

2014年1月30日
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5回「商流情報の活かし方」の様様

I. はじめに

日本銀行金融高度化センターでは、2013年4月開催の金融高度化セミナー「中小企業金融の多様化に向けた電子記録債権等の活用」で取り上げた商流情報のファイナンスへの活用に関する議論を一段と深める目的で、「商流ファイナンスに関するワークショップ」を随時実施している。その第5回となる「商流情報の活かし方」について、2013年12月10日に、以下のプログラムで開催した。

<プログラム>

▼ 開会挨拶 米谷 達哉（日本銀行 金融高度化センター長）

▼ プレゼンテーション

「共同利用型 KeyMan システムとその活用について」

濱崎 研悟 氏

株式会社 鹿児島銀行 法人推進部 KeyMan 共同化推進室 室長

「データ活用の高度化と地銀連携の深化」

加藤 毅 氏

株式会社 横浜銀行 営業企画部 マーケティンググループ グループ長

▼ 自由討議1 「商流情報の活かし方」

▼ 自由討議2 「商流ファイナンスの課題と展望」

— 参加者については別添を参照。

ー ワークショップにおける議論のポイントは、以下のとおり。

【今回ワークショップのポイント】

【商流情報の活かし方】

- ① 金融機関における「取引先企業の販売先・仕入先等のネットワークを可視化するシステムの活用」や、「顧客の入出金データ等から把握できる情報を営業推進活動に活用する取組み」が紹介された。
- ② 金融機関の顧客情報の扱いに関しては、企業の課題解決につながるような、顧客側がメリットを実感できる活用が重要である、との認識が共有された。

【商流ファイナンスの課題と展望】

- ① ABL に関して、モニタリングの重要性とともに、評価の前提が変わった場合の動産評価価格の大幅な変動事例が紹介されたほか、売掛債権の活用における譲渡禁止特約の問題が改めて指摘された。
- ② 電子記録債権のファイナンスへの活用については、電子記録債権の契約企業数が順調に増加する中、利用件数拡大の課題として、企業側での対応システム開発の遅れがある、との意見が示された。

II. プレゼンテーション要旨

1. 「共同利用型 KeyMan システムとその活用について」（鹿児島銀行）

(1) 共同利用型 KeyMan システムの概要(資料 P2~3)

KeyMan システムは、当行が 2002 年に構築したシステムである。本システムの構築を検討していた 2000 年頃は、当行の中でようやくパソコンを使って業務を始めた時期であり、それまでは融資業務は全てペーパーベースで行い、勘定系のオペレーションのみをシステムで処理していた。例えば、当時は、自己査定が始まってまだ数年足らずの時期であり、3 か月ごとに夜遅くまで残業しながら紙のラインシートを作っていた。「紙を使って業務を行うと様々な無理や無駄が多い」といった問題意識から、融資業務を抜本的に改革する BPR (Business Process Reengineering) のプロジェクトを発足させた。

資料の 2 ページの左上に KeyMan システムが記載されている。このシステム

は、事業性融資業務の可視化・効率化・標準化・高度化を図るために構築されたシステムである。このシステムを使えば、業務を進めながら情報を蓄積することができる。同じ資料の右上に KeyManS³ (S³は「エスキューブ」と読む) システムが記載されている。これは、融資業務の効率化によって浮いたマンパワーや蓄積された情報を活用する営業支援システムである。主に現場で使うシステムはこの2つである。

このほか、「モニタリングシステム」もある。このシステムでは、蓄積されたデータに加え、業務を担当している行員の行動もデータ化される。こうしたデータを活用して、効率的な現場の体制や業務の進め方について、PDCAを回していくためのデータ分析を行っている。こうした業務の効率化と営業の推進を通じてコスト削減と資金収益の増加を実現させるというのが、KeyMan システムを活用した当行の法人部門戦略である。

当行では、この KeyMan システムを共同利用型システムとして再構築した。2010年に十八銀行、2011年に山梨中央銀行、2013年11月にみちのく銀行がそれぞれ利用を開始しており、現在は4行で運営を行っている。

(2) KeyMan システムの設計理念(資料 P4～10)

2000年当時、当行が融資業務のBPRプロジェクトを始めるにあたり、まず最初に手掛けたのは現状分析であった。資料の5ページに掲載されている図は、当行が融資実行に係る稟議書を紙で作成していた時代の事務フローである。この図をみると、事務処理ラインに必ず紙の帳票がついて回っている様子がわかると思うが、BPRプロジェクトでは、この帳票の見直しに取り組んだ。

この事務フロー図をもとにして、各タスクから顕在化したリスク、事務ミス、苦情の原因など約二千数百項目の課題を洗い出した。まだ全ての課題を解消できているわけではないが、当初のシステム化時点で約半数を解消し、その後も十数年に亘って、課題解消に取り組んでいる。この事務フロー図において、黒く表示されている部分は、KeyMan システムの構築によって、システム内で自動処理されるようになったタスクである(黄色く表示されている部分が現時点でも人手で行うタスク)。

また、KeyMan システムの稼働前は、独立した複数のデータベースが個別に運

用されていたため、各システムから帳票を出力し、帳票から他の帳票に手書きで転記し、帳票を束ねる作業が存在した。システム稼働後は、こうした事務が自動化された

資料の 7 ページの図は、KeyMan システムでカバーされる業務モデルの全体像を示している。図の中央部分に「顧客管理／企業審査」という機能が記載されている。顧客から決算書を入手した段階、新たなイベントが発生した段階、あるいは、新たな情報を把握した段階で、「今後どのように取り組んでいくか」を内部で協議する際に、この機能を活用している。

「リレーションシップ・バンキング」への取り組みを進める当時から、当行では「営業利益改善支援活動」として取り組んできた。銀行にとっての資金運用利益の増加（貸出金利息の増加）は、取引先企業にとっての営業外費用の増加（支払利息の増加）を意味する。すなわち、取引先の営業利益が増えない限り、銀行の資金運用利益も増えないわけである。取引先の営業利益を増やすために、金融機関に何ができるのか、取引先と一緒に悩みを分かち合いながら考えていかなければならない。これが当行の「営業利益改善支援活動」であり、こうした活動こそが銀行の本業なのではないか、と思っている。

顧客の多様なニーズに対して、当行では、まずは職員が取引先を往訪し、相手の話を聴くことから始め、課題解決と一緒に取り組み、喜んで頂いて、結果として貸出金の利息収入を頂いている。

(3) KeyMan システムの仕様と活用方法(資料 P11～20)

資料の 12 ページは、KeyMan システムにログインした直後に表示される画面である。この画面上に到着稟議、未処理業務、期日到来業務など、担当役職員に処理を促すメッセージが示される。また、取引先に悪化事象が発生した場合にも、当該メッセージを画面に表示し、いち早く組織全体で情報を共有している。

資料の 13 ページは、「交渉経過参照」の画面であり、営業担当者が、誰に会い、どのようなことを話したのか、といった情報を登録している。当行の職員であれば、この情報を見ることができると、例えば、役員が特定のメッセージへのコメントを入力することにより、営業担当者へアドバイスや指示を迅速

に与えることができる。この画面は、営業担当者が日々外出して入手した情報を可視化し、組織内でいち早く共有するために活用されている。

資料の 14 ページは、営業支援システム「KeyManS³」のトップ画面である。この画面の左下には、お知らせ・アラート情報が表示されている。例えば、ある取引先の悪化事象が報告された場合、関係する取引先（当該取引先の直接の販売・仕入先のみでなく、間接的につながっている先を含む）の担当者も認識できるようにメッセージが表示される。

資料の 15 ページは、貸出金残高を管理する画面であり、期末の着地予想残高を表示している。

資料の 16 ページは、顧客 TOP 画面であり、画面左下の部分に当該企業の仕入・販売先の情報が表示される（資料の 17 ページに拡大図を掲載）。当該取引先の直接の販売・仕入先のみではなく、そのまた販売・仕入先も辿っていける仕組みとなっている。このように無限に繋がっていく商流をこのシステムで一括管理・閲覧できる。取引先の本業支援や財務改善支援に本腰を入れていくのであれば、当該先のモノ、カネの流れを総合的に把握し、取引先と問題意識を共有することが重要である。営業担当者には、そうした取引先の商流情報を普段から詳細に把握してもらう必要がある。

資料の 18 ページは、ビジネスマッチングのための画面である。特定の取引先について、「現在の仕入・販売先」から「同業である当行取引先」を抽出できるようにしている。この画面の情報を活用して、取引先に新しい販売先を紹介することが可能である。

情報の蓄積から、当行の非取引先や非メイン先についても、当行の取引先とどういった取引関係にあるかがわかるため、取引先からの紹介により、新規取引の開始や肩代わりを働き掛けていくことができる。

また、このシステムでは、仕入先や販売先といった取引情報だけでなく、株主、保証人、グループ会社、家族関係などの情報も登録できるため、当行では、顧客から入手した情報を残らずデータ化して蓄積・活用する取り組みを続けている。こうした情報は一朝一夕で集められるものではなく、また日々変わりうるものであるため、営業担当者は、日頃から取引先とのリレーション強化に注力していく必要がある。

2. 「データ活用の高度化と地銀連携の深化」(横浜銀行)

(1) 当行の特徴(資料 P1～5)

個人向け貸出比率は、100%近いスルガ銀行を除けば、地方銀行の中で当行が最も高い。バブル期までは、資料の通り個人向け貸出は殆どなく、法人向け貸出が大宗を占めていたが、バブル崩壊、公的資金導入、リストラなどの過程で、当行は個人向け比率の引き上げを図ってきた。一方、法人向け融資は、県内関連度の低い大企業向け融資からは撤退した。リテールは法人以上にデータが重要であり、当行のデータ活用の取り組みは個人取引から始まった。

(2) EBM の開発と高度化に向けた取り組み(資料 P6～11)

当行の営業戦略における最大の特徴は EBM (Event Based Marketing) の活用である。刻々と発生するデータを大量に蓄積したデータベースから、顧客のライフステージや嗜好などを把握し、変化 (イベント) を検知して、それにタイムリーに対応する、というのが EBM の手法である。

イベントは、例えば「年金の振込指定が行われた」といったことである。優秀な営業担当者であれば、通帳返却時にそれに気付き、その場で顧客に悩みを尋ねるといったコミュニケーションを行う。こうした優秀な営業担当者の経験・行動・知見・ノウハウをモデル化して、一般的な担当者——より率直に申し上げると、「駄目な担当者」——にも気づきを与える。優秀な担当者が活用している「イベント」を、システムが自動検知して端末に配信することにより、優秀担当者が持つ「気付く」能力を組織で活用しよう、という発想で EBM は設計されている。

検知モデルは開発後の PDCA が非常に重要である。「配信後アプローチ率」(イベント配信後に担当者が行動した比率) と「成約率」(行動が何らかの営業成果に結びついた比率) の関係を見て、「成約率 (=顧客ニーズ) が高いものの、配信後アプローチ率が低いケース」は、本部は営業店に配信結果の利用促進を指導する。一方、「配信後アプローチ率が高いにもかかわらず、成約率が低いケース」は、顧客ニーズが低い等、モデルに問題があるため、修正を行う。

なお、配信されるイベントには、「投信運用損拡大」等のように、必ずしも成約と無関係なものも含まれる。こうした項目は、顧客とのコミュニケーション

を重視する観点から、「イベントが発生したら、ただちに顧客とコンタクトを取ってほしい」という意味で配信している。

当行は、こうした定量的な PDCA サイクルを地道に回しながら、EBM 開発を続けてきた。個人業務で、2008 年に配信をスタートした当初、イベントは 4 種類であったが、直近では 60 種類以上のイベントを営業店に定例配信している。また、DM やコールセンターのみで使用するイベントも別途存在する。

イベントには、入出金関係のものが多いが、それらのデータから推計したライフイベントや金融ニーズの変化に関する情報も配信している。

法人 EBM は 2013 年 10 月から本格的にスタートし、11 月に特許が承認され、現在、登録を行っている(2013 年 11 月 22 日登録/特許第 5416852 号)。法人も、個人と同じ発想で EBM を行っており、現在のイベントは 34 種類で、例えば、新規販売先からの入金、新規仕入先への出金などが含まれている。今後、順次拡大していく方針である。

(3)地銀連携の深化(資料 P12~17)

戦前・戦後の金融行政において一県一行主義が採られ、地銀は結果的に地域限定のドミナント戦略¹を展開してきた。各地銀は、自行ドミナント内では、商流管理で非常に強い力を発揮するが、2つの大きな問題が存在する。

1 点めは、最近、バリューチェーン、あるいは、サプライチェーンが複雑化・高度化し、中小企業も含め、中国だけでなく、タイ、ベトナムなどアジア全般に、商取引がグローバル化していることである。このため、地銀が 1 つの県内だけで商流を管理することは難しくなっている。

2 点めは、B to C の部分で、消費者ニーズ、チャンネルがともに多様化している点である。流れが細く多数に分岐するため、商流の出口部分をきめ細かく見ようとするほど、サンプル(データ量)の不足や分析手法の限界を感じる。

こうした 2 つの問題点を背景として、複数の地銀が連携できないかという発想が出てきた。多くの地銀が、勘定系システムの共同化を通じたコスト削減の限界を感じつつあり、地銀連携の方向性がトップラインの拡大指向に変わって

¹ 地域を特定し、当該地域内に集中した店舗展開を行うことで経営効率を高めるほか、地域内のシェアを拡大して、他社より競争優位に立つ経営戦略。

きている。そうした中で、経営者から、戦略共創・ノウハウ共有型の地銀連携を指向すべきではないかという発想が出始めている。

法人と個人の預貸金動向をマクロでみると、法人は貸出金が落ち込んだまま回復していないが、個人は預金・貸出金とも増加している。また、法人向け融資は、各行とも長い歴史を持つため、営業推進手法なども各行の独自性が強い。一方、個人向け融資は、歴史が比較的浅く、本質的にデータに依存する性質が強いことから、地銀連携を行いやすかった。

データベースを使ってマーケティングを高度化できないかという発想から、2007年に各行頭取が自ら参加し地域金融マーケティング研究会（地マ研）を発足した。現在も、少なくとも年に一度は頭取の参加も頂き、勉強会や研究成果の発表会を行っている。

(4) 共同 MCIF システムの構築と「ナレッジラボ」の活用(資料 P18~23)

顧客データベースを各行が共同構築する「共同 MCIF²システム」は、2013年から稼働を開始した。このシステムには当行を含め7行が参加している。データベースは、データを集めることも重要だが、その有効活用が非常に難しいものである。集めたデータを高度に分析する「データ・サイエンティスト」が世界的に不足する中、人材の育成、分析手法やノウハウの共有化、PDCAサイクルの推進などを意図して、システム構築と同時に、このプロジェクトの目玉の1つとなる「ナレッジラボ」を立ち上げた。これは、各行のノウハウや知見を持ち寄り、人材育成を行うなど、ソフト面で連携しようというものである。

具体例で説明すると、退職金の発生は、トランザクションデータからの判定が難しいイベントである。「退職金」という名目で入金されず、「給与」として入金されたり、企業の人事部名義で入金されたりする。このため、トランザクションの中から、「退職金であろう」と推定するモデルを開発する必要がある。当行は、この推定モデルを共同化参加行にも提供した。顧客も地域も異なる各行は、この「横浜銀行モデル」を「各行モデル」にアレンジして、使用しているが、その過程で、ある銀行では、入金後の預金残高の動きを見る、すなわち変化を二重に検知することで、モデルの精度が高まることを発見した。そして、このノウハウを各行モデルにも追加し、高度化を実現した。ナレッジラボは発

² Marketing Customer's Information Files の略。

足したばかりだが、既にこうした成功事例が出ている。

プロジェクトに複数行で取り組むことにより、相乗効果によって新たな知見が生まれるほか、PDCA サイクルのスピードが速くなる効果も期待できる。顧客数も 7 行合算で二千数百万人と、日本の人口の 2 割強に達するうえ、地域も北海道から九州まで偏りなくカバーされている。このプロジェクトにより、いずれ「日本人の金融行動」をモデル化できるようになるのではないかと期待している。プロジェクトは当初想定していたよりも速く進み、参加各行は、既にオリジナルモデルを作り営業に展開している。

この共同 MCIF システムでは、検知モデル、配信チャネル（ATM、インターネットバンキングなど）、商品（ローン商品など）、保有データ（データそのものにもノウハウがあり、高度化も必要である）、対象領域（法人 EBM の拡大）、検知頻度（夜間バッチから日中バッチへの移行）などについて、さらなる拡張・高度化を進めていきたいと思っている。共同して取り組むことで、比較的 low コスト（単独実施に比べて 1/5 の人員、6~8 割の費用）かつ早期（単独実施に比べて 5 倍の速さ）に進めていくことが可能となる。

金融業界は商品やサービスによる差別化が難しい、と長らく言われてきた。このため、価値創造の相当部分を店舗や ATM が占めてきたのが実情で、「近所に店舗や ATM があるから」という理由で取引金融機関が選ばれる時代が長く続いた。

しかし、近年、店舗に関する規制緩和が進み、チャネルも高度化・多様化している。今後は、単なる「データ (data)」を価値ある「情報 (intelligence)」に変えることで、付加価値を創造する経営が求められるようになると思う。当行では、「保有する経営資源のうち、「データ」をいかに価値創造の源泉としていくか」を指向し、金融の高度化を図っていきたいと考えている。

III. 自由討議要旨

1. 商流情報の活かし方

(1) 複数行提携によるネットワークの可視化

- ・ 当行でも、入出金情報から、取引先の仕入先・販売先を可視化するシステムを作ろうと思っている。取引先に対し最初に融資を行う時には、仕入

先・販売先の情報も確認しているのであるが、それっきり更新していないことが多い。資金の流れから、取引先のネットワークに関する情報を自動的に捕捉するとの狙いである。但し、1次取引先までは見えるのであるが、当行は県内シェアがそれほど高くないため、さらにその先を見るのが難しいケースが多い。もっとも、本日の話を聞いて、営業エリアが重ならない他行との協力により、ある程度対応できるかもしれない、と感じた。

- ・ 複数行の連携によって、1+1が3以上になっていくということがよく分かった。

- ・ 地域金融機関が取引先の商流を辿ろうとしても、対首都圏取引は企業をメガバンクが押さえていることから、途切れてしまうだろう。

証券会社での市況情報活用を除けば、従来型の金融機関でのビッグデータの活用例はあまりない。むしろ、流通系の銀行において、エレクトロニックコマースの情報活用が進んでいる。そうした中で、流通系の企業が銀行の株式を100%保有できる一方で、銀行は小売業の株式を5%しか持てないとのハンディキャップがある点は気になる。

(2)顧客データを活用する上での留意点(顧客目線での活用)

- ・ 顧客データを活用した営業については、ある顧客は銀行が良いタイミングで良い情報を持ってきてくれたことをありがたがるかもしれないが、ある顧客は「銀行がそんなことまで知っているのか」と不快感を覚えるかもしれない。このため、データの活用については、銀行の目線ではなく、受け止め方が様々な顧客の目線を忘れないで欲しい。

- ・ JR東日本が日立にSuicaの情報を提供したことが、ビッグデータを活用する上での社会的な議論となった。当社では、社内全体で、ビッグデータ活用におけるデータの管理について研究している。その一環として、情報種類別に活用の抵抗感がどれくらいあるかの意識調査を行った。「データが利用されることに抵抗感がある情報」は、抵抗感が強い方から順に、①自分が映っている動画等の情報、②保有財産情報、③GPSによる自分の所在地情報、④クレジットカードの利用履歴、となっている。

米国では、昨年、消費者プライバシー権利章典が出された。また、OECDでは、33年ぶりにプライバシーのガイドラインを改定している。日本では、総務省、経産省、IT総合戦略本部がそれぞれにパーソナルデータのルール

を検討している。消費者保護法で保護されるようなセンシティブな情報でなくとも、個人に関する情報の保護に関する機運は高まっている。

- 顧客データの活用については、顧客の同意があれば問題ない。かつて、顧客情報の遮断の観点から、同一グループであっても、銀行と証券が一緒にセールスに行ってはいけない、といった業際規制があったが、現在、この点は緩和されている。
- 鹿児島銀行から、「銀行の資金運用利益を増やすために、取引先企業の営業利益を増やす」との話があったが、企業としては、大変心強い話である。但し、これがうまくいくかどうかは、ITの問題ではなく、営業店の取組み姿勢の問題である。取引店の支店長が、取引企業のためにビジネスマッチングの活動をして、その人が転勤になると話が立ち消えになる。また、別の支店の取引先を斡旋してくれる場合には、自社との取引店は一所懸命に対応してくれるが、相談を受けた他の店では、自店の成績にはつながらないということで、積極的に動いてくれないこともある。銀行は、取引先支援について、こうした点を踏まえた工夫が必要である。
- 企業が望んでいるのは、売上をどう増やすかである。そこに金融機関からの情報提供を活かすようにして欲しい。
- 企業としても、売掛などで販売先に対して与信リスクが発生するので、信用調査機関が提供している財務情報以外に、信用力を判断できる商流情報が欲しいと思っている。
- 金融庁の金融審議会における「我が国金融業の中長期的な在り方」の趣旨を一言で示すと、「顧客に役立つ金融商品を作れ」ということである。提供されている商品に顧客が満足していれば、銀行の情報活用について文句は言わない。銀行が情報を取りっぱなしで、それに対する顧客への対価が見合っていない、ということが問題であると思う。

—— この点に関し、横浜銀行の加藤氏から、以下の説明があった。銀行がしっかり顧客を見ているかという点、そういう担当者もいれば、自分のノルマを気にしている担当者もいる。私は、多くの親族が神奈川に住み、事業者も多く、これは長い間の顧客としての実体験でもある。私は、データを活用することで、金融機関の都合で商品を買っていないか、客観的に見ることができる、と思っている。担当者の行動を分

析すると、話を聞いてくれる、行きやすい顧客のところへ行きがちだ。一方で、長くご無沙汰をしているお客さまや運用で損が出た先などは、担当者はどうしても行きにくい。本来は、お客さまに不満が生じた時こそ、丁寧なコミュニケーションが必要であり、当行は、そうしたイベントをシステムで捉え、強制的に担当者を訪問させている。

一方で、特に個人のお客さまは、法人と比べ金融ニーズ発生の頻度が低く、大きな金融ニーズの変化がない時にむやみに訪問しても、お客さまにご負担をかけることもある。本日説明したシステムは、「行く必要がない時には行かないための仕組み」でもあると思っている。

—— 鹿児島銀行の濱崎氏からは、「我々は、データから推計された情報のみでセールスに動く訳ではない。取引先に相手先を紹介してもらった上で、営業に行くため、当行のデータ活用は問題とされていない」との説明があった。

2. 商流ファイナンスの課題と展望

(1) 物流情報の活用

- 米国では、Kabbage 社というネット取引業者を対象としたファイナンスカンパニーが運送業最大手の UPS 社との提携により、UPS が持つ顧客の出荷数量、出荷頻度などに関する情報を融資判断に活用している。なお、Kabbage 社が UPS 社の情報を活用する際には、事前に顧客の了承を取っているそうである。
- 物流情報の金融への活用について説明したい。総合商社からみた物流取引の基本パターンは、40 種類ほどあり、「業務シナリオ」と呼ばれている。そうした「業務シナリオ」の一例である輸出直送の業務フローを大まかにみると、「契約→出荷依頼→出荷完了→会計計上」となっている。物流情報をファイナンスに活用する場合に注意すべきは、「出荷依頼前の情報の確からしさと出荷依頼後の情報の確からしさには大きな差がある」という点である。

物流コストの負担に関する分界点は様々であり、国際物流でみると、輸出する売主が運送業者に品物を渡すまでの費用を負担する場合を「運送人渡し」、はしけを使って外国に出航する本船に積み込むまでを負担する場合

は「本船渡し」と言われるが、これ以外にも数多くのパターンがある。国際物流において、物流ファイナンスが必要とされるタイミングは、概ね 2 パターンある。1 つは、「運送人渡し」のタイミングである。もう 1 つは、指定仕向地に持ち込まれ組み立て工程を経て、それを他国にさらに送るタイミングである。

物流業者には、中堅・中小企業やメーカーの子会社などが多い。それらの収益的な環境は厳しく、常に顧客・親会社の効率化・低コスト化への貢献を求められている。また、大企業の傘下になく物流業者については、単に物を運ぶだけでなく、代金回収業務や事務作業の受託などの付加価値を求められる傾向にあるが、そのコストを負担できずに淘汰が進んでいる。さらに、例えば、シンガポールでは政府主導で港湾ビジネスを展開するなど、各国の政策を絡めた国際競争が激化している。なお、物流においても、保険・再保険の活用によるリスク管理が重要である。

「物流情報」は物を実際に動かすための「確かな情報」であるのに対し、「商流情報」は発注予想を含むハイリスクな情報であるなど、「物流情報」と「商流情報」には大きな溝がある。もっとも、発注予想等も活用した物流の管理とファイナンスが考えられるほか、逆に物流情報を活用した発注予想等も考えられる。商流情報と物流情報の組合せ方に商機があると思っている。

なお、物流情報を横に展開し、与信リスクの評価に活用するといったことは法人企業はあまりできていない。

(2) ABL 等について

- ・ 物流ファイナンスは ABL との親和性が高い。例えば、倉庫業者による倉庫管理システムを活用した動産担保融資もあり、被災地企業への貸出などでも活用されている。

ABL では、モニタリングの負担が大きいと言われているが、これに関し、全国各地で金融機関に代って在庫確認のために倉庫の写真撮影を行うサービスを提供する先が出てきている。また、動産管理の管理台帳となるシステムを提供するベンダーも現れてきた。さらに、損害保険会社から動産担保に関する保険が提供されるようになった。この保険では、動産評価会社による評価を前提にしている。なお、当社は、ABL に関するアドバイザー

を養成してきたが、そうしたアドバイザーが動産の簡易評価に活用できるデータベースサービスの提供を検討している。

- 先日、ある卸売会社が破産したのだが、その2カ月前まで、当社は、当該企業へABLを実施していた。当社では、融資前には性善説に立って貸せる可能性を探す一方、融資後は性悪説に立って緻密にモニタリングする方針にある。当該企業についても、緻密にモニタリングしていたため、関連企業への滞留在庫の移し替えを発見した。我々が、その旨を指摘したところ、当該企業は、他行からの肩代わり資金で当社の貸出を返済してきた。当社では、これを「モニタリングの勝利」と捉えている。

破産申請後、肩代わりした金融機関から当社へ、動産処分の依頼がきている。このため、当社は、自分たちが貸出をする時に評価した動産を再び評価することになった。しかし、評価の前提が異なると、同じ動産であっても、価格はまったく異なる。当社が貸出をする時に想定した処分の前提は、閉店セールで全体の3~4割を捌くというものであったため、高めの評価となっていた。しかし、企業が破産を申請してしまうと、閉店セールが殆どできなくなり、販売価格での評価の10%をも下回る結果となった。

- 在庫評価について、企業の立場から言うと、メーカーであれば、破綻すると、製品のブランド価値は大幅に減価する。流通在庫であれば、保管状況が重要である。また、製品が汎用品か特注品かでも評価は異なる。

当社では、汎用品在庫については1年動かなければ評価減させている。特注品は、半年動かなければ評価を0にしている。もっとも、そうした評価に対し、営業担当は「これから売れる」と抵抗する。現場は、自分の商品に価値があると思いたいのであって、嘘をついている訳ではない。金融機関がABLに取り組む際には、企業内部での在庫評価の仕組みもよく調べたほうが良いと思う。

- 当行でも売掛債権担保のABLを実施していた先がその後破産したケースがある。当行の売掛債権評価は、入金実績のみで評価するものであるが、評価額が貸出を下回ってきたところで、変調を察知した。評価額を超える与信部分の返済を求めたところ、全額が他行に肩代わりされて返済された。当行でもそれを「モニタリングの勝利」と捉えている。
- ABLは万能ではない。適合する企業とそうでない企業がある。情報開示

に積極的な企業を対象にしなければ、ABL はうまくいかない。モニタリングには、企業から提供されるデータの分析と、我々が現場に出向いての確認の 2 つがあるが、現場での確認がより重要であると思っている。現場の確認により、企業実態を良く把握できる。

- 金融機関の企業向け与信ビジネスは、非常に利鞘が薄いため、10 社に 1 社、目利きを失敗すれば、それ以外で計上された利益が吹っ飛ぶような商売となっており、金融機関側として中長期的にペイしないことには、なかなかリスクの高い企業にファイナンスを行うインセンティブは働きにくい。そのため、引き続き保証や担保は有効なツールとなりうると思う。また、企業に対するモニタリングや貸金回収に係るコストの削減もポイントである。この点については、電子記録債権等、各種イノベーションを通じて創意工夫を図っていききたいが、その際にも、最も大事なものは企業側のメリットであり、企業とともに WIN-WIN の関係を築いていきたい。
- 自分は、ABL、売掛債権の流動化、電子記録債権の活用等に取り組んでいる。これらの手法の共通点は、取引を可視化することにより、安全なファイナンスを構築する、といったことである。ABL では、そのために地道なリレーションが必要となる。また、売掛債権等の流動化や電子記録債権の活用に関しては、大企業にとって、オフバランス効果や事務の合理化といったメリットがある仕組みである。それをうまく活かしていくようにしたい。
- 売掛債権担保の ABL にとっては、売掛債権に関する譲渡禁止特約³が最大の問題である。特約解除の交渉に行くのと了承してくれる先もあるが、譲渡禁止特約が広範に存在することにより担保適格にならない売掛債権が多い。また、企業が債権譲渡登記を行うと、信用調査機関がネガティブに評価するケースがある点も推進上の障害になっている。

(3) 電子記録債権の活用について

- 売掛債権の譲渡禁止特約の問題は、電子記録債権を活用すれば解決される。この電子記録債権が広く中小企業に利用されれば、中小企業金融の活

³ 販売先との契約の中で売掛債権の譲渡を禁止する特約が付されることがある。売掛債権を担保とする場合、譲渡担保(売掛債権を担保にすることを目的に、売掛債権を借入企業から金融機関に譲渡し、売掛債権の入金により借入を返済する、との契約をすること)が活用されている。従って、譲渡が禁止されると、売掛債権を担保に活用できなくなる。

性が図られる。電子記録債権もデータを管理する仕組みであり、企業の中には、電子記録債権の利用によって金融機関に情報が全て把握されることに抵抗感を示す先もある。そうした反応は、金融機関が把握した情報の企業への還元の道筋がみえないからだ、と感じている。

- 当社では、高格付け企業を中心に、一括ファクタリング⁴から電子記録債権への移行を図ってきた。支払を行う大企業に理解を得るのに比べ、中小企業が中心となる受取企業（製品・サービスの供給企業）への浸透には時間がかかっていたが、でんさいネットの稼働開始によって、電子記録債権全体の認知度が高まった。また、電子記録債権が日本銀行の適格担保の対象になったこと等も、普及にプラスになっている。電子記録債権については、契約企業が順調に増加している。一部に、既存の電子記録債権をそれぞれ使い、取引状況によって利用量を変えるとといった先も出てきているようだが、まだまだ利用促進が課題である。

また、電子債権記録機関は、社会的なインフラとして、システムの安定性確保が引き続き重要だと思っている。

- 電子記録債権については、受取で使っているが、以前の一括ファクタリングと変わっていない。特に、早期資金化のための金利は、自社で借入を行う時よりも高いままとなっている。また、電子記録債権の本格的な普及のためには、中小企業が支払に活用する必要がある。もっとも、中小企業の規模では、電子記録債権導入による事務コスト削減のメリットは小さい。支払側企業のメリットに関し、金融機関からの分かり易い説明が望まれる。
- 企業からみた電子記録債権の普及のネックの1つは、記録機関毎に4種類が並存していることである。一般の人に、その違いは分かりにくい。取引先に対し、支払方法の説明を行うのは、財務の担当者ではなく、営業の担当者である。従って、営業の担当者に電子記録債権について理解させる必要がある。もう1つの問題は、ベンダーによるシステム開発対応が遅いことである。当社では、電子記録債権の活用をとにかく始めようとしているが、システムベンダーの開発の遅れから、手作業が一部発生している。

⁴ 一括ファクタリング（一括決済）とは、大企業から下請け企業への代金支払いについて、銀行等が提供する決済・信用サービス。大企業では、期日に一括で支払い総額の引き落としが発生するだけに止まり、手形の振出し等の事務から解放される一方、下請け企業における支払期日前の資金調達ニーズには、大企業向けの売掛債権を銀行へ譲渡し、銀行は譲渡代金を支払う。

- ・ 以前は、支払手形の裏書きをみて、取引先企業のネットワークを確認した。電子記録債権の普及によって、支払、受取の一行集中が生じると感じている。メイン銀行は企業の商流情報が取りやすくなる一方、その他の銀行は情報が取りにくくなるだろう。

(4) 商流ファイナンスの国際展開

- ・ 最近、海外子会社が保有する在庫を担保とした借入要望が増えているが、対応できていない。こうした海外進出に関するニーズは高まっているが、モニタリングや担保実行面での課題が多い。
- ・ 電子記録債権については、日本発の金融インフラとして、海外展開が検討されている。
- ・ 企業活動のグローバル化によって、金融機関へのサポート期待も高まっているが、金融機関はまだ十分なサポートができていない。
- ・ 日本の企業は、既存の仕組み、既存のプロセスを維持しようとの意識が強い。米国の会社であれば、「自分たちはこうしたい」ということが先にあり、既存の仕組み・プロセスをどう変えるかの提案を求められる。日本の企業と金融機関は、グローバルに戦う気持ち・発想が重要だと思う。
- ・ 日本国内のみならず、アジア諸国の企業を含め、企業に関する信用情報を提供する機関が出てくれば、アジア経済全体にとっても有益であろう。
- ・ 日本の金融機関が現在の仕組み・プロセスを変えたがらないのはリスクを取りたくないためである。そこは、金融庁や日銀がリスクを負担して、「ここまでのプロセスをカットして良い」と提示すれば、金融ITのイノベーションは進展すると思う。

(5) 商流ファイナンスに関するインフラ整備

- ・ 自分は、金融インフラの整備に関わっているが、ビジネスの現場からのニーズが重要だと思っている。例えば、入金情報は20桁のEDI⁵情報欄で足りているのかどうか、日本の金融インフラの稼動時間でアジアでのビジネスでの支障がないか、といったニーズが明確になれば、インフラ整備に繋がっていく。

⁵ Electronic Data Interchange 取引関連データの電子的な交換の仕組み。

- ・ 当社では、EDIと金融をつなぐ実証実験を11月に行った。これは、手書きしていた受発注情報をEDIに載せて振込等の金融処理とも連動させるものである。これまでの事務フローでは、送金事務時に発注情報を再度入力している部分が相応に大きいことが分かり、商流と金流の結合には、思った以上の効率化効果があると感じた。
- ・ 当社では、金融機関における法人MCIFへの取組みを支援する一方、EDIの実証実験についても協力している。ISO20022⁶の導入によりEDIの活用可能性は高まっているが、EDIにどのような情報を載せていくかが重要である。守秘義務や個人情報の問題に留意しつつ、サプライチェーンの可視化についても、金融機関とともに分析していきたい。なお、金融インフラの24時間稼働は技術的には可能であるが、コストがかかるものなので、こういったニーズがあるかが重要である、と思っている。
- ・ 海外と比較した日本の金融ITシステムの特徴は、「高い、遅い、変化がない」ということである。特に、日本の金融におけるIT投資のコストは高すぎる。システムベンダーに払うコストを今の半分、システムに必要な金融機関の人員も今の半分、開発スピードは今の4倍にしないといけない。
 なお、法人版マイナンバー⁷は、個人情報保護の制約がなく、自由に使えることになっているので、商流ファイナンスでも活用できると思っている。

(6) 商流ファイナンスによる企業金融の円滑化

- ・ 企業にとって、金融機関への一番の期待は、必要な時に必要な額の資金を貸して欲しい、ということである。担保の有無に拘わらず、企業の力を評価する目利きの力を向上させて欲しい。
- ・ 本日、プレゼンテーションがあったシステムは、企業の実態把握に寄与するものと捉えている。そうしたシステムを、不動産や保証の有無にかかわらず、貸出ができるのかどうかの判断に活用して欲しい。
- ・ 先日、父親から、以前に中小企業を経営していた当時の話を聞いた。父親の会社は、大企業グループ向けの関連工事を行っていたが、業容拡大と

⁶ 国際標準化機構・金融サービス専門委員会によって制定された、金融業務で利用される通信メッセージの標準化手続きに関する国際規格。

⁷ 「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」における個人番号や法人番号は、別名「マイナンバー」と呼ばれている。

ともに、売掛債権の資金負担が重くなり、当該大企業グループの取引銀行に融資をお願いした、という話である。父親は、外注先への支払が売掛債権の決済の 5 営業日前であることから資金が必要であり、融資を受けた 5 営業日後には確実に入金が見込める、との説明をしたのだが、当該銀行には受入れられず、苦境に陥った。その時、ある信金が、売掛債権の存在を取引先の経理に電話をして確認した上で、それを見合いに資金を貸すことを了承してくれて、助かったのだそうである。35 年程前の話であるが、当時から、こうした商流ファイナンスがあったことが分かる。

ただ、現在に至っても、商流ファイナンスは確立されておらず、こうして議論していることからすれば、この間に、本来生き残れるにもかかわらず助けてもらえなかった中小企業も少なくなかった、と思われる。私が今こうして話ができるのも、その時の商流ファイナンスのお蔭であるので、その恩を倍返しするつもりで、今後も商流ファイナンスの確立に努めていきたい。

以 上

ワークショップ参加者（敬称略）

（招待参加者）

濱崎 研悟	株式会社 鹿児島銀行 法人推進部 KeyMan 共同化推進室 室長
加藤 毅	株式会社 横浜銀行 営業企画部 マーケティンググループ グループ長
荒波 辰也	株式会社 東日本大震災事業者再生支援機構 代表取締役専務
石嶋 和志	株式会社 三菱東京UFJ銀行 決済事業部 決済管理グループ 上席調査役
伊藤 薫	デロイト トーマツ コンサルティング株式会社 グローバル マネジメント インスティテュート ディレクター
稲葉 慶一郎	株式会社 日立製作所 情報・通信システム社 クラウドサービス事業部 ビジネスプロデュース本部 主管
兼子 邦彦	小島プレス工業株式会社 総務統括部 参事
菅野 弘	西武信用金庫 業務推進企画部 推進役
岸田 守	みずほ電子債権記録株式会社 代表取締役社長
北村 哲也	株式会社 三井住友銀行 法人マーケティング部 グループ長
木村 拙二	愛知産業株式会社 監査役
久保田 清	特定非営利活動法人 日本動産鑑定 理事長
久保田 栄	株式会社 みずほ銀行 ストラクチャードファイナンス営業部 資産証券化チーム 参事役
斉藤 孝平	株式会社 NTT データ 第二金融事業本部 e-ビジネス事業部 e-ビジネス商品企画 営業担当 課長
島田 直貴	株式会社 金融ビジネスアンドテクノロジー 代表
庄司 義光	株式会社 三井住友銀行 アセットファイナンス営業部 上席推進役
杉浦 宣彦	中央大学 大学院戦略経営研究科（ビジネススクール）教授
鈴木 健二郎	株式会社 三菱総合研究所 経営コンサルティング本部 事業戦略グループ 主任研究員
武田 眞樹雄	渡辺パイプ株式会社 常務取締役 ユニットリーダー
田中丸 修一	電子債権アクセプタンス株式会社 代表取締役社長
中村 廉平	立教大学法学部兼任講師、ABL 協会理事 運営委員長
日置 圭介	デロイト トーマツ コンサルティング株式会社 グローバル マネジメント インスティテュート パートナー
福知 良樹	株式会社 三菱東京UFJ銀行 アセットファイナンス部 ストラクチャリンググループ 次長
古木 陽介	イー・ギャランティ株式会社 社長補佐
本多 一成	株式会社 広島銀行 融資企画部 融資業務室 担当課長
松木 大	株式会社 ゴードン・ブラザーズ・ジャパン ファイナンス部長
渡邊 伸男	株式会社 東京スター銀行 営業第1グループ マネージングディレクター
（日本銀行）	
米谷 達哉	金融機構局 金融高度化センター長
山口 省藏	金融機構局 金融高度化センター 副センター長
北村 佳之	金融機構局 金融高度化センター 企画役