



「調査結果と今後の方向性」

グローバルCEOサーベイでは、経理・財務部門に求められるスキルは、経理財務の実務知識、計画管理関連スキル、他部門の支援スキルと大きく3つに分類しても、このサーベイの結果を見ると、日本企業と米国企業では必要とする全員の傾向にかなりの差があることが分かる(図表参照)。現在日本で最も必要とされているのは、経理知識・財務分析力といった経理財務部門の実務知識であるが、米国ではそれほど重要視されていない。これは米国では既に現場部門での標準化が推進され、経理財務部門での例外処理が少ないことに起因していると思われる。次に計画管理系に目を向けてみると原価・収益管理能力が日本においては高くなっている。米国が相対的に低いのは、多くの場合、原価計算・管理の主体が製造部門にあることに起因していると考えられる。戦略策定能力に関しては、米国では既に極めて高い比率で必要とされている反面、業績管理能力および計画・予算関連能力という面では日本の方が必要度が高いと示している。米国での必要性が比較的低いのは予算管理実務が事業部門に委ねられていることを示唆している。即ち、CFO機能は主要業務指標(KPI)の設定

五つの提言の最後となる業務プロセスおよび情報技術・人材の融合について述べている。人材という視点を中心に述べていきたい。

「将来ビジョン」

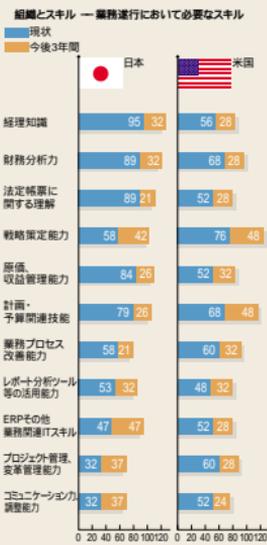
今まで述べて来たように、経理財務部門の役割は、会計データの確定等日常的なルーティン業務から、企業価値向上へ向けて各種基盤作りへ大きく変化していくと考えられる。このためには、効率化の議論はもとより、迅速な意思決定のための仕組み構築が必要であり、企業統治の基盤としての内部統制の整備等が重要な役割となる。いずれも組織横断的なプロジェクトマネジメント能力、新しいITディネータとしての能力、新たなビジネスモデルの変革に対応できる仮説立案能力を必要とすると共に、実現の手段としての情報技術の知識が必須である。

WORLD TRENDS

と評価の枠組みを考える所まで、実行は事業部門に任せる構図になっているのである。これは、事業部門が主体となった即応性のある業績評価の構造、前号掲載を裏付けるものである。三番目に他部門の支援スキルという視点で見ると、業務プロセス改善能力、ERPその他業務関連ITスキルといった基本的知識に関しては日米差はほとんどないが、プロジェクト管理・変革能力、コミュニケーション調整力等、複数部門をまとめてマネジメントしていくための必要スキルについては日米差が大きく出ている。

以上これらの差は、経理財務部門の位置付け・役割の違いが必要スキルという形で表面に出ているだけともいえる。つまり、今後の経理・財務部門の役割を、企業の経営資源の最適配置のリード役として位置づけ、そのための人材・スキルを確保するのであれば、新たな価値観での経理財務部

門のビジョンが前提として存在しななければならない。経理財務部門が従来型の価値観から脱却しない限り、企業価値の最大化に貢献しない後方部門というレトリケルを貼られ、企業内オファシアリンス、海外への業務移管やアウトソーシングされていくであろう。もちろん、会計データ確定のような業務はそれでも良いが、経理財務部門全体がそのような状況に陥るのは企業としても大いなる損失である。そのためにも、経理財務部門がいわゆるCFO組織として業績評価の構造の構築、整備、統治の基盤としての内部統制の整備、ビジネスプロセス改革に積極的リーダーシップを持つことが必須である。この視点があつて初めて効果的なプロセス情報技術・人材の融合が実現され、企業価値最大化へ向けてのビジネス基盤、即ちファイナンスオンデマンドの構造が実現されるであろう。



出所：CFO Survey 2003
IBMビジネスコンサルティングサービス分析