

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

報告書

平成 24 年 2 月

株式会社 野村総合研究所



## はじめに

本報告書の目的は、海外進出を行っている我が国上場企業に対して行ったアンケート調査や、補足的に実施した財務部署へのインタビューに基づいて、我が国金融業の国際競争力の実態を明らかにすることを通じて、その強化に向けた検討に資する材料を提供することである。

我が国経済がグローバル経済の中に組み込まれるもとの、我が国企業の海外進出は傾向的に増加している。この中で、海外進出の在り方も変容しており、進出先が地理的に拡大しているほか、進出先での事業展開も生産面のみならず販売面に及ぶに至っている。この過程で、我が国企業が求める金融サービスも内容・種類の両面で高度化している。例えば、資金調達や資金管理はグローバル・レベルで実施される必要性が生じている一方で、進出先現地では現地通貨が調達され、また同通貨による資金決済が実施されるなど、ローカル・レベルでの対応も不可欠となっている。さらには、我が国企業がその国際戦略を実行に移すにあたって、海外企業を買収することも決して珍しくなくなっている。

こうした状況下、我が国金融業は、我が国企業の多様な金融サービス・ニーズをしっかりと充足できているのだろうか？というのも、我が国企業が国際展開を拡充してきたまさにその時期において、金融機関サイドでは、不良債権処理の推進を主因に、総じて「守りの経営」が進められ、その国際展開はむしろ縮小傾向にあったからである。

この問題意識を検証するために本報告書では、国際展開を行っている企業に対してアンケート調査、インタビュー調査を実施し、我が国金融業の国際競争力について吟味している。

本報告書が、今後の我が国金融業の国際競争力向上及びそれに結び付く施策の一助となれば幸いである。



## 目 次

I. 経済成長の内外格差.....	1
1. 我が国経済の成長鈍化.....	1
2. 世界経済の動向.....	1
3. 我が国の今後の成長戦略.....	2
4. 我が国金融業の国際展開の現状.....	5
II. 我が国企業の国際展開の動向.....	7
1. 進出国数、進出国の特徴.....	7
2. 海外売上高比率の現状、目標.....	10
3. 海外進出の目的.....	10
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.....	13
1. 海外進出における金融業の利用全般.....	13
2. 海外M&A.....	15
3. 大規模な資金調達.....	23
4. 融資による「現地通貨」調達.....	27
5. 証券市場による「現地通貨」調達.....	33
6. 進出先のキャッシュマネジメントシステム（CMS）.....	35
7. 海外における伝統的な商業銀行サービスの利用.....	41
8. 我が国金融業に対する要望や期待.....	45
IV. 我が国金融業の強み・弱みと今後の方向性.....	48
1. 金融サービス別に見た我が国金融業の強み・弱み.....	48
2. 企業の国際展開ニーズへの対応からみた強み・弱み.....	51
3. 本邦金融機関の国際競争力強化の方向性.....	52
参考1. インタビュー調査の実施について.....	57
参考2. アンケート調査の実施について.....	58
参考3. 地域分類について.....	71

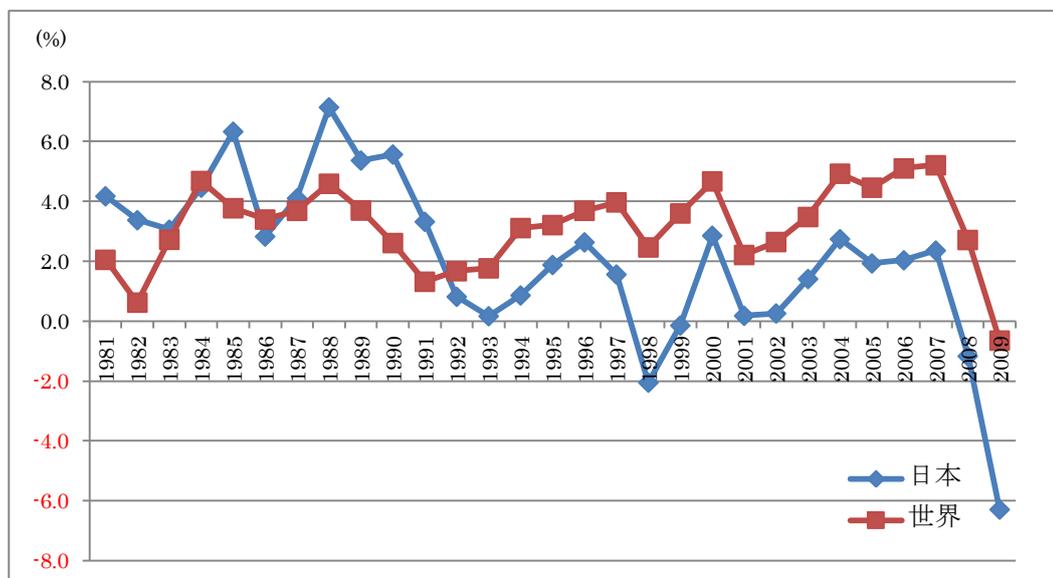


## I. 経済成長の内外格差

### 1. 我が国経済の成長鈍化

我が国経済の実質 GDP 成長率は 1992 年以降に一貫して 3% を下回っている。また、この年を境に、世界の実質 GDP 成長率を下回るようになってきている。この内外成長率格差は、我が国において銀行破たんが増加した 1997 年以降については、2000 年を除いて、1.8% ポイント以上になっている。

図表 1 日本と世界の実質成長率の推移



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

### 2. 世界経済の動向

前述のように、近年の世界経済は、日本を大きく上回る経済成長率を示している。

その中でも、中国、インド、ロシア、ブラジルは、人口が 2 億人を超えるとともに、近年急成長を遂げている。BRICs と呼ばれるこれらの 4 ヶ国の 2004 年～2009 年までの平均成長率(実質)

はリーマンショックの影響を受けた 2009 年を含んでいるにも関わらず、平均で 7.0%となっている。

図表 2 BRICs4 ケ国の近年の経済成長率

	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	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

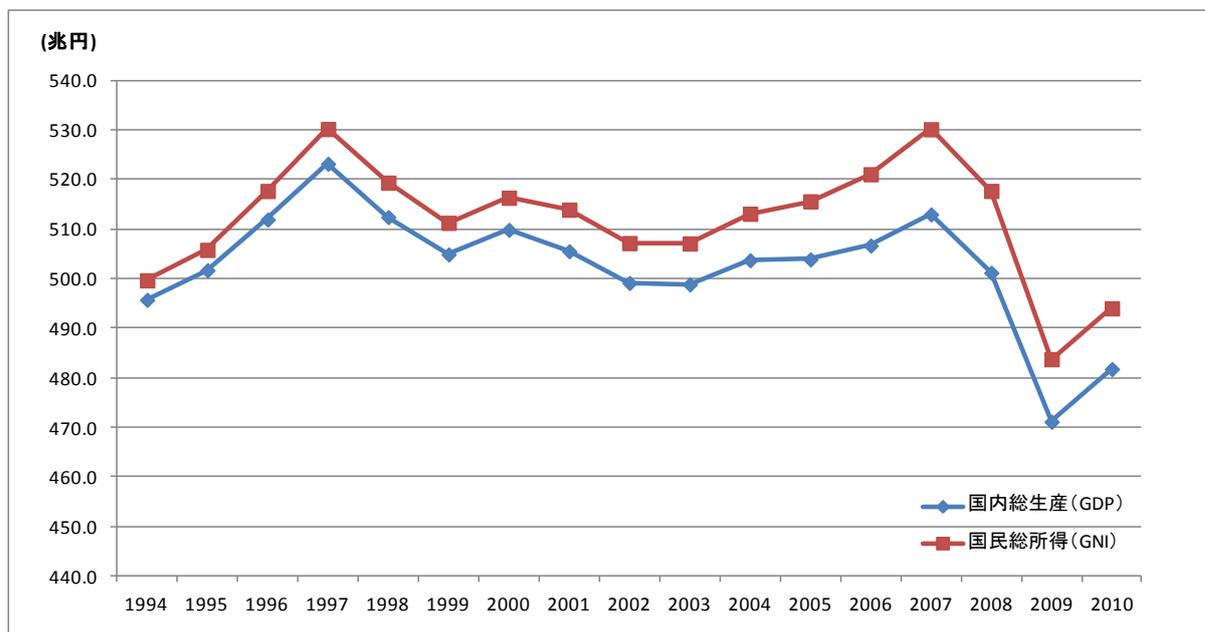
出所) 総務省統計局「世界の統計」の主要指標

他にも、近年、ASEAN 等のように成長率の伸びが顕著な地域が現れてきている。このような地域の経済成長は、大きな消費市場としての期待も増大させている。そのため、我が国企業のみならず、欧米の企業も進出を加速させている。

### 3. 我が国の今後の成長戦略

このような経済成長の内外格差を踏まえると、我が国企業が旺盛な海外需要の取り込みを目指すことは自然な反応と言える。我が国企業の海外進出がもたらし得る国内産業の空洞化は、国内雇用情勢を悪化させるほか、製造拠点周辺の地域社会の在り方にも様々な変化をもたらし得る。その一方で、我が国企業が海外で生み出した付加価値は海外子会社や投資先から利子・配当等（GNI<国民総所得>の構成要素）の形で我が国に還流する。これは国内需要（GDP<国内総生産>）を刺激する「重要な種火」となる。すなわち、海外進出を行う我が国企業の労働者がより多くの賃金を得れば、また当該企業が国内にて投資を行えば、それぞれ民間消費および民間投資の増加を通じて、GDP は増加する。この点、GNI および GDP の名目値の推移をプロットしている図表 3 をみると、GNI の超過幅が 2005 年頃から拡大している。この差を占める前述の利子・配当等（海外からの所得の純受取）は、2005 年以降、金額ベースで 10 兆円を超えており、2007 年には GDP 対比では 3.4%にのぼっている。

図表 3 日本の GNI と GDP の推移 (名目値)



出所) 内閣府「国民経済計算」

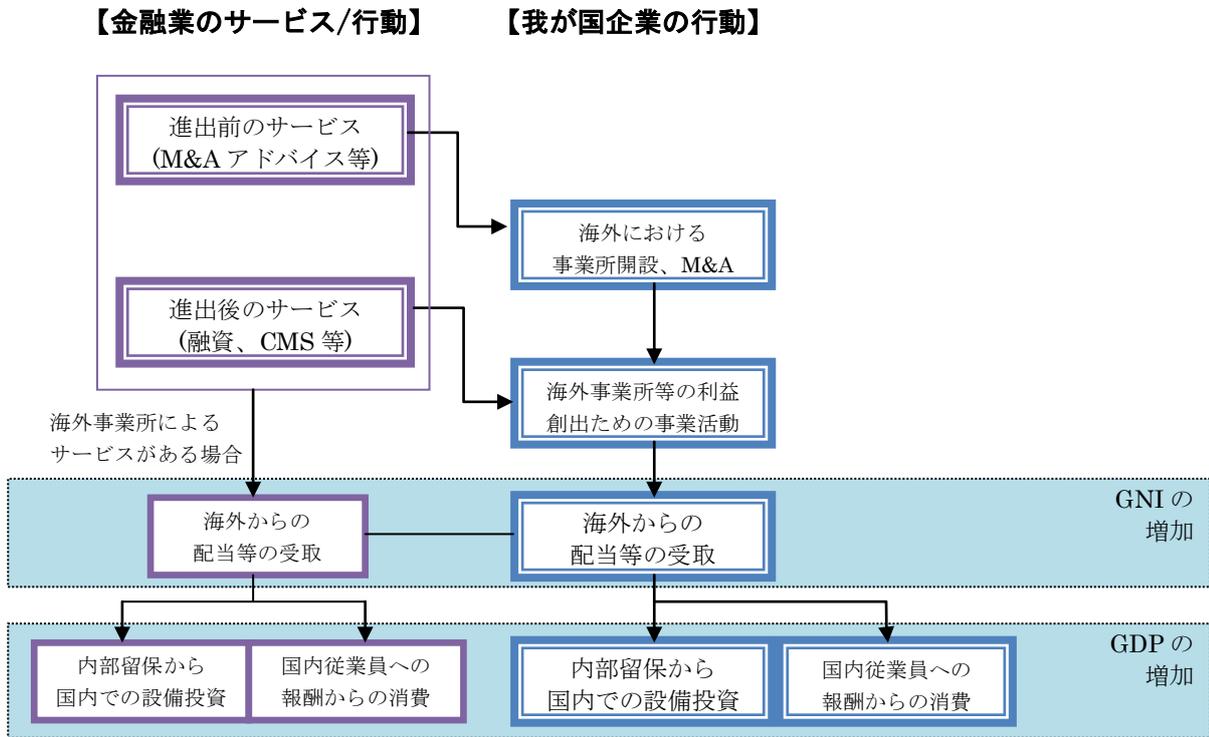
この議論は、我が国経済の成長について、一つの示唆を与える。すなわち、海外進出を行う我が国企業による海外事業の収益性の高まりは、より多くの「重要な種火」の獲得に繋がり得るということである。ここに本邦金融機関の新たな貢献のフィールドがある。本邦金融機関は、金融サービスの提供を通じて、我が国企業の海外事業展開を支えることが期待されているのである。

我が国企業の海外進出のプロセスを見ると、本邦金融機関が関与できる余地は多々あることがわかる。例えば、進出前の段階にて、進出先の法規制に関する情報提供を行ったり、M&A のアドバイザーを行ったりすることである。また、進出後でも、融資を行ったり、キャッシュマネジメントシステム (以下、CMS) を通じて、我が国の現地での取引・決済の支援を行ったりできる。

こうした金融サービスが現に提供される限り、我が国企業にとって、提供者の国籍は関心の外かもしれない。しかし、そのことは我が国の国民経済にとっては重大なことである。海外にて、本邦金融機関が我が国企業からの金融サービス需要を充足できていないとすれば、それは本邦金融機関の海外収益を逸失していることを意味し、その分「重要な種火」を取りこぼしていることに他ならない。同様に、本邦金融機関が海外のグローバル企業からの金融サービス需要を充足し収益を獲得できれば、そうでない場合には他国に還流したであろう「重要な種火」を追加的に得ることに他ならないのである。

最後に、図表 4 にて、以上の議論が視覚的に整理されている。

図表 4 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



#### 4. 我が国金融業の国際展開の現状

前述のように、我が国経済が旺盛な海外需要を取り込んでいく成長路線をたどるにあたっては、我が国企業のみならず我が国金融機関にも国際展開の拡充が求められる。この点、我が国金融業は、海外需要の取り込みにおいて、産業界に立ち遅れている。例えば、国内最大手の証券会社については、国際的 M&A および提携等を進めた結果、海外経常収益比率が高まりここ数年 40%台になっている一方で、国内の三大フィナンシャルグループの同比率は 17.6%あり、他の主要産業の上場企業に比べて大幅に小さい。上場している銀行・証券会社全体でみると、産業界との格差はもっと大きくなるはずである。こうした状況は、国際展開で先行する我が国企業が求める金融サービス需要が本邦金融機関によって充足されていない可能性を示唆する。

図表 5 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。

これに対し、外資系金融機関は、世界の各地域に積極的に進出しており、HSBC では本店がある欧州以外の収益比率<sup>1</sup>が 2010 年には 65%に達している。この水準には及ばないものの、ゴールドマン・サックスの米国以外の収益比率は 2010 年で 45%となっている。いずれも本邦金融機関の海外収益比率を大きく上回っている。このことは、国際展開を行う我が国企業の金融サービス需要の一部が外資系金融機関によって充足されている可能性を示唆する。

<sup>1</sup> 現在は英国に本店があるが、以前は香港に本店があった。

図表 6 HSBC の地域別収益構成

地域	2009 年	2010 年
欧州	38%	35%
香港	12%	13%
香港以外のアジア太平洋地域	11%	12%
中東	3%	3%
北米	21%	22%
南米	14%	15%
欧州以外の収益	62%	65%

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

図表 7 ゴールドマン・サックスの地域別収益構成

地域	2008 年	2009 年	2010 年
米国	70%	56%	55%
欧州・中東・アフリカ	26%	26%	27%
アジア	4%	18%	18%
米国以外の収益	30%	44%	45%

出所) ゴールドマン・サックス「2010 Annual Report」

図表 8 JP モルガンの地域別収益構成

地域	2008 年	2009 年	2010 年
米国	74%	75%	78%
欧州・中近東・アフリカ	17%	17%	14%
アジア太平洋地域	6%	5%	6%
ラテンアメリカ及びカリブ海地域	2%	2%	2%
その他の地域	1%	1%	0%
米国以外の収益	26%	25%	22%

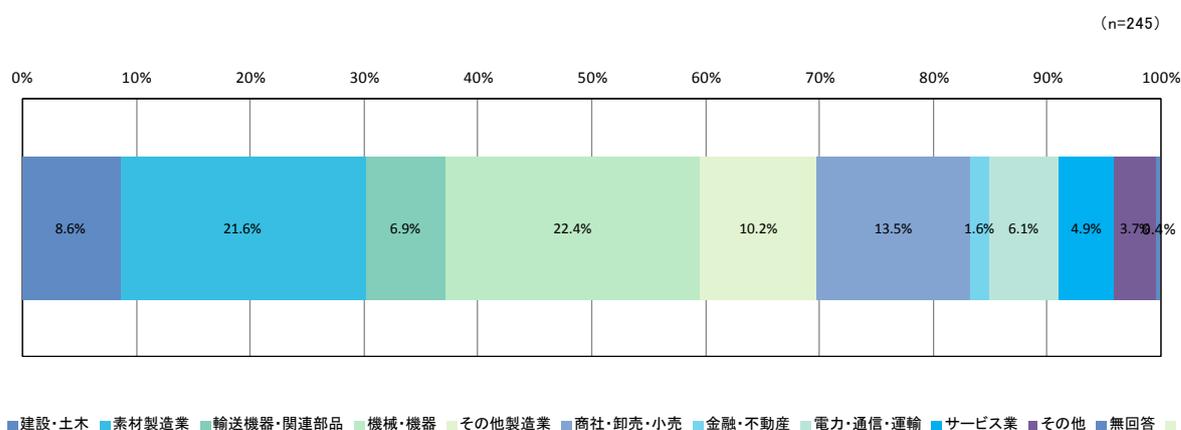
出所) JP モルガン「年次報告書 2010 The Way Forward」

## II. 我が国企業の国際展開の動向

我が国企業は、製造業を中心に、これまでも国際展開を進めてきているが、ここではまず我が国企業の国際展開の動向について、本調査研究で実施したアンケート調査<sup>2</sup>をもとに分析する。

本アンケート調査は国際展開を行っている企業を対象にしていることから、回答企業の業種はその6割が製造業となっている。この内訳は、機械・機器が22.4%、素材製造業が21.6%、輸送機器・関連部品が6.9%、その他製造業が10.2%である。次に多い業種は、商社・卸売・小売で13.5%となっている。建設・土木が8.6%、電力・通信・運輸が4.9%で続いている。

図表 9 回答企業の業種



### 1. 進出国数、進出国の特徴

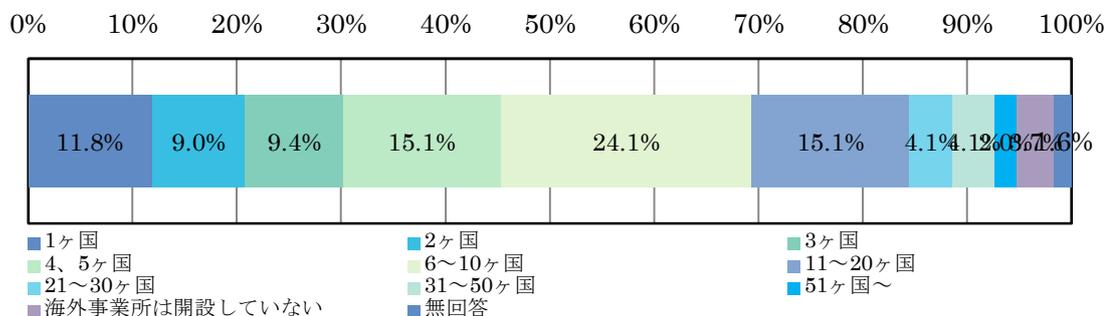
#### 1) 事業所開設の国数

事業所開設の国数では、10ヶ国以上が半数を占めている一方で、3ヶ国以下の企業も3割強存在している。

<sup>2</sup> アンケート調査の対象は、海外に売上がある又は事業所を有する上場企業である。アンケート調査の概要は、後段の「参考2. アンケート調査の実施について」を参照のこと。

図表 10 事業所開設の国数

(n=245)



## 2) 進出国の特徴

### (1) 進出済みの国々 (事業所を開設)

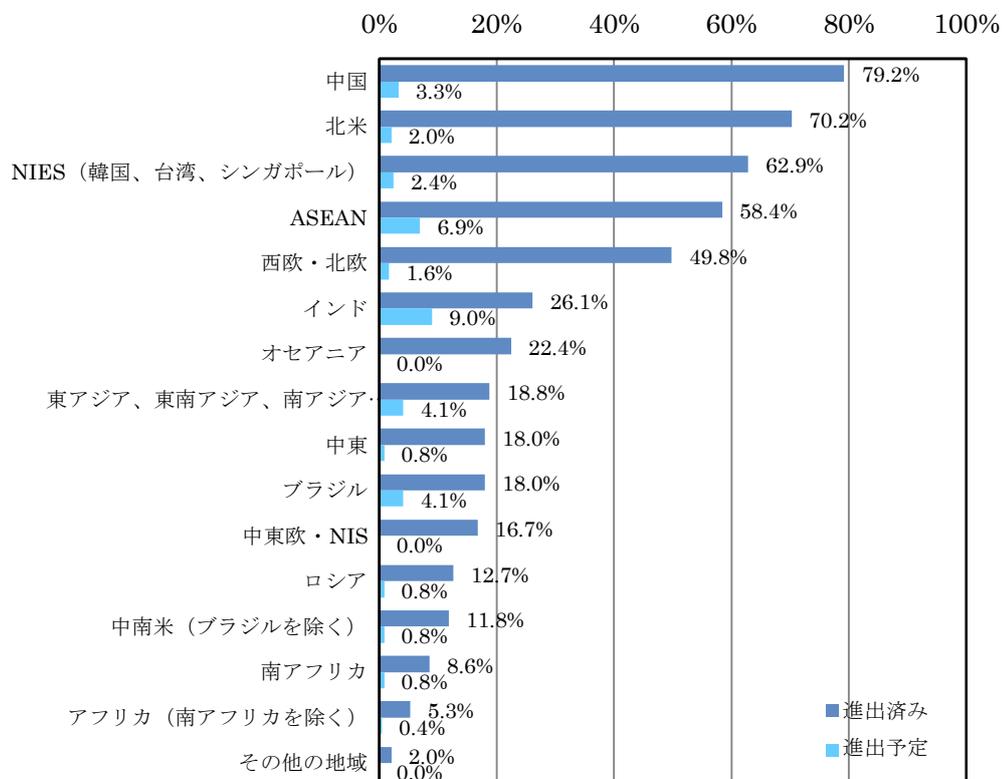
進出済み国では、中国が最も多く 79.2%を占めている。次いで、北米 (70.2%)、NIES (62.9%)、ASEAN (58.4%) が続いている。これらの国・地域では、回答企業の半数以上が事業所を開設している。

### (2) 今後の進出予定国

今後進出予定の国では、インドが最も高く 9.0%、次に ASEAN で 6.9%となっている。これに対し、北米、西欧・東欧の先進国の地域では 2.0%、1.6%と低くなっている。今後は成長が期待されるアジアの新興国に進出を予定している企業が多い。

図表 11 進出済み・今後進出予定の国・地域

(n=245)



【インタビューより】

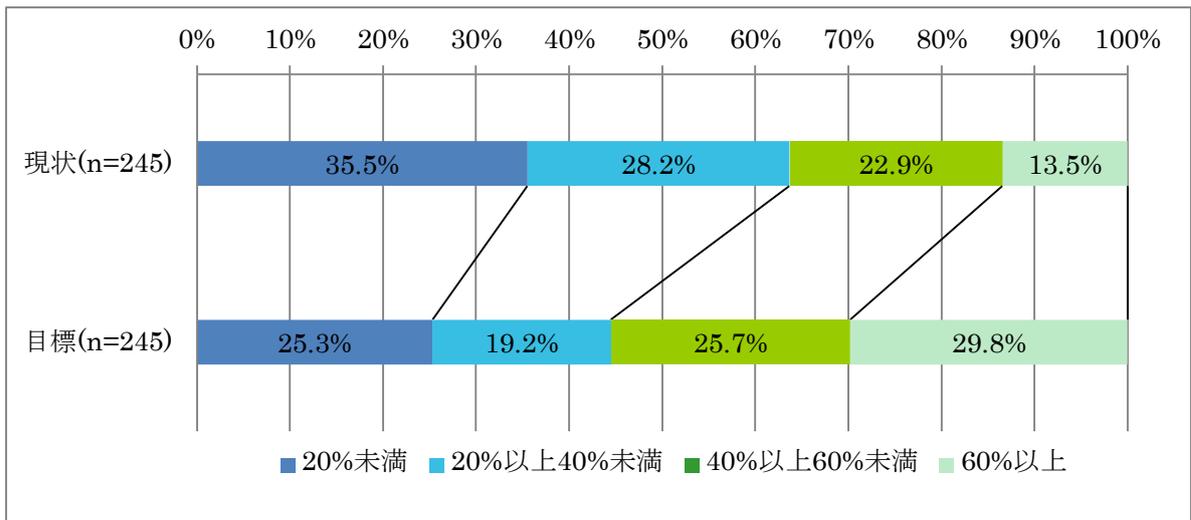
- 海外の中でも新興国に重点を置いており、新興国の事業所では2桁成長を期待している。(電気機器メーカー)
- 鉄道事業などの社会インフラについては、老朽化を主因に欧米でも更新需要が見込まれる。また、インフラ未整備の新興国は、各国企業にとってのこれからの主戦場になる。(電気機器メーカー)

## 2. 海外売上高比率の現状、目標

海外売上高比率の現状では40%以上の水準にある企業は4割弱にとどまっているが、目標では5割強が40%の水準を目指している。また、60%以上の水準は、現状では13.5%であるが目標では29.8%となっている。

全般的に、海外売上高比率を伸ばそうとする傾向にあるといえる。

図表 12 海外売上高比率の目標



### 【インタビューより】

- 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は、東アジア地域等である。（食品メーカー）

## 3. 海外進出の目的

### 1) 時代による変化

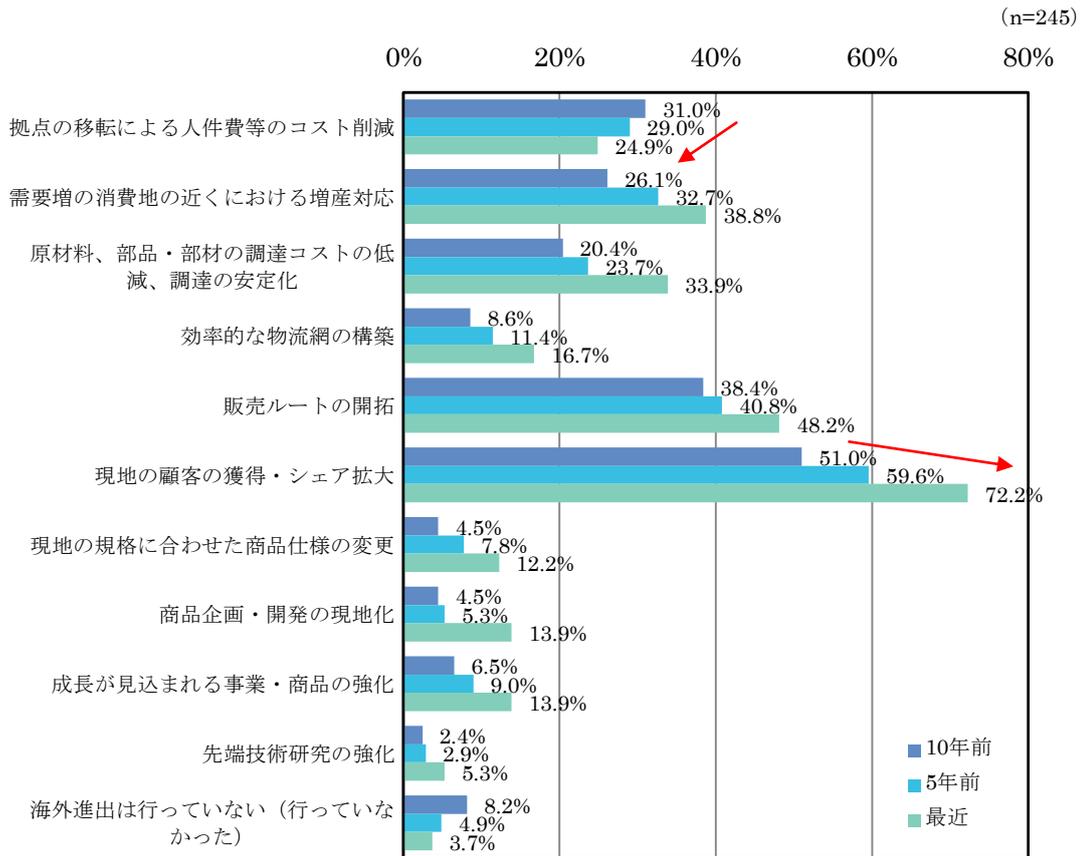
海外進出の目的の多くは、海外展開の積極化により増加傾向にある。特に、「現地の顧客の獲得・シェア拡大」は、10年前より20%以上増加して72.2%に達し、最も多くの企業が挙げている。

現在ではまだまだ少数ではあるが、研究開発に関する海外進出も時代を経るにつれ増加してきている。

なお、「拠点の移転による人件費等のコスト削減」のみが減少傾向にある。

以上から、海外進出の主眼が、生産から販売に移ってきている、といえる。

図表 13 海外進出の目的の時系列的変化



インタビューにおいても、最近の海外進出は、販売や研究開発の現地化に力点を置いてきていることがうかがえる。

【インタビューより】

- 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）

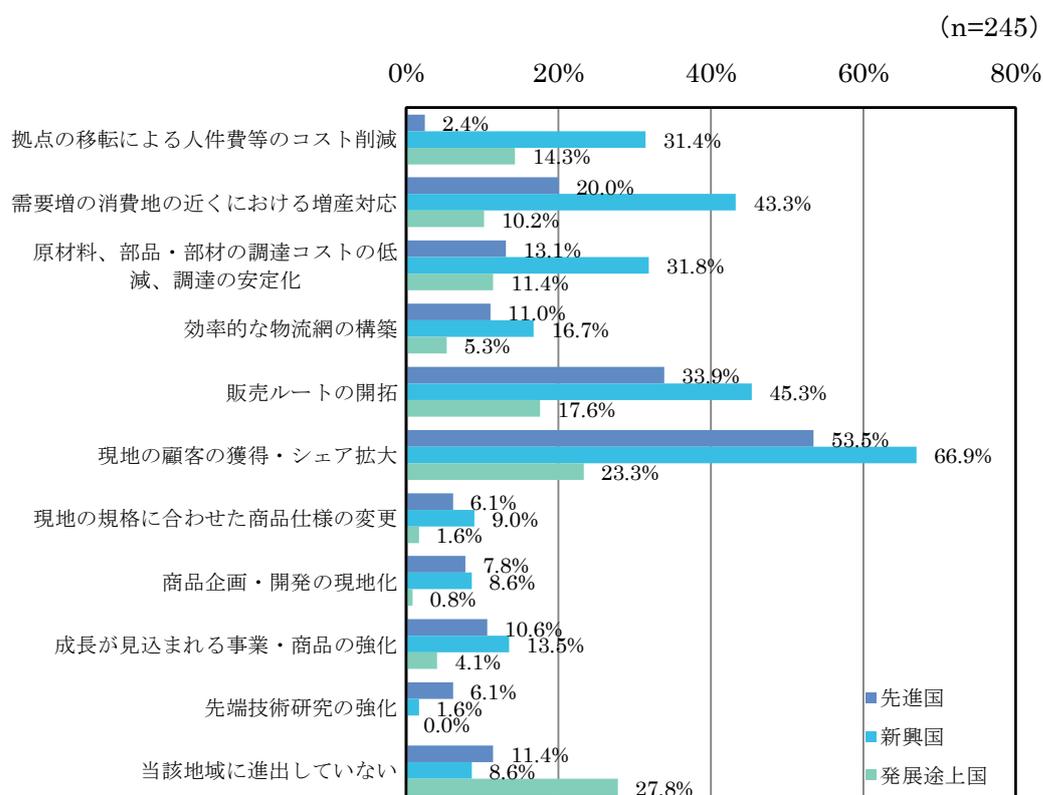
2) 地域別の差異

新興国については、「現地の顧客の獲得・シェア拡大」、「販売ルートの開拓」、「需要増の消費地の近くにおける増産対応」を目的とする進出が多くなっており、今後の旺盛な需要の取り込みが企図されている様子がうかがえる。

一方、先進国については需要の取り込みが新興国と同様に進出の主眼となっているが、その技術力の高さを反映して、「先端技術研究の強化」が6.1%となっている。

なお、発展途上国には進出していない企業は、27.8%存在している。

図表 14 海外進出の目的の地域による違い



【インタビューより】

- 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)

### 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

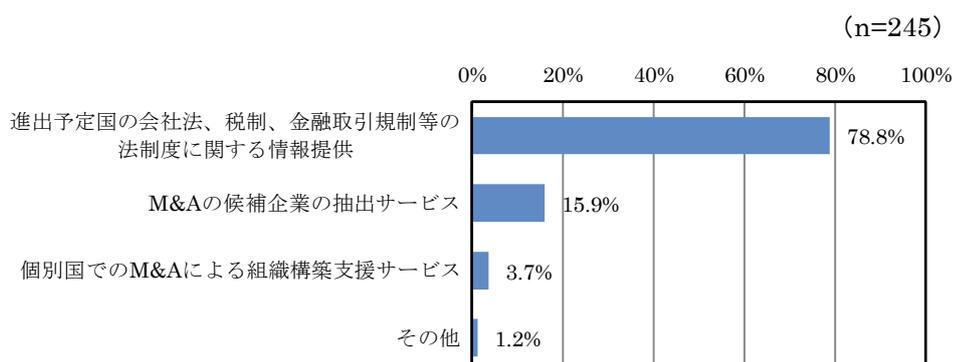
#### 1. 海外進出における金融業の利用全般

##### 1) 海外進出前に必要とされる金融サービス

多くの企業（78.8%）が、金融機関から進出予定国に関する情報提供を受けている。インタビューにおいても、メインバンクを中心に金融機関から進出予定国の情報を入手しているという話が多かった。

なお、「M&Aの候補企業の抽出サービス」を受けている企業は15.9%に過ぎない。現在のところでは、M&Aではなく我が国企業が単独で事業所を開設する進出の方が多くいようである。

図表 15 提供を受けた進出前のサービス

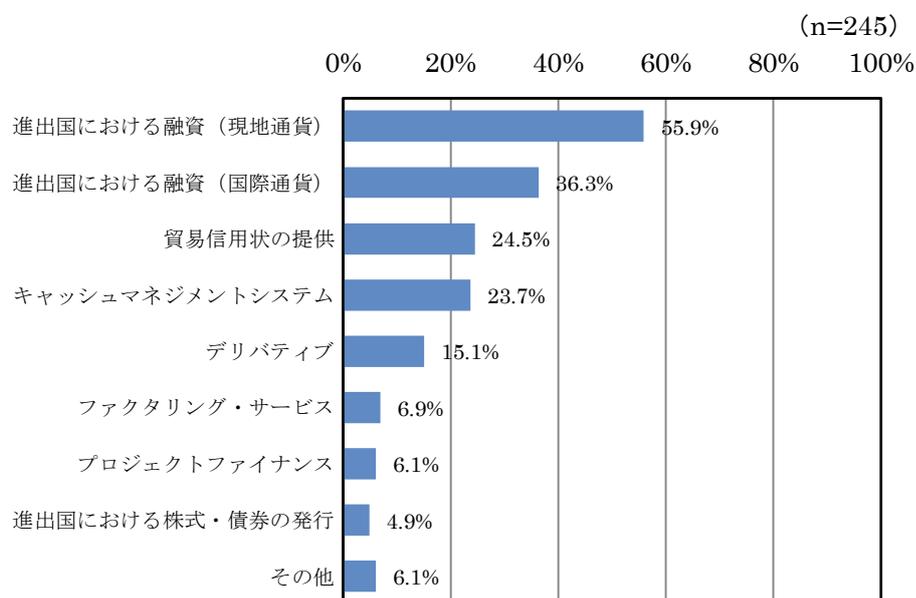


##### 2) 進出後（決済・取引）に必要とされるサービス

海外進出後に受けるサービスとしては、融資を受けている企業が多く、現地通貨建ての融資が55.9%と過半数の企業が利用している。国際通貨建ての融資も36.3%の企業が利用している。

また、貿易信用状が24.5%、キャッシュマネジメントシステムが23.7%となっている。

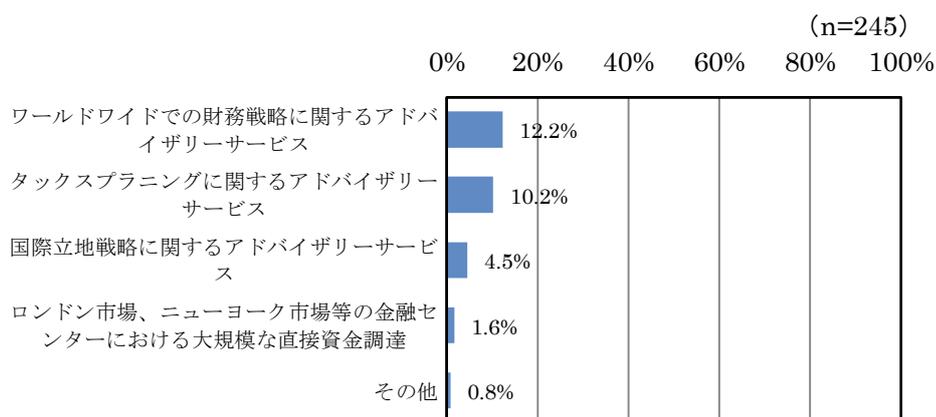
図表 16 提供を受けた進出後のサービス(決済・取引)



### 3) ワールドワイドでの金融サービス

ワールドワイドでのサービスについては、提供を受けている日本企業は多くはない。提供を受けている割合の多いサービスでも、「ワールドワイドでの財務戦略に関するアドバイザリーサービス」(12.2%)、「タックスプランニングに関するアドバイザリーサービス」(10.2%)と1割強に過ぎない。

図表 17 提供を受けたワールドワイドでのサービス

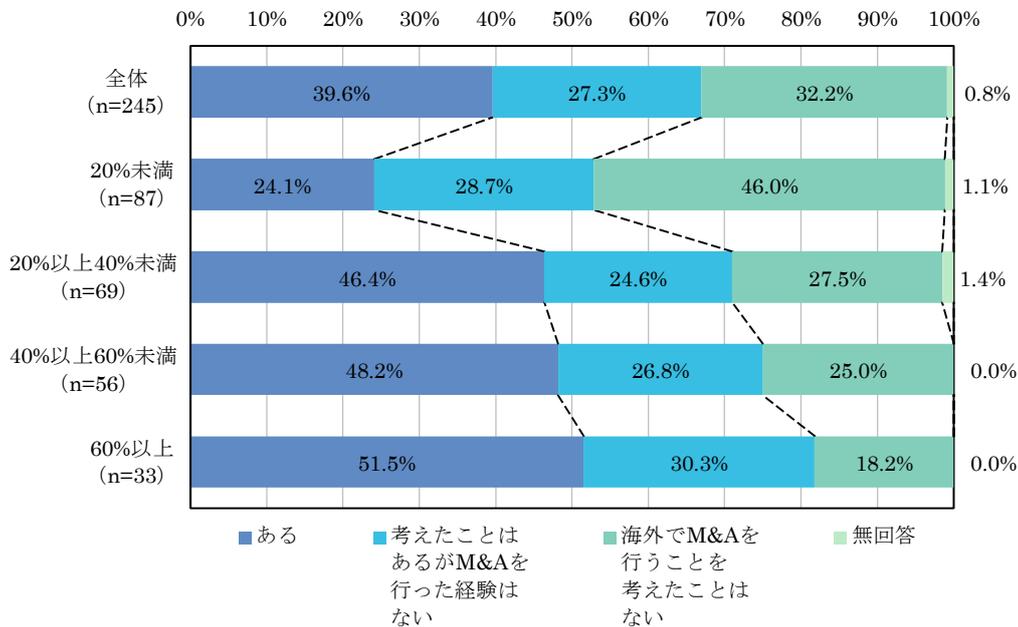


## 2. 海外M&A

### 1) 海外M&Aの経験

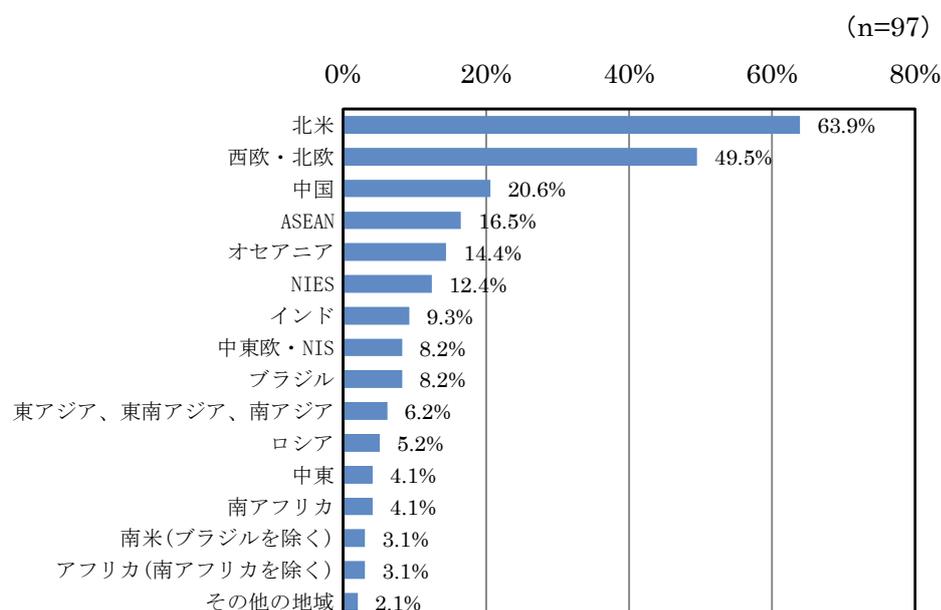
39.6%の企業が海外でM&Aを実施したことがあり、「海外でM&Aを行うことを考えたことはない」と回答した企業(32.2%)を上回った。また、海外売上高比率の高くなるほど、海外M&Aの経験を有している企業の割合が高くなる。海外M&Aにより販売地域を海外に拡大しているケースや、国内市場の成熟化に伴い海外売上高比率の目標を掲げ海外M&Aの検討を開始するケースなどがある。

図表 18 海外M&Aの経験(海外売上高比率)



先進国におけるM&Aを実施した経験が、新興国におけるM&Aを実施した経験よりも多くなっている。具体的には、海外M&Aを実施した地域として、北米(63.9%)、西欧・北欧(49.5%)が、上位2地域となっている。新興国でのM&Aの経験は、中国(20.9%)、NIES(12.4%)、インド(9.3%)が上位となっている。他方、インタビューから分かる近年の動きとして、新興国での海外M&Aに積極的である。この背景として、新興国は、安価な労働力などによる生産拠点だけでなく、需要が旺盛な市場としての魅力も高まっていることが挙げられる。

図表 19 海外 M&A を実施した国・地域



【インタビューより】

- 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が、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ため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で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て売上を伸ばす。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った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)

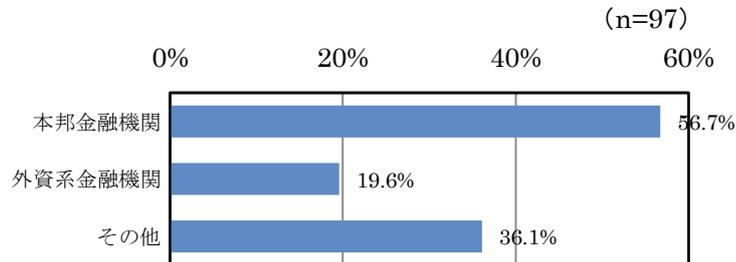
## 2) 海外 M&A での金融機関の利用

### (1) 支援を受けた金融機関

海外 M&A を実施したことがある企業において、本邦金融機関から支援を受けた企業は 56.7% であった。また、外資系金融機関<sup>3</sup>から支援を受けた企業も 19.6% 存在している。

<sup>3</sup> ここでの外資系金融機関は、グローバルに展開している日本以外にヘッドクォーターを置く金融機関を指す。

図表 20 海外 M&A 実施時に利用した機関



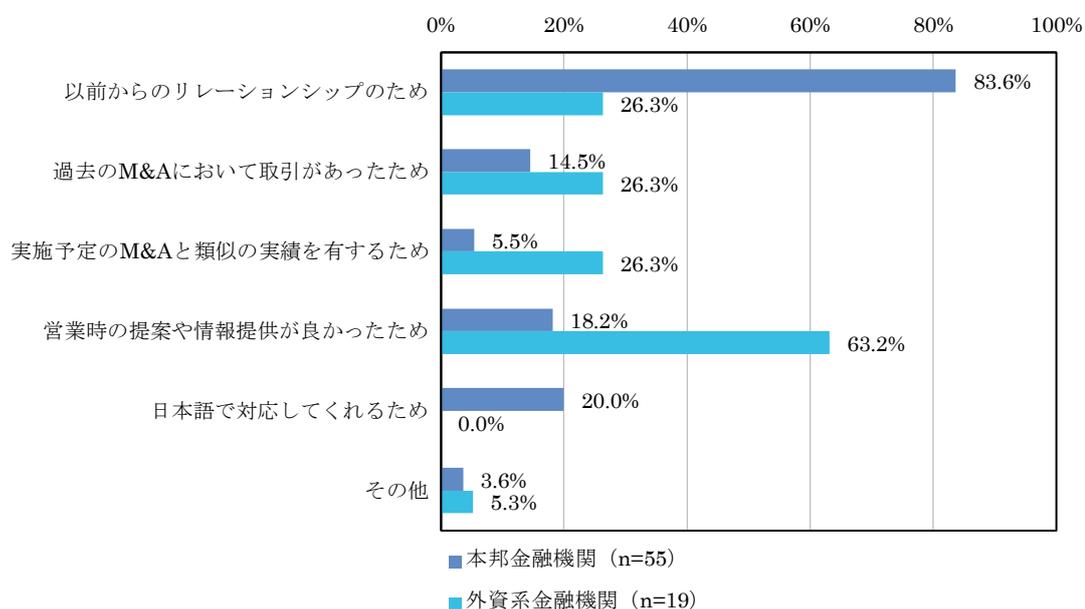
本邦金融機関を利用する理由については、「以前からのリレーションシップのため」という回答が大半（83.6%）であった。他方、外資系金融機関を利用した理由は、「営業時の提案や情報提供が良かったため」という回答が多かった（63.2%）。利用した理由として「営業時の提案や情報提供が良かったため」という回答が、本邦金融機関は 18.2%にとどまっており、提案力、情報収集力において外資系金融機関に対する立ち遅れがうかがえる。

今後、日系企業が外資系金融機関を利用する機会が増えることで、本邦金融機関の利用理由である「以前からのリレーションシップ」が効かなくなることが懸念され、本邦金融機関は、外資系金融機関に負けないために、提案力・情報力や M&A の実績などを伸ばしていく必要がある。

【インタビューより】

- 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。買収候補探しは対象となるプレイヤーが明確であるため自社で対応できる。外部機関を利用する理由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るいかどうかによってウエイトがかかることとなる。（食品メーカー）

図表 21 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



【インタビューより】

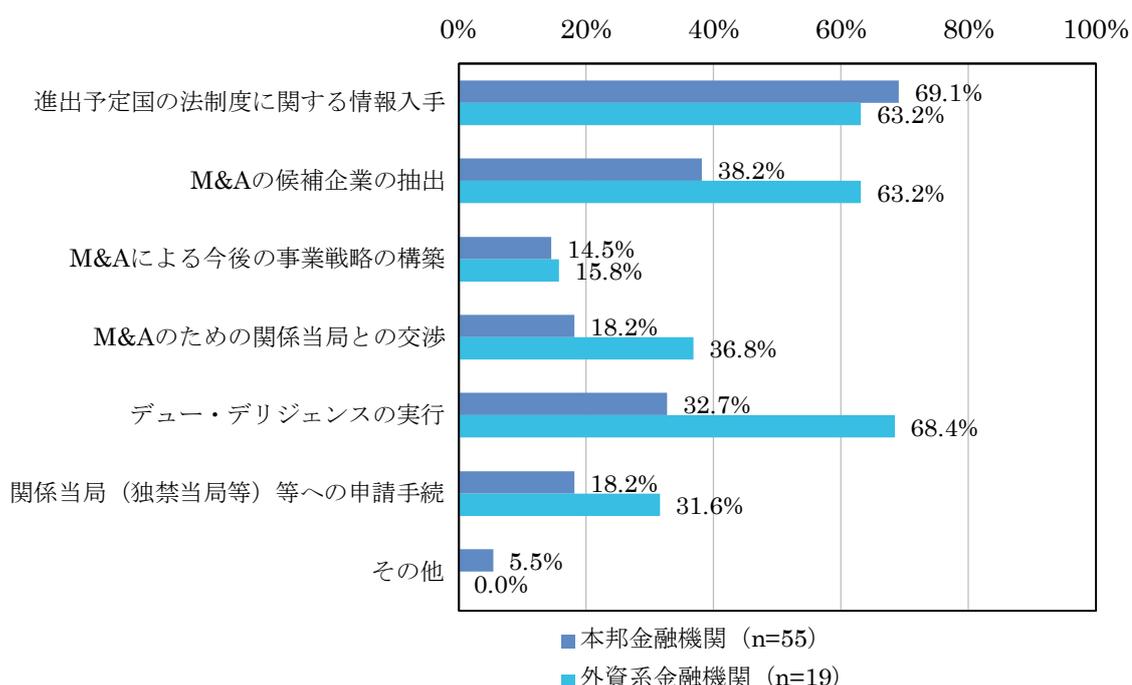
- M&A の FA は、原則として案件ごと 1 金融機関を利用する。案件を持ってきてくれた金融機関に対して、義理もあり FA もお願いすることが多い。(素材・部材メーカー)
- M&A の経験・知識、担当者の能力等が提案力の差になると思う。FA の選定は買収案件に関する複数社の提案・見積を見比べて決めるということは、案件の情報が漏れる可能性があるので行わない。(素材・部材メーカー)
- FA の選定にあたっては、当社のニーズをうまく汲みこんだ提案を行えることが重要である。そのため、金融機関に対しインプットやコミュニケーションも積極的に行っている。(化学メーカー)
- 過去には本邦金融機関と外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金融機関の方が、現地情報に深みがある。(流通)

(2) 本邦金融機関・外資系金融機関の比較

海外 M&A で本邦金融機関を利用した企業は、進出予定国の法制度に関する情報入手の段階で利用したケースが多い (69.1%)。次いで、M&A の候補企業の抽出 (38.2%)、デュー・デリジェンスの実行 (32.7%) の段階で利用している。

一方、外資系金融機関を利用した企業のうち、68.4%が「デュー・デリジェンスの実行」の段階で利用している。63.2%が「進出予定国の法制度に関する情報入手」の段階や「M&Aの候補企業の抽出」の段階で利用している。以上が上位の利用理由となっていることを踏まえると、法制度に関する情報入手やM&A候補企業の抽出から、デュー・デリジェンスの実行まで一貫して外資系金融を利用するケースも少なくないものと想像される。

図表 22 海外 M&A で金融機関を利用したプロセス



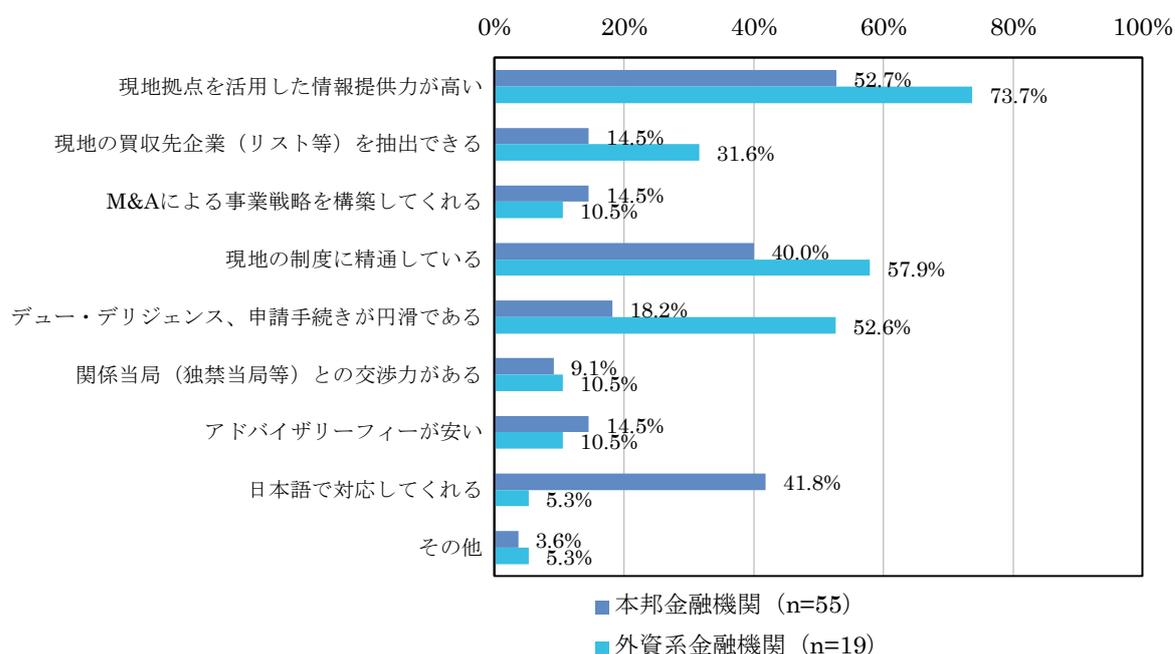
本邦金融機関を評価する点としては、52.7%が「現地拠点を活用した情報収集力が高い」と回答している。次いで、「日本語で対応してくれる」が41.8%、「現地の制度に精通している」が40.0%となっている。

但し、海外 M&A で本邦金融機関を利用したことはあっても外資系金融機関を利用したことがない企業も多いため、外資系金融機関との比較の上で本邦金融機関を評価すると回答しているわけではないことに注意が必要である。また、上述のように「進出予定国の法制度に関する情報入手」の段階で本邦金融機関を利用したケースが多いため、その利用段階から確認できる点（例えば、「現地拠点を活用した情報提供力が高い」「現地制度に精通している」など）が評価されやすい点も注意が必要である。

一方、外資系金融機関を評価する点としては、73.7%が「現地拠点を活用した情報収集力が高い」と回答している。次いで、「現地の制度に精通している」が57.9%、「デュー・デリジェンス、申請手続きが円滑である」が52.6%となっている。

海外 M&A で本邦金融機関と外資系金融機関の双方を利用したことがある事業会社の担当者からは、「本邦金融機関が出してくる提案は似ているが、外資系金融機関は独自性のある提案を持ってくる」という意見を聞くことが多かった。背景として、外資系金融機関では、専門性を高めるキャリアパスがあることや、大学や事業会社から金融機関に転職する人材がいることなど、本邦金融機関よりも多様な人材で構成されている点を指摘できる。

図表 23 海外 M&A における金融機関の評価



【インタビューより：本邦金融機関に対するコメント】

- 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もある。（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。

る。ただし、ディールの主要な部隊は欧米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ことがある。(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)

#### 【インタビューより：外資系金融機関に関するコメント】

- 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)

### 3) 海外M&Aのまとめ

海外 M&A に関する金融サービスの評価において、我が国企業が重視する点を M&A プロセスごとに整理すると図表 24 のようになる。

図表 24 M&A の各プロセスにおける金融サービスについて我が国企業の重視する点

M&A のプロセス	評価が分かれるポイント
進出予定国の法制度に関する情報提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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)</li> </ul>
M&A の候補企業の抽出	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ M&amp;A 提案の数</li> <li>・ 提案の積み上げによる信頼関係の構築</li> <li>・ クライアントとの継続的なコミュニケーション</li> <li>・ スピーディーな対応</li> <li>・ クライアントの事情にマッチした提案の工夫</li> </ul>
M&A による事業戦略の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ポスト M&amp;A の事業戦略を伴った提案</li> <li>・ 金融スキームの提案</li> </ul>
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"> <li>・ 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)</li> </ul>
デュー・デリジェンスの実行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現地の会計事務所とのネットワーク</li> <li>・ 現地の法律事務所等とのネットワーク</li> </ul>

アンケートやインタビューを通じて、本邦金融機関への評価は、雇用形態や体制面を主因に総じて外資系金融機関に比べ低いことが明らかになった。

まず、雇用形態による評価への影響については、評価形態面と採用面を指摘できる。評価形態面では、成果主義のもとで報酬・雇用継続が決まる外資系金融機関の担当者はモチベーションが高く、提案や営業においてより熱心でガッツがあるという意見が聞かれた。また、採用面については、外資系金融機関では、金融以外の業界経験者がインベストメントバンカーとして採用されることが本邦金融機関に比べて多く、このことが特定業界や現地社会との強固なネットワークを背景にしたサービス提供を可能にしている面がある。次に、体制面では、外資系金融機関は担当者をサポートする専門部隊やバックオフィス機能が本邦金融機関よりも整っている様子が伺える。

本邦金融機関は、外資系金融機関に対抗するために、中長期的な視点で担当者を育成したり、体制を整備したりすることは有益であろう。しかし、より短期的には、外資系金融機関との提携や同機関の買収などにより、ネットワークを獲得することが効果的であると考えられる。実際、最近では、本邦金融機関の間において、外資系金融機関を買収したり、あるいは外資系金融機関と提携したりする動きが見られる。こうした動きを反映して、インタビューによると、本邦金融機関が関与する海外 M&A 取引においても、ニューヨークやロンドンの部隊が参加する体制が整備されつつあり、外資系金融機関との格差は縮まりつつあるとの指摘があった。

### 3. 大規模な資金調達

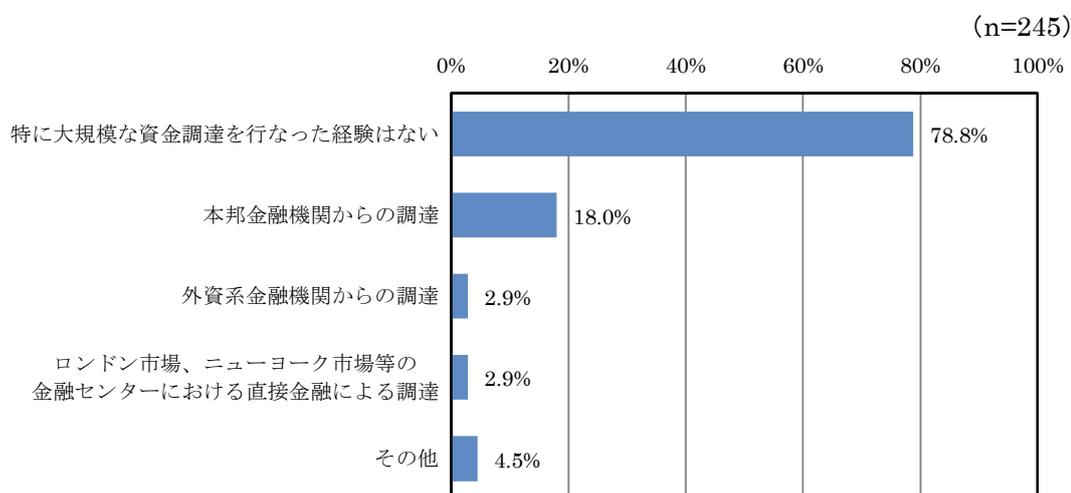
ここでは、我が国企業が500億円を超える規模の資金調達を行う場合における、資金調達手段、利用している金融機関、その評価について把握した。

#### 1) 資金調達手段

500億円超規模の資金調達を行った経験が無い企業が多く、78.8%に達している。

大規模な資金な調達を行っている企業の調達手段は、「本邦金融機関からの調達」が18.0%、「外資系金融機関からの調達」が2.9%、「ロンドン市場、ニューヨーク市場等の金融センターにおける直接金融による調達」が2.9%である。

図表 25 大規模な資金調達を行う際の手段

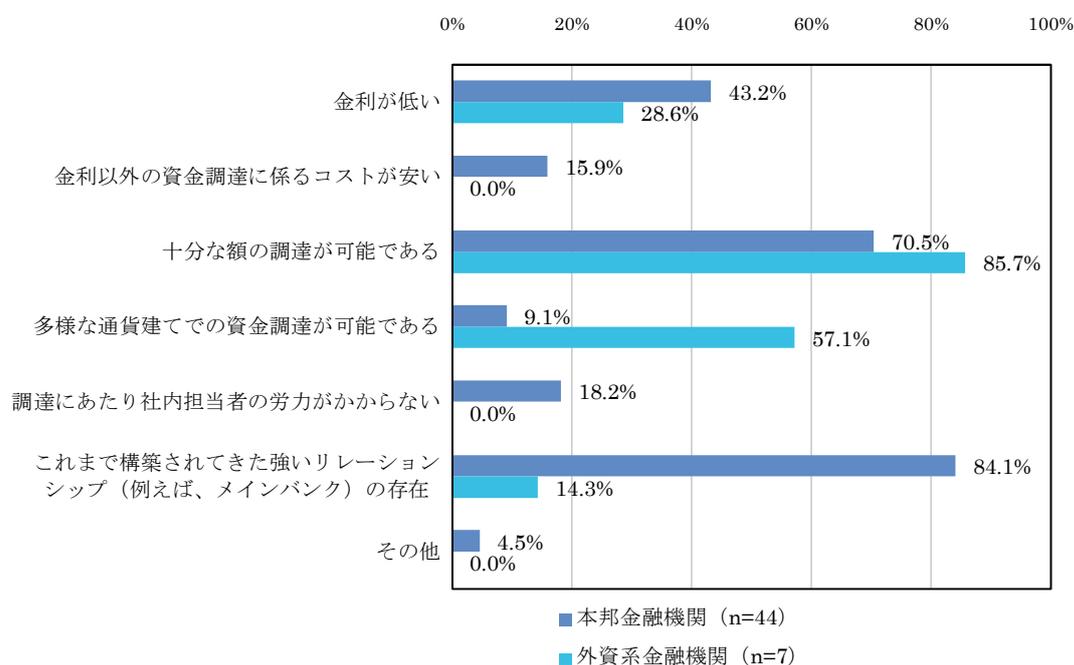


#### (1) 金融機関を利用する場合の利用理由

本邦金融機関から調達している企業にその利用理由を尋ねたが、最も多い理由が「これまで構築された強いリレーションシップ（例えば、メインバンク）の存在」で84.1%である。次が、「十分な額の調達が可能である」で70.5%である。さらに、「金利が低い」が43.2%で続いている。

これに対し、外資系金融機関を利用しているサンプル数は7で誤差を考慮すると断言することは難しいが、外資系金融機関を利用する理由は、「十分な額を調達することができる」が85.7%、「多様な通貨建てでの資金調達が可能である」が57.1%となっている。

図表 26 大規模資金調達を行う場合の金融機関の選択理由



インタビューにおいても、国内の低金利環境や自社の国内知名度の高さを受けて、大規模資金調達は銀行信用に頼ることが分かった。また、海外での直接調達を行う場合には、国際的な格付会社より格付を取得する必要があるが、このような追加的な費用の発生も海外調達を避ける一因として指摘された。

ただし、財務状況に応じて格付が悪い場合には、本邦金融機関から十分な資金を調達できないことがある。このような場合には、メガバンクを幹事行としたシンジケートローンを組成し、国内で調達している企業も存在した。

【インタビューより】

- 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

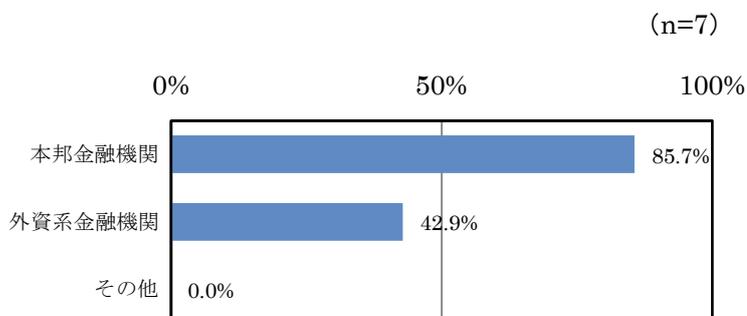
費用がかかるうえに、格付が1ノッチくらい低いことが多い。(機械メーカー)

- 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)

## (2) 直接調達を行う場合

海外で直接調達を行う場合に利用する金融機関は、本邦金融機関が85.7%、外資系金融機関が42.9%である。(ただし、サンプル数は7で誤差を考慮すると断言することは難しい。)

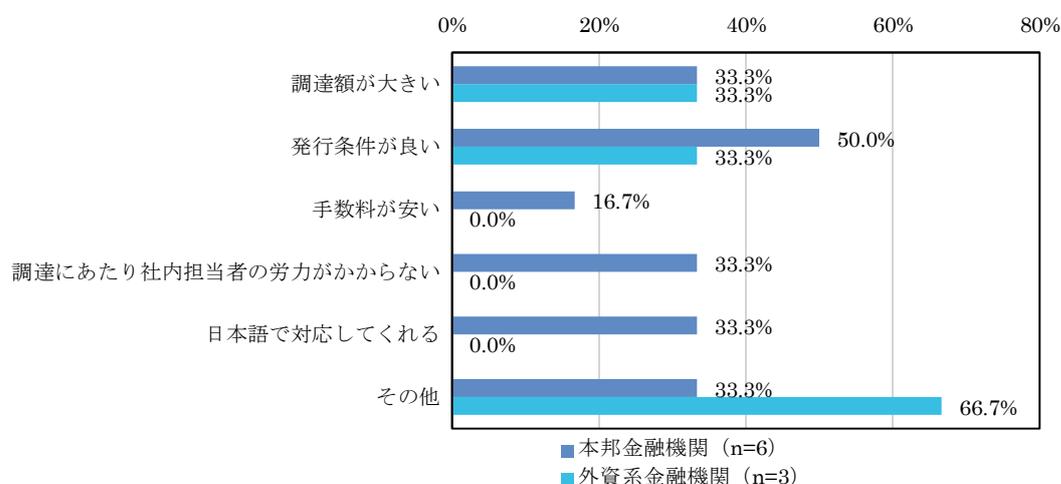
図表 27 海外直接調達を行う場合に利用する金融機関



本邦金融機関の選択理由としては「調達額が大きい」、「発行条件が良い」、「手数料が安い」、「調達にあたり社内担当者の労力がかからない」、「日本語で対応してくれる」等の項目が挙げられている。(ただし、サンプル数は本邦金融機関が6、外資系金融機関が3で、誤差を考慮すると断言することは難しい結果である。)

インタビューでは、海外において大規模な直接調達を行う場合には、資金調達のためのプラン(複数市場での調達等)を作成する、調達しようとする証券市場に精通している(投資家に精通していることから、可能な引受の額を判断できる)、という理由から外資系金融機関の方が優れているという意見があった。

図表 28 金融機関の選択理由



【インタビューより】

- 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、日系だと日本以外では働かない。（素材・部材メーカー）

3) 大規模資金調達のまとめ

国内調達、海外調達を議論する前に、国内と海外の環境の違いについて理解しておく必要がある。

日本の国内市場は、金融機関や投資家が得るスプレッドが海外市場よりも小さい。このことは、低い調達コストで大量の資金を調達すること（メガバンクを中心に）が可能となるため、格付の良い企業にとっては大きなメリットになる一方で、低格付の企業ではメガバンクからでも十分な額の資金調達ができない場合がある。

これに対し、ロンドン等の海外市場では多様な投資家が参加しているため、低格付の企業でも資金調達できる可能性がある。もちろん、この場合には、高い金利、調達をアレンジする投資銀行への手数料、国際的な格付会社による格付の取得等のコストを負担する必要がある。

図表 29 国内市場と海外市場の環境の違い

	国内市場	海外市場
金利	・スプレッドが小さい傾向にある。	・リスクに応じたスプレッドが付く傾向にある。
企業の資金調達の可能性	・(スプレッドが小さいため、リスクの高い企業の場合は、取引が成立せず、)低格付の企業が資金調達しにくい。(特に、直接調達)	・低格付の企業でも、金利等の負担をすれば資金調達ができる可能性がある。

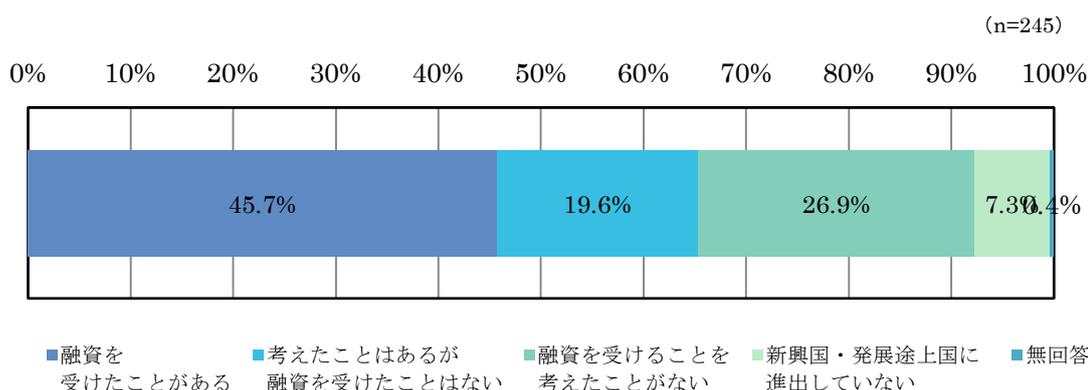
#### 4. 融資による「現地通貨」調達

##### 1) 「現地通貨」建て融資の利用経験

進出先の新興国・発展途上国で、現地通貨建て融資を受けた経験のある企業は 45.7%に達している。

現地通貨建て融資を「考えたことはあるが受けたことはない」企業が 19.6%あり、融資を受けた経験のある企業とあわせると、概ね 3分の2の企業でニーズを有しているといえる。

図表 30 「現地通貨」建て融資の利用経験



ちなみに、融資を受けたことがない企業は半数強存在するが、インタビューではグループ・ファイナンスを実行していること、日系企業等の取引先に対しては国際通貨での決済が可能なことが、その理由として挙げられた。

グループ・ファイナンスを行っている企業グループでは、海外の事業所で必要となる資金を日

本の親会社あるいは金融統括会社から融資する形態をとっているためである。また、デバイスのようなハイテク業種では、その部品・部材のサプライヤーにも高度な技術が要求され、海外生産においても調達先は日系企業等の先進国の企業の場合が多く、支払のために現地通貨を必要としないためである。

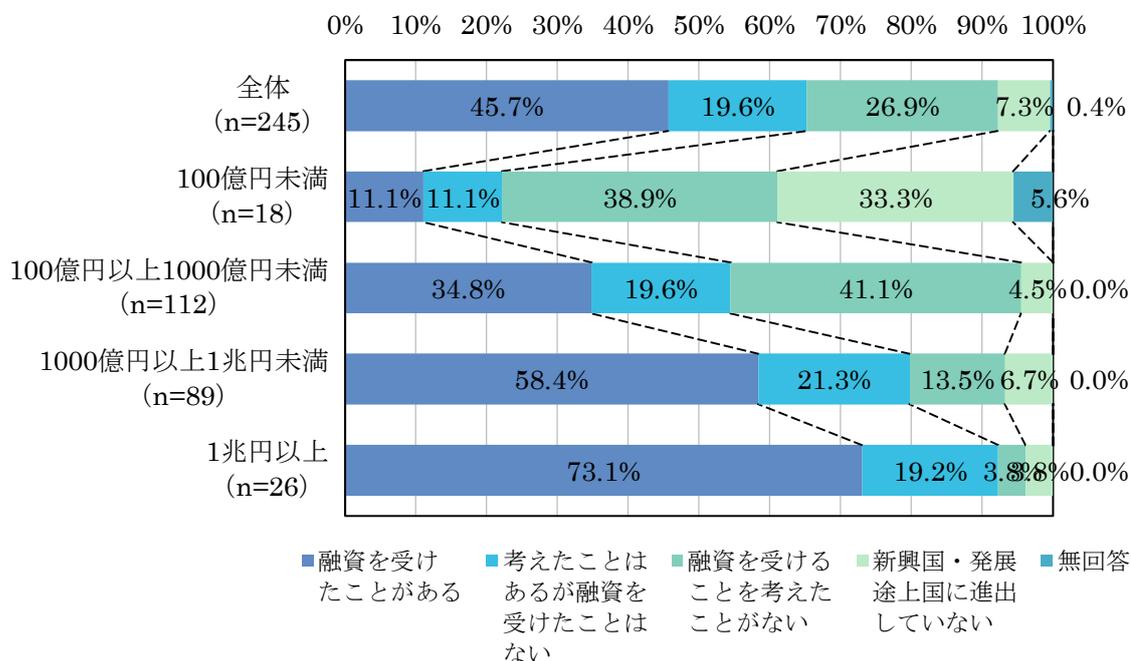
【インタビューより】

- 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・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経験の有無を、売上高規模別にみると、売上高が大きくなるほど「融資を受けたことがある」と回答する比率が高まることがわかる。売上高 1 兆円以上の企業では 73.1%、売上高 1,000 億円以上 1 兆円未満の企業では 58.4%が、現地通貨建て融資を受けた経験がある。

既に確認したとおり、我が国企業が海外にて手掛ける業務は生産のみならず販売まで拡大しており、規模の大きな企業ほど海外売上高比率が大きい。これらによって、売上高の大きな企業ほど進出先現地において現地通貨による経済・金融取引に携わる機会が増え（現地での従業員給与支払や取引先への支払など）、現地通貨ニーズも高まると考えられる。

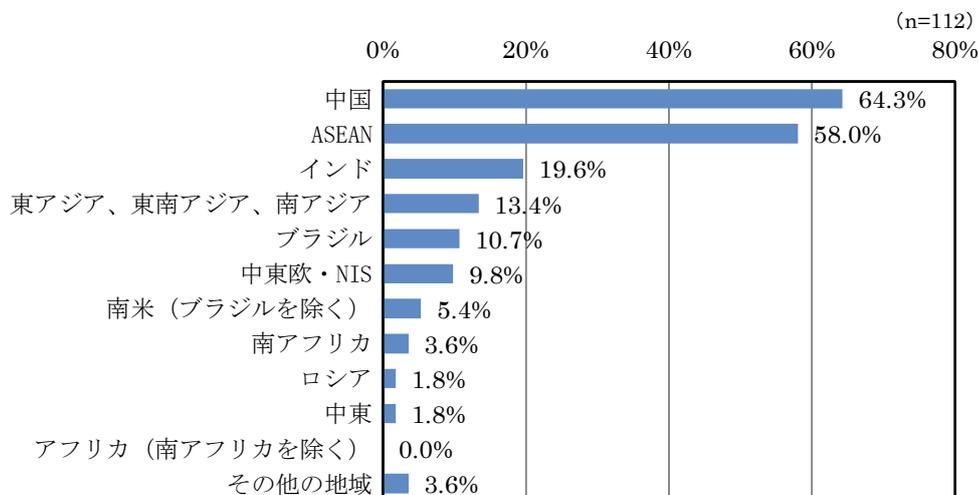
図表 31 「現地通貨」建て融資の利用経験（売上高規模別）



(1) 「現地通貨」建て融資を受けた国・地域

現地通貨建て融資を受けたことがある企業に該当地域をたずねたところ、最も多い国が「中国」で 64.3%である。次点が、「ASEAN」で 58.0%である。この2地域が他地域を大きく上回っており、3位のインド以下は割合が2割以下と大きく差が付いている。

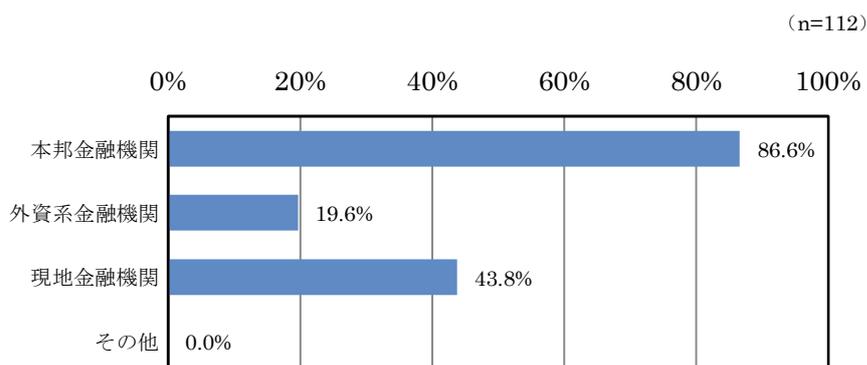
図表 32 「現地通貨」建て融資を受けた国・地域



## (2) 「現地通貨」建て融資を受けた機関とその評価

現地通貨建て融資を受けたことがある企業に借入先の機関を尋ねたところ、「本邦金融機関」が86.6%と最も多い。以下、「現地金融機関<sup>4</sup>」が43.8%、「外資系金融機関」が19.6%とつづいている。

図表 33 「現地通貨」建て融資を受けた金融機関



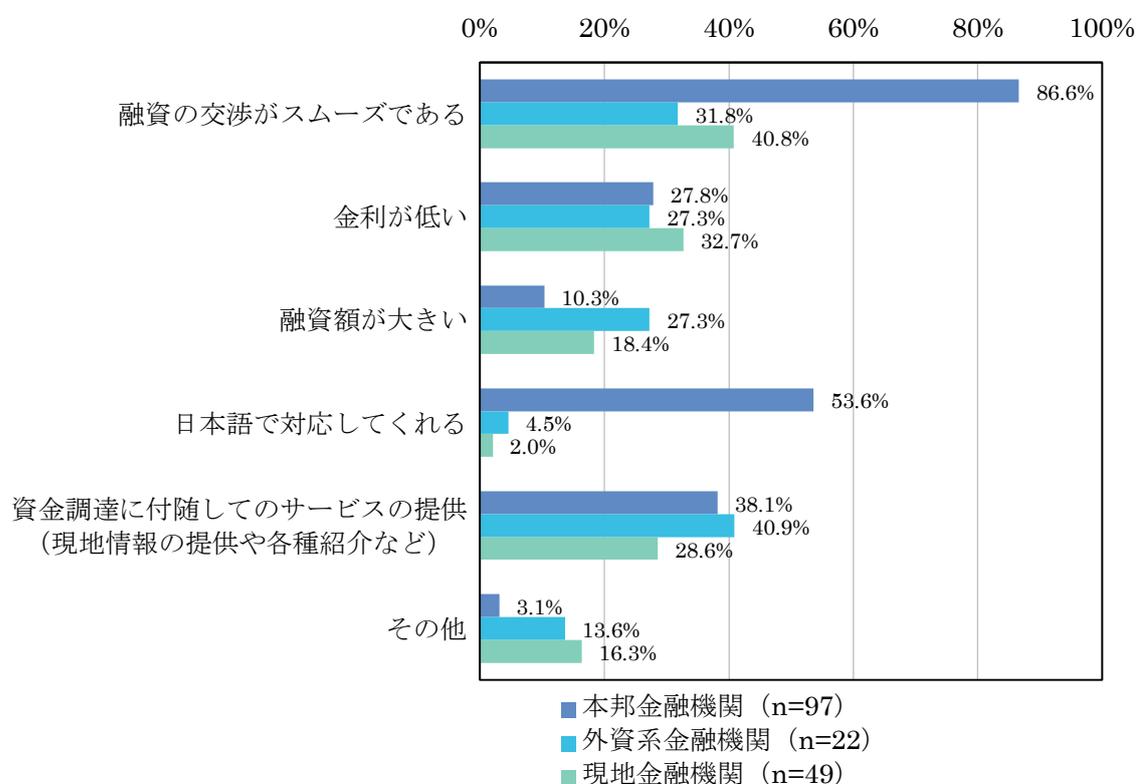
現地通貨建て融資を提供した金融機関に対する評価を尋ねたところ、本邦金融機関については、「融資の交渉がスムーズである」、「日本語で対応してくれる」ことが高く評価されており、他の金融機関を大きく上回っている。

一方、「融資額が大きい」、「資金調達に付随してのサービスの提供」では外資系金融機関への評価が本邦金融機関への評価を上回っている。「金利が低い」、「融資額が大きい」では現地金融機関への評価が本邦金融機関への評価を上回っている。

融資額の大きさに関して、本邦金融機関の評価が低い理由の背景には預貸率規制の問題があるものと推察される。本邦金融機関は総じて現地支店数が少なく、預金の獲得量が少ない。こうした中で、本邦金融機関は多数の我が国企業に与信を行おうとすると、どうしても1社あたりの融資額は小さくなってしまふ。

<sup>4</sup> ここでの現地金融機関は、新興国・発展途上国にヘッドクォーターを置き、多くの国・地域に展開していない金融機関を指す。

図表 34 「現地通貨」建て融資を受けた機関に対する評価



インタビューにおいても、運転資金や設備投資資金の調達を目的に、「現地通貨」建て融資を本邦金融機関から受けているとの発言があった。ただし、進出先によっては本邦金融機関が支店を有していない場合には、現地通貨を扱う資格を有さない場合があるといった指摘や、設備資金等で調達額が大きい場合、現地預金量の少ない本邦金融機関は十分に対応できないとの見方もあった。

【インタビューより】

- アジアにおける拠点設立に必要となる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。現地通貨の資金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を有していないことや、現地通貨を取り扱う資格を有していないことがあり、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する。(流通)

## 2) 融資による「現地通貨」調達のみとめ

まず、海外に進出した企業が「現地通貨」が必要となる主な事態を整理する。

現地事業所の従業員への給与等の支払や現地ローカルな取引先からの仕入れ等に対する支払では、現地通貨が必要になってくる。また、現地事業所が設備投資等を行う際に現地ローカルの取引先を利用する場合には、その支払いに現地通貨が必要になってくる。

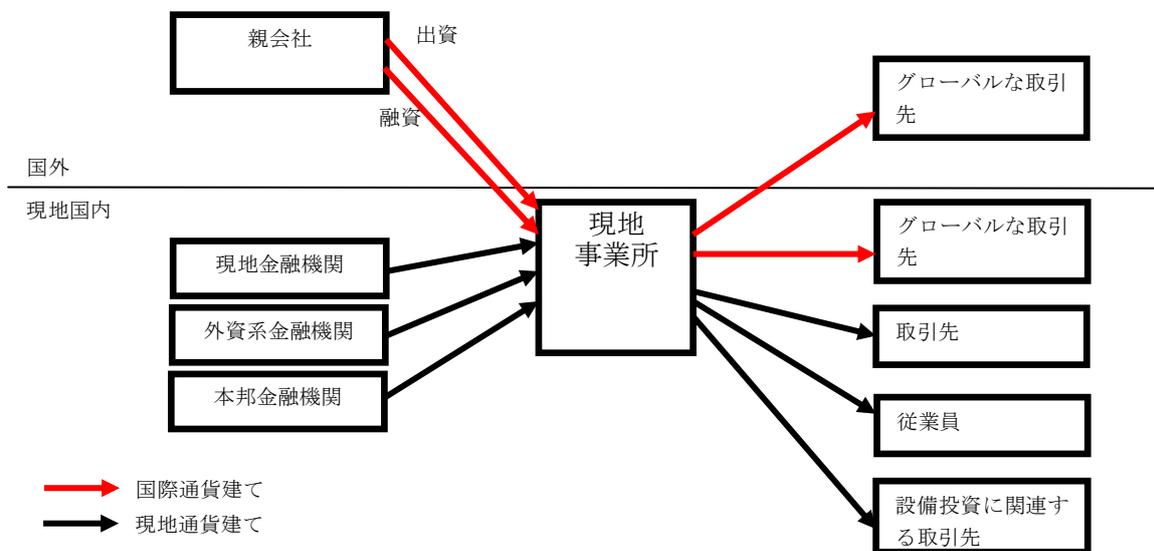
国外との取引や国内でもグローバルな取引先の場合には、国際通貨での取引が可能になり、現地通貨を必要としない。

次に、現地事業所の主な資金調達方法について整理する。

現地通貨での支払が少額である場合には、親会社からの出資金やそれを元手にして獲得したキャッシュを利用する。現地通貨での支払が多額である、受注の波等で手持ち資金が無くなる又はその可能性がある等の場合には、現地通貨建ての融資を利用する。なお、資金をグループ内で管理するポリシーが徹底している企業等では、親会社から融資を行いそれを現地通貨に転換するケースもある。

以上を整理したものが図表 35 である。

図表 35 現地事業所の資金使途と資金調達方法



現地通貨建ての調達で利用する金融機関では、我が国企業の約 9 割が本邦金融機関を利用しており、特に「融資交渉がスムーズ」「日本語で対応可能」など従来の取引に基づく円滑なコミュニケーションが高く評価されている。一方、「金利の低さ」や「融資額の大きさ」といった、サービスの実質的な面への評価は必ずしも高くない。融資額に関しては、支店・預金量の少ない本邦金

融機関では十分な融資を提供できないとの意見もあり、企業の現地通貨建て調達ニーズに十分対応できない可能性がある。

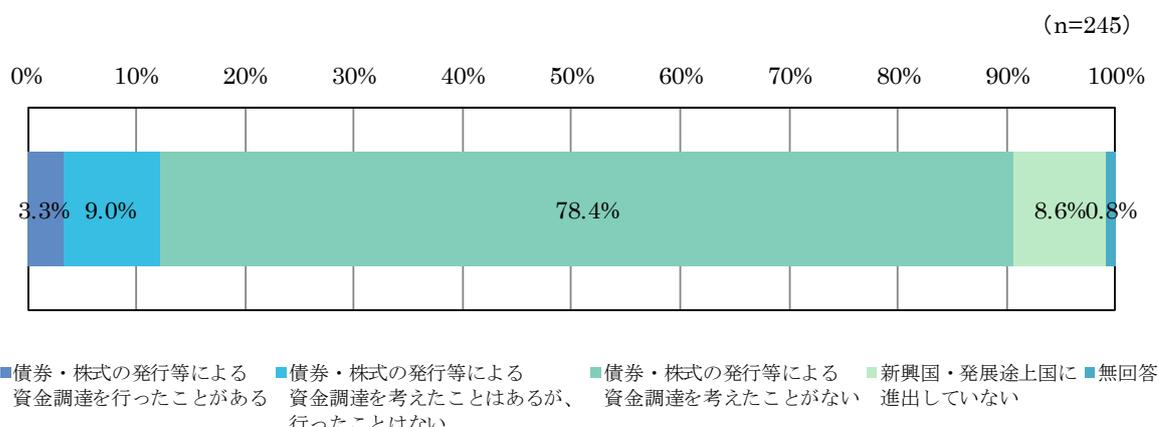
今後、我が国企業が新規で海外進出を行ったり、既存の海外拠点の業容や規模を拡大させる場合に、現地通貨ニーズに対する本邦金融機関の取りこぼしがさらに増大する可能性がある。

## 5. 証券市場による「現地通貨」調達

### 1) 証券市場での「現地通貨」建て調達の利用経験

進出先の新興国・発展途上国で、「債券・株式の発行等による資金調達を行ったことがある」企業は、3.3%にとどまる。「考えたことはあるが、行ったことはない」企業も9.0%であり、総じて進出先での証券市場を通じた資金調達はニーズが低い。ちなみに、証券市場での現地通貨建ての調達については、海外子会社や投資先企業の上場によるものが多いと考えられる。

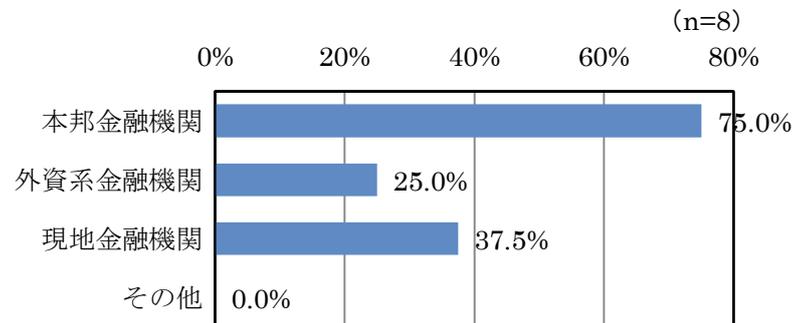
図表 36 証券市場での「現地通貨」建て調達の利用経験



### (1) サービスを受けた金融機関とその評価

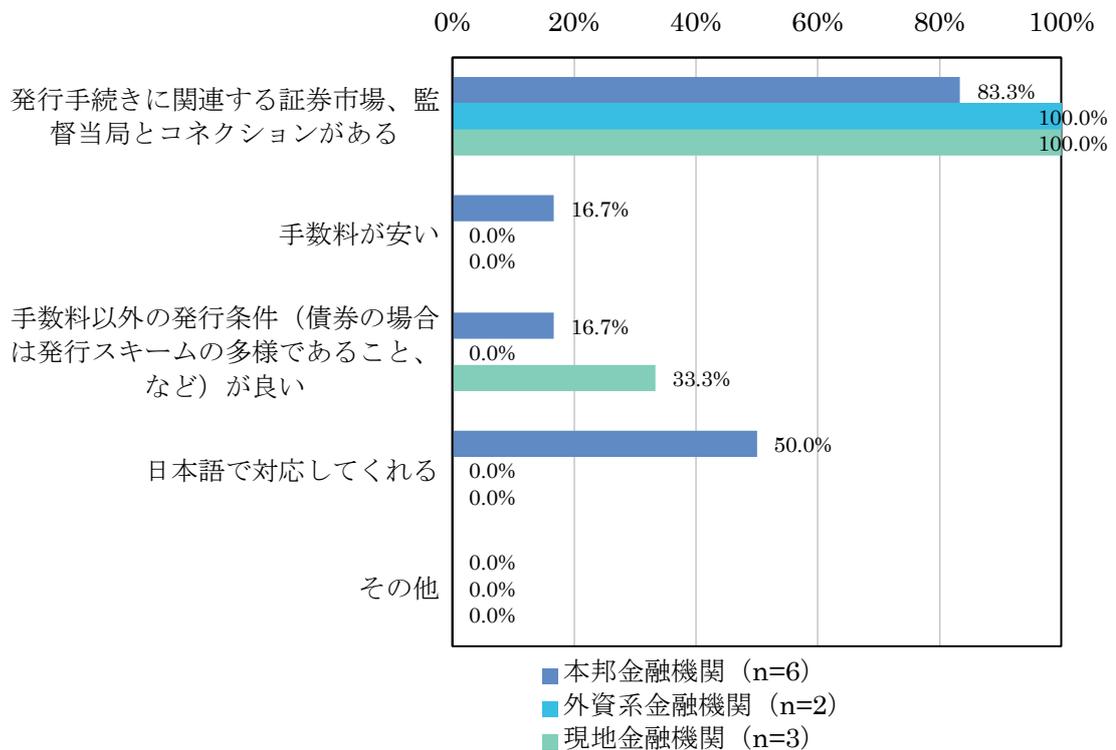
進出先での証券市場を通じた「現地通貨」調達を行った企業に、引受等のサービスを受けた金融機関を尋ねたところ、「本邦金融機関」が75.0%と最も多い。以下、「現地金融機関」が37.5%、「外資系金融機関」が25.0%とつづいている。(ただし、サンプル総数が8と少なく、誤差を考慮すると断言することは難しい。)

図表 37 引受等のサービスを受けた金融機関



証券市場での調達に際してサービスを受けた金融機関に対する評価を聞いたところ、本邦・外資・現地いずれの金融機関でも「発行手続きに関連する証券市場、監督当局とのコネクションがある」ことが最上位となっている。(ただし、サンプル総数が8と少なく、誤差を考慮すると断言することは難しい。)

図表 38 引受等のサービスを受けた金融機関に対する評価



## 2) 証券市場による「現地通貨」調達のとめ

証券市場から現地通貨での調達を行った経験のある企業は 3.3%と少ない。この理由としては、現地証券市場のインフラが整っておらず費用・手続などの負担が大きいこと、及び現地通貨建て融資により資金ニーズを十分代替できること、などが考えられる。

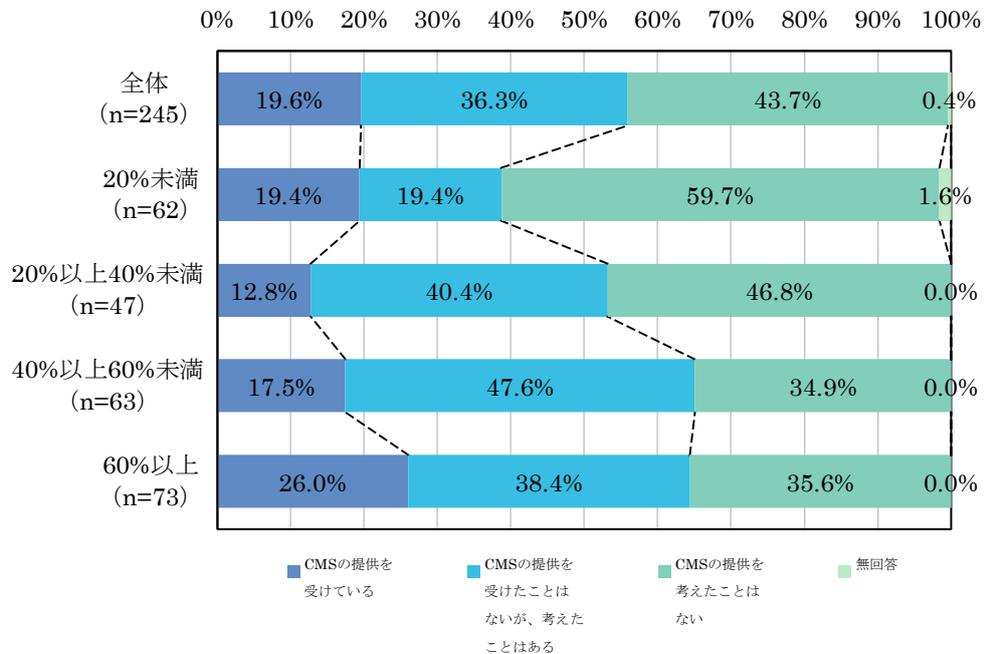
今後、企業の海外進出が進み、現地通貨建て調達の必要量が増加するにつれ、資金調達源の多様化を目的に、証券市場からの調達に対するニーズも高まるものと考えられる。

## 6. 進出先のキャッシュマネジメントシステム（CMS）

### 1) キャッシュマネジメントシステム（CMS）の利用

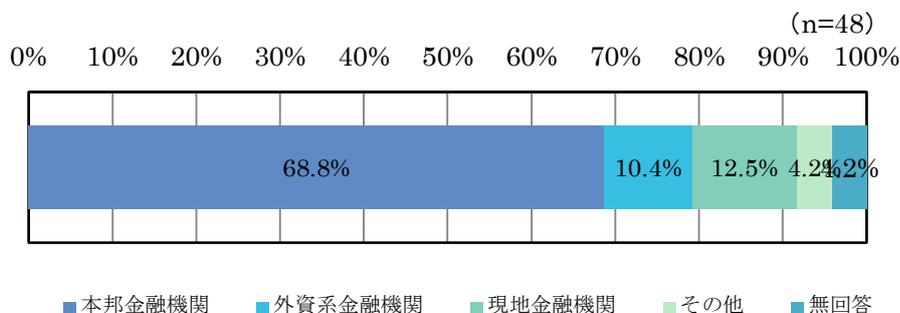
キャッシュマネジメントシステム（CMS）について、「CMS の提供を考えたことはない」と回答した企業が 43.7%であり、提供を受けたことがある企業は 19.6%にとどまっている。目標とする海外売上高比率が高いほど CMS の提供を受けているものの、60%以上の海外売上高比率を目標としている企業でも、CMS の提供を受けているのは 26.0%にとどまっている。

図表 39 CMS の利用の有無（目標とする海外売上高比率）



CMS を利用したことがある企業のうち、最も多くの国をカバーしている CMS については本邦金融機関から提供を受けているケースが多く、68.8%に達している。

図表 40 (最も多くの国をカバーしている) CMS の提供元の金融機関



【インタビューより】

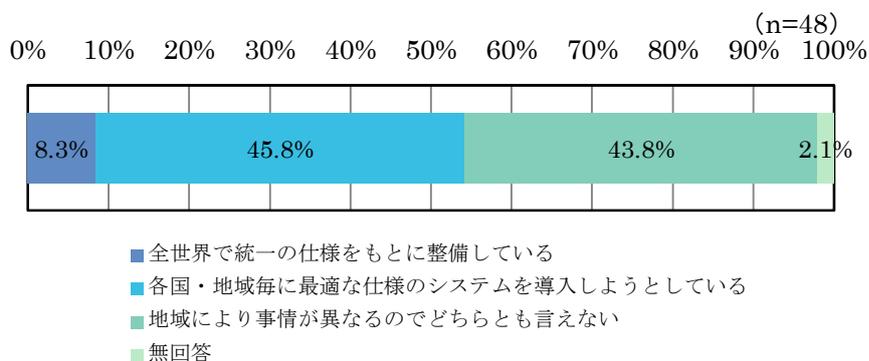
- CMS を今後利用したいと考えている。その際、日系か外資系かに強いこだわりはなく、できるだけ1つの金融機関に集約したい。システム・サービス品質とロケーションの問題で決めていきたい。(素材・部材メーカー)
- CMS は国際的な大手銀行にお願いしたい。(機械メーカー)
- 国数が増えるとともに CMS の仕様を統一していくことを考えると、本邦金融機関では対応できないことが多い。(運輸)
- 今後グローバルな視点から CMS のオペレーションなどの機能性などを検討した結果、今後も邦銀を利用し続けるのは難しい部分もあると感じている。(化学メーカー)
- 全世界で共通で利用できるキャッシュマネジメ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

2) キャッシュマネジメントシステム (CMS) の整備方針と金融機関

CMS を利用したことがある企業の CMS の整備方針について、「全世界で統一の仕様をもとに整備している」と回答した企業は 8.3%にとどまった。一方、「各国・地域毎に最適なシステムを導入する」という方針を打ち出している企業は 45.8%とほぼ半数を占めた。インタビューでは、「全世界で共通で利用できる CMS は存在しないため、国・地域ごとに最適なものを導入するようにしている」という意見があり、まだ世界統一の仕様に沿って整備を進めている企業は少ない。

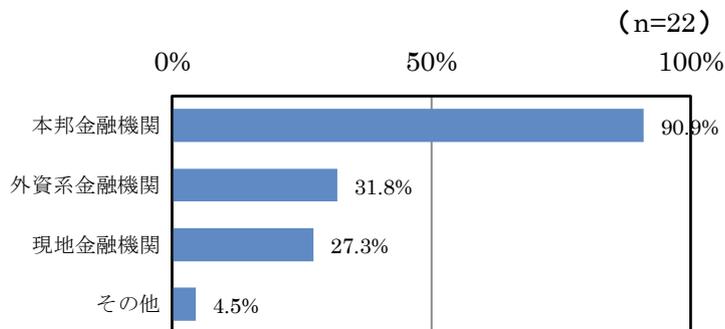
したがって、我が国企業では CMS の選定にあたっては、海外事業所等の現場の判断に委ねているため、各国・地域毎に個別のシステムが導入される結果になっている。

図表 41 CMS の整備方針

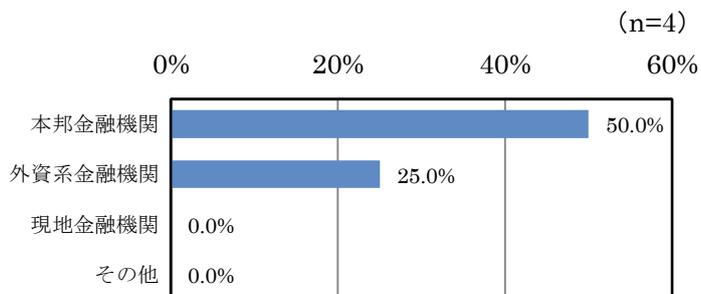


各国・地域毎に最適な CMS を導入するという我が国企業の方針のもとで、本邦金融機関は大半（90.9%）の CMS を利用する企業への CMS 提供者となっている。進出先の国・地域に本邦金融機関の CMS が対応しているならば、本邦金融機関から CMS の提供を受けて、各国・地域毎に最適なシステムを構築することが多いようである。

図表 42 （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



図表 43 （全世界で統一の仕様をもとに整備するという方針に対して） CMS 提供元の金融機関



#### 【インタビューより】

- 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“これを使えば全て対応できます”といったパッケージとしてのシステムで囲い込む戦略である。(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)

### 3) キャッシュマネジメントシステム (CMS) 提供元である金融機関の評価

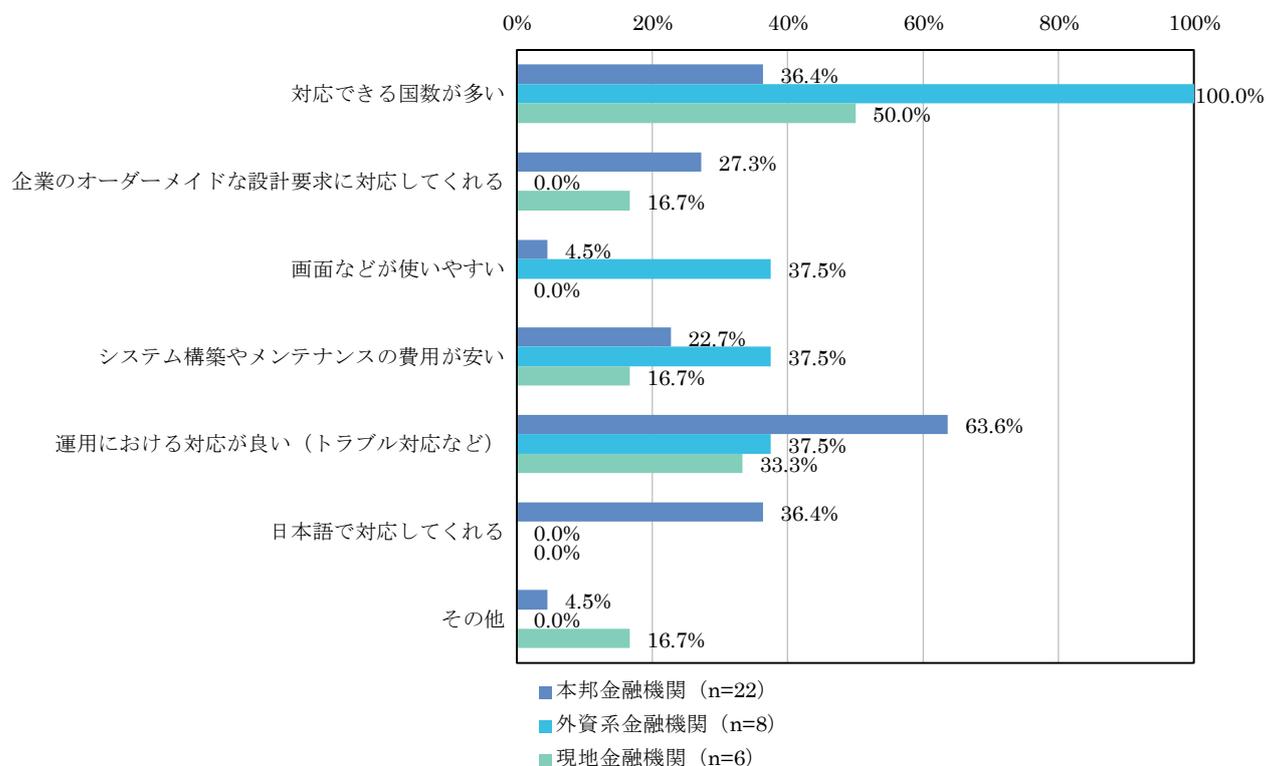
本邦金融機関から CMS の提供を受けている場合、本邦金融機関を評価する点として、「運用における対応が良い (トラブル対応など)」が 63.6%と最も多い。他に、36.4%が、「日本語で対応してくれる」点を挙げている。

外資系金融機関から CMS の提供を受けている場合、外資系金融機関を評価する点として、全企業が「対応できる国数が多い」を挙げている。他には、37.5%が、「画面などが使いやすい」「システム構築やメンテナンスの費用が安い」を挙げている。

現地金融機関から CMS の提供を受けている場合、現地金融機関を評価する点として、50.0%が「対応できる国数が多い」を挙げている。

CMS の提供を受けている企業では、各地で最適な CMS を受けた結果、本邦金融機関と外資系金融機関をそれぞれ別の地域で利用しているケースもある。CMS の提供をめぐることは、金融機関同士が価格競争を繰り広げているという指摘もある。本邦金融機関には、運用における対応が良いといった担当者の対応力を強みとするだけでなく、外資系金融機関のように、対応国数や操作性などシステムの内容面の強化も求められている。

図表 44 金融機関別の評価点



【インタビューより】

- 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)
- 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)

#### 4) キャッシュマネジメントシステム (CMS) のまとめ

キャッシュマネジメントシステムについて評価が分かれるポイントと本邦金融機関・外資系金融機関の評価をまとめると以下のようになる。

図表 45 CMS に関する評価

評価項目	評価
対応する国数	・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)	・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	・外資系金融機関・本邦金融機関とも大差ない (複数社の間で交渉すると差がなくなる)。
画面などの使いやすさ	・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。 ・世界的に統一仕様で使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	・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、自社向け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も主張するケースもある。

海外において CMS を利用している我が国企業は、思いのほか少ない。利用している企業においては、国・地域ごとに最適な仕様のシステムを導入することが主流であり、こうした状況下では本邦金融機関が提供する CMS でも十分に企業ニーズを充足している。また、CMS の運用面については、本邦金融機関はトラブル対応の丁寧さ等で評価を得ている。

しかし、将来を見越して、全世界で統一の仕様でシステムを整備しようとする場合には、企業は対応する国数が多い外資系金融機関を採用したいという意向を持つようになる可能性がある。外資系金融機関の場合には、CMS のパッケージ・システムの導入をすすめるため、(各国の業務の違いには対応していないものの) 全世界的に共通の使い方が可能になる。また、本邦金融機関の場合には、国際標準ではない日本の決済システムに依拠している部分があり、国際的な取引ではマイナス面があると考えられる。

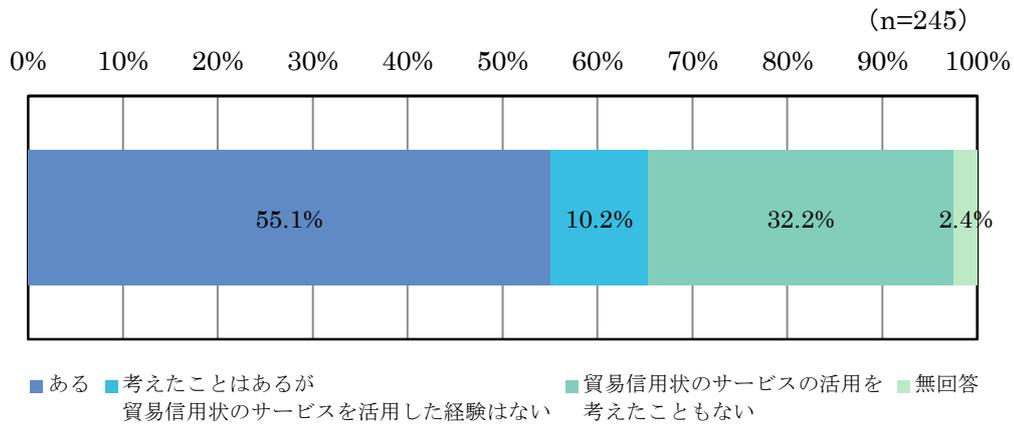
## 7. 海外における伝統的な商業銀行サービスの利用

### 1) 貿易信用状

#### (1) 貿易信用状の利用状況

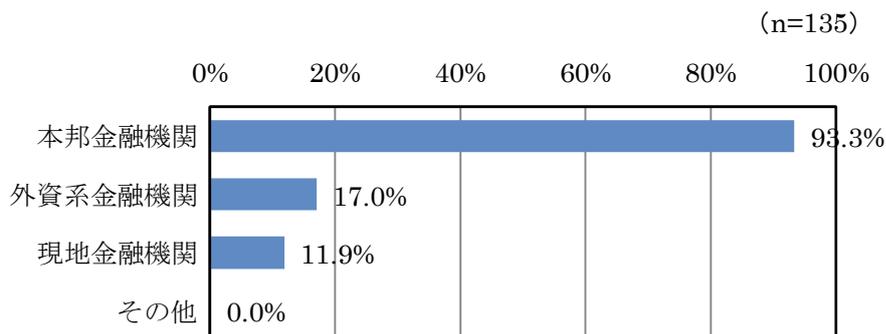
貿易信用状については、経済発展度の低い地域や政情が不安定な地域を中心に、55.1%の企業が貿易信用状のサービスを利用した経験を持っている。

図表 46 貿易信用状のサービスを利用した経験



過去に貿易信用状のサービスを受けた金融機関については、93.3%が本邦金融機関を利用したと回答している。次いで外資系金融機関が17.0%、現地金融機関が11.9%となっている。

図表 47 貿易信用状のサービスを受けた金融機関



#### (2) 金融機関の評価

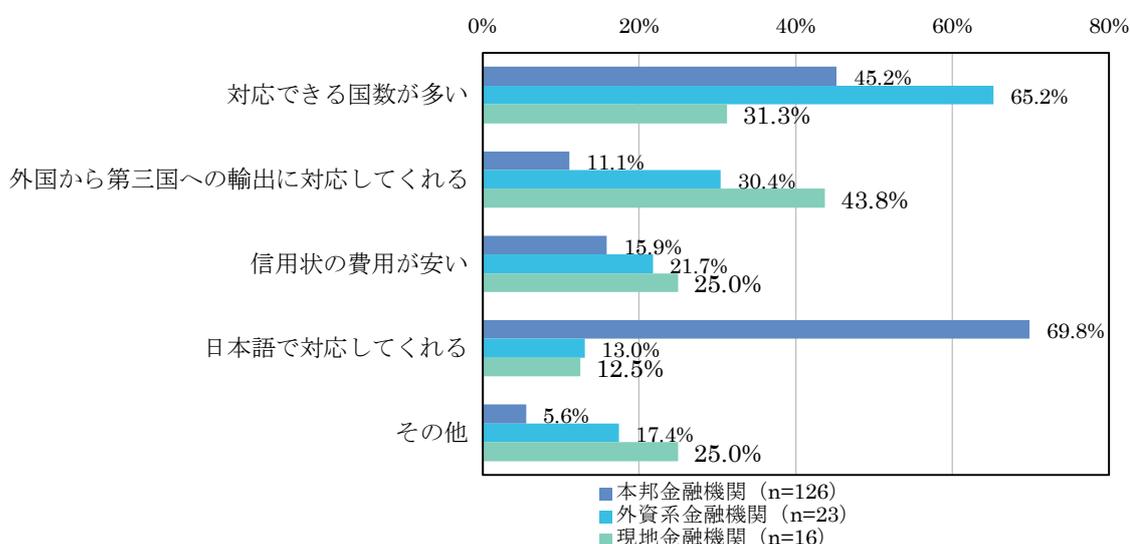
本邦金融機関が提供する貿易信用状に対する評価として、最も多く挙げられているものは「日本語で対応してくれる」で69.8%である。次が、「対応できる国数が多い」で45.2%であるが、後述

の外資系金融機関と比べると低くなっている。

これに対し、外資系金融機関が提供する貿易信用状を評価する理由（サンプルが 23 とやや少ないため誤差に留意する必要があるが）としては、「対応できる国数が多い」が 65.2%を占めており、多数国での対応を評価していることが分かる。

現地金融機関が提供する貿易信用状を評価する理由としては、「外国から第三国への輸出に対応してくれる」が最も多く 43.8%、次に「対応できる国数が多い」が 31.3%、「信用状の費用が安い」が 25.0%と続いている。インタビューにおいても、対応できる国数から、現地金融機関を利用するとの回答があった。

図表 48 貿易信用状のサービスを受けた金融機関の評価



【インタビューより】

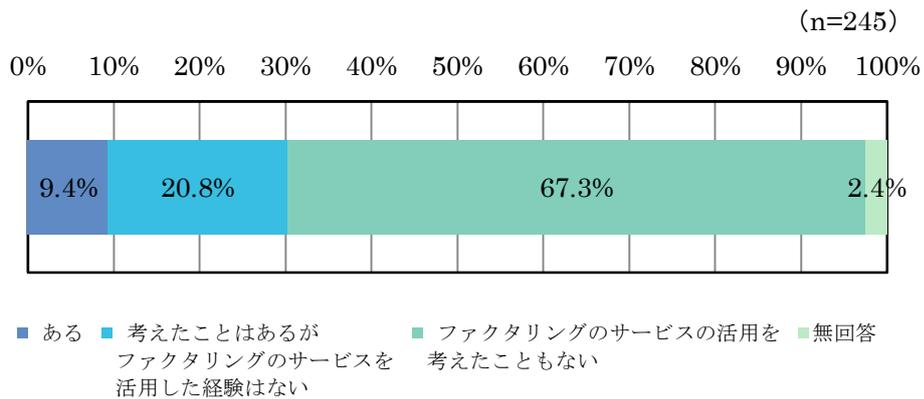
- アフリカ地域などについて貿易信用状取引は利用しているが、比率はかなり減少しており、継続利用は少ない。(輸送機械メーカー)
- 貿易信用状は第三国経由の場合など必要だが、発生するケースはあまりなく、断られたこともないため、あまり不都合は感じない。(電機メーカー)
- 最近では信用状を余り利用しなくなっている。そのため、信用状に関して何か問題を感じていることはない。(電機メーカー)
- メガバンクを利用して貿易信用状を利用することは時々あるが、最近はあまり必要がなくなっている。(素材・部材メーカー)
- 海外拠点から第三国に輸出することはあるが、信用状が必要な場合は現地の有力銀行を利用する。わ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

## 2) ファクタリング・サービス

### (1) ファクタリング・サービスの利用状況

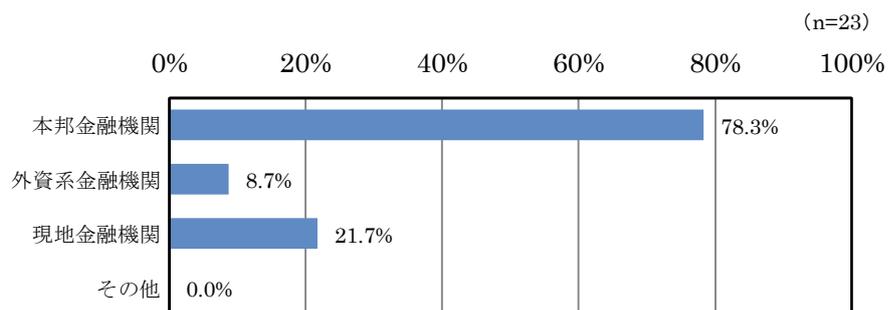
ファクタリングのサービスを利用した経験があるという企業は9.4%であり、67.3%の企業は利用を考えたこともないと回答している。インタビューにおいても、ファクタリング・サービスを利用しているという企業は一部となっている。

図表 49 ファクタリング・サービスを利用した経験



過去にファクタリングのサービスを受けた金融機関については、78.3%が本邦金融機関を利用したと回答している。次いで現地金融機関が21.7%、外資系金融機関が8.7%となっている。

図表 50 ファクタリング・サービスを受けた金融機関

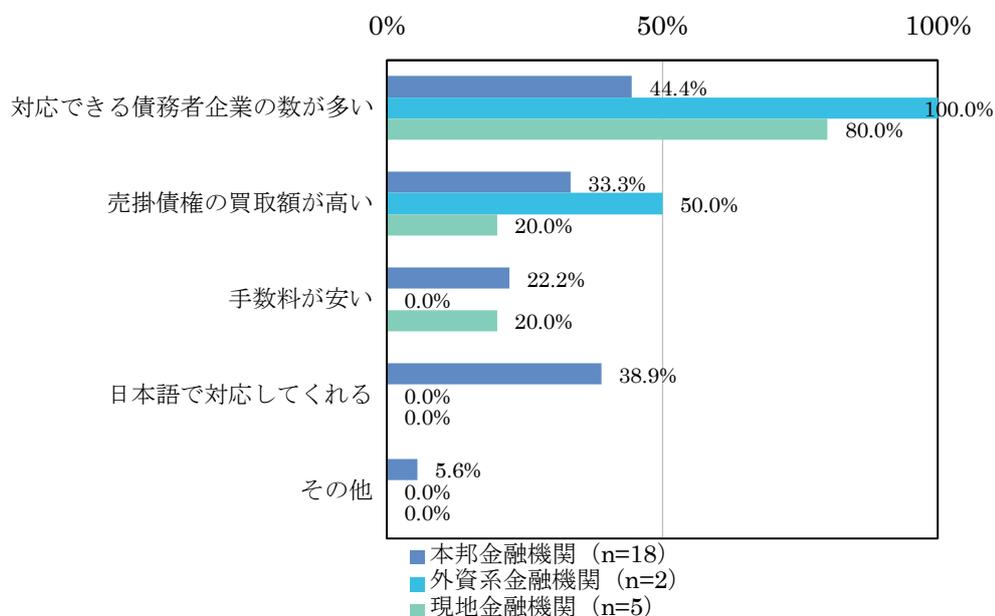


### (2) 金融機関の評価

サンプル数が少なく大きな誤差を考慮しなければならないが、「対応できる債務者企業の数が多い」では、本邦金融機関と外資系金融機関・現地金融機関との間には差が生じていると考えられる。

インタビューでは、現地におけるノウハウを持つ現地金融機関を利用しているとの意見があった。

図表 51 ファクタリング・サービスを受けた金融機関の評価



【インタビューより】

- 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において行っており、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)

4) 海外における伝統的な商業銀行サービスの利用のまとめ

貿易信用状は、海外における取引環境が悪かった時代には多く用いられていたものの、現在は経済発展度の低い一部地域や政情不安の地域における取引、他国から第三国へ輸出する際などに利用シーンが限られてきている。このため、企業の貿易信用状に関する評価のポイントは、発展途上国を中心に対応可能な国の数や、他国から第三国への輸出に対応できるか否かといったことに移っているものと考えられる。前者のポイントについてはグローバルに活動している外資系金融機関、後者のポイントについては現地金融機関が評価されており、本邦金融機関はいわば取り残されている状況にあるようだ。

ファクタリング・サービスについては、もともと利用する企業は限られており、これまでにサービスを受けたことがある企業は1割未満である。ファクタリング・サービスを活用している企業へのインタビューによると、現地におけるノウハウを持つか否かが重視されるため、対応できる債務者企業数等のサービス内容面から進出国の現地金融機関が評価されている。

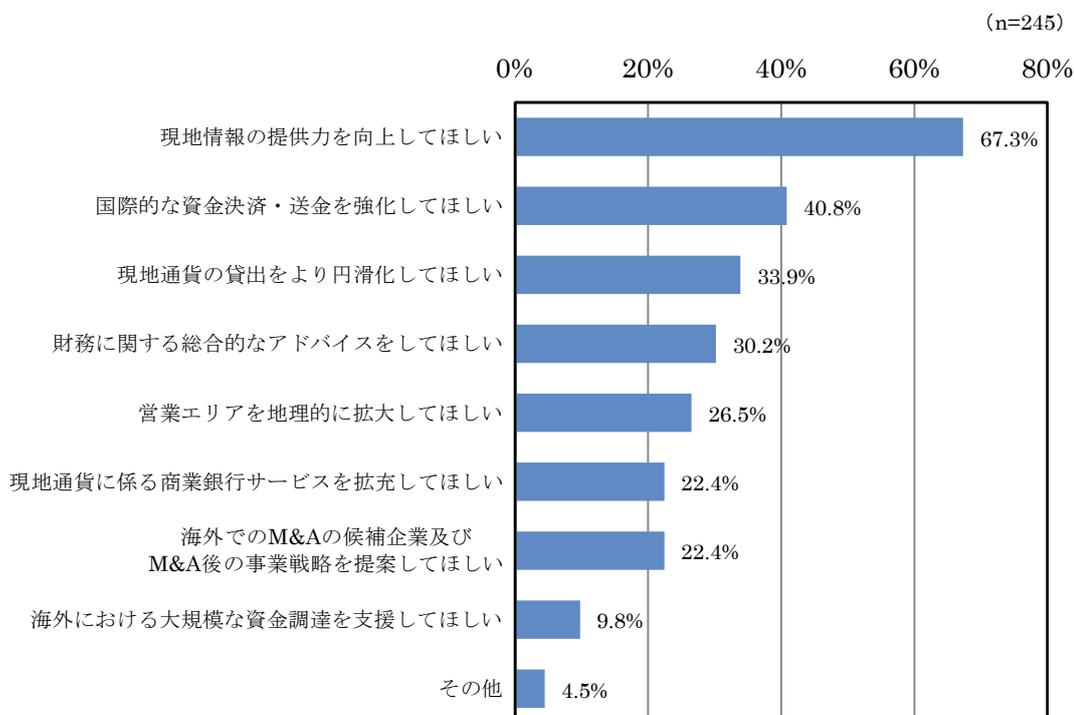
## 8. 我が国金融業に対する要望や期待

我が国企業から、M&A 支援、融資等の資金調達、CMS 等の個別具体的な金融サービスではなく、要望や期待について意見を聴取した。

### 1) 国際展開に関連して本邦金融機関に提供してほしいサービス

アンケートでは、国際展開に関連する本邦金融機関への要望としては、67.3%が「現地情報の提供力を向上してほしい」と回答している。次いで、「国際的な資金決済・送金を強化してほしい」が40.8%、「現地通貨の貸出をより円滑化してほしい」が33.9%、「財務に関する総合的なアドバイスをしてほしい」が30.2%と続いている。

図表 52 本邦金融機関に提供してほしいサービス



インタビューを実施したいくつかの企業からは、為替変動への対応のために、保有資産や負債の通貨建ての構成についてアドバイスを求めたいという声があった。現在は円高局面であるが、今後急激な円安に直面した場合、円建て資産が多いと資産価値が一気に減少し、海外企業より買収される懸念が高まることになる。また、負債についても、円に対し他国通貨が高くなった場合には他国通貨建ての負債に対する返済の負担が重くなる。為替リスクを考慮し、それをヘッジする方法として、単なる取引だけではなく、資産や負債の通貨建て構成に着目する企業が現れてきている。(ただ、この種のアドバイスについては、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ようである。)

#### 【インタビューより】

- 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、人事制度を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)

## 2) 我が国金融業に対する要望や期待のまとめ

我が国企業からは、アンケート調査において現地情報の提供、国際的な資金決済・送金、現地通貨建ての貸出等が要望・期待として上位に挙げられていた。また、インタビューにおいては、我が国企業が本邦金融機関の海外における金融サービスが不十分な場合は、現在本邦金融機関がカバーしている国・地域も含め外資系金融機関もしくは現地金融機関との取引を強化せざるを得ないという声も聞かれた。

以上から、我が国企業は、我が国金融機関に対し、より広範な海外支店網を構築するという地理的な拡大に加えて、進出先現地にて現地通貨関連のみならず現地情報の提供に関してもサービスレベルを向上させる一段のローカル化を求めている。

## IV. 我が国金融業の強み・弱みと今後の方向性

最後に、我が国金融業の強み・弱みを企業の海外への進出前と進出後に分けて評価を行うとともに、本邦金融機関の国際競争力強化のための方向性について検討する。

### 1. 金融サービス別に見た我が国金融業の強み・弱み

#### 1) 進出前

企業への進出前のサービスでは、進出予定国への法制度に関する情報提供や、進出国における組織を構築するための M&A のアドバイザリーサービス等があるが、これらの点については海外に支店を多く有する外資系金融機関の方に強みがあるという意見が多かった。

ただし、我が国にも外資系金融機関との M&A や提携を進めている金融機関があり、そのような機関ではニューヨーク、ロンドンの部隊が M&A のディールのアドバイザリー業務に参加するようになっており、体制面では違いが無くなってきているという意見もある。こうした部隊を有効活用すれば、今後はアドバイザリー業務における外資系金融機関との格差が縮まる可能性がある本邦金融機関も存在する。

#### 2) 進出後

進出後の金融サービスについては、アンケートにおいて 20%超の企業が利用している融資、貿易信用状、キャッシュ・マネジメント・システム（CMS）を中心に評価を行う。

##### (1) 融資

我が国企業には、成長著しい中国、インド、ASEAN 等において、急速な事業拡大を行っている、あるいは検討している企業も多い。そのような企業には、事業拡大のための設備投資等に関連する資金調達ニーズが発生し融資等による資金調達が必要になるが、本邦金融機関は国際通貨建て融資では低いスプレッドで資金を供給しており、この点では評価されている。

なお、現地事業所の取引に占める現地企業の割合が多い場合には、我が国企業の現地通貨建ての資金決済の額が大きくなり、現地通貨建ての融資が必要となることがある。預貸率の規制等により進出国・地域によっては本邦金融機関が十分な額の融資が行なえず、現地通貨建て融資については本邦金融機関の評価が低くなっている。

##### (2) 貿易信用状

現在のところ、我が国企業が貿易信用状のサービスを本邦金融機関から受けている割合は高いが、対応可能な国の数や他国から第三国への輸出に対応できるか否かといった評価ポイントにおいて、本邦金融機関はグローバルに活動している外資系金融機関や現地金融機関の後塵を拝している。

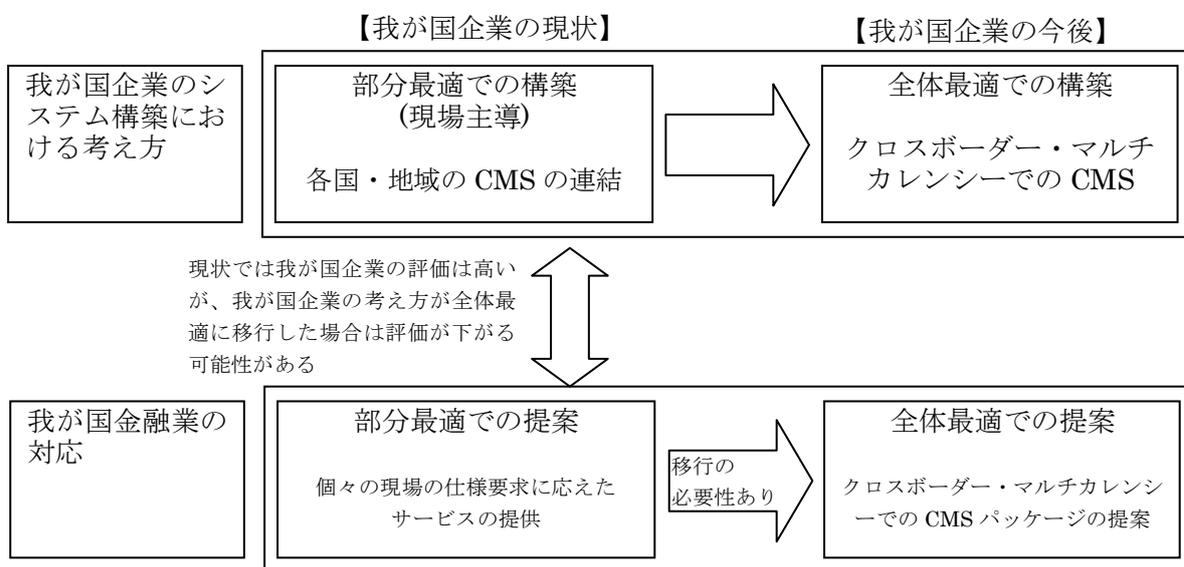
国際的取引におけるリスクが低下しているため、現在の貿易信用状の利用は経済発展度の低い一部地域や政情不安の地域における取引、第三国から他国への輸出等に限定されてきている。このような傾向の下では、海外における支店網や海外金融機関との連携の面を強化していかなければ、本邦金融機関は企業の貿易信用状のニーズに対応できなくなる可能性がある。

### (3) CMS

我が国企業が多くの海外事業所、投資先企業を有するようになると、日々の決済等の取引の管理や資金の融通等を効率的に進めるために、CMSの利用が必要になるであろう。CMSについては、本邦金融機関は、設計・仕様における柔軟性やトラブル対応等の運用面の支援については現状では評価を受けている。ただし、設計・仕様における柔軟性という点について、我が国企業から今後も評価され続けるかについては疑問符が付く。

企業のグローバル化に伴うシステムの導入では、効率的な資金管理のために全体最適の観点に基づくべきである。<sup>5</sup>しかしながら、我が国企業の多くは、システムの導入にあたっては本社よりも現場の意見が優先される傾向がある。そのため、現状では部分最適システムが導入されることになりがちであるが、今後は我が国企業も効率性を高めるために、全体最適なクロスボーダー・マルチカレンシーのキャッシュ・マネジメントを目指す方向になると考えられる。その場合は、我が国金融機関が現在行っている個々の現場の要求に応じた柔軟な設計対応は、将来的には強みはならない可能性がある。

図表 53 CMSの現状の評価と今後の見通し



<sup>5</sup> 例えば、GEでは、コーポレート・トレジャリーが主導して、統一したシステム並びにプロセスを全世界で可能な限り共有するように努めるとともに、コーポレート・トレジャリーが現地の銀行と銀行サービスの選定、キャッシュ・プーリング、全グループ会社の口座管理、為替等の市場取引、リスク管理等を高度に一括管理する体制になっている。

### 3) ワールドワイドでの金融サービス

財務戦略、タックスプランニング、国際立地戦略、大規模な資金調達のようなワールドワイドでの金融サービスについては、我が国企業が活発に利用しているものはなく、アンケートにおいて20%超のものはなかった。特に、大規模な資金調達については、現在の低金利や金融機関としての貸出能力から本邦金融機関を利用するケースが多かった。ただ、一部の企業は海外証券市場から直接調達を行っており、マネーセンターでの調達スキームの構築については外資系金融機関に強みがあるという意見があった。

インタビューを実施した我が国企業の中からは、為替リスクへの対応を考慮したワールドワイドでの新たな金融サービスとして保有資産や負債の通貨建ての構成についてのアドバイスを求めたいという声があった。ちなみに、この種のサービスについては、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という意見が聞かれた。

以上をとりまとめると、図表 54 のようになる。

図表 54 我が国金融業の強み/弱み

	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 の候補企業について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

## 2. 企業の国際展開ニーズへの対応からみた強み・弱み

これまで、金融機関が提供するサービスについての強み・弱みを検証してきたが、ここでは企業の進出国・地域や国際展開において強化しようとする機能から再整理を行う。

### 1) 企業の進出国・地域

企業の進出国・地域は、生産機能・販売機能の拡充を目的に、積極的に新興国・発展途上国への進出が進められ、その数も増加してきている。

企業にはこれらの国・地域に進出する前の情報提供には金融機関に対し強いニーズがあるが、金融機関として十分な対応を行うには、これらの国・地域に情報収集の拠点となる支店を有するとともに、現地の顧客に対する金融サービス活動を行っていることが望ましい。

また、新興国・発展途上国においては、各種規制の存在により外国企業の現地通貨調達や現地通貨決済等は日本等の先進国と比べて難しい状況が想定される。この場合、現地にしっかりと根付いていない本邦金融機関を含む外資系金融機関では、融資等の金融サービスを十分に提供できない可能性がある。

したがって、国際展開を行う大企業は金融機関に対して幅広いネットワークの構築（グローバル化）や現地における金融サービスの拡充（ローカル化）を求めることになる。このような金融機関の二面展開において、本邦金融機関はグローバルな外資系金融機関や海外の地元の現地金融機関に立ち遅れている。

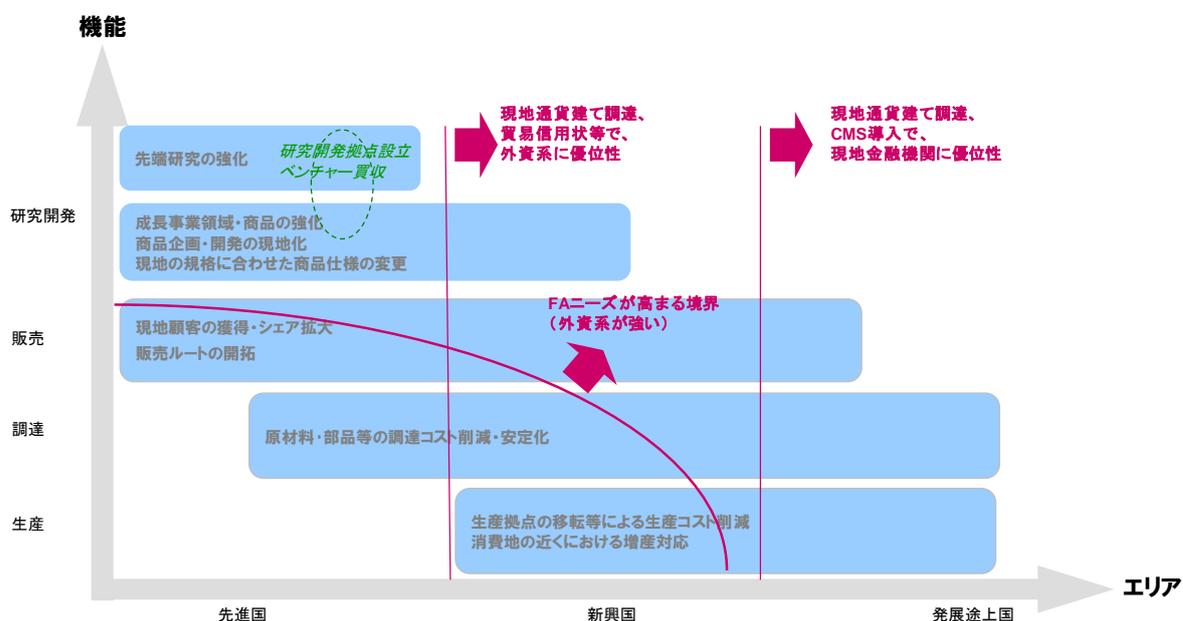
### 2) 企業が国際展開により強化しようとする機能

企業が国際展開において強化しようとする機能については、初期段階は生産機能が中心であったが、昨今では販売や研究開発等の多様な機能の強化に拡張してきている。

特に、研究開発機能の強化については、先進国の研究開発ベンチャー企業に対する M&A を行うケースが増えてきているが、この点では多くの先進国において広く深く事業展開している外資系金融機関に優位性がある。外資系金融機関では産業界の経験がある FA 人材がおり業界内部の人脈を有しているため、情報提供や M&A の提案において本邦金融機関とは差があるという意見が多かった。

我が国企業のエリア、機能の広がりとは本邦金融機関・外資系金融機関が提供するサービスの範囲・評価をとりまとめたものが、図表 55 である。

図表 55 企業の海外事業展開（エリア・機能）と金融機関のタイプ別の優位性



### 3. 本邦金融機関の国際競争力強化の方向性

前述のように、本邦金融機関については、国際的な支店網の整備や進出国・地域でのローカル化の面において外資系金融機関との対比での立ち遅れがあり、これが原因となって弱み（情報提供、M&A のアドバイザー業務、現地通貨建て融資、貿易信用状、など）が生まれている。逆に、強みは、国内の金融環境を背景に低金利で潤沢な融資が可能なことである。

これらの強み・弱みに加え、国際競争力を強化するプロセスの検討には、グローバル・プレーヤーの国際展開の方法が参考になるであろう。

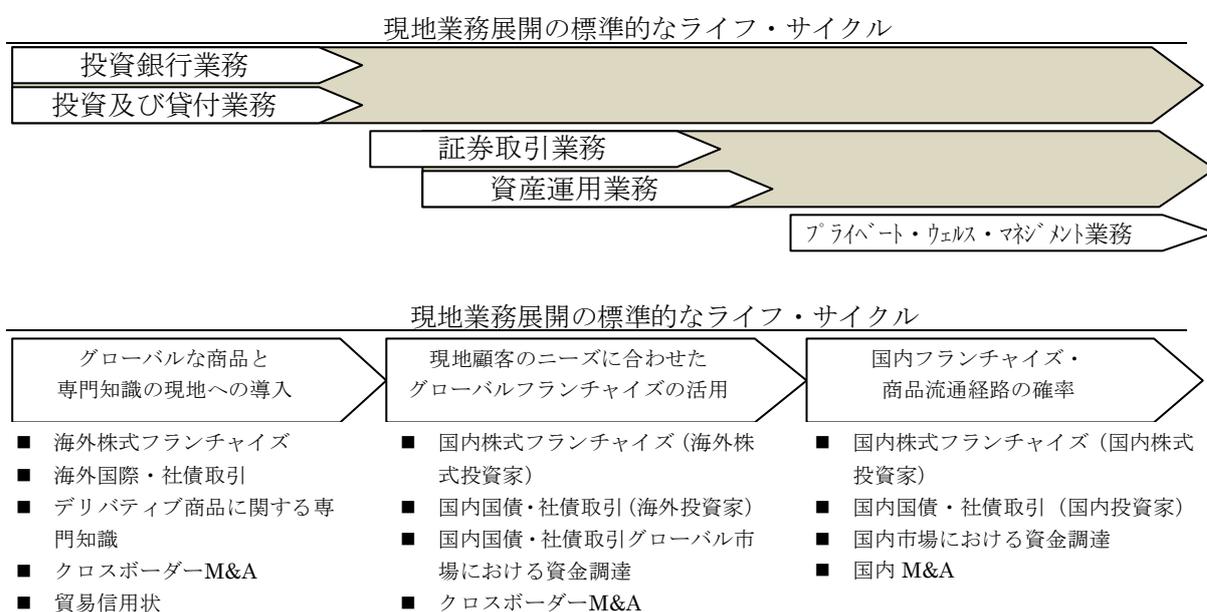
以上を考慮して、本邦金融機関の国際競争力強化の方向性について整理を行う。

## 1) 国際競争力強化のための本邦金融機関の国際展開の進め方

### (1) グローバル・プレーヤーの国際展開事例（ゴールドマン・サックス）

まず、国際展開の方法について、グローバル・プレーヤーの外資系金融機関を参考にして検討を行う。ゴールドマン・サックスの事例によると、進出国における現地業務の立ち上げ時期にはグローバルな金融サービスの提供に基づく投資銀行業務、投資及び貸付業務からスタートし、徐々に国内の証券取引業務・資産運用業務に移行し、最終段階において国内のリテール業務（プライベート・ウェルス・マネジメント業務）へと拡張している。

図表 56 ゴールドマン・サックスの現地業務の立ち上げと展開



出所) ゴールドマン・サックス証券株式会社「ゴールドマン・サックスの戦略について」(2011年9月30日 金融庁金融審議会プレゼンテーション資料)

本調査研究の対象は企業の国際展開に伴う向け金融サービスであるが、本邦金融機関が進出国・地域において類似のプロセスにおいてローカル化を進めることが望ましいと考えられる。

### (2) 国際展開に伴う金融サービスの展開プロセス

ゴールドマン・サックスの国際展開を参考とすると、最初のプロセスでは、国際的な金融サービスを活用して企業の支援を行うことが望まれる。その際の金融サービスとしては、クロスボーダーM&A、国際通貨建て融資、貿易信用状、キャッシュ・マネジメント・システム等が挙げられるが、特に本邦金融機関に強みのある国際通貨建て融資に力点を置きサービス提供すべきであろう。アンケート調査によると、国際通貨建て融資は36.3%の企業が活用しており、現在ニーズの高い金融サービスの一つである。我が国企業は今後新興国・発展途上国への進出が多くなること

が予想されるが、ハイテク・高付加価値製品の製造の場合ではその部品・部材等についても高度な技術を必要とするため、新興国・発展途上国の国内からではなく日本をはじめとする先進国の企業から調達するケースが多い。そのような企業間では、国際通貨建てでの取引が可能な場合が多く、国際通貨建て融資は今後も引き続き利用される金融サービスと考えられる。国際通貨建ての融資は、我が国企業のみならず他国のグローバル企業に対しても実行が可能であり、サービスの対象企業を広げるといった方向性も存在する。

また、初期のプロセスでは、顧客企業の国際展開に向けた外部経営資源の獲得を支援する金融サービスが求められる。既に外資系金融機関とのM&A、提携を行っている本邦金融機関にとっては、M&Aのアドバイザリー業務は、注力すべき金融サービスになる。このような本邦金融機関のクロスボーダーM&Aのアドバイザリー業務では、ニューヨーク、ロンドンの部隊が参加するようになっている。今後は、こうした部隊の有効活用を通じて、アドバイザリー業務における外資系金融機関との間の格差を縮小させていくことが求められる。

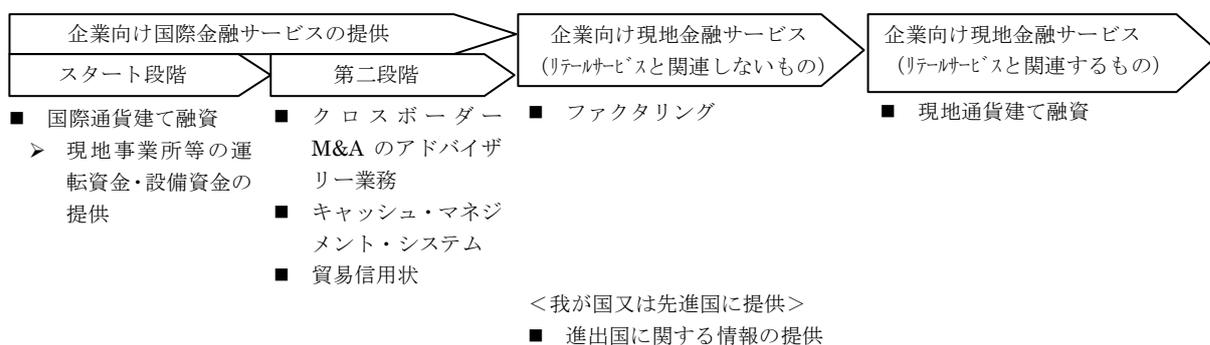
また、CMSについても、先進国・新興国において本邦金融機関は現在提供しており、運用面では評価が高く導入している我が国企業も多い。今後は、国際標準を意識したパッケージ化を進めた開発・販売を進めれば、国際競争力を向上していけると考えられる。

次のプロセスは、進出先現地における企業向け金融サービスの提供である。本邦金融機関は、ファクタリングのように、進出国の国内において企業向けに展開できる金融サービス（特にリテールサービスと関連しないもの）に取り組むことが望まれる。この過程においては、本邦金融機関の現地情報の収集力もかなり向上していると見込まれるため、新規参入を検討する我が国企業への情報提供を拡充する時期と考えられる。

なお、現地通貨建て融資は進出国の国内における企業向けの金融サービスであるが、その原資として国内預金が必要となると進出国におけるリテール業務の深耕が求められるケースがあり、最後のプロセスにおいて取り組むべき金融サービスと考えられる。アンケートでは、現地通貨建て融資は55.9%の企業が利用しており、新興国・発展途上国における我が国企業の現地浸透度が高まると需要がより拡大する金融サービスとなるため、本邦金融機関もこのプロセスまでローカル化を進めることが望まれる。

以上から、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としては、図表57のようなものが考えられる。

図表 57 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



## 2) 国際展開のプロセスを実行するための方法及びその課題

我が国金融業の国際競争力向上のためには、本邦金融機関自身がその国際展開戦略を明確化させる中で、強みを活かす一方で、弱みを克服していかなければならない。

強みを活かすという方向では、本邦金融機関は国際通貨に関する高い融資余力を突破口にするしかない。円貨については、国内の金融環境を背景に低金利かつ潤沢な融資が可能であるほか、外貨についても、米欧の金融機関の信用力が相対的に低下するにあつて、本邦金融機関は相応の調達力を維持できている。この強みをゲートウェイにしつつ、単なる融資に止まらず、周辺ビジネスに食い込んでいくことが求められる。例えばプロジェクト・ファイナンスをみると、本邦金融機関の貸し手としてのプレゼンスは高く、このことを契機にアレンジャーとしての役割も担い始めた経緯がある。前述の通り、グローバル企業はそのグローバル展開において国際通貨に対する根強い資金需要を有している。融資先企業の日系・非日系の別を問わず、また当該企業の本拠所在地の先進国・新興国の別を問わず、貸出先を掘り起こし、さらにそれをきっかけにして貸出以外の金融サービスの提供にいかにつなげていけるかが本邦金融機関にとって飛躍のポイントになるといえる。

また、為替リスクで苦勞している我が国企業が多い状況下、企業財務において、為替リスクのヘッジ手段の利用といった個別戦術のみならず、資産・債務の通貨種類面での多様化といった戦略そのものが検討課題になっている。具体的なソリューション提供に繋がる企業財務面での実践的な助言は、本邦金融機関はもとより、グローバルに活動する外資系金融機関によっても十分に手がけられていないようだ。本邦金融機関は我が国企業と長期にわたって何らかの取引関係を有してきたことを踏まえると、もしそうした歴史を通じて顧客企業のビジネスモデルや財務面での特性に関する高い見識や豊かな情報が本邦金融機関に蓄積されているのであれば、そうした空白地帯に眠る潜在的な金融サービス需要を排他的に取り込んでいける可能性が十分にあるといえる。

弱みの克服という方向では、国際的な支店網の整備というグローバル化と、進出先現地において現地通貨関連のビジネスを展開するローカル化の両面で、本邦金融機関はグローバルな外資系金融機関や地元の現地金融機関に立ち遅れている。したがって、内生的な成長のほかに、そうし

たライバルの経営資源をいかに活用していくかがポイントになる。このための方策としては、M&A、提携、(システムのパッケージ等の場合には) ライセンス契約等のように、様々な形態が存在する。円高が進行している現在は、海外金融機関の経営資源を獲得する絶好の機会といえる。外部経営資源の活用にあたっては、個々の本邦金融機関が、自己の経営資源の状況を踏まえ、費用対効果を見極めていくしかない。もっとも、ここでその効果の大きさは内部的な組織運営の在り方によって左右される面があることは見過ごされていけない。すなわち、独自の経営戦略のもとで、海外金融機関を買収する場合、戦略実現に向けて組織を設計するとともに、組織運営のための制度設計や融合のためのマネジメントを推進していかなければならない。例えば、日本人従業員と外国従業員に対する処遇等の人事制度の調整や、個々の国における慣習上の違いへの適切な対応等が挙げられる。

このように見てくると、我が国金融業の国際競争力向上のためには、本邦金融機関自身がその国際戦略を明確化させることで、ビジネスライン別の得意分野や、時間軸・地域別の注力度合を見極めながら、円高を追い風に海外金融機関の経営資源を取り込んでいくことが重要である。このことは、経営者のリーダーシップによって、意思決定や人事運用など様々な組織運営面での態勢整備が進展することを強く求めるものである。

## 参考 1. インタビュー調査の実施について

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、インタビュー調査を実施した。

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

## 参考 2. アンケート調査の実施について

### ○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)

図表 58 送付先企業の抽出方法

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

上述の送付先企業に対し、59 頁～70 頁の調査票を送付し実施した。

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。

図表 59 アンケート調査の概要

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%)

## 《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》 — 調査票 —

### ◎本アンケートの目的

本アンケートは、企業の国際展開とそれに伴う金融について、その実態と課題を的確に把握する目的で実施するものでございます。より効果的な政策運営の検討に向け是非ご協力を賜りたく、ご協力のほどよろしくお願い申し上げます。

なお、本アンケートは海外売上高がある上場企業にお送りしております。企業の財務・経理部門にご回答いただくようお願いはからいいただければ幸いです。ご面倒ではありますが、ご協力いただければ幸甚でございます。

### ◎ご回答の方法

ご回答は、国際展開とそれに伴う金融に関連する事項を多数お聞きするため、財務・経理部門にお願い申し上げます。企業体の範囲については、グループでの情報をご記入下さい。選択肢の設問には、1つだけ選ぶものと複数回答頂くものとがございますのでご注意ください。

なお、進出国についての回答では、同封の「地域分類一覧表」をご参照ください。

### ◎ご回答結果の取り扱い

本調査票にご記入頂いた内容は、すべて統計的な処理を行うことのみを用い、今後、我が国金融業の中長期的な在り方の検討等のためのみに使用いたします。

### ◎ご回答期限

ご回答いただいた後、本調査票と一緒に同封いたしました返送用封筒（切手不要）にて平成23年10月25日（火）までにご投函して下さい。回答期間が短期間で大変恐縮ではございますが、よろしくお願い申し上げます。

### ◎お問い合わせ先

本アンケートは、金融庁総務企画局より委託を受けた下記の機関が事務処理を実施しております。アンケートに関するご質問は下記担当までお願いいたします。

（株）野村総合研究所 金融コンサルティング部（担当）山本/磯崎/大塚  
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-5  
（TEL:03-5533-2858、FAX:03-5533-2581、E-mail:f-yamamoto@nri.co.jp）

<以下ご記入ください>ご回答者のご連絡先

貴社名	
所属部署	
ご回答者名	
所在地	〒 —
電話番号	( ) —
E-mail	@

\*この欄はお差し支えない範囲でご記入下さい。回収後に回答内容に不明な点があった場合に限り、ご連絡を差し上げ、確認させて頂くためのものです。

**I. 基本属性・国際展開の現状についてお聞きします。**

**Q1. 貴社の業種についてご記入下さい。平成 22 年度の売上に占めるウェイトを参考に最も適切なものを一つお選び下さい。(○は一つ)**

- |              |                 |                                  |
|--------------|-----------------|----------------------------------|
| 1. 農林・水産・鉱業  | 9. 一般機械製造       | 17. 電気・ガス・水道                     |
| 2. 建設・土木     | 10. 電機・精密機械     | 18. 放送・新聞・出版・印刷・映画               |
| 3. 化学・薬品     | 11. その他製造業      | 19. サービス業(情報サービス除く)              |
| 4. 食品        | 12. 商社・卸売・小売    | 20. 情報処理サービス<br>(システムインテグレータを含む) |
| 5. 石油・石炭・ゴム  | 13. 銀行・保険・証券・信販 | 21. その他<br>(_____)               |
| 6. 繊維・紙・木材   | 14. 不動産         |                                  |
| 7. 鉄・非鉄金属・窯業 | 15. 運輸・倉庫       |                                  |
| 8. 輸送機器・関連部品 | 16. 通信・通信サービス   |                                  |

**Q2. 貴社のグループが海外事業所(支店または現地法人)を開設している国は何ヶ国ですか。(○は一つ)**

- |           |                   |
|-----------|-------------------|
| 1. 1ヶ国    | 6. 11～20ヶ国        |
| 2. 2ヶ国    | 7. 21～30ヶ国        |
| 3. 3ヶ国    | 8. 31～50ヶ国        |
| 4. 4、5ヶ国  | 9. 51ヶ国～          |
| 5. 6～10ヶ国 | 10. 海外事業所は開設していない |

**Q3. 貴社のグループは、現在、どの地域に進出していますか。また、今後どの地域に進出する予定がございませうか。なお、進出国の地域については、同封の「地域分類一覧表」の分類をもとにご判断ください。(それぞれ○はいくつでも) ※本設問で「進出」とは海外事業所(支店または現地法人)の設置・保有を指します。**

進出地域	進出済み	進出予定
北米	1	1
西欧・北欧	2	2
中東欧・NIS	3	3
ロシア	4	4
中国	5	5
NIES(韓国、台湾、シンガポール)	6	6
ASEAN	7	7
インド	8	8
東アジア、東南アジア、南アジア(中国、インド、NIS、ASEANを除く)	9	9
中東	10	10
ブラジル	11	11
中南米(ブラジルを除く)	12	12
南アフリカ	13	13
アフリカ(南アフリカを除く)	14	14
オセアニア	15	15
その他の地域	16	16

Q4. 貴社のグループでは、今後 3～5 年で海外売上高比率(日本からの輸出を含む)をどの程度にすることを目標としていますか。(〇は一つ)

- |                |                |                |
|----------------|----------------|----------------|
| 1. 10%未満       | 4. 30%以上 40%未満 | 7. 60%以上 70%未満 |
| 2. 10%以上 20%未満 | 5. 40%以上 50%未満 | 8. 70%以上 80%未満 |
| 3. 20%以上 30%未満 | 6. 50%以上 60%未満 | 9. 80%以上       |

Q5. 貴社のグループが海外進出をはかる目的は、どのようなものでしょうか。10年前、5年前、最近の三つの時期についてお答えください。(それぞれの時期について〇はいくつでも)

		10年前	5年前	最近
生産	拠点の移転による人件費等のコスト削減	1	1	1
	需要増の消費地の近くにおける増産対応	2	2	2
調達	原材料、部品・部材の調達コストの低減、調達の安定化	3	3	3
物流	効率的な物流網の構築	4	4	4
販売	販売ルートの開拓	5	5	5
	現地の顧客の獲得・シェア拡大	6	6	6
研究 開発	現地の規格に合わせた商品仕様の変更	7	7	7
	商品企画・開発の現地化	8	8	8
	成長が見込まれる事業・商品の強化	9	9	9
	先端技術研究の強化	10	10	10
海外進出は行っていない(行っていないかった)		11	11	11

Q6. 貴社のグループの先進国、新興国、発展途上国への最近の進出は、どのような目的で行われていますか。地域別にお答えください。なお、先進国・新興国・発展途上国の分類については、以下の注の分類をもとにご判断ください。(それぞれの地域について〇はいくつでも)

		先進国	新興国	発展途上国	当該目的の進出はない
生産	拠点の移転による人件費等のコスト削減	1	1	1	1
	需要増の消費地の近くにおける増産対応	2	2	2	2
調達	原材料、部品・部材の調達コストの低減、調達の安定化	3	3	3	3
物流	効率的な物流網の構築	4	4	4	4
販売	販売ルートの開拓	5	5	5	5
	現地の顧客の獲得・シェア拡大	6	6	6	6
研究 開発	現地の規格に合わせた商品仕様の変更	7	7	7	7
	商品企画・開発の現地化	8	8	8	8
	成長が見込まれる事業・商品の強化	9	9	9	9
	先端技術研究の強化	10	10	10	10
当該地域に進出していない		11	11	11	11

注) 先進国: 北米、西欧・北欧、NIES(韓国、台湾、シンガポール)、オーストラリア、ニュージーランド  
 新興国: 中国、インド、ASEAN、ブラジル、ロシア、南アフリカ、中東、中東欧・NIS  
 発展途上国: アフリカ、南米(ブラジルを除く)、東アジア・東南アジア・南アジア(中国、インド、NIES、ASEANを除く)、オセアニア(オーストラリア、ニュージーランドを除く)

## II. 海外進出における金融業の活用全般についてお聞きします。

Q7. 貴社は、海外進出に伴う企業行動に伴ってどのような金融機関のサービスを活用していますか。  
(○はいくつでも)

進出前のサービス (組織構築)	1. 進出予定国の会社法、税制、金融取引規制等の法制度に関する情報提供 2. M&A の候補企業の抽出サービス 3. 個別国での M&A による組織構築支援サービス 4. その他 ( )
進出後のサービス (決済・取引)	5. キャッシュマネジメントシステム 6. 進出国における融資(国際通貨) 7. 進出国における融資(現地通貨) 8. 進出国における株式・債券の発行 9. 貿易信用状の提供 10. ファクタリング・サービス 11. デリバティブ 12. プロジェクトファイナンス 13. その他 ( )
ワールドワイドでの サービス	14. ロンドン市場、ニューヨーク市場等の金融センターにおける大規模な直接資金調達 15. ワールドワイドでの財務戦略に関するアドバイザーサービス 16. タックスプランニングに関するアドバイザーサービス 17. 国際立地戦略に関するアドバイザーサービス 18. その他 ( )

## III. 海外 M&A の実施状況についてお聞きします。

Q8. 貴社は、海外 M&A を行った経験はございますか。(○は一つ)

1. ある →Q8-1 にお進みください
2. 考えたことはあるが M&A を行った経験はない →Q9 にお進みください
3. 海外で M&A を行うことを考えたことはない →Q9 にお進みください

《Q8 で1. と回答した方にお聞きします》

Q8-1 貴社のグループは、どの地域において M&A を行いましたか。なお、M&A を行った国が属する地域は、同封の「地域分類一覧表」をもとにご判断ください。(○はいくつでも)

1. 北米
2. 西欧・北欧
3. 中東欧・NIS
4. ロシア
5. 中国
6. NIES
7. ASEAN
8. インド
9. 東アジア、東南アジア、南アジア  
(中国、インド、NIES、ASEAN を除く)
10. 中東
11. ブラジル
12. 南米(ブラジルを除く)
13. 南アフリカ
14. アフリカ(南アフリカを除く)
15. オセアニア
16. その他の地域

**Q8-2 貴社は、どのような機関の支援を受けて、海外 M&A を行いましたか。(〇はいくつでも)**

- |            |                  |
|------------|------------------|
| 1. 本邦金融機関  | →Q8-2-1 にお進みください |
| 2. 外資系金融機関 | →Q8-2-4 にお進みください |
| 3. その他( )  | →Q9 にお進みください     |

**《Q8-2 で1. と回答した方にお聞きます》**

**Q8-2-1 貴社は、どのような理由から海外 M&A において本邦金融機関を活用しましたか。(〇はいくつでも)**

- |  |                       |
|--|-----------------------|
| 1. 以前からのリレーションシップのため<br>(例:メインバンク、主幹事証券) | 4. 営業時の提案や情報提供が良かったため |
| 2. 過去の M&A において取引があったため                  | 5. 日本語で対応してくれるため      |
| 3. 実施予定の M&A と類似の実績を有するため                | 6. その他( )             |

**Q8-2-2 貴社は、海外 M&A のどのようなプロセスにおいて本邦金融機関を活用していますか。(〇はいくつでも)**

- |                      |                       |
|----------------------|-----------------------|
| 1. 進出予定国の法制度に関する情報入手 | 5. デュー・デリジェンスの実行      |
| 2. M&A の候補企業の抽出      | 6. 関係当局(独禁当局等)等への申請手続 |
| 3. M&A による今後の事業戦略の構築 | 7. その他( )             |
| 4. M&A のための関係当局との交渉  |                       |

**Q8-2-3 貴社は、本邦金融機関が提供したサービスのどのような点を評価しますか。(〇はいくつでも)**

- |                           |                        |
|---------------------------|------------------------|
| 1. 現地拠点を活用した情報提供力が高い      | 6. 関係当局(独禁当局等)との交渉力がある |
| 2. 現地の買収先企業(リスト等)を抽出できる   | 7. アドバイザリーフィーが安い       |
| 3. M&A による事業戦略を構築してくれる    | 8. 日本語で対応してくれる         |
| 4. 現地の制度に精通している           | 9. その他( )              |
| 5. デュー・デリジェンス、申請手続きが円滑である |                        |

**《Q8-2 で2. と回答した方にお聞きます》**

**Q8-2-4 貴社は、どのような理由から海外 M&A において外資系金融機関を活用しましたか。(〇はいくつでも)**

- |  |                       |
|--|-----------------------|
| 1. 以前からのリレーションシップのため<br>(例:メインバンク、主幹事証券) | 4. 営業時の提案や情報提供が良かったため |
| 2. 過去の M&A において取引があったため                  | 5. 日本語で対応してくるため       |
| 3. 実施予定の M&A と類似の実績を有するため                | 6. その他( )             |

**Q8-2-5 貴社は、海外 M&A のどのようなプロセスにおいて外資系金融機関を活用していますか。(〇はいくつでも)**

- |                      |                       |
|----------------------|-----------------------|
| 1. 進出予定国の法制度に関する情報入手 | 5. デュー・デリジェンスの実行      |
| 2. M&A の候補企業の抽出      | 6. 関係当局(独禁当局等)等への申請手続 |
| 3. M&A による今後の事業戦略の構築 | 7. その他( )             |
| 4. M&A のための関係当局との交渉  |                       |

**Q8-2-6 貴社は、外資系金融機関が提供したサービスのどのような点を評価しますか。(○はいくつでも)**

- |                           |                        |
|---------------------------|------------------------|
| 1. 現地拠点を活用した情報提供力が高い      | 6. 関係当局(独禁当局等)との交渉力がある |
| 2. 現地の買収先企業(リスト等)を抽出できる   | 7. アドバイザリーフィーが安い       |
| 3. M&Aによる事業戦略を構築してくれる     | 8. 日本語で対応してくれる         |
| 4. 現地の制度に精通している           | 9. その他( )              |
| 5. デュー・デリジェンス、申請手続きが円滑である |                        |

**IV. 大規模な資金調達についてお聞きします。**

**Q9. 貴社は、大規模な資金調達(500億円以上規模)を行う際にどのような手段を用いていますか。(○はいくつでも)**

- |   |               |
|---|---------------|
| 1. 本邦金融機関からの調達                          | →Q9-1にお進みください |
| 2. 外資系金融機関からの調達                         | →Q9-2にお進みください |
| 3. ロンドン市場、ニューヨーク市場等の金融センターにおける直接金融による調達 | →Q9-3にお進みください |
| 4. その他( )                               | →Q10にお進みください  |
| 5. 特に大規模な資金調達を行なった経験はない                 | →Q10にお進みください  |

**《Q9で1.と回答した方にお聞きします》**

**Q9-1 貴社が本邦金融機関から大規模な調達を行っているのはどのような理由からでしょうか。(○はいくつでも)**

1. 金利が低い
2. 金利以外の資金調達に係るコストが安い
3. 十分な額の調達が可能である
4. 多様な通貨建てでの資金調達が可能である
5. 調達にあたり社内担当者の労力がかからない
6. これまで構築されてきた強いリレーションシップ(例えば、メインバンク)の存在
7. その他( )

**《Q9で2.と回答した方にお聞きします》**

**Q9-2 貴社が外資系金融機関から大規模な調達を行っているのはどのような理由からでしょうか。(○はいくつでも)**

1. 金利が低い
2. 金利以外の資金調達に係るコストが安い
3. 十分な額の調達が可能である
4. 多様な通貨建てでの資金調達が可能である
5. 調達にあたり社内担当者の労力がかからない
6. これまで構築されてきた強いリレーションシップ(例えば、メインバンク)の存在
7. その他( )

《Q9で3.と回答した方にお聞きします》

Q9-3 貴社は、どのような機関の支援を受けて、直接金融による大規模資金調達を行いましたか。(〇はいくつでも)

- |            |                 |
|------------|-----------------|
| 1. 本邦金融機関  | →Q9-3-1にお進みください |
| 2. 外資系金融機関 | →Q9-3-2にお進みください |
| 3. その他     | →Q10にお進みください    |

《Q9-3で1.と回答した方にお聞きします》

Q9-3-1 貴社は、本邦金融機関の支援サービスについて、どのような点を評価しますか。(〇はいくつでも)

- |            |                         |
|------------|-------------------------|
| 1. 調達額が大きい | 4. 調達にあたり社内担当者の労力がかからない |
| 2. 発行条件が良い | 5. 日本語で対応してくれる          |
| 3. 手数料が安い  | 6. その他( )               |

《Q9-3で2.と回答した方にお聞きします》

Q9-3-2 貴社は、外資系金融機関の支援サービスについて、どのような点を評価しますか。(〇はいくつでも)

- |            |                         |
|------------|-------------------------|
| 1. 調達額が大きい | 4. 調達にあたり社内担当者の労力がかからない |
| 2. 発行条件が良い | 5. 日本語で対応してくれる          |
| 3. 手数料が安い  | 6. その他( )               |

**V. 進出先の新興国・発展途上国における融資による「現地通貨」の調達についてお聞きします。**

Q10. 貴社は、進出先の新興国・発展途上国において、「現地通貨」建て融資を受けた経験はございますか。新興国・発展途上国の定義は、Q6と同様でございます。(〇は1つ)

- |                         |                |
|-------------------------|----------------|
| 1. 融資を受けたことがある          | →Q10-1にお進みください |
| 2. 考えたことはあるが融資を受けたことはない | →Q11にお進みください   |
| 3. 融資を受けることを考えたことがない    | →Q11にお進みください   |
| 4. 新興国・発展途上国に進出していない    | →Q11にお進みください   |

《Q10で1.と回答した方にお聞きします》

Q10-1 貴社は、どの地域において「現地通貨」建て融資を受けたことがございますか。なお、融資を受けた国が属する地域は、同封の「地域分類一覧表」をもとにご判断ください。(〇はいくつでも)

- |  |                    |
|--|--------------------|
| 1. 中東欧・NIS                                   | 7. 中東              |
| 2. ロシア                                       | 8. ブラジル            |
| 3. 中国  | 9. 南米(ブラジルを除く)     |
| 4. ASEAN                                     | 10. 南アフリカ          |
| 5. インド                                       | 11. アフリカ(南アフリカを除く) |
| 6. 東アジア、東南アジア、南アジア<br>(中国、インド、NIES、ASEANを除く) | 12. その他の地域         |

Q10-2 貴社は、どのような金融機関から「現地通貨」建て融資を受けたことがございますか(〇はいくつでも)

- |                  |                  |
|------------------|------------------|
| 1. 本邦金融機関        | →Q10-2-1にお進みください |
| 2. 外資系金融機関(非現地系) | →Q10-2-2にお進みください |
| 3. 現地金融機関        | →Q10-2-3にお進みください |
| 4. その他( )        | →Q11にお進みください     |

《Q10-2 で 1. と回答した方にお聞きします》

Q10-2-1 貴社は、本邦金融機関からの「現地通貨」調達では、どのような点を評価しますか。  
(○はいくつでも)

1. 融資の交渉がスムーズである
2. 金利が低い
3. 融資額が大きい
4. 日本語で対応してくれる
5. 資金調達に付随してのサービスの提供(現地情報の提供や各種紹介など)
6. その他( )

《Q10-2 で 2. と回答した方にお聞きします》

Q10-2-2 貴社は、外資系金融機関(非現地系)からの「現地通貨」調達では、どのような点を評価しますか。(○はいくつでも)

1. 融資の交渉がスムーズである
2. 金利が低い
3. 融資額が大きい
4. 日本語で対応してくれる
5. 資金調達に付随してのサービスの提供してくれる(現地情報の提供や各種紹介など)
6. その他( )

《Q10-2 で 3. と回答した方にお聞きします》

Q10-2-3 貴社は、現地金融機関からの「現地通貨」調達では、どのような点を評価しますか。  
(○はいくつでも)

1. 融資の交渉がスムーズである
2. 金利が低い
3. 融資額が大きい
4. 日本語で対応してくれる
5. 資金調達に付随してのサービスの提供してくれる(現地情報の提供や各種紹介など)
6. その他( )

## VI. 進出先の新興国・発展途上国における証券市場での「現地通貨」調達についてお聞きします。

Q11. 貴社は、進出先の新興国・発展途上国において、証券市場で債券・株式の発行等による「現地通貨」調達を行ったことがございますか。新興国・発展途上国の定義は、Q6 と同様でございます。  
(○は1つ)

1. 債券・株式の発行等による資金調達を行ったことがある →Q11-1 にお進みください
2. 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 →Q12 にお進みください
3. 債券・株式の発行等による資金調達を考えたことがない →Q12 にお進みください
4. 新興国・発展途上国に進出していない →Q12 にお進みください

《Q11 で 1. と回答した方にお聞きします》

Q11-1 貴社は、新興国・発展途上国における債券・株式等の発行にあたって、どのような金融機関から発行支援や引受のサービスを受けたことがございますか。(○はいくつでも)

1. 本邦金融機関 →Q11-1-1 にお進みください
2. 外資系金融機関(非現地系) →Q11-1-2 にお進みください
3. 現地金融機関 →Q11-1-3 にお進みください
4. その他( ) →Q12 にお進みください

《Q11-1で1.と回答した方にお聞きします》

Q11-1-1 貴社は、本邦金融機関の発行支援や引受について、どのような点を評価しますか。  
(○はいくつでも)

1. 発行手続きに関連する証券市場、監督当局とコネクションがある
2. 手数料が安い
3. 手数料以外の発行条件(債券の場合は発行スキームの多様であること、など)が良い
4. 日本語で対応してくれる
5. その他( )

《Q11-1で2.と回答した方にお聞きします》

Q11-1-2 貴社は、外資系金融機関(非現地系)の発行支援や引受について、どのような点を評価しますか。(○はいくつでも)

1. 発行手続きに関連する証券市場、監督当局とコネクションがある
2. 手数料が安い
3. 手数料以外の発行条件(債券の場合は発行スキームの多様であること、など)が良い
4. 日本語で対応してくれる
5. その他( )

《Q11-1で3.と回答した方にお聞きします》

Q11-1-3 貴社は、現地金融機関の発行支援や引受について、どのような点を評価しますか。  
(○はいくつでも)

1. 発行手続きに関連する証券市場、監督当局とコネクションがある
2. 手数料が安い
3. 手数料以外の発行条件(債券の場合は発行スキームの多様であること、など)が良い
4. 日本語で対応してくれる
5. その他( )

**VII. 進出先のキャッシュマネジメントシステム(CMS)についてお聞きします。**

Q12. 貴社では、金融機関からキャッシュマネジメントシステム(CMS)の提供を受けていますか。(○は一つ)

1. CMS の提供を受けている →Q12-1 にお進みください
2. CMS の提供を受けたことはないが、考えたことはある →Q13 にお進みください
3. CMS の提供を考えたことはない →Q13 にお進みください

《Q12で1.と回答した方にお聞きします》

Q12-1 貴社が採用しているCMSで、最も多くの国をカバーするシステムを提供しているのはどのような金融機関でしょうか。(○は一つ)

1. 本邦金融機関
2. 外資系金融機関(非現地系)
3. 現地金融機関
4. その他( )

Q12-2 貴社では、キャッシュマネジメントシステムをどのような方針で整備しようとしていますか。近い考えのものをお選びください。(○は一つ)

1. 全世界で統一の仕様をもとに整備している →Q12-2-1 にお進みください
2. 各国・地域毎に最適な仕様のシステムを導入しようとしている →Q12-2-2 にお進みください
3. 地域により事情が異なるのでどちらとも言えない →Q13 にお進みください

《Q12-2 で 1. と回答した方にお聞きします》

Q12-2-1 全世界で統一の仕様をもとに整備するために、貴社ではどのような金融機関からキャッシュ管理システム(CMS)の提供を受けていますか。(〇はいくつでも)

なお、現在と過去で CMS を受けた金融機関が異なる場合は、直近のものをお答えください。

1. 本邦金融機関 →Q12-3-1 にお進みください
2. 外資系金融機関(非現地系) →Q12-3-2 にお進みください
3. 現地金融機関 →Q12-3-3 にお進みください
4. その他( ) →Q13 にお進みください

《Q12-2 で 2. と回答した方にお聞きします》

Q12-2-2 各国・地域毎に最適な設計のシステムを導入するために、貴社ではどのような金融機関からキャッシュ管理システム(CMS)の提供を受けていますか。(〇はいくつでも)

なお、現在と過去で CMS を受けた金融機関が異なる場合は、直近のものをお答えください。

1. 本邦金融機関 →Q12-3-1 にお進みください
2. 外資系金融機関(非現地系) →Q12-3-2 にお進みください
3. 現地金融機関 →Q12-3-3 にお進みください
4. その他( ) →Q13 にお進みください

《Q12-2-1 及び Q12-2-2 で本邦金融機関と回答した方にお聞きします》

Q12-3-1 貴社は、本邦金融機関によるキャッシュ管理システム(CMS)について、どのような点を評価しますか。(〇はいくつでも)

1. 対応できる国数が多い
2. 企業のオーダーメイドな設計要求に対応してくれる
3. 画面などが使いやすい
4. システム構築やメンテナンスの費用が安い
5. 運用における対応が良い(トラブル対応など)
6. 日本語で対応してくれる
7. その他( )

《Q12-2-1 及び Q12-2-2 で外資系金融機関(非現地系)と回答した方にお聞きします》

Q12-3-2 貴社は、外資系金融機関(非現地系)によるキャッシュ管理システム(CMS)について、どのような点を評価しますか。(〇はいくつでも)

1. 対応できる国数が多い
2. 企業のオーダーメイドな設計要求に対応してくれる
3. 画面などが使いやすい
4. システム構築やメンテナンスの費用が安い
5. 運用における対応が良い(トラブル対応など)
6. 日本語で対応してくれる
7. その他( )

《Q12-2-1 及び Q12-2-2 で現地金融機関と回答した方にお聞きします》

Q12-3-3 貴社は、現地金融機関によるキャッシュ管理システム(CMS)について、どのような点を評価しますか。(〇はいくつでも)

1. 対応できる国数が多い
2. 企業のオーダーメイドな設計要求に対応してくれる
3. 画面などが使いやすい
4. システム構築やメンテナンスの費用が安い
5. 運用における対応が良い(トラブル対応など)
6. 日本語で対応してくれる
7. その他( )

## **VIII. 海外における伝統的な商業銀行サービスの活用についてお聞きします。**

### **Q13. 貴社は貿易信用状のサービスを活用した経験はございますか。(〇は一つ)**

1. ある →Q13-1 にお進みください
2. 考えたことはあるが貿易信用状のサービスを活用した経験はない →Q14 にお進みください
3. 貿易信用状のサービスの活用を考えたこともない →Q14 にお進みください

### **Q13-1 貴社は、どのような金融機関から貿易信用状のサービスの提供を受けましたか。(〇はいくつでも)**

1. 本邦金融機関 →Q13-1-1 にお進みください
2. 外資系金融機関(非現地系) →Q13-1-2 にお進みください
3. 現地金融機関 →Q13-1-3 にお進みください
4. その他( ) →Q14 にお進みください

#### **《Q13-1 で 1. と回答した方にお聞きします》**

### **Q13-1-1 貴社は、本邦金融機関が提供する貿易信用状についてどのような点を評価しますか。**

(〇はいくつでも)

1. 対応できる国数が多い
2. 外国から第三国への輸出に対応してくれる
3. 信用状の費用が安い
4. 日本語で対応してくれる
5. その他( )

#### **《Q13-1 で 2. と回答した方にお聞きします》**

### **Q13-1-2. 貴社は、外資系金融機関(非現地系)が提供する貿易信用状についてどのような点を評価しますか。(〇はいくつでも)**

1. 対応できる国数が多い
2. 外国から第三国への輸出に対応してくれる
3. 信用状の費用が安い
4. 日本語で対応してくれる
5. その他( )

#### **《Q13-1 で 3. と回答した方にお聞きします》**

### **Q13-1-3 貴社は、現地金融機関が提供する貿易信用状についてどのような点を評価しますか。**

(〇はいくつでも)

1. 対応できる国数が多い
2. 外国から第三国への輸出に対応してくれる
3. 信用状の費用が安い
4. 日本語で対応してくれる
5. その他( )

### **Q14. 貴社は進出国においてファクタリングのサービスを活用した経験はございますか。(〇は一つ)**

1. ある →Q14-1 にお進みください
2. 考えたことはあるがファクタリングのサービスを活用した経験はない →Q15 にお進みください
3. ファクタリングのサービスの活用を考えたこともない →Q15 にお進みください

#### **《Q14-1 で 1. と回答した方にお聞きします》**

### **Q14-1 貴社は、どのような金融機関からファクタリング・サービスの提供を受けましたか。(〇はいくつでも)**

1. 本邦金融機関 →Q14-1-1 にお進みください
2. 外資系金融機関(非現地系) →Q14-1-2 にお進みください
3. 現地金融機関 →Q14-1-3 にお進みください
4. その他( ) →Q15 にお進みください

《Q14-1 で1. と回答した方にお聞きします》

Q14-1-1 貴社は、本邦金融機関が提供するファクタリング・サービスについて、どのような点を評価しますか。(〇はいくつでも)

- |                    |                |
|--------------------|----------------|
| 1. 対応できる債務者企業の数が多い | 4. 日本語で対応してくれる |
| 2. 売掛債権の買取額が高い     | 5. その他( )      |
| 3. 手数料が安い          |                |

《Q14-1 で2. と回答した方にお聞きします》

Q14-1-2. 外資系金融機関(非現地系)が提供するファクタリング・サービスについて、どのような点を評価しますか。(〇はいくつでも)

- |                    |                |
|--------------------|----------------|
| 1. 対応できる債務者企業の数が多い | 4. 日本語で対応してくれる |
| 2. 売掛債権の買取額が高い     | 5. その他( )      |
| 3. 手数料が安い          |                |

《Q14-1 で3. と回答した方にお聞きします》

Q14-1-3 貴社は、現地金融機関が提供するファクタリング・サービスについて、どのような点を評価しますか。(〇はいくつでも)

- |                    |                |
|--------------------|----------------|
| 1. 対応できる債務者企業の数が多い | 4. 日本語で対応してくれる |
| 2. 売掛債権の買取額が高い     | 5. その他( )      |
| 3. 手数料が安い          |                |

IX. 我が国金融業に対するご要望やご期待についてお聞きします。

Q15 貴社が国際展開に関連して本邦金融機関に提供してほしいサービスはどのようなものですか。(〇はいくつでも)

1. 営業エリアを地理的に拡大してほしい
2. 現地通貨の貸出をより円滑化してほしい
3. 現地通貨に係る商業銀行サービスを拡充してほしい
4. 海外における大規模な資金調達を支援してほしい
5. 現地情報の提供力を向上してほしい
6. 海外での M&A の候補企業及び M&A 後の事業戦略を提案してほしい
7. 財務に関する総合的なアドバイスをしてほしい
8. 国際的な資金決済・送金を強化してほしい
9. その他(本邦金融機関に対するご要望やご期待について、ご自由にご記入ください)

(例: 「〇〇な地域で□□なサービスを提供してほしい」、「〇〇を□□なものに向上してほしい」など)

これでアンケートは終了でございます。ご協力誠にありがとうございました。

### 参考 3. 地域分類について

本報告書<sup>6</sup>及びアンケート票では、世界の国・地域を基本的に以下のように分類している。

図表 60 地域分類一覧表

分類	国・地域
東アジア、東南アジア、南アジア	モンゴル、中国、北朝鮮、東ティモール、インド、スリランカ、ネパール、パキスタン、バングラデシュ、ブータン、モルディブ
うち、NIES	韓国、台湾、シンガポール
うち、ASEAN	インドネシア、タイ、フィリピン、マレーシア、ブルネイ、ベトナム、ラオス、ミャンマー、カンボジア
中東	アフガニスタン、アラブ首長国連邦、イエメン、イスラエル、イラク、イラン、オマーン、カタール、クウェート、サウジアラビア、シリア、トルコ、(パレスチナ)、バーレーン、ヨルダン、レバノン
西欧・北欧	イギリス、アイスランド、アイルランド、アンドラ、イタリア、オランダ、キプロス、ギリシャ、サンマリノ、スイス、スウェーデン、スペイン、デンマーク、ドイツ、ノルウェー、バチカン、フィンランド、フランス、ベルギー、ポルトガル、マルタ、モナコ、リヒテンシュタイン、ルクセンブルグ
中東欧	オーストリア、クロアチア、スロバキア、スロベニア、チェコ、ハンガリー、ブルガリア、ポーランド、ボスニア・ヘルツェゴビナ、マケドニア、セルビア・モンテネグロ、ラトビア、リトアニア、ルーマニア
ロシア/NIS	アゼルバイジャン、アルメニア、ウクライナ、ウズベキスタン、カザフスタン、キルギス、グルジア、タジキスタン、トルクメニスタン、ベラルーシ、モルドバ、ロシア
北米	アメリカ、カナダ
中南米	アルゼンチン、アンティグアバーブーダ、ウルグアイ、エクアドル、エルサルバドル、ガイアナ、キューバ、グアテマラ、グレナダ、コスタリカ、コロンビア、ジャマイカ、スリナム、セントクリストファーネビス、セントビンセント・グレナードーナ、セントルシア、ドミニカ国、ドミニカ共和国、トリニダード・トバゴ、ニカラグア、ハイチ、バハマ、パラグアイ、バルバドス、ブラジル、ベネズエラ、ベリーズ、ベルー、ボリビア、ホンジュラス、メキシコ
アフリカ	アルジェリア、アンゴラ、ウガンダ、エジプト、エチオピア、エリトリア、ガーナ、カボベルデ、ガボン、カメルーン、ガンビア、ギニア、ギニアビサウ、ケニア、コートジボワール(象牙海岸)、コモロ、コンゴ(旧ザイール)、コンゴ共和国、サントメプリンシペ、ザンビア、シエラレオネ、ジブチ、ジンバブエ、スーダン、スワジランド、セイシェル、赤道ギニア、セネガル、ソマリア、タンザニア、チャド、チュニジア、トーゴ、ナイジェリア、ナミビア、ニジェール、ブルキナファソ、ブルンジ、ベナン、ボツワナ、マダガスカル、マラウイ、マリ、モーリシャス、モーリタニア、モザンビーク、モロッコ、リビア、リベリア、ルワンダ、レソト、中央アフリカ、南ア共和国、(西サハラ)
オセアニア	オーストラリア、キリバス、サモア、ソロモン諸島、ツバル、トンガ、ナウル、ニュージーランド、バヌアツ、パプアニューギニア、パラオ、フィジー、マーシャル諸島、ミクロネシア

<sup>6</sup> 報告書の中で引用した金融機関のレポートや我が国企業へのインタビューによるコメントにおける地域の分類は、必ずしも図表 60 の分類と一致していない可能性がある。

