

Anaplan

変革する CFO になるための ロードマップ

EBOOK 3:
財務リーダーの役割を向上
させる三つのステップ





はじめに	3
先見性のあるリーダー	
ステップ 1	4
リーダーシップ：人間的な CFO	
ステップ 2.....	5
テクノロジー：デジタルの達人としての CFO	
ステップ 3.....	6
コラボレーション：コネクテッド CFO	
まとめ.....	7
取り組みの開始	

はじめに

組織が次々と経済的な課題に直面する中、経営幹部で CFO ほど進化を遂げた役割はありません。CFO の仕事は単にコスト、コンプライアンス、過去の財務パフォーマンスを管理するだけではありません。CFO が企業の戦略やビジョンを開発し、実行する権限を持った価値創造者になることに対する期待が高まっています。CFO の役割は、すでに発生したことに対応するのではなく、組織の商業的な成功に貢献する、前を見据えたリーダーとなることが求められています。

では、変革する財務リーダーになるにはどのような道のりをたどればよいのでしょうか。CFO が持つ明らかな強みの一つは、組織の財務について包括的な見方ができることです。しかし、財務の専門知識だけではそれ以上前に進めません。ここでは、変革への取り組みにおいて成功するために使用できる重要なステップについて説明します。

この eBook シリーズは、混乱を予測し、成長とビジネス レジリエンス促進の機会を先取りする変革的な財務リーダーになるためのガイドを提供しています。

最初の二つの eBook では、現在 CFO が直面している、より差し迫った職務上の課題を克服する方法、及び変革する CFO が担う新しい役割を特定する方法について説明しています。今回の 3 番目の eBook では、財務リーダーの役割を向上するステップについて説明します。

ステップ 1:

リーダーシップ: 人間的な CFO

エイブラハム・リンカーン、マハトマ・ガンディーのような、歴史上有名なリーダーは皆、変革を促すには共感性や信頼性が重要であることを示しています。優れた財務リーダーも同じです。

CFO が他の人の意欲を高め、積極性を引き出せるかは、戦略を透明性を持って明確に伝えられるかどうかにか密接につながっています。多くの場合、リーダーシップが失敗すると分断が生まれます。成功のためには、以下の分野全体で効率的なコミュニケーションを取ることが鍵となります。

計画業務、予算編成、フォーキャスト

計画業務、予算編成、フォーキャスト (PBF) の目的と価値をより幅広いビジネスに伝えることは、組織の目標を達成するための基盤となります。PBF プロセスへの広範な参加は、適切なターゲットを設定し、成果へのコミットメントを確実にするのに不可欠です。

変革プログラム

多くの従業員にとって、変革はコストの削減や人員削減と同義です。これは、特に景気が悪化しているときに当てはまります。CFO は変革プログラムが生み出す価値を正しく伝えることで、この懸念に対応する必要があります。

チームメンバーを変革イニシアチブの初めから主体的に参加させ、また、プロジェクトが失敗した場合でも、心配する必要がないことを理解してもらう必要があります。CFO が計画への必要な変更を含む、目的、マイルストーン、指標を伝え、同時に継続的なサポートを提供し、最終的には目標が常に有効であることを確実にすることが重要です。創造力を育て、試行して失敗から学ぶように促します。人は自分に価値があると感じると、自信を持ち、より生産的になります。この結果、CFO も、チームも、そして組織も成功します。



過去 1 年に財務部門が組織のレジリエンスを向上したと述べた CFO は、大部分の時間を人材管理に費やす可能性が 6.5 倍高くなっています。

マッキンゼー、2023 年



ステップ 2:

テクノロジー: デジタルの達人としての CFO

ビジネスの遂行と技術革新は切っても切り離せない関係です。しかし最近では、革新のペースが急速に上がっており、特定のテクノロジーが働き方だけでなく、生活にも影響を及ぼすことについて当然の懸念が生じています。

秘訣は、新しい展開に立ち向かうのではなく、潜在的なメリット、制限、及び戦略的優位を生み出すための最適な使用方法を理解することです。

人工知能 (AI) と機械学習 (ML) をタスク自動化のために正しく使えば、ヒューマン エラーのリスクを減らし、効率と財務パフォーマンスを向上できます。AI/ML は現在、最新のクラウド テクノロジーに広く組み込まれており、動的な計画プラットフォームへの移行を可能にし、スプレッドシートによる制限やユーザーのイライラを解消しています。これは、財務チームを日常的で単調な財務の作業から解放し、より価値の高いデータドリブンな意思決定に集中できるようにする絶好の機会となります。これにより、従業員、顧客、サプライヤーの関係を改善し、そして最終的には収益性が向上し、組織の成果を上げることができます。

CFO の課題は、スキルと能力のギャップを特定し、これらをつなぐ戦略を考案することです。たとえば、トレーニングを通じた既存スタッフのスキルアップ、専門プロバイダーへのアウトソーシング、又は適切な人材の戦略的な採用によって、組織により大きな価値を創造することなどが考えられます。



世界中の CEO の 55% が、
主要スキルの不足が成長
する能力の妨げになって
いると報告しています。

PwC、2019 年



ステップ 3:

コラボレーション: コネクテッド CFO

企業の財務目標を達成するためには、ビジネスの機能横断的なコラボレーションが重要です。コネクテッドなリーダーシップ チームを構築することで、関係する全員が各自のパフォーマンスについて責任を負うこととなります。成功には、共感と理解に基づいて密に連携する関係を同僚と構築することが必要です。

CFO は財務リーダーとして、機能横断的な連携によりビジネスを完全に理解することで、また、その知識を使用して、エグゼクティブや経営陣に情報に基づく意思決定や戦略的な推奨事項を提供することで先頭に立ちます。変革する CFO は、価値を創出し、パフォーマンス ドライバーを理解するには、業務リーダーと連携することが最も重要であることを認識しています。

コネクテッドなリーダーは、正直さ、誠実さ、信頼を絶えず相手に示すことで関係性を作り上げます。ビジネス全体で連携相手と定期的に意味のあるやり取りを行うことが必要です。これには、1対1のミーティングやグループでの集まりを設けることが考えられます。他には、個人的な興味や課題を知ることで信頼を築く、自分の仕事上の弱点を打ち明けて人

間らしさを示し、相手に心を開いてもらうなどが含まれます。さらに、結果が期待どおりでない場合、その理由を尋問するのではなく、説明を求め、改善方法を提案することもできます。

デロイト社の分析では、組織の連携が強いほど、フォーキャストが正確になり、計画業務の効率が向上することがわかっています。また、ビジネス機能が完全に連携している組織の回答者の 63% が 3 週間以内に計画業務を完了しています。さらに、組織の 69% が企業の二つ以上のビジネス機能でコネクテッド プランニングを採用しており、31% が三つ以上のビジネス機能を連携し、3 分の 2 がすべての機能を連携していると回答しています。ほとんどの業界で、財務が連携しているのは営業 (84%)、サプライチェーン (70%)、労務 (67%)、マーケティング (67%) となっています。

実際により強力な成果を生み出しているのは、連携したリーダーと連携したツールの組み合わせです。コネクテッド プランニングの概念は、ガートナー社、フォレスター社、Ventana Research 社などの **リサーチ会社に認識されており**、ビジネス リーダーはすでにこのアプローチのメリットを得ています。



ソーシャル テクノロジーを通じて強化されたコミュニケーションとコラボレーションにより、生産性を 20 ~ 25% 向上できました。

マッキンゼー、2012 年

まとめ

多くの経済的な要因によって、かつてないほどビジネスへのプレッシャーが生まれたことで、ビジネスにおける変化のペースが一段階上がっています。新しいデジタル組織の再構築をリードする CFO はその影響を大きく受けます。**1 番目の eBook** では、現在の CFO が直面する課題を分析し、リスクを軽減するために使用できるステップを概説しています。

CFO のリーダーシップ能力を、財務の範囲を超え、戦略的アドバイザー、資本のキャプテン、最高事業計画責任者という三つの役割を含む権限にまで拡大することに対する期待が高まっています。このシリーズの**2 番目の eBook** では、これらの新しい役割と、FP&A 内で新たに出現した責任を分析しています。

このリーダーシップの課題に対応するには、変革するリーダーとなり、新しいスキルを獲得すること、ビジネス全体に重要なサポートとインサイトを提供すること、及び相互の連携をますます深める組織全体でコラボレーションを推進することが要求されます。従来の財務の範囲を超えるには、コネクテッドプランニングを含む連携したリーダーシップとデジタルツールを使用すると、混乱を予測し、財務の成果をより大きな成功に導くビジネスレジリエンスを構築するのに役立ちます。

変革する CFO になるために Anaplan が提供しているサポートについては[こちら](#)をご覧ください。

参照リンク

[マッキンゼー：「CFO's balancing act; Juggling priorities to build resilience」](#)

[PwC:PwC の第 22 回年次グローバル CEO 調査](#)

[デロイト社:Connected Planning](#)

[マッキンゼー：「The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies」](#)