

組織としてのCFOと タレントマネジメント

トーマツ コンサルティング (株) ひ お き けい す け
日置 圭介
み む ろ さ い あ
三室 彩亜

1. はじめに

これまでの4回に渡る連載において、我々デロイト トウシュ トーマツ（以下、デロイト）が提唱している、CFO（Chief Financial Officer）及びCFO組織に期待される4つの役割（4 Faces of CFO）のフレームワークをご紹介します。「守り」の役割であるオペレーター（取引処理の実行）、スケジュール（統制環境の整備）、「攻め」の役割であるストラテジスト（戦略立案への参画）、カタリスト（戦略実行の推進）についての考察を行ってきた。これらの役割には、どれがどれよりも重要、というような序列があるわけではなく、CFOは自らに割り当てられた「ヒト」という最も重要な経営資源を有効に活用しながら、4つの役割をバランス良くこなすための体制作りを努めなければならない。

そこで本稿では、CFO及びCFO組織が4つの役割をバランスよく遂行していくにあたっての「組織」と「ヒト（タレント）」に焦点を当てた考察をし、当連載の最終回としたいと思う。

2. 組織としてのCFO

当連載では、単に「CFO」という表記を用いずに一貫して「CFO及びCFO組織」と若干まわりくどい表現を使い続けてきた。これには理由がある。特に90年代後半あたりから、日本でも「CFO」という単語を目に耳にする機会が増えたが、日本的な「経理財務部門長」の役割と外来の経営用語である「CFO」の役割には、その対応範囲という点で違いが多い。実際、我々も日本企業において「CFO」と呼ばれている方々にお会いする機会があるが、これまでご紹介してきた4つの役割のフレームワーク

にて提示している全ての役割について完遂されているCFOの方は殆どいないと言ってもよいであろう。勿論、我々デロイトのフレームワークにも、概念整理にありがちな「行き過ぎ」感があるのは否めないが、このフレームワークのもととなっている欧米企業においてCFOに与えられている役割範囲（「権限」と言ってよいかもしれない）と日本企業における経理財務部門長に与えられている役割範囲はそもそも大きく異なっている。そのため、「CFO」という特定の「ヒト」を印象付けるような表現だけではなく、「CFO組織」とも表記することにより、会社にとって必要不可欠な「機能」としての意味合いをも包含させるため、「CFO及びCFO組織」という表現を通してきた。つまり、CFOが率いる組織=CFO組織ということは勿論のこと、CFO以外のそれも複数の上級役員が率いてはいるが、CFOとしての機能を充足する組織体のことをCFO組織と呼ぶことも可能であると考えている。

では、欧米と日本とでどのくらいの違いがあるのだろうか。既にご承知の読者諸氏も多いことかと思うが、欧米企業におけるCFOの権限、影響力は日本企業のそれとは比べ物にならないほど強く、総じて企業内のさまざまな場面に顔も口も出しているというのが事実であろう。

一例ではあるが、最近我々が行ったプロジェクトにおける欧米企業の財務責任者へのインタビューにおいても、下記のようなコメントを得ており、ストラテジスト及びカタリストの色が強いCFO及びCFO組織であることがうかがえる。

- 一通りの経理機能を備えており、最近 Business Support and Analysisのグルー

プでは、経営層へのビジネスアドバイスや戦略立案支援等も実施している（米系企業）。

- 経営計画部にてFinance部分の計画、ビジネスユニットの予算管理やそれに基づくサポートを担当している。経理本来のレポート中心の業務から、よりビジネスに近いところでファイナンス視点でのコントロール業務にシフトするというグローバル全体での方向性に基づいて機能を強化している（欧州系企業）。

一方、日本企業における経理財務部門長はどのような状況に置かれているのだろうか。勿論、欧米企業同様その状況は各社様々であろうが、先ほどの欧米企業へのインタビューと同時期に行った日系企業に対するインタビューからも下記のようなコメントを得ることができた。

- 経理部では意思決定支援部門を設置し、予算管理、設備投資管理における戦略参謀としての役割を担っている。
- 原価分析機能には人員を割いており、原価計算の方針策定、プランニングから原価計算結果の差異分析、工場側へのアドバイスに至るまで、幅広く行っている。

しかし、上記のような対応をしている企業は少数派であり、「攻め」の役割に対応できている企業でも、その内容は欧米企業と比較すると限定的なものに止まっている。これは、経理財務部門長が、ストラテジストやカタリストのような役割をそもそも自身の役割として認識していないということではない。昨今、戦略策定や実行における意思決定支援についてはCFOに期待される役割と言われるようになってはきているものの、やはり未だ企業内においては、彼らの「分掌」として与えられていないというのが実際のところであろう。その1つの理由として考えられるのは、日本企業におけるいわゆる「間接部門」の役割が、欧米企業に比べ細分化されているということではなかろうか。例えば、経理財務部門の他にも社長室や経営企画、事業企画、事業管理といった間接部門があり、且つ、これらの部署それぞれを管掌するCxOクラスの上級役員が複数おり、単一の組織が、これまでに考察してきたCFO及びCFO組織に期待される4つの役割全てを担当している企業は少ない。

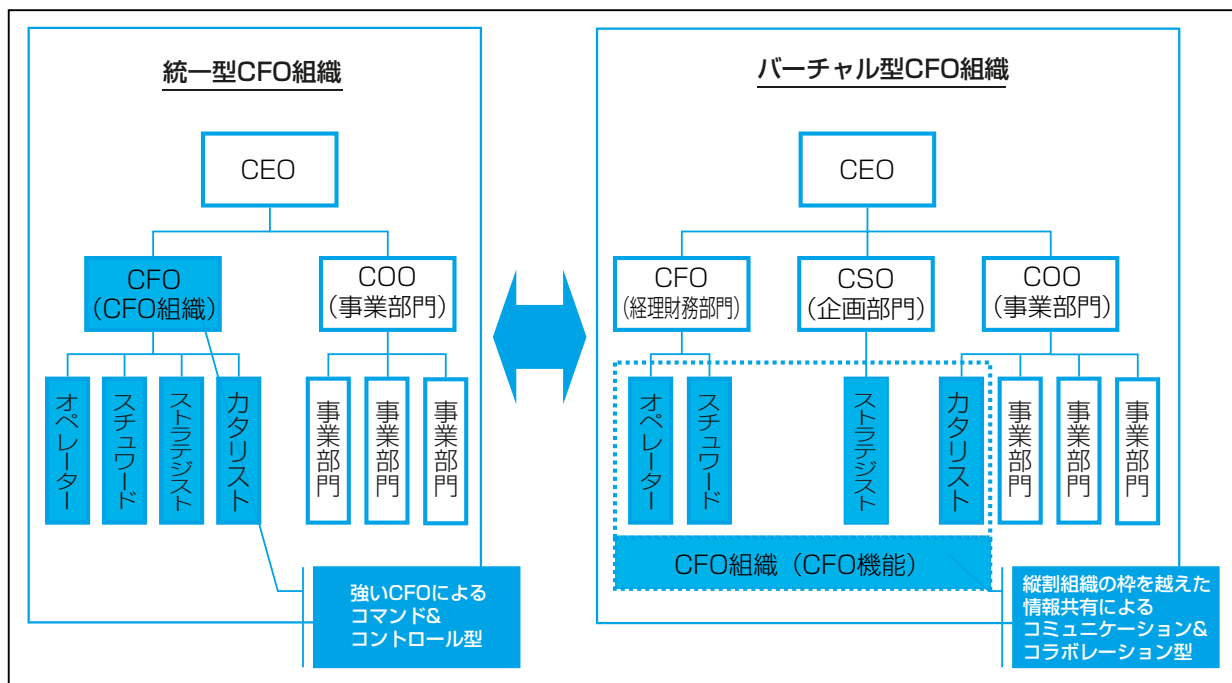
では企業に必要なCFO組織の機能を、1人の人が管掌する単一の組織とすべきか、ということであるが、理想論としては、このような複数の間接部門を統括するような立場で誰か1人がグリップすることができればそれに越したことはない、と言える程度であり、何が何でも1つにすべき、とまでは言い切れない。

特にグローバルに事業を展開している大企業においては、その組織体も複雑となるため、1人の人間のスパンオブコントロール（管理可能な範囲）は限られる。このような環境下において、無理に一極集中させることで逆に非効率となり、実行部門を支援する際の大原則である「適宜適切」というところに支障をきたす可能性もある。

そこで、である。昨今ではIT技術の進化により、企業内において意思決定に必要な情報を共有するためのベースがある程度整備されており、関係者間にて意思決定及び計画実行の支援に必要な情報を常に共有することができるのであれば、という考え方もよいのではないだろうか。勿論、これを実現するためには、インフラというハード面だけでなく、「気持ち」の問題も解決する必要がある。権限の分散は社内は無用な軋轢や競争意識を醸成する可能性があるが、企業内における小さな競争に意識を取られてはならない。このような有り様では激しいグローバル競争環境下においては、企業の存続すら危うくなり兼ねない。競争すべき相手は外にいる、このような共通認識を持った上で、間接部門間でのコミュニケーションとコラボレーションを促進し、「バーチャルな組織体」として4つの役割を備えたCFO組織を形成することにより、戦略実行組織を十二分に支援できる体制を構築しなければならない。複雑になったビジネス環境において、どれ程優秀な人間であろうと1人ができることは限られている。強い個の力を終結し、CFO機能に関係する間接部門が組織としての力を高めていくことにより、間接部門のバーチャルな集合体であるCFO組織は、経済価値の創出と企業価値の向上に真に貢献していくことが可能となろう。

「バーチャル」という言葉を使っているため、何か非現実的なものとの印象を持たれるかもしれないが、殆どの企業において既に存在している、「計数」や「金」を扱うといった同機能を有する間接部門、それらの組織の横連携を強めればよいためだけのことである（図表1を参照）。これは、できるできないの問題ではない、ただやるかやらないか、それだけのことである。

図表1 CFO組織の構え



3. 戦略実行組織とCFO組織

先にも述べてきたとおり、CFO及びCFO組織は、企業内においていわゆる「間接部門」と位置づけられる組織であり、「自己成立型」ではなく「他者依存型」の組織と言えよう。つまり、「直接部門」として位置づけられる戦略実行組織（生産、販売のような機能部門もあれば、ビジネス単位の事業部もある）、更にはマネジメント層との関係性の中で初めて存在し得る組織であり、自らの姿だけ主観的に捉えて「理想のCFO組織像」といった唯一絶対の定義があるわけではない。そのためCFO及びCFO組織は、スチュワードの役割としてIR（Investors Relation）といった外部ステークホルダー向けの対応も担ってはいるが、一義的には、企業内部におけるステークホルダーと呼べる戦略実行組織を適宜適切に支援する必要がある、その帰結として経済価値の創出、企業価値の向上、といった経営目標の実現に貢献すべく、期待される4つの役割をバランスよく遂行していくための組織としての「構え」を整備しなければならない。

CFO組織の構えを検討する際には、まず相手方である戦略実行組織の構えをしっかりと理解しなければならない。本稿はいわゆる組織論がテーマではないので、実行組織の分類について深く掘り下げる

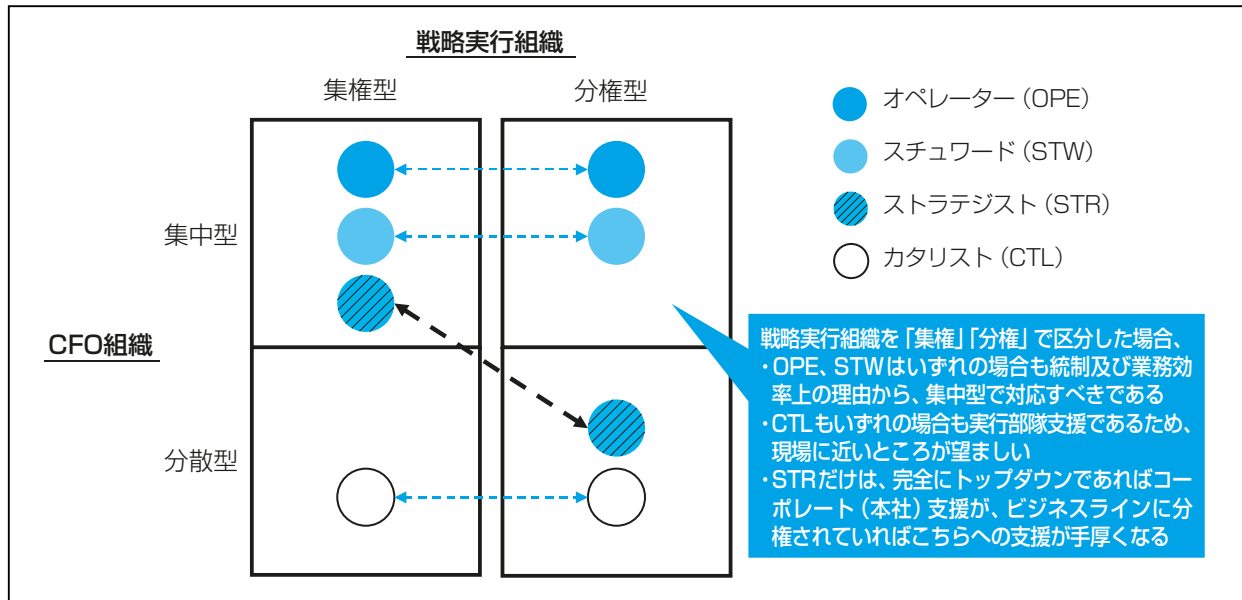
つもりはないが、サポート対象である実行組織は、組織論上、「分権対集権」、「事業別対機能別」等、様々な区分が可能である。今回は、最も単純且つ伝統的な「分権対集権」と分類した場合に、これに対応するCFO組織の構えはどのようなものとなるのかについて、4つの役割の概念を用い少し整理を試みたいと思う。

図表2をご覧いただきたい。これは、先ほどの実行組織の区分「集権」対「分権」に対し、CFO組織を「集約型」対「分散型」とに区分した場合のマトリックスである。その上に4つの役割レベルでの構えとして、どうあるべきかをマッピングしてみた。

ここでは、オペレーター及びスチュワードの役割は、事業組織が集権型、分権型いずれであっても、集中型の構えをとるべきであるといえる。これは、経理財務処理においては、標準化や集中化を進め、より業務効率を向上させるとともに、オペレーションの元となるルールを統一し、適宜変更等を実施していくため、中央に権限集中し、グリップを効かせることが必要であると考えからである。

反対にカタリストの役割については、基本的には分散型で遂行すべきである。カタリストは戦略の実行を支援する役割であるため、戦略及び計画の決定が中央で集権的に行われようが、それが分権的であろうが、現場に近いところに対応するのが好ましいと考えるからである。勿論、集権型と分権型とは、

図表2 集権型・分権型の戦略実行組織に対するCFO組織の4つの役割の位置づけ



支援をする際の目線=目標の置き方や進捗や結果に関するレポート先に違いがでるのは言うまでもない。

このマトリックスにおいて、唯一構えが異なるのがストラテジストとしての役割である。戦略及び計画の決定が、集権的であれば本社トップマネジメントの支援を、分権的であれば各事業単位の長への支援を手厚く行うこととなる。前者は戦略、計画の策定及び伝達をトップダウンで行う企業であり、後者はボトムアップやミドルアップダウンで実施する企業である。ボトムアップ、ミドルアップダウン型の場合であっても、「ペアレンティング」（子会社に対する親会社としての責任）の観点や、複数事業を営むいわゆる多角化企業においては、「事業ポートフォリオ」といった観点から、本社トップに対するストラテジストとしての支援は当然ながら行う必要がある。

以上、CFO組織の構えについての簡単な考察を行ってきたが、このマトリックスはあくまで一例であり、戦略実行組織に様々な区分方法があるのと同様、CFO組織もその属性を様々な分類できるため、それぞれ組織の種類の仕方次第で幾通りの分析が可能である。今回は「紙面」という制約上、縦×横のマトリックスでの整理しか行わなかったが、本来的には多角的に評価する必要があると考える。また、このような静態的な捉え方のみならず、事業や企業の成長ステージをも意識した動態的な捉え方を行うことによってCFO及びCFO組織に期待される役割は変わり得るものでもあるため、複眼的な検討を

要するであろう。

また、ここまでの考察は、あくまで4つの役割という概念的な視点から整理したのみであり、実際に組織を設計していく際には、当然ながら「実組織」をベースにした検討を行わなければならない。一例ではあるが、「オペレーターはいずれにせよ集中」と述べたが、実組織として、本社経理財務機能を強化するのか、シェアードサービスセンターを別途立ち上げるのか。立ち上げるとしたら、それをキャプティブで行うのかオフショアで行うのがよいのか等、他にも様々な検討すべきことはあり、自社にとっての最適なCFO組織としての構えを実現していく道程は長い。さらに、この「最適」には常に変動する可能性があるため、CFO及びCFO組織の模索は続いていくことであろう。

4. CFO組織のタレントマネジメント

「最適なCFO組織」を実現し、CFO及びCFO組織に期待される4つの役割をバランスよく果たしていくためには、先述してきた「組織としての構え」だけでなく、組織の原動力となる「ヒト=タレント」が重要となる。しかしながら、必要となるタレントを充足することは一筋縄ではいかない。特に、ストラテジスト、カタリストという「攻め」の役割を担い得るタレントは不足しており、社内は勿論のこと、社外に求めることも難しい。

では、CFOはバランスのとれたCFO組織体制を構築することを諦めてしまっているのでしょうか。

否、そうではない。我々デロイトが経理財務部門の
エグゼクティブ向けに行った調査結果をまとめた
「The finance talent challenge」では、CFOは、
価値を創出するファイナンスリーダーを育てなけれ
ばならないと認識しており、且つ、そのような優秀
なタレントを開発するという課題に自らが責任を持
って取り組むべきと自覚していることが分かった。

では、CFO組織の進化に向け、どのように取り
組んでいくのか。至極当たり前なことであるが、ま
ずどのような組織になりたいのか、「あるべき姿」
を明確に描く。先の組織としてのCFOにて考察し
たとおり、その際には、戦略実行組織である事業部
門やCFO機能を構成する企画部等の他の間接部門
との関係性を考慮する必要がある。と同時に、「現
在の姿」を正確にファクトファイディングする。
この両者のギャップこそが、CFO組織にとって増
強すべきタレントの要件となり、それを達成し、組
織をあるべき姿へと変化させるためのヒトの開発こ
そが、タレントマネジメントであると言えよう。

そこで以降では、CFO組織（ここでは、経理財
務部門と定義）のタレントマネジメントについて、
少し議論を展開したいと思う。

タレントマネジメントの実行に際しては、組織が
期待すること（Need）、ヒトが希望すること
（Want）、そして、ヒトにできること（Can）を明
確にする必要がある（図表3参照）。Needについ
ては、CFO組織としての「あるべき姿」を描くこと

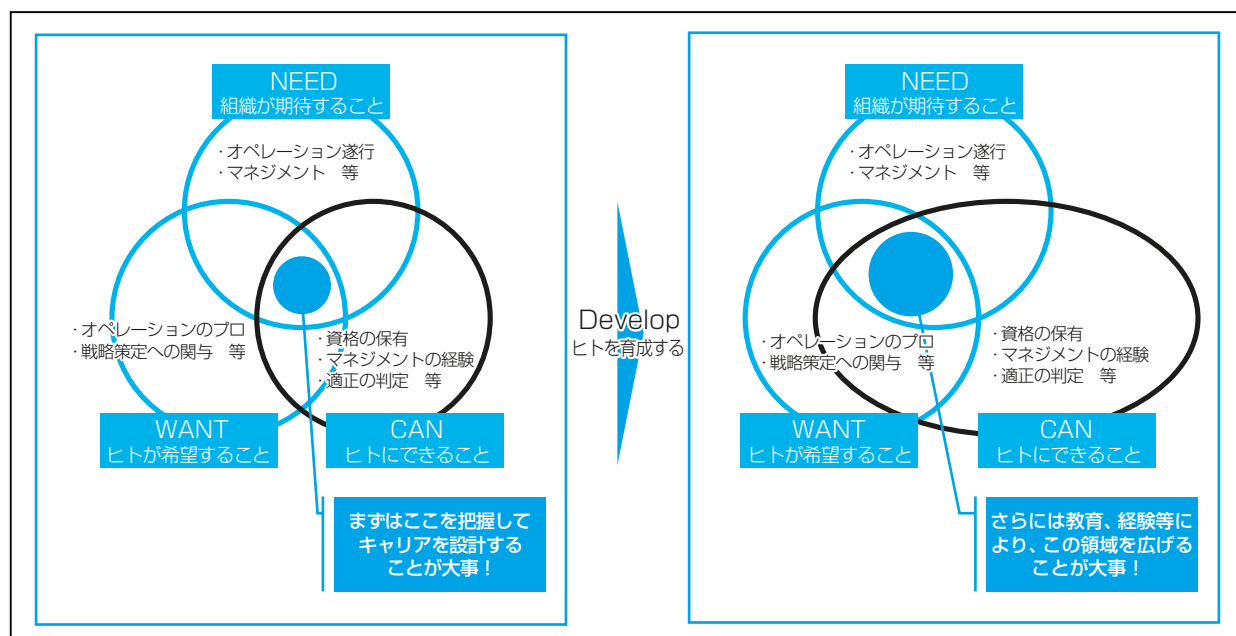
により明確になる。またWantについては、一義的
には個人それぞれの志向に依存するため、組織側
で定義することはできない。従って、ここではCan
にフォーカスした考察を進めたい。

このCanは言い換えると、個人が持つ能力
（Capability）と言える。そして、個の集合体とし
ての組織が能力を強化していく方法として、
①外部から必要な能力を調達する「採用」
②内部にて必要な能力を開発する「育成」
の2つの手段がある。

CFO組織としてのあるべき姿を実現するた
めには、組織が期待することをこなせる幅広い能力
を持ったヒトが多く必要となる。そのようなタレン
トを充足する最も即効性のある方法は、外部からの
調達＝採用である。しかし、雇用の流動性が増した
とはいえ、特にストラテジストやカタリストの役割
を果たすことのできる経験と能力のあるタレントを
転職市場から見つけ出すのは容易ではない。もし見
つけられたとして、そのようなタレントは概して「移
り気」でもある。勿論、仮に一時的な補強となった
として、これまで手薄であった経験や能力や異な
った目線を自組織に移植することができるのであ
れば、そこにも意味はあろう。

現実的なところとして、採用に期待できるのは比
較的開発途上である中途か新卒ということになる
が、残念ながら彼らを即戦力として見込むことはま
ずできない。このような状況を鑑みると、いま現在

図表3 タレントマネジメントに必要な3つの要素と育成



CFO組織に属するヒトや、今後採用するヒトを育成し、Canの領域を開発していくことが、タレントマネジメントの鍵となる。

現在のCFO組織を見ると、オペレーターやスタッフに必要となる会計知識や業務処理等に関する能力、スキルを身につけるためのOJT (On the Job Training)、OffJTでの育成環境はある程度整っており、タレントの特性としても比較的充足できている。しかしながら、ストラテジストやカタリストには、それらとは異なる特性が必要であり、デロイトが実施した調査「The finance talent challenge」でも、チェンジマネジメント、戦略的思考、批判的思考法、ビジネス的視点等がその特徴的な能力であるとされている。しかしながら、このような多様な能力を持ったタレントの育成は、経理財務領域に閉じた経験だけでは、なかなか思うままにはならない。

そこで、ストラテジスト及びカタリストとしての能力開発において、経理財務領域外へのローテーション、特に戦略実行組織である事業部門での職務経験は、非常に有益な機会になると考えられる。事業部門への配属により、自社の顧客や彼らに提供する製品やサービスといったビジネスそのものに関する知識を得ることは勿論、ビジネスの最前線において、日々どのような意思決定が行われ、その際にはどの情報を必要としているのか等について動的に関与することができ、戦略的な思考法や変化に対応していくためのチェンジマネジメント等のスキルを習得する機会がもたらされるであろう。加えて、事業部門の立場からCFO組織に何を求めるのか、ということを経験として知ることにもなる。

また、我々が「バーチャルなCFO組織」の一部であると考えている経営企画部門への配属により、企業としての意思決定を行う経営層に近い環境に身を置くことで、自社の経営のダイナミズムを全体最適視点から俯瞰することの重要性を真に理解するための機会を得ることができるであろう。

勿論、本当に得ることができるかどうかは、そのタレントの資質と努力次第であることは言うまでもないが、「誰であれば」を客観的に判断する目は養っておくべきであろう。また、個々人の適性もしっかりと見極め、皆に同じローテーションを押し付けるのではなく、スペシャリストとゼネラリストをバランスよく輩出し、CFO組織としての能力を向上

していくために必要な多様なタレントを育成していくことは正にCFOの責任である。

前出の採用の際に、「雇用の流動性が高まり」という件を記したが、このことは当然ながら、自社からのヒトの流出の可能性も高まっていることを意味している。そして、能力が向上したタレントほど、その能力を十分に発揮しキャリアアップできる環境を求め、転職を選択肢に入れるようになる。現実問題として、我々も「できるヒトほど辞めてしまう」という声を多くの企業から伺っている。

そのため、有能なタレントを企業に引き留めておく「リテンション」を意識する必要がある。我々の調査では、キャリアアドバンズメントが重要であり、そのためのプログラムの重要性を認識しているという結果がでている。但し、CFO組織におけるエグゼクティブの開発プログラムが整っていると回答した企業は43%に留まった。また今はないが今後3-5年のうちに整備されると考えているとの回答は49%であり、今後より一層の取り組みが必要となろう。

そして、このようなCFO組織内に閉じた取り組みだけでなく、先のローテーションでも述べたCFO組織を越えた領域との連携プログラムも有能なタレントに機会を与えるという意味では非常に重要となる。しかし、我々の調査では、優秀なタレントをCFO組織以外に「輸出」してもよいとするCFOはわずか25%であり、38%のCFOはCFO組織から手放すことを拒んでいるという結果となった。

確かに、CFO組織のタレントを強化し、期待される4つの役割をバランスよく果たすことがCFOの重要なミッションであることに違いない。しかし、CFO組織が経営を支える存在であるためには、ストラテジストやカタリストの特性を備えた優秀なタレントを自部門内だけに「囲う」ことなく、その多様な能力の有効性を認め、更なる機会、可能性を与えることにより、彼らを社外流出させることなく、経営を担い得る未来のリーダー候補を輩出していくという企業全体にとってのタレントマネジメントにおいても重要な役割を担い得る組織となろう。

さらに、そのような優秀なタレントに企業として今以上の成長の機会を与えることができなくなった場合には、「手軽」な方法でリテンションを行うべきかどうか難しい判断となる。しかし、あまりに無理な方法でのリテンション策で、人事制度全体の規律を乱すことは得策ではない。したがって、人材の

流動化が加速している昨今、優秀なタレントは、さらなる成長の機会を社外に求めることを常に選択肢としていることを前提に、企業に必要な未来のリーダーとなりうるタレントを途絶えることなく育成、開発する「パイプラインマネジメント」を構築していく必要もある。このように、タレントマネジメントを実施していく際には、CFO組織内だけでなく広く社内外の状況までを視野に入れることが必要となっており、CFOへの要求はこれまでになく高くなっている。

ここまで、4つの役割をバランスよく遂行するCFO組織のあるべき姿を実現するための、Can=個とその集合体としての組織能力の強化について考察してきたが、ビジネスを取り巻く環境変化に応じて、CFO組織に期待される役割は変化し、それによってヒトに期待すること（Need）も変化することを忘れてはならない。また、ヒトが希望すること（Want）は個に依存するため、常に不確定な要素ではあるが、Canを広げることで、個のWantが変化することもある。例えば、育成によって不得手な領域を克服できたなら、それに挑戦したいと思ひ、実際に挑戦することでそのヒトの強みとなる可能性もある。

このように、Need、Want、Canはいずれも変

化するため、絶えず組織とヒトの現状を把握し、あるべき姿への道筋を適正化する必要がある。そのためにCFOは、当初描いたあるべき姿がどこまで実現されているのかをモニタリングすると同時に、時宜に応じたCFO組織の姿を常に描き続けなければならない。その上で先に考察した育成を実施しながら、必要に応じた軌道修正を動的に継続していくことにより、CFO組織はその構えだけでなく、高い能力を持ったヒト=タレントを備えた経営を支える組織へと進化を遂げることができよう。

5. まとめ

当連載にて考察してきたCFO及びCFO組織に期待される4つの役割そのものは、決して目新しいものではないが、「守り」の役割であるオペレーターとスチュワード、「攻め」の役割であるストラテジストとカタリスト、というそれぞれの役割の重要性については異論のないことと思う。そして、これら1つとして欠くことのできない4つの重要な役割をバランスよく遂行していくための組織作り、ヒト作りにも不断の努力が必要であることは本稿での考察のとおりである。

また、CFO機能に関連する組織は、社内においては「間接」部門であるため、何かと削減の対象となりやすいが、本当によいのだろうか。無駄のない効

図表4 CFO 10 Challenges (CFOが取り組むべき10の挑戦)

CFOの役割定義4つの役割のバランス	
1	単に会計のトップというだけでなく、コントロールリングやプランニングのトップとして、自身の役割を再定義する
スチュワード (統制環境の整備)	
2	関係官庁、資本市場、銀行、及び内部・外部のステークホルダーに対するレポート要件を遵守する
3	単体及び連結の視点から、グループとしてのレポート要件や会計基準の変更に関する要件を満たす
オペレーター (取引処理の実行)	
4	バックオフィスの業務プロセスを最適化し、コスト削減を実現する
5	アウトソーシングやオフショア、集中化、SSC (Shared Service Center) により、ビジネスモデルやプロセス、システムを機動的に変更していく
ストラテジスト (戦略立案への参画)	
6	変化する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 (リスク又は機会の例: M&A、経済のグローバル化、変化の激しい市場、など)
カタリスト (戦略実行の推進)	
7	ビジネスを成功に導くためのKPI (Key Performance Indicator) を定義し、予算や予測、業績管理等の経営管理制度のうえで事業部門を適宜支援し、彼らに影響を与える存在となる
イネーブラー (基本要素) — システム	
8	マネジメントの意思決定に必要な一貫性と信頼性の高い情報を迅速且つ容易に作成する為に、標準化されたインフラとして最新の財務システムを備える
イネーブラー (基本要素) — タレント	
9	適切なスキルを持つ人員を配する強力な経理財務部門を組織するために、優秀な人財を獲得、維持する
10	経理財務部門のタレントマネジメントを積極的に実施する(スタッフに対する定期的な評価やスタッフによる上司の評価、年齢ではなく能力で評価する報酬・報奨制度の導入)

率的なオペレーションを可能とする体制作りは必要ではあるが、「守り」、「攻め」の両面からの4つの役割を十分にこなしていくためには、それなりの規模感を備えた体制が必要となろう。この点も踏まえた上で、CFO及びCFO組織はどのようにあるべきか、マネジメント層及び社内各部門とともにCFO組織に期待する役割について議論を尽くすとともに、一度じっくりと考えてみてはいかがだろうか。

どのような取り組みをしていくべきかについては、個社個別の状況に依存するため、一概には言えない。そこで我々デロイトでは、4つの役割のコンセプトをベースとして「CFO 10Challenges (CFOが取り組むべき10の挑戦)」という仮説を立て、現在様々なクライアントとの対話を行いながら、CFO及びCFO組織としての「あるべき姿」の実現のための取り組みについての整理を進めている。図表4がそれである。現時点ではあくまで「仮説」段階のものであるため、キーワードの羅列に留まっているが、読者諸氏が経理財務部門をはじめとする自社のCFO機能に関連する組織の現状を評価し、あ

るべき姿を再考していく際のご参考までに提示しておきたいと思う。この「CFO 10Challenges」については、引き続き情報を収集し、分析を続けており、結果についてはいずれ別の機会にてご案内をさせていただきたいと考えている。

あるべき姿が明確となり、それに向け取り組むべき課題が整理され、変革へのロードマップが描けたとしても、実現するには相当の時間が掛かるであろうし、また、完璧な姿を実現することはそもそも不可能であるのかもしれない。しかしながら、グローバル化により不確実性の増大したビジネス環境下においては、高いシナリオ構想力、情報力、行動力等を備えた経営を支えるCFO及びCFO組織の存在が不可欠である。最初は小さな歩みかもしれないが、意志あるその第一歩が、それに続く大きな変化を生み出す可能性は高い。当連載がそのきっかけとなり、また一助となれば幸いである。

以 上

※当連載において取り上げたCFO及びCFO組織に期待される4つの役割やそれを果たしていくために必要となる組織としての構えやタレント論についての整理は現在も進行形であり、また内容的にも抽象論が多々あるために分かりにくい部分があったことをお詫び申し上げます。最後に、この連載を通しての感想、ご意見等をCFO-TCT@tohmatu.co.jpまで頂戴できれば幸いです。国として世界経済における相対的な地位が低下していく中でも、強い日本企業、その結果として強い日本であるために、CFOファンクションとして何ができるのか、これからも是非皆様とともに思考し、実現していきたいと考えております。