

# 流動性リスクの「見える化」

トレジャリーマネジメントは、非常に簡略化すると、企業における資金を管理することであるが、その前提として存在するリスクを把握する必要がある。しかし、多くのお客様ではリスクを把握することに困難を感じているように思われる。そこで、本稿では、トレジャリーマネジメントで最も重要である流動性リスクの「見える化」の手段について述べたい。

## 1. トレジャリーマネジメントで把握すべきリスクの種類

流動性リスクに焦点を絞る前に、トレジャリーマネジメントにおいて一般的に管理すべきリスクについて簡単に述べる。金融機関におけるリスク管理と同様、トレジャリーマネジメントにおいても、市場リスク、信用リスク、オペレーショナルリスクの管理が重要である。特に、オペレーショナルリスクに関しては、不正間違い等のリスク以外に、リーガルリスク、カントリーリスク、システムリスク等を考慮する必要がある。市場リスクに関しては、多くの日本企業では為替リスクの管理が中心になる。信用リスクに関しては、カウンターパーティーリスクより保持する投資商品の発行体リスクの管理が中心になる。最後にオペレーショナルリスクであるが、不正や間違いを事前に防ぐためのシステム化や承認プロセスの管理、カントリーリスクを考慮した通貨の配分管理等がある。

## 2. トレジャリーマネジメントにおける流動性リスク

トレジャリーマネジメントにおける流動性リスク管理はキャッシュマネジメントと置き換えてもよい。すなわち、日々の支払を最も効率よく滞りなく行うための管理である。支払のための資金不足にならないのみならず、口座に余資を生まない資金を寝かせないようにすることも課題になる。そのためには、今現在のキャッシュ、将来の入出金を正確に把握する必要がある。すなわち、流動性リスクの「見える化」のためには、まずは口座の現金残高の把握、続いて将来の入出金の把握（AP/AR、金融商品等）が必要になる。

## 3. 口座残高の「見える化」

口座残高の「見える化」は保有口座が国内にあるのか、海外にあるのか、また外貨か円貨かにより方法が異なる。国内円貨の場合はNTTデータ社が運用するANSERネットワークに接続することで容易に「見える化」を実現できる。ANSERに接続する典型的な方法は銀行の提供するFB等のサービスを利用するかNTTデータ社と直接接続する(eBAgentサービス)かになる。国内外貨は基本的に電子的な取得手段が存在しない。個別銀行のWebバンキングのシステムで取得可能なケースもあるが、ANSERのように統括的に取得はできない。一方海外口座の場合、外貨、円貨の区別は基本的に存在しない。昔は、個別銀行のGCMsに加入するしか方法がなかったが、最近ではSWIFTが企業に大分普及してきており、SWIFTを使用することで国、

銀行を問わず口座残高を「見える化」することが可能になった。SWIFTへの加盟・接続のために従来はコストが相当かかっていたが、この二〜三年で、Alliance Liteサービスの開始、さまざまなビュローサービスが始まり、接続という観点でのハードルはかなり低くなってきている。しかし、接続はできても口座預け銀行が口座残高(ステートメント)をSWIFT経由で送信してくれないと全く意味がない。外銀、特にヨーロッパの銀行は安価にかつ積極的にサービスを提供しているが、邦銀ではまだまだ手数料が高額のようなのである。

#### 4. 将来の入出金の「見える化」

将来の入出金の「見える化」は、基本的に本業に関わるC/F(A/P/A R、売上予測)と調達・運用に関わる金融商品のC/Fが対象となる。また、短期と中期に分けて考える必要がある。A/P/A Rの情報はERPシステムに保持されているので、入出金の期日が確定した段階で正確に把握することが可能であり、「見える化」することも比較的容易である。一方、売上予測は中期の情報になるが、これは各営業部に依存することになり、正確な予測を得ることは容易でない。また、考え方によってはそれほど重要ではないとも言える。それ故、売上予測のC/Fの「見える化」に労力をあまりかけるとは得策ではないと思われる。むしろ、多くのお客様で実現できていないのが、これらA/P/A R、売上予測の情報と資金の調達・運用に用いる金融商品

のC/Fを統合して「見える化」することである。これらの情報を一つのシステムで統合して管理するためのソリューションとしてはTMS(トレジャリーマネジメントシステム)があるが、従来は価格的にも安価ではなかったため、なかなか導入に踏み切れなかった。しかし、ここ数年、ASPやSaaSタイプのソリューションが提供され始め、比較的安価に活用することができるようになった。

#### 5. 「見える化」をあまり意識しないソリューション

ここまで、流動性リスクを管理するためには残高と将来のC/Fの「見える化」が重要であり、それを実現する方法を簡単に紹介してきたが、実はこの「見える化」をあまり意識せずに流動性リスク管理の目的である資金繰りを円滑に行う方法がある。それが、最も一般的な銀行のゼロバランス(ターゲットバランス)サービスになる。このサービスを利用することで、同一銀行内であれば、どの口座にいくら入金があるからどれだけ資金移動する必要があるという面倒な作業を全て割愛することが可能である。また、資金が余った場合、運用も銀行が実施してくれる。もちろん、支払予定額が入金総額より大きい場合、資金調達が必要にな

るが、それすら銀行がある程度は自動的に行ってくれる。費用も安価であり、企業にとって非常に使いやすいツールである。しかしながら、複数の銀行と取引がある場合、銀行を跨って自動で資金異動を行うことができないことや、銀行によっては、同一通貨、同一国内のみ対象としているケースも多く見受けられる。そのため、海外に積極的に進出している企業にとっては銀行のサービスだけでは不十分である。なお、銀行はこのゼロバランスのサービスに加え、資金繰りや一部金融商品が管理できるシステムを企業に提供しているが、機能は限られており、あくまでもゼロバランスサービスに付加価値を付けているものと考えた方がよい。先に述べたASPやSaaSタイプのTMSソリューションとそれほど大きく費用が変わるわけではないことも最後に付け加えていただく。



以上、流動性リスクの「見える化」と銀行のサービスについて述べたが、銀行のサービスは流動性管理の観点からは非常に強力であると言える。しかし、グローバルに活躍する企業にとって、十分な機能が用意されていないのも事実である。銀行のサービスを上手に使いながら、さらに高度なサービスが必要な企業では、SWIFTやTMSの活用が鍵になる。