

第1章

とある世界的企業(当時)での
体験記

1 巨大なコングロマリットの大規模なコーポレート トレジャリー組織

前職企業は、今は見る影もないが、当時は、複数の事業部門を持つ巨大、かつ、優良なコングロマリット企業であった。“事業部門は、事業に専念”とのコンセプトを持ち、事業内容が違って、共通に支援できる機能は、コーポレートに集約とし、トレジャリー機能も、その一つであった。うがった見方かもしれないが、本業以外をスリム化しておいた方が事業の売却がし易いという、外資のドライな考え方にに基づいていると思う。

トレジャリー組織に求められたのは、第一に、会社資産を守るという鉄壁の守りである。Corporate Compliance 及び Regulatory Compliance の徹底遵守が第一優先とされ、たとえ、会社に利があると思う行為であっても、グレーなものには手を出さなかった。

第二に、事業部門の業務を支援することが使命とされた。アジア・オセアニア地域内で数百社と日々業務で接していることもあり、事業部門の各社から、各トレジャリー担当者に対する賞賛や苦情のコメントがトレジャリー本社のボスに寄せられ、その累積が評価の参考となる。外資企業のトレジャリーのようなコーポレート機能は、本社本部による一元的な人事体制のもと展開されているため、海外各地に展開していても、本社・本部の方針が徹底される。

ファイナンス系グループ会社は常に資金調達ニーズが高く、一方、製造系グループ会社は保有資金の運用ニーズが高かった。また、製造系グループ会社は、為替リスクヘッジが主題であった。北米本社を頂点に、グローバル数か所に展開するトレジャリーセンターが、キャッシュプールの運営や為替集約業務をグループ各社に向けて提供していた。常に緊張感と隣り合わせの環境であったが、何が起こるか分からない面白さが続いていて、明日への期待が膨らむ会社だった。

(1) 業務プロセスの共通化

トレジャリー業務の集約化を実現の礎となっていたのが、グループ全体に展開するトレジャリーポリシーと、莫大なコストを投じて構築した数々のシステムによるグローバル共通のプロセスであった。

グループ会社は、銀行口座開設、資金調達運用、為替等にかかる依頼は、決められたプロセスでトレジャリー宛てに行うことが求められた。グループ各社が、勝手に対外取引を行うことは禁じられていた。グループ会社が申請に利用するワークフローや資金予測入力画面は、極力入力項目が簡易となるように、入力者や所属会社に関するデータが初期設定されており、それに基づき、承認銀行や取引権限に応じた取引だけが選択できるように設計されていた。

例えば、為替取引の申請に関しては、外貨の売買は、所属会社の報告通貨に対してしか行えないように、また、申請者の職位により、取引可能な金額や期間が初期設定されていた。各システムのアクセス権限は、職位別にカテゴリー分けされており、個別に詳細設定するようなことは無かった。また、役割区分に基づき、市場取引を行うものは、資金決済システムにおいては、閲覧権限のみの付与となるようになっていた。これらのトレジャリーシステムは、トレジャリーの業務支援を中心としたものであり、事業部門やグループ会社には、申請の仕組みや約定結果を確認やダウンロードできるサイトを別途用意していた。

(2) トレジャリー組織体制

トレジャリー組織は、様々な機能や役割を持つチームで構成されていた。大きく分けて、Face to Business Units ,Face to Market, Enabling という三つの機能に分かれていた。

オペレーションは、キャッシュプールなどのグループファイナンスや社内為替を事業部門に提供する一方、銀行とカバー取引を二つの顔を持つ Face to BU & Market である。オペレーション以外の機能として、CP や社債による直接市場における資金調達を行うチーム、事業部門の相談役としてのコンサルチームの他、投資家向け IR、銀行リレーション管理、リスク管理、システム、会計、人事、税務、法務も、トレジャリー独自に人材を配置していた。

大半の機能は本社に集中し、オペレーションやコンサル機能は、トレジャリーセンターに配置されていた。各機能のリーダーが、本社トレジャラーを支える中核を担っていた。本来、トレジャリー業務の標準化を推進すれば、組織も簡素化する筈なのに、全盛期には、グローバル全体では、オペレーション以外の機能が肥大化し、実際何人いるのか本社も掴んでいないほどだった。

世界的な複合企業が、事業別に3社分割された現在、往年のトレジャリー体制は、跡形もなく簡素化された。企業が業績好調で高格付けであることが、トレジャリーマネジメント体制の強化を図る前提条件であり、しっかりとしたトレジャリーマネジメント体制が企業運営に相乗効果をもたらす。一方、業績悪化に伴う格付け低下などにより前提条件が崩れると、集約業務体制を取るメリットが失われる。残念ながら、どんなに強固なトレジャリー体制も、企業全体の業績悪化という窮地を救うことはできない。

(3) コーポレートトレジャリーとファイナンスサービス事業

前職企業の拡大も衰退も要因は、キャピタルという事業に集合された保険、不動産、リース、などのファイナンスサービス事業である。好調時の利幅の大きさに魅了され、有事の損失リスクの大きさを想定せず、対応策を持っていなかったため、大きな損失を計上すると、その領域から退場するという繰り返しだった。

また、ちょっと知識があれば禁止行為だとわかる筈なのに、銀行を子会社にすれば、銀行預金を本体のファンディングに使えるのではと、世界中の銀行に出資し、失敗したケースは、まさに、金融の素人である製造業企業が身の丈に合わない金融事業に手を出した結果であろう。

余談が長くなったが、前職企業のコーポレートトレジャリーは、キャピタルの一部だろうと思われているが、元々製造業本社の傘下であり、ファイナンスサービス事業の拡大に合わせて、業務委託的に支援していたのが始まりだった。

ファイナンスサービス事業への支援ニーズが高くなったこともあり、トレジャリーはキャピタル事業傘下に集約された。キャピタル事業は、コーポレートトレジャリーを傘下にすることにより、キャピタル事業の資金調達にトレ

ジャリーを独占活用しようとしたのだろうが、トレジャリーにとっては、ファイナンスサービス部門も製造業部門も社内クライアントであり、その違いはなかった。

収益獲得のため、ばく進するビジネス部門と、会社資産保全を第一に考えるコーポレート部門では、体質も目的も相違し、カルチャーが全く合わなかった。当時、多くのトレジャリーメンバーが、製造業部門本社への回帰を願っていた。

(4) キャッシュマネジメントバンクの選定と集約

1990年代後半、前職企業は独り勝ち状態で好調な業績と高格付けによる低利資金調達により、世界中で企業買収を行い、日本においても消費者金融、割賦販売、リース、不動産及び生命保険などのファイナンス関係会社や、製造業部門であるプラスティック、ライティング、医療機器等の日本拠点を拡大し、日本でのアセットが増加し、日本国内のグループ会社のトレジャリー業務の取りまとめを行うための拠点として、日本にもトレジャリー組織が設立された。

そんな中、日本のトレジャリー組織を主導していた知人からの熱心な誘いを受け、入社を決意した。正直、AAA格付けの優良外資企業という以外何も知らず、銀行及び証券会社での市場業務の経験はあったものの、事業法人のトレジャリー業務など、実際何をするとところなのかも知らなかった。

入社後、社内会議で頻繁に出てくるRFP("Request for Proposal")やZBA("Zero Balance Accounting")などのトレジャリー用語は、銀行でインターバンク業務専門であった自分には、チンプンカンプンであり、ネットや本で必死に勉強するしかなかった。

前職企業は、本国以外は、展開国ごとに、キャッシュマネジメントバンクを1つに集約する方針としており、当該国に所在するグループ会社は、キャッシュマネジメントバンクに銀行取引を集中することを求められた。特殊事由により、他銀行を利用する場合は、トレジャリーから別途承認を受ける必要があった。キャッシュマネジメントバンクとして選定される銀行にも大手企業のグループ会社取引が集中するメリットは大きかった。特に当時は、無利息資金が集中されるメリットが大きく、競争的な決済手数料などを提示できる環境だった。

全盛期で傲慢だったこともあり、キャッシュマネジメントバンク選定 RFP を実施すると銀行を煽った。

選定の候補先として、現地銀行やグローバル銀行の招待、RFP の開催及び銀行選定は、トレジャリーの専任役割としてポリシーに定められていた。日本においても、設立されたトレジャリーチームが RFP を実施し、キャッシュマネジメントバンクを選定した。キャッシュマネジメントバンク選定のための RFP プロセスは、自社が構築しようとする資金管理体制に、領域ごとの質問や各種手数料の回答を求める質問状を候補銀行に送ることから始まる。

RFP 文書の基本構成はあるが、各企業が必要とする機能やサービスに重点を置き修正や追加をする。また、各候補からの回答を比較し易いように、質問への回答は同一での様式で収集したほうが良い。余談になるが、銀行を候補対象とした RFP において、銀行はできないことはできないと回答するが、TMS ベンダーを候補対象とした RFP においては、どのベンダーも殆ど何でもできると回答する。

その違いは、銀行は、できると言ってできなかった場合に発生する責任や一般的な取引関係への影響の大きさを考慮し、慎重かつ、保守的に回答する。

一方、ベンダーは、楽観的に何でもできると回答することが多い。システムがユーザーの必要要件の一部しかカバーせず、大半がマニュアル作業や他システム活用となっても、対応可能の範疇と考えているようである。

前職企業は、北米本社の銀行との間に取り決めたルールやプロセス等に基づいて作成された RFP 文書を統一的に利用したものであったので、正直なところ、当時の日本における企業のトレジャリー業務要求とは大きくかけ離れており、また、邦銀が提供していないようなサービスも数多くあった。RFP 質問状を受け取った候補先銀行から、数多くの質問を受け、本社と銀行の間に立って、質問の背景説明に四苦八苦した記憶がある。余談ではあるが、選定候補の邦銀の殆どが、対象グループ会社の消費者金融会社に拒否感を示し、銀行としては業態として受け入れられないと明言したことを鮮明に覚えている。

その数年後、邦銀が競うように消費者金融各社を傘下に収めるという方向転換には、驚きを超えて呆れてものが言えなかった。対象となる日本のグループ

会社には、RFP の途中経過や選定結果の説明会を実施した。キャッシュマネジメントバンクの選定権はトレジャリーにあるとポリシーで謳っているが、実際に利用することになるグループ会社からの同意は絶対条件となる。

特に、選定銀行以外をメインとしているグループ会社には、移行作業負荷やコスト負担のデメリットが大きいと、社内承認を取ることが難しく、その場合は、我々が直接、そのグループ会社の責任者に、全体最適メリットを説明し、承認を取得した。また、キャッシュマネジメントバンク選定には、思わぬ副作用もある。選定漏れとなった銀行からは、当然ながら、収益機会が減少となるため、与信枠などを削減される。

全盛期には問題としなかったが、後に、CP による巨額な直接調達に対する十分なバックアップラインが無いことが、問題視されることとなり、多くの銀行からコミットメントラインを獲得することにより解決を図ったが、結果、一国一キャッシュマネジメントバンク主義を変えることはなかったが、玉虫色の全方位外交に方針転換せざるを得なくなった（図表 1-1）。

【図表1-1】 RFP構成イメージ

RFP構成イメージ

全般的な構想説明	- 全般的な取組み背景、目的、対象グループ会社、展開計画やスケジュール案 - RFPの回答期限、RFP窓口等
機能要件	自社業務要件に対して、導入しようとするサービスやシステムの機能性の確認(対応可、不可、説明)
非機能要件	- セキュリティ要件、システム環境、ログイン方法 - データ保存可能サイズ、年限 - 障害発生時の復旧時間、バックアップデータサイトの有無 - システム更新の有無や頻度
コスト(導入、ライセンス)	- 導入コスト、ライセンスフィー、ランニングコスト - 利用者数に応じた従量制体系等の有無と詳細
導入スケジュール	構想説明に応じた導入を行う場合の、提案側が可能と考える導入計画案と依頼側のスケジュール案に対するコメント
サポート体制	導入支援及び運用サポート体制

回答採点表イメージ

項目	KO	配点	A社	B社	C社	D社
機能要件						
.....		1	xx	xx	xx	xx
.....		1	xx	xx	xx	xx
.....	*	10	xx	xx	xx	xx
.....		5	xx	xx	xx	xx
小計			XXX	XXX	XXX	XXX
非機能要件						
.....		10	xx	xx	xx	xx
.....			xx	xx	xx	xx
.....	*	5	xx	xx	xx	xx
小計			XXX	XXX	XXX	XXX
コスト						
.....		10	xx	xx	xx	xx
.....		5	xx	xx	xx	xx
小計			XXX	XXX	XXX	XXX
導入スケジュール						
.....		5	xx	xx	xx	xx
.....		1	xx	xx	xx	xx
小計			XXX	XXX	XXX	XXX
サポート体制						
.....		5	xx	xx	xx	xx
.....		1	xx	xx	xx	xx
小計			XXX	XXX	XXX	XXX
合計			XXX	XXX	XXX	XXX
順位			4	2	3	1

- ・ RFP文書は、一般的に、ワードを利用して作成されることが多い。ただし、説明のため、図表などが多い場合は、パワーポイントを利用したほうが便利である。
- ・ 各候補先が独自に作成する説明資料とは別に、RFP文書に、エクセルの統一フォーマットを添付し、回答を受けると、集計や回答比較が簡易となる。
- ・ 配点にあたっては、重要項目のウェイトを高くしたり、対応不可との回答に対して、ノックアウト(KO)となる項目を決めておくことで採点差を付けやすい。

出所:筆者作成

(5) キャッシュプール運営方針

前職企業が日本において、ゼロバランス型キャッシュプール（以降は、フィジカルプールと呼ぶ）を構築し、キャッシュプールヘッダーとグループ会社口座間の資金集中配分は、日々の口座間資金移動は、銀行サービス利用するが、貸借残高管理と利息の受払いは、自社システムで管理していた。そもそもキャッシュプールは、銀行からの借入や銀行への預金をせず、グループ内の資金を有効活用する仕組みであるので、外資企業にとっては、グループ会社の資金状況を、わざわざ銀行システムを使って銀行に開示したくないとの思いが強かった。

ただ、2000 年当時、邦銀にとっては、企業が自社でキャッシュプール管理を行うなど理解不能だった気がする。

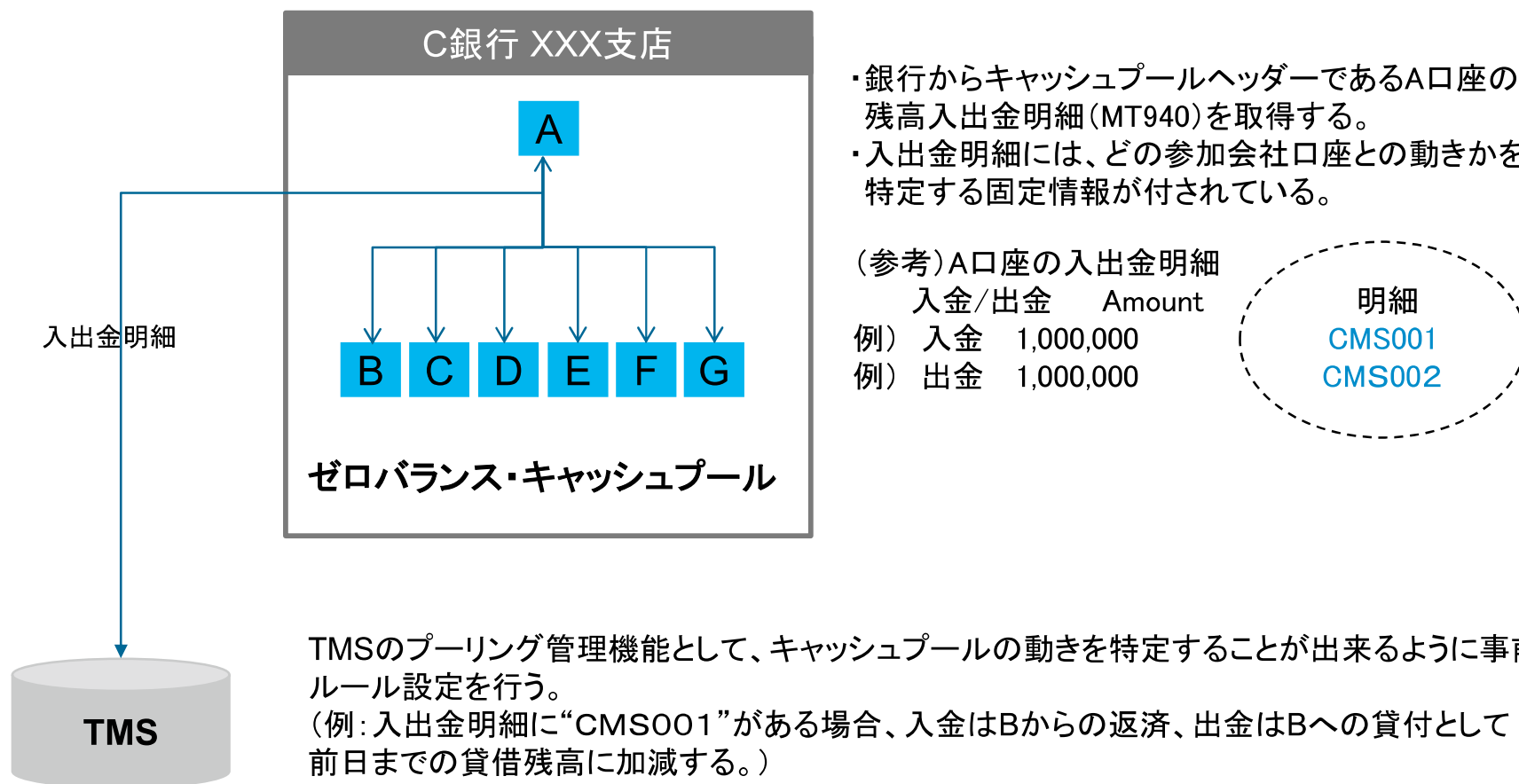
企業が自社システムで貸借残高の管理を行うためには、プールヘッダー口座の参加グループ会社間のキャッシュプールの入出金にかかる明細を SWIFT MT940 で受領する必要がある、また、明細の詳細には、キャッシュプール参加子会社との入出金であることを特定するための固定メッセージを付与することを銀行に求めた。固定メッセージを付与した明細を受領し、システム内の振分けルールにより、日々グループ各社との貸借残高の増減管理を行っていた。

当時、メガバンクでも入出金明細を MT940 で企業向けには提供していない銀行もあり、また、提供していても、システム化されておらず、マニュアル作成した MT940 を送ってくるため、金額の記入間違いも散見された。

現在、MT940 を受領し、パッケージ型 TMS にて標準的に銀行口座情報の管理が行えるが、約 30 年前、海外の銀行では、既に当たり前のサービスであったが、邦銀にとっては、当時、提供外のサービスであった（図表 1-2）。

【図表1-2】 ゼロバランス・キャッシュプールのTMSによる管理

- ・ゼロバランス・キャッシュプールのヘッダー口座の残高入出金明細(MT940)を取得する。
- ・キャッシュプールの動きに関する入出金明細には、参加会社を特定する固定情報が必要である。
(例:Bとの入出金明細には、CMS001, Cとの入出金明細にはCMS002が固定情報として必要)
- ・TMSのプーリング管理機能により、キャッシュプールの日々の貸借残高増減管理を行う。



出所: 筆者作成

また、この日本のキャッシュプール運営は、参加グループ会社の口座残高をゼロにするばかりでなく、キャッシュプールヘッダーの終残も日々ゼロにすることを求められる究極のゼロバランス型キャッシュプールであり、毎日翌日の資金過不足集計を本社充てに連絡し、本社が銀行と翌日決済となる為替を組み対応していた。

日々残高を究極的にゼロにするオペレーションが行えるのは、日米の調達市場の違いによる。米国の場合、当日約定当日スタートで、かつ、オーバーナイトや数日物の短い期限の CP 市場があり、企業が流動性管理に柔軟性を持てる要因となっている。上述のキャッシュプール運営も、日米間の時差のため、米国本社が当日調達した資金は、日本の当日には間に合わない。従って、資金予測は、T+1 で実施していた。

2 トレジャリーにおけるコンサルティングという役割

本社との定期的な協議の中、トレジャリーの一つの役割であるコンサルティングという重要な役割について教えを受けた。入社当時は、トレジャリー組織も黎明期であり、比較的少数であったため、はっきりとした役割区分は無く、トレジャリー業務の万事屋であった。数年後の組織改編により、コンサルティング業務は、事業部門の支援を目的にコンサルティング専門チームが設立され、M & A への関与や新規ファンディングストラクチャーの構築などを行う機能を担った。

アジアトレジャリーセンターは、少数での人員体制であったため、組織改編後も、コンサルティング機能も手伝わされた。コンサルティングの役割の一つとして、買収した子会社に対するトレジャリー領域のインテグレーションがあり、グループ会社に対してキャッシュマネジメント・レビューという調査を必ず実施した。

レビューには、定型化されたマニュアルがあり、調査項目、コミュニケーションマナー、取りまとめ資料のフォーマットなどが細かく決められていた。レビューにより、トレジャリーポリシーに準拠した運営が行われているかどうかを確認し、合致しないものについては、是正するまでの期間、責任者などを決めたアクションプランを作成し、グループ会社の責任者に報告し、フォローアップを行った。

特に、日本の買収子会社に対するレビュー実施の最大の目的は、グループ会社が保有する銀行口座の適正さの確認であった。当時、日本のグループ会社は、全世界のグループ会社の約 4 分の 1 に上る銀行口座を保有しており、その現状把握と削減のため、日本の子会社へのレビュー実施を求められた。銀行口座の現状分析の、有効手段であるアカウントマップを活用した。

(1) アカウントマップ分析

買収した企業に、銀行口座管理ルールが無い状態であると、銀行との営業的なりレーションや自部署だけで使うことを目的に銀行口座を開設するため、営業目的に開設したものの、全く使われない一つだけの口座が開設された銀行が数多く存在したり、同一銀行内に同一種類の口座が、部署ごとに開設されているような状況となる。また、休眠口座や、署名届をした人が既に退社しているのに変更されていない口座が放置されていることが多い。

前述したとおり、銀行取引は可能な限り、キャッシュマネジメントバンクに集中させることが理想である。トレジャリーインテグレーションの一環として、コーポレートトレジャリーは、買収したグループ会社が、まず、銀行口座一覧を取得する。通常、保有する銀行口座の明細一覧表は、取引銀行支店、口座種類や数を把握することはできるが、口座の必要性や相関性などを理解することは困難である。

アカウントマップとは、別紙のように各銀行口座をボックスにし、名義、口座種類、口座番号、利用目的、支払権限、OD 有無等を記載のうえ、それぞれの口座が相互に連携を示す。

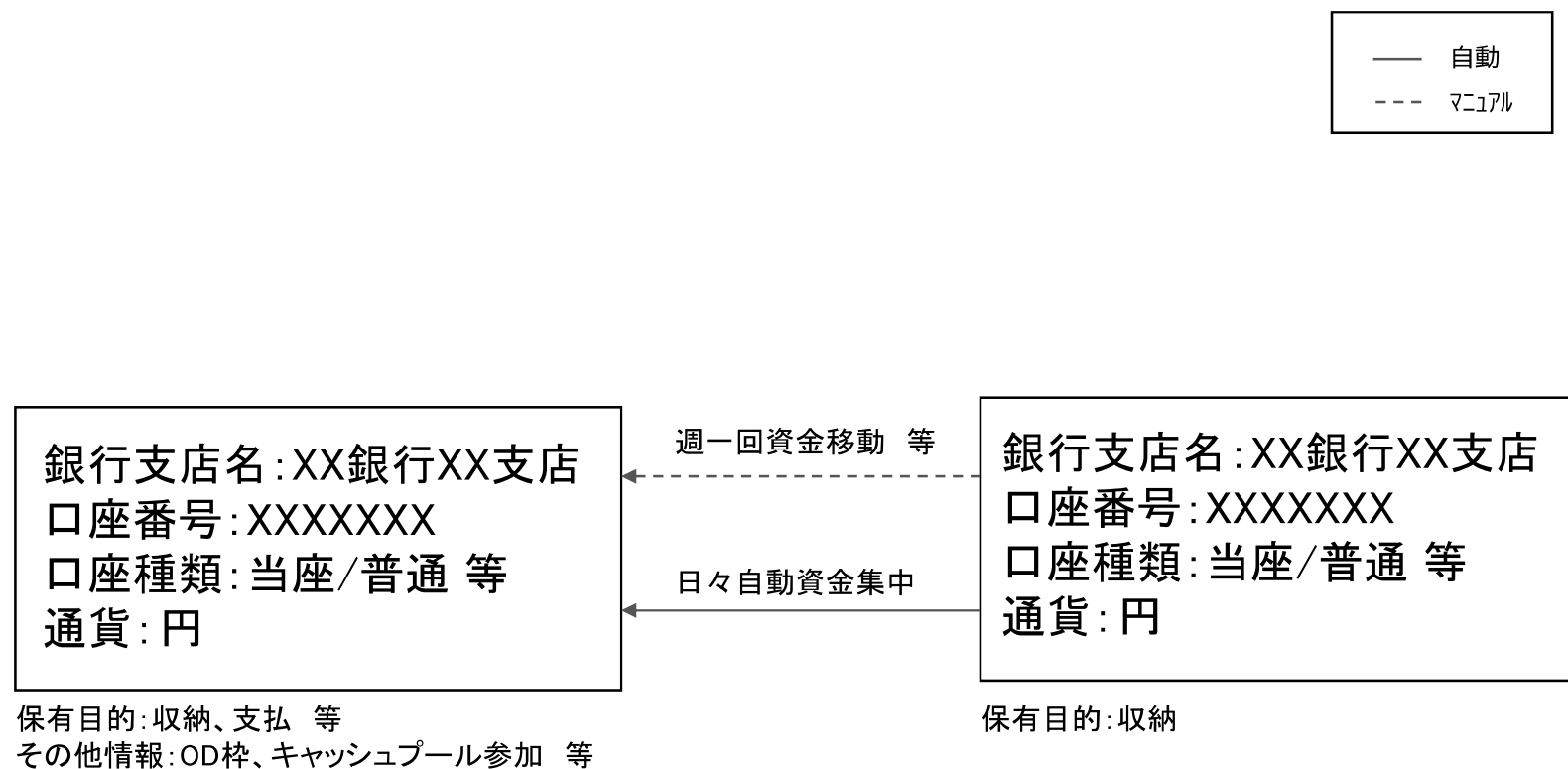
企業が保有する銀行口座には、何らかの資金フロー関係が存在し、自動、又

は、マニュアルでの資金移動がある。無論、給与支払い口座や社員ベネフィット管理口座など人事部などトレジャリー管理管轄外の口座は除く。アカウントマップにより、保有する銀行口座の体系をビジュアル化することができ、目的が重複する口座、稼働していない睡眠口座、孤立した口座の存在などが浮き彫りになる。

銀行口座は不正の温床となるリスクがあるため、使用目的が不明な口座、会社名義で無い口座や退職した人の署名が決済者として登録されたままの口座などを、要注意対象とする。完成したアカウントマップは、口座削減に向けたアクションプランと共に、グループ会社の CFO 等の責任者に報告を行った。

なお、TMS 導入にあたり、グループ会社の銀行口座可視化を進めるにあたり、不必要な口座を削減させることは重要なステップであり、アカウントマップを持って話すほうが、グループ会社を納得させ易い（図表 1-3, 1-4, 1-5）。

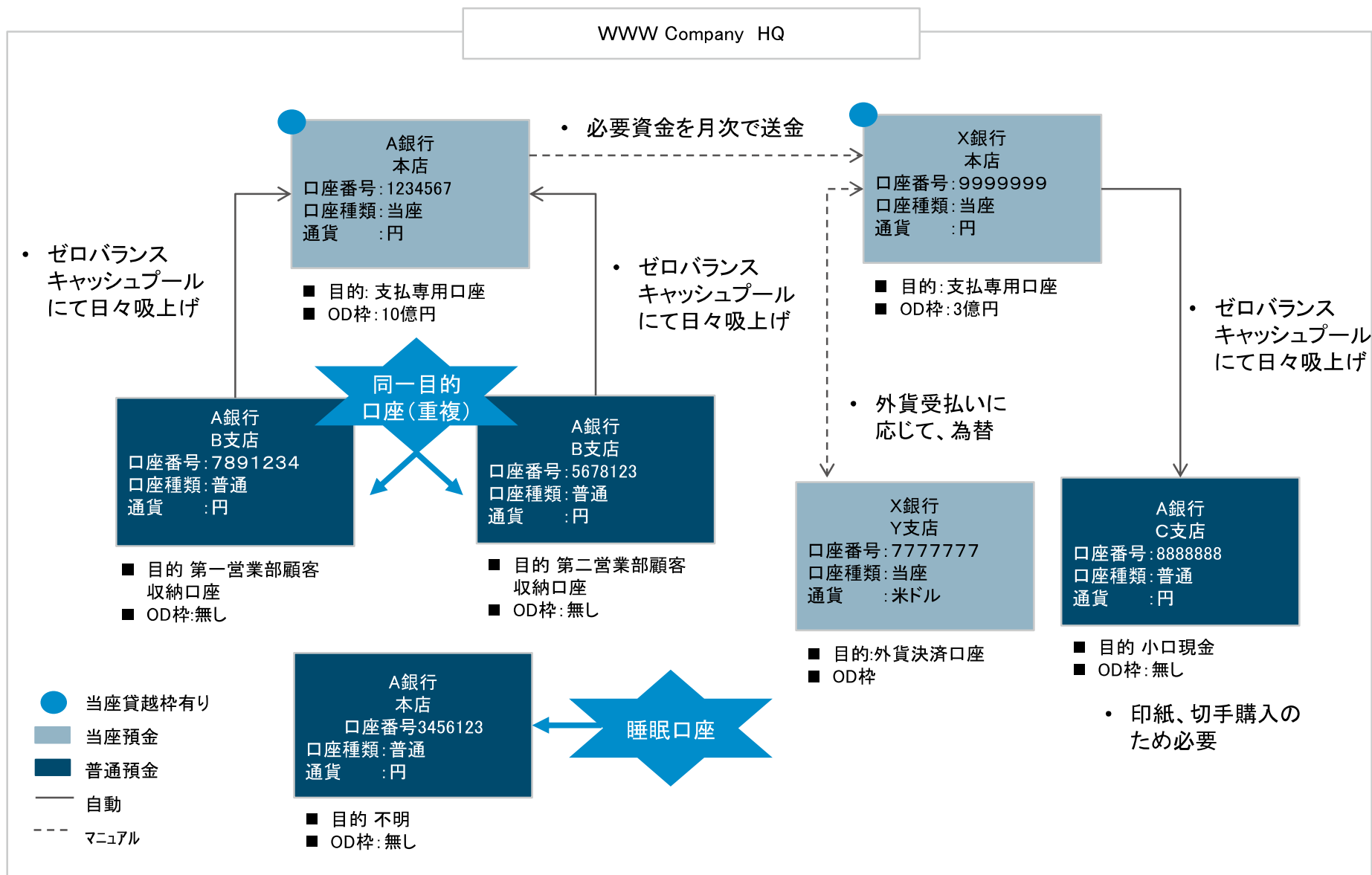
【図表1-3】 アカウントマップの作成



- 一つの口座ごとに作成
- 口座種類ごとに色を付けると見やすい
- 口座間の関係性(自動/マニュアルの資金の流れ)

出所:筆者作成

【図表1-4】 アカウントマップの作成例



出所: 筆者作成

キャッシュマネジメント・レビュー

■ キャッシュマネジメントQA

- 組織体制、権限・役割
- 取引銀行及び利用サービス
- 業務詳細、課題

■ 調査報告書の作成・共有

- Process Map (商流・資金流マップ)
- Banking Structure (取引銀行図)
- **Cash Flows / Account Map**
- 調査報告(現状の課題、解決案)
- アクション・プラン(担当、期限など)

事業部門やグループ会社の財務責任者とレビュー結果と対応策の共有を行なう。

