

CFOは コーポレートリーダーである

田中 滋

株式会社 ハイ コンサルティング グループ 代表取締役社長

企業トップの個人力

何年前か前、ある企業グループのCEOとプロジェクトの打ち合わせをしていた時のことである。その方が「きのうジャック・ウエルチが来てね」という話を始めた。GEウエルチ会長の後継者探しの話だった。当時は、ウエルチの後継者がまだ決まっていなくて、世間が興味津々で下馬評をしていた頃である。

ウエルチは経営幹部選びがうまい、という定評が昔からある。ウエルチは、自分の目で見て、これだと思う人がいれば一つのビジネスをやらせてみる。そして、実績を上げれば、その人を登用する、つまり試験を乗り越えてビジネスで結果を出せた人間を取りたてる、といわれていた。

ところが、そのCEOがウエルチから直接聞いたのは、それとは違う話だったというのである。あるビジネスで結果を出せたとしても、それはそのビジネスの旬の時期だったので、勢いに乗ってたまたま成功しただけかもしれない。また、その部門の組織の力にうまく乗って成功したのかもしれない。つまり、ビジネスの実績だけでは、その人の実力を見極めるには不十分だということである。組織のトップとして、組織業績を上げる力があるのは当然であって、それに加えて大事なものは個人の力だということである。

個人の力というのは、何だろうか。ウエルチによれば、立派な組織業績を上げた人間を、

次にコーポレートスタッフとして自分の手元におき、部下を与えず、そして自分のプレーンとして使ってみれば、個人の能力の程はわかるという。トップマネジメントとして不可欠な能力のうち、「ビジネスの潮流を見極める洞察力」「どついついビジネス・ポートフォリオにしたいのか」というセンス、「こうした個人の感性の部分は、ひとりにして、部下や組織の支えをはずして、裸にしてみなければわからない」というのである。

組織を動かすCFO

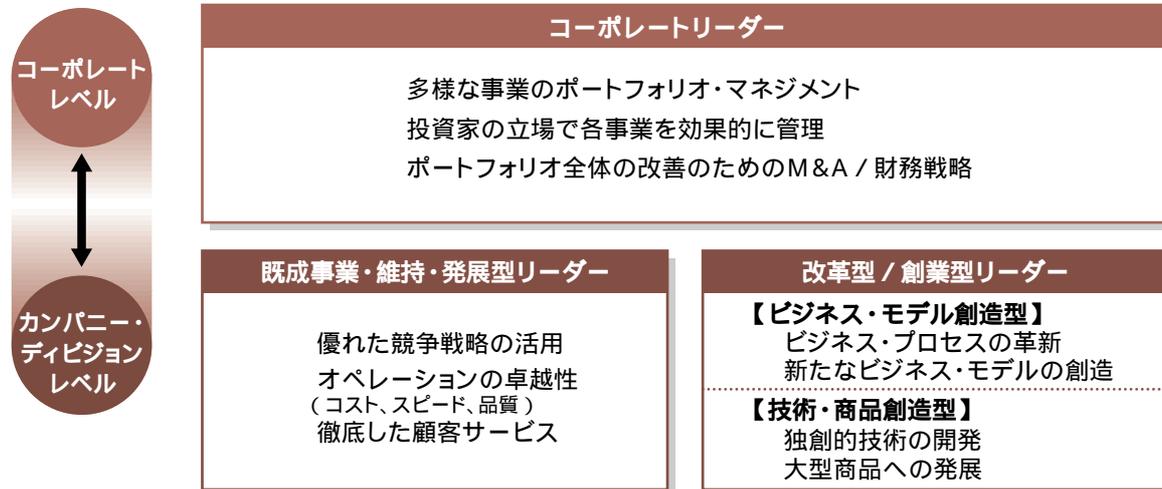
IBMのガースナーが、食品業界から、IBMというまったく異質の世界に経営者として飛び込んできて、IBMの復活を成しとげる様子を描いた「ガースナーの大変革」(徳間書店)という本がある。

この本の中で、ガースナーがCFOをCEOに次ぐナンバー・ツーの仕事として、いかに大事に扱ってきたか、また、CFOの適材を得るのがいかに容易でないかが繰り返し出てくる。実際、ガースナーの就任から大改革の成果が出るまでの五年の間に、CFOは実に四人も交代している。

その中で、ガースナーがCFOに対して一貫して要求している能力は、ぜい肉落としの目標を明示して、なんとしてでも各部門に実行させる力であり、抵抗勢力を抑えたうえで、いらないビジネスを売り払う実行力である。また対外的には、アナリストなどの市場関係者と

良い関係を作る力である。興味深いのは、そこではファイナンスに関する専門能力の高さは、まったく触れられていないことである。むしろ、

トップマネジメントの4タイプ



人や組織を動かす力の重要性が浮き彫りにされている。

CFOという仕事

トップマネジメントといっても、いくつか異なるタイプがある(上図参照)。たとえば、既存のビジネスを維持・発展させることに長けているタイプ、新商品・新技術を創り出すことに才能を発揮するタイプというのがある。この二つのタイプは、規格大量生産型社会として日本が成長してきた、その原動力になったタイプといえるだろう。しかし、今日本の産業社会は次の段階に進みつつある。いつかふたたび国際市場で優位性を持つためには、今はビジネスモデル創造型リーダーとコーポレートリーダーが必要とされている。

CFOの仕事はこのタイプに当てはめて考えてみればわかることだが、CFOはこの四タイプ中のコーポレートリーダーである。IBMでみられたように、CFOには事業ポートフォリオをマネジメントし、事業ポートフォリオ改善のための財務戦略を実行するという仕事があり、投資家から信頼されるといった能力が要求される。これはまさしく、コーポレートリーダーの一員ということである。

また、コーポレートリーダーであるからには、CFOは財務・経理部門のトップではない。財務・経理部門の利害代表であってはいけないのである。あくまでも全社あるいは全グループの利益のために仕事をするトップマネジメントの

一員である。

コーポレートリーダーがいない

今、日本企業では、コーポレートリーダーの人材不足が深刻である。コーポレートの機能を持った企業がこれまで少なかったのだから、経験豊富な人の数は当然限られるわけだが、理由はそれだけではない。

財務・経理といったスペシャリティーのなかで育つ人が多いから、その分野を超えるマインドを持ちにくい。順送り人事なので、個人力を備えた人材を選ぶという発想もなければ選べる目利きもない。年功的配置だから、若い時の経営経験が絶望的に少ない。五〇歳、六〇歳になってから初めて全社経営の立場を経験するのは、力を発揮するまでの時間がなさすぎるのである。

トヨタの奥田さんが、もう一〇歳若い時に社長になりたかった、気力・体力の横溢した四〇代に全社経営の立場につけば、もっと結果を出せたに違いないと最近もらしたそうである。

