

# トレジャリー・マネジメント・システム の実装と活用【最終回】

柳 洋二郎

サンガード アジア パシフィック  
ダイレクター トレジャリー・ソリューション

過去三回でトレジャリー・マネジメントとは何か、キャッシュ・マネジメントおよびリスク管理について述べてきたが、最終回では、トレジャリー・マネジメント・システムにおける投資対効果(ROI)、CEO、CFOの観点からの導入意義および日本におけるTMSの今後について考察してみたい。

## 1 効果の考え方

システムを導入した場合の効果は、定量効果と定性効果に分けることができる。TMS導入による定量効果の代表的な例として、余剰資金の最適化による支払金利の削減、ネットイング・支払代行による送金手数料の削減、インハウス・バンキングの活用による手数料の削減、生産性の向上による人件費の削減などが挙げられる。一方、定性効果としては、「見える化」を実現することから派生するさまざまな効果が挙げられる。市場・信用リスク管理の精緻化による収益機会の拡大および損失の抑制、オペレーショナル・リスク削減による損失の抑制、タイムリーで適切な資金調達を実現することによる調達の合理化、素早く正確な財

務報告が得られることによる投資判断の迅速化などが挙げられる。TMS導入による経費の削減は利益の増加に直結するため、売上の増大に比べ素早く結果を出すことが可能である半面、得られる果実の総額に限度があることも事実である。

## 2 効果の測定

余剰資金を削減することによる金利の削減は、机上では容易に計算できる。問題は余剰資金がどの口座に幾らあるかを常時把握できる仕組みである。数百におよぶ口座の余剰資金を人手で計算しているのは当然タイムリーに管理できない。特に外貨口座の場合、現状では、銀行CMSサービスも十分に機能しない(そもそも、複数銀行と取引があるため、一元管理が困難である)。送金手数料は、送金件数の削減および外国送金を国内送金に変えることによる手数料の削減が主になる。特に後者は、通常数千円の手数料を一〇分の一にすることも可能なため、クロスボーダーの送金件数の多い企業にとってはかなり効果が期待できる。

活用する方向性になると思われる。今年の夏からは新しいサービスとしてSWIFTLiteが開始されるため、一部制限付だが、小額の初期投資で始めることが可能になった。インハウス・バンキングではグループ内融資やグループ内外国為替を行うことで、グループ内の資金を有効活用すると共に、無駄な為替予約や銀行借入れを削減できる。弊社では、通常のグループ間送金のネットイングに対しポジション・ネットイングという表現を使用するが、圧縮したポジション×金利(スプレッド)が効果になる。

最後に効率化による人件費削減である。日本では効率化により直接人を減らすというより、定性的な効果として通常業務を単純作業に置き換えることで、専門知識を持つ貴重な人材をより高度な業務に従事させる意味合いが強くなる。必要なノウハウをシステムのワークフローに組み込み、例外処理以外は誰にでもできる業務にすることが業務フローの「見える化」につながり、SOX対応にもなる。以上、定量効果について述べてきたが、上記効果を事前に計算するためには、相応の現状把握(見える化)が前提にな

る。グループ内決済の件数が不明では削減効果も不明となり、つまるところ、定性効果に挙げた「見える化」が一番の肝といえよう。

### 3 CFO、CEOの視点

経営層が利益を生み出すための戦略を考える上で、会社の資金状況が正確に把握できていることは大前提である。例えば、部門の売却を考える場合、部門単位でのP/L(B/S)やC/Fが正確に把握されていて当然である(買収する側にも必要な情報である)。一方、M&Aのケースにおいても、会社を買収したら現預金残高やC/Fが見えなくなったは大問題である。このような情報は、現場の担当者が収集して報告するが、TMSのようなインフラ抜きでは手作業による取り纏めとなり時間もかかるし正確性にも疑問符が付く。さまざまな戦略を考え、判断する上での基礎データの収集、取り纏めに三日かかる、一週間かかるでは経営上大きな足枷となりかねない。

### 4 財務管理システム(TMS)の今後

最後に、TMSの今後について少し考察してみた。TMSの前提はキャッシュの「見える化」であり、この部分が実

現できないと、その後のプロセスを実現することは困難である。それ故、外貨に關しては、ごく一部の企業(代表的な例としてソニーや松下電器等がある)でしかグローバルには実現されていない。海外の企業が早くからTMSの導入を進められたのは、SWIFTというツールをいち早く活用したからであり、また必要に迫られたからであろう。興味深いのは、有名なTMSのパッケージ提供会社はいずれも欧州か豪州発であり、グローバルなTMSの導入は米国ではなく欧州や豪州の企業が先行していることである。共通するのは、自国内だけでは成長に限界があり、近隣諸国との取引においてさまざまな通貨が必要であった(自国通貨が必ずしも強くない)ことであろう。

振返って日本では製造業は中国、インド、ロシア等、さまざまな国に進出しており、グローバルな資金管理が重要な要件であることは間違いない。現場の多くの方から外貨の管理に時間がかかる、困難であるとの声をよく聞く。しかしながら、実際に日本でSWIFTを導入し一括管理をしている会社はほとんどない。SWIFTの導入による資金の「見える化」を実現するコストはさほど大きくないが、これ自体に定量効果は期待できず、それ故先に進まないのかもしれない。「見

える化」の実現は、それを有効に利用して初めて意味があるため、トップからのビジョンを実現するための確固たる「見える化」の位置付けが重要である。

松下電器のケースでは、元CFOである川上徹也氏の講演の中で、「日々減っていくキャッシュを見ていると眠れない日々が続いた」との趣旨の内容を何度か聞いた覚えがあるが、この強烈な体験が「二兆円の資金を一括管理する日本国内企業としてはおそらく最大規模のグローバル財務システムの構築」(二〇〇八年三月七日、日本経済新聞)につながったと推測する。もちろん年間三〇億弱のコスト削減(日本経済新聞)がプロジェクトをバックアップしたことも間違いない。今日、さまざまなインフラが整ってきており、それらを活用して多くの「キャッシュ」に絡む情報が収集可能である。それ故、情報をより効率的に収集し、有効利用可能な形に変換、次のアクションに結びつけることを実現するTMSの重要性はますます高まると思われる。

以上、四回にわたり、トレジャリー・マネジメントに関して述べてきたが、少しでも皆様のお役に立ったとしたら幸いです。