



パネルディスカッション

グローバル市場 における成長実現 に向けたCFO の役割

グローバル経営とは何か

日本企業は何に直面しているのか

澤田 現在、日本経済は大変苦しい状態にあります。日本企業がグローバル市場に向き合い、企業活動を通じて生産や付加価値を生み出していくことは、日本経済にとっても

死活問題といえるでしょう。今後、日本企業が果たすべき役割は非常に大きなものです。

グローバル化は単なる海外での生産や販売ではありません。企業価値の観点から見て、世界で通用する共通言語を持っているかどうか。その共通言語に基づいた経営判断を下すことのできる機能があるのか。こうした問題が、グローバルに向き合う日本企業に問われています。このパネルディスカッションでは、グローバル市場での成長に向けてCFOが果たすべき役割について議論していきます。

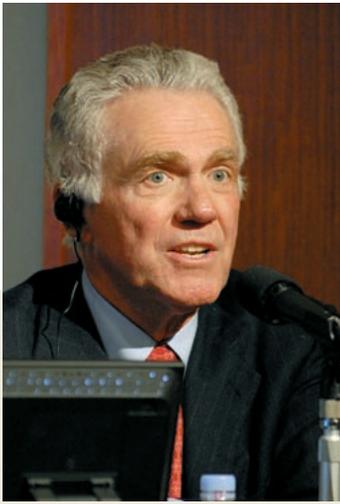
最初に、グローバル市場の現状認識と日本企業の抱える問題点についておうかがいします。

宇佐美 私は二五年前に公認会計士として、キャリアをスタートさせました。最初で、業務に就いたのは日本コカ・コーラ社です。何より驚いたのは、業務マネージャや経理マネージャが世界共通でつくられていたことです。また、内部監査人という職種があり、監査人は二カ月ほど常駐して子会社を精査していました。今年にはJ-ISOXの本番年度で、マネージャを統一しようという動きがありますが、コカ・コーラ社はそれを二五年前に実現していたのです。一九八九年から九六年の間は海外に駐在し、日本の子会社の管理の甘さ、統一感のなさに危惧を感じていました。グローバル企業として必要な報告体制が整備されていないなかつたし、いまだに不十分だと思っています。二一世紀に入つて、海外子会社等との

連絡が密になってきました。リアルタイム経営が必要になっており、グループ内での適切なコミュニケーションが欠かせなくなっています。「CEO、CFOは経営をしっかり語っているか？」が、ますます問われるでしょう。

伊藤 新しい潮流について認識すべき事柄、パラダイム転換の可能性を私は五つ挙げています。一つは、金融資本主義とその収益が世界経済を成長させるエンジンである、という構図が壊れたこと。次にアメリカ一極集中支配の限界が訪れたと思われること。アメリカにおける過剰債務、過剰消費を支えた資金の流入メカニズムが破たんし、日本もアメリカの過剰消費をあてにした成長は望めなくなつた。そういう意味では、これからが真のグローバル化でしょう。三つ目に、今後は实体经济への回帰、つまり産業力、技術力の重要性が見直される時期が来ると思います。四つ目は、寺島実郎さんが「相互依存の進化と相互依存の過敏性」を指摘されていますが、これはグローバル化によって危機の連鎖の構造から逃れられなくなることを意味しています。「リーマンショック」のように、どこかで破たんが起きると、それが負の連鎖として世界中に波及するわけです。最後に、人口問題、





パネリスト

ジェフ・ヘンリー氏

オラクル・コーポレーション
会長

宇佐美豊氏

マネジメント・パワー・
エクステンジ株式会社
代表取締役

伊藤一郎氏

旭化成株式会社
取締役兼副社長執行役員

モデレーター

澤田宏之氏

ブーズ・アンド・カンパニー株式会社
代表取締役

食糧問題、環境問題が深刻化し、企業にも対応が求められています。これをビジネスチャンスとして活かすことも必要でしょう。

こうした認識のもと、現在、旭化成グループの中で私が語っているのは、まず「じつと耐えているだけでは元に戻らない」ということです。金融バブルが支えていた過剰消費は、戻ってないと認識する必要があります。したがって、現在の事業だけでは成長どころかマイナス成長になってしまいます。この認識をグループの中で共有する必要があります。次に、今回の経済危機によって「それぞれの事業がもっている強み、弱みがより明確になった」と考えています。強い事業の拡大と新しい事業の創造をしなければ成長は望めないし、不要資産、不要事業の処理もしなければなりません。現在キャッシュフローを稼いでいる事業にも、今後の成長に疑問符のつく事業もあります。成長領域への思い切った経営資源の集中配分が必要になるのは当然ですが、事業ごとに異なるミッションを与える上では、人事制度、評価制度の多様化を構築しなければなりません。

界にどう直面していくかを考えなければならぬと思います。私はビジネスマンですから、そうした問題をチャンスにしなければならぬと考えます。競争優位性を維持するには、現実を見据え、恐れず変化していく。それが非常に重要だと考えます。

グローバル化の中で求められる CEO・CFOの役割

澤田 グローバル化に直面したとき発生する多様性や複雑性、不透明性といったリスクに対して、経営はどう向き合っていくのか。CFOの役割を考えるにあたっては、CEOとの関係抜きにはできません。二者の関係についてどのようにお考えですか。

宇佐美 CEOとCFOの役割を考えた場合、CEOは奇抜なアイデアを持って、将来の価値創造パターンを考えていく人だと思っています。新たなビジネスが成り立つかどうか、何が売れるかを一生懸命考えて、事業化していく人です。一方、CFOはそのアイデアに踊らされることなく、現実の価値創造パターンに基づいて話をする人でなければならぬと思います。奇抜なアイデアを持っているCEOは、事業化の具体的な数値をあまりとらえていないかもしれない。CFOはその点をとらえて、コミュニケーションしていく言語を持つべきでしょう。これを私は「CFO言語」と呼んでいます。

海外に駐在していたときに、日本の本社が何を知りたいのか全くわからないということ



がありました。おかしな話ですが、親会社が何を求めているかわからないので、現地がいろいろ考えて報告するという現象が起きていたのです。こうしたことを適切にまとめ、統一していくのが、これから必要となる「CFO言語」ではないかと思えます。ただ、「CFO言語」のコンパイラーである国際基準等の技術論ばかりが多いのは危険だと思っています。

伊藤 私は、旭化成で経営戦略と経理財務、IRを担当しています。これは、経営戦略、経営企画と経理財務を担当する人間は一人の方がいいのでは、という発想からきています。

CFOの基本的な役割は、常に自社の使える資金や実力を把握しておくことと、CEOに対して資源配分という視点で提案とアドバイスを行うことの二つだと考えます。それを行うためには、グローバルな視野と中長期的な視点を持つことが必要です。変化に対して敏感であり、本質を見抜く力を持つべきです。さらに、競合の動きに常に注意を怠らないこと。新しい価値創造や新しい仕事を考えるときに、いわゆる成長領域と言われるところに誰も殺到してくる可能性があります。そ



うなると、そのマーケットで儲かる仕事をするためには、よほど自社に特長がないと難しい。自社の実力や特長をよく知るとともに、自ら現場の情報を取りに行く必要もあると思います。

ヘンリー CEOの役割で一番重要なのは企業の戦略を定めることでしょう。それに対してCFOには、二つの役割があります。まず

機能的に財務をこなすことができなければなりません。財務や税金、投資などを全て見なければならぬし、投資家に対する責任も果たしていかなければいけない。同時に倫理的な側面も見する必要があります。しかし、それだけではまだ十分ではありません。本当のCFOの価値は、CEOのビジネスパートナーとなることにあります。CFOのユニークな点は、会社全体の財務が見られるという点です。時にはCEOに、戦略を見直すよう進言しなければなりません。CFOはCEOのベストパートナーとして経営をやっていくべきなのです。CFOには、「ビジネス上の判断がきちんとできる」という資質が求められるのです。

M&AにおけるCFOの役割

澤田 オラクル社は九〇年代の前半以降、M&Aを積極的に展開してきました。M&Aはグローバル展開をしていく上で非常に重要な手法です。日本の企業にとっても今後は避けて通れない道だと思います。オラクルのM&AにおいてCFOが果たした役割はどのよう



なものだったのでしょうか。

ヘンリー 財務というのは常に数字を追いかける部門ですから、デューデリジェンスも積極的に参加しました。その上でビジネスディベロップメントの専門の人たちが、実際の買収作業を行います。最終的には取締役会に買収を認めてもらわなければなりません。でも財務の役割は非常に大きくなります。

買収後のパフォーマンスを、私たちは長期間にわたって追い続けます。リターンがなければ買収をやる意味がありません。ですから、時間をかけて正確な評価を下す必要があります。また、あまりに多くの企業を買収しないようにもしました。幾つかのチャンスを見送ったこともあります。五年ほど前から、かなり大きなM&Aを始めましたが、それは買収した企業の製品をうまく自分たちのシステムの中に統合できるようにしたからです。自分たちが理解できないものを買っても統合はできませんし、本当にシナジーの生まれる企業だけを買うようにしなければなりません。ですから、私たちと似た資産を持っている企業、私たちと似た地域で営業している企業、そし



て私たちの文化に馴染む企業を買収していただきました。M&Aについて、CFOはとても大きな役割を果たすことができると思います。ビジネスディベロップメントの人やCEOとは違う観点で、「本当にこのM&Aで価値が生まれるか」という視点をもって客観的に数字を見られるのがCFOだからです。

あるべきCFOの姿を実現するために

澤田 こうしたCFOの機能を組織の中でどう実現させていけばよいでしょうか。

宇佐美 米国に駐在しているときにコカコーラ本社の会計監査に携わりました。監査のやり方は、日本コカコーラと全く同じでした。日本人の私がアメリカ人のチームに入り、その日からすぐに仕事ができただけです。おそらくコカコーラ社は海外の子会社でCFOをやった方が他の海外の子会社や本社のCFOをやる仕組みになっていると思います。そうした基盤の構築は非常に重要です。

また、事業環境が悪化してくると、資産の評価損や繰延資産の取崩等、会計処理によってさらに利益が減ります。その経営的なインパクトをCFOはCEOに適切に説明しなければなりません。事業環境の悪化が財務内容に与える影響を適切に説明するのは、一朝一夕にできることではありませんが、これは非常に重要なCFOの役割だと思います。そのためにも、将来のCFO候補者には子会社の経営管理を任せて、一から一〇までやらせてみてはどうでしょうか。CFOがCEOの

ビジネスパートナーとなるためには、ビジネスに直結した実務経験を積むことが必要です。本社の経理の人に、社内ベンチャー企業のCEO的な役割を一定期間任せてみるという方法もあります。会計処理だけではなく、ビジネス経験を積んでCFOになっていく仕組みが必要なのではないかと思います。

伊藤 国家も企業も、他に先んじて変革を遂げたところだけが生き残る。これは歴史が証明するところです。これは私の歴史観ですが、そのときどきの強者が、自分に都合のよい理論をつくりだすケースがあります。かつては植民地主義とか帝国主義も正義でした。金融資本主義という発想も同じではないでしょうか。こうした歴史に対する自分なりの視点を持つておくことも、CFOにとって必要なことではないかと思えます。また、私はIRを担当していますから、株主や投資家の大切さは重々承知しています。同時に、それ以外のステークホルダーである取引先や従業員、地域にも等しく報いる気持ちを常に持つておくことが大切だと考えています。

ヘンリー 九一年、オラクルは創業以来初め



て赤字を出しました。私がCFOとして入社したのは、そんな厳しい時期でした。我々は、効率性と有効性の二つに絞り込んで、あらゆる面で改善をはかりました。そのとき、財務の大変重要なパートナーとなったのがテクノロジーでした。効率性の高い効果的な組織になるには、優れた人材やよりよいプロセスが必要ですが、テクノロジーの有効活用も不可欠です。これはCFOにとって重要な認識だと思います。少なくともCFOは、テクノロジーがどの方向に動いていて、どうやってテクノロジーから最大の価値を生み出すかを知る必要があります。投資するだけではなく、どう活用するかが重要なのです。それには、CIOがよいパートナーでなければなりません。ビジネス戦略や会社全体の効率や有効性を高める上でも、CFOが適切にITを活用できるようにならなければなりません。

我々がテクノロジーの会社だから言っているわけではありません。実際、オラクルでは一〇年間でコストを三分の一に削減しました。財務の効率、効果を高めるには、ITの知識をアップすることが必要なのです。

澤田 日本企業がグローバル市場と向き合う中で、今後多くの重要な経営課題と経営判断が待ち受けているでしょう。そのとき求められるのが、まさに本日議論された「CFOの役割」に他なりません。本日は貴重なお話をありがとうございました。

※本稿は、二〇〇九年四月二四日開催の「エグゼクティブ・プログラム」の講演内容を編集部にてまとめたものです。