

小貫 純一郎

キリバ・ジャパン株式会社
マーケティング マネジャー

ソリューション



資金可視化の具体的事例

先三回に渡り、グローバル資金管理の要諦およびマルチバンク対応に関してのポイント、クラウドコンピューティングが財務管理に与える影響と財務管理システム（以下、TMS）を選定する際に考慮する点を述べてきた。最終回の本稿では、グローバル資金の可視化の重要性について具体的事例を交えて考察する。

資金可視化の重要性

「資金の可視化」は財務担当者が適正に業務をこなすための基本的かつ重要な要素、大前提である。財務部門が効果的なファイナンス上の判断を下すため、リアルタイムのキャッシュ・ポジションを将来まで含めて正確に把握できていないといけない。企業の生命線である資金を正確に可視化できていないと、（特に専任者不在の拠点などでは）資金ショート、決済不履行のリスクがある。結果、手元資金を多めにせざるをえず、グループ内資金を寝かせることになり、銀行や市場への外部依存が高くなる。

グローバルにおける全グループ企業の資金を完全に可視化することにより、CFOは、財務体質の改善や投資やM&Aなどの戦略的判断を下せ、長期的な事業計画を立てることができる。株主は企業がどれだけキャッシュフローを生み出せるか見ているので、CFOはこれらの情報を知っているだけではなく、指摘される前にプロアクティブに管理、そして改善していかなければいけない。

財務管理システム（TMS）の必要性

そのためにIT、即ちTMSの採用は不可欠である。エクセルなどによる手作業ではリアルタイムのキャッシュ・ポジションを把握するのはほぼ無理である。

TMSが財務業務の基幹たりえる理由は、TMSは「オペレーションの自動化」「接続・統合」「資金の分析」機能が備わっているからである。「オペレーション」が自動化されると、効率化だけではなく、資金がリアルタイムに可視化される。「接続・統合」機能は、社内外のシステムとシームレスに接続し、さまざまなデータの取り込みを可能とする。

「資金の分析」機能は、資金繰り予測と実績との差異を割り出し、予測精度向上に資する。重要なのは、単一のシステムが財務・資金に関するあらゆるデータを集約し、可視化された情報を一つのレポートにできることであり、それをもとにCFOやCEOが財務戦略を立案・実行しやすくなることである。

システム連携の必要性

ERPや、A/P、A/Rなどの内部システムとも連携されているべきである。営業取引、財務取引それぞれのキャッシュフローの予測を取り込み、将来だけのキャッシュフローが生まれるか把握する。TMSに内蔵されていればBIツールの分析機能も使うべきだろう。

予測精度改善の必要性

予測精度の改善をしなければ、予測をするこ

と自体が無意味である。なぜならば、予測が信用できないので結局、資金を手元に大量に寝かせることとなり、全く何も変わらないからである。予測精度を向上するためには、正しいデータに基づく予実分析のPDCAを繰り返し、予測データを継続的に見直さなければいけない。

具体的事例―資金の可視化により得られたベネフィット

以下は、ある石油販売・流通企業（以下、A社）が、資金の可視化により、効果的に財務部門を変革させることができた成功事例である。A社は資金を可視化し、資金繰り予測の精度を高めようとしていた。

抱えていた課題

A社宛ての請求書は大半が三〇日サイトとなっていたが、商流の事情により、支払直前になって財務部門がその請求書について知らされるケースが多く、問題視されていた。A社は効率的で信頼性の高い、A社のビジネスと資金需要に適したキャッシュフロー予測プロセスを検討し始めた。

最初に既存システムの活用を検討した。石油販売・流通業界のビジネスモデルは特で、支払サイクルが非常に短い。例えば、バルクで購入される石油は四八時間以内に支払われなければならない、小売りされる時にはガソリンスタンドで直接支払いが行われ、入金までに二〜三日しかかからない。

四半期ごとの予測を立てる時には、まだ売上

と支払は発生しておらず、A社の事業は地政学的イベントなど多くの外的要因に強く影響され、季節性トレンドは見られず、既存システムのデータに頼ることはできなかった。

財務部門は、まず各事業部門に掛け合い、彼らの業務を理解することに着手した。事業展開を左右する要素、コストと利益率の変動要素をヒアリングし、各部門の計画、影響するトレンド、将来的に起こりうる事象を調査した。そしてこのようなA社の事業や業務の特性に応じて資金繰り予測を適切に効率よく行えるTMSを採用した。

TMSがもたらした効果

TMSを導入後、A社の財務部門は、毎月五部門から十二ヵ月先の予測を、ガソリンの店頭価格、利益率、販売量などの詳細な項目に分けられたデータとして受け取り、TMSに吸い上げ、財務担当者が全体を分析できるようなプロセスを構築した。

現在、A社の財務部門は、TMSが自動で突き合せた予測と実績を基に、なぜ差異が生じたかヒアリングし、予測と実績に大きな誤差が生じないようにすることができた。財務部門は毎週役員会議で、キャッシュフローの見込み、誤差の理由、直近六週間に影響がありうる要因を報告している。

顕在化した課題と効果

財務部門が認識した問題は、各事業部門が独立して動いていたということである。これは財務部門も例外ではなかった。どの部門もお互いに連携しておらず、二つの部門が同じ課題について議論している、ということもしばしばあった。

もう一つ表面化した課題は、各部門はプロジェクトを起案しても、財務部門に「資金がない」と一蹴されることを心配していたということだった。財務管理者は、TMSの導入目的は、「会社の事業計画に沿って各部門が立案した計画を、資金面から支援すること」だと説明し理解を得ることができた。

TMSを導入することにより、各部門は売上計上時期や未収額だけではなく、代金回収時期など「資金」を常に念頭に置き行動するようになった。A社の経理部門は過去の資金の動きしか見ていないし、帳簿上で最終的に入出金が相殺された金額しか眼中になかった。事業部門は石油の取引量を最優先に考え、支払や代金回収のサイトについては、ほとんど配慮していなかった。今までは入金が数日ずれただけで、あわてて支払代金を調達するようなことがあったが、各部門が「資金」の動きも意識しているため、そのような不要不効率な資金調達もなくなった。財務と事業部門が一緒になってプロジェクト資金を確保していくのだという理解が広まった。

まとめ

TMSを導入することにより、環境の変化に對し受け身にならず、プロアクティブになることができる。あらゆる事業部やグループ企業から財務管理システムを介して資金データを集約、分析し、各部、各社へ適切な助言や支援を行い、財務部門は戦略部門へと変革することができるだろう。