

財務管理システムの有効活用と求められる機能

～日産自動車の事例に学ぶ～

幾島剛彦氏

日産自動車株式会社

財務部主管

柳 洋二郎氏

サンガード アジア パシフィック

ディレクター トレジャーリー・ソリューション

柳 サンガードアジアパシフィックの柳と申します。本日は、最初に私のから40分ぐらい「財務管理システムの有効活用と求められる機能」ということでお話をさせていただいた上で、日産自動車の幾島様のから、実際の私どものシステムを使って、どのように財務管理を行っているか等につきまして、お話をさせていただきたいと思っております。

まず簡単に、弊社の概要につきましてお話をさせていただいた上で、財務管理システム、これは人によって定義がいろいろ違いますので、私どもが考える財務管理システムの定義に関して、前置きとして簡単にお話をさせていただいて、実際にシステムを入れることによるメリット、どのように使っていったらいいのかということについて述べさせていただきたいと思っております。

私どもサンガードですが、1983年に会社が最初に設立されまして、86年にニューヨーク証券取引所に上場しております。一昨年にシルバーレーク、およびゴールドマンサックス等の米国の投資ファンドに買収されまして、現在非上場になっております。昨年の売り上げが43億ドルなので4,800億円位になります。現在私どもは全世界で1万6千人ほど社員を抱えておりまして、もともとはディザスターリカバリーということで、災害があったときにバックアップサイトを提供するビジネスをやっていたのですが、途中からソフトウェアのビジネスに入りまして、今では6割の売り上げがソフトウェアビジネス、それから4割がこ

のバックアップサイトのビジネスというような構成になっております。アジアでは大体1,500名ぐらい社員を抱えておりまして、うち1,000名ぐらいが実はインドと中国におります。これは開発部隊がインドにいることと、中国の現地の会社を昨年買収いたしまして、中国の拠点としております。あとは、東京をはじめ、シンガポール、オーストラリアの幾つかに、アジア拠点がございまして、大きな3つの拠点というのが東京、シンガポール、オーストラリアということで、この3つの拠点に関しましては、私どもの販売する製品に関するヘルプデスクを置いております。

トレジャーリー・ソリューション、もしくは財務管理システムというエリアにおきまして、私どもは8年ぐらい前から取り組んでおりますが、今では、世界でシェアとしては最大の会社となっております。

●財務管理システムの定義

それでは、私どもの考える財務管理システムの定義ということで、まず環境とトレンド、少し過去のところを具体的にお話していきます。トレジャーリー・システム、もしくは財務管理システムはもともとは1970年代、CMSという業務を行っていくところからすべてスタートしております。こちらの線が、インフラの進化をあらわしておりまして、最初にCMSが登場してから、90年代後半ぐらいまでの間、CMSの業務自体、当然変わってきてはいますが、それほど大きな変化はないのですが、インフラが、最初はホストシス

テムで途中からPCに変わってきてパソコンの中に制御するシステムを入れましょう。このあたりになるとインターネットが出てきましたので、インターネットを経由して何かやりましょうということで、インフラが変わって、業務があまり変わらなかったという時代、もしくは流れになっています。

ところが90年代の中ごろから、ちょうど銀行のBIS2次規制というものが出てきたころですが、このころから業務の中身が少し変わりました、いわゆるCMSというものにリスク管理の要素を加えて、TMS、トレジャリーマネジメントシステムという言い方をするようになってきております。そこから10年ぐらいたっているわけですが、今では、もともと銀行がEBのシステムから始まって、キャッシュマネジメントのシステムというふうに進んできた中で、そこからさらに支払い代行ですとかネットィングというようなことをサービスとして広げていく流れと、いわゆるトレジャリングのシステムを企業が導入して、いろんなサービスを企業内で展開していくという流れがだんだんくっついてきて、この後発展していくと私どもでは見えています。

では、私どもが考える財務管理のトレジャリングシステムというのは何ができるものかですが、そもそも歴史的にもキャッシュマネジメントからスタートしているということもありますし、もともと企業の活動自体が、まずお金を用意して、そのお金をベースに何らかの原料を購入して、そこに付加価値をつけて、また売却して利益を得るというお金と物の変換のサイクルというのが本質的な流れであるということもありまして、キャッシュマネジメントの一番ベースになってくるものは、今現在幾ら、もしくはどのぐらいのお金を持っているか、それから将来どんなキャッシュフローが発生するか。将来どんなお金を払うのか、入ってくるのかというこの情報をとらえるところから

始まると考えています。その情報源がどこにあるかは、こちらの絵でいう銀行の口座から来るステートメントであったり、売掛金とか買掛金の情報であったりするということになります。

これをベースに、今日の残高が幾らであるか、プラス将来のキャッシュフローということで、明日、明後日、一週間後、もしくは一か月後のキャッシュフローがどうなっていくかというのを見ていきます。この両方の観点から物を見ますと、当然のことながら、ある時期はキャッシュがショートになったり、ある時期はキャッシュがロングになったりということが出てきますので、その資金の調達、もしくは運用をしていくために、フロントオフィスの機能というものが必要になってきます。このフロントオフィスの機能では、資金の調達・運用ということで、例えば外貨であれば為替もとっていきますし、短期の資金であればマネーマーケットで調達する。もしくは長期のものであれば債券を発行するとか、場合によっては株を、資本を増やす等々いろんな手段が出てきます。これを行うことによって、ここまでは、いわゆる企業の本業から発生するキャッシュフローを見ていたわけですが、それにとまって、資金調達・運用をしますと、この金融商品から発生するキャッシュフローというものが出てきます。それに伴い、このキャッシュフローを決済するところがバックオフィスの業務と考えていいかと思えます。

当然のことながら、金融商品の決済をしていくには、決済だけではなくて、コンファメーションのマッチングをしていくとか、場合によってはリコンサイルを行う業務があるかと思えます。

ここまでの流れを通りますと、基本的に、もともとキャッシュのワークシート、キャッシュフロー、将来の予測のシートから来るでこぼこが一応平準化される、もしくはキャッシュがショートすることはないと

か、ロングのポジションは運用に回されるという形になるはずですので、この状態でミドルオフィスがほんとうにそうになっているかどうか、もしくは調達している資金が、例えば外貨に偏っていて、その外貨の為替リスクが高いとか高くないとか、そういう観点からミドルオフィスが、再度今のキャッシュフローのポジションなり商品のポジションを評価することになります。この結果、OKであればいいのですが、問題があれば、再度フロントオフィスのほうに指示を出して、資金調達をすとか、ヘッジを行うとか、さまざまなことを行っていくということになります。

ここまでの、いわゆる伝統的な、もしくは財務管理システムが一番基本になる機能の部分でして、この上に、ここ二、三年、わりとはやりの言葉であるインハウスバンキングとか、あるいは決済代行とか、ネットィングというものが出てきます。こちら、インハウスバンキングのあたりはまでは、基本的にコストセンターとしての業務、いかにコストを低く抑えるかとか、損失を抑えて、限られたキャッシュで業務を回すという観点だったのですが、こちらの観点になってきますと、実はプロフィットセンターの観点が出てきて、ネットィングをすることによって対価のお金をもらっていくとか、決済代行をすることによって対価をもらうオペレーションになってきます。本質的にここまでの業務と、こちら側の業務というのは実は質が違っていると考えています。私どもが財務管理システムといったときには、基本的には全体をカバーできるような仕組み、こういうものをすべてシステム上実現できるようなものを財務管理のシステムと定義しております。

●システム導入によるメリット：統合化

ではシステムの導入によるメリットは何でしょうかという部分について触れたいと思います。ここに、なぜシステムでやる必要がありますか、と書かせてい

ただいております。まずキーメッセージで、システムの導入目的は何ですかということですが、一言で言うと統合化ということに尽きると思います。この統合化といったときに、実は3つの要素を私どもは考えておりまして、1つは外部ユーティリティー。例えば銀行様のCMSのサービス、それからSWIFTであったり、それから全銀のネットワークであったり、NTTデータ様が提供しているANSERのネットワークだったり、これらの異なる外部ユーティリティーを統合して使っていく。おそらく、きょうお集まりの皆様がよくご経験されているのは、例えば3つ、4つ、5つの銀行に口座が分かれているので、その銀行のCMSのサービスを使っても、全体の口座の残高がよく見えない。ばらばらにデータがどうしても散らばってしまうということが1つあるかと思えます。

それから2つ目として、今、データと言いましたが、データの統合化。これは、キャッシュの例で言えばポジションを見たときに、キャッシュのポジションだけ見てもおそらく不十分で、その次に何をしなければいけないかと言いますと、そこから資金を調達したり、運用したりしなければいけない。そうすると、現在の通常的环境中、まずキャッシュマネジメントのシステムがあります。次にそこから金融商品を使ってヘッジすとか、調達をすとかこちらのキャッシュフローはまた別のシステムに入っています。その2つを並べてうまく見ることができません、というようなことがいろんなところで起きていると認識しております。これらはある意味、質の異なるデータを、1つの視点、統合的な視点から見ることができるという意味で、データを統合化することが1つ大きな役割であると考えています。

それから3番目の統合化は、業務の集中化ということがあるかと思えます。これはヨーロッパとか、いろんな地域に当然関連会社があって、いろいろ業務を行

っているわけですが、そこで行っている業務をよく見ていくと、実は重複した作業がいっぱいあります。典型的な例がリコンサイルみたいな業務ですが、それ以外でもキャッシュの調達、運用というような部分だと思えます。これらを真ん中に集中する、もしくは少なくともリージョナルで集中した上で行うというその業務の集中化をいかに行えるようにするかということが統合化の3つ目のポイントになるかと思えます。

●システム化と実際の業務における問題点

ちょっと話題を変えまして、実際のシステム化を、トレジャリー業務をシステム化していく過程というのがどういう過程になるかというところをちょっと触れたいと思います。こちらの絵にあります、大きく縦に社内と社外の銀行のサービス、ユーティリティのサービスということで、分けさせていただいておりますが、当然、最初は社内ですべての手作業のみでスタートをしていくわけですが、この次に一般的に出てくるのは、銀行のEBのサービスを使っていくと。これはほとんどの企業が今では多分お使いになられていると思っています。この社内の手作業が、次のステップとしてどこに行くかといいますと、エクセルなりアクセスなりで汎用的に何らかのシステムをつくる、マクロを組んで情報を見やすいようにするという形に進んでいくと考えております。実はこのエクセル、アクセスで汎用的に進めているというところが、1つキーでして、後ほどまた戻りますが、必ずしもエクセル、アクセスが悪いわけでは全くないと、私どもは考えています。

一方で、銀行のサービスを見ていきますと、EBの次に出てくるのはキャッシュマネジメントでプーリングをしていく。同じ銀行もある口座のでこぼこをプーリングすることによって平準化して、赤残ですとか無駄な資金を使わないようにするというサービスに

なっていくかと思えます。

一方、社内では、エクセルで、たいていはエクセルでシステムを組んでいる場合、データ量が多くなったり、エクセルを組んだ人がいなくなったりしますとよくわからなくなってしまうということで何かのシステムをつくらなきゃいけないという流れがよく起きるわけですが、最初に皆様が大体検討されるのは、ERPのシステムの横にアドオンとして、何かちょっとくっつけて作りましょうという流れが多いかと思えます。これは実際にオラクルでもSAPでも、トレジャリング部分をご利用になっていますということで、かなり多くのお客様でお使いになられているところかと思えます。

ところが実際には、使い込んでいきますと、次のステップとして、このERPのシステムをアドオンでつくったけれど、やっぱり個別のシステムをもう1回開発しなさいというお客様も現実には散見されます。ここ二、三年の傾向ではありますが、つまり初期の段階でERPのシステムでトレジャリーをやられたお客様のうち、やっぱり何%、いくばくかのお客様は、今あるシステムを捨てて、自分で自社開発をするという方向に流れていっています。

一方で銀行側のサービスですが、当然皆さんご存じのように、日本の3つの大きな銀行はどこでも為替の取引をオンラインでできますというようなサービスをおこなっていますし、スワップですとかローンなんかもインターネットからできるサービスを行っておりますし、プーリングに関しまして、ネットティングとか支払い代行サービスも皆さん実態としては行われています。最後に来ているのが、こちらのトレジャリー・システム、これはエクセルから直接トレジャリングシステム、専用のシステムに移られるお客様もいらっしゃるれば、個別システムまでやってみただけでも、やっぱりパッケージにする、もしくはERPからパッ

ページにする、いろんなパターンが実はございます。この辺の背景がどういうことかですが、まずエクセルに関しまして、一番の問題点はメンテナンスができないことになります。これはメンテナンスができないのはエクセルのせいでは全くなくて、作り方の問題でして、手軽にできるがゆえに手軽につくって、文書に残していない。よって、わけがわからなくなりますということで、エクセルですとかアクセスを非難するべき話では全くないと思います。ただ、現実エクセル、アクセスできちんとしたシステム、セキュリティーも含めて、仕様書も全部書いて、作るとこれは自社開発を個別にゼロからやるのと体力的には実は一緒になってしまいます。ですから、ある意味で、そのエクセルのメリット、手軽で簡単にできるということを殺すことになるという面もあるかと思えます。

一方で、ERPのシステム、もしくは個別のシステムをつくった後にトレジャリー専用のシステムに移ってきます。トレジャリー専用のシステムに移るといってお客様の一番の観点は、実は機動力になります。機動力というのは、トレジャリーのシステムでは、全体のフローの中でお見せしましたように、いろんな金融商品を使って、さまざまな手段で資金の調達や運用をしていくということが必要とされます。金融のマーケットを見ていきますと、いろんな新しい商品が出てきます。いろんな新しいリスク管理の手法も出てきます。どんどん進化していつているわけです。これは、残念ながら会計のシステムの変化と比べると、おそらく倍どころか3倍、4倍、変化のスピードが違います。これだけ変化の激しい世界の中で、個別につくったシステム、もしくはERPのシステムというものなかなかついてこれない、新しいニーズに対応できないということで、パッケージのほうに移ってくるというケースが非常に多く見られます。

一方で、こういう形でシステム化が進んでいくと、

では、どのエリアをシステム化していきますかという部分が実は重要なポイントになりまして、先ほどの絵でも、そもそもキャッシュマネジメントだけをやりたいのか、それともキャッシュマネジメントだけでなく、資金の運用とか調達、それからバックオフィスの決済まで、もしくはコンプライアンスも含めてシステム化したいのか、それとも、リスク管理だけをやりたいのか、もしくはこの全体をやりたいのか。インハウスバンキングとか、もうちょっと進んだ部分をやりたいのか。どのエリアに焦点を当てるかということも、これは非常に重要なポイントになってきます。大体七、八割のお客様は、最初にそのトレジャリー・システムといったときに、そもそもトレジャリー・システムがどういう区分で分かれているか確固たる概念がまだ確立されていないことが多く、そのために何をシステム化するか、どういうシステムをつくるのかその絵がなかなかつくれていないケースがかなり見られます。これは、やはりトレジャリーマネジメントとか、財務管理システムという言葉自体が、非常にあやふやな言葉であるがゆえに、キャッシュマネジメントというとまだわかりやすいのですが、なかなか概念をつかみづらかったという歴史があるのかと思えます。

●システム化のメリット

こういうシステム化の進化の過程、もしくは区分ということ踏まえた上で、実際にそのシステムを導入した上でどんなメリットを享受できるかについて簡単に述べさせていただきたいと思えます。最初に挙げられることは、金融機関を横断していろんなことを見、いろんな情報を得ることができる。やはり日本の企業はほとんどのお客様が、みずほにも口座があるし、SMB Cにも口座があるし、東京三菱UFJにも口座があるし、地銀にも口座があるということで、あちこち

に情報が散らばっているわけです。これをどうやって横断して見るか。この横断して見る仕掛けが1つのトレジャリングシステムを入れる大きなメリットになってくるかと思えます。それから2つ目といたしまして、高度なキャッシュの管理、まず将来のキャッシュフローを見ていくという機能が、現存のサービスではどうしても欠けている部分がありまして、この将来のキャッシュフローをどうやって正確に見るか、どうやって情報を集めてくるかというところが1つ大きなトレジャリングシステムの導入の動機になるかと思えます。

それから3番目としまして、階層構造による資金管理、資金を一極で集中管理したいと思っても、絵に書けば書けないことはないのですが、現実にはそういうことができるのはヨーロッパと米国、もしくは米国のみと言っているかもしれませんが、ヨーロッパですら、今ユーロでかなり通貨の統合がされていますが、まだいろんな通貨があります。ましてやアジアに至っては通貨もばらばら、制度もばらばら、プーリングをしたくても、ノーショナルプーリングすら認めてくれない。実際のお金を、国をまたいで移動させるのすら規制が発生する状況の中で、絵に書いた餅としては、きれいに1つにできますが、現実には何階層にも実は分かれてしまっている。その何階層にも分かれた資金の管理を実現することが1つ大きなメリットと考えております。

またそのキャッシュを見るときに、当然口座の残高で物事を見ていくのですが、それ以外に通貨とか、あとは資金の目的、もしくはどの国で運用しているお金なのか。口座だけではなくて、ほかの観点からその分析ができるということもメリットになっています。

あとリコンサイルとか、多様な調達運用商品が使えますということが書いてありますが、この運用調達に関しましては、システムにのっているものは銀行の方

に頼めば、当然調達もできれば運用もできますが、その期日管理やキャッシュフローを見て、評価もしてということになってくると、どうしてもシステムの改善が必要になってくることになってきます。

●リスク管理上の利点

ちょっと視点を変えまして、リスク管理という観点でものを見ていきますと、一番大きなポイントは、金利なり為替のヘッジをいろんな商品を使って行うことができることです。これも先ほどの運用、調達というところと一緒に、ヘッジだけをするのであれば、当然システムがなくてもできますが、そのヘッジした商品をきちんと管理していくという観点で見ると、どうしてもシステムが必要です。リスク管理とはリスクをミニマイズするというのではなくて、リスク管理という言葉をあえて使っている、書いているのは、リスクをとっていいという意味合いがありまして、逆に言いますと、リスクゼロのヘッジをしていけば、別にシステムがなくても全部元本で反対でヘッジをしていけば構わないわけですが、現実にはそうではなくて、50%しかヘッジしていないとか、80%までヘッジしていますとかいろいろあると思います。そうしますと、リスク量をきちんと管理していく、評価していくということが一つ重要な要素になってきます。

それから2番目といたしまして、信用リスク、決済リスクの管理ということがございますが、通常この信用リスクとか決済リスクの管理をしていくときには、エクスポージャー、どのカウンターパーティーとどれだけの取引をやっているとか、債券のトリプルB以下のところは買っちゃいけないとか、もしくは1つのポートフォリオの中で、債券とかCPなり、金融商品の割合の上限を決めておいて、それ以上は買っちゃいけないとか、いろんな管理をしていくわけですが、そういう管理をシステムで行っていくことになります。

このあたりは、ある意味システムの非常に得意なエリアと考えることができるわけです。

それからリスク管理の最後の部分ですが、J-SOXへの対応、このSOX法への対応、一番重要なのは業務のフローの手順がきちんと確立されていて、それが守られているということが保証されるかどうかということかと思えます。そういう観点でものを見たとき、当然いろんなワークフロー、お客様によっていろんなワークフローがありますが、必ず承認をしなきゃいけないとか、幾ら以上の金額のものは承認するけれども、もしくは2回承認するけれども、幾らまでは1回でいいよとか、この商品は承認も何も要らないとか、そういうことをあらかじめシステムで定義することによって、業務を行う人に強制づけるというメリットがあります。もう一つは、セキュリティとありますが、むしろSTP化ということで、人の手を通さないことによって間違いを防ぐ。これは実は両面ありまして、人の手を通さないとブラックボックスになります。ブラックボックスになると、SOX法を見る会計士の人が、その中のロジックがほんとうに合っているのかどうかの検証をするのですが、パッケージだとそのチェックがよくわからないという逆の面もあります。しかし、裏を返しますと、一度ロジックがきちんと承認されれば、システムを変えない限りそれは永久に続くので、二度と心配する必要はない。逆に人の手を介しているということは、常に監査をして守られているかどうかをチェックする必要があるということですので、最初に少し苦労するか、ずっと苦労していくかというような差かと考えています。

それから3つ目といたしまして、インハウスバンキングとかネットィング、支払い代行に絡むメリットですが、こちらは最初のキャッシュマネジメントでお話ししたところと少しだぶるのですが、まずはその取引先の金融機関に依存せずに、ネットィングなり支払い

代行なりを行っていくことができるということがあると思います。それからもう一つ、効率化、省力化とございますが、これは一番目の仮想口座による銀行口座の整理というようなのがございます。お客様の業種によっては、お金の支払いが非常に多くの通貨にまたがっているということがあります。もちろん常にドルでしか払わないとか、常に円でしか払わないということも当然ありますが、やはりその業態、業種によって、どうしてもいろんな通貨で払わないといけないというケースが出てくる。そういった場合に、各関連会社なり各拠点が、普通に銀行の口座で支払おうと思うと、各通貨の口座を基本的に持っているか、銀行に為替を取って、変換して、その支払いをするという形になって来ます。そこで自分のローカル通貨以外の通貨の支払いをすべて財務部のトレジャリーセンターに任せちゃって、自分はその口座を実際に持たず、ただ、幾ら支払ったか、どの通貨で幾ら払ったかという記録は必要なので、バーチャルな口座を持って、その残高だけは見ていきます。実際の現金のやりとりは、常にローカルカレンシー、自分の自国通貨で行っていくことが実現可能になってきます。

それから決済取引の省力化というのは、これはトレジャリングシステムを入れると、銀行を横断することができるので、今現在銀行のネットィングなり支払い代行のサービスを受けていらっしゃるお客様はでも、十分そのメリットを享受されると思います。3番目といたしまして、実はネットィングのケースでよく出てくるのですが、グループ内の支払いを、もしくは請求を消し込むことがあります。これは、関連会社AがBに払うという、もしくは関連会社BがAからお金をもらうというインボイスを出して、実際にAがBに支払う金額が合わないというケースというのも結構ございまして、これをそのネットィングをする前に、まずそもそもインボイスと実際払おうと思っている金額

が正しいかどうかとをきちんとリコンサイズする、もしくは照合する、そういう仕掛けをご要望されるお客様というのは結構ございまして、こういうこともトレジャー・システムによって実現できる1つの大きな機能と考えています。

●おわりに

まとめといたしまして、先ほど統合化というお話を一番頭でさせていただいたのですが、統合化1番目といたしまして、銀行、もしくはユーティリティーということで、口座情報をきちんとまとめて見ることができます。決済手段を1つにすることができる。つまり、この銀行だと、この端末から打たなきゃいけない。この銀行だと、この端末から打たなきゃいけないという煩わしさをなくしていく、もしくはSWIFTとつなげることも1つの選択肢としてあるかと思います。それから通貨一口座ということで、先ほど仮想口座というお話をしましたが、1つの通貨に関する口座を、世界中あちこちで持つておく必要がない。それから2番目といたしまして取引という観点で、売掛金や買掛金のキャッシュフローと金融取引、それをヘッジする金融取引、もしくは調達運用する金融取引を合わせてデータを見る。もしくは、今持っている外貨のポジションに対して為替のヘッジを行うのであれば、そのヘッジを合わせて見る、紐づけて見る。もしくは個社とグループ、関連会社、個別で見たポジションなりキャッシュフローの予測なりを個別で見るという観点と、全体で統合して見たときにどうなっているという観点と、その2つの観点を両方合わせて見ることができます。これは、時々起こることではありますが、会社全体の最適化が必ずしも拠点の最適化にはつながらない。逆も真なりで、拠点の最適化は会社全体の最適化につながらないということで、利益背反が起きるといふこともありまして、そういうことが起きたとき、

もしくは起きるがゆえに、個別の始点と全体の視点をきちんと統合して両方が見られるということが重要であると思います。

3番目といたしまして、業務の集中化ということで、先ほども申し上げましたが、決済を集中化していく。それから資金調達・運用を集中化していく。もしくはヘッジも集中して、拠点には金利なり為替のマーケットリスクをとらせない等々のことができると考えています。

非常に簡単ですが、きょうのテーマのところのお話は以上でして、この後は、幾島さんお見えになっていらっしゃると思いますので、日産様の実際の事例についてお話をさせていただきます。(拍手)

幾島 それでは、よろしくお願ひします。日産自動車財務部の幾島と申します。よろしくお願ひいたします。こういう場でいろいろ説明をさせていただくと、いかにもちゃんと資金を管理している会社と思われがちですが、実は課題がいっぱいありまして、少しでも皆さんが思っておられるような問題とか、いろんなことを経験してまいりましたので、うまくできている、できていないは別としまして、我々がどういうことを考えてきたのかということ、ここでご紹介させていただければと思います。よろしくお願ひいたします。

●日産における資金管理のコンセプト

最初に、我々日産自動車におけるキャッシュマネジメント、資金管理のコンセプトについてご説明をさせていただきます。ご存じのとおり、90年代後半に、非常に厳しい経営不振に陥りまして、格付けが下がり、資金調達ができなくなるということで、かなりの皆さんが、日産はこのままではあしたはないだろうと思っいらっしゃったと思います。実際問題として我々も、このような環境の中でいろんな仕事をやってきまし

て、厳しい日々が続いていたわけですが、99年の春にルノーから出資を受けて、何とか持ち直しました。それまでの日産自動車というのは、各地域、それから各会社で、それぞれもう大人だから、ちゃんと生きていきなさいということで、各社が独自に資金調達をして、各リージョンが資金調達をして、自分たちのビジネスについて、資金需要をまかなってきました。当然の結果として、いろんなファンクションが各社、それから各地域に存在していたわけでした、そういったものが格付けの低下等で全くその資金調達ができない、全く意味をなさない組織になってしまいました。これを何とか改善していかなきゃいけないということで、当時日本が唯一資金調達できる国、日産本体が唯一調達できる会社だったものですから、ここで一括調達をして、世界中に必要な資金を日本の本社のほうから供給していこう、こういう発想で財務部というか、財務部門のファンクションを日本に集中化して全体のマネージをしていかないと、この危機は乗り切れないということで、かなり大胆な形で、それまで分散型といわれているような経営手法から、もうとにかくグループで、統一して資金を管理する、本社で一括管理をすることに変えていきました。当時のキーワードというわけではないのですが、ワンカンパニーマネジメントといいまして、とにかく日産自動車本社にグループのすべての財務の機能を集中して、世界中の会社を管理していこうと動き出したわけです。

当時、日本、それから欧州、北米というのが主な我々の事業をやっている地域でしたけれども、それぞれの会社が資金調達とか、それから地域内の資金管理をやってきました。それを大胆に変えようということで、日産自動車、GNXと書いてありますが、日産自動車財務部がすべて資金管理を一括管理することによって、各リージョンについては、それまで彼らが生き延びるために、仕方なく借り入れをしていたかなり高価

な銀行借り入れとか、社債の発行をすべて返済して、日本からの資金でまかなう。そのために、日本本社のほうで、すべて資金需要を管理しなければいけないというタスクがあるわけですが、日本で一五〇、六〇社、ヨーロッパ、北米でそれぞれ三〇社から五〇社という会社がございますので、あわせて二〇〇社以上の管理をいきなり日本の財務部で管理することになります。これはなかなか難しいでしょうということで、各地域にリージョンをしっかりと管理する統括会社を設けて、それぞれの地域に地域統括トレジャラー、リージョナルトレジャラーという責任者を置きました。日本で言いますと日産ファイナンスという会社がございまして、ここが日本の一五〇社をすべて束ね、ヨーロッパについては欧州日産という会社の財務部長がリージョナルトレジャラーという形で、ヨーロッパ約三〇社、ここの財務案件について、すべて管理する、北米地域については、北米日産の財務部長がリージョナルトレジャラーということで、ここはアメリカだけではなくて、カナダとかメキシコとか、そういった子会社の資金管理も携わっている。それらの情報をすべて吸い上げて、日産本社の財務部で一括管理をしていこうということです。当初はこの日本、欧州、北米、この3つの拠点をしっかりと管理することによって、かなりスムーズな形で資金管理というものはできるようになってきました。

●資金一括管理の実際：日本の例

主に各地域でどんな資金管理をやってきたのか、日本の例を簡単にご紹介させていただきます。これは日本のスキームですが、よく言われているゼロバランスとか、そういったものは当然のことながら導入をしています、企業としまして一番キーになっているのは、資金回収をいかに早くするかということです。今までは、皆さん自動車を買われた経験がおりだと思いま

すが、営業マンが現金で回収をしたりとか、こちらに振り込んでくださいということで、各地域の銀行口座を指定したりで、銀行からお金の入金確認がわかって、それを本社に持ってくるまでにやはり二、三日時間を要しました。細かく言いますと、各営業所で入金確認をして、それが今度は、各社営業会社が資金の入金確認をして、最後にこれだけ余りました、これだけ必要ですという連絡が日産ファイナンスのほうに入って、日産ファイナンスのほうは、その帳尻を合わせて、最後に必要であれば、本社から資金を引っ張り、必要でなければ、本社のほうにお金を返ししますということで、三段階も四段階もなった形をとっていました。導入当初としては、これもいたしかたない、とにかくお金を集中管理することが大事だろうとやってきたのですが、もう少し資金回収をスムーズに、もしくは本社のほうでいかに早く資金を認識できるかというようなことを考えてみないかということで、取引銀行とご相談をしまして、例えば各社にCMS口座を開いて一括回収するとか、いわゆる仮想口座、バーチャル口座と言われているものを使って、一般のお客さんから一気に日産ファイナンスまでお金を吸い上げてしまう方法を導入しました。これは具体的にどういうものかということ、車を買っていただいたお客様に、こちらの銀行にお金を振り込んでくださいというご案内を出すのですが、そこには〇〇銀行の日産支店というような形で、銀行の振込みの機械、ATMを押していただきますと、日産支店というのが出てくる。そちらに向かって振込み依頼をしていただくと、お金は全部日産ファイナンスに届いて、バーチャル口座を使って、入金確認がしっかりできるということで、各社の売掛金の消し込みはバーチャル口座に入った情報をベースに売掛金の消し込みができて、なおかつ資金は、直接お客様から集中管理をしている日産ファイナンスのほうに届きますので、今まで二、三日かかって日産

ファイナンスに届いていたものが、1日でお客様のほうからお金を回収することができるようになり、資金の効率性を上げました。それと同時に各販売会社、各製造子会社で資金のでこぼこがございますので、それをいわゆるゼロバランスという形で穴埋めをして、日産自動車のほうから最終的に必要であればお金を回す。必要なければ日産自動車のほうに吸い上げるという形をとったわけです。

もう一つ大きなファンクションとして、いわゆる支払い代行、決済代行というような仕組みがございます。これはどういうものかということ、日本の例を出しますが、今までは子会社がいろんな会社に、材料代の支払いとか、個々に支払いを行ってきまして。こういったものを一括して日産ファイナンスが取り扱うことによって、いろんな意味でメリットが出るのではないかと思います。例えば我々の子会社間の資金決済というのがあります。我々の販売会社から日産自動車への支払い、日産自動車から、我々の部品会社への支払い、こういったものが全部グロスベースで行われていたのですが、日産ファイナンスのおなかを借りて、全部グループ内の決済はここにまとめることによって、グループ内決済は日産ファイナンスがすべて管理し、ノンキャッシュで支払いを行いましょと。で、グループ外の支払いについては、同じ支払い先、同じサプライヤーに払う場合は、そのアマウントを全部集中して、今まで100社から100件振込みがあったものを、日産ファイナンスから1件の支払いで、その取引先に送金をするようにしようということで仕組みを構築しました。当然受け取られたそのサプライヤーとか、取引会社の方は、いきなり日産ファイナンスという会社から例えば100万円という入金が来ますので、「何だこれは」ということになるものですから、取引先の皆さんに、実はこういう我々のグループのこういう会社のこういった支払い、そちらからいただいたこういうイ

ンボイスの支払いがこの中には含まれていますという支払い明細、振込み明細を別にファクスでその取引先に送らせていただくことによって、取引先のいわゆる売掛金管理に役立てていただくということで、いわゆる名寄せをやって、資金の支払い業務自体をスムーズにするということと、グループ間の資金決済をやめることによって、発生し得る決済リスクとか、銀行口座が赤になっちゃったとか、そういうつまらない話をすべて除去しようということで、このような形の決済代行資金を導入してまいりました。

●アジア進出と資金管理：中国とタイ

日米欧ができ上がったところで、今度はアジアの話です。中国では、東風汽車グループと、50%ずつジョイントベンチャーをつくりまして、東風汽車有限公司という会社を設立しました。実はこの会社は子会社40社の巨大なグループ会社で、通常その自動車会社のジョイントベンチャーといいますと、ある一定の車をつくるためのジョイントベンチャーをつくるということがメインでしたから、会社自体は1社か2社という形になるのですが、実は弊社の場合はいろんな思惑がございまして、日産ブランドの乗用車のほかに東風ブランドのトラックも扱う巨大なグループに出資をすることによって、中国でのプレゼンスを上げようという思惑があったものですから、かなりの大きな投資をして、東風グループを1社まるまる経営する形になりました。中国は非常に難しい国で、会社間で実はお金の貸し借りができないとか、預金と借入れで規制金利が決まっておりますので、非常に無駄なコストがかかります。これまでの東風汽車のオペレーションは、正直言うと、昔の日産と同じような形で、各社が一生懸命生きて、お金を借りて、お金が余っている会社は、ほんとうにただ同然の預金金利を稼いでというようなことで、無駄が多い資金管理をやっていました。

ただ、なかなかグループ間で資金を管理するという仕組みができにくい国でしたので、どのようにこの会社を管理していったらいいのかなと考えていたのですが、グループ会社の資金・財務オペレーションを一括でハンドルできる特別な認可を受けた、いわゆる財務会社といわれている会社がこのグループにございまして、そこを有効活用しながら、すべてのグループ会社の資金を管理することにしました。この財務会社を使いまして、グループ会社すべてを、日本の日産ファイナンスと同じような形で集中管理しようというように形で仕組みをつくりまして、今すべてのグループ会社については、この東風汽車有限公司の財務有限公司を通した資金管理をやっていまして、その上でどうしてもお金が必要な場合は、東風汽車のほうからお金を回すという、日本とかなり似たスキームになっております。これを導入することによって、資金管理はかなり改善できたということになります。

それから、もう一つ大きなアジアの拠点としてタイという国があります。実はタイは中国ほどグループ会社を持っているわけではなくて、全部で5社ぐらいしか、直接日産自動車管理している子会社がなかったものですから、根本から考え方を換えようということで、経理、財務、その機能を両方合わせて、統括会社であるサイアム日産という会社、そこが経理も全部行うし、財務のオペレーションも全部やりますと、それこそシェアドサービスセンターというよりは、もう親が全部やるから、おまえらただ単に言うことを聞けというような形で考え方を換えて、すべての財務オペレーション、経理オペレーションは、タイの統括会社が行うという、仕組みを変えました。当然タイもいろんな規制がありますし、外国企業でしたので、いろんな難しい話があったのですが、グループファイナンスが機動的に行われるようにグループ会社としてうまくマネージができるように、特別なビジネスライセンス

を取得しまして、タイの子会社の管理というのを可能にしました。ただ、残念ながら 25%以上の保有がないと、特別事業税というものがグループ間の金利にかかわったりするものですから、25%以下の会社については、直接管理をするということではできていないのですが、グループ間の資金管理という意味では、数字自体と一緒に管理しながら、マネジメントを行っているというのがタイの現状です。

資金管理は、銀行とかいろんなところのインフラを使って、かなりスムーズな形でできるようになっています。しかしながらキャッシュフロー自体の管理は、内部でしっかりやっていないと、またいつ無駄な投資でお金がなくなっちゃったとか、在庫のたまりすぎでお金がなくなっちゃったとかいう問題が発生します。キャッシュフローの管理を徹底的にやろうということで、子会社については、いわゆるトレジャリーペレションを全部本社に寄せましたので、各社は資金管理を徹底してやりなさいということにしました。まず会社ごとの年度のビジネスプランに基づいて、キャッシュフロー予算というのを立てさせて、そのキャッシュフロー予算は厳しめのタスクを各社に割り当てています。在庫はここまで減らせとか、売掛金をここまで回収するとか、投資はここまでしかするとか、そういった目標を全部盛り込んだ形のキャッシュフロー予算を策定します。そのキャッシュフロー予算に基づいて資金枠というのを設定しまして、じゃ、あなたの会社はこれだけのオペレーションをやって、これだけの利益を生み、これだけのキャッシュフローがあるわけだから、あなた方が使うお金というのはこれだけでいいねということで、資金枠というのを設定します。その枠の範囲内であれば、私たちは自由に使っていいという承認を与えています。ところが、中でビジネスがうまくいなくて、資金枠を超過しちゃう会社というのも出てくる。1回目イエローカード、2回目

レッドカードと書いてありますが、具体的にどういうことが行われているかということ、1回目については、財務担当者、担当者と言っても、各社の部長クラスになります。呼びつけて怒る。で、2回目については、修正事業計画を立てさせて、それがきちんとしたレベルになっているかどうかのバリデーションをして、あらたに資金枠を設定する。3回目というのが実はありまして、3回やると社長を呼びつけて、役員から怒ってもらう。一応こういう形になっています。厳しい資金枠を設定して、資金管理をすることで、何とか昔の過ちを二度と繰り返さないようにしようということ徹底してきました。

またモニタリングとしまして、デイリーベースの資金見通しというのを毎日アップデートさせています。これは、月初であれば、月末まで30日分、20日分というもののデイリーのキャッシュフローを毎日取得する。で、その月の半ばを過ぎますと、翌月末までのデイリーの資金繰りをアップデートして、毎日報告させるというのを徹底しています。また、デイリーのほかにマンスリーでの見込み・実績報告といったものを月単位でちゃんと報告をさせるようにし、先に申し上げたキャッシュフロー予算との比較で、何がうまくいって、何がうまくいっていないのかをきっちり報告をしてもらうということをやっています。それから最後に年度の見通しというのがございまして、これは大体四半期ですね、四半期決算みたいなのがございまして、年度の見通しがどうなるのかというのは、当然我々のマネジメントにも知ってもらわなきゃいけないところですから、その辺をちゃんとアップデートして、四半期に一遍年度の見通しがどうなるんだというものをアップデート並びに報告、もしうまくいっていない場合は改善案の提案、実行計画というものを提案することになっています。日産自動車の財務部は、私の上司に執行役員の財務部長がおりますが、その上

が社長のカルロス・ゴーンになっています。彼と毎月ミーティングがございまして、そこで月次でキャッシュフローの説明を求められており、このキャッシュフローについては、かなりハイレベルなところまで管理しようという動きに全社的になっています。

●現時点の新たな課題

ここまでいろんなことをやってはきたのですが、現在の課題を挙げてみたいと思います。リージョン内の資金管理は、それなりに責任者を置いて、きっちりやってきました。ただ、外貨ですとかクロスリージョンの資金管理は、なかなかうまくいなくて、いまだにマニュアル管理になっているとか、為替リスク、決済リスクもリージョン任せ、リージョン内はうまくできていますが、リージョン間をまたぐものについては、実はあまりうまくできていなかった。それから通貨ごとの資金予想がなかなか十分じゃなくて、例えばアメリカだったら、報告はドルで来ますし、カナダだったらCANドルで来ますし、メキシコだったらペソで報告が来ます。ところが実際には、いろんな各国で、いろんな通貨を扱っています。メキシコという会社の、例えば報告してくる通貨はペソですが、メキシコはユーロを扱っていたり、ドルを扱っていたり、いろんな通貨を扱っています。これが大体どのくらい、そのドルのキャッシュフローがあるのか。そのキャッシュフローがどうなのかというのが、実はそのマニュアルでエクセルみたいなファイルを毎日報告させるということで資金管理をしてきて、どれだけ十分に管理ができていくのかというのがあまり明確ではない。ここに改善の余地がある。それから、ネットिंगの活用が不十分。そもそも我々日産自動車って、実は日本でつくったものを世界中で売っていくというビジネスモデルでしたので、あまりネットिंगという機会がなかったのです。どちらかというと、為替は外貨を売る

一方で、あまり外貨を買ってというようなことがございませんでした。ただ、実は今まで日本から輸出というのがメインだったものが、ここ数年の間で世界中の工場で作って、世界中から部品を買ってきて、世界中で使う動きになってきました。例えばつい最近、デュアリスという車を発売させていただきましたが、これは実はイギリス製の車で、イギリスから日本に逆輸入して売っている車です。そのような形で、アメリカでつくったものは、今までアメリカでしか売らなかったものが、日本で売ったり、中国で売ったりで、ヨーロッパ製をオーストラリアで売ったり、南アで売ったり、日本で売ったり、メキシコ製をアメリカで売ったりということで、各リージョン間の部品供給、それから商品の供給というものがものすごく増えてきました。これが大きな問題としてクローズアップされてきました。当然すべてのカレンシーが同じであれば、例えばドルだとかユーロということで統一できるのであればあまり大きな問題にはならないのですが、例えばメキシコとヨーロッパと取引をする場合に、メキシコはペソで欲しい、いやヨーロッパはユーロで売ってくださいということになると、どちらかの会社が、この為替のリスクをちゃんと管理しなきゃいけない。こういったものが世界中でぼこぼこ湧き上がってきて、その都度、今回はペソで買ってやれよとかそういうものを買ってきたのですが、だんだんきりなくなってきたというのと、やはり我々がこういった各所の為替のエクスポージャーとか、資金決済というものを管理していく上で、大きな課題としてクローズアップされてきたわけです。

それで、新しいステップ、こういったものを管理するために、もうちょっと集中的に資金決済とか為替を集中管理できる方法を考えなきゃいけないのではないかなというのがここ数年間で随分声が大きくなってきました。効率的な資金管理をしよう、為替リスク、

決済リスクをミニマイズしようと。で、特に日本からですが、送金があったり入金があったりとかで、かなり送金手数料なんかも高くなってきますから、こういったコストも削減していこうということで、トレジャリーセンターみたいなものをつくって、そこで資金決済ですとか、為替を集中することによって、もうもう少しうまくできないのかということで、シンガポールという国にトレジャリーセンターを設立をしました。なんでシンガポールかという、財務のオペレーションは基本的に全部東京の本社がハンドルするのですが、時差なくハンドルできて、なおかつ比較的自由に、いろんなことができる国、さらに、タックスが安かったりということで、シンガポールがよかろうと。オペレーションの地理的拡大とか、ビジネスフローが複雑化するにともなって、財務自身の問題も増えてきますので、リージョン内でのマネジメントは一層強くしていくというのはもちろんですが、リージョン間の取引について、もっともっと高いレベルのマネジメントをしようということで、すべてのリージョンは基本的にはこのシンガポールのトレジャリーセンター、日産内のインターナショナルバンクみたいなものを通じて取引をしていきたいと思います。レギュレーションがありますので、すべての会社ができるわけではございませんが、トレジャリーのオペレーションを日産本社、それから各社からさらにこの会社に寄せることで、ほんとうに各リージョンは資金繰りしかやらなくていい。為替もやらなくていい、資金決済もやらなくていい。ただちゃんと資金繰り、キャッシュフローをつけることに集中できる。この会社ができたことによって、例えばその銀行との取引ですとか、リスクマネジメントですとか、そういったものはかなりの部分がこのトレジャリーセンターに寄っていくという形になります。

●おわりに

まとめますと、日産リバイバルプランと言われていたほんとうのリストラ期間から、日産180と言われていたリハビリ期間に至っては、連結経営という、分散型の管理から本社集中型の管理への変換、それを可能にするために、キャッシュマネジメントシステム、銀行から提供していただいたキャッシュマネジメントシステムを導入して、ゼロバランスとか、決済代行をやることによって、資金の集中管理をしました。それから何より各社にいろいろあった無駄な資産とか、無駄なオペレーションを省くことによって、日産自動車の最大のがんと言われていた有利子負債を削減していきましようということで、その仕組みをつくってきました。それが一息ついたところで、今度はグローバルにどんどんビジネスを拡大していきましようというのが日産バリューアップと言われている中期計画ですが、こちらにおいては、やはり各リージョンというよりはクロスリージョンで資金管理をもっともっと向上していくこと。それから、各リージョン間の取引も増えてきますから、当然いろんな意味でネットィングとかそういった機会が生まれてくるわけで、そういったものを最大活用して、コストを落としていくこと。日産グローバルでも、4,000億円相当の手許資金がありますが、それらを集中管理し、運用とか、そういったものを集中的にやろう。決済、為替のポジションの集中化にともなうマネジメントの向上というものをやっけいこうと、2005年から取り組んだ日産バリューアップの中でこういうことをやることによって、もっともっといいグローバルマネジメントができるのではないかと考えています。

トレジャリーセンターでどういうことをやっていますかという、まだでき上がって2年ぐらいしかたっていないくて、そんなたいしたことはできていないのですが、ここでは代表的な例としまして、1つご紹介

させていただきますが、ペイメントファクトリーと言われている機能があります。先ほど日本のケースで決済代行というものを説明させていただきましたが、そのマルチカレンシー版とっていただければいいのかと思います。トレジャリーセンター設立前は、各リージョンがA B C Dとありますが、例えばAというのは北米の会社ですね、ドルを使っています。世界中にいろんな通貨に支払いがあるものですから、この会社がユーロで支払ったり、円で払ったり、オーストラリアドルで払ったり。同じようにヨーロッパの会社はドルとか、円とか、当然ユーロもありますが、要するにドルを買うと。日本の会社も同じ、オーストラリアの会社も同じということで、各社がそれぞれ為替というものを起こしながら、当然売りポジションも買いポジションもありますが、グロスで全部で為替決済というものを行ってきました。また行わなければいけなかったというのがこのトレジャリーセンターの設立前の姿でございまして、このトレジャリーセンターを設立した後はどういう形になるかという、あくまでも為替の決済というものはシンガポールの会社が代行してやりますので、各社はローカルカレンシーでの資金決済をトレジャリーセンターとします。トレジャリーセンターはそれぞれのローカルカレンシーの決済をまとめて、各社、カウンターパーティーとかサプライヤーに支払いをしていきたいと思いますということで、この為替のオペレーションを全部寄せることによって、トレジャリーセンターの中は非常に複雑になりますが、各社から見ると非常にスムーズな形で資金決済が行われることを実際に始めています。

最後にきょうはサンガードさんからご紹介をいただいたので、サンガードのプロダクトの名前も入れて、一応お礼をさせていただいているというのは冗談ですが、先ほど柳さんのほうから、仮想口座とか内部口座というお話があったと思いますが、我々の考え方も

まさにそういったところでして、トレジャリーセンターの中にあります仮想口座を使いまして、各社の資金の出入りを仮想口座内で内部口座の付け替えですべて管理していきます。グループ内の決済であれば、仮想口座の決済で終了。グループ外の決済であれば、仮想口座の付け替えをやった後に、最終的に銀行に依頼して、その後サプライヤーですとかカウンターパーティーのほうに支払いをしていくといったことを実際、やり始めています。

そのことをやろうと思うと、どんなことが必要なのと言うと、やっぱり各社の支払いデータをちゃんとシンガポールの会社で把握しないといけない形になるので、どうやってやろうかが最大の実は悩みまして、成田空港とか空港に行くと、日産はS A Pを使っていますとかいうS A Pのコマーシャルがありますが、各社はS A Pアカウントティングシステムを使っていますが、各社が自分勝手に、勝手にカスタマイズを实はして、ペイメントデータだとか経理データというのは実はばらばらなのです。支払いデータを集約しようしますと、各社各様の支払いファイルというのがばらばらと集まってきます。日本だったら、いわゆる全銀のフォーマットではないと支払いデータというものはない。すべての支払いのために必要なデータがそろっているのは、全銀の形にならないと出てこない。アメリカだったら、また別な形で出てくるとか、何しろ統一されていないということで、さて困ったということがございました。最初はいろいろ銀行とお話をして、あまりお金をかけないでいろんなことができないかと思ったのですが、いろんな話を聞くうちに、これは無理だということで、こういったトレジャリーのシステムを導入して、ファイルの読みかえも含めて、全部ここに集中させてしまおうと、サンガードといろいろ相談をしながら、トレジャリー・システムの導入というのをやってきました。いろんな会社の話を開

くと 100 人単位のプロジェクトを組んでやったとかいろいろな話を聞くんですが、うちは財務全部あわせても 30 人とか 40 人とかしかなくて、このプロジェクトにかかわる人間がせいぜい四、五人という中でやってきたものですから、そういう意味では相当カウンターパーティーの銀行とか、サンガードの皆さんにご迷惑をかけたかなと思います。こういうものができ上がると、かなりいろんなことができてくるとは思います、まだ我々の中でこれが実は完成したわけじゃなくて、一部の会社からスタートしている段階です。もっとももっといろんな会社を含めて、今度はほんとうにグローバルにすべてが取り込めるようになるには、まだまだ時間がかかる。実は私が財務部に来たのが 99 年の夏で、ちょうどまる 8 年財務部でこういった仕事をやってきたわけですが、ちゃんとした資金管理の仕組みができるまでは異動させないと上司に言われて、これは一生動かないのかなと最近では思いながら、ほんとうにライフワークのようにこれをやっています。それだけ資金管理というのはなかなか終わりがなく、常に改善をしていかなければいけない。また、ある程度改善が進んでいきますと、改善によって企業に与えるインパクトというのはそれほど大きくなりません。支払い手数料を減らしたところで何ぼのもんだという話がありますが、これがある程度機械化されて、工数をかけなくてもできる、またはリスクが少なくなることによって、いろんなストラテジーを立てるとか、そんなことに時間を使えることになりますので、これから先、いろいろ我々のコーポレートの戦略を立てていく中で、こういったものによってセーブできる時間、それからリスクが数字ではあらわれないような形でベネフィットを生み出していくのではないかと考えております。つたない説明で申しわけなかったのですが、これで終了したいと思います。ご清聴ありがとうございました。(拍手)

司会 幾島様、柳様、どうもありがとうございました。それでは、お時間も少々ございます。どなたかご質問があれば。いかがでしょうか。

男性 すみません。さっきの各国のデジタルデータを集めて、それで管理されるという話を聞いて、各国のデータをプロジェクトでいろいろ整理したデータを集めて計算する機能があるということですか。

柳 日産の場合ですと、もちろん正確に言いますと、両方やっております。1つは、SAPなり何なり、データが集まったところでまとめられるものはまとめられています。とは言うものの、現実にはそんなにきれいにまとまるものではないので、そのばらばらの状態のデータを受けて、私どものアバンガードという製品の1つのモジュールですが、そのモジュールの中で、いろんなフォーマットのデータを1つのフォーマットに変える、いわゆる大掛かりな言い方をするとEAIツールみたいなものですが、簡単に言うと、ちょっとフォーマット転換して統一していくという2つのパスから実際にはデータを取り込んでいます。



※本稿は2007年7月4日開催の第68回CFOセミナー
「財務管理システムの有効活用と求められる機能～
日産自動車の事例に学ぶ～」の講演をもとに編集を行
なったものです。

【講師紹介】

● 幾島 剛彦 (いくしま たかひこ) 氏

日産自動車株式会社

財務部主管

<経歴>

1990年日産自動車株式会社入社、国内・海外での経
理・財務業務を担当後、99年より本社財務部にて資金管
理業務に従事。グローバル・キャッシュマネジメントの
導入、トレジャリー・センター設立等の業務に参画。

● 柳 洋二郎 (やなぎ ようじろう) 氏

サンガード アジア パシフィック

ディレクター トレジャリー・ソリューション

<経歴>

1988年、日本アイ・ビー・エム入社、金融システム事
業部にて各種業務システムのコンサルティング、開発に従
事。また、業界の各種ワーキング・グループに参画。04年
ソリューション営業部担当次長を経て同社退社。サンガー
ドアジアパシフィック社にて財務管理システム、金融関連
システムの営業、マーケティングに従事。

禁無断複製・転載

Copyright © 2007

Japan Association for Chief Financial Officers, Tokyo, Japan