

# Risk Oversight vol.37

## 取締役会のリスク監視

### ワーキングキャピタルの管理： コストを最適化し、リスクを低減する

「Cash is King」とは言い古されているようでいて古くなることのない至言です。レバレッジが利きすぎない程度で、事業活動に必要な費用や金融コストを差し引いて正のキャッシュフローが残ってこそ健全なビジネスといえます。キャッシュフロー管理の三大原則とは、①運転資本（ワーキングキャピタル）<sup>\*1</sup>とコストの最適化、②キャッシュフローの予測、③流動性の管理です。以下では、①の運転資本とコストの最適化について解説します。

#### 主要な考慮事項

2011年、ベンチマーク・リサーチのリーディングファームであるAPQCとプロティビティは共同で、企業の運転資本を縮減し、資金運用を最適化するための有効な戦略とプロセスの策定についての取り組みに関するレポートを発表しました<sup>\*2</sup>。このレポートでは、3つの企業の素晴らしい成果とアプローチに焦点をあてて、ベストプラクティスといえる以下の4つの分野について解説をしています。

#### 運転資本管理を改善するためのビジョンと戦略

ベストプラクティスを実施している企業においては、オペレーションレベルでの運転資本プロセスの改善を戦略目標と関連させることで、定量化できる経済的利益を得ています。各オペレーションに用いられるキャッシュを縮減

するためには、運転資本の最適化に関する経営者レベルのサポートや関与が必要です。財務取引処理の集中と標準化により効率化を図り、データから有益な情報を入手するとともに、運転資本に対する組織横断的な責任の明確化及び継続的な売掛金ならびに買掛金プロセスの改善が重要となります。

#### 運転資本管理を改善するための分析と手法

関連データ、指標、評価基準を識別することにより効果的な意思決定を可能にすることが運転資本管理の中核となります。ベストプラクティスを実践している企業は、ERPシステムから得られたデータに基づき日々の債権・回収状況をモニタリングし、キャッシュフローの指標をリアルタイムで分析して信頼性の高い予測を実現するとともに、余剰キャッシュを最適化し、オペレーションに投入している運転資本のリターンを改善するために事業部門を評価・分析・指導しています。また、売掛金日数、延滞債権、棚卸資産在庫日数／在庫回転率、買掛債務日数のような、自社のビジネスモデルに関連する運転資本の評価基準を設定しています。これらの企業は、自社部門のパフォーマンスを測定し、プロセスを改善する機会を追求し、指標、測定、モニタリングを通じて運転資本管理に関するそれぞれの役割について従業員を教育しています。

\*1 運転資本（ワーキングキャピタル）は一般的に、流動資産（現金、売買目的有価証券、売掛金、棚卸資産）から流動負債を差し引いたものを言う。

\*2 “Improving Working Capital Management and Cash Flow Intelligence” 2011年APQC・プロティビティ協同。 [www.protiviti.com](http://www.protiviti.com) から入手可能

## Risk Oversight vol.37 取締役会のリスク監視

**業績管理方針及び評価プロセスの改善**

運転資本管理の改善についての事業部門の方針を戦略目標の達成及び評価基準の導入と関連させる一方、それらを測定・モニタリングすることも重要ですが、同時に、継続的なプロセスの改善を行うことも必須です。ベストプラクティスを実施している企業では、品質・生産性に関するツールを使用することで改善を図るとともに、財務事項に関する変革管理の実践、プロセスの現場におけるデータの不一致の是正、運転資本リスクの管理を行っています。初期の段階での品質の造り込みにより、会社、ベンダー、カスタマーのシステムを一体化させることで、購買・支払、売上・回収サイクルの費用効率を改善することが可能になります。

**IT戦略・運用**

ベストプラクティスを実施している企業ではITを利用して運転資本管理プロセスの効率を改善しています。これら企業は取引を可能な限りIT化して自ら効率を改善するとともに、ベンダー・カスタマーにも同様のことを求めます。また、この場合、ITによるサポートが必要であり、財務部門、他の従業員、ベンダー、カスタマーが必要な情報を適時に入手できるようにしなければなりません。

AQPCのレポートでは、企業の運転資本管理能力を強化するため、以下の4つの要因を示しています。

1. 運転資本管理プロセスを企業戦略と合致させ、財務取引プロセスを集中化させ、経営者レベルの十分な支援ならびに関与を行う。
2. 運転資本管理に価値やリスクをもたらす要因を活用して、ビジネスモデル特有の状況に合致した指標を策定する。

**プロティビティについて**

プロティビティ(Protiviti)は、リスクコンサルティングサービスと内部監査サービスを提供するグローバルコンサルティングファームです。北米、日本を含むアジア太平洋、ヨーロッパ、中南米、中近東において、ガバナンス・リスク・コントロール・モニタリング、オペレーション、テクノロジー、経理・財務におけるクライアントの皆様の課題解決を支援します。

プロティビティのプロフェッショナルは、経験に裏付けられた高いコンピテンシーを有し、企業が抱えるさまざまな経営課題に対して、独自のアプローチとソリューションを提供します。現在、世界の70を超える拠点で約2,500名のコンサルタントが活躍しています。

3. 部門を超えた連携を行い、運転資本管理を継続的に改善し続ける。
4. テクノロジーを利用して効率化を図り、関連するプロセス改善を図る。

**取締役会の考慮事項**

以下は企業のビジネスモデル・オペレーションに内在するリスクに応じ、取締役会が考慮すべき事項です。

- 流動性の制約条件、棚卸資産の余剰、陳腐化、肥大化、不適切な予測・需要計画、信用格付けの低下、売掛金の滞留、支払(二重払い等)、運転資本比率の悪化、人員解雇・施設閉鎖等、財務上ならびにオペレーション上の運転資本に関する評価の必要性を確かめる指標が存在しているか。
- 自社の運転資本管理能力は、効率性・有効性の見地からベストプラクティス企業と比較した場合どの程度か。

**プロティビティの支援**

プロティビティは企業がプロセス管理能力を改善し、コストを削減し、潜在的に喪失している資金を回収する支援を実施します。プロティビティでは運転資本管理を改善するために、(1) 運転資本の必要性に関する新規・既存のリスクの源泉を識別する、(2) オペレーションを分析し、他社をベンチマークすることで運転資本に関する事項を診断する、(3) 企業のビジネスモデル及びリスク許容度に照らして運転資本ポリシーを再評価する、(4) 現金、売買目的有価証券、調達先選定、購買、売掛金、買掛金、棚卸資産といった領域における運転資本の最適化を行う、という4つのステップのプロアクティブなアプローチを推奨しています。