

第173回 CFOセミナー(大阪開催)

Readiness for Globalization

～ 日本企業がグローバル化に際して
具備しておくべきファイナンス基盤～

Beginning the journey

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
2012年7月26日



本セミナーの趣旨

日本企業のグローバル化が叫ばれて久しい中、
ファイナンス組織(経理・財務部門)にも様々なアジェンダが
突き付けられています。そこで本セミナーでは、
グローバル展開の重要な手段である外国企業へのM&A実施
後の統合(PMI)を題材に、日本企業のグローバル化に向け
ファイナンス組織が具備すべき基本要素について、
組織、業務、そして人財の観点から解説します。

講師のご紹介

日置 圭介



デロイトトーマツ コンサルティング
シニアマネジャー
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

- 電機、自動車、IT、消費財、小売、金融等多業界の企業に対し、CFO組織のビジョン策定・組織変革、製品・事業PPM、組織業績評価制度、経理・経営管理PMI、トレジャリー・マネジメント、シェアード・サービス・センターの構築等のプロジェクトを手掛ける
- 英国国立ウェールズ大学経営大学院修了(MBA)
- 「ファイナンス組織の新戦略」(編著:日本経済新聞出版社)その他寄稿、講演多数

連絡先: khioki@tohmatu.co.jp

永井 真理子



デロイトトーマツ コンサルティング
マネジャー

- 製造業、製薬、IT、情報サービスなど、様々な業界において、経営基盤整備にかかるプロジェクトを行っている。
特に近年では、海外進出を検討あるいは展開している企業に対し、経理・財務領域における業務統合(PMI)や海外子会社の経理体制の強化を多く手がける

連絡先: managai@tohmatu.co.jp

目次

: 加速するグローバル化とファイナンス組織の課題 20分

: PMIに学ぶファイナンス組織が具備すべき要件 30分

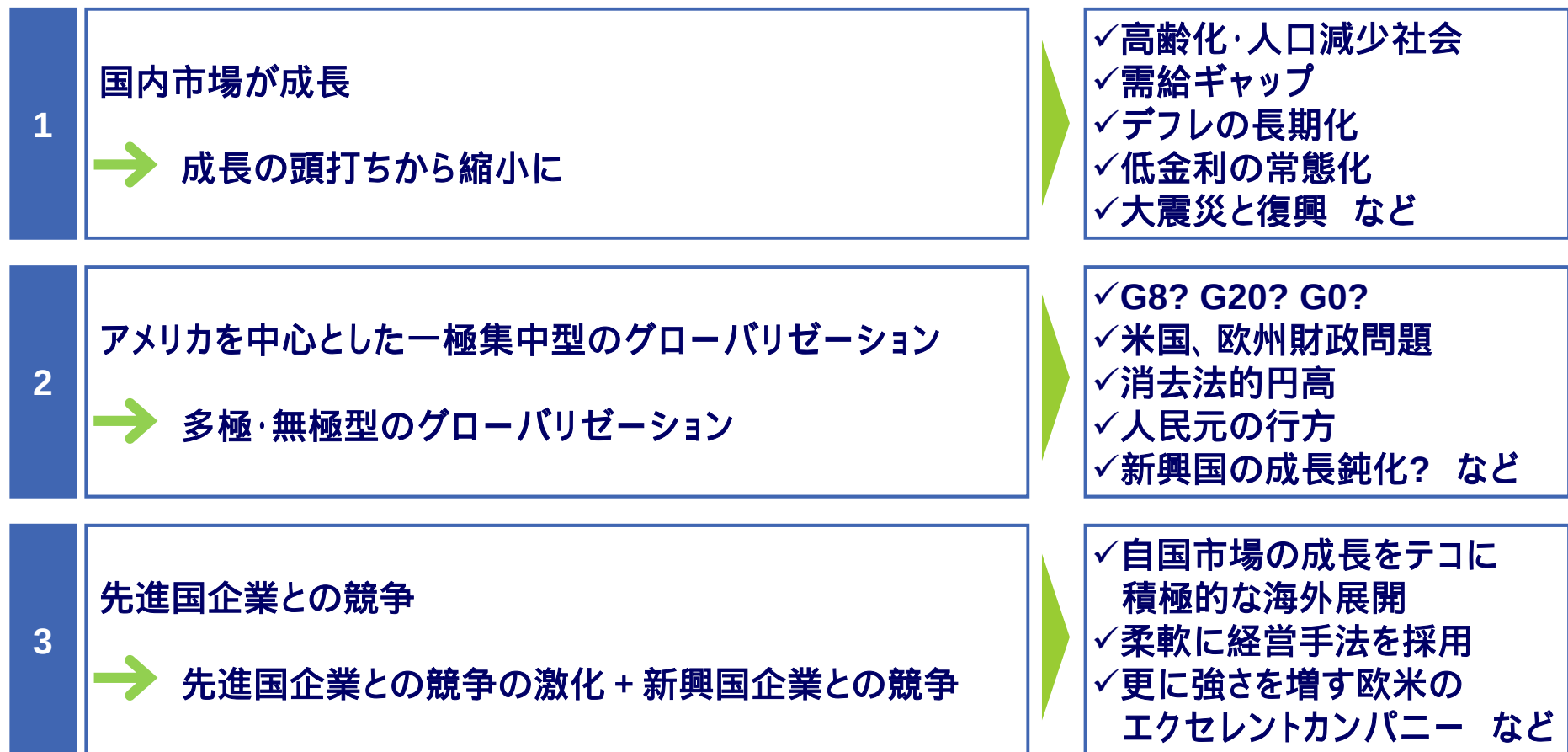
: ファイナンス組織におけるグローバル化の道筋 30分

質疑応答 10分

加速するグローバル化と ファイナンス組織の課題

ビジネス環境のグローバル深化

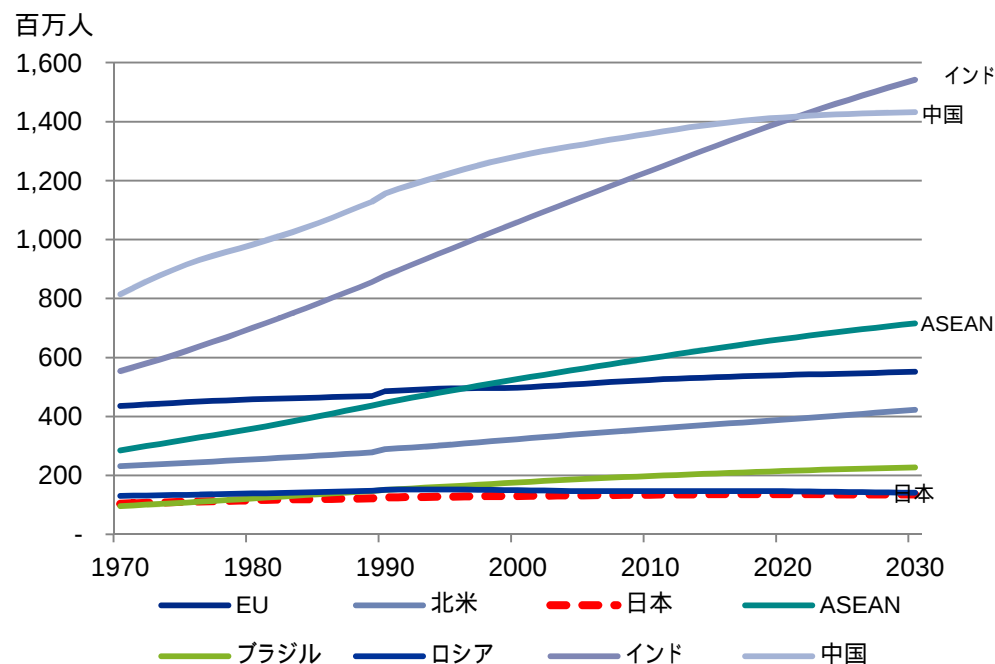
- 日本企業を取り巻くグローバリゼーションのメガトレンドは変わらない。しかし、刻々と変化する環境要因により、複雑性・不確実性はその度合いを増している



マクロ経済環境

■ インド、中国、ASEAN諸国といった新興地域の成長が引き続き顕著である

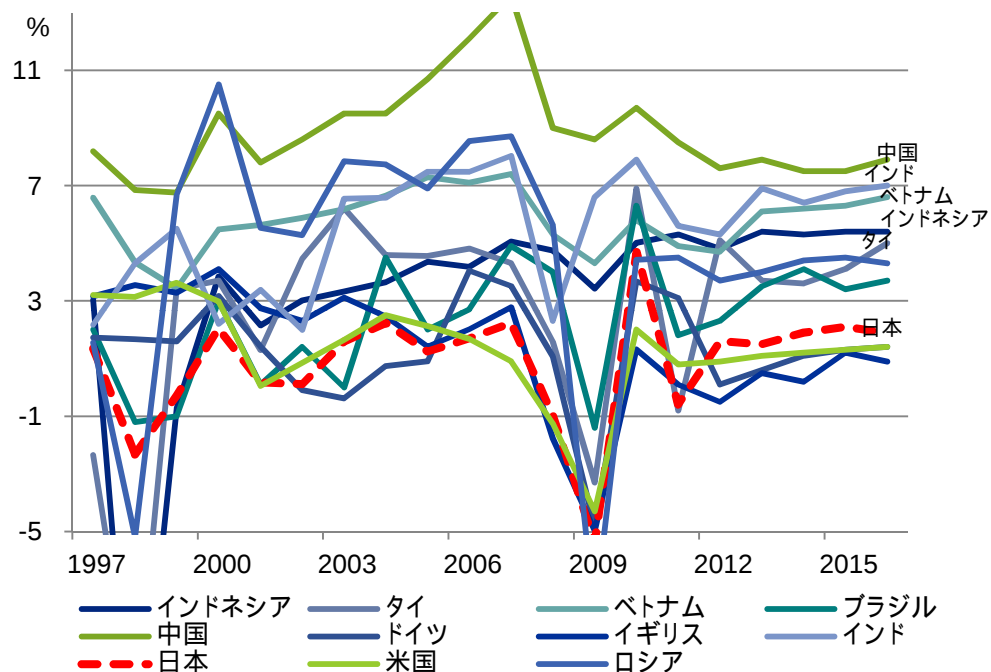
人口の地域別推移



注: EU=オーストリア、ベルギー、ブルガリア、キプロス、チェコ、ドイツ、デンマーク、スペイン、エストニア、フィンランド、フランス、ギリシャ、ハンガリー、アイルランド、イタリア、リトアニア、ラトビア、ルクセンブルク、マルタ、オランダ、ポーランド、ポルトガル、ルーマニア、スロバキア、スロベニア、スウェーデン、イギリス
ASEAN=インドネシア、シンガポール、タイ、フィリピン、マレーシア、ブルネイ、ベトナム、ミャンマー、ラオス、カンボジア
北米=米国+カナダ

注: 2011年以降のデータは国連予想
出所: 国際連合

一人当たり実質GDPの国別推移

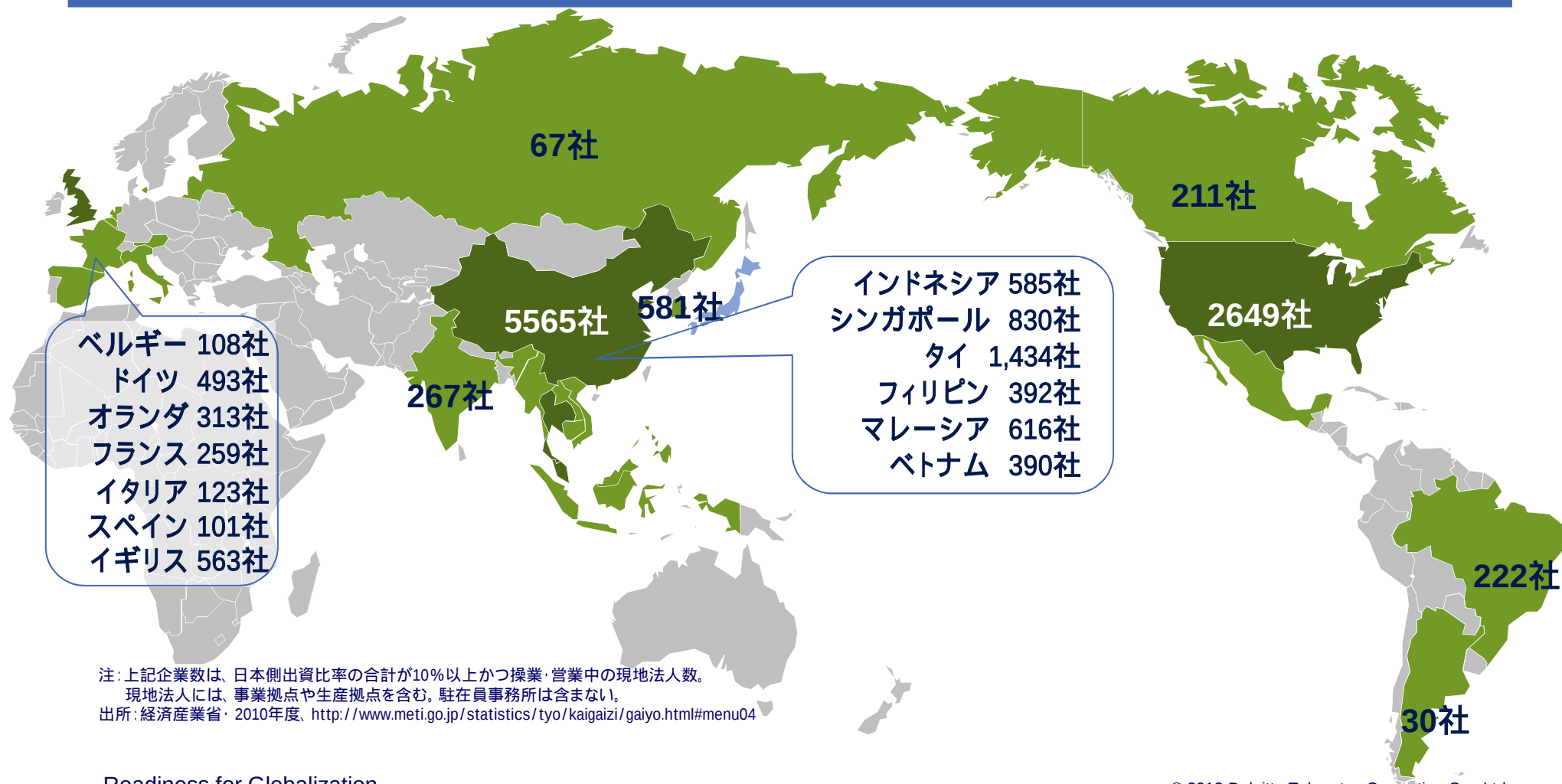


注: 2011年以降のデータはEIU予想
出所: EIU

日本企業のグローバル展開(1/2)

- 米国を除くと、最も成長が期待されるアジアにフォーカスした進出が目立っている

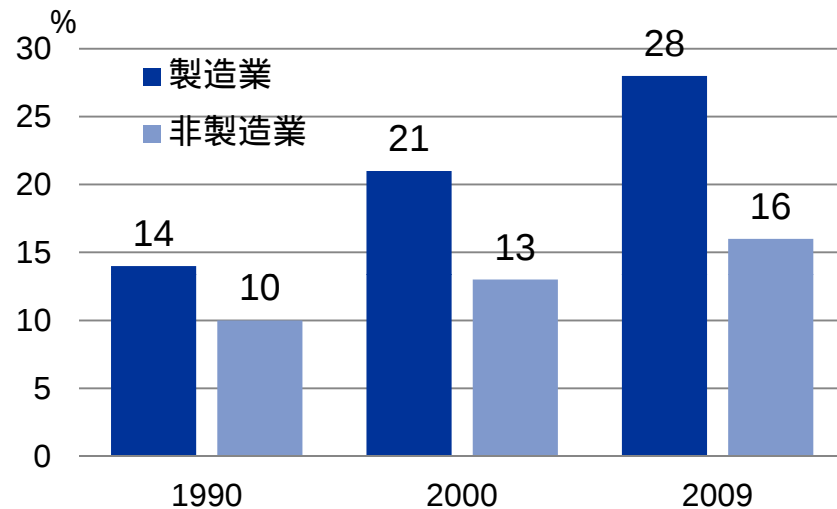
日本企業の地域別進出社数



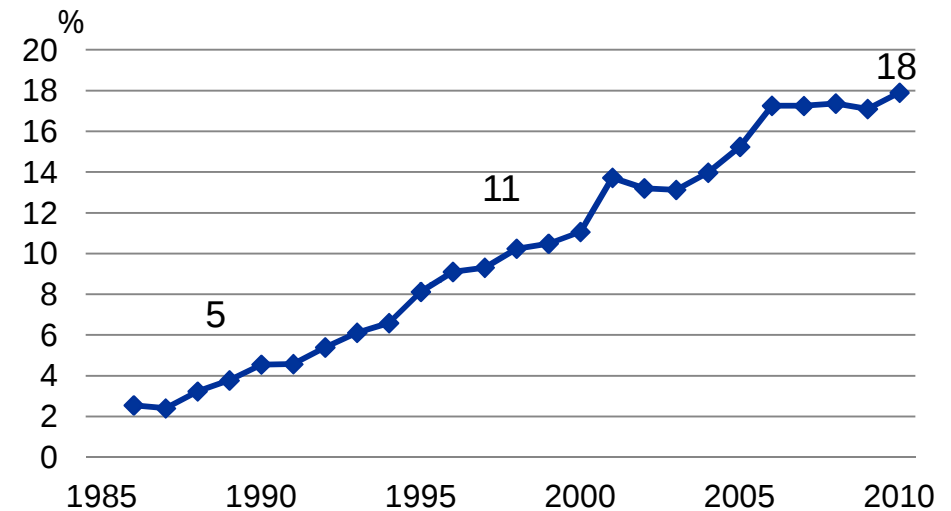
日本企業のグローバル展開(2/2)

■ マーケットとしても生産拠点としても海外拠点の重要性はさらに高まっている

海外売上高比率



海外生産比率



出所: RID、http://www.esgcf.com/archive/pdf/archive_ESGcf_report_111101_01.pdf#search=国際経済交流財団海外売上高2009

注: 1986年度より該当項目の調査を開始

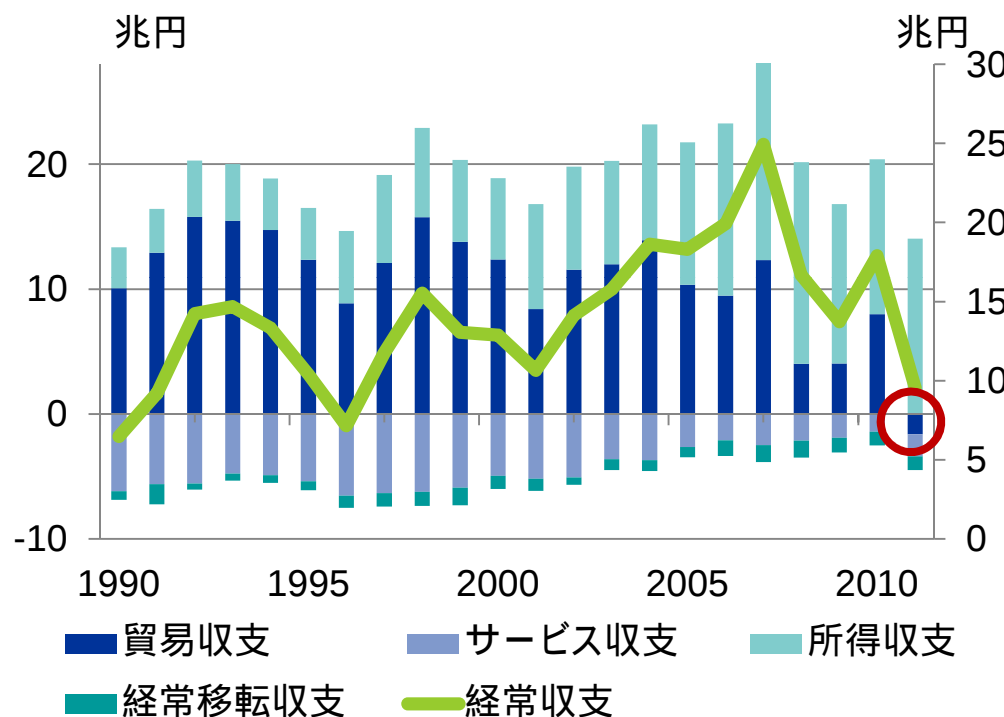
注: 海外現地生産(生産高)比率 = $\frac{\text{海外現地生産による生産高}}{(\text{国内生産による生産高} + \text{海外現地生産による生産高})}$

出所: 経済産業省、<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result-1.html>

日本国の構造転換？

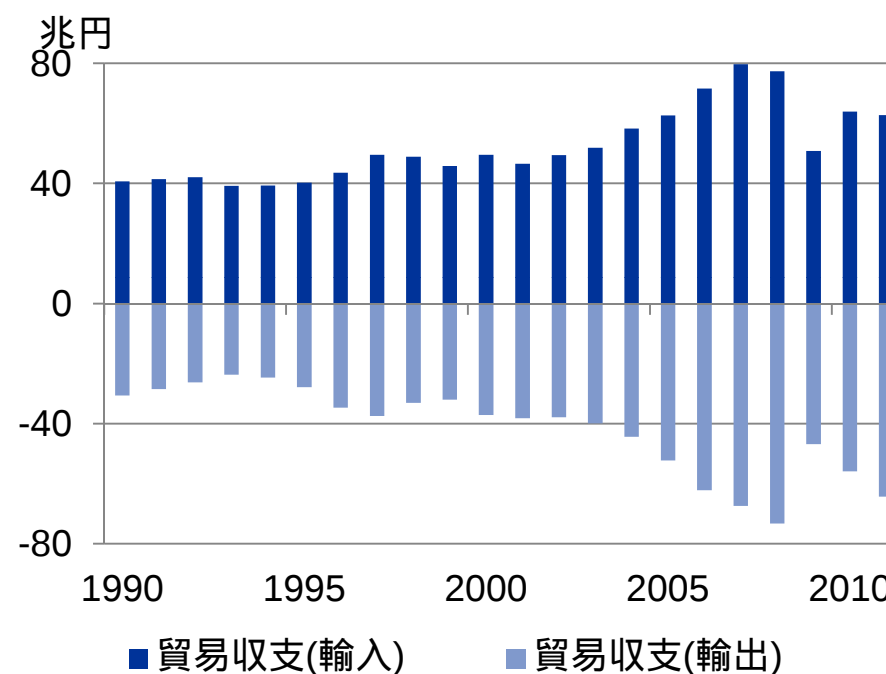
- 結果、日本の産業・収支構造も大きく変化し2011年の貿易収支は初の赤字転落となった。個社も勿論だが、新しい時代の「儲けるモデル」を日本国として再考すべき

日本の経常収支



出所：財務省、
http://www.mof.go.jp/international_policy/reference/balance_of_payments/bpnet.htm

日本の貿易収支



出所：財務省、
http://www.mof.go.jp/international_policy/reference/balance_of_payments/bpnet.htm

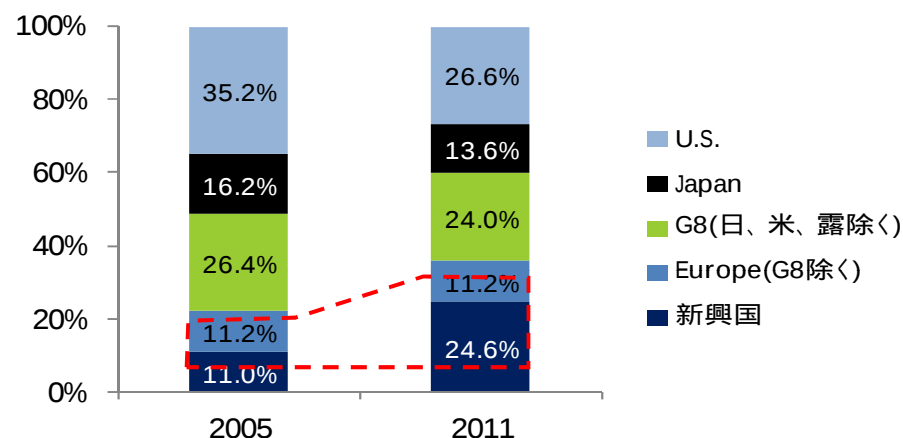
日本企業の実力 (1/3)

■ 先進国企業の淘汰と新興国企業の台頭から、先進 - 新興両者を巻き込んだ再編の時代へ

1. Fortune500に占める各国企業数と割合

Country	2005		2011		増減	
U.S.	176	35.2%	133	26.6%	-43	-8.6%
Japan	81	16.2%	68	13.6%	-13	-2.6%
France	39	7.8%	35	7.0%	-4	-0.8%
Germany	37	7.4%	34	6.8%	-3	-0.6%
Britain	35	7.0%	30	6.0%	-5	-1.0%
etc.	17	3.4%	19	3.8%	2	0.4%
China	16	3.2%	61	12.2%	45	9.0%
Netherlands	14	2.8%	12	2.4%	-2	-0.4%
Canada	13	2.6%	11	2.2%	-2	-0.4%
Switzerland	11	2.2%	15	3.0%	4	0.8%
South Korea	11	2.2%	14	2.8%	3	0.6%
Australia	9	1.8%	8	1.6%	-1	-0.2%
Spain	8	1.6%	9	1.8%	1	0.2%
Italy	8	1.6%	10	2.0%	2	0.4%
Sweden	7	1.4%	3	0.6%	-4	-0.8%
India	5	1.0%	8	1.6%	3	0.6%
Russia	3	0.6%	7	1.4%	4	0.8%
Brazil	3	0.6%	7	1.4%	4	0.8%
Belgium	3	0.6%	5	1.0%	2	0.4%
Taiwan	2	0.4%	8	1.6%	6	1.2%
Mexico	2	0.4%	3	0.6%	1	0.2%

2. カテゴリー別割合の変化



3. 各国ランクアップ企業 - ランクダウン企業 (数)

Country	変動差	Country	変動差
China	+55	Belgium	+2
India	+8	Canada	+1
Brazil	+7	Mexico	+1
Taiwan	+7	Sweden	-5
South Korea	+6	Netherlands	-6
Russia	+5	France	-16
Spain	+4	Germany	-16
Australia	+4	Britain	-18
etc.	+4	Japan	-45
Switzerland	+2	U.S.	-76
Italy	+2		

出所: Fortuneのホームページよりデロイト トーマツ コンサルティング (DTC) 作成

© 2012 Deloitte Tohmatsu Consulting Co., Ltd.

日本企業の実力 (2/3)

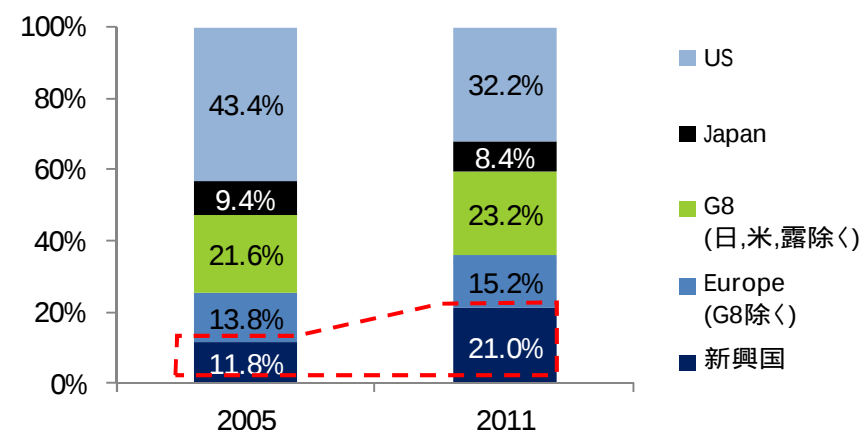
- 時価総額の成長度合で見ても、新興国企業の台頭が顕著に。日本企業は、如何にしてプレゼンスを高められるか

1. Forbes2000の時価総額TOP500に占める各国企業数と割合

Country	2005		2011		増減	
U.S.	217	43.4%	161	32.2%	-56	-11.2%
Japan	47	9.4%	42	8.4%	-5	-1.0%
etc.	44	8.8%	53	10.6%	9	1.8%
Britain	36	7.2%	29	5.8%	-7	-1.4%
France	24	4.8%	30	6.0%	6	1.2%
Germany	20	4.0%	25	5.0%	5	1.0%
Canada	18	3.6%	25	5.0%	7	1.4%
Switzerland	13	2.6%	16	3.2%	3	0.6%
Netherlands	12	2.4%	11	2.2%	-1	-0.2%
Spain	10	2.0%	11	2.2%	1	0.2%
Italy	10	2.0%	7	1.4%	-3	-0.6%
Sweden	8	1.6%	9	1.8%	1	0.2%
Russia	7	1.4%	9	1.8%	2	0.4%
Australia	6	1.2%	11	2.2%	5	1.0%
India	6	1.2%	9	1.8%	3	0.6%
Taiwan	5	1.0%	3	0.6%	-2	-0.4%
South Korea	5	1.0%	12	2.4%	7	1.4%
China	4	0.8%	25	5.0%	21	4.2%
Belgium	4	0.8%	3	0.6%	-1	-0.2%
Brazil	3	0.6%	6	1.2%	3	0.6%
Mexico	1	0.2%	3	0.6%	2	0.4%

出所: Forbesのホームページより作成

2. カテゴリー別割合の変化



3. 各国ランクアップ企業 - ランクダウン企業 (数)

Country	変動差	Country	変動差
etc.	28	Spain	1
China	24	Taiwan	1
Canada	12	France	-1
South Korea	10	Switzerland	-2
Australia	6	Belgium	-2
India	6	Netherlands	-4
Russia	4	Italy	-7
Sweden	3	Britain	-9
Brazil	3	Japan	-20
Germany	2	U.S.	-78
Mexico	2		

日本企業の実力 (3/3)

- 欧米企業と比較すると儲ける仕組み、儲かる体質が根本的に違う次元にあることが分かる
- グローバル化が更に進展する中で、極東の少資源国といった特殊性などの言い訳は、もはや通じない

		FY2012	3年平均
粗利率	国内主要電機企業平均	25.16%	25.40%
	日立	24.69%	24.51%
	Panasonic	25.26%	26.58%
	Sony	21.11%	22.43%
	東芝	24.04%	23.46%
	NEC	30.72%	30.00%
営業利益率	国内主要電機企業平均	3.06%	2.77%
	日立	4.27%	3.76%
	Panasonic	0.56%	2.21%
	Sony	-1.04%	0.73%
	東芝	3.39%	2.99%
	NEC	8.13%	4.14%
ROE (純利益/自己資本)	国内主要電機企業平均	-11.09%	-4.73%
	日立	13.11%	5.95%
	Panasonic	-40.89%	-13.76%
	Sony	-19.05%	-9.60%
	東芝	6.24%	3.61%
	NEC	-14.85%	-9.85%

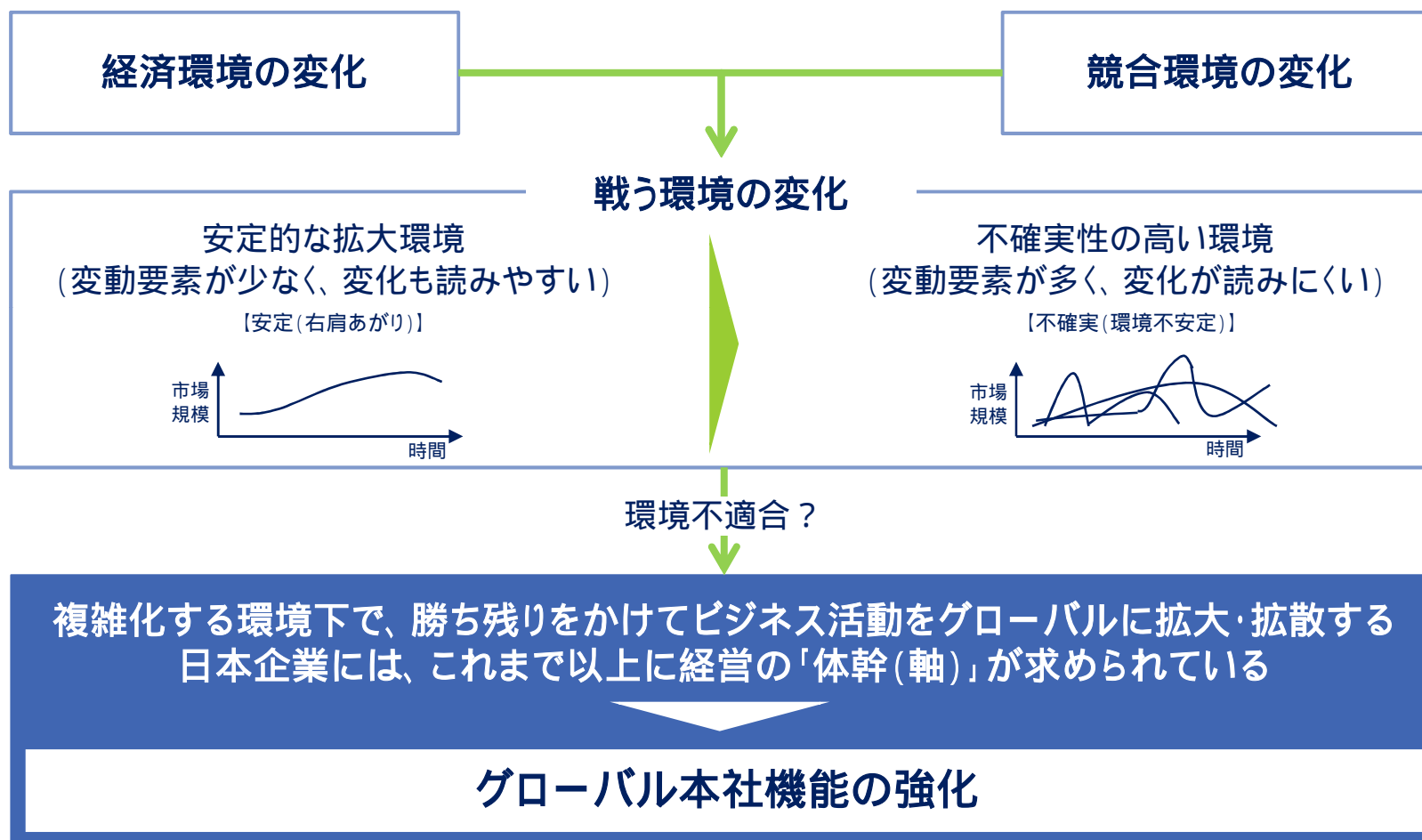
		FY2011	3年平均
粗利率	海外主要電機企業平均	40.61%	39.78%
	GE	40.19%	39.19%
	シーメンス	30.10%	28.70%
	インテル	62.51%	61.17%
	HP	23.35%	23.60%
	IBM	46.89%	46.23%
営業利益率	海外主要電機企業平均	16.37%	14.85%
	GE	11.04%	8.93%
	シーメンス	10.54%	9.04%
	インテル	32.37%	28.34%
	HP	8.95%	9.61%
	IBM	18.97%	18.31%
ROE (純利益/自己資本)	海外主要電機企業平均	19.35%*	15.95%*
	GE	11.98%	10.05%
	シーメンス	19.11%	13.64%
	インテル	28.19%	20.62%
	HP	18.14%	19.51%
	IBM	78.35%	67.12%

出所: Bloombergの数値を基にDTCで作成

*IBM除く

日本企業に求められていること

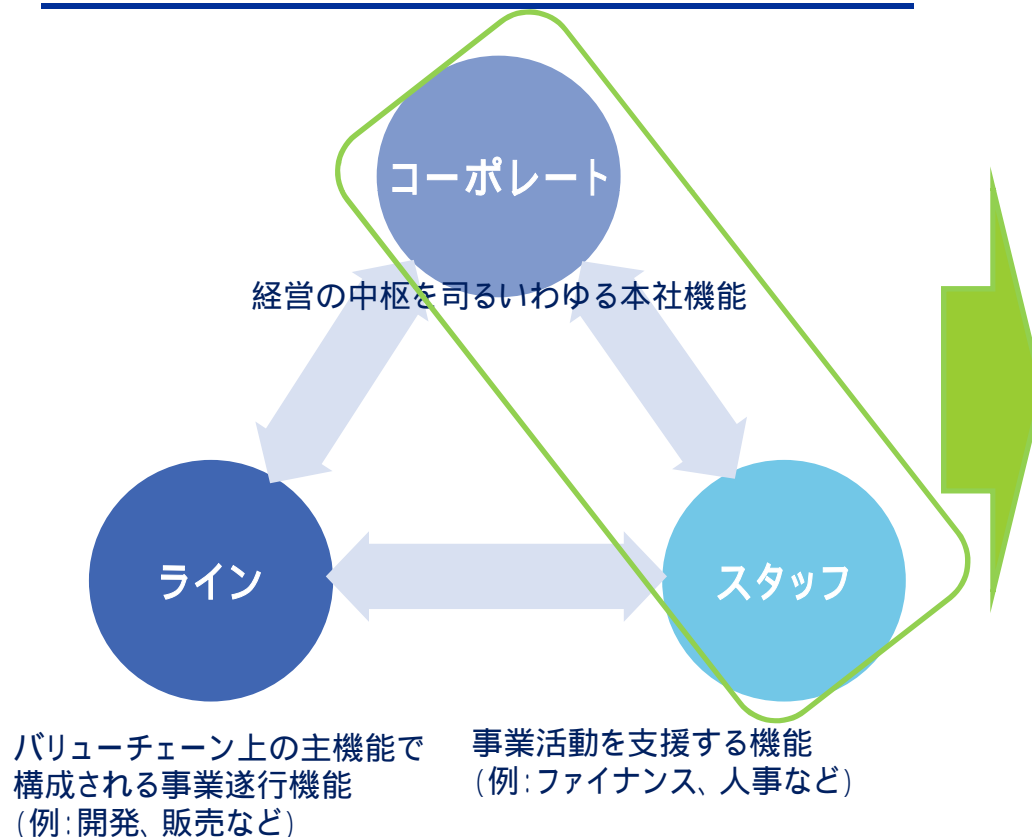
- これまでと同じ企業行動では、グローバル化が深化した環境で勝ち残ることができないことは、既に認識できているはず。変えるべきは変え、守るべきを守る



グローバル本社におけるファイナンス機能

- 経営機能の定義の仕方は様々あるが「コーポレート」「ライン」「スタッフ」の3つに整理可能
- 今回はファイナンス領域について「アカウンティング」「コントロール」「トレジャリー」の3機能を取り上げる

経営機能の3分類



主なファイナンス機能

アカウンティング

社内外の利害関係者(ステークホルダー)に対し、企業の経営活動の成果を測定し、報告する役割
例: 各種記帳、決算業務など

コントロール

事業利益の最大化に向けて、予算を管理する役割
例: 予算策定、実績管理、分析など

トレジャリー

企業が必要とする資金を金融市場から調達、管理する役割
例: 資金調達、為替管理など

グローバル化におけるファイナンス組織の課題

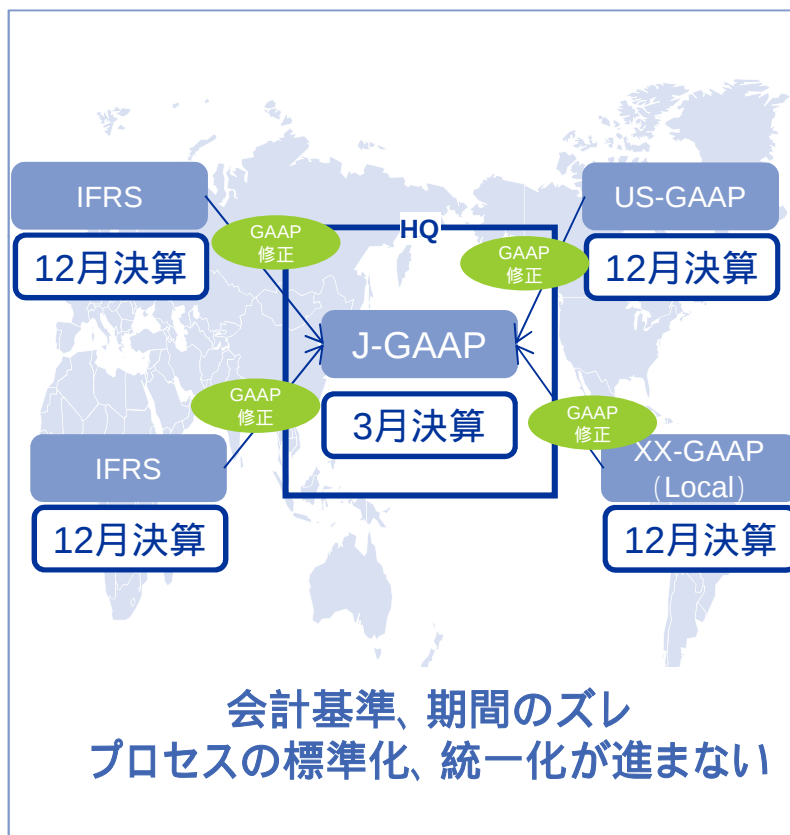
- 以下はファイナンス組織に突きつけられている課題の一例だが、急速な環境の変化に対応するための更なる効率性の追求と、高まる不確実性に対応するための高度な管理が求められている

	アカウンティング	コントロール	トレジャリー
機能	● 経理オペレーションの効率化 ➢ グローバルSSCの設立 ➢ BPOを活用した更なる効率化の追求	● 不確実性が高まる中での投資管理手法の確立 ➢ 中長期戦略達成に向けた投資判断 ➢ 事業環境の変化に対応したポートフォリオマネジメントの実行 ● 不確実性が高まる中での事業業績評価 ➢ 変化が激しいグローバルでの事業環境下での中長期的な戦略、ビジョンの立案 ➢ 中長期戦略を実現するための計画策定とその評価	● グローバル・トレジャリー・マネジメント体制の確立 ➢ グローバルレベルでの資金効率の最適化 ➢ グローバル展開に伴い増大する為替リスクへの対応
システム	● オペレーションの効率化をサポートするグローバルでの統一システムの構築		
組織	● グローバル最適を実現する経営機能の再配置 ● 高度化する要求に対応するファイナンス組織の高付加価値化(変革)		
タレント	● グローバル人財の獲得、育成、維持 ➢ グローバル、各地域を統括するマネジメント人財 ➢ グローバルレベルでのオペレーションを担う人財(コーポレート機能) ● グローバルレベルでの優秀な人財の適正配置		

アカウンティング機能の課題

- 日本独特の商習慣を背景に各社での個別最適化が進み、グループ全体最適からの業務の標準化や効率化が進まない状況が多々みられる

グローバル化において、日本企業が直面する課題(アカウンティング)



機能

- ✓ 各国の会計基準や商習慣が異なる中で、どのレベルで、グループ共通のポリシーやルールを定めるべきか判断が難しい (特に国内を基準にすると日本独特の文化、商習慣から、グローバルでは通用しないことも多々…)

システム

- ✓ 各社独自の商流、ビジネスプロセスであり、統一のプロセス設計が困難 (各社独自のシステムカスタマイズ)
- ✓ 各社で独自のコード体系を有しており、グループ共通マスタの整備に時間がかかる

組織

- ✓ 国内各社に経理組織が残り、本社と各社の役割分担が整理されていない

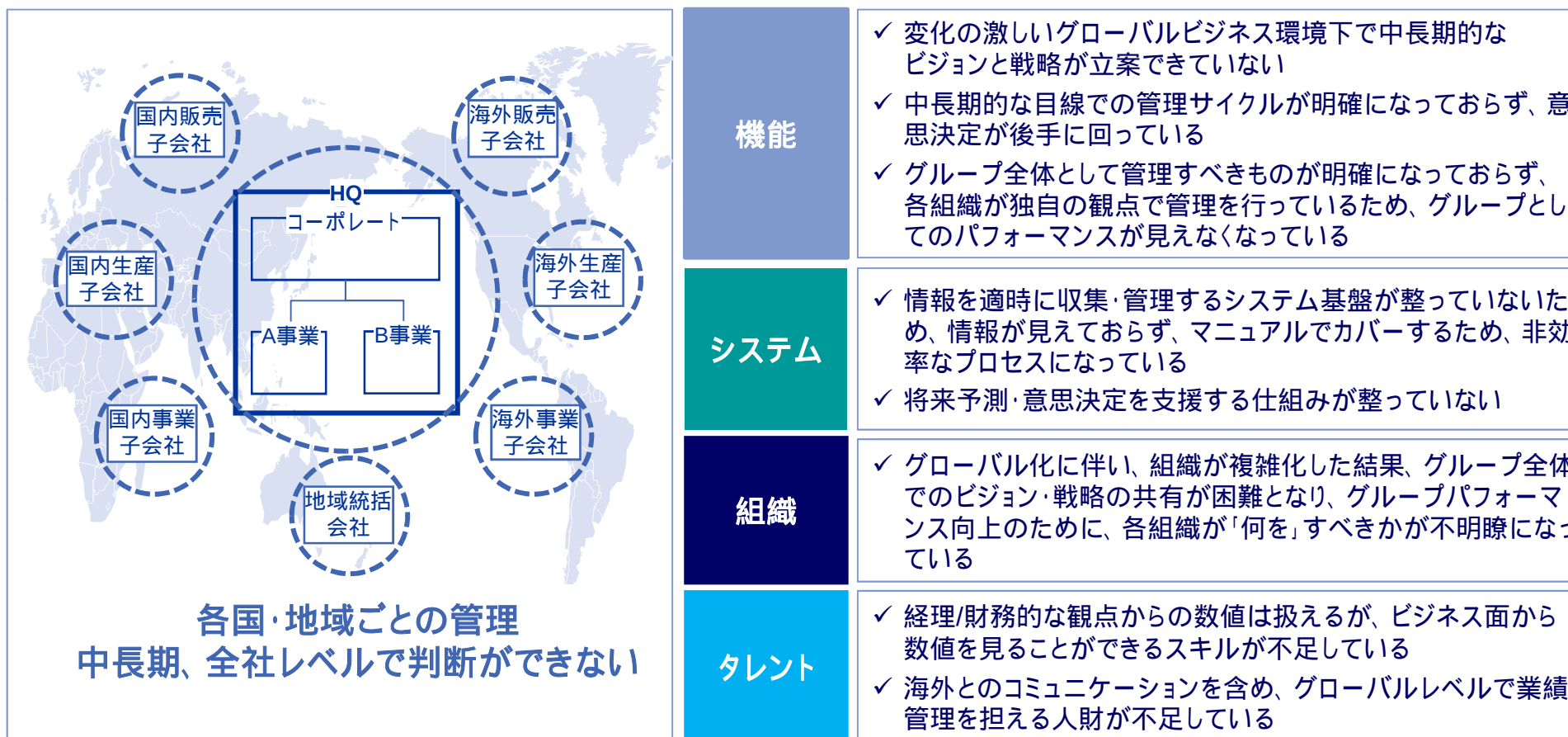
タレント

- ✓ 各経理業務のスペシャリストはいるが、全体をマネジメントする人財が不足している
- ✓ J-GAAPをベースとしており、グローバルベースの会計基準 (IFRS、US-GAAP) に対する知識が不足している

コントロール機能の課題

- 各国、地域ごとの管理にとどまり、グローバル化により、激しく変化する不確実性の高い事業環境に対応するためにグループ全体として何を管理すべきかが明確になっていない

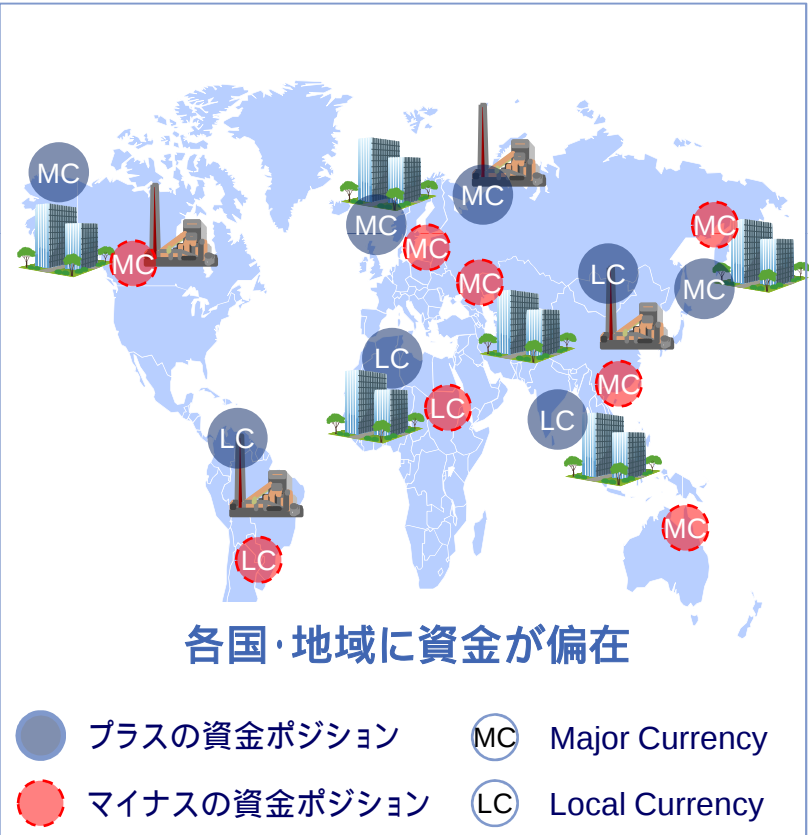
グローバル化において、日本企業が直面する課題(コントロール)



トレジャリー機能の課題

- 多くの日本企業では財務部門は個社毎に配置され、個社の経営層に対する報告が一義的。グループ全体でのプロセス標準化、システム統一化が進まず、キャッシュ及びリスクも一元管理できていない

グローバル化において、日本企業が直面する課題(トレジャリー)

 各国・地域に資金が偏在 ● プラスの資金ポジション ● MC Major Currency ● マイナスの資金ポジション ● LC Local Currency	機能	✓ グループ内においてルールが徹底されていない ✓ 例外規定や細かい条件など、ルールが複雑すぎる ✓ 審議に時間がかかる、稟議先が多いなど、プロセスが冗長となり、適時性に欠ける
	システム	✓ 会計システムなど、既存システムとの連動がない ✓ 銀行・国を跨いだシステムオペレーションが出来ない ✓ 資金情報の精度が低く、見える項目・粒度・通貨も限定的で、見たい時に見たい情報が見えない
	組織	✓ ファイナンス組織とライン組織との連携が弱い(ほぼ存在しない) ✓ 本社財務と子会社との間に「壁」がある ✓ 資金・為替・税務の各担当の連携・調整に時間がかかる
	タレント	✓ そもそも人員が少なく、現業に手一杯である ✓ 外部登用やトレジャラーを意識した内部での育成環境が醸成されておらず、スペックの高い人財が少ない(海外との人事交流も少ない) ✓ 高度化に向けた検討・課題整理に手が回っていない

PMIに学ぶ
ファイナンス組織が具備すべき要件

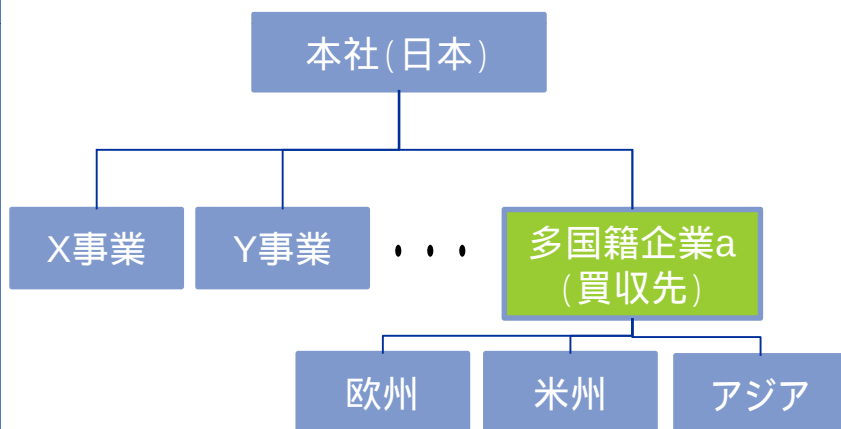
今回取り上げる事例

- 日本企業Aと米国企業BのPMIにおける取り組み例を取り上げグローバル化における課題を見ていく

事例1

買収側：日本企業A

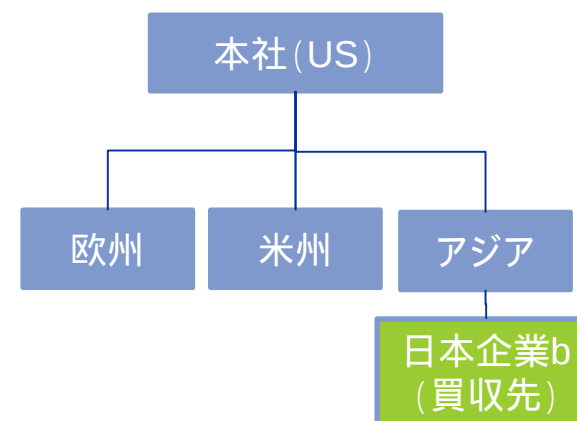
対象企業：多国籍企業a



事例2

買収側：米国企業B

対象企業：日本企業b



事例1

日本企業Aの場合

事例1: 日本企業Aの場合

統合方針

- 以下は、日本企業Aにおける多国籍企業aを買収した際の統合方針とファイナンス領域における統合目標
- 対象企業にグローバル・カンパニーとしての経験があることから、「任せる」ことで最低限の制度対応を行う方針をとった

背景

- 日本企業Aは国内事業がメインであり、自前での海外事業拡大ではスピードが追いつかない
- 海外事業拡大を加速化させるため、多国籍企業aを買収し、海外事業拠点を一気に拡大するとともに、グローバルでの事業ノウハウを取り入れていく

統合方針

制度対応など、最低限の統合にとどめ、
対象企業aの現状の事業運営スタイルは維持する

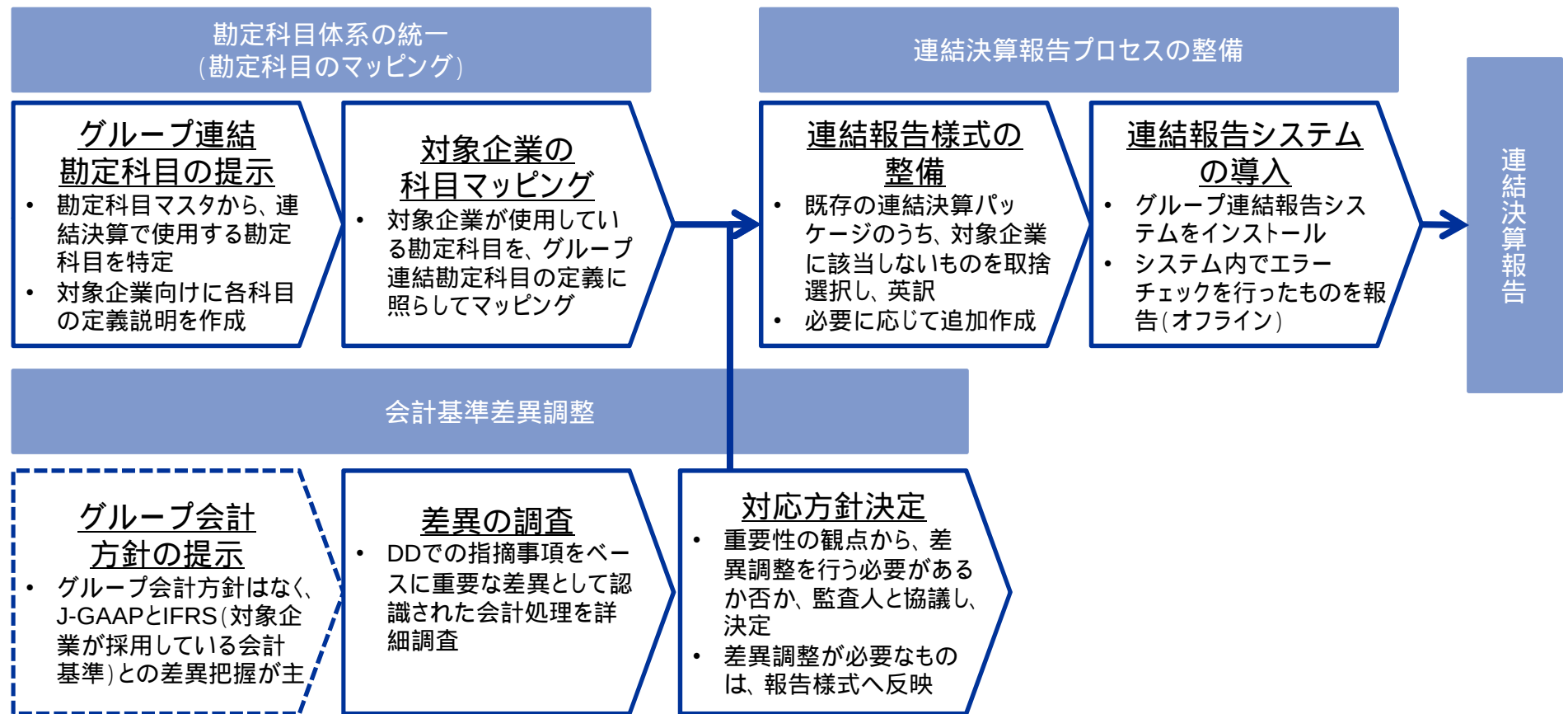
ファイナンス領域の 統合目標

初回連結決算報告の精度の担保と期日内の報告完了
(最低限の制度対応)

事例1: 日本企業Aの場合

アカウンティング機能(連結決算)の統合(1/3)

- 中長期的な統合計画は定めず、初回連結決算に向けたタスクに限定し、統合作業を実施した



アカウンティング機能(連結決算)の統合(2/3)

- 勘定科目定義書やグループ会計方針として明文化されたものではなく、連結パッケージ作成に必要な最低限の簡易マニュアルを整備して対応した

アカウンティングポリシー・ルールの整備状況



勘定科目 定義書

- 連結決算システムに登録されている勘定科目マスタのみ(定義書はない)
- 国内のグループ企業が使用している科目がリストアップされている状態であり、現在は使用していないものや特定の目的のみで使用されるものが精査されていない
- 勘定科目名は統一感がなく、英語表記もなし



グループ 会計方針

- 注記記載レベルの会計方針はあるものの、グループ共通のガイドラインはなし
- 準拠する会計基準(US-GAAP)に照らし、対象企業の会計基準(IFRS)との差異調査を実施し、個別に対応方針を決定



連結報告 マニュアル

- 子会社が孫会社に向けて作成した連結パッケージを元に、対象企業向けの連結パッケージを新たに整備
- 報告内容について個別に受けた問い合わせ内容を連結パッケージ上に留意事項や手順を追記することで対応

アカウントティング機能(連結決算)の統合(3/3)

- 既存の科目体系や連結報告様式は国内をベースとして作られており、グローバル展開している対象企業には理解されがたく、個別にカスタマイズしながら対応する必要が生じた

膨大かつ
曖昧な定義の科目体系

“この勘定科目は何の目的で使われているのか？”

- 過去にJ-GAAPからUS-GAAPへ移行した経緯もあり、現在は使用していない科目もそのままの状態
- 日本独特の商慣習や法制度を背景に設定された科目など、各社固有の科目とグループ共通(グローバル共通)科目が精査されていない

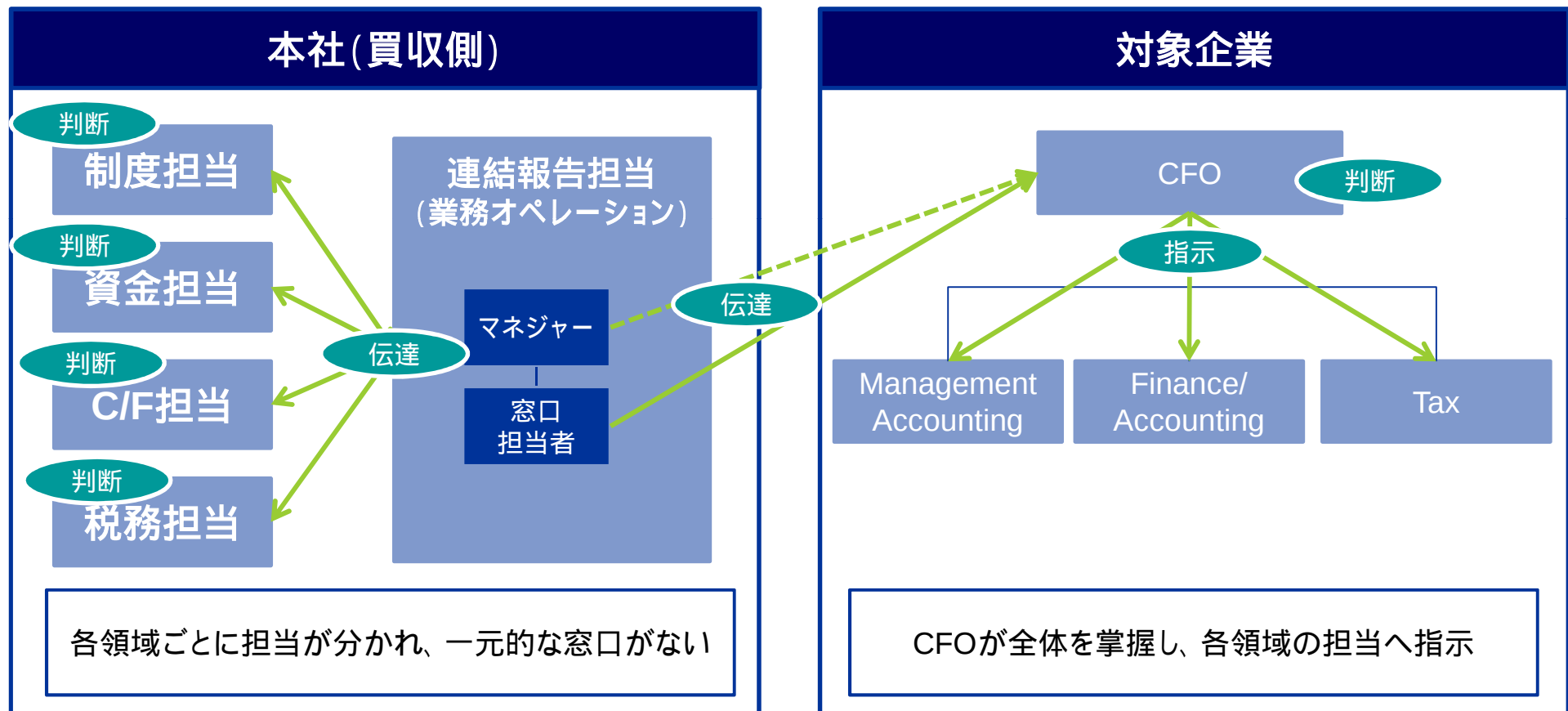
不必要に細かく
非効率な報告様式

“この情報は何のために必要？ここまで細かい情報が本当に必要か？”

- 「できればあったほうがよい」という考えのもと、開示の用途には使用しない、社内の確認目的の報告が多々存在
(結局は情報を取得しても使用していないものがほとんど)
- 各担当ごとに報告様式を定義していたため、同じ対象(借入金や有価証券など)に対して違う粒度での報告が求められ、二重作業が発生

アカウントティング機能(連結決算)の統合(3/3)

- CFOに権限が集中している対象企業に対し、本社側は、各領域ごとに担当がわかれており、対象企業のCFOからの質問は、連結報告担当の窓口担当者が、各担当に取り次いで回答を連絡することから、迅速な対応ができず責任もあいまい



事例2

米国企業Bの場合

事例2: 米国企業Bの場合

統合計画

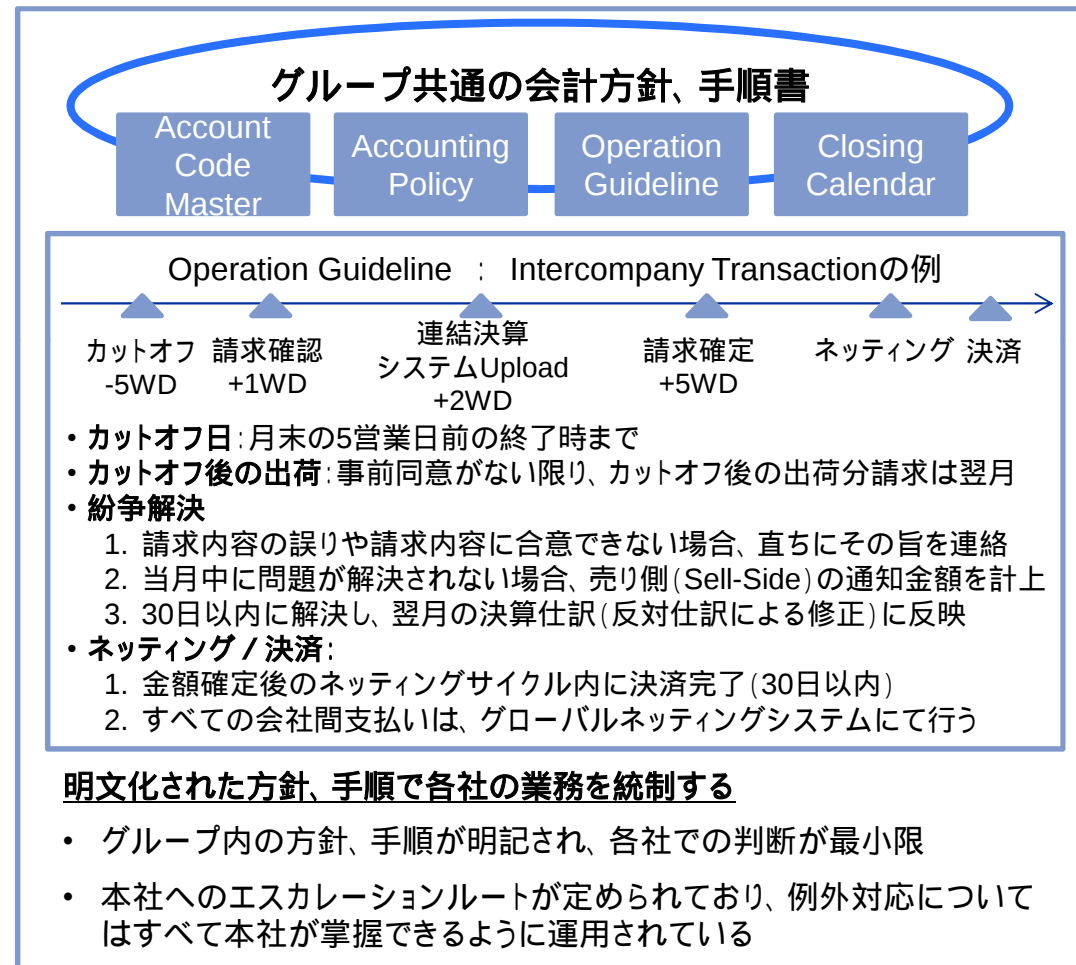
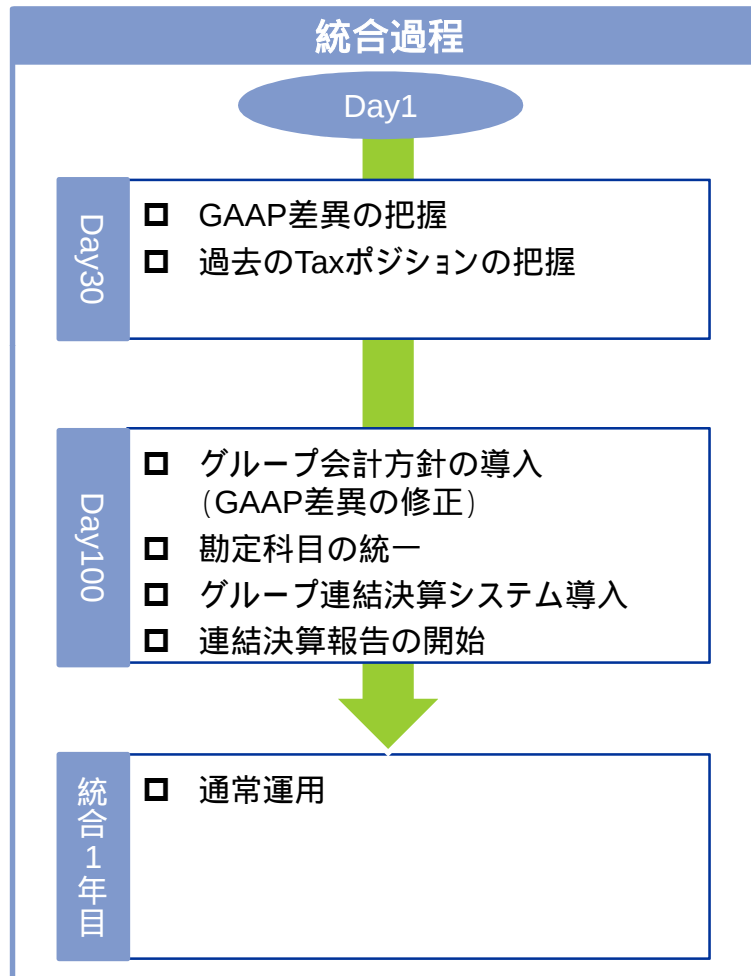
- 以下は、米国企業Bにおける日本企業b買収時のファイナンス領域の統合計画
- 統合1年目に各領域について、共通のプロセスおよびシステムでの運用を実現することをゴールとした

	Day30	Day100	統合1年目
コントロール	□ 業績管理方法の把握 □ 最低限の業績報告開始 (Monthly Flash Report)	□ グループ連結決算システム導入 □ 月次報告/モニタリングの開始 (月次の業績報告会議)	□ グループの予算策定プロセスによる運用 (予実管理)
アカウンティング	□ GAAP差異の把握 □ 過去のTaxポジションの把握	□ グループ会計方針の導入 (GAAP差異の修正) □ 勘定科目の統一 □ グループ連結決算システム導入 □ 連結決算報告の開始	□ 通常運用
トレジャリー	□ 金融機関口座の把握 □ 借入れ状況の把握 □ ヘッジ取引状況の把握 □ グループ財務管理規定の適用	□ 内部取引のネッティング (月次ベース) □ グループローンへの切替 (新規借入禁止)	□ グループファイナンスセンターでの為替取引の運用

事例2: 米国企業Bの場合

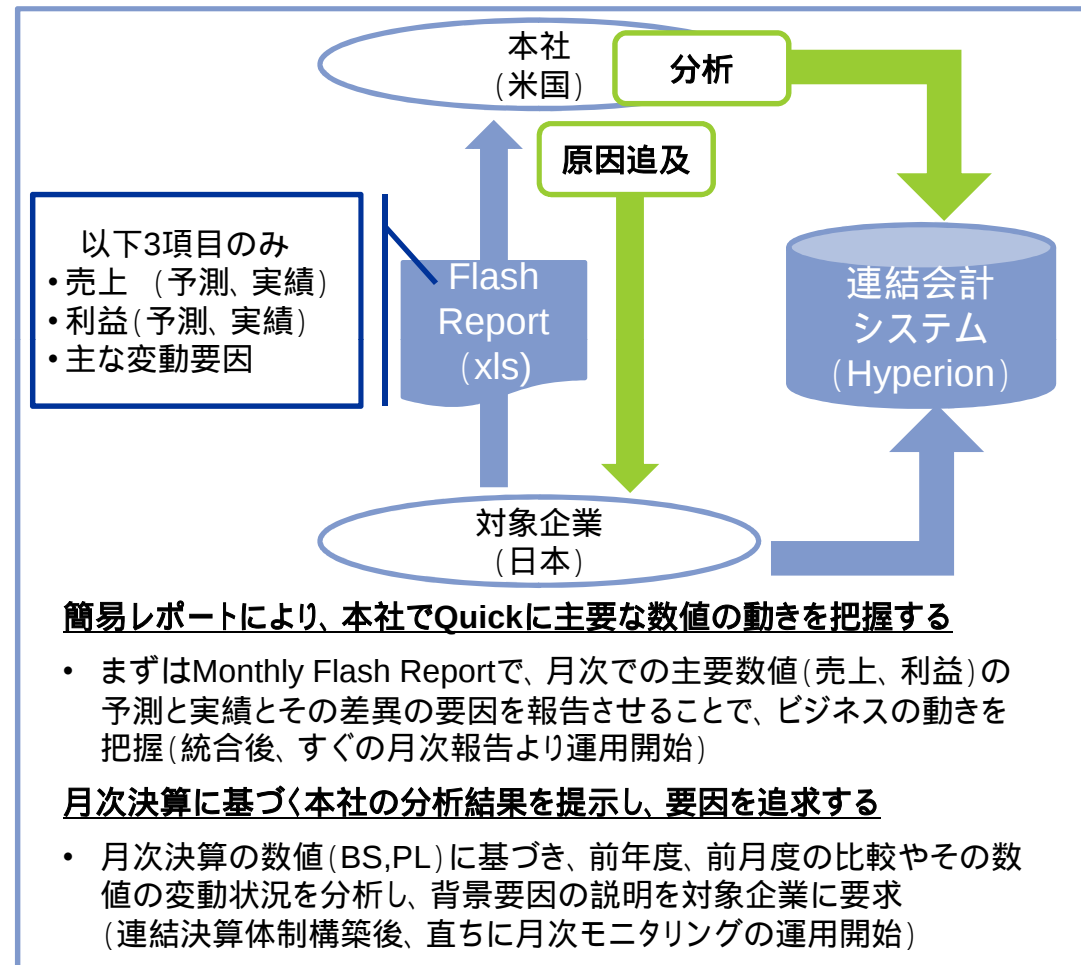
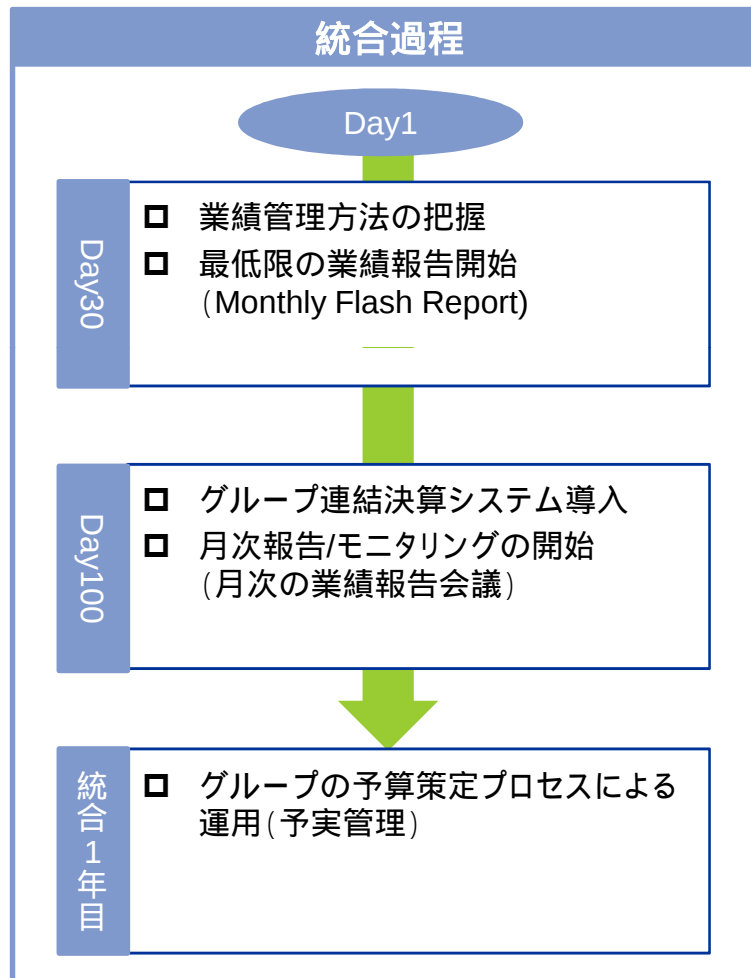
アカウンティング機能の統合

- グループ会計方針に従う形でグローバル統一のシステム、オペレーションによる運用がなされており、明文化された手続きに沿って統合が進められた



コントロール機能の統合

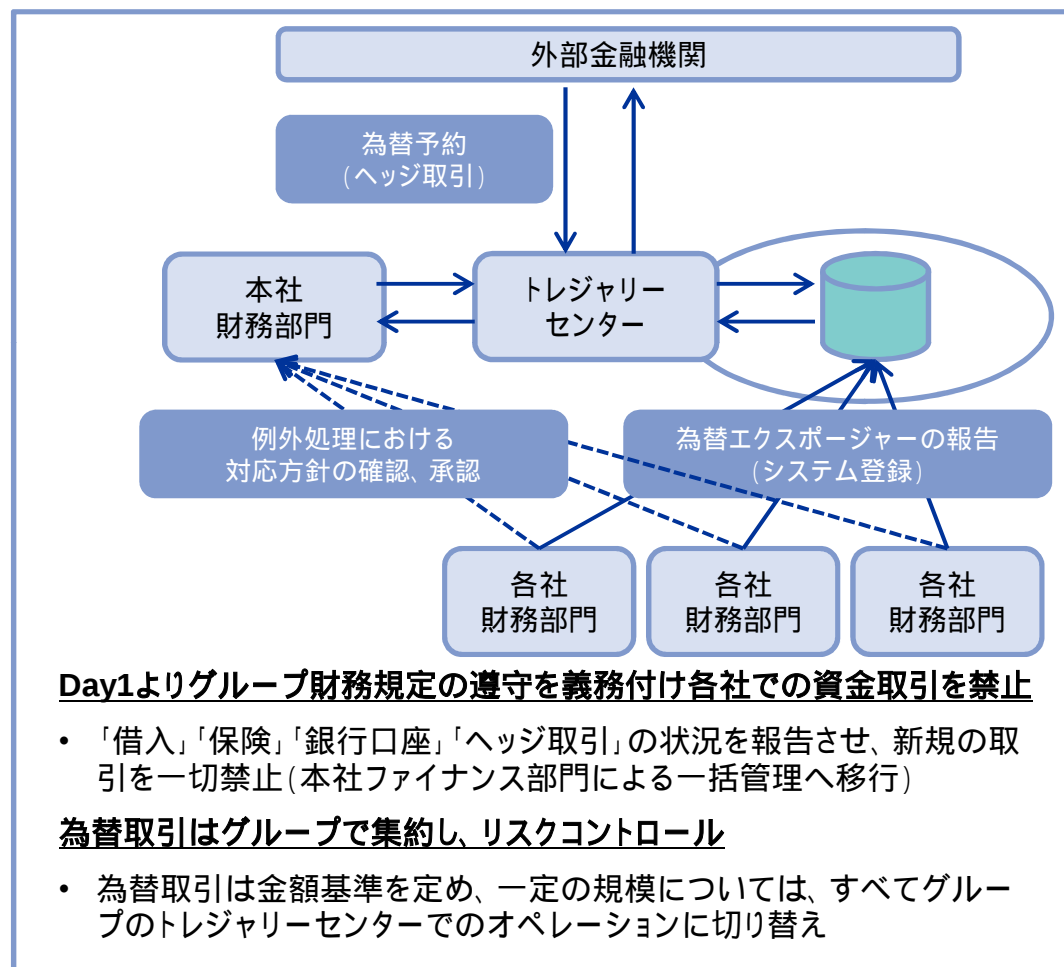
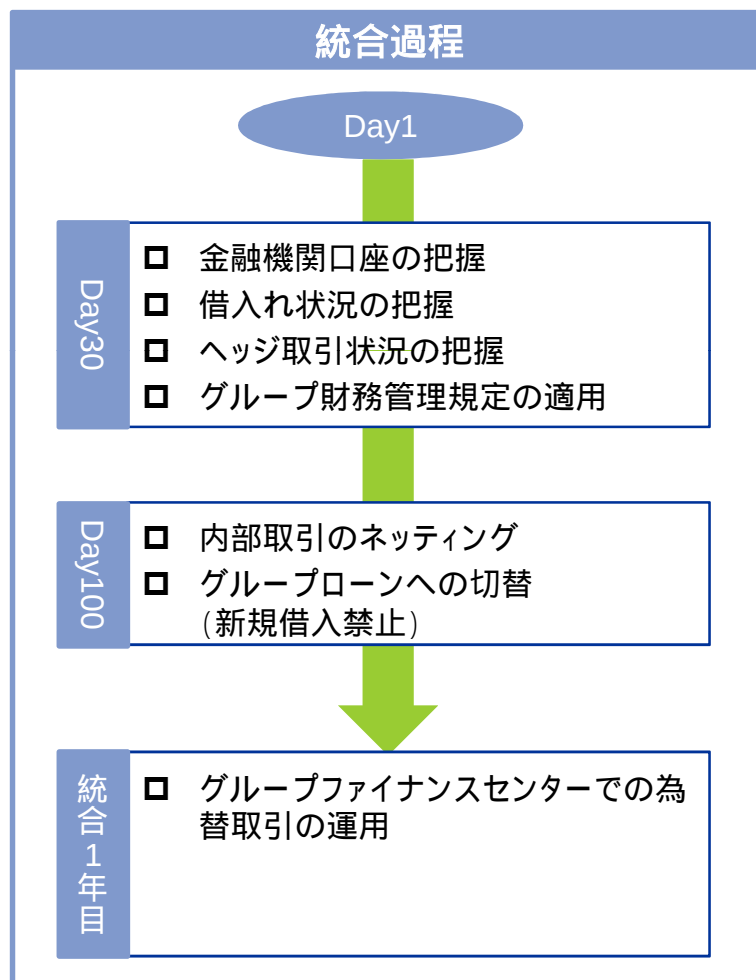
- 簡易レポートによる主要数値の報告と、連結決算システムの導入を早期に進めることにより、本社側が子会社の事業動向を早期に把握し、分析できる体制を整えた



事例2: 米国企業Bの場合

トレジャリー機能の統合

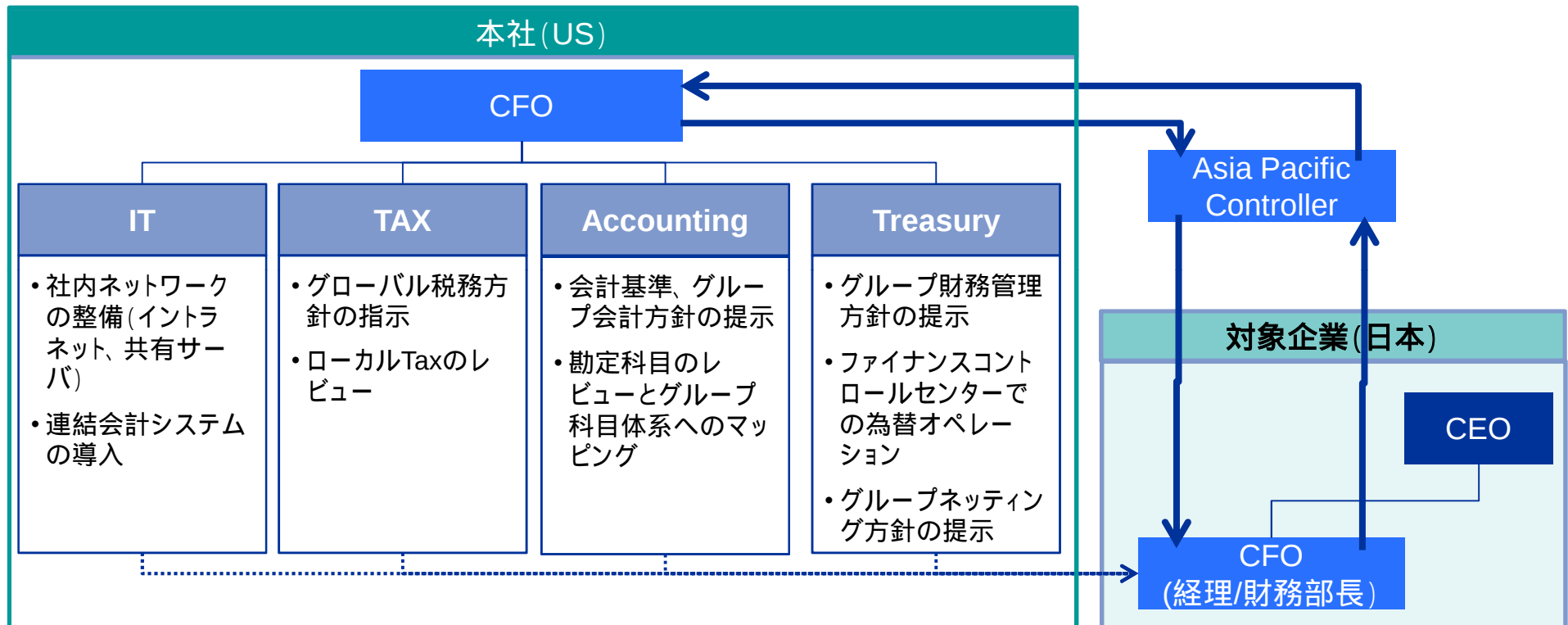
- 財務規定により子会社での資金取引を禁止し、グループトレジャリーセンターでのオペレーションへ切り替えることで、Day1時点でコントロールが効く体制を整えた



事例2: 米国企業Bの場合

組織体制

- 統合方針は本社にて決定後、アジア地域のコントローラーより対象企業のCFO(経理/財務部長)へ指示され、実務面は本社の各領域担当者より直接指示を行う体制が整えられた



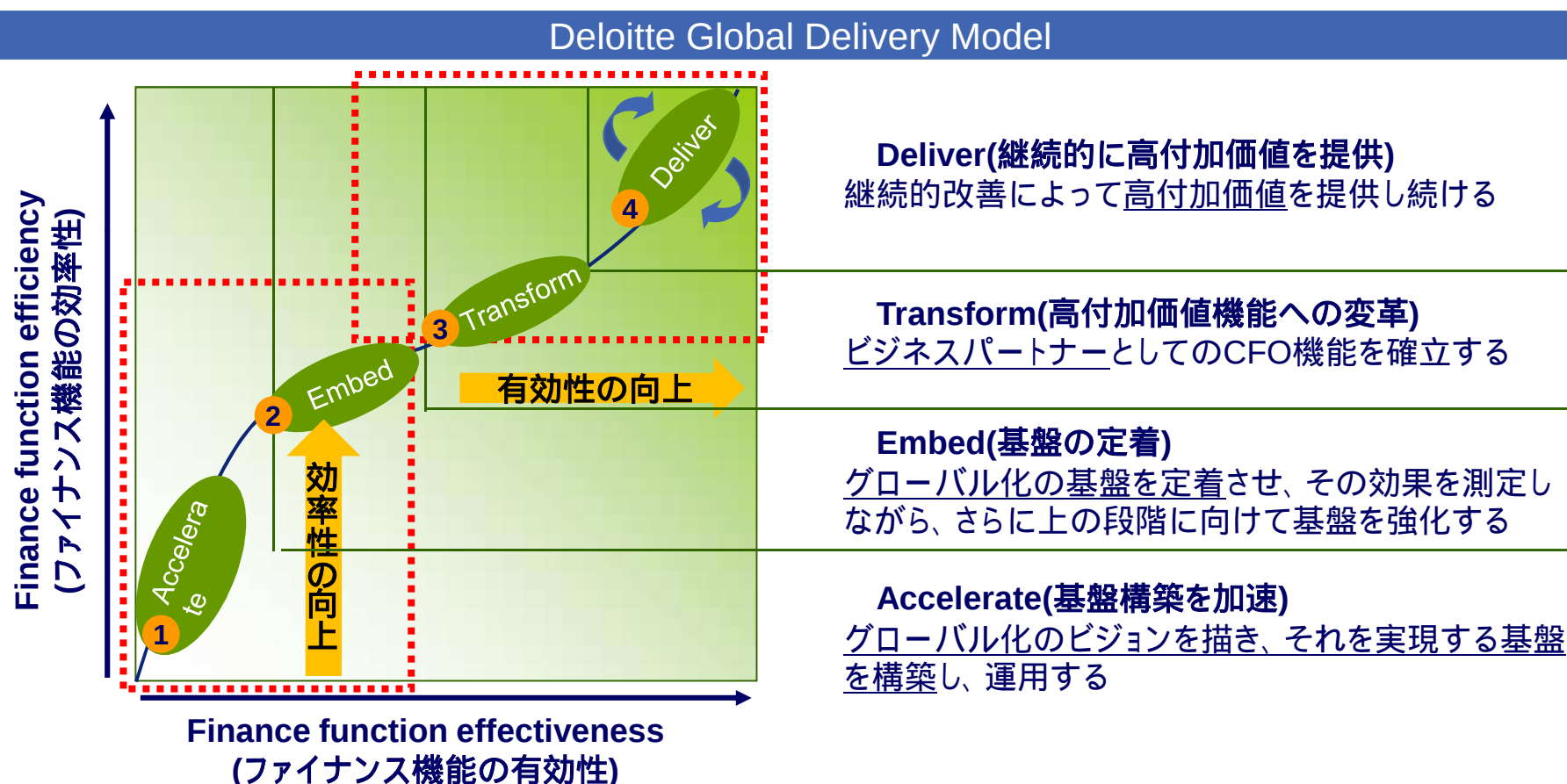
CFO、地域コントローラ、本社の各担当者の明確な役割分担とエスカレーションルート

- 統合過程における個別の報告、判断は地域コントローラーが行い、適宜、CFOへエスカレーション
- 実務面については、本社の各機能別に担当者に対応

ファイナンス組織における グローバル化の道筋

ファイナンス組織の進化の道筋

- グローバル化に対応していくためには、ファイナンス組織としての変革が必要
- まずは、「効率性」を高め、グローバル化に伴い高度化する要求に対応しうる基盤を確立した上で、ビジネスパートナーとしての有効性を高めていくと考える



ファイナンス組織の進化における各ステージ

- 各ステージにおける「機能」「システム」「組織」「タレント」の基盤整備状況は以下のとおり
- Embedステージまでの間に「機能」「システム」がグローバルで統一化され、効率性を高めることで、その後の付加価値を創出していくための基盤が整えられる

		効率性の向上			有効性の向上	
		Base	Accelerate (基盤構築の加速)	Embed (基盤の定着)	Transform (高付加価値への変革)	Deliver (継続的な高付加価値提供)
機能	経営戦略	各社での経理業務の最適化 (個社最適)	国・地域単位での経理業務プロセスの統一化 集約化	グループ間の取引サイトや商流の整備 グローバルでの経理業務プロセスの統一化 集約化	(Optional) 経理業務について、アウトソーシングの活用 (更なる効率化の追求)	
	レポート	各社で業績管理	グローバルレベル(連結管理単位)での内部/過去情報の把握と活用	グローバルレベル(連結管理単位)での内部/将来情報の把握と活用 (戦略検証)	マクロ、市場など外部情報やビジネスモデル予測に基づく戦略の検証	マクロ、市場など外部情報、ビジネスモデル予測に基づく戦略の提言
	資金	各社での資金管理 (個社最適)	マニュアルでの資金情報の見える化	グループ内決済や為替オペレーションの集中化 システムでの資金情報の見える化	インハウスバンク(ファイナンスHQ)によるオペレーション最適化とグローバル資金戦略の立案	事業・金融環境の変化に即応した、資金戦略の実行
システム	システム	各社でバラバラ (個社最適)	国・地域単位でのシステムの統一化	グローバルでのシステムの統一化		
組織	組織	各社でのファイナンス組織の最適化 (個社最適)	シェアードサービス活用によるオペレーション組織のローカル/リージョン最適化	シェアードサービス活用によるオペレーション組織のグローバル最適化 高付加価値機能を担う組織への経営資源の傾斜配分	高付加価値機能を担う組織の継続的強化により、経営者、事業部門からビジネスパートナーとして認知されている	事業環境等の変化に応じて、そのつど、組織を最適化していける状態 (変化への柔軟な対応)
タレント	タレント	各社での人財の発掘、育成 (個社最適)	グループ内の人財情報が共有されている	グローバルレベルで必要な人財要件が定義されている	人財要件に照らして必要な人財を獲得・育成、グローバルに配置されている	人財要件に照らして最高の人財を獲得・育成、グローバルに配置されている

PMI事例に見る各社の置かれているステージ

■ PMI事例で取上げた2社におけるファイナンス組織の進化ステージをみると以下のとおり

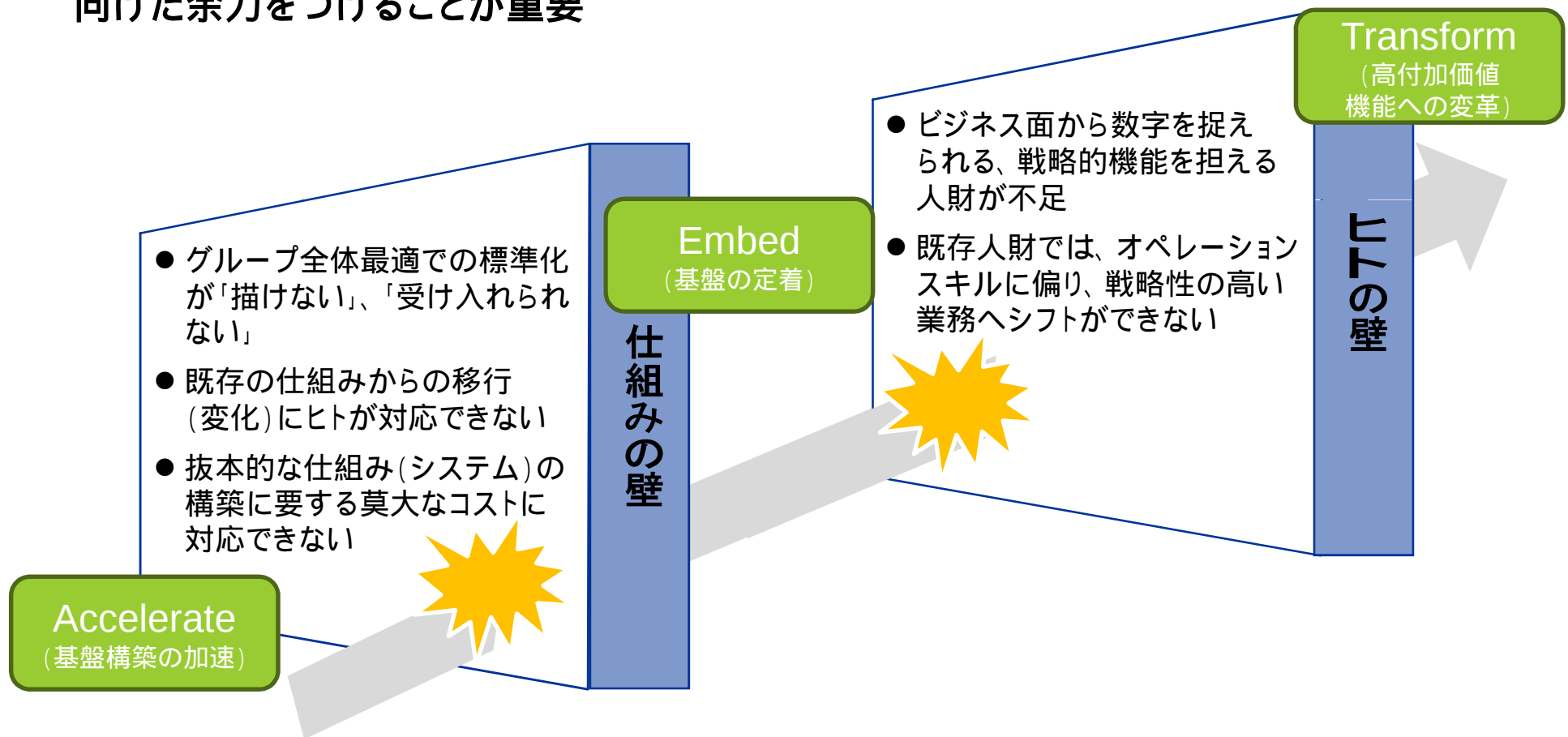
■ PMIで蹟く日本企業はBaseからAccelerateの段階でとどまっており、グローバル化に向けた基盤が整っていないといえる

■ : 日本企業Aの到達レベル ■ : 米国企業Bの到達レベル

		Base	Accelerate (基盤構築の加速)	Embed (基盤の定着)	Transform (高付加価値への変革)	Deliver (継続的な高付加価値提供)
機能	マネジメント	各社での経理業務の最適化 (個社最適)	国・地域単位での経理業務プロセスの統一化・集約化	グループ間の取引サイトや商流の整備 グローバルでの経理業務プロセスの統一化・集約化	(Optional) 経理業務について、アウトソーシングの活用 (更なる効率化の追求)	
	コントロール	各社で業績管理	グローバルレベル(連結管理単位)での内部/過去情報の把握と活用	グローバルレベル(連結管理単位)での内部/将来情報の把握と活用 (戦略検証)	マクロ、市場など外部情報やビジネスモデル予測に基づく戦略の検証	マクロ、市場など外部情報、ビジネスモデル予測に基づく戦略の提言
	サポート	各社での資金管理 (個社最適)	マニュアルでの資金情報の見える化	グループ内決済や為替オペレーションの集中化 システムでの資金情報の見える化	インハウスバンク(ファイナンスHQ)によるオペレーション最適化とグローバル資金戦略の立案	事業・金融環境の変化に即応した、資金戦略の実行
システム	システム	各社でバラバラ (個社最適)	国・地域単位でのシステムの統一化	グローバルでのシステムの統一化		
組織	組織	各社でのファイナンス組織の最適化 (個社最適)	シェアードサービス活用によるオペレーション組織のローカル/リージョン最適化	シェアードサービス活用によるオペレーション組織のグローバル最適化 高付加価値機能を担う組織への経営資源の傾斜配分	高付加価値機能を担う組織の継続的強化により、経営者、事業部門からビジネスパートナーとして認知されている	事業環境等の変化に応じて、そのつど、組織を最適化していける状態 (変化への柔軟な対応)
タレント	タレント	各社での人財の発掘、育成 (個社最適)	グループ内の人財情報が共有されている	グローバルレベルで必要な人財要件が定義されている	人財要件に照らして必要な人財を獲得・育成、グローバルに配置されている	人財要件に照らして最高の人財を獲得・育成、グローバルに配置されている

ファイナンス組織の進化を阻む壁

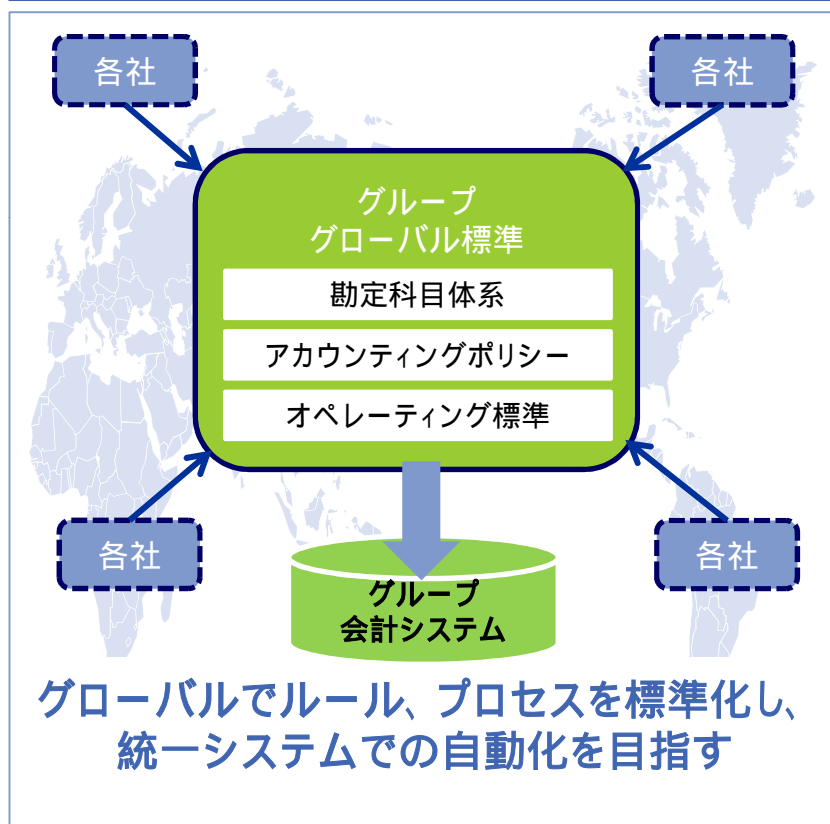
- ファイナンス組織の進化の過程においては、EmbedステージおよびTransformステージのそれぞれの移行期において「仕組みの壁」と「ヒトの壁」が行く手を阻む
- グローバル化を進める上で、まず最初に「仕組み」を整え、高付加価値機能への変革に向けた余力をつけることが重要



機能: アカウンティング

- 最終的にグローバルでシステムを統一し、自動化していくことを目指し、Embedの段階では、ベースとなる各種マスタやポリシーの統一とオペレーションの標準化を進めていくことが欠かせない

グローバル化に向けた基盤整備 (アカウンティング)



- 勘定体系や各種マスタの統合

- ・ 各社各様の勘定体系や相手先マスタを全社共通的な体系に統合する

- アカウンティングポリシーの統一化

- ・ IFRSなどをベースにグループが準拠するアカウンティングポリシーを定義する
- ・ グループポリシーに対し、J-GAAPやUS-GAAP、各国のローカルポリシーとの差異が発生することを想定した、よりどころとなる考え方や例外対応する際のエスカレーションルートを整備する

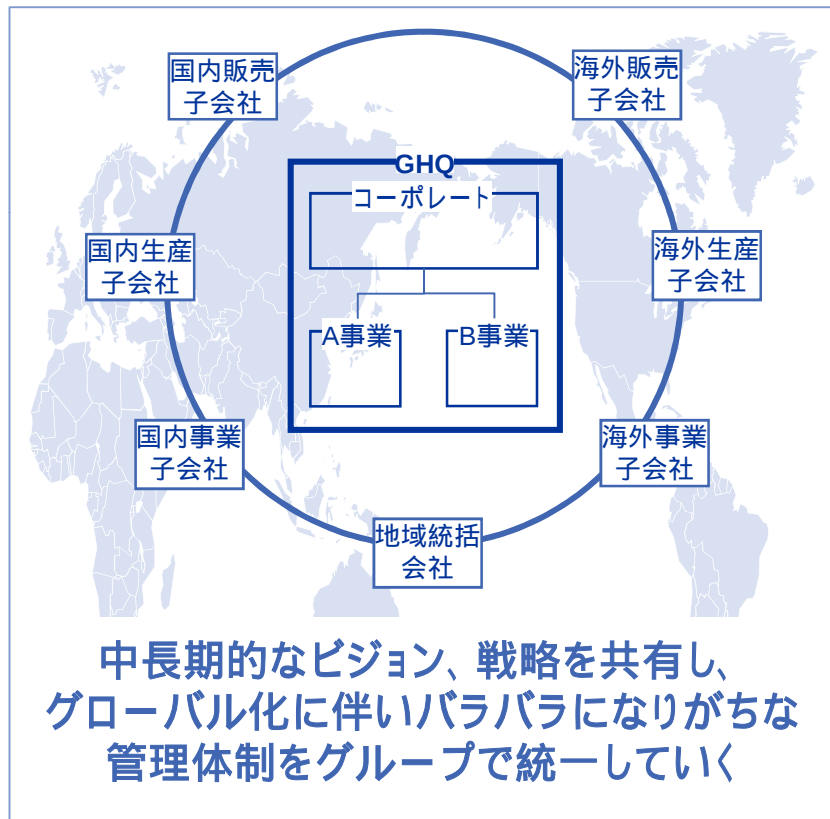
- オペレーションの標準化、統一化

- ・ グループの主要な商流およびビジネスモデルを定型化し、その会計処理を定義する
- ・ 内部取引について、オペレーションフローを定義し、グループ統一のプロセスでの運用を徹底する
- ・ 外部取引についても定型化し、各社または各国で例外対応する部分を最小化していくように統合していく

機能: コントロール

- 最終的には、グループの中長期的な目標達成に向けて事業サイドと連携していくことが求められるが、そのためにもまず、Embedの段階において、「何を管理するか」が明確化され、必要な情報をストレスなく取得できる「仕組み」が整っていることが欠かせない

グローバル化に向けた基盤整備(コントロール)



● 管理すべき情報の定義

- ・ グループのビジョンや中長期的な目標の達成にむけ、経営判断に必要な情報とその取得先を定義する
(当面は、内部情報を中心に、過去および将来情報(予測)を取得していくが、将来的にはマクロ動向や市場情報を取得し、ビジネスモデル予測など、本社として中長期的な観点で客観的に評価分析するための情報が必要となる)

● ストレスなく情報収集する環境の整備

- ・ 最低限必要となる、内部情報(過去実績情報等)は、システム等で自動化され、定常的に収集できるなど、できる限り無駄を省き、省力化し、機動力を高まっている状態を整える

● 事業サイドとの連携

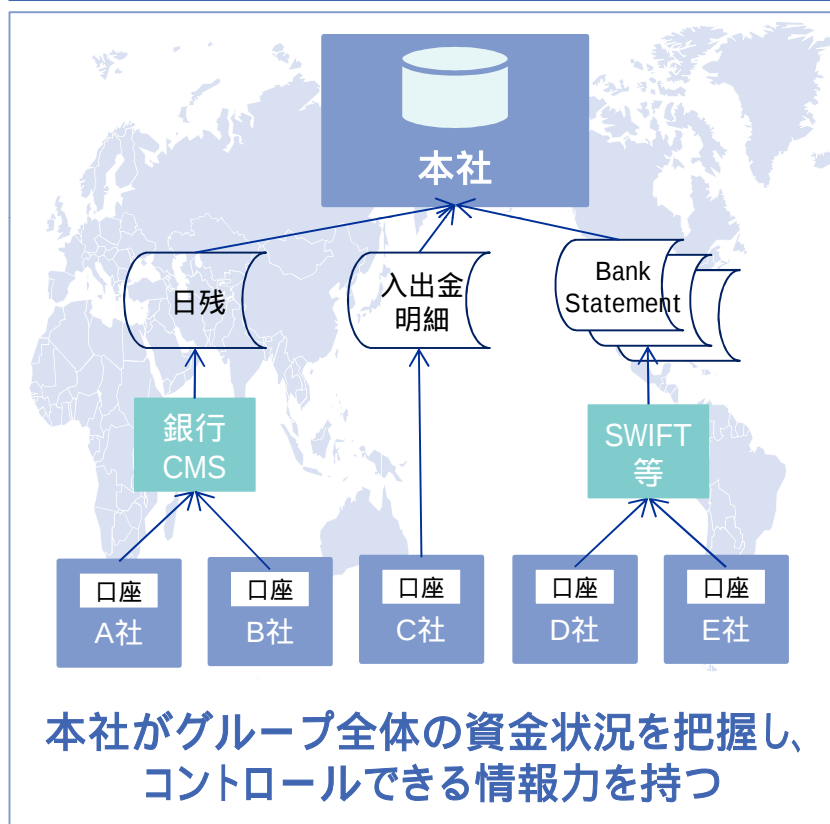
(次ステージに向けたビジネスパートナーとしての基盤づくり)

- ・ 内部情報を収集する仕組みが整い、事業サイドの求めに応じ、必要な数値をタイムリに提供していく
- ・ 内部情報を元に戦略検証を行い、数値面からビジネスを理解していく

機能:トレジャリー

- グループ全体の資金効率を高めていくためにも、Embedの段階では、グループの資金は本社が管理するという本来的な目的を明確にし、グループ全体での資金管理のポリシー、ルールを定め、本社が掌握できる体制を整えていくことが重要である

グローバル化に向けた基盤整備(トレジャリー)



● グループの財務管理ポリシー、ルールの整備

- ・ グループ内取引の決済日の統一など、資金関連のオペレーションルールを統一し、運用を徹底する

● 資金情報の「見える化」

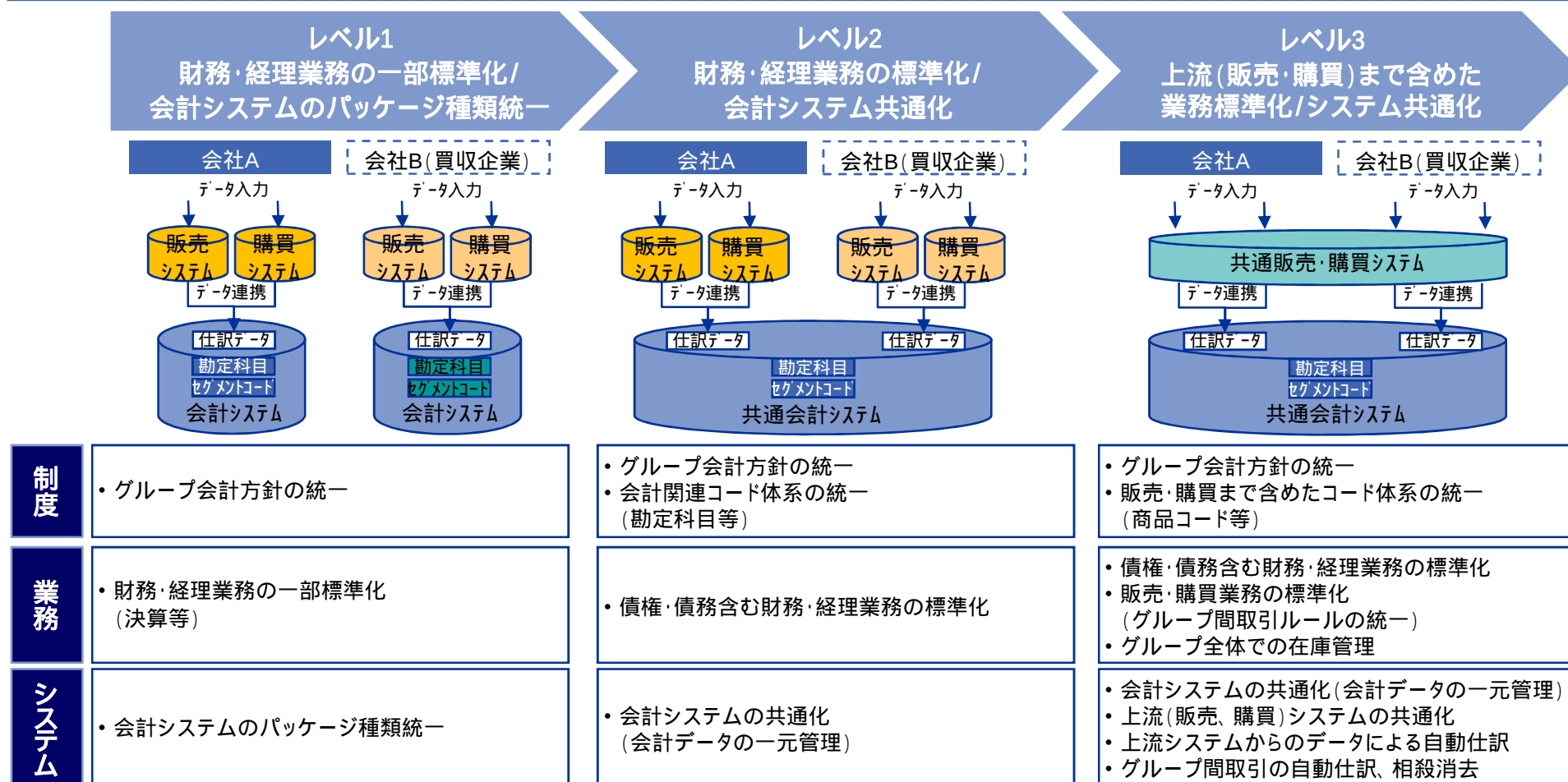
- ・ 「グループの資金は本社が管理する」というミッションを明示し、グループ全体に強いメッセージを発信していく
- ・ 上記メッセージのもと、グループの資金調達や為替管理など、グループ全体で管理すべきポリシーを定め、全社に展開する
 - Why: 資金情報を取得する目的(資金管理の構想、使途)の定義
 - Who: 資金情報を収集、管理する主体を定義
 - What: 資金情報として収集するデータ項目や粒度を定義
 - Where: 資金情報を収集する対象範囲の定義
- ・ グループ全体の資金情報を管理するためのツール、システムを整備し、資金状況や資金の見込み(予測)が様々な切り口で集計、参照できる環境を整える
 - ✓ マニュアルベースでの資金情報の吸い上げ
 - ✓ メインバンクとのグループレベルでのリレーションによる自動化
 - ✓ SWIFTの活用 ……など

グローバル化に向けた解決の方向性 ~ Embedの要諦 ~

システム

- 個社最適になりがちであるが、全体最適の観点から商流を含めたBPRを進め、段階的に標準化・システム化対象を拡大し、最終的に統一化を目指す

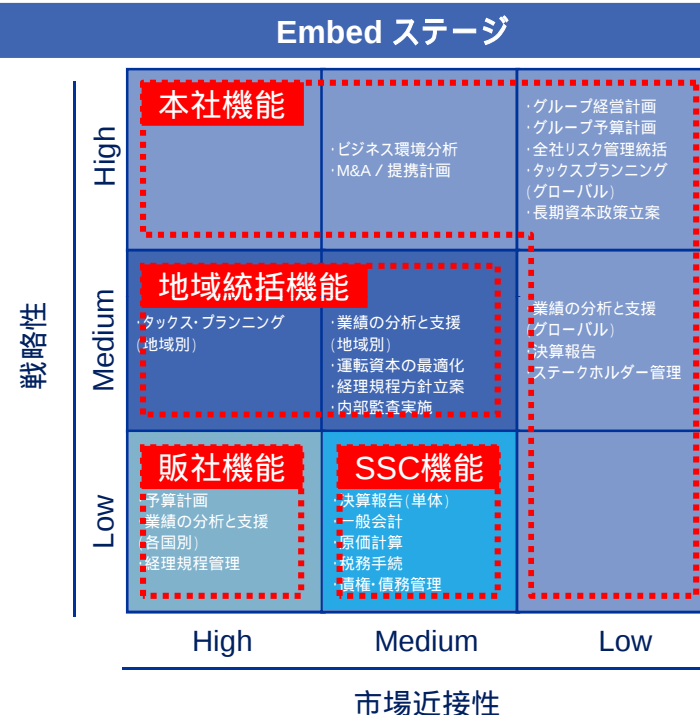
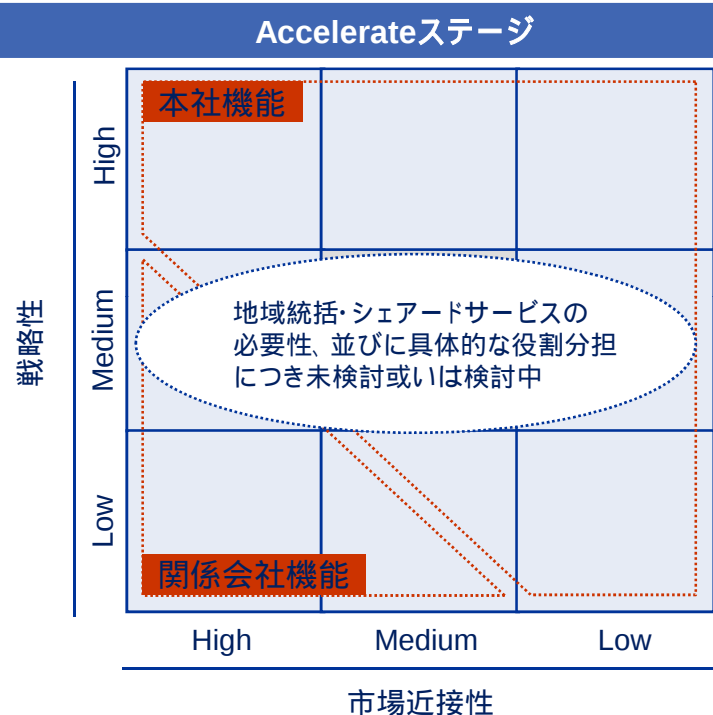
グローバルアカウンティングシステムの構築の例



グローバル化に向けた解決の方向性 ~ Embedの要諦 ~

組織

- 将来どのようにグローバルで戦うかを見据え、グローバル全体での本社と各社の関係を明確化し、ファイナンス組織のグローバル連携による最適化が進められる体制を築くことが重要となる



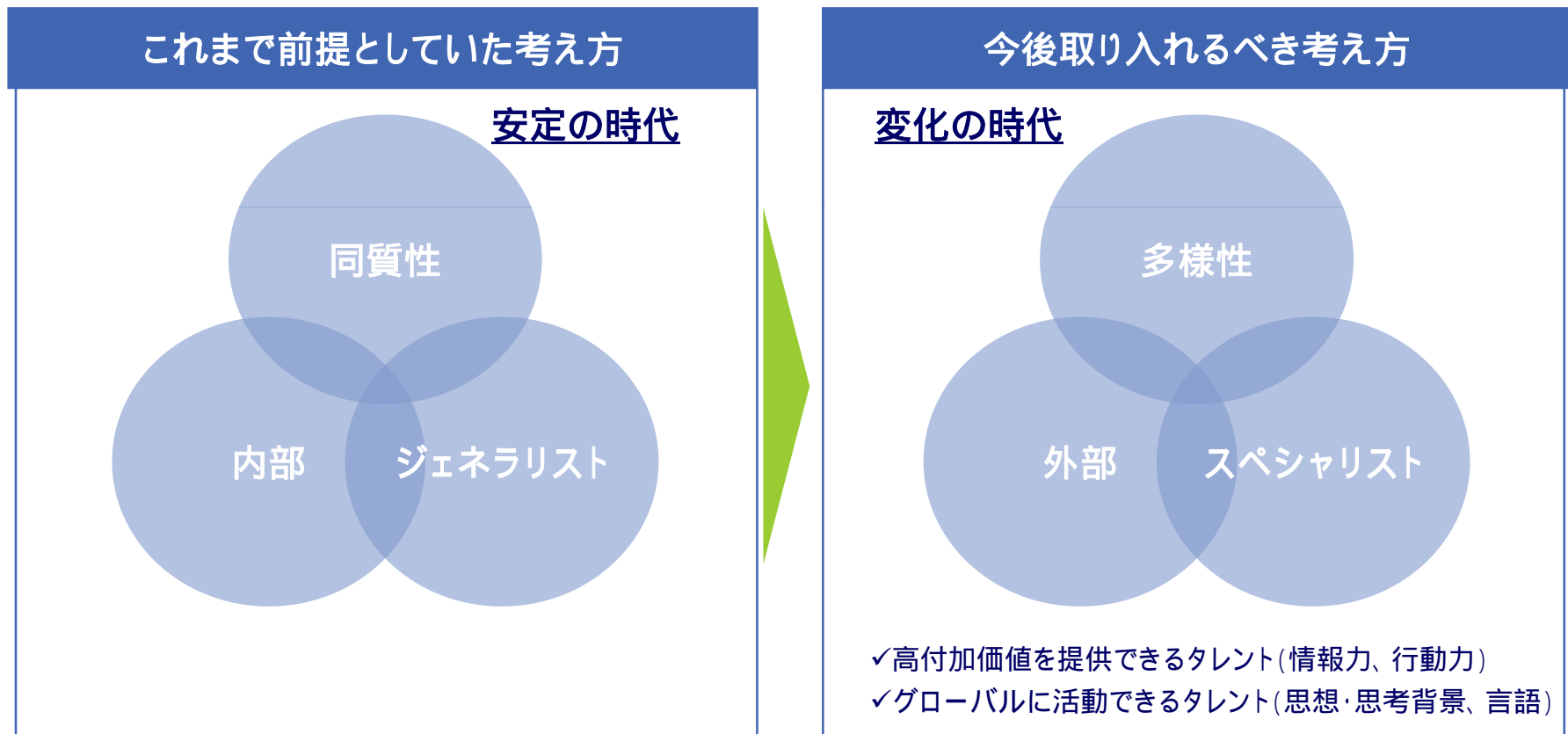
戦略性: 戦略的思考の必要度合い / 市場近接性: 市場環境・特性考慮の必要度合い

グローバル全体をコントロールする上で、どのような組織形態をとり各組織が何の機能（役割）を担うべきかを定義し、連携体制を整える

グローバル化に向けた解決の方向性 ～ Transformに向けて～

タレント

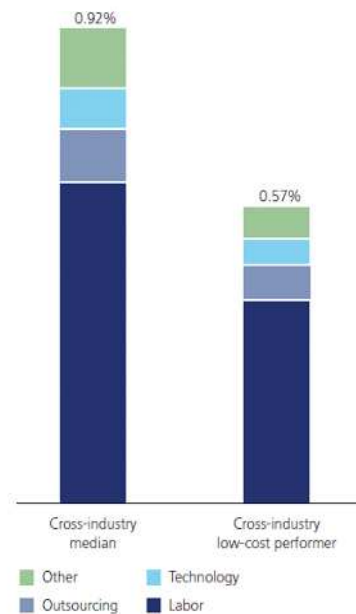
- Embedステージまでで一通りのハード面の「仕組み」が整備され、「ヒト」の拡充にシフト
- これまでの「安定」した事業環境を前提とした人財育成の考え方ではグローバル深化の時代には対応できず、「変化」を前提としたタレントマネジメントへと大きく舵取りが必要



ファイナンスコスト

- 企業のコスト構造において、ファイナンス機能に掛かるコスト割合をどの程度にすべきか。短期的に変動させられる性質のコストではないため、中長期的な目線を持って、意識的に作り込む必要がある
- また、下げ過ぎてよいものではなく、果たすべき役割・機能とのバランスで最適水準を探る

売上高に占める
ファイナンスコストの割合



出所: Deloitte Global Benchmarking Center

ファイナンスコストの定義

Labor (人件費)	稼動にかかる従業員、契約社員および派遣社員にかかる費用(基本給、残業、手当等含む)
Outsourcing (外注費)	外部への委託費用 (監査、税務コンサルタント等含む)
Technology (システム費)	ハードウェア、ソフトウェア、ライセンス費用、 その他システム関連費用 (減価償却費、通信費等を含む)
Other (その他)	設備、消耗品、旅費交通費、研修費等

まとめ

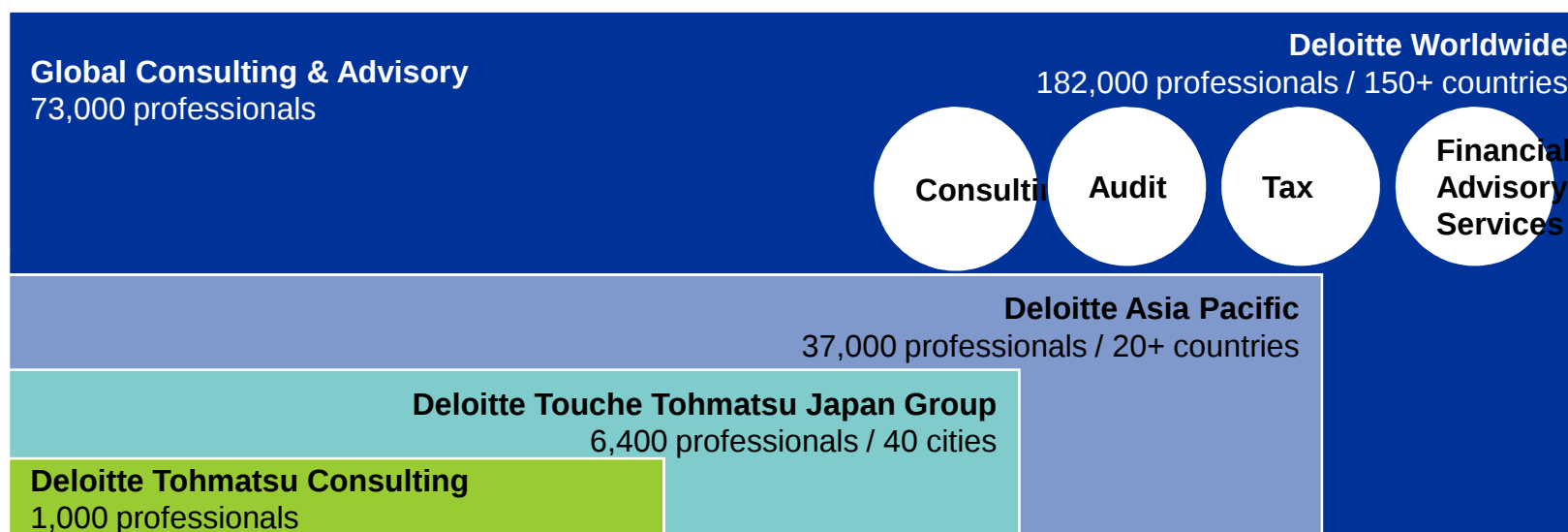
まとめ

- グローバル化が必然となる中でファイナンス組織には様々な課題が突きつけられている
- PMIのケースをみると、日本企業ではグローバルレベルで統一されたルールがなく、最低限の制度統合に限定しても統合が円滑に進まない状況にあるが、グローバルカンパニーでは、各ファイナンス機能共通のルール、プロセス、システムが整い、本社CFOから地域コントローラおよび各ファイナンス組織の役割分担のもと、統合が全社的に進められる
- グローバル化に対応するため、ファイナンス組織としての有効性を高めていくことが求められるが、まずは最低限の基盤を整え、効率性を高めていくことが欠かせない
- PMIが容易に進められたグローバルカンパニーは進化の過程におけるEmbedステージをクリアしている一方、多くの日本企業は、Accelerateの段階にとどまり基盤整備が進んでいない状況にある
- ファイナンス組織の進化の過程では、EmbedおよびTransformのステージにおいて、「仕組みの壁」「ヒトの壁」が存在し、その壁を越えていくための基盤整備が欠かせない
- 基盤整備には、一定のコストがかかるが、グローバル企業としての成長を描く上で、どの時点でどのくらいのコストをかけ、どのように基盤を整備していくか、進化を阻む2つの壁を意識し、中長期的な計画を策定していくことが求められる

Appendix: 弊社のご紹介

世界150カ国、18万人のネットワークが未来の味方になります

デロイトトーマツ コンサルティングは、国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるデロイトのメンバーで、デロイトおよびトーマツグループで有する監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザリーの総合力と国際力を活かし、日本国内のみならず海外においても、戦略とその導入・実現に至るまで一貫したサービスを提供するコンサルティングファームです。



社 名 : デロイトトーマツ コンサルティング株式会社

本 社 : 〒100-0005
東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル4F
+81 (3) 5220-8600

代 表 者 : 代表取締役社長 近藤 聡

設 立 : 1993年4月

資 本 金 : 2億円

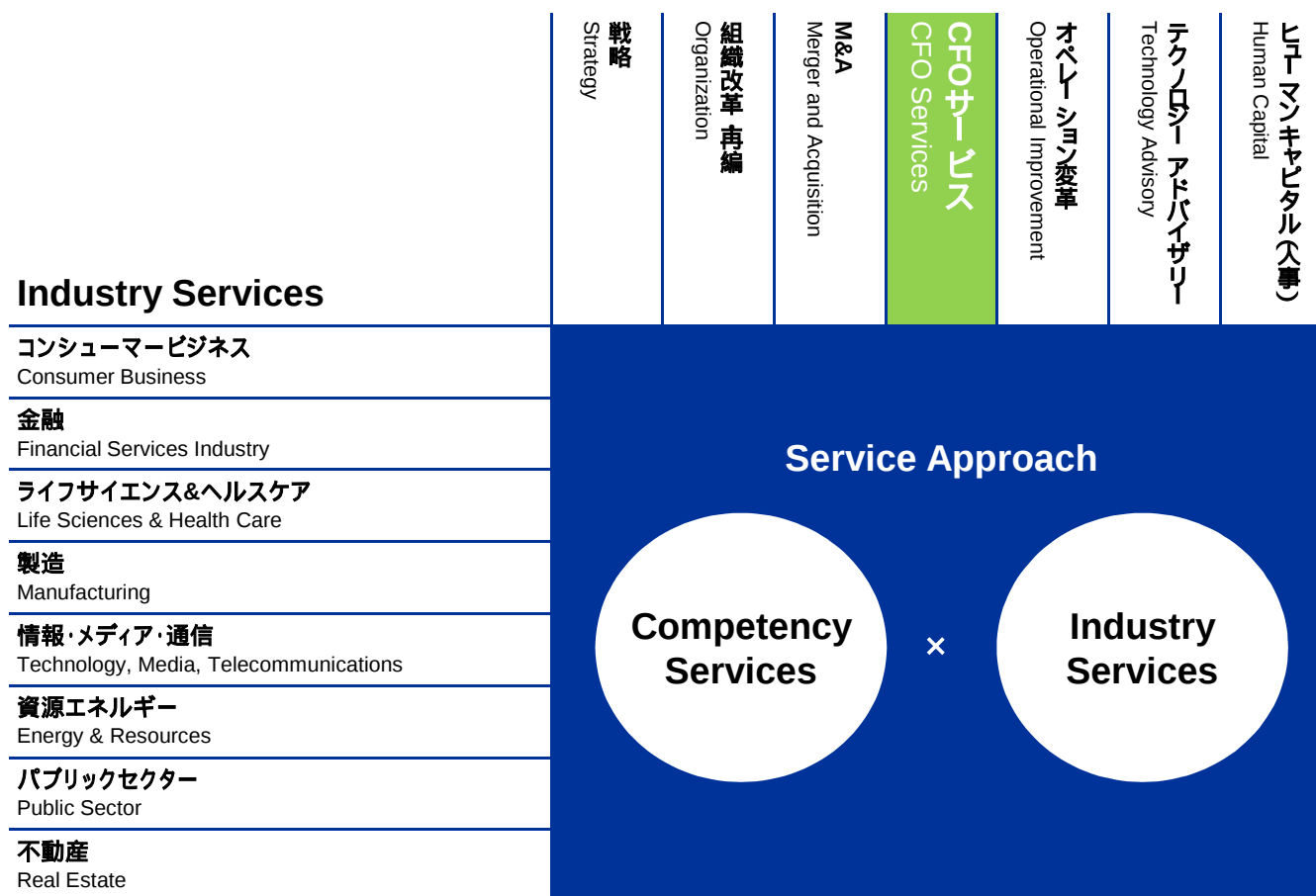
メンバー数: 1,097名

(2012年4月1日現在)

クライアントとDTCが“協働者”であると同時に、
コンサルタント同士も“協働者”です。

企業のさまざまな組織、機能、目的に対応したサービスを提供するコンピテンシーサービスと、さまざまな業界・業種ごとの専門的知識とプロジェクト経験をもつインダストリーサービス。DTCは、常に専門的な知見を深め、経験を蓄積しているこの2つの軸で、クライアントの抱える経営課題に応じて適切なチームを組めるマトリックス型のサービス提供を実現しています。さまざまな課題に迅速に対応できる真の総合力、統合力を発揮します。

Competency Services



今日のCFO/CFO組織には、企業価値の毀損を防ぐための「守り」の役割だけでなく、CEO・COOをサポートし、企業価値向上に直接的に貢献する「攻め」の役割も期待されます。

4 Faces of CFO

[攻めの役割]

戦略実行の推進

- 戦略目標の達成に向け以下の活動を行う。
 - 予算・指標による戦略の活動への落とし込み
 - 実行結果のモニタリング、分析
 - 改善アクションの検討・実行の率先

戦略立案への参画

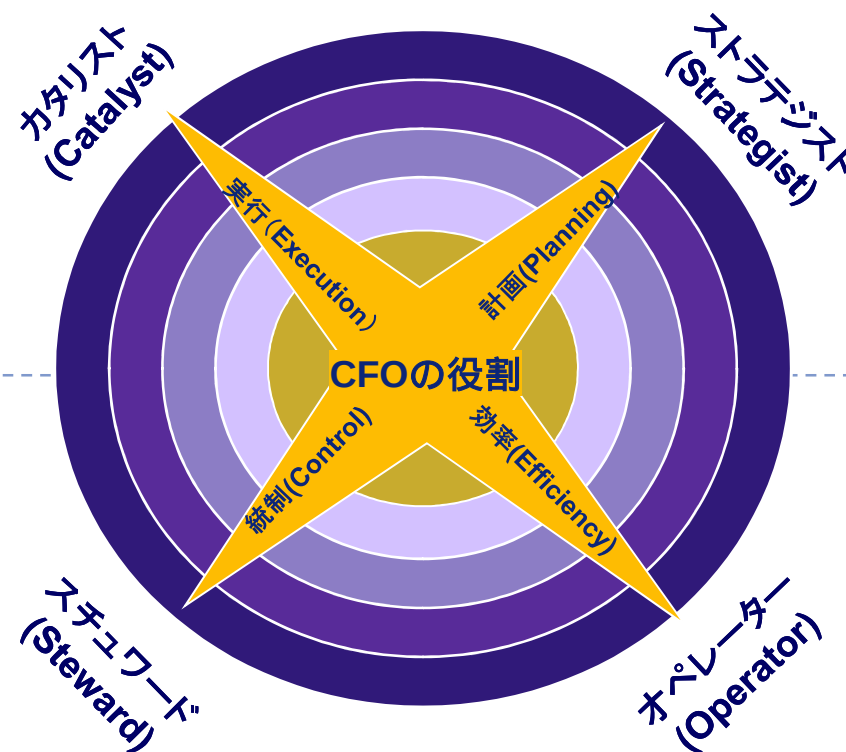
- 事業および企業戦略の立案をサポートするため、以下の活動を行う。
 - ファイナンス視点からの戦略検証
 - 戦略実行に必要な資金の調達等財務戦略の立案、実行
 - 資源の適正配分

統制環境の整備

- 有形無形の資産を守り、維持するため以下の活動を行う。
 - 会計処理ルールの整備
 - タイムリーかつ正確な財務報告の実施
 - IR等、外部ステークホルダーとのリレーションの維持

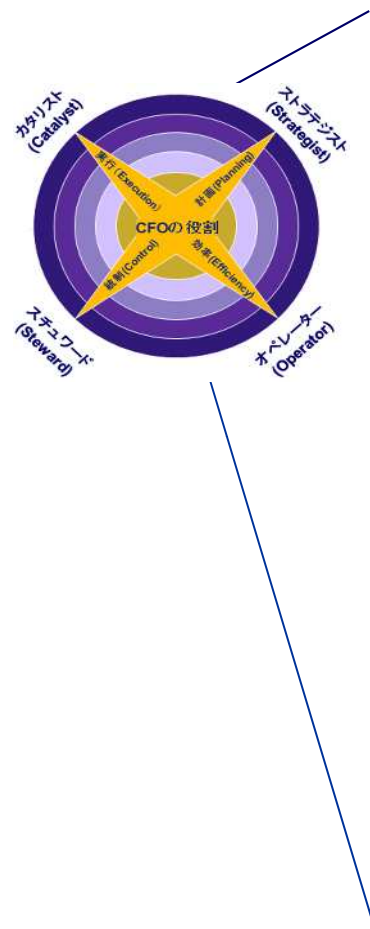
取引処理の実行

- 正確かつ効率的な会計処理を実行するため以下の活動を行う。
 - 効率化のためBPRなどの取組
 - 他部門に対するサービスレベルの維持改善などの継続実行とモニタリング



[守りの役割]

デロイトトーマツ コンサルティングのCFOサービスでは、CEO/CFOが抱えておられる課題に対し、さまざまなサービスを提供、CFO組織やファイナンス機能の進化を支援しています。



4つの役割	オファリング領域	サービスメニュー (例)
オペレーター	グローバル ファイナンス オペレーション	経理業務BPR 決算早期化 経理・財務シェアードサービスセンター
スチュワード	アカウンティング スタンディゼーション	連結報告体制の確立 IFRS対応分析・導入プロジェクトマネジメント
カタリスト	グローバル プロフィット コントロール	グループ経営管理制度 業績管理・評価指標体系 原価管理・ABC・ABM
ストラテジスト	グローバル キャピタル コントロール	事業価値評価、事業・投資ポートフォリオマネジメント 財務戦略、資本・配当政策策定 グローバルキャッシュマネジメント
CFO組織・タレントマネジメント		経理財務組織変革・ビジョニング CFOタレントディベロップメント 経理・経営管理PMI (Post Merger Integration)

http://www.tohmatsu.com/view/ja_JP/jp/services/consulting/dtc/cfo/index.htm

CFOサービスの提供にあたっては、デロイトがグローバルで共有する方法論を応用するなど、これまでに蓄積してきた経験・知識を活用しています。(下記は、方法論の一部)

1.Global FT Methodology

CFO組織としてあるべき姿へ到達するためのロードマップを示した方法論

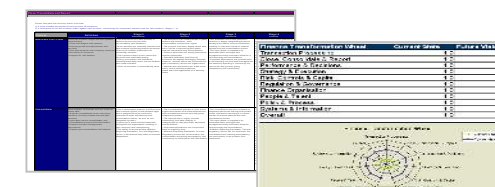
- ✓ CFO配下で持つべきプロセス、各プロセスのステージ分析等のフレームワークを活用し、中長期的なCFO組織(財務経理部門)のビジョン構築を支援



2.Maturity Stage

CFO組織変革の進捗を表す成熟度分析ツール

- ✓ 各分野に対するプロセスやツール類、組織構造と役割テーマについて、4段階の評価を実施



3.Enterprise Value Map™

企業が株主価値を創造する為に、なすべきことを体系的にまとめたフレームワーク

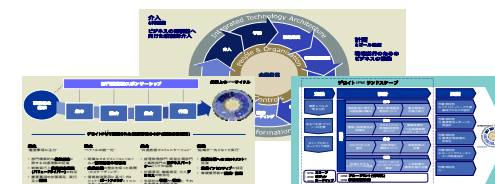
- ✓ 「どのような戦略を立案すべきか」
- ✓ 「どのような施策を実行すべきか」
- ✓ 「どのようなオペレーションを設計すべきか」



4.Integrated Performance Management (IPM)

現状の経営管理の仕組みを評価し、経営管理のあるべき姿を検討及び構築をサポートするための方法論

- ✓ 「あるべき経営管理サイクルとは」
- ✓ 「どのような経営情報を把握、活用すべきか」



5.Comprehensive Shared Service

シェアードサービスセンターの構築をサポートする方法論及びツール

- ✓ 方法論は、5つのPhases及び9つのThreadsから構成
- ✓ ツールとして、タスクリスト、成果物テンプレート等用意



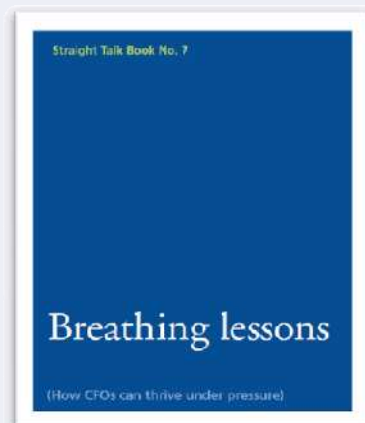
デロイトでは、CFO組織に期待される役割を中心に、シェアードサービスやタレントマネジメントなどの個別テーマについても最新の動向を把握し、書籍、レポートにて情報を発信しています。

CFO/CFOの役割-全体論

4 Faces of CFO



Deloitte Straight Talk Series for CFOs



CFO/CFOの役割-個別論

Operator Brochure



Steward Brochure



Strategist Brochure



Catalyst Brochure



またデロイトでは、コンサルティング活動だけではなく、各種のリレーションシップ活動を通して、日本企業のファイナンス機能の進化に貢献できるよう取り組んでいます。

Next CFO Society

各社にてCFO組織の次世代のリーダーを担うタレントのネットワーキング

- ✓ CFO組織のあり方やタレントマネジメントなど時流に合ったテーマを選定して、ディスカッションセッションを実施。社内だけでは得られない、将来像を検討していく上でのインプット(情報及びネットワーク)を増やすことを目的
- ✓ 日本CFO協会と共催、四半期毎年4回開催予定
- ✓ FASS(財務経理スキルスタンダード)委員会を中心に参加メンバーを構成

CFO Breakfast

外資系企業のアジアリージョン/カンントリーCFOの意見/情報交換の場

- ✓ 日本に展開する外資系企業のアジアリージョンやジャパンオペレーションを統括するCFOやファイナンスディレクターなどがグローバルレベルでのマネジメント 이슈や日本における課題について議論し、相互に学び合うことを目的
- ✓ デロイトCFOプログラムが主催、四半期毎毎年4回開催予定
- ✓ 上記の他にもネットワーキングイベントやサーベイ(各々年2回)を実施

トレジャリーワークショップ

日本企業のトレジャリーマネジメントを問い直すワークショップ

- ✓ トレジャリーマネジメントに関して日本企業が抱える課題について、日本を代表する企業の担当者が、各分野の専門家や外資系企業のトレジャリー担当から情報を得ながら議論し、将来のトレジャリーマネジメントのあり方を考えることを目的
- ✓ SWIFT Japanが主催、デロイトは企画・実行に協力、毎月1回開催予定
- ✓ グローバル展開する日本企業のミドルクラスが中心的な参加メンバーを構成

早稲田大学大学院寄附講座

会計大学院の学生に向けたコンサルティング実務講座

- ✓ マーケティング、研究開発、製造、ロジスティクスといった企業における主要な活動のみならず、本社部門コストや財務コストなどから発生する「コスト」について、コンサルタントの目線から、グローバル化が深化する時代における企業パフォーマンスの向上に不可欠なマネジメントの在り方について論じ、企業経営におけるコストマネジメントの全体感を理解してもらうことを目的
- ✓ 早稲田大学大学院会計研究科の講座として、春学期(4月から7月まで)に実施

Deloitte. トーマツ.

デロイトトーマツ コンサルティング (DTC) は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるDeloitte (デロイト) のメンバーで、有限責任監査法人トーマツのグループ会社です。DTCはデロイトの一員として日本におけるコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびトーマツグループで有する監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザリーの総合力と国際力を活かし、日本国内のみならず海外においても、企業経営におけるあらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆる業界に対応したサービスで、戦略立案からその導入・実現に至るまでを一貫して支援する、マネジメントコンサルティングファームです。1,000人規模のコンサルタントが、国内では東京・名古屋・大阪・福岡を拠点に活動し、海外ではデロイトの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

Deloitte (デロイト) は監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスをさまざまな業種にわたる上場・非上場クライアントに提供しています。全世界150か国を超えるメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約182,000人におよぶ人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte (デロイト) とは、デロイトトウシュトーマツ リミテッド (英国の法令に基づく保証有限責任会社) およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数指します。デロイトトウシュトーマツ リミテッドおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。その法的な構成についての詳細はwww.tohatsu.com/deloitte/をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited