

グローバルキャッシュ マネジメント 取組事例からの示唆

グローバル化の深化に対応するため、多くの日本企業が財務インフラの強化を認識しているが、実態としてその取り組みは進んでいない。一方、グローバルに事業展開している欧米企業は、資金のみならず為替、税務を有機的に結びつけたグループ財務インフラを整備し、企業の最重要資源の一つである「資金」の効率性をグループ全体で最大化するスキームを作り上げている。これらの企業は、企業戦略およびベンチマーキングによる改善余地把握に基づいて将来の財務グランドデザインおよびロードマップを描き、段階的に財務インフラを強化・改善してきている。

財務ポリシーやルールの徹底、組織体制・バンキングストラクチャー最適化、業務プロセスの標準化集約化、情報システムによる自動化推進・STP化 (Straight-Through Processing)、人材育成などの財務インフラ整備が、グローバルキャッシュマネジメントの仕組みを確立し、有効に機能させるために不可欠であることが各社取組事例から伺える。資本市場の生い立ちが異なるため、欧米企業のやり方を闇雲に取り入れることはできないが、優れたところを自社に合った形で導入し、競争力を高めていくこと

はできるはずである。本稿では、「グローバルキャッシュマネジメント」にフォーカスして先進企業の取り組みを紹介したい。

将来のあり姿を描いてロードマップに落とし込む

A社は売上高約六〇〇億円で世界各地に製造販売拠点を持つグローバル製造業である。M&Aを活用してグローバルに事業拡大する過程で組織・業務プロセスシステムが複雑化してスケールメリットを活かせていない点、複雑化したプロセスやシステムを人が手で繋ぐことによる資金情報の正確性・適時性欠如が、地域に偏在する資金の有効活用や運転資金利益率向上の足枷になっていた。そこでA社は財務戦略を踏まえて将来の財務グランドデザインとロードマップを描き、①財務組織の役割・責任の見直し、②SSC活用、③インハウスバンク移設、④バンキングストラクチャー合理化、⑤財務システム(TMS)再構築という五つの施策を実施した。

まず、財務組織の役割責任を分類集約化した。ポリシー改廃やコーポレートファイナンス等を担当する「グローバルトレジャリーセンター(米国)」「ポ

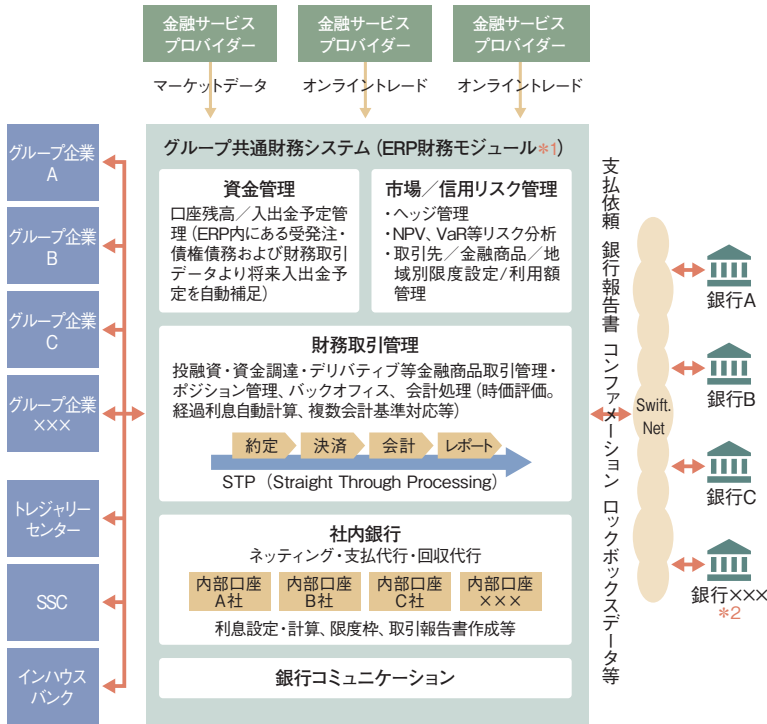
中野浩志

SAPジャパン株式会社
早稲田大学大学院非常勤講師
日本CFO協会主任研究委員
米国公認会計士 公認内部監査人

リシーに基づいた日々の資金繰り実施や地域事業ユニット財務支援窓口等を担当する「地域トレジャリーセンター(中国・ドイツ)」、そしてトランザクショナルな財務業務を担当する「シェアドサービスセンター(以下SSC/ハンガリー)」の三つである。判断を伴わない財務業務をSSCに集約することでコスト削減のみならず、統制強化、業務標準化を推進した。インハウスバンクは税務最適化を目的にルクセンブルグに移設した。また、グループ各社取引銀行口座の棚卸をした上で取引銀行をコスト総額/与信枠の二軸でポジショニングしてバンキングストラクチャー合理化を推進した。バンキングストラクチャーはM&Aを繰り返す中で、五五銀行、六〇〇口座、五五エレクトリックバンキングシステムなど複雑化していたため、RFP(提案依頼)プロセスを経てキャッシュマネジメントバンクを複数行選定し、口座数も半減させて簡素化した。

そして、新たなバンキングストラクチャーと事業活動に伴う資金流を繋ぎ、財務プロセスを一気通貫で自動化するITインフラとして欠かせないのが財務システムである。A社は、フェーズ1、フェーズ2と二ステップに分けて財務システム(図参照)の再構

●財務システム (Treasury Management System)



*1: 事業キャッシュフロー全体を最適化する思想のもと、上記以外に、与信管理(商取引)、WEB請求、回収・クレーム管理を標準機能として提供
*2: キャッシュマネジメント銀行のワーキングサービスを利用

築を実施した。財務システムは、キャッシュマネジ
メントバンクが提供するプリンク、同社基幹シ
テム(ERP)財務モジュールが提供する資金管理
社内銀行、投融資、資金調達管理、市場/信用リス
ク管理、バックオフィス/会計処理の各機能から構
成され、グループ共通財務システムとして各トレ
ジャリーセンター、SSC、インハウスバンクで利用
されている。システム利用を通してポリシーに準拠
したオペレーションを定着化させるだけでなく、手
集計なしに同じプロセス、同じ粒度の均質性のある
資金情報をグループ全体で利用することができる
ようになり、地域横断での資金有効活用および運
転資金利益率改善に寄与している。

事業組織の良きパートナーになる

B社は売上高約五兆円、世界一五〇カ国に事業
展開するグローバル製造業で、優れた財務組織に
送られるAdvan Smith Award受賞企業でもある。
スイスにある財務本社は、事業組織の良きパート
ナーであることをミッションに掲げて銀行関係管理、
投融資資金調達、資金/金利/外国為替管理を実
施するのみならず、グループ関係会社に幅広いイ
ンハウスバンクサービスを提供している。同社は
バンキングストラクチャー合理化から始まり、グ
ループ内債権債務ネットインク、グループ内為替
予約、支払代行、金融機関との取引データ受送信
二元管理など段階的にサービス提供範囲を広げ、
現在グループ企業約一七〇社(四五通貨)にインハ
ウスバンクサービスを提供している。例えば、グ
ループ企業と金融機関との電子データ受送信は財
務本社が一手に担い、煩雑な金融機関とのイン
ターフェース構築・メンテナンス作業からグループ
企業を解放している。各拠点金融機関からの入金
情報は財務本社に集約後グループ企業へ配信し、
グループ企業からの支払依頼も財務本社に集約し
てグループ内ならネットインク、グループ外なら最
も合理的な方法(外国送金の内国送金化等)で支
払代行するという具合だ。

これらの取引は財務システムの各社内部口座に
記載され、日々の貸借残高(起算日ベース)に対し
て利息計算が行われる。財務本社に集約されたグ
ローバル支払情報は、輸出決済チームが輸出禁止
取引先に関するコンプライアンスチェックに使うな
ど組織横断での活用が図られている。グループ内

為替予約サービスは年間九万件利用されており、
ローカル企業から為替リスクと外部金融機関との
FX取引を解放している。また、あるグループ企業
のローカル取引銀行が三ヶ月後閉鎖されるとい
う緊急事態時には、財務本社がキャッシュマネジメ
ントバンクと財務システムを活用した資金決済ス
キームを迅速に提供し、ローカル企業の事業継続を
支えた。同社のインハウスバンクサービスを支える
財務システムはA社同様ERP財務モジュールを利
用しており、システム構成もほぼ同じである。

資金情報の見える化が第一歩

A社、B社とも財務本社が中心となり、各社の資
金取引シジョンおよび入出金予定を把握してグル
ープ内の資金をコントロールすることでグループ全体の
借入や資金決済にかかるコストを最小化し、資金を
集約・循環する上で発生する「為替」や「税務」も最
適化する財務インフラを作り上げている。一方、日
本ではグループ企業の手元資金と将来の入出金予
定という基本的な資金情報が本社側で見えていな
い企業が多い。「資金情報の見える化」がなければ、
その先の財務施策も覚束ない。財務グランドデザ
インは描きながらも、まずはグループ企業の資金決
済流や口座を把握し、誰が、何の情報を、いつ、何を
判断するために見える必要があるのか、見える化要
件を整理した上でその実現方法の検討を急ぐ必要
がある。企業として本質的に最も重要な資金に係
る取り組みが進み、グローバルレベルで競争力強化
に寄与できる財務マネジメントを実現する企業が
日本でも増えていくことを期待している。