

【会計・税制分野】

◆優秀

「連結経営基盤 CMS の運用課題と対応」

福嶋 幸太郎（大阪ガスファイナンス株式会社）

---

本稿の目的は CMS（キャッシュ・マネジメント・システム）の運用にあたって解決すべき法的論点を指摘し、どのようにこれらを解釈するのか、また留意すべき課題は何かを論じること、CMS の運用実態を把握するために 14 社の企業財務責任者へのインタビュー調査を実施し、その結果発見できた CMS の運用事例や課題を明らかにすることを通して、CMS の経済合理的運用に貢献するために、その運用上の課題に多面的考察を加え、その課題対応を提示することにある。

CMS 運用環境整備には、インターネット・アプリケーション・提携銀行・EB という 4 つの前提条件をどのように選択し、設計するのかが重要な検討事項となる。つまり、4 つの前提条件を検討して決定することは CMS 運用の基本設計にあたり、極めて重要な意思決定である。

CMS の主要機能キャッシュ・プーリングや長期 CMS は、インタビュー調査で約 3.9% の ROA 向上に寄与している。また、一定の前提状況を置けば年間 5 億円程度の経済的効果を生み出す。そして、参加会社が必要な時に必要な金額だけ資金調達できることが、参加会社の資金繰り精度を甘くし、引いてはインハウスバンクの資金繰りを歪めてしまうオートマティック・キャッシュ・フローを生み出してしまう。

これを極小化するには、厳格な貸付限度額管理・ペナルティ金利などを有効に機能させて、資金繰り精度を高めなければならない。また、これはプリンシパル・エージェンシー理論におけるインハウスバンクの参加会社に対するモニタリング活動である。資金繰りの歪みを完全になくすことはできないが、企業がキャッシュ・プーリングの運用面の工夫により、極小化できる。

CMS は、インタビュー調査の結果、ほとんどが 2000 年以降に導入されている。比較的新しいグループ・ファイナンスの仕組みであるため、出資法・貸金業法・印紙税法・会社法・法人税法などの論点を紹介し、これらへの解釈や対応方法を示した。結果として、CMS の運用に関する法的な課題は解決できるものであった。

ネットィングのメカニズムと運用課題では、第一法債権債務差額の相殺は実務では利用されていないこと、メガバンクの運用するアプリケーションでは第二法貸借勘定付替えによる債権債務の相殺が利用されていることがインタビュー調査結果で判明した。そして、

提携銀行が1行の場合に利用可能な第三法 CMS 口座統制による債権債務の相殺を紹介した。これは、先行研究や実務でも採用例が少ないネットィング手法であり、CMS 研究への貢献である。

CMS 支払代行のメカニズムと運用課題では、その経済的効果は事務コストの削減効果、短期運転資金の圧縮効果、銀行手数料の削減効果にあることを示した。そして、支払不正・内部牽制を通じてグループ全体のガバナンスを強化することが可能である。

GCMS の運用課題では、欧州や北米で運用可能なアクチュアル・プーリングがなぜ東南アジア新興国で運用ができないのかを為替レートのトリレンマ理論を援用して、その理由を述べた。これは企業努力では解決できない運用課題である。しかし、日本の外国為替法の変遷や通商産業省調査[2000]から、東南アジア新興国の経済力が高まれば、いずれは解決できる可能性がある。

グループ全体の経営資源であるヒト・モノ・カネ・情報を素早く正確に把握し、これらの経営資源の全体最適を目指して経営管理する手段が連結経営基盤である。そして CMS は、グループ財務面での連結経営基盤である。CMS の運用目的・基本設計・詳細設計を決定するには、CMS の各機能のメカニズムを十分理解することが前提となる。本稿では、CMS の代表的な機能と運用課題に多面的考察を加えて、その課題対応を提示している。