

ワーキング・キャピタル・ スタディ 2023-2024

— キャッシュ・イズ・キングの帰還



目次

The background of the page is a solid pink color. A large, abstract graphic element is positioned in the lower right quadrant, consisting of several overlapping diagonal stripes. The stripes are colored pink, yellow, and brown, creating a layered, geometric effect that extends from the bottom left towards the top right.

エグゼクティブサマリー (グローバル調査結果)

キャッシュは再びキングとなった。高インフレが続き、金利が借入コストを押し上げる中、利用可能なキャッシュを最も効率的に活用することがかつてないほど重要になっている。大企業がテクノロジーを駆使して運転資本最適化に向けた管理強化を図っている一方で、中堅・中小企業の大半はまだ後れを取っている。また、景気回復の兆しはあるものの、その見通しには不透明さが伴うため、運転資本管理の観点からは注意と慎重さが求められる。

運転資本管理 (WCM) を取り巻く環境は、ここ数カ月で著しい変化を遂げています。困難な数年を経てサプライチェーンは現在安定しつつあり、グローバル・サプライチェーン・プレッシャー指数は2023年5月に過去最低を記録しています¹。

昨年度のPwCの「ワーキング・キャピタル・スタディ」では、運転資本ポジションの回復と安定の兆しが暫定的に見られました。しかし、その後のインフレと金利のさらなる上昇の影響により、キャッシュと運転資本の最適化の重要性がさらに高まっています。本年度の17,000社のグローバル企業を対象とした分析でも、重要な財務指標として運転資本への注目が高まっていることが浮き彫りになりました。



Daniel Windaus
Partner,
Working Capital Optimisation

¹ グローバル・サプライチェーン圧力指数 (GSCPI) -
ニューヨーク連邦準備銀行 (newyorkfed.org)



キャッシュの増加

重要な注意点はあるものの、この結果は勇気づけられるものである。運転資本回転日数、つまり、企業が保有する正味運転資本の売上高に対する相対的水準は、本調査の対象となったほとんどの主要経済圏で改善している。この改善は、通常、運転資本水準が比較的高いEUで特に顕著である。

以前は、企業はサプライヤーへの支払いを引き延ばすことによって運転資本を管理する傾向があった。しかし、最近の改善は主に売上債権回収の管理改善ときめ細かい在庫管理による運転資本の資産面から生じている。売上債権と棚卸資産の間で、資産サイドの必要運転資本は前年比6,000億ユーロ削減された。このうち2,500億ユーロ以上はEUからのものである。



サプライチェーンにおける圧力の軽減

サプライチェーンの混乱が全般的に解消したことで、企業は在庫をより効率的に管理できるようになり、「念のため」の在庫管理が不要となった。これにより、供給に対する不確実性は軽減するが、過剰な運転資本を生み出すことになる。この在庫管理の方針転換は特にEUとアジアで顕著である。



慎重さが求められる不透明な経済見通し

インフレと金利の上昇が一段落したとはいえ、今後もしばらくは高止まりする可能性が高い。このことは、流動性を強化し今後のさらなる衝撃を緩和するために、引き続き慎重な運転資本管理が必要であることを示している。特に、依然として脆弱で不透明な経済見通しに伴い、将来売上のための在庫への先行投資、支払いの徹底、および確実な供給の保証が必要となっている。



改善は引き続き大企業が牽引

全体的な改善の裏側は、より複雑な様相を呈している。運転資本比率の好転、売上債権と棚卸資産の改善は大企業と成熟した企業に集中している。中小企業に目を向けると、主要比率および改善度合いにおいて、明確な格差が残っている。



テクノロジーと労働力不足

運転資本管理の効率向上は心強いことだが、主要なプロセスを運営するのに十分な人材をいかに確保し、維持できるかという課題は続いている。ほとんどの先進市場では経験豊富な専門家が不足していることから、運転資本プロセスのデジタル化がますます重要になっている。しかし、テクノロジーは特効薬ではない。多くの選択肢がある中で適切なツールを選択し、確かなビジネスケースを定義することは難しい。また、導入はさまざまな利害関係者に影響を与えるため、組織全体の理解、合意形成、変更管理が重要となる。



豊富な配当

運転資本管理は、さらなる機会をもたらす。私たちの分析によれば、潜在的に1.5兆ユーロの余剰運転資本があり、これは、キャッシュへの再注力と運転資本管理を通じて豊富な配当原資となり得る。

調査結果概要

正味運転資本



2.6%
のNWC日数減少

正味運転資本 (NWC) は、サプライチェーンの混乱が緩和され支払いに対する圧力が変化し始める中、収益の伸びに対して減少し続けている。

高金利に伴う

キャッシュへの注目の高まり



3~6.7倍
高い欧米の市場金利*

高金利が資本コストに大きな影響を及ぼしており、運転資本は例年ほど安くはない。

*2020年1月時点との比較

景気回復の初期的兆候



1.4%
OECD諸国の
成長予測

世界経済はインフレの最悪期を脱し、金利も安定化するという見方があり、経済成長については脆弱ながらも楽観的な予測が広がっている。しかし、先行きが依然不透明である間は運転資本を綿密に管理する必要がある。

手元資金



11%
キャッシュ日数(手持ち
現預金で営業費用を
カバーできる日数)の減少

企業が金利上昇に対抗すべく2020年以前の現預金水準に戻そうとするため、営業費用に対する手元資金が連続して減少している。

EUによる先導



2.6
日分の正味運転資本
回転日数の改善

EUでは、正味運転資本回転日数が2.6日と大幅に減少し、かつ、各国政府が支払条件規制の導入を続けているため、売上債権回転日数 (DSO、6.7日) および仕入債務回転日数 (DPO、11.5日) も大幅に減少した。

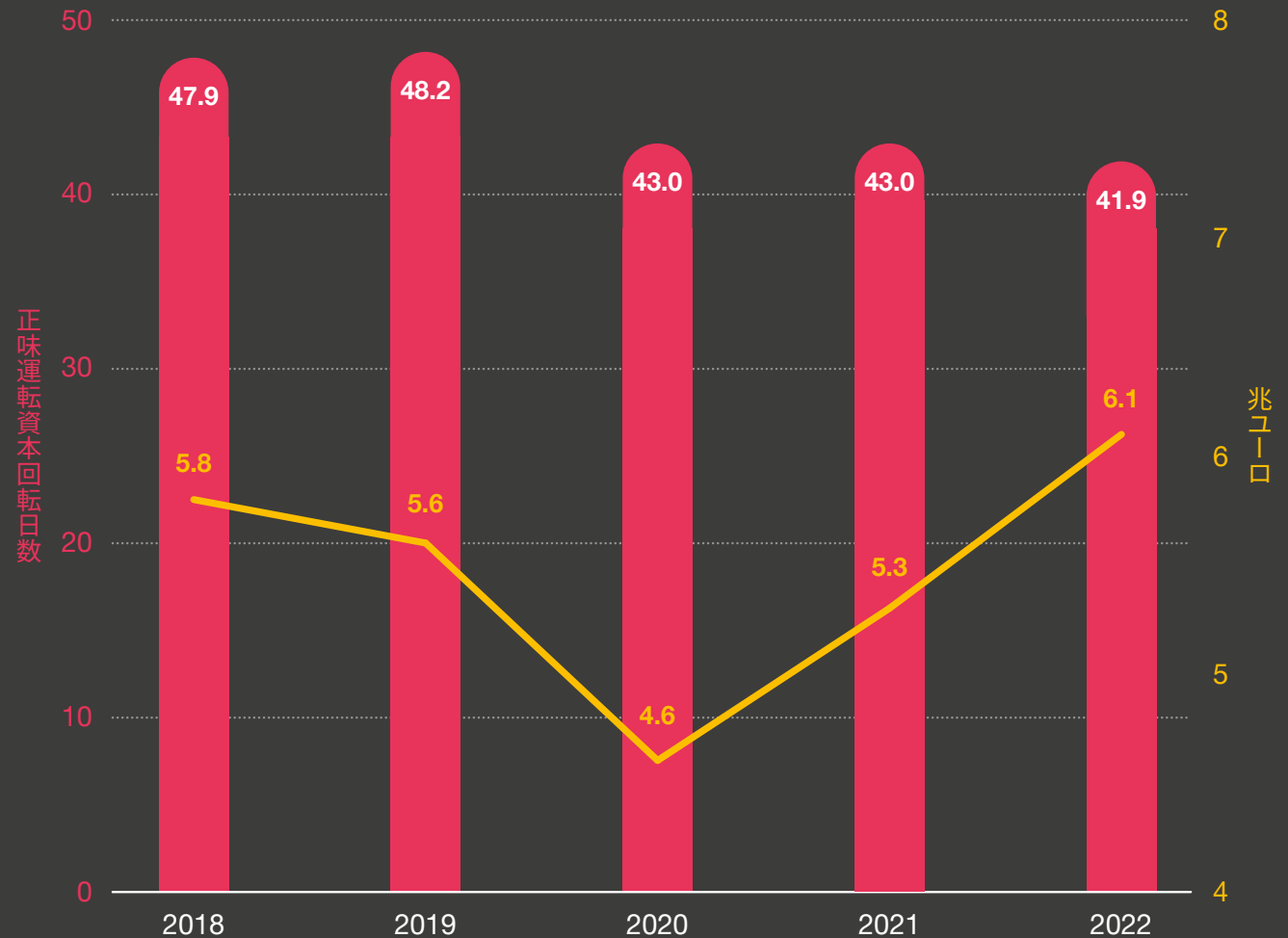
厳しい状況下での 改善



インフレ率の上昇を背景に世界の売上高は成長を続け、2021年の回復に拍車をかけている。この収益の伸びとほぼ連動して、運転資本は継続的に増加しているが、投入コストも増加している。企業がこの両者の同時並行的な伸長を上手く管理した結果、正味運転資本 (NWC) として拘束されるキャッシュ日数は1.1日減少した。しかし、水面下では、運転資本を推進する財務とサプライチェーンのダイナミクスには、異なるストーリーが見える。

売上債権回転日数 (DSO) と仕入債務回転日数 (DPO) はともに減少し、DSOは5.9%減 (3.1日減)、DPOは6.2%減 (4.5日減) となった。こうした動きは、多くの要因の影響を受けている。とりわけ、EU (および程度は低いその他の地域) では支払条件規制の傾向が続いており、大手のバイヤーやセラーがサプライヤーや顧客から有利な条件を引き出すことを制限している。こうした規制に加え、信用リスクや投入コストの上昇に対する懸念が、サプライヤーからの与信の引き締めにつながっている。

図表1：正味運転資本と運転資本回転日数

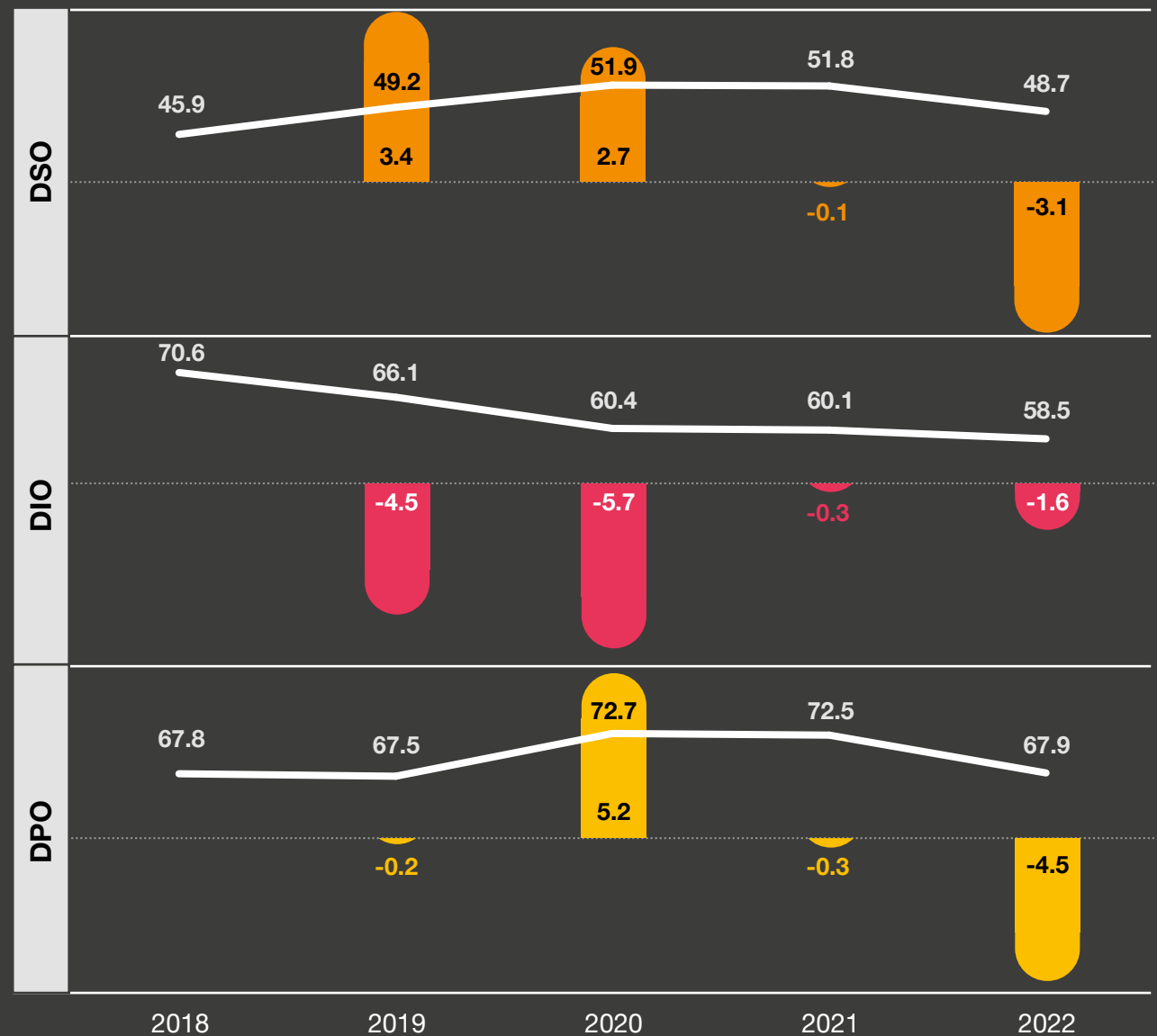


出所：PwC分析

世界的なサプライチェーンの予測可能性が高まる中、棚卸資産回転日数（DIO）は1.6日減となり、2.7%とわずかながら減少した。業界特有のサプライチェーン上の問題はいくつか残っているものの、過去数年間の不安定な環境に対応できるようになったことで、大半の企業は需給要因を予測・管理できるようになった。

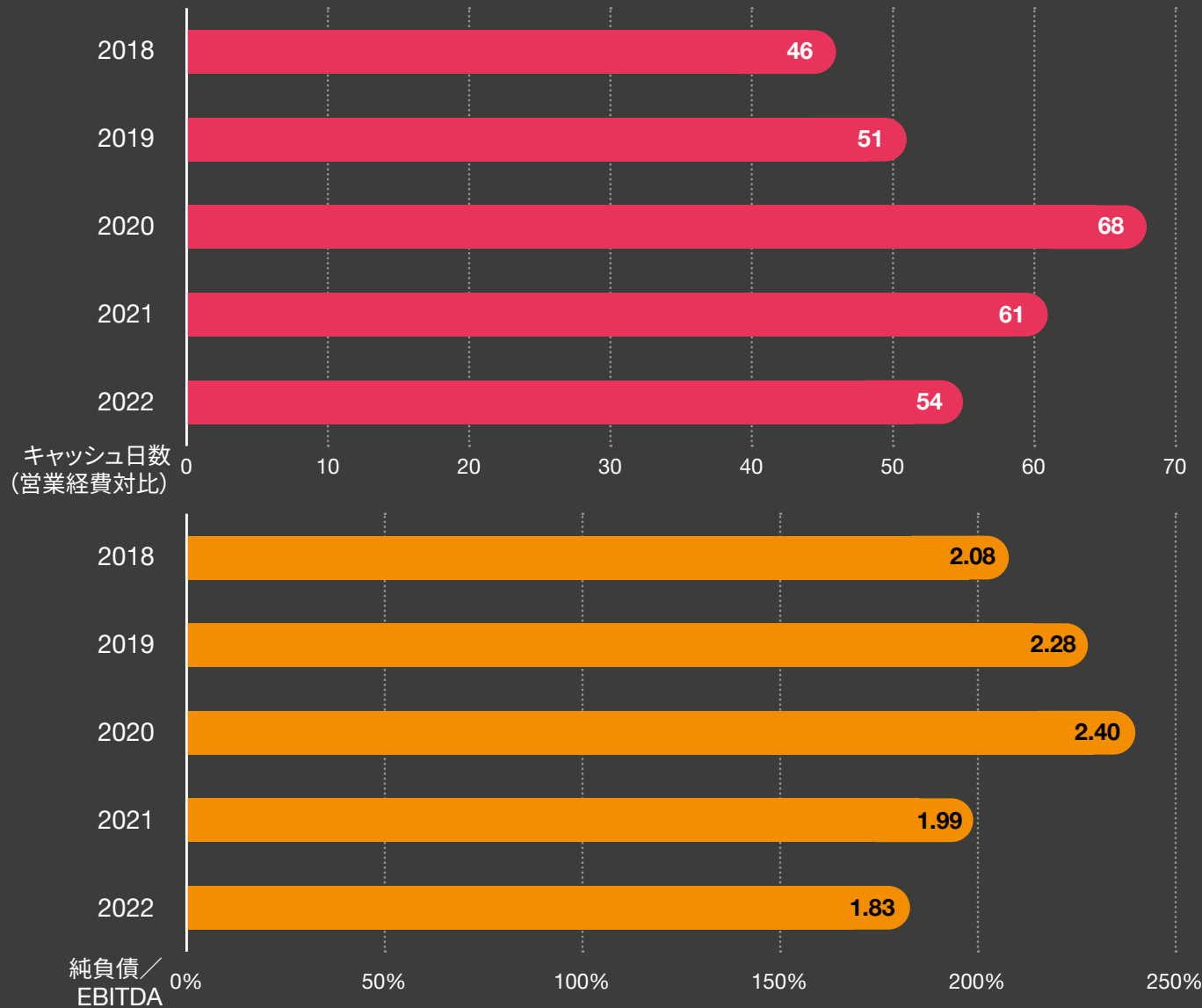
これらの動きによって、運転資本のパフォーマンスは改善してきている。しかし、多くの企業が正味運転資本の改善という経済的課題に取り組んでいる一方で、運転資本を削減しなければならないというプレッシャーは今後も続くだろう。株式市場は、収益性の高い成長と資本利益率を求めており、運転資本管理はそれを達成するための鍵の1つである。

図表2：DSO、DIO、DPOの推移



出所：PwC分析

図表3：キャッシュ日数（営業経費対比）とEBITDAに対する純負債の推移



企業は、2020から2021年にかけて積み上げた現預金比率を削減し続けている。しかし、キャッシュ日数は依然としてパンデミック前の水準を上回っている。製造業、航空・宇宙、エンジニアリング・建設など、伝統的に資本集約的な業種の多くにおいても、通常高水準にあるキャッシュ日数が減少している。実際、増加したのは化学だけである。

このトレンドに沿って、純負債の水準はEBITDA対比で低下しており、5年ぶりの低水準となる1.83倍に低下した。しかし、水面下では多くのセクターで純負債水準が上昇した。ヘルスケアのようなディフェンシブセクターだけでなく、小売、テクノロジー、エンターテインメント&メディアも同様である。純負債比率の減少は、わずかながら増加したアジアを除く全地域で同様の傾向を示した。

今後の優先課題を 形成する経済動向



世界経済が近年の乱気流から抜け出しつつある中、運転資本のパフォーマンスに影響を与え得る3つの主要なマクロ経済動向が存在する。



成長見通しの改善

前回のレポート以来、世界経済の見通しは大幅に改善した。OECDは現在、2023年の経済成長率を英国0.3%、ユーロ圏0.9%、米国1.6%、OECD全体では1.4%と予想している¹。その後、インフレ率がより正常な水準に戻り、消費者所得の圧迫が緩和されるにつれて、2024年以降、経済成長は徐々に回復すると予想される。しかし、その予測成長率は不透明である。

英国経済はCOVID-19からほぼ回復し、実質GDPはパンデミック前の水準を約0.2%上回ったと推定される。しかし最近、英国経済は実質的に横ばいとなり、2023年5月までの3カ月間の経済成長率はゼロとなった。主な理由は、消費財セクターがパンデミック前の水準を9%弱下回ったままであることである²。

1 OECD経済見通し、2023年6月

2 ONS

3 ONS

4 OECD統計



総合インフレは低下しているが、コアインフレは根強い

総合インフレ率は世界の主要国のほとんどで低下している。英国のCPIインフレ率は2023年6月に7.9%となり、2022年10月の最高値11.1%から低下した³。一方、米国のインフレ率は3%前後、ユーロ圏のインフレ率は5.5%前後である。コアインフレ率も低下しているが、その程度は小さく、低下ペースも鈍化している。総合インフレ率が最も急速に低下した米国でさえ、コアインフレ率は4.8%にとどまっている⁴。歴史的に明らかなように、コアインフレ率は総合インフレ率に遅れる傾向がある。後者にはエネルギーと食品の短期的な動きが含まれるため、下降トレンドになると予想されるが、当初の予想よりも時間がかかる可

能性がある。

今後数カ月、英国のCPIインフレ率はさらに低下すると予想される。家庭用エネルギー価格の上限が17%引き下げられたことで、インフレ率はさらに1%低下するはずであり、私たちのモデリングによれば、上限価格は10月にさらに5%低下する可能性がある。食品インフレがピークに達したと示唆する十分な理由もある。これらの要因が組み合わさることで、2023年末までにCPIインフレ率は5%に近づくだらう。しかし、サービス財のインフレとコア財のインフレが持続しているため、2025年までインフレ率が目標に戻る可能性は低い。

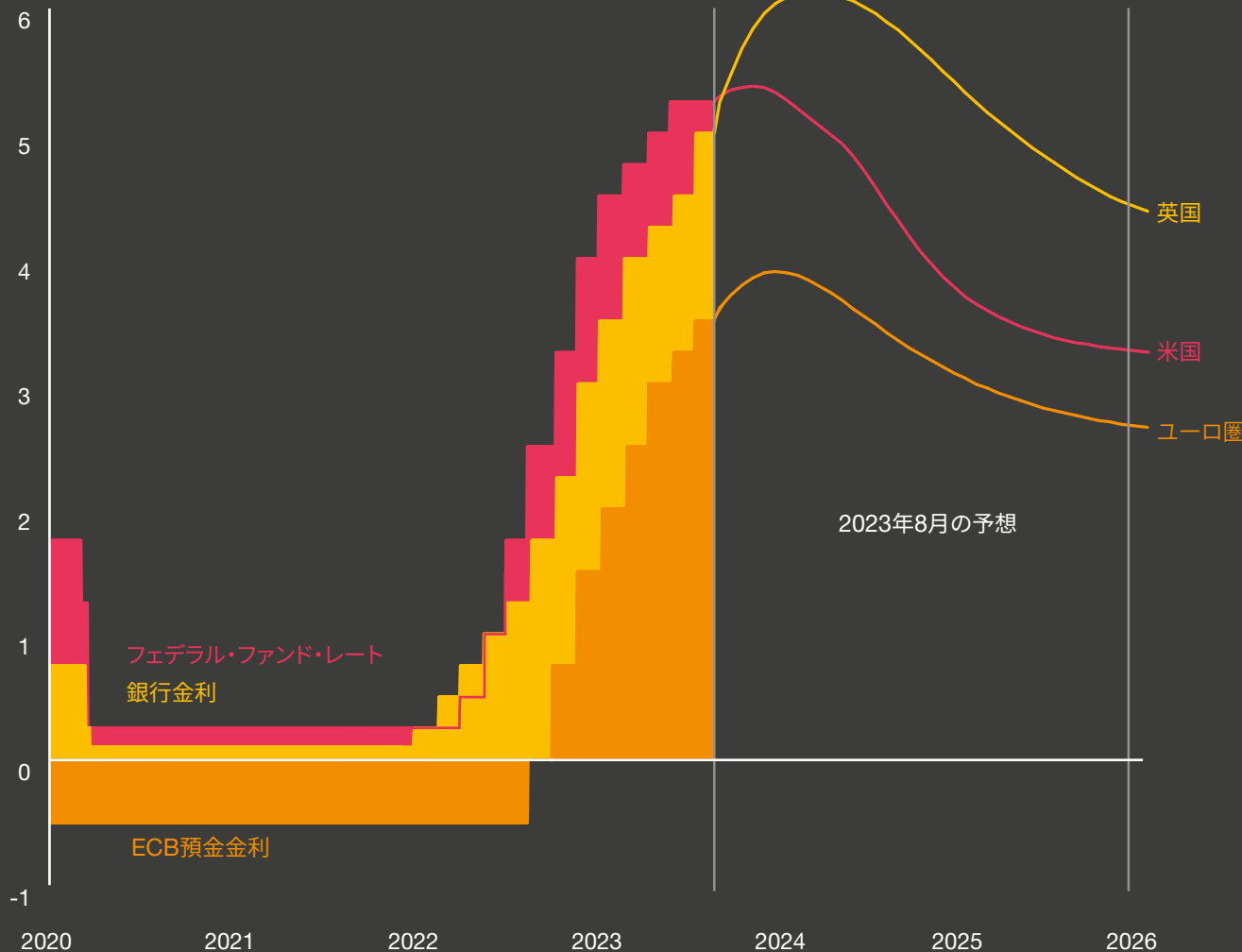
金利はまだ上昇しているが、ピークに近づいている

世界中の中央銀行が金融引き締めを続け、量的緩和を後退させている。イングランド銀行の政策金利は14回連続の利上げを経て、現在5.25%となっている。一方、米国の連邦預金金利の目標レンジは5.25%から5.50%、ECBの預金ファシリティは3.75%となっている⁵。

総合インフレは後退したが、中央銀行が利上げを止めるには、英国国内のインフレ要因が緩やかになったことを示すより明確なシグナルが必要である。イングランド銀行金融政策委員会は、労働市場の状況、賃金上昇率、サービス価格インフレ率の最新の動向に細心の注意を払うことを明らかにしている。インフレ圧力がさらに強まる兆しがあれば、さらなる金融引き締めが必要になる。

⁵ イングランド銀行金融政策レポート、2023年8月

図表4：国際フォワードレート



出所：ブルームバーグ・ファイナンス、イングランド銀行金融政策レポート（2023年8月）

注：データは全て2023年7月25日現在。フォワード・カーブは、2023年7月25日までの15営業日のフォワード・オーバーナイト・スワップ・レートの瞬時値を用いて推計。フェデラル・ファンド・レートは目標レンジの上限。

地域、セクター、 企業規模別ハイライト



地域

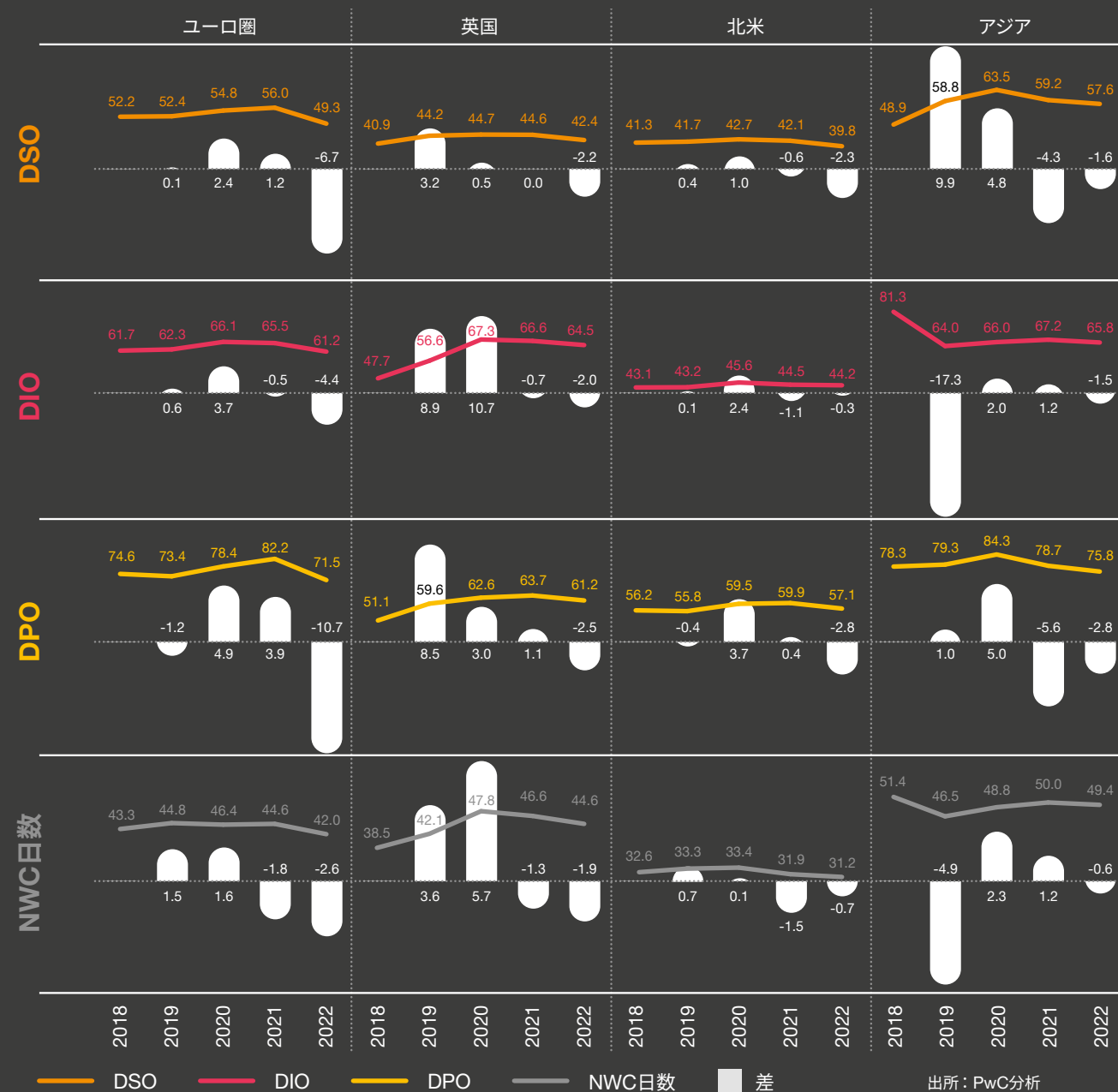
全ての主要経済地域で正味運転資本の3要素が減少しているが、その影響にはばらつきがある。

正味運転資本とその基礎となるDSOとDPOの指標で最も大きな動きがあったのはEUであった（2.6日の短縮）。支払い条件に関する規制の継続的な展開が、DSO（6.7日）とDPO（10.7日）の大幅な減少を促し、どちらも5年ぶりの低水準となった。この圧力はDPOにおいて顕著に表れており、本調査の対象外である小規模企業の多く（農家など）が追加的な保護を受けている。この傾向は、EU諸国が規制をさらに発展させる法案を提出することで続くと思われる。DSOとDPOの改善に加え、EUではDIOも4.4日短縮し、5年ぶりの低水準となった。

EUの支払条件規制の一部ではないものの、英国でも支払い条件に対する同様の圧力を受けて、DSO（2.2日）とDPO（2.5日）が顕著に減少した。これらの減少に伴い、英国ではDIOが2日減少し、NWC日数が1.9日減少した。全般的に下降傾向にあるものの、英国におけるNWC要件の縮小はEUほど顕著ではなく、実績は依然として2019年より2.5日高く、全ての指標が2018年の水準を上回っている。

米国とカナダにおける改善幅はそれほど大きくない。しかし、同地域は、他の主要地域と比較すると、常に必要運転資本が低い。NWCは0.7日短縮し、DIOは0.3日と若干改善し、DSO（2.3日）とDPO（2.8日）は大きく変動した。一方、アジアは伝統的に全ての面でNWCが高水準で推移しており、NWC日数は0.6日減少したが、DIOは1.5日改善した。

図表5：地域別正味運転資本、DSO、DPO、DIOの動向



セクター

セクター視点では、今年、運転資本における勝者と敗者が数多く生まれた。

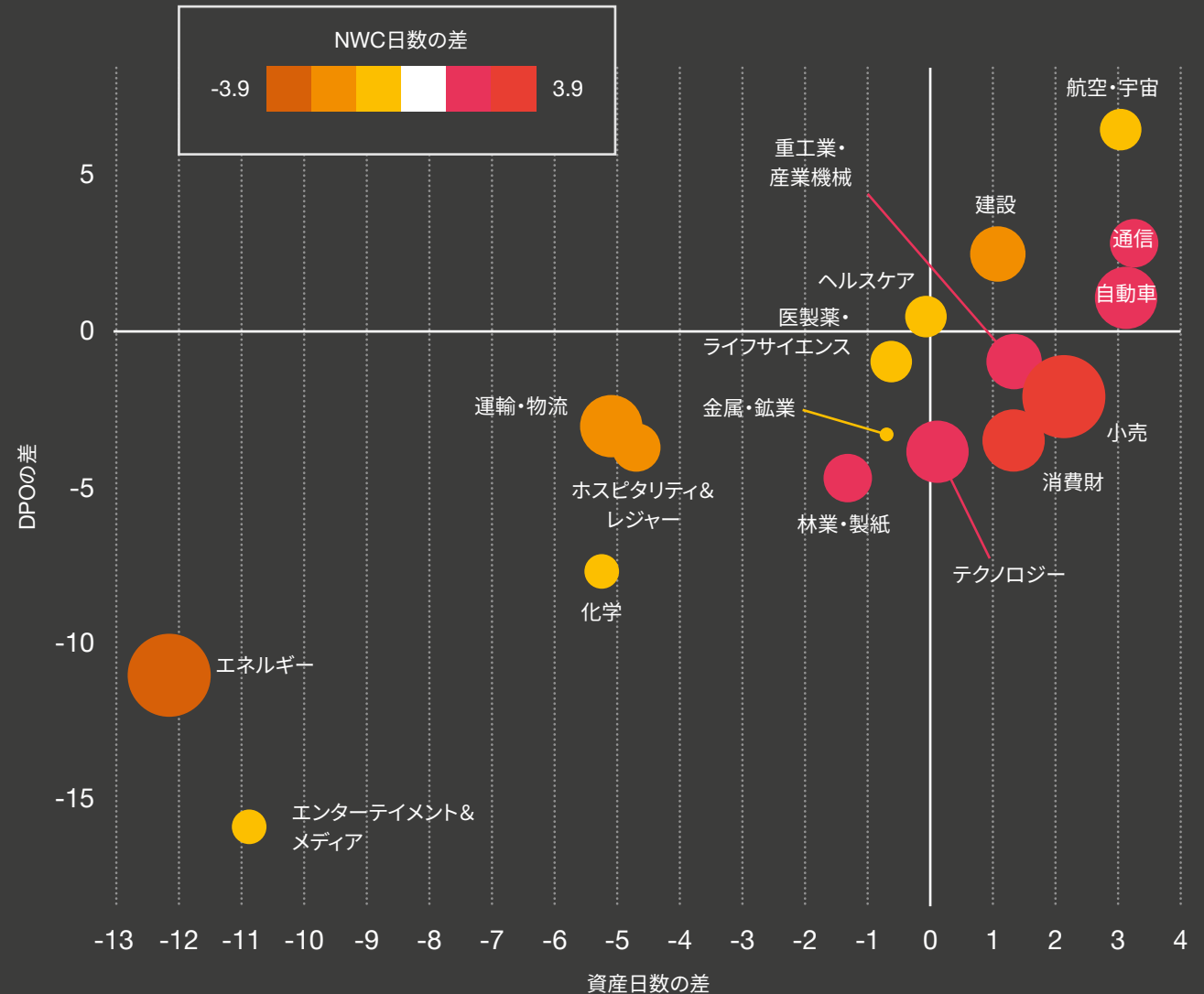
正味運転資本全体では2.6%減少したが、この改善は、大幅な伸びを示した一握りのセクター（エネルギーと運輸・物流が最も顕著）によって大きく牽引された。この改善は、セクター全体に均等に影響が及んだというよりは、多くのセクター（特に小売）での落ち込みによって相殺された。

エネルギーセクターでは、供給の混乱により売り手市場が形成され価格が上昇したため、主に石油・ガス関連産業が牽引して、資産日数および支払日数がともに大幅に減少した（それぞれ12.2日および11.9日）。このセクターは、こうした価格上昇局面でも売上債権を厳格に管理し続け、需要のボラティリティが縮小したことで、より安定した在庫ポジションで運営できるようになった。

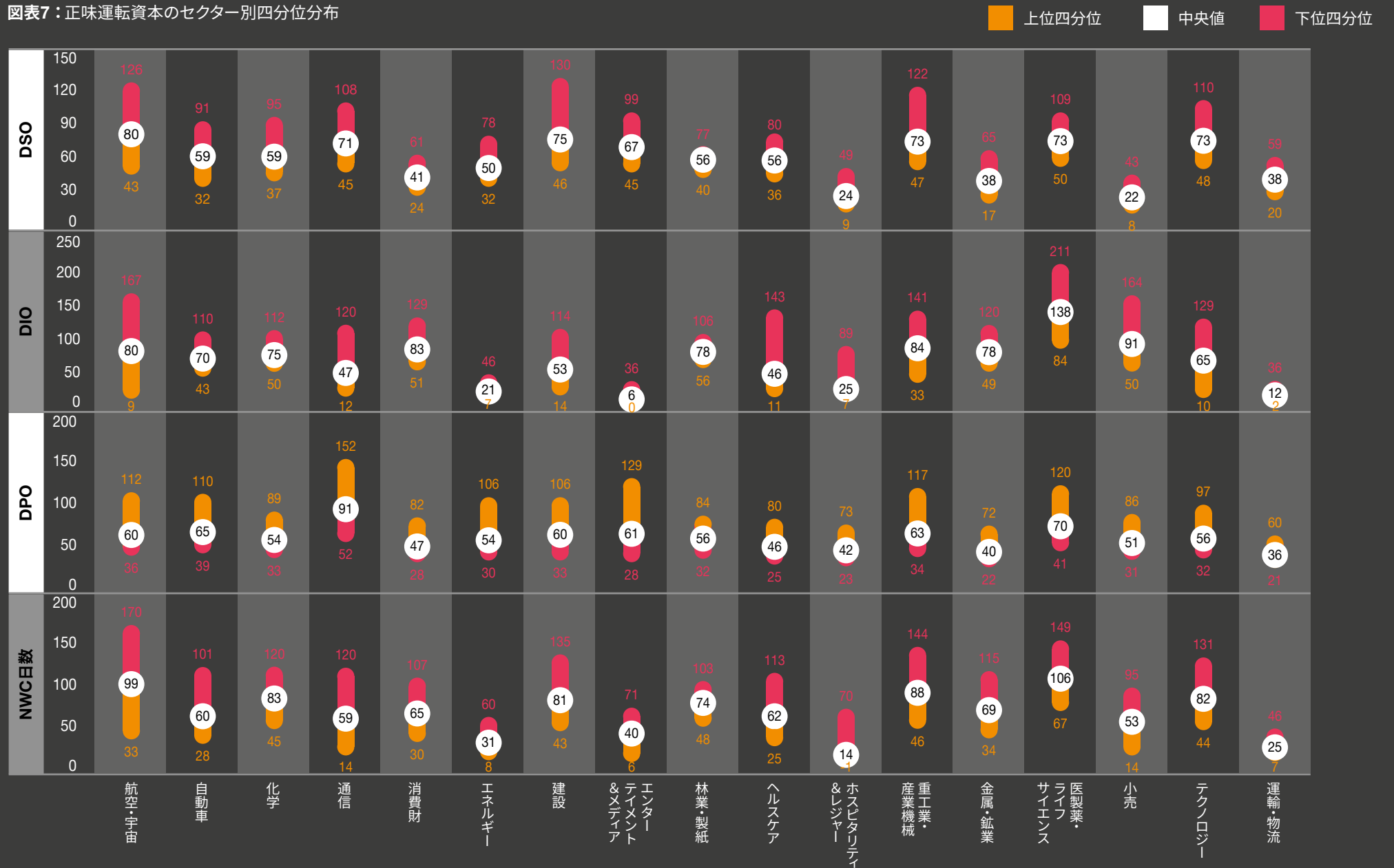
運輸・物流業界は、大きな変動期を脱し、資産回転日数と債務支払日数の減少（それぞれ5.1日、3.0日）に反映されるように、同様の改善を見た。当該セクターは顧客へのサービス合理化に多額の投資を行ってきたため、資産回転日数の改善はDPOの減少を上回った。棚卸資産は安定的に推移している。

業績はセクターによって大きく異なるが、正味運転資本の改善は概ね投下資本利益率（ROIC）の動きと相関している。正味運転資本が改善した5セクター中3セクターで、ROICが大幅に上昇した。

図表6：セクター別資産回転日数とDPOの前年比推移



図表7：正味運転資本のセクター別四分位分布



出所：PwC分析

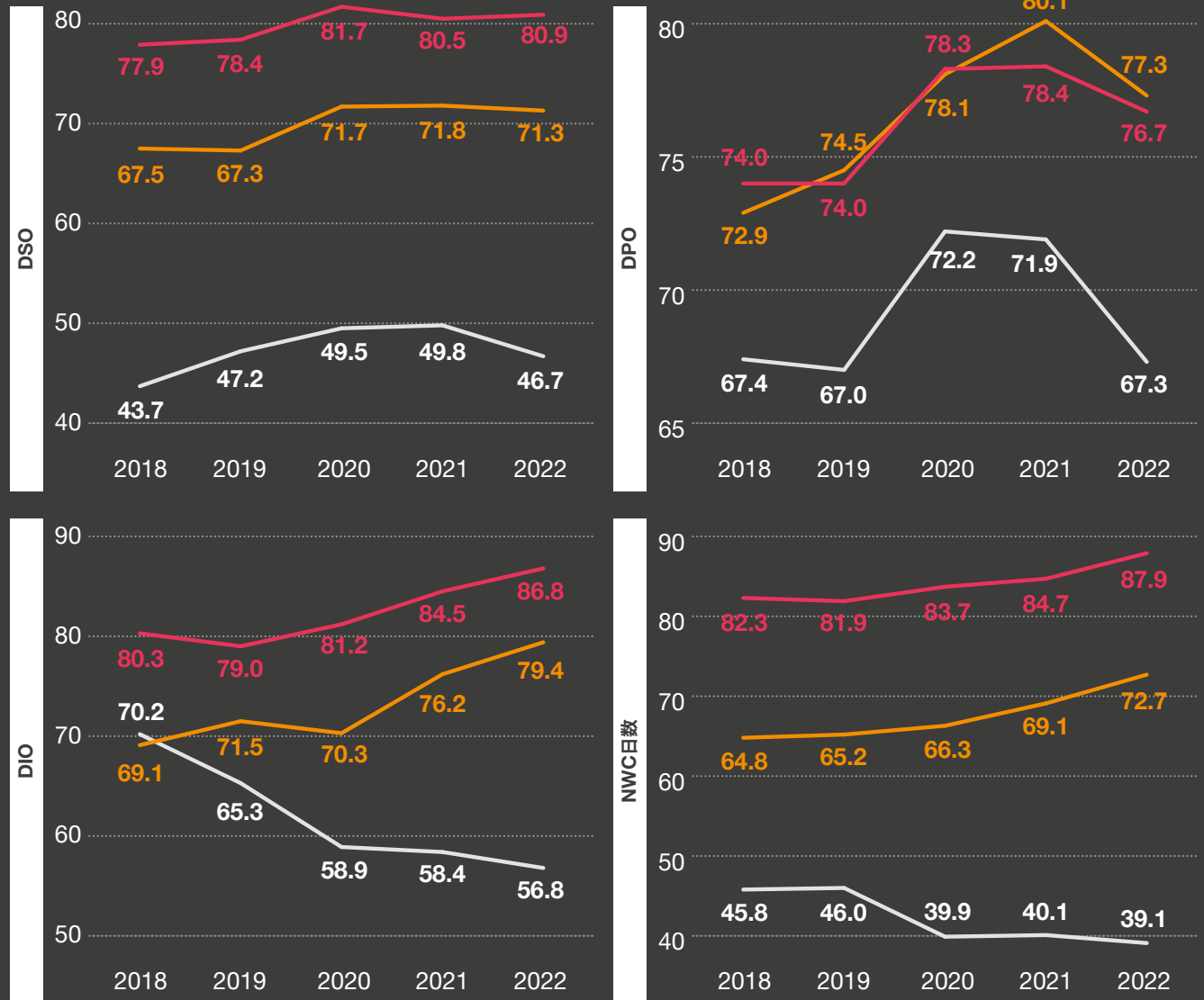
企業規模

正味運転資本の改善は主に大企業が牽引している。実際、中規模企業、小規模企業はそれぞれ3.6日、3.2日とNWC日数が悪化した。

DPOは全体的に減少しているが、即時払い規制の多くが、支払い期間交渉に影響力を行使できる大手バイヤーを対象としているため、大企業でより顕著に減少している（4.6日）。しかし、小規模企業と中規模企業も同様に減少した（それぞれ2.8日、1.7日）。

中小企業のDSOは比較的動きが少なく、2020年以前の水準より高い状態が続いている。大企業は3.1日減少し、2019年の水準を下回るまで改善した。DIOでは、大企業と中小企業の傾向はさらに異なる。大企業では1.6日改善したが、小規模企業と中規模企業ではそれぞれ3.2日、2.3日の悪化が見られた。

図表8：DSO、DIO、DPOの動向



出所：PwC分析

大規模企業：
売上高10億ユーロ以上

中規模企業：
売上高5億ユーロ～10億ユーロ

小規模企業：
売上高5,000万ユーロ～5億ユーロ

運転資本のデジタル化

Working Capital Study 23/24

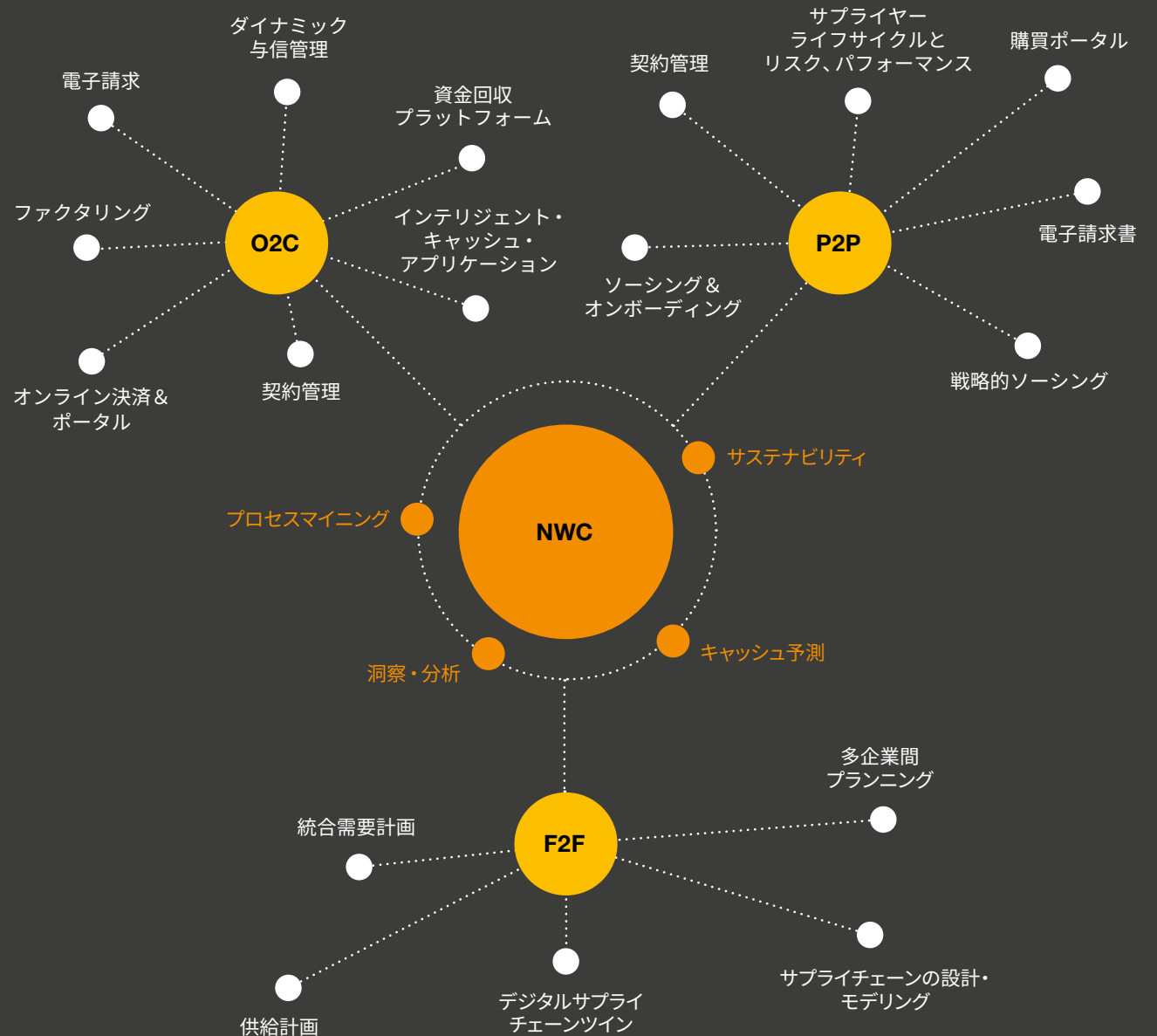
The Return of "Cash is King"



運転資本専門家の減少を含むベテランの不足も、特に先進国において、正味運転資本の効率性を阻害する要因となっている。

パフォーマンス最適化のための運転資本プロセスのデジタル化は、自動化によるキャパシティ管理と、リアルタイムのデータ分析と洞察のサポートによる複雑な意思決定の簡素化の両方において、さらに重要性を増している。しかし、ソリューションマップが強調するように、基盤となるERPを補完するために現在存在する利用可能なワークフローと補助的テクノロジーの規模と範囲は大きく、複雑である。このため、特に増え続けるセキュリティ、データ、統合、ガバナンスの要件を考慮すると、適切なソリューションを選択することがほとんどの企業にとって重要な課題となっている。

図表9：ソリューションマップ



受注から回収 (Order to cash : O2C)

現状

注文処理、請求書発行、現金配分など、一定の自動化は企業の標準プロセスとなっており、従来は大規模システムに依存していた。そのため、多くの例外を手動で管理する必要があり、社内外の変化に対応するための追加設定の必要性も生じていた。

最新のテクノロジーを導入している企業は、柔軟性と変更可能性を維持しながら、手作業による介入をほとんどなくし、大幅に高いレベルでの自動化を実現している。O2Cサイクル全体で企業が直面する最大の課題は、依然として請求を効率的に回収する能力である。テクノロジーは、例えば督促のような顧客とのやり取りを自動化するだけでなく、回収チームが限られた時間を最も有効に使えるよう、コンタクト先をピンポイントで特定するのにも活用されている。

破壊的テクノロジー

いくつかの破壊的なテクノロジーがO2C領域を再定義し、企業が与信管理と回収を効率的に処理する方法を根本的に変えている。人工知能 (AI) と機械学習は、顧客の行動を予測し、支払い遅延の可能性を特定するために導入されており、企業は潜在的な信用リスクの問題に迅速に対応し、回収における意思決定に影響を与えることができる。

機械学習は、社内のさまざまなプロセス、特に以前は送金と支払いの照合を人間の目に頼っていたキャッシュアプリケーションにおいてますます熟達している。それどころか、自動化されたプロセスを通じてさまざまな情報を取り込み、その精度と効率を継続的に向上させている。

AIは、自然言語を読み取り、自動的に分類し、割り当て、解決策を提案する能力を備え、再配分や問題解決に導入することができるようになった。一部の事例では、AIが問題を完全に解決することができている。

調達から支払い (Source to pay : S2P)

現状

調達は市場と供給のリスクを管理する上で極めて重要なものとなっており、テクノロジーはコスト管理、サプライチェーンの透明性、柔軟性において重要な役割を果たしている。調達リーダーは、効率を高め、調達プロセスを最適化し、拡大するサステナビリティ目標を達成することがますます求められている。

破壊的テクノロジー

効率化の推進に伴い、業界トップクラスの手探プロバイダーや動きの速い新規参入企業は、高度に戦術的な調達から契約までのプロセスや、取引やボリュームベースの購入から支払いまでのプロセスを通じて、S2Pを破壊しつつある。サプライヤー・リレーションシップ・マネジメント、契約ライフサイクルマネジメント、サードパーティリスクなどの上流・下流プロセスと完全に統合された、相互運用可能なソリューションへの需要が高まっている。

AI、機械学習、自然言語処理の組み合わせは、契約や入札のオーサリングにおいて重要な役割を果たすだけでなく、調達の意思決定を加速させる。これらの開発は、重複支払いや支払い承認プロセス全体のリスクとコントロールの監視など、支出に関する洞察を得るためにも活用されている。

S2Pサイクルの大部分もクラウドへ移行しており、ユーザーがはるかに柔軟にプロセスに関与できるようになると同時に、ビジネスの成長や変革を通じて技術基盤を維持・拡張するITチームの負担も軽減されている。

サプライチェーンの透明性、再生可能エネルギーの導入、二酸化炭素や廃棄物の削減、倫理的な労働慣行など、多くの新技術が持続可能性に焦点を当てている。

需要予測から納入 (Forecast to fulfill : F2F)

現状

新技術は通常、サプライチェーンプランニングの意思決定を自動化または促進すること、あるいは予測分析を使って予測精度を向上させることを目的としてきた。メーカー各社は、これを実現するために、クラウドコンピューティングと高度なAI技術の統合をますます積極的に取り入れている。

近年のサプライチェーンの混乱によってこうしたテクノロジーはさらに脚光を浴び、アジリティとレジリエンスへの注目度が高まっている。インフレ圧力によって、一部の業界では、在庫投資とサービスとのバランスを改善するために、パンデミック前の「ジャスト・イン・タイム」戦略に回帰する動きが出てくるかもしれないが、全体的には、サプライチェーンのアジリティと応答性を高めるためにテクノロジーを活用することは、依然として重要な優先課題である。

破壊的テクノロジー

サプライチェーンプランニング・ソリューションに対するディスラプションは、他のテクノロジーと組み合わせてエンド・トゥ・エンドのプランニングサイクルにAIと機械学習を統合することに主眼が置かれている。例えば、モノのインターネット (IoT) に対応したデバイスを使用して、顧客の需要に関するリアルタイムデータを取得することなどが挙げられる。AIや機械学習と組み合わせて高度な分析を行うことで、IoTトラッキングは予測精度を向上させ、組織はより早く、より高い信頼性をもって、変化する市場のダイナミクスに対応することができる。これらのソリューションを組み合わせることで、プロセスを自動化し、プランニングの意思決定プロセスをスピードアップすることができる。

さらなる発展形としては、シナリオモデリングを通じてリスクを管理するための「デジタルツイン」テクノロジーの活用がある。これをさらに一歩進めると、自社の壁を越えてサプライチェーン全体で計画プロセスを同期させ実行できる企業が、最大のリターンを得ることになる。環境・社会・ガバナンス (ESG) 要素の重要性が世界的に高まっていることから、サプライチェーンテクノロジーを利用して、持続可能性に関する透明性と報告を促進することも、重要な差別化要因になるだろう。



テクノロジーを最大限に活用する

テクノロジーを導入することで、透明性の向上、根拠に基づく意思決定、プロセスの俊敏性、エラーの低減など、多くの重要なメリットをもたらされる。これらは全て、最終的に運転資本のパフォーマンスとプロセス効率を向上させる。しかし、テクノロジーは単独でパフォーマンスを実現するものではなく、また、独自の課題ももたらす。

克服すべき主な課題は、これらの先進技術を導入するために必要な先行投資である。そのためには、経営陣からの投資と、より広いステークホルダーコミュニティからの必要な賛同を確保するための、明確で説得力のあるビジネスケースが必要である。

特にレガシーシステムや既存プロセス内のデータの質が低かったり利用できなかったりする場合、強固なビジネスケースを策定するために必要なデータを収集することは困難である。このようなデジタル技術を運用・維持するために必要なスキルを持った人材を確保・維持する必要性に加え、ビジネスソリューションやデータの統合、セキュリティやガバナンスの要件が複雑に絡み合うことで、課題はさらに深刻化する可能性がある。

このような最初のハードルをうまく乗り越えても、実装に問題が生じることがある。この種のテクノロジーは、意思決定に最も直接的に関わるチームだけでなく、幅広い利害関係者に影響を与える。つまり、全面的な変革が必要なのだ。また、新しいシステムが特効薬だと信じることも大きなリスクである。現実には、メリットを実現するには、問題解決と業務変革のための合意形成、スキル、チェンジマネジメントが必要である。

日本版補記

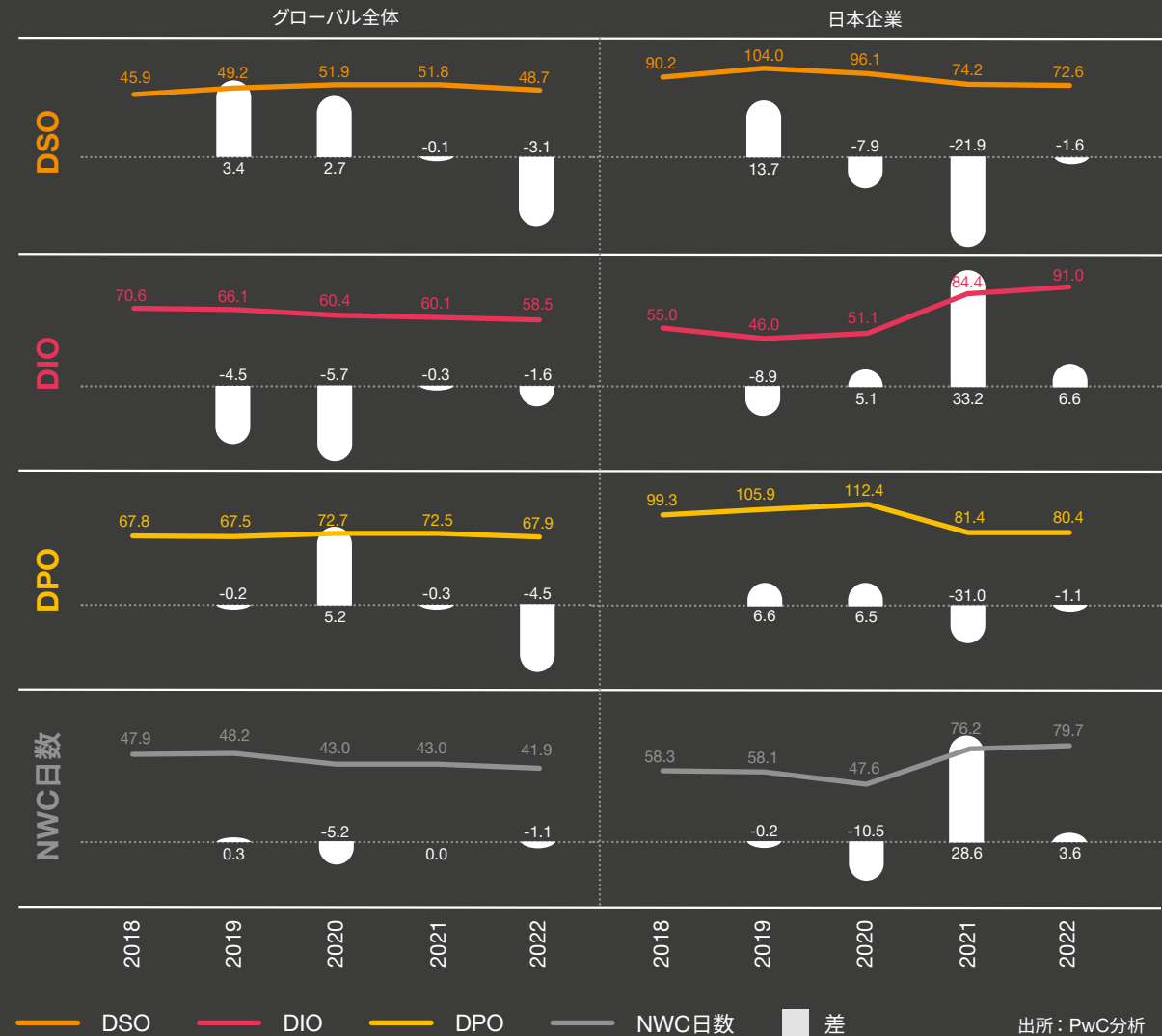


グローバル全体で見ると、正味運転資本回転日数はコロナ禍を経て抑制傾向にあり、それは棚卸資産に関しても同様である。

一方、日本企業のみを対象として見ると、まず運転資本回転日数が79.7日とグローバル全体の41.9日比で+37.8日長く、かつ、2020年から大幅に長期化している。売上債権回転日数(DSO)、棚卸資産回転日数(DIO)、仕入債務回転日数(DPO)のいずれで見てもグローバル全体より大幅に長い日数となっている。特に棚卸資産回転日数の傾向が顕著であり、グローバル平均の58.5日に対して日本は91.0日と+32.5日長く、かつ2020年の51.1日、2021年の84.4日からのさらなる長期化が見える。

これは特定の業界に起因するものではなく全般的な傾向であり、コロナ禍での政策変更に伴う在庫の意図的な積み増し以上の増加となっている可能性がある。このようなオーバーシュートに対し、まずは地政学リスクなども含む新たな環境下における最適な在庫水準を見直した上で、在庫最適化の実現に向けた施策の具体化が必要となるだろう。

図表10：運転資本回転日数、売上債権回転日数(DSO)、棚卸資産回転日数(DIO)、仕入債務回転日数(DPO)の推移(グローバル全体/日本企業)



PwCによる支援



PwCによる支援

PwCの運転資本最適化チームは、企業の経営陣が資金繰りの改善を迅速に実現し、業務プロセスを改善し、サポートとなるテクノロジーを導入し、組織変革を推進できるよう支援します。

運転資本からキャッシュを引き出すために、PwCは、どこで、どのようなサポートができるでしょうか。

データ分析と洞察



運転資本運用モデルの設計



キャッシュカルチャーの導入とトレーニング



業務プロセス改善



交渉と条件の最適化



実現可能なテクノロジーの選択と統合



資金予測プロセスとレポート



短期的なキャッシュ化



マネージドサービスの提供



著者とお問い合わせ先

著者



Daniel Windaus

Partner, Working Capital Optimisation

T: +44 7725 633 420

E: daniel.windaus@pwc.com



Andrew Brady

Working Capital Specialist

T: +44 74 8341 7068

E: andrew.brady@pwc.com

Special Contributions from:



Barret Kupelian

UK Chief Economist

PwCグローバルネットワーク

Global Centre of Excellence – UK



Daniel Windaus
E: daniel.windaus@pwc.com



Stephen Tebbett
E: stephen.tebbett@pwc.com

EMEA

Denmark



Rene Brandt Jensen
E: rene.brandt.jensen@dk.pwc.com

Finland



Michael Hardy
E: michael.hardy@fi.pwc.com

France



Arthur Wastyn
E: arthur.wastyn@pwc.com

Germany and Austria



Daniel Steiner
E: daniel.steiner@pwc.com

Italy



Andrea Boin
E: andrea.boin@pwc.com

Middle East



Dan Georgescu
E: dan.georgescu@pwc.com

South Africa



Emma Whalley
E: emma.b.whalleyhands@pwc.com

Spain



Francisco J. García Oliva
E: francisco_jose.garcia.oliva@pwc.com

Switzerland



Alain Fares
E: alain.fares@pwc.ch

Benelux



Danny Siemes
E: danny.siemes@pwc.com

Turkey



Arzu Sahin
E: arzu.sahin@pwc.com

North America

USA



Analisa DeHaro
E: analisa.deharo@pwc.com



Rob Vettoretti
E: r.vettoretti@pwc.com

Canada



Joe Rafuse
E: joe.rafuse@pwc.com

Asia

Hong Kong & China



Peter Greaves
E: peter.greaves@hk.pwc.com

Japan



Yusuke Onishi
E: yusuke.onishi@pwc.com

日本のお問い合わせ先

PwC Japanグループ

www.pwc.com/jp/ja/contact.html



PwCアドバイザリー合同会社



森野 智博
リードパートナー



野村 泰史
パートナー
自動車／重工業



池田 道生
パートナー
不動産／ホスピタリティ



大西 裕佑
ディレクター
TMT／ファーマ



寺田 翔一郎
ディレクター
運輸



佐藤 永織
ディレクター
アパレル／小売



濱 宏祐
シニアマネージャー
素材

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwC Japan有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約11,500人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。PwCは、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界151カ国に及ぶグローバルネットワークに約364,000人のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は www.pwc.com をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2023年10月に発行した『Working Capital Study 23/24』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。
オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。
<https://www.pwc.co.uk/services/business-restructuring/insights/working-capital-study.html>

日本語版発刊年月：2024年3月 管理番号：I202312-03

©2024 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.