

特集 財務マネジメント・サーベイ 2003

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24日～7月31日

調査票回収数63社(回収率12.6%)

実施: 日本CFO協会

協力: (社)金融財政事情研究会

株主価値を重視した経営が求められているなかで、日本の企業は株式持合、

間接金融を前提とした財務機能から、

マーケット対応型の財務機能への転換を余儀なくされ、また求められる役割も広がっている。

このような厳しい環境のもとにおかれた

日本企業の財務部門の実態を調査するため、昨年に引き続き上場企業500社を対象に

「財務マネジメント・サーベイ2003」

を実施した。実施: 日本CFO協会。

本稿ではこの結果を分析していくことにする。

このサーベイは、「財務部門の役割と課題」、「グループ財務機能」、「財務活動状況」、「銀行取引」という四分野の質問で構成された。

調査対象企業は、図1・3に示すように製造業が五六%と多数を占めている他、

グループ年商1000億円以上が七%、グループ従業員数1000人以上が八%と、大企業が大半を占める結果となった。

なお、誌面の都合により、ここでは結果の一部を掲載する。

はじめに

財務機能の強化にむけた日本企

業の取り組みは、どこまで進んでい

るのだろうか。今年は全体として、

昨年と比べて大きな進展がない印

象を受ける調査結果となっているが、

製造業の比率が一ポイント減った

ほか、従業員数一、〇〇〇人以上の大

企業の占める比率が一ポイント

低下するなど、回答企業のプロフ

ファイルが変化していることを考慮す

れば、むしろ中堅企業にも本格的な

財務マネジメントが広がっていると前

向きにとらえることができる。

財務部門の位置づけ

「財務部門の位置づけは何か(図

4)という質問で「プロフィット・セン

ター」という回答が一三%と昨年比

二ポイントの微増であるのに対し、

「コストセンター」との回答が五四%

図3 ●グループ従業員

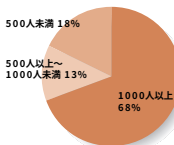


図2 ●グループ年商

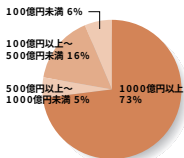


図1 ●業種

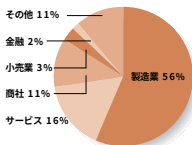


図6 ●キャッシュフローベースの経営指標

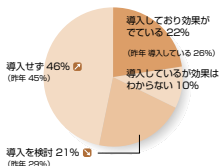


図5 ●財務と経理の機能分化

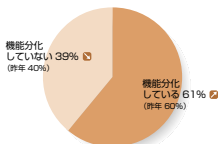
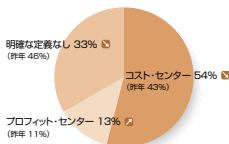


図4 ●財務部門の位置付け



と昨年比一一ポイント増加した。その分「明確な定義なし」という回答が今年は三三%と昨年比一一ポイントの減少となり、「財務部門の位置づけ」の明確化が進んだ。コストセンターという回答が増えたのは、米国のエンロン社に代表される財務の行き過ぎを反映した結果かもしれない。英国の財務教育団体ACFが毎年実施している「キャッシュマネジメント・サーベイ」でも同様の質問をしているが、昨年五九%であった「プロフィット・センター」は今年では一三%と著しく減少している。

「経理部門と財務部門の機能分化」（図5）については「機能分化していない」が昨年とはほぼ同様で三九%にも上っており（昨年は四〇%）、財務部門が単なる資金実務を担う、経理の周辺部門となっているケースがまだ多く残っている。経理部門と財務部門が明確に分離され、キャリアパスの交流も限られてしまうことの多い米国の組織形態と比べた場合、CFOが務まる人材を育成するといふ観点からは機能分化させないほうが効果的であるという見方もあるようだが、正直なところ「意図的に機能分化させない」という企業はごくわずかではないだろうか。

図8 ●財務部門の課題

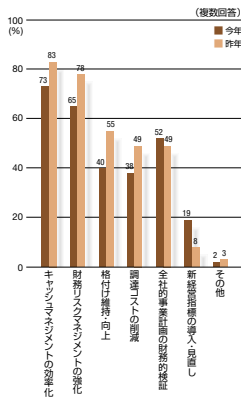
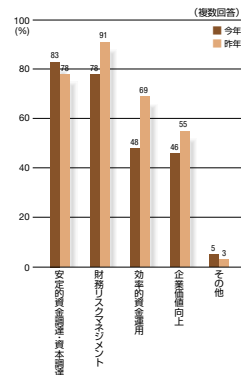


図7 ●財務部門のミッション



「キャッシュフローベースの経営指標（図6）を「導入している企業」が、いまだ三三%（昨年は二六%）に止まり、「導入を検討している」「企業を含めても五三%（昨年は五五%）という結果から見ると、旧来型の組織を引きずっているケースがやはり大半ではないかと思われる。ただそのなかでも、「キャッシュフローベースの経営指標を導入している」と回答した企業の七割が「導入の効果がでている」と回答しており、財務部門が少しづつではあるがマーケットを向いて進みだしている様子がうかがえる。

財務部門のミッションと課題

「財務部門のミッションは」という質問に対する回答では(図7)、昨年九一%と突出していた「財務リスクマネジメント」が七八%(昨年比一三ポイント減)と二番目に後退し、代わりに「安定的資金調達・資本調達」が八三%、昨年比五ポイント増」という最も高い数値となった。米国テロ事件の際にマーケットが機能不全となった経験などから流動性リスクに対する意識が高まっていることや、デフレ経済が続いているなかで信用収縮が進んでいることを反映しているようだ。

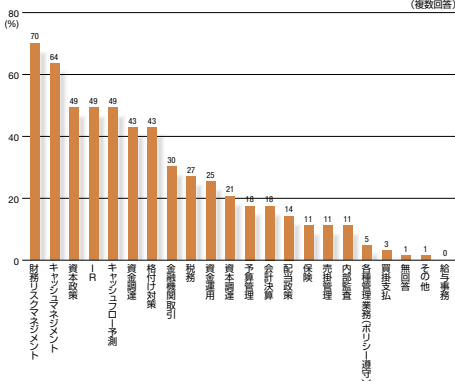
一方で、「財務部門の課題」(図8)でも、一番目の「キャッシュマネジメントの効率化」が七三%(昨年比一〇ポイント減)、二番目の「財務リスクマネジメントの強化」が六五%(昨年比一三ポイント減)と、それぞれウェイトは落ちているものの引き続き重要な課題として位置づけられており、財務部門のミッションに対して十分な成果をあげられていないことが分かる。ちなみに「全社的事業計画の財務的検証」は五二%(昨年比三ポイント増)と相対的に上昇しており、「財務部門が事業部やグループ企業のコサルティング機能を持ち、事

業戦略の財務的検証を行っていくというあるべき姿」(千田俊幸氏・アーシナルサービス・ディレクター)に近づいているという兆しもある。

問題は、「今後専門家を育成したい分野」(図9)である。「財務リスクマネジメント」や「キャッシュマネジメント」が最も重要な課題と位置づけられている一方で、こうした分野の人材育成が進んでいないことが見てとれる。「いまいる人材を育て、多様化している業務を前線でやれる体制を整備できたらいいな」と、漠然と考えている状態(田中滋氏・ヘイコンサルティンググループ社長)との指摘も否定できない。先進的なリスクマネジメント体制を構築していくのにあわせて、先進的財務管理の教育も充実させていく必要がある。もともと、キャッシュマネジメントやリスクマネジメントを強化していくことは企業にとって緊急の課題であり、専門家の育成を待つだけの余裕はなく、「金融機関からの中途採用や、外部コンサルティングを活用するなどの積極的な取り組みも必要」(大田研一氏・日本CFO協会主任研究委員)ではないだろうか。

(複数回答)

図9●今後専門家を育成したい分野



財務活動の実態調査

具体的な財務活動に関する調査結果を見てみよう。

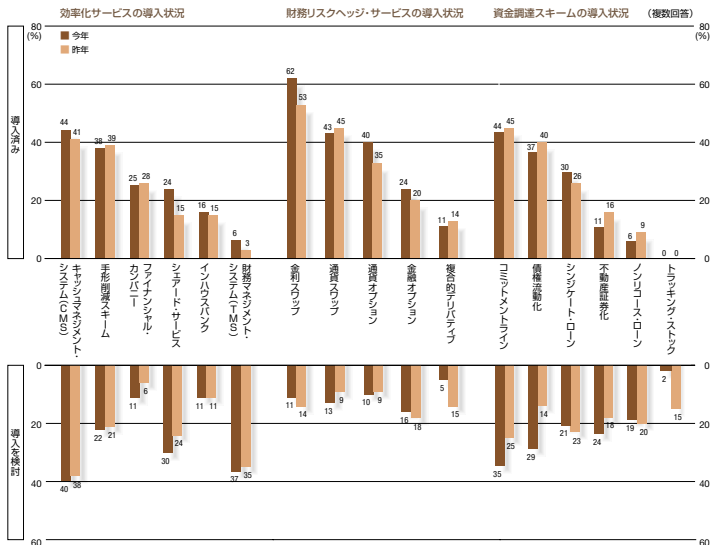
〈財務・金融サービスの導入状況〉(図10)

昨年の結果と比べて著しい変化は見られず、引き続き資金効率の向上やコスト削減を図る項目が目立つ結果となっている。

「キャッシュマネジメント・システム

(CMS)」は、財務部門の課題としてキャッシュマネジメントの効率化をあげる企業が最も多かったことを裏付けるように、「導入済み」四四%(昨年比三ポイント増)、「導入検討」四〇%(昨年比二ポイント増)とを合わせると八四%にまで達している。ただし、グローバルに事業展開している企業など、金利や為替といった財務リスクの一元管理が不可欠であ

図10 ● 財務・金融サービスの導入状況



るにもかかわらず、これを可能にする「財務マネジメント・システム(TMS)」を「導入検討」している企業は三七％(昨年比二ポイント増)と、関心の高まりを表しているものの、「導入企業」はわずか六％(昨年比二ポイント増にとどまった)。

今年は、グローバルベースのキャッシュマネジメントの体制についてさらに具体的に質問をしたが(図11)、「国ごとの資金決済環境に即した方法を、国ごとに行っていく」といった現実的対応が必要(「マリリン・スベアリング氏」HSBCグループキャップシマネジメント部門総責任者)という言葉どおり、回答はさまざまな管理体制に分かれる結果となった。

「シールド・サービス」は、業務効率化のサービスとしてCMSと並んで日本でも脚光を浴びつつあることもあり、「導入済み」が二四％と昨年比九ポイント増、「導入検討」も三〇％と六ポイント増と伸びを示した。欧米の先進事例のように、「単なる人件費削減を目的とした業務委託から、戦略機能の強化、他部門をも含めた徹底した効率化を狙う」とも検討すべき(「島中洋一郎氏」アークセンチュアアソシエイトパートナー)という指摘もあり、今後の動向に期

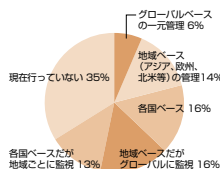
待したい。

有利子負債の削減を進めるための有力なツールとしてCMSとのセットで導入されるケースが増えている「コミットメント・ライン」については、「導入済み」が四四％(昨年比一ポイント減)であることに加えて、「導入検討」が三五％と昨年比一〇ポイントの伸びを示した。

＜フットワーキング＞

グループの財務管理を本社財務部門で行っているのか、それとも外部委託をしているのかについての質問を行った図12。項目によつて多少の違いはあるものの、七割前後の企業が本社で集中的に財務管理を行っている模様である。参考のため、図13に英国A C Tの昨年の調査結果のうち、

図11 ● グローバルなCMSの体制



アウトソーシングに関する調査結果を掲載している。今回の日本企業を対象とした結果と比べると、海外の企業とアウトソーシングの比率にはかなりの差があることが分かる。

ACTの調査でも「特に米国の企業がアウトソーシングの比率が高い」と紹介されているが、「米国ではもともと本社に財務機能を集中させており、アウトソーシングを進めやすい。日本ではもととグループ各社に機能が分散されていたこともあり、本社へ集中した後に、さらにはアウトソースまでもって行くのか、あるいはシェアード・サービス会社を作り、そこへ業務を移管していくのか、今後見極めようとしている状況ではないか」と大田研一氏は分析している。

〈短期運用〉

今回は、短期運用についての質問を新しく追加しているが、図14にあるように格付けの基準についての「運用ポリシーがない」という企業が三七％にも達している。短期運用商品についての質問に対して八四％が銀行預金と回答していることもあり、年金運用など長期の運用とは違っている企業もあるのだから、「ペイオフ解禁になった際には当然リスク

が生じることになるわけで、ポリシーなしでは通用しない(大田研一氏)のも確かである。運用ポリシーを持つている企業について、具体的に投資可能な格付けについて聞いてみた結果は図15である。長期格付けを短期にも援用しているケースが多いのではないかと予想から、長期格付けで質問を行っているが、R&Iの基準でシングルAとトリプルB近辺に集中する結果となっている。

銀行取引

「取引銀行に期待するサービス」(図16)では、依然として現状では資金決済機能(九〇％)や資金調達・運用機能(八七％)に期待する企業が多く見られるが、将来的に期待するサービスという点では、それぞれマイナス二〇ポイント、マイナス一九ポイントと大幅に下がっている。「直接資金調達や、企業内銀行による決済機能の取り込みにより、実際には調査結果以上に今後その期待度は減るのではないか」(沖本美幸氏・中央青山監査法人ディレクター)という指摘もあるが、実際に「CMS導入後は、ネットバンクのシステムなどについて、銀行以外の他のプロバイダーが提供

図12 ● グループの財務管理

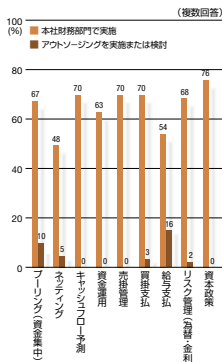
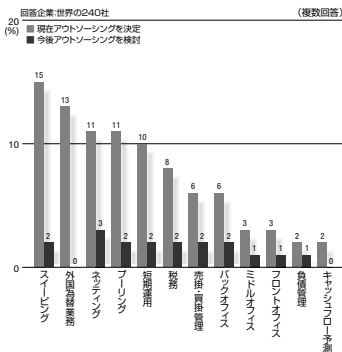


図13 ● 財務機能のアウトソーシング状況
(英国ACT「キャッシュマネジメント・サーベイ」より)



しているサービスを充実させていきたい」というコメントをした企業もあった。現在と比べて将来についての期待が増えたのは、「コンサルティング・情報提供」一つだけであった。CMSの導入によって構築した企業財

図15●投資可能格付けの最低基準

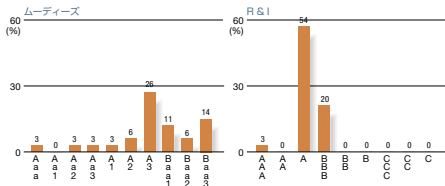
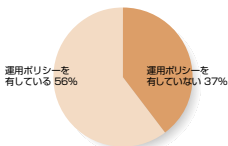


図14●短期運用ポリシー



務と銀行との決済インフラを使って、さらなるコンサルティング業務を行っていくことが今後の銀行に期待される(大田研一氏)との見方は強い。

「取引銀行について重視するもの」(図17)では、重視すると思われる順番に三番まで番号を付けてもらったが、一番目にあげた項目で最も多かったのは「総合提案力」(四九%)、二番目として選んだ項目で一番多いのが「サービスのコスト」(四四%)となっており、三番目までにあがった累計数でもこの二つが目立って高い数値を示した。従来、メインバンクとしていわば保険料のように銀行に手数料を払ってきた企業がサービスの対価により厳しい目を向けるようになっていて、一方で、銀行に対してはコンサルティングや情報提供の役割を求めているという結果となった。

「これまで取引の一環として、銀行が無償で行ってきたコンサルティングサービスについても、企業に対して対価を要求できる高度なサービスにまでレベルを上げていく必要がある。」(沖本美幸氏)

大企業を中心に有利負債の削減が進み、本社財務部門の金融機能が強化されている中で、銀行取引についての認識はかなり変化してきて

図17●取引銀行について重視するもの(順番)

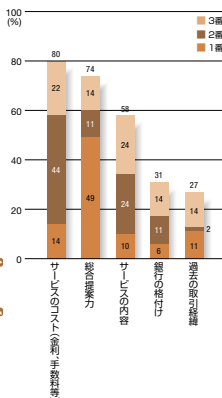


図16●取引銀行に期待するサービス

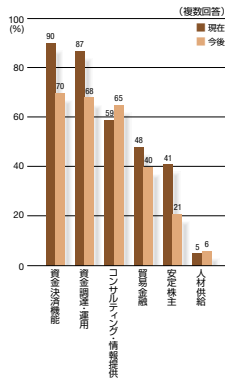


図18●取引銀行の評価システム

