

Interview

インタビュー

川上徹也氏

松下電器産業株式会社代表取締役専務CFO

— 松下電器では伝統的に経理機能や人材を大変重視してきたといわれています。

当社の経理運営の特長のひとつに「経理社員制度」があります。当社は、事業部制による自主責任経営を経営運営の基本としています。その事業部制の中で経営責任者は事業場長の女房役として働き、経理社員はすべて本社からの派遣とされています。従って経理社員は事業場長の人事権の外に置かれ、配置、教育、育成、海外を含めたローテーションを本社で集中的に行っています。現在グループで一六〇〇名(うち海外外向が約三〇〇名)の経理社員が働いていますが、これら全員の統括責任が人事権を含めてCFOの私にあります。グループの広範な事業領域に携わるこれらの人材を統括し、ローテーションをしながら、グローバルな考え方や、リスクマネジメントなどの高度な専門知識を学ばせ、経営に役立つ人材を育成していくことが私の仕事の大きなひとつになります。

経営環境の変化の中で、当社のこの経理運営の

V字回復を支える

経営制度の創造的破壊

考え方は、今後も変えるべきではないと思います。ただし、機能や制度については、環境変化にきちんと対応していく必要があります。もともとは内部牽制を機能の中心として発展してきましたが、昨今のグローバル化やディスクリージャー要請の高まりに適切に対応するために、国内の単独決算中心に規定されていた「経理規程」も全面改訂し、SECの監査にも対応できるように、全世界で現地のルールに沿った現地語マニュアルをそれぞれ策定するなど経理制度の改革を図っています。

— こうした変革もグローバル化に対応した大きな経営制度の変革に沿ったものといえますね。

この三年間において、当社は「破壊と創造」を大きな経営テーマとして、数々の経営改革を行ってきました。なかでも二〇〇二年のグループ五社の完全子会社化と二〇〇三年の会社分割・合併によるグループ事業再編ならびに、ドメイン経営体制への移行は非常にインパクトの大きい改革でしたが、それに対応し、経営管理制度も、大きな枠組み改革を行いました。キーワードは「グローバル」「オープン」「フェア」です。事業部、子会社の個別最適重視からグループ全体最適重視へ、単独決算からグローバル連結決算へ、売上・P/Lを

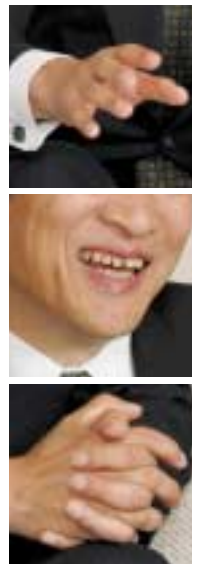
重視した管理制度からキャッシュフロー・株主を重視した制度へと意識改革を徹底的に進める目的で、従来の事業部制を中心とする経営管理制度を廃止し、新たな事業単位である事業ドメインを単位とする経営管理制度を導入しました。

それぞれの上場会社は自社の成長と収益性を求めて、全ての機能を自分で抱えようとしていますが、それではグループ全体でみた場合無駄が多くなります。松下幸之助の時代は販売拠点数で競争優位を求めましたけれど、現在は膨大なコストがかかる開発力で競争力が決まりますので、デジタル時代の開発資源を一挙に再編成しエネルギーを外に向かわせるために、基本的な組織の変革と同時に仕組みを抜本的に改革したのです。

この新経営制度においても、松下の自主責任経営思想に基づき各事業ドメインのトップが自ら作成した事業計画をもとに、検討会を経て、社長とドメイン長の「ミットメント契約」として、「お墨付き」をもらうという伝統的体制は変わっていません。

— 新しく生まれた経営制度の具体的な中身について教えて下さい。

具体的には三つの大きな経営制度を導入しました。まず第一にグループ内配賦費用の新体系を作りました。これが一番苦労したところです。創業





と公平性を高めました。

第二はグループ内出資・配当制度についても、従来、海外事業出資に対しては、出資の四割を本社が出し、六割を事業部が出すというルールがあり経営権と責任の所在が中途半端でした。これ

時からの社内分社の配賦費と新たに社外分社化で生まれた社外分社の配賦費と上場会社の配賦費と、それぞれ

歴史的な経緯の中で全部違っていました。その結果、上場会社と社内分社と社外分社では同じ利益率5%といつてもまったく意味の違う5%となり、今まで平等な評価ができませんでした。売上げに比

例していた配賦費を各ドメインごとに抜本的に見直し、透明性

を、本社が100%出資しますが、出資資金は各ドメイン会社が全額本社に預託し、同時に、出資先の経営責任を100%もつ、また、本社も資本家として100%責任をもつという体制に変えました。松下電器産業本社の持株会社としての位置づけが中途半端だったので資本家としての位置を明確にしたということです。

第三は業績評価基準については、資本コストを織り込んだ経営指標(CCM)（キャピタル・コスト・マネジメント）とキャッシュフローの二つの基準で業績評価を行い、これを人事評価制度と一致させました。各事業ドメインの評価をするための資本コストは全グループ共通とし、事業ドメインの経営の結果責任を明確化しました。市場との共通言語で事業評価、業績評価を行うことで株主重視経営の徹底を図っているわけです。事業の集中と選択を進めていく上で撤退基準を明確にする意味でも資本コストを織り込んだ経営指標(CCM)の活用が大変有効だと思います。

――サーベインズ・オクスリー法など新しい動きへの対応状況はいかがですか。

サーベインズ・オクスリー法への対応については、二〇〇六年三月期決算からいよいよ本番を迎えます。全社標準マニュアルとチェックシートを作成はすでに終えまして、今は課題を抽出して本番に向けて何が不足しているか検証している最中です。二〇〇五年三月期の決算では、それぞれの事業ドメインのCEOとCFOがサインしたものを

グローバルに全部集めまして本社の監査部門でチェックして漏れがないようにして、本番を迎える予定です。この際、各事業ドメインの経営責任者に注意してもらおうことを二点注意喚起しています。一点目はコンプライアンスという観点から、経営責任者自らの内部統制プロセスの見届けの徹底です。二点目は、この内部統制管理を企業価値向上の観点から、経営プロセスの改善のための好機と捉えて、前向きに活用していくことです。

内部監査体制の強化においては、先ほどの経営社員制度の伝統が非常に役立ちました。事業グループ単位である事業ドメイン会社のCFOの傘下ではなくて、ドメイントップに直接仕える監査責任者を二七名配置しましたが、この監査責任者にベテランの経営社員を登用しており、若手に貴重な社内ノウハウを伝えるという意味でもベテラン社員のポストを創設したという意味でも、非常にうまくいったのではないかと考えております。

当社の経理は常に経営経理ということを志向していますが、経理自身が自分たちだけで経営改善や改革をできるわけではありません。周囲や現場の人に理解してもらって動いてもらって初めて実現できるわけです。国際会計基準等の進展にもない会計制度がますます高度化し複雑化してきていますが、いかに難しいことを分かりやすくし、皆に理解してもらい、正しく動いてもらうか、このことが我々経理として、今後ますます大事になってくると考えています。

（聞き手：日本CFO協会 谷口 宏）