

## 荒木隆司氏

トヨタ自動車株式会社代表取締役副社長

トヨタ自動車ではCFOの呼称を使っていませんね

私の担当分掌としては、経理・財務・関連事業・経営企画・情報・電算システム・法規・総務・人事と、いわゆる後方部門のほとんどを担当しており、米國においては企業改革法サーベインズ・オクスリー法に基づき奥田会長と私がサインすることになっています。その意味では私がCFOといふことになるのかもしれませんが、トヨタ自動車の正式な職制として採用してはいません。米國型経営のよいところは取り入れていくと考えておりますが、それをまったくそのまま取り入れようとは考えておりません。財務部門が強すぎると弊害もあると思います。

財務機能に関しては、あえてCFOを置かなくても経理・財務機能は十分働いていると考

## 長期安定成長を

## 可能にする

## トヨタの財務戦略

えております。トヨタの生産活動そのものといえる原価低減活動を通じ、財務の考え方は全事業部に浸透して行きわたっているからです。一例として予算管理、コスト管理の主体も現業部門にあり、経理・財務部門の指導を受けながら費目判定の経理処理から税務まで現場で行っており、最近では全社的に当社の利益構造やコストデータを公開し各人がそれぞれ何をしなければならぬかが分かるようにして社員の意識を高める努力も進めています。ですから、CFOを職制として置いていないからといって経理・財務機能を軽視しているわけではなく、逆にその重要性はトヨタ生産方式を通じ全社に染み込んでおり、とりたてて強調する必要がないのです。

すでに全社的に効率的経営を通じて、財務の重要性がヒルトインされているわけですね。

この効率化の経営というものが投資家からの最も大きな関心事であるわけですが、これは資金・人材・情報という経営資源の投入とそこから生み出されるアウトプットである売上と利益の比率で決まってくるものです。従来の戦略では後者の経営上のアウトプット、すなわちこの面で

どのような商品を販売するかという切り口に戦略の重点を置いておりましたが、最近では前者の経営資源すなわち経営上のインプットをどのように行つかという“集中と選択”にも重点を置いています。売上と利益のシミュレーションに基づく経営計画を、有限な経営資源である資金・人材・情報ネットワークの面から逆にシミュレートしていくこととなります。資金に関しては財務戦略委員会、人材に関しては人材戦略委員会、情報ネットワークに関してはIT装備戦略委員会を設置し、どこに資金を投下するか、どのような人材を育成して何人配置するか、ITネットワークをどのようにつなぐかなど、問題をプロジェクトごとに検討してまいります。以上が、全体最適を図るための戦略におけるメインテーマになります。これらを決定しますと固定的なものではなく、全て規定されてくるわけです。

別の側面から見ますと、この議論は事業展開のリスクとリターンに関するバランスシートコントロールであるわけですが、バランスシートにある総資産二〇兆円のアウトロケーションをいかに図るか、どの国に、あるいはどの事業にどのように経営資源を投下すれば期待収益の最大化と



ス分のミマム化が図れるか、これを短期的な視点ではなく長期的視点で行っていくことが戦略の中心となります。

### — 短期と長期の収益のバランスが重要なわけです。

当社の株式は米国の投資家からするとポラリイリヤが少なく、もとと業績が乱高下したほうが投資家から見て魅力があるなどという意見がある。一方、欧州の投資家などからはコンパントに利益をあげ長期安定的に成長している点で変評価をつけております。当社が目指している方向性はまさに後者の安定的、継続的成長です。なので、先ほどの収益シミュレーションの中でも短期と長期のバランスをとるといことが大きな課題となっているわけです。単年度の収益を追って意味はありませんので、将来の布石として先行

的にお金を使うべきものは、然使、それがいい頃実ってくるのかという点の中、長期的にシミュレートしていくことになり、そのために、経営資源である人材と情報設備をいっここに集中的に行っていくかという点で、経営上非常に重要なポイントになってきたわけです。

### — 人材の育成・配置ということが経営上の大きなポイントになってきたわけです。

当社では経理・財務だけで一三〇人を世界各地の拠点にはりつけています。本社の経理・財務が三〇〇人です。その規模がお分かりになるかと思えます。長期的に見て人をどこに何人はりつけるかという点は、今後も当社の経営戦略上非常に大きな問題の一つです。

人材育成の点では、海外勤務をさせることに大変意味があります。海外の一三〇社に出している人間達は最長五年で帰って来ますが、彼らは全員海外で実質的にCFOを経験して帰ってくるわけです。これが当社にとって最大の人材育成方法といえるのではないかと思います。本社の中で業務を行っておりまして一企業の一機能としての業務しか経験できませんが、海外では経営全体を見て経理・財務の業務を全て行わな

れはならない。これは若い人にとってはつらいかもしれませんが、非常に力がつくことは間違いありません。しかも海外に行くことを全員義務付けていません。恐らく新入社員から定年までの間に三回は海外勤務することになると思います。

### — これからの若い人はより一層グローバルな視点が求められると思いますが、経理・財務の若手にアドバイスをお願いします。

昔はゼネラリストが求められる、もてはやされた時代もありました。世の中もビジネスもそんなに複雑でなかったため、いわば常識とバランス感覚で判断できたわけですが、これからはそうはいかないでしょう。深い専門知識に基き判断できる人材が求められるからです。財務・経理の人は徹底的に勉強をしなければ駄目だと考えています。常識では駄目だ、プロフェッショナルだと社内でもしているわけです。これだけ社会が複雑化しグローバルになってきますと米国内ではどうだ、欧州ではどうだ、日本では、という細かい議論ができませんと判断がつかない問題ばかりとなってきています。

経理・財務の人間としても専門性に裏打ちされた判断力が要求されるわけですから、財務的見地から意見が言いえないのは財務ムンとはいえないでしょう。そういった意味ではやはり、もとと勉強せい、ということになるのではないですか。

(聞き手: 日本CFO協会 近藤勝重)