

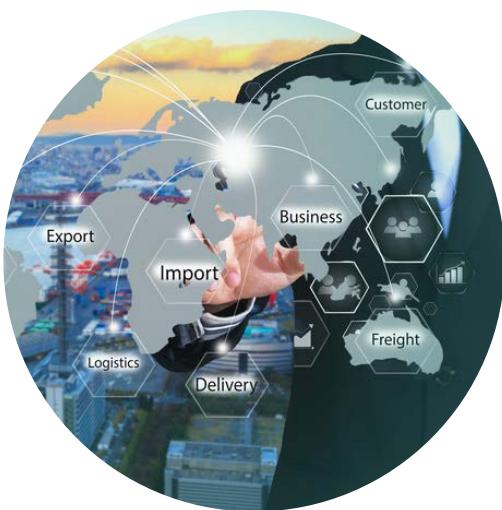
グローバル化への対応が求められる これからの日本企業に必要なイノベーションとは?

<CPS Forum>は、経費管理の観点からその答えを紐解くフォーラムです。

第1回 CPS Forum 2017年9月7日開催 会場:Mastercard®「SAKURA」



国際線航空券購入精算ソリューションとして定評の高い<JAL PassAgeコーポレートプラン>と、国内外で抜群のアクセス性を誇るコーポレートカード<MUFGカード コーポレート>。クロスオーバー・ビジネスへの流れが加速する中で、グローバルに最大の強みを持つ2社のソリューションが融合し、生まれた<CPS(Corporate card PassAge Solutions)>。CPS Forumは、日本企業の経費管理の課題やその解決への取り組みの最前線にスポットをあて、また、海外を含む拠点の経費データの一元管理を可能とする<CPS>がもたらすメリットをご紹介するフォーラムです。



<プログラム>

■特別講演「将来の日本企業が直面する真のグローバル経営の課題」

講師:鈴木 吉宣氏

同志社大学大学院ビジネス研究科 客員教授

(元・オムロン株式会社 代表取締役副社長CFO)

■CPSセミナー

- ・CPS(Corporate card PassAge Solutions)の概要のご紹介

- ・会計システムへの経費利用データ自動連携のデモンストレーション

- ・パネルディスカッション「企業の経費管理一元化とその効果」

本レポートではプログラムの概要を抜粋してご紹介しています。

第1部

特別講演

<特別講演>

「将来の日本企業が直面する真のグローバル経営の課題」

オムロン株式会社 代表取締役副社長CFOとして、企業価値向上を実現するマネジメントシステムの構築やグローバルレベルでのガバナンス再構築に努めてきた鈴木吉宣氏(現・同志社大学大学院ビジネス研究科 客員教授)。グローバル化への対応が問われる日本企業の課題や目指すべき未来像について、示唆に富んだ講演がなされました。



株価は上昇基調の日本企業。では「企業価値」は?

講演の冒頭で、鈴木氏は日本企業の課題をこう指摘しました。「長年、企業価値の向上を果たせていないことが最大の問題です。一時からは上昇したとは言え、今も日経平均株価は最高値の約半値にとどまっています。ROE(自己資本利益率)を見ても上場企業の8割が10%以下となっており、一株あたりの解散価値(会社を清算した場合の価値)を示すPBR(株価純資産倍率)の低迷は、日本企業に対する未来への期待度の低さを物語っています。その原因是、グローバル化などの市場環境の変化に沿った運営ができていないこと。また、そもそも自社が追求すべき企業価値とは何か?を定義できていない点にあります。」

高収益構造の鍵は、「メタナショナル企業経営」。

続けて鈴木氏は、日・米・欧の企業の収益力を比較した興味深いデータを紹介しました(表1)。「日本企業の利益率は企業規模が小規模で『専業』だと高く、規模が大きくなると多角的に事業を展開する企業は低くなる傾向が見られます」。グローバル化を志向する企業の多くが後者のカテゴリーに属します。では、高収益構造への体質転換の鍵は何なのでしょうか。「カンパニー制や分社化は財務や経理が分散し、経営効率を悪化させます。今後は中央集権を残しつつも、本社と拠点がネットワークでつながり同時に動く、無駄を省いた効率的なグループ経営を実現すること。そして、世界中の各部門から様々な知識やアイデア、知見を集め、これらを組み合わせてイノベーションや新たなビジネスモデルを生み出す、『メタナショナル企業経営』を目指すべきでしょう」。

表1 ■日本・アメリカ・ヨーロッパ企業の収益性比較(規模×多角化度)

▼多角化度		企業規模:小規模 (500億円未満)		▼多角化度		企業規模:巨大規模 (2兆円以上)	
専業 (10%未満)	日本	8.8%	多角化 (50%以上)	日本	3.0%	ヨーロッパ	13.7%
	アメリカ	-0.5%		アメリカ	13.7%		13.9%
	ヨーロッパ	-3.4%					

出所:デトロイトトーマツコンサルティング

「企業価値」を数値で把握する。

さらに、鈴木氏はオムロンの最高財務責任者を務めた経験から、財務収益性を数字で把握する必要性を解説しました。「経営の目的とは、継続的に企業価値を向上していくことです。では、その価値向上を評価する指標は何か? ROA(総資本利益率)なのか、ROE(自己資本利益率)なのか、あるいはROIC(投下資本利益率)やWACC(加重平均資本コスト)なのか。自社が目標とすべき数字を定め、その向上に取り組んでいくべきです。」

講師:鈴木 吉宣(すずき よしのり)氏

立石電機株式会社(現オムロン株式会社)に入社後、経理・財務、米国子会社コントローラ、経営企画室長、オムロンオートモーティブエレクトロニクス株式会社 代表取締役社長、2013年オムロン株式会社専務取締役CFO、2014年代表取締役副社長CFOに就任、2017年オムロンを退社。「逆ROIC経営」の提唱など、ユニークな視点でCEOフォーラムをはじめ、多くの講演の実績があります。

「CHA・CHA・CHA」が日本企業の未来を拓く。

講演の最後に鈴木氏は「CHANCE、CHALLENGE、CHANGE MANAGEMENT」という3つのキーワードを提示しました。「現在、世界は第四次産業革命のさなかにあると言われます。この変化のタイミングこそ、チャンスです。マネジメントのあり方を変え、世界市場を切り拓くチャレンジを行うべきでしょう。ITやAIに委ねられるべきことは委ね、人間はより付加価値の高い業務へと特化し、人にとって『楽しく、おもしろく、快適』な製品やサービスを生み出すべきなのです。」

出張の手配や出張経費の申請・精算プロセスを自動化するソリューション<CPS>。ノンコア業務に割かれていた時間を大幅に削減し、より生産性の高い業務へのシフトを可能にします。さらに、世界各拠点を含む経費データの一元管理を実現し、鈴木氏の提言にあった「メタナショナル企業経営」の実現をサポートします。

第2部

<CPS>のご紹介

グローバル企業の出張手配・精算ニーズに対応したソリューション<CPS>。

日本を代表する2社のコラボレーションから生まれた<CPS>。フォーラムの第2部では、日本航空株式会社の青木隆明氏と三菱UFJニコス株式会社の白川秀幸氏が、このソリューション誕生の背景や特徴を紹介しました。



海外子会社を含めた、経費データ一元管理が鍵に。

プレゼンテーションの導入で、日本航空の青木氏は日本の上場企業がどれくらいの子会社、関連会社を保有しているかというデータを提示しました。「約95%の企業が国内で子会社を持ち、7割以上が海外にも子会社を保有しています(表1)。グループ一体での経営効率化と合理化は企業にとって喫緊の課題と言えるでしょう。とりわけ、グローバル化を進める日系企業においては、海外拠点を含む全社視点で経費データを集約・分析できる仕組みづくり(表2)が重要です。<CPS>はまさに、その実現に寄与できるソリューションです」。

表1 ■国内上場企業の7割が海外に関連会社を保有

■ 0社 ■ 1~5社 ■ 6~10社 ■ 11~30社 ■ 31~50社 ■ 51社

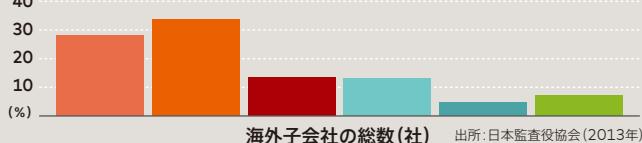


表2 ■グローバル企業に求められるデータの最大化



出張前・出張中・出張後を一気通貫にサポート。

続けて三菱UFJニコスの白川氏が<CPS>の具体的なベネフィットをご紹介しました。「全社視点による出張経費マネジメントのメリットは、直接的なコスト削減にとどまりません。出張者や上長、手配担当者、経理担当者など、従業員の生産性向上という計り知れないプラス効果があります。出張のプロセスを分解すると①出張前の航空券手配②出張中の経費支払い(交通費・食事など)③出張後の経費精算に分けられます。<CPS>の導入により、270以上の航空会社の国際航空券の手配・精算が一本化され、また、出張中の様々な経費のカード精算が可能になります。経費データは社員コードや出発・搭乗空港などの拡張データ付きで企業の会計システムに自動連携(表3)され、その申請や決裁処理もきわめてスムーズになります」。



表3 ■圧倒的なアクセプタンスで、グローバルな経費データの一元管理が可能に。



* 2015年12月時点(2016 The Nilson Report)

Concurによるデータ連携のデモンストレーション

<CPS>は様々な経費精算システムとの自動連携が可能です。実際の連携の様子を、株式会社コンカー 事業開発部の首藤啓成氏が実際の操作画面を表示しながら解説しました。「ある社員が海外に出張し、帰国した想定の申請画面です。<CPS>のデータがコンカーに入ってくると、航空券に関して『誰が・どこから出発して・どの空港で降りたか・宿泊ホテルはどこだったか』などの詳細が表示されます。また、この社員は出張時の飲食代をカード決済していますが、『同席者の氏名』が入力されていないため、補足を促すアラートが出ています。このように、<CPS>とコンカーの連携により、出張者は手作業によるマニュアル申請の必要が無くなり、管理側も承認作業の自動化が実現します。また、<CPS>から送られてきたデータはシステム側で改ざんができません。さらに、会社毎の出張規程を設定することで、よりガバナンスを強化することができます」。



タクシーや航空運賃・新幹線・会議費・接待費 etc

全てCPSで決済可能

国内電車代

ICカードで決済

CONCUR

氏名・社員コード・金額・決済日・乗降駅・出発空港・到着空港・出発日・航空会社・航空券番号などの詳細データを自動取り込み。

第3部

パネルディスカッション

経費管理プロセスの革新～その最前線。

フォーラムの第3部では、実際に企業様が経費管理でどのような課題をお持ちか、パネリストにダイキン福祉サービス株式会社 本社統括本部 旅行部長 本村一郎氏を招いてパネルディスカッションを行いました。



経費申請における年間5,000時間もの時間ロス。

本村氏は現在ダイキン福祉サービスの旅行部長として、ダイキングループの国内出張、個人ツアーや団体、インバウンド、業務渡航などの業務を統括する立場です。ダイキングループは海外売上比率が7割を超えるグローバルカンパニーであり、出張者の発券数は年間1万を超えると言います。「弊社では出張者が経費の申請をして、上長の決裁を得たうえで旅費や出張費の手配を行っています。この申請から決裁まで1件あたり30分程、出張の度に要していました。具体的なスキームですが、弊社は3枚伝票を用いており(表1)、出張者が1枚を保管、残りを弊社と財務部門に保管しています。出張者は出張後、保管していた1枚に飛行機の搭乗券の半券やホテルの領収書などを添付して精算伝票を提出していますが、そのチェックにも工数がかかり、出張者も管理する側も、ノンコア業務に時間が取られていきました。また、管理の面でも紙がかさばっていました」。

表1 ■ダイキン福祉サービスにおける出張管理の課題



申請に1件あたり30分×年間1万件=5,000時間



経費精算システム導入がもたらすベネフィットとは？

ダイキン福祉サービスは、課題解決のためにコンサーの導入を決めました。「前述のワークフローの改善に加え、経費を可視化し、ガバナンスの向上を図りたいというニーズが根底にありました。データ連携による経費の『見える化』に加え、社員に対するアラートで経費使用が『見られている感』を高められる点も、導入の背景のひとつです」。経費データと会計システムの自動連携によるメリットをコンサーの首藤氏は次のようにまとめます。「昨今、働き方改革が問われていますが、まず『生産性の向上』が実現します。また、コンサーの調査によると24%もの社員が経費の不正に手を染めたと答えていますが、『ガバナンスの強化』により、こうした不幸な出来事が無くなります。さらに、経費の可視化により『コストの最適化』が可能になります」。

経費データの一元管理がもたらすメリット

ノンコア業務の削減=生産性の向上

不正、ミスの防止=ガバナンス向上

全社的な経費可視化=コスト最適化

CPSに関するお問い合わせは…

株式会社JALマイレージバンク、三菱UFJニコス株式会社
いずれの窓口でも受付いたします。

株式会社JALマイレージバンク

PassAgeデスク TEL.03-5796-1170
受付時間9:30~12:00 13:00~18:00(土・日・祝日・年末年始除く)

三菱UFJニコス株式会社

法人営業第3部(東京) TEL.03-5296-1424
中部営業部(名古屋) TEL.052-259-1754
西日本営業部(大阪) TEL.06-6208-0840
受付時間9:00~17:20(土・日・祝日・年末年始除く)

Supported by Mastercard

