

第141回 CFOセミナー

財務マネジメントサーベイ 『戦略的課題に向けたCFOの挑戦』の 詳細報告

デロイトトーマツ コンサルティング株式会社

シニアマネジャー 日置 圭介

マネジャー 香川 彰

2011年1月20日

目次

1. 自己紹介
2. 財務マネジメントサーベイの調査仕様
3. これからCFOが取り組むべき課題
4. CFOとCFO組織の行動様式(興味割合と時間配分)
5. CFO組織のグローバル化の進捗
6. 人財マネジメントの施策
7. CFO組織のあり方とグローバル本社

1.自己紹介

講師自己紹介

日置 圭介



デロイトトーマツコンサルティング株式会社 CFOサービス シニアマネジャー

- 外資系大手コンサルティング会社等を経て、2007年より現職
- 電機、自動車など製造業を中心とした多業界の企業に対し、CFO組織のビジョン策定、BPR、SSC等によるCFO組織変革、経理・経営管理PMI、業績評価制度の構築等、経営管理領域のプロジェクトを幅広く手掛ける
- 英国国立ウェールズ大学経営大学院修了(MBA)
- 日本管理会計学会会員、IMA日本支部会員
- 『ファイナンス組織の新戦略』(編著、日本経済新聞出版社)
- その他寄稿、講演多数

khioki@tohmatu.co.jp

香川 彰



デロイトトーマツコンサルティング株式会社 CFOサービス マネジャー

- 外資系大手コンサルティング会社を経て、2007年より現職
- 通信・ハイテク業界を中心に、製品ライフサイクル管理最適化、製品別損益・コストの見える化、シェアードサービス設立・集約加速化、PMI(Post Merger Integration)、ERPパッケージ導入、IT基盤構築など、企業のパフォーマンス向上に向けた仕組みの構想策定・導入を主に手掛ける
- 『ファイナンス組織の新戦略』(日本経済新聞出版社) 第4章担当

akagawa@tohmatu.co.jp

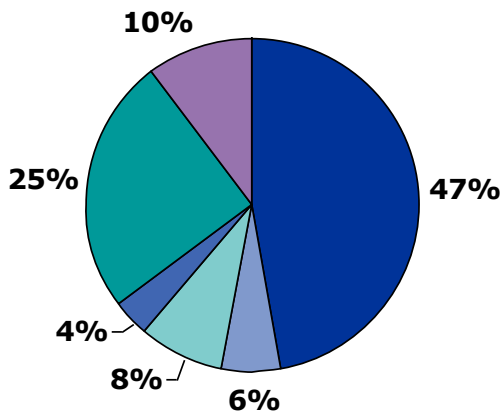
2.財務マネジメントサーベイの調査仕様

回答企業のプロフィール

■サーベイへのご回答ありがとうございました

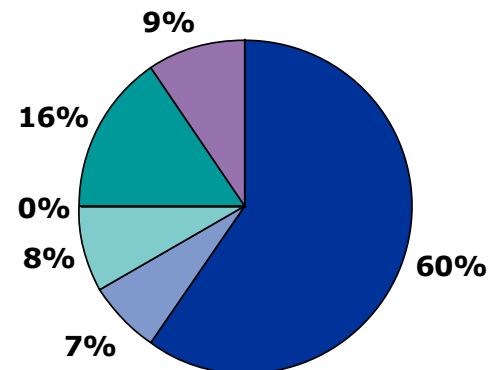
2008年サーベイ

【業種】

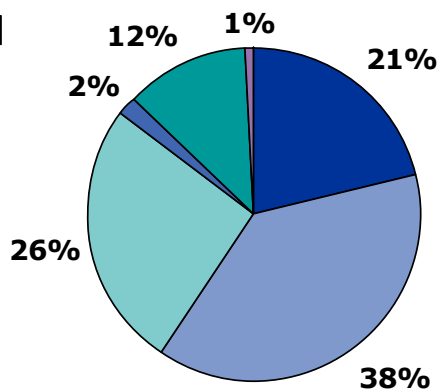


■ 製造業 ■ 卸売業 ■ 小売業 ■ 金融業 ■ サービス業 ■ その他(無回答含む)

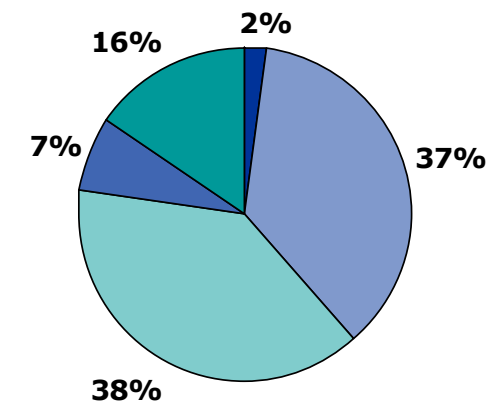
2010年サーベイ



【連結売上高】



■ 100億円未満 ■ 100億円以上～1,000億円未満 ■ 1,000億円以上～5,000億円未満 ■ 5,000億円以上～1兆円未満 ■ 1兆円以上 ■ その他(無回答含む)



調査項目

■質問の構成は以下の通りでした

1

4つの役割に関する各課題について、「これからCFOが取り組むべき課題」としてどの程度認識されているか、“現在”と“3年後”それぞれにおいて、その認識の強さを5段階で選択ください

2

CFOと経理・財務組織(CFO組織)の行動様式(興味割合と時間配分)について、“現在”と“3年後”それぞれにおける割合をお答えください

3

IFRS適用を前に、今現在CFO組織がどの程度グローバル化しているか、その進捗についてお答えください

4

強いCFO組織体制を整備するための人財マネジメントの施策として、どの施策がどの程度有効と認識しているか、5段階で選択ください

調査のフレームワーク(4 Faces of CFO)

■デロイトのCFOフレームワークを用いて、設問を構成させていただきました

4 Faces of CFO

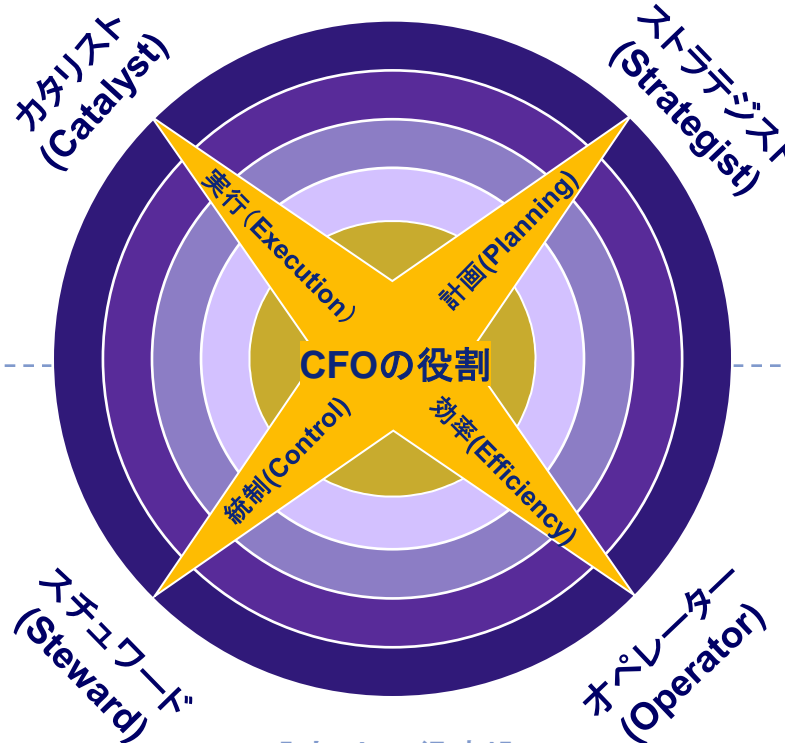
戦略実行の推進

- 戦略目標の達成に向け以下の活動を行う。
 - 予算・指標による戦略の活動への落とし込み
 - 実行結果のモニタリング、分析
 - 改善アクションの検討・実行の率先

統制環境の整備

- 有形無形の資産を守り、維持するため以下の活動を行う。
 - 会計処理ルールの整備
 - タイムリーかつ正確な財務報告の実施、
 - IR等、外部ステークホルダーとのリレーションの維持

[攻めの役割]
企業価値の向上に貢献する



戦略立案への参画

- 事業および企業戦略の立案をサポートするため、以下の活動を行う。
 - ファイナンス視点からの戦略検証
 - 戦略実行に必要な資金の調達等
 - 財務戦略の立案、実行
 - 資源の適正配分

取引処理の実行

- 正確かつ効率的な会計処理を実行するため以下の活動を行う。
 - 効率化のためBPRなどの取組
 - 他部門に対するサービスレベルの維持改善などの継続実行とモニタリング

[守りの役割]
企業価値の棄損を防ぐ

3.これからCFOが取り組むべき課題

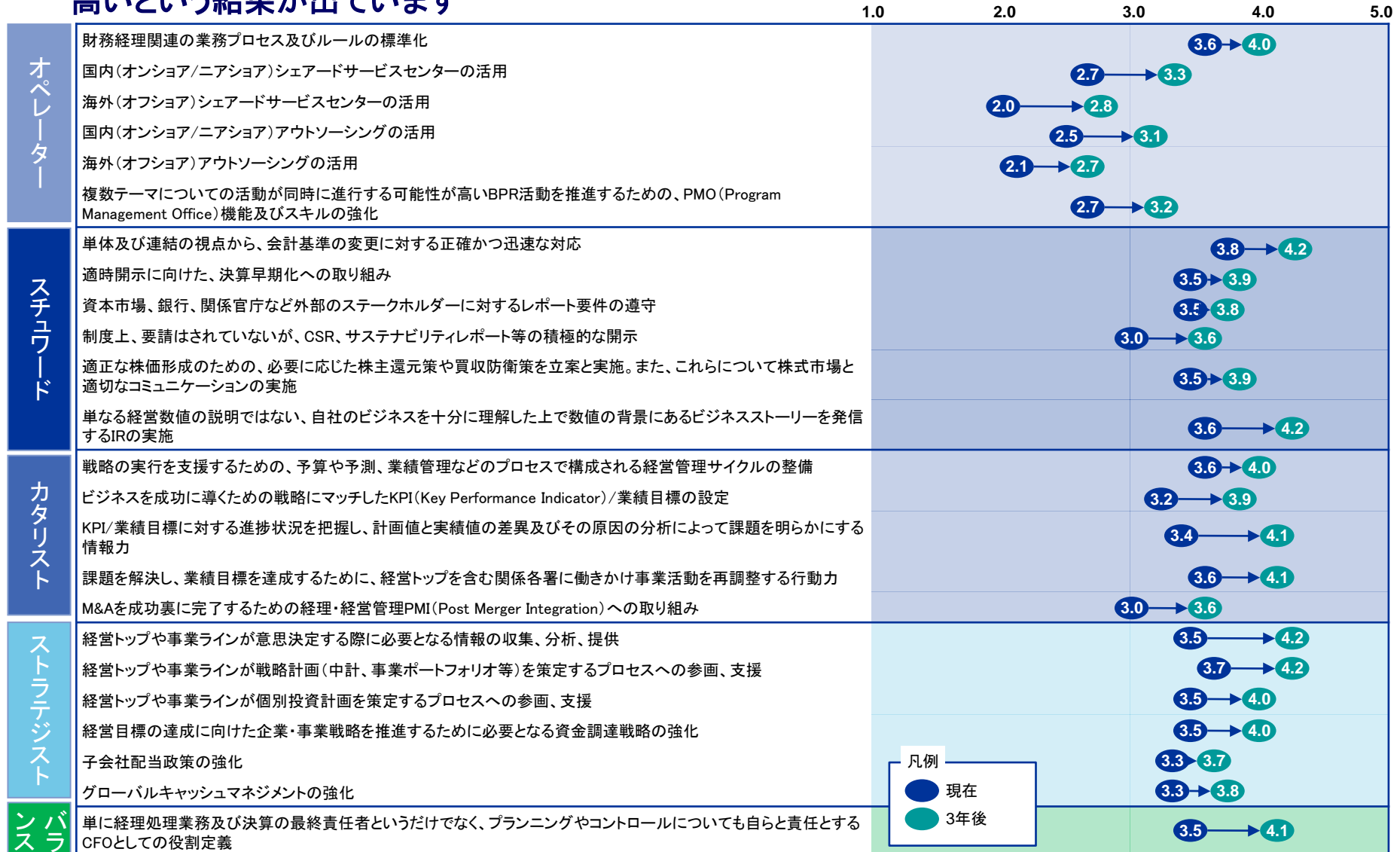
現在と3年後においてCFOが取り組むべき10の課題

■ 現在は制度要件・経営管理に必要な仕組みを整備・実行すること、3年後は収集した情報をビジネスに即してより高度に分析し、意思決定に貢献することが重要な課題と認識されています

現在の課題	視点	3年後の課題	視点
1. 単体及び連結の視点から、会計基準の変更に対する正確かつ迅速な対応	スチュワード	1. 単体及び連結の視点から、会計基準の変更に対する正確かつ迅速な対応	スチュワード
2. 経営トップや事業ラインが戦略計画(中計、事業ポートフォリオ等)を策定するプロセスへの参画、支援	ストラテジスト	1. 経営トップや事業ラインが戦略計画(中計、事業ポートフォリオ等)を策定するプロセスへの参画、支援	ストラテジスト
3. 財務経理関連の業務プロセス及びルールの標準化	オペレーター	1. 単に経営数値の説明だけでない、自社のビジネスを十分に理解した上での数値の背景にあるビジネスストーリーの発信するIRの実施	スチュワード
4. 単に経営数値の説明だけでない、自社のビジネスを十分に理解した上での数値の背景にあるビジネスストーリーの発信するIRの実施	スチュワード	4. 経営トップや事業ラインが意思決定する際に必要となる情報の収集、分析、提供	ストラテジスト
5. 課題を解決し、業績目標を達成するために、経営トップを含む関係各署に働きかけ事業活動を再調整する行動力	カタリスト	5. 単に経理処理及び決算業務の最終責任者というだけでなく、プランニングやコントロールングについても自らの責任とした、CFOとしての役割の再定義	4つの役割 バランス
6. 戦略の実行を支援するための、予算や予測、業績管理等のプロセスで構成される経営管理サイクルの整備	カタリスト	6. 課題を解決し、業績目標を達成するために、経営トップを含む関係各署に働きかけ事業活動を再調整する行動力	カタリスト
7. 経営トップや事業ラインが意思決定する際に必要となる情報の収集、分析、提供	ストラテジスト	7. KPI/業績目標に対する進捗状況を把握し、計画値と実績値の差異及びその原因の分析によって課題を明らかにする情報力	カタリスト
7. 経営目標の達成に向けた事業戦略を推進するために必要となる資金の調達戦略強化	ストラテジスト	8. 経営目標の達成に向けた事業戦略を推進するために必要となる資金の調達戦略強化	ストラテジスト
9. 資本市場、銀行、関係官庁など外部のステークホルダーに対するレポート要件の遵守	スチュワード	9. 戦略の実行を支援するための、予算や予測、業績管理等のプロセスで構成される経営管理サイクルの整備	カタリスト
9. 経営トップや事業ラインが個別投資計画を策定するプロセスへの参画、支援	ストラテジスト	10. 経営トップや事業ラインが個別投資計画を策定するプロセスへの参画、支援	ストラテジスト

全体的な課題認識の傾向

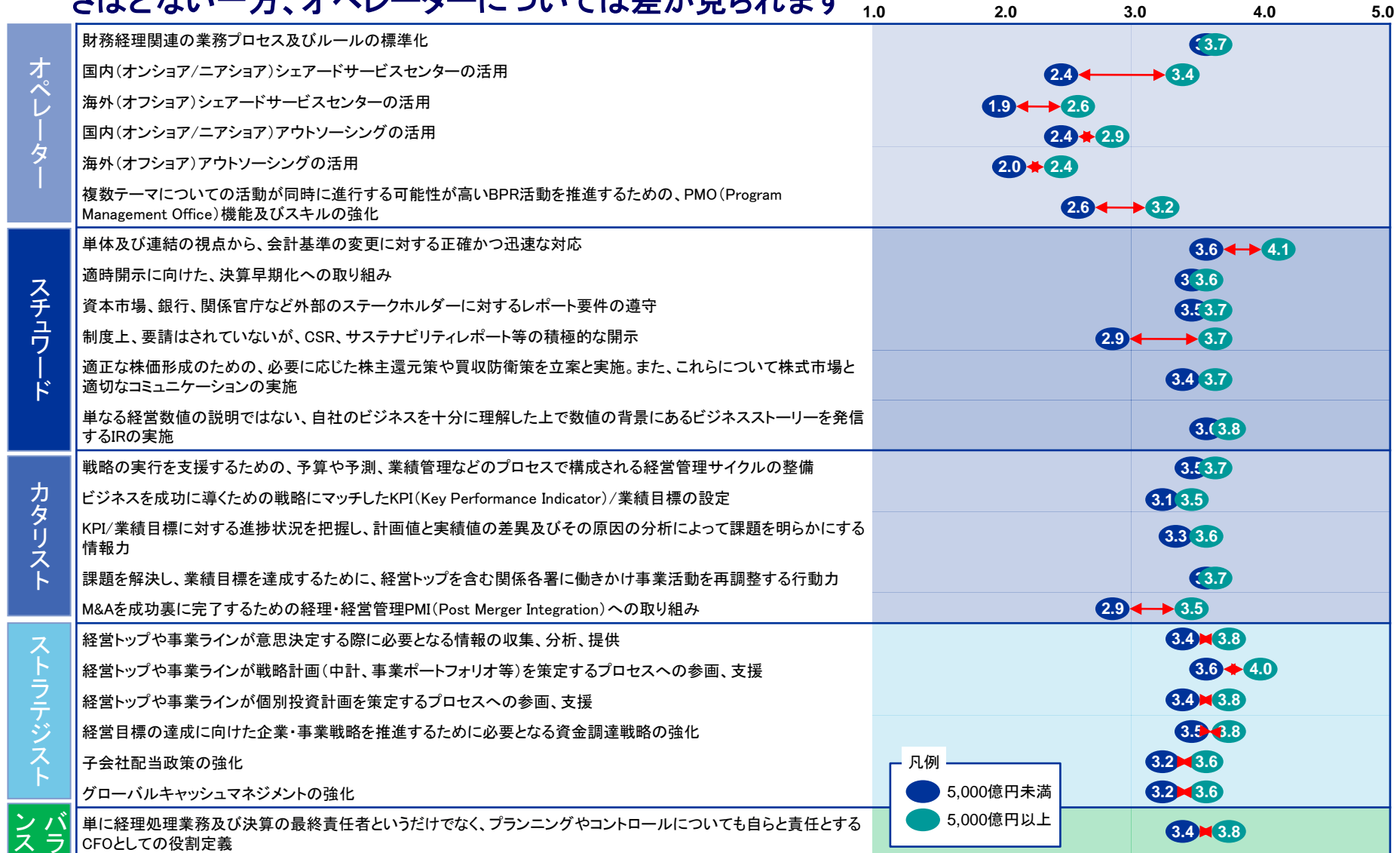
■ 全体的な課題認識について、オペレーターは低く、スチュワード、カタリスト、ストラテジストは高いという結果が出ています



凡例
● 現在
● 3年後

連結売上高別の課題認識の傾向（現在の課題）

■ 現在の課題について、スチュワード、カタリスト、ストラテジストは連結売上高の多寡による差がさほどない一方、オペレーターについては差が見られます



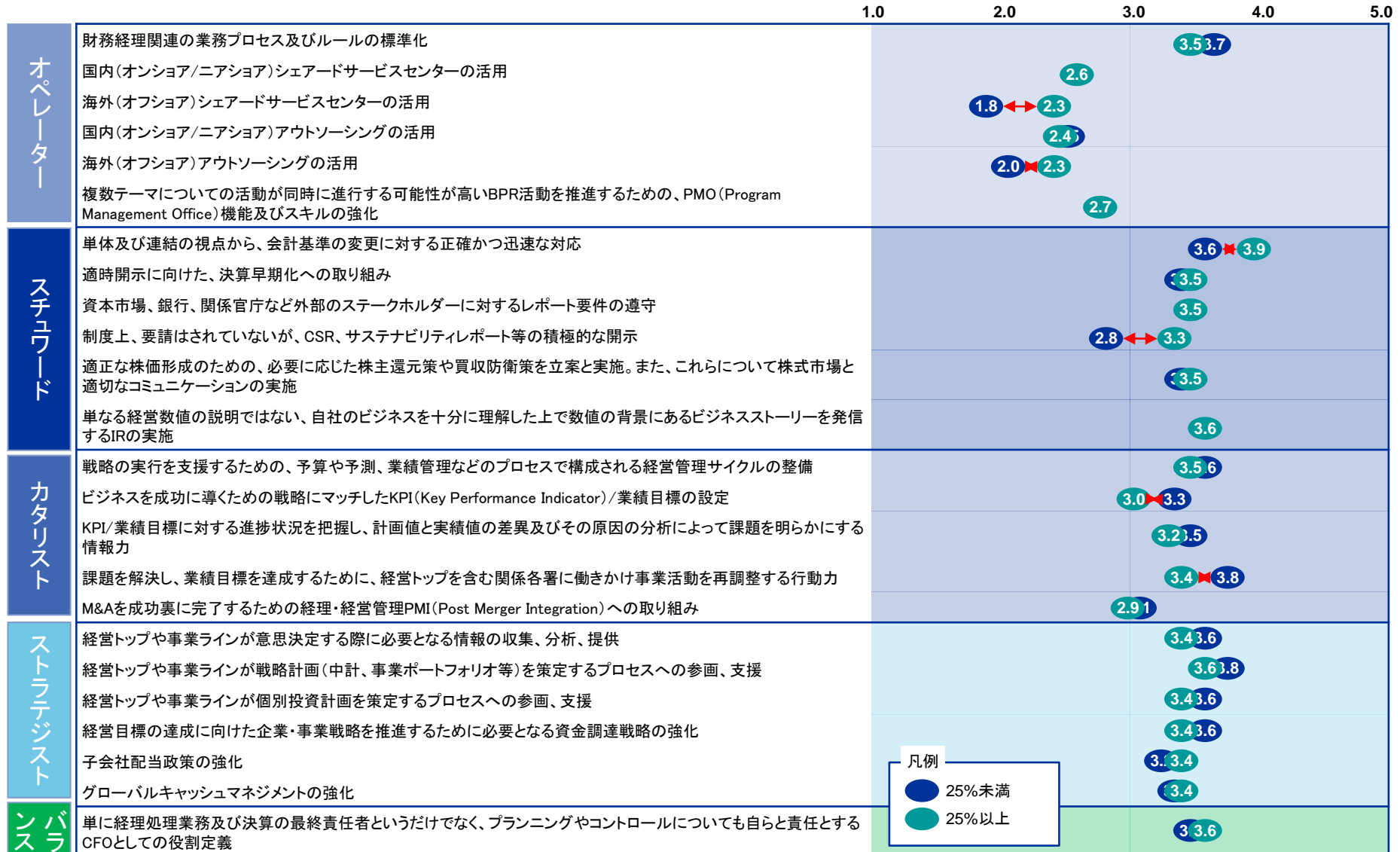
連結売上高別の課題認識の傾向(3年後の課題)

■ 3年後の課題について、連結売上高の多寡によるギャップは縮まる傾向にあります



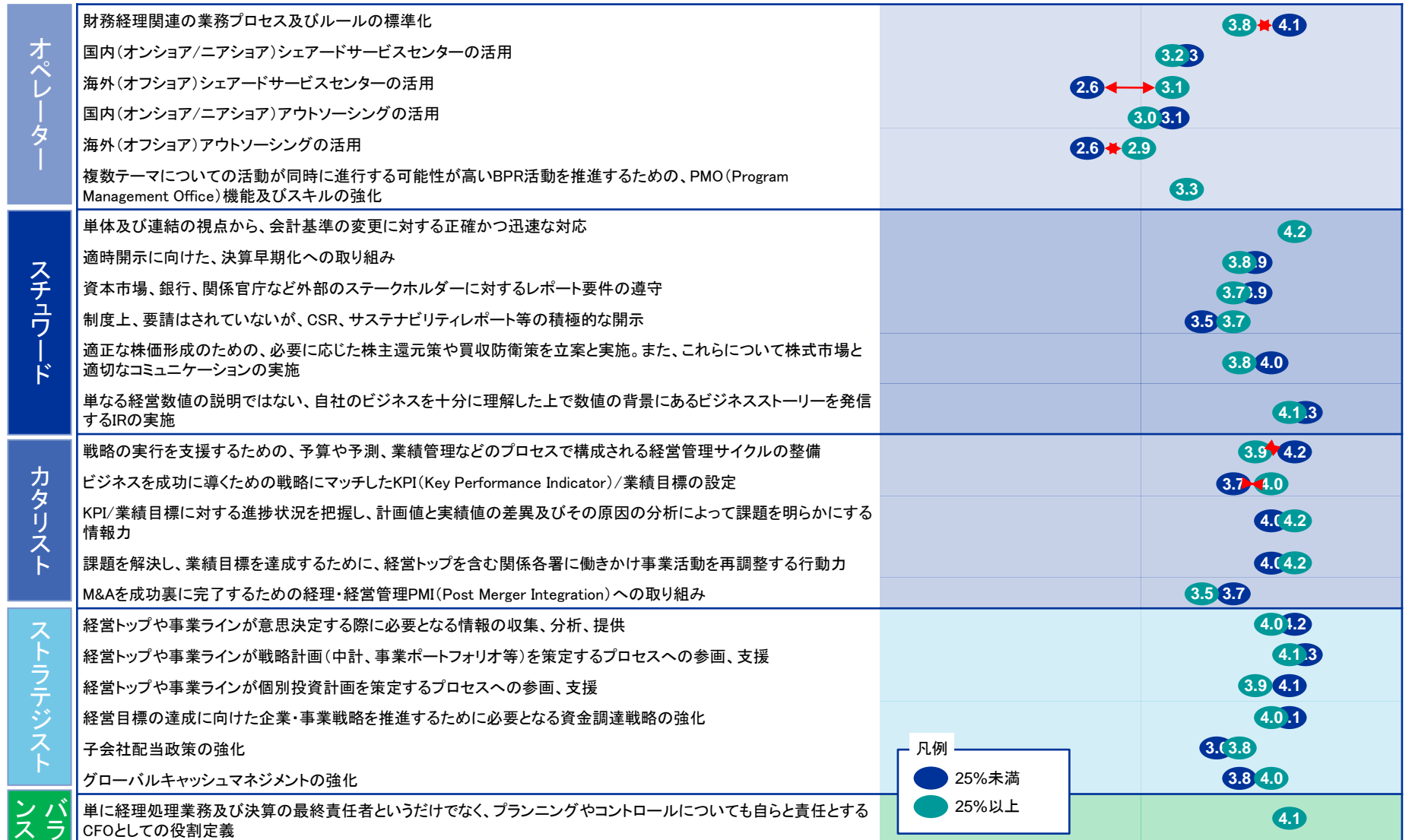
海外売上比率別の課題認識の傾向(現在の課題)

■現在の課題について、海外売上比率の高低による差はさほどありません



海外売上比率別の課題認識の傾向(3年後の課題)

■ 3年後について、海外売上比率の低い企業は、相対的に守りの役割の課題認識が高まる一方、海外売上比率の高い企業は攻めの役割の課題認識が高まっています



2008年と2010年のトップ5比較

■ 2008年はスチュワードに偏重していましたが、2010年では役割のバランスが良くなっています

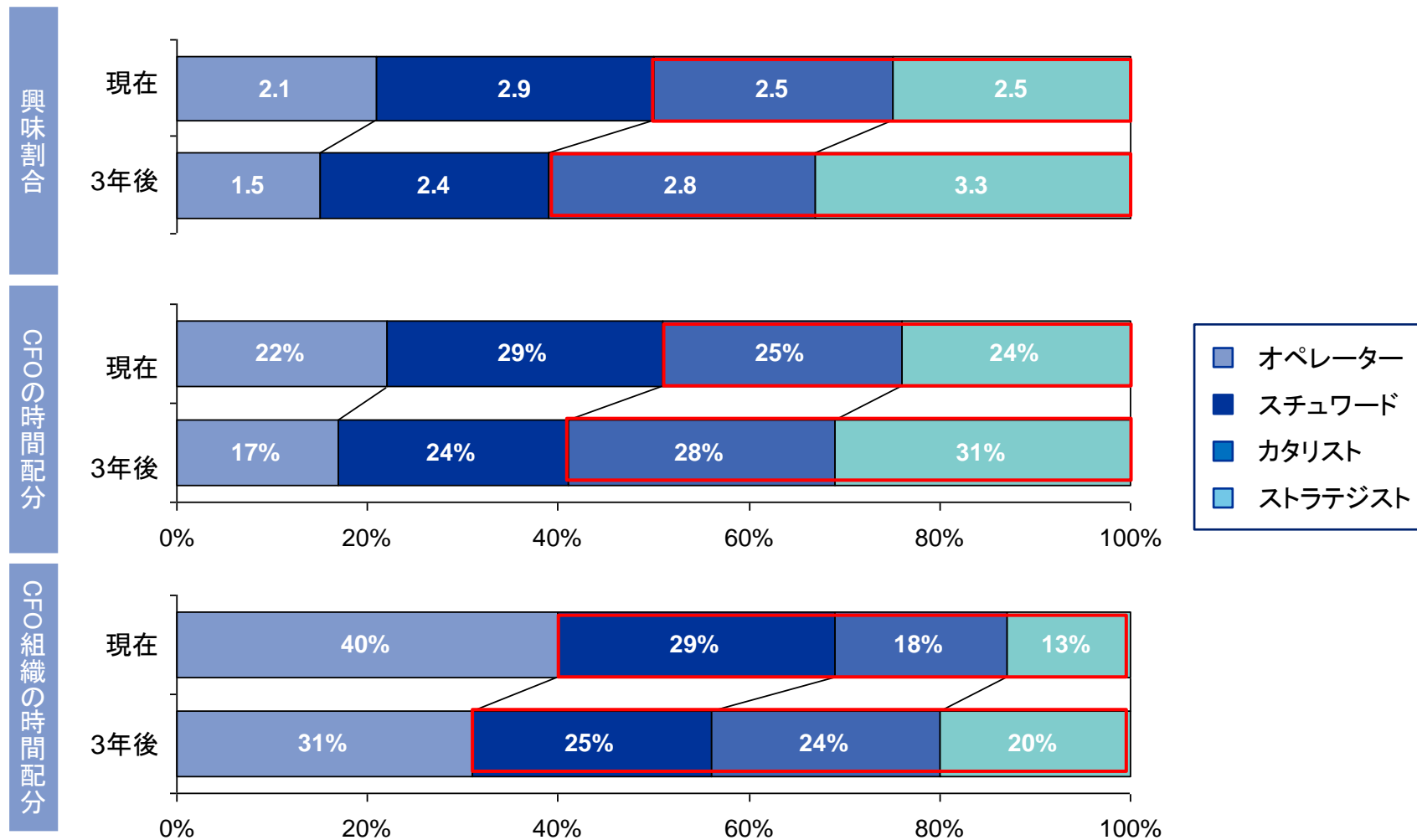
2008年調査	
現在の課題	視点
1. 内部統制制度の構築とその運用フェーズへの対応	スチュワード
2. 適時開示に向けた決算早期化への取り組み	スチュワード
3. 単体及び連結の視点からの会計基準の変更に関する正確且つ迅速な対応	スチュワード
4. 関係官庁、資本市場、銀行等外部のステークホルダーに対するレポート要件の遵守	スチュワード
5. 単に経営数値の説明だけでない、自社のビジネスを十分に理解した上での数値の背景にあるビジネスストーリーの発信	スチュワード
3年後の課題	視点
1. 単に経営数値の説明だけでない、自社のビジネスを十分に理解した上での数値の背景にあるビジネスストーリーの発信	スチュワード
2. 単に経理処理及び決算の最終責任者というだけでなく、プランニングやコントローリングについても自らの責任としたCFOとしての役割の再定義	役割の バランス
3. 変化の激しいビジネス環境下において、リスクや機会に能動的に対応していくための、戦略策定に必要な情報の収集、分析、提供	ストラテジスト
4. 単体及び連結の視点からの会計基準の変更に関する正確且つ迅速な対応	スチュワード
4. 適正な株価形成のために、必要に応じた株価還元策や買収防衛策を立案・実施。また、これらについて株式市場と適切なコミュニケーションの実施	スチュワード

2010年調査	
現在の課題	視点
1. 単体及び連結の視点から、会計基準の変更に対する正確かつ迅速な対応	スチュワード
2. 経営トップや事業ラインが戦略計画(中計、事業ポートフォリオ等)を策定するプロセスへの参画、支援	ストラテジスト
3. 財務経理関連の業務プロセス及びルールの標準化	オペレーター
4. 単に経営数値の説明だけでない、自社のビジネスを十分に理解した上での数値の背景にあるビジネスストーリーの発信するIRの実施	スチュワード
5. 課題を解決し、業績目標を達成するために、経営トップを含む関係各署に働きかけ事業活動を再調整する行動力	カタリスト
3年後の課題	視点
1. 単体及び連結の視点から、会計基準の変更に対する正確かつ迅速な対応	スチュワード
1. 単に経営数値の説明だけでない、自社のビジネスを十分に理解した上での数値の背景にあるビジネスストーリーの発信するIRの実施	スチュワード
1. 経営トップや事業ラインが戦略計画(中計、事業ポートフォリオ等)を策定するプロセスへの参画、支援	ストラテジスト
4. 経営トップや事業ラインが意思決定の際に必要な情報の収集、分析、提供	ストラテジスト
5. 単に経理処理及び決算業務の最終責任者というだけでなく、プランニングやコントローリングについても自らの責任とした、CFOとしての役割の再定義	4つの役割 バランス

4.CFOとCFO組織の行動様式(興味割合と時間配分)

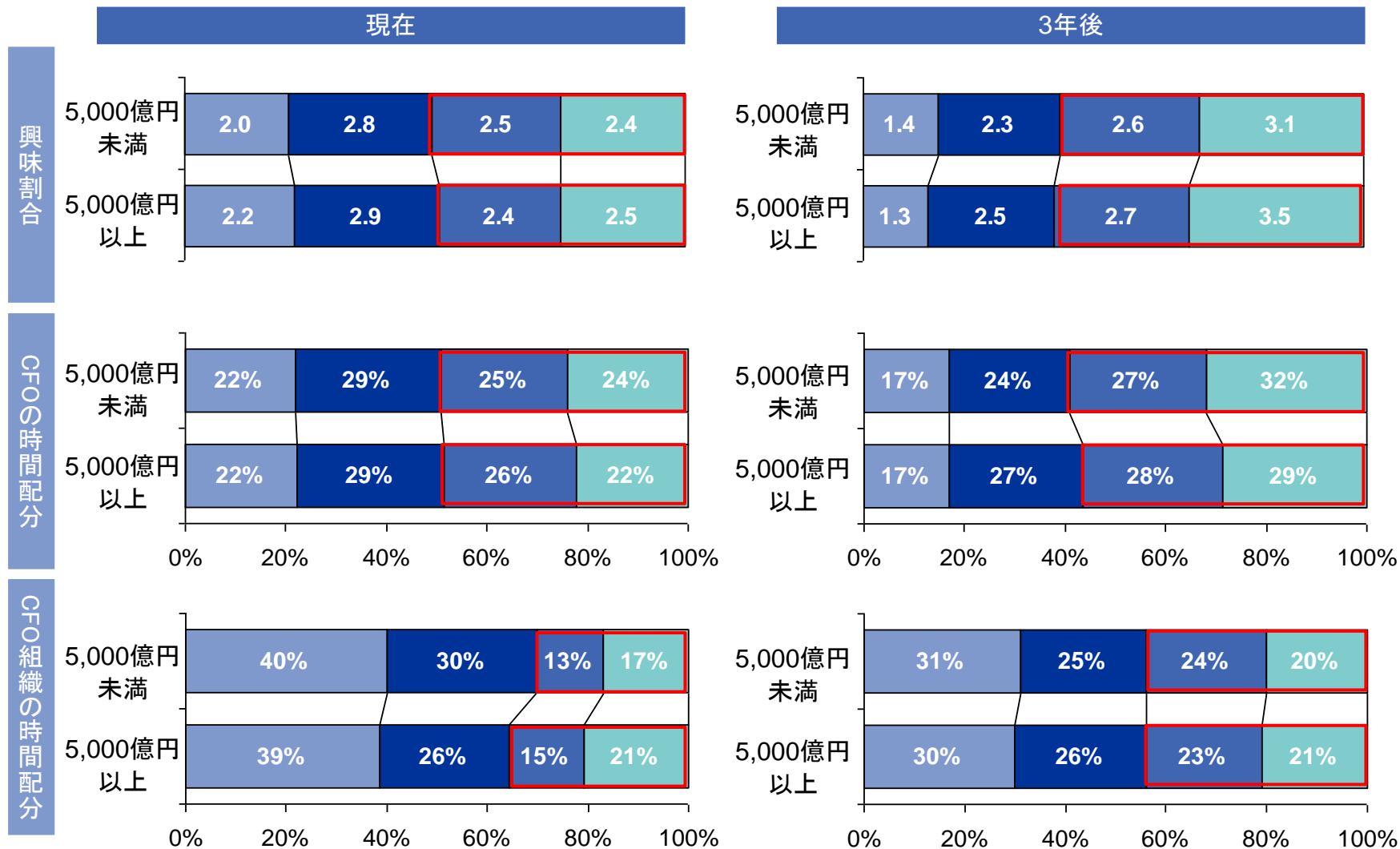
CFOの興味割合と時間配分

■ 現在よりも3年後は、より攻めの役割に時間を配分したいという結果が出ています



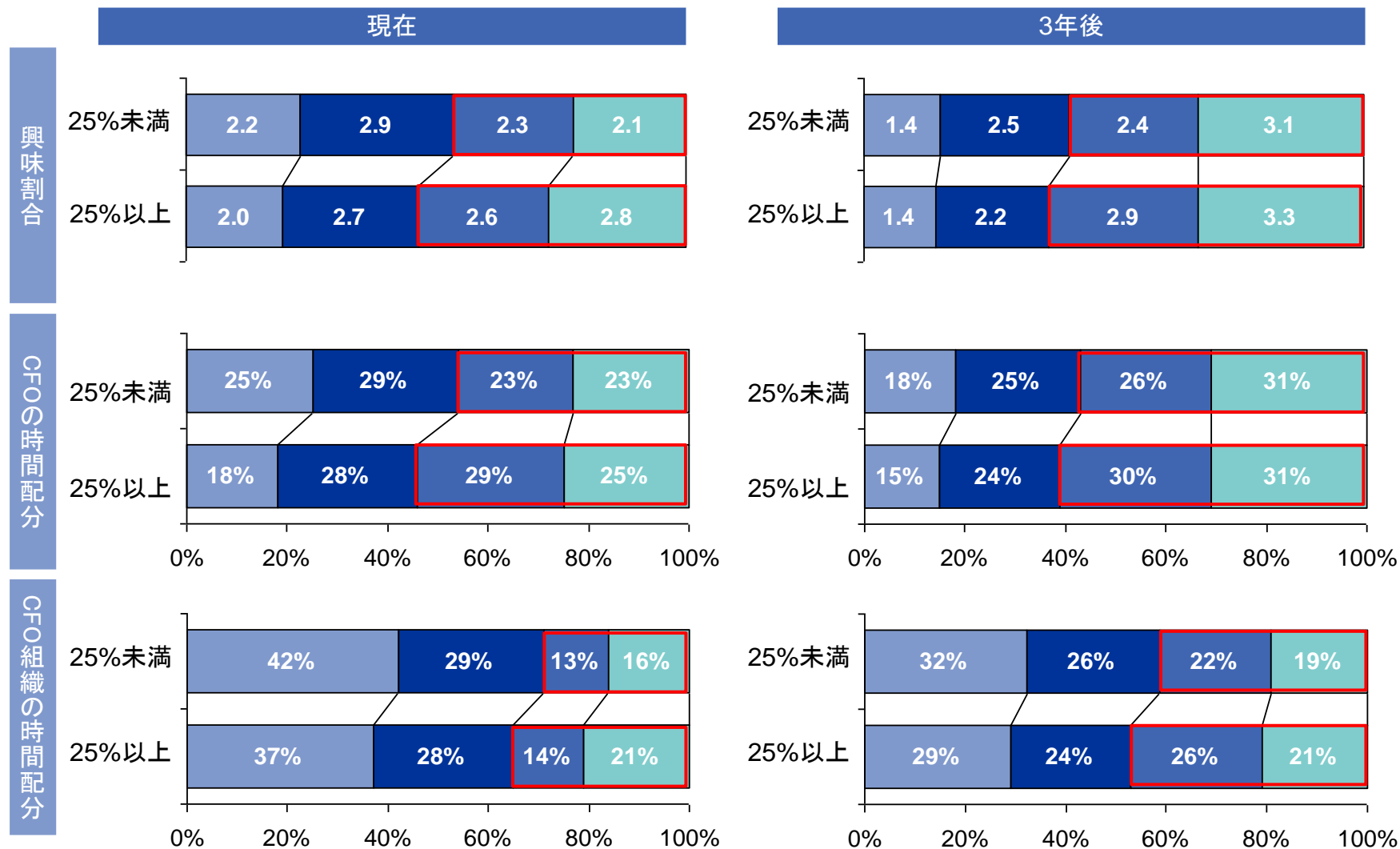
CFOの興味割合と時間配分(連結売上高別)

■ CFOの興味割合と時間配分について、連結売上高の多寡による差はさほどありませんが、連結売上高の高い企業のCFOはやや守りの役割への配分が多い状況です



CFOの興味割合と時間配分(海外売上比率別)

■ 海外売上比率の高い企業のほうが、より攻めの役割に興味を持ち、時間を配分しています



2008年と2010年との比較

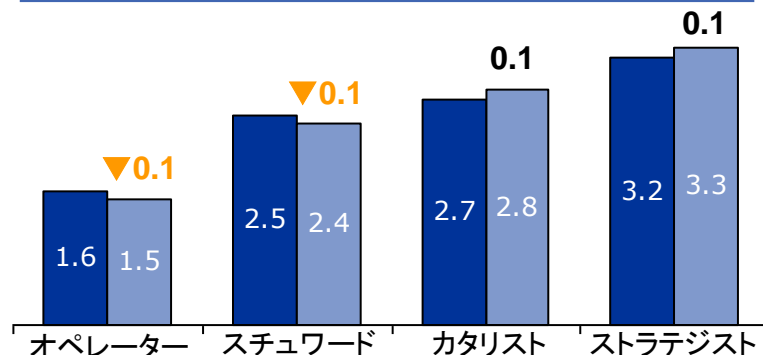
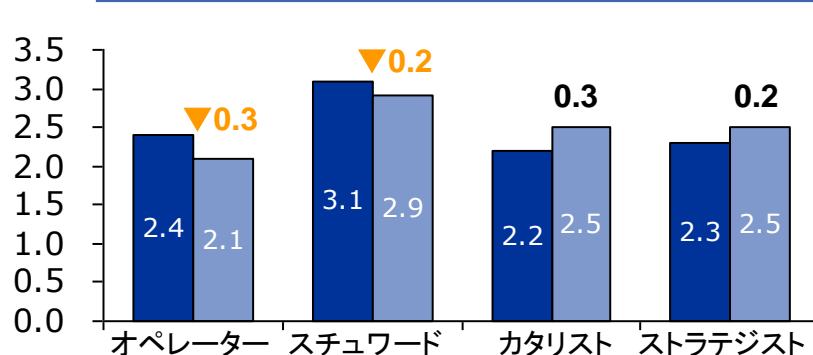
■ 2008年と比べて、CFOは興味・時間配分ともに攻めの役割の比重が増していますが、CFO組織の時間配分(特に「現在」)は、逆に、守りの役割の比重が増えています

■ 2008年 ■ 2010年

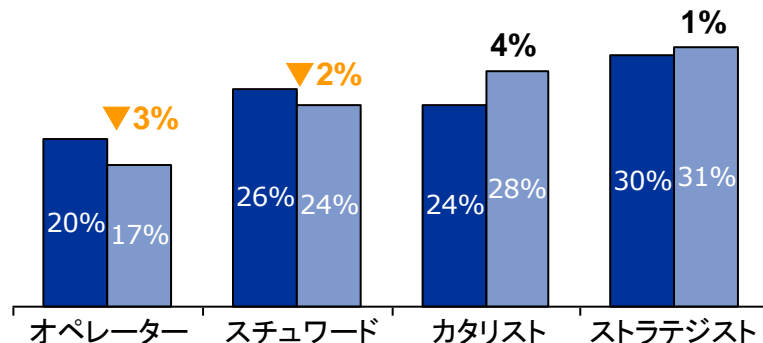
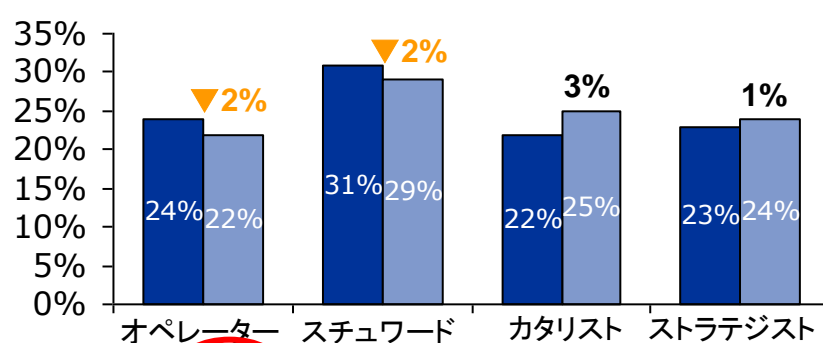
現在

3年後

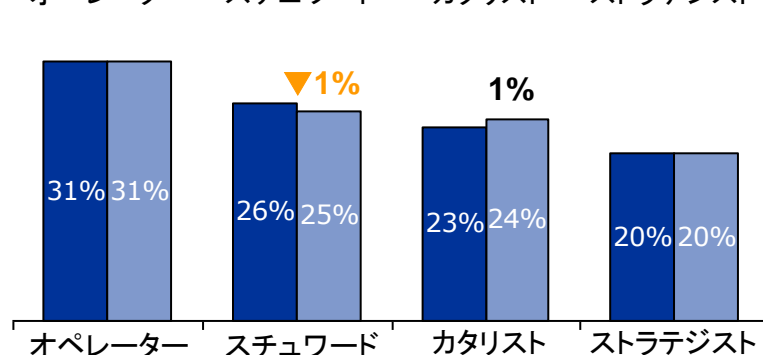
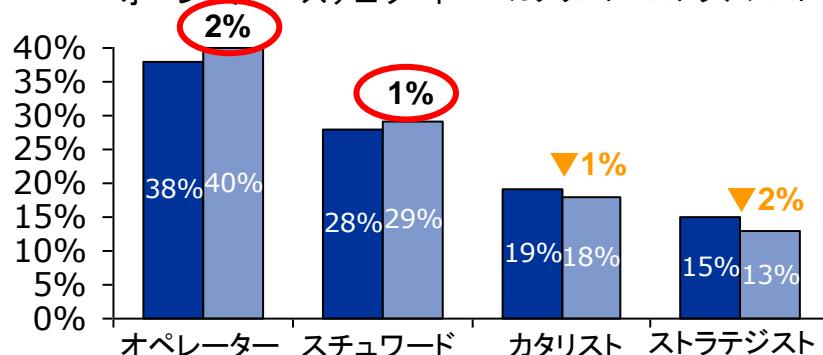
興味割合



CFOの時間配分

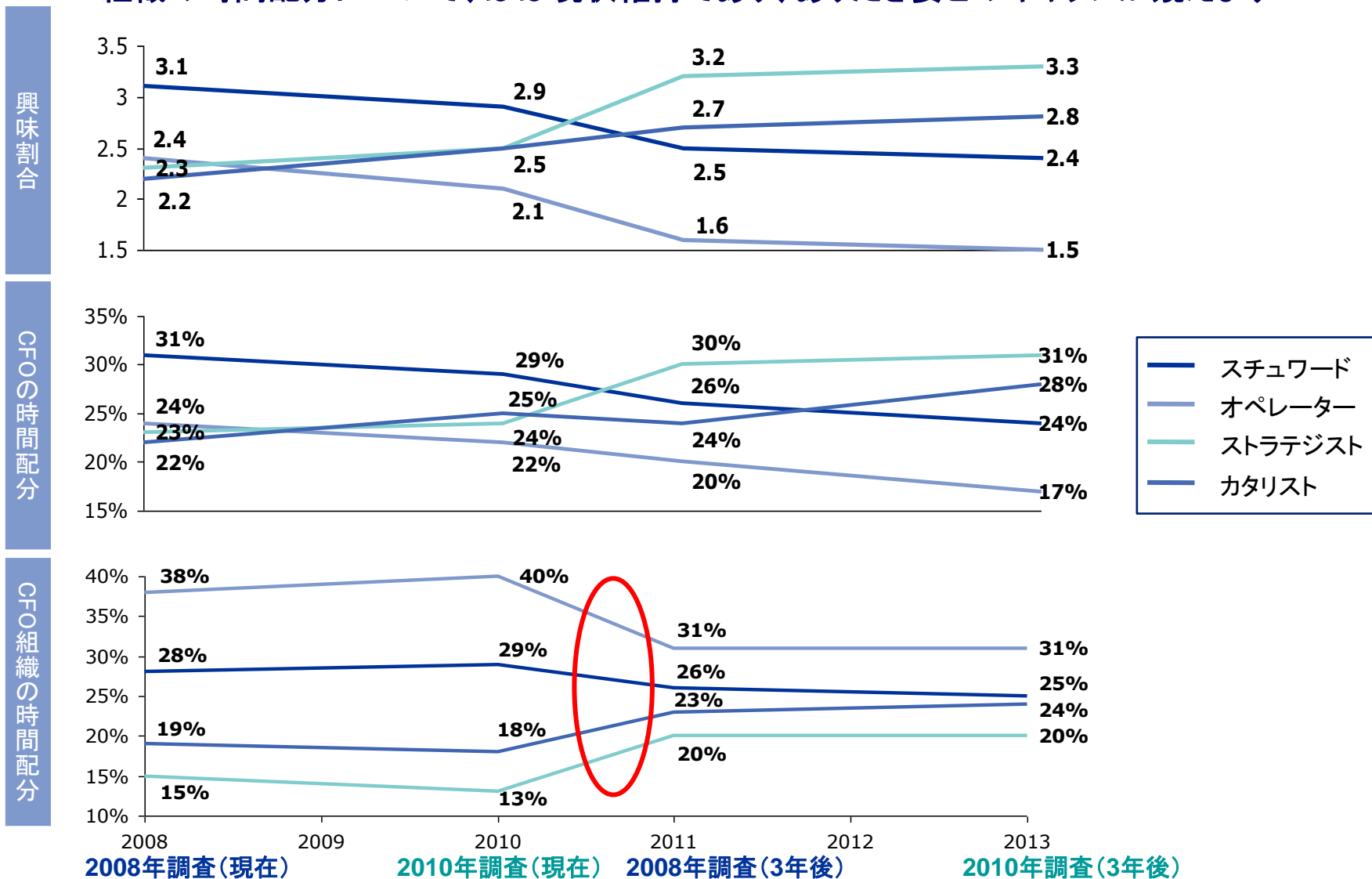


CFO組織の時間配分



CFOの興味割合と時間配分の時系列変遷

■ CFOは興味・時間配分ともにありたき姿へのシフトが進んでいますが、CFO組織の時間配分について、ほぼ現状維持であり、ありたき姿とのギャップが窺えます

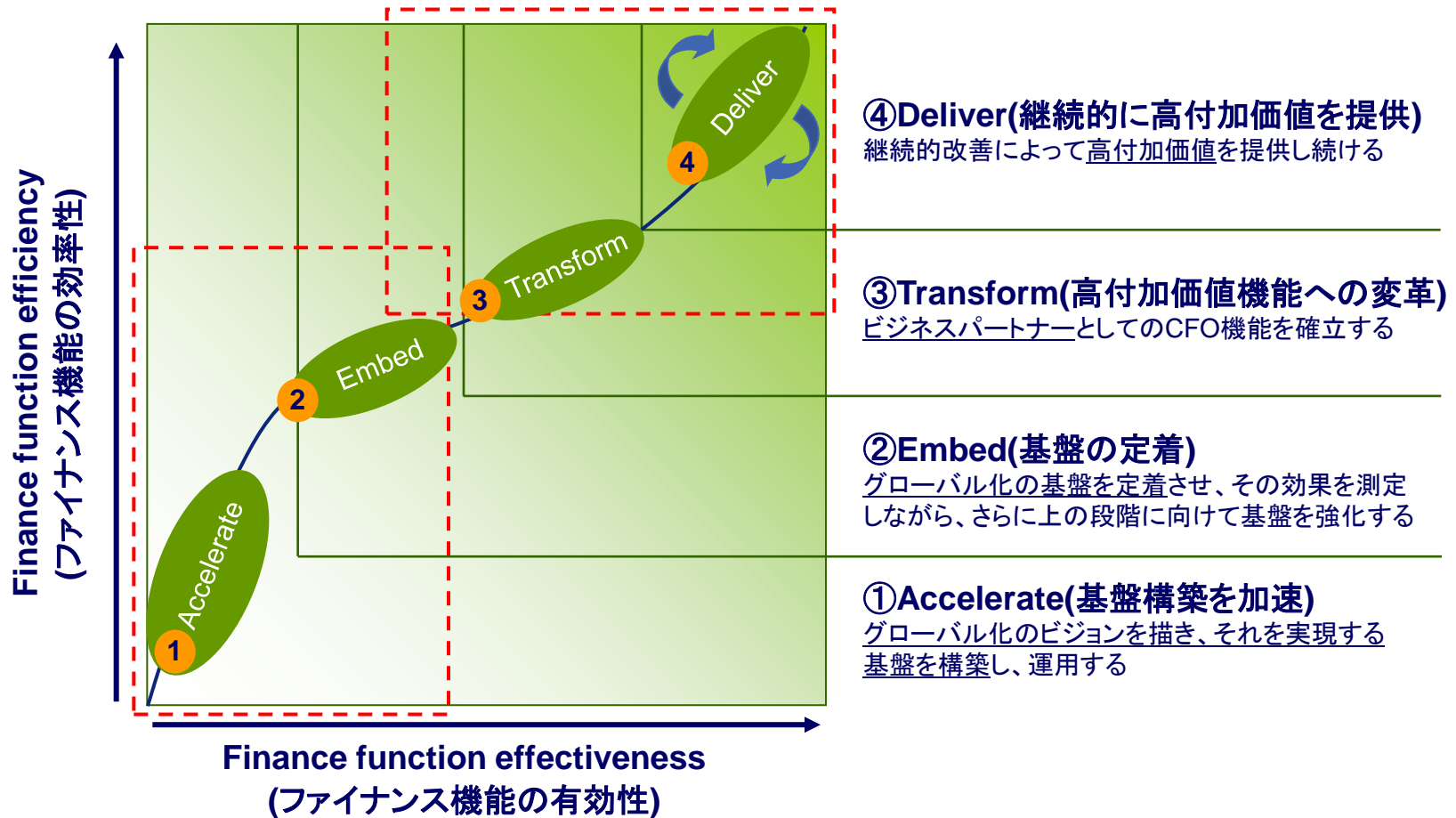


5.CFO組織のグローバル化の進捗

CFO組織進化の道筋

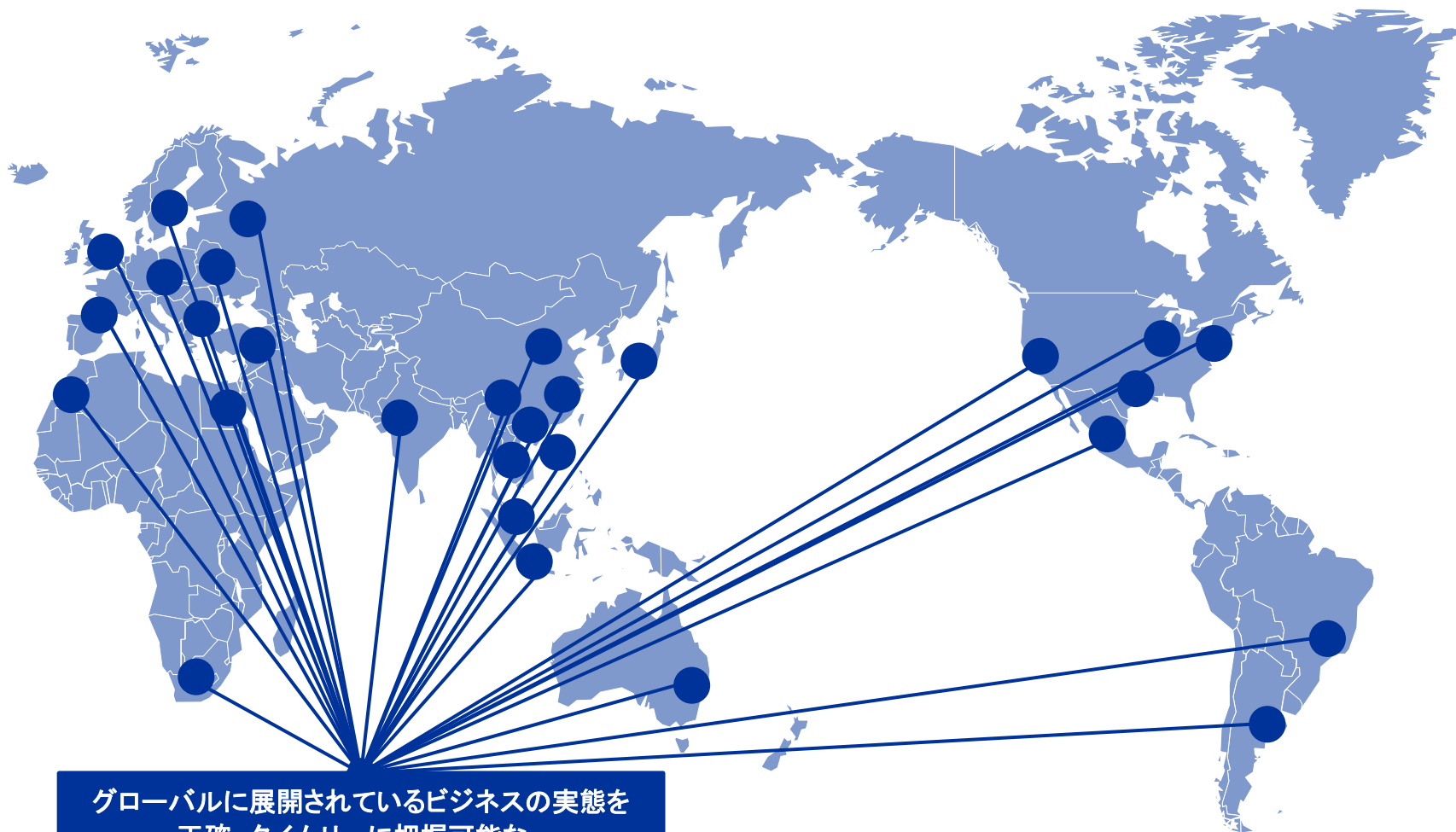
- CFO組織は、まず効率性を高め、その後、付加価値を高める、といった流れで進化します
そのためにはグローバル基盤整備と高付加価値人材の育成が必要です

Deloitte Global Delivery Model



グローバル基盤整備の目的

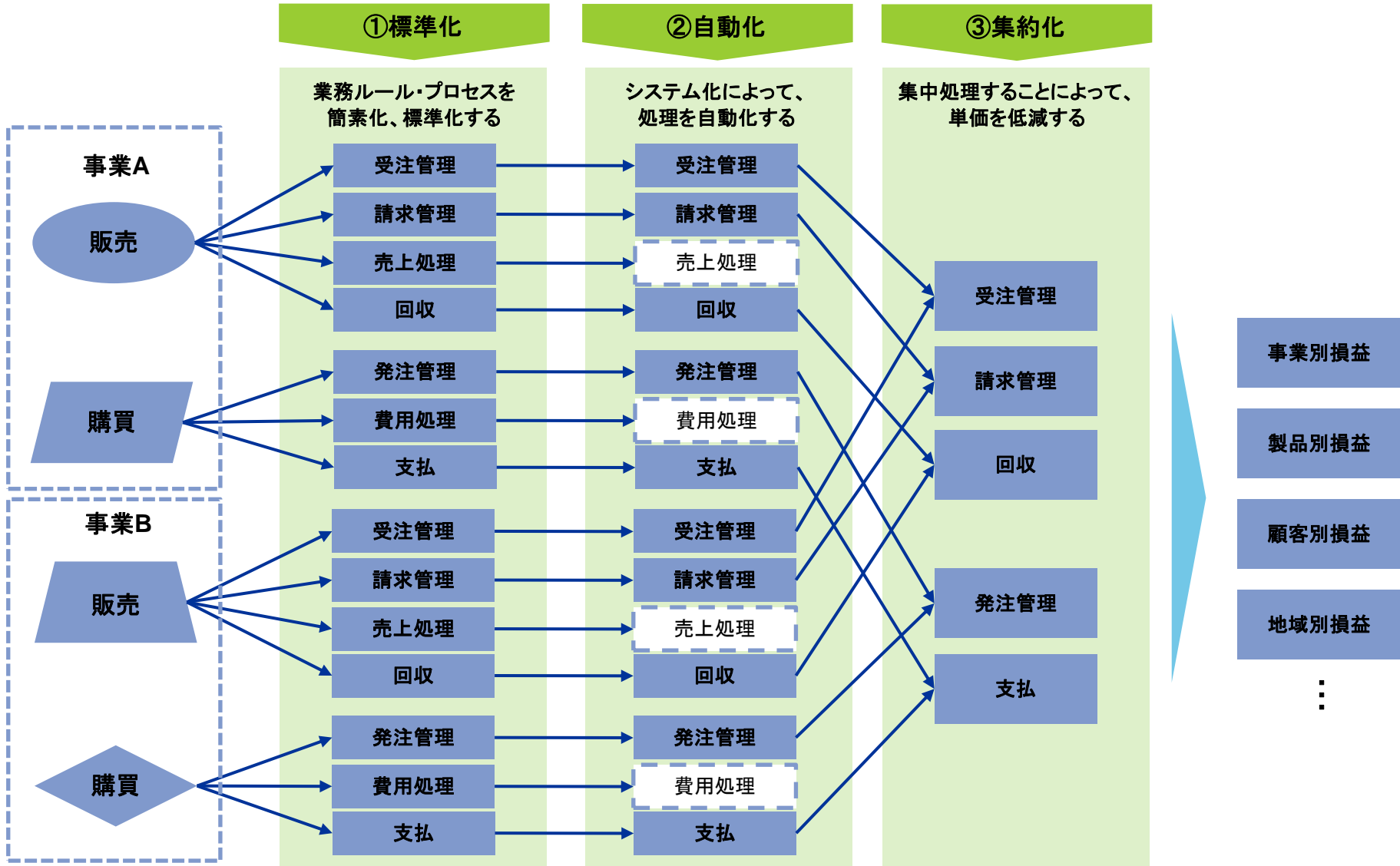
- グローバル基盤整備の目的は、グローバルに展開されているビジネスの実態を正確かつタイムリーに把握可能な、効率的運営体制を構築することにあります



グローバルに展開されているビジネスの実態を
正確、タイムリーに把握可能な、
効率的運営体制を構築する

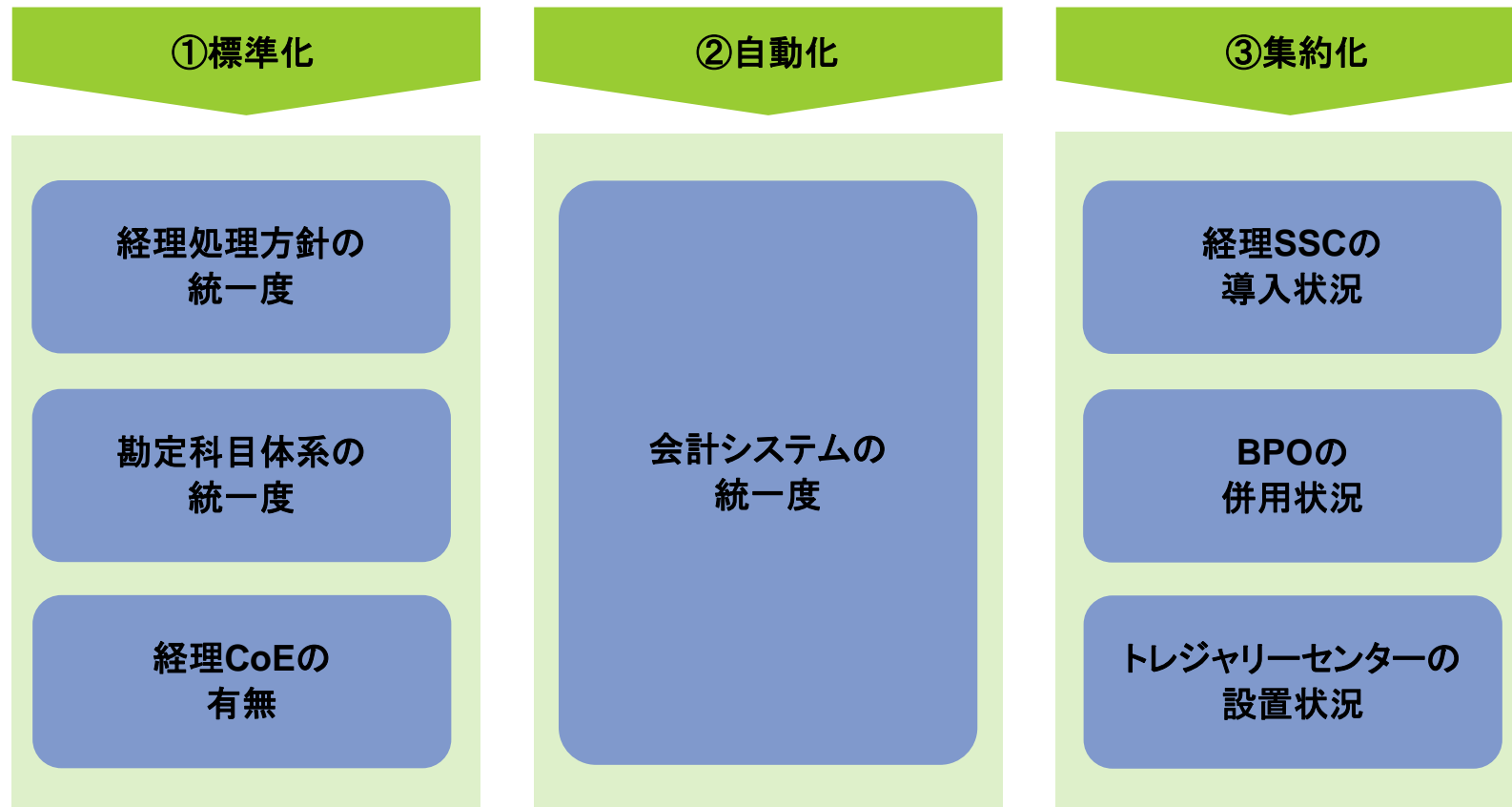
グローバル基盤整備のキーポイント

■グローバル基盤は、標準化、自動化、集約化の観点から整備することが必要です



サーベイにおけるグローバル基盤にかかわる調査項目

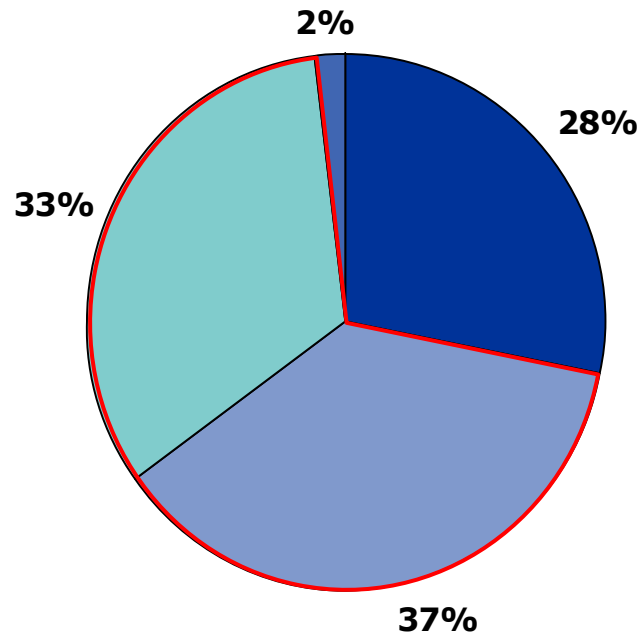
- 財務マネジメントサーベイでは、標準化、自動化、集約化の観点から、以下の7つの項目について各社のグローバル化の進度を調査しました



【①標準化】経理処理方針の統一度

■ 約70%の企業において、グループまたはグローバル経理処理方針を有しています

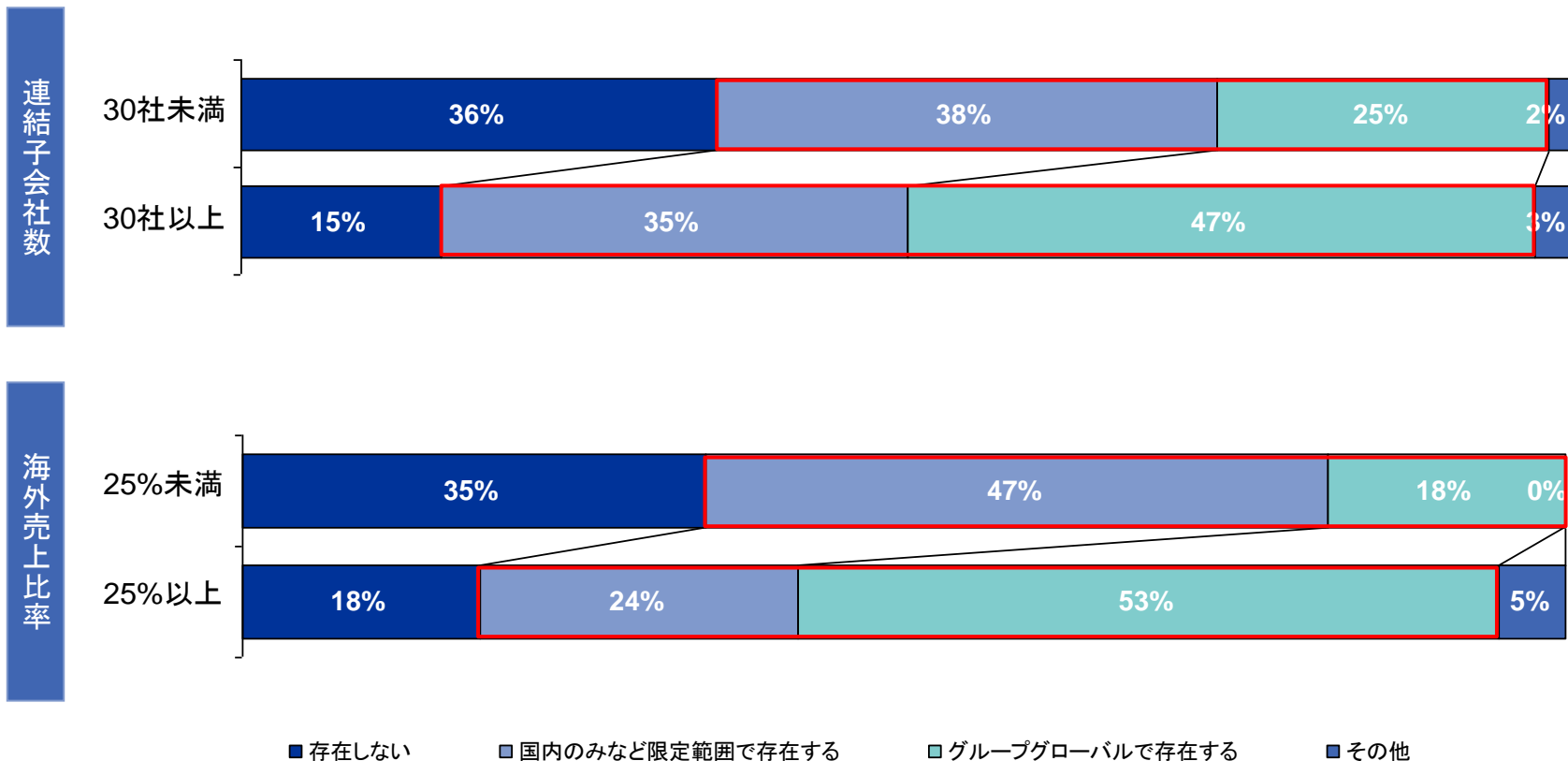
グループまたはグローバル経理処理方針の有無



- 存在しない
- 国内のみなど限定範囲で存在する
- グループグローバルで存在する
- その他

【①標準化】経理処理方針の統一度（セグメント別）

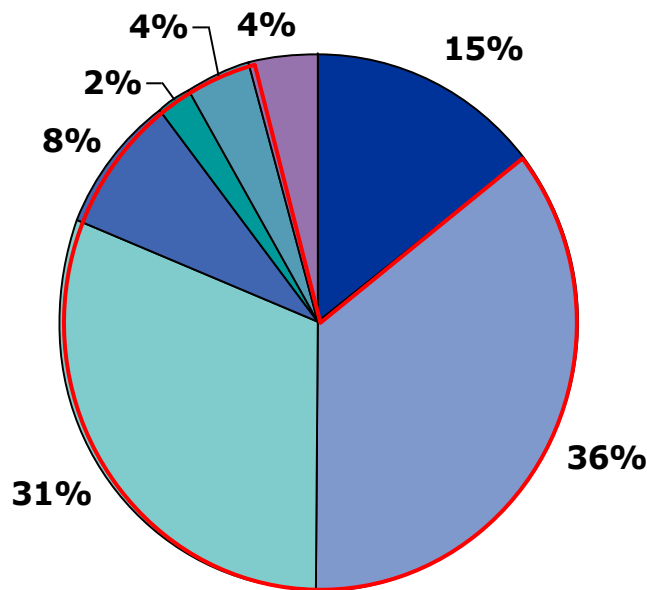
- 連結子会社の多い企業、海外売上比率の高い企業のほうが、経理処理方針の統一度は高い傾向にあります



【①標準化】勘定科目体系の統一度

- 約80%の企業において何らかの勘定科目を統一していますが、海外まで含めて統一している企業は約15%です

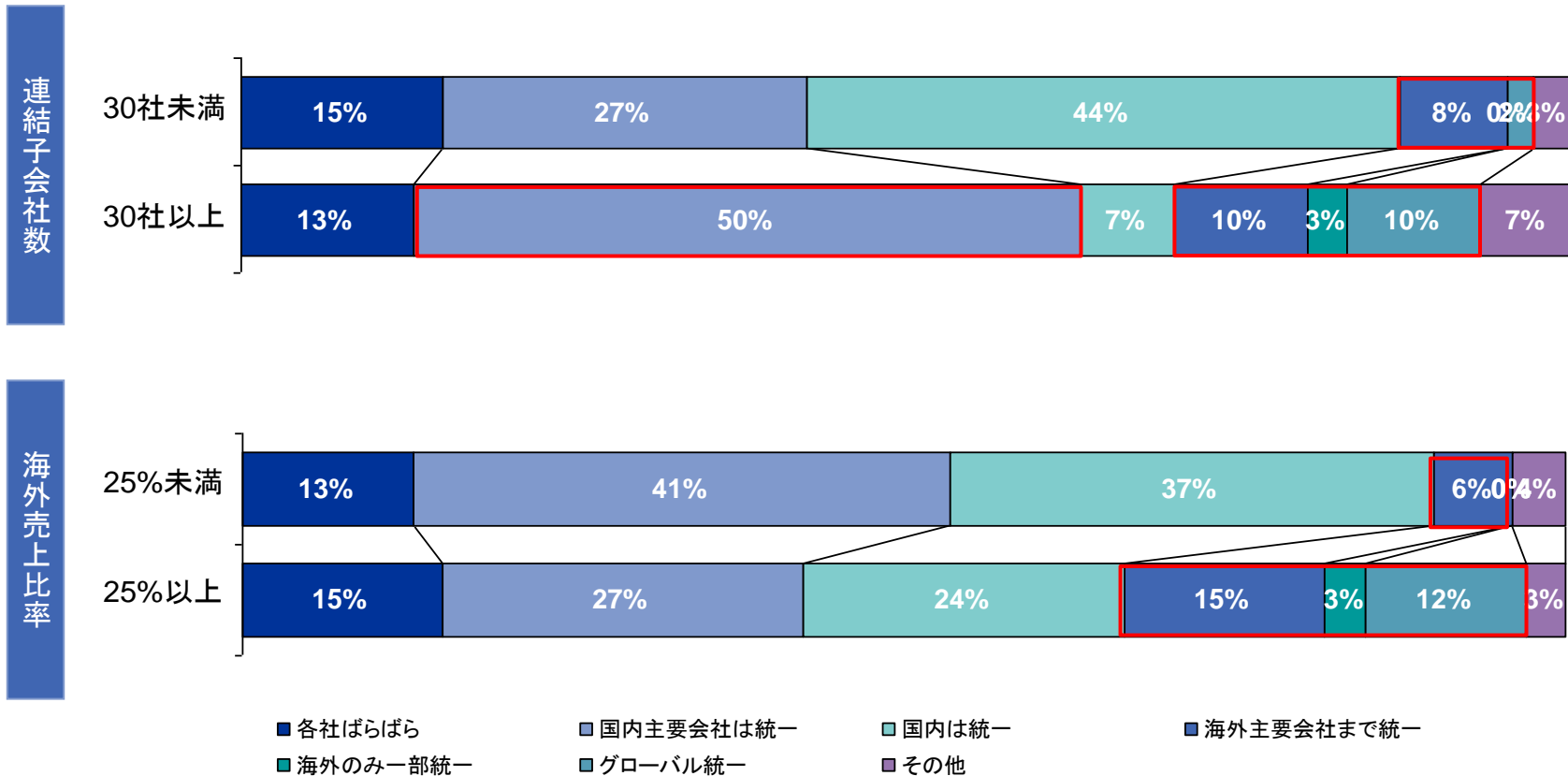
勘定科目体系 (CoA) の統一度



- 各社ばらばら
- 国内主要会社は統一
- 国内は統一
- 海外主要会社まで統一
- 海外のみ一部統一
- グローバル統一
- その他

【①標準化】勘定科目体系の統一度（セグメント別）

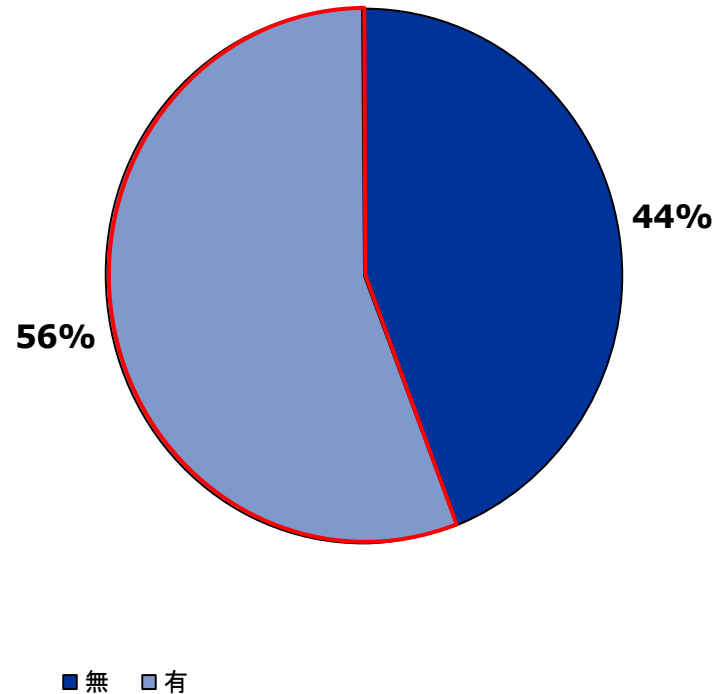
- 連結子会社の多い企業、海外売上比率の高い企業のほうが海外を含めた統一度が高い一方、連結子会社が多い企業の50%は、勘定科目は国内主要会社のみ統一としています



【①標準化】経理CoEの有無

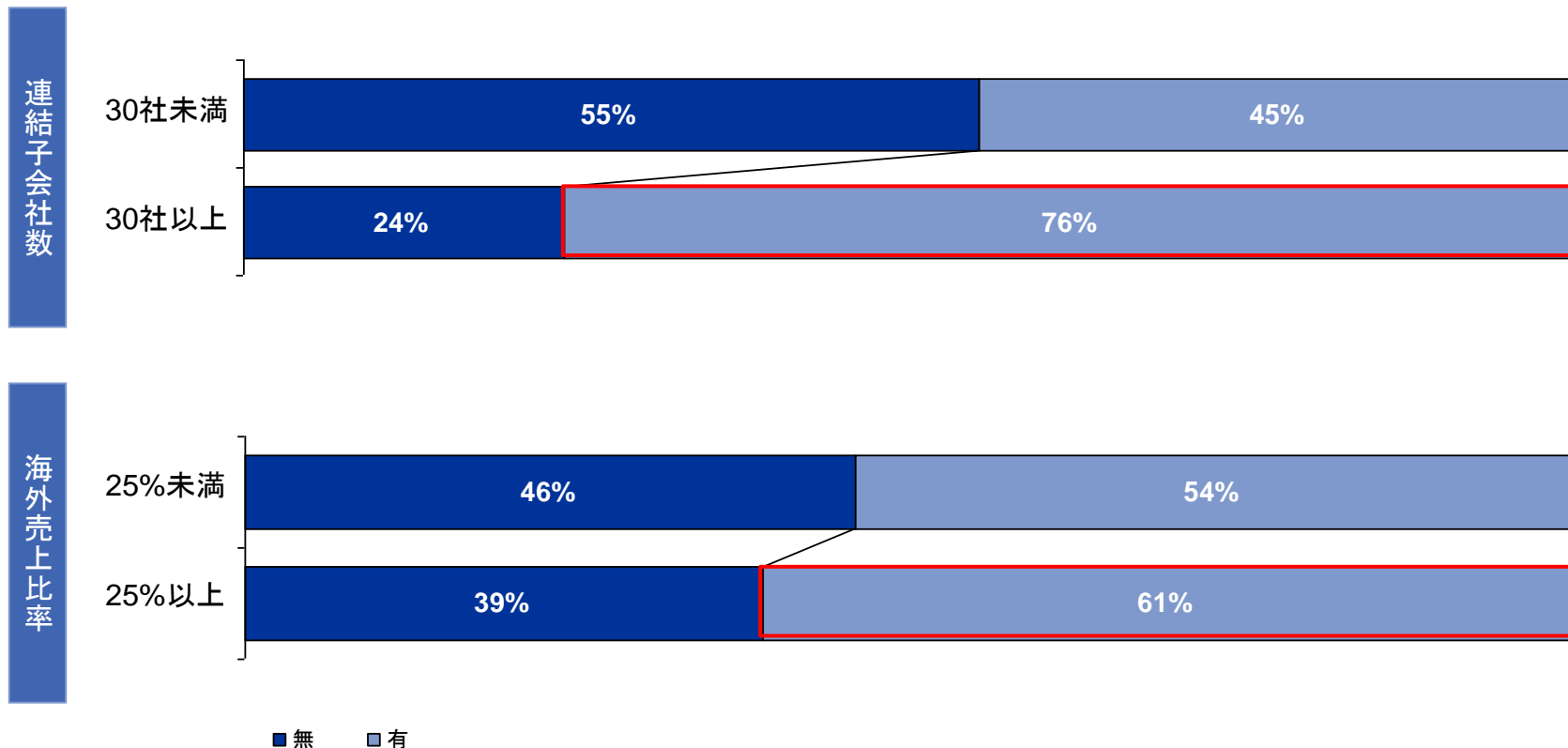
- 業務ルールの標準化を図るのは経理CoEの役割ですが、全体的に見ると、経理CoEを有しているのは約半数という結果が出ています

経理CoE (Center of Excellence) の有無



【①標準化】経理CoEの有無(セグメント別)

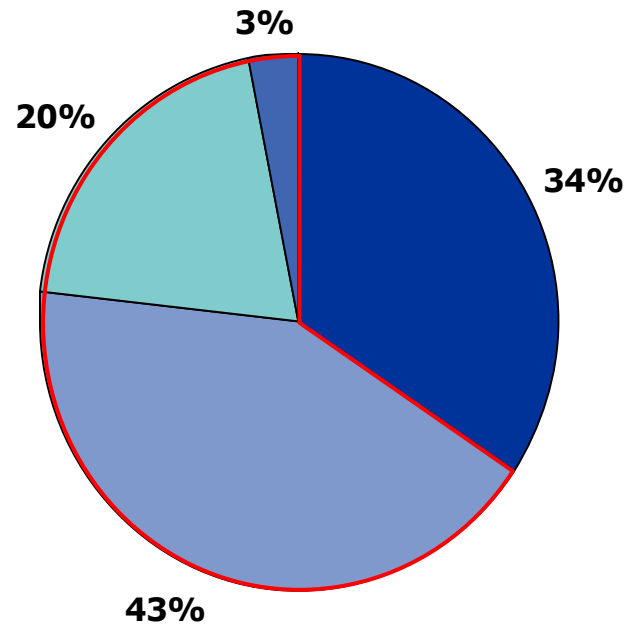
- 連結子会社の多い企業、海外売上比率の高い企業のほうが、経理CoEを設置している傾向にあります。連結子会社が多くの企業のほうがその傾向は顕著です。



【②自動化】会計システムの統一度

■ 約65%の企業が何らかの会計システムの統一を図っています

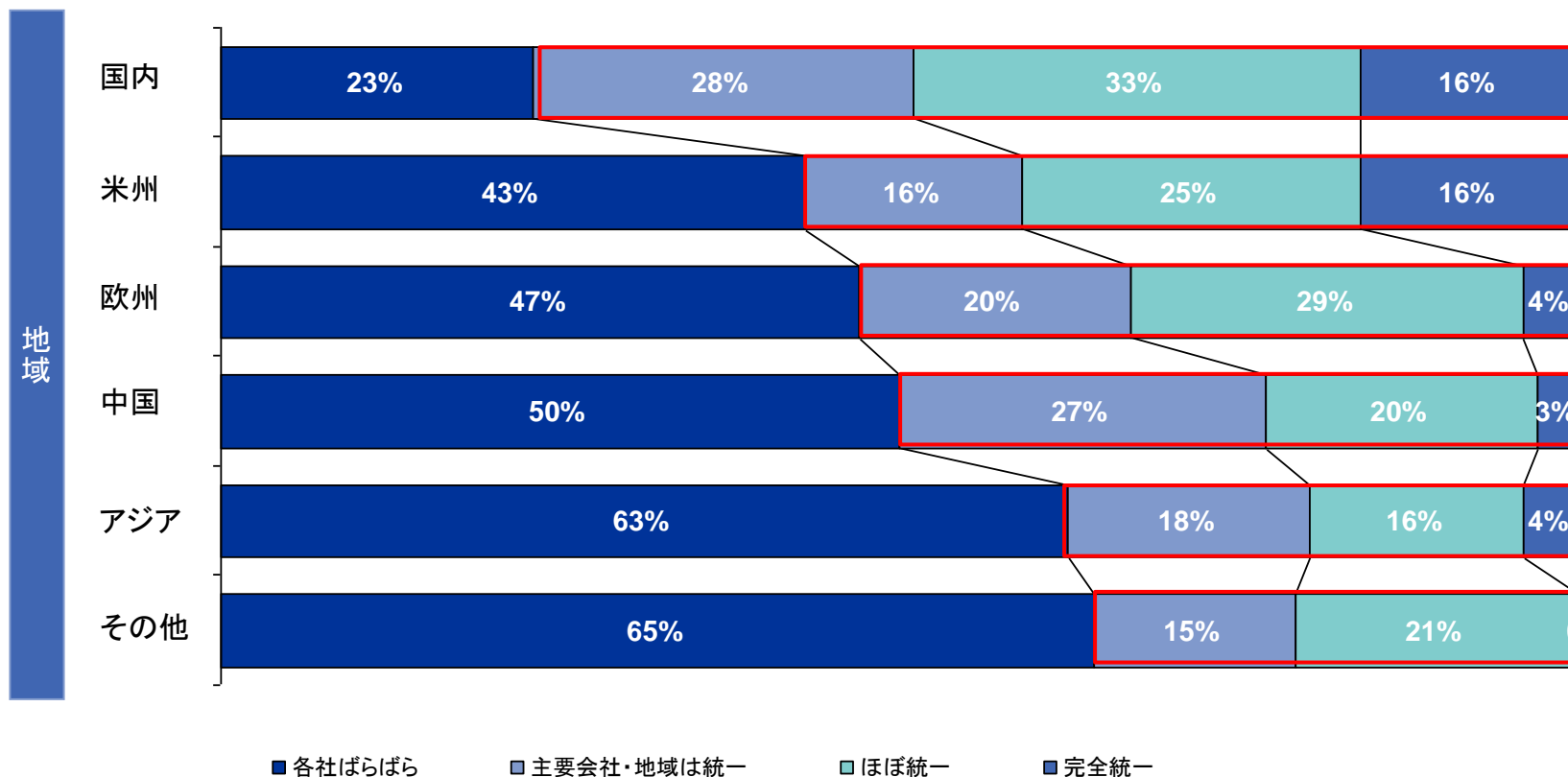
会計システムの統一度



- 各社バラバラ
- 主要会社・地域は統一
- ほぼ統一
- 完全統一

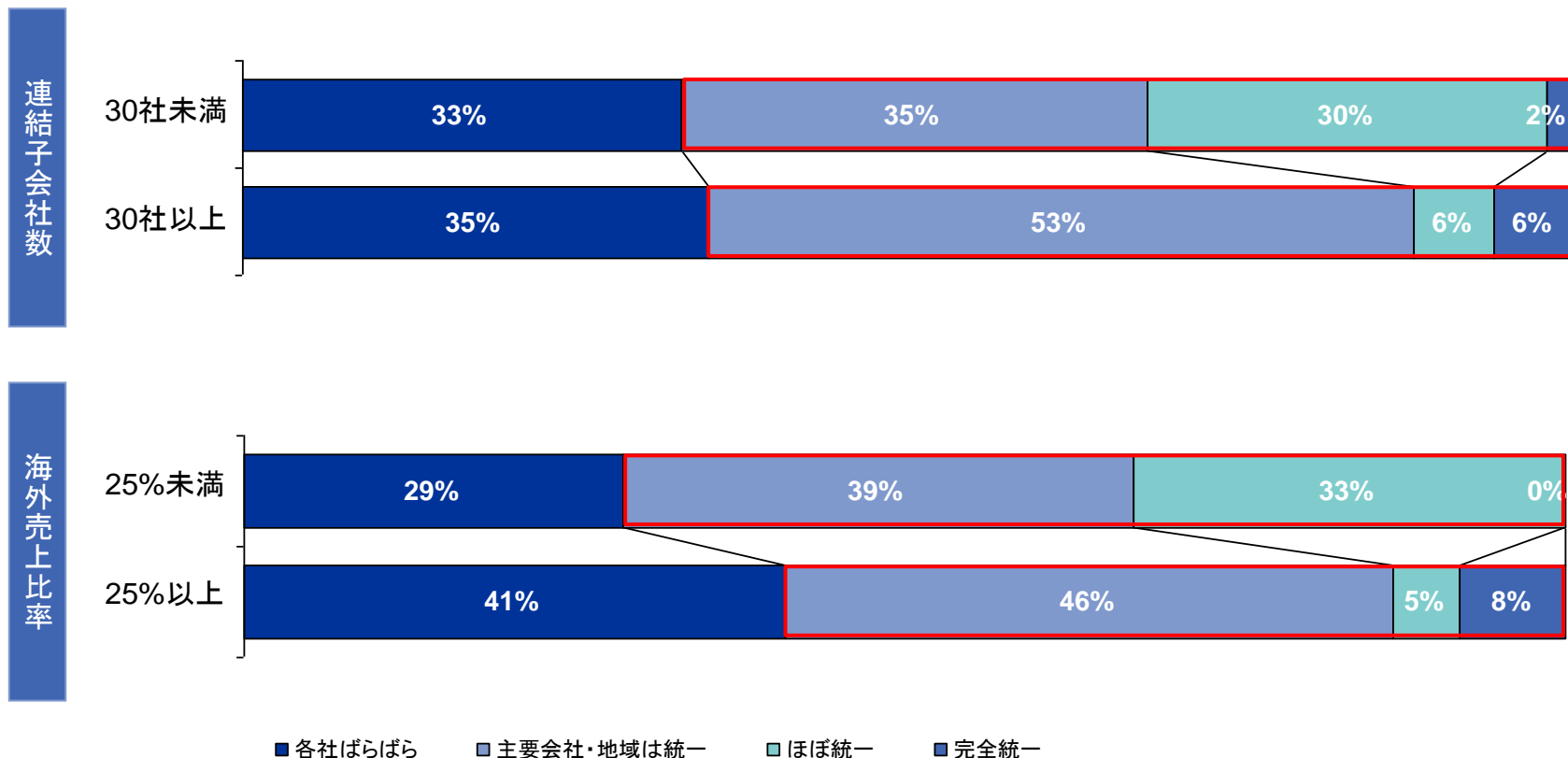
【②自動化】会計システムの統一度(セグメント別)

■ 地域別に見ると、国内の統一度は高い一方、海外の統一度は低いという状況です



【②自動化】会計システムの統一度(セグメント別)

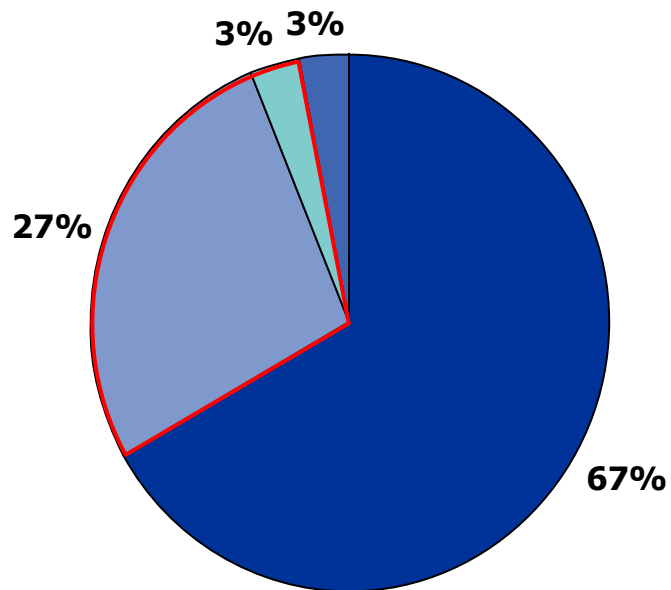
- 連結子会社の多い企業、海外売上比率の高い企業のほうが、会計システムの統一度は低い傾向にあり、連結子会社が多い企業の約半数は主要会社・地域のみ統一としています



【③集約化】経理SSCの導入状況

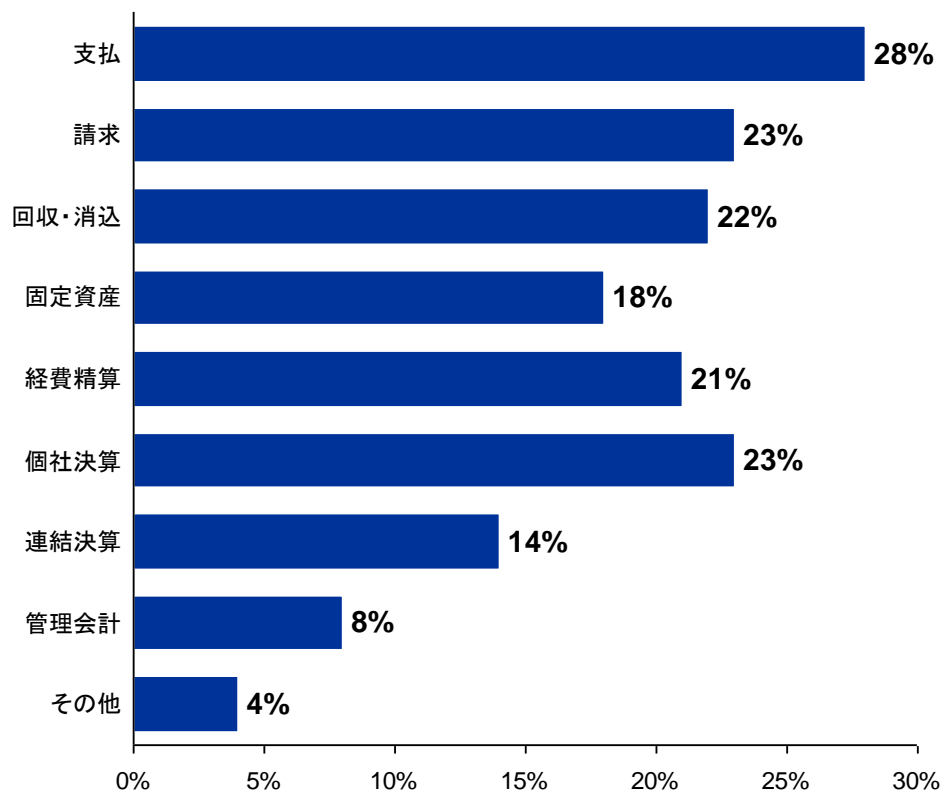
- 経理シェアードサービスセンターを導入している企業は約30%であり、かつ、導入範囲は国内のみが多い状況です

経理シェアードサービスセンターの導入状況



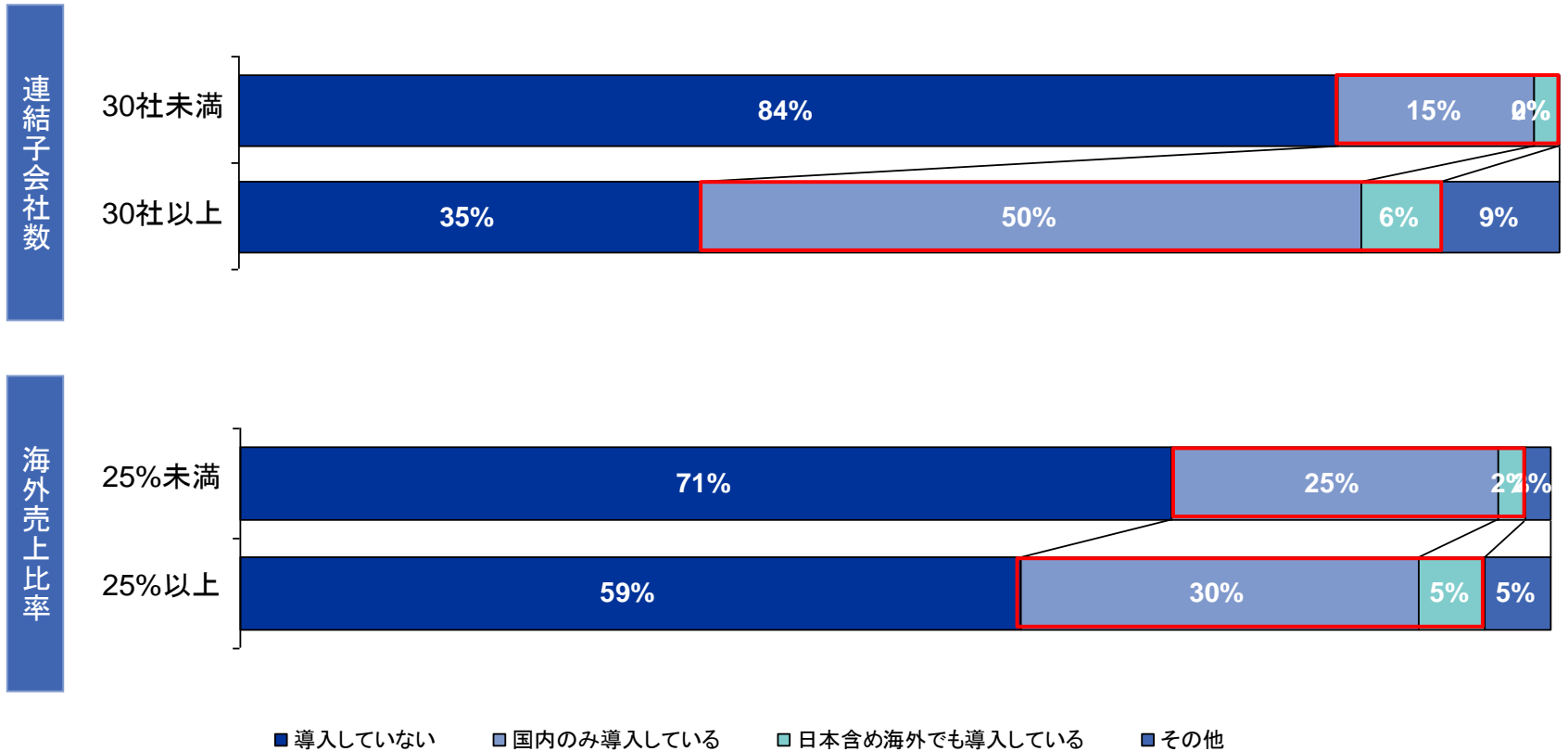
- 導入していない
- 国内のみ導入している
- 日本含め海外でも導入している
- その他

経理シェアードサービスセンターの主な対象領域



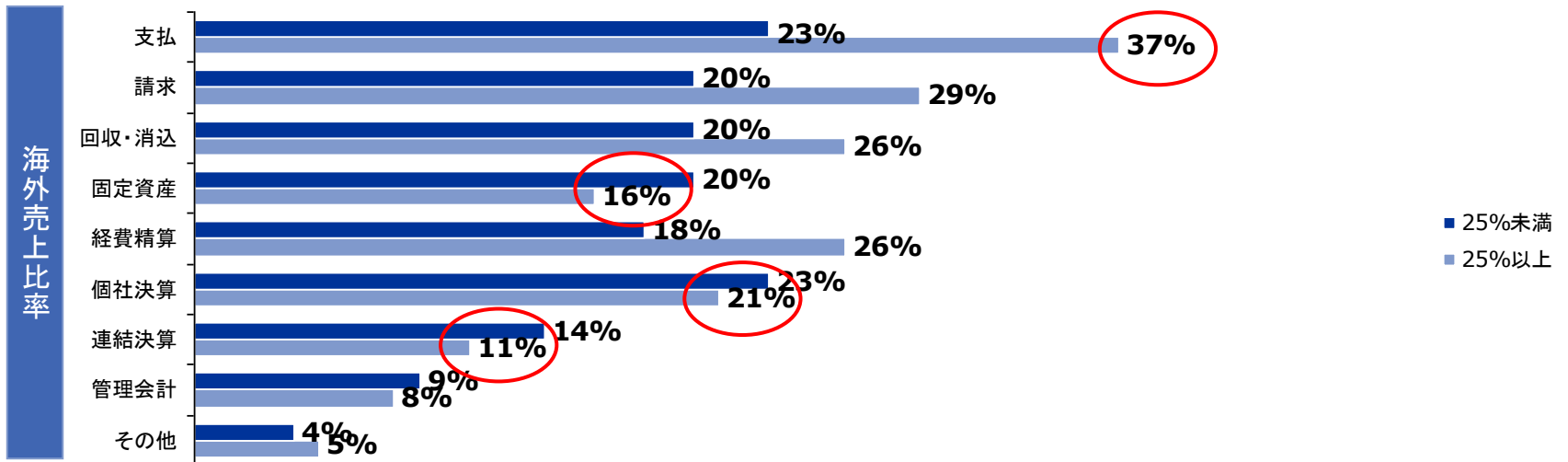
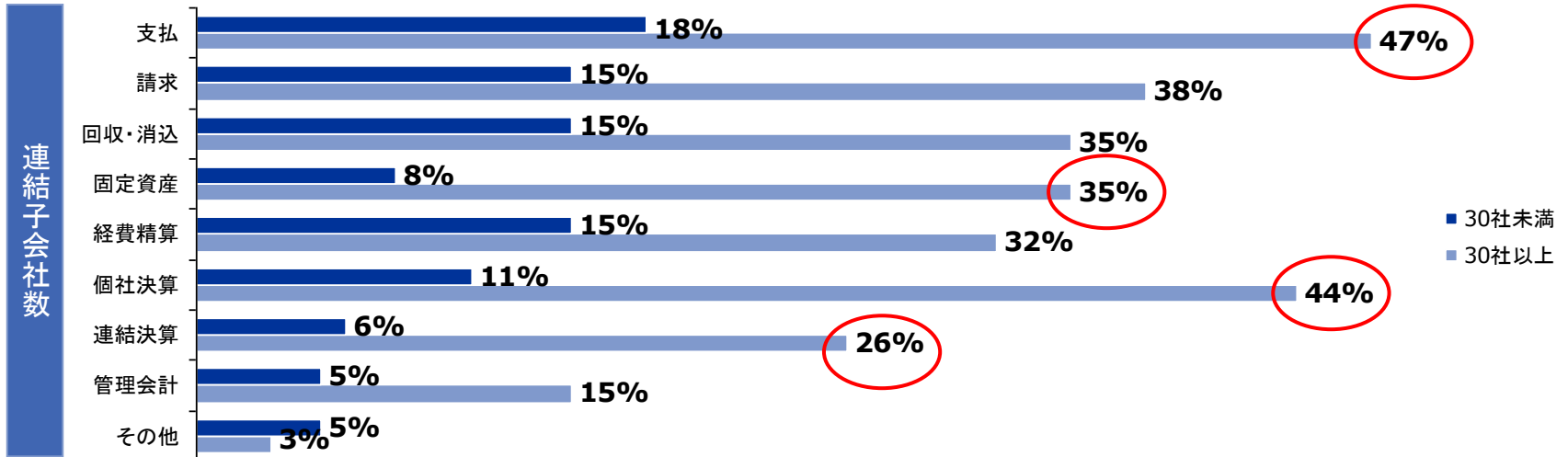
【③集約化】経理SSCの導入状況(セグメント別)

- 連結子会社の多い企業は、経理SSCを導入している傾向が顕著です
 連結子会社が多い企業の50%が国内のみを対象として経理SSCを導入しています



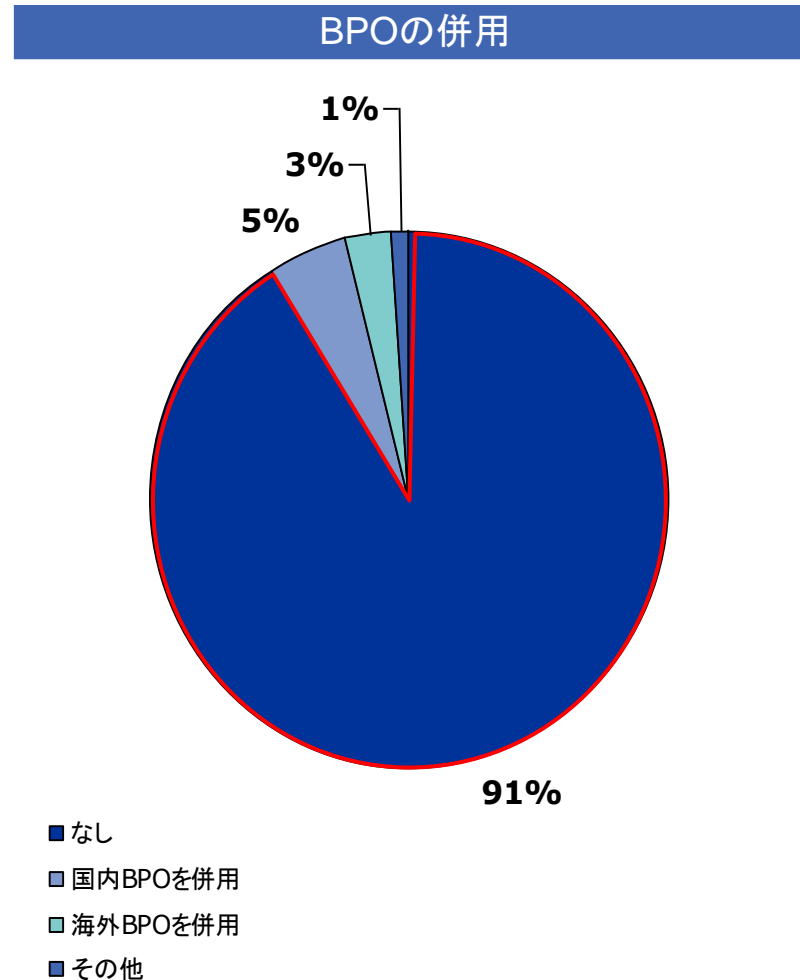
【③集約化】経理SSCの対象業務(セグメント別)

■ 経理SSCの対象になっているのは、支払業務が主ですが、連結子会社の多い企業は、固定資産、個社、連結決算等、決算周りの業務をSSCに集約している傾向が強いです



【③集約化】BPOの併用状況

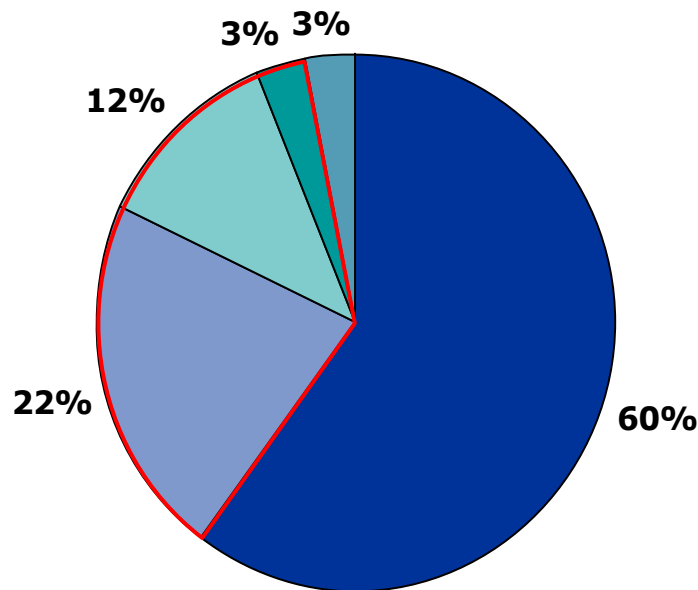
■ 経理シェアードサービスセンターを導入している企業の大部分はBPOを併用していません



【③集約化】トレジャリーセンターの設置状況

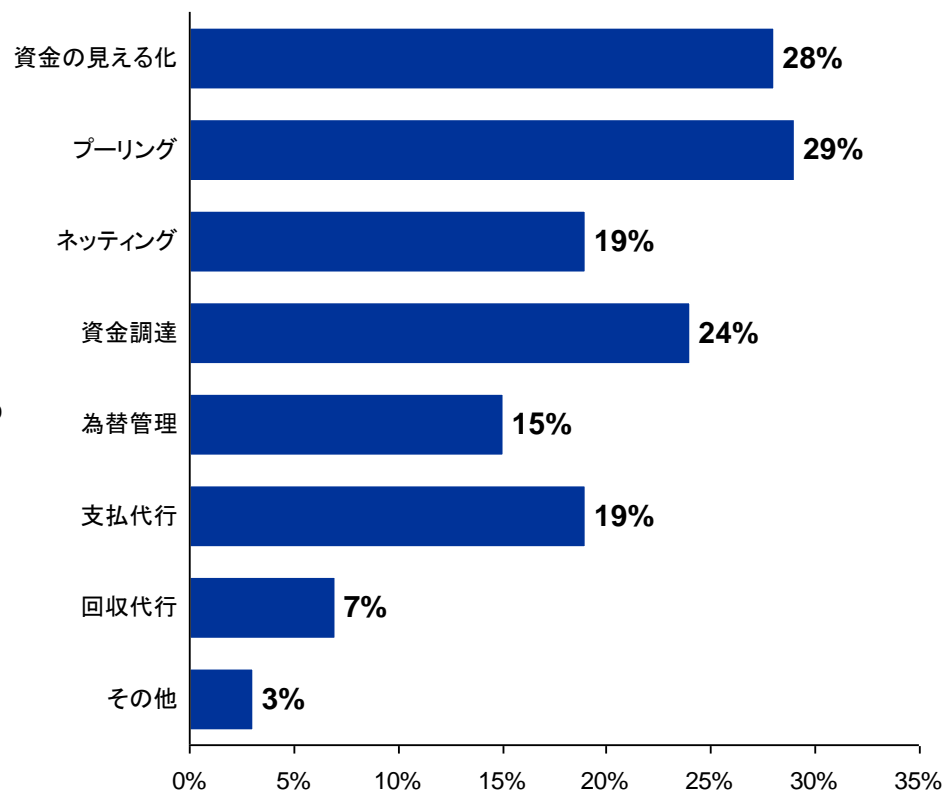
■トレジャリーセンターを導入している企業は約40%であり、かつ、国内のみで設置が多い状況ですが、日本を含めたリージョナルでの設置のケースも一定割合あるようです

トレジャリーセンターの設置状況



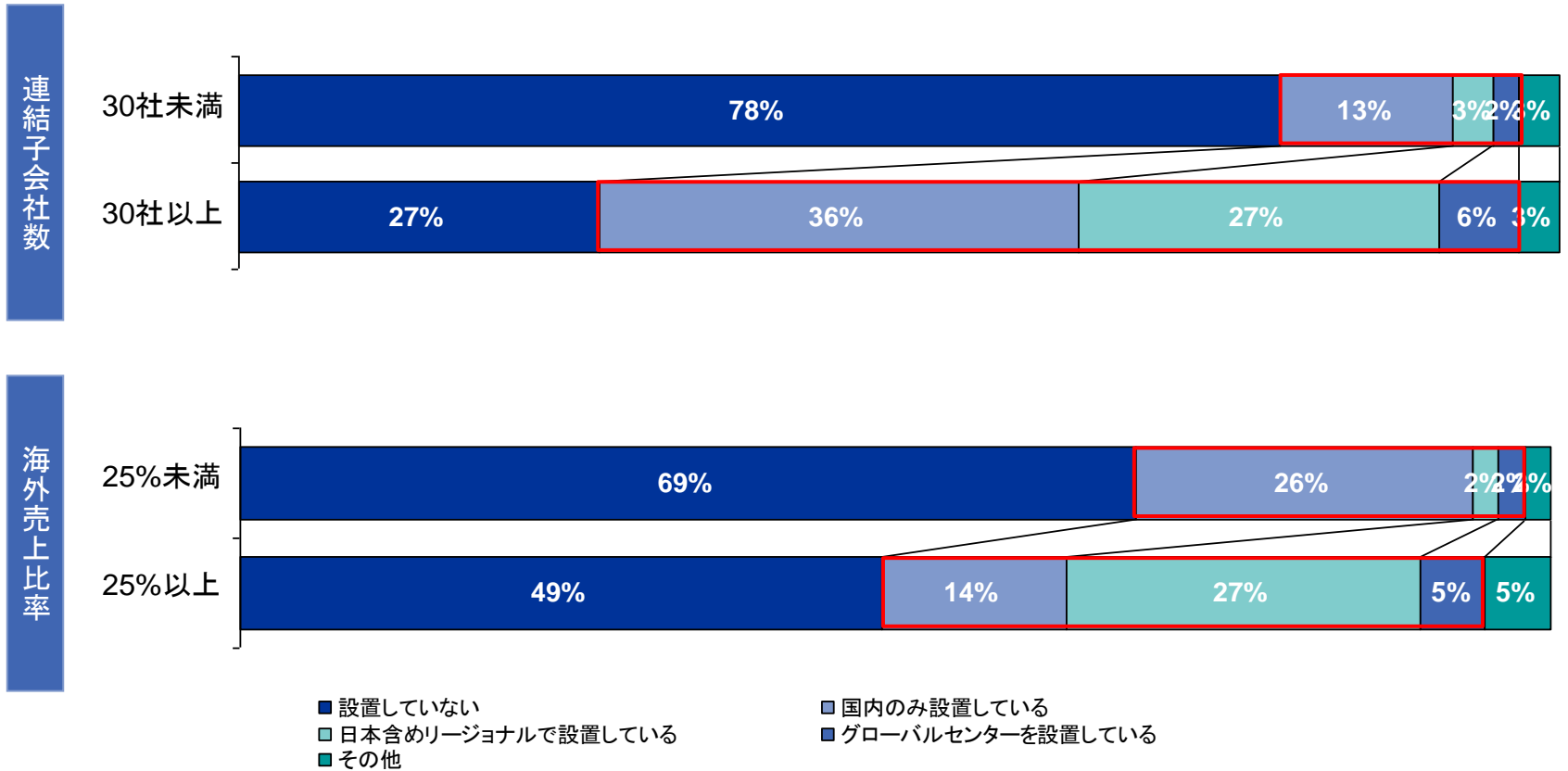
- 設置していない
- 国内のみ設置している
- 日本含めリージョナルで設置している
- グローバルセンターを設置している
- その他

トレジャリーセンターの主な役割



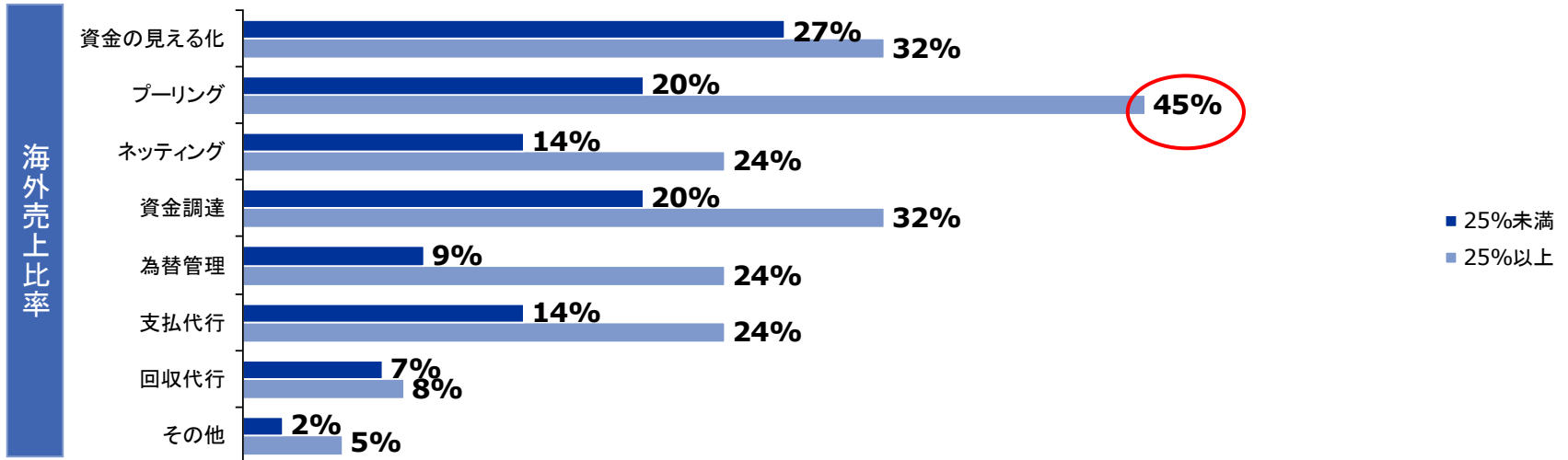
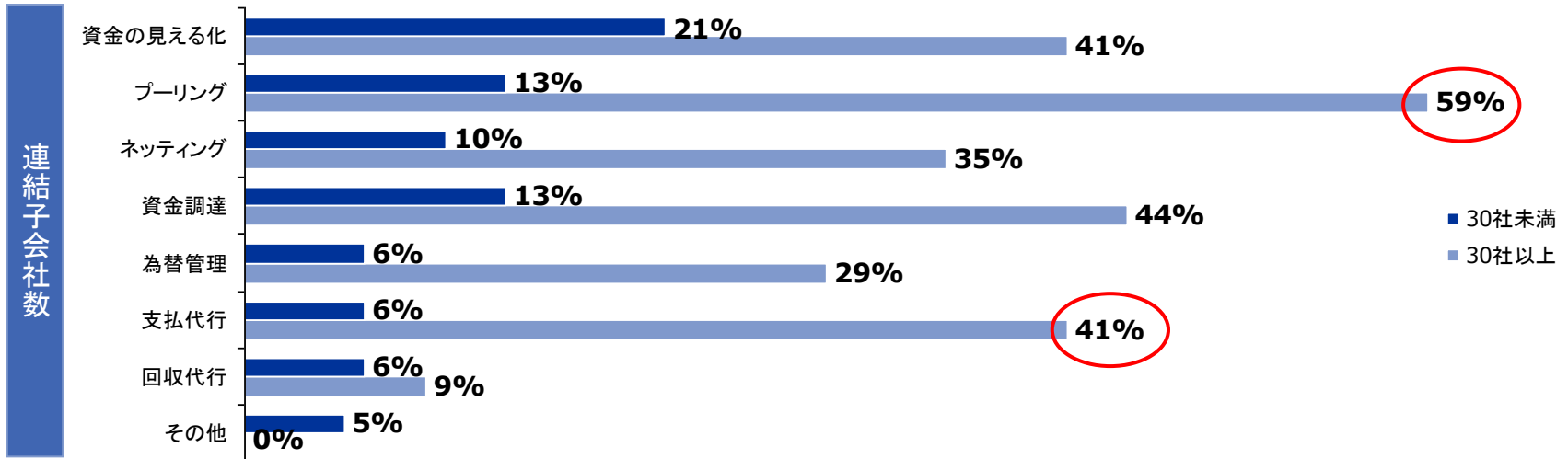
【③集約化】トレジャリーセンターの設置状況(セグメント別)

■ 連結子会社の多い企業、海外売上比率の高い企業のほうが、トレジャリーセンターを設置している傾向にあり、日本を含めたリージョナルで設置をしているケースも比較的多いようです



【③集約化】トレジャリーセンターの主な役割(セグメント別)

■トレジャリーセンターの役割はプーリングが主ですが、連結子会社の多い企業は、相対的に支払代行を実施している傾向が強いです



サーベイ結果まとめ

- 大規模企業も含め、国内主要会社など限定的範囲のみ制度・システムが統一されている傾向が窺えました。今後、IFRS適用の機会を捉え、制度対応だけではなく、どこまで標準化、自動化、集約化を推進できるかが、CFO組織の進化の鍵を握ると考えられます

①標準化

経理処理方針の統一度

- 大規模企業、海外売上比率の高い企業を中心に多くの企業(約70%)にてグループ・グローバル統一の経理処理方針を整備している

勘定科目体系の統一度

- 約80%の企業が勘定科目の統一を進めているが、海外まで含め統一できているのは約15%である
- 大規模企業の約半数は国内主要会社までの統一である

経理CoEの有無

- 大規模企業、海外売上比率の高い企業を中心に、約半数の企業が経理CoEを設置している

②自動化

会計システムの統一度

- 約65%の企業において、会計システムの統一を進めているが、海外の統一度は低い(国内の統一度が約75%であるのに対して海外は50%程度ないしはそれ未満)
- 大規模企業、海外売上比率の高い企業ほど、統一度が低い傾向にあり、大規模企業の約半数は主要会社・地域のみの統一である

③集約化

経理SSCの導入状況

- 大規模企業を中心に、約30%の企業が導入
- ただし、導入の範囲は国内が主(導入企業の内、約9割が国内のみを対象に導入)

BPOの併用状況

- 経理SSCを導入している約90%の企業がBPOは併用していない

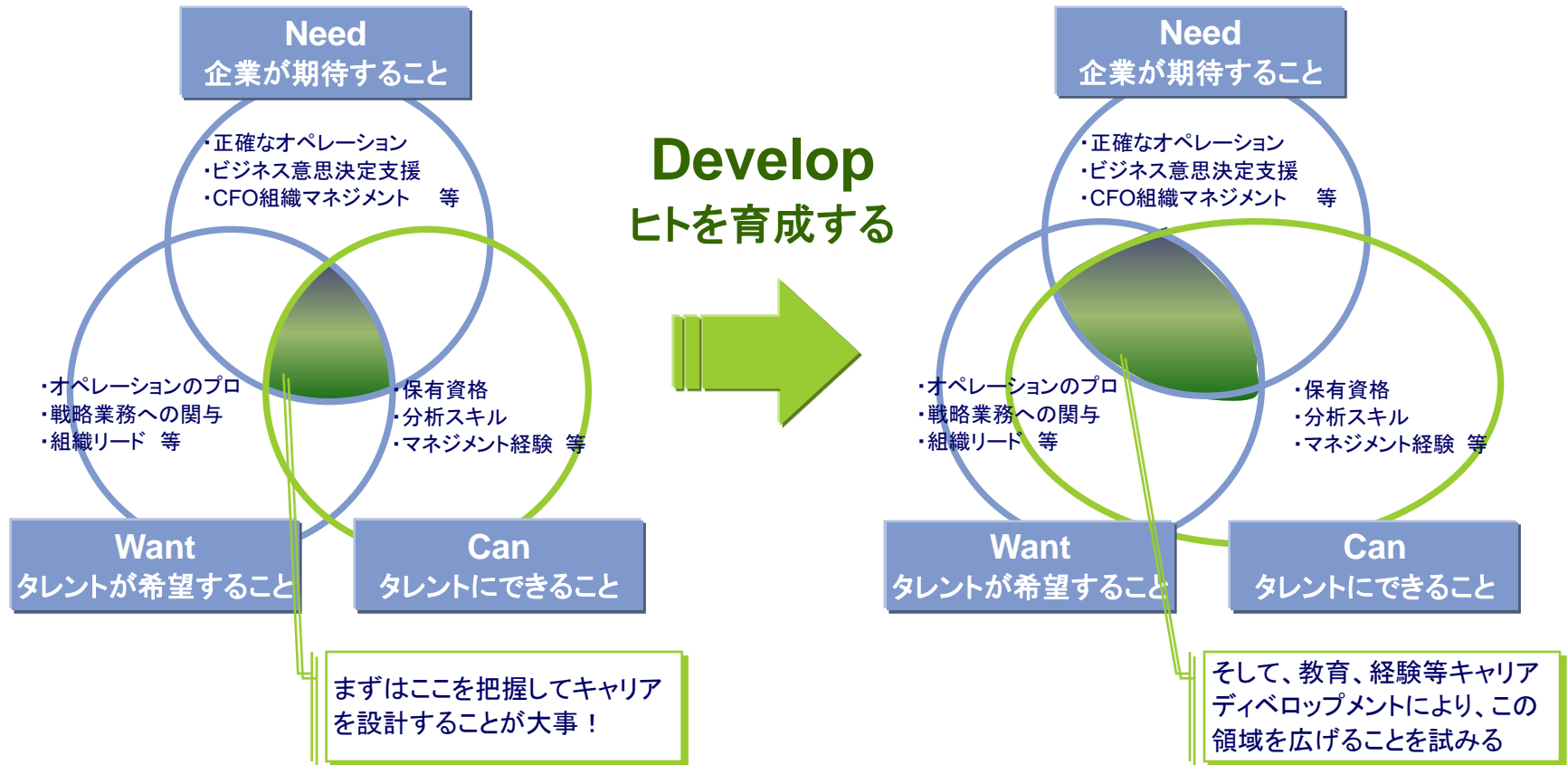
トレジャリーセンターの設置状況

- 大規模企業、海外売上比率の高い企業を中心に、約40%が設置
- 国内のみだけではなく、日本を含めたリージョナルで設置しているケースも比較的多い

6.人財マネジメントの施策

人財マネジメントの3つの視点

- 人財マネジメントのためには、Need・Want・Canの3つの視点を持ち、「何のために、誰を、どのように育成するのか」を明確にすることが必要です



CFO組織の人財マネジメントサイクル

■ 人財に期待することを明確にできるかどうか、人財マネジメントの実効性を決定します

CFO人財マネジメントサイクル

各サイクルのアクション

グローバル深化時代を
生き抜く発展・成長戦略

CFO/CFO組織の
果たすべき役割

CFO組織のタレント
ビジョンの策定

タレントの育成・
採用の実行

タレントの成熟度・
充足度の評価

✓グローバル深化に求められるCFO組織の役割を果たすために必要となる
タレント要件及び育成・採用計画を策定

- 人財マネジメントに関するビジョン定義
- キーポジションと要件定義
- 組織全体の育成・採用目標設定
- 個人の成長目標／育成プログラム参加・配属計画
- 不足しているタレントの育成・採用施策の立案計画

✓育成・採用計画に則り、タレントに対する育成プログラムの提供、配属の実行、
外部採用の実施

- キャリアパスの設計
- トレーニング・プログラムの提供
- 戦略意図に基づく配置（組織変更、ジョブローテーションなど）
- 外部からの募集・採用活動実施（特に、「攻め」のタレント、外国人）

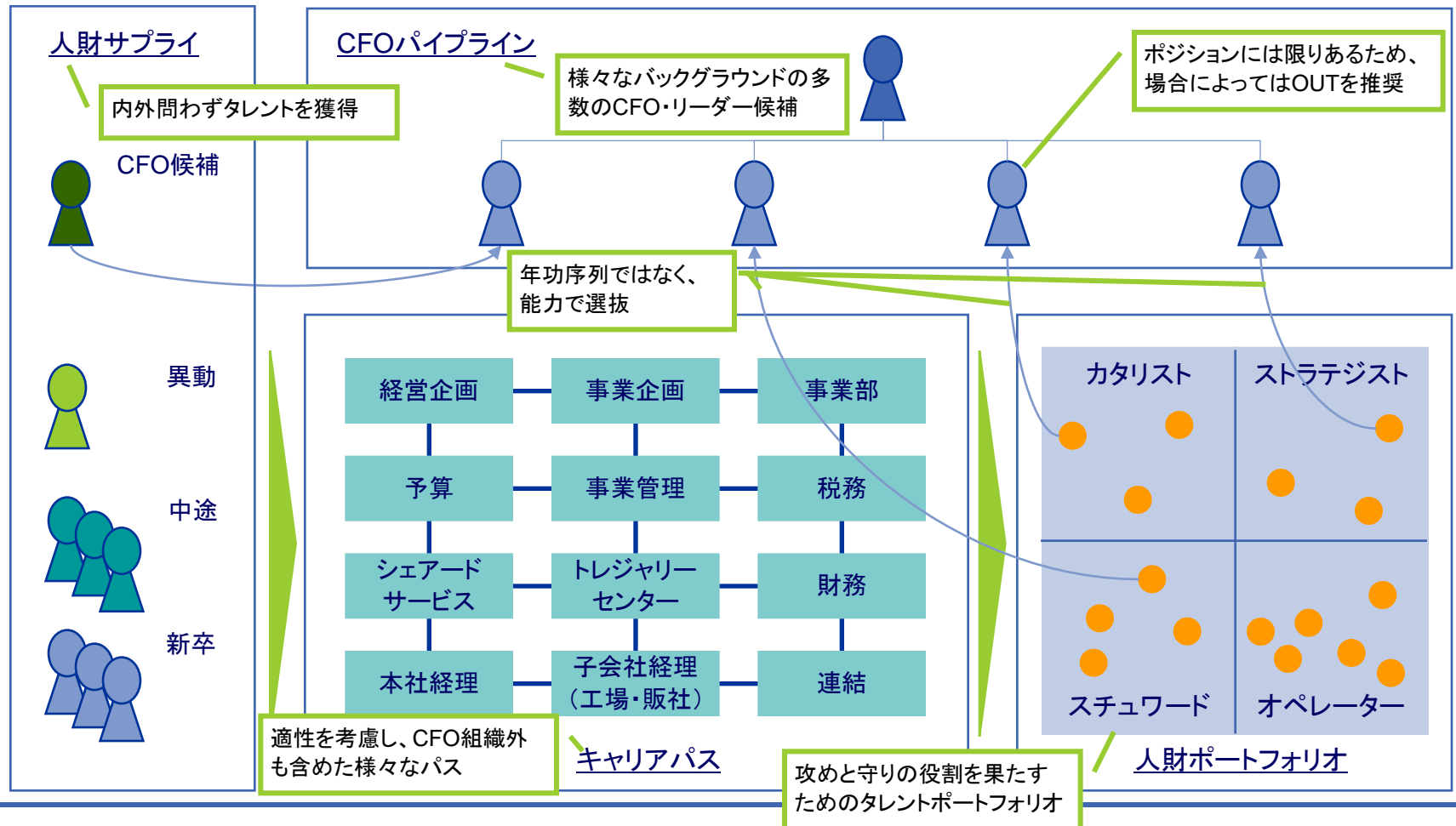
✓育成・採用施策の実施状況や人事評価結果等を通じ、タレントの成熟度や
必要なタレントの充足度を評価

- タレント育成状況分析
- タレントの評価
- タレントのデータベース化（タレントポートフォリオ）
- タレント充足度分析（パイプラインマネジメント）

人財マネジメントの方向性

- 画一的な育成ではなく、個人の適性を見極め、選抜を含め様々なキャリアパスを用意し、人財ポートフォリオをマネジメントし、将来のリーダー候補のパイプラインを構築することが必要です

人財ポートフォリオとCFOパイプライン



人財マネジメントに有効と考える施策

- CFO組織内の人財育成・外部人財獲得、能力評価が重視されている一方、CFO組織を跨った育成、エリート教育、スキル評価・管理制度は相対的に低く位置づけられています

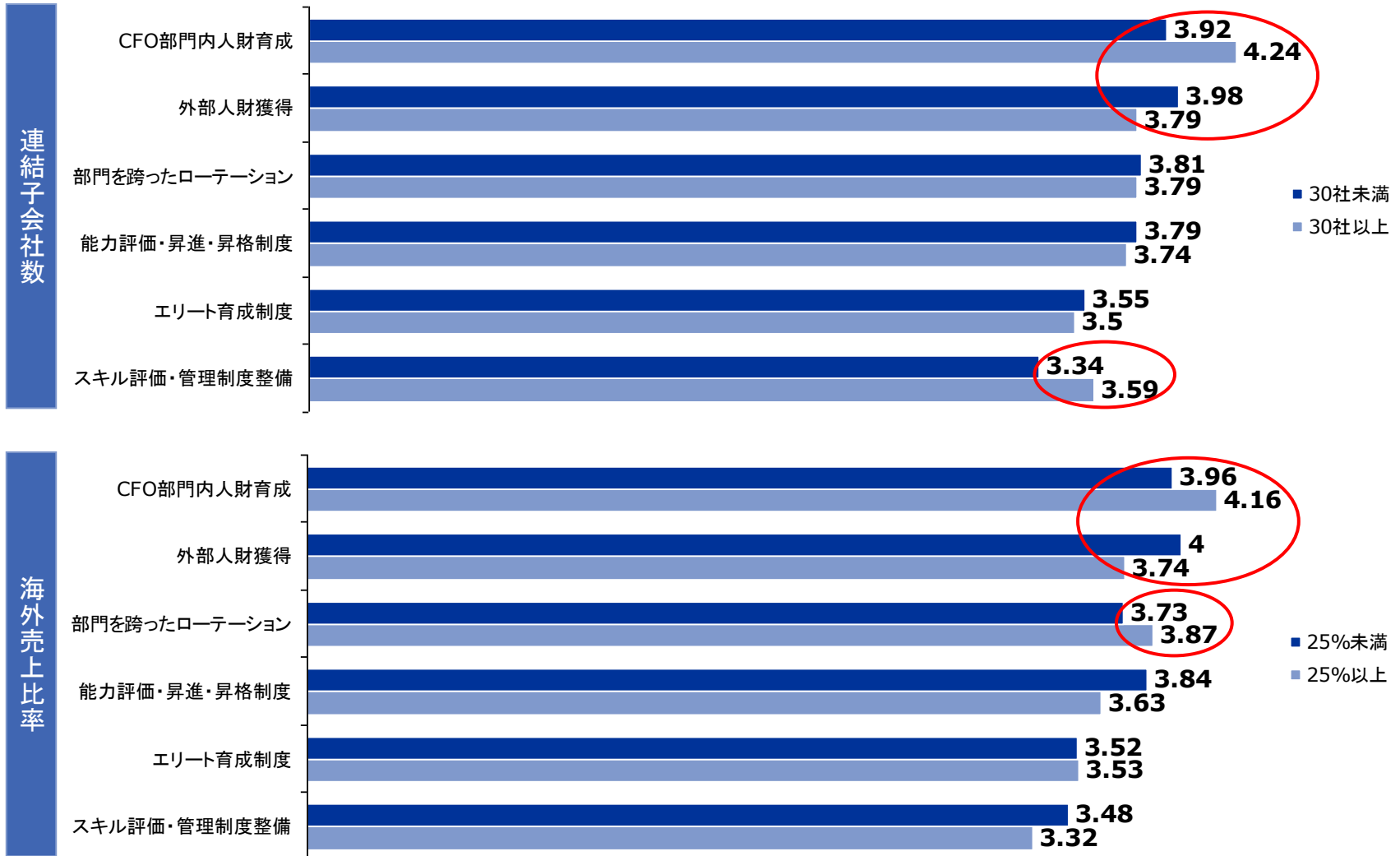
施策	ポイント
1. CFO部門内におけるローテーションや研修等の積極的な実施による優秀な人財の育成	4.03
2. 適切なスキルを持った優秀な人財の外部からの獲得	3.92
3. 部門の枠を越えた(経理から事業部門、経営企画部門等への)ジョブローテーションの実施による優秀な人財の育成	3.80
4. 年齢ではなく能力で評価する昇進・昇格制度の導入	3.77
5. 優秀な人財を選抜し、スキルを伸ばす機会を特別に与えるエリート育成制度(CFO候補のパイプラインマネジメント)の導入	3.53
6. CFO組織のバランスを最適化するためのスキル評価・管理制度の整備	3.43

その他のご意見(一部)

- 子会社、海外子会社、人材も含めたグローバルローテーションの実施と適材の発掘・育成
- 外国人社員の登用
- 会計士の出向・派遣受入及び採用
- 定常業務に加え、様々なプロジェクト(情報システム整備・IFRS対応など)への参画

人財マネジメントに有効と考える施策(セグメント別)

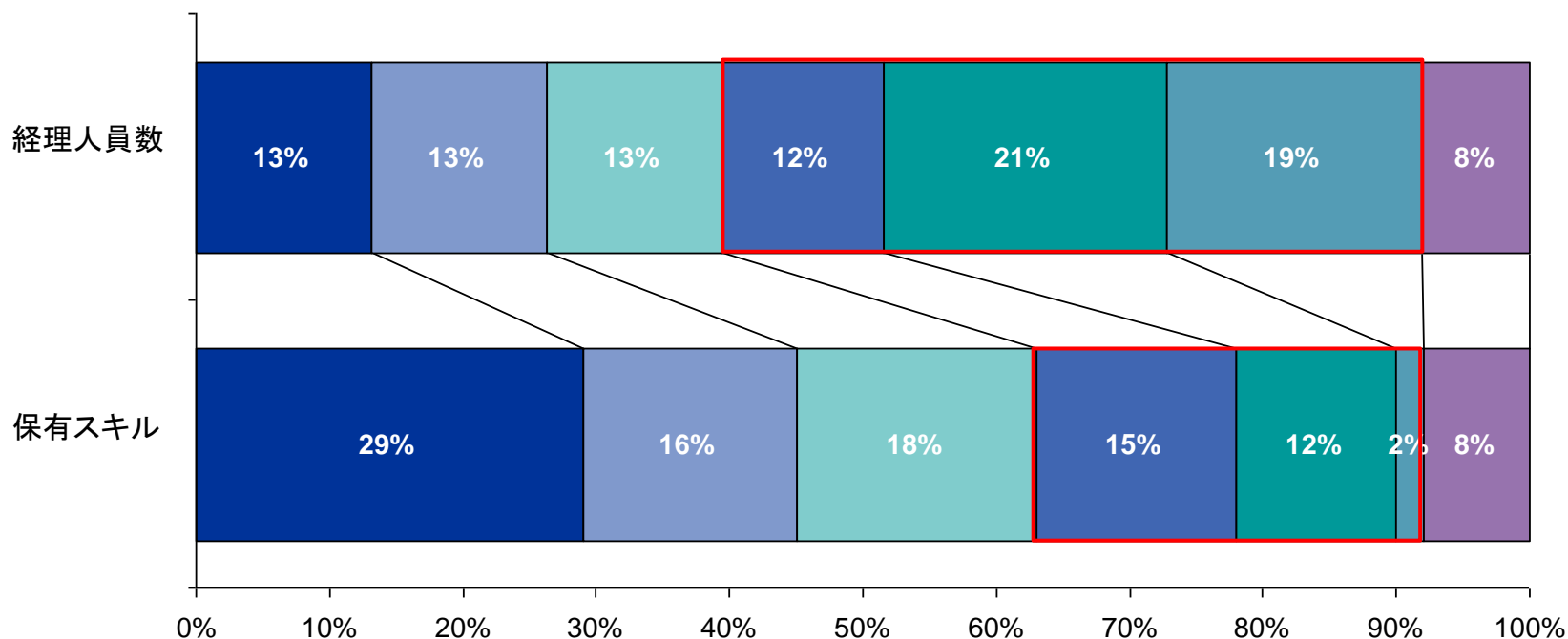
■ 連結子会社の多い・海外売上比率の高い企業は内部育成、連結子会社が少ない・海外売上比率の低い企業は外部獲得がより重視される傾向にあります



グローバル経理人員数とスキルの把握状況

- 約半数の企業が海外まで含めて経理人員数を把握しているものの、スキルまで含めて把握している企業は約30%です

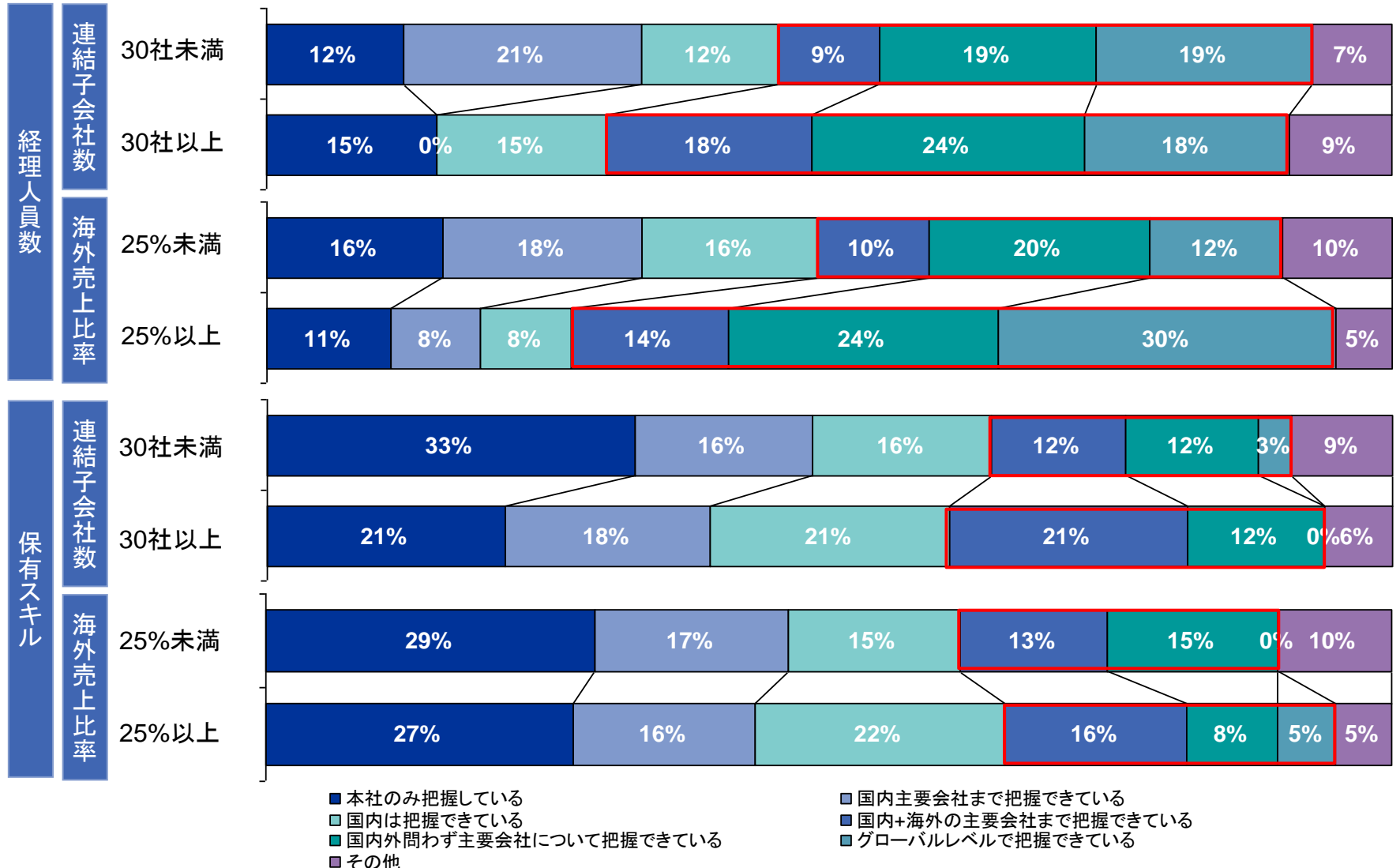
グローバル経理人員数とスキルの把握状況



- 本社のみ把握している
- 国内は把握できている
- 国内外問わず主要会社について把握できている
- その他
- 国内主要会社まで把握できている
- 国内+海外の主要会社まで把握できている
- グローバルレベルで把握できている

グローバル経理人員数とスキルの把握状況(セグメント別)

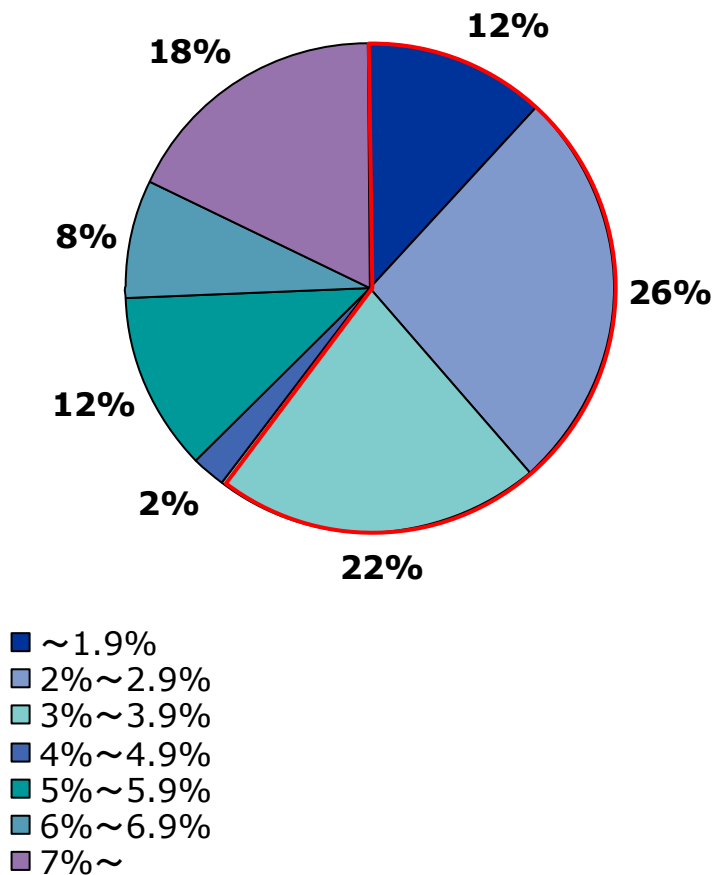
■ 経理人員数について、連結子会社の多い企業、海外売上比率の高い企業のほうが把握レベルが高いものの、保有スキルの把握レベルについてはさほど差がない状況です



経理人員規模

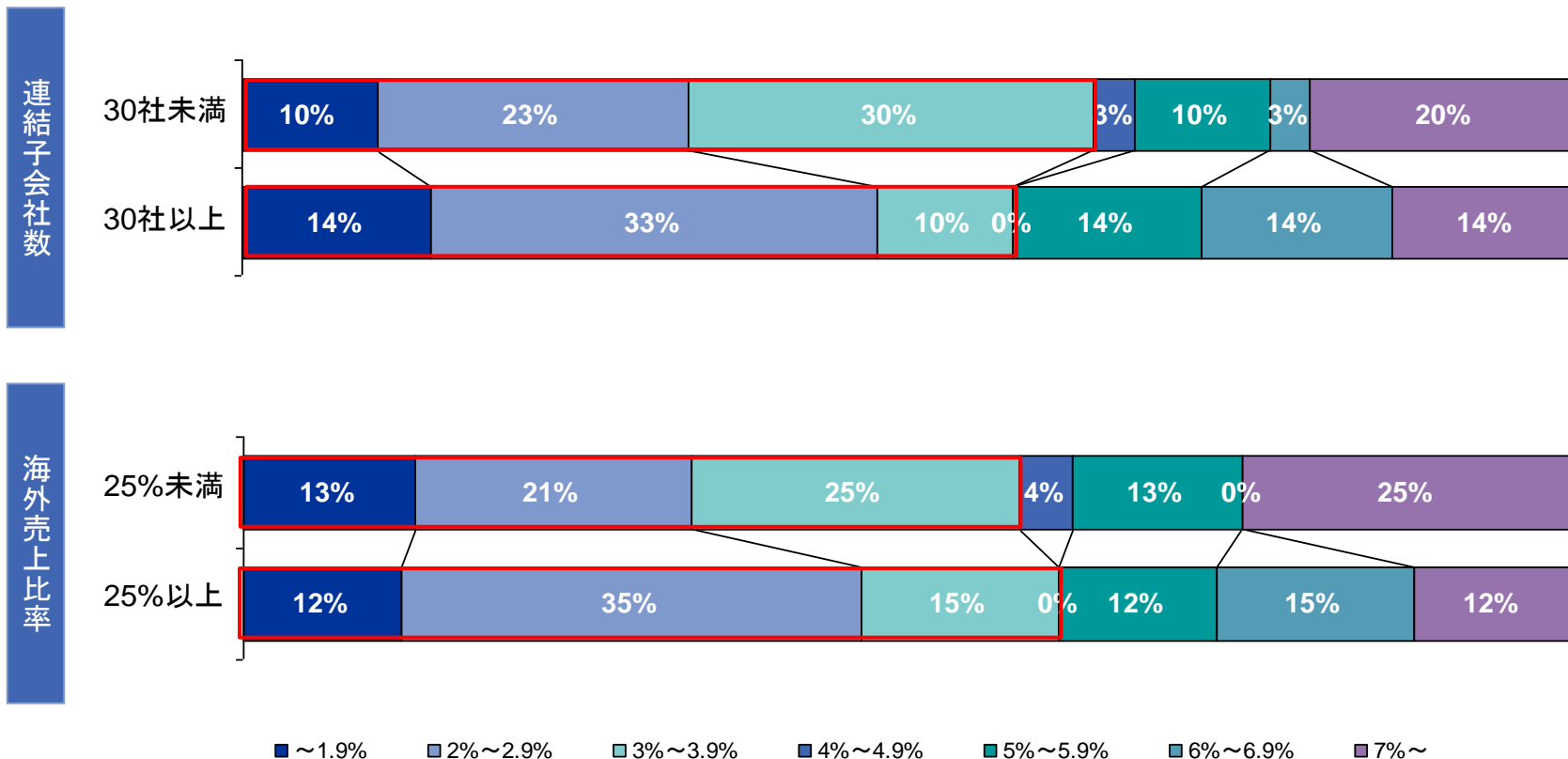
■ 60%の企業において、経理人員比率(対連結従業員数)が4%未満です

連結従業員数に占める経理人員の凡その割合



経理人員規模(セグメント別)

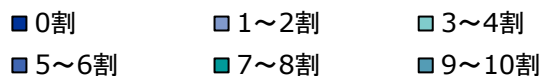
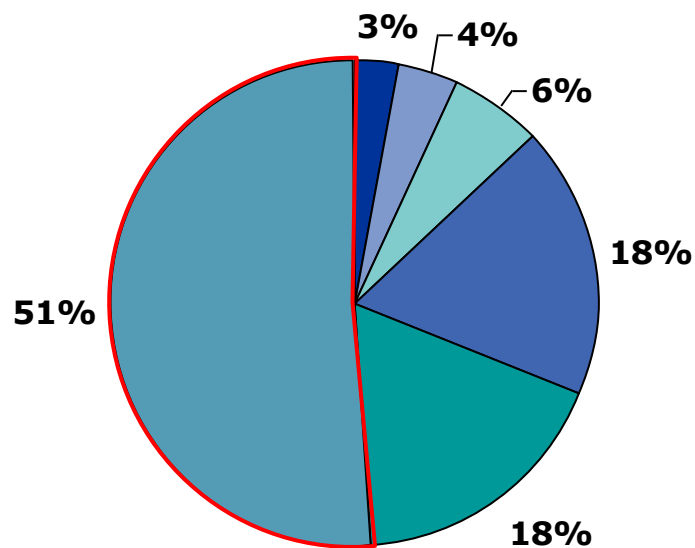
■ 連結子会社数、海外売上比率にかかわらず、経理人員比率が4%未満でした



経理人員の国内所在比率

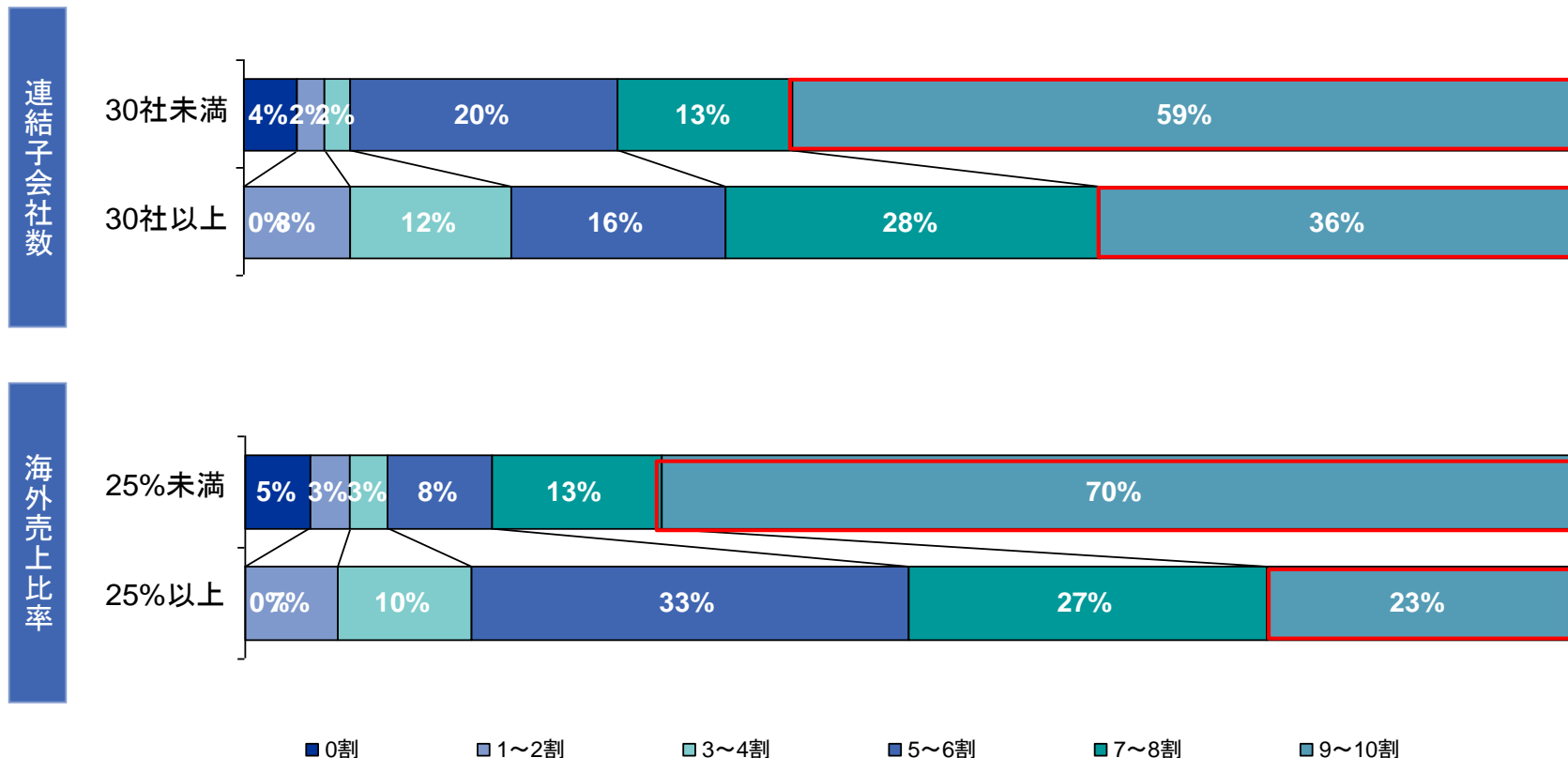
■ 約半数の企業において、9～10割の経理人員が国内に所在しています

経理人員の国内所在比率



経理人員の国内所在比率(セグメント別)

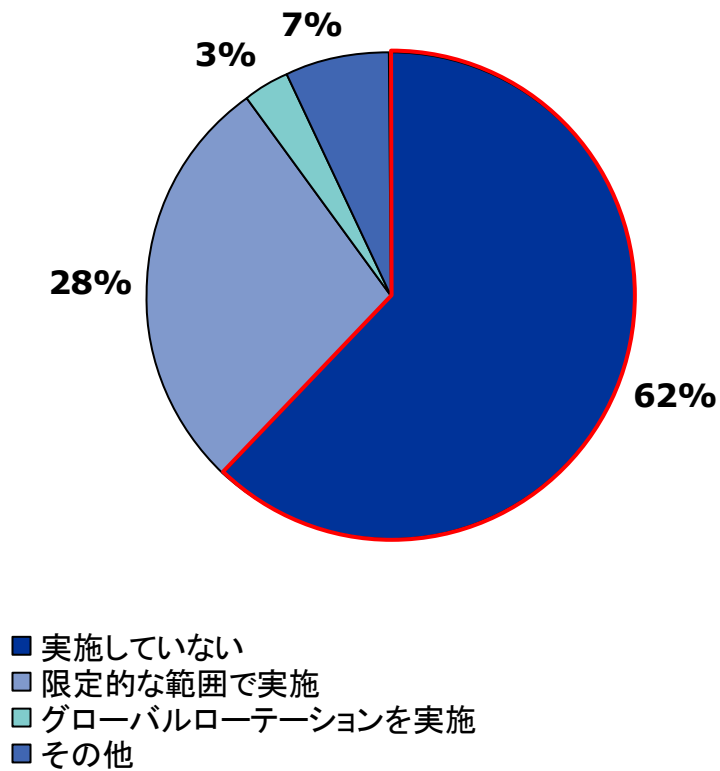
■ 連結子会社の多い企業、海外売上比率の高い企業は、一定割合の経理人員が国外に所在するようです



グローバルローテーションの実施状況

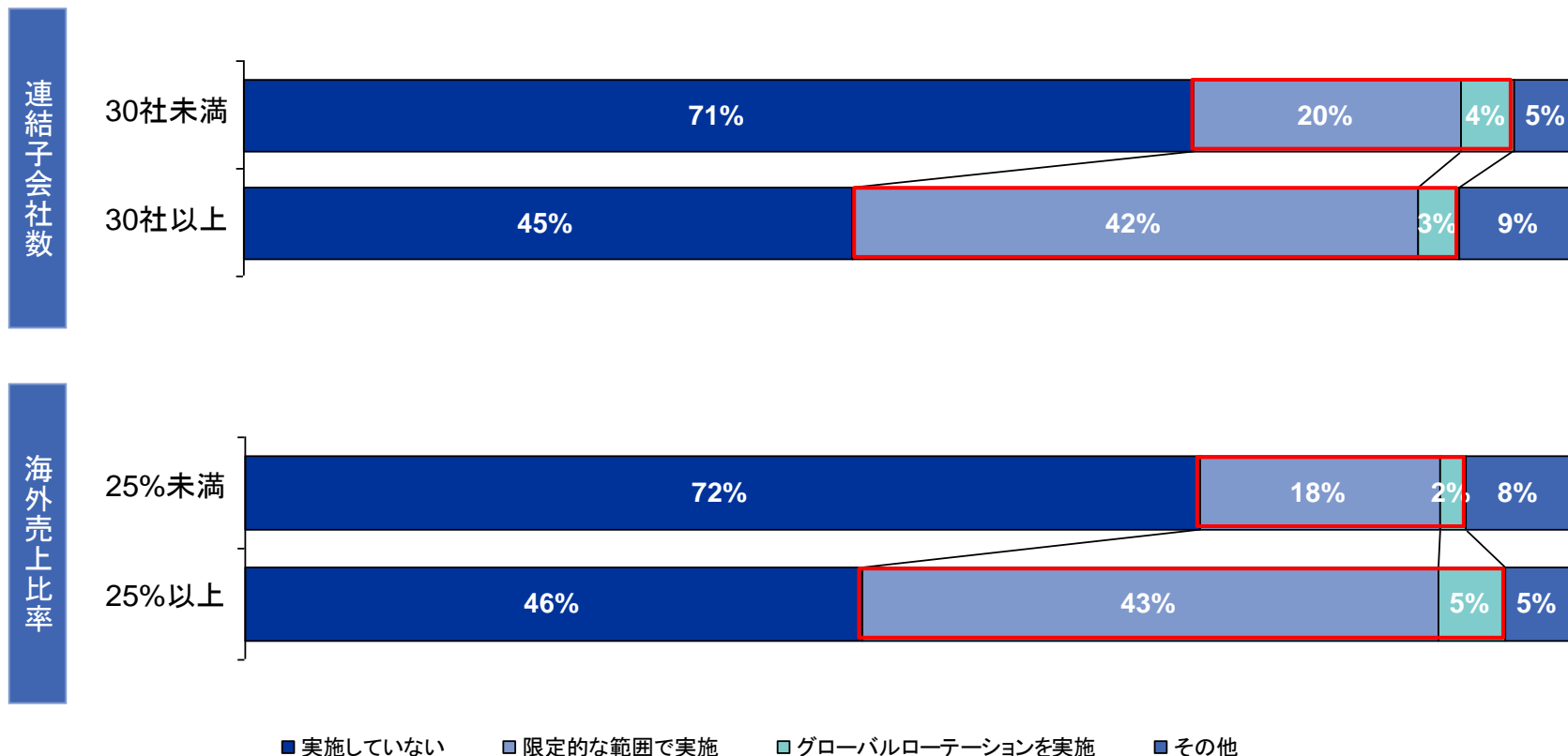
■ 約60%の企業ではグローバルローテーションは実施していない状況です

グローバルローテーションの実施状況



グローバルローテーションの実施状況(セグメント別)

■ 連結子会社の多い企業、海外売上比率の高い企業のほうが、何らかの取り組みを実施している比率は高いですが、いずれもグローバルローテーションの実施比率は低いようです



サーベイ結果まとめ

- 人財マネジメントの施策として、スキル評価・管理制度は低い位置付けでした。しかし、的確な人財育成には、何のためにどのような人財が必要かを明確化することが必要です。今後、IFRS対応の機会を捉え、グローバルレベルでCFO組織の役割・人財要件を明確化し、人財マネジメントの仕組みを整備することがCFO組織を高付加価値化するために必要です

人財マネジメントに有効と考える施策

- CFO組織内の人財育成・外部人財獲得、能力評価が重視されている一方、CFO組織を跨った育成、エリート教育、スキル評価・管理制度は相対的に低く位置づけられている

グローバル経理人員数とスキルの把握状況

- 経理人員数に比べて、スキルを把握している企業は少ない
- 経理人員数は連結子会社の多い企業、海外売上比率の高い企業のほうが把握レベルが高いものの、保有スキルの把握レベルにはさほど差がない

経理人員規模

- 連結子会社の多寡、海外売上比率の高低にかかわらず、経理人員比率が4%未満の企業が多い(約60%)

経理人員の国内所在比率

- 経理人員は大部分が国内に所在しているが、連結子会社の多い企業、海外売上比率の高い企業は一定割合の経理人員が国外に所在している

グローバルローテーションの実施状況

- 連結子会社の多い企業、海外売上比率の高い企業のほうが何らかのローテーションの施策を実施している傾向にあるが、グローバルローテーションを実施している企業は3~5%程度

7.CFO組織のあり方とグローバル本社

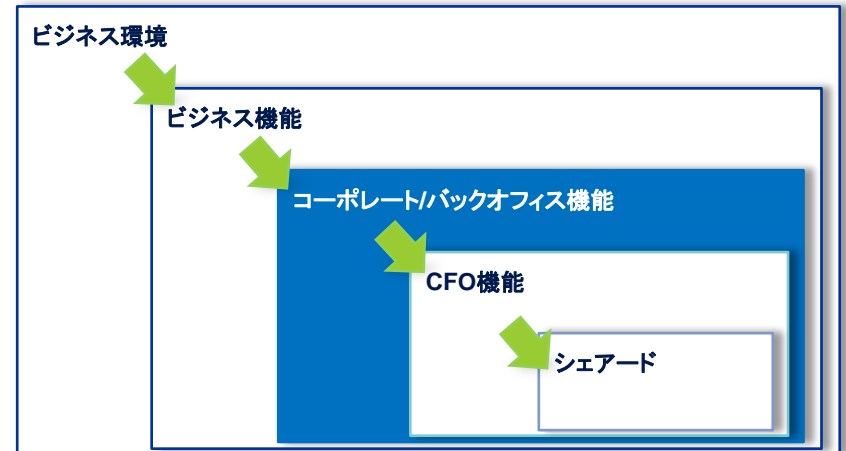
CFO組織とグローバル本社構想

諸環境の変化



CFO組織のあり姿

1	<p>国内市場が成長</p> <p>⇒ 成長の頭打ちから縮小に</p>	<p>✓人口減少社会</p> <p>✓需給ギャップ</p> <p>✓デフレ社会</p> <p>✓価値観の多様化?</p>
2	<p>アメリカを中心とした一極集中型のグローバリゼーション</p> <p>⇒ 多極・無極型のグローバリゼーション</p>	<p>✓貯蓄大国アメリカ?</p> <p>✓ドルの信認?</p> <p>✓第三の権カシフト?</p> <p>✓それでもアメリカはアメリカ?</p>
3	<p>先進国企業との競争</p> <p>⇒ 先進国企業との競争の激化+新興国企業との競争</p>	<p>✓危機からの回復は途上国が基点に</p> <p>✓自国マーケットをテコに海外展開</p> <p>✓柔軟な経営手法採用</p>



グローバル深化時代に、日本を母国とする企業のグローバルコーポレート機能としてどのような役割を果たすべきか、それをどのような体制で実行すべきか ⇒ 『グローバル本社構想』

「権限」の
集権 と 分権



「機能」の
集中 と 分散



権限と機能の
配置

日本企業における本社組織/機能の見直し

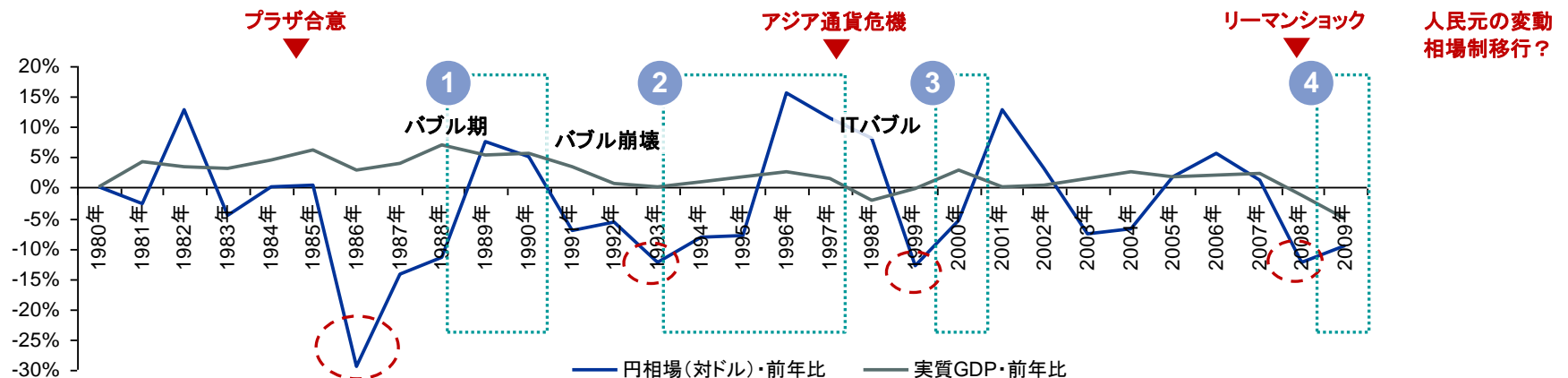
- 当たり前の話ではあるが、金融・経済環境に大きな変化が生じたタイミングで、企業としてのあり方を見直す傾向にある。次の大きなタイミングとは・・・

本社組織/機能見直しの動き

1	2	3	4
バブル期 (1988年～1990年頃)	バブル崩壊後 (1993年～1997年頃)	ITバブル時 (2000年頃)	現在 (2009年以降)
【松下電器】 ・地域統括会社を、米国、英国、シンガポールに設置 【三洋電機】 ・米国本社の設立 【日産】 ・地域統括会社を、米国、オランダに設立	【松下電器】 ・社内分社制に移行し、グローバル&グループ本社を設置 【ソニー】 ・地域統括会社をシンガポールに設置 【東芝】 ・ビデオ事業の本社機能をシンガポールに移管	【ソニー】 ・グループ本社を3組織*に再編 (*グローバルハブ、エレクトロニクスHQ、経営プラットフォーム) 【日産】 ・グローバル日産(GNX)を設置 【トヨタ】 ・欧州の本社機能をベルギーの子会社に集約	【トヨタ】 ・金融・資金機能を集約し「財務部」を設置 【ヤマハ発動機】 ・グローバルコーポレート本部を設置

出所：公開情報（日経テレコン21等）

為替相場と実質GDP成長率の推移



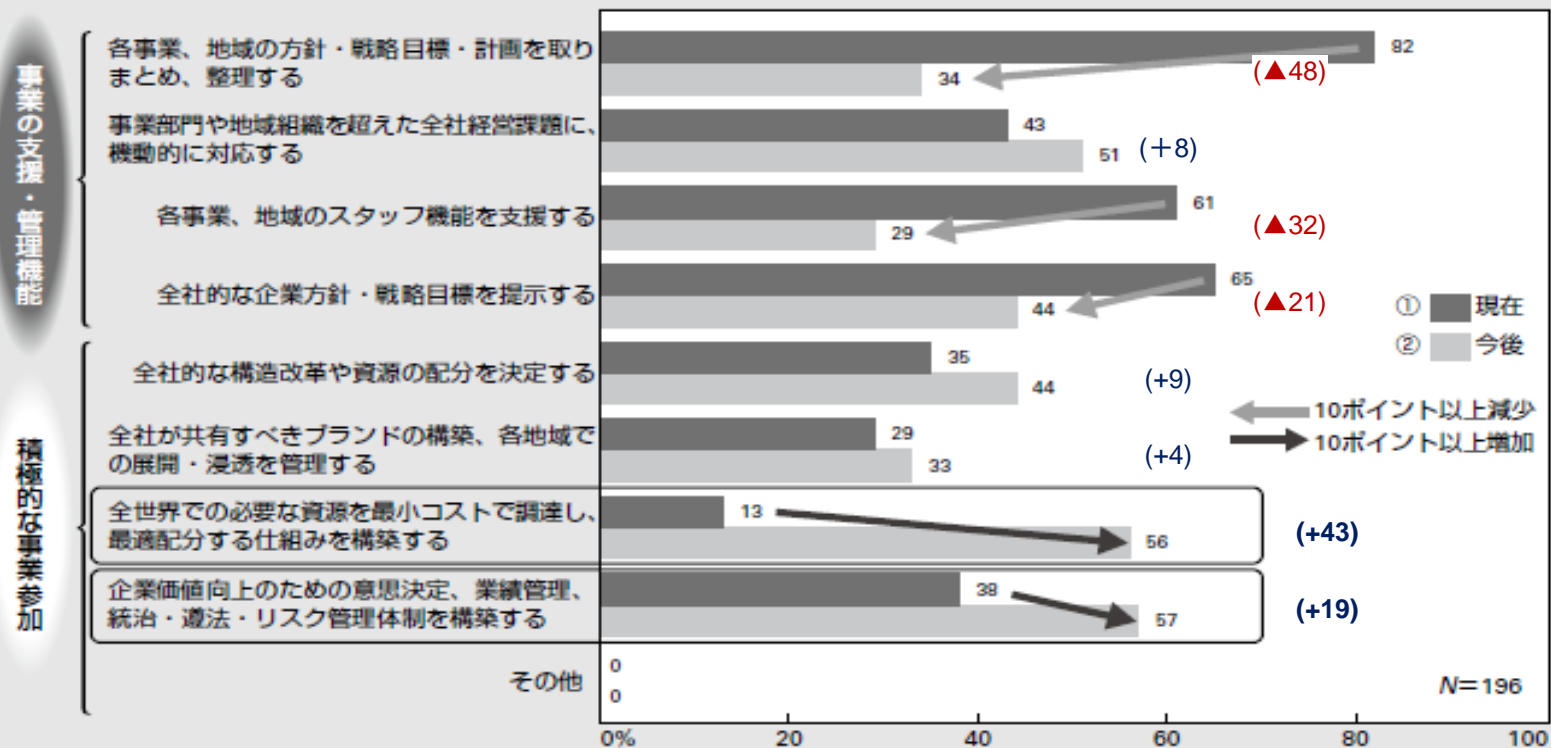
出所：日本銀行、内閣府

これからの本社組織/機能

■グローバル深化の中、より海外依存を強めざるを得ない日本企業において、本当の意味での分権型マネジメント、集中型オペレーションを実現する『グローバル本社』が求められる

本社部門が現在保有する機能と今後強化すべき機能

貴社の本社機能について、①現在の主要な機能はどのようなものですか。
また、②今後、どのような機能の強化が重要ですか（複数回答）

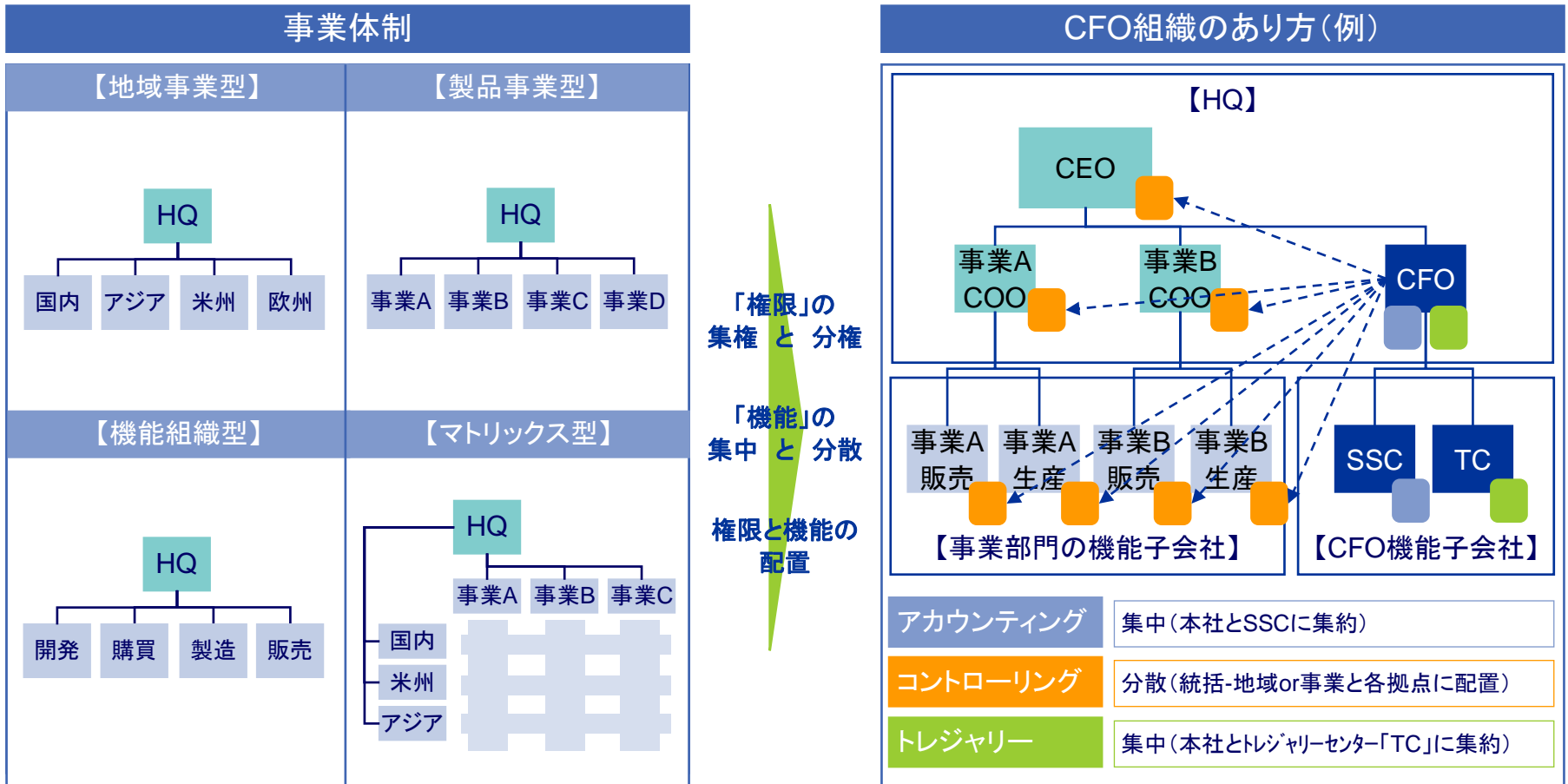


出所) 野村総合研究所「グローバル経営管理に関するアンケート調査」2008年9月

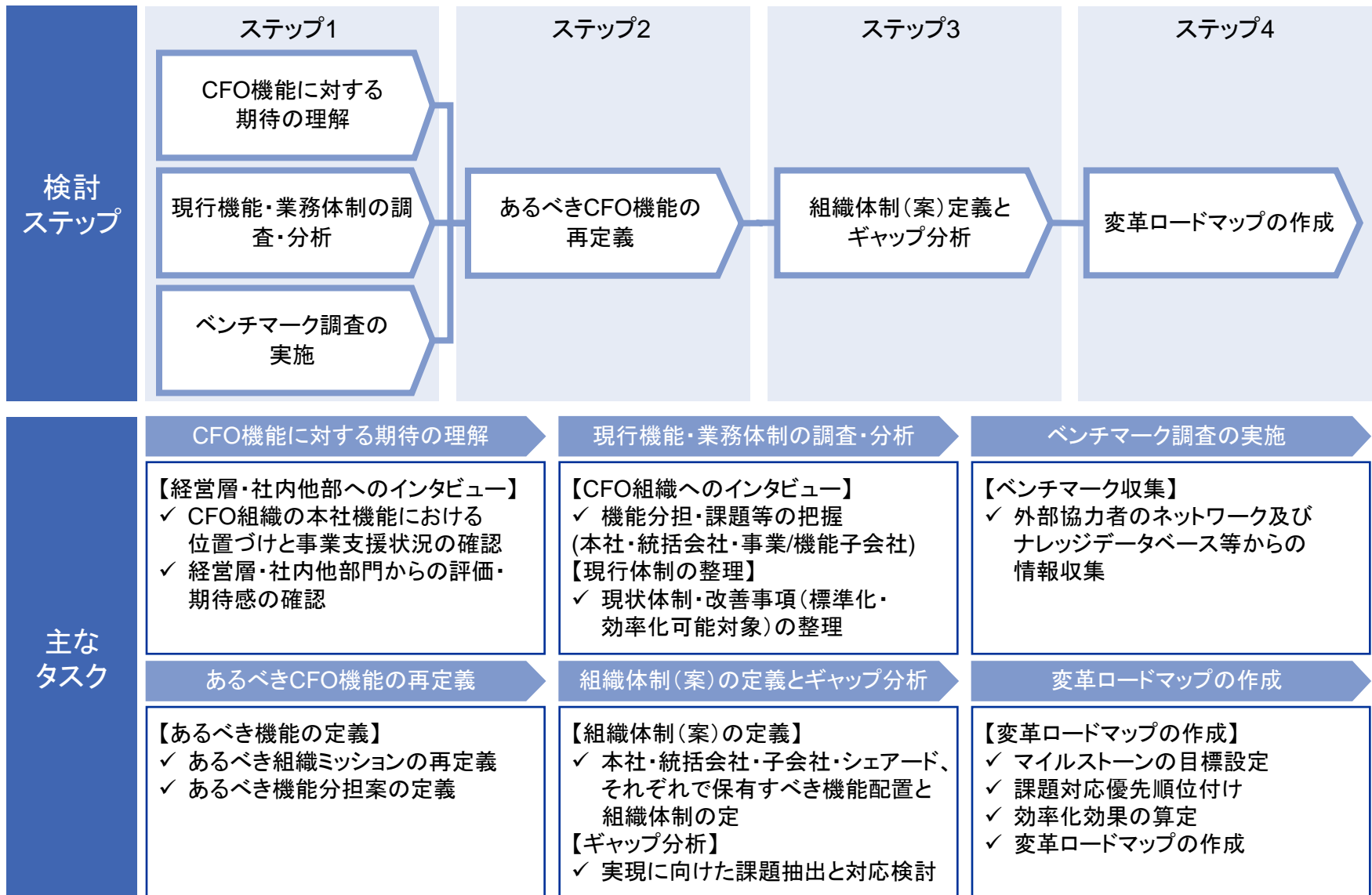
出所:野村総合研究所

グローバル深化時代のCFO組織のあり方

■CFO組織は独立独歩ではなく、ビジネスを支援する存在であるため、事業体制や本社機能と整合した「最適な」CFO組織/機能のあり方をグローバルレベルで模索し続けなければならない



ビジョニングから変革ロードマップ策定までのアプローチ



Deloitte. トーマツ.

デロイトトーマツ コンサルティング (DTC) は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるデロイトトウシュートーマツ リミテッド (Deloitte) のメンバーで、有限責任監査法人トーマツのグループ会社です。DTCはDeloitteの一員として日本におけるコンサルティングサービスを担い、Deloitteがグループで有する監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザリーの総合力と国際力を活かし、日本国内のみならず海外においても、企業経営におけるあらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆる業界に対応したサービスで、戦略立案からその導入・実現に至るまでを一貫して支援する、マネジメントコンサルティングファームです。900人規模のコンサルタントが、国内では東京・名古屋・大阪・広島・福岡を拠点に活動し、海外ではDeloitteの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

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 アドバイザリーサービスをさまざまな業種の上場・非上場クライアントに提供しています。全世界150カ国を超えるメンバーファームのネットワークで、ワールドクラスの品質と地域に対する深い専門知識により、いかなる場所でもクライアントの発展を支援しています。デロイトの約170,000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、デロイトトウシュートーマツ 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指します。デロイトトウシュートーマツ 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.tohmatu.com/deloitte/をご覧ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited