

# CFO組織変革：ファイナンスタレントマネジメント ファイナンスミドルの強化に向けた取り組み

デロイト トーマツ コンサルティング(株)

ひ お き けい す け  
日 置 圭 介  
こ ん ど う や す ひ こ  
近 藤 泰 彦  
あ じ ろ た か え  
網 代 貴 江

## 1. はじめに

本誌の2012年1月号Vol.425『ファイナンス  
タレントマネジメントの新力学』において、グロー  
バル化が進展する時代におけるCFO組織のタレン  
トマネジメントのあり方について取り上げた。本稿  
はその続編にあたる。

ファイナンスタレントマネジメントに関する様々  
なテーマについて、クライアント企業などの方々と  
ディスカッションをさせて頂く機会が益々増えてい  
るが、その中で、各社が共通的に問題意識を持って  
おり、筆者らも課題認識している論点がある。それ  
は、CFO組織における日本人の係長や課長クラス、  
場合によっては部長クラスをも含めた「ファイナ  
ンスミドル」とも言える層の強化である。

「ミドルアップダウン」とも評される日本企業の  
経営スタイルにおいては、ファイナンスミドルの  
能力がCFO組織の強さを左右するのは勿論のこと、  
強い収益体質や高い企業価値を実現するための企業  
能力にも大きく影響しかねない。もし、このタレン  
ト層に不安を抱えているのであれば、これからの時  
代の企業経営はままならないだろう。

そこで今回は、このファイナンスミドルについて  
考えてみたいと思う。まずは、ファイナンスミドル  
が抱える問題点を整理するとともにそれらの背景に  
ついて考察する。その後、それらを踏まえてファイ  
ナンスミドルの強化に向けた取り組みについて議論  
していきたい。

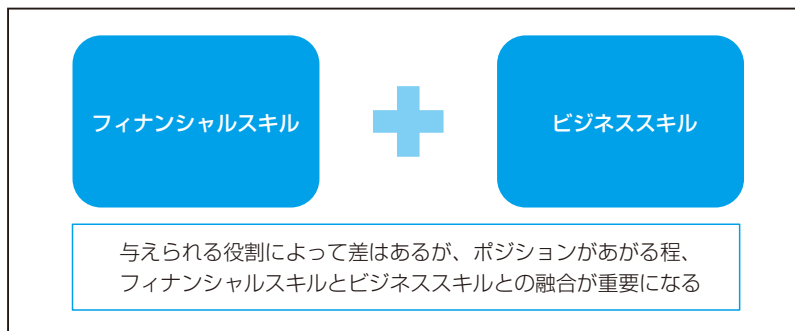
なお、本稿は、筆者らの限られた経験にもとづく  
個人的見解であることをあらかじめお断りしておく。

## 2. ファイナンスミドルの抱える問題

日本企業におけるCFO組織の役割については、  
後段詳述することにするが、特にここ十数年は、会  
計処理や決算、内部統制など、いわゆる「間接部門」  
としての役割を効率的かつ高品質にしっかりと果た  
すことを求められてきた。したがって、それに必要  
となる会計や税務申告、J-SOXに関する知識といっ  
たフィナンシャルスキルについては、改善の余地は  
あるものの、よく研鑽されていると認識している。

しかしながら、日本企業を取り巻くビジネス環境  
が大きく変化していることから、従来果たしてきた  
役割を一層効率的にこなしながら、企業に対してよ  
り高付加価値なアウトプットを提供することも同時  
に求められている。その結果、フィナンシャルスキ  
ルについても、先に取り上げた領域だけではなく、  
コーポレートファイナンスやトレジャリーといっ  
た、これまで明るいとは言えなかった分野の強化が  
必須となっているが、潜在的な能力は高いと思われ  
る日本企業の経理マンにとって、それらを習得する  
ことはあまり問題にはならないであろう。学ぶ機会  
や必要性への気付きを与えれば、きっちりと対応す  
るはずである。それよりもクリティカルなのは、経  
理マン以前のビジネスパーソンとしての「ビジネス  
スキル」である。ジュニア層からミドル層、マネジ  
メント層へとポジションが上がる程、フィナンシ  
アルスキルとビジネススキルとを融合させた高付加価  
値業務への貢献の期待が高くなる訳だが（図表1参  
照）、現在のファイナンスミドルの言動を思うと、  
正直覚束ない。

図表1 ファイナンス組織の人材に求められるスキル



では、具体的にはどのような問題があるのか。ここでは、「伝える力」、「まとめる力」、「集める力」という3つの観点から、不足しがちなスキルについて見ていく。

### (1) 伝える力

「伝える力」とは、「相手に対して、自らの考えや起こっている事象について、その背景を含めて明確に伝えられること」を意味している。あるCFOの言葉を借りれば、「難しいファイナンスの世界を分かりやすく相手に伝えられる力」とも言えるだろう。

ファイナンスミドルともなれば、CFO組織内におけるジュニア層への指示・監督・指導は当然として、上位者である統括部長やCFOに対しても、自部門が主体となって取り組むべき課題やその解決に向けた検討内容およびその進捗状況について、きちんとしたコミュニケーションが取れているのではないだろうか。

その一方で、ビジネス領域にまで踏みこんでファイナンス観点からの分析結果や考察を伝えること、企業/事業戦略に対するCFO組織としての意見を述べるのが不得手なファイナンスミドルは多い。例えば、事業部門に対して難解な専門用語を並べたてるのは日常茶飯事で、ファイナンス領域以外に話題が及ぶと説明や受け答えがしどろもどろになることが珍しくない。

また昨今では、本社改革やバックオフィスの更なる効率化・コスト削減など、全社的なアジェンダを掲げている企業が多く、他部門を巻き込んだプロジェクト運営の中心的な役割をファイナンスミドルに期待されるケースも増えているが、取り組みの背景や目的、各施策の論点や意図を、プロジェクトメンバーに伝えきれず、何とも中途半端な検討がなされたり、曖昧な質問対応となったり、無駄なコミュニケーションに時間を費やしたりするなどの場面もよく見かける。

つまり、同じバックグラウンドを持つ同じ世界の間人同士に閉じたコミュニケーションであれば、比較的問題なくこなせたとしても、それ以外のケースにおいては、効果的に「伝える力」を発揮できない。しかしながら、バックグラウンドが異なると言っても所詮社内の人間である。これすらままならないようであるなら、将来CFOとなった際のIRでも相当苦勞することになるだろう。

表現の巧拙には「センス」が影響するところもあるため致し方無しのところもあるが、それが「伝える力」を決定するのではない。如何に伝えたいことの内容をしっかりと噛み砕き、自分自身に腹落ちさせ、相手の立場を理解した上で話ができるかが分水嶺となる。そのためには、次に述べる「まとめる力」の強さが求められる。

### (2) まとめる力

「まとめる力」とは、「さまざまな事象を構造的に整理し、必要な分析・考察を加え、筋道を立て、伝えることをまとめられること」を意味している。

この「まとめる力」は、様々な場面で作成される資料に表れる。プロジェクトにおいて、ファイナンスミドルの方々が作られた資料を拝見することも多いのだが、これがなかなか難しい。例えば、問題点の整理と言っても、事象がただ羅列されているだけで構造化されていなかったり、報告資料と言っても、その趣旨が読みとれなかったり、説明資料と言っても、会計基準の条文がそのまま引用されていたり、といった具合である。勿論、現業のルーチンに忙殺されている中、プロジェクトという不慣れな業務向けに作成頂いている資料も多く、致し方無しという面もないわけではないのだが、「まとめる力」の不足を感じずにはいられない。

また、このような自身の考えを紙に落とす活動よりも「まとめる力」の実態が端的にみられるのは、企業グループを跨ったミドル層同士のディスカッションのような口頭でのコミュニケーション機会である。ある程度、事前準備をした上で臨むとはいえ、その場において新たに得た情報を基に、自社と他社とのビジネスの違いを整理した上で質問する、相手の発言に対して自分なりの考察を加えて議論を展開する、ということに苦勞する方が多く、伝える力「以前」の問題を感じる。

### (3) 集める力

「集める力」とは、「部内向けの報告・説明資料の作成のみならず、マネジメント層や事業部門へのレポートや施策の検討・提言などに必要となるデータや情報を収集できること」を意味している。

会計基準や税法など、いわゆる「経理」に関する「専門的な」情報を、「手の届く範囲から」集める力は非常に高く、ミドル層ともなれば会計士や税理士などの外部の専門家と同等の情報を集めることもできる。ところが、情報収集の対象が、専門外の領域となると状況は一変する。自社のビジネスの将来像を予測するための定量・定性的な外部データの収集は勿論、事業部門などの自社内他部署に聞けば容易に収集できるはずの情報についても、なかなか適切な部署にヒアリングできずに、挙句の果てには、あの部署には知り合いがいらないから情報が取れない、ということを目にすることすらある。

伝えるべきこと、まとめるべき内容を事前に構想し切れないために、そもそもどのような情報を集めるべきなのかが分からないという個人の資質、また、社内におけるCFO組織の立ち位置、事業部門との距離感も関係しているのであろうが、ファイナンスミドルに本来期待される役割を果たすための「入り口」とも言える力が不足していることは由々しき事

態と言うほかあるまい。この段階で収集できる情報の多寡、確からしさは、先述した2つの「力」の品質に大きく影響する。

以上、ファイナンスミドルが抱える問題を、ビジネススキルの不足という観点から見てきた。状況を想起してもらうために、少し誇張して書いた部分もあり、これらの問題点が全てのファイナンスミドルの方々に当てはまる訳ではなく、中には非常に長けた方もいらっしゃるのだが、これらを俯瞰してみると、オペレーションを主体としたルーチン業務から離れ、さらにファイナンス領域からビジネス領域へと足を踏み出すと様々な問題が発生することが浮き彫りになる。では、その根本にある原因は何なのか。それは、日本企業のCFO組織の、どちらかという「閉鎖的かつ受け身な姿勢」にあると考えている。つまり、ファイナンスミドルの多くが、会計処理や取り纏めという「事後的な」業務に関与している割合が高く、受け身的に業務をこなしているために前述のような問題が発生しているのではないだろうか(図表2参照)。

とはいえ、長らく組織としての主要なミッションが、企業活動の最下流のプロセスである「会計処理」であったことを踏まえると、ファイナンスミドルが「ビジネスに対する理解不足」や「受け身の姿勢」となっていることも致し方がない部分もあろう。次節では、CFO組織の歴史を振り返りながら問題の背景を探っていく。

### 3. 問題の背景にあるもの

前述のとおり、日本企業におけるCFO組織の役割は、長い期間にわたり、会計処理や決算、内部統制など、いわゆる「間接部門」としての「守りの役割」を効率的かつ高品質に果たすことを一義的には求められてきた。これは、もちろんその時々における競争の厳しさはあろうが、基本的には、右肩上がり前提とした成長の時代にあって、CFO組織には、不確実性を前提とした戦略検証やリスクマネジメントといった「攻めの役割」よりも「守りの役割」が重視されてきたということであろう。とはいえ、現在のように多様な製品・サービスを扱っておらず、

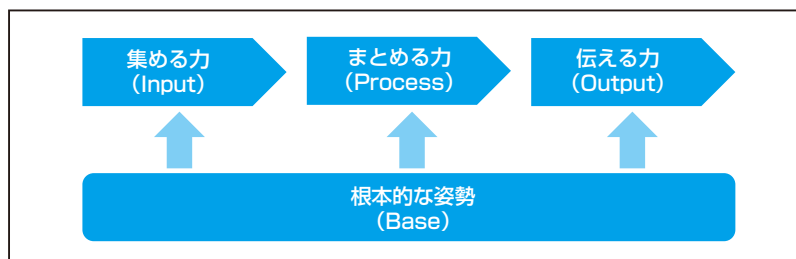
外部環境も現在のそれに比べれば単純と言える状況下、「単体」という範囲においては、CFO組織は予算や原価計算などの管理会計的な業務にも注力し、事業サイドともそれなりの接点を持ちながら業務を進めていたと思われる。

その後、日本経済における変化点とも言えるバブル崩壊を契機に、失われた10年とも、20年ともいわれる時代の中で、間接部門であるCFO組織は「リストラ」という名の人員削減により縮小に向かう。いまのファイナンスミドルの世代は、バブル崩壊の前後に入社された方が多いと思われるが、効率化が至上命題とされ、削減されていく人員体制のもと、従来と同程度のボリュームの作業をこなしていくという、「後ろ向きの雰囲気」の中で、ジュニアの時代を送ったのではないだろうか。

そして、2000年前後になると、いわゆる「会計ビッグバン」により、連結主義・時価主義へとパラダイムがシフトし、ブラックボックス的に個別最適化された単体ベースの仕組みを「継ぎはぎ」して、その対応をなんとか実施した。さらに、純粋持株会社の解禁や組織再編の加速などを背景に、会計基準や税法は以前とは比べ物にならない程複雑化していく。加えて、J-SOXの波が吹き荒れ、その対応に疲弊していった。このように、縮小された組織に従来の役割に加えてさらなる負荷がかけられた結果、制度的な対応が優先され、事業部門との接点は減少し、受け身的な姿勢で、次から次へと起こる様々な事象に必要最低限の範囲内で、リアクティブに対応していく、という基本的な姿勢が醸成されていったと思われる。

そして現在、先の金融危機によって顕在化した新しいグローバル化の潮流が、ファイナンス組織に対して、さらなるコスト削減や不確実性の増したビジネス環境下での戦略的な攻めの役割などを果たすことを要求している。しかしながら、そもそもの組織の役割や機能が明確に定義されず、「連結」を前提とした仕組みも整っていない中、その中核を担うファイナンスミドルには、いままでとは異なるスタンスでの役割の遂行が望まれているが、なかなか対応し切れていない、というのが問題の背景であると言える。

図表2 “3つの力”の体系





## 4. 課題解決に向けた取り組み

では、ファイナンスミドルを強化し、企業価値の向上に寄与する強固なCFO組織を確立するためには、どのような取り組みが考えられるのだろうか。ご案内の通り、組織や人財に関する取り組みには、特効薬のような施策は存在しないが、ここでは、「組織のカタチの整備」、「トレーニング・プログラムの再構築」、「企業間ネットワーキング活動の活性化」という3つを取り上げる。

### (1) 組織のカタチの整備

2012年1月号の寄稿においても触れているため、ここでは詳述しないが、まず、CFO組織のミッションや将来像を描き、その実現に必要な個々の役割や機能、スキル要件をきっちりと定義することに取り組むべきである。これにより、ミドル層に対する会社としての役割期待を明らかにして、進んでいくべき道を指し示すことが出来る。また、ミドル層は勿論、CFO組織における「不足感」が明確になる。その上で、既存のCFO組織に閉じることなく、自社の事業部等の他部門や社外から、女性や外国人を含む多様な人財の獲得・登用により、組織を活性化していく必要がある。

ちなみに、組織のカタチ、と記してはいるが、全ての役割・機能をCFO組織という1つの部門のみで果たさなければならないとは考えてはいない。つまり、誰がどの部門に属するかは一義的にはどうでもよい。ビジネスとフィナンシャルスキルを併せ持つミドル層が、その持てる能力を發揮し、企業の価値の向上や収益体質の改善に貢献できる環境を整備することが最重要である。

### (2) トレーニング・プログラムの再構築

ファイナンスミドルの抱える問題の本質が、閉鎖的かつ受け身の姿勢、すなわち、行動様式やマインドセットにあることを踏まえると、これまた組織閉鎖的かつ受け身の姿勢で受講しがちな社内のトレーニング・プログラムを再構築することが考えられる。会社として改めて明らかにした役割期待に応えるために、真に必要とされる能力を意欲的に鍛える場として活性化することで、不足している人財層を強化していくことも有効である。

とはいえ、現状のような全ての人財に対して一律に行われるような「底上げ」的なトレーニング・プログラムでは、期待するような効果は得られまい。フィナンシャルスキルに加えて、高いビジネススキルが要求されるCFOや外資系企業でいうところのコントローラーのポジションでの活躍が望まれる実力、またはポテンシャルが高い人財の選抜がまずは必要である。その上で、自社が展開するビジネスや社内における組織上の課題などの活きた題材につ

いて、CFOは勿論、トップマネジメントが講師や評価者を務めるといった、非常に緊張感ある状況下で、積極的に問題解決に取り組むような環境を整備していく必要がある。これも一朝一夕に実現できるものではないため、試行錯誤しながら品質を高めていかなければならないが、社内においてその意義や効果に関する認知が高まる連れ、そこに参加できること自体が「名誉」となるようなプログラムが構築できたなら、その企業にとって1つの競争優位となるだろう。

また、このようなトレーニング・プログラムを有していることが社外でも認知されることになれば、非常によい評判・アピールとなり、優秀な人財の継続的な獲得にも繋がるなどの好循環を生むのではないだろうか。

### (3) 企業間ネットワーキング活動の活性化

企業内における取り組みの他、外部のファイナンスタレントとの交流を通じて、先に述べた「伝える力」、「まとめる力」、「集める力」を鍛えることも非常に有効と考える。懇意にさせて頂いているある企業のCFOも、「他流試合」という表現で、他社のファイナンス人財や外部の専門家との対話の重要性を、社内ですら唱えておられる。業界、ビジネスモデル、組織風土、そして思考など、異なるバックグラウンドを持つものとのコミュニケーションには、社内以上に「伝える力」、「まとめる力」、「集める力」が必要になるため、ビジネススキルを鍛えるための格好の場になる。もちろん、年代が近いが故、各人の社内における立場や直面している問題の共通性も高く、社内だけでは思いつかない課題解決に向けたヒントを得る機会にもなる。

既に、高い意識を持っているファイナンスミドルの間では、勉強会や情報交換などの形でネットワーキング活動が行われている。また我々も、ミドル層の方を中心としたコミュニケーション活動を幾つか支援させて頂いており、企業間ネットワーキングの活性化の兆しを感じている。これは、各社にとっては勿論のこと、日本全体にとっても、高いスキルと志を持つタレントの養成という観点から非常に意義深い活動となるだろう。

## 5. おわりに

本稿では、「伝える力」、「まとめる力」、「集める力」の3つの観点から、ファイナンスミドルが抱える問題を考察し、「閉鎖的かつ受け身の姿勢」が根本にあることに言及した。その後、CFO組織の歴史を簡単にひも解くことで、環境的な要因がこの背景にあることに触れ、それを踏まえた上で、ファイナンスミドルの強化に向けた取り組みを検討した。

非常にビジネススキルの高いファイナンスミドルの方とお話をさせて頂くと、もちろんその方自身の資質による部分もあるが、育ってきた環境に恵まれていることに気付かされる。風通しのいい組織風土のもと、ジュニア時代から明確なミッションを与えられて積極的に自分の意見を唱えられてきた、マネジメント層自らが自分の言葉でアドバイスをしてくれた、ジュニア時代に短期間で事業部門を含めた複数の部門をローテーションするプログラムに参加できた、頻りに他企業のCFO組織の方とお話をする機会が設けられていた、などがその例として挙げられる。

フィナンシャルスキルはともかく、ビジネススキ

ルの成長を促すには、意欲と能力のある社員が自らを研さんできる「場」を整備する必要がある。もし、現状のファイナンスミドルの抱える問題を、各個人の資質の問題としてのみ捉えるならば、きっと、いまのジュニア層がミドル層になったときにも同じような問題で悩むことになるだろう。

非常に限られたリソースの中、多くの仕事と重い責任を背負わされていることは重々承知しているが、是非、「受け身」ではなく、「自らが」という気概を持ち、次世代のためにも自身と環境の変革に奮起されることを期待したい。

以上

## トーマツの概要

### ●有限責任監査法人トーマツ

主たる事務所

東京

その他事務所

国内29カ所

札幌、仙台、盛岡、新潟、さいたま、千葉、横浜、長野、金沢、富山、静岡、名古屋、岐阜、三重、京都、大阪、奈良、和歌山、神戸、岡山、広島、松江、高松、松山、福岡、大分、熊本、鹿児島、那覇

連絡事務所

国内8カ所

福島、高崎、松本、福井、浜松、滋賀、長崎、宮崎

海外駐在員派遣

約40都市

デロイト(\*1) / ニューヨーク、ロサンゼルス、ロンドン、北京 ほか

\*1 デロイト トウシュ トーマツ リミテッドとそのメンバーファーム

### ●グループ総人員数 7,340名

(2012年3月末日現在)

#### 有限責任監査法人トーマツ

#### コンサルティング等関係会社

#### 税理士法人トーマツ

パートナー	622名*2	パートナー	75名*4	パートナー	36名
専門職	4,325名	コンサルタント	1,215名	専門職	407名
事務職	475名	事務職	180名	事務職	80名
合計*3	5,422名	合計	1,470名	合計	523名

\*2 特定社員79名を含む

\*3 有限責任監査法人トーマツ 合計のうち、

公認会計士 2,655名

公認会計士試験合格者等(会計士補を含む) 1,603名

\*4 有限責任監査法人トーマツのパートナー