

◆Next CFO Societyとは

Next CFO Societyは、企業を取り巻く環境の高度化、複雑化に伴い、高まるCFOの重要性に対応していくため、次世代を担うCFO人材の輩出、育成と交流を目的としたコミュニティです。年4回、講師を招き、ディスカッションセッションを行っております。
尚、本会はトーマツCFOプログラムと日本CFO協会が共同で運営しております。

◆CFOプログラムとは

CFOプログラムは、日本経済を支える企業のCFOを支援し、CFO組織の能力向上に寄与することで、日本経済そのものの活性化を目指すトーマツグループによる包括的な取り組みです。信頼のおけるアドバイザー(the Trusted Advisor)として、さまざまな領域のプロフェッショナルが連携し、CFOが抱える課題の解決をサポート致します。さらに、企業や業界の枠を超えたCFOのネットワーキング、グローバル動向も含めた最新情報の提供を通じ、日本企業の競争力向上を目指します。

お問合せ先 CFOプログラムに関するお問合せ、ご相談はこちらまでお願いします。

メールアドレス：cfoprogram@tohatsu.co.jp

ホームページ：<http://www.tohatsu.com/jp/cfo>

◆日本CFO協会とは

日本CFO協会は、IGTA(国際財務協会連盟)、IAFEI(国際財務幹部協会連盟)に加盟が認められたわが国唯一の国際的財務教育機関で、経営・経理・財務分野で活躍するビジネスパーソンのスキル向上とキャリアアップを目的に様々な経営手法や経営技術に関する教育・サービスを提供することで、企業の財務パフォーマンスの向上を支援しています。

お問合せ先 日本CFO協会に関するお問合せ、ご相談はこちらまでお願いします。

メールアドレス：info@cfo.jp

ホームページ：www.cfo.jp

トーマツグループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそれらの関係会社(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング株式会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社および税理士法人トーマツを含む)の総称です。トーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各社がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約7,100名の専門家(公認会計士、税理士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はトーマツグループWebサイト(www.tohatsu.com)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザーサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150か国を超えるメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約200,000人におよぶ人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte(デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数を指します。デロイト トウシュ トーマツ リミテッドおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。その法的な構成についての詳細は www.tohatsu.com/deloitte/ をご覧ください。

Next CFO Society サマーキャンプ2013

—次世代ファイナンス組織に向けた変革の道—

Contents

1	はじめに
4	【特別講演】多角化経営とバリューマネジメント
7	【特別講演】経営改革とCFOの役割
10	【グループディスカッション】あるべきファイナンス組織のデザイン
12	サマーキャンプを振り返って

はじめに

日本企業の多くでは、CFOの役割は確立しているとはいえず、各社におけるCFO人材の育成は道半ばです。一方、企業を取り巻く環境はより高度化、複雑化し、CFOの重要性はさらに高まってきています。そのような時代に適応するCFO人材を確実に輩出していくためには、個社ごとの伝承のみではなく、企業や業界を超えたコミュニティでの伝承が必要です。

Next CFO Societyでは、そのような課題認識のもと、次世代を担うCFO人材の育成と交流を目的とし、年4回、CFOが直面する様々な課題について、各方面から講師を招き、ディスカッションセッションを行っています。

今回のサマーキャンプでは、テーマを「次世代ファイナンス組織に向けた変革の道」と置き、グローバルでの厳しい競争に挑む上で、ファイナンス組織はどのような役割を担うべきか、そのための改革の道筋を皆さんと議論しました。

第一部は、「Vision —変革の視点を持つ」。グローバル時代の中、CFOそしてファイナンス組織に求められる役割及び機能とは何か、講師をお招きし、次世代ファイナンス組織の姿についてインプットを得ました。

第二部は、「Design —変革の道筋を描く」。ワークショップ形式で、ファイナンス組織の将来あるべき姿とそれに向けた課題を整理し、グループに分かれ、それぞれの課題を共有の上、どのように取り組んでいくのか考えました。

プログラム内容

1日目 第1部 Vision ― 変革の視点を持つ

15:00 ～ 15:15	オリエンテーション
	主催者挨拶 日本 CFO 協会 専務理事 事務局長 谷口 宏 デロイト トーマツ コンサルティング株式会社 パートナー 日置 圭介
15:15 ～ 16:55	【特別講演】多角化経営とバリューマネジメント 旭化成株式会社 常任相談役 蛭田 史郎 氏
16:55 ～	休憩（15 分）
17:10 ～ 18:00	【プレ講義】 グローバル化時代の CFO ／ファイナンス組織の新たな役割 デロイト トーマツ コンサルティング株式会社 マネジャー 近藤 泰彦
18:00 ～	休憩・移動（30 分）
18:30 ～ 20:30	夕食会
	【特別講演】経営改革と CFO の役割 パナソニック株式会社 元代表取締役副社長 兼 CFO、 日本 CFO 協会 理事 川上 徹也 氏
20:30 ～	休憩・移動（30 分）
21:00 ～	懇親会

2日目 第2部 Design ― 変革の道筋を描く

8:30 ～ 8:50	2 日目の趣旨・内容説明
8:50 ～ 11:50	【グループディスカッション】 あるべきファイナンス組織のデザインング
	総評 パナソニック株式会社 元代表取締役副社長 兼 CFO、 日本 CFO 協会 理事 川上 徹也 氏 日本 CFO 協会 主任研究委員、公認会計士 石田 正 氏 首都大学東京大学院 教授 松田 千恵子 氏
11:50	閉会

講師紹介

蛭田 史郎 氏 旭化成株式会社 常任相談役

1964年4月旭化成工業株式会社（現：旭化成株式会社）入社。エンジニアリング樹脂工場長、レオナ工場長、エレクトロニクス事業部門長、経営戦略担当役員等を経て、2003年4月代表取締役社長に就任。7年間の社長在任期間に、旭化成グループの持株・分社化やグローバル展開を推進。
現在、旭化成株式会社常任相談役、株式会社日本経済新聞社社外監査役、オリンパス株式会社社外取締役、立命館大学大学院経営管理研究科客員教授などを務める。

川上 徹也 氏 パナソニック株式会社 元代表取締役副社長 兼 CFO、日本CFO協会 理事

1965年4月松下電器産業株式会社（現パナソニック株式会社）入社。2000年6月同社取締役常務、専務、副社長を経て2007年6月より同社松下経理大学（現パナソニック経理大学）学長に就任。2007年より日本CFO協会理事。2009年より日本証券業協会 自主規制会議委員、関西学院大学院客員教授を務める。
主な著書に、『女房役の心得-松下幸之助流 お金の「教科書」』（日本経済新聞出版社）がある。

参加企業一覧

旭化成株式会社	住友スリーエム株式会社
旭硝子株式会社	THK株式会社
味の素株式会社	株式会社ニコン
出光興産株式会社	株式会社ニチレイ
エーザイ株式会社	日東電工株式会社
株式会社エヌ・ティ・ティ・データ	日本ガイシ株式会社
オリックス株式会社	日本電気株式会社
カルビー株式会社	パナソニック株式会社
KDDI株式会社	株式会社バンダイナムコホールディングス
シスメックス株式会社	バンダー化学株式会社
株式会社資生堂	日立建機株式会社
昭和シェル石油株式会社	富士通株式会社
信越化学工業株式会社	古河電気工業株式会社
新日鐵住金株式会社	三菱商事株式会社
住友重機械工業株式会社	横河電機株式会社

企業名は50音順です。

多角化経営とバリューマネジメント

旭化成株式会社 常任相談役 蛭田 史郎 氏

旭化成グループは1922年に旭絹織株式会社として創業、1950年代以降、積極的に事業の多角化を図り、化学、繊維、住宅・建材、エレクトロニクス、医薬などを手掛ける日本でトップクラスの総合化学メーカーとなりました。エレクトロニクス事業部門長、CFOを歴任後、代表取締役社長に就任し、不採算事業からの撤退、グローバル化の加速など“蛭田改革”と呼ばれる施策を展開した蛭田史郎氏に、CFOやリーダーが果たすべき役割についてお聞きしました。

CFOの3つの役割

私はCFOには3つの役割があると考えています。最も重要なのは、CEOと一体となって事業環境の変化を読み、企業経営の大きな方向性を協議しながら経営にあたることです。経営の最重要事項は、短期・長期の資金計画であり、事業計画に基づいて将来像を描き、キャッシュがどう動くか見極めることです。そのために、自社の事業ポテンシャルと将来の事業環境変化を見極めることが重要です。第2は、自社の資金の効率活用。財務と経理に組織が分かれている場合、資金調達と資金利用の効率性の判断が分断されていることがあります。「株が発行しやすい」という理由で、公募増資をする企業がありますが、株主の期待収益率を考えると、公募増資は銀行借入よりも金利が高くなります。利用のバランスを見極めて資金調達をすることがCFOの役割です。第3は、事業環境、金融情勢、当該企業の資本政策に合致した経営管理指標の採用を働きかけること。多くの企業がROIを投資判断の基準にしていますが、それが、経営判断の指標として本当に意味を持つのか問い直す視点が必要でCFOには必要です。

現在の経営環境認識

超円高/高い法人税率/製造業の派遣禁止などの労働規制/環境対策費/割高な電気料金/貿易自由化の遅れを指して、「日本企業は六重苦



を負っている」「海外企業と比べて不利な立場にある」と指摘する声があります。では、この六重苦を取り除けば、不況から立ち直れるのでしょうか。新興国の成長が継続するとすれば、先進国の類似産業は敗北せざるを得ません。先進国が取り組むべきは、従来型のものに変わる新産業を創出することですが、日本はこれできていません。かつて後進国だった日本は欧米先進国の技術を学び、それをベースに独自技術を積み重ねて高度成長を遂げました。韓国、台湾、香港、シンガポールなどのNIES（新興工業経済地域）が後に続き、現在は中国を中心としたBRICS諸国が存在感を強めています。この間、米国は軽工業から重化学工業、高度精密工業、エレクトロニクス、金融と主力産業を高度化させ、持続的な成長を実現してきました。リーマン・ショックで金融資本主義に限界も見えましたが、新産業を成長の柱に据えて産業構造の転換を図るのが米国流です。一方、日本がとった政策は、新産業へのシフトではなく、従来型産業の保護と公共投資による雇用維持でした。土建業の雇用を守るために公共投資をした日本と、金融などの第3次産業が従来型産業の雇用を吸収した米国。この違いが、日米の競争力格差を生んだのではないのでしょうか。

成長への方策

では、これから日本企業はどうするべきか。

既得権益をゼロベースで見直して、現在の経営環境を理解した上で、競争力のある産業を創出し、その中で、各企業が世界でナンバーワンを狙える事業を見極めていくべきだと考えます。税率や規制など、言い訳はいくらでも探せますが、「そういうことじゃないんだ」という視点が経営者には必要であり、CFOもそれを支える役割を果たさなければなりません。冒頭でROIの問題に触れましたが、ROIは銀行から金を借りていた間接金融主体の時代の指標です。どんどん事業を拡張しても失敗することがない高度成長期に、銀行融資をつぎ込んで、どれだけ事業収益を上げられるかを計るものでした。ところが、工場を建設しても儲かるかどうかわからない今の時代は、初期投資をミニマムに抑えるより、事業環境の変化に合わせて変えていくことが重要です。そもそも、数値にばかり頼るのではなく、経営環境、事業競争力などバックグラウンドを見極めて経営判断をすべきなのです。高度成長期、欧米先進国へのキャッチアップの時代に有効だったROIは、絶えず環境が変化する現代において最適指標とは言えません。将来の環境変化を含めた採算性を判断するため、私は指標としてキャッシュフローを採用しました。ROIは机上で作れる数字ですが、キャッシュフローは作れません。

旭化成での改革

旭化成グループの大まかな売上高構成比は、ケミカル・繊維で全体の半分、住宅3割、医薬品・医療、建材などその他が2割です。私が社長に就任する直前の2002年までは、売上高1兆2000億円に対して最終利益は200億円に届くかどうかの水準でした。疑問に思い、過去40年くらい遡ってみると、ほぼ日本のGDP並みにしか利益が伸びていないことがわかりました。利益率を伸ばすには、日本の経済成長率に縛られないエリアで事業の拡大を図るとともに、事業の高度化が

必要だと考えました。

大きな方向性を決めて、最初に取り組んだのは、赤字事業の整理です。「かつて何百億円も稼いだ」「新しい部門が利益を上げているのは、我々のお陰だ」と主張する事業がいくつかありましたが、私はそうした発想を許さず、分社化して各事業会社をキャッシュフローで管理することにしました。従来、事業については単年度のキャッシュフローを見ていましたが、分社化後はもう少しロングレンジで見ることとし、予め決められたキャッシュフローの枠内であれば、自分たちで個別決定していいというルールにしました。

一方、2年間で黒字化できなければ再建計画を提出して、その後1年以内に改善できなければ、分社の社長を交代させるルールを敷きました。幸い2年で全ての事業会社が黒字化したので、社長交代の必要はありませんでしたが…。

旭化成は、様々な事業を手掛けていますが、従来は全て、ケミカルの判断基準で経営を行っていました。医薬品は10-15年先を見据えて研究開発投資をする必要がある一方で、製造原価は10%以下なので、設備投資が多少ぶれても経営に大きなインパクトはありません。住宅事業の設備投資は展示場程度で、むしろ、デザインとセールスマン、つまり人への投資が重要になります。こうした事業に、大型設備投資が必要なケミカルと同じように設備投資を7年の定率法で減価償却するルールを当てはめても意味がありません。それぞれの事業に相応しい判断基準に切り替えていきました。

その結果、全事業が2年で黒字化し、売上高も1兆7000億円、最終利益は600億円前後まで拡大しました。しかもグローバルで1位、2位の事業が半分近くを占めるようになった。従来は年間150億円のマイナスだったキャッシュフローを、300億円のキャッシュインに転換することができ、新たなM&Aに打って

出る自己資金の余裕も生まれました。

組織のリーダーの役割とは

企業経営者に限らず、組織のリーダーは、常に固定概念を打破し、自立心を持つことが大事だと考えます。その上で、変化を予測し、対応策を立案し、組織の活性化を図る。それがリーダーの重要な役割です。

環境変化に対して、対症療法ではなく、大局的な視点を持ち、歴史的な変化を予測するこ

と。変革をするリーダーは、「いかなる環境にあっても発展を実現する使命感」、「このままでは実現できないという危機感」を持ち、事業を通じて社会に貢献する組織文化を創ることが大事だと思います。

皆さんには、歴史的視点で見て、多面的かつ根本的に考え、変革に挑戦して頂きたい。CFOは数値の背景にあるものをきちんと認識し、対案を示して実行させるようにしてほしいと願っています。

講演後のQ&Aセッションから

CFOのキャリアパスについて

Q CFOやCEOになった時、見える景色は変わったか。CFOになる人のキャリア形成をどう考えるか。

蛭田氏：私の場合は、CEOになった時より、CFOになった時に見える景色が変わった。

日本はCFOに対する評価が残念ながらあまり高くない。先ほどの講演のCFOの2番目の役割(効率的な資金調達と活用)はよくできている人がいるが、1番目(CEOと一体となり事業環境の変化を読み経営にあたる)と3番目(資本政策に合った経営管理指標がとられるようにする)ができている人は少ないように感じる。

CEOは本来、CFOと二人三脚で経営にあたらなければいけない。資金がショートしたら会社は終わりだから。CFOを経てCEOになる経営者は強いが、日本の場合は、そのルートはまだ少数派だ。

CFOのキャリアパスについて言うと、ある年齢以降は一度は事業部門を経験して、その後にCFOに選ばれるほうが良いと思う。

私がエレクトロニクス事業の部門長だった時に会社がEVAを導入した。しかし、EVAは事業の評価には使えるが、実際の経営にはほとんど使えない。そこで、「会社全体が事業評価にEVAを使うのはいいが、エレクトロニクス部門はキャッシュフローで管理する」と言った。全社的にキャッシュフローで見ると、主流派の

部門はキャッシュアウトであると気づいた。この企業文化がおかしいということは、CFOになる前から思っていた。それは事業部門にいたからわかったことである。

経営管理指標をどう浸透させるか

Q キャッシュフローで経営を管理することが、ビジネスの前線の人には難しいように感じるが、どうやって全社的に浸透させたのか。

蛭田氏：キャッシュフローを企業文化として定着させるのは難しく、簡単にはいかない。私は自分たちの経営判断でキャッシュを増やしているのか減らしているのか、それを常に認識させるようにした。

それでもなかなか理解を得られず、「あんな事できるはずがない」という陰口も聞こえてきた。キャッシュフローの研修会に参加すると、とたんにキャッシュフローだと言い出す人もいたが、事業提案書を見ると考え方がROIのままということもあった。私自身がそれぞれの事業の実態をよく知らない指摘できないから、労力はかかるが徹底して調べた上で問題点を指摘した。それを行わないと、キャッシュフローは定着しない。時間がかかるが、放っておくとすぐ元に戻ってしまうので、継続的な努力が必要だと思う。

特別講演

経営改革とCFOの役割

パナソニック株式会社 元代表取締役副社長 兼 CFO、日本CFO協会 理事 川上 徹也 氏

2000年代初頭、パナソニックは中村邦夫社長(当時)の指揮のもと、「破壊と創造」をスローガンに掲げた構造改革に取り組んだ。この一大改革をCFOとして支え、関連事業の売却や総資産圧縮といったバランスシート改革を進めた川上氏より、改革にまつわる人間ドラマを含めながら、「女房役」であるCFOが果たすべき役割について語っていただきました。



企業はなぜ衰退するのか

企業の衰退とは、単に売上が落ちるというような表面的なことではなくて、組織を形成している人間集団の本性からくるものです。4つのキーワードで説明すると、1つは「我々は良いものをつくっている。買わない消費者のほうがおかしい」といった“傲慢”。2つ目は担当事業がたとえ業界4番手であっても「我々は世界のトップメーカーだ」という“思い込みからくる自己満足”。3つ目は結論なき会議や委員会の増殖といった“内部議論”。そして4つ目が改革の必要性はわかっているも行動しない、“摩擦を恐れる”心理です。ピーター・ドラッカーは「企業の中で最大のコストは時間だ」と言いましたが、皆さんの会社でも会議やプロジェクトがやたらと増える時は、危ない兆候だと思ったほうが良いです。パナソニックで間接部門の全社員、約10万人を対象に2カ月に渡って、1日30分単位で業務内容を集計したことがあります。ある営業本部では、お客様に接する時間がたった2割で、残りの8割は内部議論に費やしていました。組織が大きくなり複雑になるにつれ、企画調整業務が膨らみ、個人も調整、事前レポート、決裁をうまく取るための根回しやプレゼンのための手の込んだパワーポイント作りなど、何の利益も生まないことを仕事と思い始めるようになるのです。ドラッカーは「利益はお客様からしか生まれない」とも言っていますが、仕事の本質がまったくす

り替わっている状況でした。

本社主催の会議を1年間網羅して検証してみましたが、本社の各職能が事業部長を集めて説明したりする内容が多く、まるで本社のためにある会議ばかり。そこで強制的に3分の1に削りましたが、3カ月もすると、またじわじわと会議が増えてくる。間接部門はそういう宿命にあるようです。その後も、繰り返し「会議を削る」努力を続けました。

いずれにしろ、2000年当時のパナソニックには企業が衰退する4つの理由がすべて当てはまっていました。20世紀の成功体験が、激変する環境への適応を阻害し、グローバル競争の時代に残されていったというのが実態でした。

聖域なき改革の実行

改革を始めるに当たっては、「経営理念以外は聖域を設けない」「すべて破壊する」と社長が宣言しました。最初に着手したのが、当社にとって聖域であった家電流通・雇用改革。“破壊”の一方で、セル生産を中心とするものづくり改革やV商品作り等の“創造”に同時並行で取り組みました。

翌年には「グループ事業再編」という“破壊”と、「事業ドメイン別体制の構築」という“創造”、さらに次の年は拠点統廃合とキャッシュフロー経営への移行といったように矢継ぎ早に改革を進めました。

社長は、幹部と日頃からよく話した上で、それぞれの長所や短所を見極めて、「このテー

マはあなたがやってくれ」とエンパワーメント(権限委譲)しながら改革を進めました。もう1度この改革を今言われても、10年かかって出来ないかもしれません。ターゲットを設定し、中間報告の時期や最終期限を示して、「やり方はあなたに任せる」というふうに進めていきました。時間がないので改革の中身については詳しく申し上げられませんが、とにかく全面的に手当たりしだいにやった改革でした。

私が最も苦労したのはもう一つの改革。それは年金債務積み立て不足の解消、グループの金融会社や不動産会社、あるいはかつて買収し売却した米映画会社の100%売却、1兆円の総資産圧縮といったバランスシート改革です。

例えば、グループの不動産会社では債務がずいぶん膨らんでいた。詳しく調べたら多額の銀行借入があることが判明したのです。当時は、ちょうど時価会計が導入された頃で、銀行からは「借入金返済してほしい」という催促が来始めました。しかし、その会社が「はい、そうですか」とすぐに返せる金額ではありませんでしたし、パナソニックが全面的に肩代わりする筋合いのものでもなかったのです。

腹を据えて提案しないと説得できない

銀行側としては、何年かかってもいいから最後はパナソニックがきちんと面倒を見てほしいと主張する。私の立場にすれば、銀行にも貸付け責任があり、担保もとっているはずと、話はまったくの平行線です。

当時は、マスコミにもずいぶん騒がれ、新聞記者が夜討ち朝駆けで自宅までやってくる。家に入ろうとすると、どっと寄ってきて囲まれる。ちょっとでもしゃべると前後の文脈なしでとんでもない記事となって、翌日の新聞に載る。仕方がないので、家に帰るときにはずいぶん手前でクルマを降りて、裏口にそっと近づいて電話をし、家内にはしごを下ろしてもらって、庭に飛びおりて家に入る。朝刊

の締め切り時間の夜中まで新聞記者は待ち構えているんです。眠れぬ日々が2年位続き、睡眠薬のお世話になりました。

そんな頃、ある銀行マンに出会いました。非常に優秀な方でいずれは頭取候補と言われるほどの人でした。スポーツマンで非常にさわやかな性格。すぐに信頼のおける人だということがわかったので、それまで抱えてきた課題を全て打ちあげました。融資を引き上げたい銀行と借金の肩代わりはできない企業とは完全に対立する立場です。そのような相手に私は内情を全部吐露したわけですが、彼はじっと聞いてくれて、私と1対1で交渉したあとに会社に持ち帰り、トップに相談の上で話し合う。そんなことを何度も繰り返しました。

弁護士や公認会計士の方などから助けとなる情報をいただきました。社内では、そういう情報は得られなかったでしょう。皆さんも今のうちに社外にいろいろな人脈を築いておいたほうがいい。将来、そうした縁は皆さんを必ず支えてくれることでしょう。いずれにしろ、弁護士と会計士の話を聞いて、私は腹を据えました。それで社長に向かって、「こうしましょう」と提案を持っていった。すると、社長も「わかった」と頷いたんですね。やはり「女房役」というのは、「社長、どうしましょうか」と聞いているようではだめで、腹をくくって自分の提案を持っていかなければならない。そうしないと、相手を説得できない。信頼をおける人物が交渉窓口になってくれるなど、私にとっては好運も重なって、この案件も解決しバランスシート改革を1つずつやり遂げることができました。

CFOに求められるもの

思い出話を交えながら、経営改革についてお話ししましたが、もう一つのテーマであるCFOの役割について最後に簡単に申し上げれば、それは4つあると思います。

ひとつは、トップに対し経営戦略の補佐と提

言をする、そしてガバナンスを意識すること。2つ目は外部の投資家に対してアカウンタビリティ(説明責任)を果たす役割。IR(株主向け広報)のストーリーを作って、投資家や資本市場と共通のメジャーで対話ができることが非常に大事です。

3つ目は事業部の情報を正確に把握すること。

CFOと事業部のトップとは何かとやり合う場面もありますが、各事業部にも経理の責任者がいる。経理同士は本音で語り合い、正しい情報伝達と事業評価を行うのもCFOの重要な役割です。

そして4つ目は、経理・財務部門の人材育成と効率化を継続することです。

講演後のQ&Aセッションから

バランスシート経営について

Q 私会社では2011年度からP/L(損益計算書)中心からB/S(貸借対照表)中心のマネジメントを取り入れたが、定着しない。パナソニックでもバランスシート経営を定着させるためにいろいろ苦労されたと思うが、どのように定着させたのか。

川上氏：定着させたのは先輩たちであり、創業者の松下幸之助自身でもある。1年や2年ではなかなか定着するものではない。ただ、B/S中心のマネジメントをすると、売上、利益のみならず会社財産を毀損しないということが出てくる。それはとても重要なことで時間をかけてでもやる価値は十分にある。

時間の作り方、気持ちの切り替え方

Q 日常の仕事が忙しい中で、社外のいろいろな人と会ったり、時間の使い方をどう工夫しているか。また、悩んだとき、気持ちの切り替えはどうしているのか。

川上氏：今日の講演では笑い話のように話したが、CFO時代は体も心も家庭もすべて犠牲にしてきた。

私はもともと仕事は非常に楽しいと思ってやってきたし、経理の仕事も好きだったけれども、役員になってからは一度も楽しいと思ったことはない。

CFOになったばかりの頃は、全社を動かすには

力量不足だった。だれでもそうだと思う。だから、CEOのバックアップがあって初めて全社を動かせるのだと思う。

また、会社生活の中で最も大切なものは対話。だが、会社の中でそれができない場合は、家内に話した。いろいろと言いながらも自分のミッションの大切さを改めて意識することができる。こういったエネルギーの源泉は家庭など社外にあると思う。理解してくれる対話相手やパートナーを皆さんも大切にしたいほうがいい。好きなことに没頭するのも気分転換には必要。

後任の人選と育成について

Q CFOとしての自分の後任を選んだ時のポイントは？

川上氏：一人の人間が一人で自分の後任を選ぶのは、コーポレートガバナンス上問題がある。何人かの候補を意識して選んで育てることが大切だ。

その人の持っている長所・短所がその時代に合っているかどうかをよく見極めること。改革を断行しなくてはならない時に、調整型の人材を選んでもうまくいかないだろう。人材育成は環境づくりも大事だが、その人自身が逃げないで仕事に向かい合っていくことが大切。そうした経験を積んでおけば、次に大変なことが起こった時、腹を据えて事に当たることができる。

あるべきファイナンス組織のデザイン

2日目は、今回のサマーキャンプのテーマである「次世代ファイナンス組織に向けた変革の道」について、6グループに分かれてディスカッションしました。参加者には自社のファイナンス機能について、会計/財務/税務/事業計画の領域ごとに、ポリシー、プロセス、システム、情報、組織、人材の6つの観点で現状を評価して頂きました。デロイト トーマツ コンサルティング株式会社 マネジャーの近藤泰彦より、「あるべき姿」を検討する上でのインプットとして、ファイナンス組織の役割やグローバルカンパニーの事例を紹介。各グループでは、参加者同士が自社の取り組みを紹介しあいながら、先進事例も参考にして、目指すべき組織や、今後の課題について活発に意見交換しました。

最後に、講師・コメンテーターの方々から2日間のサマーキャンプを総括して頂きました。



1 グループディスカッション 次世代のファイナンス組織はどうあるべきか

- 会計業務やシステムが企業グループ全体で標準化・統一化されていること。一元的に情報を管理し、問題の所在やその原因を把握することで、事業部門と手を携え、改善のアクションに繋げることができるファイナンス組織であるべき。
- ファイナンス組織は全体的に「攻め」と「守り」の両面を担うが、これからは攻めを重視すべき。財務については資金調達コストをいかに下げるか、税務では実効税率をいかに上げるかなど、企業収益に直結する部分を強化すべきだと思う。
- 一般的な日本企業のファイナンス組織は財務・経理の数字を扱う組織であり、経営管理領域が経営企画など別組織となっている。CFOが率いる組織は財務・経理だけでなく、経営管理領域を幅広く取り込んで一体となった組織であるべき。そうあることで、社長のブレーンとして経営に携わるCFOを支えることができる。
- 海外子会社へのグループファイナンス（融資）に際しては、貸し手として各社の事業計画の精査が必要で、事業に対する深い理解が不可欠だ。一方で、税務や財務はスペシャリストがいないと様々な面で不利となる。事業を理解している人、財務・経理のスペシャリスト人材がバランスよく揃っている組織を作っていくべきだ。
- 企業ごとにグローバル化や多角化の進展度合は異なり、経営方針や事業環境は時代とともに変化する。「あるべき姿」を固定的に考えるのではなく、環境に合わせて、柔軟に、最適解を探すことが大事だと思う。
- ファイナンス組織は事業部門やCEOのビジネスパートナーになるべきであり、事業部門と一緒に経営するマインドを持つことが必要。

2 グループディスカッション あるべき姿に向けた課題は何か

- 国内グループ会社のコントロールは概ねできているが、海外をどうするかが課題。海外の子会社でも会社単位で管理しており、ファイナンスや人事など機能で見た横串での連携が弱い。システムの体系が統一されていない。SAPなどを使い、勘定系とシステムを統一して、世界中どこでも同じデータをタイムリーに見られるシステムが必要。
- 将来のCFOとして様々な領域で経験を積んだ人材を育成していくべき。「経理・財務」「事業部門の管理会計」「関係会社の経理責任者」をそれぞれ3-4年ずつ経験するローテーションを組むのも一つの方法ではないか。
- 日々のデータをトレースして事業執行をサポートする一方、金融機関、商社など外部から収集した為替、金利、競合相手の動向などのマーケット情報も提供できるようにする。オフィシャルなデータ以外に、社内のおフラインの情報をどれだけ集めて、CEOや事業部門長にインプットできるかも大事。
- 日本の経理・財務組織はオペレーションが中心。事業部門のビジネスパートナーとなる
- 国内グループ会社のコントロールは概ねできているが、海外をどうするかが課題。海外の子会社でも会社単位で管理しており、ファイナンスや人事など機能で見た横串での連携が弱い。システムの体系が統一されていない。SAPなどを使い、勘定系とシステムを統一して、世界中どこでも同じデータをタイムリーに見られるシステムが必要。
- 将来のCFOとして様々な領域で経験を積んだ人材を育成していくべき。「経理・財務」「事業部門の管理会計」「関係会社の経理責任者」をそれぞれ3-4年ずつ経験するローテーションを組むのも一つの方法ではないか。
- 日々のデータをトレースして事業執行をサポートする一方、金融機関、商社など外部から収集した為替、金利、競合相手の動向などのマーケット情報も提供できるようにする。オフィシャルなデータ以外に、社内のおフラインの情報をどれだけ集めて、CEOや事業部門長にインプットできるかも大事。

総評 講師・コメンテーターから

- 「できない理由」を並べるのではなく、阻害要因をいかにつづいて実現させるかというアプローチで仕事に取り組む姿勢が必要。上司や経営者にお伺いを立てるのではなく、選択肢を示し、指示を出さざるを得ない状況を作るべきだ。今後、日本企業にとって海外展開は不可欠で、オフショアでのM&Aも増えているが、うまく融合できている事例は非常に少ない。専門家として、皆さんに検討してほしい。（蛭田史郎氏）
- 攻めの経理・財務部門を作してほしい。機能別領域では税務に関する関心が高いようだが、組織として国際税務戦略を強化すべきだと思う。日本人が海外駐在するのはコスト高なため、海外の優秀なローカルスタッフをCFO組織の中に取り込んでいくことを考えるべき。（石田正氏）
- 何かを変えた時のコストと変えない時の機会費用を考えてほしい。組織ではなく、機能について考えてほしい。財務・経理・経営企画などの組織にこだわると、これからの本社に必要な機能が見えなくなる。自ら問いを立ててほしい。与えられた課題を解決するだけでは、プロアクティブな人材にはならない。この3点を常に心掛けてもらいたい。（松田千恵子氏）

サマーキャンプを振り返って

参加者の声

蛭田氏の講演を聞いて

- CFO、CEOとしての経験を踏まえたお話には重みがありました。特に、「過去の実績など歴史を参考にし、幅広い見識で物事を分析する」考え方は、今後、実践していきたいと思います。また、「若いうちは専門家、ある段階から事業家になる必要がある」とのコメントは、今後の人材育成を考える上での指針としたいです。
「自分に対する責任」「何が大切か」「嘘はつかない」という決断に際して重要な3つのポイントにも非常に感銘を受けました。
- 特に印象に残ったのは「経営」と「管理」の違いです。今の自分が管理しか出来ていないことが認識でき、視座をあげていく必要性を感じました。
- 「キャッシュフロー経営」を目標に掲げながら、具体的な展開が描けずに苦労している企業が多いのが実情だと思います。そうした中で、「キャッシュ」を最重要の管理指標に据えて分社化を推進し、意識改革を進めたエピソードは、強いリーダーシップとブレない信念がいかに重要かを改めて認識する契機となりました。

川上氏の講演を聞いて

- 構造改革時のエピソードにリアリティがあり、相当の覚悟と役職に対する責任の重さを感じました。CFOを支え、CFO機能の一翼を担う我々管理職こそ、CFOと一体となって経営について考える必要があると理解しました。

- 「企業にとって最大のコストは利益につながらない時間」「改革のために行動しているか」等の考え方が非常に役立ちました。「どこまで腹が据わっているか」「中期的なIR戦略で投資家や市場との対話が必要」といった言葉は、今後、業務を進めていく中で指針としたいと思います。また、質問に対して、真摯に対応される姿にも感銘を受けました。
- 「困難から逃げるな。逃げたら、いつまでもたっても、逃げ続けることになる」との言葉が頭に残りました。困難や嫌な現実から逃避しないよう、強い心を持続けなければならないと思いました。

全体を振り返って

- 財務経理部門に所属していると、社内で横のつながりを構築することが難しいと感じます。そのため、いわゆる正論と思われる書物や解説書を基に推論を働かせ、各種の手続きや行動様式の方針を判断せざるを得なかったため、このようなネットワークの場が得られたことは、貴重で有意義でした。
- これまで社内/外で受講した階層別研修は、現在の自分が属する階層の「あるべき像」について考えるものでした。今回のサマーキャンプは「1レイヤー上の立場に向けての気づき」を与えてくれる内容で、大変新鮮でした。

参加者の関心の高いテーマ

参加者に、今後Next CFO Societyで取り上げてほしいテーマについて聞いたところ、「グローバル化対応」「経営管理」「人材育成」といった声が多く寄せられました。

各社のCFO組織は、外部環境の変化に合わせた対応を求められおり、今回のサマーキャンプを通じて、参加者はそれぞれの思いを強くしたようです。

今後取り上げて欲しいテーマ

(サマーキャンプ参加者30名中、27名より回答。下記選択肢より複数回答。)

(数字は回答数)

