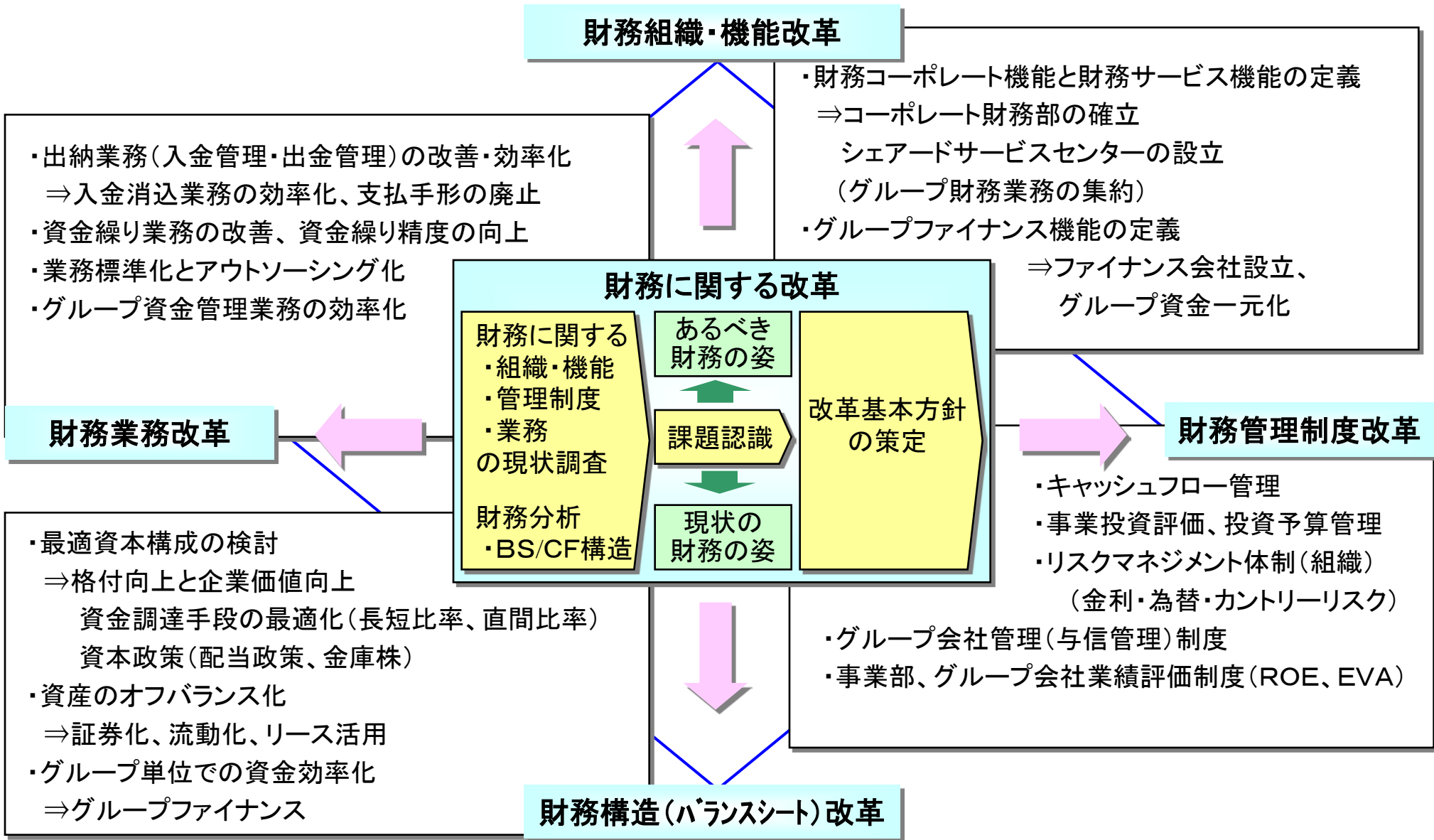


財務組織・機能の改革

1. 財務に関する改革の全体像



2. 財務組織・機能の改革の進め方

財務組織・機能の改革

A. コーポレート財務本部の確立とサービ業務の集約化

組織再構築の 基本方針設定

- ・改革の方向性の確認と明確化

SSC対象
範囲・機能
の概要確認

CMS導入
範囲・機能
の概要確認

財務機能・業務 の構造把握

- ・組織・業務の現状把握

業務・機能分類
・業務の反復性
・業務の専門性

業務量調査

業務コスト算定

資金動向把握
・金利・資金フロー

機能・業務 の切り分け

SSC対象
範囲・機能
の確定

- ・コーポレート機能とサービスセンター機能の切り分け

集約化する業務とグループ各社に残す業務の切り分け

CMS導入
範囲・機能
の確定

業務プロセス の設計

- ・業務の連関性の確保

業務フロー

承認権限

業務別要員数

資金フローの設計

組織再編成

- ・各組織・機能の能力要件・人材育成方針の明確化

グループ本社
(コーポレート本社)
組織形態

SSC組織形態
・中核会社内
・別会社化
・機能別複数社化

金融子会社
設立の可否

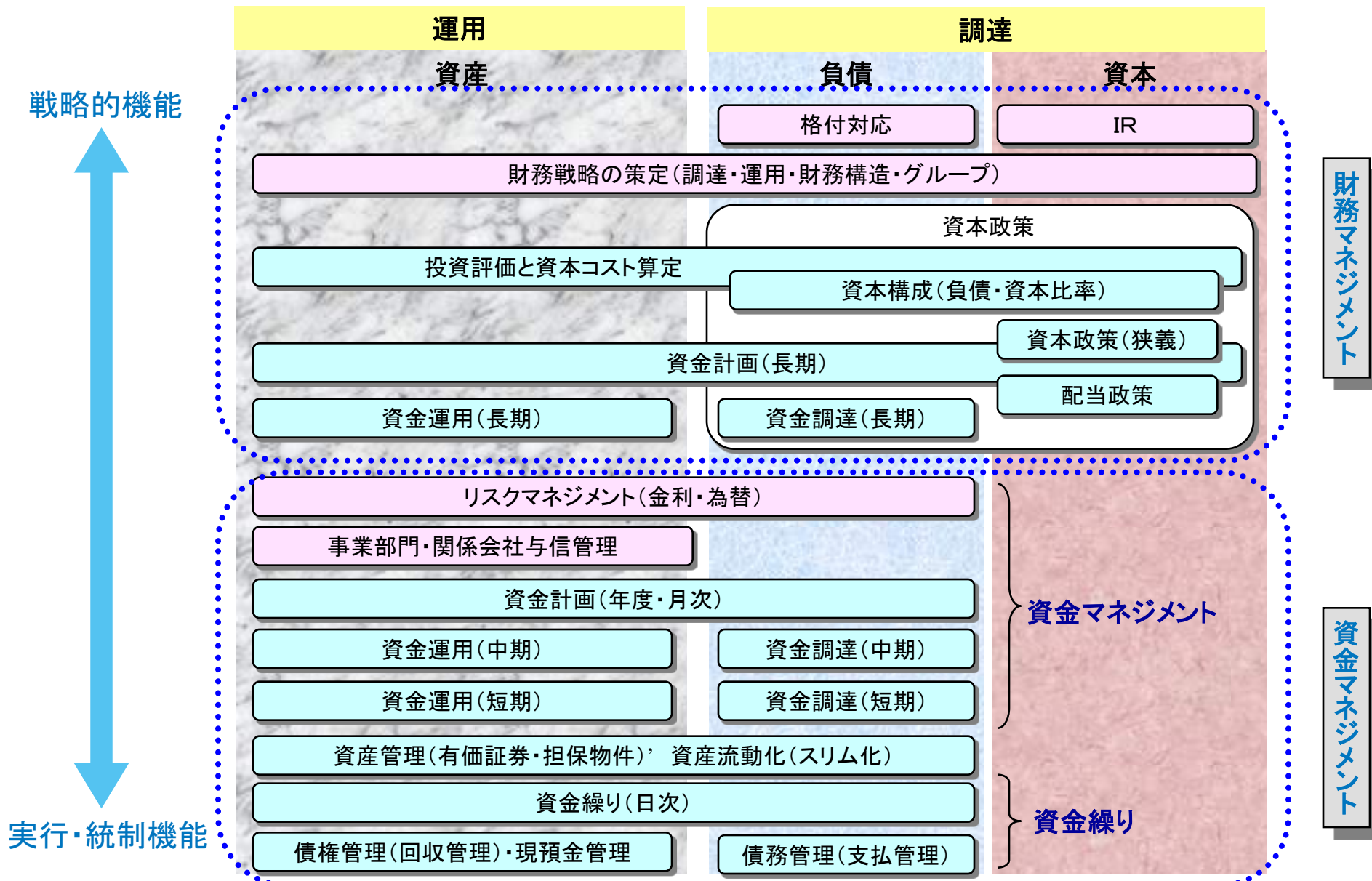
投資対効果算定

高度なグループ財務戦略の策定と実行
が可能となる組織体制

B. キャッシュ・マネジメント・システム導入(資金集約化)

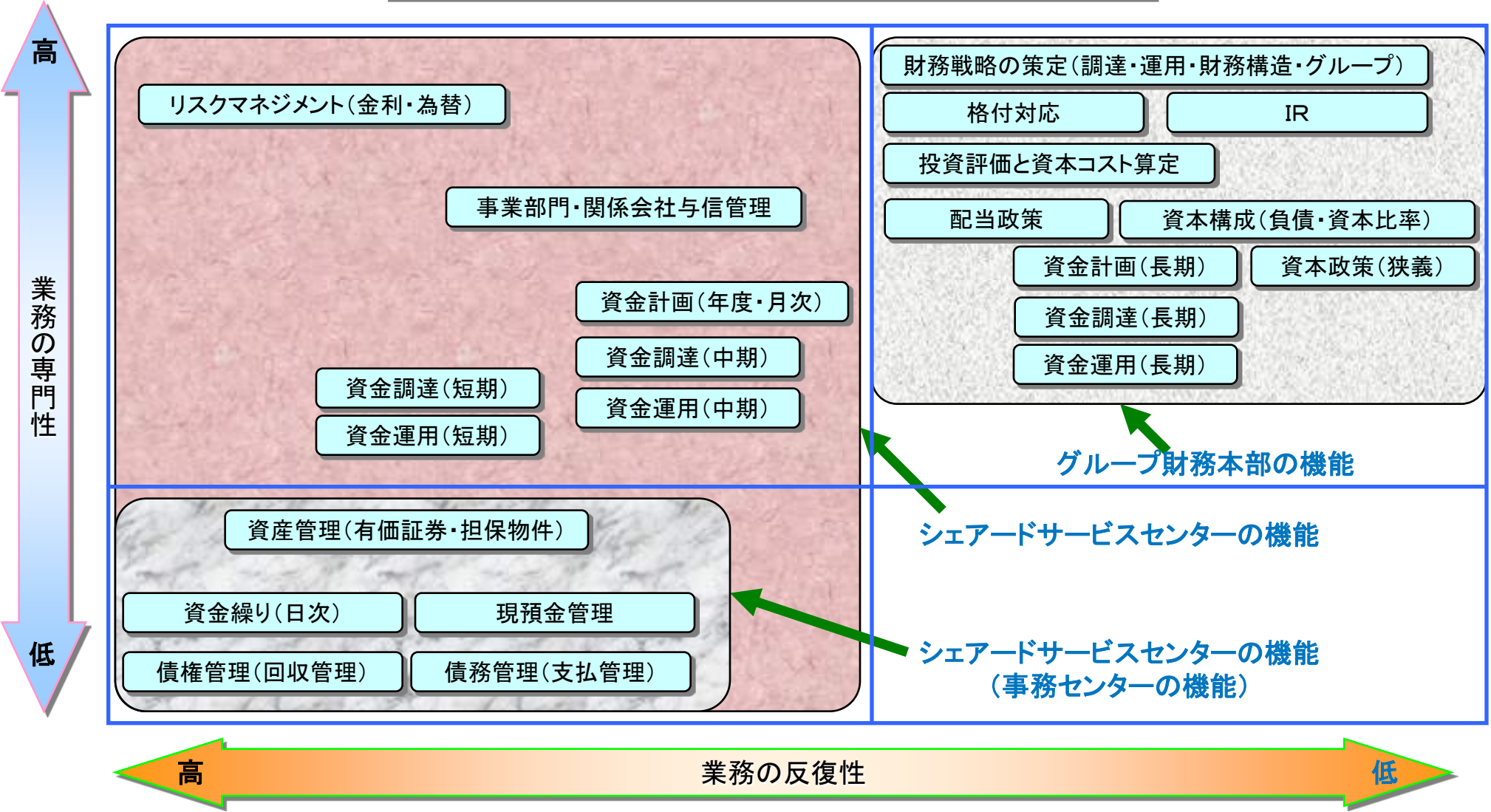
※SSC＝シェアードサービスセンター

3. 資金の調達・運用の側面からみた財務機能



4. 財務機能と組織の改革の方向性

業務特性と組織別業務機能の革新案



5. 財務部門の機能革新と組織構造

コーポレート財務本部

★非定型・戦略業務

- ・グループ全体に係る財務マネジメントを統括し、企業価値を創造するための業務を遂行する。
- ・財務業務、他業務を経験したメンバーも擁し、CFOをトップに配する組織である。

シェアードサービスセンター

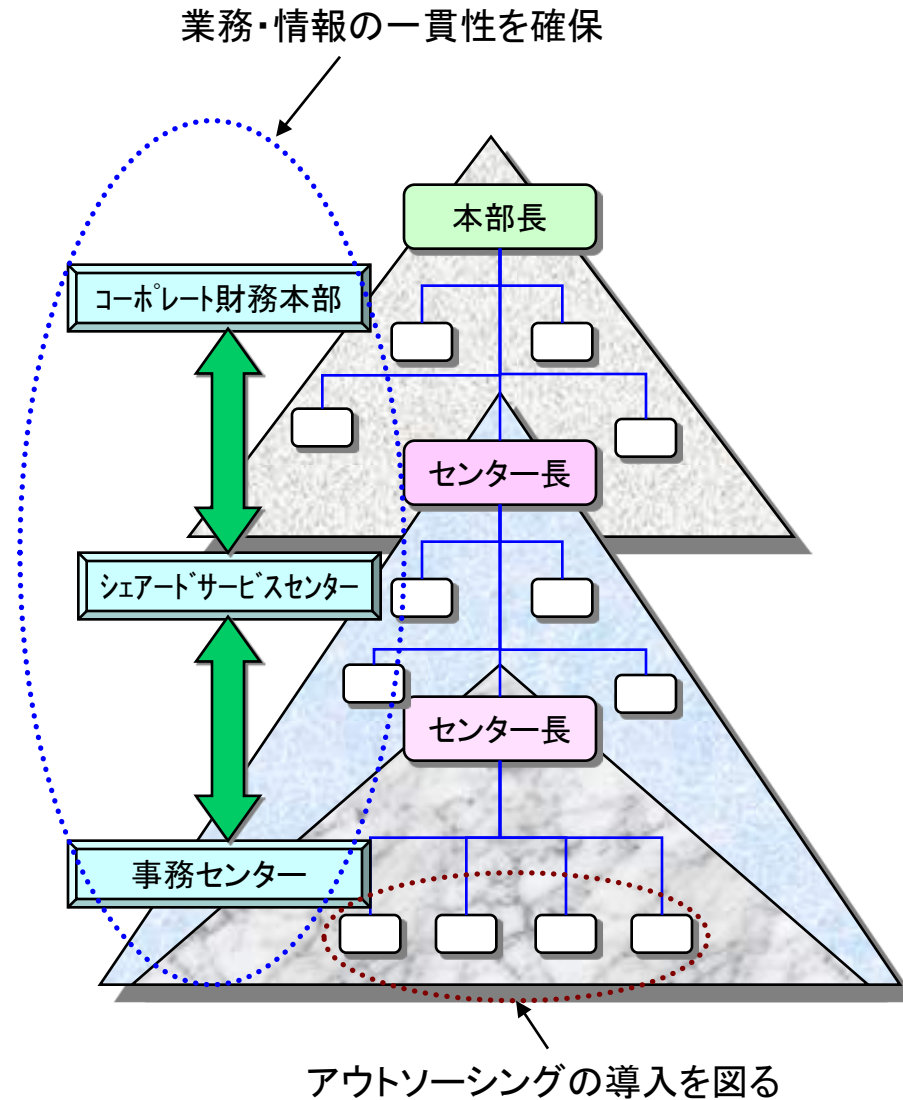
★専門的・反復業務

- ・グループ各社が行う共通業務を集中し、良質なサービスの提供と業務の効率化、さらに財務以外の業務へ資源を配分する。
- ・財務専門知識を身につけたメンバーで構成し、グループ財務本部を通して的確な財務情報を経営者に提供できる組織である。
- ・この部署のトップはグループ財務本部のメンバーの兼務とする。

事務センター

★単純・反復業務

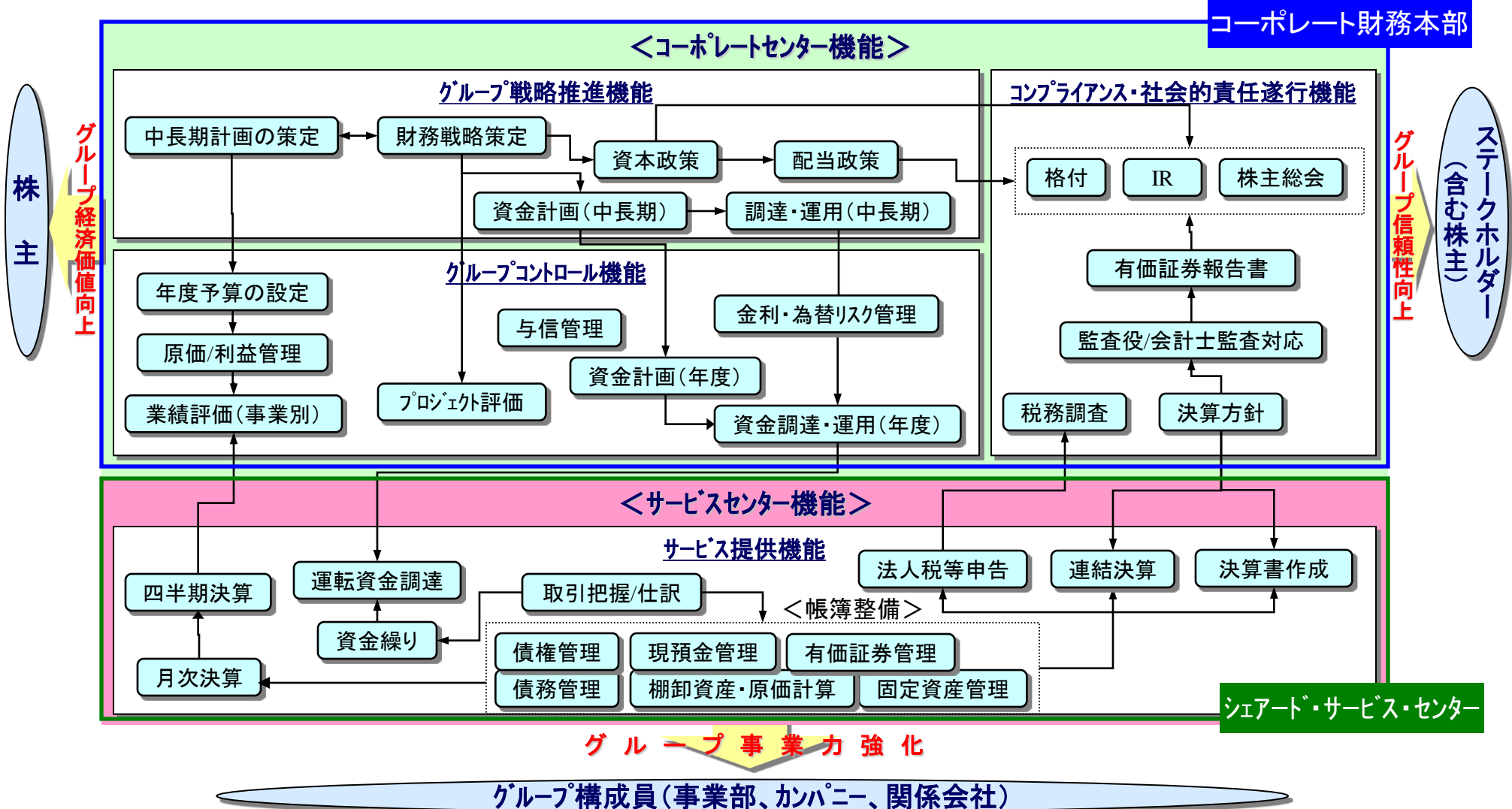
- ・集中した資金管理業務の中でも専門知識を要しない業務を集中し、業務の効率とコスト削減を図る。
- ・正確に業務を遂行し、かつ、人件費が安いマンパワー(アウトソーシングの導入を図る)で構成し、リーダにシェアードサービスセンターの担当者を配置する。



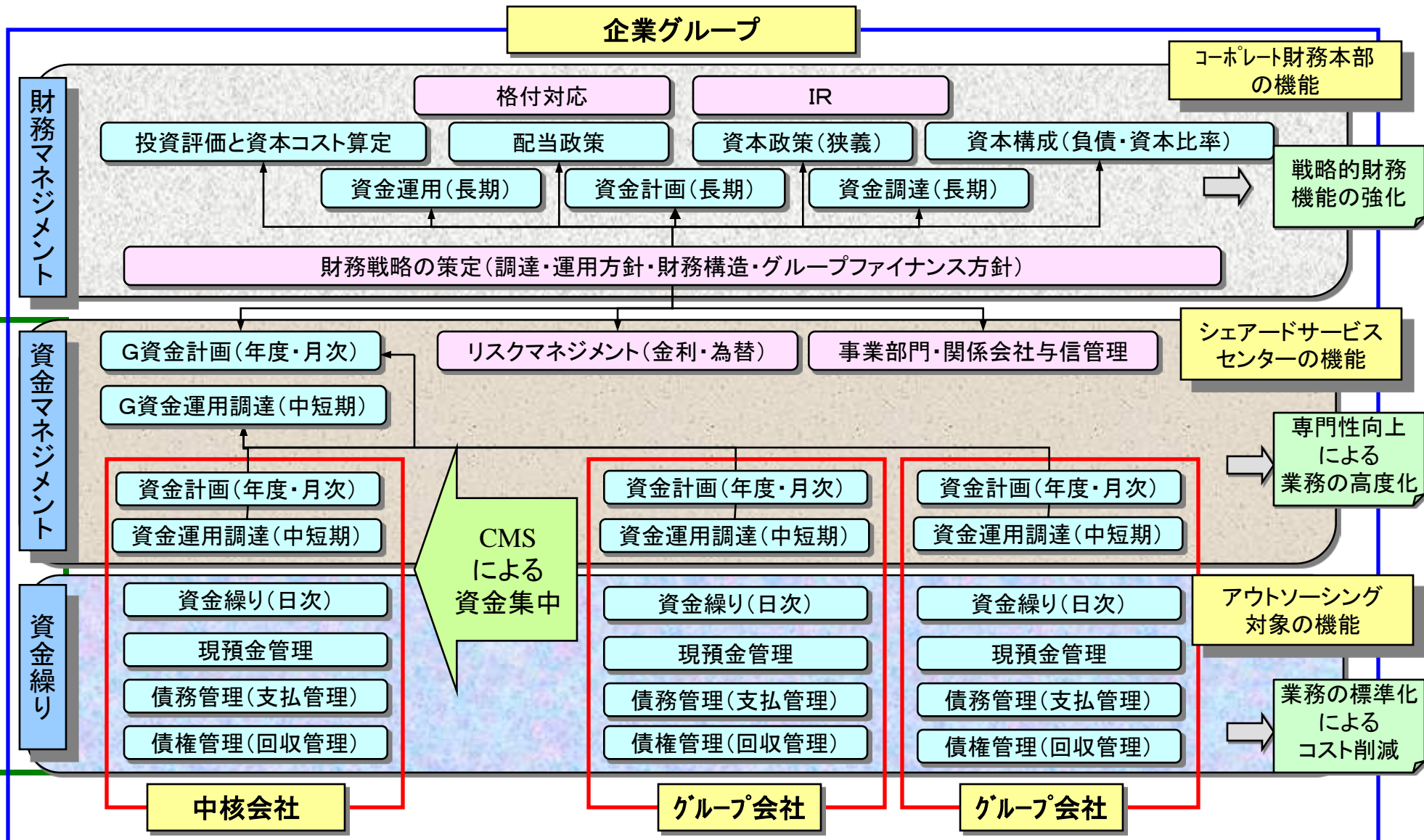
6. グループ財務・経理機能

◆下記の図は、財務・経理機能の一覧である。これら機能に関してのその業務特性に応じて、シェアード・サービス化する業務、アウトソーシングする業務を切り分ける。

・業務の切り分けに当たっては、プロセス連関性に注意する(一貫プロセス業務は同じ組織に置く)。



7. 財務機能と組織の改革の方向性



財務戦略の策定(調達・運用・財務構造・グループ)

- ☆企業価値の最大化のために、投資意思決定、資金の調達・運用、配当、リスクマネジメントに関する基本的な方針を決める。
- ・投資の評価方法・基準の設定、資金の運用方針の決定
- ・資金調達のバランス(負債・資本比率、負債の長短比率)、資金調達方法(間接・直接調達比率)に関する方針の決定
- ・配当政策に関する基本方針の決定
- ・為替、金利、流動性等に対するリスクマネジメントの基本方針の決定
- ・グループ経営推進の面から企業グループ単位での策定が必要となる。

IR

- ☆自社の実情を投資家に広く知ってもらうことを目的として、広報活動を行う。経営戦略、事業戦略、財務戦略、投資計画等を明確にし、事業運営から生み出されるキャッシュフロー予測も明確にする必要がある。

格付対応

- ☆十分な量と低コストの資金を可能とするために、格付け機関から高い格付けを取得する。
- ・収益性だけでな、流動性指標や自己資本比率等のバランスシート管理を行う。
- ・経営戦略、事業戦略、財務戦略、投資計画等を明確にする。

投資評価と資本コスト算定

- ☆投資評価の基準となる資本コストの算定とそれを上回るリターンを生む投資・事業の選択。
- ・投資評価の方法として、企業価値向上の観点からEVA・ROE・CFROI等の資本効率指標も利用する。
- ・株主資本コストの認識・測定と、加重平均資本コストの算出

資本構成(負債・資本比率)

- ☆資本コストが最小となるように、株主資本と負債の構成比率を調整する。
- ・増資、自己株式の取得、配当等による株主資本額の調整。
- ・外部借入による自己株式取得、あるいは増資資金による借入金の返済。

資本政策(狭義)

- ☆株主資本額の調整(資本の調達・払戻)とその具体的な方法の選択
 - ・調達先(誰に株式を割当てるか)、発行する株式の種類(普通株、優先株等)、調達額の決定
 - ・自己株式の取得先、取得株数・価格の決定

配当政策

- ☆稼得した純利益を株主への配当と内部留保とに配分する比率の決定。
 - ・事業への再投資に回す内部留保の決定。
 - ・安定配当、額面配当主義からの脱却が課題となる。

資金計画(長期)

- ☆中長期経営計画に基づき、その計画期間内の資金計画を立てる。
 - ・期間内の必要資金を算定したうえで、その資金用途の性格により、①期間(長期・短期) ②金利(固定・変動) ③調達手段(間接金融・直接金融・証券化等)の方針を決める。

資金運用(長期)

- ☆中長期の経営計画に基づき、長期の資金運用を行う。
 - ・M&A戦略や多角化戦略、設備IT投資戦略に基づき資金運用する。
 - ・新規事業や海外事業への投資計画に合わせて、資金運用する。
 - ・人材開発や研究開発への投資計画に合わせて、資金運用する。

資金調達(長期)

- ☆長期的な資金需要に対して返済期間の長い資金を調達する。
 - ・長期的な資金需要としては、設備投資資金、M&A資金、事業開発(新規事業)資金、長期運転資金(固定的な運転資金)がある。
 - ・返済原資を明確にし、返済予定を予め決めておく。

リスクマネジメント(金利・為替)

☆金利や為替の変動リスクを適切にコントロールすることによって市場変動による不確実性を排除する。

事業部門・関係会社与信管理

☆事業部門や関係会社に資金需要に合った適切な与信枠を与え、資金需要の増減に対応して資金過不足が生じないように資金を供給するとともに、資金面での上限を課すことにより企業グループ全体として、不採算・資金効率の悪い事業への資金流出の歯止めとする。

資金計画(年度・月次)

- ☆長期資金計画および年度予算(損益・投資予算)に基づき、年度の資金計画を立てる。
- ☆月次売上予算(季節的な売上変動)や納税・賞与等の資金需要を織込んで月次の資金計画を立てる。
- ・計画と実績を定期的に対比しながら修正していく。

資金運用(中期)

- ☆年度の資金計画に基づき、中期(概ね3ヶ月～1年)の資金を運用する。
- ・恒常的な運転資金の運用が中心となる。

資金調達(中期)

- ☆年度の資金計画に基づき、中期(概ね3ヶ月～1年)の資金を調達する。
- ・運転資金および納税や賞与資金の調達が中心となる。

資金運用(短期)

- ☆短期的な運転資金の余剰を資金運用する。
- ・回収と支払のタイミングのズレから生じる概ね2、3ヶ月から数日間の運転資金の余剰の運用

資金調達(短期)

- ☆短期的な運転資金の不足を調達する。
- ・回収と支払のタイミングのズレから生じる概ね2、3ヶ月から数日間の運転資金の不足の調達。
- ・コミットメントライン等を有効に活用する。

8. 財務機能の説明④

資産管理(有価証券・担保物件)

- ☆有価証券等の現物の管理(入在庫・保管)を行う。
- ・資産の現状・担保状況・差し入れ先等を定期的に把握する。

資金繰り(日次)

- ☆月内あるいは概ね1ヶ月先までの銀行別の入金予定と支払予定を予測し、銀行残高に不足が生じないように資金の移動を行う。

債権管理(回収管理)・現預金管理

- ☆売掛金や未収入金等の債権の入金(送金、手形回収)の管理(消し込み)と受取手形の管理を行う。
- ☆現預金の現物を管理し、帳簿残高と実際の現金預金残高・銀行預金残高と定期的に照合する。

債務管理(支払管理)

- ☆買掛金や未払金等の債務を遅滞・遺漏なく支払うとともに、支払手形の管理を行う。

株式会社 日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門
戦略経営クラスター
プリンシパル 小谷和成
E-mail: rcdweb@ml.jri.co.jp

本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。