

日本で求められている トレジャリーソリューション

弊社では一〇年ほど前からトレジャリーソリューションを日本で提供しているが、最近その要望は大きく変化してきていると感じる。第一に、弊社にコンタクトして来られるお客様が求めるソリューションが変化してきている。二〇〇〇年前半は、多くのお客様が日本発のグローバルトレジャリーセンターの構築を模索し、そのためのソリューションを探していた。一九九〇年代からアジア、欧州に多くの日本の企業が進出を本格化したこともあり、業績の裏付けがある程度見えた段階で、分散した拠点における資金の統括管理や多通貨の効率的な管理等を狙ったものと考えている。これが、二〇〇八年のリーマンショックを契機に、まずはキャッシュフロー（もしくはキャッシュ）を「見える化」することが最優先となった。さらに、この一二年は市場リスク管理を目指すお客様が増えているように感じる。

第二に、コンタクトして来られるお客様の業種が変化してきている。当初は大手製造業中心であったが、最近は流通業、化学系のお客様等多業種に跨っている。

最後に、資金管理のアプローチも変化してきている。すなわち、日本がグローバルに一元管理する仕組みから、既に構築された海外の仕組みを連携する仕掛けを構築し、情報管理するアプローチが多くなっている。

二〇〇〇年前半にグローバルトレジャリーセンターの構築を試みたが、実現せず、各海外

拠点が必要に迫られ、先行して仕組みを構築した結果なのかも知れない。以上のような流れのなかで、日本の企業に今必要とされるトレジャリーの仕組みについて、その背景と合わせて述べてみたい。

1. 何故、海外でトレジャリーの ソリューションが当たり前のように 導入されているのか

日本国内で本格的にトレジャリーのソリューションを導入している企業は、かなり少ないと思われる。正確な数字は持ち合わせていないが、おそらく五〇社を下回る数であると感じる。一方で、日本国内では導入していない企業が、海外の拠点では普通にトレジャリーソリューションを導入しているケースが多々ある。弊社のお客様でも、海外拠点でご使用いただいているが、日本国内ではご使用いただけないお客様が多くある。それでは、何故このようなことが起こるのであるのか？

最大の理由は、日本では銀行が優れたサービスを安価に提供していることであろう。企業が最も必要とする口座残高の把握は、銀行のサービスとANSEERネットワークの融合により、銀行の垣根を越えて提供されている。このような便利で安価な仕組みは、海外ではほとんど存在していない。そのため、海外では所謂テンボックスソリューションと呼ばれる方式（個別銀行のCMSのサービスを使用

し、それぞれに対応するPCが積み上がることを指す)が横行し、非常に不便であった。これを解決したのがトレジャリーのソリューションであり、SWIFTとの融合により日本の銀行が提供するサービスと同等のことが実現された。

しかしながら、海外発のソリューションは日本語に対応していないことや、SWIFTの利用にそれなりのコストがかかるため、日本での導入の障害になっている。結果として、他国ではSWIFTのクロスボーダーネットワークの特性が十二分に活用され、日本だけが取り残されることになってしまったと思われる。企業が求めるニーズは、当初は口座残高の参照、資金予測が中心であったが、次第に金融商品の管理やリスク管理に拡張され、トレジャリーのソリューションは、そのような要望を取り込んで進化した。一方、日本ではバブル崩壊以降、一部の企業以外では金融商品をヘッジ以外の目的で保有することがなく、銀行が提供するサービスでほぼほぼ充足されていたと思われる。

2. 日本で求められるソリューション

前述のように、日本国内より海外(特にヨーロッパ)が先行してしまった結果、日本を中心としたトレジャリーの仕組みを新たに構築するためには、既に構築した仕組みを見直す必要があり、ハードルが高くなってしまっている。もちろん、しっかりとしたグローバルの

仕組みを構築するためには、本部主導で行うのが理想であるが、なかなか困難な状況である。そこで、まずは各拠点の情報を集約し、参照可能とすることが重要になる。やっかいなのは、これを実現するためには、各拠点が個別に構築した仕組みから情報を抜き取る必要がある、かなりの投資になってしまうことである。「見える化」が実現しても、その効果を定量的に説明するのは難しく、投資の承認を得るのが難しいという壁に当たることになる。そのため、現実的な解決策として以下が考えられる。

資金の把握の観点では、SWIFTを利用して直接取引銀行から情報を取得する、対銀行との金融取引に関しては、拠点からの報告ベースとする、グループ内の貸借、為替は日本に導入したシステムに拠点から直接入力してもらう、という考え方である。この方式であれば、拠点に追加の負荷をほとんどかけずに必要な情報を収集でき、紙やEメールベースで行っていたグループ内取引も効率的に管理できる。また、買収等で管理する拠点が増えた場合でも、拡張が容易である。最初の一步としては、おそらく十二分なソリューションであると思われる。一方、この方式では、拠点が銀行と行っている金融取引の管理が不十分のため、市場リスク管理の観点では問題がある。市場リスク管理を適切に行うためには、全ての金融取引が一つのシステムに集中管理されている必要があり、これを最も効率よく

実現する方法は、一つのシステムをグローバルに使用することであるが、相当にハードルが高いと言えよう。容易に実現可能な方法としては、許容可能なリスク量を各拠点に割り当て、個別拠点で管理することである。

最後に、アジアの拠点は一般的にシステムの導入は遅れており(ITの人員も不足している)、また、導入されていても、アジア全域を管理するほどの洗練された仕組みになっていないケースが多い。今後日本企業がアジアで業績を伸ばしていくことを考えると、金融拠点としてはシンガポールや香港等の複数の国が候補となるが、システムの観点では日本で管理する仕組みが望ましいと思われる。

アジアを考慮しなければ、比較的単純な仕組みのソリューションで日本からグローバルの状況を把握できる。一方、利益を生む源泉としてアジアは重要な地域であり、資金管理の観点からも軽視できないことは自明である。これからトレジャリーのソリューションを導入しようと考えている企業にとり、まずアジアの仕組みを構築するところから始めるか、それとも仕組みがほぼ完成している米国、欧州を含めたグローバルな資金情報を取得することから始めるかは考えどころである。いずれにしても、一方の機能しか満たせないソリューションを導入すると、後々苦勞を強いられることは容易に想像できる。