

月次決算を加速し、P/Lをマネジメントする VUCA時代を生き抜くための アジリティー経営のあり方

かつては「数十年に一度」と言われたような大きな変化が毎年起こるほど、不確実な時代に入りました。企業の持続的な経営のためには、アジリティーを発揮してスピーディーに意思決定を行うことが不可欠だ。2023年10月に開催された「Sansan Innovation Summit 2023」内のセッションで語られた、アジリティー経営に必要な要素について解説する。



Sansan 株式会社
取締役／執行役員／CFO

橋本 宗之

外資系証券会社に入社し、東京およびニューヨークで約9年間勤務。主に通信・メディア・IT業界を中心とした、国内外の企業のM&Aや資金調達のアドバイザー業務に従事。その後、株式会社日本政策投資銀行のグループ企業で、プライベート・エクイティ投資や投資先企業の価値向上業務に携わる。2017年にSansan株式会社へ入社。2018年にCFOに就任し、財務戦略を指揮する。



Sansan 株式会社
Bill One 事業部 マーケティング部

村畑 朋花

大学卒業後、教育系出版社に入社し、中学校・高校向けに教科書やICT教材などの提案を行う。2021年にSansan株式会社に入社。インボイス管理サービス「Bill One」のカスタマーサクセス部に配属され、Bill One 導入顧客の運用推進に尽力。業務効率化を実現したさまざまな顧客との出会いをきっかけに、成功体験の輪を広げるべく、現在はBill Oneのマーケティング活動に力を入れている。

あらゆる領域で変化が大きい今 アジリティーの発揮が必要

世はVUCA時代。VUCAとは、Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字を取った言葉で、変化が激しく、将来の予測が困難な状態を表す。コロナ禍に代表されるように、震災、戦争、経済環境の変化など、数十年に一度しか起きないと思われていた事象が、次々と巻き起こる不確実な時代に、企業経営に求められるものは何か。鍵の一つとなるのが、さまざまな物事に対して柔軟に判断をし、取り組んでいく「アジリティー（機敏性・敏捷性）」だ。

事業を取り巻く外部環境を分析する手法の一つに「PEST分析」がある。PEST分析に従って現在の環境を分析してみると、まずPolitics（政治）の側面として、インボイス制度や電子帳簿保存法など、法的要件の変化による影響が挙げられる。Economy（経済）では、ポストコロナの企業活動が活性化し、デジタルへの投資がトレンドとなり、さらに加速している。Society（社会）の側面で見れば、将来的な労働人口が減少する社会を見据え、企業では生産性向上のための業務改革が急務となっている。Technology（技術）面においては、AIやIoT、クラウド、VRがめざましい進化を遂げており、企業はこうした技術をキャッチアップしながら、自社業務への組み込みを検討する段階にある。

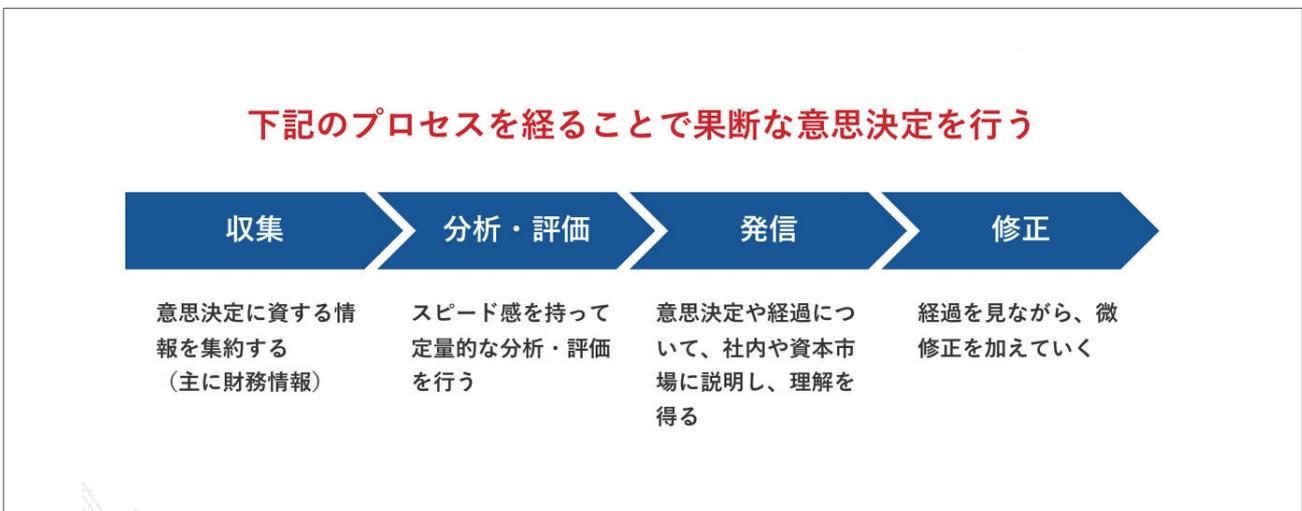
どの側面から見ても大きな環境の変化があるため、多くの企業が変革を求められていると言えるだろう。

このような環境下において、CFO（Chief Financial Officer／最高財務責任者）の果たす役割も大きく変化している。かつて、CFOの役割といえば、月次決算・年度決算を締め、資金管理・予算管理を行うなど、いわば「守り」が主であった。しかし、昨今では内部統制やサステナビリティ対応などにも役割が広がっている。それに加え、資金調達先の主体が金融機関から株式市場へと変わったことで、投資家に対するIRコミュニケーションや、M&A、IT戦略といった「攻め」もCFOの大事な役割となっている。経営全般における意思決定プロセスにおいても重要な役割を果たすようになってきているため、意思決定の合理性をステークホルダーに説明するなど、外部とのコミュニケーション能力も求められる。

こうした新たな役割を果たすために必要なのが、下に示した、「収集」「分析・評価」「発信」「修正」の四つのプロセスである（図1）。このうち、前半にあたる「収集」「分析・評価」は、FP&A（ファイナンシャルプランニング&アナリシス）と呼ばれ、財務データの分析を行い、業務管理および財務計画の立案を行う。スピード感を持って実行すべきプロセスだ。

「当然ながら、アジリティーが重要だからといって、CFOの意思決定があてずっぽうであってはなりません。広範な領域において、アジリティーを高めながら根拠ある意思決定を行うには、アナログな情報がデジタル化され、集約されていることが不可欠です」。(橋本)

【図1】



コロナ禍で市場の価値観が変化—— アジリティー経営の実践に必要な要素とは

Sansanは過去数年間において、二つの課題に直面していた。

一つは、コロナ禍でテレワークが加速したことで対面での名刺交換の機会が減り、主力事業である営業DXサービス「Sansan」が大きな打撃を受けたこと。2020年5月から2021年5月にかけて、受注金額の対前期比成長率が半減していた。そしてもう一つは、株式市場において、売上重視から利益重視へと価値観が変容したこと。2021年夏頃までは、Sansanのようないわゆるグロス銘柄に対して、たとえ費用が大きくても売上の成長率が高ければよしとされていた。しかし2021年秋以降、投資家が赤字に厳しい目を向け、収益のコントロールを要請する状態へと潮目が変わった。

このような課題を抱える中、Sansanはどのようにアジリティーを発揮していったのか。

一つ目の課題に対しては、「ヒト」と「カネ」の配分を見直し、新しく立ち上がり急成長を見せていたインボイス管理サービス「Bill One」へと大きくリソースを割くようにした。「ヒト」に関しては組織改編を行い、「カネ」に関してはマーケティング費用をBill Oneに振り向ける意思決定を行ったのである。

二つ目の課題に対しては、2022年5月期の決算発表において、「連結売上高:20%台以上の堅調な成長の継続」と「調整後連結営業利益:毎決算期における利益率の向上」を、投資家に対して意思表明した。この約束を果たすためには、売上成長を追求するだけでなく、P/Lマネジメントが不可欠になったことを意味している。

「これらの果敢な意思決定や利益コントロールを迅速に行うには、『月次決算をいかに早期に締めるか』が重要でした」と橋本は振り返る。当然、利益が出過ぎると、翌年が苦しくなることから、「とにかくコストを抑えて利益を増やせばいい」という単純な話ではなかったからだ。少しずつ、しかし着実に利益率を上げて

いくためには、「予実分析によって着地の見通しを立て、利益が想定以上に出そうであれば投資を増やし、逆に利益が不足しそうであれば費用の投下を抑える」といった微調整を短いインターバルの中で繰り返す必要がある。

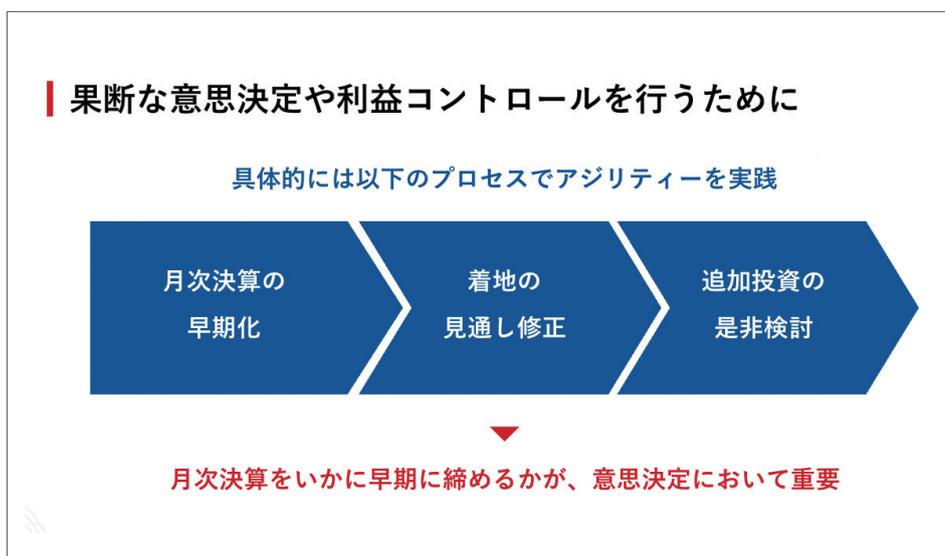
では、月次決算を加速させるためにできることは何か。

経理業務は、一般的には「経理処理→会計処理→財務処理」の順で進んでいく。このうちボトルネックになりやすいのが、川上に位置する「経理処理」と「会計処理」だ。これらの業務においては、未だに紙で受け取った請求書や領収書といった証憑を確認しながら、内容をシステムに手入力するようなアナログな作業が残されている場合が少なくない。この経理処理と会計処理のデジタル化による効率化こそが、月次決算の早期化を図るための鍵を握っているのだ。

経理処理と会計処理が正確かつスピーディーになれば、企業の資金繰りや財務戦略の立案・実行を担う財務処理で活用するデータの正確性・適時性が向上する。その結果、CFOの財務戦略における意思決定のアジリティーを高められるというわけだ(図2)。

そんな経理処理と会計処理のデジタル化による業務効率化を支えてきたのが、Sansanが提供するBill Oneである。現在、Bill Oneは、電子帳簿保存法の改正やインボイス制度の開始などを背景に、急速に売上を伸ばしている。

【図2】



Bill Oneによる月次決算の加速が、 適切なP/Lマネジメントを実現し経営判断を後押し

CFOの果敢な意思決定にはP/Lマネジメントが重要であり、自社にとって最適な利益創出を図るためには、自社の状況をタイムリーに把握しておく必要がある。そのために「月次決算をいかに早期に締めるか」という観点から、経理処理と会計処理のデジタル化による効率化が有効であると説いてきた。

ここで改めて損益計算書に目を向けてみると、収益・利益・費用の三つの項目が記載されている。利益をコントロールするためには、収益と費用を調整すればよい。収益に関しては、すでに販売管理システムなどを導入して、DXを進めている企業が多いのではないかと。他方、費用の部分についてDXを実現できている企業は、どれほどあるだろう。

「Bill Oneは、そんな費用に関わる処理に強みを持っているのが特徴です。科目別ではなく証憑別に分類したときに最も処理量が多いのが請求書。この請求書を対象とする経理処理・会計処理の業務効率化やDXを後押しすることで、Bill Oneは費用処理の加速を実現しています」。(村畑)

Bill Oneでは、あらゆる請求書をオンラインで受領し、99.9%^{*}の精度でデータ化することができる。取引先が電子による請求書発行を希望するならば、Bill Oneのサービスサイトから請求書をアップロードするか、Bill One専用アドレスにメール送付すればよい。取引先が紙での請求書発行を希望するならば、宛先をBill Oneに変更してもらうだけで、Bill One

が代理で紙の請求書を受け取り、データ化して登録までを行う。つまり、取引先に請求書のフォーマットや作成方法の変更を強いずとも、経理担当者は請求書処理にかかるアナログな手間暇から解放されるのだ。

また、Bill Oneは請求書の発行・送付機能も実装しており、電子・郵便のどちらでも一括発行することが可能。2023年10月に開始したインボイス制度や、2024年1月から本格始動する電子帳簿保存法にも対応しているから安心だ。

さらに、Bill Oneは法人カード決済にも対応している。決済方法を「Bill Oneビジネスカード」に切り替えるだけで、「カードの一元管理」「発行時のセキュリティー対策」「利用明細と証憑の自動突合」の三つが可能となる。

このように、Bill Oneは経理処理・会計処理の観点から、企業の月次決算の早期化を力強く後押しする。これによって、企業の「今に近い状態の可視化が可能となる(図3)。

データという事実に基づいたP/Lマネジメントを実践することは、CFOが果敢な意思決定をする上での大きな支えとなるだろう。「Bill Oneを有効活用することで、アジリティー経営の実現に向けた第一歩を踏み出してほしい」と語り、両名は講演を終えた。

^{*} Sansan 株式会社が規定する条件を満たした場合のデータ化精度

【図3】



請求書受領から、月次決算を加速する

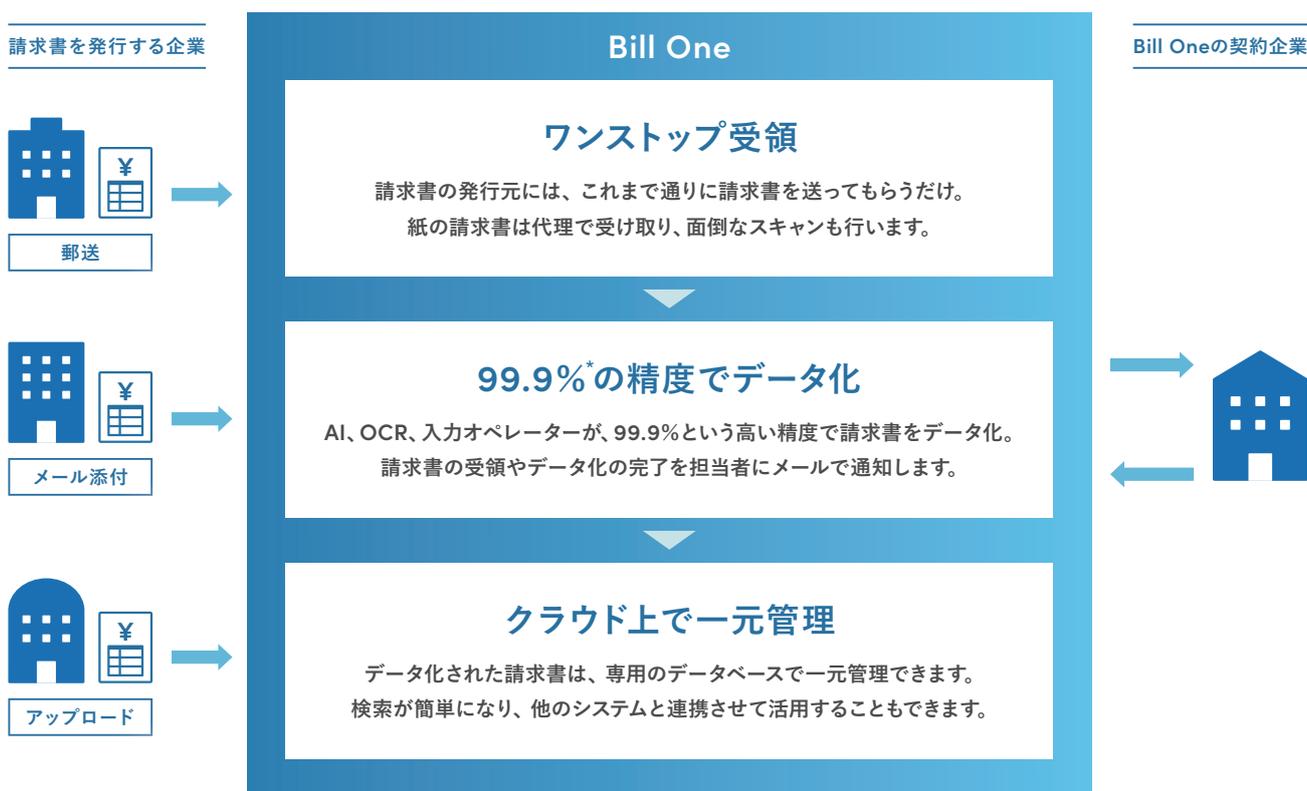
Bill One

powered by Sansan

Bill Oneは、Sansan株式会社が提供するインボイス管理サービスです。

さまざまな形式・方法で届く請求書をオンラインで受け取り、

請求書業務を効率化することで、企業経営における意思決定のスピードを向上させます。



* Sansan株式会社が規定する条件を満たした場合のデータ化精度

3つのメリット



あらゆる請求書を
オンラインで受け取れる



法改正に対応した
業務フローを構築できる



経理部門に限らず
組織全体の生産性が上がる

請求書に関する法改正には、Bill Oneが対応します。

2022年1月1日に改正が施行された電子帳簿保存法や、2023年10月1日に導入されたインボイス制度など、Bill Oneを導入することで、法制度に対応した体制を構築することができます。

インボイス制度

2023年10月1日から消費税の仕入税額控除の方式としてインボイス制度が導入されました。適格請求書（インボイス）は、税務署長に申請し、登録された課税事業者のみが発行できます。請求書の受領企業が仕入税額控除を受けるためには、インボイス制度への対応が必要になります。

適格請求書の受領だけでなく、発行にも対応しています



電子帳簿保存法

電子帳簿保存法（電帳法）により、電子請求書は電子保存しなければならなくなりました*。紙の請求書にも対応しながら、電子請求書を取り扱う必要があるため、コストをかけずに混在する紙と電子の請求書を一元管理する方法が求められています。

電帳法で定められた保存要件を満たして、請求書を電子保存します



*2022年1月から2023年12月31日までの間において電子取引によって授受した電子データ（請求書を含む）を保存要件に従って保存することができなかったことについて、やむを得ない事情があると認められ、かつ、その電子データについて出力書面（整然とした形式・明瞭な状態に限る）を提示または提出できる場合には、引き続き出力した書面による保存が可能となります（令和4年度法制改正）。

*2024年1月1日以降に授受した請求書を保存要件に従って保存することができなかったことについて、相当の理由があると認められ、かつ、その請求書について電磁的記録のダウンロードの求め及び当該電磁的記録の出力書面（整然とした形式・明瞭な状態に限る）を提示または提出できる場合には、保存要件を不要として、電子データの保存が可能となります（令和5年度法制改正）。

Bill One
powered by Sansan

お問い合わせ | デモ依頼やお見積りについては、お気軽にお問い合わせください

bill-one@sansan.com  0800-100-9933

https://bill-one.com

Sansan株式会社 [本社] 〒150-6228 東京都渋谷区桜丘町1-1 渋谷サクラステージ28F