財務マネジメント・サーベイ

CFO、経理・財務組織が担う経営管理・経営企画機能についての実態と課題

池側 千絵

一般社団法人日本 CFO 協会主任研究委員

米国公認会計士・中小企業診断士

日本ケロッグ合同会社 執行役員 経営管理・財務本部長

経済活動や資本市場のグローバル化に伴い競争環境が激しくなる中、CFO の担うべき役割として、リスクマネジメント機能にとどまらず企業価値向上に向けた「稼ぐ」ための経営管理・経営企画機能が今強く求められている。海外と比べて見劣りすると指摘されている営業利益率を向上させていくためには、CFO および経理・財務部門が適切な経営支援機能を担い、さらにはビジネスモデルの変革をリードしていくことが不可欠である。しかしながら、経営管理や経営企画機能については各社固有な部分が多く、企業全体としての課題が見えにくいテーマでもあることから、この度 CFO とその組織が担う「経営管理・経営企画機能についての実態と課題」を探るべく実態調査を行うこととした。

日本企業の CFO 組織の機能は歴史的背景などから経理財務に限定されている場合が多い。以前はメインバンク制による間接金融が主流で、CFO が企業価値を高めることがそれほど期待されていなかったことが背景にあると言われている。また、経営管理・経営企画の機能は、経営企画部や事業部門の中で行われているという、会社組織の背景もあるようだ。一方、欧米のグローバル企業では、CFO が経営管理・経営企画機能を担っており、また、CFO 組織(ファイナンス部門)の人材が事業部門の中に配置されており、数値に関わる業務・決定に CFO が関わる。ここでひとつ仮説がある。CFO が経営管理・経営企画機能を充実させると、営業利益率向上につながるのではないか。欧米グローバル企業の営業利益率の高さのひとつの要因が、CFO の機能にあるのではないだろうか。これを、今回のサーベイを通して検証していきたい。

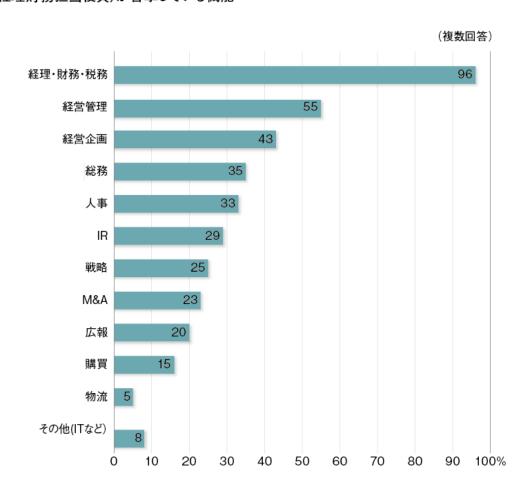
今回のサーベイでは、18 の経営管理・経営企画機能を定義して、それについて、CFO 部門が実際どの機能を主管・関与しているのかを質問した。さらには、回答者の属する企業の過去 3 年における営業利益率の推移も聞いているので、CFO 部門がどのような経営管理・経営企画機能を主管・関与すると、企業の営業利益率を上げることに貢献できるかに関して示唆が得られる。

約半数の企業の CFO 部門は経理財務・決算業務に特化

まずは、回答者が所属する企業の CFO (経理財務担当役員) が掌握している機能についてたずねた。当然のことながら、経理・財務・税務についてはほぼ全員 (96%) が掌握している。経営管理機能は 55%、経営企画機能は 43%と、ほぼ半数の企業の CFO は経営管理・経営企画機能も掌握していることがわかるが、逆に言うと、ほぼ半数は決算報告業務に特化していると言える。そのほかに、人事総務も掌握して管理部門全体を統括している企業が 33%程度、IR も担当している企業が 29%、広報・購買・IT・物流等も担当している例もある。25%

程度は戦略策定・M&A も担当していると見られる。ただし、グループ全体の売上高別に見ると、経営管理機能を持つ割合は、売上規模 500 億円未満の企業は 70%、500 億円以上の企業は 54%、経営企画機能を持つ割合は、売上規模 500 億円未満の企業は 55%、500 億円以上の企業は 38%となる。企業の規模が大きくなると CFO 部門が経営管理・経営企画機能を掌握する割合が減少することがわかる。これは、企業の規模が拡大すると経営企画部が別途設置されたり、事業部で経営管理がされたりするためと推測される。

図1 CFO (経理財務担当役員)が管掌している機能



日本企業と欧米企業における CFO 部門の機能の違い

欧米企業では、CFO 部門が経理・財務機能に加えて、経営管理・経営企画機能を主管していることが一般的である。概して営業利益率が高い欧米企業では、CFO 部門が営業利益率の向上に貢献しているのではないか。日本企業も、欧米企業のように経営管理・経営企画機能を加えると、日本企業の営業利益率向上につながるのではないか。

下記は伊藤レポートからの抜粋だが、日本企業の営業利益率が欧米企業と比べて低いことは周知の事実である。 こちらは 2012 年の資料であり、近年は改善が見られるが、それでも追いついているわけではない。

[参考資料1]日・米・欧企業における利益率比較(2012年)

		ROE	利益率	回転率	レバレッジ
日本	製造業	4.6%	3.7%	0.92	2.32
	非製造業	6.3%	4.0%	1.01	2.80
	合計	5.3%	3.8%	0.96	2.51
米国	製造業	28.9%	11.6%	0.86	2.47
	非製造業	17.6%	9.7%	1.03	2.88
	合計	22.6%	10.5%	0.96	2.69
欧州	製造業	15.2%	9.2%	0.80	2.58
	非製造業	14.8%	8.6%	0.93	3.08
	合計	15.0%	8.9%	0.87	2.86

経済産業省「伊藤レポート」より抜粋

(注1)2012 年暦年の本決算実績ベース、金融・不動産除く

(注2)対象=TOPIX500、S&P500、Bloomberg European 500 Index 対象の企業のうち、必要なデータを取得できた企業

出所:みさき投資株式会社分析(メリルリンチ神山氏の初期分析を基にBloombergデータを分析加工)

近年の食品業界における日本企業と欧米企業の営業利益率の違いを見てみよう。日本企業の営業利益率は 10%に近くなり、大きな成長が見られるが、15%以上が一般的な欧米企業に比べるとまだ改善余地がある。

[参考資料2]日米食品業界の利益率比較

	_	売上高(十億円)	営業利益(十億円)	営業利益率	ROE	決算期
日本	明治ホールディングズ	1,242	88	7.1%	14.17%	2017年3月期
	味の素	1,091	85	7.7%	8.56%	2017年3月期
	キユーピー	562	29	5.2%	8.24%	2017年3月期
	日清食品	495	28	5.8%	6.69%	2017年3月期
	キッコーマン	402	33	8.2%	10.27%	2017年3月期
	江崎グリコ	353	24	6.9%	9.92%	2017年3月期
	カルビー	252	28	11.4%	14.94%	2017年3月期
	森永製菓	199	17	8.8%	13.58%	2017年3月期
欧米	Nestle S.A	9,871	1,452	14.7%	13.44%	2016年12月期
	PepsiCO Inc.	6,831	1,065	15.6%	54.63%	2016年12月期
	Kraft Heinz Co	2,881	668	23.2%	6.31%	2016年12月期
	Mondelez Intl Inc.	2,819	279	9.9%(*1)	6.24%	2016年12月期
	Danone S.A.	2,638	369	14.0%	13.38%	2016年12月期
	General Mills Inc.	1,696	278	16.4%	35.81%	2016年12月期
	Kellogg Company	1,415	151	10.7%(*2)	34.37%	2016年12月期
	Campbell soup Co	866	179	20.7%	56.10%	2017年7月期

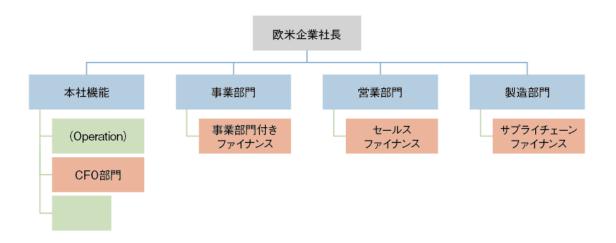
筆者作成 2017年12月SPEEDAより (*1) 調整後は15.3% (*2) 調整後は15.4%

業種により、営業収益、経常収益といった科目を採用

欧米企業では経営企画と呼ばれる部門がない。業種によっては"オペレーション"と呼ばれる部門があって、経営会議資料のとりまとめ、会議の運営や、市況・市場・競合情報・現場データなどの非財務情報の収集・共有を行う場合もあるが、その場合でも PL/BS に関わる財務情報管理は CFO 部門が行う。また、欧米企業の CFO 部門では、事業部や営業・人事などの各部門にファイナンス担当者を配置して、予算管理、新商品の価格設定、原価管理、投資案件の財務分析などを行う。事業部・各部門の財務判断は CFO 部門に任されているか、合意をとらなければならない。欧米企業の営業利益率が概して高いのは、CFO 部門が事業部、各部門に入り込み、財務判断を一手に引き受けているからではないだろうか。日本企業においても、CFO が経営管理・経営企画機能を果たしている企業は、営業利益率を向上させているのではないだろうか。

注:売上高は総売上高から売上値引、売上割戻及び売上戻り高を控除した純売上高。その他の営業収入も含む。

注:ROEは(当期純利益÷期首期末平均株主資本等合計)×100により算出

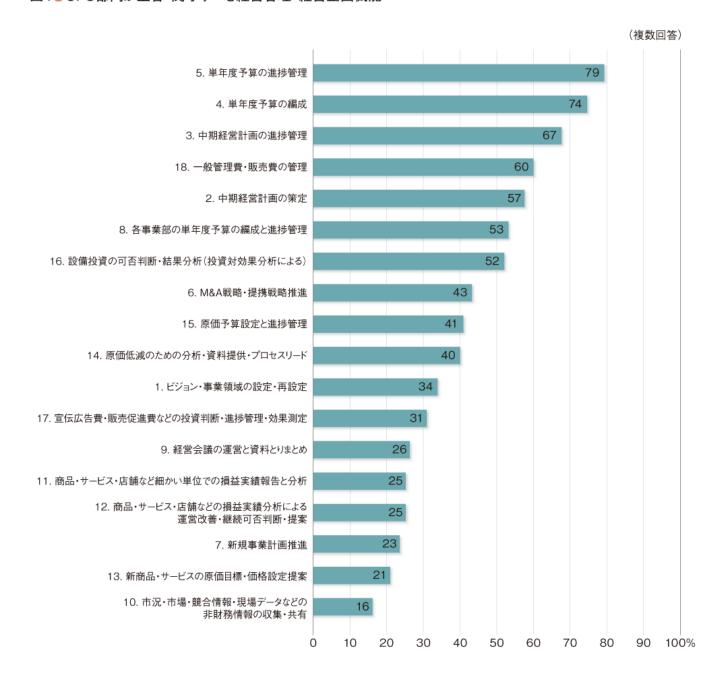


18 の経営管理・経営企画機能について調査

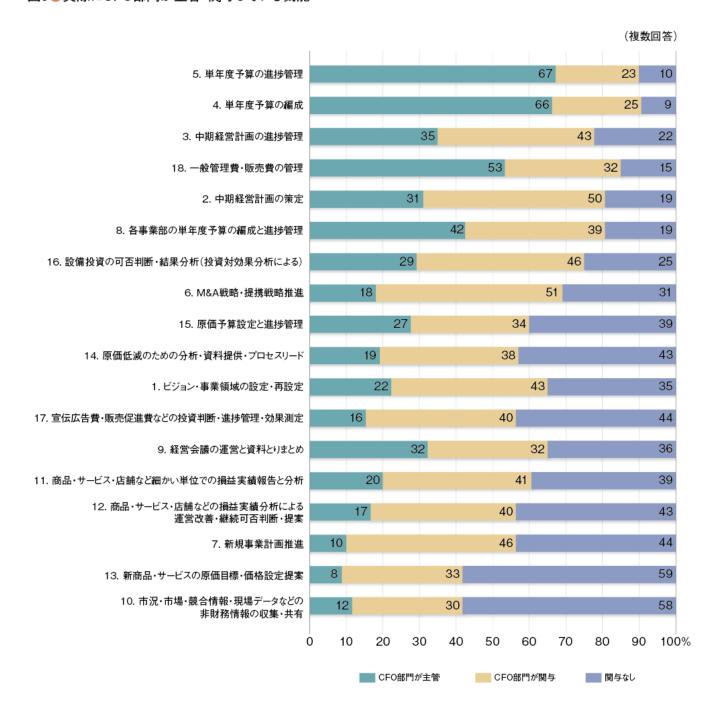
上記を踏まえて、具体的にどのような経営管理・経営企画機能について CFO (経営・財務) 部門が主管・関与しているのかを細かく見ていこう。今回のサーベイでは下記の 18 の経営管理・経営企画機能について、CFO (経理財務) 部門が主管または関与しているかを聞いた。これらの機能は、日本企業においては、経営企画部や事業部内で主管されている場合が多い。

	日本企業における 一般的な主管部門
1. ビジョン・事業領域の設定・再設定	経営企画
2. 中期経営計画の策定	経営企画
3. 中期経営計画の進捗管理	経営企画
4. 単年度予算の編成	経営企画
5. 単年度予算の進捗管理	経営企画
6. M&A戦略·提携戦略推進	経営企画
7. 新規事業計画推進	経営企画
8. 各事業部の単年度予算の編成と進捗管理	事業部
9. 経営会議の運営と資料とりまとめ	経営企画
10. 市況・市場・競合情報・現場データなどの非財務情報の収集・共有	経営企画
11. 商品・サービス・店舗など細かい単位での損益実績報告と分析	経営企画
12. 商品・サービス・店舗などの損益実績分析による運営改善・継続可否判断・提案	事業部
13. 新商品・サービスの原価目標・価格設定提案	事業部
14. 原価低減のための分析・資料提供・プロセスリード	事業部
15. 原価予算設定と進捗管理	工場
16. 設備投資の可否判断・結果分析(投資対効果分析による)	事業部
17. 宣伝広告費・販売促進費などの投資判断・進捗管理・効果測定	事業部
18. 一般管理費・販売費の管理	各部門·事業部

まず、これらの機能について、回答者が CFO 組織として主管・関与すべきと考えるかどうかについて質問した。結果は次のとおりである(図 4)。全社・各事業部の単年度予算の編成・進捗管理、全社の中期経営計画の策定・進捗管理、一般管理費・販売費の管理などの機能については、CFO 組織が主管すべきとの回答が半数を超えている。しかし、それでも 50~80%であることをみると、CFO 組織は経理・財務に特化すべきで、他の機能を主管する必要がないと考えているケースも多いことがわかる。それ以外の、事業部で行われているであろう、商品・サービス・店舗など細かい単位での損益分析やそれに基づく継続可否判断、新商品・サービスの原価目標・価格決定などに関しては、CFO 組織が主管すべきという回答は 20%台と少ない。



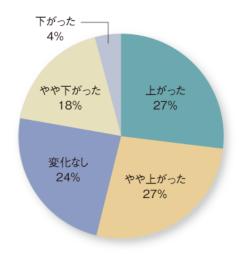
次に、それらの経営管理・経営企画機能に関して、実際に CFO 部門がどのように関わっているのかを聞いた (図 5)。同じ経営管理・経営企画機能に関して、CFO (経理財務)部門が「主管している」か「関与している」か、「主管も関与もしていない」かについてたずねて、その結果を図 4 と同じ順にならべている。図 4 と同様、全社・各事業部の単年度予算の編成・進捗管理、全社の中計の策定・進捗管理、一般管理費・販売費の管理など の機能については、CFO 部門が主管または関与しているケースがすでに多いことがわかる。同様に、個々の商品・サービス・店舗などに関わる財務判断には、まったく関与もしていないケースが 40~50%程度見られる。



営業利益率が上がった企業の CFO 部門が関与している機能は?

それではいよいよ、営業利益率が上がったという企業のグループは、どのような経営管理・経営企画機能を主管・関与しているのかを明らかにしていく。営業利益率が上がったグループは、上がった(27%)、やや上がった(27%)の合計で全体の54%となった。営業利益率が上がらなかったグループは、変化なし(24%)、やや下がった(18%)、下がった(4%)の合計の46%である。

図6 過去3年における営業利益率の推移



それでは、営業利益率が上がったグループが主管・関与している機能を順番に見ていこう。機能 12 の「商品・サービス・店舗などの損益実績分析による運営改善・継続可否判断・提案」について、営業利益率が上がったグループでは 65%の企業の CFO 部門が主管または関与しており、営業利益率が上がっていないグループの 44%と比べて、+21%の差があった(図 7)。事業会社の商品、サービス、店舗など、細かい単位で損益実績を計算し、利益が出ていない商品やサービスを廃止したり、店舗を閉めたりする判断をすると、会社全体の利益が向上する。ただし、事業部・営業部にとっては、それは売上高減少につながる可能性があり、判断が難しい。CFO が決定に関わることにより、会社全体の方向性を鑑みて、時には「売上より利益重視」という客観的な判断をすることができ、営業利益率向上につながる。欧米企業では、CFO 部門の人材が事業部に配置され、商品、サービス、店舗などの個別損益分析を行い、目標に満たない場合に事業部長・CFO の判断で対策をとることができるようにしている。

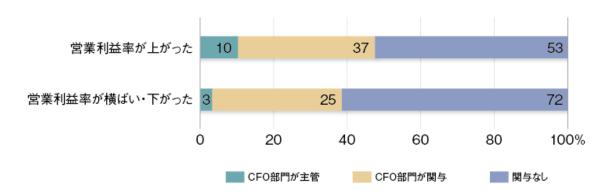
図7●12. 商品・サービス・店舗などの損益実績分析による運営改善・継続可否判断・提案



次に、機能 13 の「新商品・サービスの原価目標・価格設定提案」については、営業利益率が上がったグループでは 47%の CFO 部門が主管・関与しているのに対して、そうでないグループは 28%と、+19%の差が見られた(図 8)。事業部で原価目標や価格を決定する場合は、事業部の意向で顧客に対してやや過剰な品質提供にこだわったり、競合との価格との兼ね合いからシェア重視のため低価格競争に陥ることもあるだろう。せっかくの新商品が、目標利益を達成できないこともある。欧米企業では、CFO 部門の人材が事業部に配置され、原価目

標・価格設定に関わり、客観的な判断をする。何らかの理由で基準に達しない場合は CFO の最終判断を仰ぐ。 それにより利益目標に妥協をしない新商品開発を行い、営業利益率の向上につながる。

図8●13. 新商品・サービスの原価目標・価格設定提案

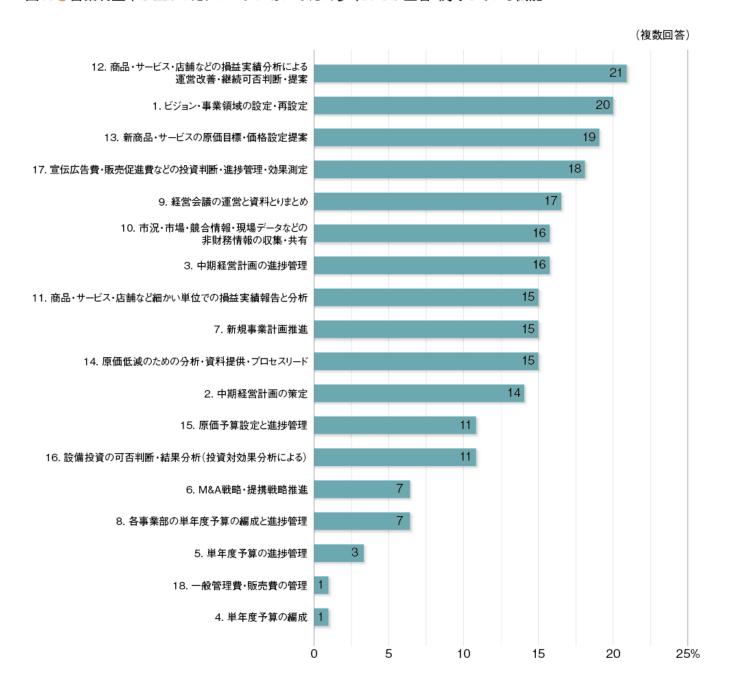


次に、機能 17 の「宣伝広告費・販売促進費などの投資判断・進捗管理・効果測定」に関しては、営業利益率が上がったグループでは 63%の CFO 部門が主管・関与しており、そうでないグループの 45%に比べると + 18%の差が見られる(図 9)。こちらも、欧米企業では、事業部に配置された CFO 部門の人材が、客観的・全社的な視点で宣伝広告費、販売促進費などの費用対効果を計画・測定して実施判断を行い、実施後は振り返りを行って今後の効果改善に努める。よりリターンの大きい投資ができ、営業利益率向上の可能性が期待できる。

図9●17. 宣伝広告費・販売促進費などの投資判断・進捗管理・効果測定



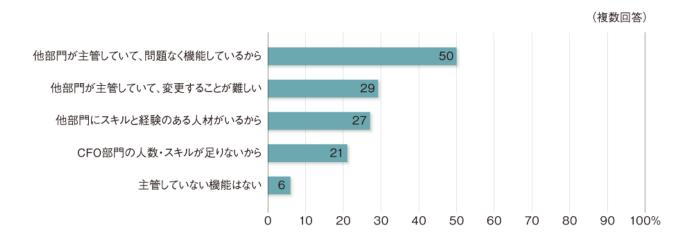
その他、営業利益率が上がったグループと、横ばい・下がったグループで、主管・関与している機能についてあった差の大きさの順に並べなおしたのが、次の表である(図 10)。もちろん営業利益率の増減は、経済状況や競合環境にも影響されるので一概には言えないが、CFO 部門が注力すべき機能を選択するための参考にしていただきたい。4、5、18 のような単年度予算の編成・管理、一般管理費の管理などの機能については、そもそも主管すべき・していると答えた企業が多いため、営業利益率の増減には特に結びつかないようである。ただ、もし他部門が主管していて CFO 部門は関与するだけ、という状況であれば、CFO 部門が主管するように変更してみてはどうだろうか。会計知識があり、全社的で客観的な判断ができる CFO 直下の者が担当するほうが、目標達成のための迅速・適切な判断を促す経営支援ができるのではないか。



CFO 部門の機能を拡大するには

ここまでのところで、主要な経営管理・経営企画機能に関して、CFO 部門の機能を拡大して主管・関与すると、営業利益率向上に貢献できる可能性があることがわかった。それでは、それを実現するためにはどのようにすればよいのだろうか。

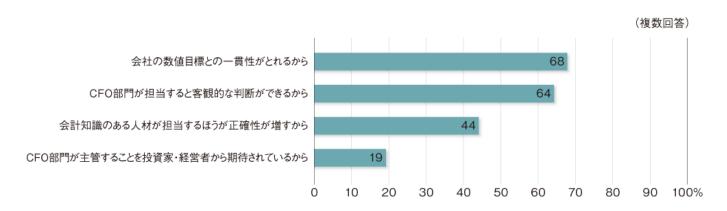
下記のように、すでにその機能を主管している他部門があり(経営企画部、事業部など)、問題なく機能しているという意見がある(図 11)。その場合は、CFO 部門が主管しなくても適宜関与していればよいということだ。ある CFO の方が言われていたのは、「価格決定について関わろうと思っても、事業部からは『儲かっているから口を出さないでくれ』と言われる」とのことだった。しかし、儲かっていればいいというものではない。さらに利益率を向上させるために、CFO 部門が関わる必要はある。



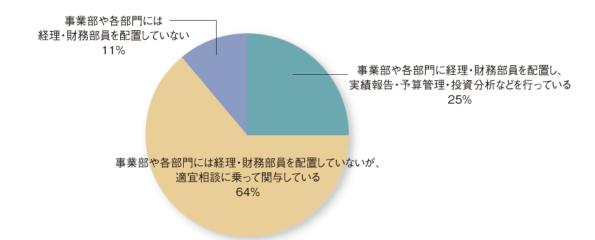
また、CFO 部門の人数・スキルが不足しているから主管・関与できない、という問題も挙げられているが、それも長期的には採用・育成などによって解決していける問題である。確かに、経営管理・経営企画的業務は、決算業務とは違う会社・事業に関する知識と理解や判断能力が求められ、その能力を一朝一夕に育てるのは難しい。人材の育成方法としては、会社での経験が浅いうちに事業部門に配置すれば、わからないことを素直に聞くことができ、知識の吸収が早く柔軟に対応できるので効果的だ。

回答いただいた CFO 部門の方々のご意見を見ても、会社の数値目標との一貫性を担保し、客観的かつ正確な判断ができる CFO 部門がより多くの経営管理・経営企画機能を主管・関与すべきという声が多い(図 12)。

図12 CFO部門は主管していないが、CFO部門が主管するほうがよいと考える理由



次に、経理・財務部門の人員配置について質問した(図 13)。経理・財務部門の人員を事業部や各部門(販売・マーケティング、商品開発)などに配置して、事業部の実績報告・予算管理・投資分析などを行っている企業は 25%ある。また、人員を配置していなくてもそれらの業務に関して適宜相談に乗っている企業も 64%あるので、全体の 89%の企業は、事業部や各部門の数字に関する案件には何らかの形で関与していることがわかる。まずは関与して意見を述べ、影響力を増していくことが重要である。

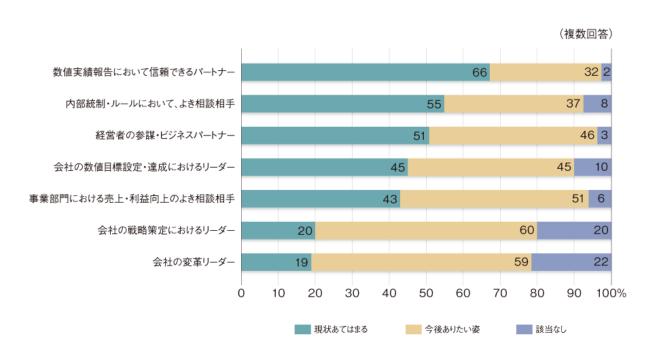


欧米企業の CFO 部門では、事業部門に配置された CFO 人材は、事業部長と本部の CFO の両方にレポートラインを持ち、人事権は CFO が持つ。日本企業では、経理財務の人を事業部に出す場合に「出したら帰ってこない」という事態が発生するようだが、CFO が人事権を持っていれば、その人を経理・財務部に戻すことも、また別の事業部や部門に配置して経験を積ませることも可能であり、そのようにして将来の経営参謀としての CFO 人材を育てることができる。

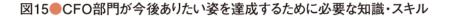
CFO 部門の今後ありたい姿

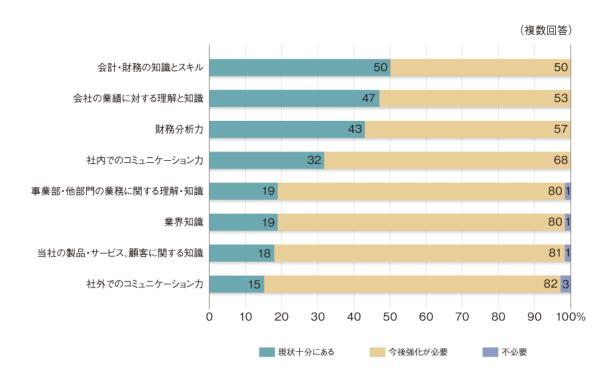
次に、CFO 部門の今後ありたい姿についても聞いている(図 14)。すでに数値実績管理・内部統制・ルール 遵守などにおいて、経営者のよきパートナーであり、ビジネスパートナーであるという回答が過半数ある。今後 ありたい姿としては、「事業部門における売上・利益向上のよき相談相手」「会社の戦略策定におけるリーダー」 が挙げられている。

図14 CFO部門の今後ありたい姿



また、今後ありたい姿を達成するために必要な知識・スキルに関しても聞いている(図 15)。「会計・財務の知識とスキル」「会社の業績に対する理解と知識」「財務分析力」に関しては少なくとも半数近くは現在十分にあるということだ。今後必要と思われる知識・スキルとしては、「事業部・他部門の業務に関する理解・知識」「業界知識」「当社の製品・サービス、顧客に関する知識」などが挙げられている。前述のように、事業部・各部門に CFO 部門の人材を配置して、重要な財務判断に CFO が関わることにより、そのような知識は自然に向上する。





まとめ

今回のサーベイの結果で明らかになったのは、日本企業の CFO 部門が経理・財務だけでなく、経営管理・経営企画機能を持つようになり、事業部・各部門における財務判断について主管・関与できるようになると、企業の営業利益率向上を達成できる可能性がある、ということである。

自由回答によると、企業によっては「CFO と呼ばれる人がいない」「CFO 部門が軽視されている、専門性が必要な組織だと思われていない」「経営者が CFO の機能を理解し、活用しようとしていない」という意見もある。

今回のサーベイの結果より、具体的に何をすれば営業利益率を向上させる可能性があるのか検討し、実行する きっかけをつかんでいただければ幸甚である。

[調査の概要]

「CFO、経理・財務組織が担う経営管理・経営企画機能についての実態と課題」

調査実施: 一般社団法人日本 CFO 協会

調査対象:日本 CFO 協会会員を主体とした企業の CFO、経理・財務幹部

調査期間: 2017年10月26日~2017年11月13日

調査方法:オンライン上でのアンケート調査

回答社数:347名(分析に使用した有効回答数220)

主な調査内容: CFO 部門が主管・関与する経営管理・経営企画機能の実態

[回答者のプロファイル]

売上高: 5,000 億円以上 37%、1,000 億円以上~5,000 億円未満 22%、500 億円以上~1,000 億円未満 7%、100 億円以上~500 億円未満 19%、100 億円未満 15%

業種:製造業 43%、商社・卸売業 15%、情報・サービス 13%、小売業 8%、建設・不動産 5%、その他 16%

企業種別:日本企業の本社・親会社 63%、日本企業の子会社・グループ会社 26%、外資系企業の子会社 11%

役職:CFO/財務担当役員 19%、部長・局長 34%、管理職 29%、その他 18%

2018年1月15日