

財務マネジメント・サーベイ

経理・財務部門の “人財”戦略

田中 滋 株式会社ヘイ コンサルティンググループ 代表取締役社長

【調査方法】

無作為に抽出した上場企業500社の財務担当役員宛に調査票を送付

調査期間：2005年10月11日～10月24日

調査票回収数：106社（回収率21%）

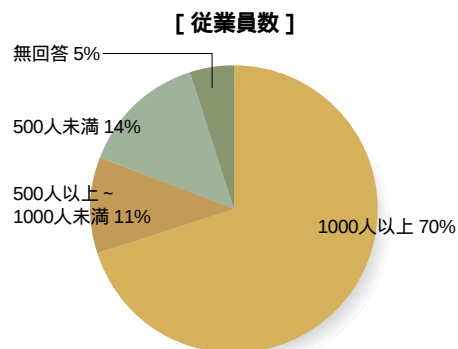
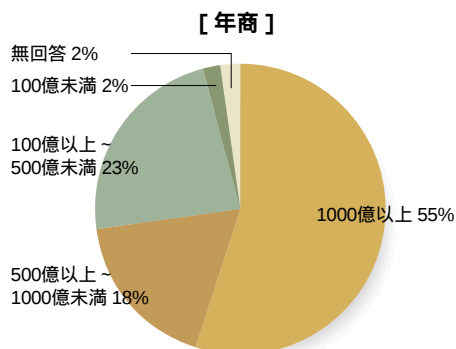
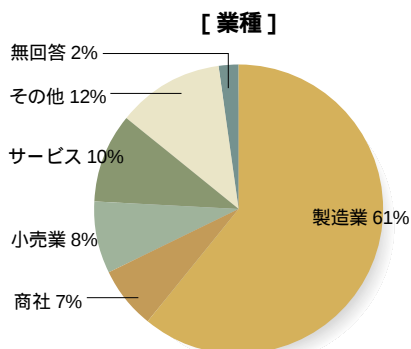
実施：日本CFO協会

協力：（社）金融財政事情研究会

グローバル化の進展とともに
資本市場に対する透明性と説明責任が強く求められている。
また一方で、高い収益率を実現するための再投資という
財務マネジメントも大きな課題となっている。
経理・財務部門を取り巻く環境が激変し、求められる能力も
質量共に拡大しているなかで、
今後どのような“人財”戦略をとるべきか。
今回の財務マネジメント・サーベイでは
「経理・財務部門の“人財”戦略」をテーマに取り上げる。
（本誌編集部）

本サーベイは、二〇〇三年一月、
つまり今から二年九カ月前に実施
した前回調査のフォローアップであ
る。定点観測結果と言ってもよいだ
ろう。二〇〇三年のサーベイ結果
を記憶にとどめている方は少ないだ
ろうと思われるので、まずその時の
結論部分を引用しておきたい。
「本サーベイでは、財務部門が人
材育成、部門体制拡充に真剣なこ
とを、確認することができた。しか
し、それに対するアプローチでは、
内向きの自前主義が目立つ。結果
として、改革のスピードが遅くなっ
ているのではないだろうか。人材供
給源、能力開発手法では、もっと外
部資源に目を向けてもよい。財務
の業績評価には、もっと外部のステ
ークホルダーの視点を取り入れた
ほうがよい。それが、改革のスピー
ドアップの後押しをしてくれる。」
こういうような結論だったのだ
が、三年近く経った今、状況は変化
しているのだろうか。改革はスピー
ドアップしているのだろうか。
三年前は、大半の企業が、財務部
門の内部育成で人材を確保し、体
制を拡充しようとしている状況だっ
た。業務は多様化しているけれど
も、ぜんぶ自前でやれたらいいなと
漠然と考えていた時代、と言ってよ
いだろう。欧米企業のように、外
部の有能な人材を採用し、また外
部の知恵を積極的に使い、スピード
感をもって改革を進めるのとは、ず
いぶん違ったのである。
今回の調査結果がどうだったかと
いうと、残念ながら状況が大きく

図1 ● 回答企業のプロフィール



変化したとは言えないようである。

財務部門の仕事がさらに変わる

この一〇年は、経理・財務部門にとって、あるいはCFOにとって、「成果主義」にさらされた一〇年だったと、まず位置づけておきたい。一般には、社員が厳しく評価され、年功的な昇給もなくなってしまうことが成果主義だと思われるが、それとは別に、会社全体に対しても成果が求められた一〇年なのである。

とりわけ株主から会社に対して、

健全な利益を出すこと、効率的な資本活用をすることが成果として求められた。欧米企業に比べひと桁低い利益率でも問題にされないという時代ではなくなったのである。低い資本コストで経営できる時代ではなくなったのである。こういう中で、CFOと経理・財務部門は、高い利益率、持続的な成長、高まる企業価値を、具体的な数字で成果として示すことが必要になった。利益体質への内部改革が迫られ、それを実行できる人材が求められた。

それでは、これからの一〇年はどういう時代なのかというと、日本企業にとっては、M & Aがこれからの

一〇年を規定する大きなテーマだ。

なぜかといえば、日本企業の数はいくらゆる業種で過剰になっていて、再編淘汰が不可避だからである。スーパーは明らかに店舗数が過剰で、基礎産業は設備過剰であり、輸出産業は国際競争力を失っている。これからの一〇年は、M & Aを通じて再編淘汰の一〇年になる。日本で企業数が減っていくことは、不可避である。一方、海外におけるM & Aを通じて国際競争力を獲得し、グローバルマーケットで勝ち残る企業も出てきている。

これまでが成果主義の一〇年だったとすれば、これからはM & Aの一〇年である。こういう中で、CFOと経理・財務部門には、内部改革による成長だけでなく、M & Aやライアンスなど、外部に打って出ることで成長を実現することが期待されているのである。

自前主義の限界に直面

それでは、調査結果を見ていくことにしたい。まず現状についての調査結果からである。将来の人材が用意できているかどうか、計画を立てているかどうかの質問から見ていく。

図3 ● 人事ローテーションの方法

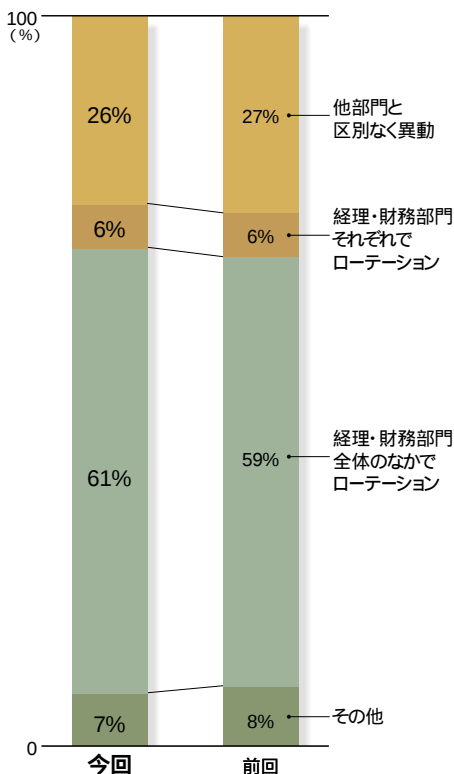
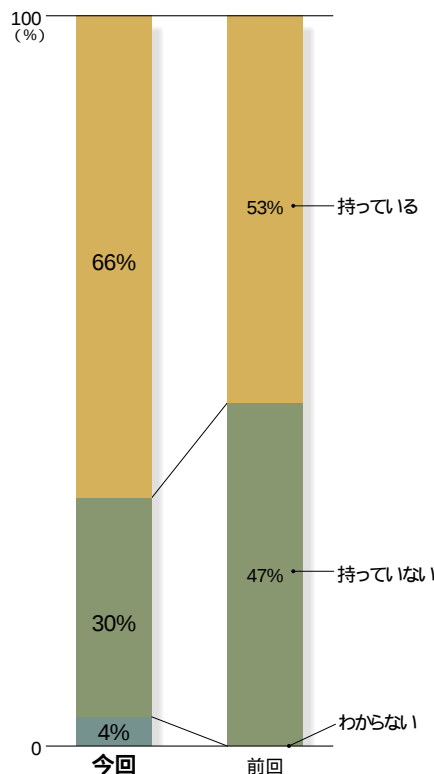


図2 ● 中長期的要員計画



経理・財務部門の中長期的要員計画を持っている企業は増えている（図2）。前回調査の三年前のよう

に、そのうち体制を充実できるのではないか、と漠然と考えているような状態は脱却したようだ。一方、人事ローテーションのパターンは三年前とまったく変わっていない。経理・財務部門のなかでの異動が過半

を占めているのである（図3）。

ところが経理・財務部門内部での職務ローテーションがうまく機能して

いないという回答が四割近くある（図4）。部門内部のローテーション

なら、うまくいきそうなものだが、何が問題なのだろうか。ローテシ

ョンがうまく機能していないのに、三年前とローテーションのパターンを

まったく変えていない、というのはどういうことなのだろう。最近になって、うまく機能しない例が出始めた、ということなのだろうか。

たぶん、自前主義を是としてやってきたものの、身内の狭い範囲の人材だけでは、必要な時に必要なポジションに人材がうまくそろわない、というわけにはなかなかいかない、ということではないだろうか。それが、最近の業務変化の中で、特に目立つようになってきたということかもしれない。

このように、部門内部のローテーションが主ではあるが、人事部門のほうがキャリアをマネジメントするケースが増えている(図5)。各部門にまかせておく部門を超えたローテーションが行われず、全社的な活力をそぐ、と考えている会社は今までだつて多かった。しかし、これまでは実行する経営者が少なかった。

ここ五年ぐらいは、次世代経営者を全社的に発掘・育成しようとする動きが目立つ。ますます厳しさを増す経営環境を生き抜くには、強いリーダーが必要だという危機感が背景にあり、人事部がリーダーの計画的内部育成の全社的システムを整備し、各部門を超えた立

図4 ● 職務ローテーションの問題点

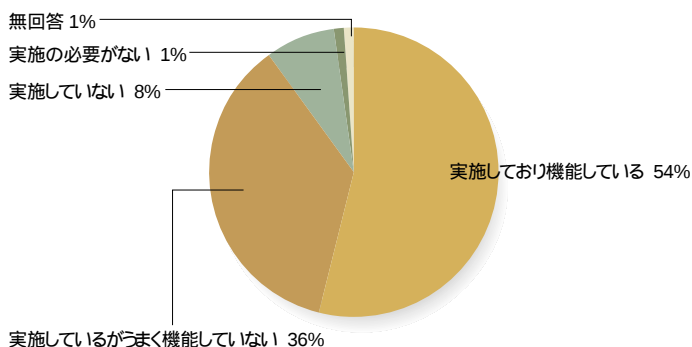


図7-1 ● 経理・財務部門の中途採用

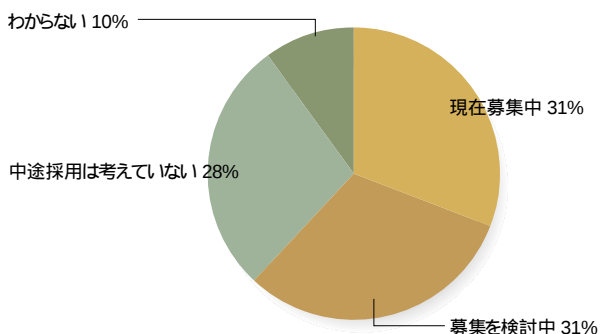


図7-2 ● 中途採用の予定部門(複数回答)

(注)図7-1で「現在募集中」「募集を検討中」と回答した企業の内訳

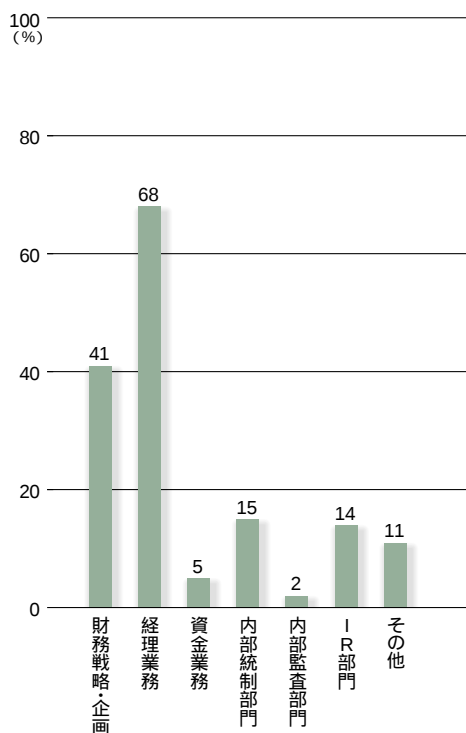


図6 ● 経理・財務スタッフの将来像(複数回答)

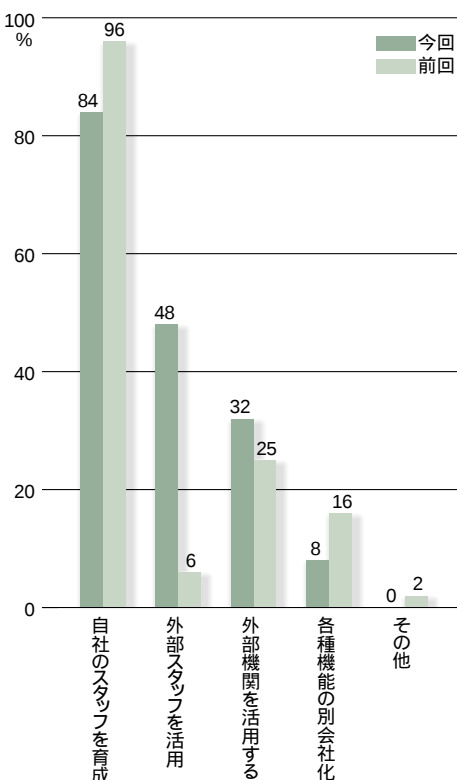


図5 ● キャリアを誰がマネジメントするか

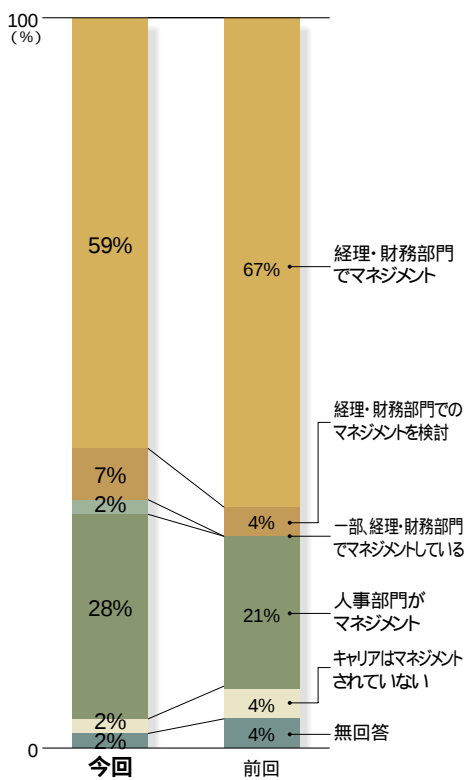
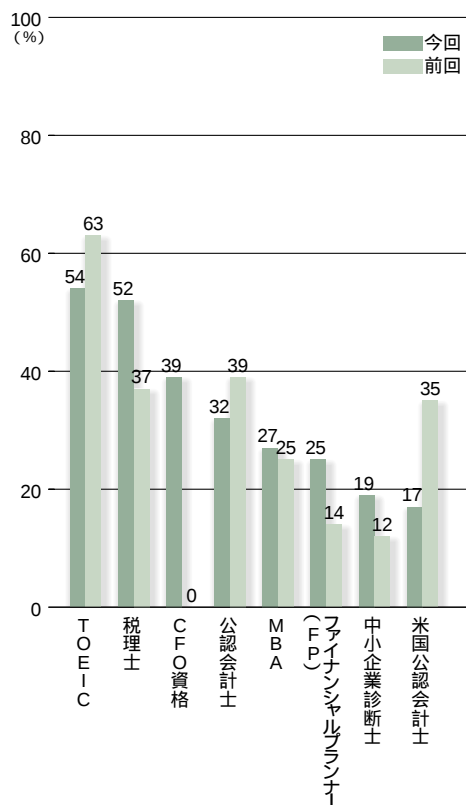


図8 ● 必要な資格・検定（複数回答）



見極め進む重要分野

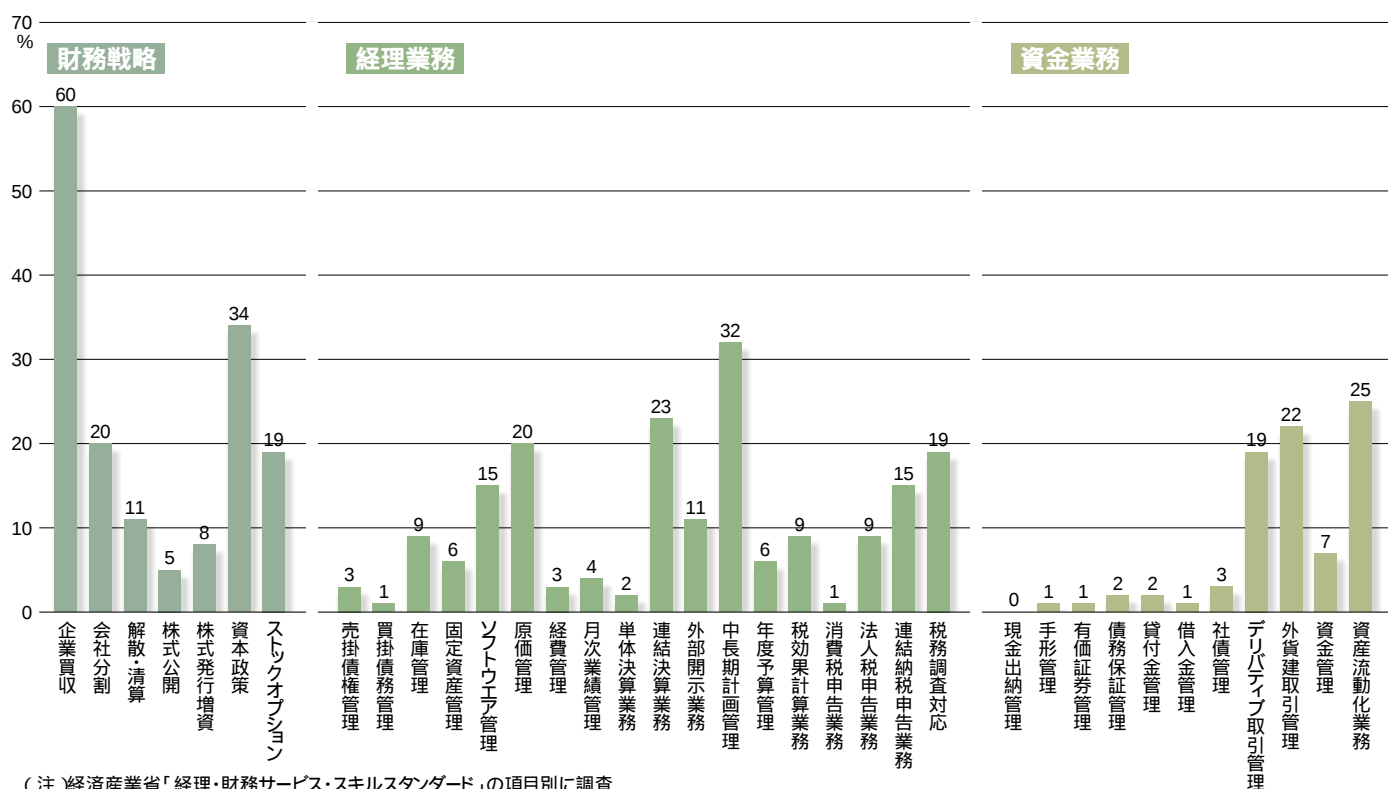
必要な資格・検定について、取得が

などがある。

必要という割合が前回より目立つて増えたのは、税理士資格のみだ（図8）。資格としての価値の見極めが進み、現実的な判断をするようになったといえそうだ。格好にはもう惑わされないということであり、成果につながらない勉強は必要ないということだ。進歩と言えるだろう。なお、今回初めて質問に入れたCFO資格は、取得が必要とする割合が四割近くあり、大健闘である。今回の結果で面白いのは、図には載せていないが、多くの資格について、自信をもってこの資格は必要ないと答える傾向がはつきり出たことである。これは前回調査と明らかに異なる。MBAなどがその典型で、他にも公認会計士資格、FP、TOEIC得点

場でマネジメントするというアプローチである。こうした動きが、この図5に反映された可能性がある。もうひとつ、変わり始めているのが、外部人材資源の活用である（図6）。前回最も回答数が少なかった外部スタッフの活用が自社スタッフ育成の半分まで増えている点、注目される。スタッフの内部育成がすべてだ、という三年前の状況から、少し変わり始めているのではない。中途採用の状況についても、約六割の企業が既に募集中であったり、募集を検討している（図7）。外部機関連用も、増え始めているようだ。

図9 ● 専門的な人材が不足している分野（注）（複数回答）



（注）経済産業省「経理・財務サービス・スキルスタンダード」の項目別に調査

さて、専門的な人材が不足している分野として、「企業買収」が際立っている(図9)。これは特筆すべき調査結果である。冒頭で述べた「これからM&Aの一〇年だ」という見方とまさに符合する。この分野の人材不足が最大の問題だということが明確だ。もうひとつ、資本政策」という戦略的方向性に関わる分野についても人材不足感がある。M&Aは「資本政策」の主要な手段なのだが、その戦略的方向性を考える人材が必要なのは当然だ。

身内意識からの脱却

前回調査では、経理・財務の幹部を選抜する基準を持っている会社が、予想外に多かったと報告したが、今回調査までの間には、はつきりとした変化がなかったようだ(図10)。選抜基準の明確化、制度化が十分進んでいる、という状況にはなっていない。幹部の能力要件については、明らかに意識の変化が見られる(図11)。経理・財務部門でのキャリア・経験が不可欠だと思ふ人の割合が大きく減っているのである。経理・財務での仲間しか部門の幹部になれるはずがない、という身内意識から脱却したと言えそうである。

一方、人間性を重視するという回答が大幅に増えている。人間性というだけではあいまいで、具体的に何を評価するのかはわからない。最近の不正経理問題への憂慮であるとか、コンプライアンス、ガバナンスへの誠実な対応が必要、というようなことなのだろうか。あるいは、経理・財務部門で育った人以外はCFOになれるわけがない、という思い込みがなくなったということなのだろうか。なお、経理・財務が、トップマネジメントへのキャリアパスだと見ている点は前回と変わらない(図12)。

CFOの過去のキャリアについては、意外な結果が出ている(図13)。経理・財務の内部昇進の割合が増え、中途採用が減っている。取引先金融機関出身はなんと増えているのである。今回は前回調査より回答企業数が大幅に増えており、なおかつ過去のキャリアについての質問なので、過去の一般的な傾向が出てきてしまったのかもしれない。

どういった業績を評価すべきか

賞与決定にどういった評価指標を使っているかという点では、大きな変化はない(図14)。いくぶん部門レ

図12 ● 経理・財務は、トップマネジメント昇進可能なキャリアか

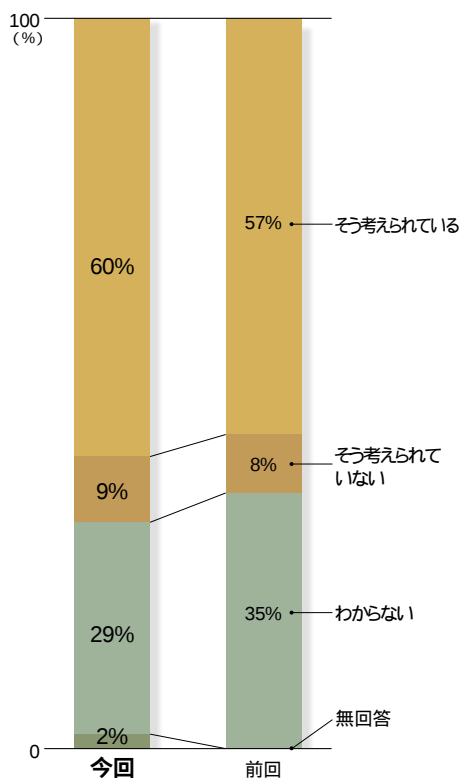


図11 ● 経理・財務部門の幹部の能力要件 (複数回答)

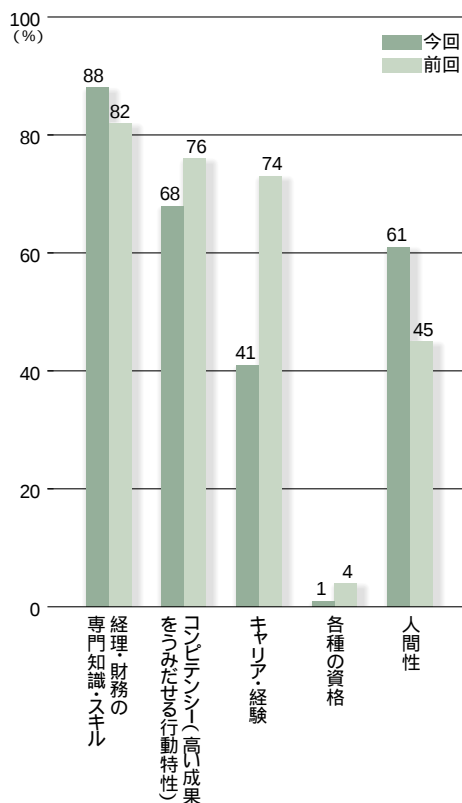
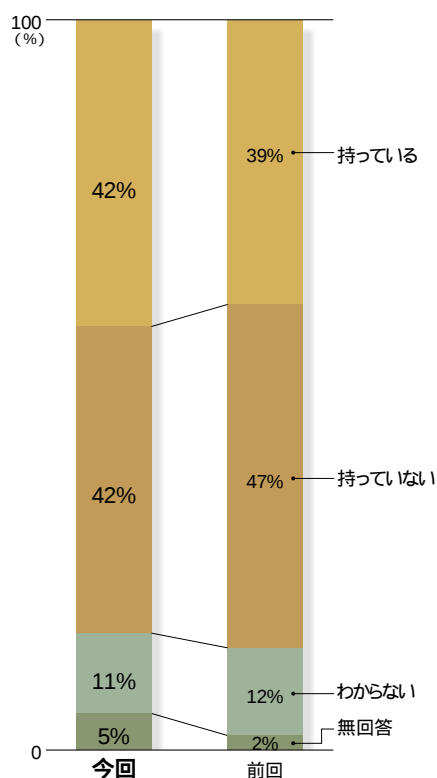


図10 ● 経理・財務部門の幹部選抜基準



ベルの定性的指標を使う例が増えて
いるようではある。数値業績だけ
では部門改革への取り組みぶりな
どは評価できないからだろうか。

ところで前回の調査以降に、世の
中で成果主義に対する批判が出て
きたのはご存じだろうか。数値業績
評価偏重によって、社員が難しい仕
事にチャレンジしなくなった、達成
容易な業績目標しか設定しない、と
いうような批判である。この弊害を
なくすには、業績評価をしないほう
がよいというような論調もある。

しかし、今回の調査結果には、成
果主義批判の影響はまったく見ら
れない。業績指標による評価が評
価の中心であるという点は、前回
調査と同じである。

賞与決定の財務業績指標として、
EVA、ROA、ROEなどが比率
を落としているのが興味深い(図15)。
前回調査では、回答がもっと分散し
ており、無回答も多かった。三年前
は、手探りでどんな財務指標がよい
のかを模索していた時期だったのだ
ろう。今回調査では、回答が一般
的な利益指標(営業利益、経常利益
など)に集中しているから、業績指
標については模索の時期が終わっ
て、一般的な指標が主流になったと

考えられる。そうだとすると、これ
はいいことなのか悪いことなのか解
釈に苦しむところだ。

前回調査の結論としては、EVA、
ROEなどが投資家の期待に应运
ているかどうかを判定できる指標であ
るのに、それが使われていないのは、
外部のステークホルダーの視点が取
り入れられていないことだ、と報告
した。財務・経理部門はもっとそち
らに眼を向けるべきだと書いた。こ
ういう点から見れば、今回の結果は
退歩であり、困ったことである。

EVAやROEと、それに影響を
与える資本政策、M&Aなどは、財
務・経理部門ではコントロールでき
ない、として嫌われたのかもしれない
が、そうだとするともっと問題だ。
資本政策は、CFOが主導権を持つ
べき事項であり、財務部門には専門
家が必要だ。M&Aについても同様
である。

営業利益、経常利益などの従来
型の利益指標で、利益体質への改善
を評価するというのは、ひとつの基
本でありもちろん大事なことで
あるが、今はM&Aなどを通じて
長期的に企業価値を高める改革を
評価することが、重要になっている
のである。

図13 ● 経理・財務部門トップ(CFO)のキャリア
(複数回答)

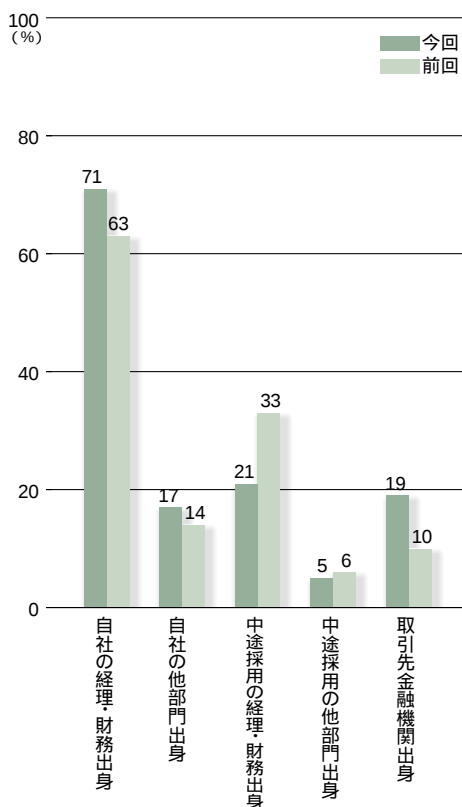


図14 ● 賞与決定の指標 (複数回答)

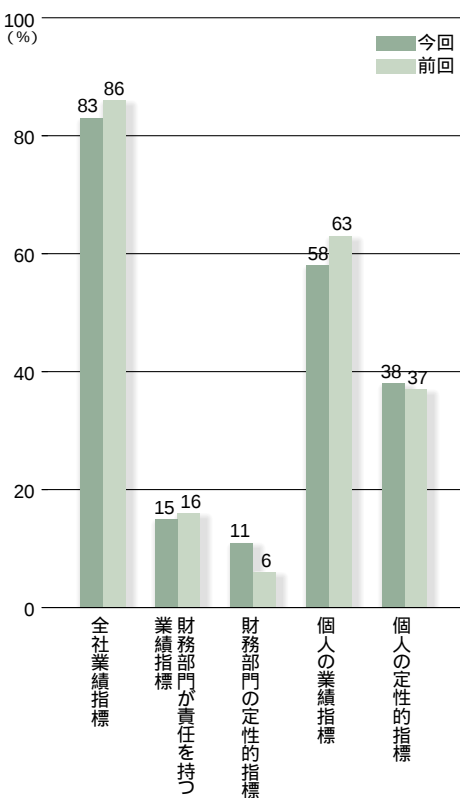


図15 ● 賞与決定の業績指標 (複数回答)

