The New Value *Integrator*

Insights from the Global Chief Financial Officer Study

バリュー・インテグレーターを目指して

－効率化とビジネス洞察力のさらなる向上－

Global Chief Financial Officer Studyからの洞察

IBM

本報告書は、全世界の1,900名以上の最高財務責任者（CFO）に対して行われたインタビューに基づき作成されたものです。

Mark Loughridge
Senior Vice President
and Chief Financial Officer
IBM Corporation

CFOの皆さまへ

全世界の最高財務責任者（CFO）を対象に実施した前回のThe Global CFO Study 2008から2年が経ちました。この間に経済環境は一変し、従来の課題に加え、かつてないほど厳しい課題が企業に突きつけられています。CFOにのしかかる重圧は増すばかりですが、その一方で新たな可能性も生まれています。とりわけ、経理財務部門の使命を問い直すには絶好の機会と言えます。

「激動の時代こそ前向きな変革のチャンスである」というのがIBMの考えです。今回の調査結果では、世界の主要企業が新たな将来像の実現に向かって着実に進歩を重ねていることが示されました。我々はこの結果にとても勇気づけられています。そうした企業の経理財務部門は、業務の効率化を推進すると同時に、優れた洞察力に基づき、社内の至る所で日々浮上する課題あるいはビジネス機会に対応するための提言を行っています。

我々は、そうした経理財務部門を「バリュー・インテグレーター」と名付けました。

バリュー・インテグレーターは、不確実性に巧みに対処しています。実際、今回の調査にあたって使用した業績評価指標、収益成長率、EBITDA（Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization）、ROIC（投下資本利益率）のいずれにおいても、同業他社を上回る業績を上げています。これは、企業グループ規模で情報を統合・分析し、その結果を競争優位性のある資産に変える能力、いわゆる「ニュー・インテリジェンス」によるところが大きいと言えるでしょう。彼らの先見的な洞察は、戦略計画から業務最適化に至るまで全社的に生かされ、リスク管理、コスト削減、さらには新たな機会の特定に役立てられています。

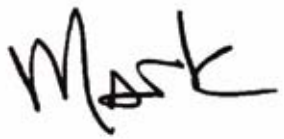
つまりバリュー・インテグレーターは、社内におけるあらゆる意思決定の改善と迅速化を図ると同時に、目的とする成果が得られる確度を高めることを自らの新たな役割として担っているのです。常に変化する複雑な環境から情報を抽出し、自社に競争優位性をもたらす予測的知見を得る――これこそが、IBMの提唱する『Smarter Planet』によって生まれる可能性なのです。しかしながら、今回の調査で明らかになったように、この絶好の機会をまだとらえていない、あるいは自身の期待値を満たせていない経理財務部門が非常に多いことも事実です。

経理財務部門が日々の業務処理に費やしている時間を、分析や意思決定支援といった影響力の大きい領域に振り向けようとする意欲をCFOが示してからすでに10年近くが経っています。しかし、その時間配分は、平均すると2003年当時のままです。つまり、経理財務部門は相変わらず約半分の時間を日々の業務処理に費やしているのです。

さらに、調査結果からは、格差が拡大している実態も浮かび上がっています。業務効率と洞察力に優れ、その結果として好業績を上げている経理財務部門は確かに存在します。しかし、それをはるかに上回る数の経理財務部門は、彼らの意欲とそれを基に行動する能力とのギャップの拡大に悩まされています。

今回の調査に参加してくださった1,900名以上のCFOおよび経理財務部門リーダーの経験とそこから生み出された知見は、バリュー・インテグレーターとしての新たな役割を先頭に立って切り拓いている経理財務部門にとっても、そうでない経理財務部門にとっても、今後数年間の指針として必ず役に立つものであると確信しております。

末筆ながら、今回の調査にあたり惜しみないご協力をいただきましたすべての皆さまに感謝を申しあげます。



Mark Loughridge
Senior Vice President and Chief Financial Officer
IBM Corporation

	要旨	6
第1章	期待される役割と現実：ギャップの拡大	11
第2章	相乗効果：効率化と洞察力	19
第3章	洞察力による価値創出	25
第4章	基盤としての効率化	39
第5章	バリュー・インテグレーターを目指して	49
	調査方法	58
	謝辞	60
	変化する世界に対応するためのパートナー	61
	注釈・出典	62
	詳細情報	63

要旨

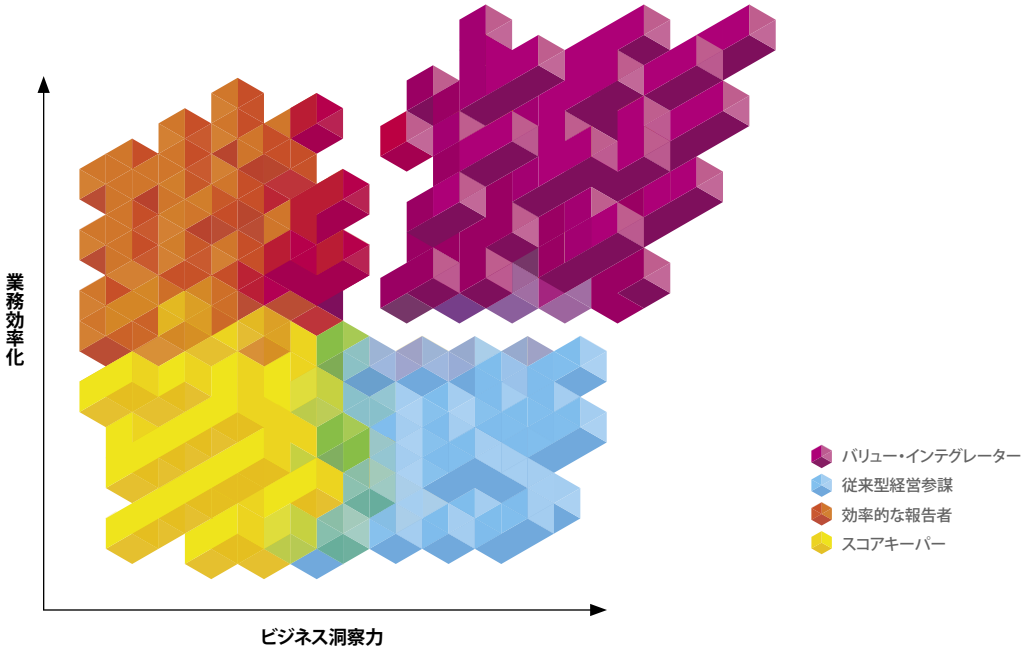
一昨年来の世界的不況がCFOにとって重大な出来事であることは間違いありません。しかし、状況はやや意外な方向に向かっているようです。CFOと経理財務部門は、注目を浴びる中で資本調達、キャッシュ・フロー、収益確保などの緊急課題に対処する必要に迫られました。しかしその一方で、経営会議では、企業を取り巻く環境の変動や不確実性の高まりを受けて、収益性、リスク管理、サプライ・チェーンの価格設定、生産予測といった戦略決定について意見を求められることが多くなっています。結果として、企業におけるCFOの影響力は従来よりもはるかに大きくなりつつあるのです。

こうした流れは、世界中の1,900名以上のCFOおよび経理財務部門リーダーへのインタビューに基づく今回のIBM Global CFO Study 2010でも裏付けられています（※1）。決して経理財務部門の本来の責務が重要でなくなったわけではありませんが、CFOが企業グループ規模の問題に関与する局面は際立って増えています。つまり、CEOと取締役会は、事実に基づく知見の提示をCFOに期待しているのです。

しかし残念ながら、今回の調査結果は、経理財務部門の業務効率化が進んでいないことを示しています。これは、CFOの提言が企業の成功を左右することがある領域で特に顕著です。戦略、情報統合、リスク管理、機会管理はすべて、前回（2008年）と前々回（2005年）の調査でも取り上げたテーマですが、経理財務部門がそれらの領域に効率的に対応できていないと答えたCFOは全体の45％を超えています。経理財務部門に対する期待は現実の業務効率化を上回るスピードで高まりつつあり、周囲の期待と現実とのギャップは広がる一方です。

バリュー・インテグレーターはギャップを縮めている

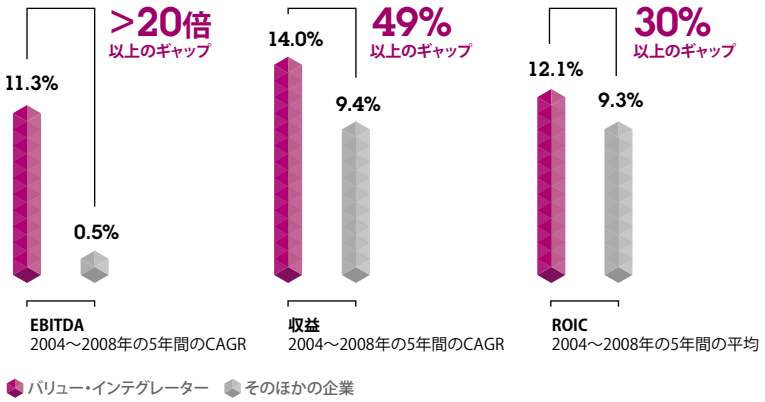
しかし、明るい材料がないわけではありません。それは、際立った能力を兼ね備えた経理財務部門が存在するということです。それらの組織は、今回の調査の評価基準となったいずれの領域にも効率的に対応しており、特に企業リスクの管理、業績の監視、および、企業間や省庁間での統合化された情報からの知見の獲得を、大きな強みとしています。ここではそうした組織を「バリュー・インテグレーター」と位置付けます。



さらに印象的なのは、現在のような市場が不安定な時期でも、バリュー・インテグレーターは高業績を上げ続ける方法を見出していることです。売上高、最終損益、貸借対照表、キャッシュ・フロー、経営効率指標など、どの財務指標を見ても、バリュー・インテグレーターを擁する企業は同業他社を凌いでいます（図1を参照）。

いったい何がバリュー・インテグレーターを際立たせているのでしょうか。

図1：バリュー・インテグレーターを擁する企業は例外なく好業績企業である
バリュー・インテグレーターを擁する企業は、投下資本利益率（ROIC）と同じように、EBITDAの年平均成長率（CAGR）、収益の年平均成長率でも高い実績を上げています。



個々の能力ではなく両立が重要

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という2つの重要な領域において卓越しています。彼らは、経理財務業務の複雑さを軽減するために、部門全体で共通業務プロセス（伝票処理など）の導入や、データ／評価基準（粗利益の構成要素など）の定義の標準化を実施しています。業務効率化は、組織としての柔軟性、俊敏性、処理迅速性の向上につながっています。

またバリュー・インテグレーターは、優れたビジネス洞察力も備えています。その洞察に基づく提言は、経営効率化、ビジネス機会の発見、環境の変化への迅速な対応や予測などに役立っています。そうした優れたビジネス洞察力を実現するために、極めて高度な情報統合を全社的に推進しているほか、他部門と効果的に連携できる優れた分析要員の確保や、統合計画・予測、シナリオ分析、予測モデリングといったさらに高度な分析機能の導入を図っています。

業務効率化とビジネス洞察力という2つの能力はいずれも業績面で優位性をもたらしますが、2つの能力を兼ね備えたときにはるかに大きな相乗効果が生まれるのです。バリュー・インテグレーターは、経理財務部門本来の業務を効率的に実行することと、経営者や他部門が探し求めている重要な知見を提供することを両立させることにより、極めて的確な意思決定を支援します。その効果は彼らの業績が証明しています。

以降では、この結論に至るまでの過程を章に分けて解説していきます。

期待される役割と現実
急速に拡大する役割に対する経理財務部門の姿勢

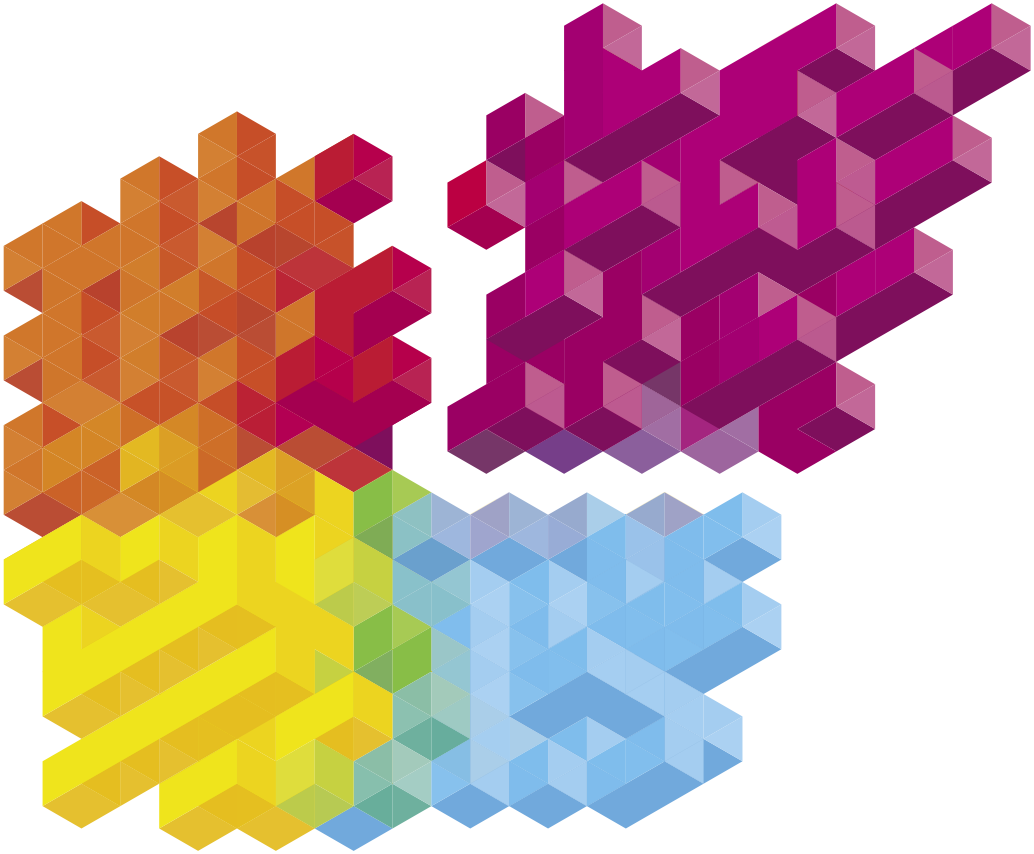
相乗効果
効率化と洞察力によって生まれる業績向上効果

洞察力による価値創出
経理財務部門におけるビジネス洞察力獲得のための努力と分析能力強化の実態

基盤としての効率化
業務効率化が従来に増して重要である理由、また、より早くそれを達成する方法

バリュー・インテグレーターを目指して
よりスマートな経営意思決定を行うための経理財務部門の役割

バリュー・インテグレーターを目指して



期待される役割と現実

The Growing Gap

ギャップの拡大

世界大不況以降、企業におけるCFOの役割が高まっています。
しかし、CFOと経理財務部門にこの好機をとらえる準備はできているでしょうか。

「いまやCFOの世界は変わり、
財務会計の専門的な技能は
さして重要ではなくなった。
経理財務部門は、自社ビジネスとさらに
密接な関係を持ち、目標達成に向けて
連携しなければならない。
また、意思決定プロセスに自信を持って
挑戦しなければならない」

Paul Whelan, CFO,
Telefonica O2 Ireland

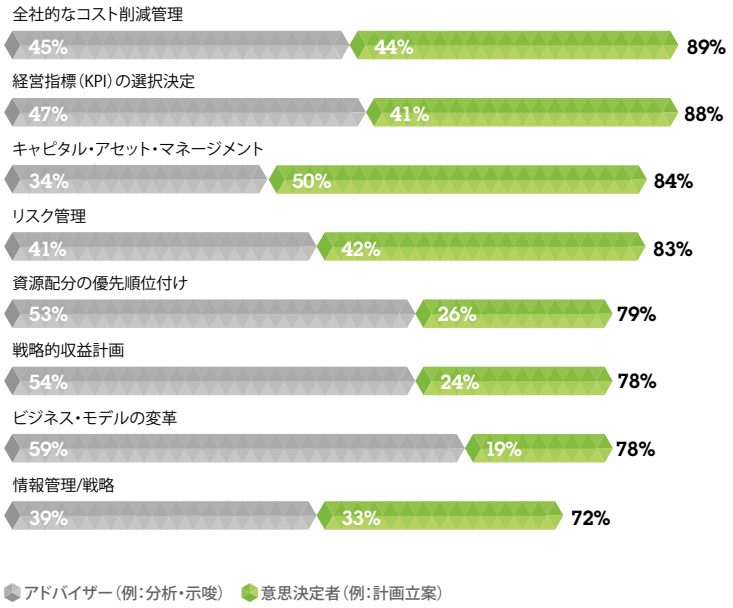
世界経済危機は、世界中の企業や行政機関に大きな爪跡を残しました。CFOの多くは、今後も不安感や不透明感が根強く残ると見ています。そうした見方を支持する意見として、米国のあるCFOは「現在の経済環境に関する最大の懸念は、見通しが立たないことだ」と述べています。実際、今回の調査回答者の3分の2以上は、コストの削減、意思決定の迅速化、外部ステークホルダー（利害関係者）に対する透明性の強化を求める圧力が、今後3年間でさらに強まると考えています。

経理財務部門がこれらに対応する準備ができているか否かにかかわらず、経済の混乱と先行きの不透明感が広がる状況ではCFOに注目が集まります。CFOは、打開策の鍵を握る重要な企業リーダーとして、CEOをはじめとする経営層から期待されています。カナダのあるCFOは、この状況を「社内でCFOの役割がこれほど重要視されたことはない」と言い表しています。

こうした現象は、今回の調査結果にも如実に表れています。企業リスクの軽減、ビジネス・モデルの変革、業績と戦略の実行を結び付ける経営指標（KPI）の選択といった領域において提言を行っている、あるいは意思決定に重要な役割を果たしているCFOは全体の70%を超えています（図2を参照）。

図2：CFOは全社的な意思決定に深く関与している

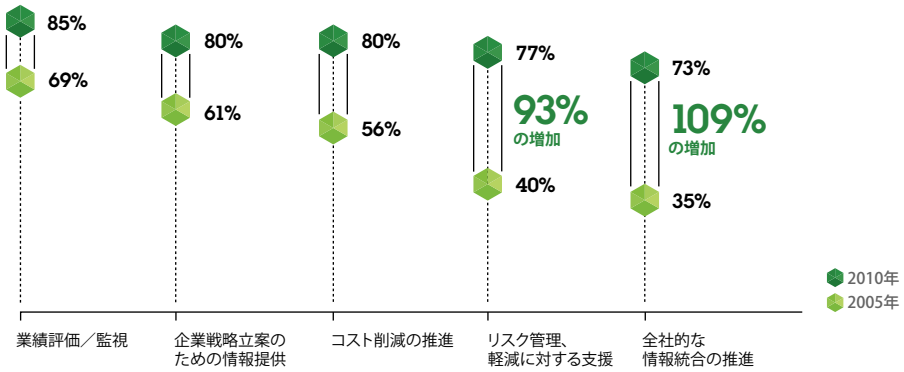
CFOの影響力は、従来の財務管理／統制の範囲をはるかに超えて拡大しています。



経理財務部門の責任範囲の拡大は、CFOが優先する事項にも反映されています。さまざまな活動の重要性に関する質問に対してCFOがまず挙げたのは、「企業戦略立案のための情報提供」でした。経営指向の活動はいずれもこの5年間で重要性が増しており、顕著な高まりを示している活動もあります（図3を参照）。インドのあるリーダーは、「景気後退の結果、経理財務部門がビジネスに対する理解を深める必要性が浮き彫りになった」と指摘しています。

図3：CFOの経営指向はこの5年間で大幅に強まっている

いまや70％以上のCFOが、これらの全社的な活動を重要または非常に重要であると考えています。



経理財務部門の課題の中でも情報統合とリスク管理の2つの活動については、その重要性の高まりが際立っています。特に情報統合の重要性は、今日の企業活動における情報量の急増や情報伝達スピードの飛躍的な向上を反映してか、2005年の2倍以上に高まっています。中国のあるCFOは「もし完全に自由に活動できるのであれば、真っ先に情報統合に取り組むつもりだ」と断言しますが、その一方で「しかし、残念ながら現状ではIT部門や事業部門の障壁があまりにも多い」と嘆いています。

情報統合はビジネス洞察力向上の源泉であるという点でも重要です。経理財務部門に要求される役割は拡大していますが、それに伴いビジネスに対する理解をさらに深く広げるために、財務情報と非財務情報の両方にわたって情報統合を推進する必要があります。CFOが重要であると考えている事項を見ると、彼らが情報管理の課題の増大を深刻に受け止めているだけでなく、それらの課題に対する自らの責任を認めていることもわかります。

CFOの主眼は、単に情報を統合することだけでなく、最終的にどの測定基準または指標がどの成果を示唆するのか、さらにはどのような情報を毎週、毎日、毎時、あるいはリアルタイムで提供する必要があるのかを把握することに置かれています。それには、積極的なデータ・ガバナンスが必要です。つまり、重要情報の管理を社内で正式に定義されたプロセスで実行し、その正確性に対する説明責任を明確化しなければならないということです。

また、企業のリスク管理に対するCFOの関心も、2005年からほぼ倍増しています。この現象はいまに始まったことではなく、2008年の調査の際もリスク管理に深刻な欠陥があることを認めています（※2）。具体的には、収益が50億ドルを超える企業の3社に2社が、過去3年間に重大なリスクに遭遇していました。しかも、そのうちの42％の企業が、そうしたリスクに十分に備えていなかったと認めていたのです。

リスク管理の重要性が急激に高まったことは、CFOの視野の広がりを示すものです。経理財務部門のリーダーは、もはや財務リスクだけに目を向けているわけではなく、戦略リスク、オペレーショナル・リスク、地政学的リスク、法的リスク、環境リスクといったあらゆる形態の企業リスクの軽減にも深くかかわるようになりつつあります。どの形態のリスクも、最終的には財務的結果を伴います。だからこそ、CFOがリスク管理に関与することが不可欠なのです。

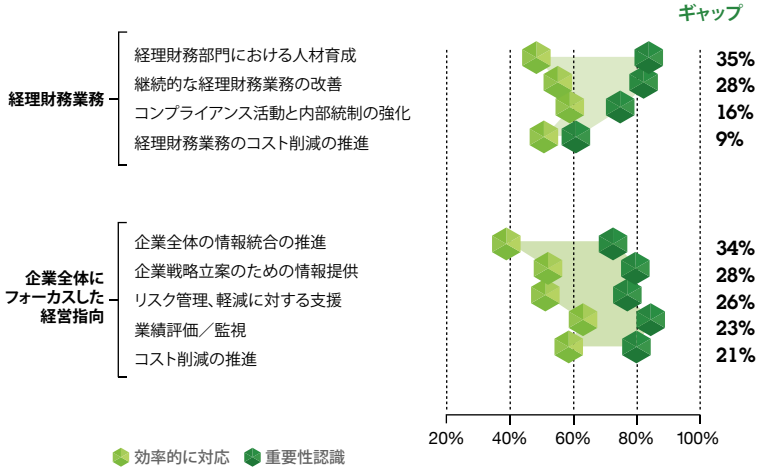
「経理財務部門の真価は、自社の現状を正確に把握し、その洞察を効果的に伝えることができ、しかも必要に応じて影響力を行使できる立場にあるときに最も発揮される」

Giulio Terzariol, CFO,
Allianz Life Insurance Company
of North America

経理財務部門に対する要求が急速に拡大していることは明らかです。しかし、CFOの評価によれば、経営の領域では経理財務部門の効率化は不十分です（図4を参照）。要求がこのまま拡大し続ければ、経理財務部門が期待される役割と現実とのギャップが大きくなり、それを縮めるにはどうすればよいかということが重要な問題となります。

図4：効率化が重要性に追いついていない

経理財務部門は、全般的に大きなギャップを抱えています。これは、企業全体にかかわる重要な活動において特に顕著です。



後ろを振り返りながら前へ進む

By Dr. John Percival, Adjunct Professor of Finance
The Wharton School, University of Pennsylvania

現在、CFOは明らかに正反対の2つの方向からプレッシャーを受けています。つまり、将来に目を向けることを求められる一方で、過去に関する質の高い情報を提供するための見直しも求められているのです。企業は、その成長と将来について難しい問題を抱えています。CFOには、ほかの上級経営幹部や事業部門長との会議において、今後の戦略的方向を決定するのに必要とされる財務情報や財務的視点を提供するという重要な役割があります。加えて、SOX法施行後は、過去に起こった事象を評価できるように、質・透明性共に高い財務情報を提供するための取り組みを強化することも不可欠です。

企業は、将来に目を向けたとき、成長を選ぶか利益を選ぶかの選択を迫られているように感じるものです。経理財務部門にとって大切なのは、たとえビジネスのコモディティー化が進んでいても成長と利益の両方を追求することが重要であると伝えることです。企業がシナリオ分析などのプロセスを駆使して将来の事業機会を発掘しようとするとき、CFOはどの機会が自社にとって財務的に有利かを経営層がより明確に理解できるように支援する必要があります。しかし、その機会を発見し、追求するのは自社だけとは限りません。自社の競争優位性を確信でき、しかも資本コストを上回る利益をもたらし得る機会を選び出せるようにすることは、CFOが果たすべき役目なのです。

相乗効果

Efficiency and Insight

効率化と洞察力

業務効率化とビジネス洞察力には、
それぞれ明確な利点があります。
では、それらを両立させたらどうなるでしょうか。

「我々の仕事は、
適切なビジネス情報と洞察に基づく
分析を提供することにより、
自社がリスクを踏まえた意思決定を
タイムリーに行えるように
支援することである」

Mark Buthman, CFO,
Kimberly Clark Corporation

CFOの回答と実際の企業財務指標を分析した結果、主に以下の2つの能力が業績と強い関連性を持つことがわかりました。

・業務効率
経理財務部門全体のプロセスおよびデータの共通度（※3）

・ビジネス洞察力
最適化、計画、将来に関する洞察を専門的に提供できる経理財務部門の人材、技術、および分析能力の成熟度（※4）

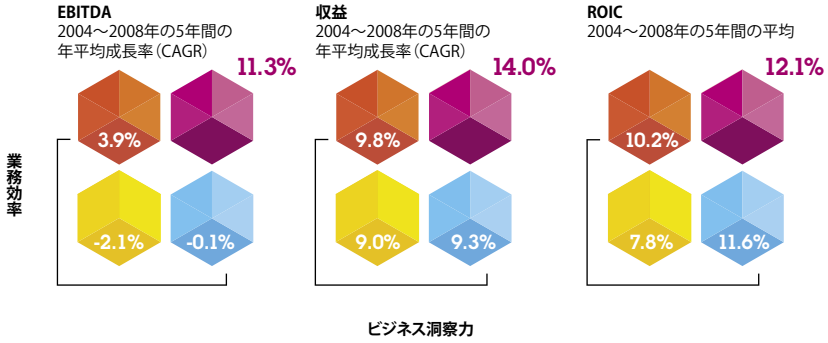
これらの発見は、これまでの調査をさらに裏付けるものです。標準化の推進とビジネス洞察力の強化が、経理財務部門の効率的運用、さらには企業全体の業績改善に貢献することは、2005年および2008年のGlobal CFO Studyですでに証明済みです。

しかし、今回の調査の最も有用な知見の1つは、これら2つの能力の相互作用に着目することによって得られました。これら2つの能力を軸に回答者をセグメント分けしたところ、いずれか一方または両方の領域で卓越することによって得られる効果を確認することができました。

このセグメント分けの結果、経理財務部門には「スコアキーパー」、「効率的な報告者」、「従来型経営参謀」、「バリュー・インテグレーター」という4つのタイプがあることが明らかになりました。タイプの比較では、財務分析において最も顕著な差異が浮かび上がりました（図5を参照）。バリュー・インテグレーターを擁する企業は、貸借対照表、損益、キャッシュ・フローなど、どの財務指標を見てもほかを凌いでいます。特にEBITDAの持続的成長には大きな違いがあります。しかし、個々の業績指標の差異より重要なことは、バリュー・インテグレーターがそのすべてにおいて優れているという事実です。

図5：バリュー・インテグレーター企業は、評価したすべての財務指標において卓越している

バリュー・インテグレーターは、回答者が主要財務指標として挙げた上位2項目の1つであるEBITDAの伸びが特に顕著です。



財務実績にはさまざまな要因が影響するため、経理財務業務の手法と全体の業績との因果関係を導き出すことはしていません。しかし、この分析結果は、業務効率とビジネス洞察力が他社との違いをもたらすものであるということを明確に示唆しています。

バリュー・インテグレーターは、データ・サンプル全体に均等に分布しています。したがって、彼らの実績は特定の業界、地域、または企業規模によって生じた結果ではなく、優れた業務手法によるものであることを示しています。彼らの経理財務オペレーションは、よりスマートな意思決定によって全体の業績を向上するために機能間の統合を奨励するという、その企業を貫く経営理念を反映しています。

バリュー・インテグレーターは不確実な局面におけるナビゲーターでもある

バリュー・インテグレーターは、財務実績への貢献だけでなく、自社が不確実な局面をうまく乗り切るための支援も行っています。バリュー・インテグレーターの75%は、外部要因の予測とその対応に自信を示しています。この割合は、従来型経営参謀で62%、効率的な報告者では56%にとどまっています。

経理財務部門の4つのタイプ

スコアキーパー
- データ記録
- 計数管理
- いくつもの「真実」

効率的な報告者
- 経理財務業務にフォーカス
- 情報提供
- 業績分析

従来型経営参謀
- 分析にフォーカス
- 部分最適の実行
- 断片的データ

バリュー・インテグレーター
- 業績最適化
- 予測的知見
- 企業リスク管理
- 経営意思決定

「当社では効果的に予測し、
対応することができる。
そのための
基盤が確立されているからだ。
経理財務部門はビジネスに組み込まれ、
広範囲にわたる機能を担うことで、
エンドツーエンドのプロセス改善、
強力なプロセス統合、内部統制を
可能にしている」

Iain Macdonald, Group Deputy CFO, BP

実際、バリュー・インテグレーターは、経理財務部門が抱える9つの課題領域すべてにおいて、ほかのグループよりも効果的に対応しています。特に、経理財務部門本来の業務よりも企業全体の戦略的活動において際立っています（図6を参照）。

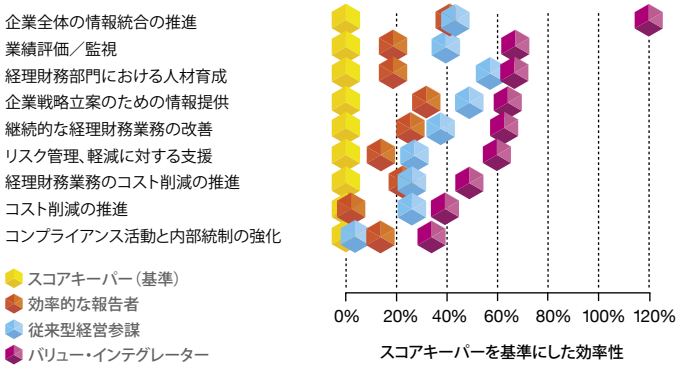
この図を見ると、「企業全体の情報統合の推進」が突出しています。これは、バリュー・インテグレーターがほかの領域においても効率的に対応できている大きな要因の1つだと思われます。つまり、グループ企業全体のリスク管理やエンドツーエンドのビジネス最適化などの要求に対応するために、情報統合を推進し、分析能力を駆使してそこから洞察を引き出しているのです。

バリュー・インテグレーターは、リスク管理の領域でも大きくリードしています。バリュー・インテグレーターの10人に8人は、会社の意思決定を支援する際にリスク管理の領域で貢献、または大いに貢献していると答えています。

それに対して、従来型経営参謀と効率的な報告者では、ここまでリスク管理を重視している人の割合は10人中6人にとどまっています。また、意思決定プロセスにおいて経済指標や競合他社情報などの外部情報を参考にする割合についてもバリュー・インテグレーターが最も高いことは、決して偶然の

図6：バリュー・インテグレーターは、経理財務部門の課題全般にわたって他を凌いでいる

バリュー・インテグレーターを擁する企業は、投下資本利益率（ROIC）と同じように、EBITDAの年平均成長率（CAGR）、収益の年平均成長率でも高い実績を上げています。



一致ではありません。世界中が相互に影響を及ぼし合う昨今では、もはや視野の狭いリスク管理では十分に対応できないことを彼らは理解しているのです。

また、継続的なプロセス改善の領域においても、バリュー・インテグレーターが大きくリードしています。バリュー・インテグレーターは、販売管理プロセス（受注から入金までのプロセス）など、プロセス全体にわたる標準化を推進しています。さらに、洞察から得られた事実に基づき、プロセスの結果を最適化しています。そうした例としては、資金管理や予測の改善などが挙げられます。

ほかのグループがバリュー・インテグレーターに接近している唯一の課題は人材育成の領域です。この領域では、バリュー・インテグレーターと同様に従来型経営参謀も、ビジネス洞察力に必要なスキルを構築するための投資に力を入れています。

バリュー・インテグレーターは、あらゆる課題にわたって卓越した効果を上げることにより、社内で絶大な信頼を得ています。彼らのアドバイスには重みがあり、その貢献はより戦略的な領域に及んでいます。つまり、彼らは影響を与える立場にあるということです。

業務効率と洞察力を組み合わせることで変化が生まれる

経理財務部門は、すべての事業部門および地域にわたって財務プロセスやデータ定義を標準化し、企業全体を共通の会計基盤に乗せることにより、確実に効率を高めることができます。しかし、こうした財務情報だけでなくビジネス洞察力も提供しなければ、影響力を十分に発揮することはできません。

同様に、高度なビジネス分析能力と、機能横断的に情報を解釈、活用できる人材を確保することにより、業績評価や業績改善に貢献することができます。ただし、収集方法や定義に一貫性がないために基礎データの正当性が疑われる場合は、洞察に対する信頼を得ることはできません。また、調査や調整に時間を浪費すると、結果として分析と対応に割り当てる時間が削られることになります。

「経理財務部門は、
アドバイザーとしての役割を強化し、
企業価値を高めるための
支援をしなければならない。
統制や正確性は重要だが、
業務の比重をデータ処理から
分析と洞察に移す必要がある」

Phil Coffey, CFO,
Westpac Banking Corporation

Insight Drives Value

洞察力による価値創出

ビジネス洞察力に対する需要は、
経理財務部門の能力を上回り続けています。
経理財務部門が「財務情報のサプライヤー」から「ビジネス・アドバイスのプロバイダー」に
飛躍するためには何が必要なのでしょうか。

「ビジネス分析は、
我々経理財務部門にとって
最も重要な取り組みの1つだ。
そのためには、
適切な人材とツールを確保し、
常にビジネスに
密着していなければならない」

Mike Newman, CFO, Office Depot

ビジネス洞察力と、それを高めるための統合化された財務／非財務データの必要性について疑念を抱いていた経営層も、「ニュー・ノーマル」の中でその必要性を確信するに至っています。企業にしても行政機関にしても、増大する複雑性、不確実性、不安定性、また地域によっては長期にわたる成長鈍化に対処するために、より高度なデータ分析能力、シナリオ計画能力、さらには予測能力を必要としています。

そのプレッシャーは、すべての経営層から明らかに認められます。CEOの10人に8人は、外部要因による変化の波が自社にも押し寄せてきていると考えており、多くはその対応に追われています（※5）。サプライ・チェーン担当のある役員は二大重要課題として、サプライ・チェーンにおけるエンドツーエンドの可視化とリスク管理を挙げています（※6）。また、80%以上のCIOは、企業競争力を強化するための最重点施策としてビジネス・インテリジェンスと分析を挙げています（※7）。このようにビジネスはあらゆる角度から洞察の幅や深さ、スピードを求めており、その要求は従来にも増して経理財務部門に重くのしかかりつつあります（図7を参照）。

同時に、かつてないほど大量のデータが得られるようになっています。パートナーの広がりに伴いバリュー・チェーン全体でインテリジェント・デバイスが増え続け、プロセスの自動化も進んでいます。このような多種多様な情報源から大量のデータが流れ出てくるのです。

こうしたデータのかなりの部分には財務上重要な情報が含まれており、統合された形にしろ明細の形にしろ、最終的にデータは経理財務部門の手に渡ります。これは経理財務機能に大きな機会をもたらします。プロセス、技術、人材にわたり適切な分析能力を備えた経理財務部門は、この豊富な財務／非財務情報をビジネス洞察力に変えることができるのです。高度な分析能力があれば、断片化された情報の相関関係を明らかにし、あるパターンを発見できるようになります。適切な態勢を整えることにより、経理財務部門は大きな企業価値創造に貢献することが可能になります。

戦略立案におけるアドバイザーとしての経理財務部門の説得力は、さまざまな意味において優れたビジネス洞察力にかかっています。フィリピンのあるCFOが指摘するように、「単に数字を羅列するだけでなく、目的の意思決定に関連したものになるように、より広い視野に立って数字を組み立てることが必要」なのです。

図7：経理財務部門は、過去と将来に対する洞察を提供しなければならない

図中の例に示すように、ビジネス洞察力は、経営層が過去の業績に基づく最適化や将来に関する意思決定を行う際の助けとなるものでなければなりません。

ビジネス上の主な問題

・何が起こったのか？ ・発生回数／頻度は？	・問題の根本原因はどこにあるのか？ ・なぜ今も起こっているのか？ ・どんな対策が必要なのか？	・次に何が起こるのか？ ・この傾向が続いたらどうなるのか？ ・どのようなリスクまたは機会があるのか？
過去の視点 ・貸借対照表、損益計算書、キャッシュ・フロー計算書 ・売上／原価差異分析	**現在の視点** ・顧客／製品／市場の収益性 ・支出の最適化 ・運転資本分析 ・市場／顧客／チャネルの価格設定 ・販売／サプライ・チェーン効率	**将来の視点** ・資金予測 ・シナリオ・ベースの計画／予測 ・戦略投資の意思決定支援 ・不確実性／リスク・ベースの予測／行動モデリング

「多国籍企業にとって、規制変更や政治的変化は常に起こり得ることであり、いったん起これば戦略の実行に大きな影響を与える。したがって、迅速な対応が可能なシナリオ・ベースのプランニングに重点を置く必要がある」

Markus Kistler, CFO - North Asia and China, ABB

ビジネス洞察力の欠落

ビジネスにおいてより幅広い役割を果たす重要性が高まっているにもかかわらず、経理財務部門の業務効率化は相変わらず進んでいません（図8を参照）。米国のあるCFOは、「常にビジネスの半歩先を行くために必要なことはすでに実行している」としながらも、「現在の変化のスピードを考えると、半歩先では十分とは言えない」と述べています。

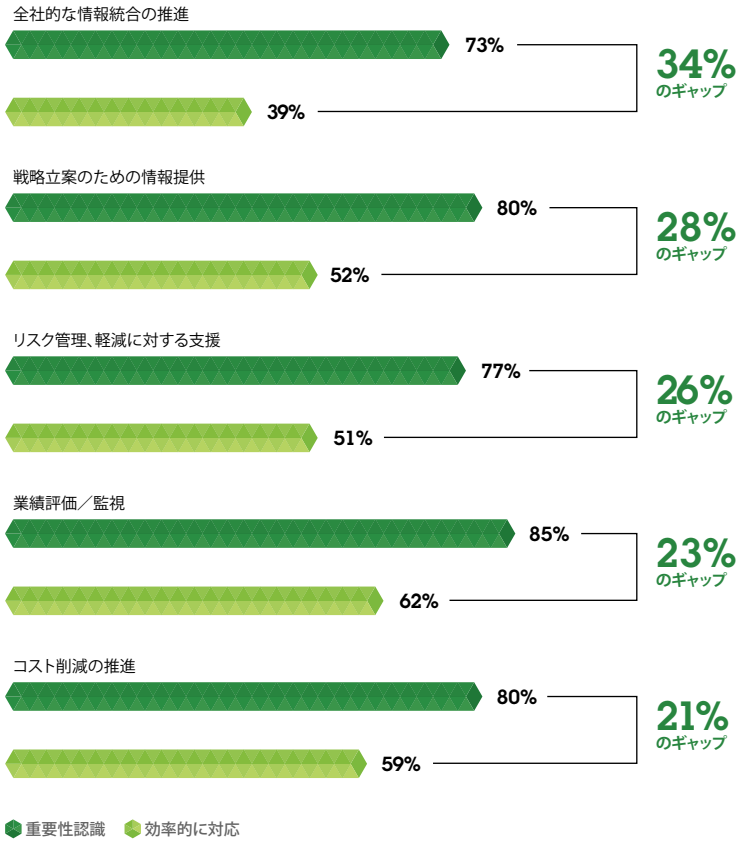
業績評価／監視の領域については、CFOは大まかな指標を提供する経理財務部門の能力を評価する一方で、さらに掘り下げる能力が欠けていると考えています。また、より積極的にビジネス・パフォーマンス・マネージメント（BPM）を推進していく必要性についても言及しています。スウェーデンのあるCFOは、「ビジネス・コントロールのレベルを上げる早期警告システムを提供する必要がある」と提唱しています。

また、最も重要な課題として「戦略立案のための情報提供」を挙げていますが、自社の経理財務部門がこの領域に効率的に対応していると考えるCFOは全体の約半数にとどまっています。多くのCFOは、自社の経理財務部門が「ヘッドライト」の役割を果たすどころか「テールライト」の立場に甘んじていると感じています。

日本のあるCFOは、「経理財務部門は現実に起こったことには対応できるが、予測に慣れていない」と認めています。また、物流業界のある経理財務部門リーダーは、「経理財務部門は、問題意識を『業務として何ができるか』から『何を行うべきか』に変える必要がある。両者は大きく異なる。たとえば、我々は業務オペレーションを向上させることは得意としているが、需要の伸縮や顧客の購入意欲を理解することには長けていない」と分析します。これは、経理財務部門が、サプライ・チェーン、販売、マーケティングそのほかの分野の機能横断的な業務指標が相互に作用することを理解し、販売計画や業務計画を財務予測に組み込む必要があることを示唆しています。

図8：包括的な洞察が求められる領域に効率的に対応できていない

企業レベルの活動領域において、経理財務部門が効率的に対応できている割合は、その領域について重要性を認識していると答えた割合に達していません。



4分の3のCFOがリスク管理を非常に重要であると認識しているにもかかわらず、この領域において効率的に対応していると答えたのは全体の半数にすぎません。米国のあるCFOは、「我々は、オペレーション・リスクに関する理解と管理能力を高める必要がある。取締役会ではリスク管理プロセスについて尋ねられることが多く、代理店を評価する際もこの点に注目している」と述べています。

経理財務部門の認識と実施の対応とのギャップが最も大きいのは、「全社的な情報統合の推進」の領域です。実際、すべての領域でビジネス洞察力を高める手段として情報統合が重要であることは誰もが認めるところですが、CFOの回答はその実現がいかに難しいかを物語っています。

ビジネス洞察力をいち早く鍛え上げるには

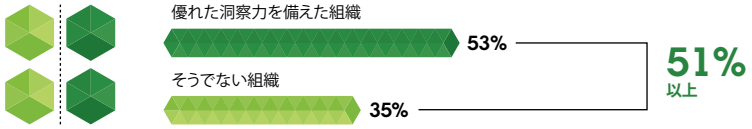
経理財務部門の業務を調査したところ、ビジネス洞察力の実現に最も大きく影響する要因は主に3つあることがわかりました。それは、非財務データの標準化、主要指標の自動作成、そして、ビジネス分析スキルです。

非財務データも標準化

優れたビジネス洞察力を備えた経理財務部門は、企業全体で同じ言語を使用することが機能横断的な意思決定を可能にするということを理解しています（図9を参照）。たとえば、顧客、製品、およびチャネルのセグメントの定義に各事業部門が同意している必要があります。

図9：非財務データの共通定義がビジネス洞察力を左右する

洞察力に優れた経理財務部門では、非財務データの定義を共通化している割合が高いという結果が出ています。



カナダのある経理財務部門リーダーは、そうした共通定義を持たないため、「顧客別の売上予測管理がなかなかうまくいかない。標準プロセスがなく、データ定義の点で営業担当者との間にずれが生じてしまう」と打ち明けています。

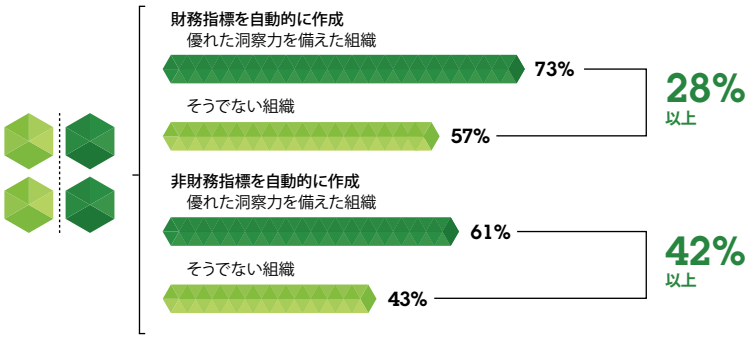
信頼性のある洞察を得るためには、財務／非財務を問わず、全事業部門でソース・データを一貫して定義し、収集することが必要です。医療関連業界のあるCFOの言葉を借りれば、「データが信頼できるものでなければ、分析結果を信頼することなどできない」のです。

主要指標の自動作成

優れたビジネス洞察力を備えた経理財務部門は、業績改善の重要な手段である主要財務指標と非財務指標を自動的に作成している割合が高いという特徴があります（図10を参照）。たとえば、全社に散在する顧客需要情報を手作業で統合するのではなく、サプライ・チェーン・システムから自動的に予測を作成しています。こうした自動化は、重要な情報をいち早く意思決定者にもたらし、より多くの時間を分析、調査、対応に割り当てることを可能にします。また、自動化によって体系的なルールに基づきデータが定義されるので、信頼できる情報として集約することが可能になります。

図10：自動化はビジネス洞察のスピードを高める

洞察力に優れた経理財務部門は、主要財務指標および非財務指標の作成を広範囲に自動化している割合が高くなっています。



しかし、自動化によって欠陥のあるプロセスを補うことはできません。スウェーデンのあるCFOは、「プランニング・ソフトウェアは導入しているが、十分に使いこなせていない。それは、共通の意思決定プロセスが確立されていないからだ」と打ち明けています。より高度な自動化や分析システムを活用するには、情報源、データ定義、プロセス・フロー、ダッシュボードのアラート、レポート／分析のタイミングなど、意思決定支援プロセスに関する標準を取り決めておくことが必要です。

同様に、自動化によってビジネスに対する理解不足を補うこともできません。経理財務部門は、企業全体の価値とリスクの源泉および構成要素を明確にし、他部門と協力して主要指標の背景にある因果関係を定義しなければなりません。これらの定義があって初めて、企業内のステークホルダーは、誰が、いつ、どのような情報を手にする必要があるのか決定できるようになります。経理財務部門は、内部指標の評価にとどまらず、外部市場や規制措置をミクロ、マクロの両視点から十分に理解し、それらの要因が主要財務指標および非財務指標に与える影響を評価／分析する必要があります。

ビジネス分析スキル

ビジネス洞察力に重点を置くためには、経理財務部門のスキル構成を大きく転換する必要に迫られることがよくあります。ベルギーのあるCFOは、「もはや経理財務スタッフの現在のスキルでは、より高度な分析、リスク管理、統制活動を含む新たな職務に対応できない」と認めています。経理財務部門には、分析結果を解釈し、適切なアドバイスを示すことができるビジネス知識と分析能力だけでなく、説得力を持って相手に提言し、その意思決定に有効な影響を与えられる対人スキルを兼ね備えた人材が必要なのです。

そうした人材の獲得にはコストがかかります。優れたビジネス洞察力を備えた経理財務部門のうち54%以上の回答者は、高付加価値のスキルとそのためのコストとのバランスを取ることこそが組織づくりの重要な要素であるとしています。

企業全体にわたる関係構築

By Dr. John Percival, Adjunct Professor of Finance
The Wharton School, University of Pennsylvania

これからのCFOのあるべき姿は、「ゼネラリスト」ではなく「戦略家」です。企業戦略を議論する席でCFOがもたらす最大の付加価値は、会計財務の視点です。このようにCFOは、戦略策定プロセスにおいて中心的な役割を果たす必要があります。しかしそれ以上に、戦略実行プロセスにおいて信頼されるアドバイザーになることの方が重要です。CFOは、戦略の策定／実行を検討するにあたり、経理財務部門以外の社員でも理解できるような方法で財務分析を行い、達成すべき業績に影響を与えるさまざまな要因に関する議論に積極的に貢献するかたちで分析結果を提示すべきです。

財務分析は、重要な成功要因およびリスク要因に関する建設的な議論のきっかけとなるものでなければなりません。CFOは、提案された戦略が財務的視点から妥当かどうかを判断し、それを中立的立場からの参考意見として伝えるべきです。異議を唱えることはCFOの仕事ではありません。

事業部門リーダーの戦略やビジョンが財務的に妥当であるかどうかについてCFOが建設的に意見を述べられるようにするには、CFOと事業部門リーダーが結び付きを深めることが極めて重要です。そのためには、CFOが貴重な財務的視点を持った信頼できるアドバイザーとして事業部門リーダーに認められなければなりません。CFOの分析が的外れでわかりづらいものにならないように、さらに議論が悪い雰囲気にならないように配慮し、啓発的かつ建設的な対応に努めれば、関係は良好になります。分析はできる限り単純明快にし、戦略の成否に最も影響する重要な要因を中心に扱うべきでしょう。

事例

Malt-O-Meal社

戦略に合わせた指標を活用して業績を改善

ミネソタ州ミネアポリスに本拠を置く1919年創立のモルトオーミール社は、米国で最も急成長を遂げている穀物企業の1つです。2007年、継続的改善を目指していた同社は、包括的なビジネス・パフォーマンス・マネージメント（BPM）のアプローチを通して、主要な共通目標に従業員が重点的に取り組む体制を強化することで改革を推進することを決定しました。

まず、CEOの強力なサポートの下、CEOのチームが同社の戦略に合わせてトップレベルのスコアカードを設計しました。その後、最重要に特定したBPM指標を、組織の階層を経て各チーム固有のスコアカードに展開しました。さらに、機能横断的な連携を図るために、チーム間で相互利益をもたらす業績を中心とするいくつかの「共有スコアカード」も構築しました。

それらの指標は、社内の各部門から収集された業務データを使用して計算されます。現在は、100以上のチームおよび個人用のスコアカードが中央のシステムで自動作成されており、同社が「ワンストップ・ショップ」と呼ぶBPM情報システムを確立しています。

こうして会議室から穀物製造現場までを完全に結ぶことにより、同社の業績管理の精度とスピードは大幅に向上しました。従業員は、何が期待されているのかを理解することができます。管理者は、信頼できる情報をタイムリーに入手できるようになり、これは意思決定の改善につながっています。たとえば、製造工場は歩留まりや装置効率に関する指標や警告を確認し、必要に応じて是正措置を講じることができます。また、同社ではこのデータを計画立案、予測、予算編成に活用し、企業目標をサポートする取り組みへの資源配分を確保しています。

モルトオーミール社では、次のステップとしてフィードバックを迅速化し、従業員レベルまでのスコアカード展開、システム間の統合強化などを計画しています。さらに、主要顧客およびサプライヤーとの共同スコアカードの構築にも着手する予定です。

事例

Bradesco銀行

経理財務管理の統合によってビジネス洞察力を強化

ブラデスコ銀行（Banco Bradesco）は、総資産2,535億ドルを誇るブラジル最大の民間銀行の1つです。ブラジル国内はもとより海外にも業務展開し、幅広い銀行業務と、金融商品／サービスの提供を行っています。合併や利ざやの縮小に伴う新たな課題に直面した同行は、リスク調整後の業績評価を含め、経理財務管理を効率化することの重要性を認識していました。

2003年、ブラデスコ銀行は、債務管理および固定資産管理コンポーネントを含むSAPの導入を皮切りに、経理財務部門の変革に着手しました。2005年には、新しい事業モデルの導入により、組織構造の最適化、会計プロセスの標準化、科目数80%削減による勘定科目の合理化を図り、経理財務部門の効率化を実現しました。さらに、総勘定元帳機能を含む5種類のSAP機能の追加導入により、現在では全支出の90%の管理を統合しています。

2007年に始まった第2フェーズでは、原価計算、計画立案、予算編成、予測、移転価格、リスク測定、リスク管理をはじめとするビジネス洞察力の強化に取り組みました。具体的には、多次元収益性ビュー、リスク調整後の業績レポート、統合予算編成、およびドライバー・ベースの予測／計画を組み込んだ統合企業業績モデルの設計／実装です。その結果、クレジット業務の収益性分析精度の飛躍的向上、事業部門間の連携の効率化、計画立案サイクルの大幅な短縮が実現しました。

なお、この事業モデルには、全社的な統合管理に重点を置いたガバナンス・フレームワークも組み込まれています。これは、企業レベルの業績評価のために全事業部門にわたってレポートを作成するものです。このために、全企業構造を12の部門に分け、それらすべてについて役割の定義または再定義を行い、全部門の責任を明確化しました。

検討すべき難題

顧客要求や単位コストなどの重要な予測はどれくらい正確か？　分析の意味やとるべきアクションについての議論ではなく、そもそも分析数値の妥当性についての検討にどれだけの時間を費やしているか？

41％以上のCFOが、財務／非財務データの標準化が十分ではないと答えていることに加え、45％がそれらの指標を手作業で作成している状況では、信頼できるビジネス洞察力をタイムリーに提供することは困難です。

自社が適切な業務指標、つまり業績改善に本当に役立つ指標に焦点を当てているという自信がどのくらいあるか？

88％のCFOは、そうした経営指標（KPI）の選択に際して経理財務部門のアドバイスは頼りにされていると答えています。

自社の経理財務部門は、十分な分析能力を備えているか？　そのための人材はどこから確保すべきか？　意思決定支援プロセスのうち、どれを全社共通にし、どれを事業部門内に置くべきか？

企業の意思決定を支援するための機関を確立していると回答したCFOは、全体の3分の1にも満たないのが現状です。経理財務部門は、最適な意思決定支援プロセスの策定にあたり、何が全社共通で、何が特定の地域または事業部門固有のプロセスなのかを検討する必要があります。たとえば計画立案においては、ルールに基づく反復プロセスであれば標準化や統合化が可能です。一方、各部門独自のプロセスはそれぞれの事業部門内にとどめておくべきです。

Efficiency as Foundation

基盤としての効率化

経理財務部門のリーダーは、
標準化が効率化につながり得ることを直観的に認識しています。
ところが、全社的な標準化はほとんど行われていません。
経理財務部門が効率化を実現するにはどうすればよいのでしょうか。

「経理財務部門は、
企業の成長を支えるために
さまざまな取り組みを行ってきた。
中でも特筆すべきは、
シェアード・サービス・センターの設立だ。
その結果、対応が大幅に迅速化され、
週単位ではなく日単位の決算、
臨機応変のプロセス変更、
コスト削減が実現された」

Richard Yu, VP Finance,
Aviva-Cofco Life Insurance Co., Ltd.

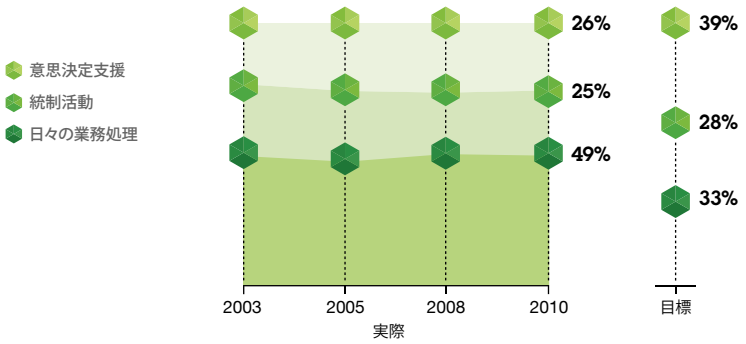
2008年のGlobal CFO Studyでは、企業全体に共通のプロセスおよびデータ定義を導入している経理財務部門を「IFO（Integrated Finance Organization: 統合された経理財務部門）」と言い表しました（※8）。さらに、IFOを持つ企業はそうでない企業に比べて優れた財務成績を上げていることを示しましたが、今回の調査でも同様の結果が出ています。IFOを持つ企業は、利息・税額・償却費控除前利益（EBITDA）に関する5年間の年平均成長率（CAGR）が9.6%に達しており、これは、IFOを持たない企業の10倍以上の数値となっています。

このように標準化のメリットが明らかであるにもかかわらず、ほとんどの企業はいまだに全事業部門および地域に共通のプロセスおよびデータ定義を導入しておらず、IFOを持つ企業は20%にすぎないという結果が出ています。その上、39%の経理財務部門は、自社の最重要財務指標をいまなお手作業で作成しているのです。

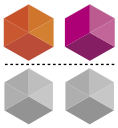
これらの結果を考えると、経理財務部門が相変わらず約半分の時間を日々の業務処理に費やしているのもうなずけます（図11を参照）。2003年以来、CFOは分析や意思決定支援の比重を高める意欲を示してきましたが、これまでのところ、その目標はほとんど達成されていません。

図11：経理財務部門は相変わらず日々の業務に多くの時間を割いている

過去4回にわたる一連の調査で、CFOは業務の割合を変える意向を示してきましたが、いまだ実現には至っていません。



経理財務業務の効率化を促進



これらの調査結果は、共通のプロセスおよびデータ定義を確立・実施することの重要性とともに、それを実現することの難しさを表しています。その一方で、企業が標準化を進めるにあたり、「プロセス・オーナー制度」、「共通元帳と標準会計アプリケーション」、および「新たな業務モデル」という3つの手法を用いていることも明らかになりました。

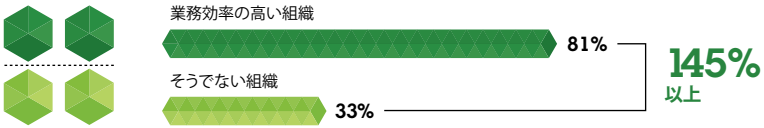
プロセス・オーナー制度は標準化を促進する

調達～支払プロセス、受注～入金プロセス、出納、税務、一般会計など、特定のプロセスにグループ規模で責任を割り当てている組織の割合を見ると、効率的な経理財務部門とそうでない組織の間には2倍以上の開きがあります（図12を参照）。今回の調査回答者のうち、プロセス・オーナー制度を導入している企業の10社に8社が、グループ規模でのプロセスの標準化に成功しています。一方、プロセス・オーナー制度を導入していない企業では、その割合は10社中3社にとどまっています。同様に、導入している企業の10社に7社は財務データの定義を共通化していますが、導入していない企業の場合は10社中3社にすぎません。つまり、プロセス・オーナー制度は全社的な統合と一貫性を促進するものであり、それによって業務の簡素化と標準化が実現され、重複の解消や過失の削減につながるのです。

プロセス・オーナー制度の効力を過小評価すべきではありません。これは、過去3回のGlobal CFO Studyでも一貫して主張してきたことです。2008年の調査では、IFO、すなわち標準化を最も広範に実現している経理財務部門は、そうでない経理財務部門に比べてグループ規模でプロセス・オーナーを定めている割合が3.5倍に及んでいることが明らかになっています。2005年の調査ですら、プロセス・オーナー制度はリスク、業績、成長に関する洞察の提供にプラスの効果をもたらすことが示されているのです。

図12：効率的な経理財務部門では、そうでない組織と比べてプロセス・オーナー制度を導入している割合が2倍以上である

プロセス・オーナー制度による説明責任は、全社的な一貫性を促進し、業務効率化に貢献します。



プロセス・オーナーの任命は容易だと思われるかもしれませんが、その職務を効果的に遂行することは想像よりはるかに困難です。プロセス・オーナーは、事業部門の意思決定能力や業務管理能力を脅かすことなく、エンドツーエンドの機能横断的な統合を実現する解決策を見出さなければなりません。同様に重要なこととして、プロセス・オーナーには、必要に応じて変革を強制できる十分な組織的影響力も求められます。

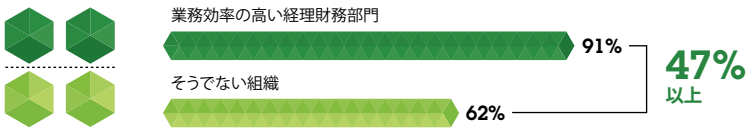
「今後3年間で意思決定支援の重要性が高まるだろう。それゆえに、プロセス改善や自動化の推進によって、業務処理支援や統制業務の改善策を見出さなければならない」

Bob Driessnack, CFO, Intermec Inc.

共通の会計アプリケーションにより各事業部門は標準に準拠する

効率化を推進するにあたり、共通元帳と標準会計アプリケーションの導入は最もよく用いられる手法であり、業務効率の高い経理財務部門が存在する企業では10社中9社が導入しています（図13を参照）。導入による代表的な効果の1つは勘定科目の標準化ですが、より重要な点は、共通システムへの移行により、経理財務部門がプロセスとデータ定義を統合する機会がグローバルに広がることです。今回の調査結果によると、システムを共通化した経理財務部門が、標準のプロセス、データ定義、および共通の勘定科目を導入した割合は、そうでない経理財務部門の2倍から4倍に上ります。

図13：業務効率の高い経理財務部門は、プラットフォームの共通化に前向きである
プラットフォームの共通化は、会社規模でプロセスやデータの標準化を推進します。



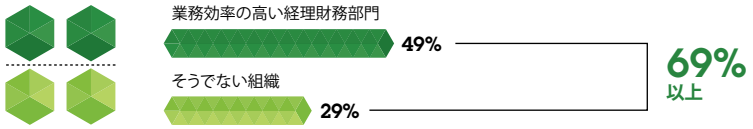
新たな業務処理モデルは標準化の早期実現を可能にする

業務効率の高い経理財務部門がシェアード・サービス・センターやアウトソーシングなどの新たな業務処理モデルを利用している割合は、そうでない経理財務部門に比べて69%高くなっています（図14を参照）。これは、結果として全社的な標準化促進につながります。たとえば、新たな業務処理モデルを利用している企業とそうでない企業とでは、プロセスの一貫性に2倍の開きがあるのです。

各組織は、それぞれの状況において最も効果的に機能する経理財務モデルを構成しなければなりません。専門領域を確立して内部提供する機能と、アウトソーシングによって外部提供する機能を決定するにあたっては、それぞれが提供する統制と柔軟性のレベルを考慮に入れる必要があります。さらに、コスト削減だけでなく、それぞれが実現するビジネス成果も検討すべきです。

一部の企業は、経理財務機能の標準化を試みる前にアウトソーシングすることにより、目的の投資利益率をより短期間で達成しています。この「まず委託、そして改善」というアプローチは、場合によっては全体最適化を阻んでいる内部の膠着状態を打破し、効果の早期実現を可能にすることもあります。

図14　業務効率の高い経理財務部門は、新たな業務モデルを利用している割合が高い
それにより、一貫したプロセスを推進する能力を大幅に高める。



事例

Unilever Europe社

短期間で効率化を実現

2005年、ユニリーバ・ヨーロッパ社は、成長力と市場競争力の強化を図るために消費財会社を合理化する決定を下しました。24カ国に750人の従業員を擁する同社の経理財務部門は、3つの独立したリーダーシップ・チームの下、18種類のエンタープライズ・リソース・プランニング（ERP）システムに加え、何百種類もの財務会計プロセスを使用しており、そのために業務の重複、高コスト、品質のばらつきが大きな問題となっていました（※9）。

「One Unilever」と銘打った大規模な変革プログラムの一環として、同社は複雑なプロセス管理において優れた実績のあるプロバイダーに、F&A（Finance and Administration）機能をアウトソーシングする決断をしました。それは、コスト削減、品質改善、およびプロセスの調和と標準化の実現を考えてのことです。これらの目標を達成するために、革新的なテクノロジーをベースにしたソリューションをF&A全体にわたって展開し、プロセスとシステムの標準化および多くの定型業務の統合を図りました。

その結果、意思決定や継続的改善に必要な情報へのアクセスが大幅に改善し、加えて、ビジネス・ニーズの変化に対応できる柔軟な業務モデルが実現されました。これらの改善は、One Unileverプログラム全体で年間7億ユーロにも及ぶコスト削減に貢献しています。

アウトソーシングしたF&A機能によってユニリーバ・ヨーロッパ社が管理する買掛金、旅費交通費精算、固定資産、一般会計、および請求入金プロセスの件数は、年間350万件を超えています。

ユニリーバ・ヨーロッパ社は、アウトソーシングを利用することで、一般に10～15年はかかるとされてきたF&A機能の改革を4年足らずで遂行したのです。加えて、アウトソーシングにより、同社の経理財務部門は日々の業務処理にかかる労力を大きく軽減させ、彼らの専門知識を基幹業務に集中させることを可能にしました。

事例

LG Electronics社

グローバル・リーダーをグローバルに統合

LGエレクトロニクス社（LGE）は、家庭用電子機器、家庭用電化製品、および移動体通信の分野において年間売上高450億ドルを誇る世界的な技術リーダーです。10年前、自社がGIE（グローバルに統合された企業）として機能していないと認識した同社は、自らのスケール・メリットをより効果的に生かすために、経理財務部門を含む企業グループ規模での大規模な変革プロジェクトに乗り出しました。

「Finance 1.0」と名付けられたそのプロジェクトの第一目的は、業績の全体像を把握できるようにすることです。この目的を達成するために、勘定科目の共通化に加え、経理財務プロセスを標準化し、また、エンタープライズ・リソース・プランニング（ERP）システムを導入して、80種類を超える会計システムを単一のシステムに統合しました。さらに、80を超える拠点で行っている出納、税務、決算業務をより効率良く処理できるように、各地域本部7カ所の集中シェアード・サービス・センターを設立しました。

こうしてグローバルな統合が強化された結果、経理財務部門が連結決算に要する時間は66％短縮されました。また、従来は6週間かかっていたグローバルの収益分析はわずか5日で行えるようになりました。さらに、システム保守コストも36％削減されています。

上記の経理財務業務の効率化と同様に重要な施策として、LGE社の経理財務部門はビジネス洞察力の強化によるさらなる価値創出を実現しようとしています。最近始まった「Finance 2.0」プロジェクトでは、よりプロアクティブなリスク管理と意思決定支援を可能にするためにビジネスとの関係強化を進めています。具体的には、グローバル・シェアード・サービス・センターによって業務処理を統合し、正確性とデータの整合性、および処理速度の向上を図ると同時に、分散型の「Business Finance」ユニットによって分析と洞察を提供する形態を目指しています。

検討すべき難題

経理財務部門が業務処理の壁を打ち破るにはどうすればよいか？

2003年のGlobal CFO Study以来、経理財務部門は相変わらず約半分の時間を日々の業務処理に費やしています。こうした流れを断ち切るために、米国のあるCFOは彼の業務チームにこう問い続けています。「どうすればこれを無人で処理できるだろうか」

CFOが経理財務部門の業務効率化に関する優れたビジネス・ケースを構築するにはどうすればよいか？

一般に、経理財務部門コストの収益に占める割合は1～3%にすぎません。真の優位性は、柔軟性、経営スピード、分析から導き出される信頼できる洞察、および財務的視点による1つの真実によってもたらされます。

場合によってはまったく異なる複数の事業を抱える企業において、経理財務部門がプロセスやデータを標準化するにはどうすればよいか？

ある消費財企業のCFOは次のように問題提起しています。「我々を成功に導いたものを壊したくないし、現在ある仕組みを壊したいとも思わない。どうすれば、起業家のような敏捷性を捨てることなく標準化の価値を引き出せるのだろうか」

Becoming a Value Integrator

バリュー・インテグレーターを目指して

バリュー・インテグレーターの価値は、1,900名以上のCFOの評価に加え、
各企業の財務実績によって裏付けられています。
では、自らがバリュー・インテグレーターではない場合は、
どのようにしてそれを目指せばよいのでしょうか。
また、バリュー・インテグレーターである場合には、次に何を実行すればよいのでしょうか。

「他社との差別化をもたらすのは、エンドツーエンドのビジネス・モデル全体にわたる分析力だ。それには、ビジネスの隅々まで透明性を高めることが極めて重要だ」

Dennis Hickey, VP - Corporate Controller, Colgate Palmolive

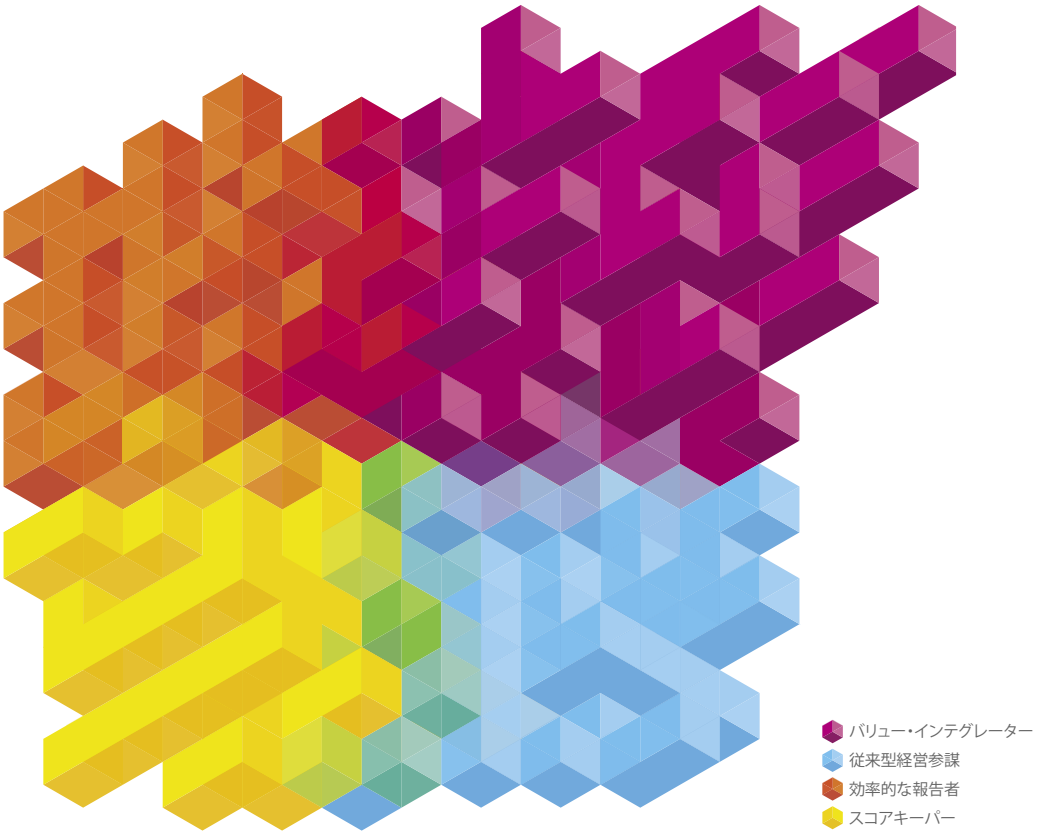
経理財務部門に対するCEOと取締役会の要求は日増しに高まっています。経理財務部門としては、もはや本来の業務を首尾よくこなすだけでは十分とは言えず、戦略課題や経営課題についてアドバイスを提供することも求められています。より的確かつ迅速な経営意思決定を支援するために、経理財務部門は両方の役割を極めて高いレベルで両立させなければなりません。

だからこそ、バリュー・インテグレーターという「インテグレーター」の存在が際立つのです。その核にあるのは、効率性と洞察力の統合です。また、過去3回のGlobal CFO Studyを通じて繰り返しテーマにしてきた好業績企業に共通する要素として、全社規模での情報／プロセスの統合を重要視しているという特徴も見られます。

しかし、バリュー・インテグレーターは単なる「情報交換所」ではありません。彼らは、部門レベルでは得ることがほぼ不可能な、企業グループ規模の重要な洞察を提示することができます。メキシコのあるCFOの言葉を借りれば、「個々の領域の視点ではなく、ビジネス全体の視点での思考」によって企業を支援することこそが、経理財務部門の使命であるべきなのです。

バリュー・インテグレーターは、全社規模でアドバイスを提供する能力をほかのどのグループよりも備えています。彼らは、エンドツーエンドのビジネス機会／リスクについてあらゆる状況を鑑みて評価し、部門間、市場間、あるいは機能間の難しいトレードオフを提案することができます。英国のあるCFOはその可能性について、「経理財務部門は、自身が保持しているデータとビジネスに対する深い理解を生かせば、企業の経営意思決定の中心を担うことができる」と説明しています。

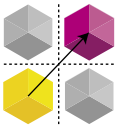
では、官民を問わず、経理財務部門がバリュー・インテグレーターの領域、あるいはその先を目指すためにはどうすべきなのでしょうか。今回の調査回答者の自己評価は、CFOが検討すべき今後の行動について貴重な視点を示しています。


バリュー・インテグレーター
従来型経営参謀
効率的な報告者
スコアキーパー

スコアキーパー：どこから始めるべきか

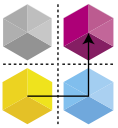
スコアキーパーは、主に財務データの調整／統合、結果報告、およびコンプライアンス（法令順守）の徹底に重点を置いています。しかし、標準化や自動化が十分でないために、スピードと一貫性の問題に悩まされています。加えて、ビジネス洞察力の提供に必要な要素も欠けています。

スコアキーパーがバリュー・インテグレーターを目指すにあたっては、「業務効率化から取り組む」、「ビジネス洞察力の強化から取り組む」、「その両方を同時に進める」という3つのアプローチが考えられます。



経理財務部門を一度に変革すれば2つの目標を早期達成できるかもしれませんが、急激な変革には大きなリスクが伴います。したがって、経営層の強力な後ろ盾に加え、社内が混乱に陥ることを避けるための集中的な変革管理プログラムが必要です。

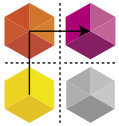
洞察力強化への取り組み



ビジネス洞察力の強化から取り組む場合は、ある程度の効果が即座に得られるほか、そのためのコストを正当化することも容易かもしれません。しかし、このアプローチにはマイナス面がいくつかあります。経理財務プロセスおよびデータが標準化されていないと、財務的視点における真実が得られません。その結果、数値の調整に手間取ってビジネス洞察の提供に遅れが生じ、その分だけ、意思決定にかけられる時間が削られることになります。

このアプローチを取る場合、上記の帰結をある程度カバーするために、業務効率化と同じ原則を意思決定支援に適用すべきです。つまり、プロセスとデータの標準化、プロセス・オーナー制度、および共通の財務基盤が必要であるということです。また、分析スキルの強化に加え、適切な分析技術、非財務データ標準、および意思決定支援プロセスを確立することも必要でしょう。

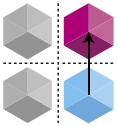
効率化への取り組み



業務効率化への取り組みは常に大きな困難を伴いますが、効率化から取り組めば、結局は無駄や苦労が少なくて済む場合があります。ある通信業界のCFOは、「不確実なデータの分析に時間をかけ過ぎたり、複数の情報源からのデータ統合に手間取ったりしている間に、競合他社に2〜3年の後れを取ってしまった」と悔やんでいます。企業グループ規模での財務データの一元化は、ビジネス洞察力の信頼性向上に加え、洞察を得るまでの時間短縮にもつながります。経理財務部門の本来の業務を効率化することによって得られた教訓とその際に用いた方法を活用すれば、意思決定支援の実現手段をスムーズかつ迅速に導入することができます。

効率化への取り組みを始めるにあたっては、多くの場合、経理財務部門の活動と提供するサービスの範囲、そのための資源およびコストに対する共通理解が必要です。それにより、短期、中期、および長期における機会の選別と優先順位付けが可能になり、変革プログラムに対する協力を得るのに必要な経理財務部門のビジョン、ビジネス・ケース、および実施計画を描き出すことができるのです。

従来型経営参謀：優先順位に基づいて標準を確立する



従来型経営参謀は、強力な分析能力を生み出すことによってバリュー・インテグレーターを目指しています。しかし、彼らの意思決定支援プロセスは、不完全で一貫性のない情報、必要以上の調整、手作業による介入のために制約されているのです。従来型経営参謀は、P.51に示す4つのタイプの中で収益に対する販売管理費比率が最も高いことから、この領域を弱点とする経理財務部門を抱える企業自体が、特に効率を重視しない社風であると考えられます（※10）。

「経理財務部門は
単なる情報処理工場ではない。
我々は、賢く支出し、
政策の実行に密着し、
会議室に洞察をもたらすことにより、
長期戦略の推進に
貢献しなければならない」

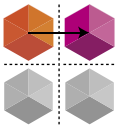
Koen de Snoo, Director Financial and Economic Affairs, Netherlands Ministry of Housing, Spatial Planning and the

従来型経営参謀が効率化を図るためには、標準が必要です。実際問題として、ソース・データに関する合意なしに企業グループ規模の分析を高信頼かつタイムリーに行うことはほぼ不可能です。ただし、データの標準化自体が最終目標ではなく、経理財務部門による情報の解明や経営意思決定支援と同様に重要な要素の1つにすぎません。

そのため、まず自社のビジネス・ドライバーと業績管理目的を理解した上で、基礎となるデータの可用性と共通性を評価することが極めて重要です。そうしたビジネス要件を理解することで、報告のスピードと正確性とのトレードオフに関する視点が得られ、情報をどのように管理するかの指針として役立ちます。適切なデータ定義を行うことで、ビジネス・ルールを自動化、簡素化および迅速化することができ、それが手作業での処理の削減、ひいては迅速な情報提供につながります。

従来型経営参謀にとっては、最初に包括的な標準を確立しようとするよりも、特定領域におけるビジネス洞察力を高めながら徐々に効率化を図ることの方が向いています。たとえば、商品別の収益性分析に関する改善プロジェクトは、結果としてプロセス／データ定義の一貫性の促進や、関連するプロセス／データ・ソースへのオーナーの割り当てにつながる可能性があります。効率性と洞察力を機能ごと、プロセスごとに同時に高めていくことにより、従来型経営参謀はバリュー・インテグレーターとしての完全な能力を徐々に得られるでしょう。

効率的な報告者：筋肉質の分析力を構築する

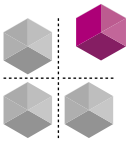


効率的な報告者は、高度に自動化された効率的な方法で財務管理や報告活動を行っており、財務情報およびアドバイスのタイムリーなサプライヤーとして信頼を得ています。しかしながら、機能横断的な分析や経営戦略上の意思決定支援に必要な能力を備えていません。

彼らがビジネス洞察力を強化するためには、スキル、意思決定支援プロセス、分析のもととなるデータとそれらを分析する技術の拡充を図ることによって分析能力の強化に集中すべきです。その際には、経理財務部門本来の業務と同様の規律と厳格さを適用する必要があります。

効率的な報告者は、より大きな企業価値の創出を目指すにあたって、計画立案プロセスと業績管理プロセスの統合的な性質に留意しなければなりません。つまり、主要指標やバランス・スコアカードを導入して活用することが、全社的に適切な行動を推進する機会になるのです。それらの指標は、戦略、ポートフォリオ、および業務計画サイクルを結び付けます。適切な目標を迅速に定め、パフォーマンス・ギャップを縮めることにより、ビジネス全体として継続的な戦略を遂行していくことを支援します。

バリュー・インテグレーター：継続的改善を図る



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の点ですでに大きな進歩を遂げていますが、その両領域において絶えず改善を図っています。彼らの回答からは、テクノロジーの活用によるデータの正確性向上、情報提供の合理化、より充実した情報基盤の構築、洞察力のさらなる強化といったことに対する高い関心がうかがえます。

バリュー・インテグレーターは、優れた分析要員の育成を非常に重視しています。彼らは、ビジネス洞察力の強化が、希少な分析スキルの確保や、新たな課題や責任に対する意欲の向上にもつながることを理解しているのです。

また、予測の精度を研ぎ澄ますことに加え、複雑なシナリオや予測モデルといったさらに高度な分析手法の開発にも取り組んでいます。バリュー・インテグレーターは、ビジネスの第一線における即応性を高めるために、その予測能力を業務システムに組み込むことを検討すべきでしょう。

CFOの責務を全うするために

世界的な経済危機により、CFOはビジネスの矢面に立つことを強いられ、それと同時に、社内で役割を拡大する権限を与えられました。しかし、すべてのCFOがそうした高い期待に応える用意をしているでしょうか。また、期待に応えずにいることはできるのでしょうか。

CFOの責務は、かつてないほど大きくなっています。企業の財務資源を司る執事として、投資を保護し、投下資本利益を最大化する最終的な責任を負っています。そうした責任を全うするには、強力な管理、正確かつタイムリーな報告、財務面での的確なアドバイスを提供する経理財務部門が必要です。

同時に経理財務部門には、自社を社内外から全体的に見渡すことによって洞察を行う能力も求められています。経理財務部門は、高度な分析能力とビジネスのモデリング能力に裏打ちされたインフルエンサーとして、企業が直面する重大な戦略意思決定について事実に基づくアドバイスを提供しなければならないのです。

世界1,900名以上のCFOの回答は、1つのメッセージをはっきりと示しています。それは、企業レベルで価値を統合する能力を備えている組織は、業務効率化とビジネス洞察力の両面で卓越しているということです。そして、その2つを両立させることこそが、よりスマートな意思決定を促進し、業績改善の原動力となるのです。

我々は、皆さまの経理財務部門が輝かしい未来に備えるためのお手伝いをしたいと考えています。ニュージーランドのあるCFOの言葉を借りれば、「いまほどCFOであることに胸躍る時代はない」のです。

調査方法

IBMでは、CFOおよびその経理財務部門がその時々に直面している戦略的課題を探るために、10年以上にわたって調査を実施してきました。2005年の調査「『成長戦略、収益性、リスク管理』への提言」では、経営活動への提言力の必要性に焦点を当てました。また、2008年の調査「Integrated Finance Organization（IFO：統合された経理財務部門）が可能にするリスクと業績のバランス」では、効果的な意思決定とリスク管理を実現する企業全体でのプロセスおよびデータ標準化の重要性を示しました。

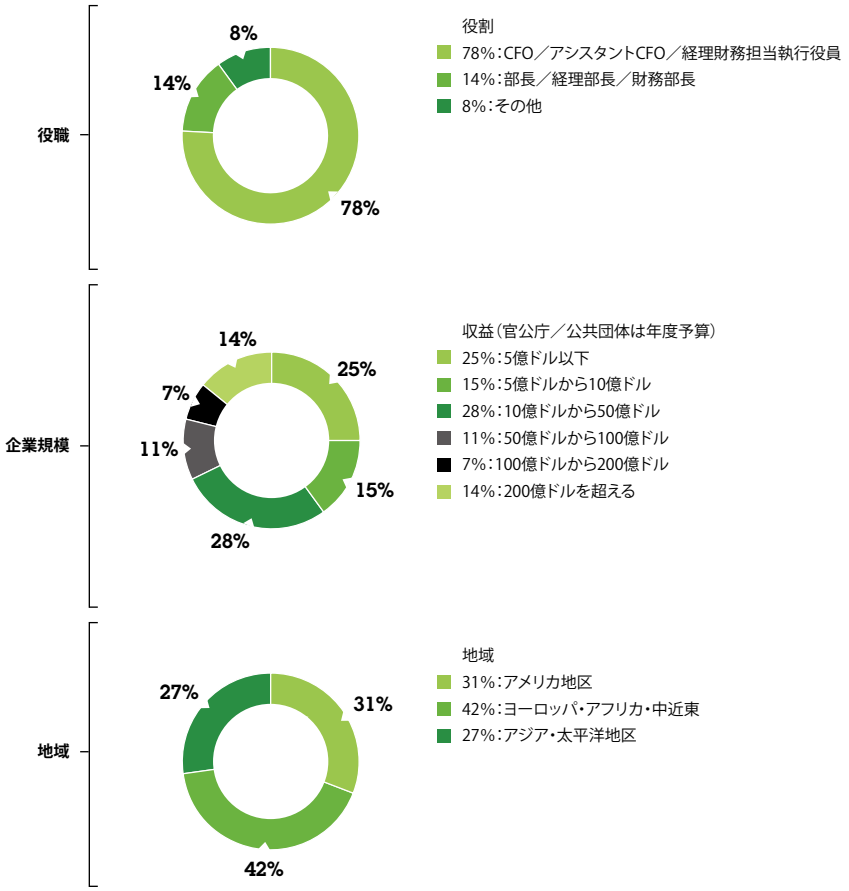
IBM Global CFO Study 2010は、この種の調査としては我々が把握している限り最大規模となるもので、世界81カ国32業種のCFOおよび経理財務部門の上級管理職1,900名以上を対象に実施されました（図15を参照）。経理財務部門の上級管理職の75％以上には、経験豊富なIBM担当者が直接インタビューを行い、そのほかのエグゼクティブは、エコノミスト・インテリジェンス・ユニット（エコノミスト誌の調査部門）が担当しました。

今回の調査の主目的は、2005年および2008年の調査の際に取り上げたトピックについてさらに探求すると同時に、そのほかに優れた経理財務部門の特性がないか明らかにすることでした。具体的には、新たな局面にある経済環境において、CFOおよび経理財務部門が企業意思決定をどのように支援しているのかについて理解を深めたいと考えました。また、経理財務部門が企業環境の予測および方向付けをどのように支援しているのか、CFOが好業績企業になるために必要な能力の構成をどのように最適化しているのかについても関心がありました。

今回の調査の一環として、財務情報が一般公開されている企業については財務実績の評価も行いました。結論を導き出すにあたっては、回答者が最もよく使用している3つの財務指標である利息・税額・償却費控除前利益（EBITDA）、収益、および投下資本利益率（ROIC）を利用しました。

図15:今回の調査には世界中のさまざまな規模の組織が参加

回答者の75％以上は、企業または事業部のCFOもしくは経理財務担当執行役員です。



謝辞

本調査のために貴重な時間と見識を惜しみなく提供してくださった世界1,917名のCFOおよび経理財務部門の上級管理職の皆さまに感謝いたします。本報告書を通して、重要なテーマの理解を深めるために、インタビューの際にいただいたコメントを掲載することや、自らの経理財務部門の経験を事例として紹介することに快諾してくださった皆さまには、心より御礼申しあげます。

また、前回に引き続き今回の調査にもご協力いただき、貴重な見識と視点を加えてくださったペンシルバニア大学ウォートン・スクール非常勤教授（ファイナンス）のJohn Percival博士に感謝いたします。

変化する世界に対応するためのパートナー

IBMは、お客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速に変化する今日の環境において卓越した優位性を確立することを可能にします。我々は、ビジネスの設計と実行への統合的なアプローチを通じて、戦略を行動に移す支援をいたします。また、17業種を網羅する業界専門知識と世界170カ国にわたるグローバルな機能を駆使し、お客様が変化を予測し、新たな機会から利益を創出していくことをお手伝いいたします。

IBM Institute for Business Valueについて

IBM Institute for Business Valueは、IBM Global Business Servicesの一部であり、重要な業界固有の課題や全業界共通の課題に関して、事実に基づく戦略的見識を経営者の方々に提供しています。本IBM Global CFO Study 2010は、エグゼクティブを対象とした一連の調査の一環として実施しました。

注釈・出典

（※1） 本書ではこのグループ全体を「CFO」と表記しました。

（※2） "Balancing Risk and Performance with an Integrated Finance Organization: The Global CFO Study 2008." IBM Global Business Services. October 2007.

（※3） 「業務効率化」軸の定義に使用した基準は、財務実績と調査回答の統計上の相関関係によって決定しました。これには、勘定科目の統一、共通の経理財務プロセス、共通の財務データ定義とガバナンス、企業グループ規模の情報標準に関する企業哲学などが含まれます。企業グループ規模で、勘定科目、プロセス、データに関して標準を導入している割合が50%以上であり、かつ企業グループ規模の情報標準を推奨または義務付けている場合を「効率的」と定義しました。「効率的な経理財務部門」は、2008年の「Integrated Finance Organization（IFO：統合された経理財務部門）」とは標準を導入している割合の点で若干異なります。IFOは企業グループ規模の導入率が75%以上の組織ですが、効率的な経理財務部門は50%以上の組織です。また、IFOでは企業グループ規模の情報標準が義務付けられ実施されていますが、効率的な経理財務部門では推奨されている標準の導入について、事業部門の裁量が容認されている場合もあります。

（※4） 「ビジネス洞察力」軸の定義に使用した基準は、財務実績と調査回答の統計上の相関関係によって決定しました。これには、業務計画および予測の信頼性、分析能力、経理財務部門内での人材育成の効果、予算プラットフォームの共通化の度合いが含まれます。業務計画および予測の質が高く、経理財務部門内での人材育成が高い効果を上げ、共通の予算プラットフォームを大規模に展開している場合を「優れたビジネス洞察力」と定義しました。

（※5） "The Enterprise of the Future: IBM Global CEO Study." IBM Global Business Services. May 2008.

（※6） "The Smarter Supply Chain of the Future: Global Chief Supply Chain Officer Study." IBM Global Business Services. January 2009.

（※7） "The New Voice of the CIO: Insights from the Global Chief Information Officer Study." IBM Global Business Services. September 2009.

（※8） IFOとは、企業グループ規模の標準の義務付けおよび実施を実践し、かつ共通のプロセス、標準のデータ定義とガバナンス、および単一の勘定科目を会社全体の75%以上に導入している企業の経理財務部門です。

（※9） "Unified Unilever Europe." FAO Today. July/August 2008.

（※10） 参考として、売上高販売管理費率とは、売上高に占める販売費および一般管理費（SG&A）の割合です。

詳細情報について

この調査の詳細につきましては、GBSMKTG@jp.ibm.comまたは、各地域の
フィナンシャル・マネジメント（経理財務変革コンサルティング）のリーダーへ
お問い合わせください。

グローバルおよび北米	**William Fuessler**	william.fuessler@us.ibm.com
	Spencer Lin	spencer.lin@us.ibm.com
北ヨーロッパ	**Thomas Hillek**	thillek@de.ibm.com
南ヨーロッパ	**Philippe Bellavoine**	philippe.bellavoine@fr.ibm.com
アジア・太平洋	**Colin Powell**	colin.powell@au1.ibm.com
	Prithwish Majumdar	prithwish.majumdar@in.ibm.com
日本	**松尾 美枝**	miematsu@jp.ibm.com
ラテンアメリカ	**Wander Lopes**	wlopes@br.ibm.com
IBM Institute for Business Value	**Carl Nordman**	carl.nordman@us.ibm.com

© Copyright IBM Corporation 2010
All Rights Reserved
04-10 Printed in Japan

日本アイ・ビー・エム株式会社
〒103-8510 東京都中央区日本橋箱崎町19-21

IBM、IBMロゴ、ibm.com、Smarter Planetは、世界の多くの国々で登録されたInternational Business Machines Corp.の商標です。
他の製品名およびサービス名等はそれぞれIBMまたは各社の商標である場合があります。
現時点でのIBMの商標リストについては、www.ibm.com/legal/copytrade.shtmlをご覧ください。
当資料において、IBMとは International Business Machines Corporation、またはその配下にある企業を含む企業体を意味します。
他の会社名、製品名およびサービス名等はそれぞれ各社の商標です。
掲載されている製品・サービスは、IBMがビジネスを行っているすべての国・地域で提供可能なものではありません。
当資料に記載の肩書きや数値、固有名詞等は英語版掲載時のものであり、変更されている可能性があります。

GBE03277-JPJA-02

IBM Institute for Business Value