

江南清司氏

TDK株式会社 取締役
執行役員 経理部長

— 米国内市場での内部統制構築は相当大変だったと聞いていますが。

想像以上に時間と労力とお金がかかっています。内部統制についてはニューヨークに上場していることもあり、他の日本の企業さんよりも二〜三年早くから苦労していますよ(笑)。

日本版のSOX法は全体がまだ決まっています。当社が行っているSEC基準に対応した内部統制評価では、会社で行った内部統制とは別に、監査人がまったく独自に評価をしますので大変です。現在検討されている日本版のケースでは、会社が評価したものを監査人が評価するという形です。少しは負担が軽減されるのではないかと思います。ただし、COSSOの考え方が日本人にはなかなか馴染めないで、そこが腹に落ちるまでが結構大変です。内部統制を構築する際には事前にそのことを認識して行うことが重要だと思います。

— 会社法も施行されました。ますます株主権限や内部統制が強化されていきますね。

失われた一〇年といわれる間に日本が自信を失い、元気になった米国の経営手法や考え方が続々と取り入れられています。一つは、株主の存在がはっきり見える形へと大きくなってきました。企業は収益を上げて企業価値を向上させていかなくてはいけないというプレッシャーが強くなりました。買収とかTOBなどを通じて資本の論理が顕在化するようになり、年功序列、終身雇用といった従来型の労働慣行の変化も含め、企業価値向上に向けた取り組みが経営者の最大テーマとなりました。もうひとつは、これに伴って企業がどうディスクロージャーするかという、アカウンタビリティが強く求められる時代になったということです。エンロン事件をきっかけに内部統制が強く認識され、世界各国で内部統制の制度的対応が求められているのはこうした背景があります。

今回の新会社法のポイントも一言でいえば情報開示だと聞いています。従来はやってはいけないと規制していたものが、これからは原則自由とされ、逆に企業自身で自己規制をしていくことが求められています。そういう意味からも、最初からトップ以下、内部統制を充実したものにしようという覚悟が大事だと思います。

— マーケット重視という点での財務的な取り組みについてはどうですか？

株主やマーケットを重視した経営という点では、EVAをベースにしたTVAというTDK独自の指標を使って、比較的早くから資本コストを意識した経営をしてきました。またキャッシュフローを重視するという点で、NPVによって投資効果を厳しく見極め、事業ポートフォリオを厳密に管理する体制を作ってきました。ITバブルが弾けてからも構造改革を継続的に行い、増収増益を継続していくパターンを数年繰り返してきました。繰り返してやることでその分事業体質が強くなり、利益で構造改革費用を吸収することが出来るようになりました。

当社は一九六一年に東証一部に上場して以来、六九年に日本で三番目の株式の時価発行増資、七五年に四半期開示、八二年にニューヨーク上場など、ひよつ子企業の割には先輩諸兄の先進性で新しいことに積極的に挑戦してきました。これまでは、旺盛な資金需要にどう応えるかという点で新しい



企業価値向上を支える 進取の財務DNA



案件があればチャレンジしたいし、ボラティリティの激しい業界で生き抜くためにも、将来の円高に備える意味でも収益性、資産効率をたえず追求することでキャッシュを大切にしていきたいと考えています。

— その中で経理財務部門の役割はいかがでしたか

経理財務の役割は、お金の確保・調達と運用だけでなく、いかに事業部門に係わるかが重要だと考えています。まず体制としては、当時の先輩方が松下電器さんから勉強させていただいたものを参考にして、昔から経理本籍制度を採っています。それは経理財務が各事業部門の中に組み込まれ、事業部長の右腕となつて重要な意思決定を支援していく役目を負う一方で、それぞれの事業部門の中で事業部長を牽制する役割も担っています。事業部門にいる経理財務メンバーの人事権も経理部長が持つており、「骨は拾う」という体制です(笑)。

これからは、企業価値を継続的に高めていくためにも、従来以上にディスクロズの正確性、公正さ、アカンタビリティを確保してゆくことが重要であり、その際に果たす経理財務の役割は非常に大きいものがあると思います。

その前提として、そもそも事業が利益を上げていかなくてはならないので、短期的・部分最適になりがちな各事業部門の投資を、長期的・全

体最適に持つていけるようバランスよく事業意思決定支援をすることも大切な役割だと考えています。

— 経理財務の人材育成についてはどうですか？

最近は少子化に加えて景気も良くなくなり、中途採用も難しくなっており、人材補充は簡単ではありません。当社は経理財務を本社だけで育てる方針でなく、事業部、工場を経験させるので、全国どこに異動するかはわからないと言っていますから、採用においては苦勞を強いられます。もの作りのベテランの補充が難しいのと同様に、経理の専門家も一朝一夕には育たないので、覚悟を決めて人材育成を継続して進めてゆくしかないと思っています。

これまでは、わからないことがあれば監査法人など外部に聞いてきましたが、内部統制が始まることからからは自己判断できないということになれば、それ自体、内部統制が充実していない、間違いを起こしやすいということになってしまいます。原価計算は事業部や工場などでOJTによって学ぶとして財務会計的な経理業務については、日本CFO協会さんのFAS(S(経理・財務スキル検定)を制度として導入し全員が勉強していく仕組み作りを進めるのも一案かと考えています。

(注)会社格付
A1(ムーディーズ)
AA-(スタンダード&プアーズ)

(聞き手:日本CFO協会 谷口宏)

当社では現在実質の借金はありませんが、外部のプロが見てくれる客観的な指標として、格付け会社は毎年レビューを受けております(注)。安全性は高い評価を受けていますが、同業他社と比較して収益性が若干課題です。これまでの蓄積でもある安全性は大事にしながらも、今後は収益性をアップさせて株主価値の向上も図っていかなければなりません。買収についても、それ自体が目的ではありませんが企業価値を高める非敵対的な買収