

## グループ経営 フォーラム 2011

# グローバル経営を 支えるために CFOが 果たすべき課題

モデレーター

**中澤進氏**

日本オラル株式会社 顧問  
株式会社ビジネスブレイン 太田昭和  
会計システム研究所 所長  
日本CFO協会 主任研究委員

パネリスト

**石田正氏**

日本CFO協会 主任研究委員／公認会計士  
元日本マクドナルド株式会社 代表取締役副社長(CFO)  
元セガサミーホールディングス株式会社 専務取締役(CFO)

**中内重郎氏**

Chairman, Japan/Korea Group, iSoftStone Information  
Technology Co., Ltd.  
元日本IBM株式会社 取締役 専務執行役員(CFO)

**中村隆氏**

株式会社ニチレイ 取締役執行役員  
株式会社ニチレイプロサーヴ 代表取締役社長



中村 隆氏



中内重郎氏



石田 正氏



中澤 進氏

### シェアードサービスとグループ経営

**中澤** 現在、日本企業は、ビジネス面では新興国への展開、そして制度面ではIFRSへの対応等、喫緊の課題を抱えています。まずは、グループ経営管理体制をシェアード化を通じて積極的に推進しておられる中村さんから、伺います。

**中村** 当初、ニチレイプロサーヴは人事・給与サービスの提供会社として設立しました。二〇〇五年四月ニチレイの持株会社体制への移行に伴い、基幹五社の一つとして、ニチレイが行っていた支援部門(管理部門)のほとんどを移管しました。持株会社であるニチレイの中の財務部の要員は財務部長の私一人だけで、他の要員はすべてシェアードサービス会社であるニチレイプロサーヴの財務サポート部(総勢九〇名)にいます。

財務サポート部には、①財務グループ(資金調達・資金管理)、②経理マネジメントグループ(制度会計・経営会計)、③物流事業経理(制度会計・事業会計)、④食品事業経理(同前)、⑤債権・支払管理(債券管理・支払管理)の五つのグループ、一〇のチームがあります。③物流や④食品事業のグループリーダーには、「実態は各事業会社の経理部であると思うよう」促し、レポートは私に上げさせます。⑤債権・支払管理は、プラットフォームの仕事で、オペレーションセンターをつくって全国すべての支払いと債権管理を一括して行っています。これまで事業会社で縦割りだった仕事を横に分けることで、定型化できる仕事の固まりを引き出し効率化できました。

二〇一〇年四月、私はニチレイプロサーヴの社長に就いたとき、この会社のミッションを、「支援業務を通じて事業会社の価値増大に貢献する」と提示し、ニチレイの管理部門時代と発想をガラリと変えました。私たちのお客様は国内連結会社であり、お客様と業務を通じて繋がりがながら、効率化や会計の妥当性の確保等を議論することで、つねに課題意識を高めています。

## しくみに心を入れる

**中澤** 日本および米国企業のCFOを経験された石田さん、いかがでしょうか。

**石田** 私は、日本マクドナルドとセガサミーホールディングのCFOを務めました。両社ともカリスマ性の高いオーナー経営者を持つ会社でした。そうした会社の最大のリスクはカリスマの存在が揺らいだときです。そのあたりを、アメリカは熟知していました。藤田社長が元気で判断力が的確であった時、日本マクドナルドには一人のアメリカ人も駐在していませんでした。日本マクドナルドの頂点に藤田社長がいて、すべての報告が藤田さんに直接上がっている、彼が全体を見渡したうえで、その場で判断を下していく体制をとっていました。彼の判断が迅速かつ的確である以上、シカゴにある本社は手の出しようがありません。その代わりリレー・リレー・シッピングパートナーと呼ばれるサポーターを個々の本部長に貼り付けました。私のところにもCFO機能を強化するため、担当のリレー・シッピングパートナーが定期的な訪れ、アドバイザリーの役割を果たしていました。結果的に藤田さんを頂点とした縦割り組織に横串を刺し、シカゴ本社は全体を俯瞰していたのです。これが非常にうまく機能していました。



藤田さんが引退するや、マクドナルドコーポレーションは、三〇人ほどアメリカ人を日本に送り込み、藤田さんが亡くなった後は米国の指揮系統に一本化されました。

セガサミーホールディングでは、セガとサミーの経営統合に伴い、「三年以内にバックオフィスを統合すべし」というミッションを果たせませんでした。最大の理由は人（スタッフ）に優しい会社で、トップにやる気があっても現場が動かなかった。今後、M&Aが増える中で大きな課題であろうと思います。中村さんは統合の過程で「苦労もありでした」と。

**中村** 何をシェアードサービスにするかが重要だと思います。当初、プロサーヴは、単純なプラットフォーム業務だけで、問題解決機能は持株会社になりました。そうするとシェアードサービスに異動になった人は、やらされ仕事をしている気分になり、モチベーションが低下します。だから、今では持株会社に在籍するのは私一人で、企画的な仕事、ソリューションの仕事もすべてプロサーヴで行っています。

**中内** 私も現役当時、日本IBMを含む三十数社の経理財務を行う子会社をつくりましたが、後にこの会社は消滅しました。やはり社員のモチベーションを高めながらスキルアップして、キャリアパスをつくっていくのが、最大のマネジメントの課題であろうと思います。シェアードサービスというしくみに心を入れるマネジメントリーダーが必要ですね。

## 親子間での権限と責任の在り方

**中澤** グループガバナンスという観点からはいかがでしょうか。



**中村** 今、国内五〇社、海外三〇社の連結子会社があります。連結経営という観点から言えば、持株会社制への移行の最大の狙いは、バランスシートの権限と責任を各事業に渡すことであつたと思います。

設備投資の権限も人事制度の権限も事業会社が相当持っています。持株会社は、ニチレイグループ全体の戦略に対する成果を見ながら、反するようであれば、経営資源を配分し直します。逆に言えば、戦略から離れていかない限り、持株会社があまり邪魔をしない。当社の社長は、前者を「父の眼」、後者を「母の眼」という言い方をします。

**中内** 日本IBMは、IBMコーポレーションの経営方針にのっとり、一つのデータベース、一つのバックオフィスで運営されていました。全世界でキャッシュフローもBSも棚卸資産も見えるキュービックスのようなシステムでした。そうした環境下で、日本IBMの中にも「まるで丸裸にされ、従属的だ」と思うマネジャーもいました。しかし、データは単なる事実です。それを、共有したら従属的だという考えは間違っていると思います。

大事なことは、日本のマーケットで我々がどう伸びていくかです。日本において売上や利益が最大化されるやり方はアメリカとは異なります。ですから、成長や利益率の観点から必要なことは主張します。グループ経営・一体化経営見える化とは、上から言われたことをそのまま行うものではありません。データをつくるのは大変なプロセスが必要です。専門



知識も必要です。しかし、重要なのはいかに事業を伸ばし、利益を上げるかです。経営の独立性を重んじるのは何の問題ありませんが、ホールディングのCFOが事業会社のデータベースを見ることができないようでは問題です。事業会社の権限・独立性と、データの共有化については、割り切って考えるべきでしょう。

## 人材の育成と活用

**中澤** 人材の育成・活用についてはいかがでしょうか。

**中村** 人は極めて重要な要素ですから優秀な人材獲得とあわせて、その後の育成プログラムが重要だと思います。当社には、三つのスキルレベルに応じた約一〇〇項目(計三〇〇)のカリキュラムを持つ人材育成プログラムがあります。各人の取組状況が一目でわかるようデータベース化されていますから、どんな能力を持った人材が何人いるか把握できます。計画的ローテーションにも利用できますし、プロジェクト実行時も、必要な人材の固まりを抽出できます。これからも、うまく活用していきたいと思っています。

**中内** 日本IBMには七五年の歴史があり、一五名ほどのCFOがいましたが、日本人のCFOは私が二人目で現在もおりません。そうしたグローバルなグループ環境の中でモチベーションを高めながらやっていくには、オープンとオネストが欠かせません。私の経験では、この二つを失った途端、グローバル環境の中での経営実行は難しくなります。加えて現場スタッフには、徹底して専門性を持たせます。そして中間管理職やトップマネジメントが現場スタッフのやってきたことを採用する。それが喜びとなり、モチベーションに繋がります。

私はCFO時代、「ユニーク」という言葉を強く嫌っていました。「日本人はユニークだ」と、日本人の我々



自身が言っていました。中国もシンガポールもインドもユニークです。もはや、そうした議論をしている段階ではありません。いかに国境を意識せず共通化した一つのシステムをつくっていくか。それが、経営課題であると私は学びました。

**石田** 今後は優秀なローカルスタッフをどれだけ引き上げ、本体のマネジメントに組み込むかが重要でしょう。問題は言葉ではなく、モチベーションです。自分たちも貢献できると思えることです。優秀なローカルスタッフは沢山います。今後、コーポレート部門が海外子会社を管理していくうえで大きなポイントになると思います。本社で行われる主管者会議にローカルスタッフが参加するようになれば、彼らにとつて大きなモチベーションとなるでしょう。

**中内** 日本IBMでCFOになったとき私はいくつかの目標を立てました。その一つが自分の時間配分です。三分の一をファイナンス(経理財務やM&A)に、三分の一はビジネスパートナーやお客様、取締役会等々で経営についてディスカッションする。残りの三分の一は事業部と時間を費やすよう努力してきました。私は米国本社とのやりとりを通じ、「CFOはファイナンスの世界にいてはだめだ」と実感していました。CEO的なCFOになるために、そうした時

## さらなる経営の向上に向けて



間配分を自分に課しました。

その後の経験も含め、一貫して勉強してきたことは、経営とは「体化経営」であるということです。私がIBM入社当時は「多国籍企業」という言葉が流行しました。その後、マルチナショナルカンパニー、インターナショナルカンパニーと呼ばれ、それに代わって出てきた「グローバル」という言葉は、従来の概念を一気に突き抜け、国境を意識しない経営を求めています。とくに日本企業は、中国やインド、ベトナムなど新興国への進出が盛んですが、グローバルな「一体化経営」に不可欠なのは、「見える化」の体現です。それが、これからの企

業の質を高めるキーワードだと思います。

**石田** ターゲットを決めて、それに向かって進んでいくことが、日本企業は苦手です。今後、M&Aも増える中で、これは大きな課題であろうと思います。IFRSは、日本企業の体質を変えていく非常にいいチャンスでしょう。

**中村** 我々は基本的にはドメスティックな企業ですが、例えば冷凍食品を世界中のどこでつくるかはポータレスです。同時に食は文化です。複数のドメスティックな会社が世界中にあります。マルチドメスティックを活かしたグローバル経営の在り方を今後も考えていきたいと思っています。

**中澤** 本日はありがとうございました。

※本稿は、二〇一二年三月三日開催の「グループ経営フォーラム二〇一二」の講演内容を編集部にてまとめたものです。