

# 今こそ求められるスーパーCFO!

## 一六〇人のCFO

まず私ともがどのような業務を行っているかを説明します。第一にCFOの教育、第二にCFOの紹介、第三にCFOを実際に会社のマネジメント上でサポートするという仕事



## 企業再生と ターンアラウンド CFO

安藤秀昭

株式会社デルタウィンCFOパートナーズ 代表取締役

を行っています。主に行っておりますのは、投資ファンドからの要請に応じた出資先へのCFOの紹介派遣とサポート事業です。この会社をスタートさせたのは昨年で、それまでは私が個人で独立して三社から四社を掛け持ちしてCFOの専門業をやっていました。自分の後任のCFOを採用する段になり、日本のどのヘッドハンターも、有名な外資系のヘッドハンターといえどもきちんとファイナンシャル・スキルの評価をしていないということが分かり、これはおかしいと思うようになりました。また、自分でCFOをやっております、未知の分野もありますし、そのときに他社ではどうやっているのかということがものすごく気に

なっていました。他社の動きが分かるCFOだけのネットワークがあれば良いと思っていました。そこで、それらをすべて実現しようと思い、デルタウィンCFOパートナーズを設立したわけです。

CFOのいわゆる使命、ミッションは企業価値の最大化ですが、その役割とは何でしょうか。CFOの仕事は三つあります。第一に「経営戦略の立案」、第二に「経営検証、価値評価とリスク管理」、第三に「財務」の仕事。この三つです。

それでは、CFOに求められる能力・スキルはどのようなものでしょうか。二つに大きく分けますと、ファイナンシャル・スキルとマネ

私どもでは全部で約一五〇のスキル項目を全部ヒアリングで二時間かけて評価します。評価方法は〇、一、二、三、四、五、この六段階で評価しております。

最初の「ビジネス・プランニング」、すなわち経営企画ですが、これは、私どもでは六〇%とらないとアウトになります。「財務」は五〇%、「経理」が四〇%です。経理の四〇%といっても合格するのは大変難しい。例えば、経理の項目が五〇項目あるとして全体の五〇項目のうちの三分の二は実務を経験していないとダメです。経験した三分の二の項目で、〇、一、二、三、四、五のうち三を取らないと合格になりません。つまり五分の三ですから、

この記事は、7/5(東京)、7/12(大阪)に開催されたCFOキャリアアップ・セミナー&交流会の安藤氏の講演「企業再生とターンアラウンドCFO」をもとに編集を行ったものです。

三分の二と五分の三を掛けていただくと四〇％になります。財務、ビジネス・プランニングに至っては、五〇％、六〇％ですから、相当厳しい試験です。

この厳しい選抜に合格した問題なしというCFOがいま一六〇人います。

## 企業再生CFOに求められるスキル

再生の場合は、マネジメント・スキルが非常に重要になってきます。マネジメント・スキルに関しては、大きく分けてこれも三つですが、第一に「リーダーシップ」。第二に「チェンジ・マネジメント」。第三に「問題解決能力」です。

破綻した、あるいは破綻しかけた会社ですから、社員はほとんどもうやる気はない。だいたい給料は以前の六〇七割になっています。そのような状況のなかで従業員の気持ちを变えていかなければいけない。ですから、このリーダーシップというのはものすごく重要です。

私も、米国のキャリアバードという会社に委託して特別につくってもらいました再生向けのCFOとして大事な要素を分析した結果の一部に、組織のリーダーとして求められる要件として「カルチャーを変える」「新しいビジョンをつくる」「変化を常態化させる」といったこと、すなわち「チェンジ・マネジメント」があります。まずカルチャーを変えなければいけない。そして、新しいビジョンをつくって、従業員を引っ張っていく。うちの会社

は、常に変わっているという意識を植えつける。これらが再生の成功の秘訣なのです。

「問題解決能力」とは何かといいますと、企業の問題が何かを発見して、その問題に対して解決策はこれとこれで、それぞれのプロセス、コンスを明らかにし、最終的に「これでいこう」と決めることです。それだけではなく、それをマネジメントや従業員に説明する力が重要なのです。プレゼンテーション・スキルとか、クリティカル・シンキングなどいろいろな言い方をしますがこれに含まれます。

その他、再生のCFOに必要な資質を、いくつか付け加えます。どれも言葉でいうとやさしいのですが、非常に難しいことばかりです。新しいアイデアを受け入れられる、責任感、精神的な復元力、志、情熱、スピードなどです。正確性があまり問われないとはいえませんが、それよりスピードです。だから、じっくり考えるタイプは、あまり向きません。



## キャッシュフローを創り出す

再生対象になった会社に行くCFOの一番の仕事は何でしょうか。CFOの仕事はたくさんありますけれども、一つ言えといったら何だといえは、キャッシュフローを創るんです。キャッシュフローの管理ではありません。財務の実務をやっておられる方は会社でもキャッシュフローをはじかれているはずですが、フリー・キャッシュフローはこうなった。したがってこういうファイナンスをしなればいけない。そういうことではなく、場合によってはビジネスモデルを変えるぐらいのクリエイティブな仕事求められるのです。つまり、キャッシュのインフローとアウトフローを細かく全部調べ上げて、仕組みを理解し、場合によってはビジネスモデルを変えるぐらいの提案をしなければならぬのです。失礼ですが、これはほとんどの経理・財務の方がやっていない仕事だと思います。考えて考えて考え抜いて提案しなければならぬわけです。キャッシュフロー計算書は、足し算引き算だけです。そうである意味ではつくるだけなら簡単です。そうではなく、実際にキャッシュフローを生み出すということが求められているのです。

一般の企業のCFOの場合は、たぶんファイナンシャル・スキルは六〇から七〇％ぐらいで、マネジメント・スキルが四〇％から三〇％の割合で求められます。ところが再生の場合には、この割合が逆転します。しかし、ファイナ



ンシャル・スキルが四〇%、三〇%の割合とい  
っても、ここで求められるフイナンシャル・  
スキルというのは、通常の企業でのCFO  
に求められるフイナンシャル・スキルよりも  
はるかに高い。それだけ高い能力が求められ  
ているのです。言い換えると、再生で求めら  
れているのは、まさしく「スーパーCFO」な  
のです。

## CFOへの近道

こういうコースだったらCFOになるのに  
一番早いだろうなと思っているイメージが、私  
なりにあります。それは、財務と経理両方の  
実務を合計で最低七年経験していること。そ  
れとコンサルティング・ファームに三年ぐら  
い勤めていることがいいと思います。加えて、ほ  
とんどの経営判断にCFOは口を挟みますか  
らCFOにはマーケティングが必要ですが、実  
務は必要ありませんのでコトラーあたりの本  
を読んで勉強すれば十分です。やはり、経  
理・財務の実務に精通していることは重要で  
す。例えばその企業で自分の会社の競争力、  
商品・サービスの競争力というテーマで戦略を  
立案するということになったとします。当然  
その商品・サービスもクオリティの問題も関係  
しますが、同時にコスト競争力という問題も  
大変重要になってきます。コスト競争力という  
ことになりまます。原価計算を実際にやって  
いることがどうしても必要と言えます。戦

略・戦術、実際のインプリメンテーション・ア  
クションに分けて考えてみますと、戦略まで  
は、まあなんとかついていけますけれど、そ  
のあとのアクションまでは、細かく知っていな  
いと具体的なアクションが出てきません。そ  
ういう意味で財務・経理の実務も知っている  
ということがものすごく重要なのです。

## キャリアを計画的に

私どもには、一六〇名の優秀なCFOメン  
バーがいますが、三〇代前半はいません。三  
〇代後半が約三〇名、五〇代が三〇名、残り  
一〇〇名ぐらいいが四〇代という構成ですが、  
一人例外的に二九才のCFOがいます。ある  
有名なITの会社のCFOです。二九才なの  
ですが、スキルレベルが、もう四〇半ばといっ  
てもいいくらい、ほとんどのスキルを身につけ  
ています。彼は、去年の夏にうちのドアを叩  
いてきました。そのときに彼がなんと言った  
かというと、「二年後これこういう会社で、  
こういう条件の、こういうポジションで紹介し  
てください」と二年後の転職先を紹介してく  
れという相談をしてきたのです。

この人は中国系日本人です。もちろん日本  
語は問題なく、ほとんどすべてのスキルを身  
につけている頑張り屋の好青年です。私が感  
心したのは、彼のものの考え方なのです。何  
故二年後かという、彼は三五才になったら  
自分で独立するつもりでいるのです。六年後

に独立するために、いまあるITの会社のC  
FOをやっている。私が言いたいのは、自分は  
五・六年後こうあるべきだという具体的な計  
画、夢を持っている。そのためにバックしてい  
まこの会社から何を得る(奪う)かというこ  
とを考えている。二年後、つまり独立する四年  
前に、こういうことを新しい会社から身につ  
けたい。だから、こういう会社を紹介してく  
ださいと。こういう思考パターンを持つ人は  
日本人にはほとんどいないと思いますけれど  
も、これからはこういったことが非常に重要  
です。私のところにはCFOになりたいと四つ  
の大銀行からたくさんの方が来ます。五〇過  
ぎた方が「CFOになりたい」と言ってきます  
が、CFOになるには準備しておかないと無  
理なんです。もう実に気の毒です。自分が四  
〇になったとき、あるいは四五になったとき  
、「どうりたいんだ」ということをまず描いて、  
そのために今これをやるという、そういうア  
プローチで計画的に行動を起こしていただ  
きたいなと思います。

