

# Interview

インタビュー

## 中内重郎氏

日本アイ・ピー・エム株式会社取締役専務執行役員CFO

— 中内専務のCFOとしての役割を教えてください

私の現在の分掌は、経理・財務・経営計画・事業部管理・関連事業・M&A・関係子会社・内部監査・営業事務など間接部門におけるほとんどの業務を管掌しているのと、グローバルファイナンスिंग事業部（リース事業部）に責任を持っています。これは、IBMグループの世界各拠点のCFOの管理プランと一緒です。分掌ごとに細かくラインが決まっているというよりは、IBMの仕事のプロセス上、大きなお客様とのビジネス案件、M&Aや関係会社の人事など、プロジェクトごとのCFOである私のところへ案件があがってきます。CEOへ上がる決裁案件は、ほぼ100%CFOが関与します。

— 米国IBM本社のグローバルな意思決定との関係はどうなっていますか。

言うまでもなくグローバルというのは、一つ一つの国や地域の集積です。地域や国、すなわちお客様、社員、慣習を無視したグローバル戦略というものはありえませんが、ある程度、各国の実態に合わせて権限を与えた上で、グローバルなグループ全体の最適化を図っていく

ということになります。もちろん、移転価格の問題なども含めた税務など、グローバルな戦略が優先されるものも多くありますが、幸い日本アイ・ピー・エムに関して言えば、IBMコポーレーション全体の売上の一割程度を占めていますので基本的には声も通りやすい立場にあると思います。

— CFOについての考え方に日米の違いが良く出ていると言われます。

日本企業でもCFOという言葉がここ五、六年でようやく広く言われるようになってきたようですが、そのミッションや考え方には日米で違いがあるように思います。日本企業ではCFOは主に財務とイメージが強いのですが、私の知っているCFOの役割で経理・財務業務にかかわる点とい



うのは一部ではないでしょうか。IBMグループでもそうですが、CFOは単純にトレジャラー（財務担当）とコントローラー（管理担当）を束ねるだけの存在ではありません。投資、いわゆるピト・モノ・カネに関する権限をCFOに集中することで、CFOが会社の業務全般にわたって責任を持ち、CEOと共にいろいろな戦略にかかわっていくというのが米国流の考え方ではないでしょうか。資本構成などの財務戦略や資金調達に関する手法といったこともCFOには大切ですが決してそれだけが仕事ではありません。

短期の経営計画立案といったコントローラー機能に関しても、採用人数の決定や、日本アイ・ピー・エムグループ全体で四万人という人材をどのように展開していくか、といった人事の問題もここに含まれます。対外的にはお客様やパートナー企業と直接接点を持ち、様々な営業上の戦略に積極的に踏み込んでいくといったことも求められています。またガバナンスについては、そのミッションはインデックスである事業部長が持つものであり、その職責の一つであることが根付いています。それを実践させるのがCFOという位置付けでしょうか。

— 一つは、日米のCFOの違いはここからくるのでしょうか。

## 数字の裏を読み、事業戦略をリードせよ！



まずCEOや、マネジメントチームがCFOに期待するものが違う、と言えるのではないだろうか。またCFO、すなわちファイナンス集団も目標とする姿をとらえ、価値を売ることが要求されていると思います。会社の業績は数字で測るわけですが、数字がビジネスの結果であるならば、その数字の意味するところを見つけて、その数字を改善するための方策を考えることこそがCFOには必要です。数字といつものは全て意味があり生きている。数字の裏側にある企業活動、戦略の意味をとらえ、今会社が行っている施策との関係、将来の予測、そういったことを見通し、いかに自分が営業部、事業部の立場に戻っていく姿勢をとることができるか、ここに尽きるのではないだろうか。数字を集め、ただ集計

するだけではなく、問題点を指摘し、事業部を巻き込んで議論していく。そうして自分の仕事の幅をひろげていくことが面白みでもあります。例えば、投資とリターンの問題を考えれば、場合、ROIをはじくだけでは駄目で、会社全体の営業戦略をどうするかまでをCFOがCEOおよびマネジメントチームと一緒に考えなければならぬと思います。

### — 最近、米国での企業改革 法（サーベイナス・オクスリー

法）に関する問題もCFOの大きなテーマとなりつつありますね

米国での企業改革法に関する問題は、現在CFOの最大の関心事であり、負担も大きいと思います。この改革法により、会社が適正な財務諸表を提出しているかどうかに関してそのプロセスに責任を持つということがCFOの大きなミッションの一つとなつたわけですが、少ない人数でいかに責任を持ち保証していくかという点で大変難しい問題です。本来、CFOは体制をコントロールするというイメージを持たれるもので、営業部門がビジネスを成功させるためにサポートしたり、お客様からの多様なご要望を解決するという現場に近い積極的な機能を果たすべきだと考えております。企業改革法の問題

ばかりに焦点が当たる最近の傾向は、個人的にはやや振り子が振れすぎている感じも受けています。

### — 経理・財務の人材育成、CFOの育成といった点に関してお考えをお聞かせ下さい

CFOを育成していくといった意味も含めて、経理・財務のスタッフはビジネスユニット、事業部の人たちときちんと会話できるようにならなければならぬと考えております。日本アイ・ピー・エムで何か企画しようとした場合で考えると、本社のグローバルセクションや事業部との接触は不可欠です。そうした経験を積ませるために、経理・財務スタッフで日本アイ・ピー・エムから米国のIBMコトポレーションへ恒常的にローテーションの環境で人を派遣していただきます。CFOを育てるためには、できるだけ多くの人に会わせて意思決定に携わる機会をなるべく多く与える、これしかないと考えております。もちろん会計知識、財務諸表評価能力といったスキル・知識があることは前提です。日本アイ・ピー・エムでの人材の育成方針に関しては、専門家を育てるといふことを第一義としていますので、基本的に経理・財務で鍛える中でローテーションを行います。グループ会社や米国のIBMコトポレーション、そしてアジアへといった派遣を繰り返していく中で、自然とCFOの候補も一人二人と育ってくるのではないかと期待しています。

（聞き手：日本CFO協会 谷口 宏）