



グローバル資金管理の要諦

リーマンショック以降、多くの日本企業が生き残りを賭けグローバル市場へのビジネス進出・事業展開の動きを加速させてきた。その中で、それを支えるグローバルベースの資金管理の仕組み構築の必要性・必然性は著しく高まっている。殊に日本もその一員である「アジア」は、グローバル市場の中でも特段の配慮をもって管理すべき地域である。

本号より四回にわたり、左記の内容でグローバル資金管理の要諦につき述べていきたい。

第一回 (本稿) グローバル資金管理の要諦

第二回 銀行との関係

第三回 クラウドの是非

第四回 具体的事例

グローバル資金管理を行う上では、先ず肝に銘じるべき三つのキープポイントがある。

I、「Big Bang Approach」を避け、対応必須の機能・地域から、漸次、拡張 アプローチ

グローバル市場への展開は、地域・業務(機能)・文化・言語等の極めて重厚な多様性に対応していく必要性を意味する。業容の迅速な拡大を株主等から迫られる企業としては、一刻も早く、さらに言えば「One Shot(一撃)」で株主等の期待に応える必要が常在する。そのため、担当部門は、これらの多様性に対応した仕組みを「極めて短期間」で構築しようとしてきた。ただ、これは野球で言えば、何種類もの変化球を持ち球として持つ投手を攻略しようとして、全ての球に短期間で取り組み、結果どの球も芯で捉

えるに至れない打者に似る。目指すべきは「先ず何よりも押さえたい」という地域・機能を明確に定め、「その地域のその業務であれば、ほぼ完璧にカバーする」という地域・業務を先ずは固めることである。野球の例で言えば「このコースに来たこの球なら必ず打てる」ポイント、ということになる。一言で言えば「優先順位」ということになるが、それなしでは

- ・膨大なワークロード
- ・それに伴う甚大なコスト
- ・(にも関わらず)満足度の著しい低さ
- ・通常業務への深刻な影響

という最悪のシナリオがグローバル資金管理の仕組みを構築する中で頭をもたげることになる。グローバル資金管理は、地理的・業務的に極めて範囲が広く、「対応必須の機能・地域からの漸次拡張」は、プロジェクト成功のため「要諦中の要諦」と言える。

この「漸次拡張」を図る上では、クラウド環境でのシステム開発が、例えば以下の点で有効と思われる。

- ・最初から、業務・レポート等の設計を固める必要がない

- ・他のグローバル企業において既に成功実績のある機能・レポートを即時活用し、グローバル資金管理の仕組みを構築できる
- ・自社内でのシステム環境への多大な投資を行う必要がない

II、資金管理の仕組みの最大限の標準化

次に肝に銘ずべきは、「業務の標準化」を最大限に追求することである。

過去、日本企業は「業務要件(要望)」の名の元に、

自社あるいは各拠点が過去嘗々と行ってきた現在の業務（フロー）に照らして、その業務（フロー）をより効率的に行える仕組みを望んできた。これが「To Be」なるプロセス（〇×表）であり、基本的に自社の要件（要望）に対して、どれだけ〇（対応可）が多いかが検討の決め手となってきた。ここで重要なのは、このアプローチが現在の業務（フロー）の「温存」を大前提としていることにある。「現在の業務（フロー）」は同じ企業グループ内でもグループ企業ごとに異なっている。これはもちろん、現地規制等により止むを得ない部分が少ないからである。ただ、細かいレベルで言えば帳票のレイアウト一つとっても「業務要件（要望）」として「温存」の対象となっており、この積み重ね故に「標準化」は思うような成果を上げることができずにきた。

「非標準化」の最大の弊害は、

- 数字の切り口・手続が異なることによる拠点管理の煩雑さ
 - 異動の都度、拠点ごとの業務の「習得」が必要になり人材の円滑な流れを阻害
 - 業務がバラバラであるため、業務のノウハウが蓄積・共有されない
- 等の「負の連鎖」が続くことにある。

さらに、システム導入プロジェクトの観点から言えば、「非標準化」は

- プロジェクトの複雑化
 - プロジェクトの遅延
 - 多様な課題に同時に対処しなければならないという負荷の大きさ
- の原因となる。

グローバル展開において企業は前記の「非標準化による負の連鎖」を脱し、

- 効率的な拠点管理
 - 組織内の人材の円滑な流動化
 - ノウハウの蓄積・共有
- を実現しなければならない。

基本的にはグローバルで単独の環境を共有する仕組みであるクラウドによって、例えば以下が可能になる。

- パイロット拠点／業務から横展開していくことによりグローバルで標準化できる資金管理のルールを各拠点／業務の実情を踏まえつつ定義
- 企業が抱えているグローバル資金管理の共通の課題に対してクラウドソリューションが蓄積している機能を活用

三、市場規模の増大と規制面の多様性・

文化の特殊性が同居するアジア地域への対応

最後に、グローバル展開において、日本企業にとってアジア地域が、他地域に比べ遥かに重要な市場となっていることは自明である。このことに鑑みれば、同地域については、他地域とは異なる進め方を探る必要がある。

同地域は、他地域に比し圧倒的な市場の成長規模を持ちながら以下が同居する。

- 本社による管理の馴染まない文化・各グループ会社ごとに財務管理機能を保有する等「自主独立」の志向が極めて強く、本社管理を強化することが

困難

- 言語／文化の壁・「標準化」において求められる「情報の共有」密接なコミュニケーションが、各国の言語／文化の違いにより容易ではない。

- 各国で弾力的に発動される多様かつ特殊な規制（例：海外投資家の定期預金禁止、為替取引（先物、通貨スワップ、NDF等）持高規制導入、資本流出規制の緩和、国外の関連会社向けの投資上限額撤廃等）

企業はグローバル資金管理を実現していく上で、市場規模と多様・特殊なハードルを併せ持つアジア地域への対応能力を三つ目のキーポイントとして捉えなければならない。

この「規模・特殊性の同居」に対しては、「個別ではなく統合して」対応できる単独（共通）環境の仕組みであるクラウドが、例えば以下の点で極めて有効と考えられる。

- 本社で全拠点のプロセスをコントロールできる
- 規制の変動に対して短期間・低コストで対応できる

述べてきた三つのキーポイントは、「マルチバンキングの必要性」拠点ごと導入型のシステムソリューションが壁となって、今日までいずれも実現が叶わなかった。本シリーズにおいては、これら二つの壁がどのように克服可能であるかを紹介していく。

今回は、海外進出を加速する日本企業を持つ、邦銀のサービスを維持しつつ、進出先地域では外銀とも取引サービスを交わさなければならないという「マルチバンキング」の課題に対して、資金管理の観点からどのように取り組んでいくべきかを述べたい。