

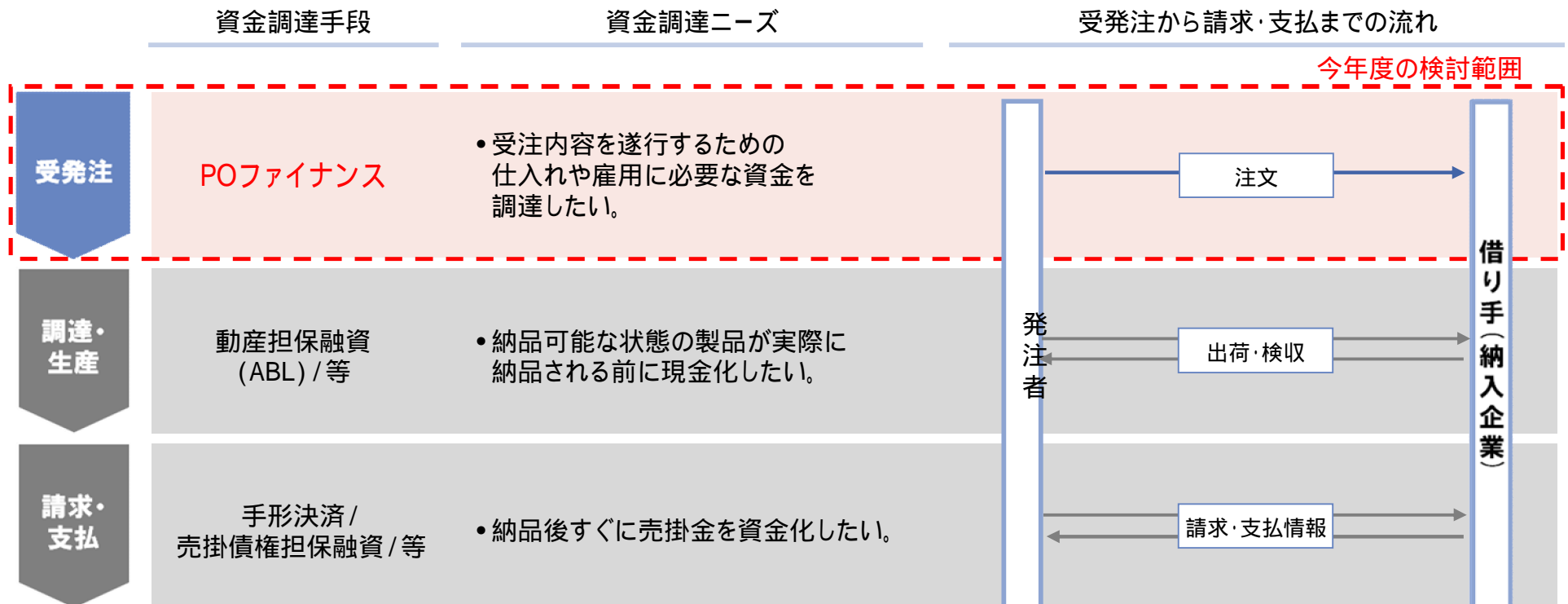
平成24年度金流商流情報連携タスクフォース活動報告

P.O.ファイナンスの企業ニーズ(中間)報告

平成25年3月

P.O.ファイナンスを検討する意義

サプライチェーンファイナンスの中でも、中小企業は受発注時点での資金調達ニーズが高く、かつ我が国ではあまり取組が進展していないことから、P.O. (Purchase Order; 発注) 情報をもとにした融資、すなわちP.O.ファイナンスに焦点をあてた検討を行いました。



- 中小企業は商取引の各フェーズにおいて資金調達ニーズを有しているが、特に受発注フェーズでの資金調達ニーズが高い。
- 調達・生産フェーズや、請求・支払フェーズにおける資金調達手段については、我が国でも取組が進んでおり、企業の資金調達ニーズを概ね満たしていると考え、今回の焦点から除外する。

今年度の活動内容

P.O.ファイナンスの実現性を検証するにあたり、企業、金融機関等に対して様々な確認が必要であると考えていますが、今年度の活動においては、企業に対してニーズの確認と、求められるサービスモデルを検討しました。

サービス実現に向けた主な確認事項

企業	金融機関	法律・制度
<ul style="list-style-type: none">• <u>利用ニーズがあるか</u> P.O.ファイナンスへのニーズがあるかを確認する• <u>どのようなサービスが必要とされているか</u> 企業のニーズを満たすために、どのようなサービスが求められているかを確認する	<ul style="list-style-type: none">• <u>サービスが提供できるか</u> どのようなモデルであればサービスが実現できるかを確認する	<ul style="list-style-type: none">• <u>サービス実現にあたっての制約事項がないか</u> サービス提供に向けて法的側面において制限がないかを確認する

2012年度の活動として、企業における利用ニーズと、どのようなサービスが必要とされているかを検討しました。

2012年度の企業ニーズの結果を踏まえて、2013年度に、金融機関の意向や、法制度面などの制約事項を確認する予定です。

サービスモデル検討の進め方

企業ニーズの確認、サービスモデルの検討にあたっては、まずは分析軸の整理を行い、各企業へのインタビュー結果により、分析軸の評価およびサービスモデルの具体化を行いました。

サービスモデル検討の進め方

分析軸の整理
(P.4 ~ P.7)

サービスモデルに違いを生じさせると考えられる5つの分析軸を整理しました。

分析軸の評価
(P.8 ~ P.14)

整理した5つの分析軸ごとにインタビュー結果をとりまとめ、それぞれの分析軸の評価を行いました。

モデル毎のニーズ
調査結果の整理
(P.15 ~ P.21)

5つの分析軸の組み合わせ(32パターン)の中から、ニーズが高いと考えられるモデルの絞り込みを行いました。

サービスモデルの
具体化
(P.22 ~ P.25)

ニーズが高いと考えられるモデルについて、具体的なサービスモデルの検討を行いました。

分析軸の整理
分析軸の概要

企業へのニーズ確認、サービスモデル検討にあたり、5つの分析軸の検証を行いました。

分析軸		分析軸の概要	オプション	説明 ページ
分析軸	ファイナンスの形態	企業が営む事業内容により利用するファイナンスの形態が異なる	販売代理店向け融資 ----- サプライヤ向け融資	P.5
分析軸	P.O.ファイナンスへの大企業の関与	大企業がP.O.ファイナンスに対する関与を行うことで、各プレイヤーの役割が変わる	大企業が直接関与する ----- 大企業が間接的に関与する	P.6
分析軸	貸倒のリスクを誰がとるか	借り手企業が返済できなくなった場合に、誰がそのリスクを負うかにより各プレイヤーの役割分担が異なる	P.O.ファイナンス提供者がリスクを取る ----- 大企業がリスクを取る	P.6
分析軸	借り手のビジネス特性	生産や調達のタイミングが発注の前後に変わることにより、借り手の資金の利用方法や資金調達のタイミングが異なる	見込生産(調達)型 ----- 受注生産(調達)型	P.7
分析軸	階層の深さ	サービスの提供範囲を変えることで、各プレイヤーの役割分担が異なる	単階層(受注者-発注者の関係あり) ----- 多階層(受注者-発注者の関係なし)	P.7

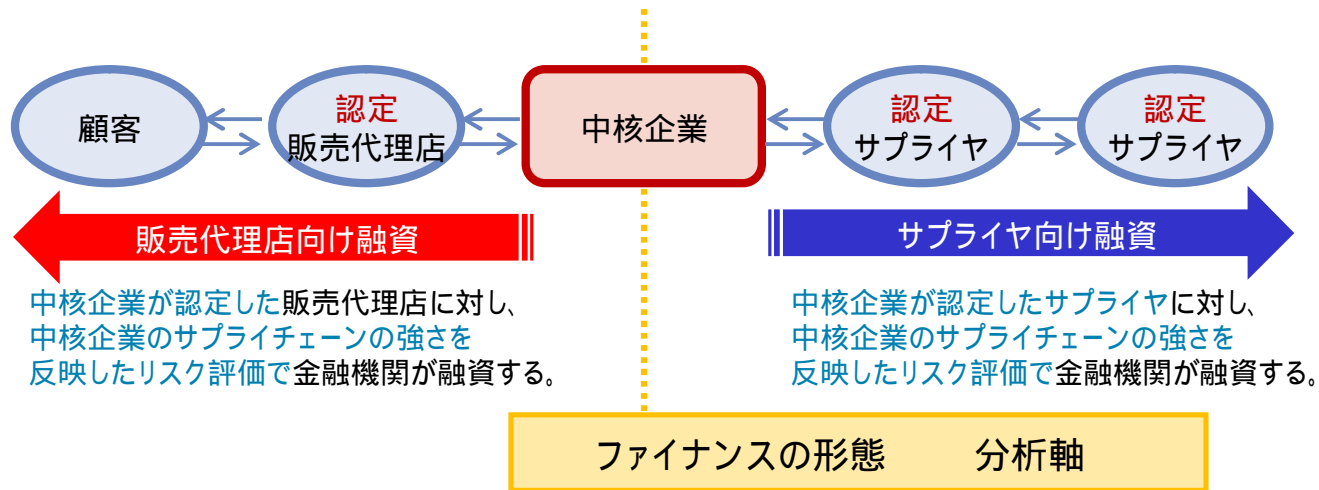
分析軸 はサプライチェーンファイナンスの形態を整理し導きました。

分析軸 は、海外の事例分析から得られた2大要素から分析し導きました。

分析軸 は、インタビュー途中のコメント分析から得られた仮説として追加しました。

P.O.ファイナンスの上位概念である、サプライチェーン・ファイナンスにおいては、“販売代理店向け融資”と“サプライヤ向け融資”の2つのモデルがあると定義しました。

サプライチェーン・ファイナンス



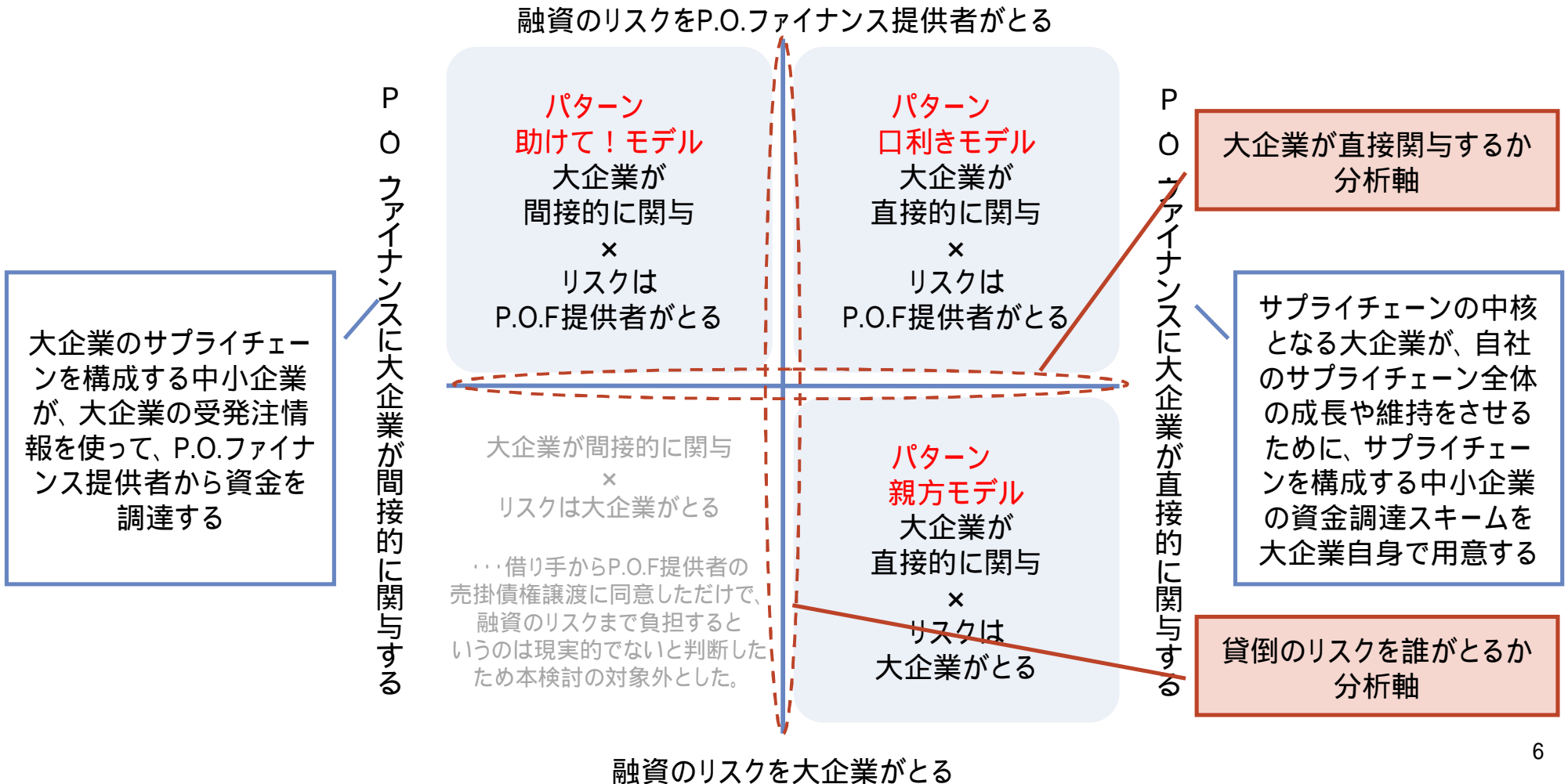
中核企業のメリット

販売代理店/サプライヤの資金繰りが改善されることで、サプライチェーン全体を成長させることができる。

販売代理店/サプライヤのメリット

サプライチェーンの強さを踏まえたリスク評価で金融機関が融資することで、販売代理店/サプライヤが独自に資金調達するよりも低コストでの資金調達が可能となる。

次に、海外におけるP.O.ファイナンスの事例を調査し、そこから得られた示唆をもとに、我が国で展開するにあたっては、“貸倒のリスクを誰が取るか”と、“大企業が直接関与するか”という軸が有効と考えました。
(参考にした海外事例、およびパターンごとのサービスモデル仮説については、参考資料(p.27以降)をご参照ください。)



当初は分析軸、を念頭にインタビューに臨みましたが、借り手のビジネス特性や、階層の深さについても有効な軸と判明しました。そのため、分析軸として追加しています。

借り手の
ビジネス特性
分析軸

[主なインタビューコメント]

- 受注にあわせて仕入れを行うわけではないので、P.O.ファイナンスを使うタイミングは少ないかもしれない。
- 大規模受注で、原料の取り寄せが必要になる場合には、P.O.ファイナンスを利用する可能性がある。(通常の生産においては、在庫している原材料を使っているため、P.O.ファイナンスを使う必要性はない。)

見込生産(調達)型

P.O.と、P.O.の履行に必要な資金の間に明確な関連性がないため、発注者は、発注内容が履行できるのリスクを測りにくい

受注生産(調達)型

P.O.と、P.O.の履行に必要な資金の間に関連性が明確な関連性があるため、発注者は、発注内容が履行される安心感を得ることができる

階層の深さ
分析軸

[主なインタビューコメント]

- 中核企業が増産態勢に入った場合には、サプライチェーン全体に製造のための資金を供給することができるため、有効なスキームであると考えられる。
- 代替が効きにくい製品を供給してくれるサプライヤーは、非常に重要な位置づけとなるため、必要があれば資金面でも助けたい。

単階層(受注者-発注者の関係あり)

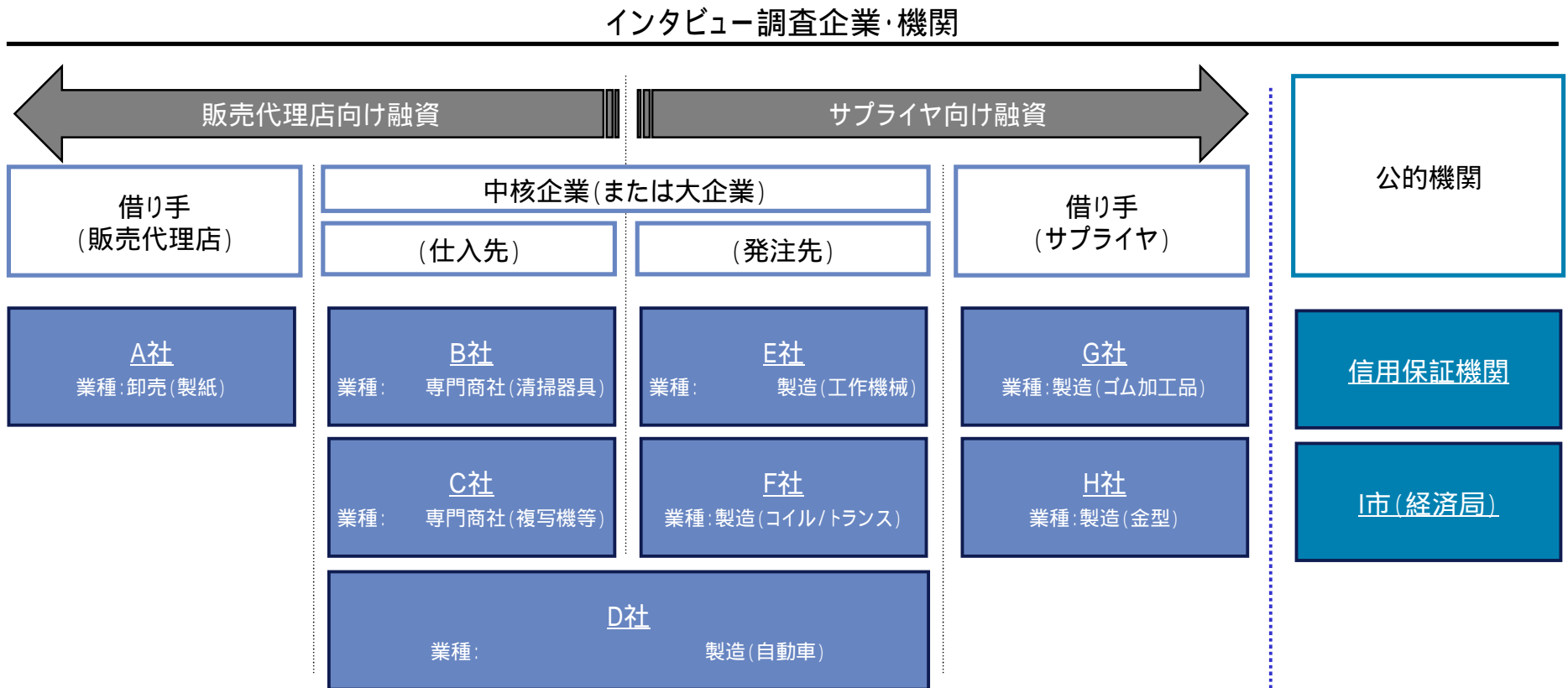
受発注の取引当事者間においては、製品供給(あるいは製品販売)が行われるために、P.O.ファイナンスを使った資金の供給ができることが望ましい

多階層(受注者-発注者の関係なし)

部品が欠けてしまうと完成品が製造できないため、中核企業や大企業と直接的な取引関係が無い場合でも、そのサプライチェーンを構成する企業にもP.O.ファイナンスが提供されることが望ましいと考えられる

分析軸の評価
インタビュー企業一覧

前ページまでの分析軸仮説について、以下の企業や公的機関へのインタビューを行いました。



販売代理店向け融資、サプライヤ向け融資のいずれのオプションとも、モデルとして成り立つと考えられます。今回のインタビューの中では、販売代理店向け融資の方が利用しやすいという声が多かったと考えていますが、サプライヤ向け融資に対するニーズについて引き続き確認が必要と考えられます。

ファイナンスの形態

販売代理店向け融資

サプライヤ向け融資

取引の流れ (イメージ)	販売代理店向け融資		サプライヤ向け融資	
ポジティブな意見	<p>販売代理店(借り手)のコメント</p> <ul style="list-style-type: none"> 各商店や卸に規模に応じた枠が割り当てられており、突発的な受注がある場合には預託金が必要となる。その預託金を銀行が工面してくれるということが出来れば、活用シーンはあるかもしれない。 	<p>中核企業(仕入先)のコメント</p> <ul style="list-style-type: none"> 債権の確実な回収・サイトの短縮化に繋がリメリットが大きい。 役所・学校の大規模な更改時に、入札要件が地元企業限定される場合、販売代理店に信用が不足する場合に、機会逸失を回避できるため有効である。 	<p>中核企業(発注者)のコメント</p> <ul style="list-style-type: none"> 代替が利きにくい製品を供給してくれるサプライヤは重要な位置づけであり、自社の安定生産に寄与してもらえればうれしい。 付き合いの長いところや、倒産すると困る企業は倒産の危機から救うべく支援する可能性はある。 	<p>1次サプライヤ(借り手)のコメント</p> <ul style="list-style-type: none"> POを受領してから製造を開始する業界や工期の長い業界にP.O.ファイナンスの利用ニーズがあるのではないかと。 他の調達手段に比べ低い金利で資金調達できるなら利用したい。
ネガティブな意見	<ul style="list-style-type: none"> 中核企業が、中小企業の回収を待っている状況なので、借り手からするとわざわざ金利を払ってP.O.Fに切り替えるメリットがないように思われる。 	<ul style="list-style-type: none"> 主要取引は当社が直接取引し、当社では手が回らない小口の取引を販売代理店が担っているため、活用の機会はない。 国内の販売代理店は大半が100%出資子会社であり、子会社はグループ金融を使って、有利な資金調達が行えている。 	<ul style="list-style-type: none"> 先端の技術力があるベンチャーの場合、ベンチャーキャピタル等を通して資金調達ができるのではないかと。 	<ul style="list-style-type: none"> 短期融資になるので、金利が高いのではないかと。 発注書に合わせて原料を仕入れるわけではないので、当業界(金型製造)にPOファイナンスがフィットするかは疑問に感じる。
特徴	<p>[肯定的]:</p> <ul style="list-style-type: none"> 販売代理店や中核企業(あるいは大企業)と言った立場の違いによらず、利用意向が高いと言える。 <ul style="list-style-type: none"> 借り手企業にとって、自身の与信枠よりも大きい規模のビジネスができるというメリットがあるため、利用意向がある。 中核企業(あるいは大企業)にとって、債権の確実な回収や回収サイトの短縮など享受できるメリットが大きいいため、利用意向は非常に高い。 <p>[否定的]:</p> <ul style="list-style-type: none"> 販売代理店が重要なチャネルでない場合には、利用シーンに限られる。 販売代理店が有利な資金調達方法をすでに持っている場合には、利用意向がなくなる。 		<p>[肯定的]:</p> <ul style="list-style-type: none"> 中核企業(あるいは大企業)は、限られた取引先とだけサービスを利用したいという意向がある。 借り手企業にとって、自社が調達するよりも有利な条件で調達できるのであれば、利用意向がある。 中核企業(あるいは大企業)にとって、自社の安定な生産に寄与する(例えば、代替が利かないコアな技術力を持つなどの)企業に限って利用意向は高い。 <p>[否定的]:</p> <ul style="list-style-type: none"> 中核企業から見て、スイッチリスクやスイッチングコストが低い企業は、特別な事情がない限りは中核企業P.O.ファイナンスの利用は認められにくい。 	

P.O.ファイナンスに大企業が直接関与するオプション、間接的に関与するオプションとも成り立つモデルであることが分かりました。しかし、両モデルともネガティブな意見も一定数あり、利用する企業が選択できるモデルを構築していくことが望ましいと考えられます。

P.O.ファイナンスへの大企業の関与

大企業が直接関与する

取引の流れ (イメージ)		
ポジティブな意見	<p>中核企業のコメント</p> <ul style="list-style-type: none"> 自社の安定生産に寄与してもらえれば利用する価値がある 代理店の信用不安による機会損失が非常に多額のため、是非とも利用したい。 	<p>借り手のコメント</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業の更なる成長のために「顧客からの無理な注文にも対応」する必要があり、P.O.ファイナンスは有効だと考えられる。
ネガティブな意見	<ul style="list-style-type: none"> 平時にP.O.ファイナンスを使う企業は、資金繰りが厳しい企業と考えざるを得ないため、全てのサプライヤには適用しない。 	<p>(ネガティブな意見は聞かれなかった)</p>
特徴	<p>[肯定的]:</p> <ul style="list-style-type: none"> 中核企業の安定的な生産や販売に寄与するのであれば、中核企業と借り手企業双方にとってメリットが大きく、中核企業が直接関与するモデルが考えられる <p>[否定的]:</p> <ul style="list-style-type: none"> 但し、中核企業としては、資金繰りが困っている全てのサプライヤに対して、直接関与することは考えておらず、中小企業から見た借り手企業の重要度(取引実績の長さや提供するモノの重要度)によって、中核企業の直接関与の意向は変わってくる 	

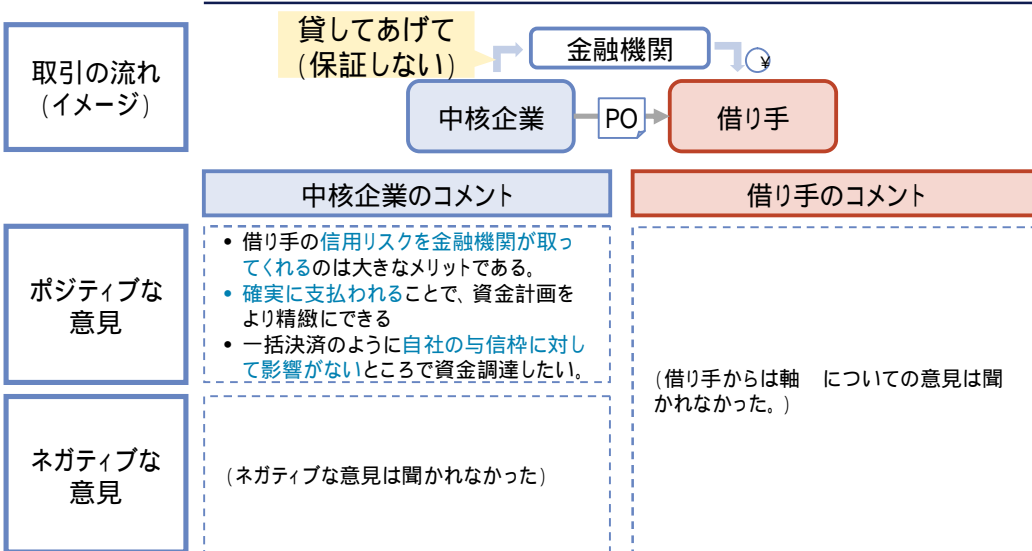
大企業が間接的に関与する

取引の流れ (イメージ)		
ポジティブな意見	<p>中核企業のコメント</p> <ul style="list-style-type: none"> 販売代理店からの要請にC社では応じられないケースもあり、その場合、販売代理店は銀行に頼っている 	<p>借り手のコメント</p> <ul style="list-style-type: none"> 業績が下がってきている中で、これから復活するために当該注文を受けたいという企業にとって有効な仕組みとなる。 現在でも保証協会は発注書を使った融資を行っている。また、地銀、信金等による“紐付き融資”も行われている。
ネガティブな意見	<ul style="list-style-type: none"> 取引実績のない金融機関に対して、自社の取引内容・実績を開示することに抵抗を感じる 	<ul style="list-style-type: none"> 債権譲渡禁止条項により、中核企業の債権を銀行に譲渡しづらいという実態があり、借り手となる中小企業が回収の権利を譲渡しづらいのではないかと
特徴	<p>[肯定的]:</p> <ul style="list-style-type: none"> 中核企業が必ずしも全ての借り手企業を支援できるわけではなく、その場合、中核企業・借り手企業共に、(中核企業が関与しない形でも)金融機関から支援を受けることを望んでいる <p>[否定的]:</p> <ul style="list-style-type: none"> その場合でも、中核企業の中には、自身の取引内容・実績を、取引のない金融機関に開示することに抵抗感を感じる企業も一定数いる。そのような抵抗感がある中で、借り手企業が中核企業のPOを保証に差し出しにくい可能性がある 	

P.O.ファイナンス提供者がリスクを取るオプションは、中核企業(あるいは大企業)で肯定的な意見が多数をしめています。一方、大企業がリスクを取ってP.O.ファイナンスを提供する可能性については、一部企業から肯定的な意見もありましたので、引き続きニーズの確認が必要であると認識しています。

貸倒のリスクを誰がとるか

P.O.ファイナンス提供者がリスクを取る



特徴

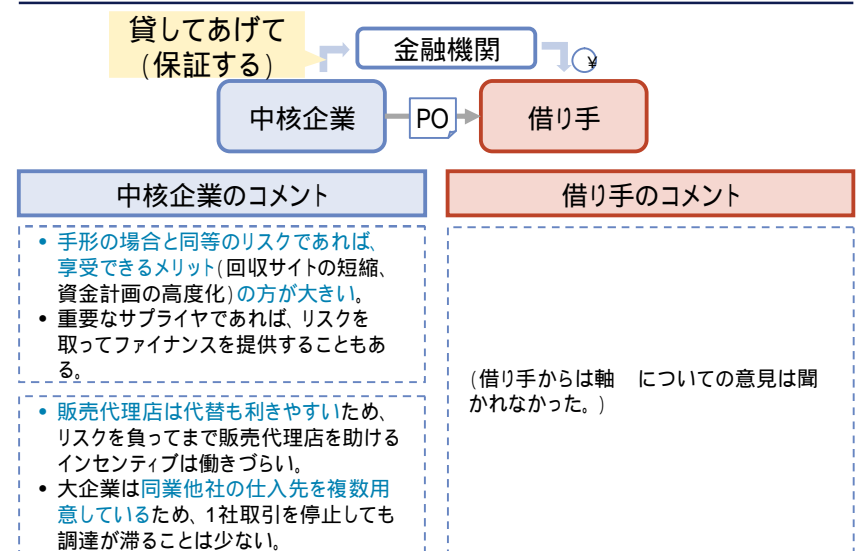
[肯定的]:

- 販売代理店向け融資に関しては、自社が信用リスクを負わずに受注機会の拡大や資金計画の精緻化を行うことができることから、利用意向が大きい。
- サプライヤ向け融資に関しては、金融機関がP.O.ファイナンス専用のサプライチェーン全体に対する与信枠(一括決済スキームと同等に、中核企業の与信枠を使うわけではない)を使って、P.O.ファイナンスが提供されることが望ましいという意見が複数あり、P.O.ファイナンス提供者がリスクを取ることが求められていると考えられる。

[否定的]:

- 特になし

大企業がリスクを取る



[肯定的]:

- 販売代理店向け融資の中で回収を手形で行っている中核企業(あるいは大企業)においては、もともと手形を引き受けるリスクを負っているため、債務保証の範囲も同等となる。そのため、このような限定的な企業において、利用するメリットがある。
- 中核企業(あるいは大企業)にとって、重要なサプライヤには直接資金を貸し付けたり、サイトの調整を行うことで、ファイナンスを提供することもある。

[否定的]:

- 借り手となる販売代理店、およびサプライヤの希少性が認められることは少ないため、大企業がリスクを取ってまで借り手のP.O.ファイナンスを実施するケースはほとんどないと考えられる。

受発注時点で注文を履行するための資金ニーズが生まれるため、見込生産(調達)型に比べて受注生産型の方がP.O.ファイナンスの利用ニーズが高いことが確認できました。一方で見込生産(調達)型の場合でも、一部企業でP.O.ファイナンスへのニーズが確認できました。

借り手のビジネス特性

見込生産(調達)型

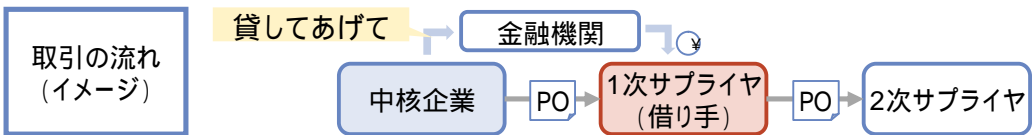
受注生産(調達)型

取引の流れ (イメージ)		
ポジティブな意見	<p>中核企業のコメント</p> <ul style="list-style-type: none"> 中核企業の増産時にP.O.ファイナンスを利用できれば健全なファイナンスとなりうる。 一括決済のように自社の与信枠に対して影響がない形で実行できると良い。 	<p>中核企業のコメント</p> <ul style="list-style-type: none"> 建設業など、前受金を払う習慣があるような業種にP.O.ファイナンスの利用ニーズがあるのではないか。
ネガティブな意見	<p>借り手のコメント</p> <ul style="list-style-type: none"> 大口の注文が来る場合は、各商店や卸に規模に応じた枠が割り当てられる。POファイナンスの使いどころとして、その預託金を銀行が工面してくれるということが出来れば、活用シーンはあるかもしれない。 	<p>借り手のコメント</p> <ul style="list-style-type: none"> P.O.を受領してから仕入れるような業界にはニーズがあるだろう。
特徴	<p>[肯定的]:</p> <ul style="list-style-type: none"> 多くの取引の場合、見込生産(調達)型は受発注後に資金需要が生まれるわけではなく、P.O.ファイナンスに対する利用ニーズはあまり高くない傾向がある。一方で、取引を履行するために資金が必要となる場合(預託金等)には、借り手企業はP.O.ファイナンスを利用する意向があることを確認できた。 <p>[否定的]:</p> <ul style="list-style-type: none"> 受発注時に預託金が必要となるといった特殊なケースを除くと、見込生産(調達)型では、受発注時点で資金需要が生まれるわけではなく利用シーンが限られる可能性が高い。 	<p>[肯定的]:</p> <ul style="list-style-type: none"> 中核企業・借り手企業共に受注生産(調達)型の企業にはP.O.ファイナンスが向いていると考える企業が多くみられた。 <p>[否定的]:</p> <ul style="list-style-type: none"> 一方で受注生産型でも、受注が計画通りに発生する場合は、計画外で原材料を仕入れる必要がなく、借り手企業からしても自身の運転資金以上に資金が必要になるケースは発生しにくくP.O.ファイナンスのニーズは限られる。

単階層のオプションは、現在も一部で利用されており、引き続き必要と考えられます。多階層のオプションについても、中核企業としても利用意向があるため、一括決済との差別化を検討する必要があると考えられます。

階層の深さ

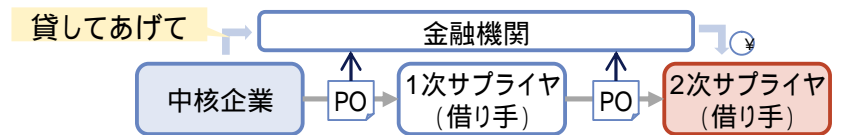
単階層(受注者-発注者の関係あり)



	中核企業のコメント	借り手のコメント
ポジティブな意見	<ul style="list-style-type: none"> 中核企業との取引実績や入出金履歴をもとに、銀行が融資審査基準を緩和したおかげで、資金調達がしやすくなったと聞いている。 信金や地銀では、「紐付き融資」というP.O.ファイナンスに相当する融資がある。 	<p>(借り手からは軸 についての意見は聞かれなかった。)</p>
ネガティブな意見	<p>(ネガティブな意見は聞かれなかった)</p>	

特徴	<p>[肯定的]:</p> <ul style="list-style-type: none"> 金融機関の紐付き融資など、取引実績などをもとにした単階層の融資は現在も行われており、ニーズも存在している。 <p>[否定的]:</p> <ul style="list-style-type: none"> 特になし
----	---

多階層(受注者-発注者の関係なし)





	中核企業のコメント	借り手のコメント
ポジティブな意見	<ul style="list-style-type: none"> 大企業の与信で金融機関がリスクをとるという方法であればPOファイナンスは実現できるかもしれない。 一括決済のように、銀行による大企業困り込み施策としてなら実現できるかもしれない。 	<p>(借り手からは軸 についての意見は聞かれなかった。)</p>
ネガティブな意見	<ul style="list-style-type: none"> 金融機関は、ファクタリングを使って優良企業を困り込み、融資機会を獲得しているので、P.O.ファイナンスにスイッチしてもらうために利用企業にとっての差別化が必要ではないか。 	

特徴	<p>[肯定的]:</p> <ul style="list-style-type: none"> 大企業の与信で資金調達ができることで、サプライチェーン全体をサービス対象範囲としたP.O.ファイナンスに対する利用意向がある。 一括決済のような仕組みを取ることで、中核企業(あるいは大企業)にとって、経理業務の省力化につながり、利用意向が高まると考えられる。 <p>[否定的]:</p> <ul style="list-style-type: none"> 現在提供されている、ファクタリングの一括決済方式と似た方式となるため、サービスの差別化を行う必要ではないかという意見もあった。
----	--

インタビュー企業が少ない点は考慮する必要がありますが、企業へのインタビュー結果からは、分析軸「貸倒のリスクを誰がとるか」においては、“P.O.ファイナンス提供者がリスクを取る”というオプションが有効と考えられます。また、分析軸「借り手のビジネス特性」においては、“受注生産(調達)型”の方がよりニーズが高いと考えられます。

	分析軸	オプション	考察
初期仮説で検討した軸	分析軸	ファイナンスの形態 販売代理店向け融資 サプライヤ向け融資	• 販売代理店向け融資、サプライヤ向け融資のいずれもニーズがあることがわかりました。
	分析軸	P.O.ファイナンスへの大企業の関与 大企業が直接関与する 大企業が間接的に関与する	• 大企業の関与については、いずれのオプションも取り得ると考えられます。
	分析軸	貸倒のリスクを誰がとるか P.O.ファイナンス提供者がリスクを取る 大企業がリスクを取る	• 大企業がリスクを取ることを考えにくいという声が大半を占めており、企業からはP.O.ファイナンス提供者がリスクを取るモデルが求められています。
インタビュー結果から抽出した軸	分析軸	借り手のビジネス特性 見込生産(調達)型 受注生産(調達)型	• 受注生産(調達)型企业の方が、P.O.ファイナンスには適していると考えられます。 • ただし、見込生産(調達)型についても、ニーズがあることがわかりました。
	分析軸	階層の深さ 単階層(受注者-発注者の関係あり) 多階層(受注者-発注者の関係なし)	• 単階層に対する意見がほとんどだったものの、多階層に対してもニーズがあることがわかりました。

凡例:  検討の優先順位が高いオプション
 検討の優先順位が低いオプション

モデル毎のニーズ調査結果の整理
 モデルごとのニーズの評価(1/2)

5つの軸の組み合わせを考えると、全部で32パターンのモデルが考えられます。今回のインタビューの中でそれぞれの意見に対してどのような意見があったかをとりとめました。

	分析軸 ファイナンスの 形態	分析軸 大企業の関与	分析軸 貸倒リスクを 誰がとるか	分析軸 借り手の ビジネス特性	分析軸 階層の深さ	コメント数			
						ポジ ティブ	条件付き ポジ ティブ	ネガ ティブ	
モデル1				見込生産(調達)型	単階層 (受注者-発注者の関係あり)	0	0	2	
モデル2			P.O.ファイナンス 提供者がリスクを取る		多階層 (受注者-発注者の関係なし)	1	1	1	
モデル3			(P.5の口利きモデル)	受注生産(調達)型	単階層 (受注者-発注者の関係あり)	9	2	2	
モデル4		大企業が 直接関与する			多階層 (受注者-発注者の関係なし)	0	0	0	
モデル5				見込生産(調達)型	単階層 (受注者-発注者の関係あり)	0	0	0	
モデル6			大企業がリスクを取る		多階層 (受注者-発注者の関係なし)	1	1	1	
モデル7			(P.5の親方モデル)	受注生産(調達)型	単階層 (受注者-発注者の関係あり)	3	3	2	
モデル8					多階層 (受注者-発注者の関係なし)	0	0	0	
モデル9	販売代理店向け融資				見込生産(調達)型	単階層 (受注者-発注者の関係あり)	0	0	0
モデル10				P.O.ファイナンス 提供者がリスクを取る		多階層 (受注者-発注者の関係なし)	1	1	1
モデル11				(P.5の助けてモデル)	受注生産(調達)型	単階層 (受注者-発注者の関係あり)	9	3	2
モデル12					多階層 (受注者-発注者の関係なし)	0	0	0	
モデル13		大企業が 間接的に関与する		見込生産(調達)型	単階層 (受注者-発注者の関係あり)	0	0	0	
モデル14			大企業がリスクを取る		多階層 (受注者-発注者の関係なし)	0	0	0	
モデル15				受注生産(調達)型	単階層 (受注者-発注者の関係あり)	0	0	0	
モデル16			---		多階層 (受注者-発注者の関係なし)	0	0	0	

企業インタビューにおいて、コメント内容から“ポジティブ”、“条件付きポジティブ”、“ネガティブ”に分類しました

モデル毎のニーズ調査結果の整理
モデルごとのニーズの評価(2/2)

(続き)

	分析軸 ファイナンスの 形態	分析軸 大企業の関与	分析軸 貸倒リスクを 誰がとるか	分析軸 借り手の ビジネス特性	分析軸 階層の深さ	コメント数		
						ポジ ティブ	条件付き ポジ ティブ	ネガ ティブ
モデル17				見込生産(調達)型	単階層 (受注者-発注者の関係あり)	3	8	7
モデル18					多階層 (受注者-発注者の関係なし)	0	0	1
モデル19			P.O.ファイナンス 提供者がリスクを取る	受注生産(調達)型	単階層 (受注者-発注者の関係あり)	0	0	2
モデル20			(P.5の口利きモデル)		多階層 (受注者-発注者の関係なし)	1	0	0
モデル21		大企業が 直接関与する		見込生産(調達)型	単階層 (受注者-発注者の関係あり)	1	3	3
モデル22					大企業がリスクを取る	多階層 (受注者-発注者の関係なし)	1	2
モデル23				受注生産(調達)型	単階層 (受注者-発注者の関係あり)	0	0	2
モデル24	サプライヤ向け融資		(P.5の親方モデル)		多階層 (受注者-発注者の関係なし)	0	0	0
モデル25				見込生産(調達)型	単階層 (受注者-発注者の関係あり)	2	2	3
モデル26					多階層 (受注者-発注者の関係なし)	0	0	0
モデル27			P.O.ファイナンス 提供者がリスクを取る	受注生産(調達)型	単階層 (受注者-発注者の関係あり)	2	0	2
モデル28			(P.5の助けてモデル)		多階層 (受注者-発注者の関係なし)	0	0	0
モデル29		大企業が 間接的に関与する		見込生産(調達)型	単階層 (受注者-発注者の関係あり)	0	0	0
モデル30					大企業がリスクを取る	多階層 (受注者-発注者の関係なし)	0	0
モデル31				受注生産(調達)型	単階層 (受注者-発注者の関係あり)	0	0	0
モデル32			---		多階層 (受注者-発注者の関係なし)	0	0	0

特定のモデルに限らず、すべてのモデルに共通すると考えられるコメントをとりまとめました。P.O.ファイナンスは、企業グループに属していない企業や企業規模が大きい企業に特に向いています。

インタビューコメント

コメントからの示唆

借り手企業の属性

- 国内の販売代理店は、ほとんどが当社100%出資の販売代理店であり、急な発注などが発生した場合でも、**企業グループ内金融の中で資金供給**を行っている。
- 本社を中核企業(サプライヤ)、当社を借り手(販売代理店)と想定すると、**本社から直接借り入れた方が低金利で調達できる**ため、P.O.ファイナンスは利用しないだろう。

- **特定の企業グループに属していない企業の方が、企業グループに属している企業よりもP.O.ファイナンスの利用意向が高い。**
- 中核企業のグループ会社の場合、中核企業のグループ金融の中で資金調達が行えている可能性が高い。そのため、独立系の販売代理店網の方がP.O.ファイナンスのニーズは高まると考えられる。(アンカー企業の子会社が販売代理店で、かつグループ金融を使っていないケースも考えられるが、この場合、アンカー企業の要件を満たさない可能性が高いのではないか。)

借り手企業の規模

- P.O.Fに相当する仕組みは「**紐付き融資**」という形で、**地銀・信金が中小企業に対して既に提供しているし、信用協会も保証している。**
- **中堅以下の販売代理店**であれば、仕入先の信用力を活かした資金調達に興味があるだろう。
- **資金力のある商社が販売代理店であるため、販売代理店向け融資を利用するニーズはない**と思われる。

- **企業規模が大きい企業の方がP.O.ファイナンスの利用意向が高い。**
- 一部の中小企業は、「紐付き融資」を利用していることから、利用ニーズは確かに存在しています。P.O.ファイナンスは、「紐付き融資」と競合する可能性がありますが、「紐付き融資」を高度化するような仕組みとすることで、より普及させていくことができると考えられます。
- 中堅から中小企業の場合、各社の信用力がそれほど高くないため、中核企業の発注書を使った資金調達ニーズがある。(大企業の場合は信用力が高いため、無担保融資ができる)

融資依頼から融資実行まで迅速に行われる必要があります。また、取引が予定通りに終わらない場合には借り手企業に対して返済の配慮をする必要があります。

インタビューコメント

コメントからの示唆

審査スピード

- 当日受注、当日納品もあるような短納期の業界のため、**融資判断は迅速にする必要がある。**
- **審査スピードが商取引と合わない可能性もある。**手形を振り出す初回の与信審査にある都市銀行で1カ月かかった。
- **申し込みから融資実行までの期間の迅速さがポイントになる。**
- 銀行はクレジットライン内なら審査不要で資金調達が可能であるが、新しい銀行など、**審査が必要な場合、1カ月程度審査期間を要する。**

- **借り手企業がP.O.ファイナンスを依頼してから融資を受けるまで迅速に行われる必要がある。**
- P.O.ファイナンスを必要とする企業は、自社の信用力だけでは信用力が不足するため、すぐに資金調達が必要な企業が多いと考えられる。そのため、融資申請から実際に融資を受けるまでのスピードを迅速に行えなければ、利用者のニーズに合致しないため、利用が進まないと考えられる。
- 申請書類の電子化なども含め、融資を迅速に行うための仕組みを整備する必要がある。

納品・検収遅延時の返済に対する柔軟性

- 受発注時点で発注企業のPOをもとに融資を受けたとしても、**本当に支払われるか、生産は間に合うか、検収は通るかなど、発注企業から予定通りの支払いを受けられる確証はなく、懸念点は多い。**
- 発注企業から期日とおりに支払いを受けられない場合、それを見込んで借りていた融資に対する返済も難しくなる。
- 取引全体の数パーセント程度であるが**検収が遅延する場合がある。**
- 特に役務や工事を伴うプロジェクトの場合、技術的な要因やエンドユーザとの仕様調整の難航し、**検収が遅延する場合がある。**

- **予定通りに納品・検収が終わらない場合には、返済期日を延長するなど借り手企業に対する配慮が必要である。**
- 取引の中には、何らかの理由により納品や検収が遅延することもある。その場合、当初契約した回収日よりも期日が遅れるため、金融機関から借りているP.O.ファイナンスに対して返済期日を猶予するなど借り手企業に対する配慮が必要である。

P.O.ファイナンスの利用に対して健全なイメージが醸成されていることが必要です。

インタビューコメント

コメントからの示唆

P
O
フ
ァ
イ
ナ
ン
ス
に
対
す
る
イ
メ
ー
ジ

- 「金融機関から融資を受けられる」というのも企業の信用の1つになる。しかし、一方でP.O.Fが街金のようなイメージになってしまうと、逆に企業の信用を落とすことになるので、使いたくない。
 - 企業の経営危機が噂になると、他の企業は債権の焦げ付きを恐れ、取引がなくなってしまうことを懸念。
- エンドユーザ企業(発注企業)としても、支払口座の変更が生じるため、抵抗があるのではないが。
- 健全なイメージが醸成されていることが望ましい。
 - P.O.ファイナンスを利用することで、「経営が危ない企業」というイメージがついてしまうようであれば、利用は難しい
 - 一方で、「銀行が融資する=銀行が信頼している企業」という風に見られるようであれば、銀行からP.O.ファイナンスを受けることはプラスになるため、利用の障壁にはならない
- POファイナンスは国の制度金融として中小企業支援に利用するのがいいかもしれない。

- P.O.ファイナンスを利用するためには、利用に対する健全なイメージが醸成され、借り手企業だけでなく、発注先やサプライヤである大企業にとっても抵抗感がない状態が望ましいと考えている。
- 今回のインタビュー結果からは、必ずしもP.O.ファイナンスの利用イメージが悪いというわけではないが、将来的にP.O.ファイナンスの利用促進を図って行く際には、利用に対する悪いイメージを取り除き安心して利用できる環境を整備する必要がある(場合によっては制度融資として国がバックアップする体制を整える必要もあるかもしれない)

P.O.ファイナンスは、借り手企業が求める金利水準で提供される必要があります。また、金融機関がP.O.ファイナンスを提供することを企業は望んでいます。

インタビューコメント

コメントからの示唆

金利水準

- POファイナンスの金利が通常融資の+1%なら現実的だが、+3%と言われると高く感じる。
- 発注者が誰かにもよるが、信用貸しができず、手形を割ってしまっている企業が受注した発注書を信用する仕組みが、金融機関がやりたがるだろうか。たとえ貸せたとしても、金利は相当高くなるのではないか
- 短期融資は高金利のイメージがあるが、POファイナンスも同様に高金利になるのではないか。安く資金調達できるのであれば利用することも考えられる。

- **借り手企業が求める金利水準で提供される必要がある**
- 信用貸しに比べて多少金利が高い程度であれば、借り手企業の利用ニーズがある。POを使った信用創造で金融機関が企業が望む金利でP.O.ファイナンスを提供して欲しいと考えている。

金融機関の意向

- **金融機関が本当にやってくれるのかわからない**
- 発注者が誰かにもよるが、信用貸しができず、手形を割ってしまっている企業が受注した発注書を信用する仕組みが、金融機関がやりたがるだろうか。たとえ貸せたとしても、金利は相当高くなるのではないか

- **企業は金融機関にP.O.ファイナンスを提供して欲しいと考えている。**
- 中核企業・借り手企業共に、金融機関がP.O.ファイナンスを提供してくれるのであれば利用したいと考えている。ただし一部の企業からは、本当に金融機関がP.O.ファイナンスを提供してくれるのか、金融機関の取り組み意向を気にする声も挙がっていた。

サービスモデルの具体化
サービスモデル選定の考え方

サービスモデルの具体化にあたっては、「インタビューコメントにおいて肯定的な意見が多かったモデル」と、「検討の優先順位が高いと考えられるモデル」の2つの考え方でモデルを選定しました。

考え方

インタビューコメント

インタビューコメントには、
様々な意見が混在している。

- ポジティブなコメント
- 条件付きでポジティブなコメント
- ネガティブなコメント

モデルの選定

肯定的なコメントが多いモデルを“ニーズの高いモデル”
として選定した。

- ポジティブなコメント
- 条件付きでポジティブなコメント
- ネガティブなコメント

コメント数が多いモデルを、
“ニーズの高いモデル”と
して選定
モデル3、11、17を選定

モデルの選定に際しては、ネガティブなコメント数はカウントしていませんが、サービスモデルの具体化にあたっては、ネガティブなコメントの内容についても加味したモデルとしています。

考え方

上記の“考え方”に加えて、P.14の「分析軸 まとめ」で「検討の優先順位が高い」とした、分析軸 ~ のオプションの組み合わせについても具体化するモデルとして選定した。

分析軸	貸倒リスクを誰がとるか	⇒	P.O.ファイナンス提供者がリスクを取る	⇒	ニーズの高い左記組み合わせのモデルを選定 モデル19、27を選定
分析軸	借り手のビジネス特性	⇒	受注生産(調達)型		
分析軸	階層の深さ	⇒	単階層		

企業ニーズの高い3つのモデル

前ページの考えで抽出した5つのモデルを、分析軸ごとに整理すると、「受注生産(調達)型の販売代理店向け融資」、「受注生産(調達)型のサプライヤ向け融資」、「見込生産(調達)型のサプライヤ向け融資」の3つが、ニーズの高いモデルと考えられます。(ただし、コメントが収集できていないモデルや、コメント数が少ないために正しい評価ができていない点には留意する必要があります)

(分析軸)

(分析軸)

	販売代理店向け 融資	サプライヤ向け 融資
受注生産 (調達)型	モデル3 モデル11	モデル19 モデル27
見込生産 (調達)型		モデル17

左記の5モデルにおいて、その他の分析軸は以下のオプションになります。

分析軸

“大企業が直接関与する”、“大企業が間接的に関与する”は、今回のインタビュー結果からは企業ニーズに大きな違いは見受けられないため、類似するモデルとして整理しました。

分析軸

“P.O.ファイナンス提供者がリスクを取る”

分析軸

“単階層(受注者-発注者の関係あり)”

今回のインタビュー結果から、企業ニーズが高いと考えられるモデルは3つと考えられます。

- 受注生産(調達)型の販売代理店向け融資(...モデル3、モデル11) p.23を参照
- 受注生産(調達)型のサプライヤ向け融資(...モデル19、モデル27) p.24を参照
- 見込生産(調達)型のサプライヤ向け融資(...モデル17) p.25を参照

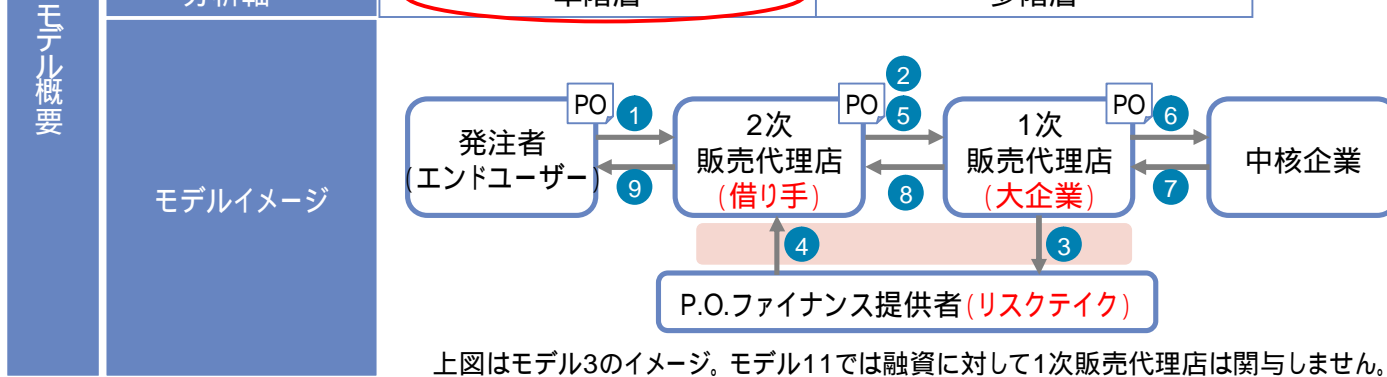
サービスモデルの具体化

サービスモデル - 受注生産(調達)型の販売代理店向け融資

サービスに対する1次代理店(大企業)のニーズは高いため、モデルを実現できる可能性が高いと考えられます。

モデル概要	分析軸	販売代理店向け融資	サプライヤ向け融資
	分析軸	大企業が直接関与	大企業が間接的に関与
	分析軸	P.O.ファイナンス提供者がリスクを取る	大企業がリスクを取る
	分析軸	見込生産(調達)型	受注生産(調達)型
	分析軸	単階層	多階層

赤破線は、モデル11のオプションです。



取引の流れ

発注者から2次代理店に発注
 2次代理店が、1次代理店に融資を相談
 1次代理店が、2次代理店に対する融資をP.O.ファイナンス提供者に依頼
 P.O.ファイナンス提供者が2次代理店に融資を実行
 2次代理店から1次代理店に発注
 1次代理店から中核企業に発注
 中核企業から1次代理店に納品・請求
 1次代理店から2次代理店に納品・請求
 2次代理店から発注者に納品・請求

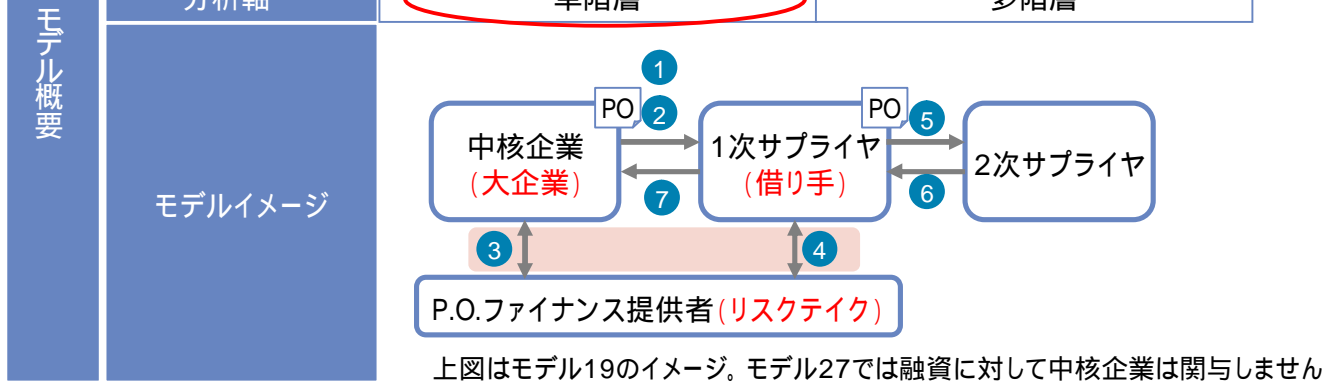
モデルに対するニーズ	1次販売代理店(大企業)	<ul style="list-style-type: none"> 資金管理の高度化を図ることができるのでニーズがある。(“回収期日が短縮する”、“回収期間が一定になる”、“回収リスクをP.O.ファイナンス提供者に転嫁できる”) 受注機会が拡大できるのでニーズがある。(販売代理店の信用力が低いために受注機会を逃しているケースを減らす)
	2次販売代理店(借り手)	<ul style="list-style-type: none"> 受注機会の拡大につながるため、2次販売代理店にもメリットがあると考えられる。 資金化を早く行うことができるため、事業に必要な資金を安定的に工面することができ、ニーズがあると考えられる。インタビュー企業の中に対象となる企業がなかったため、いずれも1次販売代理店からのコメントを引用
想定ターゲット		<ul style="list-style-type: none"> 公共団体や地域密着企業などの入札条件に制約がある企業に対して、商品の販売を行う業種 定期的(数年単位)に商品のリプレースが発生する業種 2次販売代理店(借り手)が企業グループ内金融を利用していない

サービスモデル - 受注生産(調達)型のサプライヤ向け融資

サプライヤ、中核企業ともP.O.ファイナンス利用によるメリット、ニーズがあると考えられる。しかし今回のインタビューでは有効な声は1社からしか集められておらず、サンプルを増やしてニーズを確認する必要がある。

モデル概要	分析軸	販売代理店向け融資	サプライヤ向け融資
	分析軸	大企業が直接関与	大企業が間接的に関与
	分析軸	P.O.ファイナンス提供者がリスクを取る	大企業がリスクを取る
	分析軸	見込生産(調達)型	受注生産(調達)型
	分析軸	単階層	多階層

赤破線は、モデル27のオプションです。



取引の流れ

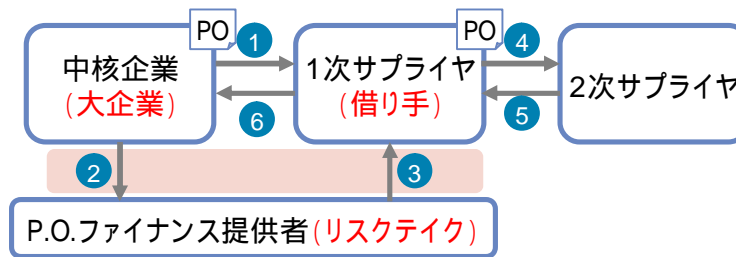
中核企業から1次サプライヤに発注
 1次サプライヤは中核企業に融資を相談
 中核企業がP.O.ファイナンス提供者に融資を依頼
 P.O.ファイナンス提供者が1次サプライヤに融資を実行
 1次サプライヤから2次サプライヤに発注
 2次サプライヤから1次サプライヤに納品・請求
 1次サプライヤから中核企業に納品・請求

モデルに対するニーズ	中核企業 (大企業)	<ul style="list-style-type: none"> 1次サプライヤから資金不足を理由に供給が滞ることなく納入してもらえ、中核企業の生産計画を守れるため、利用ニーズがある。 一芸に秀でた仕入先と継続的な取引関係を継続することができるため、利用ニーズがある。
	1次サプライヤ (借り手)	<ul style="list-style-type: none"> 中核企業との継続的な取引関係により、企業の信用力を上げることができるため、利用ニーズがある。
想定ターゲット	<ul style="list-style-type: none"> 中核企業の生産計画が頻繁に変動する業種。(例えば、中核企業が見込み生産を行っており、中核企業の生産計画の変動により、1次サプライヤの生産・調達量が大きく変動する業種) サプライヤの企業規模が小さく、信用力が低い企業。 	

サービスモデル - 見込生産(調達)型のサプライヤ向け融資

サービスに対する中核企業・1次サプライヤのニーズは高いため、モデルを実現できる可能性が高いと考えられます。

モデル概要	分析軸	販売代理店向け融資	サプライヤ向け融資
	分析軸	大企業が直接関与	大企業が間接的に関与
	分析軸	P.O.ファイナンス提供者がリスクを取る	大企業がリスクを取る
	分析軸	見込生産(調達)型	受注生産(調達)型
	分析軸	単階層	多階層



取引の流れ

中核企業から1次サプライヤに発注
 中核企業が、1次サプライヤに対する融資をP.O.ファイナンス提供者に依頼
 P.O.ファイナンス提供者が1次サプライヤに融資を実行
 1次サプライヤから2次サプライヤに発注
 2次サプライヤから1次サプライヤに納品・請求
 2次サプライヤから中核企業に納品・請求

モデルに対するニーズ	中核企業(大企業)	<ul style="list-style-type: none"> 1次サプライヤから資金不足を理由に供給が滞ることなく納入してもらえるため、利用ニーズがある 増産基調の場合など“中小企業の健全な資金需要”が発生した場合に中核企業の利用意向は高まる(平時にP.O.ファイナンスを利用する企業の場合は、信用力の不足とみなされ取引を停止する可能性がある。)
	1次サプライヤ(借り手)	<ul style="list-style-type: none"> 注文履行に必要な費用を中核企業の与信を利用してP.O.ファイナンス提供者から借入れることができるメリットがありニーズがある 特に1次サプライヤが想定していないほど大量の注文を中核企業から受けた場合に、通常の運転資金以上に資金が必要となるためP.O.ファイナンスに対する利用意向は高まる
想定ターゲット		<ul style="list-style-type: none"> 業況が底入れし、今後生産量の拡大が見込まれる業種 中核企業の安定的な生産に寄与する(例えば、代替が利かない技術力を持つなどの)企業が借り手の場合に有効(大企業にとって、多くの企業は代替がきくため、平時にP.O.ファイナンスを利用する企業とは取引が減少する可能性がある)

総括

■ 今年度WGの取組成果

- 企業インタビューにより、P.O.ファイナンスに対するニーズが存在していることを確認できました。
- インタビュー結果をもとに、具体的なサービスモデルの検討を進展させることができました。

■ 課題

- インタビュー企業数が少ない

インタビュー企業数が少なかったため、各モデルに対するコメントに偏りがある可能性は否定できません。

- 金融機関や法律・制度の専門家への検証ができていない

今年度の取組では、企業向けの活動を行いました。そのため提供するサービスを具体化するためには、金融機関や法律・制度面の専門家への検証ができていません。

■ 今後の活動方針

- 企業へのインタビューやアンケートの継続実施

より多くの企業に対してインタビューやアンケートを行い、サービスに対するニーズや、サービスイメージの詳細化を進めて行く必要があると考えられます。

- 金融機関や法律・制度の専門家への検証

提供するサービスを具体化するために、金融機関や法律・制度の専門家を含めた議論が必要です。

■ 今後の検討に際しての留意事項

- 電子記録債権活用可能性の検討

P.O.ファイナンスの実現にあたり、電子記録債権の活用の可能性について言及がありました。今後、どのような形で活用ができるかという点については、サービスモデルの具体化と並行して検討して行くことが必要と考えられます。

- グローバル視点からの検討

我が国企業の海外進出隆盛を踏まえ、貿易金融などグローバル視点からの検討として、貿易金融における各種手続き、インボイスや信用状といった書類の電子化とこれに基づくファイナンスへの展望、海外各国の法制度の差異についても留意して引き続き検討対象としていく必要があると考えられます。



参考資料

P.O.ファイナンスの海外事例

case1.J&D Finance

case2.Wells Fargo

case3. Standard Chartered Bank

case4. CISCO

case5. Wal - mart

サービスモデル仮説

各サービスモデル仮説の概要

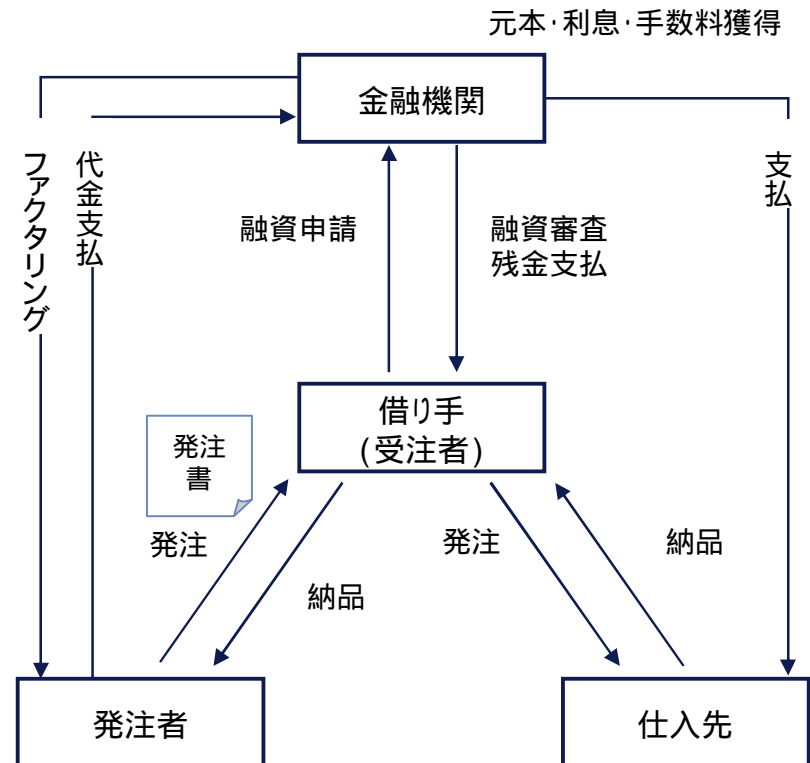
サービスモデル仮説毎のメリット・リスク

J&D Financeは、融資審査の際に受注者・発注者・サプライヤの信用情報や生産スケジュールを調査し、受注者の粗利率が18%以上の場合に融資を実行します。また、審査機関が2～7日と短く、受注者は短期での資金調達が可能です。

サービス概要

Promotion	業態	<ul style="list-style-type: none"> 完成品または材料を仕入れ、発注者に販売する企業
Product	融資時点	<ul style="list-style-type: none"> 発注者から注文書が発行された時点(受発注時点)
	審査内容	<p>【対受注者】</p> <ul style="list-style-type: none"> 実績・生産スケジュールから契約内容どおりに生産できるかどうか <p>【対発注者】</p> <ul style="list-style-type: none"> P.Oが本物かどうか 発注者が信用できるかどうか <p>【対サプライヤ】</p> <ul style="list-style-type: none"> サプライヤが受注者からの契約内容通りに履行できるかどうか サプライヤへの発注が本物かどうか <p>【利益率】</p> <ul style="list-style-type: none"> 受注者が18%以上の粗利を獲得できる契約かどうか
	審査期間	<ul style="list-style-type: none"> 2～7日で融資審査結果を連絡する。
Place		<ul style="list-style-type: none"> 海外取引にも対応
Price		<ul style="list-style-type: none"> 発注総額の5%を手数料として徴収する。 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 発注から納品までが30日以上の場合は追加手数料を請求する。 ファクタリング併用の場合は3～6%の追加手数料がかかる。(トータル8～11%の手数料)

仕組み

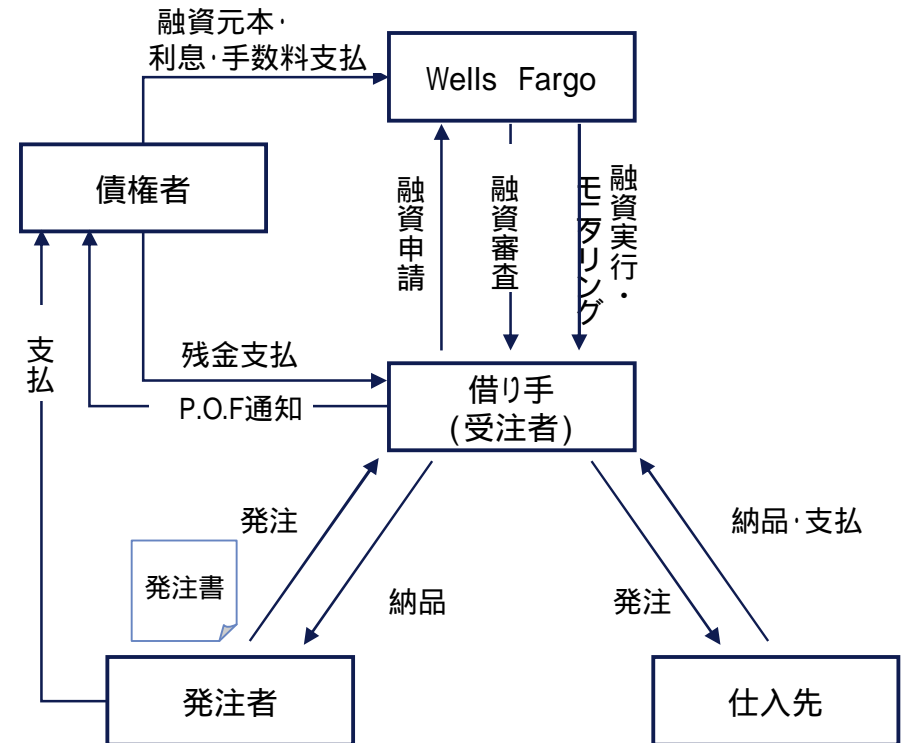


Wells Fargoは、既存顧客以外にもP.O.Fを提供している唯一の大手銀行といわれています。短期での納品を求められ、その結果迅速な資金調達が求められる企業をターゲットに融資をしています。

サービス概要

仕組み

Promo-tion	業態	<ul style="list-style-type: none"> 短期での納品を求められ、その納品のために資金調達が必要な企業
	業界	<ul style="list-style-type: none"> 輸出入業者、卸売業者、販売業者、外注メーカー、組み立て製造業者など
Product	融資時点	<ul style="list-style-type: none"> 発注者から注文書が発行された時点(受発注時点)
	限度額	<ul style="list-style-type: none"> 50万ドル～5,000万ドル、またはそれ以上
	融資期間	<ul style="list-style-type: none"> 120日以内に償還できる資金であること
	融資対象	<ul style="list-style-type: none"> 発注書の履行に必要な費用の100%全てに融資できる。
Place		-
Price		-
備考		<ul style="list-style-type: none"> 受注者がP.O.Fを利用する場合、自身の債権者とP.O.F提供者は下記について同意が必要である。 ✓ P.O.Fの利用により発生した資産は、取引完了までの間、P.O.F提供者の所有とし、他の債権者より優先的に弁済を受けることができる。



銀行はP.O.Fに参入しているかもしれないが、通常は既存顧客のみを対象とするだろう。大手銀行では唯一、Wells FargoがP.O.Fのために独自部隊をたてている。Wells Fargoは「伝統的な小口融資が減少している中で、P.O.Fビジネスは増加している。」と話した。(NY TIMES記事より一部抜粋)

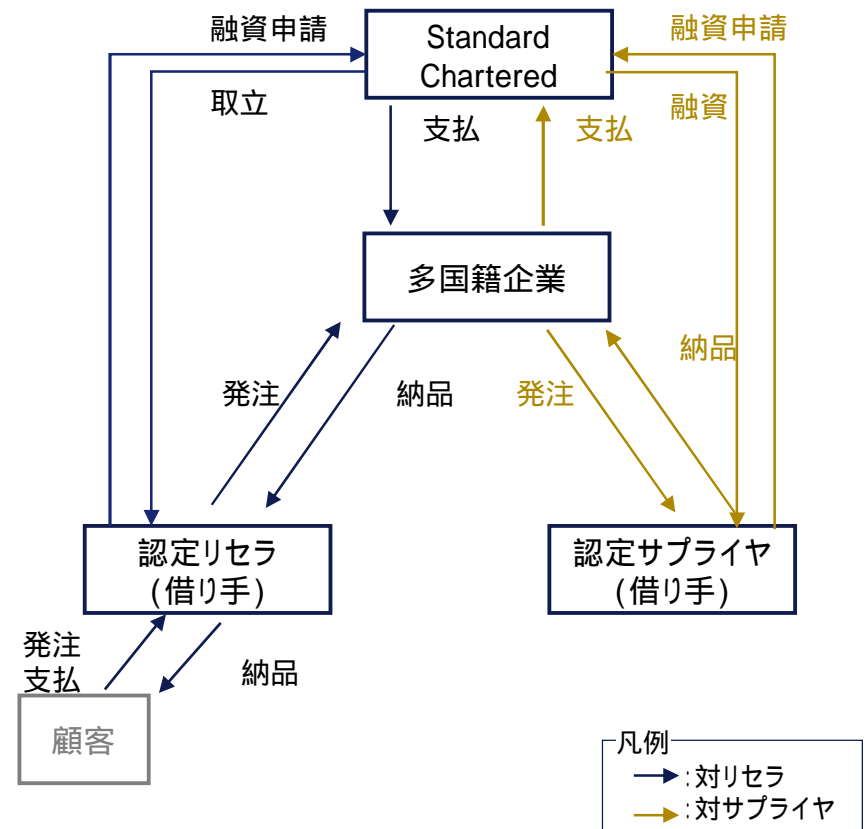
(NY Times 「The Places They Go When Banks Say No, 2010.01.31」)

スタンダード・チャータード銀行(SCB)は、海外のサプライヤ・バイヤーもサプライチェーンに含める多国籍企業をターゲットに、グローバル・サプライチェーン・ファイナンス(GSCF)を提供しています。また、海外のネットワークが弱い金融機関に対しても、SCBはサービス提供を行っています。

サービス概要

仕組み

概要	<ul style="list-style-type: none"> 多国籍企業が、自身のサプライチェーンを止めないために、サプライヤ・バイヤーの資金調達を支援する。
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> 特にアジア・アフリカ・中近東をサプライチェーンに含む多国籍企業(アンカー) アンカーが指定したサプライヤ、バイヤー
Product	融資方法 <ul style="list-style-type: none"> P.O.Fに限らず、ABLやファクタリングなど、状況に応じた融資サービスを提供する。
	融資時点 <ul style="list-style-type: none"> 【対サプライヤ】 出荷前後どちらでも、売掛債権をSCBに譲渡し、SCBから直接支払いを受ける。 【対リセラー】 バイヤーの与信審査後、SCBはアンカーに売上金を先払いする。その後、SCBはバイヤーからアンカーの売掛債権を取立てる。
Place	<ul style="list-style-type: none"> 世界70カ国(特にアジア、アフリカ、中近東に強み)
Price	<ul style="list-style-type: none"> -
備考	<ul style="list-style-type: none"> 【対金融機関向け】 アジア・アフリカ・中近東から輸入する多国籍企業を顧客に持ち、その顧客がサプライヤ融資サービスの提供を望んでいるが対応できない金融機関向けに、SCBはサプライヤ融資プログラムを提供する。

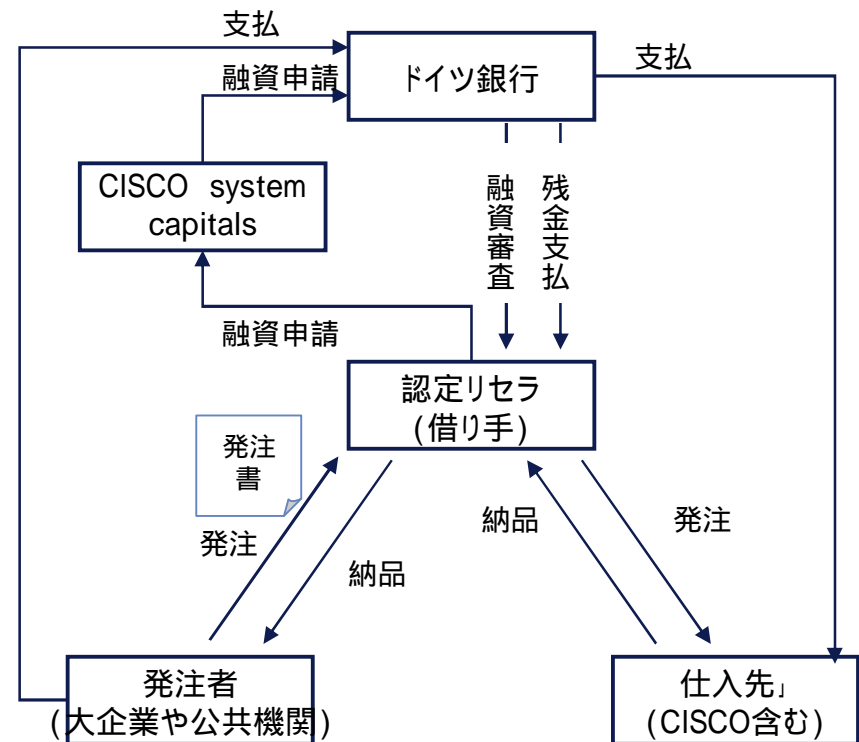


CISCOは自身のリセラがより大型の案件に挑戦できるよう、優良顧客を持つリセラにP.O.Fを提供しています。その中で、融資後45 - 60日は無利子である点、CISCO以外のサプライヤからの調達製品についても融資する点が特徴といえます。

サービス概要

仕組み

概要		<ul style="list-style-type: none"> CISCOが、優良顧客をも認定リセラに対し、リセラ自身の信用枠では調達できない資金を融通することで大型案件への挑戦を促す。
Promotion		<ul style="list-style-type: none"> CISCOの認定リセラ向け 大企業や公共機関等、優良顧客が発注者である場合の取引を対象
Product	融資方法	<ul style="list-style-type: none"> P.O.F
	融資時点	<ul style="list-style-type: none"> 発注者から注文書が発行された時点(受発注時点)
	対象取引	<ul style="list-style-type: none"> CISCO以外の調達製品も融資の対象となる。 リセラ単体の信用枠では資金調達が難しい取引に限る
Price		<ul style="list-style-type: none"> 融資申請から45 - 60日間は無利子(手数料は別途必要)
Place		<ul style="list-style-type: none"> -

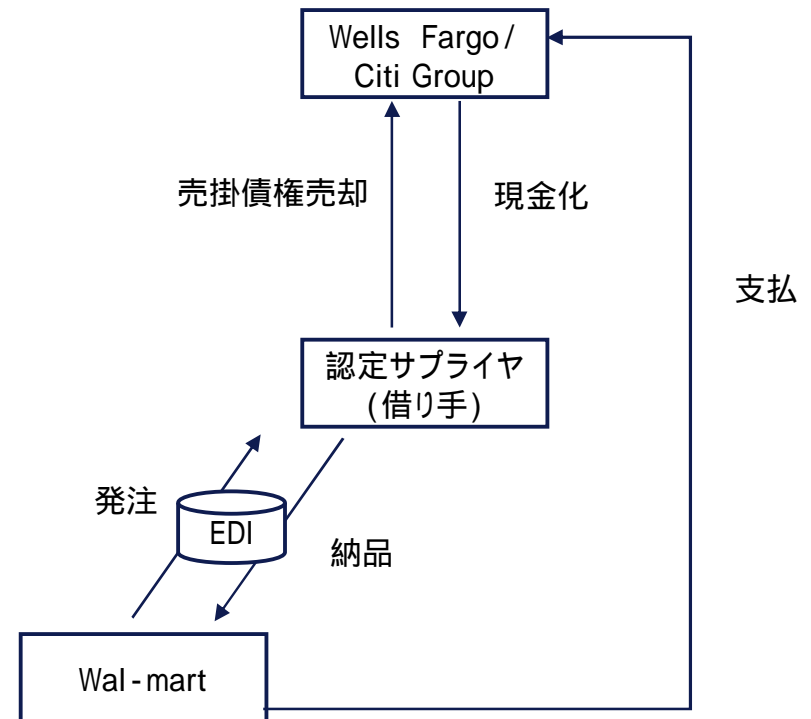


Wal-martは銀行と協力して自身のサプライヤに対し、支払サイトを短縮するファクタリング機能を提供しています。これにより、サプライヤの資金繰りを支援することでWal-Mart自身も商品を確実に調達できるようになり、銀行もWal-Martの信用で安心して債権を買取ることができます。

サービスの概要

仕組み

概要		<ul style="list-style-type: none"> Wal-martが、自身のサプライヤの支払サイトを短縮させるため、ファクタリング機能を提供している。
Promotion		<ul style="list-style-type: none"> Wal-martの認定サプライヤ(EDI対応)向け サプライヤは、通常60-90日の支払いサイトを10-15日に短縮できる。
Product	融資方法	<ul style="list-style-type: none"> ファクタリング
	融資時点	<ul style="list-style-type: none"> 納品後(売掛債権確定後)
	対象取引	<ul style="list-style-type: none"> 1件あたり\$10,000以上の注文であること
Price		<ul style="list-style-type: none"> Wal-martの信用や格付けで手数料が決まるため、自身でファクタリングするよりも安い手数料で現金化が可能になる。
Place		<ul style="list-style-type: none"> -



サービスモデル仮説
各サービスモデル仮説の概要

パターン化した各サービスには、それぞれ異なる特徴があります。

		パターン 助けて！モデル	パターン 口利きモデル	パターン 親方モデル
利用シーン		<ul style="list-style-type: none"> 個別中小・新興企業の成長機会獲得や、資金繰り改善をP.O.F提供者が支援する。 	<ul style="list-style-type: none"> 大企業を中心としたサプライチェーンを構成する企業に対し、成長機会獲得・資金繰り改善の支援を大企業がP.O.F提供者を通して実施する。 	
サービス内容	申込要件	<ul style="list-style-type: none"> モノを製造・販売する企業全般 	<ul style="list-style-type: none"> 大企業がP.O.F利用を承認した認定サプライヤ・リセラー ✓ 大企業が承認すれば、2,3次請けでも利用可能 	
	回収方法	<ul style="list-style-type: none"> 借り手が支払不能の場合、P.O.F提供者が債務を負う 	<ul style="list-style-type: none"> 借り手が支払不能の場合、大企業が債務を負う 	
料金		<ul style="list-style-type: none"> 3パターンの中で最も利息が高い 	<ul style="list-style-type: none"> 3パターンの中で利息が2番目に高い 	<ul style="list-style-type: none"> 3パターンの中で最も利息が安い

パターン
助けて！モデル

個別中小企業対象 × リスクはP.O.F提供者がとる

メリット

リスク

借り手

- 与信枠を超えた資金調達を迅速に実施できる。
- 自身に信用がなくても、発注書を基に融資を受けられる。
- 銀行が債権者となるため、代金回収の確実性が高まる。

- 利息が高いため、取引の収益が大幅に下がる可能性がある。
- その結果、自転車操業に陥り、P.O.Fなしの資金繰りが難しくなる可能性がある。

P.O.F提供者

- 融資機会を拡大できる。
- 高利息を獲得できる。

- 借り手が債務不履行となった場合、貸倒れリスクを負担する必要がある。

発注者

- 安定した製品調達を実現できる。

- なし

仕入先

- P.O.Fの活用により借り手が受注が増えることで、自身の販売機会も増える。
- 借り手に代わりP.O.F提供者が代金を支払うため、安心して製造・納品できる。

- なし

パターン 口利きモデル	大企業のサプライチェーン対象 × リスクはP.O.F提供者がとる	
	メリット	リスク
借り手	<ul style="list-style-type: none"> • サプライチェーンの信用を利用し、借り手自身の与信枠を超えた資金調達ができる。 • サプライチェーンの信用を利用し、低コストで資金調達ができる。 • 資金繰りを改善できる。 	<ul style="list-style-type: none"> • 大企業への依存関係が発生し、上下関係が強まる可能性がある。
P.O.F提供者	<ul style="list-style-type: none"> • 大企業から一定の信用がある顧客を相手に行けるため、貸倒れリスクを軽減できる。 • 融資機会を拡大できる。 	<ul style="list-style-type: none"> • 借り手が債務不履行となった場合、貸倒れリスクを負担する必要がある。
発注者	<ul style="list-style-type: none"> • 自身で借り手を支援しなくとも、安定した製品調達を実現できる。 • (自身が大企業の場合)重要な調達先である借り手と、より良好な信頼関係を構築できる。 	<ul style="list-style-type: none"> • なし
仕入先	<ul style="list-style-type: none"> • P.O.Fの活用により借り手が受注が増えることで、自身の販売機会も増える。 • 借り手に代わりP.O.F提供者が代金を支払うため、安心して製造・納品できる。 • (自身が大企業の場合)重要な納品先である借り手と、より良好な信頼関係を構築できる。 	<ul style="list-style-type: none"> • なし

パターン
親方モデル

大企業のサプライチェーン対象 × リスクは大企業がとる

	メリット	リスク
借り手	<ul style="list-style-type: none"> • サプライチェーンの信用を利用し、借り手自身の与信枠を超えた資金調達ができる。 • サプライチェーンの信用を利用し、より低コストで資金調達ができる。 • 資金繰りを改善できる。 	<ul style="list-style-type: none"> • 大企業への依存関係が発生し、上下関係が強まる可能性がある。
P.O.F提供者	<ul style="list-style-type: none"> • 大企業が借り手の債務を保証することから、貸倒れの可能性が極めて低い。 • 融資機会を拡大できる。 • 既存の債権者から顧客奪還の機会を獲得できる。 	<ul style="list-style-type: none"> • 融資の利息が低いため、収益が低くなる可能性がある。
発注者	<ul style="list-style-type: none"> • 安定した製品調達を実現できる。 • 重要な調達先である借り手と、より良好な信頼関係を構築できる。 	<ul style="list-style-type: none"> • (自身が大企業の場合) 借り手が債務不履行となった場合、債務を負担する必要がある。
仕入先	<ul style="list-style-type: none"> • P.O.Fの活用により借り手が受注が増えることで、自身の販売機会も増える。 • 重要な納品先である借り手と、より良好な信頼関係を構築できる。 	<ul style="list-style-type: none"> • (自身が大企業の場合) 借り手が債務不履行となった場合、債務を負担する必要がある。