

データ・ドリブン 経営

最高財務責任者（CFO）の視点



本レポートは、IBM の第 4 回目のグローバル経営層スタディに参加した 2,105 人の最高財務責任者（CFO）の回答に基づいており、IBM Institute for Business Value（IBV）が実施してきた IBM CxO スタディ・シリーズの第 20 版です。本調査では、探索的因子分析、回帰分析、相関分析などを含むさまざまな統計手法を用いてレポートを作成しました。また、IBM Watson の AI テクノロジーを駆使し、数千もの定性的回答に対するセンチメント分析を実施することで、IBM Watson Project Debater を通して、今話題のテーマが経営層の方々の目にどのように映っているのかを、さまざまな視点から特定しました。

序章

今回のグローバル経営層スタディでは、データやAIが充溢する今日のデジタル時代をリードするために、何が必要なのかを熟考した。本調査では、世界中の13,000名以上のCxO（最高責任者）レベルの経営層にインタビューを実施した。インタビューでは経営層に対し、データから価値を生み出し、事業において独自の優位性を構築するためにやっている活動や今後の計画について質問した。

回答から、少数ではあるが、データの利活用において先進的な企業群を特定することができた。これら企業のCFOは、財務および業務のデータを顧客や競合他社に関するデータと巧みに組み合わせ、意思決定プロセスを支援していた。また、データを利用して、新たな収益源の割り出し、資本の配分、リスクの管理、利幅の向上も図っていた。結果を見れば明白な通り、データの利活用において先進的な企業ほど、競合他社と比べて俊敏かつ革新的であり、収益性が高いことが判明している。

新たな時代の幕開け

実際に多くの CFO がテクノロジーの重要性を認識している。彼らは、自社に最も大きな影響を与える外部要因として、従来の「市場の変化」ではなく「テクノロジー」を挙げた。「テクノロジー」は今や 57% の CFO にとって最大の外部影響要因であり、51% の CFO が挙げる「法規制」を大きく引き離している。

このことから、データの分析と利用に必要なテクノロジーへの投資が、大きなリターンを生み出すことを CFO が認識していることがわかる。従来、データは主に製造や物流、ビジネス管理の目的で使われていた。

それが今日では、人工知能（AI）やモノのインターネット（IoT）、クラウド・コンピューティングが誕生した結果、企業はデータの使用目的を単なるデータ処理から洞察を得ることへと昇華させ、さらに予測的知見を得るに至った（図 1 参照）。顧客数の増加、顧客一人あたりの収益の伸び、コストの削減、そして市場投入時間の短縮といった形でデータがもたらすリターンは、かつてないほど大きくなっている。

この調査に参加した CFO の 87% が、データを「洗練されたインテリジェントなオペレーションを通じて、パーソナライズした体験を提供するための基盤となる戦略的資産」とみなしていた。ニュージーランドの保険会社の CFO は、「顧客体験をさらに効果的に調整することで、リスクベースの料金設定に対して、よりきめ細かいアプローチを導入できるようになる」と述べている。他の CFO も「オフリングの見直し」、「より正確な消費者ターゲティング」、「よりパーソナライズされたサービスの提供」といったさまざまな機会に熱い視線を送っている。

「先導者」が行く先を照らす

では、最も成功している企業の CFO は、データの戦略的価値をどのように見だし、業績向上に結び付けているのだろうか。我々は本調査に参加したすべての企業を、データ利活用の段階に応じて 4 つのクラスターに分類することができた（図 2 参照）。

図 1

洞察の時代

時を経て、人類はデータが持つ可能性をフルに活用できる時代に入りました

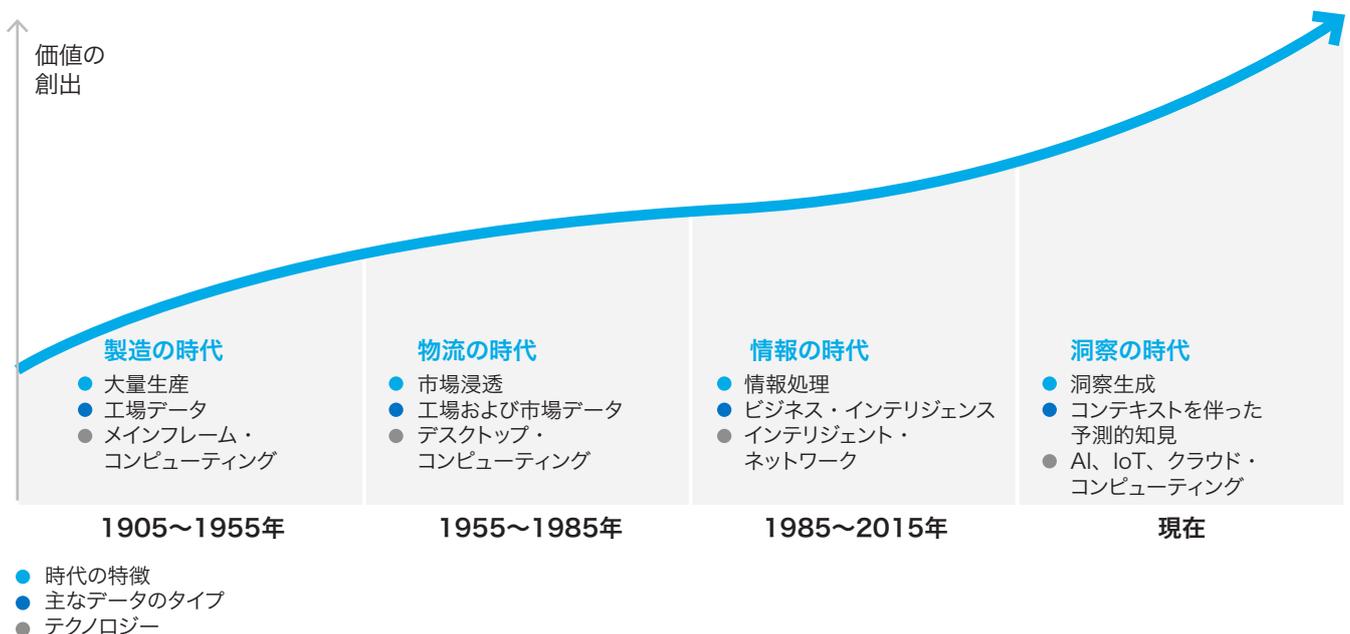
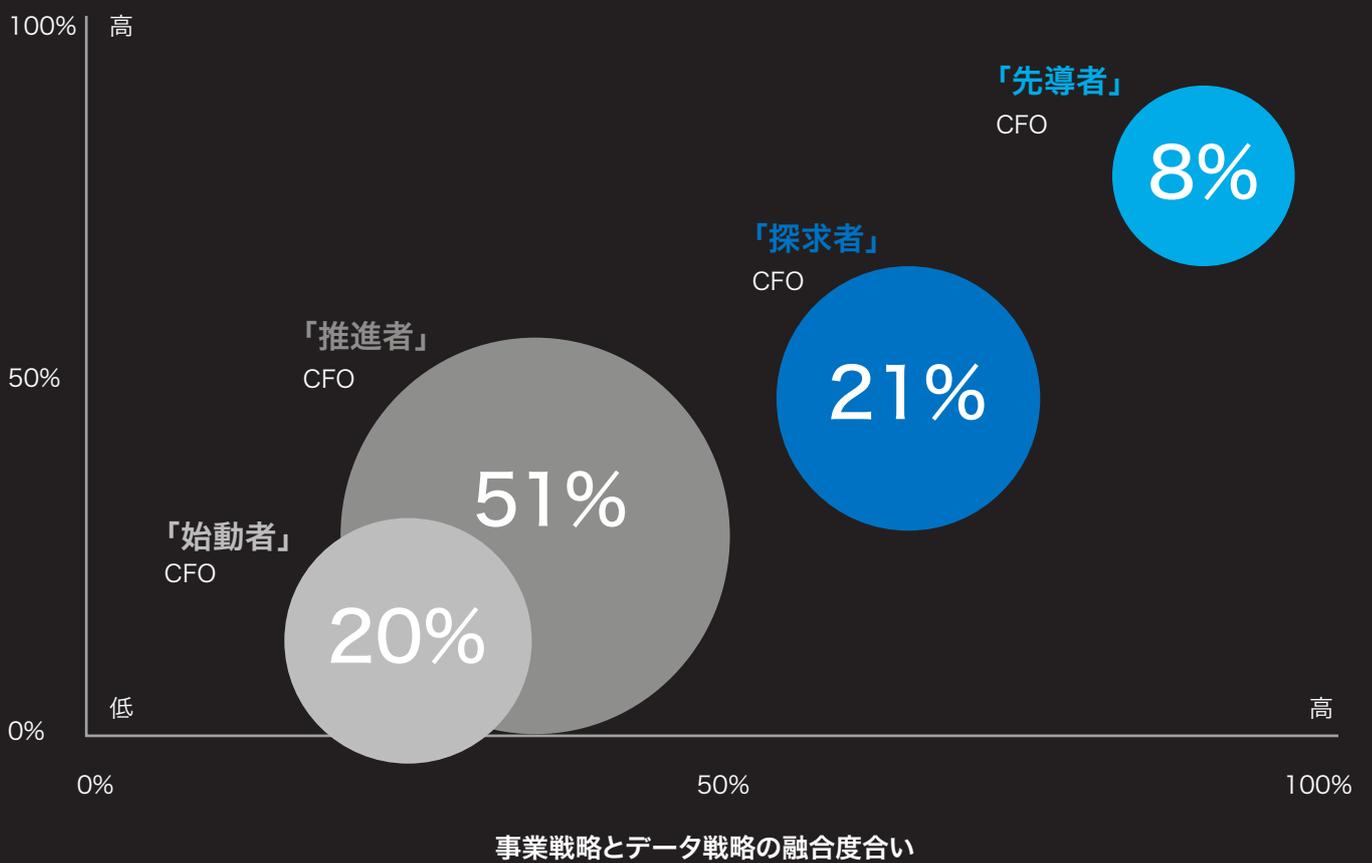


図2

データによる優位性

「先導者」はデータから価値を生み出す新たな道を確立

データからの価値創出能力



「始動者」は、まだ船出をしたばかりの状態である。データを集約・分析・適用することの重要性は理解しているものの、いまだ保有する情報からリターンを生み出すために必要なコミットメントはしていない。また、関連するテクノロジーへの投資、事業戦略とデータ戦略との調整、およびデータ駆動型の企業文化の醸成などにも着手していない。そのためデータを事業における意思決定の根拠や、ビジネス変革の起爆剤として活用するところまではきていない。

一方で「推進者」は、必要なテクノロジーへの投資を始めている。また、データ戦略を事業戦略と融合させ、データ駆動型の企業文化を醸成しようとしている。包括的なアプローチを取り、計画を着実に遂行できれば、大きな利益を獲得できるかもしれない。

まだデータ活用の道半ばにるのが「探究者」である。すでにデータから価値を創出するためのツールやテクノロジーに投資しており、事業戦略とデータ戦略の融合も進めている。そのため、データからのリターンを獲得しつつあるものの、まだ一貫して高い価値を実現できるわけではない。

この両方を理想的に実現できているのは「先導者」だけである。分析や人工知能（AI）をはじめとするテクノロジーに多額の投資を行い、事業戦略とデータ戦略を融合させ、豊富なデータを基に、データを信頼して意思決定を行う企業文化の中で事業を運営している。データが創出する価値に対する高い期待や、データから恒常的にもたらされる高いリターンは、そこに大きな成長の余地が存する可能性を示唆している。

「先導者」のCFOと「始動者」のCFOを比較してみよう（わかりやすくするため、本書ではあえて両者を取り上げる）。すると、彼らが管理する企業のパフォーマンスに大きな差があることがわかる。イノベーションを例にとると、「先導者」のCFOの71%は業界をリードしていると回答しているのに対し、「始動者」のCFOでは22%にすぎない。同様に、変化に効果的に対応しているかという質問に対しては、両グループの回答は反比例のような結果となった。

こうした「先導者」の強みが及ぼす好影響は、業績の数字にも表れている。「先導者」のCFOの75%は卓越した売上成長率を、67%は競合他社よりも高い収益性を達成していると回答した。しかし「始動者」のCFOで同様の回答をした割合は、それぞれ22%と27%にとどまった。

では、「先導者」のCFOはいかにしてデータから価値を創出しているのだろうか。我々の分析によると、彼らは主に以下3つの領域において、他のCFOと違った対応を行っていた。

- 効果的な計画立案と分析への注力
- ファクトベースの戦略策定の採用
- 戦略実行の指揮

以降の3つの章で、これら各テーマをさらに詳しく解説していく。

第1章

効果的な計画立案と分析への注力

データによる価値の創出

共通化に軸足を置く

「先導者」のCFOは、データ標準とその適用方法の共通化こそが、分析から確かな洞察を効果的かつ容易に導き出すための基礎であることを認識している。標準化は、企業の迅速なシステム統合やコスト削減、規模の拡大、ひいては時間の削減と成長の促進を可能にする。

「先導者」のCFOの10人中7人は、全社的なデータ標準の導入を最優先事項と考えるが、「始動者」のCFOでは、わずか10人中4人だった。また、財務データに共通の定義とデータ・ガバナンスの適用が必要と考える「先導者」のCFOは、10人中6人に上るが、「始動者」のCFOでは、10人中4人にすぎない。

「サイロ化したローカルなシステムがあまりにも多かったため、よりシンプルで標準化されたアーキテクチャーに統合した」

CFO、ライフサイエンス、シンガポール

調査対象の CFO からは、データ管理に関わる標準、用語、ルール間の不整合が大きな問題だという声も上がっている。「我々のデータは統一も標準化もされておらず、リアルタイムの意思決定には使えない。データを正しく分類し、異なる部門や地域間で用語を統一し、不整合を排除する必要がある」と、日本のあるメディア・エンターテインメント会社の CFO は述べる。

また他の CFO も、共通の方法を適用したいと思っはいるものの、この途方もない労力を要するタスクを前に二の足を踏んでいる。「至る所に散在するデータを何とか統合し、標準化しようと試みてはいる」と、ペルーの石油会社の CFO は語る。

データに関する共通の原則やプロトコルがあれば、情報の再フォーマットなしに、データの使用や異なるデータ・セット同士の連結が可能な共通基盤を実現できる。ただ、重要なことは、そのデータに手軽にアクセスできるかどうかということである。ここでも卓越した実践により、範を示しているのが「先導者」CFO である。彼らの 64% は、自社の中核的な会計システムの統合と合理化が重要だと理解している。しかし、同様にその重要性を認識している「始動者」の CFO は 37% にすぎない。

では、データ標準の共通化に取り組む「先導者」の CFO は、その過程においてどのようにして複雑性を排除し、コストの削減を実現しているのだろうか。実は、彼らの大部分がクラウドを利用していたのである。

すでにクラウド・コンピューティングに多額の投資を行っている「先導者」の CFO は、10 人中 6 人に達する。さらに、今後数年間でこのテクノロジーへの投資や利用を倍増させたいと考えている割合は、10 人中 9 人にも上る。これとは対照的に「始動者」の CFO で、これまでクラウド・コンピューティングに投資した割合は 10 人中 3 人にすぎず、近い将来それを実行に移す計画を立てているのは 10 人中 6 人に満たない。

クラウド・ベースのプラットフォームには、いくつかの優位点がある。例えば、複数プラットフォームのアーキテクチャーが共通化されていることで、データの標準化・アプリケーションの統合・会計プロセスの合理化などが容易に可能である。また、データの変更をリアルタイムでシステム全体に反映できるため、オペレーションの可視性が高まる。

加えて、企業は必要な設備を多くの選択肢から選り好みできる。米国のメディア・エンターテインメント会社の CFO は、「データを管理したり、洞察を獲得したりするためのツールが豊富に用意されているクラウドに、インフラストラクチャーとデータを移行している」と説明する。

スキルを強化する

しかしながら、共通のデータ標準・定義・手続きの策定は、効果的な分析機能を構築するための最初の一步にすぎない。CFOがデータを集めても、従業員がそのデータを利活用するためのスキルを持っていなければ、データから適正なリターンを得ることはできない。

つまり、データ分析に精通していなければ、従業員は価値ある洞察を発掘することも、知見を共有することも、活動をコーディネートすることもできない。従って、「データによる配当」の実現には、従業員に関連スキルを習得させるための投資が不可欠なのである。

「先導者」のCFOの半数以上が、技術的・分析的スキルを持つ人材の需要が今後数年間で高まると予測する。ただ、彼らも手をこまねいて見ているわけではない。

10人中7人、「始動者」のほぼ倍のCFOが、ビジネス部門との連携に必要な分析スキルの育成が必須だと語っている。

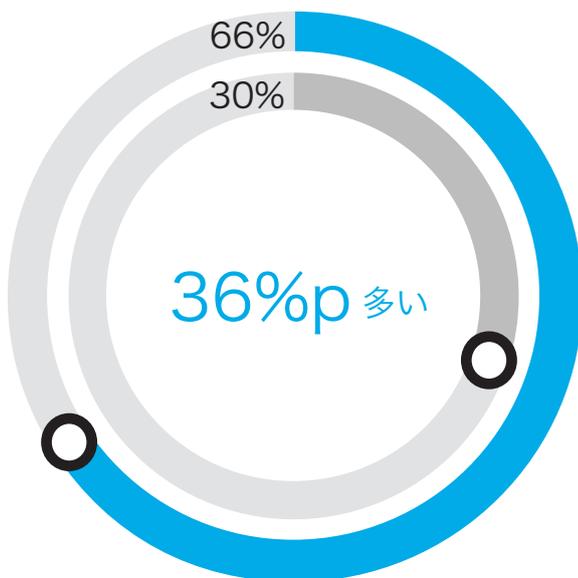
また「先導者」のCFOは、他の経営層の協力のもと、データ自体を掘り下げて分析するのに必要なツールやトレーニングを従業員に提供している。このような取り組みは、すでに実を結びつつある。例えば「先導者」のCFOが所属する企業は、データ・サイエンスと分析に精通した従業員の割合が、「始動者」と比べて3倍ほど高い(図3参照)。

この状況は、企業の業績によって大きく異なる。パートナーとの連携に必要な分析スキルの育成を主要な目標の1つに掲げる「始動者」のCFOは、わずか37%にとどまる。

図3

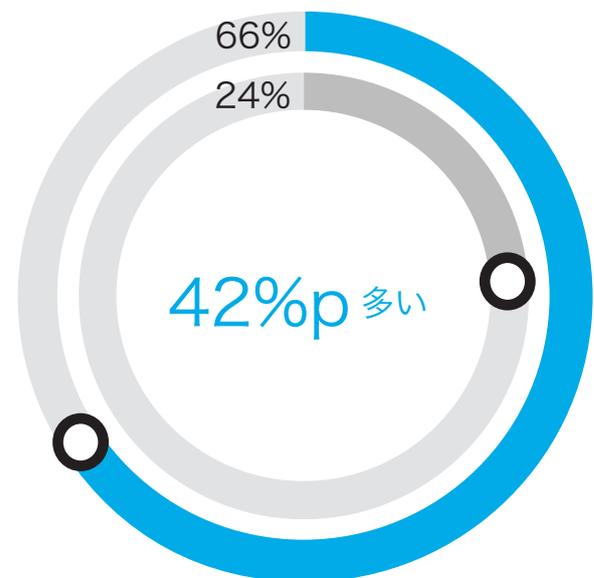
態勢の整備

「先導者」のCFOは、従業員にデータを深掘りする能力を習得させている



経営層は従業員に必要な分析スキルの習得とツールの提供に積極的に取り組んでいる

「先導者」 CFO 「始動者」 CFO



従業員はデータ分析とデータ・サイエンスのスキルを備えている

RAC Insurance 社： 業績の向上

オーストラリアの西オーストラリア州は、世界で2番目に大きい州である。その面積は、米国のアラスカ・テキサス・カリフォルニアの3州を合計した面積に匹敵する。この広大な土地に点在する100万を超える会員に、自動車保険とロードサイド・アシスタンスを提供しているのがRoyal Automobile Club of Western Australia (RAC WA)社である。この地で保障サービスを提供することは、並大抵なことではない。CFOのAlex Houvardas氏は次のように語る。「もし車が奥地で故障したら、誰かに見つけてもらうまで数時間、あるいは数日かかることもある。場合によっては、文字通り命にかかわることすらある」¹

RAC WA社は、カー・サービスや助言の提供に加え、交通安全をはじめとする重要なモビリティ・サービスにも投資している。これら施策推進への原資の多くは、同社の子会社からもたらされたものだ。西オーストラリア州の世帯の過半数が、この保険子会社の住宅保険と自動車保険に加入している。RAC Insurance社は相互保険会社として運営されており、そのすべての利益を会員サービスやコミュニティ向けプログラムの改善に還元している。²

RAC Insurance社では、長年にわたり100を超えるスプレッドシートを連携させ、手作業で主な予算編成や予測の作業にあたってきた。それは複雑かつ労働集約的なプロセスであり、これら作業に費やす時間と労力を削減し、ローリング予測やシナリオのモデル化、ストレス・テストなど、より高度な分析を実行したいというのがチームの希望であった。³

そこでRAC Insurance社では、損益計算書および貸借対照表からキャッシュ・フロー、資本計算に至るまで、すべての処理を可能とする強力な計画および分析プラットフォームの実装を決定した。同社が選んだのは、自動更新されるクラウド・ベースのプラットフォームで、これにより常に最新の機能が提供される。⁴

この新しいプラットフォームは、チームの予算業務にかかる負担を軽減し、推定で20%の生産性向上を実現した。また、レポート作成の迅速化に加え、シナリオ計画やストレス・テスト機能により、透明性や説明責任、意思決定プロセスなども改善した。⁵

また、図3の結果から見て取れるように、従業員の適切なスキル育成の支援に注力している割合はさらに少ない。ましてや、従業員が持つ分析ノウハウに至っては推して知るべしだろう。

スキル不足を嘆くCFOがいかに多いかを考えれば、この結果は驚きとしか言いようがない。米国のある医療関係企業のCFOは、「当社には分析できる能力が足りない。データは山ほどあるのに、そのデータを解釈・分析し、行動に直結するような洞察に変えられるだけのスキルのある人材が見当たらない」と漏らすが、それは同時に他の多くのCFOの声でもある。

では、最適なソリューションとは何か。それはCFOの間でも意見が分かれる。「従業員を教育すべきか、それとも外部に人材を求めるべきか」、シンガポールのある小売業者のCFOは問いかける。実際のところ、そのどちらもが正解と言える。

ボットとシリコン・チップを利用

一部のCFOは、自動化による経理機能の生産性向上も検討している（「RAC Insurance社：業績の向上」参照）。中でも有望なのが、アルゴリズムによる予測と、ロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）の2つの自動化だ。

アルゴリズムによる予測とは、AIを駆使して市場や企業の過去のデータを分析し、将来を予測することである。最も優れたモデルでは、データ内の異常値の処理やバイアスの説明、自己修正などが可能となる。さらに、反復学習により、予測精度が時間とともに向上する。

予測アルゴリズムは、さまざまな将来予測に関する手作業の多くを代替する。そのため、従業員は長時間スプレッドシートと格闘する必要がなくなる。さらに、人間が対応できるよりもはるかに多くのデータを、極めて迅速に処理できるため、未来のイメージをよりダイナミックに描き出すことができる。それはさしずめ、粗い静止画ではなく、状況の変化を刻々と表現できる高解像度の動画といったところであろう。

RPA も同様に、従業員を解放し、より付加価値の高い活動へと誘ってくれる。ボットは、複雑な判断を必要としたり、複数の経路が存在したりするような込み入ったタスクはできないが、例えば請求書の処理や照合といった、人間の判断が不要な日常的な反復業務の自動化には有用だ。これによってコストを削減できるだけでなく、精度も向上する。

「始動者」の CFO の 55%、「先導者」の CFO の実に 78% が、自動化をより広範囲に適用してデータを収集し、レポート作成や分析を合理化したいと回答している。「我々が求めるのは、効率化とそれに伴うコストの削減だ」と、イタリアの公益企業の CFO は語る。一方、デンマークの銀行の CFO が期待するのは、「経営上の意思決定をよりシンプルに、効率的かつ正確にすることだ」という。

実際、「先導者」の CFO の半数が、すでに会計データの照合の自動化を計画している。同様に 45% の CFO は、高度な分析と AI を担当する組織横断型の専門チーム (CoE) の立ち上げを目指している。しかし、「始動者」の CFO では、照合プロセスの自動化を検討している割合は 33% にとどまる。さらに、何らかの形で分析を目的とした CoE の設置を計画している割合は、わずか 21% にすぎない。1 つの場所に専門知識を集約することが、リーディング・プラクティスを体系的に管理したり、データ駆動型の思考を加速したりする方法として実証されているにもかかわらずである。

「さらに高度なテクノロジーのスキルを持った人材が必要だ。そのため、揺るぎない人材獲得戦略を策定できるよう取り組んでいる」

CFO、教育、オーストラリア

アクション・ガイド

効果的な計画立案と分析に注力する方法

1. データをめぐる構造的な複雑さを軽減する

自社の会計データの定義を標準化する。会計アプリケーションをクラウドに移行してアプリケーションを簡素化し、ERPを最新化する。CIOとの協力により、データ・レディネスの形成を自動化し、データに容易にアクセスできる情報アーキテクチャーを構築する。

2. 従業員がデータ・エバンジェリストになれるよう支援する

データ・アナリティクスやデータ・サイエンス、技術、分析といったさまざまなスキルの浸透を図りつつ、集約する。データ可視化ソフトウェアなど、データを掘り下げて調査するためのテクノロジーとツールを従業員に提供する。高度な分析とAIを担当するCoEを設置し、多岐にわたる洞察を生み出す。

3. インテリジェントなプロセスに移行する

ベスト・オブ・ブリードのテクノロジーを活用し、照合および決算プロセスを迅速化する。スプレッドシートを使用した手作業による計画立案・予算編成・予測・レポート作成・分析を自動化する。AIと予測分析機能を実装し、計画立案および分析のプロセスのさらなる改善を図る。

要するに、「先導者」のCFOが主導するチームは、経営層に対して重要な会計情報を提供することに長けている。適切なデータを収集し、ビジネス上の重要な意思決定に資する情報を提供している「先導者」のCFOは、実に「始動者」の2倍にも及ぶ。しかも、「先導者」のCFOは、AIなどの高度なアナリティクスをはるかに効果的に活用して、データを分析し、知見を得ている（図4参照）。

図4

スマートな働き方

「先導者」のCFOは、アナリティクスとAIを極めて巧みに活用し、主要な業務を遂行している

収益性およびマージン分析



31%p 多い

計画立案および予算編成



27%p 多い

管理レポートおよび業績分析



22%p 多い

「先導者」 CFO

「始動者」 CFO

第2章

ファクトベースの戦略策定の採用

統計に基づく進路の設定

戦略的な施策を特定する

特に優れた業績を上げている企業の CFO は、データには事業面と戦略面の両方の価値があることを認識している。効率を高め、市場投入を迅速化し、コストを削減する機会を見いだす上で、データの重要性に異を唱える者はいない。しかし彼らによれば、データは企業全体の方向性を定め、長期的かつ重大な決定を下す上でも、非常に重要な役割を果たしているという。

「我々は、戦略的な意思決定や自社の弱点を把握するにあたり、保有するデータを活用したいと考えている」

CFO、通信、オランダ

「先導者」の CFO の半数が、データはビジョンや戦略を策定する上で、特に役立つと述べている。また、同じく半数が、自社に確実な成長をもたらすためにデータは欠かせないとし、さらに 10 人中 4 人強が、データは最適な戦略的パートナーを特定するのに役立つと明言している。

つまり、「先導者」の CFO は、勘に頼って重要な意思決定を下しているわけではないということである。より優れたデータからより価値あるインテリジェンスを引き出し、生かすことで、新しいビジネス・チャンスへの道が開かれ、事業拡大やリスク緩和につながると理解しているのだ。だからこそ、彼らは自社単独で確度の高い見込み客を発掘したり、業務提携において最善の方法や提携先を決定したりする場合に、その証左となるエビデンスを探し求めるのである。そのため「先導者」の CFO は、データから得られた洞察に基づき適切な進路を定めることで、荒波にもまれ座礁する危険性が少ない。

高収益の機会を掘り当てる

「先導者」の CFO が、なぜそれほどまでにデータに高い存在価値を見いだしているかということ、信頼性の高いデータこそが戦略上の幅広い問題を浮き彫りにできるからである。現に 10 人中 6 人近くが、自社での新たなビジネスモデル構築にデータを活用しており、また半数以上が製品のイノベーション支援や新市場への参入にデータを活用している。一方、「始動者」の CFO で、自社がそういった目的でデータを広く活用しているケースは、全体の 3 分の 1 にも満たない。

しかし、今やデータは、顧客に喜びを与える、ある種のイノベーションの創出に不可欠な「入場料」となっている。そこには「テクノロジーを駆使して新たな体験を創出する、他に類のないチャンス」が存在すると、中国の小売業者の CFO は語る。しかも、そこで入手できるのは、購入に向けたジャーニーだけではない。「データを利用すれば、アフターセールスの顧客体験も改善できる」と、フランスの保険会社の CFO は意気込む。

最も顧客志向を実践している企業の CFO は、多様な顧客体験からの実績や潜在的可能性も含めた、多岐にわたる指標で顧客の収益性を測定している。そしてその情報を、ソーシャルな対話や照会といった顧客エンゲージメントに関する指標や、会計・財務以外の領域に関する指標と組み合わせている。また、可能な限り全容を把握するという意味で、エコシステムの他の参加者とも連携しつつ、データをプールしている。

彼らはこうして獲得した洞察を駆使して、自社の顧客体験の魅力を高める UX デザインの一端を担うようになった。他の調査でも、このアプローチが売上に多大な影響を及ぼすことが示されている。例えば、Forrester 社が実施したある調査では、優れた顧客体験を提供した企業は、5年間で 17% という年平均成長率を達成している。一方、提供できていない企業が達成した成長率は、わずかに 3% であった。⁶

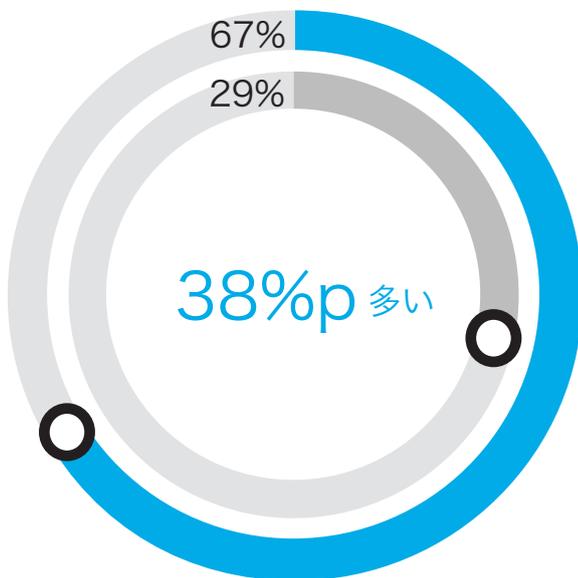
「先導者」の CFO は、どの程度の収益が見込めるかを十分に把握している。彼らの 3 分の 2 が、自社およびサード・パーティー両者のデータ分析に多大な労力を費やし、顧客の未充足なニーズの把握と、顧客行動の理解向上に努めているのは決して偶然ではない (図 5 参照)。

同様に、競合分析を行っている CFO の割合は、「始動者」で 22% にとどまる一方、「先導者」では 64% にも上る。顧客の視点から市場を捉え、競合他社の業績を予測できれば、それをベンチマークとして自社の経営成績を判断できる。「競合他社の訴求価格を追跡・分析することで、よりよい価格戦略を展開していきたい」と、米国の旅行会社の CFO は説明する。また、中国の小売業者の CFO は、「我々の売上を侵食する競合他社に対して、より効果的な対抗措置を探りたい」と語る。

図 5

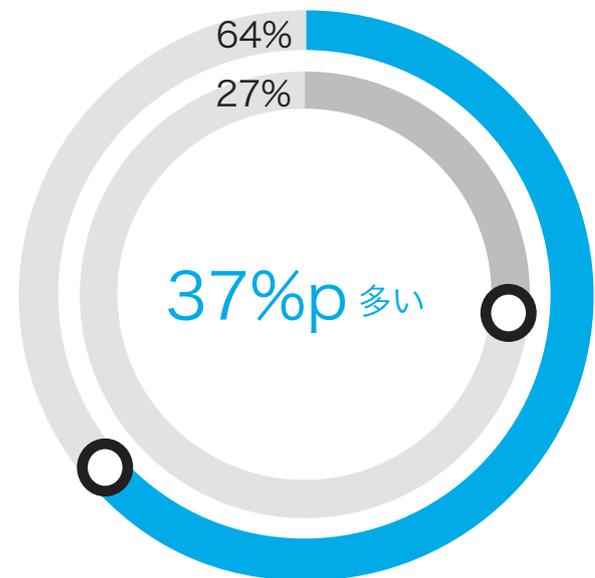
顧客の十分な理解

「先導者」の CFO は、顧客が何を望み、どのように行動するかをデータから把握している



大量のデータを利用して、充足されていない顧客ニーズを割り出している

「先導者」 CFO 「始動者」 CFO



サード・パーティーのデータ・セットを入手し、顧客の行動をさらに詳しく調べている

「我々はデータという宝の山を
いかに活用するか、計画を
練っている。また当社は、
お客様のビジネス・チャンス
を誘発することさえ可能な、
独自の業界データを持って
いる」

CFO、エレクトロニクス、米国

「データ配当」を定量化する

自社が保有するデータを収益化する機会を模索している CFO は、全体の 3 分の 1 に上る。だが、問題はその方法だ。

多くの経営層が思い描くのは、データを天然資源のように見立てたり、レポートやダッシュボードのような形式で成果物として売るといったイメージである。しかし、多くの CFO はそういった手段を取ることに、特に顧客データが関わる場合には、慎重な姿勢を見せる。彼らは、カナダの銀行の CFO が言うように、「個人のプライバシーに対する権利を考慮する」ことの必要性を重視している。

実際、データの販売に比べ、データの収益化に関する事例は相当数に及ぶ。データ主導の洞察を駆使することで、新たなビジネスモデルの考案、新規市場への参入、新規顧客へのサービス提供、そして新たな顧客体験の提供などを実現し、コスト削減や収益拡大を図る、といった例が該当する。その際、単独企業で取り組むこともあるだろうし、他企業と連携することもあるだろう。

データは共有が進むほど、価値が高まる。ビジネス・プラットフォームは、その好例と言える。ビジネス・プラットフォームの主な機能は、買い手と売り手をつなぐことであり、このモデルを支えているのがデータの自由な流れと、信頼できる仲介役であるプラットフォーム・オーケストレーターの仕事である。プラットフォーム・オーケストレーターは、消費者と製作者を直接つなぐことで、巨大なネットワーク効果の恩恵を受け、相応の大きなリターンを得ている。

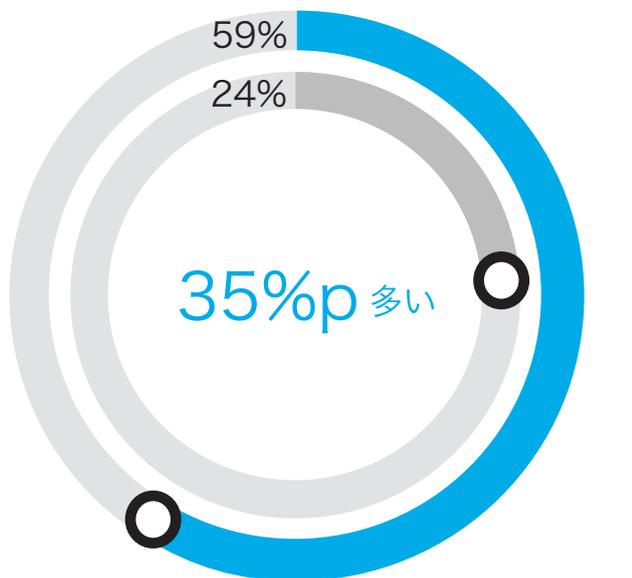
シェアリング・エコノミーのギャップを埋める企業も、これと同じ前提で事業が運営されている。データの交換により、取引コストの削減が進み、物理的資産の活用がより効率化されるのだ。現在、ほとんどのデータ共有は業界内部で行われているが、データが異なる業界間で流通するようになれば、協業による問題解決やイノベーションの潜在価値は間違いなく高まるだろう。

このようにデータ共有は、プロセスの簡素化・市場摩擦の排除・新たな収益源の創出を実現し、新たな方法でデータを収益化する。ただ、収益化できる対象と、その価値を判断することは難しい。カナダのエネルギー企業のCFOは、「どのデータを収益化できるか、それを使って何ができるか、その価値をどう定量化するかを見極めることは難しい」と語る。それでも、すでにほぼ10人に6人の「先導者」のCFOが、企業データを資本化するための戦略を策定し、最初の一步を踏み出している（図6参照）。

図6

純資産

「先導者」のCFOは、データを倫理的に収益化する機会を探究している



データの収益化戦略を策定している

「先導者」CFO
「始動者」CFO

アクション・ガイド

ファクトベースの戦略策定を採用する方法

1. データを利用してビジネス戦略を刷新する

市況分析を先行して実施したり、社外から洞察を得たりするためのツールを導入する。顧客と市場に関するより一層深い洞察を絶えず求める。プラットフォームの構築や、エコシステムへの参加に伴うリスクとメリットを明らかにする。

2. 突破口となるチャンスをつかむ

データ駆動型の新しいビジネスモデルを探求する。企業モデル、業界モデル、収益モデルを革新する機会を明確化する。企業データを自社内の最も価値ある資産の1つに変え、差別化を図り、新たな収益源とする。

3. 将来を見越した戦略を立てる

データを組み込んだシナリオを策定し、顧客エンゲージメントと競合他社の対応を評価する。データと予測分析を活用して、勝算のある部分を特定し、モデル化する。データが最も価値ある洞察を提供できる領域、および相手を見極める。

第3章

戦略実行の指揮 理想から実装へ

データを信頼する企業文化を醸成する

「凡庸な戦略の優れた実践は、優れた戦略の凡庸な実践に勝る」という古い格言がある。それでもやはり、優れた戦略の優れた実践が可能であれば、それに越したことはない。

企業が方向性を定め、その業績を監視し、正しい進路を維持する上で、中心的な役割を果たすのは CFO である。この点において「先導者」の CFO は、スタート時点で優位に立っている。彼らの 75% が、他の CxO と協力して企業のビジネス戦略を実践していると回答した。これに対して、「始動者」の CFO でこのような協業的な環境で戦略の実践ができていると回答した割合は 40% にすぎない。

「先導者」には、経営層を一致団結させる多くの要因がある。その1つに、正しい情報に依拠した意思決定を行うために、データへの信頼を共通の精神的基盤としていることが挙げられる。大部分の「先導者」のCFOは、重要な意思決定において、自身もその同僚もデータを活用する傾向にあると回答している。しかし、「始動者」のCFOで、自社の経営層がデータ活用に対して本格的なマインド・セットを持っていると明言した割合はかなり少ない（図7参照）。

データを信頼する企業文化の醸成は、上層部が率先して行う必要があるが、そこにはいくつかの前提条件がある。例えば、このような企業文化は、データが社内を自由かつ透過的に循環し、データに関する一連の原則と実践を核としたコラボレーションがなされて初めて存在し得る。しかしながら、実際には多くの企業がまだサイロ化したデータや組織機能から逃れられずにいる。

その状況は、動脈硬化に例えることができる。何らかの理由で、部門間のデータの流が阻害されている企業は、あたかも酸素の供給が遮断され、心臓発作のリスクに直面している患者のようだ。逆に、データをオープンかつ容易に共有できれば、その企業は全身に酸素がくまなく行き渡り、筋肉を躍動させ、力強く跳躍することも可能だ。ただ、そのためには社内の障害物を、いずれも排除しなければならない。

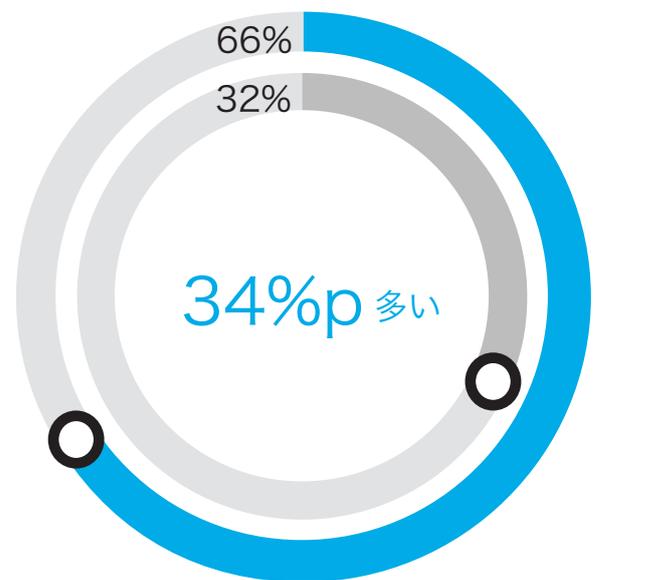
「先導者」のCFOはその点をよく理解しており、65%が組織や機能の壁を超えたデータの自由な往来を可能にして、データ駆動型の企業文化を積極的に育てている。対して「始動者」のCFOは、大多数が詰まった血管のような、データの目詰まりを抱えたまま苦しんでいる。

データが部門間を滞りなく循環する企業で働いているCFOは、わずか14%にすぎない。「無駄な時間と手間を極力減らすには、データを統合し、全部門間で共有する必要がある。しかし、それはあまりにも困難だ」と、イスラエルの工業製品会社のCFOは顔を曇らせる。

図7

データの信奉者

「先導者」のCFOとその経営層は、意思決定の際にデータを大いに活用している



経営層は意思決定の品質向上に必要な、データに対するマインド・セットを持っている

「先導者」CFO
「始動者」CFO

統合して洞察を得る

勝敗の鍵は、適切な企業文化にある。これはもちろん信頼できる統計情報についても言えることだが、土台となる情報の質を担保できてこそ、データが示す内容も信頼できるのである。ここでもまた「先導者」のCFOは群を抜く。彼らはたゆまぬ努力の下、保有するデータの収集と品質の向上に努めている（図8参照）。

「先導者」のCFOの4分の3は、必要であればデータの破棄にも骨身を惜しまないが、「始動者」のCFOでは、4分の1に届くか届かない程度である。また「先導者」のCFOは、インテリジェンスが必ずしもデータ量に比例せず、実際にはむしろその逆であることも理解している。なぜならデータが多すぎると、かえって業務を滞らせ、情報を知悉するあまり、迅速になされるべき経営判断を妨げることになるからだ。そのため、どの企業にとっても、不

要となったデータは保管庫に貯め込まず、破棄する明確なガイドラインを定めることが必要不可欠となる。

同様に、「先導者」のCFOの66%が、データの多くをリアルタイムで供給するシステムを導入していると回答した。この割合は「始動者」のCFOの倍以上にあたる。また、同じく74%は、すべてのデータやアプリケーション、分析ツールを、完全に統合されたクラウド・インフラストラクチャーにまとめている。これには大きな利点がある。

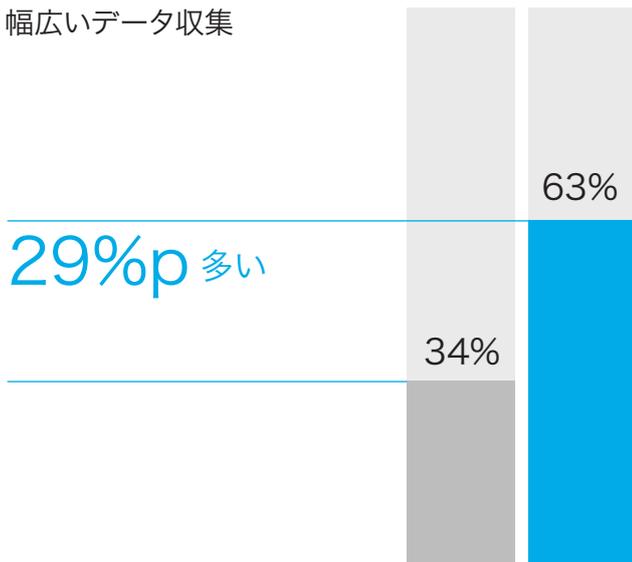
従業員が必要なデータと、それを分析するためのツールに直ちにアクセスできるようになると、従業員の業務効率は一気に加速する。また、リアルタイムのデータによって、企業が経営効率を高めたり、経営者が現状を一目で把握したりすることも可能になる。

図8

データ収集と品質向上

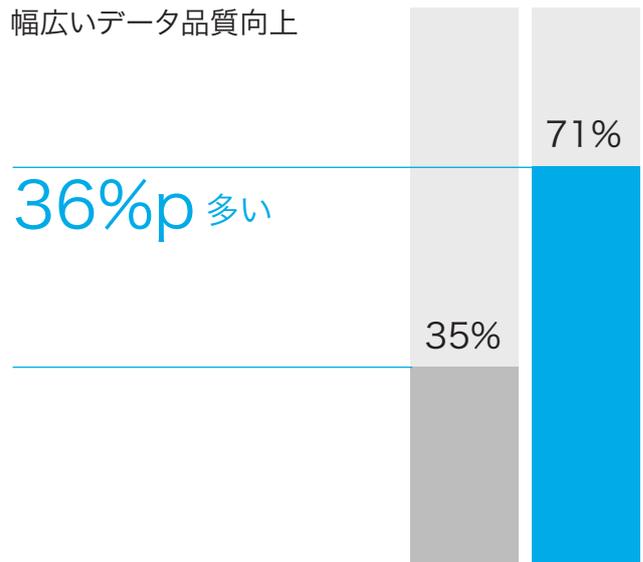
「先導者」のCFOは、データの品質向上に注力している

幅広いデータ収集



「先導者」 CFO
「始動者」 CFO

幅広いデータ品質向上



ただし、何らかの問題の根本原因を究明するためには、通常、複数のデータ・セットを連携させる必要がある。それは、インタビューに応じたある「先導者」のCIOの指摘通り、「一部門に閉じたデータに着目するのではなく、他部門のデータと組み合わせる時にこそ、最も価値ある洞察が得られる場合がよくある」ためだ。

「先導者」のCFOなら、この指摘に全面的に同意するはずだ。彼らの69%は、従来なら把握できなかった関係性を発見するために、会計・経営・顧客のデータの融合を優先事項にしている。しかし、同程度にこれを重要視する「始動者」のCFOは42%しかいない。

「先導者」のCFOはまた、新たな洞察を導く際に有用となる機械学習も含めたAIの価値も敏感に捉えている。「始動者」のCFOのうち、これまでAIに多額の投資を行った割合はわずか8%で、今後数年間に投資を考えている割合も33%にとどまる。対して「先導者」のCFOは、すでに30%が果敢な投資を行っており、加えて、今後AIへの投資の増額やその使用を予定しているCFOは73%にも及ぶ。「機械学習による大幅な業務効率の向上を期待している」と、ポルトガルの運送会社のCFOは語る。また、フランスのライフサイエンス企業のCFOも、イノベーションに与えるAIの潜在的なインパクトに対し楽観視している。

節度を持ってオープンに

先に述べたように、イノベーションがますます協業的な取り組みになりつつあることは言を俟たない。組織の壁を超えてデータを共有すれば、そこには一企業だけでは実現し得ない機会が生まれる。「先導者」のCFOは、それを十分に認識している。彼らが所属する企業の61%は、他の取引先と積極的に情報を共有しているが、「始動者」のCFOでは、ほんの23%でしかない。

Wild Fork Foods 社： データを少々トッピング

「普通、食料の買い出しというと、単なる雑用でしかないだろう。スーパーに行って何かを選び、支払いを済ませ、家に持ち帰る、ただそれだけである」と、フロリダに本社を置くWild Fork Foods社のCFO、Oseas Santos氏は述べる。同社が目指すのは、食料を買うすべてのプロセスを、新しい服や電子機器を購入するのと同じように、他にはないような、楽しいイベントに変えることである。

Wild Fork Foods社の自慢は、高品質の牛肉や鶏肉などの肉類、魚介類を急速冷凍し、その日のうちに店舗や家庭に配送する「農場から食卓への直送体験」の提供だ。また、Webサイトにレシピや調理のアドバイスを掲載したり、具体的な調理方法を紹介するビデオ・シリーズの提供も行っている。さらに同社には、消費者のトレンドを押さえて、ブランドと顧客の間に感情のこもったつながりを築こうとする意欲的な計画もある。この計画を実行する上で、データとテクノロジーが大きな役割を果たしている。

これまでもWild Fork Foods社では、製品の原産地に関する一般的な情報をWebサイトや電子メールで提供してきた。現在は、家畜の飼料、食肉処理の方法、製品の出荷時や輸送中の温度に至るまで、ありとあらゆる情報を顧客に提供するためのインフラ構築を進めている。これはバリュー・チェーン全体にわたるデータ共有が行われて、初めて可能になるものだ。さらに同社は、収集した顧客データを分析するための基盤を整備し、顧客とよりインタラクティブにつながるためのモバイル・アプリ開発の可能性も探っている。

「透明性は信頼を育み、信頼はロイヤルティを育む」とOseas Santos氏は説く。しかも、ロイヤルティの高い顧客は、自身のデータの共有にもより協力的である。「顧客の好みに対する理解が深まれば深まるほど、顧客ニーズの予測が向上し、その期待を超えることができる」と同氏は語る。ここで重要な点は、これがオープンな情報交換だということである。Wild Fork Foods社は自社のデータをサプライヤーや顧客と共有し、その顧客は自身のデータを同社と共有する。このようにして、信頼性の高い体験が繰り返し実現されている。

とは言え、中には決して共有すべきではないデータも存在する。すなわち、独占的な優位性を与え得るデータや、機密性の高さから他社とは共有できないデータである。データ・エコノミーが拡大する中、公開によってさらに多くの価値が得られるデータがどれで、外部に出してはならないデータがどれかという判断は、企業の経営層が直面する最も難解な戦略的課題の1つとなるであろう。

「先導者」のCFOの多くは、重要データの外部漏洩や顧客からの信頼失墜が及ぼす危険性をすでに認識している。彼らの62%は、データの収集・利用・共有に対する自社の能力は非常に高いと回答しているが、そのうち30%は、パートナーとのデータ共有を限定的または部分的な範疇に絞っている。つまり、そのようなCFOが所属する企業は、データを厳選して公開しているのである。

アクション・ガイド

戦略実行を指揮する方法

1. データを意思決定の中心軸とする

データや洞察を活用して他の経営層と議論を進め、コラボレーションを推進する。データやデータ・ソース、プラットフォームといった自社のデータ資産を、各ビジネス目標や戦略的イニシアチブに紐付ける。データ・ソースの範囲や種類の拡大に伴うデータの急増に対応できるよう、ハイブリッド・クラウドを利用してスケーラビリティを確保する。

2. 統合によりパフォーマンスを高める

会計・業務データ集約のための中央リポジトリを実装する。対象となるデータは、内部ソースか、パートナーなどの外部ソースかを問わない。データを常に最新かつクリーンで、収集された状態に保つ。コグニティブ分析を活用して新たな洞察を得て、次善のアクションをモデル化する。

3. 既成概念にとらわれず、データとテクノロジーを活用する

AIを利用して、戦略上のどの成果を測定すべきかを決定し、その成果に優先順位を付けて追跡する。リアルタイムな可視化とパフォーマンスのモニタリングを可能にするため、さまざまな「管制塔」を設置する。これら管制塔に高度なインテリジェンスを組み込み、自社の戦略実行に伴うリスクを事前に排除する。

結論

成功に向けた準備

どの CFO も、今日のデータに満ち溢れた世界と格闘している。一部の CFO は、その文化面・管理面の課題を指摘する。日本のライフサイエンス企業の CFO は、「データを扱えるだけでなく、ビジネス・チャンスも見定められる人材を探すのは非常に難しい」と語る。一方、中国のエレクトロニクス企業の CFO は、「獲得した洞察と自社の戦略との融合」が非常に難しいとコメントした。

技術的な障害を問題視する CFO もいる。ドイツの教育機関の CFO は、「今日我々が直面している主な問題は、データの統合と検証だ」と述べる。対照的に、イギリスの電力会社の CFO にとって最大の問題は、「データの安全性とセキュリティの確保」である。さらに、ニュージーランドの保険会社の CFO は、「保有する膨大なデータの中から、関連データ、つまり重要な情報の塊を発掘できる」かが問題だという。

とは言うものの、CFO はデータを駆使して自社の計画・分析を導き、戦略をデザインして、その実践を指揮し、最終的に莫大なリターン

を生み出すことに自信を持っている。彼らはパートナーとの連携によって、イノベーションの加速や優れた顧客体験の提供、より多くの顧客へのアピール、効率性の向上などが可能だと語る。

本調査の「先導者」の CFO は、データ・リーダーになるための必要条件を示してくれた。「先導者」の CFO は、共通化されたデータ標準やその適用方法の確立、堅牢な分析スキルを持つ人材の育成、AI の活用に重点を置いた取り組みなどを実践している。またデータを、自社の包括的な方向性を定め、収益性の高い機会を特定し、利幅を拡大するために活用している。さらに、彼らはデータを信頼する企業文化を醸成し、従業員に質の高いデータをスマートに共有することで、競争優位性を失うことなく、パートナーとの協業によるメリットを享受している。

「先導者」の CFO は、データから価値を見だし、独自の優位性を構築する時代において、成功を収めるための準備を整えつつある。

注釈および出典

- 1 “RAC Insurance: Building a comprehensive financial planning and analytics platform in the cloud in six months.” IBM. <https://www.ibm.com/case-studies/RAC-Insurance>
- 2 同上
- 3 同上
- 4 同上
- 5 同上
- 6 DeCarlo, Matthew. “The ROI of Customer Experience [Facts, Figures, Tips & More].” GetVoIP. May 22, 2019. <https://getvoip.com/blog/2019/05/22/roi-customer-experience/>

関連する IBV の調査

Build Your Trust Advantage: Leadership in the era of data and AI everywhere

IBM Global C-suite Study 20th Edition.

<https://ibm.co/c-suite-study>

邦題 「信頼による卓越

AI/Data 包摂時代のリーダーシップ」

<https://ibm.biz/c-suite-studyJ>

The Cognitive Enterprise: The finance opportunity

How AI and other emerging technologies are impacting finance and accounting.

ibm.biz/cogentfinance

Unlocking the potential of digital: Digital Reinvention in finance

New technologies require CFOs to accelerate the shift from analog to digital

ibm.biz/drfinance

©Copyright IBM Corporation 2020

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America
April 2020

IBM、IBM ロゴ、および 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。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります。IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「Realizing the data dividend – Chief Financial Officer insights from the Global C-suite Study」の日本語訳として提供されるものです。

19031219JPA-00

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、今日の急速な変化を遂げる環境における卓越した優位性の確立を可能にします。

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ご提供しています。

詳細について

本調査または IBM Institute for Business Value の詳細については iibv@us.ibm.com までご連絡ください。IBM の Twitter は @IBMIBV からフォローいただけます。発行レポートの一覧または月刊ニュースレターの購読をご希望の場合は、ibm.com/ibv よりお申し込みください。

