

Today's Agenda (第2回:2012/3)



Next CFO Society

Round Table for Next Generation CFO

● グループ経営管理の強化に向けた課題

Session 1 : グループ経営管理の全体像 (17:10-17:20)

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 日置圭介

Session 2 : 講話 & ディスカッション (17:20-18:50)

デュポン株式会社 取締役兼常務執行役員 橋本勝則氏

● 懇親会

With You This Society

日本CFO協会

石田 正



日本CFO協会主任研究委員
カルビー株式会社 常勤監査役
元日本マクドナルド代表取締役
副社長(CFO)、
元セガサミーホールディングス
専務取締役(CFO)
公認会計士

谷口 宏



日本CFO協会専務理事
国際財務幹部協会連盟
(IAFEI)会長

Deloitte

久世 浩一



有限責任監査法人トーマツ
パートナー
公認会計士

萩倉 亘



デロイトトーマツ コンサルティング
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
CFOサービス シニアマネージャー
日本CFO協会主任研究委員
早稲田大学大学院会計研究科
非常勤講師

近藤 泰彦



デロイトトーマツ コンサルティング
CFOサービス シニアコンサルタント
税理士



Next CFO Society

Round Table for Next Generation CFO

● **グループ経営管理の強化に向けた課題**

Session 1 : グループ経営管理の全体像 (17:10-17:20)

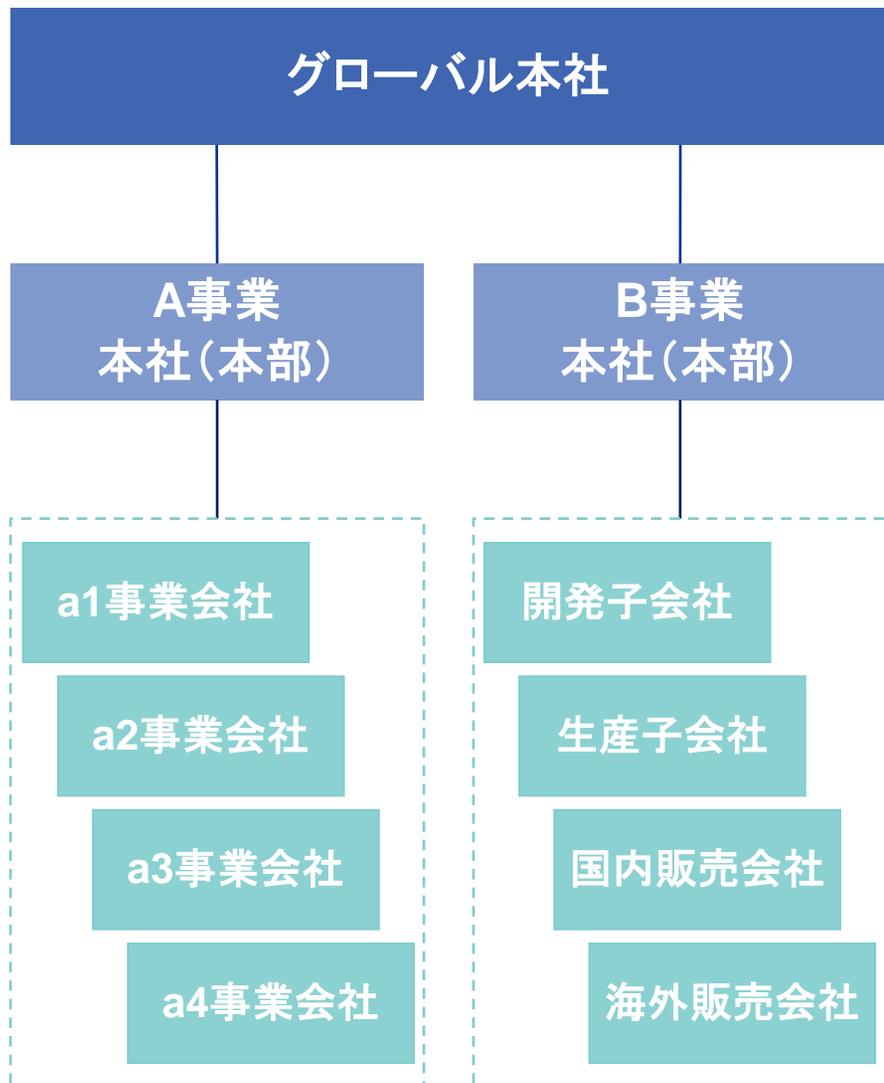
デロイトトーマツコンサルティング株式会社 シニアマネジャー 日置圭介

Session 2 : 講話&ディスカッション (17:20-18:50)

デュポン株式会社 取締役兼常務執行役員 橋本勝則氏

グループ経営管理の全体像

- ✓ グローバル深化時代の日本企業における経営管理のあり方を考える際には、単に情報やプロセスだけでなく、組織体制や人財までをHolisticに捉え、新たな発想を取り入れるべき



1. 情報の視点

Point

- ✓ どのような情報で意思決定するのか
- ✓ どのような情報を見て進捗をモニタリングするのか
- ✓ どのような情報で事後検証、業績評価するのか
⇒短期対長期、内部対外部、全体対個社、など
- ✓ 上記を支える情報基盤のあり方とは

2. 内部ガバナンスの視点

Point

- ✓ 組織構造依存であるが、リーガルエンティティ（法的実体）をどこまで意識（尊重）すべきか
*上場子会社の取り扱い
- ✓ コーポレートとビジネスラインとの守備範囲をどう考えるか

3. 人財の視点

Point

- ✓ FP&Aやコントローラ（≠管理会計担当）に必要なスキルは何か
- ✓ どのように育成するのか、何を経験させるのか
- ✓ どこまでシクミで補えるのか、何がタクミとなるのか

人財の視点(1/2)

CFO組織外へのローテーションプログラム

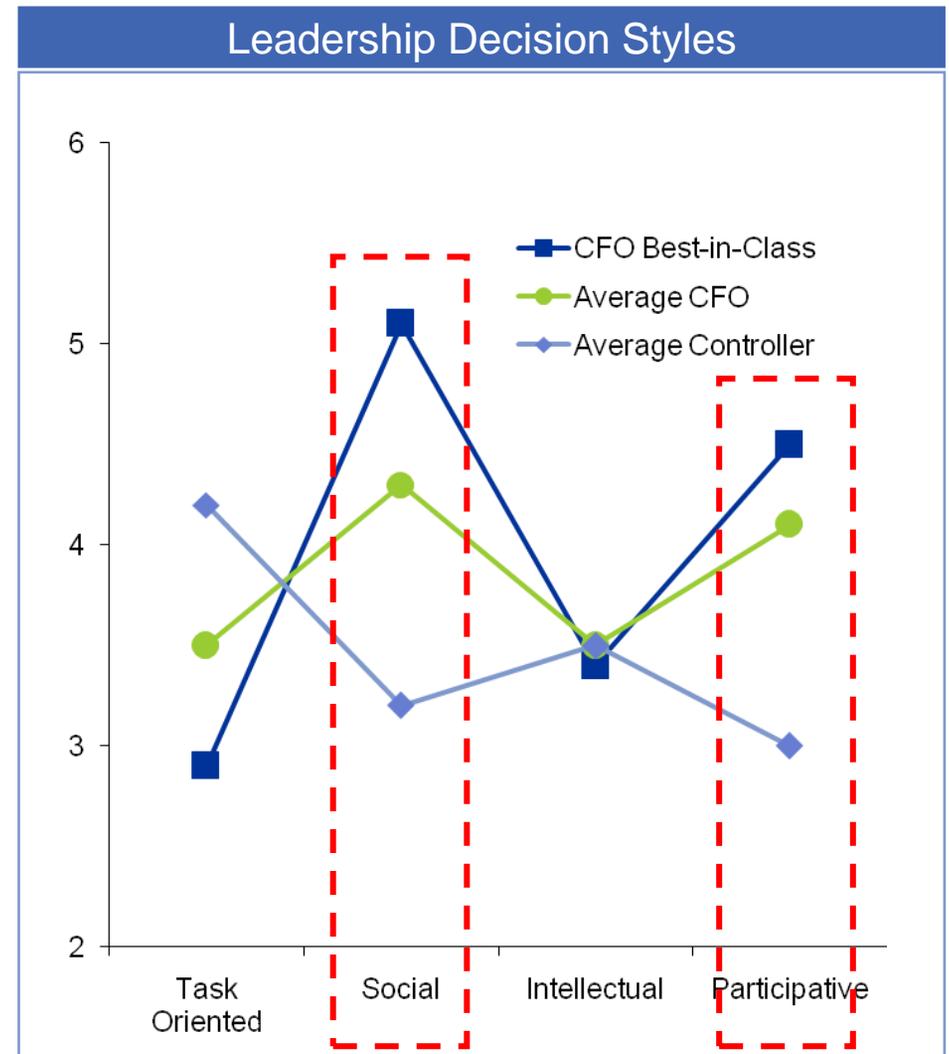
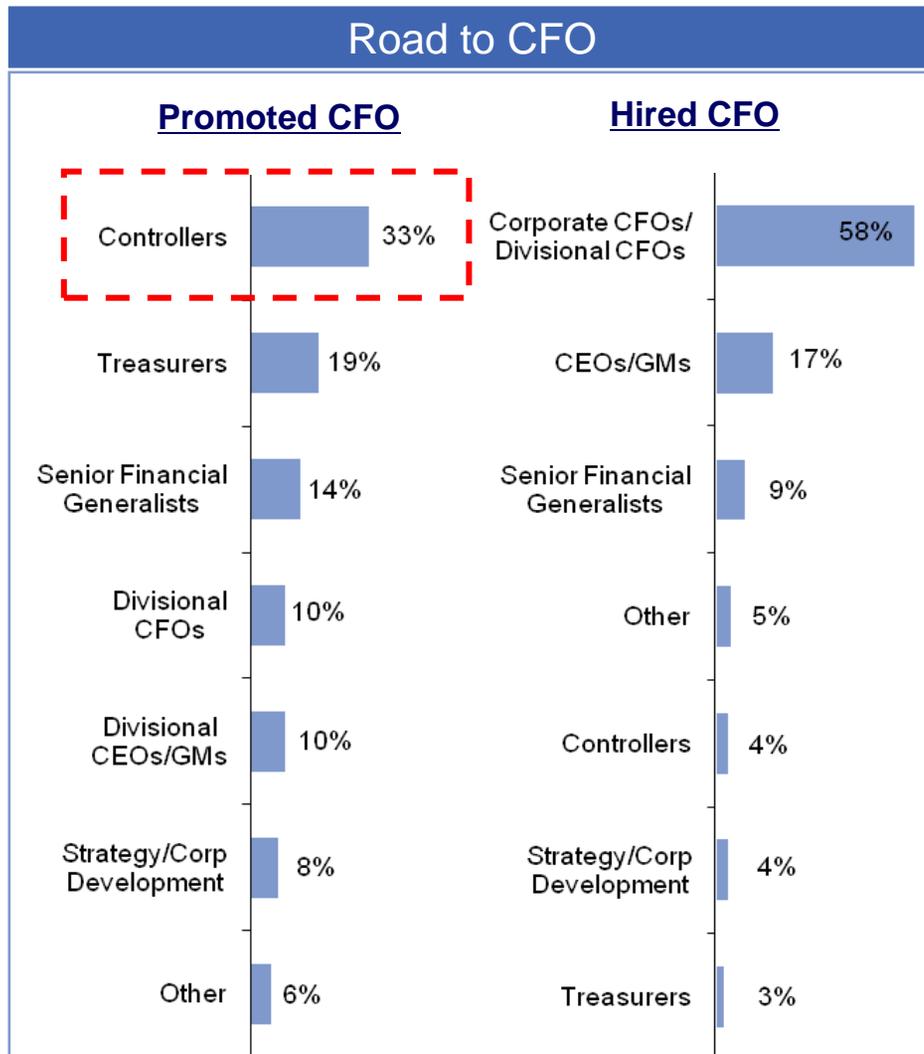
- ✓経営方針が顧客対応重視へシフトしたことに伴い、CFO組織に所属する一部のアナリストを顧客担当チームへ異動させた
- ✓組織構造に関係なく、積極的に導入したこのローテーションプログラムにより、CFO組織のタレントがビジネスの現場とより密接に連携できるようになった
- ✓このことに関してCFOは、「人員配置を徹底的に見直した結果、重要顧客へサービスを提供するCFO組織の出身者の割合を高めることにした。この動きは「顧客」、「イノベーション」、「ブランド開発」、「マーケティング」へより重点的に取り組むという当社の経営戦略と一致している」と述べていた
- ✓また、「CFO組織の有能なビジネスアナリストの3分の2は、以前は製品製造やサプライチェーンを担当していた」とも述べた

新卒者向け育成プログラム

- ✓若いCFOタレントが、1日でも早く組織の戦力となるための、半年を期限とする4回の異動(ローテーション)を含む、2年間のプログラム
- ✓このプログラム期間中に、本社部門のファイナンスチームと事業部門のファイナンスチームの双方を経験
- ✓プログラムを通して、異なる分野がいかに連携しながらビジネスをサポートしているかを理解すると同時に、ファイナンスの主要な分野で経験を積みながら、優れたスキルとビジネスセンスを身に付け、各人のキャリアを磨く
- ✓このプログラムに選抜された有望な新卒者には、通常よりも早いキャリアデベロップメントのパスが用意されており、7、8年で部門のトップになった者もいる
- ✓この育成プログラムの導入により、有能なタレントを発掘する手段を得たと同時に、会社のブランドを高めることにも成功

人財の視点(2/2)

- ✓ 将来のリーダー候補となるコントローラーとCFOとの「違い」は、テクニカルな部分ではなく、ヒューマンスキルにある



出所: Navigating the Uncertain Road from CONTROLLER to CFO (KORN/FERRY INTERNATIONAL)



Next CFO Society

Round Table for Next Generation CFO

● **グループ経営管理の強化に向けた課題**

Session 1 : グループ経営管理の全体像 (17:10-17:20)

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 日置圭介

Session 2 : **講話&ディスカッション (17:20-18:50)**

デュポン株式会社 取締役兼常務執行役員 橋本 勝則氏

Today's Guest

橋本 勝則氏



デュポン株式会社
取締役兼常務執行役員

略歴

- | | |
|----------|--|
| 1978年3月 | 慶応義塾大学商学部卒業 |
| 1999年5月 | デラウェア大学 経営学修士号取得 (MBA) |
| 1978年4月 | YKK入社 経理部に配属 |
| 1986年10月 | 財務最高責任者としてYKK英国社に出向 |
| 1990年4月 | デュポン株式会社入社 財務部に配属 |
| 1993年4月 | 同部 経理グループ部長 |
| 1996年8月 | 米国デュポン社に出向 (1999年4月まで米国駐在) 自動車関連事業部
シニア ファイナンシャルアナリスト |
| 1998年1月 | グローバル ビジネス レポーティング
プロジェクト リーダー |
| 1998年10月 | 内部監査部門 マネージャー |
| 1999年5月 | デュポン株式会社 東京トレジャリー
センタートレジャラー |
| 2001年8月 | 財務部長に就任 |
| 2002年1月 | 取締役 財務部長に就任 |
| 2009年11月 | 取締役兼常務執行役員 |

講話 & ディスカッション:Agenda

テーマ1 (17:20-17:50)

✓効果的な経営管理

⇒ディスカッション:“適材適所”な経営情報とは

テーマ2 (17:50-18:20)

✓権限、責任、評価のバランス

⇒ディスカッション:権限、責任、評価のバランスとは

テーマ3 (18:20-18:50)

✓ビジネススキルとファイナンススキル

⇒ディスカッション:ビジネススキルとファイナンススキルの融合とは

テーマ1:Discussion

“適材適所”な経営情報とは

- ✓ 企業全体と個別事業、それぞれの評価指標は何か、どのように両者を連携させているのか
- ✓ 目標数値(中長期・短期)の見直しタイミングは
- ✓ 投資判断の際に使用される情報は何か
 - シナリオ分析(すべて薔薇色?)の有無
- ✓ 実行した投資をどのように事後評価しているのか

テーマ2:Discussion

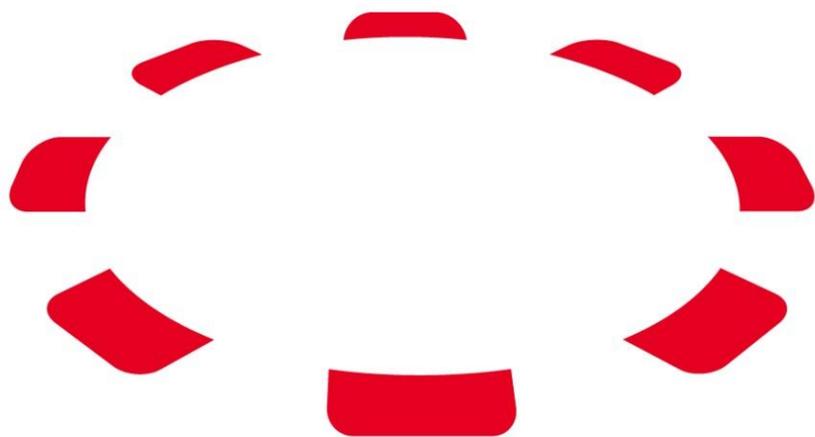
権限、責任、評価のバランスとは

- ✓ 重視するのは、「機能」としての役割か「会社」としての存在か
 - 自社の組織構造をどのように見ているか？
- ✓ 事業サイドに何をどこまで意識させるべきか
 - 税前 or 税後利益

テーマ3:Discussion

ビジネススキルとファイナンススキルの融合とは

- ✓ 経営管理を実施するCFO、コントローラーが保持すべきスキル要件とは
 - ベーススキル
 - ビジネススキル
 - ファイナンススキル
- ✓ どのように習得させるのか、外部調達の可能性は
 - トレーニング(OJT、Off-JT)
 - キャリアパス
 - 経験者採用の是非



Next CFO Society

Round Table for Next Generation CFO

経済産業省経理・財務人材育成事業
経理・財務スキル検定™

FASS

Finance & Accounting Skill Standard



Deloitte. トーマツ.