

第187回CFOセミナー

最近のM&A動向とグループ経営の今後

2013年6月20日

首都大学東京大学院

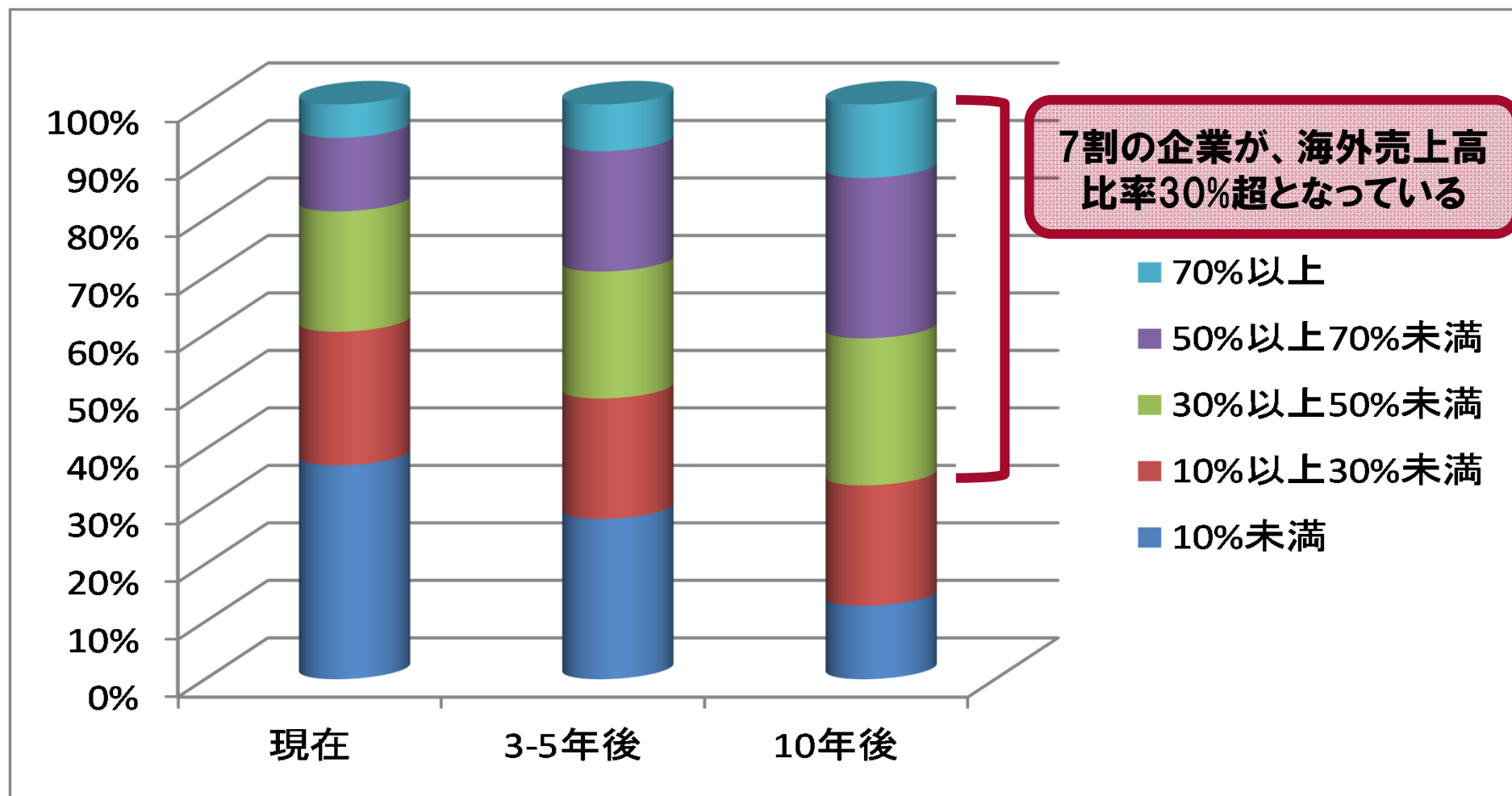
社会科学部研究科経営学専攻教授

松田千恵子

本資料を本セミナーの目的以外に使用することを禁ずる

This document is confidential and is intended solely for
the use and information of the client to whom it is addressed.

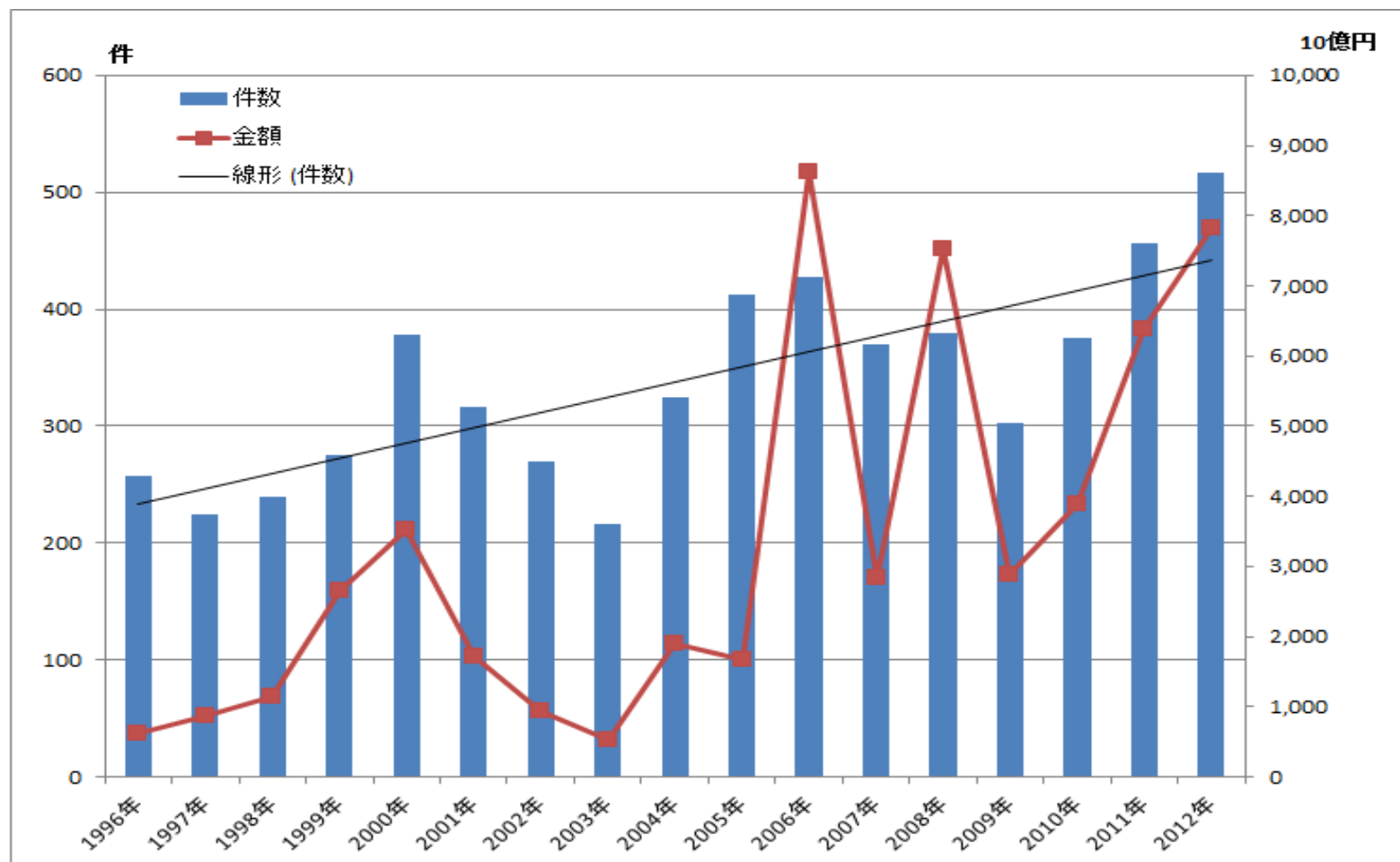
将来、どの程度海外事業を営んでいると思いますか？



出所: 日本CFO協会 財務マネジメントサーベイ

グローバルな成長のための手段として、M&Aも不可欠となってきた

■ 日本企業による外国企業の買収



出所:レコフM&Aデータベース

最近のM&A動向

- 円安傾向ながら海外買収ニーズは引き続き旺盛
 - 日本企業の株価や業績の好転が円安を打ち消している状況
- 東南アジアへの投資意欲は軒並み強いが、M&Aの対象となる企業が少ない
 - グリーンフィールド投資が中心とならざるを得ない
- 中国、インド、ブラジルといった大所への関心は低下
- M&Aに関しては、特に欧米企業への関心が高い
 - 経済の回復/安定が進む米国での買収ニーズが強まっている
 - 欧州では技術力のあるドイツ企業の人気が高いが、中国企業との買収合戦が激化
- 不振の海外子会社売却(撤退)の動きも増えつつある
 - 高く売するというよりも、如何にライアビリティを残すことなくクリーンにExitするかが課題

リンカーン・インターナショナル(国際的なミドルマーケットM&Aファーム)

<http://www.lincolninternational.com/jp>

M&Aによって露わにされる経営上の問題も大きくなってきた

買収する側の最近の悩み

- ☐ “M&A力”が足りない
- ☐ 本社人材の実行力が足りない
- ☐ 買収した先が言うことを聞かない

買収される側の最近の悩み

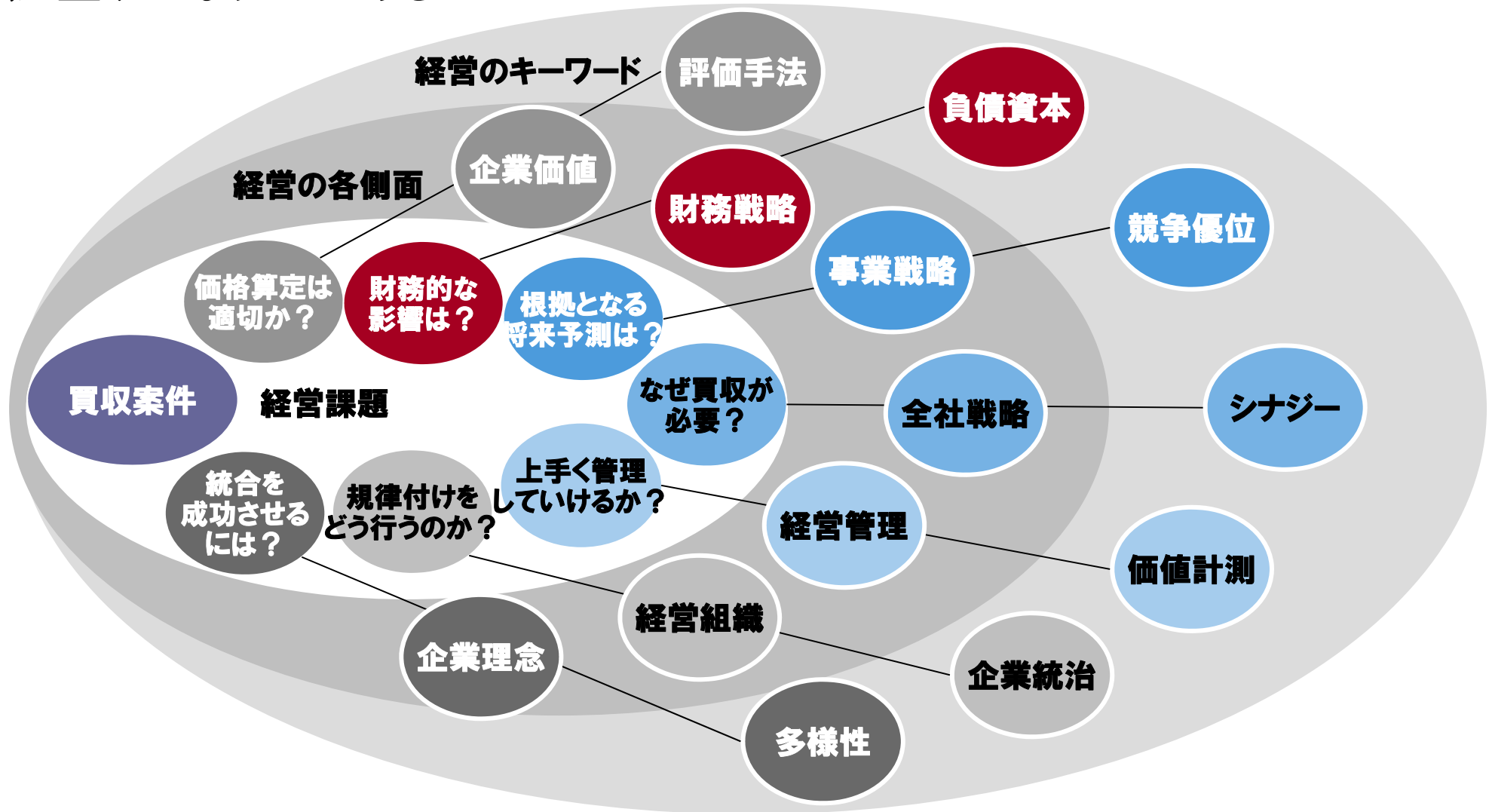
- ☐ 何を期待されているのか分からない
- ☐ 派遣される人材のレベルが低い
- ☐ 本社から何も言っていない



M&Aの知識が豊富で、実行力があり、買収先に言うことを聞かせられるようなリーダーシップとコミュニケーションに優れた“グローバル人材”を育てなければならない

本当にそうなのか？

グローバル化やM&Aの増加は、本来的な経営が行われているかという
試金石となりつつある



“グローバル人材の育成”が思考停止ワードとなって、本来必要な改革を阻んではいけないだろうか？

買収する側の最近の悩み

- ☐ “M&A力”が足りない
- ☐ 本社人材の実行力が足りない
- ☐ 買収した先が言うことを聞かない

本当の問題は・・・

- ☐ 足りないのは普段の“CF0”能力では？
- ☐ 足りないのは本社の仕組みでは？
- ☐ 聞いていないのは日本の本社では？

足りないのは普段の“CF0能力”では？

最近頂いた幾つかのM&Aに関する研修や討議のご要請から・・・

M&Aの増加を受けて、下記の点に注力した研修を・・・

- 事業計画の評価方法
- 資本コストの考え方
- 投資の判断基準
- 業績評価指標
-

M&A戦略における課題

- 投資家マインドの欠如
- キャッシュフローへの無理解
- 事業部門の独断専行
- 配当やマージン調整
-

なぜM&Aが上手くいかないのか

- 枝葉末節の管理過多
- 各部門の連携ができていない
- 指標を吟味していない
- 投資に対する回収意識が無い
-

もしかすると、我々は投資の管理(経営管理)が苦手である

「財務」に関して考えることが少なかった

- ・「やりたいこと」に専念でき、「先立つもの」は銀行任せ
- ・「もっとも成功した社会主義」ー“資本市場”“投資家”嫌い
- ・「投資の成果」を厳しく求められることもなかった
- ・「経理(過去の実績)」はとことん正確に頑張るが・・・

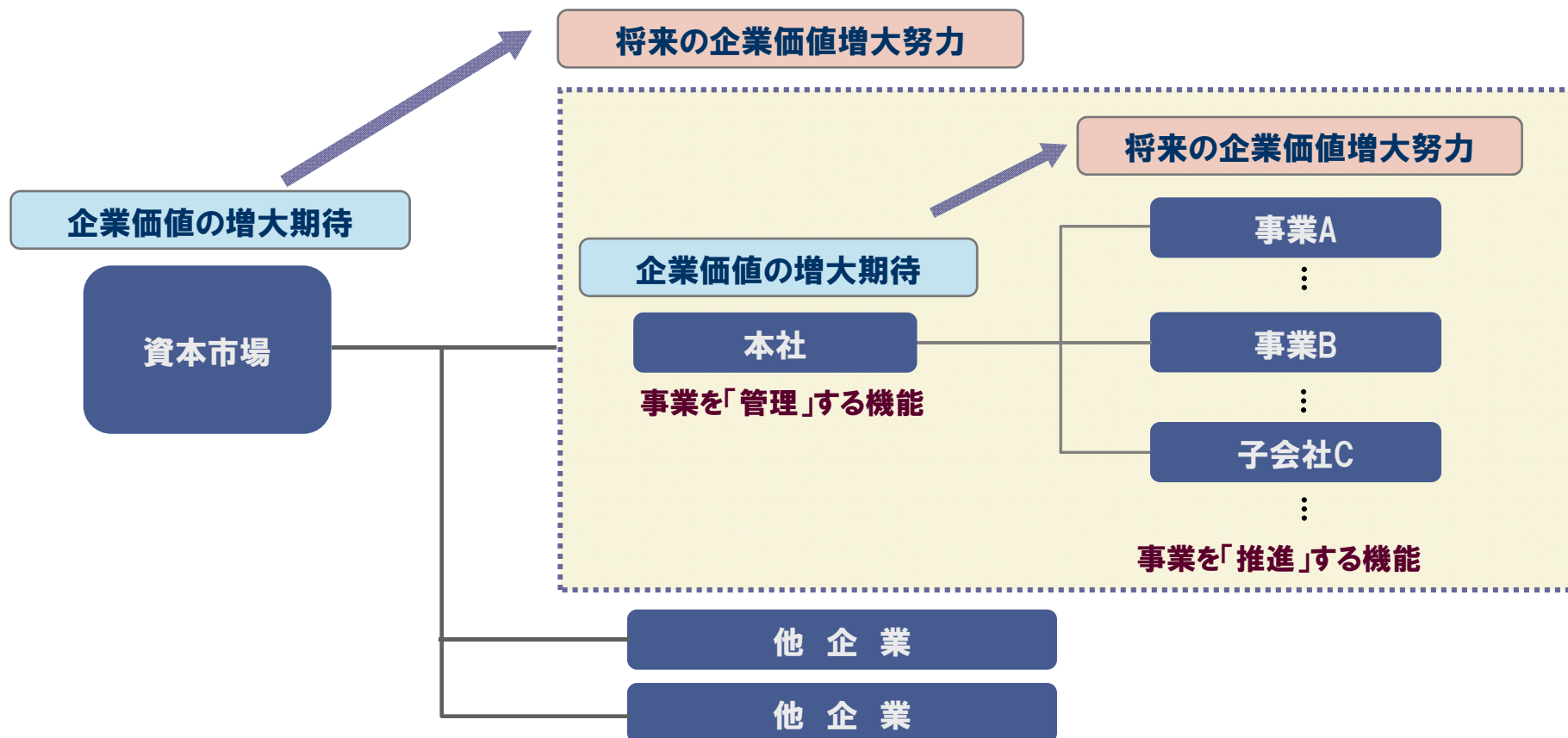
「管理」を考える必要もあまりなかった

- ・ 安定的な環境の中では「言わなくても分かる」
- ・ トップダウンのマネジメントよりもボトムアップのオペレーション
- ・ ダイナミックな投資のリスク「マネジメント」ではなく、日常のルーティン「管理」
- ・ 損益管理が中心であり、バランスシートやキャッシュフローは専門家任せ

投資とその管理に関する責任「部署」も不明確だった

- ・ そもそも「CFO」がない・根付かない
- ・ 経営企画部門が一応の任に当たっていたが・・・
- ・ 大企業化になればなるほど、リスクを取って投資する感覚が鈍った

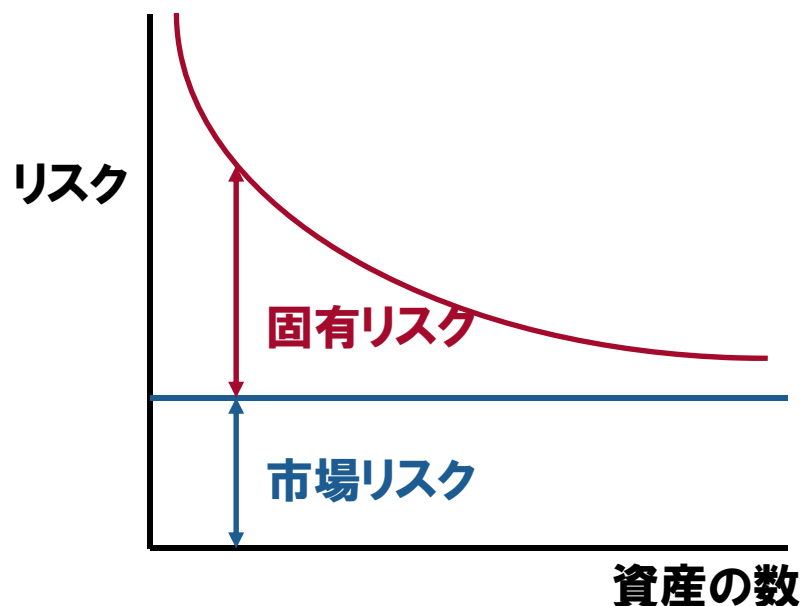
グループ本社の役割は、外部資本市場の投資家と同じである



内部資本市場が存続できる条件とは何か

■ 資本市場の考え方

- 「分散投資」が全ての基本
- リスク低減は「市場」の仕事
- 基本的に「多角化」を好まない



■ 企業に求められる考え方

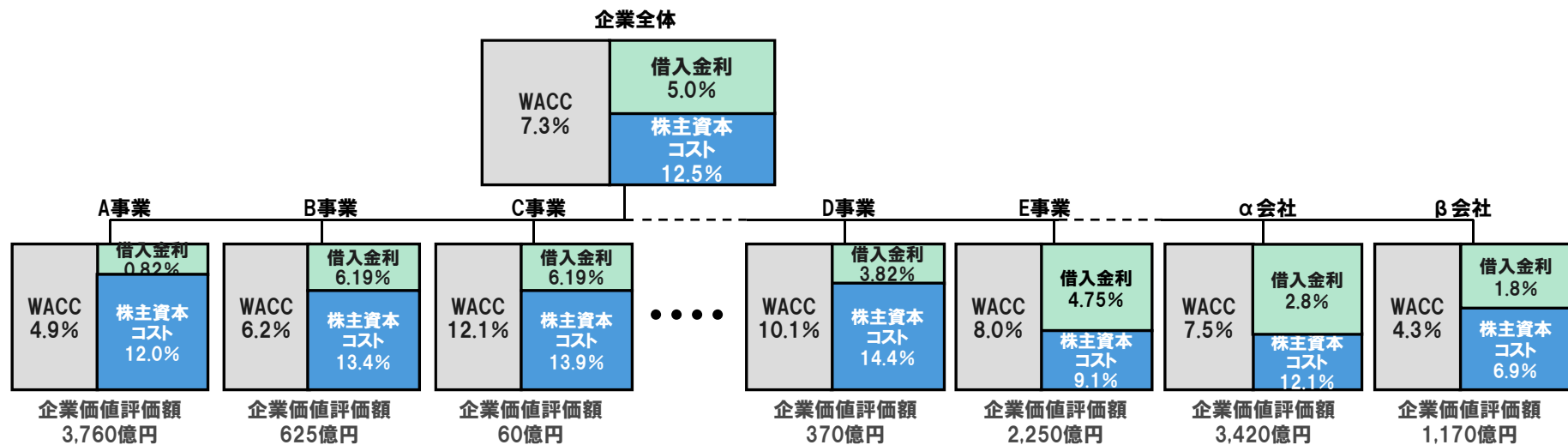
- 専業となるリスクはある
- 幾つもの事業を持つ前提は、
 - 何らかのシナジーを持つこと
 - シナジーを実現していくうえで、企業内でのマネジメントが外部資本市場よりも効果的、効率的であること

■ 前提を満たしているか

- 投資家を凌ぐ企業内部市場の存在
 - キャッシュフローを基礎としたPDCAサイクルの確立
- シナジーの実現
- 実効性に関する投資家への発信

企業価値重視経営を行っていくためには、企業価値が可視化できるような経営管理が行われていなければならない

	売上	営業費用	利益	投下資本	資本コスト	割引率	資本コスト差引後利益
事業A	1,000	800	200	4,000	200	5.0%	ゼロ
事業B	500	200	300	2,000	400	20.0%	▲100
事業C	300	100	200	300	20	6.6%	180
事業D	100	50	50	200	20	10.0%	30



企業価値重視の視点からマネジメントサイクルを見直し、計画策定と合意、実行と成果評価、フィードバックがひとつの軸のもとに行われるようにする

■ 双方向の計画策定プロセス

- アナリスト機能の確保
- 定量的コミットメントの獲得
- フォーマットやラインの整備

■ 積極的なフィードバック

- 年度限りで終わりにしない
- 反省点はすぐ変える
- コミュニケーションの「場」の形成



■ 投資の実効的なモニタリング

- 権限と責任のセット化
- 恣意的な判断の排除
- 事業再生・コンサル機能も

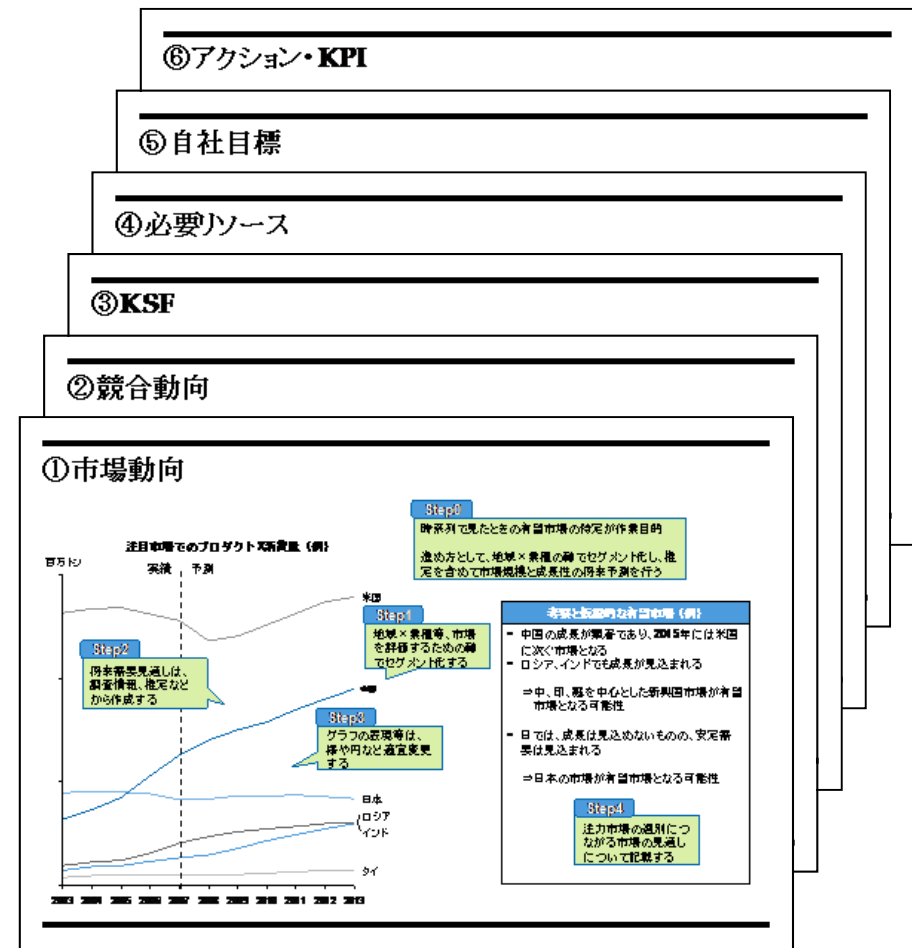
■ 横軸による業績評価

- コミットメントを基に判断
- 事業別KPI管理を混ぜない
- 人事報酬との連動(経営層)

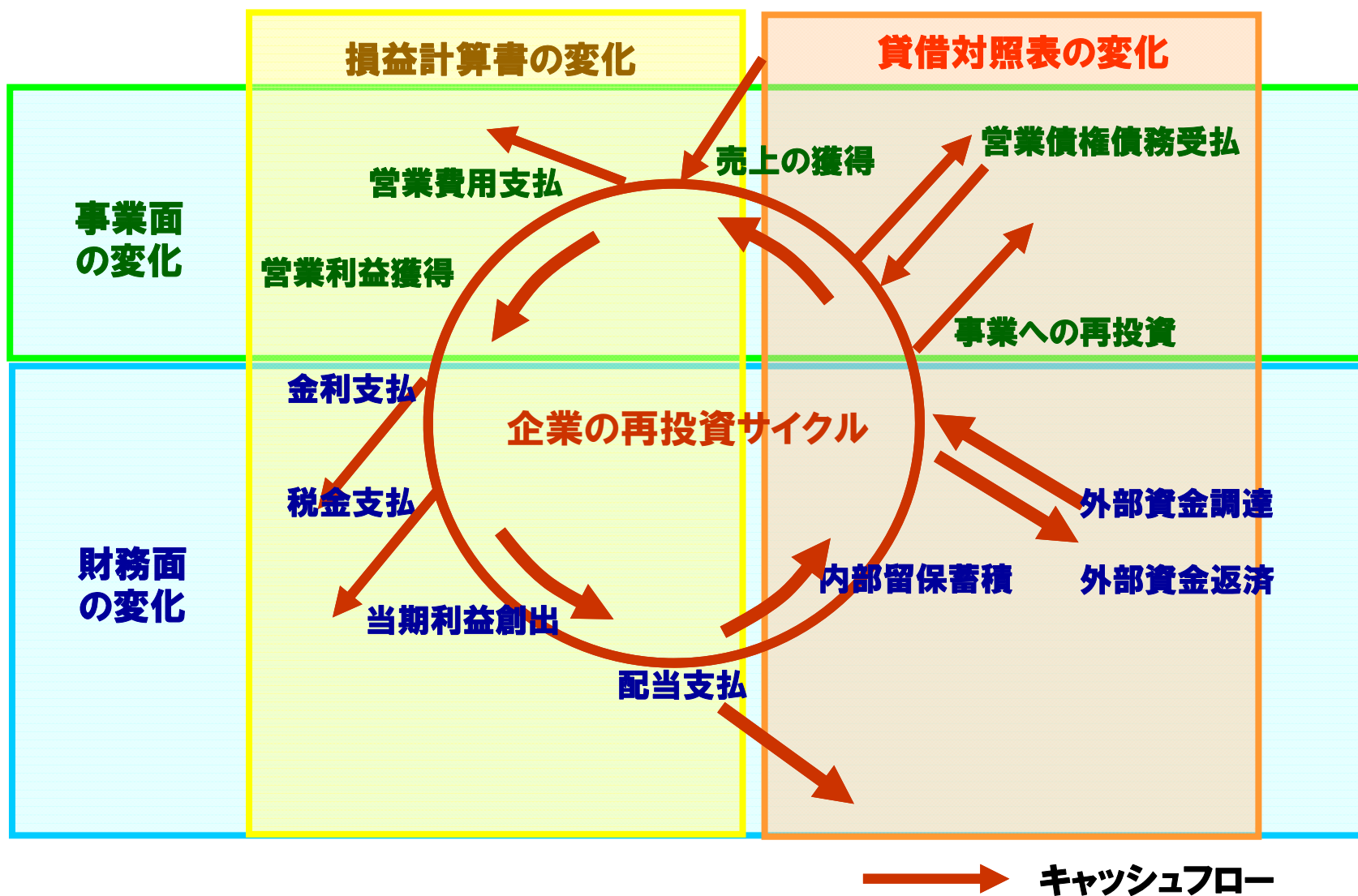
事例：GEは年度予算や計画の元となる事業戦略について、必要な要素に分解するだけでなくフォーマットまで決めて各事業部に作成させている

Growth Playbookのイメージ

Growth Playbookの内容		検討上の論点
①市場動向	市場ドライバー導出	▪ 市場動向に影響するトレンド(ドライバー)は？
	セグメントごとの市場規模・成長性の把握	▪ 市場規模と成長性の高いセグメントは？
	市場環境の整理	▪ 事業部として優先的に事業展開の可能性を検討すべきセグメントは？
②競合動向	キープレイヤー分析	▪ キープレイヤーの戦略・動向は？
	ポジショニング分析	▪ 各社の対象市場におけるポジショニングは？
③KSF	市場モデル抽出	▪ どのような市場モデルが存在しているか？ ▪ 今後1年(または3年、5年)でどのように変化していくか？
	事業モデルの適用	▪ どのような事業モデルの適用が考えられるか？
④必要リソース	ケイパビリティ分析	▪ 事業展開で活用できる自社のケイパビリティは？ ▪ 不足するケイパビリティとその補完策は？
	投資のシュミレーション(投融資計画)	▪ ケイパビリティ獲得のための投資内容と規模は？
⑤自社目標	ファイナンスKPIの整理	▪ 事業展開方針に伴う、売上、貢献利益、営業利益は経年でどうなるか？
⑥アクション・KPI	事業展開プラン	▪ 経年での事業展開方針は？
	リスク分析	▪ 戦略実現にあたってのリスクは？
	KPI	▪ 目標を達成するためにモニタリングが必要なKPIは？(ファイナンス、オペレーションを含む)

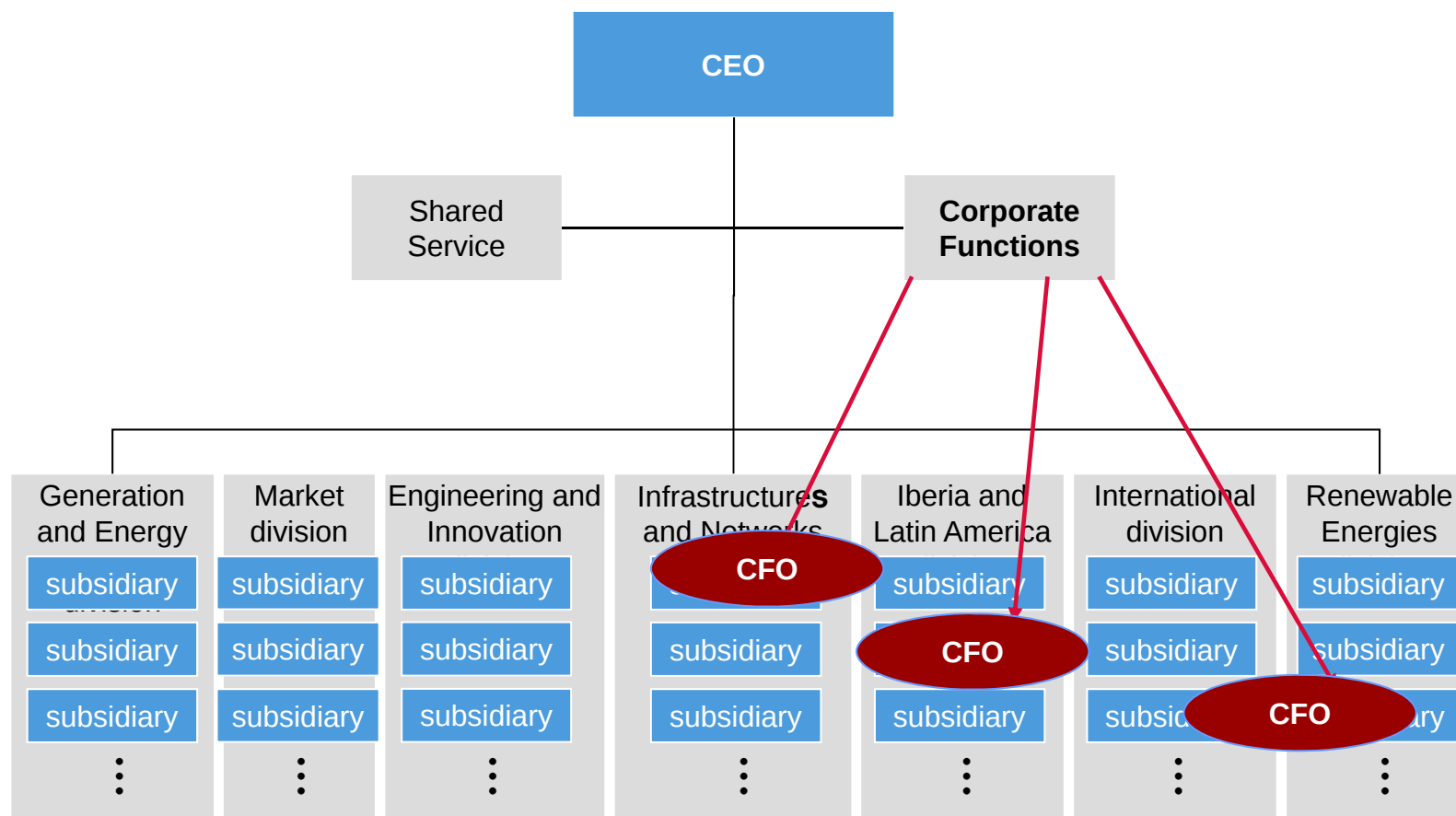


キャッシュフローと企業の再投資サイクル



他社を取り込んで成長していく場合は特に、**CFO**部門が、経営管理に必要なフォーマットを速やかにインストールできるかが成功のカギとなる

エネル(イタリアの大手電力会社)の事例



出所: エネル投資家資料、日経ビジネス、「成功するグローバルM&A」(中央経済社、松田千恵子訳)

まずやるべきことは何か

本社が「投資家」であることを自覚する

- ・ 基本的なファイナンスの知識は身に付ける(枝葉末節は要らない)
- ・ 将来への仮説構築、リターンとリスクにフォーカスする

「CFO能力」を自社にとって正しく定義する

- ・ 求められる能力が定義できなければマネジメントシステムは構築できない
- ・ 当然ながら、人材も育たない

事業⇔本社のローテーションを増やす

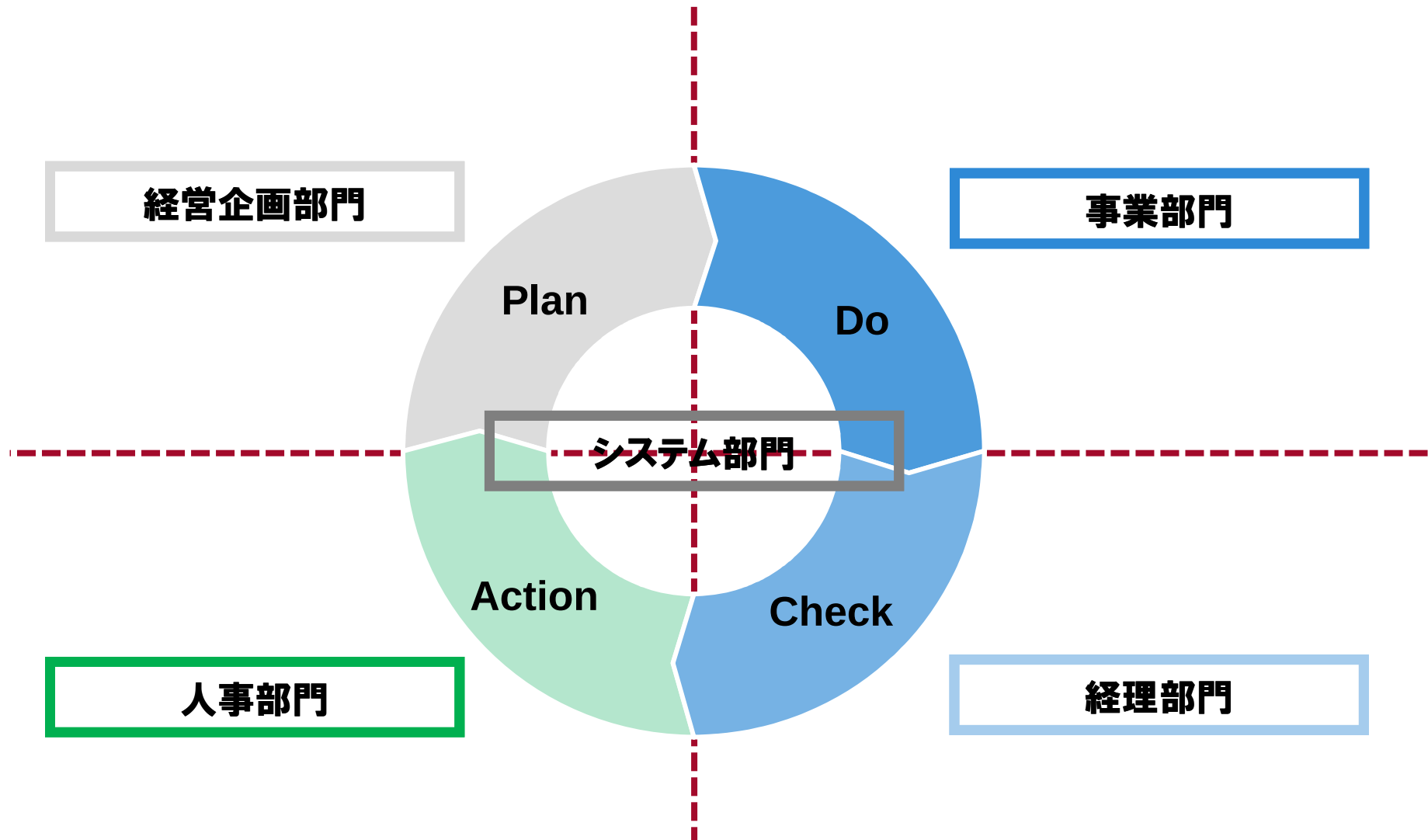
- ・ 事業が分からなければCFOにはなれない
- ・ CFO能力が無ければ事業トップにはなれない

足りないのは“本社の仕組“の方では？

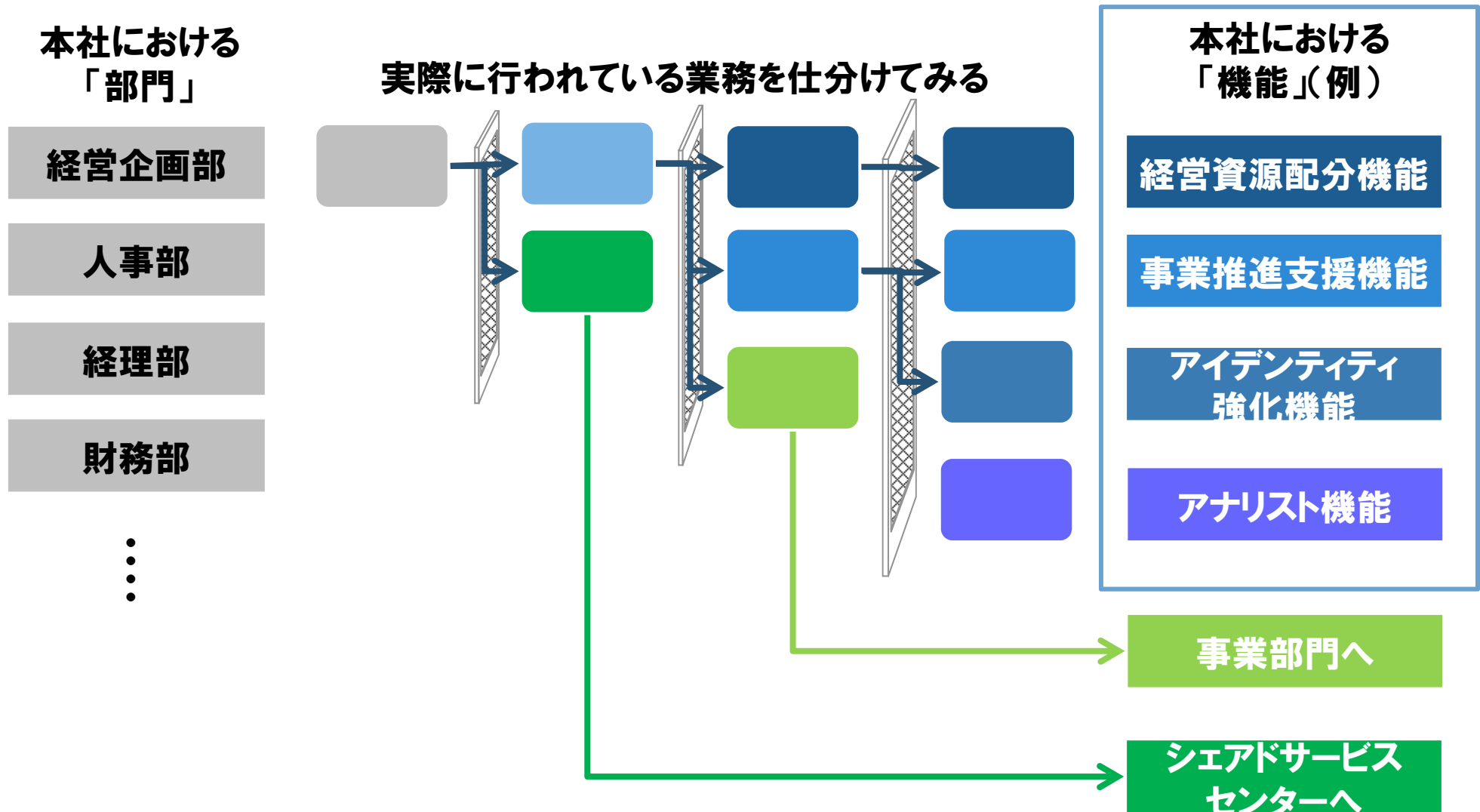
CFO能力を高めようとしても、こんな事態に陥ってはいませんか？

1. マネジメントサイクルに関わる部門が多岐にわたり、部分最適を追求している
2. マネジメントサイクルに関わる部門が改革に消極的・否定的である
3. マネジメントサイクルに関わる各部門の「長」が異なる(しばしば仲が悪い)
4. レポートラインやフォーマットが無い・精緻すぎる・複雑すぎる
5. 経営管理のためのフォーマットをエクセルで作っている
6. 投資判断基準はあるが、誰も守っていない
7. 事業が多様化しているので、業績評価のためのKPIが設定できない
8. 様々な施策を打っても、全く効き目が無い

マネジメントサイクルを、部門間で分断したり、部分最適を追わない



本社における機能と部門は本当に適切に配置されているのか？



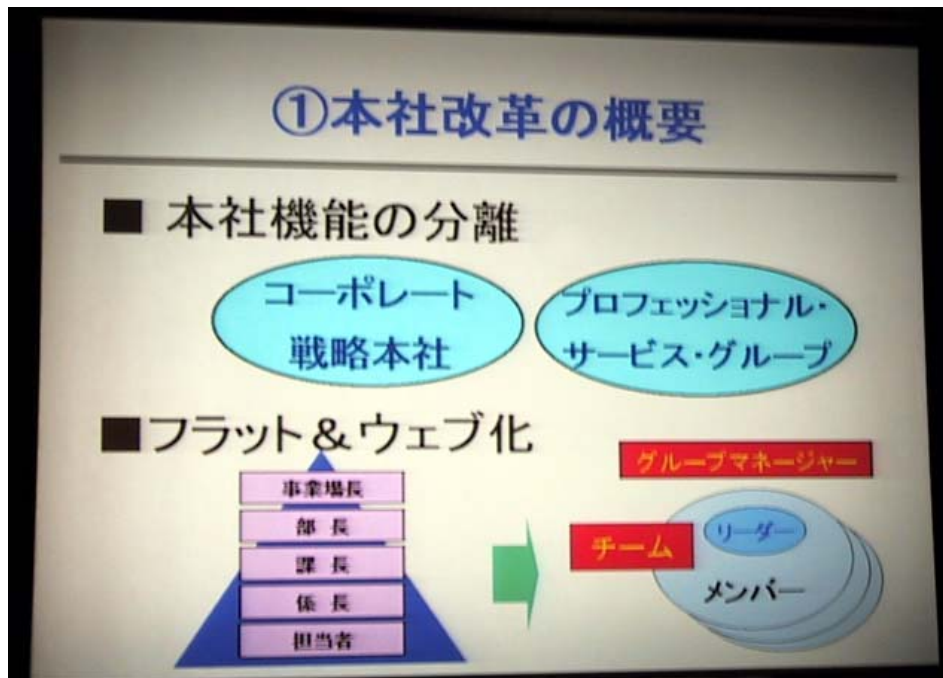
グループ経営における本社の役割

見極める力	経営資源配分	- 各事業を見定め、事業ポートフォリオをどのように作るか - 全体的な投資方針の決定 - 各事業の見定め、計画策定～評価、各事業に対するメリハリ付け
	経営資源配分 基盤整備	- 各事業を評価できる事業ポートフォリオをどのように運営するか - 組織構造、経済構造の設計 - マネジメントサイクルの運営、必要なインフラ整備
連ねる力	事業推進 (ハズオン支援)	- 新規に行うべき事業・撤退すべき事業に関する見定め、入替の実行 - インキュベーション、R&D、M&A機能の発揮 - 事業再生、撤退支援の実施
	事業推進 (シナジーの発揮)	- 事業横断的な働きかけ - 事業横断的に進めるべき競争優位性の追求 - 事業横断的に必要な機能の充実
束ねる力	グループ アイデンティティ	- グループの代表として「全体をひとつに方向付ける」役割 - 共有すべきミッション・バリューの確立と強固なアイデンティティの伝達 - リーダーシップとコミュニケーションによる経営の体系に関する伝達
	経営資源調達	- ヒト・モノ・カネ・情報を外部市場から如何に効率的・効果的に調達するか - 事業の状況に応じた最適化

「グループ経営入門」(松田千恵子著、税務経理協会、2010)

最近のグループ経営における目立った動き

- グループ本社機能の見直しを行う企業の増加
- 機能の見直しとともに、「物理的な距離」の見直しを行う企業が増加
 - － 本社－事業会社、本社各部門、事業会社、傘下子会社間等々のコミュニケーション

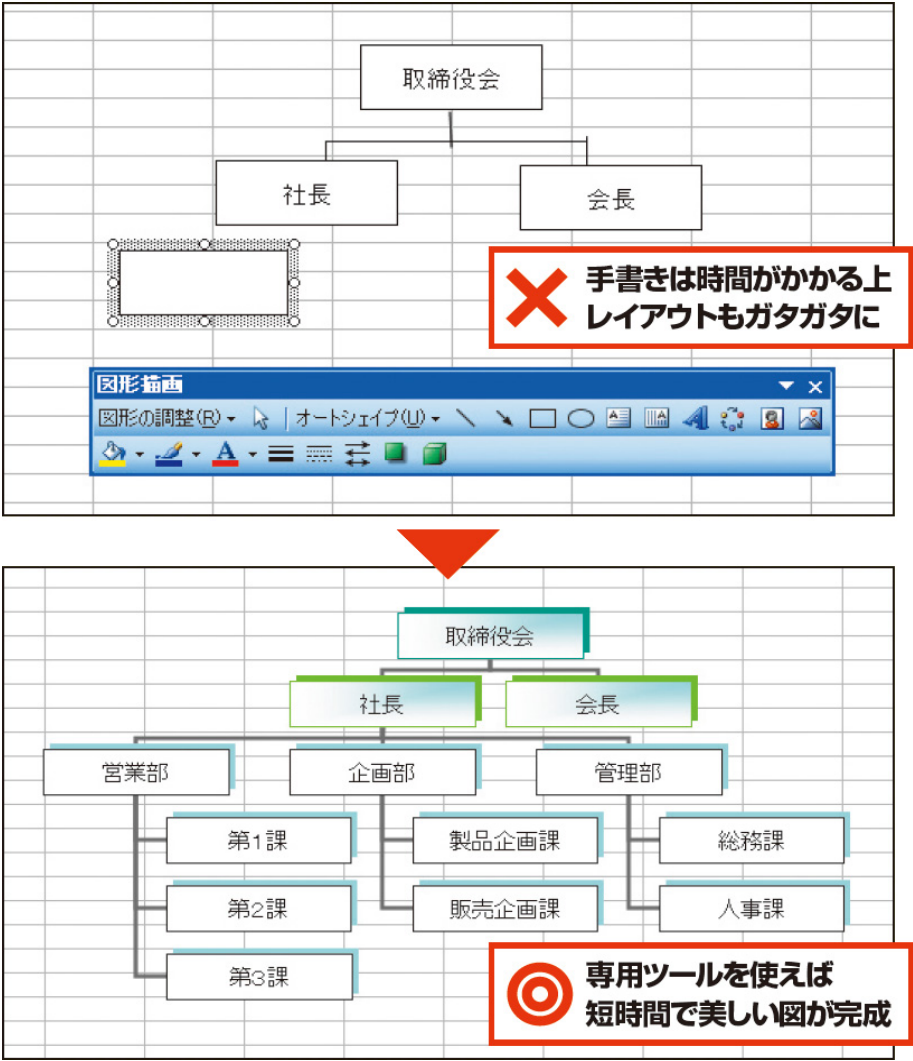


まさか、こんなことしていませんよね？

営業日報					
営業目標	・午前は商店街を訪問し、新規開拓を目指す ・午後は〇〇商事の面会。本契約に向けて具体的な話を進める				
契約	契約者	製品	売り上げ		
新規	スーパー河野様	0036412	¥54,000		
継続	日経PC商事様	0000186	¥1,805,000		
新規	白金サービス様	0003625	¥153,000		
訪問先	午前	9:00	10:00	11:00	12:00
		・スーパー河野 ・山中商店街	・なかやま肉店 ・酒屋タカタ ・白金サービス	・日経PC商事	・昼休憩

 シートを方眼紙状にすれば

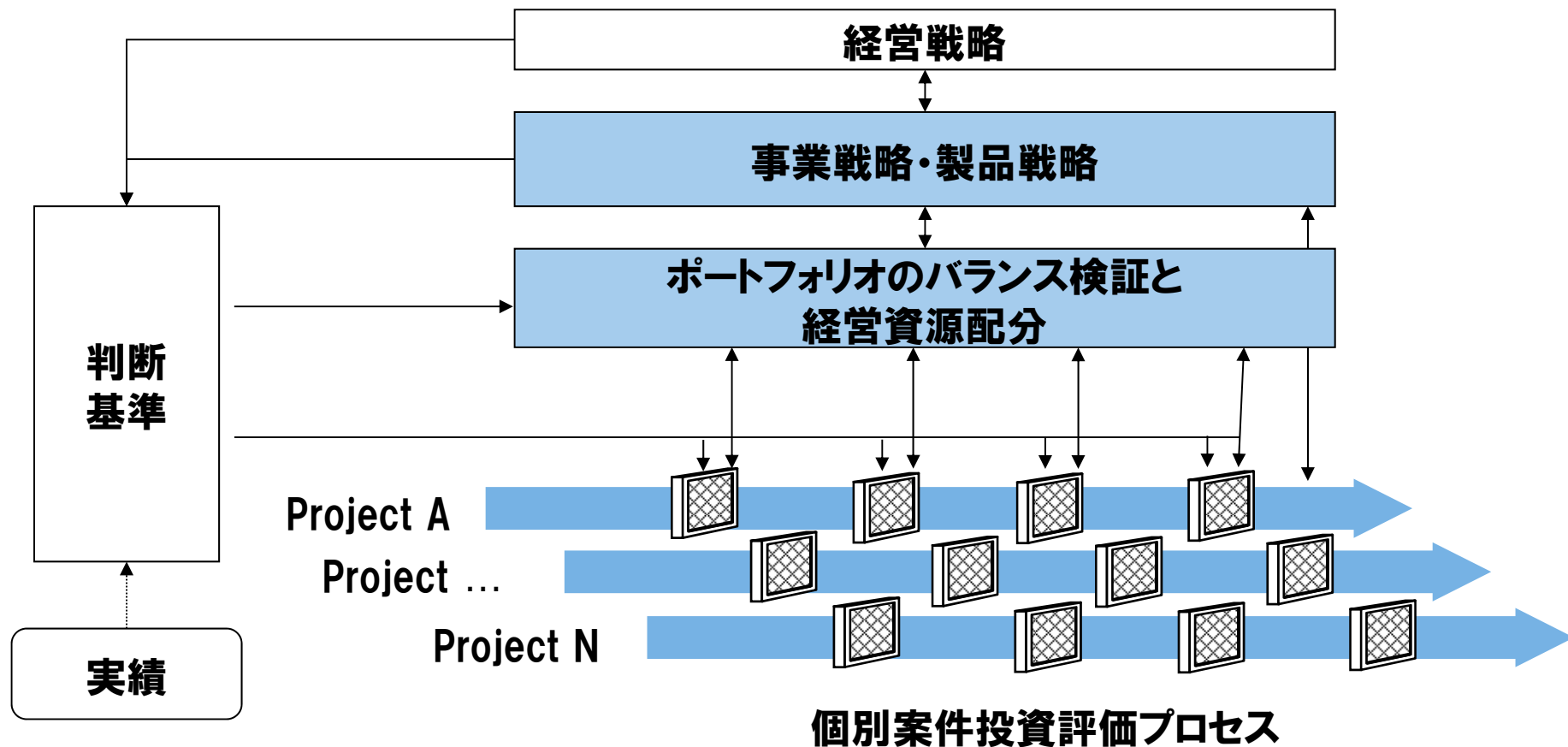
🎯 シートを方眼紙状にすれば
入り組んだ表もバッチリ



出所：日経WOMENオンライン

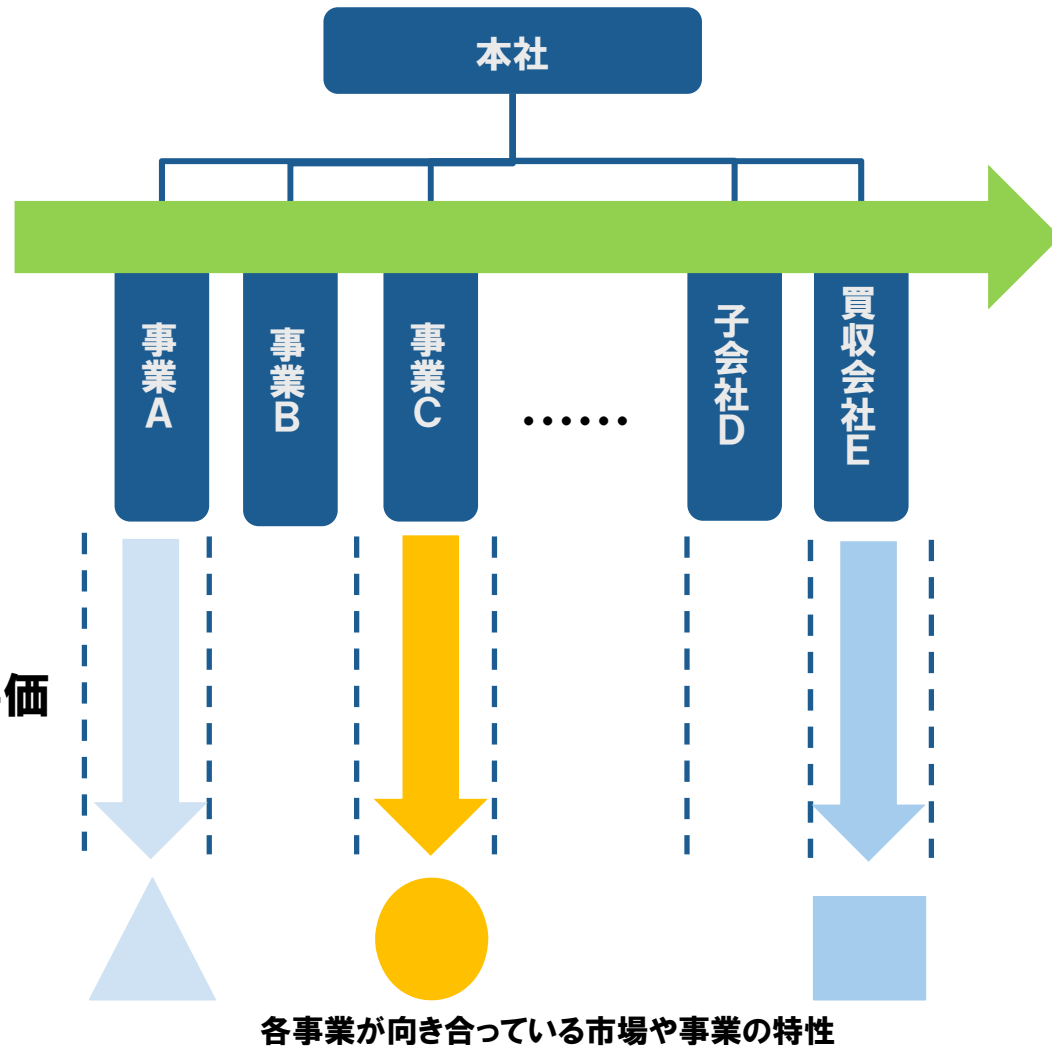
投資判断基準の巧拙が問題なのではなく 前提条件の見直しもしたい
ま、ただ恣意的・人為的にそれを守らないことが問題であることがはるかに多い

全社経営管理(経営資源配分と評価)の枠組

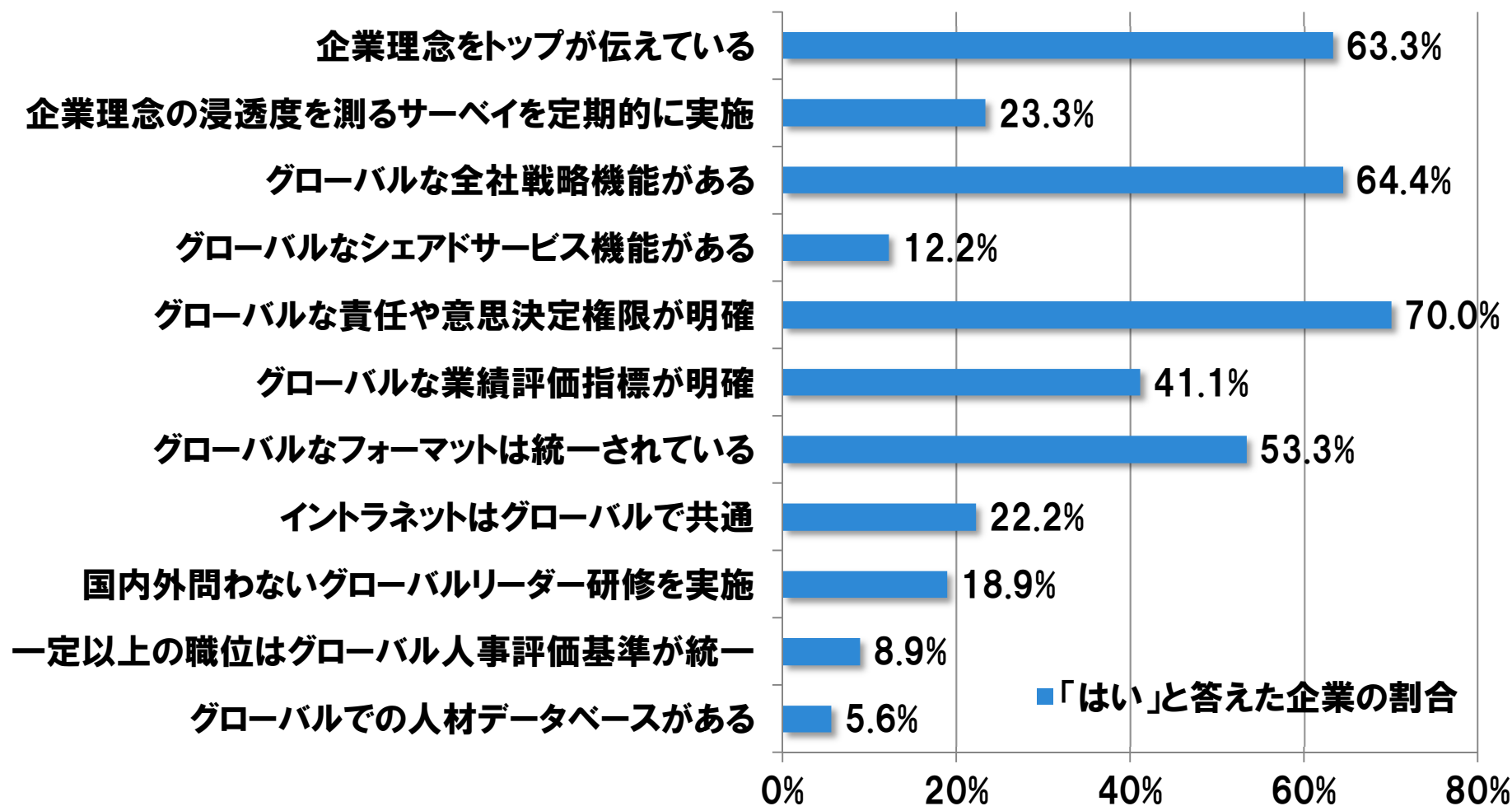


共通軸による評価・結果評価を、事業ごとの特性に基づく評価・プロセス評価と混在させない

- 本社が管理すべき指標
 - 横軸で相対比較したい
 - 共通軸による評価
 - 結果評価が基本
- 事業部門が管理すべき指標
 - 事業をより良くしたい
 - 事業ごとの特性に基づく評価
 - プロセス評価も相当必要



「頭では分かっている」方向性を、具体的な実行施策に移せているか？



(出所)日本CFO協会 財務マネジメントサーベイ

まずやるべきことは何か

「部門」と「機能」を分けて考え、必要な機能を定義する

- ・ 本当に必要な機能は何か・本社に不要な機能は無いか

誰でも使えて、本音と建前の要らない「仕組」を作る

- ・ 日本人男性大卒プロパー以外理解できない“仕組”に意味は無い

方向性を出した後の具体的な施策とフォローが大事

- ・ 打ち上げただけで満足しない

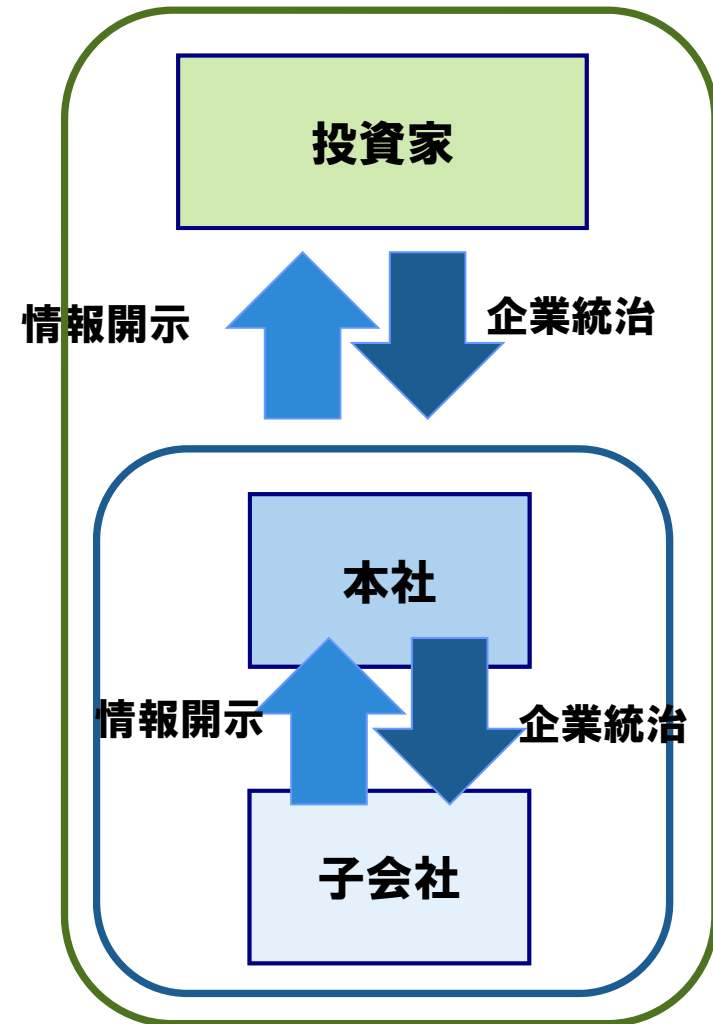
聞いていないのは“日本の本社”では？

子会社が言うことを聞かない、とはいうものの実際には・・・

■ M&A後によく挙げられる悩み

- －やはりPMIは難しい
- －モノ作りのやり方を教えたいのに拒否される
- －被買収企業の社長にバカにされている
- －キーパーソンが辞めてしまっただけしからん
- －報告・連絡・相談が無い
- －欧米の企業はプライドが高い
- －好き勝手に投資を始めた ……

殆どの場合は、子会社ではなく、
「親会社」による「企業統治」の問題



ファイナンスができていなければ、当然ガバナンスもできはしない

- **買収後統合において最も悩ましいのは、様々な背景を異にする海外企業の管理**
 - 「これが正解」という手法はなく、事業や企業の特性等によって「個別解」は異なる
- **「日本本社が見る(中央集権)」か、「相手に任せる(自立分権)」か？**
 - 実際には、自律分権と言いつつ実際には放任に近く、投資家としての経験にも乏しいので投資会社として運営していくことにも失敗しがち(特に欧米企業を買った場合)
 - 一方で、経営管理基盤などが未熟なので集権的な運営をするだけの能力に乏しいことが多い
 - 結果的に、相手の意見も取り入れながら融和を目指すスタイルが親和的であることが多い
- **決め手になるのは、「企業統治と経営管理(特にカネの配分)」の仕組みをしっかりと作ったうえで、「人的資源へのケア(ヒトの評価、報酬、コミュニケーション)」を行うこと**
 - 実際にやろうとすると、「しがらみを抱えた日本本社」が足手まといになることが多い

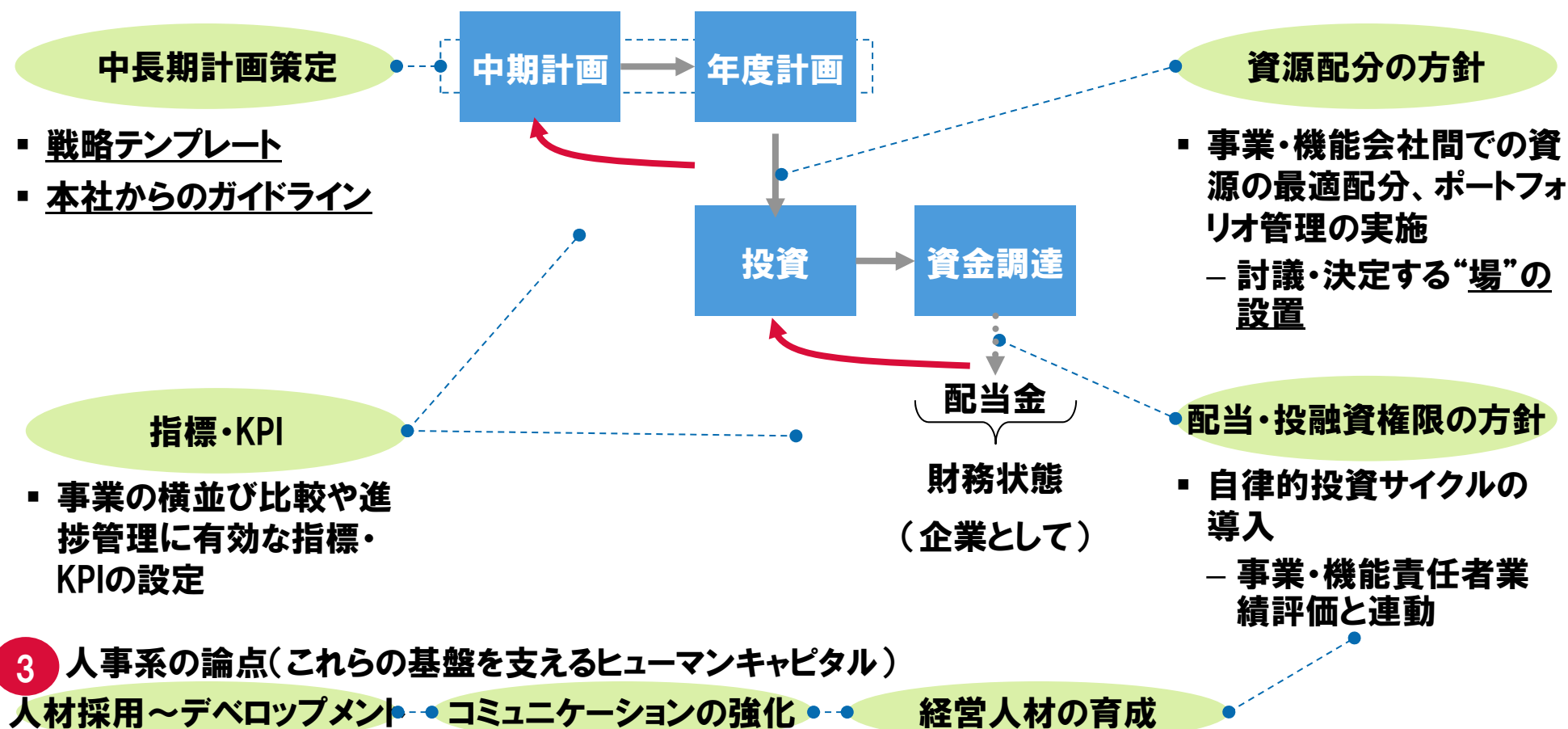
「カネ」のサイクルと「ヒト」へのコミュニケーションがカギとなる



1 経営企画系の論点

有機的なPDCAサイクルの流れ

2 財務系の論点



中央集権／自立分権、を声高に唱えられるほど、日本本社の企業統治・経営管理体制は確立しているのか？



モデル毎の 一般的な特徴	①自立分権型	②戦略的管理者型	③中央集権型
本社の機能	■ 経営資源の配分 - 必要資金の手配 - 責任者の人選 ■ 結果責任の管理 - 定量指標の管理 - 権限は一任	■ (左記に加え)戦略企画・目標設定・人事など重要な機能の掌握 ■ 各社をモニタリングし、コントロール・軌道修正	■ 強力なトップマネジメント - 本社による各事業に関する意思決定 - 投融資権限の保持 - 強力な人的関与 - プロセスまで管理
事例	ネスレ	セメックス	GE

GEでは、全世界共通の価値観、経営ツール、リーダー育成を通じて、非常に強い中央集権的なグループ経営を確立している

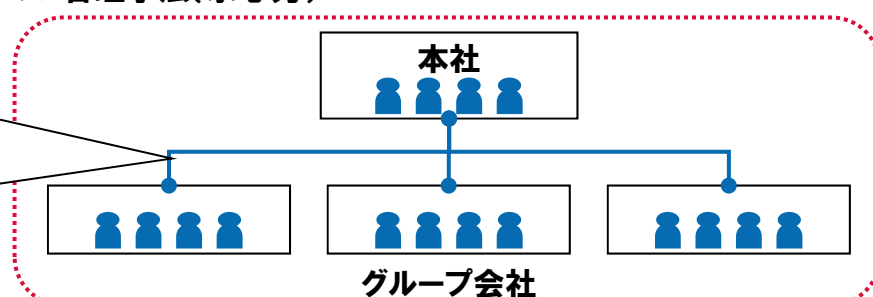
GEのグローバル連結経営基盤

②価値観

- 全世界共通の"Growth Values"の徹底・・・コミュニケーションプロトコル、人事制度(採用・配置・育成・評価・報酬)に織り込む
→ 成長マインドの醸成と動機付け(遠心力)／"Get things done", "No excuse"マインドの徹底と戦略的資源配分の礎(求心力)

④オペレーティングメカニズム+経営ツール/インフラ

- リーダー(CEOとCFO)が全世界共通の経営ツール・インフラの組織的運用を主導する、GE共通の仕事の進め方
- 事業戦略・計画策定のGrowth Playbook(テンプレート)、Sessions 1&2(討議・承認メカニズム)は全ビジネス共通
→ 強力なリーダーシップおよびどの国・どのビジネスでも同じ業務プロセス・管理手法(求心力)



①投資方針

- 基本的に買収であり、合併は例外的
- 原則としてGEの持分は100%／最低でも51%
- 社名に必ず"GE"を冠する
→ 強力なガバナンスの担保と同化(求心力)

③リーダー育成

- Growth Valuesで評価
- グローバル全ビジネス社員がリーダー育成対象
- 高ポテンシャル社員にCrotonvilleを受講させ、早期にリーダーに登用
→ 価値観の体现者を抜擢(求心力)、人材登用対象を全社に公平に展開し、グループ会社経営の主体的成長を担保(遠心力)

ツール間の有機的な融合を担保するリーダーシップ能力が根幹

ネスレは強力に現地化を実施する一方で、グループ全体で調達コストの削減、グローバルブランドの展開などに成功している

買収の概要

対象・時期・金額

- 歴史的に買収を繰り返し成長してきた
(参考)1985-2002年の買収総額は約440億ドル
 - 1985年 米食品大手Carnation:30億ドル
 - 1988年 英製菓大手Rowntree(キットカット等):50億ドル
 - 1992年 仏大手飲料水メーカーPerrier:30億ドル
 - 2001年 米大手アイスメーカーDreyers:30億ドル など

投資テーマ

- 世界規模のスケール追求と、可能な範囲でのシナジー実現
 - 上記の通り、歴史的に継続して買収を実施
 - 「食品」というある程度の現地化が必要な業界であるものの、ベストプラクティス共有など、シナジーの追求も図る

グループ経営のモデル

統合の内容

- 現地化が最重要視されている
 - 「食品」の商品特性上、企業理念、人材、組織体制の面では、現地に自由度を持たせた経営
 - 長期的な目標は綿密に設定するが、実行の権限は大胆に現地に委譲—「投資に必要なキャッシュに困ったことはない」(元欧州幹部)
 - その代わり、ボーナスや処遇など業績追求は厳しい
- 可能な部分は戦略的にシナジーを追求
 - 事業のプロセス・インフラに関しては可能な範囲での統合・共有化が図られている:
 - データ管理手法の全社統一
 - ビジネスプロセスのベストプラクティス共有 など

結果

<Financial (P/Lなど)>

- 全社的なコストの最適化(調達コスト・業務量の最適化)
 - 全社的なBPRプロジェクト(GLOBEプロジェクト)では約2,700億円のコスト削減の見込み
- グローバルブランドの展開による収益性改善
 - キットカット、ネスカフェ、ネスプレッソ、Perrier、など

<Non-Financial>

- グローバルにナレッジ共有可能なプラットフォーム構築
 - 統一化されたデータ管理により、将来的なコスト最適化機会を実現可能な素地が形成されている

セメックスは、買収先を含めたグループ全体の業務のベストプラクティスを「セメックス・ウェイ」として共有し、経営手法を継続的に最適化している

買収の概要

対象・時期・金額

- 1992年以降、世界各地で30以上のセメントメーカーを買収
*セメックス:世界3位のセメントメーカー(1906年メキシコ創業)
 - 1992年 スペインValenciana、Sanson:2社計20億ドル
 - 1999年 エジプト大手Assiut:~5億ドル
 - 2000年 米大手Southdown Inc.:30億ドル
 - 2005年 英大手RMC:50億ドル など

投資テーマ

- グローバルでの持続的な成長とリスク分散
 - 「地域的な広がりであらゆるビジネスサイクルに対応できるように、長期的にはどこか一つの市場が全体の3分の1を占めることがないようにしたい」(セメックスCEO)

グループ経営のモデル

統合の内容

- 買収先を含めた、グループ全体の業務のベストプラクティス(「セメックス・ウェイ」)を浸透させる
 - 買収後、セメックスと被買収企業のPMIチームが「セメックス・ウェイ」の浸透を図る
 - 全業務プロセスを入れ替えるのではなく、被買収企業のベストプラクティスもPMIの中で「セメックス・ウェイ」へ統合

結果

<Financial (P/Lなど)>

- スムーズな被買収企業統合による、海外売上比率向上
 - 2008年時点で売上高220億ドルのうち、8割以上はメキシコ以外の国での売上

被買収企業も統合に協力することでメリット

<Non-Financial>

- グループ全体の経営手法の最適化・革新
 - 最適化:バックオフィス業務の約95%、フロントを合わせると約80%程度が「セメックス・ウェイ」と入れ替わる
 - 革新:現在、「セメックス・ウェイ」の中で半数以上が被買収企業から取り入れたもの ※新規買収先から新たに取り入れたものは三ヶ月以内にグループで共有

顔をあわせて議論をする場を設け、グループのルールを一緒に作り上げていく形のコミュニケーションは有効なことが多い

海外人材へのコミュニケーション

- 目的無く集まって親睦するだけでは意味がない
- グループで必要な基盤構築をテーマとする
 - 例: Growth Playbookや指標・KPIなど、ロジック&テンプレートの議論・素案作り
 - 海外子会社からのベストプラクティスの吸収
 - 海外子会社の巻き込みによる納得感のあるテンプレートの作成
 - ヒトから押しつけられたルールは嫌がるが、自分で作ったルールは守る
- 同時に、グループ理念などを十分に説明する
- 日本本社側の留意点
 - 「できない」「うちではそんなことはしない」等否定的にならない
 - ただし、譲れない一線は建設的に説明する
 - ルールはシンプルにする
 - 大抵の場合、日本側のルールは複雑すぎる
 - 「任せる」「見ている」のメッセージを明確に発する

具体的なプログラム(例)

	4/20	4/21	4/22
	(前日)ウェルカムディナー		
9:00	オープニング/ 目的・ルールの共有	Session 4 ブレインストーミングで出た アイデアの整理・絞り込み	Session 8 合意した内容についての 行動計画策定 (責任者/担当者確認・決定)
10:00	自己紹介		
	休憩	休憩	休憩
11:00	Session 1 問題意識の共有/ Growth Playbookの たたき台提示	Session 5 アイデアの絞り込み・ 要素の決定	Session 9 自由討議/積み残し議論
12:00	ランチ	ランチ	クロージング
13:00			
14:00	Session 2 国内・海外の プラクティス紹介	Session 6 国内・海外の プラクティス紹介(KPI) 他企業のプラクティス紹介 各指標のメリット/デメリット等	帰京 帰国
15:00	コーヒーブレイク	コーヒーブレイク	
16:00	Session 3 グループに分かれての ブレインストーミング (Growth Playbookに必要な 要素を挙げる) グループ単位での発表	Session 7 KPI討議 KPIの絞り込み・決定	
17:00	一日のまとめ	一日のまとめ	
18:00	ディナー	フェアウェルディナー	

- : 講義、説明
- : インタラクティブ
- : ランチ/ディナー

最後にー現在求められている変化は、これまでの成功体験を覆し、本社のあり方を根幹から見直すことである

成長経済・国内・連続的環境

- ☐ 卓越したオペレーション・改善
- ☐ 均一な資源の安定的維持
- ☐ 均質・静態的な組織での暗黙知共有



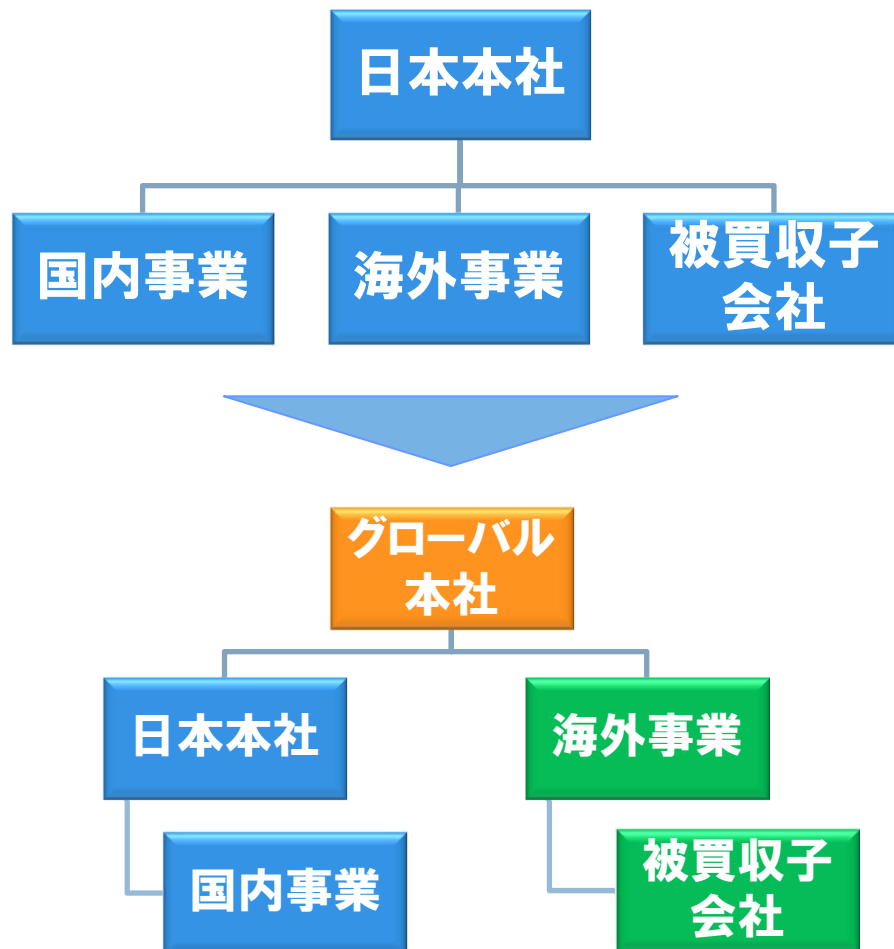
成熟経済・グローバル・非連続的環境

- ☐ 環境適応したイノベーション・ひらめき
- ☐ 多様な資源の積極的獲得
- ☐ 異質・動態的な組織での形式知共有



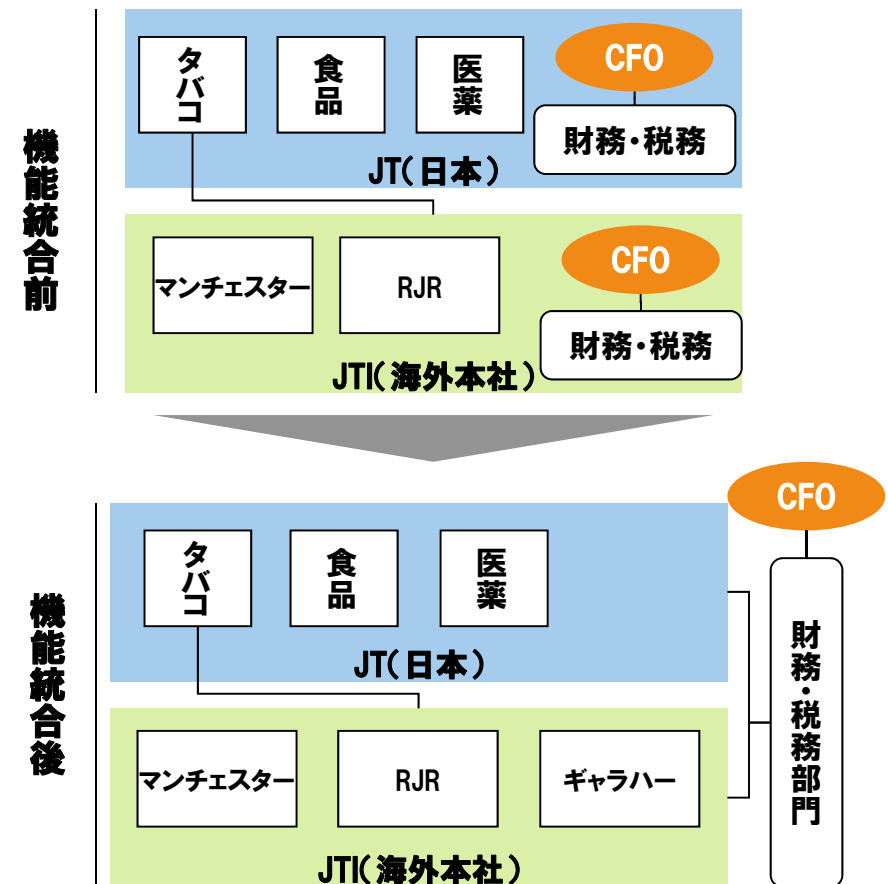
ただし、必ずしも「日本にある現在の本社」におけるしがらみと戦う必要はないかもしれない

■ 現在、多くの企業で無意識に置かれている前提



■ グローバル本社の実例

– この場合にも、「カネの管理」はしっかり握ること





本日の講師ご紹介

- 松田千恵子(まつだちえこ)
- 首都大学東京大学院 社会科学部経営学専攻 教授
- マトリックス株式会社 (www.matrix-advisory.com) 代表 (ch@matrix-advisory.com)
- 企業の経営・財務戦略構築、グループ経営支援、M&A・IPO支援、組織設計・経営管理基盤構築、格付け・IR・Debt IR対策、リスクマネジメント、企業統治・内部統制対応支援、CSR対応、企業分析・評価、信用リスク管理等を手がける。企業経営と資本市場との関係に着目したコンサルティング、教育、研究に注力している
- 株式会社日本長期信用銀行にて国際審査、海外営業、事業再生等を担当後、ムーディーズジャパン株式会社格付けアナリストを経て、経営戦略コンサルティング会社である株式会社コーポレートディレクション、ブーズ・アンド・カンパニー株式会社(旧ブーズ・アレン・ハミルトン)でパートナーを務める。2006年にマトリックス株式会社設立、現在に至る
- 日本CFO協会主任研究委員。国立大学法人東京外国語大学経営評議会委員。株式会社国際協力銀行リスクアドバイザー委員会委員。日立化成株式会社およびエスケー株式会社社外取締役、サトーホールディングス株式会社社外監査役。リンカーンインターナショナル株式会社シニアアドバイザー
- 著書「格付けはなぜ下がるのか～大倒産時代の信用リスク入門」(日経BP社)、「ファイナンスの理論と実務」(金融財政事情研究会)、「グループ経営入門」(税務経理協会)、「成功するグローバルM&A」(中央経済社)等。その他、講演・執筆等多数
- 東京外国語大学外国語学部卒、仏国立ポンセ・ショセ国際経営大学院経営学修士

資料内容につき禁無断複製・転載