

研究論文

CMS 支払代行・回収代行の経済的効果と運用課題

福嶋 幸太郎

大阪ガスファイナンス

(京都大学大学院経済学研究科博士後期課程)

キーワード：支払代行，回収代行，CMS，キャッシュ・マネジメント・システム，
インハウスバンク

1 はじめに

1.1 本稿の目的

キャッシュ・マネジメント・システム (cash management system、以下「CMS」という)は、「グループ経営を行う企業体などで、グループ全体の現金や流動資産を一元的に管理し、グループ各社で生じる資金の過不足を調整することで、効率的な資金利用を図るシステム」¹である。また、「グループを形成する企業に対して、コンピュータや通信回線などのITインフラを用いて資金の一元管理・運用を提供するサービスの総称であり、親会社や金融子会社に専用の口座を設けてグループ企業の余裕資金をいったん集約し、運転資金などが不足する企業に貸し出すものである」²とも定義されている。

経済産業省調査 [2015]によれば、有効回答社数442社のうち国内CMSを導入している会社は189社(42.8%)と、東証1部・2部上場会社の約4割が国内CMSを導入している。そして、国内CMSの機能のうち、キャッシュ・プーリングを導入している企業は148社あり、支払集約・代行は77社、ネットティングは58社となっている³。キャッシュ・プーリングを導入している企業の約半数は、支払代行を運用している。また、ネットティングよりも支払代行のほうが導入会社数は多い。キャッシュ・プーリングは、インハウスバンク⁴が銀行に代替し、企業グループの余剰資金を活用して資金不足の参加会社へ資金を貸付ける仕組みであり、大きな経済的効果を生み出す⁵。また、ネットティングは参加会社間の債権債務を相殺することによって、参加会社間の決済資金を不要とし、短期運転資金量の圧縮と銀行への振込

手数料を削減する経済的効果がある。支払代行と回収代行はCMS参加会社の支払と回収をインハウスバンクが代替し、これらの業務効率化とコスト削減を実現すると同時に、グループ全体の不正防止とガバナンスを強化するものである。本稿では、CMSの機能のひとつである支払代行・回収代行に限定して、その経済的効果と運用課題を考察することにする。

1.2 研究方法

CMSの運用実態に関する大規模な定量調査は、経済産業省調査 [2015]で実施されている。しかし、CMS導入会社は幅広い業種業態に亘っており、CMSを導入した動機や課題が異なるので、CMS導入会社の深く詳細な情報を収集するにはインタビュー調査が適していると考えられる。また、企業グループの財務データは企業機密となる情報が多く、インタビュー調査は企業財務責任者(財務・経理部署の部長、マネジャー)への面談を通じて、経済産業省調査 [2015]では把握できない詳細な聞き込みが可能であり、CMS実態調査として有効であると考えたからである。そこで、著者は紹介者を通じて企業財務責任者を特定し、事前に当該責任者へ調査票の回答を依頼して、これを回収した。そして、当該責任者との日程調査などを通じて、CMS構築の実務経験や苦勞を共感できる信頼関係(rapportラポール⁶)を醸成しながら、当該責任者からCMSの運用実態を定性的に調査することにした。また、この調査では1社ごとに90分程度のインタビュー調査が限界であると考えた結果、半構造化(semi-structured)インタビュー調査を採用した。

調査対象は、著者が過去に参加していた会計勉強会のメンバー、SAP⁷ユーザー勉強会のメンバー、CMSを共同開発したBTMU⁸の担当者からCMSの財務責任者を紹介してもらい、これを特定した。その結果、調査対象会社はエネルギー2社・陸運3社・繊維2社・機械製造2社・非鉄金属1社・化学2社・金属製造1社・建設1社の合計14社となった。このうち、13社は東証一部上場会社で、1社は非上場会社である。調査対象会社14社に配布した調査票は全て回収できたが、繊維C社⁹と化学I社¹⁰の2社はインタビュー調査に協力してもらえなかった。残りの12社は、著者がCMS財務責任者を直接訪問して、インタビュー調査を実施した。

2 先行研究とリサーチ・クエスチョン

Westerman[2005]は、Royal Philips¹¹のPayment factory（支払代行）のケースを採り上げている。「Royal Philipsの企業財務は、企業金融・金融リスクサービス・事務センター・キャッシュマネジメント・保険・財物管理の6つの機能に分かれている。このうち、事務センターにはPayment factory（支払代行）と狭義のインハウスバンクの機能がある。欧州では、アムステルダムとハンブルグに拠点があり、シティバンクとバンク・オブ・アメリカの2行が支払元銀行となっている。

1999年からPayment factoryが開始され、2年間で約1,100社へ支払いが実施されるまでに拡大している¹²。また、グループ内部の支払いは、実際の現金振込みはせずにPayment factoryを経由して、インハウスバンクで会計的に決済されている¹³と述べている。一方、外部企業へは前述した2行とインハウスバンクが提携し、支払いを実施している。Westerman[2005]は、Payment factoryの長所として次の4点を挙げている。「(1) 様々な段階での財務人材が削減されること、(2) 広範囲の地域をカバーした証憑の突合と監視が可能となること、(3) 先進的な情報システムとの接続が可能となること、(4) 1拠点でグループ内外の連絡を容易にすることが可能」としている。

Polak [2010]は、「子会社を含む企業グループの

shared service centresを確立してpayment factoriesの機能を活用すべきである」と指摘している。また、Holland[1994]は、「世界中のモトローラの支払データをロンドンとシカゴに集約し、このデータをシティバンクのロンドンに連携してSWFT¹⁴のデータに変換し、支払いを行う」事例を紹介している。

岡部 [2014]は、「1990年代後半から2000年代初めに企業改革の取組みとして、シェアード・サービスが注目を集めた」¹⁵と述べている。また、「業務をコア業務とプロセス業務に区分し、各部門はコア業務への集中強化に努める体制とし、プロセス業務をシェアード・サービスセンターに集約させる。これは単なる社内アウトソーサーではなく、定型業務集約によるコスト削減と専門業務の高度化を進め、同機能を積極的に集約し支援することで、より強いグループ作りに貢献する」と述べている。経理の定型業務はグループ企業の各社で分散処理を行うよりも、各社で異なる業務処理を標準化して、ひとつの部署や会社を集約処理することで、専門性が増して処理スピードを向上させることが可能である。

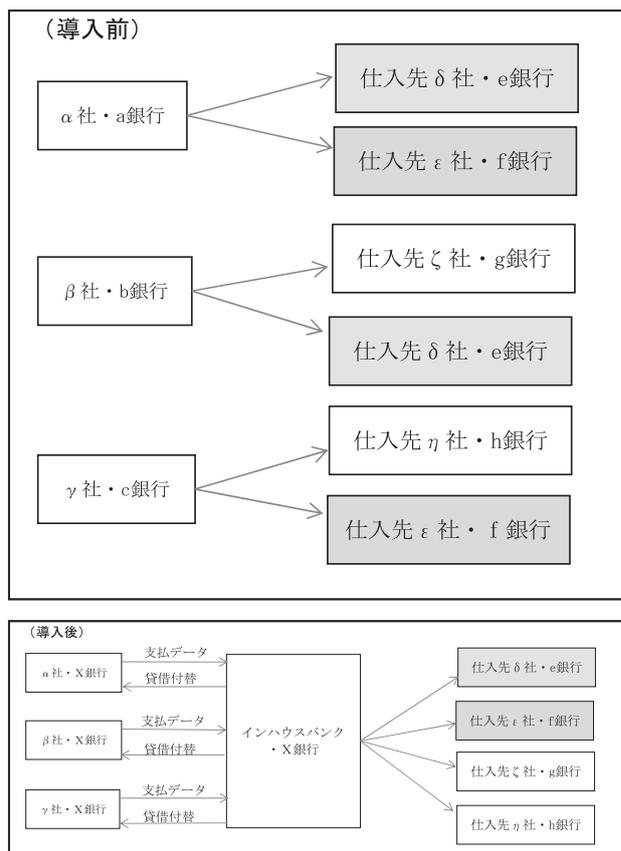
では、CMSの機能のひとつである支払代行・回収代行には、どのような本質があるのか、またどのようなメカニズムで機能するのだろうか。そして、支払代行や回収代行の経済的効果と運用課題はどのようなものだろうか。なぜ、CMSの代表的機能のキャッシュ・プーリングと比べて、支払代行の導入会社が少ないのか。これらを本稿のリサーチ・クエスチョンとする。

3 CMS支払代行の本質とメカニズム

エネルギーA社¹⁶は親会社のシェアード・サービス部署に経理業務を集約した後に、中国上海の関連会社へBusiness Process Outsourcing（以下、「BPO」という）を実施し、親会社社員の立替払いと出張旅費などの精算業務を実施している。また、インタビュー調査では、エネルギーL社¹⁷も親会社社員の立替払いや旅費精算等を中国（大連市）にある資本関係のないBPO会社へ委託していることが分かった。エネルギーA社・L社の中国への経理業務BPOは、日本人と中国人との労務費単価と処理スピードの差

による経済的効果を実現している¹⁸。

支払証憑と支払依頼データの突合や確認は、支払事務において不可欠であるが、CMSの4つの前提条件であるインターネット・アプリケーションソフト・EB¹⁹・提携銀行を活用して、どのような仕組みによって、効率的で生産性の高い支払代行が実現できるのだろうか。西山[2013]は、CMS支払代行をCMSキャッシュ・プーリングと関連付けて、「インハウスバンクに資金集中して資金をプールしているのなら、その統括口座から資金を支払ってもらうというアイデアを具現したものである」²⁰と述べている。つまり、CMS支払代行の本質の第1点目は、インハウスバンクがCMSキャッシュ・プーリングの参加会社の支払いを立替払いし、その金額を参加会社の貸借勘定に付替えるメカニズムを機能させることによって、参加会社の短期運転資金量を圧縮することが可能となる。そして、その本質の第2点目は、参加会社の共通支払先が発生する場合に、参加会社各社分をまとめて支払うことによって、振込み本数を削減して振込手数料を削減すること、さらに全ての参加会社の多数の振込み件数を背景に、銀行との間で有利な振込手数料単価を約定することによって、参加会社全体の振込手数料を削減することにある。そして、その本質の第3点目は、インハウスバンクが、参加会社の支払いに際して発生する支払証憑と支払依頼データの突合や確認事務を集約することによって、事務の専門性が高まり、事務の効率化とコスト削減を実現すると同時に、グループ全体の不正防止とガバナンスを強化することにあると考えられる。



図表1. 支払代行導入前後の事務フロー
出所：著者作成

次に、CMS支払代行のメカニズムを見て行くことにする。CMS支払代行とCMSキャッシュ・プーリングの機能を連携させると、CMS支払代行導入前後の業務フローは、図表1.の通りとなる。CMS支払代行導入前は、子会社α社・β社・γ社は、各社の支払依頼情報と仕入先δ社・ε社・ζ社・η社からの請求書に基づいて、仕入先の指定する銀行口座へ個別に支払いを実施していた。また、取引の中にはδ社・ε社という共通仕入先もあると仮定する。そして、支払事務フローを単純化するために、この企業グループは、提携銀行1行でCMS支払代行業務を構築していることを前提とした。参加会社α社・β社・γ社は、振込先名義・振込先銀行口座・金額・振込期日等の支払データをCMS支払代行システムに入力する。そして、支払証憑と支払依頼データの突合や確認は、参加会社側で実施する場合とインハウスバンク側で実施する場合の二通りが考えられるが、ここではインハウスバンク側でこの確認を行う

ことを前提とする。

インハウスバンクは、参加会社に代わって仕入先へ立替払いを実施し、支払金額をキャッシュ・プーリングの貸借データに付替える。つまり、参加会社がキャッシュ・プーリングで資金余剰のポジションである場合には、参加会社の預け金を支払金額だけ取り崩すことになる。また、参加会社が資金不足のポジションである場合には、参加会社の借入金を支払金額だけ増加させることになる。参加会社が資金余剰のポジションである場合で、参加会社の預け金よりも仕入先への支払金額が高額な場合には、当該参加会社の預け金を取り崩し、かつ借入金を発生させることになる。いずれにしても、キャッシュ・プーリングの本質は、参加会社の預け金と借入金を片寄せして、貸借両建てで現預金を保有しないことにあるので、参加会社の使用運転資金量が圧縮され、資金コストが削減される。このように、CMS 支払代行はキャッシュ・プーリングと連携して、参加会社の短期運転資金の効率化を実現する。

インハウスバンクは、参加会社名義で仕入先へ振込みを実行し、参加会社から支払代行手数料を徴収する。そして、CMS 支払代行システムに参加会社 α 社・ β 社・ γ 社の仕入先コードを設定し、振込先銀行口座等の情報を予め登録してマスター・データを保持すれば、仕入先コードを選択することによって、取引の都度参加会社からインハウスバンクへの仕入先の情報入力を省略でき、振込先誤りや支払不正への予防となり、内部牽制が機能することになる。また、企業グループ全体で統一の仕入先コードを設定すれば、支払先の名寄せも可能となる。図表 1. では、 α 社・ β 社の仕入れ先 δ 社が共通、 α 社・ γ 社の仕入れ先 ε 社が共通となるので、インハウスバンクはそれぞれの参加会社の名義で振込みを纏めることにより、支払本数を削減し、振込手数料を削減することが可能となる。

また、振込手数料単価は、個人取引の場合には特定手数料が定められているが、法人取引の場合には相対交渉が可能となっている。参加会社単独では振込件数が少ないので、銀行に対して有利な振込手数料を引き出すのは難しいが、インハウスバンクが多

くの参加会社の銀行振込件数を扱う場合には、銀行に対して有利な取引条件を引き出すことが可能²¹となり、企業グループ全体の振込手数料単価を低減させ、結果として振込手数料総額を削減することが可能となる。建設 N 社²²の場合、支払代行の取扱い件数は、月間平均約 5～6 万件（月間平均約 1000 億円）に及び、仮に振込手数料単価（定価）400 円（税抜）を約定 200 円（税抜）に引き下げできれば、月間手数料削減効果は約 10～12 百万円、年間では約 120～144 百万円となり、大きな経済的効果を実現できる。

支払代行を一層効率化し、更なる支払事務コスト削減を実現するには、会計システムとの連動をいかにして実現するのかが、次の重要な検討課題となる。参加会社が支払代行システムを使用して振込依頼する際に、会計仕訳を自動生成して、参加会社の会計システムに仕訳データを自動的に取込む仕組みを作ることが、課題解決のひとつとなる。また、企業グループ全体で SAP などの ERP を導入している場合には、支払代行の効率化を比較的容易に実現することが可能である。

インタビュー調査では、陸運 D 社²³が SAP と BTMU の支払代行システムを連動させ、参加会社の支払代行を運用している。また、機械製造 E 社²⁴は、ORACLE²⁵の共通経理システムと自社独自開発の支払代行システムを運用していることが分かった。そして、参加会社が仕入れの仕訳入力²⁶を行えば、インハウスバンクがこれを支払う仕組みを運用している。ただし、グループ全体で ERP を導入する場合、高額な導入コストが必要なため、ERP 導入コストと経済的効果との検証が不可欠となる。

一方で、非鉄金属 F 社²⁷・機械製造 G 社²⁸・陸運 H 社²⁹は、SMBC の支払代行システムを使用している。また、エネルギー L 社では、グループ内の支払代行会社が伝票審査と支払データ作成を行い、みずほ銀行の支払代行システムを使用している。また、エネルギー L 社は一般事業会社への支払いだけでなく、参加会社社員の給与賞与、税金等の納付書支払いも実施している。金属製造 M 社³⁰は、システムベンダーの CMS 支払代行システムを使用している。

建設N社は、BTMUの支払代行システムを使用しており、前述したように大規模な支払代行を運用していることを確認している。

次に、CMS支払代行の会計仕訳は、図表2.の通りとなる。参加会社は、CMS支払代行の締切日に費用と買掛金を認識する。一方、インハウスバンクでは締切日には取引が生じないので、会計仕訳は生じない。参加会社は、支払日には買掛金が取消され、支払日の夜間にはキャッシュ・プーリングのゼロバランス³¹が実行され、借入金が増加する。一方で、インハウスバンクでは支払日に参加会社の買掛金を支払うため、現預金が取崩され、支払日の夜間にはキャッシュ・プーリングのゼロバランスが実行され、参加会社に対する貸付金が増加することになる。

	参加会社	インハウスバンク
締切日	費用100/買掛金100	仕訳なし
支払日	買掛金100/CMS100	CMS100/現預金100
支払日(夜間)	CMS100/借入金100	貸付金100/CMS100

図表2. CMS支払代行の会計仕訳

出所：著者作成

注：参加会社のキャッシュ・プーリングの資金ポジションは借入ポジションとした。CMS勘定は相殺用の仮勘定で、支払代行手数料の会計仕訳は省略した。

以上のように、インハウスバンクが支払代行会社の役割を果たすことを前提に、CMS支払代行のメカニズムを述べてきた。他方で、参加会社には支払いとは逆の資金の流れとなる資金回収・入金の事務があるが、キャッシュ・プーリングを活用して、これらの事務効率化を図るにはどのような仕組みを導入すれば良いのであろうか。次章では、これを採り上げることにする。

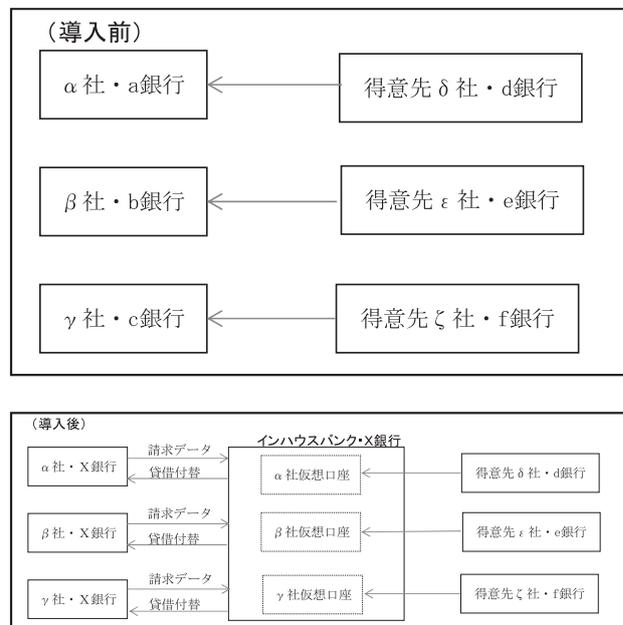
4 CMS回収代行の本質とメカニズム

CMS回収代行は、支払代行の逆の資金の流れが生じるはずである。そして、CMS回収代行の本質はどのようなものか、またどのようなメカニズムで機能するのだろうか。

CMS支払代行の本質を援用してCMS回収代行を考察すれば、CMS回収代行の本質の第1点目は、インハウスバンクが参加会社の売掛金を収納し、収納

した金額をCMSキャッシュ・プーリングの参加会社の貸借勘定に付替えるメカニズムを機能させることによって、参加会社の短期運転資金量を圧縮することにある。そして、その本質の第2点目は、インハウスバンクが収納に際して発生する参加会社の売掛金消込み事務を集約することによって、事務の専門性が高まり、事務の効率化とコスト削減を実現することにあると考えられる。CMS支払代行の場合には、参加会社全体の振込手数料削減を実現できるが、CMS回収代行の場合には収納事務が目的であるので、銀行に支払う手数料はなく、この点でのコスト削減は生じない。

次に、CMS回収代行のメカニズムを見て行くことにする。CMS回収代行導入前のα社・β社・γ社は、請求書を発行して各社が指定する銀行口座への入金を待つことになる。そして、入金後は各社で売掛金の消込みを行うことになる。CMS回収代行導入後は、インハウスバンクが回収代行会社の役割を果たすことを前提とする。そして、支払事務フローを単純化するために、この企業グループは提携銀行1行でCMSを構築していることを前提とした。



図表3. 回収代行導入前後の事務フロー

出所：著者作成

CMS回収代行導入後は、参加会社はCMS回収代

行システムへ得意先に対する請求データを入力し、インハウスバンクはこれを確認できるようにする。インハウスバンクは提携銀行内に参加会社の仮想口座³²を設定し、参加会社の得意先の入金待ちをする。参加会社の得意先が参加会社の仮想口座へ銀行振込みを実施し、インハウスバンクがこの入金を確認できれば、売掛金消込みソフトを活用して、参加会社の売掛金を消込む作業を行う。これと同時に、インハウスバンクは参加会社への入金額と同額を参加会社への貸借勘定に付替える。これを図示すると、図表3.の通りとなる。

回収代行も支払代行と同様に、参加会社が資金余剰のポジションである場合には、参加会社の預け金を入金金額だけ増加させることになる。また、参加会社が資金不足のポジションである場合には、参加会社の借入金を入金金額だけ減少させることになる。参加会社が資金不足のポジションで、参加会社の借入金よりも得意先の入金金額が高額な場合には、当該参加会社の借入金を取り崩し、かつ預け金を発生させることになる。いずれにしても、キャッシュ・プーリングの本質は、参加会社の預け金と借入金を片寄せして、貸借両建てで現預金を保有しないことにあるので、参加会社の使用運転資金量が圧縮され、資金コストが削減される。

図表3.では、インハウスバンクが回収代行業務を行うことを前提としているが、回収代行業務で最も難しい事務は売掛金の消込み作業である。そこで、インハウスバンク内に参加会社各社の仮想口座を活用し、参加会社の得意先からの入金を参加会社ごとの仮想口座に集約することによって、売掛金消込み作業の煩雑さを緩和することが可能となる。

インタビュー調査では、陸運D社のみがSAPとBTMUの支払・回収代行システムを連動させて、参加会社の回収代行業務を運用していることを確認している。次に、CMS回収代行の会計仕訳を図表に示すと、図表4.の通りとなる。

	参加会社	インハウスバンク
請求書発行日	売掛金100/売上100	仕訳なし
入金日	CMS100/売掛金100	現預金100/CMS100
入金日(夜間)	預け金100/CMS100	CMS100/借入金100

図表4. CMS回収代行の会計仕訳

出所：著者作成

注：参加会社のキャッシュ・プーリングの資金ポジションは預け金ポジションとした。CMS勘定は相殺用の仮勘定で、回収代行手数料の会計仕訳は省略した。

参加会社は、CMS回収代行の請求書発行日に売上と売掛金を認識する。一方、インハウスバンクでは請求書発行日に取引が生じないので、会計仕訳は生じない。参加会社は入金日には、売掛金が取消され、支払日の夜間にはキャッシュ・プーリングのゼロバランスが実行され、預け金が増加する。一方で、インハウスバンクでは入金日に参加会社の売掛金を受取るため、現預金が計上され、支払日の夜間にはキャッシュ・プーリングのゼロバランスが実行され、参加会社に対する借入金が増加することになる。以上のことから、CMS回収代行には、運転資金量の圧縮と回収事務集約によるコスト削減効果は見込めるものの、回収に伴う銀行手数料削減効果は見込めないことになる。

5 おわりに

2章で示したように、本稿のリサーチ・クエスチョンはCMS支払代行・回収代行の本質は何か。そして、どのようなメカニズムで機能するのか。CMS支払代行や回収代行の経済的効果と運用課題は何か。なぜ、CMSキャッシュ・プーリングの導入の割に、CMS支払代行の導入会社が少ないのかにあった。

CMS支払代行の本質は、(1)インハウスバンクがCMSキャッシュ・プーリングの参加会社の支払いを立替え払いし、その金額を参加会社の貸借勘定に付替えるメカニズムを機能させることによって、参加会社の短期運転資金量を圧縮することにある。そして、(2)参加会社の共通支払先への支払いが発生する場合には、参加会社各社分をまとめて支払うことによって振込み本数を削減して振込手数料を削減することであり、さらに参加会社の多数の振込み件数を背景に、銀行との間で有利な振込手数料単価を約

定することによって、参加会社全体の振込手数料を削減することにある。そして、(3) インハウスバンクが、参加会社の支払いに際して発生する支払証憑と支払依頼データの突合や確認事務を集約することによって、事務の専門性を高め、事務の効率化とコスト削減を実現することにある。そして、そのメカニズムは図表 1. で示した。

CMS 支払代行や回収代行の経済的効果は、以下の 3 点となる。1 点目は、支払・回収関連事務コストの削減にある。支払・回収業務が分散から集約へ変更されるために、支払・回収事務コストの削減が可能となる。2 点目は、支払・回収業務とキャッシュ・プーリングが連動されるために、参加会社各社は支払時の決済用資金と回収時の受取資金をキャッシュ・プーリングの入出金に変換できる。その結果、決済日と同日に運転資金量の圧縮を実現でき、資産負債を両建てで保有しないことから、運転資金の効率的管理が実現できる。3 点目は、振込事務をインハウスバンクへ集約するため、複数の参加会社の振込先が同一である場合には、振込件数を削減することが可能となる。また、振込事務をインハウスバンクへ集約するため、振込件数増加を背景に銀行との振込手数料単価について有利な条件を引き出すことが可能となる。ただし、回収代行についてはインハウスバンクが資金の受取り手となり、銀行側のメリットが生じないため、銀行との有利な取引条件を引き出すことはできない。つまり、CMS 支払代行は、事務コストの削減・短期運転資金の圧縮・銀行手数料の削減の 3 点に経済的効果がある。一方、CMS 回収代行は、事務コストの削減・短期運転資金の圧縮の 2 点にしか経済的効果がない。

特に、支払代行は銀行振込手数料の削減が大きな金額となるため、企業側の導入動機が強く働くと推測される。その結果、メガバンクが用意する汎用 CMS サービスでは CMS 支払代行の機能が準備されているが、CMS 回収代行の機能は準備されていないと考えられる。なぜならば、企業はメガバンクの CMS 支払代行機能を利用する場合は、その使用料よりも大きな経済的効果が期待できるが、CMS 回収代行ではそれを期待できないからである。インタ

ビュー調査では、陸運 D 社だけが SAP と BTMU の支払・回収代行システムを連動させて、運用していることを確認している。その他の非鉄金属 F 社・機械製造 G 社・陸運 H 社・エネルギー L 社は CMS 支払代行のみを導入している。これらを図表で整理すると、図表 5. の通りとなる。

	CMS支払代行	CMS回収代行
事務コスト削減	○	○
短期運転資金の圧縮	○	○
銀行手数料の削減	○	×

図表 5. CMS 支払代行・回収代行の経済的効果
出所：著者作成

次に、CMS 支払代行・回収代行の運用課題について述べる。本稿では、インハウスバンク側で支払証憑と支払依頼データの突合や確認を実施することを前提とした。また、インハウスバンク側で参加会社の売掛金消込みを実施することを前提とした。しかし、これらの事務が参加会社側で実施された場合には、支払・回収関連事務は参加会社各社へ分散される結果、支払・回収関連事務をインハウスバンク側で集約する場合と比較して、コスト削減効果は不完全な状態に留まる。

Westerman[2005] が指摘したような、広範囲の地域をカバーした証憑の突合と監視、1 拠点でグループ内外の連絡を容易にすることが可能という payment factories の機能を発揮できない。つまり、図表 5. の事務コスト削減が十分達成できないことになる。これが、CMS 支払代行と回収代行の運用課題と考えられる。この課題を解決するには、グループ全体で ERP などの共通会計システムを導入し、1 拠点で支払証憑と支払依頼データの突合や確認、売掛金消込みを実現しなければ、十分な事務コスト削減図れない。しかしながら、ERP の導入には多額のコストが必要なため、コストと経済的効果の検証が不可欠となる。陸運 D 社では、ERP を導入して支払・回収代行の両方を運用しているが、支払代行では参加会社側に支払意思決定の権限と責任が残されている点で、十分な事務コスト削減には至っていないと考えられる。ただし、回収代行では売掛金消込みが

自動化されており、事務コスト削減が実現されている。

次に、CMS キャッシュ・プーリングの導入の割に、なぜCMS支払代行の導入会社が少ないのかについて述べたい。キャッシュ・プーリングは、銀行に代替してインハウスバンクがグループの余剰資金を基に運転資金が不足する会社へ貸付を行う機能であり、大きな経済的効果を生じる（脚注5参照）。一方で、CMS支払代行による銀行振込手数料削減効果は、キャッシュ・プーリングのそれに劣後するからである。しかし、メガバンクが提供するCMS支払代行のアプリケーション・ソフトを利用することは、さほど大きな導入障害（課題）とはならない。なぜならば、支払証憑と支払依頼データの突合や確認を参加会社側に残した場合、CMS支払代行は導入前の支払事務と大きく異なるからだ。しかし、インハウスバンクが支払証憑と支払依頼データの突合や確認を実施するためには、インハウスバンク側でのこれらの事務をグループ内で標準化し、参加会社で徹底することによって大量の事務処理を行わなければならない。つまり、グループ内での支払業務のリエンジニアリングを実現する必要があるため、財務責任者にとって課題解決の難易度が数段上がることになるからだと考えられる。インタビュー調査では、エネルギーL社はインハウスバンクが支払証憑と支払依頼データの突合や確認事務をグループ会社へ再委託しており、今後の課題解決に重要なヒントを与えてくれている。

以上

脚注

- 1 「情報システム用語辞典」<http://www.itmedia.co.jp/im/articles/0906/02/news107.html>
- 2 経済産業省電子債権を活用したビジネスモデル検討WG[2005]、39頁。
- 3 同調査は東証1部・2部上場企業2,279社（金融機関除く）を対象にした郵送アンケート調査で（2014年実施）、回答率19.4%（回答数442）。CMS導入の有無・機能の利用範囲は、経済産業省調査[2015]、35-36頁。

- 4 CMSの各機能を運用する親会社や金融統括会社のこと。
- 5 インハウスバンクの参加会社からの借入金500億円・貸付金300億円・基準金利TIBOR0.21%・インハウスバンクのスプレッド0.3%・銀行のスプレッド1.0%であるという条件では、インハウスバンクと参加会社の経済的効果（銀行代替効果）は年間5.38億円となる（福嶋[2015]、26頁）。
- 6 フランス語で「人間関係」を意味するが、ワールド調査ではインフォーマントとの「親密な信頼関係」を意味する。
- 7 SAPとは、1972年にドイツのワルドルフで設立された、ERPパッケージ（統合業務パッケージ）ソフトの大手ベンダーの名称である（IT用語辞典バイナリ）。
- 8 BTMUは、三菱東京UFJ銀行の略。
- 9 繊維C社は、2016年3月期売上高7900億円、経常利益600億円、総資産8320億円、純資産3140億円、連結子会社69社、持分法適用会社77社、東証1部上場会社、国内CMSとGCMSの両方を運用、調査票回答あり、インタビュー調査拒否。
- 10 化学I社は、2016年3月期売上高2兆1010億円、経常利益1710億円、総資産2兆6620億円、純資産1兆900億円、連結子会社160社、持分法適用会社36社、東証1部上場会社、国内CMS・GCMS共に未導入、調査票回答あり、インタビュー調査拒否。
- 11 1891年にオランダで設立、家電製造販売業、欧州での膨大な営業取引がある。2005年当時の従業員は約16万人、5つの製造部門を保有し、2002年の取引高は3兆7000億円あるとWesterman[2005]で紹介されている。
- 12 Royal Philipsでは、1999年に支払代行開始と同時にキャッシュ・プーリングも導入されている。
- 13 ネットィング参加会社は、他の参加会社への債権債務をインハウスバンクへの債権債務へ付替えて、全ての参加会社の債権債務を相殺する方法を採用している。これは貸借勘定付替えによる債権債務の相殺と呼ばれており、CMSネットィングの

- 代表的手法である。詳しくは、福嶋 [2017b]、51 - 53 頁を参照。
- 14 Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication の略で、世界各国の金融機関などに高度に安全化された金融通信メッセージ・サービスを提供する金融業界の標準化団体である。
- 15 岡部 [2014] は、「シェアード・サービスは、企業価値を高めることを目標として、本社部門・事業部門・グループ会社の間接業務を集約し、再構築することで、業務効率化とコスト構造の変動化を実現し、低コストで高品質なサービス提供を可能にすること」と定義している (67 頁)。また、西山 [2013] は、「シェアード・サービスは、グループ内企業に共通する業務を標準化すると同時に、1カ所に集中させて、業務の効率化・コスト削減を図る手段である」(57 頁) と定義している。
- 16 エネルギー A 社は、2016 年 3 月期売上高 1 兆 3220 億円、経常利益 1340 億円、総資産 1 兆 8290 億円、純資産 9350 億円、連結子会社 149 社、持分法適用会社 16 社、東証 1 部上場会社、国内 CMS と GCMS の両方を運用、調査票回答あり、2016 年 7 月 6 日インタビュー調査あり。
- 17 エネルギー L 社は、2016 年 3 月期売上高 3 兆 2450 億円、経常利益 2410 億円、総資産 7 兆 4120 億円、純資産 1 兆 2010 億円、連結子会社 63 社、持分法適用会社 4 社、東証 1 部上場会社、国内 CMS のみ運用、調査票回答あり、2016 年 9 月 5 日インタビュー調査あり。
- 18 年齢によっても異なるが、BPO に携わる中国人の労務費単価は年間約 300 万円で日本人の約 1/2 ~ 1/3、処理スピードも中国人の場合、業務ごとの KPI (Key Performance Indicator) を設定し改善を繰り返すことから、日本人よりも時間当たりの処理件数が多いと言われている (福嶋 [2014])。
- 19 Electronic Banking は、取引企業と銀行のコンピュータをインターネットで接続して、振り込みや取引口座の残高照会を行う銀行が企業へ提供するサービスの総称。ファーム・バンキング (FB) とも言う。
- 20 西山 [2013]、69 頁
- 21 インタビュー調査では、EB による 3 万円以上の振込金額の振込手数料 (定価) に対する約定単価 (税抜き) は、三井住友銀行 (SMBC) で定価 400 円が約定 200 円、りそな銀行で定価 600 円が約定 300 円という事例があった。
- 22 建設 N 社は、2016 年 1 月期売上高 1 兆 8580 億円、経常利益 1600 億円、総資産 2 兆 290 億円、純資産 1 兆 680 億円、連結子会社 205 社、持分法適用会社 23 社、東証 1 部上場会社、国内 CMS のみ運用、調査票回答あり、2016 年 9 月 7 日インタビュー調査あり。
- 23 陸運 D 社は、2016 年 3 月期売上高 1 兆 2170 億円、経常利益 610 億円、総資産 1 兆 9300 億円、純資産 3490 億円、連結子会社 57 社、持分法適用会社 7 社、連結納税会社、東証 1 部上場会社、国内 CMS のみ運用、調査票回答あり、2016 年 8 月 4 日インタビュー調査あり。
- 24 機械製造 E 社は、2016 年 3 月期売上高 7030 億円、経常利益 230 億円、総資産 6780 億円、純資産 2050 億円、連結子会社 75 社、持分法適用会社 10 社、非上場会社、国内 CMS と GCMS の両方を運用、調査票回答あり、2016 年 8 月 8 日インタビュー調査あり。
- 25 1977 年に Lawrence J. Ellison が創業した企業で、本社は米国カリフォルニア州レッドウッドシティ。日本法人は 1985 年設立の日本オラクル (株)。ERP の開発・販売などを手がける世界的な大手企業の一つ。(IT 用語辞典)
- 26 仕入先名と仕入先コードが紐付けされており、仕入の仕訳入力のみ行えば仕入先の銀行情報が認識されるようになっている。
- 27 非鉄金属 F 社は、2016 年 3 月期売上高 2 兆 9330 億円、経常利益 1650 億円、総資産 2 兆 7420 億円、純資産 1 兆 5610 億円、連結子会社 353 社、持分法適用会社 36 社、東証 1 部上場会社、国内 CMS と GCMS の両方を運用、調査票回答あり、2016 年 8 月 23 日インタビュー調査あり。
- 28 機械製造 G 社は、2016 年 3 月期売上高 1 兆 5410 億円、経常利益 932 億円、総資産 1 兆 6200 億円、純資産 4450 億円、連結子会社 99 社、

持分法適用会社 20 社、東証 1 部上場会社、国内 CMS と GCMS の両方を運用、調査票回答あり、2016 年 8 月 25 日インタビュー調査あり。

29 陸運 H 社は、2016 年 3 月期売上高 2190 億円、経常利益 270 億円、総資産 8940 億円、純資産 2030 億円、連結子会社 58 社、持分法適用会社 1 社、東証 1 部上場会社、国内 CMS のみ運用、調査票回答あり、2016 年 8 月 23 日インタビュー調査あり。

30 金属製造 M 社は、2016 年 3 月期売上高 1 兆 8220 億円、経常利益 280 億円、総資産 2 兆 2610 億円、純資産 7450 億円、連結子会社 170 社、持分法適用会社 43 社、東証 1 部上場会社、国内 CMS と GCMS の両方を運用、調査票回答あり、2016 年 10 月 4 日インタビュー調査あり。

31 ゼロバランスは、CMS 参加会社の提携銀行口座残高を毎日 0 円とする銀行のコンピュータ操作であり、CMS キャッシュ・プーリングの主要な機能である。

32 2000 年 2 月に成立した、国内金融業界初の BMP（ビジネスモデル特許）。振込専用の仮想口座を設定することで、振込人と振込額を確実に照合できるシステムに関する特許で、三井住友銀行が保有する。法人向けの入金照合サービスシステムとして実用化されている（ビジネス用語辞典）。

参考文献

- Freeman R. Paul[1982]“International cash management systems,”*Centre for Business Research*, in association with Manchester Business School, University of Manchester
- Holland, C.P., Lockett G, Richard J. M. et.al [1994], “The Evolution of a Global Cash Management System,” *Sloan Management Review*, 36, pp.37-48.
- Polak Petr, Ivan Klusacek[2010], *Centralization of Treasury Management*, First edition, Ukraine, Business Perspective
- Westerman Wim, Henk von Eije[2005] “Multinational Cash Management in Europe Towards Centralisation and Disintermediation: The Philips Case,” *Managerial Finance*, Vol.31No.10,pp.65-74.
- 伊藤薫他 [2015]「日本企業のグローバル財務・資金管理の現状と課題」『金融財政事情』第 66 巻第 15 号, 10 – 17 頁
- 岡部武 [2014]『グローバル CMS 導入ガイド』中央経済社
- 尾山哲夫 [2013]「資金管理の透明化による内部統制の強化」『企業会計』第 65 巻第 5 号, 70 – 81 頁
- 黒田晁生他 [1998]『企業財務戦略ビッグバン—コーポレート・ファイナンスの再構築』東洋経済新報社
- 経済産業省調査 [2015]「平成 26 年度総合調査研究 GCM 及び ABL の現状と普及促進に向けた課題の調査等」
- 経済産業省電子債権を活用したビジネスモデル検討 WG[2005 年]「電子債権構想—IT 社会における経済・金融インフラの構築を目指して—」
- 宿輪純一 [2006]『アジア金融システムの経済学』日本経済新聞社
- 田尾啓一 [2007]『グループ経営の財務リスクマネジメント』中央経済社
- 通商産業省調査 [2000]「外国為替及び外国貿易法改正影響調査結果について」
- 中村正史 [2002]「キャッシュ・マネージメント・サービス (CMS) で効率的な資金管理を実現」『経理情報』第 994 号, 44 – 47 頁
- 西山茂 [2013]『キャッシュ マネジメント入門』東洋経済新報社
- 福嶋幸太郎 [2014]「中国向けビジネス・プロセス・アウトソーシングに関する実践研究」『関西ベンチャー学会誌』第 6 号, 54 – 63 頁
- 福嶋幸太郎 [2015]「CMS キャッシュ・プーリングの経済的効果と運用課題」『関西ベンチャー学会誌』第 7 号, 22 – 31 頁
- 福嶋幸太郎 [2017a]「グローバル・キャッシュ・マネジメントの運用課題」『関西ベンチャー学会誌』第 9 号, 3 – 15 頁

- ・福嶋幸太郎 [2017b] 「CMS ネットティングのメカニズムと課題」『経済論叢（京都大学）』第191巻第4号, 39 – 60頁

以上
(査読論文)