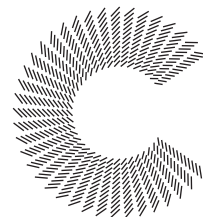


# 企業価値を 高める経理 財務

## 最高財務責任者 (CFO)

グローバル経営層スタディ  
第19版

IBM Institute for Business Value



IBM Institute for Business Value は、Oxford Economics と協力して 2,102 名の Chief Financial Officer (CFO) を対象にインタビューを行いました。184 件の対面インタビューと 1,918 件の電話インタビューにより、量的および定性的な回答を収集しました。今回の CFO レポートの分析結果は、収集したデータ・サンプル全体のうち有効回答 1,996 件に基づいたものです。

本調査は、世界 112 カ国、20 業界において、6 つの CxO (最高責任者) レベルの経営層 12,800 名超の協力のもと実施されました。IBM Watson Natural Language Classifier を使用して調査対象者の状況別の回答を分析し、包括的なテーマを特定しました。さらに、クラスター分析や判別分析などのさまざまな統計手法を用いて、収集した数百万に及ぶデータ・ポイントを綿密に分析しました。

---

## 経理財務の不可欠性

ほぼすべての業界において、新たなプラットフォーム型ビジネスに向けた構造的変化が進んでいる。その中で成功するために、企業は自社の事業と経営モデルをデジタルで再構築する必要がある。企業における新たな機会への投資に、分析による洞察を提供する上で、CFOの役割は引き続き重要である。このプロセスに欠かせないのが、経営陣の高度なコラボレーションと連携であり、CFOの新たな使命は、企業の戦略的な方向性の舵取りを支援していくことであり、そのためには、経理財務部門の変革が必要となっている。驚くべきことに、ほぼ半数のCFOが、自社の経理財務部門が求められる要件を満たしていないと回答している。

---

## 事業環境をより広くとらえる

グローバル経営層スタディ  
から得られる展望

インターネットが変革のためのプラットフォームとなって 20 年たった。しかし、その最終形は誰にも見えないし、その兆候は必ずしも明確ではない。今日、独り勝ちする企業が目立つ一方で、協業的なエコシステムで成功を収めている企業も存在する。競争が激化する業界では、予想されることではあるが、変革を避けて通ることはできない。今後、いったいどこへ向かえば良いのか。

成功している組織は、次の転換点をもたらす新しいテクノロジーやビジネスモデル、生産手段が実際に席卷するのを、漫然と待っているわけではない。企業の変革は、タイミングの問題ではなく、継続的な取り組みであることはわかっている。果てしなく続く変革に取り組む粘り強さが今まで以上に求められている。たとえ現状が好調であっても、変革を追求し、主導していかなければならない。

IBM グローバル経営層スタディの第 19 版「守成からの反攻」では、経営層に関する調査結果や、IBM のお客様との活動、および大学との共同研究から明らかになった変わりゆく事業環境を特徴付ける 4 つのトピックについて考察する。<sup>1</sup>

## 創造的破壊の包含： 既存企業が本領を発揮

創造的破壊は終焉を迎えたのだろうか。たしかに、多くの経営層が予想したほどには、その影響は大きいものではなかった。深刻な創造的破壊を経験していると回答した経営層は3割弱に過ぎない。業界を越えた新規参入は、それほどの規模では起こらなかったのである。いったい何が起きているのだろうか。デジタル・ジャイアントの圧倒的優位性を前に、ベンチャー・キャピタル資金を奪われたスタートアップ企業は参入に出遅れているか、既存企業に取り込まれている。一方で経営層の回答を見ると、状況はさらに複雑なようだ。最も脅威を感じる相手は、強大なデジタル・ジャイアントではなく、革新性に富む業界内の既存企業だというのだ。かつて動きの鈍かった既存企業は、今や先んじる能力を身に付け、反攻に転じているのである。

創造的破壊は姿を消したわけではなく、既存企業がその能力を習得し、実践し始めている。既存企業は、前途有望な新たな領域へ投資するべく、経営資源を継続的に再配分し続けることで優位性を得ようとしている。さらに、素早く行動し、実験と検証を反復する術を身に付けている。このような企業は、競合他社から追い込まれて自社の選択を再考させられる前に、自ら変革に取り組んでいる。

## 体験をつうじた信頼： パーソナライゼーションへの道

パーソナライゼーションは収益とロイヤルティを高める絶好の機会をもたらすが、顧客に関する真の洞察が欠けていると、企業にとってのリスクともなり得る。そのリスクとは、事業目標の未達成にとどまらない。顧客を失望させることにもつながるのだ。先進的な企業は、デザイン思考の実践者として、新たな手法で顧客の洞察を得ようとしている。こうした企業はデータから自社の事業環境をとらえ、コンテキストを作り出して、顧客の人物像を明らかにしていく。洗練され、非常に魅力的な顧客体験をデザインするには、ソリューションに端を発した考え方は適切でない。次に投げかけるべきベストな質問を見つけ出すことから始めるべきである。

先進的な企業は、顧客との共創と詳細なジャーニー・マップの作成という2つの取り組みに秀でている。こうした取り組みは真の洞察を生み出し、的確なパーソナライゼーションにつながる。その結果、顧客からの信頼の獲得につながるのである。共創コミュニティの参加者間の信頼は企業への信頼に転じ、インフルエンサー集団によってコミュニティの外部にまで広がっていく。同じく、ジャーニー・マップは、企業内に顧客への説明責任を果たす文化を浸透させることで、この信頼関係を揺るぎないものにする。満たされない顧客ニーズの発掘に尽力する先進企業は、単にパーソナライゼーションに基づいてロイヤルティを求めることはしない。信頼に足る理由を明示するからこそ、着実に信頼を勝ち取れるのである。

## 未来への編成： プラットフォーム型ビジネスモデルの誘惑

アマゾンやアリババになりたくない者はいるのだろうか。どの業界でも2～3社の果敢な企業がリスクを冒してプラットフォーム型ビジネスに挑み、利用者と提供者を結びつけることで、強力なネットワーク効果を生み出している。その結果、同調する他社を急速に引き寄せている。企業は、ビジネスモデルにおけるプラットフォームの所有者、または参加者、あるいはその両方の立場となるために、自社を再構築すべきか検討を迫られることになる。ともかく、成功の「ルール」は大きく変わっているのだ。

プラットフォームにこれまでの慣例は通用しない。その最たるものが、独占所有の優位性から得られる価値である。プラットフォーム運営者は相互関係を育み、プラットフォーム上に築かれる組織のネットワークでウィンウィンの価値を生み出す。とりわけ、プラットフォーム所有者は、守りの市場から革新的な新市場に経営資源を再配分することをいとわない。調査対象となった経営層の28%は、莫大な利益がもたらされる可能性に魅力を感じ、資本の一部を再配分してプラットフォームの構築に投資したと回答した。累積投資額は、今後2～3年の間に1兆2,000億ドルにも達すると見込まれている。

## 実践としてのイノベーション： 企業に求められるアジリティ

イノベーションの成功要因について順位付けしてもらったところ、CEOは「実験的取り組みへの積極性」と「社員への権限委譲とサポート」という2つをトップに挙げた。先進企業は、社員の概念そのものを根本から見直している。具体的には、部門横断型チームからなる流動性の高い組織構造を採用することで、自律性を養い、走りながら学ぶことを促している。その多くは、顧客との距離を縮めて俊敏性のある対応能力を高めるという着想から始まっている。

こうした企業のリーダーは、自社がとるべき方針について社員が自ら考え、自身の見解をどんどん塗り替えていくことを期待している。リーダーたちは、スマートな実験と市場の変化への迅速な対応を重視していることを明示している。このような企業の社員は、リーダーの後ろに整然と並び従うのではなく、事業の最前線で成功の道への探索を自ら行うことが奨励されている。

CFOも同様の見方を示しており、最も未来志向でアジャイルなCFOは、自社および自社の経理財務部門は、将来の機会をとらえる準備が十分にできていると回答している。2,100名を超えるCFOへのインタビューをつうじて、CFOの役割がどのように進化しているのかがより詳細に明らかになった。本レポートでは、グローバル経営層スタディで概要を示した変化する事業環境に対峙するCFOの役割の進化について探る。

---

## CFO の視点

### 未解決の課題

業界内の革新的な既存企業が先頭に立ち、多くの企業が不定期的な変革から継続的で反復的な変革へとシフトしていくことで、創造的破壊（業界でこれまで知られていなかった競合他社による急襲）は和らいでいく可能性があるとする多くの経営層は考えている。しかしながら、経営層は創造的破壊の小休止にほっとしながらも、脅威は依然として残っていることを敏感に察知している。

これは、CFO に特にあてはまる。CFO の 4 分の 3 は、自社の現在のビジネスモデルが何らかの脅威にさらされていると述べている。CFO の 6 割が、より革新的な競合他社による、より魅力的な価値提案の提供を指摘している。3 割が、新規参入企業が市場シェアを獲得していると述べ、約 6 人に 1 人が製品のコモディティ化による利益率の低下や、オンラインおよびモバイル・チャンネルの脅威などを指摘している。最も懸念すべきことに、6 人に 1 人が、成長に向けた規模の拡大に苦戦していることを主な課題であると述べている。

同時に、経営層の使命は変化を遂げた。より多くの企業が、脅威に対してただ防御するのではなく、新たな機会に対して絶え間なく実験的な試みや投資を行うことを望んでおり、しかも多くの場合、それを他社と協力して実行したいと考えている。他社とのコラボレーションで新たな戦略的取り組みを追求するという CFO の視点が注目される。

これまでかなりの期間、CFOの課題は、コンプライアンスやレポート業務にとどまらず、多岐にわたっていた。ほとんどの場合、CEOはCFOを頼りに、分析から導き出した洞察を得て、企業戦略を設定し、自社の業績を最適に調整してきた。<sup>2</sup> 現在、企業がデジタル化に向けて長期的な進化を継続する中、新たな機会の評価やその機会をとらえるための投資の再調整（ポートフォリオ見直し）について、CFOの役割はますます大きくなっている。

準備ができていのかどうかにかかわらず、CFOの課題は満載であり、その課題は、5つの主な重点領域で構成されている。長年にわたり、IBMではCFOについて調査し、彼らが何を最重要の検討事項だと考えているのかについて、理解を深めてきた。調査の結果わかったことは、彼らの優先順位はそれほど変化していないということだ。しかしながら、そのハードルはどんどん高くなっている。もともと、CFOは企業の戦略的機会の遂行、つまり、成長促進、コスト削減、およびリスク管理を支援しなければならない。そのため、データを活用して分析による洞察を提供し、戦略遂行のインプットとしている（図1参照）。

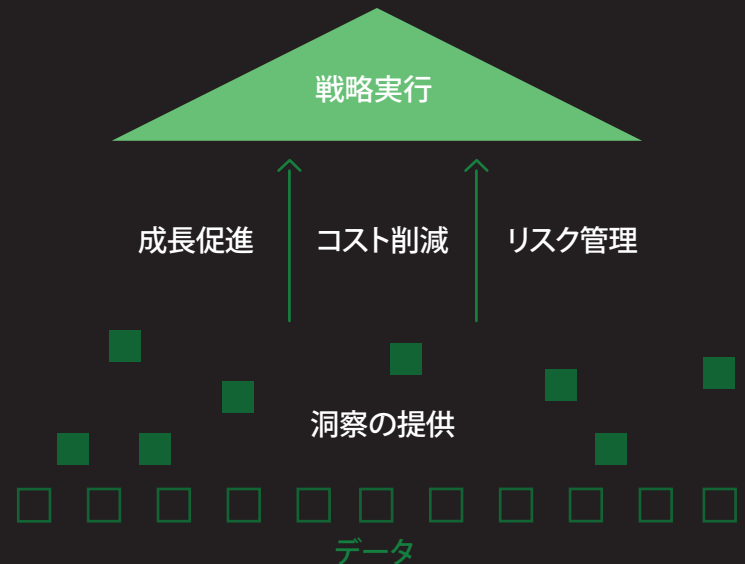
ほぼ3分の2のCFOが、課題についての各5項目は極めて重要な活動であると回答している。しかしCFOによる自社の経理財務部門の評価は、依然として、これらすべての領域で要件を満たしていないという。このギャップは克服できないものではないが、企業そのものの存続にかかわってくるものである。約半数のCFOが、経理財務部門は本来要求される効果を上げていないと回答している。

CFOは、自社が本業ベースと買収ベース双方の成長戦略を追求していると回答している。成長戦略に対する企業資本の割り当てを積極的に管理し、リソースを合併・買収（M&A）のデュー・ディリジェンスに投じている。

図1

## 全体像

CFOの課題には5つの極めて重要な活動が含まれる





CFO は、新たな成長の機会を発見するために鍵を握るのが分析であり、企業データを外部の市場や競合他社のデータと統合することで裏付けする必要があると述べている。CFO は、強力なシナリオを備えた堅牢な分析や what-if 分析を活用して、買収戦略を評価すべきと考えている。

同様に、経営効率化は、CFO にとって重要な課題である。CFO は経営効率を上げるためにも、業務の合理化とデジタル化が主な手段となると述べている。M&A のデュー・ディリジェンスに不可欠な要件として、取得した知的財産とビジネスモデルに関連付けた規模の経済を明確に予測することがある。同様に、経営効率化実現のための新たなデジタル技術への投資が優先課題となっており、66% が経理財務業務の合理化とデジタル化が自社にとって必要不可欠であると述べている。利益率を巡る対策は、コスト削減のみに重点が置かれるのではなく、売上成長との組み合わせで、利益率の改善、ひいては財務的安定を目指すことが重要となっている。

予想にたがわず、リスク管理は課題項目のトップにとどまり、62% の CFO が、サイバー・リスクから業務上のリスクまで、あらゆる種類のリスクに対する管理を重視している。リスクの識別、評価、および機先を制する試みを行うための分析、特に市場における競合他社による創造的破壊に関する分析は、リスク管理の要となっている。

最後に、深い洞察を提供する分析への期待が徐々に高まるにつれ、CFO の実現できることが、コスト削減やリスク管理にとどまらず、成長の促進や戦略の策定にまで広がった。61% の CFO が、企業データの統合は、業績のすべての面を向上させる分析を実現するための主要なイニシアティブであると述べている。

CFO は、分析による洞察を活用して、潜在的なリスクや成長機会の価値評価に役立っている。同様に、リスクとリターン観点から、新たに商業化した成長機会の業績を分析し、意思決定を支援できる。本業であれ買収によるものであれ、成長機会に割り当てられた資本のリスク/リターン・プロファイルの評価に必要な洞察が分析により生み出され、期待されるリターンに対するハードルが設定される。

各投資が成果をもたらすと、CFO は他の経営陣と共に、期待されたリターンが達成されているかどうか、どのように達成されているかを評価し、的確に差異をとらえ、適切に調整する。現在のように変化の速いデジタル・ビジネス環境では、変化に俊敏に対応するための迅速な調整能力が最重要となる。これには、他の経営陣とのオープンで継続的なコラボレーションも必要となる。

「当社にとって成功とは、安定して利益をもたらす継続的成長を最小限のリスクで成し遂げることだ。これは、絶え間なく高度な洞察を取得することでしか実現できない」

CFO, Consumer Products, 米国

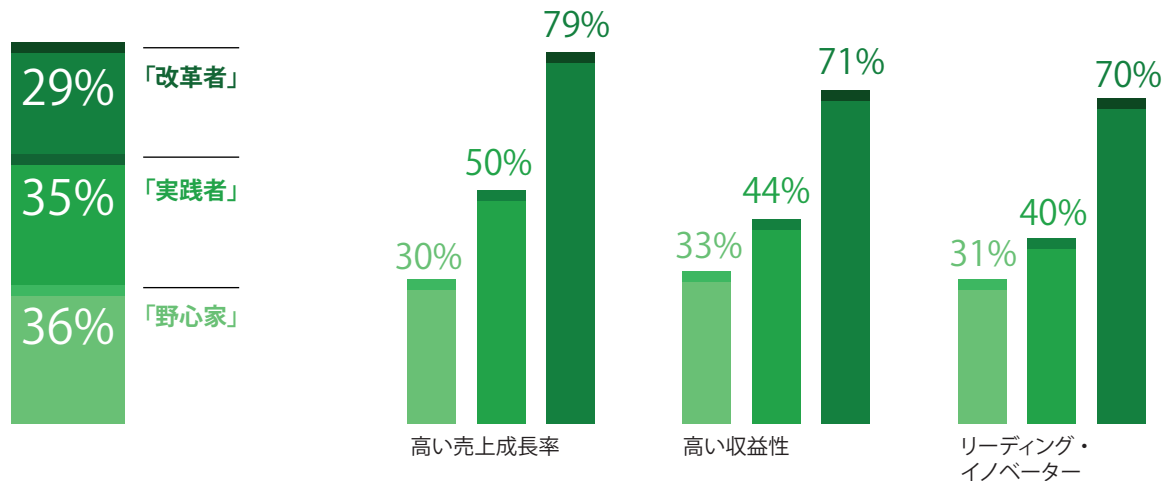
一部の企業が成功している理由をより深く理解するためにクラスター分析を実施したところ、グローバル経営層スタディに参加した1万2,500人超の回答者から異なる特徴を持った3つの類型が明らかになり、それぞれを「改革者」、「実践者」、「野心家」と名付けた（図2参照）。各類型に分類された組織はデジタル・リインベンションの異なる段階にあり、それぞれの視点で将来の成長機会をとらえようとしている。

とりわけ、「改革者」は際立った存在であり、売上成長率、収益性、イノベーションの優位性のいずれにおいても競合他社より優れている。そして、その組織は非常によく整っており、経営陣は非常に緊密に協力し、ビジネス・プロセスは戦略的意図を支えられるように最適化が進んでいると回答している。「改革者」の組織は現状に甘んじず、変化をうまく乗り越えているため、これからも変革し続ける能力に自信を持っている。さらに、創造的破壊に対応するためのよく練られた戦略を持っている。

図2

## 3つの類型

「改革者」のCFOが業界を牽引する



「改革者」は、規模拡大の源泉となるビジネス・パートナーとの幅広いネットワーク形成や、エコシステムからの新たな価値の獲得に経営資源を振り向けてきた。顧客やパートナーとの共創や緊密なコラボレーションにおいて、他のグループに大きく先行している。そして、組織の再構築に取り組み、実験的な試みを奨励して新しいアイデアを取り入れるという新たな文化の種をまいてきた。

「実践者」は、まだその願望に見合った能力を獲得しきれていないが、それでも大志を抱いている。「実践者」のほぼ半数が、今後2～3年以内に新しいビジネスモデルを立ち上げる計画である。形勢を好転させるために、よりリスクを取ることによって大きく前進し、自社の業界のみならず、他業界を破壊しようとしている企業もある。新しいビジネスモデルの中でも最も先鋭的と言えるプラットフォーム型ビジネスモデルを検討している企業の割合は、「実践者」が「改革者」を上回っている。

「野心家」は、デジタル・トランスフォーメーションでも、新たな機会をとらえるための迅速性でも、その途上にある。

調査対象となった1,996名を超えるCFOのうち、4分の1以上(29%)が「改革者」、35%が「実践者」、36%が「野心家」のグループに属する。「改革者」CFOは、財務上の課題のすべての範囲、特に業績分析、M&Aおよび本業の成長機会において、より効果を上げている。「改革者」CFOの65%が、CFOの全課題において効果を上げていると回答しているが、「実践者」CFOでは48%、「野心家」CFOでは38%が効果を上げていると回答している。さらに、「改革者」CFOの70%が、既存の事業からの売上成長において効果を上げており、新たな本業での成長機会も特定していると述べている。

「効果的な経理財務部門だけでは十分とは言えない。組織の他の部分においても俊敏性を獲得できるようにする必要がある。それには、洞察をつうじた信頼、支援、および事業に対する理解が必要となる」

CFO, Industrial Products, ブラジル

---

## 新しい方向へと舵を切る

CFOは、競争環境に対する見方において、他の役割の経営層と足並みをそろえている。CFOの4分の1が自社業界における深刻な創造的破壊について言及しており、4分の3が、目の前の創造的破壊は新興企業やデジタル・ジャイアントではなく業界内の革新的な既存企業がもたらしていると回答している。多くの企業にとって、予期しない創造的破壊によって突然衝撃を受けることは少なくなるかもしれないが、変革が求められていることには変わりはない。

例えば、インターネット生まれのデジタル・ジャイアントは、魅力的な顧客体験において優位性をすでに示している。すべての企業のうち、現在7割の企業が、製品よりも体験が重視されると考えている。近年、特にテクノロジーをベースとする新興企業とパートナーを組む既存企業は、拡大したパートナー・ネットワークから得られる価値を確立してきた。現在、調査対象のすべての企業のうち63%が、今後2～3年の間にパートナー・ネットワークを拡大することを望んでいる。

「改革者」CFOにとって、他の経営陣と共に戦略的方向性を定めることは、1回限りの出来事ではなく継続的な活動であり、こういった機会を追求し、どのようにしてそこへ到達するかを絶えず調整する必要がある。このように繰り返し戦略に取り組むやり方は、コラボレーションに非常に適していると言える。

「実践者」や「野心家」よりもはるかに多くの「改革者」CFOが、CEOと連携することにより、戦略的方向性の設定、資本配分の最適化を行い、戦略と成長の推進の支援に高い効果を上げていると回答している（図3参照）。さらに、「改革者」CFOの86%が、業界が向かっている方向性を確実にとらえていると述べているが、他方、「実践者」CFOでは69%、「野心家」CFOでは47%となっている。「改革者」CFOの自信を裏付けるものは何であろうか。

たしかに、「改革者」CFOはビジョンを策定するための相当量のデータと高度な分析力を備えている。8割の「改革者」CFOは、データや分析を戦略策定に利用しており、これは「実践者」の2倍以上となっている。さらに、「改革者」CFOの70%が、経理財務部門内で分析担当者を育成し、事業サポートに活用しているが、「実践者」CFOでは47%、「野心家」CFOでは37%にとどまる。「改革者」CFOにはほかにも特徴がある。彼らの率いる経理財務部門は、実験的取り組みに意欲的であり、イノベーションを素早く取り入れる力を持っている。

図3

## 進行中

「改革者」CFOは  
戦略でリードする

「改革者」  
「実践者」  
「野心家」

企業全体の戦略的方向性策定において積極的に関与している



図 4

## 位置について、用意、成長スタート

「改革者」  
「実践者」  
「野心家」

「改革者」CFO は成長面で卓越している

既存事業の収益増加



本業の成長機会の特定と評価



M&A 機会の特定と評価



Q: 経理財務部門が貴社全体をサポートするための、次の各分野における現在の取り組みはどれくらい有効に機能しているでしょうか。(非常に有効である)

大半のCFOは、自社の成長戦略は既存事業のイノベーション、本業の新たな成長機会、およびM&Aやパートナー・ネットワークによる規模拡大により実現されると回答している。CFOは最終的に、本業であれ本業外であれ、健全な成長と、自社への資本配分を推進する責任を負う。「改革者」CFOは、これらのそれぞれにおいて秀で、先頭に立っている(図4参照)。

CFOは、以下の目的のため、迅速な資本配分の意思決定プロセスを支援する洞察を提供することにより、新たな方向性の設定と、成長機会の具体化を支援できる。

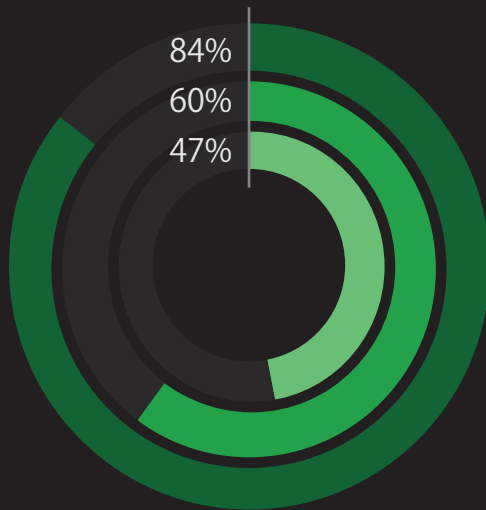
- 成長のための買収または競争上の脅威の排除
- 革新、または必要な知的財産を買収により迅速に取得
- デジタル・プラットフォームなど、新しいビジネスモデルへの投資

図 5

## 連携

「改革者」CFO は、経営陣との  
コラボレーションにより成功を  
収める

「改革者」  
「実践者」  
「野心家」



Q: 経営陣についての次の記述は、貴社の状況にどの程度あてはまりますか。(大いにあてはまる)

より迅速にイノベーションを起こしたり、創造的破壊に対応したりする必要がある。事業環境を絶えずとらえ直し、厳密な分析を適用して実践的な洞察を引き出すことは、企業にとってアジャイルであるための必須要件である。

「改革者」CFO は、企業が適切な投資先を見つけて投資できるようにすることに長けている。これができるのは、実験的な取り組みやスピードを尊ぶ文化を確立していることが一要因となっている。「改革者」CFO の 75%、「実践者」では 42%、「野心家」では 39% が、早い段階での失敗とイノベーションの成功とを等しく評価する企業文化があり、実験的な取り組みに価値を認めると回答している。

また、アジャイルであるためには、戦略の変更や、実験的な取り組みから明らかになった新たな成長機会に対する迅速な評価において、経営陣の間でのコラボレーションが必要となる。「改革者」CFO は、他のグループの CFO よりも、戦略の実行において他の役割の経営層とのコラボレーションに長けている。この協力関係は、リスク管理 (CRO)、技術投資 (CIO)、新規市場および顧客 (CMO)、新たな運用能力 (COO)、人材 (CHRO) など、複数の領域にわたる。実際、「改革者」CFO の 84% が、共同責任のもと、効果的かつ生産的に経営陣が連携していると回答しているのに対し、「実践者」CFO では 60%、「野心家」CFO では 47% にとどまっている (図 5 参照)。

## 連携による優位性の強化

ますます多くの企業が、他社との緊密なコラボレーションから重要な戦略的優位性を引き出そうと模索している。CFOにとって、他社と協力しようとするトレンドは天の恵みであり、バリュー・チェーン全体で新たなデータや新たな目線を得る機会が得られる。

例えば、「改革者」CFOは、自社のバリュー・チェーン内の企業と連携したり、さらには必要に応じて一部の競合他社と連携したりすることで、エコシステムの優位性を存分に活用している（図6参照）。「改革者」CFOはCMOと協力してパートナーのデータを活用し、顧客エンゲージメントを改善することにも秀でており、顧客の期待を上回る成果を上げたり、シームレスにまとめられた体験から引き出された新たな価値により顧客を満足させたりしている。

図6

### パートナーとの共創

「改革者」CFOはコラボレーションに熱心である

自社の事業戦略の実行に必要な、パートナー、サプライヤー、販売店のネットワークを確立している

必要に応じ、一部の競合他社と連携している

パートナーとは、ビジネス上の価値観や商慣行についての考え方が一致している

「改革者」

75%

71%

69%

「実践者」

55%

41%

47%

「野心家」

41%

34%

35%

Q: 顧客およびビジネス・パートナーとの連携に関する次の記述は、貴社の状況にどの程度あてはまりますか。（大いにあてはまる）



すでに提供者と利用者が直接つながるプラットフォーム型ビジネスモデルが確立され、エコシステム・アプローチが自然に進化し、企業の成長を早め、収益を高めている。ただし、自社が市場でプラットフォーム型ビジネスモデルを確立していると回答したのは、調査対象 CFO のわずか 6% に過ぎず、36% の CFO がプラットフォーム型ビジネスモデルを構築中、または検討中であると回答している。

成長をもたらすプラットフォームには次のような特徴がある。新たな顧客体験を推進する、業績を高める資産としてデータを活用・協奏させる、守りの市場から革新的な新市場へと資本や経営資源を再配分する。

企業はすでに、大量の資本をプラットフォーム型ビジネスモデルに振り向けており、その額はわずか数年で 1 兆 2,000 億ドルに達すると見込まれている。CFO は新たなツールや洞察を活用して、この重要な機会に協奏し、これらを実行していく必要がある。

エコシステムやプラットフォーム環境で業務を行うため、CFO は多数の要因を考慮する必要がある。例えば、他社と共同でリスクを評価、削減するための新たな方法を検討する必要性や、企業間で連携を保てるように、バリュー・チェーン全体で、時には競合他社とも業績分析を共有することも必要になるだろう。

価値創造の取り組みをプラットフォームのエコシステムとのコラボレーションにまで広げる企業が多くなると、新たなテクノロジーを理解し、実験することが、これまで以上に重要になる。大多数の企業にとって、AI、オートメーション、ブロックチェーンなどの新たなテクノロジーを、モバイル、クラウド、データや分析機能の基盤の上に構築することが、新たな機会の発見につながる。

「当社では、デジタルやコグニティブ機能を使って、意思決定やコラボレーションを強化している」

CFO, Automotive, インド

CFOはCIOと協力して、新たな価値や事業能力、競争優位性に基づいて、新しいテクノロジーに対する自社の投資の優先順位設定を支援する必要がある。「改革者」CFOは、「実践者」や「野心家」CFOより

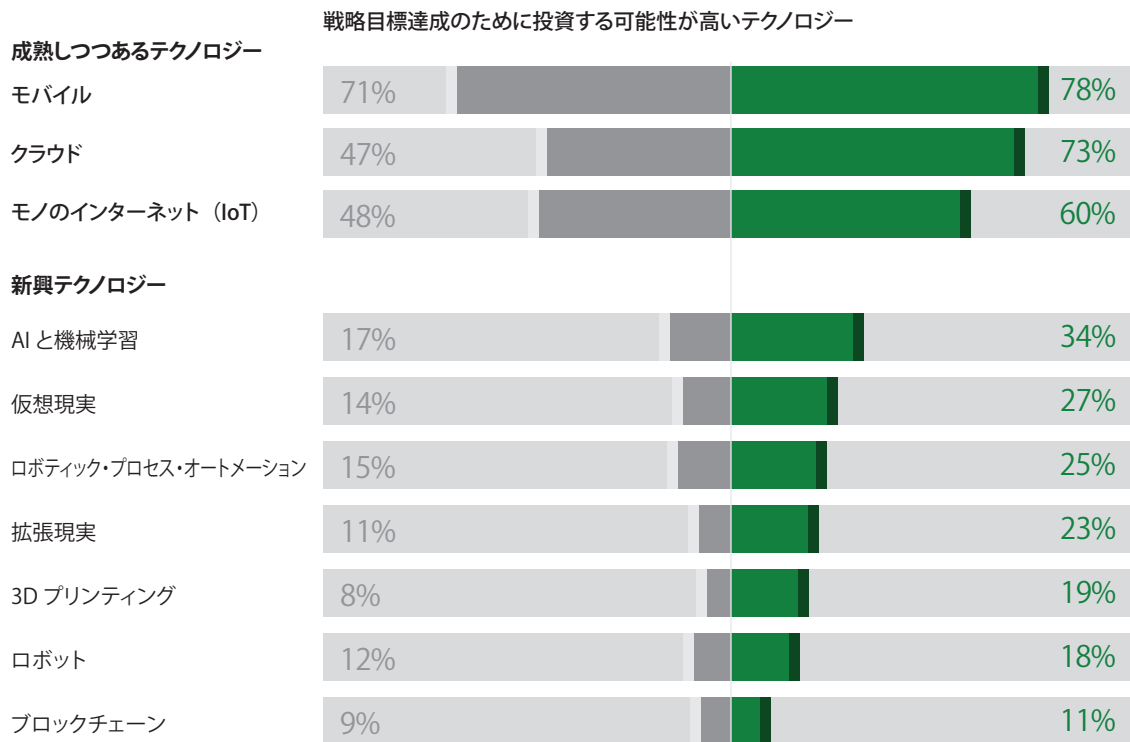
も、モバイル、クラウド、IoTなどの成熟しつつあるテクノロジーに投資する意欲が高く、新興テクノロジーに投資する可能性も高い（図7参照）。

図7

## 多岐にわたる投資

「改革者」CFOは新旧問わず幅広いテクノロジーに投資する

「改革者」  
その他すべて



Q: 戦略目標を達成するために、貴社が次のテクノロジーに投資する可能性はどのくらいありますか。(非常に高い)

デジタル技術に対する新規投資を評価するため、多数のCFOは、その技術がもたらしうる成果の再検討を迫られるかもしれない。経理財務および経営の範囲内で、CFOが求めていると語る推進要因のうち上位3つは、コスト削減（60%）、運転資本の強化（52%）、企業のスピードとアジリティの強化（49%）となっている。テクノロジーによる顧客やパートナーとのコラボレーション強化への期待値は低い（20%）。

より広くとらえると、CFOが成長を促進するための主な手段は、成長機会についての洞察を引き出す力である。「改革者」CFOは、企業全体のデータを統合し、企業業績を高めるような分析を生み出す力において、他のグループのCFOを圧倒することにより、成長を促進している。CFOは、収益を生む成長分野を特定し、機会を予測できるようにするための、深い洞察を生み出す必要がある。「改革者」CFOは、収益性レポートから需要予測や製品価格設定までのあらゆる分野で秀でている（図8参照）。

図8

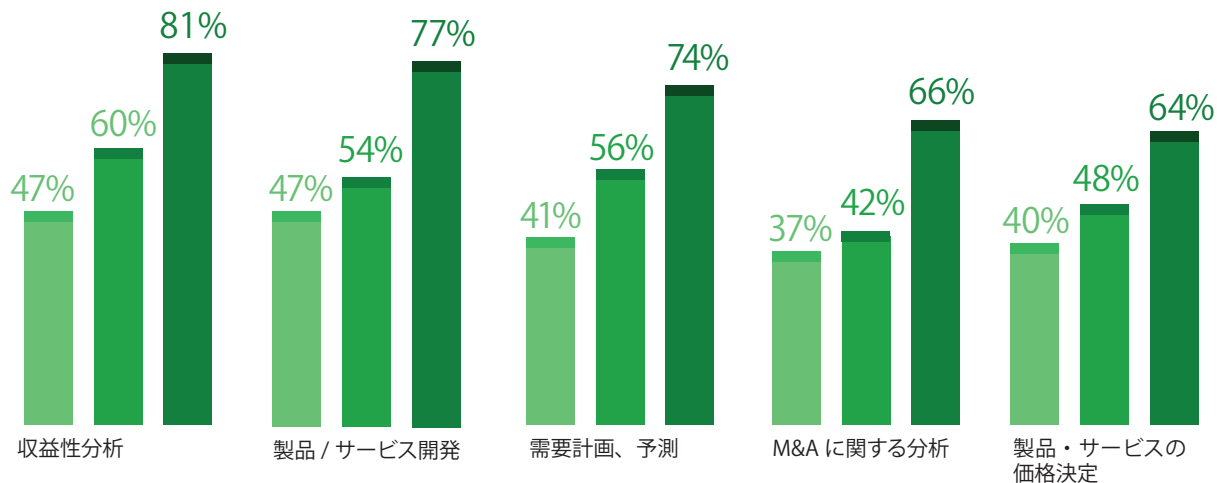
## 長期的展望

「改革者」CFOはあらゆる形式の分析や予測に長けている

「改革者」

「実践者」

「野心家」



Q: 下記の業務領域について、貴社の経理財務部門はどれくらい有効に機能しているでしょうか。（非常に有効である）

そしてこれらすべてを CMO や COO と共に測定し、評価しなければならない。「改革者」CFO とその他の CFO との最大の違いは、買収により成長を加速する M&A 分析の分野にある。

企業の方向性や成長機会との整合性を取りながら、CFO は経営効率を高めコストを削減するための機会を特定できる必要がある。これには、企業の運用モデルの変更、ビジネス・プロセスの最適化、支出の評価、インフラストラクチャの合理化など、従来手段に目を向けることが求められる。したがって、最適化を促進し、スケーラブルな成長や市場シェアをサポートするためのテクノロジーへの投資もまた必要となる。

「ビジネス・パートナー・ネットワークを拡大するため、より多くのデジタル・プラットフォームを実装し、確立してきた。これが、当社のビジネスモデルの変革につながった」

CFO, Telecommunications, メキシコ

「改革者」CFO はその他の CFO よりも、企業全体のコスト削減において効果を上げている。しかし、そのほぼ半数はそれでも、自身の期待に届いていない（図 9 参照）。「改革者」CFO のような経理財務リーダーでさえも思い通りの成果を上げられない原因は何だろうか。戦略的視点から、成長がコスト削減より優先されるのは明らかであり、より多くの企業がプラットフォーム型ビジネスモデルを追求しているが、このビジネスモデルは本質的にスケーラブルなものであるため、こうした企業は利益率の強化により、並外れた成長を遂げている。CFO はより幅広い企業変革戦略をサポートする使命を帯びており、何よりも堅実な経営を第一に考えなくてはならない。

図 9

コイン・トス

「改革者」  
「実践者」  
「野心家」

「改革者」CFO は利益率の  
コスト側を改善する

全社的なコスト削減



Q: 経理財務部門が貴社全体をサポートするための、次の各分野における現在の取り組みはどれくらい有効に機能しているでしょうか。(非常に有効である)

---

## 経理財務がリードする

デジタル化、新たなバリュー・チェーン、共有プラットフォームの追求におけるコラボレーションの重要性が増しており、CFOは経理財務部門の俊敏性を確保するためにしっかりと調整しておく必要がある。これには、経理財務部門内の仕事のやり方を、サービスやプロセスをただデジタル化するだけにとどまらず、AIやコグニティブ技術で自動化、拡張する必要がある。

CFOは、デジタル技術を活用して完全に統合された柔軟でアジャイルな環境を作り出すだけでなく、チームを他の部門と緊密に連携できるように強化しなければならない。多数のCFOにとってこれは、経理財務チームに対し、最前線からリードし、新たな機会を見据え、洞察に基づいてアクションを取る権限を委譲することを意味する。

「改革者」CFOの部門は、ビジョン、文化、オペレーションにおけるダイナミックな相互作用において、他のグループよりも優れている。このような経理財務リーダーは、自社に対する強力なビジョンを持っているが、それを磨き上げ、さらには方向性を変更することにも積極的だ。「改革者」CFOは、透明性の向上と、社員との継続的な対話を積極的に推進することにより、動的にビジョンを変化させる感覚を育む。

「改革者」CFOは、信頼関係を築くことでリードする。「改革者」CFOの77%が新たなアプローチを生み出すために社員からのアイデアを積極的に求めているが、「実践者」CFOでは52%、「野心家」CFOでは42%となっている。「改革者」CFOの75%が、最善の対応について決定する権限をチームに委譲している。このようなリーダーは、チームが物の見方を進化させていくことを恐れず、そうすることで、新たな方法を創造していく。

「改革者」CFOの部門は、その他のグループよりも効率的で効果的な経理財務業務を行っている。そのために、社員の概念そのものを根本から見直している。具体的には、部門横断型チームからなる流動性の

高い組織構造を採用することで、継続的に学ぶことを促している。また、競争力を維持できるよう、社員のスキルに継続的に投資している。

部門間、そして企業全体での最適化には長い間、経理財務業務の効率・生産性の向上と洞察の信頼性向上が不可欠であった。今でも不足している点が多数ある中で、「改革者」CFOは共通のプロセス、共通の計画立案プラットフォーム、企業全体での情報基準を確立している。

残念なことに、その他のCFOはこの基本的な能力において圧倒的に差を付けられている。実際、「改革者」CFOの78%が企業全体での情報基準を効果的に実施しているのに対し、「実践者」CFOは48%、「野心家」CFOは43%にとどまっている。

また、「実践者」または「野心家」に比べてはるかに多くの「改革者」CFOが、デジタル技術で取引プロセスを最適化している（図11参照）。さらに、能力を拡張して、外部と完全なデジタル・コラボレーションを行えるようにしている。

図 11

## プロセスに磨きをかける

「改革者」CFOはデジタル技術を導入して経理財務プロセスを改善している

「改革者」  
その他すべて

受注から入金までの一連のプロセス

調達から支払いまでの一連のプロセス

給与支払

資金管理

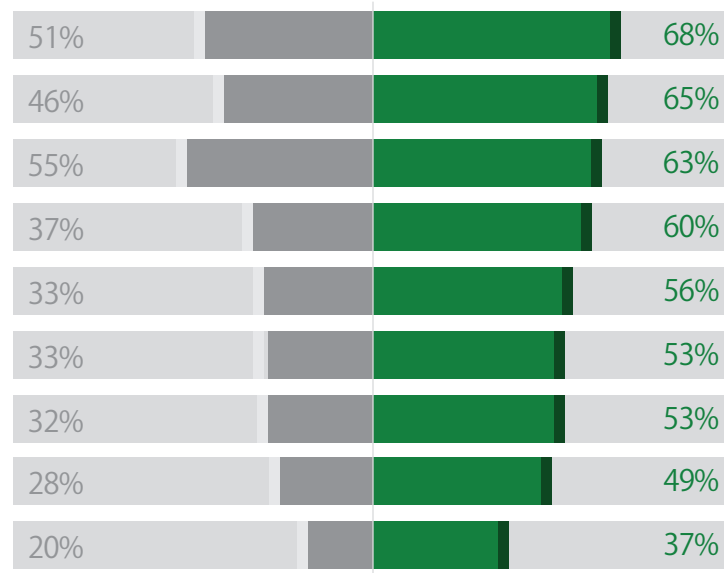
社外向け財務報告

単体決算、連結決算

グループ会社間取引

固定資産管理

出張・経費管理



Q: デジタルテクノロジーの導入によって、貴社の経理財務部門は次の財務会計プロセスをどれくらい最適化できていますか。（十分できている）

これらには、財務管理（銀行や金融機関など）、社外向け会計報告（法的機関や規制当局など）、および固定資産管理（ベンダーなど）の分野が含まれる。さらに、「改革者」CFOは、テクノロジーを活用して新たな洞察を発見することにおいても他のCFOよりはるかに優れている。CFOの目標が企業の新たな方向性設定を全面的に支えることであるならば、これは極めて重要な任務である（図12参照）。

「当社では、商品の購入から支払いなど、サプライヤーや顧客との業務フローをデジタル化している」

CFO, Media and Entertainment, イタリア

図 12

## 洞察の向上

「改革者」CFOはデジタル技術を導入して洞察を強化している

「改革者」  
その他すべて

財務計画 / 分析



経営管理



Q: デジタルテクノロジーの導入によって、貴社の経理財務部門は次の財務会計プロセスをどれくらい最適化できていますか。（十分できている）

---

## コグニティブ経理財務への到達

「改革者」CFOは、将来への道筋を描くことに長けている。デジタル・リインベンションを、企業内だけでなく、自身の役割変革のための促進剤として使用している。企業の方向性を定め、新たな優位性獲得のための投資と成長の指揮を執り、アジャイルな企業文化を構築しながら人材を育成することを積極的に支援する。「改革者」CFOを手本として、すべてのCFOが実行できることは何だろうか。

### 経理財務の基本を見失わない

**経理財務プロセスをデジタル化する。** 新たなテクノロジー（ロボティクス・プロセス・オートメーション、AI、高度な分析など）を活用して、プロセスを向上させる。高度な技術能力を持つ専門家を活用する機会を利用する。

**経理財務情報を一元化する。** プロセスオーナーと共に経理財務プロセスを共通化する。データの基準を確立し、経理財務プラットフォームを合理化し、現状を測定するための分析を再構成する。

**ビジネスの洞察力を高める。** 適切な分析技術を取り入れる。運用データの基準を定める。共通の意思決定支援プロセスを導入する。分析の透明性と普及率を高める。



## 戦略的方向性を明確にする

**複雑な業績分析を可能にする。**競争上の脅威について積極的に調査する。成長または必要な知的財産を得るための買収候補を特定する。新たなビジネスモデル、業界を形成するプラットフォーム、およびエコシステム戦略を評価する。

**経営陣全体で戦略を実行する。**リスク管理、テクノロジーへの投資、新たな市場、運用能力およびスキルなどの分野での戦略の実行において、他の役割の経営層と緊密に協力する。

**ビジネスとの距離を縮める。**ビジネスとの有意義なやり取りをサポートするための分析スキルの開発を促進する。現在のスタッフのスキルをAIで拡張し、必要なスキルを持つ人材を獲得する。

## 頻繁にコミットする

**基準を設定する。**新たな価値や能力の提供、新たな製品やサービスの実現に寄与する新たなテクノロジーを判断する方法を確立する。流動的な資産再配分の思考を身に付ける。

**収益を生む成長を重視する。**企業にイノベーションをもたらすべく、市場を形成し、能力を構築する投資を行う。コスト削減とイノベーションのバランスをとる。

**適切なパートナーを見つける。**パートナーや競合他社と共創する機会を探す。パートナーや競合他社と共にプラットフォームを構築し、所有するのか、それともすでに確立されたプラットフォームに参加者として参加するのか、自社にとって適切な選択肢を判断する。

## 関連する IBV 経営層レポートおよび CFO レポート

Fuessler, William, Martin Harmer, Spencer Lin and Carl Nordman. "Unlocking the potential of digital: Digital Reinvention in finance." IBM Institute for Business Value. January 2018. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/drfinance/>  
邦訳「デジタルの可能性を切り拓く - 財務部門のデジタル・リインベンション -」  
<https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=23012423JPJA>

Fuessler, William, Spencer Lin and Carl Nordman. "The cognitive CFO: How 'leaders' are increasing finance IQ." IBM Institute for Business Value. May 2017. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/cognitivecfo/>

Lin, Spencer and Carl Nordman. "The CFO mission to uncover the unknown: Applying analytics and cognitive computing for efficiency and insight." IBM Institute for Business Value. November 2016. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/cfomission/>

## 注釈および出典

- 1 "Incumbents Strike Back: Insights from the Global C-suite Study." IBM Institute for Business Value. February 2018. <http://www.ibm.com/globalcsuitestudy>  
邦訳「守成からの反攻 - Incumbents Strike Back - グローバル経営層スタディからの洞察 -」  
<https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=21014021JPJA>
- 2 "Pushing the frontiers: CFO insights from the C-suite Study." IBM Institute for Business Value. February 2014. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03590USEN>  
邦訳「新たな領域を切り拓く」  
<https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=CIB12369JPJA>

## 関連する IBV 経営層レポート

グローバル経営層スタディ第 19 版全体レポート「守成からの反攻」の全文を読むには、<https://www-935.ibm.com/services/jp/ja/c-suite/> にアクセスしてください。

## 詳細について

IBM Institute for Business Value の調査結果の詳細については [iibv@us.ibm.com](mailto: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ットの購読をご希望の場合は、[ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv) よりお申し込みください。

スマートフォンまたはタブレット向け無料アプリ「IBM IBV」をダウンロードすることにより、IBM Institute for Business Value のレポートをモバイル端末でもご覧いただけます。

## 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で、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。

## 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。

© Copyright IBM Corporation 2018

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America  
June 2018

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](http://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「Elevate your enterprise — Chief Financial Officer」の日本語訳として提供されるものです。



**IBM**