

第1回 ファイナンス組織に求められる変革

有限責任監査法人トーマツ しのだ まさのり 篠田 昌典

デロイト トーマツ コンサルティング(株) まつい しほ 松井 詩帆

1. ファイナンス組織の変革に対する期待の高まり

ビジネスのグローバル化が加速する中、日本企業はこれまで以上に厳しい戦いを強いられている。また、為替変動や自然災害、政情不安など、世界各国で同時多発的に起こる各種の問題により、経営環境の不確実性は増す一方である。

トーマツが2013年に実施した「CFOサーベイ」*1では、不透明感を増す経営環境を背景に、多くのCFOが重要課題として「企業価値最大化を達成する投資マネジメントの徹底」「事業管理に資する情報の提供」「ファイナンス人材の確保・育成」を挙げている。経営者や事業部門の“ビジネスパートナー”として企業価値の創造・創出に貢献するCFOの役割の重要性を認識していること、また、そうした難易度の高いミッションを果たすために人材の底上げが急務となっているという背景も伺える。

グローバル競争に企業が勝ち残るため、また、経営者や事業部門の期待に応える価値を提供していくために、ファイナンス組織の変革意識は高まりつつあると考えられるが、刻一刻と変化するグローバル環境において、自らの意思でその役割を再定義し、強いリーダーシップを持ってさらなる進化を成し遂げていくことは容易ではない。

こうした変化の激しい時代において、デロイトトーマツグループでは、ファイナンス組織を変革させるためのアジェンダ群“Finance Transformation（ファイナンストランスフォーメーション）”に焦点を当てたグループワイドのサービス体制を立ち上げた。その背景には、我々のクライアント企業の抱える課題が高度化・複雑化し、これらの課題に対してタイムリーな対応が求められている中で、サポートするデロイトトーマツグループとしても各ファンクション（監査、コンサルティング、税務、フィナンシャルアドバイザー）に属する専門家の連携について改めて強化する必要があるためである。本シ

リーズでは、前述の背景に従い、企業のファイナンス組織の変革に向けたアプローチについて、プロフェッショナルファームとしての総合力の視点も織り交ぜながら連載させて頂くことを予定している。

第1回である今回は、ファイナンス組織はどうあるべきかを考えるためのデロイトトーマツグループのフレームワーク「CFOの役割（4 Faces of CFO）」を紹介すると共に、ファイナンス組織の変革に向けた取り組みの方向性について解説したい。「CFOの役割（4 Faces of CFO）」は、従来からご紹介しているものであるが、今回は改めて概論を説明すると共に、ファイナンス組織として具備すべき役割について詳説する。次に、ファイナンス組織の進化の道筋を表す「Global Delivery Model」に触れ、変革を実際に進めていくためのアジェンダを整理した「Finance Transformationフレームワーク」をご紹介する。デロイトトーマツグループでは、このフレームワークに基づき、ファイナンス組織が取り組むべきアジェンダ群に対する10ソリューションセットを整備し、グローバルで展開を行っている。

2. ファイナンス組織の役割と進化の道筋

2-1 ファイナンス組織の役割

デロイトトーマツグループでは、ファイナンス組織やこれを率いる「CFOの役割（4 Faces of CFO）（図表1）」のフレームワークにて、今求められるCFO像について整理している。

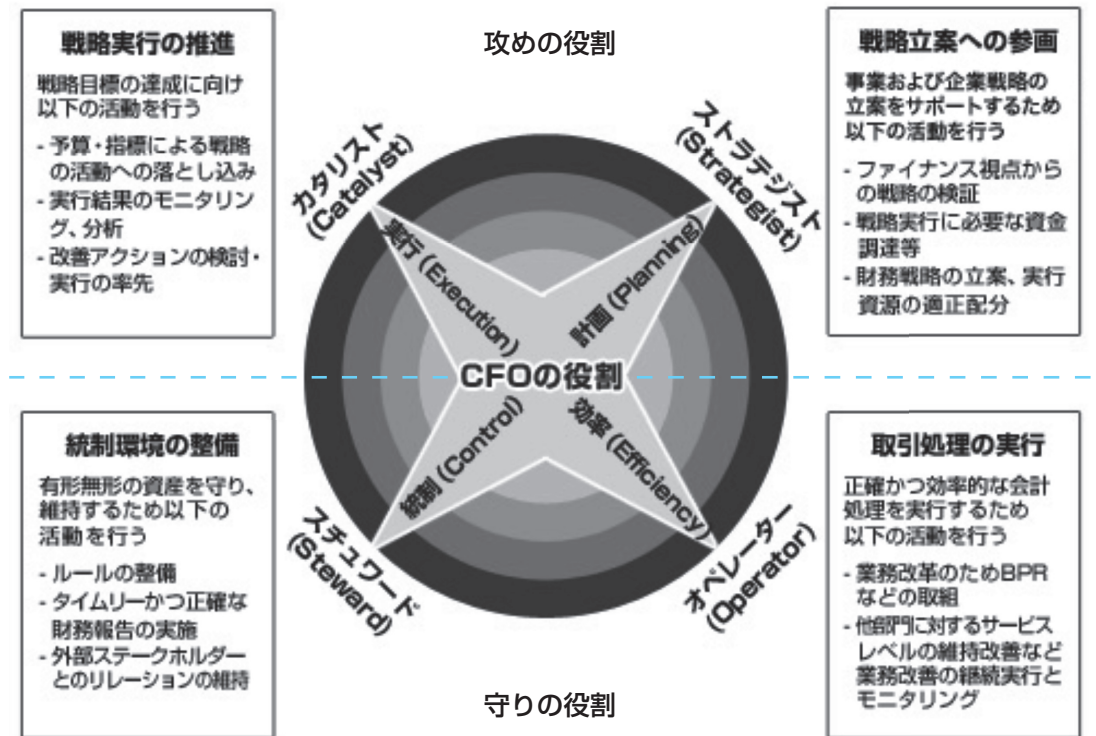
4つの役割とは

- ① オペレーター（operator:取引処理の実行）
 - ② スチュワード（Steward:統制環境の整備）
 - ③ ストラテジスト（Strategist:戦略立案への参画）
 - ④ カタリスト（Catalyst:戦略実行の推進）
- である。

*1 「CFOサーベイ」

トーマツグループ主催のCFO向けカンファレンス「CFO VISION 2013」に参加した上場日本企業を中心とした約100社のCFOを対象に行ったアンケートに基づき、有限責任監査法人トーマツが2013年9月12日に公表。

図表1：ファイナンス組織やこれを率いる「CFOの役割（4 Faces of CFO）」



「CFOの役割（4 Faces of CFO）」のうち、「守り」の顔に該当するのが、①オペレーター（operator：取引処理の実行）と②スチュワード（Steward：統制環境の整備）である。「守り」とは、「企業の価値を毀損しない」ことを意味し、正確な会計処理から、決算、ディスクロージャー、そしてインバスターリレーションズへと連なるプロセスをはじめ、内部統制やコンプライアンスといった、企業に規律をもたらすポリシー、ルールに責任を持つ役割である。

守りの顔が「企業の価値を毀損しない」という観点を主眼にしているのに対し、③ストラテジスト（Strategist：戦略立案への参画）、④カタリスト（Catalyst：戦略実行の推進）は、「企業価値を向上させる」ことに貢献していく「攻め」の顔である。もちろん、間接部門であるファイナンス組織が、企業活動において直接的に企業価値向上を担う場面はそれほど多くはない。しかし、経営者や事業部門の“ビジネスパートナー”として、企業価値創造・創出に貢献するために果たすことができる役割は多岐にわたる。

2-2 4つの役割のバランス（「ファイナンス組織の新戦略*2」より）

「企業価値の毀損を防ぐ」という①オペレーター及び②スチュワードの「守り」の役割は、CFOがこれまでもっとも時間を割き、エネルギーと資源を投入してきた領域である。しかしながら、CFO及びファイナンス組織として、この二つの役割だけを問題なくこなしていればよいという環境ではもはやない。勿論、この4つの役割全てがCFOにとって欠かすことのできないものであり、重要性に「差」はない。しかしながら、複雑かつ膨大になったCFOに期待される役割のすべてを全うするには、「時間」という有限の資源が問題となる。従って、「どの役割にどのくらいの時間を使うべきか」について、CFOはその「バランス感」をしっかりと認識する必要がある。例えば、外部委託が可能な機能や人手を介さず自動的に処理を行うことのできる機能について、アウトソーシングや情報技術の活用を検討するなどの策を講じなければならない。

繰り返しになるが、4つの役割の間に重要性の優劣はない。だが、不透明感を増す経営環境の中、社内社外のステークホルダーから期待される役割が増大し、高度になっている状況において「経営目標

*2 「ファイナンス組織の新戦略 4Faces of CFO」

編著 日置圭介 2009年 日本経済新聞社発行

文中の「2-2 4つの役割のバランス」は、『ファイナンス組織の新戦略 4Faces of CFO』のP30-31を参照

の達成による企業価値の向上」への貢献という「攻め」の役割により集中していくためには、これを可能とする体制をCFO 自らが率先して作り上げなければならない。4つの役割それぞれに同じだけの時間を使うことが、バランス感を保持していることを意味するのではない。ステークホルダーが期待する役割をすべからく果たすことができ初めて、バランス感をもったあるべきCFO及びファイナンス組織ということできる。

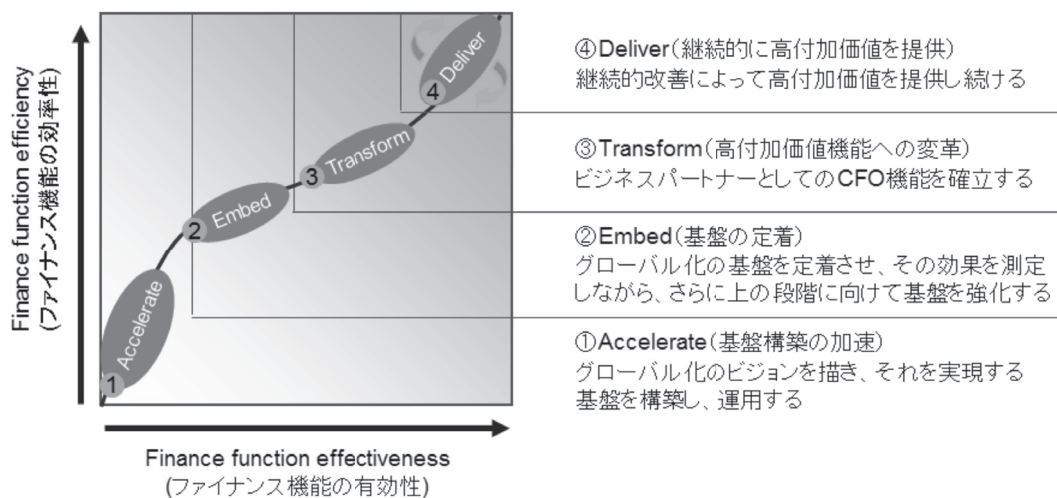
2-3 ファイナンス組織の進化のモデル

次に、ファイナンス組織の今後の変革に向けた取り組みについて考察していく上で必要となるファイナンス組織の進化の道筋を表す「Global Delivery

Model」について説明する。このモデルを理解することにより、どの役割をどのような順序で強化していくと、4つの役割をバランスよく果たすファイナンス組織へと進化することができるのか、というイメージが明確になると考えるからである。

このモデル（図表2）の横軸、縦軸にはそれぞれ、ファイナンス組織が有する機能の「効率性」「有効性」を取っている。これまで説明してきた4つの役割を当てはめると縦軸が①オペレーター及び②スチュワードとしての役割、横軸が③ストラテジスト及び④カタリストの役割にそれぞれ主眼を置いた評価軸となっている。そして、それぞれの評価軸におけるファイナンス組織の進化の度合いにより、4つのフェーズを用意している。

図表2：Deloitte が提唱するグローバルデリバリーモデル (Global Delivery Model : GDM)



ファイナンス組織の進化度合は、ビジネスの規模やグローバル化への取り組み状況等の要因に連動し、企業によって大きく異なる。抜本的な変革の必要性に迫られている企業もあれば、地道な改善を繰り返す、進化を遂げている企業もある。ゆえに、ファイナンス組織の進化の過程は必ずしも一意ではない。しかしこのモデルからいえることは、企業の置かれている状況にかかわらず、オペレーションを徹底的に効率化するための基盤を構築して「守り」の役割を確固なものとし、その後も継続的に「守り」の役割の改善を進めながら「攻め」の役割を提供する「受け手にとっての高付加価値業務」の強化に取り組むことで、ファイナンス組織は進化を続けることができると考えられる。高付加価値化へと展開していくための「余力」をどう生み出すかが、ファイナンス組織の進化に向けた「肝」と考えている。

3. ファイナンス組織の変革に向けて取り組むべきテーマ

3-1 取り組みテーマの分類

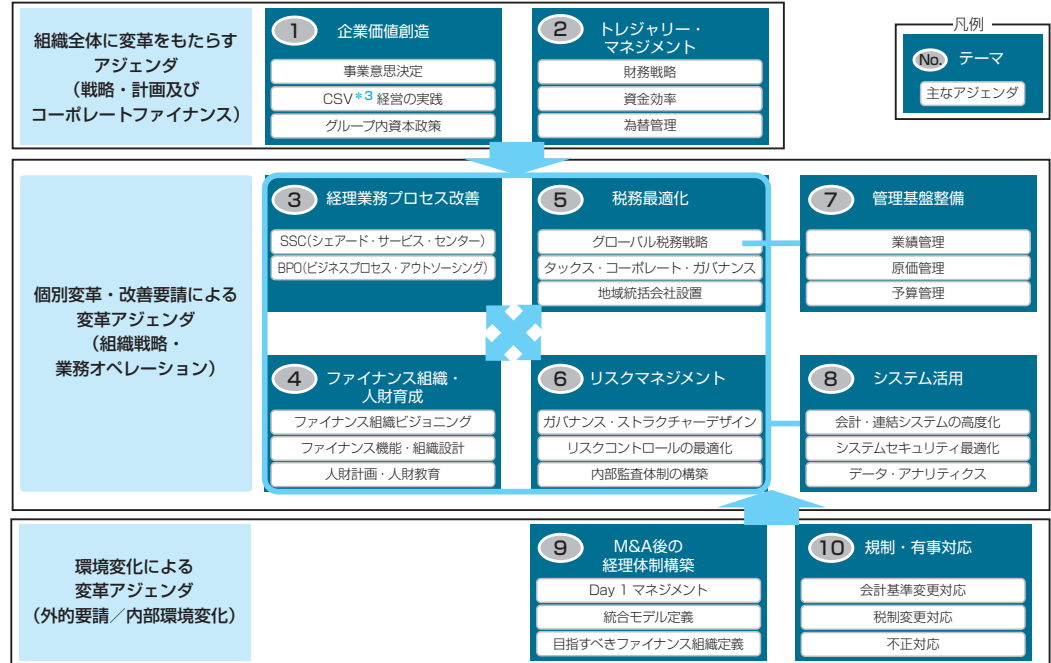
ここからは、ファイナンス組織の変革に向けた具体的な取り組みについてご紹介していく。目指すべき姿やファイナンス組織の進化の道筋はイメージできたとしても、実際に変革に踏み出すことは難しい。大きな要因として、根強いコスト削減要請の中で、そもそも変革への余力を失っているケースは少なくない。また、子会社を含むグループ全体に対するガバナンスの弱さも、実際にグループ全体で変革をしようとした場合の阻害要因となっていると考えられる。

自社で取り組むことができる改善のレベルを越える変化をもたらすため、今回デロイトトーマツグループは、これまで大きな変革を成し遂げたファイナ

ンス組織の事例研究や、数々のプロジェクト実績から、ファイナンス組織の“変革”を促す「Finance

Transformationフレームワーク」(図表3)を整理した。

図表3：CFO組織の“変革”を促す「Finance transformationフレームワーク」



このフレームワークでは、ファイナンス組織にどのような変革をもたらすアジェンダであるかという特性から、3つのグループを定義している。

- ① 組織全体に変革をもたらすアジェンダ（戦略・計画及びコーポレートファイナンス）
- ② 個別変革・改善要請によるアジェンダ（組織戦略・業務オペレーション）
- ③ 環境変化による変革アジェンダ（外部／内部環境変化）

3-2 各アジェンダの解説

組織全体に変革をもたらすアジェンダ（戦略・計画及びコーポレートファイナンス）には、ファイナンス組織自らが“働きかけ”をすることにより、グループの組織構造を変革するテーマ群として“企業価値創造”と“トレジャリー・マネジメント”を掲げている。“企業価値創造”では、企業価値向上の観点から事業ポートフォリオを入れ替えることや事業の入れ替えを促す基準や制度を作り上げていく手法や考え方をまとめている。また、昨今ではデロイトトーマツグループが有する全世界のマクロ経済予測情報分析やマーケットの見込み情報等も活用し、

フォワードルッキング（将来のリスクを織り込んだ経営管理スタイルの導入）な全社的なリスク管理態勢の構築手法に関するアドバイザリー体制にも力を入れている。“トレジャリー・マネジメント”では、グループ全体での資金（キャッシュ）の最適化のため、資金の偏在化の解消や資本コストの削減等のファイナンス組織アジェンダに留まらず、グループ全体の取引条件の見直し等の事業部門も巻き込んだ取り組みや地域集約を加速化させるきっかけとなるアプローチを整理している。

これらの取り組みを“戦略・計画及びコーポレートファイナンス”と副題をつけているが、我々は、抽象的な手法論だけでなく、各種の活動の目標や活動成果を視える化（金額化・定量化）することにより、グループ全体に変革が波及することを意図して整理している。

次に「環境変化による変革アジェンダ」を解説したい。このアジェンダは、外的要請もしくは内部の状況の変化という圧力をきっかけとしてグループの変革を促すテーマ群である。“M&A後の経理体制構築”は、合併や買収などの事業環境の変化に対し、タイムリーに経営情報の提供基盤を構築する手法を

*3 「CSV経営」
Creating Shared Valueの略。社会的課題の解決を通じた経営戦略。

とりまとめている。M&Aという組織の大きな変革の機会を一過性のイベントに留めるのではなく、新体制での目標を実現するためのありたい本社もしくはファイナンス組織像を描くことまでを見据えてアプローチを整理している。“規制・有事”では、IFRS等に代表される会計制度の改正や税制の変更などの外的な変化要請や、内部の不祥事（虚偽表示、報告数値の誤謬等）に対し、これらに適切に対処するための施策を整理している。但し、これらは最低限のレベルで対応するというだけでなく、改めて対株主もしくは各種の利害関係者の期待を超える適切

な経営報告やガバナンス体制目標を設定し、ファイナンス組織の変革に取り組むべき、という視点も意識している。

残る「個別変革・改善要請によるアジェンダ」では、個別テーマとして改善要望を良く何うアジェンダを挙げている。それぞれのテーマに関するソリューションを整理は当然ながら、各テーマ間の繋がりや考慮すべき施策の順番なども考慮し、各社にとって最適なアプローチを考察している。

ファイナンス組織が取り組むべき10テーマの概要（図表4）は下記を参照頂きたい。

図表4：ファイナンス組織が取り組むべき10テーマの概要

組織全体に変革をもたらすアジェンダ (戦略・計画及びコーポレートファイナンス)	企業価値創造	中長期的な視点から企業を取り巻く諸環境の潮流の変化を読み解き、持続的な企業価値創出への道筋を示す。さらに自社の企業価値を向上させる事業・企業戦略や製品・事業ポートフォリオの形成に貢献する。
	トレジャリーマネジメント	海外事業進出の加速化に伴い、各拠点に偏在したままで有効活用されていない資金を、機動的に集約・配分することによって、資金効率を高めグローバル競争力を生み出す。
個別変革・改善要請による変革アジェンダ (組織戦略・業務オペレーション)	経理業務プロセス改善	各拠点に点在する間接機能を、グローバルな視点から標準化・自動化・集約化し、低コストで高効率・高品質なオペレーションを実現する。
	ファイナンス組織・人材育成	セミナー・ディスカッション形式のFT Lab ^{*4} を行った後あるべきファイナンス組織・機能・人材モデルを描き、ロードマップの策定から実現までをリードする。
	税務最適化	企業が負っている税務リスクと、負担すべき税金費用との均衡がとれている状態を目指し、海外を含めたグループ全体で最適な税務戦略を策定・実行して、キャッシュフロー・利益の最大化を実現する。
	リスクマネジメント	急速な規模拡大や取引の複雑化等に起因する企業のリスクやコンプライアンス対応の増加に対し、迅速かつ機動的に対処できるリスクコントロール体制を、人・組織・プロセス・システムといった広い観点から検討し構築する。
	管理基盤整備	複雑化した経営管理制度の制度間で生じている不整合・非効率な運用プロセスを、全体最適の視点から包括的に改善し、戦略・事業目標を確実に推進・達成するマネジメントサイクルを確立する。
	システム活用	オペレーションの効率化にとどまらず、トップマネジメントの経営判断を力強くサポートすることを目指した情報の大量収集や素早く精緻なデータ分析及びレポートを可能とするシステム活用環境を整備する。
環境変化による変革アジェンダ (外的要請/内部環境変化)	M&A後の経理体制構築	M&Aや組織再編、株式公開等において、決められた期限までに必要な対応を完了させることに加え、これらのイベントを変革の好機と捉え、中長期的な視点でのファイナンス組織の付加価値向上を実現する。
	規制・有事対応	会計基準・税制の変更や業界・業種ごとの法規制の変更、不正会計の発覚等による重大な企業環境の変化をモニタリングし、これらを円滑に対応する能力を強化する。

*4 FT Lab

Financial Transformation Laboratoryの略。グローバル化の進展や組織統合・再編などの経営環境の変化への対応や中期経営計画に伴う組織変革などの次世代のファイナンス組織が進むべき道筋を描き出し、求められる変革や課題解決に向けた行動を促すことを目的としたデロイトトーマツグループのワークショップサービス

4. まとめと今後の連載について

CFO組織が真の意味で企業価値の最大化に貢献していくためには、目指す姿を明確化することは言うまでもなく、環境の変化に強い、また、変革を自ら推進していく役割を担うことが求められている。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、自らの意思でその役割を再定義し、ファイナンス組織に求められる変革を起こしていくサポートするため、各種のベンチマーク情報の提供等に加えて、変革を共に推進していくビジネスパートナー

としての支援をオールファンクションで実施していきたいと考える。

第2回の連載においては、ファイナンス組織の変革について、具体的にどのようなケースがあり、またその推進役を誰がどのように担うべきか、という点に焦点をあてたいと考えている。

第3回以降は、テーマごとに動向や取り組み事例をご紹介します。

以上

トーマツ メールマガジンのご案内

トーマツグループでは、専門性と総合力を活かしたナレッジやニュースをWebサイトに掲載するとともに、その更新情報を中心に「トーマツメールマガジン」として無料で配信しています。www.tohmatsum.com/mmlにアクセスし、トーマツメールマガジンにご登録くださいますようお願い申し上げます。

トーマツ総合メールマガジン

監査・ファイナンシャル アドバイザリー・コンサルティング・税務の4つの分野のサービスに関連する内容を中心に、それぞれの分野の最新情報やセミナー情報などを配信しています。(毎月発行)

トーマツIFRSメールマガジン

IFRS/国際財務報告基準(国際会計基準)の最新動向、解説記事を定期的に配信しています。また、特に重要なIFRS関連情報が発表されたときには、即時に、当該情報やその解説記事を配信しています。(概ね毎週発行)

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリーメールマガジン

M&Aの実務の観点より、新聞や経済誌等とは異なる視点で、財務・会計・経営戦略・業界動向などの話題を中心に、タイムリーかつ実務に即して充実した情報を提供しています。M&Aに関する身近な情報ソースとしてご活用ください。(毎月発行)

コンシューマービジネスメールマガジン

日用消費財、小売などのコンシューマービジネス業界におけるトピックスを配信します。ASEANをはじめとする新興国における市場動向レポート、企業動向ニュースサマリー、業界特有の会計情報などを提供します。(毎月発行)

ライフサイエンス ニュースレター

ライフサイエンス業界における最新トピックを配信します。業界専門コンサルタントが、製薬・医療機器企業が直面する課題や、押さえるべきトレンドなどについて解説します。(原則、隔月発行)

トーマツ チャイナニュース

中国ビジネスを展開している日本企業及び在中国の日系企業向けのニュースレターです。会計税務の専門的な立場より中国の会計税務投資情報についてタイムリーにわかりやすい解説を配信しています。(毎月発行)

ヒューマン キャピタル ニュースレター Initiative

組織・人事に関する国内外の最新動向、解説記事やセミナー情報を、ヒューマンキャピタル(HC)グローバル発行の内容も交えて配信します。企業の「人」「組織」にまつわる課題解決に向けて、是非ご活用ください。(毎月発行)

グロース エンタープライズサービス メールマガジン Next-

「成長企業」の創出に向けて、日本経済再生への戦略的視点を含めた政策提言と、成長企業が取り組むべき経営課題について、グロースエンタープライズサービスのコンサルタントが執筆した記事・インタビュー等を配信しています。(原則、毎月発行)

■お問合せ先 トーマツ メールマガジン事務局 info_magazine_jp@tohmatsum.com