

第10回
CFOフォーラム・
ジャパン
2010 講演録



日本のモノづくりの未来



町田勝彦氏

シャープ株式会社 代表取締役会長

●プロフィール(まぢだ かつひこ氏)

1943年6月22日大阪府生まれ。66年京都大学農学部卒業後、69年早川電機工業株式会社(現在のシャープ株式会社)入社。84年電子機器事業本部テレビ事業部長、87年取締役国内営業本部副本部長、90年常務取締役家電事業統轄、92年から98年の専務時代に海外事業本部長、海外統轄、家電事業・国内営業担当を歴任し、98年6月代表取締役社長に就任。2007年代表取締役会長、08年代表取締役会長兼CEO、10年より現任。

需要を創造するオンリーワン戦略

世界はグローバル競争の荒波に揉まれ、大変革の真只中にある。ことに、日本の製造業は非常に厳しい状況におかれ、我々も日々厳しい舵取りを迫られている。日本の製造業は、今後どのように闘っていけばよいのか。①ビジネスチャンスがどこにあるか、②国際競争力の面から見たモノづくり立国としての産業構造の変化、③これからのモノづくりはどう変わっていかねばならないか——について、シャープが行ってきた取り組みを交えながらお話ししたい。

シャープは、一九二二(大正元)年に創業。二〇二二年に創業一〇〇年を迎える。売上高は三兆二、〇〇〇億円(連結二〇二二年三月期見通し)、従業員数は約五万四、〇〇〇名(同二〇二〇年三月末現在)。売上高三兆円規模と言っても大手エレクトロニクスメーカーの中では最も小さく、規模の勝負では勝ち目が無い。そこでシャープは、独自技術のいち早い商品化によって他社との差別化を図る「オンリーワン」戦略によって、創業以来一〇〇年間闘い続けてきた。

時代や市場を先取りしたオンリーワン技術によって、日本初・世界初の独自商品を開発して販売してきたが、市場に出すのが早すぎて売上に結びつかず、「早かった電機」と揶揄されることもあった。しかし、新しい需要を創造する企業風土に、時代が追い付いてきたように思う。

ビジネスチャンスは環境・エネルギー市場の拡大にあり

「不連続な変化」が立て続けに起こる今、どこに大きなビジネスチャンスを見出していくか。経験則では考えられない不連続な変化も、長期的な視点で見れば、二つの大きな流れの中で生じた変曲点と考えられる。拡大すべきビジネスチャンスは、そこにあるのではないかと。

一つ目は「パワーバランスの変化」である。日本を含む先進国が低成長に喘ぐ今、新興国は、六〇%の高い成長が予想されている。世界経済の成長エンジンは、明らかに先進国から新興国へと移行したことが読み取れる。

二つ目が「低炭素社会への移行」である。排出権総量規制目標の設定には各国反対するが、低炭素社会への移行は世界共通の課題として認識が広がっている。総量規制目標設定に大反対の中国においても、国内では新エネルギーの利用など、環境技術を駆使した「エコシテイ」プロジェクトを全国二三都市で立ち上げ、一〇〇都市にまで拡大する計画を進めている。こうした「省エネ」(エネルギー消費の効率化)と「創エネ」(カーボンフリー・エネルギーの供給拡大)が世界レベルで進行している。



「省エネ」と「創エネ」が世界経済に与えるインパクトを考えると、経済回復の牽引役である新興国のエネルギー消費の動向は見逃せない。国の豊かさを「一人当たりGDP」であらわすとすると、「一人当たりエネルギー消費量」×「エネルギー効率（エネルギー消費当たりGDP）」に分解できる。国を豊かにするには、「一人当たりエネルギー消費量」を増やすか、「エネルギー効率」を高めるかのいずれかしかない。新興国が豊かになる道筋は、エネルギー消費の増加と同時にエネルギー効率を高める方向しかない。エネルギー消費の多くをクリーンエネルギーで賄うと共に、省エネ技術を導入し、エネルギー効率を高めるといったことだ。省エネ・創エネのビジネスチャンスを見込んで、すでに各国で国家戦略としてさまざまな取り組みがなされている。欧州では、シャープも参加している「地中海ソーラー計画」やサハラ砂漠での「デザートテック」が進んでいる。インドも「ソーラーバレー」を国内に創出しようとしている。省エネでは、オーストラリア、欧州、カナダなどで白熱電球の利用が禁止される。UAEの「マスタープランシティア計画（ゼロエミッション環境都市）」や、中国の天津エコシティなどが進行中だ。発展著しい新興国で、省エネ・創エネビジネスが大きく花開こうとしている。

モノづくり立国日本、

国際競争力低下五つの要因

こうした大きなチャンスがありながら、韓国や中国・台湾などのグローバルコスト競争に巻き込まれ、日本の製造業は疲弊している。かつて、日本

メーカーが世界の先頭を走ってきたさまざまな分野で、海外メーカーに追い付かれ、追い越され、日本の国際競争力は大きく低下している。競争力低下の要因は、大きく五つあると考える。

① 少子化：日本は二〇〇四年をピークに人口減少に転じている。二〇五〇年には一億人にまで減少する見通しだ。人口が減れば市場が縮小し、日本市場の魅力はなくなる。加えて、従属人口指数（働き手である生産年齢人口がどれだけの老年・年少人口を支えなければならぬかをあらわす指数）は今後、上昇を続け、高い税金や社会保障費を負担せざるを得ない。日本の競争力は低下する一方だ。

② 円高：円高で重要なのはコンペティタである韓国企業の通貨ウォンとの関係だ。二〇〇八年一月から二〇一〇年十月の間、対米ドル、円が約三〇％上昇しているのに対して、ウォンは約二〇％下落。日本企業が韓国企業と競争する場合、約六〇％の開きが出ている。これでは、いくら企業努力してもコスト競争力はつかない。

③ 高い法人税率：日本の法人税率（四〇・七％）は国際的に見てもアメリカと並んで最も高い水準にある。韓国（二四・二％）なら投資に回せる資金を日本では税金として支払うこととなり、企業の投資余力を損ねる。

④ FTA／EPAの遅れ：韓国はFTA／EPA推進を経済成長戦略の柱に据え、米国・EU等署名完了国を含め貿易額の約三六％の国との締結が推進されている。日本は米国・EUとの締結が遅れ、貿易額のわずか一七・四％に留まる。韓国

とEUとのFTAが発効すれば、液晶テレビに一四％、自動車に二〇％かかっていた関税が段階的に引き下げられ、五年以内にゼロになる。このままでは、貿易立国日本の輸出競争力は一層失われ、海外への工場移転にも拍車がかかり、国内雇用の喪失につながる。

⑤ 規制の強化：環境対策や労働規制といった新たな規制強化は国際競争力を大きく奪おうとしている。日本は中国の一〇倍以上のエネルギー効率を達成し、欧州の環境先進国と比較しても効率の良さは際立っている。多数の高度な環境対応設備を導入し、その減価償却のためにコスト高となっている。削減余地がない中での規制強化は飛躍的なコストアップとなる。日本はCO₂排出量の総量規制で国内の事業拡大を抑え込むのではなく、逆に日本企業の環境技術に磨きをかけ、積極的に輸出し世界に普及させることで、日本企業の強みを活かしながら、地球全体の温暖化対策にも貢献する。これが本来の、日本の進むべき道ではあるまいか。さらに、労働者派遣法が改正され、製造業への派遣禁止など規制が強まると、大手企業の海外移転が加速し、逆に国内の雇用機会の喪失を招く。体力の弱い中小企業には、さらに強いしわ寄せが懸念される。

こうした国際競争力低下の要因は、産業政策として国を挙げて解決に向けて取り組むべきだと考える。

モノづくりの大転換点

我々日本の製造業は、熟練した技術者が吟味

し、すり合わせ、つくりこみによるモノづくりを行ってきたが、少しの知識で標準化された部品を買ってきて組み合わせれば、簡単に同じようなモノがつけられるようになった。すり合わせ型からモノジュール型(水平分業)への転換は、相次ぐ市場参入と商品の短命化、技術ノウハウの流出を招き、過当競争を生み、過度なコストダウン競争に技術者たちは疲弊している。イノベーションが起これず、新しい商品カテゴリーが生まれず、技術革新も停滞している。

パソコン、携帯電話、テレビに次いで、すり合わせモノづくりの典型であった自動車業界にも、電気自動車へのシフトによって水平分業の流れが押し寄せている。電気自動車はガソリン車より構造が簡単である。先行争いが激しさを増し、百家争鳴の状況になっている。まさに、産業構造の大変革が起きようとしている。

日本企業勝ち残りの手立て

円高・法人税といったハンディキャップを背負った日本のモノづくり企業として、成長分野・成長市場でグローバル競争に打ち勝つために、シャープでは、①新しい需要の創造、②地産地消、③バリューチェーン拡大、という三つの戦略に取り組んでいる。

一つ目は「新しい需要の創造」である。シャープは二〇一〇年十二月、メディアタブレット端末「ガラパゴス」を発売。クラウドメディア事業を開始した。ハードを売るだけでなく、コンテンツ(ソフト)も含めてサービスを提供するビジネスモデルへと業容を拡大する新しい試みだ。「ガラパゴス」

とえば、従来、日本独自の市場環境で特殊な進化を遂げた携帯電話などを自虐的に語る意味合いが濃かった。しかし、我々はこの言葉を否定的に捉えず、むしろ「世界の標準技術に日本ならではのノウハウと技術を融合」させた「世界に通用する商品」として育てようという決意の象徴として命名した。CPUと比較されることが多いが、従来端末は新聞や雑誌は単体の「アプリ」として提供され、自分で購入手続きを行う「PULEL型」モデルだ。対して「ガラパゴス」は契約すれば新聞や雑誌が自動配信される「PUSH型」モデルである。

二つ目の戦略は「地産地消」である。為替の影響を避け、現地で生産から販売まで行えるようにという戦略だ。為替の影響を受けなければ、オンリーワン技術を持つて同じ土俵に立てば必ず勝つ。日本はマザー工場として常に最新の研究を行い、技術を確立し、海外へ出ていくビジネスモデルの展開を重点的に取り組んでいる。

三つ目は「バリューチェーンの拡大」である。日本のモノづくり企業の中には、商品の設計や生産の部分に重点的に経営資源を投入してきたが、水平分業が進む中、こうした中間部分はますます儲からなくなっている。川上から川下までいかに付加価値が高いトータルソリューションを考えるか。その中で、上流や下流との連携がますます重要になっていく。バリューチェーンを拡大し、新たなすり合わせモデルを開発し続けていくことが、日本のモノづくりが勝ち残っていく道ではないか。

日本のモノづくり企業は、「ガラパゴス化」と擲

揄されるほどの、高度な技術とノウハウを持つている。日本のユーザーが求めるような高機能な商品の需要は、成長著しい新興国に広がっている。その典型がスマートフォンだ。インフラが整備されていない分、一気に最新のインフラ導入が進み高度な需要が生まれている。また、日本には高度な材料技術がある。液晶テレビメーカーが使っている液晶パネルの材料は、実は日系企業のシェアが圧倒している。これはなかなか真似ができない。高度な需要とそれに応える技術・ノウハウをもった「ガラパゴス」であるからこそ、海外メーカーが真似できない「強い」モノづくりができる。今こそ、「ガラパゴス」のゾウガメが海を渡るときだ。

今後海外が真似できない高度なモノづくりを次々と行っていくには、自社でオンリーワン技術を開発すると同時に、我々シャープもそうであったが自前主義を脱却して、オープンイノベーションにより事業化スピードを加速し、新規事業領域の開拓につなげていく。成功のポイントは、オンリーワン技術を持ち、異分野・異業種の強者と連携することだ。そして、オンリーワン技術は決してオープンにしない。

日本はもともと幅広い連携による「和の力」を強みとしてきた。それを、日本だけでなく世界に広げ、新しい時代、新しい市場にあった「和の力」をいかに構築していけるか。それが、日本のモノづくり企業に問われているのではないか。

※本稿は、二〇一〇年二月七日開催の「第10回CFOフォーラム・ジャパン2010」の講演内容を編集部にてまとめたものです。

成長戦略成功の鍵を握る CFOの挑戦



リチャード・エー・カールス氏

昭和シェル石油株式会社取締役副社長、CFO

●プロフィール

昭和シェル石油株式会社、取締役副社長、CFOとして、Royal Dutch Shell社より出向。ソーラーフロンティア株式会社の取締役、Shell Japan Trading株式会社の代表取締役社長にも従事している。Royal Dutch Shell社の主要なビジネスにおいて上級経理、財務担当役員として活躍。主に、財務的、戦略的経営管理者として主要ビジネスに携わり、重要な企業合併、買収、譲渡にも従事。シェルの拠点のあるサンフランシスコ、ヒューストン、ロンドン、サウジアラビア、シンガポールにて勤務経験あり。現在は、東京に在住。ユタ大学経済学部卒業後、ヒューストン大学大学院にてMBA取得。米国CMA取得。

成長のために何を行っているか

ロイヤルダッチシェルは、世界最大の石油エネルギー会社である。最もグローバルな企業が、成長のために行おうとしていることは何か。その一部を紹介しよう。二〇二〇年三月期に、二〇〇九年から二〇二二年の成長見通しを立てている。上流部門（石油の掘削・生産）では投資額を上げ、下流部門（石油製品の精製販売）への投資は向こう三年間増える予定はない。最もアドバンテージがあるのは上流部門だと考え注力している。また、地域別の資本投下の割合は、欧米で減り、アジア太平洋地域、その他（ロシア・中東など）で増えていく。具体的には、成長は世界中の大型プロジェクトから分散的に発生している。そうしたプロジェクトの多くは、成長型の分野である。そこに資本を集中しているようにしている。

今、世界で何が起きているか

二〇二〇年の今から二年前、世界経済は日本も含め堅調に推移していた。ところが、一転驚くべきスピードで史上最悪の景気後退に突入した。この二年間の経験は、我々にとって生涯初と言ってもよいほどの厳しいものだった。二〇〇九年はこの厳しい状況からの回復に追われたが、二〇一〇年になって、回復後の「成長」へと意識が転じ始めた。ただし、回復のペースは地域によって差が激しい。先進諸国は回復しつつも成長率は高くない。政府の景気対策に依存して成長し

ている国々では、景気対策が終わるとともに、再び景気後退局面に向かう恐れがある。日本にもそうしたリスクがあると承知している。

一方で、中国やインドの成長率は減速していない。そして中国を含めた世界中の国が国外に成長を求めている。これが、過去に例を見ないほどの熾烈な競争を生んでいる。歴史を振り返っても、これほど厳しい状況はなく、激しいグローバル競争は今後も続くだろう。これまでとは全く変わってしまった世界で成長するには、戦略的な強さが求められる。

昭和シェルはシェルの関連会社だが自立した独立企業でもある。昭和シェルの五カ年計画（中期経営ビジョン）は、①石油事業の収益力強化、②太陽電池事業の展開、③エネルギー&ホームソリューション事業の展開、④成長の芽の育成、の四つの戦略からなっている。①が下流の精製販売で二〇年続く伝統的な分野である。いまだ大きな産業ではあるが、業界需要としては漸減している。②の太陽電池事業という新エネルギー分野への参入で昭和シェルは、新旧あわせ持つエネルギー会社に変化できる。

太陽電池事業は一九七八年に着手。七〇年代のオイルショック後、日本では石油が入手困難と

いう大きな問題を抱えた時期だ。石油代替エネルギーの開発研究として九三年まで従来型の太陽電池の研究開発を行い、以降はCIS系太陽電池という新技術の研究開発を開始。二年間で初期事業化までこぎつけ、二〇二一年には九〇〇MWの発電が可能な単二工場としては世界最大の太陽電池プラントが完成する。この事業は、実に一年で二〇〇%成長という前代未聞の大変革を遂げた。日本にも、大きな成長のチャンスがある。

シニアリーダーとして戦略立案に関わる

では、CFOが企業の成長戦略に寄与するための課題は何か。私は、①シニアリーダーとしての自覚、②戦略的計画立案と意思決定、③リスクマネジメント、④資金調達、⑤為替管理の五つを挙げる。

まず二つ目に、CFOはどのような企業にあっても非常に重要なシニアマネジャーであることを強調しておきたい。人により企業によってやり方は異なれど、企業が求めるのは、自社に付加価値をもたらすCFOだ。CFOの持つ知識と高い倫理観によって、激変する熾烈な国際競争の中で打ち勝ていかねばならない。しかし、さまざまな研究結果によれば、世界中のCFOが十分にその役割を全うしているとは言えない。残念なことには、日本ではさらにその比率が低い。言い換えれば、日本企業にはCFOの能力を世界水準に引き上げる余地が残されているということだ。CFOは、経理財務だけを担当すればいい、というものではない。もちろん、それは重要だが、

企業に付加価値をもたらすには、他のシニアリーダーとともに会社が成功を収める責任を共有し、ビジネスレベルでしっかりと貢献できなければならない。だからCFOは、ビジネスの現場に出てその中身を知らなければならない。マーケティングも、製造も、研究開発も部門長と同様に知ってこそ共に話し合える。

私がシエルに入社したとき、最初に受けたのは化学の講義だった。次に事業部でさまざまなビジネスの勉強をさせてもらった。そして、内部監査人として、オペレーションの内部監査を行った。そうした経験を経て、シニアマネジャーになってきた。今でも私は事業の理解を深めるため、現場に足を運び、お客さまやディーラー、そして現場の従業員と話をする。そして、戦略的計画の立案と意思決定に責任を持って参加する。戦略にCFOが最初から関わることが必要なのだ。

具体的に、CFOとして戦略的計画の立案と意思決定にどのように貢献し、付加価値を高められるか。事業を理解したCFOならば、事業部の人では思いつかない視点から、異なる角度の質問を投げかけることができるはずだ。とりわけ企業が成長するときには、「異なる視点」が求められる。最良の意思決定をするために意見を出し尽くす。それが、成功への果敢な挑戦を可能とする。私はCFOとして、つねに「果敢に意見を突き付けよ」と言われている。

私の戦略の立て方は実にシンプルだ。構成要素は、①自分自身、②競合他社、③事業環境の三つだけ。己を知り、敵を知るために用いているツ

ルは、おなじみのSWOT分析である。大切なのはツールではなく、頭の中だけで行おうとしないことだ。自分も相手も、時間をかけて強み、弱みを理解し尽くす。何が重要か、どのような情報を抽出するか、チャートの中身を埋めていく過程で考える。競合会社からも学ぶことは山ほどある。自分で考え、部下にも考えさせる。その上で、どうするか、どの分野で勝ちたいかを考える。

将来の事業環境の予測は必要だが、現実には難しい。私は「原油の価格はどうなるか」とよく問われる。私の答えはいつも同じ。「それがわかれば会社を辞めてトレーダーになっている」。予測は不可能だが、起こり得ることは想定できなければならない。そのとき、「複数の選択肢」を準備しておく。現実には計画通りに進まない。ベストの計画を立てると同時に、不測の事態に備えて、「複数のシナリオ」を用意しておく。それに最も貢献できるのが、異なった視点を持つCFOだ。異なるシナリオを用意して、このプランは合理的であるか、これで会社が潰れることはないかを検証してみる。最悪な事態が起こったとき生き残れるかどうか。つねに私は最悪を想定する。会社の中では「ドクタードゥーム(運命博士)」と呼ばれ、悲観主義と非難もされるが、ダウンサイドを考えるのが私の役割だ。「会社の将来に備える」のが、CFOの責務である。合理的な整合性を複数のシナリオの中でも持てない限り、そのビジネスプランは実行に移されない。ここにCFOの大きな役割がある。

さらにシエルでは、事業を拡大するなかで投資



後の振り返りを必ず行う。とくに新成長分野へ投資した際は、二年後に振り返り、計画と実績を比較する。非難や責任追及のためではなく「教訓」を学ぶポジティブな作業だ。が、事業部は大抵やりたがらない。CFOは心を強く持つて行うことを主張する。それは、成長に大きく貢献することと同義だ。

管理できないリスクも想定は可能

私は計画の阻害要因となるものを、すべてリスクと考える。すると無限のリスクが想定できる。リスク管理のツールとしてシエルでは縦軸に「顕在化した場合の影響度」をとり、横軸に「発生の可能性」をとったリスクマトリックス用いている。重要なのは様式よりも使い方だ。例えば、石油会社にとって最悪な事態は原油流出事故である。影響度は大きいが頻度は下げられる。原油価格は影響度が高く発生の可能性も高いが管理不能だ。そうしたリスクが五〇ほど出てくる。組織全体が参加して、リスクを見極め、リスクが発生した場合の「対応計画」を事前に策定する。リスクはゼロにはできないが、影響を最小化するための対応はとれる。保険への加入も選択肢の一つだ。どのリスクを手放し、どのリスクを取っていくか。己を知る中でこれを分析していくことも必要だ。分析し、対応計画を用意したら、すべてのリスクについて、担当者(リスクオーナー)を決める。リスクオーナーは、そのリスクを理解し、万が一リスクが発生したとき、責任を持って意思決定を行い、何を行うかを決めておく。さらにリスクは

つねに変化する。定期的に見直し(リスクレビュー)を行うことが欠かせない。

まず自己資金の捻出を考える

必要な資金は、まず社内で捻出する。それが、第一選択肢であると、つねに私はリマインドしている。企業が成長するには、収益性が向上しなければならぬし、将来事業のためのキャッシュフローを生み出さなければならぬ。まずは、それを考える。「リスク、日本は低金利だからいいだよ」と、言われるが単なる利息の問題ではない。余剰資金を手元に置いて再投資できることが重要なのだ。でなければ、負債比率が高まり、借り入れ困難な状況に陥る。キャッシュマネジメントにも連動する話だ。

事業の合理化推進も必要だ。我々は川下への資金の割り当てを増やさないと、下流部門では戦略的に成長部門を選択し大規模投資を行っている。事業の中身をすべて見直し、ポートフォリオを合理化する。つねにトータルでよくしていくことを目指すが、そうもいかない場合は売却を考え、その売却益を、成長分野に振り向ける。事業部自ら「不要になった」からと言って手放そうとはしない。これが、成長の足かせとなることを指摘するのもCFOの役割だ。運転資金の引下げは難しいと思われがちだが、受注から資金の受け入れまでのプロセスを見直すと、驚くほど効率を高める余地がある。ときには、借入の必要がないほど資金が余っている場合もある。借入は第二の選択肢だ。借りれば借りるほど将来の柔軟性を削ぎ、投資を

縛る。CFOはこれを理解させる立場にある。

為替が「わかった」と思ってはならない

世界中で深刻な問題となっている為替は管理できないが、対応策は講じなければならぬ。収益と費用を異なる通貨建てで行うから、為替リスクは発生する。その打開策の一つが、現地生産や外貨での原料調達等のナチュラルヘッジだ。日本で製造を続けるにしても、コスト側の通貨と収益側の通貨間でのマッチングを考える。海外で投資の資金が必要であれば投資先の現地通貨での調達を考える。あるいは、円建てで他国への販売を考えると、日本の輸出の五割はアジア向けで、円建てでの取引が可能だ。為替管理は金融ヘッジではない。ナチュラルヘッジの効かないところは、為替予約等のヘッジ手法で対するが、それでも為替はつねに変動する。それに振り回されないよう、明確な目的をもつことが生き残りへとつながる。

為替の予測は誰もできない。先日、最大手の国際銀行の外為部門のトップと話す機会を得た。「為替の動きについてどう思うか」と聞いたところ、「我々にもわからない」と仰る。それでも我々は予測しようとする。希望的観測で今回だけこうなる、と思いたい。しかし、希望は事業的戦略ではない。為替のポジションに関して、絶対にわかったと思ってはならない。わかったと思ったとき、企業はここで大きな損害を被る。CFOがコアの事業に無関係なことに手を出して、断じて企業を窮地に追い込んではいけない。

※本稿は、二〇一〇年二月七日開催の「第10回CFOフォーラム」(シヤパン2010)の講演内容を編集部にてまとめたものです。