

2013年12月25日  
日本銀行  
金融機構局  
金融高度化センター

金融高度化セミナー「中堅・中小企業の海外進出支援の課題と対応」  
(2013年11月14日開催)パネル・ディスカッションの様相<sup>1</sup>

パネリスト 加藤 修 氏 (株式会社 みずほ銀行 直投支援部 部長)  
加藤 邦浩 氏 (浜松信用金庫 証券国際部 国際業務課長)  
兼重 清史 氏 (株式会社 山口銀行 国際部 副部長)  
佐藤 良治 氏 (日立キャピタル株式会社 上席理事 在中国、  
日立租賃(中国)有限公司 董事長 兼  
日立商業保理(中国)有限公司 董事長)  
廣田 眞弥 氏 (株式会社 西日本シティ銀行 取締役常務執行役員  
国際部長)

モデレータ 米谷 達哉 (日本銀行 金融機構局 金融高度化センター長)

(米谷)このパネル・ディスカッションでは、三つのテーマを扱いたいと思います。

一つめは、海外に進出している企業、あるいは、これから進出を考えている企業に対してどのように情報提供を行っていくかという問題です。二つめは、進出企業の資金調達にどう応えていくかという問題です。三つめは、海外進出企業への与信の審査などのリスク管理面も含め、どういったことに留意する必要があるのかについて、お話頂ければと思っています。

#### 1. 企業への情報提供

(米谷)まず、一つめの取引先企業に対する情報提供についてですが、最初に、西日本シティ銀行の廣田さんから、お話頂ければと思います。

(廣田氏)…資料「西日本シティ銀行グループ 顧客の国際ビジネス支援への取り組み」参照

<sup>1</sup> パネル・ディスカッションにおけるパネリストの意見は、必ずしも所属する組織を代表したものではない。

私は、旧東京銀行で15年間、東京三菱銀行になって以降13年半働いております。4年前に西日本シティ銀行に移りました。この間、海外勤務経験が13年超あります。

### ①経済のグローバル化と地域金融機関

地元企業・地域経済の発展なくして、私ども地域金融機関の発展はありません。地元企業・地域経済を元気にすることが地域金融機関の役割です。地元企業が成長するための選択肢の一つとして海外展開があるとすれば、どうすれば本当に地元企業のためになる海外展開支援ができるのかと、考えています。

### ②海外進出に関する顧客ニーズの多様性

海外進出に関する顧客のニーズは多種多様です。そもそも「法律相談」、「税務相談」等、銀行法上、銀行のビジネスとして提供できないサービスも多いことから、私どもは、「銀行」という業態にとらわれず、グループをあげて、また、必要に応じて専門家とタッグを組み、顧客の多種多様な悩みに対し、海外展開の計画段階から相談に乗れる態勢を構築しています。

顧客ニーズの多様性について、海外での販路拡大を例に挙げると、銀行が直接的にサポートできるのは、貿易実務、為替リスクコントロール、資金決済といった分野に限られます。もっとも、実際の相談は、それよりも早い段階から、販路開拓、現地視察、契約締結サポートについても行われます。このため、当行では、グループ会社である NCB リサーチ&コンサルティングに国際コンサル室を作りました。

### ③アジアへの扉

NCB リサーチ&コンサルティングは、「アジアへの扉」というホームページを運営しています。「アジアへの扉」は、ここにアクセスすれば、アジアへのビジネス展開に必要な情報を全て手に入れられることを目標に作ったサイトです。掲載されている項目毎に見てみると、「国別情報一覧」では、アジア各国の最近のマクロ経済情報やビジネス慣行等を掲載しています。

「サポート企業一覧」では、国別・分野別に当行と協力して海外進出をサポートしてくれる専門家、コンサルティング会社等が掲載されています。中でも注目すべきサポート企業を「注目のサポート企業」として、随時取り上げています。なお、具体的に課題を相談する場合には、九州・山口地区の企業においては、NCB リサーチ&コンサルティングを経由する形でサポート企業を紹介しますが、それ以外の地区の企業はサポート企業に直接相談できるようにしています。

「セミナー&商談会のご案内」には、アジア・日本で開かれるセミナー・商談会等を掲載しています。特にホットなイベントについては、「注目情報」に掲載して

います。また、「アジア UPDATE」は、アジア各国で公表された経済指標を掲載しています。

(米谷) 続いて、山口銀行の兼重さんをお願いしたいと思います。兼重さんは、昨年 9 月に中国で反日暴動が発生した際に、とくに激しかった青島において、支店長をされていたほか、現地の日本人会の会長もされていました。そうした有事とも言える事態で、現地の日系企業に対して、どのようにアドバイスされたのかといったことも伺いできればと思います。

(兼重氏) 私は、1 年の間をおいて、青島に累計 10 年間、駐在していました。まだ、日本に帰国して 3 週間程しか経っていません。

### ① 昨年秋の中国における反日暴動

昨年秋の中国における反日暴動では、青島の影響が最も大きく、十数社に及ぶ日系企業に甚大な被害が発生しました。青島日本人会としても、領事館と連携して、地元政府に対し、日本人の安全保護、経済的な補償、再発防止の申し入れを直ちに行いました。

当初、被害を受けた企業では共通した意見が三点ありました。一つめは「暴動が起きる中国で製造を続けて良いのか、東南アジアに移った方が良いのではないか」、二つめは「反日不買運動の発生や税関での嫌がらせに、もう我慢ができない」、三つめは「当面の中国従業員のモチベーションの維持をどうしたら良いか」、ということです。これは現地従業員の親が、子供が日本企業で働くことに対してリスクを感じ、転職を勧めることが考えられたからです。

被害を受けた先のほとんどは、輸出ではなく、中国国内販売を主としていましたが、各社とも「ユーザーには迷惑をかけられない」として、速やかに復旧に着手しました。今では、暴動前の稼働水準に戻っています。

暴動の翌日は日曜日でした。ある企業では、中国人従業員のトップが中国人従業員を集め、「被害を受けた企業は、設立された時には日本の企業だが、稼働してからは皆さんの企業である。団結して欲しい」と伝えました。従業員はそれを聞き入れてくれました。被害を受けた企業では、「むしろ絆は深まった」と聞いています。

復旧は、暴動翌日の日曜日から始まりました。異国の地で、怒りを脇において、粛々と復旧に努める日本人をみて、私は感動しました。日本人だけでなく、中国人従業員も、日曜日にもかかわらず、皆集まって、黙って軍手をはめて片づけをしていました。「今回の出来事は同じ中国人として恥ずかしい。早く復旧させたい」と言っていました。

ある大手スーパーでは、インターネットで、中国人の顧客による「私たちの生活インフラを復旧して欲しい」との書き込みをみて、心が折れそうになっていた

日本人従業員も復旧に向けて動き出した、との話を聞きました。こうした点に関しては、日本ではあまり報道されていないような気がします。

## ②取引先への情報提供

取引先への情報提供について申し上げますと、顧客の相談の主な分野は、国内販売をどう増やすか、代金をどう回収するか、商標権をどう守るか、労働問題にどう対応するか、うまく撤退するにはどうしたらよいか、といったものです。

顧客の話は混乱していることが多いので、それを良く聞いて整理し、問題を切り分け、それぞれの問題の専門家につなぐ必要があります。中国では、地域毎に制度の運用が異なりますので、日系企業が使って問題がない専門家を地域毎にみつけておき、そうした先にうまく顧客をつなぐことが重要だ、と思っています。

(米谷)では、浜松信用金庫の加藤さんをお願いしたいと思います。

(加藤氏<浜松信用金庫>)…資料「【はましん】の海外進出支援の概要について」参照

当金庫が拠点を置く静岡県西部は、スズキ、ヤマハ、ホンダの発祥の地であり、当金庫の取引先も、それらの系列の部品メーカーが多いです。オートバイは自動車に比べて所得が低くても購入できるので、1990年代からASEANに進出する取引先がありました。

当金庫では、早い段階から、取引先の海外進出を積極的に捉え、現地情報の提供のほか、セミナーも開きましたが、なかなか融資の獲得にまでつながりませんでした。原因は、情報提供だけでは、いつ、いくら資金が必要か把握しづらいう上に、情報収集は進出プロジェクトの比較的早い段階で行われるので、実際の資金借入時には、当金庫の貢献が顧客に忘れられてしまうためでした。

そこで、改めて、中小企業の海外進出の課題は何かと考えました。それは、「専門家チームの不在」だと思いました。大企業が「海外事業部などの専門家チーム」で進出を進めていくのに対し、中小企業では、社長自らが孤軍奮闘しています。このため、私たちは、「中小企業の社長の相談相手」、「中小企業の海外事業部」になろう、と考えました。信金業界のキャッチフレーズである「FACE TO FACE」で、海外進出の検討段階から現地法人設立まで、取引先に寄り添ってサポートしていこう、と考えました。

以上を踏まえ、次に述べる五つの段階で、それぞれ必要な情報やサービスを提供していくスタイルとしました。

### ①第一段階

営業店から海外進出を検討している先があるとの情報が入ると、「海外ビジネスサポートデスク」のメンバーが営業店担当者と帯同して取引先に訪問します。この「海外ビジネスサポートデスク」は、本部で外為営業を担当しており、メンバーは現在 6 名です。全員が信金中金の海外拠点か、ジェトロで長期のトレーニーを経験しています。彼らが、取引先を訪問して、「そもそもどうして海外に行くのか」、「本当に行くべきか」をまず話し合います。信用金庫は取引先と長期に亘る親密な関係を築いているので、海外進出の是非を一緒に考えます。

### ②第二段階

海外進出の方向性が決まったら、第二段階として、国内で集められる情報の提供を行います。金庫内に蓄積している情報のほか、ジェトロなどの外部支援機関等から必要な情報を集めますが、最も頼りにしているのは、シンクタンクとしての信金中金とその海外拠点です。

### ③第三段階

第三段階として、「海外事業計画」の策定をサポートします。中小企業では、杜撰な計画で海外に進出することが失敗の原因となることがしばしばあります。金庫内の中小企業診断士や現役時代に海外進出を担当していた地元大企業OBと一緒に、事業計画の策定をサポートしています。この海外事業計画作成のサポートによって、海外進出全体の資金計画、すなわち、「いくら借入するのか」、「資金はいつ必要になるのか」も把握できます。

### ④第四段階

第四段階は、取引先が海外現地に出向く段階です。中小企業の社長にとって、一人で海外現地を視察するのは心細いものです。初めて取引先が海外に視察に行く場合、当金庫では、担当支店の支店長または「海外ビジネスサポートデスク」のスタッフが、浜松からずっと同行します。

### ⑤第五段階

第五段階では、いよいよ具体的に、現地コンサルタント等と契約して、法人設立の手続きを進めていきます。かつて中国に進出した当金庫の取引先で、資本金の 1 千万円を持ち逃げされた事例がありました。中小企業では、海外で信頼のおけるコンサルタントを見つけることが難しいのです。

当金庫では、8 年前から、現地のコンサルタント、不動産会社、工業団地、地場銀行などと、人的なつながりを作ってきました。「うちのお客が来週そちらに行

くからよろしく頼みます」とか、「現地で困った問題が発生したが、そちらで解決できますか？」など、気軽に話のできる海外の専門家ネットワークを作った訳です。サポートデスクの職員が海外出張時に現地でそうした専門家を探すほか、取引先が実際に専門家を利用した時の意見等により、ネットワークのブラッシュアップを図ってきました。

海外サポートデスクのメンバーは、一案件につき、長ければ3年間くらい取引先に付き合っています。取引先は、専門家の支援を受けながら、事業資金を確保し、海外進出を実現していくことができます。当金庫は、取引先から信頼を得て、資金計画を把握した上で、タイミングをはずさないセールスで、融資実行と海外送金獲得につなげています。

(米谷)みずほ銀行の加藤さんには、講演の中でお話頂きました企業に対する情報提供について、付け加えることがありましたら、お願いします。

(加藤氏<みずほ銀行>)取引先がどのような情報を必要としているかによって、情報提供の仕方は異なります。

中堅・中小企業の海外進出には様々な動機がありますが、典型的なものは、海外に出ていく取引先に追随するケースです。このケースでは、売る相手は確保できているので、取引先が求める価格で販売しても採算の確保が可能か、競合他社に取引を奪われないか、取引先が期待する時期までに現地で操業を開始できるか、等についての情報提供が必要になります。

もう一つのパターンは、生産コストが上がってきたので、工場を生産コストの低い海外に持っていく、といったものです。この場合、調達コスト、物流コスト、税制、工業団地の状況などを調べれば、ある程度の感じは分かります。

一番難しくかつ最近多いパターンは、日本で売上が伸びなくなったため、市場を求めて海外に進出するケースです。地域によって嗜好が異なるので、市場があるから売れる、といった単純なものではありません。金融機関の持っている情報だけでは、判断が付きにくいのが実際です。そうした場合、市場調査の会社を紹介したりしています。

当行のサイトには、海外進出に関する情報が1万点以上掲載されています。但し、全てが役に立つ訳ではありません。ヒット数が多い、価値がある情報は、経験に裏付けられた、実際にプロジェクトの中に身を置いて体験した情報です。アドバイザーの担当者は、進出企業とともに、現地で交渉し、トラブルに対応してきました。そうした担当者が出してくる情報が最も役に立つ情報です。

また、地域によって必要とされる情報は異なります。中国やタイでは、税制、法律の解釈等の現法運営に関する情報が必要とされる一方、ラオス、カンボジア、バングラデシュといった進出企業がまだ少ないところでは、投資環境に関する

る情報が求められます。

なお、「知り合いの社長が海外でうまくやっている」、「海外視察の時に、現地の人に誘われた」という理由で、海外進出の情報を求められるケースもあります。そうしたケースでは、異なるルートから「社長を止めてくれ」と言われたりもします。そうした場合、嫌味にならない程度に失敗事例を織り交ぜて注意喚起を行っています。

## 2. 海外進出企業の資金調達支援

(米谷) それでは、企業の資金調達支援の問題に移ります。これについては、中国と東南アジアと分けて伺います。まず、中国について、企業側からみた資金調達ニーズ、規制など現地で直面する課題と対応について、日立キャピタルの佐藤さんからお話頂きます。

(佐藤氏) …資料「中国に進出する中堅・中小企業の課題と対応」参照

私は、昨年の4月から中国に行っています。日立キャピタルは、中国において、リース業務と最近認可されたファクタリング業務を行っています。なお、リース業務の顧客は95%が中国系です。

### ①中国の金融情勢(シャドーバンキング問題)

中国の金融には、計画経済の色彩が色濃く残っています。中国のGDPの3分の1は国有企業によって生み出されたものです。また、融資の90%は国有企業もしくは地方政府向けだと言われています。中国の大手銀行は、そもそも民間企業に対する融資には消極的です。すなわち、中国では、金融仲介システムは未成熟なものとなっています。

それでは困るということで、銀行システムの外側で民間企業等向けに融資を行う機能が発達してきました。これがシャドーバンキングと言われているものです。中国の金融当局は、シャドーバンキングを「全体または部分的に銀行システムの外側で信用仲介機能を果たしている活動」と定義しています。日本銀行の北京事務所によれば、シャドーバンキングの残高は、GDPの70%くらいとのこと。中国当局は、当初、銀行の資金仲介システムが十分ではないとの認識の下、シャドーバンキングを容認していました。もっとも、これを、地方政府が不動産投資に活用したことから問題になり、規制が強化されています。

最近では中央政府の高官が、地方政府の不良債権問題は、最終的には中央政府が救済する、と発表しました。ただ、前提条件として、「地方政府の自助努力」と「大手銀行の引当」を求めています。すなわち、銀行に損失負担が求め

られることになりました。従って、今後、中国の銀行の資金余力がますます乏しくなる可能性があります。そうした背景もあって、この10月末も、6月末ほどではないですが、インターバンク金利の高騰がみられたところです。

## ②日系企業の資金調達環境と日立キャピタルの対応

日本から中国に進出した企業のほとんどがお金に困ることを想定していなかったと思います。しかし、中国では、多くの日系企業がお金に困っています。お金に困っていない企業は、日本から相当大きな資金を投入している先だと思えます。しかし、一度、資金を投入してしまうと、回収することは困難です。業容が拡大すれば追加の資金が必要であり、蟻地獄のような状況になっています。

中国における日系企業の資金調達の困難さは、需給バランスが取れていないことに起因しています。中国に進出している日系企業は、約23,000社あります。中国の銀行は自国の民間企業に対してすら融資したがないので、ましてや日系企業に貸してくれるはずはありません。従って、日系企業の現地法人は、日本の金融機関に頼るしかありません。しかし、中国側の規制の問題もあり、限られた銀行しか中国に進出していません。また、現地に進出している日系金融機関でも、人民元の預金が集められている訳ではありません。こうした状態なので、日系金融機関では、中国に進出している日系企業の資金需要を支えきれないのです。

一方、なぜ、中小企業を含めた23,000社もの企業が中国に進出しているのかと言うと、多くのメーカーは、今や中国を「世界の工場」ではなく、「世界の市場」だとみているからです。新車販売のマーケットをみると、日本の4倍の市場となっています。中国という市場を無視する訳にはいかなくなっています。

中国で売るのであるから、現地のコストで製造する必要があります。このため、メーカーは、現地調達比率の向上を掲げています。現地調達比率は一般的には70%以上になっていますが、大きなメーカーでは既に95%程度に達しています。

メーカーは、日系のサプライヤーに対し、中国の現地で部品を購入するので、一緒に現地に出て行って、メーカーの代わりに設備投資して欲しい、と言ってきます。サプライヤーは、設備投資資金が必要となるほか、製品の即納体制を求められるため、在庫資金も必要となり、資金繰りが厳しい状況になっています。

中国政府も、商流ファイナンスの重要性には気づいており、過度なレバレッジを掛けた不動産ファイナンスについては規制を強化したいが、実業をつぶしてしまったら意味がない、と考えています。こうした中、本年6月に商業ファクタリング業務への外資の参入が認められるようになりました。当社も、新たにファクタリング業務を行う会社を設立し、日立グループを中心に、メーカー向けの売掛債権をサプライヤーから買い取るファクタリング業務により、サプライヤーの資金

繰り支援を行う予定です。

(米谷) 中国における進出企業の資金ニーズに関して、実際に中国で人民元業務を手掛けている立場から、兼重さんに、コメントをお願いします。

(兼重氏)…資料「山口銀行の海外進出支援に係るサポート体制」参照

当行では、中国において、自行の顧客に対してのみ融資を行っている訳ではありません。当行以外の地方銀行、一部の都市銀行・政府系金融機関、信金中金を窓口とした信用金庫からスタンドバイ L/C を頂いて、それらの金融機関の顧客に当行の支店から人民元を融資する、といった協力を図ってきました。当行の支店は、青島および大連にあります。北京周辺や上海周辺の顧客にも、同様の対応を行っています。

中国の地場銀行や非日系の外国銀行は、そもそも小口融資の取扱いを嫌がり。また、融資実行後に取組方針が変わり、急に返済を迫ってきたり、顧客対応が横柄であったりします。

顧客が現地で資金調達を考える場合は、親会社からの増資、親子ローン、リースの利用等も考えられます。当行では、融資にこだわらず、時には様々な資金調達手法を組み合わせ、顧客にとってベストと思える対応を図っています。顧客からは、諸規制が多い中国の中で、融資に限っては、日本と同じ対応が期待できることに、感謝の言葉を頂いています。

なお、昨年の反日暴動以降、冷え込んでいた資金需要も持ち直してきており、自動車部品メーカーを中心に資金調達の相談が増えてきています。

(米谷) 次に、東南アジアにおける企業の資金調達支援に関し、通貨建てや資金調達形態を選択する際のポイントや、金利、為替が変動する中での企業の財務戦略について、廣田さんをお願いします。

(廣田氏)…資料「西日本シティ銀行グループ 顧客の国際ビジネス支援への取り組み」参照

#### ①アジア通貨危機の教訓

過去 ASEAN において、為替市場で何が起こったかを振り返りたいと思います。アジア通貨危機以前において、タイバーツの為替相場は、ほとんど米ドル固定相場制度に近い通貨制度となっていました。1997年7月にアジア通貨危機が発生して変動相場に変わり、バーツは約半年で 1ドル=25 バーツから 1ドル=50 バーツまで下落しました。

当時、タイに進出していた日系企業では、資産がバーツ建てとなっている一方、負債がドル建てとなっている企業も少なくありませんでした。通貨危機によ

って、こういった企業のパーツ換算した負債は、パーツ安に伴って2倍に膨らみ、巨額の為替差損が発生する企業もありました。

そもそも、「なぜ、外貨である米ドル建てで借り入れて、パーツ建てで資産を持っていたのか」ですが、当時パーツ金利は10%程度と高く、6%程度のドル金利との間で、大きな差がありました。当時、タイ進出企業においてはドルや円で調達し、タイパーツ転することで、金利負担を抑制したいといったニーズがありました。特に、米ドル調達であれば、アジア通貨危機以前は、米ドルとタイパーツの為替相場はほぼ固定されていたので、為替リスクを気にする必要もなかった、という背景があったと思われます。しかし、これはバランスシート上、為替リスクを負うことであり、通貨危機の発生によりそのリスクが顕現化することになりました。

マレーシアでも、タイと同じようなことが起きました。マレーシアの場合は、通貨危機後に固定相場に戻す際に、非居住者間のマレーシアリングットの取引市場であるオフショア市場が消滅しました<sup>2</sup>。

本来、収入と支出、負債と資産の通貨建てが異なれば、為替リスクが生じるとの認識を持つ必要があります。また、現地通貨で収入を得る事業を行うのであれば、事業計画の段階から、現地通貨の調達金利で採算が合うか否かを判断すべきである、と思います。

## ②設備のリースバック<sup>3</sup>による財務戦略

タイにおいては、2011年の大洪水の際、洪水被害で新たに親子ローンを円建てで借り入れ、設備投資に充てた現地法人も少なくなかったと思います。借入当時は歴史的にも超円高パーツ安の水準であったのですが、足元ではタイパーツの為替相場が戻って円安に振れているので、設備の一部をリースバックすることで、設備投資のために借りていた円建ての負債を返済し、バランスシートをコンパクト化し、為替差益を顕現化させると同時に、為替リスクも圧縮する財務戦略を採ることが可能となりました。タイでは、リース料を損金算入できるので、その点でも使い易い財務戦略の手法だと思います。

(米谷)次に、同じく、東南アジアについて、浜松信用金庫の加藤さんをお願いします。

(加藤氏<浜松信用金庫>)私は、直貸(クロスボーダー融資)<sup>4</sup>を中心に説明したい

<sup>2</sup> 1989年9月、マレーシア政府は、非居住者である外国金融機関がマレーシア国内に持つ、マレーシアリングットの外国他店預け金口座の資金移動を禁止した。この結果、当時シンガポールに東南アジア各国拠点の為替コントロールを担う統括拠点を置いていた企業では、シンガポール(オフショア)においてマレーシアリングットの管理ができなくなる事態となった。

<sup>3</sup> リースバックとは、設備をリース会社に売却した上で、再びリース(借り受け)してもらうこと。売却資産で設備借入を返済すれば、資産(設備)、負債(借入)をそれぞれ削減することができる。

と思います。

当金庫が融資する場合は、まずは出資金や親子ローンの原資として、国内にある親会社に円貸出を行うのが原則です。しかし、海外進出して数年経つと、直貸、もしくは現地通貨建ての借入ニーズが増えてきます。

中小企業で海外現地法人の業容が拡大していくと、本社からの親子ローンの残高が徐々に積み上がっていきます。しかし、ASEAN の現地当局からは、出資の形で資金を供給することを求められます。親子ローンは期日が到来すれば返済されることになるので、逃げ足の速い資金と捉えられます。また、利息についても損金計上されてしまいます。このため、現地当局は、親子間で資金を供給するのであれば、出資で対応することを求めます。親子ローンの残高が積み上がってくると、当局が、親子ローンに関するシーリングを設けたり、支払利息の損金算入を認めなかったり等の意地悪をするようになります。

もっとも、中小企業であれば、リスクを抑制するために、投資額を限定しておきたい、というのが本音です。そのためには、親会社からではなく、金融機関から、現地法人に直接貸してもらう方が良いのです。親会社からの借入金でなければ、資本金への振替は求められません。そもそも、地場銀行が現地に進出した日系企業に融資しないので、その代わりに日系金融機関が直貸を行っている、との言い訳も使えます。

こうした中、当金庫も、この春から直貸を扱ってきました。また、国際協力銀行と組んで、国際協力銀行が現地通貨建て、当金庫は円建てといった貸出も行いました。

(米谷) 中国、東南アジア双方の資金調達について、みずほ銀行の加藤さんにコメントをお願いします。

(加藤氏<みずほ銀行>) 私からは、中小企業の現地法人の資金調達支援に関し、数点申し上げます。

一つめは、登録制度などの現地の規制を確認して、企業に認識してもらうことです。まず、契約書の作成に関して、親子ローンであっても、現地での登録が必要であれば、現地語で契約書を作成しなければならないので、そのサポートが必要です。親子ローンの金利の設定についても、金利を高めにして、現地拠点の利益を吸い上げるといったことが考えられますが、市場金利に即していないと、不適切な移転価格と捉えられ、課税される可能性があります。それから、貸出利息に関する源泉税についても、認識しておいてもらう必要があります。

二つめは、為替リスクです。これまで日本国内だけで生きてきた企業は、な

---

<sup>4</sup> 金融機関の国内拠点から取引先の海外現地法人に直接貸出す手法。このほか、取引先の海外現地法人への融資は、親子ローン(国内にある親会社経由で貸出す手法)や、スタンドバイL/Cを付与して、海外の現地金融機関から現地法人に融資してもらう方法がある。

かなか為替リスクを意識できないものです。

三つめは、最終的な借り手となる現地法人の返済能力やガバナンス等にも目配りが必要です。

四つめは、地場銀行と協力して対応する場合の注意点です。地場銀行の国際部門は外資に関する規制・手続きについて良く分かっているのですが、地場銀行の国内店が当事者となる場合は、必ずしもそうした規制に詳しい訳ではないので、そこで必要な手続きが漏れてしまう、といった問題が生じるケースが多いです。

### 3. リスク管理等の留意点

(米谷)三つめのテーマとして、海外展開を行う企業との取引に際して、審査などリスク管理の面も含め、どのような点に留意していく必要があるのか、お話頂ければと思います。まず、浜松信用金庫の加藤さんに、直貸を始めてから留意しておられる点があれば、お願いします。

(加藤氏<浜松信用金庫>)直貸については、必ず親会社の保証を取ることにしているので、信用リスク面では、親子ローンと変わりません。

現在、金庫の収益の柱となるような先の海外進出が増え、親子ローンを中心に貸出残高が積み上がってきています。このため、審査・管理面では、親会社のみを見ているだけではいけない、との問題意識が高まっています。

人間は見たことのないものを判断できないので、2年前に、審査部全員をASEANにある取引先の現地法人の視察に行かせました。視察後の感想を尋ねると、「現地で外国人を使っていくことの大変さ」を感じた一方、「意外と国内の工場経営と変わらない」との印象を持ったようです。また、「結局は、対象企業の財務分析と事業計画の検証が重要だ」との声も多かったです。タイの洪水の際にも、審査担当の役員が慰問と状況把握のために、現地に行きました。また、当金庫は、来年1月にバンコクに駐在員事務所を立ち上げるので、現地の経済状況や取引先の情報収集の精度が上がることを期待しています。

財務分析に関しては、親会社から入手した現地法人の決算書を、変換シートによって日本語訳した上で、システム上で簡易格付けを行い、親会社と連結で審査をしています。

地元の大企業に対しては、定期的に訪問して、海外事業の方針を直接ヒアリングしています。そうした大企業の系列にある部品メーカーの事業計画をみる際には、そのヒアリング内容と照らし合わせて、計画の実現可能性をチェックしています。

また、金庫全体のリスク管理として、海外進出先を対象としたストレステスト

を行っています。例えば、タイに異変が起きて、タイに進出している企業の格付けが一律にダウンした場合、引当がどの程度増加するかといったシミュレーションを半期毎に実施しています。

(米谷) それでは、同様の観点から、みずほ銀行の加藤さんに、お願いします。

(加藤氏<みずほ銀行>)…資料「パネルディスカッション資料」参照

銀行員のバリュー、銀行員の技術とは何でしょうか。企業の事業をみて、どの程度の与信を行えるか、と判断することではないかと思います。銀行員は、そのために、取引先の財務諸表を分析し、時々現場に行って在庫や人の出入りをみえています。

日本では、信用調査機関もあれば、財務データもあります。アジアではそうしたインフラが整っていません。従来、主に国内向けの販売を手掛けてきた企業であっても、海外の工場が世界に向けて販売する製品を製造するようになると、国内本社を上回る規模に成長することがあります。そうした場合、日本の本社だけをみていると、与信を判断できなくなります。

日本で会社をみるのと同じように、海外の現地法人をみることができないのであれば、危ないと思います。少なくとも、現場をみているか否かで、大きな違いが現れてきます。私は、非日系企業の不良債権の回収の現場をみてきました。合弁リース会社の債権回収のために中国中を駆け回ったこともありました。資金が戻ってきた先とそうでない先の差は、きちんと現場をみていたか否か、の差でした。

毎年、出張に行って、現場をみて、現場で働いている人達と話をし、現地の銀行と情報交換をすることが必要です。従って、海外出張の経費は、絶対に必要な経費です。海外で与信を手掛ける以上、この経費を決して削ってはいけません。

(米谷) 廣田さん、いかがでしょうか。

(廣田氏) 当行は、現時点では日系企業の海外現地法人への直貸を行っていません。最大の理由は、親子ローンとスタンドバイL/Cでカバーできる案件が多かったということにあります。しかし、仮に直貸のニーズが寄せられても、与信リスクの観点から慎重に対応すべきと考えています。その理由としては、現時点では、当行の職員が各国毎に異なる言語や商慣習、会計制度や税務制度の下で作成された財務諸表等をみて、その財務内容を必ずしも十分に把握できる訳ではありません。また、日本企業が過半数を出資した企業であっても、経理・財務は現地合弁先に任せているといった企業もあると思います。その場合、現地法人の経理・財務担当者と十分なコミュニケーションが取れないリスクも大きく、現時点で

は、直貸には対応していません。

(米谷)兼重さん、いかがですか。

(兼重氏)…資料「山口銀行の海外進出支援に係るサポート体制」参照

海外進出を考えている顧客には、覚悟してもらう意味もあって、次のようなお話をしています。海外での事業は、アウェーでの戦いです。さらに、審判が相手の味方をする人が多いのです。時には、試合の途中で、ルールが相手側に有利になるように変えられたりすることもあります。厳しいようですが、行く前にそれを覚悟して、それでも勝機があると思えるのであれば、進出すればよいのではないかと、思っています。

中国の場合は、日系企業だけではなく、韓国、欧米の進出企業等との競争も熾烈になってきていますので、進出に際しては、これまで以上に慎重な検討が必要です。当行では、そのために必要な情報の提供のために、銀行だけではなく、物流、リース、損保、証券等とも提携し、総動員で対応していく方針です。

(米谷)この論点の最後に、佐藤さん、お願いします。

(佐藤氏)現在、金融高度化センターが注目している「商流情報を活用したファイナンス」は、海外においてこそ有効だと思います。

日系メーカーは、世界のマーケットでは、品質・ブランドでしか勝負できません。また、メーカーは、サプライヤーの協力なくしては、グローバルな品質競争で勝つことはできません。中国では、サプライヤーの30～50%が日系企業です。品質管理の観点からは、サプライヤーの代替性は低いのです。サプライヤーが海外と一緒に出てこなければ、メーカーは品質を維持できないのです。

金融機関がその点をどう評価するのかですが、残念ながら商流ファイナンスの分野においては、日本の金融機関は欧米の金融機関に比べて立ち遅れていると思います。

#### 4. フロアーからの質問と回答

(米谷)それではここで、休憩時間中にたくさん頂いた質問の中から、本日の話に関係したものをピックアップして、お答えしたいと思います。

最初に、「①東南アジアの土地決済、建物建設に係る手続きにおける日本との相違点、②撤退基準の設定について」との質問に関し、梅津さんをお願いします。

(梅津氏)①土地決済、建物建設に係る手続きにおける日本との相違点についてです

が、東南アジアの多くの国において、外国人や外国企業による土地の取得には一定の制限が課されており、その場合には、所有権を取得するのではなく、使用権を得るといった形になる場合も多くあります。また、建築許可のような制度は、各国ともに存在すると思います。

土地・建物に関する法制のうち、日本と違いがある一例としては、登記制度が挙げられるかと思えます。例えば、インドネシアなどでは、建物に関する日本のような登記制度がありません。

②次に、「撤退基準」についてです。合併企業で進出した場合、一つの例としては、「赤字が何年続く」、「累損がいくらになる」といった要件を撤退の基準として定めておく場合があります。また、合併の解消に際しても、株式を「売って出ていく」場合もあれば、「こちらが買取る」、または「会社を清算する」、といったいろいろなパターンがあります。「こういった状態になったら、いくらで株を譲渡する、もしくはいくらで買い取る」といった価格の基準も含めて、契約に規定しておいた方が良いと思います。

(米谷)次に、みずほ銀行の加藤さんへの質問があります。「①各国毎に様々な制度がある中、各国にフィットした信用分析をどのように行っているのでしょうか？②通貨別に流動性リスク管理が必要だと思えますが、各国の支店ベースで行われていますか、それとも本部に一元化されていますか？③事業に対するリスクやアドバイスまで地域金融機関に求めるのは難しいのではないかと思います。一方、政府は成長戦略の中で、海外進出企業について、5年間で1万社の増加を掲げています。現実的なのでしょうか？」の3点を取り上げたいと思えます。加藤さん、お願いします。

(加藤氏<みずほ銀行>)①「各国毎に様々な制度がある中、各国にフィットした信用分析をどのように行っているのでしょうか」についてですが、日系企業については、借り手としての進出子会社の格付けもみていますが、親会社の格付けをみるのが基本となっています。従って、まずは、親会社が相応に高格付けでなければ、進出案件に与信を行いません。

②「通貨別の流動性リスクの管理」についてですが、これは、各支店別にも行っていますし、本部でも行っています。国によっては流動性比率の規制があり、それをクリアーする必要があります。支店別に枠を設定して、管理しています。

③「事業に対するリスクやアドバイスまで地域金融機関に求められても、難しいのではないか」との質問ですが、そうした点はあると思えます。当行には、産業調査部があって、中堅以上の企業に対しては、そこで調べた業界の中の位置づけや将来性について、アドバイスしています。但し、中小企業では、産業動向が

大きな意味を持たない場合もあり、そこが難しいところです。

また、「成長戦略にある、5年間で1万社の海外進出企業の増加は現実的なのか」との質問がありました。単に企業数だけの問題であれば、やろうと思えばできると思います。現在、中国だけでもすでに23,000社があるのです。しかし、問題はその中身です。進出していると思われている企業の中には、実質的には撤退している先も多いのです。海外進出は第二の創業です。行く人がどういう人かにもよりますが、やってみないと分かりません。チャレンジする気持ちは大切にすべきですが、1万社のうち何社が5年後、10年後に残っていけるのが重要だと思います。

(米谷)最後に、浜松信用金庫の加藤さんへの質問を取り上げたいと思います。「海外進出に関する顧客のニーズを現場でも収集できないケースが多いが、そうしたニーズの収集をどのようにしているのか？ また、人材育成のシステムをどのようにしているのか？」との質問です。加藤さん、お願いします。

(加藤氏<浜松信用金庫>)中小金融機関の場合、経営トップの姿勢が重要だと思います。当金庫の営業店は、顧客の海外進出ニーズをよく拾ってきます。それは、当金庫の理事長が、常日頃から様々な場で、「地元の中小企業の海外サポートをしっかりとっていく」と言っているからです。それを聞いている各支店長が、アンテナを高くして、海外進出案件をしっかりと拾ってくるのです。国際部の人間だけがいくら言っても駄目なのだ、と思います。

人材育成についてですが、今のメンバーは、8年前に、理事長が「海外進出支援をしよう」と言った時から、お金をかけて海外にトレーニーに出して、育成してきた人材です。計画的にやってきた訳ではないです。今後、どのように継続していくかは、我々にとっても課題です。

## 5. まとめ

(米谷)最後に、本日のパネリストお一人ずつから、中堅・中小企業の海外進出支援の課題について、あるいは、本日お集まりの参加者に対するメッセージとして、一言ずつお話頂ければと思います。

(加藤氏<みずほ銀行>)私は、中小企業の海外進出支援に長年携わってきました。その仕事を一言で言うと、「手とり足とり」です。レポートや契約書を作って、渡して終わり、という世界ではありません。中小企業では、海外進出に詳しい人材が足りません。大企業ほどの経験が積める訳でもありません。

海外に進出する中小企業が多数となる中、「手とり足とり」には限界があることは分かります。それを補うのが情報発信だと思います。但し、50ページも100

ページもある難しいレポートを渡すのは間違っています。短く、分かりやすいものがが必要です。

企業側の満足のレベルは、企業によって様々です。散々やっても満足してくれない人もいれば、ちょっとしたことで感謝してくれる人もいます。粘り強く、親身になって対応してあげることが重要です。

(兼重氏) 私どもの銀行は、ニーズが高まりつつある東南アジアにも目を配りながら、拠点を構えている中国・韓国に力点を置いて対応しています。中国・韓国では、地元の方の日本への留学支援などの地域貢献も行っています。海外であっても、拠点を構えているところでは、地域金融機関として対応していく方針です。

現在、当行では、30歳前後において、海外で働きたいと手を上げた人をどんどん中国の拠点に派遣しています。そうした派遣は、営業エリアの拡大に伴って増えてきたものではありませんが、研修、研鑽との意味合いも持たせています。若い時期に長期間、規制の厳しい異国の地で苦労しているお客様と膝を突き合わせて、何か役に立てることがないかと考えるだけでも、その経験が行員の財産になる、と思っています。海外で仕事をする人間を増やし、その経験を国内の顧客に還元して、グローバルな経営の点でも顧客とともに成長する金融機関でありたい、と思っています。

(廣田氏) 地域金融機関は、上場企業から個人事業主まで、幅広いお取引先から海外ビジネスに関するご相談を受けます。また、地域によっては、企業ごと海外に移転してしまうところもありますし、そうでない地域もあります。まずは、各地域金融機関が自行の顧客層や地域によって異なるニーズにどう対応するかといった哲学、ポリシーをきちんと作っておく必要があると思います。

我々は、顧客の海外進出支援について、海外展開のスタート段階から決済が終わるまでのニーズを整理することで、NCB リサーチ&コンサルティングと分業し、それで足りない部分については、海外現地のコンサルタント、会計事務所、弁護士等との連携を行い、できるだけ多種多様な顧客ニーズに応える態勢を構築してきました。最近、海外金融機関との業務提携の記事を数多くみますが、そもそも何のために業務提携を行うのか、業務提携で何ができるようになるのか、それが自行のお取引先の海外展開にどういったメリットをもたらすのかを最初に考えた上で、真にお客様にお役に立つサービスの提供を夫々の金融機関が知恵を絞って、対応していくべきではないかと思っています。

(加藤氏<浜松信用金庫>) 海外進出案件では、取引先の海外出張に同行するとか、海外事務所を出す、といった一つずつの対応について、コストとリターンを計算し、黒字だからやる、赤字だからやらない、と判断してきた訳ではありません。それでは、取引先にとって本当に必要な支援はできない、と思います。

当金庫では、経営トップが「取引先の中小企業が海外展開を加速する中、取引先からの海外支援ニーズに応えることができないと、地元中小企業の成長に向けて、当金庫が積極的な役割を果たすことができない」と表明しています。地域金融機関の使命として海外進出支援に取り組んでいるのです。実際に取り組んでいると、地元では「海外に強いはましん」とのイメージが定着し、様々な海外案件、海外情報が集まるようになり、不思議と貿易為替の取扱いも増加しています。

(佐藤氏) 海外進出を考える企業は、ほとんどの場合、前のめりになっています。金融機関には、客観的かつ冷静な立場から、良き相談相手になることを期待しています。会社の規模の大小を問わず、海外事業の展開においては、多くの場合、バラ色の未来ではなく、茨の道が待っています。もっとも、前のめりになっている企業にそれを理解してもらうのは、やや難しい部分があるかもしれません。

本日は、「進出の際に撤退のことも考えるべき」とのお話も伺いました。私は、失敗した場合の撤退だけではなく、成功した場合の回収も考えるべきだと思います。中国のように変化の激しい国で成功を永続させるのは不可能だと思います。成功したら、投下資金を一旦回収する、と考えるおかないと、そのうち怪我をすと思います。出口戦略については、成功した場合も考えておくべきです。

(米谷) 最後に、私からも一言申し上げたいと思います。本日のお話に共通していたのは、「企業の海外進出を支援する金融機関として重要なことは、海外進出の目的・ニーズを企業としっかり共有する」ということです。そのためには、まず現場をみるということ、日立キャピタルの佐藤さんがおっしゃっていた商流を見極めるということが重要だと思います。私ども金融高度化センターも、金融機関が海外を含めた商流を見極めたうえでファイナンスをしていくことを、何らかの形で支援していきたい、と思っています。

今後とも中堅・中小企業の国際的な事業展開が活発化するとみられる中、金融機関の皆様においては、これまで築き上げてきた地元企業との密接な関係を活かしながら、企業のグローバル対応をサポートしていただければと思います。本日は、長時間、ご清聴ありがとうございました。