

# 今後増大するトレジャリーの役割と方向性

## 企業をとりまく環境

世界的な景気停滞に加え、リーマンショック以降の金融市場全体に対する不信感や、ギリシャに代表されるソブリンリスクの顕在化傾向がある中で、企業をとりまく経営環境は引き続き不安定な様相を示す中、リスク管理の重要性がますます高まっている。

トレジャリーにとって特に重要性が高まっているリスクとしては、顧客や金融機関に対する与信リスク、直接金融・間接金融での予想外の機能不全が起こった場合をも想定した流動性リスク、突然の乱高下が起こった場合をも想定した為替・金利・商品等の市場リスク、さらには資金横領等の不正リスクがあげられる。

また、企業全体で収益の拡大・成長が困難であることから、コスト引下げの必要性が高まっており、トレジャリーコストもその例外ではない。前述のリスク管理の強化と二律背反する部分もあるにもかかわらず、トレジャリーコスト引下げの圧力は強まっている。日本では特に対金融機関取引において、明示的な手数料に加えて、各種レートに包含された金融機関マージンを引き下げるための施策が求められている状況である。

## 川井善雄

プライスウォーターハウスクーパーズ株式会社  
ディレクター

また、会計面で、日本の会計基準の国際的なコンバージェンスが計画にしたがって進められていると同時に、金融庁は二〇二二年を目処に国際会計基準（IFRS）を強制適用するかどうか（実施は二〇一五年もしくは一六年）判断するとしている。

## 国際会計基準（IFRS）の導入が トレジャリーに与える影響について

筆者は、国際会計基準（IFRS）が強制適用となった場合に、金融商品会計（IAS 第三九号がIFRS第九号に置き換えられる見込み）そのものの影響よりも、開示（IFRS第七号・金融商品の開示）に関する基準、特に、金融商品のリスクの性質と程度についての定性的開示が本邦企業のトレジャリーに重大な影響を及ぼすと考えている。

IFRSが強制適用されれば、金融商品の公正価値評価やリスクの最大エクスポージャーの開示等について、新たな会計技法を導入しなければならない面が多く、CFOやトレジャリーの関心もこれら技術的な側面に心が集中しているように思われる。しかし、これらについては「やらなければならないこと」は明確であり、過去の基

準変更と同様に、本邦企業は最終的にはつがなく導入するであろう。

一方で、定性的評価では、リスクの発生のみしかた、企業のリスク管理の目標・方針・プロセス、リスクの測定手法等について開示が求められている。一見何でもないように思えるが、これらをグループ全体、連結ベースで説明しなければならない点がポイントである。多くの日本企業では、特に海外子会社のリスク管理について、子会社任せになっているケースが多い。しかし、そのような現状を記述すると、海外企業のリスク管理と比較して、劣後しているかどうかは議論の余地があるとしても、投資家は、年次報告書と比較して「有効なリスク管理がなされていない」と判断してしまう可能性が高いと思われる。筆者は、このポイントこそが、国際会計基準（IFRS）の導入がトレジャリーに与える影響であると考えている。

ヘッジ会計に関しては、日本基準で認められている為替予約の振当処理および金利スワップの特例処理が認められない点で多数の企業が影響を受けることになる。その他、例えば、在外子会社の純投資のヘッジ等で、より機動的な処理も可能であることに注目している企業も多く、ヘッジ会計を適

用していない企業も含めて、適用のメリットと必要な対処について、改めて検討する絶好のチャンスとも言える。

## トレジャリーの役割と 目指す方向性

トレジャリーに期待される役割は、リスク(与信リスク、流動性リスク、市場リスク、不正リスク等)を効果的かつ効率的に管理することである。この点は従前と同様であるが、今後に向けたチャレンジとしては、「グローバルに、連結ベースで」管理する点であり、「本業ビジネスに起因するリスクをより正確に」理解する点であろう。

「グローバルに、連結ベースで」管理するための初めの一步は、グローバルベースでのリスク管理方針の策定と、リスク情報をタイムリーに本社で吸い上げるための仕組みの構築である。

リスク管理方針に明記すべき項目は、管理すべきリスクの定義、ヘッジの目的、各組織・責任者の責任・権限・役割、許容ヘッジ手段とヘッジ実行プロセス等があげられる。

「本業ビジネスに起因するリスクをより正確に」理解する例として、例えば輸入決済通貨は円であっても、実際は米ドルレート連動で決済金額が決まるのであれば、事実上この輸入は為替リスクにさらされており、ヘッジ方針によっては為替リスクヘッジが必

要となるだろう。しかし、その輸入品を直後に米ドル建てで輸出すれば、ヘッジは必要でなくなるだろう。また、トレジャリーが主体的に決済通貨の変更等を提案すべき局面も多くあるはずで、例えばグループ会社間のインボイス通貨を変更するだけで、為替リスクの発生拠点を換えることができ

るため、リスク管理方針と合わせて、全体的な管理の枠組みを有意に設計することが可能なのである。この際に、トレジャリーセンター等にリスクとヘッジ取引を集中することにより、専門家による効果的な管理とスケールメリットの実現によるコスト削減等も狙うことが可能になる。

この際、個別のヘッジ意思決定や、ヘッジ取引については、必ずしも集中するとは限らないものの、取引の元情報については一元管理するほうが明らかに効率的である。

そのため、リスク情報を本社でタイムリーに吸い上げる仕組みの中心として、トレジャリーマネジメントシステム(TMS)の必要性が高まると思われる。

## 銀行取引コスト削減について

銀行取引コスト削減には、元となる取引そのものを減らす方法と、銀行間の競争を促進させる方法とがある。

元となる取引そのものを減らす方法の典型的なものが相殺決済や、支払代行、キャッシュプーリング等であり、今後は国内のみならずグローバルにクロスボーダーでこれらを導入する動きが本格化すると思われる。

銀行間の競争の促進については、本邦では、過去の取引に基づいて政策的に取引銀行の序列・シェア割が既定となっている企業が多いこと、メガバンクの数そのものが減少していること、金融不安が一掃されているとは言いがたいこと、企業の財務状況悪化により相対的に貸手の立場が強くなっていること等により、一筋縄にはいかないかもしれない。しかし、優良企業を中心に、取引銀行を継続的に評価しそれに応じて取引シェアを変更したり、新たな仕組みを導入する際に提案依頼書(通称RFP)を候補銀行数行に送付し、総合的に最も評価の高いサービスを提供する銀行を選定する等の活動が一般的になっていくものと考えられる。