

# コンサルティング

進化するCFO ～経営を支えるCFO組織のあり方～ 第4回

## CFOに期待される4つの役割の考察(下) カタリスト

トーマツ コンサルティング(株) ひ お き けい す け 日置 圭介  
や え の み つ と し 八重野 光利

### 1. はじめに

前月号 (Vol.380/2008年4月号) では、デロイト トウシュ トーマツ (以下、デロイト) が考えるCFO (Chief Financial Officer) 及びCFO組織に期待される4つの役割のうち、「攻め」の役割の一つとして位置づけているストラテジストの役割について、リスクマネジメントと財務戦略をキーワードとして考察を行った。

連載第4回目となる本稿では、もう一つの「攻め」の役割であるカタリストについて考察を行いたい。

### 2. カタリストとは

いつもであれば、当連載第1回目にて提示したデロイトが考える役割定義の再確認から始めるところであるが、今回は読者諸氏も恐らく聞きなれない「カタリスト」という言葉の意味から始めたいと思う。英語では、「Catalyst」と表記する。Web版のOxford Advanced Learner Dictionaryにて検索を行うと、2つの意味が表示される。1つ目は、“a substance that makes a chemical reaction happen faster without being changed itself”という化学用語である。そしてもう1つの意味として、“a person or thing that causes a change”とあり、我々が意図するものは言うまでもなく、2つ目の意味である。これらはともに「触媒」と訳される。

それではここで、我々デロイトで検討しているカタリストの定義を確認する。

- 事業部等の実行組織等が戦略を遂行していくにあたって、戦略の方向性に合致した活動展開を促すような業績評価指標・目標の設定を行い、戦略をビジネス現場の活動に落とし込むための年度計画・予算策定プロセスを運営し、戦略実行に必要な経営資源の配分を行う。
- 目標の達成に向け、実行組織に対して継続的にドライブを掛け続けるため、必要なタイミングで戦略実行状況の進捗度合いをモニタリングできる仕組みを持ち、当初計画との差異を把握し、その発生原因の分析を行う。また、この差異を埋め、目標を達成するためのアクションプランの検討に積極的に関与し、プラン実行のために必要があれば経営資源の再配分を提案、実行するなどして、各実行組織をサポートし且つ全社的な調整を率先し、全体最適視点から戦略目標の達成に向けCFO及びCFO組織自らも主体的且つ前向きな姿勢で戦略に取り組む。

以上、やや冗長な定義となっているが、重要なポイントとしては、以下の3つが挙げられる。

- 戦略を活動に落とし込む目標設定や計画、予算策定及び継続モニタリングを行うための「プロセス」
- 実績値や予実差異、差異原因等これまでの活動をレビューし、今後の活動を検討するための「情報」
- その情報を活用し、経営目標達成のために主体的且つ能動的に実行組織を支援するための「行動」

### 3. デロイト統合的経営管理手法 (IPM) フレームワーク

先の定義のように、カタリストとしてのCFO及びCFO組織は、立案された事業/企業戦略を的確に推し進める役割を担っている。ではどのような経営管理サイクルにてこの役割を遂行していくのか。我々デロイトでは、Integrated Performance Management (図表1参照。以下「IPM」) というフレームワークを提唱し、整理を行っている。

IPMフレームワークは大きく3つのプロセスから成っている。

- ① Plan and Target (計画と業績目標設定)
- ② Measure and Evaluate (業績測定と評価)
- ③ Intervene and Realign (仲立と再調整)

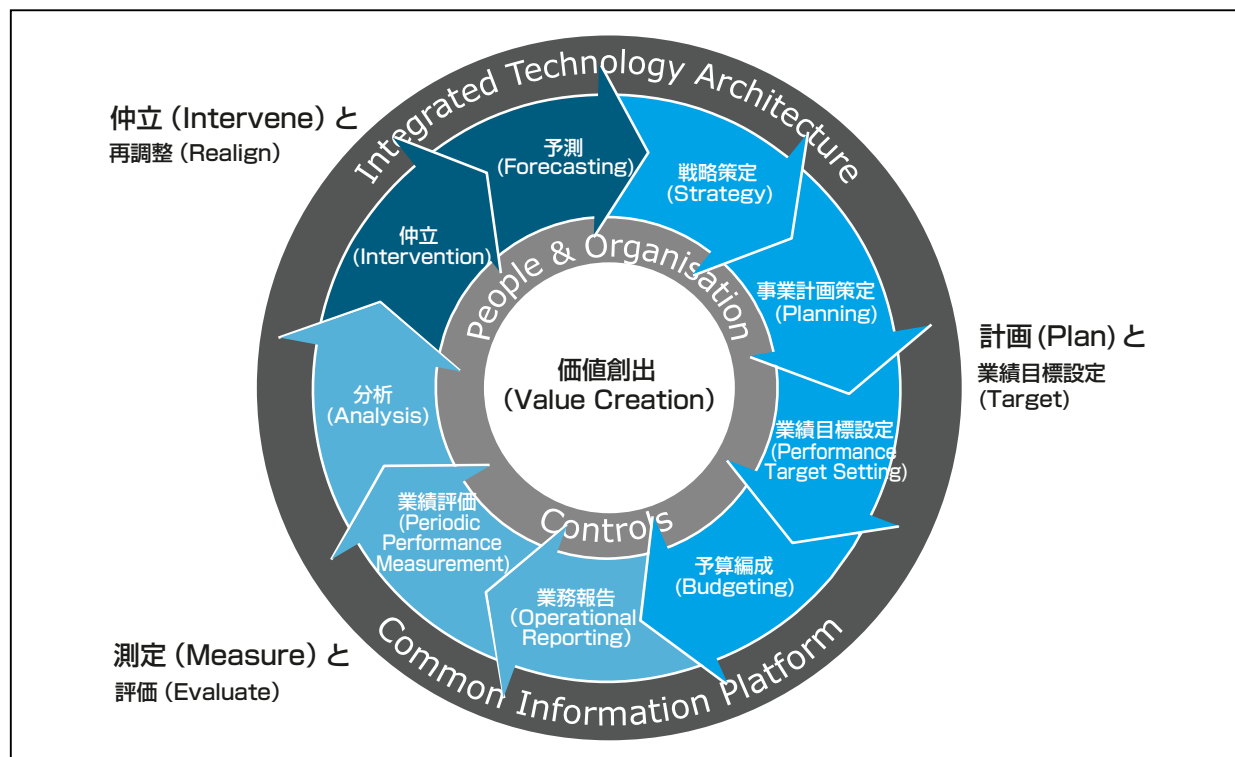
「① Plan and Target」は、経営目標を達成するための事業/企業戦略の策定 (Strategy) から始まり、経営目標実現に向けての詳細な計画を策定 (Planning) し、組織各員の役割・機能ごとに何を達成すべきなのか具体的な業績目標の設定 (Performance Target Setting) を行い、計画を実行し、目標達成を目指していくために必要となる資源を配分 (Budgeting) するプロセスである。

事業/企業戦略の策定 (Strategy) は、事業組織が行い、CFO及びCFO組織はその支援を行う。これは、前回考察したストラテジストとしての役割ではあるが、当然のことながら、戦略策定と戦略実行は企業経営において不可分な構成要素であり、これらのサポートを行うストラテジストとカタリストの役割は不可分の関係にあるため、IPMフレームワークでもそれを表現している。

次に、「② Measure and Evaluate」では、①で設定した業績目標に対する進捗状況を把握するために、各事業ライン等についての業務報告 (Operational Reporting) が適宜行われ、また一定期間ごとに業績測定 (Periodic Performance Measurement) が実施される。そして、どのようなことが影響しその業績に着地したかについて、計画値・目標値と実績値との差異分析及び原因分析 (Analysis) を行う。分析については、計画値・目標値と実績値とが乖離していない場合であっても、数値に影響を与えた要因には差が発生していることが間々見受けられるので、分析は必ず実施すべきである。

最後に「③ Intervene and Realign」のプロセスでは、②での分析により明確となった改善すべきポイント、例えば、実行段階における問題点や解決すべき課題、又はそもそもの計画、予算策定段階に

図表1 デロイト統合的経営管理手法 (IPM) フレームワーク



おける設定された目標値の妥当性等について、経営トップを含む関係する各組織に働きかけ、経営目標の達成に向けた修正アクションの検討を支援し、経営資源の再配分等の全社調整といった大きな方向転換が必要になった際には、チェンジマネジメントを主導するなどし、戦略実行組織に対し仲立（Intervention）を行う。

「仲立」というと余りピンとこない表現ではあるが、再びOxford Advanced Learner DictionaryのWeb版から引用すると、Intervene、Interventionの意味は、“to become involved in a situation in order to improve or help it”とあり、そのニュアンスがご理解いただけるかと思う。

そして修正アクションの結果として、今後市場における自社の競争ポジションがどうなるのか、またどのような軌道を描いて経営目標の達成に向かっていくのかを予測（Forecasting）し、事業計画及び予算、時には戦略そのものを再調整して行く。

#### 4. カタリストの実際

以上、ご紹介したIPMフレームワークのような経営管理サイクルは、いわゆるデミングサイクル、PDCA（Plan、Do、Check、Action）サイクルと呼ばれるものであり、ほとんどの企業において構築、運営されていることであろう。では実際の経営管理サイクルにおいて、CFO及びCFO組織がカタリストとしての役割をどの程度果たしているのか。まずは、その現状感について少し考察したいと思う。

戦略を現場の活動に落とし込むための年度計画・予算策定段階において、経営トップ及び事業ライン等の戦略実行組織とCFO組織が協働していることは多い。しかし協働の範囲は限定的であり、例えば、売上や損益、R&Dや設備への投資に関する計画策定は、事業ライン等の戦略実行組織が主体的に行い、損益以外のバランスシートやキャッシュフローの計画策定（と言っても、実態としては取り纏め程度のことのみ）をCFO組織が担当することが多く、全体計画から見ると部分的なものとなっている。結果、事業毎の個別事情を深く理解しないまま、「全社ひとまとめ」にし、最終的に「全体的である意味“平等”に調整」を入れてしまい、事業ラインの計画数値が前提としている「諸条件」が見えにくくなり、計画の妥当性は勿論のこと、実行後の計画対実績分析精度も怪しいものになりがち、というのが実情である。

また、このような状況はさらなる弊害をもたらす

ている。例えば、当初計画が未達となった場合、計画に対して部分的にしか理解していないCFO及びCFO組織は、牽制機能を強化し、予算を絞り込むというアクションをとりがちとなる。それ故、戦略実行組織が目標達成に向けた修正アクションプランを検討する際、ファイナンス的な側面から助言を行うというような前向きな支援をしているケースは余り多くない。勿論、短期的な「利益」目標を達成するため、と考えた場合、予算の絞り込みも状況次第では確かに理にかなったアクションではある。しかし、このような対応が中長期的な企業パフォーマンスにどのような影響を与えようのかについてまでを予測、検証した上で決定されていることは稀である。

以上のように、経営管理サイクルにおける各プロセスは一応実施されてはいるが、CFO組織が積極的且つ能動的に、予実分析結果やアクションプランの影響等を考慮した将来の企業パフォーマンス予測の実行や、全社的な改善への取組みに伴う資源の再配分及びそれを実行する際に必要となるチェンジマネジメントの実施、という役割までを果たすには至っていないのが現状である。そのため、経済価値の創出やその結果としての企業価値の向上にどれだけ貢献しているのか疑問の余地がある。

勿論、このような状況であったとしても、各社における職務分掌上の役割論もあり、一概にCFO及びCFO組織に問題があると言うことは適切ではない。しかしながら、筆者らがこれまでプロジェクトで携わったクライアント企業における事業部門等の戦略実行組織から聞こえてきたCFO組織に対する声として、「事業に対する理解が足りない」、「提供する情報が紋切型でそのままでは使えない」、「支援をするというよりは監視をしている」という類のものが多かったのも事実である。それ故に、制度会計ルールに沿った経理処理はともかく、経営目標の実現に必要な経営管理に関して、CFO組織は余り「当てにされていない」という印象である。

しかし、カタリストとしての役割を積極的に果たしていきたいのであれば、戦略実行組織から、「相談でき頼れる相手」と認知されるような存在となる必要がある。そのためには、ビジネスに関するリテラシーのより一層の向上を図り、意思決定に有用な情報を分析、提供し、その情報をもって事業部門とともに経営目標の達成に向かって貢献していくような行動とそれを可能とする体制の整備をしていかなければならない。

## 5. 情報力と行動力

経営管理サイクルを「プロセス」という視点で見た場合、「事業計画→予算→モニタリング→予実分析→アクション検討」というハイレベルなプロセスについては、各企業においてそれほど違いはない。先述した「カタリストの実際」での考察からも分かるように十分とは言えないまでも、経営管理のPDCAサイクルは「一応」回っているのである。しかしながら、経営管理サイクルは、経済価値を創出し、企業価値を向上させるという経営目標達成のための手段であり、それを回すこと自体が目的ではない。つまり、どれだけ綺麗なプロセスやイベント、スケジュールを準備したとしても、それが単なる「年中行事」となっているのであれば、極論捨て去

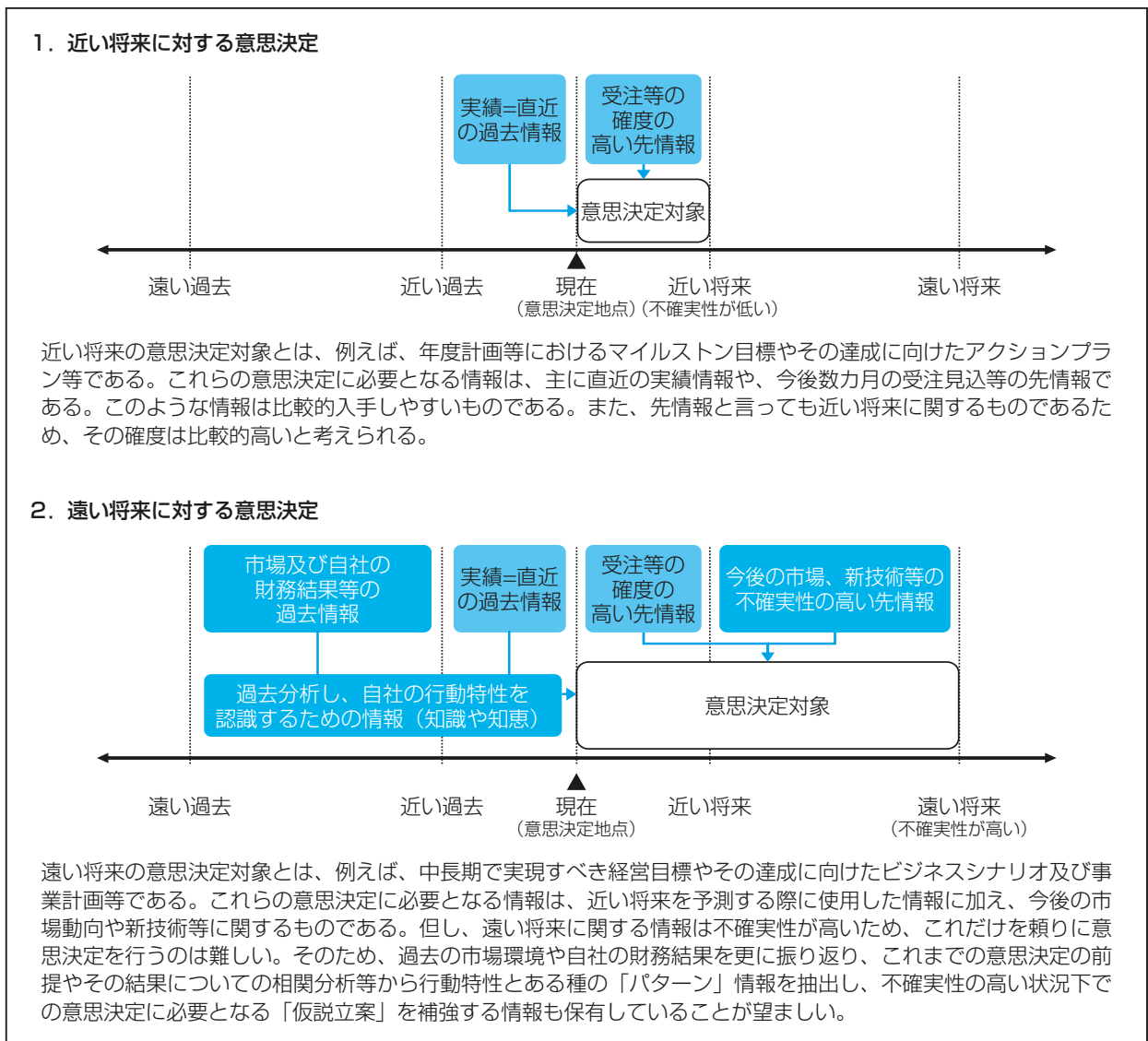
ってしまっても構わないのではないだろうか。実務家である読者諸氏はよくご承知のことであろうが、予算等の各プロセスには多大な工数を要しているのである。これは非常にもったいない。

では、どのようにすれば、経営管理サイクルの仕組みを最大限に活かすことができるのであろうか。ポイントは2つある。1つは「情報力」、もう1つは「行動力」である。カタリストとしてのCFO及びCFO組織には、この2つの「力」をもって、より意味のあるプロセスから構成される経営管理サイクルを運営することが期待される。

### 1) 情報力

情報は意思決定を行うために必要なものである。それ故に、どのような意思決定を行うか、その目的

図表2 意思決定の時間軸と情報



によって必要となる情報は異なる。しかしながら、意思決定とは、「近い」、「遠い」に拘らず「将来に関するいま時点における判断」であるため、判断に必要な情報をすべて集めることなどそもそも不可能でもある。また意思決定には「機」というものがある。十分に情報を集めてから判断することを否定するわけではないが、情報を集めるために時間を掛け過ぎ判断が遅くなれば、それだけ競合の後塵を拝する可能性が高まる。

変化が激しく不確実性の高まった現在の経営環境において、意思決定に際してどのような情報が有効であるのか、判断するのは簡単ではない。とは言え、何もせず手を拱いているわけにはいかない。カタリストとしてのCFO及びCFO組織は、経営トップ及び実行組織が戦略を実行して行く際に有用となる情報を適時に提供していくことが期待されている。では、そのためにどのような情報を備えておくべきなのか(図表2参照)。

スチュワードとしてのルール整備やオペレーターとしての正確で迅速な業務処理の結果として、品質、タイミングの両面から信頼性の高い実績情報(例えば、勘定科目毎に集計された会計数値やそれを組織等の管理メッシュ単位で集計した予実対比情報等)を提供していることは言うまでもないが、これらの情報はあくまでも短期の目標や計画に対しての直近までの進捗状況や乖離度合いを確認するための情報であり、これだけでは、長期に渡って競合に打ち勝ち経営目標を実現していくための情報として十分ではない。また、システムインフラがある程度整っていれば提供できるレベルの情報でもあり、これだけではカタリストとしての付加価値はほとんど無いといってよいであろう。

情報にはこのような直近の実績情報や予実進捗等、データ(Data)に近いものの他に、対象範囲や期間を拡大し、更なる分析、検証を加えた結果導き出される知識(Knowledge)や知恵(Intelligence)という類のものもあると考えられる。例えば、会計数値と販売や生産、投資等の活動との相関性分析や更には外部環境に関する情報をも加えた分析等から得られる情報であり、CFO及びCFO組織にはこのような情報に関するリテラシーも求められる。しかし、これらの情報を生成するためには、ビジネスに関する深い理解力は勿論のこと、様々な要素間にどのような関係性が存在し得るのかを検証するための仮説思考が必要となる。もし仮説思考を持たず、分析のためのシナリオを見出す能力

がなければ、膨大な実績データを目の前にし、ただ途方に暮れるだけであろう。

ところで、先に「意思決定とは将来に関する判断」と定義した、にも拘らず、意思決定のためにそのような過去の振り返りがどこまで必要なのか、ということに疑問を持つ向きもあろう。しかし、将来のことを、それも遠い将来のことを考えようとすればするほど、過去の経験をきちんと振り返り、整理しておくべきであると筆者らは考える。何故なら、知識や知恵といったレベルまでに分析された情報は、成功の要因や失敗の原因を明らかにすることができるからである。そして、多くの有用な教えを、特に失敗から学ぶことであろう。とかく人は、成功は自らの才覚によるものであり、失敗は不幸にも取り巻く環境変化の影響、という意識になりがちであるが、これは心理学でいういわゆる「アトリビューションエラー」といわれる「帰属の誤認」であり、事実は逆の場合が多い。しかし幸いなことに失敗までの過程を明らかにできれば、それだけ組織として同じ失敗を繰り返さないように学習することが可能となる。失敗原因というネガティブな分析にフォーカスしなくとも、自らの過去の行動特性を振り返り、ある種の「パターン」を認識しておくことにより、今後のアクションによってどのような方向に進んでいくのかを、ある程度検証することもできるようになる。カタリストとしての役割の大きな要素として、実行組織が策定した戦略を遂行してみたが、計画通りにことが運ばなくなってきた場合に、方向を転換し、修正アクションを実施することを支援することがある。そのため、因果や相関を示し得る知識や知恵レベルの情報やそれを生み出す能力を保持していることは、変化を迫られている戦略実行組織から修正アクションの検討やそれが将来の企業パフォーマンスにどの程度影響を与えるかを検証するためのフォーカスを実施する際に「当てにできる相談相手」として頼りにされる理由の1つとなるであろう。

情報に関するこのような高いリテラシーを持つようになれば、CFO及びCFO組織を「CIA (Central Intelligence Agency)」ならぬ、「CIO (Chief Intelligence Officer)」と言っても過言ではないだろう。信頼性の高い情報とそれを生み出す能力を保持することにより、内部向けにはカタリストとしてだけでなく、戦略策定を支援するというストラテ

ジストとしての役割をも果たしながら強固なIR (Internals Relation) を築くための、また外部ステークホルダー向けにはスチュワードとしての適切なもう1つのIR (Investors Relation) を実施するための素地が整ったと言えるであろう。では、このような情報力を活かし、カタリストとしての役割を十二分に果たすために必要とされる行動とはどのようなものか、次に考察したいと思う。

## 2) 行動力

信頼性の高い情報を準備できるようになったとしても、それを持っているだけでは全く意味はない。情報を活用し、経済価値の創出及び企業価値の向上に貢献していく営みこそが重要である。そのため、CFO及びCFO組織には、経営トップや戦略実行組織と、積極的に係わり合い、社内のコミュニケーションを促進していくための「行動力」が要求される。前出のIPMフレームワークにある「Intervene (仲立)」には、触媒という意味もあることは既にご説明したが、これはカタリスト (Catalyst) と同義である。つまり、カタリストとしての役割の真骨頂は、IPMにおける「Intervene」、つまり経営管理のPDCAサイクルにおける「A (アクション)」のプロセスにおいて発揮される。

このプロセスでは、目標達成に向けた計画実行の結果、当初の予定通りに事が運ばなくなった場合に、これまでの方向性を変え、それに必要な修正アクションを検討することが目的となる。どのような方向性に変えていくのかについては、実行組織自らが検討することになるが、一度決めた方向性や計画を変更することは心理的な抵抗感が大きく、なかなか踏み切れないものである。また、方向性を変えるべくアクションの検討を始めたとしても、比較的痛みの少ない軌道修正を選択しがちになる。さらに、役割分担上当然のことではあるが、自組織の計画の修正のほうが、他組織や企業全体にどのような影響を与え得るのか、戦略実行組織がこの時点で考えることはまずないであろう。

では、このような状況において、CFO及びCFO組織はどのような行動をとるのか。「べき論」から言えば、カタリストの定義にてご説明したように、各実行組織がアクションプランを検討する際に、ファイナンス視点からの支援を行い、且つ、アクションの実行に際して資源配分等全社的な調整が必要となった場合には、チェンジマネジメントを主導し、

事業個別ではなく会社全体最適になるよう自らも戦略に主体的に取り組んでいく、ということになる。しかし、「任せろ」とむやみに主張したところで、このようななかたちでの行動をとることは難しいであろう。CFO及びCFO組織がこのような役割を担っていくためには、それなりの「資格」が必要である。

その「資格」を得るための要件としては何があるのか。まず「情報力」である。これについては、先述の通りであり、改めて詳細に述べることはしないが、常日頃のやりとりにおいて、「1」聞かれた場合に、「10」とは言わないが、「1.2」でも「2」でも問い合わせのあったことに付加情報を提供するなど、戦略実行組織にとって有用な情報源であるということ認識してもらう必要がある。

次に、実行組織が置かれている状況を常日頃から理解している必要もある。企業を取り巻くビジネス環境は常に変化をし、戦略、計画策定時の当初想定のみであることはまずあり得ない。「べき論」のような手厚い支援でなくとも、変化に対応すべく何らかの相談等をもちかけられることは間々ある。その際に、実行組織が置かれた現況を全く知らなくては、折角の会話の機会を無駄にしてしまう。また、「評価」という局面でも、状況に関する理解が必要となる。図表3をご覧ください。このような場合、読者諸氏それぞれの会社において、どのように評価をされているだろうか。我々としても興味のあるところであるが、実行組織を取り巻く現況をもって、評価の軸となる「過去」に立てた目標値の妥当性を検証することなしに、画一的な評価のみを実施していると、実行組織側のモチベーションを砕きかねない。以上のような観点から、戦略実行組織から、「自分たちことを分かってくれている」と思われるような「理解力」も重要な要件と言えるであろう。

そして、ここでの最後の要件として「調整力」を挙げておく。理解を示しただけでは何もならない。常日頃のやりとりの中でも、例えば、変化に対応するための相談を受けた際に、検討した対応策を実行するにあたって他の組織との交渉が必要になる場合や、明らかな環境変化があったにもかかわらず、経営トップが当初の評価基準に固執し、判断を誤りかねない場合など、実行組織間、時には実行組織と経営トップとの間での調整が必要となる。このような局面では、まず関係者間の認識の違いを明らかにした上で、見解を一致させていく必要がある。トップの顔色ばかりを窺ったり、一方に肩入れし過ぎるような偏

た態度ではなく、正しい理解力に基づいたバランスある視点をもって、粘り強く交渉、説得を行いながら、社内調整を実施していく能力も必要である。

図表3 業績評価の見方

|      | 自社  |     | 競合  |     | ケースの説明                            |
|------|-----|-----|-----|-----|-----------------------------------|
|      | 予算  | 実績  | 予算  | 実績  |                                   |
| ケース1 | 100 | 120 | 100 | 150 | 自社は、予算を上回る実績を残すも、競合がさらに上回る実績を残した。 |
| ケース2 | 100 | 90  | 100 | 70  | 自社は、予算を下回る実績だったが、競合の実績はさらに下回った。   |

非常に地道且つ当たり前のことではあるが、常日頃からのやりとりを単なるやりとりに終わらせず、「資格」を得るための各要件を満たすような良いコミュニケーションを続けていくことで、実行組織からのCFO及びCFO組織に対する見方が変わるであろう。では、この「資格」とは何か。「青い」かもしれないが、それは「信頼」であると考えられる。CFO及びCFO組織は、企業における「間接」部門であり、戦略を実行する「直接」部門無くしては存在し得ない組織である。それ故、実行組織から、相談できる相手、頼れる相手と認識されて初めて、「べき論」のように行動することが可能となる。「上」だけしか見ていない、現実をよく理解もせず独りよがりな、と思われるような偏りのある行動では、カタリストとしての役割は果たすことはできない。

では、信頼を勝ち得れば十分かといえば、残念ながらそうではない。カタリストとして機能していくためには、常日頃のやりとりで築いてきた以上のコミュニケーション力が要求されることになる。何故なら、扱う課題はより複雑となり、より多くの利害関係者を巻き込んだものとなるからである。調整力、理解力、そして間接部門だからこその全体観を持って、経営トップと実行組織の間、または実行組織間の「仲立」としての行動力を発揮することにより、変化に際して組織間により一層のコミュニケーションとコラボレーションの場をもたらし触媒=カタリストとなることができるのである。

以上のように、ビジネスを深く理解した上での「情報力」と実行組織からの信頼を勝ち得た上での「行動力」を発揮し、企業内により一層のコミュニ

ケーションとコラボレーションを促す場を生み出すことのできるCFO及びCFO組織は、企業内において「Sphere of Influence (影響の範囲)」の広い存在と言えよう。そして、このようなCFO組織がカタリストの役割として運営する経営管理サイクルは、表面上のプロセスはこれまでと同じように見えたとしても、各プロセスにて営まれる中身は確実に充実し、従前の「年中行事」とは全く別ものの、経済価値の創出とその結果としての企業価値の向上という経営目標の達成にとって意義のある仕組となるであろう。

## 6. まとめ

経済のグローバル化の急速な進展により、企業を取り巻く環境は大きく変化し、また今後どのような動きを見せるのか不透明感が増している。ある程度予想されてはいたが、この記事を書いている最中にも、円が一時1ドル90円台に突入する円高水準となった。原油等資源高を打ち消す効果もあり、また、企業の収益構造の為替感応度が低下しているとはいえ、輸出立国のわが国にとっては、突然且つ急激な環境変化はやはり痛手である。

将来の変化を事前に予測し、それに対して事前対応できるに越したことはないが、予知能力でもない限りそれは不可能であろう。我々に分かるのは、今後も何らかの変化は必ず起こる、ということくらいである。したがって、変化を先取りとは言わないまでも、変化に素早く対応し、環境適応をしながら経済的価値を創造し、経営目標を実現していかなければならない。そのために必要となる経営管理の枠組みそのものを「手遅れ」になる前に自発的に変えていけるかどうか、技術革新や顧客開拓等と並び、今後の企業経営にとって重要な競争優位の条件となる。

第4回となる本稿では、CFO及びCFO組織に期待される「攻め」の役割の1つであるカタリストの考察を行ってきた。意思決定の目的に適合した質の高い情報を活用しながら、経営トップ及び戦略実行組織とともに自らも経営目標の実現のため行動し、経営管理サイクルにおけるプロセスを適切に運営することが、カタリストとしてのCFO及びCFO組織に期待されている、という議論を展開した。そして先ほど述べた、変化の激しい経営環境に柔軟に対応するべく、企業としてどのような経営管理の枠組みをとっておくべきか、という企業の成否に係わるよ

うな大きな課題についても、積極的なイニシアティブを発揮し取り組むことも期待されるであろうことを最後に付け加えておきたい。

さて、これまで4回に渡って、CFOだけでなく「CFO組織」という名称を使い期待される4つの役割の考察を行ってきたが、CFO組織=経理財務部門と定義した場合に、単一の組織としてこれらすべての役割を須らく果たす必要があるのか、ということ

も気になるところである。そこで次号では、CFO組織の「組織としてのあり方」についての考察を展開するとともに、経営資源の中で最も重要である組織で活動する「ヒト=タレント」についても考察を行い、本連載の最終回としたいと考えている。

以上

## トーマツe 会計情報のご案内

<http://www.ek.tohmatsu.co.jp>

トーマツe会計情報は、創刊30年以上の発行実績を誇る月刊誌『会計情報』のWeb版「Web会計情報」をはじめ、会計・監査の最新情報を発信するサイトです。

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Webサイト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。

〈主なコンテンツ〉

- Web会計情報 : 月刊誌『会計情報』が閲覧可能
- キーワード検索 : サイト内の記事を一括検索
- 新しい公表 : 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にリンク
- トピックス : 最新の会計基準等のポイントを解説
- 用語の解説 : 新聞・雑誌に引用されている会計・監査用語や契約書用語等の解説
  - 会計・監査用語
  - 契約書用語
- トーマツ書房 : トーマツグループの専門家が執筆した会計・税務等に関する書籍を紹介
- 事例分析 : 有価証券報告書、適時開示等からテーマ毎に収集、分析したデータを『会計情報』の記事とともに提供