

# トレジャリー業務の集中化

今日、多くの企業では日本国内だけでビジネスを行うのではなく、グローバルに役割を分担してビジネスを行っている。特に昨今の円高の環境においては、国内のみに留まることがコスト面で不利になることは明らかである。このような環境下、グローバルに複数の通貨で保持するキャッシュの効率的な運用をどのような体制で行うのかは重要な課題である。

本稿では、最も一般的な各国で分散して最適な体制を取る、地域（アジア、欧州等）で集中させる、もしくは一極に集中する、の三つのパターンの長短とそれぞれの体制がどのような会社に適しているのかについて述べたい。また、実際にトレジャリーの業務を行う上でどのようなサービスが存在するのかについても若干述べる。

### 1. 分散型

このパターンの最大のメリットは言語の問題が発生せず、地域の銀行と密接な関係を結ぶことができることである。また、同一国内、自国通貨の取り扱いが最も多いため、銀行が提供するプリンクサービスを活用することができる。一方で、他国にあるグループ会社との資金の融通がないため、グループ全体での資金の最適化がされているかの判断や、規模のメリットを享受することは難しい。為替リスクへの対応という観点では、個別対応になるため、グループ全体としてヘッジの最適化は容易ではない。

以上のような特徴から、基本的には限られた国にのみ進出している小、中規模程度までの会社、もしくは買収を重ねて大きくなった企業で、買収後も元の組織が比較的独立してオペレーションを行っている企業に採用されている。また、地域に特化したサービスを行う業体ではこの形態が多くなる。

### 2. 地域集中型

このパターンは、相互に関連する地域に限定して統合管理することにより、管理対象のサイズを制限しながら、一方でグループ間の効率化も実現しようとするモデルである。トレジャリーセンターが現場から物理的にも遠く離れていないため、各国の事情を考慮することが可能になる。また、複数地域を跨って管理しているため適度な規模の経済学が働き、地域間の資金の最適化や為替リスクへのヘッジ等も行える。しかし、グローバルな視点で管理しているわけではないので、グローバルに使用されるドルやユーロ等の通貨の管理や税金の最適化をすることは難しい。人材の観点では複数の地域の事情に精通した人間を採用する必要もある。

以上のような特徴から、グローバルに進出している製造業で同一地域内（アジア、ヨーロッパ、米国）に多くのグループ会社を有する企業や、地域内の活動が主（地域を横断することがあまりない）な企業が採用している。

### 3. 一極集中型

最後に、一極集中型であるが、このパターンでは規模の経済学が最も働く。グローバルに管理するため、資金の最適化、税金の考慮、外貨の最適な調達管理が行え、取引銀行の数も管理することが可能になる。また、各地域の事情に精通した人間の採用も不要である。結果として、適切な運用が実現できれば、三つの手法の中で最もコスト削減、効率化が図れる手法である。一方で、管理する規模が大きくなるため、十分な機能を持ったツール(システム)の導入が必要になり、人間的にも十分な体制を取る必要がある。グローバルに展開している銀行との取引が主となるため優れた交渉能力が要求され、時差の問題、ローカルでの交渉が必要になった場合の言語の問題等が発生する。また、税金をどのように扱うかがこのパターンの大きな鍵になる。人材の観点では、グローバルで適切なリスク管理を行うスキルを持つ人材が必要になる。以上のような特徴から、グローバルに幅広く活動しており、しっかりとしたシステム基盤を持つ企業が適している。

以上、代表的な三つのパターンについて特徴を述べたが、弊社の経験では一極集中型のお客様は少なく、グローバルに展開しているお客様でも地域集中型が多い。ただ、一部通貨(基軸通貨、USD、EUR)に関しては一極で管理し、それ以外は地域でというパターンもある。一極

での管理には初期コストが相当かかることや、多くの企業が新興国への進出を進めている中で、各国の複雑な事情を考慮することなく資金の管理を行うことは現実的には難しいという実態があると思われる。また、前述のパターンは実際にはポリシーの観点と実務の観点に分けることが可能である。すなわち、ポリシーとしては一極集中であつても、実際のオペレーションは各国単位ということもあり得る。

最後に、それぞれのパターンをサポートする所謂 Treasury Vehicles としてどのようなサービスおよび仕組みが存在しているのかについて簡単に述べる。

まず、サービスであるが、最も一般的なのは銀行が提供するプリーング(多くの場合ゼロバランス)のサービスである。ただし、銀行間、マルチカレンシー、クロスボーダーのサービスを提供している銀行は限られており、制約もある。グローバルなリスク管理という観点では、海外の一部のアドバイザリー銀行がサービスを提供している。単なる助言から実際のリスク評価を含めたサービスまで、それなりのラインアップがある。また、支払い代行やネットインングのサービスは銀行でも提供している。しかしながら、一つの銀行のみと取引を行っているのではない限り、これらのサービスを利用するためには、自社内にも相応の管理する仕組みが必要になってくる。特に規模が大きくなると、マニュアルでの管理には限界があるため、何らかの形で専用のシステムを導入する必要が出てくる。最近で

は、自社内にシステムを構築するのではなく、ASPサービスの形態で、外部のシステムを利用することも可能である。

次に仕組みであるが、よく知られているのがシェアードセンター化とインハウスバンキングである。シェアードセンターに関しては、トレジャリー業務全体ではなく、一部の実現しやすい業務(例えば支払い代行)のみを対象とすることが多く、全ての業務を一カ所に集中して行うことはまれである。一方、インハウスバンキングはコストの削減、効率化の観点で頻繁に使用される。特にグループ内での資金の融通は仕組みも容易なため、多くの企業が行っている。今後、より多くの企業で企業内融資のみでなく、ヘッジや外貨の資金調達の観点でインハウスバンキングの仕組みが使われると思われる。

企業がグローバルで活躍するためには、本業を資金の面から支えるトレジャリー業務は必須である。さまざまな国に進出する上で、資金面でのしっかりとしたサポートを可能とするトレジャリーの業務形態を考え、実現することは重要な課題である。

