

神戸製鋼所

CMS導入により国内連結手元現預金を 4年間で400億円削減 資金管理の一元化によりさらなる財務体質強化を目指す

2001年3月に取引銀行のCMSソフトウェアを導入し、第一段階としてキャッシュプーリングをスタートさせた神戸製鋼所。しかし当初の期待どおりに資金の集中は進まず、CMS本来の機能を引き出せない事態に陥っていた。そうした中、アビーム コンサルティングは神戸製鋼所の新中期経営計画策定段階から参画し、財務高度化プロジェクトに携わることになった。アビーム CMSの導入によるキャッシュプーリングに加え、支払代行、資金繰り管理の一元化を実現。また、その後の継続的なカスタマイズを通じ、神戸製鋼所の財務体質強化に貢献している。

金融統括会社設立からスタート

2000年の商法改正以降、日本の上場企業も本格的な連結経営の時代に入し、連結対象企業全体の財務体質を質的に向上させる必要性に迫られている。しかし各社の施策とその効果にはバラつきがあるのが実情のようだ。そこで注目を集めるのが、有利子負債と余剰資金の圧縮、資金繰り管理の効率化等により、財務面から連結経営の質の向上と全体最適化を図るための戦略的な情報システム、CMS(キャッシュ・マネジメント・システム)である。

神戸製鋼所での CMS導入は2000年6月に金融統括会社であるKFC(コベルコフィナンシャルセンター)を設立、01年3月に取引銀行のソフトウェアを導入し、キャッシュプーリングのみをスタートさせたことに始まる。グループ内の資金をKFCに集中させ、外部負債の削減を目指したのである。しかし、CMS立ち上げから1年半を経過した02年9月末時点では参加グループ会社数は52社と、当時の国内全連結会社の2分の1程度にとどまっていた。また、集まった現預金もそのうちの30%に満たず、外部負債圧縮は進むことはなかった。

銀行のしがらみから離れアビームCMSを導入

「2000年度からスタートした中期経営計画では“外部負債を9700億円に減らす”とコミットしていたにも関わらず、02年3月末時点では目標に1800億円未達である一方、海外も含めた連結では1159億円もの現預金が存在していました。そこで02年9月に、国内の連結子会社全社に対し、02年度末までにCMSを通じてKFCに現預金を集中できるよう、「国内連結子会社は全社 CMSに参加」の号令をかけたのです。その結果、年度末の03年3月31日には参加社数は87社に達し、200億円強の現預金が KFCに集まりました。これが神戸製鋼にとってCMSを本格的に活用し始めたきっかけです」と振り返るのは、CMS導入当初のプロジェクトリーダーであった財務部担当部長・渦川博司氏だ。

本社の方針としてCMS参加を促すことに対し、グループ会社からの反発はなかったのか。その点を渦川氏は、「当然反発はあったが、短期間に理解を得ることは難しい。また、『業績の悪い子会社の CMS参加は、それらへの迂回融資に繋がる』との銀行の指摘もあり、苦労した。業績の思わしくない会社には融資しないことで、銀行の理解は得られた。同時に、可能な限り利用者であるグループ会社がメリットを感じることでできる仕組みを工夫することにより、グループ会社の理解を得ることに努力した」と説明する。

アビームに対する評価と期待



神戸製鋼所財務部
担当部長

渦川 博司 氏

「CMS導入の基本方針策定から力を貸してもらった点を評価しています。また、今後もカスタマイズの継続を期待しています。今回の事例をベストプラクティスとし、さらに神戸製鋼からCMS運用の現場ノウハウを盗み取っていく姿勢も見せながら、アビームCMSのシェア向上を目指してほしいですね」



神戸製鋼所財務部
課長

堀田 学 氏

「神戸製鋼所財務部の一員になっていたくらいに期待をしています。グループ全体の資金繰り管理の精度向上、財務体質のさらなる強化に向けパフォーマンスを発揮して下さい」



神戸製鋼所財務部
係長

江原 祥近 氏

「神戸製鋼グループ100社を背負っているという気概に共感して業務を進めていただきたいと願っていますし、私たちの期待に対する熱意は常に感じています。カスタマイズに際しては即効で行うもの、時間をかけるものを見極め、アビームメンバーと議論を続けたいと思います」

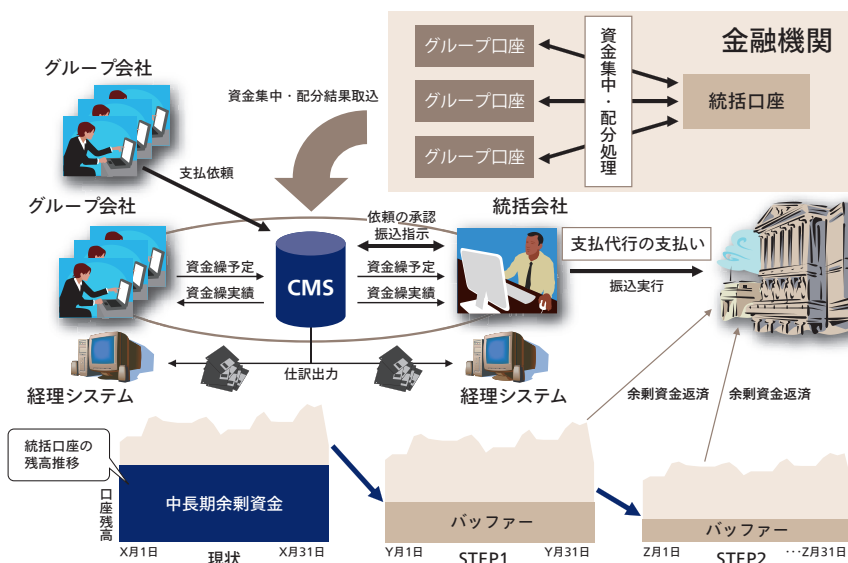


神戸製鋼所財務部

斎藤 一佐 氏

「アビームメンバーと私たちは同じ仲間。神戸製鋼所財務部の一員という意識を持って、今後の継続的なサポート、提案を期待しています」

CMS利用イメージ



神戸製鋼所が次の03年～05年のグループ中期経営計画を策定するにあたり、財務部では、連結財務の仕組み強化、社内資金繰り精度の向上、80年代半ばから稼働し陳腐化が進んでいた出納システムの更新の3点がクローズアップされていた。

アビーム コンサルティング（以下、アビーム）は、この中期経営計画策定に参画し「グループ経営・財務管理高度化コンサルティングサービス」を提案、数名のチームが神戸製鋼所東京本社内の一室に常駐し、約半年間かけてプランを練り上げていった。

その結果、連結財務に関しては、キャッシュブーリングの徹底、支払代行の実現、資金調達の一元化というCMSを中心としたストーリーが描かれ、それを実現するためのCMSソフト選定を行うこととなった。コンペティションに参加したのはアビームと当時のメガバンク4行。結果として選ばれたのが、アビームが提案したCMS（ABeam CMS）、であった。

アビームをパートナーとして選定した理由について、渦川氏は「財務高度化プロジェクトを共に推進してきた実績がまず、第一。また、銀行系のCMSを採用した場合、しがらみが発生する可能性があり、それを避けたいという思いもあったと思う。アビームを起用するに際しては、『一緒にプロジェクトを推進する仲間として、部員同様に取り組んで欲しい。アビームにとっても神戸（製鋼）とやって良かった、と言ってももらえるように可能な限り情報は提供する。アビームに対しては事例としてのノウハウを蓄積してもらうことで寄与したいので、可能な限り情報をオープンにする。遠慮せずに突っ込んで欲しい』と当社の姿勢を訴えた」とCMS導入に賭けた意気込みと覚悟を語る。

9割のグループ会社が支払代行に参加

アビーム側のプロジェクトリーダーとなった中村正史は、同社のCMSが採用されたことについて次のように話す。

「神戸製鋼所様の財務高度化計画策定に関わらせていただいた実績に加え、CMS導入実績も評価されました。弊社はマスタープラン策定からシステム導入とその後の継続的なカスタマイズに至るまで、責任を持って担当できるスキルと体制を持っています。また、1998年からいち早くCMSのコンサルティングとシステム構築サービスを開始し、2000年には静岡銀行様のCMS開発プロジェクトのサポートを行い、顧客企業である鈴与様への導入を成功させました。これは地方銀行、地方企業では日本初のCMS導入であり、これをきっかけに以来10行とCMSのライセンス提携を行い、顧客企業への導入をサポートしています」

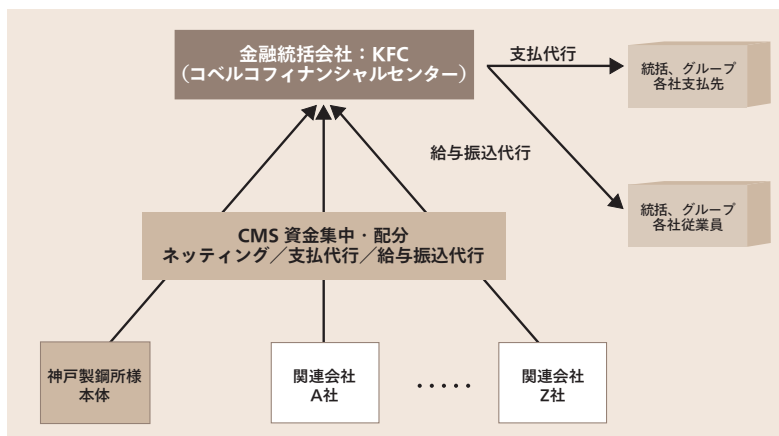
今回導入したCMSは、アビームのCMSパッケージソフトをベースに、神戸製鋼所向けにカスタマイズを行ったものだ。CMSソフトの入れ換えによって実現を目指したのは、支払代行およびネットिंगである。統括会社であるKFCがグループ会社の支払を代行することにより、グループ全体の支払業務を集中させ振込手数料を削減。支払に必要な資金はKFCに集められた資金でまかなう（支払代行）。また、グループ内の支払をCMSの貸借口座間で付け替えを行い精算することにより、資金移動を行わず振込手数料やグループ企業の手元現預金を削減しようというのである（ネットिंग）。

支払代行は04年8月、まず神戸製鋼所本体がKFCとの繋ぎ方を変更して稼働を開始。決済の主体口座が移行したことに伴い、それまで神戸製鋼所の決済口座に設定されていたOD枠をKFC口座に移設した。04年11月からグループ会社の利用も開始し、その後着実に支払代行利用会社数を増やしてきた。

さらに、05年3月に開催された財務連絡会においては、支払代行を利用することによるメリットを再度確認すると共に、05年度からは国内連結グループの必要資金は原則として全て神戸製鋼所が調達し、国内連結子会社が個別に金融機関から資金を借り入れることを廃止する旨の方針も打ち出され、連結財務の取組みも最終段階へ進んだ。支払代行については相次いで参加を表明する会社が現れ、導入後1年で70社を超えるグループ会社が利用を開始した。

これらCMSを中心とした諸施策を推進した結果、国内の連結手元現預金を4年で約560億円から160億円へと約400億円も削減することに成功。連結有利子負債も4年で1兆円から6000億円へと約4000億円削減された。支払代行利用会社が拡大したことにより銀行口座への振込手数料もグループ全体では約1億円削減するなどの副次効果も実現されたのだった。

神戸製鋼所様CMS



コミュニケーションを大切にし、顔の見える本社に

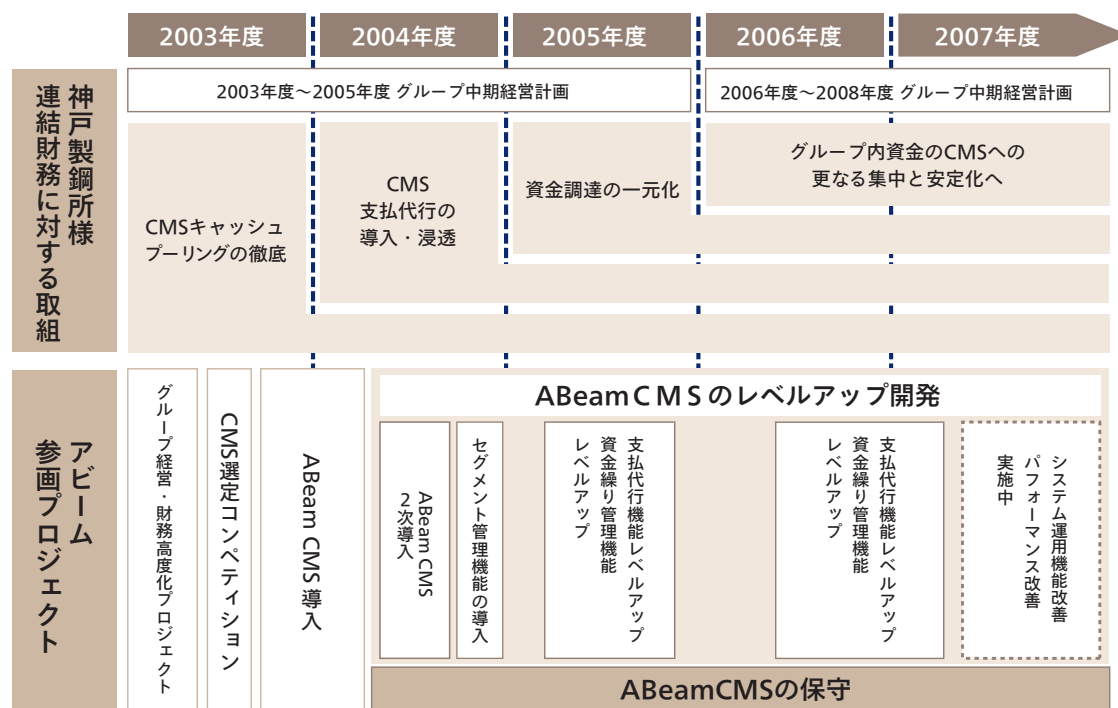
このように劇的な効果を達成し、CMSシステム導入が成功した要因についてアビームのプリンシパル 田尾啓一は次のように振り返る。

「神戸製鋼所様の本社財務部がグループ財務管理の方向性を明確にしたうえで、グループ各社に対してCMS参画を粘り強く働きかけたこと—この強いリーダーシップなしには大きな成果はあげられなかったであろうと考えます。当社にとっても、強力な CFO機能を持ったクライアントと良いシステムづくりを推進できることは大変ありがたいことです」

また、神戸製鋼所の CMSに対する確固たるスタンスと、その実現に向けての地道な取り組みがあったことも見逃せない。

「まず第一に、CMSは利用者にとって使いやすいこと。実際にグループ会社の財務担当者には、総務や人事の業務を兼任している方などもおり、CMSの操作画面も簡単に分かりやすいことが求められました。喜んで使っていただけたと、次のステップとして自ら進んでCMSの仕組みを理解しようとする。この好循環が目ざましい CMSの効果を生んでいる要素の一つだと考えます」と語るのは、神戸製鋼所財務部係長・江原祥近氏だ。

また、現プロジェクトリーダーの財務部課長・堀田学氏は、「グループ内各社がメリットを実感できる仕組みづくりの継続。この基本姿勢に尽きると 생각합니다。支払代行に参加していただいた会社数も全体の9割に達しています」と語る。当初キャッシュプーリングをお願いした段階では、北は八戸から南は長崎まで、年間70～80社のグループ会社に直接 CMSのメリットを説明に出向いた。現在でも改善点



のヒアリングなどで、年間50社は訪問するという。

資金繰り精度の向上についても、「当初計画と実際の数字との差を把握するには、直接グループ会社まで出向いて担当者にヒアリングを行い、残高圧縮につなげています。金利上昇局面では、金利負担も無視できませんからね」と神戸製鋼所財務部・斎藤一佐氏は話す。

現場を徹底的に知り、そこで洗い出された課題を継続的な改善につなげる。こうした神戸製鋼所のCMSに賭ける意気込みを、同じプロジェクトチームとしてアビームはCMSのカスタマイズにつなげている。

「私たちも、神戸製鋼所の御担当者様がグループ会社のヒアリングに向かう際に同行させていただきますが、この経験は大きな財産になっています。利用者視点に立たない CMSは、グループ会社から『そんなものは使えない』と突き返されるばかりでなく、神戸製鋼グループから離れてしまう事態を招きかねません。品質は今後もしっかりと高めていかなければなりません」と英健一郎は話す。

同じくアビームの竹内史尚は、「統括会社であるKFCが、CMSを通じて常により良いサービスをグループ会社に提供しようという確固たる視点をもっているからこそ、プロジェクトリーダーが交代してもプロジェクトのフォーカスにまったくぶれは生じていません。現在もヒアリング等を通じて集められた要件をリスト化し、年度ごとに優先順位を決めて継続したカスタマイズ作業を進めています」と説明する。

目指すは「グループで一つの決済口座」の実現

神戸製鋼所が CMSによって目指すゴールは何か。それは財務面において神戸製鋼所を含めての国内連結会社全体が一つの会社として機能することであり、事象としては、本体とグループ会社100社の計101の決済口座ではなく、神戸製鋼グループとして一つの決済口座を実現することだ。渦川部長は「CMSのパッケージソフトを導入すれば、魔法のように効率化が実現されると思っている人が多いが、とんでもない間違い。CMS自体はただのツールであって、使い方こそが大事なのです。アビームさんが当社との協業において蓄積された現場のノウハウを世の中に広めることで、正当なCMSの裾野がもっともっと広がることを期待しています」と語る。

神戸製鋼所の CMSに対する期待は今後も不変だ。アビームの早川奈美は「CMSを神戸製鋼所様の基幹システムと認識し、CMSの安定化とCMSをベースにした新たなスキームを提案していきたい」と意気込みを語った。

連結経営の時代にあって、本体もグループ会社も持てる経営資源と時間を限りなく業務に集中させ、資金に関わる業務は CMSを活用して統括会社が行う、という仕組みは、今後さらに重要度を増すに違いない。

ABeamの中心メンバー



プリンシパル
竹内 隆志



金融統括事業部
シニアマネージャー
中村 正史



金融統括事業部
シニアコンサルタント
早川 奈美



金融統括事業部
シニアコンサルタント
英 健一郎



テクノロジー
インテグレーション事業部
シニアスペシャリスト
竹内 史尚

クライアント概要

商号	株式会社神戸製鋼所
神戸本社所在地	〒651-8585 兵庫県神戸市中央区脇浜町2丁目10-26（神鋼ビル）
東京本社所在地	〒141-8688 東京都品川区北品川5丁目9-12
設立	1911年6月28日
代表者	犬伏 泰夫
資本金	2,333億円（平成19年3月31日現在）
売上高	単体1兆1,547億円 連結1兆9,102億円（2006年度末）
従業員数	単体9,048人 連結31,828人（2007年3月31日現在）

プロジェクト概要

目的	グループ経営・財務高度化コンサルティング、ABeamCMSの導入・保守・追加開発
期間	2003年3月～
スタッフ数	神戸製鋼所3名、アビーム4～8名