

IBM Institute for Business Value

バリュー・インテグレーターへの道

IBM Global CFO Study 2010、新しいバリュー・インテグレーターの姿



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ご提供しています。

Carl Nordman、Spencer Lin、William Fuessler 共著

グローバルなビジネス環境は、ますます複雑で不安定かつ不確実なものになっています。世界経済が低迷するなか、IBM Global CFO Study 2010 が実施され、この複雑な状況に対処するために企業が経理財務部門との連携にいつそう依存していることが確認されました。¹ この調査で明らかになった企業の 1 つのグループがバリュー・インテグレーターです。その経理財務部門はこの義務の遂行に適切に対処し、他社を上回る業績をあげています。同様の成功を望む企業は、この企業 15 社の道程から学ぶことができます。その変革のストーリーは、より高い価値への道を開く有力な実行計画となります。

IBM Global CFO Study 2010 では、経理財務部門の 1 つのグループをなすバリュー・インテグレーターが CFO の重要課題全体で最も高い有効性を示し、卓越した存在であることが分かりました。特に優れていたのは、1) プロセスとデータの一貫性がもたらす業務効率化（これはまたデータ分析を容易にする）、2) 企業の業績を向上させるビジネス洞察力、の 2 つの能力です。

今日のビジネス環境では、企業は機敏に反応し、情報を活用して業績を最適化する必要があります。しかし、多くの場合、複雑な構造が最適な業務遂行と分析能力の妨げとなっています。これらの課題に関連するテーマは、エグゼクティブを対象とした IBM の最新の一連の調査で繰り返し取り上げられています。

たとえば、IBM Global CEO Study 2010 「複雑さをいかに武器とするか」では、CEO は今後数年のうちに直面する組織の最重要課題の 1 つとして**複雑性**を挙げています。² IBM Supply Chain Management Study 2010 「新たな 10 年の新しいルール」では、サプライチェーンの管理職が最重要課題として**需要の多様化とコスト最適化**を挙げています。³ IBM Global CHRO Study 2010 「境界を越えて働く」では、人事の管理職がビジネスの最優先事項として**業務効率化**を挙げています。⁴

この状況は経済危機の間に悪化しています。CFO と経理財務部門は、対策を急ぐ企業全体からの要望が高まっているのを感じています。しかし、我々の 2010 年の調査では、大部分の CFO は自社の経理財務部門が必要十分な効率化を実現していないことを指摘しています。⁵

どのようにして経理財務部門はバリュー・インテグレーターになるのでしょうか。バリュー・インテグレーターは、構造の複雑さを緩和して業績を最適化するために何をしてきたのでしょうか。どのようにして経理財務部門はその分析能力を向上させ、企業における事実に基づく理性の声となるのでしょうか。

これを解明するために、我々は、CFO 調査の中からバリュー・インテグレーターの特徴を共有する、業績の良い 15 社を対象にケース・スタディーに基づく追加調査を実施しました（19 ページの「調査方法」を参照）。その調査結果によって、以下の 3 つのテーマで示される上記の問いに対する答えが明らかになりました。

- **異なる促進要因と共通の目標** - それぞれの企業には、危機/存続、成長/利益管理、組織再編、新しいリーダーシップの 4 つのカテゴリーのうちの 1 つに関連して変革に注力する具体的な理由がありました。その一方、各社には変革に対する共通の目標があり、業務目標と戦略上の目標の両立を実証していました。明白な利益を特定してそれを得ることが鍵でしたが、さらに重要なのは長期的視点に立って戦略を実行することでした。
- **経理財務部門の変革の実行計画** - アプローチ、適用範囲、期待値、および成功における調査参加者の一貫性は、これらの参加者の体験が成功を望む他社の実行計画として役立つことを示唆しています。各企業は、その道程を通じて 5 つの変革要素を常に適用しました。従来、最も一般的な出発点はテクノロジーに対処することであり、標準プロセス、新しいオペレーティング・モデル、分析の強化、および従業員の効率化の逐次導入を実現することでした。テクノロジー、オペレーティング・モデル、および経験が成熟していくにつれて、変革の道程はより同時発生的になり、スケジュールは短縮されていきました。
- **成功=人材と文化** - 時間の経過とともに、道程そのものが従業員の構造と文化を変えて変革を支えました。変革の計画フェーズと実施フェーズの両方で、「人材と文化」の要因が参加者の成功の促進に重要な役割を果たしました。その主な要因は以下のとおりです。
 - 強力なリソースと経営陣の揺るぎない支援
 - 専従の中核的なチーム・メンバーによる実施チーム
 - 徹底した遂行への集中
 - 継続的な改善の文化

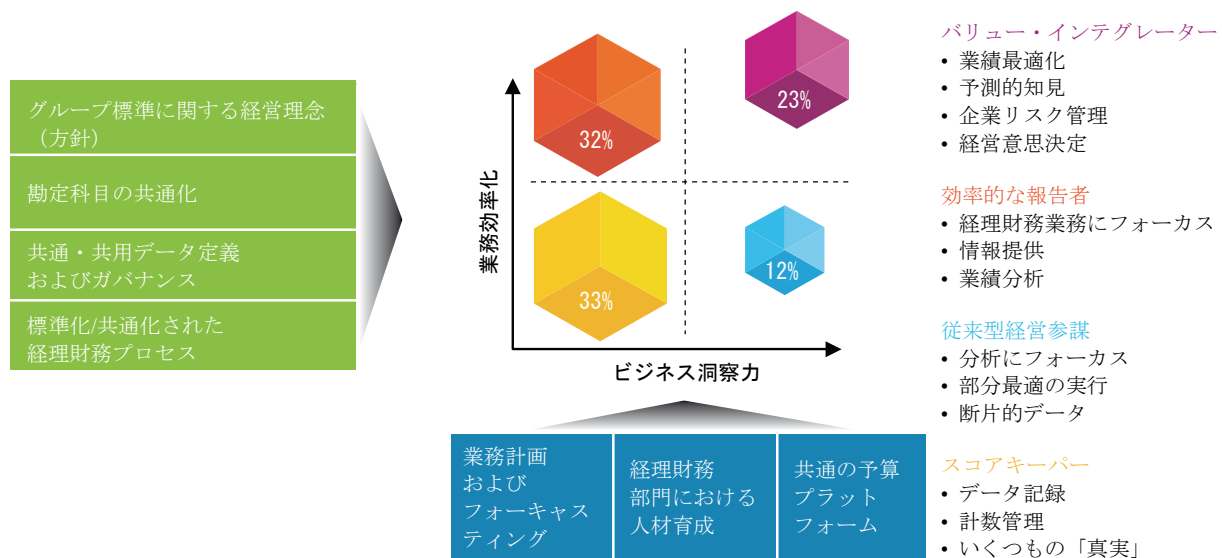
バリュー・インテグレーター

IBM Global CFO Study 2010 の主要部

バリュー・インテグレーターという言葉の趣旨は、標準化と分析によって実現する部門間の統合を通じた企業の価値創造の取り組みを表すことにあります。具体的には、バリュー・インテグレーターは、テクノロジー、プロセス、およびデータの統合に優れており、経理財務、事業、営業における社内外の連携を効率化して、従来の業務の縦割り構造を超えた企業の価値創造に取り組めます。

CFO Study では、回答者は 2 つの要素に従ってセグメント化され、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・インテグレーターの 4 つの経理財務プロファイルが作成されました (図 1 参照)。

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に優れています。業務効率化は、経理財務と事業の部門間でのプロセスとデータの共通性の基準となります。これは、主としてプロセス、オペレーティング・モデル、およびテクノロジーの変革によって実現します。ビジネス洞察力は、業績改善を促進する分析の成熟度と業務提携の取り組みの基準となり、データ・ガバナンス、一貫性、および人材によって得られます。

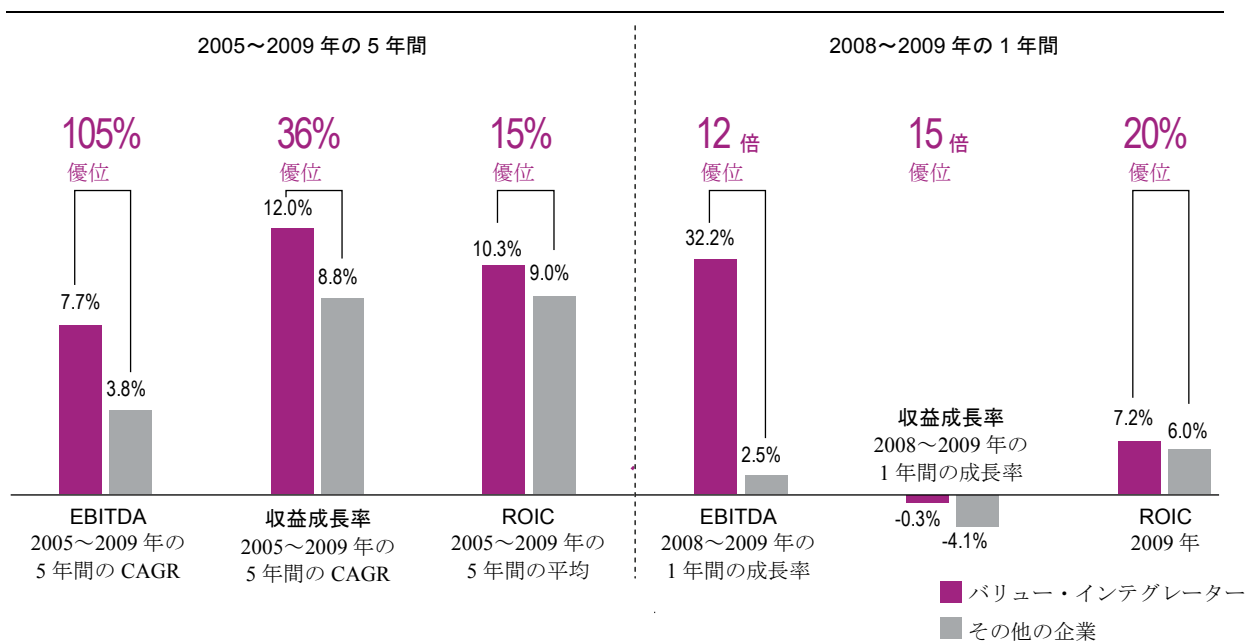


出典: "The New Value Integrator, Insights from the Global Chief Financial Officer Study." IBM Institute for Business Value. March 2010. <ftp://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03277usen/GBE03277USEN.PDF>

図 1: バリュー・インテグレーターは好業績をもたらす 2 つの能力に優れています。

バリュース・インテグレーターは、CFO 調査の参加者が挙げた上位 4 つの最も重要な財務基準で他社を上回っています。この財務基準は、利息・税額・償却費控除前利益 (EBITDA)、収益成長率、投下資本利益率 (ROIC)、および営業効率を示す比率 (収益に対する販売管理費比率) です。実際、バリュース・インテグレーターは、2004~2008 年の 5 年間の業績においてすべての基準で他社を上回っています。

今回の調査で 2009 年まで更新されたこの財務実績分析によって、2005~2009 年の 5 年間にわたってバリュース・インテグレーターがすべての基準で好業績を維持していることは明らかです。さらに、2008~2009 年の 1 年間の業績は、バリュース・インテグレーターが経済危機を切り抜けてより優位に立っていることを示しています (図 2 参照)。



出典：IBM Institute for Business Value analysis

図 2：バリュース・インテグレーターは好業績を維持しており、経済危機を切り抜けてさらに優位に立っているように思われま

ず。

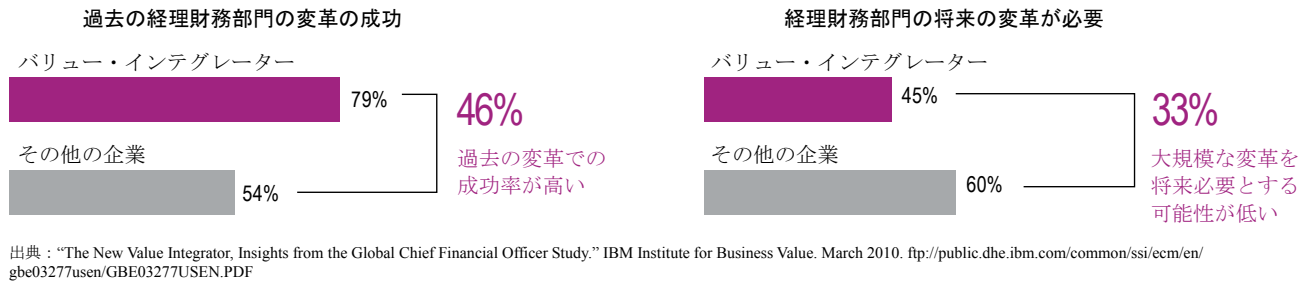


図 3: バリュー・インテグレーターは過去の変革でより大きな成功を体験しており、大規模な変革を将来必要とする可能性が低くなっています。

バリュー・インテグレーターの変革を感知・予期して対策を講じる優れた俊敏性と能力は報いられています。バリュー・インテグレーターは、構造の複雑さの緩和と分析能力の向上に尽力し、機敏さと洞察を生みだしてきました。バリュー・インテグレーターは過去の変革に適切に対処したことを証明し、将来の課題に取り組む準備を整えています (図 3 参照)。

異なる促進要因と共通の目標

経理財務部門の変革はいかに開始されたか

それぞれの調査参加者には、変革の促進要因としての役割を果たす特別な理由がありました。参加者の変革の理由はさまざまでしたが、規律と拡張容易性およびビジネス分析の強化を通じて、ビジネス上の優先事項をより効率的かつ迅速に実施するという目標はすべての参加者が共有していました。

異なる促進要因

バリュー・インテグレーターは、費用がかかり、混乱を招き、潜在的なリスクを伴う改革になぜ着手したのでしょうか。何がバリュー・インテグレーターを駆り立てたのでしょうか。

経理財務部門の変革の道程に踏み出した理由として調査参加者はさまざまな例を挙げましたが、一般に、促進要因は 4 つのカテゴリーのいずれかに該当することが判明しました (図 4 参照)。

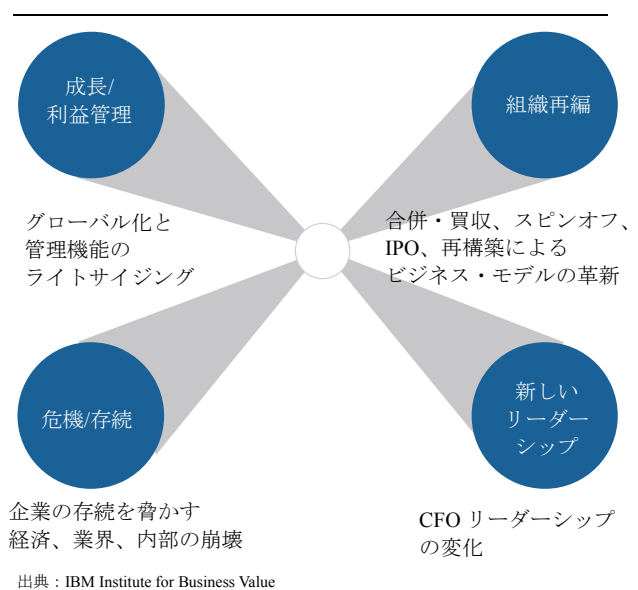


図 4: 変革の促進要因は 4 つのカテゴリーのいずれかに該当します。

成長/利益管理：有機的成長、買収による成長を問わず、効果的な成長戦略では収益の有益な増加とコスト構造の相乗効果の達成を目指します。このカテゴリーの調査参加者の場合、戦略上の目標に向けて経理財務部門と事業部門の変革が密接に連携し、標準化されたプロセス、拡張が容易なオペレーティング・モデル、および共通のテクノロジー・プラットフォームを必要としました。

たとえば、インドと東南アジアの非常に大きな成長の機会を利用しようとしていた **Adani Group** には、その成長の願望に見合った拡張が容易なモデルがありませんでした。同社は、その成長を熱望するニーズを予測し、成長段階に応じて効率的に拡張できるようにシステム、プロセス、人材、および分析に投資しました。同様に花王 (**Kao Corporation**) と **Kuehne + Nagel** は、拡張が容易なビジネス・モデルによって成長とグローバル化の戦略を支援する変革プログラムに着手しました。

組織再編：新規株式公開 (IPO)、合併・買収、独立運営の権限を付与する新しい法律の制定など理由はさまざまですが、促進要因が組織再編である企業は、ゼロから始めるアプローチを採用するまたとない機会を得ることになります。企業が新しい事業部門を作ると、人材、テクノロジー、報告能力などのリソースに欠落が生じることがよくあります。これは、新しいオペレーティング・モデルをゼロから設計・構築する絶好の機会となります。合併・買収では、ゼロから始めるアプローチを使用して、最も優れたレガシー・ソリューションと新しい実証済みの設計を組み合わせた進捗モデルを構築します。この方法はテクノロジーだけでなく、人材、プロセス、分析フレームワーク、およびオペレーティング・モデルにも同様に適用されます。

2005年に **Celanese** が株式を公開すると、財務報告とコンプライアンスの要件により高い基準が設けられました。**Celanese** は、世界に通用する経理財務部門の業務をゼロから構築する必要がありました。**Highmark** は、ペンシルベニア州の **Blue Cross** と **Blue Shield Association** のライセンスを有する2社が1996年に合併して生まれました。このような合併企業は、経理財務部門と事業部門のアプリケーション、プロセス、および報告の共通化を図る必要があります。

危機/存続：買収の失敗、業界の原材料危機、業界の崩壊、深刻な資本減少、利益が減少している旧式のビジネス・モデルなどは、すべて大きな変革を引き起こす危機状況といえます。我々の調査参加者は、従来の現状維持型のビジネスは機能しなくなっており、変革は避けられないという認識を持っていました。予測や制御が困難な促進要因もありましたが、それぞれの企業は変革に向けて迅速かつ全社的な協業を行いました。

IBM の1990年代のビジネス・ミックスは、利益率が低下している業務分野を共有化することに比重が置かれていました。**IBM** は、低成長、低利益の製品ラインを切り捨てて利益率の高い業務分野に注力しつつ、全社規模でコスト最適化を図るという新しい戦略を立てました。**IBM** の変革によって生まれた「グローバルに統合された企業 (**GIE: Globally Integrated Enterprise**)」は、成功に必要な経理財務部門と事業部門の情報の透明性を備えていました。

新しいリーダーシップ：新たな経営者は、全社的な変革の誘因となる斬新なビジョンと戦略をもたらします。たとえば、2007年に **Bank of New Zealand** が新たに雇用した **CFO** は、同銀行の成功にいつそう貢献する世界的な経理財務チームのビジョンを打ち出しました。変革の目標は、効率化の促進、透明性の強化、スキルの構築、および他の部門から信頼できる経営参謀としての評価を得ることでした。同様に **Hays plc** と **Dublin Airport Authority** は、変革に着手する斬新な視点をもたらす新しいリーダーシップを導入しました。

共通の目標

この3つの異なる促進要因を通じて、調査参加者は成功に対する共通の障害——構造の複雑さと情報の透明性の不足を抱えていました。この問題をすでに体験し、迅速な対応を必要とした参加者もいれば、このような課題を予測し、将来の影響を軽減または除去するために変革に着手した参加者もいました。究極的には、参加者全員の目標は同じでした。それは、ビジネスの優先事項をより効率的かつ迅速に実施できるように組織を位置付けることでした。

我々の調査参加者が述べた変革のビジネス・ケースには、戦略、業務、および財務の目標をバランスよく取り入れているものがありました。ビジネス・ケースの詳細を明確には思い出せない参加者でも、結果的に戦略上の目標は適切でそれが達成されたことを確信していました。大部分の参加者は、変革を財務と業務の改善に結び付けるだけでなく、経理財務部門を超えて広がる収益成長率、費用管理、業績、貸借対照表の改善の見通しのような漠然とした利益についても変革と結び付けて考え、より広い視野で利益をとらえていました。促進要因が危機であれ、成長と新しい機会への位置付けであれ、目標とビジネス・ケースの要素は共通しています。

経理財務部門中心の従来型ビジネス・ケースのアップローチの制限事項

大きな投資を考えている企業にとっては、明確な基準を持つことが常に重大な関心事となります。そのため、変革を検討する際は、説得力のあるビジネス・ケースが必要不可欠です。ただし、従来型の対象の狭いビジネス・ケースの多くでは予想を下回ります。

たとえば、経理財務部門の変革の狭い適用範囲内では、経理財務部門のみから利益を引き出すことで有用な投資収益率が達成されるビジネス・ケースはごく少数です。その理由として、経理財務部門は、コスト・センターとして収益の 1~2%を基準とすることが挙げられます。仮に収益が 100 億米ドルの企業では、経理財務部門のコスト基盤は合計 1~2 億米ドルとなり、通常、その大部分はテクノロジーと人件費に使われます。その企業が合計 3,000~6,000 万米ドルのコスト削減を見積もっていても（仮に 30%のコスト削減という高い目標を設定した場合）、3~5 年間の変革でそれだけの金額を必要とする可能性があるため、有用な投資ケースとはいえないかもしれません。それでは、成功する変革のビジネス・ケースはどのようにして生まれるのでしょうか。

ケース・スタディー（抜粋）：共通の目標

成長に応じた拡張

Adani Group はさまざまな事業の全体にわたって、市場での迅速で利益のある成長を支援するために自社の業務を拡張しようとしました。必要とされる投資よりもはるかに多くのビジネス・チャンスがありました。成長戦略を効果的に実行するために、Adani Group は複合企業の複雑なビジネスを支援する、経理財務部門と事業部門の拡張可能なモデルを必要としました。

拡張を成し遂げるために必要なインフラストラクチャー、エンタープライズ・リソース・プランニング（ERP）、プロセス・ワークフロー、共有サービスの運用、人材、および分析ツールへの投資額は、同社が追求している収益と収益成長率の機会と比べれば比較的少ないと見なされました。急速に成長するインドと東南アジアの新興成長市場では、ビジネス・チャンスを巧みにとらえて遂行する能力を持つことが非常に重要でした。

効率化（ライトサイジング）

Williams Companies (Williams) の変革のビジネス・ケースは、電気通信とエネルギーの著しい市場衰退に起因する再編によって引き起こされました。数年間にわたって大幅な成長を遂げた Williams は、インフラストラクチャー、アプリケーション、および人材に投資しました。ビジネス環境が突然変化し、大規模な子会社の売却が行われたとき、Williams は関連する一般管理費のコスト構造を速やかに縮小する措置を取りませんでした。

Williams は、アウトソーシング、システム統合、および共通プロセスを通じた支援構造の効率化（ライトサイジング）に取り組みました。Williams は、変革の道程を促進するためにサード・パーティーのパートナーを雇用し、適用範囲内の部門に対して目標のコスト削減を果たすとのコミットメントもそのサード・パーティーから得ました。

変革における企業利益の事例

変革のビジネス・ケースを作るには、より大きな目標を統合する必要があります。経理財務部門の変革は、運用コストの削減と業績向上が組み合わせられて、経理財務部門をはるかに超えた利益をもたらします。変革のビジネス・ケースには、予期される収益成長率、利益、運転資本、および業務費の全社的な改善を盛り込む必要があります。たとえば、サプライチェーン・マネジメント、受注から入金までのプロセス、および調達から支払いまでのプロセスが改善されると、売掛金回収期間（DSO）、資金管理、支出管理による利益が促進されます。そして、これは全体像のほんの一部でしかありません。

データの品質と決定結果が向上すれば、ビジネス・チャンスに関連した戦略的な投資の決定が促進されます。この例として、製品開発ライフ・サイクルの決定プロセスの最適化が挙げられます。分析情報の向上と制度上の知識を組み合わせれば、企業は、調査・開発への資本の投入方法と自社の製品ポートフォリオの管理方法を変更できるようになります。これは、収益源、成長、および利益に好影響を与えます。

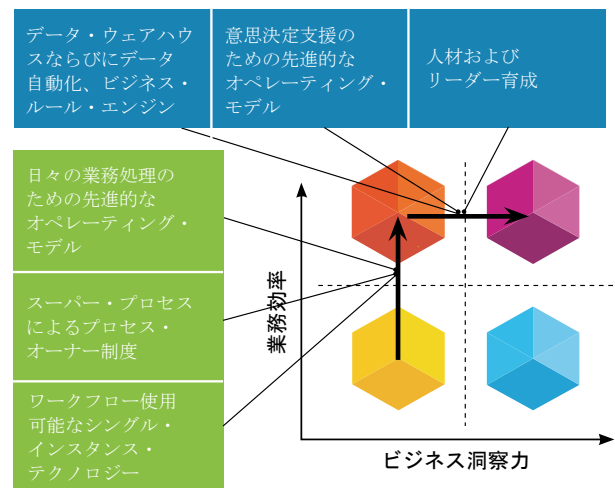
企業の高まる要求を受けた経理財務部門の権限拡大によって、より広範な部門間の見地に立ったビジネス・ケースを構築する承認が得られました。この変革によって業務が最適化され、バリュー・チェーン全体の業績が向上するため、本当の利益は経理財務部門をはるかに超えたものとなります。以下に、調査の参加者が体験した企業の幅広い利益の例を示します。

- 経理財務部門のコストを収益の1%未満に削減
- 経理財務部門と事業部門のアプリケーションとその関連コストを最大70%削減
- 売掛金回収期間を最大80%改善
- 裁量支出を最大35%削減
- キャッシュ・フローを最大25%改善

経理財務部門の変革の実行計画

意欲的な企業はいかにバリュー・インテグレーターとなるのか

我々のケース・スタディーでのバリュー・インテグレーターは、最初に業務効率化に取り組んでからビジネス洞察力の向上を図るといった共通の経路をたどりしました（図5参照）。ただし、これは必ずしも意図的に行われたわけではありません。全行程の戦略的なロードマップやマスター・プランを作成したバリュー・インテグレーターはごく少数でした。偶然ですが、それぞれの企業の目標、採用した手段、およびイニシアチブが実施された順序はほぼ共通していました。



出典：IBM Institute for Business Value

図5：最初に業務効率に取り組んでからビジネス洞察力の向上を図る点が共通しています。

変革要素のフレームワーク

変革要素は、抜本的な改革に使用される必須のツールです（図 6 参照）。これには、従来型の人材、プロセス、およびテクノロジーの変革要素が含まれます。さらに、オペレーティング・モデル、データ、および分析が加わり、最適な変革ソリューションにおけるこれらの変革要素の役割が増していることが強調されます。

テクノロジーとプロセスの変革要素は、一貫性と標準の基礎を構築するために不可欠であり、効率の改善をもたらします。今日のエンタープライズ・リソース・プランニング（ERP）のソリューションを導入する利点には、1 つの勘定科目表、1 つのベンダー・ファイル、または共通の最小在庫管理単位（SKU）を備えた 1 つのシステムを導入することだけでなく、バリュー・チェーン全体におけるプロセス効率化の変革とその持続を実現することも含まれます。

同様に、コンプライアンス、予算編成、計画、予測、およびその他の予測分析を行うビジネス・インテリジェンス（BI）のソリューションにも類似した機能が反映されています。これらのソリューションを導入すれば、標準化および改善されたプロセスを構成して、準備、レビュー、および承認のワークフローを自動化できるほか、インプット済みの前提事項に基づく広範な予測シナリオも作成できます。

テクノロジーとプロセスの変革では、ERP および BI ソリューションに組み込まれているベスト・プラクティスを活用し、他の 3 つの変革要素の効果促進に必要な基礎を構築します。

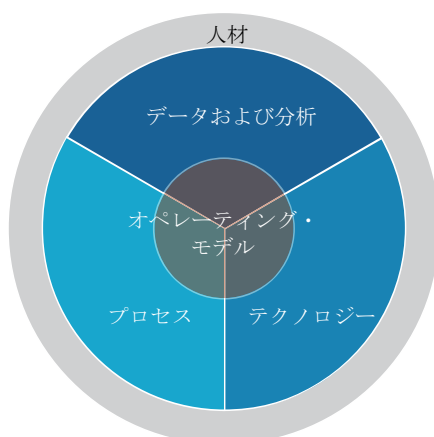


図 6：5 つの変革要素がパフォーマンスの向上を実現します。

効率的なオペレーティング・モデルは、企業向けサービスと運用サービスの提供方法に柔軟性をもたらしめます。このようなオペレーティング・モデルは、プロセスとデータの標準の採用を促進します。プロセスが明確で効率的な、容易に拡張できるオペレーティング・モデルを使用すれば、変革のペースが加速され、結果の測定と予測が可能になります。

今日の成熟したオペレーティング・モデル戦略では、グローバルに管理される専属の共有サービスとアウトソーシング・サービスの組み合わせによるハイブリッド・モデルがパフォーマンス最適化のために取り入れられています。

データと分析は、効率化と洞察力の両方を支える極めて重要な基盤となります。データの品質と堅牢な分析は、共通基準のテクノロジーとプロセスに依存します。たとえば、内部のプロセスと結果（例：受注から入金までのプロセスと運転資金）を測定する分析では、事業単位の非標準プロセス間での測定時には信頼性が低下します。さらに、複数の異なる勘定科目、一貫性のない取引記録やデータ標準が集められている場合、その報告結果の基準は信頼できない場合があります。

一元化された正確なデータと分析は、財務、業務、およびリスクのデータの組み合わせで構成された共通リポジトリに依存します。正確さと迅速さは、データ・ガバナンス・プロセスと自動化されたビジネス・ルール・エンジンの活用によって実現します。

人材の変革要素は、取り組む作業の性質を変えて、価値創造の活動に費やす時間を増やすことで従業員の変革に対処します。他の 4 つの変革要素は、効率の改善、および業務処理から意思決定支援への仕事量のシフトに寄与します。

生産性の向上、分析への注力、および結果の管理を通じて、人的資源はより多くの価値を企業に提供できます。これは、職務経験の向上、充足感、およびキャリア・アップを従業員にもたらしめます。それに伴う企業の利益は、離職率の低下、人材を引きつけて保持する能力の向上、およびリーダーシップ開発の強化です。

ほとんどが、2つのステージからなる道程を経験しました。最初のステージでは主要な変革プロジェクトへの大規模な一連の投資が行われ、次のステージでは継続的な改善の文化へと進展する安定期を迎えます。変革への道程には以下の共通の段階があります。

- 5つの変革要素のすべてを採用
- テクノロジーが実現するプロセスの変革から開始
- 拡張が容易なオペレーティング・モデルの導入
- データおよび分析の成熟
- 社員の効率性の強化

5つの変革要素のすべてを採用

我々のケース・スタディーの参加者全員は、その行程を通じて5つの変革要素をすべて採用していました。ケース・スタディーの参加者全員が、以下の手順を実行しました。

- ワークフロー対応のシングル・インスタンスの経理財務/ERPや共通の分析/情報提供ツールなど、テクノロジーのプラットフォームを合理化しました。
- プロセス標準化の促進と目標達成を支援するテクノロジーによるプロセスの制度化に向けた第一歩として、プロセス・オーナー制度を確立することでプロセスの変革を開始しました。
- 集中化、専属のシェアード・サービス・センター(SSC)、アウトソーシング、ハイブリッド型などの新たなオペレーティング・モデルの形態をいくつか採用しました。
- データ・ガバナンスとデータ標準を開発し、経理財務、業務、およびリスクのデータを組み合わせた共通のデータ・プラットフォームでこれを制度化しました。
- 継続的な改善の文化を進展させ、従業員の業務効率を大幅に改善しました。

我々のケース・スタディーの参加者は、1993年から2004年までの間に道程に踏み出し、その中で5つの変革要素のすべてを採用しました。採用したアプローチを比較すると、経理財務部門の変革に大きな進展があることに気づきました。最近の企業は、変革に対して同時発生的な統合アプローチをとる傾向があり、利益を生むまでの時間が短縮されているのです。1990年代の前半から半ばにかけて道程に踏み出した参加者は、逐次的なアプローチを採用しており、段階を追って変革要素を導入しました。世紀の変わり目(1999~2003年)に開始した参加者は、より同時発生的なアプローチを採用し、複数の変革要素を同時に導入しました。ここ10年の後半(2004~2007年)に道程に踏み出した参加者の多くは、5つの変革要素に同時に取り組む傾向がありました。これは、以下のいくつかの要因によるものと思われます。

- サービス提供モデルの設計の進歩(特にアウトソーシング・サービス・プロバイダーの機能やシェアード・サービス・センターの効果的な展開の手法)
- アプリケーション・ソリューションの機能、データ統合、およびプロセスのモデリングにおける成熟度の向上
- アプリケーション・ソリューションの導入、サービス提供モデルの展開、変革プログラムの実行などの過去体験で入手できるリソースのプールの大幅な増大

テクノロジーが実現するプロセスの変革から開始

ケース・スタディーの参加者の大部分は、テクノロジーまたはテクノロジーとプロセスに取り組むことで道程に踏み出しました(図7参照)。最終的に、これらの参加者の全員はオーナー制度/説明責任の活用と、テクノロジーとオペレーティング・モデルを活用したプロセス改善の制度化および維持によってプロセスの変革を達成しました。

Dublin Airport Authority (DAA) の場合、経理財務部門の変革の主要変革要素はテクノロジーでしたが、特効薬ではありませんでした。DAA は同時発生的な作業工程に着手し、テクノロジー、プロセス、オペレーティング・モデル、およびデータのすべてに同時に取り組みました。スイスに拠点を置くグローバルな物流会社の Kuehne + Nagel は、1990 年代前半に変革の道程に踏み出しました。当時は、物流ビジネスの個別の要件をベンダー・ソリューションで満たすことができなかつたため、同社は ERP のカスタム・ソリューションを構築しました。このシステムでは、フロント・オフィスとバック・オフィスの機能が 1 つのプラットフォームにシームレスに統合され、世界基準のプロセスも実現しました。

テクノロジーを最初に採用しなかった企業は、変革の推進に不可欠なリソース、データ、またはオーナー制度の根本的なギャップに対処する必要がありました。それが済むと、次の段階はテクノロジーとプロセスの変革要素でした。

Celanese と DC Water は、類似した促進要因（組織再編）とゼロから始める機会を共有していました。この機会では、最初にリソースとスキルのギャップに対処する必要がありました。新しい株式公開企業として、Celanese は経営陣と技術リソースを最初に構築する必要がありました。新規に委託された公益事業組織として、DC Water は、報告書とコンプライアンスのチームを最初に作るという類似したニーズを持っていました。この新しい 2 つの組織は、次の段階としてテクノロジーとプロセスのイニシアチブへ移行しました。

利益の改善に重点を置く IBM は、データと分析を推進して、事業ポートフォリオの理解と活用を促進しました。その際、経理財務アプリケーション・システムのポートフォリオの合理化と統合を直ちに実施する必要がありました。

	テクノロジー	プロセス	人材	オペレーティング・モデル	データおよび分析
Dublin Airport Authority	✓	✓		✓	✓
Bank of New Zealand	✓	✓	✓		✓
The Williams Companies	✓	✓		✓	
三越伊勢丹ホールディングス	✓			✓	
Highmark	✓	✓			
Adani Group	✓	✓			
花王	✓	✓			
Air New Zealand	✓		✓		
Kuehne + Nagel	✓				
Hays plc	✓		✓		
Rhodia Brazil		✓			
Celanese			✓		
DC Water			✓		
Statoil				✓	
IBM	✓		✓		✓

✓ 変革要素の開始

図 7：テクノロジーの簡略化が最も一般的な出発点です。

この取り組みは、標準プロセスを実現する手段にもなりました。経理財務部門と事業部門の従業員は、運用を停止したレガシー・システムから存続しているアプリケーション・ソリューションへ移動しました。また、プロセスの共通性とデータ標準の維持を確保するためにグローバルなオーナーが任命されました。

Statoil は、長期戦略の一環として、1993 年に企業向けサービスを集中化する計画を立てました。この計画は、2000 年までに企業向けサービス全体で 20% のコスト削減を達成しましたが、プロセス・オーナー制度と制御を促進して、将来のイニシアチブの管理と実行を改善するという付加利益ももたらしました。このイニシアチブでは、作業プロセスの標準化や共通の ERP ソリューションの導入、2006 年までに真のマルチ機能を備えたシェアード・サービス・センター（経理財務部門、IT 部門、人事部門）へ進化することが謳われています。

最初の段階とは無関係に、すべての参加者は改革の道程のテクノロジーおよびプロセス面で目標を共有しており、測定可能な改善を体験しました（図 8 参照）。

拡張が容易なオペレーティング・モデルの導入

オペレーティング・モデルの革新によって、変革の推進と維持、サービスの拡張容易性の創出、コストの変動費化が促進されました。柔軟なオペレーティング・モデルや持続する高水準の顧客満足のような戦略上の成果は、人員削減、業務処理コストの削減、市場状況の変化に迅速に対応する能力など、業務上の利益を多くの調査参加者にもたらしました。

効率的で拡張が容易なオペレーティング・モデルは、標準プロセスと共通データの基礎が存在することに依存します。これらの企業は、リソースを共有サービスまたはアウトソーシング・モデルに統合することで共通のプロセスとテクノロジーの採用が迅速化し、変革の道程が促進されることに気づきました。

Air New Zealand は、行程の一環として自社のオペレーティング・モデルを変革しました。以前の経理財務部門は分散化されており、実際の組織単位に準じた報告をそれぞれの事業部だけに対して実施していました。2002 年に経理財務部門が集中化され、報告はコーポレート経理財務部門に対して直接行われるようになりました。この変革によって、業務処理、データ管理、信用リスク、財務管理、および照合を包含する経理財務共有サービスを同社が構築する準備が整いました。

テクノロジーとプロセスの改善目標	達成された利益	測定された利益
<ul style="list-style-type: none"> 変革の制度化と維持 世界レベルの機能の実現 ワークフローを使用したプロセス自動化の促進 コントロールの改善 アプリケーションと統合コストの削減 データの複雑さの軽減 情報アクセスの改善 	<ul style="list-style-type: none"> 拡張が容易なオペレーティング・モデル 世界レベルの業務 自動化されたプロセス プロセスとテクノロジーの複雑さの緩和 テクノロジーの保守コストの削減 情報および報告のセルフ・サービスの増加 	<ul style="list-style-type: none"> 決算サイクルを最大 80% 短縮 プロセス効率を最大 50% 向上 人員を最大 50% 削減 アプリケーション数とその関連コストを最大 70% 削減 遅い決算仕訳と誤記の件数を最大 98% 削減 売掛金回収期間を最大 80% 短縮 裁量支出を最大 35% 削減 監査報酬を最大 48% 削減

図 8：参加者は、テクノロジーとプロセスの改善によって実際に利益を得ました。

ケース・スタディー（抜粋）：新たなオペレーティング・モデル

経理財務と会計のアウトソーシング

組織再編の一環として、Williams は迅速な効率化の取り組みを達成するためにアウトソーシングを選択し、業務処理と技術サポートの共有サービスをアウトソーシングしました。その主な例を以下に示します。

- 買掛金、旅費交通費などの業務処理
- 一般会計、総勘定元帳、仕訳処理などの「記録から報告」機能、会社間勘定および調整勘定、固定資産や売上税および使用税の会計業務、コンプライアンスと統制、月次決算処理、経理財務統合および財務諸表、現金処理

Williams のアプローチは、経験豊かなサード・パーティーのサービス・プロバイダーを活用すれば、複数の変革要素に同時に対処することで行程を促進できること、変革の道程を短縮して早く利益を実現できることを示しています。

業務処理のシェアード・サービス

米国の株式公開企業になったことで、Celanese はより厳しい財務報告要件を満たす必要に迫られました。さらにコストを削減して、分散化している経理財務部門の効率化を図る必要がありました。同社は、経理財務部門が最も低コストのリソースを適宜使用できるように変動費モデルを求めました。Celanese は同社の従業員を 1 つの拠点に配置して、自社のグローバルなプラットフォームを活用し、グローバルなサポートと世界レベルのカスタマー・サービスを提供することを望みました。

同社は多面的なアプローチに着手し、プロセスの向上、リスクの軽減、冗長システムの排除、および経理財務部門の人材と能力の改善を図りました。同社はハンガリーのブダペストにシェアード・サービス・センターを作り、高コストの 23 の拠点を集約化しました。現在、Celanese のシェアード・サービスは、ハンガリーのブダペスト、中国の南京、米国テキサス州のダラスの 3 カ所の拠点で運営されています。

意思決定支援の共有サービス

Bank of New Zealand は、COE（Business Intelligence Center of Excellence）を経理財務部門内に創設して、業績管理報告書などの重要データを提供しています。地方支店のマネージャーは、損益計算書やその他の財務情報を毎月受領するため、達成目標とその支店の業績を比較できます。この COE では、銀行のビジネス・プロセスを改善する以下の BI ツールを利用できます。

- 従業員による独自の分析を促進するセルフ・サービスの BI 機能
- 過去に見落とされていた可能性があるデータを明らかにする詳細情報の提供
- 銀行全体のコラボレーションを増やす情報へのアクセス

オペレーティング・モデルの改善目標	達成された利益	評価された利益
<ul style="list-style-type: none"> • 拡張の容易化 • コストの構造と効率の最適化/変動費化 • プロセスの測定と監視の改善 • 継続的な改善手法の導入 • サービス指向の開発 • サービス・レベル・アグリーメント • ガバナンス・モデル • グローバルな一貫性のあるサービスの提供 • 部門間/縦割り組織間のサポート促進 	<ul style="list-style-type: none"> • 業務の柔軟性 • 最適化および変動費化されたコスト構造 • 持続する高水準の顧客満足度 • 大幅な人員削減 • 業務処理コストの大幅な削減 • 低コストの地域へのリソース移転 • センター・オブ・エクセレンス (COE) へのリソース移転 	<ul style="list-style-type: none"> • 経理財務部門のコストを収益の1%未満にする基準の達成 • 経理財務部門の機能別原価の合計を最大20%削減 • 人員を最大50%削減 • 業務処理コストを最大60%削減 • 統合によって経理財務部門の拠点を最大91%削減 • 最大42%のリソースを地域の拠点に移転

図9：オペレーティング・モデルの改善は、拡張容易性とコストの変動費化をもたらしました。

ケース・スタディーの参加者が挙げた、新たなオペレーティング・モデルの導入に伴う目標と利益の概要を図9に示します。

データおよび分析の成熟

分析は、テクノロジーとプロセスの変革によって実現する、標準プロセスと共通データの定義の基礎に依存しています。データのアクセスと品質に対処するために、参加者のほぼ全員がデータウェアハウスを導入し、参加者の多くがERPベンダーのビジネスウェアハウスやオンライン分析処理(OLAP)ツールを使用していました。

ビジネス・ルール・エンジンを導入してデータの品質と効率化に対処する分析ソリューションが多く利用されました。参加者の多くが経理財務と業務のデータを共通のデータベースに統合した結果、より堅牢な財務および業務の報告能力を開発できました。これにより、ドリル・ダウン機能を備えたポータルおよびダッシュボードを介したセルフ・サービスの報告および分析が可能になり、情報の透明性と精度が向上しました。

分析の向上は、さまざまな業務と業績の報告能力に及びました。より正確な請求、現金受領、および売掛金回収期間報告によって、受注から入金までのプロセス全体の透明性が向上しました。共通の勘定科目に関連付けられた一貫性のある購入取引とクリーンなベンダー・ファイルが支出管理の改善を促しました。すべての改善事項がキャッシュ・フローと運転資本の向上に寄与する傾向が見られました。その他の利益としては、収益、収益性、および収支予測の改善、投資利益の向上、営業費の削減、従業員業務時間のより高価値な意思決定支援活動へのシフトなどが挙げられます。

データおよび分析の目標と、ケース・スタディーの参加者が達成し、評価された利益の概要を図10に示します。

データと分析の改善目標：	達成された利益	評価された利益
<ul style="list-style-type: none"> • 一元化された正確な分析データ • 行動につながる分析 • エンタープライズ・パフォーマンス・ダッシュボード • オペレーショナル・ダッシュボード • データ・ガバナンス • 共通のデータ定義 • 業務、経理財務、リスクの基準の統合 • データのソーシング、クレンジング、修正、照合における手作業の削減 • ビジネス・ルール・ゲートウェイの自動化 • プロセスの活動、業績、行動、戦略の連携 	<ul style="list-style-type: none"> • 一貫性のあるグローバルなデータ定義 • 情報整備との対比における分析と行動の重視 • 結果に基づく分析の重視 • 業績分析の改善 • 売掛金回収期間、資金管理、予測、統制、リスク、不正の改善 • 成長戦略、資本投資、M&A、および運営を支援する業績分析の改善 • 戦略と業績の見解の一致 • 従業員の効率化と分析の重視 • 情報生産の迅速化 	<ul style="list-style-type: none"> • 計画と予測のサイクル時間を 50% 短縮 • キャッシュ・フローを最大 25%改善 • 売掛金回収期間を最大 80%改善 • 予測の正確さを最大 50%向上 • 最大 99%のデータ自動化 • 従業員が分析に費やす時間が、業務処理の最大 70%に増加

図 10：データおよび分析能力の成熟は明白な利益をもたらしました。

ケース・スタディー（抜粋）：データと分析の力

ダッシュボードによる従業員の行動と企業戦略の連携

Statoil は、共通の企業プラットフォームの導入によって全社的なデータの共通化を実現しました。プロセスおよび報告の標準化と共通の業績報告フレームワークの活用があいまって、このプラットフォームは高度なダッシュボード・システムへと進化しました。Statoil は、行動への意欲にあふれた約 1,100 人のアクション・ベースのダッシュボードを導入することで「予算に縛られずに」動いたのです。これは目標を持つ具体的な活動であり、活動のグループは役割と責任に基づき従業員の業績スコアカードと結び付いています。従業員と組織、安全衛生、業務、マーケティングと経理財務の 5 つの管理機能にわたって、個人の基準が企業のダッシュボードと直接つながっています。

財務と業務の社内外の基準（商品価格の見積もりなど）を考慮に入れた、プロジェクト/資本投資の分析が行われます。Statoil はまた、相当数のリスク要因を自社の業績報告フレームワークに取り入れました。

裁量支出の最適化

プロセスとデータの共通基準を全社的に使用することにより、IBM は全体の業績管理を著しく改善し、業務および財務面で大幅なコスト削減と効率化を実現しました。

たとえば業務面では、グローバルな標準方針、出張を予約する手続きとシステム、経費清算の提出/処理など、世界標準の旅費交通費ソリューションを導入しました。一元化された一貫性のある旅費交通費データにより、IBM はデータを掘り下げ、分析を適用して従業員全体で支出を最適化し、最適なベンダー料金と旅行サービスの条件（航空会社、ホテル、レンタカー）を取り決めることができます。柔軟なシステム設計によってグローバルで共通のポリシーとプロセスを実施するとともに、国別の特定の国内ニーズやコンプライアンスの必要性にも対応しています。

社員の効率性の強化

ほとんどの場合、社員の効率性の劇的な変化は他の 4 つの変革要素に依存しています。ただし、社員の効率性をもたらす利益を拡大する取り組みは、自動的に発生するものではありません。この取り組みには、仕事の満足感、離職率の低下、人材の獲得と維持、リーダーシップの開発、後継計画などがあります。

変革のアプローチでは、職務の役割、責任、キャリア・パス、および業績評価基準について新たな構想を取り入れる必要があります。経理財務部門の変革に伴う大幅な変更は、必要なスキル・セットと関係しています。新しい環境では分析のスキルがいっそう重要になりますが、このスキルは照合やデータ検証の古いモデルとは必ずしも一致しません。新たなスキルの要件は、テクノロジー、プロセス、分析、およびオペレーティング・モデル設計のビジョンと連携しています。

調査参加者の場合、人材面はそれぞれのアプローチに明らかに含まれていました。雇用計画と人材開発計画は、変革を遂げた企業の示唆された将来のニーズによって大きな影響を受けました。これらの計画には、専門的な会計および業務のスキル、経験豊富なテクノロジーおよび変革のプロジェクト・マネージャー、補足的な財務・業務のアナリストなどが含まれます。

テクノロジーとプロセスの変革によって従業員の効率化が促進し、プロジェクトの継続的な改善、分析、業務提携などのより価値の高い活動に時間を費やせるようになります。データと分析が向上すると、経理財務部門の従業員の業務は、情報の正確さを準備・検討することから業績による影響を分析してより効率的なビジネス決定を行うことに移るため、従業員のビジネス洞察力が強化されます。

オペレーティング・モデルの変革によって、経理財務部門、事業部門、および企業の全体でより多くのキャリア・パスが創出され、各自のスキルとキャリア・パスがビジネス・ニーズに適合し、より良い仕事の機会が従業員に与えられます。リーダーシップの意欲を持つ従業員は、異なる分野をいろいろ体験することで、ビジネスの幅広い視点と経験を得ることができます。この体験は、多くの企業が絶対に欠かせないと主張する指導力のあるリーダーの育成に役立ちます。当然、従業員の職務経験や仕事の満足感の向上、キャリア・アップにもつながります。これに伴う企業のさらなる利益は、離職率の低下、人材を引きつけて保持する能力の向上、およびリーダーシップ開発と後継計画の強化です。

調査参加者は、人材面での変革に伴う利益と成果を共有していました（図 11 参照）。

人材強化の目標	達成された利益
<ul style="list-style-type: none"> • 業績への集中 • 分析およびビジネスの知識の形成 • 人材の獲得と維持 • より高度なスキル・セットの開発 • リーダーシップの育成 • 後継計画の策定 • 文化を変えて継続的な改善を促進 	<ul style="list-style-type: none"> • 業績の良い従業員による業績への注力 • 業務処理から分析への時間配分の変更 • 離職率の低下/定着 • 組織の知識を失うリスクの軽減 • 戦略上の目標に向けた行動の連携 • 調査参加者全員が継続的な改善の方法論と文化を実現

図 11：参加者は、テクノロジーとプロセスの改善によって実際に利益を得ました。

ケース・スタディー（抜粋）：従業員の強化

キャリアとリーダーシップの開発

Celanese は、人材とスキルを開発をさらに進めるためにいくつかの手法を採用しました。同社は、経理財務部門と事業部門の両方で働く 3 年交替のプログラムを MBA 社員向けに導入しました。同社は、経理財務部門全体の明確なキャリア・パスを確立し、経理財務部門の人材が事業部門と相互交流するのを奨励しました。従業員のキャリアおよびリーダーシップ開発プログラムには、個人の能力開発計画のほか、CEO が上位 100 人の従業員の進捗をレビューする年次レビュー・プロセスが含まれます。

事業部門との連携

Rhodia の経理財務部門のリソースは、事業部門向けの業務に重点を置いたプロセスに適応しています。正式な顕彰および後継プログラムに加えて、経理財務部門は、同部門が提供する上位 20 の業務を特定し、その分野での業績評価を業務部門に依頼して業績のギャップを見極めるプログラムを開発しました。

成功=人材と文化

効果的な変更管理プログラムにほぼ共通して見られる基本的な成功要因として、計画プロセスにおける透明性と明確なコミュニケーション、および実行可能で状況に即したタイムリーな総合的アプローチが挙げられます。実施については、迅速さと決断力が重要です。さらに、エグゼクティブ・レベルのリーダーシップや後援、プログラムの理解も欠かせません。

これらの一般的な重要事項に加えて、調査参加者の変革では人材と組織文化が大きな役割を果たしました。我々は、参加者の体験に基づいて「人材と文化」の 4 つの顕著な成功要因を明らかにしました。それは、強力なリソース、専従チーム、遂行への集中、および継続的な改善の文化です。

強力なリソース

成功した変革では、エグゼクティブ・レベルとプロジェクト・レベルの両方で強力な支援を得ていました。上層部による明快で継続的なこの取り組みは、計画と実施の両フェーズを通じて揺るぎないものでした。

Celanese は、変革を進めるために経理財務部門内に指導者チームを作りました。同社は、これらの人材に将来の組織を率いる責任を課しました。Hays plc は、経理財務部門の変革経験が豊富なグループ経理財務担当役員、シェアード・サービス・センター担当責任者、および CIO をそれぞれ新規に任命し、変革を進めるために 25 名の優秀な専従スタッフを割り当てました。三越伊勢丹ホールディングスは、同社の経理財務システムとシェアード・サービスの変革を支援するためにサード・パーティーのアドバイザーを活用しました。

専従の中核的な実施チーム

強力なリーダーシップとリソースの獲得に加えて、バリュー・インテグレーターは、優秀な人材で構成される専従の中核的な変革チームも確保しました。兼任のチームでは不十分であり、専従の人材が必要になります。

Highmark が自社の経理財務部門の変革に専従リソースを投入した例が示すように、バリュー・インテグレーターは対象分野の優れた専門家をプロジェクトに取り込んでいます。Bank of New Zealand の経理財務部門の変革では、当初、兼任のリソースが配置されたことで最初の 4~5 カ月は進捗が滞っていました。作業工程を促進するために同社が専従のプロジェクト・マネージャーを雇用し、専従のリソースを取り入れると、変革プログラムのペースは加速しました。

遂行への集中

バリュー・インテグレーターは徹底して実行に集中しました。バリュー・インテグレーターは、社内のリソース、外部の人材雇用、サード・パーティーのアドバイザーなどを通じて必要な人材を確保し、粘り強く目標を追求しました。成功を収めたイニシアチブは、クリティカル・パス全体に影響を与える大胆な期限と成果物を設定したプロジェクト・ベースの環境で実施されました。

たとえば、Hays plc は変革を促進できるチームを作り、運営委員会のミーティングを定期的で開催し、正しいリソースを確保し、必要に応じてさまざまなリソースを取り入れました。別の例では、Celanese は緊張感を生むために高くても実現可能な目標を設定し、進捗状況を追跡するための明確な基準を採用しました。

継続的な改善の文化

継続的な改善の文化は、変革から得た利益が将来に及ぶのを保証するのに役立ちます。こうした環境では、従業員は自らプロセスの改革を促し、それぞれのスキルの継続的な改善にも努めます。

花王は継続的な改善の文化を採用しており、この文化の一環として経理財務部門のベスト・プラクティスを数十年にわたって早期導入しています。Bank of New Zealand は、カイゼンのアプローチを採用しました。カイゼンは品質、効率、コミュニケーション、および顧客経験の重視を促進し、同銀行ではすべての活動の中心に顧客を置く仕組みを定義しています。Rhodia は、プロセス・ベースの組織への変革の一環としてシックス・シグマを採用しました。同社では、経理財務部門の従業員の 80%以上がシックス・シグマのイエロー・ベルトかグリーン・ベルトです。

道程のどこにいるのか？

変革は絶えず続くため、バリュー・インテグレーターへの道は途切れることはありません。その道程は 2 つの段階を経て進みます。最初の段階は変革の力が強く、課題や混乱、リスクを伴います。この段階は道程の上り坂にあたり、企業は効率化と洞察力の基礎を築くために投資します。2 番目の段階はより安定しており、変化に機敏に対応する、対象を絞った個々の継続的な改善を特徴とします。

調査参加者は両方の段階に該当します。最初の段階をほぼ完了している参加者もいれば、将来に向けた継続的な改善と維持によって 2 番目の段階に踏み出した参加者もいます。道程における変革の段階をほぼ完了している参加者は、特定の変革要素の全社的な推進の継続やその変革要素の適用範囲と機能の拡張に主眼を置いています。

変革は容易には達成できません。バリュー・インテグレーターの実現に必要な変革も例外ではありません。しかし、プロセスの最適化と分析の強化が実現する、将来の課題に対処して機会を活用する能力は、利益をもたらすことができます。通常、この投資には大きな報酬が与えられます。それぞれの組織における将来の課題と変革について考える際は、調査参加者の体験が示す以下の教訓について検討することをお勧めします。

計画：

- ケース・スタディーが示唆する経理財務部門の変革の「実行計画」を活用します。
- 広範な企業の利益に基づいてビジネス・ケースを構築します。
- 洞察力を強化する前に共通化による透明性の向上を図ります。

実施：

- 優秀な人材を活用し、変革の専従スタッフとして確保します。
- プロセスの効率化と全社的な情報統合を強化する持続可能なテクノロジーを導入します。
- 予算と改善のマイルストーンを達成するために変革のイニシアチブを粘り強く実行します。
- 継続的な改善の文化を全社的に促進します。

ケース・スタディーの参加者が達成した業務の機敏さと分析の成熟度は、ますます複雑化して不安定になる今日のビジネス環境で好業績をあげるために必要なものでした。これらの経理財務部門には、より広範な企業規模の権限が与えられています。同様の成功を望む企業は、業務効率とビジネス洞察力を促進するために積極的に取り組むことです。調査参加者が学んだ教訓を活かして、バリュー・インテグレーターへの道のどこにいるのかそれぞれが判断してください。

調査方法

「バリュー・インテグレーターへの道」の調査は、最初の IBM Global CFO Study 2010 に参加した企業 15 社へのケース・スタディーのインタビューに基づいています (図 12 参照)。

このケース・スタディーは、参加者の体験を深く掘り下げて、開始から今日に至るそれぞれの変革の道程の分析と文書化を行うことを目的としたものでした。

事前に用意された一貫性のあるアプローチによって、以下の質問に基づく参加者体験の文書化が行われました。

- 変革の促進要因とビジネス・ケースは何でしたか。
- 変革はどのようにして開始され、どのような方針がとられましたか。
- 変革における課題と学んだ教訓は何ですか。
- 期待した利益は得られましたか。
- 今後の計画は何ですか。

半日のセッションに加えて、フォローアップ、事実のチェック、および確認レビューも実施しました。参加企業 15 社は、業種、地域、規模が異なるものを意図的に選びました。

企業	本社所在地	業種	2010 年度売上
Adani Group	インド	エネルギー/公益	Rs.25,923 (千万)
Air New Zealand	ニュージーランド	旅行/運輸	NZ4,046 (百万)
Bank of New Zealand	ニュージーランド	銀行	NZ1,642 (百万)
Celanese	米国	化学/石油	US\$5,918 (百万)
DC Water	米国	公共	US\$363.7 (百万)
Dublin Airport Authority	アイルランド	旅行/運輸	€547 (百万) *
Hays plc	英国	専門サービス	£2,691 (百万)
Highmark	米国	ヘルスケア	US\$13.7 (十億)
IBM	米国	ハイテク	US\$99.87 (十億)
三越伊勢丹ホールディングス	日本	小売	¥12,916 (億) *
花王	日本	消費財	¥11,840 (億) *
Kuehne + Nagel	スイス	旅行/運輸	CHF17,406 (百万) *
Rhodia Brazil	ブラジル	化学/石油	€4,031 (百万) *
Statoil	ノルウェー	エネルギー/公益	NOK576.7 (十億)
The Williams Companies	米国	エネルギー/公益	US\$8,255 (百万) *

* 2009 年度

図 12 : 「バリュー・インテグレーターへの道」のケース・スタディー参加企業

IBM Institute for Business Value のこの調査の詳細については、iibv@us.ibm.com 宛にメールでお問い合わせください。調査の全カタログは以下のサイトをご利用いただけます。

ibm.com/iibv

IBM Institute for Business Value による最新の洞察をご提供いただけます。IBM の月刊電子ニュースレターである IdeaWatch の購読は、以下のサイトから申し込むことができます。IdeaWatch には、IBV の調査に基づく戦略的な洞察や推奨事項を提供するエグゼクティブ・レポートが掲載されています。

ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

著者について

Carl Nordman 氏は、IBM グローバル・ビジネス・サービスの IBM Institute for Business Value のアソシエイト・パートナーです。現在、同氏はフィナンシャル・マネジメント調査チームの調査責任者を務めており、経理財務部門と CFO オフィス向けに調査ベースのソート・リーダーシップの開発および展開を担当しています。同氏は金融サービスにおいて 24 年の経験を持ち、経理財務部門と事業部門における変革のコンサルティング・サービスを 14 年間にわたって顧客に提供してきました。同氏の経歴には、戦略およびソリューションの開発から導入に至るあらゆる変革の側面が含まれています。同氏はカリフォルニア大学バークレー校で文学士号を取得し、エール大学経営大学院で MBA を取得しました。

Spencer Lin 氏は、IBM グローバル・ビジネス・サービスのフィナンシャル・マネジメントのアソシエイト・パートナーです。現在、同氏はフィナンシャル・マネジメントのグローバル・ビジネス・アドバイザーを務めています。この職務において、同氏は戦略の開発・計画、市場開発およびソリューションを担当しています。同氏はフィナンシャル・マネジメントと戦略を組み合わせたコンサルティングを過去 16 年間にわたって経験し、経理財務部門の変革、戦略開発、およびプロセス改善で幅広い経験を積んでいます。同氏は 2005 年、2008 年、および 2010 年の IBM Global CFO Study の共著者です。同氏はプリンストン大学で理学士号を取得し、ノースウェスタン大学ケロッグ・マネジメント・スクールで MBA を取得しました。

William Fuessler 氏は、IBM グローバル・ビジネス・サービスの全世界および北米のフィナンシャル・マネジメント部門のリーダーです。同氏はまた、IBM のビジネス分析管理部門のグローバル・リーダーも務めています。グローバル企業に対して経理財務部門の変革プロジェクトを導入し、マネジメントとコンサルティングで 25 年以上の経験を持つ同氏は、戦略的な経営計画、プロセス・リエンジニアリング、およびシステム変革プロジェクトを米国内外の多くの企業に対して実施してきました。同氏の経歴には、大手保険会社での経験も含まれます。同氏はニューヨーク州立大学で CPA（公認会計士）を取得し、フランスで MBA を取得しました。

謝辞

「バリュー・インテグレーターへの道」の調査には、IBM のほか 14 社の企業に参加していただきました。時間を割いて見識をご提供いただいた各企業の皆様に深く感謝の意を表します。

Adani Group

Air New Zealand

Bank of New Zealand

Celanese

DC Water

Dublin Airport Authority

Hays plc

Highmark

株式会社三越伊勢丹ホールディングス

花王株式会社

Kuehne + Nagel

Rhodia Brazil

Statoil

The Williams Companies

詳細情報

この調査の詳細については、各地域のフィナンシャル・マネジメントのリーダーにお問い合わせください。

グローバル・ビジネス・サービス

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
Stefanie Kampmann
stefanie.kampmann@de.ibm.com

南ヨーロッパ
Philippe Bellavoine
philippe.bellavoine@fr.ibm.com

中央・東ヨーロッパ、中東およびアフリカ
Mark Ramsey
mark.ramsey@cz.ibm.com

アジア太平洋および中南米
Frank Kang
frank.kang@us.ibm.com

日本
松尾美枝
miematsu@jp.ibm.com

IBM Institute for Business Value
Carl Nordman
carl.nordman@us.ibm.com

グローバル・プロセス・サービス

ゼネラル・マネージャー - グローバル
Donniel Schulman
donniel.schulman@us.ibm.com

北米
Rick Rosso
rosso@us.ibm.com

北ヨーロッパ/南ヨーロッパ
Sandy Khanna
sandy.khanna@uk.ibm.com

成長市場、日本、中東、アフリカ
Jennifer Maritz
jmaritz@au1.ibm.com

変化する世界に対応するための最適なパートナー

IBM グローバル・ビジネス・サービスは、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、急速な変化を遂げる今日の環境における、卓越した優位性の確立を可能にします。私たちは、ビジネスの設計と実行に対する統合的なアプローチを通じて、戦略を行動に転換するためのサポートを提供いたします。また、17 業種を網羅する業界専門知識と世界 170 カ国に及ぶグローバルな能力を駆使し、お客様が変化を予測し、新たな機会から利益を創出する支援をいたします。



© Copyright IBM Corporation 2010, 2011
All Rights Reserved

07-11 Printed in Japan

IBM、IBM ロゴ、ibm.com は、世界の多くの国々で登録された International Business Machines Corp.の米国およびその他の国における商標です。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。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。

参考文献

- 1 “The New Value Integrator, Insights from the Global Chief Financial Officer Study.” IBM Institute for Business Value. March 2010. <ftp://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03277usen/GBE03277USEN.PDF>
- 2 “Capitalizing on Complexity, Insights from the 2010 IBM Global CEO Study.” IBM Institute for Business Value. May 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/>
- 3 “New rules for a new decade, A vision for smarter supply chain management.” IBM Institute for Business Value. October 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-new-rules-new-decade.html>
- 4 “Working beyond Borders, Insights from the 2010 IBM Global Chief Human Resource Officer Study.” IBM Institute for Business Value. September 2010. <http://www.ibm.com/workingbeyondborders>
- 5 “The New Value Integrator, Insights from the Global Chief Financial Officer Study.” IBM Institute for Business Value. March 2010. <ftp://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03277usen/GBE03277USEN.PDF>



Please Recycle

お問い合わせ

日本アイ・ピー・エム株式会社
〒103-8510
東京都中央区日本橋箱崎町 19 番 21 号
<http://www.ibm.com/jp/> E-mail: IBMGBS@jp.ibm.com