

一橋大学 財務リーダーシップ・プログラム

「CFO、最先端の経営管理」

昆 政彦

スリーエム ジャパン(株) 代表取締役社長

経済同友会 幹事

学術博士(早稲田大学大学院)

早稲田大学大学院 客員教授

CFO・経理財務組織の役割

■ 企業価値の向上

- 戦略設定と実行支援（予算・計画・M&A）
- 価値創造プロセスの推進（イノベーション経営）

■ 会計報告と内部統制、リスク管理

- 決算業務、税務申告、外部受監査、内部監査
- 内部統制、業務効率化、デジタル化

■ 資金管理と調達

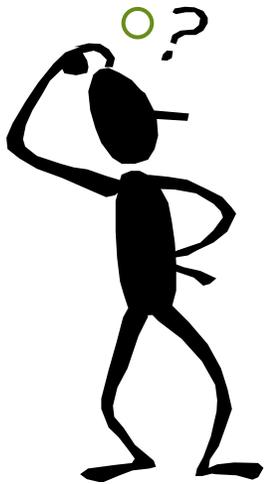
- ファイナンスとトレジャリー管理（投資・資本コスト経営管理）
- IRとステイクホルダー・マネジメント（統合報告書）

■ 組織管理と企業文化

- CFO組織の構築と人財育成
- 財務目標志向の企業文化構築

不正を許さない
文化構築

**CFO、経理・財務は期待
に応えられているのか？**



IBM The Global CFO Study 2010

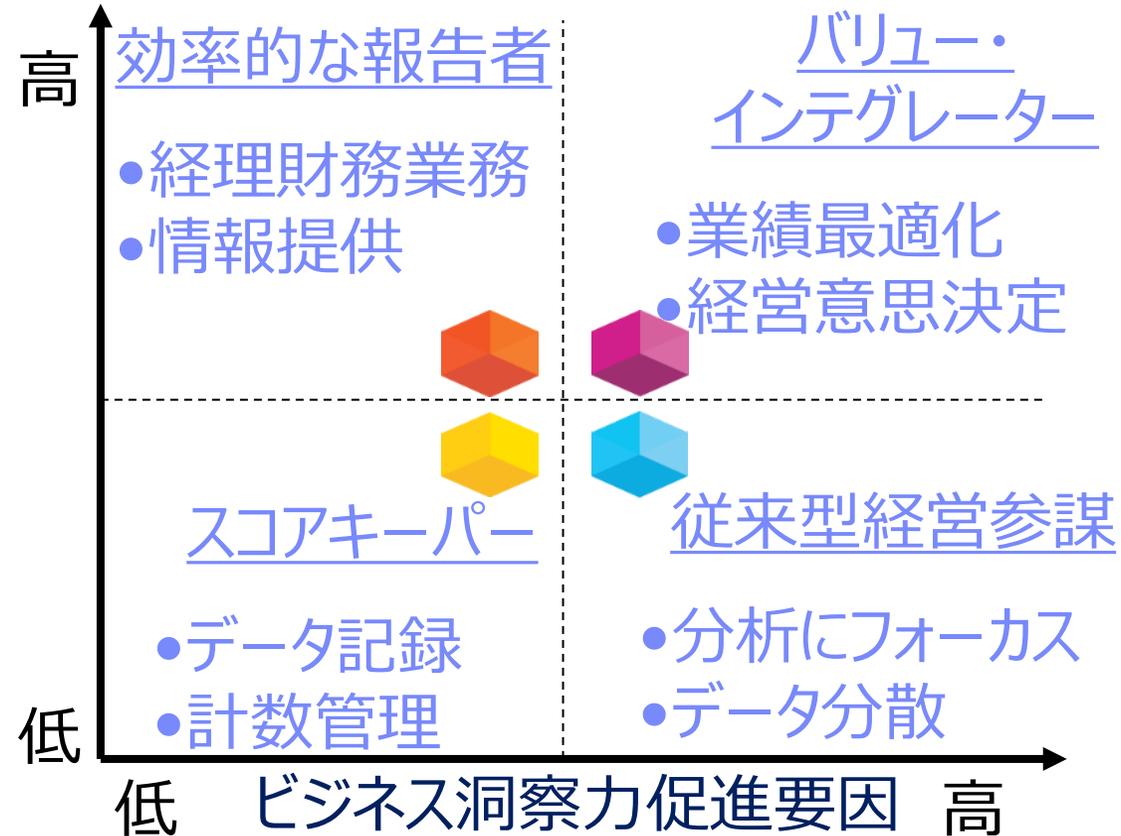
業務効率促進要因

グループ標準に関する
経営理念（方針）

共通・共用データ定義
およびガバナンス

勘定科目の共通化

標準化/共通化された
経理財務プロセス



分析能力（計画とフォーキャスト）

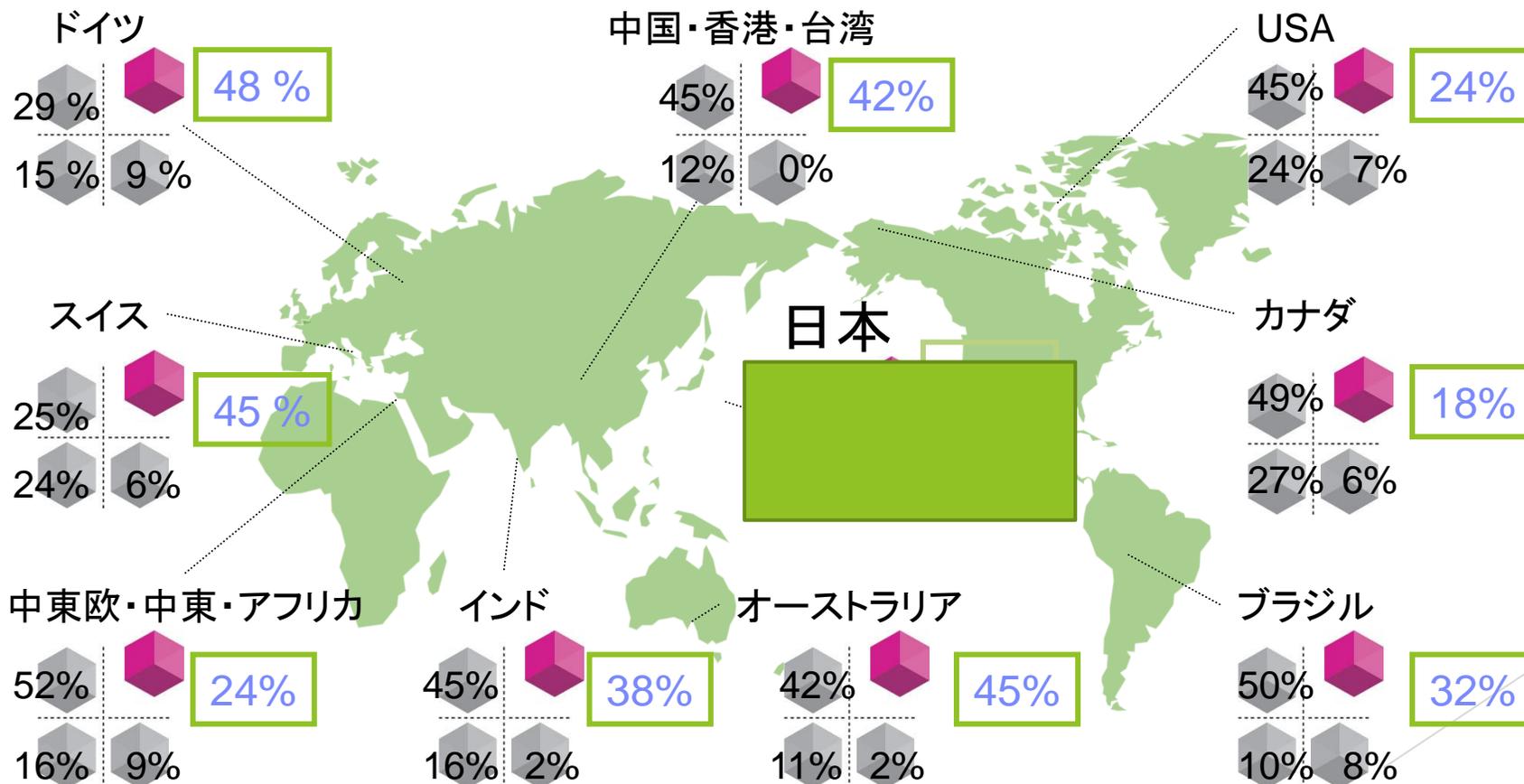
経理財務部門における人材育成

テクノロジー（共通のプラットフォーム）

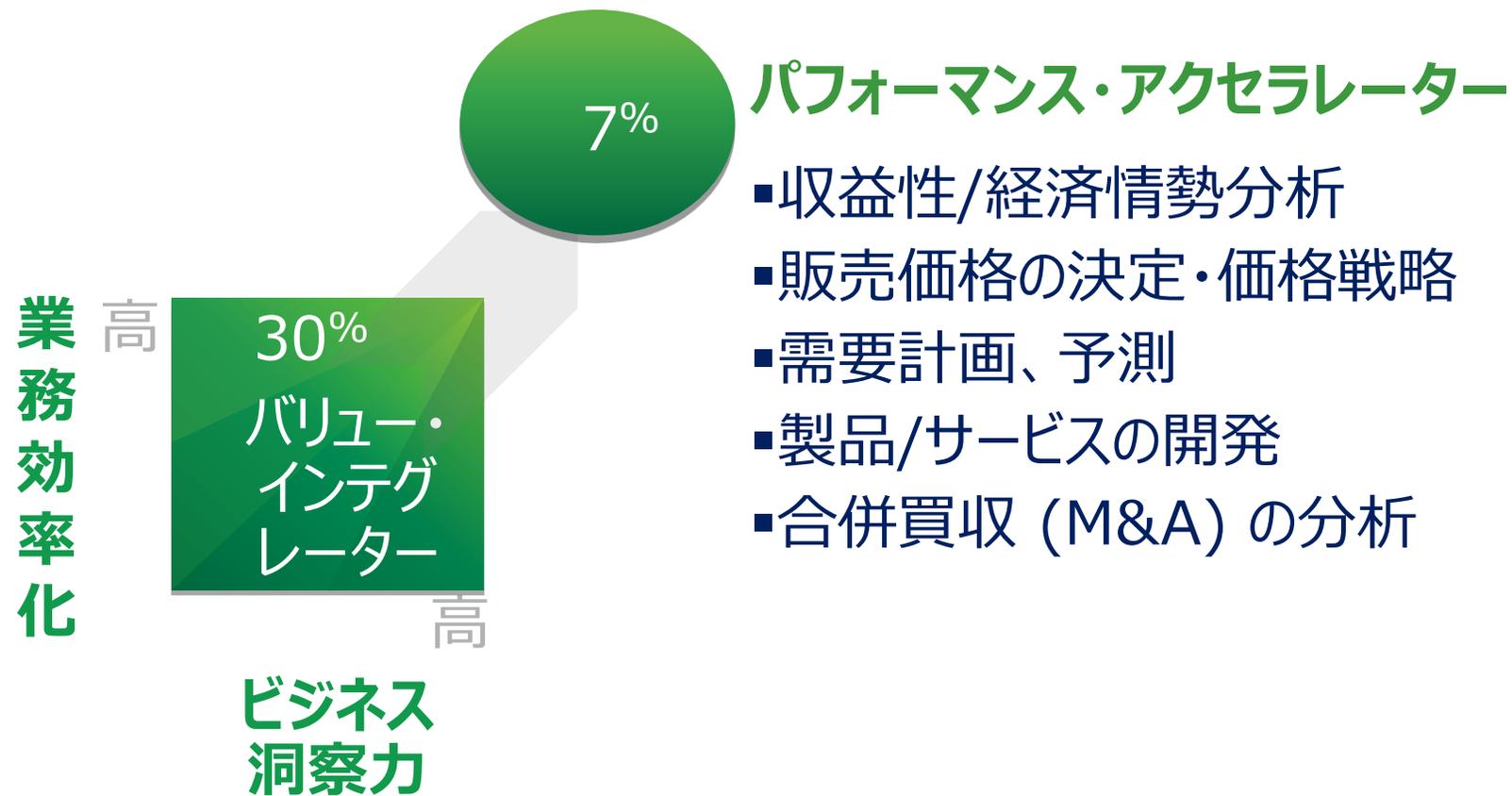
業務効率化とビジネス洞察力

各国と比較してバリューインテグレーターの割合が、日本は非常に少ない結果となっています

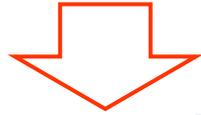
経理財務部門タイプ毎の分布割合



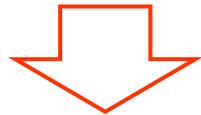
バリュー・インテグレーターは、業務効率化とビジネス洞察力でさらなる高みに達している。その中でもさらに進化した経理財務部門“パフォーマンス・アクセラレーター”が出現している



CFOは会計手法(Accounting)
を使って経営を支援します



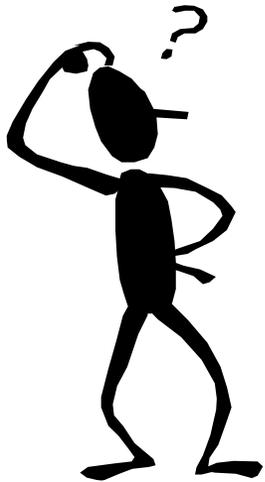
Accounting は、
Accountabilityからの派生語



Accountabilityの意味は？



説明責任と**執行責任**



価値創造プロセスを理解し、推進する

3M社 概要 (2019)



- 200か国以上でビジネス展開
- 売上 \$32.1 billion
- 4つのビジネスグループ
- 製品数 55,000以上
- 従業員数 93,000
- 累計特許数 115,000
- 100年連続の年間配当
- ダウ工業株平均採用銘柄

3Mの4つの事業エリア

セーフティ &
インダストリアル



トランスポーテーション
& エレクトロニクス



ヘルスケア



コンシューマー



イノベーション100年の歴史

1921

世界初の
耐水研磨材
ウェットオアドライ™



1925

スコッチ™ マスキングテープ発売



1930

スコッチ™ セロハンテープを発売



1939

スコッチライト™ 反射シート



1945

スコッチ™ 電気絶縁用
ビニールテープ発売



1967

使い捨て防塵マスクと
呼吸用保護製品を開発



1960

スコッチ™
メンディングテープを発売



1958

スコッチ・ブライト™
クリーニングパッド発売



1954

スコッチ™ ビデオテープ
RCA社が世界で初めて
テレビ番組収録に採用



1947

スコッチ™ 磁気
オーディオテープ発売



1979

シンサレート™
衣料用断熱素材 などの
新製品を発売



1980

ポスト・イット® ノート発売



1991

ガラス飛散防止
および遮熱を実現
するスコッチテント™
ウィンドウフィルムを発売



1995

オゾン層破壊の原因となる
フロンガスを一切使用しない
初の定量服用吸入器を発売



2005

高圧送電線のたれ防止用に
アルミナコンポジット芯アルミ
より線 (ACGR)を開発



2000

3M PPS™ ペイントプロテクション
システム



2000

ライトマネジメント製品
ビキューティ™ ブランドを投入



1996

コマンド™ ストリップとフックを販売



1996

電子機器用フレキシブル基板



2010

精密成形セラミック砥粒を使用した
3M™ キュービロン™ II 研磨材を発売



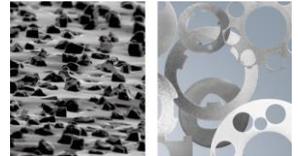
2011

医療現場で使われる体温管理製品



2012

驚異の摩擦を生み出すフリクションシム



2015

高所作業者の安全を守る墜落・落下防止用
フルハーネス型安全帯事業に参入

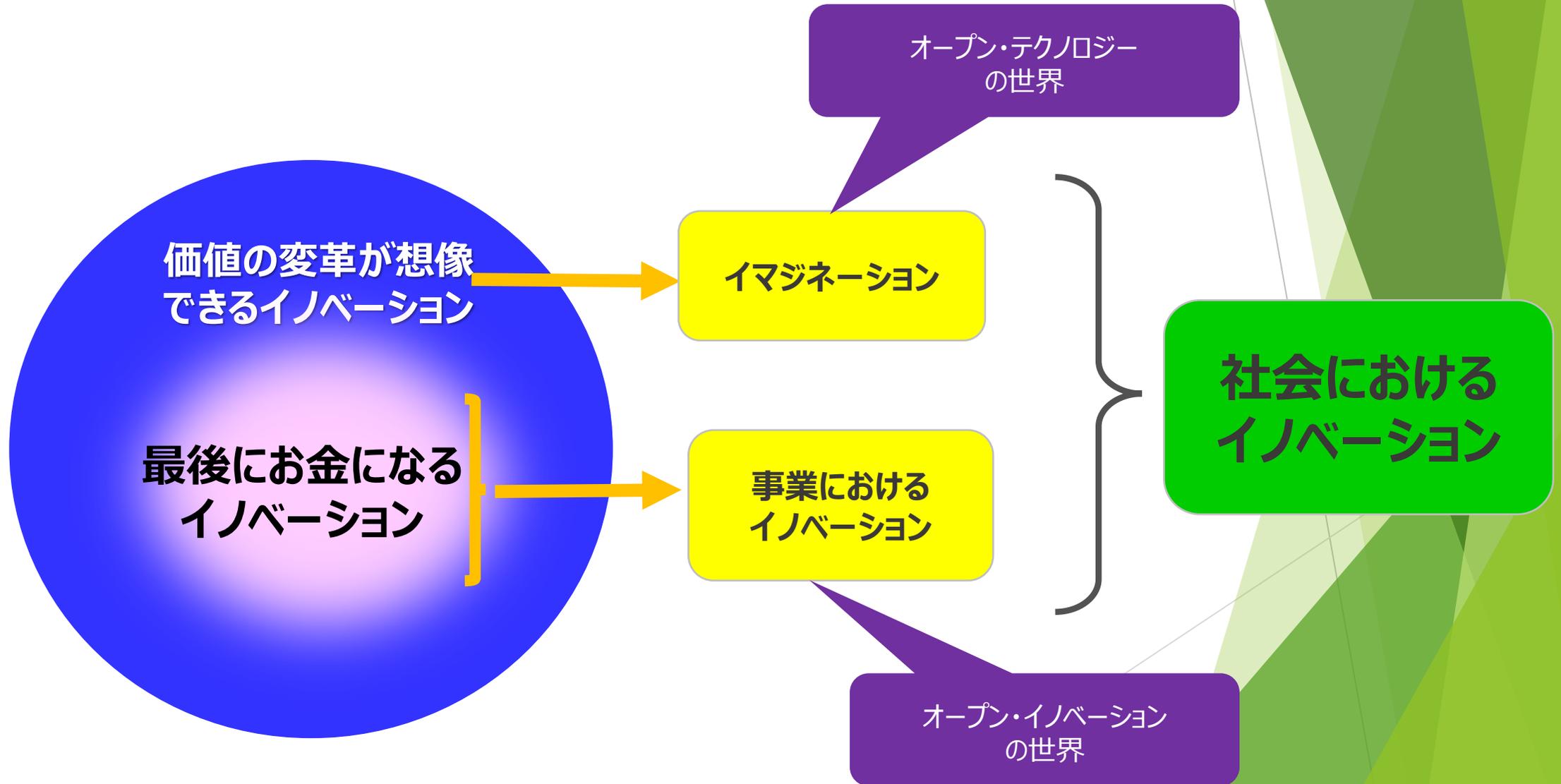


2018

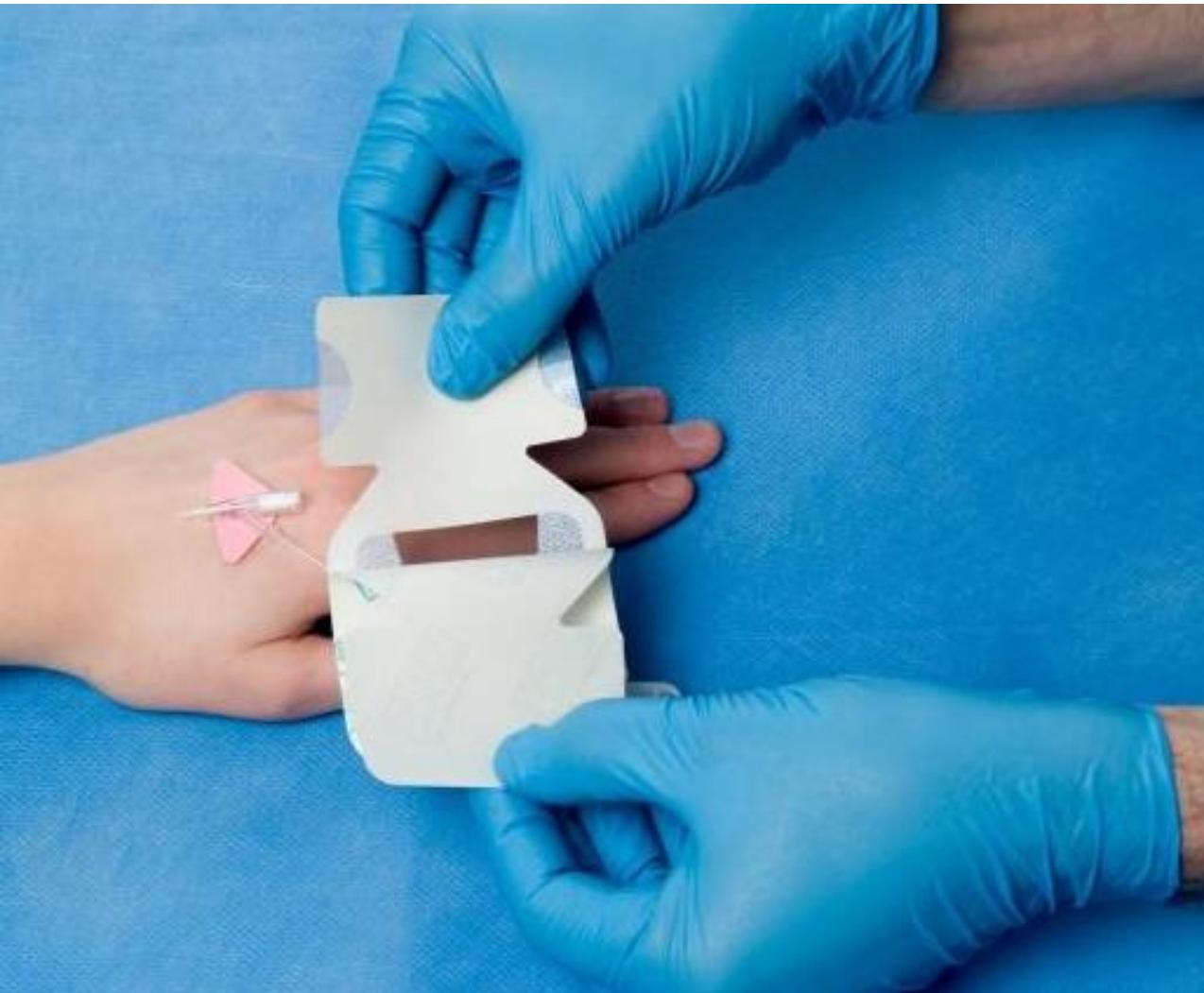
屋外などの厳しい環境でも使える新しい
ポスト・イット® エクストリームを開発



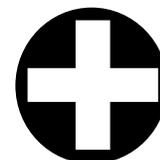
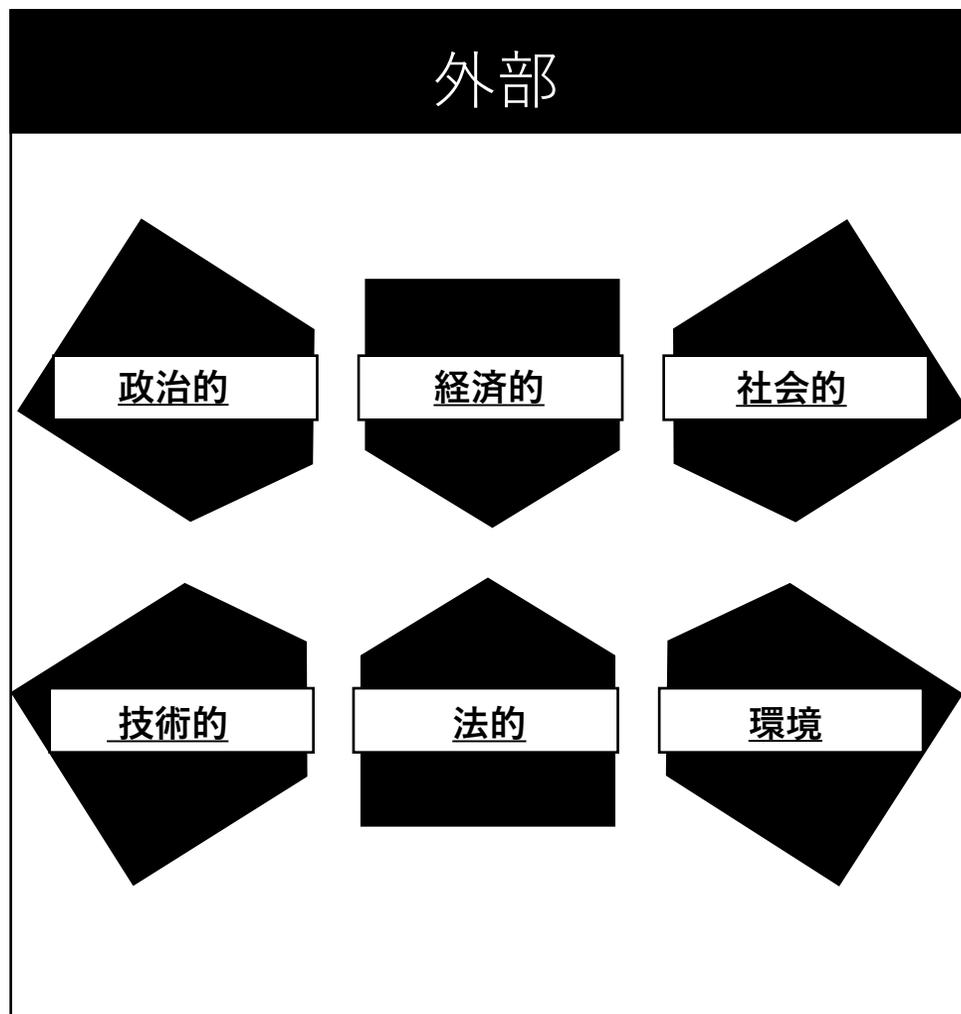
ビジネスにおけるイノベーションの定義



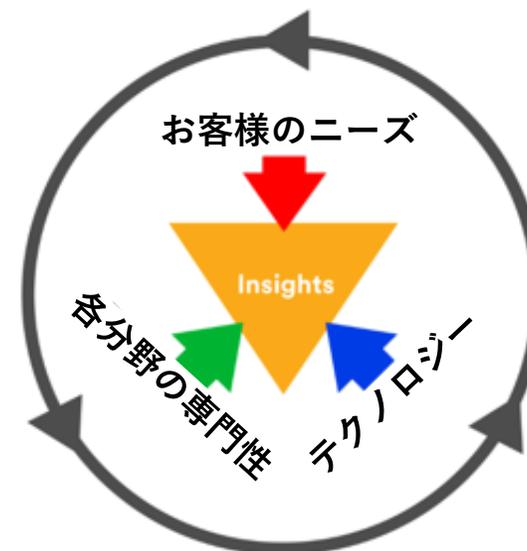
お客さまのインサイトの発見



メガトレンド選定のためのアプローチ



カスタマーインサイト
お客様の意見を起点とした
イノベーション



市場からのインサイト

天然資源の再考



化石燃料、鉱物、再生可能エネルギー、水や食糧を含む天然資源の需給への取り組みをさらに強化します

人口構造の変化



人口の構成は緩やかに、しかし、大きく変化しており、世界人口の増加は世界のトレンドの中核をなしています

デジタル経済の発展



デジタル化は、企業や個人の対話や意思決定と日常業務を根本的に変化させます

経済見通しの変化



世界経済は、先進国が主導する成長から多極的な成長へと変化しています



CTC (カスタマーテクニカルセンター)

1998年日本で最初にオープン
現在世界55カ所に同様の施設があります



CTC (Customer Technical Center)来場者数

- 課題を抱えたお客様に3Mの技術を見ていただくことにより、何に使用したいかを教えて頂く。
- 1998年の開設以来、毎年5000人平均のお客様が来場しています。

一組5名 X 一日4件 X 月間20日稼働 X 12月 = 4800 名

- 日本のCTCのモデルが、3M各拠点に展開されています。



プリンター吸音材として3M™シンサレート™ (不織布)採用

きっかけ

CTCを訪問したあるプリンターメーカーの技術役員のつぶやき



CTCの強み

その場で不織布担当技術者と討議、お客様の疑問にその場で答える体制



成果

既存品は適用できなかったが、新たに素材を開発することでプリンター向け製品を開発

3 Mのテクノロジーの位置付け

➤ 技術と製品の切り離し

➤ 技術伝承は、テクノロジー・プラットフォームにて

➤ 技術は会社全体の財産

➤ 製品は各事業部に帰属する

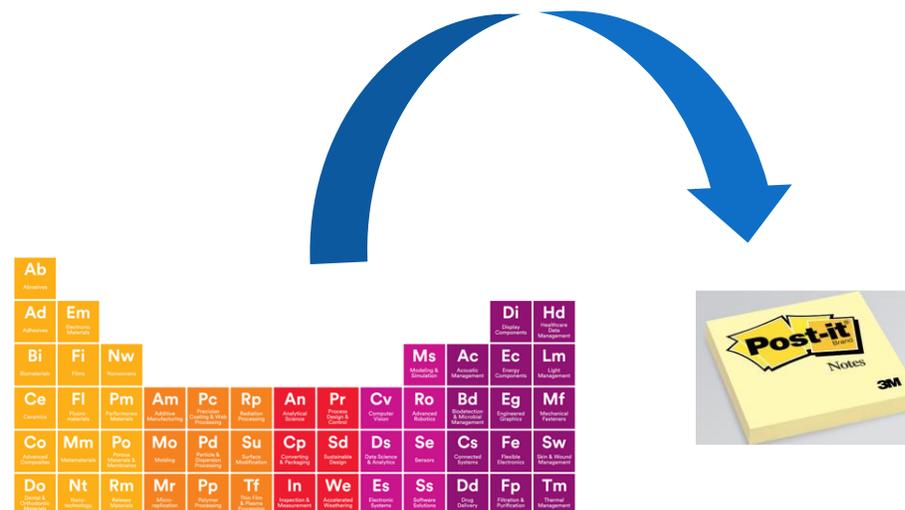
➤ 技術の可能性を最大化

➤ 不織布技術を幅広く展開

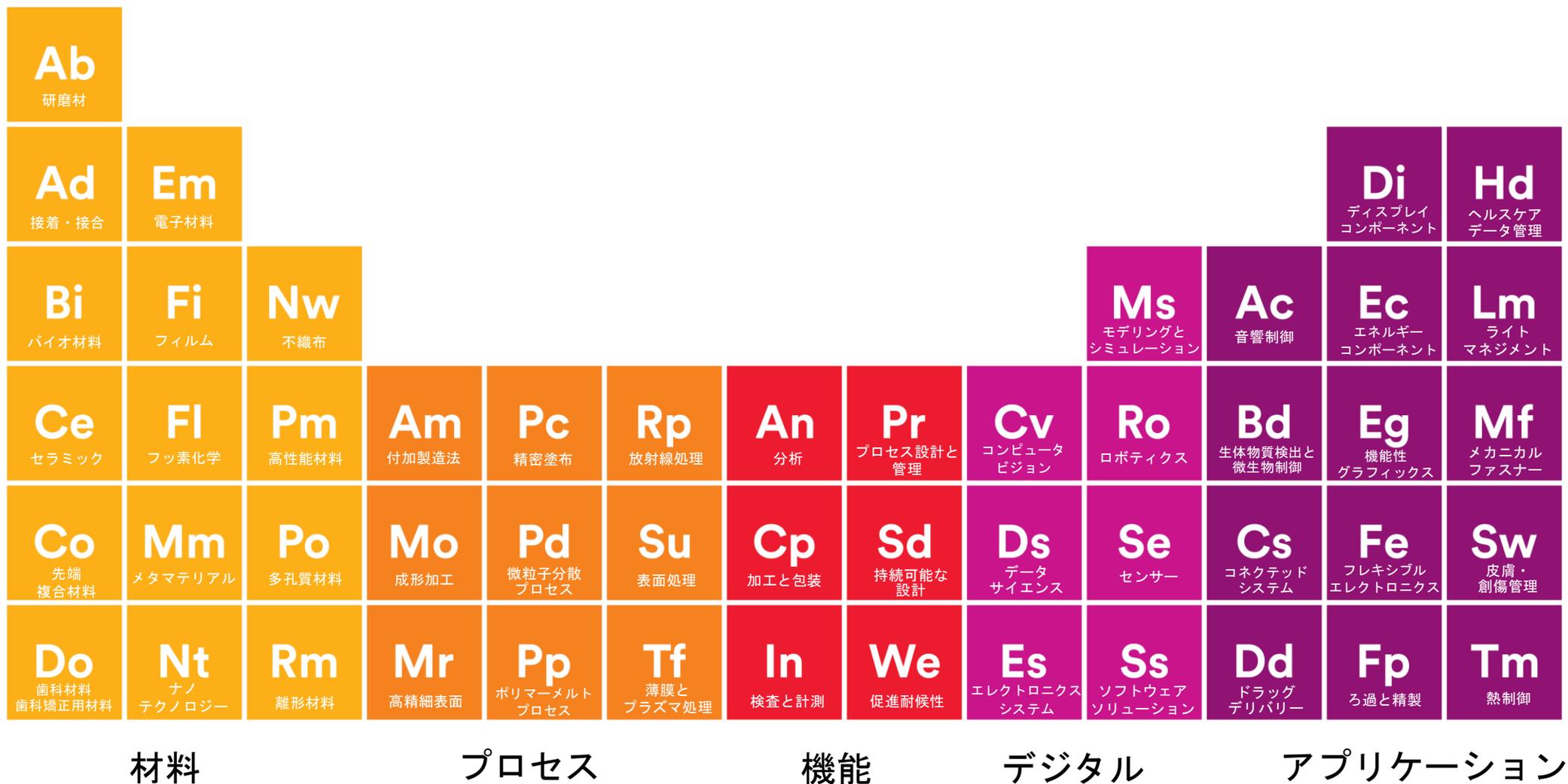
マスク、テープ、保温材、吸音材、フィルター、研磨材、光学フィルム

➤ 技術情報は全世界で共有

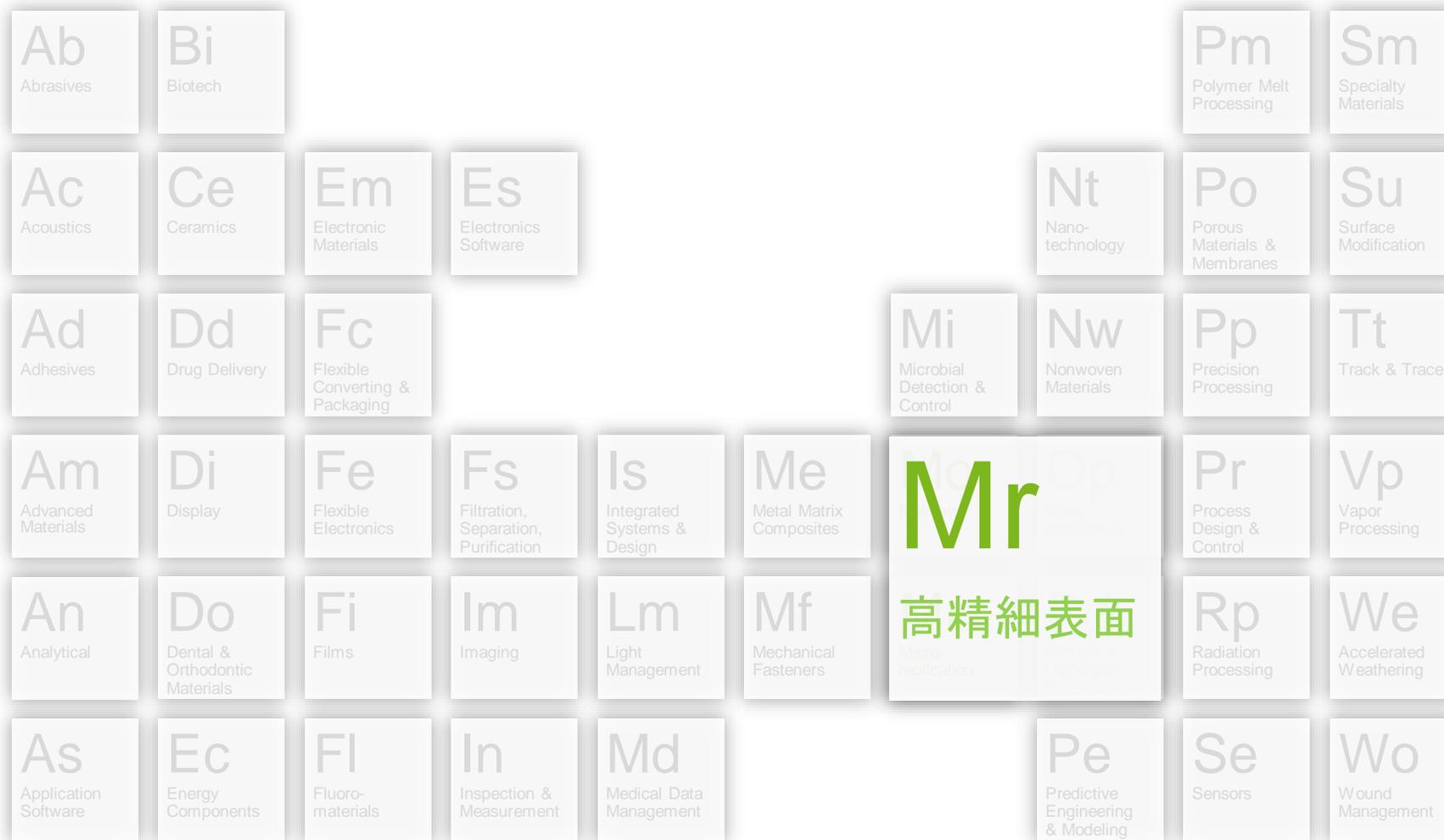
➤ データベースと直接のコミュニケーション



3M テクノロジープラットフォーム



道路標識から薄型テレビはどうやって生まれたか？



道路標識から薄型テレビはどうやって生まれたか？



光の屈折技術を開発

3Mのイノベーターは、多数の微小な溝を一枚のプラスチック表面に組み込む技術の開発の先駆者です。



Mr

高精細表面

ひとつのアイデアが 新しいビジネスチャンスへと進化



Mr

高精細表面



Fi

+

Ad

+

Ce

+

Lm



接着剤

基材フィルム

ひとつのアイデアが新しいチャンスへ発展し、 さらに新たなチャンスへと進化



Mr

高精細表面



ひとつのアイデアが新しいチャンスへと発展し、 さらに新たな、そしてまた別のチャンスへと進化



3Mは大胆に想像しますー ある分野のアイデアを別分野のニーズに 応用したら・・・



3Mの個々の技術がさまざまな**ビジネスに展開**しています

Ad
接着・接合

セーフティ
& インダストリアル

お客様の製造やその工程を作り変えます



トランスポーターション
& エレクトロニクス

電子デバイスのセキュリティフィルムや部品



ヘルスケア

医療用テープ・ドレッシング材



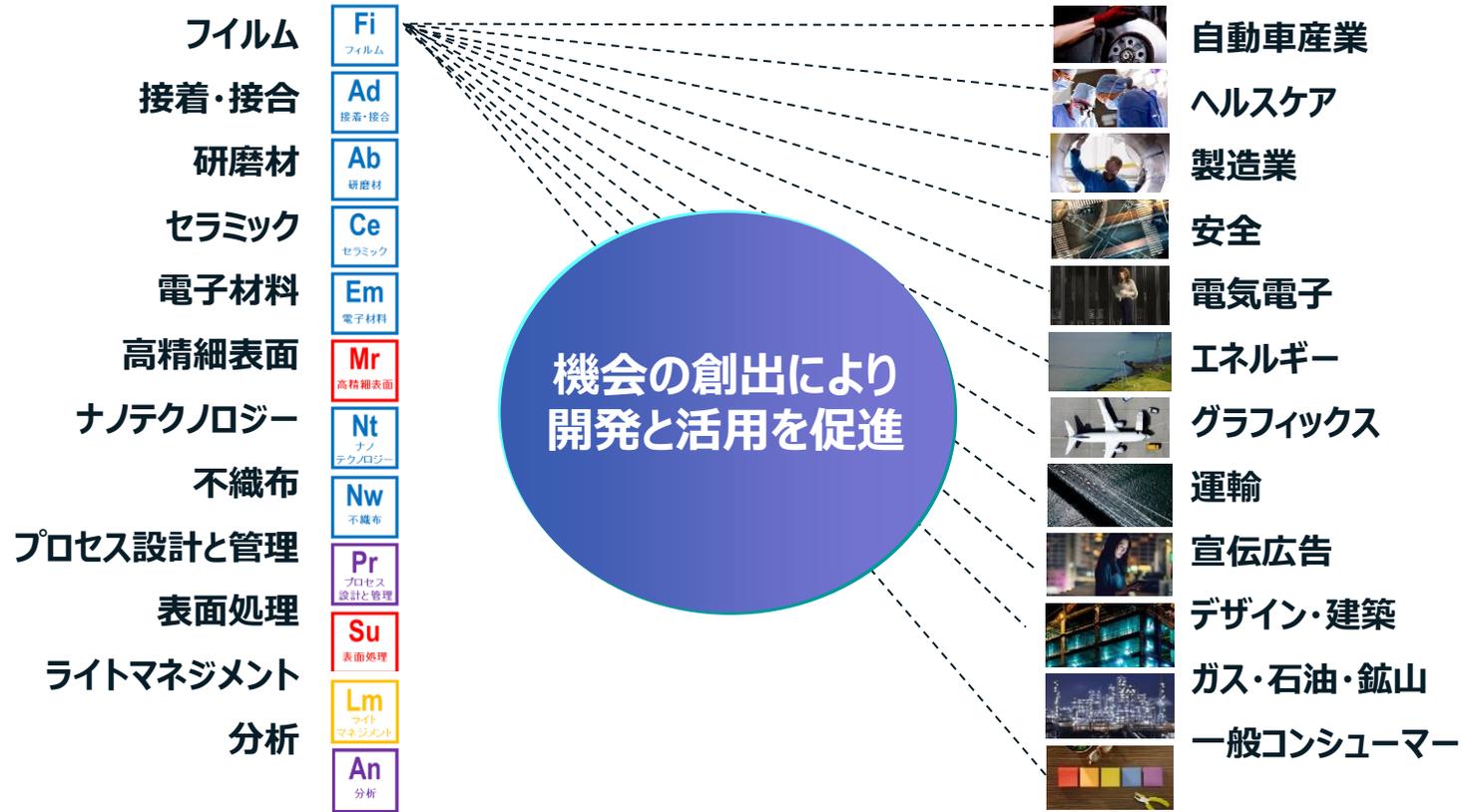
コンシューマー

ポスト・イット® ノート、スコッチ® テープや
コマンド™ タブ



テクノロジープラットフォーム

マーケット



ユニークでクリエイティブな方法で、**技術を組み合わせます**



高性能ウインドウフィルム



医療用ドレッシング材



テクノロジープラットフォーム

フィルム	Fi フィルム
接着・接合	Ad 接着・接合
研磨材	Ab 研磨材
セラミック	Ce セラミック
電子材料	Em 電子材料
高精細表面	Mr 高精細表面
ナノテクノロジー	Nt ナノテクノロジー
不織布	Nw 不織布
プロセス設計と管理	Pr プロセス設計と管理
表面処理	Su 表面処理
ライトマネジメント	Lm ライトマネジメント
分析	An 分析

機会の創出により
開発と活用を促進

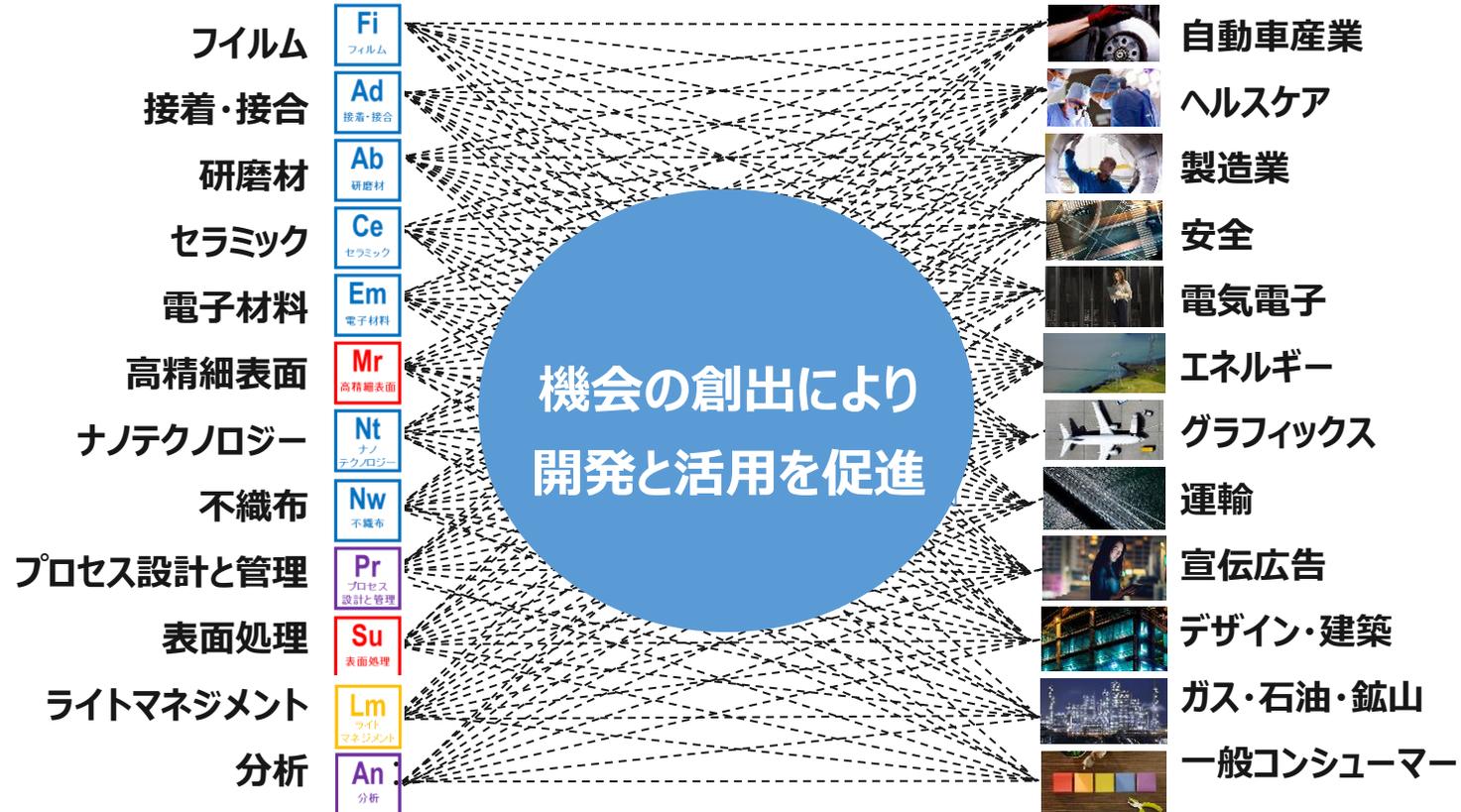
マーケット



新しい分野でのビジネスチャンスが さらなる用途の開発と技術を促進します

テクノロジープラットフォーム

マーケット



イノベーションを育む風土と仕組み

INNOVATION

- アイディアの尊重 - 11番目の戒律
- 15% カルチャー
- ブートレッギング 密造酒作り
- テクニカルフォーラム
- アイデア・シーズの支援プログラム
- 認知と表彰制度
- 技術者の人事システム
- プロダクト チャンピオン
- ストレッチ ゴール

アイデアの尊重：11番目の戒律

モーゼの十戒

1. 私の他の何者も神としてはならない。
2. 像を造り、拝んだり仕えてはならない。
3. 主の名をみだりに唱えてはならない。
4. 安息日を聖とせよ。
5. 父と母を敬え。
6. 殺してはならない。
7. 姦淫してはならない。
8. 盗んではならない。
9. 偽証してはならない。
10. 隣人のものを欲しがってはならない。

11. 汝、アイデアを殺すなかれ！

- **上司は、確固たる反証材料がない限り、
部下のアイデアを否定することはできない**



15% カルチャーとは・・・

勤務時間の15%を
自分の好きな取り組みに使える

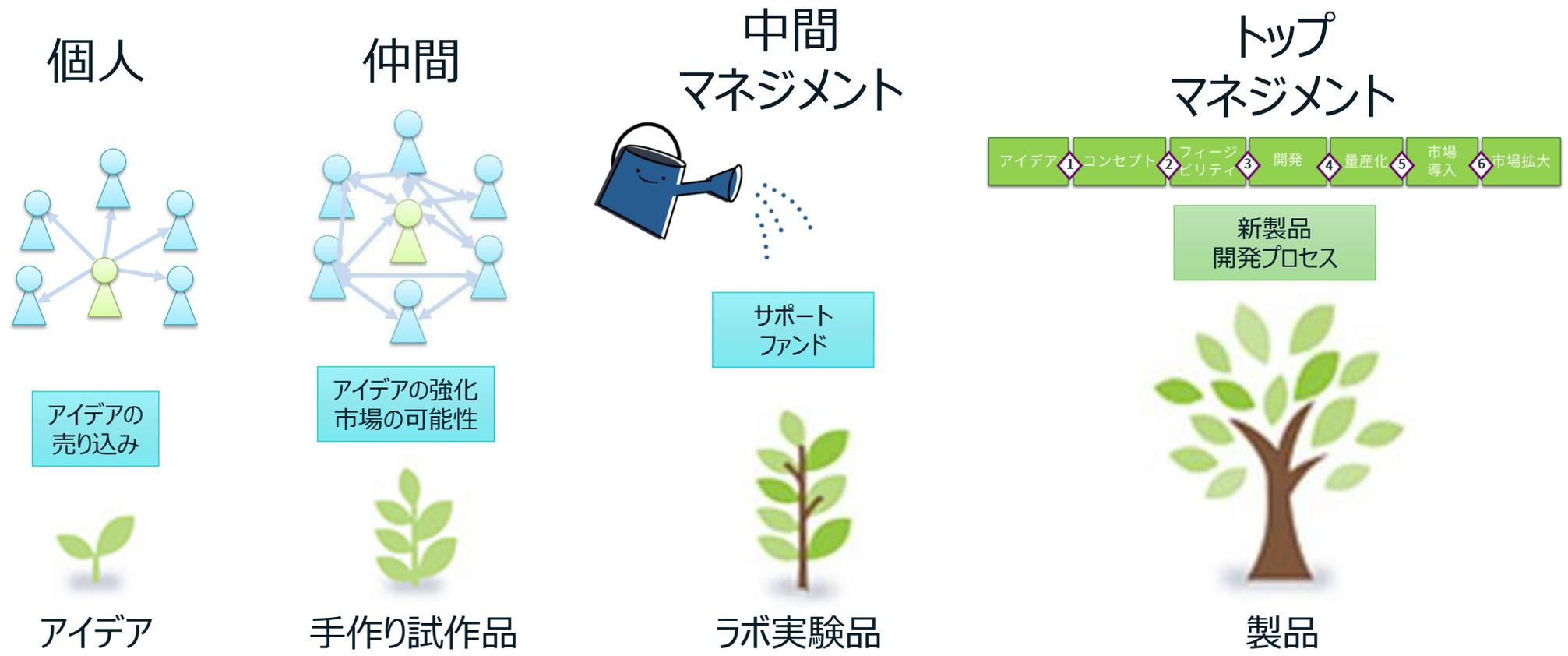


上司は
黙って
見守る

会社の設備
の利用OK

ネットワークを利用
しての助言ア
ドバイス

15%が成長していく通り道



企業文化

15%カルチャー・テクフォーラム・密造酒作り
ジェネシスプログラム・ディスカバープログラム
11番目の戒律・情報と人のネットワーク

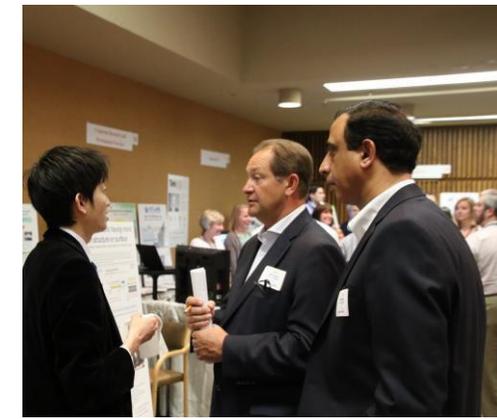
ポスト・イットは、技術者の業務外チャレンジから生まれた。



Spenser Silver :
Sr. Scientist
in Adhesive Technology
Center

Art Fry :
Product development engineer
in Commercial Tape Division

テックフォーラム 活動&イベント



■ 12,000名のメンバー

■ 30以上の特定の関心領域チャプター(支部)が進行中、11の委員会

- イメージング
 - ナノテクノロジー
 - プロジェクトマネジメン
ト
 - 接着剤
 - 高精細表面処理
 - 新規事業開発
 - 光化学
 - バイオテクノロジー
 - 無機材料
 - ポリマープロセス
 - プロダクトデザイン
- …他にも沢山… ライフサイエンス

■ 1,200以上のイベントと報償

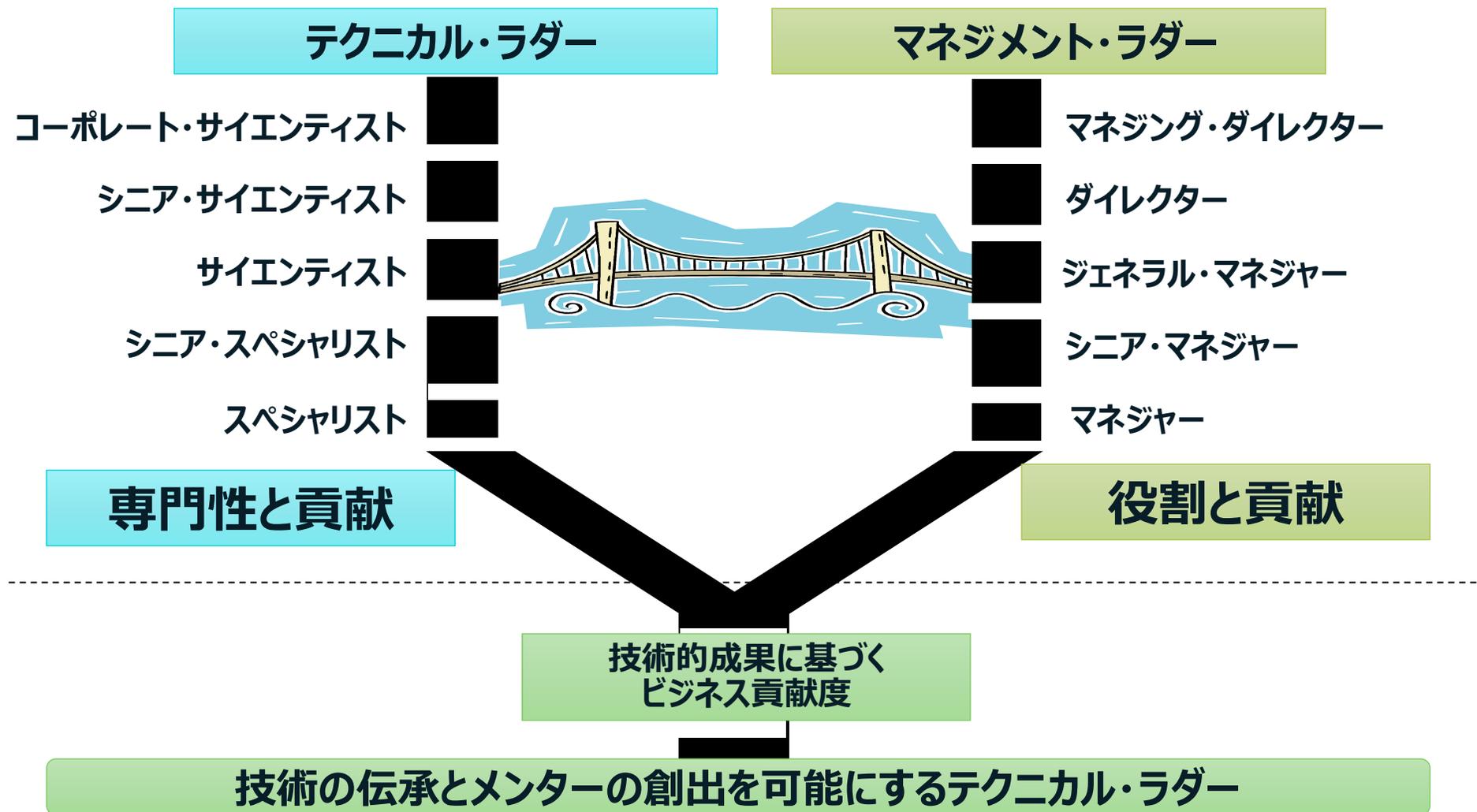
- 年次イベント
- 春季テクノロジーシンポジウム
- カールトン賞シンポジウム
- 発明者報償セレモニー
- テックフォーラム特別プログラム
- テックフォーラム – テックカウンスルミーティング
- テックフォーラム – マーケティングミーティング
- 新テクニカルオリエンテーションプログラム
- 新技術系社員 ポスターセッション
- バーチャル テクノロジー インフォメーション エクス
スチェンジ

テクニカルフォーラム



技術者の人事システム

“技術者のキャリアに2つの選択肢”



価値創造プロセスのロジック・ツリー

イノベーション
を育む力

ポートフォリオ
経営管理

製品

新製品
開発能力

#1: 技術展開項目

#2: 顧客要求理解項目

価値創造製造
能力

#3: 製造技術展開項目

#4: 生産管理項目

経営管理

利益管理能力

#5: 利益率管理項目

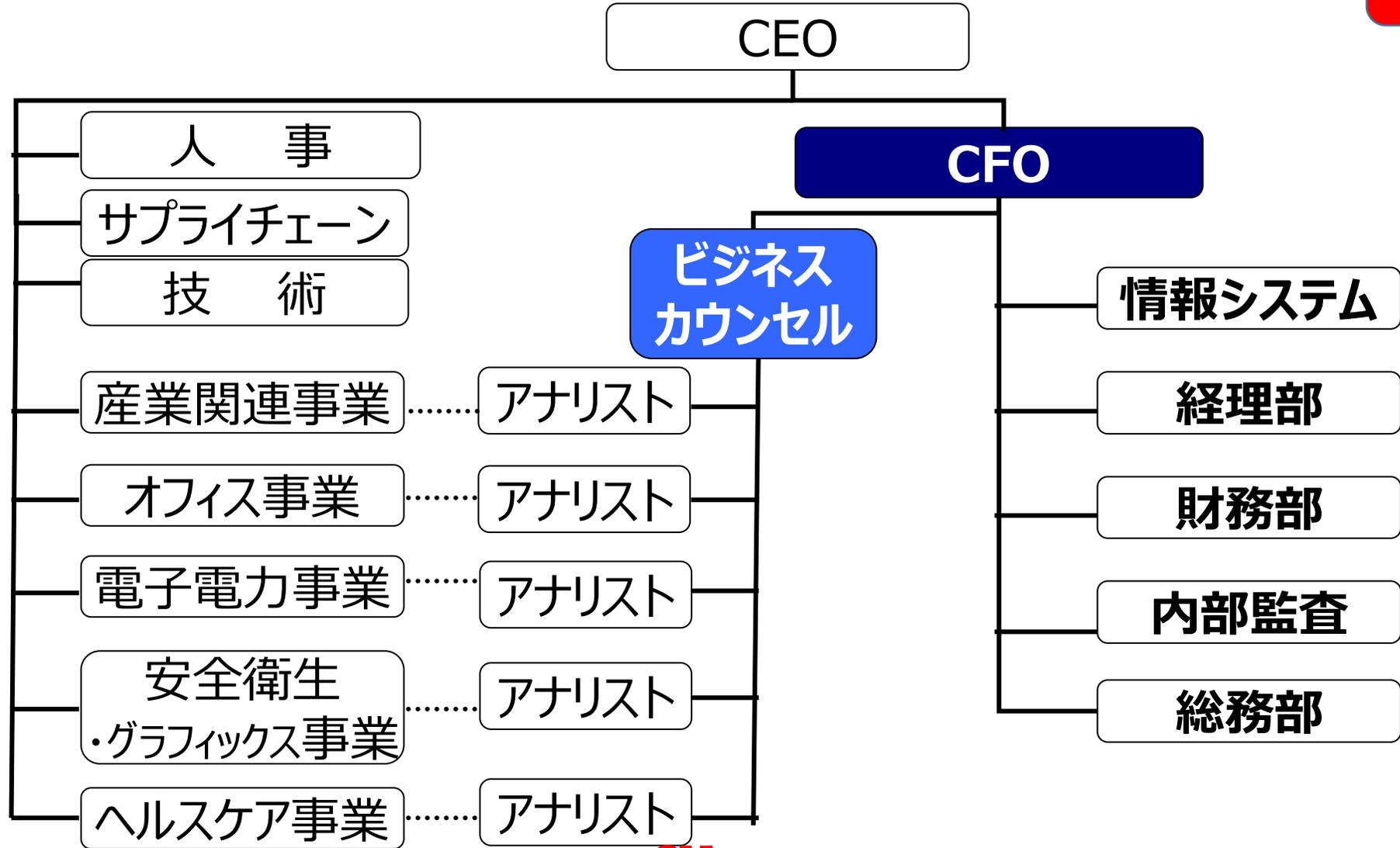
#6: ビジネスカウンセル項目

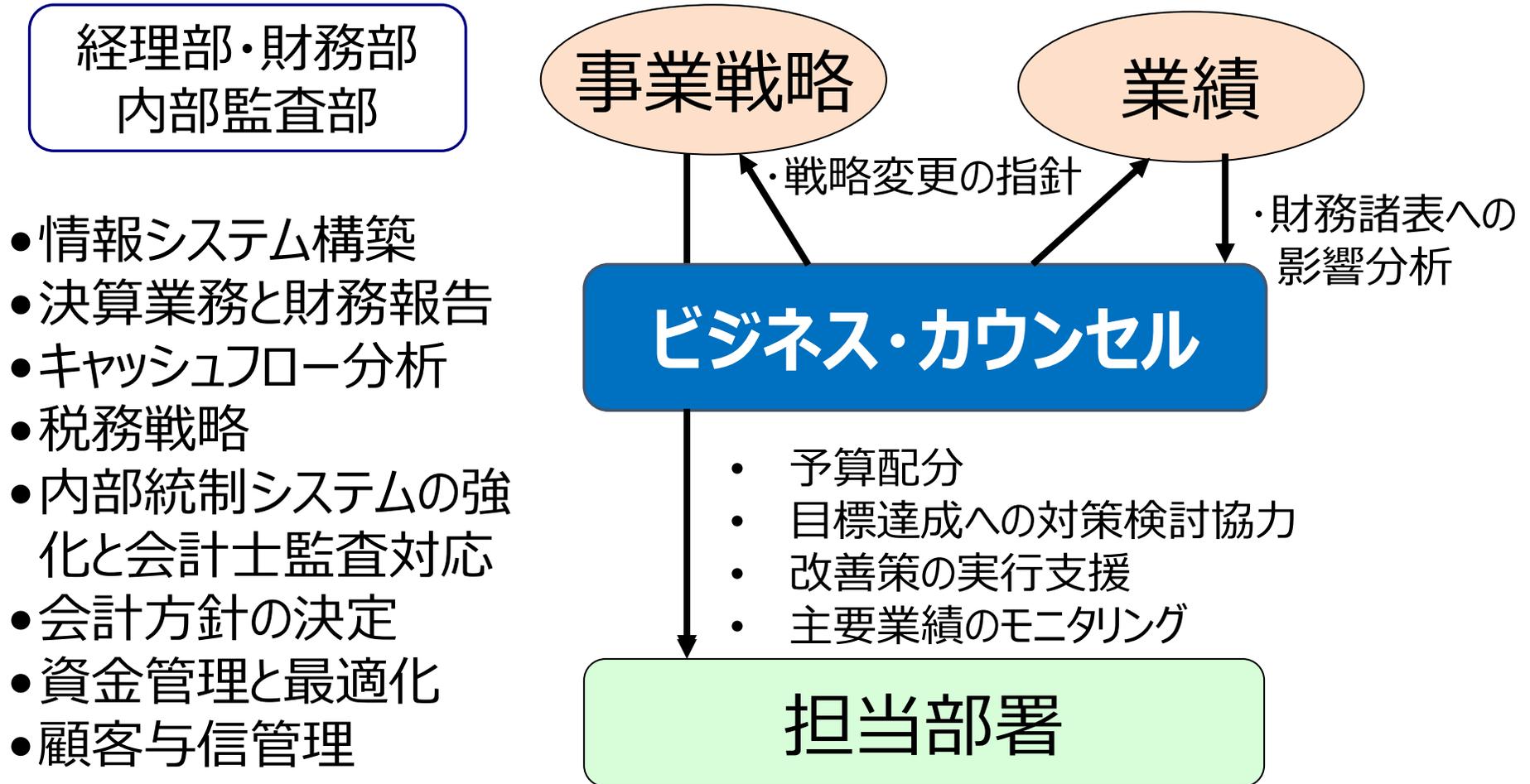
組織的能力

#7: 上位経営管理項目

#8: 従業員の自律性項目

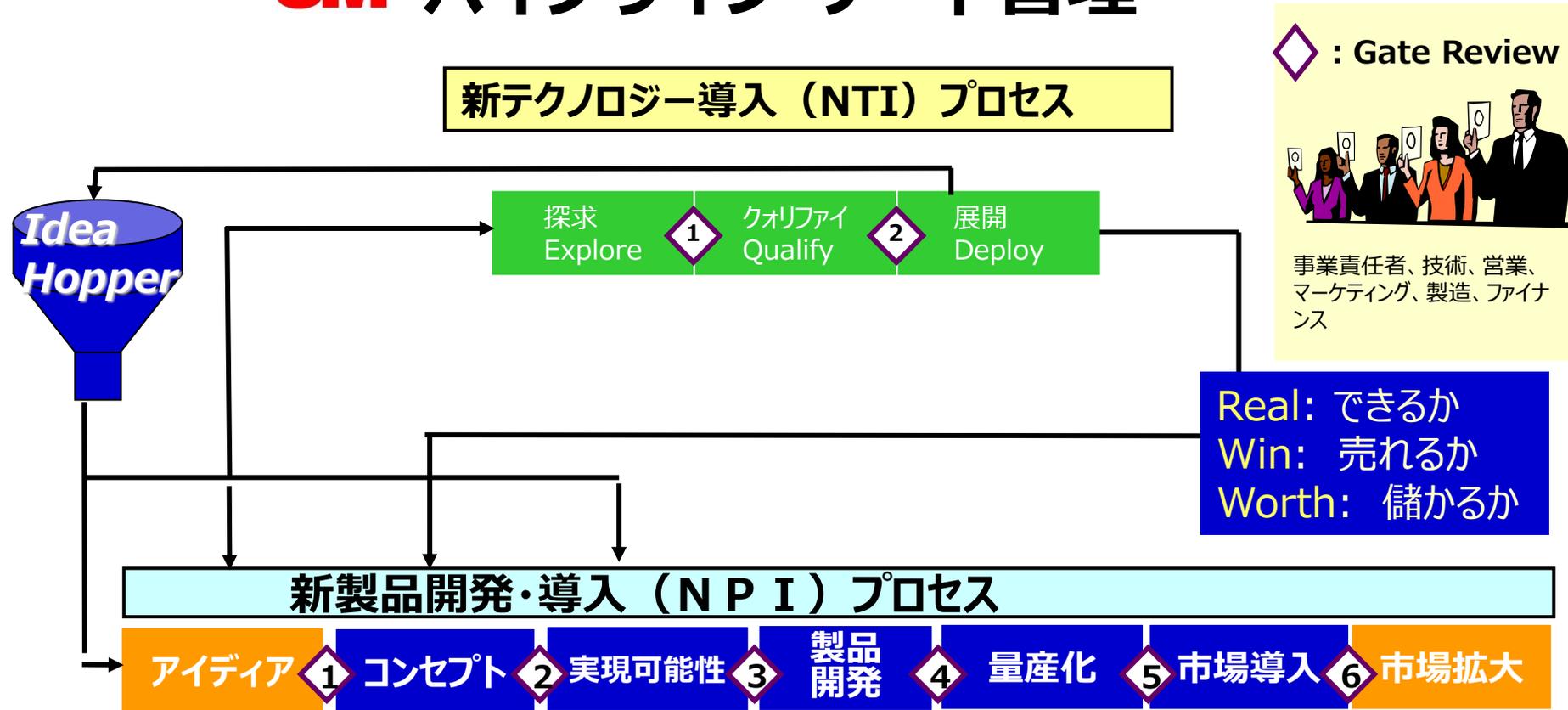
経営管理体制と手法





経理・財務部門の中で、事業推進の機能を果たす

3M パイプライン・ゲート管理



- 技術:「革命的なもの」、「発展的なもの」、「見過ごされたもの」
- 製品Pullと技術Pushのバランス

市場主導のビジネス
チャンスをより多く

公平な
市場評価

データに
基づく判断

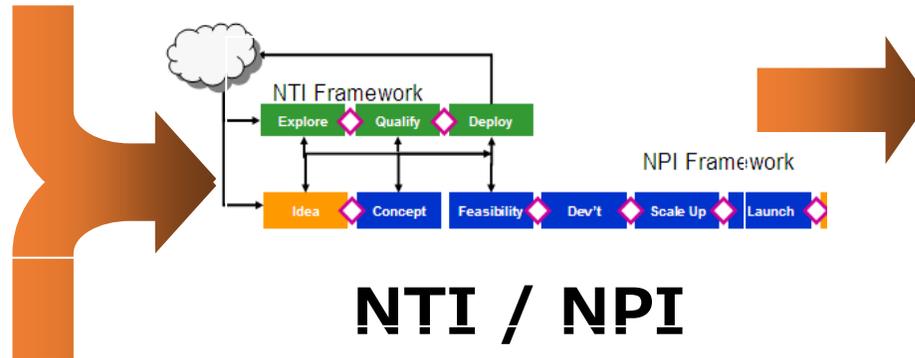
厳選された高インパクト
プログラム

市場からの声

スリーエムの新製品開発プロセス



V O C / Voice of Customer



NTI / NPI



新製品

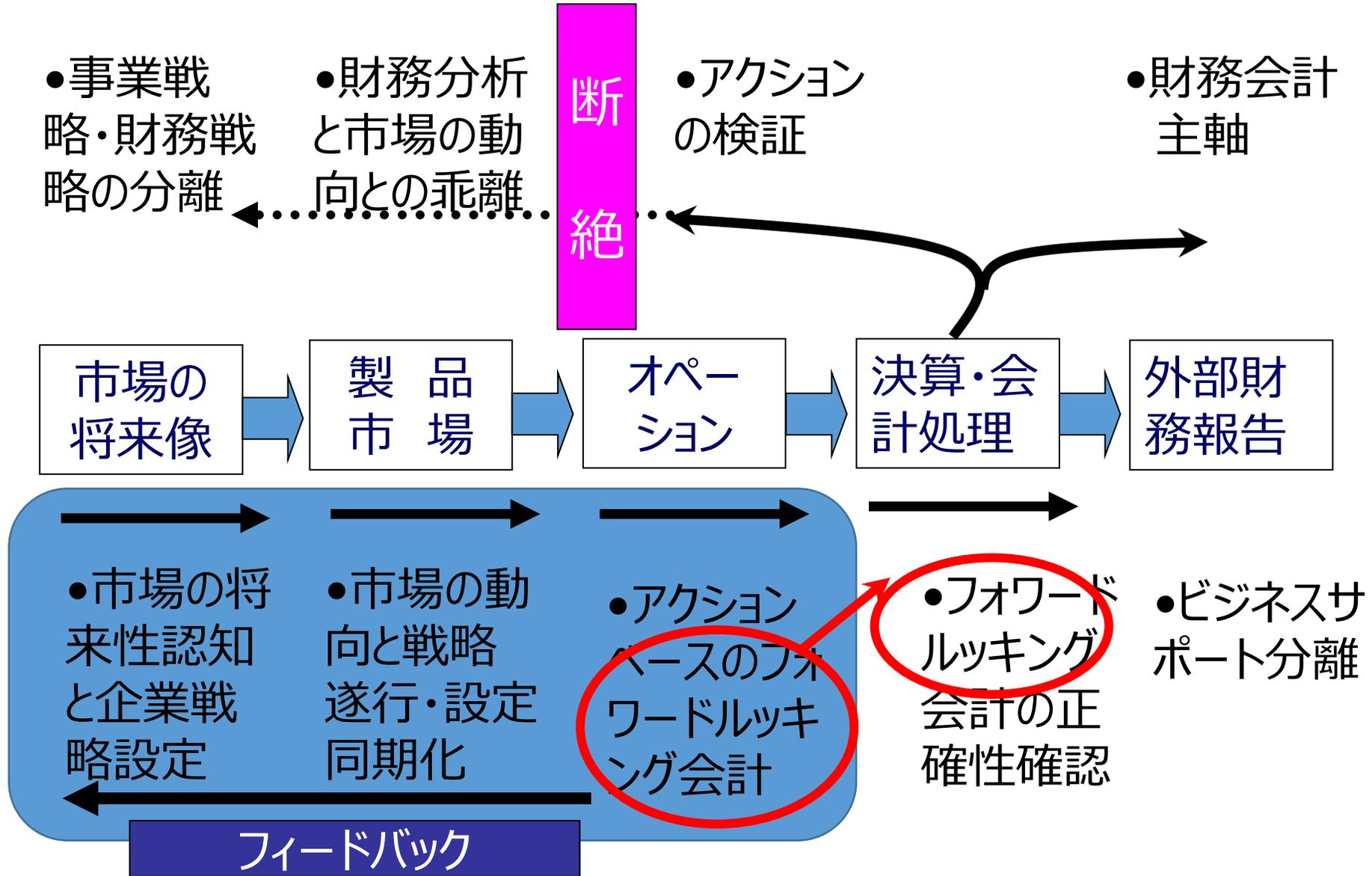
Ab Abrives	Bi Biosch					Pm Polymer Mat. Processing	Sm Specialty Materials
Ac Acoustics	Ce Ceramics	Em Electronic Materials				Nt Nano-technology	Su Surface Modification
Ad Adhesives	Dd Drug Delivery	Fc Flexible Converting & Packaging			Mi Medical Detection & Control	Nw Nonwoven Materials	Pp Precision Processing
Am Advanced Materials	Di Display	Fe Flexible Electronics	Fs Filtration, Separation, Purification	Is Inorganic Systems Design	Me Metal Matrix Composites	Mo Molding	Op Opto-electronics
An Analytical	Do Dental & Orthodontic Materials	Fi Films	Im Imaging	Lm Light Mgmt	Mf Mechanical Fasteners	Mr Micro-replication	Pd Particle & Dispersion Processing
As Application Software	Ec Energy Components	Fl Fluoro-materials	In Insulation & Heat-resist	Md Medical Data Mgmt		Pe Protective Equipment & Molding	Rp Radiation Processing
						Se Sensors	We Accelerated Weathering
							Wo Wound Mgmt

3M テクノロジープラットフォーム



フォワード・ルッキング会計手法

プロセス



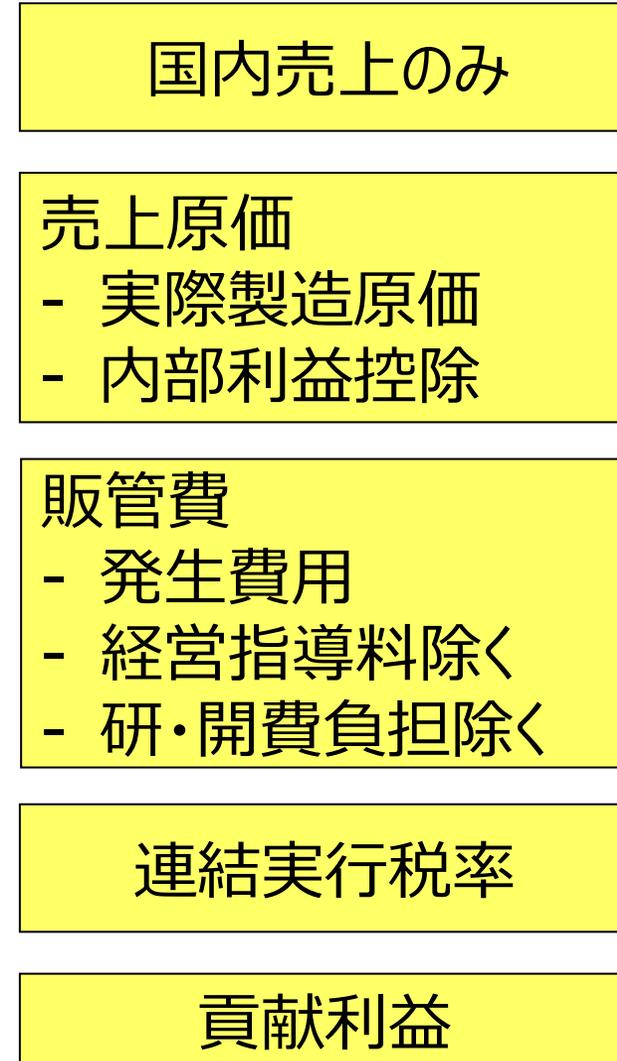
3M コントリブーションPL

指標

財務会計 PL



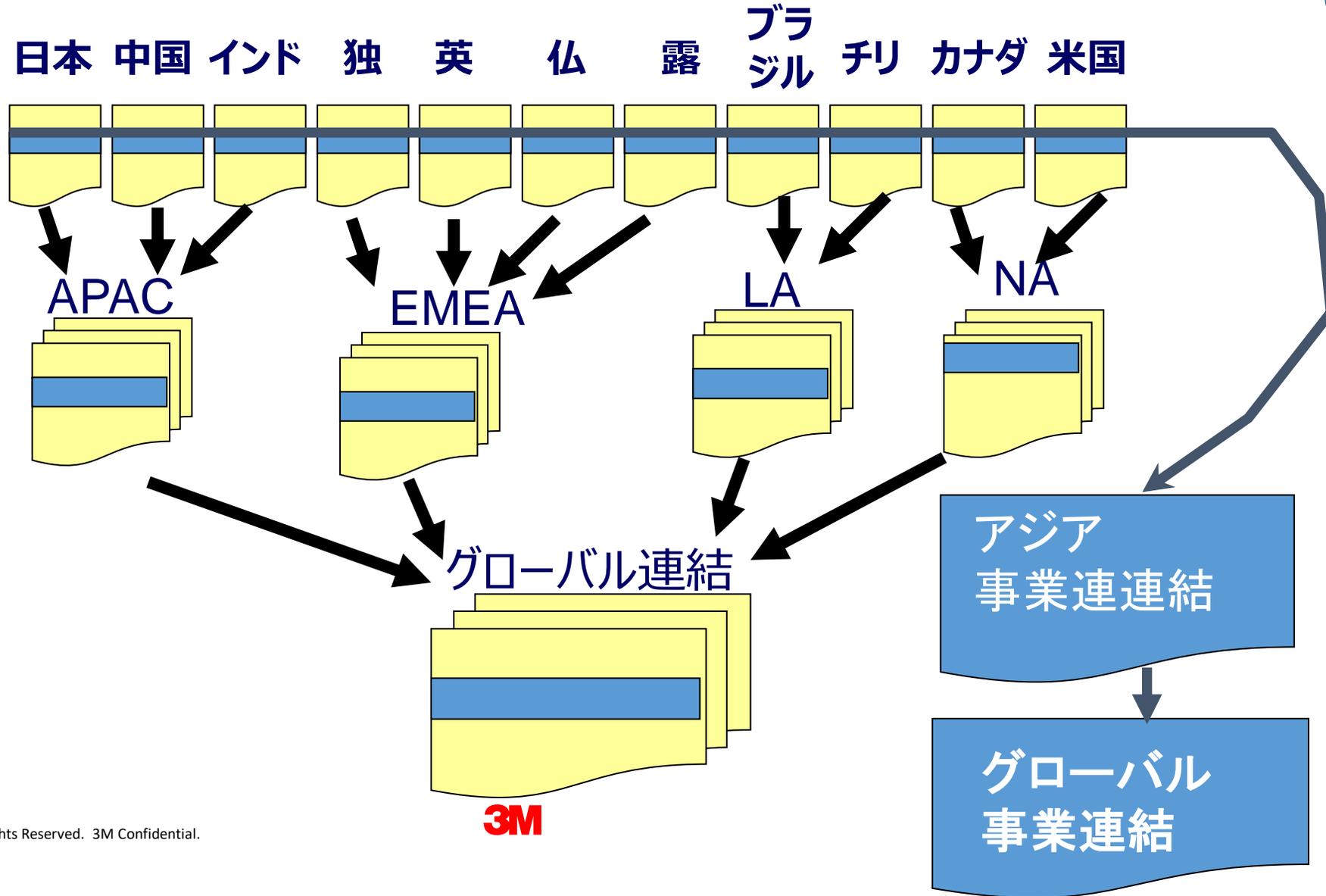
内部管理 PL



統一管理会計手法を1990年代前半に導入

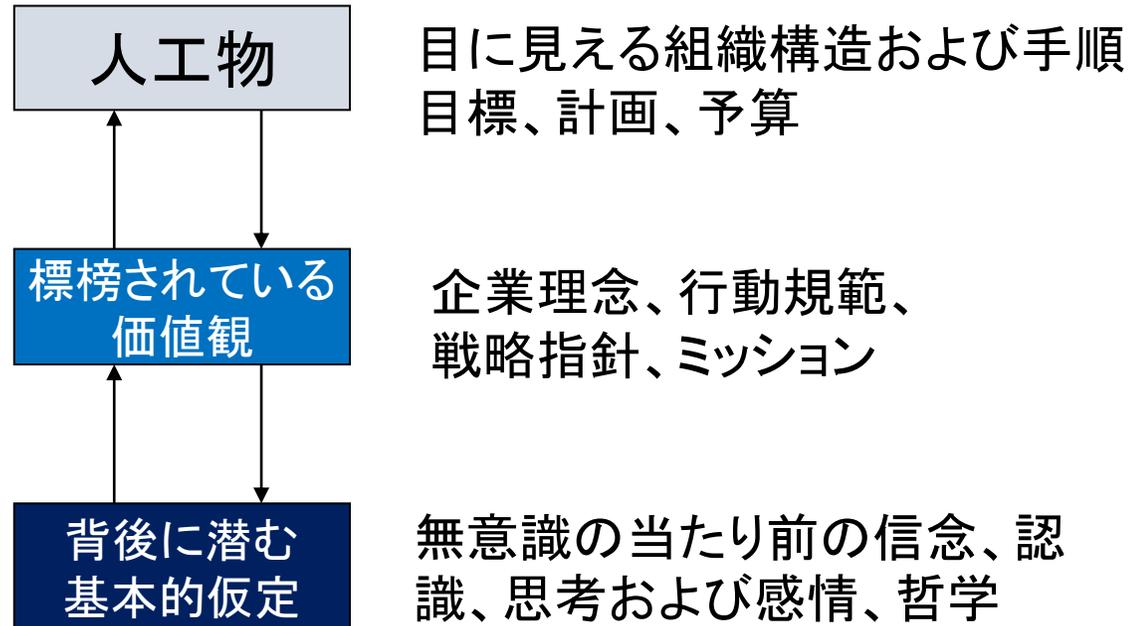
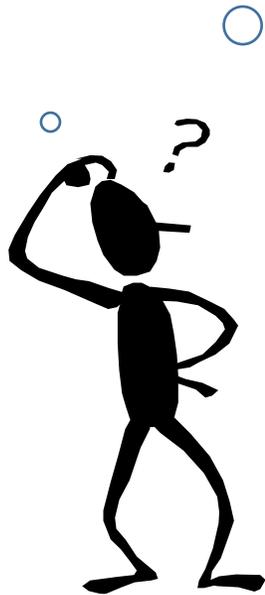
3M コントリブーションPL-グローバル管理

指標



突然ですが、ここで文化の話をさせてください

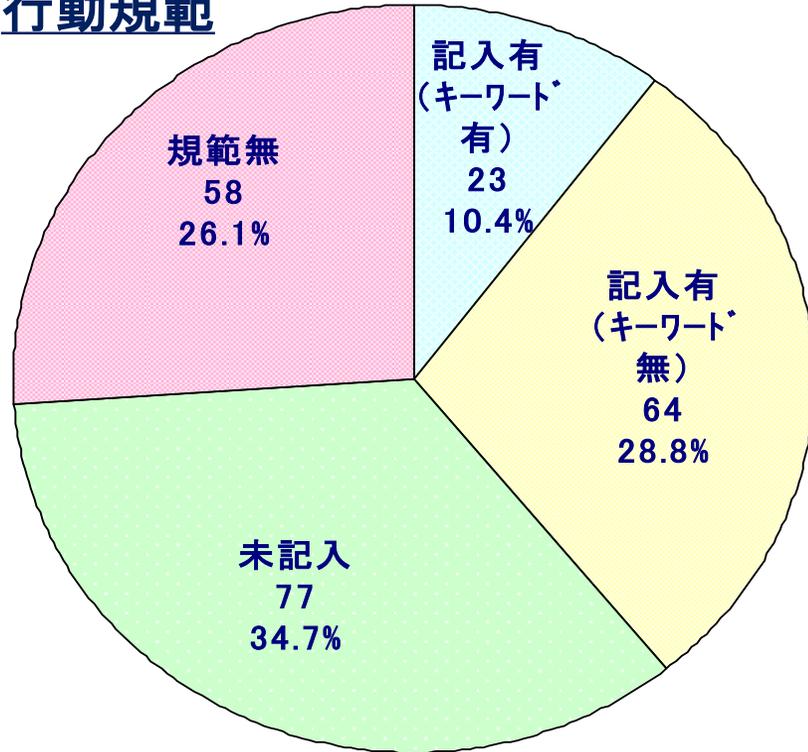
E.H. Scheinによる文化レベルの定義



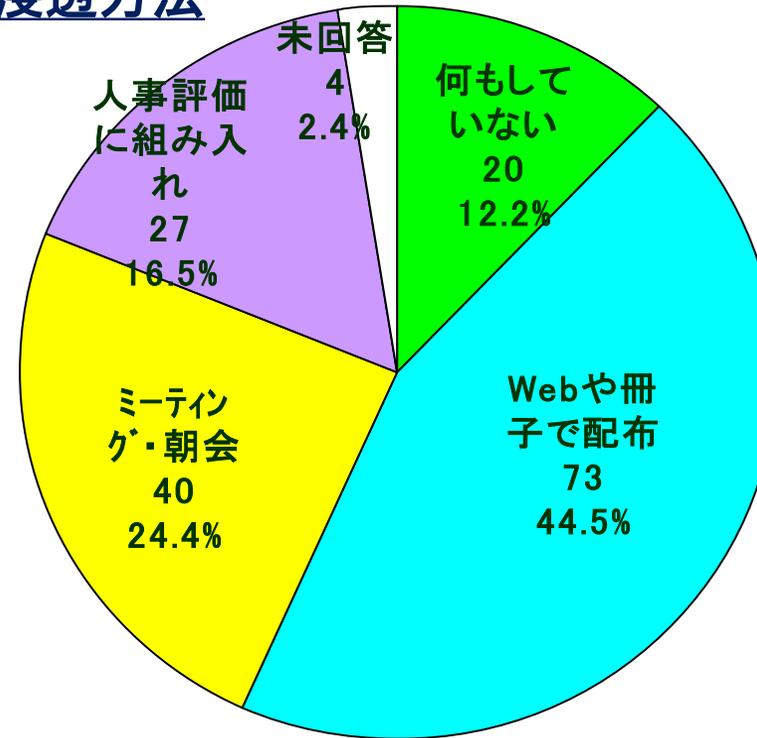
行動規範 浸透度 調査

文化

行動規範



浸透方法



記入有の
浸透度手法

何もしていない	Webや冊子で配布	ミーティング・朝会	人事評価に組み入れ
35.0 %	49.3 %	67.5 %	63.0 %

1. 外からの視点で考える (Thinks from the outside in)
2. イノベーションと成長を促進 (Drives innovation and growth)
3. 育て、教え、そしてやる気を引き出す (Develops, teaches and engages others)
4. 勇気ある決断をする (makes courageous decisions)
5. 活力、情熱そして緊急意識をもってリードする (Leads with energy, passion and urgency)
6. 3Mの価値観に基づき行動する (Lives 3M values)

3M : リーダーシップアトリビュート (詳細)

文化

1. マーケットの動向と顧客のニーズを理解し、予測する。戦略と業績に結びつけることができる。
2. 顧客・製品そしてマーケットへの斬新なアプローチを通じて業績を加速的に伸ばす風土を醸成する。
3. 戦略・目標・計画について動機付け、啓蒙し、チームに一貫した方向性をもたらす。社員の業績や能力を評価する明確な基準を示す。
4. より高い業績と利益目標を達成するために、的確な状況判断の上でリスクをとる。
5. 堂々と課題と向き合い、言い訳をしない。高揚感と自信をもたらすビジョンや戦略、計画を策定する。
6. 妥協のない正直さ、倫理、誠実さをもって行動する。すべてのステークホルダーから常に信頼と尊敬を獲得する。

3M 価値創造プロセスのロジック・ツリー

イノベーション
を育む力

ポートフォリオ
経営管理

イノベーション
事業管理力

製品

新製品
開発能力

価値創造製造
能力

#1: 技術展開項目

#2: 顧客要求理解項目

#3: 製造技術展開項目

#4: 生産管理項目

経営管理

利益管理能力

組織的能力

#5: 利益率管理項目

#6: ビジネスカウンセル項目

#7: 上位経営管理項目

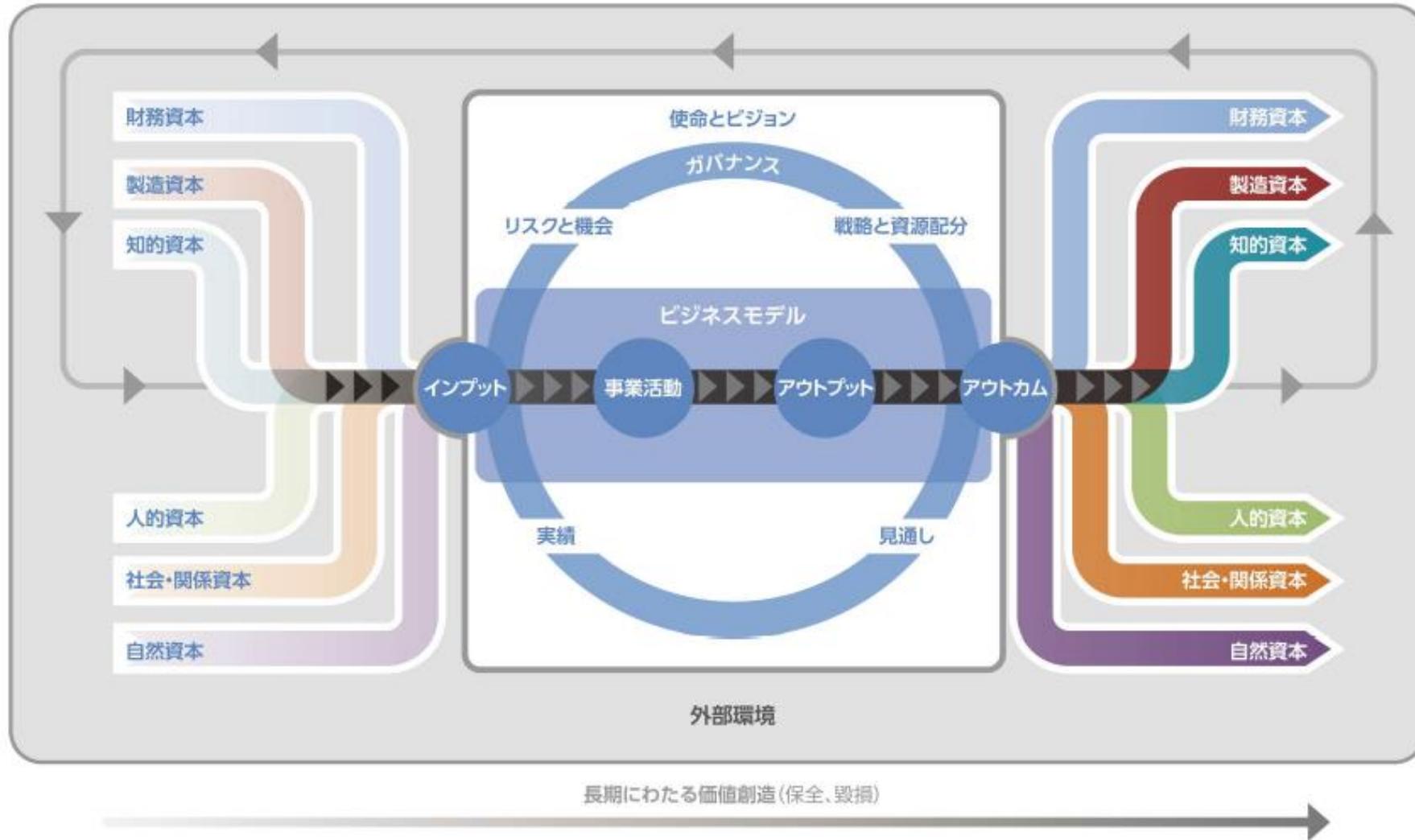
#8: 従業員の自律性項目

新しい価値（社会的価値）の考え方

地球規模での社会的課題解決は喫緊の課題



IIRCの国際統合報告フレームワーク (統合報告書)



IIRCの国際統合報告フレームワーク（6つの資本）

財務資本（Financial Capital） – 資金の手持ち分であり組織に、財貨の獲得または役務の提供を可能にさせるもの。

人工資本(Manufactured Capital) – （天然の物的存在とは区別される）人為的に作られた物的存在であり、組織の製造活動ないし役務提供に利用されるもの、建物・構築物および設備、公共施設。

人的資本（Human Capital） – 組織の人々の技量、経験および改革・革新への動機：組織のガバナンスの仕組み、あるいは、参加者の忠誠心、参加意識、協働する能力。

知的資本（Intellectual Capital） – 競争優位性を生み出す無形資源である。特許、著作権などの知的財産権、ブランドやレピュテーションに結び付いている無形資源。

自然資本(Natural Capital) – 自然資本は製造や役務提供のために投入されるものであり、水、土地、鉱物資源および森林資源、生物多様性およびエコシステムの健全性。

社会/関係資本（Social and Relationship Capital） – 個人および社会の厚生を高めるためにコミュニティー、ステークホルダーのグループおよびその他のネットワーク組織の内部ないし相互間に形成されたもの。共通の価値観、信頼および忠誠、社会からの承認。

企業経営に関する企業価値の整理

財務資本

(売上)
(費用)

現金
預金
売掛金
在庫
固定資産
無形固定資産
投資有価証券

非財務資本

知的資本

顧客資本
組織資本
人的資本
知的資本

商品・製品ブランド
新技術開発力
人材育成能力

従業員
サプライヤー
内部プロセス

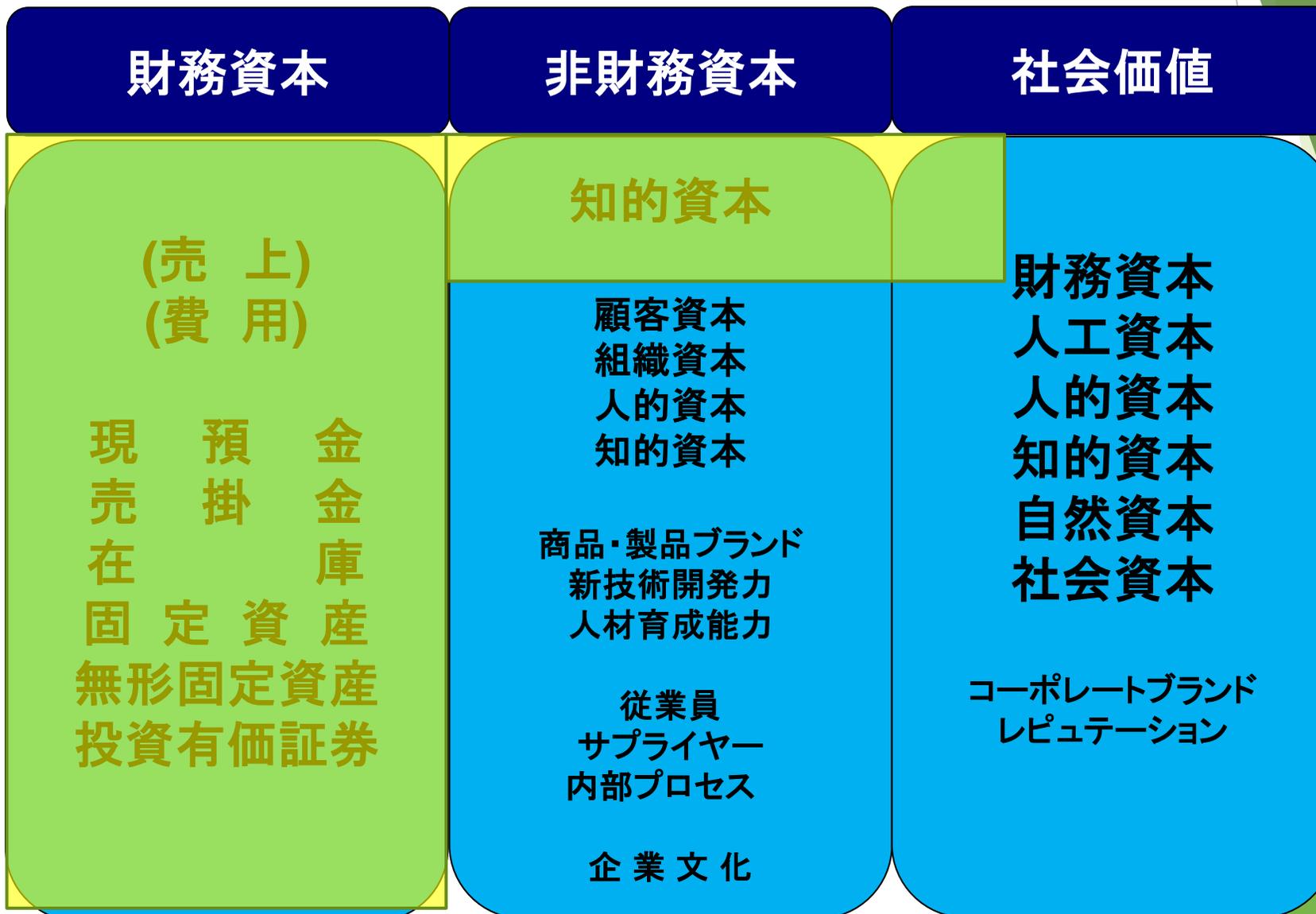
企業文化

社会価値

財務資本
人工資本
人的資本
知的資本
自然資本
社会資本

コーポレートブランド
レピュテーション

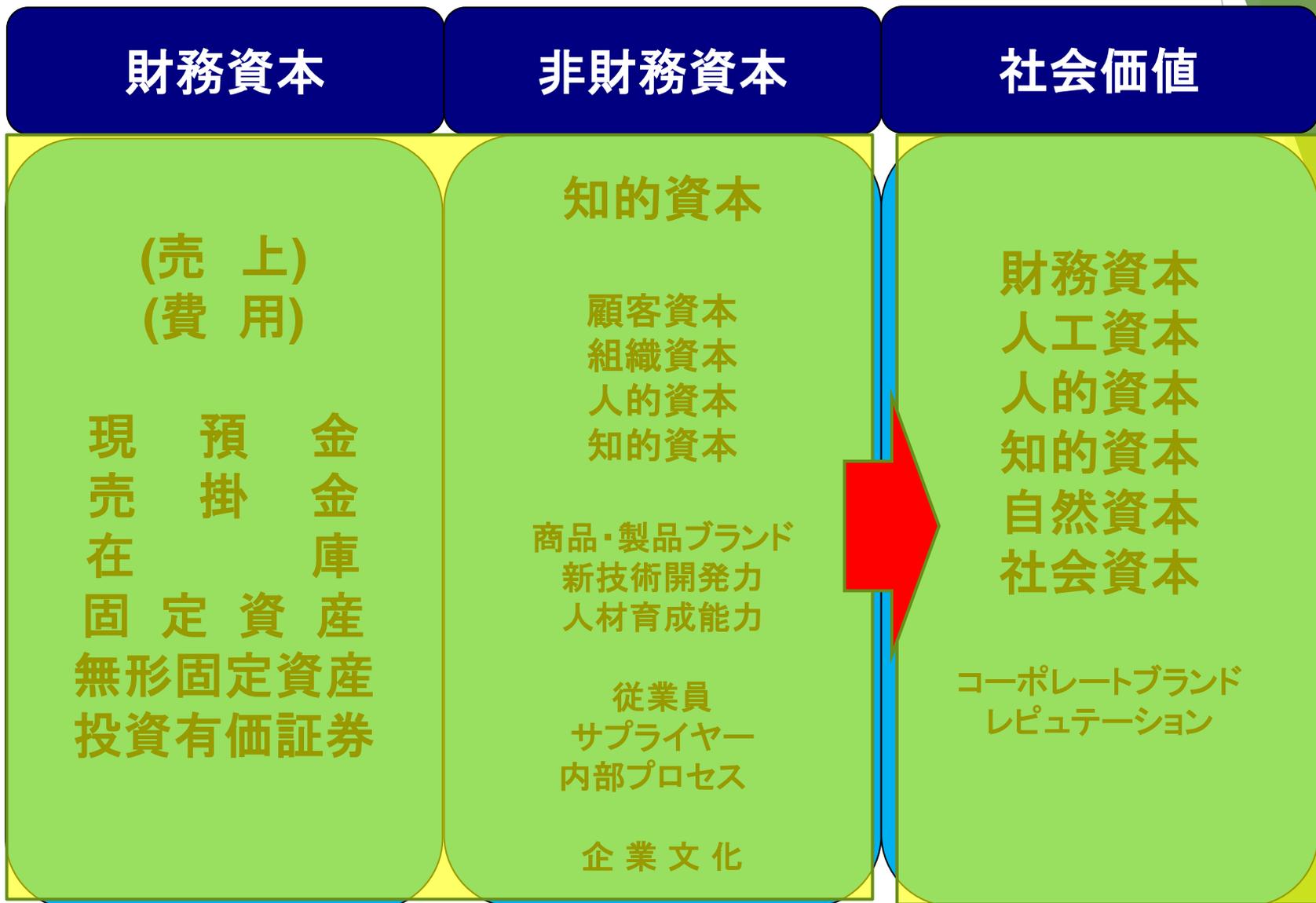
企業経営に関する企業価値の整理(会計)



企業経営に関する企業価値の整理(時価総額)



企業経営に関する企業価値の整理(社会的価値)



さらなる持続可能な未来づくりの革新に向けて

世界の最重要課題の解決に貢献するために
取り組みを加速します

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



サイエンスで 循環型経済に貢献



原材料

- 3Mの全ての新製品は、サステナビリティ・バリュー・コミットメントを義務化し、新製品が社会のために及ぼす影響を表示する。
- 2025年までに、製造時の廃棄物を売上連動比でさらに10%削減する。
- 2025年までに、製造拠点の30%以上で「ゼロ・ランドフィル」ステータス（埋め立て処理場に送るごみをなくす）を達成する。
- 2025年までに、的を絞った原材料トレーサビリティとサプライヤーのパフォーマンス保証を通じてサプライチェーンの持続可能性を拡大する。

水

- 2025年までに、グローバルでの水消費量を売上連動比でさらに10%削減する。
- 2025年までに、3Mが製造拠点を置くコミュニティ、または水が逼迫/不足するところでは100%コミュニティ全体の水管理のアプローチに関与する。

サイエンスで 気候変動の課題に貢献



エネルギー&気候

- 2025年までに、3M製品を使用することでお客様がCO₂2億5千万トン相当の温暖化ガスを削減できるようサポートする。
- 2025年までに、エネルギー効率を純売上連動比で30%改善する。
- 2025年までに、ビジネス成長させると同時に、温室効果ガス排出量を2002年比で少なくとも50%削減する。
- 再生エネルギーの使用率を2025年までに50%、2050年までに100%にする。

サイエンスで コミュニティに貢献



教育&開発

- 2025年までに、キャッシュと製品を、教育、コミュニティと環境プログラムのために投資する。
- 2025年までに、個人と組織的な能力の向上のために、社員を人材開発プログラムの参加を100%にする。
- 2025年までに、多様性のある職場づくりのために、多様な人材のパイプラインを倍増させる。
- 2025年までに、グローバルでのスキルベースの奉仕活動を30万時間提供する。

健康&安全

- 2025年までに、職場と患者の安全について世界中で5百万人を対象にトレーニングを提供する。

持続可能性を私たちの全ての活動に組み入れ

新製品開発プロセス全体を通じて持続可能性に焦点を当てています



2019年以降、リリースする全ての製品にサステナビリティ・バリュー・コミットメントを付けることを義務付けています。

- お客様と協働し、持続可能性の目標に到達する活動をさらに強化します
- 燃費などを改善する製品からエネルギー効率や再生エネルギーシステムに役立つテープ、フィルム、接着剤まで、3Mは気候ソリューションの加速化にコミットしています

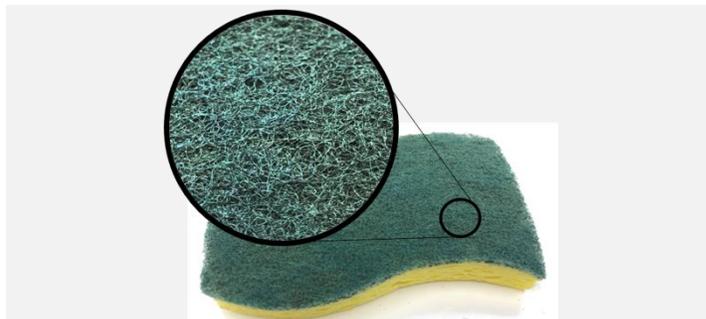
Science for Circular (科学で循環社会を作る)

従来よりも少ない原材料で多くのことができるソリューションを設計し、グローバルで循環経済を進める。

アクションと例



現在 3 M の 28% の工場は埋め立て処理に送る廃棄物がゼロ



再生材料割合が100%のスクラブファイバー



燃料効率改善のための軽量化

将来に向けて

- 埋め立て処理に送る廃棄物ゼロの工場拡大
- 製品に使われる再生材料、再生可能材料の割合を拡大
- 使用する材料を減らした製品の拡大

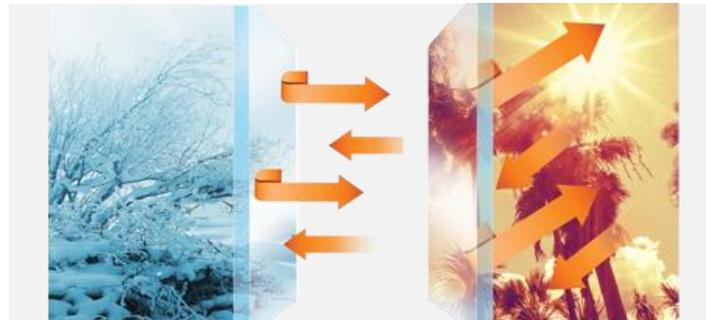
Science for Climate (科学で気候課題を解決する)

産業の脱炭素化、気候のグローバルソリューションを加速化し、環境フットプリントを改善するためのイノベーション

アクションと例



電力の25%以上を再生エネルギーから得る



エネルギー省力化ウィンドウフィルム



スモッグ & 高温対策屋根用グラニュール

将来に向けて

- 再生可能エネルギー目標に向けた、一段と積極的なターゲット
- 科学に基づく温室効果ガス排出削減ターゲット
- 気候改善の製品拡大
- 電力に係る温室効果ガスの削減につながる、Novec Insulating Gas (絶縁ガス) 等の革新的な技術

Science for Community（科学で地域社会に貢献する）

科学を通じて、よりポジティブな世界を創造し、私たちと協力してくれるよう人々をインスパイアする。

アクションと例



Science Advocacy（科学推進活動）
State of Science Index（科学に対する独自のイメージ調査）の結果を共有



職場の健康と安全を守る製品



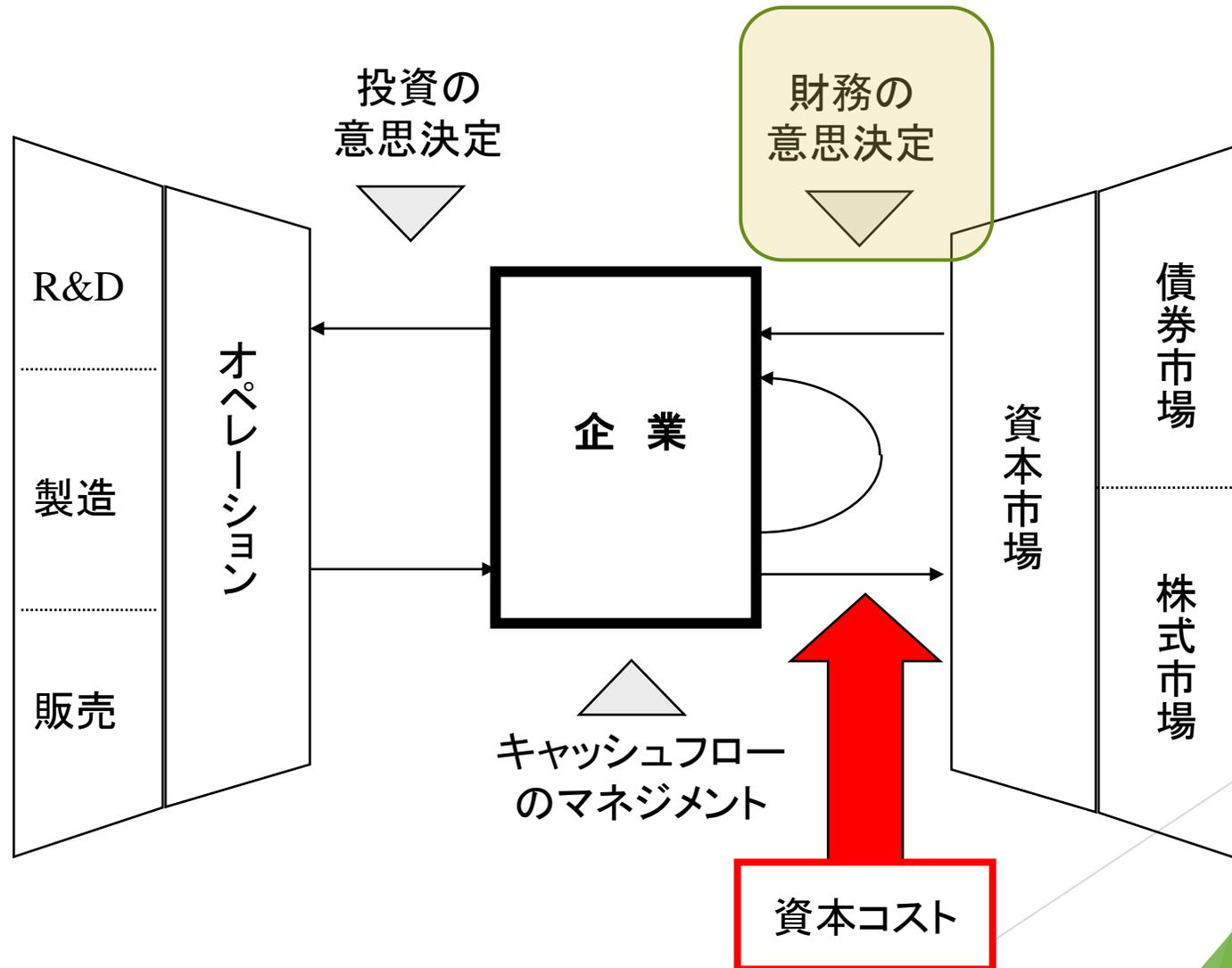
WorldSkills スポンサーシップ：グローバルでのスキルアップに投資

将来に向けて

- 科学を推進するためのScience Advocacy活動を拡大
- STEM教育とグローバルでのスキルアップ活動をサポート
- 健康と安全を改善するためのSustainability Value Commitmentを付けた製品数を拡大
- 管理層の多様性のある人財パイプラインを倍増させる

資本コスト経営の導入

コーポレート・ファイナンス & Treasury

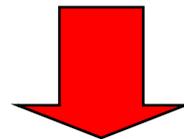


資本コスト

あなたは、10百万円持っています。次の投資に対してどの程度の利回りを期待しますか。

- 長期国債（10年）
- メルカリ株式への投資
- トヨタ自動車株式への投資

投資家の要求



機会コスト

投資家の選択

投資家はリスクの高いものには高い利回りを要求し、リスクの低いものには低い利回りで満足する。

ハイリスク・ハイリターンの原則

もしくは

ローリスク・ローリターンの原則

CAPM

CAPM:(Capital Asset Pricing Model: 資本資産評価モデル)

～株主期待値による株主資本コスト算定の指標

算定方法：

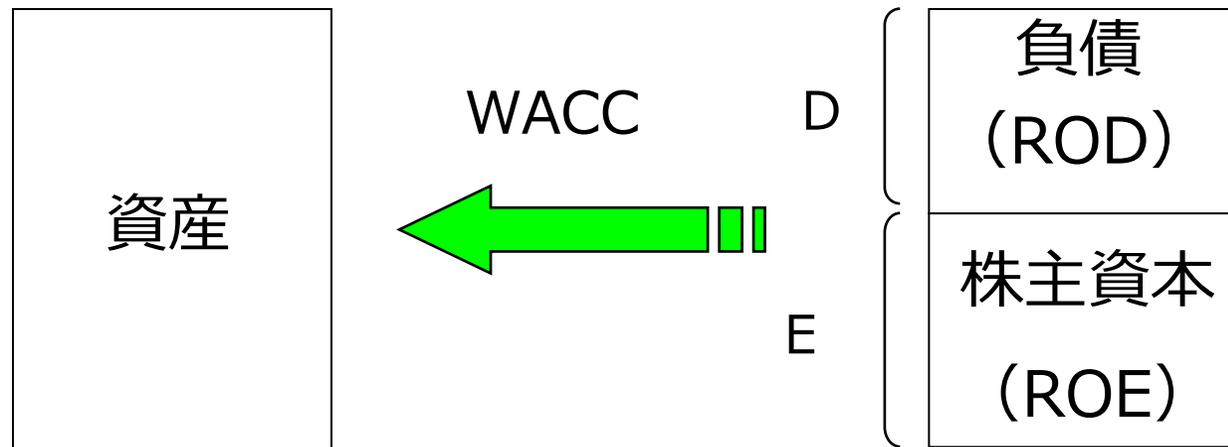
資本コスト = リスク・フリー金利 + β (ベータ) × 株式市場プレミアム

* 株式市場プレミアム = 市場の期待収益率 - リスク・フリー金利

* β 値 = 市場のリスク指標、市場価格変動に対する株価の感応度

A社のCAPM = 4.0% + 1.1 × 5.0% = 9.5%

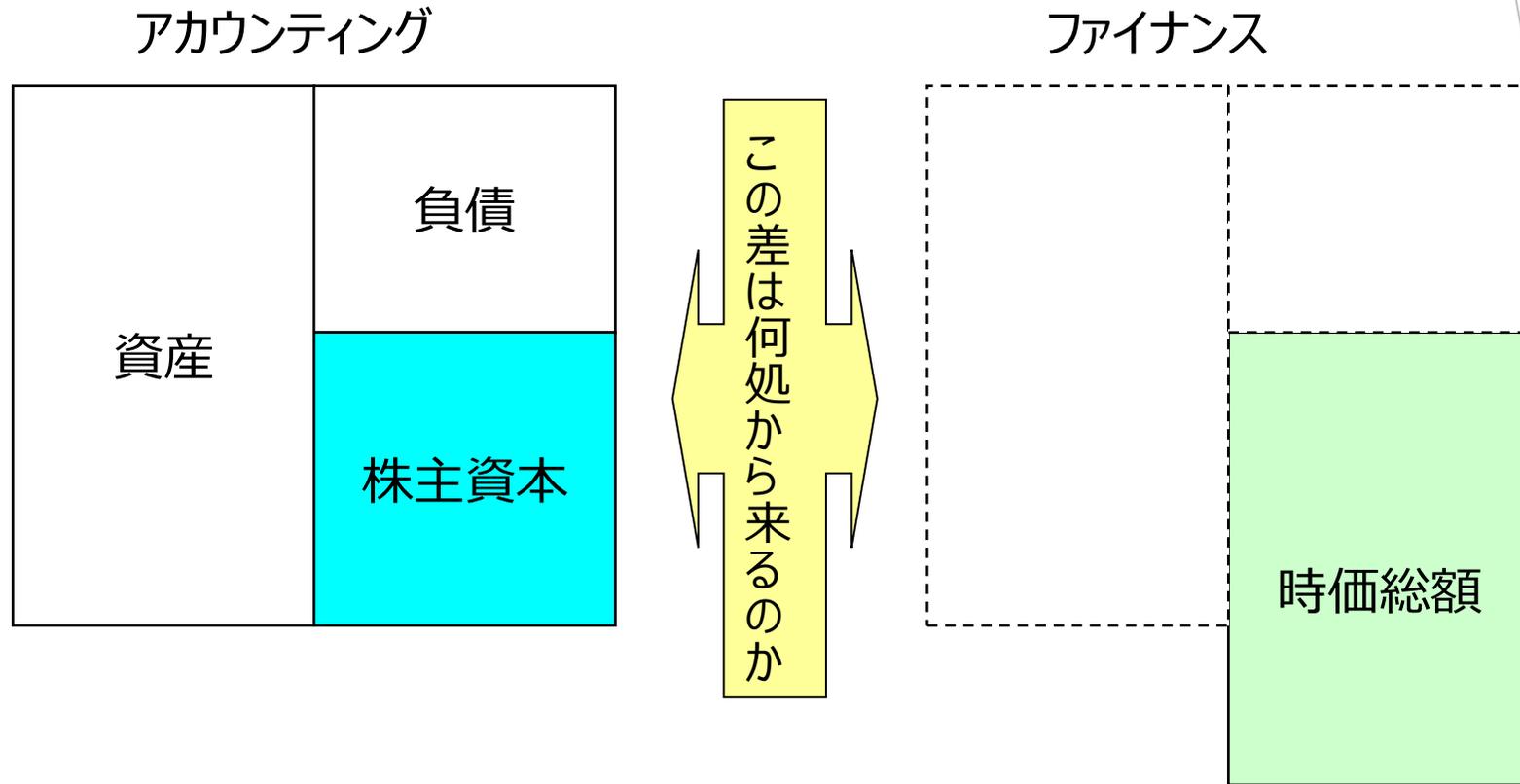
WACC (加重資本コスト)



$$WACC = ROD \times (1 - \text{税率}) \times \frac{D}{D+E} + ROE \times \frac{E}{D+E}$$

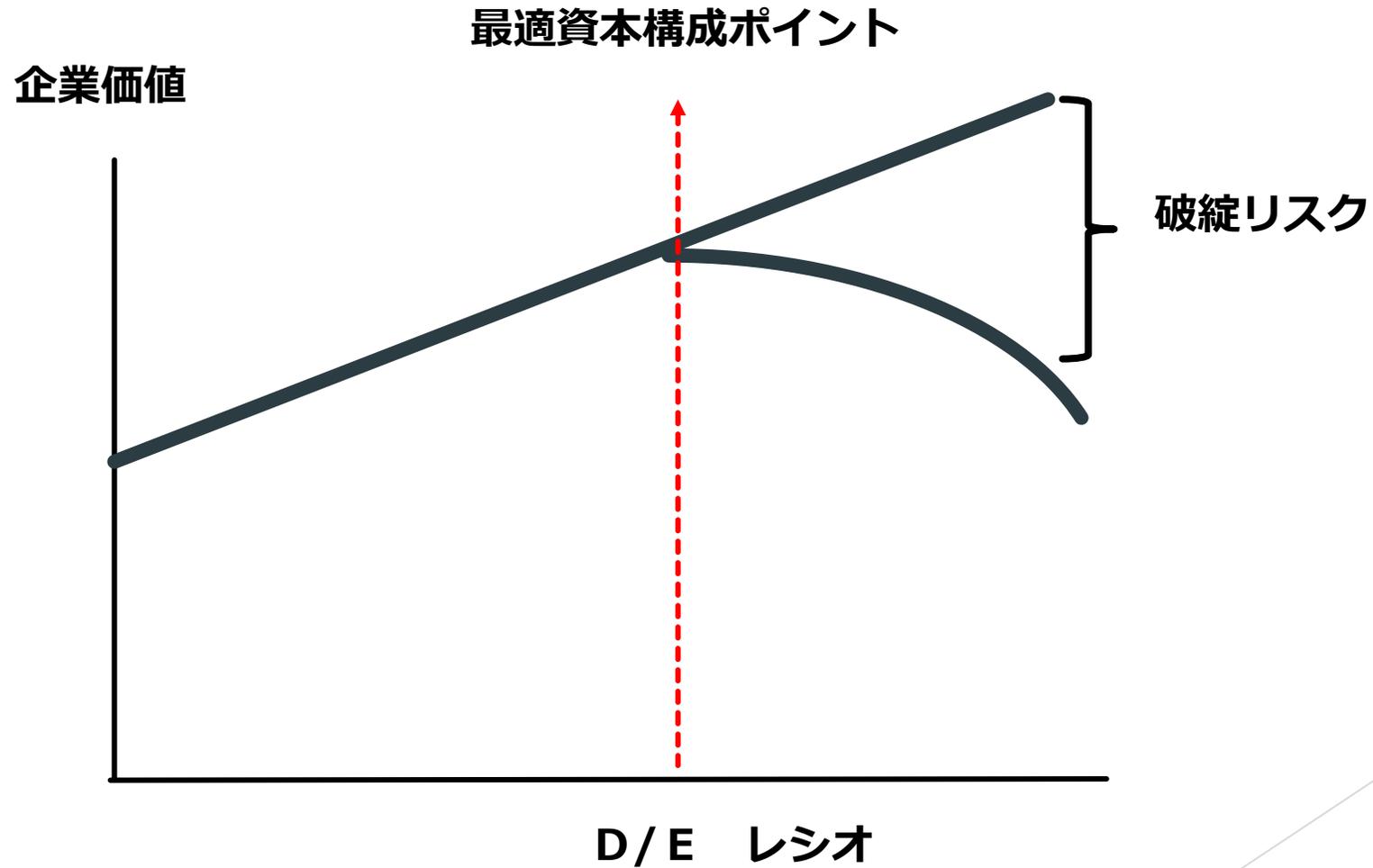
*注：金利は費用として計上出来るので、実質的な企業にとってのコストは（1-税率）を掛けたものになる。

株主資本



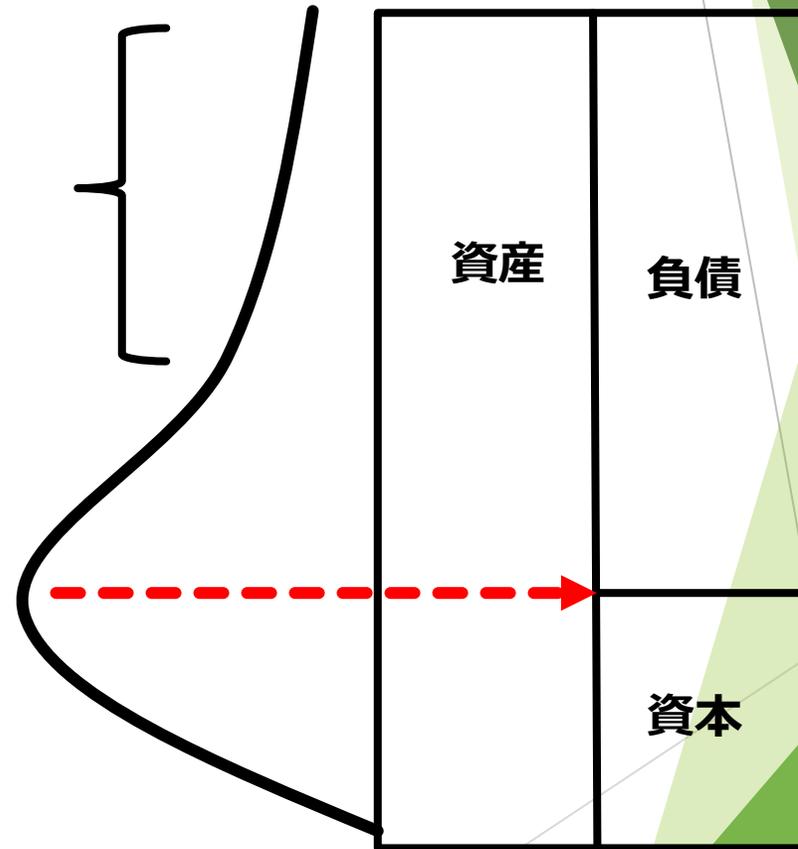
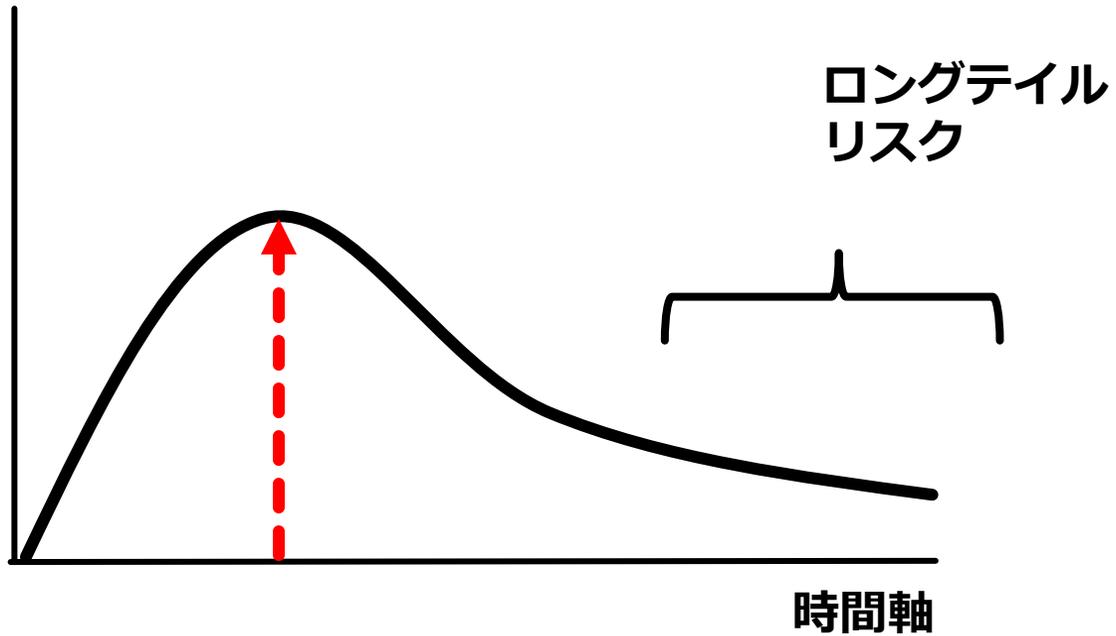
アカウンティングとファイナンスでの株主持分の
差額はどのように発生するのか？

最適資本構成と目指すべき資本構成

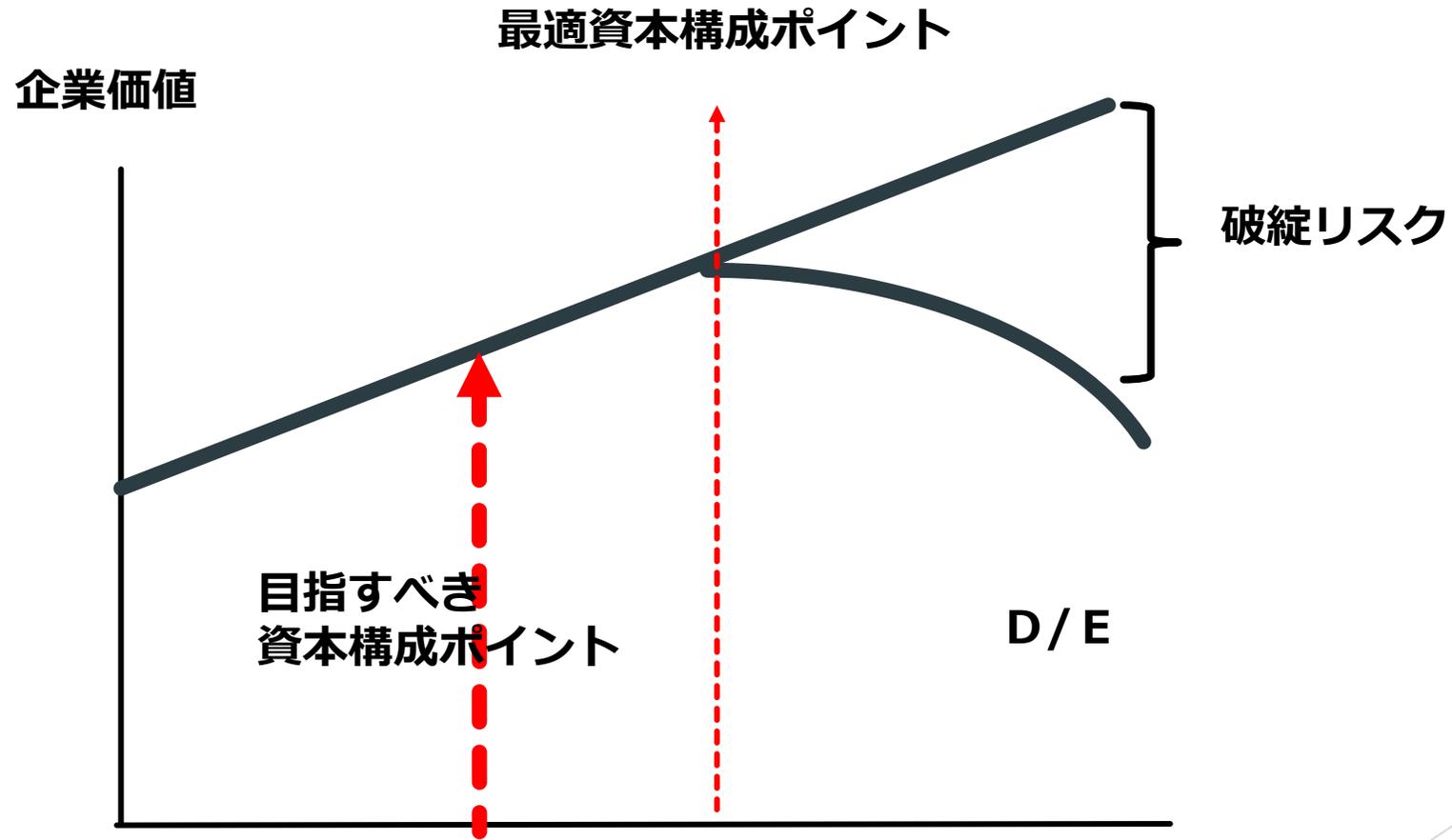


最適資本構成と目指すべき資本構成

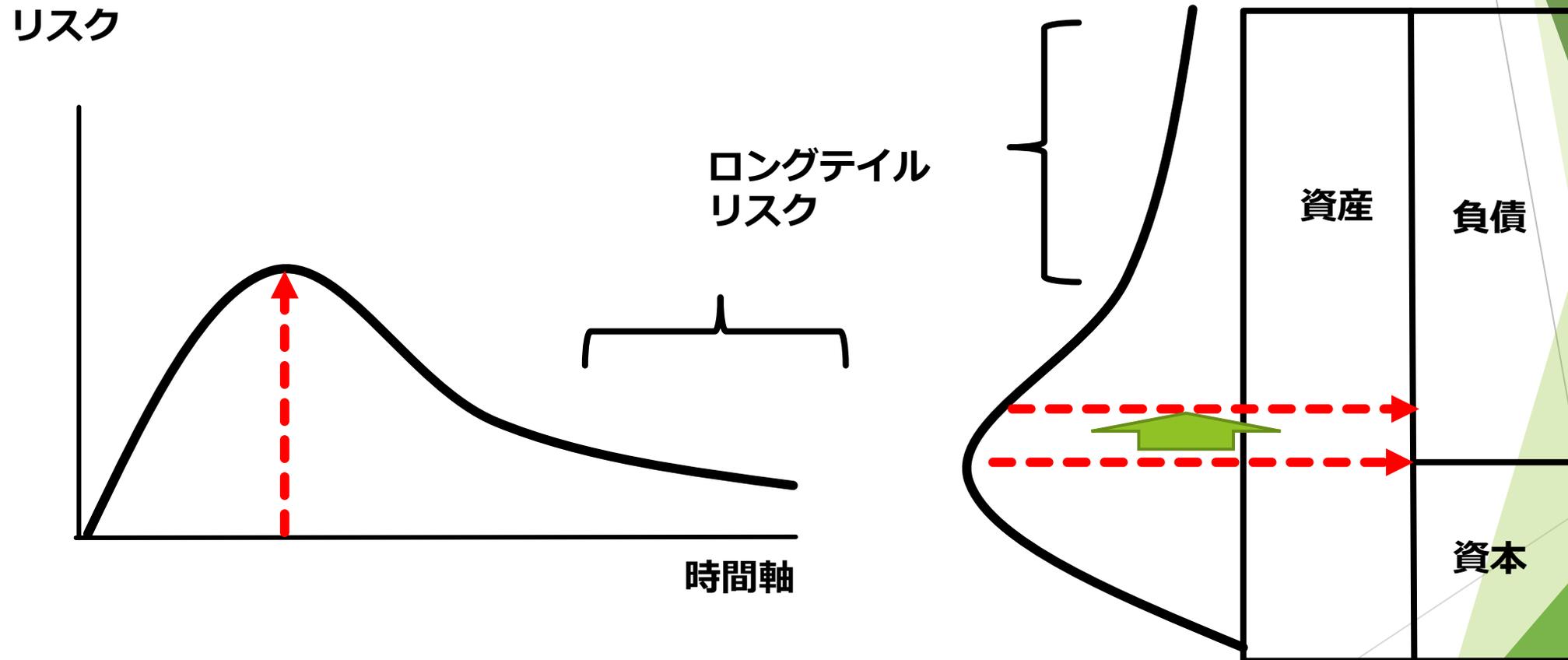
リスク



最適資本構成と目指すべき資本構成

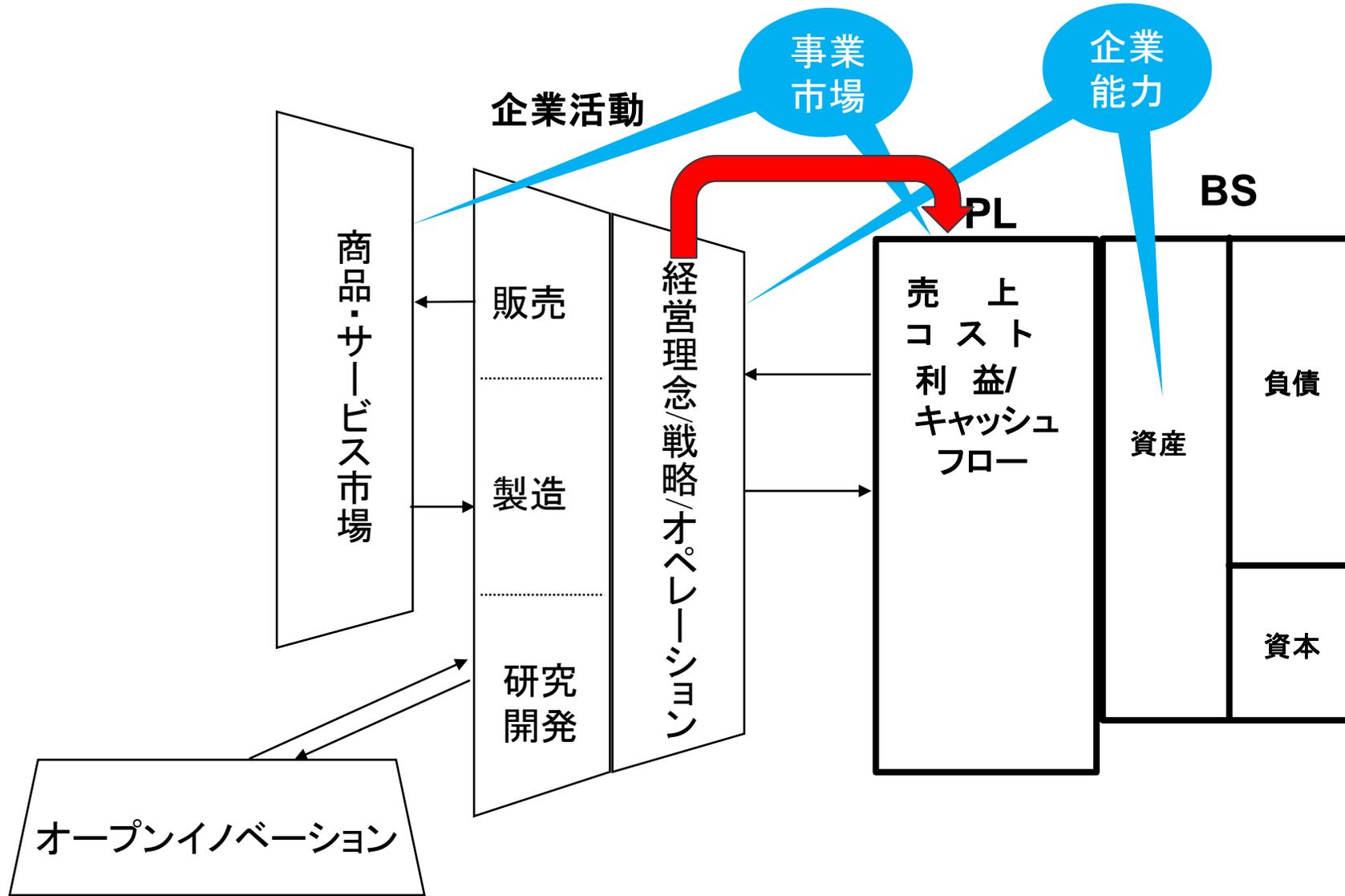


最適資本構成と目指すべき資本構成

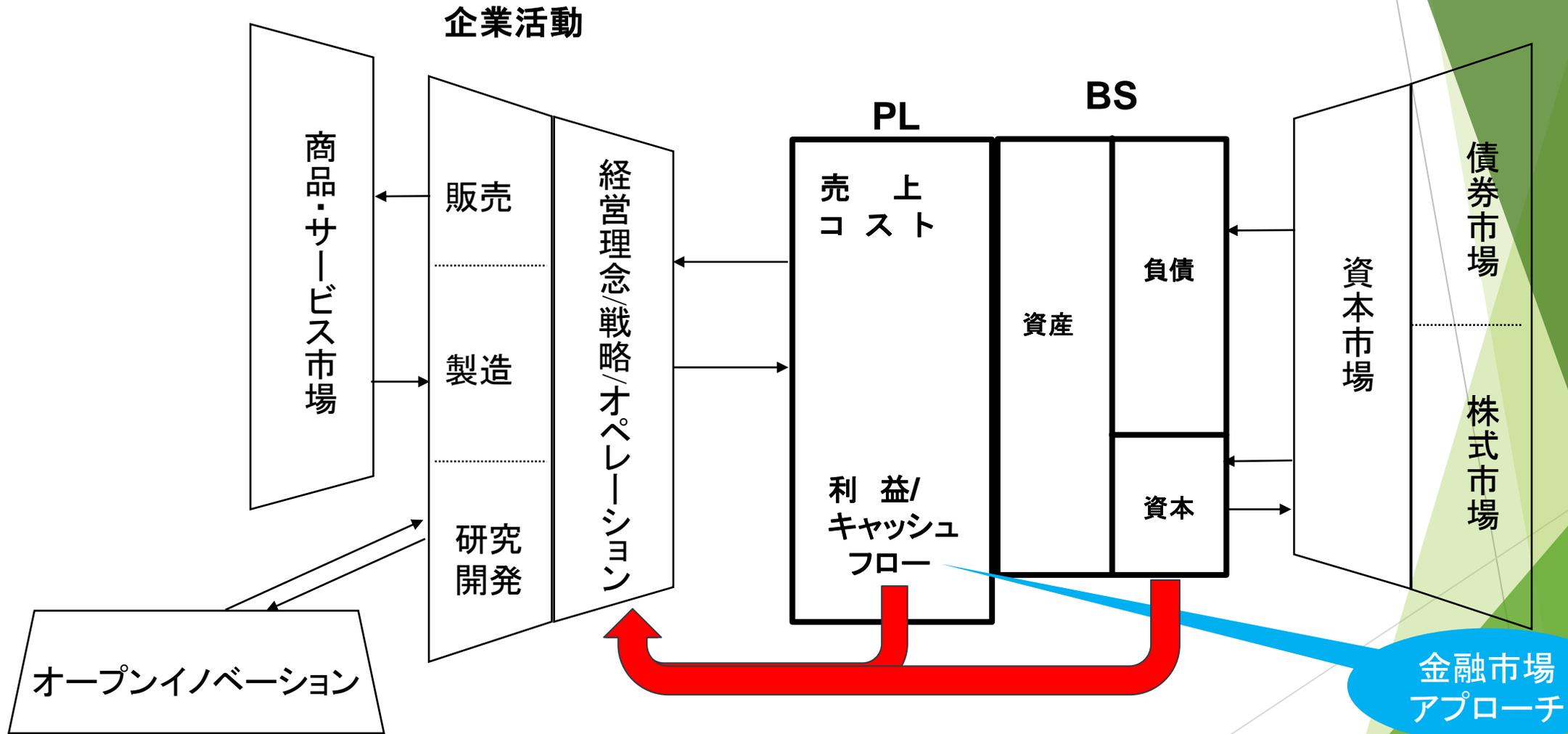


CFO：企業別リスクを考慮した資本コストの設定

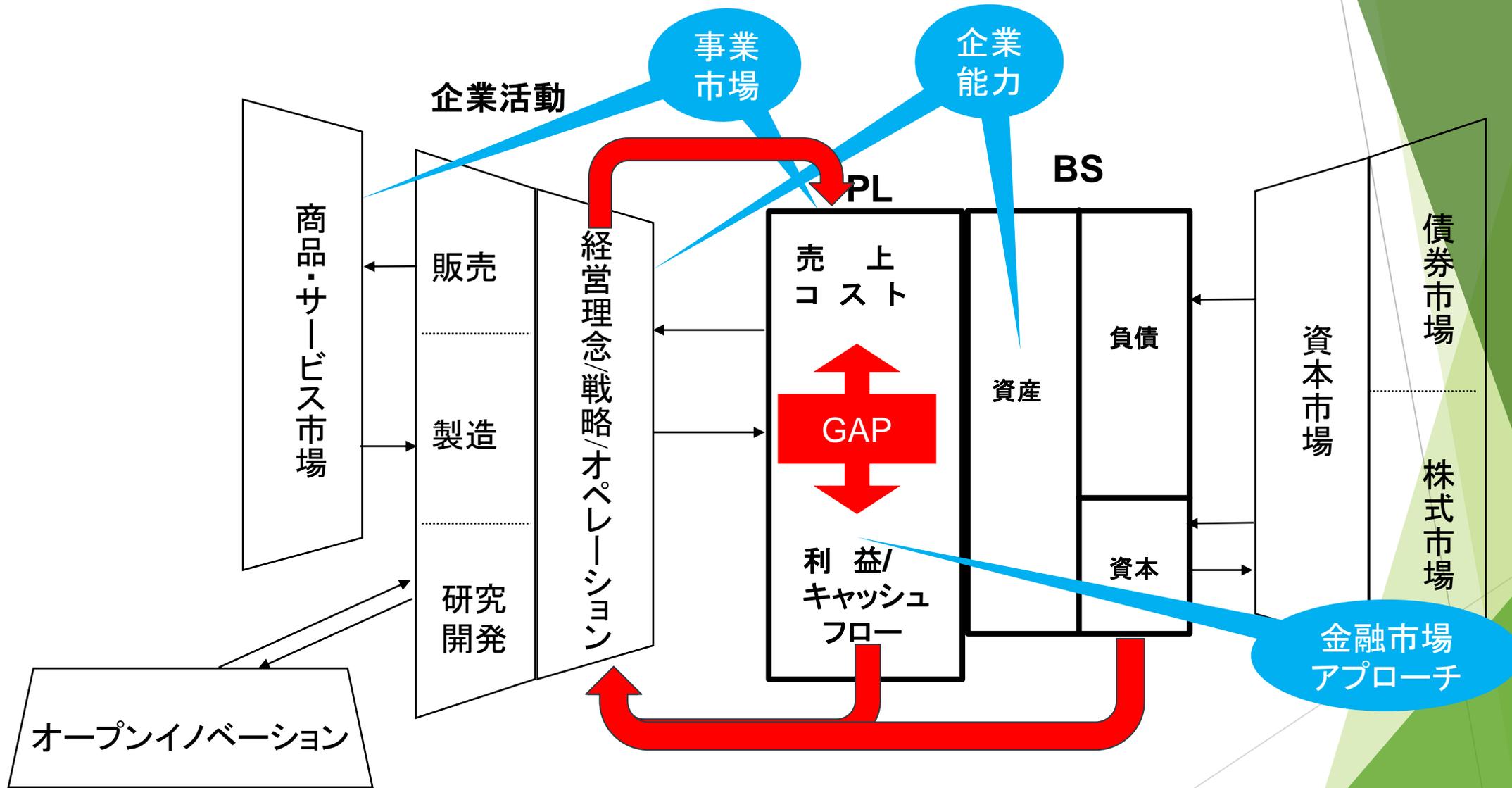
資本コスト経営とは（事業アプローチ）



資本コスト経営とは（金融市場アプローチ）



資本コスト経営の課題



CFO : 資本コストと事業戦略の融合

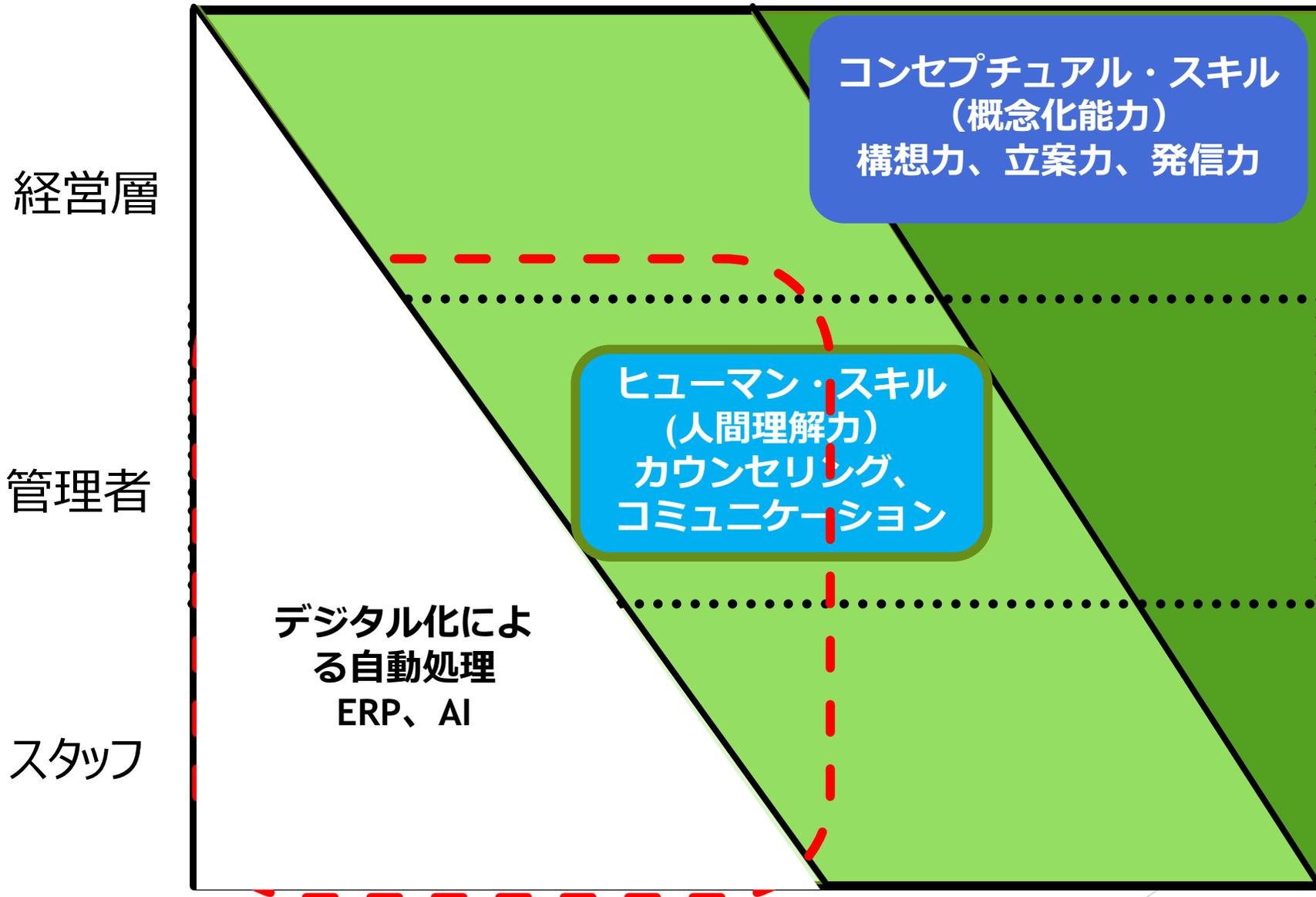
ご清聴ありがとうございました

CFO組織管理とスキルセット

CFO・経理財務組織全体に求められるスキル

	過 去	これから
情報関連	情報処理力	情報分析力
会計関連	会計知識	会計展開力
基盤スキル	レポート伝達力	行動変化推進力
応用能力	利益状況の報告 形式知掌握能力	価値創造推進能力 暗黙知掌握能力
重点項目	形式知⇒形式知 (連結化)	暗黙知⇒形式知 (表出化)
要求精度	正確性	迅速性 (正確性はIOT)
戦 略	対象外 予算設定力	戦略具現化力 戦略伝達力
思考視野	歴史思考	将来思考
環境分析	企業内財務関連環境	市場・マクロ経済環境
文化構築力	対象外	高尚な文化構築

ロバート・カツツ モデル



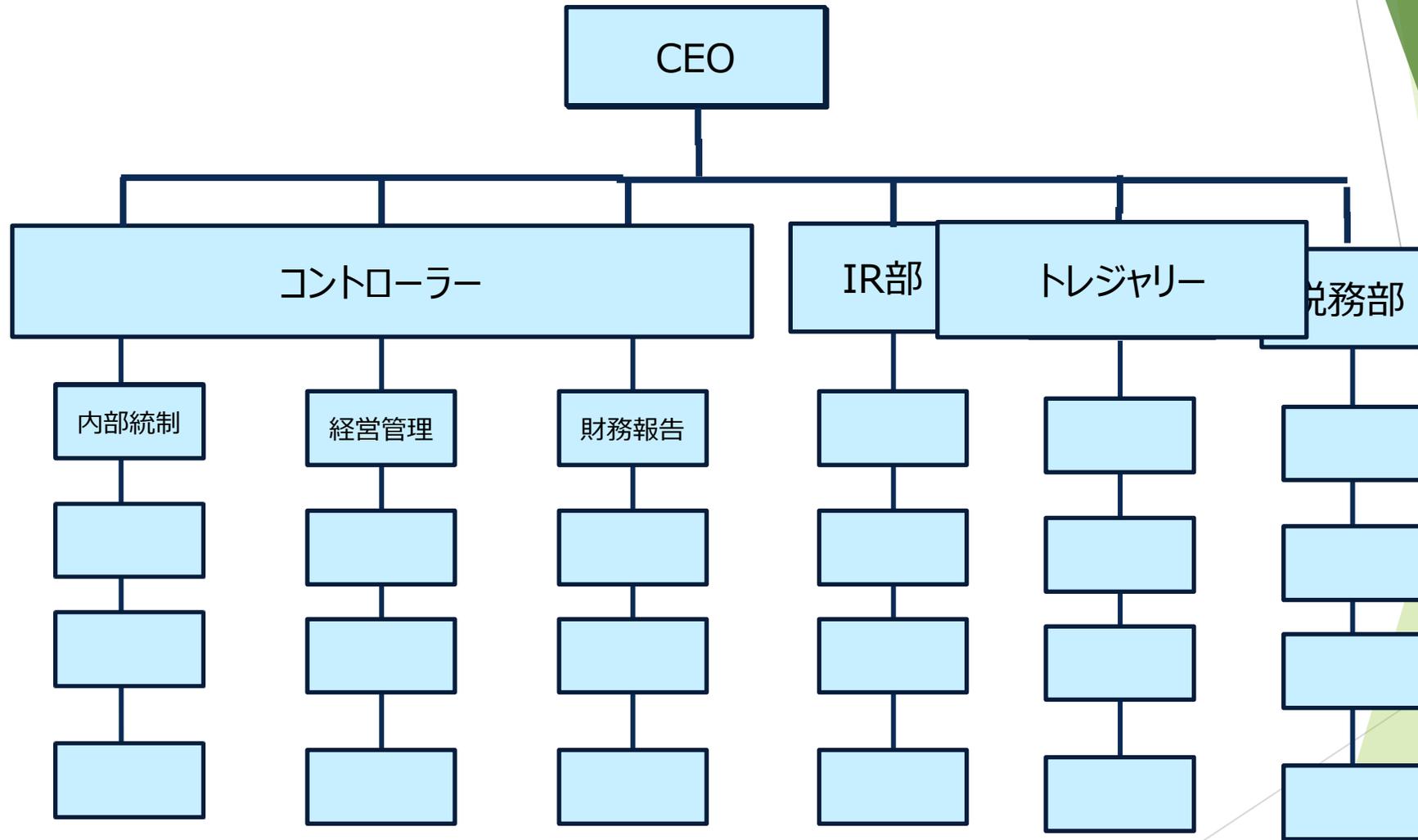
CFO（経理財務組織全体）に求められるスキル

	過 去	これから
情報関連	情報処理力（TS）	情報分析力（CS）
会計関連	会計知識（TS）	会計展開力（CS）
基盤スキル	レポート伝達力（HS）	行動変化推進力（HS）
応用能力	利益状況の報告（TS） 形式知掌握能力（TS）	価値創造推進能力（HS） 暗黙知掌握能力（CS）
重点項目	形式知⇒形式知 （連結化）（TS/CS）	暗黙知⇒形式知 （表出化）（CS）
要求精度	正確性	迅速性（正確性はIOT）
戦 略	対象外 予算設定力（TS）	戦略具現化力（CS） 戦略伝達力（HS）
思考視野	歴史思考	将来思考
環境分析	企業内財務関連環境	市場・マクロ経済環境
文化構築力	対象外	高尚な文化構築（HS）

部門別 要求スキル

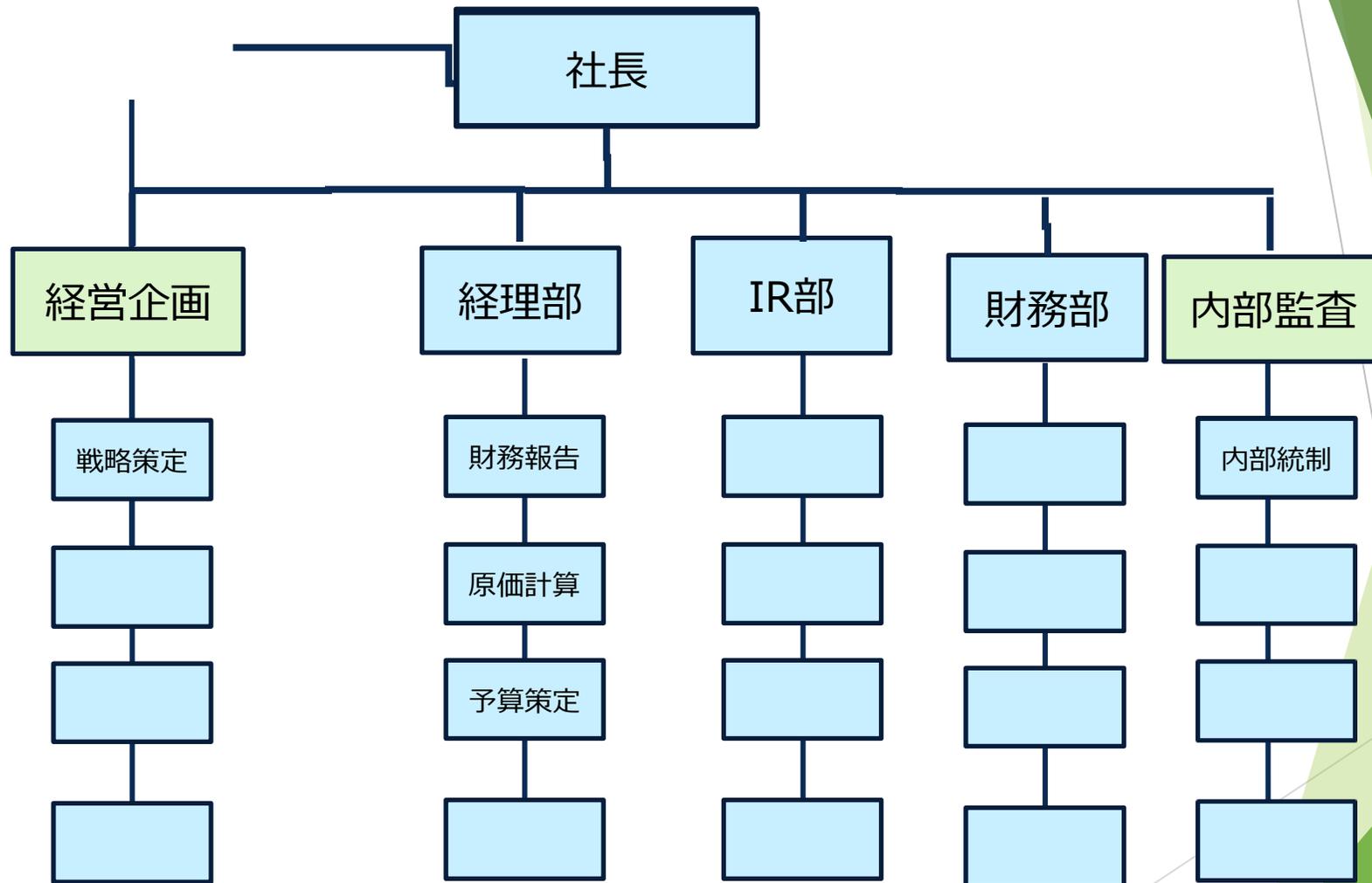
	過 去	これから
FP&A	予算設定力	情報分析力 価値創造推進能力 行動変化推進力 (PJ)
経理部	会計知識 情報処理能力	会計展開力 データ・アナリティクス
財務部	会計知識 情報処理能力	コーポレート・ファイナンス 国際情勢の分析能力 交渉力
税務部	税務申告知識	税務戦略設定力 行動変化推進力
IR部	財務諸表知識	資本市場や会計知識 コミュニケーション力
内部監査	財務諸表監査能力	継続監査構築力 行動変化推進力

米国式経理・財務部門組織



米国は、段階を踏んでCFOとFP&Aを設置

日本式経理・財務部門組織



日本は二重管理状況→経営管理の不効率