

# CFOの役割と ファイナンス教育のあり方

高橋文郎

中央大学経済学部 教授

## CFOの役割

CFOとはいったいどのような機能を果たす役割なのであろうか。そして、それはこれまで日本企業にも存在した経理担当役員や財務担当役員とどのように異なるのであろうか。日本CFO協会編『CFO』は、CFOの役割を、CEOに対して、事業報告を行うとともに、財務活動全般を管理し、資本配分や投資の意思決定において重要な役割を担う存在である」と定義し、CFOの具体的な役割として次の七つを挙げている。(注)

個別事業のビジネスモデルの把握

投資額と期待収益と事業リスクについての適切な見直し(投資予算の確定) … 事業間の資金配分(選択と集中)

事業ポートフォリオの構築

最適資本構成について、企業戦略・事業計画と不可分の統一的考え方(財務戦略)の構築

資金調達とそのコストについての把握

キャッシュマネジメント

投資家・株主・社債権者への発信・説明役

これまで、わが国では、経理は過去の事業活動の成果を財務諸表という形で評価・報告する機能であり、財務は事業に必要とされる資金の調達と余裕資金の運用を行う機能であると捉えられてきた。これに対して、以上の説明をみると、CFOの役割には、これらの

機能に加えて、投資決定と事業間の資源配分(ビジネスモデルの把握、投資プロジェクトの評価、事業ポートフォリオの構築)が含まれることが分かる。言い換えれば、CFOの役割は、財務(お金の流れ)という観点から企業の経営戦略全般をサポートすることであるといえるであろう。

では、CFOを中心とする財務スタッフを養成するためには、どのような教育が必要とされるのであろうか。以上のCFOの機能のほとんどはアメリカではビジネススクール(MBAコース)のコーポレート・ファイナンスという科目で学ぶことができる。筆者は、アメリカで使われているコーポレート・ファイナンスの教科書を参考にして、コーポレート・ファイナンスの体系を図のようにまとめている。図では、投資決定、資本構成(資金調達)、配当政策が企業の財務的意思決定の三つの領域として位置づけられている。コーポレート・ファイナンスは企業財務ないし企業金融と訳されることが多いが、その意味する内容は単に企業の資金調達と資金運用ではなく、事業投資の評価と決定も含むものである。その内容はまさにCFOの役割と重なるといえるのである。

ただし、前述のCFOの機能には、ビジネスモデルの把握や事業ポートフォリオの構築など単に財務だけでなく経営戦略に属するものも含まれる。このように考えると、CFOには単にファイナンス領域に限らず、経営全

般の知識が要求されることが分かる。

筆者はこの意味で、アメリカのビジネススクール(MBAコース)は財務スタッフに限らずマーケティングや人事など各経営領域のプロフェッショナルマネジャー養成コースとして、モデルになりうるものと思っている。

アメリカのMBAは通常二年間のコースであり、一年目はまず学生は必修科目を学ぶ。その内容はビジネススクールによって若干異なるが、大体「ミクロ経済学」、「マクロ経済学」、「会計学」、「コーポレート・ファイナンス」、「マネジメント(オーガニゼーション)」、「マーケティング」、「数量分析」、「統計学」、「ビジネスポリシー(経営戦略全般)」といった科目から成り立っている。次いで、二年目に各学生はファイナンスやマーケティングといった自分の専攻分野を選択し、その分野の科目を中心に履修することになる。

MBAでは、以上の教育方法のもとで、体系的に経営各領域の知識を身につけることができるし、また知識を効率的に身につけることができる。例えば、コーポレート・ファイナンスを専門的に学ぼうとすれば、まず会計学の基礎知識が必要であるし、投資リスクの分析の際には統計学の知識が必要であるが、事前にそのような基礎知識を身につけたうえでファイナンスを学ぶことが可能になっているのである。

最近、わが国では、会計やファイナンスを中心に教える専門職大学院の設立が相次いで

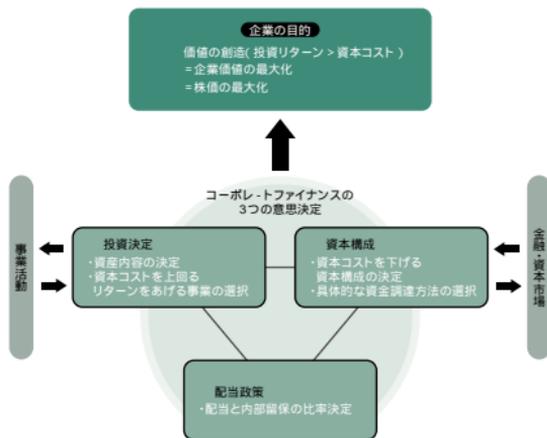
いる。それ自体は専門職としての企業の財務スタッフや証券アナリスト、ファンドマネジャーなどファイナンス専門家の養成という時代の要請にかなった動きであり、歓迎されるべきことである。

しかし、そのような教育機関のカリキュラムをよくみると、経営戦略に関する科目が欠けていたり、少ないことに気づく。筆者は、これまで述べてきたように、ファイナンスの

専門家は、企業が基本的な事業戦略や競争戦略を立てる上で必要とされる知識を身につける必要がある。今後、このような点が改善されて、さまざまな教育機関によるファイナンス教育が充実することを期待したい。

(注) 行天豊雄・田原沖志著「日本CFO協会編『CFO 1 最前財務責任者が企業価値を向上させる』(ダイヤモンド社、二〇〇五年)三三七~三八ページより。

#### 企業の財務的意思決定のフレームワーク



(出所)高橋文都著「実践コーポレート・ファイナンス」(ダイヤモンド社)