

AFP Exchange

ファイナンスのプロとして 次のステップへ



ファイナンス(経理・財務)の分野では、
学ぶべき個々の技能や原理が非常に多く、すべての領域で熟練し、
有能であることは不可能に近い。経営者の立場に立って、
ファイナンスのトップの役職にはどのようなことが求められているのかを考え、
現在の自分のスキルを把握することが重要である。

Phil Holberton

General Cinema Theatresの元CFOで、
ビジネスに関するアドバイスやコンサルティング、企業幹部教育、基調演説を提供するHoberton Group, Inc.の創立者。

企業幹部(エグゼクティブ)の人材紹介会社 Battalia Winston International 社のパートナー、Wait Williams氏によると、取締役やCEOがCFOに求めるタイプは二つあるという。「通常、CFOは二つのカテゴリーに分類することができます。一つは会計規律関係の経験があり、ビジネスの流れをオペレーション側として理解することができる経理畑出身のタイプ。もう一つはウォール街の投資銀行出身者、もしくは財務(トレジャー)の経験を持つタイプです」。会計報告に関する疑惑に注目が集まっている昨今の風潮をみると、経営者は経理畑や業務経験の豊富なCFOを求め、「基本に忠実に」というのが今の潮流です。「とWilliams氏は付け加える。しかしながら、投資銀行や財務出身の方々もご心配なく。今の流行は決して明日の流行ではない。この潮流もすぐに過ぎ去っていくことは明らかだ。

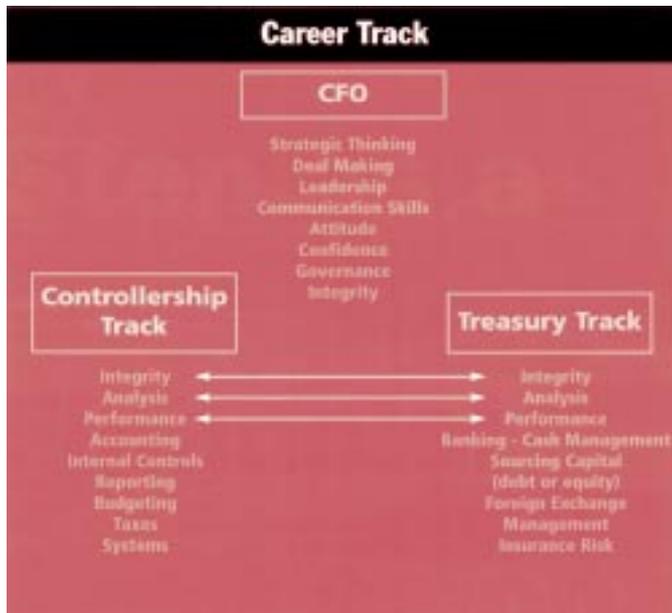
では、ファイナンスのプロとして成功する要件、そして成功するためにはどのような手段があるのだろうか。われわれは、経理と財務という二つのキャリアパスについて考え、類似点や相違点を比較していく必要がある。そうすることによって、どのようにすれば自分たちの引き出しの中身を充実させ、プロフェッショナルとして最大限の成功を収めることができるのかということをわれわれ一人一人が判断することができる。

経理畑(Controllershhip)のキャリアパス

大学で会計学を学び会計報告の仕事について人は、ファイナンスのキャリアとしては非常に素晴らしい土台を持っている。出身校の学校名も重要な要素となりうる。有名校と呼ばれ、優れた経営学や会計学のコースのある大学を卒業したとが、企業インターンや会計事務所での数年間実務を経験したということは、経理や会計原則における重要な分野では十分な訓練が与えられたということを保証するからである。

Williams氏は、このようにも述べている。

「GEやフォードなどの優良企業(これらの企業は優秀な財務部門を持っているといわれる)で研修を受けた人は、ファイナンスに関する基本的な研修を受けているということと私を安心させてくれます。このような経歴はファイナンス部門のトップへとぼつていくキャリアパスを支えるのに理想的だ。こうした人は、キャッシュコントロール、売掛債権の回収、在庫管理のほか、予算策定、費用処理、税金および業績の報告といった経営管理の分野で長けているはずだ。経理畑からキャリアの階段をのぼつていく過程では、分析能力は取得すべき、そして向上させるべき重要なスキルである。しかし将来のことを考えた場合には、このような経歴を持つタイプは業界知識を増やしていく必要がある。業界の専門知識を増強し、アプローチ手法を広げること、すでに



持っている会計・監査の経験をさらに強化できるような、他の事業法則を学ぶステップへと移る段階だ。

これはすべての経理のプロにとって人生における岐路となる。仕事をやめて、MBAを取得するべきなのであるか。その答えのヒントは、その人のなかにすでに見出すことができ、その人がどのようにすれば満足できるのかということにある。もし好奇心が旺盛ならば、MBAを取得することが恐らく最適であろうし、もしその人が何かを達成したいという意欲があるのであれば、MBAを取得することとは一般的に正しい戦略といえるであろう。

注意したいことが一つある。経理は、広い意味でのビジネスの課題を理解できるといふことで面白みを感じることができ

る人もいるが、経理のプロは、その多くが勉強を続けることをやめてしまい退屈感から熱意を失ってしまう結果、早い段階でキャリアの停滞期に直面してしまふことだ。個人の関心が会計・監査よ

り広範囲な領域に広がっている場合にはとくにそれが強い。

大学で会計学を専攻し、卒業後すぐに就職した人々がキャリアアップしていくためには、会計以外のビジネス原則を学ぶことが重要だ。複数の職務を経験していくというキャリアが一般的となった現実を考えると、将来まったく違った業務に転職したいと思つた時にはMBAの取得がきわめて重要だ。MBAは知識を広げられるだけでなく、個人の普遍的な価値というものを高めることができる。財務の世界でキャリアを進めたいか、一般的な経営管理に移りたいのか、そのどちらであっても優れたMBAコースを受けることは有意義である。実務を通じたOJTによっても広範囲な知識を取得することができるという人もいるが、社内で受けたOJTは、その会社や業界に特有なものであり、他社もしくは他の業界には適用することができないケースも可能性として考えられる。「実務を通じて得たものであればどこに行っても通用するだろう」という、安心感にとらわれることがしばしばあるが、残念ながらこれは大きな間違いである。

キャリアを経理畑から出発した場合には、会社の事業部門と実際に接触する機会が多くなる。事業の報告、監査、分析という仕事及要求されるため、経理のプロは他の組織の人々との関係を築き上げていく機会をたくさん得ることが可能になる。スキルの引き出し

をさらに増やしていくうえで頼りになる指導者に出会う機会もあるであろう。

財務畑 (Treasury) のキャリアパス

財務畑出身のプロは、最初の段階でいろいろな種類の研修を受けているケースが多い。商業銀行からスタートする人も多く、一般企業の信用分析や財務分析を学んでいる。これは、ビジネスを成功させるために必要な財源を見極めるうえで中心的な役割を果たす。成長企業にとって、キャッシュマネジメントは習得すべき重要なスキルでありながら、残念ながら、必要運転資金をまかなう適切な資金調達を軽視するために、多くの企業が厳しい状況に直面してしまふ。財務畑のプロであれば、こういった状況での経験を豊富に持ち合わせているだろう。

会計事務所や経理部門からキャリアを開始する人々と違って、財務部門の人々の場合には会社で働き始める時点ですでにMBAを取得しているケースが多い。MBAを取得していない財務部門の人の場合は、自分のキャリアについてよく考え、将来マネジメント全般に関与したいのか、最終的にCFOまでのぼりつめたいのかという判断を行わなくてはならない。その答えが「イエス」であれば、経理部門の場合と同じような決断は避けられないだろう。

多くの財務のプロも同意するであろうが、彼らの仕事の大部分は外部の利害関係者、商

業銀行、格付機関、投資銀行とのやりとりである。このような環境では、会社の経営について学ぶ機会は少なくなる。もちろん、プレゼン等に出席する機会もあると思うが、実際に戦略や経営問題に携わらない限り、ビジネスの経営・運営部分の側面をすべて自分のなかに取り込んで理解することは至難の業である。さらに、業務担当の役員と関係を構築し、指導を受けるといったこともできない。

しかし、今日のグローバル経済では、財務のプロは会社の事業運営に慣れてしまえば非常に大きな優位性を発揮するのである。通常、彼らは商談を締結することに関して豊富な経験を持っている。合併・買収、為替市場や為替相場に精通している。企業が事業の海外展開をすることは当たり前になり、このような略歴を持つ財務のプロの存在価値が高まっているのである。

リーダーシップ教育

フォーチュン五〇〇社のうちのある一社が、財務の役員をどのように育ててきたのかみてみることにしよう。Becton Dickinsonという医療技術関係の会社は財務部門と経理部門の担当者の仕事の内容を交換した。二年間にわたって行われたこの実験のなかで、長い間財務部門に携わってきた担当者は、業務を交代することによってすぐにCFOと密接に仕事をできるようになり、会社のビジネスや経営の課題について深く学ぶ機会を得たのである。

一方、経理部長だった人はヨーロッパ地域の財務担当副社長をすでに務めていたが、会社の長期的資本戦略や他の財務に関する問題について学ぶことができた。彼の責任の下、為替のヘッジが行われていたが、財務責任者の経験から、会社の事業にこれがどのようなインパクトを与えるのかということに完全に理解していたのである。さまざまな領域でトレーニングを受けたこの担当役員は、その後ある部門の最高責任者となり、続いてCFOとして役員のポストへと戻った。広範囲にわたる経験が、彼をCFOとしての適任者として育て上げていったのである。

現在が将来への道を開く

自分のキャリア、そしてこの先の展開を考える際に、現状を認識し、現在の経験から可能な限りの能力や、吸収できるものをすべて取得することが大切である。一番念頭においておかななくてはならないのは、現在の目的、そして遂行できることを完全に達成するということだ。しかしながら、同時に、新しい方法や自分とは違う経験を持つ同僚と組んで仕事をすることでそういった目的を達成し、今持っている能力をさらに強化しなくてはならない。将来、役立ちそうなスキルを特定し、今の努力のなかでそのスキルを取得できるように考えるべきである。現状に焦点を当てつつ、将来のために計画していくのである。

読者のキャリアが経理畑であろうと財務畑であろうと、ファイナンスのプロたちには自らが企業倫理の推進者であるようにという、非常に大きな圧力がかかっている。これは常に簡単なことではない。われわれにはみな、満足させなければならぬ上司がいるし、最大限の利益を追求する経営陣の存在もある。しかし、利益戦略を追求するために企業倫理が侵害されている場合は、それを指摘する義務をわれわれはキャリアの早期の段階から負っているのである。

最後の分析であるが、われわれは自分自身を鏡のなかで見つめなおし、自らの行動を正当化しなければならない。われわれは十分な研修を受け、何がなされるべきなのかわかっていないし、倫理のチャンピオンにもならなくてはならない。われわれ以外に、誰にこの大役がこなせるというのであろうか？

あるプロフェッショナルはこうコメントしている。「厳しさと情熱は双子のようなものだ。常にタフな精神を持っていなくてはならない。この言葉がCFOの特徴を適切に表現している。厳しい考え方を持っているが、同時に情熱を持って人々を引っ張っていくことのできるプロフェッショナル。この二つの要素を組み合わせることであれば、あなたにも間違いなくトップへの道が開かれるのである。」

(日本語訳：福田陽子)