

Pushing the frontiers

新たな領域を切り拓く

グローバル経営層スタディーからのCFOに関する洞察

IBMのグローバル経営層スタディーからの最高財務責任者(CFO)に関する洞察

当レポートは、2003年からIBM Institute for Business Valueが実施してきたCxOスタディー・シリーズの17回目であり、今回初めて同時期に経営層全体を対象に実施した調査の一環として、4,183人のCxOの皆様へ行ったインタビューに基づくものです。この11年間を通じて、インタビューに応じていただいた経営層は23,000人を超えました。

今回のスタディーでは、以下のCFOの方々にインタビューを実施しました。

全世界	576
・日本	98
・アジア太平洋地域	51
・ヨーロッパ、中東・アフリカ	231
・北米	102
・中南米	94

はじめに

今回初めて実施したグローバル経営層スタディーでは、20以上の業種にわたる、4,183人の経営層と対面インタビューを実施し、CxOがデジタル化によって自由を得た顧客のロイヤルティをどのようにして獲得しているのかを明らかにした¹。当レポートでは、インタビューを行った576人のCFOの見解をさらに深く掘り下げて考察する。

調査から見えてくるもの

まず1点目として、2010年に実施した前回のグローバルCFOスタディーで得られた考察が再確認された。2010年の調査では、経理財務部門を、4つのタイプに分類した。また、そのうちの1つのタイプの経理財務部門を持つ企業は、残りの3つよりも優れた業績を上げていることがわかった。我々が「バリュー・インテグレーター」と名付けた²このタイプの経理財務部門を持つ企業は、最新の調査でも引き続き際立った業績を上げていることが判明した。

2点目として、バリュー・インテグレーターの中でも、さらに際立って優れた少数のグループが存在することがわかった。我々はこれらの経理財務部門を「パフォーマンス・アクセラレーター」と名付け、彼らの特徴について、より詳しく調べることにした。利益ある成長を目指して、より効率的に、より将来を見通して、より利益を出せるようにするために、彼らがどのようなことに取り組んでいるのかについて確かめていく。

「我々は適切な情報をタイムリーに入手し、その情報が経営者にとって価値あるものになるよう、解説して提供することに労力を掛ける必要がある」

CFO, Industrial Products, Mexico

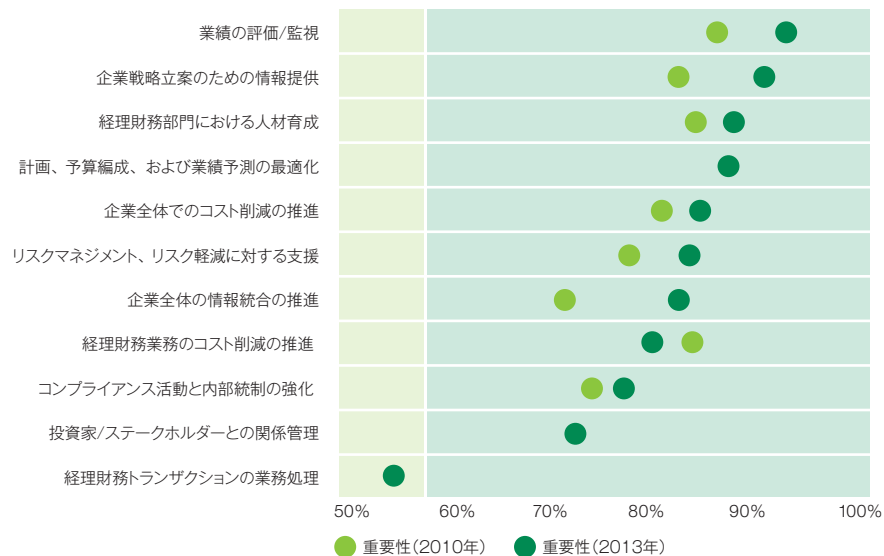
高まるCFOへの期待

CFOの役割は、経営層の誰もが認めているように、極めて重要である。各分野のCxOたちは、CEOの次に密接に連携している経営層がCFOだと認識している。また、CEOが事業戦略の策定において最も頼りにするのもCFOである。

近年の状況は、CFOの地位をさらに高めつつある。我々がインタビューしたCFOは、3年前に比べ、彼らが実施しているほぼすべての業務で重要性が増していると回答した(図1を参照)。彼らの最も重要な仕事は自社の業績の評価/監視であるが、わずかな差で企業戦略立案のための情報提供が続き、優れたスキルを持つ人材の育成も前回調査と同様に重要度が高い。

図1

深まる関心：CFOたちによれば、彼らの業務のほぼすべての重要性が増している



リスクマネジメントや、有意義な洞察を得るために必要な企業全体の情報統合の推進も重要性を増している。実際に、重要性が低下している業務は、経理財務業務のコスト削減の推進だけである。この理由はおそらく、多くのCFOがこれを基本的な実施項目と見なし、改善が進んできているためと考えられる。

CFOは、重要性の高まったこれらの業務について、自らの経理財務部門がどの程度責任を果たしているか疑問を持っている。業績の評価/監視は最も重要な仕事に位置付けられているが、これを効果的に遂行できていると考えるCFOは全体の47%にすぎない。また、自らの経理財務部門が戦略の計画と実行を効果的に行っていると考えるCFOは51%にすぎず、統制/リスク管理については64%にすぎない。

さらに、CFOが重要と認識しているものの、効果的に実行できていないと考える業務のギャップも増えている。たとえば、2005年には、35%のCFOが、企業内のさまざまな情報を統合することが重要と考える中で、自らの経理財務部門がこの業務を効果的に遂行していると考えているのは16%であった³。それに対し、現在では、82%のCFOが企業全体の情報統合を重要と考えているが、この業務を十分に遂行できていると考えるCFOは24%にすぎない。このギャップ58%は、2005年時点のギャップと比べて約3倍に拡大している(図2を参照)。

「現在、15の部門がそれぞれバックオフィスを抱えている。当社では、それぞれのシステムを共通化したいと考えており、すでにシェアード・サービスの導入を進めている」

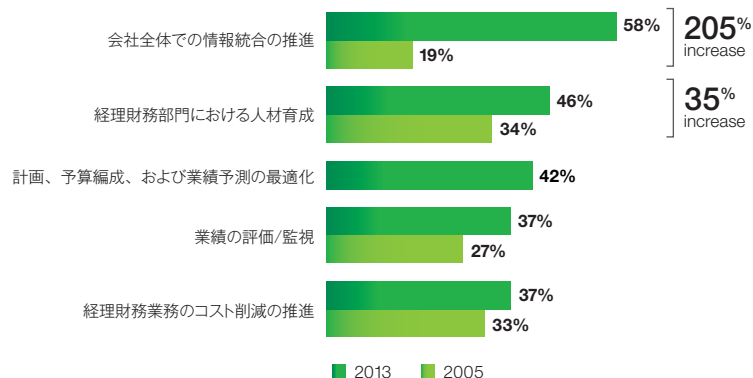
CFO, Professional and Computer Services, United Kingdom

「我々は、システムに囚われるのではなく、
変化するテクノロジーを利用し、
価値を提供できなければならない」

CFO, Insurance, United Kingdom

図2

広がるギャップ：CFOたちが考える業務の重要性と、それを効果的に遂行できているかのギャップは、
ほぼすべてで広がっている（数字はギャップの大きさ）



このように、経理財務部門に対するCFOの期待が過去数年で著しく変化する中で、テクノロジーに対する見方も大きく変わりつつある。近い将来、自社に最も影響を及ぼすと考える外部要因リストにおいて、マクロ経済要因と市場の変化が引き続き上位を占めている一方で、2010年には第5位であったテクノロジーが、現在では第3位に格上げされている。

にもかかわらず、多くのCFOは、すでにあるテクノロジーの力を、まだ十分に活用できていない。ERPや分析ツールを活用している業務は3分の1程度にすぎず、そのほかの業務ではスプレッドシートや昔ながらの勘に頼っている。経理財務部門の責任範囲が広がっていく中で、多くの経理財務部門はその広がりについて行けていない。

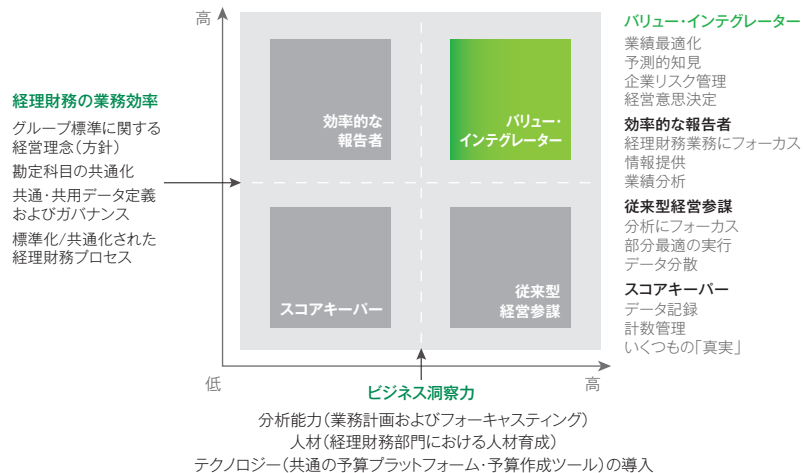
引き続き優勢を保つバリュー・インテグレーター

とはいえ、悪い話ばかりでもない。2010年と同様に、今回の調査でもどの大学教授からも最高点をもらえるようなCFOのグループが存在する。前回のグローバルCFOスタディーで、バリュー・インテグレーターと名付けたこれらのグループは、そのほかのグループよりも評価を行ったあらゆる領域で優れていることを示した。彼らは特に、業績評価/監視、リスクマネジメント、予兆をとらえる洞察力に秀でていた(図3を参照)²。

バリュー・インテグレーターはこれらのスキルを併せ持つことにより、企業がよりスマートな意思決定をすることに寄与することができるのである。このことは業績でも証明された。バリュー・インテグレーターの経理財務部門を持つ企業は、売上成長率、EBITDA(利息・税額・償却費控除前利益)、およびROIC(投下資本利益率)において高い業績を継続的に達成している²。

図3

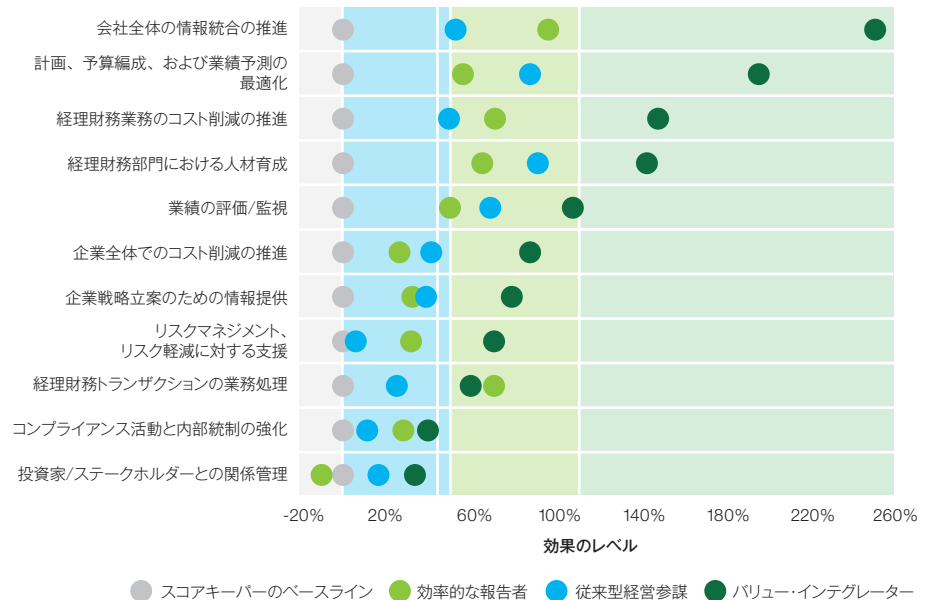
高業績企業：2010年のCFOスタディーでは、ほかよりも優れた成果を残している経理財務部門グループの存在が特定された



これは今日でも同様に当てはまる。我々の最新の調査では、バリュー・インテグレーターは、企業内に分散するさまざまな情報を統合することに優れている。また、計画/予算編成および業績予測の最適化や、経理業務の継続的改善の観点においても優れている。実際、彼らは経理財務トランザクションの業務処理を除く、すべての項目で抜きん出ているのである。経理財務トランザクションの業務処理については、効率的な報告者が優位に位置付けられているものの、バリュー・インテグレーターとの差はわずかでしかない(図4を参照)。

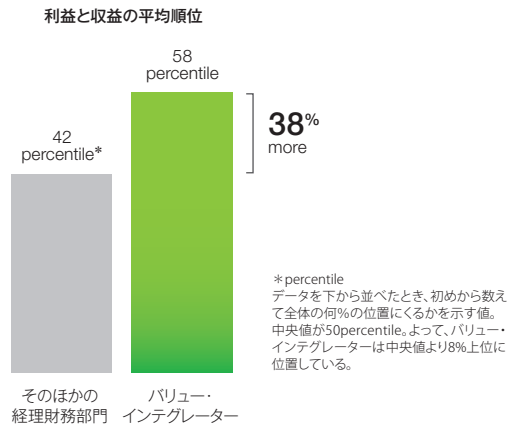
図4

優位性は持続している：バリュー・インテグレーターはほぼすべての経理財務業務において優れている



ここでもまた、これらの優位性は数字としてはっきりと業績に表れている。過去3年間の売上成長率や収益性に関する評価ランクの平均値で見ると、バリュー・インテグレーターは、そのほかの経理財務部門を持つ企業と比較して、38%も上回っている(図5を参照)。

図5
重要なのは業績への貢献：バリュー・インテグレーターは自社における優れた業績の達成に貢献している

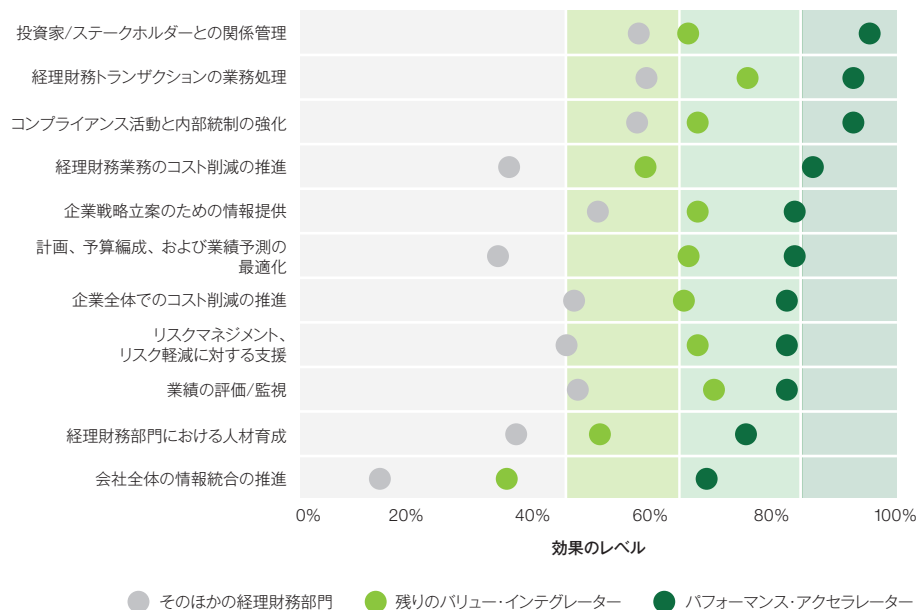


パフォーマンス・アクセラレーターが新たな領域を切り拓く

我々の最新の調査によると、バリュー・インテグレーターの中で、さらに優れた業績を上げている少数のグループが存在することがわかった。我々は、これらのスーパースターを「パフォーマンス・アクセラレーター」と命名した。それは彼らが基礎となる業務を完璧にマスターしており、仲間であるバリュー・インテグレーターを含んだそのほかすべての経理財務部門のはるか先を行っているからである(図6を参照)。

図6

ベストの中のベスト：バリュー・インテグレーターの中でもさらに優れているパフォーマンス・アクセラレーター



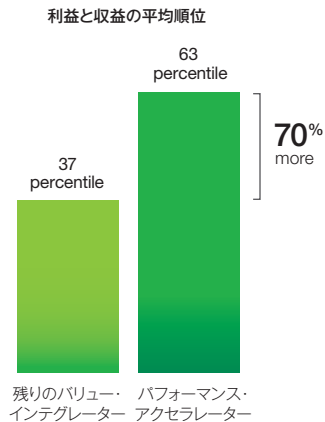
実際、全社的な情報統合を効果的に行っているパフォーマンス・アクセラレーターの割合は、ほかのバリュー・インテグレーターの2倍である。同様に、経理財務プロセスの継続的な改善を効果的に行っている割合は43%高く、経理財務部門における人材育成を効果的に行っている割合は48%高い。

さらに、それは彼らが所属する企業の業績に直結していた。過去3年間の売上成長率と収益性において、パフォーマンス・アクセラレーターは残りのバリュー・インテグレーターを70%上回っている(図7を参照)。

では、パフォーマンス・アクセラレーターと残りのバリュー・インテグレーターとの違いは何か？より詳しく分析すると、効率性の点で両者に大きな違いはない。しかし、ビジネス洞察力を比べると、パフォーマンス・アクセラレーターの方が優れていた。ビジネス洞察力は、利益ある成長を実現するために不可欠な要素であり、パフォーマンス・アクセラレーターはまさにこの点において本領を発揮している。

図7

利益を生み出す力：パフォーマンス・アクセラレーターは、企業の財務的な成功を支援するという点では、ほかのバリュー・インテグレーターよりも優れている



「我々は、二段階のアプローチを採っている。
まず、グローバル共通プロセスや
シェアード・サービスを使って、
日常業務の処理効率を最大限高めている。
次に、経理財務スタッフをトレーニングし、
単なる財務アナリストではなく、
真のビジネス・パートナーになれるようにしている」

CFO, Technology, United States

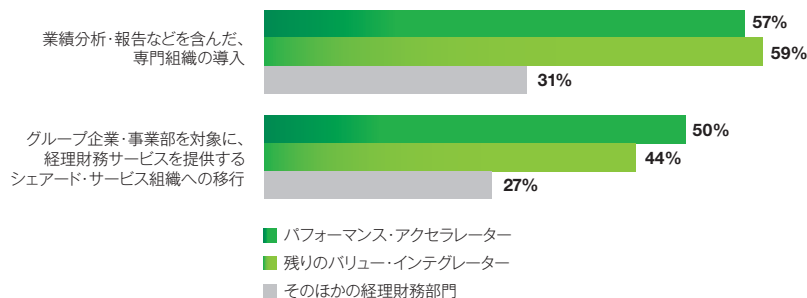
徹底的に業務を効率化する

パフォーマンス・アクセラレーターとバリュー・インテグレーターの特徴の1つは、ほかの経理財務部門と比べ、はるかに効率的なオペレーションを行っているという点である。たとえば、彼らの共通勘定科目の導入割合は、ほかの経理財務部門に比べて43%高い。また、共通の経理財務データ定義と標準化/共通化されたプロセス利用の割合も2倍である。

同様に、パフォーマンス・アクセラレーターおよびバリュー・インテグレーターの過半数が、グループ企業・部門に対して経理財務サービスを提供するフレームワークを定義し、主要な経理財務プロセスの設計、構築、運用を行っている。また、経理財務トランザクション業務を企業・組織横断的なシェアード・サービス・センター（経理単独機能、または経理・人事・購買などの複数機能があるセンター）で処理している割合が、ほかの経理財務部門よりも高い（図8を参照）。

図8

一人は皆のために：多くのパフォーマンス・アクセラレーターとバリュー・インテグレーターは、サービス・デリバリー・モデルを利用している



しかし、企業グループ全体の情報の標準化を行うことで、パフォーマンス・アクセラレーターの多くはさらに一歩進んでいた(図9を参照)。そして、これら3つの要素—経理財務業務サービスを提供するフレームワーク、シェアード・サービス・モデル導入、企業グループ全体の情報標準化—を組み合わせれば、会社は次のレベルへと飛躍できる。また事業部門や地域を問わず、すべての経理財務プロセスの設計・構築を一貫して管理する単一の責任者を設置することで、手作業の自動化や業務のばらつきの発見、ベスト・プラクティスの共有がはるかに容易になる。

図9

統一的なアプローチ：ほとんどのパフォーマンス・アクセラレーターは、企業グループ全体の情報標準を導入している



69%

残りのバリュー・
インテグレーター

85%

パフォーマンス・
アクセラレーター

着手すべきアクション：

統合してシンプルに

グローバルで単一の業務モデルを策定する。標準化を進め、スケール・メリットを享受できる様に、優れた業務集約拠点“センター・オブ・エクセレンス”を構築する。

クリーンにして無駄を無くす

標準化と集約化。“唯一の真実”の提供のために、共通の会計データ定義・プロセス・報告手順を構築する。可能な限りの自動化を推進し、より効率的に実施するためにシェアード・サービス・センターを活用する。そして、継続的に改善する文化を醸成する。

点と点をつなげる

マーケティングや営業のように顧客と接点のある部門と、製造や物流といったバックオフィス部門など、異なる業務部門をシームレスに結び付けて分析し、ビジネスに有益な洞察を得ることが重要である。そのためにもデータや分析手法は共通化されていなければならない。

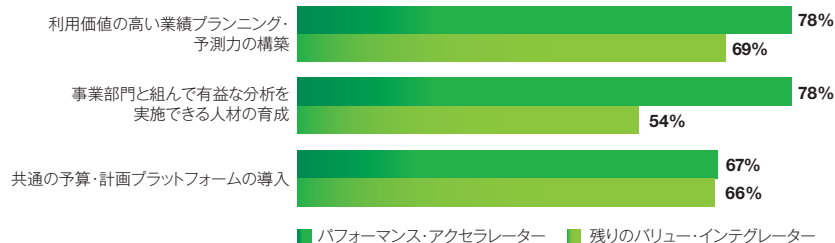
ビジネス洞察力の活用

ここまで業務の効率性について説明してきた。しかし、効率性はより重要な“ビジネスに貢献する洞察力”を提供する能力の前提条件にすぎない。この能力こそが、パフォーマンス・アクセラレーターがほかを引き離す優位性を生み出しているものなのである。

パフォーマンス・アクセラレーターの多くは共通の計画策定プラットフォームを導入しているが、これ自体は残りのバリュー・インテグレーターと変わらない。しかし、パフォーマンス・アクセラレーターの多くは、非常にしっかりとした計画・予測プロセスを構築しており、また、事業部門などを支援するための分析スキルを磨いている(図10を参照)。

図10

視点を将来へ：パフォーマンス・アクセラレーターは、より深い洞察を得るための能力を備えていることが多い



「我々は現在、セールス・チームと協力し、彼らの顧客へのアプローチを支援している。我々は今後3～5年のうちに、営業部門、製品部門、デザイン部門、価格設定部門などからさまざまな情報を得て、それを分析し洞察を提供し、利益に結び付けようとしている」

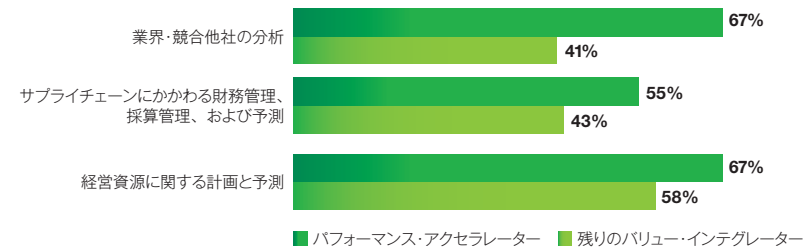
CFO, Consumer Products, Turkey

5分の2以上のパフォーマンス・アクセラレーターは、洞察を生み出すために、社内外のデータを組み合わせて活用しているが、バリュー・インテグレーターでは3分の1に満たない。結果はどうだろう？ パフォーマンス・アクセラレーターはより効果的に、さまざまな分析を行っている。サプライチェーンにかかわる財務管理・採算管理・予測、経営資源に関する予測、特に、業界・競合他社の分析などに優れている(図11を参照)。

パフォーマンス・アクセラレーターの分析を重視する姿勢は、シナリオ・プランニングの能力強化につながっている。パフォーマンス・アクセラレーターの92%は、他部門と協業してタイムリーかつ精度の高い予測を作成することに秀でており、74%は他部門からの企画・提案を評価するスキルを身に付けている。バリュー・インテグレーターでは、この能力はそれぞれ59%と44%にすぎない。市場の動向評価と予測モデリングに基づく対応アクションの決定についても、バリュー・インテグレーターよりはるかに高い数値となっている。

図11

長期的な展望：特定の分析や予測の実施能力は、パフォーマンス・アクセラレーターの方が優れている



着手すべきアクション：

スピードを上げる

ビジネスの優先順位と連携したデータ基盤を整えつつ、すべてのプロセスに情報分析機能を埋め込み、定型的な分析プロセスの自動化を図る。集めた情報を速く分析し提供できれば、その分、意思決定も速くできる。

価値を高めるデータの統合

会計データと業務データを統合して分析することで、たとえば顧客へのサービス提供に実際どれくらいの費用が掛かっているか、どの顧客で最も利益が出ているのか、利益を持続的に上げ続けるためにほかに何かできることはないか、といった複雑な命題に対して、より深い洞察を得ることができるようになる。

予兆をつかむ

高度な分析技術を利用することで、将来のトレンドを予測し、最善策を指示する。未来を100%予見することは不可能でも、可能な限りの変動要因を分析することで、よりはっきりと将来起こり得るケースを描き出し、企業が取るべき選択肢を考えることができる。

「我々は、低付加価値業務にかかる時間を減らし、イノベーションを促進することのできる戦略的な活動により時間をかけている」

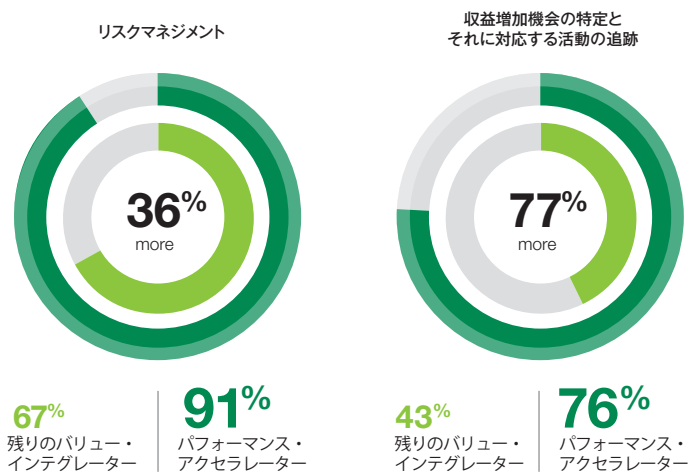
CFO, Professional Services, Brazil

利益ある成長の実現

パフォーマンス・アクセラレーターは、見いだした深い洞察を活用し、利益を伴った成長を生み出している。彼らは、残りのバリュー・インテグレーターよりもはるかに多くの時間を、ビッグデータを活用するためのインフラ構築、事業買収や売却への関与、新しいビジネス・モデルの開発などのさまざまな活動に費やしている。また、彼らはリスクマネジメントや、新しい収益増加機会の特定にも効率的に取り組めている(図12を参照)。

図12

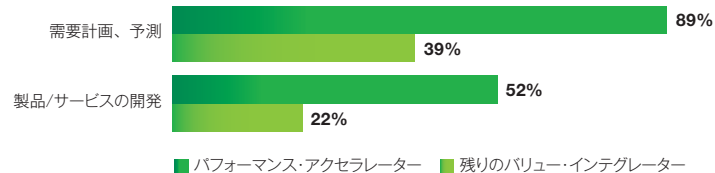
最前線に立つ：パフォーマンス・アクセラレーターは、リスク管理や新しい収益機会の特定に長けている



パフォーマンス・アクセラレーターと残りのバリュー・インテグレーターは両者とも、経理財務部門の責任範囲内の業務を高いレベルで実行しているのだが、両者には決定的な違いがある。パフォーマンス・アクセラレーターの方が新たな業務領域に対して積極的で、またそのための優れた能力を身に付けている。需要計画、予測や製品/サービスの開発において、パフォーマンス・アクセラレーターが有効に機能しているケースは、残りのバリュー・インテグレーターの2倍以上となっている(図13を参照)。

図13

探究者：パフォーマンス・アクセラレーターの方が、通常の実施領域を超える活動の実施能力にはるかに長けている



「我々は、財務分析に基づく受け身のアプローチから、積極的なアプローチへと移行しつつある。それは、数値だけの世界を超えてソリューション開発に積極的に参加し、ビジネスのニュアンスを理解したビジネス分析に基づくアプローチである」

CFO, Industrial Products, Canada

着手すべきアクション：

洞察力を鍛える

機能横断的に統合された財務・非財務データを分析できるスキルを持った人材を育てる。それらの人材は会計部門以外、もしくは会社の外側に居るかもしれないことから、視野を広げて探す必要がある。

データを重要な資源としてとらえる

統合されたデータを活用し、その中から新たな価値の源泉を見つけ出す。市場を評価し、ソーシャル・メディアから情報を取り込むなどして、新しい収益源やビジネス・モデル変革の機会を見つける。

すべてを統合する

戦略的・財務的な両面から物事をとらえ、最も望ましい選択肢を選び(それらを評価する際にリスクを考えながら)、ロードマップを策定する。また資金やリソースの状況を鑑みた上で、必要に応じて適切なパートナーを見つける。

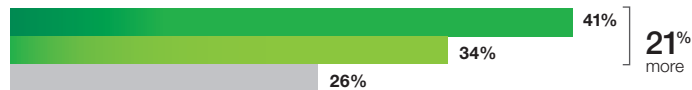
新たな領域への参入

要するに、パフォーマンス・アクセラレーターは、ほかのセグメントの経理財務部門よりも自社に大きな影響を与え、業績に対してより大きな貢献を果たしている。それは、利益ある成長を実現するために必要な深い洞察を提供する能力を獲得したからである。

しかし、彼らの成功の理由はそれだけではない。その経理財務部門のリーダーであるCFOにも2つの際立った特徴がある。1つ目の特徴は、デジタルの分野について理解していることである。彼らの半数近くは、デジタルと実世界のシームレスな統合戦略を掲げる企業に属している。2つ目の特徴は、ほかのCFOよりもより深く顧客を理解し、コラボレーションしているということである(図14を参照)。

図14

顧客を理解：パフォーマンス・アクセラレーターを率いているCFOは、ほかのCFOよりも顧客のことをよく理解している



- パフォーマンス・アクセラレーター
- 残りのバリュー・インテグレーター
- そのほかの経理財務部門

「同僚たちが顧客をより理解し、
親密になれるようサポートできるチャンスが、
我々にはたくさんある」

CFO, Insurance, Mexico

「経理財務部門には、イノベーションへの投資バランスを取る役割がある。

我々は、アイデアに挑み、うまくいっていないときは警鐘を鳴らす役割を担っている。

経理財務部門は、プロセスに規律を適用するのである」

CFO, Life Sciences, Unites States

その上、利益ある成長の種を見つけるために、CFOとCMOは、より緊密にコラボレーションしていくことが予想される。さまざまなシナリオを分析するCFOの力と、マーケットの状況を見通すCMOの力の組み合わせは、デジタル時代にふさわしい商機を見いだすことを可能とするだろう。

現時点では、自らのグループにCMOを加えているCFOは全体の5分の1に満たないが、顧客の視点をよく理解しているCFOは、CMOと緊密に連携する傾向がある。したがって、こうした一握りのCFOは、ビジネス環境の変化を予測する能力を備えており、企業が適切に対応できるよう支援をする。

「コスト削減だけですべての問題が解決するわけではない」とオーストラリアの消費財メーカーのCFOは皮肉っぽく指摘した。「私たちは、自社の製品をお客様のニーズにより適したものになければならない。それはつまり、お客様のことをもっとよく理解しなければならないということである」

アメリカのエネルギー会社のCFOは、はっきりと同意を示して次のように述べた。「テクノロジーというのは、それ自体が極めて急速に変化しているだけでなく、新たな顧客による新しい利用法も次々と生まれているのである。他社に先んじるには、何がお客様にとって最も重要なイニシアチブだろうか。それは我々が考えたことのないものかもしれない」

「個客価値の共創」ができる企業を実現する簡単な方法などというものは存在しない。なぜなら、絶えず変化する顧客ニーズや嗜好を予測する—ましてや満足させる—ことが難しいからである。しかし、CFOがそのプロセスに密接に関与している企業は、成功する可能性はるかに高いようだ。

調査・分析方法

当レポートは、IBMが実施したグローバル経営層スタディーのCFOに関する洞察である。経営層を対象としたIBMのスタディーとしては17回目に当たるが、今回初めて同時期に6つの主要な役職を対象に調査を実施している。当レポートの目的は、経営層のメンバーが直面している機会や課題を明らかにすると同時に、組織を支えるために経営層がどのように連携しているのかを明らかにすることにある。

本調査を実施するに当たり、2013年の2月から6月にかけて、70以上の国、20以上の業種にわたる幅広い企業や公的機関の4,183人の経営層にインタビューを行った。その内訳は、最高経営責任者(CEO)が884人、最高財務責任者(CFO)が576人、最高人事責任者(CHRO)が342人、最高情報責任者(CIO)が1,656人、最高マーケティング責任者(CMO)が524人、最高サプライチェーン責任者(CSCO)が201人となっている。

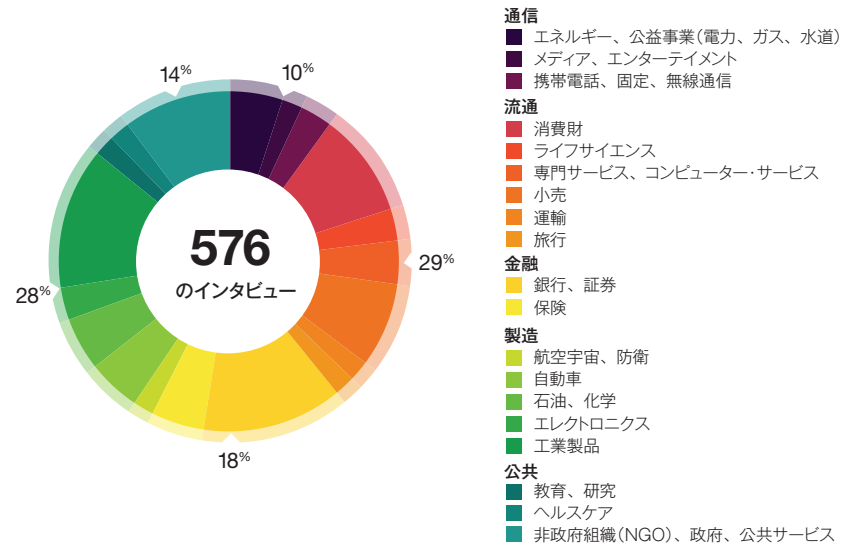
当レポートは、本調査にご協力いただいた世界各国576人のCFOの回答をもとに作成されている(図15を参照)。また、同じく本調査にご協力いただいた3,607人のCxOの回答との比較も行っている。

データに関しては、地域による偏りを解消するため、各地域の2012年の国内総生産(GDP)を用いて正規化を行っている。さらに、人数の多い役職の影響が大きくなることを防ぐために、サンプル数の多いCxOから無作為に抽出する割当方式を用いた正規化も行っている。

本調査では、CFOの自社に対する評価をもとに、高業績企業と低業績企業のそれぞれのCFOの回答の相違についても分析を行った。経理財務の12の主要な業務を遂行するための、CFO組織の能力を彼らに評価してもらい、過去3年間の売上成長率と収益性についても、同業他社との比較に基づいて評価してもらった。

図15

対象業種：20以上の業種のCFOにインタビューを実施



企業変革のパートナー

IBMは、ビジネス・インサイトに高度なテクノロジーを組み合わせ、お客様の卓越した優位性の構築を支援しています。

IBM戦略コンサルティング・グループ

IBMの戦略コンサルティング・グループは、経営コンサルティング能力とお客様の成功への情熱を有するプロフェッショナル集団です。斬新かつ実行可能な戦略の策定、テクノロジーを活用した新たなビジネス・モデルの構想策定などを通じて、お客様の成長と業績の向上に貢献します。

IBM Institute for Business Value

IBMグローバル・ビジネス・サービスのIBM Institute for Business Valueは、企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察を提供しています。

参考文献

- 1 「顧客価値の共創：グローバル経営層スタディーからの洞察」
IBM Institute for Business Value. October 2013.
- 2 「The New Value Integrator(バリュー・インテグレーターを目指して)」
IBM Institute for Business Value. March 2010.
- 3 「The agile CFO(成長戦略、収益性、リスク管理への提言)」
IBM Institute for Business Value. December 2005.



©Copyright IBM Corporation 2014

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

Produced in Japan
March 2014
All Rights Reserved

IBM、IBMロゴ、ibm.comは、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation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(US)をご覧ください。
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・地域でご提供可能なわけではありません。
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。
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。

IBM[®]