

水野一郎氏

三菱商事株式会社代表取締役常務執行役員 CFO

— 総合商社の勝組として収益力、株価も順調ですがCFOとしてはいかがですか。

勝組と言われているからといて安心していただけるような状況ではありません。現在、世界が深刻なデフレ経済のさなかにあります。このデフレは構造的なもので、すぐ克服できるような代物ではなく総合会社という業態そのものが問われているからです。一〇年前、無責任な評論家や政治家がこのデフレも景気循環によるもので一過性のものである、と間違えた予測をして、結局日本企業がバランスシートの調整を大幅に遅らせてしまう一因となっていました。現在のデフレは一過性のものではありません。このデフレは東西冷戦構造が終結したことにともなう巨大な経済格差が収束しているために起きている世界的、構造的デフレなのです。

です。この裁定が終わるまで、景気の本格的な回復はないのです。当社としてはデフレ時代の経営戦略としてバランスシートの健全性を最優先し、経営資源の選択と集中を図ってきました。右肩下がりの時代には右肩上がりの時代の常識は通用しないのです。

— 長引くデフレ環境を見越した経営戦略をとったわけですね。

当社は比較的早い段階から連結経営へのシフト、マーケット重視・株主重視の経営、IR強化など、環境変化に対応した経営戦略をとっておりましたが、二〇一二年はグローバルなデフレ経済にあわせて、ポートフォリオ・マネジメントに基づく非常に厳しいバランスシートのコントロールを実施してきました。これは同時に伝統的な商社事業であるトレーディングからの脱皮を図り、事業投資中心の会社へと大きく業態転換することもありました。すでに二〇一三年／三月期の決算では、利益の六、七割が言わば投資関連の事業からとなっております。戦略的に事業投資を行い事業開発、事業経営、マーケットングまでといった川上から川下まで含んだ

大バリュエーションを創りあげていくといったビジネスモデルがすでに当社の中核になっており、こうした中でCFOの機能・役割も大きく変化してきました。従来の日本企業の財経担当役員のミッションは資金調達と決算でしたが、私はCFOの仕事は厳格なポートフォリオ・マネジメントによるバランスシートの健全化の維持であると考えます。投資のバリュエーション（事業評価）をきちんと行い、投資先事業会社を経営し、最終EXITまで持つていく、取れる時にはキャピタルゲインをきちと取り、償却すべきときには償却する。これらのことをルールとして厳格に行うポートフォリオ戦略を実行に移していくことが、CFOとしてのミッションであるかと思えます。

— このポートフォリオ戦略とは具体的にどのようなものでしょうか。

全ての営業部をビジネスユニットに分類し、これを「拡張型」「成長型」「再構築型」に分けました。「拡張型」は新たな機能付加等により更なる収益拡大の為に維持・拡大を狙う事業、「成長型」は経営資源投入を優先する有望事業、

変革の決め手は トップの決断と実行



— 業態の変化にあわせて求められる人材も変化していくのではないですか。

すべてのビジネスユニットについて拡張、成長、再構築と言わねば社長が判断を下していくわけですが、縦割でグループ権限を重視しておりまして当社の伝統からすると大きな変革でした。各部長、本部長からすると、俺のことが信用できないのかというところで面白くないわけで、最初は当然現場からの抵抗がありました。

従来、一つの部の中でも儲かっている事業と儲かっていない事業が混在している場合には、部全体が儲かっていると収益性の低い事業にメスを入れろいという縦割組織の弊害がありました。ビジネスユニットごとに判断することで、一つの事業の収益性が非常に見やすくなり、現場でも納得感が得られ、徐々に浸透していきまして、現場に徹底させるためには、納得性のあるルールでなくてはなりません。そういう意味で新しい経営指標の導入は成功だったと言えます。しかしながら、経営手法の変革が徹底していった一番大きな要因は、トップの決断と実行にあつたと思います。スタッフ部門が言っているだけでは組織は動かず、やはり成功の秘訣はトップが強力なリーダーシップを発揮したからに他なりません。

「再構築型」は一定期間内にビジネスの抜本的な改革ができなければ撤退を迫られる事業です。それぞれ資本コストをカバーする収益を稼いでいるかを判断し選択と集中を推し進めています。業績評価を行うための経営指標として、EVAの概念を応用した、MCVA¹という指標を導入し、稼ぎ出す利益が、リスクの額に対応する資本コストをカバーしているかをチェックしています。

事業会社に対しては、すでに厳格なEXIT（撤退）ルールにより一六〇〇億円以上の資産を圧縮しており、ポートフォリオ戦略による選択と集中はかなり定着しています。冒頭に言われた当社の収益性や株価を支えているのはこの成果だと思っています。

— 営業部門の理解はスムーズに進んだのでしょうか。

— 業態の変化にあわせて求められる人材も変化していくのではないですか。

当社の業態が変革していきなければならぬわけですから必要とされる人材のスキルも変わってくるわけです。基本的には商社ですから営業マンとして優秀であることは大前提ですが、加えて事業投資中心の会社になっていくわけですから、今後はやはりエグゼクティブの力が基本的に重要になってくると思います。プライベートエグゼイブや不動産投資信託といった金融ビジネスを自ら行っていくためには、M&A、ベンチャーの重要な要素が必要になり、企業の分析をするという意味ではアナリスト的な側面が、事業投資先の公開ということではIPOの知識も必要でしょう。その他プロジェクトファイナンス、リス、証券化といったさまざまなノウハウも必要な場合もあります。すなわち事業をしかり評価して投資することができ、投資先の事業の経営もできる上に様々な実務上のスキルをもった人材が求められているわけです。そういった意味で当社も従来の人材、ポートフォリオで対応が難しくなってきたており、外部人材のプロフェッショナルの採用も視野に入れて人材マネジメントを考える必要も出てきますが、基本的には当社グループのカルチャーをよく理解している内部の人材をさまざまなキャリアパスのなかで育成していくことを考えております。

（聞き手…日本CFO協会 谷口 宏）