

東洋経済

TOYOKEIZAI
ONLINE

【Finance Leaders Summit 2024 開催レポート】

価値創造につながる 日本企業の強みと戦略とは

【インタビュー：The Power of CFO】

経営の未来を支える、 財務戦略とリーダーシップ

富士フイルムHDのCFOが語るビジョン

デロイト トーマツ グループ CFOプログラム

価値創造につながる 日本企業の 強みと戦略とは

Finance Leaders Summit 2024



デロイトトーマツ グループ

デロイトトーマツ グループが主催するカンファレンス「Finance Leaders Summit」は、日本を代表する企業のCFOや経理・財務部門の幹部が集まり、経営の未来を考える場だ。2024年のテーマは「価値創造に繋がる日本企業の強みとは」。日本企業論を専門とした学者と業界を代表するリーダーがそろい、企業価値の向上に向けた取り組みや成長戦略、イノベーション推進などについて議論した。その内容をレポートする。 制作：東洋経済企画広告制作チーム

「失われた30年」ではなく 「変革の30年」だった

冒頭の基調講演に「日本企業の強みと戦略」と題し登壇したのは、日本の企業戦略や組織論を研究している米カリフォルニア大学サンディエゴ校グローバル政策・戦略大学院教授のウリケ・シェーデ氏だ。シェーデ氏は、一般的にいわれる「日本は30年間停滞していた」という悲観論に対し、異なる見解を示す。

「多くの人が『失われた30年』『停滞の30年』と日本経済の停滞を指摘します。それが本当なら、日本は世界GDPランキングで30位、50位と転落していてもおかしくあり

ません。しかし日本は、2024年現在でも米国、中国、ドイツに次ぐ世界4位の座に就いています。それは、この30年間で『失われた30年』ではなく、『変革の30年』だったからにほかなりません」

シェーデ氏の指摘によれば、戦後の日本は欧米から技術や生産プロセスを学び、取り入れ、日本流に昇華させてきた。ただ、05年ごろからの約20年間で、日本は「追随者」から「追随される技術リーダー」へと転換し、それがビジネスの再興をもたらしたという。

「戦後の日本企業は、欧米に象徴される『規模の経済』を追求してきました。しかし、これから真の競争力を得て再興するには、技術力やスピードを武器にした独自の戦略が必要です。売上高や雇用で単純に表されるサイズだけではなく、独自の技術や戦略を持って競争に打ち勝つ、戦略的差別化をするべきだと考えます。

具体的には、コモディティ化された製品から脱却し、サプライチェーンの上流、すなわち高い利益率が見込める素材や部品、材料、製造装置などの分野に特化し「方向転換（ピボット）」していくことが挙げられます。実際、既存事業で収益を上げつつ技術革新を続け、付加価値の高い分野で世界的なシェアを獲得している成功例は複数あります」

日本社会や日本企業においては、改革や方向転換に時間がかかることもあるが、

(『シン・日本の経営 悲観バイアスを排す』著者)

シェーデ氏は、「スロー」は選択であると語る。社会の安定と引き換えに日本が支払っている代償であり、停滞ではないと訴える。そして企業が変革を成功させるためには人々の行動様式を変えていく必要があり、これが最大の課題であるという。そのマネジメントの方法論として、「LEASH Model」を提唱する。

● Leadership

リーダー自らが変革を牽引する

● Employee Involvement

全従業員を巻き込み、変革を自分事化する

● Aligned Rewards

新しい行動を評価し、適切な報奨を与える

● Stories, Signals, Symbols

新たなビジョンを共有し、象徴的な行動を起こす

● HR System Alignment

新しい行動様式を促進する人事制度を構築する

この方法論を実践に移し、LEASH Modelに基づいた変革によって見事に成功を収めた日本企業もある。シェーデ氏は、経営陣が主導して改革に取り組み、社名変更や人事制度改革など大胆な変革を実行した結果、企業価値が向上した事例を紹介した。

シェーデ氏は、日本企業が目指すべき未来として、「新しいバランス」というキーワードを掲げる。

「これからの日本企業は、経済成長だけでなく、社会的な安定性やステークホルダーの幸福も両立させる、新しい経済モデルを



米カリフォルニア大学サンディエゴ校
グローバル政策・戦略大学院 教授

ウリケ・シェーデ氏

世界に示していく必要があります。すでに、たくさんの企業がこの挑戦を始めています。数値化するのが難しい概念ですが、今後さらに重要視されていくでしょう。私は、日本の未来に大きな期待を寄せています」

味の素のグローバル競争を支える無形資産の力

味の素 取締役 代表執行役社長 最高経営責任者の藤江太郎氏は、「グローバル競争における要諦」と題した基調講演で、同社グループが実践する企業変革の全容を語った。藤江氏が冒頭で触れたのは、2019年ごろに味の素グループが直面した、事業成長の停滞だ。

「過去を振り返ると、10年周期で業績の谷が訪れています。その原因は、大きな社会変化への対応不足でした。縦割り組織の弊害で、意思決定が遅く、市場の変化についていけない。成長の停滞を機にこのことに気づき、大きな危機感を抱きました」と、当時を振り返った。

そこで断行したのが、従来の組織構造や企業文化を根本から見直す、抜本的な改革だった。前CEOの西井孝明氏がパーパス経営への転換を宣言。そして、CDO/CIO/CXOの設置のほか、DX推進委員会を立ち上げるなど、縦型組織のメリットは残しつつ、部門横断的な連携を強化した。

「重要なのは、DXを目的とせず、あくま

でツールとして捉える姿勢だと考えました。当社が目指す真のゴールは、社会課題を解決し、人々のウェルビーイングに貢献することです。DX1.0~DX4.0と4つの段階を設け、本質的な目的を見失わないようにしました」

DX4.0の事例として藤江氏が紹介したのは、ベトナムにおける「栄養改善」に向けた取り組みだ。日本の学校給食システムを応用し、栄養バランスの取れた献立を作成できるソフトウェアの開発やアプリの提供を進めている。

また、自社製品のマヨネーズを使い子どもたちに野菜をおいしく食べてもらう取り組みで、売り上げも伸びた。社会変革しながら利益を上げ、その利益をより大きな社会課題の解決に使っていく。これこそがASV*の一例だと述べた。*Ajinomoto Group Creating Shared Value

「DXに加えて、企業文化の変革、社員一人ひとりが自律的に考え行動、挑戦する『自発型企業文化』が必要だと考えました。具体的には、経営層を含めた社員同士の対話の機会を増やし、年齢や役職を超えたコミュニケーションを促進しています。

また、個人目標を発表する会という施策を導入して、社員が自分の目標を組織全体の目標とリンクさせられるよう、また仲間の取り組みを理解できるように工夫しています。こうして、組織としての一体感や評価制度への公平感を醸成し、社員の能力とモチベーションを引き出してきました」

さらに、財務部門での企業価値の向上のための取り組みにも注力している。具体的には、着実なキャッシュフロー創出と、成長率の向上およびWACC低減だ。

藤江氏は、財務部門の重要性が非常に高いことを強調し、情報の「見える化」を進めること、そしてFP&A (Financial Planning and Analysis) 導入を中心とした財務と現場双方の視点を持つメンバーが事業側との相互信頼を築くことが、企業価値を高めることにつながっているという。

現在は、2030年に向けた挑戦的な目標を設定し、それに基づくロードマップを策定し実行力を磨き続けることで、企業価値の向上を図っている。

「経営者が覚悟を決めてリーダーシップを発揮すること、そして社員が働きがいや生きがいを感じながら仕事をすることは、大切な無形資産だと思います。当社の成長は、自発型の企業文化とイノベーションの精神に支えられてきました。これからも挑戦することを恐れず、価値を創造し続けて、持続可能な成長を実現していきます」

経営プロセスの刷新と非財務情報による企業価値の向上

最後に、日本電気取締役代表執行役 Corporate EVP 兼 CFOの藤川修氏が登壇。「自社の強みをいかに捉えステークホルダーに伝えるか」というテーマの下、対談セッションが行われた。聞き手は、デロイト トーマツ グループ ボード議長の永山晴子氏が務めた。

藤川氏自身は、NECに入社後、長年にわたり、金融機関向けのシステム開発や新規事業の立ち上げなどに携わってきた。2021年にCFOに任命され、現在に至る。現社長の森田隆之氏に続き、2人目の事業出身のCFOとなる。

「私は現在、経理財務部門の枠を超え、経営企画やサステナビリティ、IR、コーポレートレベルの投融资、グローバル企画、ブランディング・メッセージング、デザインなど、幅広い業務を管掌しています。とくに企業価値の向上をいちばんの目的として、低収益事業の改善からグローバルを含



味の素 取締役 代表執行役社長
最高経営責任者
藤江 太郎氏



日本電気 取締役 代表執行役
Corporate EVP 兼 CFO
藤川 修氏



む成長事業の促進までメリハリをつけて関与しています。

25年度末までの中期経営計画を進めるために、各部署が密接に連携しています。財務戦略においては、成長に向けた投資を優先すべく、短期利益の最適化を目指しつつ、軽視されがちな長期利益の最大化に向けて、とくに中計で定めた成長領域を中心に資本を投入し、持続的な成長を実現しようと考えています」

藤川氏は、注力して取り組んでいる施策として「経営・ファイナンスプロセスの刷新」を挙げた。社内プロセスやルールを統一・標準化し、データを1つのデータプラットフォームに集約した結果、今まで見えなかった重要な情報が見えるようになったという。さらに、FP&A機能の強化への取り組みを紹介。新しいシステムを導入し、データ収集・分析、報告書作成、業績予測などを自動化することで、

これらに費やす時間を削減する考えだ。

「業務の自動化により空いた時間は、ビジネスパートナーの立場で事業ラインとの関係構築に充てるようにしています。データを基に現状の課題を分析し、先々の改善に向けた施策を提案できる組織を目指しています。事業を理解し信頼を得て、一緒に事業推進できるように変わっていかないといいけません。またこの変化を事業側に受け入れてもらえないと機能しないため、双方の意識を変えて、一緒に動かしていこうとしています」

次に、永山氏はNECが外部のステークホルダーから受ける企業価値向上に向けた期待や、その変化について尋ねた。「ESG説明会では、とくにS (Social) に関する質問が多く、従業員や企業文化に向けた注目や期待はずっと続いています。G (Governance) に関しては、指名委員会等設

置会社に移行し、社外取締役の比率が増えたことに対して投資家から好意的な反応がありました。

中長期的な議論が活発になったことなどが変化として挙げられますが、よりガバナンスが利く仕組みに変わったと投資家から受け取られたのでしょうか。非財務情報については、ITベンダーとして、企業価値との関係性をデジタルに説明できるかということをつねに考えています」

最後に、永山氏は藤川氏がCFOとして大切にしていることは何かと問いかけた。藤川氏は「自らの知識や経験を次世代に『恩送り』することを大切にしている」と応えた。「私は、これまでに自分が受けた恩を次の世代にできるだけ多くつなげようとしています。NECの成長を支えるために、私自身が障壁を取り除き、次の世代がスムーズに成長できるように環境を整えていきたい。それが、CFOとして意識していることです」

日本企業が持続的な成長を遂げるためには、既成概念を超えた革新と変革が求められている。「Finance Leaders Summit」で示された多様な視点と実践事例は、企業が自らの強みを再評価し、新たな価値を創造する道しるべとなるだろう。このカンファレンスを通じて得られた知見とネットワークを武器に、各企業が独自の道を切り開きながらも、共に築いていく未来に期待したい。



お問い合わせ

Deloitte.
デロイトトーマツ

デロイトトーマツ グループ

CFOプログラムについて

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/finance/topics/c-suite-agenda.html>

デロイトトーマツ グループ

経営の未来を支える、 財務戦略とリーダーシップ 富士フィルムHDのCFOが語るビジョン

日本を代表する企業のCFOに企業価値向上のための経営の要諦とその中でCFOが果たしている役割をインタビューするシリーズ「The Power of CFO」。第1回は、祖業である写真フィルムの技術を基盤に、事業領域を拡大し、事業構造の転換を遂げてきた富士フィルムホールディングス（以下、富士フィルムHD）を取り上げる。

多角化する事業ポートフォリオにおいて経営の一翼を担うのが、CFOの樋口昌之氏だ。日本企業が生き抜いていくための戦略が求められる中、企業価値の創造に向けたCFOの役割や持つべき指針とは。デロイトトーマツ グループ CFOプログラムの近藤泰彦氏、北湯将和氏との鼎談でひもといた。

制作：東洋経済企画広告制作チーム

経営の「神経系」を担い、 戦略的意思決定をリード

近藤 近年、CFOの役割は多様化し、その重要性は飛躍的に高まっています。まず初めに、富士フィルムHDのCFOとして管掌されている領域をお聞かせください。

樋口 伝統的なCFOや経理部門としての役割に加えて、富士フィルムHD全体の「ポートフォリオマネジメント」を統括し、グループの経営管理や戦略的な意思決定をリードしています。

CFOとしての管掌範囲は、大きく4つあります。1つ目は、経営の意思決定や企業戦略などの大きな方向性を正しくガイドし、各部門の現場にカスケードダウンする（落とし込む）ことです。さらに、経営陣と各事業のマネジメント層の連携を図る調整役も担っており、いわば「神経系」のような役割です。

2つ目は、M&A・投資案件の管理とアセスメントです。会社全体の意思決定と整合性を持たせ、会社としての戦略的な方向性を定めるという重要な役割です。

3つ目は、FP&A(Financial Planning & Analysis)です。全社のファイナンシャルコントロールや資金管理を統括しています。

4つ目は、経営情報のインフラストラクチャーの構築です。売上高、営業利益、CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）、在庫、調達、グループ会社の経営状況など、マネジメントとオペレーションの改善に必要な財務情報をタイムリーにフレキシブルに活用でき、業務DX化も加速する仕組みです。

例えば当社では2022年5月から、富士フィルムグループ各社のERPのデータをクラウド上で共有化する経営情報分析システム「One-Data」を稼働させており、全体のデータ統合と情報管理を推進しています。

グローバル経験と 変革プロジェクトで 築いたCFOの礎

近藤 CFOの管掌範囲として、非常に広くカバーされているように思いますが、この役割を担ううえで、どのような経験が生かされていますか。

樋口 1つは全社のERP刷新プロジェクトのプロジェクトマネジャーを約4年間担当したことです。これは単なるITプロジェクトではなく、会社全体の管理方法やビジネスプロセスを変革する取り組みでした。

社内の合意形成や課題管理、経営視点での優先順位をつけるといったマネジメントの基本スキルも磨かれました。若い時期にこれを経験できたことは大きな財産であり、今も役立っていると感じます。

もう1つは、米国で2015年から約3年半、買収した超音波医療機器メーカーの社長を務めたことです。この役割はファイナンスを超えたビジネスマネジメントそのもので、製品開発からサプライチェーン、グローバル販売までマネージしていました。

グローバルの事業マネジメントと会社全体のパフォーマンスに責任を持つ立場になったことで視野が大きく広がりました。

北湯 米国での経験の中で、とくに印象的だったことはありますか。

樋口 顧客である医師と接する機会が多く、製品の評価や改善点について直接意見を伺えたことです。顧客から直接フィードバックを聞けるのは、ファイナンスやコーポレートの仕事にはなかった新鮮な喜びでした。

会社を立て直すという厳しい挑戦でしたので、最初の1、2年は本当に苦しい時期でした。ただ、その会社／事業／人をより理解することで、徐々に成果を出せるようになりました。何より事業に愛着を持つと、自然と会

経営の未来を支える、財務戦略とリーダーシップ

富士フィルムHDのCFOが語るビジョン

社も少しずつ前に進んでいくという好循環を経験できたことが、非常に大きな学びとなりました。

シナリオメイキングを基盤に キャッシュを創出する

北潟 昨今、「企業価値」が注目を集めています。その中で、企業の価値創造における、CFOの役割についてどのように考えていますか。

樋口 CFOは、中長期的な視座を持ち、ファイナンスに裏打ちされたシナリオやビジョンを構築することが重要だと考えています。単に数字をつくるだけでなく、ステークホルダーから信頼を得られるような「シナリオメイキング」が肝になります。

当社は2024年4月、中期経営計画「VISION 2030」を公表しました。従来は3年ごとだったスパンを7年に変え、30年に向けたビジョンを描くという新たな挑戦をしました。

当社には17年に制定した、30年度をターゲットとするCSR計画「Sustainable Value Plan 2030」があり、その具体的な実行計画として中期経営計画を位置づけました。今回の新たな中期経営計画において、より長期的な道筋を描くことは、企業が持続的に成

富士フィルムホールディングス
取締役 執行役員 CFO 経営企画部長
樋口 昌之氏



長するために欠かせないという経営の強い思いがあったからです。

また「VISION2030」の策定に合わせて事業セグメントの最適化を行いました。既存の事業のフェーズや特性が変化する中で、整理し、統合し、再編し、より高いパフォーマンスを引き出せることに焦点を当てたことがポイントです。

当社は複数の事業を展開しているため、一見「飛び地」であるかのように見えるかもしれませんが、実はまったくそうではありません。当社のコア技術を基に、各事業が戦略的につながっています。

そうした複数の事業を、市場の魅力度と自社の収益性の2軸で「基盤事業」「成長事業」「新規／次世代事業」「価値再構築事業」に分類しました。「価値再構築事業」と位置づけた事業に対しては、新たな戦略を策定・遂行し、「基盤事業」へのシフトを図ります。

また、バイオCDMOや半導体材料などの「新規／次世代事業」「成長事業」を中心に成長投資を実施します。

ファイナンスの観点からは、経営の意思決定をサポートすることはもとより、企業成長のための投資判断とステークホルダーへの利益分配をバランスよく進めていくことが肝要

事業ポートフォリオマネジメント



上記施策でも改善が見込まれない場合は、整理・再編なども視野に入れた新たな戦略を検討・実行する

出所：富士フィルムHD「2024~2030年度 中期経営計画 VISION2030」(2024年4月)

経営の未来を支える、財務戦略とリーダーシップ

富士フィルムHDのCFOが語るビジョン



デロイトトーマツ グループ
CFOプログラム カントリーリーダー
近藤 泰彦氏

です。

利益とキャッシュ創出力がなければ事業の存続はできません。CFOとして日々シナリオの再点検を行いながら、会社の資源をいかに効果的に分配し、ステークホルダーへの価値創出を最大化できるよう助言、提案し、ファイナンシャルパフォーマンスの向上と確固たる財務基盤を築くことがCFOとして果たすべき役割であると考えています。

また、関連して、前中期経営計画からROICとCCCをKPIに導入しました。事業ポートフォリオを評価するために必要なKPIを設定することもCFOの重要な役割の1つです。現場から積み上げられた計画を土台にしながら、達成可能でありながらも挑戦的なゴールを設定し、さらにそこに向けた戦略をつくり上げる能力が求められます。

北潟 多岐にわたる事業をまとめるうえで、樋口さんが大切にされていることをお聞かせいただけますか。

樋口 ターゲット設定の過程では、各事業との間でせめぎ合いやネゴシエーションも生じます。しかし、その過程でバランスシート、キャッシュフローなども含めた総合的なファイナンシャルKPIとシナリオ・ロジックを合わせて議論し、最適なターゲットをセットしていくことが有効だと考えています。当社では、P/Lとキャッシュフロー、CCC、ROICの4つを活用しています。

経営会議をはじめさまざまな場面で繰り返しファイナンシャルKPIであるこの4つを必ずセット

で出して説明しています。P/Lだけでは、利益という一面での議論にとどまってしまうため、キャッシュフローや投資のリターンなどを組み合わせることで、パフォーマンスを多角的に捉え柔軟な対応をしていく狙いです。

また、中長期の投資リターンを見越して事業を成長させる計画を立てられるようになり、より多様な選択肢を検討することができます。

「VISION2030」に向けて ファイナンスの力を高める

近藤 「VISION2030」の推進に向けて、CFOとしてどのような取り組みを進めているのでしょうか。

樋口 「VISION2030」の推進に向けては、CFOは各事業を全体的に俯瞰する立場です。それぞれの事業をファイナンスKPIで関連づけ、なおかつ事業の再編や組織の最適化

などの管理を行いながら、全体のファイナンスパフォーマンスを向上させることに注力しています。

中計の「位置づけ」も再定義しました。当社は創立90周年に当たり、「地球上の笑顔の回数を増やしていく。」というパーパスを定めました。笑顔とは当社にとっての価値であり、各事業の価値の出し方は違うけれど、価値を創出することをパーパスとして、最上位の概念として設定しています。その下にCSR計画のSustainable Value Plan、そしてその実行計画として中期経営計画を位置づけました。すべてを有機的に関連づけるよう、ロジック決めをしました。

パーパス策定の議論には私も参加しましたが、事業が多角化している中で統一した目的を持つことは非常に難しいと感じました。その中で、写真フィルム事業から発展した当社には、写真の「笑顔をつくる」という要素が根底にあると考えました。

複数の事業を結び付けるに当たり、祖業にも通じる「笑顔」というテーマを選んだことは、非常に富士フィルムらしいと感じています。

北潟 計画を策定した後にもいろいろな課題が生じると思います。その場合、課題解決や軌道修正をしていくためにどのように対応されていますか。

樋口 各事業はそれぞれ異なる性質やフェーズを持っていますし、シナリオや数字の逸脱は発生します。まずは正確に問題を特定し、それに基づいた議論の場を設けます。無駄なアジェンダを避け、的確・適切な質問を



デロイトトーマツ グループ
CFOプログラム
北潟 将和氏

経営の未来を支える、財務戦略とリーダーシップ

富士フィルムHDのCFOが語るビジョン

するよう留意しています。

さらにFP&Aグループとしては、データの解釈能力と、そこから見える経営の意図や狙いを明確な言葉で表現する力を強化しています。数字を正しく読み解き、ファイナンスを基盤としたアプローチによって実態をきちんと把握すると課題が見えてきますし、シナリオとのずれをつかんだうえで、あいまいではなく客観的かつ論理的な議論を行えるからです。

ダイナミックな人事異動も、人材育成に寄与

近藤 御社の大きな強みとして、社員の皆さんが自分で考えて行動する姿勢を持っていると感じています。人材育成にはどのように取り組まれていますか。

樋口 社員に対しては、自ら課題を見つけ、深く掘り下げて考え、なぜそうなのかを問い続ける力を養うよう教育しています。また、現場での育成を重視しており、その過程でもこのような指導を行う上司が多いので、自然と社員にも自主的な姿勢が育まれています。

さらに、人事異動をダイナミックに行っていることも影響していると思います。もちろん1つの事業に長く携わる社員もいますが、マネジメント層を中心に、まったく異なる事業に異動させることで、異なる事業への理解やマネジメント手法を学ぶ機会が生まれます。

当社は経営環境の厳しい変化を受けて写真フィルム事業からの転換をしていますが、その経験を根底に、業界や分野が変わっても、謙虚に学ぶことで適応できるという姿勢が社員に根付いています。そして、各自の経験を持ち寄りながら、事業をどう改善するか

を考える力が養われています。

異なる性質を持つ複数の事業を安定した形で運営できるのも、この柔軟な姿勢のおかげであり当社の強みだと思います。

一方で、ファイナンスに関するリテラシーはもっと伸ばしていきたいと考えています。ファイナンスは武器になりえますし、数字で語れるということは最大の強みであり応用範囲が広いです。とくにマネジメントレベルでは、事業とファイナンス両方の経験が必要になるので、今後双方の経験を積めるよう進めていきたいです。

3つのポイントで、ステークホルダーと信頼を構築

北潟 多様な事業をグローバルに展開する会社のCFOとして、ステークホルダーの期待にどのように応えることが重要だとお考えでしょうか。

樋口 近年はとくに、持続可能な経営やESG（環境・社会・ガバナンス）への取り組みが重視されるようになりましたし、ステークホルダーの期待は多様化しています。環境問題や人権問題といった、絶対に満たさなければならぬものも多く含まれています。

これらを満たし、新たな期待に応えるためにも、利益・キャッシュの創出が基本であると考えています。多様な期待に応えるためのキャッシュの分配やその優先順位を考え、助言していくことが重要です。

近藤 最後に、樋口さんがCFOとして大事にされていることをお聞かせください。

樋口 私が大切にしているのは、「Transparency（透明性）、Visibility（見え

る化）、Accountability（説明責任）」の3つをつねにクリアに保つことです。これにより信頼が生まれると考えています。この点については、私自身が自戒の念を込めて意識しているだけでなく、部下やほかの部門にも強く求めています。

また、ファイナンスに裏打ちされたシナリオを持つことが重要だと考えています。そしていつもわかりやすく、誠意を持って説明する。説明がうまく伝わらないと感じたときには、本当に自分自身が理解しているのかを問い直し、自省します。この姿勢で、すべてのステークホルダーに接するようにしています。

近藤 時代やビジネス環境に合わせて、自社の強みを捉えながら企業の変革を進めていく中でCFOとしての役割や取り組みについてお伺いしました。

事業の戦略や成熟度を的確に捉え、さまざまなステークホルダーからの期待を踏まえてリソースをアロケーションしていくことがCFOの重要な役割となりますが、まさにマネジメントの一員として経営の舵取りをしているのだと改めて認識しました。本日はありがとうございました。

お問い合わせ

Deloitte.
デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループ

CFOプログラムについて

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/finance/topics/c-suite-agenda.html>

