

あるべき財務管理体制の実現に向けて

沖本美幸

中央青山監査法人 金融部・ディレクター
公認会計士
(日本CFO協会顧問)

日本企業の財務管理体制の現状と今後

従来、日本企業の財務管理体制は、本社・事業部・海外子会社といった組織ごとに独自の様々な財務管理手法を導入して管理しているケースが多かった。これは、属する地域の特性や組織毎に満たすべき機能の必要性に迫られ、それぞれの組織がばらばらに財務管理手法を導入してきた結果である。また、営業部門と十分に情報連携が取れないまま、財務部門が独自の管理体制を敷かざるをえないといった情報システムインフラの技術的制約も背景にあった。

株式持合いや間接金融を主体とした旧来の経営環境においては、こうした日本企業の財務管理手法でも、相応の効果を挙げることができたといえる。しかしながら、連結経営や企業価値重視の経営が求められる現在、このような管理手法では対応できなくなっており、先進的な日本企業のなかでは、充実したIT技術やネットワーク技術を利用し、財務機能を高度化しようとする動きがはじまっている。

これらの先進的企業は、ただ単に、既存の財務プロセスを新しい財務プロセスに置き換えるだけではなく、企業の財務体制のあるべき姿を検討し、内部統制機能を十分に具備したより効率的な業務プロセスへと改革を行い、その手段として、財務

管理システム等を導入している。

財務管理システムの導入プロセス

本稿では、日本の先進企業が財務管理システム導入の際に考慮している一般的ステップを説明し、導入プロセスを概説していく。これらのステップを踏まなければ、あるべき財務体制の実現は不可能であると考えてよい。先進企業のとっている導入ステップは、概ね次の四つの段階を踏んでいる。

- ① 企業の目的に添った財務ポリシー、財務組織の策定・構築
- ② 企業の営業活動と密接に関連した財務プロセスの作成
- ③ 財務ポリシー・財務プロセスに対応可能な銀行の選定
- ④ 右記の三点を充足できる財務管理システムの選択と導入

財務管理システムの導入には多くのステップが必要になる。したがって、財務管理システム導入プロジェクトには、しっかりしたプロジェクト計画を作成し管理を行うことが重要になる。

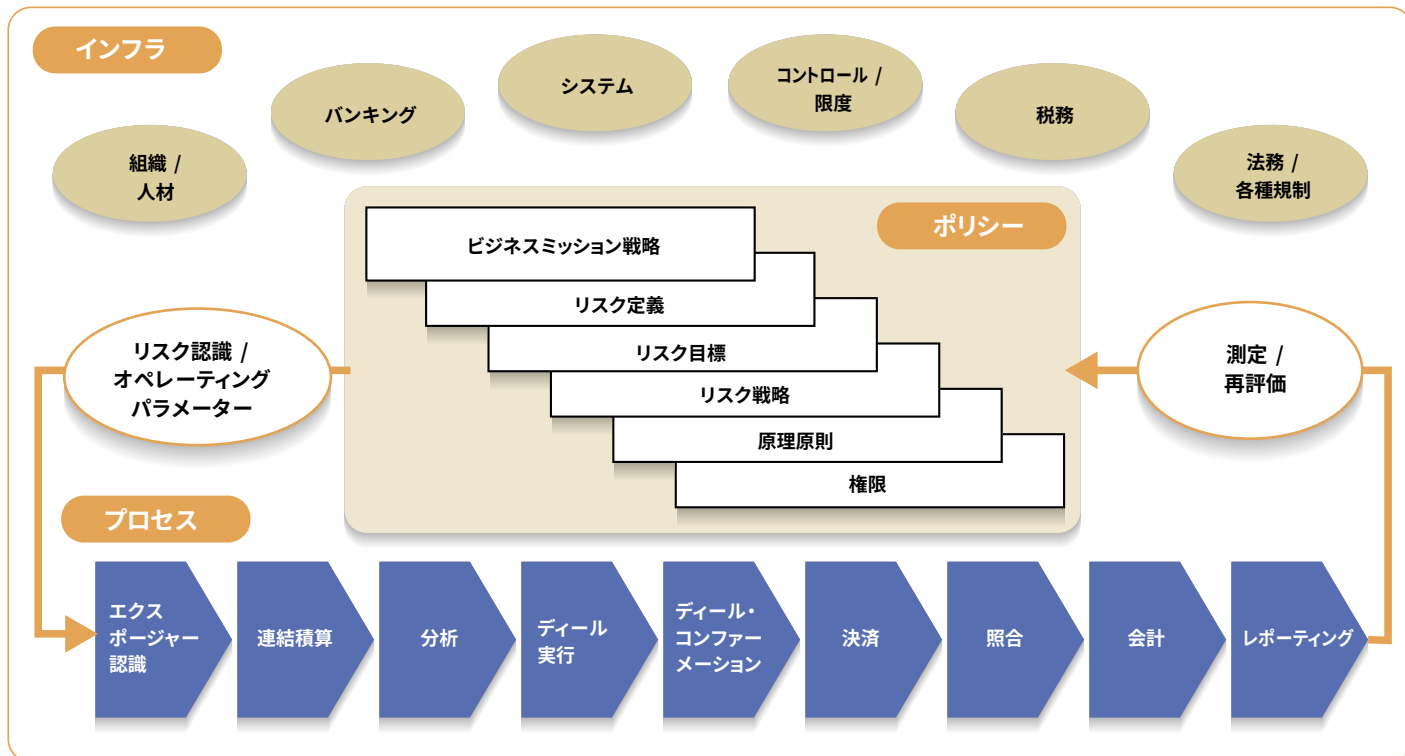
企業の目的に添った財務ポリシー・財務組織の構築とシステム導入

(1) 財務ポリシー・財務組織策定・構築

顧客・仕入先との関係など含めた自社の経営環境を財務部門が的確に認識し、株主が何を期待し、それに応えて取締役会がどのようなビジネスリスクをとり、収益拡大を図っていくのかを明確に理解することが必要である。それを踏まえて財務部門は、取締役会と協議し、財務リスクにどのように対応していくかという「財務ポリシー」を決める必要がある。財務リスクを集中管理するのか分散管理するのかといったことを含めこの財務ポリシーが財務組織のあり方に大きく影響する。具体的な財務ポリシー策定に当たっては、為替リスク・市場リスク・金利リスク・銀行信用リスク・流動性リスク・オペレーショナルリスク等リスク毎に、定義・目的・戦略・根拠を記載し、これを定期的に見直ししていくことが肝要となる。

(2) 財務プロセスの作成

作成する財務プロセスは、単なる財務部門内のプロセスに限らず、売掛金・買掛金の業務プロセスや銀行システムとの連携等を考慮し、内部統制の観点を組み込むことも必要である。財務ポリシーに基づき、各業務毎に、エクスポージャーの認識、連結積算、分



析・ディール実行・ディール・コンファーマーション・決済・照合・会計処理、レポートのサイクルを繰り返すことになる。

(3) 機能面からの銀行の選定

海外では取引銀行を機能面から選定する日本企業が徐々に増加しているものの、残念ながら日本企業は伝統的に政策的に取引銀行を選定しているケースが多く、機能面から選定することはまだ一般的ではない。機能の面から銀行を選定する方法は次の三つのステップに分解される。

① 提案書提出依頼書(Request for proposal)以下RFPを予め選定した数行へ送付

作成した財務プロセスが可能にしてくれる適切な銀行を選定するために、銀行側の機能面を十分に考慮し、財務部門のみならず業務部門の要請にも適合できるか検討することが必要である。銀行選定によって重要なオペレーションのプロセスが決定されるためRFPの質問事項は重要である。特に多国籍企業の場合、銀行選定にあたっては、世界各国の各地域で行っているビジネスの大まかな情報を収集する必要がある。情報収集の終了後に、RFPを作成し、予め選定した数行へ送付する。

② プロポーザルの評価

送付したRFPの回答を入手するまでに、プロポーザルおよびプレゼンテーションの評価のために、自社グループ内の共通の意思決定基準や機能の重要度を勘案した比較検討表を作成する。銀行のプロポーザルの入手後は、当該比較検討表を利用して各プロポーザルを評価することになる。各銀行にプレゼンテーションの機会を与え、質疑応答の機会を持つことも重要である。

③ 銀行の選定および導入計画の策定

導入作業によるビジネスへの悪影響を最小限にするために、選定した銀行のシステム導入計画を策定する。最終的に導入する銀行の体制を文書で明確化し、実行計画・作業について銀行と文書による同意を行うことも必要である。

(4) 財務管理システムの選定

上記で検討した、あるべき財務機能の条件に合致する財務管理システムを選択することが、最終的にグループの財務リスク管理を成功させる鍵と言える。財務管理システムの選択過程は、次の五つのステップで行う。

① システムベンダーへのRFPの作成と送付

② プロポーザルの評価

③ ベンダーの選定候補、デモンストラレーションへの参加および訪問

④ 契約のレビュー

⑤ 契約の締結

分析に要する時間を減少させ、プロポーザルの回答の中から最も可能性のある候補者のみを考慮するために、システムベンダーへ送付する前にRFPを事前に十分に吟味して作成することが重要である。続いて、システムベンダーの各プロポーザルを分析し、詳細なレビューを行い、社内で作成してある財務プロセスへの適合性に基づき、ランク付けを行ったり、ベンダーを直接訪問し、自社の要望に応えられるか否かをデータのテストパックを利用して評価することも必要となる。最終段階では、関連サービスについて、ベンダーとの合意事項の確認やライセンス文書、システムの契約を確認することも大変重要である。