

摩文仁二雄

株式会社RECS経営研究所 取締役

テクノロジー・ウォッチ

三年前、TMS^{注1}導入プロジェクトに参与していた時、欧米ではCMS^{注2}・TMSがどのように活用されているかの手掛かりを得るため、ユーロファイナンス社が毎年一〇月頃開催するキャッシュ・アンド・トレジャリー・マネジメントに関するカンファレンスを視察した。その後CMS・TMSがIT技術の進化に合わせてどう変化しているのか、また欧米の先進企業のベストプラクティスはどのようなものか、そのヒントを事例発表に求め今年アムステルダムで開かれた同カンファレンスを視察してきた。

欧米企業におけるCMS・TMSの潮流

CMS・TMSに関するコンサルティングやソフトウェアの展示も行われ、欧米の一流銀行やコンサルティング会社、ベンダーがブースを並べるこのカンファレンスは、コーポレートファイナンスに関連するビジネスに携わる人々がそれぞれ世界中から集う一種のフェスティバルになっている。企業の財務担当者にとって、これからの財務部門はどうあるべきか、そのためのシステムはどんなものか、導入のために何をするのか、そんな疑問に対するヒントは欧米の先進的企業の事例を学ぶことで見つけることができる。

欧米企業の財務革新の潮流としてはSTP (Straight Through Processing＝業務の一貫処理)を推進してより業務の効率化を図りつつ、ERP+TMSという図式のなかでのグループ企業の財務活動の集中化を進めているこ

とである。

とくに企業活動で発生する売掛回収・買掛支払のサイクルにおける請求書突合・入金消込といった労働集約型の業務の効率化をERPのなかでこなし、より高度なグループ企業全般にわたるグローバルな財務資金活動を集中化しTMSを活用した事例が多かったのは、そのシステムの持つ特徴を十分に把握したうえででの選択に思えた。日本においてはCMS導入が現状主流であるが、事例の多くは、多通貨も含め日々のキャッシュ・マネジメントは、買掛支払・売掛回収情報を持ったERPのなかでこなし、IRをも意識したトレジャリー・マネジメントを行うためにTMS+ERPの組み合わせが必要と考えているようである。

これらの業務は当然日次レベルで行われており、さらにリスク管理(市場および信用リスク管理)の重要性はどの企業も強調していた。さらに財務機能の集中化は、シェアードサー

ビスセンターでグループ企業の財務全般をカバーする動きとなつて表れており日本企業においても導入が始まっている、インハウスバンキング・ペイメントファクトリーといった機能も当然紹介されている。いずれの事例も、ファイナンス・バリューチェーンのコンセプトのもとビジネスにおける財務活動の機能が集中化され、ERPやTMSをうまく活用してセンターとしての責務をこなす動きとなっている。

また、とくに強調はされていなかったが特筆すべき点は、そういった財務活動のための組織体制がCFOの役割を明確に認識されたうえで構築されていることである。CFOの役割をしっかりと認識したうえで、CFOからの権限委譲のもと組織された財務部門は、目指すのはコストセンターとしてでなく付加価値サービスセンター(Value Added Service Center)ないしプロフィットセンターであり、企業戦略の遂

(注1) TMS (統合型資金・財務管理システム Treasury Management Systemの略)

(注2) CMS (資金管理システム Cash Management Systemの略)

行を支える大きな柱として位置づけられていた。格付の維持もしくは引き上げ、健全な財務状況、大胆なM&A活動など市場に認知され企業活動を遂行するため財務は何をするべきか、十分に認識した結果としてのシステム構成、組織体制になっているのである。

SWIFTとのインターフェース

TMSというカテゴリーのなかでの、目をひいたのが一般企業が財務活動の遂行のため直接SWIFTとのインターフェースをとったという事例である。一般にSWIFTといえば金融機関同士での国際送金決済情報の交換で、一般企業がこれを使うことはなかった。近年インターネット技術の進展によりB2B（企業間のインターネットを利用した情報交換）が盛んになり、そのための決済情報も認証情報と合わせ、きめ細かくスピーディーに取り込み決済を行う必要が生じてきている。これに対応するためにSWIFTの一般企業の利用が始まっているようである。SWIFTを通じて決済情報を直接取り込むことにより、請求書番号などといった細かい情報も取り込むことができ、ダイレクトにシステムに反映させることが可能になるのである。

欧米金融機関のサービスレベルは日本の金融機関とは比較にならないほど高いのに、あえてそこまでやるのかと驚くと同時に、売掛金の消込等を全銀フォーマットの入金情報では十分でなく手作業に頼っている日本の現状

を考えると雲泥の差である。ダイレクトに消込できれば後は、銀行口座の残高をチェックすればよいだけになる。このことは、日本の金融機関が今後の企業へのサービスを考えるうえで一つの試金石かもしれない。銀行より上の格付を持って、TMS等で武装した一般企業の財務部門にとって、市場から直接資金調達に動くのは当然の流れであり、より充実した財務管理体制とシステムは不可欠になってくる。

また、多くの事例でもグループ連結を一段と強化するために資金の集中化を進めており、リージョナルなトレジャリーセンターとグローバルトレジャリーセンターとの役割分化と連携が重要な機能としてあげられており、それらを補強するためにウェブ技術の積極的な活用がみられた。当然、インターネットでの不正に対するセキュリティも話題になり認証等の必要性も強調されていた。

アジアの拠点としての地盤沈下

欧米企業の財務戦略として、TMSを活用したリージョナルトレジャリーセンターの配置がプレゼンテーションのテーマの一つであった。ただし欧州・アメリカ・アジアの各拠点のうち、アジ

アでの拠点はというと残念ながらどの企業も日本をあげておらず、シドニーかシンガポールの名前が示されていた。言葉の問題・税法・人材不足等いろいろその理由が考えられるが、日本の世界でのポジションについて考えさせられる事例であろう。欧米で行われているような先進的トレジャリー業務をマネジメントできるスキルを持った人材を早急に育成していくことが今後の日本企業の課題の一つであることは間違いない。

●TMSを中心とした財務業務モデル(例)

