

「キャッシュフロー経営」と財務部門の役割

「キャッシュフロー経営」が時代のキーワードとして脚光を浴びてきた。しかし、この「キャッシュフロー経営」なるものを実践していくにあたって、財務部門は何をすべきで何ができるのか、明確になっているであろうか。今回は、とある某企業の財務部門で繰り上げられた一風景を再現するという形を取り、難解な理論は割愛し平易な内容でこのテーマに挑んでみたい。

第1章 キャッシュフロー重視と実務の結びつき

A部長: (自席に戻り)「Bくん、Cさん、少し打ち合わせたいことがあるんだ。」

B課長: (打ち合わせスペースにて)「部長、何についての打ち合わせでしょうか。まさか今日の経営会議で報告された来期の資金計画が了承されなかったとか。」

A部長:「いやいや、計画は了承されたよ。問題はその後だ。社長が唐突に訊ねてきたんだ。『財務部長、キャッシュフロー経営なる言葉を最近よく耳にするが、わが社の財務部門の取組みはどうか』って。」

C担当:「うーん、簡単そうで難しいですね。」

A部長:「痛い所を突かれた。私自身『キャッシュフロー経営』がどのように実務と結びつき係わり合うのか明確には整理できないでいたんだ。そこでだ。お二人のお知恵を拝借して部内で意見をまとめたいんだ」

C担当:「でも、キャッシュフロー経営って、エンロンやワールドコムが大事件を起こした後では、雲行きが怪しいですよ。日本企業でもIT系の企業は、方針転換しているみたいですよ。」

B課長:「それは違う問題じゃないかな。エンロンやワールドコムは、コーポレートガバナンスのあり方に問題があった訳で、ITバブルにまみれた各社が標榜したのは、キャッシュフロー経営ではなく株価時価総額経営だ。企業価値を創造することをゴールとした、キャッシュフローを重視する経営姿勢、それ自体は否定されてないと思うよ。」

A部長:「私も同感だ。」

A部長:「そしてだ。我々が知りたいのは、そのキャッシュフロー重視の経営姿勢というのが、どのように実務と結びつくのか、だよ。ここを整理すれば、今後の財務部門が何をすべきか明確になるはずだ。」

C担当:「おっしゃる通りなんですけど、でも私、出納や資金繰り業務を担当していますが、企業価値創造やらキャッシュフロー重視にどう結びついているか、イメージがわかりません。」

B課長:「それならまず、各自の分担業務をリストアップするのはどうですか。列挙すれば、その業務がどの『機能』に基づくのか話を進められるでしょう。」

A部長:「そうだな。更に、何らかの軸を用意して、『機能の分類』をして整理したらいいだろうな。これは、キャッシュフロー経営において財務部門が果たす『ミッション』と関連付けることにもなりそうだな。」

第2章 財務部の業務と機能の分類整理

C担当:「では一番乗り！ 私の分担からリストアップしていきますね。私たち担当職は、預金や手形、小切手などの現物管理から始まって、各種の支払業務、それに請求入金チェックと滞留分の部門へのアナウンスがあります。それに加えて、入出金について仕訳伝票の作成などの業務、向こう1週間の入出金の予測と、日々の収支報告の作成、あとあと……」

B課長:「要はたくさんの業務があると。その雑多な担当職の業務をまとめて、D君(主任)たちは月間予定と実績報告資料を作成して私に報告してくる、段取りだったよね。」

C担当:「担当職と主任一同の仕事に関して、『機能』ですか、その言葉で説明するなら、日次資金繰りや現預金管理・現物管理に始まって、債権回収と債務支払の管理、そして、月次の資金計画と、実際の資金運用・調達でしょうか。」

B課長:「次は私の番だ。私の分担の中で最大の業務は、部長が経営陣に諮った方針に基づいて、年度の資金計画とそれに伴う調達・返済・運用の計画を策定することだ。続く主要業務は、計画の遂行チェックと、投資済案件の進捗チェックなど。これらの業務は事業計画と絡みもあるし経営に諮る必要もあるから、部長や次長などと連携を取りながら進めている。」

C担当:「金利や為替の難しい交渉を金融機関とされたり、グループへの与信管理も担当されていますよねえ。」

B課長:「ああ、それもあるね。で、私の担当を『機能』別に言うと、年度の資金計画と、実際の資金運用・調達、そしてリスクマネジメントに、事業部門や関係会社の与信管理となるな。」

A部長:「残るは私だな。まずは、中長期の資金予算の立案をすること。それに基づいて、調達・返済および余資の運用について金融機関と交渉する際の方針を決定する。加えて、一定額以上の投資の審査と承認をすること。あとは、格付け機関への対応かな。」

C担当:「あれ、配当政策や資本政策なども部長がされていませんでしたっけ。」

A部長:「うーん、現状、主管は総務で、財務がそのフォローをしているような形になっている。」

B課長:「それは、決算報告などのIR(投資家への広報)の主管は広報部門で、財務がフォローしているという点で同じですね。」

C担当:「主管部門は広報でも、資料請求といった形で私たちに大量に降ってくる、あれですね。」

A部長:「自社株買いは最近話題になることが多いし、株主へ配当(外部流出)するのか、内部留保し事業投資にまわすのか判断することも重要になってきている。財務部から経営幹部に働きか

けて積極的に関与していく方向だよ。」

C担当:「へえ、なるほどー。では部長の仕事を『機能』別に言うと？」

A部長:「主要機能は、財務戦略の策定、つまり投資・調達・返済・運用・配当・リスクマネジメントに関して基本的な方針を決定すること。付随して投資評価と格付け対応。配当政策やIRは、積極的な関与が望まれる機能だ。」

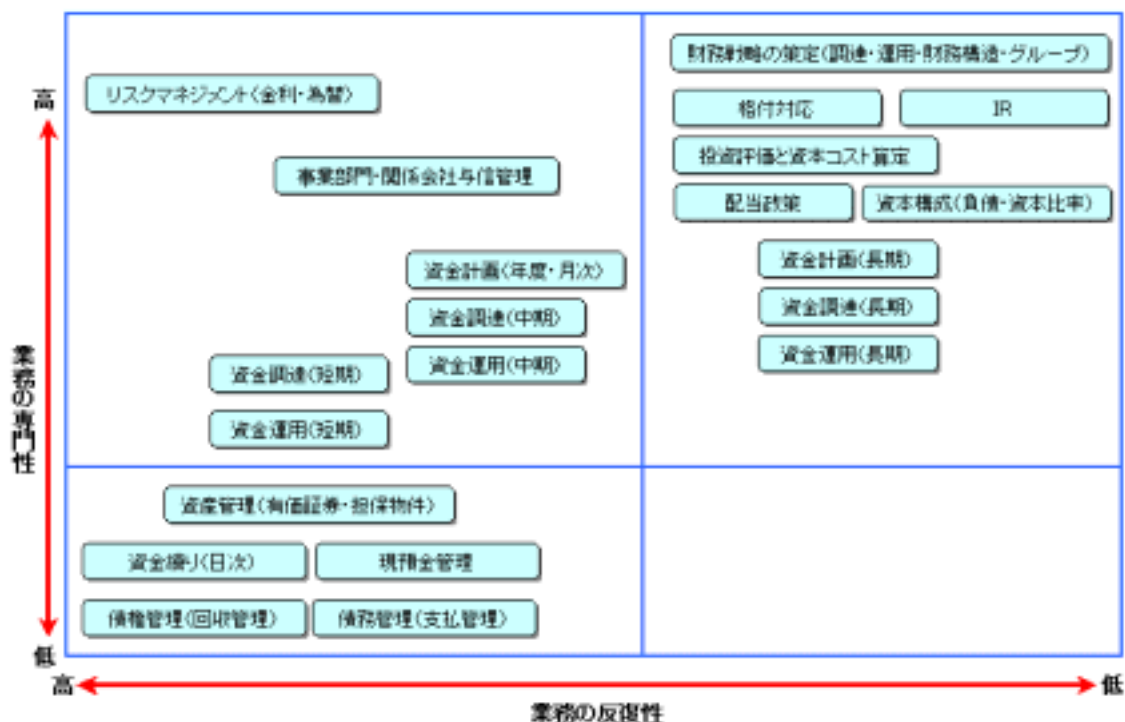
B課長:「財務部の業務と機能が意外と多岐に渡ることが分かった所で、次に、財務部の機能について分類・整理していきましょう。財務部の機能は、日次資金繰りからIRまでと、単純だけどころしなきゃいけない仕事から、マニアックな感じのする仕事に加えて、戦略性が要求される仕事までありますからね。」

C担当:「わー大変、頭がこんがらがりそう！部長、何か分かりやすい分類の仕方ってないんですか。」

A部長:「軸を二つ用意してマトリックス図にしてみたらどうかな。業務の専門性(高度さ)という軸と業務の反復性(頻度)という軸の組み合わせで分類する。前者の軸は、業務が必要とする知識が高度で専門的か、あるいはそれほどマニアックな訳ではないか、という視点だ。後者の軸は、高い頻度で発生する種類の仕事か、あるいは業務頻度が低いのか、という視点だ。

図にしてみると、図表1のようになる。

(図表1) 業務の特性(専門性・反復性)からみた財務機能の分類



大きく分けて、専門性は高くないけれど反復性は高い仕事のグループと、専門性も反復性も高い仕事のグループと、専門性は高いけれど反復性は高くない仕事のグループに分かれるね。」

C担当:「私がしている仕事は左下に多くて、課長が中心にしている仕事は左上に多いですね。部長が目指しているのは右上の仕事ですか。」

A部長:「そうだ。別の言葉を使えば、各機能が、財務戦略・財務マネジメントといえる機能、資金マネジメントといえる機能、又は資金繰りといえる機能なのか、考えると良い。」

B課長:「財務戦略・財務マネジメントは右上ですよ。戦略とか政策という言葉が踊っているし。IR・格付け対応とか配当政策とかトップマターに近いものですね。」

A部長:「そして、左上は資金マネジメントだ。月次・年度の資金計画とその運用・調達の実行に、事業部門や関係会社の与信管理、それから金利や為替の変動への対応だ。」

C担当:「残る、左下が資金繰りですね。債権管理や債務管理、現預金の管理に日々の資金繰り。地味だけど、軽視されたくない、縁の下の力持ち機能。自画自賛ですけど！」

B課長:「あれっ気のせいかな、今の財務部は左下か左上の仕事が多い気がしますね。」

A部長:「実はそうなんだ。少し懸念はしている。」

C担当:「それから部長、他にも分類の仕方ってあるんですか。あったら教えてください！」

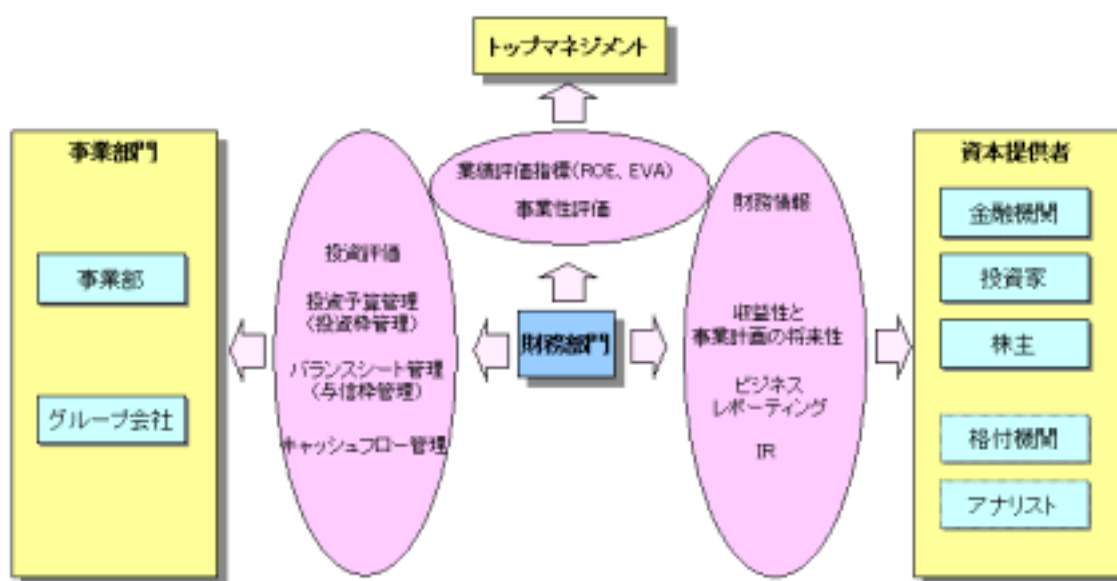
A部長:「向学心があていいね。財務部を取り巻く外部機関や内部組織のどこに対して働きかける機能かという視点でも分類できる。」

B課長:「財務機能のミッション、ですか。」

A部長:「うむ、そうだ。一つ目のミッションは、投資家・機関投資家・金融機関に対してIRをきっちり実施するとともに社債等の格付けを向上させる、という機能だ。次に、二つ目のミッション。事業部門や関係会社に対しては投資評価で資本効率をみたり、与信管理で資金需要の増減に対応すると同時に不採算事業への資金流出に歯止めをかける、という機能。最後に、三つ目のミッション。経営陣に対しては財務面の基本方針を示し、年間予算・投融資計画・調達計画などを明示する、という機能。もちろんこれらのベースになっているのは日・月・年次の資金計画と実行だ。」

C担当:「大きく分けると三方向ですね。なんとなくイメージが掴めてきました。」

(図表2) リレーション面からみた財務部門の役割



第3章 グループ経営と財務部

B課長:「これまで漠然と考えていた財務部の機能やミッションが、ぐっと広く、しかも重くなる形ですね。今まで通りのメンバーで業務をこなせるかな。」

A部長:「そうだね。加えて最近では、キャッシュフロー経営にしても、単体ベースではなく連結ベース

で、そして同様に、財務部の機能やミッションにしても、グループを意識しなければならない。」

C担当:「グループ会社の全部を面倒見るってことですか？」

B課長:「いや、面倒をみるっていうよりも、各社の財務がすべき業務(機能)と、グループ財務がすべき業務(機能)を区別すべきなんじゃないかな。」

C担当:「どういうことですか？」

A部長:「例えば、グループ全体の資金効率やキャッシュフローを考えて方針を示すのは、グループ財務の業務となる。その方針の下で各社は資金調達をしたり、プロジェクト投資評価をしたりすることになる。」

C担当:「そうなると、グループ経営方針っていうんですか、それがないと、財務も方針を出せませんよねえ。」

A部長:「理解が速いね。選択と集中の時代といわれる今、グループの資金を効率よく調達運用し、グループ全体を統制していかなければならないんだが、その前にグループの経営方針があり、人・モノ・金・情報をどのように配置するか方針があるべきだ。それはまあ、私や経営者の責務でもある。」

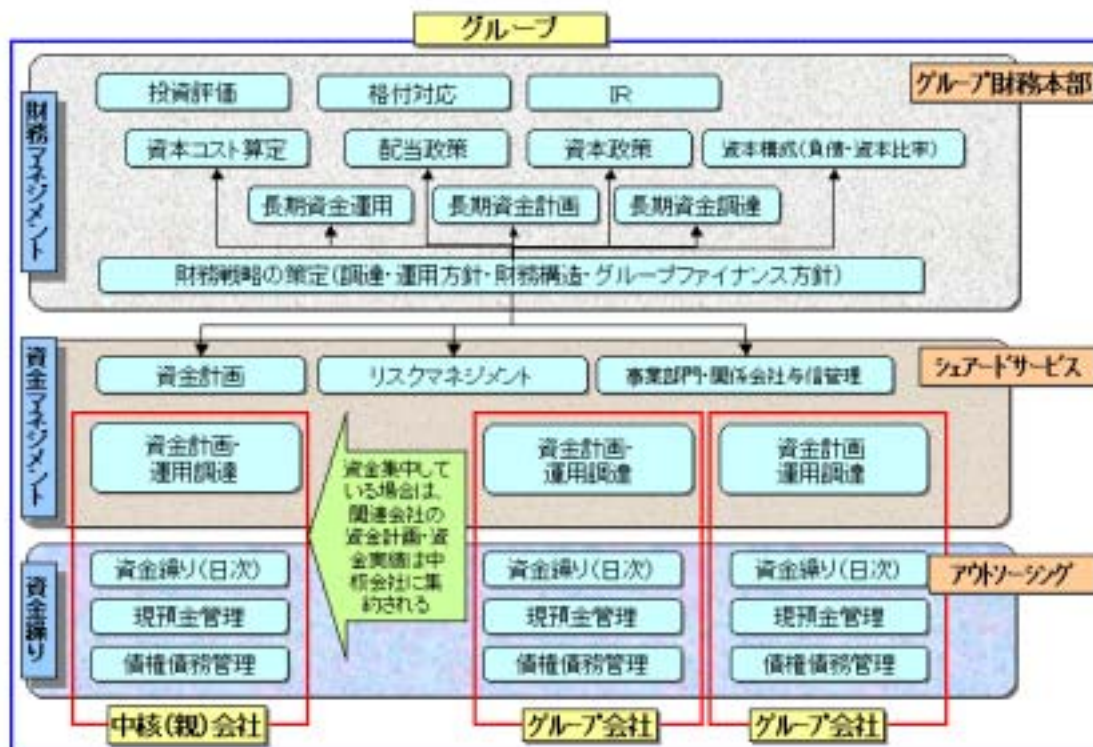
B課長:「最近よく聞くシェアードサービスの導入も、グループ経営・財務を考えるなかで重要ですよね。各社の財務業務を1箇所に集中させて、グループ全体の財務効率化を図るんですよ。」

C担当:「シェアードサービスで集中できる業務って？」

B課長:「さっき話したマトリックス図で言えば、左下の部分の業務は1箇所に集めやすい。しかし、その場合でも単に業務を寄せ集めるのじゃなくて、グループの全体最適をはかるように業務改善をした後に集めるべきでしょう。そうしないと、シェアードサービスセンターの業務が非効率になり、結局、グループ全体の効率化が実現できなくなるでしょう。」

A部長:「それから、左上の業務でもシェアードサービス化することができる。専門性も反復性も高いなら、専門家をつけて常に高い品質の業務サービスを提供するようにできる。例えば、金利や為替を熟知した人間が、グループ各社のリスクマネジメントをした方が、各社で人材を教育し配置するより安心だし効果的だろう。」(図表3)

(図表3) グループ経営における財務部門内の業務の区分け



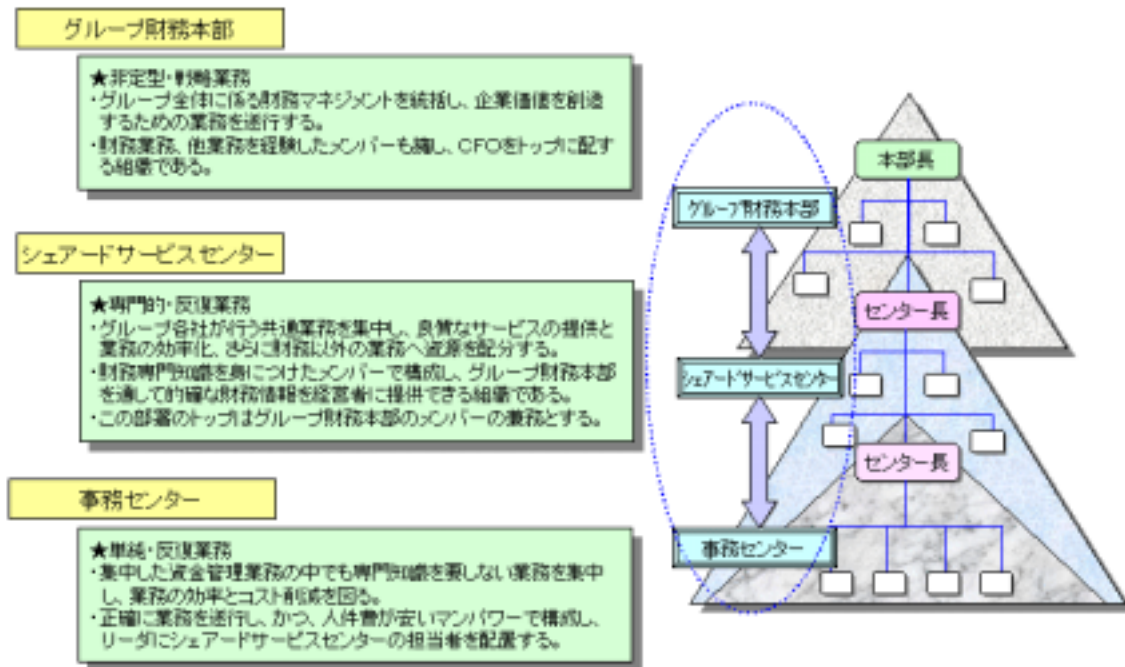
C担当:「ええっ待ってください。それってもしや、私と課長はシェアードサービスセンターに行って、グループ会社の業務をする、ってことでは!？」

A部長:「シェアードサービスセンターは独立採算運営だから、やりがいがあるぞ。」

C担当:「ここまできて開けてびっくりですね。でもチャレンジしてみようかしら。」

A部長:「よしっこれから、グループの財務機能と組織の関係を図にしてみるか(図表4)。マトリックス図の右上の機能を担当しグループ財務戦略を策定する、グループ財務本部を置く。そして、図の左側の業務をシェアードサービスに集中する。全てとはいかないから、一部の機能は各社に残るだろう。更には、日々の資金繰り業務など左下の機能は、社員ではなく、派遣の人とか外部にアウトソーシングもできる。この場合、組織としては3階層の組織になる。」

(図表4) 財務部門の組織と機能の革新



B課長:「そうか、これからのグループ経営時代をのりきるためには、財務部門も大きな改革を迫られますね。」

第4章 キャッシュフロー経営と財務部

A部長:「財務部の業務と機能が分類でき、グループ経営における財務組織についても整理できたところで、本題のキャッシュフロー経営に戻ろう。そもそもキャッシュフロー経営とは何だ？財務部としての取組みは？」

C担当:「隣の経理部で、半期に一度キャッシュフロー計算書を作成してますよね。『利益は意見、キャッシュは真実』とか言って、損益計算書よりもキャッシュフロー計算書を重視する考え方もあるらしいですよ。」

B課長:「なら、利益と同じように一定期間のキャッシュの増減を重視することがキャッシュフロー経営ということか？納得が行かないなあ。より重要なことがありそうだ。」

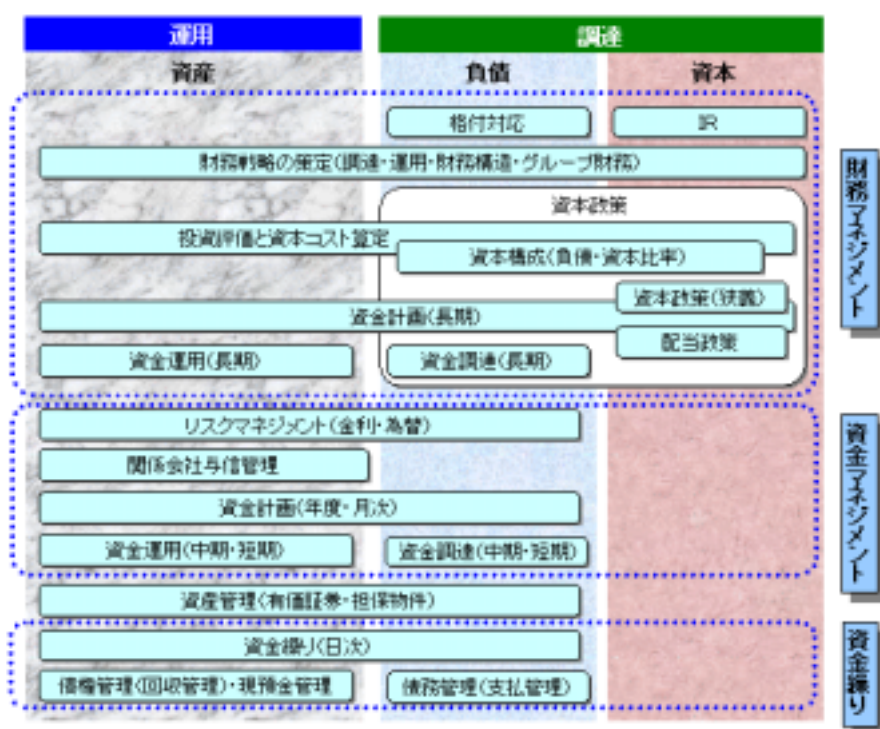
A部長:「そうだ、もっと重要なことがある。キャッシュフロー経営とは、株主や投資家、銀行などが

ら提供を受けた資金(キャッシュ)を事業に投資し、そして事業から回収するキャッシュを、彼ら投資家たちが期待する以上のものにして返してあげることを明確に意識する経営スタイルだ。必ずしも1年という期間にこだわる必要はない、もっとロングスパンで考えるべきことだろう。」

B課長:「これって企業経営そのものじゃないですか。そうか、会計制度が年度の利益算定の為あまりに細かくルールを決めるようになり、普通の人にはその意味が解り難くなってきたことも、キャッシュフロー経営を推し進めた要因かも知れませんね。金融商品会計、退職給付会計、税効果会計…分かりにくいですね。」

A部長:「確かに、キャッシュフロー経営とは企業経営そのものであり、われわれ財務部としては、キャッシュをあらゆる局面でマネジメントすることが、キャッシュフロー経営への取組みとなる。あらゆる局面とは、投資家に資金を提供してもらう時、資金を事業に投資する時、資金を事業から回収する時、資金を投資家に返済する時だ。これを財務部の側から言えば、資金の調達・運用・回収・返済の時ということになる。さっき話した財務部の業務と機能はこれらのどこかに当てはまるだろう。ほうら、調達と返済をまとめて調達、運用と回収をまとめて運用として図に示せば、図表5になる。君たちは立派にキャッシュフロー経営に貢献してるんだよ。」

(図表5) 資金の運用・調達からみた財務機能



C担当:「資金の運用と言えば、私は日々の資金繰りで余裕資金が生じれば、定期預金や1週間

の現先で資金運用して、課長はもっと期間の長い資金運用ですよ。部長が今言われた資金運用は、これらと違って、事業への投資という意味合いなんです。」

A部長:「そこがポイントなんだ。今まで資金運用と言うと、余裕資金を一時的に金融機関に預けることを意味し、財務部の主要業務とされていた。つまり財務部のミッションは金融機関との取引窓口であり、金庫番ぐらいにしか考えられていなかった。

しかし、キャッシュフロー経営における資金運用とは事業への投資さらに事業への資金配分を意味するはずで、財務部としてこれらに積極的に関与していかなければならない機能だと思う。幸い当社では一定以上の投資案件には財務部の審査と承認が必要となっているが、各事業への資金配分つまり投下資金の大きさについて経営にもっと意見しなければならないだろう。」

C担当:「なるほど、財務部の社外に対する働きかけは金融機関中心と考えられていたから、キャッシュフロー経営において本来は財務部に機能があるようなものが他部署にあるんですね。配当政策や資本政策は既存株主に与える影響があるから総務部が主管となっていて、IRは不特定多数を対象とするから広報部が主管となっているのかしら。これらの機能に財務部がもっと積極的に関与できるようにする、という部長の意見に私も賛成です。」

B課長:「特に、配当政策は財務の本来機能のはずですし、最適資本構成を実現する手段として財務主導で決定すべき事項と考えて良さそうですね。今年話題になった東京スタイル社の事件では、委任状の争奪合戦やコーポレートガバナンスの視点が多く、純粋な財務面からの話が少なかったけれど、配当と財務との関係に少しでもスポットライトが当てられた点は良かったですね。」

A部長:「そうだ。配当政策に積極的に関与するとともに、最適資本構成つまり負債資本比率の検討は、着手している日本企業は極めて少ないが、今後の財務部の重要な機能となるだろう。最近の商法の改正もこれを後押ししそう。自己株式の取得解禁、法定準備金の必要積立額の引下げ、トラッキングストックの解禁や、ストックオプションを含む新株予約権の整備拡充は、これまで固定的であった自己資本の増減ひいては負債資本比率の決定に柔軟性を与えるだろう。これからの財務部は、これらの手段を駆使して最適な資本構成を実現させて行くことが求められるはずだ。」

B課長・C担当:「おっしゃる通りです。」

A部長:「投資評価や事業への資金配分、最適資本構成・負債資本比率の検討、IRなど今後財務がやらなければならないことは、山ほどある。さっき懸念していると言ったのはこれらへの取組み不足だ。そこで、コーポレートファイナンスや商法をよく勉強してほしい。私は今日の結果を「キャッシュフロー経営と財務部としての取組み」というテーマでまとめて、社長に報告しておく。」

(本稿は、「旬報 経理情報」2003年1月1日号に掲載されたものです)