

トレジャリー・マネジメントの高度化に向けた 取組み

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

前回は、我々が考えるトレジャリー・マネジメントのフレームワークを解説した後、そのフレームワークを用いて、日本企業においてトレジャリー・マネジメントが進展しない要因を「ファンクション」と「イネーブラー」の2つの観点から考察した。

第2回となる今回は、日本企業においてトレジャリー・マネジメントが進展しない要因の根底にあるイネーブラーの各要素における課題を整理し、その解決に向けた取組みを考察していく。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お断りする。

2. イネーブラーにおける課題

トレジャリー・マネジメントの目的はグループ全体の資金効率を最大化することであり、その達成要件として、「確実な資金管理の実行」および「資金・為替・税務の有機的な連動」があることは前回述べた通りである。

しかしながら、日本企業の現状を見渡してみると、多くはその要件を実現できておらず、ファンクション（機能）およびイネーブラーの両面に課題を抱えている。そして、ファンクションを成り立たせるためにイネーブラーの各要素があるという両者の関係性を鑑みると、まずは、イネーブラーの各要素（「ルール・プロセス」、「システム・情報」、「組織」、「人材」）の弱さを克服しない限り、ファンクションの課題を解決することも難しいと考えられる。

以降、前回の議論を踏まえながら、トレジャリー・マネジメントの達成要件の実現に向けたイネーブラーの課題を整理する。

(1) ルール・プロセス

ルールについては、前回、プーリングを例にとつて本来順守すべき社内のルールがいまひとつ徹底されていないことに言及し、これがトレジャリー・マネジメントの達成要件の一つである確実な資金管理の実行を妨げる要因となっていることを述べた。したがって、グループ全体で確実な資金管理を行うた

め、「グループ内へのルールの浸透・徹底」がルールの観点からの課題として挙げられる。

また、プロセスに関して、日本企業ではインター・カンパニー・ローンの社内審査や稟議に時間がかかるなど、プロセスが冗長になっていることも確実な資金管理が実現できない要因の一つであることに触れた。よって、プロセスの観点からは、機動的なトレジャリー・マネジメントを可能にするための「効率的なプロセスの実現」が今後の課題となる。

(2) システム・情報

システム・情報の観点からは、現状は多くの企業が銀行から提供されるCMS（Cash Management System）を利用していることを述べ、既存システムとの連携のなさや他銀行との情報連携面での問題を前回指摘した。そして、現在のトレジャリー・マネジメントのスコープならばともかく、その高度化を進めていく過程ではこれらの問題がさらに顕在化することにも触れ、そのクリティカルなものとして資金情報を挙げた。資金情報が限定的にしか見えていないことが資金管理の確立を妨げ、ひいては資金・為替・税務の有機的な連動の障害にもなっていることを考察した。

したがって、達成要件を満たすためには、まずは、「資金情報の見える化の実現」が課題となり、さらには地域や銀行を跨いだオペレーションをも意識した「システム基盤の高度化」が課題となる。

(3) 組織

前回、「ビジネスサイド（事業部門）とファイナンスサイド（財務部門）」、「本社と子会社」という2つの関係性を取り上げた。ビジネスサイドとファイナンスサイドとの関係性では、両者の連携や合意形成がほぼないことがトレジャリー・マネジメントのスキームを歪ませ、結果的に資金・為替・税務の有機的な連動を阻害していることを解説した。

また、本社と子会社との関係性では、各社の自律的な財務活動から本社を中心としたグループレベルでのトレジャリー・マネジメントへの方針転換が、本社と子会社のコンフリクトを引き起こし、その調

整過程における合意レベルや機能の集約度合いの違いにより資金管理が不十分な状態となっていることに言及した。

これらを鑑みると、「組織間の連携強化」が今後の課題として挙げられ、具体的には企業・事業戦略やトレジャリー・マネジメントのスキーム立案などの過程において、ビジネスサイドとファイナンスサイド、本社と子会社をいかに適時適切に連携させるかが論点となる。

(4) 人財

人財については、現状、自社の資金管理や資金調達といった現業を遂行するだけで手一杯な状態で、自社の抱える問題や課題を整理し、将来に向けたスキームの企画や構築に人財を振り向ける余裕がないことを解説した。さらには、トレジャリー・マネジメントのステージが高度になる程、「ハイスペック」な人財が求められることにも触れ、量的にも質的にも人財が不足していることがトレジャリー・マネジメントの達成要件に多大な影響を及ぼしている旨を述べた。

上記を踏まえると、日本企業においては、慢性的な人不足の状態から脱却を図り、トレジャリー・マネジメントの高度化に取り組むために、「継続的なハイスペック人財の確保」が課題として挙げられる。

3. 課題解決に向けた取組み

前節においてイネーブラーの各要素における課題を整理したが、掲げた課題に特に目新しいものはないと思われる。しかし、それだけに多くの日本企業が直面している共通的な課題と言えるのではないだろうか。もちろん、これらの課題をたちどころに解決する魔法のような施策など存在しないが、ここからはそれぞれの課題ごとに解決に向けた取組みを考察する。

(1) ルール・プロセス

課題：グループ内へのルールの浸透・徹底

グループ内にルールを浸透、徹底するためには、まず既存のルールを整理することから始める必要がある。日本企業のトレジャリー・マネジメント関連のルールをいくつか見たところ、様々な過去の経緯から無用に複雑になっていたり、子会社にとって不利な条件となっていたりすることがある。また、明文化されていないルールが多数存在し、結局どんなルールになっているのか、よく分からないことも間々ある。従って、まずは全体最適化を実現するために必要なルールを棚卸し、シンプルなルールを規定しなおすべきである。ここでいうシンプルとは、例えば、新規の口座開設は本社財務の承認を必要とする、といったように曖昧な記述や例外規定などを

極力排除したルールを意味している。このようなシンプルなルールを制定すれば、グループ会社の理解が容易になり、さらにトレジャリー・マネジメントの権限や責任の所在が明確化され、グループ内へのルールの浸透・徹底が図られるのではないだろうか。

次に取り組むべきなのがコミュニケーションの強化である。多くの企業ではルールの制定や見直しを行っても「公布して終わり」という状態にあり、そのルールの背景や趣旨、留意点などの説明を行い、ルールの順守状況や問題点などを継続的にモニタリングするといった姿勢が弱い。この姿勢を改めて、説明会を開催する、個別にネゴシエーションを行うなど、海外を含めグローバルレベルで地道にコミュニケーションを取り続けていくことが、ルールの浸透・徹底のためには不可欠となる。そして、現場レベルでのコミュニケーションを開始するに当たってはトップマネジメントからメッセージを発信しておくことが肝要である。欧米系企業のような中央集権的なマネジメントやコーポレートを持たない日本企業においては、「トップダウン」で方向付けをし、「ボトムアップ」でフォローするという双方からのアプローチを取らない限り、ルールを浸透・徹底するのは難しいのではないだろうか。

課題：効率的なプロセスの実現

トレジャリー・マネジメントにおいてもプロセスの効率化にあたってはBPR (Business Process Reengineering) が重要となる。

BPRを行う際の観点の一つは、「資金の移動」や「為替リスクのヘッジ取引」といった、いわゆる実行段階のプロセス効率を高めるために、「事前に来ること」を予め準備しておくことである。例えば、インター・カンパニー・ローンを行う場合、まずは借入のお伺いを立て、予算などを踏まえて本社側で稟議を行い、承認が降りた後に申請者側で契約書を作成して本社に送付し、本社側で手続きを行って資金が移動される、といったプロセスを設計してはならない。承認基準などのルール整備はもちろんのこと、「社内融資の枠取り」や「契約締結の事務手続き」など、事前準備が可能なものは予め準備しておく、申請から承認、実行までがスムーズに流れるようにしておくべきである。

そして、もう一つのBPRの観点としては、「STP (Straight Through Processing)」が挙げられる。ここでいうSTPとは、後述のシステムと関連するが、インプットからアウトプットまでが文字通り直線的に流れるプロセスのことで、前述のインター・カンパニー・ローンの例であれば、子会社がシステム上で申請を行い、本社側が内容を確認して承認行為を行えば、それがそのまま銀行への指示に連動し、即座に資金が動く、といった具合である。STPを実現することで、プロセスは一層効率化され、さらなる

機動的なトレジャリー・マネジメントが可能となる。

なお、効率的なプロセスを設計しても実行されなければ意味がない。前述のグループ内へのルールの浸透・徹底と同様に、プロセスでも、そのプロセスがグループ内で順守されるようコミュニケーションを持続的に行う必要があることを書き添えておく。

(2) システム・情報

課題：資金情報の見える化の実現

資金情報の見える化の実現については、本誌の2011年2月号 Vol.414『資金情報の見える化による資金管理の基盤構築』をお読み頂ければと思うが、資金情報の見える化は、トレジャリー・マネジメントの高度化における基盤としての位置付けであり、その目的としては、キャッシュ・ポジションおよびキャッシュ・フローを正確に把握し、無用な借入を抑制することや内部統制を強化することが挙げられる。

資金情報の見える化の実現に向けたアプローチを簡単にまとめると、まずは、「なぜ見える化が必要か (Why)」という問いかけをもとに目的を整理することが出発点となる。次に、「誰が (Who)、どんな資金情報を (What)、どの会社について (Where)、いつ (When)、見るのか」といった視点から要件を定義し、さらに、「どうやってそれを実現するか (How)」という実現手段を定義し、その構築を進めていく。

課題：システム基盤の高度化

システム基盤の高度化というと、まず思い浮かぶのはTMS (Treasury Management System) の導入であろう。TMSの詳細はシステムベンダーに譲りたいと思うが、CMSの機能はもちろん、前述の資金情報の見える化や為替関連の機能を有し、会計システムなどの既存システムとの連携も可能である。しかし、日本企業の現状を踏まえると、少々「重すぎる」というきらいがあり、Swift 接続を含めた銀行との調整の煩雑さも相まって、余り普及していないのが実態ではないだろうか。

したがって、会計システムなどを利用して入金予定の情報を収集したり、各銀行とのホットラインを構築して情報連携したりするなど、部分的なシステム基盤の高度化を進めていき、それらをマニュアルで繋いでいくのが現実的だと思われる。

もちろん、将来的にはそれらの仕組みの統合を意識しておく必要があり、TMSの導入も含めて将来の青写真を描いた上で目先の取組みを進めていくことが留意点になる。

(3) 組織

課題：組織間の連携強化

「ビジネスサイドとファイナンスサイド」、「本社

と子会社」といった組織間の連携強化については、いかに各種施策の検討プロセスで両者が関与していくかがポイントになる。

まずは、ビジネスサイドとファイナンスサイドとの連携を考察する。この両者の連携は、ビジネスサイドが主導的に行う企業/事業戦略の検討プロセスにどのようにファイナンスサイドが関与するかが焦点になる。もちろん、現状でもビジネスサイドからの質問に対して法制・税制面でのナレッジを提供するなど、受身的な対応はしていると思われる。しかし、組織間の連携を強化していくためには、能動的に関与していかなければならない。例えば企画部門などと連携してビジネスサイドが検討している企業/事業戦略の概要をファイナンスサイドが把握することがその出発点となる。そして、その戦略がトレジャリー・マネジメントに影響を及ぼす場合、検討プロセスに参画し、資金の流れや取引通貨、所得配分の考え方など、共同で戦略の骨子を固めておくことが鍵になると思われる。

次に、本社と子会社との連携であるが、こちらは本社が主導的に策定するトレジャリー・マネジメントの仕組みの検討に、いかに子会社を巻き込んでいくかが焦点となる。この両者の連携は、上述とは違い、検討の初期段階から合意形成に至るまでの過程で定期的に情報共有、討議の場を設定していくことが有効だと思われる。トレジャリー・マネジメントは全体最適が目的であるため本社が主導的な役割を担うことは当然であるが、個社意識の強い日本企業においては、検討段階でのタッチポイントを増やして徐々にマインドチェンジを進めていき、合意形成が円滑になるようにしておかなければならない。

(4) 人財

課題：継続的なハイスpekク人財の確保

日本企業において継続的にハイスpekクな人財を確保するためには、「外部人財の活用」と「トレジャーを意識したローテーション」がポイントになると考えている。

まず、一つ目のポイントである外部人財の活用は、具体的には専門性や多くの経験を持つ人財の獲得が挙げられる。外資系企業のトレジャーの多くは銀行出身者や有資格者であり、プロパー人員は少ないが、日本企業でもプロパー中心の人員構成から脱却し、外部の有用な人財を有効活用することを検討すべきではないだろうか。なお、日本企業では部長、課長クラスといった重要なポストとなると、さらにプロパー傾向が強まる。外部人財の活用においては、過去の慣習に捉われずに重要なポストにも外部の人財を充てることが肝要であり、その人財が持つノウハウを起点としてプロパーのレベルアップを図ることが有効な施策となろう。

また、外部人財の活用としてもう一つ挙げられるのは、オペレーションを行う人財の確保である。本来、トレジャリー・マネジメントの担当者は「考えること」が仕事であるが、往々にして「処理すること」が主な仕事になっている。日々の処理の重要性を否定する訳ではないが、処理のチェック項目やフローを整備した上で、単純な処理系の業務は派遣社員などの外部人財を活用し、既存の人財は本来の役割である「考えること」に時間を使えるようにしなければならない。

そして、二つ目のポイントであるトレジャラーを意識したローテーションも継続的にハイスペックな人財を確保する上では重要となる。現状の日本企業は、あくまで経理・財務のローテーションの一環として資金、為替、税務といった業務を経験させるが、トレジャリーという専門性が要求される分野ではもう少し戦略的な人財育成のローテーションが必要になるのではないだろうか。

戦略的な人事育成を行うに当たっては、本社、金融拠点、各社といった各組織の機能配置を明確化しておくことが前提となる。そして、その機能要件を満たす人財のスキルセットを定義し、現状のスキルやポテンシャルを踏まえて人財を選抜してから、将来のポジションを見据えてローテーションを行っていく。

現状のローテーションの考え方は少し異なるかもしれないが、戦略的な人財育成を検討していかなければ、日本企業に特有の「平等な」人事ローテーションのもと、本当に必要な人財を育成することは困難であろう。

ここまでイネーブラーの各要素における課題に対する取組みを考察してきたが、これらの取組みを投資という観点で見ると、「ルール・プロセス」や「組織」に関しては投資をかけずとも実現可能な取組みであり、「情報・システム」や「人財」については、それなりの投資が必要と言える。とはいえ、これらのシステム投資や人財投資は、トレジャリー・マネジメントを高度化し、その達成要件を実現するためには避けては通れない投資ではないだろうか。

そして、ルール・プロセスの部分で少し触れたが、上述の取組みの全てに共通して言えることはマネジメント層の指導力が非常に重要な点である。「グループ全体で最適なトレジャリー・マネジメントのスキームを構築する」、「各社にある資金や機能はグループ全体のものであり、個社に帰属するものではない」といった強いメッセージを継続的に発信し、必要な投資を行い、組織の垣根を越えた協業体制を醸成していかなければ、局所的に整備・強化が進むことはあっても大勢は変わらないままである。

なお、トレジャリー・マネジメントの達成要件を実現するためには、ファンクションの観点からも検

討を行う必要がある。具体的には、確実な資金管理の実現のためには配当政策や銀行政策の見直しなどを進め、資金・為替・税務の連動に向けては取引通貨の統一や所得配分の検討といったことを進めていかなければならない。しかし、これらの在り方はビジネススキームと密接に関連し、一概に語ることが難しいので、別の機会に改めて考察していきたい。

4. まとめ

今回の連載では、トレジャリー・マネジメントのフレームワークをベースとし、日本企業においてトレジャリー・マネジメントが進まない要因と課題を整理し、その解決に向けた取組みを検討してきた。

グローバル化の深化に対応するため、日本企業の多くが財務基盤の強化の必要性を認識している一方、実態としてその取組みはなかなか進んでいない。根本的な背景は何であろうかと考えを巡らせると、慢性的な内部留保の高さと「超」が付くほどの低金利を思いつく。つまり、手許資金に余裕があり、低金利の状況で大きな効果も見込めない中、お金をかけてまで、トレジャリー・マネジメントを高度化しようとの判断には至らない訳である。

もちろん、「現時点」では大きな効果は期待できない場合もあり、今すぐにはトレジャリー・マネジメントの高度化に踏み出さない、というのも一つの意思決定としてはあるだろう。しかし、意思決定は常に「将来」を見据えて行われなければならない。近い将来、環境変化により資金がショートしたり、金利が上昇したりするということが十分に想定できる。将来を見据え、現状を分析し、なすべき施策の優先順位を決定するのが経営の基本であるが、ことトレジャリー・マネジメントについては、将来の見据え方がどうも楽観的に過ぎる気がしてならない。

たしかに、グローバルベースでトレジャリー・マネジメントを確立している欧米系企業や日本企業を見ると企業の存続にも関わるような「危機」を経験し、それをきっかけとしてトレジャリー・マネジメントを進展・確立させてきたケースも少なくない。では、危機に陥った後に取り組みばいいか、といえそうではなく、これらのケースは「運良く立ち直ることができた」というだけで、本来、トレジャリー・マネジメントはそういった危機を回避するために事前に確立しておくべきものである。

半年前に述べたことの繰り返しになってしまうが、企業として本質的に最も重要である実キャッシュに関わる取組みに注目が集まり、グローバルレベルで競争力を強化するための最重要施策の一つとしてトレジャリー・マネジメントの高度化に向けた具体的な取組みが進展することに期待している。

以上