すかいらーく再起に手腕

経営トップへの昇格例多く

CFOが変える ㊦

最高財務責任者（CFO）として活躍した後、経営トップに就任するケースが増えている。市場との対話を通して大局観を磨くことのできるCFOは、経営トップへの登竜門となりつつある。

「数字だけでは見えないことがある」。すかいらーくホールディングスの金谷実社長（3月下旬に顧問に就任予定）は定期的な店舗巡りを欠かさない。あるメニューの人気が下がったり、店舗運営が滞ったりすれば、その原因を現場で探す。アルバイトや店長の意見を聞き、課題が見つかればすぐに本部と連携して解決に動き出す。

そんな現場重視の金谷氏が投資家と真っ正面から向き合ったのが、新型コロナウイルス禍のCFO時代だった。

当時はコロナ感染への警戒から客足が遠のき、2020年12月期は14年の再上場後で最大となる172億円の最終赤字（国際会計基準）を計上した。立て直しに向けて資本増強を計画する中、投資家に対して資本政策への理解を訴えた。

「成長戦略が見えない。いつまでにどれくらい出店するのか数字で示してほしい」。投資家の指摘は懐疑的なものが少なくなかった。金谷氏は「コロナが収束すればいつでも攻勢に出られる」と、粘り腰の姿勢で臨んだ。

23年の社長昇格後、CFO時代から構想として温めていた格付け取得に動いた。格付けがあれば社債発行などによって資金調達の幅を広げることができる。コロナ禍で経験した苦労が背景にあった。

24年4月に日本格付研究所（JCR）から「シングルAマイナス」の長期発行体格付けの取得を公表。同年6月には初の社債発行で200億円の調達を発表した。コロナ禍で1倍を超えた純負債資本倍率（ネットDEレシオ）は健全の目安とする約0・5倍で落ち着いた。

財務を固めつつ、24年には北九州地盤のうどんチェーン「資さんうどん」を買収するなど攻めの姿勢を鮮明にする。金谷氏は「海外展開を加速する。25～27年までの3カ年で国内外で280店舗を出店したい」と語る。

CFOから経営トップに昇格する事例は増えている。25年にソニーグループの十時裕樹氏、21年にNECの森田隆之氏がCFOからCEOとなった。CFOは企業と市場をつなぐ結節点であり、投資家と厳しいやり取りをする中で大局観が磨かれる。

「CFO時代と連続性があり、社長になっても違和感はなかった」。産業ポンプ大手、荏原の細田修吾社長はこう語る。細田氏は23年から約2年間、同社として初のCFOを務めた。

荏原の細田修吾氏	社長	すかいらーくHDの金谷実氏
エンジニア	若手時代	証券マン
「定性的な事業戦略より資本政策を語れるか」 「社長業へのスタートダッシュになった」	CFOとは？	「バランスシート重視で投資家と対話」 「現場から離れがち。数字だけで指示は慎むべき」
スイーツ店巡り	息抜き	野球観戦

荏原、データ重視植え付け

CFOの設置は投資家の要望を受けた措置だった。資本政策に関する質問が増え、経営と財務の両面から話すことのできる責任者を置く必要に迫られた。

細田氏がCFO時代、投資家とズレを感じたのがコングロマリット（複合経営）に対する考え方だ。投資家の懸念を払拭するために、投下資本利益率（ROIC）経営を徹底した。ROICの構成要素を原価率や売上債権回転日数などに分解。可視化した項目に基づき、調達先の変更や債権回収の交渉強化といった業務に落とし込んでいく必要性を口酸っぱく社員に説いた。

経営データを重視する考えは徐々に浸透していき、足元のROICは目標（10％以上）を上回る12％台に到達した。細田氏のCFO就任から昨年末までに荏原の株価は3・9倍となり、同期間に2倍弱になった日経平均株価の成績を上回った。荏原の志向する複合経営の価値と市場の目線は近づいた。

細田氏が社長就任後に実感したのが社内外での付き合いの多さだった。同業や他業種の社長と触れ合う機会は格段に増えた。周囲の見方はCFO時代と様変わりしたという。トップ自らが発信力を高めて存在感を示していかなければ、企業は埋没してしまう。

CFOの経験をどう生かし、持続的な企業価値の向上につなげていくか。投資家との対話を通して培った、市場目線で課題を分析する力は大きな強みだ。M&A（合併・買収）などを駆使して事業ポートフォリオを大胆に見直す改革者としての期待も大きい。

千葉由佳、東浦秀明、木村梨香、安東里紗、片山志乃、細田琢朗が担当しました。

掲載日 2026年01月22日 日本経済新聞　朝刊 016ページ © 日本経済新聞社 無断複製転載を禁止します。

許諾番号NK001688　日本経済新聞社が記事利用を許諾しています。