特集

財務マネジメント・サーベイ

# 戦略的課題に向けたCFOの挑戦

日置圭介
デロイト トーマツ コンサルティング株式会社
CFOサービス シニアマネジャー

**CFOに求められる役割が、従来的な経理・財務業務にとどまらず、企業価値向上へのより直接的な貢献までを期待されていることは、今や議論の余地はないだろう。グローバリゼーションがいよいよその深度を増し、不確実性が高まるなかで、企業がこれに適応し勝ち残っていくためには、CFOが何をすべきか、どうあるべきか、という戦略的課題について、より深くより具体的に考え、行動に移されねばならない。一方、IFRSという避けることのできないテーマが目前に広がっており、時間、人、金という限られたリソースをどのように活用して課題に取り組んでいくのか、非常に悩ましい状況だ。CFOが現在どのような課題を重視し、また将来的にどのような課題に挑戦しようと考えているのか、CFO／CFO組織の現状を踏まえその課題を報告する。**

## 調査概要

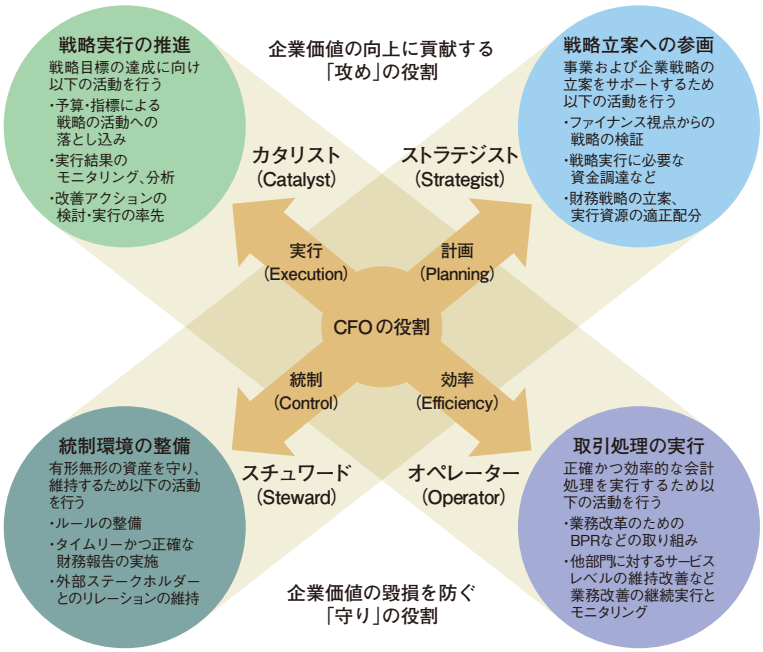
二〇〇八年の調査に引き続き、今回の財務マネジメント・サーベイでも、デロイト トウシュ トーマツ リミテッドが提唱している「CFOおよびCFO組織に期待される四つの役割」の概念（図1参照）それぞれの役割に関する具体的な課題に対し、現在および三年後においてどの程度取り組むべき課題として認識しているのかを、五段階評価（1「弱い」から5「強い」）で回答していただいた。併せて、CFO個人および組織それぞれの視点から、四つの役割に対する行動様式（時間配分等）も回答いただいている。

二〇〇八年からの変化を考察するため、基本的に各役割に関する具体的な設問は前回調査と同じとしたが、より詳細に分析するために一部の項目を細分化した。また、昨今の情勢を鑑み、設問そのものの入れ替えも一部行っているほか、強いCFO組織体制整備の肝となるファイナンス人財の育成・獲得やIFRS適用を目前に控えたCFO組織のグローバル化の進度についても回答いただいた。

## 取り組むべき課題

取り組むべき課題に関する調査結果の全体的な特徴を把握するために、各課題への評価ポイントを加重平均し、現在および三年後において、CFOがどの課題を取り組むべきと認識しているのか、それぞれ上位一〇項目を抽出した（図2参照）。現在の課題の内訳は、ストラテジストに関するものが四つ、スチュワー

図1●CFOおよびCFO組織に期待される4つの役割(4 Faces of CFO)




[調査の概要]
●実施：日本CFO協会　●調査対象：上場企業のCFO　●調査方法：無作為に抽出した上場企業CFO500人に調査票を送付　●回答者数：100社（回答率20%）
●調査期間：2010年10月14日～10月29日

[調査企業のプロファイル]
●業種：製造業59%、サービス業16%、小売業8%、卸売業7% ほか　●グループ連結売上高：1兆円以上16%、5,000億円以上7%、1,000億円以上39%、100億円以上36%、100億円未満2% ほか　●グループ従業員数：1万人以上25%、5,000人以上18%、1,000人以上41%、1,000人以下15%　●グループ会社数：100社以上12%、30社以上100社未満24%、10社以上30社未満30%、10社未満34%　●海外売上高比率：50%以上18%、25%以上22%、10%以上18%、10%未満41% ほか

ドが三つ、カタリストが二つ、そして、オペレーターに関するものが一つと、四つの役割の観点から、非常にバランスのとれた回答となった。そして、三年後の課題としては、四つの役割のバランスそのものもランクされているが、「攻め」の役割に取り組むべきとの意識がさらに高まっており、ストラテジスト、カタリストに関する課題が七つを占めている。

詳細にみると、現在、三年後共に会計基準変更への迅速な対応が一位となった。言うまでもなく、これはIFRS適用に向けた動きを反映している。特に、現在取り組むべき課題としてオペレーションの標準化も三位にランクされており、現時点におけるIFRS関連課題への関心の高さを表している。しかし、三年後の上位課題からはオペレーターに関するものが消えている。二〇一三年はまだIFRS強制適用前のため、制度変更には引き続き対応する必要性を感じながらも、オペレーションには目途をつけ、早期にストラテジスト、カタリストとして「攻め」の役割へと傾注したいとの意向がみえる。これらの役割についても、意思決定から実行結果のフォロー、そして改善アクションまで、経営管理のいわゆるPDCAサイクルの全てのフェーズへの取り組み意識が表れており、CFOが役割のバランス感を非常に熟慮していることが窺える。

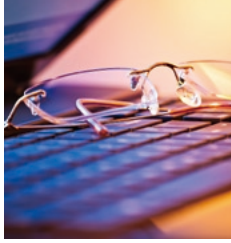
その他の課題についても触れておく。先の金融危機を経験し、また、グローバルレベルで企業活動が拡大するなか、トレジャリーに関する課題が注目されるかと予想したが、超低金利の影響と二〇〇兆円以上のキャッシュが企業に眠っていると言われる現状からだろうか、現在、三年後とも、上位ランクされた課題は一つのみであった。昨今の情勢から、もし為替に関する課題を掲げていれば、結果は違ったかもしれない。

シェアードサービス（SSC）やアウトソーシング（BPO）については、既に完了しているのか、効果がないと思われているのか、または導入ハードルが高いと思われているのか、オペレーションの標準化を強く意識している現在ですら、前回同様、課題感は低かった。IFRS対応によって増大が見込まれる経理業務に対処していくために、従来的なコストダウンではなく業務とともに増加しかねないコストを如何に抑制できるかという観点から、最近はSSCの活用を相談されることが多いのであるが、その実感とは幾分差があった。

また、M&Aが戦略の実行手段として定着していることもあり、今回は買収後統合（PMI）をカタリストとしての課題の一つとして問いかけてみたが、他と比較してあまり高い課題意識はみられなかった。デロイトには、買収の成功確率は二六%に過ぎないとのデータがあるのだが、その原因の一端になっていない

図2●現在と3年後においてCFOが取り組むべき10の課題

| 現在 | | 3年後 | |
|---|---|---|---|
| 課題 | 視点 | 課題 | 視点 |
| ❶ 単体および連結の視点から、会計基準の変更に対する正確かつ迅速な対応 | スチュワード | ❶ 単体および連結の視点から、会計基準の変更に対する正確かつ迅速な対応 | スチュワード |
| ❷ 経営トップや事業ラインが戦略計画（中計、事業ポートフォリオ等）を策定するプロセスへの参画、支援 | ストラテジスト | ❶ 単に経営数値の説明だけでない、自社のビジネスを十分に理解した上で数値の背景にあるビジネスストーリーを発信するIRの実施 | スチュワード |
| ❸ 財務経理関連の業務プロセスおよびルールの標準化 | オペレーター | ❶ 経営トップや事業ラインが戦略計画（中計、事業ポートフォリオ等）を策定するプロセスへの参画、支援 | ストラテジスト |
| ❹ 単に経営数値の説明だけでない、自社のビジネスを十分に理解した上で数値の背景にあるビジネスストーリーを発信するIRの実施 | スチュワード | ❹ 経営トップや事業ラインが意思決定する際に必要となる情報の収集、分析、提供 | ストラテジスト |
| ❺ 課題を解決し、業績目標を達成するために、経営トップを含む関係各署に働きかけ事業活動を再調整する行動力 | カタリスト | ❺ 単に経理処理および決算業務の最終責任者というだけでなく、プランニングやコントローリングについても自らの責任とした、CFOとしての役割の再定義 | 4つの役割バランス |
| ❻ 戦略の実行を支援するための、予算や予測、業績管理等のプロセスで構成される経営管理サイクルの整備 | カタリスト | ❻ 課題を解決し、業績目標を達成するために、経営トップを含む関係各署に働きかけ事業活動を再調整する行動力 | カタリスト |
| ❼ 経営トップや事業ラインが意思決定する際に必要となる情報の収集、分析、提供 | ストラテジスト | ❼ KPI/業績目標に対する進捗状況を把握し、計画値と実績値の差異およびその原因の分析によって課題を明らかにする情報力 | カタリスト |
| ❼ 経営目標の達成に向けた事業戦略を推進するために必要となる資金の調達戦略強化 | ストラテジスト | ❽ 経営目標の達成に向けた事業戦略を推進するために必要となる資金の調達戦略強化 | ストラテジスト |
| ❾ 資本市場、銀行、関係官庁など外部のステークホルダーに対するレポート要件の遵守 | スチュワード | ❾ 戦略の実行を支援するための、予算や予測、業績管理等のプロセスで構成される経営管理サイクルの整備 | カタリスト |
| ❾ 経営トップや事業ラインが個別投資計画を策定するプロセスへの参画、支援 | ストラテジスト | ❿ 経営トップや事業ラインが個別投資計画を策定するプロセスへの参画、支援 | ストラテジスト |



かと不安を覚える結果である。

さて、項目を完全に一致させていないため単純に比較はできないが、それでも今回の結果は、前回とは全く異なる傾向になったと言える。二〇〇八年当時の取り組むべき課題として、スチュワードの役割に関するものが上位五項目までを独占していた。また三年後、つまり二〇一一年頃に取り組んでいるであろう課題としても、上位五項目のうちスチュワードに関する課題がまだ三つ挙がっていた(図3参照)。これは、内部統制制度の運用開始初年度であったことや、金融危機前のファンドによる買収がまだ活況だった世相を反映した結果と言えよう。もちろん、上位一〇項目までをみると、ストラテジストやカタリストという「攻め」の役割に関する課題にも取り組んでいくとの回答もあり、四つの役割のバランス感を意識はしていた。しかし、取り組みが十分でない課題にチャレンジしようという意気込みや姿勢は窺えたものの、当時は本当に何をすべきかを明確にできない「手探り感」を感じたが、それから二年強が経過した今回の調査では、より戦略的な「攻め」の役割を果たすべきとの意識を、CFO自身が具体的な課題感として認識し始めたのではないかとの印象をもった。

## CFOとCFO組織の行動様式

次に、CFOが四つの役割のうち、どの領域に興味があり、現状どれほどの時間を使っているのか、三年後にはどの程度使いたいと考えているのか、その行動様式をみていく(図4参照)。

現在のCFOの興味は、取り組むべき課題に対する「バランスのとれた」意識とほぼ同様ではあるが、それよりは少々「守り」の役割に対する意識が高い。これは、先ほども述べた通り、IFRS適用に向けた取り組みの最中または直前ということがあり、ある意味当然の結果といえよう。

三年後の二〇一三年頃については、まだIFRS強制適用前ではあるものの、ある程度対応も見えているだろうとの考えがあるのか、現在と比べストラテジスト・カタリスト領域への興味割合が上昇している。特に、ストラテジストの役割に対する関心には大きな変化がみられた。

では、CFOはそれぞれの役割に対しどの程度の時間を費やし、また、今後費やしたいと考えているのか。現在のCFOの時間配分は、興味割合とほぼ同じであり、意識と行動が合致しているといえる。三年後についても、興味割合とほぼ一致しているが、若干経理オペレーション的な役割に、関心以上の時間をとられると考えているようだ。

CFOが率いる「組織」に目を移した場合、どの程度の時間を四つの役割に配分しているのであろうか。現在、三年後ともオペレーターおよびスチュワードとしての役割に費やす時間の割合が多くなっている。CFOとスタッフ層の総体としての組織との役割の違いを考慮すれば、特に驚くには値しない。三年後には、CFO組織としてもより戦略的な役割に時間を配分していこうとの意志が窺える。

これらCFOとCFO組織の時間配分の在り方と、CFOが戦略系業務に対する時間配分が、三年後はともかく現在ですら「意外に多い」という結果は、二〇〇八年の調査でも同様であった。前回調査以降も、さまざまな企業においてコンサルティングをさせていただいているが、現場での実感を踏まえてもやはり「意外」というのが個人的な印象である。

前回との比較で気になったのは、CF

図3●CFOが取り組むべき課題：2008年と2010年のトップ5比較

**2008年調査**

| 現在の課題 | 視点 |
|---|---|
| ❶ 内部統制制度の構築とその運用フェーズへの対応 | スチュワード |
| ❷ 適時開示に向けた決算早期化への取り組み | スチュワード |
| ❸ 単体および連結の視点からの会計基準の変更に関する正確かつ迅速な対応 | スチュワード |
| ❹ 関係官庁、資本市場、銀行等外部のステークホルダーに対するレポート要件の遵守 | スチュワード |
| ❺ 単に経営数値の説明だけでない、自社のビジネスを十分に理解した上での数値の背景にあるビジネスストーリーの発信 | スチュワード |

| 3年後の課題 | 視点 |
|---|---|
| ❶ 単に経営数値の説明だけでない、自社のビジネスを十分に理解した上での数値の背景にあるビジネスストーリーの発信 | スチュワード |
| ❷ 単に経理処理および決算の最終責任者というだけでなく、プランニングやコントローリングについても自らの責任としたCFOとしての役割の再定義 | 役割のバランス |
| ❸ 変化の激しいビジネス環境下において、リスクや機会に能動的に対応していくための、戦略策定に必要な情報の収集、分析、提供 | ストラテジスト |
| ❹ 単体および連結の視点からの会計基準の変更に関する正確かつ迅速な対応 | スチュワード |
| ❹ 適正な株価形成のために、必要に応じた株価還元策や買収防衛策を立案・実施。また、これらについて株式市場と適切なコミュニケーションの実施 | スチュワード |

**2010年調査**

| 現在の課題 | 視点 |
|---|---|
| ❶ 単体および連結の視点からの会計基準の変更に関する正確かつ迅速な対応 | スチュワード |
| ❷ 経営トップや事業ラインが戦略計画(中計、事業ポートフォリオ等)を策定するプロセスへの参画、支援 | ストラテジスト |
| ❸ 財務経理関連の業務プロセスおよびルールの標準化 | オペレーター |
| ❹ 単に経営数値の説明だけでない、自社のビジネスを十分に理解した上で数値の背景にあるビジネスストーリーを発信するIRの実施 | スチュワード |
| ❺ 課題を解決し、業績目標を達成するために、経営トップを含む関係各署に働きかけ事業活動を再調整する行動力 | カタリスト |

| 3年後の課題 | 視点 |
|---|---|
| ❶ 単体および連結の視点からの会計基準の変更に関する正確かつ迅速な対応 | スチュワード |
| ❶ 単に経営数値の説明だけでない、自社のビジネスを十分に理解した上で数値の背景にあるビジネスストーリーを発信するIRの実施 | スチュワード |
| ❶ 経営トップや事業ラインが戦略計画(中計、事業ポートフォリオ等)を策定するプロセスへの参画、支援 | ストラテジスト |
| ❹ 経営トップや事業ラインが意思決定する際に必要となる情報の収集、分析、提供 | ストラテジスト |
| ❺ 単に経理処理および決算の最終責任者というだけでなく、プランニングやコントローリングについても自らの責任としたCFOとしての役割の再定義 | 4つの役割バランス |

図5●CFOの行動様式：2008年と2010年のギャップ

| | | 4つの役割 | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | オペレーター | スチュワード | カタリスト | ストラテジスト |
| 興味割合 | 現在 | -0.3 | -0.2 | +0.3 | +0.2 |
| | 3年後 | -0.1 | -0.1 | +0.1 | +0.1 |
| CFOの時間配分 | 現在 | -2% | -2% | +3% | +1% |
| | 3年後 | -3% | -2% | +4% | +1% |
| CFO組織の時間配分 | 現在 | +2% | +1% | -1% | -2% |
| | 3年後 | — | -1% | +1% | — |

数値は2010年の結果から、2008年の結果を差し引いて算出

図4●CFOの行動様式:興味割合と時間配分

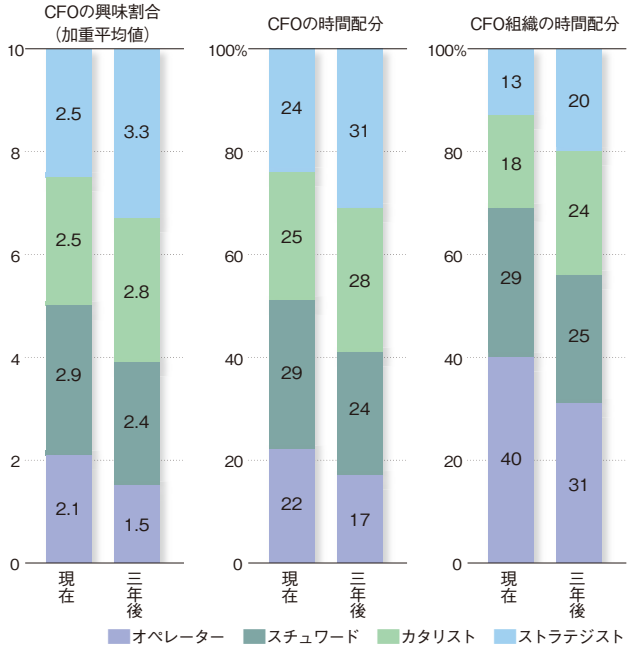



図6●CFOの興味割合の変遷

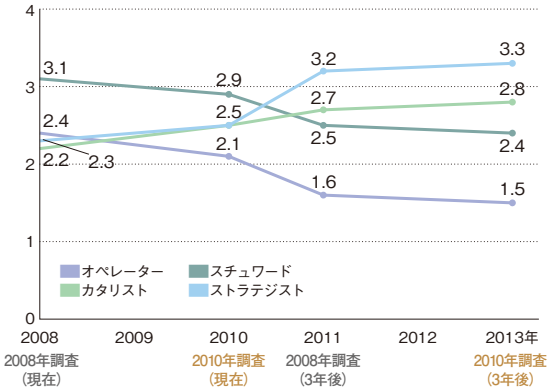



図7●CFOの時間配分の変遷

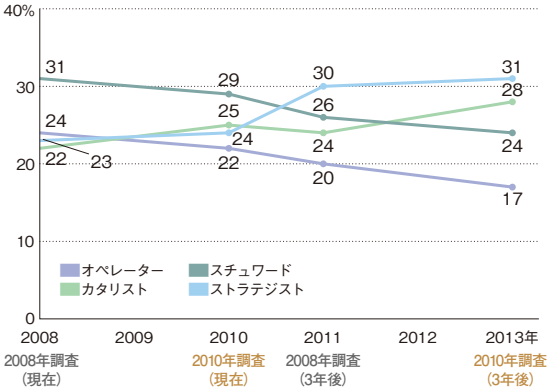



図8●CFO組織の時間配分の変遷

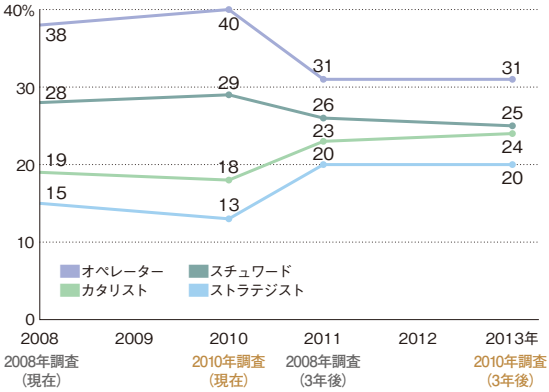



図9●ファイナンス人財マネジメントに有効と考える施策

| 施策 | ポイント |
|---|---|
| ❶ CFO部門内におけるローテーションや研修等の積極的な実施による優秀な人財の育成 | 4.03 |
| ❷ 適切なスキルを持った優秀な人財の外部からの獲得 | 3.92 |
| ❸ 部門の枠を越えた（経理から事業部門、経営企画部門等への）ジョブローテーションの実施による優秀な人財の育成 | 3.80 |
| ❹ 年齢ではなく能力で評価する昇進・昇格制度の導入 | 3.77 |
| ❺ 優秀な人財を選抜し、スキルを伸ばす機会を特別に与えるエリート育成制度（CFO候補のパイプラインマネジメント）の導入 | 3.53 |
| ❻ CFO組織のバランスを最適化するためのスキル評価・管理制度の整備 | 3.43 |

O自身はより戦略的役割にシフトしようとの意識がみられつつも、スタッフの総体であるCFO組織としては前回時よりもオペレーショナルな役割に費やしている結果になったことだ（図5参照）。組織のリーダーであるCFOとそのCFOが率いる組織の方向感にギャップがあるとしたら、やや気掛かりである。

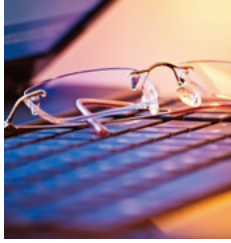
また、二回の調査結果を、二〇〇八年、二〇一〇年、二〇一一年（二〇〇八年の三年後）、二〇一三年（二〇一〇年の三年後）の順に並べてみると、CFO個人の時間配分は興味割合と符合しつつ着実な変遷を描いているが（図6、7参照）、CFO組織のそれには大きな「断層」がみられる（図8参照）。二年後にまた同様のサーベイを実施したならば結末が明らかになるが、果たしてこのままで思い描くところに辿り着くことができるのか、それ以前に、ありたい姿（ビジョン）やそこに至るロードマップを組織として真に描けているのか疑問が残る。

## 人財マネジメント

二〇〇八年の調査では取り組むべき課題に含めたが、今回はその重要性から独立項目とし、どのような施策がCFO組織体制強化に向けた人財マネジメントに有効か、という観点から調査した（図9参照）。

当然ながら、まずは内部育成が主眼になるため、CFO組織内におけるローテーションや研修等が最も高いスコアになることは事前の予想通りであったが、日本企業が故、もう少し外部採用との差が開くのではと考えていた。しかし、意外にも外部獲得を有効と考える企業が多く、また、社内における「部門跨ぎ」のスキル養成よりも外部からの人財獲得を重視している。これらの結果から、企画力やチェンジマネジメントのスキル、ビジネスに関する経験等よりも、従来的な財務経理のスキルを重視している姿勢が窺える。スコアの差がさほど大きくないので気にし過ぎかもしれないが、より戦略的な役割を担うCFOを育み、CFO組織となっていくための人財マネジメントの考え方として適当と言えるだろうか。

もちろん、外部獲得に戦略的な役割を担う人財を求めていると考えることもできる。けれども、これまでのスキルや経験とは異なる人財の獲得を外部に期待しているのであれば、残念ながらそれは難しそうだ。デロイトが二〇〇七年に実施したCFO組織のタレントマネジメントに関する調査で、これまでのCFO組織とは異なる経験・スキルを持つ



人財を外部に求める傾向は欧米企業も同様であったが、人材マーケットの流動性が高い環境にいる彼らでさえ、御眼鏡に適う人財を獲得するのは困難と回答していた。戦略的役割を果たす人財をどのように内部育成し、リテンションするのか、CFO組織の進化において最重要課題の一つと言えよう。

他の項目をみると、年齢に関係なくスキルに応じた昇進は既にある程度採用されていることもあり、有効と考える向きが多かったが、極端なエリート教育的な制度については判断が分かれるようである。

また、以上の施策の前提となるスキル評価・管理制度については、最も効果が小さいとの回答となった。他の施策と若干性質が異なるため致し方なしとも思うが、戦略的な役割をも果たすCFO組織に進化するためには、「根っ子」としての人財要件の定義が最も重要というのが筆者の見立てである。なぜか。これができるということは、裏を返せばCFO組織としてどのような役割・機能を果たすのかが明確ということであり、また、ありたい姿に対して何が不足しているのかを理解することにも繋がるからである。

## CFO組織のグローバル化の進度

ここでは、IFRS適用を目前に控え、CFO組織がどの程度「グローバル化」しているのかについて考察する。「グローバル化」とは、単に世界中でオペレーションしていることではなく、そのような状況の中でも、企業グループとしてどの程度標準化や統制ができているのかを主旨とする。なお、このセクションへの回答内容は、売上規模や海外売上比率など各企業の状況により意味合いが大きく異なるため、詳細な考察が必要となるが、紙面の制約上、本稿では概要のみ報告する。

まず共通ルールの有無について。グループ共通の会計処理方針は、七〇%の企業が少なくとも国内など限定的な範囲で導入しており、グローバルレベルで制定しているとの回答も三〇%を超えた。また、勘定科目体系は、国内(主要会社のみ含む)を対象に六七%の企業が統一しているものの、海外まで統一できている企業は多くはなく、グローバルに統一していると回答した企業は四%であった。

勘定体系の統一度は、会計システムのあり方をある程度反映している。会計システムをグローバルに統一している企業は三%とわずかであったが、国内(主要会社のみ含む)に限定すると八〇%近い企業が統一している。一方、海外については、米州・欧州で四〇%超、中国で五〇%、アジア・その他地域では六〇%超の企業が、個社ごとのシステムを導入しているとの回答であった。

次に、グローバル標準化を推進する体制として経理企画やプロセスオーナーを設置しているかとの問いには、前者で五六%、後者については四六%(限定領域のみ含む)の企業から「設置している」との回答があった。標準化を一定限まで推進する段階では、「プロジェクト」でも対応可能であるが、継続的に改善、定着していくためには「実組織化」が有効であるため、標準化の進度が高まるにつれ設置する企業が増えると思われる。

では、オペレーション体制はどうか。まず、SSCについては六七%の企業から「導入していない」との回答があった。また、導入していると回答した三三%の企業のうち、その八割以上で取り組み範囲は国内に限定されている。次に、さらなる効率化のため、SSC導入企業におけるBPO併用の有無を問うたところ、実に九一%の企業が「なし」と回答した。効率的なオペレーションの実現に向けた標準化への取り組み意識は高いものの、その延長線上にあるSSCやBPOという手法への意識は低い、という課題意識についての調査結果と符合している。

トレジャリーセンターについても、六〇%が未導入。導入済み四〇%のうち、過半数が国内のみという回答であった。効率的な財務オペレーションによる人的リソースの有効利用という面と併せ、キャッシュという重要なリソースについてもグローバルで活用しきれていない様子が窺えた。ある外資系企業のCFOの言葉を借りるなら、「非常に贅沢」な状況と言えよう。

最後に、グローバルレベルでの人財の把握状況について。「リストラ」という名の人員削減を何度か経たことで、ほとんどの企業で経理人財に「余剰」はない。このような貴重なリソースについて、「グローバルで何名くらいいるのか」と質問させていただくと、答えに窮される企業が多く若干不安であったが、調査への回答をみると、国内はもちろん、海外の主要会社まではある程度把握しているようだ。一方で、その人財が保有するスキルセットを把握していると回答した企業の六〇%超が国内中心という結果であった(図10参照)。この点、組織としての進化を目指すスタート地点としては、現状認識が不十分と言えよう。

人財の規模感については、各社における「経理」の定義を合わせていないため、あくまで参考指標となるが、連結従業員数に占める経理人員割合は五%未満という回答が六〇%を越える結果となった。そして、貴重な人財をグローバルでどれだけ活用できているかを測るために、海外の経理人員をも対象にしたグローバルローテーションの実施の有無を問うたところ、三%のみが導入しており、実施していない企業は六二%に上った。多くの企業が、日本人人財を海外拠点に送り込んでいるが、外国人人財を

本社に、または海外拠点間で、となるとこれからという現状のようだ。ただし、企業活動のグローバル化がますます深化するなか、グローバルレベルでの優秀人財の有効活用は喫緊の課題となろう。

冒頭でも述べた通り、このセクションへの回答は、各企業が置かれている状況により大きく内容が異なるため、ひと括りで論ずることは若干乱暴かもしれない。また、昨今のIFRS適用に向けた動きの中で標準化・共通化がより進んでいくものと推察するが、グローバル化が深化し、不確実性の高まるビジネス環境において、CFO組織が、決して潤沢ではない陣容で企業価値向上に貢献する「攻め」の役割までを果すためには、現状に留まってはいられない。前回のサーベイ時にも述べた、「高付加価値」を提供する組織への変革に必要となる「余裕」を生み出せずにいるのではないかと不安を覚えた。

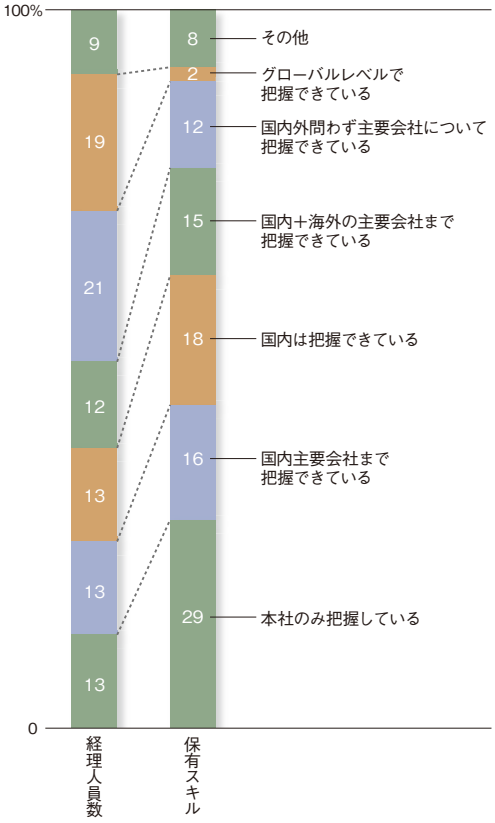



図10●グローバルレベルでの経理人員数とスキルの把握状況

## これからに向けて

以上の考察の通り、先の金融危機によるリセッションを経験し、その後のグローバル化がさらなる深化をみせるビジネス環境を目の当たりにしていることもあり、CFO自身の課題意識は、戦略的な「攻め」役割をも果たしていくという方向感に沿って、具体的かつバランスのとれたものになっている。CFOが、どうあるべきか、何をなすべきかを理解、行動している姿勢は非常に望ましく、また同時に、前回調査から二年強しか経っていないことを考えると、目覚ましい変化と言えよう。

しかしながら、CFO一個人が戦略的になったとしても、企業にとって中長期的にはあまり意味はない。CFO「組織」としてどうあるべきか、何をなすべきかを理解し、行動しなければ、企業体質の強化、その先にある競争優位性の構築には繋がらない。残念ながら現時点では、直近IFRSに対応しつつ、CFOに期待される四つの役割をバランスよく果たしていくために、グローバルレベルでどのような機能を有し、それを運営するためにどのような仕組みを構築し、人財を育成、配置するのか、また、将来のリーダーであるCFO候補を育む人財プールを如何に整備するのか、そして組織的な進化に必要となる「余裕」をまずはどう生み出していくのか等、組織としての「ビジョン」と「ロードマップ」を描き切るに至っていない、というのが総括であろう。

実はこれと関連することが、グローバル化が深化するなか日本国に所在する本社としてどのような役割を果たすべきかという「グローバル本社論」として、昨今多くの企業で取り上げられている。このような議論は、過去にも特に金融・通貨環境が変化した際に幾度かあったが、今回が真にグローバル企業となれるかの勝負どころだと筆者はみている。

日本企業では、コーポレートやスタッフといったいわゆる間接部門に対する投資は多くない。それどころか、短期的な視点から、効率化＝コスト削減＝人減らしの対象とされやすい。また、「集権」の意義を真剣に検討することなく、安易な「分権」の名の元、グループ各社に権限や責任を委譲した結果、本来はグループ・グローバル全体で集権・集約し、強化すべき機能が「分散」してしまっている。企業という組織は、規模が大きくなり活動範囲が広がるほど、ビジネスサイドだけが強くても勝ち残ることはできず、強いコーポレート・スタッフを備える必要があり、この二つの機能があいまってはじめて強靭な体質となる。実際、グローバルで真に競争優位を築いているエクセレントカンパニーは、長期的な目線からコーポレート・スタッフ機能にも投資することで、グローバル経営の「軸」となる強い「コーポレートシステム」を備えている。経営の基盤とも言えるコーポレートシステムの脆弱さ、これが欧米やアジアのグローバル企業に差をつけられている一因なのではないだろうか。一例だが、外資系企業を買収した後のPMIの遅さ、不徹底さにこの「軸」のなさを感じることも多い。

コーポレートシステムの弱さを解消することが、日本企業が不確実性の高まったグローバル深化の時代で勝ち残るための一つの鍵になる。そして、コーポレート・スタッフの大きなポーションを占める機能に責任を持つCFOには、権限の集権と分権、機能の集中と分散の観点からグローバル本社としての在り方を意識することが求められる。CFO組織のビジョンと進化のロードマップを描き、「余裕」を生み出しながら「高付加価値化」への変革を実践することで、コーポレートシステムの再構築という大仕事への貢献を期待したい。