

ファイナンス組織の改革トレンド（前編）

ファイナンス組織の果たすべき役割とこれまでの改革の歩み

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 もりた ひろゆき 森田 寛之

1. はじめに

グローバル経済の深化、テクノロジーの発展や働き方改革・生産性革命の要請といったビジネス環境変化の影響は、直接外部顧客との接点を持つ事業部門だけでなく、コーポレート部門であるファイナンス組織にも及び、環境変化への対応を行う形で継続的な変革に取り組んでいる。

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事業環境を背景に、日本企業のファイナンス組織は日々の伝票処理や決算対応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時期もあった。しかしながら、ここ20年程度のファイナンス組織の歩みを振り返ると会計・内部統制等の制度のグローバルスタンダード化、経済・事業環境の急速なグローバル化といったような激変する外部環境に対応する形で変革に継続的に取り組んできている。

各改革施策を一つ一つ取り上げていくと、それぞれの施策の目的や意義が各企業において重要な意味を持つことに疑いの余地はない。一方で継続的な改革に取り組んでいるファイナンス組織であっても、改革の成果が想定通りに発揮できていないケースもある。その要因として、過去の改革施策の範囲がそもそも限定的であった、当初掲げていた目的に何かしらの要因で到達できず、不完全な形で改革を終えたということが考えられる。

本連載（全2回）では、今後も継続的に改革に取り組んでいくであろう日本企業のファイナンス組織が各改革の成果を最大限発揮するために考慮すべきポイントは何か、過去の改革の歩みを振り返り、その教訓を踏まえて考察していきたい。

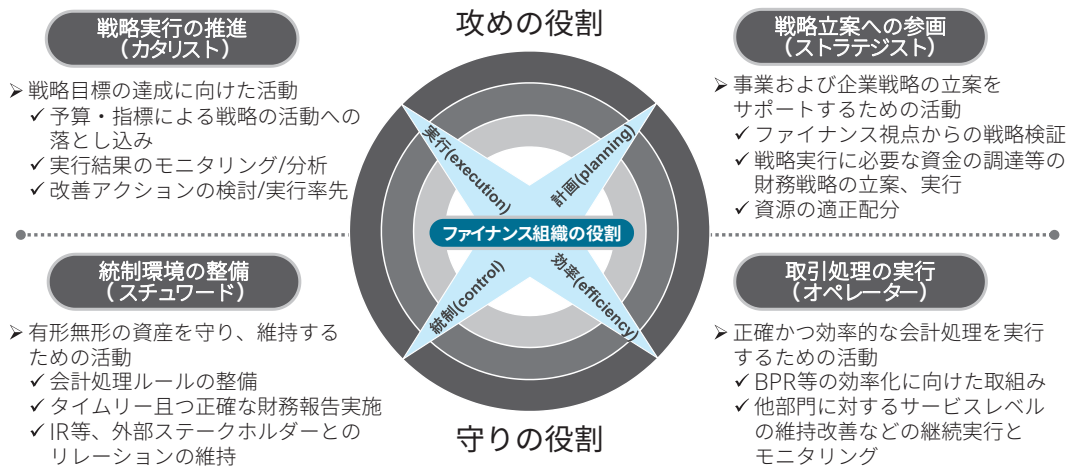
まず前編となる本稿では、ここ20年程度の日本企業のファイナンス組織の改革の歩みを振り返る。後編では、昨今の外部環境の変化に対応する形でのファイナンス組織の最新の改革のトレンドについて事例を交えて紹介し、今後ファイナンス組織が改革に取り組む際のポイント、改革の方向性を展望したい。

2. ファイナンス組織の果たすべき役割

ファイナンス組織の改革の歩みを振り返る前に、各改革施策が何を目的に行われたのかを明確に説明するため、まずファイナンス組織の果たすべき役割について、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・ファイナンス組織の果たすべき役割を定義している。

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。

図表1：ファイナンス組織の果たすべき役割（4Faces of CFO）



3. 日本のファイナンス組織の改革の歩み

日本企業のここ20年程度のファイナンス組織の改革の歩みを振り返る際にも、前述の「守りの役割」、「攻めの役割」の整理に基づいて語る事ができる。

ファイナンス組織が取り組んだ改革の道筋としては、バブル経済崩壊の余波やリーマンショックといった外部経済環境の影響を受け、まず「守りの役割」たるオペレーション対応に多く割かれていた業務工数（コスト）を削減し、組織をスリム化したことである。外部経済の厳しい状況を踏まえ、企業のコスト構造改革時には、コーポレート機能であるファイナンス組織は“コストセンター”と位置づけられ、一部では極端なコスト削減・スリム化によりファイナンス組織の役割が一部の「守りの役割」に限定されてしまった時期でもあった。

そして近年ではコーポレートガバナンス強化という統制面での「守りの役割」強化への対応、事業の外部環境変化による「攻めの役割」としてのファイナンス観点からのアドバイスを行う“ビジネスパートナー”としての役割が求められるようになり、その役割に対応できる人材の育成施策に注力するといった流れが形成されつつある。これらの改革の全体の流れを踏まえ、年代別の改革の歩みを振り返りたい。

(1) 1990年代後半～2000年代中頃

この年代の改革のキーワードとしては、グローバルスタンダードへの転換ではないか。1990年代後半においてまず語るべきは、会計ビッグバン（会計制度改革）であろう。この会計ビッグバンにより、連結会計制度が導入された。

また2001年には、米国にてエンロン事件が発生し、コーポレートガバナンスの強化の必要性が認識され、翌年米国でSOX法が制定された。日本においても2005年に発生したカネボウ事件がトリガーとなり、2008年に日本版SOX法（J-SOX）が施行された。

1990年代後半から2000年代中頃にかけて、ファイナンス組織としては上記のような制度要請への対応が必要となった。当時のファイナンス組織の改革の取り組みとしては、制度要請への対応をトリガーに、業務の標準化やシステム導入による業務の自動化を推進することであった。

具体的な手段としては、テクノロジー面での環境変化として企業の基幹システムにERP（Enterprise Resource Planning）システムを活用する取り組みが進んだ時期でもあり、ERPシステムの導入により、制度要請対応と業務自動化の双方を実現する取り組みが多くみられた。また先進的な企業においては、ERPシステム導入と同時に組織体制の見直しも行い、この時期に会計領域を中心にオペレーション業務を集約したSSC（Shared Service Center）の設立を行う事例も見られた。この時期の改革の取り組みが現在のファイナンス領域の業務基盤を形成している。一方でこの時期のERPシステム導

入やSSC設立においては、導入・適用範囲が本社や日本国内のみという企業が多く、日本企業において現在も抱える業務効率・統制観点での悩みの一つである制度・システムが地域・国・エンティティ単位でバラバラという状態の遠因ともなっている。

もう1点、この時期の日本企業のファイナンス組織の改革の歩みとして語るべき点としては、欧米、特に米国由来のキャッシュフロー経営の導入である。

日本企業の経営管理においては、従来P/Lベースの利益重視の志向が強かったが、グローバル化を通じて、海外も含めた市場・株主に対する説明としてキャッシュフローベースの指標の重要性に着目し、FCFやEVA[®]といった指標を経営・事業管理の重要指標として用いるようになった。

経営管理の高度化に通じるこの取り組みについては、「攻めの役割」の強化と言えるであろう。一方でキャッシュフロー経営への対応については、継続して経営・事業管理の重要指標として用い続けている企業もあるが、2000年代前半のブーム終了後にしばらく企業経営の場から忘れ去られていた（2010年代に再度見直されてきている）。

継続的に活用されなかった主な理由としてはEVA[®]等のキャッシュフローに関する指標の計算が複雑で経営レベル（コーポレート部門）に閉じた活用になってしまうケースが多かったということである。本来は経営レベルで設定した目標水準に対応する形で、事業別に目標水準をブレイクダウンし、事業の業績管理の現場で活用することで事業活動をコントロールする目的で使われるべきであった。しかしながらEVA[®]等を用いたキャッシュフロー観点でのマネジメントを行う際には資本コストの算出が必要となり、計算が複雑なため、事業管理・運営の場に浸透しきらなかった。ファイナンス組織としても事業部門への改善ポイントをビジネスパートナーとしてファイナンス観点から提言するということが求められるが、事業運営への浸透度の問題により、一定レベルの関与に留まった形となった。

連結会計や内部統制といった制度への対応は必須のものであり、これにはファイナンス組織としてしっかりと対応した。一方、キャッシュフロー経営への貢献といった、「攻めの役割」を果たす機会があった時期でもあったが、対応は不十分となり、結果として「守りの役割」がファイナンス組織として中心的な役割となった。これは次の期間でさらに顕著になる。

(2) 2000年代中頃～2010年代前半

2000年代中頃から2010年代前半の10年弱の期間の改革の取り組みの特色としては、前述の期間において導入した制度・システムをベースに、オペレーション業務の効率化を追求した期間ということである。

具体的には、2000年代中頃までに対象を限定しつつも設立したSSCの発展・活用を通じたコスト削減の最大化を図る動きが多くみられた。

まず1点目はコスト削減とSSC業務の発展を目指したBPO（Business Process Outsourcing）の活用が推進されたことである。コスト削減の最大化を図るためには、オペレーション業務を行う人材のコストを圧縮する必要があり、人件費水準が低い国にオペレーションセンターを保有する外部のBPOベンダーを活用し、コスト削減を実現した企業が多かった。またBPOベンダーにオペレーション業務を移管することで、自社SSCはより付加価値が高い、経営情報の分析・予測、マネジメントへのレポート業務や専門知見に基づくグループガバナンス強化に資する活動（グループポリシー・規程類の制定・改定、運用モニタリング等）にシフトすることが可能になった。

2点目はSSC活用範囲の地理的な拡大である。2000年代前半まではSSCへの業務集約範囲は設置国内にとどまるケースが多かったが、地域単位・グローバル全体での業務集約を行う企業の割合がこの期間で増加していった。

3点目はSSCへの集約対象業務領域の拡大である。従来のSSCは業務部門ごとに集約が進められた経緯もあり、業務領域も限定的になっていたが、SSCへの業務集約領域の拡大を通じて、調達から支払、売上から回収までといったEnd to Endのプロセス全体での効率化を進める方向性での改革を志向する取り組みがみられた。

上記3点を振り返るとこの期間では、「守りの役割」の効率化を推し進めた結果、SSCも含む社内リソースを「攻めの役割」を含むより高付加価値業務に振り向けることを志向した流れがあったといえる。

一方でこの期間の効率化については、前提となるポリシー・業務プロセス統一・システム導入範囲が限定的であったが故に、効率化効果が限定的となったケースがほとんどである。2点目についてはSSCの地理的なカバレッジ拡大は実現したものの、業務プロセス・システムがバラバラなため、効率化効果は限定的となり、コスト削減効果の大部分は業務移管元と業務移管先（SSC）の人件費水準の差異に起因するものであった。3点目についても、領域別にシステムが異なり、データ連携が行われていない、といったケースが多く、End to Endのプロセス全体での効率化が実現できたのは一部のケースに留まったというのが実態であろう。

なお1点目については、業務・システムが標準化されていない状態でBPOベンダーを活用し、BPO導入当初はコスト削減が実現できたものの、移管業務がブラックボックス化してしまい、BPOベンダーとの契約更新タイミングで当初見込より高い業務委託費を提示され、中長期でみるとコスト削減効果が期待通りに創出できなかったケースも見られた（コスト削減効果が見込めず、BPOに移管した業務を自社に戻すケースも発生）。

(3) 2010年代前半～現在

2010年代前半から現在までのファイナンス組織の改

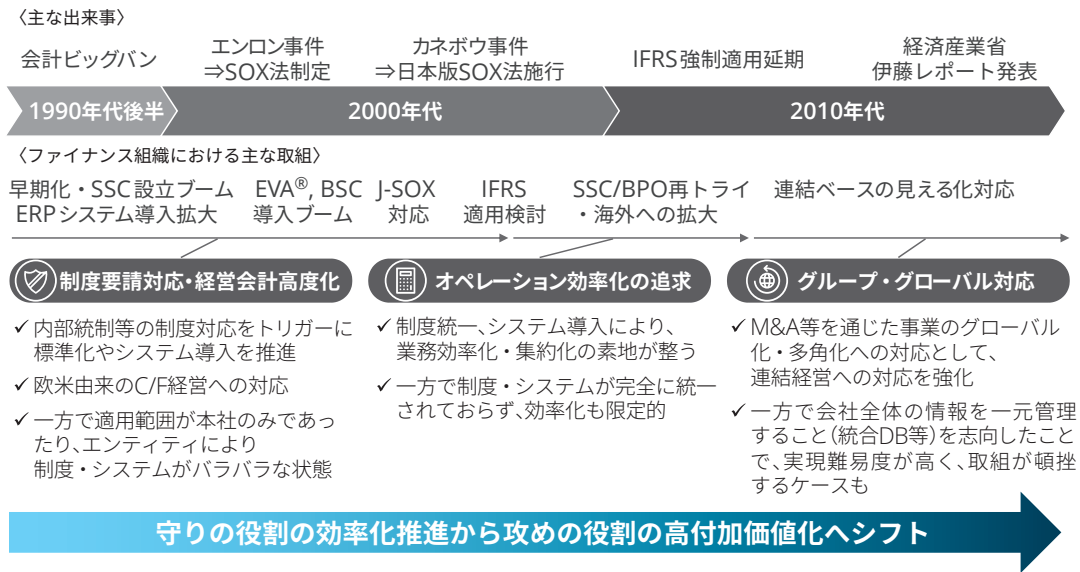
革の歩みを読み解くキーワードは、グローバル化の深化であろう。日本企業の海外進出自体は、より前の年代から行われていたが、この期間においては自前での海外進出ではなく、クロスボーダーM&Aを通じた海外進出を選択するケースが多くなったのが特徴である。

ファイナンス組織の対応としては、まずPMI（Post Merger Integration）対応として、M&Aという有事対応から、平時のオペレーション対応に早期に移行するための“基盤”整備を行う企業がみられた。具体的な“基盤”整備の内容としては、企業統合後の財務経理オペレーション実施の前提となる、グループ共通のポリシー・プロセス・システムとその導入方法論（以下標準パッケージと記載）のことを指す。ファイナンス組織としては、M&A実施後に、買収会社にこの標準パッケージを提示し、導入サポートまでを担い、円滑かつスピーディーに財務経理領域のPMI対応を完了させることを施策として取り組んできた。一方で前述の通り各改革施策の実施により、スリム化を図ったファイナンス組織にM&Aといった有事対応向けの対応を行う業務工数観点での余力が乏しく（専門性の問題も存在）、標準パッケージの整備を実現できた企業は少ない。

PMI対応完了後には、買収会社も含めた、連結経営管理の強化が求められる。クロスボーダーM&A等を通じ、ビジネスのグローバル化が進み、かつ海外事業比率が高まる中、今までの経営の仕組みの延長線上では、ややもすると地域・国ごとの経営・事業運営、買収会社の運営への本社の関与は限定的といった状況が生まれてしまう状況である。ファイナンス組織として本来果たすべき重要な役割としては、マネジメントへ財務数値をベースとしたグループ全体の状況と今後のビジネスの予測情報を提供することが求められる「攻めの役割」である。それを果たすためのシステムインフラ面の整備に注力した期間とも言える。グローバル全体に点在する膨大な経営・事業データを高速に処理でき、多軸での柔軟な分析を行えるシステムの登場といったテクノロジーの発展を背景にし、連結経営の前提となる製品・顧客や勘定科目といった各種コード体系の統一・標準化を行い、連結全体の管理に向けた制度・仕組みの構築に挑戦している。

一方で、グループ全体の情報を標準化した上で、一元管理するシステム（統合Data Base等）を構築・導入をするという取り組みは実現の難易度も高い。当初志向したグループで一つのData Baseを保持することを断念し、各地域・国単位で保持している情報から本社としてのマネジメント・ガバナンス観点で必要最低限のものを選定することで代替するケースに留まるケースが多いのも実態である。そのため、システム・情報観点からの制約もあり、ファイナンス組織として“ビジネスパートナー”たる「攻めの役割」を経営・事業に対して果たすことについては、志向はしているが、まだ発展途上の状態である。

図表2：日本企業におけるファイナンス組織の改革の歩み



4. 結びに代えて

本稿では、ここ20年程度の日本企業のファイナンス組織の改革の歩みを振り返った。会計制度の変更や経済・ビジネス環境の変化といった外部環境要因の変化に適時に対応する形で改革施策を実行してきたが、人材等の社内リソースの制約等もあり、改革が限定的になりつつも、その時点での最適解を模索し続けている、という状況であろう。どの時代であっても、あるべき理想の姿を100%実現するのは難しいかもしれないが、本稿で記載した過去のファイナンス組織の改革の歩みを踏まえ、自社の過去の改革の取り組みの成功・失敗から今後改革を推進する際の教訓が一つでも見つければ幸いである。

一方で試行錯誤をしながらも着実に改革の歩みを続け

てきたファイナンス組織では、改革の素地が一定レベル・範囲で整ったことも事実であり、外部環境の変化等により企業内におけるファイナンス部門への期待感・注目度も向上している。それに加えテクノロジーの発展により、改革の手段が多様化しており、近年のファイナンス組織を取り巻く風向きが変化してきている。次回ではグローバル経済の深化、テクノロジーの発展や働き方改革・生産性革命の要請といった昨今の大きな外部環境要因の変化に対応して、ファイナンス組織が取り組んでいる最新の改革トレンドを紹介した上で、ファイナンス組織として継続的な改革を行っていく上での重要なポイントを考察していきたい。

以 上