

第2回

CFO FORUM JAPAN 2002

特集

連結経営時代 における 日本版CFOの役割

金見 昭

日本CFO協会 顧問 信越化学工業株式会社 顧問
早稲田大学大学院商学研究所 客員教授

二人の社長

私は信越化学という会社に入社以来、子会社
二社への出向を含めて、三八年間経理・財務一
筋で過してきました。その間、経理・財務の立場
でトップをバックアップするという感じで業務に携
わってきたのですが、私が会社に勤めております
最後の二〇年間くらいから今の二一世紀では、全
くそういう時代ではなくなると考えておりま
した。

特にこの頃感じておりますことは、二〇世紀
の間はCFOという財務・会計・経理の責任者は、
トップに対し専門的な知識をもってアドバイスや



進言をしていればよかったのですが、二一世紀の
経営においては会社にCEOとCFOと二人の社
長クラスの人がいなければならないということだ

す。これはCFOの権限・責任がふ
えたという点ではなく、CFOは
CEOの持つマネジメントの力
を持ちながら、CFOという専門性
を持っていることが大事だといっ
ています。

経理・財務部門は 威張ってはいけない

CFOの役割を考えていく際大事
なことは、経理・財務といたいわ
ゆるCFOの關係の仕事をしている人
たちが、会社の中で威張ってはいけ
ないということです。経営において
大事な部門は、まず販売です。経

理・財務は、会社の外からお金を借り入れるこ
とは可能ですが、会社の外から利益になるお金
を会社の内へ入れることはできません。そこを理



解して、そのうえでCFOの役割などを考えなければ本末転倒になります。メーカーであれば、販売・製造・研究の三つが大事な部門です。それからずっと重要度が下がって人事、経理・財務といった管理部門があります。二〇世紀までのCFO

は、その販売・製造・研究の三つの部門にアドバイスをして、ただ協力していればよかったです。ところが今は、その三つを下からバックアップするということが、非常に大事な時代になってきております。そこを間違えますと、例えば経理・財務が予算権をもって威張り、人事は人事権をもって威張ることになります。こういふ会社は、この二一世紀には成り立っていきません。会社が自らのヒト・モノ・カネを使って成長していくといういわゆる内部成長のみであった二〇世紀とは違い、この二一世紀には外部成長であるM&Aや中間成長である販売提携・技術提携・研究提携といったさまざまなかたちで企業が成長していきますので、経理・財務の人間もこういった内部成長・外部成長・中間成長を頭でよく理解し、実際に体験することが必要です。ただバックアップしていればよいわけではなく、例えばM&Aであれば、自ら海外に飛び出してリーダーである事業部長の指揮のもとで、営業・製造・

研究の人とともに非常に難しい大折衝を行う。そういったことが大切なのです。

率先垂範で共感を得る

全社・全グループを引っ張っていくCFOという点から考えますと、お手本を示すというところから入らなければ、会社を引っ張っていくことはできません。共感を持ってもらうことが大切です。

私が全社の経費効率化委員長を命ぜられた際に、いちばん始めに何をやったかといいますと、まず終身雇用を守るといふ基本命題を置き、その代わり年功序列を完全に崩すという方向付けをしました。そしてワークシェアリングはやっていくと考えました。なぜかといいますと、日本と海外の人件費を比べて、日本人の給料が高いから日本人の給料を低くするためにすぐリストアップしていくのは日本経営の本質ではないからです。ですから終身雇用を旗印にしていき、その代わり年功序列は大きく崩すことをベースにして、徹底的に総経費の効率化をしようと考えました。

経理・財務部を統合

これには二つのアプローチの仕方がありました。一つは、経理・財務自身が徹底的な合理化

をして模範を示す。もう一つは、会社のトップ層が従業員よりもっと厳しいことを自らに課す。この二つのことをやります。

当時、経理部が二十九人、財務部が一五人の合計四十四人おりました。経費効率化委員長になりました第一回目の取締役会で、私は二つの部を経理部一つにし、二年以内に四十四人を二十二人に減らしますという宣言をしました。これは全社・全グループに響き渡りました。自らは辛いがこのように人の共感を得るところから入るべきです。

これは、私が昔お仕えした、小田切新太郎会長・社長という我が社の中興の祖といわれる方に教えられました。会長・社長が合理化に最初の手をつけられたのは昭和四九一九七四年の第一次オイルショックの翌年でしたが、その時に取締役の車をなくしました。日本ではどういふわけか、取締役になると、車と秘書と個室という三種の神器がありますが、そのうちの車をなくしました。昭和五四一九七九年の第二次オイルショックの時には常務の車を、昭和五七一九八二年に専務の車を、昭和六〇・六一一九八五・八六(年)の円高・原油安・半導体の大不況の時に副社長の車をなくしました。そして社長は、自ら自分の車をなくして欲しいと申し出ました。私どもの会社には、小坂善太郎という外務大臣をした方がおられたのですが、その方に社長が申し出てしまったのです。小坂善太郎先生はびっくりしてしまい、「社長が車要らないとなると、私も車がなくなっちゃうかな」といわれたので

す。それは困るということになり、社長および社長経験者だけは例外ということになりました。

常務が秘書もやっている会社

こういことが、全社・全グループの一万六千人の心に響くのです。若い人たち、第一線の人たちは経営トップ層が戦略とか戦術といった言葉を使ったお題目を唱えているのではなくて、体で示していることをよくみております。したがって、私は常務になりましたけども、個室も秘書も車もナシでした。

当時、ある日本の銀行の副頭取さんと昼食を一緒にしまして、帰りがけに「金見さんの秘書の方を教えてください。うちの秘書が電話掛けますので」といわれたので、会社へ来てお電話を待っていました。その秘書の方から電話があり、「金見常務の秘書の方はどなたでしょうか」と聞かれましたから、「カネコです」といいました。それで「いや、秘書の方をお願いします」というから「うちの会社は、常務が秘書をやっているんじゃないなくて、秘書が常務をやっているのです」と冗談口をたたき、そういいました。私は金融監督庁顧問を二年ほどいたしました。今でも金融機関の経営トップの皆さんは非常に甘いと思います。こういことでは、みんなの気持ちを高揚していくことはできません。共感を得て全

員の気持ちを高揚していくためには、自分で範を垂れていく必要があります。

正確性、迅速性、誠実性を

今、アメリカ制度会計不信問題は非常に厳しい情勢です。エンロン・ワールドコム以来、テロと同じぐらいのウエイトで世界中から非難されていますが、この点に関しては、日本はアメリカが



おかしいといふべきです。私は経営および経理・財務にかかわる人々に大事なことは次の三点だと考えています。一番目は正確性(accuracy)、二番目は迅速性(speed)、三番目に誠実性(integrity)のISCSです。正確性・誠実性から考えて、アメリカの制度会計は半分崩壊しています。いまや相対的に昭和二四(一九四九)年にできた日本の企業会計原則が米国のそれを上回っているくらいです。

今まで真の制度会計といふことは世界であまり注目されませんでしたし、日本では特にそれが顕著でした。商法が日本を押さえていたからです。このグローバル経営時代に、日本だけにしか通用しない商法が幅をきかせているのは問題です。例えばアメリカで仕事をする場合には、会計と税務で進んでいけばよく商法は基本的に関係ありません。例えば、連結会計原則が改正されて日本は連結決算になつたにもかかわらず連結決算で配当していないのもおかしいのです。日本の商法が今だに個別決算主義で非常に遅れているためです。その結果、連結決算の中に入っている親会社の配当をもって会社の配当としているわけです。このような日本的で世界に遅れたことは変えていくべきです。

会計と「知」

たとえばこの部屋全体が企業グループ経営と



いたしますと、この紙一枚に相当するもの大きさくらいが、決算書だと思えます。この決算書以外の空間が「知」です。人によっては知的資産といえます。会社のCEO、CFOといった人材、会社が持つすばらしい技術、研究開発能力、伝統や信用これら全て決算書外の「知」なのです。その「知」がいかに大事かということの例として、アメリカの有名なファイザー社という薬の会社を考えてみます。そのアニュアルレポートのいち

ばん始めのページに「Omni Value(価値)」が載っております。グループ企業の経営の価値は何かということとをまず明確にし、その次にフィナンシャル・ハイライト、会社の説明という構成になっていきます。経営に「Our Values」というものがたいへん重要になってきています。M & Aを例にとりて考えよう。新聞のM & Aについての記事ですと、買収金額がどうか、敵対的かどうかなどに焦点をあてます。しかし、国際企業で実務に携わる者となれば、買収金額がどうかよりアフターM & A、つま

り、M & A後の事業のことを徹底的に検討することが重要です。アフターM & Aに製品がちゃんと売れるか、代金回収ができるか、しっかりした社長が活躍できるか、原材料が間違いなく世界から供給されるか、資金調達が可能か。こういう経営をとりまく「知」全体を理解し分析・検討・実行参画できるような人間に経理・財務の人が育ていくべきです。将来の経営を前もって検討できるレベルの人がどれだけ多いかで企業グループの将来が決定されます。

買収によるリスクマネジメント

簡単な事例として、スイスの銀行から会社を買収した例で説明します。私どものMという原材料は、世界の二つの会社から買っており、その原材料を供給してくれる先を子会社にして持ちたいと考えておりました。

そこにスイスの銀行の頭取が来まして、我が社に次の提案をしました。「一〇〇億円の累積損失があり、毎年損失を出している会社があります。私どもの銀行が一〇〇億円貸していて、その会社がお宅の主要原料を作っておりますが、その会社を買収しませんか」と。

こんな会社は買収しないとすぐ決めてしまう考え方が、二〇世紀の経理・財務ならありました。しかし、今現在どうであるかではなくて、

M & Aの後でどうなるかを事業部が考え、良い原料を製造しているからそれを買収すべきだという発想も持つべきです。結局買収することに決定しました。スイスの銀行が五〇億円債権放棄し、当社が二五億円を増資の上、経営指導金を差し入れて日本の銀行のスイス支店から二五億円借り、スイスの銀行に五〇億円返済するというかたちでこの会社を買収することに踏みきました。

後日談／生きた経営

そうしたら私のところへ社長から電話が掛かってきました。「君は日本の銀行をいじめている」と社長がいますので、特にいじめておりません。保証には保証、保証予約、経営指導金書、無保証とありますが、経営指導金書で了解してもらいました」といったら、「とんでもない」と社長は言うのです。その後、銀行の副頭取から私のところへ電話があり、「お宅の社長から厳しいことをいわれてしまいました」というのです。次のようにいわれたそうです。「金児君のいうことを聞いて、銀行本来の考えに基づいて担保を取りたいとなぜいわないのですか。今度買収したM社は、これから徹底的に立て直します。しかし、良いものが一つだけあります。それは売掛金です。その売掛金を担保にほしいとなぜいってこないのですか。そついつ甘い経営を銀行が

しているから、不良債権がふえるのですよ」といつたらしいのです。

それで副頭取は驚いて、私にそのことを話してくれたのです。「二、三日たつて、社長から呼ばれ、君が銀行をいじめてたということが、やっとわかったであろう」といわれました。「経営指導念書などという無保証に近いところまで持っていくとは、大体担保の意味がわかっていない」といわれました。「銀行の副頭取に、よく話しておいたから、向こうの副頭取が担保に売掛金をほしいといってきたら、出してあげなさい。副頭取が担保としてM社の売掛金を差し出して欲しい」といつたら、「どうぞ」といつてその瞬間に、その代わりではないが、金利を安くして欲しい」といつように「といわれました。

「このような生きた経営というのは、本からは学べないのです。体で学んで、体にしみこんだものをベースにして経営をしていくべきあると思っております。

アフターM&Aの大切さ

私は、事業部長をリーダーに、技術部長、法務部長とともに、経理部長という立場で世界各国のM&Aに出向きました。ある案件の際、小田切新太郎会長・社長から、事業部長の専務は立派な人で、会社の経営を本当にわかっています。だから、買収の株価はあの人に任せまし

た。ただし、あなたに一つお願いがあります」といわれました。三ヶ月買収折衝してくる間

に、「毎日いつべんていからアフターM&Aの売上が大事だと、その売上こそ全てだということを買収折衝メンバー、公認会計士、弁護士にいつようにしてください」といわれたのです。その売上というのは、買収した後つまりアフターM&AすなわちポストM&Aの売上のことです

それで、売上が大事だと毎日いつていたところ、二〇日くらいたつた時に「経理部長は何も売れないくせに、毎日売上のことをいつている。一キロくらい売ってみたまえ」といつふうにいわれました。しかしなにしろマル秘の社長命令ですから、毎日「アフターM&Aの売上こそ全て、ターン・オーバーが大事」と言い続けて三ヶ月過ごしました。辛かったですよ。仕方がないから、最後はトイレに入って上を向いて、売りが大事ですね」といつて、それで社長命令を遂行したこともありません。

帰ってきて社長のところへいつて、「基本的に私は『売り』について三ヶ月間毎日言及してまいりました」と報告したところ、小田切会長・社長から「たいへんご苦労さまでした」といわれました。「経理・財務を担当している人が、『売り』が大事だ」といつことをいつところに意味があります。事業部の人がいつのと、全然意味が違います。そこが、経理・財務の本質です。そのためあなたに今回の海外買収にいつてもらったのです」と社長がいわれました。「ご苦労さま。出張報告書は、一切要りません」といわれ

ました。

私はその一言が忘れられませんが、経営と結びつた経理・財務の本質というものがそこに含まれているからです。今日はこの言葉を最後にして、お話を終わりたいと思います。どうもありがとうございました。

