

第6回 ファイナンス組織と人財の進化における戦略

デロイト トーマツ コンサルティング(株) みかみ のりあき か がわ あきら 三上 徳朗、香川 彰

1. ファイナンス組織に求められる役割

グローバル化が進展する昨今、日本企業からのグローバルに関する複雑な案件の相談・問合せが増え、経理・財務に関しても、課題が1つの部門で完結することは少なく、アジェンダが複雑化してきている。このような背景を踏まえ、ファイナンス組織の変革アジェンダについてシリーズで整理している。第6回となる本稿では、ファイナンス組織の未来と進化の道筋と、ファイナンス人財の変革の考え方について、それぞれ具体的な事例を交えながら紹介したい。

前半のパートでは、グローバル化を推進するファイナンス組織が担うべき役割と、ファイナンス機能の再配置の考え方について述べていく。

デロイトでは、CFOやファイナンス組織に期待される役割を、①ストラテジスト（戦略立案への参画）、②カタリスト（戦略実行の推進）、③オペレーター（取引処理の実行）、④スチュワード（統制環境の整備）の4つの観点で整理している。

例えば、経営管理やM&Aや財務・税務の戦略に関わることは「攻めの役割」（①と②）であり、会計処理やIR・監査は「守りの役割」（③と④）に該当する。4つの役割の中でどれが重要ということでは無く、全体のバランスが取れていることが重要である（詳細は本誌2014年6月号（Vol.454）『第1回 ファイナンス組織に求められる変革』参照）。

従来の日本企業では、スチュワード・オペレーターが示す「守りの役割」への対応に注力しているケースが多く、実際の業務量もこの辺りに集中している。一方で、ストラテジスト・カタリストといった「攻めの役割」機能については長く課題として残っている印象を持っている。

事実、トーマツグループが2013年に日本企業に対して実施したファイナンス組織の重要課題に関するサーベイ結果では、主な課題として「企業価値最大化を達成する投資マネジメントの徹底」「ファイナンス人材の確保・育成」「事業管理に資する情報の提供」の3つが挙げられた。これらの課題は「攻めの役割」の領域であり、グローバルで競争する上では、「攻めの役割」を充実させて経営をサポート

していく必要があるという課題認識が強く現れているといえる。

グローバルで活躍する海外の先進企業も元々は分散型の業務処理を行っていたが、ERP導入を契機に業務の標準化に着手し、オペレーション業務はシェアードサービスセンター（SSC）に集約し、ファイナンス組織は主にマネジメントや各事業部などに対する高付加価値業務・サービス提供をしていく組織に生まれ変わろうとしている。

欧州のあるグローバル企業では、CEOの直下に各事業部が配置され、その中にファイナンス組織を構成し、事業計画からモニタリングまで深く各ラインと連携することによって、高付加価値な業務遂行・サービス提供を実施している。事業計画策定時には各ラインから提出される情報を分析し、事業と連携した精度の高い利益計画やキャッシュ・フロー計画などを作成する。そして週次で事業の実績をモニタリングし、計画時とのGapの把握、またその要因を分析・レポート（予測の修正を含む）し、利益やキャッシュ・フローの予測などの精度の高い情報を適切なタイミングでCEOやCFOに報告している。

2. ファイナンス機能再配置の検討方法

CFOに期待される役割はCEOや事業部門のトップマネジメントにとってビジネスパートナーとなり、同じ課題を共有しながら、彼らとは異なる視点から共に経営課題の解決に向かうことである。CFOをファイナンス組織と読み替えると、同様にファイナンス組織にもビジネスパートナーとして、事業部門とは異なる視点からのアドバイス、情報提供をすることが求められる。そのためには、CEOや事業部側がファイナンス組織に期待することや課題を把握し、自らがどのように経営に貢献し、どのような組織になるべきか、を示すビジョンを明確にすることが重要となる。

ファイナンス組織のビジョンを描くには、具体的に先進企業はビジョンをどう描いているのか、競合他社はどうしているのか、その様子や発展過程を知りながら、自分たちの立ち位置を見つけ、目指すべ

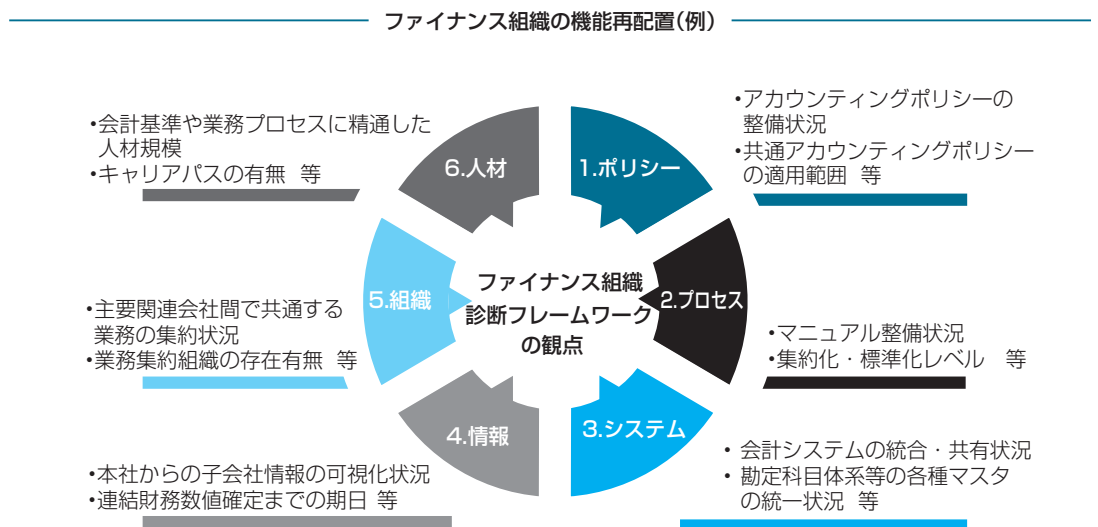
き場所を明確にすることが必要である。

同じ経営環境でも、先行企業や先見性ある経営者の下では、より進んだ環境認識によって、ファイナンス組織の高度化が進んでいる傾向にあり、グローバル先進企業の姿や発展過程を知ることは、あるべき姿と道筋を描く参考となる（外部アプローチ）。また、ファイナンス組織のあり方は、企業の目指している姿と一体であるべきであるため、共に経営を担う、経営者、事業責任者からの期待を知ることが有効となる（内部アプローチ）。他社事例についてスタディをしながら考える外部アプローチと、自組織のCEO、事業部門等からの期待と評価を踏まえた内部アプローチの両方から、現在の評価とファイナンス組織が目指すべき到達点とのギャップを把握することが求められる。

現状把握及びあるべき姿を検討するうえで有効なのが、6つの観点（ポリシー、プロセス、システム、情報、組織、人材）を掲げたフレームワークである（図1）。このフレームワークに従い、ポリシーについては、アカウントティングポリシーの整備状況や適用範囲、プロセスについてはマニュアルの整備状況や業務の集約化・標準化レベル、システムであれば会計システムの統一性、情報については、収集する情報の粒度やタイミング（週次、四半期）、組織では、例えば子会社が沢山ある場合、シェアードサービスのような集約状況はどうか、重複業務はあるか、人材についてはキャリアローテーションも含めて、スキルが足りていないゾーンがあるか、などを6つの観点ごとに確認・検討する。

（図1）

現状把握及びあるべき姿を、6つの観点から確認／定義する



6つの観点ごとにベンチマークする企業の状況と自社のあるべき姿、それを実現するために解決すべき課題を明確にする。それぞれの課題について、どのような観点で取り組み、どのレベルまで引き上げるかを実際の課題を明確にしながら検討していく。

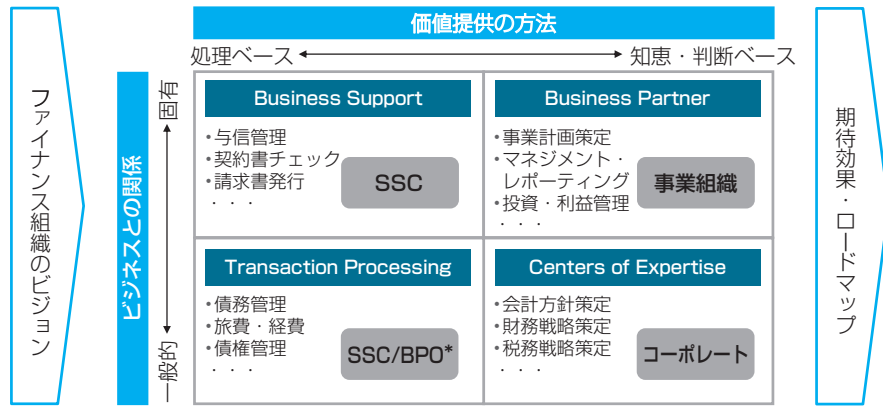
ファイナンス組織のビジョンをもとに既存機能の再配置を検討するのに有効なのが、マトリクス（4象限）で整理する考え方である。ここでは「提供価値の方法」と「ビジネスとの関係」の2軸によって

整理した例を紹介する（図2）が、整理する軸はビジョンや各企業の状態によって異なる。これらは事例としての提示であるので、各社にとって最適な2軸で整理頂きたい。各機能をどの組織が担うのか、各機能にどれだけリソースを配分するか、を検討し、具体的にそれぞれの象限のあるべき姿と現実のギャップを埋める取り組みについて解決していくためのロードマップを作成する。あるべき姿を実現させるには、まずは取り組み易いことから始めて成功体験を得ながら進めていくのが一般的である。

(図2)

ビジョンを基に機能最適配置を定義し、変革の道筋を描く

ファイナンス組織の機能再配置(例)



- 各ファイナンスファンクションはどのような属性を持ち、どの象限に整理されるか
- 各象限はどのファイナンス組織（もしくは外部ベンダー）が担うか
- 各象限にどの程度のファイナンス・リソースが配分されるか
- このフォーメーションを可能にするための前提は何か（業務標準化、システム共通化など） etc.

*BOP…ビジネス・プロセス・アウトソーシングの略

3. 国内グローバル企業の取り組み事例

国内のグローバル企業がファイナンス機能の再配置に取り組んだ事例を紹介する。

製造業X社は、従来はA事業が収益の柱であったが、競争環境が激しくなり、ここ数年は従来のような業績を残せていなかった。事業基盤を整備しなければ、事業環境が激しく変わる状況でこれ以上の成長は出来ないと考え、経営資源の再配分に取り組むことになった。そこでX社のファイナンス組織は、グローバルの先進企業と同じようにビジネスパートナーとして事業に貢献して行く方向性を掲げた。そこで各事業とコーポレート側とのミッションを整理し、専門性や付加価値の高い業務・サービスを提供する組織に変革することとした。

取り組みのアプローチとしては、まず目指す方向性とベンチマークすべき調査項目を明確にし、分析方法を明確（意識合わせ）にした。グローバルで活躍する先進企業と6つの観点（ポリシー、プロセス、システム、情報、組織、人材）ごとの成熟度や機能別コストを比較し、何をどのように変革すべきかを具体的に特定したのである。

製造業Y社は、中期経営計画に掲げた目標を受けてファイナンス組織が経営・事業に貢献するためには、①事業再編への対応、②グローバル人材の確保、③ガバナンスの強化、の3つが必要であると考えた。これまで、グローバルで勝つために海外企業を買収しても、統合が円滑に行える状況ではなく、また、新興国市場に進出する際にもファイナンス機能を用

意する必要があったが、人材が豊富な訳ではなく迅速にファイナンス機能を用意することが困難であった。そして、海外に子会社・関連会社も増えたものの業務実態の把握や標準化の観点でも苦勞していた。

そこでY社は、マネジメント層に対して意思決定に資する連結情報を迅速に提供するため、経理財務のグローバル業務基盤（プラットフォーム）を構築することとした。「戦略性」と「地域密着性」の2軸で、Y社はコーポレート、各地域（SSC/BPOを含む）、事業部・各子会社が担うべき機能と役割を明確にし、グローバルで連携する基盤を固めていったのである。

4. ファイナンス人材の課題と高度化に向けた取り組み

ファイナンス組織が真に価値を発揮するためには、組織のストラクチャーの他、組織を構成し、活動を実行に移すファイナンス人材の高度化が欠かせない。1の項でも紹介したように、トーマツグループのサーベイにおいて、日系企業のCFOが「ファイナンス人材の確保・育成」を重要課題として回答（3番目に多い結果）しているが、

- ① 現在ファイナンス人材が抱える課題は何か
 - ② 課題に対してどのように取り組みうるか
 - ③ これからのファイナンス人材マネジメントに向けた重要観点は何か
- について、以降、解説する。

① 現在ファイナンス人材が抱える課題は何か

情報・知的社会、及び、グローバル化の進展により、経営環境は加速的に変化している。各国間の影響が限定されていた状態から、情報の共有、各国の規制障壁の低下、経済の連動性増加によって、昨今では地球の局所で起こった小さな事象がグローバルで大きなうねりを生み、企業に重要な影響を与えることが多くなってきた。

環境に適応できなければ競争に勝ち残ることができない事業部門は必死で変化に対応しようとするが、ファイナンス部門は規制変更への対応負荷、容赦ないコスト削減に起因した余力の減少によって、事業部門に追従できず、彼らの期待に対するギャップが広がっている。そして人材面においては、過去の採用抑制によって人材のポートフォリオが崩れ、後の世代の人材が不足するという問題が起こっている。これが現在のファイナンス人材をとりまく状況であり、複合的な解決手段が求められることが問題への対処を困難なものにしている。

では、日系企業がこのような問題に苦しんでいる中、グローバル企業はどのような状況だろうか。デロイトがUS、UKにて実施したサーベイ（Deloitte US “Results of Deloitte’s 2013 Global finance talent survey”、Deloitte UK “Finance Business Partnering Survey” 2012）を概観し、考察してみたい。

【サーベイの質問と結果】

質問1：ファイナンスの人材マネジメントは重要か
結果：90%以上が重要と回答

質問2：現在、及び、3年後、必要性を満たす人材を確保可能か

結果：3割が今後3年以内に必要性を満たす人材を確保できない可能性を示唆

質問3：自社のファイナンス人材マネジメントで実施している施策

結果：最適な人材の雇用、ファイナンス組織内の適材配置を進めているが、半数以上がファイナンスとしてのキャリアの魅力が不足していると回答

【考察と解説】

グローバル企業においてもファイナンス人材は重要な課題であり、将来にわたり必要な人材を確保できないリスクを認識している。その一因としてファイナンスのキャリアが魅力不足であることを挙げている。ファイナンス組織に魅力がないことはファイナンスを軸としたキャリアを持つ人材の向上意欲を削ぐだけでなく、ファイナンス外からの優秀人材の流入を難しくしていると考えられている。一般的にグローバル企業は良い処遇、インセンティブにより優秀人材の獲得競争力があると見られる傾向にあ

るが、ファイナンス部門に関しては日系企業と同様に課題として認識されているようである。

【サーベイの質問と結果】

質問4：ビジネスパートナーとなるために必要な能力

結果：「ビジネス的な洞察力、意思決定力」「チャレンジ精神、交渉力、影響力」「戦略的思考力」が上位

【考察と解説】

ファイナンス固有のスキルよりもビジネスパーソンとしての能力が必要とされている。ビジネスパートナーとして事業への貢献をより高めるためには、ファイナンス人材がファイナンススキルを持っているのは当然のこととして、ビジネスパーソンという事業人材と共通の土台に立って、より密にコミュニケーション、協働することが求められている。ファイナンス人材と言えど、ビジネスパーソンとしての能力をどれだけ持てるかがファイナンスの世界だけではなく経営、ビジネスに通じる深みのある仕事につながるかと筆者は考える。

【サーベイの質問と結果】

質問5：確保が難しいファイナンスポジション
結果：4割が、幅広く発展的なスキルを必要とするFP&A (Financial Planning & Analysis) が最も確保困難と回答

質問6：過去3年で、非常に優秀なファイナンスリーダーを見かけた場所はどこか

結果：4割が内部で優秀なファイナンス人材を見かけたと回答

【考察と解説】

ファイナンススキル、自社の事業理解、ビジネスパーソンとして能力が求められるFP&Aは外部からの採用が最も困難と考えられている。一般的に、グローバル企業は魅力的な処遇を武器に外部から必要な人材を充当していると考えられる傾向にあるが、自社の事業理解が重要なFP&Aについてはコア人材として内部での育成も重視されている。

【サーベイの質問と結果】

質問7：ビジネスパートナー育成に必要な経験上位5つと、実際の経験ランキング

結果：経営者・投資家とのコミュニケーション、戦略・計画への参画は現実が理想を下回る

質問8：ビジネスパートナーになる上での障壁

結果：能力、リソースの余裕といった内的要因の他に、事業部門の巻き込みなど外的要因も障壁

【考察と解説】

ビジネスパートナーを育成するためには、経営者・投資家とのコミュニケーション、事業部門との協働、戦略・計画への参画の経験が重要と考えられているが、特に経営者・投資家とのコミュニケーション、戦略・計画への参画についてファイナンス人財に十分な経験を与えられていないと考えられている。また、ファイナンス人財がビジネスパートナーとしての行動をしていくにあたり、ビジネスパートナーとしての能力、リソースの余裕、事業部門の巻き込みが重要と考えられている。これらの重要事項を満たしていくためには能力の育成の他、相対的に付加価値の低い業務の効率化、経営・ビジネスにおけるファイナンスの役割を明確化し、経営者、事業人財の理解を得ていく、といったような環境の整備が重要であると考えられている。

② 課題に対してどのように取り組むか

ファイナンス人財マネジメントに対して一貫した思想を持ちながら取り組んでいるグローバル企業の例を紹介する。

世界的に複数事業を営んでいるA社は、厳格な目標設定に基づいた事業の選択と集中を経営基本思想としており、客観的、適正に事業を評価するためのファイナンシャルコントロールを経営上不可欠なものとして認識している。そして、ファイナンスを経営の中核機能として位置付け、経営コア人財としてファイナンス人財の育成に取り組んでいる。

【ファイナンススキル向上のための教育研修プログラム】

A社では入社直後のファイナンス人財のために、

応募制のファイナンススキル向上のための教育研修プログラムが用意されている。応募制であり自己の意思に基づくものだが、本プログラムは個人のスキルアップの他、経営サイドからは優秀な人財の見極めに必要なステップとして位置づけられており、このステップを通過しなければキャリアアップできない構造になっている。本プログラムでは通常勤務をこなしつつ別枠で学科研修が実施される。本プログラム期間の勤務成果、及び、学科研修の評価が以降の配属、昇格などのキャリアに大きな影響を与える。

【経営監査プログラム】

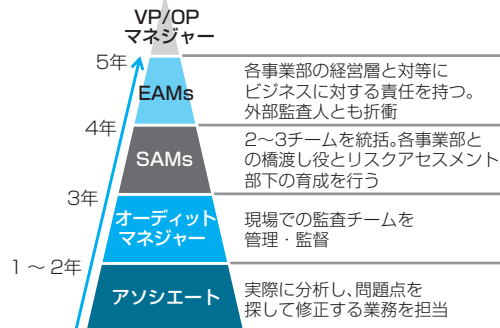
上記の教育研修プログラムを高評価でくぐり抜けたファイナンス人財には経営者としてのキャリアにつながる経営監査プログラムが用意されている。経営監査プログラムは一般的な内部監査によくみられる会計・業務的な監査ではなく、経営評価、及び、経営改善提案に主眼が置かれている。本プログラムが適用された人財は滞在経験のない国の法人に派遣され、経営実態の調査とグローバル本社の経営幹部に向けた経営改善提案が求められる。そして、提案内容が評価されれば本プログラムの次のランクに進むことができ、経営者への階段を上ることができる仕組みになっている(図3)。なお、本プログラムはファイナンス系のキャリアを歩む人財だけではなく、営業、技術などその他のキャリアを歩む人財も対象になっており、ファイナンス人財固有のプログラムというよりは全社の経営者育成プログラムにファイナンス人財も組み込まれているという建てつけになっている。

(図3)

経営監査プログラムへの参加は、マネジメントへのキャリアにつながる

経営監査プログラム (外資系企業A)

経営監査プログラムの概要



- 全世界のグループ企業を会計監査する社内組織
- 1回のオーディットは4ヶ月で、全6回のプログラム終了までに上位職に昇進しなければ経営監査プログラムに留まることができない

特徴

若年層の早期選抜登用

- 平均年齢が28歳と若年層で構成され、最短期間で27~28歳で役員クラス(EAMs)へ登用
- 入社選抜試験、ファイナンススキルプログラムでの教育と選抜、経営監査プログラムへの登用選抜試験、アソシエイトとしての実地訓練、オーディットマネージャーへの登用選抜と幾重ものふるいをかけて優秀人材の選抜を行っている

グローバルベースで人材育成

- 出身地は、北米、アジアオセアニア、欧州、中近東、アフリカ、ラテンアメリカと多様
- 出身機能は財務経理・製造技術・IT・営業マーケティング・その他(法務など)と多岐にわたり、経理財務以外の出身者が3割程度

出所：「効果的な企業会計システムの研究」 昆政彦 中央経済社

これらのプログラムは意欲のある人材に機会を与え、能力に応じた適正な評価を下しつつ、企業のコア人材である経営者を発展途上の若い段階から一貫して育成するという意味を持っている。

③ これからのファイナンス人材マネジメントに向けた重要観点は何か

外部人材マーケットから必要な人材を必要なタイミングで獲得できる保証はどこにもなく、また、内部人材も一朝一夕には育たないため、人材確保に向けた取り組みは一定期間を視野に入れて進めることが必然的に求められる。また、昨今のように変化が激しい時代においては環境変化によって求められる人材要件が変化するため、特に「現在」だけではなく「将来」を見据えた取り組みが求められる。

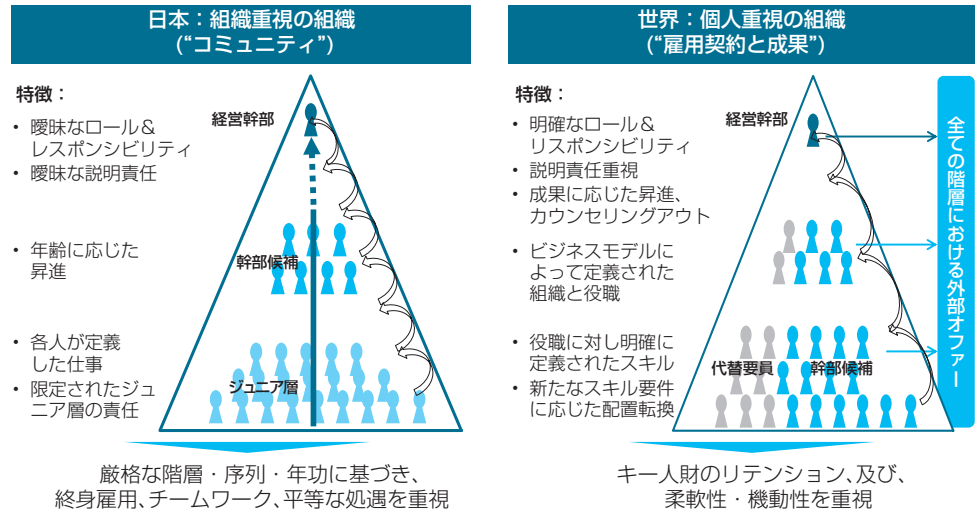
日系企業が「将来」を見据えた取り組みを始めるに当たり一つの大きな選択が必要になる。それは、これまでの延長線上にある日本ローカル型の組織・人材ポートフォリオを目指すのか、グローバル企業としての組織・人材ポートフォリオを目指すのか、

という選択である(図4)。日本ローカル型の組織は、比較的長期の継続勤務、固定的だが密な関係を生かし、同質性の高い人のつながりをもって意思疎通と統率のとれた組織を築いている。このような組織では各組織のカバー範囲と指揮命令系統を明確にするために組織構造は定義されるものの、組織の中にある各ポジションのルール&レスポンスビリティは曖昧なままになっていることが多い。一方で、グローバル企業は世界の多様な人材を活用することを前提に協働を可能にする共通の土台を作っている。共通の土台とはポジションとルール&レスポンスビリティ、説明責任と業績評価である。そして、ポジションに求められる必要スキルを定義すると共に、内外問わず世界の中で最適な人材を発見しやすくし、いつでも登用できるようにしている。各組織の中は人と人のつながりで関係を成り立たせている日本ローカル型の組織に対して、グローバル企業は個々の人材にまでフォーカスした上で、役割を具体化、マネジメントする、個人重視の組織を構築していると解釈できる。

(図4)

強い組織・人材を作るためには、本質を見据えた取り組みが必要

日本と世界の組織・キャリアの考え方の違い



グローバル企業として多様な人材をマネジメントしていくためには、ダイバーシティに対する正しい理解とスキルが欠かせない。グローバル企業を構成するダイバーシティの主要な要素としては「世代」、「性別」、「地域」が挙げられる。これら各要素における違いを越えて組織を束ねるためには自身が立脚する「世代」、「性別」、「地域」の固定観念から離れ、特性や多様な価値観を素直に理解することが重要である。

「世代」について、経験した時代背景、置かれた環境などから価値観やワークスタイルの違いが生じる。時代に即した人材マネジメントを構築し、人材の競争力を持ち続けるためには、現在の要職にある世代だけではなく、未来の企業を支える次の世代の価値観やワークスタイルも取り入れながら、彼ら、彼女らが意欲を持ってチャレンジできるキャリアや働きやすい環境を作ることが必要である。

また、「性別」について、グローバル企業には女性のCFOも多く、細かい点も意識しながら管理する女性の特性が活かされている。女性は育児などで時間的制約が存在する場合も多いが、個人の価値を労働時間の長さで測るのではなく、得がたいスキルや付加価値で測り、それが最大限発揮できるポジションで活用（適材適所）する姿勢が求められる。

さらに地域について、最近日系企業でも外国人を経営トップに迎えるという動きがあるが、組織は日本ローカル型の組織であるため実質的に機能しないケースもある。経営トップに限らず各ポジションに世界から最適な人材を配置し、人材ミックスによって最大価値を発揮させるためには、組織文化、コミ

ュニケーションスタイル、意思決定構造といった組織面からのアプローチとともに、従来から存在する、キャリア魅力不足という問題を解消していくことが求められる。

5. まとめ

今日のファイナンス組織は、様々な面で転換点を迎えている。従来の守りの役割だけではなく、攻めの役割を担い、ビジネスパートナーとしての関係を経営者・事業部と築いていくことを期待されている一方で、世界の各拠点における機能はそれなりに揃ってきて、グローバル化に伴う機能再配置が課題となっている。

こうした状況を踏まえると、現在は将来の勝ち残り、生き残りに向けたマネジメントの有り方を問い直すべきタイミングである。ただしその際は、ある企業の事例が正しいということではなく、自社が将来どうあるべきかを、先進企業の取り組み事例を参考に考えて具体的に目標設定していくことが大事なのではないか。その結果、再定義される役割も、各社で線引きは異なってくると考えられる。

さらにファイナンス人材の確保は世界的な課題であるが、ファイナンス組織のミッション設定、事業部門の巻き込み・理解醸成、ファイナンス人材マネジメントの整備など、根本的な課題解決には時間がかかる。今後さらに変化が加速化していく環境を見据え、自らのありたい未来の組織・人材ポートフォリオを描き、次世代の人材が活躍できる環境作りと人材育成に今から腰をすえて取り組まれることを期

待する。

それが未来の日本企業の競争力につながるはずである。

デロイトトーマツグループとしては、ファイナンス組織が自らその役割を再定義し、変革を起こすサポートをするため、各種ベンチマーク情報の提供に加えて、チームとして将来のありたい姿をワークショップ形式で提供するソリューション（FT Lab：本誌2014年7月号（Vol.455）『第2回 ファイナンス組織における変革の機会』参照）などに力を入れている。それ以外にも、人材マネジメントの仕組みづくりについて検討する組織診断や、海外に赴任

される方のファイナンススキル研修なども手がけており、変革を共に推進していくビジネスパートナーとしての支援をグループの英知を結集して提供していきたいと考える。

次回、第7回の連載においては、M&A時代の到来を踏まえ、Post M&Aを通じて目指すべきCFO組織のあり方を取り上げる。組織再編を契機としたファイナンス組織の変革と再構築に焦点を当て、あるべき将来像と到達に向けた道筋を描くアプローチをご紹介していきたい。

以上

この記事に関するお問い合わせ先
ファイナンストランスフォーメーション事務局
email : ftjapan@tohmatu.co.jp

トーマツ Web サイトのご案内 IFRS/国際財務報告基準(国際会計基準)

<http://www.deloitte.com/jp/ifrs/>

トーマツでは、統一した高品質のIFRS関連サービスを広範に提供することを目的として、IFRSの専門家集団、「トーマツIFRS推進」を設置し、Webサイトでも最新の情報発信や各種サービスの提供を行っています。ぜひご活用ください。

● トーマツのIFRSサービス

トーマツのIFRSサービスの特徴/IFRSサービスメニュー/IFRS導入の指針

● IFRSとは

IFRSの歴史/IFRSの構成/IFRSの特徴/各国のIFRS適用状況/日本及び米国のIFRSロードマップ案/
IFRS関連略称/日本のIFRSの動向/世界のIFRSの動向

● 解説記事

IFRS基準別の解説/IFRS公開草案等の解説/IFRSと日本基準の会計基準差異/IFRS業種別トピックス/IFRS関連ニュースレター

● セミナー

IFRSセミナー/IFRSオンラインセミナー

● 出版物

市販書籍/デロイトの出版物

お問い合わせ先 トーマツ IFRS推進 Tel:03-6213-1168 E-mail:jp_ifrs_service@tohmatu.co.jp