

# 戦略的課題に向けた CFOの挑戦

## パネルディスカッション

### 変化をどう捉えるか

**萩倉** 本日は、二〇一〇年に実施した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」※

編集部注：詳細は本誌CFO FORUM誌巻五号（三月二〇日発行）参照の

結果を受けて、①「CFOの役割・課題意識の変化について」、②「CFOとCFO組織の行動様式の違いについて」、③「CFO人材マネジメントの在り方について」という、三つのテーマに関して、現役CFOの方々からパネラーとしてご登壇いただき、厳しい目線からご意見をご示唆いただきたいと考えております。まずは、リーマンショック前後で、大きな変化があったと思いますが、一つ目の役割と課題認識の変化からお伺いします。

**高原** 医薬品業界には二〇一〇年問題と言われる大きな課題があります。主力品の特許が順次切れていく中で、技術革新の壁にぶつかり新製品の創出が難しくなっています。リーマンショック後は、欧米先進国の財政問題を背景に医療費・薬剤費の抑制プレッシャーが強まっています。こうした要因も重なり過去二三年間続いていた増収が、二年減収・減益という状況に転じました。世界の医薬品マーケットの四割以上を占めていたアメリカや欧州が落ち込む一方、ア

ジアを中心に新興国は成長を続けています。

当社の戦略も変化しました。一つは新興国を中心に新たに二三カ国に販社網を拡大。もう一つは米国を中心とした先進国での合併を解消し従来の会社と統合するリストラの断行と戦略的な買収です。CFOには戦略的な組織編成の立案が求められる、経理部への期待が高まりました。買収案件の価格の算定と買収後のフォロー、さらに新販社の整備と実務的な負担が増しました。戦略的な課題が高くなり、IRRに對するニーズも強まりました。

**三田** デフレ環境下で減収減益が続く、私の頭の中では利益管理が大きなウエイトを占めていました。加えてリーマンショック後は市場構造が激変。とくに、化粧品分野は大変でした。カネボウ化粧品を買収後のリーマンショックで、減損危機を乗り越えることに忙殺されました。投資家や株主の皆さんに状況を理解していただくためのIRRのウエイトが高まり、アジアやヨーロッパに私自身も出かけて投資家の理解を得てきた二年間でもありました。リーマンショック前はJ-SOXにかなりの時間を割き、二年間でやるべきことはやってきました。今は、IFRS対応への課題意識が高いと思います。

**内田** リーマンショック後の経済危機は素材産業を

#### パネリスト

**内田 章氏**

東レ株式会社  
常務取締役、財務経理部門長

**高原 宏氏**

武田薬品工業株式会社  
コーポレート・オフィサー、経理部長

**三田 慎一氏**

花王株式会社  
取締役 執行役員 会計財務部門統括、EVA推進担当

#### 進行解説

**萩倉 巨氏**

デロイト・トーマツコンサルティング株式会社  
CFOサービスマネージャー

**日置圭介氏**

デロイト・トーマツコンサルティング株式会社  
CFOサービスマネージャー

直撃し、その後の過程で以下のような課題が一層明確になりました。一つ目は、アジアを中心とした新興国の成長が世界経済を牽引し、それを取り込む戦略や施策が重要になったことです。東レは現在、主要製品は海外生産比率の方が高く、アジアで稼ぐ営業利益は全体の三割を超えています。アジアの成長を着実に取り込むには経営資源の確かな配分が必要です。同時に海外事業は相対的にリスクが大きく、計画の精度アップやリスク分析がより重要となります。財務経理部門でもこうした課題によ





内田 章氏

社は現地に根をはやすつもりで事業に取り組んでおり、投資した資産を売り払ってキャッシュに変え



高原 宏氏

円高により海外投資の目減りが問題になっていきます。基礎素材産業は設備投資が高むため、一度海外進出すると簡単に撤退



三田慎一氏

が、成長戦略と財務体質をセットで考える財務戦略の重要性を説明したことで投資家の理解も得られたと思います。

り積極的に取り組む必要があります。また、アジアでの成功の鍵となる、優秀なナショナルスタッフの確保育成にも対応していく必要があります。  
二つ目は、資金調達の問題です。今回の金融危機で信用力の違いによる市場での評価の差が歴然となりました。いつでも金融危機が起こり得る時代であることを認識して、日頃から財務体質の維持・強化が今まで以上に重要だと実感しました。二〇一〇年、大型M&Aの際、二八年ぶりに公募増資を実施しました

る考えはありません。こうした思想の下、これまで為替換算差は単なる評価差であり、あまり問題にしていまませんでした。しかし、包括利益の導入で、これをどう捉えるかによって、今後の財務戦略に大きな影響が出てくると思います。

### いかにメンバーと意思を共有し、組織としてどう戦略的な役割を担うか

秋倉 二つ目のテーマは、CFOとCFO組織の行動様式の差についてです。一つ目はCFO個人について伺いましたが、ここではCFO組織全体について考察し、そのギャップについてご意見を頂戴します。

三田 過去五年間、花王はグローバル展開に資するような、標準化されたモデルの整備(会計のルール、会計コード体系、情報システム系など)を進めてきました。仕事が変わると抵抗が生じます。私は、将来像を繰り返しさまざまな場面で訴え続けてきました。部内では「IFRSなどに加えて、グローバル展開という会社の課題に経理が組織として対応するための、マンパワーを生み出すには現業の仕事を楽しむなければならぬ」と、トップを含めた他のマネジメント層には取締役会や拠点長の集まる場で「IFRSは経理だけの問題ではなく、皆さんに直結する問題なのでぜひ協力してください」と、訴え続けてきました。繰り返すことで、完全ではありませんが一つの方向性が見えつつあると思います。

内田 財務経理部門の戦略的役割が増すことは重要ですが、現在では会計制度の変更等に時間を割かれがちですが、制度変更への対応は臨場感ある専門知識の体得、かつ業務改善や標準化(オペレーショナルな業務の効率化)の絶好のチャンスであると、担当スタッフに伝えていきます。私の考える理想のCFO組

織は、戦略的思考ができる専門家集団です。一人ひとりが少なくとも何か一つ財務経理分野の専門知識をプロとして持ち、加えて事業の知見と問題解決能力を保有している組織です。若手スタッフと話すときは、必ずこれを伝えて動機づけします。戦略的な役割を、人員を増やさず強化するには、オペレーショナルな部分を標準化やシステム化によって減らすことが必要ですが、これは今後の課題です。

高原 私もCFOとCFO組織のメンバーのギャップを埋め、意識を共有する鍵は、部下とのコミュニケーションにあると思います。コミュニケーションによって戦略的なコンセンサスを築き、中期計画に計上し、シニアマネジャーや、海外子会社、主要子会社と毎週、定期的に連絡会を開いています。こうした場で、戦略課題の進捗もフォローし理解を深めていきます。

経理部門は、会社として法律で課された欠かせない仕事があります。ある意味守られており、オペレーショナルな仕事を優先しがちです。経理・財務・税務・資金の専門知識がなければ解決できない戦略的な課題が降りてくる中で、役割を果たすには、課題解決力・創造力と国際対応力の養成が求められます。最後は、トップマネジメントの方針、ビジネス環境への変化の機敏な察知と理解が決め手であろうと思います。

### CFO人材マネジメントの在り方について

秋倉 最後は三つ目のテーマ、人材マネジメントです。ここまでで浮かび上がった最大の課題は「人材」です。課題意識と対応事例などについてはいかがでしょうか。

内田 国内の経理・財務管理系の人材育成は、三つの柱で進めています。一つは座学による研修制度で、



萩倉 巨 氏



日置圭介 氏

ジュニア研修（入社三年目）とシニア研修（入社六年目）があります。研修後は達成度テストを行い、合格を判定して、不合格の場合は翌年再チャレンジするよう動機づけを行います。二つ目はアセスメント制度で、一次（入社五年目）、二次（入社九年目）の二度実施しま

す。業務報告とアセスサーとの質疑応答で、本人の育成状況や上司の育成方針を確認して、今後の本人の進路方向性を見極めます。三つ目はローテーション制度で、これを人材育成の最大の施策と位置付けています。大卒新入社員は、最初は工場經理に、あるいは工場実務を経て事業本部の企画管理スタッフなどに配属します。まずモノづくりの現場と事業を知ってからスタートします。その後本社の財務經理部門や他の事業企画管理スタッフ、国内外の關係会社等、原則四年程度をめどに異動します。

テイ）です。一つ目はキャリア採用。現在本社經理部の二割がキャリア採用者で占めています。スキルだけでなく他の会社での経験も重要です。キャリア採用の中には、さまざまに辛酸をなめてきた人もいて、そうした経験は貴重です。二つ目は人種的な多様化です。中国やインド、アメリカの人も本社經理部にいます。三つ目は海外勤務比率を高めることです。当社も売上の半分は海外です。国際対応力を高める指標としてトレースしている海外勤務経験比率は約五〇%までできています。

三田 会社全体として經理知識の伝播と經理教育の在り方という二つの視点があります。前者については、二五年近く前に始めた、社内のアカウンティン

グスクールが機能しています。当初は、經理に配属された人向けに、簿記二級程度の知識を備えて

もらうものでしたが、他の事業部門の人にもオープンにしました。すると、販売の第一線の人や研究所でケミストリーの研究をやっている人たちが、「經理つておもしろい」と参加してくれたのです。二五年も続けていると評判となり、会社全体としての

經理知識の伝播に大いに役立ちました。これが今、IFRS対応に効いています。經理人材の育成方法に関しては、工場經理や本社經理など經理

人材育成に最も有効なのは海外への出向です。海外關係会社に出向すると、圧倒的に責任と権限が大きくなります。若い人でも責任あるポストにつくことが多く、「ポストが人を育てる」ことを実感しています。

高原 今、重視している人材マネジメントは三点あります。一つ目と二つ目は人材の多様化（ダイバシ



り、会社全体としての經理知識の伝播に大いに役立ちました。これが今、IFRS対応に効いています。經理人材の育成方法に関しては、工場經理や本社經理など經理

## 2008年と2010年の調査を比較して

日置圭介氏

デロイト トーマツ コンサルティング  
CFO サービス シニアマネジャー

2008年も今回と同様の調査を実施したが、CFOの役割・課題意識について、今回は「守り」よりも「攻め」を重視する姿勢がうかがえた。

CFO自身はより戦略的な役割に興味を持ち、実際にその行動と意思が一致していることがサーベイで明らかになった。反面、CFOが率いる組織としては、潤沢とは言えない陣容で多くの業務や課題に対応せねばならず、組織のリーダーであるCFOの思いを理解し、行動できている企業は多くないようだ。

CFO組織を強化するための人材マネジメントについて、サーベイでは内部育成を重視しながら、外部からの獲得も重視している姿がみえた。一方で、内部育成はCFO組織内に閉じており、部門を跨いだ育成への支持は部内育成ほど集まらなかった。

萩倉 本日は誠にありがとうございました。  
※本稿は、二〇一〇年二月七日開催の「第10回CFOフォーラムジャパン2010」の講演内容を編集部にてまとめたものです。