

# 今後の企業経営に求められる 経理・財務部門の役割

## 期待される経理・財務の機能強化

経済・社会の潮流、為替・金利・株式市場の変化、会計ビッグバン以降の会計基準・税制の動向、法律の改正、そして増大するM&A——経営を取り巻く環境の変化はさまざま。企業はこうした外部環境の趨勢を的確にとらえ、個別の内部環境・課題に対応しながら経営を行っていくかなければならない。ことに経理・財務部門は、極めて敏感であることが必要だ。経済・社会の動向を、現状のみならず将来を先取りしながら、会社経営の準備を行っていく上で、経理・財務に期待される役割と責任は非常に大きくなっている。

ご承知のように、経理・財務部門には、会計（財務会計・管理会計）、財務、内部統制、リスクマネジメント、税務、ディスクロージャー、グループ経営管理、コーポレートガバナンス、ITの活用といった管理的機能を中心とする基本的役割がある。しかし、今やこうした基本的機能を十分発揮しながら、むしろ企業価値増大のための成長戦略への寄与がますます求められている。つまり、会社をどのように成長させるか、事業ポートフォリオの組成、グループ経営政策、M&Aの際の投

資価値評価等を含めた関与などは、まさに経理・財務部門が果たすべき役割分野である。

資本財務戦略や内部統制制度の整備・高度化についても的確に対応していく必要があるし、伝統的なリスクマネジメントからERM、ALMといった高度なリスクマネジメント機能も、経理・財務部門に要求されている。さらには、マーケットからの確でタイムリーな開示が求められ、税務についても、高度な機能がますます必要とされている。

## 伊藤忠の経営改革と経理・財務部門の役割

経理・財務部門に求められる役割についてより具体的に理解を頂く為に、個別企業の実例として伊藤忠商事における外部環境の変化や個別課題への対応の中で、経理・財務部門がどう関わった

かを説明する。一九九九年、伊藤忠商事は、稼働資産、低効率資産の一括処理を行った。こ

こを起点に、成長戦略（収益の拡大）と財務戦略（財務体質の改善）の二本柱を實行しながら現在に至っているが、ここで行ってきたことは、すべて経理・財務部門の機能に関連するものであった。

九九年、一括処理した資産・事業は、約三〇〇億円、連結損失は約八八〇億円に上った。周到な準備なくしては、経営に大きなダメージを与えることになる。処理の規模、処理後の収益体制の回復、格付への影響、株式市場の評価、



藤田純孝 氏

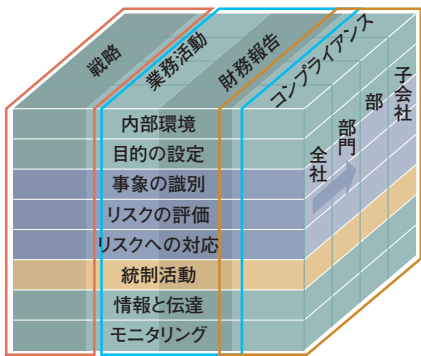
伊藤忠商事株式会社  
取締役副会長  
日本CFO協会理事

### ●プロフィール

1965年神戸大学経済学部卒業後、伊藤忠商事株式会社に入社。伊藤忠アメリカ会社企画統轄室長（ニューヨーク駐在）、取締役業務部長などを経て、2001年代表取締役副社長（CFO）に就任、現職に至る。



図●COSO ERMキューブ



資金の確保などを徹底的に検討した。さらに、処理によって落ち込んだ株主資本回復のシナリオ設計、リスクマネジメント体制の整備、基幹の経営指標の検討にまで準備は及んだ。経営改革の準備とその後の対応に、経理・財務部門は深く関与していた。

経営改革実行にあたって、コンセプトに据えたのが「RCM(リスク・キャピタル・マネジメント)」の導入である。事業の効率性を「リスクアセット」によって計測し、「リスクの総量管理」を厳密に行おうというものだ。当時、我々は極めてリスクコンシャスな経営の軸をつくり、これをベースに改革に臨もうと考えたのである。当時一二〇あったビジネスユニットを、ROAを縦軸に、RRI(リスク・リターン・インデックス、リスクアセットに対してどれだけの利益を出すかという指標)を横軸にとったマトリックスにプロットしていった。ベンチマークは、ROA二%、RRIは株主資本コストをベースに八%とした。「あらゆるビジネスはこの数字を超えなければならぬ」という指標ができると、縮小・撤退すべきビジネス、維持すべきビジネス、していくべきビジネスが明確に見える。えてくる。こうした考え方で、資産の入れ替えを行い、

収益力の改善をはかってきた。

九九年当時、一〇二七社あった事業会社のネット損益は一五八億円の赤字であった。二年間で赤字会社約三〇〇社をクロスする計画を立て、これを実行した結果、ネット損益は二〇〇〇年から若干の黒字に転じ、二〇〇七年には六五社からネット一四〇〇億円前後の利益と、明らかに当社の収益成長のドライバーとなっている。

財務体質の改善については、各セグメントに許容する総資産、有利子負債、あるいはリスクアセットなどの厳重な管理を行い、経理・財務が極めて重要な機能を果たした。

経営改革以降のリスクアセット等の厳格管理の体制から、収益力増強及び財務体質改善に一定の進歩が見られた二〇〇五年度以降は、総資産も増やすという攻めの戦略に転じ、FRONTIER2006「中期経営計画」、今後は、海外収益の拡大、積極投資戦略、新規事業領域開拓を目指している。投資活動を実行する際、経理・財務部門が営業をサポートして果たすべき機能は極めて重要で、密接な関係がある。

伊藤忠商事の事例は、「経理・財務部門は、経営の流れの中に戦略的に組み込まれ機能を果たすべき」ということを、如実に物語っている。

### 機能を実行するための人材育成

機能がいかに重要であつても、これを実行する人がいなければ実現できない。経理・財務部門の機能、会社の戦略を支えるのはすべて「人」である。基礎的な知識を必要条件として学ばせな

がら、経営戦略で活かせるようにキャパシティを広げていくことが重要だ。経産省の「経理・財務サービススキル・スタンダード」や、最近スタートした高度金融人材産学協議会などは、こうした流れの上にある。

伊藤忠商事の場合は、入社一〇年までは基礎的な知識習得期間と位置づけ、各部署をローテーションさせる。次の一〇年間で専門性および管理者能力の習得を経て、適材適所の配置をしていくプランを立てている。さらに、グループ全体で必要な経理・財務部門の人数を把握した上での人材の確保・育成プランをつくりあげている。

企業経営を取り巻く外部環境変化、それらに対応する経理・財務部門の役割、個別企業の事例については以上の通りだが、今後の企業経営で求められる経理・財務部門の役割をまとめとして申し上げる為にCOSOのERMキューブを使いたい。このERMキューブには、従来の経理・財務部門の役割・機能のみならず企業経営の全体像が集約されている。企業経営とは、成長とリタインの戦略設定と、それに付随する不確実性(リスク)のコントロールとの最適バランスを実現し、企業価値の最大化をはかるものだ。そのすべてのフェーズにわたって、経理・財務部門がかかわっている。このキューブは、今後の企業経営で求められる経理・財務部門の役割を包括的にあらわしたものであるのではなからうか。

※本稿は、二〇〇八年三月五日開催の「第四回FASSフォーラム・ジャパン2008」の講演内容を編集部にてまとめたものです。

