

金融審議会「我が国金融業の中長期的な在り方」WG

【金融庁委託調査】

我が国金融業の国際競争力強化に関する調査研究

～アンケート・ヒアリング調査結果抜粋～

2012年2月15日

株式会社野村総合研究所
コンサルティング事業本部
金融コンサルティング部



〒100-0005
東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビル

I. 経済成長の内外格差

II. 我が国企業の国際展開の動向

III. 我が国企業の国際展開に伴って生じる金融サービス需要とその充足状況

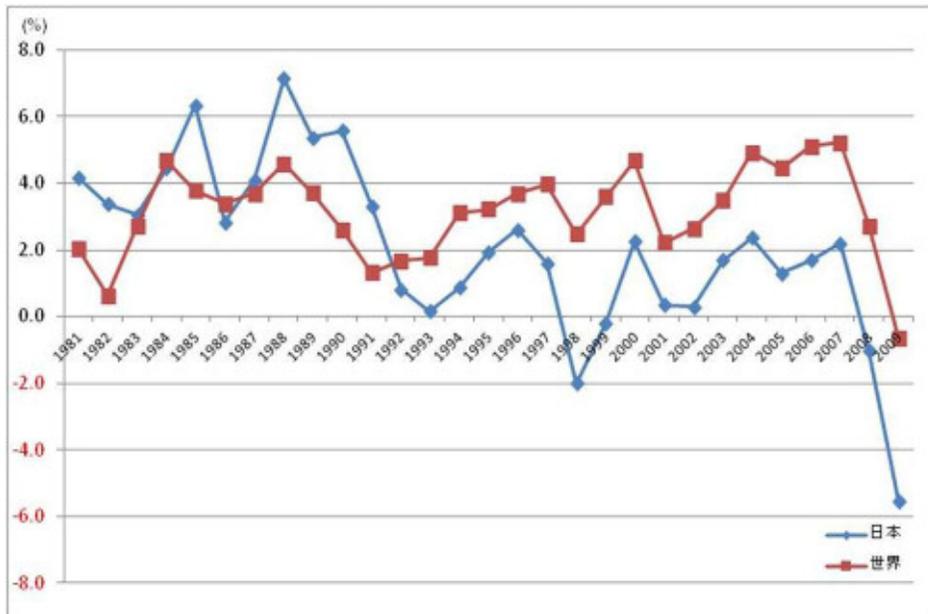
IV. 我が国金融業の強み・弱みと今後の方向性

参考：調査報告書に掲載予定のアンケート結果、ヒアリングコメント

我が国経済の成長鈍化

**日本の経済成長は、1992年以降世界経済の成長を下回っている。
特に、BRICs4ヶ国は近年平均7%の成長率を示し、日本の成長率を大きく上回っている。**

日本と世界の実質成長率の変化



日本と世界の実質成長率の推移(単位:%)

	中国	インド	ロシア	ブラジル	平均
2004	10.1	8.3	7.2	5.7	7.8
2005	11.3	9.3	6.4	3.2	7.6
2006	12.7	9.4	7.7	4.0	8.5
2007	14.2	9.6	8.1	6.1	9.5
2008	9.6	5.1	5.6	5.1	6.4
2009	9.1	7.7	-7.9	-0.2	2.2
平均	11.2	8.2	4.5	4.0	7.0

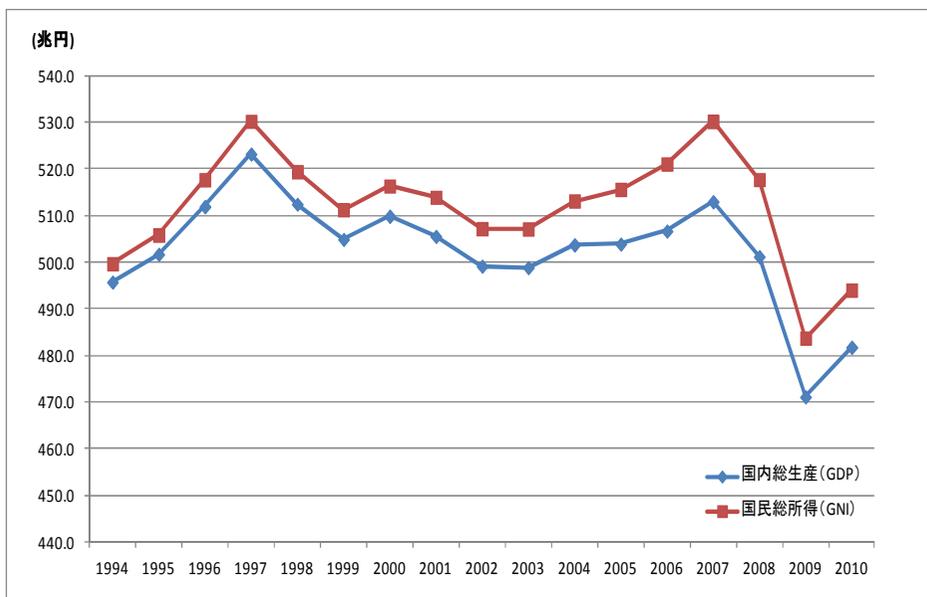
出所)総務省統計局「世界の統計」の主要指標

出所) International Monetary Fund, "World data Bank, World Development Indicators & Global Development Finance, World Economic Outlook Database, September 2011"

我が国の今後の成長戦略

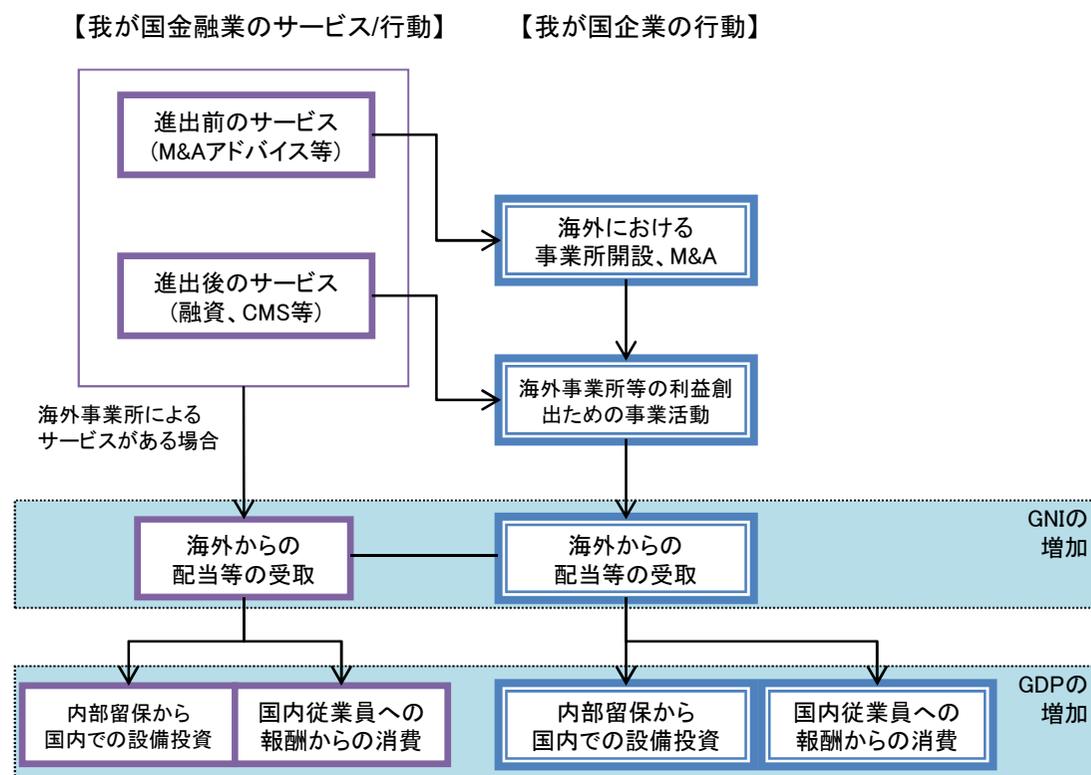
日本は近年GDPを上回るGNIとなっているが、この要因である海外からの所得の国内への取り込みが今後の成長につながる。我が国金融業は海外からの所得増加の支援をすべき。

日本のGNIとGDPの推移(名目値)



出所) 内閣府「国民経済計算」

我が国企業/金融業の国際展開と我が国の経済成長との関係



我が国金融業の国際展開の現状

**我が国金融業の国際展開は、製造業に比べ劣っている。
同時に、主な外資系金融機関と比べても劣っている。**

主な産業の平均海外売上高比率(2010年度)

	金融グループ	電機	輸送用機械	機械	化学
企業数	3	21	46	91	83
平均	17.6%	58.8%	52.5%	45.6%	34.5%

出所) 東洋経済新報社データベースより。

電機、輸送用機械、機械、化学については、東証上場企業で、海外売上高比率を公表している企業の平均。

金融グループは三菱UFJフィナンシャルグループ、三井住友フィナンシャルグループ、みずほフィナンシャルグループの三社の平均。海外売上高比率は海外経常収益比率を用いている。

主な外資系金融機関の国外/域外収益比率

	HSBC	ゴールドマン・サックス	JPモルガン
2009年	62%	44%	25%
2010年	65%	45%	22%
備考	欧州以外収益の比率	米国以外収益の比率	米国以外収益の比率

出所) HSBCホールディングス「2010 Final Results - Highlights」

ゴールドマン・サックス「2010 Annual Report」

JPモルガン「年次報告書2010 The Way Forward」

I. 経済成長の内外格差

II. 我が国企業の国際展開の動向

III. 我が国企業の国際展開に伴って生じる金融サービス需要とその充足状況

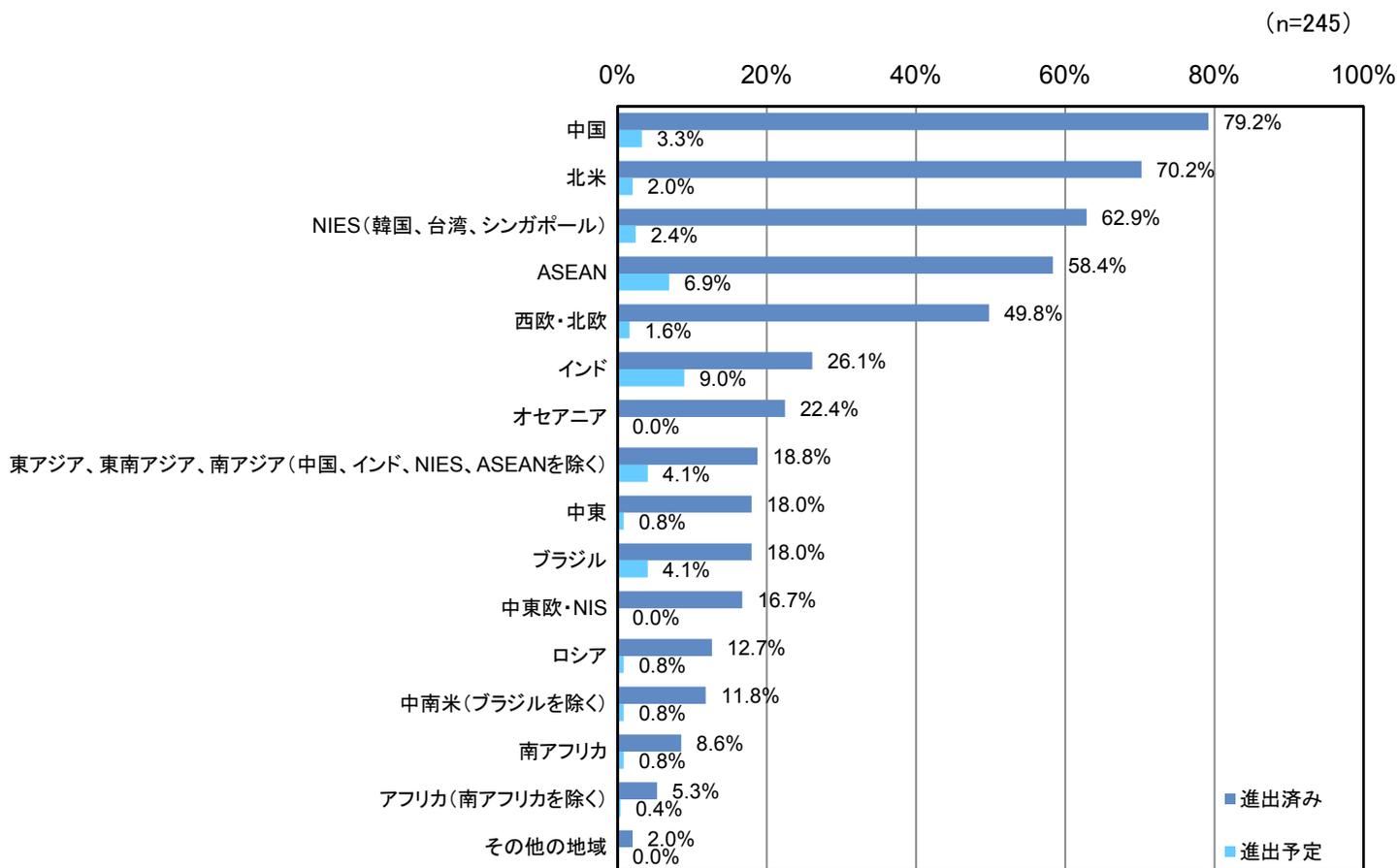
IV. 我が国金融業の強み・弱みと今後の方向性

参考：調査報告書に掲載予定のアンケート結果、ヒアリングコメント

我が国企業の国際展開の動向

過半数が進出済みの国・地域は、中国（79%）、北米（70%）、NIES（63%）ASEAN（58%）。
進出予定が5%超の国・地域は、インド（9%）、ASEAN（7%）。

我が国企業の進出済み・進出予定の国・地域



出所)野村総合研究所「国際展開に伴って生じる金融サービス需要に関する企業アンケート」
 (「我が国金融業の国際競争力強化に関する調査研究」において実施)

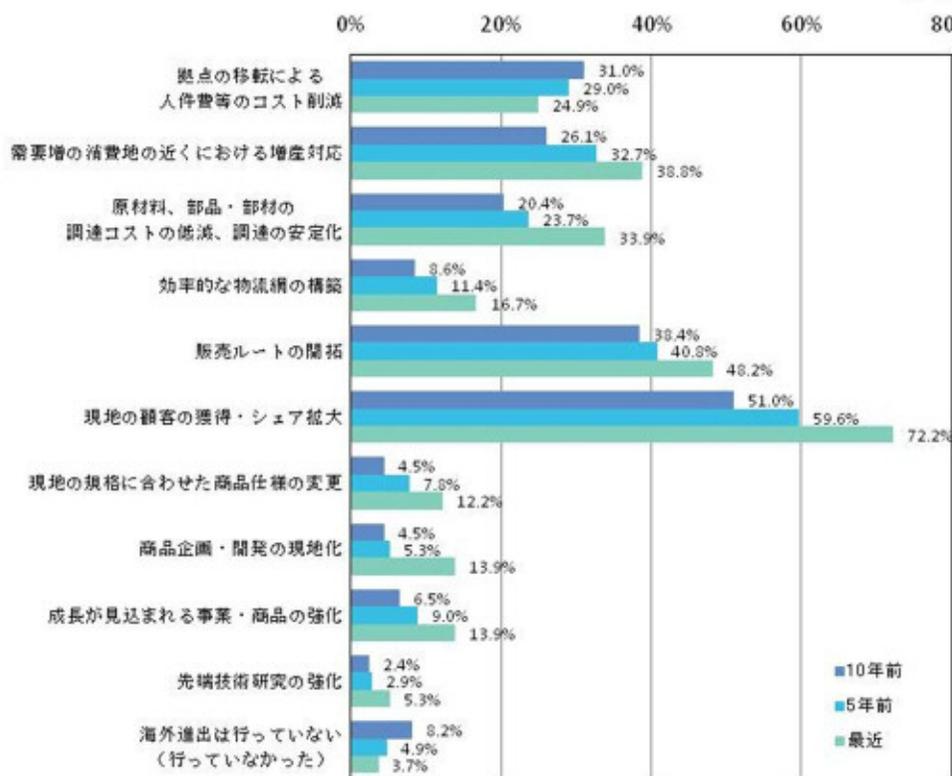
我が国企業の国際展開の動向

時系列では、コスト削減を除くすべての目的が増加傾向にある。

地域別では、先端技術研究の強化を除くすべての目的で、新興国に進出している。

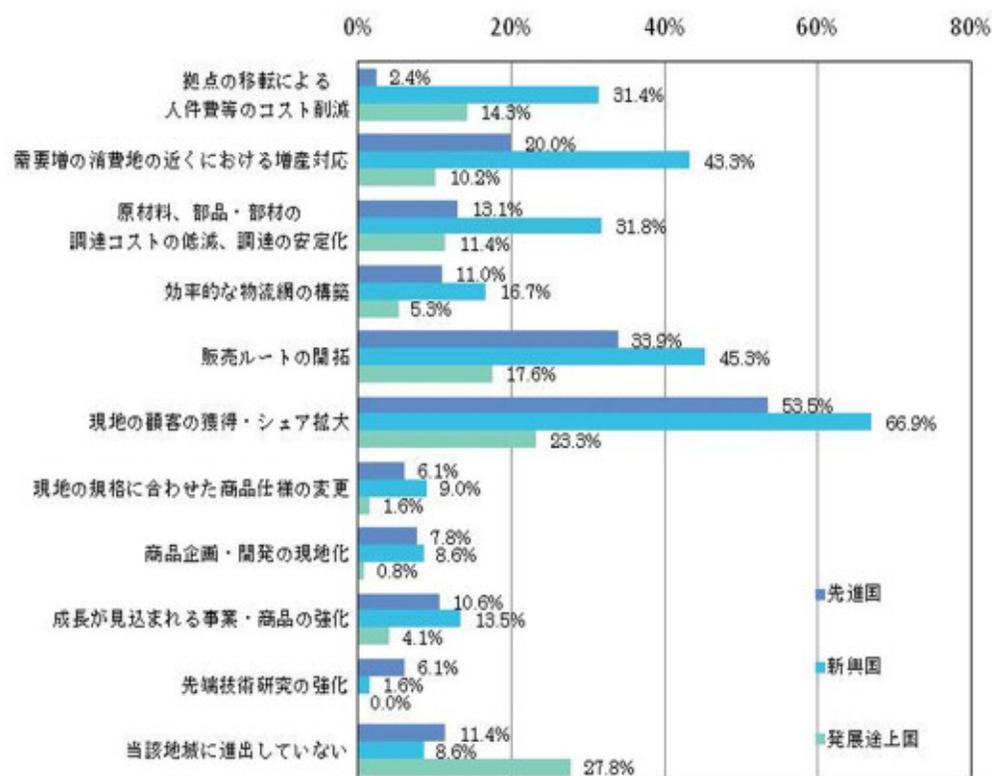
海外進出の目的の時系列変化

(n=245)



海外進出の目的の地域による違い

(n=245)



出所)野村総合研究所「国際展開に伴って生じる金融サービス需要に関する企業アンケート」 出所)野村総合研究所「国際展開に伴って生じる金融サービス需要に関する企業アンケート」

I. 経済成長の内外格差

II. 我が国企業の国際展開の動向

III. 我が国企業の国際展開に伴って生じる金融サービス需要とその充足状況

IV. 我が国金融業の強み・弱みと今後の方向性

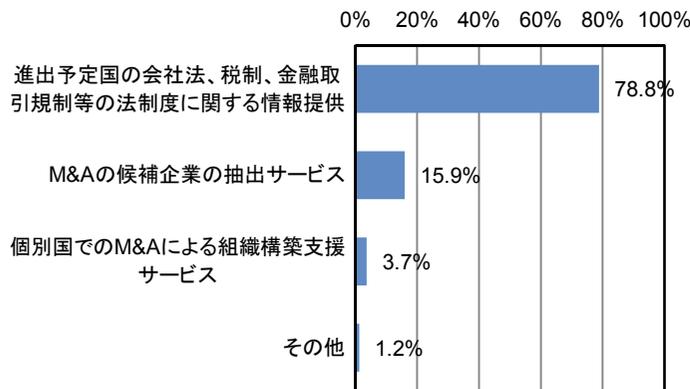
参考：調査報告書に掲載予定のアンケート結果、ヒアリングコメント

我が国企業の国際展開に関する金融サービスの利用状況

我が国企業には、進出予定国の法制度に関する情報提供(79%)、進出国での融資(現地通貨)(55.9%)、進出国での融資(国際通貨)(36%)などが良く利用されている。

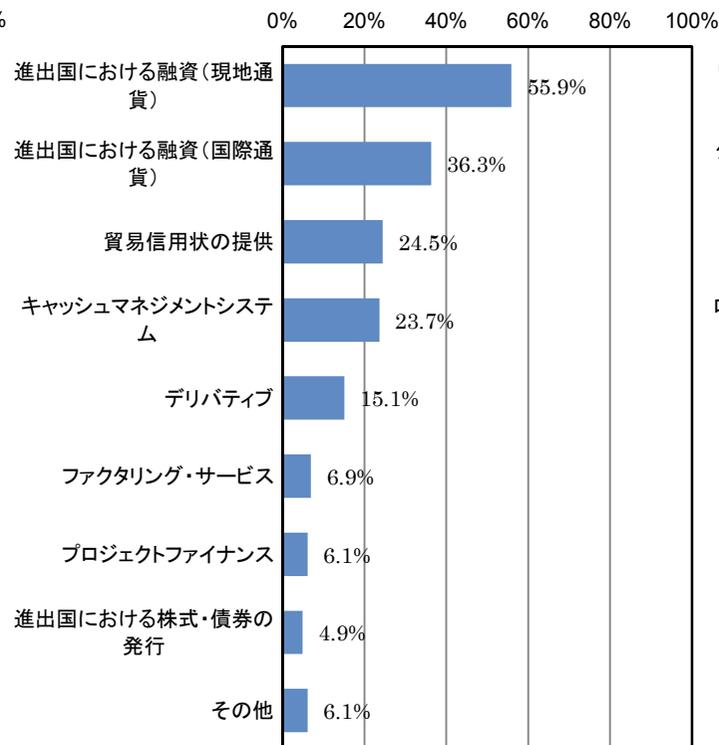
提供を受けた進出前のサービス

(n=245)



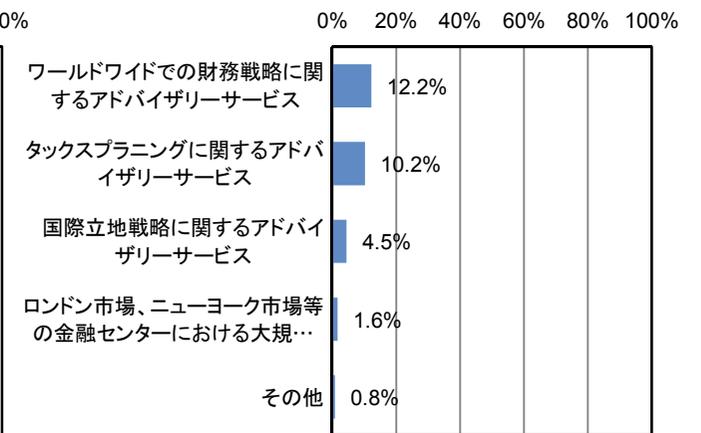
提供を受けた進出後のサービス

(n=245)



提供を受けたワールドワイドでのサービス

(n=245)



出所)野村総合研究所「国際展開に伴って生じる金融サービス需要に関する企業アンケート」

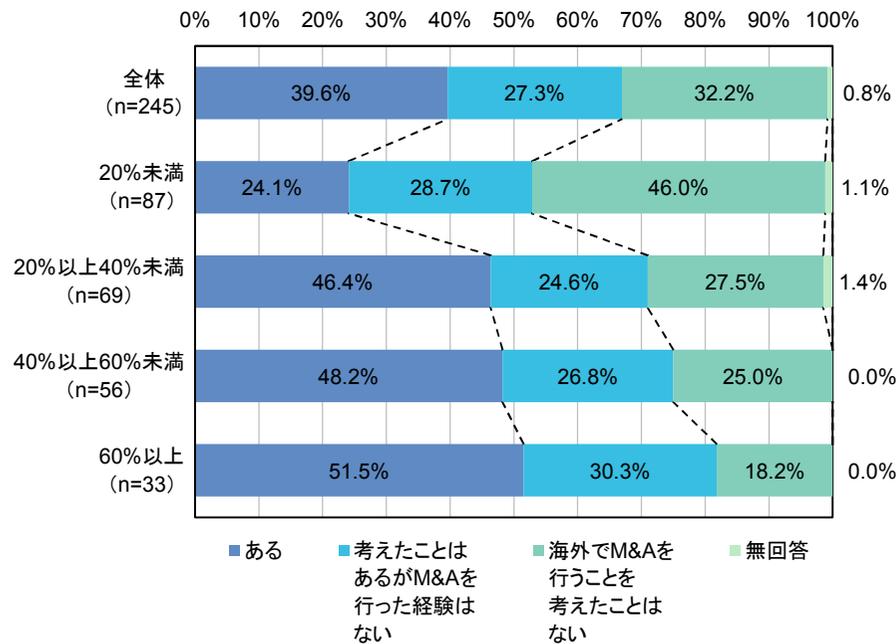
出所)野村総合研究所「国際展開に伴って生じる金融サービス需要に関する企業アンケート」

出所)野村総合研究所「国際展開に伴って生じる金融サービス需要に関する企業アンケート」

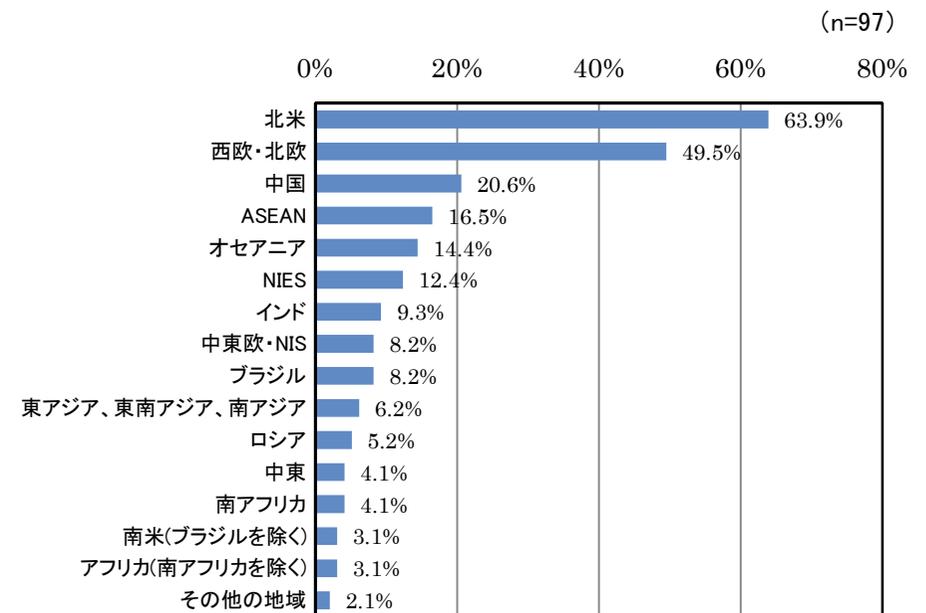
海外M&A__海外M&Aの経験、実施した国・地域

海外M&Aの経験がある企業は4割弱。海外売上高比率の高くなるとその割合が高くなる。北米(64%)、西欧・北欧(50%)の先進地域が多く、中国(21%)が続いている。

海外M&Aの経験(海外売上高比率別)



海外M&Aを実施した国・地域



出所)野村総合研究所「国際展開に伴って生じる金融サービス需要に関する企業アンケート」

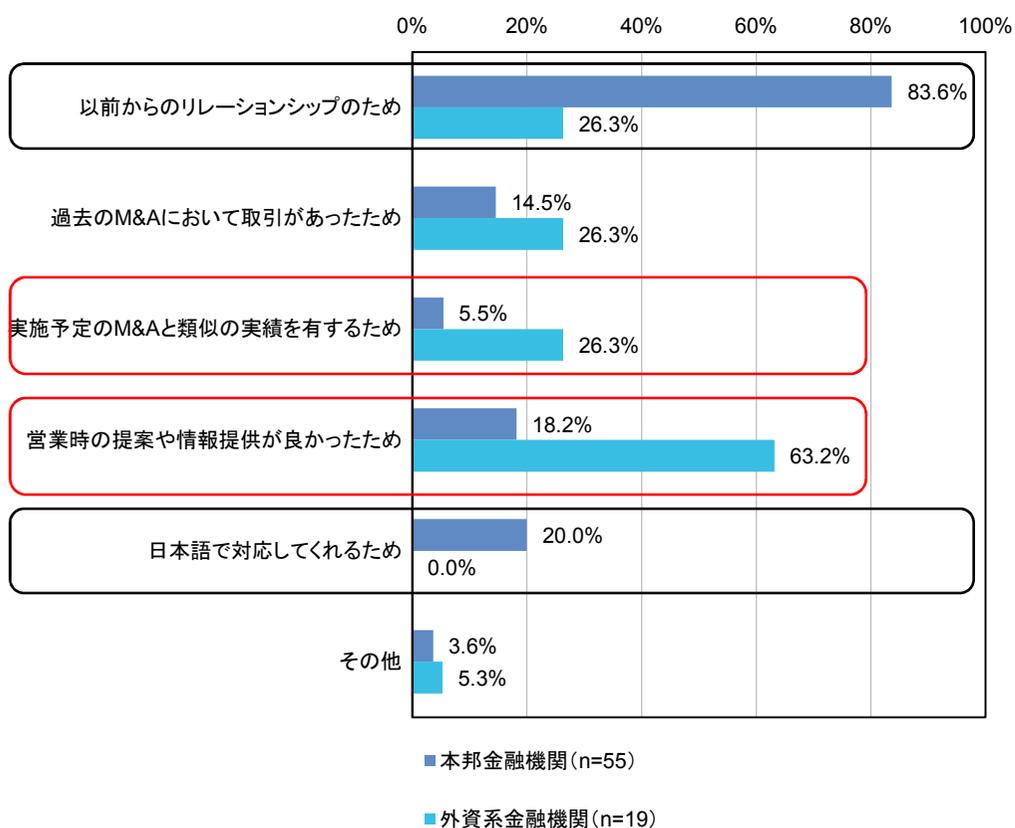
出所)野村総合研究所「国際展開に伴って生じる金融サービス需要に関する企業アンケート」

海外M&A_金融機関の選定理由、評価(アンケート)

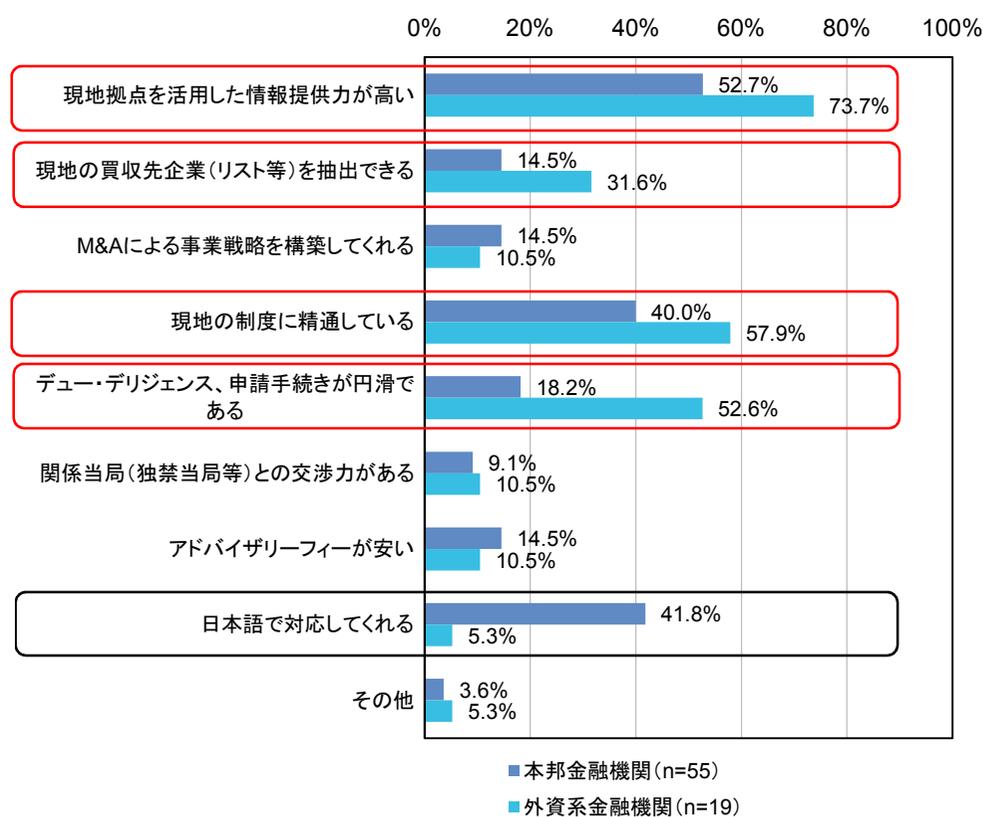
本邦金融機関:リレーションシップ、日本語対応を評価

外資系金融機関:情報提供力、買収先企業の提案、手続きの円滑さ等を評価

海外M&Aにおける金融機関の選定理由



海外M&Aにおける金融機関の評価



出所)野村総合研究所「国際展開に伴って生じる金融サービス需要に関する企業アンケート」

出所)野村総合研究所「国際展開に伴って生じる金融サービス需要に関する企業アンケート」

海外M&A_M&Aのプロセスごとの評価(アンケート+ヒアリング)

進出前の情報提供、M&Aの候補企業の抽出、デュー・デリジェンスの実行において、外資系に優位性があると考えられる。

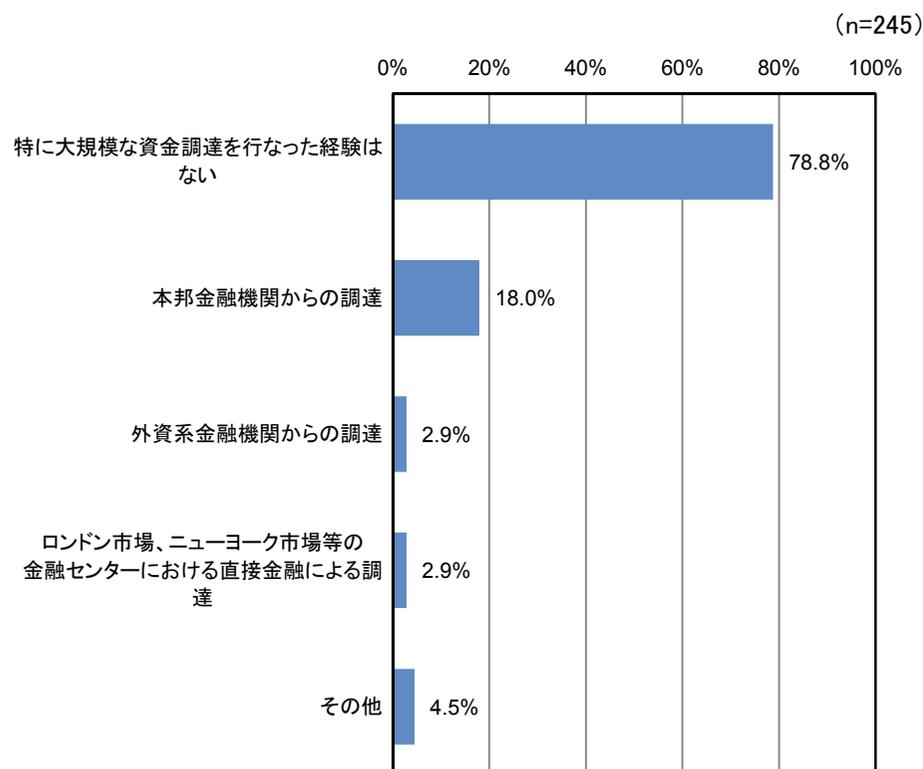
M&Aのプロセスごとの評価

M&Aのプロセス	評価が分かれるポイント	評価
進出予定国の法制度に関する情報提供	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 継続的に現地情報を収集できる体制 (現地に支店やネットワークがある、など) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 外資系に優位性
M&Aの候補企業の抽出	<ul style="list-style-type: none"> ➤ M&A提案の数 ➤ 提案の積み上げによる信頼関係の構築 ➤ クライアントとの継続的なコミュニケーション ➤ スピーディーな対応 ➤ クライアントの事情にマッチした提案の工夫 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 外資系に優位性 (継続的なコミュニケーションでは本邦金融機関に評価)
M&Aによる事業戦略の構築	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ポストM&Aの事業戦略を伴った提案 ➤ 金融スキームの提案 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 本邦金融機関、外資系の間特に差はない。
M&Aのための関係当局との交渉、当局等への申請手続き	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 現地の関係当局とのパイプが太いこと (特に中国に関しては、関係当局との関係が重要) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 本邦金融機関、外資系の間特に差はない。
デュー・デリジェンスの実行	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 現地の会計事務所とのネットワーク ➤ 現地の法律事務所等とのネットワーク 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 外資系に優位性

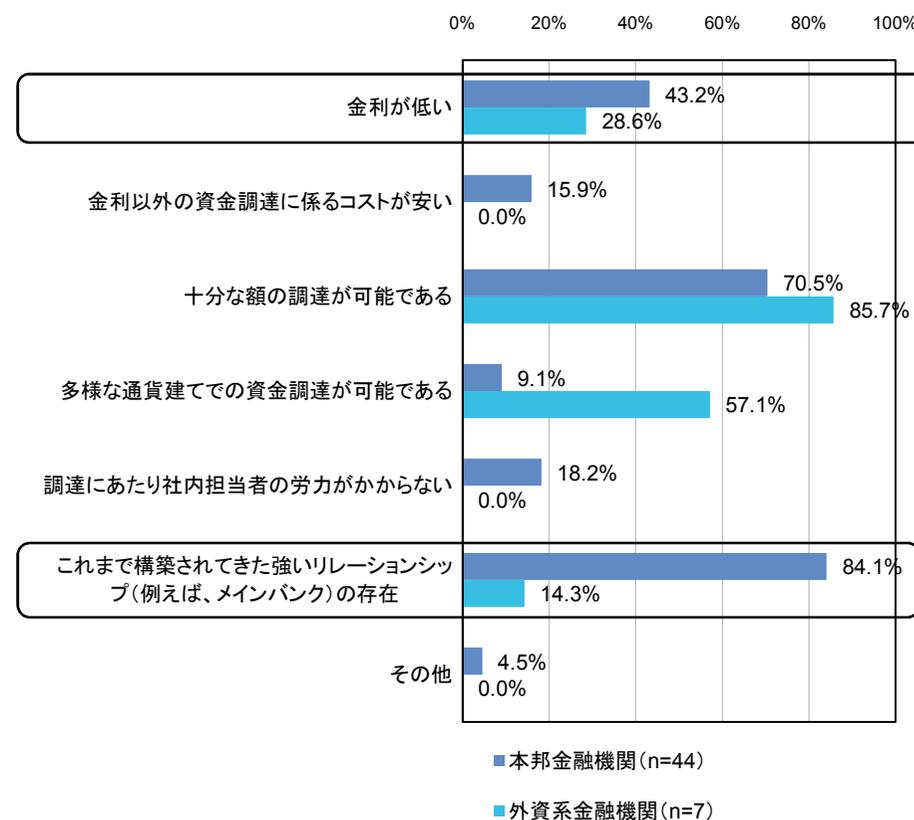
大規模な資金調達__大規模資金調達を行う際の手段、金融機関の選択理由

**大規模な資金調達を行った企業は少ないが、18%が本邦金融機関から調達。
本邦金融機関の選択理由は、リレーションシップ(84%)、金利の低さ(43%)。**

大規模な資金調達を行う際の手段



大規模な資金調達を行う場合の金融機関の選択理由

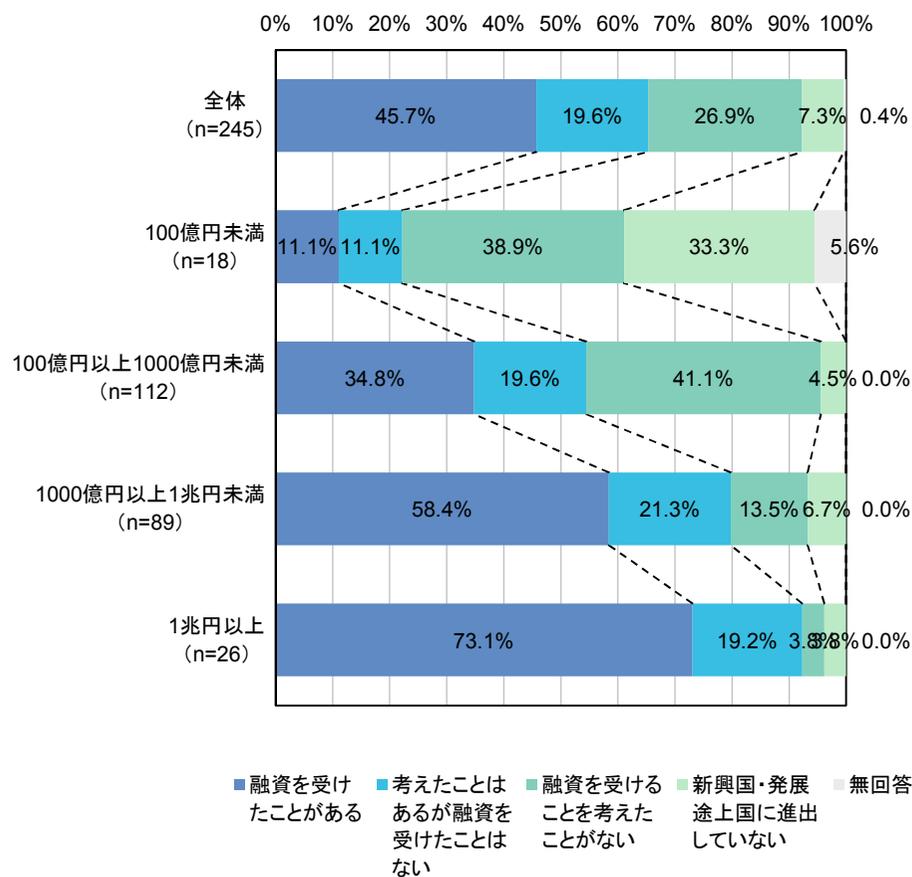


出所) 野村総合研究所「国際展開に伴って生じる金融サービス需要に関する企業アンケート」

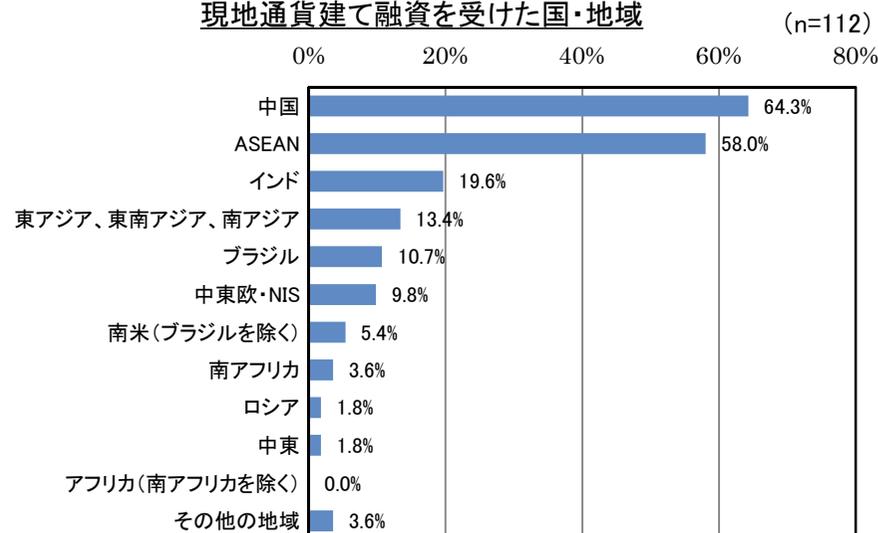
出所) 野村総合研究所「国際展開に伴って生じる金融サービス需要に関する企業アンケート」

新興国・発展途上国における融資による「現地通貨」調達_利用経験、融資を受けた国・地域
利用経験がある企業は46%。売上高に応じ利用割合が高くなる。中国(64%)、ASEAN(58%)
での利用が多い。金融機関別では、本邦(87%)、現地(44%)である。

現地通貨建て融資の利用の有無(売上高別)

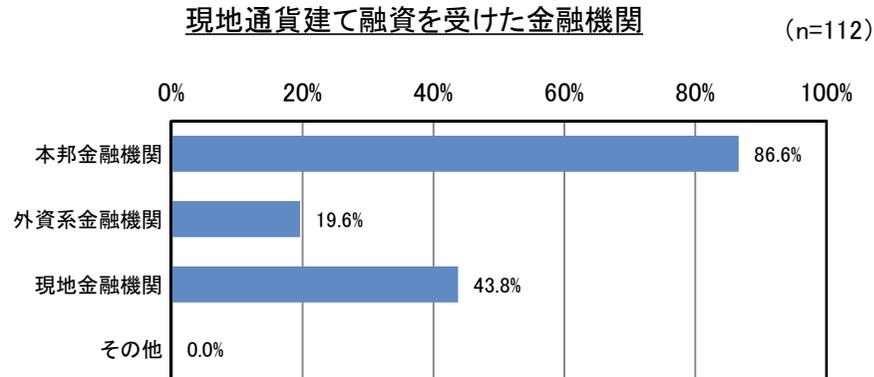


現地通貨建て融資を受けた国・地域



出所)野村総合研究所「国際展開に伴って生じる金融サービス需要に関する企業アンケート」

現地通貨建て融資を受けた金融機関



出所)野村総合研究所「国際展開に伴って生じる金融サービス需要に関する企業アンケート」

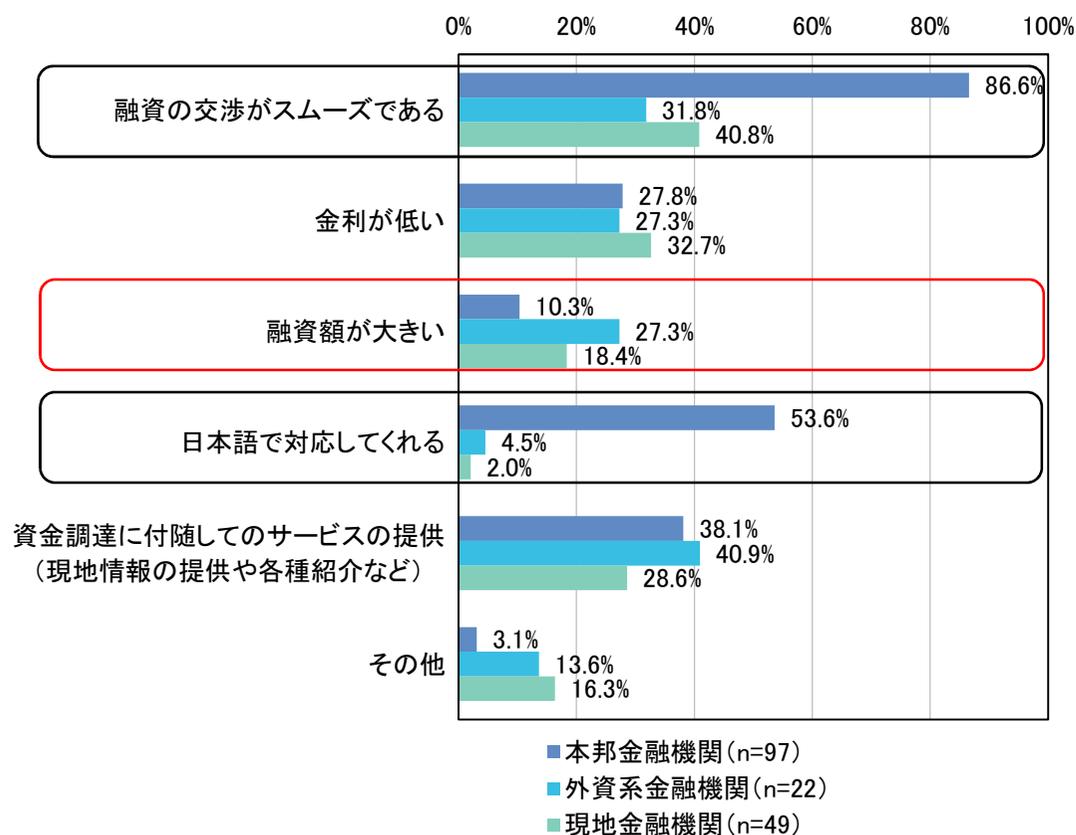
出所)野村総合研究所「国際展開に伴って生じる金融サービス需要に関する企業アンケート」

融資による「現地通貨」調達__評価する点

本邦金融機関：交渉のスムーズさ、日本語での対応

外資系/現地金融機関：融資額の大きさ

「現地通貨」建て融資を受けた金融機関に対する評価

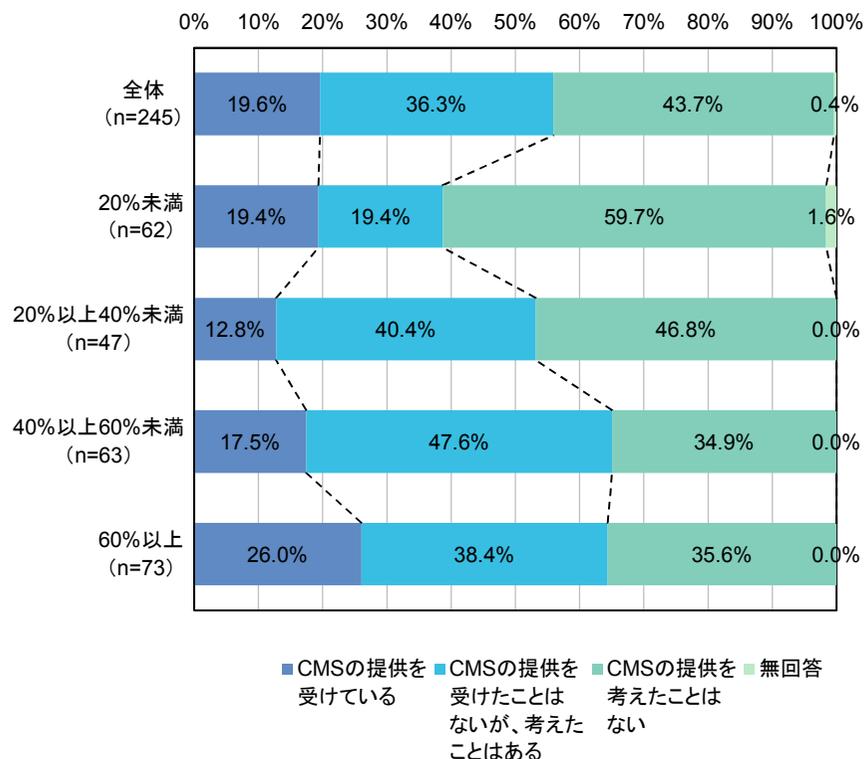


出所)野村総合研究所「国際展開に伴って生じる金融サービス需要に関する企業アンケート」

キャッシュ・マネジメント・システム_利用状況、提供元金融機関、CMSの整備方針

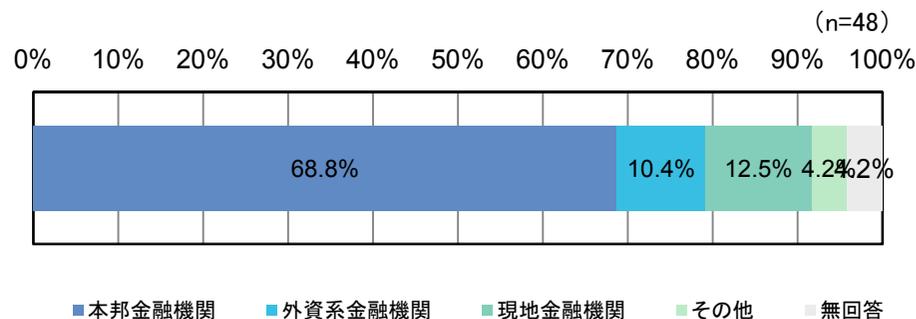
約2割の企業がCMSを利用。提供元金融機関は、本邦（69%）、外資系（10%）、現地（13%）。整備方針は、46%が「国・地域毎の最適なシステムの導入」。

CMSの利用の有無



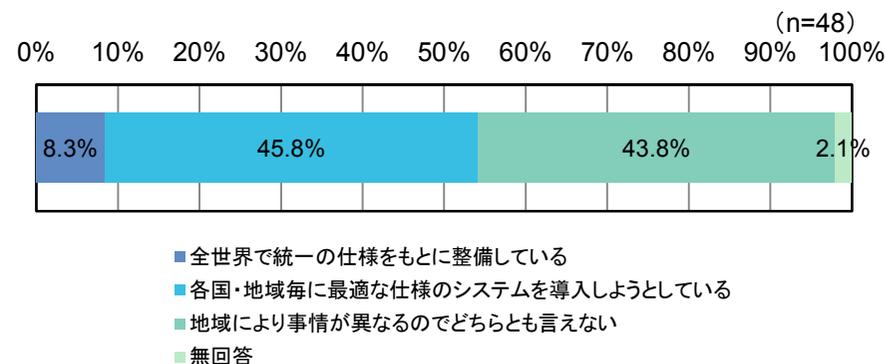
出所)野村総合研究所「国際展開に伴って生じる金融サービス需要に関する企業アンケート」

(最も多くの国をカバーしている)CMSの提供元の金融機関



出所)野村総合研究所「国際展開に伴って生じる金融サービス需要に関する企業アンケート」

CMSの整備方針

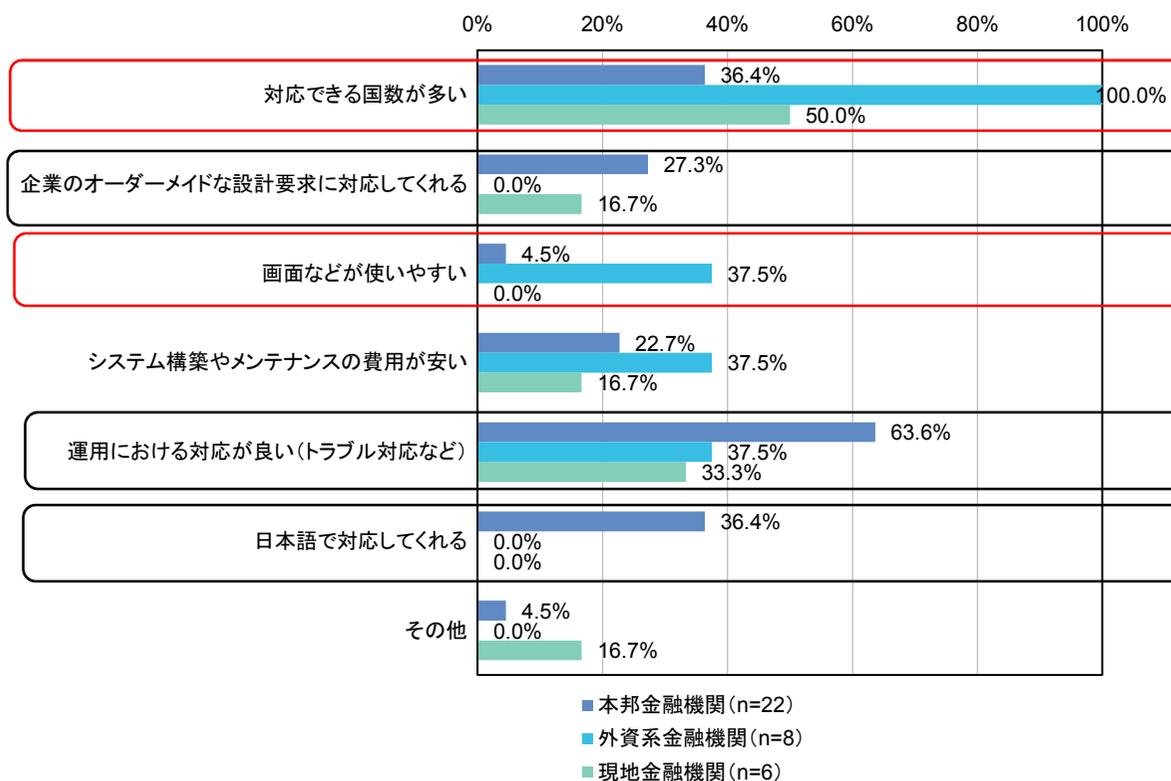


出所)野村総合研究所「国際展開に伴って生じる金融サービス需要に関する企業アンケート」

キャッシュ・マネジメント・システム_CMSにおける金融機関に対する評価(アンケート)

本邦金融機関:運用における対応の良さ、日本語での対応、オーダーメイド対応
外資系金融機関:対応できる国数、画面等の使いやすさ

CMSにおける金融機関に対する評価



出所)野村総合研究所「国際展開に伴って生じる金融サービス需要に関する企業アンケート」

キャッシュ・マネジメント・システム_CMSにおける金融機関に対する評価(アンケート+ヒアリング)

本邦金融機関:オーダーメイド対応、運用における対応の良さ

外資系金融機関:対応できる国数、(世界共通で用いる場合)画面等の使いやすさ

CMSにおける金融機関に対する評価

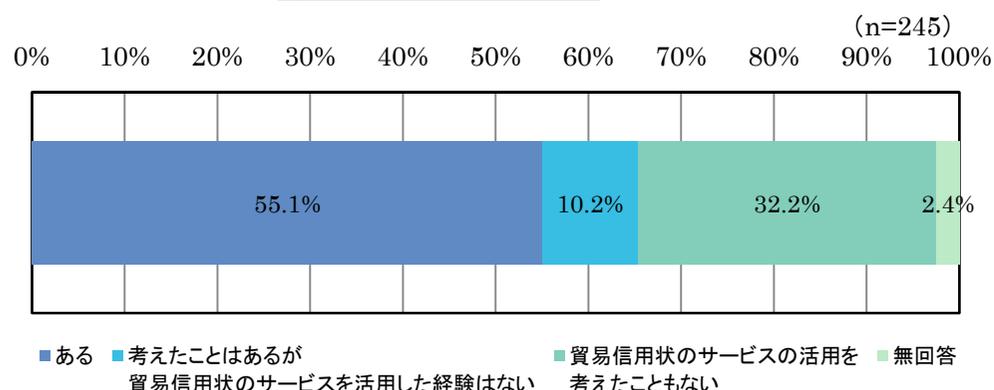
評価項目	評価
対応する国数	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 外資系金融機関の方が対応する国数が多い
仕様・設計(自由度)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 外資系金融機関はパッケージをもとに販売 ▶ これに対し、本邦金融機関は企業の要求に応じ柔軟に対応
価格	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 外資系金融機関・本邦金融機関とも大差ない(複数社の中で交渉により差がなくなる)
画面などの使いやすさ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 現状の使い勝手を考慮したオーダーメイドを構築してくれる点では本邦金融機関のCMSが使いやすい。 ▶ 世界共通で用いたい場合は外資系金融機関のCMSの方が使いやすい。
トラブル対応	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 本邦金融機関の方がトラブルには丁寧な対応 ▶ 外資系金融機関では、自社の担当窓口がない場合もある(例:コールセンター問合せ) ▶ 外資系金融機関では、契約書を盾にトラブルの責任が無いということをまず主張するケースもある。

貿易信用状__利用状況

55%の企業が利用経験がある。

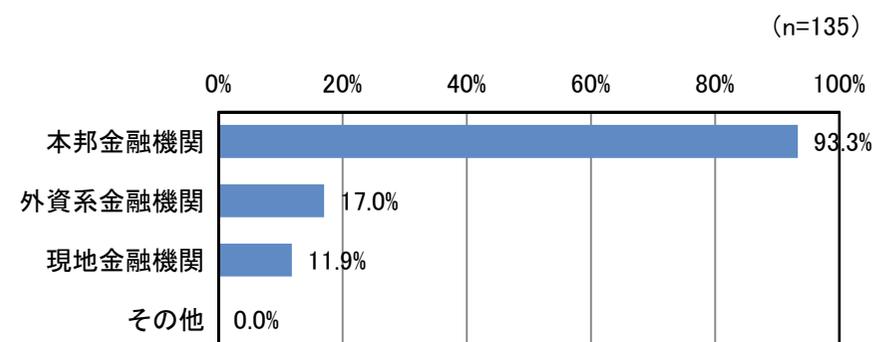
利用した金融機関は、本邦(95%)、外資系(17%)、現地(12%)。

貿易信用状の利用の有無



出所)野村総合研究所「国際展開に伴って生じる金融サービス需要に関する企業アンケート」

貿易信用状のサービスを受けた金融機関



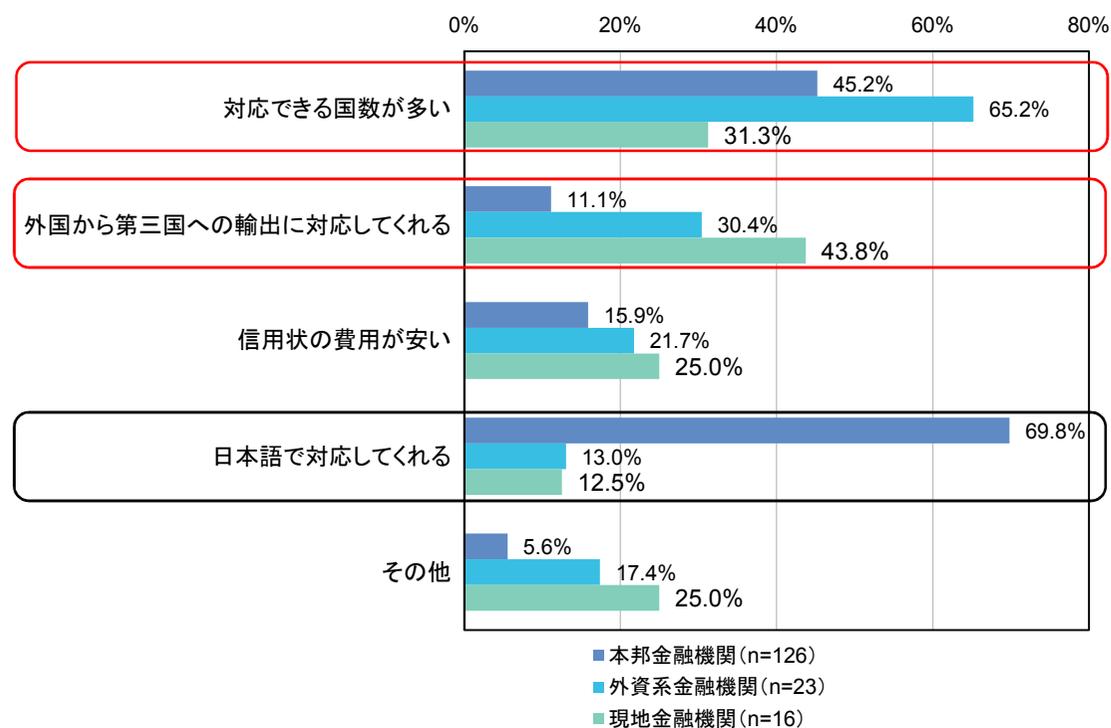
出所)野村総合研究所「国際展開に伴って生じる金融サービス需要に関する企業アンケート」

貿易信用状_金融機関に対する評価(アンケート)

本邦金融機関:日本語での対応

外資系金融機関:対応できる国数、外国から第三国への輸出への対応

貿易信用状のサービスを受けた金融機関に対する評価



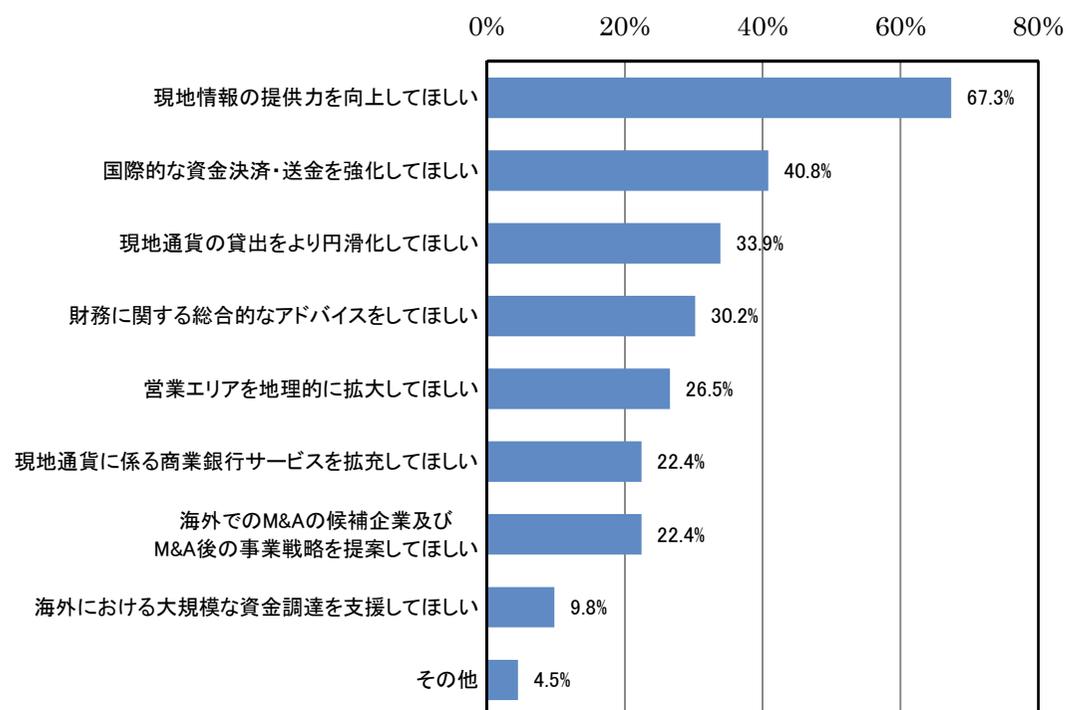
出所)野村総合研究所「国際展開に伴って生じる金融サービス需要に関する企業アンケート」

本邦金融機関に提供してほしいサービス

3割超が「現地情報の提供力向上」(67%)、「国際的資金決済・送金の強化」(41%)、「現地通貨の貸出の円滑化」(34%)、「財務に関する総合的アドバイス」(30%)を希望。

本邦金融機関に提供してほしいサービス

(n=245)



出所)野村総合研究所「国際展開に伴って生じる金融サービス需要に関する企業アンケート」

I. 経済成長の内外格差

II. 我が国企業の国際展開の動向

III. 我が国企業の国際展開に伴って生じる金融サービス需要とその充足状況

IV. 我が国金融業の強み・弱みと今後の方向性

参考：調査報告書に掲載予定のアンケート結果、ヒアリングコメント

我が国金融業の強み／弱み

本邦金融機関は、強みのないサービスが多いが、国際通貨による融資、CMSに強みがある。

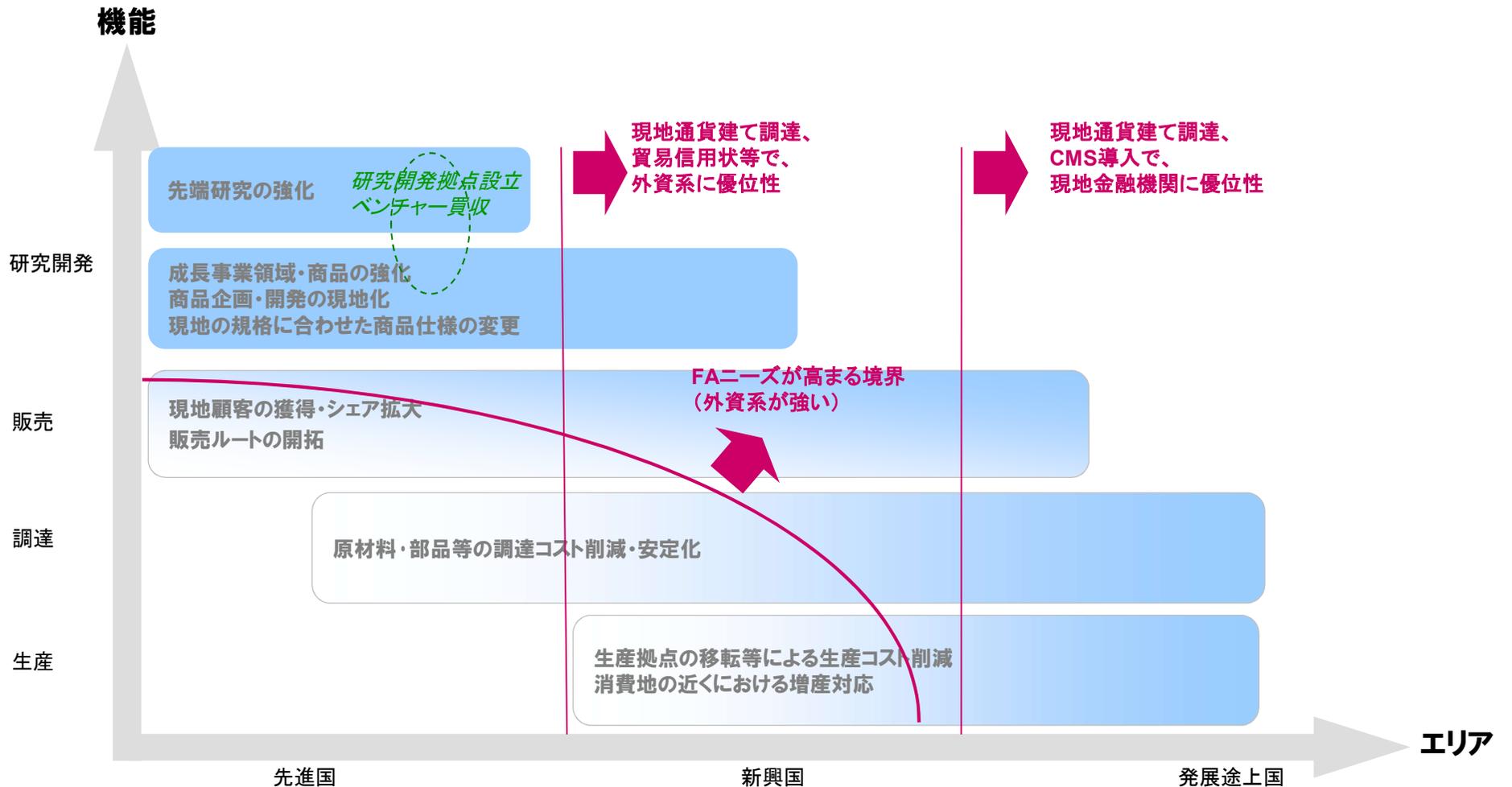
我が国金融業の強み／弱みの整理

	金融ニーズ	我が国金融業のサービスに対する評価
進出前のサービス	進出予定国への法制度に関する情報提供	× 各地に拠点を有する外資系に強み
	M&Aのアドバイザーサービス	× M&Aの候補企業の提案内容を中心に、外資系金融機関に強み
進出後のサービス	キャッシュマネジメントシステム	× 展開している国数の点では、外資系金融機関に強み ○ 仕様・設計における柔軟な対応、トラブル対応では本邦金融機関を評価
	進出国における融資	○ 国際通貨については、本邦金融機関は低いスプレッドで対応 × 現地通貨建ての融資は、融資額が大きくなる場合は、現地金融機関に強み
	貿易信用状	× 対応できる国数では、外資系の方に強み
ワールドワイドでの金融サービス	海外での直接調達	× 海外での直接調達におけるアレンジでは、外資系金融機関に強み
	保有資産・負債の通貨建ての構成へのアドバイス（為替リスク対策）	△ 本邦金融機関、外資系金融機関ともに現状では十分なサービスを提供できていない

企業の国際展開ニーズからみた強み・弱み

先進国：研究開発等で外資に強み。

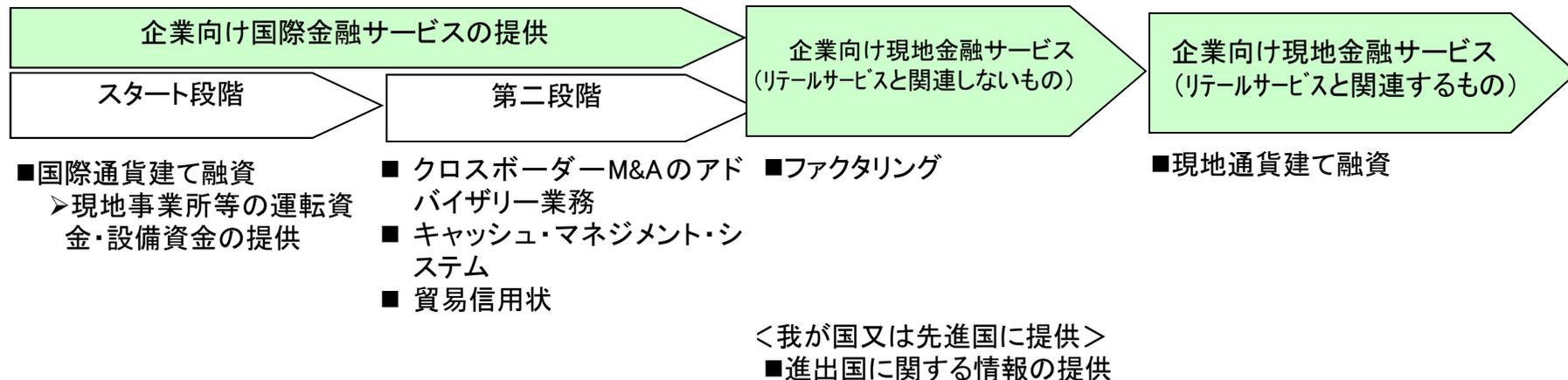
新興国、発展途上国：現地通貨建て融資、貿易信用状等で外資、現地に強み。



本邦金融機関の国際展開のイメージ

本邦金融機関は、強み(国際通貨建て融資、CMS等)を活かし、弱みを克服することで、現地におけるローカル化を進めるとともに、グローバル化を進めることが求められる。

企業の国際展開に伴う金融サービスに関する本邦金融機関の展開プロセスのイメージ



I. 経済成長の内外格差

II. 我が国企業の国際展開の動向

III. 我が国企業の国際展開に伴って生じる金融サービス需要とその充足状況

IV. 我が国金融業の強み・弱みと今後の方向性

参考：調査報告書に掲載予定のアンケート結果、ヒアリングコメント

アンケート調査の概要

■ 調査票送付先の抽出基準

- 以下の資料をもとに調査票送付先の企業を抽出した。(なお、上場廃止企業等(7社)について除いている)

資料名	抽出基準	抽出企業数
東洋経済新報社「会社四季報 2011年秋号」	海外売上高比率が公表されている企業	1,060社(うち東証655、東証2部113、大証64、名証19、ジャスダック182、東証マザーズ24、福証3)
東洋経済新報社「海外進出企業データテキスト版 2011年」	掲載企業のうち、東証一部上場企業で、①に含まれないもの	466社

- 今回実施したアンケート調査の概要は以下のとおりである。

調査タイトル	国際展開に伴って生じる金融サービス需要に関する企業アンケート
調査方法	郵送法
回答期間	平成23年10月13日(木)～10月25日(火)
発送数	1,519
回収数(回収率)	245(16.1%)

ヒアリングの概要

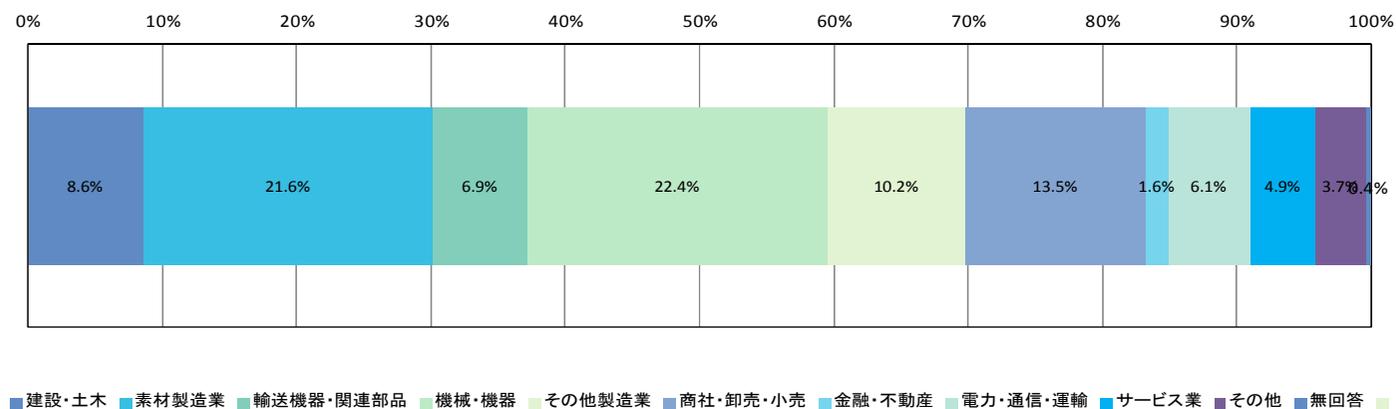
- 企業の国際展開に伴う金融ニーズ、金融サービスの利用状況、利用した金融機関の評価等について、以下の21社に対し、ヒアリング調査を実施した。

訪問先企業	訪問日
電気機器メーカー	9月21日
輸送機械メーカー	9月26日
機械メーカー	9月30日
食品メーカー	10月3日
電気機器メーカー	10月4日
電気機器メーカー	10月5日
電気機器メーカー	10月5日
化学メーカー	10月11日
流通	10月12日
電気機器メーカー	10月26日
運輸	10月17日
食品メーカー	10月19日
素材・部材メーカー	10月21日
情報サービス	10月28日
機械メーカー	11月2日
化学メーカー	10月31日
素材・部材メーカー	11月2日
輸送機械メーカー	11月7日
化学メーカー	11月9日
化学メーカー	11月9日
デバイスメーカー	11月17日

回答企業の業種

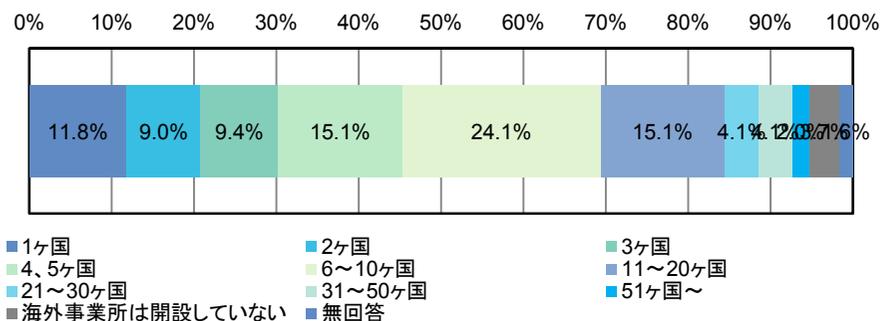
回答企業の業種

(n=245)

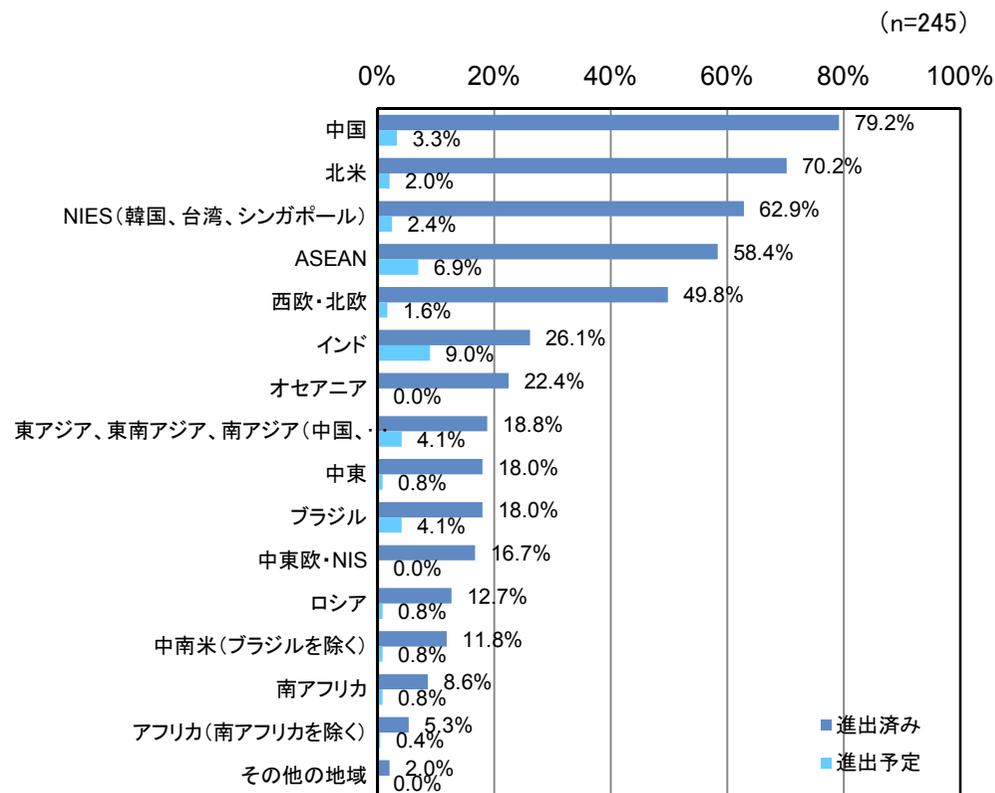


海外進出状況

事業所開設の国数



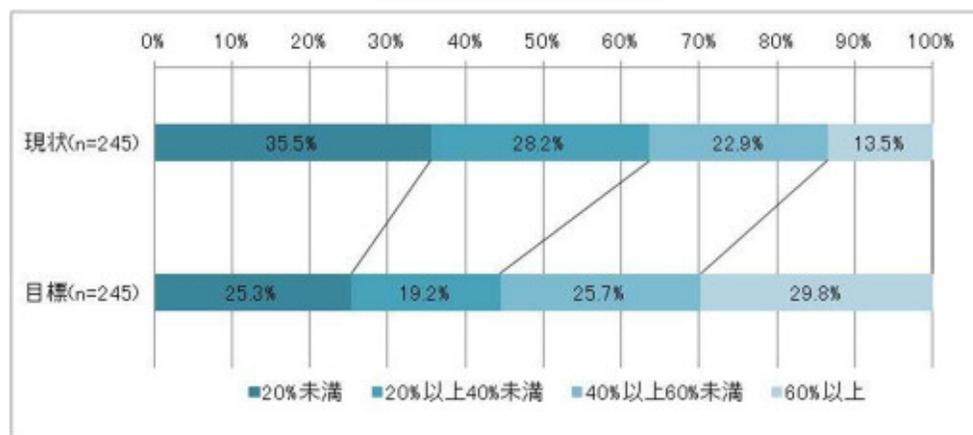
進出済み・今後新種予定の国・地域



- 海外の中でも新興国に重点を置いており、新興国の事業所では2桁成長を期待している。(電気機器メーカー)
- 鉄道事業などの社会インフラについては、老朽化を主因に欧米でも更新需要が見込まれる。また、インフラ未整備の新興国は、各国企業にとってのこれからの主戦場になる。(電気機器メーカー)

海外売上高比率の目標

海外売上高比率の目標

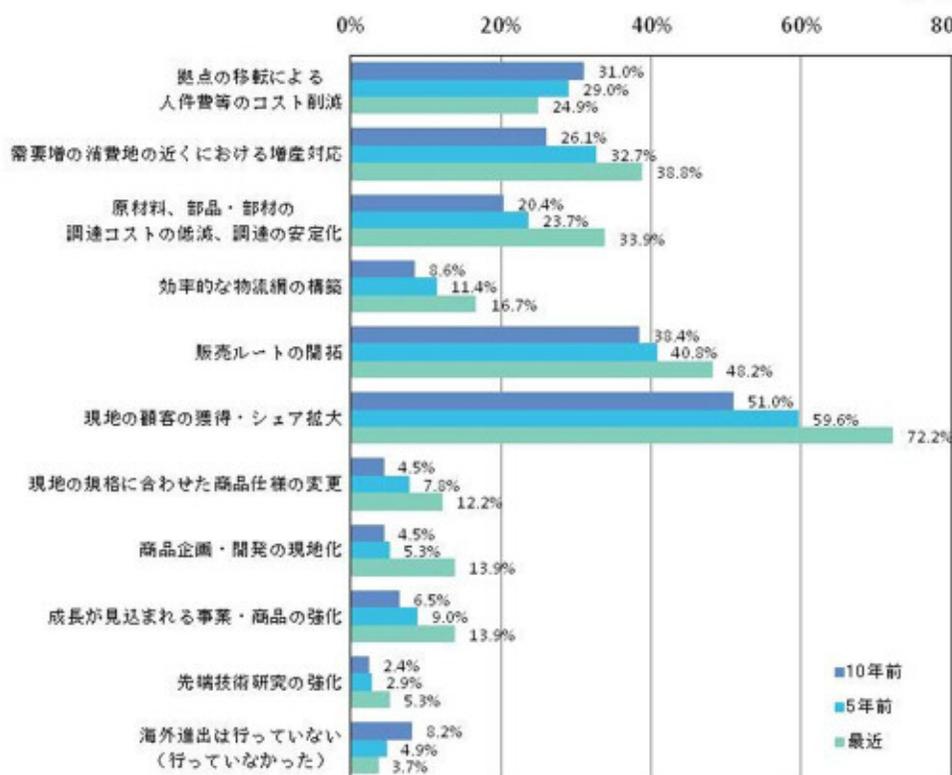


- グローバル化が目標なのではなく、グローバル化しなくては事業にならない。なお、当社では海外売上高比率、海外生産高比率の2つの指標で海外進出度合を見ている(電気機器メーカー)
- 国内市場は縮小ないし横ばいなので、海外に収益・成長の機会を探している。海外展開のターゲットや、東アジア地域等である。(食品メーカー)

海外進出の目的

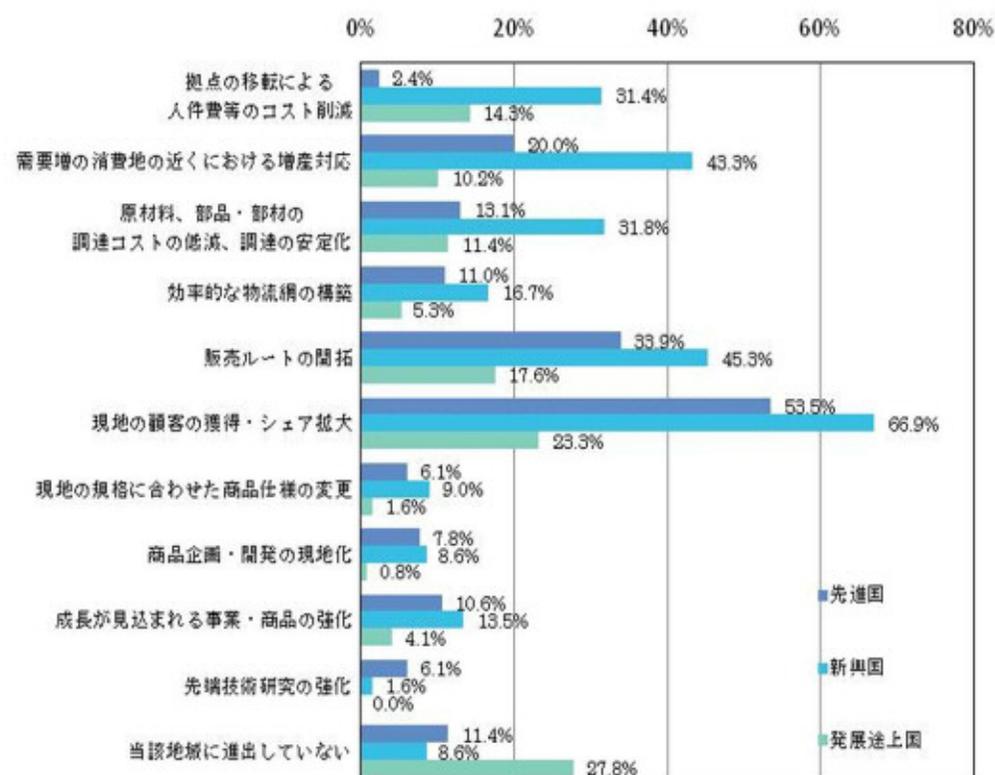
海外進出の目的の時系列変化

(n=245)



海外進出の目的の地域による違い

(n=245)



海外進出の目的

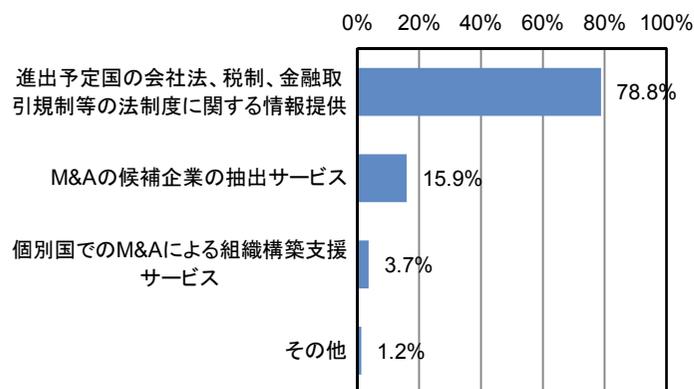
- 現在では、現地のニーズに対応した商品企画を進めるために、商品企画機能を現地に移してきており、現地の生活を研究する体制を構築している。(電気機器メーカー)
- 昨今ではR&Dセンターなど基礎研究も先進国(北米、欧州、シンガポールなど)に移そうと考えている。(電気機器メーカー)

- 国内市場の需要はじり貧状態であり新たな需要を取り込むため、新興国への展開を早い時期から模索しており、現地企業へのM&Aをこれまでも行ってきた。(食品メーカー)
- 技術獲得の目的の一手段として、M&Aを行っている。その場合には、米国等の先進国のベンチャー企業が対象となる。(化学メーカー)
- 工場はアジアがほとんどで、欧米の事業所は販売会社を中心である。(電気機器メーカー)

海外進出における金融サービスの利用状況

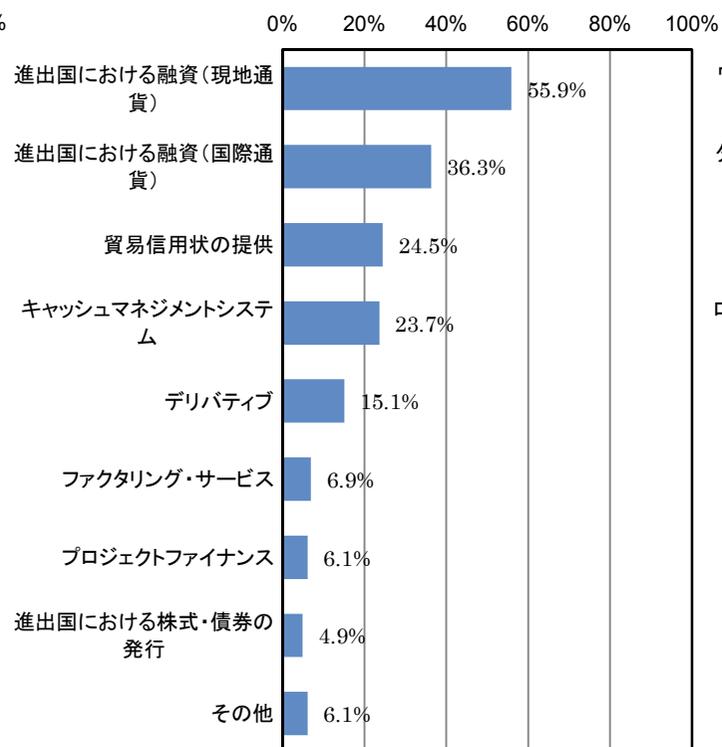
提供を受けた進出前のサービス

(n=245)



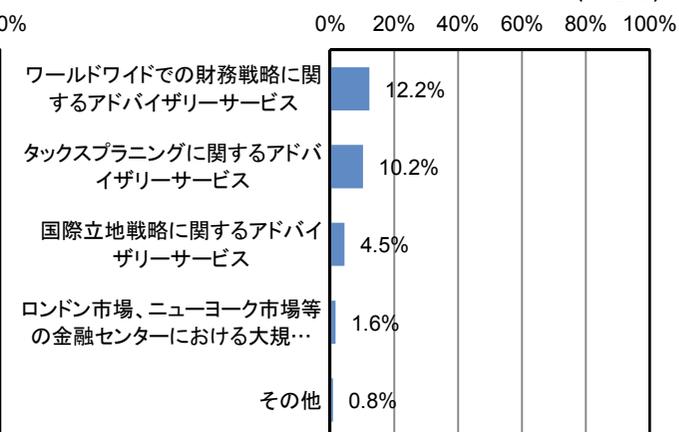
提供を受けた進出後のサービス

(n=245)



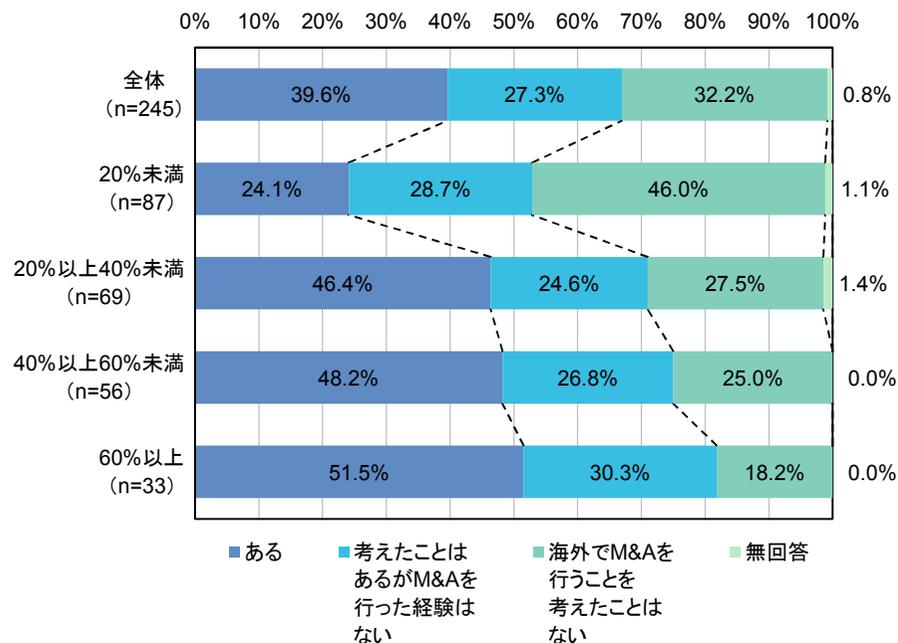
提供を受けたワールドワイドでのサービス

(n=245)

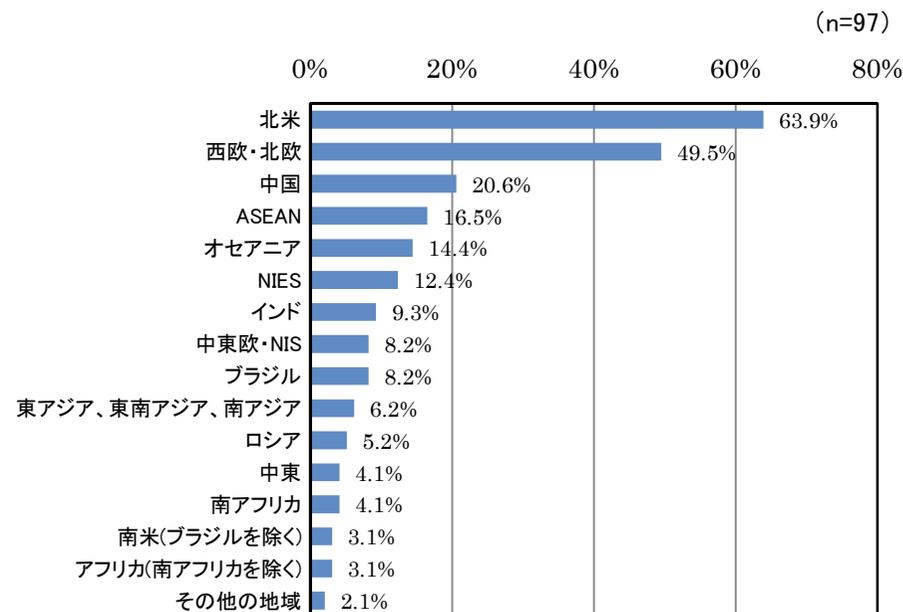


海外M&Aの実施状況

海外M&Aの経験(海外売上高比率別)



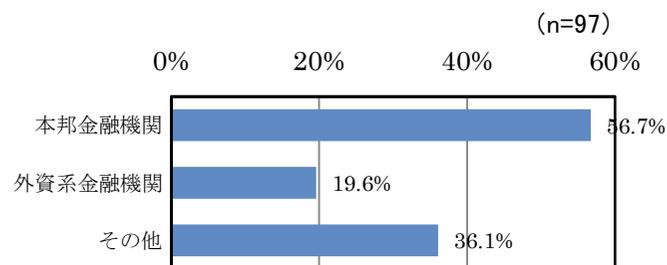
海外M&Aを実施した国・地域



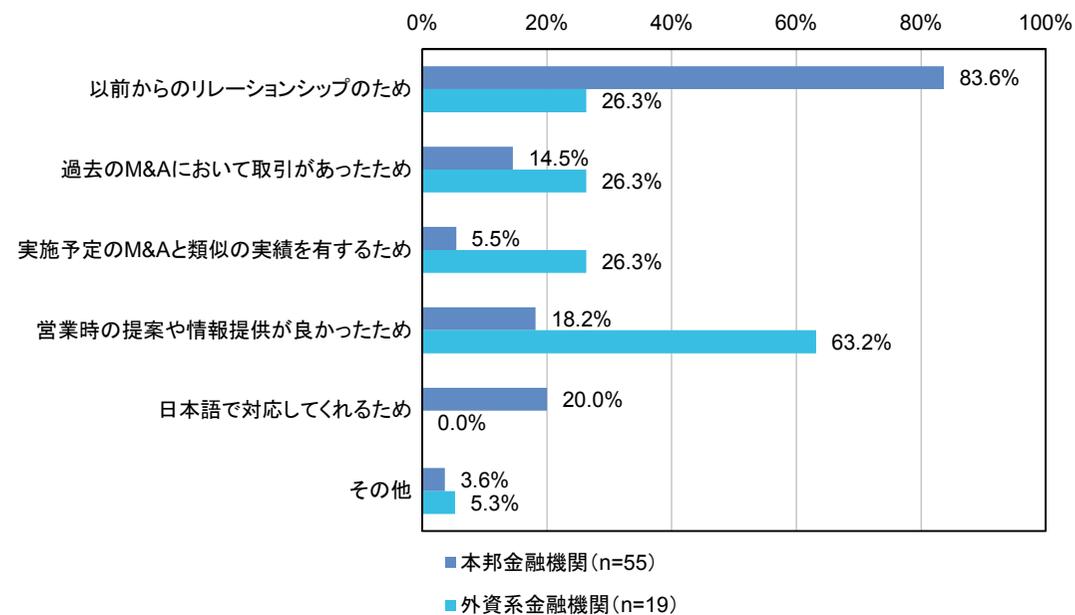
- 買収した欧州企業は、当社が対応できていない特定の商品分野に強い企業であり、事業領域を広げるためにM&Aを実施した。他方、当社の販売地域は、先進国中心であった。新興国でのニーズの伸長率が高いことを考慮し、新興地域での販売力を高めることを目的に、新興国の企業を買収した。(化学メーカー)
- 当社の技術力・ノウハウで外国を圧倒できるレベルにある。ただ、当社の商品はローカルプロダクトゆえに外国ブランドは受け入れられにくい。買収先企業のブランドを残し、その会社の技術力などを高める売上を伸ばす。安定的な成長が期待できる先進国・地域の企業も買収してきたし、不安定だが急拡大が期待できるアジア地域の企業も買収した。(食品メーカー)
- これまでは欧州や米国でM&Aをしてきたが、アジアの売上高比率を高めるという目標に伴いアジアやインドでのM&Aも増えるだろう。(機械メーカー)

海外M&Aにおいて利用した機関、金融機関の選択理由

海外M&A実施時に利用した機関



海外M&Aにおいて日系・外資系の金融機関を利用した理由



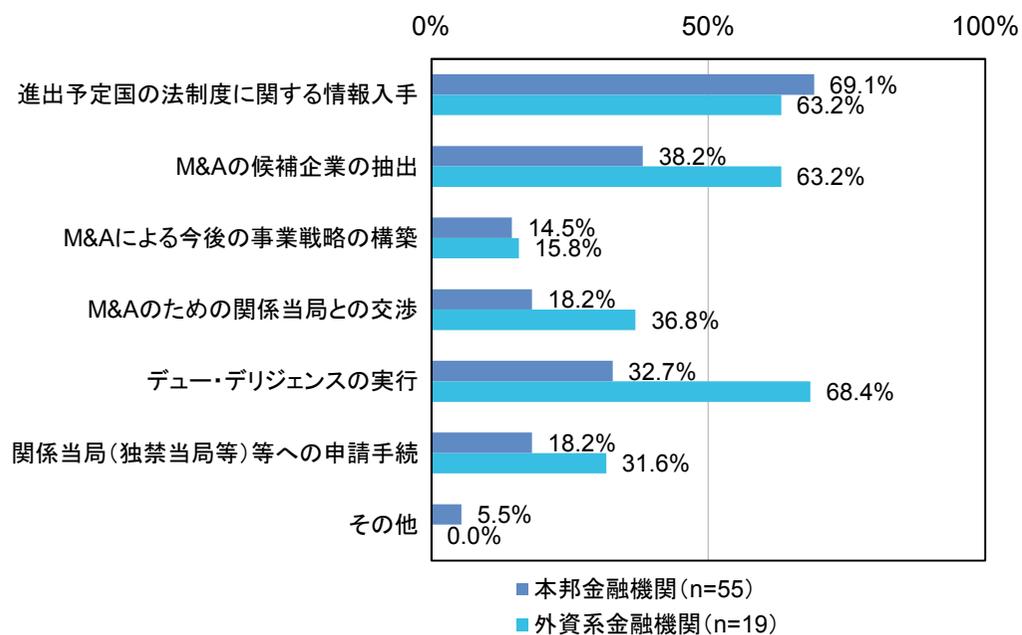
海外M&Aにおける金融機関の利用

- 買収は基本的に自社で対応できる範囲は自社で対応し、制度的にフィナンシャル・アドバイザー（以下、FA）でなければ対応できない部分のみ外部に頼る。買収候補探しはプレイヤーが明確であるため自社で対応できる。外部機関を利用しているのは相手選びではなく、財務デューデリジェンスやスキーム構築などの部分である。（食品メーカー）
- M&Aの支援に関して、銀行にしても証券会社にしても、「日系だから」、「外資だから」で金融機関を選択することはない。海外M&Aでは、日本に金融機関の本店があることにあまり意味はなく、それよりはM&A対象企業の所在地に店舗があることが重要である。（食品メーカー）
- 日系の証券会社でも最近では外資系投資銀行と提携しており、本格的なディールの話になると（FAの中心拠点である）ロンドンやニューヨークから担当者が来る。そのため、外資系金融機関と本邦金融機関との間に違いはないと思う。（電気機器メーカー）
- 新興国ではそもそも現地の情報がないことが多く、提携先のターゲットはわかっても、手続きや進め方がわからないケースが多い。そのため、FAの選択理由も現地の事情に明らかなどろかにウェイトがかかることとなる。（食品メーカー）

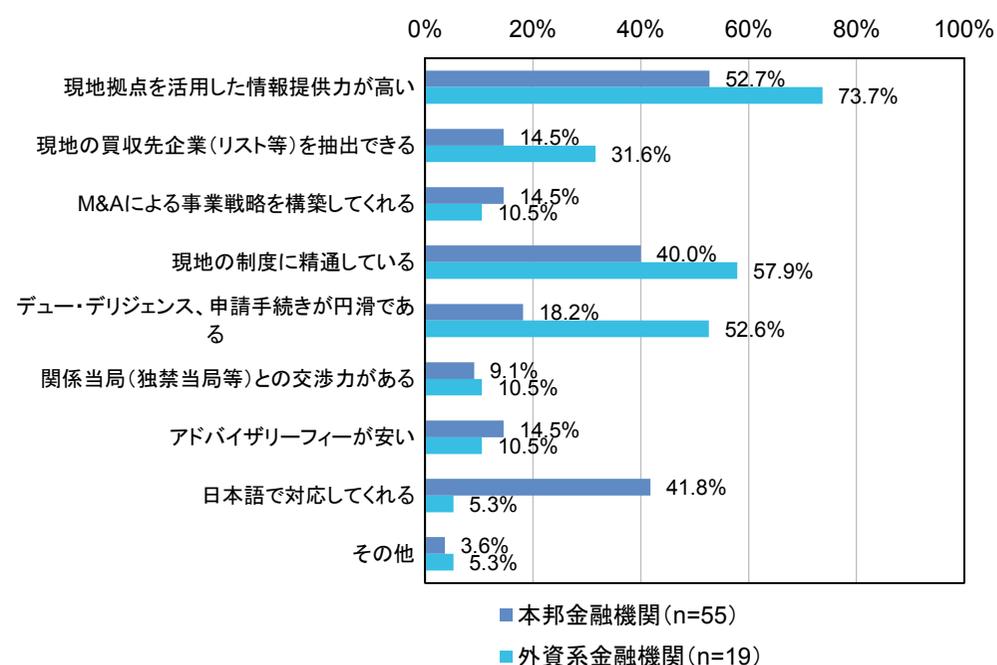
- M&AのFAは、原則として案件ごと1金融機関を利用する。案件を持ってきてくれた金融機関に対して、義理もありFAもお願いすることが多い。（素材・部材メーカー）
- M&Aの経験・知識、担当者の能力等が提案力の差になると思う。FAの選定は複数社を買収案件に関する提案・見積を見比べて決めるということは、案件の情報が漏れる可能性があるので行わない。（素材・部材メーカー）
- FAの選定にあたっては、当社のニーズをうまく汲みこんだ提案を行えることが重要である。そのため、金融機関に対しインプットやコミュニケーションも積極的に行っている。（化学メーカー）
- 過去には本邦金融機関と外資系金融機関と大きな違いはなかったように思うが、現在は提案や分析で差がついているイメージを持っている。東南アジア地域であれば本邦金融機関から情報を得ることはあるが、全体的に外資系の方がよい。（機械メーカー）
- 本邦金融機関と外資系金融機関に大きな違いは感じていない。いずれにせよ、現地に支店を持っている銀行の方が、現地情報に深みがある。（流通）

海外M&Aにおける金融機関を利用したプロセス、金融機関の評価

海外M&Aで金融機関を利用したプロセス



海外M&Aにおける金融機関の評価



海外M&Aにおける金融機関を利用したプロセス、金融機関の評価

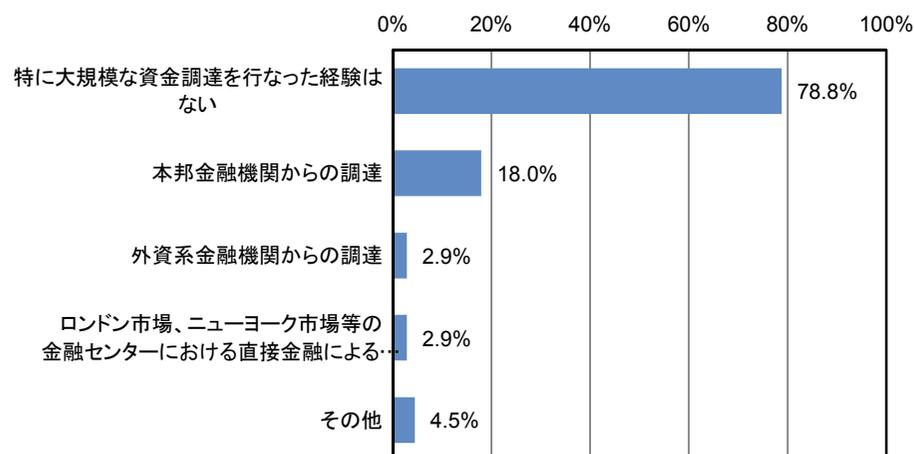
- 知識と経験・ノウハウ・提案力においては、本邦金融機関は(金融スキームなどについて)提案してくることが似ている。特に銀行系は似たり寄ったりで面白くない。日系では証券会社は比較的面白い提案を持ってくることがある。(食品メーカー)
- 日系の証券会社の持ち込み提案がきっかけで少数の特命チームで海外M&Aの検討を始めた。その金融機関がアドバイザーになり、ディールまで担当してもらった。他社の提案と比較したことは無く、競合他社が米国の会社を買うなど動きも活発だったことから、経営主導で意思決定した。タイミングの良い時期に提案があって、当社の経営課題にフィットした。(電気機器メーカー)
- 我が国の主要な金融機関・証券会社も、外資の投資銀行を買収したり提携することにより、海外のディールに対応できる体制を整えつつある。日本の証券会社の場合、営業担当者は日本企業の意志決定のプロセスやタイミングを良く理解していると感じる。これは良い点である。ただし、ディールの主要な部隊はロンドンに存在するため両者の間の意思疎通がうまくいっていないように感じる。(機械メーカー)
- 日本の証券会社の良さは、外資系投資銀行とは異なり長期的なリレーションを重視して短期的には利益を生まない仕事を引き受けてくれることである。ただし、外資系投資銀行でも、本国の大口顧客となるGE、GM等の顧客との間では、長期的なリレーションを重視した付き合い方をするとと思われる。(機械メーカー)
- 日系企業としては、日本語で対応してくれる邦銀はありがたい。コミュニケーションが取りやすいこともあるが、日本人だと安心するというものがある。(電気機器メーカー)
- 現行では、本邦金融機関が外資系に追い付くには、時間をかけるか、外資系金融機関を買収するしかないと思う。(素材・部材メーカー)

- 外資系金融は、①地脈・人脈といった海外ネットワーク、②知識と経験・ノウハウ・提案力、③担当者の頑張り・担当者をバックアップする専門部隊・バックオフィス、といった点で本邦金融機関よりも強みがあると感じている。(食品メーカー)
- 外資系と日系の最大の違いはネットワークである。どの外資系金融機関が強いというより、そういうネットワークを持った人材がいる金融機関が強いという方が正しい。(食品メーカー)
- 金融機関との付き合い・イメージは、組織そのものではなく担当者に依存する部分も大きい。本邦金融機関は3~4年程度で担当者が変わってしまうのに対し、(転職を機にいなくなることはあるが)外資系金融機関の担当者は長く担当してくれる。(電気機器メーカー)
- 外資系金融機関の方が、提案を持ってくるスピードが速い。外資は人手が多く、現地のネットワークもある。フィーに関しては高いこともあるが、交渉次第で下げることも可能という印象がある。(素材・部材メーカー)
- 外資系金融機関は、逆に成果を上げたいので不適切な案件を持ってくることもある。ただし、日頃からコミュニケーションを取れていれば、そういうリスクは減らせる。(素材・部材メーカー)

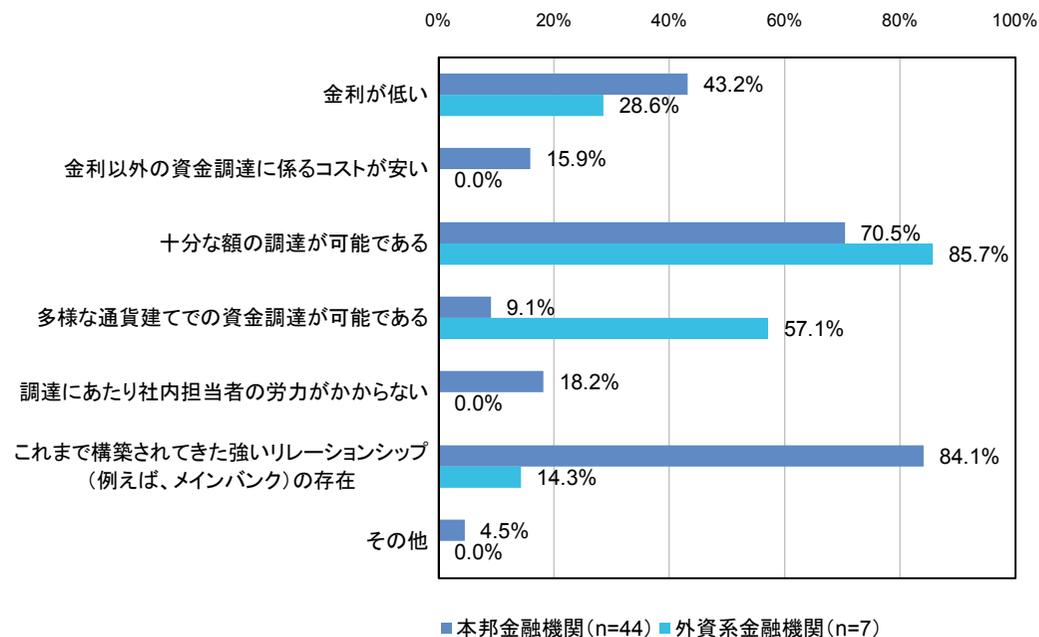
大規模な資金調達の手段、金融機関の選択理由

大規模な資金調達を行う際の手段

(n=245)



大規模資金調達を行う場合の金融機関の選択理由

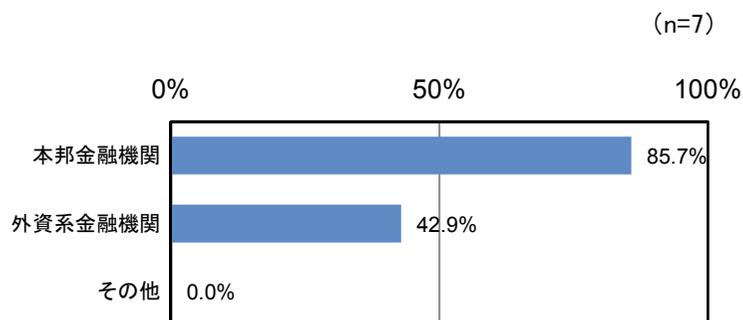


大規模な資金調達の手段、金融機関の選択理由

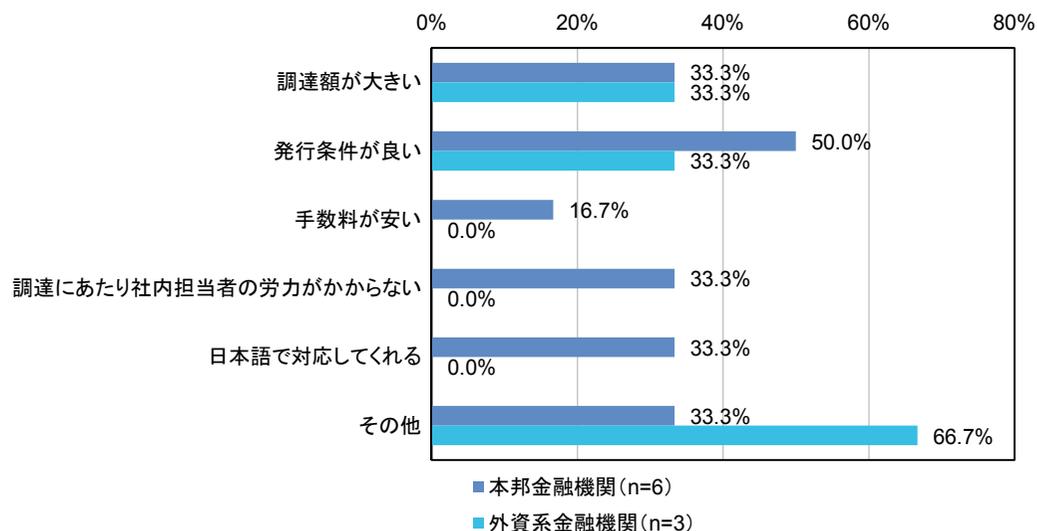
- 国内における銀行融資が金利やスプレッドの面で最も低コストであるため、ロンドン等の国際金融市場での資金調達を積極的に行う必要がない。(輸送機械メーカー)
- 長期資金については、邦銀より5年の期間で借入することができる。生保からは、さらに長期間での借入が可能である。現在の調達環境では、円で資金を調達してドルに転換した方がコスト面でのメリットがある。現状では、ニューヨークやロンドンにおいて調達を行わなければならないような理由はない。(円が暴落するような事態になれば別だろうが)(機械メーカー)
- 巨額(1,000億円以上)の資金調達は、日本国内で実施する。日本の金融環境は低金利で調達できるし、国内は自社の知名度が効くので有利な調達ができる。(電気機器メーカー)
- 海外での直接調達では国際的な格付会社より格付をとる必要があるが、国内の格付会社より費用がかかるうえに、格付が1ノッチくらい低いことが多い。(機械メーカー)
- 大規模調達を行う際には、メインバンク主導のシンジケートローンを利用している。シンジケートには、メガバンクだけでなく、地銀や信託銀行も入ってもらっている。この金額を個別行単独から調達することはできない。直接調達の場合は、官庁への届出等の手続きが発生するが、それと比べるとシンジケートローンの方が慣れてしまっていることもあり、労力がかからない。(輸送機械メーカー)

直接調達を行う場合に利用する金融機関、金融機関の選択理由

海外直接調達を行う場合に利用する金融機関



金融機関の選択理由



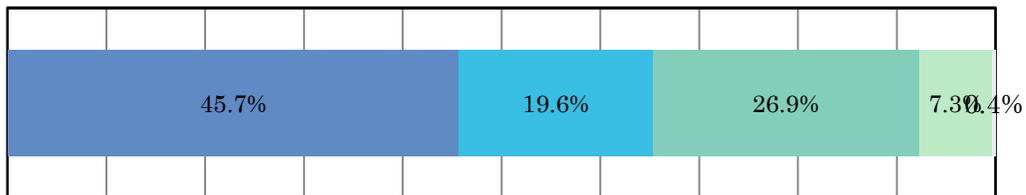
- 格付が下がった時期があったが、欧州ではミディアムタームノート(MTN)で最後まで資金を調達することができた。海外の方が多様な投資家が存在するため、低格付の企業でも高金利、高い手数料等を負担すれば調達しやすい。(輸送機械メーカー)
- 大規模な直接調達について最初は本邦金融機関に依頼したが、アレンジメントがうまくできなかったため、外資系にお願いすることとした。外資系金融機関は、資金調達のためのストーリーやプランニングについては優れており、複数の海外証券市場から調達するプランにした。外資系金融機関の場合は、主要な証券市場において、今回発行しようとしている証券がどの程度引き受けてもらえるかのサイズの勘が働く。(このような勘は、日系には日本以外ではない)(素材・部材メーカー)

融資による現地通貨調達

「現地通貨」建て融資の利用経験

(n=245)

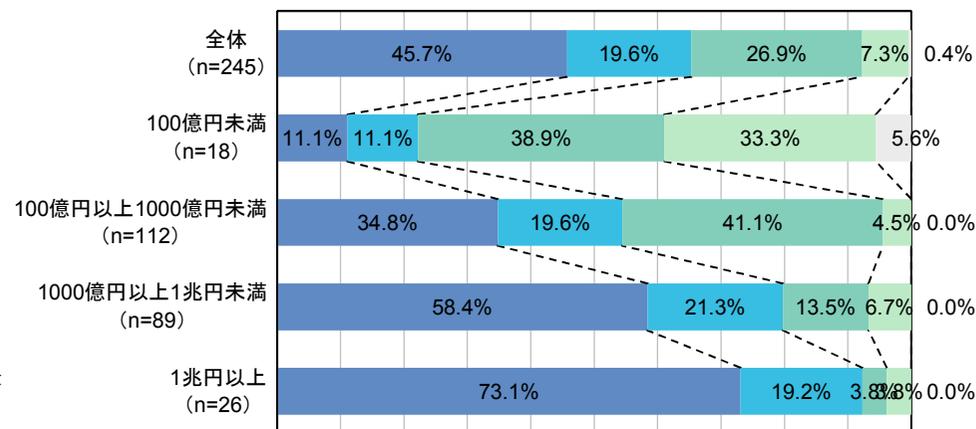
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



■ 融資を受けたことがある ■ 考えたことはあるが融資を受けたことはない ■ 融資を受けることを考えたことがない ■ 新興国・発展途上国に進出していない ■ 無回答

「現地通貨」建て融資の利用経験(売上規模別)

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



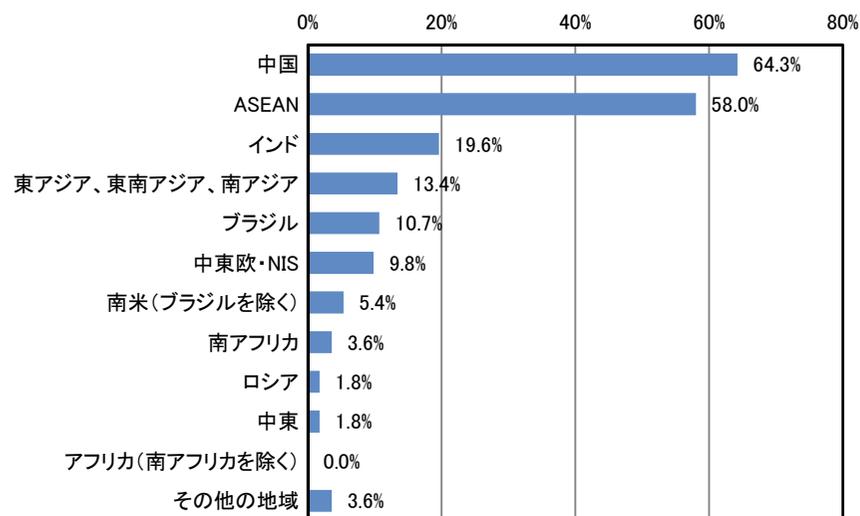
■ 融資を受けたことがある ■ 考えたことはあるが融資を受けたことはない ■ 融資を受けることを考えたことがない ■ 新興国・発展途上国に進出していない ■ 無回答

- 無借金経営であるため、現地での融資による資金調達は行っておらず、必要な資金はすべてグループ内ファイナンスで対応している。日本国内でも調達はない。(電気機器メーカー)
- 海外の生産拠点における部品・部材の調達は、日本での生産と同様に、グループ会社、日系のサプライヤーから仕入れている。そのため、現地通貨での決済が多額になることはなく、現地通貨建て融資は必要としていない。(デバイスメーカー)
- 海外を含むグループ内の企業・事業所で必要となる資金は、グループ内の出資・ローンの形で提供するようにしている。(化学メーカー)
- 資金管理に関して、グループ内各社の独立性を重視する方針から、本社が主導して管理する方針にシフトしてきている。これまでは、子会社の独自の判断で金融機関と取引していたが、親会社で管理するようになっている。(化学メーカー)

「現地通貨」建て融資を受けた国・地域、金融機関

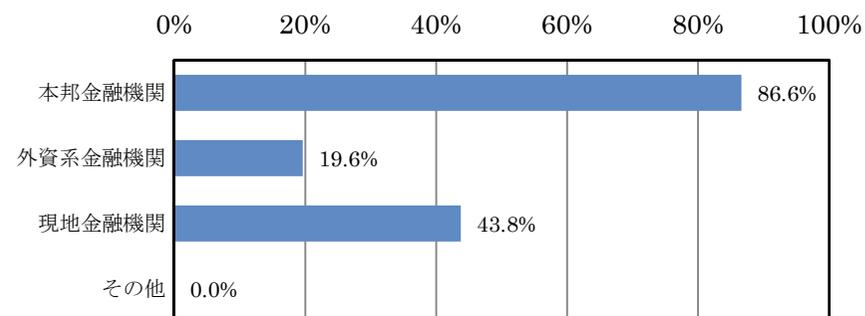
「現地通貨」建て融資を受けた国・地域

(n=112)



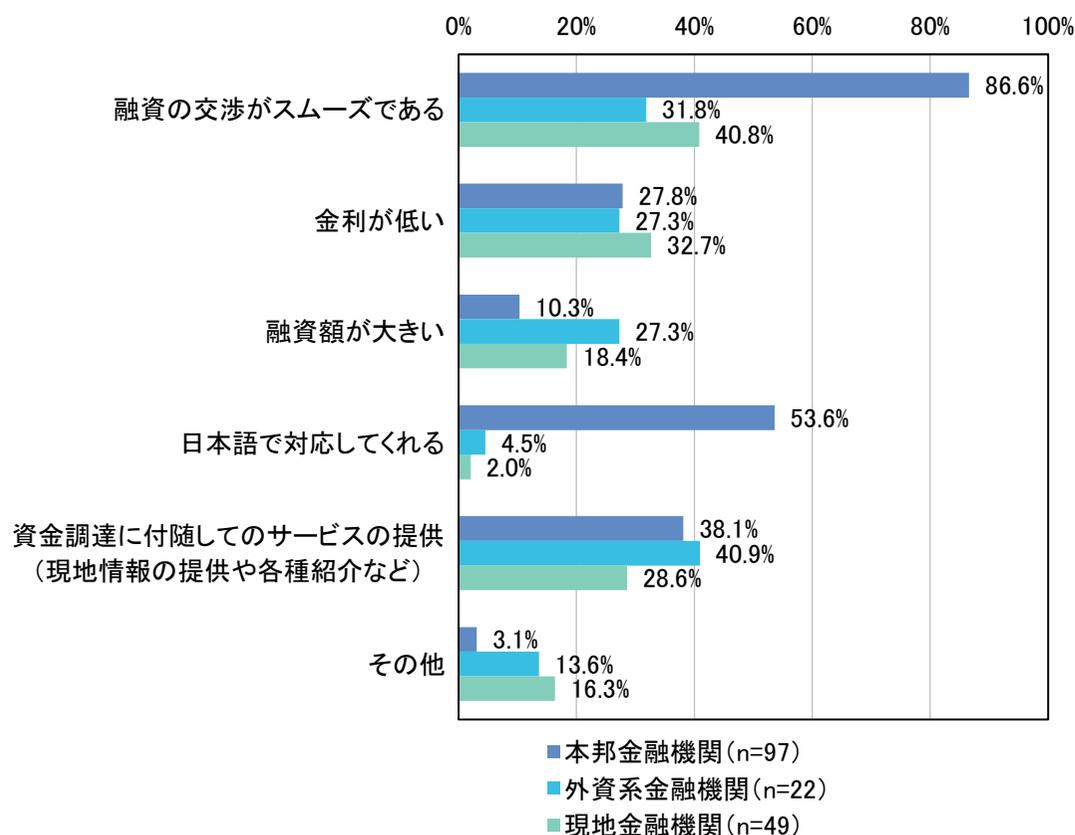
「現地通貨」建て融資を受けた金融機関

(n=112)



「現地通貨」建て融資を受けた金融機関に対する評価

「現地通貨」建て融資を受けた金融機関に対する評価

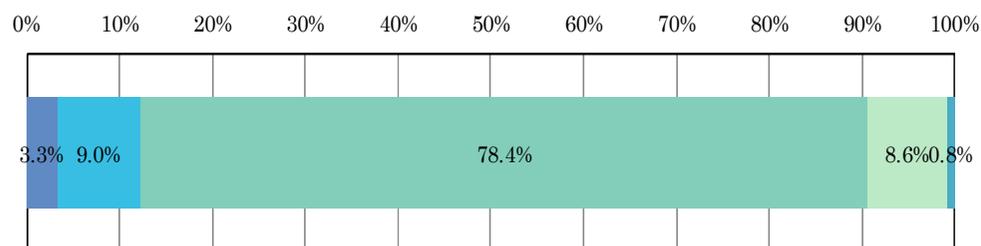


- アジアにおける拠点設立に必要な資金は日本にて用意する。例えば、工場設立であれば、工場建設資金及び当面の運転資金に相当する分が投資される。その後必要となる運転資金需要については、基本的に本邦金融機関の現地支店からの現地通貨建て融資で賄っている。現地通貨であるのは従業員への給与や現地取引先への支払に用いるためである。(機械メーカー)
- 邦銀とは付き合いが長いことから、海外進出のサポートもお願いしたいところであるが、進出先によっては邦銀が支店や現地通貨を取り扱う資格を有していないこともあり、その場合は仕方なく現地の銀行に融資等を頼むことがある。(流通)
- 中国においては、外資系金融機関と比べて邦銀は支店数や預金による資金調達能力が劣っており、預貸率規制があると邦銀では十分な資金を調達することが不可能であると考えられる。(流通)

証券市場による「現地通貨」調達の利用状況、サービスを受けた金融機関

証券市場での「現地通貨」建て調達の利用経験

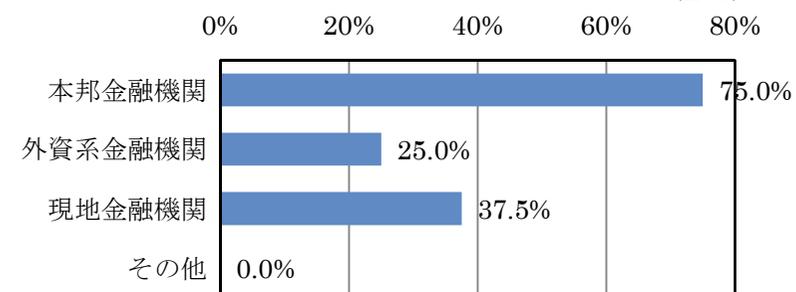
(n=245)



■ 債券・株式の発行等による資金調達を行ったことがある ■ 債券・株式の発行等による資金調達を考えたことはあるが、行ったことはない ■ 債券・株式の発行等による資金調達を考えたことがない ■ 新興国・発展途上に進出していない ■ 無回答

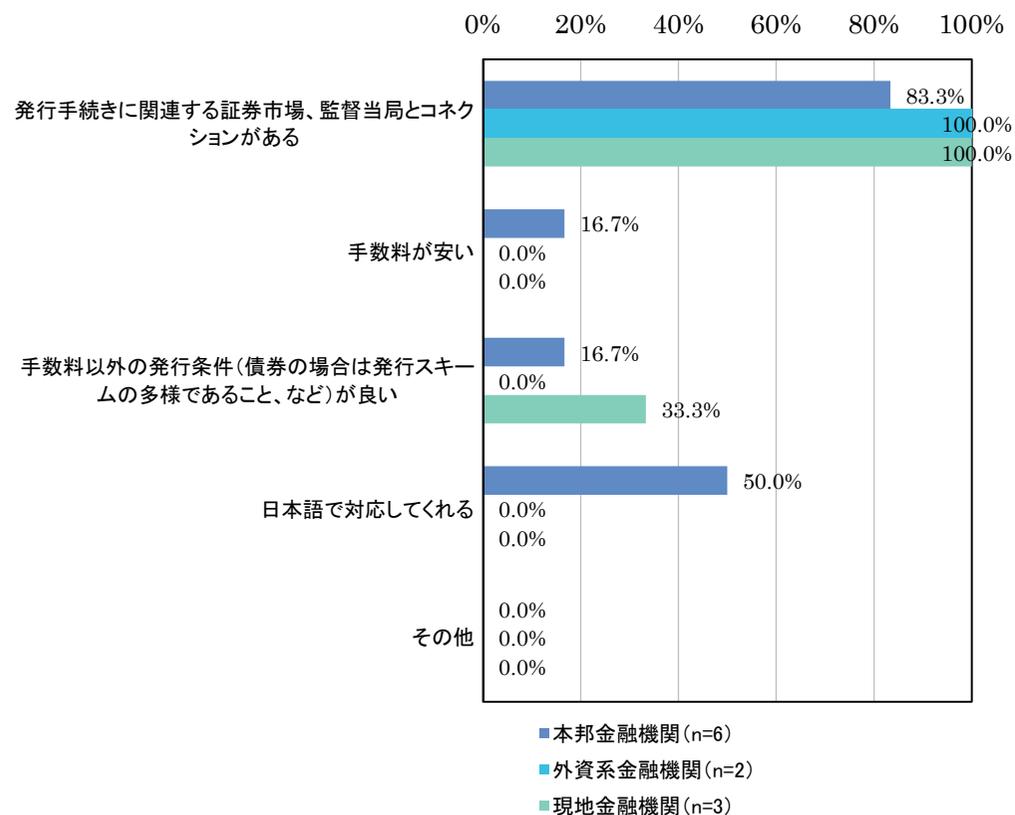
引受等のサービスを受けた金融機関

(n=8)



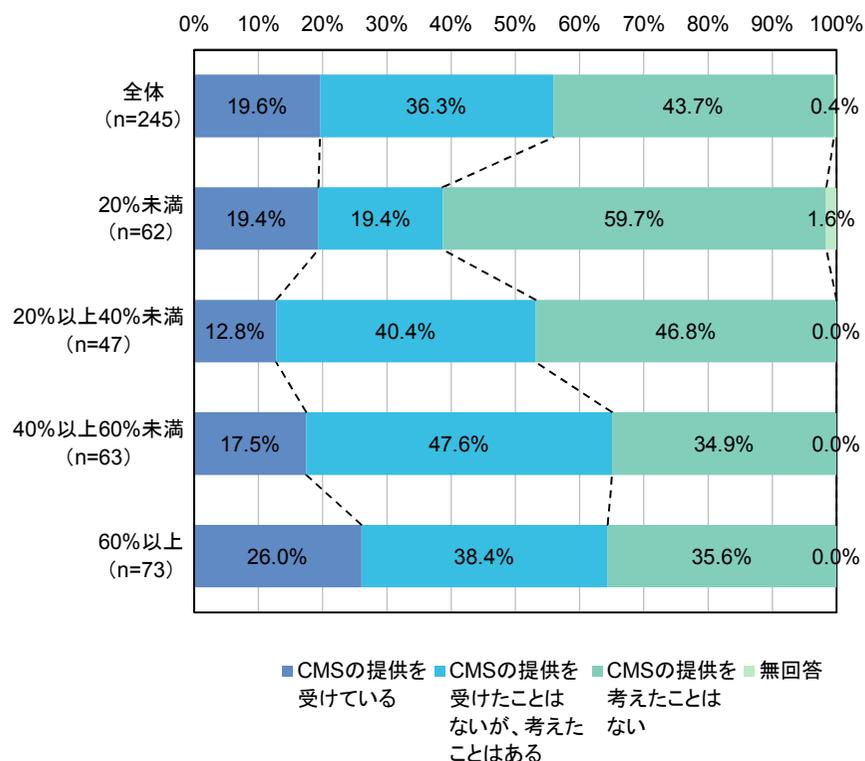
引受等のサービスを受けた金融機関に対する評価

引受等のサービスを受けた金融機関に対する評価

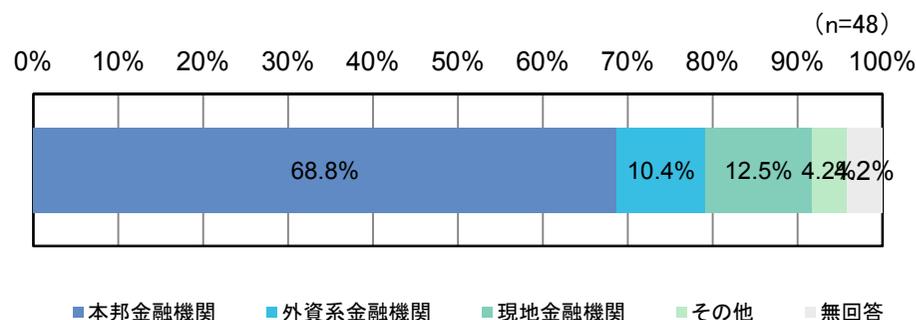


CMSの利用の有無、(最も多くの国をカバーする)CMSの提供元の金融機関

CMSの利用の有無



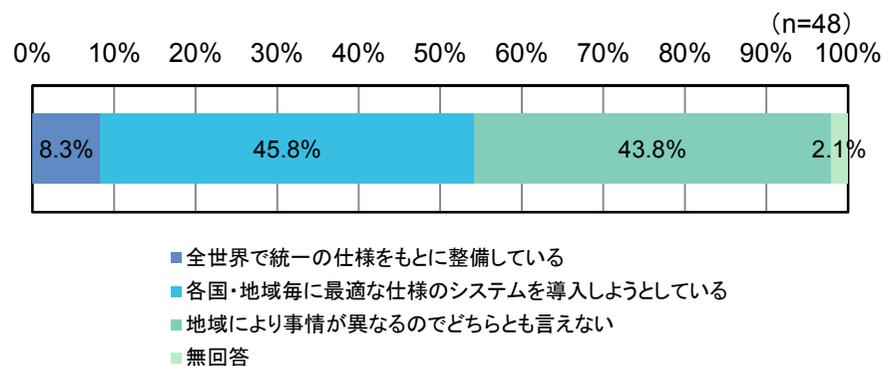
(最も多くの国をカバーしている)CMSの提供元の金融機関



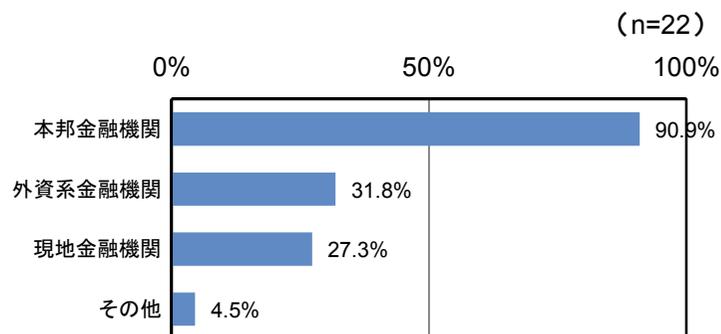
- CMSを今後利用したいと考えている。その際、日系か外資系かに強いこだわりはなく、できるだけ1つの金融機関に集約したい。システム・サービス品質とロケーションの問題で決めていきたい。(素材・部材メーカー)
- CMSは国際的な大手銀行にお願いしたい。(機械メーカー)
- 国数が増えるとともにCMSの仕様を統一していくことを考えると、本邦金融機関では対応できないことが多い。(運輸)
- 今後グローバルな視点からCMSのオペレーションなどの機能性などを検討した結果、今後も邦銀を利用し続けるのは難しい部分もあると感じている。(化学メーカー)
- 全世界で共通で利用できるキャッシュマネジメントシステムはないため、国・地域ごとに最適なものを導入するようにしている。(電機メーカー)

CMSの整備方針とCMSの提供元の金融機関

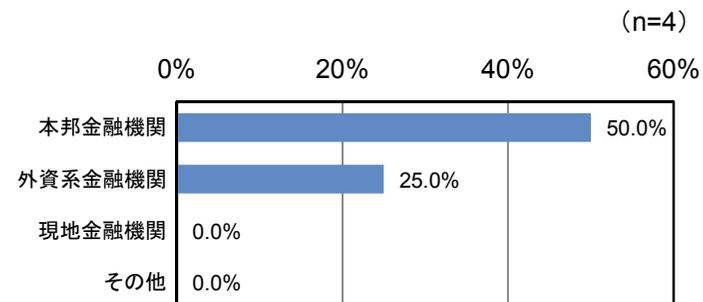
CMSの整備方針



(各国・地域毎に最適な仕様のシステムを導入するという方針に対して)CMS提供元の金融機関



(各国・地域毎に最適な仕様のシステムを導入するという方針に対して)CMS提供元の金融機関

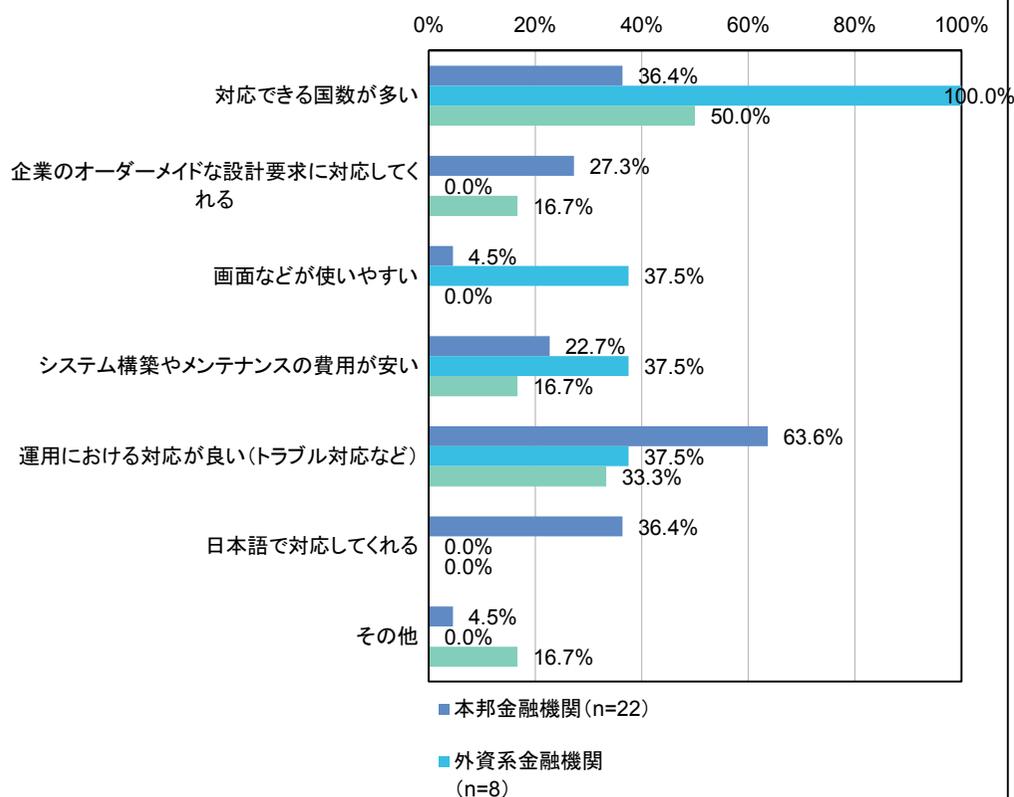


CMSの整備方針とCMSの提供元の金融機関

- どの銀行のCMSを採用するかについては、CMSを直接利用する現場の判断で決定している。(化学メーカー)
- 海外でのCMSについては、外資系金融機関はパッケージ型であり、本邦金融機関はオーダーメイド型である。外資系金融機関は“これを使えば全てまわせます”といったパッケージとしてのシステムで困り込む戦略である。(電機メーカー)
- CMSは国をまたぐと源泉税の徴収が変わるため、国ごとに導入している。利用金融機関は日本国内・中国は邦銀、米国は外資系金融機関である。中国で邦銀を利用している理由は、システムの使い勝手のよさと、サービス体制である。金融機関がどれほどその地域にプライオリティをおき、どのような体制で対応してくれるか。これに料金も加味して包括的に比較して決めている。(輸送機械メーカー)

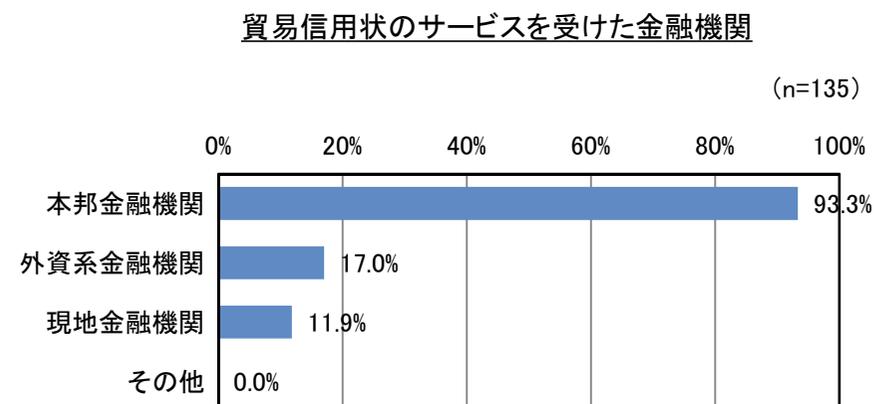
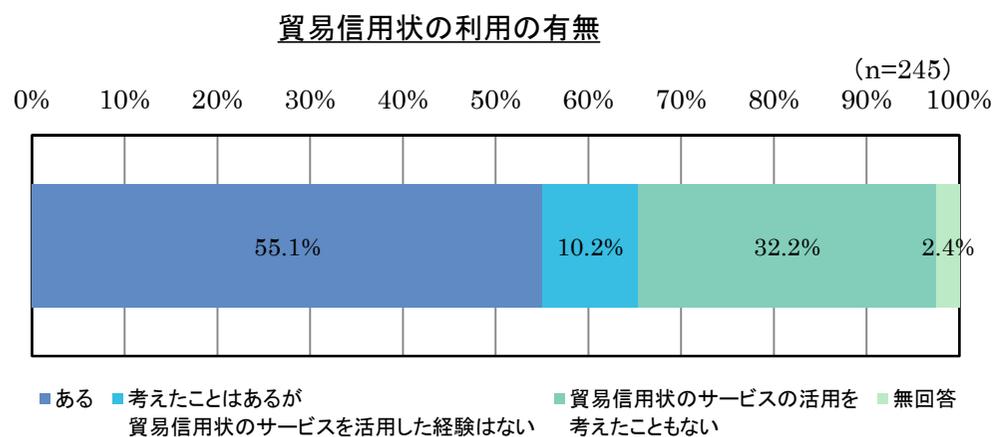
CMS提供元の金融機関の評価

CMS提供元の金融機関の評価

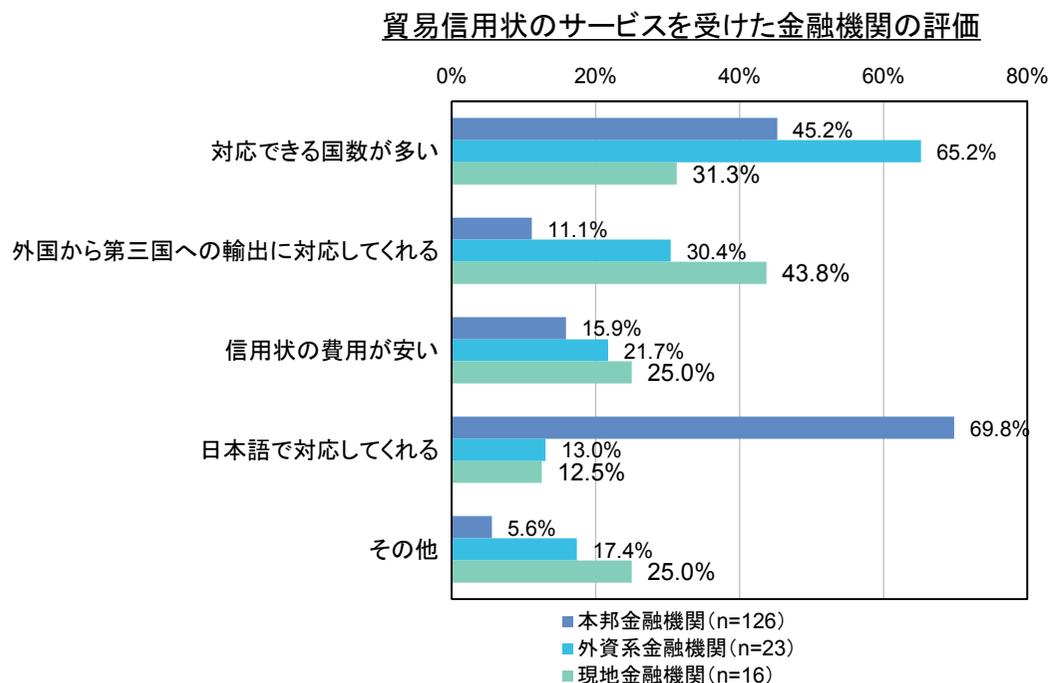


- CMSは、各地域で最適なものを導入している。日本ではメガバンクのシステムを利用、欧州では外資系金融機関のシステムを利用している。中国ではCMSのシステムは導入していない。日本のメガバンクのシステムの利用に関して問題は特になく、満足している。(素材・部材メーカー)
- 今後のCMSの国際展開について考えた際、本邦金融機関の大手でも外資系金融機関と比べると見劣りする。本邦金融機関のシステムは決済に関する全世界的なプラットフォームをなっておらず、日本とは決済の仕組みが異なる米国や欧州ではハンデとなる。(化学メーカー)
- 決済回り中心に利用している限りは、本邦金融機関のシステムに不満はない。本邦金融機関が進出した地域の決済回りのサービスは、現地金融機関と同じレベルに達している。(運輸)
- CMSの対象の国が増え、仕様を統一していくことを考えると、本邦金融機関のCMSは使わなくなるだろう。(運輸)
- 中国では日系も頑張っているが、規制対応へのアドバイスはやはり外資系の方が優れている。外資系銀行が拠点を早くから構え、人民元業務を長く行っているため優れている。(機械メーカー)
- CMSはメガバンクのものを中心に利用している。欧州や米国は外資系金融機関を利用しているが、大元のシステムはメガバンクのものである。歴史的にみると20年前にはCMSは外資系金融機関しかサービスを提供していなかったが、今は本邦金融機関も外資系金融機関のレベルにキャッチアップしていると感じている。(電機メーカー)
- CMSの価格については、低い水準の他社に合わせる対応するので、差別化しにくい。品質は、技術的には差がなくとも、サービスレベルはなど様々である。トラブル時に誠心誠意対応してくれるかどうかは、重要である。邦銀は対応が良いことが多く、外銀は契約をたてに自分たちにミスがなかったことを強調したがる傾向にある。(電機メーカー)

貿易信用状の利用の有無、サービスを受けた金融機関



貿易信用状のサービスを受けた金融機関の評価

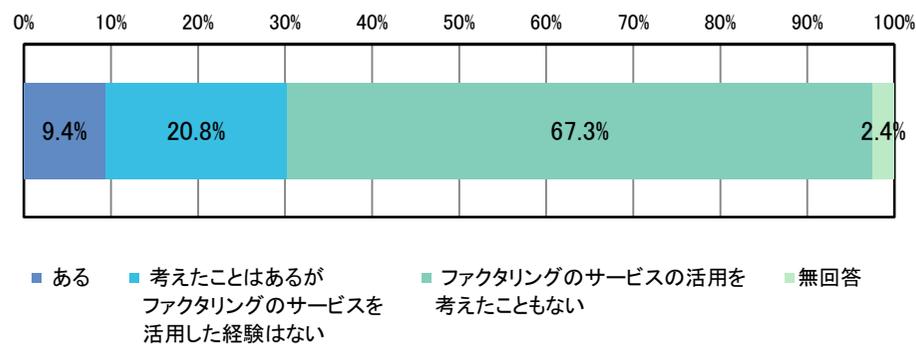


- アフリカ地域などについて貿易信用状取引は利用しているが、比率はかなり減少しており、継続利用は少ない。(輸送機械メーカー)
- 貿易信用状は第三国経由の場合など必要だが、発生するケースはあまりなく、断られたこともないため、あまり不都合は感じない。(電機メーカー)
- 最近では信用状を余り利用しなくなっている。そのため、信用状に関して何か問題を感じていることはない。(電機メーカー)
- メガバンクを利用して貿易信用状を利用することは時々あるが、最近はあまり必要がなくなっている。(素材・部材メーカー)
- 海外拠点から第三国に輸出することはあるが、信用状が必要な場合は現地の有力銀行を利用する。わざわざ、邦銀に頼んだりすることは無い。(機械メーカー)
- 邦銀では一部取引先が限られており、輸出先の現地銀行を利用するケースもある。(機械メーカー)

ファクタリング・サービスの利用経験、サービスを受けた金融機関

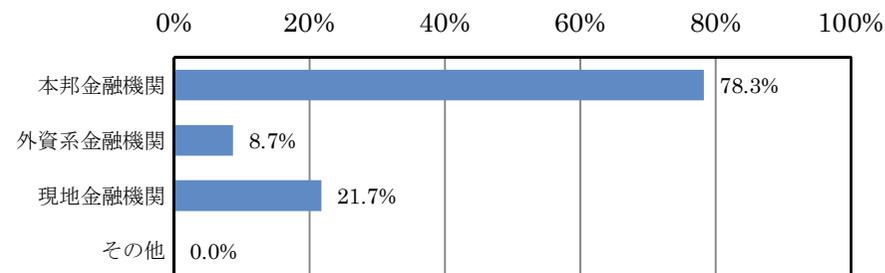
ファクタリング・サービスを利用した経験

(n=245)



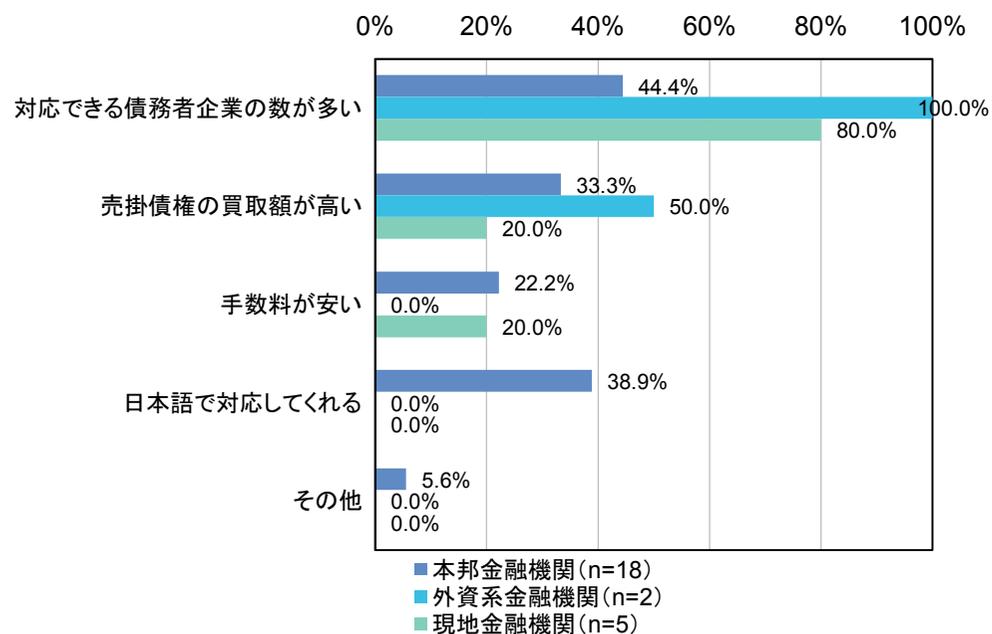
ファクタリング・サービスを受けた金融機関

(n=23)



ファクタリング・サービスを受けた金融機関の評価

ファクタリング・サービスを受けた金融機関の評価

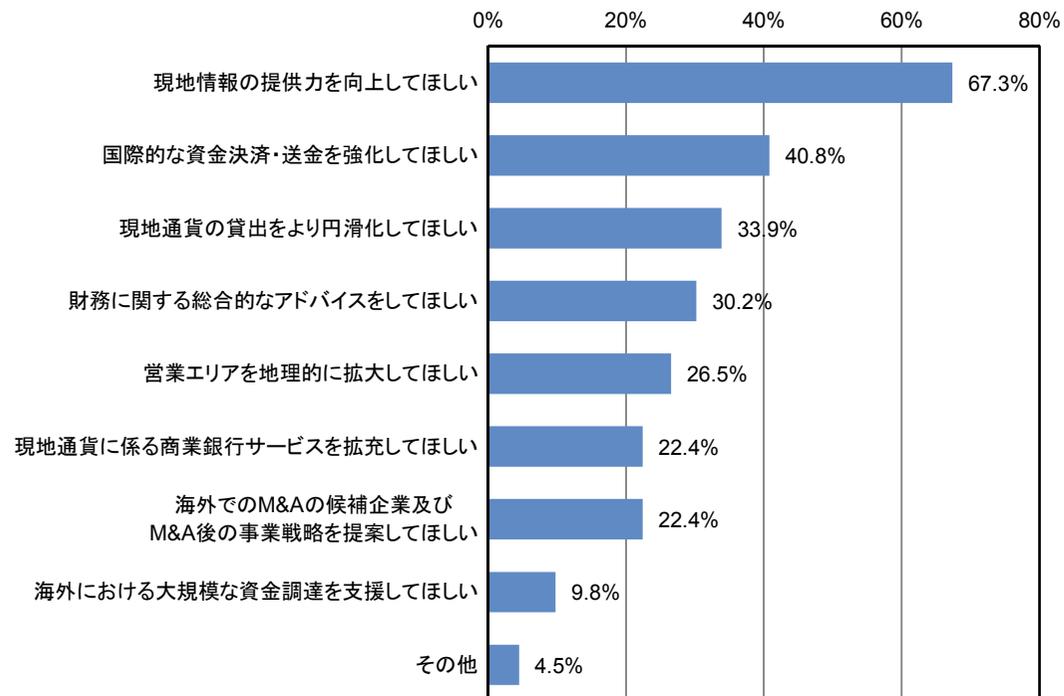


- 資金回収については、本邦金融機関は専門で扱っているイメージではなく、現地金融機関の方が積極的である。いかにその現地金融機関と共同戦線を組んでいるかが重要である。(輸送機械メーカー)
- ファクタリングは現地のファイナンス会社内で行っており、自社が金融機関に何かをお願いすることはない。(電気機器メーカー)
- 金融機関によるファクタリングは利用していない。(化学メーカー)

我が国金融業に対する要望や期待

本邦金融機関に提供してほしいサービス

(n=245)



我が国金融業に対する要望や期待

- 邦銀が積極的な投資を試みている東アジア・ASEAN地域(特に中国、タイ、インドネシア)等の新興国については、様々な情報を提供してもらっているが、新興国の中でも、インドや南米、ロシアなどへは、東アジア・ASEAN地域ほど注力していないように感じる。(輸送機械メーカー)
- 中国の場合、いかに中央政府にパイプを持ち、人知に長けた交渉ができるかが重要。中国では本邦金融機関も頑張っているが、規制対応へのアドバイスはやはり外資系金融機関の方が力がある。(電機メーカー)
- アジアではプレゼンスがあるが、アフリカの国などとなると、まだこれからである。そのような地域では外資系金融機関の意見を聞く機会が多い。(電気機器メーカー)
- 邦銀も外銀と提携し、支店網やサービスのローカライズをはかろうとしている。企業の金融に対するニーズも、国内／海外に分かれたものでは無くなってきており、望ましいことである。(機械メーカー)
- アジアのある発展途上国への事業展開を検討しているが、支店を持つ銀行というのは邦銀・外資系金融機関を問わずほとんどなく、情報入手の方法を模索している。(流通)

- 決済も含め、邦銀がローカルの銀行と提携することで、必要な通貨建てのサービスに対応できるようになると思われる。日本の金融機関は海外拠点が少ないし、海外での機能も乏しいため、海外の金融機関との提携を進めようとしているが、自分のものとして取り込めておらず、やってもらっているという感じがする。(機械メーカー)
- グローバル展開の視点からCMSのオペレーションなどの機能性などを検討すると、今後も邦銀を利用し続けるのは難しい部分もあると感じており、現在利用している地域も含め外資系金融機関のサービスに乗り換えることも将来的にあり得ると思う。(化学メーカー)
- 本邦金融機関は日系企業との付き合いは深いですが、海外企業には入りこめていない。日系企業がよりグローバル化した時に、人事制度含め邦銀がそのダイバーシティに対応できるかには疑問を持っている。(化学メーカー)
- これからは、保有資産や負債の通貨建ての構成のようなバランスシートにおける為替リスク対応が、財務系社員の重要な業務になってくると思われる。ただ、この点については、本邦金融機関からも外資系金融機関からも適切なアドバイスをもらってはいない。(機械メーカー)