

グローバル成長戦略 に向けた CFOのリーダーシップ

rd a Global Growth Strategy

特 演 講 集



二〇一二年二月、東京、大阪の両会場で開催した第十二回CFOフォーラム・ジャパン二〇一二は、多くの出席者を得て、盛況のうちに幕を閉じた。

一二回目を迎えた今回のCFOフォーラム・ジャパンでは、基調講演、特別講演とともに、グローバル企業の経営トップにご登壇いただき、経営の哲学と実践、そこから得た教訓など、迫力に満ち、実感のこもった講演内容となった。

旭化成最高顧問の蛭田史郎氏からは、事業環境の変化の要因について歴史的考察をベースにした対応の視点をお話いただき、実際に体験してこられた旭化成における変化への対応から経営者のあるべき姿まで示唆に溢れるお話をいただいた。

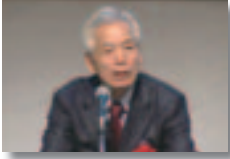
日本たばこ産業代表取締役副社長の新貝康司氏は、二〇〇七年、JT International S.A. に行った英国多国籍企業ギャラハーク社の買収・統合を指揮した。二〇一一年に帰国しCFOに就任という経歴の持ち主である。直近の経験をもとに、主体的なグローバルM&Aの実践と統合後の重要性など、世界を舞台としたM&Aによる成長戦略の実際を語っていただいた。

ランチオンスピーチでは、『ローマ法王に米を食べさせた男』(講談社刊)の著者・高野誠鮮氏が登場。六〇万円の予算で、過疎の村を救った、発想力と実行力に富んだお話しに、会場は聞きいった。

特別講演は社長時代の二〇〇四年にいち早く「委員会設置会社」への移行を決断された、ベア

CFO FORUM JAPAN 2012の動画は
CFO WEB FORUMでご覧になれます。

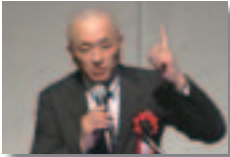
<http://www.cfo.jp/webforum/cfoforum/>



蛭田史郎 氏
旭化成株式会社
最高顧問



新貝康司 氏
日本たばこ産業株式会社
代表取締役副社長



高野誠鮮 氏
日蓮宗 本證山 妙法寺 第四十一世住職 / 総務省 地域力創造アドバイザー / 地方公務員(現:羽咋市役所 農林水産課勤務 役職:課長補佐) / 金沢大学非常勤講師(1994年~2002年)



朝香聖一 氏
日本精工株式会社
名誉会長



津谷正明 氏
株式会社ブリヂストン
代表取締役 CEO

CFO Leadership toward

●主催:日本CFO協会 一般社団法人金融財政事情研究会
【東京地区】

2012年12月4日(火)
経団連会館(東京・千代田区)

【関西地区】

2012年12月7日(金)
ホテルグランヴィア大阪(大阪・北区)



リング業界トップのグローバル企業、日本精工名誉会長の朝香聖一氏をお迎えし、コーポレートガバナンス体制についてお話を伺うと共に、実効性重視のコーポレートガバナンスの在り方と課題について、オリンパス・日本板硝子等の社外取締役も務める日本CFO協会理事長藤田純孝との対談形式で議論が交わされた。

パネルディスカッションでは、蛭田氏に再登壇いただき、ブリヂストン代表取締役CEOの津谷正明氏にもご参加いただいた。経営哲学とガバナンスの在り方について、経営者の生き様までを考えさせられる意義深い討論が交わされた。講演抄録は次ページ以降をご参照いただきたい。

各プロフェッショナルセッションも活気にあふれ、講演終了後のレセプションでは、活発な意見交換がなされた。

CFOフォーラム・ジャパン二〇一二の講演はCFO WEB FORUMでご覧いただける。生の迫力を再度、画面で味わっていただきたい。

改めて言うまでもなく、変化のスピードの速さといまの日本企業が置かれている抜き差しならない状況は、経営に携わる読者の方々が最も実感しているところであろうと思う。「何を行うかは皆、概ねわかっている。重要なのはそれを行うかどうかである」——講演の中で語られた言葉の一つである。CFOフォーラム・ジャパン二〇一二を、経営実行の一助としていただければ、これほど嬉しいことはない。

(日本CFO協会専務理事 谷口 宏)

海外M&Aに向けた経営哲学と
ガバナンスの在り方を考える

パネリスト

蛭田史郎

氏 旭化成株式会社 最高顧問

津谷正明

氏 株式会社プリヂストン 代表取締役CEO

岡俊子

氏 株式会社マーバルパートナーズ 代表取締役社長

藤井ダニエル

氏 ブラックスストーングループ・ジャパン株式会社
代表取締役

モデレーター

澤田宏之

氏 ブーズ・アンド・カンパニー株式会社 特別顧問

アイデンティティに基づく戦略をベースに

澤田 今日、世界経済は経常黒字を奪い合う時代を迎えています。企業は海外投資・海外展開を活発化させ、日本企業の海外M&Aの成否が、今後の日本の国力を左右するといえるでしょう。そうした背景の中で、我々が海外M&Aにおいて持つべき哲学およびガバナンスについてお話を伺っていきま

す。まずは旭化成の蛭田さん、いかがでしょうか。
蛭田 かつて日本の高度成長期、世界経済における資本主義市場は一〇億人規模でした。それが、いまや六〇億人とも七〇億人とも言われています。

す。巨大な世界マーケットが均一化の方向に向かう中で、ビジネスの対応が、日本に限らず世界中に求められています。加えて、实体经济の何十倍ものお金が金融取引で動き回る事実を見ても、世界経済の中で金融が大きな位置を占めていることは明らかです。七〇億人の中の事業ポジションを考えることが経営の大きな命題であり、その命題を達成するために金融と融合させてM&Aを有効な手段として使っていくことが重要だと思います。とかくM&Aが目的化しがちですが、前提は企業のアイデンティティに基づく戦略にあります。事業戦略をベースに、M&Aをグローバル展開の



有用な手段として活用していく。それが重要な経営課題であると思います。

澤田 プリヂストンはグローバル経済を早期に見据え、四半世紀も前に当時のプリヂストンよりも大きく、かつグローバル展開していた世界トップクラスのゴムタイヤメーカーであったファイアストーンとのM&Aを実現させ、今日、世界ナンバーワンのポジションを築き上げました。これは日本企業における、グローバル経営のひとつのモデルになっています。プリヂストンは、どんな目線で世界を捉え、どのような考えでM&Aを展開されてきたのか。企業アイデンティティを踏まえて、津谷さんにお伺いしたいと思います。

津谷 「最高の品質で社会に貢献」——これは、一九六八年にデミング賞受賞を契機に、創業者石橋正二郎が社是として制定した言葉です。これを我々は、不変の使命として企業理念に掲げています。創業者のこの言葉は、プリヂストンという会社が集う我々の考えでもあります。企業も個人も、社会の中で生きていく社会的存在です。皆が社会の中で生きていくためにルールがあります。そして、企業は社会のために役立たなければ、存続していくことはかなわない。ファイアストンの買収は、そうした考えの上に立ったものです。基本は世界規模の競争の中で、「よりよいサービスをお客様(社会)に提供する」という考え方にあります。競争の中で革新が生まれ、進歩があり、よりよい社会をつくり上げていく。そうした中で、私たちは生かされていると思っています。

澤田 M&Aを考えていく上での一つの軸足を、日

本的なところに据える。日本的なものが逆に世界に通じる、ということでしょうか。

津谷 私たちは、日本的であるかどうかは、あまり意識していません。競争の世界ですから、やはり軸は経済合理性だと考えます。二〇二年度、当社は創業八〇周年を迎え企業理念のリファインを行いました。企業理念は創業から本筋は変わりありません。が、その表現を変えていく。それを我々は、グローバルなメンバーで構成されるチームに任せました。そこででてきたのは、創業者が好んで使っていた四文字熟語でした。「誠実協調」「進取独創」「現物現場」「熟慮断行」——この四つを「心構え」として、企業理念の中に取り込みました。海外の人も結局人間としての根っここの部分では変わらない。だからグローバルなチームに任せても、創業者の言葉に行きつき、それが理解できる。世界中のメンバーたちが、「これが我々の基本」という意識があることがわかり、実に私は嬉しかったのです。ビジネスの基本は世界共通である、という思いを強くしました。

日本企業にガバナンス体制はあるか？

澤田 日本企業の海外M&Aの実態について、岡さんいかがでしょうか。

岡 経済産業省からの依頼で日本企業の海外M&Aの状況を調査いたしました。いくばくかの成功を収めているケースは二〜三割に留まっています。成功する割合がこれほど低い要因は、大きく二つあります。一つは、蛭田さんのお話にもあった、M&Aの戦略的な役割が見えなくなりM&Aが目的化してしまうという問題。もう一つは、ポ

ストM&Aがうまくいかず結果として投資対効果が得られないという問題です。M&Aでは、対象社の実力値の二・三〜二・五倍程度が買収価格になります。顕在化していない価値を織り込んだ価格で買収するということです。そのためM&A後に投資効果を得るためには相応の①「シナジー効果」を早い段階で出すことが必要です。そのシナジー効果を持続、成長させるためには、適切な②「ガバナンス体制」が必要です。ことに②のガバナンスについては、日本企業にとって喫緊の重要テーマになってきています。「我々は上場企業だから、ガバナンスはこれまでも当然にある」と考える会社も多いかもしれませんが、実際どうでしょうか。

子会社をもっている会社は、子会社に対してガバナンスを効かせて経営していると言われるでしょうが、実際に効いているのはガバナンスよりも、派閥と年次と声の大きさではないでしょうか。国内はそうかもしれないが、海外子会社に対してはガバナンスを効かせていると言われそうです。でも製造や販売の単機能の場合、商流でコントロールできます。ガバナンスが効かなくとも経営できるのです。しかしながら昨今、日本企業はバリューチェーンが完結した会社を買収するようになってきました。そうした会社に対しては、人脈・年次は関係ないし、声の大きさも関係ない、商流でコントロールすることもできません。そうなる親会社はガバナンスを効かせて経営するしかありません。ガバナンスとは規律と動機付けです。モチベーションをアップさせながら、暴走しないような形でのガバナンス導入の必要性に気づき始め



澤田宏之 氏



藤井ダニエル 氏



岡俊子 氏



津谷正明 氏



蛭田史郎 氏

た。それが、いまの日本企業の実態です。

グローバルM&Aで成功している海外の会社をベンチマークすると、日本企業と海外企業のカパナスの考え方の違いが見えてきます。例えば、バリュエーションが完結している会社の議決権を一〇〇%取った場合、日本企業は取締役もマジョリティを取りたがりません。ところが海外のグローバル企業は取締役でマジョリティは取りません。ほとんどの場合、取締役は一人か二人、多くはCFOあるいは内部監査人ですが、そういう鍵となる役職をしつかり握ります。そして、ミドルマネジメントに人を入れてシナジー効果が出るような体制をつくります。取締役でマジョリティを取らなくても、株主の権利(人事権と報酬権)を行使して暴走を防げばいいんです。CFOの役割は極めて重大です。そうした話を聞くにつけ、CFOの役割には日本と海外では大きな開きがあると、日々感じます。

澤田 日本は第二次大戦のあと、資本がない中で資本主義を始めました。国債発行と銀行の長期貸し出しが、「疑似資本」として展開された。高度経済成長で右肩上がりのときに支えてきたカパナスの在り方が、今日、改めて大きな論点になっているようです。

経営の原理原則を突き詰める

澤田 ここからは、海外M&Aでのガバナンスにおいて、日本の経営者はどこを突き詰めて見るべきか。経営哲学のような原理原則の面からお話を伺いたいと思います。蛭田さん、いかがでしょうか。

蛭田 M&Aに限らず、経営はすべからず普遍的

な原理原則に基づいて行うのがベストだと私は思います。そういう意味で、最初に必要なのは現状認識です。M&Aも表面的な現象にとらわれず、事業戦略をベースに置いて、長期的・多面的本質的にみていく。それが第一ステップです。第二ステップは、ターゲットインゲです。我々が向かうべき目標値を決める。そして第三ステップで、目標と現状とのギャップを埋める戦略を立てる。ここで私が大事にしているのが、禅の言葉で言うところの「自然^{じねん}」です。企業経営で考えれば、自ずから然るべき解を求める。つまり、固定観念や既得権益にこだわらず、企業内部の論理を外して、現状と目標のギャップを埋めるために素直に考えれば、自ずから然るべき解があるはずということだと思います。それを具体的に実行計画に入れていく。ただし、単純な積み上げではギャップは埋まりません。そのギャップを乗り切ろうとするか、避けようとするかが経営者の胆力であり、器であろうと思います。それが、第四ステップです。自分がそのポジションにいるならば、自分の存在意義を追求し続ける。その視点が経営者には必要なのではないかと思えます。

澤田 まさにそうした向き合い方が問われており、その問いに向き合うことなく海外でのM&Aの本質的な展開は見えてこないと思います。蛭田さんが、そうした考えに至った原点のようなものはありますか。

蛭田 強いてあげるならば、つねにどん底から物事を見る、ということでしょうか。どん底から見れば、たとえ落ちたとしても、まだかなりのレベルにあると思えます。そう考えれば、今たまたまあ



るポジションや、たまたま得た評価を失うことの恐れ、自尊心や自我を捨てることができます。そういう意味では、私は人生で何度かどん底を経験しましたから、それが活かされていると言えるかもしれません。

澤田 経営者の視座や哲学について、津谷さんはどう感じられていますか。

津谷 創業者が海外を目指したことは、英語でわかりやすくと考えられた社名にもあらわれています。原料を輸入して、つくったものを輸出して外貨を稼がなければならぬという使命感が創業当時からありました。二代目社長の石橋幹二郎もグローバル化を目指しました。ファイアストン買収は、石橋幹二郎会長(当時)の存在なくしては成しえなかつたでしょう。同時に創業家自体が会社は社会の公器であるという考え方を強く持っていました。歴代の経営者も、自分のことだけではないという思いは強かつたと思います。

先ほどの蛭田さんのお話に非常に感激したのですが、我々の会社でも、「評価は他人がするものではない。自分のことは、自分がどう思っているかが大事だ」と、歴代の経営者がことあるごとに言っていました。それを私はとても誇りに思っています。もちろん、私も褒められれば嬉しいし、いい気持ちになります。ただ、人の評価ではなく、自分はどう思っているのか。この会社をどうしていきたいのか。そして誰に引き継いでいくのか。本当に大事なのは自分がいかにあるかです。

誰でも「私」がないわけではありませんが、「私」が強く見えてしまうと、人はついていきません。そ

それは、国内外を問わない。海外の事業を海外に任せるには、徹底的な信頼関係が不可欠です。任せただけからといって、全てを任せっぱなしにするわけにはいきません。当然、コミュニケーションをとって、我々が考えていることを伝えてベクトルを合わせていく努力をします。真のグローバル企業を目指すという高い目標を共有化し、それから外れたときは厳しく接していく姿勢も必要です。その点では、欧米人のほうがはるかに厳しい。ですから、見透かされてしまうと上手くいかないと思います。

澤田 見透かされない生き方や信念が、突き詰めれば経営の哲学であり、世界に向き合う日本の経営者がもう一度、自ら問い直さなければならぬということですね。岡さんは、多くのM&Aの現場をご覧になって感じられる教訓はありますか。

岡 非常に立派な経営哲学をお持ちの会社であつてもM&Aがあまりうまくいかないことがあります。そのとき感じるのが、「買手の哲学を買収子会社に伝えきっているか」という疑問です。海外子会社に対してでもそうですが、むしろ国内子会社に対して哲学が伝わっていないと感じる場面が多いです。二〇年間、グループ再編、業界再編と言いつつ、いまだ実行に向けた行動に至らない日本企業が多いです。親会社が描いた再編シナリオに子会社が反対するためです。子会社にとって、は、現状維持がぬるま湯で居心地がいいのです。子会社は親会社が持っている価値観や経営哲学を受け入れようとせず、自立的経営という名の下の放任主義が起ります。

M&Aの場合、売買契約を結んでからクロージ

ングまでの数カ月から半年ほどの期間が極めて重要です。この期間、買手は、対象会社に関する情報量を格段に増やすことができます。その間にやるべきことは、買手と対象会社がお互いをよく理解し、確固たる信頼関係を築くことです。とくに海外子会社の場合は、四六時中、土日も一緒に過ごすくらいの姿勢で向き合つてはじめてお互いのことが理解でき、哲学も伝わるものです。これはトップがやらなければいけません。トップの言葉でなければ、経営哲学は伝わらないのです。

澤田 グループ再編について、甘えがあるという指摘について、いかがでしょうか。

津谷 ご指摘の通りだと思います。海外は非常にドライですが、日本では難しいと思います。

蛭田 旭化成は事業を七つに再編し、自立させることを目指して二年間で赤字にならない事業は廃止する方針で進めた結果、幸いにもすべて赤字に転換しました。一度に切ってしまうのではなく、ソフトランディングしましたが、甘えを捨てるにはルールを決めて、徹底させる必要があると思います。ともすると、過去の累積赤字を理由に、高度成長期によく使われた「健全な赤字」という言葉を使って自分たちの事業の赤字を正当化します。しかし、もはや赤字に健全も不健全もありません。そうした考え方を徹底しなければならぬと思います。

日本企業の明日へ向けて

澤田 最後に日本企業への明日へのメッセージをお願いします。

岡 ビジョンが重要であると同時に、行動するこ



とが極めて大事です。多くの会社はすでに何をすればいいかはわかっています。しかし、実行できない会社が多いように思います。M&Aを怖がる必要はありません。ご支援する多くのプロフェッショナルがいます。知恵を結集して実行していけば、日本企業は再び成長できます。

蛭田 現在の経済環境は、かつての高度成長期とは全く異なります。自分の中にある高度成長期を前提とした価値観を捨てて、現状に改めて向き合えば、日本はまだまた成長できると思っています。

津谷 地球規模での変化が凄まじいスピードで起こっています。私は社内の幹部たちに次のように話しています。まず、日本のメディアだけでなく、欧米の主要な雑誌を一つでも読んで、考えてもらいたい。そして、経営を決して舐めてはいけません。わかったような気持ちになって単純化し過ぎると、必ず大きな過ちを犯します。原理原則に基づいてよく考えて、つねに勉強することが必要です。日本の現場力は極めて強靱です。世界中どこにも日本の現場の人たちほど国際競争力を考えて懸命に努力しようとする人たちはいません。その力を引き出せないのであれば、なんのための指導者でしょうか。CFOの方々も含め指導者は、そうした覚悟をもって臨むことが必要でしょう。最悪のシナリオは、「too late, too little」です。そうならないように、覚悟と信念をもって行動する。それが私たちの生きる道であると私は思っています。

澤田 本日はありがとうございました。

(編集部注) 藤井タケユル氏の発言につきましては、都合により調整しております。
※本稿は、二〇二二年二月四日開催の「第二回CFOフォーラムジャパン 二〇二二の講演内容を編集部にてまとめたものです。」