「決済業務等の高度化に関するスタディグループ」資料

資料1

一企業から見た財務のグローバル展開を進めるにあたっての考察

2014年 11月 6日

花王株式会社　会計財務部門
部長（ｱｼﾞｱﾘｰｼﾞｮﾝ担当）牧野　秀生

1. 全銀システム：一企業から見た課題

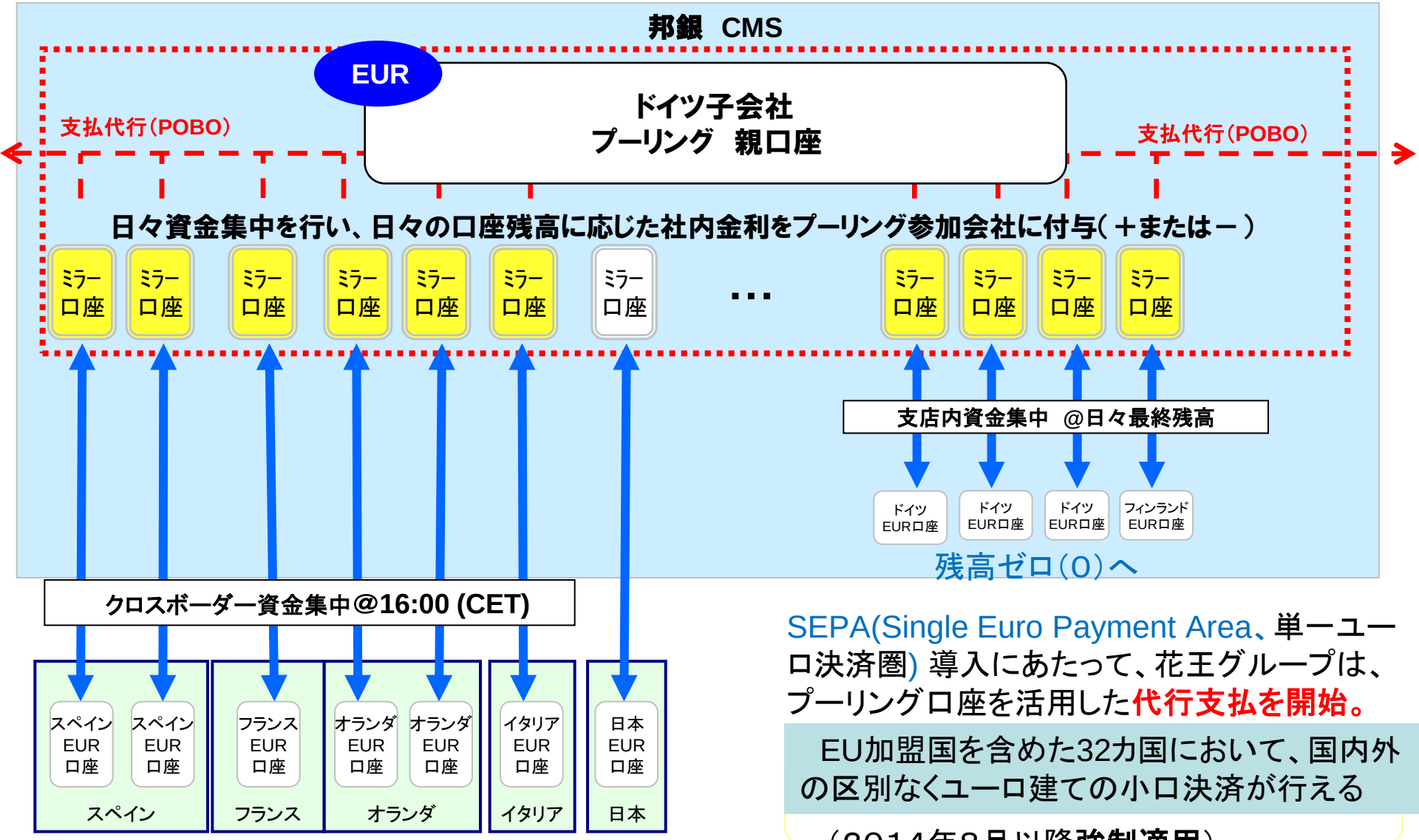
2. 花王グローバルキャッシュマネジメントの狙いと展開

3. 外銀・邦銀のGCMS各サービス比較

全銀システムの課題：一企業から見た課題

全銀システムの課題	現状及び【フリーコメント】
■ **XML電文を用いた業務の効率化** ◆ 金融EDIの実現（入金照合自動化） ◆ 海外送金の場合、全銀フォーマットでは、項目桁数が足りない ✓ **会社名** ✓ **受取人名** ✓ **宛先住所** ◆ 大口支払の取扱 ✓ 1件100億円以上の資金送金を可能へ（送金金額欄が10桁までのため）	第6次全銀システムで、XML対応が済んでいるため、その対応が可能だが、 → **国内支払**においては、現行の全銀フォーマットでほぼ支障がないため、弊社において、社内システムの全銀XMLの対応は、現時点で行っていない。 → **売掛入金、海外支払**では左記ニーズが高い。 **欧州SEPAの如く、公的機関関与によるXMLを活用したルール及び導入時期を明確にしたアジア域内支払フォーマットの標準化**が実現できないか →SEPAを活用した社内事例　次頁参照
■ **全銀ベーシック手順通信方法がFAX並の安全性しかない？**	→外国送金支払データについて、外銀からはFAX連絡後、電話確認が必須条件 →（全銀フォーマットor外銀XML対応）＊インターネットSFTPであれば、上記確認作業不要。
■ **24HR 365日化　へ**	→15:30以降であっても、当日Valueで送金が可能となり、便利となる。全銀システム加盟行がすべて対応するとグローバルで最先端となる？

EURプーリングSEPA利用　地域支払代行体制(例)



16:00(CET)　時点の口座残高をゼロ(0)へ

欧州域内では利息に源泉税かからず

SEPA(Single Euro Payment Area、単一ユーロ決済圏) 導入にあたって、花王グループは、プーリング口座を活用した**代行支払を開始。**

EU加盟国を含めた32カ国において、国内外の区別なくユーロ建ての小口決済が行える

（2014年8月以降**強制適用**）

各社支払業務のゼロ化、送金手数料の最小化　実現

1. 全銀システム：一企業から見た課題

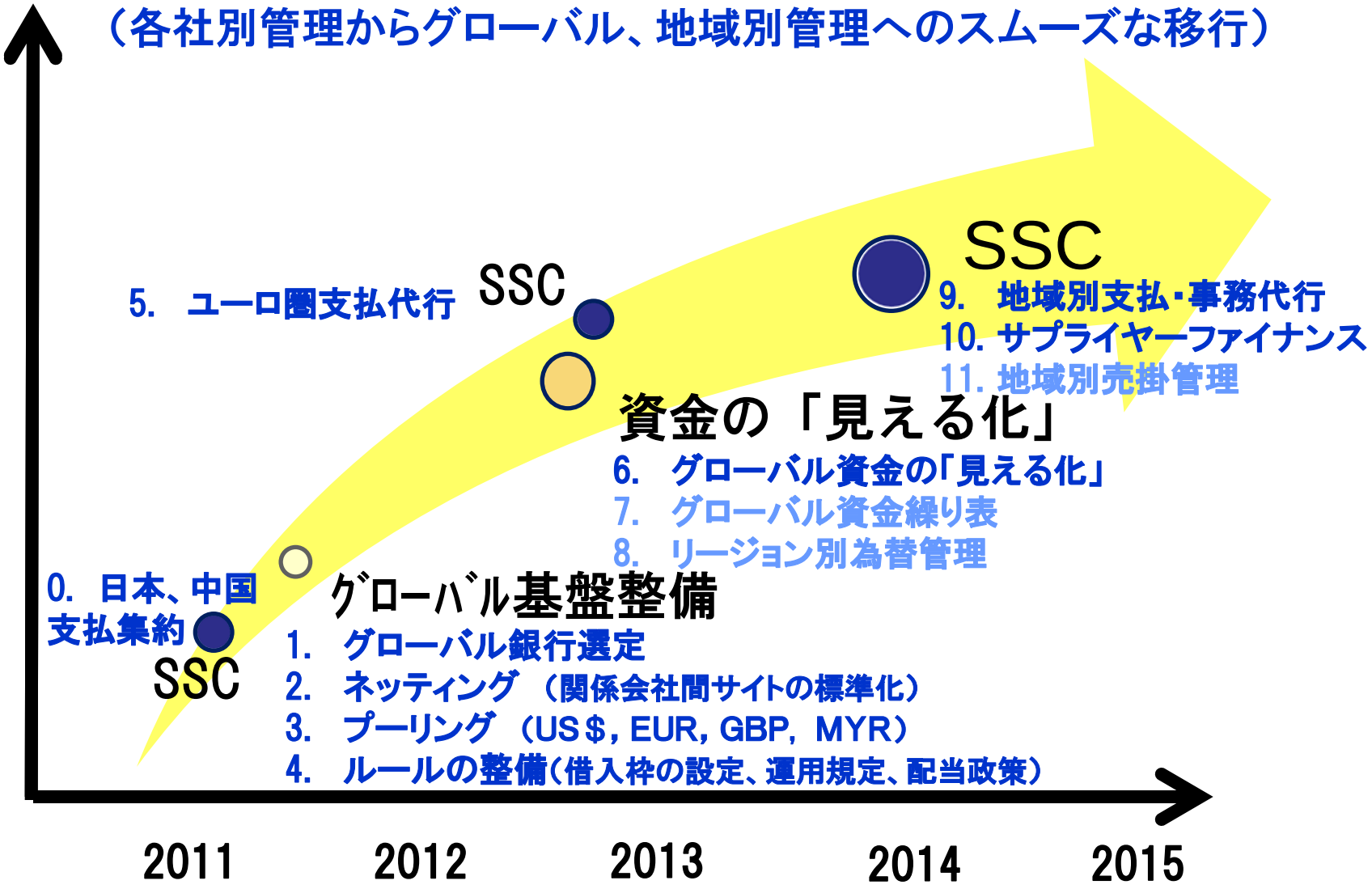
2. 花王グローバルキャッシュマネジメントの狙いと展開

3. 外銀・邦銀のGCMS各サービス比較

花王のグローバルキャッシュマネジメントとは

ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙで運転資金をより効率化し、資金の更なる有効活用を促進する

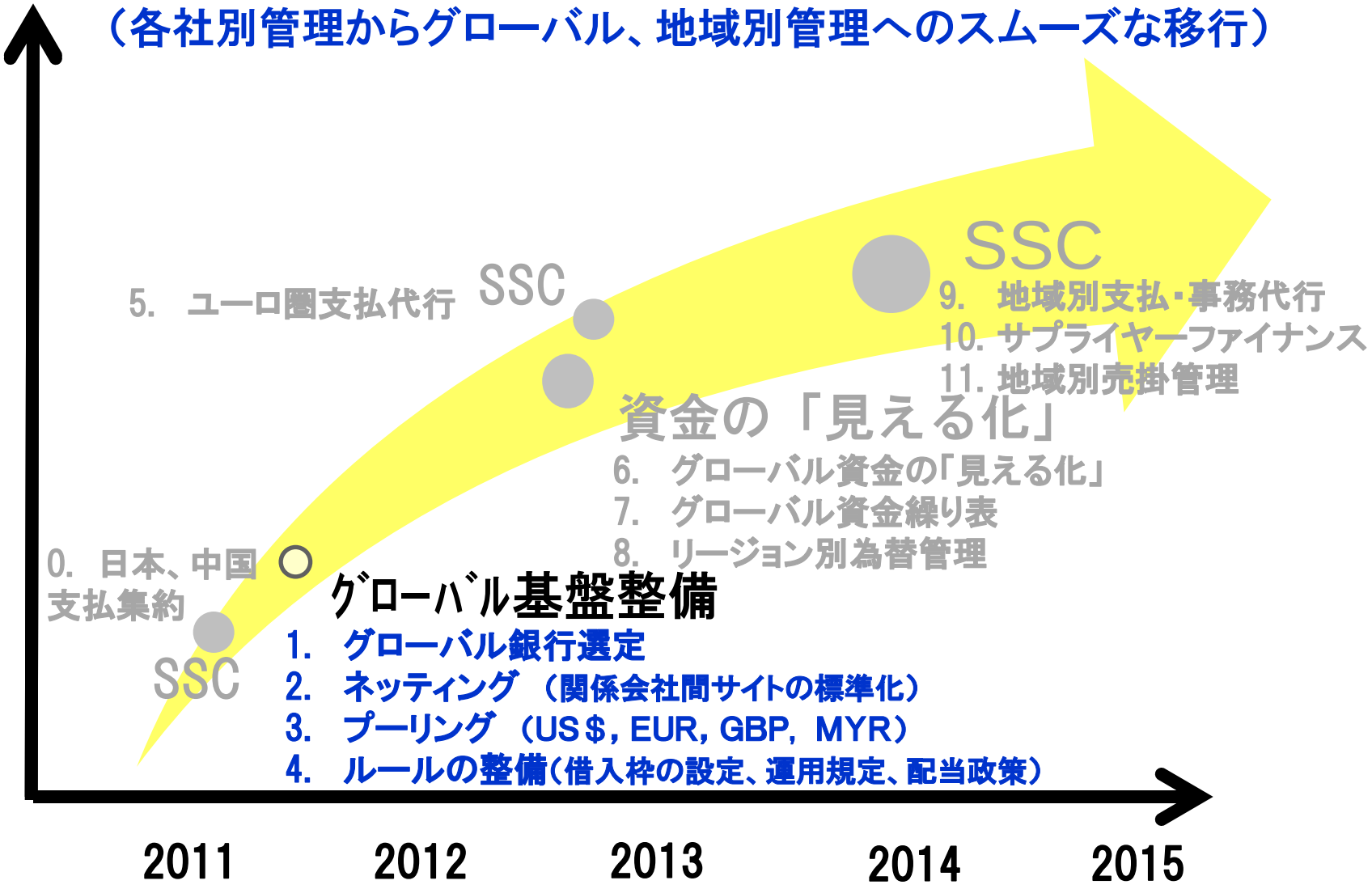
（各社別管理からグローバル、地域別管理へのスムーズな移行）



花王のグローバルキャッシュマネジメントとは

ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙで運転資金をより効率化し、資金の更なる有効活用を促進する

（各社別管理からグローバル、地域別管理へのスムーズな移行）



グローバルキャッシュマネジメント（開始年と会社数）

（社）

		2011	2012	2013	累計
◆ネッティング	合　計	27	16	4	47
	アジア	13	6	2	21
	欧　州	8	9	1	18
	米　州	6	1	1	8
◆プーリング	合　計	22	30	2	54
US$	計	16	5	1	22
	アジア	6	2		8
	欧　州	4	2		6
	米　州	6	1	1	8
EUR	計	6	16		22
	アジア		2		2
	欧　州	6	14		20
GBP	欧　州		4		4
MYR	アジア		5	1	6

（上記通貨の他、中国元（RMB）については、2010年より11社がプーリングを実施）

■グローバルルールの策定
- 決済サイト
- 貸付枠
- 子会社配当政策
- 運用規定
- 取引銀行
-
-

- 資金の効率化　：外部借入や送金手数料等の減
- 財務リスクの軽減：通貨危機対応・借入リスクの減
- 業務の効率化　：決済件数の減（8000件⇒550件）
  新規人員の創出
- 内部統制強化　：SAPによる“見える化” 実現
- マインドの変化　：グループとグローバル意識の高まり

◆ 配当による国内還流
- 為替換算調整の変動縮小
- 再投資資金に充当

→グローバルな財務戦略

アジア諸国：ネッティング・プーリング他制約有無

各国	自国通貨の外国送金	ｸﾛｽﾎﾞｰﾀﾞｰ ﾈｯﾃｨﾝｸﾞ	ｸﾛｽﾎﾞｰﾀﾞｰ ﾌﾟｰﾘﾝｸﾞ	ｸﾛｽﾎﾞｰﾀﾞｰ 支払代行
中国	△　要認可	△　要認可	△　要認可	×
香港	○	○	○	○
台湾	×	○	○	○
インドネシア	×	○	○	×
フィリピン	×	○　グロスのみ可	○　一部手対応	×
マレーシア	×外貨建のみ可	○　グロスのみ可	○	△　国内は可能
シンガポール	○	○	○	○
タイ	×	△要確認項目あり	×	×
ベトナム	×	×	×	×
韓国	×	×	×	△　国内は可能
ロシア	×	×	×	×
日本	○	○	○	○
・	・	・	・	・

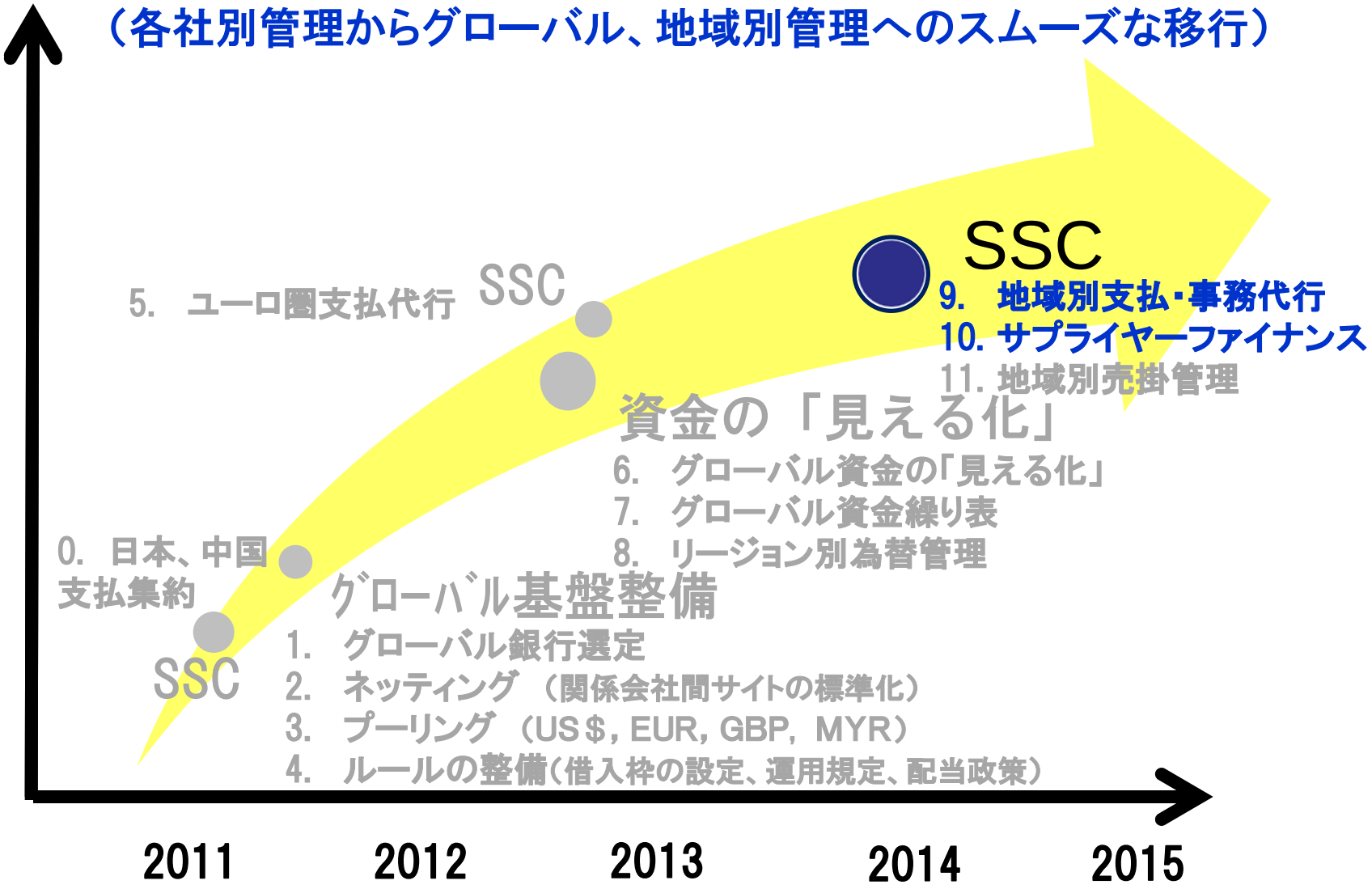
現時点で花王が把握している情報に基づく。（花王として責任は持ちません。）
プーリングによって発生する利息に「源泉税」がかかる。

事務代行展開

花王のグローバルキャッシュマネジメントとは

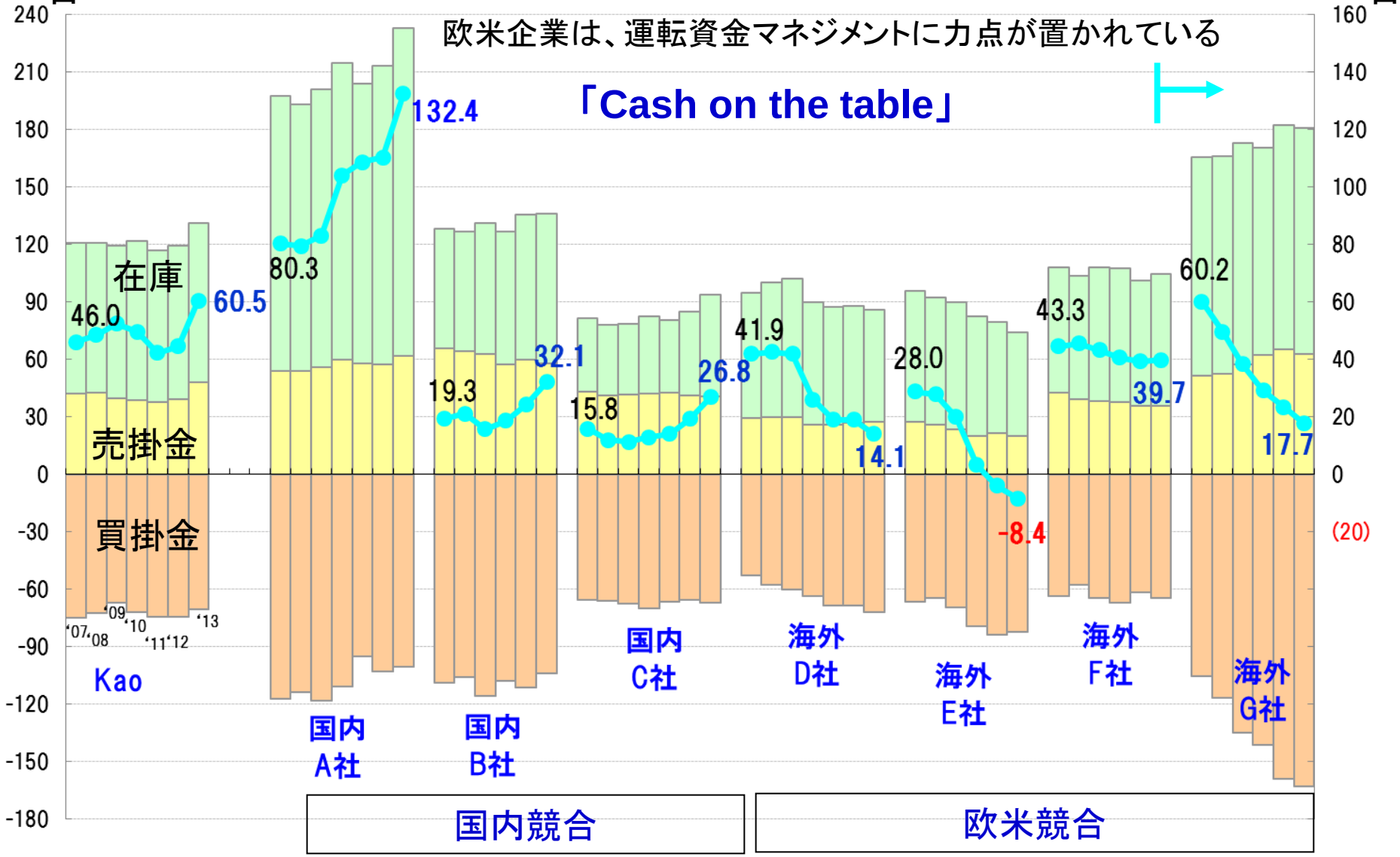
ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙで運転資金をより効率化し、資金の更なる有効活用を促進する

（各社別管理からグローバル、地域別管理へのスムーズな移行）



欧米競合企業は、CCC改善を積極的に進めている

CCC*=(在庫/売上原価+売掛金/売上ー買掛・未払金/売上原価) * 365



公表された財務諸表を使用し、B/S項目は、期首、期末の平均で算出

CCC* 売上を分母にする場合もあり

欧米競合企業は、CCC改善を積極的に進めている

P&G、サプライヤーへの支払い期間を延長

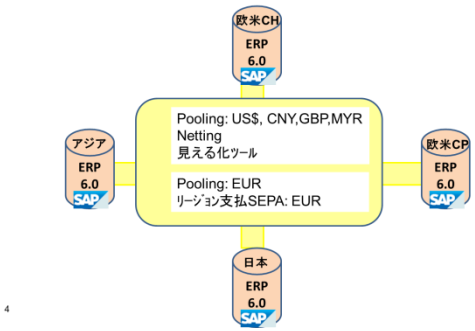
April 16, 2013, 10:55 p.m. ET Wall Street Journal

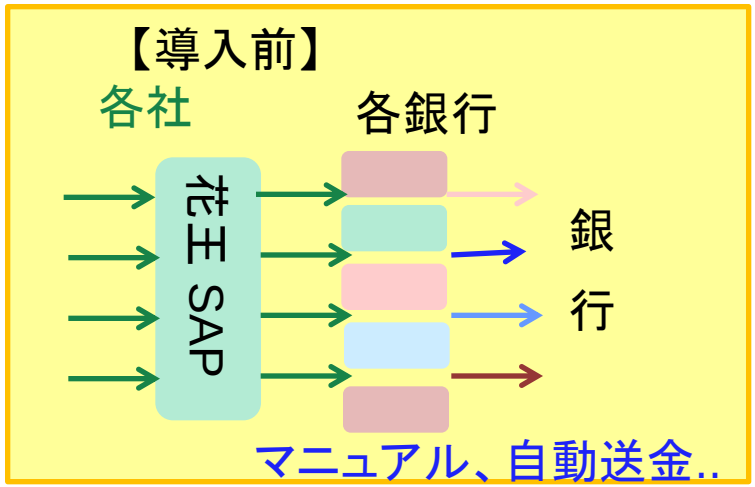
P&Gはサプライヤーへの支払い期間をさらに数週間追加することで、20億ﾄﾞﾙのキャッシュを手元に残すことが可能となる。P&Gはその現金を海外の新工場に投資や自社株買いに活用する。

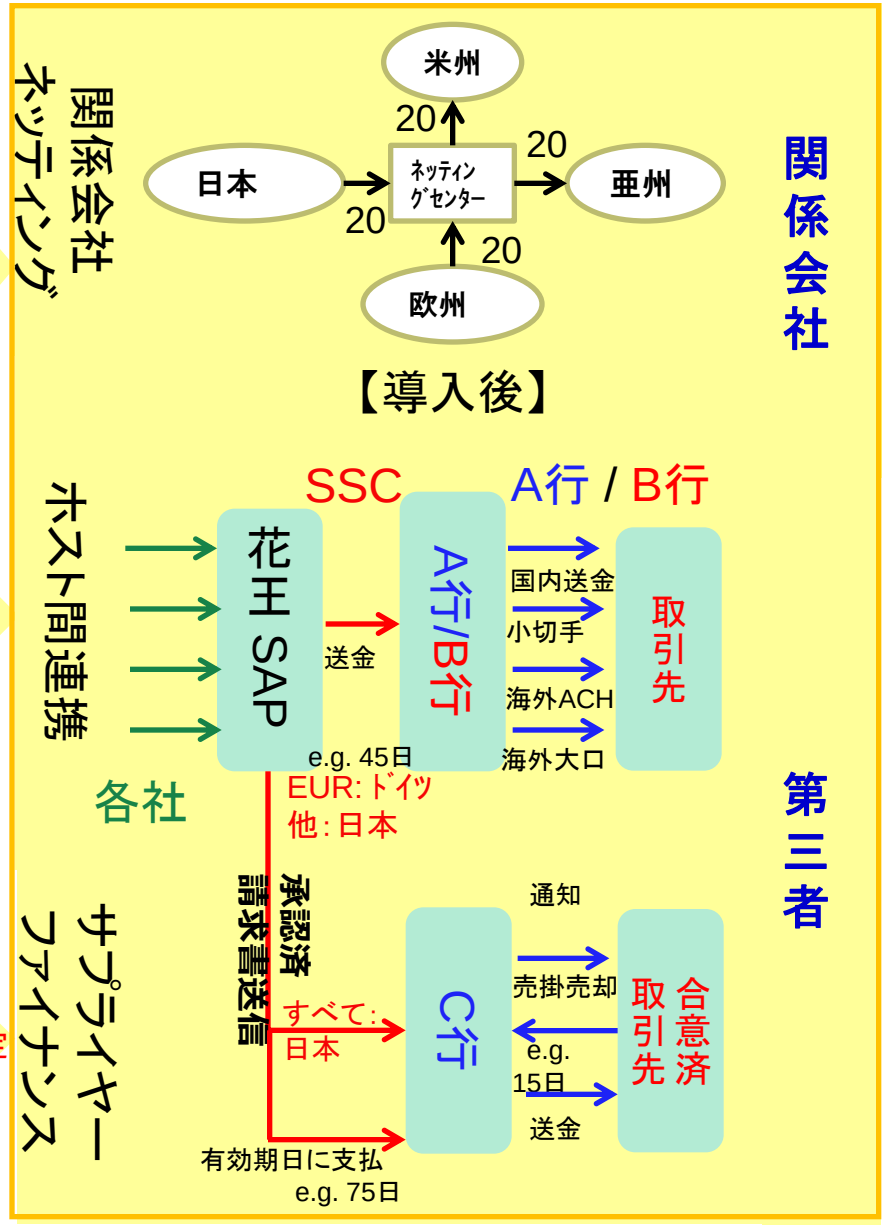
CCC：ｷｬｯｼｭｺﾝﾊﾞｰｼﾞｮﾝｻｲｸﾙ （在庫/売上原価+売掛金/売上－買掛・未払金/売上原価）＊365

花王グループ　支払フロー　ＳＳＣ化への挑戦

花王グループは、会社数で70%、売上金額ベースで90%がSAPを活用

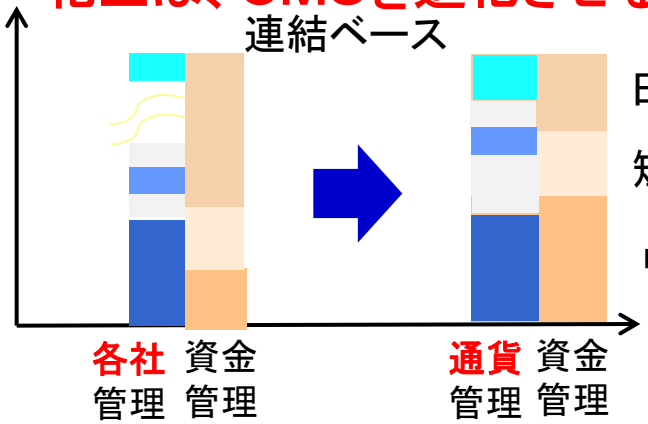






資金管理：目指す姿に向けたステップ

花王は、CMSを進化させることにより、欧米企業並み資金管理体制がほぼ整う



ｸﾞﾙｰﾌﾟ資金管理体制の継続

●ｸﾞﾙｰﾌﾟ資金管理体制の維持、改善

全体最適の継続

ｸﾞﾙｰﾌﾟ資金管理体制の発展・確立

●ｸﾞﾙｰﾌﾟ内決済
●為替ｵﾍﾟﾚｰｼｮﾝ集中化
●ｲﾝﾊｳｽﾊﾞﾝｸの確立（SSC）

ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙの最適化

ｸﾞﾙｰﾌﾟ資金管理体制基盤構築

●ｼｽﾃﾑでの資金情報見える化
●ｸﾞﾙｰﾌﾟ間取引ｻｲﾄや商流の整備

ﾘｰｼﾞｮﾝの最適化

多くの日本企業のｽﾃｲﾀｽ → ｸﾞﾙｰﾌﾟ資金管理体制への移行

各社主体資金管理

●CMS導入・金融拠点
●ﾏﾆｭｱﾙ資金情報見える化

全体最適への入り口

●各社主体での個別資金管理

各社の最適化

青字：2011~2012
赤字：2013~

Think！別冊より抜粋

1. 全銀システム:一企業から見た課題

2. 花王グローバルキャッシュマネジメントの狙いと展開

3. 外銀・邦銀のGCMS各サービス比較

外銀・邦銀のGCMS各サービス比較 (1/2)

外資系銀行

■ 共通

- ◆ Transaction Service部門を90年頃に設立し、システム投資に注力
- ◆ ユーロマネー等、GCMSでトップランクの銀行と付き合うことにより、早期にベストプラクティスを導入可能
- ◆ 本社主導でGCMを進める際、現地スタッフの賛同が得やすい
- ◆ 導入専門チームによるプロジェクト形式による導入サポートを得られる
- ◆ どこに進出してもほぼフルバンキングサービスを受けられるため、地場銀行と付き合う必然性がない
- ◆ グローバル1システムでトータルソリューション（プーリング、ネッティング、資金の見える化、キャッシュフローの予定、実績フォロー、ホスト間接続の仕組み等）を持っている
- ◆ 世界の標準（ISO20022）をリードしている

邦銀

■ 共通

- ◆ 現地にて、日本人、日本語というメンタルに優しいサポートが受けられ、安心感がある
- ◆ トラブル対応等、人的サポートが、きめ細かい
- ◆ リージョン主導でCMSを導入する際、親身になって導入、サポートを得られやすい
- ◆ 規制の厳しい国において、アドバイス、情報収集等を受けられ、とても助かる
- ◆ セキュリティ最優先とした仕組みとなっていて安心感がある
- ◆ 日系企業の会社の大小に関わらず、ほぼすべての日系企業をサポートしてくれる

CMSのグローバル導入する際、確認した調査

Cash management non-financial institutions survey 2014: Which ICMs do you use most globally?

View full results index

EUROMONEY

Globally			
2014	2013	Bank	Score
1	1	HSBC	15,116
2	2	Citi	8,986
3	3	Deutsche Bank	5,957
4	5	Bank of America Merrill Lynch	4,951
5	4	BNP Paribas	4,115
6	6	RBS	3,448
7	7	UniCredit	2,338
8	9	JPMorgan	2,289
9	8	Commerzbank	1,998
10	10	Standard Chartered	1,357
11	13	Barclays	1,204
12	11	Société Générale	1,202
13	16	Itaú BBA	1,105
14	12	UBS	1,099
15	20	Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ	985
16	15	Bank of China	919
17	14	ING Group	908
18	18	Santander	700
19	21	ADCB	549
20	49	Garanti Bank	470

EUROMONEYホームページより

外銀・邦銀のGCMS各サービス比較 (2/2)

外資系銀行

■ プーリング
- ◆ グローバルプーリング対応完備
  （時差があってもValue Date 対応可）
  （社内金利を日々LIBORﾍﾞｰｽで対応可）
  （集中した資金を翌朝リバース対応可）
  （３階層以上対応可能）

■ ネッティング
- ◆ 確立された仕組み。マルチラテラル対応
- ◆ 銀行側に専門の導入チームがあり現地に対しての教育も完備。
- ◆ 一貫した標準ｼｽﾃﾑで会社毎の修正不可

■ その他
- ◆ キャッシュフロー予定・実績システム、グループ会社の資金の見える化実現可
- ◆ ホスト間接続の仕組みで、業務効率化可
- ◆ クロスボーダーサプライヤーファイナンススキームをグローバルで保持可

邦銀

■ プーリング
- ◆ 欧州等時差がない国でのプーリング進展
- ◆ 最近Follow the Sunの場合、時差対応可

■ ネッティング
- ◆ 企業毎のニーズに比較的フレキシブルに対応してもらえる

■ その他
- ◆ きめ細かなサポート体制

外銀・邦銀の各サービス比較 ～独断まとめ～

・邦銀ゆえの強みを維持し、リージョン展開を行う
・あるものに追いつくのは、比較的容易

・事業会社不可欠なｼｽﾃﾑ投資に特化
・世界共通ﾌﾟﾗｯﾄﾌｫｰﾑの思考

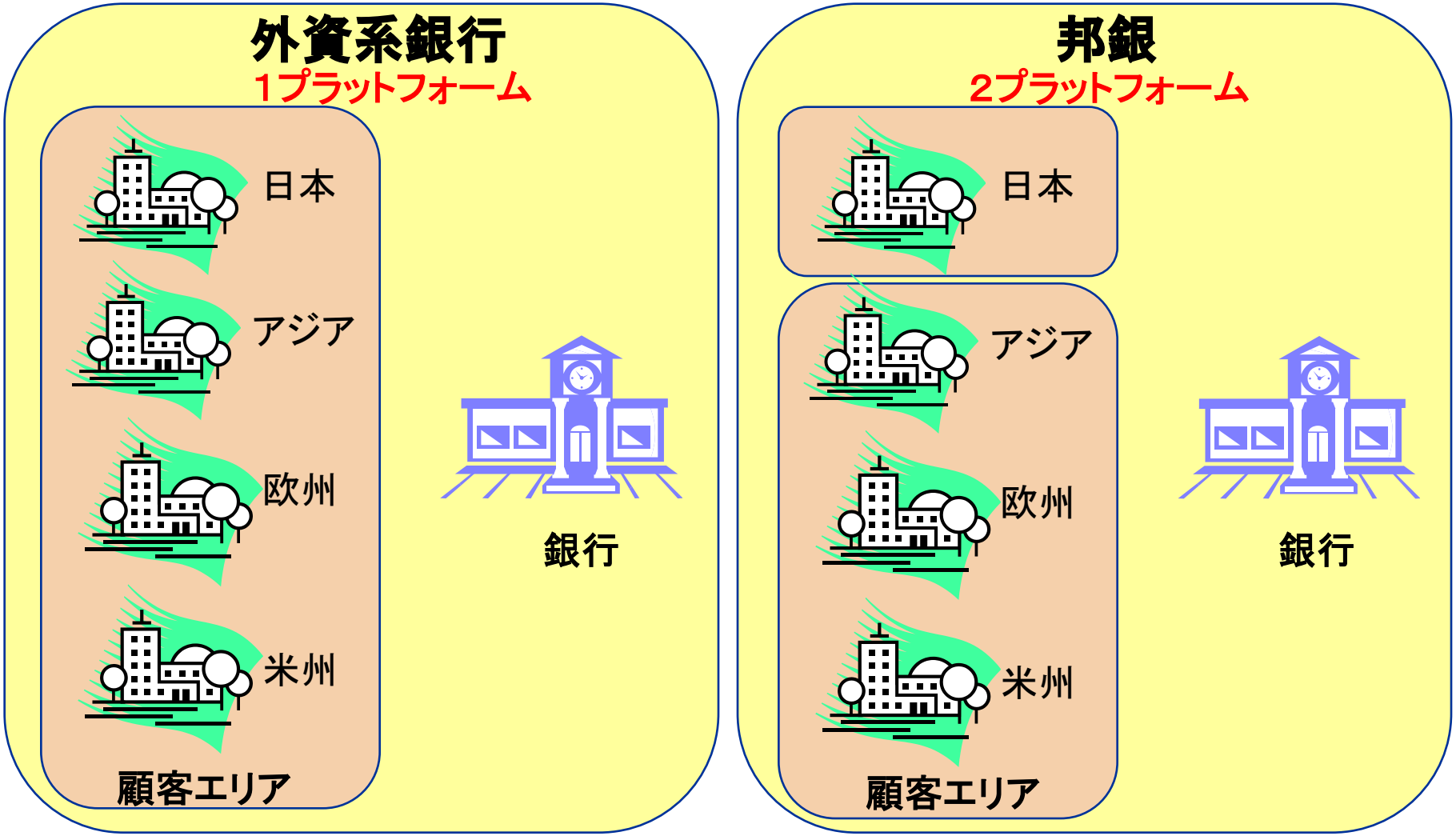
	外資系銀行	邦 銀	備　　考
システム完成度	◎	△	外：９０年代～
プーリンググローバル	◎	△	外：24時間対応
リージョン	◎	○	邦：欧州€ﾌﾟｰﾘﾝｸﾞ多
ネッティング	◎	○	外：ｼｽﾃﾑ完成度高い
他(CFF*, ホスト間接続, SF*)	◎	△	外：ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ企業の武器
プラットフォーム	1	２以上	外：ISO XML対応準備済
フルバンキングサービス	◎	△	邦：一部のみ
人的サポート	○	◎	
現地日本語対応	○	◎	外：海外主拠点JPﾃﾞｽｸあり
現地サービス	○	○	
規制対応国サービス	○	◎	
中小企業外国進出	△	◎	外：グローバル企業のみ
プロジェクト対応	◎	○	外：専門部隊あり

CFF：ｷｬｯｼｭﾌﾛｰﾌｫｰｷｬｽﾄ（資金繰予定、実績）, SF: ｻﾌﾟﾗｲﾔｰﾌｧｲﾅﾝｽ

システムプラットフォーム現状　概念図

・外資系銀行の場合、仕組みを作成する段階から、自国を含めたグローバル展開が前提。
・邦銀の場合、日本の仕組みを維持しながらのグローバル展開。

→　使用できるシステム投資額に大きく差が出てくる？



まとめ

1. 全銀システム：一企業から見た課題

- ✓ XML電文を用いた業務の効率化 →アジア版SEPA？
- ✓ 全銀通信（特にクロスボーダー)の安全性
- ✓ 24HR 365日化

2. 花王グローバルキャッシュマネジメントの狙いと展開

- ✓ GCM完成には色々アプローチがあるが、花王は銀行の仕組みの徹底活用（安価でベストプラクティス早期実現可能）
  - → マルチバンクで対応できるプラットフォームを安価に利用できないか？
- ✓ 欧米競合は近年、運転資金改善ツールとしてCMSを利用
- ✓ アジアは欧米に比べて送金規制、源泉税等多数あり
  - → 国の働き掛けによる規制等の改善は、可能か？

3. 外銀・邦銀のGCMS各サービス比較

- ✓ 外銀、邦銀のCMSシステムは、現状では大差あり
- ✓ 邦銀：追いつけ追い越せでいくか、独自性でいくか？
- ✓ 邦銀：日本企業外国進出全包囲網サポートの維持望む
- ✓ 世界共通の標準フォーマットの採用か？

3. 外銀・邦銀のGCMS各サービス比較は、牧野が1994～1999年アジア駐在、2003～2007年欧州駐在、2010～2014年財務所属の限られた期間、限られた銀行との情報を元に主観的に記載したため、間違った情報もあると思います。その際は、ご容赦願います。