

Interview

インタビュー

松澤 隆氏

旭硝子株式会社代表取締役副社長 CFO

— 旭硝子はこれまで抜本的な事業構造改革を続けてこられましたね。

私もインドの子会社から帰り、一九九八年から財務企画室長として経営改革方針「Shrink to Grow」の策定に参画しました。まさしく、選択と集中です。事業ポートフォリオを見直し、構造改革を進め企業価値の向上を目指したものです。

財務・経理面での重要なポイントは、この方針・戦略にあつた業績評価制度を導入するため経営インフラの見直しを進めたことです。事業本部制下の事業別P/L中心の経営から脱皮し、営業アサルトの効率や事業別C/Fを総合的に見て企業価値で業績を評価するためにEVAを導入することとしました。このため、ガバナンス面では事業本部制をカンパニー制に見直す作業を進める一方、管理会計もERPの導入を行い、カンパニー下のBUB（ビジネスユニット）単位までEVAが出せるインフラを用意しました。当時の制度会計をベースとした連結システムでは対応しきれなかつたからです。二〇〇一年からカンパニー制はスタートしましたが、翌年には欧州のグラブ

ベル社の完全子会社化を契機にさらに日本・アジア・欧州、北米を一体化したグローバルカンパニー制に移行しました。

一連の改革で、権限委譲が進み意思決定もスピードアップされ、日本を中心としたリストラはかなり進みましたが、一方グループ全体としての求心力をどう維持・強化するかという課題も出てきました。そこでグループビジョン「Look Beyond」が打ち出され、グループ全員が価値観を共有し、グローバルカンパニー制への移行に合わせグローバルな方セントカパニーを目指そうという意思が確認されたわけです。

— 経営改革によって財務部門のあり方も大きく変わってきたと思います。

カンパニー制を導入しトップコトポレートと各カンパニーの間には擬似のマーケットが存在し、各々のカンパニーはマーケットを通じ株主や格付機関から多くの要請や注文を受けながら経営を進めて行かねばならないのだという仕組み、あくまでも擬似ですが、この仕組みが理解されることにより、財務部門やCFOに対する認識も変わってきました。即ち、お金という経営資源をめくり多くのスアークホルダーからの要請や注文を聞き、マーケットをよく見て流れを的確につかみ、会社のオペレーションに伴う事業リスクとの兼ね合いを見極めていく。それが現在



のCFOや財務部門に求められている役割なのだという事です。

— そこで今回発表された新中期経営計画に繋がるわけですね。

その通りです。一連の構造改革、経営改革を通じて、当社のポートフォリオの整理は進み、ビジョンでも今後グループが目指す成長戦略の方向性も明確に示せる段階となりました。これからはこの方向性に沿って、いかに成長戦略をスピードをもって実現し、グローバルなエクセレントカンパニーに成長していくのか。「J-KKO（実行）— Execution for Excellence」が新しい経営戦略の柱となつたわけです。それぞれのグローバルカンパニーが全体戦略で示された方向性を事業執行の面で「J-KKO実行」に落とすこと、その結果EVAすなわち企業価値の増大を実現することが目的です。

具体的には、各カンパニー毎にEVAツリーを作り、戦略と施策とアサルトで策定した指標であるKPIを各階層の従業員一人ひとりにまで落としとして設定しました。人事評価制度にもリンクをさせ、日々PDCAサイクルをきっちり回す体制を作りました。

グローバルカンパニー制が支えるリスクマネジメント



また経営トップが手分けをして年三回くらい国内外の拠点を回り、各階層別のリーダーと実際のKPIに基づきQ&Aをやることになっています。二〇〇七年には創業一〇〇周年を迎えます。新中期経営計画を成功させ、高収益・高成長を達成したいと考えています。

——企業の内部統制も含めて最近ではリスクマネジメントの必要性が高まっていますね。

リスクマネジメントは、経営の最重要課題だと思えます。内部統制などの制度的な対応については、経理、税務、監査室といったそれぞれの部署で進めてきてお

ります。それぞれ心配はしておりませんが、広くリスクマネジメントという場合、CFOにとって重要なことはやはり統合リスク管理にあると思います。各現場は洗い出しをされたリスクのチャクリストに基づいて対応をしていけばよいのですが、リスクはそれこそ日々変わってきます。CFOに求められるのは、グループ全体として洗い出されたリスクに過不足はないか、手先優先順位をつけるほか、リスクマネジメントを経営の体制、仕組みのなかにどうやって取り込むかということではないでしょうか。

幸いなことに当社はグループバルカンビエー制に移行しましたから、P/Lだけではなく、バランスシート全体を見ながらリスクマネジメントを行うということになり、全社的な緊張感が生まれています。

それぞれのカンパニーで投資プランの策定や事業ポートフォリオの見直しも、ポートレート部門をマーケットの代弁者に見立てて条件交渉を行うわけですから、ある意味でマーケットからのリスクを肌で感じることもできるようになっています。ポートレート部門や財務部門は、もちろんリアルマーケットと対話をしながらカンパニーとも向き合っているわけですから、彼らには常に「セルサイドとバイサイド両方のアナリストであれ」と言っています。ポートレート部門

から、各カンパニーの「格付け」をしていきたいという声もあがってくるようになってきましたが、「あまりやりすぎるな」と言っています(笑)。カンパニーからも「ポートレート部門が増資をしてくれないというなら、自分たちで直接マーケットと条件交渉をやりたい」と言ってくるようにもなれば、仕組みづくりとしてはかなり目標レベルにまで近づいたと言えるのではないのでしょうか。

——リスクマネジメントを経営の仕組みに組み込むということは人材育成も重要なのですか。

マーケットを意識しながら統合的なリスクマネジメントに取組める人材が経営者として育てていくという仕組みが大事だと思います。P/Lだけではなく、初めは勉強を始めるなどというのは、今の時代ではどうして追いつくことはできません。

人材育成には制度的にもかなり力を入れていますが、グループHRという部門が四〇歳代の幹部候補生を国内外からピックアップし、ジュニアのI・M・Dに派遣しています。また財務部門では中堅・若手を各カンパニーの中に派遣し、「コストは言ってもなくEVA等あらゆる指標を頭に入れ、常にマーケットを意識し、カンパニープレジデントの補佐ができるよう訓練しています。まだまだこれからですが、そのような訓練の中で本社ポートレート部門に意見具申をどんどんできる体制が作れたら本当に強い組織ができるのだと思います。

(聞き手:日本CFO協会 谷口 宏)