

アビタス通信

A b i t u s P r e s s

vol. 25

August 2012

Abitus

Globalization

グローバル人材に求められる3つのポイント 海外駐在経験から得たことを振り返って

元日本電気株式会社
財務部長
大田 研一氏



Know-howではなくKnow-whoが重要

——NECで12年間にわたる米国勤務を経験されていますが、そこから得られたもの、グローバル人材の条件は何でしょうか？

大田 私は3つ挙げたいと思います。①ネットワークを築く、②意思決定できる、③M&Aによって獲得した人材を上手に活かす——この3点が、グローバル時代と言われるいま、非常に大事になってきていると思います。

——1つ目のネットワークの重要性とは？

大田 私は、さまざまな仕事を経験してきましたが、それらは、NY駐在時代に築いた、ネットワークの中から生まれてきています。公認会計士や弁護士なども巻き込んで、日本人の異業種交流会を立ち上げ、月に1度講師を招いて勉強会を行っていました。この会は、日本に戻ってからも続いています。日本では、会社を代表しているという部分があって、なかなか気楽に話せませんが、海外では皆同じ苦労をしているという仲間意識があって、お互いに助け合い、サポートし合います。駐在員同士知り合うきっかけがあって、自分から積極的に行動すれば、自主的な異業種のつながりが持てます。

——現地の人との人脈づくりはどうでしょうか？

大田 業種による横のつながりですね。専門分野については、日本人という枠を超えて付き合う機会をつくらなければなりません。たとえば私の専門は財務ですが、アメリカ企業の財務の人と知り合うために、コンベンションやカンファレンスに積極的に参加しました。こうした場を利用することで、専門分野の強化につながります。

私は、キャッシュマネジメントやリースなどのコンベンションにかなり出掛け、そこで何人かのアメリカの友人ができました。こうした機会を日本人は垣根が高いと感じて避けがちですが、アメリカのコンベンション

は、スタート前日に、ゴルフを楽しむなど交流の工夫がされています。そこで、一緒に回った私以外の3名がアメリカ人であれば、最低3人と知り合えます。彼らが、食事のとき声をかけてくれれば、彼らの仲間とも知り合えます。2年、3年と海外駐在している間、毎年、参加していくとどんどん顔見知りが増えていきます。

「Know-howではなくKnow-whoが重要」と、最近よく言われます。知識は人から借りることができますが、人材や信頼・信用は簡単にはつくれません。だから、大きな価値があるのです。進むか引くかの意思決定をするとき、会社の顧問弁護士や会計士の意見だけでなく、友人関係にある専門家に友人としての意見をもらえることは極めて重要です。そうしたセカンドオピニオンを外部の新しいネットワークから得ることができる。つねに「本当なの？」「なぜなの？」と確認する視点を持たせられる場となります。

海外子会社で意思決定の経験を積む

——意思決定の経験ができるとは？

大田 大前研一さんは、日本企業に勤めるビジネスパーソンの35歳から50歳を「魔の15年」と呼んでいます。力はあるのに意思決定させてもらえない。最近では社長の

年齢が若返るにつれて、取締役、部長の年齢も若返ってきていますが、私の頃はまさに、その言葉のとおりでした。そこで感じたのは、「海外駐在や子会社への出向などでその問題を解決できるのではないか」ということでした。海外子会社への出向なども、小さな組織であれば経営に参加せざるを得ないし、部下は日本のように先読みした動きをしませんから明確な指示を出すために意思決定のスピードを上げざるを得ません。間違ったら修正していく。そうした立場に立って始めて、計画→実行→チェック→修正というマネジメントサイクルを回す経験ができます。そうした実践の中で、リスクのレベルなど感覚的にこれくらいならやっていいかと、最初の判断を経験することで意思決定できる経験を積めるわけです。

——小さな意思決定の経験なしで、いきなり本社で大きな意思決定をするのはある意味危険ですね。

大田 子会社での意思決定はある意味小さなリスクです。本社に比べて人数も少なく、その分野の責任者としての発言になりますから、自分がどう思うかが非常に重要になります。早いうちに、そうした限られたマネジメントの中で迅速な意思決定を実践していく。意思決定するには自分なりにロジックを組み立てて、そのロジックにそって判断していかなければなりません。それは、自分の責任で意思決定して初めて可能になります。意思決定の経験のない人は、責任をもって「自分はこう思う」と言うことはできません。小さな意思決定の経験を踏まわずして、重要な意思決定を行うのは非常に難しい。経験がないと、意思決定がロジックに基づいたものでなく感覚的になりがちです。30代で小さな意思決定を行えば間違いもあります。しかし、大きなダメージにはならず、間違っただけ理由がわかれば次で修正が可能です。

ビジネスに100%はない

——意思決定の経験で得られたものは？

大田 私は30歳過ぎにアメリカに出向し、いきなり30人の部下を持たされました。部下の人たちは、何もわからない人間がやってきたと思ったことでしょう。それが、私を奮起させたのだと思います。まともにはわかっていると思ってもらうために、どれだけスピーディに明確な意思決定が行えるか。経験を重ねるうちに100%パーフェクトな解はないことがわかりました。そして、「80%の確信があれば20%の間違いの可能性は無視して前に進める」が、私の考え方の基本になりました。意思決定した後に間違いを見つけて潰してゆけばいい。パーフェクトを求めていたのでは前に進めません。

——ビジネスに100%はない、と？

大田 はい。リスクのないところには利益もありません。とってよいリスクかどうかの判断が、ビジネスではとても大切です。20%の商品が80%の利益を上げているというパレートの法則は有名です。ビジネスのリスクをとっている20%が、実は80%の利益を生んでいるケースがほとんどです。リスクをとらない80%は売上としては大きいけれども利益は20%しか生みません。リスクをとりながらしっかりとリスクマネジメントしていくところに利益は生まれます。

ファイナンスが経営の基礎にある

——「財務を理解してもらいたい」と常々おっしゃっています。

大田 私は2000年3月期に経営再生のプロジェクトに尽力し、キャッシュフローと利益を財務リストラから生みだしました。過去の負の遺産を一掃して新しく成長するための時間稼ぎのための兵糧米をつくったつもりでした。それが、人によっては、「財務は都合よく使える」と思われたとしたら、我々の意図したことと異なりました。ものごとの意図や背景にあるロジックは本当にきちんと説明しなければ、みな都合のいいところだけを抜き出して利用されてしまう、というのが過去の経験の中で得た教訓です。私が財務をみんなに理解してもらいたいという強い思いは、そこからきています。

——日米で財務に対する理解の差はありますか？

大田 まったく違いますね。それが最大の問題だと感じ、メッセージを発し続けています。欧米はビジネススクールでコーポレートファイナンスを理解させられます。どんな職種の人でも、必ずベースに企業財務を学びます。ビジネススクールではファイナンスが最も重要な科目です。それがわからなければ、上場企業のトップになれません。日本の場合は、財務は資金係。足らず米を調達してくる、という色合いが強い。トップはアナリストから質問を受けますから、財務について勉強しますが、その他の分野の役員は必ずしも財務を理解していません。取締役は本来、株主のために企業価値を高める意思決定を行うのですから、なぜこの意思決定（投資、資金調達、配当）が企業価値を高めることに資するのかを説明していかなければなりません。ただ、儲かるだけでは不十分です。もっと儲かる他の選択肢があるのではないかと。そうしたことについて理解されていないケースがあります。ファイナンスが経営の基礎にあるという考え方が日本では浸透していません。

つ必要性」があります。環境が激変する中、会社もビジネスモデルを転換していかなければなりません、ビジネスパーソン1人ひとりも個人のビジネスモデルを変えていかなければなりません。私自身も、時代の流れと共に変化してきました。「自分はこうだ」と決めつけてしまうのはとても危険です。経験は貴重な財産です。しかし、それが役立たなくなる時代は必ず訪れます。そうであれば、積み上げてきた経験も大事にしながら、新しい経験をどうやって広げていくか。それを考えなければなりません。

いまの日本の雇用環境は高度成長期やバブル期に比べて厳しいものになっています。しかし、世界から見ればかなり恵まれています。今後、雇用もグローバルな競争にさらされる中、会社に寄りかかるような安定志向は一気に吹き飛んでしまうかもしれません。環境を嘆いても前には進みません。時代環境をもっとプラスに捉えてみてはどうでしょうか。競争が少なく自分の価値を認められやすいところはどこだろう、と。海外に出てみるのも選択肢の1つでしょう。また、アビタスさんの紹介などで、自分の価値を認めてくれて必要とされる職場を見つけることができれば、個人も会社もハッピーでしょう。日本にいるからというだけで、高い給料がもらえる時代ではなくなりつつあります。中国人や韓国人と競争しなければならないのですから。

だからこそ、自分に付加価値を付けて、自分のビジネスモデルを環境の変化と共に変えていける選択肢が見えていることが大切になります。私が個人のビジネスモデルを考え始めたそもそものは、大学受験に遡ります。2浪して3度目の受験のとき、「これでダメだったら美容師になろう」と考えたのです。予備校で常に3番以内に入っていた高校の先輩が、3回連続で不合格になるのを見て、普段の努力や才能だけではなくて、本番になると人間変わるんだなあと思いました。だったら、今回もしダメだったら3浪せず、美容師の道を歩もうと思ったのです。もちろん本気です。そう思った途端、肩の力が抜けて合格できました。誰もが順風満帆の人生を送っているわけはありません。私も紆余曲折を経ながらも支えられてここまでできました。スパイスの効いた人生もいいものだと思います(笑)。

The Life Is Not Written——運命などない

——自分の道は自分で切り拓く、と。

大田 私の好きな言葉に、“The Life Is Not Written. (運命などない)”という映画「アラビアのロレンス」の

主人公の言葉があります。砂嵐の中で帰ってこない部下を探しに行こうとすると、「神の思し召しである」と部下たちはロレンスを止めようとします。そのとき、彼が部下たちに発した言葉が、これです。最初から人生は決まっているのではなく、自分で決めるものだ、と。自分は探しに行って連れ戻してくる、と。この言葉を私はアメリカ駐在時代に、知り合った演劇プロデューサー出口最一^{まこと}さんから教わりました。彼も、個人のビジネスモデルを変え続けて成功を取めている1人です。もともと劇団四季で俳優をしていた出口さんは、このままでは駄目だと単身アメリカに飛び込み、路上パフォーマンスをしているブルーマンたちを見て、オフ・ブロードウェイショーを演出。以来、世界中でブームを巻き起こしました。

自分を変えるというとなしく思えるかもしれませんが、若い人ほどハードルは低い。失敗もあるかもしれませんが、自分の人生を決めるのは自分自身です。いまの時代、可能性も世界中に広がっています。

——最後に、グローバル人材教育を考える方にコメントをお願いします。

大田 人事担当者はその人の人生に責任を持たなければならないし、個人も自分の人生を豊かなものにしていくために自分の足で立っていかなければなりません。人事はその人をグローバルな人材に育てて、「よかった」と後から思ってもらえるという気持ちが必要だし、海外に行く人は新しい人生のページを開くための絶好の機会を与えられたと考えて自分を変える。ビジネスモデルですから、進化・変化しなければなりません。そこをお互いによく考えて、人事はグローバルな人材としてイメージできる人を選抜し、選抜された人は実は自分の人生を大きく成長させられる機会を与えられたとポジティブに捉えていただきたいと思います。自分で海外に行きたいと思っても選ばれないのが普通です。どんなに頑張っても会社員人生は60歳までです。それまでに、どれだけ変化して、キャリアを積んでいけるか。絶好のチャンスを活かして変化し、その変化した人材を会社もまた有効に活用していただきたいと思います。

日本にあっても同様です。ネットワークを築き、個人のビジネスモデルを考えて、新しいことをつねに取り入れられる人材になっていただきたい。アビタスさんと異業種の人と知り合ったり、新しい仕事にチャレンジする機会を得ることは、個人にとっても企業にとっても、貴重な選択肢の1つになると思います。

——本日はありがとうございました。

1) IFRS ベースの財務会計

IFRS をめぐる日本企業の状況は、強制適用を前提に動いていた頃とは様変わりしているとはいえ、IFRS ベースでの財務報告体制の整備および「財管一致」（または少なくとも「財管整合」といった課題は、グローバル連結経営管理体制の整備を急ぐ日本企業にとって、早急に取り組まなければならない課題であるのは間違いない。ただ金融庁の方針が定まらない中、任意適用に伴う税務上のメリットの放棄および財務報告コストのさらなる上昇を受け入れてまで IFRS 導入を積極的に推進しようという方針の企業はまだ少数であるのも確かである。

それでも、任意適用に向けた準備を進めるグローバル企業の中には経理・財務部門の基幹スタッフ全員を対象とした IFRS 学習を社費で行っている企業がある。学習方法としては、①アビタスが主催する IFRS 検定コースのカリキュラムに従って全ての会計基準を対象に体系的・網羅的に行う、②概念フレームワークに反映された IFRS の基本概念（中でも重要なのは資産負債アプローチ）を押さえた上で、認識・測定原則に関する基準書（※1）および表示・開示原則に関する基準書（※2）を対象として行う、あるいは③自社の属する業種にとって重要な基準書に対象を絞り込んで行う、などが挙げられる。業種・業態を問わず、最重要とされるテーマは収益認識で、これに有形固定資産、棚卸資産、財務諸表の表示、無形資産、資産の減損、リース、引当金、従業員給付といったトピックスが続くのが一般的である。

2) トレジャリー

これまで筆者は意識して「経理・財務」という用語を使ってきたが、「財務」に相当する機能が、トレジャリー (treasury) である。一般に、財務に相当する英語には finance があるが、「広義の財務」が finance で、「狭義の財務」が treasury と考えればわかりやすいかもしれない。なお、トレジャリーを「資金管理」(cash management) と同義ととらえる向きもあるが、これは今日のトレジャリー部門の役割を考えたとき、正しい理解とはいえない。例えば、英国のコーポレート・トレジャラー協会

(Association of Corporate Treasurers, ACT) は、以下の5つをトレジャラーの業務領域としている。

- キャッシュ／流動性マネジメント
- 財務マネジメント
- 資本市場と資金調達
- リスクマネジメント
- トレジャリー・オペレーションと統制

トレジャリーがいま経理・財務研修で注目される理由は、日本企業のグローバル化と無縁ではない。日本企業、特に原価計算に膨大な工数をかけているメーカーでは、圧倒的多数が「経理」スタッフであり、「財務」スタッフは少数派である。ところが「消費地」となった新興国の現地法人の売上急増に伴い、トレジャリー業務がボリュームと複雑性においてローカルスタッフに任せられるレベルを超えつつある企業が急増している。かといって本社のトレジャリー部門は海外現法に人を出せるほどの規模でないため、この結果、「経理屋」が海外現法に出向し、経理と財務の両方を統括することになる。工場で原価計算しか経験したことのない者が、いきなり海外でトレジャリーを担当するといった話も、あり得ない話ではないのである。

「経理」人材へのトレジャリー研修ニーズが顕在化している背景にはこうした現実がある。上記で示したトレジャリー業務5つのうち、トレジャリー研修メニューとして採用されるのはやはり中核的業務であるキャッシュ／流動性マネジメント、つまり資金管理と運転資本(特に債権)管理となる。またこれらの業務をリスクマネジメントという視点から理解させる研修アプローチがとられることが多い。資金管理および債権管理の具体的な研修トピック例は以下の通り。

(1) 資金管理

- 資金管理における重要概念 (キャッシュコンバージョンサイクル (CCC) / バリュースイフ / アベイラビリティ / ファイナリティ / フロート等)
- 現預金残高の最適化に向けた考慮点
- 資金の過不足への対応 (オーバーナイト取引、CMS を通じたキャッシュプーリング等)

※1 認識・測定原則に関する基準書は、以下の8つを想定。

- 1) IAS 第18号「収益」
- 2) IAS 第11号「工事契約」
- 3) IAS 第2号「棚卸資産」
- 4) IAS 第16号「有形固定資産」
- 5) IAS 第23号「借入費用」
- 6) IAS 第38号「無形資産」
- 7) IAS 第36号「資産の減損」
- 8) IAS 第37号「引当金、偶発負債及び偶発資産」

※2 表示・原則に関する基準書は、以下の8つを想定。

- 1) IAS 第1号「財務諸表の表示」
- 2) IAS 第7号「キャッシュ・フロー計算書」
- 3) IAS 第8号「会計方針、会計上の見積りの変更及び誤謬」
- 4) IFRS 第5号「売却目的で保有する非流動資産及び非継続事業」
- 5) IAS 第33号「1株当たり利益」
- 6) IAS 第10号「後発事実」
- 7) IAS 第24号「関連当事者についての開示」
- 8) IAS 第34号「中間財務報告」

公開講座・イベントスケジュール

下記以外にも各種講座・イベントを開催しています。最新の情報はアビタスWebサイトをご覧ください。

8/19(日)	講座	CUC高度専門職スキル養成講座【1日目】 千葉商科大学（CUC）会計専門職大学院の教授をお招きしての講座です。 資格維持のための継続教育としてもご活用いただけます。
10:00～12:00		「リスクアプローチによる戦略策定～最先端のリスク管理実務」(西山昇 客員教授)
13:00～15:00		「国際租税の考え方と実状」(田口和夫 客員教授)
■会場：アビタス新宿本校 ■参加費：各回 4,200 円※各回単独受講可 ■お問合せ：cpe-faq@abitus.co.jp		
8/26(日)	講座	CUC高度専門職スキル養成講座【2日目】
10:00～15:00		「人を動かす財務分析」(柴山政行 客員教授)
■会場：アビタス新宿本校 ■参加費：8,400 円 ■お問合せ：cpe-faq@abitus.co.jp		

会計知識の世界標準を日本語で! 第12回 IFRS検定試験(9/23実施)申込受付中

PARTNER IN
LEARNING



IFRS検定は、ICAEW(イングランド・ウェールズ勅許会計士協会)が実施するIFRS Certificateの日本語試験。
IFRS知識の客観的証明ツールとして世界各国で活用されており、国際的な認知度の高い試験です。

- 自分のIFRS知識がどの程度通用するか試したい
- 来たるべきIFRS時代に会計知識を証明したい
- IFRSを集中的に学習するきっかけにしたい

そんな方々は、ぜひ、IFRS 検定にチャレンジしてみたいはいかがでしょうか?

- 【受験条件】 なし
- 【開催日】 2012年9月23日(日)
- 【受験地】 東京・大阪
- 【試験料】 早期割引価格：28,350円(先着100名)
通常価格：35,700円
- 【試験形式】 120分の試験時間で60問/マークシート形式 客観試験
- 【受験言語】 日本語
- 【合格基準】 正答率60%で合格

試験情報・お申込みはWEBサイト <http://www.ifrs-kentei.com/> から。IFRS検定で検索!

▶ IFRS検定合格の最短距離!!IFRS検定コース8月期開講
講座の詳細はこちら <http://www.abitus.co.jp/ifrs/>

アビタス通信 Vol.25 2012年8月31日発行

発行——株式会社アビタス
〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-1-1 新宿メインズタワー 15F
発行人——三輪豊明
編集担当—広報・笹原
abitus@abitus.co.jp TEL 03-3299-3223

本誌よりの無断転載・訳載を禁ず

アビタス・ネットワーク

【新宿】 〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-1-1 新宿メインズタワー 15F
TEL 03-3299-3330 FAX 03-3299-3777
【八重洲】 〒103-0027 東京都中央区日本橋3-6-2 日本橋フロント 4F
TEL 03-3278-8800 FAX 03-3278-8801
【大阪】 〒530-0001 大阪府大阪市北区梅田2-5-2 新サンケイビル 8F
TEL 06-6341-1020 FAX 06-6341-1088