

「資金情報の見える化」による資金管理の 基盤構築

デロイト トーマツ コンサルティング(株) ひ おき けいすけ 日置 圭介
こんどう やすひこ 近藤 泰彦

1. はじめに

「貴社グループの、どの会社に、何の通貨で、幾ら位の資金がありますか」というシンプルな質問に、完璧に答えられる日本企業が現在どの程度あるだろうか。「国内の法人であれば…」、「フリーング口座内の資金であれば…」、「円貨ベースで月一なら、連結パッケージで…」など、条件付きで答えられる企業はある。しかし、グローバルレベルで適時、資金情報が「見えている」日本企業は、筆者らが知る限りほとんどない。

グローバルでのビジネス活動の深化や連結経営への意識変化などを背景に、日本企業でも、金融拠点の設立やキャッシュ・マネジメント・システム(CMS)の導入など、各社個別の資金管理から、本社が主導するグループ全体での資金コントロールへの

意識が高まった。しかし、グループ資金管理体制が真に確立できている企業は依然として少ない。これにはさまざまな理由があろうが、その根本には、グローバルレベルでの手許資金と入金予定といった基本的な資金情報が、本社側で「見えていない」ことがある。

そこで、本稿ではグローバルでの「資金情報の見える化」について考えてみたい。まず初めに、筆者らが考えるフレームワーク(図表1参照)に沿って、グループ資金管理の目的とその必要性、効果を考察する。次に、見える化の具体的な要件を整理し、最後に実現手段とその構築にあたってのポイントを述べる。なお、本稿における意見は、筆者らの私見である旨をあらかじめ断っておく。

図表1 資金情報の見える化のフレームワーク

STEP	検討の視点	内容	
STEP1 目的 (将来構想) の定義	Why	“なぜ”見える化が必要か	グループ資金管理の目的と将来の資金管理の構想・効果を整理し、資金管理の高度化における見える化の位置付けを定義
STEP2 見える化の 要件定義	Who	“だれが”見るのか	資金情報の見える化の目的を踏まえて、資金情報の収集・確認を行う主体を定義
	What	“何の情報”見るのか	資金情報として収集するデータ項目や粒度などを定義
	Where	“どこ”情報を見るのか	資金情報の収集を行う対象範囲となる会社や対象口座を定義
	When	“いつ”見るのか	資金情報を収集し、確認するタイミングを定義
STEP3 実現手段の 定義・構築	How	“どうやって”見るのか	資金情報の見える化の要件定義を踏まえて、その実現方法を定義し、その仕組みを構築

2. なぜ資金情報の見える化が必要か (Why)

いうまでもなく、グループで資金を管理する目的は、資金効率を全体最適化することにある。通常、グローバルにビジネスを展開している企業グループ内では、各社の機能・役割の違いなどから資金偏在が生じている。そして、各社が個別に資金管理を実施している段階では、それぞれの資金ポジションのみを考慮するため、例えば、グループ全体で見た場合には必要のない借入を発生させてしまうことが起こり得る。そこで、本社が中心となりグループ内の資金をコントロールすることにより、グループ全体の借入や資金決済にかかるコストを最小化することが可能となる。

このグループ資金管理を実現するためには、グループ各社の手許資金と将来の入出金予定といった「資金情報の見える化」が不可欠であり、資金効率の最適化を目的としたグループ資金管理の高度化の道筋における基盤となる（図表2参照）。なぜなら、そのような基本的な情報を把握していなければ「いつ、どの程度の資金調達や資金移動が必要なのか」、「どの程度の借入返済が可能なのか」といったことすら本社は判断することができず、その先にある高度化に向けた施策の企画・実行も覚束ないからである。

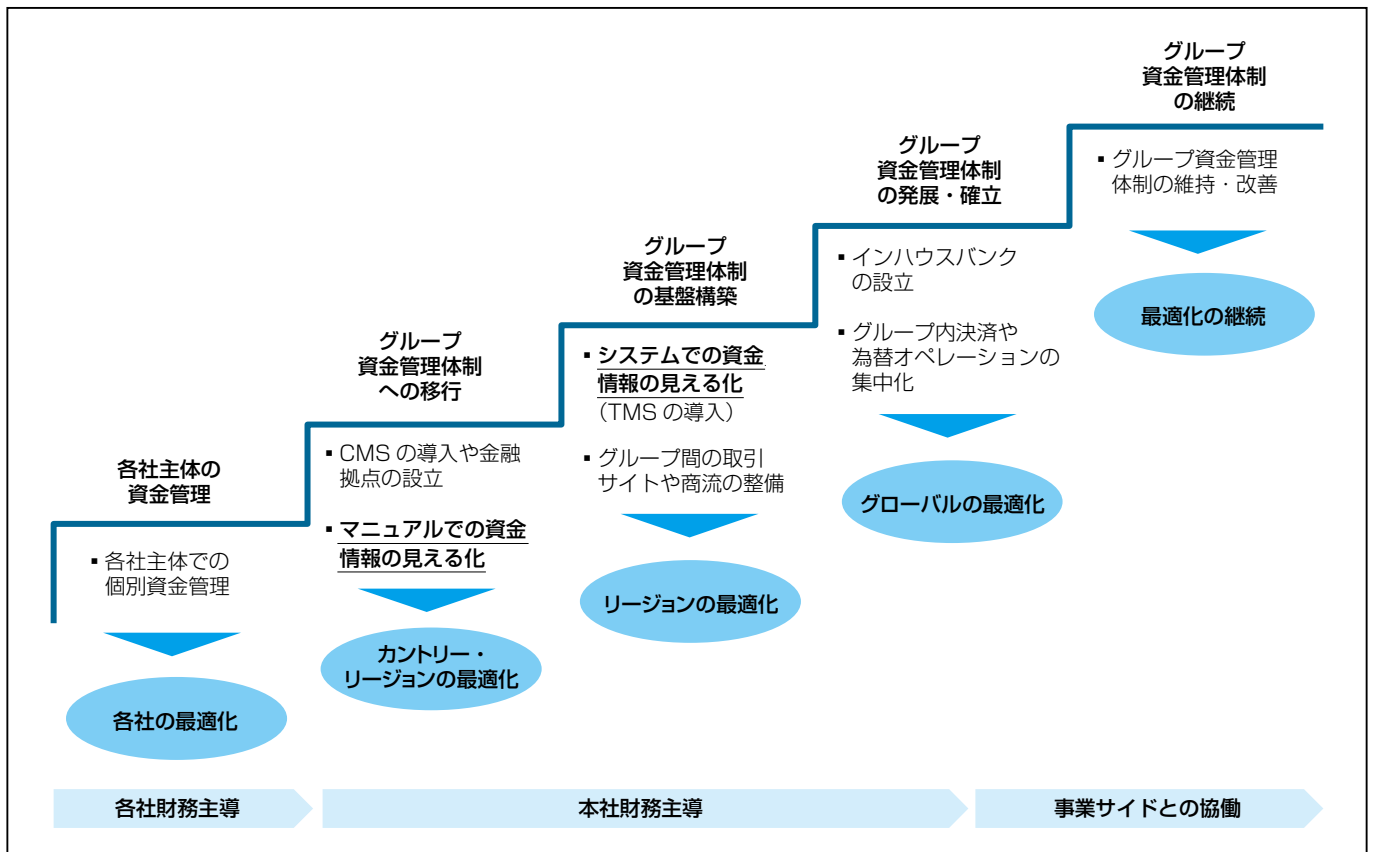
資金管理の高度化の基盤である資金情報の見える化を実現することにより、どのような効果を得られるのか。あるいは、可能性が高まるのだろうか。ここでは「定量的な効果」と「定性的な効果」に分けて解説する。

1) 定量的な効果

まず挙げられるのは、資金「在庫」の削減による借入コストの減少である。資金情報の見える化により、グループ内の手許資金と入出金予定を正確に把握できれば、入出金予定の「ずれ」に対応するための資金在庫を抱える必要がなくなる。そして、その資金在庫分の借入を抑制することで借入コストを減らすことが出来る。さらに、見える化をグローバルレベルで実現できれば、資金集約度の向上や地域間の資金融通の可能性も高まり、国内や地域内のみで資金集中を行っている場合に比べ、さらなる借入コストの低減が期待できる。

他にも、為替マリーなどの為替オペレーションを補完する効果が期待される。ご存知のとおり、為替マリーは売上回収などで獲得した外貨をそのまま外貨支払に充当し、為替コストを低減する手法である。為替マリーには、外貨保有高と外貨の入出金予定といった資金情報を正確に把握する必要があるが「各社が部分的に資金情報を把握している状態」と「本

図表2 資金管理の高度化のステップ



社がグループ全体の資金情報を把握している状態」では、どちらの状態がより高い効果を上げることが出来るかは想像に難くない。

2) 定性的な効果

定性的な効果として挙げられるのは、牽制機能の強化である。これは見える化がもたらす直接的な効果といえよう。近年、日本企業では、日々の資金管理は基本的に子会社任せのケースも多く、牽制が不十分なことも少なくない。とはいえ、資金決済や移動などの日々の業務を含め、グループ全体の資金管理を本社で行うことは理想ではあるが、その実現は難しい。そこで、子会社の資金情報を見る化し、牽制を効かせることで、グループ全体視点からは非効率となるような資金運用の抑制を図ることが可能となる。

資金情報を見る化は、将来的な資金管理の構想と定量・定性効果に着眼しながら、導入を進めることになるが、その判断にあたって問題が1つある。それは、検討段階の初期では導入効果を正確に見積もるための材料が「見えていない状態」であるため、効果算定が困難な点である。したがって、まずは厳密な投資対効果に捉われ過ぎずに、グローバル経営とそれを支える資金管理の高度化に不可欠な「インフラの整備」と“割り切って”スタートしてみることが必要ではないかと考える。もちろん、ある程度見える化が進展し、大規模なシステム投資を判断する段階が来たら、詳細に効果算定すべきことはいうまでもない。

3. 資金情報を見る化の要件整理

見える化の目的や効果を整理した後には、具体的な要件の定義に取りかかる。つまり、「だれが(Who)、何の情報を(What)、どの会社について(Where)、いつ(When)、見るのか」ということを、システム化などの実現手段を見据えながら整理しなければならない。詳細な要件は、各企業の業態やグローバル化の深度、それらに応じた資金管理の在り方により異なるため、一概に語ることは難しい。そこで以降では要件を整理する上での要点や注意点を解説する。

1) だれが資金情報を見るのか(Who)

前述のとおり、資金情報を見る化は、本社が中心となってグループ全体の資金をコントロールするための必要不可欠な手段と位置付けられるため、見える化の主体は本社財務となる。この要件は、資金情報の視える化の目的を鑑みると自明ではあるが、実現すべき最も重要な要件といえる。

しかし、グローバルにビジネスを展開する企業で

は、本社財務がグループ資金管理業務のすべてを行うのは現実的には困難なため、金融拠点や地域統括会社との役割分担をすることになる。そして、権限委譲された各拠点が期待される役割を果たすためには、適宜資金情報を確認する必要がある。ここで注意すべきは、資金情報を一義的に収集・確認する主体はあくまで本社財務であり、その情報を金融拠点や地域統括に適時に提供できる仕組みを構築することである。

2) 何の情報を見るのか(What)

「どの情報を見る化の対象とするか」という要件に関しては、対象となるデータ項目とともに、その単位通貨や粒度、期間を定義する。検討にあたっては、まずデータ項目の整理から始める。このデータ項目は「実績」と「見込」に区分される。実績データとは、現預金残高や回収・支払実績のことであるが、これらをまとめて口座実績と整理することもある。また、見込データとは将来の入金と出金の予定情報であり、売掛回収や買掛支払はもちろん、投融資計画や財務上の調達・返済などを含んだ情報である。

データ項目を整理した後はその粒度と期間を定義する。例えば、現預金は日々の口座毎・通貨毎残高、売上回収は会社毎の総額を取引通貨毎に日単位で1カ月先までの期間、という具合に詳細化していく。なお、当たり前のことではあるが、見込については、将来の情報になればなる程その「精度」が低下するため、期間検討においては注意を要する。なるべく先の情報まで見える状態が望ましいが、不確かな情報を過度に負担を掛けて収集しても意味はないため、グループ全体の資金繰りや調達・運用政策を踏まえた検討が必須である。

なお、この情報要件定義の段階で、例えば、回収予定は会計システムの回収予定日の情報を元データとする、などそのデータソースを合わせて整理しておくことが望ましい。特に、システム化を前提としている場合データソースの当たりを付けておくと、後続の作業を円滑に進めやすい。

3) どの情報を見るのか(Where)

資金情報を見る化の対象範囲としては、グループ内のすべての会社とそのすべての保有口座とすることが理想である。しかし、限られたリソースでそれを望むのは現実的ではない。したがって、会社の規模などを基準として重要性を判断し、さらに、出入金明細を取得しているか、会計システムの中に見込情報が存在するか、などの情報収集に向けた実現性を踏まえて対象となる会社や銀行口座を絞り込んでいく必要がある。

なお、ここで要点となるのは、銀行・口座の集約である。事業運営にあたっては取引の必要性や情報

ソースとして複数の銀行と取引をしているのが一般的であるが、過去からの経緯で取引銀行と口座数が膨れ上がっている企業は少なくない。不必要な銀行口座の増大は、見える化はもちろん、そもそもの資金管理自体にとっても望ましい状況とはいえない。したがって、見える化の対象とする口座を選定する際には、銀行政策を踏まえた口座集約なども同時に検討すべきであろう。

また、対象会社の観点からは、中国の子会社の取扱いをどうすべきか悩ましいところである。ご存知のとおり、現時点で中国に所在する会社の資金移動は非常にハードルが高く、国をまたいだ資金管理を行うことは困難である。将来的観点からは、中国子会社の資金情報の見える化も進めていくべきであるが、他の地域に所在する子会社と比較して対応の優先度を少し下げ、または、現状でも可能な情報だけを参考値として収集する、といった方針を明確にする必要がある。

4) いつ見るのか (When)

資金情報を確認するタイミングには、日次、週次、月次などがあるが、管理の目的と本社・金融拠点・地域統括・各子会社財務の役割分担に応じてそのタイミングを決定しなければならない。例えば、日々の資金管理は金融拠点が先行、本社財務は投融资計画のための調達戦略やリージョン間の資金融通などを管理している場合、金融拠点は日次、本社財務は月次といったタイミングとなる。また、入出金があるような業態で手許資金を重点的に管理したいような場合、そもそも週次や月次といったタイミングには意味がないこともある。

このタイミングを決定する際、見落とせないポイントとして「時差」がある。特に、日次で情報を収集・確認する場合には注意を要する。また、日本と海外の休日の違いも考慮する必要がある。

そして、子会社側の負担も考慮すべきである。きめ細かく管理するためには、資金情報を収集・確認する頻度を上げることが1つの方法となるが、元データを提出する子会社側の負担は大きくなる。したがって、本社側のニーズ一辺倒ではなく、子会社側の負担軽減も視野に入れ、どのように実現するのかを検討しなければならない。

以上、「だれが (Who)、何の情報 (What)、どの会社について (Where)、いつ (When)」という要件ごとに解説してきたが、検討を進める際には、各要件の関連を意識することが肝要となる。つまり、各要件を個別に定義するのではなく、資金管理の全体構想を踏まえながら、一貫性のあるワンセットの要件として整理をしなければならない。そうでなければ、実現手段の構築の際に頻繁に後戻りが発生し、ひいては、資金情報の見える化構想その

ものが崩れさる可能性もある。

4. 資金情報の見える化の実現手段と構築 (How)

ここまで、グループ資金管理の目的や効果、要件に関する解説を進めてきた。本節では、グループ資金の見える化を実現するための手段と構築にあたってのポイントを解説する。

1) 資金情報の見える化の実現手段

実現手段は、大きく「マニュアルで対応する方法」と「システムで対応する方法」に区分される。

まず、「マニュアルで対応する方法」とは、対象会社の資金情報を一定のタイミングでエクセルなどに入力してもらい、そのファイルを本社側で収集・集計して資金情報を見る化することである。この方法は、自由度が高くさまざまな要件に対応できるが、一方で工数面や品質面での限界がある。例えば、実績情報では主要子会社の保有する特定の口座残高だけでなく日次で収集できるが、連結ベースで集計が出来るのは工数的に月次が限度であったり、見込情報は手作業ゆえに恣意性の介入する余地が大きく品質的に問題があったりする。そのため、まずはマニュアルで資金情報を見る化した後、「システムで対応する方法」へと移行するケースも多い。

「システムで対応する方法」とは、各社の資金情報を自動収集し、それをグループ全体で集計した後、さまざまな角度からの分析を可能とするシステムを構築することである。システムそのものの詳細な説明は、銀行や各システムベンダーに譲るが、そのシステムの構成は「口座実績を収集する機能」と「見込情報を収集する機能」とで別物となる。前者には、銀行が提供するシステムやSWIFTを利用したものが、後者には、システムといってもエクセルに入力されたデータの収集・集計部分のみを自動化するものや上流・会計システムなどと連携し入力を含めて自動化するものなどがある。

なお、自動化といっても「見込情報を収集する部分」にはマニュアル作業が残ってしまう。前述のとおり、見込情報は売掛回収・買掛支払や投融资、調達・返済など、さまざまな入出金予定の集合である。これらは、直近はともかく、将来の予定となると、必ずしもシステムで管理されてはいない。さらに、自動取得した情報も、取引条件通りの入出金日を当てはめただけで実際の入出金予定日とは異なる場合があり、マニュアル修正が必要となることも多い。したがって、システム化を検討する際には、どの部分を自動化し、どの部分をマニュアルで行うのかといったことを事前に明確にする必要がある。そうでなければ、意味のある情報を生み出すことは出来ない。

システム化は、資金情報を自動で収集することにより、マニュアル対応の場合に発生する問題を解決するものであるが、当然開発コストとの兼ね合いから要件を絞る必要がある。また、ツールの選定や要件の設計にあたっては自社内の他の情報基盤との整合性を図るために既存システムとの連携や棲み分けを整理も必要となろう。

2) 構築時のポイント

見える化の実現手段を構築する際のポイントは、内部的な観点と外部的な観点に分けられる。

内部的な観点からのポイントとしてまず挙げられるのは「グループ内でのコンセンサスの形成」である。資金情報の見える化は、資金という企業にとっての最重要資源を本社が直接把握する「全体最適」視点の手法であり、個社の「自立性」を重んじる日本企業では子会社の抵抗感が強い。したがって、その構築を進めていく際には「各社にある資金はグループ全体の資金であり、個社に帰属するものではない」という強いメッセージのもと、グループ資金管理の「思想」を浸透させる必要がある。これを推進するには、経営層によるトップダウンしかない。

さらに、「子会社に対するサポート体制」も重要なポイントとなる。本社側で設計した構想を、グループ内に展開・定着化していく際には想定を超えた問題も発生し得る。その問題に適切に対応し、仕組みの構築を進めていくためには、本社側の体制を充実させることはもちろん、現場に近い金融拠点や統括会社をうまく活用しながら各子会社をサポートしていくことが重要となる。

外部との関係という観点では、「健全なバンクリレーションの構築」が最大のポイントとなる。資金情報のうち口座実績を把握するためには各銀行から入出金明細を取得する必要があるが、この入出金明細は一般的に国毎にフォーマットやデータ項目が異なっている。さらに、共通的なフォーマットであるSWIFTの形式でも国や銀行、支店が異なると入力される情報に差があることが見受けられる。この情報の不統一は、マニュアル対応の場合とはかく、システム処理の場合には不具合の原因となる。したがって、正確な情報を入手するためには銀行との交渉が必要となり、企業側から銀行に対して積極的にアプローチをかけなければならない。つまり、自社の資金管理の構想に共感してくれる最良の取引銀行を選択し、必要な要求をしていく、という姿勢が企業には求められる。そして、その前提としては、安易に間接金融に逃げ道を作らないという決意と資金の調達・管理・運用を自律的に行っていくための仕組みが必要であろう。そうでなければ、結局、資金管理の重要なポジションを「最後の貸し手」である

銀行に頼らざるをえず、銀行との互恵的な関係を築くことは難しい。

とはいえ、日本企業の多くは、メインバンク制の名残もあり取引銀行との関係が「ウェット」なものになっている場合も多く、積極的な行動を取りづらいうことも事実である。したがって、志しを一つにする企業同士がグループや業界の垣根を越えて「仲間」とならないと、ここでいう健全なバンクリレーションの構築はなかなか実現できないかもしれない。

5. まとめ

本稿では、資金情報の見える化について、その目的や効果、導入にあたっての要件整理や実現手段を考察してきた。

グローバル化とその深度を増し、ビジネス環境における不確実性が高まる中、日本企業が勝ち残っていくために為すべきことは多い。その最重要課題の1つとして、グループ内の資金効率を最適化し、資金を効果的に運用・再投資に振り向け、企業・事業を持続的に発展させるためのグループ・グローバルレベルでの「キャピタル・コントロール」があり、本稿で取り上げた資金の見える化はその基盤となる取組みといえよう。

しかし、決して目新しいテーマではない資金の見える化は、ここまで見てきたようなさまざまな理由やビジネスがさらなるグローバル深化の様相をみせ、一層の複雑さを増していることから、なかなか実現が難しく、途中で諦めてしまうケースも少なくない。勿論、絶えず変化するビジネス環境にすべて対応できる魔法のような仕組みを作ることは出来ないのだが、その一方で、変化に対応していくためには、「軸」となる基盤が必要となる。

したがって、確かに時間が掛かることではあるが、長期的な目線からこの「見える化」に取組むべきと筆者らは考える。さもなければ、基盤無きところにどれだけ「手法」を積み上げてみても、所詮は場当たりの対応に過ぎず、勝ち残るための競争優位には繋がらぬ。それでなくとも、日本企業は欧米のグローバルエクセレントカンパニーと比べ、企業としてのさまざまな仕組み、「コーポレートシステム」が脆弱な状況にある。

IFRS適用に向け、会計ルールの一統化、プロセスの標準化、そしてシステムの共通化に取組む企業が増えており、これ自体好ましい状況ではあるが、帳簿的な取組みに止まらず、企業として本質的に最も重要である実キャッシュに係わる取組みにも注目が集まるよう期待したい。

以上