

Anaplan

変革する CFO の三つの重要な役割

EBOOK 2:
拡大された
先見性のある CFO の世界





はじめに	3
CFO の三つの役割	
役割 1	4
戦略アドバイザーとしての CFO	
役割 2	5
資本のキャプテンとしての CFO	
役割 3	6
最高事業計画責任者としての CFO	
まとめ	7
新たな要求への対応	

はじめに

経済的な変動が衰退の兆しを示し、次々に新たなプレッシャー要素が現れる中、CFO が従来の財務の範囲を超えて拡大された権限を持つことに対する期待が高まっています。

単にコストを管理し、ビジネスの財務状況を健全に保つだけではなく、三つの異なる役割にわたってリーダーシップを拡大し、相互の連結をますます強める組織のニーズに応えることが求められています。この三つの役割とは、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です。これらの拡大された役割を果たすには、幅広い新たなスキルセットと、FP&A 内で新たな責任を担うことが必要です。

この eBook は、CFO が直面する課題を克服し、経済の不確実性に対応できるように支援することを目的とした3部からなるシリーズの第2弾です。この eBook シリーズは、混乱を予測し、ビジネスレジリエンスを強化する機会を見据え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。



戦略アドバイザーとしての CFO

他の誰にもないビジネスへの俯瞰的な見解と、財務への深い理解によって、CFO は CEO やエグゼクティブ チームにとってだけでなく、財務以外の事業部門やビジネス機能にとっても不可欠な信頼できるアドバイザーとなります。

人事と連携して、ワークフォース計画を行い営業の目標達成や業務に必要な人材を理解したり、サプライチェーンのリーダーと連携して、販売目標を達成するのに十分な生産能力を確保したり、マーケティング リーダーと連携して、パイプラインを推進し、収益目標を達成するためのキャンペーンを理解したりします。

戦略的な課題への取り組みは、大量のデータから獲得したインサイトをすばやくまとめることができるデジタル ツールにより、チームを強化することにかかっています。これらのインサイトによって、他の部門リーダーにとってより優れたパートナーとなり、取締役会や CEO に実行可能なステップを提示してビジネスに最大のインパクトを与えることができます。

重要な少数の戦略を焦点に

成長を促す重要なビジネス上の意思決定を下す能力の妨げとなっているのは、膨大なデータ量と、常に変動する市場と経済の状況です。データ分析によって、こ

うしたノイズを除去することによって、組織はビジネスを成長させる要因を理解し、十分な情報に基づいた、価値を生み出す意思決定を行うことができ、競合他社に差をつけることができます。

チームが変革のための正しいツールキットを備えれば、財務はすばやく効率的にインサイトを明確にし、最も影響の大きな意思決定を優先することができます。



CFO は、業界での競争の激化と経済変動の増大という、企業の成長にとって最も大きな脅威に対処する必要性が推進するさまざまな戦略のバランスを取ります。

マッキンゼー、2023 年

価値創出の進化をリード

戦略を実践し、[戦略と実践のギャップ](#)を回避することは、現状から逸脱し、競合上の優位性を生み出そうと尽力する多くの組織にとって根強い課題です。ビジネスが所有するデジタルによる意思決定の「オペレーティング システム」を導入することで、部門間の整合性を実現し、ビジネス戦略に対して実践を制御するプロセスが得られます。

プロセスの再設計によってテクノロジーを最大限に利用することで、リソースを解放してより有益な役割にこれを割り当てたり、M&A や新たな地域への拡大など、関心のある新しい分野を探索したりすることができます。

さらに、これらのツールとテクノロジーは自動化によって働き方を効率化するのに役立ちます。これにより、財務チームは、データの照合や調整といった時間がかかる価値の低い仕事への時間を減らし、分析やインサイト収集など、組織に影響を与えるだけでなく、士気を高め、CFO や財務チームがもたらす価値をビジネスに示す業務活動により多くの時間を使えるようになります。

資本のキャプテンとしての CFO

外部の利害関係者の管理

資本へのアクセスはビジネスの成功の基本です。CFO は債権者および投資家との関係を管理する必要があります。継続的なフォーキャストを行うことで、ビジネスの現在の財務的な推移を把握でき、債権者にストーリーを伝えるための数値が得られます。

データに即座にアクセスできれば、シナリオと、主要な財務指標および信用指標、資金調達、株主総利回りに対するその影響を分析でき、また、投資の提案をモデル化して、自信を持って投資家の目的をサポートできます。

資本分配戦略の再考

ビジネスのサイクルは加速しているため、投資の回収範囲について情報に基づいた見解が必要です。

アジャイルな働き方によって、組織はビジネス戦略の優先順位をすぐに付け直し、投資に関する意思決定をより頻繁に行うことができます。しかし、これには資本分配に対する新しいアプローチも必要になります。確実な評価と優先順位付けによって支えられた、成長に向けたリソースの配分と、戦略的な必須事項に対する明確なデリバリー基準を焦点とする必要があります。



CFO の 47% は今後 12 か月以内に組織の資本構造が変わることを期待しています。

マッキンゼー、2023 年

流動性シナリオを評価し、資本のプレイブックを作成

シナリオ モデリングでは、可能性のあるさまざまな状況をシミュレートし、起こり得る事態に応じて発生する可能性があるさまざまな課題に先手を打つことができます。

これらのシナリオを分析することで、状況が生じたときに組織が迅速に対応できるよう備えるのに役立つプレイブックを作成できます。予期できない事態を予測して、これに迅速に対応できるということは、より速く、かつ同業他社より低コストで、資本にアクセスできるということです。

パンデミックが良い例です。ロックダウンによって大混乱が生じたため、ビジネスの財務流動性に圧力がかかり、企業はビジネスの健全性、特に、新しいビジネス モデルに適応する際の流動性ポジションについて慌てて評価しました。

デジタル計画ツールがあれば、組織がより迅速に財務ポジションを理解して資本要件を決定し、債権者と投資家により早く接触できるシナリオ モデルにすぐにアクセスできたでしょう。

最高事業計画責任者としての CFO

将来計画は CFO の役割に欠かせない一部です。しかし、計画プロセスは根本的に破綻しており、付加価値のない活動に多くの時間が費やされています。従来の計画業務へのアプローチは、一般に過去の想定を反映しており、リソースの消費が大きく、受け身的で、シミュレーション能力が不十分です。この結果、意思決定は分断され、実践と戦略にずれが生じます。

計画プロセスのリセット

ロールアップやカスケードダウンの指揮統制構造とは異なり、マトリックス型アプローチの計画業務では、デジタル化された非同期で自律型の、常に有効なフォーキャストとシナリオ分析が可能です。

変革する CFO の役割は成長を促進し、リスクを軽減するデジタル計画ツールを採用することです。Anaplan の強力なフォーキャスト機能 PlanIQ などのプラットフォームで、「what-if」分析や AI/ML を使用すると、フォーキャストのスピードと正確さが向上します。内部および外部の要因を迅速かつ簡単にシミュレートできるため、断固としたアクションを実行し、明瞭さと自信を持って戦略目標を達成するのに必要な情報を獲得できます。

コネクテッドプランニングによって、CFO が組織を把握し、計画し、リードする方法を変革するための、人員、プロセス、テクノロジーが得られます。

	従来の ERP システム 「Systems of Record」	最新の計画業務システム 「System of Insight」
システムパフォーマンスのニーズ	制御されている、正確、タイムリー、一貫している	リアルタイム、高い信頼性、アジャイル、柔軟
プロセス変更の頻度	低い	高い
変更の実装者	テクニカル ソリューションスペシャリスト	モデル/プロセス オーナー
データ統合とガバナンス	テクノロジー	テクノロジー
標準化	高	中 (柔軟性が必要)
サポート チーム	一元化	一元化、分散化、 又はハイブリッド
随時更新	低頻度の製品パッチ	計画業務モデルへの 頻繁な更新

表 1: 従来と最新の財務計画業務システムの比較

まとめ

CFO への期待はこれまでにないほど高まっています。相互連携をますます強めるビジネスと多忙なエグゼクティブ チームの進化し続ける要件に応えるため、CFO には財務の範囲を越えたリーダーシップの拡大が期待されています。戦略アドバイザーから財務の達人、将来のフォーキャストまで、CFO の役割は今までにないスピードで拡大しています。

この eBook では、ビジネスによって CFO に課せられている要求に応えるために、新たに出現した三つの中心的な役割について見てきました。

これらのリーダーシップ要素を取り入れ、変革的な財務リーダーになることで、他に類を見ないサポートとインサイトをビジネスにもたらし、未知の課題に備えることができます。また、成長を促し、リスクを軽減し、組織がビジネスのレジリエンスを構築するのに役立つ、新しい計画業務の方法を導入できます。

しかし、CFO に要求される主なリーダーシップの役割を理解するだけでは不十分です。3 番目の eBook では、変革するリーダーになり、ビジネスの領域全体で発生する多数の課題を克服する方法について実践的なアドバイスを提供します。

組織の相互連携と、これによりビジネス計画業務の促進と未開発のビジネス機会の特定に向けて、コネクテッド プランニングの必要性がどのように高まり、財務運用モデルの進化、ML、AI、RPA といったデジタル ツールの使用の拡大がどのように進んでいるかを分析します。

Anaplan がどのように価値実現までの時間を大きく短縮するかについては、[こちらをご覧ください](#)。

今日の CFO が直面している上位三つの課題をご存じですか。 [こちらの](#) 変革するリーダー シリーズの 1 番目の eBook でご確認ください。

参照リンク

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

