

Interview

インタビュー

新日本製鐵株式会社代表取締役副社長兼CFO

関 哲夫 氏

(社)日本鉄鋼連盟財務政策委員会委員長 (社)日本経済団体連合会税制委員会税制企画部会部長
政府税制調査会専門委員 金融審議会委員 地方財政審議会特別委員

―― 関副社長はCFOという肩書きをお持ちですね。

二年前に私が副社長に就任する際、「CFO」という職位を新たに設置するのでその任にあたるように命じられました。平成二十二年は、前年度に策定した連結ベースの「連結中期経営計画」を開始した年度でありまして、連結経営を強く推し進めるために、それをどう定着させていくかを考えました。私は、企業価値の最大化が企業経営の目標であると考えておりましたから、これを当社の連結ベースで進めていくことがCFOの役割と認識し、今まで取り組んできました。

―― 具体的にどのような戦略を実施されたのでしょうか。

大きくいうと二つの課題に取り組んできました。一つは、当社の事業ポートフォリオの最適化

連結ベースの

企業価値最大化を

を通じたリタインの拡大を、連結ベースで進めることです。具体的には、事業の「選択と集中」をより一層推し進めました。半導体事業に続き、シリコンウエハー事業から撤退する一方で、システムソリューション事業、都市開発事業といったソリューション提供型の分野に経営資源を投入してきました。製鉄事業においてもシームレス鋼管事業からは撤退する一方、ステンレス事業を強化するなど、「選択と集中」を進めました。

二つめの課題は、事業を進めていくための財務構造の最適化です。そのために従来から徹底した資産のスリム化を行ってきました。設備投資の選別、土地・株式の売却、棚卸資産の圧縮、売掛債権の流動化により「選択と集中」を進めるための原資を確保し、一方で競争力の向上のため、借入金の圧縮を進めてきました。これらは以前から取り組んできた課題ですが、これらを連結ベースで進めることがCFOの責任であり、この二年間で体制作りを進めることができたと自負しています。

―― 体制作りに成功されたポイントは何でしょうか。

「今日から私が連結のCFOだ」と、突然言い出しても何が変わるわけでもありません(笑)。グループ会社にとってメリットとなる施策を実行していく必要がありました。具体的には三つの大きな施策を進めてきました。

1

連結資金施策とインフラ整備

最初に、連結資金施策を開始しました。当社単独では、早くからキャッシュマネジメント・システム(CMS)を導入していましたが、昨年度から連結子会社に拡大した連結CMSを開始し、グループ会社ごとに現預金を保有する必要がない形に切り替えました。また、金融子会社のニッセツ・ファイナンスを通じたグループファイナンス機能の強化、連結会社の売掛金のファクタリングや受取手形の一括流動化を進めてきました。同時に、グループ全体の財務情報のシステム化も進め、連結決算の早期化に続いて、連結ベースでのリスク管理を強化するための体制を構築しました。こうした中でグループ会社各社が連結経営のメリットというものを十分に実感してきましたし、この二年余りで連結財



務戦略を支えるインフラを整備することができ
たと思っています。

2 投融資管理の強化

また、従来からグループ会社の案件も含めた
重要な投融資案件については「投融資委員会」
で議論し審査を行っています。事業を推進する
立場である経営企画サイドとは違い、CFOお
よび財務部門は連結ベースの資産構造を最適
化させるという観点から資源投入を判断しま
す。この制度により「選択と集中」を進める際
のしかりが定着してきました。

3 連結PDCA(注)の強化

最後に最も大事なものは、グループとしての競

争力の向上です。この観点か
ら、連結中期経営計画により
連結子会社を含めた目標設
定、実績トレースを通じたP
DCAを行っています。メ
ーカーとしての当社グルー
プの競争力の維持・向上には、
日常レベルのオペレーションに
おけるコスト競争力、品質競
争力、技術・製品開発力を継
続的に高めていくことが不可

欠です。現場に密着したこうした収益管理は
新しいテーマではなく、従来から財務部門が担
ってきた役割ですが、全員参加で競争力を高
めていくことはメーカーとしての「永遠の課題」
だと思っています。

——新日鉄のCFOとして、今後の課題は何
でしょうか。

財務戦略を一生懸命にやっても、業績が良
くないと話にならない(笑)。なにしろ、日本の
製鉄業界は過当競争の状態です。国内の鉄鋼価
格は海外の四割も安いという厳しい環境にあ
ります。日本の鉄鋼業界は長期的には構造変
化が必要な時期にきています。このような環境
で、当社グループ自身の努力として最強のコス
ト競争力および品質や納期も含めたソリュー
ション提供力を確保することが課題です。企

業集団として収益力を向上させるという観点
では「選択と集中」の強化です。連結の事業セ
グメント別には業績管理は従来からも行ってい
ますが、昨年度から製鉄事業の品種ごとに、
投下資本に対するリターンがキャッシュフロー
ベースで管理できる体制を整えました。事業
分野別ではなく、さらに進んだ品種別にRO
Aを管理するこの体制を、今後さらに効果的
に機能させていくことがCFOとしての私の
課題であると考えています。

——財務部門の若手ビジネスマンに期待する
ことは何ですか

一番大事なのは、事業を観る目を持つこと
です。CEOと共有できるくらいの事業につい
ての理解や問題意識です。財務部門というの
は事業ポートフォリオ、選択と集中といった経
営マターのことを手掛ける、正に経営の中核
部門にいるわけです。もちろん、財務の専門家
としての力は必要で、日本CFO協会のプログ
ラム等で自分の能力を高めることも必要です
(笑)。それから、実はこれが最も大事なこと
なのかもしれませんが、高い志と情熱を持って
いて欲しいと思います。こうした資質を持った
次世代のCFOが育って欲しいですね。

(聞き手: 日本CFO協会 谷口 宏)

(注) PDCA……Plan・Do・Check・Action