

特集

進化する キャッシュマネジメント・システム

日本でもキャッシュマネジメント・システム(CMS)を導入する企業が急速に広がりつつある。

銀行と企業の関係が大きく変わりつつある状況の中で、企業と銀行がキャッシュマネジメント・システムにどのように取り組み始めたのか、実際のシステム導入企業などの事例を交えその実態に迫る。

剣持 俊夫
RECS 経営研究所 代表取締役
(日本CFO協会 主任研究委員)

飛躍的に増えるCMS導入企業

キャッシュマネジメント・システム(CMS)を導入する企業が急激に増えている。従来、年商一兆円を超える規模の企業を中心であったCMSサービスは、現在、年商三〇〇億円前後まで対象企業の規模が広がってきている。西原宏氏・三井住友銀行EC業務部長(以下「西原氏」)によれば、大企業のみならず中堅企業にもそのニーズが広がってきている。一例として、三井住友銀行での導入実績の累計数を見てみると、サービス開始直後は三年間でも数件の水準だったのが平成一二年を境に急激に増えているのが読み取れ、昨年度は一年間で四〇企業グループが導入している(図1)。

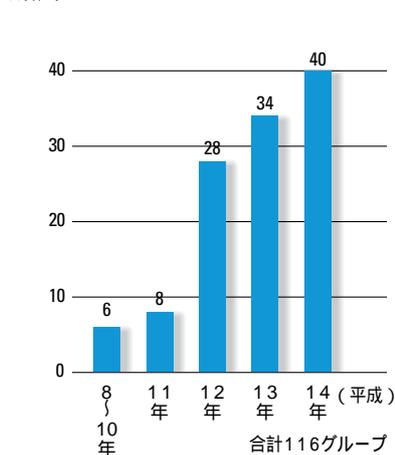
JCCMSとはどのようなサービスだろうか。CMSとは、主に銀行がその顧客である企業グル

ープに対し提供しているサービスで、グループ企業口座間での資金のプリーングやゼロバランス・サービスといった方法を組み合わせて資金集中を行い、企業グループの資金効率を向上させるシステムである(図2)。

CMSを導入することで、資金集中化による銀行手数料の削減、余剰資金の活用による外部負債の削減といったメリットを享受できる他、外部借入れの一本化や経理・財務機能の集約化といった合理化を図ることも可能になる。図3は、キャッシュマネジメント・システムが持つ機能と効果を示したものである。

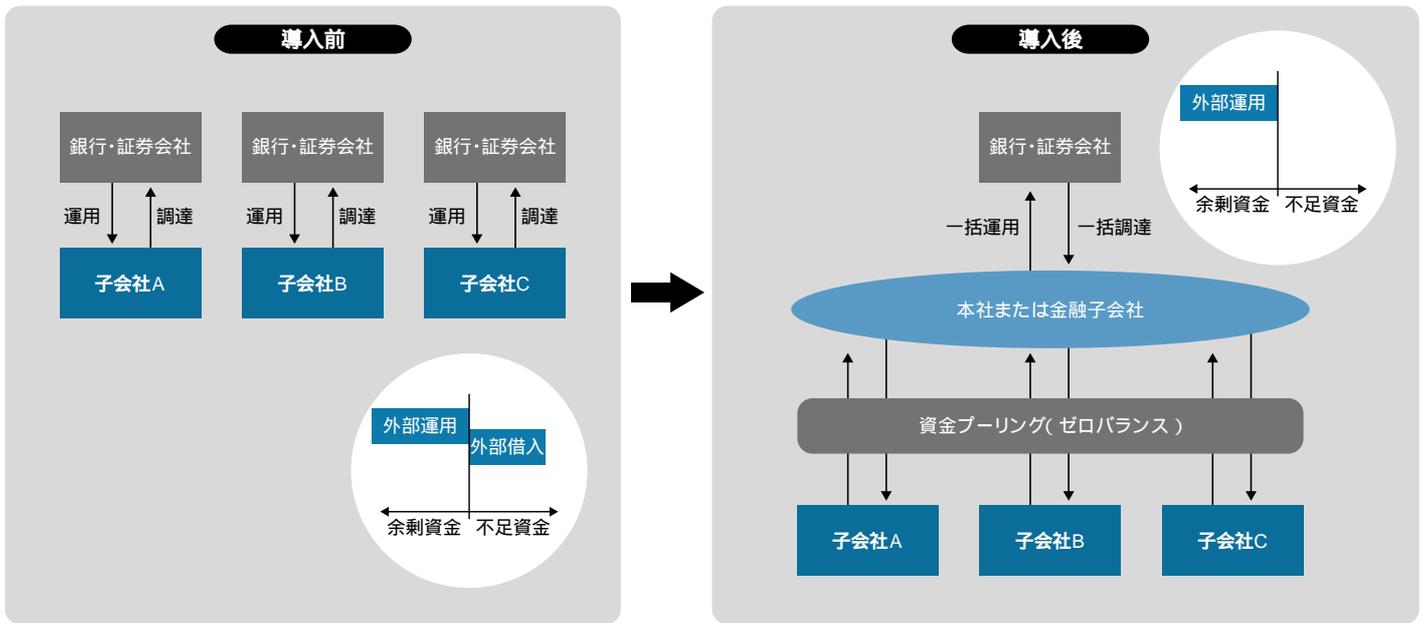
なぜCMSを導入する企業が増えているのだろうか。先ほど見た導入企業が急激に増えている時期は平成一二年を境としており、連結会計制度が導入された時期と重なる。また、この時期は、ERP(統合型業務パッケージ)の導入がコピ

図1 三井住友銀行のCMS導入企業数の推移
50グループ



ータの二〇〇〇年問題を機に主要企業で盛んだった時期にも重なっている。企業価値向上を目指したキャッシュフロー経営への転換、連結グループ経営重視といったマーケットからの要請に対応するためにCMS導入を推進し始めた企業の姿が浮きあがる。ERP導入が進展したことにより各種情報が以前のシステムと比較して容易にとることができるようになったことも、CMS導入の

図2 CMSの構造



流れを加速した一因だろう。次に、具体的に企業の動きを見ていくことにしよう。

CMSの導入と有利子負債の削減

CMS導入のメリットの一つは、グループの有利子負債を削減でき、金融収支を大幅に改善できることだ。接着剤のアロアルファで有名な連結売上高一、三〇〇億円の中堅化学メーカー東亜合成は、グループ連結経営推進の一環として二〇〇二年四月にCMSを導入した。グループ全体の連結有利子負債の削減と財務面での実務的利便性を考えて、前年の一月から準備を進めてきました。高村美己志氏・東亜合成財務グループリーダー）

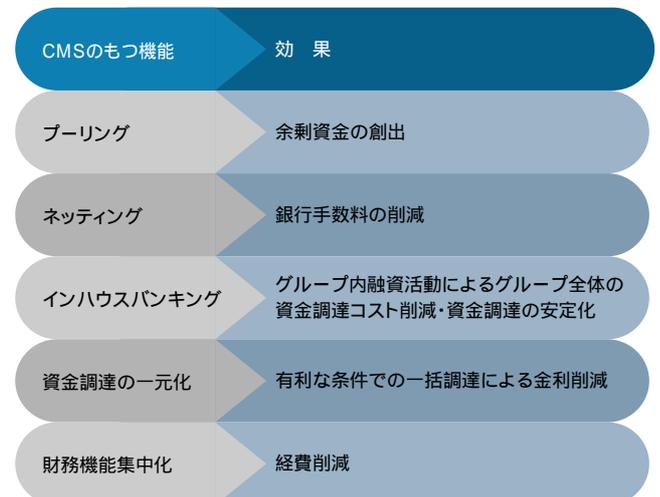
東亜合成 グループ連結経営推進と 有利子負債削減



高村美己志氏
管理部
財務グループ
グループリーダー

CMSは、上場会社を含むグループ全体の有利子負債を減らし、また財務面での実務的利便性を考え導入に至りました。トップマネジメントの意識として、グループの連結経営を重視しており、そのための施策として、ERPの推進やグループ全体の資金運用がありました。余剰資金については子会社により温

図3 CMS導入のメリット

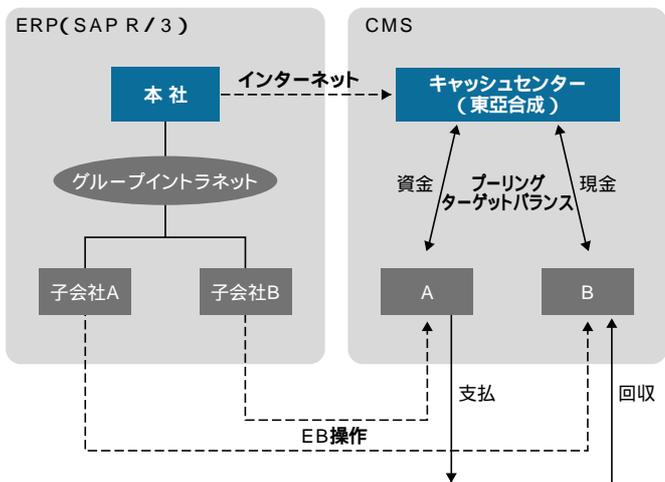


度差がありました。一年間経ち予想以上の結果に満足しております。システム的にはERPと、CMSおよび銀行のEBをリンクさせて活用しています。さらに、二〇〇三年一月からは、CMSの支払代行システムの利用をスタートさせました。

また、二年前より、ビジネスサポートセンターにおいて、いわゆるシェアードサービスを行っております。BPRの推進で、財務部門もより一層のスリム化を図りコストの削減を行いたいと思っております。

さらに財務関係の人材の育成では、業務が集中化したことにより、現場でのOJTの機会が少なくなってきましたが、今後はグループ会社を含めた人材ローテーション計画を立てることにより、全体でのレベルアップを図りたいと考えております。

図4 東亜合成グループCMSスキーム



全体のスキームは、資金自動集中配分サービス（ターゲットバランス・サービス）を利用したプーリングにより、流動性の確保、余剰資金のグループ企業各社の個別運用から、本社集中による有効活用」を目指したものだ。すでに同社はERPを導入してBPM（事務効率化）の推進を進めていたため、グループ全体の資金運用を目的に導入したCMSの導入効果は期待以上（高村美己志氏・前出）のものであった。

ERPが普及したことにより、キャッシュマネジメントのために必要な情報は以前に比べ格段に容易に収集できるようになってきた。支払・回収のデータなどを財務担当者が月次ベースで数度に渡って担当部門とのやり取り・確認の後でやっと収集していた状況から、少なくとも本社財務部

NTT東日本 アウトソーシングを活用した 積極的なグループ戦略



能川雅明氏
取締役
財務部長

平成一四年五月に県別アウトソーシング会社を設立することなどを柱としたいいわゆる「構造改革」を実施したわけですが、その最大の目的は人件費を中心とするコスト削減にあります。実施にあたって仕事の効率性が悪化したり、経費がかさんだりしては意味がありません。資金の効率性も然りです。NTT東日本本体とアウトソーシング会社が一体となって、徹底的に財務的な効率性・合理性を追求していくためCMSを導入したわけです。

CMSを導入すると判断した時期から「構造

内では日次ベースでデータ収集を行うことが可能になった。現実にはスタンドアロン・ベース単独のシステムとしての運用でCMSを導入している企業が多く、ERPのデータをCMSに再入力しているケースも散見されているような状況であるが、ERPの普及がネットワーキングやプーリングに必要な情報を、財務部門が子会社との連携も含め迅速に収集することを可能にしている。CMSの導入が以前よりも高い効果をもたらしているのは、その成果なのである。

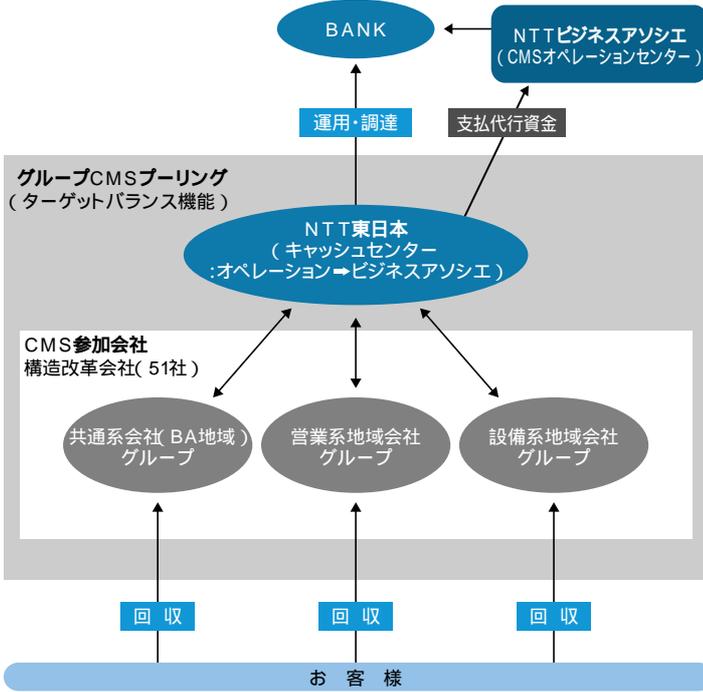
改革」実施時期までの期間が実質五カ月と非常にわずかな中で、構造改革の中心である東西会社、NTTグループのシェアードサービス会社であるNTTビジネスアソシエイト社、NTTグループの経理システムを開発したコムウェア社、新設されたアウトソーシング会社、そして金融機関が役割分担を行い、CMS・経理システムのカスタマイズ、運用検討やFBサービスの調整などの作業を短期間で完了させたところで、また、運営についてはビジネスアソシエイトに担当いただくこととし、こうしたチームワークでCMSを作り上げたわけです。

具体的には、CMSを導入することにより、プーリング、インハウスバンク、支払代行などをグループで機能させました。グループ子会社において支払が生じた場合は、資金の供給を行うわけですが、逆にグループ子会社において余剰な資金についてはNTT東西がプーリングすることにより、グループ全体として余剰な資金の調達がなくなったと思っております。

NTTグループに見る集中化による効率化

生産現場でのコスト削減や、関連企業をも巻き込んだサプライチェーン・マネジメント導入など、効率化推進は日本企業の得意とするところだが、間接部門の効率化では欧米の企業に比べて大きく遅れをとっている。CMS導入の期待効果の一つに、子会社を含めた財務業務全般の集約化があげられる。CMS導入企業では財務・経理業務を本社に集中し、さらには当該部門を別

図5 NTTグループCMSの構造



会社にするなどアウトソーシング化し、業務の集約化を図っていく企業が多く見られる。本社財務の役割を長期的な財務方針・経営戦略策定等に限定し、短期的な資金繰りも含めた財務業務を外部へ移管できるようになってきた企業も出てきている。このようなことは、ERPやCMSの導入に伴いグループ企業の財務の業務プロセス・役割分担等が明確化されてきたことにより可能になってきたと考えられる。すなわち、CMSの導入に際し、グループ企業の財務業務を集中化することにより、「購買から買掛・支払のサイクル」と「販売から売掛・回収のサイクル」に伴う資金の動

きと、資金の貸借や利子の支払い等のいわゆる財務取引が統合化された資金・財務のバリューチェーンが形成されて、経理・財務業務のアウトソーシング化やシェアードサービス・センター化が容易になってきているのである。

NTTグループでは約一〇万人の大リストラを目標として「構造改革」と呼ばれるグループ再編を行った。この過程で、一〇〇社に及ぶNTT東西関連会社を新設した。これら新設会社の経理・財務を極限まで効率化するために大規模なCMSを導入している(図5)。平成一年のNTT再編時にNTTグループのシェアードサービス会社と

NTTビジネスアソシエ

NTTグループの戦略的シェアードサービス



小畑哲哉氏
アカウンティング
事業部長

当社は、NTTグループの人事や経理等間接部門業務のシェアードサービスセンターとして平成一年のNTTの再編成時に設立されました。当初は再編成四社(持株、東・西日本、コミュニケーションズ)にサービスを提供していましたが、NTTグループ各社、一般企業にも対象を拡大しています。業務を効率化することでNTTグループ各社の委託

して、NTTビジネスアソシエ社を設立しており、今回のグループ再編で全国各地域にもシェアードサービス会社NTTビジネスアソシエ地域会社を設立した。全国各県別にサービス会社を設立し地域密着サービスを図ると共に人件費の大幅削減を図る。これがNTTグループの「構造改革」の重要なポイントであったが、この結果一〇〇社に及ぶ新設会社の間接部門が膨れ上がってしまっは元も子もない。例えば、NTT東日本グループでは傘下に新設会社五二社を擁するが、グループ全体の経理業務をすべてアウトソーシング会社で取り込み、あわせてNTT東日本の資金調達・

費低減を実現するとともに、一般市場での事業拡大を通じて、NTTグループ連結経営への貢献を目指しています。また、当社社員の多くはNTT東・西日本からの出向者であり、実務能力を高める等、「人材」育成もミッションであると考えています。

月次決算、期末決算、資金、財務審査等専門知識を前提としたオペレーション業務が中心ですが、会計制度見直しに伴う会計処理方法の提案や委託元からの指示による財務データの加工・分析等コンサルティング業務も行っています。ベースロードとなっているNTTグループの経理業務受託を通じて蓄積されたナレッジを活用したり、得意分野を異にするライアンスを組むことで、グループ外のお客様にも高品質のサービスを提供し、喜んでいただいております。

資金運用を効率的に行うことで、グループ全体の経費削減を狙う。プリング、支払代行、グループ内支払、インハウスバンクなど多様な財務機能をCMS導入により実現し、併せてNTTビジネスアソシエイトがトータルマネジメントをサポートすることで大幅な効率化が図れる。NTTビジネスアソシエイトの業務範囲は非常に広範囲にわたる。グループ全体の対金融機関交渉、決算業務、税務、支払、口座管理まですべて一元管理が可能になった。新会社に資金担当者を配置せず、NTTビジネスアソシエイトが一括管理運営することで新設の県別サービス会社(営業系、設備系)は地域通信サービスという本業に専念できます。また、NTT東西会社は各社の資金を有効に活用することにより最低限の調達を図ることができ、金融費用を大幅に削減することができました(小畑哲哉氏・NTTビジネスアソシエイトアカウンティング事業部長)。経理・財務の業務を定型化・標準化し、全国にあるNTTビジネスアソシエイトのグループ地域会社を活用して効率的に運営することで、低コストな業務運営を図っていく。

CMSを越えて

TMS導入による高度なリスク管理

欧米企業に比べて効率化と集中化が遅れていた日本企業の財務部門でも、効率化とコスト削減を目指してCMSやシェアードサービスセンターの導入が始まった。しかしながら、金融機関とのリレーションシップ、RR上の問題点の解消、為替

リスクや金利リスクの管理など手をつけなければいけない問題がまだまだ残っている。特にクロスバールに、かつクロスボーダーでビジネスを展開していかなければならない企業にとって為替や金利のリスク管理は大きな課題となりつつある。

「当社は早期から国内においてCMSを導入し外部負債の削減を図ってきました」(水谷英一氏・味の素財務部財務グループ課長)。味の素では「ミットメントライン」と併せてCMSを導入し、

味の素

TMSの導入による高度なリスク管理体制

水谷英一氏

財務部財務グループ課長

国内においてはメイン銀行のCMSを使って、外部負債の削減を比較的早期から行なってきたと思います。基幹システムおよびCMSでは外貨などの管理が出来ないという問題点があり、グローバルな資金管理体制・システムの構築と、外貨ヘッジ等の為替管理の強化・財務取引を目的としてトレジャリーマネジメントシステム(TMS)の導入を図りました。例えば、CMSでは外貨を取り扱うことができないため、社内為替予約制度を運営することができませんでしたが、TMS導入後は、A/P・A/R(注)・入出金明細をTMSにインターフェースし社内為替予約の対象となるデータを管理することができるようになりました。短期の資金為替に関しては味の素トレジャリーマネジメント(ATM)でほとんどの業務を行

子会社の自己調達を廃止、インハウスバンクに与信管理などの財務機能を集中させた。また、流動性管理・為替・短期資金調達などは別会社化した味の素トレジャリーマネジメントにおいて統括し、さらには経理業務・財務のバックオフィス業務をシェアードサービスセンターに移管した。効率化と集中化を推し進め本社の財務グループの機能を最適資本構成の検討、長期資金調達、リスクマネジメントなどの戦略的部分に特化させ、C

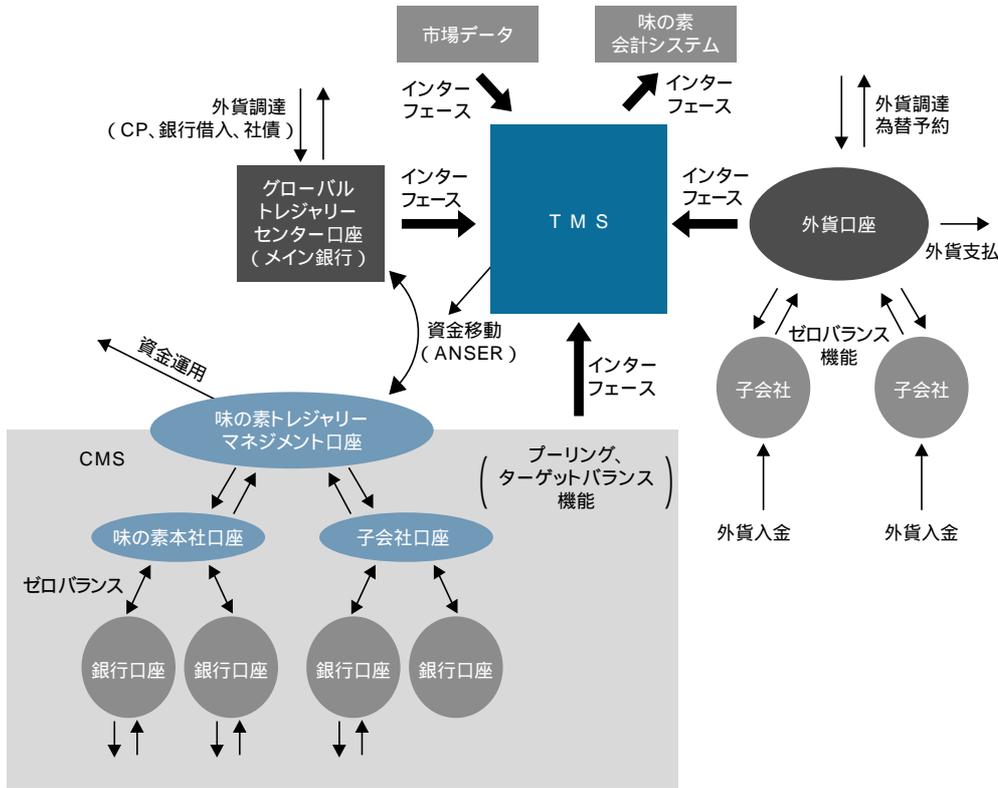
つており業務の専門化・集中化も進めてきました。財務部門の人員二名のうち四名がATMの人間です。こちらで資金管理、外国為替、短期の資金調達といった業務を集中して行っており、本社の財務部門は戦略的業務に特化可能な形となっており、長期調達・格付・為替管理に重点を置いています。

今後、海外についても、流動性リスク管理を中心にヨーロッパ・アメリカ・アジアなど各拠点での財務管理を強化していこうと考えています。グローバルな財務マネジメントをしていくに当たって、一番重要なことは財務の基本ポリシーを定めることなのですが、そういった分野の人材育成の必要性を痛切に感じています。グローバルな多国籍企業では、JGの「Policy & Procedure」を経営管理の重要な根幹と捉えております。戦略の前提となる財務ポリシーの策定などが非常に重要になってくるわけですが、日本企業では一番弱い部分ですし、こういった教育が今後ますます重要になるのではないのでしょうか。

(注) A/P=Accounts Payable (買掛金)

A/R=Accounts Receivable (売掛金)

図6 味の素グループのTMSによるリスク管理体制



M/Sを中心とした財務機能の効率化・集中化を高度に進めていた。しかしながら、グローバルに事業を展開する味の素にとって、外貨のシ等のリスクマネジメント体制強化の観点からすればCMSの機能だけでは決して十分といえなかつた。CMSでは外貨を取り扱うことができず、社内為替予約制度を運営することができない」という問題があったため、グローバルな資金管理、特に決済

面でのグローバル化に対応した体制・システムの構築と外貨のシ等の為替管理の強化を目指して「(水谷英一氏・前出)下トレジャリー・マネジメント・システム(TMS)を導入したのである。

トレジャリー・マネジメント・システム(TMS)は統合型資金・財務管理システムと呼ばれているがERPの領域で管理されている財務データや企業の業務活動に基づくキャッシュフローデータから財務部門固有の投融资や借入など金融取引の財務データまですべてのデータを一元的に管理できるシステムである。これにより財務部門の業務効率向上を図れるだけでなく、財務リスク・流動性リスク・信用リスク・金利リスクなどをリアルタイムで計測しシシすることが可能となる。グローバル企業にとってはCMSにより財務機能の集中と効率化を達成した上でさらに、リスク管理強化の観点からTMSの導入を図っていくことが求められているのである。

銀行の戦略転換

ところでCMSが提供するサービスは、一見従来の預貸金を中心とした銀行のビジネスに相反するように思われるが、CMSを提供する側の銀行はこの現象をどうとらえているのであろうか。「CMSによって預貸金の無駄をなくす」ということはすなわち銀行にとって収益減にもつながりませんが、お客さまにTMSがあることは明らかであり、お客さまと正面から向き合ってCMSの導入を進めています。お客様の「お財布銀行」になるといふことが商業銀行としての基本ですし、お客さま

まの成長なくして銀行の成長もありえないという信念に基づいて考えています(西原宏氏・前出)。銀行としてもCMSをビジネスのプラットフォームとして活用していくことで、顧客企業に対し、決済機能・流動化支援・コンサルティング・事務受託などの総合的金融サービスの提供を行い、預貸金ビジネスから手数料ビジネスへの転換を打ち出しているようだ。「買掛金の明細を元に、支払を行うだけでなく仕入先へ明細を通知する」、「仕入先の期日前の資金化TMSに応じてファクタリングを行う」、「売掛金の明細を元に請求書の発行から、入金照合、未入金の督促、手形債権の流動化や取立を一元管理する」など、ITを活用して総合的な決済サービスを行っていくこれらのアウトソーシング業務は、先進的な欧米の銀行ですすでにサービスを開始しているところもある。一部の進んだ邦銀においても新しいビジネスモデルの構築を目指した動きが進んでいる。

今後の課題

企業にとって経理・財務部門の効率化を進めた次の課題は、財務部門の本質的課題の一つであるリスク管理の強化である。財務リスクが顕在化したときの巨額損失の例は枚挙にいとまがなく、一九九五年のバリングス証券や旧大和銀行の例に見られるように、そのインパクトは企業の存続を揺るがすほど大きい。リスク管理の強化を図るためには、まず多面的な財務情報を一元管理することが必要であるが、そのためには外部とのインターフェースも考慮した高度なリスクマネ

お客さまの成長なくして 銀行の成長はあり得ない



西原 宏氏
E&C業務部
部長

プーリングなどグループ企業間の貸借を管理する仕組みを具備したCMSのサービスは、立ち上げ当初は、単体で年商一兆円を超える規模の企業を中心でしたが、現在三〇〇億円前後まで対象企業が広がってきています。CMS導入企業は絞り込みが困難なほど業種も多岐にわたり、子会社の数も最大一六〇社から最小で三社とまちまちです。子会社が少ない企業にもニーズがあると判断しています。今後導入企業はますます増えると考えており、外貨の取り扱いなども含め機能面・サービス面の充実を図っていききたいと思っています。

ジメントモデル TMSの導入が必要不可欠であるといえる。企業財務に詳しい中央青山監査法人金融部エレクトアの沖本美幸氏は、近年、リスクマネジメントの強化を図るためにALM資産負債総合管理の専門部署等を設置している企業も増えているが、そもそもリスク管理に必要な財務データが一元的に取れない状況でどのようなリスクマネジメントができるのかとやはりリスク管理のためのインフラ整備の必要性を力説し

す。為替のエクスポージャー管理や時価評価などリスク管理の観点からTMS(トレジャリー・マネジメント・サービスを意識したCMSのレベルアップも検討中です。

また、資金決済以外のビジネスの流れ、例えば物流などではITを活用した効率化が相対進展しつつあるので、資金決済の川上や川下と紐付けされる総合決済サービスの展開を検討中です。すなわち企業の行っている経理・財務業務の大半を銀行がカバーし各種アウトソースを受けるイメージです。

CMSによって企業が預貸金の無駄をなくしていくことは、一方では金融機関の収益減につながりますが、三井住友グループとして総合的に金融サービスを提供していくことで収益減をカバーしていくべきだと考えています。預貸金収益の減少については行内でもいろいろ意見はありますが、お客さま本位の姿勢が新しい銀行のビジネスモデルの構築につながるのだという信念を持ってCMSの導入はこれからも進めていきます。

ている。

CMSやシェアードサービスセンターの導入により、多くの日本企業が経理・財務部門の効率化と集中化によつて着手しはじめたがTMSを全社的に構築し財務データの一元的管理を行っている企業となるとまだ数えるほどしかない。CMSの導入により、資金管理の一元化という連結リスクマネジメントを強化する動きが始まっていること自体は大きな前進であるといえるが、

TMSを導入し、明確な財務ポリシーのもとで業務プロセスを高度化させている先進的欧米企業との比較においてはまだまだ多くの課題が山積されているのである。「TMSを導入する際には財務リスクマネジメントについての十分な知識が必要であるが体系的な財務教育体系がない企業が安易に導入するのは危険(沖本美幸氏・前出)」というように財務リスク管理の基盤整備とともに、それを活用する人材育成の重要性を指摘する声もある。

TMSなどの高度な財務リスク管理体制を構築し、機能させていくためには、専門的な財務教育による財務プロフェッショナルの育成が必要不可欠であり、いくら高度な仕組みを導入してもそれを使いこなす人材がいなければ、財務リスク管理自体が絵に書いた餅であるとしても過言ではない。「人材がないのでリスク管理体制が構築できないのか、あるいはリスク管理体制ができていないため人材が育たないのか」(沖本美幸氏・前出)といわれる日本企業の状況は、ある意味非常に危険な状態にあるといえるだろう。CMS導入による財務マネジメント強化の流れを一層加速させ、一刻も早く欧米企業並の財務リスクマネジメント体制の確立を図ること、また財務プロフェッショナルを早急に育成していくことが、今まさに日本企業に求められているのである。