

Interview

インタビュー

高野直人氏

帝人株式会社専務取締役CFO

「コーポレート・ガバナンスの強化には早くから取り組んでいますね」

一九九九年に策定した前の中期計画ではグローバルでプレゼンスのある企業の実現」を目指して「集中と選択」という方針の下、「コア事業への資源投入を積極展開し、M&Aによる拡大戦略を進めました。同時に、経営の国際化対応という観点からガバナンス改革に取り組みました。具体的にはアドバイザリー・ボードの設置、取締役の人数削減と執行役員制度の導入、外部監査役導入による監査役会の強化です。

アドバイザリー・ボードの中には報酬委員会と指名委員会があり、ここで次期社長候補の人数が行われるほか、役員の報酬制度や社長を始めとする代表取締役の業績評価を行っています。社長の業績評価の議論になると社長はアドバイザリー・ボードを退席する、というルールもあります。

「リスクマネジメントとしてガバナンスが極めて機能しているという印象です」

アドバイザリー・ボードメンバーの内、三名の社外の日本人メンバーが社外・独立取締役に就任しています。取締役会においてはリスクマネジメントという視点からの審議が重要視されています。事業を進める執行側は、もちろん新たなプロジェクトをやりたいたいわけですが、リスクがどこにあり、最大リスク量はどの程度であり、リスクを最小化するためには何をすべきか、などの意見が社外取締役から相次ぎます。当社の取締役会の運営では事前根回しは一切ありませんから、審議の結果、申請案件が否決されたり留保条件がついたりというケースも出てきます。

中国の例で申し上げますと、今年四月に浙江省で五万トン規模のポリカーボネートの新工場を立ち上げましたが、決定に至るまで取締役会で数回の議論を積み重ねました。カントリー・リスクの問題から始まって、中国経済の見通し、原料供給、電力事情、適切な人材確保など事業運営の全ての要素について逐一議論が行われました。原料供給については三井化学さんとの提携で中国でも安定供給を図っているほか、電力供給については市行政との緊密な関係確保など、リスクを最小化するさまざまなアクションプランが具体化されて決定に至りました。

「ガバナンスとあわせてスタッフの効率化への取り組みも早かったですね」

シェアードサービスへの移行に先立って、一九九九年に本社スタッフの効率化に取り組みました。同時期にERPの導入も進め、本社だけでなく工場の間接部門の効率化も行いました。その結果、本社については三四〇人いたスタッフを一八〇人に削減し、工場についてはERPの導入を機に経理要員をゼロにして



全て本社へ集中化しました。次いで、こうした仕組みをグループ全体で実現するという狙いで、二〇〇一年に帝人クリエティブ・スタッフズ株（略称TCS）というシェアードサービス会社を設立し、現在は、経理・財務「購買・物流」「人事・総務」の機能を担っています。

会社設立の際に議論になつたのが、各スタッフ機能を戦略・企画機能と実務機能に分けて、後者を別会社化するかどうかという点です。結論は、両機能を一体として別会社化する方が、機能的にも人的効率の点でも有効との判断をしました。ただ、一年やってみて、経理スタッフを例にとると中

グローバル企業として 備えるべき条件とは何か



です。そのうち、TCSの経理・財務のメンバーは約六〇名です。

シェアードサービス会社のミッションは「コスト・品質・スピード」という観点からグループに貢献することです。事業側は、業務委託コストTCSの売上高（が毎年下がることを評価することとなります。また、従来のスタッフ費用の配賦という考え方は事業側の納得が得られないため、客観的なコストチャージの根拠を示す必要があります。

また、コストセンターをミッションとするこの種の会社運営において社員のモチベーションをどのような手段で高めていくかが課題です。持株会社移行後は、採用もTCSで行っており、TCSでの実務担当を皮切りに、内外の事業グループの事業企画部門や持株会社の「トポレイトスタッフ」への出向等、キャリアパスを明確に提示していくことが重要です。

「グローバル化の中で、財務マネジメントについてはどうですか」

財務管理という点でも、まずは各リージョンで資金の管理や運用を完結できないかということを進めてきました。米欧で金融持株会社を作り、域内で投資・配当・再投資のサイクルを完結させるとともに、日常の資金運用についてはキャッシュフローリングを手に始め、域内グループ融資からさらにはCMSへと発

展させています。当初は日米欧亜四極でのマネージを構想していましたがアセアンについてはダククスイブの問題もあり設置に至っていません。当面は中国での拠点設置が先行するかもしれません。

「今後もグローバルな目線での進んだ取組みが期待できそうですね」

今まさに来年以降の次期中期経営計画の準備をしています。医薬を中心としたM&Aの積極化など「成長と拡大」を機軸とした計画にしたいと考えています。中期三カ年の財務目標は設定しますが、その前に向こう五年、一〇年先を見通して、われわれ帝人グループはどのような企業になるべきなのか、グローバル企業の備えるべき条件とは何なのかという経営ビジョンや経営基本方針を詰めている段階です。これまでもアドバイザリー・ボードの外国人メンバーの方々からは、「日本発のグローバル企業」ではなく「真のグローバル企業」の実現を求められています。彼らの発想は、地球を上から見て生産・販売の最適なアロケーションを考えるというものです。

また、人材に関しても、将来はスタッフの構成も日本人は三分の一でいいとか、国籍を問わずに女性も三分の一は入るべきだというような議論が行われています。会計基準も国際会計基準に統一してしまつたらどうだというような話も出ています。もっとも、真の「グローバル企業」といっても足許を見据え身の丈にあった進め方が一番大事だと思っています。

（聞き手：日本CFO協会 谷口 宏）

小のグループ会社の場合、他の機能を併せ持ったり、各社長の参謀役であったりすることから、再度、各社毎の分散配置に切り替えたというケースもあります。他方、給与計算のような定常業務は情報システムを一元化してグループ全体の集中処理を拡大してきました。

また、二〇〇三年に持株会社に移行した際には、経営企画等の「トポレイトスタッフ」についてもTCSに転籍させ、持株会社に出向する形態をとっています。現在、TCSの総人員は三八〇名強ですが、持株会社への出向者は四〇名、事業会社出向者は一〇〇名、TCSで仕事をしているメンバーは二四〇名