

CFO組織の未来予想図（6）・最終回

将来を担うファイナンスタレントマネジメント

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
 デロイトトーマツコンサルティング合同会社 おぐら まさのぶ 小倉 正展

1. はじめに

これまで「CFO組織の未来予想図」と題して、会計（SSC（シュアードサービスセンター））、財務、経営管理について連載をしてきたが、最終回となる今回はタレントマネジメントについてとりあげる。

前号では、経営管理領域において、ビジネスパートナーとして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ことを論じた。依然として多くの日本企業のCFO組織は、財務会計数値の作成、報告などのオペレーションを主としており、ファイナンスタレントには大きな行動変革が求められることとなる。また、会計領域や財務領域においても、グローバル化の流れの中でオペレーションを正確に遂行することだけでなくとどまらず、より高度な専門知識又はマネジメント力が求められることはこれまでの連載で見てきたとおりである。

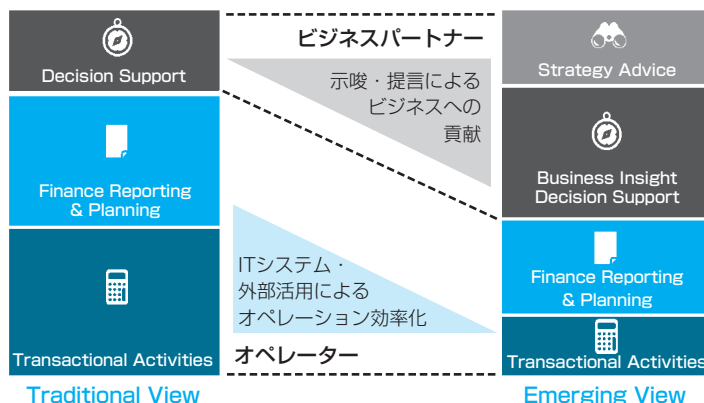
本稿では、このような要請に対し、タレントマネジメントとして何を備えるべきかを概説する。

2. ファイナンスタレントの役割変化

これからのファイナンスタレントの役割を考えるうえで、昨今のテクノロジーの進化のもたらす影響

を踏まえる必要がある。ERP等の会計システムが普及し、昨今はロボティクスソフトウェアや人工知能を取り入れたツールも開発されつつある。これまで人が入力していた仕訳は、トランザクションごとに体系化され標準プロセスが確立されれば、トランザクションが起こる都度、システム側で自動的に仕訳が記録される。また、定期的に発生するレポートの作成もITツールを活用し、より省力化していくことが可能となる。こうなると、オペレーションはヒトから機械にとって換わることは時間の問題といえよう。これまでのファイナンスタレントに要求されていたオペレーションを正確に遂行する能力は、むしろ機械が得意とする領域であり、ヒトでしか成しえないことにより注力していく必要がある。そのような時代の潮流において、ファイナンスタレントのオペレーションに占める割合は減り、分析力や提言力を持ち、ビジネスへ貢献していくことがより期待されるようになる（図表1）。オペレーションについていえば、完全になくなるわけではなく、省力化の過程において、BPRを継続的に取組み、システムやより安価な外部委託先等を活用していくことは必要となるが、そこで求められる能力はオペレーションの正確な遂行力ではなく、全体を俯瞰し、全体最適でプロセスを磨いていくデザイン力や外部委託先のマネジメント力といったものとなる。

【図表1】 CFO組織の役割変化



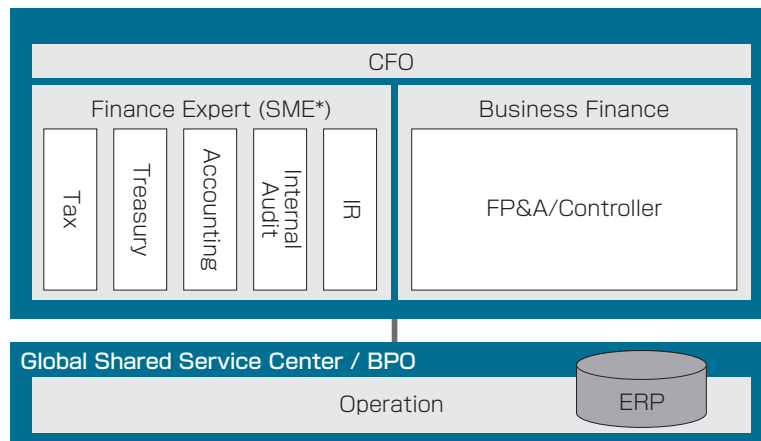
このように、将来のCFO組織のファイナンスタレントに対しては、単に会計や税務といった専門知識を保持するだけでなく、内外の環境変化を捉え、より効率的に、より生産的に、より効果的に、ビジネスに価値提供していくことが問われてくる。

3. グローバル企業におけるタレントマネジメント

グローバル企業では、長きにわたりオペレーションの効率化に取り組んできた。その結果、グローバル企業のCFO組織においては、オペレーションはシステム又は外部に委託し、コーポレートに残るファイナンスタレントは、より専門特化していく「エキスパート」と、ビジネスをサポートしていく「ビジネスファイナンス」に大別されるのが一般的である（図表2）。それぞれのキャリアで求められるス

キルが異なるため、育成の考え方も大きく異なる。「エキスパート」とは、会計や税務、財務、IRなど、それぞれの領域において、より高度な専門知識を持ち、企業経営における戦略支援や案件対応を行うことが期待されている。たとえば、税務でいえば、税制に精通し、グローバルサプライチェーンのスキーム検討において、移転価格税制を踏まえた助言を行うことや、国際的な税務 이슈 に対し、自社の利益への影響や発生するであろうリスクに照らし、戦略的に当局対応を行っていくような役割を担う。内部育成に取り組みつつも、このような専門かつ高度な課題対応を行うスキルを一企業内で習得できるかという点で難しく、監査法人や税理士法人といったプロフェッショナルファームや、その領域で一定の経験を積んだタレントを外部採用しながら人材を確保している。

【図表2】 グローバル企業にみるCFO機能の配置例



SME* : Subject Matter Expertの略

一方、「ビジネスファイナンス」は、FP&A (Financial Planning & Analysis) やコントローラなどといわれるが、ビジネスの現場において、様々な環境変化を踏まえた予算達成の確度の予測や、投資等による財務上のインパクト分析を行う。そして、その結果を元に、事業部門長あるいは製造や販売、購買など関連する各部門に対して、課題の提示や意思決定の支援を行う。エキスパートほど高度な会計知識や税務知識などは要求されないが、ビジネスの事象をPL、BS、CFに置き換えて理解する力や、ともすれば直近の利益優先に陥りがちな事業部門に対し、長期的あるいは企業全体への影響を予測し、具体的なアクションを導く行動力が求められる。自社のビジネスを理解し、各部門との人間関係を構築することは欠かせない要件となる。

しかし、「ビジネスファイナンス」の人材の確保はグローバル企業でさえも難しい問題として認識されている。知識があるからなれるというわけではなく、そもそも「アカウントティング」と「ビジネスファイナンス」では思考プロセスが異なる。「アカウントティング」はビジネスの「結果」を数値に記録するものであり、いわば「過去」を扱う。しかし、「ビジネスファイナンス」はこれから起こるであろう事象を予測し、分析するものであり、「未来」思考である。不確実な経営環境下においては、限られた情報の中で一定の仮説を置き、将来の予測財務諸表を作り、経営判断を支えていかななくてはならない。ファイナンシャルの知識があることは当然として、さらにそのようなセンスをもった人材を選び抜くことが必要となる。ゆえに「ビジネスファイナンス」は

マネジメントの登竜門として位置づけられており、優秀な人材を集め、選抜して育成するようなことも行われている。

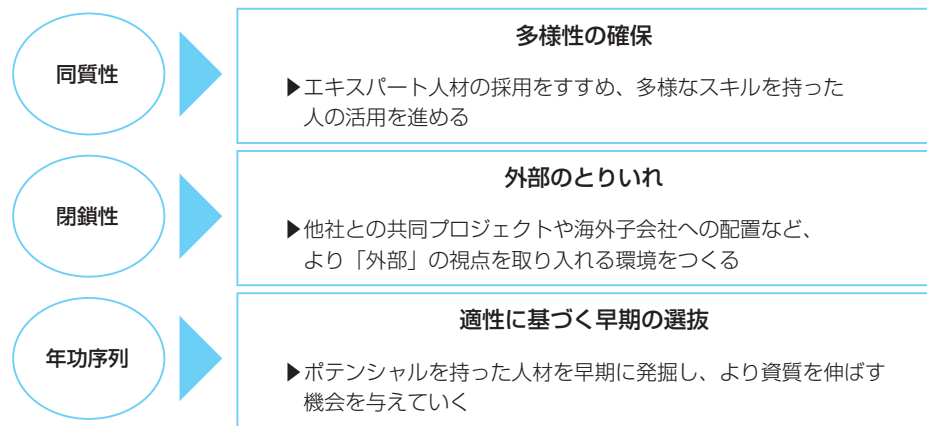
4. 日本企業の置かれている環境

翻って日本企業ではどうだろうか。グローバル化が加速化する中で、CFO組織は、グローバルレベルでの基盤整備やオペレーションの効率化、そして企業経営への価値提供に向けた変革の真ただちにある。これから大きく変わろうとする中

で、その先の姿を描き、そこで活躍する人材を育成しようということ自体が難しいことではある。しかし、グローバル企業の姿を参考にすることで、変革の道筋をつけていくことはできる。

これまでの日本企業のCFO組織は、財務会計数値の作成、報告などのオペレーション業務を正確かつ効率的に実施することに適合していた。しかし、そのことが、この大きな変革期の人材育成における阻害要因となっていると考えられる。大きくは次の3つが上げられる（図表3）。

【図表3】日本企業の特徴と目指すべき方向性



1つ目は「同質性」。比較的、中途採用も増えてきているものの、日本企業の多くでは新卒採用が主となり、同じようなバックグラウンド、あるいは経験を有した人材で構成されることが多い。そのような同質性の高い組織においては、調和が重んじられやすく、異質なものに不寛容になりやすい。海外での経験や、ある領域で知見を持ったタレントがいても、そのスキルを十二分に活かすことができない。また、外部から採用したとしても、その高い同質性ゆえに、環境になじめず、活躍できずに去るケースが多くみられる。

2つ目は、「閉鎖性」。日本企業のファイナンスタレントは、CFO組織内をローテーションしキャリアが完結することが多い。固定資産、債権債務管理、決算といったいわゆる財務会計における一連のスキルを身に付け、オペレーション全体を俯瞰するという意味では十分に有効であったかもしれない。しかし、オペレーションのみならず、ビジネスへの価値提供というところにシフトしていくことを考えた際に、ビジネス部門とのより踏み込んだリレーションを構築していくようなことが必要となる。

3つ目は、「年功序列型の育成」。多くの日本企業

において、年次により担当する業務を分担し、一通りの業務経験を行った上で管理職への選抜が行われることが多い。オペレーションが仕組みとして整っていない段階においては、知識の習得や業務の習熟に一定年数が必要であり、経験年数により貢献度が測られることは合理的に機能していたであろう。しかし、大きな変革を迎える中で、CFO組織に求められる役割も要求されるスキルも流動的であり、このような長期にわたって育成していくという考え方は、今のスピード感に逆行しているといえよう。

5. 日本企業が目指すべき方向性

では、日本企業がこれからのファイナンスタレントの育成に向けてどのように取り組むべきだろうか。各社の置かれている環境が異なる中で個別具体的な施策を掲げるというよりも、取り入れるべき観点を以下に挙げる。

1つ目は「多様性の確保」。多様な専門性を持った人たちが必要とされる中で、全ての業務を平均点でできるジェネラリストを育成しても課題解決とはならない。特に、グローバル化や経営環境が変化す

る中で突きつけられる課題に対し、それに対応できる能力、経験を有するタレントを適材適所で配置していくことが求められる。そのようなポテンシャルを持った逸材には、さらにその資質を伸ばせるように育成するだけでなく、外部からも各領域の専門知識、又は様々な経験を持った人材を採用していき、多様なスキルを持った人材を確保することが必要となる。これまでの画一的な見方を改め、それぞれの専門性を評価し、多様性を許容する組織風土へと変えていくことが重要である。

2つ目は「外部のとりいれ」。多様性を確保するためにも、それぞれの専門領域におけるスキルを磨き、視野を広げるような機会を持つことは重要である。ビジネスファイナンスであれば、事業部門や海外子会社、あるいは、他社との合併事業や共同プロジェクトなどで、ビジネスの現場でファイナンスを考える経験をすることで、一段高い視座、視点を得ることができる。M&Aなどで海外の買収先企業に出向することも非常に有効である。これから、グローバル化を進めていくという中では、ファイナンスタレントについても、グローバルレベルでの視野を持つことが必要である。買収先のほうがオペレーションの仕組みが整っているという話もよく聞く中で、グローバルレベルでの標準化を考えていける人材を育てていくことは重要であろう。

3つ目は、「適性に基づく早期の選抜」。大きな変革期にある中で、ファイナンスタレントの要件は流動的になり不確実性の中で人材育成が必要となる。これまでのような長期間にわたる画一的な育成では

なく、それぞれのキャリアの志向や資質を見極め、優秀な人材にはより高いレベルの経験をさせ、育成のスピードを上げていくことが重要である。その上で、早期選抜した優秀な人材が環境を整備し、後任を育てていくことで変革期を乗り越えていくことも一つの課題解決の施策となりうる。

6. 結び

タレントマネジメントに向き合うことは、将来のCFO組織の役割をどのように変革したいかに依存する。これまでの連載で見てきたように、会計(SSC)、財務、経営管理の変革をどのような時間軸でどのように進めるかによって、その先に求めるタレント像は大きく変わるであろう。

グローバル企業も、もともとはオペレーションが主体であったところ、長い歴史の中でオペレーションを効率化し、一定の環境が整った段階で、高付加価値化へと舵を切ることができた。その過程においては、業務の標準化やシステム統合に多くのリソースを投下しており、オペレーションやITに精通しているタレントが求められたであろう。10年後あるいは20年後のCFO組織の姿に向けて、どのようなスキルを持ったタレントを求めるか、どのように育成していくか、本連載を通じて検討する機会となれば幸いである。

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@tohmatu.co.jp