

# 事後報告から事前予測へ 求められる 経営管理機能の強化

財務マネジメント・サーベイ

# 特集

## 松田千恵子

ブーズ・アンド・カンパニー株式会社 ヴァイス・プレジデント  
マトリックス株式会社 代表取締役  
日本CFO協会主任研究委員

日本CFO協会では、CFOの方々の関心の高いテーマについて日本企業の動向を実態調査していく「財務マネジメント・サーベイ」を実施しているが、今回はフランスCFO協会(DFCG)主導のもとで「10カ国のCFO協会が参加して「グローバルコントローラー・サーベイ」が行われた。世界的な経済危機に直面する中、経理・財務幹部の主要課題は何か。日本の状況だけに即した調査項目ではないため、若干答えにくさもあつたようだが、貴重なご意見を頂戴した。以下、内容について紹介したい。

なお、グローバルな集計結果についての分析は次の機会を待つこととし、本稿では日本の集計結果のみを報告する。

### 経理・財務部門における組織の状況

まず、組織を概観してみよう。今回お答えいただいた企業の過半は、グループ売上高500億円～5,000億円、グループ従業員数500人～5,000人のレンジに入る。5,000億円以上の売上高、5,000人以上の従業員を有する企業も相当数見受けられた。こうした企業における経理・財務部門の構成人数はどの位なのだろうか。所轄部門、グループ全体とも、100人未満という回答が最も多かった。所轄部門とグループ全体でそれほど大きな差が出ていないように見えるのは、経理・財務部門はまだその業務の多くが本社集中で行われているということかもしれない。グループ海外売上高比率が50%未満の企業が多いこともあるが、一方では図1にあるように、こうした本社集中型組織ならではの、複数国対応や分権型組織への対応の悩みなどが挙げられており、日本企業におけるひとつの課題を浮き彫りにしている。本社集中の現状とネットワーク／マトリクス組織、分権型組織および地理的に分散した組織の管理の必要性という問題は、後述するグローバルM&Aへの対応においても避けずには通れないテーマだろう。

### 「経営会計」の重要性

これらの構成員はどのような業務を行っているのだろうか。これを表したのが図2である。最も重要視されているのは、「決算および財務報告(財務諸表の作成・報告、バランススコアカード、IR活動)」である。本サーベイでは、職責として「経理・財務幹部」業務として「経営管理業務」という言葉を用いているため、この二つが日本企業ではなかなか一致しないことによる影響も見られるが、経理・財務部門の仕事といった場合、まだまだ決算をはじめとする「事後報告」業務が圧倒的に多いことが見て取れる。これは、一方で設けられている質問、「向こう三年間にお

実施：日本CFO協会  
 協力：フランスCFO協会  
 調査期間：2009年1月21日～2009年2月4日  
 調査対象：無作為に抽出した上場企業500社のCFO（回答率7%）  
 [回答企業のプロファイルの特徴]  
 グループ年商（円）：5,000億以上が30%、500億以上5,000億未満が56%、500億未満が14%  
 グループ従業員数：5万人以上が11%、5,000人以上5万人未満が36%、5,000人未満が53%

図1 ● 経営管理部門における主要課題

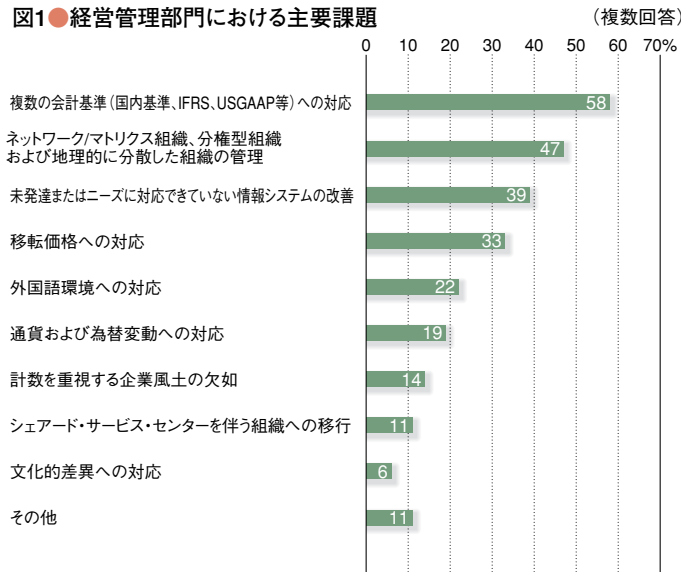


図2 ● 経営管理に関連する主たる業務活動の重要度

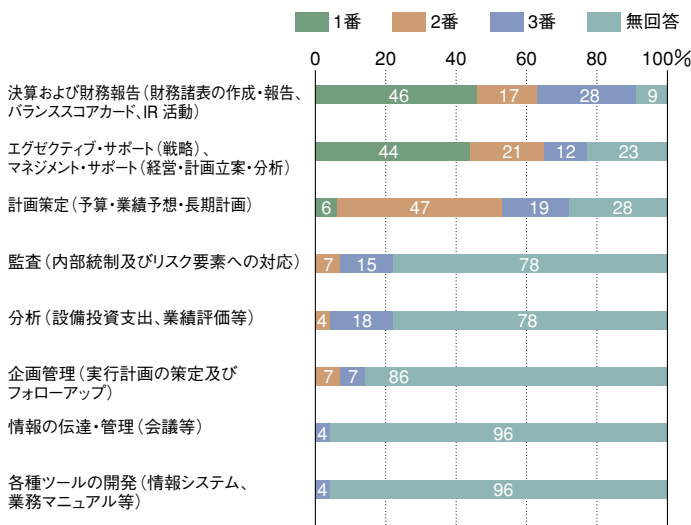
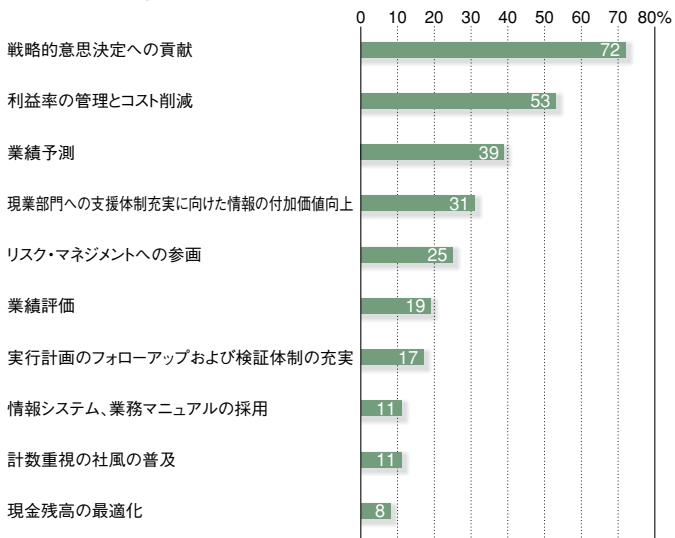


図3 ● 向こう3年間における経理・財務幹部の優先課題



ける経理・財務幹部の優先課題」とあわせて読み解くとなかなか興味深い(図3)。重要な課題として票が集中しているのは、「戦略的意思決定への貢献」「利益率の管理とコスト削減」「業績予測」「現業部門への支援体制充実に向けた情報の付加価値向上」など、どれも「事前予測」業務を必要とするものばかりである。もちろん、正確な事実を提供するという意味ではビジネスの成果を事後的に検証してその成果を報告するという業務は重要であるが、こうした業務に求められるのは、まさに「戦略的意思決定に貢献」できるような、あるいは「利益率を効果的に管理」できるような「管理会計」的

なデータであり、財務会計的な決算報告ではない。先般のFASISフォーラムにおいても、金見昭先生が「管理会計は「経営会計」である」としてその重要性を説いていらしたが、まさに正鵠を射た指摘であろう。

**年度予算策定は必要か**

回答企業においても、実は問題意識はあるものと見られる。図2にあるように、最も重要であるとはみなされていないが、それに続く重要性を持った業務として、多くの企業が「計画策定(予算・業績予想・長期計画)」を挙げているからだ。この中には、いわゆる昔ながらの予算策定を

念頭に置いた回答も相当数含まれているとは思われるが、より戦略的意思決定に近い、中長期の将来予測や仮説設定といった業務の必要性への認識も強まってきたのではないだろうか。ちなみに、予算策定において、昔ながらの「と申し上げたのは、日本の企業においては特に、年度予算の作成とその予実管理には膨大な時間と労力をかけるが、実際には戦略と乖離していたり、状況の変化に柔軟に対応できなかったり、といった弊害を生み、事実上形骸化していることが多いからである。」「Beyond Budgeting」といった考え方は欧州を中心にとくに指摘され、実行されているところであるが、日本企業におい

ても、こうした考え方の本質を今一度検討してみる必要があるのではなからうか。

**IFRSがもたらす影響**

「事後報告」から「事前予測」へ——図2、図3の回答の意味をまとめると、日本企業の経理・財務部門における一つの大きなトレンドは、このような言葉に集約されようか。ただ、このトレンドに向けてまっしぐらに走るわけにはいかない要因もまた存在する。一言で言えば、「事後報告の複雑化」である。IFRSなど複数の会計基準への対応は、その代表的なものである。「経営管理部門における主要課題」として挙げられた中でも、同項



目は圧倒的多数を獲得している(図1)。企業活動および資本市場がグローバル化する中、会計基準のコンバージェンスが行われることに異議を唱える者はいないだろうが、それが経理・財務部門の実務に与える負担は大きい。また、昨秋ごろからにわかに巻き起こってきたIFRS導入論議であるが、日本においてはあたかも既に決まった枠組がふつてくるかのような受け止め方が多い。しかし、今行われており、かつ行われるべきなのは会計基準のコンバージェンスに関する世界的な合意形成である。日本が議論においてどの程度発信できるかが、今後の日本企業に与える影響を左右するものとなる。このあたりの状況については、「IFRS導入の制度的・理論的課題」(辻山栄子、企業会計二〇〇九 Vol.61 No.3)が的確にまとめているのではと思われる。興味のある方は一読されたい。

## 事後報告から事前予測へ

話を戻そう。二〇一〇年ほどの経理・財務部門は、年々強まってくる戦略的意思決定への貢献など「事前予測」への要請に対応しつつもなかなか掌中に収められない状況が続く一方、望むと望まざるとにかかわらず、急速に増大する一方の「事後報告」の複雑化に対処せざるを得ない状況に置かれてきたといえる。必然的に業務は増大し、一方で変化に対応するための資源投下は後手に回る。

この悩みを見事に表しているのが、図4である。「経営管理業務を遂行する上で困難を感じる点」として筆頭に挙げられているのは、「リソース(人材、情報システム、時間等)が足りないこと」である。これは、次点の「情報システムの不備などにより、必要な情報が入手困難であること」「経営管理部門に対する全社的な支援体制が不十分であること(チームワーク、ネットワークの欠如)」と一対をなしている。業務環境が大きく変わり、経理・財務部門への要請が高まり、業務量は急増しているにもかかわらず、こうした状況変化に対して社内での理解は不足し、然るべき資源配分を得ていない状況が如実に見て取れる。

## 対応するには資源が圧倒的に不足

業務の専門性が高まっているため、経理・財務に疎い経営者や他部門から見れば、「なぜ経理・財務部門はそんなに忙しいのか」が、たとえ説明されても理解できないといった側面はあろう。あるいは、間接部門であるが故に資源投下を言い出しにくい、といった事情もあるかもしれない。だが、経理・財務部門は、事後報告と事前予測の双方を司る経営管理の要となるべき部門のひとつである。経営管理が盤石でない経営は必ず失敗する。意思決定に必要な情報がもたらされず、実行したプランの検証がなされず、成果に対する評価がなざりにされることに

より、最終的には構成員のモチベーションを下げ、目標達成を難しくするからである。アスリートがタイムを計らずに競技を行っているに等しい。

## 経営管理の再構築が必要

しかも、管理すべき経営の内容は、ここ数年で大きく変わってきている。図5にあるような環境変化に日常的に晒されながら業務を遂行するなど、以前の日本企業では想像できなかったろうか。こうした状況の変化に比べて、企業の経営管理は旧態依然としている。先述の通り、管理会計は未だに管理会計と呼ばれて効果的には機能せず、予算に膨大な資源をかけても急速な環境変化の中では得られる情報は少ない。企業の成功指標は売上から企業価値に置き換わって久しいが、レガシーシステムでは各事業の価値を可視化することもできない。猛烈な空爆の中、竹槍で戦っているようなものである。可及的速やかに行わなければならないのは、今の時代に合わせた経営管理全般の再構築である。上場企業として企業価値向上を目標として掲げたならば、全ての経営管理が企業価値を軸として動くような仕組みの構築が必要だろう。「見える化」とよく言われるが、重要なのは、「経営の意思決定を行うために何を「見たいのか」をはっきりさせることである。経営者が黙って

座っていても、いつのまにか「見える」ようにはならない。

## 経営管理の「機能」を明確化せよ

経営管理全般の再構築を進めていく上では、いくつかの考えるべきポイントがある。ひとつは、各部門で行われている業務の「機能」を明確化することである。組織内では、無意識に業務を「部門単位」で区切っている。だが、同じ部に所属していても、遂行している機能は全く異なる、といったケースが日本企業には多い。また、ひとつの機能でありながらいくつもの部門を横断しており、しかもその事実がなかなか認識されていない、というケースも散見される。経営管理を定義するにあたって、何が機能として必要であり、その内容は何か、という基本的な整理を、既存の組織体制にとらわれずに行うことがまずは必要である。また、機能を分解していけば、経理・財務を含む経営管理機能がグループ内で行っているのは、資源配分とその成果評価といった機能であり、一方で事業を営む側は、「資源調達とその有効活用および還元」が求められているということもはっきりしてくる。よく前者を「グループ内投資家」、後者を「グループ内企業家」と呼んだりもするが、こうした位置づけが明確となってくれば、それらがどのような機能を果たすべきか、ということも整理しやすくなるだろう。

## 日本における「CFO」分野の業務

米国ではCFOが事業を統治する一方、経営管理の全責任を負うのはCFOである。日本では、米国においてCFOが担う役割を、経営企画部門、経理財務部門、システム部門、IR部門、人事部門、などが分担しているように見える。良し悪しを論じるわけではないが、部門の壁が明白なあまり、経営管理という大きな枠組の中で、どのような機能が実際には動いているのか、必要なか、という点が見えにくくなっているのではないだろうか。経理・財務部門の責任者に将来望むポジションを尋ねると、「より広い業務領域を統

括する経営管理責任者」に高い反応が見られたが(図6)、これは、単に上位者を目指すというだけでなく、部門のたこつばに入ってしまった業務プロセスや、事細かく異なる責任者による時間のかかる意思決定などへのフラストレーションの裏返しとも読み取れる。もともと、経営管理の各機能には連関性が強い。事業における中長期計画策定は、その投資意思決定を通じて財務に影響を及ぼし、資本政策を決める。複数の事業を管理する事業ポートフォリオマネジメントは、連結決算はもちろん、会社分割や法的ポートフォリオのリスク管理を行うこと

も求められる。これらの連関に留意しながら、機能を明確化していくことが経営管理再構築の第一歩であろう。

**新しいPDCAサイクルの構築**

上記を「静態的な設計」とすれば、効果的につながる経営におけるPDCAサイクルを構築することは、動的な設計となる。投資家と、企業家はどのようコミュニケーションを取って資源のやり取りを進めていくのか、を定義することとも言ってもよい。ここで重要なのは、「軸をはっきりさせること」と「その軸に沿って、相反する要素の両方を常に見据えながら両者を統合していくこと」である(図

7)。例えば、「P」計画策定の段階においては、極端なボトムアップ型(事業部門が出してきた計画をそのまま合計して全社計画とする)あるいはトップダウン型(トップの鶴の一声で目標が決まる)のどちらかに偏る企業が多いが、全社計画を踏まえたトップからの事業への期待と、ボトムにおける事業の計画を、双方向的な議論(コミュニケーション)を経て収斂させていくプロセスは不可欠である。また、この議論をかみあわないものにさせないためには、企業価値向上といった軸を常に持つことも必要である。企業価値自体が相反する要素を統合する性質を持つものだからである。売上を上げよう

図4 ● 経営管理業務を遂行する上で困難を感じる点 (複数回答)

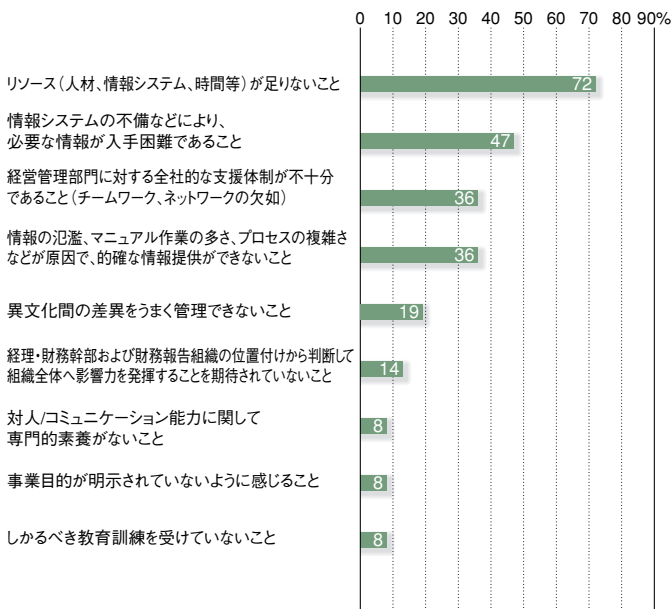


図5 ● 経理・財務幹部としての職務に今後最も影響を与える要因 (複数回答)

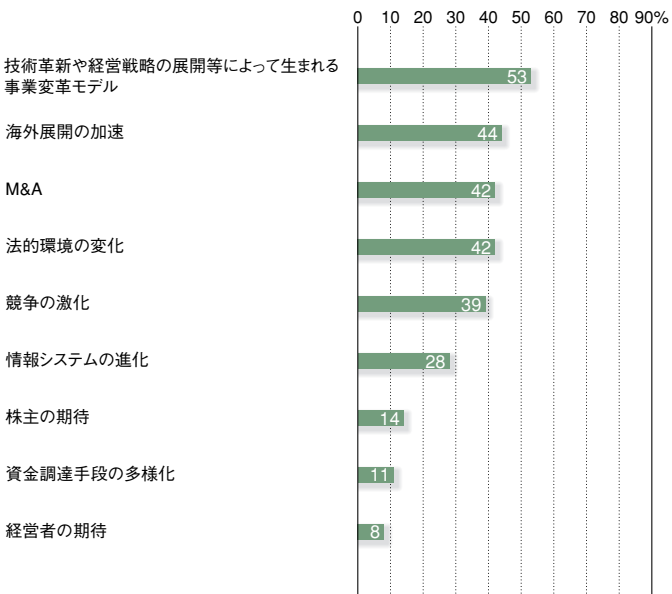


図6 ● 次の就任ポストとして期待する役職

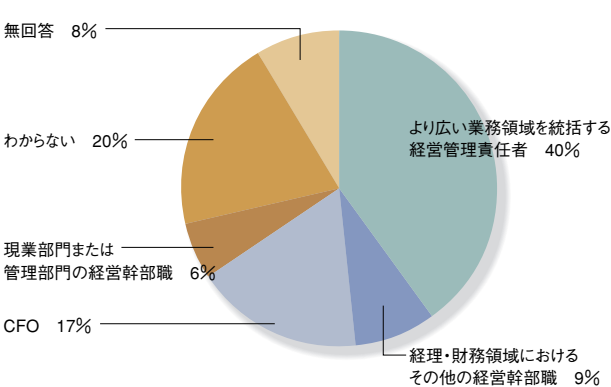




図7 ● 戦略的経営管理サイクル (Strategic Planning) — 経営管理機能として重要な要素をすべて統合する

	統合対象	内容
Strategic Planning の特徴 (5つの統合)	目標設定	戦略+数字 (Story) + (Financial Results) ● 全ての数字を戦略 (ストーリー) によって具体化する ● 全ての戦略は数値化された上で目標設定を行う ● 目標は (ベースケース) + (優先取組案件) に分けて設定・管理される
	組織	コーポレート+事業部門 (Top-down) + (Bottom-up) ● ゴールはトップダウンで設定し、予算は各部門からのボトムアップで集計する ● トップマネジメント (コーポレート) と事業部門の双方の参加を促す
	人事	業績+評価 (Results) + (Incentive) ● 全体の目標に沿う形で個人ベースでも目標設定を行う ● 目標の達成度に応じた評価を行う
	業務プロセス	目標設定~モニタリング (CEO issue) ~ (Monitoring) ● 目標設定~モニタリングまでの一連のプロセスを統合する ● 無駄を省いた実用的・効率的なプランニングを行う ● 短期と中長期計画の統合 (単年度予算は中計の一年分相当)
	経営指標	財務指標 (収益性・安定性・成長性) + 顧客指標+… ● 企業価値につながる包括的なモニタリングを行う ● 非財務的指標についても十分考慮する

出所: ブーズ・アンド・カンパニー

と思えば投資が必要になるが、野放図に行えばCFは下がる。ここでは、戦略といった定性要素と、それを具体化した計数の統合も求められる。また、企業理念といったさらに上位の軸も意識して、全社共通に追うべき目標およびその評価と、個別に見るべきKPIを定めていくことなども組上にのぼってこよう。

## 改めてBPPRを考える

P D C A サイクルの設計でもうひとつ重要なのは、「サイクルである以上きちんと回るようにすること」である。当たり前のようだが、「D」= 実行の結果としての「C」= 業績評価が、人材へのインセンティブにはつながらずに放置されている例や、「C」の後「A」= 改善へのフィードバックが、次の計画策定に向けて行われていない例などはまだ数多い。また、こうした設計を行っていく上では、BPPR的な手法を採り入れていくことも一法だろう。BPPRというとコスト削減、あるいは人員削減策といった手垢の付いたイメージも強いが、本来の「Business Process Reengineering」自体には、別にそうした意味はない。企業の戦略に基づいた最も適当と思われる業務プロセスはどうあるべきか、それを行うにあたって構成員のモチベーションをより向上させて成果を挙げするためにどうすべきか、を考えていくものである。先に見た経理・財務部門の状況を考えれば、コスト削減や人員削減がBPPRの目標とならないのは明らかである。「環境変化によって業務プロセスの複雑化・高度化、あるいは従来プロセスの陳腐化が著しい状況にあつて、経営の要請に合致し、現環境への適応に最適な業務プロセスを改めて作り直し (Business Process Reengineering)」; それによって構成員の業務量適正化と業務の質の向上を図ることこそ、今考えていくべきことではないだろうか。

## グローバル化は始まったばかり

図5により示された環境変化に対する関心は、日本企業の将来を色々と考えさせられる結果となつている。ひとつには、日本企業にとって、グローバル化が必須となつてきているということである。金融危機の勃発を受け、「これでグローバル化の時代は終わった」グローバル資本主義の敗北である」といった論調も散見されるが、事実は全く逆なのではないか。金融危機は、日本が数十年前から構造改革を叫びながら依然として輸出依存、米国依存経済であることを晒しだした。従前に比べ、国内市場の将来的な縮小は明らかとなり、財政状況はより悪化した。危機の影響から脱出するために現在世界中で行われているのは、国家間の生き残りを賭けた競争であるが、日本政府はそれには無自覚であるばかりか、無策ぶりがいよいよ際立つ形になっている。こうした中で、日本企業にとっての最悪のシナリオは、国内に期待できないまま世界が保護主義に走ることである。これを避けるためには、そうなる前に世界中でその国の企業としての足場を作っておくことを急がざるを得ない。海外展開の加速は、多く「グローバルM&A」という形で行われることになる。図5の結果は、こうした将来を明確に指し示しているものといえる。

## 情報生産性で勝負する時代へ

もうひとつは、グローバル化もおそらくそのひとつであろうが、企業が行っているビジネス全般に関してのブレイクスルーが求められているということである。「技術革新や経営戦略の展開等によって生まれる事業変革モデル」が、今後最も影響を与える要因のトップとなっているのは、単に新しい技術で新製品が展開できる、といった次元のものではなからう。昨今の企業業績が図らずも雄弁に物語っているように、時代を大きく捉えれば、耐久消費財を大量生産・販売するような古い意味でのメーカー主導労働生産性重視の時代は終わり、モノ・サービスの全てにわたり、情報生産性で勝負する時代が到来しつつある。こうした流れには、小手先の改善や、ましてや決断の先送りでは到底対応できない。これまでとは一線を画する、大きな変革が必要となる。そのためには、事業のみならず、組織やその構成員の意識改革も必要となる。企業は、まさに「不連続な変化の要請」に直面しているといえよう。

**事前予測スキルが渴望されている**

こうした問題意識に応じた準備はできているのだろうか。図8では、図5に挙げるような海外展開、M&A、事業変革などの変化を踏まえた場合に、経理・財務部門に於いて必要となる業務能力を問うている。当然ながら「こ」でも、先述した「事前予測」のスキルに多くの票が集まっている。戦略とは将来についての仮説作りには他ならず、分析から得られる確た

図9 ● 専門的な人材が不足している分野

(複数回答)

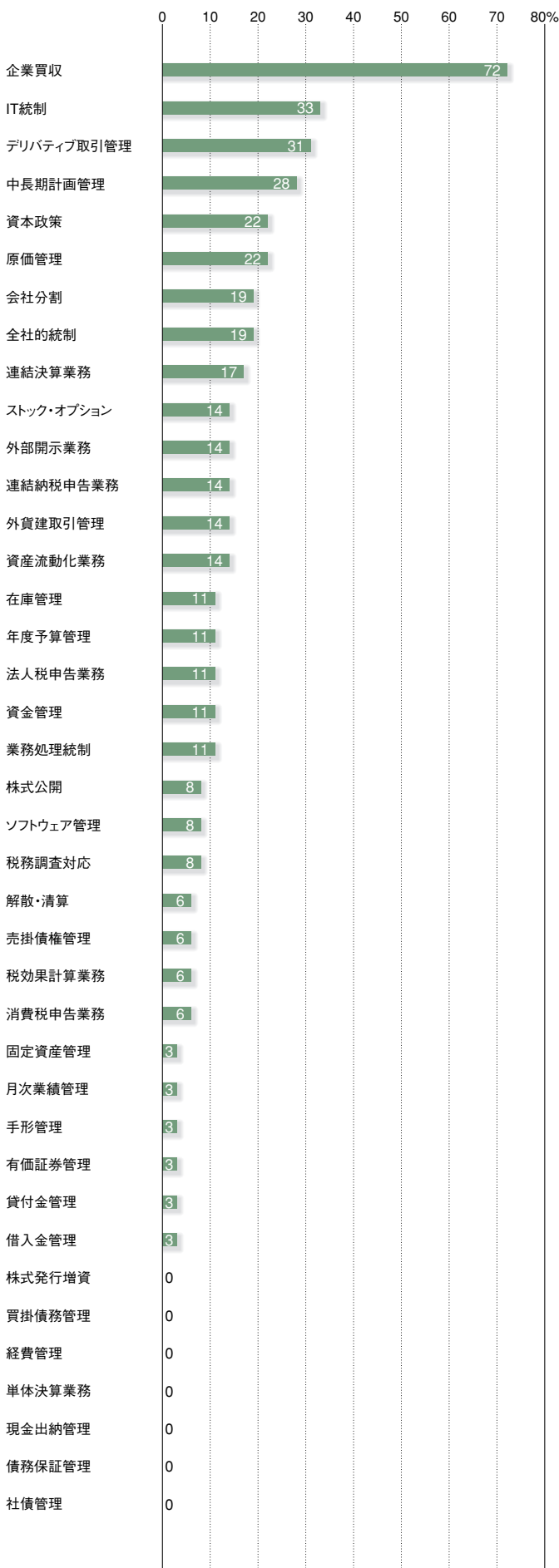
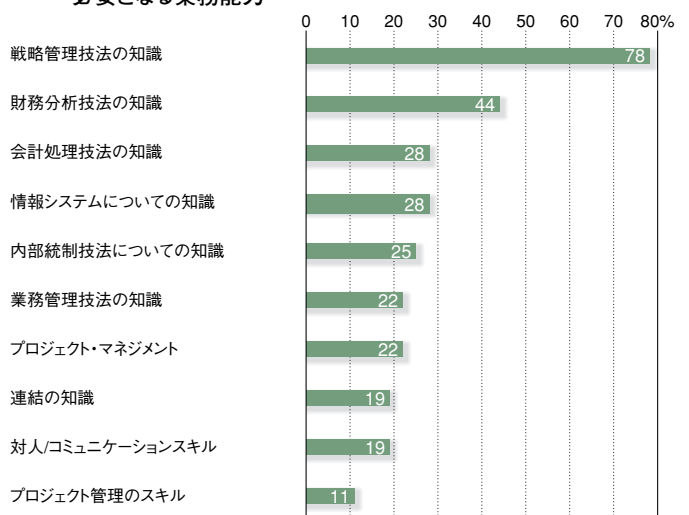


図8 ● 今後数年以内に現在の職務内容が変化する場合、必要となる業務能力

(複数回答)



る事実とそこから論理的に展開できる予測の質がその成否を決める。では、これらの能力を持った人材は、経理・財務部門に十分に供給されているのか。図9を見る限りに於いては、残念ながら状況は厳しい。圧倒的に不足しているとされるのがM&A人材である。戦略を作り、分析を行い、予測に基づいて取引を実行し、その後の統合を進めるといった一連の能力を最も凝縮された形で必要とするのがM&Aという業務であるとするならば、この業務をこなせる人材に対する渴望の強さは、単にM&Aディールをこなさなければならぬという要請以上に、経理・財務部門の業務における質の変化を物語っているといえよう。

### 人材育成への継続的努力

また、会社分割や資本政策、デリバティブなどは、いずれも経理・財務部門の本業であるにも拘わらず不足感が生じている。これらも、例えば事業特性に合わせた負債資本構成の仮説検証、リスクマネジメントにおいて認識・評価された起り得るリスクの回避手段としてのデリバティブプロダクツの活用、など、事前予測的な性質を強く持ち、またここ10年程の環境変化や法的枠組変更などによって要請が強まっているものである。不足感の全く生じていない業務と比べると、経理・財務部門に求められる役割や機能が如何に変わってきているかが如実に読み取

れよう。視点を変えれば、それだけ経理・財務部門の重要性が高まっているというところもある。更に、IT統制に対する人材の不足感は、経理・財務部門とシステム部門との間で、前述した機能定義も含め、人材活用の最適化を十分論議する必要も感じさせる。人材スキル不足は一朝一夕には解決できず、どこかの企業も研修の充実や外部からの情報収集などに努めている状況ではあるが、一方ではこうした努力の積み重ねが中長期的な違いを生むのも事実である。新しい経理・財務部門の業務を見据え、人材育成に力を入れていくことが、先述の経営管理の再構築とあわせて今後の大きな課題となつてこよう。