



# CFOベストプラクティス・ネットワーク

# Executive Forum & 交流会 2007 盛況!

会員3000名目標に「ベストプラクティス共有」の基盤強化へ。

2007年10月10日、東京・千代田区の手町サンケイプラザにおいて、「CFOベストプラクティス・ネットワーク Executive Forum&交流会2007」を開催。ネットワーク会員と投資ファンド様・お取引先様合わせて約320名の方にお集まりいただき、盛大な会となりました。

私どもが運営するCFOネットワークは、今年、創設5周年の節目を迎えるとともに、「経営管理のベストプラクティスの共有」という本来の目的をより明確化するため、「CFOベストプラクティス・ネットワーク」へと名称を変更。合わせて、今回のForum&交流会

も、新名称のもとに開催いたしました。

フォーラム冒頭では、代表取締役・安藤秀昭が挨拶に立ち、「ベストプラクティスの共有には、母集団の規模が重要。そのため、3年後の2010年には、会員数を3000名へと拡大する計画だ。このスケールになれば、ベストプラクティス共有の基礎固めができる上に、一つの経営改革提言集団として、日本のビジネス界に大きなインパクトを与えることもできる。これが、私どもの夢である。この夢を、皆さんとともに一歩一歩、実現していきたい」と、今後の決意を述べました。



挨拶する代表取締役・安藤秀昭



基調講演

## 1 M&Aの現状と展望、企業価値向上経営

GCAホールディングス株式会社代表取締役 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授 佐山 展生 氏

M&A関連法改正、三角合併解禁など、日本経済におけるM&A環境が大きく変わりつつある昨今。確実に増加する敵対的買収について、また企業価値向上経営について、どのように考え、取り組んでいけば良いのか——。市場動向や最新事例などを交えながら解説していただきました。

2003年のスチールパートナーズによるソニーの買収は、「日本の株式市場の時価総額と企業価値との乖離」が顕著に表面化した例である。320億円の株式価値＝企業価値を持っているにもかかわらず、当時の時価総額は100億円。ソニーに限らず、このような企業が日本にはたくさん存在する。その企業が持つ剰余資金（非営業資産）が株価に織り込まれていないため、このような乖離が起きている。「企業価値＝時価総額」と考えられがちだが、株価というのは絶対値ではなく相対的に決まるものであり、そこに絶対数である株数を掛けても、100%の価値は求められない。

敵対的買収は、さまざまなパターンがあるが、「被買収側の経営者：悪／買収者：善」という「善なる敵対的買収」は、積極的に行なわれるべきである。ただ、買収をスムーズに成立させるには、買収者が、被買収側の従業員や株主などに「その買収によってもたらされるメリット」をメッセージとして発信することが重要だ。

日本のM&A市場は、まだ発展途上の段階。5月1日に三角合併が解禁されたが、三角合併は資金調達の一手段に過ぎず、これを機にM&Aが急増することはないだろう。ただ、件数は確実に増加しており、この傾向は今後も続くと考えられる。

参加者の声

- ・企業価値の何たるかがよくわかった。
- ・具体的な事例を豊富に挙げていただき、興味深く拝聴した。
- ・企業を見る目に、新たな視点を与えていただいた。

- ・今さらながら、本質を見抜くことの大切さを実感した。
- ・普段は意識しづらいことを、印象に残るように説明していただけた。
- ・3回目だが、いつ聞いても非常に面白くて参考になる。

Profile



1953年京都府生まれ。76年、京都大学工学部卒業後、帝人(株)に入社し、ポリエステル重合関連業務に従事。87年、三井銀行(現三井住友銀行)へ入行。M&Aアドバイザー業務に携わる。94年に、ニューヨーク大学M.B.A.修得。99年、バイアウトファンドであるユニゾン・キャピタルの代表取締役パートナーに就任。2004年より、GCA代表取締役、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授。事業再生実務家協会常任理事、プレパッケージ検討委員会(学術博士)などとしても活躍中。M&A、倒産、グループ経営、プライベート・エクイティ・ファンドなどの研究に従事し、主な著書に「日本のM&A実践講座」(講談社)、「事業再生の担い手と手法」(商事法務)などがある。

基調講演

## 2 知識社会におけるベストプラクティス革命

一橋大学大学院 国際企業戦略研究科研究科長 竹内 弘高 氏

20年ほど前から動き始めた大きな変革——それは「産業社会から知識社会への移行」。そして、国や企業だけでなく「個人」のグローバル化が進む「グローバル化3.0」の時代。こうした中で企業を成長させる戦略について、事例を交えながらお話しいただきました。

企業の戦略には、「競争戦略」と「資源ベースの戦略」があり、双方とも、目指すところはSSP(Superior sustainable profitability)すなわち「長期にわたり、業界平均を上回る利益を出し続ける」こと。このうち「資源ベースの戦略」は、自社の持つ強み・コンピタンスをいかに活用するかという視点から立てる戦略で、「知」がカギとなる。

の双方の変換が起きたとき、新しい「知」が生まれる可能性が高い。この「知の変換」を利用してSSPを実現している企業としては、自転車部品メーカーのシマノや、セブンイレブンなどが挙げられる。シマノでは、知の変換を一巡させ(共同化→表出化→結合化→内面化)、より質の高い知を生み出す「SECIモデル」というプロセスを利用している。

また、企業の戦略の根底には、「MVV」(ミッション・ビジョン・バリュー)がある。すなわち、自社の存在意義、目指す将来像、そして価値観。これが戦略の方向性を決め、SSP達成の源泉となる。

参加者の声

- ・まさにベストプラクティスの事例が多く、とても参考になった。
- ・竹内先生の知識・関心の幅広さには感動する。
- ・形式知と暗黙知のお話は、ビジネス的考察にとっても役立つ。

- ・戦略と知識の関わりがよく理解できた。
- ・トヨタの例など、具体的な例が多くわかりやすかった。
- ・大変刺激的で楽しい講演だった。ぜひ著書を読んでみたい。

Profile



1946年生まれ。69年国際基督教大学卒業。77年カリフォルニア大学バークレイ校にて博士号を取得。76年よりハーバード・ビジネス・スクール専任講師。77年～83年助教授、89年～91年同客員教授を務める。また、一橋大学においては83年より商学部助教授、87年より同教授を務め、98年より現職。新製品開発プロセス、知識創造プロセス、国際マーケティングプロセス、国際競争戦略の比較などの研究を手掛け、数々の国際会議にスピーカーとして出演。主な著書に「ベスト・プラクティス革命」、共著に「知識創造企業」(日本の競争戦略)などがある。

## CFOベストプラクティス・ネットワーク Executive交流会2007

基調講演終了後、会場を移して交流会を開催。弦楽四重奏の美しい音色をお楽しみいただきながら、活発な情報交換を通じて親睦を深めていただきました。この席上、代表の安藤が挨拶に立ち、「今年から、新たな情報共有の仕組みとして会員限定のSNSを開設し、30のコミュニティごとにベストプラクティスの共有を図っている。このSNSを活用して、会員が抱える課題、その解決プロセスなどを事務局で調査・集約し、全会員にフィードバックする、いわゆる「ベストプラクティス・リサーチ」活動も間もなく開始する」と、今後の計画をご紹介しました。

