

はしがき

## 「最高の経営」に向けた旅立ち

この本を開いたあなたは、すでに「最高の経営」を目指す一員でしょう。

環境変化に立ち向かいながら企業経営の舵を取り、様々な課題に頭を悩ませていることと思います。

今、経営環境はこれまでにない激動の時代を迎えています。デジタルテクノロジーの進化、社会・環境問題への対応、働き方の多様化といった前例のない変化に対し、経営者にはこれまでにない課題の克服が求められています。また、「勝敗」や「競争」という言葉で呼ばれたような従来の価値観に加え、世界中の企業において持続可能性（サステナビリティ）、社会課題の解決、環境や人権といった、広範で多角的な視点を考慮した「最高の経営」が求められる時代に入りました。

特に、今日の経営環境において、ESG（環境、社会、ガバナンス）をはじめ人的資本といった非財務情報は、企業価値の評価指標とますます重視されつつあります。それらに対応するためには、CF



O、CHRO、CLOといった「コーポレート・エグゼクティブ」が新たな視点を加え、企業経営の神経系としてのコーポレート機能を再構築することが必要であることは言うまでもありません。

企業の役割とビジネスの本質が問い直される中で、皆様が取り組む「最高の経営」は、単に経済的な成功を追求するだけでなく、社会的な課題を解決し、持続可能な社会への貢献を目指すものとなるでしょう。そこに至る道のりは困難なものかもしれませんが、それは企業が本来持つべき役割を取り戻すための旅でもあります。

本書は、その旅の道標となるべく、新しい視点と本質的な洞察をご提供します。企業経営の未来を担う「コーポレート・エグゼクティブ」たちが、新しい時代に立ち向かい「最高の経営」へと進むための一助となることを願っています。

2023年7月

## Corporate Executive Forum

一般社団法人 日本CLO協会

理事長 堀 龍児



一般社団法人 日本CHRO協会

理事長 中井戸 信英



一般社団法人 日本CFO協会

理事長 小口 正範



# 序章

## 新時代の経営

「コーポレート・エグゼクティブ」の役割と未来



Corporate Management in the New Era

The Role and Future of the Corporate Executives

## AIによる専門知識の大衆化

今、デジタルコンピューティングの拡大により、ビッグデータの収集やデータ分析といったテクニカルスキルは誰もが実装可能なものとなりつつある。また、目を見張るようなAIの進化は、会計、税務、法務といった専門知識をも凌駕する勢いを見せている。それどころか、芸術や音楽の領域でもAIの活躍は目覚ましく、あらゆる領域において高度な専門能力というものが大衆化する時代に突入していることは言うまでもない。

何もこうした大衆化の動きは、今に始まったことではない。王侯貴族の記念日に描かれた肖像画、誕生日の音楽会など、一流の芸術家が担っていた仕事はカメラや蓄音機に置き換わり、誰もが手軽にできるようになったのだ。スマホだけで、今では全員がカメラマンでありミュージシャンだ。好みを言えば好きな音楽が手に入るだけでなく、自分だけの音楽をスマホが作ってくれるのだ。当然であるが、大衆化する

ことにより文化の質は大きく下がる。ルネッサンス以降の音楽家や画家たちが今でも巨匠としてその作品が残されているのは違い、今、生まれる作品の大半は消耗品に近いものが多いだろう。

## 品質よりも利便性

ピアノ一つをとっても、今では十二平均律という厳密には全ての音が不協和音になる調律が一般的となっている。文化レベルが高かった近代ヨーロッパでは、曲の調子ごとに毎回調律を変える純正律で演奏されていたのが、利便性という魅力には勝てない。全てが不協和音である十二平均律が市場を支配したのだ。たとえ質は下がっても、「ド」をたたけばどのピアノでも同じ「ド」の音が出る。産業革命でブルジョアが誕生した時代ともあいまって、ピアノが爆発的に上流家庭に普及したのにはこうした背景もある。音の周波数が標準化されたこと以上に、今ではデジタル化によって音楽が破格的に取り扱いやすくなり、大衆化の流れは爆発的になっている。

今起きているデジタルテクノロジーの進化は、この大衆化の流れを企業経営の領域にも持ち込んでいるのだ。以前は、一部の優秀な専門家しかできなかった仕事を、誰もが簡単にボタン操作である程度できてしまう、こういう時代に突入している。生成AIの誕生により、人間の能力をはるかに超えるAI時代の本格到来を感じた人が多いだろうが、その一方で、まだまだ不完全だとその品質に疑問を持つ専門家も多い。大きな流れで見れば、品質などは一般の企業人にとっては大した問題ではない。結局、利便性が重要であり、大衆化の一環としてビジネス社会でも爆発的に普及するはずだ。

生成AIの出力する内容が、様々なITシステムと連動するようになれば、本当にボタン一つでできる仕事が増えるだろう。生産現場でファクトリー・オートメーションがとくに実現しているように、間接部門でもオートメーションは進むだろう。一時、RPAがもてはやされ、ホワイトカラーの仕事にもオートメーションが実現すると話題になってからかなりの時間が経つ

だが、これからはさほど時間がかからないのではなからうか。

## 変わるのではなく、変える

いずれにせよ、経理・財務、人事・総務、法務といった間接部門では、会計技術や法務知識、といった専門技術が前提の仕事が多くあるが、まさにこの分野は大きな影響を受けるだろう。専門知識のほとんどは端末の中に入っている。電子レンジのボタン設定だけで、様々な食材をいかようにでも調理できるのと同じである。現在苦労してやっている仕事のかなりの部分はボタン一つに置き換わるだろうし、むしろ置き換えていかなければならないのだ。

しかし、仕事がなくなるわけではない。システムがやってくれる仕事はやってもらえばいいだけである。それにはそれなりの設定が必要だ。今までは取り扱うことができなかつた内外の膨大なデータも分析できるのであれば、それを取り込めるように設定しなければならぬ。また、経営の意思決定や、様々な異常値発見につながるデー

タの見える化を進めなければならないのだ。今後ますます環境は変わるのだ。こうした設定を見直しながら、会社に必要なくなった膨大なデータを使いこなし、こうしたデータの中から抽象化できる概念やポリシーも見つけていかなければならぬだろう。

AIによっていらなくなる職業として、会計や税務、法務といった仕事はかなり上位にあがってくるのだが、それは大衆化の流れを考えれば当たり前である。品質は下がるかもしれないが、個人が自分でそこそここのことができればそれでよいのだ。近代ヨーロッパでピアノが上流家庭に普及したことにより、宮廷音楽家は失業していったが、ピアノの先生という仕事は増えたし、調律師の仕事も増えたのだ。企業経営の中に入ってくる大衆化の流れを先取りし、従来の固定観念を取り払って、仕事の内容を変えていくことが必要なのである。月次の数字を作る作業や、その数字を分析する仕事であったり、現場の社員の勤務状況を管理したり、契約の期限管理であったり、こうした仕事は人がやるべきではないのだ。

## コーポレート機能とは何か

常日頃、ルーティンとしてやっている間接業務は、システムが正確かつリアルタイムに行ってくれる時代に入るのだ。それでもベテラン社員が手作業を加えてやっているようでは、若い人は離れていくだろう。端末がやってくれる仕事を、わざわざやりたい人などいないのだ。こうした取り組みに遅れた会社は、優秀な人からいなくなる。また、ベテラン社員の作業そのものの品質は高いのかもしれないが、全体として見た場合、品質は劣っていることにならざるを得ない。もつと他にやるべき、価値の高い仕事があるからだ。そういう観点では、大芸術家ならいざしらず、一職人がどんなに頑張ろうが、全体の品質向上を邪魔するだけなのだ。

間接部門の仕事の大衆化が実現すれば、間接部門以外の経営陣や事業現場がすぐに問題点や課題を発見できるのだ。何も間接部門がいったん引き取り、何か分析したり対策を考えたりという悠長なことをしてい

る場合ではない。経営陣から最前線までが全ての情報を共有していくことの方が重要な時代に入っているのだ。そう考えれば、間接部門という仕事はない。会社経営に必要な情報や資金や人といった、会社の神経系統を担当するコーポレート機能として生まれ変わる必要があるのだ。AIが進化し、テクノロジーが使える時代だからといって、自然と会社の仕事も自動化することはない。間接部門の人たちが、コーポレート機能として生まれ変わるための神経系統を自らの力で整備しないといけないのだ。

そのためには、今までのような自分の担当業務について精通していればそれでいいというのとは違い、全社業務の神経系統を把握し、コーポレート機能という観点で発揮できる役割をとらえ直すことが求められている。経理、財務、人事、法務というような職能部門で縦割りとなっているような仕事にはメスを入れなければならない。オペレーションは自動化させていくという強い意志のもと、果たすべき役割は何か、部門を越えた横断的な連携をもって改革していくことが不可欠なのである。

## コーポレート・エグゼクティブへの期待

当然のことながら、コーポレート機能を発揮させるのは、CFO、CHRO、CLOといったコーポレート・エグゼクティブの連携が大前提だ。市場が国境を超えて広がり、宗教や文化、慣習の違った人々と働いたり、彼ら彼女らに商品やサービスを提供する時代である。

従来の経営スタイルや戦略を見直し、新たな価値観や視点を持つことが企業経営に求められているいま、その中心に在るべき存在がコーポレート・エグゼクティブなのである。

企業の将来を左右する重大な意思決定に関与し、CFO、CHRO、CLOといった経営者が互いに連携し、経営全体の視点から最良の選択をする。その意思決定を受けてコーポレート機能が発揮されることで、持続可能な成長が達成されるのだ。

しかし、日本企業の現状を見ると、残念ながらコーポレート機能の連携がまだまだ

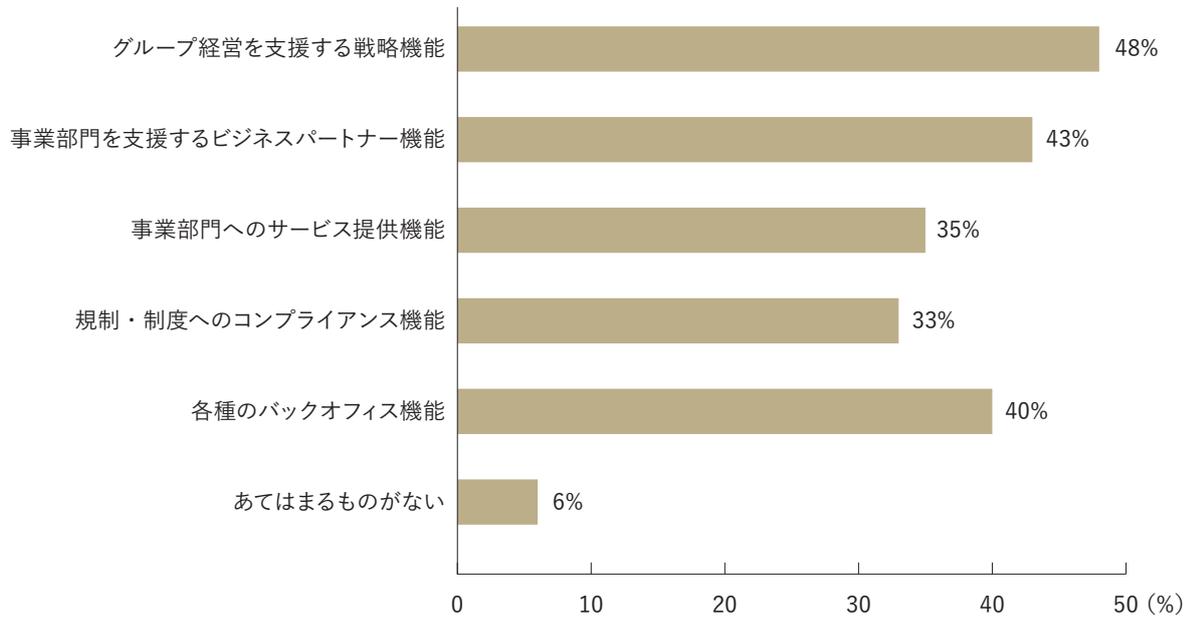
というのが現実だろう。そもそも、会社が起業された時点では一人が全てを担当していることもあるし、少人数がコーポレート機能を回してきたはずである。会社の成長とともにその機能が細分化された結果、部分最適のサイロ化に陥り、環境の変化に対応できない大きな恐竜の神経系統と化していないだろうか。ポストコロナという難易度の高い変化の真っ只中で、今後立ち向かう様々な変化を克服できる「最高の経営」を目指すには、神経系統であるコーポレート機能は、あたかも一体化しているように連携させなければならないことは言うまでもない。

### コーポレート・マネジメント・サーベイ結果

では、コーポレートとしての日本企業の課題はどうなっているのだろうか。前述の日本CFO協会、日本CHRO協会、日本CLO協会の3団体が共同で実施したコーポレートエグゼクティブの方々約500名に回答頂いたコーポレート・マネジメント・サーベイの結果を簡単にご紹介したい。

図表0-1

## 貴社のコーポレート機能であてはまるもの



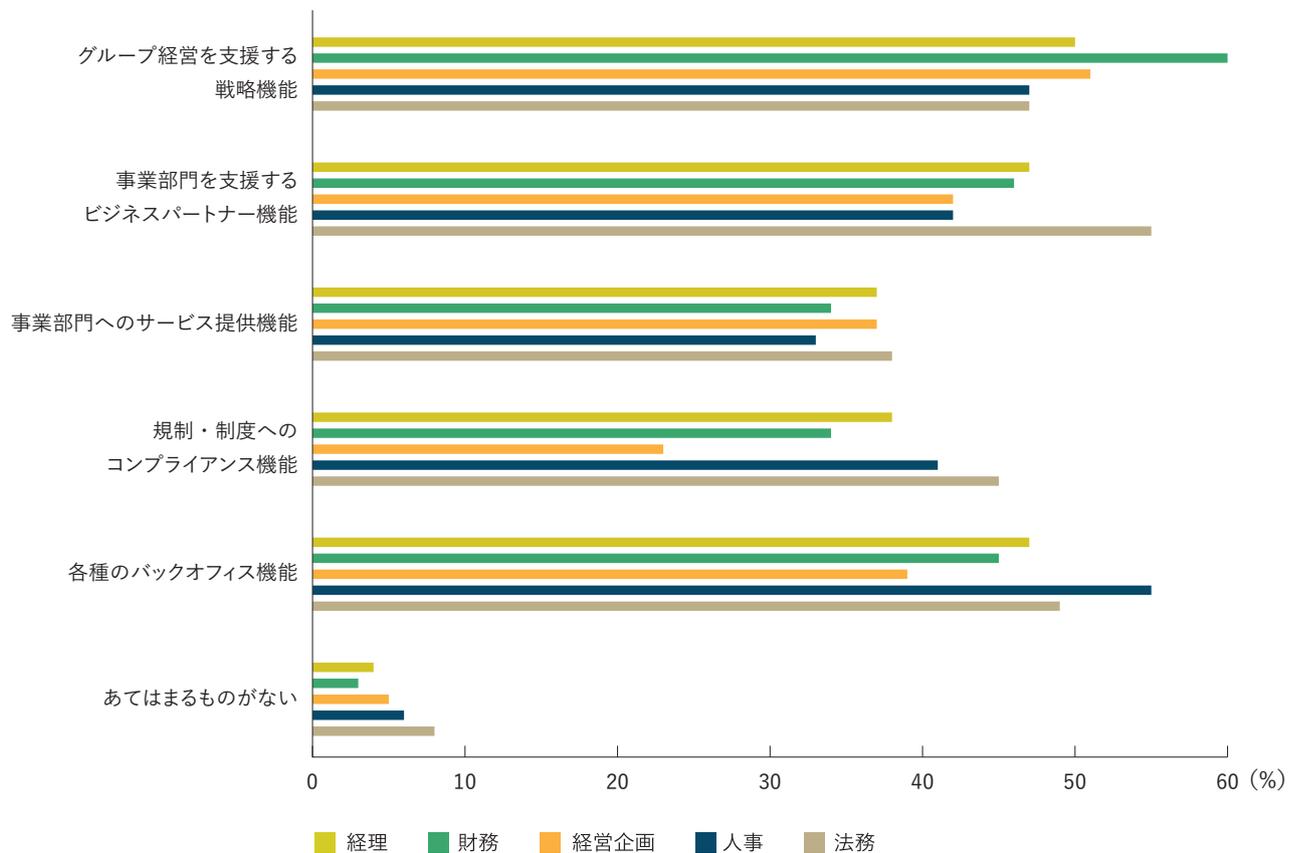
コーポレート部門の機能は何かという質問で回答頂いたのが図表0-1である(複数回答)。

「グループ経営を支援する戦略機能」という回答が48%と最も多く、続いて「事業部門を支援するビジネスパートナー機能」が43%とそれに続いた。「各種のバックオフィス機能」は40%となっている。この結果について、現在担当している部門を複数選択で選んでもらった部門別に詳細を示したものが図表0-2である。部門によって若干のデコボコはあるが、総じて部門による大きな変化はない。当初最も多いのではないかと懸念していた「各種のバックオフィス機能」はやや人事部門が多いものの、「グループ経営を支援する戦略機能」、「事業部門を支援するビジネスパートナー機能」が肩を並べているのは、母集団が3団体に關与している意識の高い方々であることもあろうが、企業のコーポレート機能が向かうべき方向に進んでいることの証左ともいえるだろう。

次に、一つの神経系統として機能するために不可欠と思われる「コーポレート部門

図表0-2

部門別に見たコーポレート機能

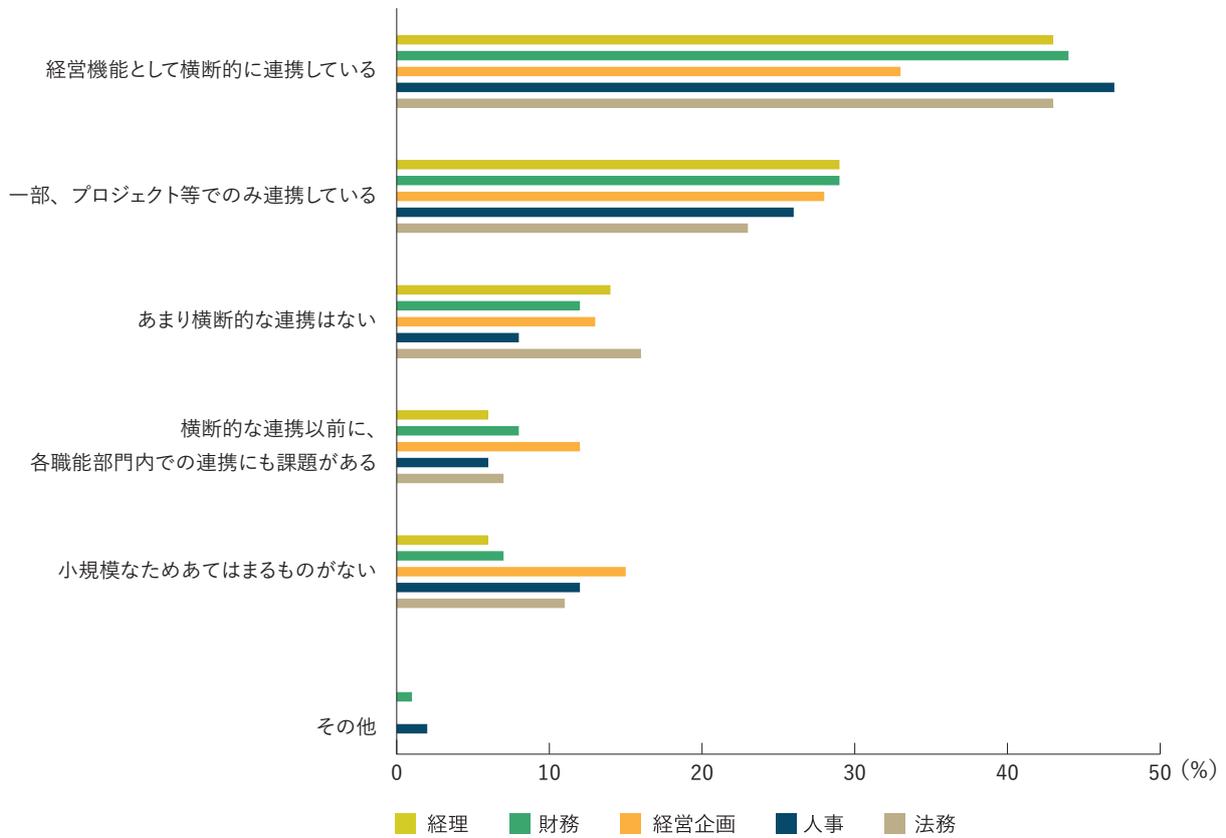


問での横断的連携」についての回答結果は、図表0-3の通りである。

「経営機能として横断的に連携している」という回答が最も多く、「一部、プロジェクト等でのみ連携している」がこれに続いた。この結果は、先ほどの質問の結果もそうなのだが、半数以上が理想的な状態に届いていなかったり、横断的な連携ができていないと、ネガティブにとらえることもできるのであるが、これは今後の課題であるといえ、おそらく本書をお読みの皆様にとっても比較的前向きな数字に見えるのではないだろうか。各部門の個別最適から脱却し、コーポレート全体としての機能強化が重要ということが先進的な企業のトレンドである。あえて言えば、コーポレート部門をとりまとめて経営層との間を繋ぐ役割を担われている経営企画という日本企業特有の部門が、「経営機能として横断的に機能している」との回答が他部門に比べて最も少ないのは、横断的に機能していないから自分たちの機能があるという認識があるからだろうか。やや気になるところである。

図表0-3

貴社のコーポレート部門間での横断的連携は？

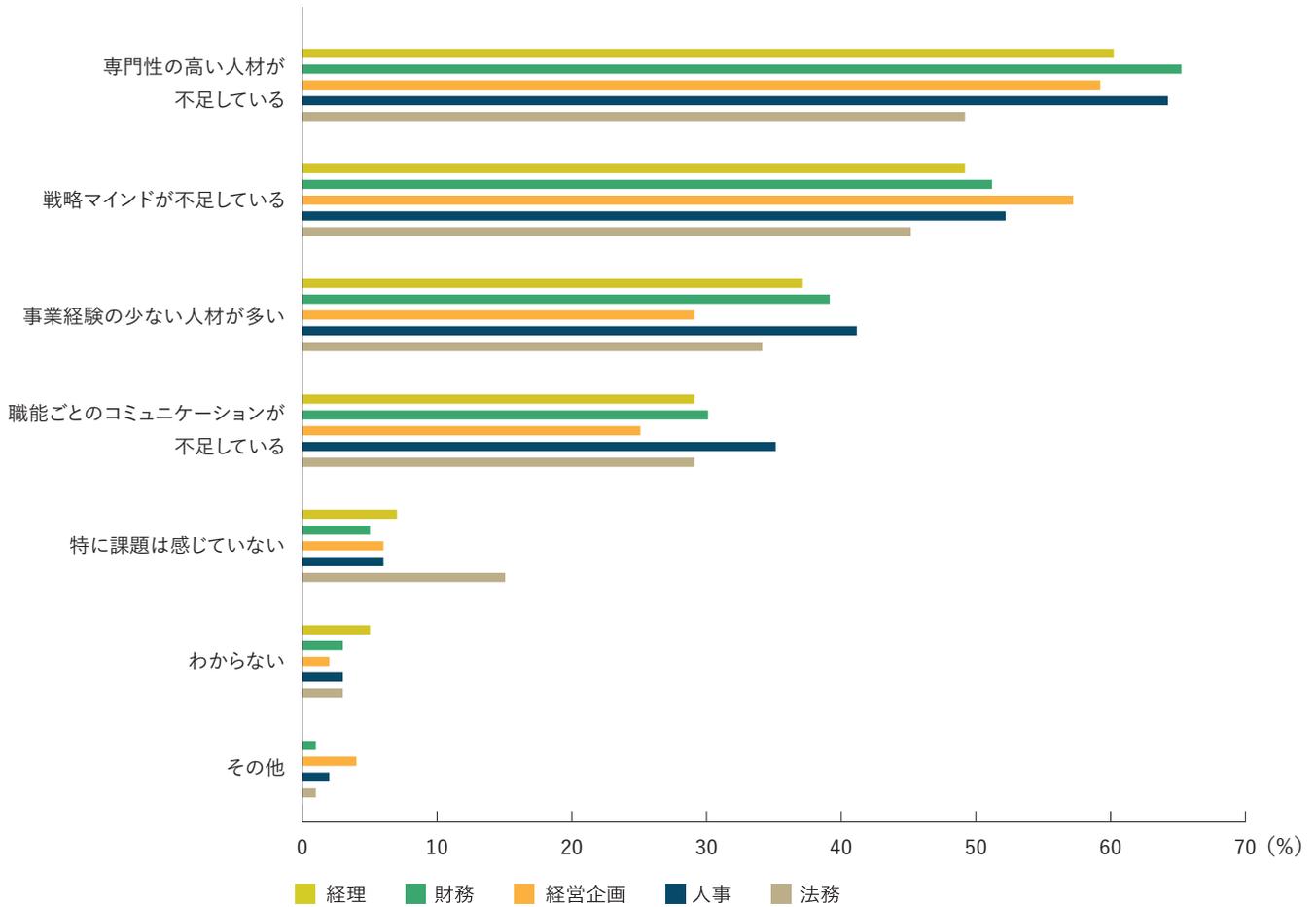


「コーポレート機能における課題」を聞いた回答では、「専門性の高い人材が不足している」が最も多く、「戦略マインドが不足している」がそれに続き、また「事業経験のない人材が多い」、「職能ごとのコミュニケーションが不足している」もかなり目立つ(図表0-4)。その他の課題を特に感じているということでも無いようなので、上記がコーポレート機能の課題と言ってよさそうだ。「専門性の高い人材の不足」や「戦略マインドの不足」というのは、財務、人事、法務といったそれぞれの職能ごとに行った調査でも常に最重要課題として挙がってくる常連であり、横連携というコーポレート軸で見た場合でも同じことが指摘されるようだ。

また、数多くの経営のテーマの中から、関心の高いものを上位三つまで選んで頂いた結果もご紹介したい(図表0-5)。当然のことながら部門により担当業務は異なるので関心の高いテーマも異なるのだが、それぞれの上位の関心事項には、直接的にその部門の業務とは思えないものも入っており、コーポレート機能全体の観点から関心

図表0-4

貴社のコーポレート機能における課題は？



を持っていることも伝わってくるように思う。

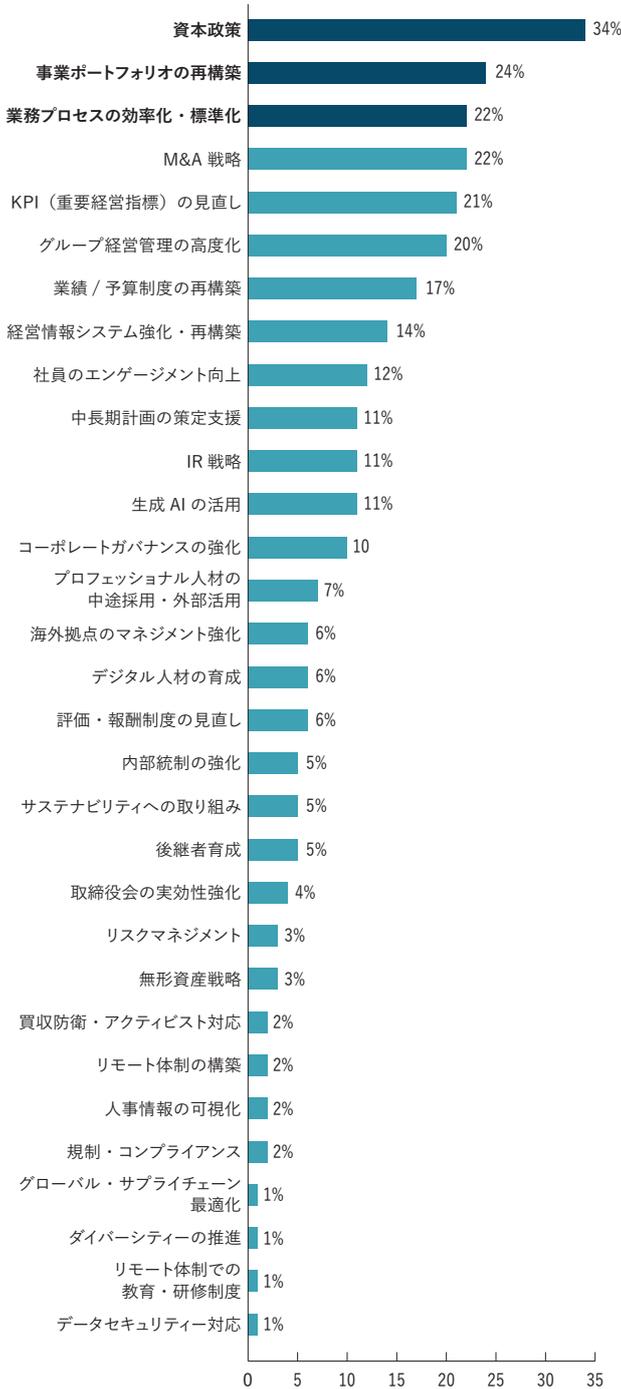
本書を読まれている皆様の会社ではどうだろうか。

本書は、コーポレート・エグゼクティブという視点に立って、コーポレート機能が解決していくべき今後の企業経営の課題についてその論考を集めたものである。おそろくこのようなコーポレートという切り口での書籍は例の無いことだろう。この本では、コーポレート機能強化に向けて、コーポレート・エグゼクティブがどのような課題を解決していくべきなのかを提示すると共に、次世代を担う経営人材の育成についても触れていく。是非、本書を読み進めるにあたっては、自分の担当している部門の課題のみならず、コーポレート機能という視点まで自らを昇華させるかのように、会社の意思決定機関である取締役会、執行機能としての執行チームや事業部門、それを支えて経営戦略へとリードするコーポレート機能といった会社経営の全体に目を向けて読み進めていただきたい。

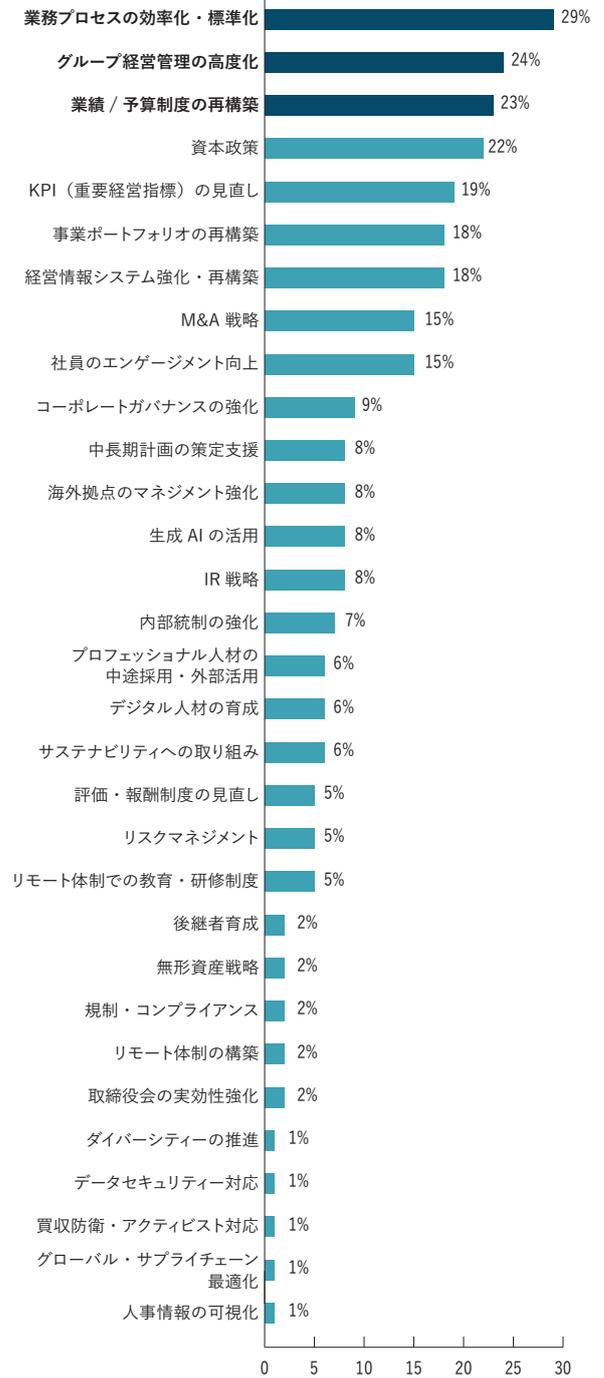
図表0-5

関心の高いテーマ（上位三つを選択）

財務

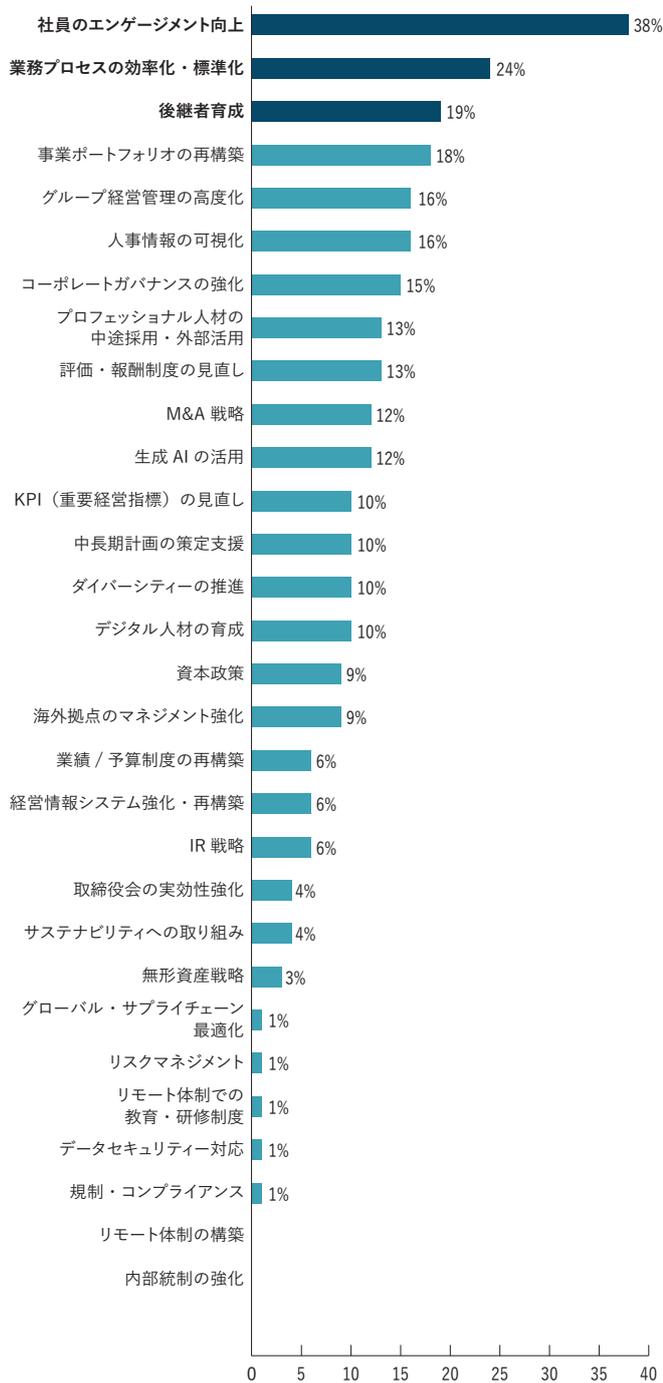


経理

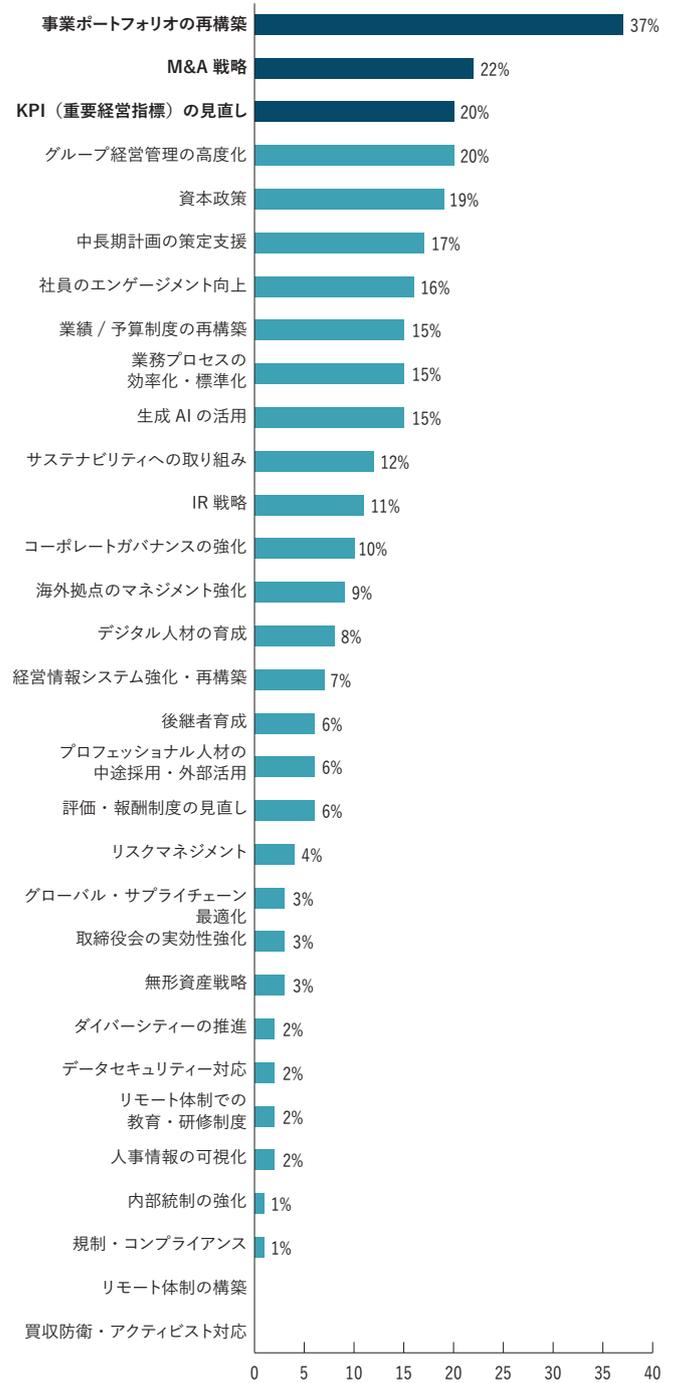


Corporate Management in the New Era  
The Role and Future of the Corporate Executives

人事



経営企画



## コーポレート・マネジメント・サーベイの概要

調査実施：日本CFO協会

調査協力：日本CHRO協会、日本CLO協会

調査対象：日本CFO協会、日本CHRO協会、日本CLO協会に  
与している日本企業のコーポレート部門（経理・財務、  
経営企画、人事、法務）の企業人。

※CFO X!! 2023 with CHROs & CLOs に参加する方々を対象  
に回答頂いた。

有効回答者数：535名

調査期間：2023年6月12日～2023年6月24日

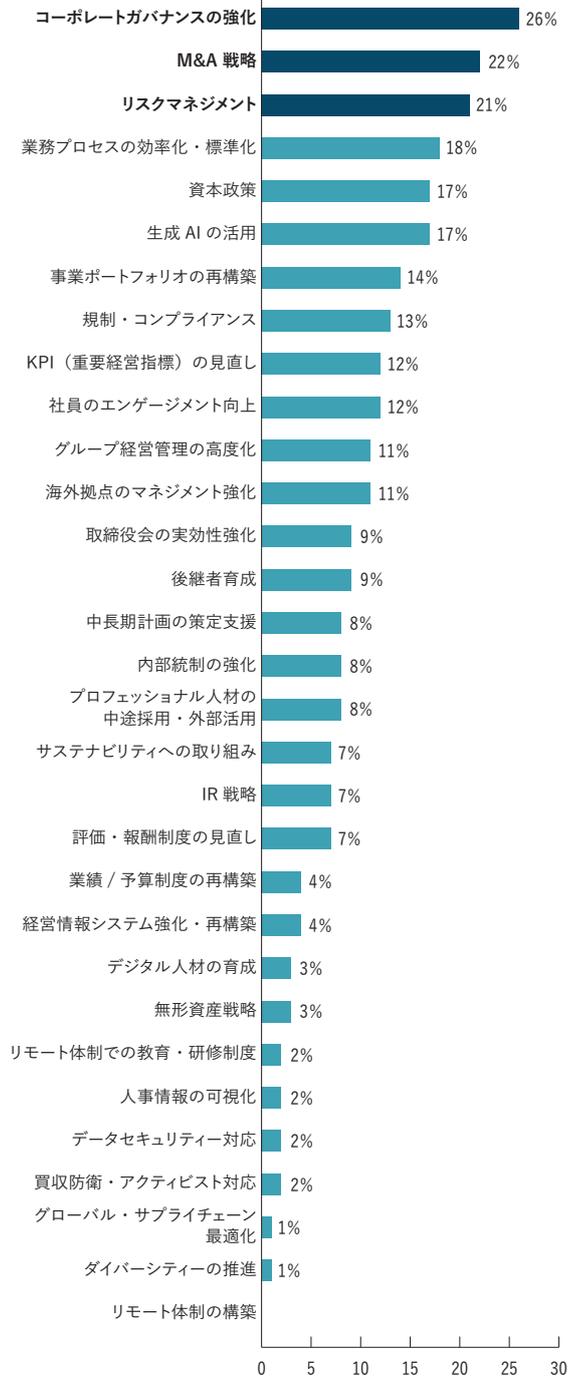
コーポレート機能全体に対する深い理解が今後の経営をリードしていくには不可欠であるとの観点から、既に日本CFO協会、日本CHRO協会、日本CLO協会では、各協会が提供するオンラインマガジンである「CFO FORUM」、「CHRO FORUM」、「CLO FORUM」の三つの記事情報全てを「Corporate Executive Forum」というエグゼクティブのためのオンライン経

## オンライン経営情報誌 「Corporate Executive Forum」

営情報誌として、それぞれの協会会員に対して提供している。

参考までに、既にオンライン経営情報誌「Corporate Executive Forum」で紹介させて頂いた経営改革に関する事例をいくつかここに紹介する。経営改革に必要なものは、コーポレート機能の職能部門の延長線上にはあり得ない。CFO、CHRO、CLO、そしてCDOといったコーポレート・エグゼクティブによる経営改革がどのようなのか、まずは全体を鳥瞰したうえで、本書の各論考を読み進めて頂き経営実践、経営改革の臨場感を体得して頂きたい。

## 法務



最高の経営の実現を目指して！

## コーポレート機能改革に挑む先進企業事例

# CFOによる改革への取組み I

十時 裕樹

ソニーグループ株式会社 取締役 代表執行役 社長 COO 兼 CFO

2023年4月よりソニーグループ社長に就任した十時氏は2021年の「CFO X!! 2021」のCFO講演で、ソニーのコーポレート機能強化に向けた取組みを次のように語っている。

CFOを担当した第三次中期経営計画（2018～2020年度）にて、キャピタルアロケーション（資本配分）の計画の開示を通じて資本市場との対話を促進し、その計画に基づき、設備投資や戦略投資、長期安定的な増配などを行ったほか、イノベーションの創出に向けたさまざまな取組みを進めている。

第四次中期経営計画（2021～2023年度）では、事業からのキャッシュフローを正確に把握するため、営業キャッシュフローから調整後EBITDAへと経営数値目標を変更。この変更により投資効果が確認でき、長期的な視点からの事業評価が可能になると語る。

さらに、第四次中期経営計画で掲げる三つのテーマ、①成長市場での投資と事業拡大、②事業間連携・グループ横串での価値

創造、③長期的視点に基づくサステナビリティ戦略の3点について説明する中で、自社の成長のための深化と探求、方向転換（Wise Pivot）の重要性を強調し、成長市場への投資、事業間連携による価値創造、サステナビリティ戦略を語っている。

企業の存続と社会貢献の関連性を強調し、企業が社会に必要とされることの重要性について話す中で、「自分たちが社会に必要とされているか」を自らに問いかけ、検証していく姿勢が重要だというメッセージが印象的だ。

十時氏の講演録は  
以下でご覧いただけます。

[https://forum.cfo.jp/  
cfoforum/?p=20047/](https://forum.cfo.jp/cfoforum/?p=20047/)



最高の経営の実現を目指して！

## コーポレート機能改革に挑む先進企業事例

# CFOによる改革への取組み II

若林 勇人

J.フロントリテイリング株式会社 取締役・執行役常務

若林氏は2022年の「CFOフォーラム・ジャパン2022」にて資本収益性を重視する経営改革について語っている。

J.フロントリテイリングは、大丸と松坂屋が経営統合し設立した持株会社で、百貨店中心の事業構造から、SC事業、不動産事業のウエイトが高まるなかで、経営管理においては「資本収益性」を意識した経営管理が必要と判断した。従来の損益中心の経営から、「資本収益性」を重視する経営へと転換させた。

まずは資本効率を重視する意識改革を行い、ROE（自己資本利益率）8%を目標とすることを全社員に対して発信した。さらに、中核事業である百貨店に対して、BS（貸借対照表）・CF（キャッシュフロー）視点の経営管理を導入。従来の損益重視の経営からキャッシュフロー重視の経営へと意識を変えるために注力した。

そして、事業会社のマネジメントを強化するために、投資管理強化、事業・資産の見極め、そしてグループ各社の自己資本額適正化という三つの主要な取組みを行った。これにより、会社は損益だけでなく資本収

益性も重視する経営を進めている。

将来に向けた取組みとしては、事業投資の収益性と効率性をより深く考慮するためROICによる経営管理へとシフトさせている。また、投資家とのコミュニケーションを重視している。経営の方向性とプロセスを投資家と共有すること、事業別のROIC目標とWACCを開示すること、さらには気候変動に伴うリスクや機会、そして人的資本についての取組みへの開示である。

松下電器産業株式会社（現パナソニックホールディングス）で30年にわたり経理・財務畑を歩んできた若林氏は、判断に困った時は「本質的か？」「大局的に見てどうか？」「中長期の視点で見て適切か？」の三つを軸としてきたという。コロナ禍で百貨店事業を牽引しながらも新しいチャレンジを次々と仕掛ける背景にはこうした軸がある。

若林氏の講演録は  
以下でご覧いただけます。

<https://forum.cfo.jp/cfoforum/?p=25315/>



最高の経営の実現を目指して！

## コーポレート機能改革に挑む先進企業事例

# CHROによる改革への取組み I

中畑 英信

株式会社日立製作所 代表執行役 執行役専務 CHRO

中畑氏は、2022年の「CFOX!! 2022」にて、人財戦略は経営戦略の一部で、事業戦略や事業の方向を実現するために策定して実行するのが人財戦略だということを強調したうえで、CHROとしての以下の取組みを語っている。

2008年度に7,873億円という当時製造業最大の損失を出したことを契機に、その後の事業戦略、経営戦略で大きく舵を切った。経営の監督と執行の分離を進めて取締役会の改革を行い、経営戦略と連動した人財戦略を進めるために、マーケットを理解する能力、チームワーク、問題解決スキル、そして変化に対応する柔軟性を持つことを求められる人材像と位置づけた。また、多様な視点を持つグローバルなチームの形成に取り組み、人事部門もさまざまな国籍や性別、経歴の人々で構成され、グローバルな人財戦略・施策を実行しているほか、グローバル共通の人財基盤の構築、ダイバーシティ&インクルージョンの推進、タレントの獲得・育成に取り組み。現在取り組んでいる人財施策は主に次の7つである。

① ダイバーシティ、エクイティ&インク

② グローバル共通人財マネジメント基盤の構築

③ デジタル人財の確保・育成

④ 経営リーダーの選抜・育成

⑤ グローバルでの日立カルチャーの浸透と醸成

⑥ ジョブ型人財マネジメントへの転換(日本)

⑦ 人財部門の役割改革

人財施策を進めるにあたり、「時間がかかる」ではなく「時間をかける」という長期的視点が重要という中畑氏の考え方と、世界の大手企業のCHROと一対一で情報交換を行って自社の人財戦略に反映していることは極めて注目に値する。

中畑氏の講演録は  
以下でご覧いただけます。

<https://forum.cfo.jp/cfoforum/?p=24201/>



最高の経営の実現を目指して！

## コーポレート機能改革に挑む先進企業事例

# CHROによる改革への取組み II

有沢氏の講演録は  
以下でご覧いただけます。

[https://forum.cfo.jp/  
cforum/?p=24214/](https://forum.cfo.jp/cforum/?p=24214/)



有沢 正人

カゴメ株式会社 常務執行役員CHO

「人事戦略を進めることによって、グローバルの売上比率を25%にしてくれ」という2012年のトップからのミッションで始まったCHROの取組みについて、有沢氏は2022年の「CFO X !! 2022」にて語っている。

企業トップの強い意志とバックアップがあったからこそ、様々な人事面からの経営改革が可能だった。ジョブ型人事制度を導入し、業績連動評価とKPI評価を採用し、仕事の価値が評価の基準となり、年齢、性別、国籍を問わず報酬が決定するようになった。全社員にも報酬制度が開示され、報酬がどのように変動するかが明確になっている。また、「人的資産」から「人的資本」への10年先を見据えた転換の一環として、後継者育成計画を策定し、またグローバル教育体制を確立。ジョブ型導入の際には、「上から変わる」ことをポイントとし、役員から始めて順次下の階層に広げた。日本だけでなく、米国、欧州、豪州などの海外にも同時にジョブ型を導入している。

さらに、経営戦略と人事戦略の連動を実現するために、キーポジションに必要な人材

を配置し、グローバル・ジョブ・グレード、人材要件、報酬評価制度といったハード部分を構築。適所適材のグローバル・ローテーションやトレーニング、採用などのソフトウェアも導入している。

但し、こうした人事改革と共に、充実した人生を送る「生き方改革」も実現させる。単身赴任は、原則として必要不可欠な場合のみ限定、男性育休を強制取得するなどの制度も導入。

カゴメが考える理想の働き方は、「一人ひとりがキャリアを自分で決めることができ、個人が自分の価値観に応じた多様な働き方ができ、自分のキャリアを自分で決めることが可能になる。」

有沢氏は、大胆な経営改革を進める一方で、料理スキルの向上を求めるオムライス検定を社内で行っているなど、社員の意識改革を図る実践的な施策も行っている。有沢氏の改革のベースにあるのは、会社と個人が対等でフェアな関係を築く未来が待っているという強い信念である。

最高の経営の実現を目指して！

## コーポレート機能改革に挑む先進企業事例

# CDOによる改革への取組み

花田 琢也

日揮ホールディングス株式会社 専務執行役員 CHRO

日揮に籍を置きつつも海外子会社のCEOも含めて様々な仕事を経験してきた花田氏は、2022年の「CLOフォーラム・ジャパン2020」にて、CHRO兼CDO当時に進めたイノベーションの五つの柱とデジタル変革に向けた課題及びその解決策について講演している。

2017年10月にあるメジャーオイルのトップマネジメントからの挑戦的アドバイスを会社を動かした。「今、プラントを作ってもらっているが、(中略)日揮はマーケットからキックアウトされますよ」とにかく早くデジタルジャーニーを始めてください。

単純作業の自動化から革新的なプロセス機器の自動設計への進化を描くAI設計、また、プロジェクトのスケジュール、コスト、タイミング等が予測できるプレディクティブなマネジメント、さらには、3Dプリンター・建設自動化・新素材といった知識集約型への変革を目指したイノベーションに取り組んだ。しかし、テーマやチームによってDX推進に向けたスピード感が異なること、プロジェクト主体の企業文化が強いなかで、多様な人材に一体感を感じさせるのが困難

なこと、新たな業務プロセスや従来の方法からの脱却を阻害する「粘土層」の問題が立ちはだかる。

変革のためには「テクノロジー」「マインドセット」「メソドロジー(組織)」の三つが必要だ。組織のスピード感と一体感を改善するためデジタル組織を自律分散化し、ティール化とホリスティックな組織体制を強化。その一環として、ITサミットでガバナンスを強化し、人財開発プログラム・開発コストの最適化を目指す。また、各事業部門にDigital Officerを置くなどして、組織全体のデジタル化推進を図っている。

花田氏は、3年ごとの中期情報戦略策定の際に、マンガを用いた全社員への情報共有などを通じて全員がデジタルに対する認識を高め、デジタルリテラシーを上げるユニークな取組みも行っている。

花田氏の講演録は  
以下でご覧いただけます。

<https://forum.cfo.jp/cfoforum/?p=24573/>



最高の経営の実現を目指して！

## コーポレート機能改革に挑む先進企業事例

# CLOによる改革への取組み

児玉 康平

株式会社日立製作所 執行役常務 ゼネラルカウンセル、リスクマネジメント担当

児玉氏は、2019年の「CLOフォーラム・ジャパン2019」にて講演し、CLOの役割を業務系からコンプライアンスに至るまで、法律に関連するすべての職務を含むポジションと認識し、日本独特の法律事情にとらわれず、海外の人々とも適切に對話できる存在であるべきだと強調した。

国際企業から多国籍企業、グローバル統合企業へと進化していくなかで、まだまだ多くの日本企業が地域本型であって、法務も輸出的な発想になり、Jurisdiction（地域）を無視する傾向があるのが問題だ。日立がグローバル統合企業へ進化する中で、地域本型である日本企業の法務部門はJurisdiction（法域）を尊重した。具体的には、多国籍企業ABBの買収により傘下に入った世界各地の弁護士をどのようにマネジメントし、ガバナンスを効かせるかが課題となった。各国法務のトップであるGeneral Counselの地位と能力を上げることが必要だと考えた中で、世界各国のGeneral Counselと並べらるべく、日本のGeneral Counselの能力・地位を上げる必要があると実感している。

また、日本企業のコンプライアンス部隊の地位が低すぎると指摘。アメリカでは、コンプライアンスが非常に重視されているため、Chief Compliance Officerの給与がGeneral Counselのそれを上回ることもある。コンプライアンス部門の地位向上の改革を積極的に進めている。

児玉氏は、会社生活の半分をアメリカで過ごし、北米の統括会社のインハウスの弁護士として法務に携わってきた経歴があるからこの視点で、法務の役割の重要性、法務人材の育成と能力向上の必要性、そしてコンプライアンス部門の地位向上の必要性を語っている。

児玉氏の講演録は  
以下でご覧いただけます。

[https://forum.cfo.jp/  
cfoforum/?p=17180/](https://forum.cfo.jp/cfoforum/?p=17180/)



経営リーダーの信念と信条

いかがであろうか。企業の置かれた立場や歴史的経緯、業種や業態などはそれぞれ異なり、また、取り組んでいる改革も一見様々に見えるかもしれないが、全てに共通しているものがある。それは、過去への決別と来るべき未来への挑戦、そして仮説による実行とその検証という絶えざる努力と、それを可能にする経営リーダー個人の信念または信条だ。

エグゼクティブのためのオンライン経営情報誌「Corporate Executive Forum」には、経営改革に挑んだ優れた「コーポレート・エグゼクティブ」の取組みのみならず、社会、経済動向を先読みし、先進的な考え方や経営実践を問いかける高度な課題・問題提起が読み切れないほどのボリュームで紹介されている。日本CFO協会創立時からの当該分野のデータ蓄積は我が国有数の質と量を誇るまでになっている。

本書を読み終えた後で、様々な個別の記事を読み進めることで必ずや、これまで気が付くことの無かった斬新な視点や発見、実践のための勇気やエネルギーを感じていただけることだろう。

(谷口 宏)



オンラインマガジン「定期購読プラン」提供開始

新時代の企業経営の第一線でご活躍される皆様にご役立つ情報が、タイムリーに入手できます。CFO、CHRO、CLOといったコーポレート分野における様々なアンケート結果や調査報告といった生きたデータをはじめ、エグゼクティブの講演録やインタビュー記事、最新情報やグローバルトレンドにアクセス可能です。ぜひ、ご利用ください。

CFO FORUMとCHRO FORUM、CLOFORUMの  
3つのオンラインマガジンが読み放題。

12ヶ月プラン 732円/月 一括8,800円

- CFO FORUM (月1回発行)  
2002年6月創刊。
- CHRO FORUM (月1回発行)  
2019年6月創刊。
- CLO FORUM (隔月1回発行)  
2020年12月創刊。

日本CFO協会、日本CHRO協会、日本CLO協会、いずれかの協会に入会された皆様は、各オンラインマガジンの全ての記事を無料で閲覧いただけます。

