

特集 財務マネジメント・サーベイ 2002

日本企業の財務部門の実態に迫る

〔調査方法〕

無作為に抽出した上場企業500社の財務担当役員宛に調査票を送付

調査期間：7月23日～7月31日

調査票回収社数：80社（回収率16％）

実施：日本CFO協会

協力：（社）金融財政事情研究会

財務先進国とされる米国でも、

エンロン、ワールドコムを始めとした

会計不信が広がっているが、

連結決算、時価会計への対応に苦慮する一方で、

なかなか財務機能の見直しが進まない日本企業に対する

マーケットの目はそれ以上に冷ややかだ。

本誌九月号では、上場企業500社を対象に実施された

「財務マネジメント・サーベイ」（実施：日本CFO協会）

の結果を分析し、日本企業の財務部門の実態に迫る。

このサーベイは、「財務部門の役割と課題」、「財務の機能」、「財務・金融サービス導入状況」、「銀行取引」、「財務部門の人材育成」という五分野の質問で実施された。

調査回答企業は、図1～3に示すように製造業が六七％と多数を占めている他、

グループ年商一〇〇〇億円超が七一％、グループ従業員数一〇〇〇人超が八〇％と、大企業が主流を占めた。なお、誌面の都合により、ここでは結果の一部を掲載する。

不明確な財務部門の位置付け

IGTA（国際財務協会連盟）（注1）の英国代表ACT（注2）は、世界の有力企業を対象に毎年、キャッシュマネジメント・サーベイを実施している。二〇〇一年のACTの調査結果によれば、財務部門の役割については五九％の企業が「プロフィット・センター」と回答（「コストセンター」は四一％）しており、財務部門が単なる資金管理部門や資金調達部

門ではなく、具体的な事業戦略について財務面からサポートする中枢部門へと変化している様子が伺える。

しかし、日本企業を対象に実施された今回のサーベイでは、財務部門の役割として「プロフィット・センター」と回答した企業はわずか一％で、「明確な定義なし」とした企業が四六％にまで達していた（図4）。さらには、「財務部門と経理部門が機能分化していない」企業も四〇％（図5）を占め、日本では財務部門の位置付けが明確でない企業が多いとい

図1 ● 業 種

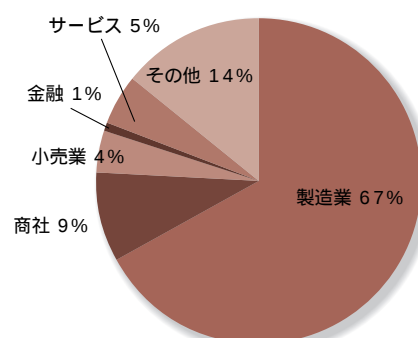


図2 ● グループ年商

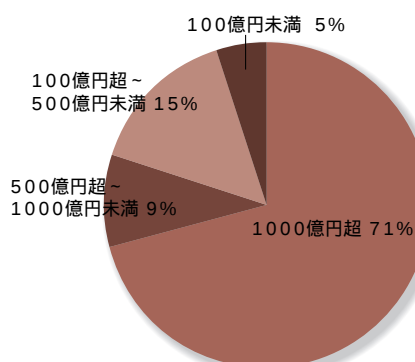


図3 ● グループ従業員

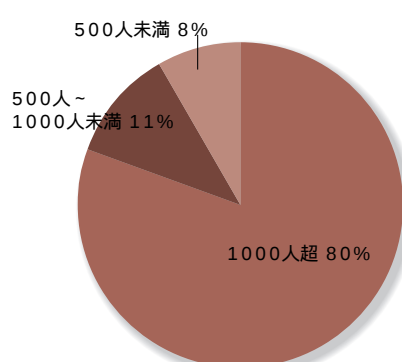


図6 ● キャッシュフローベースの経営指標

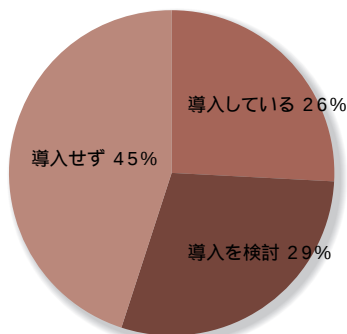


図5 ● 財務と経理の機能分化

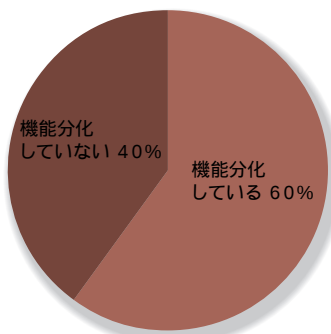
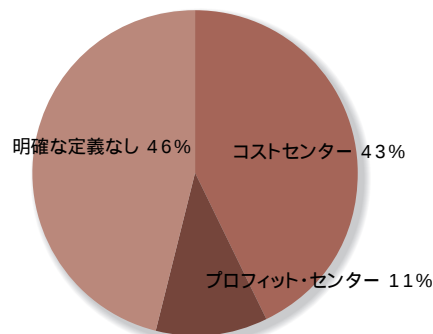


図4 ● 財務部門の位置付け



う結果が出た。

このことは、キャッシュフローベースの経営指標を導入している企業がわずかに二六%（図6）であることから裏付けられているように、企業価値向上型の経営システムへの移行が確立できていない企業が依然として多く、そのなかで財務部門の位置付けも不明確なままという過渡的な状況が判明したといつてよいだろう。

課題は財務リスクマネジメント

「財務部門のミッションは」という質問に対しては、財務リスクマネジメントが九一%と高い比率を占め、「安定的資金調達・資本調達」の七八%に続いて、「効率的資金運用」も六九%と高い比率であった（図7）。しかし一方で、財務部門の課題は」という質問に対しても、「キャッシュマネジメントの効率化」が八三%、「財務リスクマネジメントの強化」が七八%と高い比率を示した（図8）。リスクマネジメントやキャッシュマネジメントが財務部門に求められていることが認識されているにもかかわらず、依然としてこの対応が十分ではない現状が浮き彫りになった。

「財務部門に必要な知識は」という質問に対しても、「財務リスクマネ

図8 ● 財務部門の課題

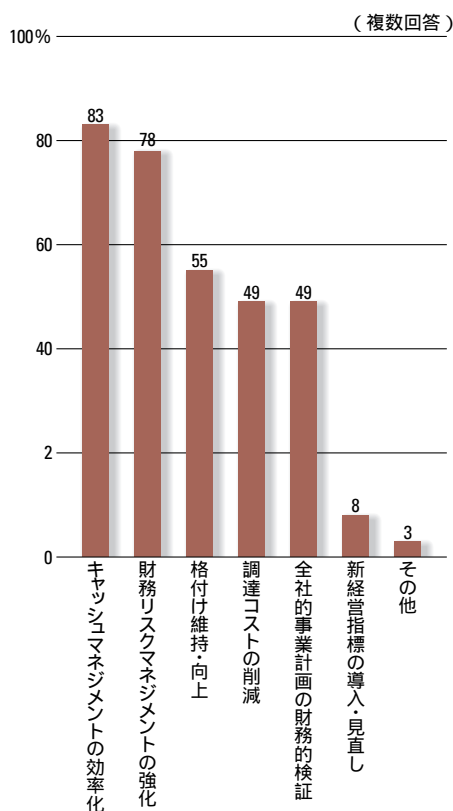
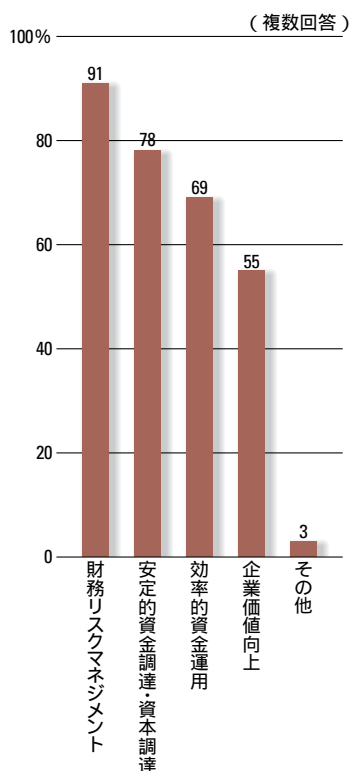


図7 ● 財務部門のミッション



ジメント」が八一%、「財務業務の体系的理解」が七八%と高く、「キャッシュマネジメント」も五五%を示した（図9）。こうした結果に対して、企業財務のコンサルティングを手掛けている沖本美幸氏（中央青山監査法人金融部「レクター」）は次のようにコメントしている。「日本には財務マネジメントに関する体系的な教育がなかったし、財務マネジメントシステムを導入している企業もほんの数社と

いう状況です。従来の間接金融を前提とした財務体制のもとに、不十分な知識のまま財務リスクマネジメントを事実上手作業で行ってきたといつてよいでしょう。なお、財務部門のミッションとして、「企業価値向上」を選択した企業は五五%と相対的に低く、財務部門の課題は何かという質問に対しても「全社的事業計画の財務的検証」を挙げた企業が四九%にとどまってい

る。これは、財務部門の担当分野が金融機関を相手にした資金調達や運用に限定されているなど従来型の体制のままである企業も少なからず残っており、マーケットを意識した組織整備がまだ進んでいない企業も多くあることを示している。企業の財務部門が事業部やグループ企業のコンサルティング機能を持ち、事業戦略の財務的検証を行うていくことが今後のあるべき姿なのですが、なかなかそうした財務体制がとれている企業は少ない（千田俊幸氏・アーンストアンドヤング グロトバルファイナンス シャルサービス ディレクター）という指摘もある。

多様化する財務・金融サービス

財務部門で実施している財務・金融サービスの導入状況について見てみよう。

効率化サービスの導入状況（図10）「キャッシュマネジメント・システム（CMS）」を導入している企業は四一％で、導入を検討の三八％とあわせる、約八割の企業がキャッシュマネジメントの効率化に取り組んでいる。続いて「ファイナンス・カンパニー」「シェアード・サービス」などがCMSの導入に伴い導入・検討されている。

が興味深いのは日本企業ではまだ数社しか導入実績のない「財務マネジメント・システム（TMS）」（本誌14ページ参照）が導入検討を含めると三八％となっており、近年加速的に普及しているCMS導入に続いて、欧米先進企業が採用しているTMSへの移行が検討されていることがわかる。

しかしながら、「グロトバルベースで完全にシステム化されたCMSを提供できるのは、現状では欧米の有力銀行のみであり、CMSを進めていくうえでは既存のメインバンクの存在をどのように位置付けるか」という課題もでてくるであろう（荒井信一氏・JPMorgan・チエース銀行ヴァイスプレジデント）という指摘もある他、「TMSを導入する際には財務リスクマネジメントについての十分な知識が必要であるが、体系的な財務教育体系がない企業が安易に導入するのは危険」（沖本美幸氏・前出）など課題も多く残されているようだ。

財務リスクヘッジ・サービスの導入状況（図11）

金利・為替の財務リスクをヘッジする手段としてのデリバティブサービスの利用状況については、「金利スワップ」（五三％）、「通貨スワップ」（四五％）を代表にデリバティブへの取り

図9 ● 財務部門に今後必要な知識

（複数回答）

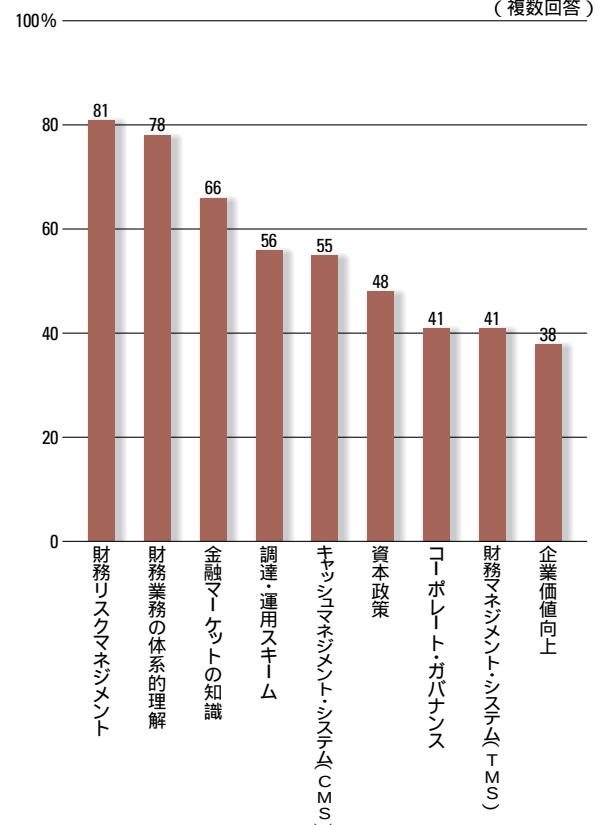


図10 ● 効率化サービスの導入状況

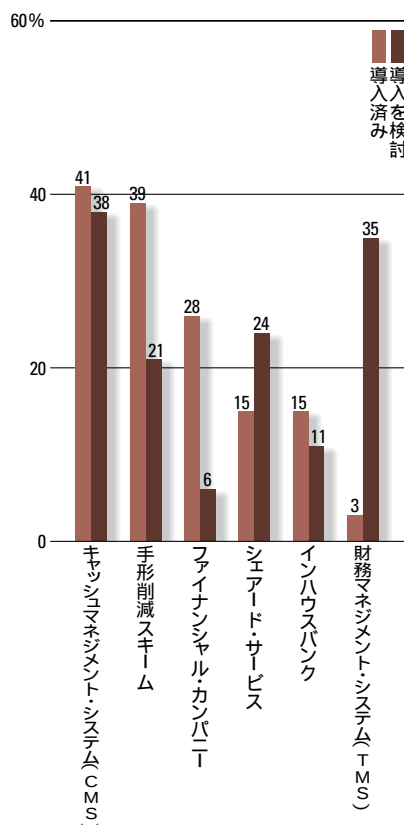
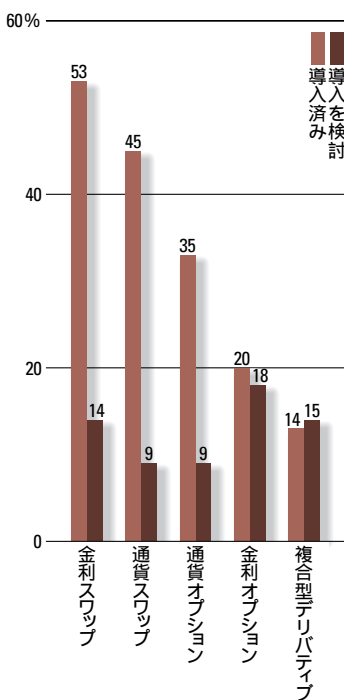


図11 ● 財務リスクヘッジ・サービスの導入状況



組みもここ数年でかなり進んできたことがわかる。

今回のサーベイの回答からでは取引ボリウムなどの詳細は不明であるが、財務リスクマネジメントの知識や体制構築が不十分であるとの回答が寄せられている一方で、ヘッジスキームの取組みが先行しているという状況は、見方によってはヘッジスキームが予想外の損失を引き起こす可能性も含んでいるという懸念を浮き彫りにするものもある。

資金調達スキームの導入状況（図12）

資金調達スキームについては、「コミットメントライン」導入済み四五％、

「債権流動化」導入済み四〇％をはじめとして多様化が進んでいるという結果になった。不良債権問題を抱えた銀行が資産を圧縮し、貸出から手数料へと戦略をシフトしている

ことが大きな要因ではあるが、企業側が格付対策として資産の圧縮を図ったり、銀行借入以外の調達手段を多様化しようとしている動きとも考えられる。「実際に」下ズがあるというよりは、今後のマーケット状況に柔軟に対応できるよう、さまざまなスキームをトライアルしている企業も多い。こうしたケースがサーベイの結果にも含まれているのではないか。

と千田俊幸氏（前出）は分析する。

見直しが進む銀行取引

今回のサーベイでは銀行取引についての調査も実施した。株式持合の解消、銀行側の顧客選別の強化、株主発言権の増大といった変化する金融環境のなかで、財務部門は銀行の機能をどのように見直しているのだろうか。

期待されるコンサルティング機能

「取引銀行に期待するサービスは何か」を現在と今後に分けて調査を行った（図13）。現在期待するサービスとして高い回答率を示した「資金決済機能」へ九五％、「資金調達・運用」へ七九％という代表的なサービスについて、企業が今後期待するサービスとしてはそれぞれ一九ポイント、一ポイントの減少傾向を示している他、「安定株主」としての機能については、現在の六一％に対し今後については予想どおり三四％と大幅に減少している。銀行との持合構造の解消がより本格化し、マーケット対応型の調達が必要になると財務部門が見通しているなかで、従来の銀行サービスについての期待が

図12 ● 資金調達スキームの導入状況

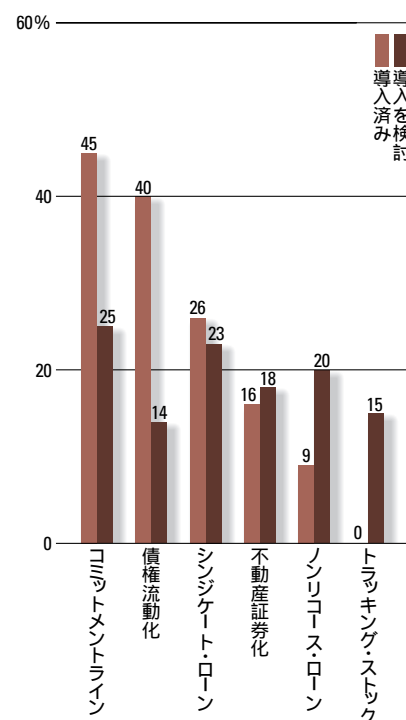
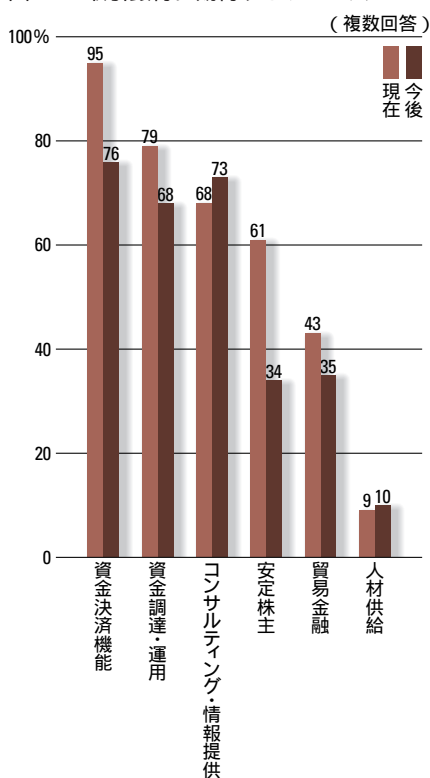


図13 ● 取引銀行に期待するサービス



下がっている傾向が把握できる。人材育成の分野で質問した「財務部門に必要な知識は」という回答で「金融マーケットの知識」が六六％と比較的高い数字となっている（図9）とともに、間接金融を前提とした従来の銀行依存型の財務が影をひそめ、財務部門主導でファイナンスを行う必要性を企業が感じ始めていることの証左であると考えられよう。

「人材供給」という点では現在九％、今後一〇％と期待が低かった。銀行の中高年の再就職先として、企業の財務部門は最も多いポストの一つであるが、今回の回答企業の主である大企業については、人材としての期待は低いという結果がでた。「コンサルティング・情報提供」サービスへの期待は、現在も六八％と比較的高い回答率を得ているが、今後

についても七三%と、さらに五ポイント期待が高まっている。「取引銀行について重視するもの」に順番をつけて回答してもらった結果(図14)でも、一番目選ばれたのは「総合提案力」が五四%と高く、三番目までに選ばれた合計でも七七%と高かった。財務部門が銀行のあり方を見直しているなかで、銀行が生き残るビジネスチャンスは情報提供型へのシフトであるという結果となった。

課題となる銀行評価システム

「取引銀行について重視するもの」という回答で目立ったのは、サービスの「コスト(金利、手数料等)」で、一番目にこれを選ぶ企業が一六%ではあったものの、三番目までに選んだ企業の合計では八四%と最も高かった。支払金利、手数料について企業側が銀行に対して選別化を進めていく傾向は、銀行の安定株主としての機能が薄れていくなかで今後さらに強まっていくであろう。しかしながら、「取引銀行の評価システムを作成しているか」という設問に対して、「作成している」という企業はわずか一八%である(図15)。これは多くの企業が銀行に対する評価システムを持っていないことを裏付けるものであ

り、「コスト重視」といながらも、実際には銀行に対してどれだけの「コストを支払っているか全体として把握している企業が少ない」ということを示している。「総合的な取引を勘案して」という美辞麗句のもとに、きわめて曖昧に判断を行っているケースがほとんどであり、むしろ銀行も採算が曖昧な取引を排除して適正な手数料を徴収するビジネスへ移行するチャンス(沖本美幸氏・前述)でもあるという指摘は銀行、企業ともに耳の痛い問題であろう。

金融機関との持合を積極的に解消し、個人株主の拡大への転換を図ったカゴメでは、「金融機関から受けているメリットと株式持合によるデメリットについて、財務部門で見直しを始めたことが最初のステップでした」(長井進氏・カゴメ財務部長)と説明する。外資系企業のように取引銀行の評価システムを構築して選別を行うという手法は、一部の限られた優良企業以外には現実的でないという反論の声もあるが、「銀行を選別する行動に移せない」ということと、評価システムを作成していないということとは次元の異なる問題(橋本勝則氏・デュポン取締役財務部長)であることも事実であり、投資家や株主か

図14 ● 取引銀行について重視するもの(順番)

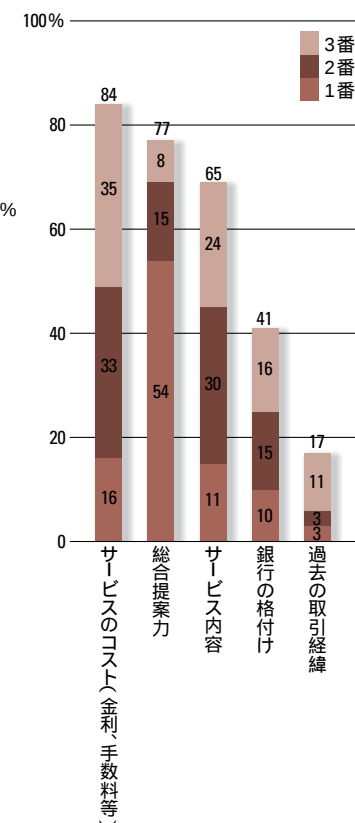
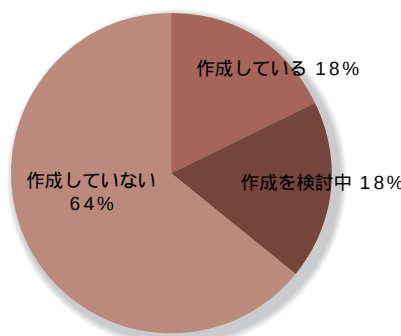


図15 ● 取引銀行の評価システム



らの圧力も強まっているなかで、評価システムがないという日本企業の言い訳は今後難しくなるだろう。もっとも、「評価システムの作成を検討中」が一八%となっており、「作成している」とあわせた三六%という数値は、わが国でも欧米並みのリレーションシップ・マネジメントが必要とされる時代に入りつつあることを物語っているのかもしれない。

今回のサーベイは、日本企業を対象に実施された財務マネジメント体制に関する最初の調査である。過去の推移データもないままの分析であるため、若干客観性に欠けるとの指摘もあるかもしれない。しかしながら、日本企業の財務部門が、強まるマーケットからのプレッシャーに対して手探りで財務マネジメント体制の構築に向けて進み出している実態がはつきりと浮かび上がった。多くの企業が一番の課題として回答した「財務リスクマネジメント」は、今やグローバル企業や投資家が重視する必須の要素であるが、日本では上場大企業であつてもまだ始まったばかりである。

(日本CFO協会 谷口 宏)

(注1) 世界14カ国の財務教育機関が加盟する財務協会の国際組織

(注2) The Association of Corporate Treasurers略