

財務機能をグローバルで集約し、資金効率の向上、コスト削減、財務の「見える化」を実現



IBM では Globally Integrated Enterprise (以下、GIE) の一環としてグローバル財務マネジメントを行っています。グローバル財務マネジメントは、IBM の資金を専門に扱う金融子会社 (グループ内銀行:トレジャリー・センター) を設立し、IBM グループの余剰資金を一括して管理・運用する仕組みです。業務の集中による効率化やコスト削減のメリットだけでなく、財務の「見える化」により、有効な資金活用を実現するという効果を上げています。

パナソニックグループは、グローバル財務統合の仕組みを、従来のマニュアル運用から IBM の仕組みをベース活用した形で採用し、グローバル財務統合のIT系革新を加速させました。パナソニックグループの取り組みは、日経 BP 社主催の「IT Japan Award 2008」経済産業大臣賞グランプリを受賞しています。

Interview ①

Consolidating Financial Functions Globally and Achieving Increased Performance, Cost Reductions, and the “Visibility” of Finance

At IBM, global financial management is being carried out as part of the Globally Integrated Enterprise (hereafter, “GIE”) project. Global financial management is an approach that sets up a financial subsidiary company to deal with IBM assets exclusively (in-Group bank: Treasure Center) and manage and operate all surplus funds of the IBM Group as one. Through making finance “visible,” it will result in not just the merits of increased efficiency and cost reductions through the concentration of business, but also the achievement of effective asset utilization.

The Panasonic Group employs a global financial consolidation in a form that utilizes the IBM approach rather than the previous manual approach as its base, and has accelerated the IT system reform of its global financial consolidation.

Panasonic Group's approach was awarded the Minister of Economy, Trade, and Industry's Grand Prix in the “IT Japan Award 2008” sponsored by Nikkei Business Publications, Inc.

経営危機からの回復を図るため グローバルでの統合型マネジメントに移行

人事、購買、財務、会計、フルフィルメント、デリバリーなど、日本 IBM ではさまざまな部門の GIE が進められていますが、中でもグローバル財務マネジメントの取り組みは早い段階から着手されたもので、そのスタートはルイス・ガースナーが IBM の CEO に着任した 1993 年にまでさかのぼります。

当時の IBM は大幅な赤字に転落し、重大な経営危機に陥っていました。ガースナーは、自ら陣頭指揮を執り、さまざまな改革に着手。その目指した方向性は統合化でした。それまでの IBM は、地域分散型マネジメントを実践していましたが、ガースナーは統合型マネジメントへの移行を計画し、1つのチームとして IBM を機能させることで、全体最適による効率化を目指したのです。

キャッシュフローの要である財務・会計部門に関して、ガースナーが CFO として招聘したジェリー・ヨークを中心として、コスト削減、効率化を図るための統合化が進められました。まずはグループ会社財務マネジメントで使用するアプリケーションを統一することにより、業務

日本アイ・ビー・エム株式会社
財務 部長

麻村 将利
Masatoshi Asamura

Treasurer
IBM Japan, Ltd.



の効率化を図るとともに、資金の「見える化」を目指しました。会計部門でも世界の IBM を一体化し、共通の勘定科目体系を導入して連結経営の強化を目指したのです。

また管理会計により多角的に経営状況を把握するために、マルチマトリクス型経営管理（図 1）を導入しました。従来の国・地域別組織の中に製品別部門とお客様別部門を組織し、それぞれの業績を管理会計情報として把握するものです。それに基づき最適な管理指標を設定し、ビジネス責任を明確にしました。

地域別組織の内部に、製品別およびお客様別組織をリアルな組織として持ち、それぞれに最適な管理指標を設定しビジネス責任を明確化

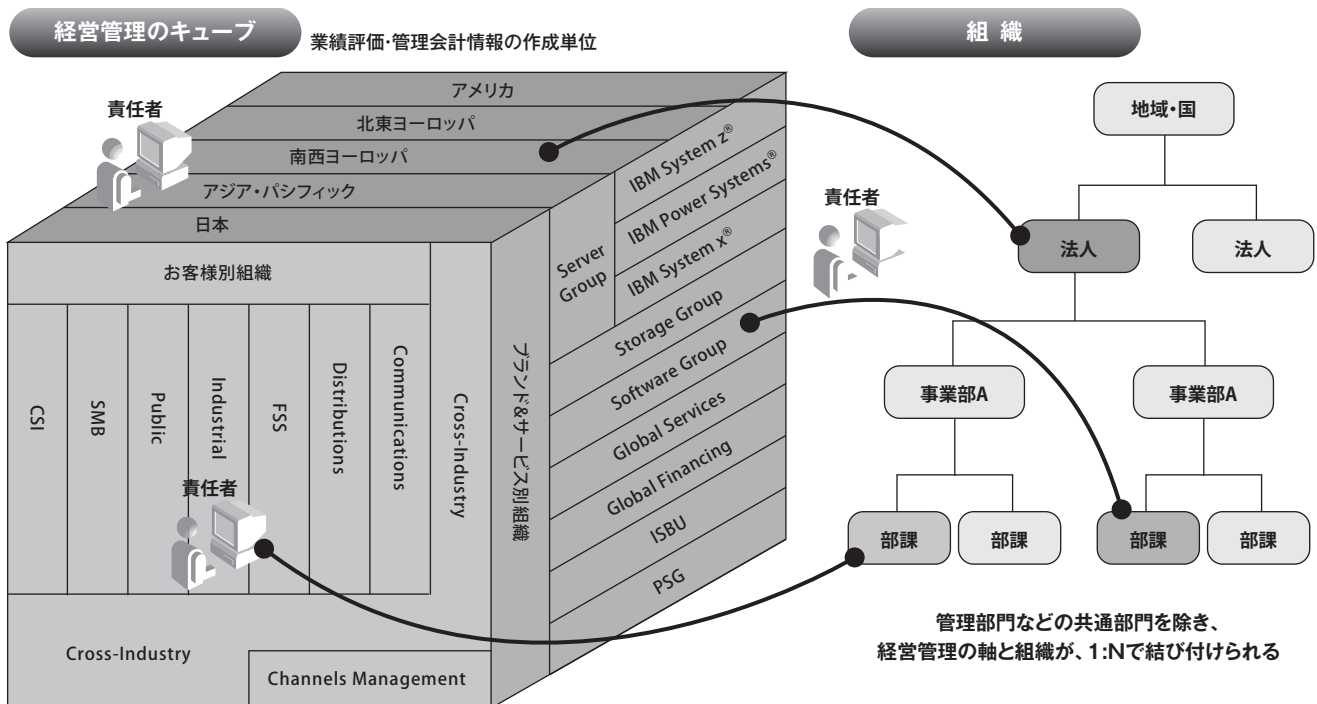


図1. マルチマトリクス型経営管理



日本アイ・ピー・エム株式会社
財務 資金 部長

江見 義弘
Yoshihiro emi

General Manager
Financial Programs
& Operations
Treasury
IBM Japan, Ltd.

このような組織改革や不採算部門の整理などにより、その後業績は回復傾向に移行。余裕が生まれた資金の運用がグローバル財務推進の契機となりました。

資金はグループ会社への融資という形で運用。しかしグループ会社間での融資の手続きを個別に行うことは、煩雑な事務作業を伴うものでした。そこでその作業を集中して請け負う仕組みを検討し、ヨーロッパに設立されていた金融子会社であるグループ内銀行を活用することになりました。当時はまだGIEという概念は確立していなかったものの、グローバルの業務統合は着々と進められていたのです。

グループ内銀行に資金を集中し、 全世界のIBMの資金を一括で管理

その後1990年代後半になると、世界の各国で規制緩和が行われ、為替取引の自由化が促進。この規制緩和の波により、業務の集中だけでなく、資金の集中も可能になりました。

IBMでは、グループ内銀行をトレジャリー・センターとして位置付け、それぞれの国や地域の余剰資金を集

中の管理・運用することにしました。日本においても1998年に「外国為替及び外国貿易法(外国為替法)」が改正され、自由な為替取引が可能となりました。この状況を受け日本アイ・ピー・エム株式会社(以下、日本IBM)もグローバル財務マネジメントに参加。余剰資金をトレジャリー・センターに預け、不足した場合は逆にトレジャリー・センターから借り入れるという財務方式に変更しました。

日本IBM財務担当部長 麻村 将利は、グローバル財務マネジメントのメリットについて次のように語ります。

「グローバルで資金を統合することの主なメリットは、3つあります。1つ目は全世界のIBMの資金状況を把握できるようになったことです。2つ目はそうして把握した資金を効率的に運用できるということです。つまり集めた余剰資金を、資金需要のある国に対して活用することができます。3つ目はリスクを回避できることです。地域や国ごとに資金を管理している状態では、それぞれの国の事情によりさまざまなリスクを伴いますが、自らの金融子会社に余剰資金を集めることにより、全世界の資金の大部分を安全に管理することができます」

また日本IBM財務 資金 部長 江見 義弘は、日本IBMが参加したことは、グローバルのIBMから見ても意義が大きいと説明します。

「日本IBMの売り上げは、全体の約10%を占め、米国に次いで2番目です。IBMは世界約170カ国の拠点で事業を展開していますが、上位10数カ国で全体の売り上げの約90%を占めます。その10数カ国の中でグローバル財務の仕組みに参加していなかったのは、日本IBMだけだったので、参加が実現した際のインパクトはとて大きかったのです」

その後そのほかの国や地域のIBMに対してもグローバル財務マネジメントへの参加が促進され、2008年の時点では、以下のような方針と目的を持ったマネジメントとして機能しています。

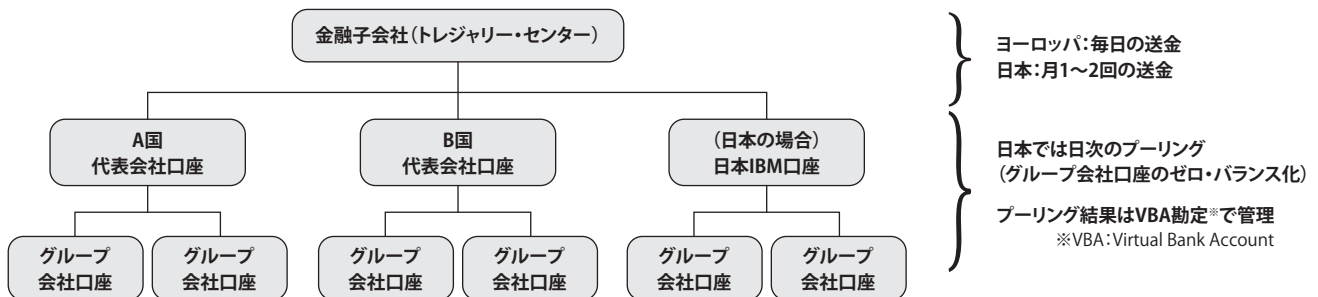


図2. グループ資金管理の構造

- 財務に携わる社員は全員、CFO（Chief Financial Officer）下のグローバルに唯一の組織に所属
- 財務部門のリーダーを一人にすることで、グローバル戦略立案や業務改革、ベスト・プラクティスの展開やIT投資を容易にすること
- 各所に分散していたデータを集約してCFOポータルからアクセス可能とし、さらにデータ分析を容易にすることで意思決定スピードを向上
- 買掛金や固定資産処理などのノン・コア業務をアウトソーシングして、財務戦略立案などのコア業務に焦点を当てコストを削減
- 米国、マレーシア、スロバキア、インドの4カ国にシェアード・サービス・センターを設立

日本アイ・ビー・エム株式会社
財務 資金管理
次長
証券アナリスト協会検定会員
国際公認投資アナリスト

山口 賢人
Kento Yamaguchi

Senior Manager
Cash Management & Banking
Treasury, IBM Japan, Ltd.



グループ内の支払いをネットینگで相殺

各国の余剰資金は、すべてトレジャリー・センターに自国の通貨で送金されますが、そのために一時的な資金調達の必要性が発生した場合は、借入をすることになります。基本的にはトレジャリー・センターから借り入れるのですが、送金手数料を考慮して、国内の金融機関から一時的に借り入れることもあります。日本IBMも金融機関からの借入を実施していますが、送金する金額は、この借入額を最小に抑える範囲で決定します。つまり送金額の最大化と借入額の最小化のバランスを図っているのです。

トレジャリー・センターへの送金は、ヨーロッパでは毎日行われますが、日本をはじめとしたほかの地域では時差や為替の関係で、月に1~2回となっています（図2）。日本IBM 財務 資金管理 次長 山口 賢人は日本の出入金のパターンについて説明します。

「日本では月に2回というケースが一番多いですね。1回は給料日の前の払い出し、もう1回は月末の売掛に対する入金の前入れです。しかし、この資金の移

動は、日本とヨーロッパの時差を考慮して、前もってトレジャリー・センターに連絡しなくてはなりません。そういう意味では資金繰りの予測精度というものが大切になります。資金繰りの予測は、トレジャリー・センターでの資金運用計画を立てるためにも必要です。突然お金ができたから預かってほしいといっても、トレジャリー・センターでは、急に運用することができないからです。適切な運用ができなければ、資金を集中するメリットが薄れてしまいます。トレジャリー・センターで適切な運用計画を立てるため、資金繰りの予測は数カ月先まで日次単位で提出しています」

資金運用に関しては、トレジャリー・センターのみが行い、各グループ企業での運用は一切禁止しています（表1）。これは、最も有効と考えられる運用方法に資金を集中し、最大の運用効果を引き出すと同時にリスクを回避することも目的としています。

またグループ企業間での支払いについては、煩雑さを回避するために、ニューヨークに設置されたネットینگ・センターでUSドル立てによる相殺処理（ネットینگ）を行っています（図3）。複数の支払いが相互にある場合、本来なら両者がすべての支払い処理をしなければなりません。ネットینگ処理により、その差額のみの処理で済みます。このネットینگ処理は、Common

表1. グループ資金管理のオペレーション

	資金集中	資金貸付	資金運用
金融子会社 (トレジャリー・センター)	• IBM Global における資金の一元管理を実施	• 集中化した資金に基づき各国 IBM に貸付 • 各国 IBM 口座においては LIBOR での各国通貨金利を適用	• インターバンク・マーケットなどで運用
各国 IBM	• 日本でのオペレーションとしては送金手数料の最小化を図るため、月に1回送金を実施している	• 原則として、各国 IBM はトレジャリー・センターより必要資金を調達する • 例外として、間接金融がメジャーな国々においては、一定の金額を上限として、各国内での金融機関からの借入を実施 • 日本においても、各金融機関より借入をしている	• 各国 IBM では、資金運用を実施していない

債権債務ネットリングを可能にするため、グループ内の支払条件は統一法規制により一部の国(中国など)ではネットリングが不可能

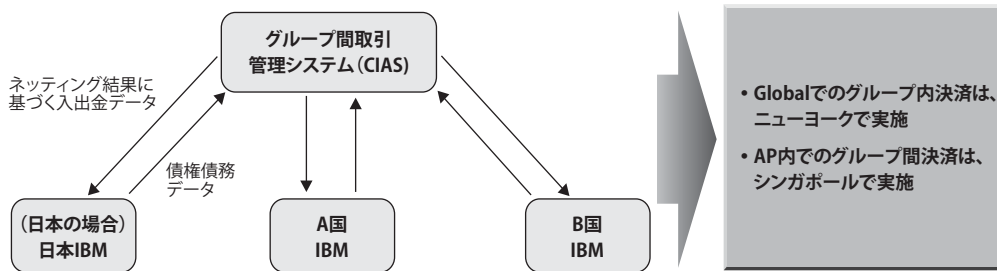


図3. グループ間のネットリング

Inter company Accounting System (グループ間取引管理システム:以下、CIAS)によって実現されています。

「ネットリング処理は、単純な1対1のものではなく、複数のグループ企業間で相殺処理を行うマルチラテラル・ネットリング処理になりますので、その管理も複雑になってきます。特にグループ間での債権債務を整理して、金額を合わせる作業は大変で、手間も相当にかかります。CIASで集中的に管理すれば、お互いが同じシステムの数字を見ることになりますので、数字が合わないということはありません」(山口)。

もありました。日本IBMで集中的に運用すればそうした非効率なものなくなり、全体として有効な資金運用が実現するというメリットも大きかったのです」

国内のグループ会社の資金は、日本IBMが銀行としての機能を備え、グループ会社ご

とに口座の役割を持つバーチャル・バンク・アカウント(以下、VBA)を作成して、一括して預かります。預かった資金に対しては利息を支払い、逆に資金が不足した場合は、日本IBMが貸し付けます。

グループ会社には、1社につき1つの銀行口座を設置していますが、この口座は基本的に残高をゼロに保つように日次で調整しています。つまり、日中口座に残高が発生すれば、夕方には日本IBMにプーリングし、逆に残高がマイナスになれば、補充してゼロに戻すという処理(ゼロ・バランス化)をしています。

日本国内のグループ会社の資金も集中管理

グローバルでの資金集中に加えて、日本IBMでは国内のグループ会社25社の資金も集中管理(プーリング)しています。江見はそのいきさつについて次のように説明します。

「国内でのプーリング化は、グローバルの取り組みとはまったく関係なく始まったものです。それはIBMの経営危機がきっかけとなっています。1990年代前半に起こったIBMの経営危機の際、日本IBMでは、部門単位で業務をアウトソーシングする会社など、グループ会社を数多く設立しました。その後日本でも連結経営が重視されるようになることが分かりました。連結経営を見据えると資金を集中管理した方がいいということからプーリングを始めたのです。グループ内の会社によっては、資金が余っている会社と借入が多い会社があったのですが、連結を視野に入れた場合、全体の現預金と借入金を両建するよりも、トータルでならした方が、数字が圧縮されるからです。またグループ会社における資金の運用・管理の方法は会社ごとにさまざまで、中には非効率なもの

支払いや入金も日本IBMが一括で代行

日本IBMグループの財務では、プーリングの仕組みを生かして、支払いや入金の処理をすべて日本IBMで一括して代行しています(図4)。

「プーリングの口座があるのだから、支払い代行もできるのではないか、という発想がきっかけとなりました。そして銀行総合振込のファイル进行分析したら、データを送信する名義と支払いの依頼人、それを引き落とす口座が独立して存在することが分かりました。伝送は日本IBM、支払い依頼人はグループ会社のA社、口座は日本IBMの口座とすることができるとのことです。その後日本IBMの口座から引き落とされた額をA社のVBAからマイナスするのです。こうすれば、日本IBMから支払い代行をしても、支払い先にはA社からの支払いであることが分かります。さらに、プーリングを行っているため、A社から日本IBMに支払う際の振込手数料は発生しません」(江見)。

またプーリングしている資金の運用方法は、一時的借入の削減に充てていると江見は続けます。

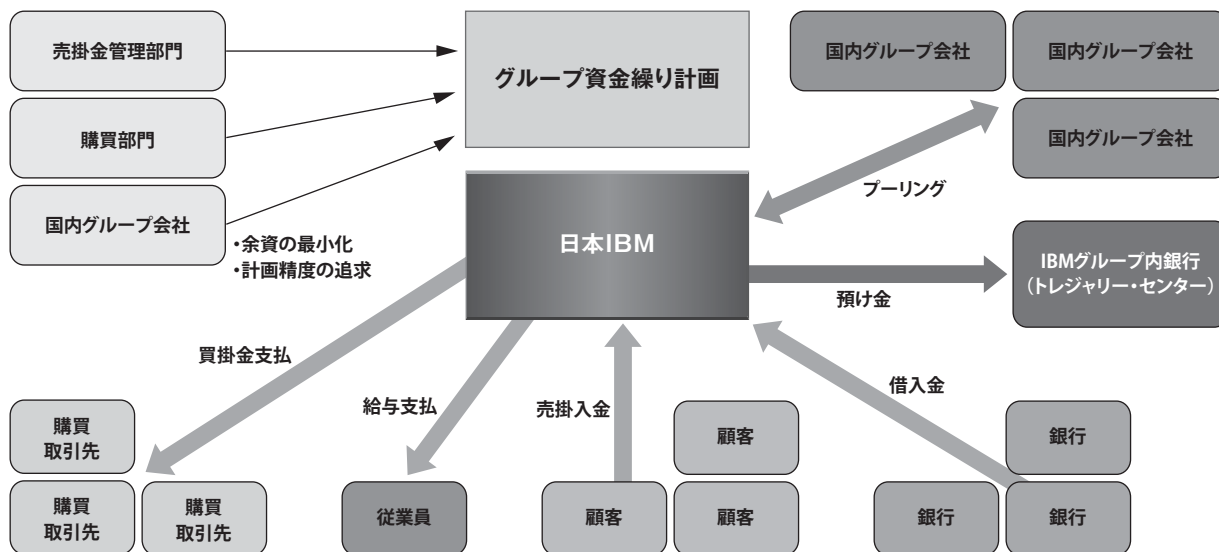


図4. 日本IBMグループの資金繰り

「日本 IBM で預かった資金は借入金の削減という形で運用しています。預金金利と借入金利を比べると分かると思うのですが、どんなに効果的な運用方法でも、借入金利を上回る利幅を得ることはできません。プーリングした資金を借入金の削減に回せば、資金を預かっているグループ会社に利回りのいい利息相当分を支払っても、借入金利を縮小することで得られる利幅の方が大きいのです。そしてさらに余った資金に関しては、すべてトレジャリー・センターに預けます」

資金の見える化により安定した資金繰りを実現

グローバル財務マネジメントおよび国内のプーリングの仕組みの活用による最大の効果は、資金繰りの面に現われていると江見は言います。

「グローバルの資金をトレジャリー・センターで一括管理する仕組みにより、全世界の IBM が資金面で支え合うという構造になっています。この構造があるおかげで資金繰りの面では何も心配しなくて済みます。同じことが日本国内のプーリングの仕組みにも当てはまります。グループ会社は、仮に日中赤字になったとしても、夕方 5 時には日本 IBM から自動的に補充されますので、不渡りになることはありません。こうした日本における資金面での安心感の背景には、グローバルでの財務の統合があります。グローバルでの財務システムと国内でのプーリングの仕組みが効果的に連携して、グループ全体の安定した資金繰り

を実現しているのです。これはリスク回避という点でも大きなメリットになっています」

結果として、日本 IBM グループ全体では、年間で約 1 億円強もの節約を実現しています。

「プーリングした資金を借入金の削減に充てていることもありますが、それ以外にグループ各社の支払準備預金の借入が必要なくなったことも大きいですね。現在月平均で約 1,000 億円の支払いと入金があるのですが、その資金繰りをグループ全体で、平均 150 億円の支払準備預金で対応しています。かなり厳しいオペレーションですが、トレジャリー・センターがあるおかげで問題なく遂行できています」(江見)。

さらにグループでの資金運用効率の向上、各種手数料の削減なども合わせると、その効果は非常に大きなものになっていると言います。

グループ全体の業務効率を向上し、内部統制の強化にも寄与

グローバル財務マネジメントおよび国内のプーリングの仕組みは、業務効率の大幅な向上にもつながっています。

「日本 IBM の財務部門の業務だけを考えると手間はかえって増えています。日本 IBM グループの 25 社全体のキャッシュ管理をしなければならないのですから。しかし、IT システムを有効に活用しているのも、それほど人員を増やすことなく済んでいます。しかも、グループの各

社では業務が削減されていますので、全体で見れば大幅に効率が上がっていて、その分経費も削減されているという結果になっています。またグローバルでの資金のやりとりに関する業務についても、ネットリングなどにより効率化されていますので、効果はさらに大きなものになります」(山口)。

また内部統制の観点からも現在の財務のオペレーションは有効に機能していると山口は言います。

「日本 IBM グループは、米国 SOX 法に準拠して内部統制を実行していますが、この財務の仕組みはそのリスク・コントロールに役立っています。日本 IBM グループでは会計も含めて、共通のシステムを導入していて、その基盤の上で財務のオペレーションを遂行しています。つまり共通のオペレーションにより業務が遂行されているということになるのです。財務に関しては特に支払いの部分で内部統制の必要性が高いのですが、オペレーションが共通であるため内部統制の手順も共通のものが適用できます。実際に日本 IBM では約 40 種類のキー・コントロール・ポイントを定めていますが、グループ会社ではそのほとんどが日本 IBM に託されているので、約 10 種類程度で済みます。チェックすべきポイントが少ないために内部統制にかかる手間が省けるということだけではなく、リスクそのものが軽減されているのです。日本 IBM では、米国 SOX 法施行以前から IT 統制の効いた低リスクのオペレーションを実行していましたので、いざ内部統制の準備を進める過程では、オペレーションを変えることなく、SOX 法が求めるテストングのポイントを押さえるだけで済みました」

さらに進んだグローバル財務を実現するために

国内のグループ会社の資金をプーリングする仕組みは、現在日本のみで実践されていますが、今後はほかの国においても導入される予定になっています。

さらにグローバルの財務においても、一元的な支払いや入金仕組みができれば、さらに効果的なグローバル財務オペレーションが実現しますが、それにはまだ数多くの問題があると江見は言います。

「現在日本で支払いの集約ができるのは、全国銀行データ通信システム(以下、全銀システム)が整っているからといえるでしょう。全銀システムがあるおかげで振込も安価な手数料でできますし、支払いの依頼人を先

方に伝えることもできます。海外でもこのようなインフラを整えば、支払い業務の集約が可能になりますが、現状では難しいでしょう。特に米国など、小切手支払いの習慣がある国では、どこからの支払い依頼なのか分からなくなってしまう。また米国では、請求があればすぐに小切手で支払います。日本のように月末に支払い先を名寄せしてまとめて精算するという習慣がありません。これでは代行支払いはとても無理でしょう。さらに国をまたがっての振込は、日本の銀行同士への振込と違って、手数料が非常に高いということもネックになります。これらの問題が解決されなければ、グローバルでの支払い集約の実現は困難でしょう。現実的には、ユーロで通貨統合されているヨーロッパ間での集約ならあり得るかもしれません」

さまざまな危機に備えるため 安全性を最優先した運用を実践

2008 年には世界規模での未曾有の金融危機が発生しました。そのため現在、企業にはこのような深刻なリスクに対して十分な対策を施すことが強く求められています。IBM におけるリスク対策について江見は次のように説明します。

「IBM では資金運用の方針を、3 つ定めています。1 番目は『安全性』、2 番目は『流動性』、そしてちょっと離れた 3 番目として『利回り』が挙げられているのです。つまり、安全に託すことができ、必要な時には素早く資金の移動ができるということが大切で、その前提の上で利回りがあればいいのです。この 3 つの方針によって、IBM はさまざまなリスクに備えています」

最後に麻村は GIE 実現に向けてのグローバル財務マネジメントの意義について語ります。

「グローバル財務マネジメントを実践してきて、資金の流れが変わっただけではなく、それを扱う社員の意識も変わってきました。以前は『IBM Japan Cash』でしたが、今では『IBM Cash in Japan』、つまり世界で 1 つの IBM の資金を日本で扱っているという意識に変わりました。資金と人材は、企業の根幹を支える大切な要素ですが、その片方の柱である資金がグローバルで統合され、わたしたちもそれを当然のこととして受け入れています。これは IBM が GIE を実現していくための重要なステップをクリアしているのだと思います」

グローバル財務プラットフォームを構築し、 世界約600社の資金、為替、対内決済を集中管理

パナソニックグループでは、全世界に展開する約600社のグループ会社の資金、為替、決済をグローバルで集中管理するグローバル財務プラットフォームを構築しています。この仕組みは、財務の見える化、約30億円のコスト削減など大きな成果を上げ、日経BP社主催「IT Japan Award 2008」経済産業大臣賞のグランプリを受賞しています。

2008年10月16～17日に開催された「IBMインダストリアル・フォーラム京都2008」において、パナソニックグループのグローバル財務プラットフォームについてのセッションが催されました。パナソニック株式会社 コーポレート情報システム社 社長 福井 靖知氏による講演内容を中心にパナソニックグループの取り組みについてご紹介します。



グローバルエクセレントカンパニーを目指して

パナソニックグループでは、2010年にグローバルエクセレントカンパニーへと飛躍することを目指し、2007～2009年の中期成長戦略「GP3計画」を推進しています。GP3計画は、グローバルでの増販を達成しながら会社として進化をしていく「Global Progress」、国内・海外で高収益を上げる「Global Profit」、世界中で信頼されるブランド「Global Panasonic」の3つの「GP」の実現を目指すもので、具体的には「海外2ヶ増販」「4つの戦略事業」「モノづくりイノベーション」「エコアイデア戦略」の4つの取り組みに重点を置いています。

グローバルトレジャリーセンターに資金を集中

グローバル財務プラットフォームの構築もグローバルエクセレントカンパニーを目指す取り組みの一環として行われました。グローバル財務プラットフォームにおいて、資金、為替、決済をグローバルに集中するこの仕組みについて福井氏は次のように語ります。

「グループ会社は、資金、為替を各地域に設立された金融子会社であるPFI (Panasonic Finance Inc.)へ集中します。加えて円、ドル、ユーロの3主要通貨の資金、為替枠に関して、さらに地域のPFIからグローバルトレジャリーセンターであるPFI (GT) に集中。PFI (GT)には円換算で6,000～7,000億円の資金が集中することに

なります。この集中された資金為替枠に関する資金運用あるいは為替取引などの業務は、PFI (GT) に集約されます。そして集中した資金を管理するために内部口座管理を行います。すなわち、グループ会社は地域PFIに、地域PFIはPFI (GT) に内部口座を持つことになるのです。集中した資金の残高や動きはこの内部口座で確認でき、この内部口座を活用することによって、グループ会社間の決済も銀行を介さずに実行するようになりました」

資金の見える化を実現し、約30億円のコストを削減

グローバル財務プラットフォームの運用による効果について、福井氏は以下のように説明します。

「グローバル財務プラットフォームの効果は大きく分けると2点あります。1点目は、オペレーション・管理の価値向上対応力の強化です。財務部門の努力により財務取引の実態、課題、ルール、基準の『見える化』が行われ、その結果グローバルでの経営管理がより進められています。

2点目は、集中化による財務コストおよびリスクの削減です。グローバル・ベースでの財務コストの徹底削減と、事業上の社外流出コストの削減を図り、年間約30億円の効果を生み出しています」

着実な成果を上げているグローバルでの財務統合は、今後もさまざまなグローバル・カンパニーへと広がるでしょう。