

KPMG Insight

KPMG Newsletter
September 2014

グローバルキャッシュマネジメントと
財務の高度化



cutting through complexity



グローバルキャッシュマネジメントと財務の高度化

有限責任 あずさ監査法人 金融事業部 金融アドバイザー一部

マネージング・ディレクター 栗原 宏

近年、日本企業は国内での成長の鈍化と人口減少という逆風の中、海外でのM&Aを活発化させるなどますます国際化の進展に力を入れています。そうした中、グローバルに広がる企業活動の血液ともいべき資金の流れをどのようにコントロールしていくかは、財務担当者のみならず、企業経営者の大きな関心事となっているといつて良いでしょう。欧米のグローバル企業の多くは既に先進的なキャッシュマネジメントを導入し、それをうまく使いこなしています。さらに彼らの中にはキャッシュマネジメントの機能を強化し、より高度な財務モデルに転換を図っているところも数多く見受けられます。

これに対し、国際化が進んだ一部の先進的な企業を除き、日本の企業はまだ本格的にキャッシュマネジメントをグローバルで導入している例は極めて少ないと言わざるを得ません。これには様々な理由が考えられます。日本で長く続いている金融緩和のおかげで企業側において資金の効率化に対する意識が高まりにくかったこと、メインバンク制が存在していること、あるいは事業部や子会社の権限が強い日本の企業文化の中では資金集中化がなじみにくかったことなどが挙げられるでしょう。しかし、アベノミクスの影響で企業の成長投資が海外に向かい始めた昨年以來、日本企業のキャッシュマネジメントに対する関心が急速に高まってきているのも事実です。これは海外のグローバル企業と対等に競争するためには財務の高度化が必要であることが、ようやく普及し始めたためだと思われます。

本稿では、筆者のソニー株式会社におけるキャッシュマネジメント導入や金融子会社設立に携わった経験を踏まえ、キャッシュマネジメントの歴史、仕組みを簡単に説明した後、キャッシュマネジメントをめぐる最近の動きについて解説します。なお、本文中の意見に関する部分は、筆者の私見であることをあらかじめお断りしておきます。



栗原 宏
有限責任 あずさ監査法人
金融事業部
金融アドバイザー一部
マネージング・ディレクター

【ポイント】

- キャッシュマネジメントは日本企業が国際展開するうえで、財務の高度化に欠かせないツールになりつつあり、運営の主体としてトレジャリーセンターを設立するケースも増えている。
- もともと米英の銀行のサービスが先行していたが、邦銀も開発に本腰を入れ始めている。
- クラウドなど近年のIT技術の発達で、導入や維持のためのコストや手間が大幅に軽減され、キャッシュマネジメントをマルチバンクで構築することも容易になってきている。
- キャッシュマネジメントを中核機能とするトレジャリーセンターをグローバル化し、さらにインハウスバンクや為替リスク管理の機能を加えることで、より高度な財務管理が可能になる。ただし、その前提としてグループ内の財務ガバナンスを強化する必要がある。

I キャッシュマネジメントの歴史

キャッシュマネジメントとは、もともとは企業内の資金を効率よく管理するための活動といった意味で使われていた一般用語です。それが、ITシステムを利用する「キャッシュマネジメントシステム」として大きく発展したのは1990年代後半に「プーリング」という概念が導入されたことがきっかけでした。プーリングとは、同じ企業グループに属する複数の企業の資金を「プール」して、あたかもひと固まりの資金のように活用するという仕組みのことを指し、企業と銀行を1対1で結ぶ「ファームバンキング」というそれまで一般的であった方式とは明確に区別される画期的なアイデアです。プーリングの導入により初めて多国籍企業の財務担当者は、世界中に散らばっている資金を有効に活用する手段を持つことができました。

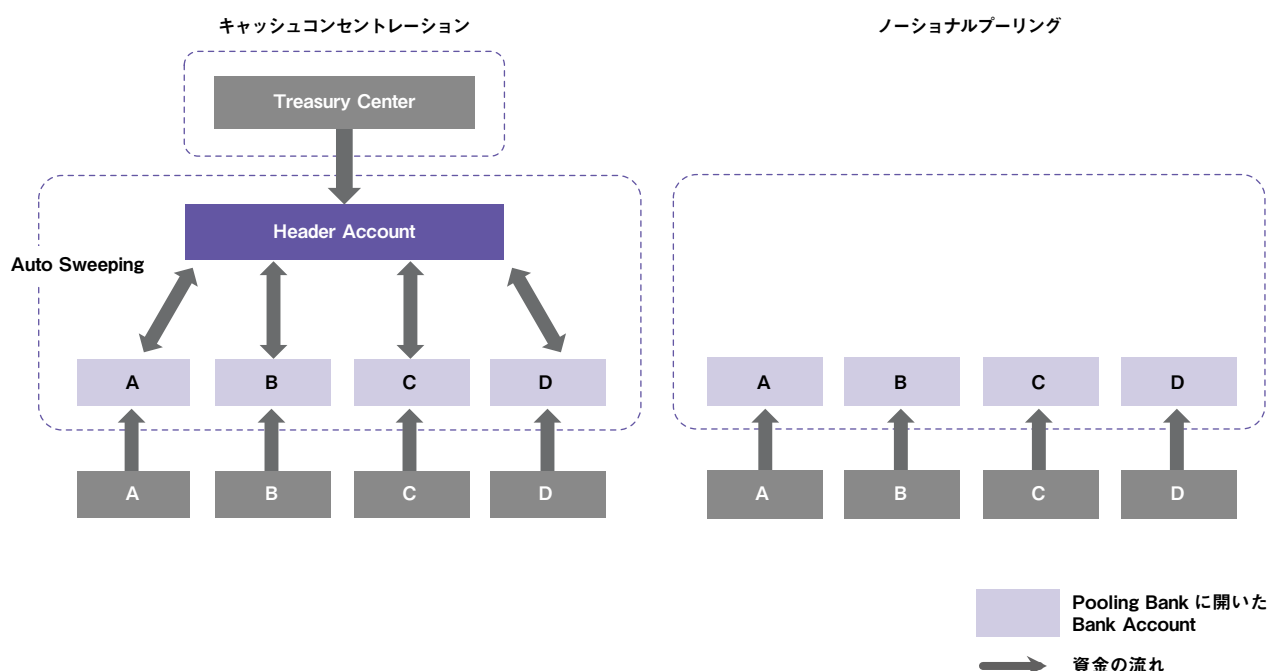
プーリングとは簡単にいえば、世界中の様々な地域に散らばっている口座から資金を自動的に決められた口座に移し、そこで集中して（プールして）管理するという仕組みです。多国籍企業にとって資金集中の効果を最大限に高めるためには、資金移動がクロスボーダーで行われる必要があります。また、資金残高がプラスの口座だけでなく、資金残高がマイナスの口座についても資金が「プール」される必要があります。残高がプラスとマイナスの口座を1ヵ所に集中することにより、資金の過不足が「ネット」され、結果として銀行に支払う金利の節約が可能になるからです。しかしプーリングが真に画期的であったのは、これらの資金移動がデイリーで、しかも自動的に行われるようになったことでした。IT技術の発達がこのよ

うな複雑な操作を可能にしました。以後、キャッシュマネジメントシステムとは、このようなクロスボーダープーリングを中核機能とし、それを運用するITシステムまで含めた統合的な仕組みのことを指すようになりました。

企業側の要望に基づいて、プーリングを最初に開発したのは米国の巨大銀行でした。世界中にくまなく張り巡らせた支店網を持ち、多額のシステム投資に耐えられたのも当時は一部の米銀だけであったという事情もあります。90年代後半といえば日本は金融危機の最中で、邦銀は海外への進出どころか国際事業の縮小を行っており、欧州の銀行は来るべき統一通貨ユーロの導入への準備でキャッシュマネジメントの開発に経営資源を割く余裕はほとんどありませんでした。米国の多国籍企業は、米銀の提供するキャッシュマネジメントシステムを導入し、グローバルでの資金管理をいち早く進めることになりました。

日本の企業によるキャッシュマネジメントの導入は、グローバル化が進んだ一部の家電メーカーを除けば、これよりはるかに遅れ、リーマンショック後に日本の企業の海外進出が活発化した2010年頃からようやく機運が高まりました。これは日本のメガバンクが本格的に海外に再進出し始めた時期と重なり、日本のメガバンクも今やキャッシュマネジメントシステムの開発に本腰を入れ始めています。一方、通貨統合を終えた欧州でも銀行は積極的にキャッシュマネジメントのビジネスに乗り出しました。統一通貨の出現が欧州でのキャッシュマネジメントシステムの構築を容易にしたからです。欧州全域に支店網をもつ欧州の大銀行は現在、急速にその存在を高めています。

図表1 キャッシュマネジメントの仕組み



Ⅱ キャッシュマネジメントの仕組み

キャッシュマネジメントシステムの中核機能であるプーリングは、実際の資金移動を伴うか伴わないかの違いにより、2つに大きく分類されます。資金移動を伴う方法はキャッシュコンセントレーションと呼ばれ、各口座から資金を実際に集中口座まで移し替える機能を持ちます。これに対し、口座内に資金を残したまま擬似的に資金を集中する方法がノーショナルプーリングです（図表1参照）。

1. キャッシュコンセントレーション

キャッシュコンセントレーションとは、1日の終わりに口座内に残っている資金すべてを自動的に集中口座に移し替える仕組みのことを指し、この仕組みを使うことにより文字通り各地に散らばっていた資金は1カ所に集中されます。あたかも箒（ほうき）でかき集めるように各口座から資金を集中口座まで移動させるので、この資金を移し替える操作のことをスウィーピングと言います。スウィーピングが毎日自動的に行われることからキャッシュコンセントレーションはオートスウィープとも呼ばれます。集中口座は通常ヘッダーアカウントと呼ばれ、多くの場合、本社や本社の直接管理下にあるトレジャリーセンターの名義で開設されます。

1日の終わりにオートスウィープが行われると、残高がすべてヘッダーアカウントまで移し替えられるので各口座の資金残高はすべてゼロになります。ただし、残高がマイナスの口座に対しては逆にヘッダーアカウントから資金が注入されて残高をゼロにします。つまり、資金の動きから言えば残高が残る口座からは資金を吸い上げ、残高がマイナスの口座へは資金を送ることによりすべての口座の残高をゼロにするということです。

企業にとって口座の残高をマイナスにできるということは大きなメリットでした。通常の場合、企業は高い当座貸越金利を避けるために残高をマイナスにはしません。そのために企業の資金担当者は細心の注意を払います。当然、担当者は余裕をもった資金繰りを行うことから、口座には常に余剰な資金が残されることになります。結果として、世界各地の口座に金利のつかない資金が滞留することになり、企業全体としての資金効率の向上を著しく阻害していました。残高をマイナスにしてもいいというのであれば、過度に保守的な資金繰りを行う必要がなくなります。その結果、無利息で滞留している資金量が減り、企業の資金効率は改善します。これがキャッシュコンセントレーションの大きなメリットです。しかも、ヘッダーアカウントに集められた資金は通常、オーバーナイトで運用できるような機能が付加されています。その結果、キャッシュコンセントレーションを導入した企業は、これまで付利されずに世

界中に散在していた余剰資金をデイリーですべて運用することが可能になりました。

ただし、注意しなければならないのは、キャッシュコンセントレーションをグローバルで導入する場合、グループ内の会社間で資金の貸借関係が発生することです。残高がある口座から資金が集中される場合は、その子会社からヘッダーアカウントの所有者に対する貸付となり、マイナスの残高の場合はその逆です。資金が移動するたびに各社は貸し借りを記帳する必要があります。さらにグループ間での貸し借りとはいえ、資金の貸借となれば当然金利が発生することから、金利の計算とその記帳も必要になります。このために企業側に若干の工数がかかりますが、グループ全体としてみると金利収益の増加という大きなメリットが得られることになります。以上がキャッシュコンセントレーションの基本的な仕組みです。

2. ノーショナルプーリング

実際に資金を移動させることなく資金集中化のメリットだけ享受しようというのがノーショナルプーリングと呼ばれる仕組みです。企業グループ内の各社は同一の銀行に口座を開き、そこに資金を預けておきます。銀行は、それらの口座の残高を1日の終わりに集計し、その合計残高に対して金利を払います。仕組みはそれだけです。実際に口座間で資金を移動させることはありません。しかし、銀行は複数の口座の集合をあたかも1つの口座のように扱い、合計の残高に対して金利を支払います。すなわち、「観念的に」（ノーショナルに）資金をプールさせることから「ノーショナルプーリング」という命名がされました。

キャッシュコンセントレーションと同様に、マイナスの残高も許容されます。つまり、グループ内各社は資金残高を常にプラスにしておかなくてはならないというプレッシャーから解放される点ではキャッシュコンセントレーションと同じメリットが受けられます。しかも、金利についても各口座の残高の合計に対して支払われるため、資金集中化の金利のメリットについても享受できるということになります。

ただし、銀行から支払われる金利を受けとる口座を指定しておく必要があり、企業側は銀行からその口座に一括して支払われた金利を、参加各社の資金の貢献に応じて分配する措置を取ることが求められます。

3. 両方式の比較

実際に資金を集中口座まで移動させるキャッシュコンセントレーションは、グループ各社とヘッダーアカウントの所有者との間で資金の貸借関係が発生します。この貸借をデイリーで記帳しなければならない分、プーリングの仕組みとしては複雑になることは避けられません。しかし、キャッシュコンセントレーションには2つの大きなメリットがあります。まず、1

つ目のメリットは実際にグループ内に残る資金が集中口座に集まってくるので、その資金をさらにグループ内の別の用途に使用することが可能になることです。グループ内資金の有効活用の観点からは、これは大きな利点です。2つ目のメリットは連結会計上、資金の借入と預金が相殺できることです。その結果、総資産が圧縮され、各種の財務指標は改善します。キャッシュマネジメント導入のそもそもの目的が企業グループ全体の財務効率化にあるとすれば、これら2つのメリットを期待できるキャッシュコンセントレーションこそキャッシュマネジメントのあるべき姿と言うことができます。

これに対し、ノーショナルプーリングは擬似的に資金を集中するだけなので、まず仕組みが簡単です。また、グループ会社間の貸借が発生しません。そのために導入と運用に手間がかからないことは大きな利点といえます。しかし、集中した資金を他の用途に使うことができず、またグループ内の資金のプラスマイナスを連結会計上、相殺することができないという制約があります。財務上のメリットとしては金利の節約にとどまるため、キャッシュマネジメントとしてはやはり不完全な形態ということになるでしょう（図表2参照）。

Ⅲ キャッシュマネジメントの もたらすメリット

ビジネスをグローバルに展開する多国籍企業にとって、資金を効率的に運用できるキャッシュマネジメントシステムの登場は様々な面で財務の高度化に大きく貢献することになりました。ここでは、企業の側から見たキャッシュマネジメントのメリットを整理します。

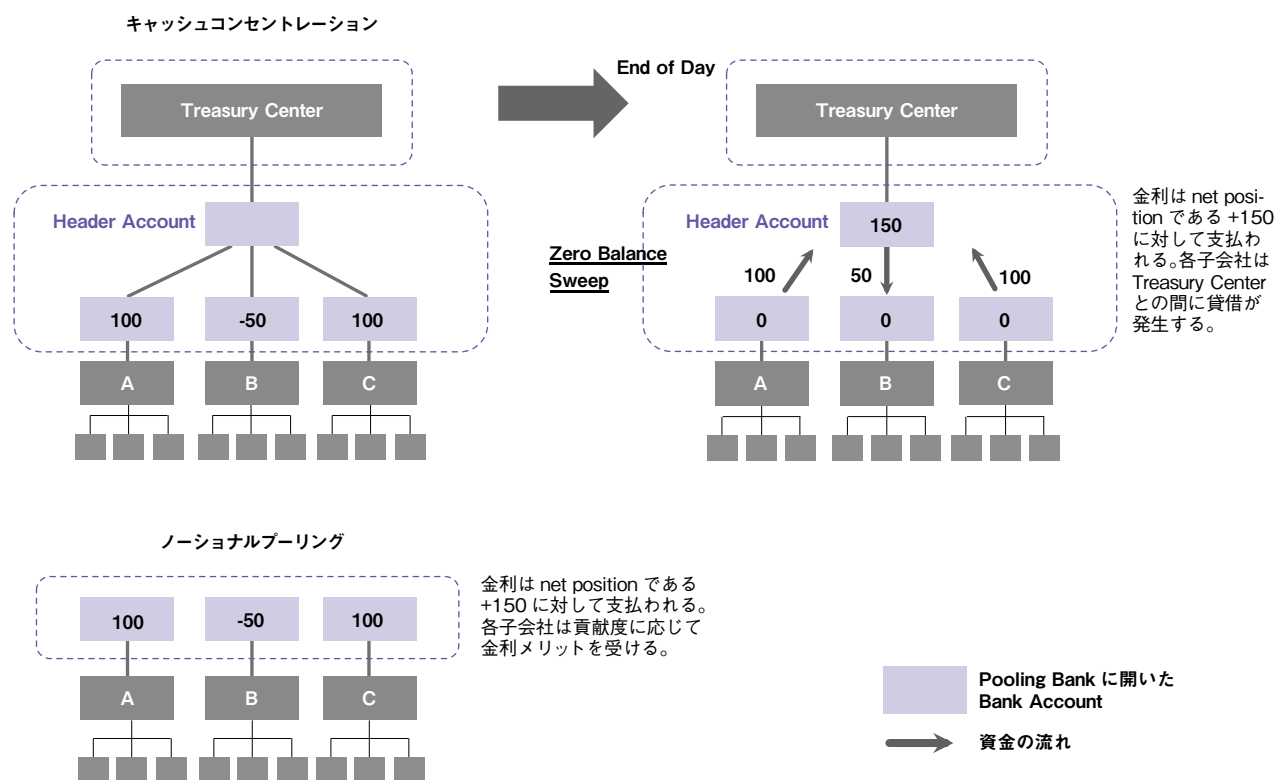
1. 資金の「見える化」

まず、世界各地に散らばる子会社の資金を、本社の財務部門がリアルタイムに把握できるようになることです。それまでは月次決算が締まるまで残高の把握は困難であったのに比べ、リアルタイムで各社の資金残高が見えることは、グループ全体の資金計画を立てるうえで大きなメリットとなります。

2. 金利収益の増大

当座貸し越し時、すなわち残高をマイナスにしてしまったときは通常、銀行からペナルティ金利をチャージされますが、キャッシュマネジメントの導入でこの恐れがほぼなくなることは企業の側からいえば大きな利点となります。さらに、これまでは金利がつかずに各地の当座預金口座に散在していた資金

図表2 キャッシュマネジメントの仕組み 両方式の比較



が、集中されることで付利されるようになることが挙げられます。その結果、グループ内の資金がグローバルで無駄なく利用できるようになり、金利収益の極大化が図れることになります。

3. 総資産の圧縮

キャッシュマネジメントを導入すると、ある子会社に外部借入があっても、別の子会社の余剰資金で相殺できるので、グループ全体で見たら借入と預金の両建てが解消され総資産の圧縮につながります。その結果、各種の財務指標が改善し、企業グループ全体の財務体質が強化されることになります。ただし、ノーショナルプーリングの場合は通常このメリットを受けることができません。

4. 有利子負債の圧縮

外部借入と余剰資金が相殺できるということは、グループ全体としては銀行等の外部からの借入金額がその分減るということです。これにより銀行から受けている与信枠に余裕ができます。この結果、企業の成長のため使える資金量が増えるというメリットが見込めます。

5. 資金繰り業務の効率化

各子会社にとってデAILYで資金残高を厳密に管理する必要がなくなり、資金繰り業務が簡素化するメリットがあります。

IV キャッシュマネジメントを効果的に使いこなす前提

このようにキャッシュマネジメントの導入には多くのメリットがありますが、これを効果的に使いこなすには以下に挙げるようないくつかの前提条件を満たしておく必要があります。

1. 財務ガバナンス

グループ内子会社にキャッシュマネジメントシステムを導入しても、子会社の側でそれを使う意思がなければ効果は上がりません。最も重要な点として、各子会社がキャッシュマネジメント用の口座を日々の資金の出し入れに使うメインの口座として利用することが挙げられます。そうでなければ、子会社の資金残高をグループ全体で集中することができません。もし子会社が別の銀行にある口座を併用したり、あるいは子会社独自で資金運用したりした場合、本社の財務部門では資金の残高を把握できないばかりでなく、グループ全体としての資金効率が阻害されることになるからです。

このように各子会社に対し、グループとしての全体最適を各社の個別最適より優先させることを財務ガバナンスといい、グループ全体にこの財務ガバナンスが効いていることがキャッシュマネジメント導入の第一の前提となります。

2. 規制と税制

キャッシュコンセンレーションタイプのプーリングを採用したキャッシュマネジメントの場合、資金はクロスボーダーで移動します。つまり、国境を越えた資金移動が自由に行える環境においてのみしかキャッシュマネジメントは機能しません。しかし、日本、欧州、米国以外には国境を越えた資金の移動に何らかの規制をかけている国が数多く存在します。これらの国々ではキャッシュマネジメントを完全な形で導入することはできない点は注意しておく必要があります。

クロスボーダーでのキャッシュマネジメントにおいて、もう1つ避けて通れない課題は金利支払いに関わる源泉税の扱いです。グループ内で資金を集中することは資金の貸借がグループ内会社間に発生するということであり、その結果、金利の支払いもクロスボーダーで行われます。当該両国の間で租税条約が結ばれていない場合、金利支払い国で源泉税が課されます。このような状況なるべく回避するためには、ヘッダーアカウントを置く国をどこにするか慎重に検討する必要があります。

3. 複数通貨の扱い

グローバル企業においては売上、仕入、経費、投資といった企業活動は複数の通貨で行われます。最も取引量の多い通貨のみを対象にキャッシュマネジメントを構築するケースもありますが、やはり資金効率化のためには複数の通貨を扱えるようにする必要があります。グループ内の資金は集中口座に集められますが、複数通貨でのキャッシュマネジメントにおいては集中口座も当然、複数用意されます。そして、これら異なる集中口座の間で資金を融通しあえるような体制を整えておかねばなりません（図表3参照）。

異なる通貨間で資金を移動させるためには、通貨間の売買、すなわち為替取引を行う必要があります。集中口座にはデAILYで資金が集まってくるので、為替取引もかなり頻繁に行わねばなりません。多通貨の資金繰りを管理しながら、為替取引を行うためには、専門知識を持ったスタッフと管理システムの存在が欠かせません。その意味で、キャッシュマネジメントをグローバルで導入し、それを効率よく運営するためには、本社の財務部門の下に専門の組織を作り、そこに専門性の高いスタッフを配置することが効果的と言えます。このような専門組織は通常、トレジャリーセンターと呼ばれます。

これに対し、ノーショナルプーリングの場合は、実際に資金

を動かさないで、多通貨を同時に扱うことが可能です。銀行はそれぞれの通貨で集中された資金を、ある一定の為替レートを使って「ノーショナル」にメインの通貨に変換します。そして、メインの通貨での合計金額に金利をつけます。企業の側は、実際に為替を起こす必要はありません。大変に便利な仕組みですが、既に述べたようにノーショナルプーリングでは、連結バランスシート上、貸借の相殺ができず、集中した資金も他の用途に使えないという制約があります。ただし、大がかりな組織を作らなくても運営できるため、特に日本の企業には導入例が多いようです。

4. トレジャリーシステム

銀行が提供するキャッシュマネジメントシステムの主な機能は、子会社口座と集中口座の間で自動的に資金を移動させること、集中された資金に対し金利を計算して支払うこと、およびそれらの資金の動きをリアルタイムで企業側に通知することです。通知を受けた企業側では、これらの取引をすべて自社の会計システムに記帳する必要があります。さらにキャッシュコンセントレーション型の資金集中の場合は、資金が移動するたびにグループ会社間で貸借が発生するので、その貸借も記帳しておく必要があります。このように、銀行から提供されるキャッシュマネジメントの導入だけでは、企業の実務上、十分な処理はできません。企業側においても、資金の動きを管理するシステムが必要になります。このようなシステムは通常トレジャリーシステムと呼ばれます。

トレジャリーシステムの役割は、銀行のキャッシュマネジメントシステムと自社のERPとの橋渡しをすることです。銀行側から資金の動きや口座残高のデータを受け取り、それらの

データを使って自社の資金繰りの管理をするとともに、自社の会計システムに会計データとして転送します。このようにトレジャリーシステムは、キャッシュマネジメントが機能するうえではなくてはならない存在です。

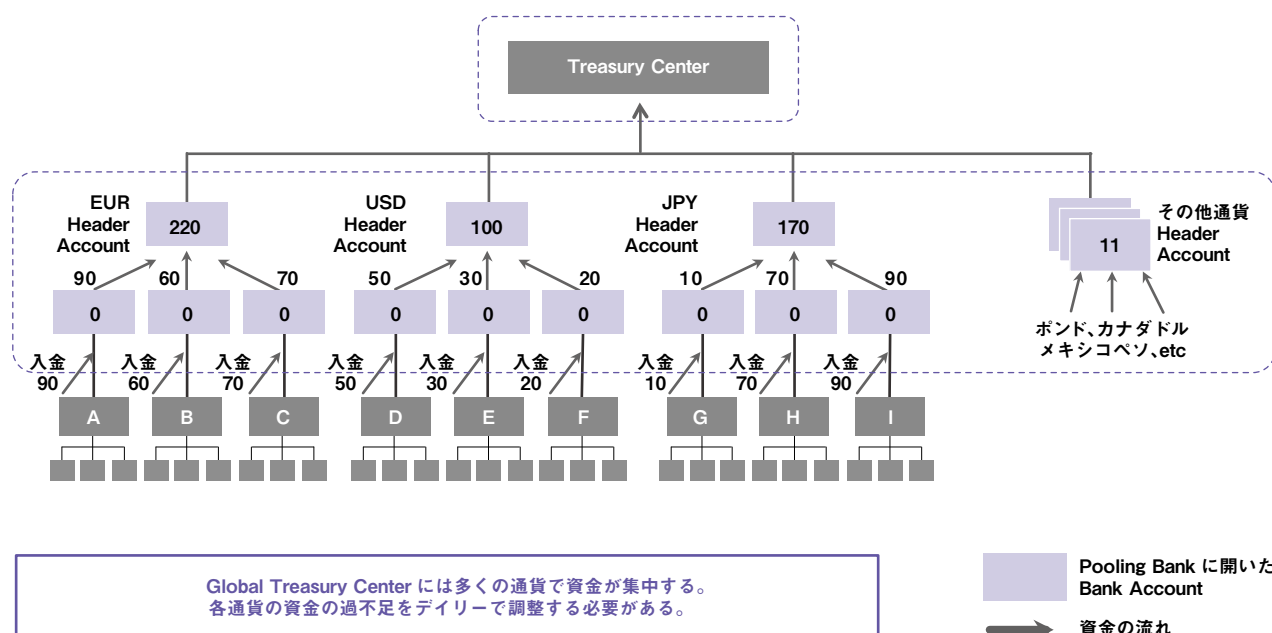
V トレジャリーセンター

以上見てきたように、キャッシュマネジメントは導入して単独で機能するものではなく、企業側でもそれなりの組織と体制を準備しておかなければ本来の役割を果たすことができません。トレジャリーシステムを使いながら多通貨の資金をデیلیーで管理する作業を行うには、専門知識を持ったスタッフが必要です。本社の財務部門がこのような業務を行うことも可能ですが、やはり独立した組織として運営した方が効率が良いと言えます。多くのグローバル企業がトレジャリーセンターを設立しているのは、このような理由によります。

トレジャリーセンターという別組織を使うもう1つの利点は、自由に設立場所を選択できることです。多くの国との間で租税条約が整備されている国にトレジャリーセンターを設立し、そこにグループ資金を集中することは税務上大きなメリットがあります。時差や言語と並んで、専門知識を持ったスタッフを容易に集められることも選択の重要な要素となります。

最も一般的な例は、日本、アジア、欧州、アメリカといった地域ごとにトレジャリーセンターを置くことです。グループの資金を地域ごとにその地域を管轄するトレジャリーセンターに集中しておけば、グローバルで1ヵ所にまとめなくても資金集中の効果はかなりの程度まで達成できます。必要があればト

図表3 キャッシュマネジメントにおける複数通貨の扱い



レジャリーセンターの間で資金を融通しあうことも可能になります。これに対し、特に米系のグローバル企業の中には、トレジャリーセンターを1つだけ設立して、そこでグループ内の資金をすべて管理するケースも増えています。

Ⅵ キャッシュマネジメントの新しい潮流

ブーリングを中核機能とするキャッシュマネジメントシステムが誕生して15年以上経ちますが、最近、急速に新しい動きが加速しています。それらの動きは、「グローバル化」、「クラウド化」、「マルチバンク化」という3つの言葉に要約されます。

1. グローバル化

地域ごとに設立されたトレジャリーセンターを中心としたキャッシュマネジメントから、真にグローバルなキャッシュマネジメントへの動きが加速しています。グループ内の資金を最も効率よく管理するにはグローバルで一括運用することが最も望ましいのは自明のことと言えます。事実、2008年のリーマンショック以降、企業の流動性リスクが大きくクローズアップされ、結果としてグローバルキャッシュマネジメントの必要性が広く認識されました。しかし、企業側でグローバルキャッシュマネジメントに対応できるERPを構築することには多大な工数が伴うこと、また、グローバルで1つの銀行のキャッシュマネジメントシステムを導入することに対する躊躇などもあり、キャッシュマネジメントのグローバル化は一部の先進的な企業を除きなかなか進みませんでした。

このような状況が変わるきっかけとなったのは、企業のERPにSAPを代表とする汎用パッケージソフトが急速に使われたことです。世界各地の子会社と同じ汎用ソフトを使ったERPが導入されて業務の共通化が図られると、グローバルキャッシュマネジメントとの親和性が高まりました。ERPと銀行のキャッシュマネジメントシステムを結ぶ役割を果たすトレジャリーシステムについては、もともとベンダーの提供するパッケージソフトウェアの利用が多かったことからグローバルでキャッシュマネジメントを構成するための3つの基幹システムすべてを有機的に統合することが可能になりました。

2. クラウド化

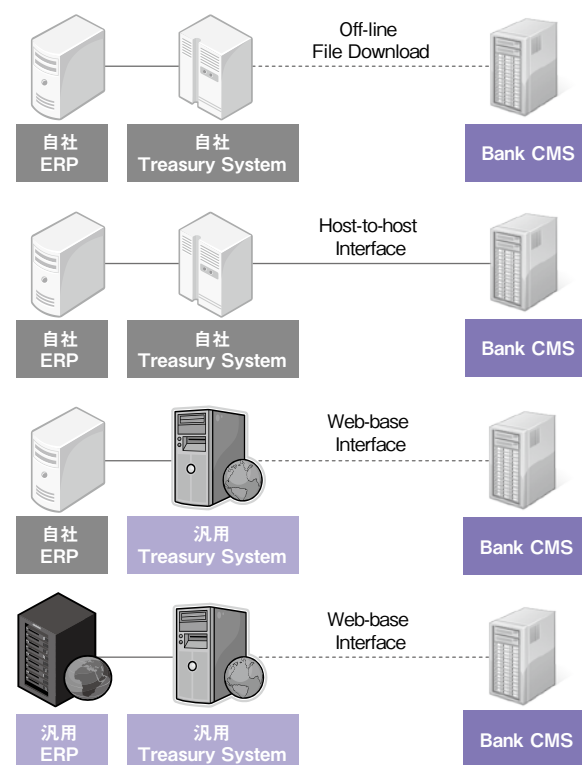
キャッシュマネジメントが出現した初期の段階では、企業側のトレジャリーシステムから銀行のキャッシュマネジメントシステムへのデータの伝送は、ファイルのダウンロードという原始的な方法に頼るしかありませんでした。やがて、ホストコンピューター同士を直接つなぐホストツーホストのインターフェースに代わっていききました。この方式は一度に大容量の

データを送れるという利点はあるものの、情報セキュリティの確保等に要する手続きが煩雑で、システム的には重い方法でした。そのために利用は一部の大企業にとどまりました。

一方で、ウェブを経由して企業と銀行との間でデータをやり取りする方式も、主要な銀行ではかなり早い段階から企業側に提供していました。しかし、大容量のデータを送ることは困難で、銀行側からは口座の残高や入金情報、企業側からはマニュアル入力の支払依頼などの比較的軽いデータのやり取りにとどまっていたのがこれまでの状況です。

近年のクラウドの出現がこのような状況を大きく変えることとなりました。かなりの件数と情報量を持つデータをクラウド経由で、しかもセキュリティ上の問題もなく簡単に送れるようになったからです。企業としては、銀行とのインターフェースの構築に頭を悩ませることなく、比較的簡単にグローバルベースでキャッシュマネジメントを導入できることが可能になったことができます（図表4参照）。

図表4 キャッシュマネジメントシステムを取り巻くクラウド化のイメージ



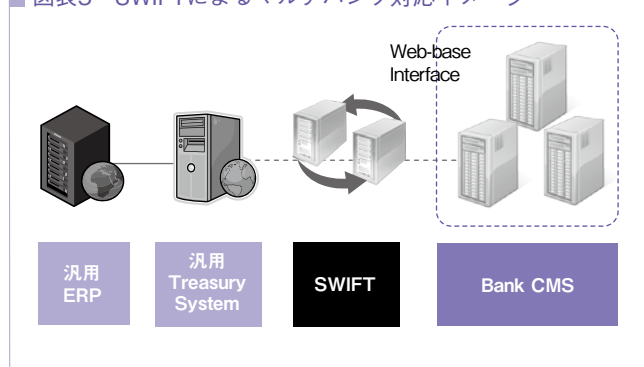
3. マルチバンク化

企業にとってグループ内の資金の流れをグローバルで1つの銀行だけに頼るとすることは、効率的である半面、銀行取引政策上、抵抗があるのは当然のことでした。しかし、複数の銀行からグローバルでキャッシュマネジメントシステムを導入することは、手間やコストの面においても、また導入後の運営上の煩雑さからいっても、なかなか選択肢になり得ませんでした。

した。特にネックになったのは、企業から銀行にデータを送る際、それぞれの銀行独自のフォーマットに変換する必要があったことです。

この点についても、近年、大きな進歩がみられています。もともとは銀行間でデータをやり取りするプロトコルとして開発されたSWIFT（The Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication）を利用する企業が急速に増加し始めました。SWIFTを経由すれば、単一のインターフェースの構築によって、複数の銀行にデータを送り、また複数の銀行からデータを受け取ることが容易に行えるようになります。SWIFTの利用は、キャッシュマネジメントのマルチバンク化を阻んでいた大きな要因の1つを取り除くことに大きく役立つことになりました（図表5参照）。

図表5 SWIFTによるマルチバンク対応イメージ



もっとも、企業によるSWIFTの利用そのものは、既に10数年前から解放されており、欧米を中心の少数の企業の利用実績は存在していました。しかし、銀行によってSWIFTで使用するフォーマットに微妙な違いが存在したこと、また、SWIFT経由とはいえ一度に大量のデータを送るためにはサービスビューローと呼ばれる専門の業者を介在させるインターフェースを構築する必要があったことなどの理由から、企業のSWIFT利用はなかなか広がりませんでした。ところがSWIFT側の努力で、これら2つのネックとなっていた要因が近年、解決されました。

まず、フォーマットについては2003年にISO20022に基づくXMLという方式が開発され、今やこのフォーマットがほぼすべての銀行に採用されることとなりました。企業にとって安心して1つのフォーマットをキャッシュマネジメントで利用できる環境がやっと整ったのです。また、SWIFT Alliance Lite2と呼ばれるクラウドを利用したデータ伝送方式がSWIFTによって開発されたことで、企業側がインターフェースの構築にかけなければならない負担が大幅に減少しました。SWIFT Alliance Lite2を通せばXMLフォーマットのデータをどの銀行にも送ることが可能になったのです。

VII より高度な財務管理へ

以上見てきたような技術的な発展により、企業はグローバルで容易にマルチバンクのキャッシュマネジメントシステムを構築することが可能になりました。グローバルキャッシュマネジメントを有効利用することで、さらに高度な財務管理を目指す動きが欧米の企業を中心に広がっています。

1. 財務リスク管理

まず、グループ内の資金をグローバルで一元管理することが可能になったことで、効果的な流動性リスク対策が可能になったことが挙げられます。たとえば、グローバルトレジャリーセンターに銀行からの与信枠を集中しておけば、企業が突然に流動性危機に晒されるリスクは減少します。コミットメントラインを設定しておけば、さらに効果的な流動性リスク対策となります。

流動性リスクと並んで、企業にとって効率的に管理すべき重要なリスクに為替リスクがあります。グローバルキャッシュマネジメントの導入により、企業の財務部門はグループ内の各通貨の資金の流れを把握することが可能になります。これは為替リスク管理の観点からいえば、グループ全体の為替エクスポージャーを「見える化」したのと同様の効果があります。これに為替リスクをヘッジする仕組みを組み込めば、極めて有効な為替リスク管理の体制を構築することが可能になります。たとえば、ラインボイシングやグループ内ファクタリングを使うことで、トレジャリーセンターに為替リスクを集中し、トレジャリーセンターで一括してヘッジを行えば、グループ全体の為替リスクの一元管理が容易に行えるようになります。為替エクスポージャーをネットティングした後にヘッジをすれば、余分な取引コストの削減にも役立つでしょう。

2. インハウスバンク

グローバルキャッシュマネジメントにさらに機能を追加することで、トレジャリーセンターを企業内のインハウスバンクとして利用する企業の数も増加しています。最も頻繁に利用されている機能はペイメントファクトリーと呼ばれる仕組みです。これはグループ内企業の外部への支払いを一元化しようというもので、各企業はトレジャリーセンターに支払依頼を出すことにより、対外支払業務をトレジャリーセンターに集中させます。トレジャリーセンターが各企業になり代わって支払いをするので「代行支払い」と呼ばれることもあります。

逆に、グループ内の各企業になり代わって売上の代金等を回収する「代行受け取り」という仕組みも最近、普及し始めました。代行支払いと異なり、顧客からの入金を各社の帳簿上

で消し込む作業がこの仕組みの難点でしたが、口座番号を顧客別に設定することで消し込みの効率を大幅に上昇させるなど使い勝手が向上しています。

また、グループ内企業間で発生する債権債務をトレジャリーセンターに集中し、相殺した後に決済するマルチラテラル・ネットティングという手法も一般化しています。グループ内で無駄な資金の動きを減らし、グループ内債権債務の照合業務を効率化する効果が見込まれます。さらに、グループ内企業間の債権債務を、各社がトレジャリーセンターに持つ預け金勘定の記帳で決済する「キャッシュレス決済」についても、一部の先進的な企業が導入しています。

このようにグローバルキャッシュマネジメントに様々な機能を追加することで、トレジャリーセンターはインハウスバンクとして利用できるようになります。インハウスバンクを決済リスクや取引コストの削減に効果があるばかりでなく、グループ全体の財務リスク管理や財務の効率化に大きく貢献するはずで（図表6参照）。

力減らすことは、グローバルで効率的に企業活動を行うための前提条件となります。特にリーマンショック時には、金融機関が企業への信用供与に慎重になることを経験しました。グローバルでの資金管理、財務リスク管理はマネジメントにとってますます重要なテーマとなっています。

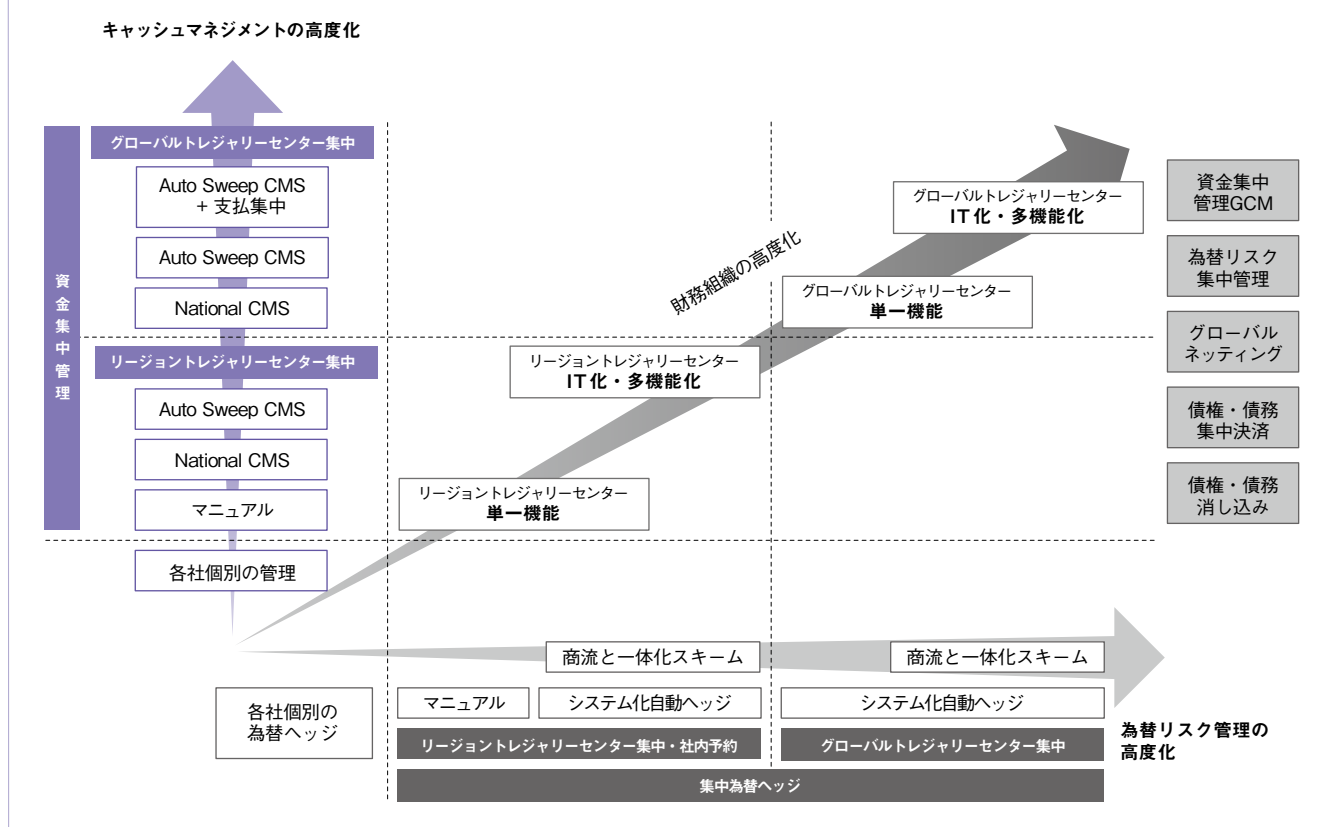
グローバルキャッシュマネジメントは、グローバルでの財務高度化を達成するうえで強力なツールとなります。しかし、仕組みとしてキャッシュマネジメントを入れるだけでは十分ではありません。仕組みを効果的に機能させるためには、グループ内で財務的な統制が適切にとられている必要があります。グループ内の会社すべてが個社の事情や利益より、グループ全体の利益と効率性を重視する全体最適の姿勢で財務活動を行う必要があります。そのためにはある程度強制力を伴った財務ガバナンス体制をグループ内で確立する必要があります。

一旦、財務ガバナンスが確立されれば、キャッシュマネジメントを中核機能とした財務インフラを拡充して、グループの財務効率化を極限まで進めることが可能になります。キャッシュマネジメントの直接的なメリットは、有利子負債の削減、総資産の圧縮、金利収益の拡大などの財務上の効果がBS、PLに表れることです。これに為替リスクの集中ヘッジというリスク管理上の利点を加えることも比較的容易にできます。そして、グローバルキャッシュマネジメントを装備したトレジャリーセンターをグループのインハウスバンクとして位置付け、代行支払い、代行受け取り、ネットティングなどの機能を付加すれば、これらの財務上の効果がさらに高まります。取引費用の削減や

VIII まとめ

企業がグローバルでの競争に打ち勝つためには、財務の高度化は避けて通ることができない経営課題です。グループ内の資金を効率よく管理し、取引コストや無駄な機会費用を極

図表6 グローバル財務管理体制構築へのマイルストーン



債権債務照合の自動化によるコスト削減なども見込むことができるでしょう。

今後、グローバル化を推進する企業にとって、キャッシュマネジメントをうまく使いこなすことがますます重要になると考えます。

グローバル財務マネジメントに係る高度化サービスのご案内

リーマンショック以降、金融市場や資本市場は大きく変化しており、グローバルに資金を効率的に管理することは、企業の競争力確保のみならず、経営の安定性確保のうえでも重要な課題となっております。また、海外企業に対するM&Aの活発化で日本企業の国際化はますます進展しているのが現状です。そのような中、買収した企業の独立性を尊重しつつも、全社的な財務戦略とそれを支える財務ガバナンスの必要性が増しており、同時に財務上のリスクに対する全社的な対応方針も持つことも求められております。

このような環境下、KPMGでは国際化を進める企業が抱える様々な財務上の課題に対し、次の領域でテラーメイドなソリューションを提供し、企業の海外展開を支援します。

- ◎ グローバル財務戦略と財務ガバナンスの構築・高度化支援サービス
- ◎ グローバルな財務リスク管理の高度化支援サービス（特に、為替リスク管理高度化）
- ◎ グローバルキャッシュマネジメントの導入支援サービス
- ◎ 財務管理に係る Post Merger Integration (PMI) 支援サービス
- ◎ グループ内金融子会社・持株会社の設立支援サービス

本稿に関するご質問等は、以下までご連絡くださいますようお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
金融事業部 金融アドバイザリー部
マネージング・ディレクター 栗原 宏
TEL: 03-3548-5555 (Ext. 1152)
hiroshi.kurihara@jp.kpmg.com

パートナー 丹羽 徹
TEL: 03-3548-5555 (Ext. 2941)
toru.niwa@jp.kpmg.com

マネジャー 阿部 実
TEL: 03-3548-5555 (Ext. 3565)
makoto.abe@jp.kpmg.com

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com
www.kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2014 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2014 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.