

# APIR Commentary No.23

## 邦銀による資金決済・貿易金融の新潮流

### ーキャッシュ・マネジメントとサプライチェーン・ファイナンスー

筆者はアジア太平洋研究所の研究プロジェクト「邦銀のアジア展開と国際競争力」の一環で、アジア地域で積極的に業務を展開しているメガバンクにヒアリングする機会を得た。メガバンクはいずれも成長著しいアジア地域において、商業銀行業務(預金・貸出)のみならず、資源開発などのプロジェクト・ファイナンス、海外進出を支援するアドバイザリー業務、トレード・ファイナンス業務、キャッシュ・マネジメント・サービス(CMS)などを強化している。

邦銀がグローバルな資金決済サービス部門を強化している背景には、日本企業の海外拠点の増加、貿易の多様化、それに伴う決済の早期化・複雑化がある。近年、アジアなど新興国向けの売り上げが増加しており、アジアの現地法人からの輸出先はグループ内企業からグループ外企業へ、先進国から新興国へといった貿易の多様化が進展している。また、海外現地法人の調達についても、グループ企業からの調達に加えて現地の地場企業からの調達が増加している。このような変化に対して、電子的な仕組みで業務・資金の流れを把握するなど、資金管理の高度化と透明性の向上が求められるようになった。

本稿では、メガバンクがアジア地域において積極的に取り組んでいる①キャッシュ・マネジメント・サービス、②トレード・ファイナンスの一分野であるサプライチェーン・ファイナンスについてその仕組みを紹介し、これら新しい試みについて展望を述べる。

### 資金の運用効率を向上させるキャッシュ・マネジメント・サービス

キャッシュ・マネジメント・サービスとは、銀行のコンピュータと取引先企業のコンピュータまたは端末機を通信回線をつないで、取引先企業による資金の振替・送金、効率的な資金管理を一元的に行う銀行のサービスのことをいう。その内容は、①資金決済サービス、②資金回収サービス、③プーリング・サービス、④銀行取引モニタリング・サービス、⑤オンライン為替予約システム、⑥統合貿易財務管理システム、⑦国際間の資金決済に使う通信網「スイフト」を活用したサービスなどである。

近年、国際的な資金決済については、グループ会社間で生じた債権・債務の相殺決済をするネットイングやグループ全体の資金管理の集中(プーリング)によって、資金の運用効率を向上させ、財務コストを削減している企業が多くなっている。

たとえば、キャッシュ・マネジメントの先駆者として名高いパナソニックでは約 600 社のグループ企業の資金・為替・決済を集中管理する「グローバル統合財務管理システム」を構築・展開しており、これによって日経 BP 主催「IT Japan Award 2008」経済産業大臣賞のグランプリを受賞した<sup>1</sup>。その仕組みは、以下の通りである。パナソニックのグループ会社は、資金・為替を各地域に設立された金融子会社である PFI(Panasonic Finance Inc.)に集中させる。アジアにおいては、通貨規制に応じて中国、香港、タイ、シンガポールなどに PFI が設置されている。次に、円、ドル、ユーロの 3 主要通貨の資金・為替は地域の PFI から蘭アムステルダ

<sup>1</sup>日経コンピュータ IT Japan Award 2008「松下電器産業」

ムにあるグローバル・トレジャリー・センター(PFI(GT))に集中させる。グループ会社は地域 PFI に、地域 PFI は PFI(GT)に内部口座を持つことで、資金・為替の集中管理を行うことができる。現地通貨については地域の PFI において、主要 3 通貨においてはグローバル・トレジャリー・センターで資金調達を行うことによって、グループ会社は個別に銀行から借入を行わないところが特徴である。

企業が自らグループ会社間での資金の過不足を調整することは、取引銀行にとって貸出額の減少につながりかねないが、このようなキャッシュ・マネジメントには銀行の協力が欠かせない。資金の集中管理や振替・送金には企業内・企業間の資金の出入りなどの詳細な把握を可能にするウェブベースでのプラットフォーム(システム)が必要だからである。銀行にはシステムの提供を通じて手数料収入や流動性預金の運用益といった安定的な収益がもたらされる。また、キャッシュ・マネジメント・サービスは取引先企業の新たな資金需要の発掘や信用リスクの把握にも寄与することに加え、日系進出企業のみならず、現地企業との取引を増やすことで、預金の獲得を通じて海外融資の原資となる外貨を得ることも期待できる<sup>2</sup>。

### 企業の資金調達を補完するサプライチェーン・ファイナンス

一方、貿易金融(トレード・ファイナンス)においては、金融統括会社での集中管理が進んでおらず、各国の拠点对応しているのが現状である。近年、貿易金融においても電子化が進展し、貿易決済の早期化、貿易実務の効率化が図られつつある。とくに、クロスボーダーのサプライチェーンでは、電子的な仕組みで業務・資金の流れを把握し、ファイナンスを行っていくサプライチェーン・ファイナンスが輸出企業による早期の資金回収・調達手段として活用されている。

サプライチェーン・ファイナンスとは、企業のサプライチェーンの競争力を高め、コスト削減や流動性向上などを図る金融サービスをいう。自動車や電機など多くの大企業は、海外の子会社等を通じて現地企業等の間で部品などの供給網を築き、海外事業を拡大しているが、供給網を重層的に張り巡らせていることで日々発生する支払い等の管理も複雑になり、企業の負担となっている。サプライチェーン・ファイナンスは取引先企業との支払条件の改善などを通じ、企業間の資金やり取りを円滑にするものである。

アジアのある国に進出している大企業(バイヤー)に現地企業(サプライヤー)が部品を出荷する場合、銀行はバイヤー向けの売掛債権をサプライヤーから買い取ることで、サプライヤーに対する資金を提供できる。海外現地生産では、部品を調達してから 30 日~120 日後に代金を支払う契約が多く、支払いまでの期間が長いと現地企業の資金繰りが厳しくなりやすい。サプライヤーが期限前の支払いを要求する場合、銀行は代金から期日までの利息を割り引いて支払うことになる。割り引いた分は銀行の収入となり、銀行は期日にバイヤーから資金を回収する。サプライヤーにとって、割り引かれた費用は負担になるが、運転資金の借入を行うよりも低コストで資金を確保できることが多い。

一方、部品調達から支払いまでの期間が短いと、大企業は余裕資金が乏しくなり、借入が増加することになりかねない。支払い期限の延長を要望すれば、低コストで資金を確保した上でバランスシート上の借入比率を抑えることができ、財務の改善、資金の運用効率の向上にもつながる。

世界的にサプライチェーン・ファイナンスが普及し始めたのは、2008 年のリーマン・ショック後であり、中小企業向けの金融が滞り、大企業が中小サプライヤーを資金繰りで救済しなくてはならない状況が生まれた。その時、欧米の大手銀行が大企業の信用力を利用した中小向け金融の仕組みを考案したのが始まりである。日本では、従来からのコスト削減要求に加え、東日本大震災やタイの洪水をきっかけにグローバルベースでのサプライチェーンの見直しが進んでいる。そのような状況下、サプライチェーン・ファイナンスは海外進出企業のサプライヤーとの関係強化にも資するため、今後も引き続き大きな需要が見込まれる。

<sup>2</sup> ・読売新聞「3メガ銀 決済業務強化」、2012年10月30日、朝刊

日本のメガバンクは、ウェブベースでのプラットフォームを開発、バイヤーとサプライヤーと銀行の3者間で債権・債務に関する電子データをやり取りし、ペーパーレス・手形レスでファイナンスできるサービスを提供している。また、サプライチェーン・ファイナンスは期間が1年以内の短期が中心であり、銀行としても取組みが比較的容易であるため、貿易決済や貿易金融を通じて非日系地場企業の顧客基盤の拡大に寄与する可能性も高い<sup>3</sup>。

< 主席研究員 岩壺健太郎 (神戸大学教授), [contact@apir.or.jp](mailto:contact@apir.or.jp) >

- ・本レポートは、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当研究所の見解を示すものではありません。
- ・本レポートは信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、その正確性、完全性を保証するものではありません。また、記載された内容は、今後予告なしに変更されることがあります。

<sup>3</sup> ・日本銀行金融機構局金融高度化センター「商流ファイナンスに関するワークショップ 第4回「貿易金融における新たな取組み」の様式」、2013年11月22日  
・日本経済新聞「海外で企業決済円滑に」、2013年11月12日、朝刊