

生き残れるか経理財務？

経理財務の変革なしに
ガラパゴス化した日本企業の将来はない！

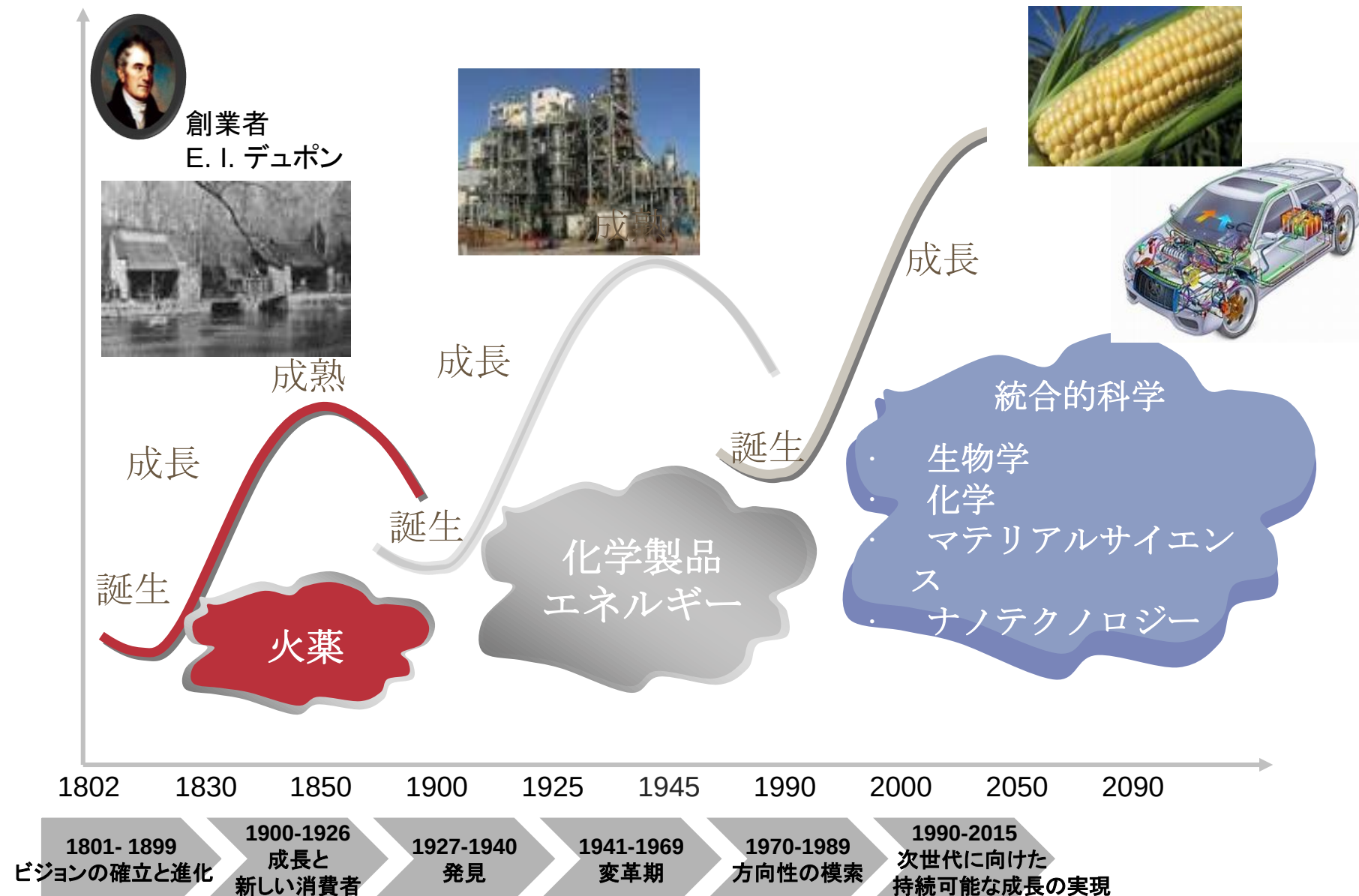
2020年2月13日
デュポン株式会社
橋本 勝則

目次

1. 持続的な企業価値とは？
2. 持続的な企業価値向上の為に必要な変革
 - 1) 経理・財務が生き残れる為に必要な変革
 - 2) 経理・財務を活かしきれていない組織とリーダーに必要な変革
 - 3) 経営企画・事業管理と経理・財務の合流
3. まとめ

1. 持続的な企業価値とは？

デュポングループの概要と事業ポートフォリオの変遷



1. 持続的な企業価値とは？

20世紀の産業史を塗り変えた画期的な製品群



ナイロン・ストッキング



宇宙服の21層のうち、
20層はデュポン素材

1923 早乾性塗料 デュコ

1927 防湿性 セロファン

1930 合成ゴム ネオプレン

1935 ナイロン

1938 フッ素樹脂 テフロン®

1963 耐熱繊維 ノーメックス®

1991 代替フロン

2000 バイオポリマー



再生可能資源である、
とうもろこしの糖を
活用したバイオベースの
ポリマー



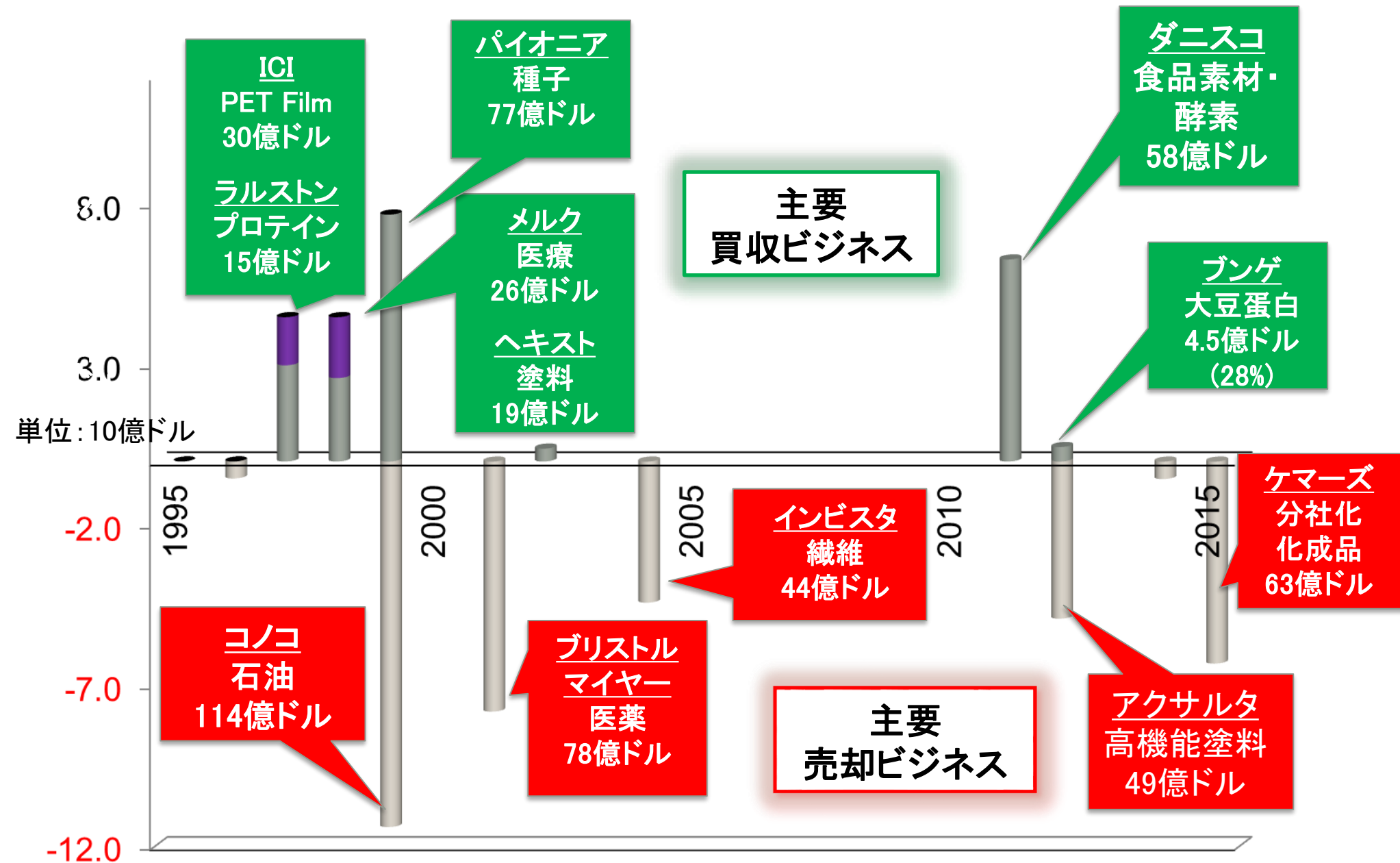
自動車産業の発展に貢献



青字は既に売却

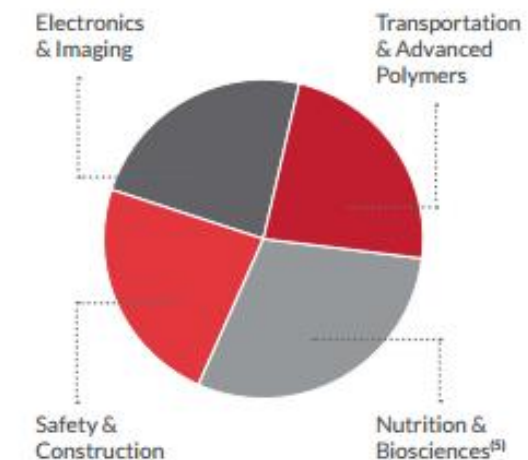
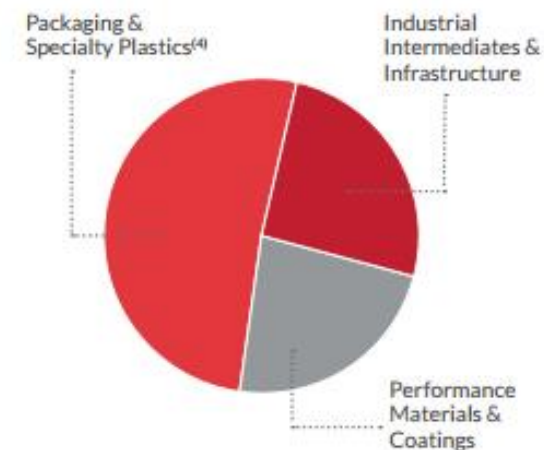
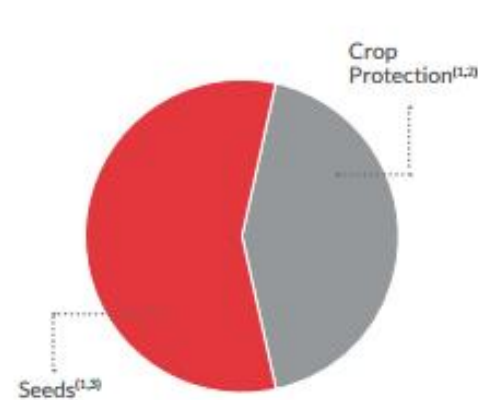
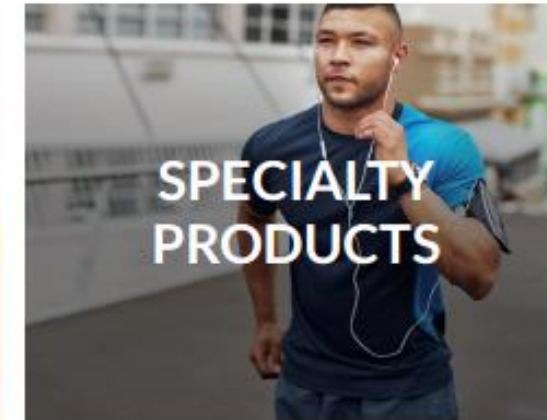
1. 持続的な企業価値とは？

21世紀に向けたトランスフォーメーション（1990年～2015年）



1. 持続的な企業価値とは？

2017年9月Dow Chemicalとの経営統合、2019年4月Dowと6月Corteva分離独立



1. 持続的な企業価値とは？

デュポンのコアバリュー

- 安全・衛生
- 環境保護
- 最高の倫理基準・法律遵守
- 人の尊重



コアバリューは “No Negotiable” 絶対必要条件

妥協の余地のない絶対に成し遂げられなければならない

または、守らなければならないもの

- 意思決定のための基準
- 価値観・行動様式の基準
- 会社としての一貫性

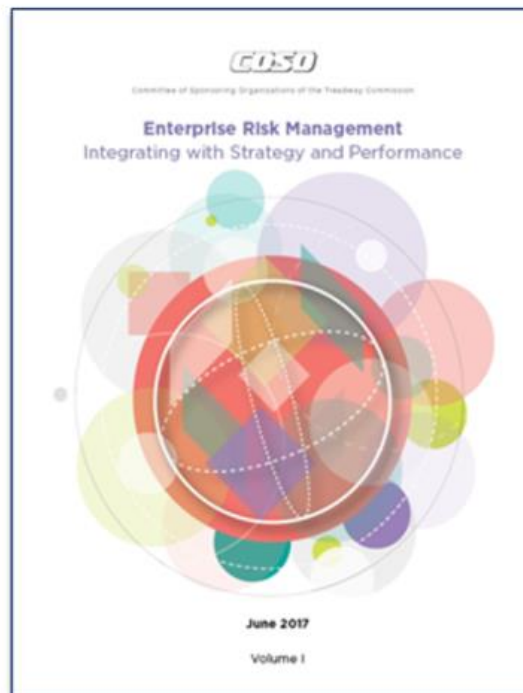
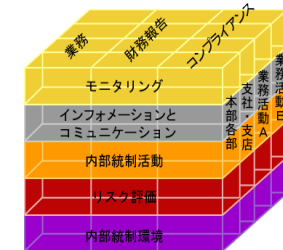
“ビジネス ポートフォリオの変化”と“不変なコアバリュー”

1. 持続的な企業価値とは？

コアバリュー

COSO* – ERM Integration with Strategy and Performance issued in June 2017

- ERM と戦略とパフォーマンスを統合し、内部統制のCOSOキューブとは別扱いだが、相互に補完関係にはある
- ビジネスのPDCAにERMを組み入れた



* Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission

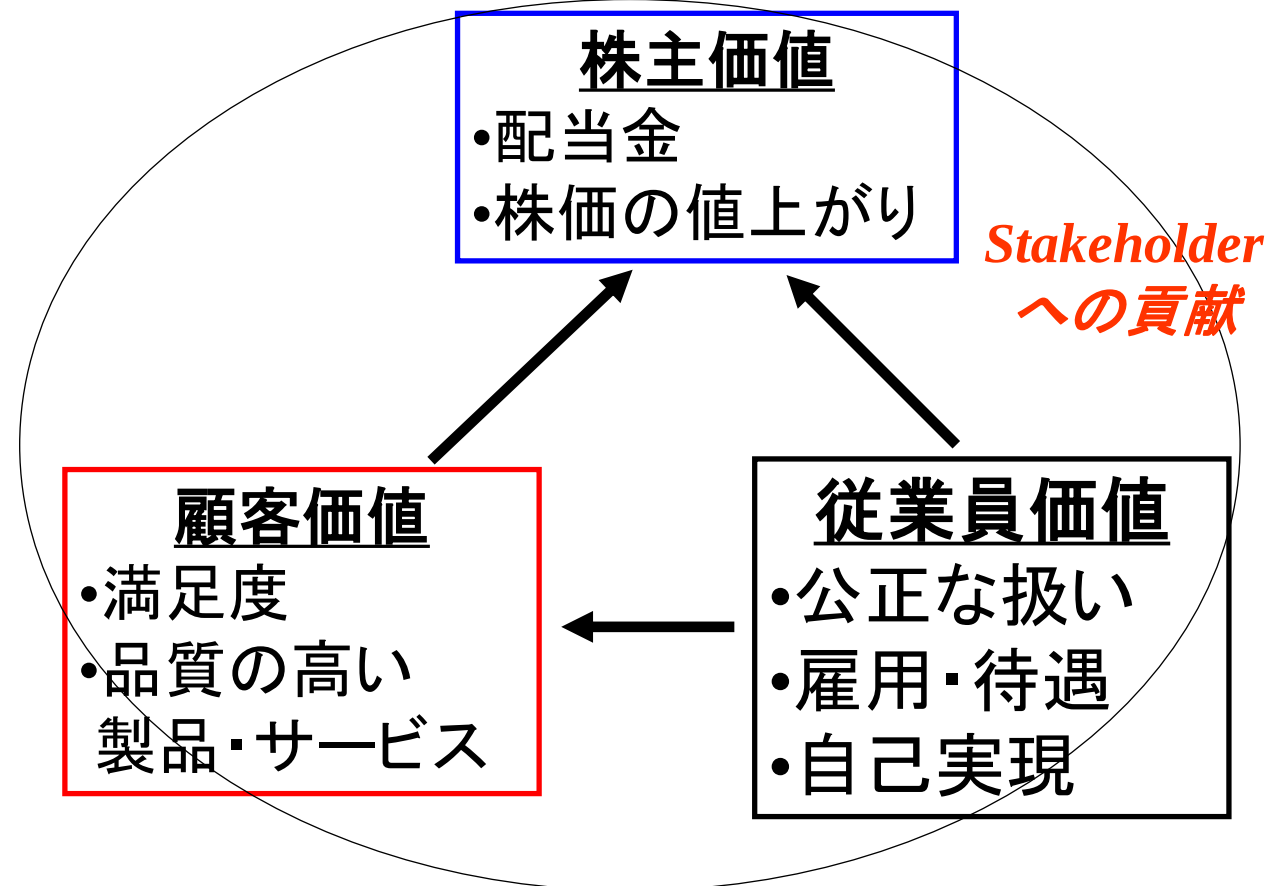


1. 持続的な企業価値とは？

持続的な企業価値向上のため

欧米の経営者は株主価値を強調し、日本の経営者は顧客価値と従業員価値を強調しているだけで結局は同じメッセージ？

デュポンはリーマンショック時の自主的無給休暇10日間でレイオフを回避した。



目次

1. 持続的な企業価値とは？

2. 持続的な企業価値向上の為に必要な変革

1) 経理・財務が生き残れる為に必要な変革

2) 経理・財務を活かしきれていない組織とリーダーに必要な変革

3) 経営企画・事業管理と経理・財務の合流

3. まとめ

2 -1) 経理・財務が生き残れる為に必要な変革(1)

1. 経理の枠からはみ出さないと取り残される(ビジネスパーソン ファースト)

- ・ 決算業務 (Transactional Activities)

全社グループERP導入、シェアードセンター活用、BPO、業務の自動化で生産性を上げる

- 生産性のベンチマークが無い(偏差値がわからない)
- 月次・四半期・年次の決算で手一杯(誰の為、何の為の決算)
- 緻密な原価計算は原価低減に役に立っているのか？
- 本来はERPの領域をRPAで対応するリスク(野良RPAだらけ)

- ・ ビジネスパートナーリング (Value Creation)

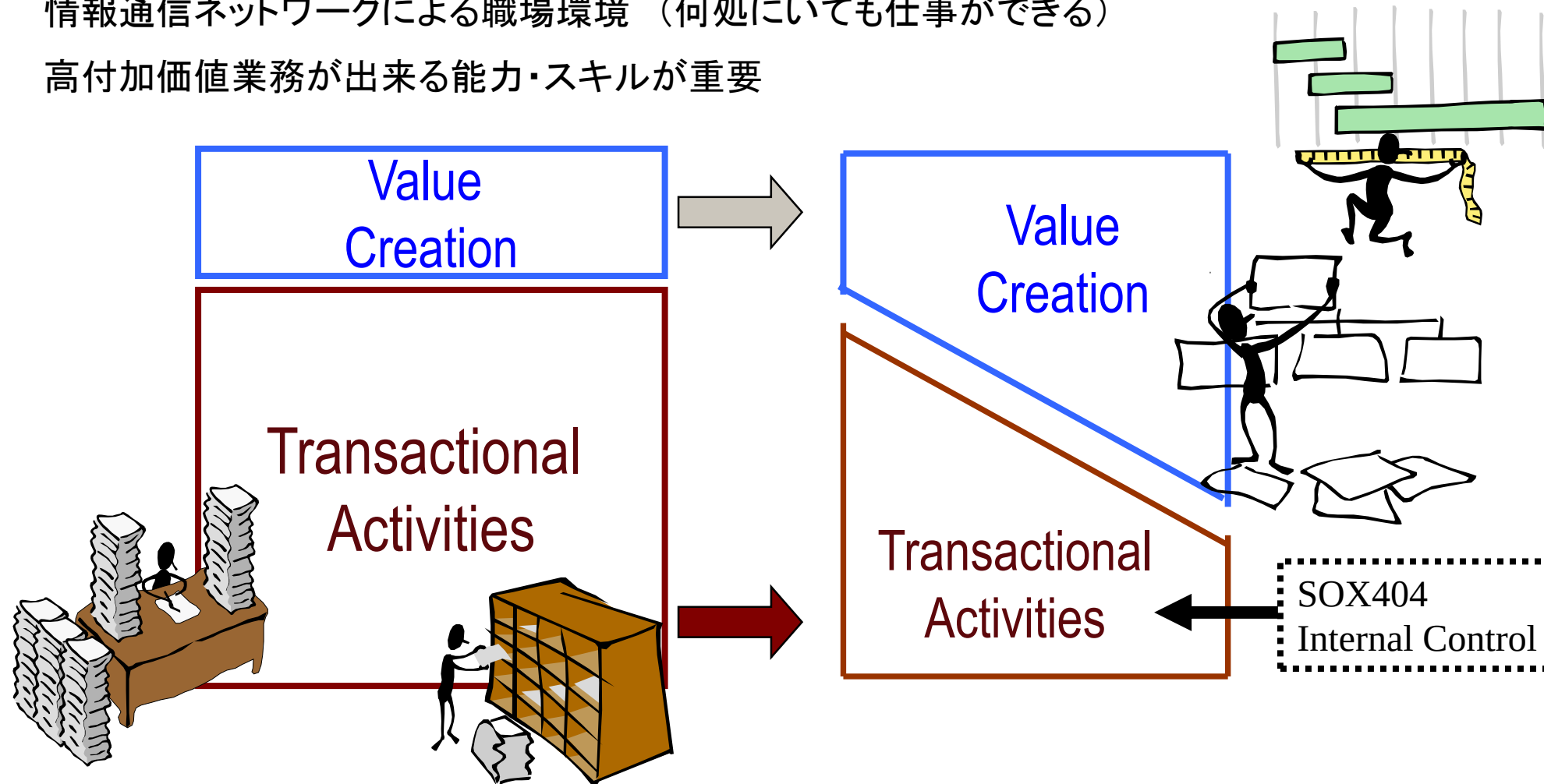
自身がどの様にビジネスに貢献しているかの意識を付け

- 事業部へ何かを提案する発想やそのことによるリスクを回避をしてないか？
- 運転資金(在庫・売掛金)削減、SKU削減
- 製品別・顧客別損益管理、販売管理費分析
- 相談されても“出来ない理由”や“反対”ばかりで出来る為の方法を考えない
- ダメだしは一番簡単な回答、終いには相談・相手にされない

2-1) 経理・財務が生き残れる為に必要な変革(2)

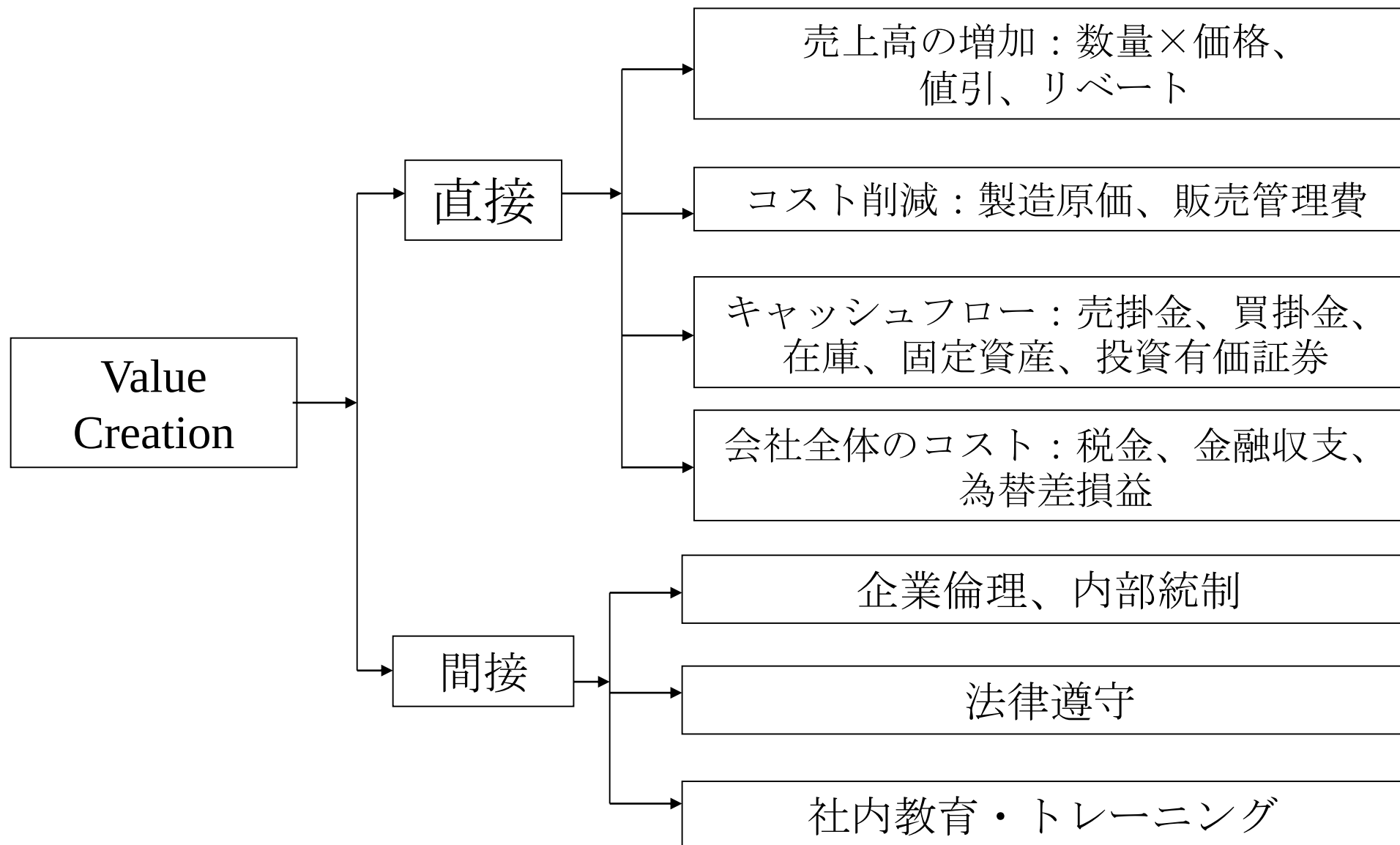
仕事の生産性向上と質の変革

- 定型作業はオフショア・シェアードセンター・自動化による生産性向上（製造設備の海外シフト）
- ベンチマークによる目標設定（例：コストの売上に占める％）
- 情報通信ネットワークによる職場環境（何処にいても仕事ができる）
- 高付加価値業務が出来る能力・スキルが重要



2 -1) 経理・財務が生き残れる為に必要な変革(3)

経理・財務の立場で考えるValue Creationとは？



2 -1) 経理・財務が生き残れる為に必要な変革(4)

2. 財務(Treasury)は、資金調達・運用・外国為替管理に特化したプロフェッショナル育成
資金は全社で管理し有効利用する (Global Treasury Management)
事業部が稼いだ金は事業部の所有物ではない
事業のキャッシュフローの改善に参画していない (例: 運転資金管理)
カスタマー・サプライヤーファイナンス
3. 経理の片手間ではないタックスプランニングを強化する
 - 税金は最大のコスト(法人税、国際税務、移転価格、PE恒久的施設)
 - 投資先の選定に大きく影響(法人税、インセンティブ)
4. 内部監査は若手育成の為にエントリーポジションと位置づける
 - プロセスの基礎を学び会社全般が見られる
 - ベテランの最後のポジションではない
5. 経理・財務内の若手のローテーションを高め将来のリーダーを育成する
 - 海外子会社での現地責任者の右腕としての何でも屋の経験
 - 最初の10年間で3~4ポジション(経理、財務、内部監査等)

目次

1. 持続的な企業価値とは？

2. 持続的な企業価値向上の為に必要な変革

1) 経理・財務が生き残れる為に必要な変革

2) 経理・財務を活かしきれていない組織とリーダーに必要な変革

3) 経営企画・事業管理と経理・財務の合流

3. まとめ

2 -2)経理・財務を活かしきれていない組織とリーダーに必要な変革(1)

1. 様々な経験を経ないと社長や事業部長としてのリーダーになれない
 - ・ 社長や事業部長のキャリアパスで入社以来営業一筋・製造一筋・研究開発一筋ではない様々な経験をさせる
 - ・ 幾ら優秀でもリーダーになってから勉強して間に合わない
 - ・ 現場たたき上げの強みだけでコーポレートスタッフの経験がないと全社的な横串がさせない
2. 数字で語れないビジネスリーダーに参謀の必要性を知らしめる
 - ・ ビジネススクールレベルの経営リテラシーを必須する
 - ・ リーダーシップチームによる事業運営
 - 経理財務、人事労務、会社法務、知財法務、IT活用のスタッフ
 - ・ 新ビジネスモデル構築の発想（良い物を作れば売れる時代?）
 - ・ ビジネスリスクの認識レベルの向上（2017COSO-PDCA/ERM）
 - ・ 業績予測に対する認識とその精度を上げビジネスの将来に向けて手を打つ
3. グループ会社のガバナンスを変革する
 - ・ グループ会社の使命と目標を明確にする
 - ・ グループ会社の社長は次世代の経営者育成の場とする

2 -2)経理・財務を活かしきれていない組織とリーダーに必要な変革(2)

4. コーポレートとしての横串を通す

- メガトレンド、中長期計画に基づくビジネスポートフォリオマネジメント
- 設備投資、R&D費用、期待成長性、収益性に対する経営の差別化
- 幹部採用と育成、キーポジションの事業部横断の人事権
- 短期業績のモニター
- PMO (M&A、スピンオフ :独禁法上事業部から切り離す)、PMI
- 事業部では出来ないR&D、新規事業
- One コーポレートアプローチ、Global Account、Total Solution Provider
- コミュニケーション 内部、外部 (IR:トップセールスで良い株主に保有してもらう)
- リスク・クライシスマネジメント (安全活動、CSR、SOX、災害、金融危機)

5. 院政を引かせない

- 後任社長は前・元社長のカイヤイ政権
- 会社の社長がキャリアゴールで財界でのポジション探しに会社は関わらない
会社の名誉職で残留して経団連副会長になる

目次

1. 持続的な企業価値とは？

2. 持続的な企業価値向上の為に必要な変革

1) 経理・財務が生き残れる為に必要な変革

2) 経理・財務を活かしきれていない組織とリーダーに必要な変革

3) 経営企画・事業管理と経理・財務の合流

3. まとめ

2 -3)経営企画・事業管理と経理・財務の合流

1. 経営企画の財務基礎知識の弱さを克服する
 - 事業部内で多少計数に長けた人が担当している
 - 会社決算・キャッシュフローや税務に対する影響が理解できず、自信が無い
 - 将来キャッシュフローモデルをシナリオ毎に感応度をつけて作成できない
 - ある専門性(営業、技術、生産、企画、経理、人事、法務)と最低限のビジネススクールレベルの知識が必要
2. 事業部長の下請けの集計屋から脱却する
 - 予算や計画の数字の取りまとめだけの集計作業に終始
 - 数字の中身に口が出せない
3. 本流の営業・技術や研究開発に対して亜流扱いで力関係で負けていない人材配置
4. 優秀なコーポレートスタッフをどのように揃えるのか？
 - 生え抜きローテーションで幾つかの経験
 - 外部 コンサルタント経験者
 - 幹部候補生教育(キャリア組)
 - 事業部長候補(ベンチ/待機組)

目次

1. 持続的な企業価値とは？
2. 持続的な企業価値向上の為に必要な変革
 - 1) 経理・財務が生き残れる為に必要な変革
 - 2) 経理・財務を活かしきれていない組織とリーダーに必要な変革
 - 3) 経営企画・事業管理と経理・財務の合流
3. まとめ

3. まとめ

持続的な企業価値向上に変革を起こすべく経理・財務の役割

1. ビジネスパーソンファーストのマインドセット(経理屋さんからの脱却)
2. 生産性向上により定型業務から価値創造業務へのシフト
 - ・ ERP、シェアードセンター、BPO、業務の自動化等
 - ・ 仕訳からCash Flow やERM への能力開発
2. 経営層及び全社的な経営リテラシー向上に積極的に関与しリード役となる
 - ・ Cash Flowに基づく事業分析・評価とPDCAサイクルの中でERMを意識した経営
3. 事業ポートフォリオマネジメントに積極的に関与しリード役となる(客観的・俯瞰的視点)
 - ・ Cash(設備投資、R&D) の差別的なアロケーションとして事業部の枠を超えた全社ベースでの将来への重点投資(成熟・成長分野、新規事業)
4. 積極的な人材育成

The DuPont logo is centered on the page. It features the word "DUPONT" in a bold, red, sans-serif typeface. The letters are slightly slanted to the right. On either side of the word is a red, semi-circular arrowhead pointing towards the center. A small "TM" trademark symbol is located at the bottom right of the logo.

DUPONT™