

# トレジャリー・マネジメント・システム の実装と活用【第2回】

今回は「TMSの定義と機能の概要」について述べたが、今回はキャッシュ・マネジメントに着目して、企業が抱える課題とシステムにより何が対応できるのかについて述べる。

## キャッシュ・マネジメントの定義

キャッシュ・マネジメントは、広義に捉えると、「仕入れから販売のサイクル全体での資金の効率的利用」と定義することができるが、トレジャリーの観点では「企業価値向上を目的とし、資金の調達・運用・支払・回収の各プロセスの効率化、最適化および流動性資産の滞留を最少化するための活動」と限定することができる。すなわち、広義では在庫の圧縮（生産管理等）もキャッシュ・マネジメントの一環と捉えることが可能であり、一方、トレジャリーの観点では単に資金繰り表を作成するだけでなく、売掛金の早期回収の仕組みも対象と考えるべき。本稿では以後、トレジャリーの観点におけるキャッシュ・マネジメントに言及する。

## キャッシュ・マネジメント における課題

企業が抱えるキャッシュ・マネジメントにおける一般的な課題は、大きく四つに分類

## 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

することができる。

- ① 取引銀行が多数あり、口座残高の把握が困難もしくは長時間かかる。
- ② 将来のC/F予測を集めることができないもしくは不正確である。
- ③ 収集したC/Fの自在な分析ができない、分析に時間がかかる。
- ④ 売掛金回収期間が短縮できない、入金

正確な予定が把握できない。  
順番にもう少し詳細を述べる。日本国内における口座の残高把握は、Anserネットワークに接続することで可能であるが、従来は、接続形態が公衆回線に限られていたため、かなりの時間がかかっていた。また、海外に目を転じると、SWIFTに接続しない限り個別銀行の口座残高に自由にアクセスすることは困難である。

次に、将来のC/Fの収集であるが、これは関連部門の協力が不可欠である。しかし、関連部門からすると情報を財務部に送ることで業務の負荷が増すがメリットが明確でないため、なかなか協力が得られにくい。さらには、残高・C/Fを収集できても、Excelは取り纏め・分析共に時間を要し、多様な分析をすることも困難である（マクロを組むことでさまざまな分析

が可能であるが、担当者が変わった後の継続性（保守）の問題がある。一方、十分な文書化を前提にExcelを使用する場合は、通常の開発と何ら変わらず、Excelの手軽さという最大のメリットが失われてしまう。

最後に、若干毛色が異なるが、売掛金の回収について述べる。売掛金回収を行っている部署は通常資金繰りを行っている部署とは異なるため、入金予定に関して密接な連携を取ることが容易ではない。また、回収期間の短縮を実現するための手法が明確でなく、システムの改善もERPのプロジエクトと密接に絡み、単独での実施が困難である。

## TMSによるソリューション

それでは、各々の課題に対するソリューションを考えてみる。まず、国内銀行に預けである口座残高をタイムリーに取得する方法であるが、これはAnserと専用線で接続できれば解決する。残念ながら、銀行が提供するEB、FB端末では、現在このようなサービスはないが、NTTデータが提供するeBAgentというサービスを利用すると実現可能である。一方、海外の口座は、

基本的にSWIFTに接続するのが第一義的なソリューションになる。これ以外にも、メインバンクに依頼して他銀行の残高情報を収集してもらう、ベンダーの持つネットワーク(弊社のETXやFIDES等がある)に接続する方法がある。しかしながら、Anser、SWIFT両者への接続はそれほど容易ではない。そこで、これらのネットワークに標準で接続可能なソリューションであるTMSの活用が有効となる。

次に将来のC/Fの収集であるが、問題は関連会社の協力をどのようにして得られるかということになる。まず重要なのは、必要な情報を簡単に送れることである。そこで、TMSが提供するWeb画面から打ち込んでもらうか、現行使用しているExcelの形式があれば、それを直接TMSに貼り付けてもらう方法がある。データを受け取る立場としては、TMSに直接必要な情報を入れてもらうことで、今まで情報を取り纏めることに要した時間を節約できることになる。また、TMSの端末を関連会社で使用可能とするため、C/F予測を関連会社が独自に自在に加工、分析することが可能になる。さらにAP/ARとして確定していない情報に関しても、TMSであれば予定情報やマクロフォーキャストとして入力可能である。これらの情報は、未確定情報として情報の確からしさの入

力が可能であり、確定情報となった段階でC/Fの性格を切り替えることもできる。

三番目としてC/F予測の分析であるが、単純にC/Fを通貨別に時系列に並べるだけでは十分と言えない。資金繰りの観点からは、資金の過不足の要因が短期資金か、それとも長期資金かが容易に判別できる必要がある。また、会社全体としての資金の過不足のみならず、部門別や用途別による過不足も把握できる仕組みが必要である。TMSでは、このような分析を直感的なGUIの設定により実現する。任意のカテゴリーで分類したC/Fをその確からしさも加味し、さまざまなタイムバケット(日毎、週毎、月毎等々)で表示するのみならず、雛形を作成してワンクリックで必要な分析を即時に実施することも可能である。また、刻々と変わる資金繰りの状況を履歴で保存することで、C/F予測の傾向や精度を後から分析することも可能である。

最後に、売掛金回収の促進について述べる。基本的にTMSのフレームワークが提供する売掛金管理は、ERPで実現される機能を補助するものである。具体的には、顧客別の請求書の発行から実際の入金までの一連の流れを管理するために顧客毎の

属性(過去の取引頻度や支払実績等)を定義し、信用枠の設定や、支払の督促方法、タイミング等を決定する。また、請求書をWeb上で発行する仕組みを提供することで顧客と情報を共有し、疑問がある場合は迅速な問い合わせを行い、その記録を残せる。このような管理を行うことで、必要な顧客に対して適切なタイミングに十分な人的資源を投入し、資金回収を早めることが可能となる。

● 弊社AVANTGARDにおける概念図

