

# 蓼科会議

## 講演録



### V字回復への道のり

一九八〇年代、松下電器産業(現：パナソニック)はAAAの格付けを持つトップメーカーだった。利益率も利益額も他社を大きく上回るリーダーディングカンパニーだった。その成功の礎は、創業者・松下幸之助が築いた分権管理の事業部制や全国津々浦々、郵便局の数を上回る三万店という販売店網にあった。ビデオデッキというお化け商品もあつた。ビデオは二五年間にわたって、十数兆円の売り上げと、二兆円以上の利益を稼ぎ出しグループを潤した。

しかし、連結営業利益率は八四年を頂点に下降の一途をたどる。そして、ITバブルが弾けた二〇〇一年、上場以来最大の五、〇〇〇億円にも及

ぶ赤字に転落した。上半期は年間見通しを上方修正したが、業績は一気に滑り落ちた。パソコンと携帯電話の業績が落ちていった。翌一月、慌てて業績の下方修正を行った。前年の六月、中村邦夫社長就任と同時にCFOに任命された私は、四カ月の間に、上方修正と下方修正を行うことになり、私は自分の力の足りなさを責め、会社や中村社長(当時、以下同)をミスリードしたことに負い目を感じるようになった。

「経営理念以外、聖域は設けない。すべて破壊する」——そう宣言して、中村社長の「破壊と創造」経営改革は始まった。激変するグローバル環境の中で、二〇世紀の成功体験が組織の発展を遅らせ、環境への適応を阻んでいた。非常に険しい改革の道を進んでいくこととなった。

### 聖域なし。理念以外すべて破壊する

第一回の経営者責任会議で、中村社長は、衰退する企業の特徴のキーワードを四つあげて幹部たちにもメッセージを送った。①傲慢、②自己満足、③内部議論、④摩擦を恐れる。これらはことごとく、我々に当てはまっていた。当時事業部長はすべての権限を持っていた。商品ごとに二四〇の事業部長がいることは、一四〇人の社長がいることと同

じだった。

担当事業が業界四位であっても「我々はトップメーカーだ」と錯覚する。決定的だったのは、③の内部議論である。組織が大きくなればなるほど内部に費やすエネルギーが大きくなる。中村改革で問われた最大の経営コストは「時間」だった。問接部門全員の時間集計を行ったところ、ある営業部門でお客さまに接している時間は二割という驚くべき結果が出た。残りの八割は調整や検討、根回しといった内部議論だった。他の部門も同じ傾向であった。内部の人を動かすことに時間とエネルギーの大半を費やしていた。そうした組織の欠点に気付いていた人は多かったと思う。しかし、誰も行動しようとしなかった。

経営改革で最初に手をつけたのは、家電流通だった。同業他社に比べて、流通コストで八%高かった。かつて最大の強みであった全国三万店に及ぶ営業網。創業者幸之助が築いた松下の天領に、問題の本質はあつた。それは、まさに今までだれもが踏み込めなかつた聖域だった。三万店のショップは八、〇〇〇店(現在は五、六〇〇店)に縮小された。グループ全員の目が覚めた。「中村さんは本気だ」。

次に第一四半期にいろいろ手を打つが、一向に数字は改善されず、中村社長は「早期退職をやる」と突然言いだした。私は早期退職に関する会議で、一人当たり退職金が高すぎて会社が潰れるかも知れないと感じた。早期退職者が二万人規模に及んだ場合、費用はすさまじい金額になる。三度の会議を経て、社長の決断で早期退職は実行され

# パナソニックの 経営革新とCFOの役割





## 川上徹也氏

パナソニック株式会社経理大学学長  
パナソニック株式会社前代表取締役副社長兼CFO  
日本CFO協会理事

### ●プロフィール(かわかみ てつや氏)

1965年松下電器産業株式会社(現パナソニック株式会社)に入社。同社取締役、常務、専務、副社長を経て、2007年パナソニック株式会社経理大学学長に就任。現在、関西学院大学大学院経営戦略研究科客員教授、松下政経塾監事、日本証券業協会自主規制会議副議長・公益委員、経済産業省高度金融人材産学協議会会長、関西経済連合会評議員、日本証券業協会自主規制会議人事推薦委員会委員などを兼務。

た。退職金で、六、〇〇〇億円の現金が消えてなくなった。

グループ事業の抜本的再編も行われた。事業分掌によって事業部長が全権限を握っていたため、グループ内で商品が重複していることは珍しくなかった。開発に大きなロスが生じ、グローバル競争に勝てないことは明確だった。翌年、松下通信、松下電送、松下精工、九州松下、松下寿の上場子会社等五社を二〇〇%子会社化するよう、グループ事業再編の指示が出た。財務関連では期限は四カ月しかなかった。財務のスペシャリストを十数人集めて三カ月で検討資料を作成した。救急車を三度呼ぶほどの過酷な作業の結果、一四〇あった事業部を二四のドメインに集約し、人を移行し、商品を移行し、拠点を統廃合して、一切の商品重複はなくなった。

破壊だけでは回復ははかれない。破壊と創造は同時進行した。改革に最も貢献したのは、V商品の「創造」であった。家電業界は売れば売れるほど価格が下がる。当時の価格下落はすさまじく、二兆円に及び、これがP/Lの利益をヒットした。この二兆円の価格下落を食い止めたのは、付加価値をつけた新製品の創造だった。当時、固定費削減がクローズアップされがちだったが、改革の中心軸は、いつの時代にあっても事業・商品軸にこのとで企業体質の変革が可能となる。

### 負の遺産の清算

私のCFOとしての役割の半分以上を費やしたのは、バブル崩壊後の負の遺産の清算だった。「負の遺産を後輩に引き継がない」。それが改革の合言葉だった。年金の積み立て不足、リース・クレジッ

ト事業など二〇年来の課題が山積していた。かつて買収したユニバーサル映画の株式は八〇%売却されたが、二〇%残されたままだった。こうした多くの負の遺産の解消に私は奔走した。

中でも松下興産(松下家の土地開発会社)という難問が私の前に立ちほだかった。当時、松下電器は興産の株式を三〇%保有していた。経営には全く関与せず連結にも入れていなかったが、七、〇〇〇億円を二〇の銀行から借りていることが明らかになった。建直しを目録み、松下電器は松下家と共に五〇〇億円を注入した。しかし、そこでSECから会計士を通じ、「これ以上資金を注入してはならない」というイエローカードが出された。それほど重要な会社であれば連結会社にすべき、ということだ。さらに、これ以上資本注入すればレッドカード、つまり社長に責任が及ぶという。興産案件の窓口となった私は、眠れない夜を過ごした。不眠症になるほど悩んだが相談相手は誰もいなかった。

そんなときメインバンクである三井住友銀行(SMBC)の西川善文頭取(当時)の命を受けて、SMBC側の窓口として赴任してきたのが常務執行役員大阪本店営業部長・宿澤広朗さんだった。当初、私は彼が日本を代表するラガーとして有名であったことを、不覚にも知らなかった。しかし、お付き合いを進めるうちに、この人にならずべて話してよいのではないかと思うようになった。私は、彼に誰にも打ち明けられなかったことをすべて明かした。企業と企業の戦争のさなか、交渉相手にすべてをさらすのは怖かった。しかし、それ



を押し返す爽やかさ、包容力が彼にはあった。債権放棄もやっていたとき、運も味方して、ファンドに売却して解決した。宿澤さんがいなければ今のパナソニックはなかった。今でも私はそう思っている。公私にわたって恩義を感じていた宿澤さんは、二〇〇六年六月五五歳で逝った。『宿澤広朗 運を支配した男』（加藤仁著講談社刊）でこの話は紹介されている。

CEOや財務経理は陰で支えていかなければならない部分がたくさんある。また、逆に多くの人の支えがなければ成り立たない仕事でもある。もう一つの改革で、私は人との縁と運の大切さを知った。

## 若手の力で果たした 経理の仕組みの抜本改革

経営管理の仕組みの抜本的な改革を私は若手二〇数人に任せた。コンセプトは、「全体最適」と「グローバル連結」のたった二行だった。そこから思ってもよらない案が飛び出し、三カ月で、Global(海外会社のドメイン一〇〇%出資)、Fair(事業場間の不公平感の解消)、Open(人事評価と業績評価の連動・見える化)を柱にした新たな経営の仕組みが出来上がった。新しい仕組みを記した「CCM(キャピタル・コスト・マネジメント)・キャッシュユロー経営マニュアル」を中村社長に見せたところ、うっすらと笑い「これでいいやないか」と呟かれた。今日の私があるのは、こうした若い人たちのおかげであると思ふ。経験値は貴重な財産となるが、物事を根こそぎ変えていこうとする

きのアイデアやエネルギーは、若い人からしか出てこない。テーマが大きければ大きいほど抵抗勢力は強い。そして、仕組み改革の最大の抵抗勢力は実は自分自身であったのだと、私はそのとき気がついた。

当時、一兆円を超えていたネット資金は、構造改革によって瞬間的に一、〇〇〇億を切ることもあった。いくつもの高い壁にぶ

つかりながらも、多くの人のおかげで、五年後には一兆五、〇〇〇億に近い史上最高のネット資金に達し、V字回復を果たすことができた。BSも監査人が驚くほどにきれいになり、中村社長は退陣した。私は引き継ぎのため

留まった。グローバル化した経営環境は、つねに激変する。私が引退した後リーマンショックが発生。「改革の常態化が大事」と

いう中村さんの言葉を思い出した。

## 自分を見つめる時間を毎日持つ

私は会社員生活を通じて、四つのことを大事にしてきた。「難しいことをやさしく」、「本質的・長期的・多面的」、「事前の一策は事後の百策に勝る」。そして、「My Story」である。自分の考えを問われたとき、自分自身の言葉で語れるかどうか。



か。そのために私は眠る前に毎日、日記をつけ、その日の反省と感謝を綴ることを始めた。トップの言葉が、そのまま新入社員にまでバケツリレー式伝わり方をするのでは、組織の力は発揮できない。自分のセクションでなすべきことを、具体的に噛み砕いて、自分の言葉で伝えられるようにならなければならない。そのためには、「自分を見つめる時間」を毎日とっていた。

継続して鍛えるもの、一生貫けるものを持ち続けていただければと思う。

最後に私のCEOとしての三つの信条「Clean Hand」、「Cool Head」、「Warm Heart」をご紹介します。「Clean Hand」は、お金を扱うためやはり綺麗な手でなければなりません。また、言行一致した、背筋の伸びたリーダーになりたいということでもあります。「Cool Head」は、平常心で冷静な判断を行うということ。そして、最も難しいのは、三番目の企業

組織における「Warm Heart」である。優しい気持ち、温かい心ではなく、「相手の言うことをどこまで理解できるか」という気持ち。それは万国共通のマインドであろうと思う。そうした気持ちを持って、これからの若い方々には大いに活躍していただきたい。

※本稿は、二〇二二年七月八日開催の「次世代会計エグゼクティブ養成プログラム 蓼科会議」の講演内容を編集部にまとめたものです。

# グローバル時代の会計と、 会計プロフェッショナルの 今後を考える



## 藤沼亜起氏

中央大学大学院戦略経営研究科 特任教授  
IFRS財団評議員会副議長  
元日本公認会計士協会会長、元国際会計士連盟(IFAC)会長

### ●プロフィール(ふじぬま つぐおき氏)

1970年アーサーヤング公認会計士共同事務所に入所。91年監査法人朝日新和会計社代表社員を経て、93年太田昭和監査法人(現新日本有限責任監査法人)代表社員。08年より中央大学大学院戦略経営研究科特任教授。その他、株式会社東京証券取引所グループ取締役及び同取引所自主規制法人理事、野村ホールディングス株式会社取締役、住友商事株式会社監査役、武田薬品業株式会社監査役、住友生命保険相互会社取締役。00年～02年国際会計士連盟(IFAC)理事、副会長を経てIFAC会長を務め、04年～07年日本公認会計士協会理事、常務理事を経て会長を務める。

## 日本の会計基準、国際化へ歩み

かつて日本の財務報告の透明性・健全性が、疑われた時代があった。バブル崩壊とともに起こった、いわゆるレジエンド問題である。一九八九年二月、バブル経済は絶頂を迎え、日経平均は三万八、九二五円の最高値を記録する。しかし、バブルの崩壊とともに株価は暴落。二年後、金融商品(特金・ファントラ)残高は三〇兆円に及んだ

が、含み損が発生し企業は解約に躊躇した。九二年三月、橋本内閣は緊急経済対策を発表する。日経平均は二万九、三四五円に落ちた。翌年、皮肉にも白鳥栄一氏が国際会計基準委員会(IASC)／国際会計基準審議会(IASB)の前身)の議長に就任。一四カ国が参加したIASC比較可能性プロジェクトで、白鳥氏の説得及ばず日本は一四カ国中唯一反対票を投じた。九四年に大手商社が特金ファントラ処理で損

失を計上し、こう着状態が解け始めるが、日本の金融機関は引当金を計上しなかった。日本の信用失墜を懸念し、九六年橋本内閣は日本版会計ビッグバンで金融市場の大改革をはかる。しかし、九七年にはアジア通貨危機が発生。日本では金融機関を中心に大型倒産が相次ぐ。そこで、政府は同年、銀行保有の有価証券の原価法適用を可能とし、九八年土地の評価益計上を可能とする法律を公布・施行した。当時、私は世界会計士連盟の副議長を務めていた。国際会計士連盟(IFAC)の構造改革を議論している最中、世銀の副総裁が、「日本は国家をあげて粉飾決算を行っている」と発言した。私は下を向くしかなかった。そして、九九年、日本企業の英文アニュアルレポートにレジエンド(警句)がつく。正当な開示を行っている多くの日本企業にとって、非常に屈辱的なことだった。

二〇〇〇年、連結財務諸表、キャッシュフロー計算書、税効果会計など一連の新会計基準の適用が開始。〇一年にはIASCはIASBに衣替えし、同年、日本では民間組織の会計基準審議会(ASBJ)が発足した。日本は二世紀を待って、世界に開いた会計に向かい始めた。二〇〇三年には、政府自民党が時価会計凍結と減損会計先送りを求めるが、ASBJが踏みとどまりこれを退ける。経団連は会計基準に関する国際的協調を求め、経産省は研究会を開いてレジエンド問題の解消と日米欧会計基準の相互承認を求めた。レジエンド問題は解消されたが、相互承認の提案は国際的に評価されなかった。



その後、ASBJはIASBと現行基準の差異縮小のための共同プロジェクトを開始。同等性評価がEUの政治戦略的に行われた。結果、指摘された二六の差異解消が課題となり、〇七年に、二年六月までにコンバージェンスによって差異を解消するという、「東京合意」が発表された。〇九年、企業会計審議会から、「二年をめどに、国際会計基準を強制適用するかどうかの判断を示す」という、日本版ロードマップが示され、国際的には大変評価された。残念ながら、このロードマップは今回の騒ぎの遠因になっている。

### 国際会計基準はこうしてつくられた

国際会計基準の設定主体(当初IASC)は、七三年に世界九カ国一六の職業会計士団体の合意に基づいて設置された(日本会計士協会も設立時メンバー)。拠点はロンドンにおかれ、民間の会計士団体の合意に基づいて合理的で望ましい会計基準の設定を旨とした。同年、アメリカでは、会計士だけでなく資本市場の多様なステークホルダーに会計基準に関与してもらおう、という視点でFASB(米国財務会計基準審議会)が設立されている。IASC設立時の目的は、会計基準の国際的調和(ハーモナイゼーション)であった。八〇年代に入り、国際的なオフアラインが増え、国際的な資金調達を行う場合、国際会計基準を使ってはどうかという提案が、IOSCO(証券監督者国際機構)から出される。そして、八七年に比較可能性プロジェクトがスタートし、九三年に完成したこの基準書に唯一日本が反対

票を投じたのは前述のとおりだ。

九九年、IASCの戦略作業部会は組織改革をはかる。新体制は、評議会(Trustees)、基準審議会(Board)、解釈指針委員会(IFRIC)、基準助言委員会(SAC)で構成され、評議員を選出する指名委員会が設置された。SEC委員長や世銀総裁、国際会計事務所、経済界代表など七名から構成される指名委員会に、日本からは誰も選ばれなかった。日本の関係者の巻き返しでようやく評議会と審議会にメンバーを送り込むことで、かろうじてIASBの席に留まる。

こうして、二〇〇二年、世界のステークホルダーに支持された民間の国際会計基準の設定主体に衣替えしてIASBが誕生する。

現在のIASB組織は三層構造をとる。IFRS財団(Trustees(評議会))はIASBを監督する役割を担う。IASB委員等の選任、資金調達、基準設定のデュープロセスの監視・監督などを行う。その傘下にIASB(国際会計基準審議会)があり、IFRS基準の作成や改訂作業を行う。そして、IFRS財団モニタリング・ボード(二〇〇九年一月設置)が、財団評議会の活動を公的立場から監督する。SEC委員長、金融庁長官、EC域内市場サービス担当委員、証券監督者国際機構の主要メンバーの五名からなり、日本も一角を占めた。バーゼル委員会はオブザーバーとして参加する。

### IFRSは黒船ではない

国際会計基準の最初一〇年は極めて順調だった。

発展途上国も含め二〇〇もの国が採用しないし採用を決定した。これから始まる次の一〇年が、日本にとって非常に重要で、日本が前向きな戦略を考えるべき好機となる。IFRS財団の戦略的レビューの中では、「米国日本が採用に踏み切らなければ、財団・IASBの構成メンバーを再検討すべきか」との提案がEUのみならず他のIFRS採用国からあがっており、日本が将来、財団評議会やIASBの席を失う恐れが生じている。

二年中に予定しているSECの「ロードマップ提案」の結論と、アメリカの「コンドースメントアプローチ」は注視が必要だ。「コンドースメントアプローチ」とは、二年末までにコンバージェンスした米国基準は差異がない基準として採用。差異のある基準は、五〜七年かけてコンバージェンスし、二年以降にIASBが新たに開発したIFRSについては、FASBは新たな基準を作成せず、IFRS作成に関与する。また、米国基準として受け入れるかエンドースメントの評価を実施する。米国基準はIFRSと五〜七年後に同一化するものである。IFRS1号の初年度適用については、コンバージェンスしていく中で、差異も吸収され自然と同一化させるという考え方である。

では、日本のロードマップはどうか。二年前後に出される日本のロードマップ案の最終決定はいかになされるのか。IFRSに対する反対論がある中、東証の調査では七割以上の企業が準備を進め、九七社が早期適用を予定している。IASBのサテライトオフィスを、東京に設置した今、

日本はアジア諸国の意見集約などIFRS基準の策定に積極的に関与し、影響力を保持しなればならない。

国際会計基準づくりに背を向けては、日本の影響力は確実に低下する。内向き思考と多くの誤解の積み重ねが、IFRSを黒船にたとえる論調を生む。「IFRSのフルアドプションは、日本の主権放棄と同じだ」という意見もある。「EUや中国でもフルアドプションは行われていない」と。しかし、EUのカーブアウトはほとんど例外に近く、七、〇〇〇社のうちのカーブアウトの対象となる企業は一〇社程度に過ぎない。中国に至っては、「国際基準を手に入れるのが一番高等な世界戦略」と公言している。「IFRSは時価主義会計だからダメだ」という人もいる。インドのように先進国にある複雑な金融商品などの時価を得られるマーケットがほとんどない国であれば別だが、日本の会計基準は、すでに時価評価が取り入れられている。最も異論の多い「包括利益」については、私も一部共感する部分もあるが、概念フレームワークの見直しの中で包括利益の議論をIASBとIASBで行う予定であり、その中から方向性は出てくると思われる。

## 尊敬される会計プロフェSSIONナルを自指して

IFRSの原則主義は、「覚える会計」から「自分で判断して考える会計」への大転換とも言える。IFRS時代の会計教育の方向性は、概念フレームワークを大事にし、これをベースに会計基

準ができてきた筋道を学ぶとよい。IFRSの概念フレームワークでは、経営者は経営受託者として、資本提供者に対して事業の成果や財政状態について定期的な報告責任、つまりアカウンタビリティが求められる。ビジネス上の判断に当たっては、経営者も当然IFRSの原則にのっとり同様の思考が求められ、会計人のポジショニングは確実にアップする。

では、IFRS時代、会計リーダーには何が求められるか。国際会計士連盟の国際会計教育基準審議会(IAESB)の作成した国際教育基準の新フレームワーク(公開草案)では、会計職業専門家になるための要件として、「専門知識、専門的スキル、専門家としての価値観、倫理、心構え」をコアに据え、会計専門家教育プログラムの中で、知識として、①会計、ファイナンス及び関連知識、②企業等の組織及びビジネスの知識、③ITの知識の三つが示された。さらに、専門家としてのスキルでは、知的スキル、技術的及び機能的スキル、人的スキル、対人関係、コミュニケーション関連スキル、組織及び経営者管理スキル、IT関連スキル、と盛りだくさんだ。加えて、一般教養も、「歴史上の思想や世界の文化と国際的見方の理解」から、「個人及び社会的価値観問題提起とこれに対する判断プロセスの理解」まで多くの項目が並ぶ。すべてで満点が求められているわけではなく、会計プロフェSSIONナルとして尊敬されるには、会計の知識だけでなく基礎的な素養を身につけておくという趣旨である。

企業が多様な変化への対応を求められる中、

リーダーとしての課題は多い。監査研究会でも、会計士のプロフェSSIONナルとしての職業倫理の問題が再考されている。中でも重要なのは、パブリック・インタレスト(公益)とノープレス・オブ・リージュ(身分に伴う義務や責任感)だ。公益の概念は広いが、会計士にとって公益とは、IFRSにおける財務報告の目的と同様に、資本市場へ正確な情報を提供し監査することで、「財務情報の信頼性を担保」することにある。企業内会計士であっても同様な職業倫理が求められる。そうした公益に資する責任、さらに会計プロフェSSIONナルという立場に伴う義務や責任を会計士は再度自覚するときだろう。そのための基礎的素養として、MBAの取得など生涯学習の必要性があろう。具体的には、英語とITはグローバル化の中で生き抜く道具であり、必須条件となる。

最後になるが、外国人との交流に当たって守るべき原則を私は、三つのFで考えている。一つ目は、Friendly。日本人は、最初のこのFでつまずきがちだが、フレンドリーに接して友人を増やしてもいい。二つ目は、Frank。友人を増やしたら、フランクに意見を交わし、信頼を得る。三つ目は、Fair。フェアな態度と判断を保持し、相手から尊重尊敬を得る。この3Fを頭に入れて行動するには、その基本に、人間としてのIntegrity(インテグリティ=誠実性)が求められる。これらを頭に入れ、グローバルな世界で求められる会計プロフェSSIONナルとしての道を歩んでいただきたい。

※本稿は、二〇二二年七月八日開催の「次世代会計エグゼクティブ養成プログラム」懇話会の講演内容を編集部にてまとめたものです。