

第2回 ファイナンス組織における変革の機会

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. 始めの一步を踏み出すには

このファイナンス組織変革シリーズは、企業のファイナンス組織（経理・財務・経営企画部門）が真の意味で企業価値の最大化に貢献していくために目指す姿を明確にし、その実現に向けて自ら推進していく様々な“変革”に焦点を当てている。なかでも、変革を推進するにあたって一番難しいステップは、変革に向けた“始めの一步”をどのように踏み出すかということではないかと考えている。

元来、CFO及びファイナンス組織は、企業グループ内において「間接部門」と位置づけられる組織であり、事業が成長するステージにおいてもコスト増は簡単には許されないように、常に強いコスト効率プレッシャーの中で運営していると推察する。加えて、BPRという名の合理化活動を推進し、業務が定義され、自動化も相応に進んだ結果、メンバーは適材適所で固定されており、人的余裕を作るといった発想を持つことすら難しいケースも多い。かつて日本に複数の製造拠点があった時代には、工場経理等へのジョブローテーションの中で、自然な形で現場の改善や改善に向けた折衝を経験する機会があったが、今はそのような機会は少なくなってしまった。複数年にわたる各種の活動の中でPDCAサイクルの本質を手触り感を持って経験し、その中から改善提案を行っていくというボトムアップ型の変革、つまり、ファイナンス組織のメンバー自らが変革意識を持ち変わっていくことは、本質的に難しくなっている。

また、ファイナンス組織が自己完結的に成立する組織でないことは、生産、販売のような戦略の実行部門や事業部門、マネジメント層との関係性の中で初めて存在する他者依存型の組織とも言える。このことも、自らの想いだけで「理想のファイナンス組織像」といった絶対的な定義を作り出しづらい構造を引き起こしていると言えよう。

変革が難しい理由をいくら挙げても意味がない。難しい局面のなかで、目指す姿に向けた変革を実現するために、組織内にはどのようなきっかけがあるのか、我々がコンサルティングの現場で経験した5つの変革の機会をご紹介します。読者の方々が“変革のきっかけ”をつかむために、“変革に向けたフォローの風”がどこで吹きそうかを共有できれば幸いです。

2. ファナンス組織に変革をもたらす5つの機会

ファイナンス組織の変革のアジェンダについては、本誌2014年6月号（Vol.454）に掲載した第1回「ファイナンス組織に求められる変革」の中で紹介した。ファイナンス組織の進化の過程で抱える課題感は、企業ごとに異なる。どのアジェンダからアプローチするべきかに最適解はないが、我々の経験からいくつかの典型的なパターンがあると考えている。

1つはファイナンス組織を取り巻く環境の変化に呼応し、変革に着手していくケースで、目標の変更やM&A、各種規制の変更等のファイナンス組織外のきっかけによりファイナンス組織の変革を成し遂げるものである。もう一つはファイナンス組織自らの基盤の変化と共に変革に着手するもので、CFOの交代やシステム基盤の変更等の変化と、時を同じく対応していくものである。

具体的に以下5つの変革機会に関して、説明を進めていきたい。

機会1：企業グループ目標の変更

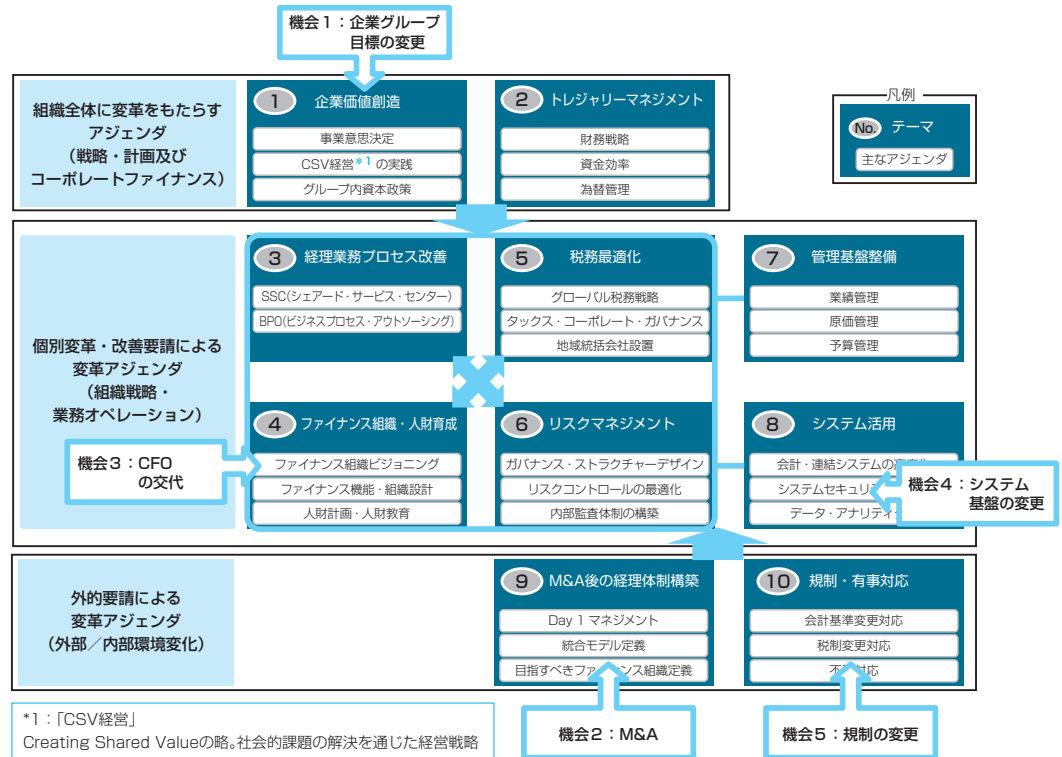
機会2：M&A

機会3：CFOの交代

機会4：システム基盤の変更

機会5：規制の変更

図表1：ファイナンス組織に変革をもたらす5つの機会



機会1：企業グループ目標の変更

中期経営計画を策定する時は、新たにグループ目標を定めることから、大きく組織を変革する機会と考えられる。中期経営計画には組織改革の目標として、「オペレーションの効率化とコスト削減策」の推進や具体的にはシェアードサービスカンパニー設置など、ファイナンス組織がリードすべきアジェンダを掲げているケースもある。一方で、取引集中による取引条件の改善や商流の一元化、さらには新たなビジネスモデルへの参入など、事業部門をも巻き込んだ（もしくはそれを支える）対応を前提とした施策も挙げられている。ファイナンス組織の変革は、「他者依存型」になることは致し方ないとしても、ファイナンス組織が事業部門のパートナーとして社内外の利害関係者と積極的に関係を持ち、中期経営計画の達成をリードする役割として動くことも一考である。

また昨今、多くの日本企業は中期経営計画において海外での事業拡大を掲げている。海外進出を加速させている日本企業にとって、為替・政治・消費といったマクロ経済動向は、質の高い経営判断を行う為に考慮を欠かせない要因となっている。しかし、現状では、海外事業に関する重要な経営上の意思決定を行う際でも、現場主導のもとボトムアップ的なアプローチを採用しているために、グローバルな経済トレンドを十分に勘案できているケースは少ない。こうしたトップダウン的な視点の欠如は、時と

して外部環境の変化に脆弱な事業計画、投資の失敗という事象をもたらす。海外事業の重要性が高まっている今日では、こうしたマクロ要因を加味し、トップダウン的な視点で中期経営計画の策定に関与していくことこそ、求められているファイナンス組織の姿ではないかと考える。

機会2：M&A

社内にはない考え方や異なる文化を持つ人材と接点を持つM&Aの機会は、ファイナンス組織にとっても変革を仕掛ける絶好の機会と言える。ファイナンス組織の立場としては、タイムリーディスクロージャーを守るという決算体制の構築をM&A対応のゴールに掲げるケースがある。しかし、例えば二社合併時などにおいて、その業務をどちらかに寄せるかという議論だけでなく、これを機会にグループ全体最適としてファイナンス組織がどうあるべきかという発想で検討を進めるべきではないだろうか。海外企業を買収した際に、買収した企業のルールの方が整備されているというケースは、我々がコンサルティングしているケースにおいても増えてきている印象を持っている。M&Aの機会を一過性の対応と捉えるのではなく、日本本社を中心とするグループ体制を、新たに創造するという発想で取り組むべきではないだろうか。

機会3：CFOの交代

欧米のグローバルカンパニーにおいては、外部からの新たな人材を登用するという形でCFOが交代することが多い。このことから、外部の視点を持つ新たなCFOの着任が、ファイナンス組織を大きく変革していく機会となるという話をよく伺う。一方で、日本企業においてはマネジメントの変更と言っても内部昇格であることが大半であり、基本路線は変わらずということも少なくないだろう。しかし、前体制の方針や業務手続をそのまま受け入れることは妥当であろうか。

“現在”発生している各種の不祥事や、事業プランと実態の乖離についての説明責任は、現職のCFOにある。仮にその事象の要因が過去に起因するものであったとしても外部からはそのような見方はされない。前体制を否定する目的ではなく、現在のグループの神経細胞がどこまで有機的に機能しているか、また、何らかのリスクを抱えていないか、その確認は内部昇格であったとしても新たなCFOは最低限行う必要があるだろう。その結果如何によっては、内部の体制を引き継ぐという引き受け方であったとしても、自らの意思で変革に着手しなければならないかもしれない。

機会4：システム基盤の変更

システムを変更する機会は大変大きく業務を変革できる機会と考える。ファイナンス組織だけで業務の改善を検討するような場合、「やったほうが良いが、投下するコストに見合わない」という施策ばかりになるというケースが多い。これはある意味では当然のことと言える。現在の業務体制に適しているスペックの人材で現在の業務を運用している中、業務体制を変えるということは、それまでやっていた業務経験をある意味ゼロにするような施策であり、それを実行することは、リードする側、リードされる側、双方の負荷は高い。

一方、システム基盤は、システム技術の進化に合わせて5年～10年程度で更新することが通常である。システム改修時には、システム投資コストがかかるのはもちろんのこと、新しいシステムに対応するために稼動直後において業務効率も低下することが予想される。このような機会に乗じて、これまで着手しきれなかった業務体制の変更や手続の見直しは当然着手すべきと考える。トーマツグループが関わらせて頂いているシステム基盤の変更案件においても、ファイナンス組織のシェアードサービス化も合わせて推進するケースが多いが、これは当然の対応と言えよう。

機会5：規制の変更

ファイナンス組織は、会計基準・税制、法制度変更への対応等の外部環境の変化に常に直面している

といっても過言ではない。グローバル化の進展に合わせ、各種のグローバル標準化に向けた対応に要する専門性は格段に増している。外部環境の変化の兆候を把握し、規制変更等に迅速かつ適切な対応ができる、強靱なファイナンス組織を構築することは多くの企業が課題として認識しているところである。

一方で、このような制度対応の機会を、ファイナンス組織の変革を進める機会と捉える見方もある。IFRS強制適用への動きが不透明になりながらも、任意適用する企業が増えている昨今、IFRS適用を単なる制度変更対応にせず、グローバルでの資金調達の実現や、グローバルレベルでの業務標準化・システム統合など、自社のファイナンス組織変革につなげている企業も多くある。

3. 誰をどのように変革に関わらせるべきか

ファイナンス組織の変革は、経理部門の長であるCFOが推進すべきことは言うまでもない。但し、ミドルが強い日本ではボトムアップ型での変革の推進も有効な方法ではないかと考える向きもある。しかしながら、前述したようにファイナンス組織はコストセンターという側面があり、その機能最適化のための投資すら許されにくいことから自発的な改善は難しい。

やはり、本格的な変革に着手するためには、トップマネジメント（CXO）や事業部門のリーダーの変革意識が醸成されていることが望ましい。彼らをその気にさせるためにも、例えば中期経営計画の達成のためにどのような貢献ができるか、などのビジネスパートナーの目線でファイナンス組織がマネジメント層や事業部門と対峙していく必要があると言える。

少し見方を変えて、会社のガバナンスを担う役割からファイナンス組織の変革の必要性を考えたい。昨今、日本政府による成長戦略の取り組みの中で、日本版スチュワードシップ・コードの導入の一部として、企業のガバナンス強化が挙げられている。その中に掲げられている施策に社外取締役の導入促進がある。但し、日本の大半の企業においては、“社外取締役が経営陣に対して中立的な地位から他の取締役の業務を監督する”と言った本来求められる役割を発揮することは難しい。

主な理由としては、グループの経営管理もしくは経営情報の仕組みが整っておらず、現状の認識レベルが充分でないという声も聞く。社外取締役が果たすべき役割論に関しては別の機会にその議論を委ねたいが、ファイナンス組織の変革の視点で考えれば、CFOが中心となり、ガバナンス強化に着手することもできるのではないかと。監査役などとの定期的なコミュニケーションもどのような関係者と連携して

変革を進めて行くか、という点では有効と考えられる。

- 効果が見えないことによる“徒労感”や“やらされ感”
- ➔持続的な当事者意識の既成

4. 変革に向かうファイナンス組織のマインドの醸成

次に変革の担い手となるべき組織内部に対し、如何にその意識を醸成させていくかという点にも触れてみたい。組織変革を推進している多くの企業に接しているコンサルティングの立場から見ても、企業変革に対する素地作りは、アプローチや手法の考察と同じ位、重要であると考えている。組織変革の実現性を高めるためには、変革の推進過程で生じる以下にあげるようなネガティブマインドを吸収し、コミュニケーションミスによる誤解・誤認・混乱・落胆を抑制するとともに、変革の機会に立ち向かう組織マインドを醸成する素地が必要になる。

<ネガティブマインド➔変革マインド>

- 変わることへの“不安”
 - ➔変わることの必要性の理解
- 変革に対する“反発”
(業績管理方法の見直しや業務量の増加)
 - ➔変わらないことによる危機感の共有

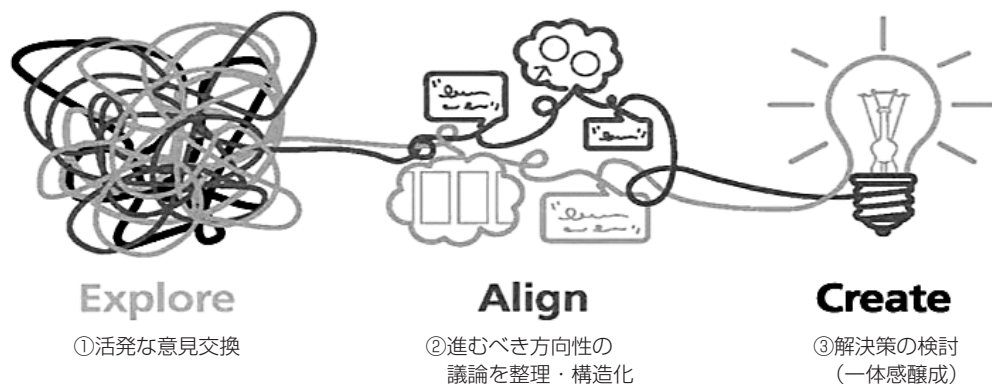
5. ファイナンス組織の変革（進化にむけた）取り組みのきっかけ

ファイナンス組織の進化に向けた取り組みの素地作りとして、デロイトトーマツグループでは、20名程度で開催するファイナンス組織のメンバー参加型ワークショップサービス「FT Lab (Finance Transformation Lab)」を提供している。「FT Lab」は、ファイナンス組織に属するメンバーの意見を十分に引き出し、かつ推進の原動力となる一体感を醸成するためのセッション構成やアジェンダとなっている。今回は、セッション構成やアジェンダとともに、ファシリテートのポイントなども併せてご紹介したい。

「FT Lab」のセッション構成は、大きく3つに分かれる。

- ① Explore (活発な意見交換)
- ② Align (進むべき方向性の議論の整理・構造化)
- ③ Create (解決策の検討 (一体感醸成))

図表2：Finance Transformation Lab (FT Lab) の流れ



① Explore (活発な意見交換)：まずは、ファイナンス部門のメンバーが一堂に会し、ファイナンス組織の現状及び将来について深く議論を交わすところから、このプログラムはスタートする。誰の意見が正しいかではなく、メンバーが活発な意見交換をすることにより、価値観の同一性とその違いを理解することがポイントとなる。その上で、ファイナンス組織の本来の目指すべき役割に照らして、現状の取り組み状況や立ち位置の違いを客観的に議論する。CEOや他の事業部門のリーダーの期待感なども踏まえた上で、深く考える状態

にしていくことにより、従来の目線からの開放を図って行く。

② Align (進むべき方向性の議論の整理・構造化)：周囲の期待なども加味しながら、将来の自分達のありたい姿を描いた後、進むべき方向性に向けて議論を整理していく。ポイントは、現状の自分達の立ち位置から考えるのではなく、Exploreのセッションで整理した目指したい姿からあるべき機能をそれぞれが議論をしていくことにある。なかには、1対1で議論をするようなセッションもあり、変革意識や危機感を共有するだけでなく、具

体的な施策の背景の理解を通じて、課題解決の優先順位などを参加者間で整合させていく。

- ③ Create (解決策の検討 (一体感醸成)) : 仕上げは、議論の結果を元に解決策を導き、また、実行のためのロードマップ作りをメンバーが一体となり行うプロセスである。ポイントは、自らが課題解決に向けた具体的なアクションプランを策定することにより、当事者意識を醸成することである。アクションプランを策定する際に、実施するにあたっての懸念事項を共有しておくことで更に一体感が増す。また、アクションプランの実現イメージが共有できた段階で満足せず、チームビルディング及びチームとしての目標を共有することも重要である。

デロイトトーマツグループが提供する「FT Lab」は、前述の自社のファイナンス組織における課題感をメンバー内で共有し、その解決に向けたアクションプランを議論するまでの流れを1日で実施することが最大の特徴である。ファイナンス組織変革に精通したトーマツグループの専門家がファシリテーターとして参加し、参加者の議論を活性化させると共に、参加者は専用のパネルを用いた各種アクティビティを通じて、時に真剣に時に楽しみながら、能動的に議論することで自社のファイナンス組織の将来の道筋を描くことに参加できる仕組みになっている。

無論、こうした取り組みは、1回で成果が出るような即効性があるものではないが、日ごろ一堂に会することが難しいグループ会社のファイナンスメンバーを交えての実施や、全社的なシステム刷新におけるファイナンス部門の要件整理、ファイナンス組織の若手社員のトレーニングへの活用など、グローバル企業の様々な場面で活用されている。

4. まとめと今後の連載について

今回は、企業のファイナンス組織（経理・財務・経営企画部門）が真の意味で企業価値の最大化に貢献していくための変革の“始めの一歩”をどのように踏み出すかということについて焦点を当てて解説した。自ら変革したいと考えているファイナンス組織が、変革の機会を捉え、組織全体を巻き込んだ変革を起こすきっかけを掴んでもらえればと願う。

次回以降は、ファイナンス組織の変革テーマごとに動向や取り組み事例をご紹介していく。第3回は、企業価値の創出をテーマに、為替・政治・消費といったマクロ経済動向を経営戦略の立案に活かしている企業の多くが採用しているリスクアペタイトフレームワークを解説し、その実装に必要なシナリオ分析及び、財務モデルをご紹介していきたい。

以上

この記事に関するお問い合わせ先
ファイナンストランスフォーメーション事務局
e-mail : ftjapan@tohmatu.co.jp

トーマツ Webサイト 会計監査トピックス・『会計情報』のご案内

<http://www.tohmatu.com/ek/>

トーマツグループ公式サイトでは、創刊以来37年目を迎える月刊誌『会計情報』のWeb版（最新号・バックナンバー）をはじめ、会計・監査の最新情報等を発信しています。

トーマツクライアントの皆様のみならず、広く一般の方々に親しみやすい情報の発信を目指して参りますので、月刊誌『会計情報』ともども、ご利用、ご愛顧くださいますようお願い申し上げます。

〈コンテンツ及びリンク〉

- 会計・監査の最新情報 : 日本公認会計士協会、企業会計基準委員会、金融庁等からの公表情報にリンク
- 解説記事 : 国内会計基準・米国会計基準の最新情報を解説
- 会計監査の歴史・しくみ : 会計監査の歴史・しくみや公認会計士の仕事について解説
- 会計・監査用語集 : 実務に必要な会計・監査の専門用語について分かりやすく解説
- 出版物 > 『会計情報』 : 月刊誌『会計情報』の記事をPDFファイルで掲載