

中野浩志

SAPジャパン株式会社 シニアコンサルタント
 (日本CFO協会 主任研究委員)

テクノロジー・ウォッチ

ERPを活用した グループ財務資金管理システム

CMSやキャッシュマネジメントシステムの導入により、多くの日本企業が財務業務の効率化と集中化に着手しはじめた。一方、キャッシュマネジメントのみならず財務リスクもグループレベルで統合管理する。TMSの統合型財務資金管理システムを導入している企業となつて数えるほどしかない。欧米ではERPの統合基幹業務システムで基幹業務のシステム基盤を固めた上で、TMSを活用したグループ財務の一元管理が進んでいる。ここでは、統合に焦点を当て、ERPを活用したグループ財務資金管理システム導入、構築について概説する。

TMSを導入するためには、経営戦略および財務戦略を展開し、財務課題を解決するための情報基盤としてシステム化の企画立案、プロジェクトの遂行が必要である。TMSの導入効果を最大限に生かすためにも、課題認識や財務ポリシー、財務プロセスの再定義、バッキングデザインなどの業務改善がシステム導入の前提条件として不可欠である。

TMS構築の第一歩は、基幹業務データの整備、統合である。例えば、期別別債権債務データや受発注データなしに出入金予定の正確な把握は困難であり、通貨別債権債務データなしに為替リスクポジションの把握は難しい。会計や販売、購買などの基幹業務プロセスデータの統合管理にはERPソフトウェアが有効である。ERPを活用して業務プロセス間のデータをリアルタイムに統合し、業務の自動化、標準化に効果をもたらしている企業は、大企業のみならず中堅企業に

おいても増え続けている。最近では、親会社のERP導入時にテンプレート化を行い、テンプレートをグループ企業に展開する手法で、早く、低コストにグループ共通の業務システム基盤を構築する事例も見られる。

基幹業務プロセスデータを統合して事業取引の可視性、透明性を確保した上で、財務取引、財務戦略策定、実行を主導する情報基盤を構築する。ここでも基幹業務と財務取引、財務戦略とのプロセス、データ統合が、財務ポリシーに基づいた財務スレイションを実行し、エタリングする上で重要となる。TMS構築ツールにはスタンドアロントMS、ERPの財務モジュールとは様々な選択肢があるが、ここでは、統合に焦点を当て、ERP財務モジュールを活用した例を紹介する。図1はERPの拡張機能である財務管理モジュール(TMS)と戦略経営管理モジュールを活用したグループ財務資金管理システム構築例であ

る。基幹業務のみならず、財務管理、戦略経営管理の各プロセスデータの統合がバドインされている点特徴である。例えば、財務管理で貸付金実行を行うと会計仕訳がリアルタイムに、基幹業務会計に反映され、戦略経営管理の関連経営指標が更新されるといった具合である。実際は、企業の経営目的や現状に合わせて必要な機能を段階的に導入することになるが、ここでは図1の財務管理、戦略経営管理の機能概要について説明する。

社内銀行 社内銀行によりグループ企業の資金決済や貸借管理を一元管理することができる。社内銀行の基本構造は、パチヤルな社内銀行を設立し、そこにグループ企業の口座を開設した上で資金決済は全て社内銀行経由で行うというものだ。例えばグループ企業間の債権債務は、社内銀行口座の付替えだけで決済するマルチチャレナルネ、チャレが可能となり、実送金を伴う

図1 グループ財務資金管理システム

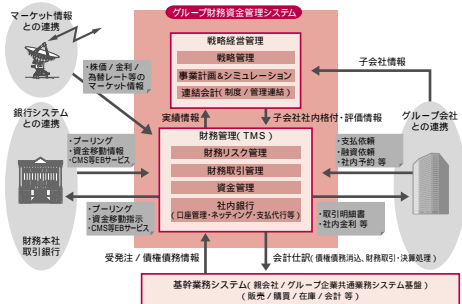
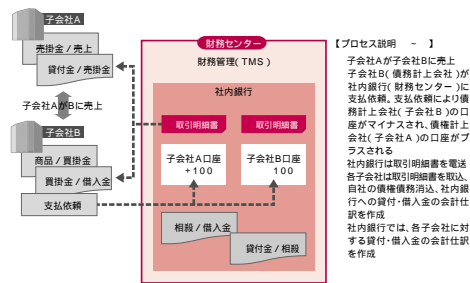


図2 社内銀行のネットイングプロセス例



資金決済は不要となる。図2がそのネットイングプロセス概要である。ネットイングにより送金手数料削減やグループ企業間決済用手持資金削減による資金コスト低減を期待できる。さらに、支払いや回収も社内銀行で行うことにより、究極的には子会社の銀行口座を全廃することも可能となる。社内銀行は入金要件に合わせて、日米欧などの複数拠点に設定できる。

資金管理 資金管理で、受発注や債権債務期日データ、借入金を支払予定などの財務取引デー

タを出入金予定としてリアルタイムレポートで、将来のキャッシュフローを可視化する。

財務取引管理 資金管理で資金の過不足を把握し、運用・調達などの財務取引につなげる。財務取引管理は、借入金・貸付金だけでなく、社債・CP発行や関係会社の出資金、為替予約や金利オプションなど幅広い金融商品の取引・会計処理レポートを一元管理することができる。

内部統制をビルドインした財務取引プロセス管理。未収未払利息計上や時価評価などの決算処

理機能などは業務効率化、決算早期化の武器になる。

財務リスク管理 財務リスク管理で、為替ボジションのレポートやマーケットシナリオを加味したVaR、NPVなどリスク値のシミュレーション取引先などに設定した限度に対するエクスポージャーをモニタリングすることができる。財務リスクの可視化は、シナリオに基づく財務ステーション実行だけでなく、投資家への説明責任という点でも重要になりつつある。

戦略経営管理 戦略経営管理で、事業計画とシミュレーション、制度連結や管理連結、各種経営指標をワリリングなどDCAサイクルをグループレベルで一元管理する情報基盤を構築することができる。例えば、戦略経営管理で社内格付けによる子会社評価、モニタリングの仕組みを作り、社内格付け結果を前述の社内銀行や財務取引管理を使って子会社別与信枠、社内金利に反映させることにより子会社管理強化、社内融資制度導入によるモラルガード防止につながる。

ここで、企業グループ内業務プロセス、データ統合に焦点を当て、ERP財務モジュールを活用したグループ財務資金管理システム構築例について説明した。今回は触れられなかったが、図1にあるように金融機関や情報プラットフォームなど外部サービス活用や外部システムとのデータ連携も財務管理効率化やグループ財務資金管理システム構築にあたり今後ますます重要なテーマとなる。