

CFO組織の未来予想図（4）

情報の可視化を基礎とした財務管理の革新

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 **伊藤 薫**
 デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 **近藤 泰彦**
 デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 **松井 詩帆**

1. はじめに

いま、財務管理に注目が集まっている。グループ全体の外貨資産・負債を可視化し、それらを適切に管理しようとするリスク管理の高度化や支払・為替業務の集約といった各種オペレーションの効率化など、規模の大小を問わず、多くの日本企業が財務管理に関する取り組みを進めようとしている。

言うまでもなく、「カネ」は企業にとっての最も重要な経営資源の一つである。財務管理に関しては、まだ発展途上の日本企業も多く、グローバル企業と伍していくためには、財務管理の高度化・効率化を推進していくことは欠かせない。足元にきている波にうまく乗り、取り組みを進めることが競争優位性を高めるであろう。しかし、財務管理の高度化や効率化を進めていく上で、多くの日本企業がつまづくポイントがある。それは、これらの取り組みの土台となる「情報の可視化」である。

情報の可視化はあらゆる経営管理の基本であり、財務管理においてもその重要性は古くから叫ばれているが、それを実現できているケースは少ない。グループ全体で、どの通貨で、どの程度の資金を、どの口座に持っているのか。一定以上の事業規模を有し、海外にも進出している企業の中で、これらの情報をタイムリーに把握できている日本企業はおそらく少ないだろう。

そこで、「CFO組織の未来予想図」の4回目となる本稿では、財務管理の高度化・効率化の土台とな

る情報の可視化、その中でも基本となる口座情報の可視化に焦点を当てる。日本企業における口座情報の可視化にはどのような課題があり、それをいかに解決していくのか。筆者らの経験をもとに議論を展開する。

2. 財務管理を取り巻く環境変化

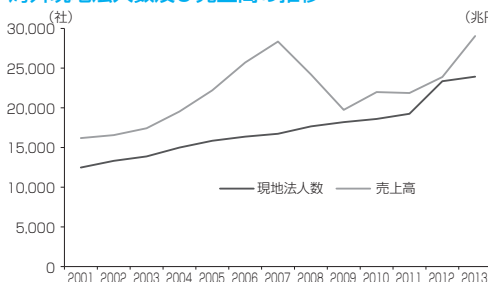
本論を進めるにあたり、まずは企業内外を取り巻く環境変化を見ておく。多くの日本企業が財務管理の高度化や効率化を推進している背景には、海外展開の急拡大による財務リスクの増加やリスクファクターの複雑化、財務管理サービス・システムの進展がある。

(1) 日本企業の海外展開の急拡大による財務リスクの増加（企業内部の変化）

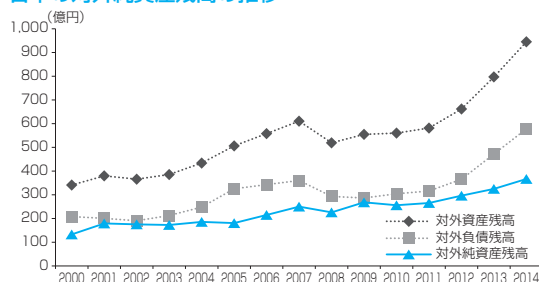
日本企業の海外展開はいまに始まったことではないが、その動きがこの2～3年で急拡大している（図表1）。この急激な海外進出に伴い、海外での資金需要や余剰資金が増加するとともに、グループ内部での資金バランスが崩れてきている。為替エクスポージャーは大きく膨らみ、グループ全体の為替リスクが飛躍的に増大している。さらには、グループ内外の商流が複雑化し、決済コストやその処理工数が増え、どのような相手にどのような条件で取引を行っているかが見えづらくなっている。

図表1：日本企業における海外展開の状況

海外現地法人数及び売上高の推移



日本の対外純資産残高の推移



出所：経済産業省『海外現地法人推移』、『海外売上高推移』及び『本邦対外資産負債残高の推移』から作成

また、海外グループ会社のM&Aを含めて急激な海外展開を行ったため、グループ共通の財務ポリシーやシステムインフラなどの財務管理の整備が追い付いていない。これまでであれば、システムインフラはなくとも、本社から日本人スタッフを派遣し、現地の状況や雰囲気をお社サイドが掴んでいたが、日本人スタッフの数にも限界が見え始めてきている。

このように日本企業の財務管理の状況は大きく変化し、財務リスクが大幅に増加している。

(2) リスクファクターの複雑化と財務管理サービス・システムの進展（外部環境の変化）

内部環境の変化に加え、米国の金融政策変更に伴う利上げ、止まらない原油安によるロシアルーブルの急落や為替介入停止によるスイスフランの急騰など、外部環境の変化の多様化が状況判断を難しくさせている。海外進出の拡大に伴いリスクファクターが複雑化し、リスクマネジメントの難度が格段に上がってきているのである。

一方で、財務管理に関するサービスやシステムが進展を見せ、財務管理の取組みを加速させている。その代表例として、クラウド系を中心としたトレジャリー・マネジメント・システム（TMS）が、日本企業に普及しつつあることが挙げられる。日本企業のTMSの普及率は海外企業に比べると低かったが、その要因は2つある。1つは、日本国内においては、メインバンクの手厚いサポートと堅牢な国内決済システムへのアクセスが確立されているが、海外のグループ会社までを含めた内外一体の財務管理をお社が行うという意識が薄かった点である。もう1つは、TMSの投資規模が大きくなりがちで、導入にも負荷がかかるものが多かった点である。しかし、昨今、様相が変わりつつある。前述したように、グループ全体でリスク管理を行う必要性が高まるとともに、クラウド系システムに代表される安価で導

入負荷が軽く、様々なスキームにも対応可能なTMSが登場してきている。さらには、金融機関も日本企業のグローバルベースでのニーズに対応すべく、システムやサービスを一段と拡充している。このような流れを受けて、日本企業においても、TMSや銀行サービスを活用して各社や各地域で作り上げてきた仕組みを再構築し、グループで一元化しようという動きが増えている。

企業の内外を取り巻く環境変化を見たが、このような変化を受け、いまや財務管理の高度化や効率化は日本企業にとって最も重要な経営課題の1つとなってきている。そして、TMSや銀行サービスを有効に活用しながら、その基礎となる口座情報の可視化を実現することは日本企業の急務であろう。

3. 口座情報の可視化を推進する上での課題

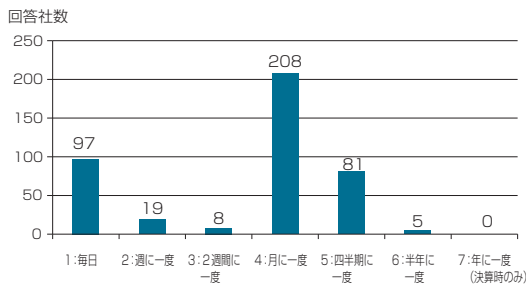
では、日本企業における口座情報の可視化の現状はどうなっているのか。

我々が実施した調査などを基に考えると、多くの日本企業では、グローバルや地域毎に構築されたプーリング対象の口座は、プーリングサービスを提供している銀行CMSをベースにタイムリーに情報を掴んでいる。しかし、その他の口座情報は、月次決算などの一定のタイミングで、口座毎ではなく会社毎に、通貨毎ではなく機能通貨で、情報収集するのみにとどまっている。また、情報収集やその集計・分析も統合されたシステムはなく、エクセルをベースにマニュアルで行っている（図表2）。そして、このような「限定的な口座情報の可視化」から脱却すべく検討を続けているが、長期間にわたり状況は変わっていない、というのが実態ではないだろうか。

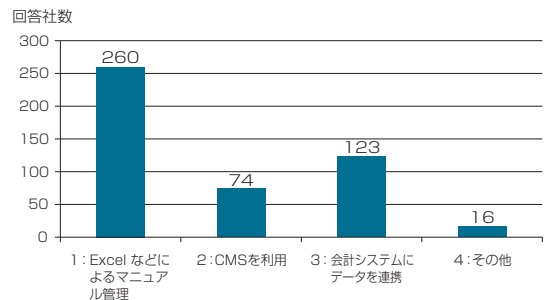
では、口座情報の可視化を推進する上での課題とは何なのか。筆者らは大きく2つの要因があると考えている。

図表2：日本企業における資金残高情報の収集状況

日本企業における資金残高情報の収集頻度



日本企業における資金残高情報の収集方法



出所：経済産業省『GCM及びABLの現状と普及促進に向けた課題の調査等』においてDTCCが調査

(1) 取引銀行・口座を管理する意識

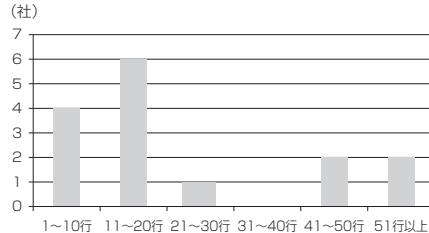
1つ目の課題として、取引銀行や銀行口座を管理するという意識が不十分である点が挙げられる。

筆者らの知る限り、取引銀行や銀行口座の開設・閉設に関するポリシーがまったく未整備である企業

はさすがに少ない。しかし、ポリシーが形骸化していたり、実際の管理はグループ会社まかせになっていたりするケースは枚挙に暇がない。その結果、何が起るのか。答えは簡単で、取引銀行や取引口座が膨れ上がるのである。(図表3)

図表3：日本企業における取引銀行数

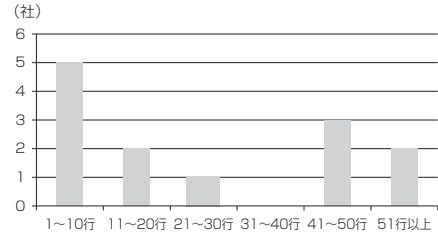
日本企業の国内における取引銀行数



脚注：N=15

出所：DTCが2013年11月～2014年3月に実施した サーベイ結果グローバルにビジネスを展開する日本企業15社を対象に実施

日本企業の国外における取引銀行数



1～20行と取引を行う日本企業が過半数他調書を見るとグローバルではより集約化の傾向が強い

我々が口座情報の可視化に関する支援を行う場合に、現在保有の銀行口座の必要性を確認するための「バンクアカウントマップ」という銀行口座を俯瞰するための資料を作ることを勧めている。可視化のための銀行口座情報の取得は無料ではない。したがって、口座情報の可視化を進める際には、まずは、保有している銀行口座の利用状況を確認すべきである。そして、可視化の試みを契機に、口座の取捨選択を行い、ガバナンスの向上、口座管理手数料の削減などにも取り組むべきである。

ご認識のとおり、事業活動に伴うカネの動きは、銀行口座を通して行われる。その銀行口座の管理をないがしろにすることが、どれだけの潜在リスクを持つかということは言うまでもない。取引銀行・口座を管理する意識は、口座情報の可視化、ひいては財務管理の高度化・効率化を進める上での大きな課題となっているのではないだろうか。

(2) 可視化の実現方法への理解

2つ目の課題としては、可視化の実現方法への理解が不十分である点が挙げられる。

海外展開が加速する中、本社が直接付き合いのない海外のローカルバンクの情報をどのように可視化すれば良いかわからない、子会社名義の口座情報をどうやって収集したら良いかわからないといった相談をよく受ける。また、国内においては、複数銀行口座の情報や資金集中を行う安価なサービスがあるが情報を一元化することが難しく、さらには、内外

一体化させるにはどうしたら良いかとの相談を受けることが多い。

このような相談を受ける際に感じることは、財務担当者は銀行との情報のやり取りの仕組みをある程度理解する必要がある、という点である。もちろん、各国それぞれに異なり、非常に複雑性の高い金融インフラをすべて理解する必要はない。しかし、金融機関との情報連携のパターンやそれぞれの特徴、全銀やSWIFTの電文フォーマットの中でやり取り可能な情報種類など、基本的な内容を把握するだけでも、口座情報の可視化の実現に向けた手がかりを掴めるのではないだろうか。

上記の課題は基本的な事項であり、目新しいものはないかもしれない。しかし、基本的な事項であるからこそ、これらが中途半端になっているために口座情報の可視化が進まないのではないだろうか。

4. 口座情報の可視化に向けた取り組み

では、どのようにすれば口座情報の可視化を実現できるのか。

日本企業の海外展開は加速し、ますます口座情報の可視化が難しくなることを前提にすると、取引銀行や銀行口座に関する本社の考え方を明確化するとともに、一定規模の投資を行って、基盤を作ることが必須であろう。

(1) 取引銀行・口座開閉設に関するルール整備と本社による一元管理

まずは取引銀行と口座開閉設に関するルール整備であるが、この取り組みは口座情報の可視化の前提ともなる取り組みである。

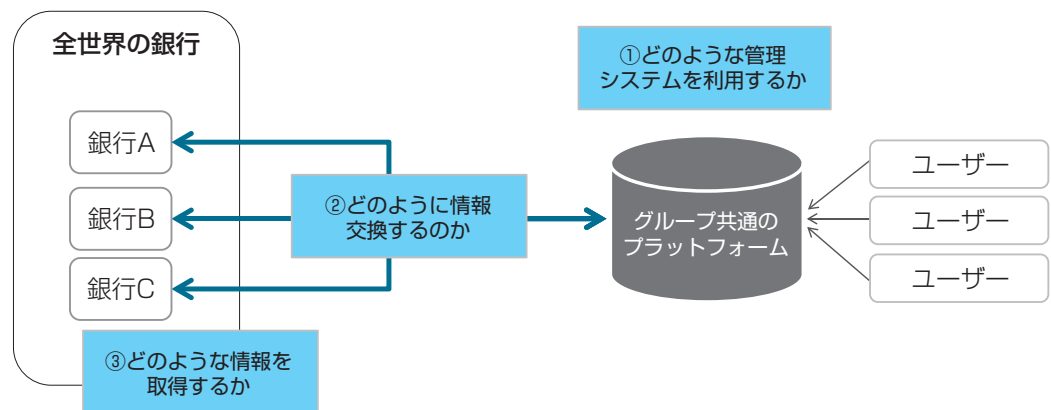
ルール整備にあたっては具体性とその後の管理のし易さを念頭に置くことがポイントになる。例えば、取引銀行であれば、銀行格付けによる線引きのみならず、自社の銀行政策とも関連させ、取引銀行を絞り込むようなルールを設定してしまう。これは、主要な取引銀行に口座を絞り込めば、Host to Hostにより一元的に情報連携してしまうなど、口座情報の可視化が容易になるからである。もちろん、国や事業によっては例外はあるし、銀行政策上、あまり集約化を図りたくない場合もあろう。しかし、どの銀行と取引を行うかは、口座情報の可視化を実現させる上で非常に重要な観点であり、「入り口をしっかりと絞り込む」という意識を持つことが求められる。また、口座開閉設であれば、口座開設は取引に必要な場合に限り、不要な口座は保有しないように心掛ける、といった曖昧なルールでは有効性は低い。どのような場合に口座開設が可能か、どのような場合には口座を閉設しなければならないのか、実務を念頭にした具体的なルール作りが求められる。

次に考えるべきは、本社による銀行取引や口座開閉設の一元管理である。これは、銀行取引を開始したり、口座の開閉設を行ったりする際に、本社や本社直轄の財務拠点による承認を行うことを意味する。ルールを明確化するとともに、本社がグループ全体を直接コントロールすることにより強力な牽制を働かせ、ルールの実効性を高めるのである。この取り組みは有効性が高い一方、本社側でも一定の負荷を覚悟しなければならない。グループ共通のワークフローや銀行口座データベースなどの仕組みを作ったり、本社が各地域の状況を理解し、各地域のローカルバンクの情報収集を行ったりするなど、実効性を高める工夫が必要になる。

(2) グループ共通のプラットフォームの構築

口座情報の可視化を進展させるためには、各地域で個別に作り上げられた銀行CMSによる可視化とマニュアルで収集している口座情報を集約し、国内外の口座情報を一元的に管理できるようなグループ共通のプラットフォームを構築することが肝となる(図表4)。そして、この仕組みは、口座情報の可視化のみならず、財務管理の高度化や効率化を進めていく上でも、非常に重要な基盤となる。

図表4：グループ共通のプラットフォームと主な論点



- 統一のCMSで全世界の銀行と電子的にデータ交換を行い、資金、為替、与信などの管理を行える体制を構築することが理想
- 日本を含めた少数のアジアの国（台湾、中国など）以外は、現地に保有する口座からの送受信のプロセスは構築されている

このプラットフォームの構築にあたっては、3つの論点がある。

1つ目の論点は、どのようなシステムを利用するかという点である。前述したTMSのようなパッケージを使用するのか、自社で開発するのか、いずれにしても、国内外の口座情報を一元的に表示・管理

可能なシステムが必要になる。システムの選定にあたっては、いわゆるRFP (Request for Proposal : 提案依頼書) を作り込み、多面的に選定を進めていくことが欠かせない。前述のとおり、このシステムは、口座情報の可視化のみならず、ネットینگや支払集約、為替オペレーションの効率化など、発展

性を見据えることが必要になり、その後のグループ全体の財務管理の基盤となるためである。したがって、RFPを作成する前提としては、将来の構想策定をしっかりと行わなければならない。口座情報の可視化は目的ではなく手段となるため、その先にある果実を具体化しなければ、明確なRFPは策定できず、ひいては、社内での投資判断を得ることはできないであろう。

次の論点は、各銀行とどのように情報交換するのか、という点である。銀行の情報交換のパターンは、大きく分けて、それぞれの銀行のEB（Electric Banking）やFB（Firm Banking）により口座情報を収集するパターン、特定の銀行を経由して複数銀行の口座情報を収集するパターン、SWIFTを経由して口座情報を収集するパターン、があり、国内においては、これに、ANSER経由で情報を収集するパターン、が加わる。もちろん、これらのパターンは、それぞれにおいて細分化されていく訳であるが、選択肢を明確化しながら、国内と海外の情報をいかに収集してくるかを決めていかなければならない。そして、この選択肢を絞り込んでいくためのインプットが、どの銀行と取引を行っているか、また、どの銀行と取引を行っていくのか、という点になる。効果的なシステムを構築するためには、その前提となる取引銀行・口座を管理する意識が欠かせないのである。

最後の論点は、どのような情報を取得するか、という点である。口座情報の可視化の主要な対象は口座残高や入出金明細となろうが、定期預金の金額や当座貸越の枠など、その他の情報を収集したい場合も多い。通常の情報やり取りで収集可能なものだけではなく、銀行との交渉が必要になる場合もあるので、システムを構想する段階で、この点を明確化する必要がある。また、どのような情報を取得するかを考える際には、可視化の範囲や頻度などのレベルを定義することも重要になる。グループ全体の80%の範囲の口座情報を見えるようにすれば良いのか、100%の範囲が必要になるのか。日次レベルでのリアルタイム性が求められるのか、そこまでの必要性はないのか。取得する情報の種類やその範囲や頻度が明確化できれば、前述の情報交換の手段

のオプションも絞り込める。

筆者らの経験上、簡単に口座情報の可視化を実現できる、という魔法の杖はない。取引銀行や口座の絞り込み、銀行との情報収集に関する調整などの地道な取り組みが重要であり、その前提には、本社がグループ全体の財務管理をマネジメントするという強い意志と明確な将来構想が不可欠となる。

5. おわりに

本稿では、財務管理に注目が集まっている背景に触れ、口座情報の可視化に焦点をあてて、日本企業における課題と今後の取り組みの方向性を見てきた。

2000年代以降を振り返ると、財務管理に注目が集まったのは今回で三度目となる。一度目は2000年代初頭。連結決算制度が導入され、グループ経営を意識し始めたところに、銀行がキャッシュ・マネジメント・システム（CMS）のサービスを本格化したことから、CMS導入が一気に進んだ。次は、リーマンショックの時で、未曾有の金融危機に多くの企業が肝を冷やし、財務管理に注目が集まった。そして、昨今、三度目の波として、企業内外の環境変化を踏まえて財務管理に注目が集まっている。

これらの流れを振り返ると、一定の周期で日本企業は段階的に財務管理を高度化し、着実に歩みを進めているように見える一方、断続的にしか取り組みが進んでいないとも言える。世界を見渡すと、先進的な財務管理を行っている企業でも、地道な取り組みを愚直に続けて、いまの仕組みが出来上がってきている。日本企業においても、今回の波を逃すことなく、継続的に取り組みを進めていくことを期待している。

本連載においては、ここまでCFO組織の中でも「守りの役割」における高度化への取り組みを中心に紹介を行ってきた。今回は「攻めの役割」に転じ、CFO組織として経営にいかに関与していくべきか、今後のあるべき姿を検討していく。

以上

この記事に関するお問い合わせ先
デロイト トーマツ コンサルティング CFOサービス
email : DTC_CFO@tohatsu.co.jp