある。
- ファクタリングについては、当社では規模の大きな信用に問題のない企業との取引が中心であるため、最終的に支払に懸念はなく、ニーズはない。
- 現地法人における現地取引に関しては、現地での取引形態とニーズを見る限りにおいては、サプライチェーン・ファイナンスのニーズはない。当社の回収サイクルは最長でも45～60日と短く、1回の支払が滞っても今後の出荷を止めることによって、貸し倒れ損失は大きくはならない。また、現地の取引先は多い一方で、1つ1つの債権額は大きくないため、中には債権が回収できない部分も出てくるかとは思いますが、サプライチェーン・ファイナンスを利用するために必要になるコストと発生する分からない貸し倒れ損失とを考慮すると、今のままでも左程問題はない。

#### <中小企業>

- 邦銀のファクタリングサービス等を利用していない。むしろ、当社がメーカーに対し、ファクタリング機能や割引サービスを提供している。
- サプライチェーン・ファイナンスに対するニーズはない。代金決済は売掛による現金決済、あるいは与信供与できない先にはL/Cで対応している。
- ファクタリング等のサプライチェーン・ファイナンスは必要ない。当社の事業は、顧客から加工対象を預かり熱処理加工をして返すだけであり、また、日系企業が取引相手であることから、信用に問題はない。
- サプライチェーン・ファイナンスについては、海外拠点の取引は基本的に日本本社との親子間での材料費と加工製品の差額決済による取引であるため、ニーズはない。

## 第6章 海外拠点における資金管理・資金決済に係る邦銀に対するニーズ

### 1. 企業における資金管理・資金決済における検討課題等

ヒアリングでは、今後導入を検討している資金管理の方法や、資金管理や決済に関する課題として、大企業の中でも特に規模の大きな企業から、「グローバル CMS の導入」、「規制国からの資金持ち出し」等が挙げられた。

#### 【企業における資金管理・資金決済における検討課題（ヒアリング結果抜粋）】

##### <中堅・大企業>

- できるだけ通貨ごとのグローバルなプーリング（1通貨・1プーリング）を考えて行こうとしている。
- 最終的には、各財務管理拠点を束ねて、1か所でグローバルな管理ができる体制を構築することが理想である。
- グローバル CMS を進めて行くことを考えている中で、他行から資金を引っ張ってくるオートスウィープ機能により、既存のシステムを利用しながら資金を集約することが望ましいと考えている。CMS のネックは、1つの銀行に集約する必要があることである。海外拠点では現地銀行や欧米系大手銀行と取引があり、それらの銀行に資金が眠ってしまう恐れがある。そのような資金をなるべく拾い上げたいが、現状 CMS では拾い切れない。そのため、他行からのオートスウィープを実現できればよいと考えている。
- アジアにおいても、米国や欧州と同じように地域の金融統括会社を設立して、まずはプーリングシステムの導入を目指し、制度調査を行っている。アジアは法規制が複雑なため簡単にはいかず、例えば、まずは国内で現地通貨のキャッシュプーリングを開始することが考えられる。また、地域をまたがってマザーマーケットにマザー通貨を集約させ、資金をコントロールすることを考えている。
- 現時点では、地域ごとに完結した資金管理方法から変更する予定はないが、将来的にはリージョナルな CMS の上にグローバル CMS を重ねることができればよいと考えている。
- グローバル CMS の導入が、1つの検討テーマである。また、余剰資金を吸い上げるために、SWIFT を利用して海外拠点の預金残高を確認することも今後のテーマである。（小規模で資金のない拠点のオペレーションと大規模な拠点でのオペレーションは大きく異なり、均一性がなく管理の仕方も異なってくるので、1つの管理拠点で管理するには無理がある。また、自社には統括拠点に人を集めて財務機能を行うことに規模のメリットがない。さらに、各拠点に連絡を取る際に複数の言語を使いこなさなければならないという問題もある。）
- 使用している経営管理システムによって、各取引が最終的に仕訳を通じて、連結マッチングもほぼできるという形が理想的である。キャッシュマネジメントでも経営管理システムとの整合性が求められる。志向しているのはオーダーメイド型の自社仕様システムではなく、世界標準的な同じプラットフォームでのシステムである。

- 規制国を含め海外の資金をいかに財務統括拠点に集約するかが課題である。利益が貯まっていくのは新興国であるが、規制があって外に出せないのが、どこからいかに集めるかである。どのように資金を外に出すか、プーリングするかのスキームについては銀行がノウハウを持っているので、銀行と共に検討を進めたい。
- 通貨の持ち出し規制がある国では、現地拠点ごとに現地通貨を管理させているが、当該国内だけでもプーリングできるとよいが、銀行業の資格が必要となる場合があり、現状の課題となっている。
- 決済については、今後何年を要するか分からないが、関係会社間の決済だけでも、クリアリングハウスを作って、データを集中して処理したいと考えている。
- 関連事業会社を中心に、売掛金と買掛金のマルチラテラルなネットィングを行いたい。
- 国単位での資金管理を検討中である。現地拠点が独断で施策を展開していく中で、資金をどこまで考慮しているのか危惧しており、日本本社で資金の動きを見ながら状況を把握しておきたい。
- 海外拠点の資金の見える化を図ることを考えている。資金の見える化を図る中で、CMSで余剰資金を吸い上げて有効活用する仕組、更にはノーショナル・プーリングができればよい。
- CMSを導入すれば資金を効率よく管理できることは理解しているが、導入してそこまで厳格に管理する必要性は感じない。日本人のいない海外拠点ではコミュニケーションの問題があり、密なやり取りは難しいこともあるし、CMSによって本社で資金を一元管理することを良く思わない現地法人があることも予想されることから、CMSの導入に踏み込めない部分もある。
- 海外に財務統括拠点を設置するような、大掛かりなことは考えていない。

## 2. 資金管理・資金決済に関する邦銀に対する要望等

### (1) 資金管理・資金決済及び付随するサービス等に対する要望

ヒアリングでは、現地拠点のサービス等、資金管理システム、インターネットバンキング、手数料等の引き下げ・簡素化等の見直し、情報提供に対する要望が挙げられた。

#### ① 現地拠点の提供サービス・拠点網

新興国を中心に、邦銀の現地拠点のサービス体制を拡充してほしいとの要望が挙げられている。具体的には、取り扱い通貨の拡大、拠点でのフルバンキング体制の構築、拠点網の拡充である。なお、拠点網の拡充に関しては、一部の企業から現地銀行との提携等を評価する声が聞かれた。

#### 【邦銀に対する要望等（ヒアリング結果抜粋）】

##### ◇ 現地拠点の提供サービス、拠点網

##### < 中堅・大企業 >

- 新興国の通貨で邦銀が取り扱っていないものがある。現状困っているわけではないが、金額は小さくなくとも取引できないと困ることがあり、どんな通貨であっても対応してもらいたい。
- 地域によって、邦銀から借入ができない。
- グローバルな事業展開を考えた場合、銀行の拠点がフルバンキングできる体制になっていることが必要である。対応していないサービスがあると、現地に対し邦銀の利用を説得するのに時間と手間が掛かり、現地に不自由を与えることになる。
- 邦銀が進出していない新興国のサービス体制を拡充してもらいたい。
- 現地に出てきてもらいたい。
- 銀行によって得意・不得意な地域があるので、地域ごとに得意な銀行に対応してもらおう。
- 邦銀の海外拠点は都心に1店舗しかなく、資金繰りについては現地銀行中心になる。日本からの送金も現地銀行向けに行っており、送り先が邦銀である必要がない。海外でも一部の欧米系大手銀行と同程度の支店数を持ってほしい。邦銀の海外拠点が自社の現地拠点に近くにあれば使いやすい。必要なときに取引を行うのが銀行であり、邦銀には現地銀行と同じような使いやすさが求められる。邦銀による現地銀行買収や提携の話がでているが、この方向に近づいているのではないか。
- 現地銀行と提携している邦銀（地銀）は使いやすく、現地銀行をうまくコントロールしてもらえれば、邦銀（地銀）が実質的に現地銀行になる。

##### < 中小企業 >

- 日系企業の集積地に邦銀の拠点があると使い勝手はよくなるが、インターネットバンキングを利用して振替をすればよく、不便はあまりない。

## ②資金管理システムの機能向上

本章「1. 企業における資金管理・資金決済における検討課題等」で示したとおり、一部の大企業においては、グローバル CMS の導入が検討課題となっており、今後 CMS の機能向上やグローバル CMS の導入を検討したいと考えていることを踏まえると、邦銀の提供する CMS 等の機能強化が望まれる。

また、既に欧米系大手銀行からグローバル CMS の提供を受けている企業からも、邦銀の提供するサービス機能の一層の向上を期待する声が聞かれた。

### 【邦銀に対する要望等（ヒアリング結果抜粋）】

#### ◇資金管理システム

##### <中堅・大企業>

- 規制がない通貨でグローバル・キャッシュマネジメントを考えた場合、システムや拠点の数の関係で邦銀は厳しいことになる。経済危機や自社が苦しいときにサポートしてくれるのは邦銀であり、日本での関係を大切にする必要があり、ジレンマがある。
- 現状、邦銀と欧米系大手銀行のシステムの違いが大き過ぎるため、グローバルな欧米系大手銀行を利用せざるを得ない。顧客の囲い込みのためと思うが、欧米系大手銀行は思い切ったシステム投資を行っている。日本は 2 バイトの文化を持っており、日本と海外の 2 つの体制・システムで対応しているため、海外の仕組を強化するにしても予算的にも制約が出てしまうと思う。
- 邦銀にはシステム投資額を増やして欲しい。システム投資額に関しては欧米系大手銀行と差が存在する。
- 欧米系大手銀行との比較では、システムの優劣が挙げられる。欧米系大手銀行では、各言語で標準フォーマットが用意されているが、邦銀では対応できていない。投資額の差もあるのだと思うが、システム面で圧倒的な遅れがある。画面の作り方等、事業会社のことが分かっていないと感じる。また、日系企業のみを相手にしているので、割高である。
- 具体的に邦銀のシステムで使いにくい例としては、インターフェイスが日本人が使いやすいようになっているが、それが世界のスタンダードとは限らない。また、日本語が元であるため、英語が分かりにくいという問題がある。
- 国際資金管理の理想形としては 1 拠点で全世界を管理することであるが、邦銀では対応できておらず、世界でも対応できる銀行は数行しかないと思う。邦銀が対応できるようになってもらうと、日本の企業としてやりやすい。
- 一部の欧米系大手銀行では、他行から資金を移すオートスウィープ機能を組み込んだグローバル CMS の仕組を持っているとのことであり、優位性があると聞いている。邦銀は遅れを取っており、欧米系大手銀行に追い付いてほしい。  
本機能の実現には SWIFT SCORE を利用するが、事業法人も登録でき、自社開発ソフトを開発して資金をやり取りできることから、邦銀で対応できないならば、開発費用の関係もあるが、当社で各 CMS を繋ぐことも最終的に考えてもよい。
- 現在、CMS では欧米系大手銀行が進んでいるが、機能やノウハウで邦銀が匹敵するようになってくれば、日常業務が楽になる。

- 一元的な資金管理の提案を望む。また、CMS と関連して、付加機能として毎日・毎月の資金の動きをレポートできるようにしたい。キャッシュ・プーリングでは、資金手配の効率化に加え、高い運用ができればよい。現地法人には資金を吸い上げることに抵抗感があるため、メリットが必要である。
- 地域間でのグローバルなキャッシュプーリングを考えると、時差を意識させないようなシステムであった方がよい。この点で、欧米系大手銀行には日米間の日付変更線をまたぐところで時差を意識させないサービスがある。システムの完成度において、欧米系大手銀行に一日の長がある。今後、当社がグローバルなキャッシュプーリングを導入するには、邦銀（メガバンク）から欧米系大手銀行と同じ水準のサービスを受けたい。
- 時差や休日の違いの問題があり、財務統括拠点と財務拠点間でクロスボーダー・プーリングができない部分がある。また、システム的に対応できないところは、手作業で対応しているところがある。
- ドルのカットオフタイムを、ある程度融通してもらいたい。
- 欧州拠点では同日付のオートスウィープ（カットオフタイム後の資金移動）ができないため、改善を求めたい。
- 邦銀のシステムには、欧米系大手銀行のシステムと比較してドルの流動性（利用可能性）やカットオフタイムで差がある。これは構造的な問題である。
- マルチカレンシーをオーバーレイするようなシステムの構築（アカウント・アグリゲーション）の実現が邦銀への希望である。邦銀は海外でのデータ収集のやり方が統一されていないので、このようなサービスは邦銀が苦手としている。また、グローバル CMS についても、将来的に対応できるようになってもらえると有難い。

### ③インターネットバンキング

邦銀のインターネットバンキングにおけるセキュリティが厳重過ぎるため、利便性が低まっていることを指摘する企業があった。

#### 【邦銀に対する要望等（ヒアリング結果抜粋）】

##### ◇インターネットバンキング

###### <中堅・大企業>

- インターネットバンキングサービスにおいて、通貨や言語を越えて世界全体で統一されたプラットフォームがあると非常に利便性が高く、有用である。邦銀もかなり進んでいるように感じる。
- 邦銀のシステムは非常に重視しており、パスワードが2~3個必要になるが、パスワードをどこかに記録しておく必要があり、大変である。
- 邦銀のシステムについては、セキュリティの設定が重厚すぎる。また、国によってプラットフォームが異なるためか、国をまたがったときに違う仕組みになる。

###### <中小企業>

- Web ソフトの操作性には、改善の余地がある。セキュリティが厳重で使用するパスワードが多いことや、画面が見づらいことが挙げられる。

#### ④手数料水準の引き下げ等

邦銀における外国為替の両替手数料等については、手数料を優遇してもらっているとの声が聞かれる一方で、外国為替の両替等の手数料が高いことや、外国為替関係の手数料体系が複雑であること、支店ごとに手数料水準が異なることを問題点として挙げる企業があった。

#### 【邦銀に対する要望等（ヒアリング結果抜粋）】

##### ◇レートや手数料の水準

##### <中堅・大企業>

- シンガポールでの話であるが、提示される金利水準が欧米系大手銀行の方がよいと聞く。人民元については手数料水準、タイパーツについては低金利での融資に関し、邦銀に対し改善の余地がある。
- 邦銀の提示する外貨両替の手数料は明らかに高く、引き下げを求めている。リフティングチャージでは邦銀が劣後することはないが、市場レートと対比すると海外拠点で提示される為替の-marginが大きい。欧米系大手銀行と比較して、邦銀のレートが大きく負けていることがある。
- 邦銀では、海外の同じ地域であっても支店ごとに手数料体系が異なり、為替marginが異なっている。支店ごとに交渉しなければならず、非常に煩わしいことから、包括的にできたらと思う。
- 外為手数料が高く、大きなネックになっている。また、邦貨・外貨、仕向・被仕向等で料金が違っており、システムが複雑過ぎるのでもっとシンプルにしてもらいたい。
- 手数料水準については、邦銀にはかなり優遇してもらっていると感じてはいるが、外貨両替手数料は高い。海外送金手数料もかなり優遇してもらっているが、国内送金と異なりいろいろな手数料が掛けられる。
- 決済サービスに関しては、特に何も希望していないため、レートを優遇してもらえればよい。業務全般については、銀行はどこも同じ業務を行っており、「システムの使い勝手」、「迅速な対応」、「各種条件のよさ」を求める。
- はっきりと比較検討したわけではないが、例えば、CMS システムのオペレーションコスト（手数料）について、欧米系大手銀行にはボリュームディスカウントがあると聞いているが、邦銀の水準はやや高いと感じる。
- 手数料の引き下げを望む。

##### <中小企業>

- 邦銀には、国内と同様の為替レートの優遇を、現地拠点にも提供してもらいたい。資本金送金や親子ローン供与とその返済において、リフティングチャージの優遇を申し入れている。国内では送金額の0.05%であるが、タイ側では0.25%と高く、タイ側のレート引き下げを要請している。
- 手数料はもう少し安くしてもらいたい。邦銀は手数料で儲けるのではなく、取引先の販売を拡大させ、銀行取引を増やすことで儲けるようにしてもらいたい。

## ⑤提案力の強化

先に見たように、企業からは邦銀の情報提供を含めたサポート体制が評価されているが、各国の規制を踏まえた提案力の一層の強化期待する企業があった。

### 【邦銀に対する要望等（ヒアリング結果抜粋）】

#### ◇情報提供

##### <中堅・大企業>

- 現地の為替取引のルールやルールの変更に対して不自由を感じるところがあり、情報の提供は既に行ってもらっているが、引き続き情報を細かく提供してもらうことを望む。
- 新興国通貨の為替変動リスクもあるが、相手国の規制を踏まえた送金等の問題点やこのようにやればよいという提案が望まれる。
- 輸出のウェイトが大きくなっており、国内業務を行っている社員も海外業務を行う機会が増えてくると想定されるので、海外業務、国ごとの営業活動についてレクチャーしてもらいたい。
- 国によって規制が異なり、自社単独で把握するのは困難である。また、規制の変更、法律上は問題ないものの実態は異なる点など、タイムリーな話題も自社では把握困難である。このような情報をマニュアルとして提供してもらえることを期待する。

##### <中小企業>

- 邦銀には、現地規制に関する情報や商斡旋・M&A 仲介が求められる。
- 邦銀に求めるのは、送金と情報提供だけである。

## ⑥その他

### 【邦銀に対する要望等（ヒアリング結果抜粋）】

#### ◇その他

##### <中堅・大企業>

- シンガポールでの話であるが、アジアでの Bond の引受け提案に関しては、邦銀よりも欧米系大手銀行の方がよいと聞く。
- 海外送金では、スピードの遅さが気になる。買収スキームのネックになり得る。
- 新興国にはこれから進出する機会が増え、資金需要も大きくなることが予想されるが、大口融資規制があることから、邦銀の現地拠点には増資をしてもらいたい。
- 新興国における邦銀による現地銀行の買収は、当該国の通貨の流動性が高まることが期待でき歓迎している。
- 海外拠点への融資では、自社と同じグループであるので、親会社の保証なしで対応してもらいたい。

- 海外では日本の常識が非常識になることが結構あり、例えば、ドルドル送金に手数料が必要なことが挙げられる。
- 邦銀海外拠点の日本人スタッフが多忙過ぎるので、財務について精通していない自社ゼネラル・マネージャーやマネージング・ディレクターに対して十分なサポートを受けられない。

#### <中小企業>

- 邦銀のサービスレベルは海外でも高く、邦銀のローカルスタッフも日本人スタッフが管理しフォローしてもらえることから、安心感がある。今後もサポートのレベルを維持してほしい。
- 邦銀はリスクを取らないのであり、多くを望まない。
- インターネットバンキングが使いやすくなっており、貿易手続にも利用でき便利であるため、今のところは十分である。
- 為替リスクに関しては、結局は自己責任であり、自社で銀行の Web ソフトを利用して予約を行う程度である。銀行や証券会社の為替レポートは一般的な情報であり、自社現地スタッフからの情報を活用している。
- 為替リスク管理については、絶対に得するものではなく、ごく短期の予約を利用したことがあるのみである。

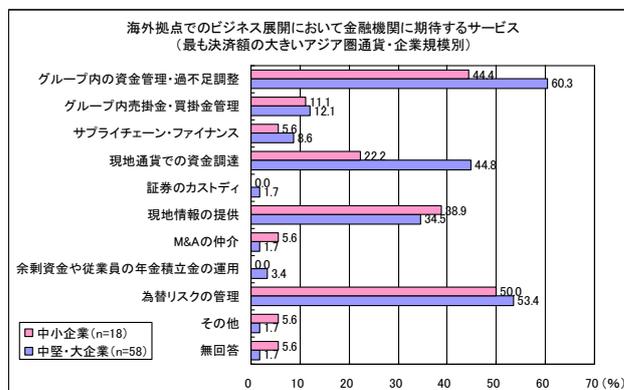
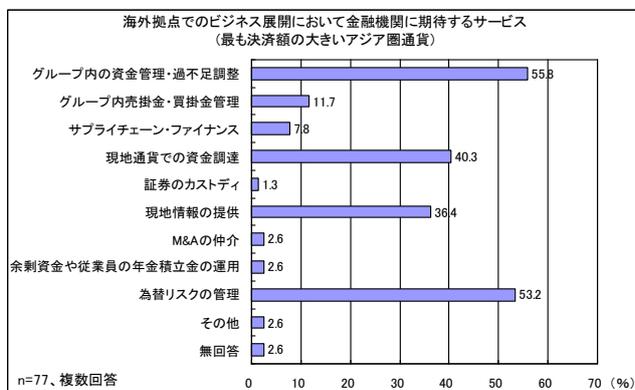
## (2)日本からの送金で海外拠点の資金不足に対応している企業におけるニーズ

海外拠点の資金不足を日本からの送金で対応している企業を対象に、海外拠点でビジネス展開をしていく上で金融機関に期待するサービスについて確認した。

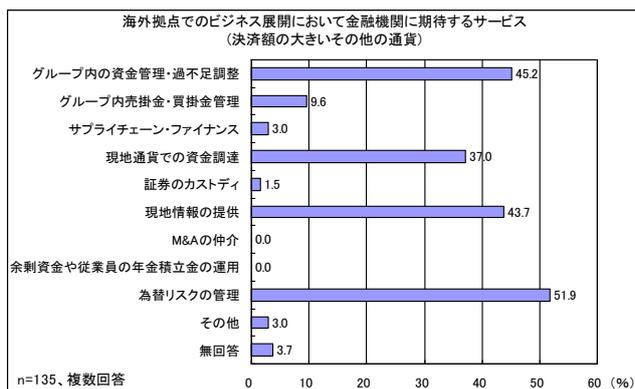
最も決済額の大きいアジア圏の通貨においては、「グループ内の資金管理・過不足調整」(55.8%)、「為替リスクの管理」(53.2%)、「現地通貨での資金調達」(40.3%)、「現地情報の提供」(36.4%)が挙げられた。

また、決済額の大きいその他の通貨においては、「為替リスクの管理」(51.9%)、「グループ内の資金管理・過不足調整」(45.2%)、「現地情報の提供」(43.7%)、「現地通貨での資金調達」(37.0%)が挙げられた。

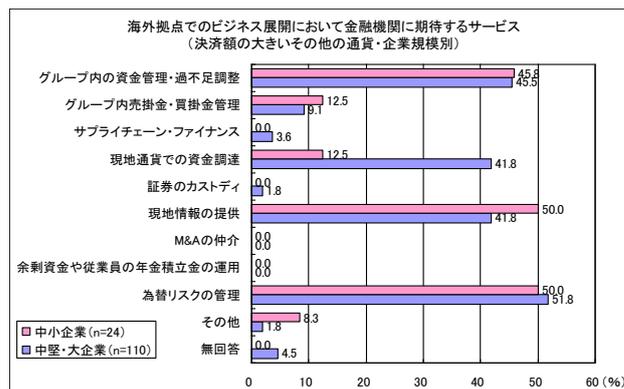
【最も決済額の大きいアジア圏の通貨の場合】



【決済額の大きいその他の通貨の場合】



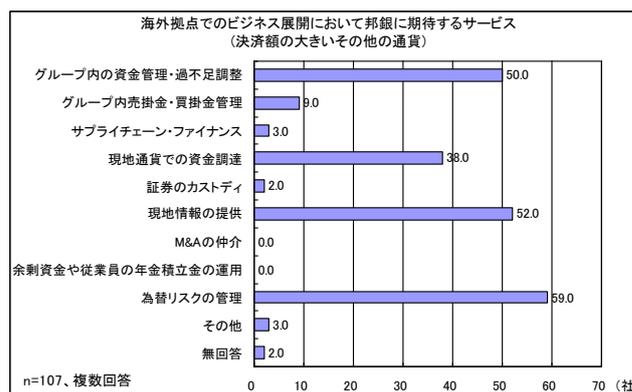
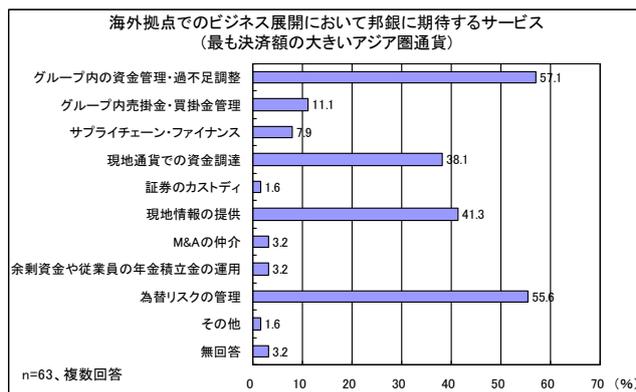
注: 各社2通貨まで回答いただいた。



注: 各社2通貨まで回答いただいた。

海外拠点での資金管理に主に邦銀を利用している企業からは、最も決済額の大きいアジア圏の通貨、決済額の大きいその他の通貨とも、「グループ内の資金管理・過不足調整」（最も決済額の大きいアジア圏の通貨 57.1%、決済額の大きいその他の通貨 50.0%）、「為替リスクの管理」（同 55.6%、59.0%）、「現地情報の提供」（同 41.3%、52.0%）、「現地通貨での資金調達」（同 38.1%、38.0%）が挙げられている。

### 【邦銀に対して期待するサービス】



注：各社2通貨まで回答いただいた。

### (3)欧米系大手銀行の強み

ヒアリングでは、資金管理以外の欧米系大手銀行における強みとして、豊富な経験を踏まえた提案力、現地でのネットワークを指摘する企業があった。

#### 【欧米系大手銀行の強み（ヒアリング結果抜粋）】

- 欧米系大手銀行は様々な事例の経験があり、各国中銀等からの情報収集に努めており、様々な事業ソリューションを提案してくれる。新興国では、事業が法律上明確に規定されていないことが多い中で許認可を取得するテクニックが重要になるが、欧米系大手銀行は過去の事例を踏まえたアドバイスがある。
- 欧米系大手銀行の方が、（規制国で）新たな取引を行うとか、当局の申請を行うといったことの取り扱い件数が多く、ノウハウが多い場合がある。邦銀は、少し事例の蓄積が弱い。規制への対応についてより柔軟に対応しているのは欧米系大手銀行である。
- 邦銀の問題点として個々の企業ニーズに合わせすぎるという点が挙げられる。企業の意見を聞きすぎため、影響力の大きい会社にシステムの仕様が引っ張られすぎているのではないかと。邦銀が決済プロセスのあるべき姿を考えて、こちらに提案してくる形でもよいのではないかと。思う。
- インドネシアでは、欧米系大手銀行が広いネットワークを持った地場に根差した銀行と提携している。小売業などは BtoC のネットワークが必要になるが、現地銀行と提携することでその強みを利用している。

## 第7章 政策金融機関等の利用

### 1. 我が国の政策金融機関等による支援

#### (1) 我が国の政策金融機関等による支援の利用状況

我が国の政策金融機関等から受けたことのある支援としては、「政策金融機関による融資」(14.6%)が挙げられ、中堅・大企業では16.1%の企業が利用したことがあるとしている。

ヒアリングでは、タイの洪水で工場が水没した際に、JETROで保険の災害付保等の情報収集や相談を行い、また、現地セミナーにも参加している企業があった。

【我が国政策金融機関からの支援を受けたことの有無】

	全体(n=335)		中小企業(n=52)		中堅・大企業(n=280)	
	件数	比率	件数	比率	件数	比率
政策金融機関による融資	49	14.6	3	5.8	45	16.1
政策金融機関による保証	6	1.8	1	1.9	5	1.8
JBICが現地銀行に設けた日系企業担当窓口(ジャパンデスク)の利用	7	2.1	1	1.9	6	2.1
政策金融機関やJETROによる情報提供・相談等	4	1.2	0	0.0	4	1.4
なし	255	76.1	43	82.7	210	75.0
無回答	27	8.1	5	9.6	22	7.9

複数回答

#### (2) 我が国の政策金融機関等による支援における改善要望

我が国の政策金融機関等による支援における改善要望としては、「対象通貨の拡大」や「手続の簡素化」について、複数の企業から要望が挙げられている。

【我が国の政策金融機関等の現地通貨調達に関する支援における改善を要望する点】

##### <中堅・大企業>

- ・使い勝手の良い制度が欲しい。
- ・アジア通貨での融資・保証の実績は次第に積みあがってきており、当社も案件があれば相談を持ち込みたい。一方、今後日本企業の進出が進んでくるアフリカでの現地通貨での融資・保証のプログラム実現と拡充が必要。また、中南米の現地通貨取組拡大も期待しているところ。
- ・対象通貨の一層の拡大。
- ・調達手続きの簡素化。
- ・提出資料等の簡素化。
- ・数億円程度の小口は、何となくお願いしにくい。

##### <中小企業>

- ・借入が円建で、現地拠点には米ドルで貸すため為替リスクが発生することから、米ドル建で貸してほしい。

## 2. 進出先の中央政府等による現地通貨の調達に係る融資・保証

進出先の現地の中央政府、地方自治体、政策金融機関からの現地通貨の調達での融資・保証の利用の有無と十分な水準であったかについて確認した。

「融資・保証を受けており（受けたことがあり）十分である」が、中堅・大企業 3 社から挙げられている。通貨は、英ポンド、人民元、ブラジルレアルである。

改善を要望する点としては、「制度に関する情報を更に提供してもらいたい」が 1 社から挙げられた。

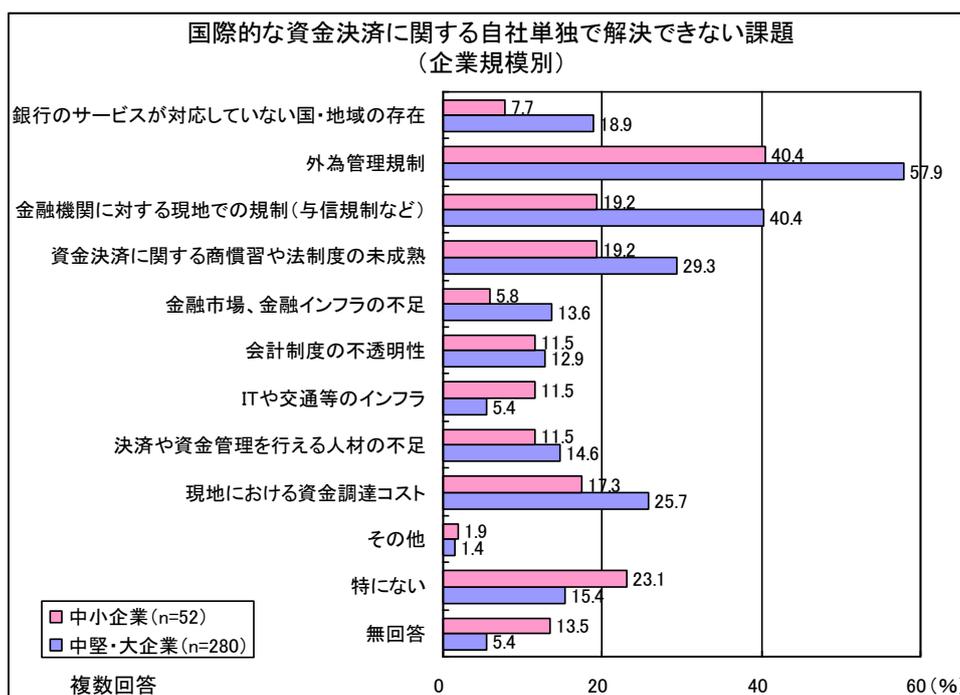
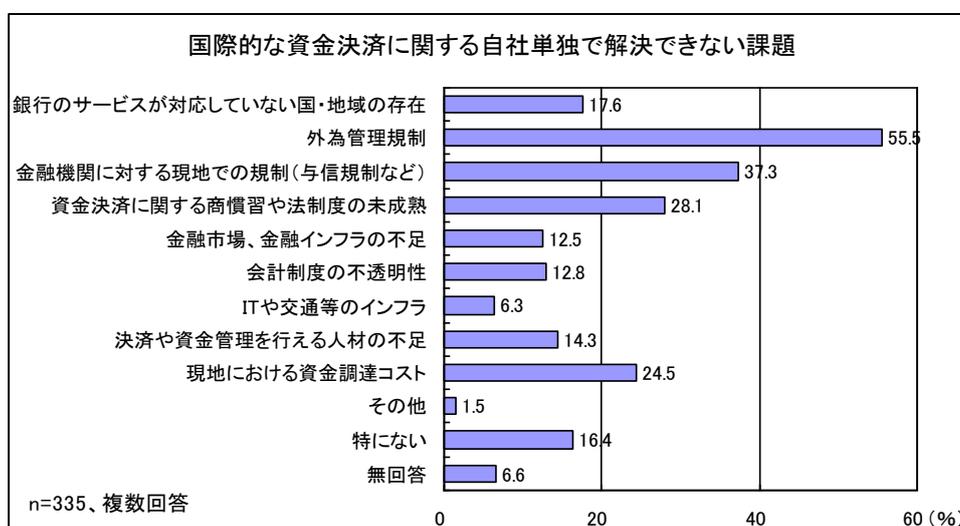
【現地の中央政府我が国政策金融機関からの融資・保証の有無と評価】

	全体 (n=335)		中小企業 (n=52)		中堅・大企業 (n=280)	
		比率		比率		比率
融資・保証を受けており(受けたことがあり)十分である	3	0.9	0	0.0	3	1.1
融資・保証を受けているが(受けたことがあるが)不十分である	0	0.0	0	0.0	0	0.0
融資・保証を受けていない(受けたことはない)	294	87.8	47	90.4	244	87.1
無回答	38	11.3	5	9.6	33	11.8

## 第8章 国際的な資金決済に関する自社単独で解決できない課題

### 1. 国際的な資金決済に関する課題

自社単独では解決できない国際的な資金決済に関する課題としては、55.5%の企業から「外為管理規制」が挙げられている。また、「金融機関に対する現地での規制（与信規制など）」（37.3%）、「資金決済に関する商慣習や法制度の未成熟」（28.1%）、「現地における資金調達コスト」（24.5%）についても企業から課題として挙げられている。



ヒアリングでは、主に新興国の規制緩和についての要望・意見があった。

#### 【国際的な資金決済に関して自社単独では解決できない課題（ヒアリング結果抜粋）】

##### ◇規制の緩和

- 規制で資金を国外に自由に持ち出せない国については、規制緩和が求められる。
- 規制通貨については資金余剰であっても持ち出せないため、いかに持ち出すかが課題となっている。
- 利益を稼いでいるパーツとリアルを国の規制で待ちだせず、プーリングの仕組導入の検討以前の問題であり、大きな悩みである。
- 新興国における制度・規制に問題があり、規制を撤廃して自由化してもらいたい。
- 人民元での資金決済に関しては、規制は緩和されてきているが、実需の証明をしなければならぬ場合があり、これが無くなるとありがたい。
- 中国拠点からの立替給与の送金ができるのは、上海、深圳、香港であり、東莞や広州ではできず、頭の痛い所である。
- 中国人民元は国際化はしてきているが、オンショアとオフショアがあり、オンショアに比べてオフショアのレートが悪く、使いづらい。
- 中国では預借率に係る制度の問題があり、規制緩和が望まれる。
- 合弁によって設立した海外拠点で銀行借入を行う際、親保証を求められた場合、保証を出資比率に応じて合弁相手と行う必要があるが、現地規制により難しいことがある。

##### ◇金融インフラ・金融システム

- 金融インフラが発達していない国では、邦銀の対応がよくても問題が残る。例えば、ベトナムでは資金送金に何日も要する。
- アジア通貨の変動が大きいため、変動を抑制できる仕組があるとよい。東アジアでは円の国際化や通貨バスケット方式の導入が考えられる。アジアのマイナー地域に進出するにあたり、損益管理・資金管理がやりにくいことから、輸出型企業に使いやすい制度ができないか。
- SEPAのような送金が無料となる経済圏を、日本主導でアジア圏に作れるようになると日系企業としては非常に事業がやりやすくなる。
- 海外送金で、手数料を送金元負担にして送金したにもかかわらず、途中で手数料を差し引かれて送金先口座に入金されたことがある。手数料の負担を支払元・支払先に寄せるように、グローバルに統一できないか。

##### ◇コンプライアンス規制

- 銀行内のコンプライアンスのために、自社に対して情報提供が求められ、対応コストも相応に掛かっている。自社の管轄外のコンプライアンスに対して、自社が影響を受けることが今後も多くなるものと思われる。

##### ◇国内のプーリングに係る規制

- 国内で出資比率が 50%を下回る関連会社に対してプーリングを行う場合、貸金業法の適用を受ける。3年程度の金融経験を有する取締役が必要になり、円のプーリングから当該関連会社を外さざるを得なかったが、まじめにやっている会社が非効率になるのは

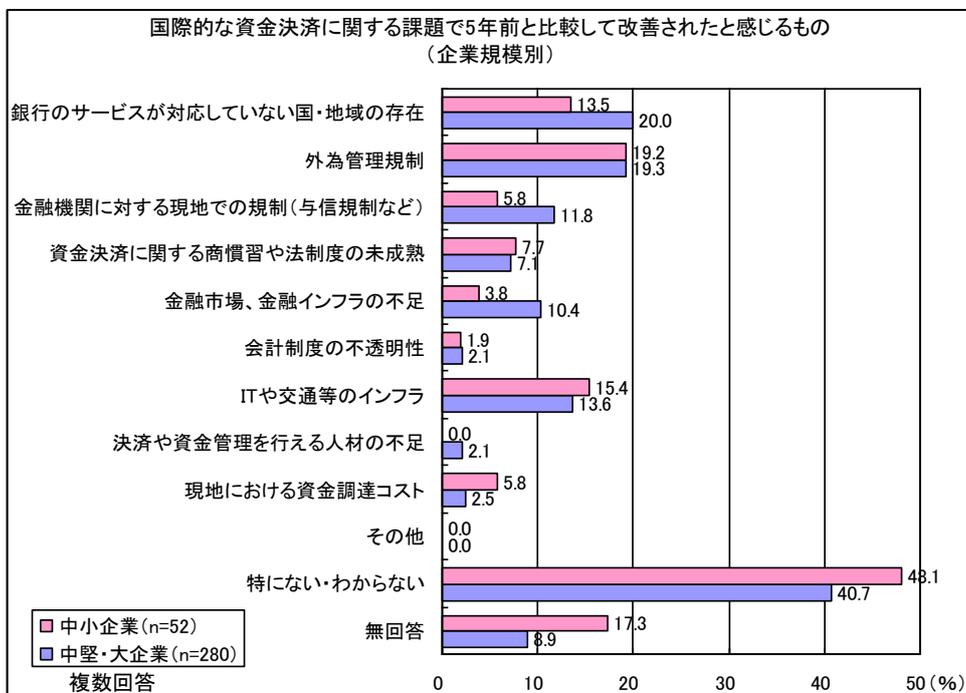
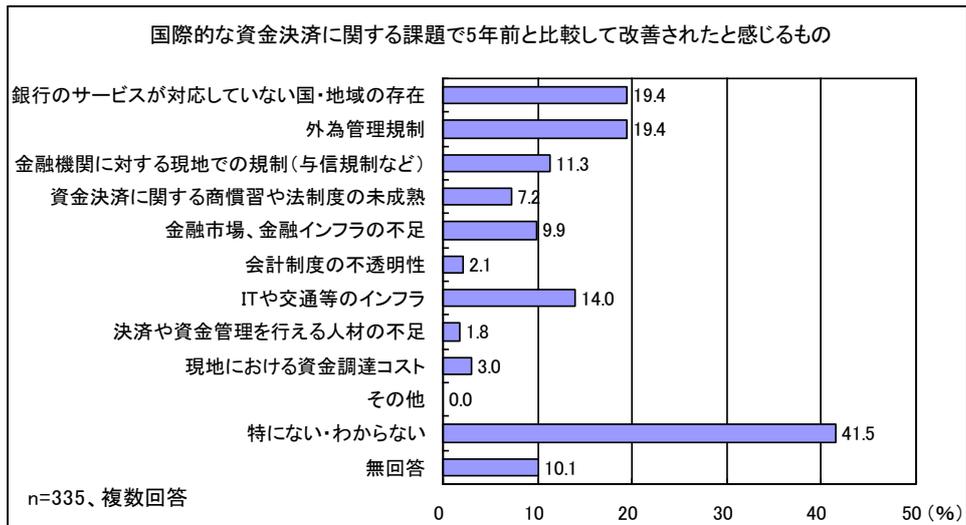
もっていない。

◇その他

- 海外支店が関係する送金は日銀に報告する必要があり、事務的な負担となっている。事務の簡素化のため、報告義務を緩和してもらいたい。具体的には「海外非居住者預金の月末残高の日銀報告（様式第 54）」、「支払又は支払の受領に関する報告（様式 3・様式 4）」が挙げられ、資金管理における非居住者口座の活用、また、CMS 機能としてのオートスweepを活用する場合に日次報告が必要であることが、実務を非常に煩雑にしている。
- 米ドルの予約レートが長期になるほどディスカウントの程度がきつく、6 か月で 10 円以上落ちてしまうので、もう少し緩やかにしてもらいたい。

## 2. 改善された国際的な資金決済に関する課題

国際的な資金決済に関する課題で、5年前と比較して改善されたと感じるものとして、『銀行のサービスが対応していない国・地域』の減少、「外為管理規制」（ともに19.4%）、「ITや交通等のインフラ」（14.0%）が挙げられた。



## 第9章 まとめ

本章では、各章で確認した事項をまとめた上で、邦銀の国際資金決済サービスの向上の検討に向けた論点を提示する。

### 1. 各章のまとめ

#### (1)第2章 海外拠点に関するグループ内での資金管理

我が国企業の海外拠点における資金管理・過不足調整については、3割を超える企業が「海外の国・地域ごとに統括する財務拠点で資金を調達・プール等し、過不足を調整」している。特に規模の大きな企業においては、地域財務拠点や全世界的な財務統括拠点を設置し、地域単位や通貨単位での資金管理・過不足調整を行っている。一方、中小企業においては、4割を超える企業が「日本本社で統括し、日本から送金」で対応している。

海外拠点での資金管理のために主に利用している金融機関は、8割弱の企業において「邦銀（メガバンク）」であり、その選択理由として、「サポート体制」、「日本語対応」、「既存の取引関係」が挙げられた。

決済サービスの利便性では、4割の企業が直近5年間で「向上した」とし、特にインターネットバンキングの機能向上が評価されている。また、邦銀のグローバル化の推進により、サポート地域の拡大や規制への対応スピードの向上を評価する企業もあった。

一方、主に欧米系大手銀行を海外拠点での資金管理に利用している企業からは、その理由として「グローバルCMSの提供」、「サポート体制」、「資金移動できる国・地域の多さ」が挙げられ、資金管理システムにおける優れた仕組みやノウハウが評価されている。

邦銀に対する海外拠点での資金管理に関する改善の余地として、「手数料水準」、「グローバルCMSの提供」が挙げられた。「グローバルCMSの提供」は、海外拠点での資金管理に主に欧米系大手銀行を利用している企業が提供を受けているサービスであり、邦銀に対し、欧米系大手銀行のサービスで実現している時差に対応したグローバルな資金管理と資金集約・資金運用を可能にする機能を要望するものである。

#### (2)第3章 現地通貨の調達

現地通貨の調達に関しては、企業規模や企業における海外拠点運営の考え方（例えば、全社的なコスト重視か、現地での自立性重視か）により、現地通貨の調達方法に違いが見られた。現地通貨の調達を日本からの送金で対応する企業と、国・地域に設置した財務拠点で対応する企業があるが、中小企業においては5割を超える企業が「現地通貨が不足する場合には日本で調達する」としている。

現地通貨の調達を日本からの送金で対応している中小企業の中には、日本の親企業の保証を求められること、海外拠点での資金調達金利が高いことを理由に挙げる企業があった。

### (3)第 4 章 海外拠点での資金決済に付随して提供を受けているサービス

海外拠点の資金決済に付随して提供を受けているサービスとしては、規制を含めた「現地情報の提供」、「現地通貨での資金調達」が挙げられた。また、企業からは、現地通貨の調達に関して、規制に関する情報・アドバイスや現地の日本人スタッフによる経理・財務等に関するサポートが有用とされている。

### (4)第 5 章 海外拠点における現地での資金決済

海外拠点における現地取引先との決済等には、6 割を超える企業が「EB/インターネットバンキング」を利用している。また、海外拠点での決済に関して、一部の企業においてサプライチェーン・ファイナンスとして資材調達先への自社の信用を裏付けにした低利での売掛金の買取、トレードファイナンス等に対するニーズがあった。

### (5)第 6 章 海外拠点における資金管理・資金決済に係る邦銀に対するニーズ

我が国企業において今後導入を検討している資金管理の仕組や資金管理・資金決済における課題としては、特に規模の大きな企業からは、グローバル CMS の導入、規制国からの資金の持ち出しが挙げられた。

邦銀への要望としては、新興国でのサービス体制の強化、現地拠点でのフルバンキング体制の構築、拠点網の拡大、グローバルな資金管理のための CMS の機能向上、新興国での規制・規制の変更を踏まえた提案力の強化等が挙げられた。特に CMS の機能や新興国での提案力については、欧米系大手銀行にノウハウの蓄積、優位性があるとの指摘があり、欧米系大手銀行の継続したサービス提供とともに、邦銀のサービスにおける一層の機能向上が望まれている。

## 2. 邦銀の国際資金決済サービスの向上に向けた議論の論点

### (1) サポート体制の維持・強化と提案力の向上

企業においては、邦銀の海外拠点におけるサポート体制が評価されている。日本本社で邦銀に対して提示された要望事項が正確に邦銀の現地拠点に伝わり、必ずしも会計・財務に精通している訳ではない企業の現地日本人スタッフに対して、邦銀の日本人スタッフが日本語で丁寧なサポートを提供することで企業に対して安心感を与えている。

一方で、欧米系大手銀行における強みとして豊富な事例・経験、ノウハウを活用したソリューション提案力が挙げられており、邦銀に対してノウハウを活用した提案力の強化といった一層のサービス向上を要望する企業があった。

海外拠点の少ない邦銀（地銀）においては、取引先の中小企業の海外進出が進む中、まずは現地情報提供サービスの一層の向上が期待されている。

### (2) 資金管理システムの機能強化

規模の特に大きい企業の中には、グローバル・一元的な資金管理を検討課題とする企業があり、時差の制約の少ないグローバル CMS を提供できる欧米系大手銀行のシステムを評価している。一方、邦銀に関しては、きめの細かいサービス体制を評価する声が聞かれる反面、グローバル CMS の機能を向上すべきとの声が挙げられている。

こうしたサービスを邦銀が提供するためには相応のシステム投資を要すると考えられ、どのような CMS を提供するかは各邦銀の経営判断に委ねられるところではあるが、企業からは邦銀に対して機能強化を要望する声が聞かれた。

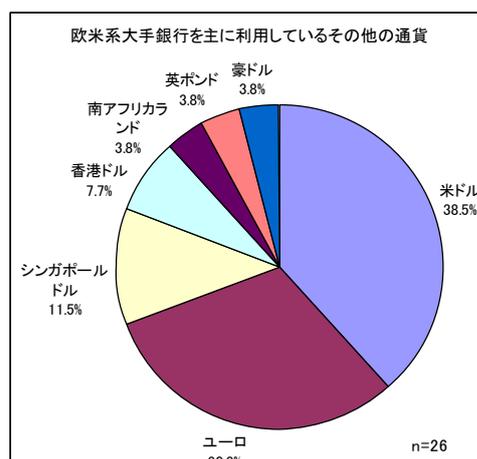
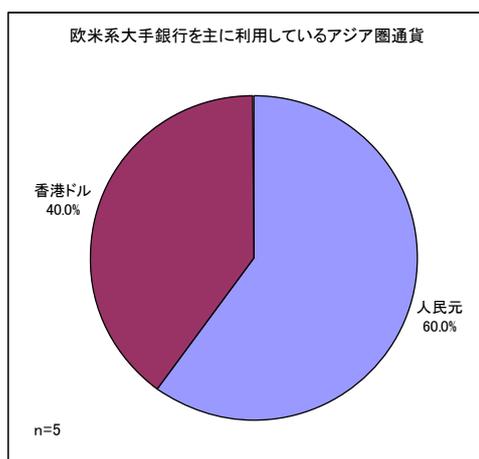
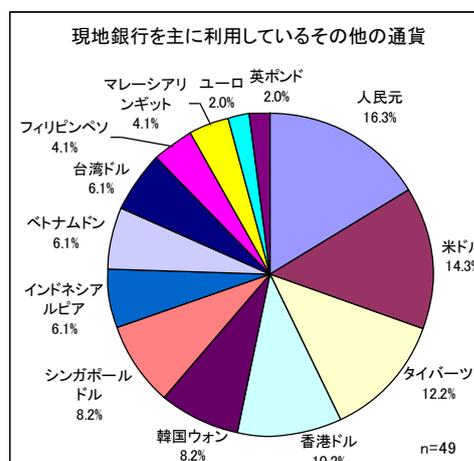
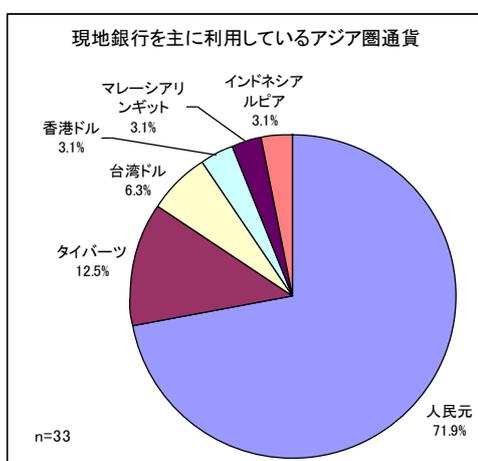
# < 資料編 >

## 参考集計結果

### (1) 現地銀行、欧米系大手銀行を海外拠点で資金管理のために主に利用している企業における対象通貨

現地銀行を利用している通貨は、最も決済額の大きいアジア圏の通貨では人民元が71.9%を占めている。また、決済額の大きいその他の通貨を併せて見ると、タイバーツ、米ドルの比率も高くなっている。

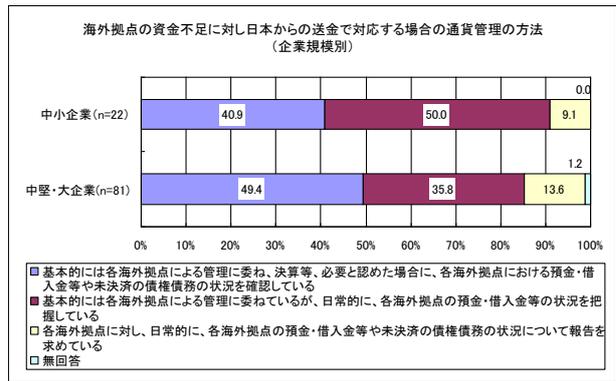
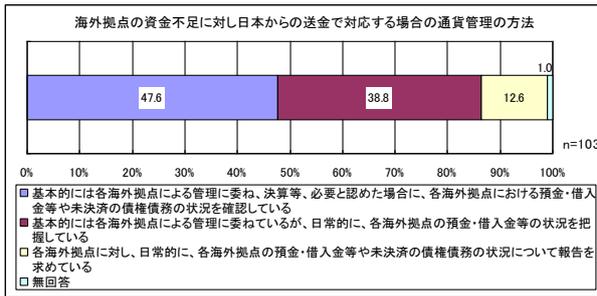
欧米系大手銀行を利用している通貨は、最も決済額の大きいアジア圏の通貨と決済額の大きいその他の通貨を併せて見ると、米ドルとユーロの比率が高くなっている。



(2)日本からの送金で過不足調整している企業の日本の本部財務部門での海外拠点の統括状況

「海外拠点に資金管理を委ねており、日本の財務部門では必要な場合に状況を確認」している企業が 47.6%、「海外拠点に資金管理を委ねているが、日常的に状況を把握」している企業が 38.8%となっている。

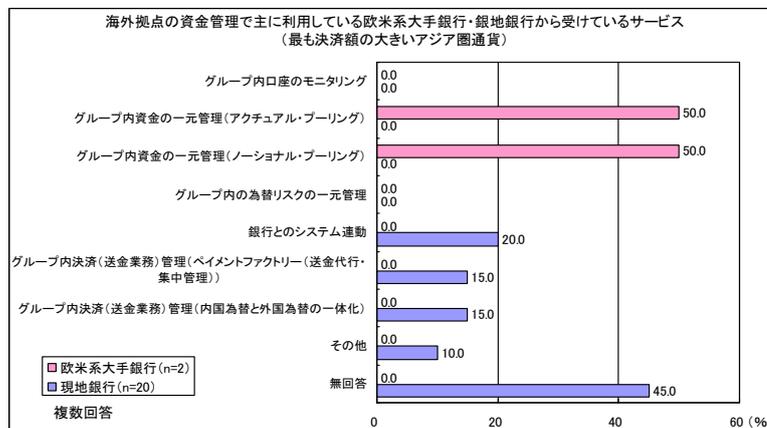
中堅・大企業では、49.4%の企業が「日本の財務部門では必要な場合に状況を確認」とし、海外拠点での管理に重きを置いている。一方、「海外拠点に資金管理を委ねず日常的に状況報告を求めている」企業も 13.6%ある。



(3)金融機関から提供を受けている決済サービス

最も決済額の大きいアジア圏の通貨において、海外拠点の資金管理で主に欧米系大手金融機関を利用している企業では、「グループ内資金の一元管理 (アクチュアル・プーリング)」、「同 (ノーショナル・プーリング)」が 1 社から挙げられている。

主に現地銀行を利用している企業では、「銀行とのシステム連動」(4 社)、「グループ内決済 (送金業務) 管理 (ペイメントファクトリー (送金代行・集中管理))」(1 社)、「グループ内決済 (送金業務) 管理 (内国為替と外国為替の一体化)」(それぞれ 3 社) が挙げられている



#### (4) アジア圏通貨の現地拠点における現地取引先との平均的な決済頻度(業種別)

業種別に見た、最も決済額の大きいアジア圏の通貨における、現地拠点での現地取引先との平均的な決済頻度は、下表のとおり。

【現地取引先との平均的な決済頻度(業種別)】

	サンプル数	日中に 10件以上	日中に 5~9件	日中に 1~4件	週に 2~3件	週に1件	月に 1~2件	月に 1件未満	その他	無回答
建設業	10	40.0	0.0	0.0	10.0	0.0	0.0	0.0	20.0	30.0
製造業	213	10.8	4.2	6.1	14.1	8.0	20.7	0.9	6.1	29.1
情報通信業、運輸業	17	29.4	5.9	11.8	5.9	5.9	11.8	0.0	0.0	29.4
卸売業	54	16.7	9.3	16.7	22.2	5.6	5.6	0.0	0.0	24.1
小売業	7	14.3	0.0	0.0	42.9	0.0	42.9	0.0	0.0	0.0
専門・技術サービス	2	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0
その他のサービス業	9	0.0	22.2	22.2	11.1	0.0	11.1	11.1	11.1	11.1
その他	17	23.5	11.8	0.0	11.8	0.0	5.9	0.0	5.9	41.2

n=329

#### (5) アジア圏通貨の現地拠点における現地取引先との売掛金の平均的な回収期間

最も決済額の大きいアジア圏の通貨を対象に、具体的な回収期間を回答いただいた企業165社における回収期間の内容は、下表のとおり。

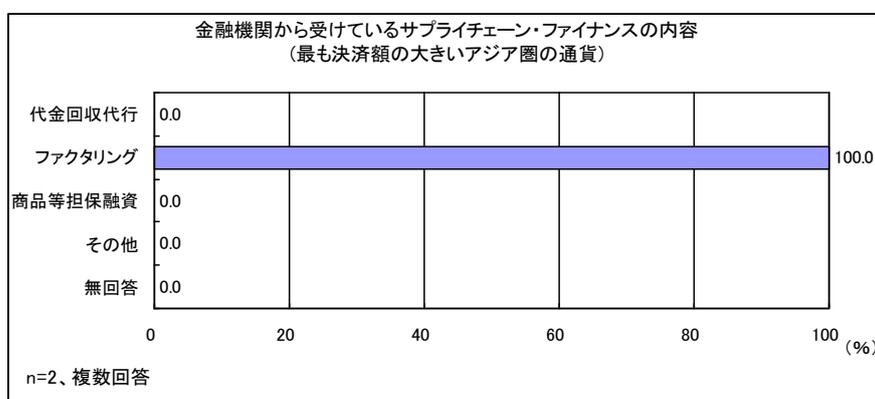
【現地取引先との売掛金の平均的な回収期間】

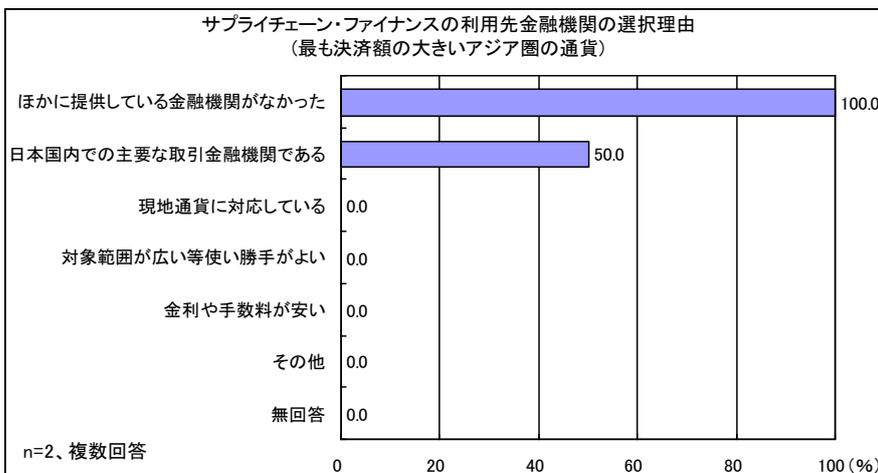
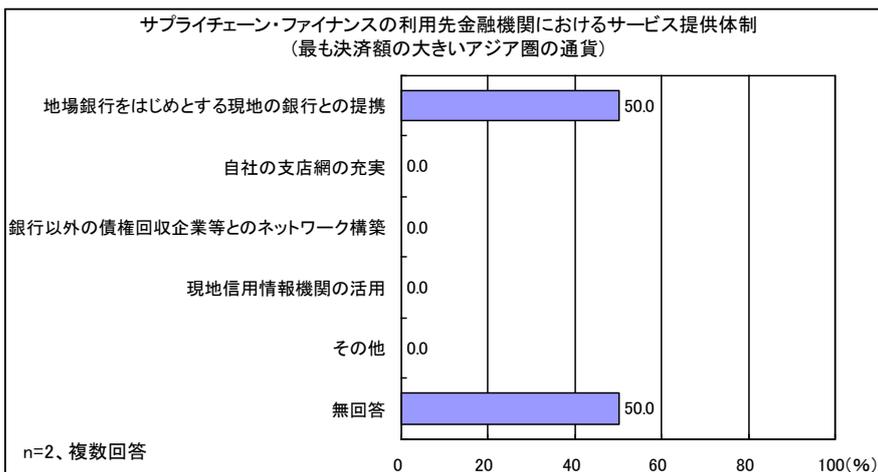
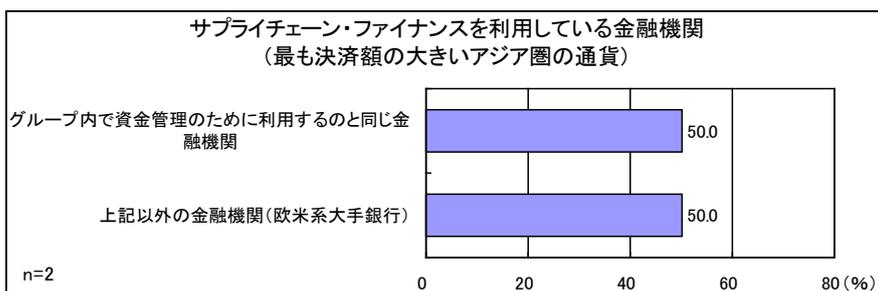
回収期間	サンプル数	平均	レンジ
1週間以内	3	1.5 日	0~3 日
1カ月以内	18	3.5 週間	1.5~4 週間
1カ月以上	144	2.3 カ月	1~4 カ月

n=165

#### (6) サプライチェーン・ファイナンスの利用

最も決済額の大きいアジア圏の通貨を対象に、海外拠点での決済においてサプライチェーン・ファイナンスを利用している企業(2社)の利用内容は、下図のとおり。





### (7)資金が不足する際の海外拠点への平均的な送金頻度

具体的な送金頻度を回答いただいた企業 96 社の送金頻度の内容は、下表のとおり。

【海外拠点への平均的な送金頻度】

送金頻度	サンプル数	平均	レンジ
1週間以内	6	2.3 日	1～5 日
1カ月以内	35	3.0 週間	1～5 週間
1カ月以上	55	5.1 カ月	1～60 カ月

n=96

(8)我が国政策金融機関等から支援を受けた際の対象通貨

我が国の政策金融機関等から支援を受けた際の対象通貨は、下表のとおり。

【我が国政策金融機関等から支援を受けた際の対象通貨】

政策金融機関による融資		
	n=49	比率
米ドル	30	61.2
ユーロ	6	12.2
円	3	6.1
インドネシアルピア	2	4.1
インドルピー	2	4.1
タイバーツ	2	4.1
人民元	1	2.0
フィリピンペソ	1	2.0
豪ドル	1	2.0
南アフリカランド	1	2.0
無回答	7	14.3

政策金融機関による保証		
	n=6	比率
米ドル	5	83.3
タイバーツ	1	16.7
ニュージーランドドル	1	16.7
ユーロ	1	16.7

JBIGジャパンデスク		
	n=7	比率
米ドル	5	71.4
インドルピー	1	14.3
円	1	14.3

政策金融機関やJETROIによる情報提供・相談等		
	n=4	比率
米ドル	2	50.0
インドルピー	1	25.0
外貨全般	1	25.0
ニュージーランドドル	1	25.0
南アフリカランド	1	25.0
ユーロ	1	25.0
無回答	1	25.0

複数回答

## 国際資金決済サービスに関するアンケート

### 【 アンケート調査票ご記入上のお願い 】

1. 本調査は、金融庁の委託によりみずほ総合研究所(株)が実施しております。我が国の金融機関が、海外展開を行う企業に対して提供する国際的な資金決済サービスの現状と課題、金融機関に対するニーズ等を調査し、金融機関に求められるサービス向上検討の参考にするを目的としております。
2. ご回答は、海外拠点の資金・財務管理部門のご担当者をお願いいたします。
3. アンケートの回答は統計的に処理されるため、ご記入いただいた情報が個別に公表されることはございません。
4. 調査時点は、特に断りのない場合、2013年6月末時点といたします。
5. 各質問について、選択肢の数字に○(まる)をおつけいただくか、空欄に回答をご記入下さい。
6. ご記入いただいたアンケート調査票は、お手数ですが、このまま三つ折りにして同封の返信用封筒に入れ、  
8月5日(月)まで にご投函下さいますようお願いいたします。
7. 本アンケートに関するお問い合わせは、以下の連絡先までお願いいたします。  
 みずほ総合研究所 株式会社 社会・公共アドバイザリー部 林、松本、内山  
 TEL: 03-3591-8725 (土曜・日曜・祝祭日を除く 9:00~17:00) FAX: 03-3591-8777  
 E-Mail: shikin@mizuho-ri.co.jp

### はじめに、貴社についてお伺いします

問1. 貴社の概要について、以下の表にご記入ください。

本社所在地	都・道・府・県		
資本金*1	約	億	千万円
従業員数*1, *2	約	人	

\*1 直近の決算期の数値をご記入ください(単体)。

\*2 従業員数には、常時雇用するパート、アルバイトも含まれます(役員、派遣社員は含みません)

問2. 貴社の業種をお教えてください。(最もあてはまるものに1つだけ○)

1. 建設業	8. 電気機械	15. 専門・技術サービス
2. 食品・飲料製造	9. 輸送用機械	16. 宿泊業、飲食サービス業
3. 繊維製造	10. その他の製造業	17. 生活関連サービス業、娯楽業
4. 化学、石油・石炭製品、プラスチック	11. 情報通信業、運輸業	18. 教育・学習支援業、医療福祉
5. 窯業・土石	12. 卸売業	19. その他のサービス業
6. 鉄鋼、非鉄金属	13. 小売業	20. その他
7. 生産用機械	14. 不動産業、物品賃貸業	( )

問3. 以下のアジア諸国に拠点(駐在員事務所を除く)を設置していますか。設置している国ごとに拠点の役割をお答えください。(拠点設置国のみ。拠点が無い国は空欄で結構です。)

国名	拠点の役割 — 拠点がある国ごとに役割に○をおつけください。(複数回答可)				
中国	1. 原料調達・仕入	2. 製造	3. 販売(BtoB)	4. 販売(BtoC)	5. その他
香港	1. 原料調達・仕入	2. 製造	3. 販売(BtoB)	4. 販売(BtoC)	5. その他
韓国	1. 原料調達・仕入	2. 製造	3. 販売(BtoB)	4. 販売(BtoC)	5. その他
台湾	1. 原料調達・仕入	2. 製造	3. 販売(BtoB)	4. 販売(BtoC)	5. その他
シンガポール	1. 原料調達・仕入	2. 製造	3. 販売(BtoB)	4. 販売(BtoC)	5. その他
タイ	1. 原料調達・仕入	2. 製造	3. 販売(BtoB)	4. 販売(BtoC)	5. その他
インドネシア	1. 原料調達・仕入	2. 製造	3. 販売(BtoB)	4. 販売(BtoC)	5. その他
マレーシア	1. 原料調達・仕入	2. 製造	3. 販売(BtoB)	4. 販売(BtoC)	5. その他
フィリピン	1. 原料調達・仕入	2. 製造	3. 販売(BtoB)	4. 販売(BtoC)	5. その他
ベトナム	1. 原料調達・仕入	2. 製造	3. 販売(BtoB)	4. 販売(BtoC)	5. その他
ミャンマー	1. 原料調達・仕入	2. 製造	3. 販売(BtoB)	4. 販売(BtoC)	5. その他
インド	1. 原料調達・仕入	2. 製造	3. 販売(BtoB)	4. 販売(BtoC)	5. その他

**貴社の海外拠点(駐在員事務所を除く)に係るグループ内の資金管理についてお伺いします**

問4. 貴社グループの海外拠点における決済通貨についてお伺いします。

(1)円以外の通貨で、最も決済額が多いアジア圏の通貨をご記入ください。(ない場合は空欄で結構です)

--

(2)上記(1)以外の通貨で、決済額が多い通貨上位2つ(円以外)をご記入ください。(ない場合は空欄で結構です)

①決済額 1 位

②決済額 2 位

(3)最近5年間で、貴社の国際資金決済額全体におけるアジア圏の通貨(円を除く)決済額のウエイトに変化はありましたか。(○は1つ)

1. 低下した	2. 特に変化なし	3. 上昇した
---------	-----------	---------

**<以降の質問では、問4(1)、(2)①②で選択した通貨について、以下としてご回答をお願いします>**

通貨 A ・ 最も決済額が多いアジア圏の通貨 (問4(1)で記入した通貨)
通貨 B ・ 決済額1位の通貨 (円及び通貨 A を除く)
通貨 C ・ 決済額2位の通貨 (円及び通貨 A、B を除く)

問5. 貴社の各海外拠点における資金管理・過不足調整はどのように行っていますか。通貨ごとにあてはまるものを、以下の選択肢からお選びください。(通貨ごとに、最も当てはまる番号を記入)

通貨 A	通貨 B	通貨 C

【選択肢】	
1. 日本国内の本社(財務部等)で統括し、海外拠点で不足する外貨はすべて日本から送金	
2. 海外に、国または地域(アジア、北米等)毎に統括する財務拠点を設け、当該財務拠点において資金を調達したりプールする等、管轄地域内で生じた過不足は、基本的に当該財務拠点において調整	
3. 海外に、ワールドワイドで一元的に統括する財務拠点を設け、当該財務拠点において資金を調達したりプールする等、各国で生じた過不足は、基本的に当該財務拠点において調整	
4. その他 (通貨 A:	)
(通貨 B:	)
(通貨 C:	)

問6. 貴社の海外拠点に係るグループ内での資金管理のために、主に利用している金融機関はどこですか。通貨ごとにお選びください。(通貨ごとに、主に利用している金融機関 1つに○)

	1. 邦銀 (メガバンク)	2. 邦銀 (地域金融機関)	3. 欧米系大手 銀行	4. 現地銀行	5. その他	差し支えなければ、左で選択した 金融機関の名称をご記入ください。
通貨 A	1	2	3	4	5	
通貨 B	1	2	3	4	5	
通貨 C	1	2	3	4	5	

問7. <(1)～(3)は、問5で通貨A～Cいずれかに「1.日本から送金」を記入した方にお伺いします。通貨A～Cのうち、問5で「1」を記入した通貨の管理について、お答えください。>

(1)国内本部財務部門では、どのように各海外拠点を通括し、資金管理・過不足調整を図っていますか。  
(○は1つ)

1. 基本的には各海外拠点による管理に委ね、決算等、必要と認めた場合に、各海外拠点における預金・借入金等や未決済の債権債務の状況を確認している。
2. 基本的には各海外拠点による管理に委ねているが、日常的に、各海外拠点の預金・借入金等の状況は把握している。
3. 各海外拠点に対し、日常的に、各海外拠点の預金・借入金等や未決済の債権債務の状況について報告を求めている。

(2)今後、海外拠点における資金管理を、海外の財務拠点を設けて統括させる予定はありますか。(○は1つ)

1. ある
2. 今後、海外で金融機関から受けることのできるサービス水準が向上した場合には、あり得る
3. ない

(3)問6.で回答した金融機関についてお伺いします。今後、海外拠点におけるビジネスを展開していくうえで、問6.で回答した金融機関に期待するサービスは何ですか。

(問5で「1」を記入した通貨について、お答えください。)

	(1) 通貨 A	(2) 通貨 B	(3) 通貨 C
(複数回答可)			
グループ内の資金管理・過不足調整	1	1	1
グループ内売掛金・買掛金管理	2	2	2
サプライチェーン・ファイナンス	3	3	3
現地通貨での資金調達	4	4	4
証券のカストディ	5	5	5
現地情報の提供	6	6	6
M&Aの仲介	7	7	7
余剰資金や従業員の年金積立金の運用	8	8	8
為替リスクの管理	9	9	9
その他( )	10	10	10

<(4)は、問5で通貨A～Cいずれかに「2」～「4」を記入した方にお伺いします。>

(4)問6で回答した金融機関についてお伺いします。それぞれの金融機関から提供を受けている決済サービスをお選びください。(問5で「2」～「4」を記入した通貨について、お答えください。)

	(1) 通貨 A	(2) 通貨 B	(3) 通貨 C
(複数回答可)			
グループ内口座のモニタリング	1	1	1
グループ内資金の一元管理(アクチュアル・プーリング)	2	2	2
グループ内資金の一元管理(ノーショナル・プーリング)	3	3	3
グループ内の為替リスクの一元管理	4	4	4
銀行とのシステム連動	5	5	5
グループ内決済(送金業務)管理(ペイメントファクトリー(送金代行・集中管理))	6	6	6
グループ内決済(送金業務)管理(内国為替と外国為替の一体化)	7	7	7

その他( )	8	8	8
--------	---	---	---

問8. 問6で回答した金融機関についてお伺いします。決済に付随し、または関連して提供を受けているサービスをお選びください。

(通貨ごとの主要金融機関についてお答えください。複数回答可。)	(1) 通貨 A	(2) 通貨 B	(3) 通貨 C
グループ内売掛金・買掛金管理(シェアードサービスセンター)	1	1	1
グループ内売掛金・買掛金管理(決済情報と商流情報の結合)	2	2	2
サプライチェーン・ファイナンス	3	3	3
現地通貨での資金調達	4	4	4
証券のカストディ	5	5	5
現地情報の提供	6	6	6
M&Aの仲介	7	7	7
余剰資金や従業員の年金積立金の運用	8	8	8
為替リスクの管理	9	9	9
その他( )	10	10	10

問9. 問6で回答した金融機関についてお伺いします。それぞれの金融機関を選択した理由(サービス内容の評価点等)((1)~(3))、及び改善の余地がある点((4)~(6))をお教えてください。

(通貨ごとの主要金融機関についてお答えください。複数回答可)	それぞれの金融機関を選択した理由 (サービス内容の評価点等)			改善の余地がある点 考える点		
	(1) 通貨 A	(2) 通貨 B	(3) 通貨 C	(4) 通貨 A	(5) 通貨 B	(6) 通貨 C
グローバル CMS サービスの提供	1	1	1	1	1	1
処理速度の速さ	2	2	2	2	2	2
操作の簡易性、画面の分かり易さ	3	3	3	3	3	3
サービスの提供を受けられる通貨の種類	4	4	4	4	4	4
資金移動できる国・地域の多さ	5	5	5	5	5	5
取り扱える通貨の種類が多さ	6	6	6	6	6	6
各国の規制対応	7	7	7	7	7	7
サポート体制	8	8	8	8	8	8
手数料水準	9	9	9	9	9	9
日本語対応	10	10	10	10	10	10
問8で回答したサービスの提供力	11	11	11	11	11	11
その他( )	12	12	12	12	12	12
特になし	13	13	13	13	13	13

問10. 決済サービスの利便性についてお伺いします。

(1) 決済サービスの利便性(使い勝手)は、5年前と比べて向上していますか。

1. 向上している	2. 特に変わらない	3. 低下している
-----------	------------	-----------

(2) 上記回答の理由として、特筆すべきものがあればご自由にご記入ください。

--

問 4 (1)で回答いただいた最も決済額の大きいアジア通貨(通貨A)の発行国内<sup>\*</sup>での資金決済についてお伺いします(<sup>\*</sup>発行国内: パーツであればタイ、人民元であれば中国)

<問 11~16 については、通貨 A についてお答えください。(通貨 A が空欄の場合は問 17 にお進みください)>

問 11. 発行国内(以下、現地という)での資金決済に関してどのようなニーズがありますか。(複数回答可)

- |                                |              |
|--------------------------------|--------------|
| 1. 現地取引先との売買に伴う決済(B to B 決済)   | 3. 従業員への給与支払 |
| 2. 現地での消費者への販売に伴う決済(B to C 決済) | 4. その他( )    |

問 12. 現地拠点における現地取引先との決済や現地従業員への給与等の支払には、どの金融機関を利用していますか。(複数回答可)

- |  |
|--|
| 1. グループ内で資金管理のために利用するのと同じ金融機関(問 6 で回答した金融機関) |
| 2. 1 以外の金融機関 → a. 邦銀(メガバンク)                  |
| b. 邦銀(地域金融機関)                                |
| c. 欧米系大手銀行                                   |
| d. 現地銀行                                      |
| e. その他( )                                    |
| 差し支えなければ、上で選択した金融機関の名称をご記入ください。( )           |

問 13. 現地拠点における現地取引先との平均的な決済頻度はどの程度ですか。(1 つだけ○)

- |               |             |             |
|---------------|-------------|-------------|
| 1. 日中に 10 件以上 | 4. 週に 2~3 件 | 7. 月に 1 件未満 |
| 2. 日中に 5~9 件  | 5. 週に 1 件   | 8. その他      |
| 3. 日中に 1~4 件  | 6. 月に 1~2 件 | ( )         |

問 14. 現地拠点における現地取引先との決済や現地従業員への給与等支払は、主にどのような手段で行っていますか。(複数回答可)

- |           |                        |           |
|-----------|------------------------|-----------|
| 1. 現金     | 3. 送金(送金依頼書)           | 5. その他( ) |
| 2. 手形・小切手 | 4. 送金(EB/インターネットバンキング) |           |

問 15. 現地拠点における現地取引先との売掛金の平均的な回収期間はどの程度ですか。(1 つだけ○、おおよその期間もご記入ください)

- |                 |                 |                 |
|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1. 1 週間以内( 日程度) | 2. 1 ヶ月以内( 週程度) | 3. 1 ヶ月以上( 月程度) |
|-----------------|-----------------|-----------------|

問 16. 現地拠点における決済におけるサプライチェーン・ファイナンスについてお伺いします。

(1) 現地拠点における決済においてサプライチェーン・ファイナンスを受けていますか。(1 つだけ○)

- |                              |
|------------------------------|
| 1. 受けている → 次の(2)~(5)にお答えください |
| 2. 受けていない → 問 17 にお進みください    |

<以下の(2)~(5)は、(1)で「1.受けている」に○をつけた方にお伺いします。>

(2) 金融機関からどのようなサプライチェーン・ファイナンスを受けていますか。(複数回答可)

- |            |            |
|------------|------------|
| 1. 代金回収代行  | 3. 商品等担保融資 |
| 2. ファクタリング | 4. その他( )  |

(3) サプライチェーン・ファイナンスをどのような金融機関から受けていますか。(複数回答可)

- |  |
|--|
| 1. グループ内で資金管理のために利用するのと同じ金融機関(問 6 で回答した金融機関) |
| 2. 1 以外の金融機関 → a. 邦銀(メガバンク)                  |
| b. 邦銀(地域金融機関)                                |
| c. 欧米系大手銀行                                   |

d. 現地銀行

e. その他 (

)

差し支えなければ、上で選択した金融機関の名称をご記入ください。(

)

(4) サプライチェーン・ファイナンスを受けている金融機関は、どのような体制でサービスを提供していますか。(複数回答可)

1. 地場銀行をはじめとする現地の銀行との提携	4. 現地信用情報機関の活用
2. 自社の支店網の充実	5. その他 ( )
3. 銀行以外の債権回収企業等とのネットワーク構築	

(5) サプライチェーン・ファイナンスを受ける金融機関を、どのような理由から選択しましたか。(複数回答可)

1. ほかに提供している金融機関がなかった	4. 対象範囲が広い等使い勝手がよい
2. 日本国内での主要な取引金融機関である	5. 金利や手数料が安い
3. 現地通貨に対応している	6. その他 ( )

**現地通貨の調達についてお伺いします**

<問17~19については、通貨A~Cについてお答えください。(通貨A~Cが空欄の場合は問22にお進みください)>

問17. 通貨 A~C が不足する場合、どこで資金調達を行っていますか。(複数回答可)

1. 日本	} →問18へ	4. 各海外拠点の所在地
2. 地域ごとの財務拠点の所在地		5. その他 ( )
3. 財務統括拠点の所在地		

問18. <問17で「1」~「3」に○をつけた方に> 海外拠点への資金の送金についてお伺いします。

(1) 日本から地域ごとの財務拠点や海外拠点、あるいは財務統括拠点から海外拠点に資金を送金する場合、平均的な送金頻度はどの程度ですか。(1つだけ○、おおよその期間もご記入ください)

1. 1週間以内( 日ごと)	2. 1ヶ月以内( 週ごと)	3. 1ヶ月以上( 月ごと)
----------------	----------------	----------------

(2) 資金を送金する際、どのような送金手段を利用しますか。(複数回答可)

1. 手形・小切手	3. 送金(EB/インターネットバンキング)	5. SWIFT等を利用した送金指示
2. 送金(送金依頼書)	4. GCMSによる自動送金	6. その他 ( )

問19. 通貨 A~C の調達を行うにあたり、どのような仕組を利用していますか。(複数回答可)  
また、利用している各取引の平均的な調達期間はどの程度ですか。

仕組(以下「1」~「9」で利用しているものに○、複数回答可)	平均的な調達期間(利用している仕組みごとに記入)
1. 外貨両替	
2. 通貨スワップ	カ月程度
3. 金利スワップ	カ月程度
4. L/C等の日本国内銀行の保証	カ月程度
5. 邦銀からの借入	カ月程度
6. 欧米系大手銀行からの借入	カ月程度
7. 現地銀行からの借入	カ月程度
8. CP・社債等の起債	カ月程度
9. その他 ( )	

<問20, 21については、通貨Aについてお答えください。(通貨Aが空欄の場合は問22にお進みください)>

問20. 通貨 A の調達は、5年前と比べて実施しやすくなりましたか。(1つだけ○)

1. 実施しやすくなった
2. 変わらない
3. 実施しにくくなった

問21. 通貨 A の調達に関し、苦労や困難を感じる点が特にあれば、ご自由にご記入ください。

問22. 我が国の政策金融機関についてお伺いします。

(1) 現地通貨の調達に関し、我が国の政策金融機関\* からの支援を受けたことがありますか。支援の種類をお選びのうえ、その通貨名をお答えください。

- |  |   |
|--|---|
| 1. 政策金融機関による融資 (通貨名                          | ) |
| 2. 政策金融機関による保証 (通貨名                          | ) |
| 3. JBICが現地銀行に設けた日系企業担当窓口(ジャパンデスク)の利用<br>(通貨名 | ) |
| 4. 政策金融機関やJETROによる情報提供・相談等<br>(通貨名           | ) |
| 5. なし  |   |

\*日本政策投資銀行(DBJ)、国際協力銀行(JBIC)、国際協力機構(JICA) 等

(2) 改善を要望する点がもしあれば、ご自由にご記入ください。

問23. 進出した現地の中央政府、地方自治体、現地政策金融機関から、現地通貨の調達に関して、融資・保証を受けていますか。また、その融資・保証は十分でしたか。

(1) 現地中央政府、地方自治体、政策金融機関から融資・保証を受けた経験、及びその評価(○は1つ)

- |  |   |
|--|---|
| 1. 融資・保証を受けており(受けたことがあり)十分である<br>(通貨名    | ) |
| 2. 融資・保証を受けているが(受けたことがあるが)不十分である<br>(通貨名 | ) |
| 3. 融資・保証を受けていない(受けたことはない)                |   |

(2) 改善を要望する点がもしあれば、ご自由にご記入ください。

## 今後の課題についてお伺いします

問24. 国際的な資金決済に関して、貴社単独で解決できない課題はありますか。(複数回答可)

- |                           |                     |   |
|---------------------------|---------------------|---|
| 1. 銀行のサービスが対応していない国・地域の存在 | 7. IT や交通等のインフラ     |   |
| 2. 外為管理規制                 | 8. 決済や資金管理を行える人材の不足 |   |
| 3. 金融機関に対する現地での規制(与信規制など) | 9. 現地における資金調達コスト    |   |
| 4. 資金決済に関する商慣習や法制度の未成熟    | 10. その他(            | ) |
| 5. 金融市場、金融インフラの不足         | 11. 特にない            |   |
| 6. 会計制度の不透明性              |                     |   |

問25. 国際的な資金決済に関する以下の課題のうち、5年前と比べて改善されたと感じるものはありますか。  
(複数回答可)

1. 銀行のサービスが対応していない国・地域の存在	7. IT や交通等のインフラ
2. 外為管理規制	8. 決済や資金管理を行える人材の不足
3. 金融機関に対する現地での規制(与信規制など)	9. 現地における資金調達コスト
4. 資金決済に関する商慣習や法制度の未成熟	10. その他( )
5. 金融市場、金融インフラの不足	11. 特にない・わからない
6. 会計制度の不透明性	

◆最後に、インタビューへのご協力についてお伺いします。

金融機関による国際資金決済サービスに対するニーズ、問題点等について、企業の皆様に直接インタビュー形式でお話をお伺いしたいと考えおります。インタビューへのご協力の可否をお知らせください。

インタビューへのご協力の可否	1. 可                      2. 不可
ご連絡方法・ご連絡先 (電話、Fax、E-mail 等)	(ご協力いただける場合、ご連絡方法 [電話番号、メールアドレス等] をご記入ください)
貴社名	
部署名	
お役職	
ご担当者名	
ご住所	〒

※なお、大変恐縮ではございますが、インタビューにご協力いただける企業の皆様が多数となった場合には、ご訪問できない場合もございます。

～ 以上で質問はおわりです。ご協力ありがとうございました。 ～