

戦略的課題に向けた CFOの挑戦

篠田昌典

デロイト トーマツ コンサルティング株式会社
パートナー

日置圭介

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

資本市場の高度化や経営のグローバル化を背景に、CFOには従来の経理・財務関連業務をはるかに超えた、企業価値向上へのより直接的な貢献が期待されている。しかしながら、限られた時間と経営資源の中で多くの課題に取り組むことは容易ではない。いまCFOはどのようなテーマをアジェンダとして掲げ、どのような課題に挑戦しているのか。今回の財務マネジメント・サーベイでは、将来に向けたCFOの課題をとりあげる。

「回答企業のプロファイル」は、業種別では、製造業が最も多く四七・二％、次いでサービス業が二五・〇％、小売業が八・七％であった。グループ年商別では、一兆円以下の企業が全体の八七％を占めている。

調査の概要

① 統制環境整備（以降「スチュワード」と表記）

今回の財務マネジメント・サーベイ（実施：日本CFO協会）は、デロイト トーマツ コンサルティングが提唱している「CFOおよびCFO組織に期待される四つの役割（4 Faces of CFO）」の概念に基づき、現在および

三年後において、自社が取り組むべき課題として、予め用意した二五個の課題に対してそれぞれの程度の認識をしているのかを、五段階評価でその強弱を回答していただいた。また、CFO個人および組織それぞれの視点から、四つの役割に対する行動様式（投下時間割合等）についての質問も行った。

「CFOおよびCFO組織の四つの役割（4 Faces of CFO）」の概念

② 経理処理業務（以降「オペレーター」と表記）

正確かつ効率的な会計処理を実行するために以下の活動を行う
—— 経理処理業務全般、業務改革のためのBPR等

③ 戦略策定支援（以降「ストラテジスト」と表記）

事業および企業戦略の立案をサポートするために以下の活動を行う
—— 事業計画、事業ポートフォリオ等の策定支援、戦略実行に必要な資金調達戦略の立案・実行等

【調査方法】

調査期間：2008年7月28日～2008年8月8日
 対象：無作為に抽出した上場企業500社のCFO
 調査票回収数：108社（回収率21.6%）
 企画・実施：日本CFO協会

④ 戦略実行支援（以降「カタリスト」と表記）
 戦略目標の達成に向け以下の活動を行う

— 計数分析、業績管理等の管理会計業務、分析・評価により明らかとなった課題解決に向けた調整等

全体考察

【CFO課題】

今回の調査結果の全体的な特徴として、CFOが現在および三年後においてどの課題に取り組みたいと認識しているのを見えるため、各課題についての評価ポイントを加重平均し、それぞれの上位一〇項目を抽出した（図1）。

「現在の課題」として認識されている項目のうち、六項目がスチュワードとしての役割に関するもので、かつ上位五項目を占めている。CFOの関心の対象は、現時点においては、四つの役割間のバランスの重要性を認識しつつも、主にスチュワードに関する課題に偏っていると言えよう。これは、目下内部統制制度の運用開始初年度であることや日本基準と国際基準とのコンバージェンスの流れ、四半期開示をはじめとした資本市場とのコミュニ

ケーションの拡充といった、昨今の経理・財務部門（以降デロイトでの呼称「CFO組織」と表記）を取り巻く環境を鑑みれば至極当然の結果と思われる。

ところが、「三年後の課題」に目を移すとその様相は変わる。現在の課題と同様、スチュワードに関する課題はまだ四項目入っただけだが、その中身は主にIRに関係するものとなっており、CFOがいま以上に株式市場等外部ステークホルダーとのコミュニケーションを重視しようとしていることを示している。また、CFOの関心の対象が戦略策定および実行へとシフトし、ストラテジストの役割に関する課題が取り組むべき上位に位置づけられているように、四つの役割のバランス感が現在よりも大幅に高まっており、現在では手をつけることができている課題にまで挑もうという姿勢が窺える。

また、先ほどスチュワードの役割について外部とのコミュニケーションの重要性が増していることに言及したが、企業内部においても、よりコミュニケーションが重視されているようである。その理由は、カタリストに関する課題にある。現在の重要課題の一つとして、戦略実行を支援するための仕組み作り

図1 ● 現在と3年後においてCFOが取り組むべき10の課題

現在		3年後	
課題	視点	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	1 単に経営数値の説明だけでなく、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 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	2 単に経理処理およ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 単体および連結の視点からの会計基準の変更にに関する正確かつ迅速な対応	スチュワード	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 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	4 単体および連結の視点からの会計基準の変更にに関する正確かつ迅速な対応	スチュワード
5 単に経営数値の説明だけでなく、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	5 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の立案・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
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構築	カタリスト	6 業績評価・分析によって明らかになった課題について、関係各者に働きかけ、再調整を実施する行動力	カタリスト
7 適切なスキルを持つ人員を擁する強い財務経理部門を組織するための、優秀な人財の獲得	その他 人財・タレント	7 適切なスキルを持つ人員を擁する強い財務経理部門を組織するための、優秀な人財の獲得	その他 人財・タレント
8 一貫性と信頼性の高い情報を、迅速かつ容易に作成するための、標準化されたインフラとしての財務会計システムの整備	その他システム	8 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
9 単に経理処理およ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	9 財務経理部門のタレントマネジメントの積極的な実施による優秀な人財の育成（部門を跨いだローテーション等）	その他 人財・タレント
10 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の立案・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	10 一貫性と信頼性の高い情報を、迅速かつ容易に作成するための、標準化されたインフラとしての財務会計システムの整備	その他システム

が挙げられているが、三年後の課題としては、仕組みそのものよりもその中における行動力が重視されており、コミュニケーション力などのソフトスキルの必要性が認識されているように思われる。

最後に、役割以外の視点であるシステムおよび人財・タレントについては、現在、三年後共に上位一〇項目の中に挙がっているが、人財・タレントについては、三年後の重要項目として育成についての課題も掲げられている。人財獲得と合わせた「タレントマネジメント」の重要性が今後より増していくと言えるだろう。

【CFOの行動様式】

次に、CFOがどの役割領域に興味があり、実際にどの程度の時間を使っているのか、また使っていきたいと思っているのか、行動様式についての調査結果に触れてみたい(図2)。

CFOは四つの役割のうち、どれに興味を示しているのか。現在、CFOが最も興味があるのは、課題意識と同様、スチュワードとしての役割であり、続いてオペレーター、ストラテジスト、カタリストの順となっている。では、三年後がどうかと言えば、こちらも課題意識についてのサーベイ結果と符合

し、CFOに期待されている戦略系業務へのシフトを志向していることがわかる。ストラテジストおよびカタリストとしての役割への関心の割合は高まっている、現在最も気になるスチュワードへの関心は低くなり、オペレーターに至ってはさらに大きく低下している。

では、実際にCFOがそれぞれの役割に対しどの程度の時間を費やしているのか、また、今後費やしたいと考えているのかを見ると、現在のCFOの時間配分は、興味順に応じたものとなっており、意識と行動が合致しているといえる。三年後についても、四つの役割それぞれへの時間配分は興味割合の順序と一致しているが、若干オペレーターという経理オペレーション的な役割には、関心以上に時間をとられるであろうと考えているように推察できる。

CFO個人からCFOが率いる組織に目を移した場合、どの程度の時間をそれぞれの役割に配分しているのだろうか。CFO自身のそれとは異なり、現在、三年後共オペレーターとしての役割に費やす時間が長くなっている。CFOとスタッフ層の総体としての組織との役割の違いを考慮すれば、この結果は特に驚くには値しない。しかし三年後の数字には、個としてのCFO

だけでなく、その組織体としてもより戦略系の役割に時間配分ができるようにし、社内外のステークホルダーから期待されている役割を果たしていることとの意志を窺うことができる。それにしても、時間配分の集計結果を見る限りでは、三年後はともかく現在についても戦略系業務に対する時間配分は予想していたよりも多い。やや失礼かもしれないが、コンサルティングの現場での実感からすると意外な結果というのが我々の印象である。

海外売上高比率、 企業規模別の考察

ここからは調査結果をグループ化し、詳細な分析を行っていく。グループ化の切り口として、「海外売上高比率」(企業規模)の2つに着目した。

【海外売上高比率による考察】

海外売上高比率二五%を閾値として二つのグループに分けて分類したのが図3である。

二つのグループで課題意識に差異が見られるのは、主にオペレーターおよび

図2 CFOの行動様式—興味割合と時間配分

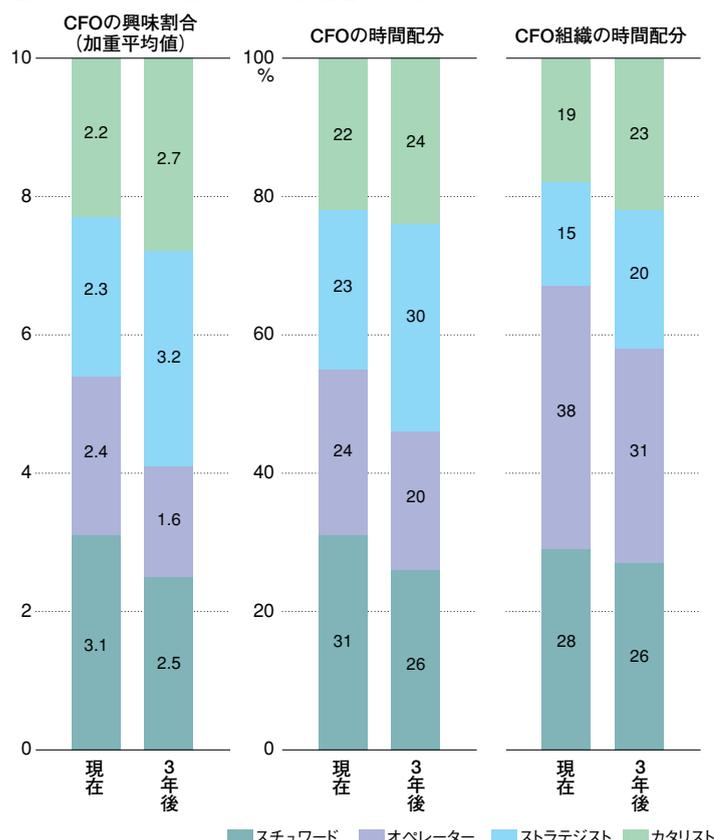
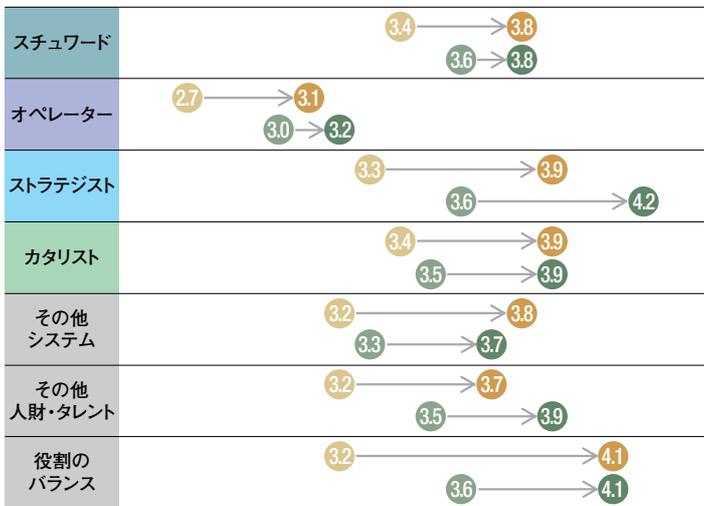


図3 ● 海外売上高比率の差に着目した課題認識



※課題認識を強(5)～弱(1)として点数化し、加重平均を算出した。

- 海外売上高比率が25%以下の企業における現在の課題認識
- 海外売上高比率が25%以下の企業における3年後の課題認識
- 海外売上高比率が25%超の企業における現在の課題認識
- 海外売上高比率が25%超の企業における3年後の課題認識

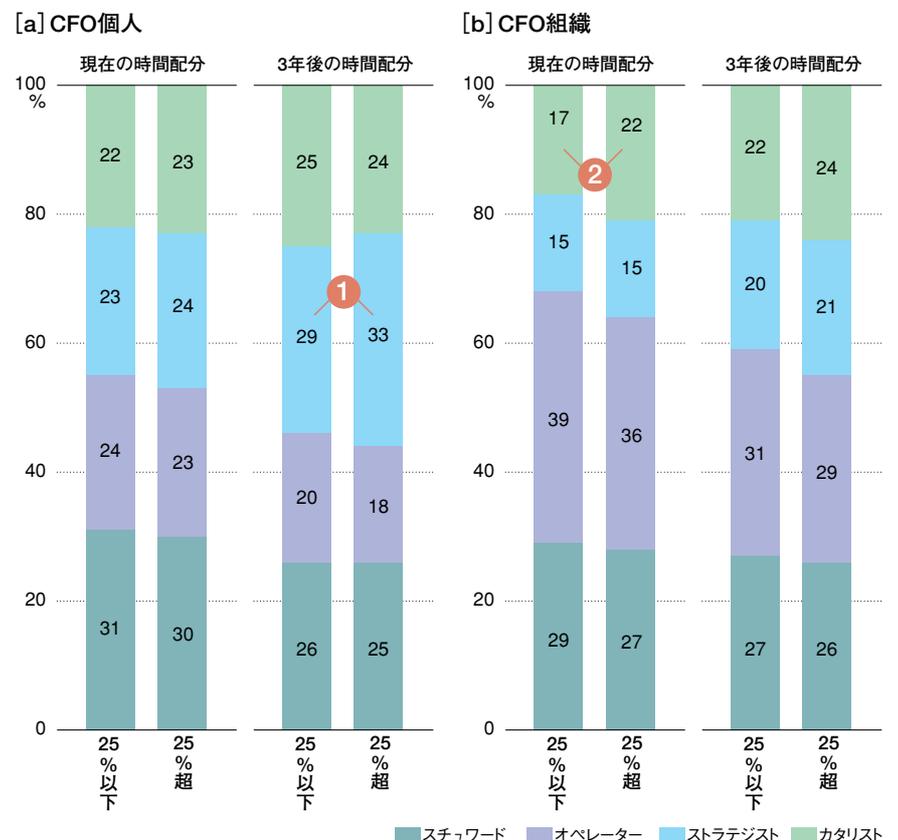
びストラテジストとしての役割、そして人財・タレントの三項目である。オペレーターにおける課題認識の差異は、シェアードサービスやアウトソーシングに対する課題認識に顕著に現れている。海外売上高比率が二五%以上の既にグローバルでの競争下に置かれている企業では、実際に欧米のコンペティターが経理業務を標準化、集中化することによりオペレーショナルコストを削減していることを目の当たりにしていることから、二つのグループにこのような顕著な差が生じていると推測される。しかしながら、三年後を見

据えても他の項目と比べ、オペレーター領域に関する課題意識はあまり高くなく、日本企業のCFO組織が、当領域でグローバルをリードしている姿は見出しがたい。

ストラテジストについては、グローバル展開をしている企業のCFOであれば、特に関心が強い課題と我々は捉えている調達や配当政策、キャッシュマネジメントなどの財務戦略に関連する項目への関心に差異が生じている。昨今、成熟する日本市場から海外市場へと成長機会を見出していく企業が増えてきているが、その実行体制の整備にはかなりの苦勞をしている。加えて、投資や事業継続の判断においてCFOに意見を求められる場面も多くなる。このような要求に応えるためにも、CFOは現地の経済動向や為替、税法・業法等、さまざまな情報を入力し、的確な判断を下せる体制を整備しておく必要がある、日本を中心に事業を行っている企業のCFOに比べ、かなり広範な機能を求められる。そう考えれば、この程度の差にとどまったことは逆に驚きとも言えよう。

ところで、グローバル化にはさまざまな機能の充実、または、再構築が必要となるのだが、その充実のために最も長い時間を要するものが人財・タレ

図4 ● CFOの行動様式—海外売上高比率分析

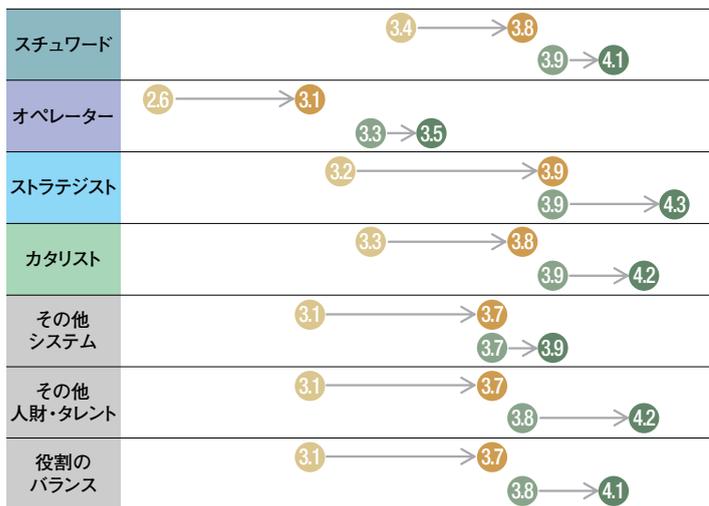


ントに関するテーマと言えよう。比較的、スチュワードの役割に目を向けさせていた人財を、如何にグローバルレベルで通用するバランスの取れた人財へと育て上げていくか、また、そのためにはどのようなキャリアパスを描かせるべきか、CFOの悩みは尽きない。

(参考) デロイトによる別の調査結果からも「積極的かつ意識的に、CFO組織を企業価値向上へ貢献できる組織へと進化させる」ことがCFOに求められるコミットメントの一つに挙げられている。

次に、全体考察と同様に行動様式の調査結果を見ていきたい。図4aは、CFOの時間配分を表したものであるが、三年後のストラテジストとしての役割(図の①)に多少の差異がある以外、両者に大きな差異はない。次にCFO組織の時間配分(図4b)であるが、ここでは二つのグループにて五ポイントの差がある現在のカタリストと

図5 ● 企業規模の差に着目した課題認識



※課題認識を強(5)～弱(1)として点数化し、加重平均を算出した。

- グループ売上高5,000億円以下の企業における現在の課題認識
- グループ売上高5,000億円以下の企業における3年後の課題認識
- グループ売上高5,000億円超の企業における現在の課題認識
- グループ売上高5,000億円超の企業における3年後の課題認識

【企業規模による考察】

次に、グループ売上高五、〇〇〇億円としての役割(図の②)に注目したい。両者の時間配分に差が生じている理由として、グローバル化の深化の結果、物理的な距離や子会社の数が増すことにより、戦略実行に必要な情報の収集、分析が煩雑になっているのではないかとの推測ができる。確かにバラバラなコード体系のもと、財務数値を「人間ミドルウェア」を使って集計することに多大な時間を要している企業は少なくない。

次に、グループ売上高五、〇〇〇億円

円を閾値として二つのグループに分けて調査結果を分類した。

図5から明らかのように、売上高五、〇〇〇億円を超えるグループの回答は、五、〇〇〇億円以下のグループに比べて、ほぼ全ての項目において関心が高いという結果となった。必ずしも事業規模に関係がないと思われるスチュワードとしての役割に関する課題については、制度対応関連の課題への関心には大きな開きはないものの、IRRに関連する部分での意識の差が大きく、このような結果となった。

行動様式に関する調査結果を分析したところでは、現在のCFOおよびCFO組織の時間配分双方に言えることであるが、オペレーターとしての役割には両者でそれぞれ五、七ポイントもの差(図6の③、④)があり、企業規模が大きい会社ほど、業務集約化等により経理業務の効率化を行っていることが見て取れる。そして、あくまで相対的な割合であるが、空いた時間を、カタリストを中心として、スチュワード、ストラテジストの役割に配分しているとも読み取れよう。

三年後を見てみると、売上高五、〇〇〇億円超の企業はスチュワードとオペレーターへの時間配分の合計を足した割合は、四〇%、五一% (図6の

⑤、⑥)とそれぞれ大きく減っていることがわかる。これにより、売上高五、〇〇〇億円超の企業が目指す三年後の姿は、CFO個人で見た場合はその約三分の一の時間をストラテジストとしての役割に費やし、配下の組織は、四つの役割それぞれに対する時間配分がほぼ均等に費やしている形となっている。今回は簡易的なサーベイであるため感覚値に近い部分もあるが、大企業のCFOが描く自らとCFO組織の将来像が垣間見えたのは非常に興味深い。

これからに向けて

最後に、我々の推察を含む今後の方向性について述べ、今回の特集を締めくくりたいと思う。

全体考察で明らかになったように、多くのCFOが将来的に自身の役割をバランスよいものにしていくという強い意識をもっており、三年後の興味の対象としてストラテジストおよびカタリストという戦略系の役割を重要視している。そして当然その裏返しとして、オペレーターとしての役割範囲である経理オペレーション領域についての興味は薄くなっている。このように将来的に、企業価値の向上に直接的に貢献するストラテジスト、カタリストと

いう役割にシフトし、バランス感のあるCFOおよびCFO組織となっていくためには、それ以前に効率的な経理オペレーションの仕組みを構築しておく必要があると考える。なぜなら、CFOに与えられている限られた人的・時間的リソースの中から、それら戦略系役割に使えるだけの「余裕」を生み出さなければならぬからである。

しかし、現在取り組むべき課題としてオペレーターの領域をそこまで重視しているかというところではなく、また、既に日本企業における経理オペレーションがエクセレントかというと、欧米系企業と比べ、標準化もIT化も遅れている現実からそれも考え難い。実際、我々がクライアント企業の方々に組織としての時間配分について伺うと、「スチュワード+オペレーター」対「ストラテジスト+カタリスト」の割合は概ね八対二というのが現実である。先の時間配分についての全体考察の際に「意外な結果」と述べた理由はここにある。

また、「バランス感」とは、決して四つの役割全てに同じだけのリソースを投入している状態のことではなく、社内外のステークホルダーから期待されている役割に須らく応えることができ、初めてバランスのとれたCFOお

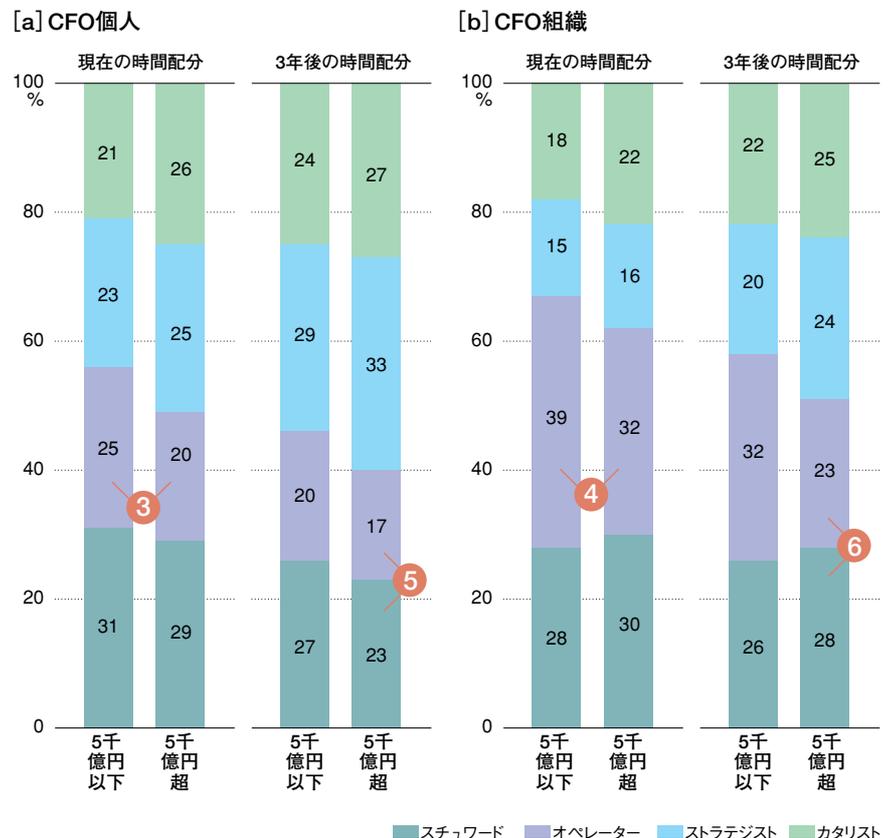
よびCFO組織と言える。通常、オペレーション系業務と比べ、戦略系の役割は、期待されるアウトプットを出すためにより多くのリソース投入を要するものである。

このような状況の中、CFO自身とCFO組織を四つの役割のバランス感を備えた「構え」としていくためには、現在のオペレーティングモデルをどう見直し、将来的にどのようなターゲットオペレーティングモデル(TOM)を構築するのか、さらには、それを実現していくためのロードマップをどうするか、を描かなければならない。しかしながら、多くの企業において、未だ具体的などころにまでは至っていないように思われる。そして、将来像を描ききれないという状況は、タレントマネジメントという重要な課題にも大きく影響を及ぼす。つまり、オペレーティングモデルが従来の経理オペレーション中心のままである場合と四つの役割のバランスを実現している場合、それぞれで必要とされるタレントマネジメントの要件は大きく異なるはずである。従来型オペレーションを前提とした採用・育成制度において、戦略策定および支援に強いタレントを獲得し、育成したいと考えたところでそれは難しいであろう。

したがって、今回の調査結果で優先度が低いとされていたオペレーター領域こそ、日本企業が取り組むべき課題としてもう少し重点を置き、経理オペレーションの効率化を図る必要があると考える。そして、これを土台として戦略系の役割にシフトするためのターゲットオペレーティングモデルを構築し、その新しいモデルに応じたタレントマネジメントの仕組みを整備してこそ、バランス感のあるCFOおよびCFO組織の実現が現実味を帯びてくる。恐らくCFOの方々も、経理オペレーションの効率化の必要性を感じているからこそ、役割に関する課題はともかく、CFOが取り組むべき一〇の課題において現在および三年後ともシステムに対する課題を重要視しているであろう。

このような取り組みを行っていく際に注意すべき点の一つある。せっかく効率的なオペレーティングモデルを構築できたとしても、「効率化した分だけ人を減らす」といった短絡的な発想をしてしまつては、努力も水泡に帰すという点だ。取り組みに関する「投資対効果」の「効果」を、「経営を効果的に支援するCFOおよびCFO組織の体制整備」という長期的なテーマとして

図6 ● CFOの行動様式—企業規模別分析



とらえ、この実現に必要なある程度の「余裕」は許容すべきである。そうでなければ、一〇年後に今回と同じ質問をしたところで結果は何も変わらない、ということも十分ありうる。グローバルレベルでの競争環境がますます厳しくなっていく中、組織としての「ファイナンス力」がいまままでの日本企業は本当に大丈夫なのか、ということが大変気がかりである。これは企業経営そのものに係わる課題

であるため、CFOのみならずCEOも真剣に取り組むべきと言えよう。今回のサーベイ結果と我々の報告が、経営を支える存在としてのCFOおよびCFO組織の在り方について、改めて考えるきっかけとなれば幸甚である。今後も同様の視点から、グローバルコンペティションの中で日本企業として強いCFOおよびCFO組織とは何かを提示するべく、調査を進めていきたいと思う。