

変化する経営環境と財務のあり方

帝人グループは合成繊維・化成成品・メルトンとして内外に広く知られるが、事業の多角化も進んでおり、現在は「合成繊維」「化成成品」「医薬・医療」「流通リテール」「IT・新事業他」の五つの事業分野を有する。二〇〇〇年以降のさまざまな新会計制度の導入と競争のグローバル化を背景に、帝人は一九九九年から二〇〇三年にかけて大幅な事業構造改革を実施した。

掲げられた改革方針は「集中と選択」である（一般的には「選択と集中」とされる）。帝人には大きく「化学素材」「ヘルスケア」の二つの事業群がある。改革では、前者はグローバル・新たなシニア三位以上の素材への絞り込みと新たな成長素材の獲得、後者はR&Dのクリティカル・マスを確保に主眼が置かれ、事業の合併・買収、撤収等が積極的に進められた。〇三年には持ち株会社体制の導入と事業ポートフォリオの組み直しを実施され、新ロゴ「TEIJIN」ブランドステートメント「Human Chemistry, Human Solutions」が制定された。

改革に際して、グループの全事業は「成長」SBU（投入資源を傾斜配分する事業分野）「安定収益」SBU（いわゆる、キャッシュ・カウ）、「再建」SBU（安定収益SBUに向けて早期に再建すべ

き事業分野）「ファンコア事業・不採算事業（売却・清算等）を視野に入れた事業分野」の四つのグループに分けられた。

このような形で事業再構築が進んだ結果、〇三年三月時点で二〇二社あった連結会社数は、〇七年九月時点には一五四社となり、コアコンピタンス事業の絞り込みに成功。一連の改革により、六〇四・二億円だった連結売上高（〇〇年三月期は一兆九六億円）〇七年三月期）に、同じく二六三億円だった営業利益は七五一億円となり、グループ業績の大幅な向上を実現した。

帝人グループの中長期戦略

〇六年～〇八年度中期計画の策定の際には、「グローバル・エグゼレンスの獲得」「化学・バイオ技術」とビジネスリユージョンによる「持続的成長」「新事業創出による成長加速」の三の長期経営ビジョンが導入された。

「グローバル・エグゼレンス」とは、一般的に「持続的な企業価値増大の実現」と言われるもので、我々は「事業戦略・業績」「コーポレートガバナンス」「CSR」を「三位一体」として高いレベルでこれらを実現すると定義づけている。

コーポレートガバナンスでは、改革方針として「透



明性・公正性・迅速性・独立性」が示され、〇三年には「コーポレートガバナンスガイド」として一連の改革内容を明文化して公表した。具体的施策では、一九九九年に、社外有識者五名（うち外国人二名）と会長、社長で構成される「アドバイザリーボ

ード」を導入した。これには経営戦略上の意見番という役割と同時に、報酬・指名委員会的機能も付与されている。同年には執行役員制も導入され、責任・権限の大幅委譲が実現した。また、事業グループ長とチーフ・オフィサー（CEO、CFO等）で構成される「CEO決定審議会」も設置された。このほかにも、さまざまな形でガバナンス体制の強化と持ち株会社体制の構築が図られた。CSRでは、安全・環境の維持向上と併せてコンプライアンスに力点が置かれ、新規



高野直人氏

帝人株式会社
専務取締役 CFO

●プロフィール（たかの なおと氏）
1947年生まれ。1969年一橋大学経済学部卒業後、帝人株式会社入社。入社後、四半世紀は勤労・人事を担当。その後、経営企画室、業務改革部、財務部を経て、2002年から現職。現在 CFO として、経理・財務・購買・物流、広報・IR・宣伝業務を担当。

導入した「社内外ホトリイン」が一定の成果を挙げているほか、昨年七月には「環境経営宣言」を発表した。

事業戦略上で特に重視しているのは、ROA営業利益ROA、ROE、D/E比率である。〇六年度～〇八年度の中期経営計画では、これらの目標をそれぞれ一〇%以上、一二%以上、〇六～〇七に設定。長期的ビジョンとして、ROE一五%以上、営業利益年成長率二桁、化学素材事業における新製品売上高比率三〇%を目標に掲げる。目標の実現に向け「自動車・航空機」情報エレクトロニクス（ヘルステック）「環境・水エネルギー」の四分野を成長市場として特定して戦略的な事業展開を図っている。

帝人グループの財務戦略と 不動産マネジメント

中長期戦略に基づく財務戦略としては、J-SOXを国際会計基準導入に代表される「グローバルスタンダード」への取組「資本コスト（株主期待収益率）を中軸とした事業評価」「グローバル・タックス・ブランディングの推進」「敵対的買収防衛」などが挙げられる。敵対的買収防衛については、〇六年度の株主総会で防衛策が導入されたが、透明性の高いガバナンスと持続的企業価値の向上並びに株主・投資家に対する継続的な「等身大」の情報発信こそが買収防衛の基本であると考え、最後に、弊社における「財務視点からの不動産

産マネジメント」について触れておきたい。ポイントは五つある。一つは「資産効率向上の視点」だ。眠っている遊休資産があれば売却し、より有効な事業へ資金をシフトする。二つ目は「持ち株会社の収益安定化の視点」である。持ち株会社の収入は基本的にグループ会社の配当であることから、持ち株会社の継続的な課税所得・マイナスを補填する必要がある。三つ目は「将来の事業用地の整備」だ。四つ目は「福利厚生施設の見える性」だ。福利厚生施設に関しては、各施設の採算性を踏まえ、所有から賃貸にする必要もあろう。最後が「所有不動産の証券化の検討」である。

具体的な取り組みとしては、国内事業のリストラで生み出された遊休用地について事業用遊休地と非事業用遊休地に選別し、非事業用遊休地の活用策の立案・推進を掲げる。これにより持ち株会社の収益の安定化と、資産効率の向上が期待される。すでに、ビル事業の売却、非事業用遊休地の売却・貸与、福利厚生施設の一部売却などが実施済みだ。

一連のリストラの中で私がCFOとして一番苦慮したのは、ノンコア事業の売却である。グループとして資源は投入しない方針となったため、そのまま放置しては当該事業の縮小均衡は避けられず、結果として社員の手配も下がる。そこでこれらの事業をコア事業と位置づけ、他企業への売却により活躍の場を拡大するところが当該会社にとって良い判断した。また実行にあたっては、売却後、一定期間の処遇保障等の配慮が必要となる。

※本稿は、二〇一七年二月二日間の「CFOセミナー特別号」の講演内容をもとに執筆されています。