

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 505

日本企業の決済行動
—CARF・MMRC 決済と決算に関わる研究 PJ 報告—


東京大学金融教育研究センター 米山 正樹

Jコスト研究所 田中 正知

愛知工業大学 柊 紫乃

日本大学 川野 克典

2018年7月

 MONOZUKURI 東京大学ものづくり経営研究センター
Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

Settlement behavior of Japanese companies

— Report on CARF-MMRC-PJ related to settlement and financial closing —

CARF, University of Tokyo

Yoneyama Masaki

J-Cost Research Center

Tanaka Masatomo

Aichi Institute of Technology

Hiragi, Shino

Nihon University

Kawano Katsunori

Abstract

The article summarizes the result of joint research project between CARF and MMRC that started in 2016, a project separated from a bigger one that started in 2014. It focuses on the obstructive factors for firms trying to shorten their manufacturing lead time.

The authors formed a hypothesis that conventional business practice of “month-end closing with payment (settlement) the following month (Tsuki-jime)” can be one of the major inhibiting factors, after (a)reviewing prior research on this topic, and (b)creating a model that describes the effect of changes in payment scheme on the necessary amount of working capital.

Under the hypothesis described above, the authors made a questionnaire survey with targeting firms listed in TSE (Tokyo Stock Exchange). After collecting, summarizing and analyzing the survey, the authors made additional, “intensive” interviews toward firms with “interesting” answers. These results suggest that firms basically do not have much incentive to shorten the term between the occurrence and the settlement of receivables and / or payables, *contrary to the hypothesis above*. Every effort is being made by authors to modify their hypothesis.

Keywords

Settlement, Financial Closing, Total Amount of Funds, Working Capital

日本企業の決済行動

—CARF・MMRC 決済と決算に関わる研究PJ 報告—

米山 正樹

東京大学金融教育研究センター

田中 正知

J コスト研究所

柘 紫乃

愛知工業大学

川野 克典

日本大学

概要

2014 年度に開始した CARF と MMRC による合同プロジェクトの中で、2016 年度より「決済と決算に関わる研究」プロジェクトが発足した。日本の製造現場を熟知した田中正知の問題意識を出発点とし、「製造リードタイム短縮を志す企業が、一方で「月締め支払」を行うことにより運転資金削減の阻害要因が発生しているのではないか」という問題仮説を設定した。

プロジェクトではまず、文献調査、表計算ソフトによる支払慣行と資金量の比較モデル作成により問題点を整理した。その上で、上場企業対象郵送アンケートおよび、回答企業から抽出された3社について詳細ヒヤリングを実施した。現時点での暫定的結論は当初仮説とは異なり、「決済サイクル短縮への十分な誘因が必ずしも存在しない」である。本稿はこれらの結果に至るプロジェクトの進捗を報告するとともに、広く議論の喚起を意図するものである。

キーワード

決済、決算、資金量、運転資金、リードタイム、日本的支払慣行、月締め翌月支払い、CMS、下請代金支払遅延等防止法

1. 研究背景

本章では、2014 年度にスタートした東京大学金融教育センター（Center for Advanced Research in Finance, 以下、CARF）と MMRC（Manufacturing Management Research Center, 以下、MMRC）の合同プロジェクトおよび、その活動の中でフォーカスされた企業の決算行動とグローバル競争力の関係に注目して新たに設定された「決済と決算に関わる研究」プロジェクトの概要とその目的について述べる。

1-1. 「地方金融機関における地域支援のための実践課題」プロジェクト

2014 年度に開始した東京大学金融教育センター（Center for Advanced Research in Finance, 以下、CARF）と MMRC（Manufacturing Management Research Center, 以下、MMRC）による合同プロジェクトは、金融機関、とりわけ地方の金融機関が成長性に富む地場の製造業を見抜くためにはどのような能力が求められるのか、という研究主題をもって始められた。

活動拠点が限られている地方の金融機関にとって、地場産業の盛衰は自身の存続に関わる重要な問題である。たとえ域内の競争を勝ち抜いたとしても、域内企業の資金需要が全体として低下し、その影響が深刻な場合は、いわゆる「勝ち組」の金融機関でさえ業績の低下は避けられない。そうであれば、いま地方金融機関には、伝統的に行われてきたと言われる「機械的な財務諸表分析にもとづく融資先の選定」に代え、潜在的な収益力に富み成長を期待しうる新興企業を見抜き、そういう企業に融資するスキルを磨くことが求められる。

とはいえ、財務諸表には現れてこない「潜在的な収益力」を経営者へのヒヤリングや製造現場への訪問調査などを通じて見抜く力（「目利き力」とでも言うべきもの）とはそもそもどのようなスキルなのか、またそのスキルを醸成するためにどのような取り組みが求められるのか、などを主題とした先行研究は乏しい。

こうした事実認識から、2014 年度に発足した本プロジェクトは、まず先駆的な取り組みを行っている地方金融機関やその融資先企業への聞き取り調査に着手した。聞き取り調査を通じて得られる経験的な事実から、(a)先に記した「目利き力」の本質は何か、(b)「目利き力」の必要性にいち早く気づき、先駆的にその醸成に取り組んでいるのは、どのような属性を有している企業なのか、(c)「目利き力」の源泉たる組織のさまざまな能力はどのような取り組みを通じて醸成されるのか、に関する仮説の構築に努めたのである。

より具体的には、2014 年度には鹿児島銀行とその関連融資先企業を、また 2015

年度には伊予銀行とその関連融資先企業を訪問し、地場企業の支援という観点から、両行がどのような規準にてらして融資先を決定しているのかを調査した。このほか、地場企業に支援に係る先駆的な取り組みを行っている複数金融機関との意見交換・情報共有を目的としたクローズドな会合も 2014 年度から定期的に行われ、これを「金融サミット」と称している。

討論のセッションを伴う「金融サミット」では、置かれている環境や企業としての特徴が異なる複数金融機関の比較を容易に行う。「金融サミット」には、その意味において、個別の訪問調査では得るのが難しい情報の収集が期待されている。実際、「金融サミット」の開催を重ねることで、「機械的な財務諸表分析だけによらない融資先の選定」が成功するかどうか、「公認会計士をはじめとする会計プロフェッション」の協力を得られるかが関わっているのではないか、という心証が得られた。

こうしたことから、2016 年度の第 3 回金融サミットでは、総合経営グループ CEO の長谷川 佐喜男氏を「地域金融機関と会計人の連携」と題した特別講演に招聘した。特別講演を通じて得た知見、すなわち会計プロフェッションが融資先の選定に果たしうる役割に関する知見は、今後の仮説構築に資するものと期待されている。

本プロジェクトではこのほか、(a) 研究プロジェクトを通じて得た学術的な知見を CARF スポンサー企業関係者に還元するとともに、(b) 「目利き力」の問題に係る社会の関心を高めることを目的として、「目利き力」に関わる豊かな知見を有する専門家を定期的に招聘し、講演会（CARF セミナー「ものづくりと金融シリーズ」）を開催している。このプロジェクトに関わる研究者自身も、一連のセミナーで本プロジェクトの遂行に求められる多くの知見が得られている。

上記の通り、「目利き力」に係るプロジェクトは文字通り暗中模索、手探りの状態で進められている。仮説の構築を目標に掲げているものの、いまだ fact-finding の作業が続けられている状態である。とはいえ、これまでの調査結果は、トップ・マネジメントの強力なリーダーシップがなければ、先駆的な融資先の選定は実現しえないことを示唆している。断片的な知見を集約し、仮説へと繋げていくことが当面目標となっている。

1-2. 「決済と決算に関わる研究」プロジェクト発足

CARF-PJ の活動の中で、2016 年度より「決済と決算に関わる研究」プロジェクト（以下、決済と決算プロジェクト）が新たに発足した。決済と決算プロジェクトは、

田中正知(ものづくり大学名誉教授 株式会社Jコスト研究所 代表取締役 元トヨタ自動車株式会社物流管理部長)の問題意識から出発点になっている。田中は、日本企業では、トヨタ生産方式の導入等により効率化が進んでいるが、現在の会計学ではその評価が適切に行われていないとして、「Jコスト論」を主張した。Jコスト論とは、 $\text{利益額} \div \text{投入資金量} (= \Sigma (\text{製造費用} \times \text{生産リードタイム}))$ で収益性を評価しようとするものであり、預貯金の利回りの考え方を基礎にしている。さらに田中は資金に注目して、工場では、JIT (Just In Time) 納入、1個作りにより生産リードタイムを短縮し、棚卸資産在庫を削減して、運転資金を削減しているにも関わらず、本が行っている「月締め支払」が企業全体の視点からその運転資金削減の阻害要因(ボトルネック)になっているのではないかという問題意識を持ち、この問題意識をMMRCで披露したことがきっかけとなり、研究者が集まって議論を始めた。当時、CARFとMMRCは、金融とものづくりを繋ぐ新たな研究テーマに取り組むことを模索しており、MMRCのセンター長である藤本隆宏(東京大学ものづくり経営研究センターセンター長 東京大学大学院経済学研究科教授)の発案で、CARFとMMRCの共同研究として、決済と決算プロジェクトが2016年4月から本格的に開始された。

1-3. プロジェクトの体制

決済と決算プロジェクトは、CARFに所属している米山正樹(東京大学大学院経済学研究科教授)をリーダーとして、この問題を提起した田中正知(直前の1-2.を参照)と柘紫乃(愛知工業大学准教授、プロジェクト開始当時：山形大学大学院理工学研究科准教授)、さらにはアンケート調査に関して豊富な経験を持つ川野克典(日本大学商学部教授)を含めた4名を中心として進められている。

このほか、藤本隆宏、上總康行(京都大学名誉教授 福井県立大学名誉教授 立命館アジア太平洋大学客員教授)、澤邊紀生(京都大学経営管理大学院教授)の各氏からも、それぞれの専門分野に係る知見の提供を受けている。このディスカッションペーパーは、本研究プロジェクトに係る進捗状況の報告を目的としている。

1-4. プロジェクトの目的

決済と決算プロジェクトは、資金面から日本企業への新たな提案を行うことを目指して、調査研究に取り組んで来た。具体的には、以下の課題解決について研究を行っている。

①月締め翌月支払、数か月後の現金決済という日本的支払慣行が工場の在庫削減成果

- を薄めていることにならないのか。すなわち、トヨタ生産方式(TPS)等の導入により生産リードタイムを短縮し、多頻度納入によって、棚卸資産在庫の削減を進めても、月締め翌月支払、手形発行、数か月後の現金決済という日本的支払慣行では、1 か月分の原材料を一括購入して1 か月間で消費する生産方式と同じことにならないのか。
- ②生産リードタイムを短縮しても、日本的支払慣行では、現金回収までの期間を要して、多額の運転資金を要することとなり、諸外国企業に対する競争優位性の確立において不利な影響を与えていないのか。
- ③決済期間(商品、原材料等の納品から現金支払、銀行振込までの期間)の短縮が月次決算、四半期決算に影響を与えることはないのか。
- ④日本企業は海外展開にあたり、日本的生産システム、日本的経営管理制度の他に、日本的な支払条件も海外子会社で採用しているのか。その際に、販売、購入の両面で現地企業との間で摩擦が生じて、海外展開を遅らせることになっていないか。

2 決済と決算プロジェクトの活動と成果

本章では、決済と決算プロジェクトが、これまで2016年度、2017年度の2年間で行った主な活動とその成果を紹介する。

2.1 プロジェクト活動の概要

製造企業の決済と決算研究プロジェクトは、東京大学経済学研究科学術交流棟(小島ホール)、山形大学東京サテライト等を拠点として、2016年4月からの2年間に以下の研究活動を行った。

- ①文献調査により、日本的支払慣行が生まれた起源について調査を行ったが、その起源について未だ最終結論は得られていない。
- ②日本的支払慣行と週単位銀行振込支払との比較モデルを、表計算ソフトウェアを活用して作成し、日本的支払慣行が資金量に与える影響を検証した。支払サイト、製造リードタイム等、前提条件を変えて資金量の試算を行って、比較モデルの検証は終了している。
- ③20項目の質問から成るアンケート調査票を、金融を除く東京証券取引所上場1部、2部上場企業に対して発送し、アンケート用紙による回答127社、メールによる回

答 29 社、合わせて 156 社から回答を得た。すでにアンケートの集計も終了し、ホームページを通じて、回答者へのフィードバックも終了している。アンケートの質問項目は、巻末の参考資料①の通りである。

④日本企業 3 社を訪問して財務部門の責任者、そして元責任者 1 名から、アンケート回答の詳細のヒヤリング及びアンケート結果に基づきプロジェクトで作成した後述の研究成果についてのコメントを求めた。ヒヤリングにおいては、同一の質問事項にすることにより、ヒヤリング対象会社間の比較可能性が確保できるように努めた。ヒヤリングを行った 3 社の確認を受けた上で、各社単位で報告書を作成している。ヒヤリング調査については、今後も継続し、対象企業数を増やしていく予定である。なお、3 社に実施したヒヤリングの主要質問事項は以下の通りである。

- ・ 貴社の支払条件を、海外関係会社、国内関係会社、下請事業者、その他事業者に分けてご説明頂けないでしょうか。なお、事業別や勘定科目、物品の種類等の区分で支払条件が異なる場合には、4 つの仕入先以外に、事業別等の区分別にご説明ください。もし、紙の約束手形による支払を行っている場合、約束手形を全廃しない、あるいは全廃できない理由は何ですか。
- ・ 貴社の CMS (キャッシュマネジメントシステム) の導入状況について、国内と海外に分けてご説明ください。
- ・ もし貴社が米国、中国に子会社がある場合、当該子会社の支払条件は、ご説明頂いた貴社の支払条件と同じですか。
- ・ 貴社では得意先からの売上債権の入金と貴社の仕入債務の現金支払の間に回収期間のズレが生じていますか。私たちのシミュレーションでは、月締め翌月支払い、数か月後の現金決済という支払条件でも、日本的慣行としてほとんどの企業が同じような支払条件となっているため、新事業立ち上げや増産等により生産(売上)に大きな変動が生じる場合を除き、回収期間のズレが生じていても、ズレが生じる一定期間を経過すると、入金と支払のタイミングが一致するようになり、資金に与える影響はなくなると考えていますが、その理解は正しいですか。
- ・ もし貴社が日本的支払慣行に基づく貴社で月締め翌月支払い、数か月後の現金決済という支払条件を採用している場合、その支払条件を継続する理由をお教えてください。資金面の他、働き方改革の作業の平準化という観点から週締め等を採用されないのはなぜでしょうか。
- ・ 販売、売上債権管理、購入、仕入債務管理手続きの中で、月次決算や四半期決算の

早期化の阻害要因になっている業務はありますか。

- ・ 日本的支払慣行により、製造リードタイムを短縮しても現金回収までの期間の短縮にはつながらず、随時支払、週単位の支払を採用している諸外国の企業との競争において不利に働いているとの私たちの仮説に対する貴社のご見解をお聞かせください。
- ・ 貴社では、支払条件と販売価格を関連付けて価格交渉をされていますか。
- ・ 貴社における資金管理面の重要業績管理指標 (KPI) は何でしょうか。例えば、CCC(キャッシュコンバージョンサイクル)等。
- ・ トヨタ自動車や経済産業省、中小企業庁が支払期間の短縮を打ち出しています。貴社に対する影響はありますか。ある場合、その影響についてご説明ください。
- ・ Fintec という用語は定義があいまいで多義に使用されていますが、振込手数料が大幅に削減される等が考えられます。振込手数料が削減されたら、支払回数が増える等、貴社の支払条件に影響を与えますか。

⑤製造企業の決済と決算プロジェクトのホームページを開設して、研究活動の広報を行っており、アンケート集計結果についても公開している。

<http://www.zb.em-net.ne.jp/~kawano/CARF/CARFindex.html>

ホームページの開設がアンケートの回答数の増加にも寄与したようだ。なお、公開中のアンケート結果は、巻末参考資料②の通りである。

2.2 日本的支払慣行とは何か

日本的支払慣行とは、月締め、翌月支払、他国に比べて比較的サイトの長い手形あるいは類似の債権債務を証明する手段による支払を指す。月締めとは、検収した物やサービスの請求金額を1日から末日までの1か月間をまとめて支払対象額とすることであり、翌月支払とは1か月間でまとめた支払対象額を検収月の翌月25日頃に支払うことである。ここで支払とは、現金、小切手、銀行振込のみならず、手形、ファクタリング、延べ現金等の支払手段を含む。比較的サイトの長い手形とは、支払期日を90～120日後とする手形を発行することである。下請代金支払遅延等防止法の下請事業者には該当する場合には90日手形が多いが、該当しない場合150日以上の手形もある。

2.3 プロジェクト活動の成果

①日本的支払慣行が生じた起源は、鎌倉時代までその萌芽をさかのぼることができたが、その起源を断定するには至っていない。江戸時代には盆暮2回決済というかけ売りの慣行があり、三井高利の越後屋は、当時の慣行を破り、現金決済の反面、安い価格で呉服を販売して、巨万の利益を得た。さらに三井高利は為替方御用(大阪御用金蔵の資金を、60日後に江戸城に納める制度)を活用し、江戸では越後屋の資金を幕府へ、大坂では幕府の資金を越後屋へ納入することを幕府に提案、受け入れられたことで、幕府は安全に資金を受け取ることができるようになり、越後屋は60日間資金を運用することができた。江戸時代から相殺が行われていたことになる。

明治時代、民法上は商品引き渡し時の現金支払いを規定していたが、実際の取引は掛け売り、手形により行われていた。時代による推移でいえば、江戸時代の節季をもとにした二期勘定が、明治時代初期に、俸給生活者の影響で月勘定に移行しはじめた。また、明治12年(1879年)大阪に手形交換所が開設されてそれが各地に及び、さらに明治20年代の末から、日本銀行との取引帳簿上の振替による方法になった。明治維新により一時信用体制が崩れたため手形の普及もおとろえていたが、このころから商業取引に広く使用されるようになった。明治30年代に入ると日本銀行との直接取引がない銀行の支店や出張所も組合銀行の中に入れるようになり手形はさらに普及した(図説日本庶民生活史第7巻, pp. 46-53.)。こうした経緯から、月締め支払、掛け売り、手形といった日本の商慣習は遅くとも明治期には確立されたと思われる。

昭和の時代になり、下請代金支払遅延等防止法制定当時の国会議事録によると、既に月締め支払が商慣習として存在していたことが記載されており、下請代金支払遅延等防止法制定を受けて、公正取引委員会、中小企業庁がこの商慣習の厳守を厳しく指導した結果、日本的支払慣行として、日本企業に完全に定着したと思われる。

②日本的支払慣行と週単位銀行振込支払との比較モデルにより、起業時、事業拡大時には支払が先行し、入金(回収)が遅れるため、資金の需要が拡大するが、売上数量と仕入数量が平準化し、事業が限界利益を生み出す限り、一定の期間(=月締め最大1カ月+月末から支払までの期間+支払から現金回収までの期間)経過後は、月当たりの入金(回収)額と支払(決済)額と同額あるいは上回る額となるため、日本的支払慣行自体が経常的な運転資金額に対する影響を与えることは無くなる。しかし、起業時、事業拡大時には、海外の支払条件に対して日本的支払慣行は運転資金の増加をもたらすので、必要資金の額が起業時の障壁となって、国際的に低いと言われる起業率(開業率)

に影響している可能性がある。

③原材料を一括で仕入れ、長い生産リードタイムの場合には、支払から入金(回収)までの期間が長くなるので、その分だけ毎月の運転資金額が積み上がり、運転資金額が増加してしまう。また、売上高に大きな変動がある場合にも回収額の変動をもたらすので、回収額の減少時に備えて運転資金に余裕を持つ必要があり、借入金等の資金調達が必要となる。しかし、調査した上場企業の場合、余剰資金を有している場合が多く、通常の運転資金の増減は大きな問題となっていなかった。むしろ、上場企業は、自らの入金(回収)条件よりも短いサイトで支払(決済)を行うことで、事実上の金融機能を果たしているとも言える。

④アンケート調査から、日本企業には、月締め、翌月支払、手形(あるいは類似の債権債務を証明する手段)が日本の上場企業に完全に定着していることが確認できた。こうした中で、海外企業では実施されていないと言われている債権債務の相殺を採用する企業が 41.7%と多いことが特筆される。三井高利に始まる相殺を日本企業は活用し、運転資金の削減に取り組んでいることが判明した。一方で、約束手形 40.4%、為替手形 3.8%と書面としての手形は残っているものの、電子手形 26.3%、ファクタリング 14.3%、延べ現金 1.9%、期日指定支払 23.1%と書面としての手形を発行しない支払手段の活用が急速に進んでいる。

⑤CMS(Cash Management System)の活用は国内、アジア内、中国内に限定され、グローバルでの CMS は実現できていない。親会社と子会社の間を支払条件は月締めを採用するものの、支払手段は異なり、資金必要時の現金振込の形態が多い。米国における子会社の支払条件は日本的支払慣行をそのまま持ち込む企業と、取引先の支払条件に合わせる企業があり、企業あるいは業界の競争力、B2B と B2C の違いにより異なる可能性があるが、十分な検証に至っていない。

⑥支払、回収の手続きは、決算の手続きの早期化の阻害要因となっていないようだ。支払、回収の手続きは情報システム化が進展していることが理由と思われる。

⑦田中の提起した問題は、日本企業においてほとんど意識されていなかった。我々のモデル検証においては、日本的支払慣行が、定常投資を続けている段階では、日本企

業の国際競争力に影響を与えないが、起業時や事業拡大時には影響することが確認されており、この影響と国際競争力の関係にはより深い研究が必要である。また、中小企業の場合には、原材料の一括仕入、長い生産リードタイム、売上高の変動により、月よりも短いサイクルでの資金回収、例えば週単位で支払を受けることは運転資金の減少をもたらすので、日本の競争力を支えている中小企業にこそ田中の提起した問題は該当する。中小企業庁、経済産業省、金融庁が、支払サイトの短縮化を推し進めることを表明しており、こうした動きはまさに中小企業の資金繰り改善を狙ったものだろう。具体的には、「振興基準」の改正により、(1)下請代金の支払いは可能な限り現金で支払う(2)手形やファクタリングなどによる場合は、割引料を下請事業者に負担させることがないようにする(3)手形サイトは120日を超えてはならないことは当然として、将来的に60日以内とするよう努めるとされた。資金繰りを悪化させずに支払サイトを短縮するには、日本企業が一斉に、あるいは元請企業、上位企業から実施する必要があり、法改正や行政機関の介入が不可欠である。

3 今後の課題

本章では、「決済と決算プロジェクト」の現時点までの成果と今度の課題を要約して記述する。

3.1 プロジェクトの貢献

本プロジェクトは現時点で未完結だが、前章までにとりまとめられているこれまでの研究成果から、いくつかの含意を引き出すことができる。

第1の含意は、企業にとって最適な決済サイクルの決定要因として、決済毎に要する事務コストが思いのほか重い意味を持つ、というものである。研究プロジェクト・グループは当初、決済サイクルの短縮化に伴って金利負担が軽減される効果との対比において、週次決済などへの移行に伴って増加する事務コストの影響は僅少と想定していた。

たしかに決済頻度の高まりは、事務コストの増加要因である。その一方で、決済回数が減少すると、特定時期に決済事務が集中し、経理部門に平時配属されている従業員だけでは決済業務に対応しきれなくなるおそれがある。逆に決済業務の繁忙期に合わせて人員を配置すれば、閑散期に余剰人員を抱えることとなる。こうした推論は、決済業務を平準化すること（すなわち決済回数を増加させ、事務の集中を避けるこ

と)で、従業員が過少となる時期と過大となる時期とを繰り返すことにより生じる非効率性が避けられることを示唆している。この影響を通じて、決済回数の増加に伴う事務コストの増加は軽減され、金利負担の軽減効果との比較において無視しうる水準にとどまると考えたのである。聞き取り調査を通じて明らかとなった経験的な事実は、この仮説を支持していなかった。

本研究プロジェクトは、多くの企業が月次の決済を採用しており、いまだ週次の決済へと移行する企業が乏しい理由を十分には解明していない。とはいえ上記の事実は、週次決済への移行に伴うコストを重く受け止めていることを示唆しており、週次への移行が進まない理由の解明に資するものと考えられる。

第2の含意は、今回の調査対象企業は、支払いのサイクルを早めることに関する「企業に固有の誘因」、あるいは「企業にとってのメリット」を感じていない、というものである。前章でも言及されていたように、今回の調査対象企業は総じて、資金繰りに苦心していないという意味における「優良企業」であった。つまり取引先に対する支払いのサイクルを早めようと思えば早められる（入金サイクルとのバランスを図る必要がなく、入金サイクルを与件としたままで支払いのサイクルだけを早めうる）企業であった。

こうした特徴を有する企業は、もし支払いサイクルだけを早期化することで営業上のメリットを得られるのであれば、自発的にサイクルの短縮化を図るはずである。つまり他の条件を一定としたとき、支払いのサイクルを早めることで売上や利益を高めることができるのであれば、支払いサイクルの早期化を図ることが企業にとって合理的な選択となる。実際には、支払いサイクルの早期化によって取引条件の改善を図っている、と回答した企業はみられなかった。むしろ取引先に対してより良い支払い条件を提示しても、営業上のメリットは得られなかった、と明確に回答した企業が存在した。

ここに記した一連の事実は、企業の自発的な選択に委ねている限り、決済の早期化は実現し難いことを示唆している。この含意は、週次決済への移行に要するコスト負担に係る「第1の含意」とも整合的である。

ただ調査対象企業の中には、取引先を「自身にとっての重要性」という観点から選別し、ランクに応じて決済条件を変えているもの（より重要な取引先の支払いサイクルを短縮しているもの）がみられた。この事実は、むしろ「支払いサイクルの早期化は営業上のメリットを生み出す」という仮説と結びつくものといえる。聞き取り調査

を通じて得られた知見が必ずしも首尾一貫していないことから、支払いサイクル短縮化に係る企業固有の誘因¹については、さらなる精査が求められる。

第3の含意は、決済の実務慣行が異なると言われている欧米に日本企業が進出した場合、現地の慣行に合わせて週次などの決済が求められるのか、それとも日本の慣行にもとづき月次の決済を取引相手に求めうるのかについては企業毎に対応が分かれており、一般的な帰結を引き出すことはできない、というものである。

この点についてプロジェクトメンバーは当初、現地では圧倒的多数の企業がそこで慣行に従っていることから、日本で月次の決済を行っている企業も外国では取引相手に合わせているのではないか、という予想を立てていた。アンケート調査や聞き取り調査の成果は、現地の慣行に合わせている企業もある一方で、外国でも月次での決済を踏襲している企業もみられた。

当事者間で決済慣行が異なる場合に、いずれの企業に合わせて契約が取り交わされるのかに影響を及ぼす要因は多い。プロジェクトメンバーはこのうち、「現地でどのような実務が支配的となっているのか」という要因が強く働くのではないかと予想していた。実際には、現時点までに調査が完了している数少ない事例だけでも企業の対応はバラついており、「現地の実務」という要因だけが強く働く、という仮説は支持されていない。

この事実は同時に、プロジェクトメンバーが暗黙の裡に想定していた仮説、すなわち「週次の決済実務を有する外国企業との取引が増加することで、日本企業の決済慣行も週次へと変化する」あるいは「日本において週次決済への変化が生じるとすれば、そこでイニシアティブをとるのは外国企業との取引が多い企業（グループ）である」を修正する必要をも示唆している。

ここで記してきたとおり、現時点までに完了しているアンケート調査や聞き取り調査の成果は、「企業は決済サイクルの短縮化を通じて必要な運転資金のストックを減らす誘因を有しているにもかかわらず、何らかの制約条件がそれを阻害している」というプロジェクトメンバーの当初の予想に反し、「決済サイクルの短縮を図ろうとする十分な誘因を企業は必ずしも持ち合わせていない」という仮説と整合的である。これを額面通りに受け取るのであれば、「決済と決算プロジェクト」は今後、研究主題

¹ これと対置されるものとして、ここでは、「中小企業を保護すべし」をはじめとする国策上の要請を想定している。

を「何が週次決済への移行を妨げているのか」から「なぜ月次の決済が長年にわたり市場関係者のコンセンサスとなっているのか（決済サイクルを延長することで増加するコスト・短縮することで増加するコストとしてどのようなものが月次決済の実務に大きな影響を及ぼしているのか）」に切り替える必要がある。

ただし直後に記すように、現時点までの作業は一般的な仮説を導出するには不十分なものととどまっている。上記の含意はその意味において「暫定的なもの」ととどまる。その一般性を高めるためには、追加的な検討作業が必要とされている。

3.2 プロジェクトの今後の課題

上記の通り、これまでに完了している作業からいくつかの興味深い含意を引き出しうるのは事実である。ただしこれまでの作業は断片的なものにとどまっており、日本企業のすべてを対象とした一般的な結論を引き出すことはできない。あらゆる結論に関して、「断片的な情報による限り」という留保条件を付さなければならない点は、不可避の限界といえる。

とりわけ深刻な問題は、アンケート調査のみならず聞き取り調査もまた上場企業を中心に進められてきたことに由来する。これまで何度か言及してきたように、決済のサイクル（とりわけ入金と出金とのバランス）に強い関心を持つのは、運転資金の確保が困難な中小企業であろう。総じて上場企業は運転資金に余裕があり、それが不足した場合も受け入れ可能な金利による借りに困難を覚えることがないといえる。実際、聞き取り調査の対象企業は総じて決済サイクルの問題に関する意識が希薄であった。キャッシュのバランスが損なわれた場合、上場企業は取引相手の中小企業に対し、取引条件の「改善（上場企業の視点に立った改善）」を求めることが可能であろう。この問題への関心の低さは、こうした点に起因していると考えられる。

これに対し中小企業は、もともと運転資金の確保が困難なケースも多いと考えられるのに加え、不足した資金を金融機関から調達しうるかどうかについても不確実性を抱えていると考えられる。さらには取引相手との交渉によって入出金のバランスを改善させることもできない。このような中小企業が直面している環境条件こそ、プロジェクトメンバーが当初想定していたものといえる。

こうした事実認識から、本プロジェクトでは今後、主として中小企業に焦点を当てて調査を行うことを予定している。より具体的には、労働金庫や信用金庫、中小企業の団体などを新たな調査対象とし、(a)同じ質問に対する回答が上場企業とどのように異なるのか、(b)そうした相違がどのような原因で生じているのか、の解明に努め

る。

謝辞

本研究は CARF の研究資金提供と MMRC 藤本隆宏先生のご助言なしには遂行できなかった。この場を借りてお礼を申し上げますと共に、今後も変わらぬご支援をお願いしたい。またアンケートやヒヤリングに協力して頂いた企業各位、山形大学大学院理工学研究科の元院生で事務局を担当してくれていた安部憲人氏にもお礼を申し上げたい。

参考文献

- 根田正樹、大久保拓也編(2012). 『支払決済の法としくみ』, 学陽書房.
- 粕谷誠(2012). 『ものづくり日本経営史：江戸時代から現代まで』, 名古屋大学出版会.
- 亀川雅人(1996). 『日本型企业金融システム：日本的経営の深淵』, 学文社.
- 齊藤正(2003). 『戦後日本の中小企業金融』, ミネルヴァ書房.
- 鎮目雅人(2008a). 「江戸期日本の決済システム：貨幣、信用、商人、両替商の機能を中心に」『国民経済雑誌』 197-5, pp. 51-72.
- 鎮目雅人(2008b). 「日本における近代通貨システムへの移行を巡って：決済における取引費用の観点から」『国民経済雑誌』 197-6, pp. 45-64.
- 鈴木浩三(2013). 『江戸商人の経営戦略』, 日経ビジネス人文庫, 日本経済新聞出版社.
- 宿輪純一(2015). 『決済インフラ入門』, 東洋経済新報社.
- 辻吉彦(1985). 「下請法の支払期間を法定：親父業者の支払遅延や不当な買叩きに対する規制強化」『時の法令 436』, pp. 27-31.
- 辻吉彦(1962). 「測定経緯からみた下請法の諸問題」『公正取引』 416, pp. 20-25.
- 靄見誠良(1977). 「成立期日本信用機構の論理と構造」上『経済志林』 45-4, pp. 31-85.
- 靄見誠良(1978a). 「成立期日本信用機構の論理と構造」中『経済志林』 46-1, pp. 99-139.
- 靄見誠良(1978b). 「成立期日本信用機構の論理と構造」下(1)『経済志林』 46-2・3, pp. 153-194.
- 靄見誠良(1978c). 「成立期日本信用機構の論理と構造」下(2)『経済志林』 46-4, pp. 31-71.
- 靄見誠良(1991). 『日本信用機構の確立：日本銀行と金融市場』, 有斐閣.

- 有限責任監査法人トーマツ(2018)『決算期統一・決算早期化プロジェクトの進め方』
中央経済社.
- 中島真志、宿輪純一(2013).『決済システムのすべて 第3版』,東洋経済新報社.
- 西川登(1991).「論説:会計における江戸時代の「遺産」」『経済貿易研究:研究所年報』17, pp. 35-45.
- 日本庶民生活史編集委員会(1962).『図説 日本庶民生活史』第7巻,河出書房新社.
- 本島康史(2003).『銀行経営戦略論』日本経済新聞社.
- 松雄美枝、岡部武(2017).『グローバルCMS導入ガイド 第2版』,中央経済社.
- 宮元又次(1951).『日本近世問屋制の研究』,刀江書院.
- 山室恭子(2015).『大江戸商い白書:数量分析が解き明かす商人の真実』,講談社.



東京大学金融教育センター 東京大学ものづくり経営研究センター

「取引先や子会社への支払等に関するアンケート調査」ご協力をお願い

これまで、東京大学金融教育研究センター（Center for Advanced Research in Finance、略称CARF）および、東京大学ものづくり経営研究センター（Manufacturing Management Research Center、略称MMRC）では、山形大学、日本大学商学部との共同プロジェクトとして、ものづくり大学名誉教授 田中正知氏のご協力を得て、日本企業の競争力強化を支える金融機関の支援体制、あるいは製造業における金融取引のあり方について調査研究を続けてまいりました。

本プロジェクトではこのたび、上記の研究目的に則り、製造業の取引先や子会社への支払等に注目するアンケート調査を行います。支払条件、支払実務の実態把握のため、皆様方の調査へのご協力を頂きたく、ご連絡を差し上げました。ぜひとも、次頁以降のアンケートに回答頂きたく、お願いを申し上げます。

質問項目は、貴社のプロフィールに関する質問を含めて20問です。なお、下請代金支払遅延等防止法や移転価格税制にも関連する質問も含まれております。貴社の重要情報をお預かりすることになりますので、ご回答内容に関するデータは厳重に管理いたします。集計加工した集約結果以外の具体的データの公開はいたしません。また、当該データを本研究の目的以外に使用しないことをお約束致します。集計日程については、後日ご報告いたします。

ご不明の点、確認が必要な点等ございましたら、下記、問合せ先までご連絡ください。
何卒よろしくお願いいたします。

CARF 「製造企業の決済と決算」研究プロジェクト2016

事務局担当：山形大学大学院理工学研究科

ものづくり技術経営学専攻

柗、安部

E-mail : payments.survey.pj@gmail.com

HP : <http://www.zb.em-net.ne.jp/~kawano/CARF/CARFindex.html>

4. 下請事業者以外で、かつ関係会社にも該当しない日本国内の事業者に対する支払条件についてご説明ください。製品、勘定科目、納品物等の区分により、複数の支払条件がある場合には、お手数ですが、区分別に支払条件をご説明ください。

なお、コンサルティング料、弁護士費、監査手数料、小口現金等による支払は回答の対象から除いてください。

【回答例】 原材料購入：月末締め、翌月25日支払、50万円未満銀行振込、50万円以上95日手形支払
設備購入：月末締め、翌月25日支払、50万円未満銀行振込、50万円以上125日手形支払

5. 日本国内での支払手段について、該当するものに○をつけてください。複数回答可です。

①現金 ②小切手 ③銀行振込 ④約束手形 ⑤為替手形 ⑥電子手形 ⑦ファクタリング
⑧延べ現金 ⑨期日指定払 ⑩売掛金と買掛金の相殺 ⑪その他 ()

6. 協力会社に有償支給をしている会社のみにお聞きします。支払時の有償支給の相殺方法について、該当するもの○をつけてください。

- ①注文書単位で有償支給を行っているので、注文書番号で相殺している
- ②有償支給品の標準使用額に基づき、相殺している
- ③委託品の支給から納品までのリードタイムを考慮して比率等を用いて相殺している
- ④棚卸を実施して残支給品の報告を受けて、使用量分に相当する額を相殺している
- ⑤その他 ()

7. 国内連結子会社と親会社との間の、原材料や製品商品購入等の商取引についての主たる支払条件をご説明ください。その際に、商取引と金融取引を区分するかどうかもお記載ください。

【回答例】 商取引と金融取引を区分せず、必要資金の投融資により、月単位で銀行口座の移動により支払を行っている

8. 海外連結子会社と親会社との間の、原材料や製品商品購入等の商取引についての主たる支払条件をご説明ください。その際に、商取引と金融取引を区分するかどうかもご記載ください。

【回答例】地域金融子会社を設けており、その他地域金融子会社と海外関係会社との間で、必要資金の投融資を行い、月単位で銀行口座の移動により支払を移動する

9. 関係会社間で行っているCMS (Cash Management System) の方法について、該当するものに○をつけてください。複数回答可です。

- ①プーリング ②ネットィング ③ラインボイス ④支払代行(ペイメント・シェアード・サービス)
⑤回収代行 ⑥定期性貸借 ⑦その他 ()

10. 関係会社間で行っているCMSの実施範囲について、該当するものに○をつけてください。複数回答可です。

- ①日本国内 ②中国を除くアジア圏 ③中国 ④北米 ⑤欧州圏 ⑥その他地域 ()

20問中、半分のお答えを頂きました。後半もよろしくお願いいたします。

11. ICT(Information & Communication Technology)を用いたCMSの情報システム化について、該当するものに○をつけてください。複数回答可です。

- ①金融機関が提供するCMSパッケージソフトウェアを使用している
②ERP(Enterprise Resource Planning)パッケージソフトウェア内蔵のCMSモジュールを使用している
③自社で開発したCMSシステムを用いている
④MS-Excelを使って資金、支払を行っている
⑤ICTを用いた情報システムを特に使用していない
⑥その他 ()

15. 中国に連結子会社がある会社のみにお聞きします。貴社の中国連結子会社の、中国内取引業者に対する支払条件についてご説明ください。

【回答例】 月末締め、90日後に銀行振込

子会社により支払条件が異なる場合には、代表的会社の支払条件について回答ください。

製品、勘定科目、納品物等の区分により、複数の支払条件がある場合には、お手数ですが、区分別に支払条件をご説明ください。

--

16. 本プロジェクトでは、入金と支払の期間のズレが資金残高に与える影響についての問題意識を持っております。入金と支払とがズレるケースとしては、例えば、原材料の仕入が月締めで検収され、製造後、得意先の指定する契約条件で販売され、一定期間後に入金決済されるケースが想定されます。（すなわち支払のサイクルが入金のサイクルよりも短い場合、運転資金が不足する事態が起こりえます。）仕入支払と販売入金のサイクルがこのように異なることに伴う問題点と、貴社のご対応についてご記入ください。

問題点	ご対応

次頁が最後です。ご協力ください。

以下は貴社のプロフィール等に関する質問です。

17. 貴社（親会社）の証券コードをご記載ください。下記のサイトからExcel Sheetをダウンロードして調べることができます。ご不明の場合、未記入でも結構です。

<http://www.jpx.co.jp/markets/statistics-equities/misc/01.html>（ ）

18. 2015年度の連結売上高、本アンケートの対象となるセグメント別連結売上高および、2015年度末の資本金について、それぞれの金額をご記載ください。（単位：百万円）

連結売上高（ ）百万円 セグメント別連結売上高（ ）百万円

2015年度末の資本金（ ）百万円

19. 2015年度末現在の、連結子会社数を、国内と海外に分けてご記載ください。

国内連結子会社（ ）社

海外連結子会社（ ）社

20. 追加のインタビューをさせて頂く場合があります。ご回答者名、ご所属、職位、E-mail Address、電話番号をご記載ください。また、本アンケートの報告書を送付ご希望の有無についてもご記載ください。

お名前

ご所属

ご職位

E-mail Address

(e-mail @)

電話番号

※ 本アンケートで集計したデータの送付についてのご希望をお聞かせ下さい。

送付を希望する

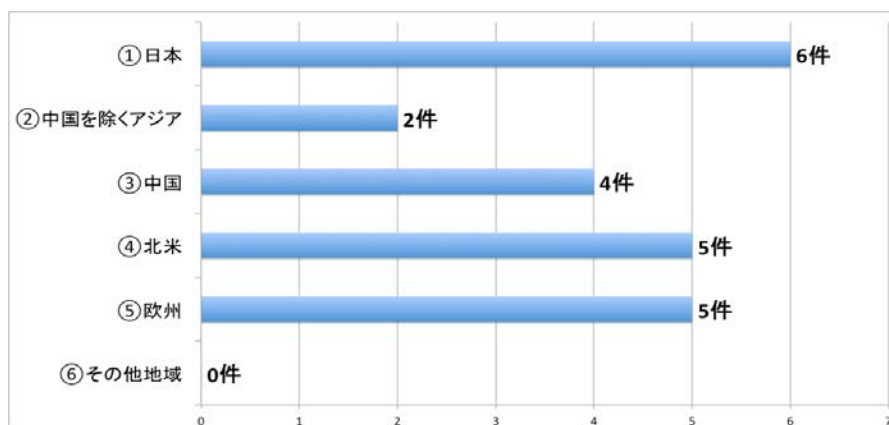
送付を希望しない

ご回答ありがとうございました。貴社のご協力に心より感謝いたします。

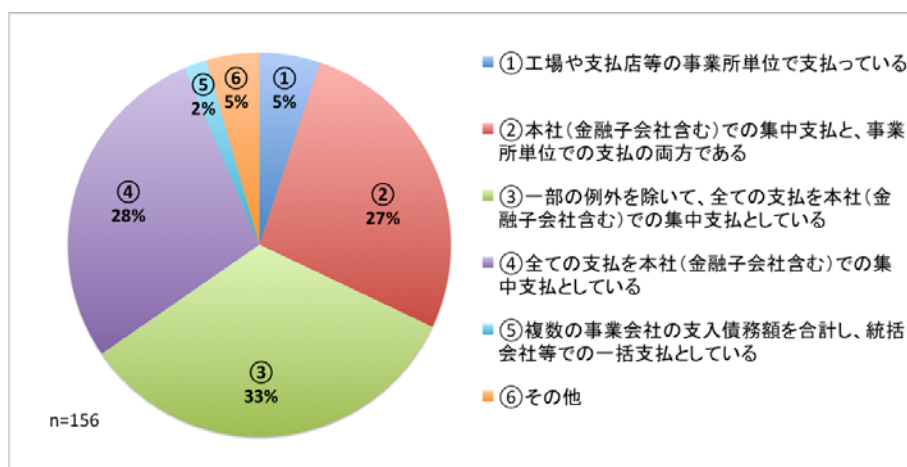
発送数：2400社 有効回答数：156社（郵便：127社、メール：29社） 有効回収率：6.5%

※各質問は、その対象が国内子会社のみ、および海外子会社も含む質問に分かれており、複数回答可もあります。
 そのために、グラフ表示において母数が異なり、パーセント表示が適当ではないと考えられる問1、問9、問10に
 関しては、実件数にて表記しております。

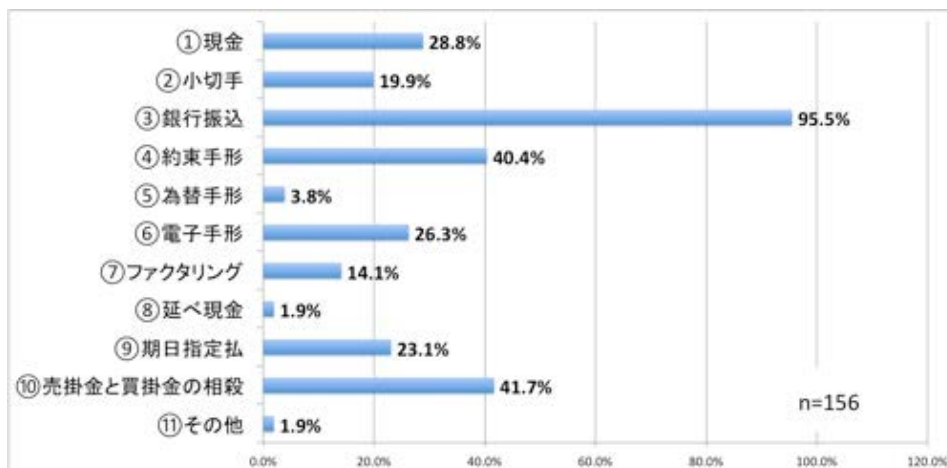
問1 貴社では金融子会社を設立されていますか。設立されている場合、その他地域について、該当するものに○をつけてください。複数回答可です。



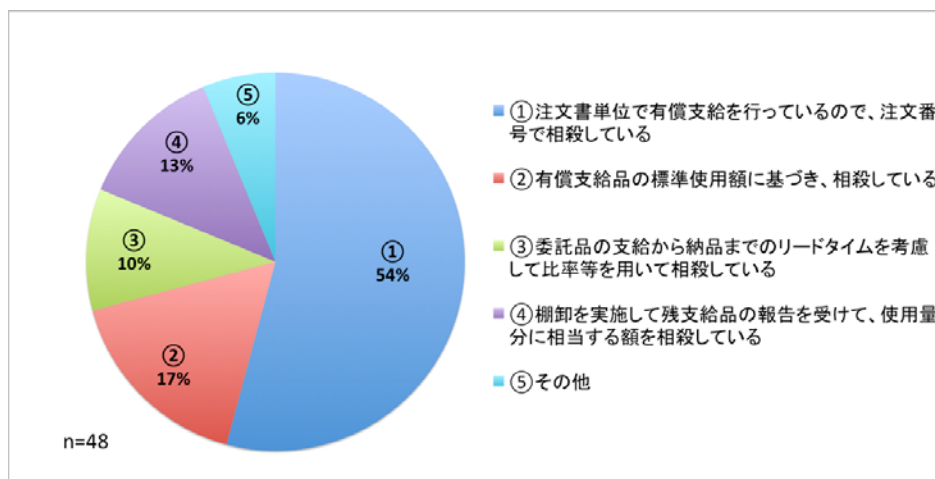
問2 日本国内における支払の単位について、該当するものに○をつけてください。いずれかの単一回答にてお願いいたします。



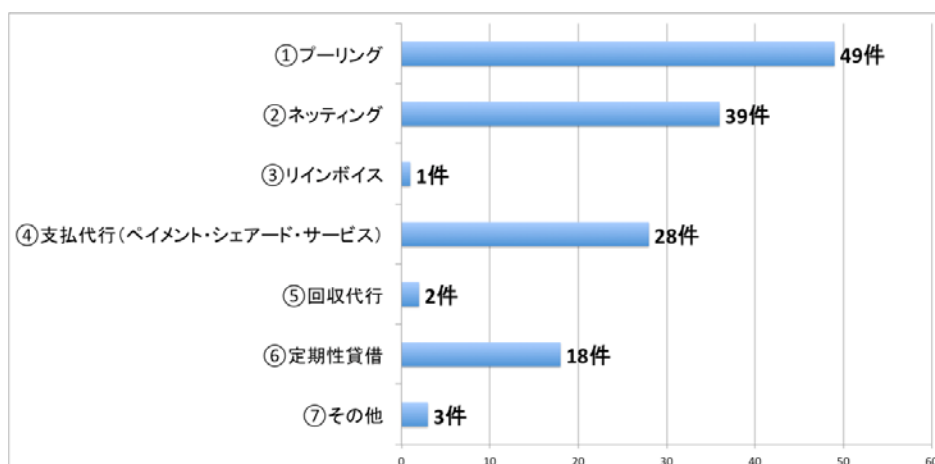
問 5 日本国内での支払手段について、該当するものに○をつけてください。複数回答可です。



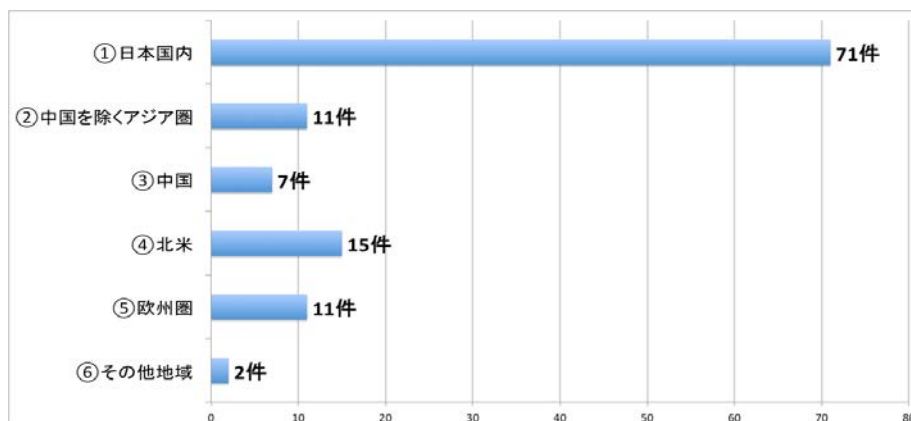
問 6 協力会社に有償支給をしている会社のみにお聞きします。支払時の有償支給の相殺方法について、該当するものに○をつけてください。



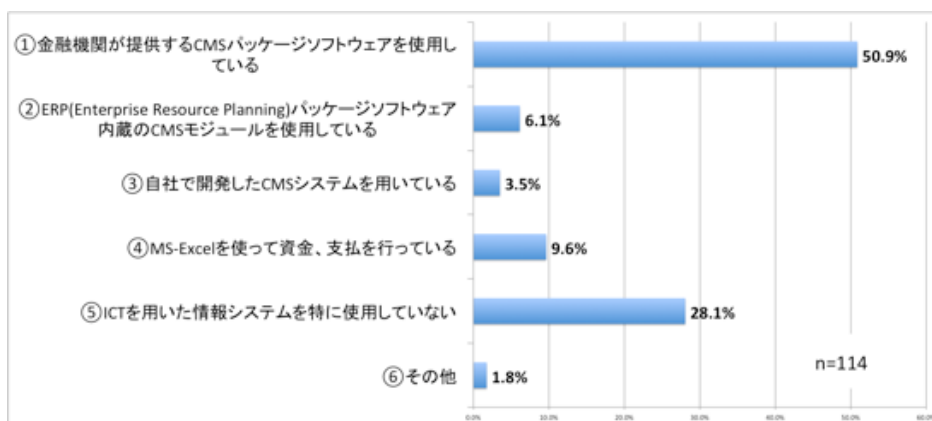
問 9 関係会社間で行っている CMS (Cash Management System) について、該当するものに○をつけてください。複数回答可です。



問 10 関係会社間で行っている CMS の実施範囲について該当するものに○をつけてください。複数回答可です。



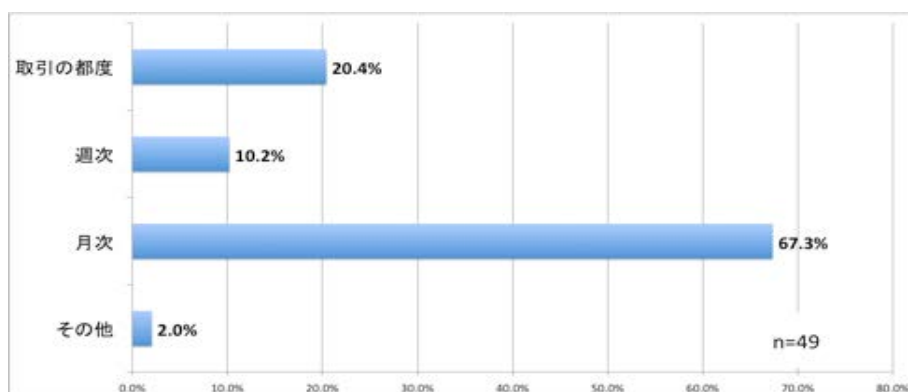
問 11 ICT (Information & Communication Technology) を用いた CMS の情報化システム化について、該当するものに○をつけてください。複数回答可です。



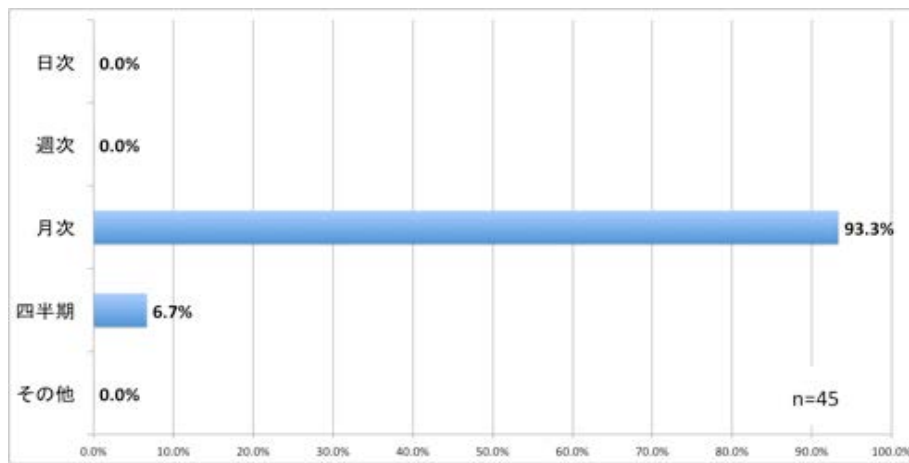
問 14 同じく、米国に連結子会社がある会社のみにお聞きします。貴社の連結子会社の、支払いサイクルと、管理会計上の決算サイクルのそれぞれについて、該当する箇所に○をおつけください。

製品、勘定科目、納品物等の区分により、複数の支払条件がある場合には、お手数ですが、区分別に支払条件をご説明ください。

【支払（現金・手形等）サイクル】



【管理会計上の決算サイクル】



この度は、貴社のご協力に心より感謝いたします。