

講演録

日本型 グローバル・マネジメント への挑戦

“Revitalizing Japan”

- 主催：日本CFO協会
一般社団法人 金融財政事情研究会
- 開催日：[東京地区] 2011年12月6日(火)
[関西地区] 2011年12月13日(火)

本編でご紹介する講演録は
第11回 CFOフォーラム・ジャパン2011 [東京地区] [関西地区]
の講演内容を編集部にてまとめたものです。

昨年、三月十一日に我が国を襲った大震災は、リーマンショックに端を発する未曾有の世界的経済・金融危機をようやく乗り越えつつあった日本企業にとつて戦後始まって以来の難局をもたらしました。また震災直後から急上昇した円高によって、特に製造業は大変厳しい経営環境を強いられてまいりました。これまでのような製造拠点やオペレーションの海外移転といった展開にとどまらず、クロスボーダーのM&Aを含めアジア新興国をはじめとした海外成長戦略を加速せざるを得ない状況が続いています。

しかしながら、ギリシャに続く欧州のソブリン・リスクの深刻化や米国の経済の不透明さなど、世界経済の不確実性は引き続き高まっております。文化、民族、宗教などさまざまな側面で多様な価値観が混在するグローバル社会の中で日本企業が国際競争力を高めていくためには、「グローバル・マネジメント」という大きな壁を乗り越えていかなければなりません。

「日本型グローバル・マネジメントへの挑戦」をテーマに昨年一二月に開催いたしましたCFOフォーラム・ジャパンの一部を講演録として取り纏めさせていただきました。いまだ東日本大震災の大きな傷跡を残す日本において、本稿が改めて企業主導の日本復興を目指す一助になることを願っております。

(日本CFO協会 理事長 藤田純孝)

グローバル・ジヤングルの 次の展開を考える

地球経済は、ジヤングルのような大競争の場であり、生存競争の場である。同時に、この大ジャングル的な生態系は、我々が一緒につくり上げていく場ともなる。いかにして、互いに支え合い、共生可能な生態系を、グローバル・ジヤングルの中に

構築していくか。そこが、グローバル時代を生きるための要諦となりつつあると思う。今後の展開を考え、回答を導くために共有しておきたいポイントが四つある。これを「二つの政策問題」と「二つの戦争問題」に分類して考えてみる。

二つの政策問題 ——その① 財政恐慌

政策問題の一つ目は、「財政恐慌」である。読んでは字のごとく、国々の財政が恐慌を引き起こす。恐慌とは、いわば経済のショック死現象である。国々の財政が破たんしていく生々しい姿を、我々は目にしてきた。そもそも財政、政策は民間経済救出のためのレスキュー隊である。そのレスキュー隊をレスキューするための重荷が、民間経済を恐慌に追いやっていく。従来であれば考えることも許されない状況に我々は直面している。これもグローバル・ジヤングルが我々に押し付けている新たな現実である。

ではなぜ、こうした状況に陥ったか。その答えは、「地球は一つ。されど国々は多数」という言葉に尽きる。ヒト・モノ・カネは国境を越える。しかし、国は国境を越えられない。国境を越えられない国が、国境を越えるヒト・モノ・カネの大展開、金融（カネ）の大暴走への、対応を強いられる。国境を越える典型的な金融恐慌であったリーマン



浜 矩子 氏

同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授

●プロフィール(はまのりこ氏)

1952年8月3日東京都生まれ。75年一橋大学卒業、三菱総合研究所入社。90年4月より98年9月まで同社初代ロンドン駐在員事務所長。帰国後、同社経済調査部長、政策経済研究センター主席研究員を経て2002年10月より現職。専門領域は国際経済学。BBC、CNN、NHK、フジテレビ、TBS、テレビ朝日、毎日放送、J-WAVE、ブルームバーグTV、ロイター通信等、映像・音声メディアの時事ニュース番組にマクロ経済問題に関するコメンテーターとして出演多。毎日新聞、中日新聞、東京新聞、京都新聞、携帯イミダス、WEBRONZA、The Japan Times、Open Democracy、毎日エコノミスト誌、ビッグイシュー、Cafeglobe.com「浜矩子のわかりやすいお金の正体の話」等、内外の新聞・雑誌にコラム執筆。金融審議会、国税審査会、産業構造審議会特殊貿易措置小委員会等委員、経済産業省独立行政法人評価委員会委員、内閣府PFI推進委員会委員、Blekinge Institute of Technology Advisory Boardメンバーなどを歴任。著書に「ユーロが世界経済を消滅させる日」(フォレスト出版、2010年)、「1ドル50円時代を生き抜く日本経済」(朝日新聞出版、2011年)、「誰が『地球経済』を殺すのか」(実業之日本社、2011年)他多数。



ショックに、国々は財政で対応しようとした。それが、今日、財政恐慌となつて我々に重くのしかかっている。財政恐慌というテーマは、「グローバル時代における政策とはなにか?」という本質的な問題を我々に突き付ける。しかも、財政恐慌は破たん国家の国債を大量に保有していた金融機関の経営破たんを招く。金融↓財政↓金融↓財政、という恐慌という名の無間振り子が作動し、とどまることなく行き来している。恐慌は極めて恐ろしい現象でありながら、大きく歪み、膨張してきた経済活動を均衡回復に向かつてひき戻してくれる巨大な力をもつ「極めて苦いが、極めてよく効く薬」であった。ところが、金融恐慌と財政恐慌の無間振り子によつて、均衡回復機能を失い、痛みだけが残り、というグローバル・ジャングルの現実を我々は突き付けられている。これを、直視しなければ、グローバル・ジャングルの次の展開で我々は生きながらえていくことは難しい。

二つの政策問題 ——その②金融漏洩

二つ目の「金融漏洩」とは、金融政策に生じた漏洩現象、すなわち先進諸国における、金融大緩和の常態化である。デフレ先進経済圏において政策的につくり出された超金余り現象は、政策当局の意に反して一向に先進諸国の経済の内側において回転しなかった。余ったカネはデフレの先進国から漏れ出て、新興国経済圏に「挙に流れ込み、インフレ現象、バブル現象を煽つていった。新興諸国ではバブル回避のため金融が引き締められ、その高

金利を目指してゼロ金利の先進経済圏からさらにカネがなだれ込んだ。地球経済の津々浦々で起こった金融政策の機能不全を我々は嫌というほど見せつけられた。

政策によつてつくり出された資金が本来の機能を果たさず、全く異なるところで大波乱を引き起こす。これも、グローバル・ジャングルが我々に突き付けている現実である。

二つの戦争問題 ——その①ドングリ戦争

戦争問題の一つ目は、「ドングリ戦争」である。圧倒的独占的な覇権を許さないのがグローバル・ジャングルという場所であり、そこでドングリがひしめき合っている。グローバル時代とは「ドングリ背比べ時代」と言い換えることもできる。歴史をさかのぼってみれば、ローマ帝国が繁栄を極めた時代、パックス・ロマーナという言葉が使われた。大英帝国の指導者たちはパックス・ブリタニカという言葉を使った。第二次世界大戦後は、パックス・アメリカーナ時代が到来した。そしていま我々が踏み込むうとして「ドングリ背比べ時代」とは、言い換えれば「パックスだれでもない時代」である。「パックス・チャイナの時代になりつつあるのではな



いか」と思われる方も多からう。パックス・ブリタニカの時代、英国は世界の金融センターであると同時に「世界の工場」であった。戦後のアメリカはフォードに象徴されるように、やはり「世界の工場」となった。その後、日本が「世界の工場」であると言われる時代があり、今やまさしく中国が「世界の工場」になったとメディアも書きたてる。しかし、現状を正確に表わせば、「世界が中国を工場にしている」と表現すべき

で、中国もドングリの一つに違いはない。中国が世界の工場生産を支えているのではなく、中国における工業生産、経済活動を世界が支えるという従来にない構造をとっていることを忘れてはならない。

ドングリが背比べをしているだけならよいが、極めて厳しい競争環境にあつて、ドングリがひしめき合えば、潰し合い、泥仕合が激化し、無限の消耗戦に発展する恐れがある。いま、グローバル・ジャングルは、明らかにドングリ戦争に足を踏み込んでいくように思える。TPPやEFTAといった自由化に名を借りた市場の囲い込みも進む一方で、リーマンショック後、古典的な市場囲い込みである、国産品愛用運動も増えている。資源開発やインフラ開発利権の独り占め争いというドングリたちのせめぎ合いも、大戦争の様相を次第に呈し



つつある。これをいかに食い止めるかが、グローバル・ジャングルの次の展開を規定するであろう。

二つの戦争問題

——その②昆虫戦争

二つ目の「昆虫戦争」の昆虫とは、「アリ」と「キリギリス」である。ご承知のとおり、グローバル・ジャングルのいたるところで、大中小さまざまなアリとキリギリスの対峙の構図が見られる。最も端的にあらわれている欧州では明らかに昆虫戦争が佳境に入っている。そして、実は我が日本においては、実に辛いかたちでアリとキリギリスの対峙構造を内包している。政府部門が巨大なキリギリスとなり、民間部門がデフレに耐えながらアリとなつてキリギリスを痛々しく支えている。さらに驚くべきことに、国民経済全体としてネットでみれば世界最大の債権国であり貯蓄規模世界一の突出したアリ国家となつている。それが大きな吸引力となつて日本にカネが集まり、円高が進む。

いまや地球経済全体が、アリとキリギリスに分裂し、二極化した巨大な昆虫戦争の様相を呈している。巨大なキリギリス部門を一手に担っているのが、言うまでもなく最大の借金国米国である。政府民間ともにネットで赤字を抱える超メタボキリギリス(米国)を支えていくため

に、アリ国家(日本、中国、ドイツ)から、すさまじい勢いでカネが流れ込み、怒涛のごときカネの流れの中で金融大破綻が生じる。昆虫戦争は地球経済が極めてバランスを欠いた状態に陥っていることの証左であり、ここで決着がつかない限り、グローバル・ジャングルは共存共栄可能な共生の場へと落ち着いていくことが難しい。それが今のグローバル経済の大きな課題であると私は思う。「キリギリスが無駄遣いするから、アリもお金のもつていき場がある」という意見もあろう。しかし、極端に二分され過ぎると分裂状態となる。まさに、いまの欧州がその一歩手前にある。両者が歩み寄つて、「アリギリス」という新たな昆虫になることで、グローバル経済は均等がとれ、グローバル・ジャングルの生態系が保たれていくのではないかと考える。



解決の鍵を握るのが、通貨の問題である。とりわけ重要性が高いのが、円ドル関係である。過大評価されているドル高の修正(円高の動き)こそが、昆虫戦争解消に至らしめる動きであると思う。

私はかねてより「ドル五〇円時代の到来を言い続けてきた。批判も多々あったが、グローバル・ジャングルがもつと住みやすい場所になっていくためにはドル高修正は避けられない。」「ドル五〇円が日本経済に壊滅的な打撃を与える」というイメージをもつとき、それなりの時間の変化の中で、他の条件の変化を想定に入れていただきたい。一ドル五〇円時代には、貿易決済の大部分が円建てになっているはずである。ドル相場の行方に振り回されない世界、ドルを使わない世界、それが「ドル五〇円の世界である。その世界が訪れたとき、昆虫戦争は解消に向かうのではないか。

新たな夜明けを迎えるために

暗闇に向かおうとしているグローバル・ジャングルで新たな夜明けを迎えるために、我々は「国富論」を超えて、自分の富さえ増えればよいという「僕富論」から、相手の富を増やそうと慮る「君富論」への転換を図らなければならない。国家間で言えば、国産品愛用からの脱却である。企業間であれば同業他社の製品を愛用するということがある。——「まさか、そんなことは無理だ」という声が聞こえてきそうだが、「まさか論」への反論が二つ成り立つと思う。

一つは、「情けは他人のためならず」である。もう一つは、歴史の教訓だ。人類の歴史は「まさか」の連続で成り立っている。ベルリンの壁は一夜にして壊れ、アラブの春は雪崩のように訪れた。そして、「想定外」が必ず起こることを我々日本人は実にシヨッキングな形で思い知らされたばかりだ。

グローバル・ジャングルが永遠の暗闇に閉ざされることなく、新たな夜明けに向かつていくために、まさかの扉を開いていただくことを願つてやまない。

私はかねてより「ドル五〇円時代の到来を言い続けてきた。批判も多々あったが、グローバル・ジャングルがもつと住みやすい場所になっていくためにはドル高修正は避けられない。」「ドル五〇円が日本経済に壊滅的な打撃を与える」というイメージをもつとき、それなりの時間の



日本型グローバル・マネジメントに挑む カルビーの経営財務戦略



松本 晃 氏

カルビー株式会社 代表取締役会長兼 CEO

●プロフィール(まつもと あきら 氏)
1947年7月20日生まれ。70年京都大学農学部卒業、72年京都大学農学部修士課程修了。72年～92年伊藤忠商事株式会社、86年～92年センチュリーメディカル株式会社(100%伊藤忠商事株式会社出資会社) 出向 取締役営業本部長、93年～98年ジョンソン・エンド・ジョンソンメディカル株式会社(現ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社) エチコンエンドサージェリー・ジャパン代表取締役事業本部長プレジデント、99年～2007年ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社代表取締役社長、08年～09年3月ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社最高顧問、09年6月～カルビー株式会社代表取締役会長兼 CEO (6月25日就任、現在に至る)。
05年9月～中央社会保険医療協議会専門委員、08年4月～国立大学法人東北大学未来医工学治療開発センター客員教授、09年4月～米国医療機器・IVD工業会 (AMDD) 顧問、09年11月～京都府東京経済人会会長。

Back to “Our Credo”(クレドに戻れ)を、私は四五歳でジョンソン&ジョンソンに入社して以来、基本的なポリシーとしてきた。“Our Credo”とはジョンソン&ジョンソンの理念である。この一枚の紙切れは、世界でもっとも優れたビジネスドキュメントと言われている。“Our Credo”に出会って以来、私の人生は変わり、考え方も変わっ

てきた。この“Our Credo”と共に、グローバル時代の日本型マネジメントへの挑戦について考えてみたい。

クライシス・マネジメント

企業には、①「企業不祥事」、②「天災」、そしてポーッとしている間にどんどん会社が悪化してい

く③「ゆでガエル型」の三つの危機が存在する。クライシス・マネジメントでは世界一と言われるジョンソン&ジョンソンで学んだのは、これらをマネジメントする次のようなキー・プロセスがあるということだ。①「顧客優先」、②「情報開示」、③「率先垂範」、④「スピード重視」、⑤最後に同じことを繰り返さないよう「再発防止」と「ビジネスの再構築」だ。

コンプライアンス

コンプライアンスはもはや当たり前になりつつあるが、「コンプライアンスに妥協なし」の考え方を徹底する。「瓜田に履を納れず」、「李下に冠を正さず」という中国の諺や、「悪の小なるを以て之を為すこと勿れ」という劉備玄徳の言葉はコンプライアンスの基本である。“Our Credo”には “Their actions must be just and ethical.”と “Fairness”がある。コンプライアンスよりも倫理である、と。法律は時代や国によって変わる。しかし、倫理は変わらない。“Just and ethical”(神



の前に正しく且つ倫理的でなければならぬ。そこにコンプライアンスの本質がある。

コーポレート・ガバナンス

私は外資系の会社に長くいたが、日本の会社が好きである。しかし、残念なことに多くの日本の会社はコーポレート・ガバナンスができていない。株主によって選出された取締役が経営を監視するのが、本来の企業のかたちである。取締役は基本的には社内から上がってくるべきではない、というのが私の持論である。日本の企業ではサラリーマンの階段を一步ずつ上がって、執行役員になって、執行役員の上が取締役だということを私は長らく奇異に感じていた。本来、執行(経営)すべき人が取り締まったのでは統治とはいえない。日本の株主はものを言わず、社内から上がってきた社長が全権を握る。そこに日本企業の最大の課題がある。

カルビーの取締役会は、七名の取締役のうち、五名が社外取締役で構成され、そのうち一人はトルコ人の女性である。社内取締役は社長と会長のみというガバナンス体制を敷いている。

CSR

「Our Credo」は、CSRもほとんどカバーしている。

「我々の第三の責任は、我々が生活し、働いている地域社会、更には全世界の共同社会に対するものである。我々は良き市民として、有益な社会事業および福祉に貢献し、適切な租税を負担し

なければならぬ」。しっかり稼いで税金をちゃんと支払うということが、CSRで一番大事な点であると理解している。さらにクレドは続く。「我々は社会の発展、健康の増進、教育の改善に寄与する活動に参画しなければならない。我々が使用する施設を常に良好な状態に保ち、環境と資源の保護に努めなければならない」。

これが一九四三年にできたクレドである。そして、最後はしっかりと結果を出し、みんなで稼いでよい国にしていかなければならない。

カルビーの成長戦略

カルビーでは、二〇〇九年七月、次のようなビジョンを策定した。「顧客・取引先から、次に従業員とその家族から、そしてコミュニティから、最後に株主から尊敬され、賞賛され、そして愛され

る会社になる」。重要なはその順序である。顧客・取引先が一番目にある。これがファーストプライオリティだ。最近では、株主を二番目、あるいは一番目に入れたがる人も多いが、株主を本当に大事にしたいなら、四番目に入れておかなければならない。これは、「Our Credo」に準じた順序となっている。

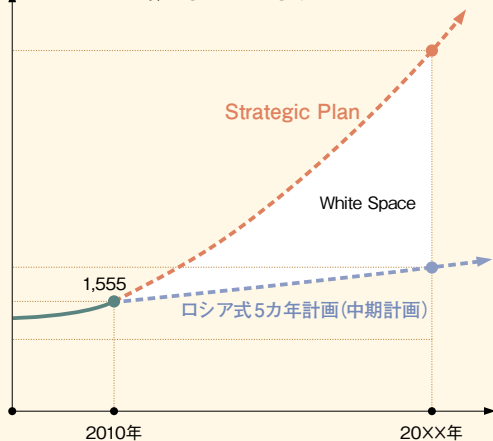
私はカルビー中興の祖と言われる松尾雅彦氏から、二つのことを託された。一つは世界第二位の巨大食品メーカー・ペプシコとの長引く提携交渉の取りまとめ、もう一つは創業者である松尾孝氏の遺言である上場を果たしたい、というものだった。「長く創業家だけで経営していると、そのうち会社は悪いほうに行ってしまう。しっかりと株主から監視され、ご意見をいただき、愛される会社になりたい」というのが創業者の想いだ。

二〇二二年三月二日午前、上場のセレモニーが行われた。奇しくも午後、あの東日本大震災が発生した。しかし、上場は結果的には成功だったと思う。私は上場を、「難しい大学受験」と表現している。恐らく東証一部の上場基準は世界でも最高レベルに難しい。それをクリアしていく間に、会社は非常にきれいになった。

カルビーはいわゆる「良い」会社だが、問題は利益がほとんど出ていないことであった。それはカルビーだけの問題ではなく、日本の食品業界全体の問題である。営業利益で三〇程度の会社が多く、税金もまともに払えない。少なくとも一五〇の経常利益が必要だと、私は常々言っている。

二〇〇七年度、COGS(製造原価)は六五%だっ

成長戦略の手法



た。営業経費が三三・五%だから、一・五%しか残らない。そこで、製造原価五〇%、営業経費三〇%、新たに開発費を五%、従い、営業利益一五%を目標として掲げ、世界を目指してまい進している。

成長するには、世界に出るしかない。世界人口六九億人とされるなかで、日本の人口はすでに二%を切っている。現在カルビーは、その二%の中のビジネスが九七%を占める。まだまだ世界にはチャンスが広がっているということでもある。

グローバル展開しようとするときの、成功の秘訣は四つあると考える。一番の秘訣は、「コスト」である。価格決定をコストの積み上げ方式で行うのではなく、お客さんが買ってくれる値段から利益を引いてコストを割り出し、そのコストを実現していく。そうしなければ、グローバル進出どころか利益は上がりずビジネスを行う意味もない。二つ目は「パートナー」である。カルビーはまだ力もなく、単独での進出はリスクが大きい。よきパートナー選びが必要となる。三つ目は「ローカライゼーション」。ところ変われば嗜好も変わる。現地の材料を使って、現地で機械を調達し、現地の人を雇って、現地の人に買っていたかく、四つ目は「スピード」である。ちなみに中国のスタックマーケットには、すでに大手五社が進出しているが、これからでも遅過ぎることはない。

「Our Credo」

ここまで数々ご紹介してきたジョンソン&ジョ

ンソンの「Our Credo」は、一九四三年、三代目のCEO、Robert Wood Johnson Jr.が上場にあたって、たった二枚の紙にしたためたもの。ジョンソン&ジョンソンにはこのクレドが好きな人だけが集まってくればよいし、嫌いだと思えば、来なければいい。そもそも会社とはそういうものだ。「Our Credo」はいわば「この指とまれ」である。ジョンソン&ジョンソンでは仕事をする上で、判断に迷ったときは、常に「クレドに戻る」。マネジメントの最大の役割は決断、判断することにある。そのときの軸になるのが、「Our Credo」だ。この一枚の紙切れは、極めて有効な経営ツールである。

最後に私の考え方を紹介して終わりたい。

一、約束し、結果責任を果たす。
二、評価はより公平に。そのために評価基準はシンプルかつ、できるだけデジタル(数字)で行い、前もって上司との間で契約すべし。

三、厳しく暖かく。
四、現状維持は即脱落。現状に甘んじない。

五、正しいことを正しく。

六、ノーミーティング・ノーメモ。顧客のいないオフィスで会議やその資料づくりのために長時間費やすのは最も危険だ。オフィスを出て顧客のいる現場にいくべし。

七、ワンダラー・アウト。会社のお金を一円でも私用に使ったらアウト(クビ)であることを、組織人として最初に懸る。

八、報告の三原則。①トラブルはすぐに報告すべし。報告したらまず褒めよ。決して叱るな。

②悪いことから報告すべし。③ウソをつくな。

九、いま、皆さんが使っている時間とお金はビジネスをドライブしているか。時間はお金よりもはるかに高い。役立つなら実行し、そうでないなら止めるべし。

一〇、①簡素化、②透明化、③分権化を進めよ。変化の時代、失敗をいとわず、意識して変化していかなければならない。「最も強いものが生き残るのではなく、最も賢いものが生き残るわけでもない。唯一生き残るのは変化ができるものである」。有名なダーウィン氏のメッセージがいまほど経営者の胸に響くときはない。



グローバル・マネジメントへの挑戦

グローバル・マネジメントへの道

藤田 グローバル経営の進展度を計る典型的な尺度の一つに、FDI（海外直接投資のGDPに占める比率）があります。一九八〇年から九〇年代半ばまで五〜一〇%であったFDIは、二〇〇七年三四・二%のピークに達し、〇八年リーマンショックで低下するも、翌〇九年には三三%までリバウンドしています。企業活動のグローバル化はもはや不可逆的です。さらに、従来FDIの受け手として資本蓄積を進めてきた途上国が、同時にFDIの出し手となって発展しています。日本企業にとってもグローバル・マネジメントは普遍的な課題となっています。

まずは、日本企業のグローバル化戦略の道筋を、藤野さんからお話いただきます。

藤野 A G C旭硝子は、ガラス、電子、化学品の三つを主な事業とし、二〇一〇年度、売上高一兆二八八億円の約六〇%が海外売上高、連結子会社一七八社中一四一社が海外、従業員五万三九九人のうち約三万八〇〇〇人が海外で構成されています。

当社のグローバル化の歴史は一九五六年のインド旭硝子に始まります。A G C旭硝子の海外展開はガラス製品のもつ、「重くて、壊れやすい」という性質に大きく関与しています。事業を拡大しようとすれば、輸出だけではなく現地で生産し、販売する。いわば「地産地消」が重要な要素になってきます。そうした必然性が、弊社のグローバル展開を生んだと理解しています。

こうして始まった弊社のグローバル化の歴史は大きく三段階に分かれます。第一段階は「インターナショナル（国際化）」です。インド旭硝子は、成功とは言えませんでした。が、我々はそこで多くを学びました。その八年後から、タイやインドネシアに次々と会社を設立。インドでの学習が奏功し、経営は比較的順調に推移しました。第二段階が「リージョナル（地域化）」です。一九八二年、ベルギーのガラス会社買収を契機に、アジア以外の地域へ進出します。九二年には北米へ進出し、アジア・欧州・米国の三極展開による、リージョナル（地域ごと）の経営がスタートしました。そして、第三段階が「グローバル」です。九〇年代以降、自動車業界のグローバル化の進展に伴い、我々もグローバルな

藤野 隆 氏

旭硝子株式会社 取締役、常務執行役員、CFO兼社長室長

松田千恵子 氏

首都大学東京大学院社会科学部研究科経営学専攻 教授、日本CFO協会 主任研究委員

山田晴信 氏

東京女子大学 理事、日本CFO協会 理事
元香港上海銀行 在日副代表兼副CEO

李 東輝 氏

ジーリー・ホールディンググループ 董事副総裁兼CFO、ジーリー・オートモービル 執行董事、中国公認会計士

藤田 純孝 氏

日本CFO協会 理事長、伊藤忠商事株式会社 理事、元伊藤忠商事株式会社 代表取締役副会長

供給体制の最適化が求められるようになりまし。グローバル最適を図る段階への突入です。そしていま、グローバル市場でのプレゼンスの強化獲得に向けて、中国に持株会社を設立、未進出のブラジルへの進出を決定する等、第二のグローバル化を開始しました。

常態化する国境なきM&A

藤田 国境を越えたM&Aも常態化しています。李さん、いかがでしょうか。

李 私は世界各国で多くのM&Aプロジェクトに関わってきた経験から、企業買収における「リスクコントロール」の重要性を痛感しています。リスクは大きく五つあります。

一つ目は「戦略リスク」です。明確な買収目標があり、かつその目標が自社の戦略ニーズを満足させ、求める価値を実現するために分析や評価がなされ、株式の取得や技術の購入、合併など、最適な買収方法を考えなければなりません。二つ目は「ビジネスリスク」です。価格交渉における合意が極めて重要です。買収の時期は、価格を大きく左右します。二〇一〇年、ジーリーはフォード傘下の

ボルボ・カーズ(ボルボの乗用車部門)を一八億ドルで買収しましたが、一九九九年にフォードはその倍近い価格でボルボ・カーズを買収しました。将来の業務価値の評価が買収成功の成否を握ると言ってもよいでしょう。三つ目が政治(法律)リスクです。国境を超えたグローバルなM&Aの場合は、極めて重要です。法的リスクは専門的な弁護士チームで対処できますが、法律を超えた政治リスクの見極めが必要となります。四つ目が、労働組合の見極めです。ボルボ・カーズの買収では、一四もの労働組合との交渉が必要でした。五つ目は、統合リスクです。二社の優位性をいかに融合させるかが極めて重要です。

これら五つのリスクを、私は、「五つの満足」と呼んでいます。

①お客さまの満足(いままで以上の製品サービスの提供)、②ターゲット企業の満足、③ターゲット企業の従業員の満足、④政府、地域・コミュニティの満足(雇用税収を増やす)、⑤投資家の満足(企業価値を高める)——これらを統合前よりも高めていくことができれば、その買収のリスクコントロールは成功したと言えるでしょう。

藤田 山田さん、これまで多くのM&Aを手掛けてきて感じられる点はいかがでしょうか。

山田 私は二つ申し上げたいと思います。一つは買収交渉におけるビジネスプランの検討プロセスの大切さです。最近ではデイスカウント・キャッシュフロー法(DCF法)といった手法による企業価値評価が増えています。DCFそのものに大きな価値があるわけではないと思います。よくできた理論モデルではあっても、些細な前提条件の変化で大きくバリエーションが変動します。それよりも、例えば足元の予算、来年度、あるいは再来年度までの近未来のビジネスプランの詳細を題材にして、買収をする側とされる側との議論が深められ、相互に相手の期待制約要因を理解することが、極めて重要であると思います。

もう一つは、買収後、買収される側の企業の経営陣をできるだけ残すことです。これは、数多くの買収をやってきたHSBCの基本方針でもありました。現実にはローカルに根付いたビジネスのさらなる発展を見据えれば、人材を外から送り込むのは、必ずしも有効ではありません。そういう意味で、買収先の経営陣をどう残すか、登用するか、そのために必要な報酬制度をどうつくり上げるかなどが重要です。

ただし、分権すればそれでいいというわけではありません。権限委譲したローカルなマネジメントをウォッチする仕掛けをつくる。それも、本側と被買収企業の対立的な構図になるのではなく、シナジーが出てくるような協力協調の構図になるような仕掛けをどうつくるか——そうした

工夫が組織融合のための、文化をはじめとした異質性の把握の重要なポイントであろうと強く実感しています。

グローバル・マネジメントのベストプラクティスを求めて

藤田 マネジメント体制や組織という点についてお話をいただけますか。

藤野 例えば決算期を二〇〇三年二月期から、全社二月に統一し、経理上のデータ整理は非常に簡便になりました。制度上の決算と管理会計が結びつき、極めて大きな効果をあげました。運営体制も変わりました。ガラス事業であれば、グローバルにガラス事業を束ねるガラス・カンパニーがベルギーにあります。全グループの本社は東京ですが、ガラス事業はベルギーからコントロールします。ガバナンス体制は、経営監視機能と経営執行機能を明確に分離。経営執行機能もコーポレート機能と事業執行(カンパニー)機能を明確に分離しました。

山田 一五年間勤務していたHSBCグループは、世界八〇カ国を超える国と地方、地域で、三〇万人近い従業員を抱えて銀行業務を営んでいます。大き過ぎて中央集権的な管理はできません。戦略立案は本社で集团的意思決定を行います。戦略の遂行は、各国のマネジメントに権限委譲されています。我々はこうした組織風土を、「ザ・ワールド・ローカル・バンク(世界のローカルバンク)」という言葉で世界に発信しています。

分権型マネジメントを上手く機能させるには、



本社に対する悪いニュースを最優先するコミュニケーションが極めて重要です。私はトップマネジメントから、「バッドニュースファースト」という言葉をよく聞きました。二〇〇六年の秋、二〇〇八年のリーマンショックから遡ること二年、世界の大手銀行グループの中で、いち早くサブプライムローン市場の異変を報告したのはHSBCグループでした。米国の経営陣が、ロンドン本社にいち早く状況の変化を伝え、本社はすぐに引き当てなど対策をとり、おそらく最小のネガティブインパクトですんだはずですが。欧州の銀行グループのストレステストの結果も、常に最上位に位置しています。

そうした風土をつくるための鍵の一つに、「インターナショナル・マネジャー」という制度があります。二〇〇〇〜三〇〇〇名の人材プール(毎年二〇〜三〇名採用する海外駐在を本務とするグループ)の人材です。かつては英国人男性が中心でしたが、今はさまざまな国籍、経歴の人たちから構成されています。このグループの人たちは、いつ辞令が下っても、いつでも世界中のどこでも飛んでいくことを約束して入ってきた人たちです。世界各地に存在する「インターナショナル・マネジャー」たちが、正規の組織のコミュニケーションラインを越えて、点線につながっているといった構図をとっています。これが非常に分権の進んだグローバル・マネジメントをうまく機能させる一つの隠れた、大変有効な要素になっていると思います。

李 ジーリーのボルボに対するマネジメントは、いままで私が経験した多くの国をまたがったM&A

とは、全く異なったやり方でした。言わば「整合性のない整合」です。我々はボルボに対して、「トラを山に放つ」方法をとりました。「ボルボは依然として強いトラであってほしい。十分にその力を発揮してもらうために山に戻す」と、ジーリー会長・李書福は語っています。ボルボに二〇〇人を派遣しすべての部門にアメリカ人を配置したフォードとは逆に、ボルボのブランド力、少量生産というやり方を伸ばしたいと思ったからです。ただし、ボルボに対して何の対処もしなかったわけではありません。取締役会はグローバルな世界最高水準の人々で構成され、CEOも世界中から募集した人材の中から選ばれました。そして、私の所轄する財務面では、ボルボの財務数字はジーリーのバランスシートに反映されます。ボルボはジーリーよりはるかに大きな会社で、ボルボがくしゃみをすればジーリーが風邪をひきます。ですからボルボの財務については、ジーリーからアドバイスし、指導的な意見を出しています。戦略は統一し、ボルボおよび中国ボルボの発展を支援することで、ボルボの成長に大いに資するものと思っています。

松田 日本においては、事業における戦略策定を行い、その実行に必要な経営資源を確保し、実行した後の業績評価をまた次につなげる、というマネジメントサイクルに責任を持つ機能が弱いように見えます。本来、こうした面にはCFOが大きくかわるはずですが、日本においては未だ経営中心に考えられがちです。一方、日本でこうしたマネジメントサイクルを管理しているのは経営企画部門であることが多いですが、そのためより大き



藤田 純孝 氏



李 東輝 氏



山田 晴信 氏



松田 千恵子 氏



藤野 隆 氏

なビジョンを示すような仕事にはなかなか取り組めません。「企画」が「管理」になり、「管理」が「作業」になっている状況かと思えます。経営企画の機能は本来の「企画」に注力し、より幅広い意味での経営管理をCFO機能としてつくり上げていかないと、ジジーリのような取り組みも難しいかもしれません。その際に重要なのは、いったん「部門」の枠を外して、何が本当にグループ経営を行っていくのに必要な「機能」なのかを見極めることです。

経理、財務、人事、経営企画、総務やシステムといった「部門」をベースに考えていると、本社の仕事は縦割りで矮小化されがちです。今後、グローバルに経営を進めていくために、本社の「機能」としては何が必要なのか、見つけ直すときではないでしょうか。

グローバル人材育成

藤田 グローバルな経営管理を実施するには、グローバルな人材育成が求められます。

藤野 我々の経営方針の最後は、「人は力なり」という言葉で結ばれています。人材育成を重視し、ワールドワイドな研修を複数実施しています。その一つ、DLS(ダイナミックリーダーズセッション)では、毎年四〇歳代の人材を世界中から集めて、約一週間で四回のセッションでやる集中研修を行います。テーマはCEOが出題し、五人一チーム(平均日本人三人・外国人二人)になって最後のセッションで各チームが回答を説明します。異文化体験をしながらAGC旭硝子としての統一感を出していくと同時に、経営スキルの研修にもなっています。

山田 HSB Cでは、三つの大きなタレントプールをマネージしています。

①ローカルレベルでの「ローカルコアコントリビュター」、②特定のビジネス分野、専門分野における「ビジネスタレントプール」、③グループ経営を育てる「グループタレントプール」の三プールです。この仕組み

は、世界共通の人材評価尺度を使って、高い業績評価を得た人々を特定し加速度的に昇進させるためのものです。

松田 「多様性の確保」グローバル人材の確保も多くの企業が寄せる悩みです。多様性を認めれば認めるほど、束ねる力が必要になります。CFO FORUM第三九号(二〇二二年二月号)で行ったグローバル人材に関するサーベイ結果では、興味深い結果が出ています。「グローバルで多様な人材育成がしたい」と多くの企業は言いますが、ではグローバルな人材を生かすようなインフラを構築しているのかというところではありません。例えば、欧米のグローバル企業がやっているような全社レベルの人材データベースを構築・活用している会社は、一桁、世界各国からマネジメント人材を



集めて育成研修を実施している会社も二割に落ちません。

分権と集権

藤田 本社の機能役割についてはいかがでしょうか。

松田 グローバルなグループ経営を考えるにあたっては、日本の企業が持っているこれまでの経営特性が大きな壁になっている場合が多々あります。例えば、これまで日本の強みであった「あうんの呼吸」や「ボトムアップ」による改善——それらが、いまままで裏目に出ています。

非連続的な環境の中で全体最適を追求するには、ボトムアップでは難しくなっています。これまで活用していた暗黙知は、グローバルに一步踏み出した途端、通用しなくなります。それを補完するための仕組みづくりができていません。

喫緊の課題は、「本社の力」の強化にあると思います。本社の力(＝本社の役割)とは、①事業を「見極める力」、②「連ねる力」(間を取り持つ力)、③「束ねる力」であると思います。よく、集権なのか分権なのか大きな話題になりますが、実際にはそれ以前の段階で、そもそも「本社の力が弱過ぎる」ことでお悩みの企業が多いのではないのでしょうか。

藤野 まさにいま直面している課題です。いま、コーポレート機能と事業執行機能を明確に分離した体制下での「全体最適の担保」が重要な課題



今回のパネルディスカッションでは、従来の先進国主導型の国際経済システムから中国をはじめとする新興国がドライブする国際経済モデルへの転換の進展を受けて、グローバル・マネジメントというテーマのもとに、経営戦略、財務戦略、ガバナンス、人材育成、リスク・マネジメントなど、さまざまな角度から議論を行った。

グローバル・マネジメントの最先端にられる多彩なパネリストのもと、それぞれ異なった視点から非常に貴重なお話がうかがえた。

藤野氏からは、旭硝子の歴史的な段階を含めたグローバル・ゼーション戦略のお話、ジーリー・ホールディンググループ李氏のM&Aにおけるリスク回避の視点とボルボを例にとつてのアフターM&Aのお話は大変興味深いものだった。山田氏のHSBC時代の体験から出てきた中央集権型対分権型やタレントプールの考え方が紹介された。また、M&A戦略においては、価格決定におけるビジネスプランの重

要性や被買収会社の扱いといった有意義なお話を伺った。松田氏からは、ガラリと視点を変えて、日本企業が持っているポトムアップというDNAが、いま逆に問題になっており、「本社力」の強化という重要な課題をご提案いただいた。経営企画とCFOの機能評価など、現場に即した課題に議論が深まった。

「グローバル・マネジメントへの道」へ向けて

藤田純孝

日本CFO協会理事

グローバル・マネジメントの経営執行における集権と分権、部分最適と全体最適、そして本社の強化といった課題は、視点は異なれど、共通の課題を内包している。それが現在の課題であることが、浮かび上がってきた。

日本企業にとつて、現状および将来の経済構造を勘案すれば、グローバル経営は好むと好まざるにかかわらず、避けて通れない道であることは明白である。本ディスカッションで、パネリストの方々からいただいた視点やご意見を参考に、皆さま方の経営のご参考になれば、これほど嬉しいことはない。

かつて、李さんがおっしゃる「トラを放つ」動きとなつていきます。かつて、活発な連鎖が生まれた経験があります。ある意味、うまく分権経営が成り立っていました。しかし、いま経済環境の激しい変化を、「本社力」を強化し、全体最適を徹底して乗り切っていかなければなりません。

山田 HSBBCは分権が進んだ会社ですが、本社はサポート役のみ徹しているわけではありませぬ。どの事業、どの地域に優先的に経営資源を分配するか、という重要な判断機能を有しています。

松田 グループ経営において最も重要な点ですね。経営資源配分を行っていくには投資家的な見方も欠かせません。持株会社とは文字通りグループ内株主そのものです。もちろん、投資会社ではないのでそれだけではなく他の要素も必要ですが、投資家としての視点は忘れてはならないと思います。

李 ジーリーは国内子会社に対して集権的な財務管理を行っています。資金は本社が分配し、人事考課も本社で行います。ただし、海外の子会社は完全な分権性をとっています。海外事業の拡大に伴い、集権と分権のバランスは今後の大きな検討課題であり、グローバル化を進める企業に共通する課題ではないでしょうか。

藤田 日本企業にとつてグローバル経営は、成長のためにも生き残りのためにも、競争力強化のためにも必須の課題です。本日はありがとうございました。



グローバル時代の 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、日本CFO協会 理事、
元パナソニック株式会社 代表取締役副社長兼CFO

●プロフィール(かわかみ てつや 氏)
1965年4月松下電器産業株式会社(現パナソニック株式会社)入社。
2000年6月同社取締役常務、専務、副社長を経て07年6月同社松下
経理大学(現経理大学)学長に就任。
現在は大間連(大阪国税局間税協力会連合会)会長、日本CFO協会理
事、関西学院大学大学院経営戦略研究科客員教授、財団法人松下政
経塾監事、関西経済連合会評議員、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を務めている。

しての求心力が求められる。その助けとなったのが、グローバルに経理を派遣して、グループ&グローバル連結経営を支える「経理社員制度」であったと思う。経理社員制度の特徴は、経理社員の人事権をCFOが持っているところにある。かつて三〇〇〇人、現在一五〇〇〇人の経理社員をCFOが本社から事業部へ派遣する。海外に向している経理社員は総計約二〇〇名を数える。この制度は、事業部制の中で、経理があるべき論を主張し続けるために創業以来根付いてきた。そうした中で、人材育成は経理に限らず変わらぬ会社の課題である。

グローバル人材の育成と 多様性の活用

教育訓練において、いつも私が申し上げる言葉がある。「啐啄同時」という禅の言葉である。「啐」は卵からヒナがかえることを意味し、「啄」は親が殻を破ることを指す。これが同時に起こること、健康なヒナが生まれ育つ。育ちたい子と育てたい親が同時のタイミングで呼応し合う。これが、私の教育の原点であると思っている。大変難しいことではあるが、上司が意識して、それを叶えられるよう努めるのが大事であろうと思う。

グローバルな人材の教育訓練に目を向ければ、「海外マネジメントコース」では、海外と国内の経理が共に英語漬けで学び合う伝統的な訓練がある。また、「経理責任者会議」を、北米・中南米・国・アジア・ヨーロッパ・日本の六カ所、毎年一回、開催し、経理責任者たちが地域プロパーの責任

改革における経理部門と CFOの役割

二〇〇一年赤字に転落した年から二〇〇六年にかけての、いわゆる「中村改革」の成果は、全員でスピード感をもった改革を実行した結果だと、いまでも私は感謝している。その中で、CFOの果たした役割は何であったかと言えば、トータル

の数字のバランスとBSを見据えておくことであると思う。改革の種はPLからではなくBSから出てくるものであり、BSをもっとも理解できるのはCFOであるからだ。

改革を二面で支えてきたのが、グローバルに末端まで神経細胞として活躍した「経理」であった。本社には求心力が必要である。パナソニックには、松下幸之助という素晴らしい求心力をもった創業者がいた。その後も幸之助の理念は求心力として機能し続けてきたが、一方で本社の職能と



者と共に約一〇〇〜一五〇名が集まって会議を開く。IRも含めて海外出張は年に一〇回を数えた。世界中で対話をし、方針を伝えるのがCFOの使命であると考えていた。

九〇年から始めた「経理職能トレイニー制度」は、日本と海外双向で三〇〜四〇名を交換して約二年間訓練が行われる。さらに、本社人材のキャリア採用も多様化している。現在、本社の財務部は、ロシア人、インド人、中国人、モンゴル人、当然米国人たちが混成部隊を成している。財務部の人材の多様性は互いの刺激となっている。○四年より開始した「海外マネジメント研修」は日本人と外国人が半々に入り混じり英語で切磋琢磨する。

大事なのは、海外に早くから馴染むということである。語学力の有無や経理スキルにかかわらず、半年から二年の間、海外に派遣するという経験が意外と大事である。中堅以上の経理社員ほとんどは、海外勤務の経験者である。

そうは言っても、グローバル人材の育成は非常に難しい。そこで私は、①会社の理念と経理方針を勉強してもらう、②実務に精通してもらう、③グローバルに熱意をもって進めてくれる、という三要件を満たす人材を海外に求めてはどうかと考えた。

英国では某大手の会計士事務所勤めていた女性を採用した。彼女の専門は税務であった。欧州本部長下に配属してもらい、すべての本部長決裁を彼女の目を通した後に行うようお願いした。彼女は前職のネットワークを活かして、すべ

ての案件を消化した。一年後、再び英国を訪れたとき、「二年間の私の成果です」と、彼女は私に一覧表を手渡した。それを見て驚いた。かなりの金額の節税に成功していた。リスクマネジメントが得意と言う英国人の男性は、欧州全土でSOX法定着に尽力して大きな力となってくれ、彼を経理責任者にした。また、シンガポールに非常に教育熱心な女性がいた。教育は日本でのみ行う必要はない。彼女はグローバルな経理教育の主査となり、特性を大いに発揮してくれた。日本人がグローバルに到達するスピードと韓国などの動きを考えると、海外の人材に適材適所で動いてもらえることの重要性を痛感した。

私が大事にしていること

長い年月会社で働く中で実感するのは、自分一人あるいは経理だけでできることなど何もないということだ。周囲の人に理解してもらい、納得してもらい、動いてもらうことで成果が生まれ仕事ができる。だから経理は、難しいことをで

きるだけやさしく説明するための努力が必要だ。経理だけではない。当時社長も、難しい方針をすべての従業員とその家族が理解できるように伝えるのは当然であると考えていた。幸之助の言葉の中にも、難しい言葉は何一つな

い。それでも十分に人を説得できた。

かつて先輩から軸がぶれないことの重要性を教わった。「本質的・中長期的・多面的に物事を捉えること」が重要である、と。さらに、「事前の一策は事後の百策に勝る」。失敗したあとに百の策を打つよりも、事前の策を講じることが大事である。それは、変だと思ったことを変だと言える風土。小さな声がりーダーに届く素直さ。そうしたチームが会社にたくさんできれば、それは素晴らしい会社である。

私は声も低くて小さく自分には迫力がないと思っていた。どうすれば迫力が出るか。私は周囲を観察しさまざま考えた。最後にいきついたのが、「マイストーリー」である。自分のストーリーで、自分の言葉で話す——そのために、私は日記をつけることにした。人間、一日経つと七五％は忘れるという。寝る前に今日一日の自分を振り返って反省し、感謝し、日記をつける。それを続ける中で心が鍛えられた気がする。

会社という文字は、「会あひう社しゃ」と書く。人との出会いによって、その人の会社人生が決まる。どうか部下が皆さんに出会ってよかったですと思われる人になれるような人生をぜひ送っていただきたい。

最後に、「Clean Hand, Cool Head, Warm Heart」をCFOとして私の信条としてきた。これは全世界共通のビジネスのベースであろうと思う。そのベースをもって、日々のビジネスに臨んでいただければと思う。

