

「FinTech 導入による地域企業の収益力向上度測定指標
の在り方に関する調査検討事業」
調査報告書

2018 年 3 月



目次

1. 調査概要	1
2. SCCC（サプライチェーン・キャッシュ・コンバージョン・サイクル）について	2
2.1. 検討背景	2
2.2. CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）とSCCCの関係性	3
3. 国内SCCCの現状	5
3.1. 国内企業のSCCC分布状況	5
3.1.1. 産業別SCCC推移状況	5
3.1.2. 産業別分布状況	7
3.1.3. 従業員規模別SCCC推移状況	10
3.2. 業績との連動性分析	14
3.3. SCCCの変動要因分析	20
3.4. 国内SCCCの現状まとめ	25
4. SCCCの国際比較	27
4.1. 分析方法	27
4.2. 製造業、非製造業の国別SCCC傾向	29
4.3. 業種別の国別SCCC傾向	31
4.3.1. 自動車・自動車部品	31
4.3.2. 鉄鋼	32
4.3.3. 電機	33
4.3.4. 重電	34
4.3.5. 化学	35
4.3.6. 素形材	36
4.3.7. 繊維	37
4.3.8. 飲食料品	38
4.3.9. IT	39
4.3.10. サービス	40
4.3.11. 流通小売	41
4.3.12. 建設	42
4.3.13. トラック運輸	43
4.3.14. 一次産業	44
4.4. SCCCの国際比較まとめ	45
5. 資金循環速度を短縮した場合の波及効果分析	48
5.1. サプライチェーンでの資金循環速度向上の意義について	48
5.2. 資金循環速度向上のためのFinTech活用の意義について	53
5.3. BtoB決済・トランザクションレンディングの事例	54
5.3.1. 株式会社ネットプロテクションズ	54
5.3.2. GMOイブシロン株式会社	56
5.3.3. 楽天カード株式会社	58
5.4. 波及効果分析まとめ（FinTech浸透度を図る指標としてのSCCC）	59
6. 企業における実態調査	60
6.1. 調査の手順	60
6.2. 対象企業の選定	60

6.3. 支払サイト短縮事例	60
6.3.1. 東泉産業株式会社	60
6.4. CCC を意識した事例	63
6.4.1. 塩野義製薬株式会社	63
6.5. まとめ	65
7. まとめ.....	66
7.1. SCCC の現状・有効性	66
7.2. SCCC の今後について	66

1. 調査概要

FinTech 導入による地域企業の収益力向上を財務面から図る指標としてサプライチェーン・キャッシュコンバージョンサイクル（以下「SCCC」¹）が想定されている。具体的には、政府の成長戦略である「未来投資戦略 2017」（平成 29 年 6 月）において、「2020 年度までに、SCCC を 5%改善することを目指す」として KPI に設定され、今後モニタリングが必要となる指標となった。

SCCC は近年になって提唱された馴染みの薄い指標といえるが、サプライチェーン全体における資金効率化度合いを測る指標であり、SCCC が改善することで企業群全体としての資金調達余力が増し、成長に向けた資金が機動的に供給できる土台となることが期待される。その際、FinTech により財務・経理業務が自動化することや、日々変動する所要運転資金額をリアルタイムで把握し、最も有利な手段で調達できるようになることが、SCCC の改善に繋がると考えられる。

そこで本事業では、新しい指標である SCCC が持つ意味を明確化するとともに、現状の SCCC がどのような水準にあるのか、もしくは、主要国と比較し大きな差があるのかを明確化する。また、サプライチェーンにおける SCCC の変動要因に関する仮説設定及び検証を行い、大企業で SCCC を短縮した場合の波及効果や、指標測定の内実についての調査・検討を行う。

これら調査を通じて、SCCC が指標として持つ有効性や政策指標である「SCCC5%短縮」がどのようなインパクトを与えるのか、特にインパクトの大きなサプライチェーンや業種について把握することによって、SCCC が産業全体の競争力強化に資する指標であることを明らかにすることを目的とする。

¹ SCCC（サプライチェーン・キャッシュコンバージョンサイクル）とは、受取債権回転期間＋棚卸資産回転期間＋買入債務回転期間で算定する指標。

2. SCCC（サプライチェーン・キャッシュ・コンバージョン・サイクル）について

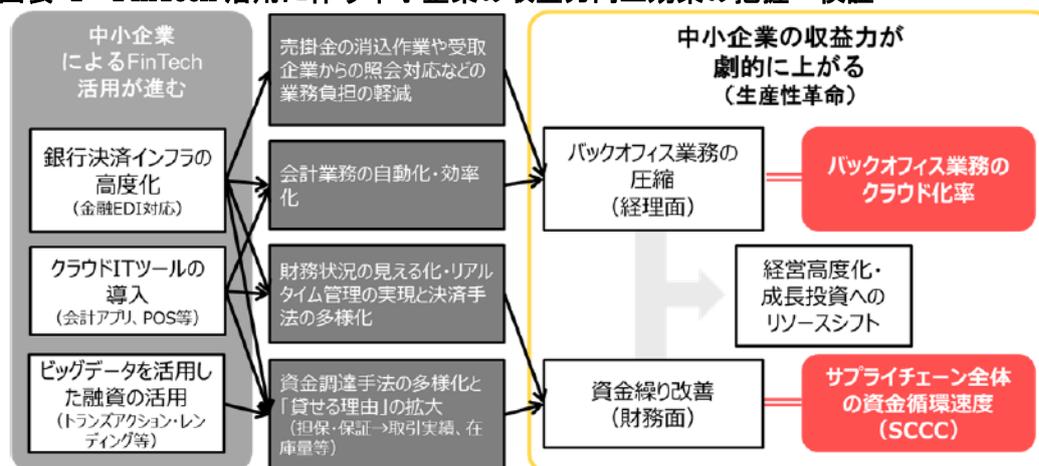
2.1. 検討背景

まず SCCC が政策指標として採用された経緯について、「金融 EDI における商流情報等のあり方検討会議」および「FinTech の課題と今後の方向性に関する検討会合（FinTech 検討会合）」から整理を行う。

2016 年 6 月に閣議決定された「日本再興戦略 2016」においては、2020 年迄を目途に金融 EDI の実現に向けた取組を進めるとされる中、2016 年 8 月より経済産業省、中小企業庁が事務局となり開催された「金融 EDI における商流情報等のあり方検討会議」では、商流情報と決済情報の連動による受発注から資金決済までの過程を電子的に自動で行うこと（STP〈Straight-Through Processing〉化）を実現し、これを中小企業等の経営力の強化や生産性向上・資金効率向上につなげることを目的に様々な議論・検討が行われた。検討の結果、2016 年 12 月に「金融 EDI 情報として格納すべき商流情報の整理について」が公表された²。

2016 年 7 月より経済産業省主体で開催された「FinTech の課題と今後の方向性に関する検討会合（FinTech 検討会合）」においては、FinTech が経済社会に与えるインパクトや FinTech に関する課題、今後の政策の方向性等について実務家や有識者による議論が行われ、2017 年 5 月に「FinTech ビジョン」として FinTech の課題と今後の方向性に関する報告を行っている。「FinTech ビジョン」において、「FinTech は、日本企業の強みであるサプライチェーンにおける企業間信用も含む資金循環を強靱なものとする可能性がある。個々の企業が所要資金を最も有利な手段で調達するとともに、サプライチェーン全体の資金効率が最適化されることを目指す。そのため政策指標（KGI:Key Goal Indicator）として「SCCC（サプライチェーン・キャッシュ・コンバージョン・サイクル）」を継続的に把握・分析し、サプライチェーン全体の資金効率を高める政策の基礎として活用する。（中略）これにより、サプライチェーン全体としての資金調達余力が増すことで、資金を未来に向けた投資に振り分けることが可能となるような環境構築を促す」とされている。そのため、具体的な政策対応として、政策指標としての「SCCC」の設定・活用を掲げ、「サプライチェーンの適正化とともに付加価値向上や適正取引推進の取組を通じ、サプライチェーン全体、ひいては日本の産業全体の競争力の強化に繋がるような活動を、各業界団体に要請する。」とされている。

図表 1 FinTech 活用に伴う中小企業の収益力向上効果の把握・検証³



² www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/kinyuedi/2016/161222kinyuedi.pdf

³ 経済産業省「FinTech ビジョン」http://www.meti.go.jp/press/2017/05/20170508001/20170508001-1.pdf

2.2. CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）⁴とSCCCの関係性

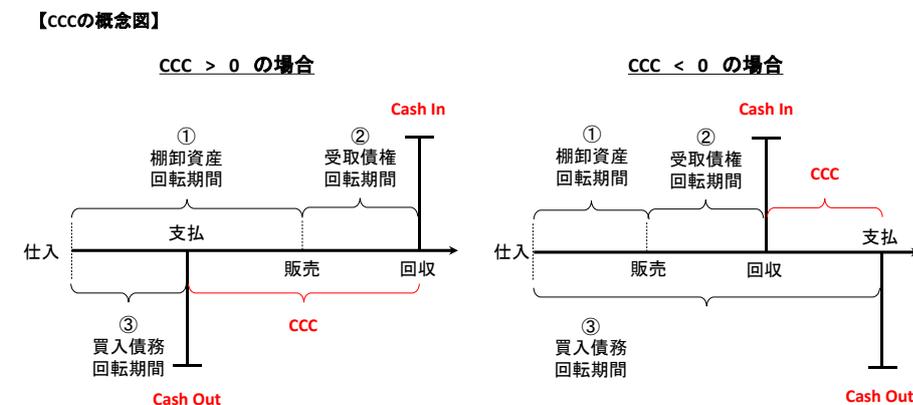
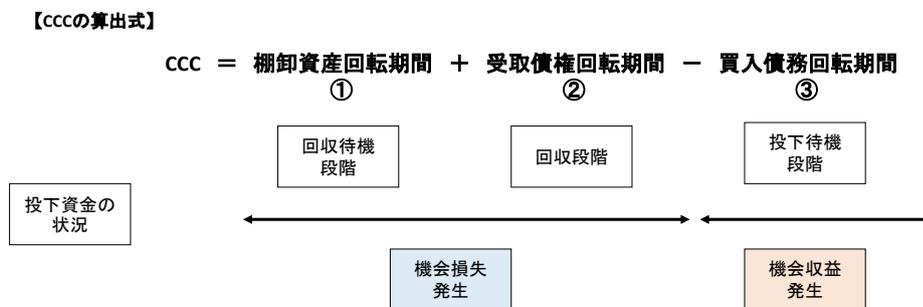
SCCCの議論に入る前に、複数の上場企業において経営管理指標として取り上げられているキャッシュ・コンバージョン・サイクル（以下「CCC」）について整理する。CCCは原材料等に資金を投入してから売上げを回収するまでの期間、すなわち運転資金回転期間と同義である（図表2）。CCCが長い場合、より大きな資金が在庫や売掛けに滞留し、売上げが増えても現金がなかなか手元に戻らず、次の設備投資等に回す資金が確保しにくいことになる。逆に、CCCが短い場合、売上げの成長にキャッシュの増加が伴い、次の投資機会へ迅速に対応できるという好循環が生み出せると考えられている。利益だけではなく現金の流れを重視した経営、所謂「キャッシュフロー経営」が重視されることから、国内においても複数の上場企業における経営管理指標として採用されている。

CCCの各種構成要素の長短の意味することを図表2にて示す。例えば棚卸資産回転期間については、投下可能な資金を商製品に変換し、得意先に引き渡し可能な段階を意味する。商製品の引き渡し又は処分を行わない限り、投下済み資金の全額又は一部を回収できず、投資に振り分けられないことから、棚卸資産回転期間の長期化は機会損失の発生と捉えることができる。

また、受取債権回転期間については、商製品の引き渡しを既に完了し、得意先から売上代金を受け取り、投下済み資金を賄う段階を意味している（回収期間）。この段階は、投下済み資金を他の投資対象に自由に振り分けられないことから、受取債権回転期間の長期化（回収期間の長期化）は機会損失の発生と捉えることができる。

一方、買入債務回転期間については、商品・資材等を仕入れたものの、その仕入れ代金が未決済の段階を意味する（支払期間）。そのため、本来ならば決済のために支出しなければならない資金を決済期日までの間、他の用途に使うことで収益を獲得する機会があるため、買入債務回転期間の長期化（支払期間の長期化）は機会収益の発生と捉えることもできる。

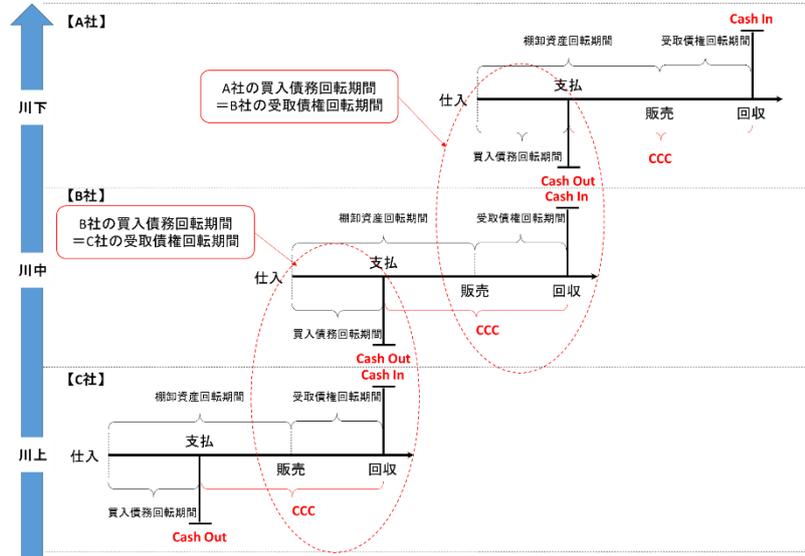
図表2 CCCの算出式及び概念図



⁴ CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）とは、受取債権回転期間＋棚卸資産回転期間－支払債務回転期間で算定する指標。「支払債務回転期間」を引く部分においてSCCCとの違いがある。

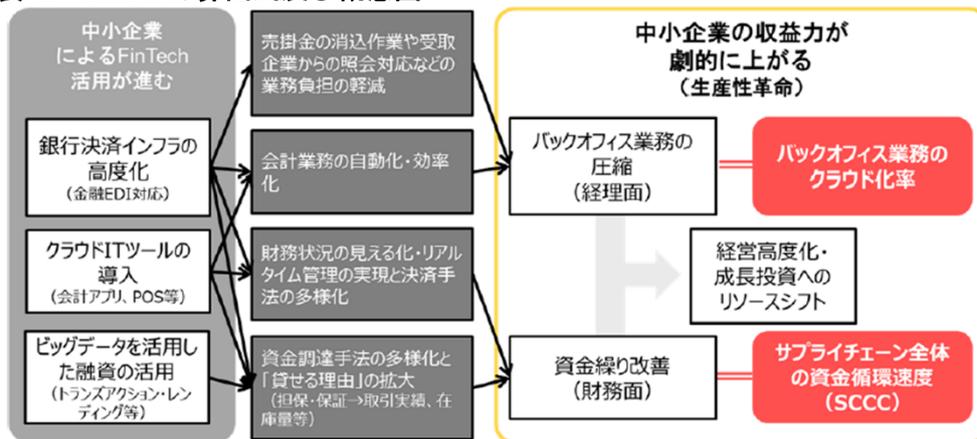
CCC については、一企業の運転資金回転期間の短縮を図るための指標として有効である一方、他社とのつながり全体として捉えた場合、自社の支払いサイト（買入債務回転日数）が他社の回収サイト（受取債権回転日数）であり、それがサプライチェーンを通して連鎖的につながっていく。自社の利のためにとる支払サイトの延長が他社の回収サイトの遅れとなることから、サプライチェーン全体としての資金循環の効率化には必ずしも結びつかないことが懸念される（図表3）。

図表 3 サプライチェーン上における CCC



CCC においては、経理担当者の通例の評価基準である「回収は早く（受取債権回転期間は短く）、支払はなるべく遅く（買入債務回転期間は長く）」という意向が実行された際に短縮化が成される。ただし、同意向に基づく企業行動をサプライチェーン全体でみた場合、取引先企業の資金繰りに影響を与える懸念がある。SCCC では、棚卸資産回転期間や受取債権回転期間のみならず、買入債務回転期間も短縮（支払もなるべく早く）することにより「サプライチェーン全体の資金効率化」を測ることを意図している点が、従来の指標と異なる（図表4）。

図表 4 SCCC の算出式及び概念図⁵



SCCC について、国内企業全体（中小企業を含む）の数値及びその構成要素、その推移について明確にしているデータはない。そこで、本調査の端緒として、国内企業における SCCC の現状について整理する。

⁵ 経済産業省 FinTech の課題と今後の方向性に関する検討会合（FinTech 検討会合）（第 5 回）「資料 2 事務局説明資料」 http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/fintech_kadai/pdf/005_02_00.pdf

3. 国内 SCCC の現状

3.1. 国内企業の SCCC 分布状況

3.1.1. 産業別 SCCC 推移状況

現在、SCCC について中小企業を含む国内企業全体の数値及びその構成要素、その推移について明確にしているものはない。そこで、本調査の端緒として、国内企業における SCCC およびそれを構成する各回転期間について確認する。分析期間は、2008 年度～2015 年度の 8 決算期（年度換算は各年 4 月～3 月）として、帝国データバンクの保有する企業データの内、財務諸表の特定が可能な企業を対象として、その分布状況を確認する。なお、すべての対象企業がすべての決算期を通して財務データを特定できているデータ（パネルデータ）ではないため、決算期ごとに SCCC を算出する企業数は異なる（2008 年度は約 10.6 万社、2009 年度は約 10.7 万社、2010 年度は約 11.0 万社、2011 年度は約 11.5 万社、2012 年度は約 12.1 万社、2013 年度は約 12.5 万社、2014 年度は約 12.6 万社、2015 年度は約 11.9 万社）（2015 年度における業種別企業数は図表 5 の通り。業種分類の詳細は 26 頁「(参考) 国内 SCCC の現状における業種区分」をご参照）。

以降、本報告書では、分析対象である各業種を以下の製造業と非製造業の 2 分類に再定義し、それぞれの傾向を確認する。

【製造業】

「自動車・自動車部品」、「鉄鋼」、「電機」、「重電」、「化学」、「素形材」、「繊維」、「飲食料品」

【非製造業】

「IT」、「サービス」、「流通小売」、「建設」、「トラック運輸」、「一次産業」

図表 5 サンプル企業の業種別従業員区分別企業数（2015 年度）

業界区分	従業員区分				
	20人以下 (0人含む)	21~100人以下	101_1000人以下	1001人以上	合計
製造業 合計	5,405	7,427	3,404	387	16,623
自動車・自動車部品	76	194	205	57	532
鉄鋼	147	321	165	19	652
電機	215	270	284	55	824
重電	1,514	1,986	867	85	4,452
化学	200	391	316	68	975
素形材	2,227	3,003	1,075	68	6,373
繊維	243	340	117	7	707
飲食料品	783	922	375	28	2,108
非製造業 合計	68,771	25,253	7,300	679	102,003
IT	924	1,260	648	85	2,917
サービス	3,724	3,419	1,726	197	9,066
流通小売	17,168	9,425	3,105	230	29,928
建設	46,258	9,985	1,332	120	57,695
トラック運輸	444	1,050	468	47	2,009
一次産業	253	114	21		388
サンプル企業 合計	74,176	32,680	10,704	1,066	118,626

出所：株式会社帝国データバンク 「企業単独財務ファイル COSMOS1」

<SCCC 算出式>

$$SCCC(\text{日}) = \text{受取債権回転期間}(\text{日}) + \text{棚卸資産回転期間}(\text{日}) + \text{買入債務回転期間}(\text{日})$$

$$\text{受取債権回転期間}(\text{日}) = \frac{(\text{当期受取債権}(\text{※1}) + \text{前期受取債権}) \div 2}{\text{売上高}} \times 365$$

※1 受取債権 = 受取手形 + 売掛金 + 割引手形 - 前受金

$$\text{棚卸資産回転期間}(\text{日}) = \frac{(\text{当期棚卸資産} + \text{前期棚卸資産}) \div 2}{\text{売上原価}} \times 365$$

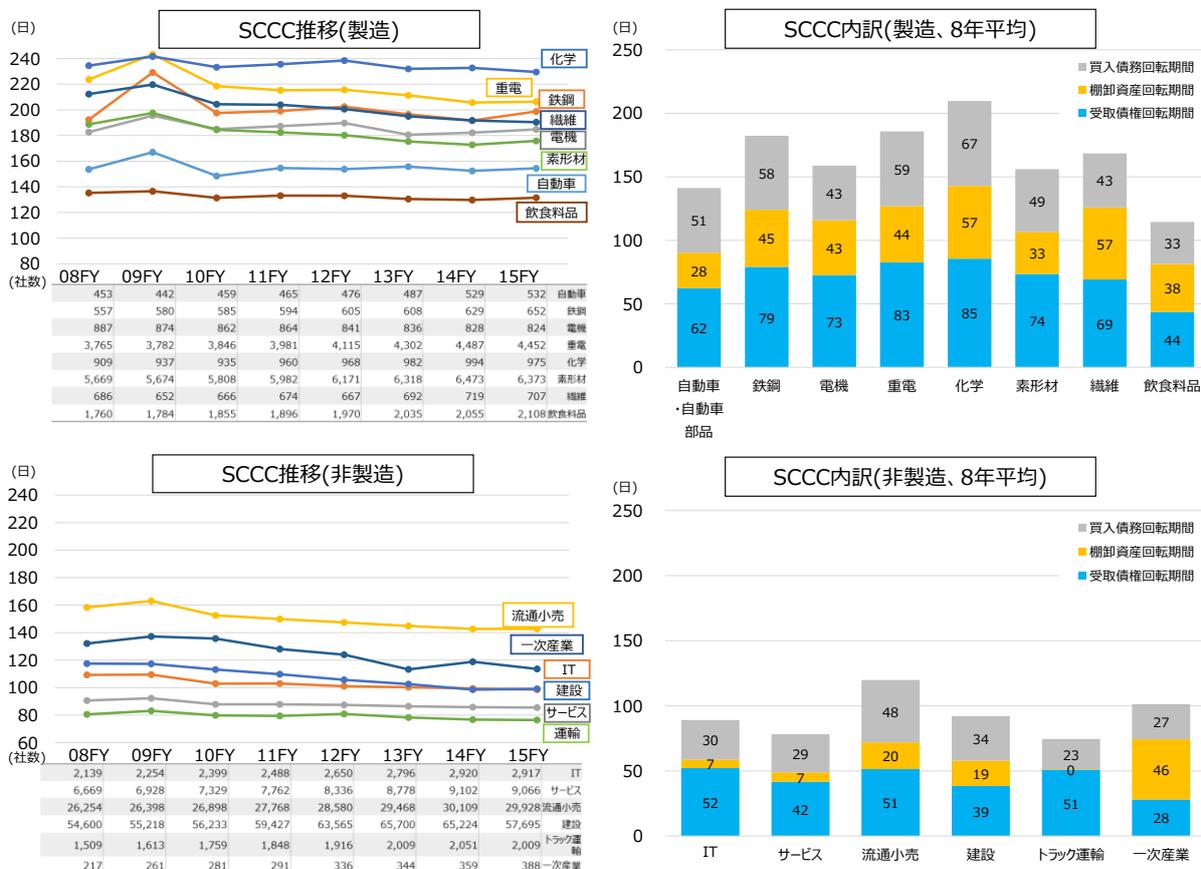
$$\text{買入債務回転期間}(\text{日}) = \frac{(\text{当期買入債務}(\text{※2}) + \text{前期買入債務}) \div 2}{\text{売上原価}} \times 365$$

※2 買入債務 = 支払手形 + 買掛金 - 前払金

図表 6 は、2008 年度から 2015 年度にかけての業種別の SCCC 推移と、SCCC を構成する各回転期間について期間平均値を算出の上、その中央値を業種別に示している。図表 6 より、以下のことが確認できる。

- ・ 製造業よりも非製造業のほうが、より SCCC が長い傾向にある。また、製造業において「飲食料品」の SCCC が短く、「化学」や「重電」、「鉄鋼」等の SCCC が長いことから、BtoC ビジネスのほうが BtoB ビジネスに比べて SCCC が短い傾向にある。
- ・ 製造業、非製造業ともに、SCCC に占める 3 つの回転期間の内、受取債権回転期間が最も大きな割合を占め、次に買入債務回転期間、棚卸資産期間と続く傾向が多い。

図表 6 産業別 SCCC 推移および内訳 (2008 年度～2015 年度)



出所：株式会社帝国データバンク 「企業単独財務ファイル COSMOS1」

注記：8年平均はサンプル企業別に期間中の平均値を算出の上、産業別に中央値を算出した値

3.1.2. 産業別分布状況

図表 7 は、2008 年度～2015 年度のいずれかの決算期において SCCC の算出が可能であったサンプル企業 13.7 万社の SCCC、受取債権回転期間、棚卸資産回転期間、買入債務回転期間について、各値を-100 日～400 日にかけて 10 ずつ区分した度数分布である。図表 7 より、全サンプル企業でみた場合、以下のことが確認できる。

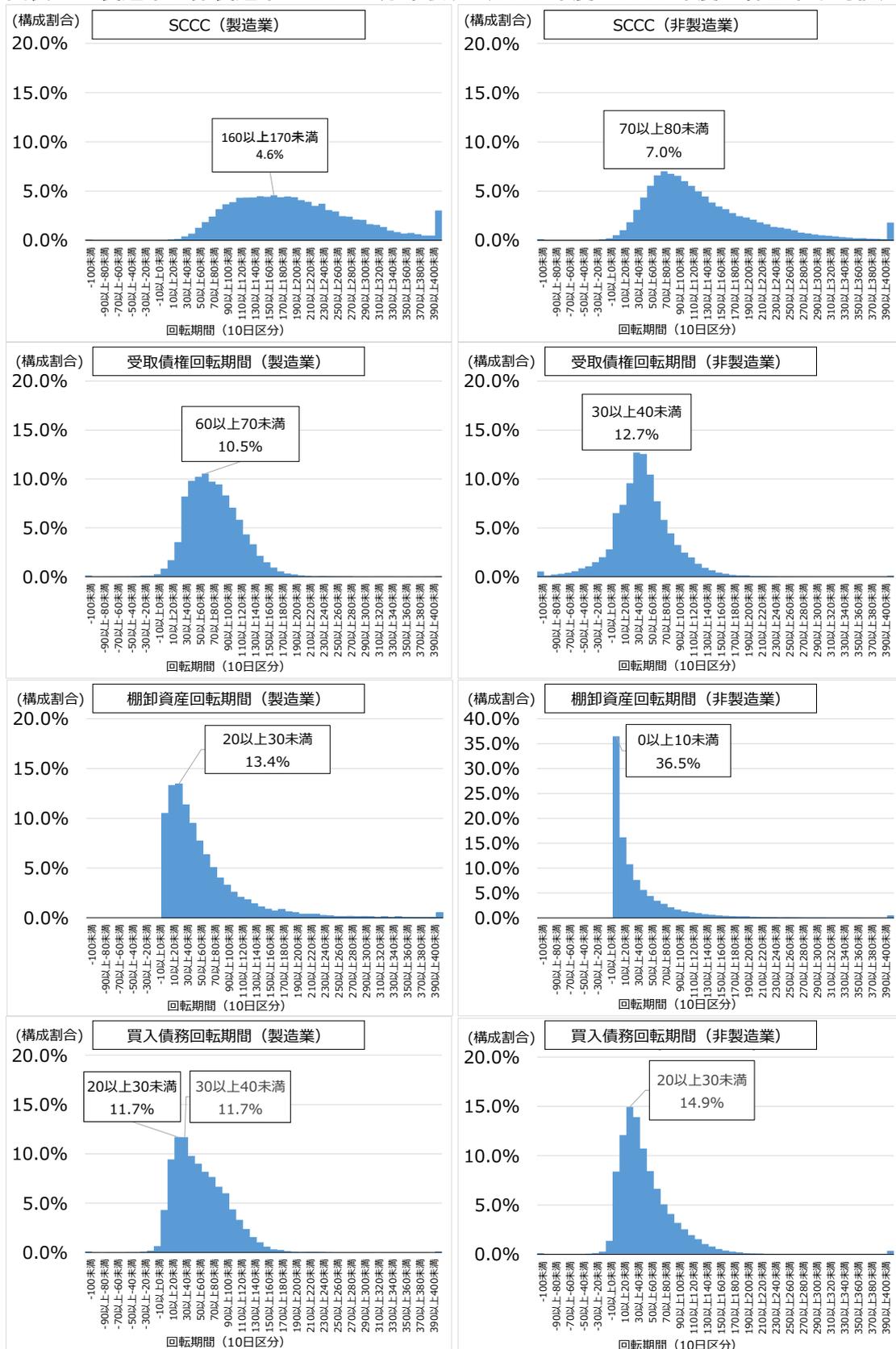
- ・ SCCC は、製造業では 160 日以上 170 日未満が全体の 4.6%、非製造業では 70 日以上 80 日未満が全体の 7.0% で最も多い。製造業と非製造業の山の形状を比べると、非製造業は 70 日以上 80 日未満を中心に集約している一方、製造業は 100 日～170 日程度を中心に平たい形状をしており、製造業のほうが分散されていることが確認できる。
- ・ 受取債権回転期間は、製造業では 60 日以上 70 日未満が全体の 10.5%、非製造業では 30 日以上 40 日未満が全体の 12.7% で最も多い。製造業と非製造業の山の形状を比べると、ともに最も多い区分を中心に分布が集約している。
- ・ 棚卸資産回転期間は、製造業では 20 日以上 30 日未満が全体の 13.4%、非製造業では 0 日以上 10 日未満が全体の 36.5% で最も多い。製造業と非製造業の山の形状を比べると、ともに左側に傾いた形状をしており、0 日以上 60 日未満の区分をとると、製造業では 65.7%、非製造業では 81.0% の企業が該当する。
- ・ 買入債務回転期間は、製造業では 20 日以上 30 日未満、および 30 日以上 40 日未満がそれぞれ全体の 11.7%、非製造業では 20 日以上 30 日未満が全体の 14.9% で最も多い。

非製造業について、構成割合が最も大きい建設業（約 6.1 万社）、および非製造業サンプル企業中で 2 番目に大きい流通小売業（約 3.0 万社）について、図表 8 より確認する。その結果、以下のことが確認できる。

- ・ SCCC は、流通小売業では 90 日以上 100 日未満、および 100 日以上 110 日未満がそれぞれ全体の 4.9%、建設業では 70 日以上 80 日未満が全体の 7.8% で最も多い。流通小売業と建設業の山の形状を比べると、建設業は 70 日以上 80 日未満を中心に集約している一方、流通小売業は 60 日～120 日程度を中心に平たい形状をしており、流通小売業のほうが分散されていることが確認できる。
- ・ 受取債権回転期間は、流通小売業では 40 日以上 50 日未満が全体の 11.7%、建設業では 30 日以上 40 日未満が全体の 13.1% で最も多い。流通小売業と建設業の山の形状を比べると、ともに最も多い区分を中心に分布が集約している。なお、建設業は全体の 16.6% が 0 日未満であり、前受金（未成工事受入金）が売掛金や完成工事未収入金を上回る水準で発生していることが確認できる。これは、工事期間中の建設業者の資金的な負担が重くなるため、着工時や工事期間中において、前払金や中間払金等の名目で請負代金の一部が支払われる慣行による。
- ・ 棚卸資産回転期間は、流通小売業および建設業ともに 0 日以上 10 日未満が全体に占める割合が約 3 割と最も多く、山の形状も左に傾いている。これは、ともに業態として棚卸資産を多くは必要としないことによる。
- ・ 買入債務回転期間は、流通小売業では 30 日以上 40 日未満が全体の 12.5%、建設業では 20 日以上 30 日未満が全体の 16.0% で最も多い。

以上より全体傾向としては、SCCC、および内訳である各回転期間について、製造業のほうが非製造業に比べて長いこと、棚卸資産回転期間は製造業、非製造業ともに他の回転期間に比べて短い期間に集約されていることが確認できる。

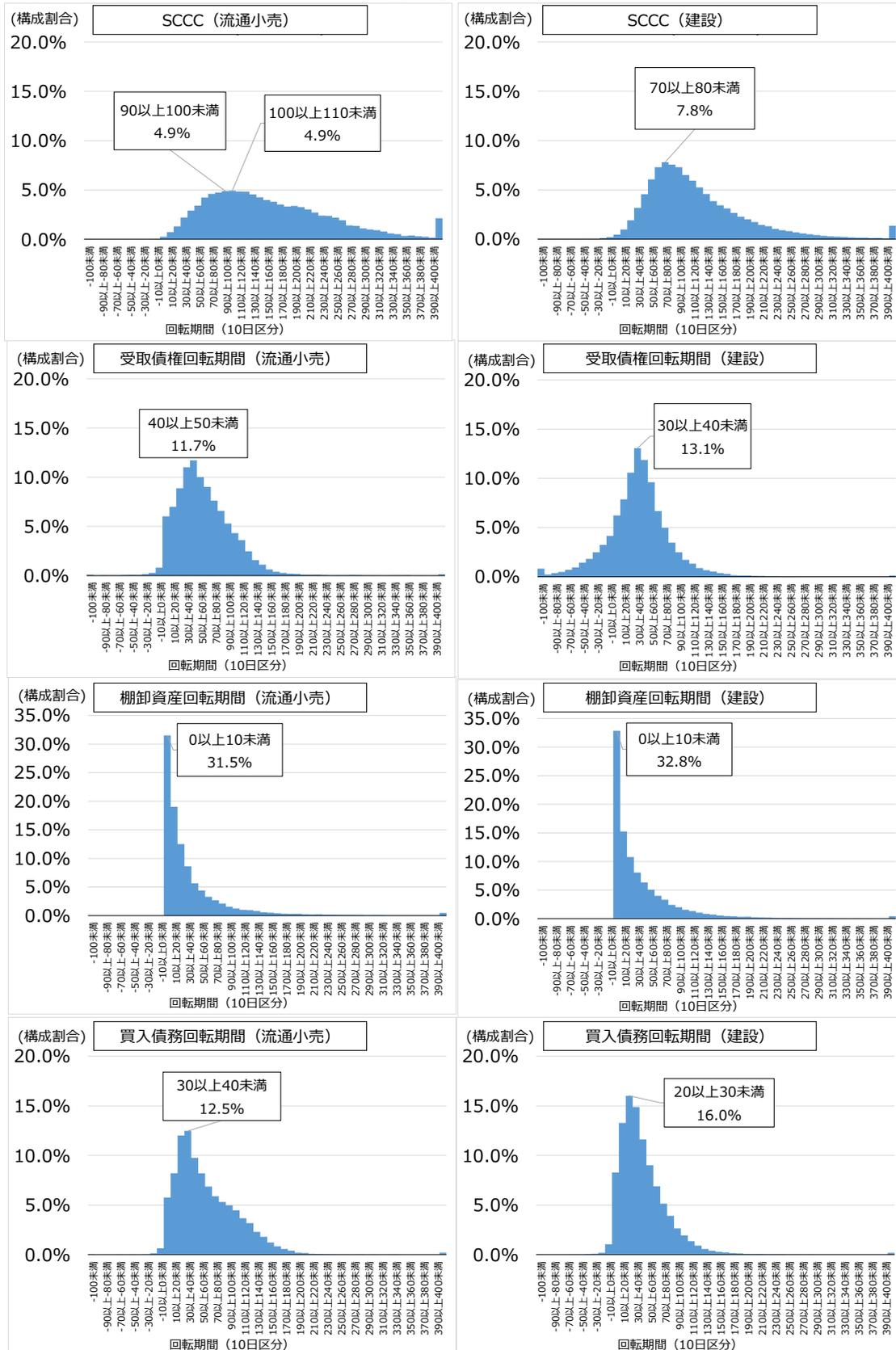
図表 7 製造業と非製造業の SCCC 分布状況 (2008 年度～2015 年度の各企業平均値)



出所：株式会社帝国データバンク 「企業単独財務ファイル COSMOS1」

注記：2008 年度～2015 年度の何れかの決算期において SCCC の算出が可能であった企業を対象に、製造業は 16,728 社、非製造業は 106,266 社について期間中の平均値を算出

図表 8 流通小売業と建設業の SCCC 分布状況 (2008 年度～2015 年度の各企業平均値)



出所：株式会社帝国データバンク 「企業単独財務ファイル COSMOS1」

注記：2008 年度～2015 年度の何れかの決算期において SCCC の算出が可能であった企業を対象に、流通小売業は 30,231 社、建設業は 60,641 社について、期間中の平均値を算出

3.1.3. 従業員規模別 SCCC 推移状況

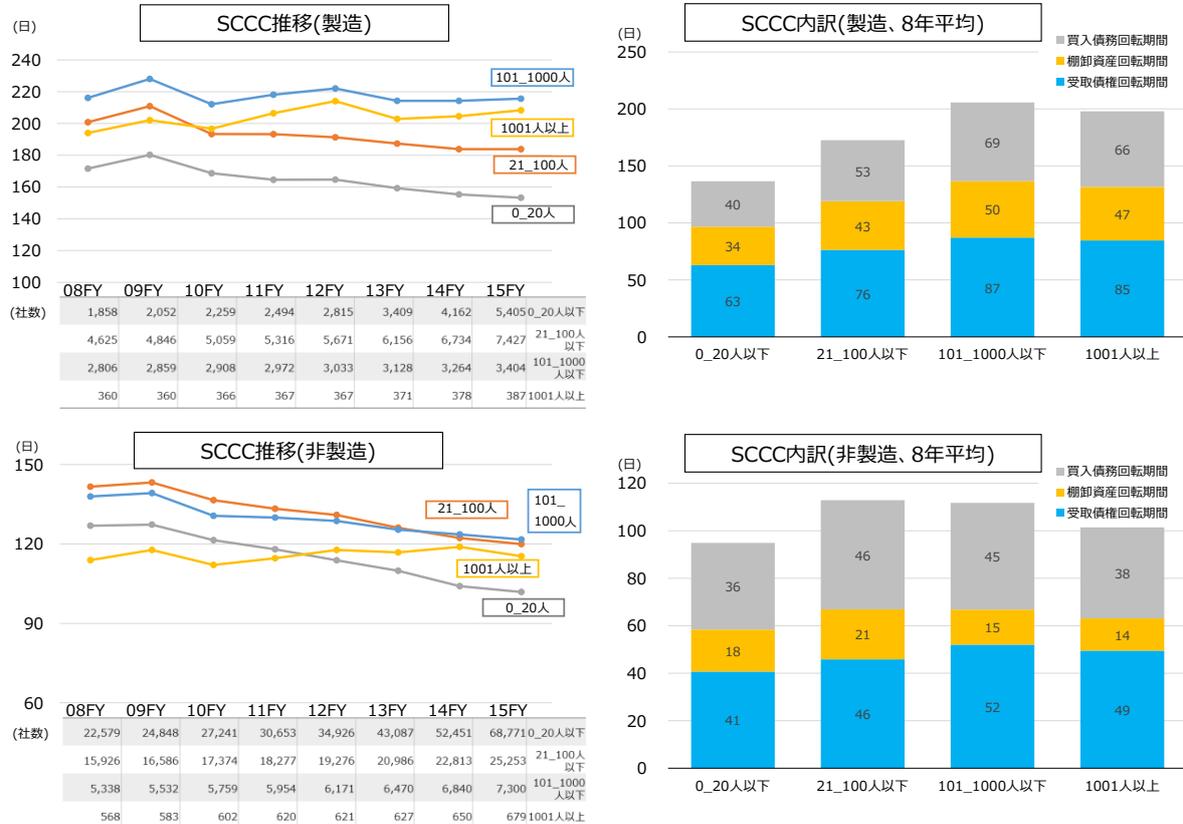
これまでに確認した国内企業の SCCC 分布状況について、企業の規模による傾向の違いを確認する。分析期間は、2008 年度～2015 年度の 8 決算期（年度換算は各年 4 月～3 月）として、分析対象は帝国データバンクの保有する企業データの内、2015 年度の財務諸表が特定可能な企業を対象とする（業種別企業数は図表 5(5 頁)ご参照）。

決算期ごとに各企業において SCCC を算出の上、業界区分・従業員数別に SCCC の中央値の推移をみることで、これまで確認できた SCCC の傾向が企業規模によって異なるのかを明らかにする。

図表 9 および図表 10 にて示す、従業員規模別 SCCC の推移より、概ね以下のことが経年で共通している。

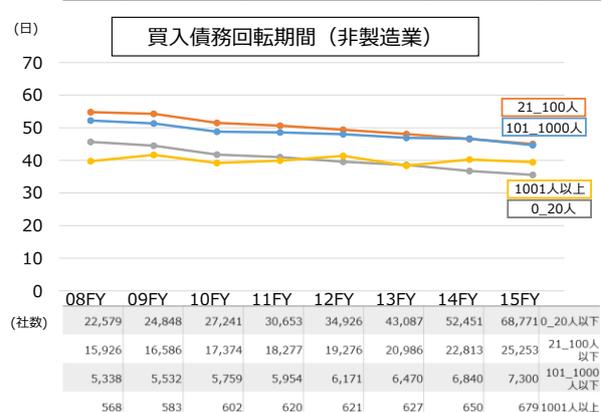
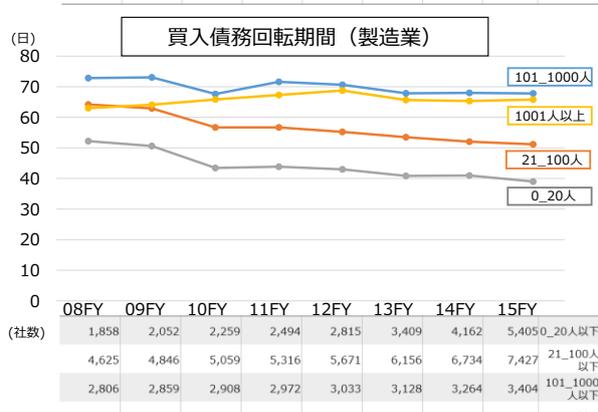
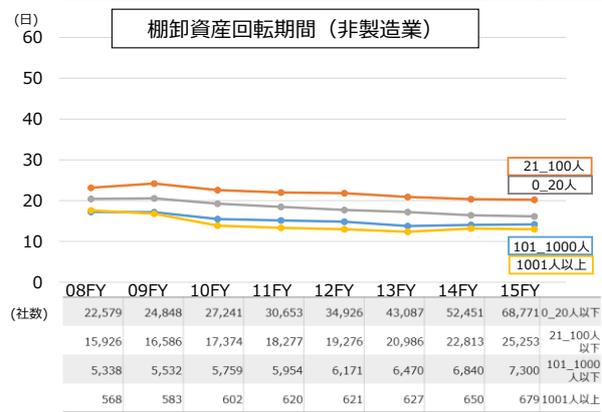
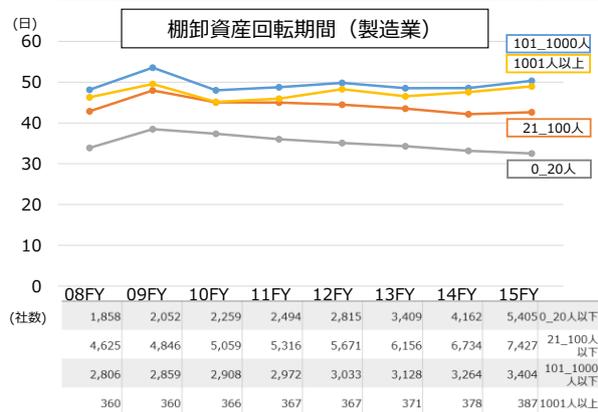
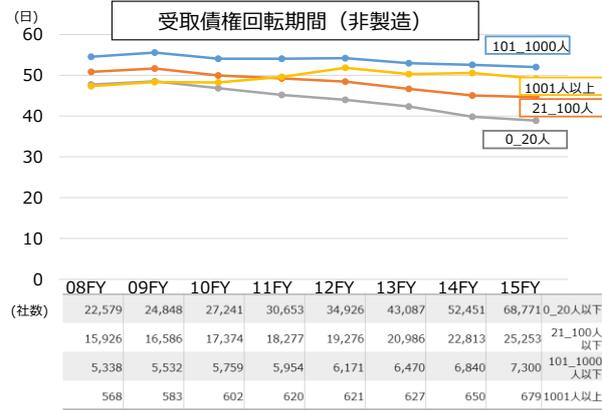
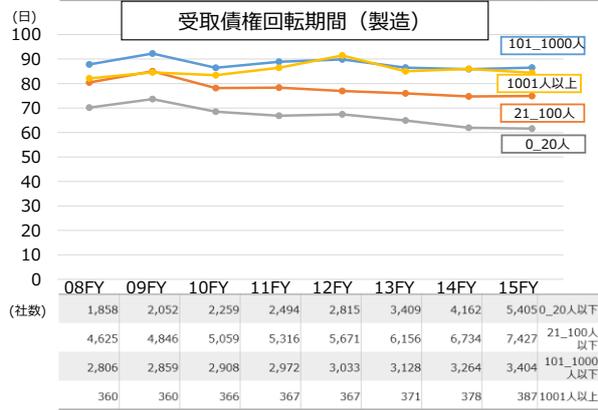
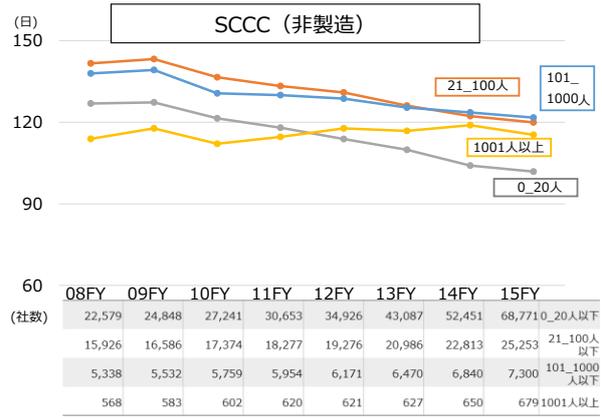
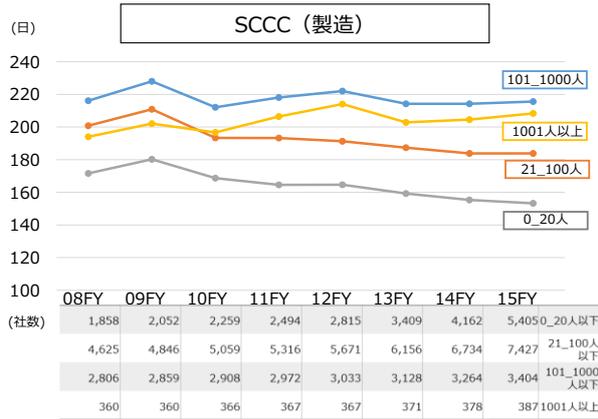
- ・ 製造業については、従業員規模と SCCC（および各回転期間）の長短の関係は経年において大きな変化はない。
- ・ 非製造業については、1,001 人以上の区分を除いて SCCC が短縮傾向で推移している。この要因は、主に受取債権回転期間と買入債務回転期間が短縮傾向で推移していることによる。
- ・ 製造業、非製造業ともに、いずれの従業員規模においても、受取債権回転期間が他の回転期間に比して長い傾向にある。
- ・ 製造業については、従業員規模が大きいほど SCCC（および各回転期間）は長くなる傾向にある。
- ・ 非製造業においては、必ずしも従業員区分別に SCCC の長短との関係は確認できないが、従業員数が 0 人～20 人規模の企業は、それ以外の従業員区分と比較して、SCCC が短い傾向にある。

図表 9 製造業・非製造業の従業員規模別 SCCC（中央値）推移



出所：株式会社帝国データバンク 「企業単独財務ファイル COSMOS1」

図表 10 製造業・非製造業の従業員規模別 SCCC および各回転期間（中央値）推移



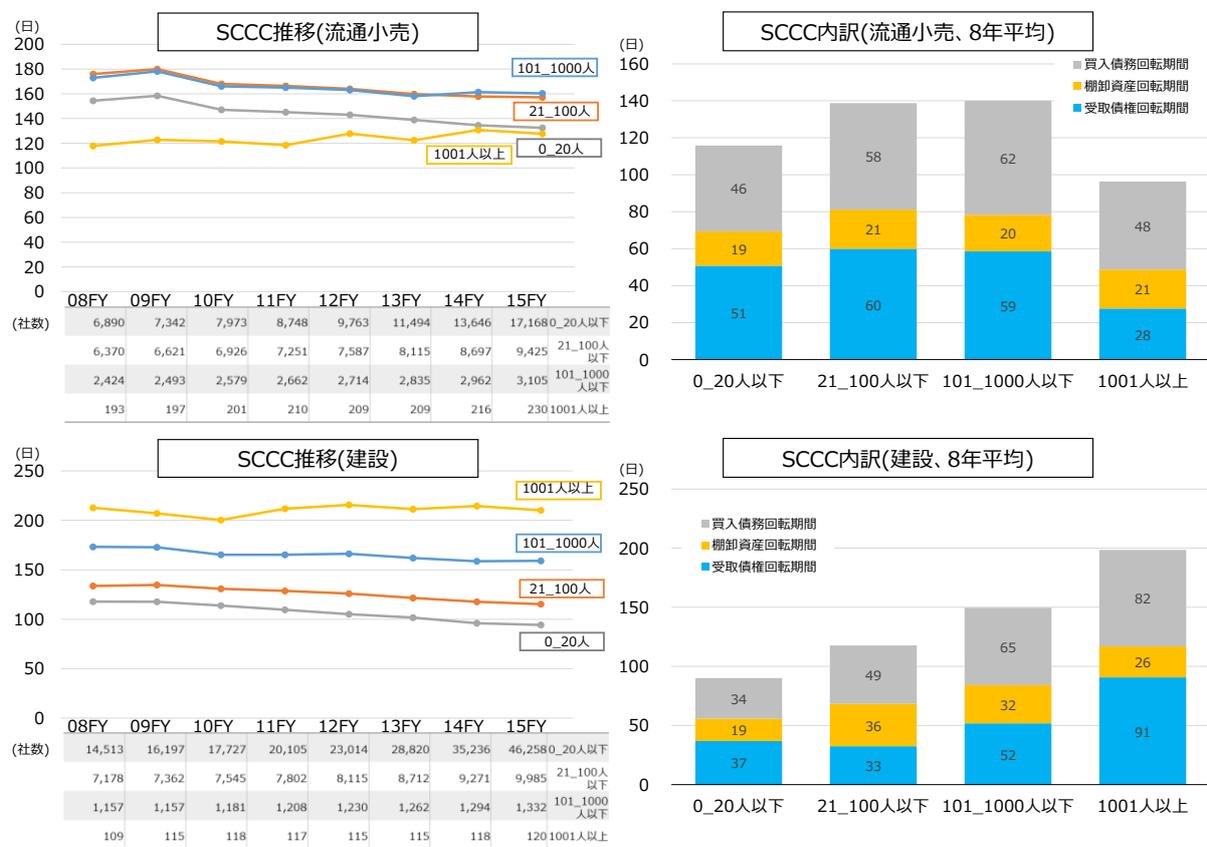
出所：株式会社帝国データバンク 「企業単独財務ファイル COSMOS1」

3.1.2 と同様に流通小売業および建設業について、従業員規模別の傾向を確認する。

図表 11 および図表 12 にて示す、流通小売業および建設業の従業員規模別 SCCC の推移より、概ね以下のことが確認できる。

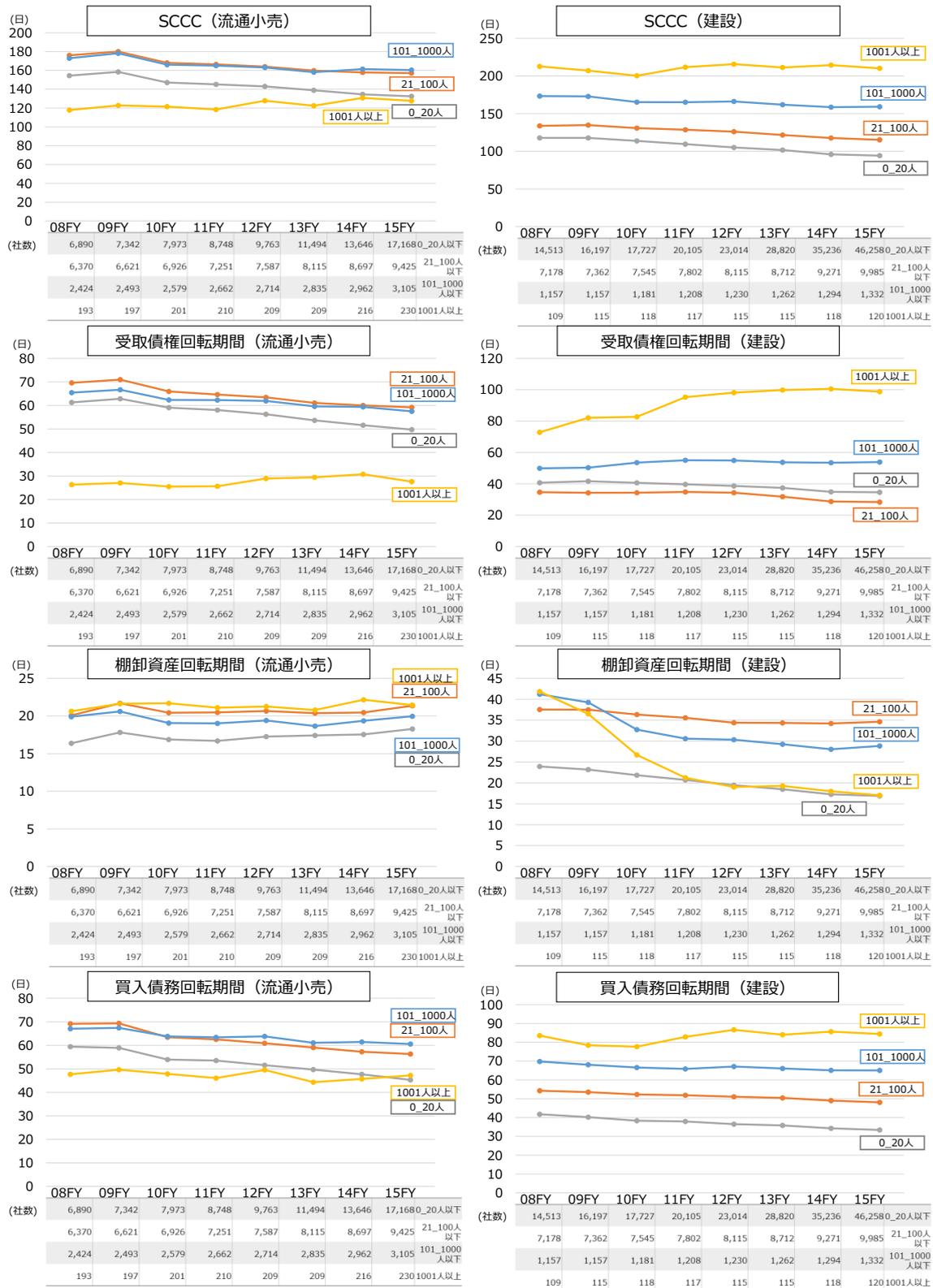
- ・ 流通小売業および建設業ともに、従業員規模と SCCC の長短の関係は経年において大きく変わっていない。
- ・ 建設業においては、従業員規模が大きくなるほど SCCC が長くなる傾向にある。
- ・ 流通小売業においては、従業員区分が 1,000 人以下までにおいて、同様に従業員規模が大きくなるほど SCCC が長くなる傾向にある。(従業員数 1,001 人以上の区分については、他の区分に比して小売業が多いことに起因して SCCC が短い傾向にある)。

図表 11 流通小売業、建設業の従業員規模別 SCCC (中央値) 推移



出所：株式会社帝国データバンク 「企業単独財務ファイル COSMOS1」

図表 12 流通小売業、建設業の従業員規模別 SCCC および各回転期間（中央値）推移



出所：株式会社帝国データバンク 「企業単独財務ファイル COSMOS1」

注記：流通小売における従業員区分 1001 人以上の受取債権回転期間が他の区分と比較して短い理由は、小売業の占める割合が他の区分より多いことによる（他の区分は、概ね卸売業：小売業=8：2である一方、1,001 名以上の区分は卸売業：小売業=4：6）。また、建設業の従業員区分 1001 人以上における棚卸資産回転期間の減少は、平成 19 年度税制改正「棚卸資産の評価に関する会計基準」（平成 20 年 4 月 1 日以後開始事業年度から適用）の変更により棚卸資産評価損が計上されたことによる。

3.2. 業績との連動性分析

SCCC の短縮を企業に対して求める場合、SCCC の短縮が企業業績にもたらす影響を考慮する必要がある。そこで、帝国データバンクの保有する企業データの内、2011 年度～2015 年度の 5 決算期について財務諸表の特定が可能な企業を対象に、SCCC の長短（および増減）と、各種業績指標との相関関係を確認する。なお対象企業は、全ての企業が全ての決算期を通して財務諸表が特定できていないため、決算期ごとに相関係数を算出した企業数が異なる（2011 年度は 13.3 万社、2012 年度は 13.6 万社、2013 年度は 14.0 万社、2014 年度は約 14.4 万社、2015 年度は約 14.3 万社）。

なお、相関関係を確認する業績指標については、以下の 8 指標とした（図表 13）。

図表 13 SCCC との相関関係を比較する 8 指標

比較指標	算出式
売上高総利益率	売上総利益÷売上高
売上高営業利益率	営業利益÷売上高
売上高経常利益率	経常利益÷売上高
売上当期純利益率	当期純利益÷売上高
EBITDA マージン	(税引前利益+特別損益+支払利息+減価償却費) ÷売上高
ROA(営業利益ベース)	営業利益÷資産合計
ROE(当期純利益ベース)	当期純利益÷(純資産合計-新株予約権)
労働生産性	付加価値額÷従業員数 ※付加価値額＝人件費＋動産・不動産賃貸料＋支払利息・割引料＋租税公課＋営業純益

また、SCCC と各業績指標との相関関係を確認する分類として、図表 14 に示す①と②のパターンにより、相関関係を確認する。

図表 14 SCCC と業績指標の相関関係分析における分類と趣旨

分類	相関関係を分析する趣旨	図表番号
①SCCC の長短、各指標の高低	SCCC が長い時（短い時）に、各指標は高い値（低い値）なのか	15、16
②SCCC の増減（前年差）と、各指標の増減（前年差）	SCCC が短縮（長期化）した際に、各指標は向上（悪化）するのか	17、18

図表 15～18 にて、製造業と非製造業における、SCCC と各業績指標との相関関係を一覧した。

図表 15 は、製造業の SCCC の長短と、各種業績指標の高低との相関関係を表している。図表から、製造業において、SCCC の長さと同種業績指標の水準に相関関係は確認できない。

図表 15 製造業の SCCC（長短）と業績指標（高低）との相関関係（2011 年度～2015 年度）

データ区分	対象指標	基準年	P値							N数								
			売上高総利益率	売上高営業利益率	売上高経常利益率	売上高純利益率	EBITDA マージン	ROA(営業利益ベース)	ROE(純利益ベース)	労働生産性	売上高総利益率	売上高営業利益率	売上高経常利益率	売上高純利益率	EBITDA マージン	ROA(営業利益ベース)	ROE(純利益ベース)	労働生産性
①SCCC の長短と、 各指標の 高低	1_SCCC	2015年	0.04	0.06	0.05	0.04	0.03	-0.04	-0.08	0.01	14,071	14,071	14,071	14,070	14,071	14,071	14,069	14,008
		2014年	0.06	0.05	0.05	0.03	0.04	-0.04	-0.08	0.03	14,150	14,150	14,149	14,149	14,150	14,150	14,149	14,085
		2013年	0.08	0.08	0.07	0.05	0.05	-0.01	-0.06	0.04	13,764	13,764	13,762	13,762	13,763	13,764	13,762	13,703
		2012年	0.08	0.05	0.04	0.02	0.03	-0.02	-0.07	0.03	13,385	13,385	13,385	13,384	13,385	13,385	13,384	13,332
		2011年	0.09	0.05	0.03	0.02	0.03	-0.02	-0.06	0.03	13,048	13,048	13,047	13,047	13,048	13,048	13,047	13,005
	2_CCC	2015年	0.11	0.02	0.01	-0.00	0.03	-0.08	-0.11	-0.01	14,071	14,071	14,071	14,069	14,071	14,071	14,068	14,007
		2014年	0.13	0.02	0.01	0.01	0.04	-0.08	-0.10	-0.01	14,150	14,150	14,149	14,149	14,150	14,150	14,149	14,078
		2013年	0.13	0.00	0.00	-0.00	0.04	-0.08	-0.08	-0.01	13,764	13,764	13,762	13,762	13,764	13,764	13,762	13,697
		2012年	0.14	0.01	-0.01	-0.01	0.03	-0.07	-0.08	-0.00	13,385	13,385	13,384	13,384	13,385	13,385	13,384	13,321
		2011年	0.15	0.04	-0.00	-0.02	0.03	-0.05	-0.08	-0.00	13,048	13,048	13,047	13,047	13,048	13,048	13,047	12,995
	3_受取債権回転期間	2015年	-0.02	0.07	0.09	0.07	0.06	-0.01	-0.07	-0.03	14,363	14,362	14,363	14,359	14,363	14,362	14,359	14,284
		2014年	-0.01	0.08	0.10	0.08	0.07	-0.01	-0.07	-0.02	14,407	14,407	14,407	14,406	14,407	14,407	14,406	14,321
		2013年	0.01	0.08	0.10	0.08	0.06	-0.00	-0.05	-0.01	14,030	14,030	14,028	14,029	14,030	14,030	14,029	13,951
		2012年	0.00	0.05	0.06	0.04	0.03	-0.01	-0.07	-0.02	13,630	13,630	13,630	13,630	13,630	13,630	13,630	13,562
		2011年	-0.00	0.05	0.06	0.04	0.03	-0.02	-0.07	-0.03	13,287	13,287	13,286	13,286	13,287	13,287	13,286	13,232
	4_棚卸資産回転期間	2015年	0.11	-0.00	-0.03	-0.04	-0.01	-0.08	-0.09	0.04	14,239	14,239	14,239	14,236	14,239	14,239	14,235	14,170
		2014年	0.13	0.01	-0.01	-0.01	0.01	-0.07	-0.08	0.04	14,288	14,288	14,289	14,288	14,288	14,288	14,288	14,218
		2013年	0.14	0.01	-0.00	-0.00	0.03	-0.05	-0.06	0.05	13,922	13,922	13,920	13,920	13,921	13,922	13,920	13,857
		2012年	0.15	0.02	-0.01	-0.01	0.02	-0.04	-0.06	0.05	13,554	13,554	13,553	13,553	13,554	13,554	13,553	13,496
		2011年	0.17	0.05	-0.01	-0.02	0.03	-0.02	-0.06	0.06	13,192	13,192	13,192	13,191	13,192	13,192	13,191	13,142
5_買入債務回転期間	2015年	-0.04	0.06	0.05	0.05	0.01	0.02	-0.01	0.02	14,094	14,093	14,094	14,091	14,094	14,093	14,090	14,029	
	2014年	-0.02	0.06	0.05	0.04	0.02	0.02	-0.01	0.03	14,176	14,176	14,175	14,175	14,176	14,176	14,175	14,106	
	2013年	-0.02	0.07	0.07	0.05	0.03	0.05	0.00	0.04	13,791	13,791	13,789	13,789	13,791	13,791	13,789	13,727	
	2012年	-0.02	0.04	0.04	0.03	-0.00	0.02	-0.01	0.02	13,420	13,420	13,420	13,420	13,420	13,420	13,420	13,361	
	2011年	-0.03	0.05	0.04	0.04	0.01	0.03	-0.01	0.01	13,073	13,073	13,072	13,072	13,073	13,073	13,072	13,023	

出所：株式会社帝国データバンク 「企業単独財務ファイル COSMOS1」

注記：相関係数について、0.2 以上は赤色塗りつぶし、-0.2 以下は青色塗りつぶし、統計的有意性のないもの（P 値 0.05 以上）の場合は灰色塗りつぶし。外れ値処理として、年度・業種区分・対象指標ごとに上下 3%を除外して算出している。

図表 16 は、非製造業の SCCC の長短と、各種業績指標の高低との相関関係を表している。図表から、非製造業においても、SCCC の長さと同種業績指標の水準に相関関係は確認できない。

図表 16 非製造業の SCCC（長短）と業績指標（高低）との相関関係（2011 年度～2015 年度）

データ区分	対象指標	基準年	相関係数							N数								
			売上高総利益率	売上高営業利益率	売上高経常利益率	売上高純利益率	EBITDA マージン	ROA(営業利益ベース)	ROE(純利益ベース)	労働生産性	売上高総利益率	売上高営業利益率	売上高経常利益率	売上高純利益率	EBITDA マージン	ROA(営業利益ベース)	ROE(純利益ベース)	労働生産性
①SCCC の長短と、 各指標の 高低	1_SCCC	2015年	-0.09	-0.03	-0.05	-0.06	-0.07	-0.10	-0.07	0.08	86,298	86,296	86,292	86,295	86,300	86,296	86,295	83,902
		2014年	-0.08	-0.04	-0.07	-0.07	-0.08	-0.12	-0.07	0.08	92,865	92,861	92,862	92,850	92,864	92,861	92,849	90,189
		2013年	-0.08	-0.02	-0.05	-0.05	-0.05	-0.08	-0.05	0.09	92,299	92,287	92,293	92,283	92,298	92,287	92,283	89,602
		2012年	-0.08	-0.00	-0.04	-0.05	-0.05	-0.06	-0.04	0.08	89,160	89,154	89,148	89,137	89,160	89,154	89,135	86,701
		2011年	-0.07	0.01	-0.03	-0.03	-0.03	-0.02	-0.04	0.08	84,253	84,247	84,245	84,231	84,252	84,247	84,229	82,154
	2_CCC	2015年	0.07	-0.04	-0.05	-0.04	-0.01	-0.08	-0.06	-0.05	86,298	86,297	86,292	86,295	86,300	86,297	86,295	83,843
		2014年	0.08	-0.03	-0.04	-0.04	-0.00	-0.08	-0.05	-0.06	92,865	92,860	92,861	92,849	92,865	92,860	92,848	90,084
		2013年	0.08	-0.03	-0.05	-0.05	-0.00	-0.07	-0.04	-0.05	92,299	92,288	92,290	92,280	92,298	92,288	92,280	89,523
		2012年	0.07	-0.03	-0.06	-0.06	-0.01	-0.07	-0.03	-0.06	89,160	89,154	89,150	89,138	89,161	89,154	89,137	86,617
		2011年	0.07	-0.05	-0.07	-0.07	-0.02	-0.07	-0.04	-0.06	84,253	84,247	84,245	84,232	84,252	84,247	84,229	82,086
	3_受取債権回転期間	2015年	-0.02	-0.02	-0.03	-0.03	-0.03	-0.05	-0.03	0.02	97,651	97,648	97,646	97,646	97,652	97,648	97,645	94,463
		2014年	-0.01	-0.03	-0.04	-0.03	-0.04	-0.05	-0.03	0.03	105,375	105,369	105,368	105,358	105,374	105,369	105,356	101,825
		2013年	-0.03	-0.00	-0.02	-0.02	-0.02	-0.03	-0.01	0.04	104,580	104,565	104,570	104,560	104,578	104,565	104,560	101,052
		2012年	-0.05	0.01	-0.01	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	0.04	101,124	101,118	101,112	101,094	101,124	101,118	101,092	97,855
		2011年	-0.05	0.00	-0.01	-0.01	-0.02	-0.01	-0.02	0.03	95,318	95,313	95,312	95,294	95,318	95,313	95,291	92,458
	4_棚卸資産回転期間	2015年	-0.03	-0.02	-0.04	-0.04	-0.03	-0.08	-0.04	0.01	86,427	86,424	86,419	86,421	86,426	86,426	86,421	84,174
		2014年	-0.04	-0.03	-0.05	-0.05	-0.04	-0.09	-0.04	-0.00	92,953	92,947	92,944	92,940	92,950	92,946	92,939	90,404
		2013年	-0.04	-0.04	-0.06	-0.06	-0.04	-0.09	-0.05	-0.01	92,177	92,160	92,163	92,157	92,175	92,160	92,157	89,597
		2012年	-0.02	-0.04	-0.07	-0.06	-0.04	-0.08	-0.04	-0.02	89,240	89,236	89,230	89,214	89,240	89,236	89,214	86,893
		2011年	-0.02	-0.03	-0.06	-0.06	-0.03	-0.05	-0.04	-0.02	84,486	84,480	84,479	84,468	84,485	84,480	84,468	82,404
5_買入債務回転期間	2015年	-0.13	-0.01	-0.02	-0.03	-0.06	-0.04	-0.03	0.10	88,343	88,342	88,337	88,337	88,345	88,343	88,338	85,763	
	2014年	-0.12	-0.02	-0.04	-0.05	-0.07	-0.06	-0.03	0.10	95,154	95,151	95,151	95,141	95,154	95,152	95,141	92,284	
	2013年	-0.12	0.00	-0.02	-0.03	-0.05	-0.04	-0.02	0.11	94,496	94,485	94,489	94,476	94,494	94,485	94,476	91,635	
	2012年	-0.12	0.02	-0.01	-0.01	-0.04	-0.02	-0.02	0.10	91,173	91,167	91,163	91,150	91,173	91,167	91,148	88,526	
	2011年	-0.11	0.04	0.02	0.01	-0.01	0.02	-0.03	0.11	86,068	86,062	86,061	86,044	86,067	86,062	86,043	83,790	

出所：株式会社帝国データバンク 「企業単独財務ファイル COSMOS1」

注記：相関係数について、0.2 以上は赤色塗りつぶし、-0.2 以下の場合青色塗りつぶし、統計的有意性のないもの（P 値 0.05 以上）の場合は灰色塗りつぶし。外れ値処理として、年度・業種区分・対象指標ごとに上下 3%を除外して算出している。

図表 17 は、製造業の SCCC の増減（前年差）と、各種業績指標の増減（前年差）との相関関係を表している。図表から、SCCC、CCC、および受取債権回転期間の増減においては、営業利益率や経常利益率などの収益性を表す指標、および ROA や労働生産性においても、-0.2 程度の負の相関関係（SCCC が短縮した際に各業績指標が向上している）が確認できる。

図表 17 製造業の SCCC の増減と業績指標の変動との相関関係（2011 年度~2015 年度）

データ区分	対象指標	基準年	P値							N数								
			売上高総利益率	売上高営業利益率	売上高経常利益率	売上高純利益率	EBITDA マージン	ROA(営業利益ベース)	ROE(純利益ベース)	労働生産性	売上高総利益率	売上高営業利益率	売上高経常利益率	売上高純利益率	EBITDA マージン	ROA(営業利益ベース)	ROE(純利益ベース)	労働生産性
②SCCC の増減（前年差）と、各指標の増減（前年差）	1_SCCC	2015年	0.10	-0.16	-0.14	-0.11	-0.07	-0.20	-0.09	-0.17	11,911	11,911	11,910	11,908	11,911	11,911	11,908	11,872
		2014年	0.08	-0.15	-0.13	-0.13	-0.07	-0.20	-0.10	-0.18	11,881	11,881	11,880	11,880	11,880	11,881	11,880	11,838
		2013年	0.08	-0.18	-0.17	-0.14	-0.13	-0.22	-0.10	-0.20	11,575	11,575	11,574	11,573	11,574	11,575	11,573	11,544
		2012年	0.08	-0.18	-0.15	-0.14	-0.11	-0.22	-0.07	-0.19	11,312	11,312	11,312	11,311	11,312	11,312	11,311	11,279
		2011年	0.06	-0.18	-0.18	-0.15	-0.10	-0.22	-0.07	-0.19	10,988	10,988	10,986	10,986	10,988	10,988	10,986	10,950
	2_CCC	2015年	-0.00	-0.19	-0.17	-0.13	-0.10	-0.20	-0.09	-0.19	11,929	11,929	11,928	11,926	11,929	11,929	11,926	11,885
		2014年	-0.03	-0.21	-0.18	-0.15	-0.12	-0.22	-0.08	-0.21	11,908	11,908	11,907	11,907	11,908	11,908	11,907	11,859
		2013年	-0.01	-0.20	-0.19	-0.16	-0.14	-0.24	-0.09	-0.22	11,624	11,624	11,622	11,622	11,624	11,624	11,622	11,588
		2012年	-0.02	-0.21	-0.20	-0.17	-0.14	-0.23	-0.06	-0.21	11,288	11,288	11,288	11,287	11,288	11,288	11,287	11,251
		2011年	-0.04	-0.26	-0.24	-0.20	-0.15	-0.26	-0.09	-0.24	11,029	11,029	11,027	11,027	11,029	11,029	11,027	10,988
	3_受取債権回転期間	2015年	-0.00	-0.17	-0.15	-0.12	-0.10	-0.20	-0.09	-0.19	12,027	12,026	12,027	12,024	12,027	12,026	12,024	11,976
		2014年	-0.02	-0.17	-0.15	-0.13	-0.10	-0.20	-0.08	-0.19	11,998	11,998	11,998	11,998	11,998	11,998	11,998	11,943
		2013年	-0.02	-0.21	-0.19	-0.16	-0.14	-0.24	-0.09	-0.21	11,705	11,705	11,704	11,703	11,705	11,705	11,703	11,665
		2012年	-0.01	-0.20	-0.18	-0.16	-0.13	-0.21	-0.08	-0.21	11,413	11,413	11,412	11,411	11,413	11,413	11,411	11,374
		2011年	-0.03	-0.22	-0.20	-0.17	-0.14	-0.23	-0.08	-0.21	11,078	11,078	11,076	11,076	11,078	11,078	11,076	11,032
	4_棚卸資産回転期間	2015年	0.11	-0.12	-0.11	-0.09	-0.07	-0.15	-0.05	-0.12	12,119	12,119	12,118	12,117	12,119	12,119	12,117	12,070
		2014年	0.09	-0.11	-0.11	-0.09	-0.05	-0.15	-0.07	-0.12	12,100	12,100	12,099	12,099	12,099	12,100	12,099	12,050
		2013年	0.11	-0.12	-0.12	-0.10	-0.08	-0.16	-0.06	-0.14	11,843	11,843	11,842	11,841	11,842	11,843	11,841	11,807
		2012年	0.10	-0.13	-0.12	-0.10	-0.06	-0.16	-0.05	-0.13	11,542	11,542	11,542	11,540	11,542	11,542	11,540	11,504
		2011年	0.07	-0.16	-0.15	-0.11	-0.08	-0.18	-0.05	-0.16	11,230	11,230	11,229	11,228	11,230	11,230	11,228	11,186
5_買入債務回転期間	2015年	0.11	-0.05	-0.04	-0.04	-0.01	-0.08	-0.04	-0.07	11,899	11,898	11,898	11,896	11,899	11,898	11,896	11,855	
	2014年	0.11	-0.03	-0.04	-0.04	-0.01	-0.07	-0.04	-0.05	11,890	11,890	11,889	11,889	11,890	11,890	11,889	11,848	
	2013年	0.10	-0.05	-0.05	-0.04	-0.04	-0.08	-0.05	-0.06	11,595	11,595	11,594	11,594	11,595	11,595	11,594	11,564	
	2012年	0.12	-0.05	-0.04	-0.04	-0.01	-0.08	-0.03	-0.06	11,300	11,300	11,300	11,299	11,300	11,300	11,299	11,266	
	2011年	0.11	-0.03	-0.03	-0.03	0.00	-0.04	-0.04	-0.04	10,998	10,998	10,996	10,996	10,998	10,998	10,996	10,954	

出所：株式会社帝国データバンク 「企業単独財務ファイル COSMOS1」

注記：相関係数について、0.2 以上は赤色塗りつぶし、-0.2 以下の場合には青色塗りつぶし、統計的有意性のないもの（P 値 0.05 以上）の場合は灰色塗りつぶし。外れ値処理として、年度・業種区分・対象指標ごとに上下 3%を除外して算出している。

図表 18 は、非製造業の SCCC の増減（前年差）と、各種業績指標の増減（前年差）との相関関係を表している。図表から、営業利益率や経常利益率、および ROA や労働生産性において、製造業と比した場合には弱いものの、同様に SCCC や CCC、受取債権回転期間との間に -0.15 程度の負の相関関係が確認できる。

図表 18 非製造業の SCCC の増減と業績指標の変動との相関関係（2011 年度~2015 年度）

データ区分	対象指標	基準年	相関係数							N数								
			売上高総利益率	売上高営業利益率	売上高経常利益率	売上高純利益率	EBITDA マージン	ROA(営業利益ベース)	ROE(純利益ベース)	労働生産性	売上高総利益率	売上高営業利益率	売上高経常利益率	売上高純利益率	EBITDA マージン	ROA(営業利益ベース)	ROE(純利益ベース)	労働生産性
②SCCC の増減（前年差）と、各指標の増減（前年差）	1_SCCC	2015年	0.21	-0.12	-0.11	-0.09	-0.06	-0.18	-0.05	-0.14	66,421	66,416	66,412	66,408	66,421	66,416	66,407	64,810
		2014年	0.21	-0.13	-0.12	-0.11	-0.07	-0.18	-0.05	-0.15	70,455	70,446	70,447	70,438	70,454	70,446	70,438	68,679
		2013年	0.20	-0.11	-0.10	-0.09	-0.06	-0.16	-0.04	-0.14	69,170	69,157	69,158	69,147	69,169	69,157	69,146	67,435
		2012年	0.20	-0.14	-0.14	-0.12	-0.09	-0.17	-0.04	-0.14	66,146	66,139	66,136	66,117	66,146	66,139	66,115	64,578
		2011年	0.20	-0.15	-0.14	-0.13	-0.09	-0.16	-0.03	-0.14	62,325	62,318	62,319	62,302	62,325	62,318	62,299	61,046
	2_CCC	2015年	0.04	-0.11	-0.11	-0.10	-0.08	-0.13	-0.04	-0.12	66653	66648	66647	66642	66653	66648	66641	64958
		2014年	0.05	-0.12	-0.12	-0.11	-0.08	-0.14	-0.04	-0.13	70667	70657	70656	70647	70665	70657	70647	68801
		2013年	0.05	-0.12	-0.11	-0.10	-0.08	-0.13	-0.03	-0.13	69475	69463	69462	69452	69473	69463	69451	67640
		2012年	0.05	-0.13	-0.13	-0.12	-0.09	-0.14	-0.03	-0.14	66423	66413	66412	66396	66422	66413	66394	64762
		2011年	0.05	-0.15	-0.14	-0.13	-0.11	-0.16	-0.02	-0.15	62556	62545	62547	62534	62554	62545	62530	61211
	3_受取債権回転期間	2015年	0.07	-0.13	-0.12	-0.11	-0.09	-0.15	-0.04	-0.14	74,434	74,427	74,424	74,420	74,433	74,427	74,418	72,308
		2014年	0.07	-0.13	-0.13	-0.11	-0.09	-0.15	-0.04	-0.14	79,077	79,067	79,062	79,058	79,075	79,067	79,058	76,689
		2013年	0.07	-0.12	-0.12	-0.11	-0.08	-0.14	-0.03	-0.13	77,899	77,885	77,886	77,868	77,897	77,885	77,867	75,544
		2012年	0.07	-0.15	-0.14	-0.13	-0.11	-0.16	-0.04	-0.15	74,317	74,307	74,304	74,280	74,318	74,307	74,277	72,166
		2011年	0.08	-0.15	-0.14	-0.14	-0.11	-0.16	-0.02	-0.14	69,514	69,501	69,505	69,486	69,514	69,501	69,482	67,762
	4_棚卸資産回転期間	2015年	0.17	-0.06	-0.06	-0.05	-0.03	-0.12	-0.03	-0.07	66,947	66,942	66,934	66,937	66,945	66,942	66,937	65,457
		2014年	0.17	-0.06	-0.06	-0.06	-0.03	-0.11	-0.03	-0.08	70,978	70,967	70,961	70,962	70,975	70,966	70,962	69,321
		2013年	0.17	-0.06	-0.06	-0.06	-0.04	-0.10	-0.03	-0.07	69,757	69,742	69,744	69,734	69,755	69,742	69,734	68,084
		2012年	0.17	-0.06	-0.07	-0.06	-0.03	-0.09	-0.02	-0.07	66,696	66,688	66,684	66,671	66,695	66,688	66,671	65,207
		2011年	0.17	-0.09	-0.08	-0.08	-0.05	-0.10	-0.02	-0.07	63,106	63,102	63,101	63,083	63,106	63,102	63,081	61,884
5_買入債務回転期間	2015年	0.20	-0.06	-0.05	-0.05	-0.02	-0.12	-0.04	-0.08	68,056	68,053	68,047	68,044	68,056	68,053	68,043	66,333	
	2014年	0.19	-0.08	-0.07	-0.06	-0.03	-0.12	-0.03	-0.09	72,287	72,282	72,278	72,270	72,286	72,283	72,271	70,376	
	2013年	0.19	-0.06	-0.05	-0.05	-0.02	-0.10	-0.03	-0.07	70,846	70,834	70,836	70,821	70,845	70,834	70,820	68,965	
	2012年	0.19	-0.07	-0.07	-0.07	-0.05	-0.10	-0.03	-0.07	67,562	67,555	67,555	67,532	67,562	67,555	67,529	65,838	
	2011年	0.19	-0.07	-0.06	-0.06	-0.04	-0.09	-0.02	-0.06	63,716	63,705	63,708	63,692	63,715	63,705	63,689	62,316	

出所：株式会社帝国データバンク 「企業単独財務ファイル COSMOS1」

注記：相関係数について、0.2 以上は赤色塗りつぶし、-0.2 以下の場合には青色塗りつぶし、統計的に有意性のないもの（P 値 0.05 以上）の場合は灰色塗りつぶし。外れ値処理として、年度・業種区分・対象指標ごとに上下 3% を除外して算出している。

図表 15～18 の結果から、以下のことが確認できる。

- ・ **SCCC** や構成要素である各回転期間の長さと、業績指標の高低には関係性がみられない。これは、収益性や効率性、生産性等に優れた企業が、必ずしも **SCCC** や各回転期間の長さとの関係があるわけではないことを意味する。
- ・ 営業利益率や経常利益率、および **ROA** や労働生産性において、**SCCC** や **CCC**、受取債権回転期間との間で -0.2 前後と僅かではあるものの、負の相関が確認できる。これは、**SCCC** が短縮した際には企業の収益性や効率性、生産性が向上していることを意味する。

以上の **SCCC** と各種業績指標との相関関係分析から、以下の示唆が得られた。

- ・ 現状において、**SCCC** の短縮化が図れている企業（既に **SCCC** が短い企業）が、必ずしも収益性や効率性、生産性等に優れているわけではないが、**SCCC** の短縮によって、企業の収益性や効率性、生産性等が向上する可能性がある。そのため、**SCCC** を指標として扱う場合、水準に数値目標を定める（例：〇〇業界は全て **SCCC**〇〇日を目指す）のではなく、現状の **SCCC** 水準からの短縮度合いをフォローすることが有効であると考えられる。

3.3. SCCC の変動要因分析

各企業のSCCCについて、その値はどんなことに影響を受けて決定されるのであろうか。本節ではSCCCの変動要因を仮説として設定し、その変動要因を示す代替変数とSCCCおよび各回転期間との相関関係を確認することにより考察を行う。なお、SCCCは新しい概念であり、SCCCを研究対象として取り扱った先行研究は限られている。そのため、本節ではCCCに関する先行研究を確認の上、6つの変動要因、およびその変動要因を代替する12変数を図表19の通りとした上で、SCCC、CCCおよび各回転期間と各代替変数との相関関係を算出した。

図表20~図表23にて、2015年度における製造業と非製造業のSCCCと変動要因との相関関係を一覧した。

図表 19 変動要因候補および代替変数

No	変動要因	影響を及ぼすと想定される回転期間	意味合い	代理変数	参考文献
1,2,3	交渉力	CCC	企業間における交渉力が大きいほど（売上高、売上原価、総資産が大きいほど）、支払いが遅くなり（買入債務回転期間が長くなり）、CCCが長くなる。	売上原価、総資産（資産合計）、売上高	来栖 正利(2012)「四半期キャッシュ・コンバージョン・サイクルの決定要因」、中西 哲 (2012)「キャッシュ・コンバージョン・サイクルの決定要因」
4,5,6	資金調達能力	受取債権回転期間	資金の調達能力が低い企業ほど、受取債権回転期間が長くなり、CCCが長くなる。 これは、資金調達能力が乏しい被支援企業（例：子会社）の存続可能性が支援企業（例：親会社）の協力に依存する場合、支援企業は掛け取引を用いて商品を引き渡す支援を行っている（投下資金の早期回収を求めない）ことが考えられるため。	純資産比率 連結対象の会社数、子会社数	来栖 正利(2014)「キャッシュ・コンバージョン・サイクルの構成要素-経営者の財務会計行動の説明に向けて-」
7,8	伝統的な決済サイト	受取債権回転期間、買入債務回転期間	受取債権の回収が遅い企業（業種）ほど、支払も遅くなる。	買入債務回転日数、受取債権回転日数	新美 一正(2011)「キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）-キャッシュフロー獲得のための新しい経営指標-」
9,10	企業の成長過程	CCC	業歴の若い企業ほど、受取債権回転期間が短くなり、CCCが短くなる。 これは、成長過程にある企業は金融機関からの資金調達はコストが高いため、企業間との取引サイトの短縮によって資金を図ることによる。 逆に成熟過程にあり、企業規模が大きく、キャッシュフロー創出力が安定している企業は、金融機関からの資金調達コストが低減する。このような企業は、支払を早めて（買入債務回転期間を短縮化して）、金融機関からの資金調達により運転資金を賄うようになる。 ※キャッシュフロー創出力の代理変数として、有形固定資産増加率を設定。	業歴、有形固定資産増加率(前年比)	中西 哲(2011)「キャッシュ・コンバージョン・サイクル研究の課題」 (同文献において、下記文献を参照の上で指摘されている) Barios-Caballero,S.,Garcia-Teruel,P.J Martinez-Solano,P(2009)"Cash Conversion Cycle in SMEs "FUNDACION DE LAS CAJAS DE AHORROS ,vol.457,pp.1-31
11	返済バイアス	受取債権回転期間	金融機関からの返済バイアスが強い企業ほど（有利子負債比率が高い企業）、返済のために債権を早期に現金化（受取債権回転期間を短く）して、CCCが短くなる。	有利子負債比率	中西 哲(2010)「中小企業の所要運転資金に関する考察」
12	キャッシュリッチ状況	受取債権回転期間	借入水準と比しても現金を多く持つ企業（純有利子負債比率が高い企業）ほど、回収が遅くなり、CCCが長くなる（早期に回収するインセンティブが働きにくいため）。	純有利子負債比率	なし（独自設定）

図表 20 は交渉力の大小の代理変数と SCCC との相関係数である。これより、以下のことが確認できる。

- ・ 製造業、非製造業ともに、交渉力の代理変数である「売上高」、「売上原価」、「総資産」のいずれにおいても、SCCC との間で 0.2~0.3 程度の正の相関関係が確認できる。その内訳についてみると、買入債務回転期間においても同様の傾向にあることから、製造業や非製造業においては、交渉力が大きい企業ほど買入債務回転期間が長い（支払が遅い）関係性にあることが確認できる。同傾向は、図表 9,10（10,11 頁）で確認した従業員数別の SCCC および各回転期間（中央値）推移でみた傾向と同様である。

図表 20 交渉力の大小の代理変数と SCCC との相関係数（2015 年度）

基準要素項目	業界区分	交渉力 相関係数			交渉力 N数		
		売上高 (対数)	売上原価 (対数)	総資産 (対数)	売上高 (対数)	売上原価 (対数)	総資産 (対数)
		1_SCCC	01_製造業	0.204	0.198	0.292	14,142
	02_非製造業	0.204	0.207	0.276	86,575	86,767	86,445
2_CCC	01_製造業	0.013	0.003	0.111	14,092	14,108	14,065
	02_非製造業	-0.040	-0.047	0.018	86,440	86,646	86,216
3_受取債権回転期間	01_製造業	0.156	0.157	0.238	14,098	14,095	14,094
	02_非製造業	0.107	0.101	0.127	86,610	86,594	86,457
4_棚卸資産回転期間	01_製造業	0.080	0.065	0.154	14,046	14,056	14,025
	02_非製造業	0.026	0.036	0.104	78,832	79,017	78,944
5_買入債務回転期間	01_製造業	0.235	0.236	0.253	14,111	14,119	14,083
	02_非製造業	0.225	0.231	0.260	86,539	86,759	86,483

出所：株式会社帝国データバンク 「企業単独財務ファイル COSMOS1」「企業概要財務ファイル COSMOS2」「信用調査報告書ファイル CCR」

注記：相関係数について、0.2 以上は赤色塗りつぶし、-0.2 以下の場合には青色塗りつぶし、統計的有意性のないもの（P 値 0.05 以上）の場合は灰色塗りつぶし。

外れ値処理として、年度・業種区分・対象指標ごとに上下 3%を除外して算出している。

図表 21 は資金調達能力の代理変数と SCCC との相関係数である。これより、総資産比率、連結子会社数、子会社数については、有意な相関関係は確認できない。

図表 21 資金調達能力の代理変数と SCCC との相関係数（2015 年度）

基準要素項目	業界区分	資金調達能力			資金調達能力		
		相関係数			N数		
		純資産比 率	連結対象 の会社数	子会社数	純資産比 率	連結対象 の会社数	子会社数
1_SCCC	01_製造業	0.089	0.055	0.049	14,121	14,969	14,969
	02_非製造業	-0.026	0.049	0.058	86,553	91,809	91,809
2_CCC	01_製造業	0.079	0.005	-0.004	14,136	14,969	14,969
	02_非製造業	-0.010	0.005	-0.011	86,517	91,809	91,809
3_受取債権回転期間	01_製造業	0.158	0.045	0.033	14,097	14,969	14,969
	02_非製造業	-0.011	0.052	0.054	86,191	91,809	91,809
4_棚卸資産回転期間	01_製造業	0.007	0.021	0.024	14,024	14,872	14,872
	02_非製造業	-0.047	-0.022	-0.029	78,874	83,612	83,612
5_買入債務回転期間	01_製造業	0.030	0.066	0.061	14,119	14,969	14,969
	02_非製造業	-0.032	0.051	0.064	86,604	91,809	91,809

出所：株式会社帝国データバンク 「企業単独財務ファイル COSMOS1」「企業概要財務ファイル COSMOS2」「信用調査報告書ファイル CCR」

注記：相関係数について、0.2 以上は赤色塗りつぶし、-0.2 以下の場合青色塗りつぶし、統計的有意性のないもの（P 値 0.05 以上）の場合は灰色塗りつぶし。
外れ値処理として、年度・業種区分・対象指標ごとに上下 3%を除外して算出している。

図表 22 は伝統的な決済サイト、および企業の成長過程の代理変数と SCCC との相関係数である。これより、以下のことが確認できる。

- ・ 「受取債権回転期間」と「買入債務回転期間」については、0.4 程度の正の相関関係が確認できる。これにより、決済サイトとして、回収サイトが長い（短い）企業は支払サイトが長い（短い）傾向にあることが確認できる。
- ・ 企業の成長過程の代理変数とした「業歴」において、製造業、非製造業ともに、SCCC および買入債務回転期間との 0.2~0.3 程度の正の相関関係が確認できる。これは、業歴が長いほど、支払いサイトが長い傾向にあり、業歴が短いほど、支払サイトも短い傾向にあることを表している。業歴の長い企業が信用力の高さから支払いを遅くしており、業歴の短い企業は信用力の弱さから、取引先から支払サイトを早く求められるという背景が推察される。

図表 22 伝統的な決済サイト、および企業の成長過程と SCCC との相関係数（2015 年度）

基準要素項目	業界区分	伝統的な決済サイト		企業の成長過程		伝統的な決済サイト		企業の成長過程	
		相関係数				N数			
		受取債権 回転期間	買入債務 回転期間	業歴 (2016年 度末時 点)	有形固定 資産増加 率(前年 比)	売上債権 回転期間	買入債務 回転期間	業歴 (2016年 度末時 点)	有形固定 資産増加 率(前年 比)
1_SCCC	01_製造業	0.635	0.620	0.278	-0.006	13,958	13,881	14,779	14,092
	02_非製造業	0.535	0.705	0.266	-0.050	85,384	85,823	90,395	83,978
2_CCC	01_製造業	0.381	-0.122	0.142	-0.027	13,735	13,716	14,778	14,061
	02_非製造業	0.305	-0.232	0.016	-0.014	84,507	84,876	90,400	83,869
3_受取債権回転期間	01_製造業	1.000	0.391	0.237	-0.007	14,969	13,651	14,767	14,072
	02_非製造業	1.000	0.335	0.121	-0.026	91,809	83,809	90,351	83,782
4_棚卸資産回転期間	01_製造業	0.120	0.109	0.154	-0.011	13,502	13,523	14,669	14,017
	02_非製造業	-0.222	0.089	0.076	-0.020	75,901	76,009	82,306	77,449
5_買入債務回転期間	01_製造業	0.391	1.000	0.228	-0.007	13,651	14,969	14,763	14,067
	02_非製造業	0.335	1.000	0.254	-0.041	83,809	91,809	90,346	83,956

出所：株式会社帝国データバンク 「企業単独財務ファイル COSMOS1」「企業概要財務ファイル COSMOS2」「信用調査報告書ファイル CCR」

注記：相関係数について、0.2 以上は赤色塗りつぶし、-0.2 以下の場合には青色塗りつぶし、統計的有意性のないもの（P 値 0.05 以上）の場合には灰色塗りつぶし。

外れ値処理として、年度・業種区分・対象指標ごとに上下 3%を除外して算出している。

図表 23 は返済バイアス、およびキャッシュリッチ状況の代理変数と、SCCC との相関係数である。これより、以下のことが確認できる。

- ・ 製造業について、有利子負債比率と買入債務回転期間の間に-0.2 程度の負の相関関係が確認できる。また、受取債権回転期間については-0.16 と買入債務回転期間と比較すると弱いものの、同様に負の相関関係が確認できる。これは、有利子負債比率が高いほど、回収サイトも支払サイトも短い傾向にあることを意味している。回収サイトについては、主に債務者からの返済圧力に対して企業側が回収サイトを短くすることにより返済に対応している可能性がある。また、支払サイトについては、取引先が企業の負債状況から判断して支払を早期に求める圧力により、結果として支払サイトも短い傾向になっている可能性がある。これは、有利子負債の大小によっても企業の信用力が表れていると解釈することもできる。

図表 23 返済バイアス、キャッシュリッチ状況と SCCC との相関係数 (2015 年度)

基準要素項目	業界区分	返済バイアス	キャッシュリッチ 状況	返済バイアス	キャッシュリッチ 状況
		相関係数		N数	
		有利子負債 比率	純有利子負 債倍率	有利子負債 比率	純有利子負 債倍率
1_SCCC	01_製造業	-0.121	0.075	12,746	14,130
	02_非製造業	-0.043	-0.058	75,085	86,714
2_CCC	01_製造業	0.095	-0.098	12,771	14,123
	02_非製造業	0.195	-0.245	74,872	86,515
3_受取債権回転期間	01_製造業	-0.156	0.119	12,759	14,102
	02_非製造業	0.018	-0.088	75,064	86,212
4_棚卸資産回転期間	01_製造業	0.073	-0.086	12,657	14,025
	02_非製造業	0.036	-0.077	68,240	78,940
5_買入債務回転期間	01_製造業	-0.216	0.156	12,758	14,115
	02_非製造業	-0.162	0.081	75,118	86,504

出所：株式会社帝国データバンク 「企業単独財務ファイル COSMOS1」「企業概要財務ファイル COSMOS2」「信用調査報告書ファイル CCR」

注記：相関係数について、0.2 以上は赤色塗りつぶし、-0.2 以下の場合には青色塗りつぶし、統計的有意性のないもの (P 値 0.05 以上) の場合は灰色塗りつぶし。

外れ値処理として、年度・業種区分・対象指標ごとに上下 3%を除外して算出している。

以上において明らかとなった SCCC と各種代理変数との相関関係から、SCCC の変動要因について、産業ごとに必ずしも統一的な傾向ではないものの、以下の傾向が確認される。

- ・ 決済サイトとして、回収サイトが長い（短い）企業ほど、支払サイトが長い（短い）傾向にあり、伝統的な取引サイトが固定的に存在している可能性がある。
 - 「受取債権回転期間」と「買入債務回転期間」との間においては、0.4 程度の正の相関関係が確認できるため。
- ・ 業歴が長く、企業規模が大きい企業ほど、企業の交渉力や信用力の大小によって支払を遅くしている可能性がある。
 - 売上高や売上原価、総資産などの企業規模を示す代理変数、および業歴において、SCCC との正の相関関係があり、内訳として買入債務回転期間において同様の傾向が確認されるため。

3.4. 国内 SCCC の現状 まとめ

本章により明らかとなって事項を改めて整理すると、以下の通りである。

- ・ 産業別に SCCC の構成要素である各回転期間を比較した場合、受取債権回転期間の占める割合が大きいことは経年で共通している。このことより、SCCC の短縮を図る場合、受取債権回転期間の短縮が最も効果を示す可能性がある。
- ・ 現状において、SCCC の短縮化が図れている企業（既に SCCC が短い企業）が、必ずしも収益性や効率性、生産性等に優れているわけではないが、SCCC の短縮が起きた際には、企業の収益性や効率性、生産性等が向上する可能性がある。
- ・ 「受取債務回転期間」と「買入債務回転期間」との間において正の相関関係が確認できることから、伝統的な取引サイトが固定的に存在している可能性がある。
- ・ 業歴が長く、企業規模が大きい企業ほど、企業の交渉力や信用力の大小によって支払を遅くしている可能性がある。

上記の分析により、SCCC やそれを構成する各回転期間について、現状の特色を捉えることができた。これらの現状の特色について、各産業の状況を考慮しつつ、SCCC の短縮化が成された場合、国内企業の収益性や効率性、生産性等の改善が成されることが期待される。

(参考) 国内 SCCC の現状における業種区分 (日本産業分類別)

製造業/非製造業区分	業種区分	日本産業細分類 (一部中分類)
製造	自動車・自動車部品	1911_自動車タイヤ・チューブ製造業 1919_その他のタイヤ・チューブ製造業 3111_自動車製造業 (二輪自動車を含む) 3112_自動車車体・附属車製造業 3113_自動車部品の附属品製造業
	鉄鋼	22_鉄鋼業
	電機	28_電子部品・デバイス・電子回路製造業 2939_その他の民生用電気機械器具製造業 30_情報通信機械器具製造業
	重電	25_はん用機械器具製造業 26_生産用機械器具製造業 2911_発電機・電動機・その他の回転電気機械製造業 2912_変圧器類製造業 (電子機器用を除く) 2913_電力開閉装置製造業 2915_配線器具・配線付属品製造業 2921_電気溶接機製造業 2922_内燃機関電装品製造業 2929_その他の産業用電気機械器具製造業 (車両用、船舶用を含む)
	化学	16_化学工業
	素材材	12_木材・木製品製造業 (家具を除く) 18_プラスチック製品製造業 (別掲を除く) 1921_ゴム製履物・同附属品製造業 1922_プラスチック製履物・同附属品製造業 1931_ゴムベルト製造業 1932_ゴムホース製造業 1933_工業用ゴム製品製造業 1991_ゴム引布・同製品製造業 1992_医療・衛生用ゴム製品製造業 1993_ゴム練生地製造業 1994_更生タイヤ製造業 1995_再生ゴム製造業 1999_他に分類されないゴム製品製造業 21_窯業・土石製品製造業 23_非鉄金属製造業 24_金属製品製造業
	繊維	11_繊維工業
飲食料品	09_食料品製造業 10_飲料・たばこ・飼料製造業	

製造業/非製造業区分	業種区分	日本産業細分類
非製造	IT	3911_受託開発ソフトウェア業 3913_パッケージソフトウェア業 3921_情報処理サービス業 3922_情報提供サービス業 3929_その他の情報処理・提供サービス業
	流通小売	50_各種商品卸売業 51_繊維・衣服等卸売業 52_飲食料品卸売業 53_建築材料、鉱物・金属材料等卸売業 54_機械器具卸売業 55_その他の卸売業 56_各種商品小売業 57_繊維物・衣服・身の回り品小売業 58_飲食料品小売業 59_機械器具小売業 60_その他の小売業 61_無店舗小売業
	建設	07_職別工事業 (設備工事業を除く) 06_総合工事業 08_設備工事業
	トラック運輸	4411_一般貨物自動車運送業 (特別積合せ貨物運送業を除く) 4412_特別積合せ貨物運送業 4421_特定貨物自動車運送業 4499_その他の道路貨物運送業 4441_集配利用運送業 4431_貨物軽自動車運送業
	一次産業	01_農業 02_林業 03_漁業 (水産養殖業を除く) 04_水産養殖業
	サービス	15_印刷・同関連業 71_学術・開発研究機関 72_専門サービス業 (他に分類されないもの) 73_広告業 74_技術サービス業 (他に分類されないもの) 75_宿泊業 76_飲食店 78_洗濯・理容・美容・浴場業 79_その他の生活関連サービス業 80_娯楽業 8222_職業訓練施設 8222_職業訓練施設 8229_その他の職業・教育支援施設 8231_学習塾 8249_その他の教養・技能教授業 83_医療業 84_保健衛生 85_社会保険・社会福祉・介護事業 88_廃棄物処理業 89_自動車整備業 90_機械等修理業 (別掲を除く) 91_職業紹介・労働者派遣業 92_その他の事業サービス業 95_その他のサービス業

4. SCCC の国際比較

4.1. 分析方法

本章においては、第3章にて明らかとなった SCCC や各回転期間の傾向について、比較対象国をアメリカ、中国、韓国、イギリス、ドイツの5か国と設定し、分析対象産業ごとの経年推移をみることにより確認する。ビューロー・ヴァン・ダイク・エレクトロニック・パブリッシング株式会社の有する上場・未上場2億社以上を網羅したグローバル企業情報データベース「Orbis」の内、2015年度のSCCCが算出可能な約29.9万社を対象として、その分布状況を確認する。なお、すべての対象企業がすべての決算期を通して財務データを特定できているデータ（パネルデータ）ではないため、決算期ごとにSCCCを算出する企業数は異なる（2008年度は約5.6万社、2009年度は約6.5万社、2010年度は約6.4万社、2011年度は約8.0万社、2012年度は約14.5万社、2013年度は約16.7万社、2014年度は約23.0万社、2015年度は約29.9万社）

分析対象産業については、NACEコードを参照の上、筆者において国内における分類と同様に「自動車・自動車部品」、「鉄鋼」、「電機」、「重電」、「化学」、「素形材」、「繊維」、「飲食料品」、「IT」、「サービス」、「流通小売」、「建設」、「トラック運輸」、「一次産業」の14業種に再定義を行い、分析を行った（業種再定義の詳細は46頁「(参考) SCCCの国際比較における業種区分(NACEコード別)」をご参照）。

なお、本章においてSCCCを算出する際、データベースの制約上、「3.国内SCCCの現状」とは異なり、前受金および前払金を受取債権および買入債務を算出する際には考慮せず算出している。

図表 24 年度別分析対象社数（国別）

対象国分類	上場区分	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	総計
00_日本	上場	2,021	2,066	2,120	2,153	2,248	2,306	2,382	2,476	17,772
	非上場	4,320	6,419	9,755	16,915	61,673	70,189	81,695	90,879	341,845
00_日本集計		6,341	8,485	11,875	19,068	63,921	72,495	84,077	93,355	359,617
01_中国	上場	1,565	1,749	1,837	1,944	2,354	3,509	4,255	4,370	21,583
	非上場	9,512	11,313	1,100	1,825	13,004	13,762	48,892	96,621	196,029
01_中国集計		11,077	13,062	2,937	3,769	15,358	17,271	53,147	100,991	217,612
02_アメリカ	上場	870	922	952	973	1,005	1,057	1,114	1,161	8,054
	非上場	29	30	30	32	34	44	45	47	291
02_アメリカ集計		899	952	982	1,005	1,039	1,101	1,159	1,208	8,345
03_イギリス	上場	329	352	361	369	395	414	441	461	3,122
	非上場	12,902	16,107	18,124	19,602	21,078	22,694	24,641	26,917	162,065
03_イギリス集計		13,231	16,459	18,485	19,971	21,473	23,108	25,082	27,378	165,187
04_ドイツ	上場	220	225	233	242	246	246	243	248	1,903
	非上場	316	335	358	377	399	419	431	473	3,108
04_ドイツ集計		536	560	591	619	645	665	674	721	5,011
06_韓国	上場	734	773	834	1,166	1,224	1,287	1,328	1,397	8,743
	非上場	23,457	24,564	28,176	33,979	41,538	51,338	64,293	73,824	341,169
06_韓国集計		24,191	25,337	29,010	35,145	42,762	52,625	65,621	75,221	349,912
総計		56,275	64,855	63,880	79,577	145,198	167,265	229,760	298,874	1,105,684

出所：ビューロー・ヴァン・ダイク・エレクトロニック・パブリッシング株式会社「Orbis」より株式会社帝国データバンク作成

図表 25 年度別分析対象社数 (国別)

業種区分	対象国分類	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	総計
自動車・自動車部品	00_日本	107	104	110	142	429	489	544	585	2,510
	01_中国	798	922	245	303	1,212	1,323	2,142	3,227	10,172
	02_アメリカ	37	39	39	38	39	39	41	44	316
	03_イギリス	150	178	188	203	221	230	241	250	1,661
	04_ドイツ	18	19	19	20	21	23	21	23	164
	06_韓国	1,598	1,600	1,750	2,004	2,370	2,829	3,374	3,709	19,234
	自動車・自動車部品 集計	2,708	2,862	2,351	2,710	4,292	4,933	6,363	7,838	34,057
鉄鋼	00_日本	22	29	36	51	279	333	365	391	1,506
	01_中国	41	42	32	34	57	79	86	103	474
	02_アメリカ	12	14	14	12	14	14	14	15	109
	03_イギリス	47	59	73	74	83	90	90	93	609
	04_ドイツ	4	3	3	4	4	4	4	4	30
	06_韓国	266	278	312	364	411	493	590	656	3,370
	鉄鋼 集計	392	425	470	539	848	1,013	1,149	1,262	6,098
電機	00_日本	207	222	248	317	805	880	974	1,075	4,728
	01_中国	1,402	1,614	514	657	2,170	2,368	3,640	5,453	17,818
	02_アメリカ	165	175	179	181	182	185	192	193	1,452
	03_イギリス	248	285	316	317	330	357	364	387	2,604
	04_ドイツ	46	48	50	52	57	57	54	57	421
	06_韓国	1,596	1,489	1,669	2,078	2,481	3,033	3,768	4,210	20,324
	電機 集計	3,664	3,833	2,976	3,602	6,025	6,880	8,992	11,375	47,347
重電	00_日本	284	319	396	613	2,470	2,790	3,084	3,321	13,277
	01_中国	1,428	1,702	339	424	1,972	2,179	4,472	7,512	20,028
	02_アメリカ	66	68	70	72	73	75	75	78	577
	03_イギリス	423	510	560	589	635	658	706	753	4,834
	04_ドイツ	72	77	77	83	86	87	83	88	653
	06_韓国	2,920	2,979	3,271	3,781	4,476	5,416	6,534	7,226	36,603
	重電 集計	5,193	5,655	4,713	5,562	9,712	11,205	14,954	18,978	75,972
化学	00_日本	199	208	225	273	827	922	991	1,055	4,700
	01_中国	1,178	1,353	457	513	1,623	1,854	2,877	4,021	13,876
	02_アメリカ	114	119	129	131	141	156	166	172	1,128
	03_イギリス	402	481	519	564	597	626	652	687	4,528
	04_ドイツ	57	57	61	65	68	67	72	77	524
	06_韓国	1,180	1,080	1,178	1,413	1,690	2,074	2,517	2,805	13,937
	化学 集計	3,130	3,298	2,569	2,959	4,946	5,699	7,275	8,817	38,693
素形材	00_日本	419	480	642	1,042	4,662	5,346	5,956	6,507	25,054
	01_中国	2,494	3,042	415	530	3,336	3,619	7,250	11,736	32,422
	02_アメリカ	71	73	77	83	85	89	90	98	666
	03_イギリス	1,091	1,429	1,610	1,727	1,852	2,000	2,126	2,290	14,125
	04_ドイツ	57	66	68	70	70	72	70	73	546
	06_韓国	4,633	4,615	5,078	5,902	7,231	8,903	11,164	12,388	59,914
	素形材 集計	8,765	9,705	7,890	9,354	17,236	20,029	26,656	33,092	132,727
繊維	00_日本	80	80	95	161	503	589	663	729	2,900
	01_中国	2,175	2,599	178	190	2,150	2,267	4,249	6,517	20,325
	02_アメリカ	18	19	19	19	19	20	20	21	155
	03_イギリス	166	215	237	261	270	296	314	349	2,108
	04_ドイツ	14	15	15	15	17	16	15	17	124
	06_韓国	814	763	896	1,167	1,448	1,863	2,454	2,800	12,205
	繊維 集計	3,267	3,691	1,440	1,813	4,407	5,051	7,715	10,433	37,817
飲食品	00_日本	142	170	211	340	1,453	1,692	1,923	2,117	8,048
	01_中国	738	836	134	155	921	982	1,499	2,287	7,552
	02_アメリカ	49	52	53	52	52	54	60	60	432
	03_イギリス	469	631	692	755	833	880	959	1,047	6,266
	04_ドイツ	26	26	24	24	28	28	28	27	211
	06_韓国	949	971	1,128	1,476	1,905	2,389	3,005	3,599	15,422
	飲食品 集計	2,373	2,686	2,242	2,802	5,192	6,025	7,474	9,137	37,931
製造業 合計	00_日本	1,438	1,583	1,927	2,888	11,149	12,708	14,135	15,389	61,217
	01_中国	10,213	12,068	2,282	2,772	13,384	14,592	26,129	40,753	122,193
	02_アメリカ	520	545	566	576	591	618	644	666	4,726
	03_イギリス	2,949	3,729	4,122	4,416	4,738	5,047	5,362	5,763	36,126
	04_ドイツ	290	308	314	329	347	350	343	362	2,643
	06_韓国	13,690	13,497	14,970	17,821	21,601	26,507	32,816	36,737	177,639
	製造業 総計	29,492	32,155	24,651	29,341	52,658	60,835	80,578	100,932	410,642

出所：ピューロー・ヴァン・ダイク・エレクトロニック・パブリッシング株式会社「Orbis」より株式会社帝国データバンク作成

業種区分	対象国分類	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	総計
IT	00_日本	186	223	275	480	1,322	1,484	1,681	1,834	7,485
	01_中国	87	104	119	145	213	292	2,080	4,769	7,809
	02_アメリカ	58	63	62	61	67	71	78	81	541
	03_イギリス	428	465	483	511	542	572	607	647	4,255
	04_ドイツ	43	41	43	44	40	42	40	40	333
	06_韓国	555	586	663	820	939	1,075	1,246	1,413	7,297
	IT 集計	1,357	1,482	1,645	2,061	3,123	3,536	5,732	8,784	27,720
サービス	00_日本	1,034	1,415	1,915	3,202	8,663	9,888	11,883	13,414	51,414
	01_中国	350	420	116	140	410	552	4,855	7,695	14,548
	02_アメリカ	123	131	133	137	144	162	178	187	1,195
	03_イギリス	3,681	4,415	5,116	5,584	6,091	6,688	7,552	8,463	47,590
	04_ドイツ	72	81	89	94	101	104	120	137	798
	06_韓国	1,170	1,254	1,477	1,772	2,161	2,681	3,418	4,105	18,038
	サービス 集計	6,430	7,716	8,846	10,929	17,570	20,075	28,016	34,001	133,583
流通小売	00_日本	1,087	1,401	2,067	3,942	19,306	22,103	24,996	27,453	102,355
	01_中国	287	320	289	539	1,055	1,480	18,507	44,396	66,873
	02_アメリカ	149	156	165	175	181	190	197	210	1,423
	03_イギリス	4,087	5,217	5,785	6,252	6,701	7,173	7,688	8,294	51,197
	04_ドイツ	119	120	134	139	144	154	156	165	1,131
	06_韓国	5,757	6,659	8,013	10,129	12,601	15,808	20,355	24,263	103,585
	流通小売 集計	11,486	13,873	16,453	21,176	39,988	46,908	71,899	104,781	326,564
建設	00_日本	2,484	3,730	5,486	8,158	22,178	24,822	29,678	33,356	129,892
	01_中国	48	55	60	94	164	155	1,176	2,510	4,262
	02_アメリカ	27	30	28	30	28	30	32	30	235
	03_イギリス	1,600	1,989	2,249	2,416	2,561	2,719	2,912	3,170	19,616
	04_ドイツ	7	6	6	6	6	8	8	10	57
	06_韓国	2,640	2,936	3,413	4,015	4,755	5,646	6,657	7,381	37,443
	建設 集計	6,806	8,746	11,242	14,719	29,692	33,380	40,463	46,457	191,505
トラック運輸	00_日本	67	78	128	264	822	915	1,035	1,145	4,454
	01_中国				1	1	3	83	214	302
	02_アメリカ	5	6	6	6	6	7	8	8	52
	03_イギリス	182	267	305	328	353	398	420	452	2,705
	04_ドイツ				1	1	1	1	1	5
	06_韓国	24	25	35	38	46	56	63	77	364
	トラック運輸 集計	278	376	474	638	1,229	1,380	1,610	1,897	7,882
一次産業	00_日本	23	26	41	83	202	242	304	373	1,294
	01_中国	51	53	39	44	74	118	221	551	1,151
	02_アメリカ	5	7	8	8	8	9	8	11	64
	03_イギリス	257	318	352	390	404	421	451	496	3,089
	04_ドイツ	1	1	2	2	2	2	2	2	14
	06_韓国	89	102	127	186	248	359	476	589	2,176
	一次産業 集計	426	507	569	713	938	1,151	1,462	2,022	7,782
非製造業 合計	00_日本	4,903	6,902	9,948	16,180	52,772	59,787	69,942	77,966	298,400
	01_中国	864	994	655						

4.2. 製造業、非製造業の国別 SCCC 傾向

本節では、国内における分析と同様に、分析対象である各業種を以下の製造業と非製造業の 2 分類に再定義し、それぞれの傾向を確認する。

【製造業】

「自動車・自動車部品」、「鉄鋼」、「電機」、「重電」、「化学」、「素形材」、「繊維」、「飲食料品」

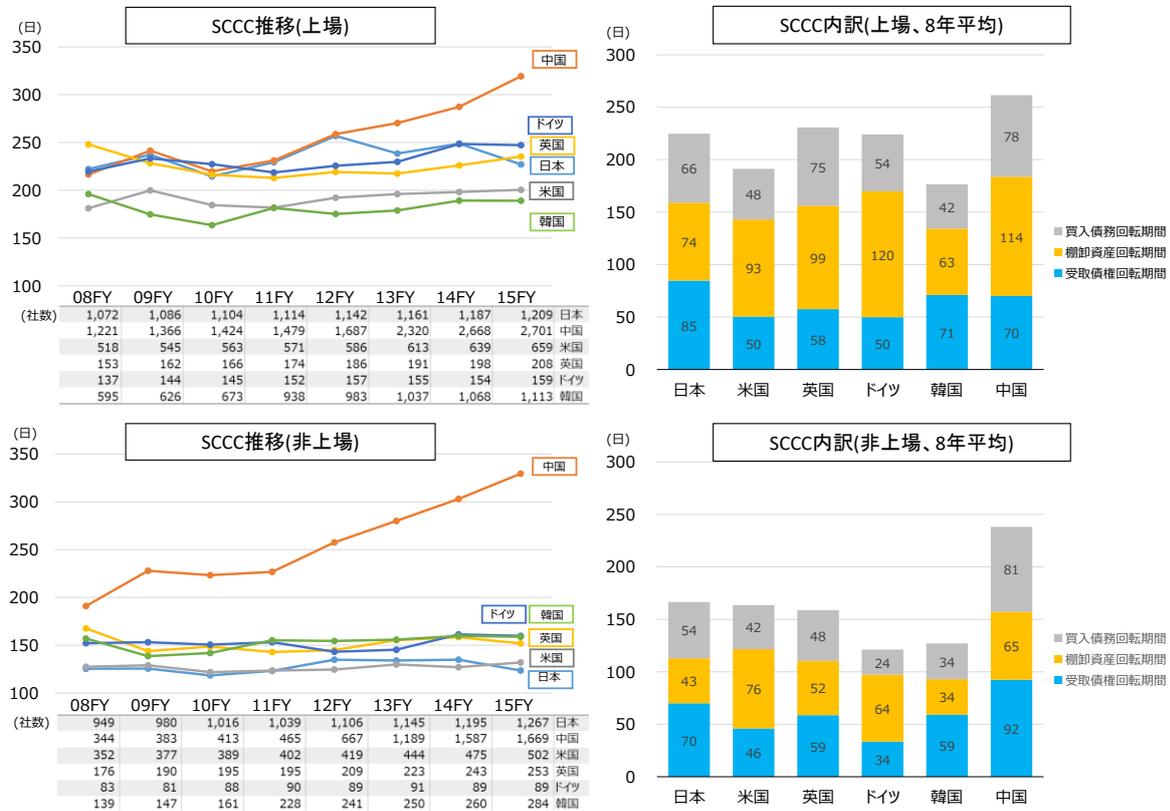
【非製造業】

「IT」、「サービス」、「流通小売」、「建設」、「トラック運輸」、「一次産業」

製造業については、図表 26 から以下のような傾向が確認できる。

- 2008 年度~2015 年度における各国の SCCC 推移でみると、中国を除き概ね横ばいで推移している（近年における中国の大幅増加は、受取債権回転期間および買入債務回転期間の長期化が原因）。
- 日本、および比較対象国ともに、上場企業が非上場会社よりも SCCC が長いこと、および経年推移の傾向に大きな差がないことは共通している。
- 日本の製造業と比較すると、他国では以下のような傾向にある。
 - 米国：上場企業は短く（受取債権・買入債務回転期間が短い）、非上場会社は同程度。
 - 英国：上場会社、非上場会社とも同程度。
 - ドイツ：上場企業は同程度。非上場会社は短い（受取債権・買入債務回転期間が短い）。
 - 韓国：上場会社、非上場会社ともに短い。
 - 中国：上場会社、非上場会社ともに長い。

図表 26 製造業の国別 SCCC 推移

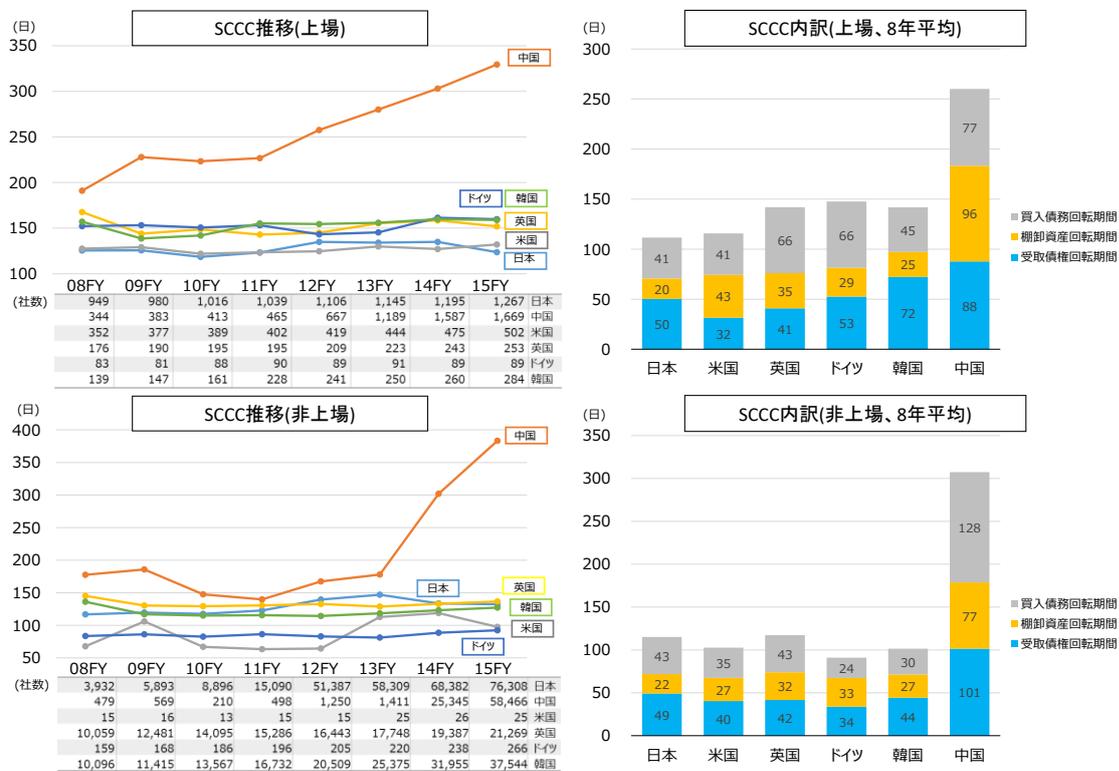


出所：ピューロー・ヴァン・ダイク・エレクトロニック・パブリッシング株式会社「Orbis」より株式会社帝国データバンク作成

非製造業については、図表 27 から以下のような傾向が確認できる。

- 2008 年度~2015 年度における各国の SCCC 推移でみると、中国を除き概ね横ばいで推移している（近年における中国の大幅増加は、受取債権回転期間および買入債務回転期間の長期化が原因）。
- 日本においては上場企業と非上場会社の SCCC は同等程度であるが、他国においては上場企業の方が非上場企業に比べて SCCC が長い（受取債権・買入債務回転期間が長いことによる）。
- 日本の非製造業と比較すると、他国では以下のような傾向にある。
 - 米国：上場会社、非上場会社とも同程度。
 - 英国：上場会社は長い。非上場会社は同程度。
 - ドイツ：上場企業は長く、非上場会社は短い。
 - 韓国：上場会社は長く、非上場会社は同等程度。
 - 中国：上場会社、非上場会社ともに長い。

図表 27 非製造業の国別 SCCC 推移



出所：ピューロー・ヴァン・ダイク・エレクトロニック・パブリッシング株式会社「Orbis」より株式会社帝国データバンク作成

以上の製造業、非製造業における傾向から、以下のようなことが確認できる。

- 経年推移でみると、中国を除く各国は上場・非上場企業ともに概ね横ばいで推移している。中国の長期化要因は、受取債権回転期間および買入債務回転期間の長期化による。
- 製造業と非製造業を比較すると、各国ともに製造業のほうが SCCC が長い傾向にあり、その差は棚卸資産回転期間が長いことによる。
- 日本は製造業・非製造業（および上場・非上場）を問わず、受取債権回転期間の割合が最も大きく、日数も各国と比較して長い（中国を除く）。
- 日本の棚卸資産回転期間は、製造業・非製造業（および上場・非上場）を問わず、他国と比較して短い。
- 日本の買入債務回転期間は、他国と比較した場合、製造業においては2~3番目に長い。非製造業においては、上場会社では短いものの、非上場会社では長い傾向にある。

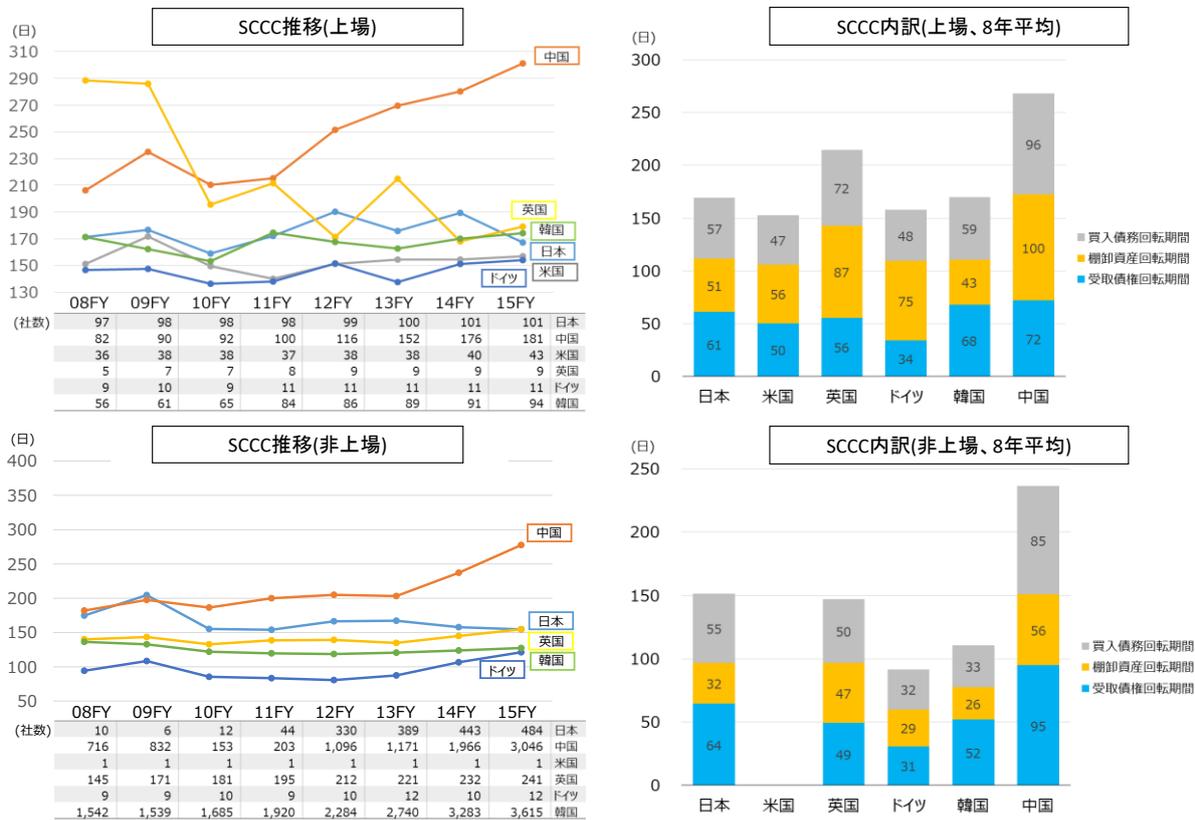
4.3. 業種別の国別 SCCC 傾向

本節では、4.2 で確認した製造業および非製造業の各国における SCCC の傾向について、その内訳である各業種別の傾向を確認する。なお、データベースの制約上、対象国・対象業種においてサンプル企業が5社未満であった場合、各図表において記載を除外している。

4.3.1. 自動車・自動車部品

- ・ 経年推移で見ると、中国とイギリス（上場企業のみ）を除く各国は上場・非上場企業ともに概ね横ばいで推移している。中国は長期化傾向で推移しており、要因は受取債権回転期間および買入債務回転期間の長期化による。また、イギリスの上場企業については短縮傾向で推移しており、主に棚卸資産回転期間と買入債務回転期間の短縮による。
- ・ 米国の上場企業の SCCC は他国と比較して最も短く、日本と比較した場合、受取債権回転期間および買入債務回転期間において10日程度短い傾向にある。

図表 28 自動車・自動車部品業の国別 SCCC 推移

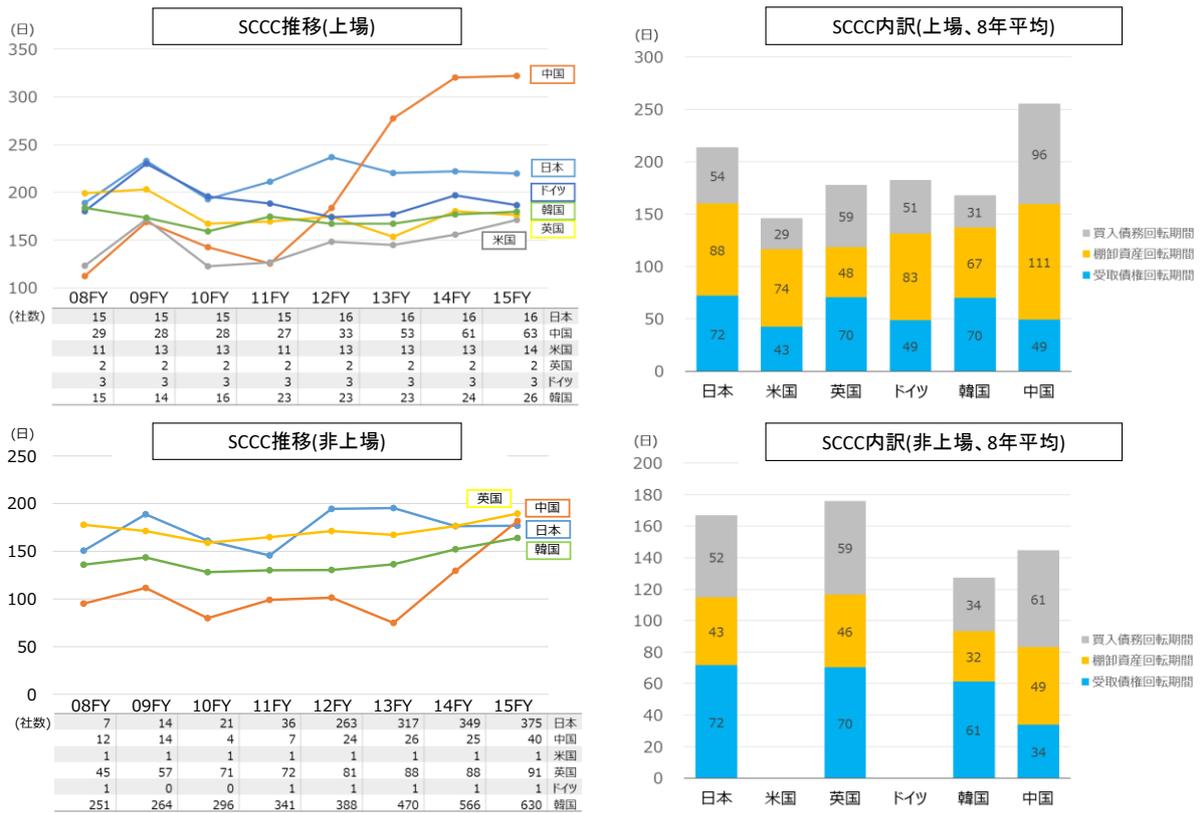


出所：ビューロー・ヴァン・ダイク・エレクトロニック・パブリッシング株式会社「Orbis」より株式会社帝国データバンク作成
 注記：データベースの収録上の制約を考慮し、非上場会社において5社以下の区分は記載を除外している

4.3.2. 鉄鋼

- ・ 経年推移で見ると、中国を除く各国は上場・非上場企業ともに概ね横ばいで推移している。中国は、受取債権回転期間、棚卸資産回転期間、および買入債務回転期間のいずれにおいても長期化している。
- ・ 上場企業においては、ほとんどの国において棚卸資産回転期間が最も長い傾向にある一方、非上場会社においては同様の傾向は確認できない。
- ・ 日本の受取債権回転期間は、上場企業および非上場企業ともに他国と比較して長い。

図表 29 鉄鋼業の国別 SCCC 推移

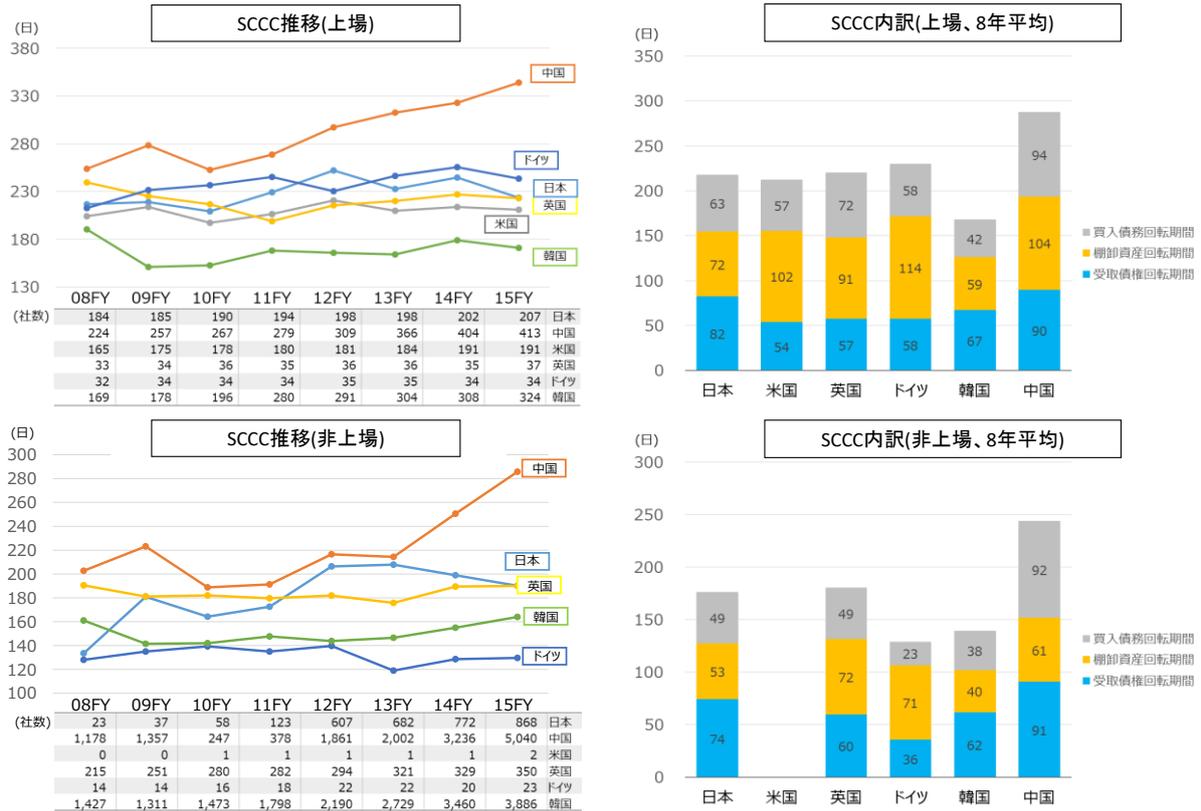


出所：ビューロー・ヴァン・ダイク・エレクトロニック・パブリッシング株式会社「Orbis」より株式会社帝国データバンク作成
 注記：データベースの収録上の制約を考慮し、非上場会社において5社以下の区分は記載を除いている

4.3.3. 電機

- ・ 経年推移でみると、中国を除く各国は上場・非上場企業ともに概ね横ばいで推移している。中国は、受取債権回転期間、および買入債務回転期間の長期化による。
- ・ 日本は他国と比較して上場企業、非上場企業ともに受取債権回転期間が長い。
- ・ 日本および韓国については、上場企業および非上場企業ともに受取債権回転期間が最も長い。米国やドイツなどは棚卸資産回転期間が最も長い傾向にある。

図表 30 電機業の国別 SCCC 推移

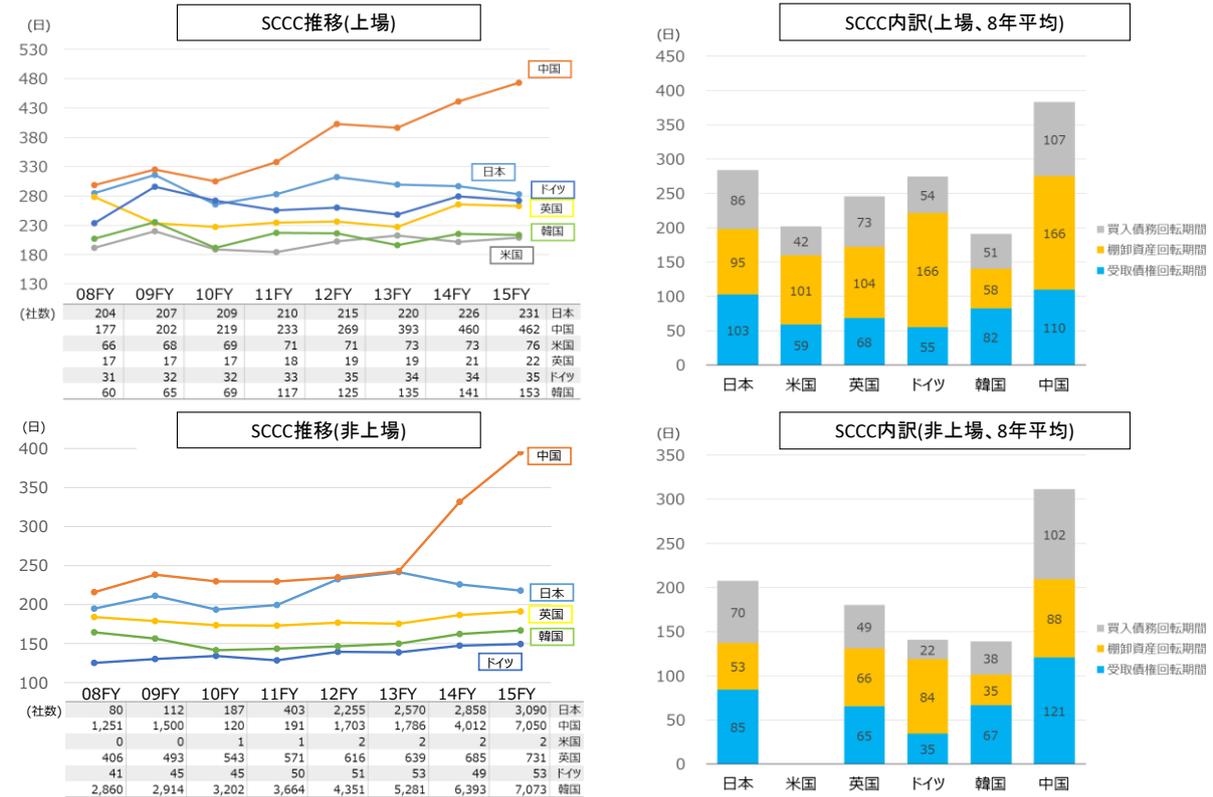


出所：ビューロー・ヴァン・ダイク・エレクトロニック・パブリッシング株式会社「Orbis」より株式会社帝国データバンク作成
 注記：データベースの収録上の制約を考慮し、非上場会社において5社以下の区分は記載を除いている

4.3.4. 重電

- ・ 経年推移でみると、中国を除く各国は上場・非上場企業ともに概ね横ばいで推移している。中国は、受取債権回転期間、棚卸資産回転期間、および買入債務回転期間の全ての長期化による。
- ・ 日本は他国と比較して上場企業、非上場企業ともに受取債権回転期間が長い傾向にある。
- ・ 日本および韓国については、上場企業および非上場企業ともに受取債権回転期間が最も長い。米国や英国、ドイツなどは棚卸資産回転期間が最も長い傾向にある。

図表 31 重電業の国別 SCCC 推移

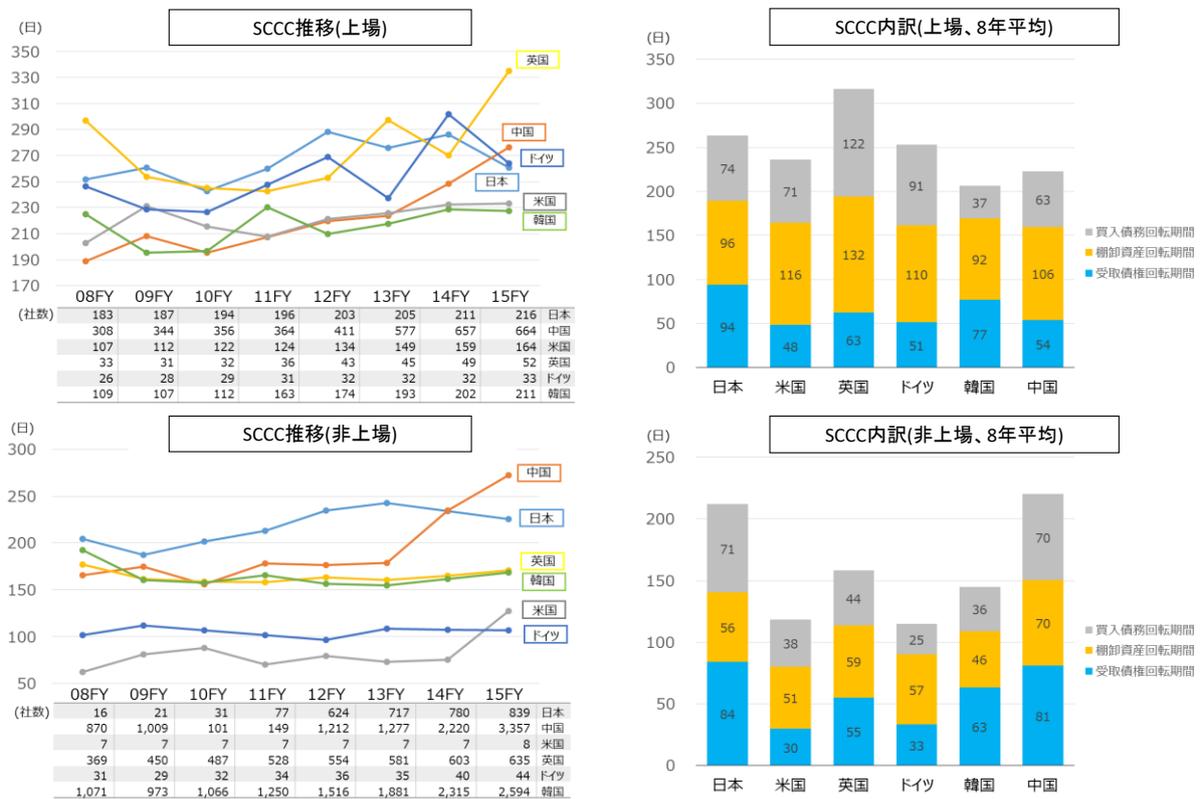


出所：ビューロー・ヴァン・ダイク・エレクトロニック・パブリッシング株式会社「Orbis」より株式会社帝国データバンク作成
 注記：データベースの収録上の制約を考慮し、非上場会社において5社以下の区分は記載を除いている

4.3.5. 化学

- ・ 経年推移でみると、2010年度から2015年度にかけて、SCCCはイギリス、ドイツ、韓国の非上場企業を除き、その他全ての国において上昇傾向にある。各国の主な長期化要因については、以下の通り。
 - 日本：受取債権回転期間、棚卸資産回転期間、買入債務回転期間の長期化。
 - 米国：棚卸資産回転期間、買入債務回転期間の長期化。
 - 英国：棚卸資産回転期間、買入債務回転期間の長期化（上場会社のみ）。
 - ドイツ：棚卸資産回転期間、買入債務回転期間の長期化（上場会社のみ）。
 - 韓国：棚卸資産回転期間の長期化（上場会社のみ）。
 - 中国：受取債権回転期間、棚卸資産回転期間、買入債務回転期間の長期化。
- ・ 日本は他国と比較して上場企業、非上場企業ともに受取債権回転期間が長い傾向にある。
- ・ 上場企業についてみると、全ての国において棚卸資産回転期間が最も長い。
- ・ 日本および韓国については、他国と比較して受取債権回転期間が長い傾向にある。

図表 32 化学業の国別SCCC推移

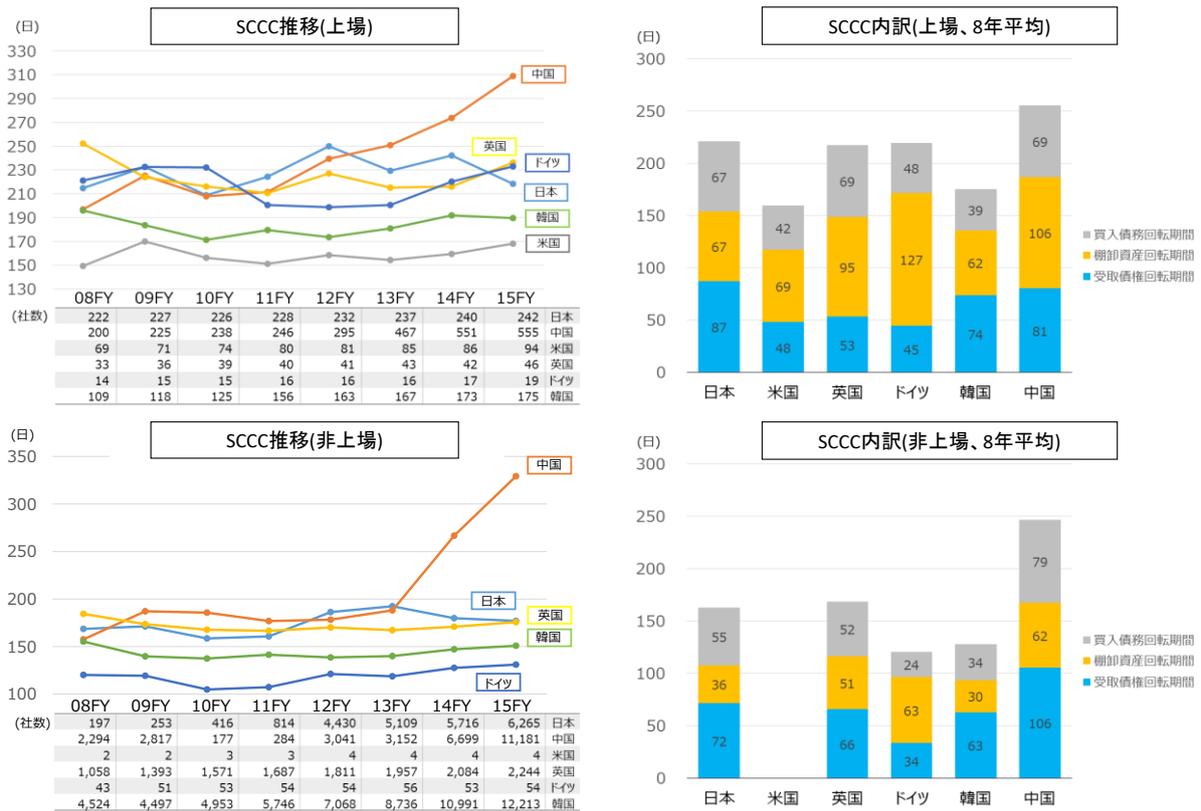


出所：ビューロー・ヴァン・ダイク・エレクトロニック・パブリッシング株式会社「Orbis」より株式会社帝国データバンク作成

4.3.6. 素形材

- ・ 経年推移で見ると、中国を除く各国は上場・非上場企業ともに概ね横ばいで推移。中国は、主に受取債権回転期間の長期化による。
- ・ 日本は他国と比較して上場企業、非上場会社ともに受取債権回転期間が他国と比して長い傾向にある。
- ・ 日本においては上場会社、非上場会社ともに受取債権回転期間が最も長い傾向にあるが、他国においては棚卸資産回転期間が最も長い傾向にあることが多い。

図表 33 素形材の国別 SCCC 推移

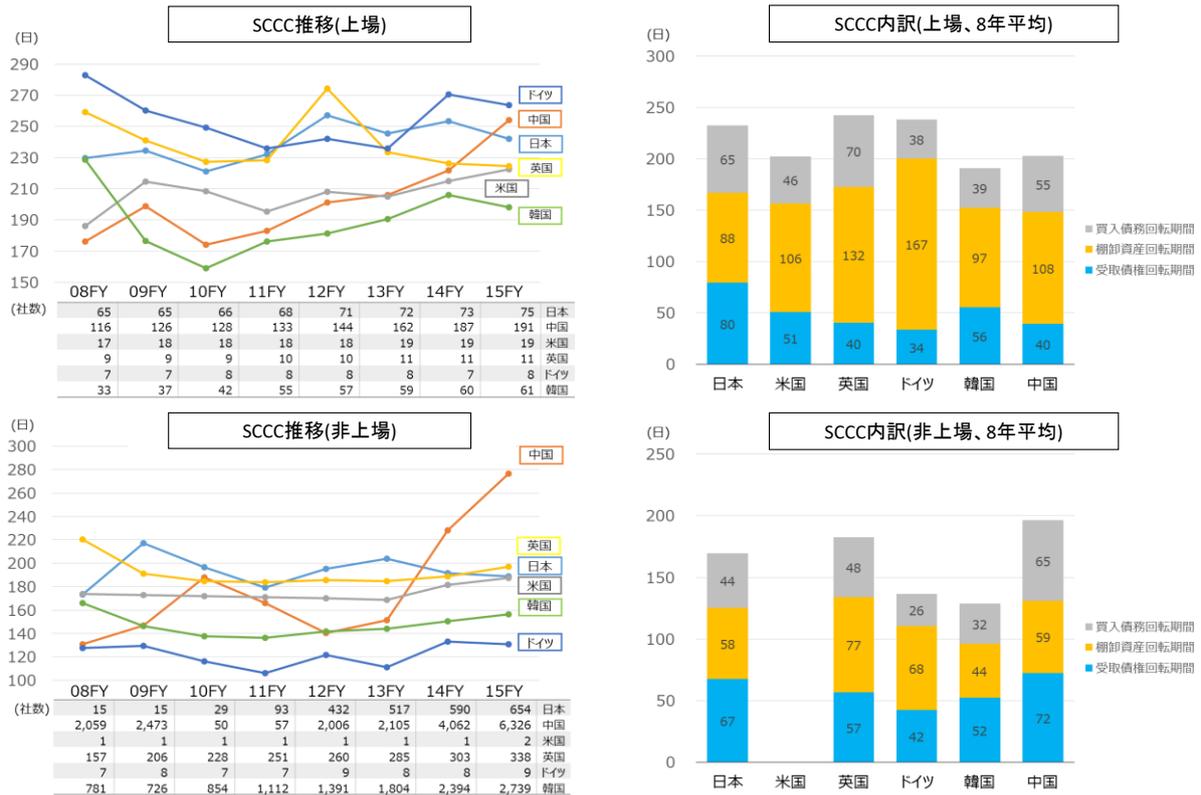


出所：ビューロー・ヴァン・ダイク・エレクトロニック・パブリッシング株式会社「Orbis」より株式会社帝国データバンク作成
 注記：データベースの収録上の制約を考慮し、非上場会社において5社以下の区分は記載を除いている

4.3.7. 繊維

- ・ 経年推移でみると、中国を除き各国ともに概ね横ばいで推移している。中国は、受取債権回転期間、棚卸資産回転期間、および買入債務回転期間の全ての長期化による。
- ・ 上場企業においては、各国ともに棚卸資産回転期間が最も長い。
- ・ 日本は他国と比較して受取債権回転期間が長い傾向にある。

図表 34 繊維業の国別 SCCC 推移

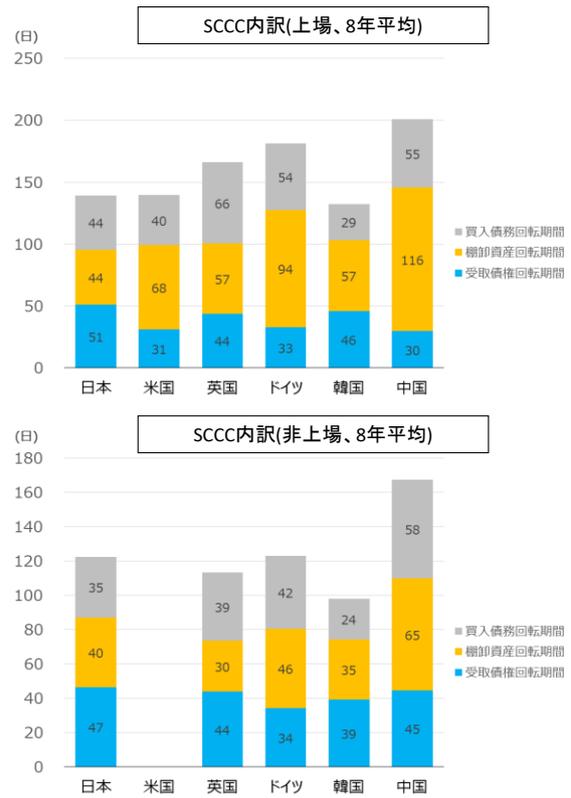
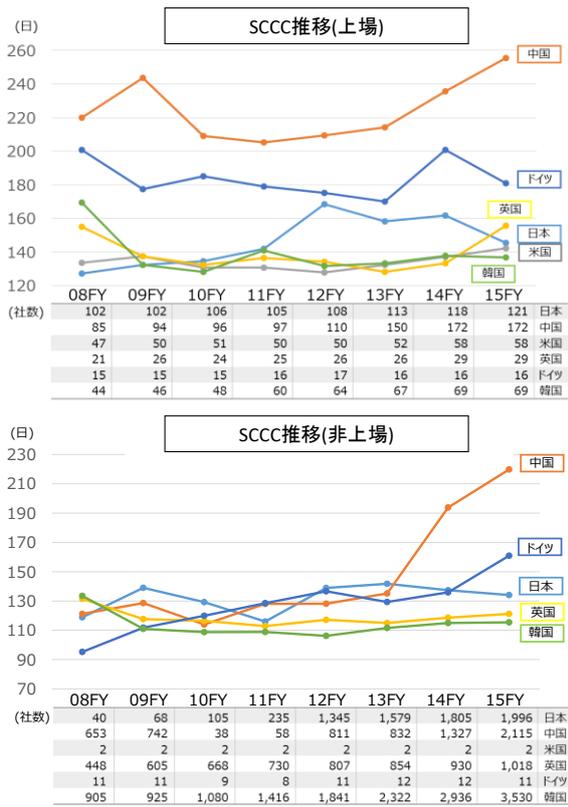


出所：ビューロー・ヴァン・ダイク・エレクトロニック・パブリッシング株式会社「Orbis」より株式会社帝国データバンク作成
 注記：データベースの収録上の制約を考慮し、非上場会社において5社以下の区分は記載を除いている

4.3.8. 飲食料品

- ・ 経年推移でみると、中国とドイツ（非上場企業）を除く各国については概ね横ばいで推移している。中国は、上場企業は受取債権回転期間、非上場企業は受取債権回転期間、棚卸資産回転期間、買入債務回転期間の全ての長期化による。ドイツの非上場企業については、棚卸資産回転期間と買入債務回転期間の長期化による。
- ・ 日本においては、上場会社、非上場会社ともに受取債権回転期間が最も長い傾向にあるが、他国においては棚卸資産回転期間が最も長い。

図表 35 飲食料品業の国別 SCCC 推移

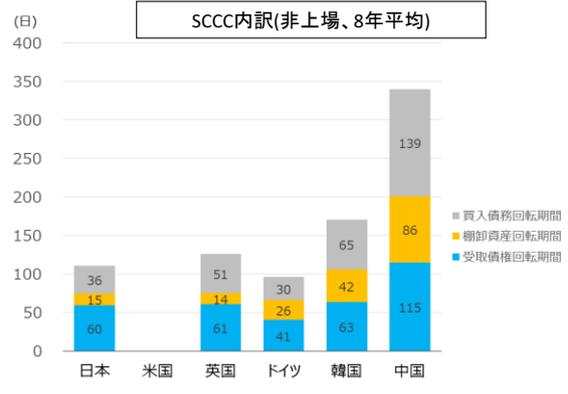
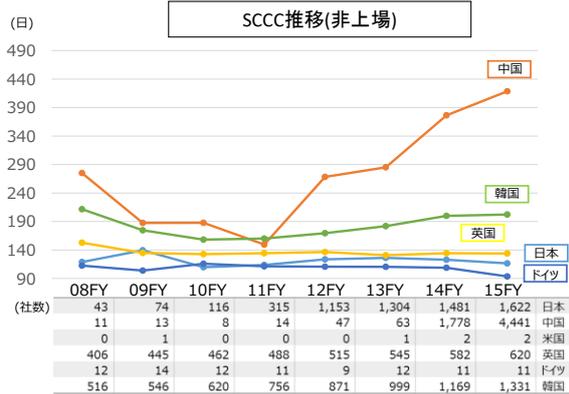
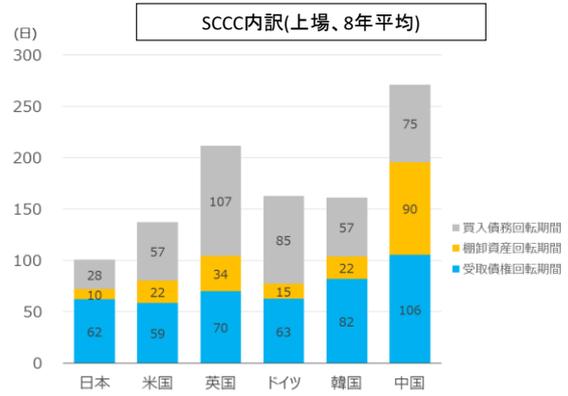
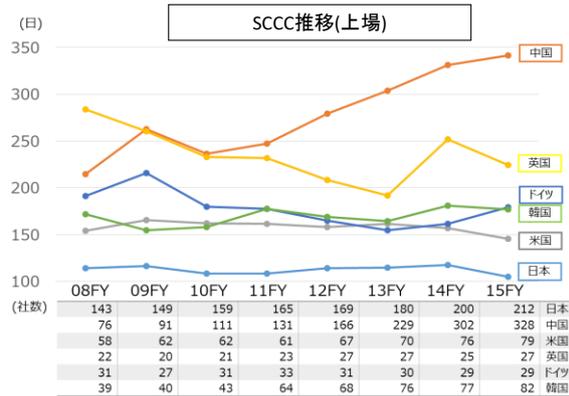


出所：ビューロー・ヴァン・ダイク・エレクトロニック・パブリッシング株式会社「Orbis」より株式会社帝国データバンク作成
 注記：データベースの収録上の制約を考慮し、非上場会社において5社以下の区分は記載を除いている

4.3.9. IT

- ・ 経年推移でみると、中国・イギリス（上場企業）を除く各国は上場・非上場企業ともに概ね横ばい状態で推移している。中国は、受取債権回転期間、棚卸資産回転期間、および買入債務回転期間の全ての長期化による。イギリスの上場企業は、主に買入債務回転期間の短期化による。
- ・ 日本は他国と比較して上場企業、非上場企業ともに SCCC が短い傾向にある。これは、主に買入債務回転期間が他国と比較して短いことに起因する。

図表 36 IT 業の国別 SCCC 推移

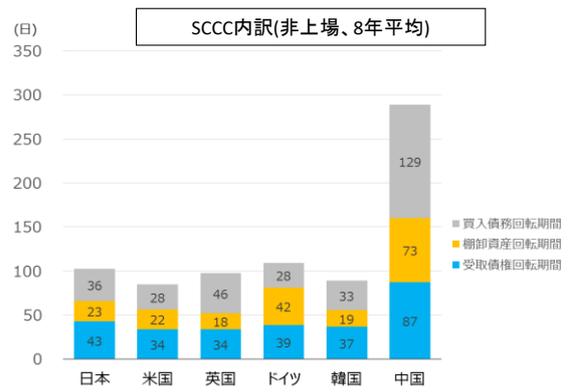
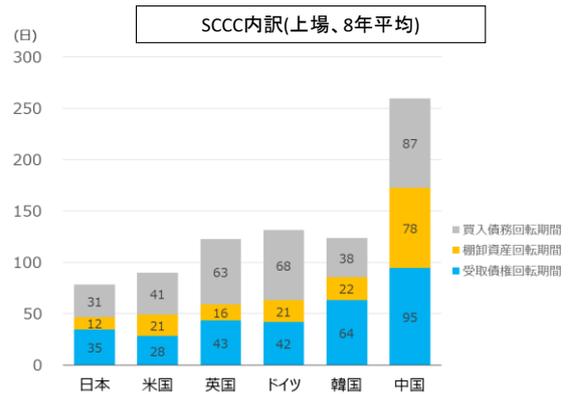
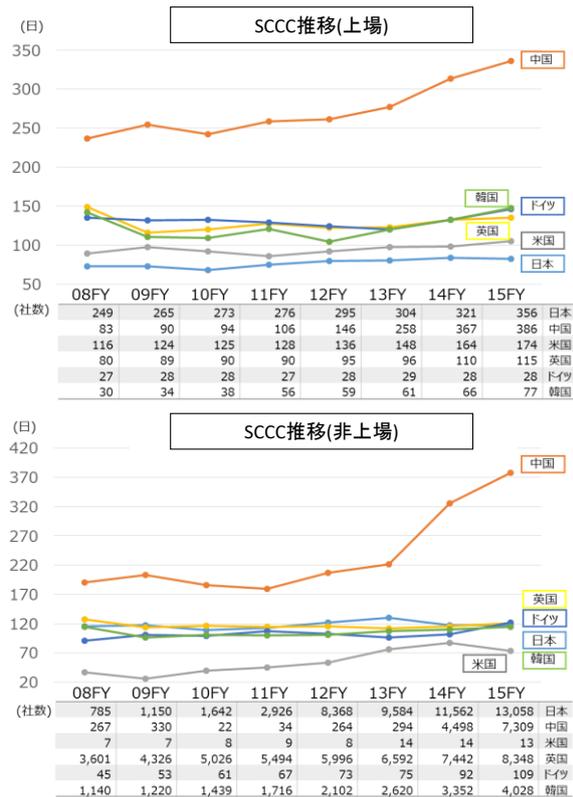


出所：ビューロー・ヴァン・ダイク・エレクトロニック・パブリッシング株式会社「Orbis」より株式会社帝国データバンク作成
 注記：データベースの収録上の制約を考慮し、非上場会社において5社以下の区分は記載を除いている

4.3.10. サービス

- ・ 経年推移でみると、中国を除く各国は上場・非上場企業ともに概ね横ばいで推移している。中国は、主に受取債権回転期間の長期化による。
- ・ 日本は他国と比較して上場企業においてはSCCCが短い傾向にあるが、非上場会社においては他国と同等程度。
- ・ 日本においては、上場会社の方が非上場会社よりもSCCCが短い。

図表 37 サービス業の国別SCCC推移

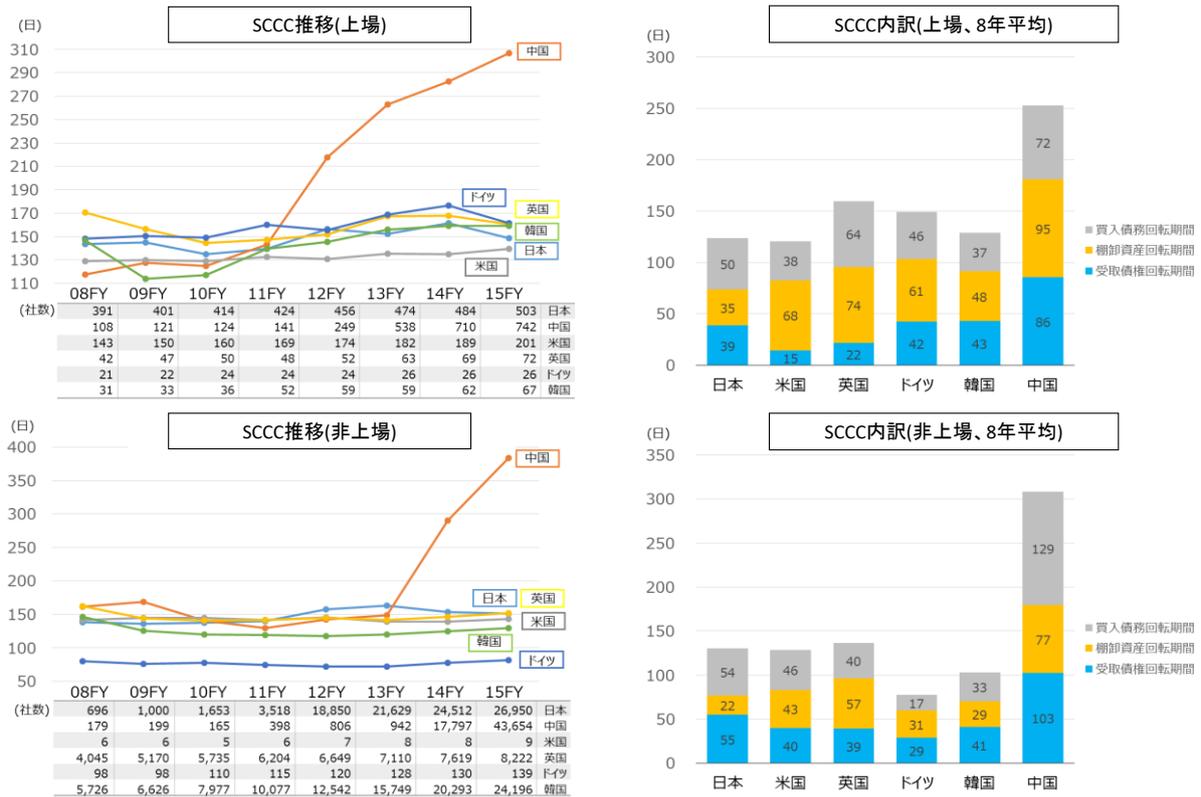


出所：ビューロー・ヴァン・ダイク・エレクトロニック・パブリッシング株式会社「Orbis」より株式会社帝国データバンク作成

4.3.11. 流通小売

- ・ 経年推移でみると、中国を除く各国は上場・非上場企業ともに概ね横ばいで推移している。中国は、主に受取債権回転期間および買入債務回転期間の長期化による。
- ・ 日本は他国と比較して上場企業、非上場企業ともに棚卸資産回転期間が短く、買入債務回転期間・買入債回転期間がわずかに長い傾向にある。

図表 38 流通小売業の国別 SCCC 推移

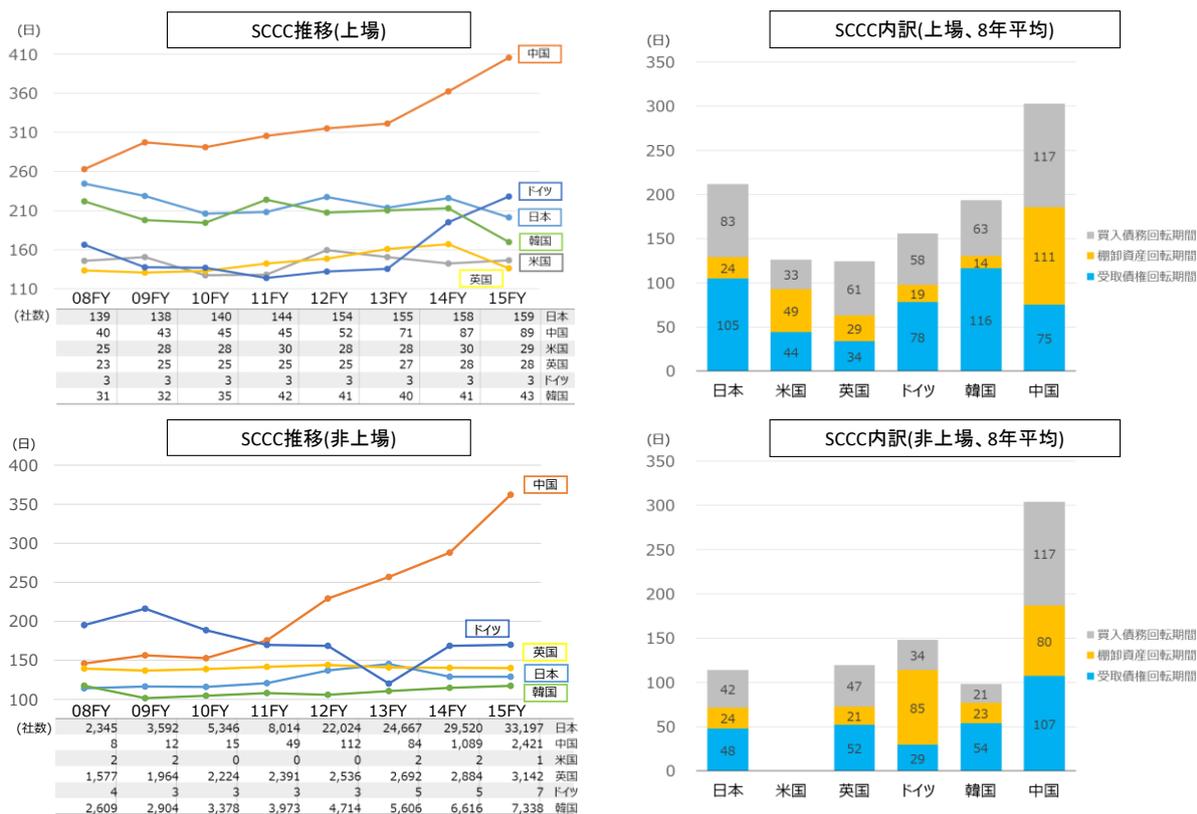


出所：ビューロー・ヴァン・ダイク・エレクトロニック・パブリッシング株式会社「Orbis」より株式会社帝国データバンク作成

4.3.12. 建設

- ・ 経年推移で見ると、中国、およびドイツの上場企業を除く各国は上場・非上場企業ともに概ね横ばいで推移。中国およびドイツの上場企業は、主に受取債権回転期間・買入債務回転期間の長期化による。
- ・ 日本は上場企業においては受取債権回転期間が他国と比較して長い傾向にあるものの、非上場会社においてはその限りではない。

図表 39 建設業の国別 SCCC 推移

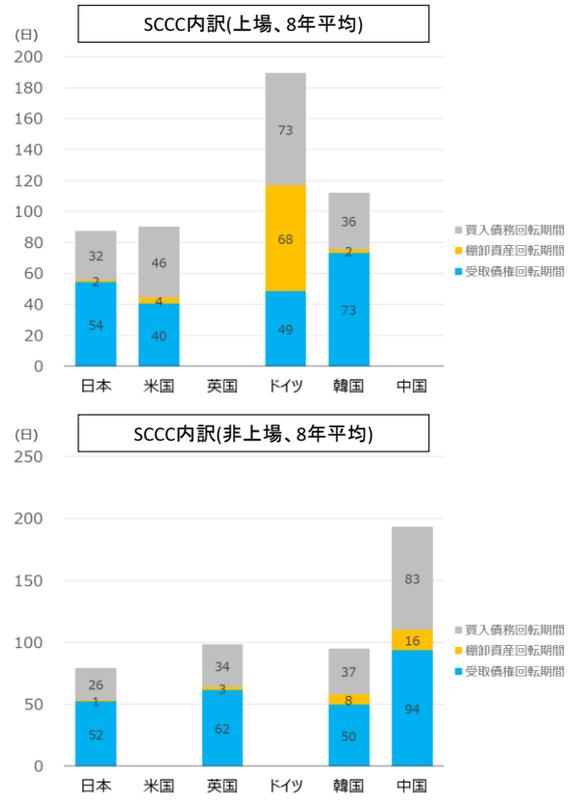
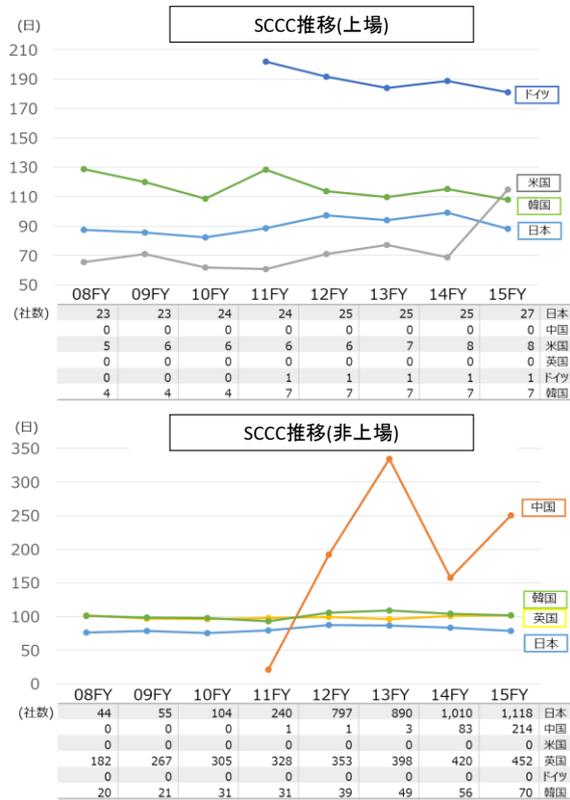


出所：ビューロー・ヴァン・ダイク・エレクトロニック・パブリッシング株式会社「Orbis」より株式会社帝国データバンク作成
 注記：データベースの収録上の制約を考慮し、非上場会社において5社以下の区分は記載を除いている

4.3.13. トラック運輸

- ・ 経年推移でみると、各国ともに概ね横ばいで推移。
- ・ 各国ともに受取債権回転期間が最も長い傾向にある（ドイツの上場会社を除く）。

図表 40 トラック業の国別 SCCC 推移

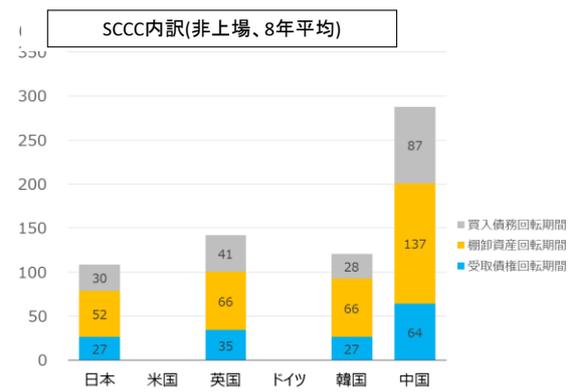
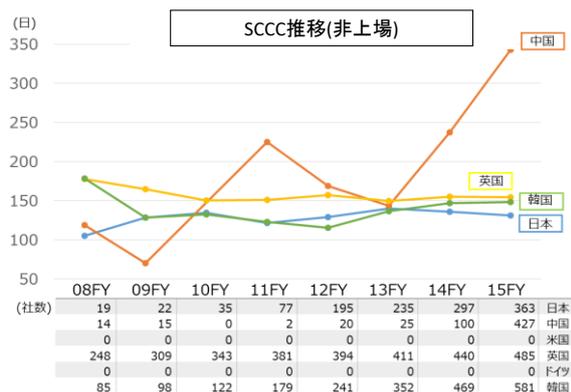
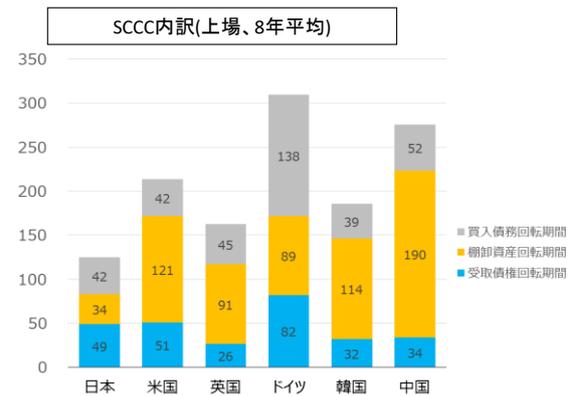
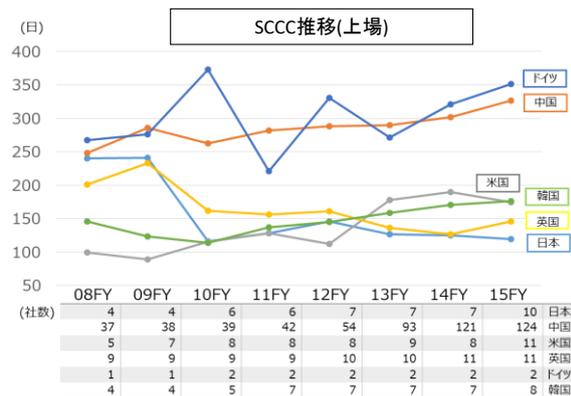


出所：ビューロー・ヴァン・ダイク・エレクトロニック・パブリッシング株式会社「Orbis」より株式会社帝国データバンク作成
 注記：データベースの収録上の制約を考慮し、非上場会社において5社以下の区分は記載を除いている

4.3.14. 一次産業

- ・ 経年推移でみると、中国、ドイツは上昇傾向であるものの、日本を含む他国は概ね横ばいで推移。
- ・ 日本の上場会社は異なるものの、その他の各国における上場会社・非上場会社では、棚卸資産回転期間が最も長い。

図表 41 一次産業の国別 SCCC 推移



出所：ビューロー・ヴァン・ダイク・エレクトロニック・パブリッシング株式会社「Orbis」より株式会社帝国データバンク作成
 注記：データベースの収録上の制約を考慮し、非上場会社において5社以下の区分は記載を除いている

4.4. SCCC の国際比較 まとめ

各国別、業種別に SCCC を比較した場合、多くの産業において以下のような傾向が確認できる。

- 中国の SCCC は長期化傾向にあるものの、日本を含む他国においては、近年において SCCC に大きな変化は確認できない。
- 上場企業と非上場企業において、経年推移に大きな傾向の違いはみられない。
- 日本においては、SCCC の3つの構成要素の中で、受取債権回転期間が最も長い傾向にあるが、他国においてはその限りではない。
- 日本は他国との比較において、棚卸資産回転期間が短い傾向がある。

以上の結果から、SCCC については、以下のような示唆が得られた。

- 上場企業と非上場企業の経年における SCCC 推移に大きな傾向の違いはみられない。このことから、財務諸表の入手が比較的容易な上場企業における SCCC をモニタリングすることにより、非上場会社を含む業界全体としての傾向を捉えることができる。
- SCCC の国際比較の結果、日本では多くの産業において受取債権回転期間が他国と比して長い傾向にあることが確認できる。このことから、日本の決済における回収サイクルは他国と比して長い（現金化が遅い）傾向にあることが確認できる。
- 日本では、受取債権回転期間が他国と比して長い傾向にあることは、「3.4 国内 SCCC の現状まとめ」と同様に、SCCC の短縮を図る場合、受取債権回転期間の短縮が最も効果を示す可能性を支持している。

(参考) SCCC の国際比較における業種区分 (NACE コード別)

<製造業>

製造業・非製造業区分	業界区分	NACE Rev. 2_分類名		
製造		2211_Manufacture of rubber tyres and tubes; retreading and rebuilding of rubber tyres		
	自動車・自動車部品	2910_Manufacture of motor vehicles 2920_Manufacture of bodies (coachwork) for motor vehicles; manufacture of trailers and semi-trailers 2931_Manufacture of electrical and electronic equipment for motor vehicles 2932_Manufacture of other parts and accessories for motor vehicles 3091_Manufacture of motorcycles		
	鉄鋼	2410_Manufacture of basic iron and steel and of ferro-alloys 2451_Casting of iron 2452_Casting of steel		
	電機		2611_Manufacture of electronic components 2612_Manufacture of loaded electronic boards 2620_Manufacture of computers and peripheral equipment 2630_Manufacture of communication equipment 2640_Manufacture of consumer electronics 2670_Manufacture of optical instruments and photographic equipment 2680_Manufacture of magnetic and optical media 2751_Manufacture of electric domestic appliances 2752_Manufacture of non-electric domestic appliances	
		重電	2712_Manufacture of electricity distribution and control apparatus 2733_Manufacture of wiring devices 2530_Manufacture of steam generators, except central heating hot water boilers 2711_Manufacture of electric motors, generators and transformers 2811_Manufacture of engines and turbines, except aircraft, vehicle and cycle engines 2812_Manufacture of fluid power equipment 2813_Manufacture of other pumps and compressors 2815_Manufacture of bearings, gears, gearing and driving elements 2822_Manufacture of lifting and handling equipment 2829_Manufacture of other general-purpose machinery nec 2830_Manufacture of agricultural and forestry machinery 2841_Manufacture of metal forming machinery 2849_Manufacture of other machine tools 2891_Manufacture of machinery for metallurgy 2892_Manufacture of machinery for mining, quarrying and construction 2893_Manufacture of machinery for food, beverage and tobacco processing 2894_Manufacture of machinery for textile, apparel and leather production 2899_Manufacture of other special-purpose machinery nec	
			化学	0893_Extraction of salt 2013_Manufacture of other inorganic basic chemicals 2014_Manufacture of other organic basic chemicals 2015_Manufacture of fertilisers and nitrogen compounds 2016_Manufacture of plastics in primary forms 2017_Manufacture of synthetic rubber in primary forms 2020_Manufacture of pesticides and other agrochemical products 2030_Manufacture of paints, varnishes and similar coatings, printing ink and mastics 2041_Manufacture of soap and detergents, cleaning and polishing preparations 2059_Manufacture of other chemical products nec 2120_Manufacture of pharmaceutical preparations

製造業・非製造業区分	業界区分	NACE Rev. 2_分類名	
製造		1610_Sawmilling and planing of wood 1621_Manufacture of veneer sheets and wood-based panels 1623_Manufacture of other builders' carpentry and joinery 2219_Manufacture of other rubber products 2229_Manufacture of other plastic products 2311_Manufacture of flat glass 2312_Shaping and processing of flat glass 2313_Manufacture of hollow glass 2314_Manufacture of glass fibres 2319_Manufacture and processing of other glass, including technical glassware 2320_Manufacture of refractory products 2331_Manufacture of ceramic tiles and flags 2332_Manufacture of bricks, tiles and construction products, in baked clay 2349_Manufacture of other ceramic products 2351_Manufacture of cement 2352_Manufacture of lime and plaster	
	素形材	2361_Manufacture of concrete products for construction purposes 2370_Cutting, shaping and finishing of stone 2399_Manufacture of other non-metallic mineral products nec 2441_Precious metals production 2454_Casting of other non-ferrous metals 2511_Manufacture of metal structures and parts of structures 2529_Manufacture of other tanks, reservoirs and containers of metal 2550_Forging, pressing, stamping and roll-forming of metal; powder metallurgy 2561_Treatment and coating of metals 2562_Machining 2571_Manufacture of cutlery 2573_Manufacture of tools 2599_Manufacture of other fabricated metal products nec 2731_Manufacture of fibre optic cables 2732_Manufacture of other electronic and electric wires and cables 2821_Manufacture of ovens, furnaces and furnace burners	
		繊維	1310_Preparation and spinning of textile fibres 1320_Weaving of textiles 1330_Finishing of textiles 1391_Manufacture of knitted and crocheted fabrics 1392_Manufacture of made-up textile articles, except apparel 1393_Manufacture of carpets and rugs 1394_Manufacture of cordage, rope, twine and netting 1399_Manufacture of other textiles nec 1411_Manufacture of leather clothes 1412_Manufacture of workwear 1413_Manufacture of other outerwear 1420_Manufacture of articles of fur 1431_Manufacture of knitted and crocheted hosiery 1439_Manufacture of other knitted and crocheted apparel 2060_Manufacture of man-made fibres

製造業・非製造業区分	業界区分	NACE Rev. 2_分類名
製造		1011_Processing and preserving of meat 1012_Processing and preserving of poultry meat 1013_Production of meat and poultry meat products 1020_Processing and preserving of fish, crustaceans and molluscs 1031_Processing and preserving of potatoes 1032_Manufacture of fruit and vegetable juice 1039_Other processing and preserving of fruit and vegetables 1041_Manufacture of oils and fats 1042_Manufacture of margarine and similar edible fats 1051_Operation of dairies and cheese making 1052_Manufacture of ice cream 1061_Manufacture of grain mill products 1062_Manufacture of starches and starch products 1071_Manufacture of bread; manufacture of fresh pastry goods and cakes 1072_Manufacture of rusks and biscuits; manufacture of preserved pastry goods and cakes 1073_Manufacture of macaroni, noodles, couscous and similar farinaceous products 1081_Manufacture of sugar 1082_Manufacture of cocoa, chocolate and sugar confectionery 1085_Manufacture of prepared meals and dishes 1089_Manufacture of other food products nec 1091_Manufacture of prepared feeds for farm animals 1092_Manufacture of prepared pet foods 1101_Distilling, rectifying and blending of spirits 1102_Manufacture of wine from grape 1103_Manufacture of cider and other fruit wines 1106_Manufacture of malt 1107_Manufacture of soft drinks; production of mineral waters and other bottled waters
	飲食品	1200_Manufacture of tobacco products

<非製造業>

製造業・非製造業区分	業界区分	NACE Rev. 2_分類名
非製造	IT	5829_Other software publishing 6201_Computer programming activities 6202_Computer consultancy activities 6203_Computer facilities management activities 6209_Other information technology and computer service activities 6311_Data processing, hosting and related activities 6312_Web portals 6399_Other information service activities nec 7320_Market research and public opinion polling 1811_Printing of newspapers 1812_Other printing 1814_Binding and related services 3311_Repair of fabricated metal products 3312_Repair of machinery 3314_Repair of electrical equipment 3811_Collection of non-hazardous waste 3812_Collection of hazardous waste 3822_Treatment and disposal of hazardous waste 4520_Maintenance and repair of motor vehicles 5520_Holiday and other short-stay accommodation 5530_Camping grounds, recreational vehicle parks and trailer parks 5590_Other accommodation 5610_Restaurants and mobile food service activities 5621_Event catering activities 5629_Other food service activities 5630_Beverage serving activities 5914_Motion picture projection activities 6420_Activities of holding companies 6530_Pension funding 6910_Legal activities
		サービス

製造業・非製造業区分	業界区分	NACE Rev. 2_分類名
非製造	サービス	8010_Private security activities 8020_Security systems service activities 8030_Investigation activities 8110_Combined facilities support activities 8121_General cleaning of buildings 8122_Other building and industrial cleaning activities 8211_Combined office administrative service activities <small>8219_Photocopying, document preparation and other specialised office support activities</small> 8220_Activities of call centres 8230_Organisation of conventions and trade shows 8292_Packaging activities 8299_Other business support service activities nec <small>8499_Assessment of the condition of growing health care, education, labour services and other social services, excluding social security</small> 8551_Sports and recreation education 8552_Cultural education 8559_Other education nec 8610_Hospital activities 8621_General medical practice activities 8622_Specialist medical practice activities 8623_Dental practice activities 8690_Other human health activities 8710_Residential nursing care activities <small>8720_Residential care activities for mental retardation, mental health and substance abuse</small> 8730_Residential care activities for the elderly and disabled 8790_Other residential care activities <small>8810_Social work activities without accommodation for the elderly and disabled</small> 9001_Performing arts 9002_Support activities to performing arts 9003_Artistic creation 9004_Operation of arts facilities 9200_Gambling and betting activities 9311_Operation of sports facilities 9312_Activities of sport clubs 9319_Other sports activities 9321_Activities of amusement parks and theme parks 9329_Other amusement and recreation activities 9511_Repair of computers and peripheral equipment 9512_Repair of communication equipment 9521_Repair of consumer electronics 9522_Repair of household appliances and home and garden equipment 9523_Repair of footwear and leather goods 9524_Repair of furniture and home furnishings 9529_Repair of other personal and household goods 9601_Washing and (dry-)cleaning of textile and fur products 9602_Hairdressing and other beauty treatment 9603_Funeral and related activities 9609_Other personal service activities nec 9700_Activities of households as employers of domestic personnel

製造業・非製造業区分	業界区分	NACE Rev. 2_分類名
非製造	流通小売	4511_Sale of cars and light motor vehicles 4519_Sale of other motor vehicles 4531_Wholesale trade of motor vehicle parts and accessories 4532_Retail trade of motor vehicle parts and accessories 4540_Sale, maintenance and repair of motorcycles and related parts and accessories 4619_Agents involved in the sale of a variety of goods 4621_Wholesale of grain, unmanufactured tobacco, seeds and animal feeds 4622_Wholesale of flowers and plants 4623_Wholesale of live animals 4624_Wholesale of hides, skins and leather 4631_Wholesale of fruit and vegetables 4632_Wholesale of meat and meat products 4633_Wholesale of dairy products, eggs and edible oils and fats 4634_Wholesale of beverages 4635_Wholesale of tobacco products 4636_Wholesale of sugar and chocolate and sugar confectionery 4637_Wholesale of coffee, tea, cocoa and spices 4638_Wholesale of other food, including fish, crustaceans and molluscs 4639_Non-specialised wholesale of food, beverages and tobacco 4641_Wholesale of textiles 4642_Wholesale of clothing and footwear 4643_Wholesale of electrical household appliances 4651_Wholesale of computers, computer peripheral equipment and software 4652_Wholesale of electronic and telecommunications equipment and parts 4661_Wholesale of agricultural machinery, equipment and supplies 4669_Wholesale of other machinery and equipment 4671_Wholesale of solid, liquid and gaseous fuels and related products 4672_Wholesale of metals and metal ores 4673_Wholesale of wood, construction materials and sanitary equipment 4674_Wholesale of hardware, plumbing and heating equipment and supplies 4677_Wholesale of waste and scrap 4690_Non-specialised wholesale trade <small>4711_Retail sales in non-specialised stores with food, beverages or tobacco predominating</small> 4719_Other retail sale in non-specialised stores 4725_Retail sale of beverages in specialised stores 4726_Retail sale of tobacco products in specialised stores 4729_Other retail sale of food in specialised stores 4730_Retail sale of automotive fuel in specialised stores 4741_Retail sale of computers, peripheral units and software in specialised stores 4742_Retail sale of telecommunications equipment in specialised stores 4743_Retail sale of audio and video equipment in specialised stores 4751_Retail sale of textiles in specialised stores 4752_Retail sale of hardware, paints and glass in specialised stores 4753_Retail sale of carpets, rugs, wall and floor coverings in specialised stores 4754_Retail sale of electrical household appliances in specialised stores 4761_Retail sale of books in specialised stores 4762_Retail sale of newspapers and stationery in specialised stores 4763_Retail sale of music and video recordings in specialised stores 4764_Retail sale of sporting equipment in specialised stores 4765_Retail sale of games and toys in specialised stores 4771_Retail sale of clothing in specialised stores 4772_Retail sale of footwear and leather goods in specialised stores 4774_Retail sale of medical and orthopaedic goods in specialised stores 4775_Retail sale of cosmetic and toilet articles in specialised stores 4778_Other retail sale of new goods in specialised stores 4779_Retail sale of second-hand goods in stores 4781_Retail sale via stalls and markets of food, beverages and tobacco products 4782_Retail sale via stalls and markets of textiles, clothing and footwear 4789_Retail sale via stalls and markets of other goods 4791_Retail sale via mail order houses or via Internet 4799_Other retail sale not in stores, stalls or markets

製造業・非製造業区分	業界区分	NACE Rev. 2_分類名
非製造	建設	3320_Installation of industrial machinery and equipment 4110_Development of building projects 4211_Construction of roads and motorways 4212_Construction of railways and underground railways 4221_Construction of utility projects for fluids 4222_Construction of utility projects for electricity and telecommunications 4299_Construction of other civil engineering projects nec 4311_Demolition 4312_Site preparation 4321_Electrical installation 4322_Plumbing, heat and air conditioning installation 4329_Other construction installation 4339_Other building completion and finishing 4399_Other specialised construction activities nec
		トラック運輸

5. 資金循環速度を短縮した場合の波及効果分析

5.1. サプライチェーンでの資金循環速度向上の意義について

一企業の運転資金回転期間を意識した CCC とは違い、SCCC では、棚卸資産回転期間や受取債権回転期間のみならず買入債務回転期間も短縮（支払も早く）することにより「サプライチェーン全体の資金効率化」を測ることを意図している。これは、一企業における経営指標から、売り手と買い手がともに満足し、また社会貢献もできるのがよい商売であるとする近江商人の心得である「三方よし」という考えへの意識変革を目指す指標といえる。

現状をみると、CCC（回収は早く（受取債権回転期間は短く）、支払はなるべく遅く（買入債務回転期間は長く））を経営指標とする企業は存在するものの、SCCC を経営指標としている企業は、存在していないと考えられる。

そこで、本項では国内における代表的なサプライチェーンにおける取引関係をモデルケースとして、SCCC 短縮がサプライチェーン全体の資金効率に与える影響度を、必要運転資金に着目して検証する。なお、モデルケースでは、SCCC の構成要素をみると、受取債権回転期間の占める割合が大きく、また、国際比較において我が国の受取債権回転期間が長いことに着目し、同指標の短縮による影響度を分析している。

分析にあたっては、以下の条件の下に実施した。

- ① 我が国における代表的な川下企業を特定。
- ② 当該川下企業に繋がるサプライチェーンを帝国データバンクが保有する取引関係データから抽出、各社の業種を特定。
- ③ 特定された各業種の年商、受取債権回転期間、棚卸資産回転期間、買入債務回転期間等の平均値を「TDB 財務分析統計 (60 版)」から抽出（特定の企業の数値を示したものではない）。
- ④ 示された値から CCC、SCCC、必要運転資金を算出。
- ⑤ 当該サプライチェーン全体で、政府の成長戦略である「未来投資戦略 2017」（平成 29 年 6 月）で示されている「SCCC を 5%改善」した場合の影響度について算出。

※便宜上、川下企業における短縮割合が川上企業へ同割合で波及するとしている。

※A 社⇒B 社⇒...⇒E 社へとモノが流れる（最大の場合）。

※棚卸資産回転期間に変動はないものとしている。

【モデルケース①：一般土木建築工事業が川下企業】

●基準値

→モノの流れ

←カネの流れ

	C社	D社	E社	合計
業種コード	3613	1760	1610	
業種	発電機・電動機・変圧器類・電力制御装置製造業	電気工事業	一般土木建築工事業	
年商（億円）	184	10	77	271
買入債務回転期間（月）	1.60	0.80	1.51	3.91
棚卸資産回転期間（月）	1.23	0.71	1.91	3.85
受取債権回転期間（月）	2.70	1.50	1.41	5.61
CCC（月）	2.33	1.41	1.81	5.55
SCCC（月）	5.53	3.01	4.83	13.37
必要資金（億円）	35.73	1.18	11.61	48.52

●合計 SCCC を 5%短縮した場合

→ モノの流れ
← カネの流れ

	C社	D社	E社	合計
業種コード	3613	1760	1610	
業種	発電機・電動機・変圧器類・電力制御装置製造業	電気工事業	一般土木建築工事業	
年商 (億円)	184	10	77	271
買入債務回転期間 (月)	1.49 ▲ 7.1%	0.74 ▲ 7.1%	1.40 ▲ 7.1%	3.63
棚卸資産回転期間 (月)	1.23	0.71	1.91	3.85
受取債権回転期間 (月)	2.51 ▲ 7.1%	1.39 ▲ 7.1%	1.31 ▲ 7.1%	5.21
CCC (月)	2.25 ▲ 3.3%	1.36 ▲ 3.5%	1.82 +0.4%	5.43 ▲ 2.2%
SCCC (月)	5.23 ▲ 5.5%	2.85 ▲ 5.4%	4.62 ▲ 4.3%	12.69 ▲ 5.0%
必要資金 (億円)	34.53 ▲ 3.3%	1.13 ▲ 3.5%	11.66 +0.4%	47.32 ▲ 2.5%

※数値右側は変化率を表している。

(結果)

- ・合計 SCCC5%短縮を目標とし、「受取債権回転期間」「買入債務回転期間」を各社均等に短縮する場合は、各指標において▲7.1%の短縮が必要であると算定された。
- ・必要資金は、川下企業にあたる E 社において若干の増加がみられるが、そのほかの企業においては圧縮が実現し、サプライチェーン全体でみた必要運転資金は▲2.5%減少と算定された (CCC は▲2.2%短縮)。

【モデルケース②：自動車製造業が川下企業】

●基準値

→ モノの流れ
← カネの流れ

	A社	B社	C社	D社	E社	合計
業種コード	3420	3714	3614	3614	3711	
業種	洋食器・刃物・手道具・金物類製造業	自動車駆動・操縦・制動装置製造業	内燃機関電装品製造業	内燃機関電装品製造業	自動車製造業	
年商 (億円)	19	235	888	888	17,444	19,474
買入債務回転期間 (月)	1.33	1.56	1.43	1.43	1.85	7.60
棚卸資産回転期間 (月)	1.93	1.07	0.99	0.99	0.88	5.86
受取債権回転期間 (月)	2.62	2.13	2.23	2.23	2.16	11.37
CCC (月)	3.22	1.64	1.79	1.79	1.19	9.63
SCCC (月)	5.88	4.76	4.65	4.65	4.89	24.83
必要資金 (億円)	5.10	32.12	132.46	132.46	1,729.86	2,032.00

●合計 SCCC を 5%短縮した場合

→ モノの流れ
← カネの流れ

	A社	B社	C社	D社	E社	合計
業種コード	3420	3714	3614	3614	3711	
業種	洋食器・刃物・手道具・金物類製造業	自動車駆動・操縦・制動装置製造業	内燃機関電装品製造業	内燃機関電装品製造業	自動車製造業	
年商 (億円)	19	235	888	888	17,444	19,474
買入債務回転期間 (月)	1.24 ▲ 6.5%	1.46 ▲ 6.5%	1.34 ▲ 6.5%	1.34 ▲ 6.5%	1.73 ▲ 6.5%	7.11
棚卸資産回転期間 (月)	1.93	1.07	0.99	0.99	0.88	5.86
受取債権回転期間 (月)	2.45 ▲ 6.5%	1.99 ▲ 6.5%	2.09 ▲ 6.5%	2.09 ▲ 6.5%	2.02 ▲ 6.5%	10.63
CCC (月)	3.14 ▲ 2.6%	1.60 ▲ 2.3%	1.74 ▲ 2.9%	1.74 ▲ 2.9%	1.17 ▲ 1.7%	9.39 ▲ 2.5%
SCCC (月)	5.62 ▲ 4.4%	4.52 ▲ 5.0%	4.41 ▲ 5.1%	4.41 ▲ 5.1%	4.63 ▲ 5.3%	23.60 ▲ 5.0%
必要資金 (億円)	4.97 ▲ 2.6%	31.39 ▲ 2.3%	128.62 ▲ 2.9%	128.62 ▲ 2.9%	1,700.66 ▲ 1.7%	1,994.26 ▲ 1.9%

※数値右側は変化率を表している。

(結果)

- ・合計 SCCC5%短縮を目標とし、「受取債権回転期間」「買入債務回転期間」を各社均等に短縮する場合は、各指標において 6.5%の短縮が必要であると算定された。
- ・必要資金に関しては、A~E 社すべてにおいて圧縮が実現し、サプライチェーン全体でみた必要運転資金は▲1.9%減少と算定された (CCC は▲2.5%短縮)。

【モデルケース③：流通（スーパーマーケット）が川下企業】

●基準値

→ モノの流れ
← カネの流れ

	C社	D社	E社	合計
業種コード	2082	4011	4392	
業種	清涼飲料製造	各種商品卸売業	スーパーストア	
年商 (億円)	136	4,285	725	5,146
買入債務回転期間 (月)	1.04	1.70	0.79	8.04
棚卸資産回転期間 (月)	1.00	0.61	0.51	2.12
受取債権回転期間 (月)	1.83	2.25	0.12	4.20
CCC (月)	1.79	1.16	▲ 0.16	2.79
SCCC (月)	3.87	4.56	1.42	9.85
必要資金 (億円)	20.29	414.22	▲ 9.67	424.84

●合計 SCCC を 5%短縮した場合

E 社（スーパーマーケット）の受取債権回転期間は基準値の段階で短い（消費者からの現金決済が多い）ため、これ以上の短縮はないとして検証した。

→ モノの流れ
← カネの流れ

	C社	D社	E社	合計
業種コード	2082	4011	4392	
業種	清涼飲料製造	各種商品卸売業	スーパーストア	
年商 (億円)	136	4,285	725	5,146
買入債務回転期間 (月)	0.97 ▲ 6.4%	1.59 ▲ 6.4%	0.74 ▲ 6.4%	3.30
棚卸資産回転期間 (月)	1.00	0.61	0.51	2.12
受取債権回転期間 (月)	1.71 ▲ 6.4%	2.11 ▲ 6.4%	0.12 0.0	3.94
CCC (月)	1.74 ▲ 2.8%	1.12 ▲ 3.0%	▲ 0.11 -	2.75 ▲ 1.3%
SCCC (月)	3.69 ▲ 4.8%	4.31 ▲ 5.6%	1.37 ▲ 3.6%	9.36 ▲ 5.0%
必要資金 (億円)	19.71 ▲ 2.8%	401.63 ▲ 3.0%	▲ 6.61 -	414.73 ▲ 2.4%

※数値右側は変化率を表している。

(結果)

- ・合計 SCCC5%短縮を目標とし、「受取債権回転期間」「買入債務回転期間」を各社均等に短縮する場合は、各指標において 6.4%の短縮が必要であると算定された。
- ・必要資金に関しては、受取債権回転期間の短縮を見込まない E 社においては、増加となるが、その他の各社において圧縮が実現し、サプライチェーン全体でみた必要運転資金は▲2.4%減少と算定された (CCC は▲1.3%短縮)。

上記 3 ケースから、川下企業において買入債務回転期間を短縮し、その短縮された割合をサプライチェーン全体が踏襲する形で短縮を実施した場合は、川上企業（いわゆる下請企業）においても資金繰り改善の恩恵を受ける可能性がある。

ただし、本調査において業界団体、企業へのヒアリングを進める中で、SCCC という考えに賛同するものの、以下のような意見があった。そのため、自動車製造業を事例として、効果が途中で止まってしまう場合においても検証した。

【企業・業界団体へのヒアリング結果から】

- SCCC というサプライチェーン全体の資金循環速度が速まるという考え方は、良いと感じており、実行に移すべきと考えている。
- ただ、実際に川下企業が支払いサイトを短縮しても、サプライヤー全体において支払いサイト短縮に転じるとは考えにくい（サプライヤーのどこかで効果が止まってしまう）。
- tier1 からの支払いについては、手形から現金化されたり、サイトが短縮化していたり改善傾向にあるが、tier2、3 以下には、その効果は薄く、実際に支払条件について改善がみられていない。サプライチェーンのどこかで短縮効果が止まっていることが考えられる。

【モデルケース④：自動車製造業が川下企業（途中で効果がなくなる場合）】

●基準値（再掲）

→ モノの流れ

← カネの流れ

業種コード	A社	B社	C社	D社	E社	合計
業種	洋食器・刃物・手道具・金物類製造業	自動車駆動・操縦・制動装置製造業	内燃機関電装品製造業	内燃機関電装品製造業	自動車製造業	
年商（億円）	19	235	888	888	17,444	19,474
買入債務回転期間（月）	1.33	1.56	1.43	1.43	1.85	7.60
棚卸資産回転期間（月）	1.93	1.07	0.99	0.99	0.88	5.86
受取債権回転期間（月）	2.62	2.13	2.23	2.23	2.16	11.37
CCC（月）	3.22	1.64	1.79	1.79	1.19	9.63
SCCC（月）	5.88	4.76	4.65	4.65	4.89	24.83
必要資金（億円）	5.10	32.12	132.46	132.46	1,729.86	2,032.00

●合計 SCCC を 5%短縮した場合（再掲）

→ モノの流れ

← カネの流れ

業種コード	A社	B社	C社	D社	E社	合計
業種	洋食器・刃物・手道具・金物類製造業	自動車駆動・操縦・制動装置製造業	内燃機関電装品製造業	内燃機関電装品製造業	自動車製造業	
年商（億円）	19	235	888	888	17,444	19,474
買入債務回転期間（月）	1.24 ▲ 6.5%	1.46 ▲ 6.5%	1.34 ▲ 6.5%	1.34 ▲ 6.5%	1.73 ▲ 6.5%	7.11
棚卸資産回転期間（月）	1.93	1.07	0.99	0.99	0.88	5.86
受取債権回転期間（月）	2.45 ▲ 6.5%	1.99 ▲ 6.5%	2.09 ▲ 6.5%	2.09 ▲ 6.5%	2.02 ▲ 6.5%	10.63
CCC（月）	3.14 ▲ 2.6%	1.60 ▲ 2.3%	1.74 ▲ 2.9%	1.74 ▲ 2.9%	1.17 ▲ 1.7%	9.39 ▲ 2.5%
SCCC（月）	5.62 ▲ 4.4%	4.52 ▲ 5.0%	4.41 ▲ 5.1%	4.41 ▲ 5.1%	4.63 ▲ 5.3%	23.60 ▲ 5.0%
必要資金（億円）	4.97 ▲ 2.6%	31.39 ▲ 2.3%	128.62 ▲ 2.9%	128.62 ▲ 2.9%	1,700.66 ▲ 1.7%	1,994.26 ▲ 1.9%

※数値右側は変化率を表している。

●短縮効果がサプライチェーン途中で止まる場合

E 社が 6.5%の短縮を実施したにもかかわらず、D 社における買入債務回転期間短縮が 5.0%、C 社における買入債務回転期間短縮はなしとした場合を想定し、検証した。

→ モノの流れ

← カネの流れ

	A社		B社		C社		D社		E社		合計	
業種コード	3420		3714		3614		3614		3711			
業種	洋食器・刃物・手道具・金物類製造業		自動車駆動・操縦・制動装置製造業		内燃機関電装品製造業		内燃機関電装品製造業		自動車製造業			
年商 (億円)	19		235		888		888		17,444		19,474	
買入債務回転期間 (月)	1.33	0.0	1.56	0.0	1.43	0.0	1.36	▲ 5.0%	1.73	▲ 6.5%	7.41	
棚卸資産回転期間 (月)	1.93		1.07		0.99		0.99		0.88		5.86	
受取債権回転期間 (月)	2.62	0.0	2.13	0.0	2.12	▲ 5.0%	2.09	▲ 6.5%	2.02	▲ 6.5%	10.97	
CCC (月)	3.22	0.0	1.64	0.0	1.68	▲ 6.2%	1.72	▲ 4.1%	1.17	▲ 1.7%	9.43	▲ 2.1%
SCCC (月)	5.88	0.0	4.76	0.0	4.54	▲ 2.4%	4.43	▲ 4.6%	4.63	▲ 5.3%	24.24	▲ 2.4%
必要資金 (億円)	5.10	0.0	32.12	0.0	124.21	▲ 6.2%	127.06	▲ 4.1%	1,700.66	▲ 1.7%	1,989.13	▲ 2.1%

※数値右側は変化率を表している。

(結果)

- ・ 合計 SCCC の短縮割合が減少と算定された (CCC も同様)。
- ・ 全体の必要運転資金は、規模の大きな C、D 社での圧縮効果から、減少幅が拡大しているが、C 社より川上となる A・B 社の資金繰りは改善しないと算定された。

5.2. 資金循環速度向上のための FinTech 活用の意義について

前項において、サプライチェーン全体において資金循環速度を速めることによるメリットが大きいことが示された。ただ、その管理面のリソースを考えた場合、特に中小企業における対応には限界がある（決済業務における業務量が膨大に増加する可能性が高い）。

限りあるリソースの中で、効率的に資金効率の最適化を図るためには、FinTech の活用が有効と考えられる。

【ヒアリング結果から】（業界団体）

- ・サプライチェーン全体での資金循環速度を高めることについては、実現できればメリットも大きく良いと考えているが、中小企業にとって人力で決済関係を早めていくことには限界がある。そのため自動化できる仕組み、特に安価で導入しやすく、統一的な仕組みがあれば、業界団体としても取り組みやすい。

近年、BtoB 決済サービスの分野においても FinTech 企業が多く参入しており、各企業において本業ではない、与信・請求・回収業務におけるアウトソースなど、業務効率化と未払いリスク軽減につながる多彩なサービスを展開している（図表 42）。支払企業と受取企業の間にとって、支払企業からの費用回収の前に受取企業に支払いを行うサービスに出ている。また、トランザクションレンディングなど、中小企業にとって新たな資金調達方法も登場している（図表 43）。

図表 42 主な BtoB 決済サービス

サービス内容	サービス	効果			
		代金回収サイクルの短縮化	業務効率化	未払いリスクの軽減	有利・便利な手段での資金調達
・与信管理、請求書発行、代金回収・督促等決済に関連する業務を代行 ・取引額、取引件数に応じて数%の手数料がかかる	A	▲ 月末締め翌々月10日払い	◎ 請求に関わる業務について全面的にアウトソース可能	◎ 100%支払保証している	-
	B	▲ 月初2営業日締め翌月3営業日目払い	◎ 請求に関わる業務について全面的にアウトソース可能	◎ 100%支払保証している	-
	C	▲ 毎月20日締め翌月25日払い または 毎月末締め翌々月5日払い	◎ 請求に関わる業務について全面的にアウトソース可能	◎ 100%支払保証している	-
	D	○ 月末締め9～10営業日後支払い (早期支払いオプションあり)	○ 請求書発行に係る業務についてアウトソース可能	▲ 100%支払保証ではない	-
	E	○ 月末締め翌々月20日の支払い (早期支払いオプションあり)	◎ 請求に関わる業務について全面的にアウトソース可能	▲ 100%支払保証ではない	○ トランザクションレンディング利用の条件となっている

図表 43 主なトランザクションレンディング

サービス	融資限度額	借入利率	審査期間	決算書・担保・保証人	返済方法	返済期間	用途	対象
F	10万円～1億円 (10万円単位)	年1.0%～18.0% (固定金利)	最短当日	不要	元利均等返済	7ヶ月未満 (最大6回返済)	運転資金のみ(設備投資の利用は不可)	指定銀行の法人口座を開設している 指定サービス加盟店である
G	10万円～5,000万円	8.9%～13.9% (年率)	最短5営業日	不要	元利均等返済方式	3ヵ月(3回) / 6ヵ月(6回)	指定マーケットプレイスでのビジネス拡大、 成長のため	指定マーケットプレイスでのビジネスにおいて 実績のある法人の販売事業者
H	30万円～5,000万円	3.5%～12.0%	最短5営業日	不要	元利均等返済 売上代金との相殺	6ヶ月/6回	特に指定なし	指定サービス加盟店様のみ 個人事業性融資もあり
I	50万円～500万円	8.5%～14.5% (年率)	最短翌日	不要	売上代金との相殺	1ヵ月～3年	特に指定なし	指定マーケットプレイス出店店舗

5.3. BtoB 決済・トランザクションレンディングの事例

サプライチェーン全体における資金循環速度を速めるための手段として、サービスが拡大している FinTech の活用が有効ではないかとの考えのもと、BtoB 決済サービスやトランザクションレンディングサービスを展開している企業について、サービスの特徴、実績、今後の展開、SCCC という指標についての考えを確認するためにヒアリングを実施した。

5.3.1. 株式会社ネットプロテクションズ

企業名	株式会社ネットプロテクションズ
所在地	東京都中央区銀座 1-10-6 銀座ファーストビル 4 階
設立	2000 年 1 月
資本金	385 百万円
事業内容	BtoC 通販向け決済「NP 後払い」の運営、BtoB 向け決済「NP 掛け払い」の運営 等

5.3.1.1. サービス概要

同社は、取引先の与信調査、請求書発行、入金確認・消込、代金回収・督促といった一連の決済業務をアウトソースできる、未回収リスク保証の後払い決済サービスを提供している。

BtoB 決済サービスとしては、2011 年から企業間後払い決済サービス「NP 掛け払い」をスタート。これまでに延べ 150 万社の利用実績があり、取引額は年間 300 億円に拡大している。

同サービスは、小口販売が多くある企業において親和性が高く、大手厨房機器販売（消耗品販売）や大手印刷通販、酒卸業者において採用されている。また、営業担当者が集金も担っている企業や飲食店・工務店・理美容室に納品している企業への業容拡大を見込んでいる。

支払においては、代金を受け取ってから売主へ支払うという流れが基本となっている（例：1 月購入分⇒2 月末支払期限⇒3 月 10 日同社から売主へ支払い）。そのため、月末締翌月末回収である売主にとっては、回収が 10 日遅れとなるが、回収業務全般をアウトソースすることが可能となり、未回収リスクを 0 にすることが可能である。なお、手数料は、取引額の 1.2%～3.6%+月額固定費+請求書発行費用 190 円/件を基本としている。

5.3.1.2. サービス提供体制

同社の正社員 100 名のうち新卒が 70 名程度。新卒を採用して会社の理念に沿った育成を施すことで、「営業・運用・システム」のそれぞれのパートが、有機的に自走する組織となっている。

「NP 掛け払い」のような決済サービスを展開するにあたっては、基本的に取引を断らず、取引上限額をコントロールすることで対応している。なお、代金未回収となった先については、次回以降取引ができないシステムを構築することで未払率は低水準で推移させることに成功している。

5.3.1.3. サービス提供の反響

どのような業種においても、与信調査・請求・支払督促などの決済業務は不可欠であるが、利益を上げる業務ではない。同社では、この部分を一括して請け負うことによって、企業の決済作業量を飛躍的に下げることを実現し、本業に専念できる環境を提供している。その上、手数料が安く、取引を原則断らないことからサービス導入しやすいとして加盟店から高い評価を得て、取扱件数、金額ともに拡大を続けている。

5.3.1.4. 今後の展開

サービスレベルの向上を進め、利用企業を広げていく意向である。

買主側においては、マイページ機能を持たせ、購入データなどが活用できる仕組みも検討している。購入履歴がデータで残ることにより、会計ソフトと同期させ、更なる効率化を利用者に付与することが可能となる。また、特に小規模企業においては、月々の支払に波があると資金繰りが厳しい局面となることから、マイページ機能内で支払いのタイミングを調整できる機能を用意することも検討している（市場よりも安い金利でサービス提供が可能となるため利用者拡大も見込むことができる）。実現すれば、多くの企業が悩まされる資金繰りに関しての手助けとなる。

5.3.2. GMOイプシロン株式会社

企業名	GMOイプシロン株式会社
所在地	東京都渋谷区渋谷 2-12-19 東建インターナショナルビル本館 7階
設立	2002年9月26日
資本金	101百万円
事業内容	オンライン販売の決済代行、代金回収代行及びそれらに付帯する業務

5.3.2.1. サービス概要

オンライン販売加盟店向けに決済代行システムを提供している。クレジットカード決済をはじめ、コンビニ決済・ネット銀行決済・電子マネー決済・代引決済等、インターネットショッピングで利用されているほとんどの決済手段を用意している。加盟店（法人及び個人事業主）のメリットとしては、個別のクレジット会社と個々の契約等を行うことなく、当社がまとめて決済代行及び代金回収代行を行うため、効率化が図れるところにあり、3万社を超える利用がある。

加盟店への支払いに関しては、基本的には、月末締め翌々月20日の支払いとなっているが、オプションとして2回締め（15日締め翌月20日支払、月末締め翌々月5日払いの2回、手数料月額2,000円）、早期入金サービス（月末締め翌月15日支払い、手数料月額2,000円＋取引額×0.5%）等多様なサービスを用意し、加盟店の資金繰り支援になっている。

さらにGMOイプシロントランザクションレンディングというGMOイプシロン加盟店のみ利用可能な融資サービスも展開している。日次の売上実績を踏まえた審査モデルによって融資金額を設定し、返済も月々の売上から自動で相殺するという利便性を兼ね備えている。

なお、親会社にあたるGMOペイメントゲートウェイにおいても同様のサービスを展開しているが、様々な顧客に対応できるサービスを提供しており、サービス内容・機能を定型化して安価なサービスを提供している同社との棲み分けがなされている。

5.3.2.2. サービス提供体制

GMOイプシロントランザクションレンディングの利用に関しては、GMOイプシロンの決済サービスを利用した売上状況に応じて審査を行っている。決算書等の既存融資でよく求められる書類の提出は原則不要であるが、本人確認書類などの提出は必要となっており、また、申込額等によっては、審査担当者が直接ヒアリングを実施するなど審査を行っている。

モニタリングに関しては、売上実績を追いかける形で実施しているが、比較的短期での融資であること、融資の都度審査を行っていること、返済が売上と相殺であることから、回収リスクは相応に抑えられており、よほど大きな変動がない限り特別な対応は行っていない。

5.3.2.3. サービス提供の反響

サービス開始のきっかけは、スタートアップ企業や中小企業は、トランザクションレンディングに対する企業のニーズが強いと判断したためである。また、資金調達を行うことで企業のビジネスが拡大すると、決済額も伸びるため、当社にとってもメリットがあり、良いエコシステムが構築できると考えたため、サービス開始に至った。

実際、2回締め、早期入金サービスに関しては、回収サイクルを早めたい先においての利用が拡大している。特に成長途上の企業において利用が拡大している。仕入量増加などによる資金需要に対応するためであり、同様の理由でGMOイプシロントランザクションレンディングについても利用されている。

5.3.2.4. 今後の展開

同社では、EC市場は今後も大きく拡大すると見込んでおり、市場全体の成長率以上の自社の成長を目標としている。

トランザクションレンディングの提供により、ECで成長する企業が増加すれば、同社の決済代行サービスの利用拡大を見込むことができる。また、EC上の取引情報が現状以上に蓄積されることにより、審査においても更なる高度化が可能となる。

さらに、GMOイプシロン上での取引情報以外についての情報収集にも力を入れている。2016年9月にはマネーフォワードと提携し請求書・会計データを利用した与信モデルを構築するなど、外部情報との連携で、多面的な審査体制構築を目指している。

中小企業向けの融資は、需要があると考えており、実際に当行のトランザクションレンディングなどをみると、繰り返し利用する顧客もある。ただし、クラウド会計を活用している企業がアメリカと比べて少ないなど、顧客層が限定されているという課題がある。

5.3.2.5. SCCC短縮に関して

資金繰り支援という観点から、都度払いなど締日慣行を変えていくのも可能かもしれないが、実際は、管理の手間をなくすために、月締めなどへのニーズも強い。

スピーディーかつ低利な融資サービスの提供、デジタル化、ペーパーレス化、キャッシュレス化、EDI等のFinTechに関する取組を進めていく先に、SCCC短縮化によって目指そうとしているサプライチェーン全体における資金効率化があると思われる。

5.3.3. 楽天カード株式会社

企業名	楽天カード株式会社
所在地	東京都世田谷区玉川 1-14-1 楽天クリームゾンハウス
設立	2001年12月6日
資本金	19,323百万円
事業内容	クレジットカード、カードローン、信用保証業務 他

5.3.3.1. サービス概要

各種楽天カードの発行等のクレジットカード業務が主力事業であり、2013年4月からは楽天市場に出店する事業者向けに楽天スーパービジネスローンの取り扱いを開始、2015年10月には、楽天スーパービジネスローン エクスプレス（以下、「エクスプレス」）の提供を開始。

楽天スーパービジネスローンは、決算書を中心とした複数の審査書類の提出が必要になるが、エクスプレスでは法定書類のみが基本で決算書等の提出は不要、Web上の申し込みから融資（入金）までの期間は最短翌営業日となっている。また、楽天カードが提供する決済代行システム「R-Card Plus」を通じて売上から返済金額が差し引かれて入金されるため、利用企業にとっては、決済口座の管理などの手間が省けるサービスとなっている。

エクスプレスの融資金利は3.0%～14.5%、融資金額は原則として800万円までとなっており、融資方式は極度方式となっているため、最初に設定した借入可能枠の範囲内で、スピーディーに繰り返し借入が可能となっている。また、法人だけではなく、個人事業主においても利用可能となっている。

5.3.3.2. サービス提供体制

エクスプレスでは、決算書の提出が不要であり、楽天市場内での売上実績やショップ・商品に対する評価を中心に数十種類のデータが審査の基準となっている。

5.3.3.3. サービス提供の反響

サービススタート時から順調に実績を伸ばしている。事業者の資金使途は、仕入資金などの運転資金が中心であり、既存の金融機関からの資金調達が難しいスタートアップ事業者や、金融機関からの融資に比べて書類提出の手間がかからない点や審査スピードの速さを魅力に感じる先の利用が多くなっている。また、企業にとっては、楽天グループが提供するサービスなので、楽天市場内でのビジネスに関して理解した上で融資してくれているということも安心感に繋がっているようだ。

5.3.3.4. 今後の展開

エクスプレスについては、スタートアップ事業者や成長事業者（仕入量拡大に合わせて運転資金が増加する事業者）において利用拡大を見込んでいる。サービス面においても、さらにデータを蓄積し審査の能力を高めることによって、より利用者が使いやすくなる機能を搭載したい。

5.3.3.5. SCCC 短縮に関して

FinTech サービスの普及等により売上の回収は短くなる余地があると考えている。一方で、仕入は販売の都度ではなくて、ボリュームディスカウントを狙ってまとめて行うことが一般的であるなかで、仕入の期間を短期化させることは難しい印象がある。仕入から販売までまとめて管理するプラットフォームがあれば、販売の都度仕入を行うことが可能となり、SCCC は短縮し、資金効率が向上するかもしれない。

5.4. 波及効果分析まとめ（FinTech 浸透度を図る指標としての SCCC）

資金循環速度を短縮した場合の波及効果分析として、個社毎ではなくサプライチェーンにおける資金循環速度向上についてモデルケースを用いて確認を行った。また、サプライチェーン全体における資金循環速度を速めるための手段として、サービスが拡大している FinTech の活用可能性に関して確認を行った。その結果、以下について確認できる。

- SCCC の短縮によって、サプライチェーン全体での必要資金についても圧縮を見込むことができ、成長に向けた資金が機動的に供給できる土台となることが期待できる。一方で、サプライチェーン全体として取り組まなければ、川上企業の資金繰り改善効果が得られない。
- 企業、業界団体ともに SCCC の短縮に関して肯定的であるが、その実現方法に向けては安価で簡単なシステムが必要と考えている。
- BtoB 決済サービスを展開する FinTech 企業が増加しており、サプライチェーンにおける資金循環速度を速めることが期待できる。
- トランザクションレンディングなど新たな資金調達方法が生まれており、その実績も増加している。既存の金融機関からの調達が難しかったスタートアップ企業や中小企業においても、日々の取引情報による資金調達が可能となっている。

6. 企業における実態調査

6.1. 調査の手順

SCCC に対する企業側の意見を把握するため、ヒアリングを実施。また、各社における経営指標としての可能性について、サプライヤーとの取引の関係性や業界慣習等にも言及し確認する。

6.2. 対象企業の選定

帝国データバンクが保有する企業財務情報や有価証券報告書等の公開情報を用いて、過年度において「SCCC」が短縮している、もしくは「SCCC」指標の特徴として挙げるができる「買入債務回転期間」が短縮している企業、および「CCC」を経営指標としての掲げている企業から対象先を選定した。

6.3. 支払サイト短縮事例

6.3.1. 東泉産業株式会社

企業名	東泉産業株式会社
所在地	静岡県静岡市葵区流通センター12-5
設立	昭和21年5月
資本金	9,000万円
事業内容	アルミニウム圧延品、伸銅品、ステンレス及び加工品の販売

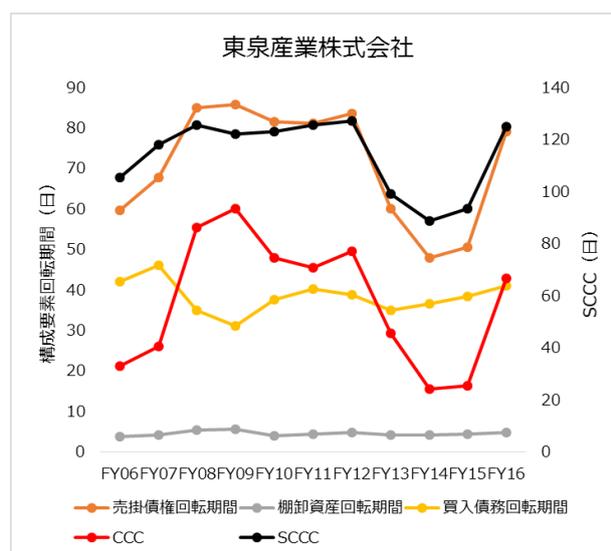
6.3.1.1. 取り組み状況

同社は、非鉄金属商社としては静岡県内トップの業者である。特に黄銅棒に関しては取扱量が日本一の商社としての地位を確立している。業界上位のスケールメリットを活かし在庫の保有は極力避け、成約の都度メーカーから直接納品する直送システムを取っており、業界ではやや異色の存在である。

平成25年8月から全取引について支払条件を「20日締め、翌月末払い」から「月末締め、翌月末払い」に変更。さらに、平成26年からは一部の仕入れ先に対して「月末締め、翌月10日払い」へと支払サイトを短縮している。

右図は、近年における同社の各指標の推移である。

相殺取引等があるため、全体としての支払債務回転期間に大きな変動はないが、同業種における平均（60日程度）に比し低位である。また、得意先筋の協力を得て、ファクタリングによる割引と同程度の金利を支払うことで現金での早期回収に努めていたが、金利の低下で得意先の金利メリットが薄まってきたことにくわえ仕入れからの要望もあり、通常の回収サイトに戻しているため、売掛債権回転期間は大幅に長期化している。



6.3.1.2. 支払いサイト短縮のきっかけ

同社は、過年度の業績が好調であり、長期融資・短期融資ともに順調に返済できていた（手形割引だけで資金を回せるようになった）。無借金経営という方向性もあったが、銀行との関係を保つためにも借入を継続する必要があると判断し、全額返済してしまうのではなく、借入額を増加させ、そのボリュームにより金利を低下させることに成功した。

ただ、当社は過去から「無駄遣いはしない」という考えが浸透しており、また、賞与として税引前純利益の1/3を社員に分配することを明確にしていることから、むやみな投資を行うことはできない。また、営業所の増設等事業拡大も考えたが、人が育っていない中での業容拡大という考えはなかった。

その結果、仕入先に対する資金繰り支援にもなることから、支払サイトを短縮することにした。将来支払うことになる費用であれば、ためておく必要はなく単純に支払ってしまった方がスッキリすると思ったためである。この考えに至ったのは、社是の「利他」という自身の利益のみを追求するのではなく、周囲の利益の先に自身の利益が存在するという考えがある。

6.3.1.3. 支払いサイト短縮の流れ

月平均20億円程度の支払いがある中で、月末締め、翌10日支払まで期間を短縮するということは12億円程度の負担が伴うことになる。ただ、元々金融機関からの借入を継続（拡大）することが目的であったため、そこは社長の決断の下、断行した。なお、特別なシステム改修を行ったわけではなく、従来の業務フローの見直しを行うことにより実現した。

当初の「20日締め、翌月末払い」については、昭和40年代に経営が厳しかったころにサイトを伸ばしてもらった時の名残であるだけで意味はなく、短縮したいとの思いが元々あったため、良い機会となった。

さらなる支払サイト短縮となる「月末締め、翌月10日払い」への変更については、大口先や社長が直接知る先を中心に20社程度打診をし、希望した企業に対して実施している。現在15社であるが、金額ベースでは、同社支払額の半分以上を占めている。

6.3.1.4. 支払いサイト短縮の効果・反響

取引先の多くは月末締めでもあり、同社の「20日締め、翌月末払い」では、社内オペレーション的にも月に2回締め作業が発生する状況であったため、締日を月末にしたことは、結果として社内オペレーションの効率化へつながった。

銀行借入継続が目的であったため、「回収を遅く、支払いを早く」を実施した。当初の予想では、仕入先得意先とも喜んでもらえると考えていたが、実際には信用不安が流れた。回収を遅くすることについては、手形や売掛金が多く滞留することになり、それを対象とした債権譲渡を行おうとしているのではないかと。また、支払いを早くすることについては、取引先から支払いを早めるよう要請があったのではないかと。という憶測を呼んだためである。実際には、期間の変更を行う仕入先すべてに事前説明を行ったため、直接取引している先に関しての影響は少なく、混乱もすぐに終息したが、支払サイト短縮実施前には想定できない反応であった。

本音としては、支払期間短縮等の取り組みにより取引量が増えてほしいという思いはあるが、これは長期的なものとして考えており、支払いサイトの短縮を理由として取引量増加を直接的には望まないようにしている。

金融機関との関係については、当社の考え方を理解できなかつたためか、メインバンクの変更を行った。そもそも支払いを早くすることへの理解やそのために借入を増加させることへの理解が得られなかった。

同社は、業界組合に加盟しておらず、同業者間での反響についてはわからない。業界慣習として手形支払いが根強いところがあり、その中でこの取り組みについては、中長期的に当社の特徴になると考えている。

6.3.1.5. SCCC 普及に関して

SCCC はサプライチェーン全体を考えた際には、重要な指標となるのではないかと考えている。ただし、世の中で個社の経営に良いとされているのは、CCC であり、一部の企業が支払いを早くしたからと言って、サプライチェーン全体において資金循環速度が高まるわけではない。サプライチェーンに存在するすべての会社（経営者）がその意思を持つ必要がある。

実際に、同社の取引の中で、「A 社→B 社→同社」と「A 社→同社」という 2 系統の取引関係（矢印はお金の流れ）がある A 社が、支払条件を「手形から現金」に変更したことがあった。これまで B 社から同社に対しては A 社の手形での支払いであり、A 社→B 社の支払いが現金に変更になったため、当然同社への支払いも現金になると考えていた。しかし、実際は B 社から同社には自己振り出しの手形での支払いへ変更となり、支払サイトが短縮されることはなかった。

そのため、本当の意味で SCCC を展開する場合は、世の中全体で一斉に実施しなければ実現は不可能である。結局はどこかの企業が得するだけで、全体としての SCCC の短縮にはつながらないと考える。

6.4. CCC を意識した事例

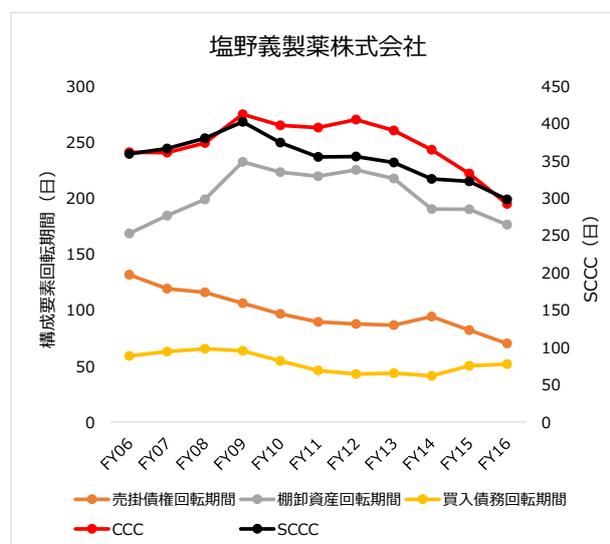
6.4.1. 塩野義製薬株式会社

企業名	塩野義製薬株式会社
所在地	大阪府中央区道修町 3-1-8
創業	1878（明治 11）年 3 月 17 日
資本金	212 億 7,974 万円
事業内容	医療用医薬品の製造販売

6.4.1.1. 取り組み状況

同社では、中期経営計画の中で「CCC を 2020 年までに 5.5 ヶ月に短縮」を掲げている。同中期計画では、まず ROIC・ROE を KPI として掲げ、経営幹部以外の一般社員にまで経営指標について意識させる活動を行っている。CCC については、ROIC・ROE の改善目標を達成した 2016 年度、目標の再設定を行う際に KPI として導入した。ROIC・ROE を KPI とした取り組みを行うことで、必然的に CCC 改善へ繋がっており、2015 年時点では 7.6 ヶ月まで CCC が短縮していたが、その目標値を明確にした形となっている。

SCCC については KPI として明示されていないが、CCC 改善の取り組みの中で、適正在庫の考え方や売掛サイト短縮への取り組みの結果として短縮されている。



6.4.1.2. CCC を KPI としたきっかけ

もともと財務部門は厳しい目標、営業部門は達成可能性の高い目標を、それぞれ掲げる傾向があった。そのため全社としてどの目標に向かって業務を遂行するのか、コンセンサスが取れていなかった。そこで、会社全体（部門に関係なく）での KPI を設定することでコンセンサスを取ろうとしたのがきっかけである。当初は、ROIC・ROE であったが、より具体的活動に落とし込むために、CCC を用いるようになった。その結果、どの部門においても「自身の業務が CCC 構成要素のどの部分に効いているのか」を意識した活動ができるようになっていく。

6.4.1.3. CCC 短縮のための体制づくり

ROIC・ROE を KPI として改善をスタートさせた当初は、全社員には浸透しておらず、地道に従業員教育を実施した。それは、CCC についても同様である。

従業員に KPI を意識づけるための具体策としては、トップ⇒ミドル層⇒現場という従来の指示系統だけでなく、トップ⇒現場に「CCC を KPI として用いる意図」をダイレクトに伝えることを意識し、1 年以上かけて地道に浸透を図った。こうすることで、伝言ゲームを経ることによる曲解・意図の空洞化を避けることに成功した。また、現場で生じた疑問についてミドル層が自身の言葉で答えられるよう、ミドル（主に上級マネジャー）に対して 4 半期ごとに教育を施している。こうすることで、現場で生じた疑問を適切に解決できる体制を整えた。

6.4.1.4. CCC 短縮に向けた具体的な取り組み

CCC 短縮目標達成のための具体的な取り組みは以下の通り。

なお、③買入債務回転期間を長くするという取り組みは SCCC 長期化につながる動きではあるが、①②の活動においての短縮が勝り、数値上は SCCC の短縮につながっている。また、仕入先、得意先双方に対して、取引条件についての見直しを行うことによって、適正な取引関係（業界平均と大幅に乖離することのない取引条件）とは何かを明確にする活動ともなっている。

①棚卸資産回転期間を短くし、他社と同等レベルにする

仕入先が 200 先ほどあったが、これを 100 先程度にまで絞り込んだ。取引先数を絞り込むことにより、仕入プロセスの簡略化を実現し、在庫状況との連動性を高めることができるようになった。

東日本大震災までは、在庫をできるだけ減らすことを意識した活動であったが、現在は適正在庫をキープするという活動に変化している。なぜなら震災を機に「(震災だけでなく、感染症の流行などを想定した場合) 製薬会社として求められることは何か」を意識した結果、在庫を減らし続けるのではなく、「適正在庫はキープし、常に薬を供給できる体制にあること」に価値があると判断したためである。それでも、震災がきっかけで個別製品ごとの適正在庫量が把握でき、過剰在庫を持たないようになったため、棚卸資産回転期間の短縮を実現している。

②売上債権回転期間を短くする

納入先からの回収は、もともと競合他社に比べて長かった。そのため業界平均まで改善させても、納入先である代理店からは特に反発は生じることはなかった。

具体的には、得意先に対して個別に交渉を行い、回収を早くした（全取引先に一斉に通知するような方法ではない）。個別交渉においても、上述の通り、現場の営業担当にまで、しっかりこの取り組みの意義を理解させての行動であったために、大きな混乱なく対応できている。

③買入債務回転期間を長くする

仕入先への支払いは、もともと競合他社と比べて早かった。そのため、仕入先各社と個別に交渉することにより、業界平均に近づける交渉を行い、支払サイトの長期化を実現している。

6.4.1.5. CCC 短縮に向けた具体的な取り組みの効果

業界における取引慣習については、もともとあまり意識しておらず、同社では過年度の取引条件をそのまま継続していた。CCC を KPI に掲げるにあたり、競合の CCC (及びその構成要素の期間) を調査したところ、「業界平均に比べて売上債権回転期間が長すぎ、買入債務回転期間は短すぎる」ということが発覚したため、上記のように改善を実現した。改善の際の目標は「業界平均」であり、業界平均を突き抜けた動きは避けた。

6.4.1.6. SCCC 普及に関して

同社では、現在 CCC を意識した取り組みとなっているが、個社最適を脱し、サプライチェーン全体の資金効率を上げるという SCCC の意図は理解でき、必要性もあると認識している。しかしサプライチェーンのどこかの 1 社が、自社の資金効率を犠牲にしてまで買入債務回転期間を短縮させることをするとは考えにくく、FinTech 推進を含めて、全体で取組む必要があると考えられる。

6.5. まとめ

実際に支払いサイトを短縮化した事例及び CCC を経営指標としている事例について直接取材し、そのどちらもが、経営トップの強い意識の下、推進されていることが確認できた。SCCC という指標への考え方については、共通して以下が挙げられる。

- ・ SCCC 短縮に関して否定的な意見は持っていない。
- ・ ただし、SCCC はその他の経営指標とは違い、個社で管理（KPI とする等）するものではなく、あくまでサプライチェーン全体に係るものとして扱うべきとの考えがある。
- ・ SCCC 短縮にあたっては、サプライチェーンのどこかで効果が失われる（途中で CCC を意識した企業があれば、個社ベースの経営指標を意識するため）可能性があるため、全体で取り組む必要がある。

7. まとめ

7.1. SCCC の現状・有効性

本事業では、大きく以下の3点について調査を行い、SCCCが産業全体の競争力強化に資する指標であることを明らかにすることを目的とした。

■新しい指標であるSCCCが持つ、従来指標とは異なる意味

従来指標のCCCは、「回収を早く、支払を遅く」というキャッシュフローを重視した個社の経営手法の指標として利用されてきた。一方でSCCCは、「回収を早く、支払も早く」というサプライチェーン全体を意識した指標となっている。

■我が国のSCCC水準及び主要国との差

SCCCの構成要素である各回転期間を比較した場合、業種を問わず受取債権回転期間の占める割合が大きく、主要国との比較においても同様であった。なお、日本は他国との比較において、棚卸資産回転期間が短い傾向があり、生産現場での効率化は進んでいることが考えられる。

さらに、サプライチェーン全体を考慮した場合、業歴・規模の大きい企業（＝大企業）における買入債務回転期間が、中小企業のそれと比して長い傾向にあることから、この交渉力や企業間信用の大小によって支払を遅くしている可能性が明らかとなった。

■サプライチェーンにおけるSCCCを短縮した場合の波及効果や、指標測定の在り方

本事業では、サプライチェーン全体におけるSCCC短縮の波及効果について、いくつかのモデルケースにより確認した。その結果、川下企業だけがSCCC短縮に向けた対応を実施するのではなく、サプライチェーン全体で受取債権回転期間および買入債務回転期間の短縮を意識することで、全体としての必要資金を圧縮することが可能であることを示した。

実際は、様々な要因が絡み合い、すべての企業においてモデルケースのような波及効果が望めない可能性がある点は留意する必要があるが、SCCCを短縮するとサプライチェーン全体がメリットを享受できる可能性があること、また、サプライチェーン全体における資金循環速度（効率化）を示す指標としてSCCCが有効であることが分かった。

7.2. SCCC の今後について

SCCCはサプライチェーン全体における資金循環速度（効率化）を示す指標として有効であり、サプライチェーン全体における資金循環速度を高めるためには、個社の対応だけではなく、各社連携した取組が必要である。その連携を手助けする要素の一つとしてFinTechサービスの活用が期待される。

本事業においてヒアリングを行った企業では、サプライチェーン全体において資金循環速度が速まることに関しては、肯定的な意見を持っている。また、FinTech企業では、現時点においてもBtoB取引において多くのサービスを提供しており、今後、企業における決済事務、資金調達力を一変させる可能性がある。本事業においても、BtoB決済、トランザクションレンディング等サービスを展開する企業への取材を行ったが、新サービスへの意識は高かった。

また、これらFinTech企業が生み出すサービスは、操作性も含めて導入のハードルが低く設定されており、中小・零細企業との親和性も高い。我が国の大多数を占める中小・零細企業において、サービス利用が広まれば、国内取引全体の効率化が可能となり、サプライチェーン全体における資金循環速度（効率化）が早まることが期待される。