

# CFO組織の未来予想図（5）

## これからの経営管理とビジネスパートナー

デロイトトーマツコンサルティング合同会社 はた ひさあき 秦 久朗

デロイトトーマツコンサルティング合同会社 ながい まりこ 永井 真理子

### はじめに

「CFO組織の未来予想図」第5回となる今回は経営管理をとりあげる。

日本企業の多くでみられるこれまでの経営管理は、事業の結果としてもたらされた経営数値である決算の取りまとめと予算差異の分析、そして経営への報告という事後的なルーティンが主であった。そこにある価値は「過去の事象の正確な把握」であり、「守り」の域を出ていない。

しかしながら、ビジネスのグローバル化が進み、経営環境がより複雑になる中で、これまでの「守り」の姿勢ではもはや立ち行かない。例えば、決算発表後の経営数値の訂正が決して珍しくはないほど経営数値の正確な把握が容易ではないという事実、また、設備投資や労働分配に資金を回す決断がなかなかできないくらいに損益予測が難しくなってきたという事実。これらに鑑みてもこれまでのように事業各部門が立てた予算を集計し予実分析を行う、というルーティンの経営管理が十分とは言えなくなってきており、CFO組織がその役割を考え直さざるを得ない環境下にあると認識する。

では、CFO組織が今後担うべき役割とは何か。

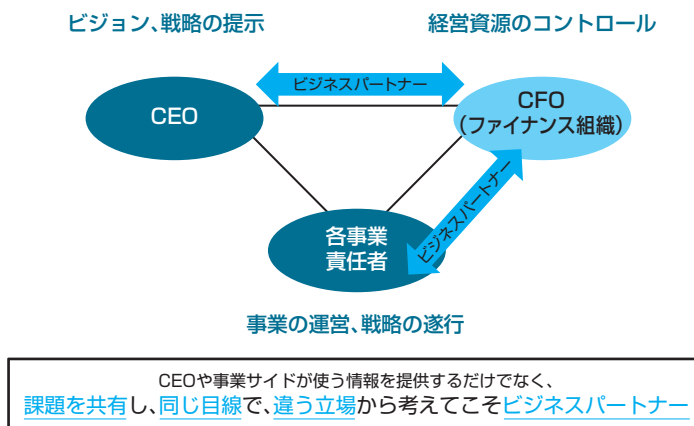
それはCFO組織がビジネスの中に入り、事業を担う人達とともに売上貢献、収益貢献に参加することで、経営数値そのものの発生とその予測・分析に資する役割、すなわち、CFO組織が、ファイナンスの知識・能力を武器に、会社全体、あるいは事業の将来像を洞察し、事業組織、機能組織の戦略立案や意思決定の一翼を担うという「攻め」の役割である。

このような考え方を、デロイトでは「ビジネスパートナー」と定義し、これからの経営管理の在り方と考えている。本稿では、この「ビジネスパートナー」という新たな概念をもとに、今後CFO組織が攻めの役割として価値提供する組織となる為は何を備えるべきか概説する。

### ビジネスパートナーとは

ビジネスパートナーとは、そのまま訳せば、ビジネスの協働者となる。すなわち、事業サイドの掲げる戦略目標に対し、課題を共有し、その達成に向けて貢献することをさすが、CFO組織としては、ファイナンスの観点から事業を客観的に見て、事業部門にとって価値ある示唆・提言を出すことが期待される（図1）。

図1：ビジネスパートナーとは



では、ビジネスパートナーとは具体的にどのような行動が期待されるのだろうか。いくつか例をあげてみる。

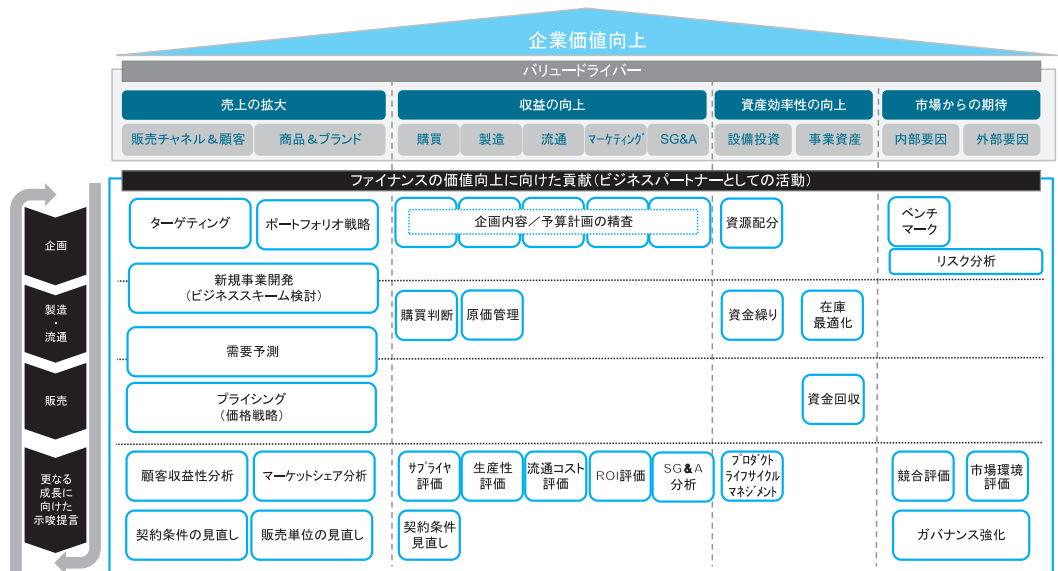
1. 自社の事業における主要課題を1分以内に3つ挙げるができる
2. 事業が危機に直面したとき、その解決に向けた最初の会議に呼ばれる
3. 時間の多くをオペレーションではなく、ビジネスの課題解決に費やしている
4. 事業部門のファイナンス部門に対する期待値を理解している
5. 通常業務の中で、事業の意思決定責任者との関係構築を常に心がけている

つまり、事業側の課題を理解し、その解決に対して、相談に値する相手として認識され、実際にそのように行動し、事業側と信頼関係を築いていることが、ビジネスパートナーとしてのCFO組織である。

## 2. ビジネスパートナーとしての価値提供

CFO組織がビジネスパートナーとして価値提供するにはどうアプローチすればよいか。ビジネスの戦略実現への貢献とは、ファイナンスの観点で整理すると①売上の拡大②収益の向上③資産効率性の向上④市場からの期待への対応の4つがあげられる(図2)。

図2：企業価値向上に向けたCFO組織としての貢献機会例



売上拡大というと、営業部門の専門分野であり、もっとも遠い、貢献のし難いものと捉えられがちな分野であるが、ファイナンス観点から貢献できる余地がある。たとえば、プライシング（価格戦略）。価格は利益に直結する重要戦略の一つである。先進企業では価格戦略やチャネル戦略の立案には財務データの活用はもちろん、それを販売データと結び付けた分析ツールの開発をファイナンス部門がマーケティングや販売部門と一緒に進め、戦略実行をリードするという話は珍しくない。

もう一つ例を挙げると、資本市場からの期待への対応。一見、IRのことかと思われるだろうし、株主に対する説明というのもCFO組織の重要な仕事でそれは今でもやっている、と思われることだろう。しかし、ここで重要なのは、数字の説明だけに終始せず、競争優位に影響を与える様々な環境変化に自社がどのように対応し自らを変化させて乗り越えてい

くかといったことを、株主に伝え、自社の企業価値が適切に評価されるコミュニケーションを行うことにある。それにより、市場から資金を調達し、事業サイドが将来への投資を行うことを可能にする。また実際に、そのような環境変化を予測し、株主からの期待値を斟酌し、投資戦略や財務調達方針をどのように変更すべきかを社内に向けて提言していくことも重要である。ところで、M&Aを発表したあとの記者会見にはCFOが出席する例が多いが、実際のところ、CFO組織に対してはすいぶん事態が進んでから知られるというケースがほとんど聞く。どういう事業ポートフォリオを組むべきか、M&Aのターゲットはどのような企業か、という初段階からCFO組織が深く関与し、ビジネスシナリオとともに議論できなければ、ビジネスパートナーとしての価値は発揮できない。

## ビジネスパートナーを実現する要素

ここまで、概念としてのビジネスパートナーを解説してきたが、実際の日々の活動として実践し、価値を実現するためには次の3つの要素が必要となる。すなわち①高度な分析を可能にする「情報システム」②ビジネス部門との協働を可能にする「組織体制」③ビジネスパートナーたる「人材」の3つである。

まず1つ目の「情報システム」。従来からCFO組織は経営の「結果」としての財務データを取扱い、経営層へレポートとして提供する役割を担っていたが、今や「結果」だけではその期待に応えることはできない。「過去」から「未来」の予測、そしてそれを行うために、「財務情報」のみならず、「非財務情報」まで、幅を広げる必要がある。また、そのように取り扱うデータ量が膨大になる中では、高度なアナリティクス技術を駆使することも必要となる。

次に、ビジネス部門との真の協働を実現するための「組織体制」。

「開発」「製造」「販売」といった、事業部門とCFO組織とで距離がある中ではビジネスパートナーとしての価値は発揮できない。前述のプライシングの例でもあるように、バリューチェーンの中でもファイナンスとして価値提供できる機会はある。「結果」を待つのではなく、まさにそのバリューチェーンの活動がなされている現場でCFO組織が関与する機会を組織的に持つことが重要である。たとえば、「製造」「販売」「SCM」といった各部門が出席する

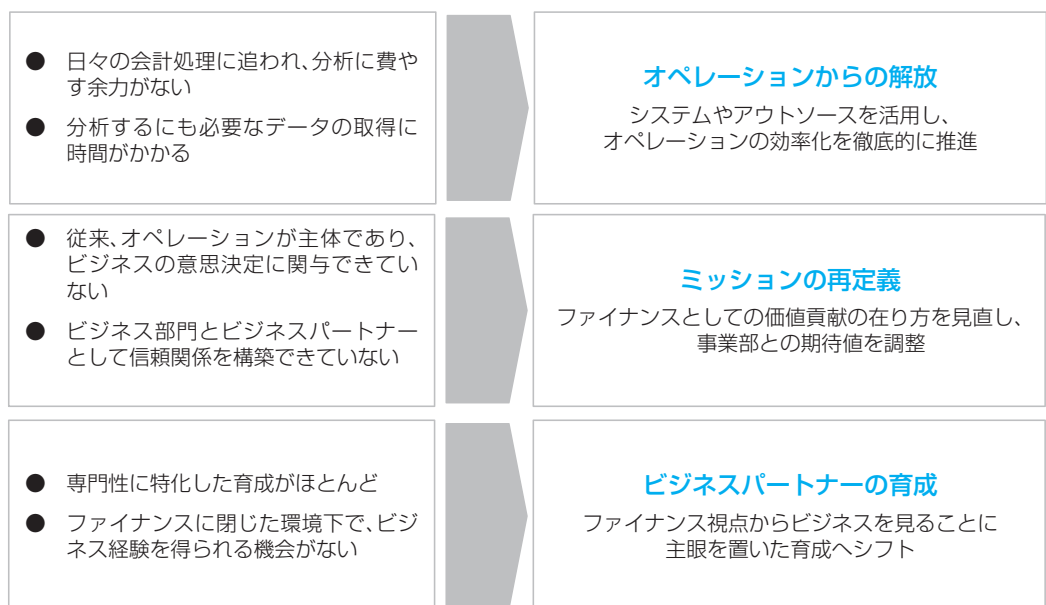
需給調整のミーティングにおいて、各部門からの予測値に対し、キャッシュフローや利益のシミュレーションを行い、部門間の調整を行う役割を担うなどである。担当を配し、ミッションを与えることや、主要な会議体へ参画するなど、ビジネスの現場にファイナンス視点を取り入れられるような組織運営を行うことが必要である。また、そのような体制の中で、事業部門との協働関係を築いていくことが重要である。

3つ目にビジネスパートナーたる「人材」。分析に必要なデータもツールが揃い、事業サイドに対し、示唆・提言を行う機会もありながら、そのツールも機会も活用できる人材がいなくては元も子もない。しかし、これまでのいわゆる経理屋は「結果」を扱うが、ビジネスパートナーは「将来」を予測し、提言を行う役割であり、そこで問われる資質は大きく異なる。ビジネスを理解し、事業環境の変化に高いアンテナを張り、課題を発見し、解決に向けた道筋を見つけ、関係者との調整を行い、それを実行に移す、高いコミュニケーション能力が要求される。これまでに求められている人材像とは異なる中で、新たな役割を担う人材を確保、育成していくことが必要となる。

## 日本企業における課題

いざビジネスパートナーとして舵を切ろうにも、多くの日本企業においては乗り越えなければならない課題がある（図3）。

図3：ビジネスパートナーの実現への課題



まず第1に、日々のオペレーションの負荷が高く、ビジネスパートナーとしての活動に時間を費やせる状況にない。事業部門からの要求にこたえた分析を行おうにも、そもそも元となるデータが集まらない。また、各社、各部門でバラバラに管理され、データの粒度も異なり、定義も異なる中で、データの精度が担保されない、など様々な理由で、数字を作るまでの過程が膨大となる。結果、数字を作って終わりとなり、分析に費やす時間が充てられないのが現状ではないだろうか。必要なデータベースなどITへの投資を行い、データの収集からレポート作成までを専任部隊あるいはアウトソースすることで、そうしたオペレーション業務から解放し、分析に集中できる環境を整えることが先決である。

第2に、これまでの経理財務の延長においては、事業側との協働関係を築くことは困難である。そもそも、事業部門と遠い距離にあり、「結果」としての数値しか扱っていなかった部門が、いきなり、ビジネスパートナーとして活動せよ、というのは、当人にとっても、また事業部門からしても非常に厳しい。事業部門側もビジネスパートナーの必要性を認識し、企業全体の活動の中で、どのように組み込むことがより機能するかを整理し、そのうえで、ミッションを再定義することが肝要である。

最後に、このような新たな役割を担う人材の育成

は、企業にとって永遠の課題である。経営環境の変化の中で、ファイナンスに期待される役割は大きく変わり、求められる要件は一樣ではない。これまでのようにCFO組織内に閉じていた育成ではなく、多様な人材を確保しながら、その資質を見極め、事業の要請に応じて登用していくようなマネジメントが必要となる。

## 結びに変えて

経営管理領域は、本来は「攻め」の役割である。日本企業においては、実態として「守り」の状態が長く続いてきた中で、もっとも変革を遂げなくてはならない領域ともいえよう。競争が激化する中で、CFO組織として、どのような価値を提供していくか、道筋を明らかにし、実現要素である「情報システム」「組織」「人材」を整え、変革のスピードをあげていくことが必要である。

今回は、本連載の最終回となる。これまで、「CFO組織の未来予想図」として、会計（SSC）、財務、経営管理について触れてきたが、共通する課題となるタレントマネジメントについて考察をしていく。

以上

この記事に関するお問い合わせ先  
デロイト トーマツ コンサルティング CFOサービス  
email : DTC\_CFO@tohatsu.co.jp