

CFO組織の未来予想図（1）

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 まつもと みのる 松本 稔

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 かんげ としゆき 菅家 利之

1. はじめに

グローバル競争が激化するなか、日本企業の最高財務責任者（CFO）とその組織（以下CFO組織と表現する）の変革・強化が言われて久しい。

かつては、メインバンク制に支えられた安定的な資金調達と右肩上がり成長する収益性の高い事業を背景に、日々の伝票処理や決算処理といったオペレーションに特化した組織であることが許されていた。正確な財務報告を実施さえすれば、事業内容に疎くとも十分通用したのである。いわゆる「経理屋」

と揶揄されることが多い組織である。

しかし、「経理屋」としての組織は、以下の2つの観点からその存在意義が問われている。

1点目は、技術進化に伴うオペレーションのシステムへの代替である。2013年にオックスフォード大学が「雇用の未来」と題した研究論文で、米国雇用統計の702職種別の雇用の消滅確率の分析を行っている。この中で、ITの進展により雇用の47%が消滅すると予想しているが、なかでも、「経理担当」は96.0%、「会計事務」は96.8%という高い確率となっている（図表1）。

図表1：IT化の進展により、今後10～20年で消滅する職種（CFO組織関係）

職種	消滅する可能性
広報・IR責任者	1.5%
経理財務責任者	6.9%
経営管理担当	13.0%
財務担当	23.0%
経理担当	96.0%
会計事務	96.8%

事務処理だけでなく会計・経理業務そのものが自動化されると予想されている

出所：Frey, C.B. and Osborne, M.A.(2013), *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?*, University of Oxford

脚注：「経理担当」は“Accountants and Auditors”, “Credit Analysts”, 「会計事務」は“Bill and Account Collectors”, “Billing and Posting Clerks”, “Payroll and Timekeeping Clerks”, “Bookkeeping, Accounting, and Auditing Clerks”, “Tellers”の平均値を記載

昨今の技術進化は目覚ましく、計算処理スピードや記憶容量といった情報処理能力の向上だけでなく、センサー等による認知能力や、ビッグデータ解析といった情報分析能力など、人間の知能に近い処理が実現されつつある。その結果、単純作業や情報処理にとどまらない職種においても自動化が可能となり、記帳業務や内容確認といったオペレーションを中心とする経理・会計業務の多くが機械にその職を奪われると見られているのだ。

2点目は、ビジネスに貢献することへの期待の高まりである。日本経済は既に成熟期を迎え、市場の

グローバル化による事業の短サイクル化が進んでいる。企業として持続的に成長するためには、新規市場・事業への参入やイノベーションによる市場・事業そのものの創出が必要になるとともに、将来性が見込めない場合は撤退も必要となる。このような経営環境では、CFO組織も単なる「経理屋」ではなく、企業経営や事業展開に資する役割が求められる。すなわち、事業から離れた第三者的立場から市場・事業に対する客観的な分析を行い、企業価値の最大化に向けた青写真を描き、限られたリソースをより収益性の高い事業に振り向けるための提言を行うとい

った、ビジネスリーダーのパートナーとしての役割である。

それではCFO組織は「経理屋」からどのように脱すべきか、ビジネスリーダーのパートナーとして果たすべき役割とは何か。本連載では、先進企業の事例や調査結果を紹介することにより明らかにしていく。まず本稿では概要を述べ、次回以降各論について論じていきたい。

2. CFO組織の役割の変化

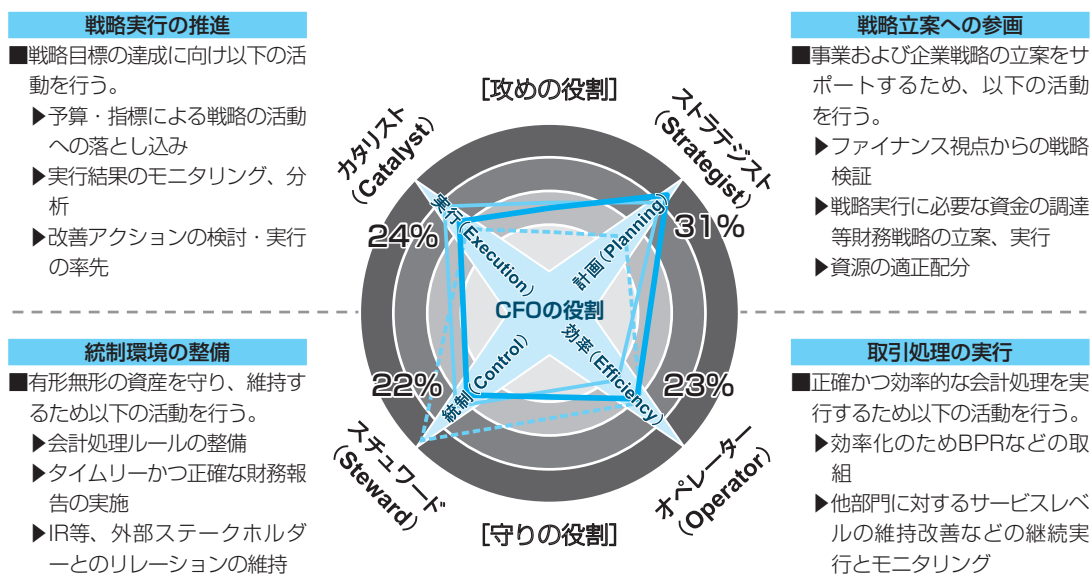
最初にCFO組織の役割について概説したい。デロイトでは、「4Faces of CFO」というフレームワークを用いてCFO組織の果たすべき役割を定義

している（図表2）。

大別すると会計・決算・税務申告等のオペレーションやその統制を中心とした「守りの役割」と、事業・財務戦略の立案やその推進を中心とする「攻めの役割」の2つとなる。

各役割に対する時間配分についてデロイトが調査を行ったところ、オペレーター（取引処理の実行）やスチュワード（統制環境の整備）といった「守りの役割」よりも、ストラテジスト（戦略立案への参画）やカタリスト（戦略実行の促進）といった「攻めの役割」により多くの時間を費やす傾向が見られた。特にストラテジストについていえば、2010年は20%だったのが、2013年には31%と大きく変化している。

図表2：CFOの各役割に費やす時間配分の変化



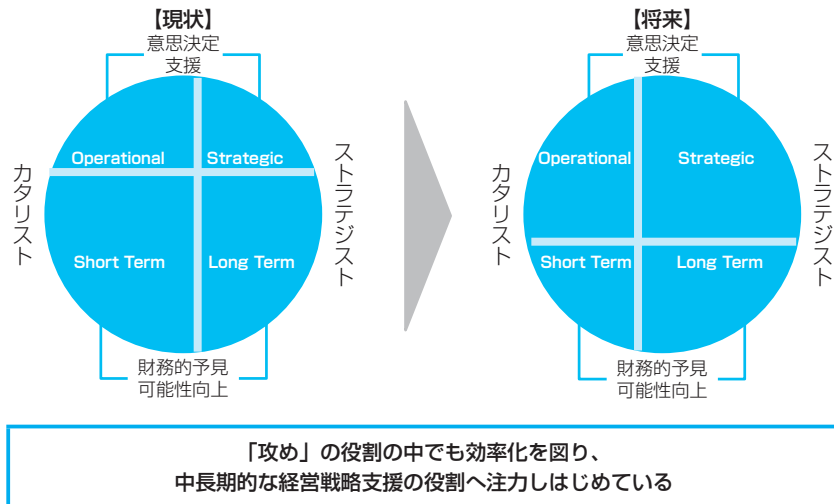
出所：Deloitte CFO Signals, CFO's Division of Time, Q3 2013, Deloitte.

--- 2010年 — 2011年 — 2013年（数値を記載）

また、別の調査では、「攻めの役割」の中でも時間の使い方に2つの変化があることが示された。図表3は、「攻めの役割」であるカタリストとストラ

テジストについて、具体的にどのような領域に時間を充てたいか、CFOの意識を調査した結果である。

図表3：「攻めの役割」における注力領域



出所：Deloitte調べ

1点目は、将来に向けた戦略的な取組みにおける時間軸の変化である。図表3の左右を分割する線に注目すると、「短期的な」戦略実行の推進から、「長期的な」戦略立案へと比重を置いていることが見て取れる。これは、市場のグローバル化による事業の短サイクル化や不確実性の高まりを受け、短期的な視点で既存事業を管理する役割よりも、長期的視点で持続的成長のための将来予測や資源配分を行う役割がより重要になっているためといえる。

2点目は、注力する役割の変化である。図表3では、上部が「意思決定支援」、下部が「財務的予見可能性向上」を示しているが、将来においては、上部の「意思決定支援」に占める割合が広がっている。「財務的予見可能性の向上」の主たる業務は、予算編成や予算管理などにおける数値の集計や市場・事業の動向を織り込んだ業績予測といった、情報処理・分析業務である。これらの業務はシステムへ代替可

能であり、むしろ、システム化を進めることで、業務効率化と予測精度の向上を図ることが期待される。結果、CFO組織は、情報提供者としての立場から一歩踏み込み、最適なリソース配分や投資先への提言など、ファイナンス視点から事業側・経営側の「意思決定支援」を行うことに注力することができる。こうして、ビジネスリーダーのパートナーとしての役割を果たそうとしているといえる。

3. 新たな役割に向けたCFO組織の取り組み

CFO組織が、ビジネスリーダーのパートナーとして変革するために何が必要か。先進企業における取組みを概括するとともに、日本企業における課題を考えたい。図表4は、先進企業と日本企業との比較である。

図表4：先進企業と日本企業とのCFO組織の現状比較

Key Word	先進企業のトレンド (DTC見解)	日本企業の現状 (DTC見解)
徹底した効率化	<p>オペレーション業務は徹底的に効率化</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 戦略的な機能にシフトするため会計・決算・税務申告などのオペレーション業務を徹底的に効率化（より低コストを求めてインド、フィリピン、東欧諸国などでオペレーション業務を実行） 	<p>一部の企業は国内の業務効率改善、海外の業務効率化に着手</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 国内SSCの展開・改善に加え、リージョン・グローバルベースでのオペレーション業務の効率化に着手
戦略機能への注力	<p>より戦略的な機能に注力</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 競争環境の変化に伴う不確実性の高まりを受け、経営管理、財務、M&Aなどの戦略的な機能を強化・注力（戦略的な役割に対して重点的にリソース配分） ■ 戦略機能でも効率化を図り、意思決定支援に注力 	<p>戦略機能注力への過渡期</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 予算・投資管理等の経営管理は行っているが、会計的な業務の比重は依然として高い ■ そもそも戦略機能を定義したり、リソース配分を変えようとしている日本企業は少ない
最適配置	<p>グローバルでの最適配置</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 本社に権限・責任、ナレッジを集中させるとともに、戦略的な観点や市場との近接性の観点からCFO組織・人材を最適に配置 	<p>機能分散による個別最適配置</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 一定程度は本社に権限・責任、ナレッジを集中させ、全体最適を目指しているが、基本的には各社最適の機能配置

徹底した効率化

「攻めの役割」にシフトするには、「守りの役割」にかかるリソースは相対的に小さくならざるを得ない。先進企業では、日々の伝票処理や決算処理といったオペレーションは、SSC（シェアードサービスセンター）への集約や、BPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）による外注化が進んでおり、グループ会社を含めて社内には存在しない場合が多くなっている。さらに、SSCやBPOの導入以降も継続的にコスト削減や業務効率向上といった改善が続けられ、さらなる廉価なロケーションを求めたグローバルレベルでの集約化や、共通のシステム基盤による自動化が進められている。

日本企業では、国内を中心に効率化に着手している企業は多いものの、地域面・業務面とも部分的な展開・改善に留まっている場合が多い。また、グローバル本社が主導する範囲が狭く、会社によっては国・地域ごとに取り組む場合もあるなど、効率化に限界が見られるケースもある。

戦略機能への注力

前述の「守りの役割」の徹底した効率化により、余剰リソースを経営管理、財務、M&Aなどの戦略的な「攻めの役割」に積極的に振り向けることが可能となる。先進企業では、さらに「攻めの役割」の中でも情報処理や分析業務についても効率化を図り、中長期的な経営戦略に関する意思決定支援の役割へ注力し始めている。

日本企業では、会計処理等の「守りの役割」が依然として高い比重を占め、予算管理や投資管理とい

った経営管理には一定の役割を果たしているものの、その実態は集計作業が中心となる場合が多い。また、会社によっては、CFO組織が担うべき「攻めの役割」が十分定義できておらず、「攻めの役割」へとリソース配分を変えられない会社も散見される。

最適配置

グループ全体での「守りの役割」の効率化や「攻めの役割」への注力を実現させるためには、本社部門に権限・責任、ナレッジを集中させることが必要となる。また、機能重複を防ぎつつ効率的に組織を運営するため、SSCの設置やBPOの実施、グループ各社の役割について戦略的観点や市場の近接性を考慮した最適配置の設計が重要である。先進企業では、本社機能を強化し、グループ全体最適に向けた機能配置に、主体的な役割を担っている。

日本企業では、一定程度本社部門で権限・責任を集中させ、グループ全体最適な配置を目指す動きはあるものの、各社/国/地域に裁量が残り、各社最適な機能配置が図られている場合が多い。

4. 日本企業が取り組むべき施策

日本企業が「徹底した効率化」「戦略機能への注力」「最適配置」を行えるようにするためどのような施策が必要となるか。本連載では次回以降、施策例として以下の4点を触れることとしたい。

1点目は「SSCの高度化」である。一般的にSSCは効率化によるオペレーションコストの圧縮

を目的として行われてきたが、先進企業ではコスト削減の手段としての位置づけではなく、本社機能のCoE（センターオブエクセレンス：ルール形成とガバナンス機能を持つ統括拠点）として戦略的に位置づけることで、高付加価値業務を担うまで成長している。具体的には、IT活用によるトランザクション処理能力の向上や業務集約の進展を背景に、業務ルールの統一（規程、勘定科目体系など）、リスク管理の統一（内部監査、内部統制）、業務改革の推進（標準化推進、KPI管理、BPOベンダー管理）、分析データの提供といった、グループ全体を支えるインフラとしての役割を担うようになっているのである。このようなSSCの変化について、最新の調査結果を交えたグローバルトレンドと、日本の先進企業を例にした高度化への変革のポイントを紹介する。

2点目は「グローバル・キャッシュ・マネジメント（GCM）の高度化」である。一般的にキャッシュ・マネジメントというと、プーリング等を活用した有利子負債や支払金利等の圧縮による資金効率の向上を指すことが多い。しかしながら先進的な企業では、投資意思決定や円滑なM&A後統合（PMI）なども考慮した取り組みが増えてきている。そこで本シリーズでは、多くの日本企業が直面するGCMの課題を整理するとともに、その高度化に向けて必要となる取り組みについて紹介する。

3点目は「本社組織の強化」、すなわち経営管理とガバナンスのあり方である。もともと事業別や地域別のマネジメント志向が強く、グループ各社で別々の仕組みやオペレーションを行っている日本企業にとっては、本テーマの対応は容易ではない。経営管理上、従来求められてきたCFO組織の主な役

割は、期初に立てられた目標（予算）に対する事業運営の結果（実績）と達成管理（着地見込）であったが、集計作業が中心であり事業・経営へ付加価値のある情報を提供し、意思決定を支援する存在ではなかった。今後は事業の拡大、新市場・新興国への進出、グローバル環境での競争激化など、様々な環境変化への対応を支援する役割を担う必要がある。本章では、CFO組織における「攻めの役割」の視点からあるべき姿を細解いていく。

4点目は「CFO組織人材の強化」である。CFO組織のあり方が変われば、人材のあり方も変わる必要がある。最終章となる本項では、これまでの単なる仕訳の処理屋、数値の集計屋でなく「ビジネスパートナー」として今後のファイナンス人材が備えるべき要件を定義するとともに、CFO組織における人材配置と人材の育成・確保のあり方を示し、硬直化した組織からいかに脱却しどのように変革していくかを考えてみたい。

5. 結び

グローバル競争が激化するなか、いままでの「経理屋」であり続けることは、単なる企業内部の存在意義が問われるだけでなく、ビジネスの足枷になりかねない。一方で逆の見方をすれば、CFO組織がビジネスリーダーのパートナーとしての役割を發揮できるよう変革を行うことが、自社の競争力の源泉となりうる。

本連載で、CFO組織の進むべき道を示すことが、貴社における変革の一助となれば幸いである。

以上