

私見卓見

OPINION

ゴードン・ブラザーズ・ジャパン社長
田中健二

自社のバランスシートは適切か。この問いに対する的確に答えることのできる企業経営者は少ないと感じる。外部環境が刻々と変化するなか、企業が生き残っていくには臨機応変な対応が欠かせない。従来のバランスシートの考え方を加えたアクティブ・バランスシート・マネジメント(ABM)を提唱する。

ABMの核となるのがキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)と投下資本利益率(ROIC)だ。いずれの指標もバランスシートという静的な数字に動的な視点を持ち込む。両者の変化を注視することで経営判断に必要な情報を得ることができ。

CCCは投下した資金の回収期間を示す指標で、資金の

バランスシートへの理解深めよ

効率性といった「稼ぐ速さ」を表す。日々のキャッシュの動きを把握するために有効な物差しと言える。米アマゾン・ドット・コムのCCCがマインナスで、運転資金が必要ないことは有名な話だ。企業にとってCCCをいかに短縮し、フリー・キャッシュ・フロー(FCF)を改善できるかが重要となる。

例えば、小売業は商品を仕入れた後、商品を販売し資金回収するまでの日数をきちんと理解しないといけない。資金が足りているのか、回収期間に適切なかを分析していくことが必要だ。

ROICは「税引き後の営業利益」を、「自己資本と銀行からの借り入れなどの有利子負債の合計額」で割って算出する。企業が投じた資本によって、どの程度の利益を生み出したかという投資効率を測るものだ。

この指標は企業の各部門が投じた資本で得た利益を示すため、投資効率や貸借対照表に対する意識が高まりやすい。日本企業が不得意な不採算事業の撤退や縮小、売却といった重要な意識決定にも活用できる。オムロンが導入している「ROIC経営2.0」での「ROIC逆ソリ」が有名だ。付加価値を生む事業に投資し、経営資源の無駄を減らすこととしている。

CCCとROICを軸に、バランスシートを管理していくことが求められる。それには経営幹部から現場まで共通した「成果指標(KPI)」を作るのが大切だ。共通した考え方が定着すれば、顧客への価値提供を最大化するために必要な経営資源が明らかとなる。無駄を極力減らす考えも浸透するはずだ。ぜひ各社でバランスシートを磨き上げてほしい。

当欄は投稿や寄稿を通じて読者の参考になる意見を紹介します。〒100-8066東京都千代田区大手町1-3-7日本経済新聞社東京本社「私見卓見」係またはkaisetsu@nex.nikkei.comまで。原則1000字程度。住所、氏名、年齢、職業、電話番号を明記。添付ファイルはご遠慮下さい。趣旨は変えずに手を加えることがあります。電子版にも掲載します。