

●財務・税務マネジメント

財務管理システム導入によるコストの削減

インハウス・バンキングの次に来るものは？



柳洋二郎氏

サンガードアジアパシフィック
カントリー・マネージャー、
ビジネス・デベロップメント

●プロフィール(やなぎようじろう氏)
1988年、日本アイ・ピー・エム入社、
金融システム事業部にて各種業務システムの
コンサルティング、開発に従事。
また、業界の各種ワーキング・グループに参画。
04年ソリュション営業部担当次長を経て
同社退社。サンガードアジアパシフィック社
にて財務管理システム、金融関連システムの
営業、マーケティングに従事。

本日は財務管理業務とその周辺の観点で、トレジャリーのコア業務から周辺の拡張業務へと発展していく流れについて簡単に触れ、その後本題であるネットイングおよび支払代行業務につき述べる。

キャッシュマネジメントおよびそれに伴う外国為替、スワップ、資金決済そして会計等の一連の業務がトレジャリー業務のコアを構成する。コア業務の周りには拡張業務として内部顧客サービス業務と報告業務があげられる。

内部顧客サービスでは、財務部が企業グループ内の関連会社に対して、今まで銀行が提供していたさまざまなサービスを代わりに提供するとともに共通インフラの整備を行う。

一方で近年、場所を選ばず簡単な操作で金融取引を行えることやマーケットのボラティリティーが高くなった結果、業務の可視性が重要になっている。それ故、リスクや収益を正確に把握し報告する仕組みの構築が不可欠である。

拡張業務の先には、コア業務と拡張業務を有機的に結びつけ、より良いサービスを提供することが求められる。一例として為替とネットイングを融合し、関連会社が自国通貨以外の実口座を持つ必要をなくすなどが考えられる。

以上を整理すると、トレジャリーの業務は、コアとなる基本業務から、効率化と牽制(リスク管理)を経て、関連会社へのサービス提供、最終的にはプロフィットセンターとして進化して行く流れにある。

本日の主題であるネットイングや支払代行は、関連会社の業務のアウトソーシングであり、コストセンターとして業務を行うのかプロフィットセンターとして行うのかによって、大きく手法が違ってくる。コストセンターとして行う場合は、より良いサービスの追求というより、コスト削減を柱にすることになるが、プロフィットセンターとして位置づけるとさまざまなサービスの可能性が広がる。

ネットイング

ネットイングには対象取引、対象者、通貨の三つの切り口により幾つかのパターンがある。まず対象取引の区分として、支払指図とポジションがある。支払指図のネットイングは外部に依頼する支払指図を減らすことでコストの削減を実現する。一方ポジションのネットイングは(為替が最も一般的)外貨余剰資金を有効活用することで、資金調達コストやヘッジ取引コストを削減する。

対象者の観点では、二者間(バイラテラル)と多者間(マルチラテラル)がある。二者間のネットイングは通常信用枠の有効活用という観点で使用される。コスト削減の観点では、多者間が主になり、グループ内決済の件数を大幅に削減することが可能である。

最後に通貨の観点では、単一通貨・同一通貨ペア(為替)のみを対象とする考え方と、多通貨間でネットイングをする考え方がある。

以下、支払指図、多者間、多通貨の切り口のネットイングについて

て業務の流れを説明する。

まず参加者が請求書を入力し、その請求書を相手方が確認するプロセスを繰り返す。決められた日が到来すると、センターが各々のポジションの勝ち負けを算出し（仮締め）、このポジションを各参加者が最終確認（本締め）、その後センター側で不足資金を調達する。決済日にセンターは個別の参加者との決済を行い、ステートメントを送付する（仮想口座の場合）。

以上の基本的なフローの中で、代表的な考慮点を挙げる。

①センターを自社で持つのか、アウトソースするか

②ネットイングのサイクル（月一回なのか、一週間に一回なのか等）

③受渡金額の入力を支払主導にするか受取主導にするか、それとも支払側と受取側の双方の一致をシステムのチェックするか

④手入力可能な取引件数なのか、システム／Fが必要か（支払主導や受取主導を選択すると、自動入力であっても、相手方の確認が目検になり、現実的でない可能性がある）

⑤仮締め時のポジションに齟齬が

あった場合の通知方法（電話やファックスを基本の事務フローとするケースが多い）

⑥カット・オフ前の仮締めのタイミング、システムの制御の可否

⑦フラット型、階層型のネットイング

⑧参加者の独自為替（個別予約）を認めるか、センター集中（包括予約）で行うか

これらの中で最も話題に上がる疑問は、請求書の取り込みI/Fの方法論と正しさの確認、ネットイングの階層化、為替の取り方になる。

支払代行

支払代行はネットイングと異なり、多者間とか多通貨のような複雑な考え方ではなく、いかに事務手順の簡素化と外貨調達の集中化を行うかが論点になる。支払タイミングの集中化や、取引銀行の集中により事務手順の簡素化、コスト削減が実現する。また、外貨調達の集中化では為替予約のタイミングやどこまでネットイングする

かによりコスト削減の程度が決まる。さらに、最終的な支払の確認手段としてのリコンサイルの集中化は大きなコスト削減効果が見込める。

基本的な業務の流れは、ネットイングに類似している。まず、参加者が代行を依頼する取引を入力し、センターはその結果をネット・アウト後不足資金の調達を行い、実際の送金を実施する。各参加者は支払通貨の実口座を持つとは限らないため、仮想口座の活用も考えられる。決済終了後、銀行からのステートメントを元にリコンサイルを行い、送金結果を各参加者に通知する。以上のような流れの中で考慮点を述べる。

①センターを自社で持つのか、アウトソースするか

②支払データのシステムへの入力自動化

③膨大な外部支払先の登録方法（システムに予め登録するか、順次登録するか、平文で入力可能とするか）

④支払サイクルの頻度（基本的なサイクルに加え、随時可能というケースが多い）

⑤ネットイングのクライテリア（同一支払先を全て纏めるか、通貨や支払の性質により分けるか等）

⑥支払に必要な資金（他通貨）の調達（参加者の調達した為替の考慮、調達タイミング等）

⑦取り纏めた決済の明細の受取人への提示方法（見せ方）

これらの中で、最も話題に上がる疑問は、支払データのシステムへの入力方法、受取人に対する明細の提示方法になる。

まとめ

ネットイングや支払代行業務を行うことで、業務プロセスの標準化によるオペレーション・リスクの削減、取引先銀行の集中化、為替の集中化とこれに伴う決済件数の削減によるコストの削減が見込める。一方、システム構築の観点では、インターフェースの考え方、仮想口座の利用方法、リコンサイルの集中化が考えるポイントになる。