



マネジメント・アイ

日置圭介

トーマツグループCFO、プログラム
デロイトトーマツコンサルティング
シニアマネジャー
日本CFO協会主任研究委員

グローバル経営における

コーポレート機能の強化③

「資金力」

前回はグローバル経営において本社が強化すべきポイントの二つ目として「情報力」を取り上げた。当連載の最終回となる今回は、三つ目のポイント「資金力」について考える。

「資金力」を必要とする理由

本連載の第一回目に、資金力とは「グループ内の資金ポジションや将来の収支予定を常に把握すると同時に、戦略の遂行や事業の運営に必要な資金を、適時・適切にビジネスラインに供給する力」と説明した。

通常、事業に対して資金を供給する手段としては、資本調達や借入など、外部からのファンディングを想起する。ビジネスの兵站線が延びる中、新興国ビジネスにおける資金調達のあり方を模索する企業も増えており、ファンディングがグローバル経営における重要な論点であることは間違いない。

一方で、グローバルにビジネスを展開している多くの日本企業は、他にも目を向けるべきものがある。グループ内に存在するキャッシュだ。日本企業には何兆円に上るキャッシュが眠っているとの報道もされるように、未活用経営資源がある。これを競争優位に活かし切れていないことは大きな課題であり、非常にモッタイナイ。

これには、さまざまな理由が挙げられるが、その根っこは、コーポレートガバナンスに関する考え方であろう。欧米のグローバル企業では、「お金の所有者は株主」という意識が強く、それ故に、コーポレートが企業全体のキャッシュをコントロールし、最大限に活用しようとするのが一般的である。他方、多くの日本企業では未だ「お金の所有者は自分」という意識が、子会社レベルでも根強く、基本的には個社ごとの資金管理に止まっている。

「カイシャ」に対する考え方や戦後資本主義のあり方など、日本固有の事情がこの状況を生み出したが、有効に機能していた時代もあることから、それ自体を否定するものではない。しか

し、在外子会社がどれ位のキャッシュや為替リスクを保有しているのかをタイムリーに把握できない、買収した海外企業の仕組みのほうが進んでいるため買収後統合(PMI)がし切れない、故に、インターナショナルガバナンスが弱くコントロールビリティも低い、といった状態が、今日におけるグローバル経営に適したカタチと言えるだろうか。

キャッシュは国境を越えると磨耗するため、何が何でも地理的に一箇所に集めなくてもよいが、必要に応じて機動的に活用するための「資金力」をコーポレート機能として備えることは、複雑性と不確実性の高まっている昨今のビジネス環境下において不可欠となっている(図参照)。

資金力の強化に向けたポイント

コーポレート機能が備えるべき資金力を強化していく際に意識すべき点は多々あるが、特に次の三つが要諦と言える。

(1) プラットフォームの整備

グローバルで最適な資金力を発揮するには、そのベースとなるプラットフォームが欠かせない。キャッシュやリスクの情報を二元的に把握することは、機動的な判断をするための材料を手にすることを意味する。また、統一的なプロセスが整備され、遠隔からも管理可能であれば、オペレーションがより効率的になると同時に、イ

●「資金力」の強化の目的

1 資金効率の 最大化	✓グループ内の資金を最大限活用し、資金調達・決済にかかる社外流出を最小限に抑えることで、資金効率を最大化する
2 インターナル ガバナンスの 強化	✓資金情報をモニターし、キャッシュ・フローを整えることで、グループ内における企業・個人の不正を抑制するとともに、コントローラビリティを高める
3 リスクの最小化	✓グループ内における資金・為替・決済に関するリスクを見える化し、コントロールすることでリスクを最小化する



企業における最重要資源である「キャッシュ」の側面から、
企業／事業戦略の遂行や事業運営を支える

ンターナルガバナンスの強化はもちろん、BCPやPMIへの対応もしやすくなる。

しかし、ERPの導入実態からも明らかなように、日本企業はグローバルレベルでの標準化・共通化を伴うプラットフォーム作りが不得手である。さらには、時間も労力もかかるため、投資対効果を鑑み、中途半端に終わることも多い。しかし、このような共通プラットフォームなしには、グローバル企業が実践しているような

「これまでと違った景色」を見ることはできず、コーポレート機能としての役割を十二分に発揮することは限りなく難しい。

(2) 責任を全うするための権限と組織体制

組織の権限と責任を明確にしておくことも不可欠である。とかく日本企業では、組織の権限や責任が曖昧なことが多いが、グループ全体にインパクトを与える重要なコーポレート機能を果たすに足る権限を与えると同時に、役割に対してコミットさせることが必要となる。

また、組織としての役割を果たしていくには、優秀な人材が欠かせない。資金は専門性の高い領域であるため、十分な人材を社内確保できていることは稀であろう。であれば外部に求めることになるが、残念ながら人材市場にも多数がいるわけではない。したがって、タックスパートナーや金融機関出身者などから、事業法人への適応ができ、センスのありそうな人材を獲得して育成するなど、タレントの確保に向けた戦略的な方策が必要となる。

(3) 経営者の意識

全ての前提となるのが経営者の

意識である。資金力がグローバルマネジメントをするために必須の機能であることを認識しなければならぬ。企業というメカニズムが生み出すものは多々あるが、最も重要なものはキャッシュであろう。

テクニカルなところは当然、CFOやトレジャーに任せてよいが、コーポレート機能としてどうあるべきかは、グローバル経営におけるグループマネジメントやインターナルガバナンスそのものにかかわる要素であり、CEOアジェンダとして、自ら考えるべきことである。

連載の終わりに

四回に亘る連載で、日本企業における本社の役割について、コーポレート機能の強化という観点から考えてきた。初回からは九ヶ月あまり経過しているが、いまだにクライアントからの相談が多いテーマであり、いよいよ変革の必要性に迫られていることが窺える。不確実性の高いグローバル環境では、変化への対応力が非常に重要になる一方で、よって立つ「軸」がなければ、その対応はブレてしまう。その軸を作る、もしくは軸になり得るのが「強い本社」コーポレート機能であり、日本企業が勝ち残るための最重要要件の一つと言える。

本連載が、グローバル競争環境下における企業組織のあり方を模索している方々にとって、少しでも参考になれば幸甚である。