

クロスボーダー・キャッシュマネジメント研究報告書

わが国企業グループキャッシュマネジメント高度化への提言
-グローバル化下の企業財務の対応と実践-

犬飼 重仁 編

2008年7月

総合研究開発機構 (NIRA)
企業財務協議会・日本資本市場協議会

わが国企業グループキャッシュマネジメント高度化への提言
-グローバル化下での企業財務の対応と実践-

まえがき		犬飼重仁	P.04
1. 本編			
1-1	本邦企業グループのキャッシュマネジメントの課題	犬飼重仁	P.05
1-2	日本企業のクロスボーダー財務管理を高度化する際の障害と対応	PJメンバー 有志	P.14
1-3-1	財務管理システムの実装と活用方法例	柳洋二郎	P.24
1-3-2	企業財務のIT化の現状と課題	犬飼重仁	P.31
1-4	企業のグローバル財務管理高度化－標準的メッセージツールの実際－	吉見 亨	P.42
1-5	税務マネジメントを考慮したグローバル企業の財務管理	NIRA 事務局	P.46
1-6	内部統制とグローバル CMS –その課題と実践的アプローチ	村上雅春	P.49
1-7	多国籍企業(MNC) に見る資金管理と本邦決済システムへの期待	NIRA 事務局	P.60
2. 先進企業に学ぶトレジャリー・マネジメント			
2-0	2006年9月6日のNIRAフォーラムの概要	NIRA 事務局	P.63
2-1	わが国企業資金調達の課題	犬飼重仁	P.64
2-2	GEに学ぶグローバル・キャッシュマネジメント戦略－2006年1月24日NIRAフォーラムの概要 《参考資料》 GE説明資料	NIRA 事務局 Paul Burstein	P.70
2-3	企業トレジャリー・マネジメントと標準的メッセージツールの趨勢	吉見 亨	P.77
2-4	ビジネスプロセスとキャッシュの流れを可視化するIT経営のトレンド	村上雅春	P.90
2-5	パネルディスカッション (サマリー)	伊藤・小森・ 大山・吉見・ 村上・犬飼	P.92
あとがき		犬飼重仁	P.95

クロスボーダー・キャッシュマネジメント研究会 メンバー

小森英哉	スタンダード・チャータード銀行東京支店 トランザクションバンキング部部長
大山英司	元(株)三井住友銀行 EC 業務部 CMS 室 CMS 商品企画グループ グループ長 (現、香港上海銀行 Head of Product Management, Payment and Cash Management)
吉見 亨	スイフトジャパン(株) コマーシャルディビジョン バイスプレジデント
村上雅春	(株)NTT データ 決済ソリューション事業本部 eB ビジネスユニット eB 商品企画担当部長 (現、同社企画部 決済事業戦略室 部長)
犬飼重仁	元 NIRA 主席研究員 (現、早稲田大学法学学術院教授) プロジェクト・リーダー

まえがき

総合研究開発機構（NIRA）と企業財務協議会・日本資本市場協議会は、共同で 2005 年 7 月より、アジア域内の企業グループの競争力のある財務・金融活動のための「クロスボーダー・キャッシュマネジメント研究」を行ってきた。

世界の多国籍企業の中で、日本の大企業の占める割合は、商業・製造業を中心に高く、2008 年 2 月現在、Forbes グローバル 2000 のうち 259 社がリストされているが、その一方で、グローバルな規模で統一的手法により財務管理体制を構築している企業は、欧米に比べると少ないように感じられる。わが国企業グループとして、運用においても調達においても、お金を効率的にマネージする、いわば「こき使う」ための環境をどのように整備したらよいか、クロスボーダー・キャッシュマネジメント研究会で考え続けてきた。

研究会では、この分野で最も先進的と言われている米国 GE 社の事例を、同社のご協力を頂いて調達とキャッシュマネジメントの両面に亘ってご紹介し、関係者やご関心のおありの方々の中で忌憚のない意見交換をさせていただいた。その第一弾として、2006 年 1 月 24 日、NIRA フォーラム「次世代企業トレジャリー・マネジメントへの展望」－GE のグローバル・キャッシュマネジメントに学ぶを東京で実施し、ご好評を頂いた。また、同年 9 月 6 日には、第 2 弾として、「次世代企業トレジャリー・マネジメントへの展望」－GE のグローバル・ファンディング（調達）戦略に学ぶと題するフォーラムを行った。

さらに、同年 9 月 26 日には、松下電器のクロスボーダー・キャッシュマネジメントシステム構築に関する実例紹介を含む、第 3 回目の NIRA トレジャリー・マネジメントフォーラムを実施した。

これらの NIRA フォーラムには、大手企業の財務部局の方々のほか、金融機関、政府および政府系・公的金融機関などからの参加もあり、一貫して真剣で前向きな意見交換が行われた。

本研究報告書は、これらの連続フォーラムの成果も踏まえつつ、わが国企業グループの財務管理の現代的課題とその対処方法について、恐らくわが国ではじめて包括的に取りまとめたものである。

なお、われわれの研究の趣旨にご賛同頂いた Swift Japan, General Electric 社, NTT データほか関係各社より、種々のサポートを頂戴したことに対し、心から感謝の意を表させていただく。

2008 年 7 月

犬飼 重仁

早稲田大学法学学術院教授

元 NIRA 主席研究員

1-1. 本邦企業グループのキャッシュマネジメントの課題

✓ 銀行と同等の機能を持つ企業グループの財務部局ーインハウスバンク

本邦企業グループの財務管理（Treasury Management：TM）・キャッシュ・マネジメント（CM）の課題を考えるに際して一番重要なポイントは、米国、欧州では、大手企業のトレジャリーセンター（インハウスバンクと言ってもいい）が、本物の銀行の持つ機能とほぼ同等の水準のサービスを、グループの企業に提供・供給することが可能になりつつあるということである。

日本の一般の企業グループとして、このような、銀行と同等ないしそれに近い機能を自ら持ちたいというのが、最近の大手の先駆的な企業グループの財務部局の願望になっているといえるのではないかと考えられる。

しかし、日本と東アジアでは、インハウスバンクの機能の理解は、残念ながら、依然として非常に表面的なものではないかと思われる。日本とアジア各国の政策も、それを理解し、支持するということころまではまだ行っていないといえよう。

✓ 市場インフラ開発競争

日本とアジアの状況との対比において、欧州統合がもたらした副産物の価値というものは、非常に大きいのではないかと考えられる。すなわち、ヨーロッパでは、域内の企業グループと域内市場がイノベーションを発揮しやすい制度として、クロスボーダーの税制を始めとして域内の企業グループの取り組みを後押しする体制がほぼ構築され、完成の域に達していると考えられるのである。

言い換えれば、各地域間の市場間競争のためのクロスボーダー税制などまで含めた市場インフラ開発競争が、すでに始まっているとも考えられるわけである。

たとえば、日本とアジア諸国をはじめほとんどの国の間には、クロスボーダーのキャッシュマネジメント推進上のネックとなっている親子会社間のローンにかかわるウィズホールディングタックス（源泉徴収税）の撤廃を可能にするような2国間租税条約が、いまだに存在していない。

現在、それを可能とするのはオランダなどごく一部の国との間にしかない。他地域に比べて劣後する日本とアジア諸国との企業財務にかかわる制度的制約の改善・解消に向けて、日本とアジアの官民を挙げて取り組むべき時期が、今来ていると考えられる。

また、それと同時に、ITC（ITとコミュニケーション技術）の発達や企業財務関連の各種のテクニックの進歩等を踏まえて、日本とアジアの民間の企業と金融機関もまた、GEなど、先進的な企業グループのグローバルな財務機能の高度化のための取り組みに学びながら、企業グループの高度なクロスボーダー・キャ

キャッシュマネジメント・財務マネジメントが実現できるように、取り組みを本格化させていかなければならないのではないかとと思われる。

そしてそのためには、企業にとって、グループ内の明確な目標設定、あるいは関連システムを含むグループ内の体制整備が不可欠である。しかし、全体としてみれば、それらがまだできていないというのが現状であろう。

また、企業にキャッシュ・マネジメント・サービスを提供する側の金融機関の方も、十分な対応ができていないとはいえないであろう。全銀システムなども、日本国内における使用を前提にして、非常に高度で洗練されたシステムが構築されているが、クロスボーダーの取引での使用を前提としているわけではない。

ただし、日本国内だけでなく、グローバルベースでの子会社・関連企業の財務システムと業務推進のあり方も含めて、かなりの時間とお金を費やされ、統合的にマネージするためのシステム構築に取り組む日本企業の例が出てきていることは頼もしく感じられる。これは、わが国の企業グループとして非常に画期的なことであると思われる。

✓ キャッシュ・マネジメント (CM) の目的

次に指摘すべきは、キャッシュ・マネジメント (CM) の目的は一体何かということである。それを一言で言うと、「企業グループのお金の、部分均衡から全体最適への転換」ということではないかと考えられる。

Treasury Management (TM) とか Liquidity Management (LM) という言葉がよく出てくるようになったが、財務管理 (Treasury Management: TM) における流動性管理(LM)ということが非常に重要になっている。

なかなかわかりにくい言葉ではあるが、それをより分かりやすい言葉で言うならば、いざというとき(突然の外部要因等によって、短期資金をはじめとする市場調達プログラムなどの各種市場インフラが損なわれるなど、その市場の利用に対して阻害要因が発生したとき)の、その市場の利用限度と万一の場合のインパクトを見極めながら、「緊急時の必要な資金の調達に支障を与えず、しかも平時も含めて、お金を極限までこき使う、そして自在にこき使える環境をつくる」ということに尽きるのではないかとと思われる。

たとえば、2007年のサブプライム問題から、欧米の金融機関では、CPプログラムなど市場からの短期調達に支障をきたす局面が存在したが、それらの例自体、各金融機関自身の流動性管理(LM)の巧拙を示すものであったといえよう。

非常に大きく捉えて言えば、『企業グループ全体の運転資金(Working Capital=アイドルマネーを含む)を、流動性リスクを上昇させることなく最小化することによって、資本コストとリスクを最小化する』ということであり、これこそがキャッシュマネジメントの極意、核心ではないかとと思われる。

✓ わが国企業グループのキャッシュマネジメントの邦銀依存の現状

次に認識すべきことは、わが国の多くの企業のキャッシュマネジメントの現状は、発展段階にあり、特に国内のオペレーションについては邦銀依存であるということである。しかし、邦銀のサービスのあり方も含め、その実態は、限界的で、依然プリミティブな段階に止まっていると考えられる。

国内では、企業グループの中には、金融子会社によるグループ企業との資金の貸借、プリミティブな資金集中と相互融通という段階に止まるものが多いようである。そして、海外現地法人などでは、ドル建ての CMS(Cash Management System)は、外銀などを基本的に利用しているが、依然として限界的な段階にあるのではないかと思われる。

クロスボーダー・マルチカレンシーのキャッシュマネジメントは、ごく一部、先進的な大手企業グループの例外を除いて、日系企業グループの多くは、いまなお手つかずの状態にあるといえるのではないか。

また、最近、「グローバルの財務管理はしたいが、その為のシステム構築に何億円も使うつもりはない」と考える日系企業も出てきており、こうした企業（＝銀行にとっての顧客）は、銀行に標準的でコスト的にもリーズナブルなマルチカレンシーベースのトレジャリーマネジメントシステム（TMS）とコミュニケーションツールの提供を望んでいるように思われる。

しかし、肝心の邦銀の方にも、現時点においては、一部の例を除いて特段の解決策の準備がないように見受けられる。

確かに、別途ご紹介するGEなどのケースのように、膨大な時間とコストをかけて、高度に洗練された企業グループの財務管理を行うことが出来る先は、実際、限定されているといわざるを得ない。

ところが、邦銀には、多くの日系企業の顧客ニーズをかなりの程度まで包括的に満たすようなサービスを提供できるところが、現段階ではあまりないのではないか。

一方、外資系の商業銀行のなかには、顧客である企業グループがそれほどコストをかけずとも、そういったクロスボーダーのキャッシュマネジメントのための基本的Platformを提供しているところもあるようである。

もっとも、仮に外銀サービスの利用が可能だったとして、日本企業の場合には、全面的に外資系の銀行にシステムを依存するという決断はなかなかしにくいということもあるであろう。

また、システムベンダー各社の間にも、汎用型のパッケージソフトや、例えばウェブベースの共用システムを、一般企業に提供する例は、日本においてはまだそれほど多くないようである。

したがって、今後は、日系企業グループにとって、先進企業のキャッシュマネジメントシステム構築の実際を学ぶと同時に、自らにとって実現可能性の高いソリューションについて、より具体的に考えていくことが重要になるであろう。

そのあたりのことなども含め、順番に以下に問題を整理しながら、考えていくことにしたい。

✓ 財務管理高度化への制約

わが国の企業グループの内部の問題から考えていくこととしたい。ここで問題になるのは、企業の財務部門だけでは、キャッシュマネジメントはやりにくいし、本社を超えたグループベースでのそれは、もっとやりにくいということである。

第1に、低金利を背景とした施策の優先順位と企業内力学の問題がある。やはり多くの会社では、キャッシュマネジメントの高度化についてその必要性は感じつつも、その優先順位が低いので、まだその現状と課題についてトップマネジメントに報告できる段階にない。したがって、そのキャッシュマネジメントにかかわる問題をトップが承知していない。あるいは、一部の企業の例外を除き、トップダウンでそれを推進するような段階には、なかなかない。

やはり、現在までのように金利が低い状況では、キャッシュマネジメントを高度化しても、あまり会社としてのメリットがない。コスト削減に直接結びつきにくい施策を、金庫番である財務部局として、トップマネジメントの強力なサポートでもない限り、自ら言い出しにくいというのが、現状ではないかと思われる。ただ、中長期的に見れば金利も上がってくることが想定され、いつまでもそういう状況が続くわけではない。

第2に、象徴的に表現すると「連結決算あってなお、連結経営への道遠し」というような状況の存在である。つまり、日系企業グループの中に、いまだ少なからず、連結経営推進のためのグループ内の統一的・実践的な対応方針がなかなか分かりにくいところが存在するということである。個々の子会社・関係会社のガバナンスのあり方がいまだに不明確ということもある。ただ、これも少しずつ変わりつつある。

なお、日本では、最近、司法制度改革の目玉として、商法から会社法への大幅な見直しが行われているが、いまだに単体基準の思考が前提で、連結グループ単位の思考が行いにくいという企業グループも存在する。実際、企業集団としてのガバナンスのレベルアップへの取り組みは、かなりの数の企業グループにおいて、今後の課題ではないかと思われる。国内のグループ企業を超えて海外のグループ会社のこととなると、なおさら難しいという問題もあるであろう。

第3に、先ほど触れた邦銀の対応の問題も含めて、先進的なシステムというものがあまり知られていないということもあると思われる。

なお、ここでテーマとしているキャッシュマネジメントについては、営利企業にとっての問題というだけではなく、公的なセクター、中央省庁、地方自治体、それらの関連の独立法人・公営企業等々、そういう公益的な団体等も、民間企業と同等か、それ以上のキャッシュマネジメントと財務リスクマネジメント上の大

問題を、実は抱えているのではないかと思われる。この点は、今後、別途検討される必要がある。

✓ 外部環境－制度的制約

CMS・LMS (Liquidity Management System) をめぐる外部環境については、これまでは、外部環境は追い風ではなかった。そのため、各社の CMS への関心自体は、一般的な関心としては高いが、その高度化のための優先順位は、なかなか高くならなかったといえよう。

さきほど源泉徴収税の問題に少し触れたが、制度的制約ということで、いくつかのものを以下に示す。

特にクロスボーダーを前提にすると、各種の税制や規制の存在があり、また各国ごとに構築された資金決済システム上の制約などもあって、クロスボーダーのキャッシュマネジメント推進へのチャレンジを大変に困難なものにしている。特にアジアではそれが大きいということがいえよう。

そのほかに、租税条約上の問題、付加価値税、過小資本税制、印紙税、子会社の低税率問題、移転価格税制、外為法、中央銀行規制等々、いろいろなものが存在する。

クロスボーダーについては、日本から見ると、アジア各国の子会社・関連会社を、グループ内のキャッシュマネジメントの対象に加えるということは、非常に困難な状況にあると思われる。

それに対し、EU (ヨーロッパ) の状況は、先ほど触れたように、アジアと日本の状況に対比すると、まったく異なる状況にある。

この状況は、日本とアジアにとって非常に大きな問題ではないかと思われる。そういう問題自体が今まであまり議論されてこなかったということが問題ではないかとも考えられる。

ヨーロッパでは、地域の市場と企業の競争力を高めるために、過去 10 数年来、障害となる制約を、戦略的な展望を持って、どんどん取り払っているのである。

言い換えれば、われわれ在アジアの市場関係者は、市場間競争、あるいは市場インフラ間競争の時代がやってきたのであり、まさにその真っ只中にいるのだと考える必要があるであろう。それは、日本とアジアが一つになって、アジア域内市場とアジア企業グループの発展を考える時代が到来したということでもある。

✓ キャッシュマネジメントの種類

次に、CMS=キャッシュマネジメントの種類について触れる。簡単に言ってしまうと、キャッシュ・マネジメント・サービスの種類は、

- (1) 資金が実際に動く Cash Concentration、そして
 - (2) 資金は実際に動かないが、ひとつの銀行を起用して、その銀行の中で資金の「余剰と不足（凸凹）」を調整する Notional Pooling、
- に大別できる。

いずれにしても、日本ないしアジアの状況の下では、欧米系の銀行が開発したテクニックも使いにくい状況にある。あくまでも、欧米域内での欧米の企業グループの使用を中心に、欧米系の銀行の先進的なシステム対応は進んでいるのではないかと思われる。

✓ ヨーロッパのシステムインフラの参考例

次に、CMS, TMS, LMS を支えるシステムインフラに関して、ヨーロッパの参考例について若干触れることにしたい。

ここで Trema というパッケージソフトについて、言及したい。スウェーデン生まれのパッケージで、セルサイド（証券発行体および金融仲介業者）とバイサイド（機関投資家等）の両方、つまり全世界の金融業界が利用して、同時に企業財務向けにも使う、そういう高度な統合的な金融 ERP¹である Trema という製品が存在する。なお、最近 Trema 社は Wall Street Systems に買収され製品名は TremaOne となっている。

その Trema のキットは、通常のパッケージとして個社に導入されるだけでなく、欧州のある銀行は ASP（アプリケーション・サービス・プロバイダー）として、欧州に存在する比較的小規模の銀行など金融機関に対して、さらに簡便・迅速で低コストのソリューションを Web ベースで提供している状況もあり、日本の現状との対比において、欧米の金融財務関連 IT インフラの充実ぶりはすごいものがあると感じる。日本ではなかなか知られていないが、そういう状況も理解しておく必要があるだろう。

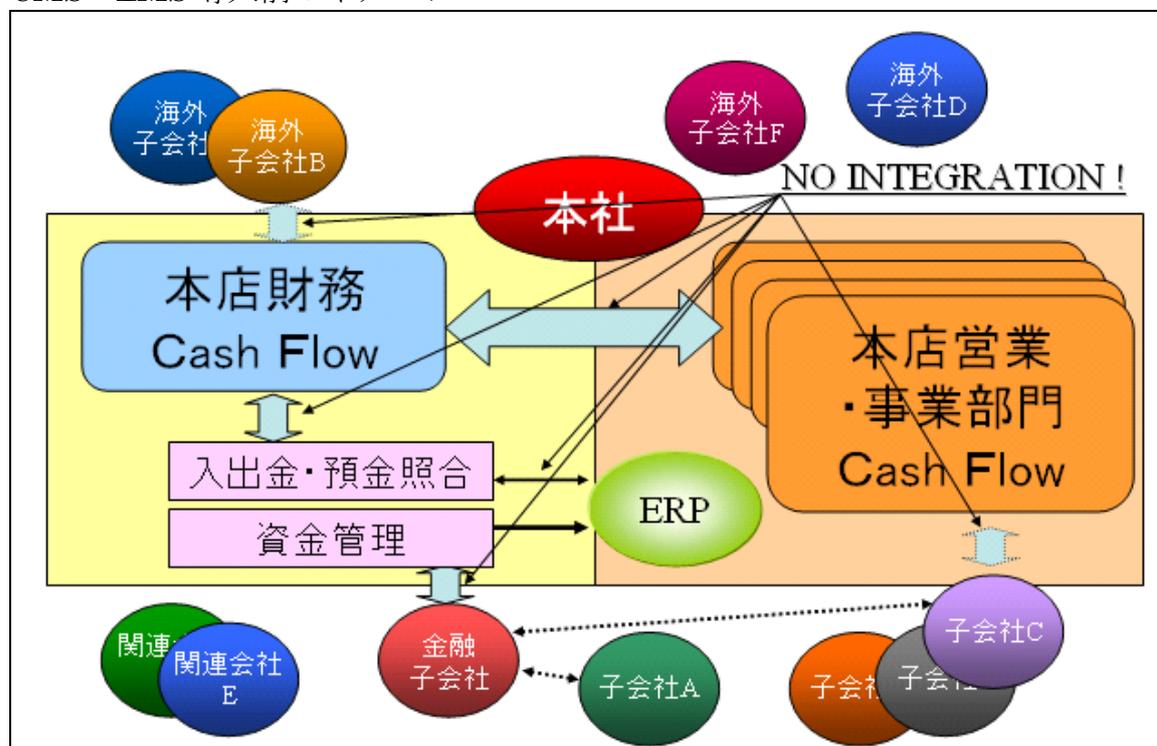
冒頭述べたように、一般の企業であっても、基本的に銀行と同じレベルか、あるいはそれ以上の密度でお金のマネジメントをしていくことが可能になる制度と、そのための ITC のインフラを持つことができる状況が、欧米にはあるということの意味しており、画期的なことではないかと思われる。

✓ CMS・LMS 導入前のイメージ

¹ Enterprise Resource Planning の略。企業全体を経営資源の有効活用の観点から統合的に管理し、経営の効率化を図るための手法・概念のこと。「企業資源計画」と訳される。これを実現するための統合型(業務横断型)ソフトウェアを「ERP パッケージ」と呼ぶ。

CMS・LMS 導入前のイメージということで、絵を描いてみた。日本企業グループは、グループのキャッシュマネジメントを行う場合にも、バラバラになっており、いわばインテグレーションがない状況といえるであろう。

CMS・LMS 導入前のイメージ



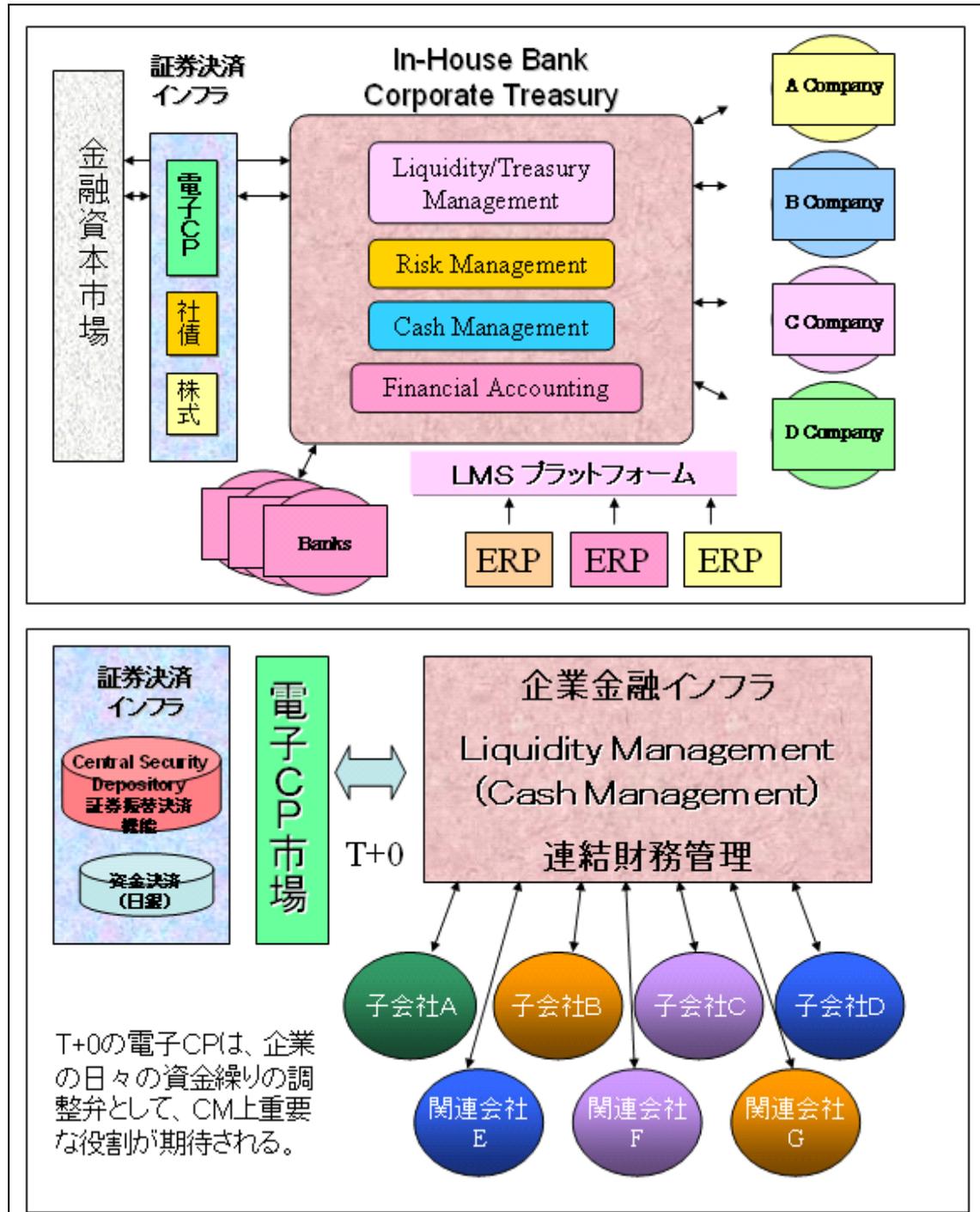
次に、「T+0」つまり発行当日に資金の収支が可能な電子コマーシャルペーパー（CP）を、キャッシュマネジメントにどううまく使うかというところが、将来の日本企業にとってのキーポイントになるのではないかと考えられる。たとえば、欧州における GE は、数年前から、フランスのフレンチ CP を利用して、キャッシュマネジメントの高度化に役立てている。

実は 2003 年から、日本においても、フレンチ CP や USCP と同じように、ペーパーレス CP システムの運用が可能になり、基本的には電子 CP をキャッシュマネジメントの高度化に使うことが、証券決済インフラ上は可能になった。ただし、企業と銀行側にそのための対応力がいまだ備わっていないという問題がある。

✓ CMS・LMS 導入後のイメージ

ここで、企業財務トータル・ソリューションを導入した後のイメージは、このような感じになるのではないかと、以下の 2 つの図で示しておくこととしたい。

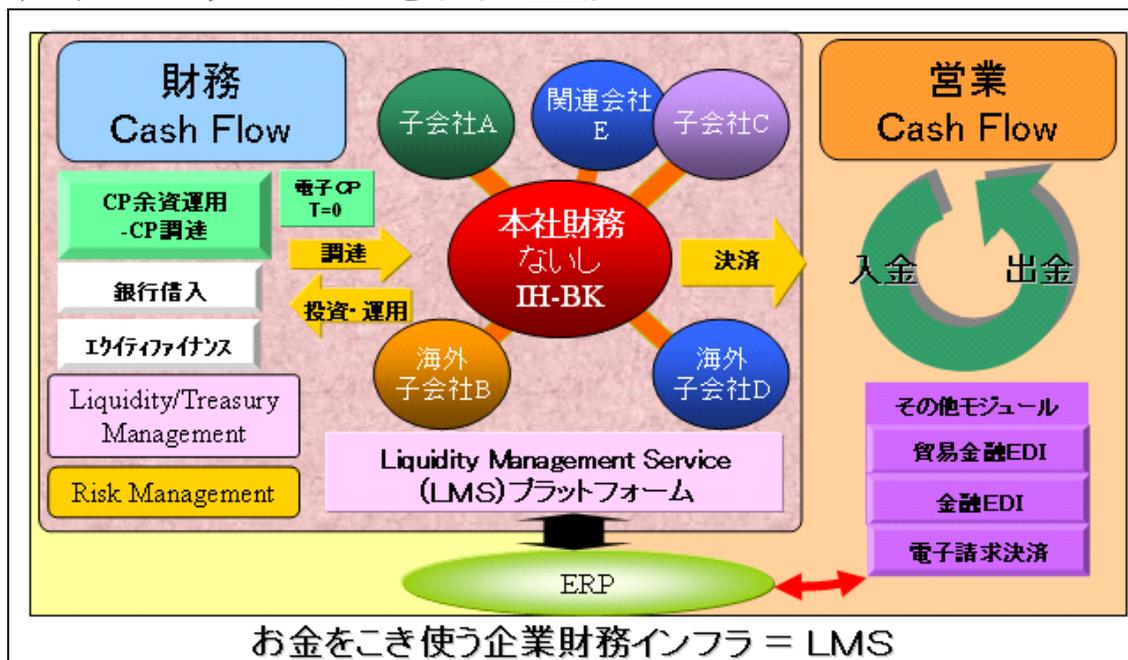
企業財務トータル・ソリューション/日々の資金繰りへの電子 CP 活用



先程申し上げた Liquidity Management、Treasury Management、Risk Management、Cash Management、そういうものが一体的に行われるということである。そして、それにはコマーシャルペーパー、すなわち「T+0」の電子CPが、将来、非常に重要な役割を果たすということである。

- ✓ トータル・ソリューションとしての LMS

トータル・ソリューションとしての LMS



最後に、一応トータル・ソリューションとしての LMS が完成したイメージと
いうことで、このような絵を描いてみた。

トータル・ソリューションができるようになった場合にはどんな感じになるか
という、追って紹介される GE モデルのようなものを想定したらいいのではな
いかと思われる。

冒頭申し上げたように、日系の企業グループの多くは、「本社財務ないしは金
融子会社などが In-House Bank として、銀行そのものの機能と同程度の高度な
機能の子会社、関連会社を含めた連結グループに対して、クロスボーダーを含め
て供給できる体制」を目指そうとしているし、また近い将来そういう体制に移っ
ていきたいと考えているのではないかとと思われる。

たしかに、日本でもペーパーレスの電子 CP が実際に稼動するようになったこ
となど、少しずつ制度的制約も見直されるようになって来ている。また、欧米に
は進んだ実例がたくさん出てきており、そういうことなども考え合わせると、日
本でもアジアでも、われわれ日本とアジアの関係者は、市場間競争に負けないよ
うに、まさにこれからわが国の企業グループはグループのトレジャリーオペレ
ーションを高度化しなければならないと思われる。

そして、日系とアジアと欧米の金融機関とシステムベンダーにとっても、その
ための高度なシステムやサービスを、顧客本位の優れたサービスとして、アジア
企業と日系企業グループにも、顧客である企業グループにとってリーズナブルな
コストで供給するという、そういう勝負の時が来ているのではないか。

以上、本邦企業グループのキャッシュマネジメントの課題について、概観のご
報告とさせていただきます。

(犬飼重仁)

1-2. 日本企業のクロスボーダー財務管理を高度化する際の障害と対応

I. 日本の決済システム（全銀システム）の世界標準化に関する補足説明

【ペイメントファクトリー化の進展】

「日本の決済システムの世界標準化」に関し、具体的な問題点を以下説明する。現在の TMS（トレジャリーマネジメントシステム）の大きな流れとして、支払データの作成をなるべく人件費の安いところで一括して行い、コストを削減したり、事務を集中することによって一元的な管理を実施したりといったペイメントファクトリー化の進展があるが、現状の国内為替のやり方では、海外からこうしたデータを作成することは極めて難しい。

それでは具体的に何がどう問題なのかを、順番に見ていくこととしたい。現状国内で事業法人の依頼による決済に利用されている主要円決済システムは、

- ❁ 全国銀行データ通信システム（全銀システム）
- ❁ 外国為替円決済制度（外為円決済）
- ❁ 日銀ネット
- ❁ 手形交換制度

の4つの制度であるが、ここでは事業法人の内国為替の相当数をカバーする²全銀システムに絞って解説する。

【全国銀行データ通信システム（全銀システム）】

全銀システムは、地方銀行が中心となって開発に取り組み、昭和48年に開始された、国内為替をコンピュータや通信回線を利用してオンライン処理するシステムで、約1,600の金融機関が加盟している。運営主体は社団法人東京銀行協会が設置する内国為替運営機構であり、総合振込や給与振込なども基本的には全銀システム経由で決済されている。

全体で年間13億件近くの決済が処理されており、決済金額は2千3百兆円にも及ぶ、内国為替制度の中核となるシステム（全銀協調べ、平成17年度実績）である。これは一日あたりに引き直せば520万件超にも上り、これだけでも全銀システムの重要性が理解されるだろう。

全銀システムに利用される電文形式のことを「テレ為替電文」と呼び、利用できる文字は数字（10種類）・カナ文字（46種類）・アルファベット（26種

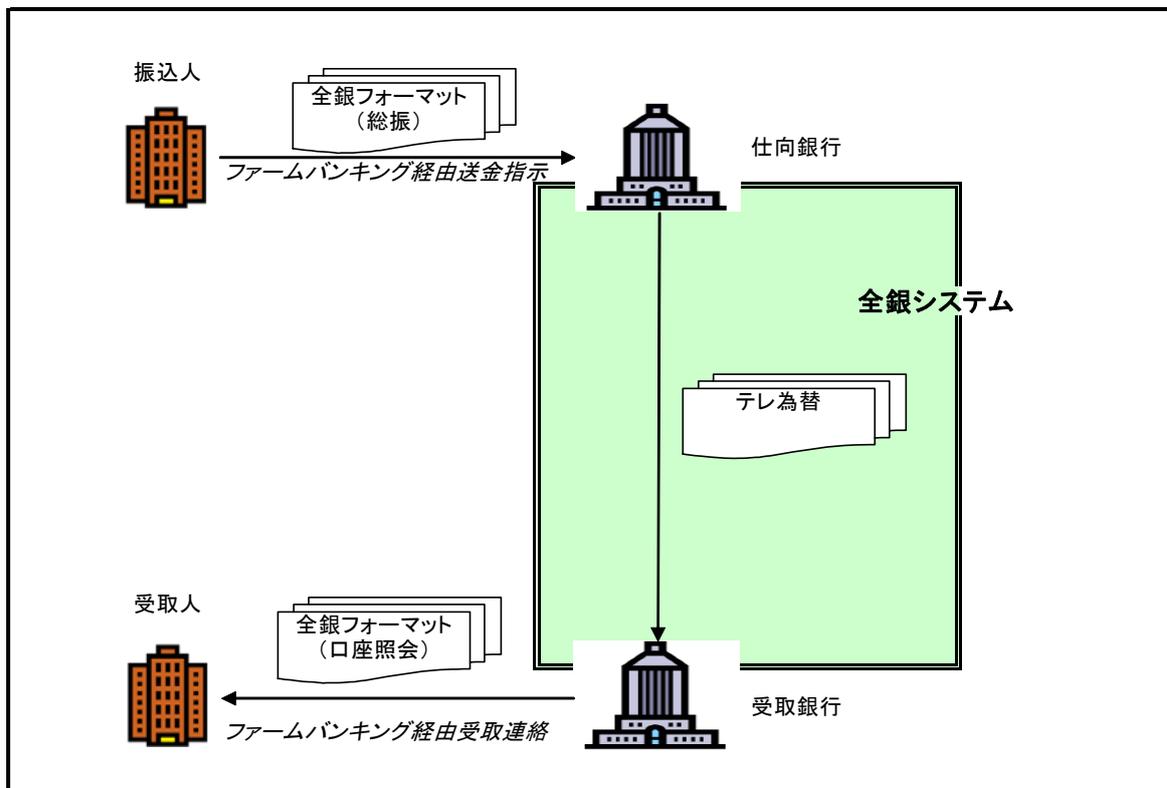
² 内国為替のうち自行顧客向けやごく希に発生する日銀ネット利用分を除けば全て全銀システム経由。

類)・濁点、半濁点(2種類)・記号(9種類)・ファンクションコード(5種類)となっている。

「全銀フォーマット」とは、顧客と銀行の間で利用されるフォーマットで、テレ為替電文と非常に似通っているが、この両者は同一ではない(下図参照)。

全銀フォーマットは歴史の長いフォーマットであるため、当時の通信事情やコンピュータの能力を勘案して、テレ為替電文を作成するために必要な情報を最小限でまとめ、送金人と仕向銀行間で必要な情報を付加したものが、現行の全銀フォーマットと言える。

図-1 全銀フォーマットとテレ為替



顧客から見た場合には、この全銀システムを利用する場合「全銀フォーマット」の利用がほぼ必須となる。これはどこの銀行でも顧客と交換するファイルの基本を全銀フォーマットとしているためである。全銀フォーマットは固定長レコードで基本的に半角カナ文字及び英数字で構成されており、アルファベットの利用も可能である。

【実際の送金の事務処理】

それでは実際の国内送金がどのようになされているのかを見ていくこととする。例として

送金人	: (株)ABC 社
送金人取引銀行	: 東京埼玉銀行 (銀行番号 9 9 9 9) センター支店
送金人口座番号	: 1 2 3 4 5 6 7
送金金額	: ￥500,000-
受取人	: イロハ商事(株)
受取人取引銀行	: 大阪銀行 新宿西支店
受取人口座番号	: 9 8 7 6 5 4 3

という振込取引を想定する。

振込の場合でも、総合振込の場合でも、送金銀行は最終的に正しいテレ為替電文を作成するために関係当事者を特定する情報を必要とする。(受取銀行名や受取人名、受取口座番号など)

こうした情報が間違いなく一意に決定できる場合には、顧客からの情報提供を省略する場合もある(例えばデータ入力時に銀行コードがあれば銀行名を要求しないなど)が、そうでない場合には必ず情報を顧客から提供して貰うこととなる。

図一 2 全銀フォーマット例

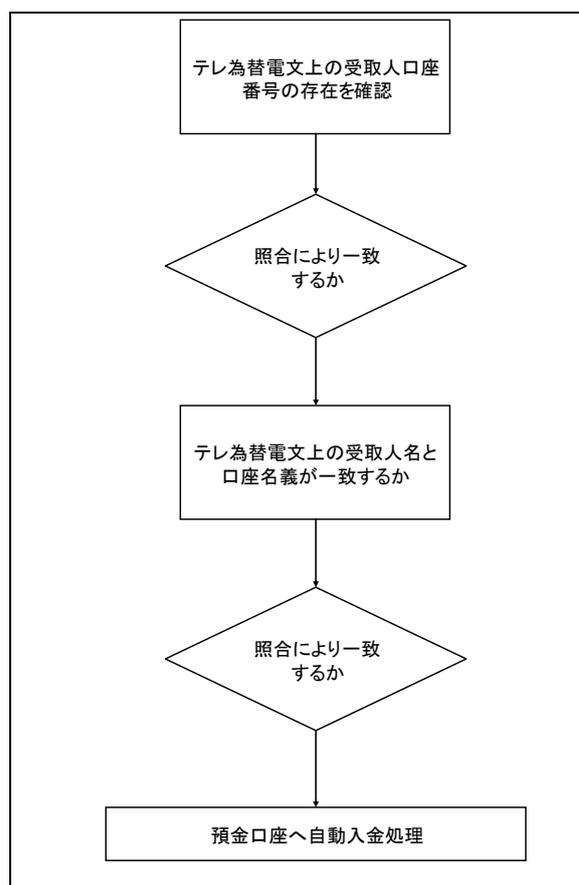
12112253335135	カ)	エービーシー	シヤ
07319999	トウキョウサイイマギンコウ	001	センター
2123456720001	オオサカギンコウ	101	シンジユクニシ
000029876543	イロハシヨウジ(カ)	0000500000098765432107	

送金銀行では、この例の場合、送金依頼を受領すると（同日付の振込であれば）内容をチェックした上で、送金人口座から「送金金額＋手数料」を引き落とし、同時に「全銀フォーマットデータ」を「テレ為替電文」に変換し、全銀システム宛に送信する。³全銀システムではこのようにして送付されたデータを受取銀行宛に送信する。

受取銀行は受領電文に基づき受取人口座に対して入金記帳を行い、多くの場合送金人名や送金銀行名などを摘要欄に入力⁴する。その後ファームバンキングなどを通じてこうした情報が受取人に伝達される。

ここで注意すべきなのは、受取銀行側では、通常、受取口座番号だけで入金処理を行うのではなく、同時に受取口座名義の確認を行っていることである。

図－3 受取人銀行側の自動入金ロジック



³ 厳密にはこうして各銀行から送信された送金データが通算され、日銀へデータが流れ、各行が日銀に保有する当座勘定の上でネット金額が決済されることとなるが、本章では決済リスクの問題は取り扱っていないため省略している。

⁴ 日本の事情として、名称だけでは本人が特定しにくい事情がある点には注意を要する。例えば「ヤマトショウケン」では「山本商店」か「山元商店」か判別不能。

上記のロジックで照合できないものは、自動入金されずにオペレーターが一件ずつ内容を確認した上で入金処理を行うこととなる。このため、入金が遅延したり、最悪の場合は送金が完了せずに返金されることになったりしてしまう。

口座番号の相違は、割合と頻繁に起こりうるので、実務上、こうした照合は、必要なプロセスと考えられている。

【カナ文字変換の問題】

SWIFTなどの英数字のみしか扱えないネットワークを利用して受領した送金指示を銀行が処理する場合、現行制度下で問題となるのは、ローマ字で入ってくる情報をもとに、どのようにテレ為替電文を作成するかになる。（図-2の情報が、基本的にアルファベットになっている場合を想定して欲しい）

例えば、受領した電文上の受取人名が「SONY」だった場合、予め、方式を定めておかないと、これを「ソニ-」に変換することは不可能である。また、仮にローマ字で表すとしても、「ソニ-」を表すのに「sonii」や「soni-」など複数の表記が可能であるし、正しく「SONY」と登録されている可能性も排除できないため、相当に複雑な「ローマ字・カナ対応法則」を決めておくか、全ての送金先を事前に登録しておく方式にしなければ、対応が非常に難しい。

今回の例でも ABC 社を表すのに、「ABC SHA」なのか「E-BI-SHI-SHA」なのかは、事前の取り決めが必要になる。

同様の事象は、受取人側でも発生する。受取人が SWIFT を利用して（MT940 などで）口座の移動明細を受領した場合、元々カナ文字で入っている情報をどのような形でローマ字変換するか決定しておかないと、受取人も送金人の特定が困難になる。（例えば送金人がパイオニアだったとした場合、これを「paionia」と表記するのか、「Pioneer」とするのかを考えると判りやすい）

この点を考慮すると、たとえローマ字で入金処理が自動的にされるようになっても、受取人が送金人を特定するのも難しいことが判るであろう。

【全銀システム利用上の問題点】

これまで見てきたように、全銀フォーマットにしてもテレ為替電文にしても、実は、アルファベット（ローマ字を含む）の利用を禁止はしていない。

システム的には受取人名をアルファベットで表記しても、問題なく受取銀行までは情報は届く仕組みになっている。

問題なのは、取引件数が膨大なので、殆どの受取銀行側の入金処理が自動化されているが、その際の条件として受取人名称が登録されている口座名と一致している必要があることである。

これは非常に重要なポイントで、一日あたり5百万件以上もの事務を円滑に行うためには、STP⁵を前提としていなければ、円滑な送金処理はとても実現できるものではない。

これは送金メッセージの受け手となる金融機関側で保有する口座情報が半角カナ文字であること、国内の慣行として口座番号だけではなく口座名の照合も実施していることが主たる要因になっているものと考えられる。

この点を克服するためには、

- 1) 日本版 IBAN (International Bank Account Number) のような口座番号だけで入金処理まで完結できるような仕組みをつくり、こうした仕組みに基づいた事務処理に一定の法的な裏づけを与えること、
- 2) 口座名義にカナ文字の他アルファベット表記も保持するようにし、テレ為替上の受取人名義はカナ文字・アルファベットの表記どちらにでも対応できるようにする、

のいずれかが必要になるものと思われる。

2) の実施には、既存の口座に全てローマ字を登録していくという膨大な作業が伴うことから、実現の可能性から言えば1)の方が高いのではないかと思われる。この場合、現状口座番号と口座名義という2つの情報によって照合を行っているものを、(日本版 IBAN 等の) 口座番号だけで処理を行うことになるため、受取人口座番号がそもそも間違っていた場合でも、受取人銀行は免責されることが担保されていないと、実務的にワークしないことが予想される。

【全銀フォーマットの問題点】

現状の全銀フォーマット自体の問題は、EDI⁶情報の桁数不足と考えられる。現在全銀フォーマットもテレ為替電文も、EDI 情報桁数は20桁になっており、いわゆるマッチングキー方式⁷を採用している。

これは全銀フォーマットやテレ為替といった、長い歴史を有し、社会に深く浸透している方式の枠組みを変更することなく、何とか既存のフォーマットの余剰部分を利用して目的を達成しようとした苦肉の策とも言えるが、別途送金人と受取人間で必要な情報の交換を行う煩雑さが敬遠され、利用は進んでいない。

⁵ Straight Through Processing の略。人手を介さず(決済)取引を end-to-end でコンピュータ処理により自動化することにより、効率を高めること。

⁶ Electronic Data Interchange の略。商取引に関する情報を標準的な書式に統一して、企業間で電子的に交換する仕組み。受発注や見積もり、決済、出入荷などに関わるデータを、あらかじめ定められた形式にしたがって電子化し、専用線やVANなどのネットワークを通じて送受信する。

⁷ 実際の詳細情報は別途送金人・受取人同士で交換しておき、実際の送金がそのうちのどの情報に該当するのかを示す情報だけを送金に付随する情報(EDI情報)として通知する方式。

因みに米国の ACH（国内の総合振込や口座振替に相当）では約 80 万文字、CHIPS（Fed Wire に次ぐ米国内資金決済システム）でも 9 千文字と大量のデータを扱えるインフラが整っており、EDI の利用が着実に進んでいるとされており、我が国においてもこうしたインフラの整備が望まれるところである。

今後の国内トレジャリー・マネジメントも、これまでのプーリング一辺倒の理解から、内部統制への意識の高まりなども受け、更に事務処理の集中化・STP 化が求められるようになると思われる。

この部分では、支払データからいかに売掛金の消込みを行うかが一つの重要なポイントとなる。（恣意的に消込みを行うプロセスの排除）

欧米では既にこうした取り組みは進んでおり、送金指示に付随して一緒に送付できる付加情報の拡充が既に広く利用されている。

前述の通り、この点についても併せて検討されることが強く望まれる。

【全銀フォーマットの拡張困難性】

全銀フォーマットは、30 年以上の長きにわたり国内為替の標準化に大きな役割を果たしてきたと考えられるが、現在では上記のようなカナ・アルファベットの問題や EDI 情報などの付加に困難が生じてしまっている。

全銀システムそのものは 7～8 年サイクルでバージョン変更が行われているため、恐らく次回の変更は 2011 年前後と予想され、2007 年よりそのための検討が開始されている。

望むらくはこの時点でフォーマットを見直し、将来の拡張性も考慮した方式（固定長データではなく、例えば XML のような内部記述の可能な形式）への変更を行わないと、問題の解消は難しいと思われる。

前述の受取人名の問題にしても、全銀フォーマット上、受取人名をローマ字とカタカナのフィールドを用意し、いずれかのフィールドに入力することで振込可能とすれば問題は解消される。

例えば各口座の登録情報をカタカナと英語の双方を準備しておき、ソニー宛の振込であれば「ソニ-」か「SONY」のどちらかが入力されていれば処理されるような変更を実施することはシステム的には可能なはずである。（尤もこの方式では各銀行の事務負担は膨大になるものと予想されるので、単純にこのやり方だけで変更するということでは実現の可能性は極めて低いと言わざるを得ない）

日銀ネットでは、将来的に既存の日銀フォーマットに加えて SWIFT フォーマットをはじめとする国際標準性の高いフォーマットの併用が視野に入ってきた模様であるが、全銀システムにおいても同様の視線に立った対応の検討が望まれるところである。

【全銀システムの抜本改革の困難性】

恐らく、これまで説明してきた全銀システムが現在抱える問題は、全銀システム関係者間でも相応の認識がされているものと思われるが、抜本的な変更が難しい要因としては、このシステムに参加している金融機関が非常に多いことがあげられる。

一部の大手行であれば対応可能であっても、参加者全体が対応することが難しい。特に 30 年の長きにわたり国内為替を安定的に支えてきたシステムであるため、敢えて（一部のグローバル大手企業の要望に応えるため）全体のシステムを大幅に変更することには抵抗が強いものと思われる。

全銀システムは日本のコマーシャルペイメントの屋台骨とでも言うべきシステムであり、システムの開発に失敗すれば国内の信用不安まで引き起こしかねない非常に重要な社会インフラである。

金融機関が慎重にならざるを得ないのも仕方の無い面もあるが、海外事例を踏まえ、より幅広いユーザーコミュニティへの利便性の提供及び社会コスト低減のためにも次世代全銀システムの高度化への検討が必要となっている。

【編注】2008年7月4日のニッキン記事によれば、銀行協会事務委員長が記者の質問に対し「決済や通信システムの国際標準化は世界的な流れとなっており、これに対応して行きたい。」と述べている。

II. SWIFT のメッセージ標準化について

次に、「SWIFT のメッセージ標準化をどう銀行の支店レベルまで浸透させるか」のポイントを具体的に解説する。

意外と見過ごされていることではあるが、いかに標準化の進んでいる SWIFT フォーマットといえども、ユーザーが必要とする情報を完全に固定化する形でフォーマットが定められているわけではない。

むしろそのような固定化は、利用者の柔軟性を阻害する、使いにくいフォーマットになる可能性が高い。

SWIFT の FIN メッセージでは、銀行コード（BIC コード）や口座番号などといった固定化できるフィールドも数多く存在するが、一般的にユーザーが利用する付加情報フィールドなどは、ある程度の柔軟性を確保している。そうすることで、MT940 などのレポーティングにおいてエンドユーザーが必要とするデータの送受信ができるような仕組みになっているのである。

一方、各銀行が MT940 を作成する場合、最も一般的なのは、預金システムから該当データを抜き出し、SWIFT フォーマットにした上で SWIFT 送受信システムから送信する方法であろう。

場合によっては、付加情報が送金システム側にしかない場合もあるので、そのような場合には、エンドユーザーの希望に応じて預金システムの明細と送金システム上の明細をマージしてデータを作成することもある。

送金処理の STP 化が進んでいる現在では、どちらの方法を採っても内容はほぼ同一になるはずではあるが、実務上はそう単純ではない。

クロスボーダー送金のように、米国でもイギリスでも日本でもどこの国でも、基本的に全く同じメッセージフォーマットを利用できるのであれば問題はないが、国内為替は（一部の例外を除き）殆どの国で全くフォーマットが異なっているし、送金実務も大いに異なる。

こうした事務を支える送金システムは標準化が難しい。多分、内国為替については、国毎に異なる送金システムを利用する銀行も相当あるのではないか。

こうした送金システムがデータ元になっている情報がレポートに反映された場合に、国毎に独自にデータを反映させているため、結果的にデータの順番であるとか、適用文言が違う体系になってしまうことが高い確率で考えられる。

特に、グローバルプーリングやそのレポーティングに関しては、まだ試行錯誤の部分が多く、各銀行が顧客のニーズに沿うようにいかに早く・安く・正確に各地の情報を提供できるかが、今銀行に求められているサービスと言うことになるであろう。

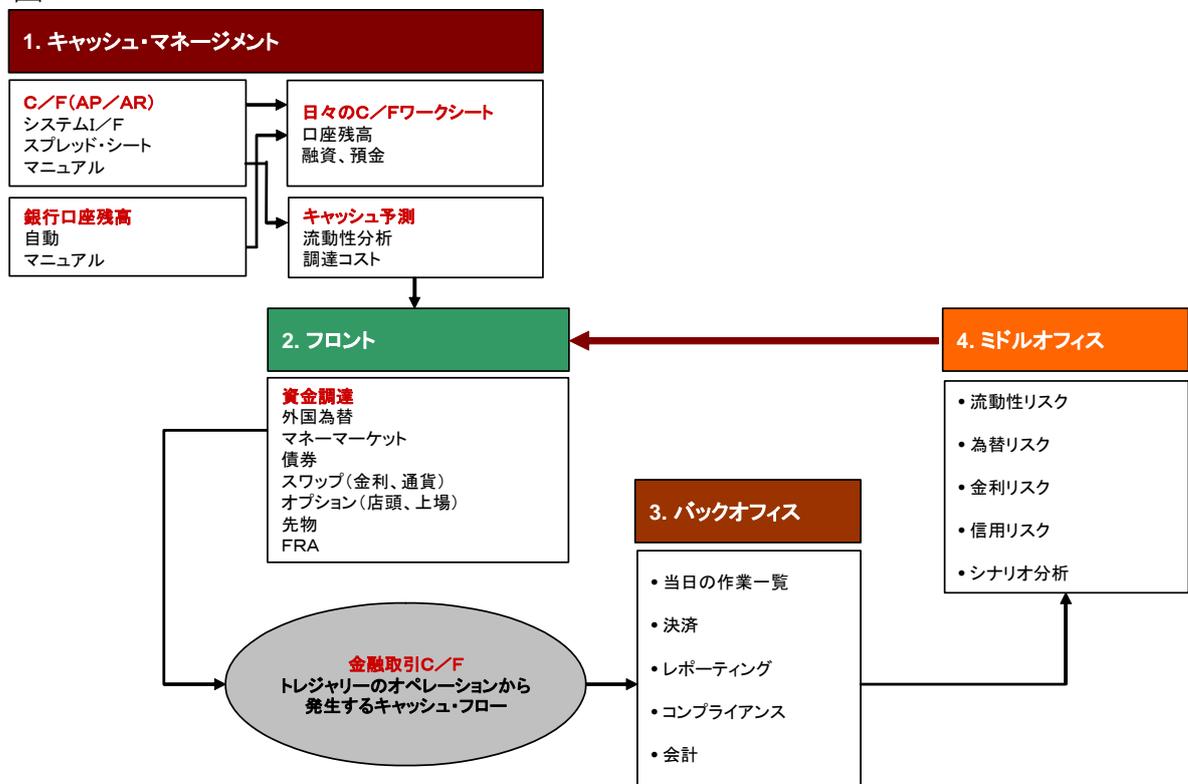
その意味では、各地で保有している情報を簡単に抜き出し、さらに一律のフォーマットで顧客に還元することが必要となるため、こうした散在するデータの取り扱いの巧拙が、銀行の評価を決める時代になってきていると思われる。

(プロジェクトメンバー有志)

1. 財務管理システム(Treasury Management System)の定義

ここ数年、日本でも TMS(Treasury Management System)に対する認識が広がってきている。一般的には、TMS とは、CMS(Cash Management System)にリスク管理の機能を加えたものとして認知されているが、SunGard 社は、TMS をより広い概念として捉えている。SunGard 社では、「トレジャリー・マネジメントとは、本質的には C/F（資金：キャッシュフロー）を管理すること」との視点に立ち、その流れの中でシステムが必要とする機能を位置付ける（図1）。

図1



まず、「日々の業務での支払い(AP)および受取(AR)に伴う資金繰りを如何に管理するか」から始まる。

何等かの手法で日々の C/F の予定を入手し、銀行からの口座残高（ステートメント）と合わせ、資金の需要予測と資金の過不足を分析する。

この結果を受け、資金が不足する場合は資金を調達し、過剰な場合は運用（投資）を行う。

資金の調達、運用を行う手段は日々進化しており、システムとしてどこまでサポートできるかが、フロントオフィスの日々の業務に直接影響してくる。

また、昨今では、外貨による支払・入金は日常的であり、円ベースでの C/F を確定させるためにヘッジを行う（実際の取引実施）こともフロントの業務になる。

フロントにて、様々な金融商品の取引を行うと、当然それに伴うコンファメーションや決済、入出金の確認（リコンサイル）等のバックオフィスの業務をサポートする必要が出てくる。

日本版 SOX 法の流れから、より一層のコンプライアンスの遵守が求められているが、そもそもフロントの行った取引を確実に実行すると共に、不正な取引が行われていないかの観点のチェックが、システムとしてサポートできる必要がある。

一連の取引が終了すると、ミドルオフィスでは再度、流動性の分析、為替リスク等のマーケット・リスク管理など、フロントとは別の観点からリスク管理を行う。

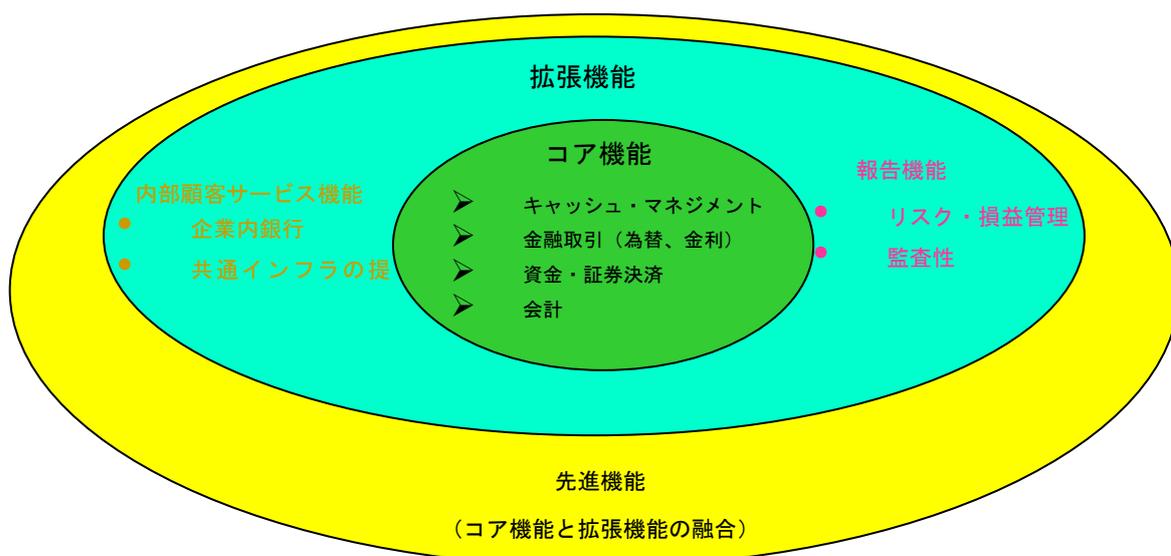
フロントが行った結果に不備があれば、再度フロントに対しその不備を修正する取引の実施を求めることになる。

非常にラフなフローではあるが、以上の一連の流れをサポート可能なシステムを SunGard では Treasury Management System と位置付けている。

2. 財務管理システムの機能概要

SunGard では財務管理システムの機能を図 2 のように大きく 3 つに分類して考えている。

図 2



まず、**コア機能**としてキャッシュマネジメントおよび調達、運用のための金融取引のサポート、資金・証券決済、会計仕分けの作成が挙げられる。

それぞれの機能についてキーとなる機能を以下に述べる。

— **キャッシュマネジメント**

予定 C/F の取り込み

銀行からのステートメント取り込み（残高と異動明細）

キャッシュ・フロー・ワークシートの表示（切り口と期間）

— **金融商品サポート**

短期資金調達（CP、CD、融資、REPO、為替等）

長期資金調達（株式発行、債券発行、融資等）

短期資金運用（CP、CD、預金、REPO 等）

長期資金運用（株式、債券、預金等）

ヘッジ（為替、SWAP、先物、クレジット・デリバティブ等）

— **資金・証券決済**

コンファメーションの発行、マッチング

銀行 CMS システムとの接続

各種ユーティリティとの接続（SWIFT、ユーロクリア、全銀等）

— **会計仕分**

各種会計基準への対応（IAS、GAAP 等）

同一システム内での複数会計基準への対応

次に、**拡張機能**としてインハウス・バンキング（企業内銀行）とリスク管理機能が挙げられる。特にインハウス・バンキングは複数の機能の組み合わせにより実現されるサービスのため、言葉としては知られていても、その具体的な内容については正確に理解されていないケースが多い。以下、主要機能を列挙する。

— **インハウス・バンキング**

社内融資、預金

社内為替、外部為替の集中化

ネットティング

支払代行

マーケット・データ（金利、為替レート、価格等）の提供

— **リスク管理**

マーケット・リスク（金利、為替）管理
信用リスク管理
シナリオ分析
リスク・損益分析

最後に**先進機能**であるが、これは目新しい機能ということではなく、むしろ、既に実現されているコア機能と拡張機能を組み合わせ、新しいサービスとして提供していくことを目指している。

先進機能を考える上で最も重要なことは、サービスの質の変化である。

コア機能や拡張機能の段階では、財務部はコスト・センターであり、如何に効率的なオペレーションを行いコスト削減に結びつけるかを主眼にしている。

しかし、先進機能として **SunGard** が考える機能は、財務部をプロフィット・センターとして位置付け、企業が成長するためのツールとして、資金の観点からより戦略的、機動的にサポートするサービスを提供することを目指す。

このエリアに分類される機能はまだ完全には確立されていないが、幾つか挙げるとすると、社内 **CMS**（プーリング：自動融資、自動預金）、グループ内決済のネットィング、支払代行等がある。

それらを、以下列挙する。

— **社内 CMS**

仮想口座（残高管理、付利、異動明細生成等）

プーリング（目標額、階層（順序）、最小移動額等）

— **グループ内決済のネットィング**

仮想口座（残高管理、為替引きなおし、自動入出金等）

ネットィング条件（CP、通貨、金額等）

ネットィング・サイクル

— **支払代行**

仮想口座（残高管理、異動明細生成等）

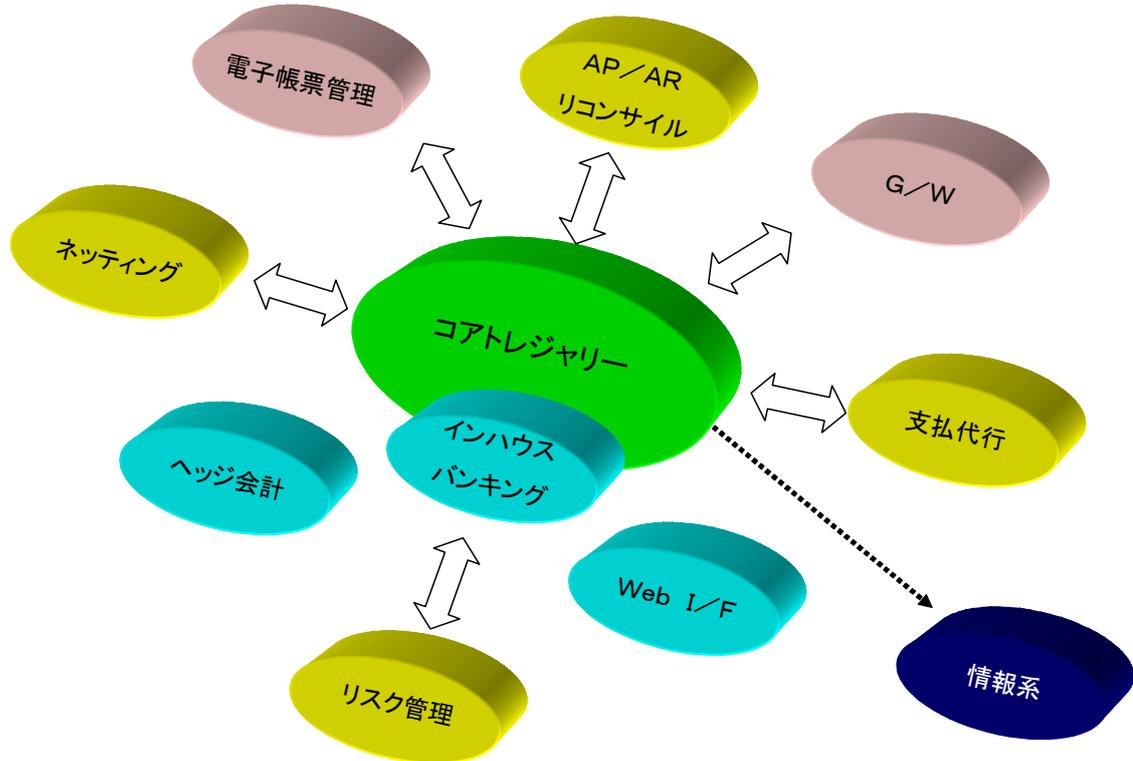
ネットィング条件（含ネットィング不可条件）

支払サイクル

3. 最新のソリューションがサポートする範囲

SunGardでは、トレジャリーのソリューションとして複数の製品を顧客に提供している。その中で中心となるのは AvantGard と呼ばれる製品群で、図3の領域をカバーする。

図3



個別の機能に関して詳細には触れないが、ここでは、リスク管理について弊社のソリューションがカバーする範囲に言及する。

リスク管理の機能は、大きく
市場リスク管理
信用リスク管理
流動性リスク管理

の3つに分けられる。

以下に、それぞれの機能について概略を述べる。

1) 市場リスク管理

市場リスク管理機能としては、まずポジション管理機能がある。ポジションの管理は元本および NPV を対象とし、ポートフォリオを自由に作成

することができる。更に、個別取引もしくはポートフォリオ単位での様々な感応度分析（デルタ、ガンマ、セータ、ベガ、デュレーション等）がリアルタイムで実現される。マーケットのストレス状況のシミュレーション（シナリオ分析）や、仮想取引を入力してシミュレーション（What If 分析）することも可能である。また、将来の最大損失額を確率で予測する VaR の算出も可能である。

2) 信用リスク管理

基本的に枠管理機能で対応している。取引相手（カウンター・パーティー）に対し枠の設定を行うのみならず、通貨、取引相手の所属国、商品等に対し枠を設定可能である。当然、枠の対象として元本ベースにするか NPV ベースにするかの設定も任意に可能である。

3) 流動性リスク管理

銀行からの口座残高（ステートメント）情報をベースとし、将来の C/F を任意の切り口（口座毎、通貨毎等）で集計し、余剰な資金を不足している口座に移動することで、資金繰りをサポートする。日々リコンサイルを行うことで、正確な残高を把握すると共に、自動プーリング機能により、銀行をまたがる口座間の資金繰りを可能とする。

4. 財務管理システム導入の課題

最後に、財務管理システムを導入する上で遭遇する様々な課題につき、弊社が実際に行ったプロジェクトも参考にし、以下に列挙する。今後プロジェクトを行う方々の参考に少しでもなれば幸いである。

投資対効果の算定

プロジェクト計画時に通常必要となるシステムの導入効果は、財務管理システムでは定性効果がメインになるケースが多いため、予算が取りにくい。明確に定量的な効果が出るものとして、ネットィングや支払代行があるが、リスク管理等は必要とは分かっているにもかかわらず効果を定量化することが困難である。2008 年開始の J-SOX 法（オペレーショナル・リスク）が一つの大きな契機になると思われる（銀行では、BIS 規制がリスク管理システム導入に大きな役割を果たした）。

アジア各国の制度

アジア各国は、規制が厳しく、なかなか CMS を実現しにくい。東京（シンガポール）から資金の一極管理の構想を実現したくとも、中国、マレーシア、タイ等法的に困難な国がある。多くの顧客は、税制上有利なシンガポールを拠点として、マレーシア、中国等にも拠点を構える結果となるが、全体としては非効率的になる面もある。

外部インターフェイス

財務管理システムでは、外部への支払指図の発信やステートメント、コンファメーションの受信が重要な機能となってくる。ここで問題になるのはどの銀行の CMS システムと接続するか、もしくは SWIFT 等の共通インフラを用いるかの判断である。銀行の CMS と接続するのは思ったより簡単ではなく、様々な困難を伴う。一方、SWIFT を用いる場合、先行者としては相当額の投資が必要であり、また円決済に関しては、多くの日本の銀行が全銀フォーマットでデータを要求する（SWIFT で受けた場合の全銀フォーマットへの変換の仕組がまだ不十分であり今後の課題となっている）という実状もあり、円決済が最も多い日本企業として SWIFT 導入の障害となっている。

グループ企業からのキャッシュ予測の収集

正確なキャッシュ予測を行うためには、グループ各社からの将来の資金繰り予測を入手する必要がある。しかしながら、実際の AP/AR（売掛、買掛）データでさえ、手管理（Excel 等）しているケースが多く、本部でデータを収集することが困難である。また、様々なフォーマットで送信されるため、財務管理システムに取り込むのも容易でない。通常、このような状況に対応するため、システムとしてはデータ変換のためのハブを構築し、一箇所で処理する（N:N の変換より N:I の変換の方が、開発工数が少なく済む）。しかし、この方法は、初期投資が大きくなりがちで、実際に個別変換を行うケースと比べ I/F の数は 10-15 程度ないと有利にならない。SunGard では、大規模なハブの構築のみならず、小規模であっても対応できるようなツールを用意して、顧客に提供している。

（柳 洋二郎 SunGard）

●不十分な財務IT化（トレジャリーシステム）

- ・企業では全社ERPの導入が先
- ・「財務ERP」の導入は後回し
- ・優れたトレジャリーシステム（LMS）が供給されない
 - 最適システムの不在が最大の課題
- ・システム間の連携不十分
- ・STPの未発達



わが国の企業グループには、不十分な財務IT化の問題がある。全社の営業系あるいは受け渡し系のERPの導入が先行していて、財務系ERPの導入が後回しになっている。すぐれたトレジャリーシステムが供給されていない、という問題がある。

すなわち、多くの企業が、ERPパッケージソフトの導入を計画し、社内で「情報化タスクフォース」などを組成、あるいは「BPR活動」を実施し、パッケージの導入を前提として「効率化と業務の標準化」を念頭に置いた業務の見直しを行ってきた。そして、かなり多くの会社の中で、「それまでの自社流の業務のあり方を、既製服（ERPに組み込まれている定型の標準業務モデル）にあわせる（置き換える）のだ」というような言い方が流行した。

ERPは、統合システムとして同一企業グループ内の勘定科目などデータの体系を統一すると共に、グループ全体として基幹業務のパフォーマンスを把握するためのシステムを指す言葉であった。そして部分的な業務改善を目的とするのではなく、統合データベースを構築することにより、全社的、ひいてはグループ全体のパフォーマンスを向上させるためのシステムとして構築されるところにERPの眼目があったのである。

しかし、これまでのところ、ERPと名前のついたパッケージでも、企業のシステム化の部分的なソリューションのために利用されるにとどまっていることが多いのは残念なことである。全社の経営資源を有効活用するための統合的ERPシステムの導入は未だ少ない。

統合型の導入で高い効果を得るためには、通常、分散型を上回る規模で、全社的な組織や業務の見直しが必要となる。

日本のなかで統合型システム導入が少ないままに留まっていることは、ITを活用して抜本的な経営革新を実現しようとする企業・団体がまだ少ないことを示している。現在（従来型）の経営システムを前提として、ITを活用しようとする企業がまだ多いといえる。

日本では真の IT 革命は正にこれから始まる。日本と日本企業はバブル崩壊後の 10 数年間、坂道を転げ落ちるように国際競争力と自信を喪失してしまったが、ここへ来て元気を出し始めている。

IT と ERP はその活用戦略と使い方次第で、10 数年来の下向きの流れを逆な流れに変え、競争力再獲得のための推進力となりうるはずであるし、効果のあるやり方で IT 導入が進めば、その実現可能性は極めて大きい。

米国に遅れること 10 数年、言わばグランド一周遅れのこの状況は、見方によっては日本と日本企業にとってチャンスであり、大きな希望でもある。

企業は市場の変化と取引に関係する各種の情報（データベース）を IT によって整理・集約・統合して、人材・設備・知識・資本・生産インフラなど供給サイドの資源の「選択と集中」を柔軟かつ機敏に行う必要がある。

IT 化は、技術的に陳腐化していながら古いシステムのメンテナンス等のために社内に温存し続けている SE と、ERP と称する（時としてできの良くない部分統合）パッケージソフトの採用を持ちかけつつも「社内特有の業務に合わせるためにはカスタマイゼーションがかなり必要となる」と主張して開発費用を膨らまそうとする社外のコンサルタントやシステムベンダーに任せては、まともなものができるわけではない。そのようなアプローチは失敗するであろう。

IT 化プロジェクトの推進に際しては、CIO は、社内の各業務のプロである最前線の従業員を含む社内外の専門家チームを率いて自社の業務プロセスの分析を進め、その上でどのパッケージが会社にとっての最適解であるか、導入する ERP パッケージに目処をつけることと並行して BPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）を実施する必要があるが、最終的には経営者としての CIO の判断でカスタマイゼーションが本当に必要なものであるか見極めることが重要となる。

BPR とは、現行の業務にあわせてシステムを構築するために行うものではない。出来合いの ERP パッケージを極力部分修正（カスタマイズ）せずそのまま使う前提で、そのパッケージソフトの設計の前提となっている標準の業務フローに会社の業務を「合わせられる限り合わせる」ことを目的として、それが可能かを見極めるためのものなのである。つまり、ほとんどの場合、利用部局の要望を押さえ込み、場合によっては利用部局の組織自体をパッケージに合わせて変更しあるいは廃止することを決めるための道筋をつけるのが BPR の役割である。

その BPR の過程を通じて、① ERP パッケージの実力不足が原因で追加の開発が必要になるのか、② 現状維持や既得権益の温存を目的とする従業員などの抵抗で大幅なカスタマイズという方向が出るのか、あるいは、③ 会社の従来からの業務プロセスの中に ERP パッケージにはまだ含まれていない本当にベストプラクティスとなり得るような優れた要素が含まれているのか、という点を見極めるのが重要であるが、それが難しいのである。

会社の事務部門の業務は定型・非定型の業務が渾然一体となっているのが普通であり、従来から、現場の声を重用し、業務プロセスを大きく替えることなく、手数の削減や迅速なレポーティングを実現するために部分的なシステム化、あるいは特定の業務の中央集権的なメインフレーム型のシステム化（EDP 化）が実

施されていることが多いのであるが、それを根本的に変革するインセンティブは、普通現場からは出てこない。

そこで働く人々は、自らの知識や経験、判断力を駆使しつつも、極めて人間的に、時として非合理的に業務を行っているのが通常であり、自らの業務の大幅な変更や業務自体が不要になることが想定されるような場合には、抜本的な改革としての標準化や合理化を行う動機付けを持ってないことが多いはずである。

会社全体としては同じ数字のインプットが複数回必要とされるとしても、同じ担当者が行うわけではなく、個別の担当者としてはパソコンやオフコンを使った手作業的対応が慣れていてそれで間違いもほとんど起こらないので、リスクの存在も認識せず手間とも感じないということが多いのである。

さりとて、現状の実務プロセスの運営方法がすべてはじめから非効率で間違っているとの判断は慎まねばならない。

例えば、SAP社のERPである「SAP R/3 Enterprise」には、外国のみでなく、日本の各業態の大手優良企業にそれが導入されていく中で、業界をリードするような先端的企業の優れたビジネスノウハウや業務プロセスがぎっしり製品開発に取り込まれている。これまで積み上げられてきた複数の個社の優れたノウハウがそのERPの中に連綿と蓄積されているのである。

したがって、これらの過去からの延長線上の組織要素と人間行動をその根底から有機的に体系付けて理解した上で、それらを根本的に見直して対コスト効果の高い統合的で価値的な情報空間を創り出すことがCIOたるトップマネジメントの課題となる。

いずれにしても、IT推進の最大のポイントは「トップマネジメントの構想とリーダーシップ」に帰着する。すなわち、CIOとしてのトップマネジメント自らが、使えるERPを見極めた上で、それをベースとしてベストプラクティスを目指し実現するとの決意と、それに基づく組織・制度・経営体制の改革と合理化への強い意志を声高く表明し、自ら率先して変革を嫌う社内の既得権益層と彼らの怠惰と変革への不安と恐れを押さえ込み、目的を明確にして実行へのプロセスをわかりやすく示すことが重要である。

つまり、CIOたるトップマネジメントの最重要の仕事は、（気が抜けるような言い方になるが）最も会社の将来のビジョンにフィットし、ベストプラクティスが凝縮されているERPパッケージを選んで買うことに尽きる。

このパッケージを買うステップが、実は欧米やアジアの諸外国の企業では迅速かつスムーズに行われているということなのであり、それがわが国企業の競争力低下の要素の一つとして現れているということなのである。

また、ERPパッケージとしてデファクトスタンダードとなったと言われる「SAP R/3 Enterprise」を既に紹介したが、日本において本来の意味におけるERPと言えるパッケージは、このSAPとSunGard、Oracle、ProActiveなど、外国生まれのほんのわずかの種類しか存在していないことは非常に残念と言わざるを得ない。

デファクトになるような純粋日本発のベストセラーの ERP パッケージが何故生まれないのであろうか。日本では ERP パッケージのマーケット自体がずっと小さかったため、需要側も供給側も厚みが乏しく、付加価値の高いノウハウの蓄積が進まず、未だに完成度の高い「Made in Japan」の ERP が出現しないという面があった。

また、はじめに予算額が提示され、公共機関や大企業、銀行などの客先から発注され指示されたものを、ゼネコンがビルなどを造るように、客の意向どおりに（下請けを活用して）つくことに専念すると言う、わが国の IT 産業の構造的な問題が関係していた可能性もある。

統合的 IT 利用の 4 つの観点

- 情報の統合的利用
 - 組織の再構築
 - 経営の理念と目標
 - 常に新しいテクノロジーを追求
 - ・近年のIT技術の発達は、銀行以外の企業グループにも銀行並みの本格的 CM・LMを可能とするシステムの構築を可能としている！----しかし、国内での実現は困難
- 企業のBPRはこれからの課題！

統合的IT利用の4つの観点ということで、当たり前の話であるが、情報の統合的利用、組織の再構築、経営の理念と目標の問題、そして、常に新しいテクノロジーを追及するというスタンス、それらが揃わなければなかなかできないわけである。

しかしながら非常に残念なことに、一般企業も、邦銀も、中央政府並びに地方公共団体等の企業以外の団体も含めて、日本全体にそういう環境が整っていない。

電子政府とか e-ジャパンとか言っているなかに、絵に描いた餅の域を超えた実質のあるものを作っていかなければならない。しかし、基本的なキャッシュマネジメントすらできなくてどうするのだという感じはこのころ。

クロスボーダーでも、例えばFTAということが言われているが、FTAを推進するには、FTAの裏側は、金融資本市場であり、広い意味のキャッシュマネジメントであり、そういうキャッシュマネジメントのシステム、体制というものが存在していないということは、日本にとって非常に不利である。特にヨーロッパの先進国と比べて不利な状況がある。

◆ ヨーロッパの参考例

スウェーデン生まれのパッケージで、セルサイドとバイサイド双方の全世界の金融業界および企業財務向けの高度な統合金融 ERP である「Trema Finance Kit」という製品が存在する。Trema Finance Kit は通常のパッケージとして個社に導入されるだけでなく、欧州のある銀行が ASP (Application Service Provider) として、比較的小規模の銀行など金融機関に対し、さらに簡便・迅速・低コストのソリューションとして Trema Finance Kit の ASP サービスを行っている。日本の現状との対比において、ヨーロッパの金融財務関連 IT インフラの充実振りは驚くべきものがある。

Trema Finance Kit (現行名称: TremaOne) は非常に高度なデータベース型のソフトであり、極めてマニアックな印象があるが、内容は奥が深く、それであれば様々な業態の金融機関や企業の財務部門が同時に同じパッケージを使うということなど到底考えられない。つまり、このソフトを使いこなせるということは、それだけの高度な (システムの操縦) 技術をユーザーが備えていることを意味している。

また、銀行はおカネのマネジメントをリアルタイムで瞬間瞬間、一刻一刻行うことが本来の仕事であるが、日本では、一般の企業が銀行と同様の高いレベルでおカネの管理を綿密に行うことが想定されていなかったのに対して、Trema をヨーロッパやアメリカの一般企業財務のユーザーが使っているということは、どこまで実際にそれを行っているかは別問題として、一般の企業が、基本的に銀行と同じレベルの密度でおカネのマネジメントを可能とするインフラを持つことができるという意味で、重要である。

米国のみならず欧州でも、また一部のアジア地域でも、既に金融資本市場の決済インフラの高度化が進展しているが、例えば「T (Trade: 発行日) +0」の発行日即日資金化可能な「電子 CP」と Trema のような高度な Treasury システムを組み合わせることで、一般企業も銀行並に日々の資金繰り (Cash Management) を高度化することが可能となる。

Trema など高度な Treasury System の存在は、金融資本市場のイノベーションのためのインフラが銀行などプロの金融業者だけではなく高度な専門性を有するすべての一般企業にも開かれたことを物語る。

これは日本の現状との対比において、驚くべき進化と言わざるを得ない。

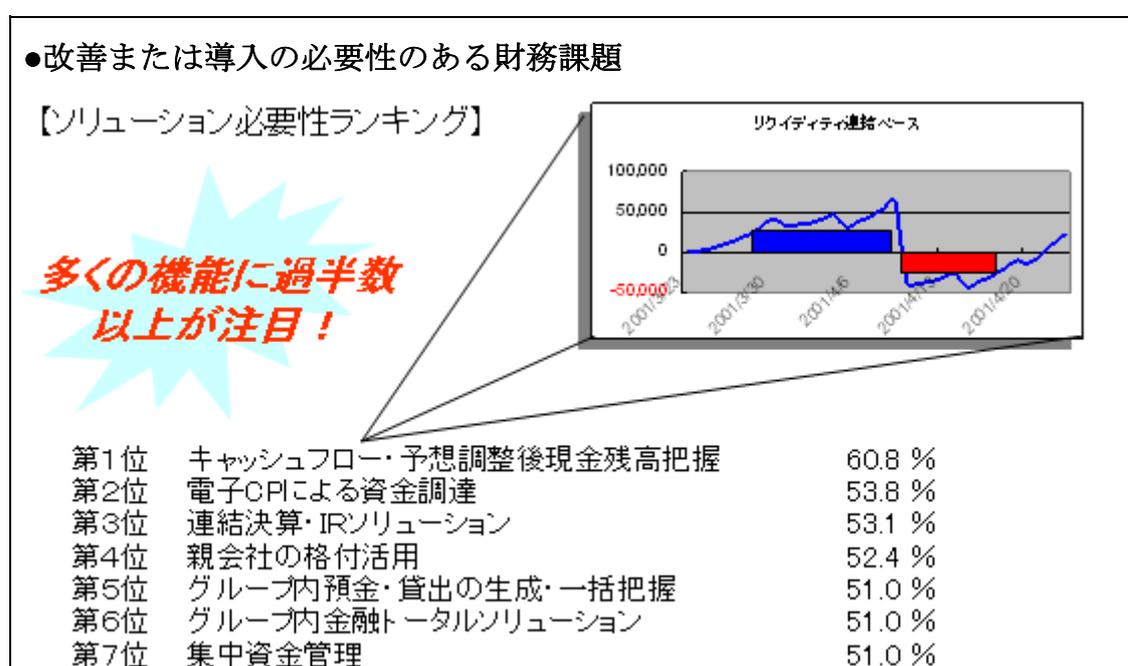
現状のCMサービスとシステム

- ・ 邦銀の提供するCMS (Cash Management Service) は、国内でも発展段階にある
- ・ 企業の将来のCM発展に必要な要素のすべてを満たすものではない
- ・ 国内ITベンダー提供の現行の財務ERP (Treasury System) も、企業CMの一部のニーズを満たすものに過ぎない
- ・ Cash Management Total Solutionの不在
- ・ しかし、潜在的ニーズは確実に存在する

現状のCash Management Serviceとシステムということで考えると、国内では、例えば大手邦銀は、一部の機能においては非常にすぐれたキャッシュマネジメントのシステムを供給しており、ある程度のものはできているのであるが、それは国内のものでしかない。

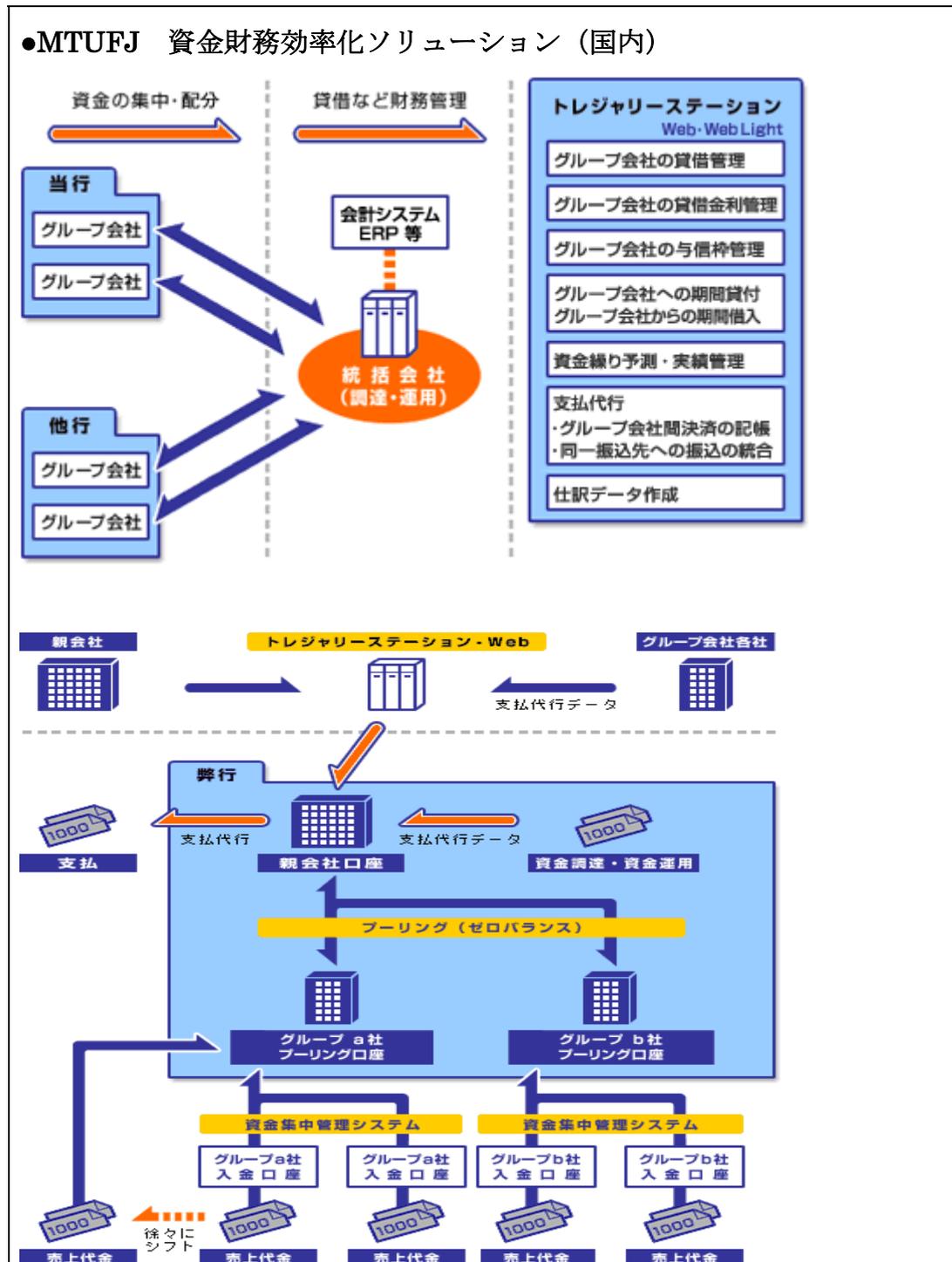
残念ながらクロスボーダーに適用できるようなものはまだない。ITシステムも同じことである。キャッシュマネジメントのトータル・ソリューションがない。しかし潜在的なニーズは確実に存在する。

企業ニーズ (要約)



企業ニーズというところは、数年前に行った調査で、一般企業のニーズを吸い上げたわけであるが、やはりキャッシュマネジメントに対する非常に大きな潜在的ニーズというのはかなりあるということである。

邦銀サービスの例示 (MTUFJ銀行HPより)



図はキャッシュコンセントレーション (資金の集中)、それとプーリング、この両方を含むシステムが構築可能であることを示している。

これも、他行の口座も一応維持しながら、徐々にその一つの口座に集中させていったらいいのではないかと、というようなイメージの図になっており、漸進的な、

現実的な解を求めるとすると、やはりこういう形になるのだろう。そういう着実なトレジャリーシステムの提供を、大手の銀行は実施しはじめているところではないかと思われる。

ただ、クロスボーダー取引も頻繁に行なっているような大手の企業にとっては、それでは恐らく満足がいかないであろう。そこで電子コマーシャルペーパーを使ったインハウス・バンキングが必要となる。

電子コマーシャルペーパーをどう使うのだというところであるが、前述のキャッシュコンセントレーションを行なった時に、資金を余らせないで済むようなシステムということで、実は「T+0」の電子コマーシャルペーパーを使うことによって、例えばNotional Poolingにおける銀行からのオーバードラフトファシリティの代わりになるようなイメージでコマーシャルペーパーが作られるということである。

1998年にGEキャピタルの欧州トレジャリーセンターが、ロンドンからパリに拠点を移した。ちょうどそのころ、シコバム（今のユーロクリアフランス）がフランスで電子コマーシャルペーパーの資金証券の決済システムを稼働させ、それに合わせてGEキャピタルがフランスに移っていった。パリで、短期資金の欧州のキャッシュマネジメント、Treasury Managementを、一手にやっていたということである。

キャッシュマネジメントがやりやすい国としてオランダ、イギリス、ドイツ等が挙げられるが、フランスもその中に入っている。フランスでは「T+0」のコマーシャルペーパーが一般的であり、「T+0」でオーバーナイトのコマーシャルペーパーを多用している。そこで「T+0」でオーバーナイトのコマーシャルペーパーを何本も発行し、発行と償還を繰り返して回転させてゆくと、資金繰りの調整弁になる。そのような使い方をGEキャピタルはしていた。

そこでは「T+0」でDVPの可能な、非常にすぐれた、迅速な機能を持った電子コマーシャルペーパーが、すでに可能になっている。アメリカに続いてフランスでできるようになって、それを見てイギリスのシティが驚き、決済機関とイングランド銀行が両方一緒になって運営している決済機構のクレストで、国内の短期の決済システムを一緒につくろうとがんばったのである。

日々の資金繰りへの電子CP活用

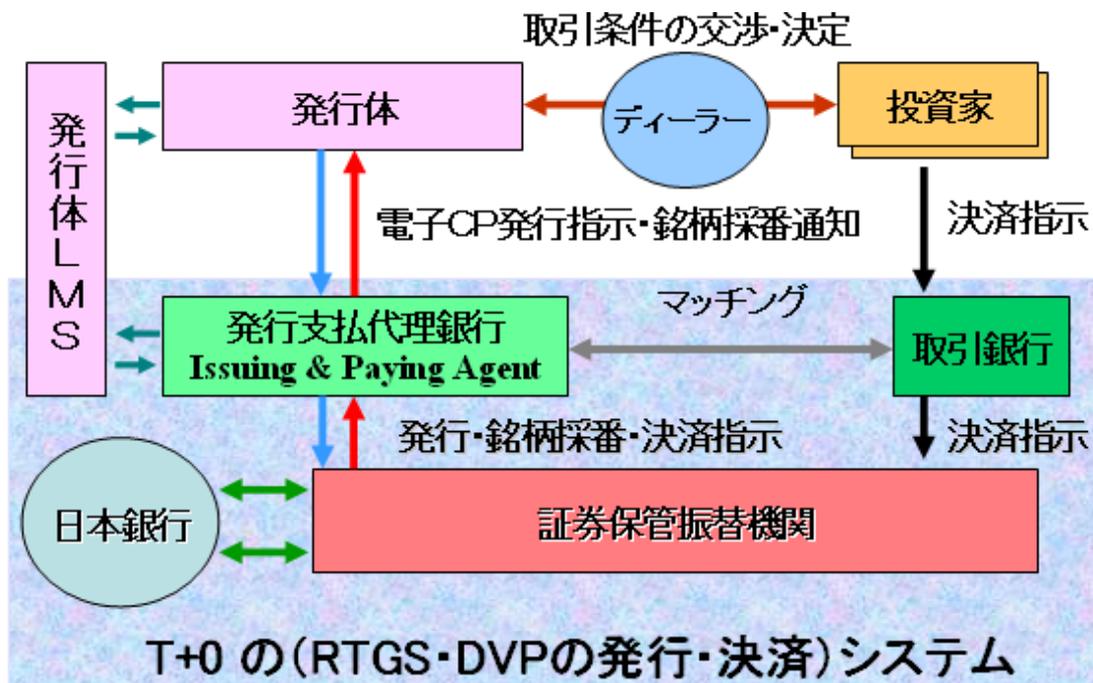
いずれにしても、上記のような高度なことが電子CPでできるということがわかっていたので、発行体グループも、将来のことを考え、企業の財務や資本市場の担当者のグループは、数年前から、何とか「T+0」の電子CPが日本でも可能になるようにしようとしてきた。

2002年、電子CP法（短期社債法）ができ、それが2003年社債等振替法に統一され、2003年の3月から実際に電子CPの発行が可能になった。まだ周辺部分にはいくつか問題があるが、本質的な部分は問題なくなった。

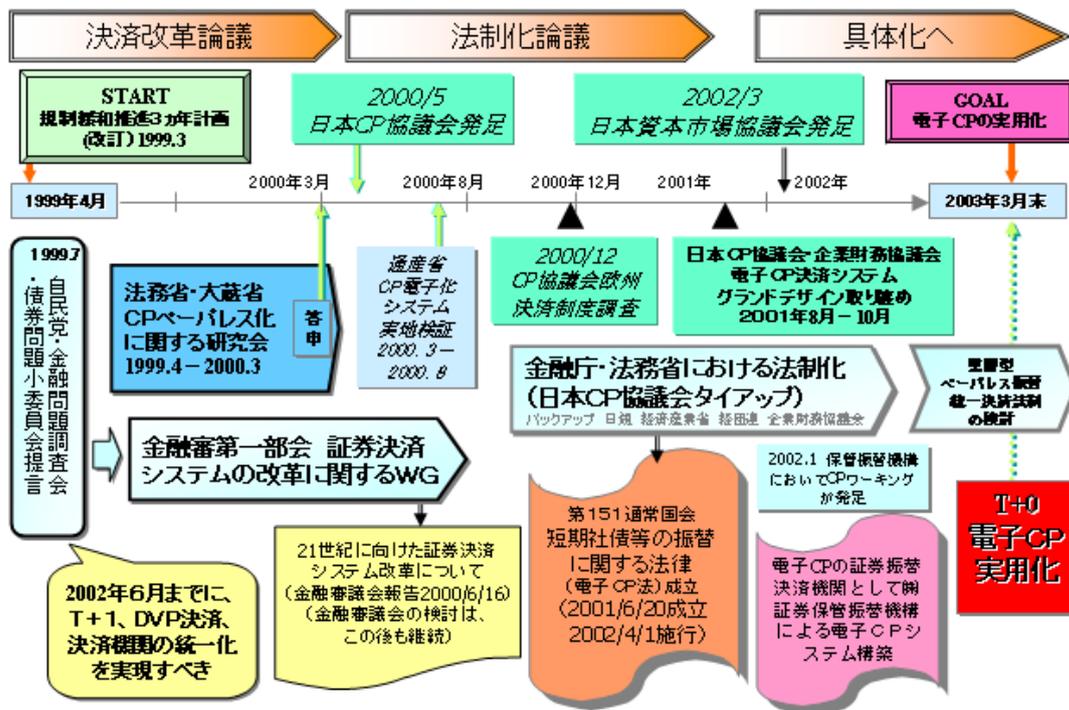
2005年春には、手形CPの場合に存在した印紙税の租税特別措置法上のメリットがなくなったことで、急速に手形CPから電子CPへのシフトが進み、2005年末現在で電子CPの残高は21兆円に達した。しかし、まだ大多数の企業が電子CPを使うまでに至っていない。ただ、近い将来、アメリカやフランスでやっていることと同じことができる、そのための基盤が日本でも一応整ったといえよう。

まとめれば、国内における子会社、関連会社を含めたキャッシュマネジメント、Liquidity Management が、電子CPを使うことによってできるようになるということである。

電子CP取引の流れ



この図の「電子CP取引の流れ」とは、証券決済は証券保管振替機構（保振）、資金決済は日本銀行ということで、非常に迅速な流れの中で、資金、証券の決済ができる体制ができたという図示であり、「T+0」のRTGS、DVPの発行・決済システムが日本でもできたということである。つまり、あとは企業側、銀行側のシステム、体制がどれだけ整うかということにステージは移ってきている。



(参考) 電子コマースペーパー創設への道程：

企業財務協議会の中に、2000年5月に日本コマースペーパー協議会が創設され、それが2002年3月に日本資本市場協議会に改組された。同協議会は、金融資本市場インフラの整備・高度化のための活動を種々行ってきた。その流れを図示したものである。

トータル・ソリューションとしてのLMS

そのようなトータル・ソリューションができるようになった場合には、どのような感じになるだろうかということだが、やはりGEキャピタルモデルのようなものが想定される。

そこで、「本社財務ないしは金融子会社がIn-House Bankとして、銀行そのものの機能と同程度の高度な機能の子会社、関連会社を含めた連結グループに対して、クロスボーダーを含めて供給できる体制」、そういう体制に移っていくであろうと考えられる。

電子CPも実現したし、欧州でそういう実例がたくさん出てきているということを考え合わせると、日本でも、あるいはアジア各国でも、まさにこれからが勝負の時であり、諦めてはいけない課題である。

Market drivers for LMS

End-customers

- Skill shortage
- Cost pressure
- Focus on core business
- Global business
- Startup, M&A, spin-offs

Financial Markets

- Increased complexity of instruments
- Demand for STP
- More alliances
- Regulatory demands
- Global markets

Financial Service Providers

- Need for new services
- Customer stickiness
- New markets
- Centralized operation
- Demand cost efficient systems

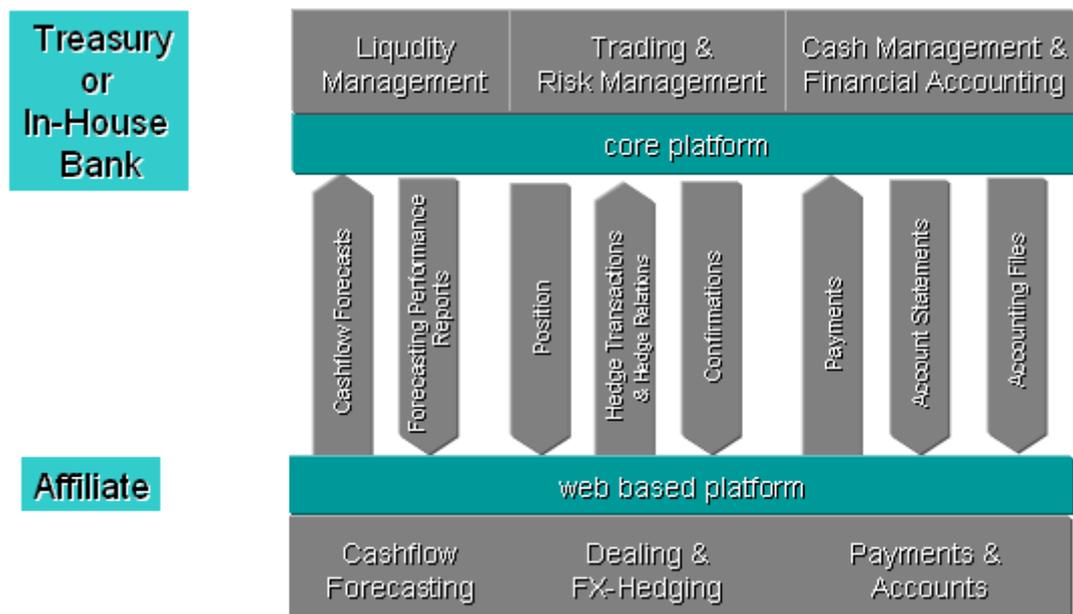
Openness to out-sourcing

Standardisation

Demand for an New LMS platform

Market drivers for LMS と書いているが、これはクロスボーダーの財務システムのことである。LMS（流動性管理システム＝トレジャリーマネジメントシステム）のシステムのプロバイダーであるTrema という会社の話をしたが、聞いた内容は、確かにそのとおりということで、今欧米で起こっているような状況は、将来的に日本でも当然起きるであろう。また、統合的な財務システムの需要というのは、日本とアジアにおいても、非常にあるのではないかと考えられる。

Integrated LMS Platform



(犬飼重仁)

1-4. 企業のグローバル財務管理高度化－標準的メッセージツールの実際－

1. 内部統制、オペレーションリスク管理、財務システムの効率化をグローバルに行う場合、国をまたいだ標準的な手法が求められている。
2. 大規模グローバル企業において ERP→財務管理システム→決済処理を STP 化するための手法として、SWIFTNet を利用する効果が実証されつつあり、本邦企業にても現在その準備が進展している。
3. 複数の銀行取引を標準的手法で管理し、グループ会社全体のキャッシュの動きを効率よく把握し、将来の拡張にも対応できる財務の「足腰」を固めるシステムにより、クロスボーダーのキャッシュマネジメントの高度化が実現される。

グローバルに事業展開する企業においては、連結決算システム、財務・管理会計の高度化などをすでに実施しているところが少なくない。

しかしながら、内部統制管理、オペレーションリスク管理の観点から、本格的に財務管理システムと決済・銀行システムを標準的な手法で統合し、グローバルな財務管理システムを確立した企業は、欧米を見ても必ずしも多くはない。

一方で、財務管理集中体制をグローバルに確立し、ERP・TMS⁸を導入したうえで、グループ全体の財務管理システムを構築し、複数通貨を含めた流動性管理面（広い意味でのキャッシュマネジメント）と、決済・銀行システムとの標準的インターフェイスの手法の両方を同時に解決する事が現実のものとなってきた。このケースでは標準化・シングル・ウィンドウのアプローチが重視され、その結果、SWIFTNet を企業が直接利用することが特徴である。

流動性管理と決済システム接続の標準化を実施した結果、高い投資効率（400%を上回る ROI）をあげた GE 社のケースやソフトウェア・ジャイアントのマイクロソフトの例、更に最近本格的なキャッシュマネジメントシステムを構築した松下電器産業の例を紹介することは、企業の本格的なグローバル財務管理体制構築に参考になる点が多々ある。

3 社の例で共通して言えることは、内部統制を強く求められる昨今の動きにあわせて、財務活動の観点から、オペレーションリスクを管理するための方法として SWIFTNet を選択したということである。

具体的には、以下の業務要件に基づいている。

⁸ Treasury Management System の略。 キャッシュフローや外貨ポジションのフローを統合的に管理し、市場データと照らし合わせて（主に）市場取引の意思決定サポートをするほか、締結した取引やポジションに対する価格変動リスクや信用リスクを評価するリスク管理システムへのデータを提供する。 製品によっては、リスク管理システムを包含したものも存在する。通常 ERP のシステムと連動させることにより、買掛・売掛金などの企業の業務活動から生じたキャッシュフローを反映させるほか、投融資・調達など全体のキャッシュフローを多通貨にわたり統合的に管理するシステム。

- 複数の銀行取引を一つの統一的手段で管理する
- 標準（スタンダード・フォーマット）に重点を置き、STP化を達成する
- グループ会社各社の口座推移を集中して管理できる体制を達成する
- 市場取引を集中、各地域トレジャリーの動向を本部で集中管理できる体制を確立する
- 単一のシステムでありながら、同時に拡張性・将来性を確保する

SWIFTNet では、長年にわたって確立された標準フォーマットとネットワークの高い Availability（99.99%以上の可用性）、厳格な資格審査、クローズなネットワークでありながら IP ネットワークを基盤とした柔軟な利用形態、利用規模に合わせた拡張性、強度なセキュリティを提供しており、上記の業務要件を充足したものであるという判断がなされている。

【GE 400%の ROI を達成】（SIBOS2005 における SWIFT 発表より）

General Electric の財務部門では、SWIFTNet を採用する（事業法人として SWIFT に加盟⁹する）以前はグループ会社全体で世界の約 200 行に約 2 万口座の取引を持ち、非常に多くの各銀行から提供される異なったシステム（接続方法・画面・フォーマット・バージョン・セキュリティ対応はそれぞれ異なっていた。）を利用していた。効率性・将来性・拡張性・安全性の多面的な分析から、SWIFTNet 採用という結論に至った。

特に効率性と標準フォーマットの観点では、EDI のフォーマットへのマッピングとその保守、厳格な基準の災害対策と演習、高額の至急グループ内付替決済結果の照査など高コスト分野として問題があったが、SWIFTNet を導入することによって、これらが標準的な手法で解決できると判断した。更に透明性の高い決済インフラをグループ内に導入することによって、サーベンス・オクスレイ法への対応にも質的な向上が見られた。

独立したコンサルティング会社の調査結果では、通信障害によるトラブルが年 50 回から 0 に、38 種類の別々の銀行システムが 1 つに、財務部門の人員を増加することなく効率性が 31% 増加するなど、数多くの目ざましい効果が確認されている。加えてフォーマットの保守、照査などの保守人員費用の削減効果、アイドルマネーの削減による運転資金の効率化などにより、非常に大きな効果が出ていると評価している。総合的評価では、SWIFTNet の利用により GE の 3 年間にわたる所要運転資金の半分の調達コストの 0.1% を引き下げるのに相当する効果が

⁹ SWIFT は専ら金融機関のためのネットワーク・メッセージサービスであり、各種の参加基準が設けられている。事業法人が直接利用するためには、1) トレジャリーカウンターパーティとして参加するか、2) メンバーが管理する CUG(MA-CUG クローズドユーザーグループ)の参加者として利用するという 2 つの方法が設けられている。GE のケースでもあるように、多国籍企業の財務集中管理システムを構築した場合、1) 及び 2) の両方の基準で参加して SWIFTNet を利用する傾向が強い。問合せ先は SWIFT Japan 03-5223-7409 tohru.yoshimi@swift.com。また、http://www.swift.com/index.cfm?item_id=57384 では、世界中の各銀行の MA-CUG に関する連絡先を公開している。

あるとされ、SWIFTNet 対応に要する初期投資+年間費用の投資効果は 400%と計算された。

【マイクロソフト-SWIFTNet の利用を決定。世界の 1,200 銀行口座の取引を統括管理】

マイクロソフトの発表によると、2006 年 12 月より、企業統治の観点、業務効率向上の観点から SWIFTNet に接続開始することを決定した。これは、システム的には財務部門で利用している SAP R/3 の CFM モジュール (corporate finance management module) と SWIFTNet をつなぐことにより、財務取引の標準化を図るものである。更に、このプロジェクトを通じて SAP CFM の活用により決済管理を集中的に実施する体制を作り上げる計画である。

同社の製品である、Microsoft BizTalk®や、Microsoft Office InfoPath®、同 SharePoint®を活用し、SWIFTNet とシームレスな結合を実現することを計画している。

同社と SWIFT は戦略的なパートナーとして、特に XML 標準の有効活用を通じたソリューションの普及に努めており、今後の成果が注目される。

【本邦企業も SWIFT 利用がスタート】

松下電器産業では、前述 GE と比べて遜色ない規模で SWIFT への加盟と SWIFTNet の利用を決定し、2007 年実施した。

2007 年 ERP を導入開始後、グローバルでの財務管理を強化するため、TMS の導入と同時に SWIFTNet の利用を図る。

前述 GE や BP, France Telecom, Louis Vuitton, Cargil などと同様、トレジャリーカウンターパーティとしての SWIFT 参加、及び MA-CUG への参加を行うことにより、グループ会社各社の銀行取引情報の集約、市場取引の集中管理、グループ内外の資金決済の集中化を図る計画である。

同社の場合、SWIFTNet の利用が標準化・効率化・内部統制・拡張性の観点から有益であると判断した結果である。

同社は SWIFTNet を利用することにより、個別資金決済を行う FIN と呼ばれる標準フォーマットによる指示に加え、汎用的ファイル転送のシステムである FileAct、ファイル管理システムを併用することにより、ERP/TMS とのシームレスな統合を目指す。

【まとめ】

前述の例以外にも、フランスの鉄鋼大手である Arcelor のケースではプロジェクトの ROI が 600%と算定されるなど、SWIFTNet 利用の効果が実証されるケースが多い。世界全体では SWIFT をなんらかの形で利用する企業は 2005 年上半期で 66 に上っており、これは 4 年前の 6 倍となっている。効率性・拡張性と内部

統制の強化という必ずしも同一のベクトルで図れない要件を同時に達成することが可能な SWIFTNet は事業法人の財務管理に大きなメリットをもたらすものと考えられる。

尚、SWIFT では、既存のトレジャリーカウンターパーティないし MA-CUG の参加者という既存の参加形態を拡張する検討を世界の代表的な銀行の有識者グループにより行っており、2006 年 6 月には年次総会の承認を経て新しい参加モデルを提唱することが決定した（Standardised Corporate Environment（略して SCORE））。この SCORE モデルでは、企業も銀行も SWIFT が管理する枠組みに加盟することにより、企業から見た対 SWIFT への手続き面の簡素化や取り扱われるメッセージの種類標準化が強化されている。

（吉見 亨）

1-5. 税務マネジメントを考慮したグローバル企業の財務管理

I. 税務マネジメントを考慮したグローバル企業の財務管理のあり方について

親会社（本国）からみたときに、如何に（１）課税を繰り延べるか、（２）海外（現地）でかかる税金を少なくするか、（３）Repatriation（本国に利益を還元）するさいのコストを少なくするか、がグローバル企業における税務（リスク）管理の主要なポイントである。

そのためのメジャーメント（何をもって評価するか）が重要であり、実効税率を低めるためにも、税引き後の利益という観点で評価するのが近年一般的になりつつある。

税務プランというものは、税制（本国、源泉税、二国間税制）をにらみながら、2・3年～5年～10年という長いサイクルで見えていく必要がある。

目線をそろえた上で、グループ全体を事業部別にみて、それぞれのパフォーマンスを、税引き後の利益ではかることによって、それが、次のように（本国からの）投資の仕方に反映されることになる。

ある国への投資を考えたときに、それをグループ内貸付で行うか、投資として行うかの判断は、

- （１）親会社がどこか？
- （２）会計基準が何か？
- （３）税率、源泉税、外国税控除枠はどうか？
- ・・・という観点から検討する必要がある。

たとえば、親会社が日本なら、全部同じバスケットの外国税控除枠であるが、米国であれば、Financial Service BasketとGeneral Basketに区別されており、所得の種類を分けているという実態もある。また、会計基準によって、税効果会計の取り方も異なってくる。

貸付で行う場合、源泉税の負担が大きく効いてくる。（２国間の）租税条約で非課税扱いできるかどうか、最初のポイントとなる。

出資の場合、配当を、（１）現地で繰り回す（再投資）するのか？（２）Repatriationするのか？という問題があるが、配当に関しては、源泉税率を考慮する。

たとえば、日米親子間配当は税率0。日英も現在0とすべく検討中。

また、たとえば、米国の場合、規制の改正があり、海外投資の配当を本国に還流し本国で投資したら、受け取り配当の益金不算入（85%）という措置をうけることにより、実効税率を下げるができる。

どのようにしてRepatriationするかについても、軽課税国から重課税国に持ってくるのか（基本は日本より税率の高い国からもってくる）という観点と、日本における外国税控除枠の状態がどうなっているのか、といった観点から見る必要がある。また、税効果会計により、未配分の配当に対する配慮も必要である。

Cash Management の関係では、どの会社も、Cash管理はRegionで行い、税金に関しては、制度の問題があるので、国別に管理しているのが実態であろう。

さらに、移転価格税制の問題もあり、貸付・サービスの提供もこれに該当する。しかしながら、評価の基準となる第3者レートが定義されているわけではない。

いずれにしても、税務面でのリスク管理と Cash Management は、表裏一体の関係にある。

悩ましいところは、日本の場合、税務調査などに関して、予見できない部分が多く、国税内部のデータと言っているが、所謂Secret Comparableということで、透明性・Accountability に欠けるところがある。

今後、税務調査をよりOpenなやり方にすることによって、合法的コスト管理としての税務対策を可能にすることが強く求められる。

この点は税実務の観点からすると非常に重要な点であり、今後他国事例を踏まえながら、政策提言をしていくべきポイントと思われる。

II. 大企業と中堅企業のセグメントの問題 (中小～零細は間接金融主体)

中堅企業については、大企業のように独自の力で管理体制やシステム構築をするのは困難である。この辺は金融機関がそのサービスの一環として、サービス内容を向上することにより、Cash、税務マネジメントの確立に寄与すべきである。

また、効果的なApplication (TMS) のASPの提供という形態もある。

例えば、ABNなどはTMSをASPとして提供している。また、日本でも、NTTデータが外為ASPを地銀等へ提供しており、このメニューを拡張し、White Label化(相手先商標サービスとして提供)することにより、中堅に対するCash/税務マネジメントの向上がはかれるのではないかと思われる。

中堅中小を考えると、Asset Management と Cash Management を組み合わせた形で、Credit をとれるところが所謂 Asset Finance を行うことにより、調達の多様化がはかれるのではないかと思われる。Supply Chain Management が進むことにより、Asset Financing という新しい形の運転資金の調達が可能になるであろう。

そして、これまでの、Debt Finance、Equity Finance に続き、Asset Finance が出てくるのではないかと思われる。

日本では Supplier Finance があまり行われていないと思われる。その一方で、手形(商業手形割引)や一括決済等がある。

大企業における財務管理体制については、やはり Policy の確立とその徹底がカギとなろう。現地法人、支社に対しては、本業の定義を明確化し、財務(資金調達・運用他)管理は本社の仕事ということを徹底する必要がある。子会社(言葉の響きもよくない)は、本業に徹すべきである。

(もちろん例外は国の規制、Incentive などによってあるわけで、認めないわけではないが、少なくとも、本部財務部門はそれを知りおき、判断する権限を持つ必要がある)

III. 今後の進め方

わが国の国内における障害という意味では、日本の銀行のシステムのあり方、その裏腹の関係である、決済システム（日銀ネット、全銀ネット、外為円決済制度）などが、国内の使用を前提につくられていたことがあった。

さらに、システム構築の文化や、銀行の収益源泉を考えると、国内重視にならざるを得ない歴史があり、これがグローバルの観点で企業が財務管理を強化しようとする、いきなり障害になる。（外為管理法に基づく、受け取りの目的確認義務を課されている外為公認銀行は、STP（ストレート・スルー・プロセッシング）をしようとしても、STPができないという障害も大きい）

主要な決済システムを運営している東京銀行協会の（海外を意識しない）考え方そのものが、これまで障害となっていたといえなくもない。すなわち、全銀プロトコルという手順そのものが海外とのリンクを意識していない、という点が問題の根底にあると考えられる。（非居住者という意味と、海外からアクセスするという両方の意味で）

いずれにしても、国内システムを一気に変えるということは現実的でないとしても、オフショアになじみやすい資金決済の仕組みはなんらかのものが必要であることは疑いのないところであり、そこが広がっていくということであれば、最終的にはオンショア・オフショア一体型の資金決済を支える仕組みの構築が望まれるところである。

(NIRA 研究会事務局)

1-6. 内部統制とグローバル CMS –その課題と実践的アプローチ–

I. ビジネスのリスクを可視化し、そのリスクをマネジメントする経営とは？

不正経理や、不法行為などが原因で、老舗の企業が一瞬にして社会の信頼を失い、業績を悪化させて、市場から退場せざるを得なくなった事例は数多い。経済がグローバル化する中で、実需の10から100倍とも言われる投機資金が瞬時に各国の市場を渡り歩く時代には、このような不正経理や不法行為による企業倒産は、市場にも多大な影響を及ぼし、株価暴落の引き金を引きかねない状況を作り出す。

米国では、エンロン¹⁰やワールドコム¹¹の不正経理による突然の企業倒産が発端となり、企業経営の不正を防止し、財務諸表の信頼性を向上させることを目的に、SOX法（サーベンス・オクスレイ法：企業改革法）が制定され、経営者に内部統制の報告が義務付けられた。

また、国際会計基準や新 BIS 基準（バーゼルⅡ規制）と同様に、内部統制の基本的な考え方に関しては、1992年に米国のトレッドウェイ委員会組織委員会（COSO：the Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission）が公表した内部統制のフレームワークが事実上の世界標準となっており、日本においても、世界的な動向を参考に、日本版のSOX法と称されている「金融商品取引法」が2006年6月に成立し、2009年3月期の会計年度より適用される。

従来の企業で行われていた内部統制は、組織間や、役職間の牽制効果を前提とした垂直型の内部統制が中心であったが、これからの内部統制は、ITの利用を前提とし、企業全体、又はグループ企業全体のビジネスプロセスの可視化を目的とした水平型の内部統制が主流となっていくと思われる。

これは、ソフトウェアの開発手法の歴史的な変遷に似ている。従来の設計手法は構造化技法と呼ばれ、仕事の単位をモジュールに分解し、そのモジュール間の連携を定義して、積み木を積み上げるように、ソフトウェアを構造化する設計手法が中心だった。

¹⁰ エンロン（Enron Corporation）は、アメリカのテキサス州ヒューストンに本拠地を置き、総合エネルギー取引とITビジネスを行う企業だった。2000年度、全米売上第7位という大企業に成長し、2001年には21,000名ほどの社員を抱えていた。しかし、これは巨額の不正経理・不正取引に支えられたものであったため、それらが明るみに出ると2001年12月に破綻に追い込まれた。破綻時の負債総額は諸説があるが少なくとも160億ドルを超えと言われる、2002年7月のワールドコム破綻まではアメリカ史上最大の企業破綻であった。

¹¹ ワールドコム（Worldcom）とは、アメリカにあった大手通信会社である。2002年7月21日にニューヨーク連邦破産裁判所に対して、米連邦破産法11条（日本の会社更生法に相当する）適用を申請した。負債総額は410億ドル（約4兆7,000億円）、資産総額は連結ベースで1,070億ドル（約12兆4,000億円）にのぼり、2001年12月2日に破綻したエンロンを大きく超えたアメリカ史上最大の経営破綻となった。

このような設計手法では、モジュールの数が増えるたびに、そのインターフェイスの定義も増え、顧客の業務が複雑になればなるほど、結果として、ソフトウェアの設計も複雑となり、品質を管理する上で、プロジェクトに大きな開発負荷やコストがかかるというデメリットが生じることとなった。

このような問題を解決するために考案されたのが、オブジェクト指向の設計手法である。オブジェクト指向の設計手法は、イベントドリブンで、どのようなイベントが起きたときに、どのオブジェクトに対して、どのようなことを行うのかというプロセスを定義していく。

このように、人間が理解しやすいビジネスプロセスを可視化する設計手法が出現したことにより、規模の大きなソフトウェアの複雑さに伴う開発負荷やコストを軽減することができるようになった。

内部統制でも、どのようなイベントが起こったときに、どのような権限を持つ人が、何をするのかというプロセスを定義し、そのプロセスの連鎖をチェックすることによって、①業務の有効性と効率性、②財務報告書の信頼性、③法規の遵守、④企業財産の保全など、日本版 SOX 法で求められる目的を達成するための内部統制が実施できるようになる。

ここで、内部統制に必須となっている IT 統制について、若干説明しておきたい。IT 統制は、①IT 全社統制と②IT 全般統制と③IT 業務処理統制の3つに分類されている。その概要は以下の表のとおりである。

IT 統制の分類とその概要

IT 統制の分類	概 要
IT 全社統制	統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリングを考慮し、IT に関する基本方針、IT リスクの評価と対応、統制手続きの整備と周知、情報伝達の体制と仕組みの整備、及び全社的な実施状況の確認に関する整備と運用を図ること。
IT 全般統制	IT 業務処理統制が有効に機能する環境を保証するための統制活動を意味しており、通常、複数の業務処理に関する方針と手続きの内、IT 基盤を単位として構築する統制を指す。
IT 業務処理統制	業務を管理するシステムにおいて、承認された業務が全て正確に処理、記録されることを担保するために業務プロセスに組み込まれた IT に係る内部統制をいい、アプリケーション・コントロールとも呼ばれ、業務の中で使用されている個別の情報システムの機能に組み込まれている統制を指す。

このような内部統制の発想に従って、ビジネスプロセスを IT 化しやすいのが ERP であり、IT 統制を前提とした内部統制を実現するには、ERP を導入した IT 統制を活用した方が管理しやすく、簡単になるケースも出てくると思われる。ERP ベンダー各社も、このような企業ニーズに応えるために、内部統制の対応製品を提供しはじめており、様々な製品群が、会計監査法人などのコンサルティングとセットで、企業に提供されつつある。

一方、米紙（ニューヨーク・タイムズの 2006 年 6 月 23 日付報道）が「2001 年の米中枢同時テロ後、米財務省などが SWIFT¹²から、金融取引情報を入手し、5 年間で数十万件以上の資金移動を調査していた」と伝えた記事からも推察されるように、今後、テロ防止対策や、マネーロンダリング防止対策、更には、企業内部の不正行為から企業財産を保全するという観点で、資金の流れを把握するための内部統制は必須となることが予想される。

何の目的で、いつ、誰が、いくら資金を誰に送金したのかという監査証跡は、上記の資金の流れを把握する上で重要な情報となっており、また、その資金の流れを管理するビジネスプロセスは、内部統制の観点からも、経営者が把握すべき重要な IT 業務処理統制だと考えられる。このような事情から、企業は IT 統制を前提とした財務管理システムの構築に、今後、一層取り組まざるを得なくなると思われる。

また、金融機関は、犯罪収益移転防止法（2007 年 3 月成立）に定める特定事業者として、疑わしい取引の届出等マネーロンダリングに対応する措置をとることが法的に義務付けられている。この結果、10 万円を超える資金の流れを把握するための情報提供の義務を負わされており、このような政治的な配慮からも、金融機関は、IT を活用した金融サービスとしての CMS を強化し、企業へ提案することが必要となっていくと思われる。

¹² 本部所在地はベルギー。世界 7,800 の金融機関が参加し、1 日平均 1,100 万件の決済情報が交換され、国際資金移動の 80%以上の情報が集まる国際決済情報の交換組織。

II. グローバル CMS が必要なのに導入できない理由は？

ところが、各企業の CMS は、ERP との連携や、銀行などの金融サービスとの連携がスムーズに行えないという課題を抱えている。折角、ERP でビジネスプロセスの連鎖ができ、内部システムの STP 化が実現できても、CMS や、銀行の FB(ファームバンキング)サービスとの接合部分で途切れ、手作業による対応を強いられるケースが多々ある。また、グループ間の資金管理を実現するためには、複数の銀行にある複数の口座をハンドリングしなければならないが、インターフェイスの標準化の問題や、サービス手数料の問題がボトルネックとなり、システム開発が難しく、開発コストも高くなり、企業と銀行の間の STP 化をなかなか進められないという状況となっている。

このような企業側の事情は、2006 年 9 月 26 日に開催された「Corporate Treasury Management Forum(NIRA と SWIFT Japan の共催)」で実施されたアンケート調査結果にも明確に表れている。(次頁の図表参照)

当該 Forum のアンケートの回答者の 98% は、グローバル CMS が必要だと回答していることから、日本企業の成長力を維持するためにも、国内以外の市場に進出せざるを得ない事情や、海外事業を展開する上で、何らかの形でグローバル CMS を必要としていることが透けて見えてくる。

また、それにも拘わらず、なかなかグローバル CMS を導入出来ない要因は、「①国内と海外の標準の違い」や「⑨ルール作りが難しい」ため、「⑩導入費用が高く」なってしまうことにあることが分かる。

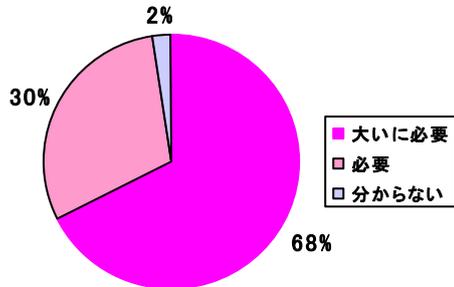
更に、「②文字コードの変換」や「④決済のタイミング」の問題等により、「STP 連携」が難しく、なかなか効率的な仕組みが作れないと悩んでいる企業の姿も見えてくる。

そして、このような問題を解決してくれる金融サービス、例えば、SWIFT と Local CMS を連携し、SWIFT フォーマットと全銀協標準フォーマットを相互変換するゲートウェイサービスがあれば、上記の課題を解決できるのではないかと期待している回答者が 76% もいたことには驚かされた。

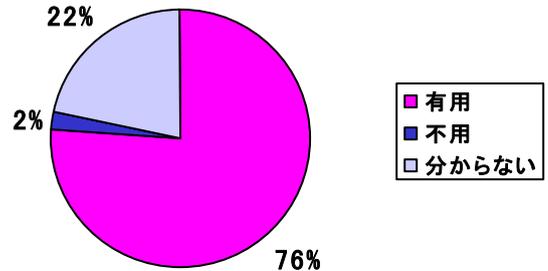
「Corporate Treasury Management Forum」アンケート調査結果

(NIRA 提供)

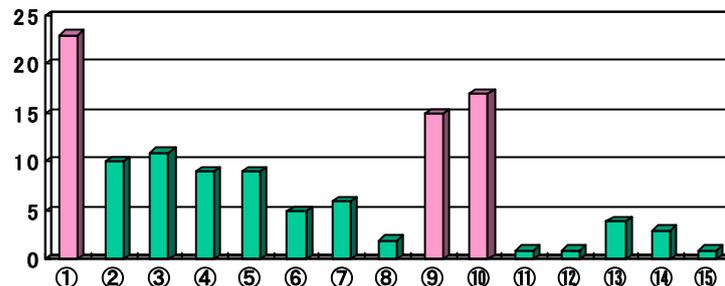
1.グローバルな資金管理が必要ですか？



2.グローバルな資金管理にSWIFTゲートウェイサービスが有用だと思いますか？



3.グローバルな資金管理を実施する際に障害となる要因は何ですか？

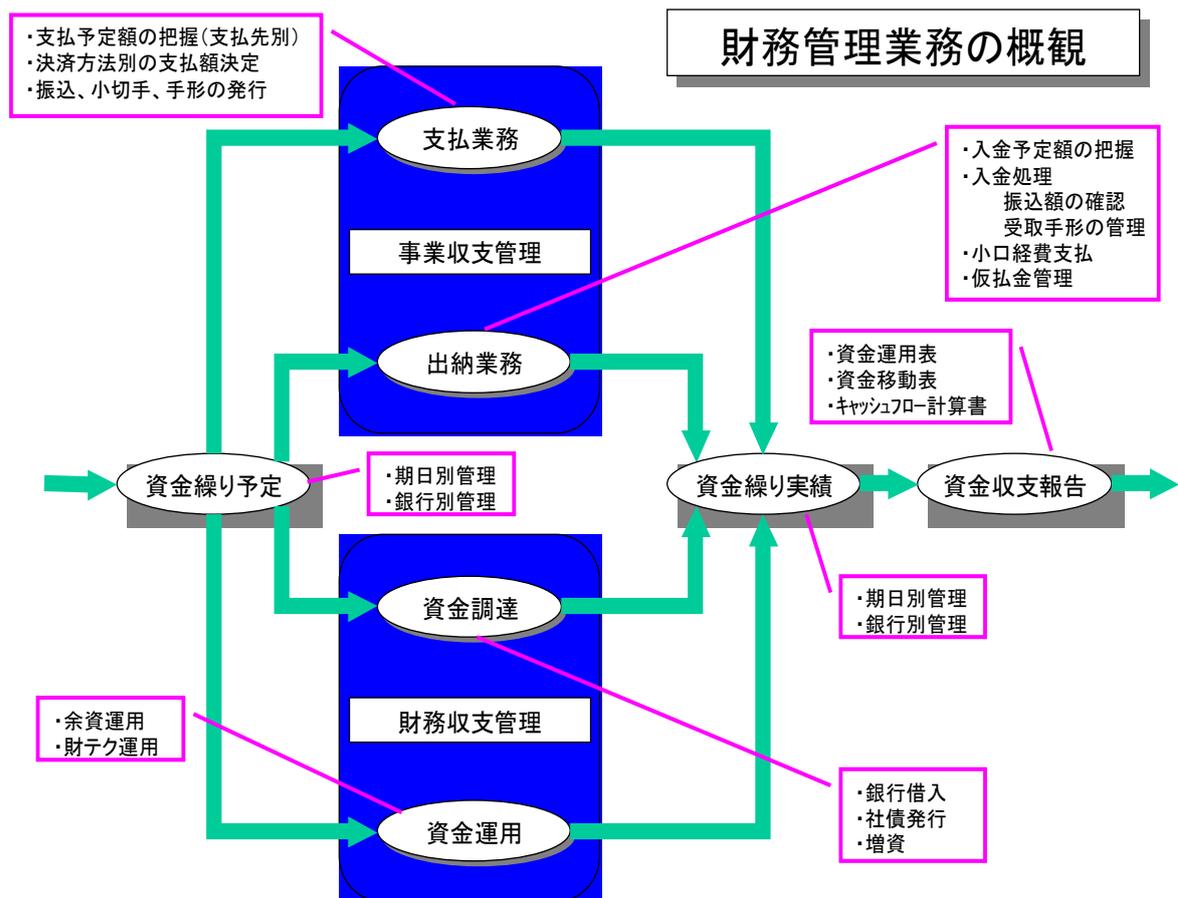


(図3の凡例)

①国内と海外の標準の違い	⑥売掛金と入出金のマッチング	⑪社内の理解が得られない
②文字コードの変換が難しい	⑦取引と決済の連携が難しい	⑫会計制度の制約
③STP連携が難しい	⑧セキュリティが課題	⑬税制面の制約
④決済のタイミングが難しい	⑨ルール作りが難しい	⑭法制面の制約
⑤為替等のリスク管理が難しい	⑩導入費用が高い	⑮スキル人材不足

III. グローバル CMS の課題を解決するためには？

企業の日々の財務管理のオペレーションは、子会社が保有している複数の口座からある一定額以上の資金を集め（ターゲットバランス・キャッシュ・コンセントレーション）、その集めた資金を使って、グループ会社の支払処理を行い（ペイメントファクトリー）、更に、ERP から買掛金と売掛金データを取得して、それをグローバル CMS から取得した入出金明細データで消込み（リコンサイル）、その結果から将来の資金の入出金予測を行い（キャッシュ・フォーカシング）、もし資金が不足するのであれば市場から資金を調達し（電子 CP、ローン等を利用したファンディング）、また、もし資金が余るのであれば市場で資金を運用する（インベストメント）。その裏で、リスク分析とその管理、及び、会計事務処理が動くという一連の作業を繰り返している。その一般的な業務フローの全体像は、下図の「財務管理業務の外観」とおりである。



このような業務処理を IT 統制することになるが、グローバル CMS の IT 統制で、他の業務処理統制と異なる点は、金融機関や、取引市場という第三者が提供するシステムとの連携が必要不可欠であり、業務を効率化するためには、第三者の提供するシステムとの STP 化の検討が避けて通れないことである。

また、万が一、システムダウンや、業務処理誤り、或いは、内部不正が発生した場合に引き起こされる損害は、資金の減少という形で、即、経営に大きな影響をもたらす点でも他の業務処理統制とはその性格を異にしている。

そのため、IT 統制を前提とするグローバル CMS を導入するには、標準化されたビジネスプロセスや、標準化されたインターフェイスの活用が欠かせない。

このような前提を踏まえると、企業が求めているグローバル CMS の導入を容易にする新たな金融サービスは、実績があり、かつ、多くの企業や金融機関が利用可能な仕組みやインターフェイスを流用できるという前提に立つ方が、具現化しやすいのではないかという仮説が生まれてくる。

そこで、2007 年 10 月から、SWIFT、金融機関、及び多国籍企業に協力頂き、SWIFT のインターフェイスを利用して、共同利用型のローカル CMS (ANSER) に STP でアクセスするためのゲートウェイシステムを構築し、それを実際に運用するという実証実験サービスを実施した。

プロジェクトの期間は、僅か 6 ヶ月という非常に短い期間であったが、関係者の協力を得て、無事に実証実験サービスを完了することができた。

その実証実験サービスの中で実施したことは、国内標準メッセージと国際標準メッセージの違いを吸収し、かつ、STP 処理を前提に、送金指図データの送信と、入出金明細データの受信を SWIFT 経由で可能とすることであった。実証実験サービスの概念図は次々頁のとおりである。

また、グローバル CMS の各機能と当該実証実験サービスとの連携の対応はその次の頁の表に記載した。

実証実験サービスでは、まず、標準的なフォーマット変換ルールを決めたが、その際に大きな問題となったのが、ローマ字/カナ文字変換であった。第 4 次全銀システムから、英数カナ文字に対応しているため、現在は、口座名義を英文表記することも可能である。それ故、英文表記、ローマ字表記のいずれであるかを判断して、振込振替電文に変換することが必要となった。

また、外国人がローマ字表記の文字列を入力する場合、間違える確率が非常に高い。それ故、IBAN と同様に、口座番号だけで送金指図ができる機能も求められた。

また、SWIFT とローカル CMS とのメッセージアイテムで一番困った点は、前者がオープニングバランス、及びクロージングバランスを必須としているのに対して、後者は、クロージングバランスのみで、かつそれをオプション選択可能としている点であった。

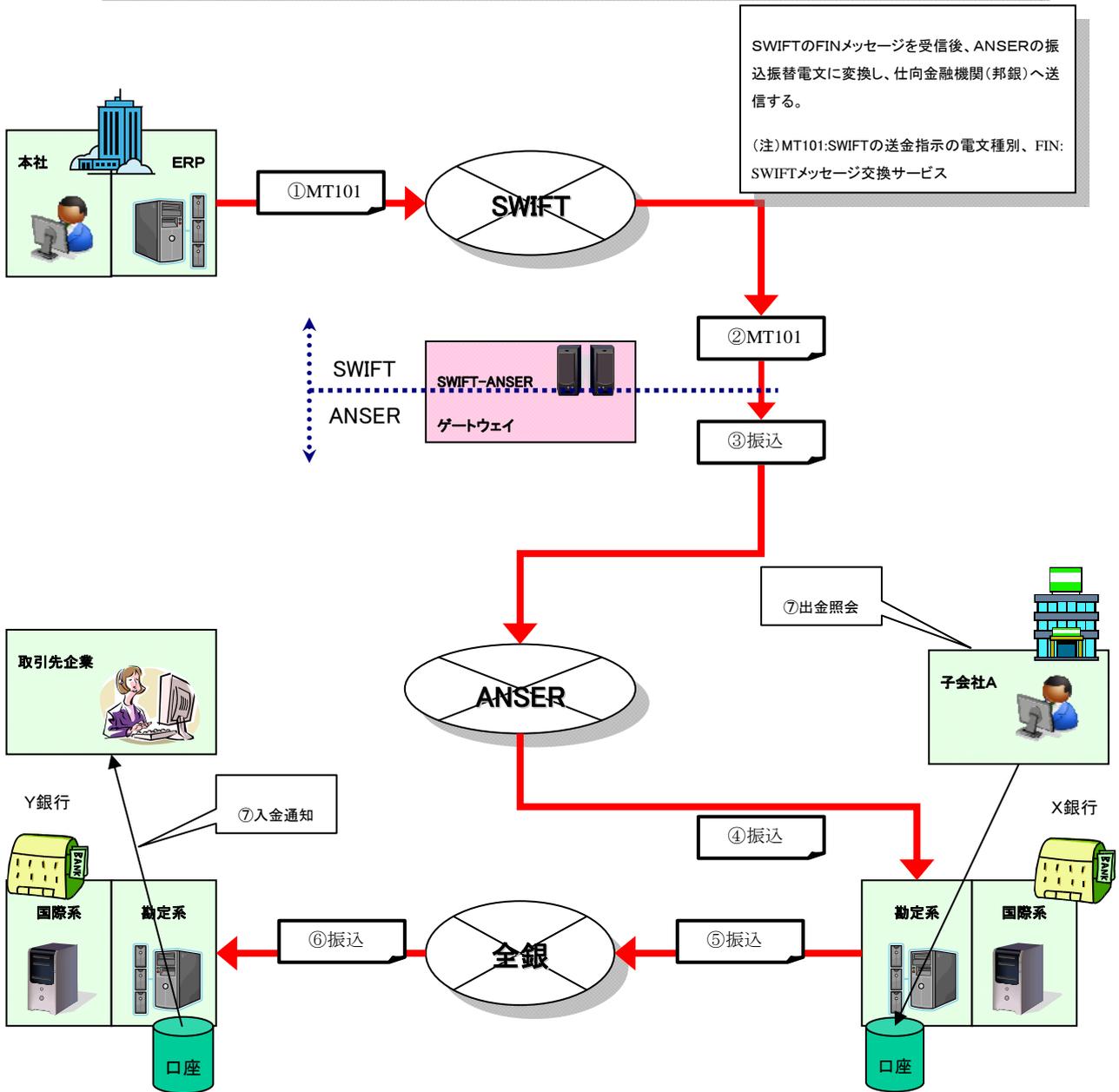
更に、企業が送金指図データにセットした Sender's Reference(企業が付与する管理番号)を、入出金明細データに反映できないと、その出金データを自動消

込できないが、ローカル CMS では、送金指図と入出金明細が個々単独に存在しており、Sender's Reference を入出金明細に引き継げないということも問題となった。

また、異なるネットワークを中継する際の IT 全般統制（特に IT 基盤のセキュリティや信頼性）については、その整合性も含めて工夫することが必要だと思われる。

また、意外に忘れがちなことだが、当該サービスを利用する際に、複雑な事務処理や、多数の契約行為が発生すると、企業や金融機関の事務処理が回らなくなり、その結果、使用に堪えないということも起こる。

SWIFT-ANSERゲートウェイ実証実験サービスの概要(内国為替送金依頼)



グローバル CMS と SWIFT-ANSER ゲートウェイサービスの対応機能

No.	CMS の機能	サービス例	SWIFT-ANSER ゲートウェイサービスとの連携
1	流動性管理機能	プーリング(キャッシュコンセントレーション/ノーショナル・プーリング)	○
		企業内銀行	—
2	キャッシュフロー管理機能	ネットイング	—
		売掛金・買掛金マネジメント	○
3	支払・回収代行機能	電信送金(振込)	○
		外貨建送金	—
4	情報照会機能	口座残高照会/レポートイング/ マルチバンクレポートイング	○
5	口座管理機能	決済性預金	—
		運用性預金	—
		外貨建預金	—
6	サービス提供チャネル機能	エレクトロニック・バンキング	○
		インターネット・バンキング	—

更に、日本固有の問題ではあるが、一部の金融サービスを除くと、専用線で送受信される金融サービスのデータは平文となっており、ハッカー等が盗聴すれば、内容を簡単に把握できる通信プロトコルを利用しているケースが多い。

それ故、日本に支店を持つ外資系企業で、SOX 法の対応を求められている企業からは、「この平文による通信プロトコルを利用できない」という苦情も寄せられるようになっており、早急に、何らかの対策が求められるようになるだろう。

以上のように、グローバル CMS の STP 化を実現するために期待されている金融サービスのパイロットモデルを構築・運用したことにより、そのサービスのあるべき姿や課題を明確にすることが出来た。

今後は、このような経験を踏まえて、日系企業の財務管理の高度化や、グローバル CMS とローカル CMS を融合するための新たな金融サービスの実現に向けて、SWIFT、金融機関、企業、IT プロバイダー等の関係者の更なる研鑽が期待されている。

(村上雅春)

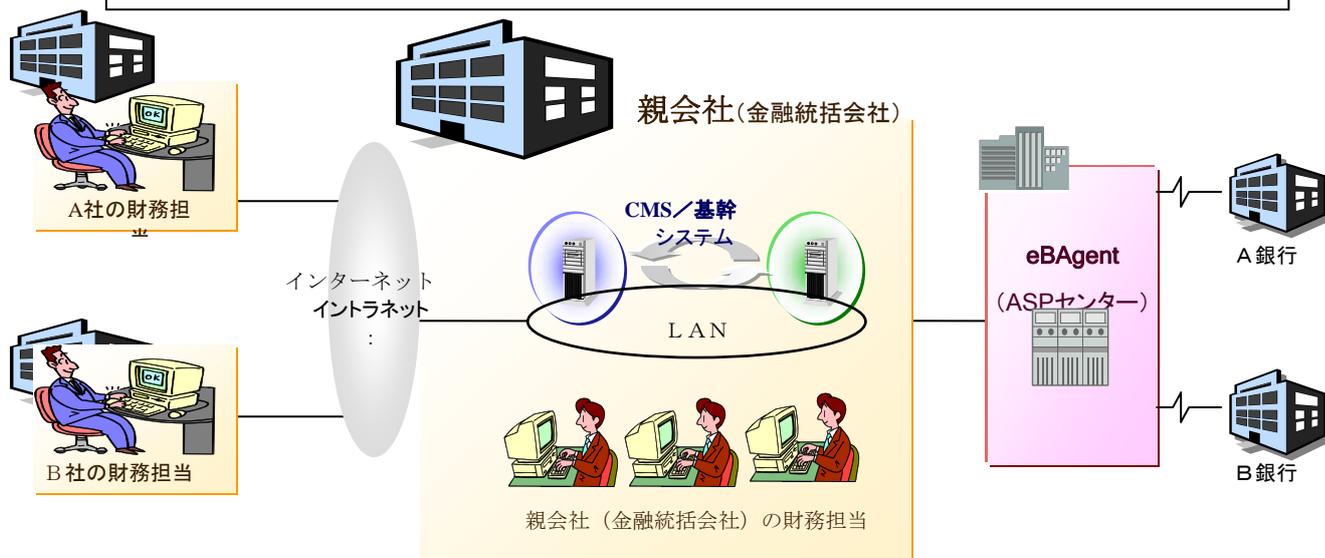
(参考)

国内の大企業向けの CMS の課題を解決するソリューションとして、eB-Agent というサービスが提供されており、既に、リコーリースのような高度なグループ CMS を実現している企業が利用している

650 を超えるほとんどの金融機関が接続している ANSER サービスのメニューの1つで、企業と複数の銀行を ANSER 経由の LAN 接続（専用線）で結び、全てのデータを SSL128bit の暗号方式で暗号化して、企業の ERP システムと直結し、高速に金融情報を送受信することができる。STP（Straight Through Processing）を実現するので、従来のダイヤルアップに比較すると、資金集中配分や、入出金明細確認などの処理時間は大幅に改善され、かつ、SOX 法に対応できるセキュリティも確保できる。

現在、このような企業向け LAN 接続サービスに、外貨対応も行えるような機能を持たせられないかという要望も受けており、SWIFT の SCORE/Ma-CUG や、TSU などの新たな企業向けサービスとの連携など、既存の仕組みを組み合わせ、時代の要請に応える新たなソリューションの実現が期待されている。

LAN接続STPにより、資金管理業務の安全性と効率性を大幅に向上させるeB-Agent



<経理・財務部門のトレンド>

グループ資金管理の本部集中	連結決済が主流になる中、 <u>グループ全体の資金管理業務を本社財務部等に集中する傾向にある。</u>
有利子負債の削減	<u>キャッシュ・フロー重視の経営スタイルに変遷。</u> 銀行借入れ等の有利子負債を圧縮することで財務体質の強化を図る傾向にある。グループファイナンスにも前向き。
グループ企業の公正性	<u>グループ財務、経理業務の公正性を確保</u> (コンプライアンスの遵守)する必要があり、財務管理を本社に一極化したい。
資金管理オペレーションの効率化	ERP等の基幹システム、CMSとの連携による <u>オペレーションの自動化</u> により効率化を図るとともにミスや不正を防止する。

1-7. 多国籍企業 (MNC¹³) に見る資金管理と本邦決済システムへの期待

- SOX 法遵守など内部統制の観点から、財務管理部門は諸外国にわたる連結対象の会社の資金フローを各取引銀行から直接受け取ることがまずスタートポイント。
- 資金管理の正確性・透明性を確保するため、銀行からの残高・取引情報を管理システムに透過的に引き渡すことが求められる。その際入手データが世界レベルで標準的であることが重要。
- 海外の MNC から見たときにカタカナの問題、フォーマット、手順、市場慣行などが国際標準と異なる日本の決済システム（全銀システム）は使い勝手が悪い。標準的な Format である SWIFT MT940 を発信している実績がある銀行は外銀 29 行を含む 34 行（邦銀はメガバンク+α）にとどまっており、彼らの本部から見てインフラが整っているとは言い難い。
- 海外 MNC の立場からすると、NTTData が提供している ANSER システムと SWIFT を繋げること（SWIFT-ANSER Gateway 構想）はメリットが高い。
- しかしながら、ANSER と SWIFT を繋げるだけでは買掛金決済に絡んだ障害が解決できない。市場慣行の見直しや受益者事前登録の標準的な方法の確立など柔軟な対応が求められる。具体的には決済システム上に日本版 IBAN の活用などが考えられる。

NIRA 研究会では米国の代表的な MNC の財務担当者を交えた意見交換会を開く機会を得た。その Deputy Treasurer を囲み、日本の代表的な銀行 3 行とその MNC の本邦における財務部門責任者や SWIFT Japan、企業財務協議会から参加があった。

このミーティングは、代表的な MNC の責任者を迎えて、グローバルな資金管理がどうあるべきか、標準化・効率化を高めるための障害がどこにあるのか、その対応策はどうかなどを直接聞き、意見交換をすることを目的として開催されたものである。

この企業は、本社財務部門が世界中の現地法人とその傘下にある関連会社の資金管理を集中して行っており、対象となる銀行数は世界で 200 行、グループ合計で 17,000 口座にのぼる世界を代表する、大規模 MNC である。

主要なポイント

この企業は、銀行取引のレポートを、SWIFT を経由して世界中から情報を収集し企業内の財務管理システムと連動させ、その財務管理システムから市場取引や買掛の決済指示を行なっている。しかし日本や他のアジア諸国での現地決済には、同社が目指す効率的決済にはまだまだ障害があるとしている。

¹³ Multi National Corporate

この企業では、全社的に資金・為替取引・調達・決済などを集中的に管理する体制とそれを支えるシステムを有しており、恐らくは世界でも最も先進的な取り組みをしている企業と見て間違いのないであろう。

SOX 法遵守の重要性は、企業財務部門の資金管理の方法にも強く影響しており、当社のみならず対象企業すべてに当てはまるとしている。

資金管理や決済管理の効率化・集中化・透明性を高めるに当たっては、先ず何処に幾ら預金があるか、その預金取引がどうなっているかを把握できる体制が必要である。日本企業グループにありがちな、関連会社の自己申告に基づいて月に一度の残高を集計するという程度では、「見える化－Visibility」や余資の管理などには程遠いと言わざるを得ない。

標準的な方法でグループ全社の口座推移・残高把握をすることは、所謂マルチバンク Account Aggregation と呼ばれており、一国内同一通貨であれば、多くの国で標準的なサービスとして定着している。しかしながら、それぞれの国には独自のインフラがあり、市場慣行を反映したシステムによって行われているため、同社のように数十の国に跨った対象があった上で SWIFT のような標準的方法を採用すると、その対象とはならず、効率的な管理が困難になる場合がある。

欧州大陸の主要国では、それぞれの国に銀行がオファーする国内 EB サービスがあるが、多くが標準的な SWIFT の Format に準拠している¹⁴。また、決済システムそのものも SWIFT をベースにしている。

一方、日本の決済システムは独自の歴史とサービスを提供しているため、国内の標準的な EB サービスも SWIFT の Format や手順とは相性が悪い。国内で銀行取引をしている分には日本の決済システムの高度なサービスを楽しむことができ、問題はないが、海外 MNC の財務本部からみると、情報収集、支払い指示など色々な面で使い勝手が悪く、本邦の外資系企業財務担当は決済システムの違いを本部に説明し理解を求めることに多大な時間を要しているのが実態である。

上記に照らしたときに、ANSER という本邦 500 を超える主要金融機関の共通サービスが SWIFT と接続をして、異なるフォーマット・プロトコルの仲立ちとして機能することには、海外 MNC の財務本部から見たときにメリットが大きい。また日本での成功は、韓国・台湾といった国々への横展開のきっかけにもなると考えられた。

一方で、単に ANSER が SWIFT に接続し、Format の変換だけをやればよいと言うものでもないことも議論された。以下はその具体的なポイントである。

SWIFT に ANSER が加盟する際のカテゴリーの問題。現時点では ANSER のようなシステムのサービスが SWIFT を利用するためのカテゴリーがない。過去 SWIFT 内にあった議案を再度見直す必要がある。

国内の預金 Statement を SWIFT の Format MT940 にする場合、摘要欄の文字がカナから英数字に変換される必要があるが、そうするとオリジナルの情報が失われてしまい、売掛の消込みなどに使えない場合もある。この部分は利用企

¹⁴ 例：フランスの Etebac、ベルギーの Isabelle、ドイツの MultiCash など。

業のニーズに対応して、柔軟な選択を用意する必要があるだろう。例えば、Format は MT940 に沿うが情報欄の文字はカナを維持する、といったことが考えられよう。（ファイル転送の仕組みが利用できる）

企業からの支払いの指示について、オリジナルが英文のものを最終的に全銀 Format にする場合、カナ変換が必要になる。既存の市場慣行と本邦側の銀行システムでは、受益者名をチェックするステップがあるため、英文→カナの変換については一意に決まらないことから、事前登録を考えなければならない。この事前登録をするための標準的な仕組みを作ることも課題になる。

中長期的になるが、上記受益者名のチェックの代わりに既に銀行協会で定義済の IBAN を利用することにより、英文・カナの変換を避ける方法も考えられる。

(NIRA 事務局)

2. 先進企業に学ぶトレジャリー・マネジメント

2-0. 2006年9月6日のNIRAフォーラムの概要

2006年9月6日のNIRAフォーラムでは、まずNIRA犬飼主席研究員より、日本企業は過去10年間、150兆円以上の金融機関借入の返済を行い、そのすべてが自己資本の増加によってまかなわれていることを示した上で、わが国企業グループが今後の資金需要に効果的に対処するには、これまでの銀行中心の間接金融依存を脱して、市場機能をベースとする直接金融関連のノウハウを身につける必要があることを訴えた。

さらに、GEの企業グループの規模の大きさに関して、三菱グループ4社との対比を示しつつ、参加者に、GEのB/Sおよび利益の規模、財務構成を含む基本的なイメージを示した。

続いてGE財務担当者より、GEのビジネスポートフォリオおよび財務運営に関するプレゼンテーションが行われ、GEの財務部門であるGEキャピタルのオペレーションに係る諸原則や運営方法が詳しく説明されたが、例えば、GEのポリシー（Matched funding や日次・週次・月次等のサイクルでの作業）を強い意志で徹底している点や、円滑な資金調達やトリプルAの格付け維持のため、毎日欠かさず市場と対話しているという説明が、非常に印象的であった。

また、一日1兆円に相当する規模のコマーシャルペーパー調達が毎日行われていることなどに関して、GEの資金調達規模の大きさからくる市場の制約への対処に関する質疑や、2001年の9.11の際のGE財務部局における危機管理のあり方などに関する質疑も行われた。同時テロが発生する前から事業継続計画（BCP）を策定し、四半期に一度テストしていたこともあり、テロの翌日には市場活動を再開することができた、という話も印象的であった。

危機管理および流動性管理のための市場の分散が重要で、今後、日本の市場をもっと利用していきたいとの考え方が述べられた。

フォーラム終了後行われた懇談・名刺交換会においても、参加者との間で積極的な意見交換が行われた。

GEよりの参加者からは、今回の参加者の質問の内容に関して、非常に高度でかつ意義深い質問が多く出されたことは日本側の参加者のレベルの高さを示すもので、非常に感銘を受けたとのコメントがあった。

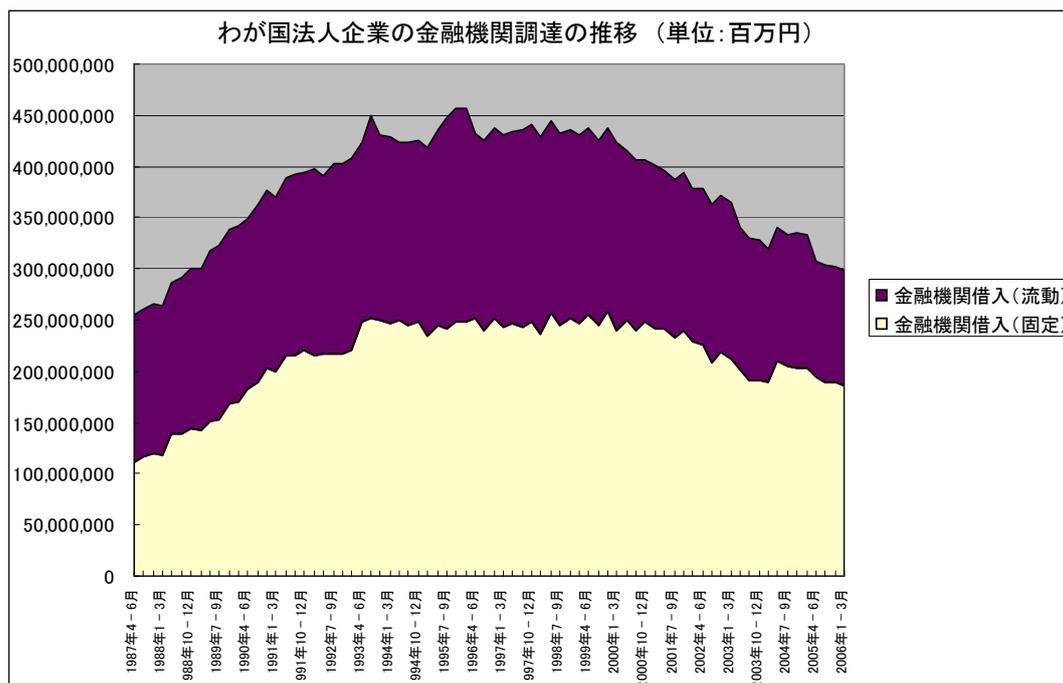
GEからは、今後とも、是非意見交換を継続したいとの要望が寄せられた。

(NIRA事務局)

2-1. わが国企業資金調達の課題

はじめに、犬飼より、「わが国企業資金調達の課題」と題する問題提起をかねた簡単なプレゼンをいたします。

(スライド2)



出所:財務省法人企業統計

NIRA

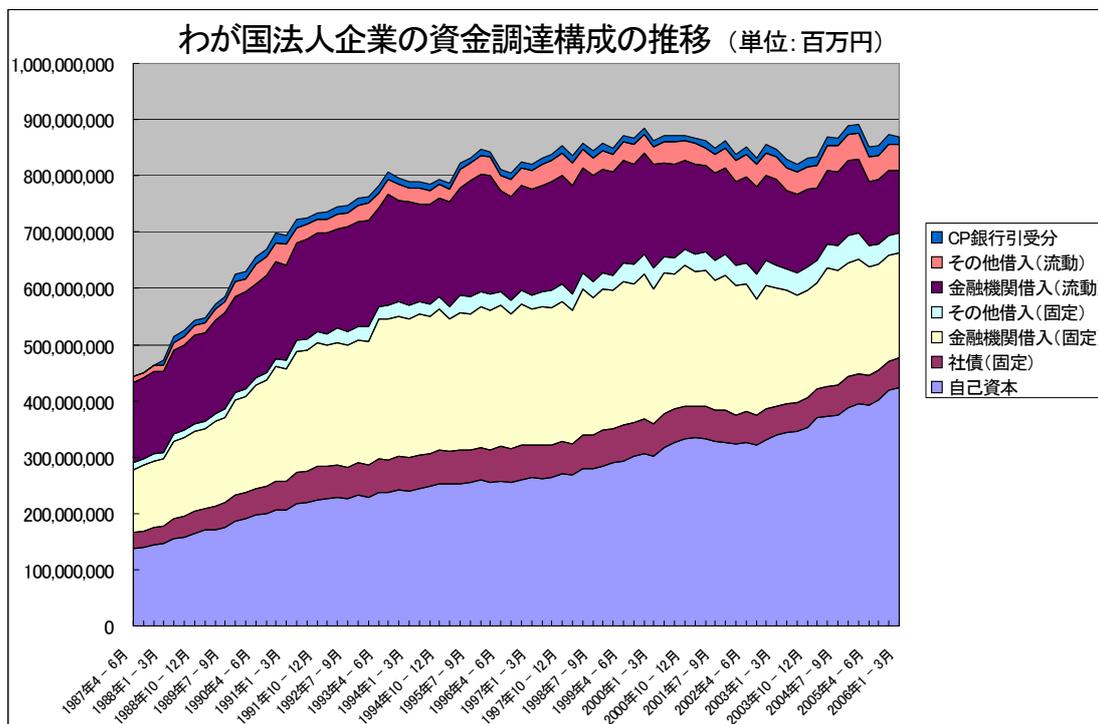
2

お手元のペーパーをごらんいただきたいと思います。この山型のグラフは、日本企業の金融機関からの資金調達の残高の推移について見ているものですが、10年ほど歴史を振り返ってみたいと思います。財務省の法人企業統計のデータを使って作成したものでありまして、その対象は、金融業を除く全産業のわが国の法人企業です。

わが国企業は過去10年、バブル期に増やした銀行等の金融機関借入を一貫して返済し続けてきております。

それでは、1996年3月のピークの457兆円から、今どうなっているかということですが、直近のデータで見ますと、2006年3月の298兆円ということで、なんと159兆円、35%も減少しており、これは大変大きな変化であると言えると思います。わが国の企業全般の財務体質改善への努力、スリム化への努力というものに対して、敬意を表したいというふうに思います。

(スライド3)



出所:財務省法人企業統計,日銀統計

NIRA

3

しかしながら、巨大なこの返済を行ってきたわが国の企業ではございますが、彼らはその間いたずらにバランスシートを圧縮していたということではないわけです。今ごらんいただいているグラフですが、これは先程のグラフの金融機関借入にそのほかの資金調達ソースを加えたものです。グラフの一番下、青色のところが、自己資本、株主資本の推移を示しております。かなり大きく増えていることが見ていただけるとと思います。

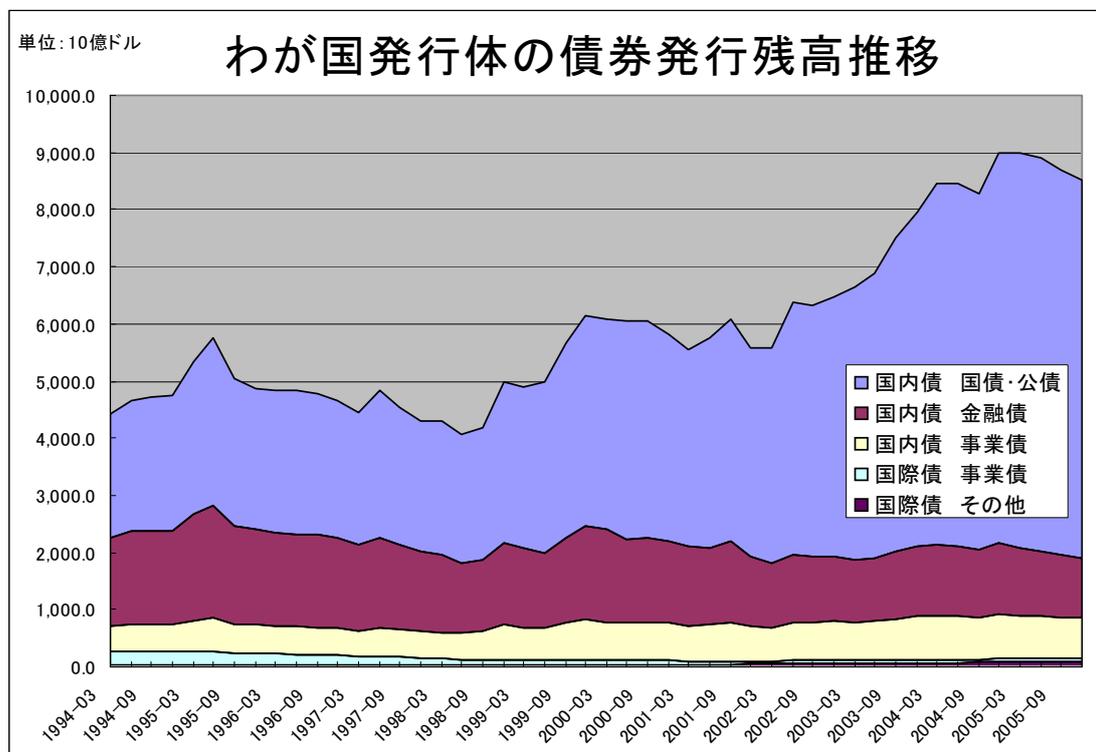
バブル期以降 2000 年から 2002 年あたりの日本企業が最も苦しかった時期を除きまして、日本企業は一貫して自己資本の蓄積を図ってきております。

例えば、2002 年の 9 月の自己資本は 322 兆円でしたけれども、2006 年の 3 月には 424 兆円となりまして、102 兆円、32%も増えています。なお、これを、先程ご説明申し上げました金融機関からの借入残高がピークをつけた 96 年 3 月の自己資本の 256 兆円から見ますと、10 年後の 2006 年 3 月の 424 兆円まで、金額にして 168 兆円、66%の増加になっております。わが国の企業は銀行あての返済資金をすべて自己資本の増加で賄ったということがはっきりと見てとれると思います。これは一部にはエクイティ調達も含まれてはおりますが、その大層はといえば、内部利益の積み上げによって達成されたものです。

しかし、ここで注目しなければならないのは、もちろんこれまで追加の資金需要が旺盛でなかったということもあるのですが、このグラフの下から 2 番目の層の社債と、一番上の層の CP (コマーシャルペーパー) 市場の残高に一向に変化がないということです。

わが国の企業は過去 10 年間の間に、スリム化のための社内対応には自信をつけたのですが、今後の追加資金需要の発生への対応としてのコマーシャルペーパーや社債など、直接金融手段に対するノウハウ、あるいは近代的な企業金融（コーポレートファイナンス）、財務マネジメント（トレジャリーマネジメント）についてのノウハウを身につけたということは必ずしも言えないのではないのでしょうか。また、長く続いた円のゼロ金利の下で、本来の意味での効率的なキャッシュマネジメントの技術を身につけているともまだ言えないのではないかと思います。

(スライド4)



出所: BIS

NIRA

4

次のグラフは、わが国発行体の債券発行残高の推移を示したものです。市場の大層はグラフの一番上の層の厚みを見ていただいてもお分かりのとおり、国債と地方債などの公債が占めております。金融機関の金融債、そして一般の企業が発行する事業債、社債の残高はほぼ横ばいで推移をしているということが言えます。また、下のほうであまりに小さいのでよく見えませんが、ユーロ債などのインターナショナル債（国際債）の利用も極めて限界的なものにとどまっております。

わが国の企業、金融機関ともに、いわゆる市場の機能をもっともって活用することが重要になっているということが言えると思います。しかし、日本の関係者の間では、近年の国際的な資本市場の変貌、それと日本への影響というものに対

する感度といたしますか、想像力といたしますか、そういうものがいまだあまり磨かれていないのではないかと感じられるところです。

なお、本日はお話する余裕がありませんが、先般 2006 年 5 月 15 日に NIRA で提言をいたしましたアジア債券市場の創設提言¹⁵、これのペーパーはお手元に加えさせていただいておりますが、別途ぜひ後ほどご参照いただければと思います。

(スライド5)

	GE 連結業績・指標 単位:百万ドル				三菱グループ主要各社 連結業績・指標 単位:億円			
	General Electric Co.				8058	7011	6503	8306
		GE	GECS		三菱商事 Mitsubishi Corp	三菱重工 Mitsubishi Heavy Ind	三菱電機 Mitsubishi Electric	三菱UFJ FG MUFG
現金・同等物 (Cash+Cash Eq.)	2004年度 2005年度	12,152.0 9,011.0	3,155.0 2,015.0	9,191.0 7,316.0	5,690.1 6,463.2	2,119.1 1,951.9	2,465.6 3,045.1	
総資産 A (Total Asset)	2004年度 2005年度	750,507.0 673,342.0	191,581.0 189,759.0	618,504.0 540,605.0	90,933.7 104,112.4	38,311.4 40,471.2	31,624.7 33,137.4	1,928,391.0 1,870,467.9
株主資本 E (Equity)	2004年度 2005年度	110,821.0 109,354.0	110,821.0 109,354.0	54,292.0 50,815.0	15,044.5 23,792.6	13,099.8 13,762.9	7,206.4 9,422.0	47,778.3 77,278.4
有利子負債 D (Borrowings)	2004年度 2005年度	365,066.0 370,437.0	11,034.0 10,208.0	355,501.0 362,069.0	40,747.5 37,949.4	11,728.9 11,986.6	7,557.8 6,931.8	
短期借入金 ST-B	2004年度 2005年度	157,195.0 158,156.0	3,409.0 1,127.0	154,292.0 157,672.0	11,154.0 8,607.0	3,566.8 4,093.9	2,342.4 2,476.0	
長期借入金 LT-B	2004年度 2005年度	207,871.0 212,281.0	7,625.0 9,081.0	201,209.0 204,397.0	29,271.0 28,851.0	8,162.1 7,892.8	5,215.4 4,455.8	
当期純利益 R (Net Return)	2004年度 2005年度	16,819.0 16,353.0	16,819.0 16,353.0	8,387.0 7,219.0	1,823.7 3,500.5	40.5 298.2	711.8 956.9	-2,161.0 11,817.0

日本というのは銀行中心の間接金融市場中心の体制から、市場で資金を調達する直接金融、ないし市場型の間接金融というものに急速に移行しつつあるというふうに考えられますけれども、ただいま申し上げましたような状況に照らして考えますと、わが国の企業というのは、市場機能の活用を前提とする資本市場というものの使い方をまだあまりよく理解できていないと言えるのかもしれない。

そこで、わが国の企業というのは、財務マネジメントの最先端を行っているというふうに言われております GE のような企業に、先進の財務戦略を学ぶ必要があると言えるのではないかと考えております

しかし、日本ではだれしも GE というのは巨大企業ですごいということは理解をしていますが、その企業グループの大きさがどのくらいのものかということだとか、資金調達の残高がどのくらいあって、あるいはその長短比率がどうで、有利子負債のいわゆるデットポートフォリオの形がどうなっているのだ、というよう

¹⁵ (2006.5.15) アジア共同国際債(アジア債券)市場の創設提言ーアジア債券発行市場へのロードマップー

www.nira.or.jp/past/newsj/kanren/170/179/teigens.pdf

<http://www.nira.or.jp/past/newsj/kanren/170/178/index.html>

なことまでなかなか理解するところまで行っていないということではないかと思
います。

そこで、この後のお話につなげるために、ごくごく簡単に、導入のために若干
の補足のご説明をさせていただきたいと思います。

この簡単な表は、GE のオペレーションと、日本で言ったら同じようなことを
やっている——違うかもしれませんが——企業といったらどこかなというこ
とで、まあ三菱重工さんと三菱電機と三菱商事、それと銀行とノンバンクで違い
ますけれども、同じフィナンシャルということで三菱 UFJ フィナンシャルグル
ープ (MUFJ) 、そういうものが対比可能なのかなということで、独断と偏見
でございますけれども、私なりに、対比表というのでもないのですが、作って
みました。

これをよくごらんいただくと、非常に面白いことがいくつか分かってまいり
ます。単位ですが、まず左の GE のほうは 100 万ドルです。右の三菱グループの
主要各社のほうは、億円にしています。従って億円と 100 万ドルなので、1 対
100 ということで、イクスチェンジを経なくても、何となく感じが比較できる。
“何となく”というところがミソでございます、厳密に比較するということを目
的にしているわけではありませんので、何となくということで見させていただき
たいと思います。

まず一番上の「総資産」、A の Total Asset というところですが、GE のほう
は、連結ベースで 2005 年度、一番直近の新しいところで 6,700 億ドル。すごい
規模ですね。70 兆円ぐらいの会社なのですね。右のほうの三菱グループを見ま
すと、三菱商事が 10 兆円、あと三菱重工、三菱電機は小さいですけれども、
MUFJ のほうは 180 兆円ということで、全体で 200 兆円ですから、総資産はや
っぱり預金の取扱いを行なっている銀行が入っているこっちのほうが大きいわけ
ですが、次の株主資本 (Equity) を見てみると、GE のほうは 1,100 億ドル。こ
れもすごい規模ですね、この大きさは。三菱グループ 4 社合計すると大体 12 兆
円ということで、ほぼ互角の大きさになるかなと思います。

有利子負債は GE のほうが 3,700 億ドル。GE のほうを見ていただくと、後ほ
どご説明があると思いますが、GE 本体の借入はそんなに大きくない。やっぱり
GECS ですね。昔、われわれは「GE キャピタル」ということで大変注目をして
いたのですが、その GECS の借入というのが巨大なものがある。これも短期と
長期とよく見てみますと、非常に面白いのですが、長期が結構多くなっている
ということがこの表から見えます。

三菱グループのほうは、銀行は除いて、商事と重工と電機を合わせて 3 社で
大体 6 兆円という数字になっています。

その後、お手元の表にはございませんが、いわゆる ROE (Return On E
quity) を見てみますと、大体私の知る限りでは、GE さんの長期的な目標は
20%ぐらいというふうにお聞きしておりますが、大体 15~18%で推移をして
おられるのかなと思います。

一方の三菱グループ各社の場合には、三菱商事は 12%台から 14%台に。三菱
電機は 10%、MUFJ のほうは、昨 2005 年の赤字から黒字になって、15%とい

うことで、全部合わせますと 13.3%ということになりますが、まだ日本の 4 社のほうが見劣りをしますけれども、かなり利益も出てくるようになってきたということが言えます。

あとは、GE と三菱グループの会社との大きい違いはどこかという、お手元の表にはないのですが、いわゆる配当性向です。GE の場合には 50~60% ぐらい。配当性向というのは、いわゆる一株利益が分母で、分子が一株配当ということで、上がった利益のうち、どれだけを配当に回しているかという比率のことを言うわけですが、GE さんの場合には、大体半分か半分以上ぐらいは儲かった利益から株主に配当をする。そういうポリシーを持っておられるのかどうか分かりませんが、日本の会社に比べると、ちょっと多いような気がします。

ただ、それだけの配当をしながら、これだけの高成長を続けておられるというのは、大変なものだと思います。逆に言うと、日本の会社が、今のような配当性向でいいのか。この配当の問題というのは非常にいろいろな問題を含んでおりますので難しいのですが、これから日本の企業が考えていく必要がある部分ではないかと思っております。

それと、株価なのですが、GE の場合は、昨日 2006 年 9 月 5 日現在 34 ドル、三菱商事が 2,395 円、重工が 518 円、三菱電機が 985 円、MUFG が 161 万円ということですが、いわゆる時価総額、キャピタリゼーション全体に見てみますと、GE が 3,500 億ドルという規模になっています。日本の場合、三菱グループの 4 社合わせますと約 25 兆円ということになりまして、GE に比べると少し小さい規模になっている。

今ご説明申し上げましたのは、GE さんの規模が、日本の三菱グループのそれぞれの会社について、わりと感触が分かるというものとして、大体どんな規模なのか、どんな巨大さなのかということをご理解いただくために、その対比みたいなものを非常にざっくりとさせていただいたわけで、これはもちろんお分かりと思いますけれども、どっちがいいとか、悪いとか、そういうお話ではまったくございません。これはあくまでも GE は、大変立派な会社なのだけど、どんな大きさの、どのぐらいの利益が出ている会社なのか、そういうようなことをご理解いただくために、試みに今やってみたということでございます。

ということで、拙い話で大変に申し訳なかったのですが、私の話は以上です。ざっくりとした GE という企業グループの感触をおつかみいただいたとすれば幸いです。(GE の説明については P.63 のサマリー参照)

(犬飼重仁)

2-2. GE に学ぶグローバル・キャッシュマネジメント戦略

2006年1月24日 NIRA フォーラムの概要

フォーラムでは、優れた企業戦略あるいは企業財務活動の手本として常に注目を集めている GE の専門家より、同社のキャッシュマネジメントのケースとその戦略について伺った。

GE では統一コーポレート・ポリシーに基づいて、コーポレート・トレジャリーが、銀行と銀行サービスの選定、キャッシュプーリング、全グループ会社の口座管理、為替などの市場取引、リスク管理等を高度に一括管理する体制になっている。

コーポレート・トレジャリーは米国、インド、日本の 3 拠点を中心に 24 時間体制で各地域を管理している。Stamford は主に北米、東京はアジア、Delhi は欧州を主管している。

また、規制が厳しい国である中米、中国等には現地にトレジャリー人員を配している。

GE の強みは、統一したシステム並びにプロセスを全世界で可能な限り、共有することにある。それが一括管理を可能としている。システムは多岐にわたっており、機能・要件に応じて、自社開発と外部製品を組み合わせている。GE の各業務部門では夫々異なった決済ニーズがあり、WebCash という中核のシステムが多様な決済形態を管理している。

5 年ほど前のシステムと現在のシステムを比較すると、現在のシステムは 24 時間体制、銀行との標準的やり取り (SWIFT)、拡張性と高い耐障害性、STP 率、災害対策など飛躍的に改善されている。銀行とのやり取りも従来は EDI および EDI 対応のためのマッピングや銀行毎の接続回線など保守にかかわる負担が多かったが、現在の仕組みではシンプルになっており、SWIFT の FIN と FileAct の活用により高い STP と効率性、拡張性をそなえることができた。現在 SWIFT を利用した送金は月間 72,000 件に上り、おそらく事業法人としては最大ユーザーであろう。今後 SWIFT 経由のプロセスを欧米だけでなく、アジア諸国、中東に広げ、大量小口送金の取り組みや現地 Format に対応した多言語のサポートも可能にするように進めている。

システムプロジェクトを推進するに当たっては、各銀行のテスト対応、システム標準等にかなり違いがあり、その都度苦労が多い。そういう観点から、GE のような取り組みを行おうとする事業法人は、そう多くはないと考えられる。

(NIRA 事務局)

《参考資料》

2006年1月24日 NIRA コーポレートトレジャリーセミナー利用資料

GE Treasury Paul Bernstein 氏

GE Cash Management Strategy and SWIFT MaCUG's

GE Treasury
January 24, 2006



GE Cash Management and SWIFT MaCUG's

- ❖ Introduction
- ❖ GE Treasury and Cash Management
- ❖ Major Operation Services Platforms
- ❖ GE Businesses and Payment Requirements
- ❖ GE Payment Systems – Past and Today
- ❖ GE SWIFT Project - Strategy, Scope & Status
- ❖ GE Payment Systems – Tomorrow
- ❖ Wrap Up



GE Cash Management & SWIFT²
January 24, 2006

GE Treasury and Cash Management

Strong Centralized Treasury

Responsible for:

- ❖ Corporate Policy
- ❖ Selection of Banks and Banking Services
- ❖ All Bank Account Administration (Business Delegation of Authority)
- ❖ Provide Funds Transfer and Banking Software
- ❖ Manage Cash Pools, Sweep Funds and Fund Disbursement Accounts
- ❖ Execute all FX, Debt and Derivatives
- ❖ Treasury Risk, Compliance, Legal, Corporate Reporting and Systems
- ❖ Support of Business Functions, Acquisitions and Divestitures
- ❖ Funding of GE and GE Businesses



GE Cash Management & SWIFT³
January 24, 2006

Cash Pooling – Central Philosophy

- ✓ All Cash Belongs To Corporate
- ✓ Where Possible, All Cash Should Be Part Of A Cash Pool
- ✓ Cash Not In A Cash Pool Must Be Managed By Treasury



4
GE Cash Management & SWIFT
January 24, 2006

Global Locations

Treasury Centers

- Americas – Stamford, CT
- Europe – Delhi
- Asia – Tokyo

FX/Derivatives

- Dublin

Regional Offices

- Mexico City (Mexico)
- Sao Paulo (Latin America)
- Shanghai (China)
- Delhi (India)
- Paris (European Funding)



5
GE Cash Management & SWIFT
January 24, 2006

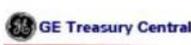
Major Operation Services Platforms

<u>Tool</u>	<u>Features</u>	<u>Benefits</u>
	<ul style="list-style-type: none"> •Bank account database •On-line workflow •Business → Treasury → Bank 	<ul style="list-style-type: none"> •Controllershship •Compliance with OFAC, KYC •Productivity
	<ul style="list-style-type: none"> •On-line cash management •Funds transfers •Balance reporting •Forecasts 	<ul style="list-style-type: none"> •Standardization across GE •Cash positioning window to business activity
	<ul style="list-style-type: none"> •Urgent & Non-Urgent Payments •Potential for FX, vanilla swap and collateral messaging 	<ul style="list-style-type: none"> •Single, highly secure network •Somewhat standardized message formats
	<ul style="list-style-type: none"> •Real-time and Batch OFAC / Compliance checking 	<ul style="list-style-type: none"> •Compliance •28 US and other national / super-national compliance lists
	<ul style="list-style-type: none"> •On-Line FX trade requests •FAS 133 wizard •Small ticket process 	<ul style="list-style-type: none"> •Bid/Offer spread reduction •Settlement risk reduction •Interface to Bank Trading System



6
GE Cash Management & SWIFT
January 24, 2006

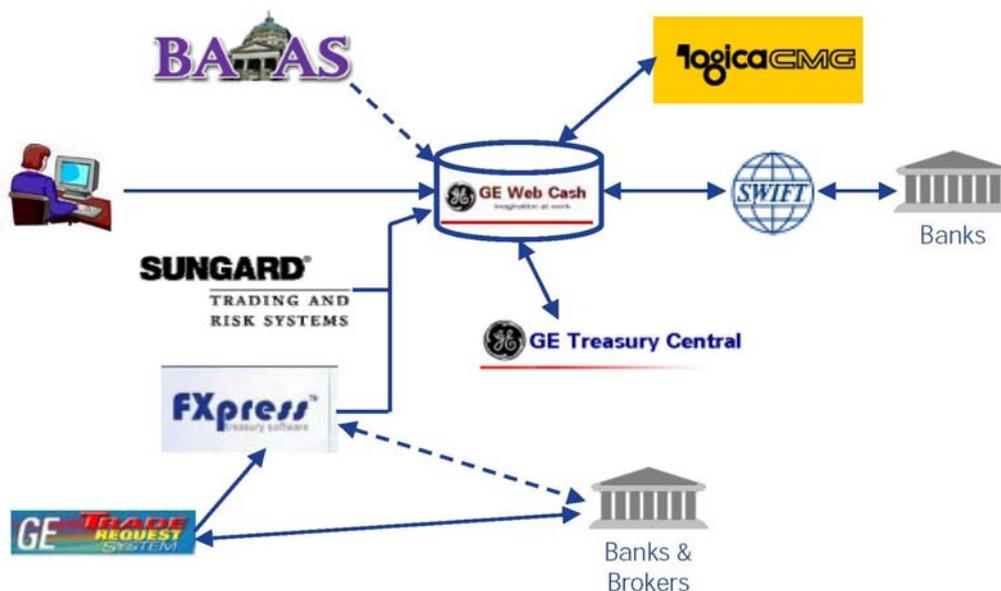
Major Operation Services Platforms

<u>Tool</u>	<u>Features</u>	<u>Benefits</u>
	<ul style="list-style-type: none"> •Intercompany sub ledger •Loan creation and maintenance • (Trema) 	<ul style="list-style-type: none"> •Interest & fees calculation •Automated journal entries
	<ul style="list-style-type: none"> •Bank fee processing •Analysis and allocation 	<ul style="list-style-type: none"> •Fee recoveries > \$1 MM annually •Handle International Bank Compensation
	<ul style="list-style-type: none"> •FX trading system •Commodities trading 	<ul style="list-style-type: none"> •Interfaces to TRS, GE Web Cash and FXALL
	<ul style="list-style-type: none"> •Debt & Derivatives system 	<ul style="list-style-type: none"> •Centralization of Debt & Derivatives •Interfaces to GE Web Cash
	<ul style="list-style-type: none"> •Web Portal used by counterparties to confirm rate resets, interest & swap payments 	<ul style="list-style-type: none"> •GE Innovation – STP helps Middle Office cope with growing volumes (Alexander Hamilton Award)



7
GE Cash Management & SWIFT
January 24, 2006

GE Web Cash - Payment System



8
GE Cash Management & SWIFT
January 24, 2006

GE Businesses and Payment Requirements

➤ GE Industrial Business	Large Volume AP Payments Some Wires Large Volume FX Payments
➤ GE Financial Services	Large Volume Time Critical Wires Direct Debits and Some ACH's
➤ NBC Universal	Remote Locations Speed of Implementation
➤ GE Treasury	Large Volume of Wires Some Time Critical (Deals) High Degree of Automation
➤ General	Global Reach to Support GE Interface with Business Systems Reliability / Speed / Controllorship



9
GE Cash Management & SWIFT
January 24, 2006

GE Web Cash Metrics - Today

GE Banks and Accounts

➤ Banks	200
➤ Accounts	17,000

Treasury Processing – GE Web Cash

➤ Banks Reporting	133
➤ Accounts Reporting Daily	9,600
➤ Monthly Urgent Payments	
Number of	78,000 / 330 Billion USD
➤ Monthly Non-Urgents Payments	
Number of	40,000 / 4.5 Billion USD
➤ Active Business Units	300
➤ Active Business Users	2,500



10
GE Cash Management & SWIFT
January 24, 2006

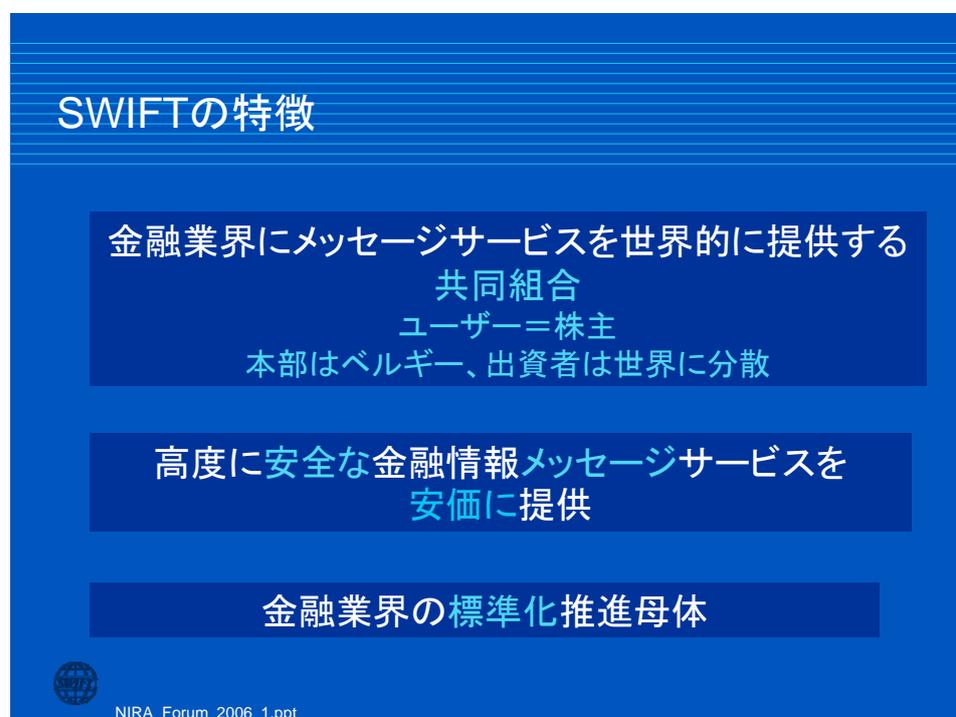
GE Payment Systems - Past

- ❖ 2 Central Systems
- ❖ Outdated Technology (Desktop without Central Database)
- ❖ Met US and European Treasury Needs
- ❖ Met US and 50% of European Businesses Requirements
- ❖ Extremely High Maintenance / Proprietary Technologies
- ❖ Operated at Capacity



11
GE Cash Management & SWIFT
January 24, 2006

吉見 SWIFT のクローズ・ユーザー・グループ、CUG と言ったりするわけですが、どんなものなのかというのをアナログ的にちょっと説明すると、企業が銀行とデータをやり取りしたいときに、SWIFT のデータの標準とフォーマットを使って、SWIFT のネットワークを通じてやる枠組みだ、と言えます。ただ、これは伝統的に SWIFT というのが、銀行ないしは証券会社さんといった金融機関さんの持ち物であったがために、企業が SWIFT を使いたいというニーズが出てきてから実現するまでには数年の時間がかかりました。その経緯や今後の状況というのは、先程 Paul さんもちよっと触れられましたが、私のスライドの 20～22 ページあたりにごく簡単にまとめております。



SWIFTの特徴

- 金融業界にメッセージサービスを世界的に提供する
共同組合
ユーザー＝株主
本部はベルギー、出資者は世界に分散
- 高度に安全な金融情報メッセージサービスを
安価に提供
- 金融業界の標準化推進母体

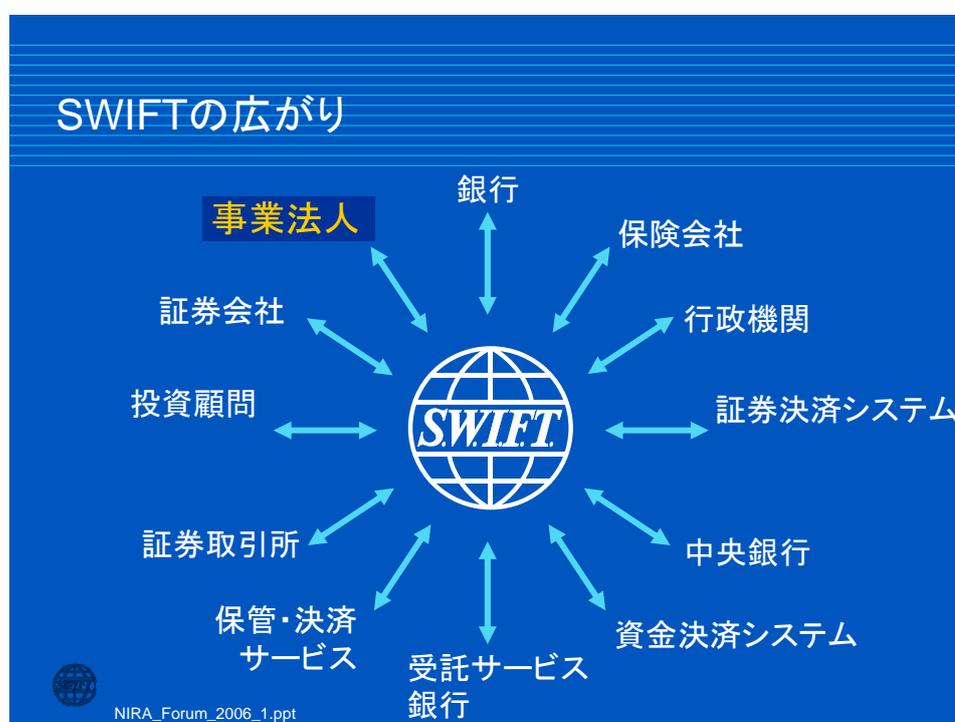
NIRA_Forum_2006_1.ppt

本日は、今までの事例とか若干の経験を基にして、SWIFT から見て、企業さんと銀行さんの両側を見られるものですから、そんなポイントから解説をさせていただければと思います。どうしても「SWIFT って何？」という方もいらっしゃるかもしれないので、ご説明すると、SWIFT とは基本的にはベルギーの共同組合法というものに基づいた共同組合でございます。従ってユーザーさんが株主になるという仕組みをもっておまして、ユーザーさんが出資者ですから、いわゆる資本構成からいくと、国籍は、一応本部はベルギーにあるのですが、株主が世界に分散しているのです、言ってみれば無国籍というふうにも言えるかと思いません。

目指すものというのは、高度に安全な金融の情報メッセージをデリバリーする。かつ、安価にデリバリーする、というのがわれわれの目的でございます。30 年前に SWIFT ができたときというのは、そもそもテレックスというのはなかなか効

率が悪いし結局全部人手で解釈をして、人手でインプットしてということで決済をしなければいけなかったものを、SWIFTによりなるべく標準化して、かつ Straight to Printer ではなく、Straight to Process ができるようにというふうにしたのがその始まりでございます。

さらに、STP を推進するためにはどうしても標準が必要ということで、標準化の推進母体にもなっておりまして、Paul さんのスライドにもございましたが、TWIST という団体との、こと決済に関するフォーマットについては、SWIFT と一緒にやっているとか、同じようなケースは、ロゼッタネットというハイテク産業のサプライチェーン・マネジメントの中のペイメントカーネルについては共同しているなどあります。さらには、XML という言葉が再三出てまいりましたが、拡張可能なモデリング・ランゲージということですが、これに基づいた標準をつくることに、方法論として国連の CEFAC に基づいた、ISO20022 というような方法論でもって XML スタandard をつくっている母体でもあるわけです。



こういったところに使われているかということ、世界を見回しますと、いろいろな業態、あるいは中央銀行さん、証券あるいは資金の決済システムといったところにも使われている一方で、トラディショナルな銀行さんや証券会社さんの利用というのが基本的には一番多いわけです。数字はあまり出すなと言われていたものですから口頭でご説明しますが、2004年1年間で、SWIFTのメッセージというのは約23億件ございました。これが2005年1年間では約25億件ということで、日本で言うと全銀ネットよりもちょっと大きいかぐらいの取引の件数を世界中でやり取りしているわけです。

企業と銀行の間ではどのぐらいのメッセージがやり取りされているのかという話ですが、2004年ですと約300万件、2005年には500万件になりました。今

後 GE さんを初めとして代表的な企業が SWIFT を使い始め、そのプロジェクトが進んでいくにつれ、この数はおそらくもっと大きくなっていくのではないかと思います。

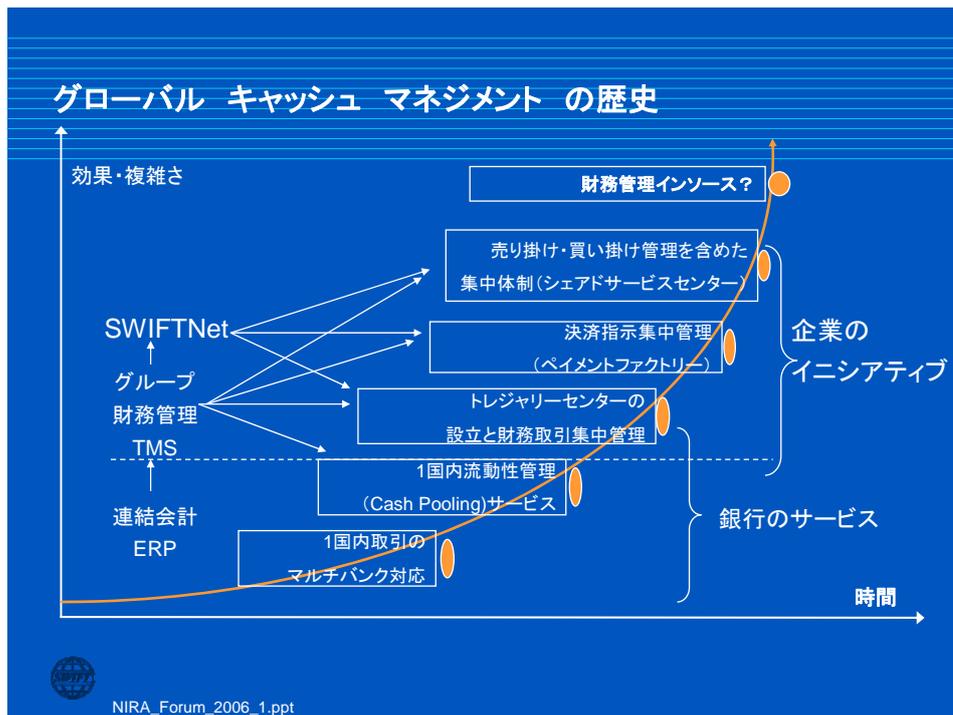
すでに利用中・準備中の企業 産業別（一部）

■ 石油	BP, Shell, Lukoil, Total
■ 自動車	Ford, DaimlerChrysler
■ 化学・薬品	Johnson & Johnson, DOW
■ 素材・鉄鋼	Cargill, Arcelor, Norsk Hydro
■ ハイテク他	GE, France Telecom, Microsoft
■ 本邦	A社



NIRA_Forum_2006_1.ppt

現時点では、代表的な企業というと、こちらに出ているように、各業種で代表的な企業が、これだけではなく、全部で 60 社ぐらいございますが、皆さんがよくご存知というところであるところをまとめました。特筆すべきは、最後のところで、お名前はまだ出せないのですが、仮に A 社さんと呼ばせて頂きますが、日本のリーディングカンパニーも現在 SWIFT を利用するということの準備を始められております。



多分に犬飼さんのお話や Paul さんのお話と重なってくる部分もあるわけですが、左側に企業の、どんなシステムが入っているというところを絵にして、その上で真ん中辺に、どういうレベルでキャッシュマネジメントというのを高度化していくのかというような観点から、ポンチな絵をつくってみました。点線があるところが、おそらく大きな意味で分岐点というか、分かれ目になると思います。企業さんの場合、多国籍であるかないかは別として、ERP というのは半ば当たり前のように入れられるようなケースが昨今非常に多くなっております。その中では、銀行とのお付き合いでは、たとえば日本国内での円のキャッシュプーリングといったものは、銀行のサービス、ないしは銀行のイニシアティブで提供されます。同じことは、キャッシュプーリングなどについても言えると思います。さらに、企業さんが財務管理を集中的にやろうと、多国籍にまたがるグループ会社の資金の調達運用といったところ、あるいは市場取引の中央管理といったところをやろうと思うと、トレジャリーマネジメントシステムといった形でシステムを入れることが必要になります。そのときに、銀行さんとどう付き合うのかという話については、先程来 Paul さんがおっしゃられた SWIFTNet というか、SWIFT を利用するということになるのです。トレジャリーの目指すところというのは、トレジャリーセンターが確立して、取引を集中管理できることです。さらにそれがもう少し高度化していくと、まさに GE さんが取り組まれている、あるいは取り組まれようとしている部分だと思いますが、ペイメントファクトリーですとか、シェアドセンターといったところのように、大口の市場性の決済だけではなくて、アカウンツ、ペイアブル、レシーバブルを含めて中央で集中的に管理するといった体制になってまいります。将来的にこういうことがあるかどうかはちょっと私もよく分かりませんが、そういった幅広い財務の管理を他の企業に提供するという、インソースというようなところもひょっとしたら出てくるのかもしれません。

いずれにしても、点線の下までは銀行のサービスを使うということでおそらく対応ができると思うのですが、点線の上になってくると、これはもう何と申しましても、企業さんご自身がイニシアティブをとってやっていかなければいけないところになるのだと思われまます。

ERP+TMS+SWIFTNetのメリット

■グループ各社の日次残高・異動明細集約

- 多数の銀行口座情報を標準フォーマットで集約→在庫としての全体のキャッシュを把握(日次・リアルタイム)

■グループ全体の財務活動把握→内部統制

- 市場取引の中央監視体制確立

■キャッシュフロー経営の基礎・基盤固め



NIRA_Forum_2006_1.ppt

ERP+トレジャリー・マネジメント+SWIFT のメリットというのは、突き詰めていくとどういうところかという、1 番目には、当たり前ですが意外となかなかできない、デイリーで世界中のグループ会社の各社の銀行口座の残高・異動明細を集約して見るといったところです。そのためには、多くの国の多くの銀行と標準のフォーマットでやり取りをしなければいけないということになりますので、結果必然的に SWIFT という話になってしまうのかもしれない。

2 番目のポイントは、トレジャリーセンターが、各トレジャリーのアクティビティを中央で管理することによって、当然のことながら、その企業のフィロソフィーを浸透させ、さらには内部統制をジョインするといったところになるろうかと思えます。

最後に、キャッシュフロー経営の基礎というか、足場固めと言うとちょっと言い方が曖昧ですが、要は企業全体、グループ会社全体のキャッシュを見えるようにするといったところが非常に重要なところでありまして、これの基礎になるのが ERP+トレジャリー・マネジメントシステム+SWIFTNet なのかなと思ったりする次第でございます。

SWIFTNet導入による効果測定ファクター

- システム管理負荷の軽減
- 銀行手数料交渉のベース固め
- 日次(又はリアルタイム)でグループ会社全体のキャッシュの把握
- 取引増加に対する所要人員の削減・抑制
- 集約にともなう人手の削減

例1: 累計投資1.7百万EURに対し5年で8百万EURのネットリターン (ROI 400%)

例2: 累計投資3.1百万EURに対し5年で10.5百万EURのネットリターン (ROI 600%)

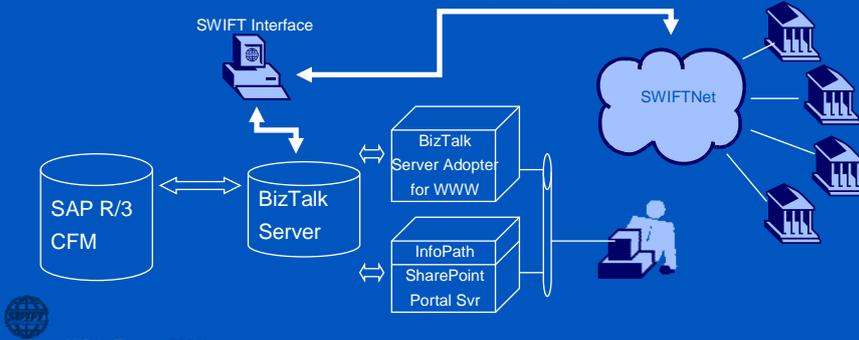


NIRA_Forum_2006_1.ppt

企業が SWIFT を導入するといったときには、どういったところがメリットになるのか。GE さんの場合には、ストラテジックな判断というお話もございましたが、細かい点を積み上げていきますと、複数の銀行とのやり取りを行っている複数のシステムを管理するところの負荷の軽減と、銀行さんも今日はたくさんいらっしゃっているのでなかなか言いにくいところなのですが、対銀行との取引の手数料の交渉のベースとして標準的なツールを設けるということは、おそらくは大きなポイントのひとつではないかと思います。キャッシュの把握もさることながら、セントラルのシステムをつくることによって、拡張性、あるいは取引増加に対して人員を増加しなくてもよい体制をつくるといったところもまたポイントだと思いますし、いくつかのケースで過去の独立したコンサルティング会社の調べによると、ある企業では 170 万ユーロ投資したら 5 年で約 800 万ユーロのネットリターンがあったとか、累計で 300 万ユーロ投資したら 1,000 万ユーロのリターンがあったとか、計量化できるところと、必ずしも計量化できないところはあるわけですが、再三 Paul さんのプレゼンを思い出しますと、多国籍でセントラルのトレジャリーがあって、非常に大きなボリュームがあるところにとっては、こういった SWIFTNet を使うという投資効果というのが、ある程度明示的に実証されているというケースが広がっているわけでございます。

マイクロソフト 1,200口座の集中管理・Treasuryの集中管理

- ERP SAP R/3
- TMS SAP R/3 Corporate Finance Management (CFM)
- Integration BizTalk®Server + BizTalk Adopter + Office InfoPath® SharePoint

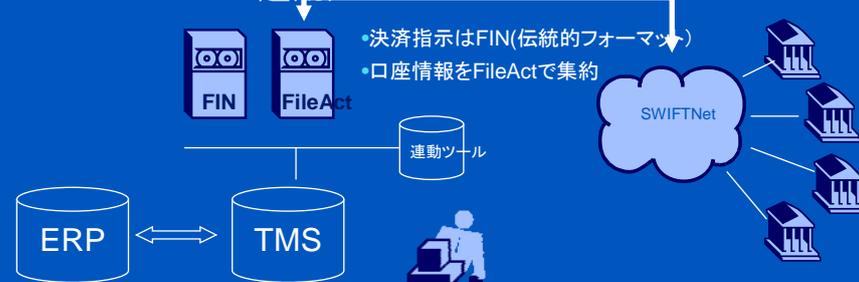


NIRA_Forum_2006_1.ppt

ここでマイクロソフトの例、これはマイクロソフトがプレスリリースでやったところを絵に落としてみたわけですが、基本となるのが **ERP**、その上に **SAP** のトレジャリー・マネジメント機能である **Corporate Finance Management** を付け加えて、あとはマイクロソフトさんお得意のいろいろな **BizTalk** などのツールを使って、世界中、彼らはプレスリリースでは **1,200** 口座を集中管理するという体制をつくられた、といったところを絵にしてみました。

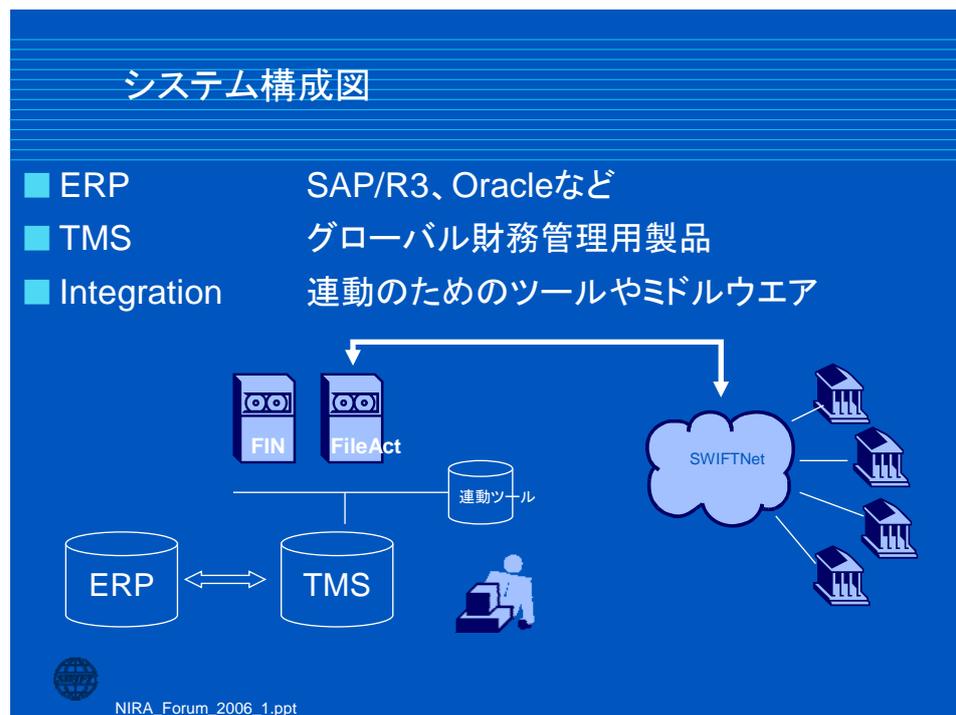
日本を代表する A社の例

- 44カ国400社超のグループ会社口座管理
- 世界の市場取引集中管理
- 各トレジャリーセンターを中央で流動性管理
- ERP SAP/R3
- TMS グローバル財務管理用製品
- Integration ファイル管理システム (FileAct—ファイル転送用)



NIRA_Forum_2006_1.ppt

それから気になる日本を代表する A 社さんの例ですが、44 カ国 400 社超のグループ会社の管理を集中して行うために SWIFT を使うということを今準備されておりまして、これもやはり SAP を初めとした ERP の上にトレジャリーマネジメントシステムがあり、さらには、GE さんと非常によく似た使われ方になるのではないかと思います、決済指示は伝統的な FIN のフォーマットを使い、口座情報を代表的な銀行から FileAct の形で集約するといった形で進められております。



システム的にもう少し簡単にブレークダウンしますと、要は、何度も出てきますが、ERP、TMS と、その SWIFT につなぐための Integration の連動ツール、この辺が恐らくは一番大きなポイントになるのではないかと思います。

TMS・Integrationツールの一例

- TMS(財務管理システム)
 - SUNGARD Quantum Avangard KTP, XRT, Trema, Wall Street など
- ミドルウェア (異機種のシステム間で安全・高速にデータをつなぐ)
 - MQ Series, eGate, Webmethod, Websphereほか
- Integration ツール
 - ファイル管理システム
 - Connect Direct for SWIFTNet, Axway, TRAX
 - 統合型ソリューション
 - SC Sterling Integrator
 - TRAX



NIRA_Forum_2006_1.ppt

では具体的に、トレジャリーマネジメントシステムや Integration ツールってどんなのがあるのかというのは、過去いろいろとこういったお仕事をしていく中で見てきますと、SUNGARD の Quantum Avangard ですとか、KTP、XRT、犬飼さんもおっしゃって GE さんも使っていらっしゃる Trema、あるいは Wall Street といったところが、企業ないしは銀行で多く使われる財務管理システム、トレジャリーマネジメントシステムと言えると思います。

こういったいくつかのシステムをつなぐ場合には、やはりどうしてもミドルウェアと称される製品が必要になりまして、メッセージベースでやり取りをする MQ Series ですとか、もう少し高度化した eGate とか、Webmethod、あるいは Websphere といった製品がいろいろ出ておりまして、これは企業さんのポリシーとか、今あるインフラに応じてご選択されていくものなのかなと思います。

さらに、SWIFT に対する Integration ツールという意味では、特に FileAct という、SWIFT 上のファイル転送の仕組みに関しては、製品としてスターリングコマースの Connect Direct for SWIFTNet ですとか、フランスの会社だったと思いますが、Axway ですとか、これはベルギーの会社ですが TRAX といったところがもう既に製品があつて、実際に銀行ないしは企業で使われています。

さらにはもう一歩進んだ形で統合的にかつ異機種のシステムを、異なったプロトコルと異なったフォーマットをダイナミックに管理しましょうということになると、Sterling Integrator ですとか、TRAX といったところが、おそらくはこれから日本でも使われてくるようになるシステムではないかと思われます。

プロジェクトの成功要因

- 銀行を交えた強力なプロジェクト体制と管理
- 問題に対する臨機応変な対応
- 業務要件の明確化
- 決済システム・銀行システム・SWIFTの深い理解
- 業務エンドを含めた広汎なテスト
- スポンサー(経営)の強いサポート



NIRA_Forum_2006_1.ppt

次にプロジェクトの成功要因ですが、ここはおそらく Paul さんの生のお言葉のほうが圧倒的にパワフルなのですが、やはりプロジェクト体制と管理、さらに、一番下に置いてしまいましたが、スポンサーである経営層の強いサポートというのが一番大きなポイントになるかと思えますし、さらにはギャップアナリシスといったところや、事前のテスト、それからパートナーとして選ぶ銀行さんの SWIFT の理解度といったところも非常に重要になりますし、言うまでもないことですが、業務としての要件はどこにあるのか、ゴールはどこにあるかということをも明確に定義しておく必要があると思います。

プロジェクト推進のポイント・注意点

- 標準フォーマットと市場慣行の差
- 銀行のシステム機能・決済に関する対応の違い
- 銀行のテスト対応力
- 異例対応・マニュアル対応の洗い出し
- 全社的・グローバルレベルでのコスト・ベネフィット分析



NIRA_Forum_2006_1.ppt

もうひとつ逆のポイントで注意しなければいけないことというのが、**SWIFT**も標準フォーマットとして定めているわけですが、アメリカとヨーロッパでは微妙に、同じ **SWIFT** のメッセージタイプを使うにも微妙に違うとか、市場慣行上、たとえば日本ではこういうものはやっていないといったところも注意して進めていく必要がございますし、銀行さんによってシステムの機能や決済に対する対応というのは微妙に違ってくるケースもございます。そういったところを事前に洗い出しておいた上でプライオリティをつけるというのが、おそらくは注意されなければいけないポイントだと思います。

銀行の方へ グローバル企業の財務ニーズへの対応のポイント

標準化・STPを切り口にグローバルな決済サービス について如何に最適なアドバイス・提案ができるか

- スイフトおよび決済システムと自行システムの理解
- 対象通貨の現地決済システムへの接続
- できること・できないことの見極め
 - 将来の対応であれば、その時期の明示
- テスト対応
- 本支店をまたぐ役務提供と収益分配ルール
- 通貨・決済タイプを横串としたグローバルなプロセス体制



NIRA_Forum_2006_1.ppt

今日は銀行の方も非常にたくさん集まっていらっしゃるので、この SWIFT のクローズ・ユーザー・グループといったところをどう位置づけるかというところですが、おそらくは、企業に対して標準化ですとか、効率性のもとになる STP というのを切り口に、グローバルにネットワークで決済サービスをどう提供できるか、その上でどういうふうにアドバイスをされるかというのがポイントになると思います。

そのためには、6 点ぐらいずらずらと書いたわけですが、おそらく日本の銀行さんの場合、特に下から 2 番目と一番下のところが—私も元銀行員なのでよく分かるのですが、本支店をまたいで RM とは違ったところで実際の決済のサービスが行われるというケースというのが今後非常に増えてくるし、特にグローバル企業の場合にはそのニーズが高いのですが、そのときに、サービスを提供する支店と RM をやっている支店と、そこでどう収益配分をしてあげるかといったところのルールづくりというのが必要になるかなと思いますし、そのために、サービスをするグローバルな体制、多くの欧米の銀行さんでは、グローバル・トランザクション・サービスというような部門が確立していて、その中で RM とのやり取りを含めてお客様と一緒に推進をされているように聞いているわけですが、そういったところがこれからつくられていかなければいけないポイントなのではないかと思います。

今後の予定

- 本邦のケーススタディ
- 本邦決済インフラとの接続可能性
- Post ERPなどを含めたSWIFTフォーラム
– 第2四半期
- SIBOS Sydney (10月9日～13日)



NIRA_Forum_2006_1.ppt

今後の予定としては、先程の A 社さんが、お名前が出せるようになれば、可能であればケース・スタディといった形でご報告をしたり、あとはこの後のパネルでも触れたりすることもできると思います。その中で、本邦の決済インフラと海外の決済インフラというのは非常に親和性がないわけで、そこをどう対応していくかといったところについても今後考えていきたいと思っています。スイフト ジャパン自身でも、年に 1 回ぐらい、非常にオープンな形でフォーラムを行っておりますが、この次のテーマとしては、Post ERP みたいな切り口から、いろいろな調査なり実例の紹介といったことができればいいかなというふうに思っております。

最後はまた宣伝になってしまいますが、今 2006 年は SIBOS という、SWIFT が主催するグローバルなカンファレンスがシドニーで 10 月に行われます。またこちらのほうも、おそらく Web などを通じて、どういった進捗になっているかというのをシドニーでアップデート致しますので、ご覧になっていただければよろしいかと思っております。

(吉見 亨)

2-4. ビジネスプロセスとキャッシュの流れを可視化する IT 経営のトレンド

2001 年以降に起こったエンロン、ワールドコムなどの世界的超大企業による不正経理事件と、突然の債務超過による経営破綻は、全世界の政策当局と投資家を震撼させた。

その教訓に基づき、翌年には SOX 法（サーベンス・オクスリー法：米国企業改革法）が制定され、国際会計基準に準拠して作成された財務報告書について、経営者がその信憑性を内部統制報告書に基づき説明するとともに、当該企業の監査を実施する監査法人等がその内部統制報告書の妥当性を監査することが義務付けられた。

このような動きは全世界に波及し、日本でも金融庁から日本版 SOX 法ともいえる「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準（公開草案）」が公表され、09 年 3 月期の決算から施行される。

この内部統制報告書を作成するためには、企業価値を創造するビジネスプロセスを可視化し、(1)業務の有効性・効率性 (2)財務報告書の信頼性 (3)法規の遵守 (4)企業財産の保全—という四つの目的を達成するために、企業自らが内部統制の仕組みを構築せざるを得ない。

このような世界的な制度改正のトレンドに呼応する形で、コンサルティング会社や、ERP ベンダーなどが、ビジネスプロセス・マネジメント（BPM）などの新たな IT ソリューションを提案し始めており、(1)モデリング (2)実行 (3)モニタリング (4)分析などの主要な内部統制機能をフォローアップするパッケージなどを採用する企業も増加している。

ここで考慮すべきは、ビジネスプロセスの可視化と内部統制の仕組みの構築は、その背後に隠れているキャッシュフローの可視化と内部統制の仕組みの構築と表裏一体であり、同義語と言っても過言ではないという点だ。この意味で、キャッシュマネジメントは、従来にも増して、経営管理の重要な地位を占めざるを得なくなるのが予想される。

一方、日本で提供されているキャッシュマネジメントも、電話・FAX などによる残高照会、入出金明細照会から、パソコンやコンピュータによる残高照会、入出金明細照会・自動明細消込、資金集中・配分へと急激に変化している。つまり、企業にとっては、自社の ERP とキャッシュマネジメントが STP（即時処理）化され、瞬時に資金を把握し、必要な時に、必要な資金を、必要な形に遷移させることが必須となっている。

ところが、現状の日本のキャッシュマネジメントは、企業のワークフローと乖離し、銀行毎にインターフェイスや操作が異なり、プロセスが寸断され、オペレーションリスクとコストが非常に大きい仕組みとなっており、このような状況では、冒頭のビジネスプロセスとキャッシュフローの可視化と内部統制の仕組みを構築することは非常に難しいと言わざるを得ない。

こうした問題意識を前提として、企業ニーズとのギャップを少しでも埋められるように、ERP などの企業システムと銀行のキャッシュ・マネジメント・サービスを STP 化できる eBAgent (企業 LAN ダイレクト接続サービス) などの新たなサービスも提供されるようになっている。

しかし、昨今のようにグローバル経営が問われる多くの企業にとって、日本国内だけでしか使えない独自のインターフェイスだけを活用しては、グループ内外の効率的なキャッシュマネジメントの仕組みを実現できなくなりつつある。

つまり、このようなグローバル経営を問われる企業のニーズに応えるためには、例えば「SWIFT-ANSER ゲートウェイ」のようなグローバル標準とドメスティック標準を統合できる新たな IT の仕組みが必要となっており、新たな発想で新たな IT のプラットフォームを構築する知恵が問われている。

(村上雅春)

2-5. パネルディスカッション (サマリー)

「クロスボーダー・トレジャリー・マネジメントが、日本企業ではなぜうまくいかないか？」

パネリスト

伊藤 薫 GE ジャパン・ファンディング(株) 代表取締役兼マネージング・ディレクター、オペレーション・サービス・アジア

小森英哉 スタンダード・チャータード銀行東京支店 トランザクションバンキング部部長

大山英司 元(株)三井住友銀行 EC 業務部 CMS 室 CMS 商品企画グループグループ長

吉見 亨 スイフトジャパン(株) コマーシャルディビジョン バイスプレジデント

村上雅春 (株)NTT データ 決済ソリューション事業本部 eB ビジネスユニット eB 商品企画担当部長 (現在：企画部 決済事業戦略室 部長)

犬飼重仁 元 NIRA 主席研究員 (司会進行)

伊藤：統一システムならびにプロセスを、アジア・オセアニア地域に導入することは、かなり苦労が多い。各国の規制やビジネスの業務フローを理解し、システム・プロセス導入可否について米国本社と協議することには相当の忍耐力が要求される。日本について言えば、国内決済システムを本社に理解させ、Webcash に全銀フォーマットを対応させる開発まで含めて4年ほど要した。また、各銀行とも GE のみの汎用性のない対応と考え、あまり積極的な協力を受けられなかった。ただし、ここ1年で、日本の事業法人も同様な要求をするようになり、流れは変わってきたと感じる。ニーズの増加が発展への大きなステップになると理解しており、そのために他事業法人が GE のシステム・プロセスを参考にしたいということであれば、可能な限り協力したい。

小森：あらゆるプロジェクトと同様に、キャッシュ、トレジャリー・マネジメントのプロジェクトプロセスにも当然、入口、導入プロセス、出口があるが、日本企業は過去の導入事例においては三つすべてのプロセスにおいて躓いているケースが多い。

導入決定のクライテリアは通常、リクイディティーマネジメント効果とペイメントの効率化の二つであるが、日本においてクロスボーダー・キャッシュ・マネジメントが検討されるようになったのはユーロ導入以降であって、時期的にドル金利の低下傾向と一致していたためプーリングによる効果が希薄になった。導入効果を店内でアピールしづらい環境になっていたのである。二つ目のクライテリア、すなわち、ペイメントの効果を定量化してプロジェクトにこぎつけたケースでも、導入プロセスでいくつかの新たな問題点に遭遇してしまう。一つ目は ERP がまだ導入されていない、あるいは導入されていても銀行とのシステムと

のインテグレーションコストが ERP 導入コストそのものに計上されておらず（本来 ERP の基本機能に含まれているべき）、キャッシュマネジメントシステム（CMS）導入コストが水膨れしてしまうかに見えること、また当時の銀行チャネルがまだインターネットベースでなかったことも大きな妨げになった。また、海外拠点を巻き込むプロジェクトでは、海外支社責任者と本国財務担当者との関係がプロジェクトそのものを骨抜きにする圧力となっている案件が多数あったことも特筆すべきである。このことはキャッシュプロジェクトがトップマネジメントのフルサポートなしでは円滑に成し得ない事を示している。最後の出口プロセスにおける問題点は、プロジェクトの効果によって可能になった短期運用・調達を機動的に行うための市場の提供・整備がなされていなかったことと、トレジャー・マネジメント・ソリューションの欠如であった。これらの要因によって導入されたキャッシュマネジメントを、全社的なインハウスバンク・ツールのひとつとして機動的に機能せしめ得なかったのである。

結果として、過去のトレジャー・マネジメントの導入プロジェクトが本来期待された目的を達成したケースは少ないが、金利、短期運用・調達、インターネット、トレジャー・マネジメント・ツールの普及など、取り巻く環境は相当改善されているといえる。本邦企業によるグローバル・トレジャー・マネジメントへの取り組みはこれから大きなうねりを迎えると思われる。

大山：今年クロスボーダーCMS の潮目が変わる年だと思う。GE のみならず日系の会社でも検討を本格的に開始しているところもあり、一気に利用が広がる可能性がある。邦銀としても対応が必要と認識している。ただしこれまでの経験から言うと、海外現地法人の言い分を聞きすぎて本社ポリシーがしっかりしていない会社は、失敗する確率が非常に高い。

吉見：欧州では SWIFT が、国内決済のデータ交換のインフラとして浸透している。結果、日本の占める割合は英国、米国、欧州主要国に次いで 11 番目であり、経済規模からしても低い。（ルクセンブルグの次。なお、ルクセンブルグには国際証券決済機構のクリアストリームがある。）この点 SWIFT として反省すべき点も多い。アメリカでも CHIPS、FEDWIRE などでオプションやバックアップとして SWIFT を利用することにより、効率的にレジリアンシーを高めている。アジアでは、シンガポールなどで同様の利用がなされているが、日本では日銀ネット・全銀ネットは海外のフォーマット・手順と整合性はない。マネーセンターとしてこのような鎖国性が高いのは珍しいかもしれない。

日本には郵便局を除いても 1,500 を超える金融機関があるが、その一割程度しか SWIFT に加盟していない。非加盟の金融機関の外貨送金などはどのように行っているかという点、メガバンクや外銀を経由した方法しかなく、サービスメニューにない場合もある。

大企業にかかわらず企業が海外進出している一方で、外資系企業の日本での活動も活発であり、日本の金融システムが外に向かって親和性を高くしていく（結果として送金などのサービスコストを低くする）ことは、外為市場など市場性取引の決済のような大口もさることながら、重要である。

企業との取引を考えた場合、先ほど紹介したA社の例でも、グループ会社全体のエクスポージャーや預金の動きを統一して把握したいときに、本邦の標準と海外の標準が異なることはひとつの障害となっている。外資系企業、特に米系ではSOX法準拠という流れで、本邦グループ会社の財務管理が海外で集中して行われているときに、全銀フォーマットの壁が立ちはだかっている。

このような状況下、SWIFTで何ができるのかという点から考えると、日銀ネットや全銀ネットがスピード感をもって対応することが困難な現状に対して、村上氏が紹介したANSERのような民間のインフラとSWIFTとのつながりは広がりがあり、またスピード感もあると思う。

一説には、日本には外資系企業グループ会社が3,000社あると言われる。その中の多くは米系資本、それが上場していればSOX法の対象にもなるため、資金管理の統一的手法は肝心である。そのため、GEの例にあるようなニーズは出てくる。一方で本邦の非SWIFT加盟金融機関と大企業の取引を、この「SWIFT・ANSERゲートウェイ」でまかなえないかと調査をしている。

村上：日本のキャッシュマネジメントを考えるとときに大きなボトルネックとなるのが、標準化の問題だと考える。日本の場合には、パッケージを活用するよりは、自社の手作りのシステムを良しとする傾向が強い。それ故、標準化することが非常に難しい。

例えば、NTTデータが提供しているANSERサービスの中で、口座残高の定義は6種類ある。つまり、提示前小切手などを含む残高、提示済小切手などを含む残高、引出可能残高で、これがリアルタイム表示のものと、30分後などに更新されるダイレイ表示のものに分かれている。このような微妙な仕様の違いが、資金集中・配分などのマルチバンク性を問われる機能の具現化に大きな影響を与える。

それ故、「SWIFT・ANSERゲートウェイ」のような新たな仕組みを企画する際には、標準化の問題はクリアしなければならない大きな課題となるだろう。

あとがき

キャッシュマネジメントに関する企業財務協議会・日本資本市場協議会とNIRAの共同研究の成果をここに発表させていただくにあたり、ご協力いただいた皆様方に、あらためて感謝の意を表させていただきます。

特に、お忙しい中、貴重な休日の時間を何度も費やしてまで、本報告書の完成のためにご尽力をいただいた、吉見亨氏と村上雅春氏に、御礼申し上げます。

また、最後に、企業財務協議会・日本資本市場協議会の事務局の出口将基氏には、研究会の事務局として、また文章の校正等で、多大なご協力をいただいたことに対し、あらためて御礼申し上げます。

2008年7月14日

犬飼重仁

編者略歴

犬飼 重仁 (いぬかい しげひと)

1953年生まれ。2008年7月より早稲田大学 法学学術院 教授(現)。

1975年慶応義塾大学法学部卒業。同年三菱商事入社。ロンドン金融子会社勤務(1987-1994)を含め、19年間同社財務金融部門に勤務。

2001年から2008年まで三菱商事国際戦略研究所金融情報担当部長。

2002年ハーバード・ビジネススクールAMP修了後、同年6月総合研究開発機構(NIRA) 出向。以後6年間NIRA 主席研究員およびSenior fellowを務める。

2003年日本資本市場協議会事務局長を兼任(現)。

2004年4月から2008年6月まで、早稲田大学法学学術院客員教授を兼務。

2002年6月から2008年6月まで、一連のNIRA研究会プロジェクト・リーダーを務める。

2007年4月「金融ADR・オンブズマン研究会」幹事(現)。

2007年6月「アジア資本市場協議会」代表・事務局長(現)。