

中堅企業のアジアにおける 資金管理 実態調査

なかむら まさふみ
中村 正史
か がばやしやうすけ
加賀林陽介

株式会社コンシスト ビジネス戦略事業部第1部長・チーフコンサルタント

株式会社日本政策投資銀行国際統括部次長

企業活動のグローバル化が本格化する中、海外を含めたグループ全体での資金効率をいかに改善し、財務リスクをいかに低減するかは、企業の財務部門にとって重要課題となっている。海外拠点の多い大企業においてはメガバンクや大手外資系銀行が提供するCMS^(※1)などITを活用したキャッシュマネジメント^(※2)が浸透している。近年、中堅企業においても、アジアの事業が拡大しており、大企業と同様に当該地域における資金管理の統制が必要となってきた。中堅企業の場合、大企業に比べ、拠点数が少なく、事業規模も小さいことから、大企業の取り組みをそのまま模倣するのではなく、企業固有の課題を明らかにした上で、最適な取り組みを検討すべきである。しかし、これまで大企業を主対象にしたキャッシュマネジメントに関する実態調査ばかりで、日本の中堅企業の実態に関する情報は殆ど存在しない。そこで、日本の多くの中堅企業が進出して

いるアジアを対象にした資金管理の実態調査を実施し、その結果を取りまとめた。日本の中堅企業が、他社と比較してどのような水準にあるのか、今後どのように取り組むべきか。中堅企業の課題把握や方針決定の一助になれば幸いである。

1. 調査概要

以下のとおり、アジア拠点^(※3)を持つ本邦中堅企業を対象にアンケート調査を行った。

- 資本金が5千万円～10億円以下^(※4)
- アジアの拠点数は1拠点以上
- 金融機関を除き、業種は問わない
- 対象者は、企業グループ親会社の子会社統括責任者、または、それに準ずる方
- 回答企業数 61社（有効回答率12%）

(※1) CMS (キャッシュ・マネジメント・システム)

グループ企業の資金を親会社や金融子会社が集中管理することにより、グループ全体での資金の効率向上や内部統制の強化を支援するシステムのこと。親口座と複数の子口座の間で一括して資金を集中・配分する資金プーリングや、グループ全体の資金決済を効率化する支払代行・ネットィングなどが代表的な機能。国内を対象にしたCMSを国内CMS、国境を超えグローバルを対象にしたCMSをグローバルCMSと呼ぶ。

(※2) キャッシュマネジメント

キャッシュマネジメントとは、企業グループの親会社を中心となって子会社などの拠点をとりまとめ、資金をグループ内で統合的に管理することにより、グループ全体の資金効率の向上、流動性リスクの低減、内部統制の強化を図る取り組みである。

(※3) アジア拠点の定義

本調査では、以下の国に所在する拠点をアジア拠点と定義している。

中国（香港を含む）、インドネシア、タイ、フィリピン、マレーシア、台湾、韓国、インド、シンガポール、ベトナム、パキスタン、バングラデシュ、スリランカ、ミャンマー、カンボジア、ラオス、ネパール、ブルネイ、マカオ、東ティモール、ブータン、モルディブ

(※4) 中堅企業の定義

本調査では、以下のとおり、業種別に親会社の資本金で中堅企業を定義している。

製造業、農林漁業、鉱業、建設業、その他	：	資本金3億円超 10億円以下
卸売業	：	資本金1億円超 10億円以下
小売業、サービス業	：	資本金5千万円超 10億円以下



【中村正史氏のプロフィール】

1964年生まれ。1987年中央大学理工学部卒業。アビームコンサルティング株式会社を経て2014年に株式会社コンシストに入社。キャッシュマネジメント、経営管理、財務領域のシステムコンサルティングやビジネスインテリジェンス、データ活用戦略のコンサルティングに従事。



【加賀林陽介氏のプロフィール】

1973年生まれ。1996年京都大学経済学部卒業。同年日本開発銀行（現㈱日本政策投資銀行）入行。内閣府派遣、中国復旦大学留学、中国中信集団派遣等を経て、2013年産業調査部課長。2016年7月より現職。

2. 回答企業の特徴

有効回答61社の内訳を見ると、業種別では製造業が59%と最も多く、続く卸売業、小売業（26%）と合わせると8割以上を占めている。資本金は4億円～6億円（26%）、連結売上は100億円～200億円（24%）が最も多かった。海外拠点のうち、子会社数の平均は3.3社であったが、そのうち、アジアの子会社の平均は2.96社とアジアに偏っている。同様

に駐在所・支店数もアジアに偏っている。アジアの子会社数は2社が最も多く、複数（2社以上）を持つ企業が81%と殆どを占める。アジア拠点が所在する国は、中国が70%と最も多い。タイ（50%）、ベトナム（30%）、台湾（27%）、インドネシア（23%）と続く。図1、図2のとおり、財務管理の最高責任者の大半が日本人であるのに対し、財務スタッフの大半が日本人以外である。

図1 アジア拠点の財務責任者の国籍（回答数=61）

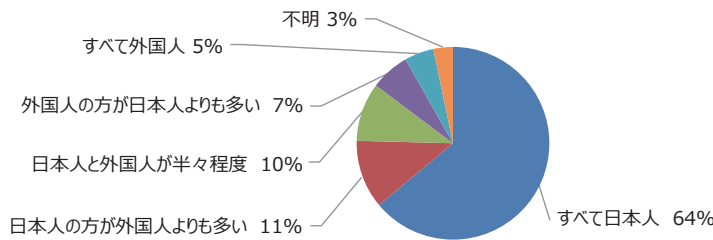
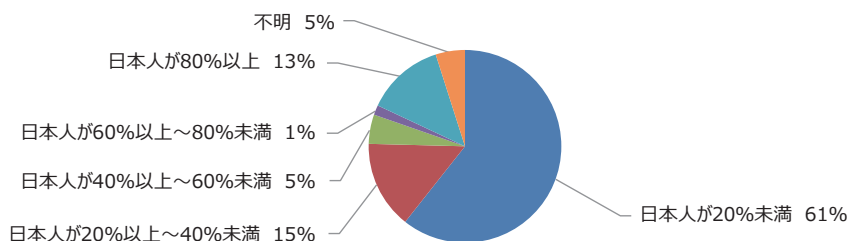


図2 アジア拠点の財務スタッフの国籍（回答数=61）



3. アジアでの資金管理の実態

3.1 キャッシュマネジメントの導入状況

図3のとおり、キャッシュマネジメントを行っている企業は23%と少ない。また、図4のとおり、CMSを導入している企業は7%と僅かである。中堅企業の海外拠点は規制の多いアジアに偏っており、子会社も少ないことから、資金の集中管理が難しく、支払利息の削減や有利子負債の削減といった定量効果が少ないことが理由と考えられる。

3.2 資金繰り管理の統制状況

図5のとおり、アジア拠点に資金繰り情報を報告させている企業は大半を占め、取引銀行や資金調達
の統制を行っている企業も多い。

図6のとおり、資金繰り情報報告の目的は、資金の無駄遣い・不正防止が一番多く、グループ全体での資金効率向上を目的とする企業は少ない。

図7のとおり、資金管理に関わる不正リスクが高い(36%)、リスクが非常に高い(2%)を併せて4割近い企業が不正リスクが高いと認識している。

図8、図9のとおり、アジア拠点に報告させてい

図3 キャッシュマネジメントの実施状況(回答数=61)

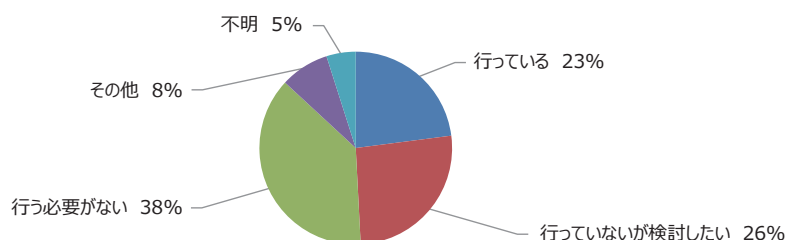


図4 CMSの導入状況(回答数=61)

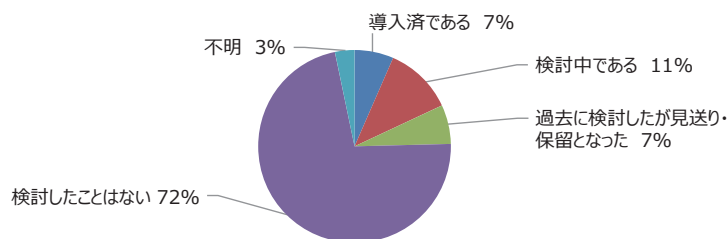


図5 資金繰り情報の報告の有無(回答数=61)

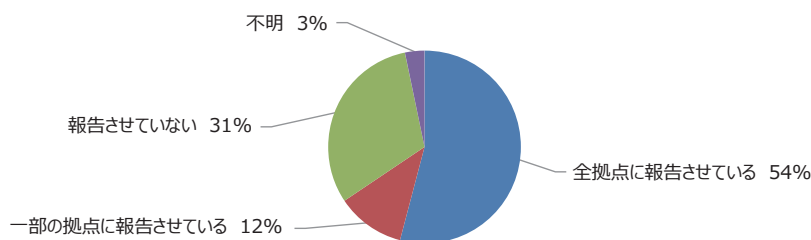


図6 資金繰り情報の報告の目的（回答数=61）

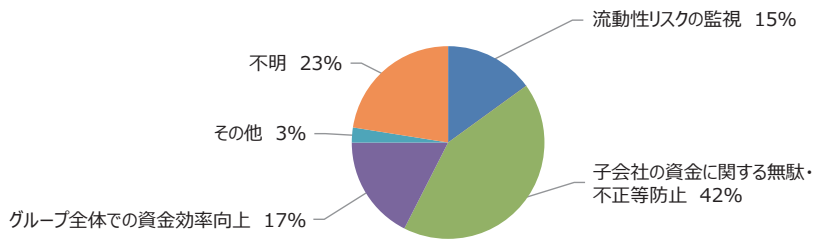


図7 資金管理に関わる不正リスクに対する意識（回答数=61）

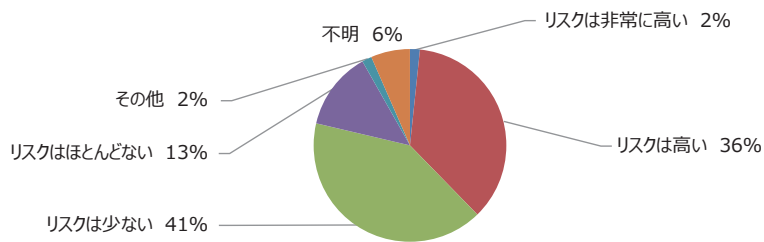


図8 資金繰り情報の報告内容（日単位）（回答数=40）

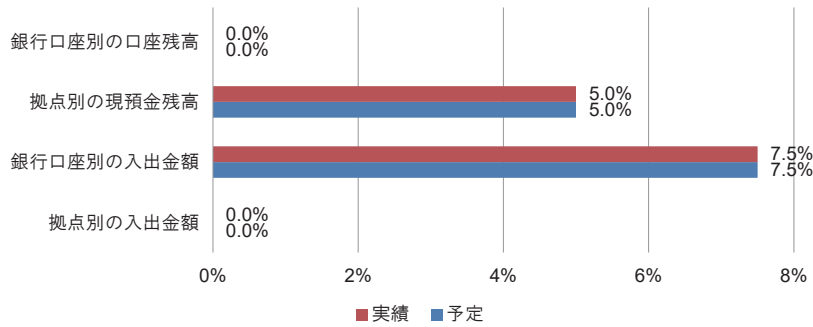
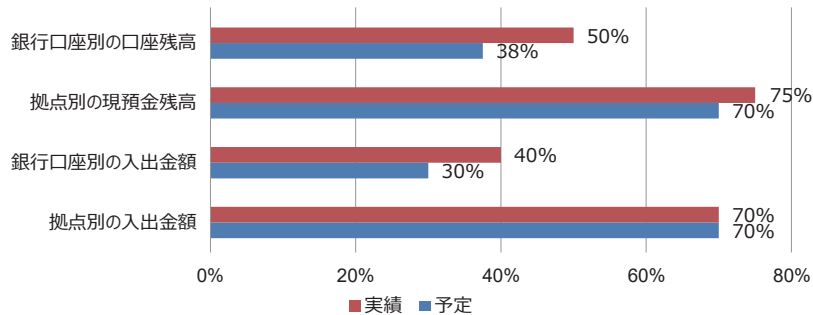


図9 資金繰り情報の報告内容（月単位）（回答数=40）



る資金繰り情報は月単位の入出金、残高の予定・実績情報のみで、日単位の入出金情報を報告させている企業は僅かに過ぎない。日単位、銀行口座単位の入出金、残高情報を報告させている企業は無

かった。これでは親会社がアジア拠点の資金の動きを詳細にモニタリングすることはできない。アジア拠点の財務責任者の殆どが日本人であるのに対して、財務スタッフの殆どは外国人であることから、

もし、実務を現地の財務スタッフ任せにしているとすれば、不正や不正の予兆を検知することは難しい状況と考える。資金管理に関わる不正リスクが高いと答えた企業が多い理由がわかる。

3.3 資金調達の統制状況

図10とおり、「親会社が全体を統制」(49%)、「一

部の拠点を統制」(8%)と大半の企業が資金調達の統制を行っている。一方、「拠点に任せている」と回答した企業が28%ある。

図11のとおり、資金調達の統制内容として「資金調達手段の承認」は70%と高い。

図12のとおり、アジア拠点の資金調達手段は、「親会社からの借り入れ」(69%)が最も多く、次に

図10 アジア拠点の資金調達における統制状況 (回答数=61)

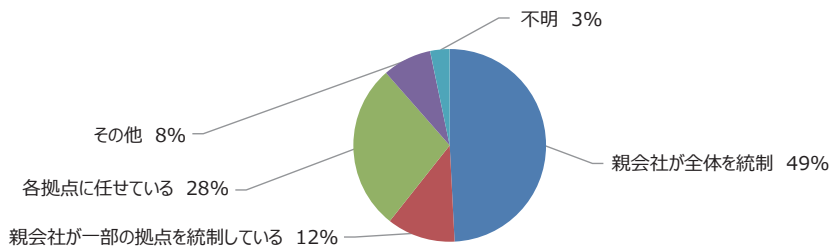


図11 アジア拠点の資金調達における統制内容

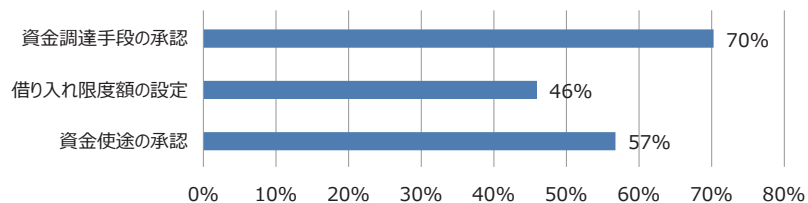
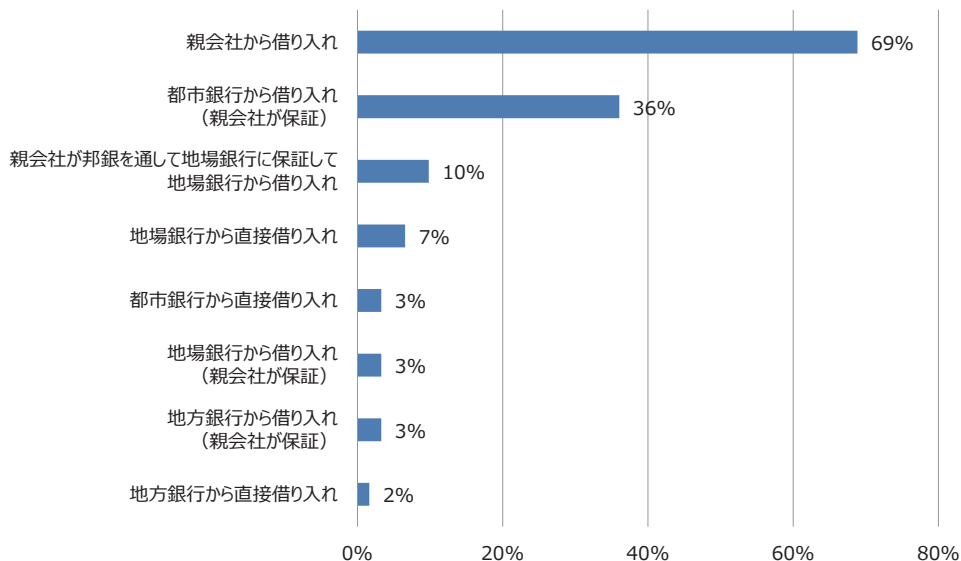


図12 アジア拠点の資金調達手段 (回答数=61)



「親会社の保証による都市銀行からの借り入れ」(36%)が多い。

親会社の信用による資金調達が始どを占めるにも関わらず、「借り入れ限度額の設定」が46%、「資金用途の承認」が57%と、「資金調達手段の承認」(70%)に比べ、低い水準である。

3.4 資金運用の統制状況

図13のとおり、余剰資金の運用を「親会社が統括している」と答えた企業は36%と少なく、「アジア拠点に任せている」が61%と殆どである。

図14のとおり、余剰資金を「グループ会社への貸付」に利用している企業は27%に過ぎない。中堅企業の場合、拠点数が少なく、資金移動に関する規制が多いアジア諸国に集中しているため、「グループ会社への貸付」を頻繁に行うことはなく、親会社からの資金運用に関する個社レベルの指導に留まるケースが多いことが考えられる。

4. 中堅企業の課題

今回のアンケート調査は、アジア拠点を持つ中堅企業を対象にしたが、回答企業の大半は製造業で、資金移動等の規制の多いアジアに海外拠点が集中していることがわかった。親会社による資金繰り管理の目的は、「資金効率の向上」よりも、「海外拠点の資金の無駄遣い、不正の防止」を主目的としている企業が多かった。しかし、アジア拠点に報告させている資金繰り情報は月単位の入出金、残高だけで、日単位の情報を収集している企業は僅かであった。これでは親会社からアジア拠点の資金の動きを詳細に把握できず、「海外拠点の資金の無駄遣い、不正の防止」という目的を達成するには不十分である。また資金調達は、親会社の信用に依存しているにも関わらず、「借り入れ限度の設定」、「資金用途の承認」を行っていない企業が多く見られる。余剰資金の運用についても、運用方法を指導しているものの、アジア拠点に任せている企業が多く、現地通貨

図13 余剰資金の運用体制（回答数=61）

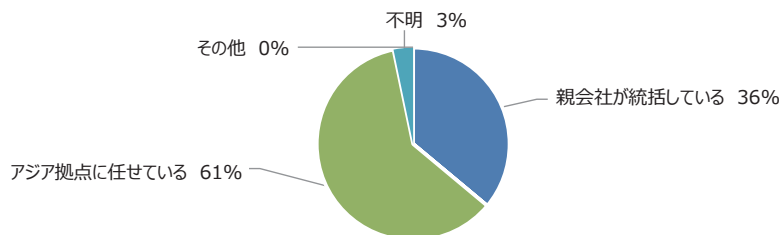
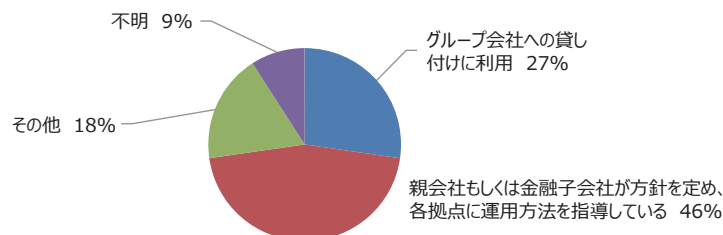


図14 余剰資金の運用方針（回答数=22）



の急激な下落や地場銀行が破綻した場合等のリスクが懸念される。

5. 解決の方向性

大企業に比べ、中堅企業は人材不足が想定されるため、できる限り拠点側の負荷をかけずに、親会社が必要な情報を正確に収集することが望まれる。親会社が、アジア拠点の銀行取引情報（入出金、口座残高）を直接、照会することができれば、アジア拠点側の負荷はかからず、また、報告内容の誤りを防ぐことができる。また、「親会社に見られている」という心理的なけん制効果も期待できる。これを実現するにはITの活用が不可欠である。

今回の調査では、CMSを検討したことがないと回答した企業が殆どであった。CMSは資金効率の向上だけでなく、資金の可視化による内部統制強化にも役立つが、中堅企業からは、CMSは導入・運用コストが高くて手が出ないという声が多い。確かに「支払利息の削減」といった定量効果をCMS導入の主目的とした場合、アジアに拠点を持つ殆どの中堅企業では費用対効果はマイナスになる。また、銀行が提供するCMSでは、提供銀行の口座しか可視化できず、網羅性がないため、ワンストップで課題を解決することはできない。

資金の無駄遣い・不正防止や財務リスクの管理といった内部統制を主目的に、低コストで資金の可視化を実現を目指すのであれば、親会社自ら海外銀行口座情報を収集し、EXCELや社内で行っている

BIツール^(※5)を使って資金の動きを分析することから始めることを推奨したい。親会社がアジア拠点の取引銀行と交渉し、親会社から直接、海外拠点の銀行口座の入出金明細データを収集する。そして、EXCELやBIツールに取り込んで、時系列グラフ等を作成し、入出金や口座残高の変化傾向を分析する。グローバルではSWIFTのMT940という形式が入出金明細データの標準フォーマットであり、海外でも多くの銀行がインターネットバンキング等を通して、この形式で入出金明細データを提供している。その他、SWIFTサービスビューローというSWIFTネットワークを通して銀行の入出金明細データを提供するベンダーも複数ある。これらの中から利便性や価格等を比較し、最適なサービスを選択する。データは自動的にPCに取り込むことがベストであるが、すべての銀行が対応しているわけではないので、手動でデータダウンロードすることも検討する。

また、こうした可視化の仕組みと併せて親会社財務担当者のデータ分析力の向上が必要である。可視化を実現しても、分析力がなければアクションにつながらない。資金の動きの変化に対して、売掛金回収の遅延、特定の取引先への支払増加など仮説を作り、データから傾向の変化を検知し、その要因の深堀りが行えるよう知見を蓄積する。また、この活動を担当者が代わっても継続できるようにルール化し、組織としてPDCAをまわしていくことが重要である。

(※5) BIツール

業務システムなどに蓄積された膨大なデータを蓄積・分析・加工し、意思決定に活用できるようレポートにまとめるソフトウェア。