Interview
インタビュー

星野敏雄 氏
花王株式会社 代表取締役 専務執行役員

創造と革新性の伝統に基づくEVA導入

――花王は日本で最初にEVA（注1）カンパニーとなった会社ですね。

花王はもともと伝統的に「創造」や「革新」を尊ぶ企業風土をもっております。革新性の高い創造的な商品を作ろうとする姿勢がその背景となっており、企業活動のすべての点で常に変化していこうという「革新性」が考え方の基本になっているのです。そのため私達は他社に先駆けて常に新しい試みにチャレンジしてまいりました。経理・財務面についても申し上げれば、直接原価計算や、商品別損益管理を導入して管理会計の強化を図ってまいりましたし、一九八〇年前後から伝票や手形を全廃いたしましてペーパーレス化、効率化を図ってまいりました。また一九八六年にTCR活動（コスト低減活動）を開始し、この活動は全員参加の当社の文化の一つとして現在も根付いております。こうした「革新性」に対する先輩方の取り組みや積み重ねの結果として、一九九九年にEVAという経営指標を日本企業で初めて導入することができました。

――EVAを導入されるにあたり苦労された点はありませんか。

EVAを浸透させるには社員全員が参加し、日常業務の中での一つ一つの意思決定の際に常にEVAを意識することが必要です。トップマネジメントだけがEVAが上がった下がったと言ってみても意味はなく、構成員全員がその意味を理解していくことが重要なのです。EVAには「四つのM」（注2）というものがありますが、これらすべてができなくてはEVAがうまく機能しないのです。

EVAの使いやすい点として、自分たちの貢献度の分かりやすさが挙げられます。特にバランスシートが締むものは貢献度が見えづらかったのですが、これが明快になります。在庫削減を例に取りますと、製造現場や販売セクションでは在庫を減らすのためのさまざまな議論をしますが、在庫が減った結果いくらコストが削減できたのかが分かりにくい。しかし、EVAなら一発で分かりますし、減らした在庫の金額に資本コストをかければEVAの改善額、つまり自分の貢献度がすぐに分かるわけです。

EVAカンパニーになるということは、将来EVAの改善しない事業があった時にはそれをやめることを宣言するということです。EVAを導入してからは、戦略的な投資決定を含めてあらゆる意思決定にEVAを利用するようになりました。

――EVAを導入される前に情報事業からの撤退を決断されてますね。

EVAを入れる前から「ポートフォリオ・マネジメントを活用した事業選別は行っており、一九九七年に情報事業からの撤退を決断いたしました。当時八〇〇億円もの売上があった事業ではありましたが、記録メディアが次々と変化する環境の中で、花王の持っている技術でイニシアチブを取れないと判断し撤退しました。大変厳しい決断ではありましたが、結果的にEVAも大きく改善しましたので、その考え方に照らしてみても正解だったと思います。その後もEVAは年々改善していますので、株価も本当は連動してもう少し伸びてもいいんですけど笑。

――日本では資本コストの考えを経営に活かしている企業はまだ少ないように思えます。

欧米ではどこの企業も資本コストを意識した経営をしていると思います。資本に対する理想的なファイナンシャル・ストラクチャーはどうあるべきかということを、彼等は明確にビジョンとして持っているのです。我々も最初は無借金経営やキャッシュフロー経営を目指してやってきたわけですが、自己資本にどれだけのコストがかかっているかという点までは考えていませんでした。EVAを勉強する過程で資本コストの概念が除々に分かってきたのだと思います。

EVAを入れてどこが変わったかと言うと、我々は無借金経営が最高だと教えられてきたのですが、どうもそれがそうではない。資本コストというものがあり、自分で儲けたお金もただではないというわけです。借りたお金も当然ただではない。それらを加重平均したコストを上回る利益を上げることが企業価値を上げることだ、とこうなるわけです。そうすると現在のように手許のキャッシュが潤沢な場合、企業価値を上げるためには、新規事業投資、M&A、自社株買いをしなければならない。現金で持っているのが一番いけないわけです。我々は資本コストを五%と設定しているわけですから、現金で持っているだけでEVAが下がってしまう。今、持っている現金をどのように価値が上がる用途に使うか、ということが経営そのものになってくる。ですから資本コスト面から将来どういう財務構造の会社にしていくか、いかにしてキャッシュを有効に活用して資本コストを上回る価値を生み出していくのか、という点に経営資源を集中せざるをえない。すなわち、今後もM&Aなどの果敢なチャレンジをしていかないと、我々が標榜する、利益ある成長の持続を通して、継続的に企業価値を高めていくこと、は実現できないわけです。

――今後の財務部門の課題についてはいかがでしょうか。

早く東南アジアの事業を軌道に乗せることと、国内事業の強化です。TCRも継続的にやっていきます。それから連結子会社の決算期のずれを解消して、月次連結決算ができるようシステムを強化します。また、グローバル・キャッシュマネジメントをより推進し、外貨ベースの資産・負債管理の質を高めることや、グローバルに見た実効税率を下げる仕組みづくりなども視野に入れていかなければいけない重要な課題だと考えています。

人材育成といったことも大切だと思います。CFOを目指していく人は、企業活動そのものを熟知して、いかにして企業価値を上げるかという視点から積極的に企業活動をリードしていくことが必要であると思います。理想的なファイナンシャル・ストラテジーのビジョンを描く能力、それを伝え夢を共有していくコミュニケーション能力、こういった能力を育てていくことが重要ではないでしょうか。

（聞き手：日本CFO協会　谷口　宏）

（注1）EVA（Economic Value Added）
米国Stern Stewart社が考案した、企業の会計上の損益を経済的価値に置き換える企業価値を測定するための指標。

（注2）EVAの4つのM
(1) Measurement（EVAを経営の尺度とする）
(2) Management（EVAを日常の意思決定に活用）
(3) Motivation（EVA連動賞与による動機付け）
(4) Mindset（EVAの教育・啓蒙による意識改革）