

## 【第3回】 トレジャリー・マネージメント 業務の集中化

昨年のリーマン・ショック以来、企業におけるキャッシュの確保は危急の課題となっている。その流れの中、業務や情報の集中化の重要性が再び注目されている。今年の夏以降、資金調達のプレッシャーは相当程度緩和されたが、それでも、米国企業の五六%が資金調達に困難を感じている(二〇〇九 Duke University/CFO Magazine Global Business Outlook Survey)。本稿では古く新しい課題である、トレジャリー業務の集中化について述べる。

### 集中化の考え方

「集中化」を考える場合、業務オペレーションおよび意思決定の集中化の二つを考える必要がある。どちらの場合もグローバルで単一拠点に集中化する方式と、地域ごと(一般的には、米国、欧州、アジアの三拠点)に集中化する方式がある。どの方式が有効かは業務の種類により異なる。弊社のお客様での事例を紹介すると、キャッシュ・マネージメントでは、地域で一度まとめた上でグローバルに俯瞰するのが最も多いパターンである。一方、支払い代行(海外送金の集中化)は、グローバルで一極集中する事例が多い。また、どの地域で主に業務を展開しているかも判

## 柳洋二郎

サンガードジャパン  
トレジャリー・ソリューションディレクター

断の要素となる。アジアに広範囲に展開している企業では、アジアに拠点を設置するケースが多いが、アジアにそれほど展開していない企業ではヨーロッパにグローバル拠点を置くケースが多い。

### トレジャリー業務集中化の傾向

ここでは、売上高二千億円以上のグローバル・オペレーションを行っている会社を実施されたAsymmetric Solutions社での調査結果を紹介する。全体の傾向としては、ほとんどの業務領域でなんらかの集中化の方策が取られていることが見て取れる。個別に見ると、資金の運用、調達、為替ヘッジに関しては、八〇〜九〇%の企業が相当程度の集中化が行われているとの結果が出ているが、買掛金管理では二〇%、売掛金管理ではわずか五%の企業しか集中化を行っている。回答していない。売掛金管理は、地域により特異性の高い業務のため、集中化を取って行っていないと思われる。しかしながら、買掛金の管理は集中化のメリットは高いと思われ、この分野は今後伸びていくことが予想される。一方、キャッシュ・マネージメントや流動性管理のエリアは、まさにこの一年、「見える化」と効率的な管理が求められた分野

であるにもかかわらず、四〇%の企業しかグローバルに集中化を行っていないという結果が出ている。これは、アジア諸国の法制度の問題でキャッシュを自由に活用できないケースが多々あるのが一つの要因かもしれない。

### 業務集中化により得られる メリット

業務の集中化により、業務運用上および戦略的メリットを享受できると考えられる。業務運用上のメリットとしては、スケール・メリットに起因するリソースや手数料の削減、運用の標準化に伴うオペレーション・リスクや社員の研修費の削減等が挙げられる。特に、標準化のメリットは頻繁に人事異動のある大企業では大きいと思われる。日本で財務に携わる方が海外拠点の財務部に異動になることは頻繁にあり、運用の標準化が行われている企業では、異動した翌日から本業について考えることができる。一方、戦略的メリットとしては、グループ全体のリソースの有効活用や、資金の「見える化」、コア業務へのリソース配分が挙げられる。この数年「見える化」は注目されている課題ではあるが、それ自体収益を生まず、また、コスト削減効果も少ないため、「見える

「化」のみを目的としたプロジェクトは、投資対効果の観点でなかなか前に進まない。しかしながら、「集中化」のプロジェクトを実施すると、その副産物として「見える化」が実現できるのは大きな魅力と思われる。

## 業務集中化での考慮点と課題

トレジャリー業務の集中化を行う場合、業務がどのように変化するのかを検討することはもちろん、システムの観点、銀行との関係の見直しも重要な検討事項になる。まず全業務に共通して検討すべき観点としてセンターの役割の定義がある。インハウスバンキングでは、センターが対銀業務を担う位置付けとなり、比較的分かりやすい。一方、支払い代行では、代行する支払いの種類やそれに伴う資金の調達をどこまでセンターで行うか等、検討すべき事項は多岐に渡る。システムの観点では、インターフェースの検討が重要である。具体的には、センターと拠点、既存システム（主に会計）、銀行のGCM SやSWIFTとの接続方法や情報の受渡形態等の検討がある。また、グローバルで単一システムを使用するため、時差の考慮や二十四時間運用をどのように実現するかも重要である。最後に銀行との関係であるが、各国の拠点を含め、多数の銀行と取引しているのが通常である。これをそのまま継続するのか、それとも少数の主要銀行にまと

め、その上で地域により（特にアジアや東欧）例外を認めるのかの検討が必要になる。銀行の数が多ければ、インターフェースの検討がより複雑になり、また、ゼロバランスのサービスも効果が下がるが、数を減らしすぎると信用リスクが顕在化した時の影響が大きくなる。

ここで、多くの企業で関心の高い資金の集中化を行う上での課題を、弊社のお客様での事例をベースに簡単に紹介する。資金集中化のプロセスは、今あるキャッシュを把握し、将来の入出金予定を把握した上で、資金の吸い上げを行うことである。今あるキャッシュを把握するためには、各国で取引のある銀行の口座残高をSWIFT経由で取得するのが一般的だが、SWIFTからのデータ取得は日本の一般企業にとり未知の領域である。また、資金の入出金予定を把握するために各拠点のAP/ARを全て取得することは容易ではない（全てのインターフェースの開発を行うと莫大な費用になる）。それ故、通常は要約した情報のみを取得するが、この情報の精度が現実には高くない。トータルの入出金金額のみを取得することに限定しているお客様では、それなりの精度で情報を取得しているが、さまざまな切り口（例えば、事業部ごと）で情報を取得しようとすると、拠点のシステムの対応が不十分なこともあり、手による加工が入り、情報の精度、

鮮度が落ちる。最後に資金の吸い上げであるが、物理的に資金の移動を行うとコストがかかるため、仮想口座を用いるのが一般的である。いずれの場合でもグループ会社の資金をトレジャリー・センターで活用するため、貸借扱いとなり、地域により源泉税の問題が発生する。

昨年来、欧米企業において集中化が注目されている背景には、コスト削減のプレッシャーが強いこともあるが、社内リソースの有効活用を実現するための意思決定には「見える化」が必須であることも要因になっている。集中化や標準化は時には地域の特異性や効率性を犠牲にする側面もあるが、グローバルに展開する企業では今後さらに「集中化」、「標準化」が進むものと考ええる。