

マリン・スピアリング氏

HSBCグループ キャッシュマネジメント部門総責任者

— 日本企業でもキャッシュマネジメント・システムを導入する企業がかなり増えてきました。

まず最初に申し上げたいのは、キャッシュマネジメントとはエレクトロニック・バンキングを使って単に資金集中を行うというような狭い範囲に限定されたものではありません。企業価値の向上を目的に資金の回収・支払・調達・運用の各プロセスの効率を向上させ、事業資源としての流動資産・負債をあらゆる手段で効率化・最適化していく永続的な取組みであるといえます。したがって単に財務経理部門内部でキャッシュマネジメント体制に取り組みただけでは不十分で、購買、生産、営業販売、物流など関連各部と密接に連携をとっていくことも大切です。企業の事業活動全域にわたって戦略的財務を実践していく必要性は

従来にも増して高まっており、それに従ってキャッシュマネジメントは経営に深くかわる課題として従来以上に重要視されています。同時に経理財務部門の機能も変化してきているといえます。

— 世界的に見て経理財務部門でどのような変化が起きているでしょうか。

エレクトロニック・バンキングなどを活用した資金管理の一元化は当然のこととして、世界的にいて明らかな潮流は、多くのグローバル企業においてリージョナル・トレジャー・センターやシェアードサービス・センターの設立といった形での業務集中化の動きが広がっていることです。多くの日本企業は『集中化』と聞くと、資金の運用・調達の集中化のみを考える傾向にあるようですが、ここでいう集中化とは、事務処理や経理財務関係の情報の集中化まで含んでいます。

例えば、ここ数年でアジアに展開する欧米企業の多くが、アジアまたはオセアニアのどこか一ヶ所にシェアードサービス・センターを立上げており、日本を含むアジア全域の現地法人の支払・回収業務、その他経理・総務、IT関連業務を集中させ業務プロセスの標準化と事務処理集中化

を図るといったことが起きています。

そういった集中化が機動的に可能になったのは、インターネットなどによる通信サービスが非常に安価に提供されるようになったことによる面が大きいと思います。これまでキャッシュマネジメントに熱心に取組んで来たのは大企業が中心でしたが、情報通信技術の発達は、中堅中小企業にも機動的なキャッシュマネジメントを安価に行うことを可能にしました。

また、TMSやERPといった別々のアプリケーション同士をつなげるインターフェイスが、比較的容易にできるようになったという点や、エレクトロニック・バンキングによる財務・会計情報の照会機能や決済に関する機能が充実したのも大きな要因です。

— HSBCグループはこのような業務集中化にも対応したキャッシュマネジメント・サービスを全世界で提供しているわけですが、欧米地域、アジア地域、日本でのキャッシュマネジメントに関する地域特性といったようなものがありますか。

欧州と米国でも考え方や方法において違い

キャッシュ マネジメント

世界の潮流



あります。米国企業はキャッシュマネジメント体制を完全に集中化することを重視しますし、欧州企業はキャッシュマネジメントの完全集中化には必ずしもこだわりません。この違いの背景は、言語、決済システム、各種規制など決済インフラの違いにあります。米国では広く大きな単一市場に、均一に行き渡った決済インフラがあり、資金集中化に比較的容易に取り組めます。一方、欧州諸国では最近でこそ通貨統合やこれを支える決済インフラの統合が進んでいますが、米国に比べれば多様性があり、国ごとに異なる対応が求められる面もあります。集中化を志向しつつも、必要に応じて国ごとの個別対応・分散処理も行っていくのが欧州流キャッシュマネジメントです。

これに対して、アジア地域では国が多いただけでなく、各国の決済インフラの発展段階もさまざまです。資金集中化は容易ではありません。

したがって、アジアにおけるキャッシュマネジメント体制構築の際は、業務プロセスなどの標準化を図りつつ、国ごとの資金決済環境に即した方法を国ごとに行っていくといった現実的対応が必要です。

日本は世界的に見ても、企業・個人を問わず決済の電子化比率が非常に高い国です。これは決済に小切手が使われることも多い米国、欧州諸国、アジア諸国に比べる際立った特色です。このような決済環境をベースに、日本国内でのキャッシュマネジメントは

資金集中や企業内銀行などといった付加価値の高いソリューションが、高度に電子化された環境で活用されています。ところが、日本以外のアジア各国では、決済インフラや各種規制などが障害となっており、日本国内での成功体験をそのまま応用することができない国が数多くあるため、日本企業がアジア地域でキャッシュマネジメント体制を構築する際によく注意することが必要です。

——キャッシュマネジメント・システムを構築しグローバルなものに発展させていく際に注意すべき点について日本企業にアドバイスをお願いします。

まずは国ごとに体制を固め、その後徐々に北

米、アジアといった地域レベル・グローバルレベルに体制を拡充していくのがキャッシュマネジメント体制の無難な導入手順です。国ごとの規制や決済システムに違いの大きいアジア地域では特にこのようなアプローチが有効です。それぞれの国の現場では、支払・回収など基本的業務で改善余地があるにもかかわらず、いきなり難易度が高いクロスボーダーの資金集中体制を構築しようとする企業も多いのですが、これはお勧めできません。口座残高・入出金情報の把握や売上回収所要日数の短縮化など、まずそれぞれの国で比較的簡単にできることから着実に改善を進めていくべきです。

アジアや欧州といった地域レベルさらにはグローバルレベルでの資金管理集中化が、必ずしもすべての企業に効果的とは限らないという点も注意すべき点です。各種システムを総動員した大げさな体制を組まなくても財務上の目的を達する場合もありますし、資金集中化よりも支払・回収などの業務プロセスの効率化を重視した方が良い場合もあります。それぞれの国で立ち上げたキャッシュマネジメント体制を統合し、地域レベルさらにはグローバルレベルのキャッシュマネジメント体制に移行していく際には、どのような機能が本当に必要なのか、自社の経営課題に照らしてよく検討することが重要といえるでしょう。

（聞き手：日本CFO協会 谷口 宏）