

性の高い提言を精査・集約し、日本固有の事情やIRの視点も加えながら、近年拡大し続けるCFOの掌管領域に着目する。本特集の切り口はCFOの役割だ。大きな変化が予見される市場環境のなかで、CFOが果たすべき次の4つの役割を定義し、CFOが企業の未来を切り拓いていくために、それぞれの役割において、どのようなアジェンダに取り組みべきなのかを明らかにしていきたい。

1. ビジネス変革に向けたテクノロジーのカタリスト
2. 環境変化に迅速に対応できるビジネスパートナー
3. リスクを制して持続可能な成長を支えるガーディアン
4. 人材革命を推進して社内外に価値を発信するビジョナリー

詳細は後述するが、これら4つの役割を推進するために不可欠なのが、テクノロジーリーダー、経営企画担当役員、事業部門、ファイナンス部門の従業員、そして投資家といった多様なステークホルダーとの連携だ。CFOは、これらの関係者を調和させ、組織全体を一つの方向

へ導く指揮者としての役割を求められている。2025年という転換点

を迎え、CFOは財務的な洞察力と戦略的な思考を武器に、企業の成長

をけん引していくことだろう。

## 第2章

# 財務監督者から戦略的連携の指揮者へ 不確実性の時代における CFOの4つの役割

### 【この章のエッセンス】

● テクノロジー主導の変化と不確実性のなかで、CFOは企業をリスクから守りながら、同時に財務戦略とビジネス戦略を整合させた攻めのビジョンを描き、実行していかなければならない。

● その実現に向けて、CFOは従来型の財務監督者の役割にとどまらず、CTO、事業部門、従業員、さらには投資家といった多様なステークホルダーと戦略的なコラボレーションを推進する指揮者になることが求められている。

## ビジネス変革に向けたテクノロジーのカタリスト

### テクノロジーリーダーの庇護者

#### (1) CFOとテクノロジー

CFOの役割が広がるなかで、筆者が最も注目するのは「テクノロジーのカタリスト」としての存在感だ。近年、CFOがテクノロジーに深く関与することは不可欠となりつつある。かつては単なる手段とみなされていたテクノロジーが、いまやビジネスの中核に食い込み、その力

でビジネスモデルを変革させ、さまざまなイノベーションを生んでいる。CFOには、そうしたテクノロジーの整備を全面的にバックアップし、単に資金を投入するだけではなく、その価値を総合的に評価していく役割が求められているのだ。

CFOは財務監督者として、これまでも投資案件における重要な意思決定を担ってきた。企業が生み出した利益をどこに配分すべきか、その判断にはCFOだからこそみえる財務戦略の独自の視点がある。しかし、かつてCFOに期待されていた