

[特集]フィンテックの進展とその将来像…⑦

フィンテックの発展が切り開く キャッシュマネジメントの未来像

株式会社コンシスト ビジネス戦略事業本部長 チーフコンサルタント 中村 正史

グローバル経営におけるキャッシュマネジメントの役割

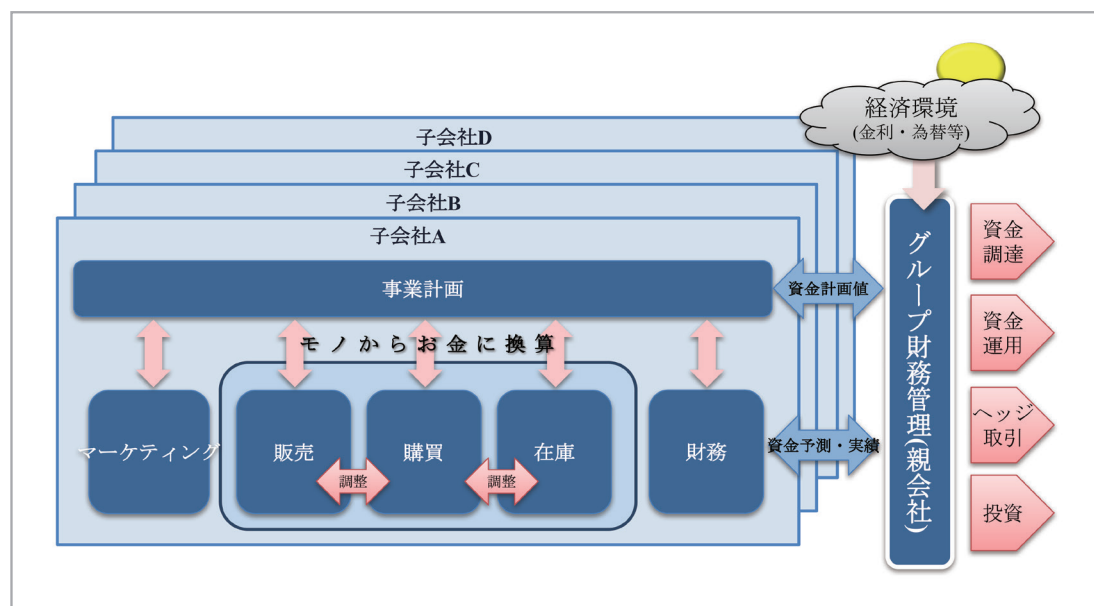
企業経営のグローバル化に伴い、ますますキャッシュマネジメントの重要性が高まっている。キャッシュマネジメントとは、親会社（またはグループ内の金融子会社）がグループ全体の資金を一元的に管理し、資金効率と財務リスクを全体最適化する取り組みである。海外拠点を持つ企業グループは多通貨の保有・決済が必要であり、為替変動による為替差損のリスクを抱えている。また、日本に比べ海外は金利水準が高く、金利上昇による有利子負債増加のリスクが懸念される。こうしたリスクが顕在化しないようグループ全体の資金ポジションを把握し、タイムリーに施策を打っていくのがキャッシュマネジメントの主な役割である。

海外におけるキャッシュマネジメントの課題は財務リスクだけではない。2016年に日本政策投資銀行が実施した「中堅

企業のアジアにおける資金管理実態調査」では、海外拠点の財務責任者は殆どが日本人であるのに対し、実務の殆どは現地スタッフに任せていることがわかった。また、海外拠点において資金の不正を懸念していると答えた企業が4割もあった。海外拠点の資金管理を放置すると資金の無駄遣いや支払いの不正が発生する要因になる。また、海外拠点に損益だけを報告させ、売掛金の回収を放置しておく、貸し倒れリスクも増大する。

このように海外拠点を通した事業は様々なリスクに晒されている。近年、日本の大企業においては海外M&Aが盛んであるが、買収後の統制方針を定め、仕組みを作っておかないと、絵に描いた餅に終わるだけでなく、不祥事により企業の存続にまで影響する。このような資金に関わるリスクに対して統制管理することもキャッシュマネジメントの重要な役割である。

図1 グループ経営における財務管理の全体像



キャッシュマネジメントを支える CMS

大企業においてキャッシュマネジメントは、CMS（キャッシュ・マネジメント・システム）やTMS（トレジャリ・マネジメント・システム）といったシステムを活用することが多い。

CMSは銀行が提供するSaaSが普及している。CMSは、銀行口座の管理に加え、「資金プーリング」や「支払代行・ネットティング」といった資金の一元管理を実現する高度な機能を持っている。「資金プーリング」は、親会社・子会社間で資金を自動的に移動し、グループ全体で資金配置を最適化するサービスである。「支払代行・ネットティング」は、親会社が子会社の振り込みを代行し、立替金は親子間の貸借に記帳し、会計処理を行うサービスである。支払先が同じグループ会社の場合、銀行への振り込みは行わず、親会社との貸借に付け替えて精算する。これをクロスボーダーで行う場合、地域毎にネットティングセンターを設け、ネットティングセンターが担当する地域の子会社からインボイスを集め、ネットティングセンター間で差額決済する。これにより資金決済コストを削減すると共に為替のエクスポージャーを削減するため、為替リスク管理にも役立つ。銀行が提供するCMSは、顧客の囲い込みを目的に比較的安価に提供することがあるため、中堅企業も含め、導入企業は多い。ただし、CMSを提供する銀行との取引が必須であり、マルチバンクでの利用については実質、様々な制約がある。このため、グローバル展開する大企業は、日本・欧州・米国など地域毎に取引のメリットがある銀行のCMSを利用している。この場合、銀行との関係強化という面

でメリットはあるが、ひとつのシステムでグループ全体の資金状況を把握できない点が課題である。

グループ全体の財務管理を統合的に支援する TMS

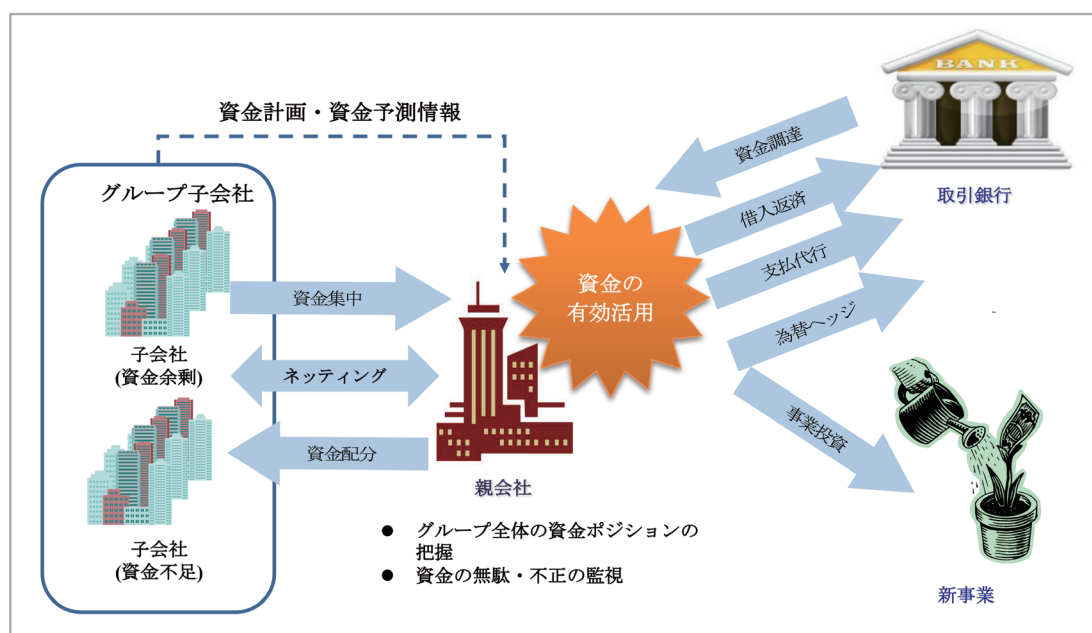
TMSはCMSの機能を包含し、為替や金利のリスク管理など企業グループの財務管理を統合的に支援するシステムである。TMSはCMSより機能範囲が広く、銀行が提供するCMSとは異なり、マルチバンク・マルチカレンシー・マルチリカンパニーに対応したものが多く。

TMSは銀行の制約がなく、グループ全体の資金状況だけでなく、銀行借入などの財務取引を一元的に可視化できる点が魅力である。TMSは銀行とは独立したITベンダーが主に提供しており、銀行手数料と引き換えにTMSを安く売ることではないため、それなりの初期コスト・ランニングコストがかかる。また、TMSは高機能ゆえ、財務の専門家が少ない日本企業にとって、使いこなすことが難しく、大企業でも敷居が高いようである。こうしたことから、日本では、導入企業は徐々に増加しているものの、多通貨に慣れた欧米企業に比べ普及率は低い。

FinTech の進歩により CMS は中堅・中小企業に普及する

CMSは企業グループ全体で利用することが特徴であり、早

図2 CMS/TMSを活用したキャッシュマネジメント



くからインターネットを通したSaaSとして普及している。私はITを駆使して自動的にグループ全体の資金配置を最適化する進歩的な仕組みであることから、CMSの資金プーリングがFinTechの元祖ではないかと思っている。

CMSやTMSは90年代から既に存在し、これまで大企業を中心に普及してきたが、高価かつ難易度が高いことから、中堅・中小企業には敷居が高く、馴染みのないシステムであった。しかし、近年のFinTechの進歩により、安価かつ簡単に導入できるシステムに化け、中堅・中小企業に広く普及する可能性がある。

現行のCMSとTMSの課題

日本企業がCMSやTMSを利用する上での最大の課題は銀行接続に関する業務負荷とランニングコストである。キャッシュマネジメントを精緻に行う上で、グループ会社の保有する銀行口座の取引情報を可視化することは大前提になるが、その前提が最も高い壁となっているのが現状である。

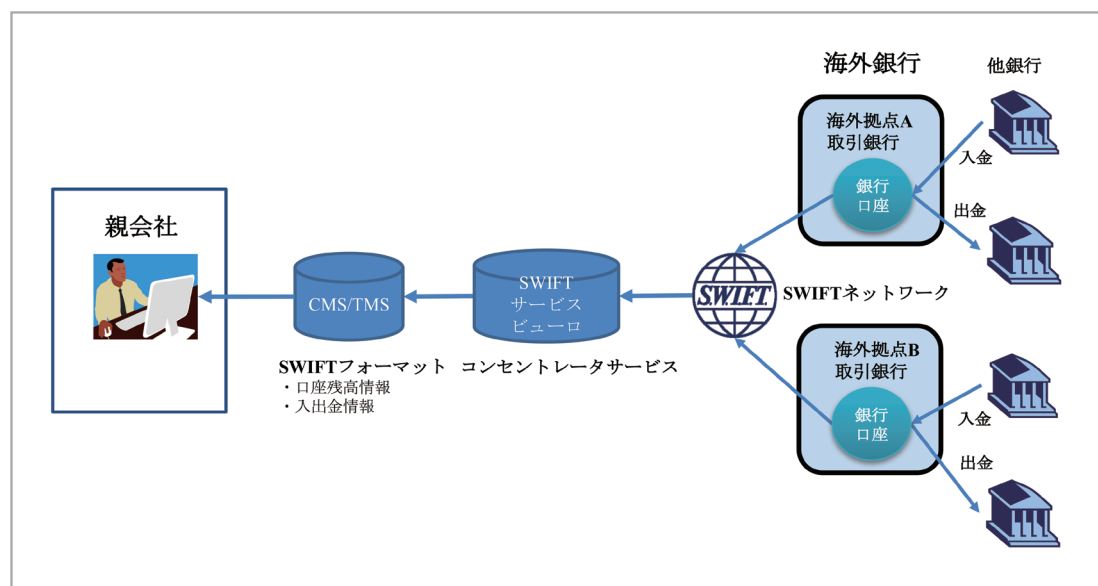
銀行口座情報の可視化を行うには、まず、銀行接続方法を検討しなければならない。銀行接続のためのデータ仕様はSWIFTフォーマットが世界標準である。世界の主要銀行の殆どはSWIFTネットワークに参加しており、入出金明細や送金データはSWIFTフォーマットに対応している。ところが日本では全銀システムがスタンダードであり、SWIFTフォーマットは殆ど使われない。また、地方銀行の殆どはSWIFTネットワークに参加しておらず、地方の中堅・中小企業が海外拠点の資金の可視化を行いたくても相談相手にならない。メガバンク

に相談するとメガバンクの銀行口座だけを対象にしたグローバルCMSという商品を紹介される。銀行以外に相談相手のない企業は、まず、この段階で諦める場合が多い。

グローバルで銀行口座情報を可視化するには、銀行各々の個別サービスを利用するか、SWIFTネットワークに接続する必要がある。銀行の個別サービスを利用する場合、今のところ、接続の自動化に応じる銀行は限られており、銀行のWEBサイトからデータダウンロードをハンドで行わなければならない。一方、SWIFTネットワークに接続できればワンストップで複数銀行の情報を自動で集めることができる。しかし、SWIFTネットワークへの参加は上場企業であることや取引銀行の推薦が必要であることなど条件が厳しく、日本の中堅・中小企業にとっては、これも敷居が高い。上場していない中堅・中小企業がSWIFTネットワークに接続するには、SWIFTサービスビューロと呼ばれる業者のコンセントレータサービスが有効である。コンセントレータサービスを利用すれば、SWIFTサービスビューロが銀行接続を代行するため、前述の参加条件は緩和されるし、比較的安価かつ軽装備で自動連携が行える。SWIFTサービスビューロは世界に複数存在しているが、その中で最大級のサービスビューロであるFIDESは筆者が所属する株式会社コンシストと提携している。

前述のとおり、中堅・中小企業にとってSWIFTサービスビューロは有用であるが、ランニングコストで大きな比重を占める銀行手数料の課題は他のソリューションと同様である。銀行接続するには、接続先の銀行と契約を結び、口座照会に関する銀行手数料を支払う必要がある。取引銀行が多いと、契約手続きの負荷さと手数料が膨らみ、導入において大きな

図3 SWIFTサービスビューロによる資金の可視化



課題となる。例えば海外拠点が10社あり、それぞれ異なる銀行と取引していたとすると、すべての銀行口座の情報を可視化するには10行と契約が必要になる。それぞれ手数料体系も申込書も異なるので親会社の担当者には多大な業務負荷がかかる。また、銀行によっては高い料金を提示する場合もあり、価格交渉も一度では済まない。海外銀行であれば公用語は英語なので、普段慣れていない英文メールでの交渉は骨が折れる。このような課題が壁となって、日本企業は中堅・中小企業だけでなく、大企業においても資金の可視化を実現できていない企業が多い。資金繰り予測の精度を高めるは正確な口座残高の把握が前提になるし、正確な情報を銀行から直接収集することは不正や無駄遣いの防止といった内部統制の観点からも非常に重要であるが、多くの企業が対応できていない。

資金の可視化に関する FinTech への期待

こうした状況を打開する上でFinTechは大いに期待できる。FinTechというとビットコインのようなブロックチェーン技術の話題が主流であるが、それだけでない。マネーフォワードやマネーツリーに代表されるPFM（Personal Financial Management）事業者やFreeeなどのクラウド会計事業者、いわゆるFinTechベンダーは既に銀行口座情報の集約をWEBスクレイピングという技術を使って実現している。WEBスクレイピングとは、プログラムが人の画面操作と同様の方法でWEBサイトにログインし、自動で画面操作を行う技術である。この方法であればWEBサービスの提供者の許可を得ることなく、ユーザーになり代わって外部のシステムから操作ができる。前述のFreeeやマネーフォワード以外にも多くのベンダーが、このWEBスクレイピングを使って新しい金融サービスを提供している。前述のとおり、グローバルでの資金の可視化を行う場合、接続先の銀行から個々に手数料を払わなければならないが、WEBスクレイピングを活用すれば、銀行と新たな契約をすることなく、既存のインターネットバンキング契約で利用できる可能性が高いため、銀行手数料の大幅な削減が期待できる。既に韓国の大手ITベンダーであるWebCash社はWEBスクレイピングを活用した銀行接続サービスを提供し、グローバルで多くの銀行と接続実績がある。

ただし、WEBスクレイピングをWEBサービスの提供者の許可なく利用する場合、WEBサイトの急な更新に対応できず、一時的に利用できなくなるリスクがある。セキュリティの観点から保守的な日本の金融機関は、WEBスクレイピングに前向

きではない。

2017年に銀行法改正法案が成立し、今後、金融機関がAPIを公開することが義務付けられることになった。（所謂、銀行API）銀行がAPIを提供することにより、WEBスクレイピングを利用しなくても、正式な手続きにより、銀行接続が行えるようになるのはユーザーである企業にとって大きなメリットであるが、問題はその手数料価格である。これまでと同様に企業のニーズを満たさない水準であれば、普及しない可能性がある。成立した銀行法改正法案では、銀行APIの義務化と共にFinTechベンダーを電子決済等代行業として法的に認め、規制を強化するが、万が一、銀行API普及を推進するために、WEBスクレイピングを規制し、かつ、銀行手数料が企業のニーズに合わないレベルに留まることになれば、何のための法律改正かわからなくなってしまう。こうしたことから、銀行APIとWEBスクレイピングの動向が明らかになるまでは、日本国内における資金可視化の方向性は見守っていた方がよい。

資金決済に関する FinTech への期待

海外の銀行接続に関しては前述のSWIFTがデファクトスタンダードとなっているが、これもFinTechベンダーの台頭により新しい動きが起こっている。その代表格がリップルである。リップルは、ビットコインのような中央機関の存在しないオープン型の送金システムではなく、銀行などの金融機関と提携し、海外送金を低コストかつ高速に実現するシステムを開発している。これまで通常2.3日要していた海外送金もリップルの技術を使えば数秒で完了すると言う。将来、リップルの技術を活用しSWIFTを代替するサービスが現れるか、SWIFTがリップルのようなFinTechベンダーと連携し、新しい送金システムを実現するか、現時点で先は読めないが、いずれにしてもグローバルでの銀行情報の可視化や資金決済は、大きく発展することが予想できる。

FinTechによりグローバルでの資金決済のリアルタイム化、低コスト化が実現したならば、グローバルでのキャッシュマネジメントも大きく発展するだろう。現行の資金プーリングは地域毎に統括会社を設け、通貨別に資金プーリングを行う場合が殆どである。クロスボーダーでの資金移動は他行の場合、送金手数料が高いし、着金に数日かかるため、資金プーリングとしては殆ど利用されていない。しかし、クロスボーダーで低コストで即時資金移動を行うことができれば、企業は地域統括会社を作らなくても親会社による資金の集中管理が行え、送金コストを抑えるだけでなく、キャッシュマネジメントに関

わる人件費等の運営コストの大幅な削減も可能になる。管理業務の集中化により、内部統制の強化にもつながる。

銀行が発行する仮想通貨もキャッシュマネジメントでの活用が考えられる。今は、ビットコインなどオープン型の仮想通貨が話題になっているが、まだ価格変動が大きく、企業の決済目的での利用は早過ぎるだろう。この点、銀行が発行する仮想通貨は有望である。MUFGコインのように固定レートで円に換金できるものであれば決済通貨として利用できる。更に即時資金移動が可能であれば、仮想通貨による資金プーリングも有用である。

筆者はブロックチェーン技術の活用により、グループを超えて得意先、仕入先といったサプライチェーン全体で債権・債務の即日情報共有が実現すれば、キャッシュマネジメントは大きく進化すると考えている。

ブロックチェーンを活用した共同システムにより、売り手・買い手との間で債権・債務の認識を即時に一致させることができれば、決済の予定も即時に確定する。これによりシステム上で同一期日の決済は集約やネットリングが可能になり、決済コストを最小化できる。また、売り手・買い手の合意の上、一方が金利相当の費用負担を行うことで決済タイミングを前後にずらすことも容易になる。

資金に余裕のある企業は、優良企業の債務を購入して運用することも可能になる。このようなシステムは、ブロックチェー

ン技術を活用することにより低コストで構築が可能になるため、同一業界の企業が共同出資により設立した協会が運用することも考えられる。こうなれば情報の非対称性による既存金融機関の優位性がますます低下してしまうだろう。しかし、巨額のIT投資の経験がある金融機関が目先のシェア争いに拘らず、公共性の高いシステム基盤を構築し、顧客に提供できるのであれば、新たなビジネスチャンスとなるだろう。

今年(2018年)10月に日本の全銀システムが更改され、24時間、他行間の即時決済が可能になる。また、以前から利便性の面で問題となっていたEDI情報が可変長フォーマットに切り替わり、決済情報と債権・債務情報の紐づけ、消込を行うシステム基盤が完成する。これにより、企業のERPシステムと金融機関の情報連携が益々自動化される。しかし、この基盤を利用するかどうかは任意であり、金融機関の判断に任されている。今後、FinTechや全銀システムへの対応が金融機関により異なり、金融機関の間でのサービス格差が生じることが予想される。企業においてはFinTechにより、資金の可視化、資金決済にかかわるコスト削減が実現し、CMSやTMSの導入が進むと共に、キャッシュマネジメントの高度化が可能になるが、金融機関のITサービスの格差が広がれば、金融機関との付き合い方も大きく変わっていくかもしれない。一言でメインバンクではなく、何のメインバンクなのかが問われる時代になる。

図4 ブロックチェーン技術による債権・債務データ即時共有

