

# グローバル企業の アジアビジネスにおける挑戦

主に欧米のグローバル企業は、従来よりITインフラおよび業務プロセスを効率化・標準化・集中化し、一定の成功を収めてきた。当然ながら、日本を含むアジアにおいても同様に集中化を推進しているが、進め方や状況について他地域とは大きな違いがある。各国の規制や、トップダウンがなじまない文化、言語の壁等がその理由であり、これらを寄与の前提条件として、いかに世界の成長エンジンであるアジアビジネスを自社の中に取り込んでいくかが挑戦となっている。

また、今までは日本だけが特殊で、アジア地域集中化の流れから外れていることが多かったが、最近では日本もアジアの一部であり、各国ごとに違う特徴を管理しつつ、地域集中化を図ろうという傾向が欧米企業に見取れる。日本企業にとっても、「日本を含めたアジア」の統括管理について考えるべきときが来ている。

## 典型的な集中化の手段と アジア特有の留意点

### シェアードサービスセンター(SSC)

SSCは従来より、売掛金回収、会計処理事務等、取引件数の多い事務作業を人件費の安い地域に集中化し、コスト削減する目的

## 橋本潤一 川井善雄

JPモルガン・チエース銀行  
TSヘッドオブプロダクトマネジメントジャパン エグゼクティブディレクター  
JPモルガン・チエース銀行  
TSS統括本部 CFO ウェイブ・プレゼンター

で設立されている。ポイントは、コスト削減と同時に品質劣化を招かぬよう、業務プロセスをより単純化することである。逆説的ではあるが、業務プロセスを単純化できないのであれば、それは高付加価値業務として集中化しないことも検討すべきである。

### リージョナルトレジャリーセンター(RTC)

アジアにおいては、各種規制の存在が障害となり、全てを集中するRTCの実現は非常に難しい。目的をキャッシュに関する情報の集中化まで引き下げ、高規制各国内での業務遂行をモニタリングするタイプのRTCが増えつつある。

### 集中トレードセンター(CTC)

典型的には購買と販売を集中化することによりサプライチェーンを効率化することであるが、昨今のアジアにおける傾向としては、物流のみならず、資金面でのフィナンシャルサプライチェーンの効率化も最初から意識することが多い。センターとの資金決済については、通貨や支払期間を戦略的にコントロールしたり、売掛債権流動化スキーム等をセットすることに、グループ全体の資金効率化に結びつけることが狙いになっている。

## アジアにおける困難

グローバル企業では、アジアにおける集中化の程度を、他地域よりも緩和せざるを得ない原因として以下をあげている。

### 文化

アジアでは、各子会社ごとに財務機能を保有する等、自主独立の志向が強く、本社の権限を強くすることは困難でデメリットも多い。

### 顧客とのリレーションシップ

例えば売掛金回収をシェアードサービスセンターに集中化した場合に、そのこと自体がローカルなリレーションシップを破壊するリスクがある。

### 既存の業務プロセスモデル

アジア企業は、取引量が増加しても、シェアードサービスセンターを導入せず、既存の業務プロセスをそのまま継続し、本社や各子会社が経理・財務事務を自身で行う場合が多い。

### 言語の壁

取引件数の多い事務作業を集中化するには、従来以上の情報の共有化、密接なコミュニケーションが求められる。各国の言語が異なること、また文化的な違いにより、容易ではないが、円滑なコミュニケーションを目指すシステムを工夫する必要がある。



重要なのは、これらの外部要因は企業によつて異なることと、それを分析・把握しなければ、個別の各企業にとつての効率化・集中化の最適解に達し得ないことである。

## キャッシュの有効活用

このようなアジアの事情を踏まえ、個別企業にとつての効率化・集中化の最適解に達するための方向性を導くのに有効なのが、「キャッシュをいかに効率的に活用するか」という問いからスタートすることである。

他の地域では、セルフファンディングを最大化するための流動性管理や、運転資本最小化のための「必要なときに必要な額だけ」資金調達するプロセスが導入されていても、アジアでは、規制により国境をまたがる資金移動ができない場合が多い。中国やマレーシア等、少しずつ改善されつつあるとはいえ、そのスピードは遅く、各国内に滞留するキャッシュを有効活用するための障害がある。また、各国の銀行システムの違いにより、SWIFT等グローバルな仕組みを取り入れることが困難な国も多い。また、グローバルバンクによる「インタレストオペティマイゼーション」(各国の残高合計を勘案の上、適用金利を優遇するスキーム)だけでは十分とは言えない状況で、グローバル企業はどこに改善余地を見出しているのか。

## キャッシュの透明化

キャッシュの効率活用の第一歩は、どこにどれだけの残高があるかを明確に把握することである。アジアにおいては、それさえも困難であるため、以下の三点が非常に重要になる。

### グループ全体での予測

本社の財務担当者が、世界中のどこにキャッシュが滞留しているかを把握することは当然として、それをもとに、将来残高を予測するプロセスを構築すること。G N E W Sの調査によれば今後四週間の資金繰り予測を正確に行っている企業は五〇%に過ぎない。

### 残高の把握にとどまらず、

### 取引明細を把握すること

これにより、不明朗取引や、不正防止に対する抑止力を本社財務部門がもつことになる。そのためには、現地の言語を統一された言語にいかにかわりやすく翻訳するか、全てのデータを本社側にて管理できるのかが重要と考えられる。

### マルチバンク

キャッシュの透明化の重大な要素のひとつは、ひとつの銀行が全ての口座を管理できない状況を踏まえると、メインキャッシュマネジメント銀行が、それ以外の銀行の残高も含めて情報を提供できるかどうかである。

財務担当者がマニュアルで多数の銀行情報を連結するのでは非効率であり、一方で取引銀行数を必要以上に削減するのも特にアジアでは現実的ではない。

## キャッシュマネジメント銀行の活用

アジアでキャッシュを透明化する上で、キャッシュマネジメント銀行の役割は大きい。企業にとつて重要なのは、企業ごとに異なる外部環境に合わせて、既存のプロダクトを状況に応じて組み合わせ、アジア全体で有効な流動性管理を実現するスキームで、それらを提案できる銀行がRFPで選ばれ、傾向が顕著になっている。

## 共通理念と目標の共有

アジア地域では、言語・文化・習慣が非常に多様化しており、単純な集中化だけでは効果的でなく、各企業の状況にあったソリューションの設計が重要なのは記述のとおりである。

しかしながら、最も重要なのは、組織の末端にいたるまで理念と目標を文字通り「共通言語」として共有浸透させることであり、これができれば、さまざまな「仕組み」に心が入り、アジア人が構成する組織としてのダイナミズムを最大限に発揮することができるのではないだろうか。