



CFO Asia

newswatch より

New Knights for Corporate Japan

日本株式会社に挑む 新たな騎士“CFO”

日本株式会社の病巣を取り除くためには、傘下にある個々の企業の財務体質にメスを入れなければならぬ。ここ数年、エコノミスト、投資家といった金融・財務の専門家たちは警告を発し続けてきた。理由は単純明快だ。政府主導のバラキ型経済政策などをあてにせず、ミクロ経済のレベルまで市場メカニズムに応じた経済体制を構築する必要があるからだ。ただそこでネットワークとなるのは、企業活動全体を財務面から一元的にマネジメントする能力を必要としてこなかった日本には、本当の意味でCFO（最高財務責任者）と呼べるような大物はほとんどいないという現実である。

ところが、そんな大物を日本にも誕生させようとの動きが始まっている。名乗りをあげたのは元大蔵省（現財務省）財務官の行天豊雄氏だ。HSBC証券チーフエグゼクティブの山田晴信氏らの協力を得て執筆した著書「CFO―最高財務責任者が企業価値を向上させる」注1）に、訳注・元サン・マイクロシステムズ専務取締役の田原冲志氏と共著）は日本に今後誕生するCFOたちのためのバイブルとなるであろう。

日本金融界の権威である行天氏の著作には

「富の興亡、円とドルの歴史、ポール・ボルクア前米国FRB議長との共著）などもある。彼は八六年から八九年のバブル経済期、竹下登元首相のもとで、国際金融界のプリンスとして国際金融局の指揮をとり、後に東京銀行（現東京三菱銀行）会長に就任した。そんな行天氏に対し、懐疑的な意見を持つ人もいるかもしれない。彼が非常に強い影響力を持っていたその時期に日本の病巣が深く進行し、現在のようないた手遅れの状態を招いたのではないかという指摘だ。それも一理あるだろう。ただ、行天氏の著書には、病にむしばまれた日本の金融システムの仕組みを知り尽くした彼ならではの深い考察がなされている。どのようにして日本企業に金融不全が起きたのか、たいへん力強い論述を展開しているのだ。

彼が分析した日本企業とはどのようなものか。財務のオペレーションをさまざまなプロセスに分解してきてしまったこと、重要な財務の意志決定をメインバンクに依存してきたこと、そして会計と財務の機能を一元的にマネジメントしてこなかったという点である。

「日本では伝統的に、会社の資金管理は銀行がしてくれるものだ」という考えがあった。企業

はモノ作りに専念すれば良いという考え方だ。」
行天氏は説明する。

財務担当の役員は、「天下り」という日本独特の慣習で、今でもメインバンクから入ってくる場合がある。系列の親会社、メインバンク、影響力を持つ官庁、こつこつした上部組織を退職した役員が、企業の経営人として送り込まれる。恵まれた待遇で送り込まれる財務担当役員は、天降り元との利害が絡むことも多い意思決定に際しては、健全な分析に基づいた正しい経営判断を行うことが難しくなる。

さらに、企業財務の日々のオペレーションについて責務がいくつかの部門に分かれている。日本の会社では、企業財務の機能が会計と財務に分かれ、「経理部」「財務部」と呼ばれている。この二つの部の調整や連携は不十分なままであり、大企業ともなると、これに「総務部」が加わる。総務部が株主総会関連の手続を行い、その中でも最大の任務である「総会屋」との対応に追われている。

従来型日本企業社会の打破

著書の中で、行天氏らは企業財務が一人の

強力な権限者によって一元的に管理されることの必要性を主張しているが、この考えの是非をめぐっては、これから長い論争が続くことになるであろうことも彼らは認めている。権限を一元化することも必要かもしれないが、権限に対するチェック機能はどうするのか。残念ながら行天氏は、市場主義型システムに対する日本企業社会の反発を、CFOがどのように打開していくべきなのか、その方法を解き明かすには至っていない。それどころか、本の中ではCFOに関するテーマを非常に基本的なレベルで論じているほか、多くの章を資本投資やキヤッシュフローのマネジメントの説明にあてており、CFOはどのように戦略的な思考を持つべきなのか」という点にはあまり触れてはいない。

それも仕方ないことだろう。企業活動全体の財務マネジメントを行うことの重要性や、そのことが株主価値向上に直結しているということに、日本

の財務責任者たちが目を向け始めたのもつい最近のことなのだ。日本企業の構造を熟知する行天氏の洞察力を考えると、日本企業の再生に挑む未来の「騎士」(CFO)たちが、どうやって日本型経営システムという「リウアイアサン」(怪物)に戦いを挑むことができるのか、それを解き明かす人物として行天氏ほどふさわしい人はみあたらない。彼がこの本の続編を準備していることを期待したい。

(原文: 谷川 幹
日本語訳: 福田陽子)

(注)「CFO」最高財務責任者が企業価値を向上させる。

著者/行天 豊雄、田原 冲志

編集/日本CFO協会

発行/ダイヤモンド社

経営の透明性と株主価値の最大化という新しい経営システムへの転換の鍵を握るCFOのあり方について明確な定義づけを行い、従来型の経理財務担当役員とはどこが違うのかを解説した。

