

中野浩志

SAPジャパン株式会社シニアコンサルタント
(日本CFO協会主任研究委員)

テクノロジー・ウォッチ

企業競争がグローバルレベルで激化している中、自社のコアビジネスに経営資源を集中させる筋肉質の体質作りは欠かせない。企業の体質改善に資金管理は不可欠である。

ここでは情報技術を活用して企業の垣根を越えて事業サイクルとキャッシュフローをシームレスに統合し、運転資金利益率向上を図るFSCM(ファイナンス・サプライチェーン・マネジメント)という取組みについて紹介する。

運転資金利益率は、企業目標達成のために運転資金が効率的に使われているかをモニタリングするKPI(主要業績指標)となる。

$$\begin{aligned} & \text{運転資金利益率} \\ &= \frac{\text{利益} / \text{運転資金}}{(\text{利益} / \text{売上}) \times (\text{売上} / \text{運転資金})} \end{aligned}$$

運転資金利益率を向上させるには以下の取組みが不可欠である。

- ・事業サイクルを早く・低コストにまわす
(売上高利益率・運転資金回転率の改善)
- ・キャッシュフローの可視性を高める

図1は企業(製造業)の日々の事業サイクルにおいて、資金という流動資産がどのように循環するかを表している。この事業サイクルを早くまわすことが運転資金回転率改善につながり、事業サイクルを構成する業務オペ

レーションコストを下げることで売上高利益率改善につながる。

事業サイクルを早く・低コストにまわす

まず現状の業務プロセスの見直しが必要となる。部門の壁を取り払い、企業目標を達成するためにあるべきプロセスを徹底的に検討・再構築する必要がある。また、業務プロセス間のシームレスなデータ統合が重要となる。例えば、販売担当者が請求処理を行うと、

請求書の発行、売掛金台帳更新、売掛金仕訳計上リアルタイムに行われるのと同時に、入金予定情報として資金繰り表に反映されるというような具合である。リアルタイムなデータ統合により、業務プロセス間のデータ不整合がなくなり、事業サイクルをスムーズにまわすことができる。データのリアルタイム統合に情報システムは不可欠である。ERP

システ

ムを活用して、業務の自動化、業務プロセス間のデータ統合を行い、在庫圧縮や滞留債権管理に効果을 上げている企業は大企業のみならず中堅企業においても増えきている。また、インターネットを活用したWEB請求(EBP)により、請求コスト削減、請求プロセス改善を図る動きも見られる。こうした情報技術の活用は、購買条件(支払債務期間)・販売条件(受取債権期間)にも影響を与えてきている。

キャッシュフローの可視性を高める

運転資金の最適化を図るためには今資金がどのくらいあり、将来どうなるのか「見える」ことが重要である。このためには、金融機関の資金決済・残高情報、自社システム(販売・購買・債権債務管理システム)の入出金予定情報をシームレスに統合・レポートティ

FSCM ファイナンス・サプライチェーン・マネジメント

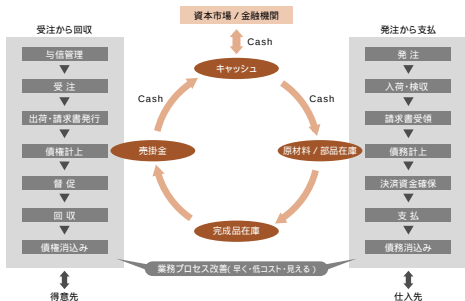
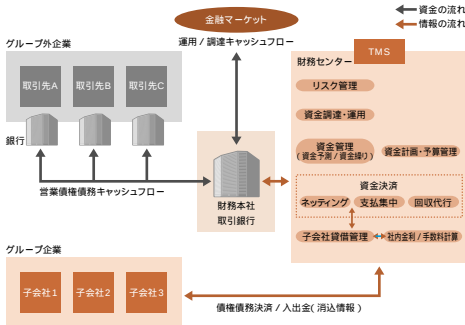


図2 ● 財布は一つ——グループ財務集中管理ツールとしてのTMS



グでできる仕組みが必要となる。金融機関の残高・決済情報をERPシステムにインターフェースして、ERPシステムが保持する債権債務期日情報と一元管理することによりキャッシュフローの可視性を高める取組みが欧米のみならず日本でも増えてきている。

企業の垣根を越えた運転資金利益率改善

企業単体で運転資金利益率改善ができても

グループ全体で改善できなければ意味がない。グループ全体で事業サイクルを早く、低コストにまわし、キャッシュフローの可視性を高める仕組み作りが必要となる。

事業サイクル加速化のためには、サプライチェーンを構成する様々な企業が、製造から販売などの情報をリアルタイムに共有し、サプライチェーン全体で事業サイクル短縮化を図るSCM(サプライチェーン・マネジメント

ト)への取組みと同時に、サプライチェーンとERPシステム、金融機関決済サービスなどとのシームレスなデータ連携が重要となる。グループキャッシュフロー可視化のためには、銀行口座の棚卸しを行った上で、CMS(キャッシュマネジメント・システム)サービスなどを活用して資金集中を行い、グループ全体の口座残高を「見える」ようにすることが第一歩である。

欧米では、このようなキャッシュマネジメントに加えて、リスク管理(流動性リスク、市場リスク、信用リスク等)もグループレベルで統合管理するTMS(トレジャリー・マネジメント・システム)の導入が進んでいる。

図2は、TMSを活用したグループ財務センター構築例である。財務センターは、グループ企業から債権債務決済情報を収集し、グループ企業内ならネットting、グループ企業外への支払いなら支払代行というようにグループ企業の資金決済の集中処理を行う。また、財務センターはグループ全体の資金残高把握・予測を行い、資金不足なら一括調達、余資があれば一括運用、必要に応じてリスクヘッジ取引というような財務オペレーションを行う。このようにTMSは、グループキャッシュフローの可視性を高め、財務取引とキャッシュフローをシームレスに統合することにより運転資金利益率を改善し、FSCM(ファイナンス・サプライチェーン・マネジメント)を実践する強力な武器となる。