



最高の財務管理： BSMレベル「ゼロ」からトップレベルへ

業界：エンジニアリング

地域：ヨーロッパ本社、
グローバルな事業展開

課題

- ・ 最小限の人員でグローバルかつ集中型の財務・資産管理機能を確立する
- ・ グループ全体を対象とする集中型のキャッシュ管理を導入する
- ・ グループ会社間の決済、貸付、外国為替取引を最適化する
- ・ ペイメントファクトリーを導入し、俊敏性とリターンを改善する

ソリューション

- ・ Coupa Treasury

成果

- ・ 資金の完全な見える化、グループ会社間取引の集中化、外国為替取引の俊敏性の確保、ならびに流動性計画の明確性を実現
- ・ ペイメントファクトリーを導入し、7桁の利差益を実現
- ・ 年間20万件以上の支払処理にAIベースの不正防止機能を適用

英国ロンドンに拠点を置く**Primetals Technologies**は、鉄鋼エンジニアリングを専門とし、冶金工場向けソリューション分野で世界をリードする企業です。2015年に三菱重工業グループとパートナー企業の合併会社として設立され、現在は20か国で40の事業体を持ち、60か所以上に拠点を構えています。Primetals Technologies社は、Coupa Treasuryに投資したことで、インハウスバンク（グループ内銀行）戦略を実現し、銀行の独立性、金利の最適化、グループ会社間の決済とネットィング、外国為替取引の集中化などの複数の領域に付加価値をもたらすことができました。

背景：財務を一から構築

2014年にこの合併会社の発足が発表された当時、同社はわずか数週間で完全に独立した財務を一から構築しなければならないという課題に直面しました。その業務として、活動初年度に何千件もの外国為替取引を実行し、ヘッジ会計も含めて再評価するほか、貿易金融に対応し、銀行口座を開設、そして負の遺産を引き継ぐことなく支払体制を整えなければなりません。

財務管理の構造も、ガイドラインも、銀行口座も、システムもない状態で、期限が迫り来る中、たった1名の財務担当の従業員が一からプロセスを構築しなければならなかったのです。

同時に、当時のグループ会社は、依然としてカスタムツールを使って構築された過度に集中化したインハウスバンクを活用している段階にありました。これは、財務管理本部にとってコストは高いものの、極めてうまく回っていました。しかし、ユーザーを念頭に置いて設計されたものではないため、他の事業体は既存のインハウスバンクを導入することは難しいとみていました。すべての事業体でシステムを利用してもらわなければ、支出が可視化されることも、正確な流動性計画が策定されることもなく、リスク管理体制は弱体化してしまいます。

課題

Primetals Technologies社は、合併会社設立前に導入されていた集中型のインハウスバンクを、カスタムツールとともに入れ替えることを検討していました。当時の財務管理部門の唯一のメンバーであり、現在はグループファイナンス責任者を務めるJeremy Hamon氏は、集中型の財務管理システムを実現することにしました。このソリューションでは、以下の要件に対応することが求められました。

- ✓ 代行支払い（POBO）・代行受取り（ROBO）モデルを取り入れ、グループ全体で一元的なキャッシュ管理体制を確立する
- ✓ グループ会社間の決済、貸付、外国為替取引を最適化する
- ✓ 銀行口座と支払フォーマットの数を削減する

グループの標準的な方法としてのキャッシュ管理を確立する

Primetals Technologies社がCoupa Treasuryを選択したあとは、迅速かつパーソナライズされたシステム導入のおかげで、集中型の財務管理ソリューションのメリットを最大化することができました。

Jeremy Hamon氏が率いる今も成長中のチームは、Coupa Treasuryのおかげで6週間という記録的なスピードでソリューションを取り入れることができました。この導入段階では、次のステップとして社内口座を開設することを念頭に置きつつ、新たに開設された数百件の社外口座に対応することができる、グループ全体で一元的なキャッシュ管理体制を確立しました。POBOモデルのおかげで、各地の事業体に集中型のソリューションを導入することがはるかに容易になったため、ソリューションの定着率が加速的に上昇し、財務の観点から合併後の最適な統合プロセスを支えることができました。

グループ会社間の貸付と外国為替取引を変革し、データに基づく意思決定をサポート

Primetals Technologies社は、グループ全体で一元的なキャッシュ管理体制が立ち上がって稼動したのち、店頭金融商品向けマルチバンク対応型取引プラットフォーム「360T」とのインターフェースも含め、すべての外国為替取引をCoupa Treasuryに集約させました。グループ会社間の貸付残高や外国為替ポジションに関する詳細も含めたグループ全体の財務状況をワンクリックで確認できるようになりました。

流動性計画にはグローバル産業特有の為替ヘッジが関係してくる部分があるため、Primetals Technologies社では外国為替データを可視化することが極めて重要になっています。流動性計画では、国際的な枠組みを考慮しなければなりません。鉄鋼工場は発展途上国の都市近郊に設立される傾向がありますが、このような国では厳しい支払規制が課されているため、法規制への遵守が重要な問題になるだけでなく、外国為替リスクが著しく大きく、流動性計画や貸付が幾重にも複雑化しています。

“優れたキャッシュ管理なくして、優れたリスク管理はありません。”

Primetals Technologies社
グループファイナンス責任者
Jeremy Hamon氏

システムの依存関係を減らし、俊敏性と財務の健全性を最適化

Primetals Technologies社は2016年以降、Coupa Treasuryを利用して、実質的に複数のインハウスバンクと連携するペイメントファクトリーを構築しました。実際の支払処理は、グループ会社間取引口座を使用し、要求される様々な外部フォーマットに対応した唯一の標準フォーマットで実行されます。それ以前は、財務管理部門が85種類もの支払フォーマットに対応していました。このように支払処理を統一したことで、どのインハウスバンクも特定の銀行に依存することなく、通貨ベースで迅速にバンキングパートナーを選べるようになり、支払期限までに最適な方法で支払処理を行えるようになったほか、金利スワップ取引の処理をグループ全体で最適化できるようになりました。その結果として増えた利差益の増分は、現時点で7桁台に上ると予想されています。また、POBOモデルのおかげで、Primetals Technologies社は100件以上の銀行口座を閉鎖し、コアバンク数をわずか3行に制限することができました。

今後の展望

現在、Primetals Technologies社の財務管理部門には10名が所属しています。Coupa Treasuryを導入したことで、ERPシステムへの依存性はさらに低下すると同時に、銀行からの独立性は上がりました。Primetals Technologies社は、Coupa Treasuryに投資するだけで、キャッシュ管理、グループ会社間決済、外国為替取引を最適化したのです。

また、現在はCoupaとともに、Primetals Technologies社の通称「貿易金融ウェアハウス」を同ソリューションに統合する取り組みを行っています。バンクギャランティやL/Cなど、昔から保守的な意味合いが強い貿易金融関連の書状にも、ワークフロー自動化のメリットが現れています。

Primetals Technologies社の財務部門は、Jeremy Hamon氏のリーダーシップの下、Coupa Treasuryソリューション内でAI機能を活用しています。滑り出しの成果は非常に有望です。AIによって年間20万件を超える支払処理の分析が可能になるため、不正防止を目的とした支払のスクリーニング処理時間を削減することができています。さらに大きな目標として、AIを活用し、財務管理担当者がより戦略的な作業に取り組めるようにサポートすることを目指しています。例えば流動性計画では、AIによって、入力データや既存のアルゴリズムに基づきキャッシュ傾向を推測することができます。ただし、AIでは捕捉できない最新の知見に基づき、そのような傾向が生まれた経緯を評価する部分については、やはり財務管理担当者が担う必要があります。



“私たちが必要としていたものを短期間で実現できるのはCoupa Treasuryだけでした。他の市販ツールでは、このような課題に対処することはできなかつたでしょう。”

Primetals Technologies社
グループファイナンス責任者
Jeremy Hamon氏

Coupa Treasuryの詳細については、
こちらをご覧ください。