

IBM Global Business Services



IBM Institute for Business Value

Financial
Management

『成長戦略、収益性、 リスク管理』への提言

The Global CFO Study 2005



Contents

1. 要旨	6
1. 経営活動への提言を実現するための基盤構築	
1. 簡素化、標準化、最適化による構造的な複雑さの克服	
2. 情報統合と事実データに基づく意思決定の推進	
2. 企業の柔軟性や環境変化への対応能力を高めるための基盤活用	
1. 他部門との連携強化による成長戦略に関わる提言力の強化	
2. 意思決定支援基盤の最適化による収益性管理に関わる提言力の強化	
3. 単なるコンプライアンスを超えたりスク管理に関わる提言力の強化	
2. 先見性のある提言力の確立に向けて	9
1. 重点分野における理想と現実のギャップ	
2. 構造的複雑さ～重要な課題	
1. 分断化された情報	
2. 意思決定支援基盤の構築の遅れ	
3. ビジネスに対する提言活動の成功要因	
3. 提言活動の実現	14
1. 業務プロセスとシステム基盤の標準化と簡素化、及び最適化による企業内の構造的複雑さの克服	
1. 簡素化、標準化、最適化による企業全体の構造的複雑さの克服	
2. 全社的な業務プロセスの標準化、簡素化、及びシステムの合理化	
2. 業務形態の最適化	
3. 事実データに基づいた意思決定支援のための全社的な情報統合	
4. 提言活動の強化	20
1. 他部門との連携強化による成長戦略提言力の強化	
2. 意思決定支援基盤の最適化による収益管理提言力の強化	
3. 単なるコンプライアンスを超えたりスク管理提言力の強化	
5. 将来へ向けてのロードマップ	27
6. 結論	29
7. The Global CFO Study 2005 回答内容詳細	31

はじめに

経理財務部門の役割の拡大が期待される中であって、CFOは安定的な財務状況の維持とビジネス環境変化への迅速な対応という、互いに相反する目標を達成すべく、日々努力しています。

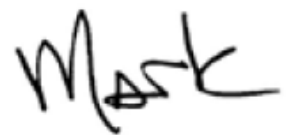
この度の調査にご協力いただいた世界各国の、およそ900人のCFOと経理財務部門の上級管理職の方々からは、各業界を代表するご意見を賜りました。そのうちの267名の方々からは、IBMグローバル・ビジネス・サービスのコンサルタントとの一対一の対話を通じて、詳細なお話を直接伺うことができました。IBM 2005 Global CFO Studyでは経理財務部門が事業の成長とリスク管理、収益性の管理という、一見お互いに矛盾する目的に対して、いかにバランスをとりつつ、事業に高い付加価値を与えていくかという課題に焦点を当てています。

調査結果は、企業グループ全体の効率的な情報統合を推進するため、組織内の『構造的複雑さ』を克服することの重要性を明示したロードマップとなっています。こうした情報統合は、企業の成長機会と業績の最大化に貢献すると同時に、事業リスク管理の改善にも役立つものです。

CFO Studyはまた、こうした経理財務部門が達成しようとする壮大な目標への道しるべとなるでしょう。これはIBM自身が過去10年以上にわたって歩んできた道でもあります。組織内の構造的複雑さの克服、リスク管理と収益性管理の推進からスタートしたIBMの経理財務部門の改革は、結果としてIBMとIBMのお客様に対して高い価値をご提供する事ができたと確信しております。

弊社の経理・財務に関するコンサルティングと、経理・財務部門を中心としたBTOサービスはIBM自身の経験を活用すると共に、これまでにお客様の業績向上を支援してきた、われわれの経験を十分に踏まえたものとなっています。弊社は全世界に一万を超える経理・財務のスペシャリストを擁しており、お客様の事業価値創造の機会を捉え、永続的にその価値を提供するための支援を行っています。

この度の調査にご協力頂きました各CFOの方々に対しまして、この場をお借りして御礼申し上げますとともに、皆様より伺いました貴重なご見識やご意見は、今後のIBMのお客様サービス向上に役立つものと確信いたしております。今後とも皆様との対話を継続し、壮大な目標に向かって共に歩んでいきたいと思っております。



IBM 上級副社長兼 CFO
Mark Loughridge

要旨

IBM では 2005 年、IBM 2005 Global CFO Study を実施し、74 カ国、合計 889 人の CFO 及び経理財務部門の上級管理職の方々に調査のご協力を頂きました。この調査は、今日の CFO が抱える課題に対して多角的に検討・評価を行うことを目的としています。調査の結果から、優れた経理財務部門は単に過去の財務データを提供するという従来の役割から、企業内の意思決定者に対して企業内外の情報を駆使して、今後のビジネスに対して提言を行うという役割に移行しつつあることが確認されました。

IBM ではまた 2004 年に IBM 2004 Global CEO Study を世界主要企業の CEO に対して実施しました。同調査では『売上成長』と『市場環境やリスクの変化への対応能力』が CEO の最重要課題であると回答されています。一方 IBM 2005 Global CFO Study によると、経理財務部門において特に重要視されている領域は、収益性の向上、成長、及びリスク管理であることが示されており、これらの回答は CEO の課題に沿ったものであると言えます。事実、今回の CFO Study の大多数の参加者は、収益性管理、成長戦略支援のための他部門との連携、継続的なプロセス/ビジネスの改善活動、統制の強化や株主に対して受託者としての責任を果たすことが、最重要であると認識しています。すなわち企業が様々な状況に柔軟に対応していくためには、経理財務部門は収益性の向上、成長、リスク管理について有意な提言を行っていくことが極めて重要であるといえます。

しかしながら、『コンプライアンス』と『株主に対する受託者としての責任を果たすこと』を除いて、多くの経理財務部門は経営情報の分析の重要性は認識しているものの、その分析能力については、まだ十分ではないと感じています。業務の標準化が遅々として進まないことや、企業内で業務プロセスが共通化しないこと、各種管理手法や業務システム、情報の統合管理が未熟であることが、分析・提言能力の向上を困難なものにしています。

優れた経理財務部門では組織や業務プロセスの複雑さ、分断化された情報基盤に的確に対処し、有意な提言を経営に対して行っていることが今回の調査を通して確認されました。こうした優れた経理財務部門では以下のような施策を実施しています。

経営活動への提言を実現するための基盤構築

簡素化、標準化、最適化による 構造的な複雑さの克服

調査結果から、優れた経理財務部門では簡素化された共通の業務プロセスと、データや情報の統一基準を導入しています。これらの経理財務部門はまた、情報の統合や提言能力を強化するために既存の ERP システムを統合し、先進的な予算編成・業績予測ツールを活用しています。すなわち、効率的な提言を行うことができる組織とは、グループレベルで統一された業務方針、簡素化された共通の業務プロセス、機能的なベストプラクティス、及び合理的に構築されたシステム基盤を備えている傾向が強いと言えます。

情報統合と

事実データに基づく意思決定の推進

グループでの業務プロセスの共通化・標準化を推進し、情報については統一基準を作成（これらは共に情報の統合に寄与します）している経理財務部門は、成長、リスク管理、収益性向上に関わる提言を、より効果的に実施できています。

企業の柔軟性や環境変化への対応能力を高めるための 基盤活用

他部門との連携強化による

成長戦略に関わる提言力の強化

優れた経理財務部門は成長戦略を支援すべく、ビジネス機会を捉え、シナジー効果の評価を実施しており、定期的に決算報告を実施するだけでなく、CEO や各事業部門の意思決定者と緊密に連携することを重視しています。

意思決定支援基盤の最適化による 収益性管理に関わる提言力の強化

優れた企業では、透明性があり、組織の役割ごとにカスタマイズされ、異常値に焦点をあてたレポートを作成しています。この組織別レポートは細分化され、全組織をカバーするものになっています。このようなレポートに加え、効果的な予測分析を可能とし、業績予測の精度を向上させるために、活動管理指標（ドライバ）と各組織の業績（スコアカード/ダッシュボード）との関連性について数値化を行っています。

単なるコンプライアンスを超えた リスク管理に関わる提言力の強化

優れた経理財務部門を備えた企業では、個別のリスク管理から企業全体の統合リスク管理へと移行しつつあります。こうした取り組みの中で、リスクとリターンに焦点を当てた意思決定を支援するためのダッシュボードや分析ツールを採用しています。リスクを十分に考慮に入れた意思決定能力を高めることは、成長をさまたげるほど必要以上にリスクをきらうのではなく、リスクを適切に管理する企業文化をつくりだします。

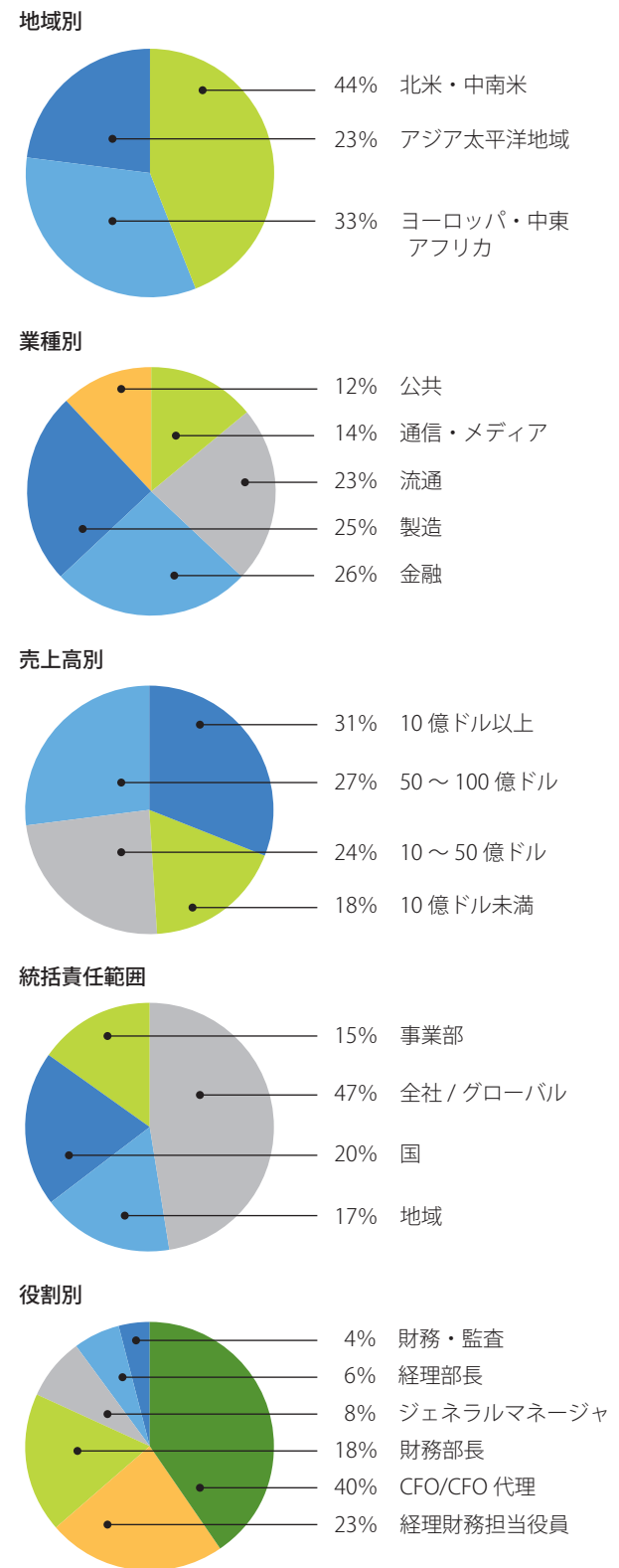
経理財務部門にとって、今日の複雑化する世界において立ち止まることは、組織の機能を退化させていくことに他なりません。革新的なCFOや経理財務部門はますます複雑化する世界で、競争力を維持するために必要不可欠な『財務上の安定性』と『変化への俊敏な対応』の双方を同時に達成しようとしています。そのためにはシェアードサービスなどを含めた業務形態の最適化や、企業プロセスのフレームワーク作りのほか、IT技術と人材の有効活用を推進していくことが求められているのです。

調査方法と調査対象者の構成

IBM グローバル・ビジネス・サービスは Economist Intelligence Unit (EIU) と連携し、IBM 2005 Global CFO Study を実施しました。この調査では 889 人の CFO や経理財務部門の上級管理職の方々に対して現在のトレンド、主要な課題、経理財務部門の今後の方向性などについて伺いました。調査の目的は、CFO が抱える現在と将来の課題に対する取り組みについて確認すること、そして経理財務部門の優先事項、最もフォーカスしている領域、及びそれらに対する進捗状況を調査することです。また Global CFO Study は、経営層の抱える幅広い課題に対する一連の調査の一環として行われました。当調査の他に IBM 2003 Global CFO Survey、The Global CEO Study 2004、The Global Human Capital Study 2005 などがあります。今回の IBM 2005 Global CFO Study の調査結果は、今後の経理財務部門が進むべき目標へのロードマップを提示しています。

IBM 2005 Global CFO Study は、74 カ国において、通信・メディア、流通、金融、製造、公益といった様々な業種に従事する CFO、及び経理財務部門の上級管理職の方々に対して実施致しました（図 1 参照）。それぞれの業種ごとの企業規模（売上高ベース）と回答者の役割と責任範囲についての構成は、すべての業種でほぼ同じ比率になっています。アジア太平洋地域、ヨーロッパ、北米、及び中南米にわたって実施した 267 人の CFO の方々へのインタビュー、及び 622 名から頂いたオンライン調査に対する回答も、今回の調査結果に含まれています。尚、このオンライン調査は EIU と共同で実施したものです。今回調査にご協力頂いた企業の規模としては、年間売上高が 10 億 US \$ 以下の企業から 100 億 US \$ 以上の企業にわたっており、参加企業の半数以上の年間売上高は 50 億 US \$ 以上となっています。約半数の回答者は企業全体、もしくはグローバルレベルで統括する立場の方々であり、それ以外の回答者は、地域、国、事業単位レベルに責任をもたれる方々となっています。

図 1：調査対象者の構成



先見性のある提言力の確立に向けて

近年、コーポレートガバナンスに関する記事や有名企業の破綻によって、財務報告の信頼性と業務統制の重要性がますます認識されるようになってきました。その結果、経理財務部門は基本に立ち返ることが強く求められていますが、優れた CFO は財務報告の正確性、透明性を保証するだけでなく、より積極的な役割を目指しています。つまり正確な財務情報を開示するということは、あくまでも必要条件であり、競争上の優位性とはならないからです。

The Global CEO Study 2004 では、企業の成長と、様々な状況への対応が CEO の最重要課題であると回答されています。また、今回の CFO Study では、企業の収益性管理や成長戦略を支援するための他部門との連携、継続的なプロセス/ビジネスの改善活動、統制の強化、株主に対して受託者責任を果たすこと、が重要であるとの CFO の認識が確認されています。このように CFO は、企業の成長と様々な状況への対応という CEO の明確な課題を共有しています。

“業務形態の柔軟性を維持しつつ、しっかりとした業務統制を確立していかなければならない”
グローバル自動車メーカー 経理財務担当役員

柔軟性と、様々な状況への対応能力を高めようとする試みは、先進的なものです。IBM 2005 Global CFO Study の結果から、優れた経理財務部門は、定型的なレポートを行うデータ管理者という役割から、意思決定者に対して状況を踏まえた的確な提言ができる、先見性のある役割に移行していると考えられます。先進的な CFO は企業にとって重要とされる3つの領域、つまり、成長戦略、収益性管理、リスク管理に関する提言活動を同時に推進していくことを目指しています。

かつては実務的な制約により、経理財務部門はこれら3つの重要領域（収益性管理、成長戦略、リスク管理）のうち、限られた領域に焦点を当てざるを得なかったものの、業務プロセス変革やIT技術の進展により、より広い領域に対応することが可能になってきました。事実、財務管理に関する専門性を生かして、

事業部門に対して先見性のある提言を行うことにより、CFO は信頼感のあるアドバイザーとしての自身の役割を高めつつあります。こうした役割の移行により CFO は、CEO や各事業部門のリーダーと真のビジネスパートナーとしての関係を構築しようとしています。

加えて、調査にご協力いただいた300近い企業の2003年6月から2005年6月までの四半期報告書のデータを分析した結果、事業部門に対する提言活動の有効性と企業の財務データの関連性が明らかになりました。収益性管理、成長戦略、リスク管理に関わる提言活動を効果的に実施できていると回答した企業は、効果的な提言活動が実施できていないと回答した同業他社と比較して、高い収益性の向上が確認されています。

事業部門に対する提言活動と企業業績の関連性
今回の分析では、2003年6月から2005年6月までの2年間における売上増加の状況を『売上拡大』と定義しており、同期間における株主収益率（時価総額・株価など企業の価値増加分と配当収益率の合計）が上昇している場合を『企業価値創出』としています。289に及ぶ株式会社の四半期報告書をベースとして、『売上拡大』と『企業価値創出』の成功要因を分析するために回帰モデルを活用しました。この分析の結果、『企業価値創出』の主要な成功要因は成長戦略に関わる提言（とりわけ、成長戦略の立案、継続的な業務プロセスの改善、及びより有効な原価管理や採算管理の手法の採用）と、情報の統合管理であることが明らかになりました。また、収益性管理に関わる提言（ローリング予測や、積極的なビジネスポートフォリオ管理）、成長戦略に関わる提言（ビジネス機会の検討と評価、アイデアのコラボレーション）、及びリスク管理に関わる提言（リスクの特定とリスク管理戦略の立案）が『売上拡大』の主要な成功要因であることも明らかになっています。

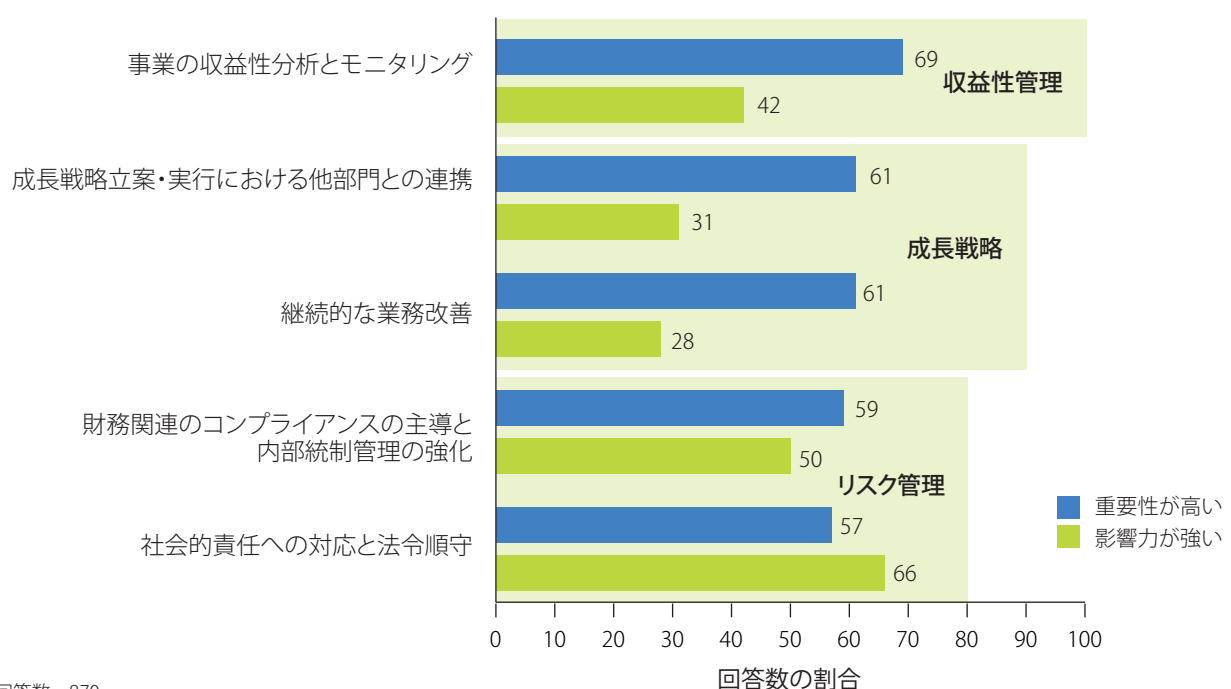
重点分野における理想と現実のギャップ

ほとんどの経理財務部門は、成長戦略、収益性管理、及びリスク管理に関わる提言活動を重要視しており、その実現を目指しているにもかかわらず、あまり有効な活動ができていないと考えており、そこには大きなギャップが存在します（図2参照）。

2003年に実施した同様の調査では、計画立案・将来の業績予測を含む収益性管理がCFOの最重要課題にあげられましたが、2005年の調査に参加頂いた60%近くのCFOは、いまだ十分な成果をあげていないと回答しています。加えて、CFOはCEOの抱える企業成長に関する課題を共有しているにもかかわらず、70%近くの経理財務部門が成長戦略を効果的に支援できていないと認識しています。また、60%近くの経理財務部門が、成長戦略を支援するための効率的な業務プロセスが存在しないという結果も出ています。同様に、企業の成長を支援するためには継続的な改善が重要であるとの認識が示されていますが（61%）、

ここにもまた大きなギャップが存在しています。収益性管理、成長戦略、リスク管理という3つの重要課題に対して同時に提言活動を実施するためには、変化に対して俊敏に、且つ柔軟に対応できる経理財務部門であることが必要です。今回の調査によると、成長戦略、収益性管理、及びリスク管理に関わる提言活動をすべて効果的に実施できていると考えるCFOはほんの一握り（3%）に過ぎません。更には、これらの最重課題の2つについて効果的にできていると回答したCFOはたった10%であり、1つの最重要課題についてのみ効果的に対処していると回答したCFOは35%という結果が出ています。この調査結果によると、889の回答企業の過半数は、いずれの重要課題に対しても効果的な活動ができていないと考えています。

図2：経理財務部門の重点分野における理想と現実のギャップ



構造的複雑さ～重要な課題

標準化された業務指針の欠如や、共通の業務プロセスとシステムが企業グループ全体に導入されていないことにより、企業のあらゆる構造を、より複雑なものにしており、先に述べた理想と現実のギャップを、いっそう深いものにしていてと考えられます（図3参照）。60%以上の企業が、グループ標準の業務指針とルールをいまだ導入していない、もしくは全社的に共通の業務プロセスが適用できていないと回答しています。加えて、80%以上が、全社的な業務プロセスの簡素化が進んでいない、もしくはベストプラクティスの適用を全社的に実施していないと回答しています。

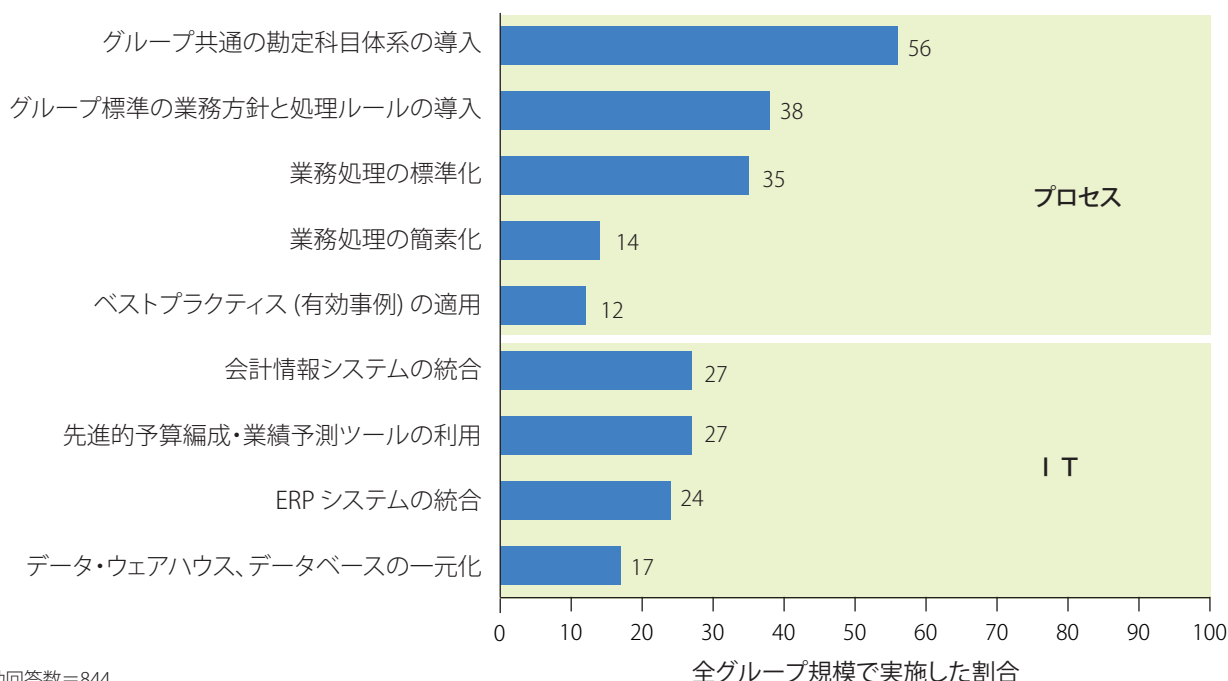
“ 分断されたシステムや
一貫性のない業務プロセスが、
情報の整合性に悪影響を与えている ”
アジア太平洋地域 食品メーカー CFO

概して、多くの経理財務部門が改善の努力を行っているものの、業務プロセスと同様に、システムの改善も

十分に進んでいないといえます。70%以上の企業が、まだ共通システムの導入、先進的な予算編成・業績予測ツールの活用、もしくは全社的な ERP システムの統合ができていないと回答しています。こうしたプロセスやシステムの分断と標準化の欠如は、必然的にバラバラの情報（どれが本当の数値か分からない）を生み出し、人手によるデータ照合やシステムを効率的に活用できない状況につながっており、企業の意思決定に対する経理財務部門の影響力と提言能力を低下させています。

事実、この調査結果の分析によって、業務プロセスとシステムの両方を企業グループ全体にわたって改善している企業は、参加企業の2%に満たないことがわかりました。更に、システムの改善のみが行われている企業は6%であり、業務プロセスの改善のみがなされている企業は4%でした。この調査結果から、企業はしばしば業務プロセスの不備を修復するよりも、システムの改善を先行させており、長い目で見るとIT投資による恩恵を、最大限享受できなくしている可能性を示唆しています。

図3：進まない全社業務プロセス/システム改善



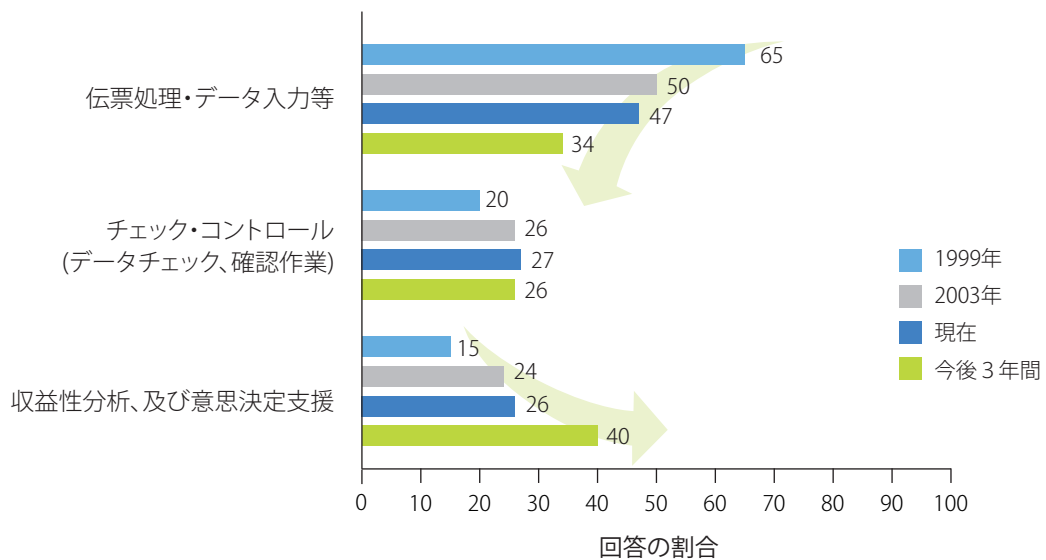
もし共通のプロセスや統一基準を全社的に導入できなければ、多くの経理財務部門は事実データに基づいた管理ではなく、直感によるマネージメントを行う状況に陥ってしまいます。結果として、財務情報の正確性や整合性を維持するために、優秀な人材の人手による作業が必要になるのです。人手による作業に依存することは、特殊な知識や経験を個人に集中させる結果となります。いったん属人化した知識や経験は、共有され、繰り返し行われるような統制のとれたプロセスやシステムとして結実することはありえません。ついてはデータ収集が困難になるばかりか、事実データに基づいた提言が行えなくなり、直感でのマネージメントを強いることとなります。右肩上がりのビジネス環境下では、それなりに機能した直感によるマネージメントも、ビジネス環境や企業業績がより不安定になると、失敗に終わることも多くなるでしょう。なぜならば、ビジネスの真の成功要因が明確に認識されず、重要な戦略目標にリンクしないからです。そのような強引な意思決定手法が企業に定着してしまうと、経理財務部門は、企業の成長を推進する、もしくはリスクを軽減するために必要な情報を、意思決定者に提供することが困難になってくるのです。

分断化された情報

2005年にCFOに対して実施したシェアードサービス、及びアウトソースに関する調査(IBM 2005 Finance Shared Services and Outsourcing Survey of Finance)では、利益確保や戦略策定に有用な情報を収集し、活用することに対して「よくできている」と回答した企業は9%に過ぎませんでした。約半数の企業は、情報はたくさんあるけれども、情報の焦点が定まっておらず、目的との関連性がない、もしくは適切な情報がないためアクションを起こすことができない、と回答しています。これらの調査の結果から経理財務部門では、情報の分断により発生しているデータの信頼性チェック作業の削減のために、発生源レベルでの情報の統合をはかっていくことが求められています。

“データはたくさんあるが、
有益な情報はほとんど無い。”
北米地域 ソフトウェアメーカー CFO

図4: 重点分野の転換- 業務処理から意思決定支援へ



有効回答数=248 (インタビューで回答いただいた数:オンライン調査分除く)

意思決定支援基盤の構築の遅れ

1999年、2003年、2005年のGlobal CFO studyの調査結果を比較すると、経理財務部門の役割は業務処理から意思決定支援活動に着実に転換していることが分かります(図4参照)。レポート作成やトランザクション処理の自動化が、1999年から2003年までの進捗だといえるでしょう。しかしながらこの転換の進捗はここ2年間、停滞気味であるように思われます。

こうした停滞の主な理由の一つは、コンプライアンス(法令順守)やリスク管理の強化に、業務プロセスやシステム整備の焦点が移行してきたことにあります。加えて業務プロセスの改善やデータ構造の標準化、意思決定支援の基礎となる各種ツールの活用が進まず、経理財務部門はその導入に苦慮しているようです。

“コンプライアンスへの取り組みにより
優秀な人材の手が取られている。”
アジア太平洋地域 銀行 CFO

進捗の遅れの原因となっている他の要因として、経理財務部門で適切なスキルを持った人材の確保が困難になっていることがあげられます。調査に協力頂いた3分の2近くの企業では、適切な経理財務とビジネスのスキルを持った人材を発掘し、育成することは困難であると感じています。また同調査においてほぼすべての地域のCFOが、最適な人材を確保し、企業内で新しいスキルを開発する必要性を強く感じています。人材の発掘と育成は、数多くの企業にとって共通の重要課題といえます。

“優秀な人材を雇用し、自社に留めることが
最大の課題である。”
グローバル 自動車メーカー 地域担当 CFO

ビジネスに対する提言活動の成功要因

成長戦略、収益性管理、リスク管理の領域で経営に対して効果的に提言活動を実施しようとする、経理財務部門は多くの課題に直面します。しかし今回の調査結果から、経理財務部門が効果的な提言活動を実施し、強化するための方策が浮き彫りになってきました。(図5参照)。まず優れた経理財務部門では企業内の構造的複雑さの解消に取り組み、バラバラの情報を統合する努力をしています。次に他部門との連携を通して、企業の成長を促進し、企業業績を伸ばすための意思決定支援の仕組みの最適化を行うとともに、リスクとその影響を事前に評価するための、単なるコンプライアンスを超えたリスク管理の仕組みを構築しています。

図5：提言活動を実現し、強化するためのステップ

提言活動を実現するために

- 簡素化、標準化、最適化による企業全体の構造的複雑さの克服
- 実績データに基づいた意思決定支援のための全社的な情報の統合管理

提言活動を強化するために

- 成長戦略実現のための事業部門との連携
- 収益性管理に関する提言を支援するための最適化
- 単なるコンプライアンスを超えたリスク管理の推進

提言活動の実現

経営に対して積極的に提言しようとする経理財務部門では、その基盤整備のために以下のことを実施しています。

- 簡素化、標準化、最適化による企業全体の構造的複雑さの克服
- 事実データに基づいた意思決定支援のための全社的な情報統合

業務プロセスとシステム基盤の標準化と簡素化、及び最適化による企業内の構造的複雑さの克服

こうしたアプローチにより、経理財務部門は経営に対する提言活動を強化することができるのです。事実、効果的に全社レベルでの情報統合管理を行うことで、重要と感じている領域について、その理想と現実のギャップを著しく縮めることが判明しています(図6参照)。また情報の統合管理は、業務プロセスとシステム基盤の簡素化、標準化を推進することに寄与することも確認されました。

経理財務部門は提言活動を、より円滑に実現するために以下のような視点が必要であり、それにより重要領域に絞った提言活動が可能になるのです。

簡素化、標準化、最適化による企業全体の構造的複雑さの克服

前述の通り、業務プロセスやシステムの改善活動はいまだ十分に進捗していません。全社的にこのような改善活動が実施されていない状況を鑑みると、多くの経理財務部門は多種多様な業務プロセスと複雑なシステム環境の下で業務を行っているといえます。企業買収などを通じて企業が成長し、新しい市場、地域、顧客層へと事業を拡大する際には、新しい業務プロセスやシステムの構築、または買収した企業の既存の業務プロセスやシステムの継承、のいずれかの方法を選択することになります。それ故にこの構造的複雑さの問題は常に存在するのです。

組織の構造的複雑さの克服のための戦略、及び強制力のある規定が存在しなければ、経理財務部門は多大な時間をかけて表計算ソフトでの作業にかかりきりになってしまうでしょう。今後の事業戦略に対する提言活動を行うための情報分析どころではなく、データの精度確認に時間を浪費してしまうことになります。

図6:全社的な業務プロセスの標準化、簡素化、及びシステムの合理化の効果

業務プロセスとシステムの改善活動の実施	リスク管理			収益性管理	成長戦略		情報の統合
	社会的責任への対応と法令順守	内部牽制・統制に十分配慮した業務処理の徹底	企業リスク管理の支援または実施	収益性の分析と経営トップや各部門へのフィードバック	継続的な業務改善	会社発展への貢献のための、経理財務スタッフとの連携	コスト削減の推進
ERP 環境の一元化	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
先進的予算編成・業績予測ツールの利用	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
業務処理の簡素化		✓	✓	✓	✓		✓
業務処理の標準化		✓	✓	✓	✓		

有効回答数=248(インタビューで回答いただいた数:オンライン調査分除く)

✓ 効果がある点

“異なったシステム間のデータの整合性を確保する必要がある。”
北米地域 小売 CFO

次章で論じることになりますが、業務プロセスの標準化、簡素化、及びシステムの合理化を全社的に実現することは情報の統合に大きく貢献し、経理財務部門の経営に対する提言活動の強化につながります。

全社的な業務プロセスの標準化、簡素化、及びシステムの合理化

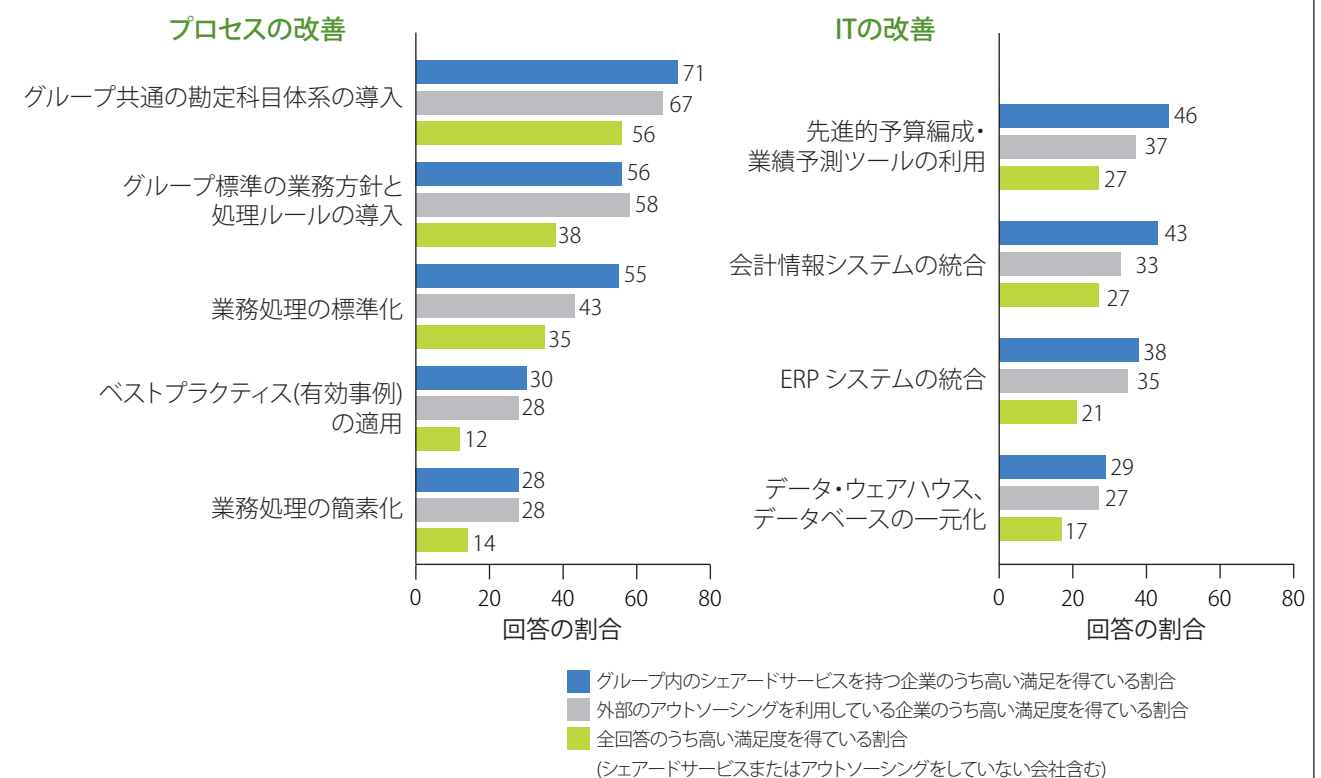
IBM の調査結果によると、提言活動で高い効果をあげている経理財務部門は、あまり効果をあげていないと回答した経理財務部門よりも高い比率で、標準ルール、共通の業務プロセス、業務プロセスの簡素化、及びベストプラクティスの導入を行っています。提言活動ではあまり効果をあげていないと回答した経理財務部と

比較すると、高い効果をあげていると回答した経理財務部門は、業務プロセスの簡素化を2倍の比率(22%)で実施しており、ベストプラクティスの導入率についてはほぼ3倍の比率(21%)で実施していました。(あまり効果をあげていないと回答した経理財務部門では、それぞれ11%、8%でした)

“実績の迅速な把握とフォーキャスティングの機能を持ったシステム基盤が、部門間で共有されれば、経営管理の質を高めるため、すぐにでも役立つだろう。”
北米地域 銀行 CFO

共通の業務プロセス適用を促進し、簡素化を推進していくことは、コンプライアンスや企業のリスク管理支援、収益性管理、継続的な業務プロセス改善に極めて有効に働きます(図7参照)。加えて情報の統合管理

図7:最適化された業務形態が、組織と業務プロセスの簡素化と合理化を促進する



にも大いに役立ち、データの集計作業を削減し、データ加工を必要としない経営への提言活動を推進できるようになるのです。

高い成果を挙げている経理財務部門は概ね、システムの合理化に対して似たようなアプローチをとっています。われわれの調査によると、優れた経理財務部門がERPシステムを統合している割合（37%）とデータウェアハウスの一元化を行っている割合（27%）は、あまり効果をあげていない経理財務部門のそれぞれの比率の2倍になっています。（効果をあげていない経理財務部門は、それぞれ19%、14%でした。）

既存のERPシステムの統合と、予算管理及び予測ツールの統合は、経理財務部門の経営に対する提言活動に大いに貢献すると言えます。当然のことではありますが、こうした統合により、正しい情報は常に一つであるという状態になり、データの照合の頻度、データや情報の収集に費やされる時間を削減することになります。その結果、経理財務部門は、今後のビジネスにつながる提言活動を行うための情報の分析作業に、より多くの時間を費やすことができるようになるのです。

業務形態の最適化

一般的に企業全体の業務形態を最適化するということは、経理財務部門の業務プロセスを簡素化し、合理化することになり、提言能力を向上させることに繋がります。『最適な業務形態』とは企業によって異なるものであり、一概に定義することはできません。経理財

務部門は国内、もしくは国境をまたぐ地域レベルでのシェアードサービス、又はグローバルベースのシェアードサービス、アウトソーシング、あるいは組織内での業務の分散を組み合わせることにより、業務形態の最適化を図っています。更にこうした最適化はグローバル、または地域レベルでのアウトソーシングと組み合わせることも可能でしょう。

グループ内でのシェアードサービス、または外部へのアウトソーシングを問わず、業務の外部委託の有効性はすでに明らかになっています。われわれの調査において、グループ内でのシェアードサービス、もしくは外部へのアウトソースに高い満足を示している経理財務部門は、グループ標準の業務方針や、共通で簡素化された業務プロセスを採用しており、ベストプラクティスを適用しているケースが多いという結果が出ています。また、シェアードサービスに対する満足度が高い企業では、満足度が低い企業と比較して、分析ツール、共通の経理財務基盤、ERPシステム、データウェアハウス等をより合理的且つ、適切に活用しています。しかし業務プロセスの標準化や合理化が、業務形態の最適化をもたらしたのか、あるいは、最適化された業務形態が業務プロセスの標準化や合理化をもたらしたのか？このあたりは明確ではありません。これは経理財務部門で長い間議論されているテーマですが、業務形態の最適化が、有効な成果をもたらす事は間違いないようです。

企業内の構造的複雑さの克服を考える際、CFOは以下のような質問を自問すべきである：

- 構造的複雑さは、あなたの企業にどのような影響を与えているか？
- あなたの経理財務部門の共通業務プロセスは地域的なものか？それともグローバルなものか？
- データ管理方針、勘定科目体系、プロセスの設計等に対して、全社的なガイドラインを設けているか？
- あなたの経理財務部門には、事業部門に対する提言活動を改善するために必要な変革を推進できる人材が存在するか？
- 経理財務プロセスやシステムの構造的な複雑さが、部門の労力と時間を奪い、意思決定支援活動への移行の妨げとなっていないか？

事実データに基づいた意思決定支援のための全社的な情報統合

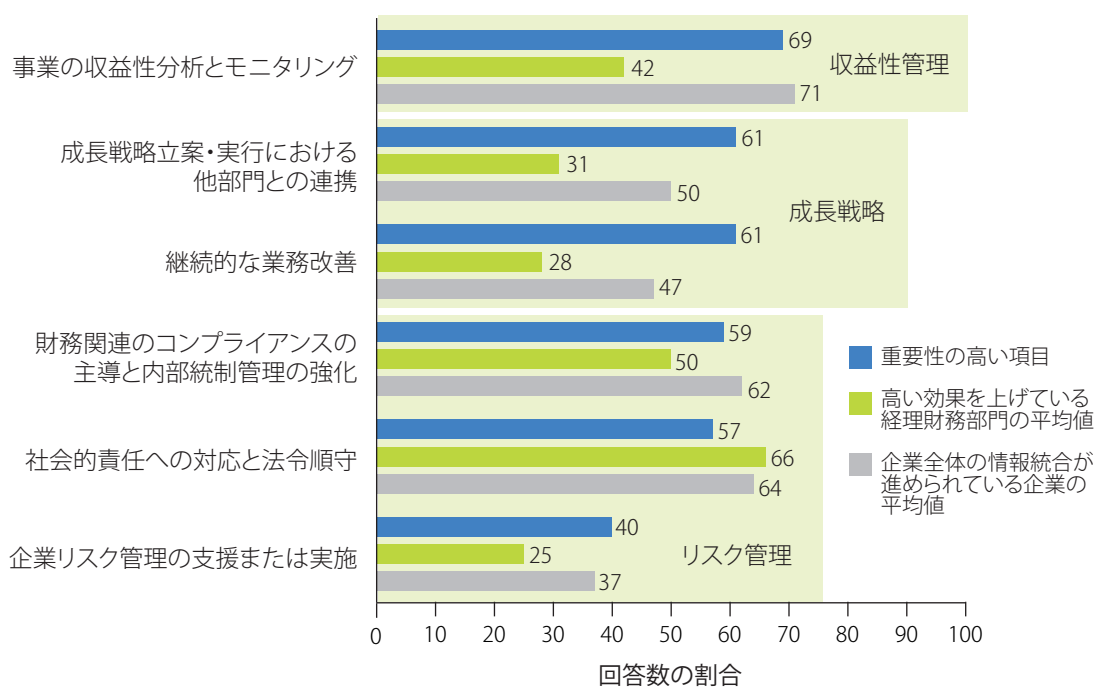
今回の CFO Study から、全社的な情報の統合管理を推進することにより、CFO が重要と考えつつも、その有効性に疑念を持つ課題について、大きく改善させることが確認されています（図 8 参照）。また情報統合が推進されている企業では、他の重要課題についてもより有効に対処されていることが分かっています。情報の統合管理の推進は、単なる IT 基盤のレベルアップという議論ではなく、データの統制、業務プロセスのオーナーシップ、経営の方向性の共有などにも及ぶ、企業の最優先課題といえるのです。

“財務データとビジネスデータに一貫性があることが最優先である”
アジア太平洋地域 銀行 CFO

“われわれの一番のチャレンジは、
現業部門とオペレーション部門、IT 部門の間で
重要なビジネス情報を統合し、
共有することである。”
北米地域 銀行 経理部長

われわれの調査によると、これまで多くの経理財務部門ではある程度の情報統合管理を推進し、提言活動に必要とされる基盤を築いてきたことが確認されました（図 9 参照）。ほとんどの経理財務部門では各種計画作業のコーディネーション、事実データと予算データの収集・集計を行っています。しかし、データや情報は各事業部門や地域内で完結し、全社で共有されないケースがしばしばあるようです。結果的に企業が次のアクションを起こす際に、データは重視されず、時に苦痛を伴いながらも『所詮情報は役に立たない』という意識を組織内で醸成させてしまっているのです。データに関する統一基準が存在しない場合、複数の部門から

図 8：情報の統合管理により、重要性が認識されつつも有効な活動が実施できていない課題について改善することが可能となる



有効回答数=870

のデータ収集は非常に困難となり、膨大な時間を要する作業となってしまいます。

“われわれは他部門との主要データ共有のため、部門間の障壁を失くす必要がある。”

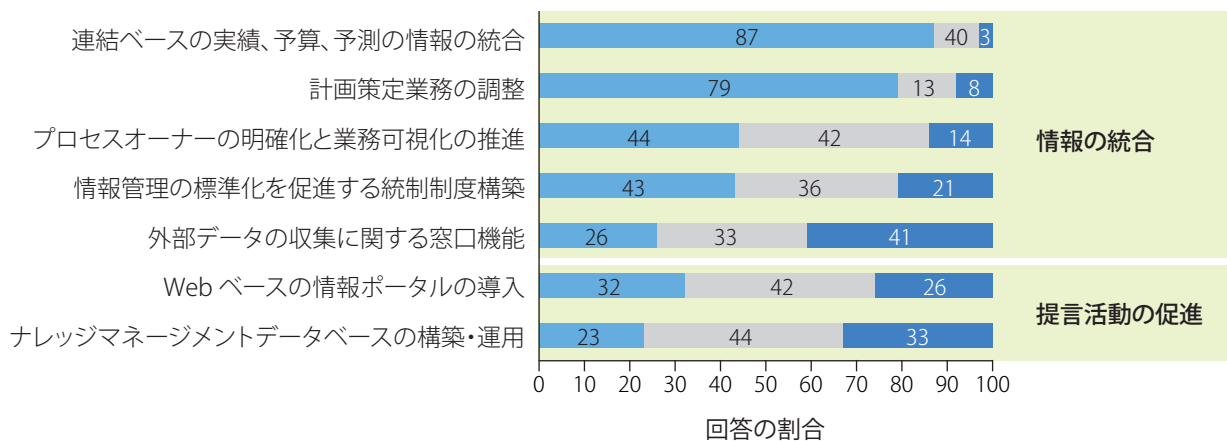
北米地域 政府機関 CFO

アハウス、ナレッジマネジメント等の IT ツールを、データの有効活用とアクセスを向上させるために導入していきたいと、多くの CFO が回答しています。

企業がグローバルにその活動の場を広げ、複雑さを増していくにつれ、経理財務部門は各種データの統一基準策定の重要性を認識しつつあります。データの統一基準の導入を図り、業務プロセスの簡素化を推進するため、経理財務部門は各業務プロセスのオーナーを明確化し、誰がどのデータとプロセスに対して責任を持つのかを決定していかなければなりません。

各業務プロセスのオーナーシップが重要視されるようになってきたのは、データや情報が単に各事業部門の資産・責務ではなく、全社で活用すべき企業の資産であると捉えられるようになってきたからだといえます。データの正確性に対する責任は各事業部門に残る一方、統合されたデータの整合性についての説明責任は、経理財務部門に移行しています。一旦データの正確性が確保された後は、ウェブの情報ポータルやデータウェ

図 9：情報統合と提言活動のために経理財務部門が実施している施策



有効回答数=869

“ 今や CFO は
情報や業務プロセスの企業内での管財人である。”
北米地域 銀行 CFO

今後3年間に、先見性のある情報提供を行えるようになるために、多くの経理財務部門ではシステムの統合を進め、予算管理、計画策定、レポート、一般会計などのシステムの利用度を2倍以上にしようと計画しています(現在42%から90%まで)。さらに、多くのCFOが長期・短期の統合的予測の仕組みの導入を予定しているとの回答から、ローリング予測についても今後いっそう一般化する見込みといえます(現在の57%から3年後の88%まで)。日々のオペレーションに計画業務を組み込むと共に、計画のサイクルを短縮していきたいという多くの回答からも、ローリングフォーキャストの導入が今後とも増加することが予想されます。

当然のことではありますが、業務プロセスに対するオーナーの明確化や情報の統一基準は経理財務部門にとって成長戦略、収益性管理、リスク管理に関わる提言活動に非常に役立つものとなります(図10参照)。さらに、内部情報と外部データを効果的に組み合わせることに

より、リスク管理と成長戦略に関する提言能力を向上させることもできます。このような対応により、経理財務部門は提言活動に関する有効性についての理想と現実のギャップを埋めることもできるのです。

情報を統合管理する際、CFOは以下の質問を自問すべきである。

- 全社的に各業務プロセスのオーナーは存在するの
か?
- 情報管理の標準化は進んでいるか? データは企業
全体の資産として扱われているか?
- 情報は経理財務部門内で共有されているか? 全社
で共有されているか?
- 外部データが社内の財務分析や非財務分析に有効
に活用されているか?
- あなたの組織の業務は表計算ソフトに過度に依存
していないか?

図10: 全社的な業務プロセスの標準化、簡素化、及びシステムの合理化の効果

情報統合のために推奨される活動	各提言エリアにおける統合効果		
	リスク管理	収益性管理	成長戦略
プロセスを文書化することでの可視化の推進	✓	✓	✓
情報管理の標準化を促進する統制制度構築	✓	✓	✓
外部情報の有効活用	✓		✓
連結ベースの実績、予算、予測の情報の統合		✓	

回答数=248(インタビューで回答いただいた数: オンライン調査分除く)

✓ 効果がある点

提言活動の強化

組織内の構造的複雑さを克服し、情報の統合がある程度確保された経理財務部門では、以下のような施策により提言活動の向上を図っています。

- 他部門との連携強化による成長戦略提言力の強化
- 意思決定支援基盤の最適化による収益性管理提言力の強化
- 単なるコンプライアンスを超えたりスク管理提言力の強化

他部門との連携強化による成長戦略提言力の強化

IBM 2004 Global CEO Survey によれば、今後3年間にわたる財務面での強化を図っていくために注力していかなければならないのは、売上の拡大であると約8割のCEOが回答しています。また今回のCFO Studyによると、多数のCFOが企業の成長が優先事項であると回答しています。

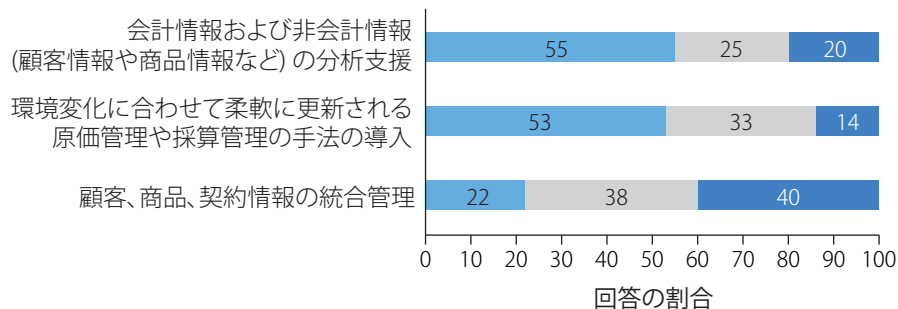
しかし、成長戦略を効果的に提言できていると考えるCFOや経理財務部門の管理職は半数に満たず、計画策定、予測、測定、分析作業に苦勞していると半数以上のCFOが回答しています。たとえば今回の調査では、利益を伴った売り上げの拡大と、コストの抑制に関する情報が重要であると考えている回答者はわずか42%で、成長戦略の立案は自分たちの強みであると回

答しているのは40%です。更に、新たなビジネスチャンスの発掘と、自社の能力とのシナジー効果の評価が強みであると回答したのは、わずかに3分の1でした。

適時他部門を支援し、
困難を共に克服できるよう常に目配りしているが、
十分に他部門に協力することは難しい。
グローバル 石油 経理担当副社長

しかしながら今後、経理財務部門は適時原価管理や採算管理の手法を見直し、顧客別・商品別の情報を踏まえた提言を行うことにより、成長戦略提言に関する能力を高めていきたいと考えています(図11参照)。また、回答者の多くは顧客別・商品別の情報の提供について専属のスタッフを配すると共に、情報分析の専門部門を設置することにより、その能力の強化を図ってきたいと回答しています。

図11:成長戦略支援に関する経理財務部門の対応



有効回答数=869

■ 現在 ■ 3年以内に予定されている ■ 採用する予定はない

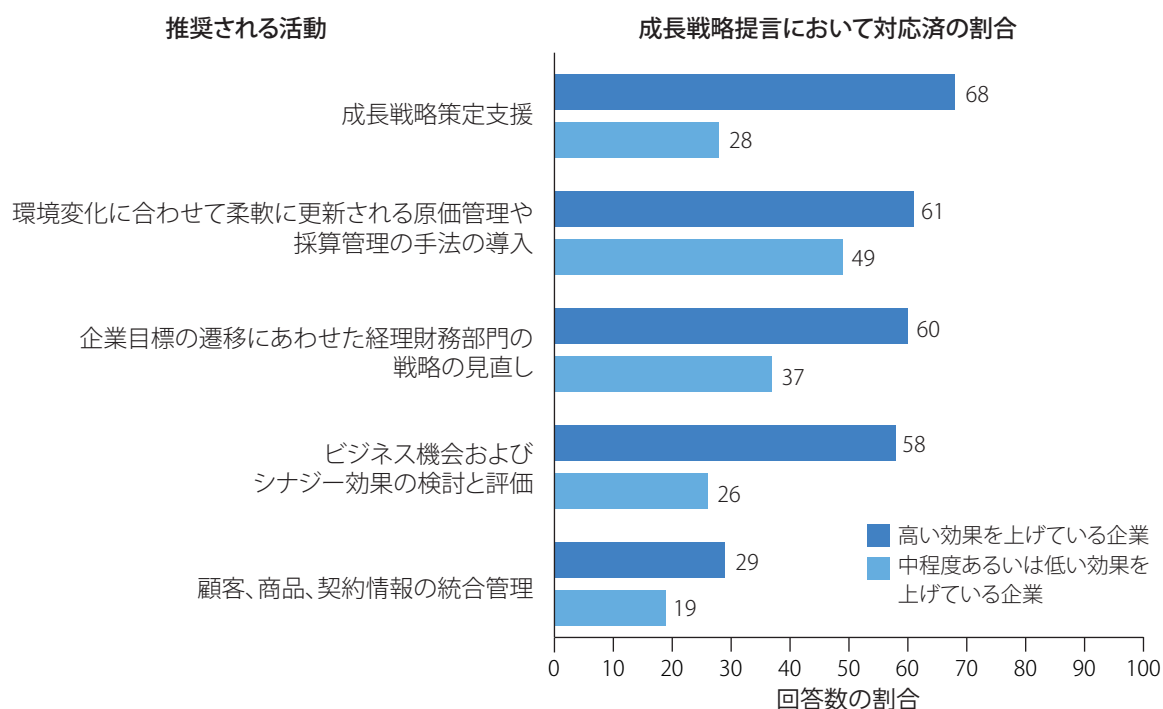
成長を支援する一般的な活動に加え、先進的な経理財務部門では新たなビジネスチャンスの発掘と、シナジー効果の評価に重点を置いています(図12参照)。つまり、単なる過去の財務データのレポートに留まらず、将来を予測する活動に業務の重点を移しているのです。

優れた経理財務部門は、企業の将来のために他部門との連携を図っており、企業目標の遷移に合わせて、経理財務部門の戦略を絶えず更新しています。企業目標に対する理解と見識がなければ、他部門の経営陣と企業戦略について共有することはできず、更には企業の戦略的目標から乖離した意思決定を行ってしまう危険性もはらんでいます。このような危険性は、潜在的に企業価値を低減させることに繋がりがかねないのです。

成長戦略に関わる提言を行う際、CFOは以下の質問を自問すべきである。

- ・経理財務部門の戦略と全社戦略をどのように連携させているか？
- ・成長戦略策定の決定にあたって仮説の文書化、検証、精緻化、及び社内でのコミュニケーションをどのように支援しているか？
- ・企業目標の変化に合わせて如何に経理財務部門の戦略を更新しているか？ 戦略の更新は何をトリガーにしているか？
- ・(顧客別、商品別、チャネル別、契約別) 原価管理や採算管理について、正しい理解を維持するために何を行っているか？
- ・企業目標の変化(例:新規チャネルの獲得、新商品/サービスの投入など)や外部環境の変化(商品のコモディティ化、新規競合企業の参入など)を適時、原価管理や収益性管理に反映させているか？

図12:成長戦略における連携



意思決定支援基盤の最適化による収益性管理提言力の強化

過去数年間にわたって、経理財務部門では統合的経営管理の手法（Business Performance Management - BPM）を日々の業務に取り入れてきました。こうした試みにより、経理財務部門は非財務情報を含めた、各種データのリアルタイム性を向上させ、各部門のユーザーに対して広く情報を提供できるようになってきました。同時に事業環境に関する社外データの活用も増加しています。こうした流れの中で経理財務部門では、これまでの財務データを超えた、より有益な情報を提供し、意思決定者に対して提言を行えるようになってきています。

" すべてデジタル化された業績指標データが、すべてのマネージメントのデスクトップ上でリアルタイムに提供されることが望ましい "

アジア太平洋地域 銀行 CFO

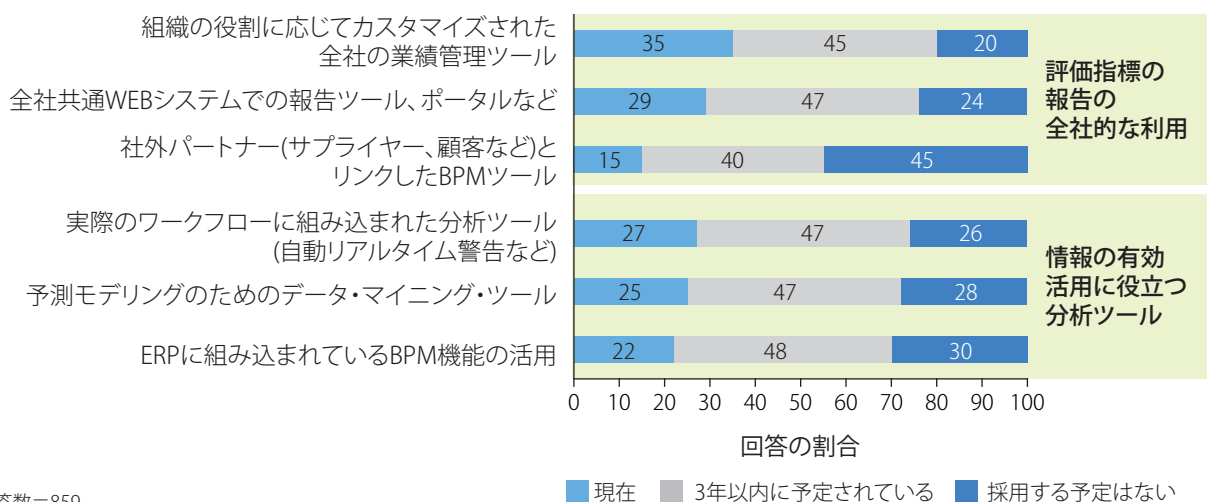
この度の調査の結果、半数以上の経理財務部門は、既に標準的な計画策定・予算策定・フォーキャスティングの仕組みの運用を開始しており、73%の組織では、実績・予測・予算、及び差異分析についての報告を統

合的に実施しています。同調査によると、こうした統合的実績・予測・予算・差異分析のレポートは今後3年間で96%にまで増加するだろうと予測しています。また異常な状況を察知するためのレポートや分析が、日常業務に組み込まれているケースは38%に留まっており、まだ一般的であるとはいえませんが、今後3年間で2倍を上回る、82%にまで達すると予想しています。

一方で業績管理ツールの採用は現状では進んでいるとはいええない状況です（図13参照）。しかし経理財務部門はそのツールの有効性については十分に認識しており、見方を変えると、こうしたツールの導入によって現在の経理財務部門の業務プロセスを、大きく改善させる可能性があるとも考えられます。

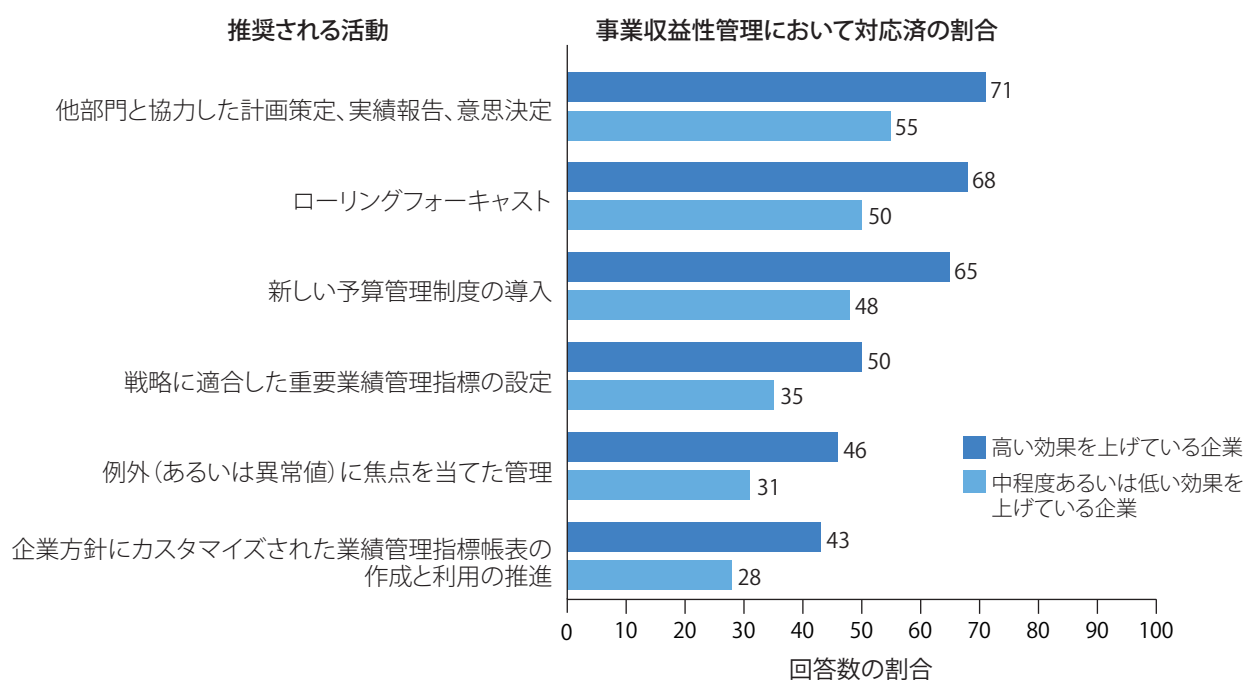
この度の調査の回答者からは、各種分析、非定型的なレポート、シミュレーション分析のために、ERPや各種分析ツールの有効活用を進めていきたい、との声が多く寄せられました。企業グループでのデータのアクセスを改善することで、グループ内での協業を推進し、サプライヤーや顧客を含めたサプライチェーンの連携を強化していきたいとの考えも示されています。また同じデータがすべてのユーザーに提供されるのでは

図13:業績管理ツールの利用状況



なく、ユーザーの役割に応じたカスタマイズされたレポートであることが重要です。経理財務部門が業績評価の枠組みを積極的に構築しようとしています。経営戦略を展開した管理指標を現業の末端まで浸透させて行く仕組みが、必ずしも経営レベルの評価指標をサポートしていない状況にもあります。真に効果的な活動にするためには、この管理指標と経営戦略をより密接に結びつける必要があります。ところが、実際は戦略と結びつくより現場のチームあるいはグループの活動の最適化を優先されているように見受けられます。但し、先進的な財務部門は、より透明度が高く役割に紐づいた評価管理の基準と、異常値ベースの報告システムと、企業グループ全体にくまなく浸透していく情報伝達を、いずれも損なうことなく同時に実現をさせようとしています(図14参照)。

図14:最適な意思決定支援



収益性管理に関わる提言を行う際に、CFO は以下の質問を自問すべきである：

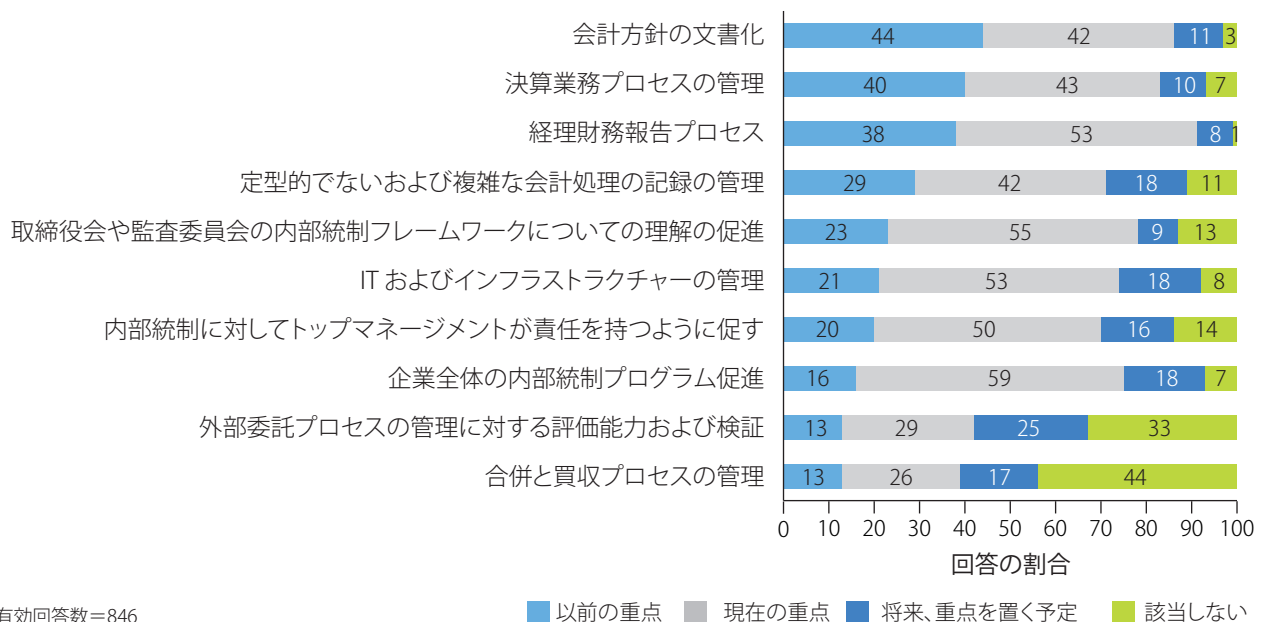
- ・財務上の計画策定・予算作成・フォーカスティング・意思決定プロセスは、どのように統合され、整合性が図られているか？
- ・フォーカスティングやレポート作成において、外部データは広範囲に活用されているか？
- ・あなたの会社では収益性管理の枠組みが、事業全体をカバーできているか確認しているか？この枠組みは組織の役割をベースとしたものになっているか？また、事業戦略と主要な活動管理指標（ドライバ）とが密接に紐づいているか？
- ・あなたの組織では、どの程度非定型的なレポートや情報分析を活用しているか？
- ・あなたの組織では、事業の成果と活動管理指標の定量的関連性について十分に理解が浸透しているか？またこれらの管理指標の変動が、事業の成果にどの程度の影響を与えるかについて、予測できる状態になっているか？こうした定量的因果関係について精度を検証・チューニングし、且つ組織内での理解を深めてゆくためのプロセスが存在するか？

単なるコンプライアンスを超えたリスク管理提言力の強化

今日、内部統制とコンプライアンス（法令順守）に関して、経理財務部門は比較的効果的な活動が行っているようです。財務報告プロセスのほか、会計処理基準や決算プロセスの統制に関する文書化は、依然とし

て（そして今後も継続して）重点分野となっています。加えて今回の調査の回答者は、企業グループ全体の統制やシステムインフラの統制にも今後注力していきたいと考えています（図 15 参照）。経理財務部門においてはまた、内部統制を整備するためには経営者層の積極的な協力と、取締役会の内部統制のフレームワークについての理解が欠かせないと認識しています。

図15:内部統制の強化が計画されている領域



一方、調査結果は次のような傾向についても示唆しています。つまり経理財務部門は、より有益な提言を生み出すためのリアルタイム経営を支援するよりも、各種統制活動を自動化することを優先させています（図16参照）。最近の法制度からの要請の高まりが、このような傾向を産み出していると考えられます。とはいえ多くのCFOは『自動化された統制上の警告』や『分析ツール』を備えた経営ダッシュボード、業務フローのモニタリング、各種管理ツール、リスク管理の日常業務内での実施、などが将来的に重要となるだろうと回答しています。

" データ収集とレポート作成に割く時間を削減し、より多くの時間を計画立案と統制活動に投入したいと考えている "

ヨーロッパ地域 3PL 経理財務担当役員

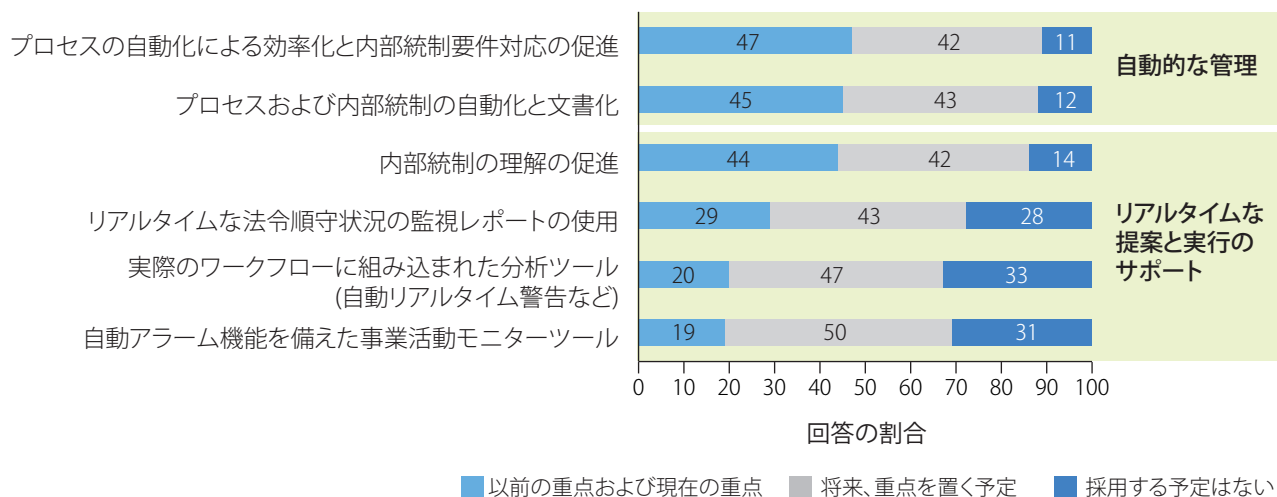
" 利益率が低下しているビジネス環境下では『リスクを回避する』という考え方から、『リスクを管理する』と言う考え方に変わっていかなければならない "

アジア太平洋地域 銀行 CFO

約1/3の優れた経理財務部門では、企業全体のリスク管理という従来より大きな視点に立つことによって、単なるコンプライアンスを超えたリスク管理を推進しています。これまでの伝統的なリスク（コンプライアンス、流動性リスク、信用リスクなど）管理を行う一方で、これまでの2倍に匹敵する広範なリスク（オペレーショナルリスク・マーケットリスク・戦略リスク、イベントリスク）の管理に取り組んでいます。

加えて経理財務部門は、新たなビジネス機会に対して将来を指向したリスク管理活動を通じて、より有意な提言を始めています。8割以上の回答者は、こうしたビジネス機会に関連するリスクの特定、分析、評価に積極的に関与しています。

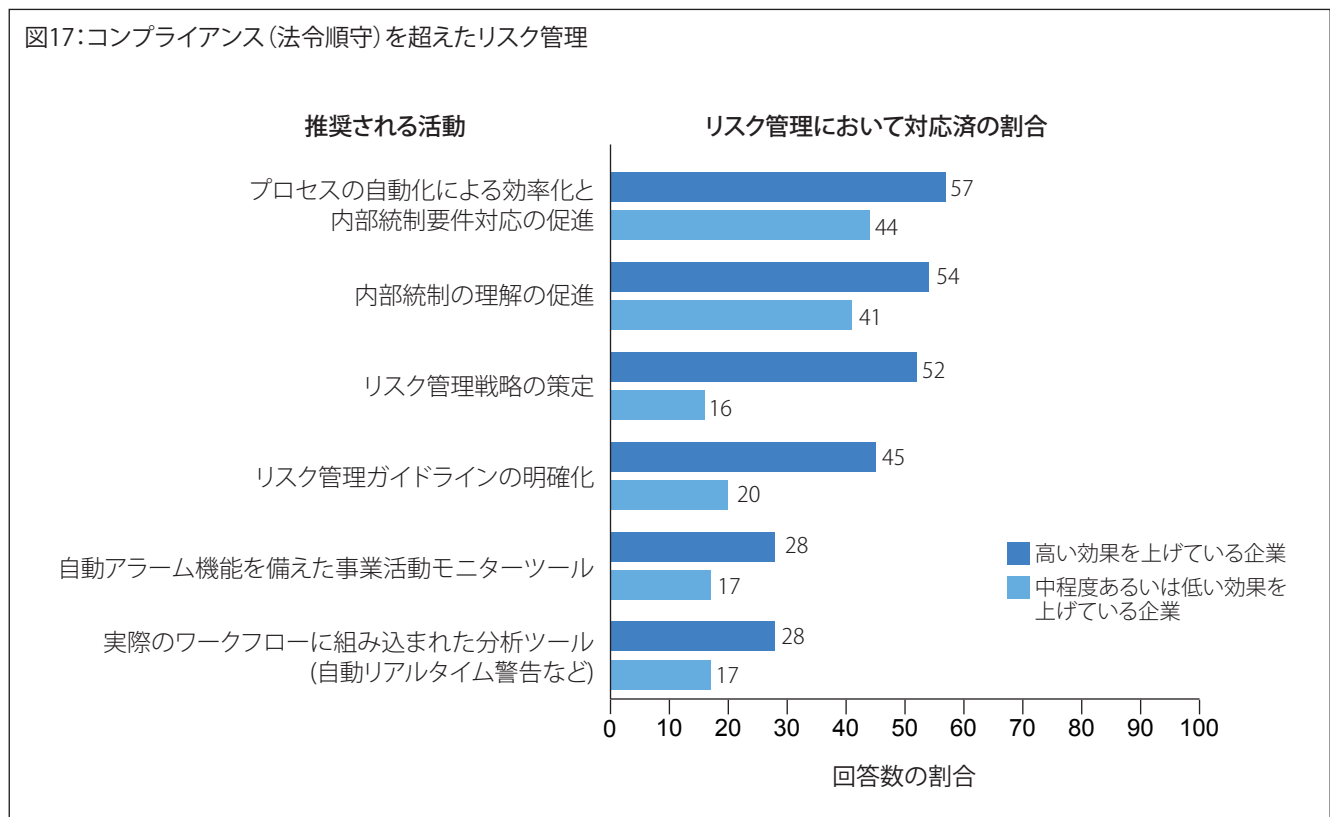
図16: プロセスの自動化とツールの活用がリスク管理に関する提案を可能にする



また、こうした経理財務部門では収益性管理のダッシュボードと、リスクとリターンに焦点を当てた分析ツールなども活用しています（図 17 参照）。というのも、大きな過失は会社全体に及ぶ大きな損害をもたらすこともあるため、優れた経理財務部門では、潜在的なビジネス機会に対するリスク管理や、エグジティブ戦略の立案に取り組んでいます。こうした財務部門は、

新たなビジネス機会についての明確なガイドラインを策定し、組織内においてリスクと機会を区別して考えることを、組織内に浸透させているのです。また収益管理のためのダッシュボードと分析ツールは、リスクという考え方をユーザーの意思決定の中に組み込むことを可能にし、リスクを必要以上にきらうことのない、統制の取れた企業文化の醸成を推進するのです。

図17:コンプライアンス(法令順守)を超えたリスク管理



リスク管理に関する提言を行う際に、CFO は以下の質問を自問すべきである：

- あなたの経理財務部門は、リスク低減のための戦略が適時提示できているか？ またあなたの組織は、リスク管理に関する戦略立案を正式に支援すると共に、リスクが顕在化する局面では、その対応について明確な役割を担っているか？
- あなたの経理財務部門では、新たな施策について事前分析を行う場合、リスクやリスクのガイドラインについて十分考慮しているか？
- あなたの会社は内在するリスクの種別ごとに組織は分類され、自動的な警告レポートと分析ツールやモデリングツールを備えたダッシュボードが利用できるようになっているか？
- あなたの組織では、どの程度業務プロセスや統制ポイントの自動化が図られているか？

将来へ向けてのロードマップ

今日の先進的 CFO は、絶えず変化する企業環境に迅速に対応できる、柔軟性を備えた組織に移行してゆくために、経営に対する提言能力の向上を図っています。企業の成長戦略、収益性管理、リスク管理に関する提言を同時に提供できる経理財務部門を構築することは、企業価値をより高めることであり、調査にご協力いただいた CFO にとって優先順位の高い課題になっています。このように経理財務部門が新たな役割を果たすためには、そこに新しいモデルが必要になります。(図 18 参照)

この度の調査結果から、成功を収めている革新的な経理財務部門にはいくつかの共通する成功要因が存在することが明らかになりました。今後 CFO が経理財務部門の業務プロセス、組織モデル、システムや必要なスキルについて検討する場合、こうした成功要因を考慮すべきでしょう(図 19 参照)。

経理財務部門が俊敏で、即応性のある組織へと変貌するために、図 20 にある通り、二つのアプローチが考えられます。二つのアプローチを同時にとることも考

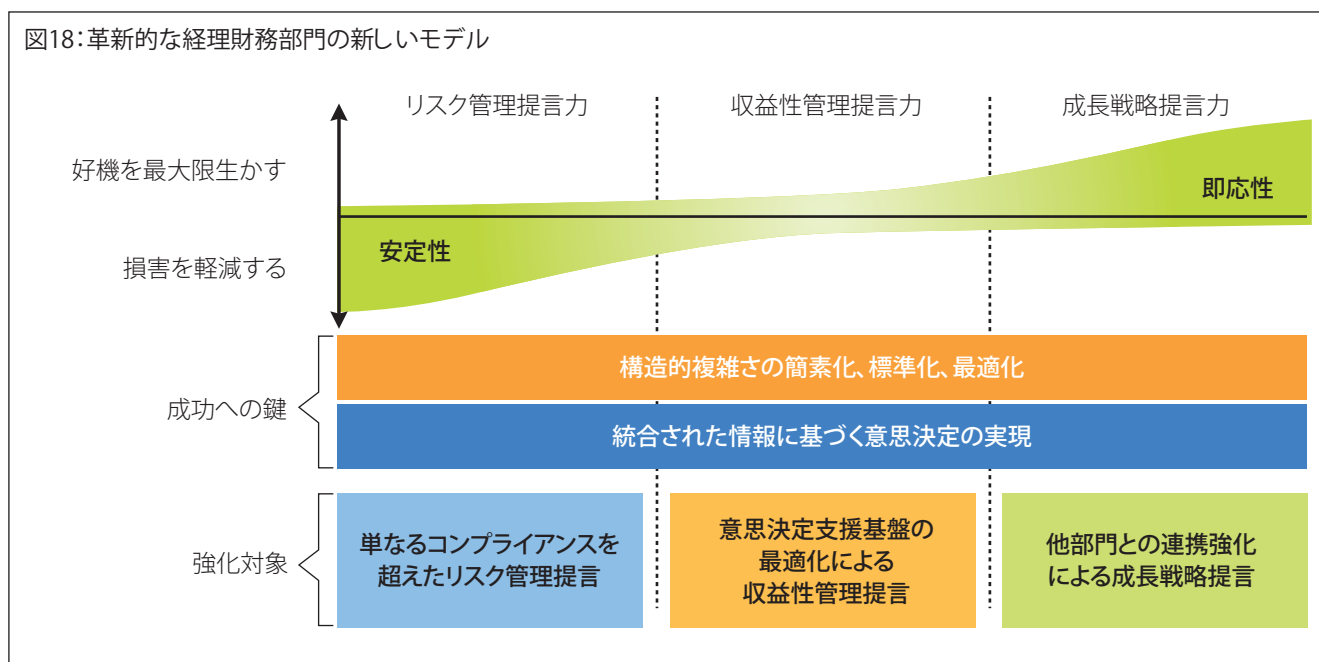


図19:革新的な経理財務部門の特性

成長戦略に関する提言力

- ・ビジネスモデルと戦略との整合性が確保されている
- ・経理財務部門がビジネスに対する洞察力を備えている
- ・継続的に情報、レポート、提言のレベルを向上させている
- ・提供されるデータが業務的・戦略的目的に沿ったものになっている
- ・組織の各役割や要件に基づいた提言活動が行われている
- ・サプライヤーや、顧客からの重要な外部情報が活用されている

収益性管理に関する提言力

- ・機能横断的／組織横断的な業務フレームワークが構築されている
- ・ビジネスにおける成果の因果関係が明確にされている
- ・活動管理指標が組織内で広く理解されている
- ・発生源でのデータが正確に取得されている
- ・経理財務部門が事業部門と連携できるだけのスキルを備えている

リスク管理に関する提言力

- ・社内の業務統制が活動管理指標に反映されている
- ・リスクを感知する分析能力の備えている
- ・組織の役割ごとのリスクが自動的に警告される仕組みがある
- ・リスク評価、リスク許容、シミュレーションなどの統合リスク管理システムが活用されている

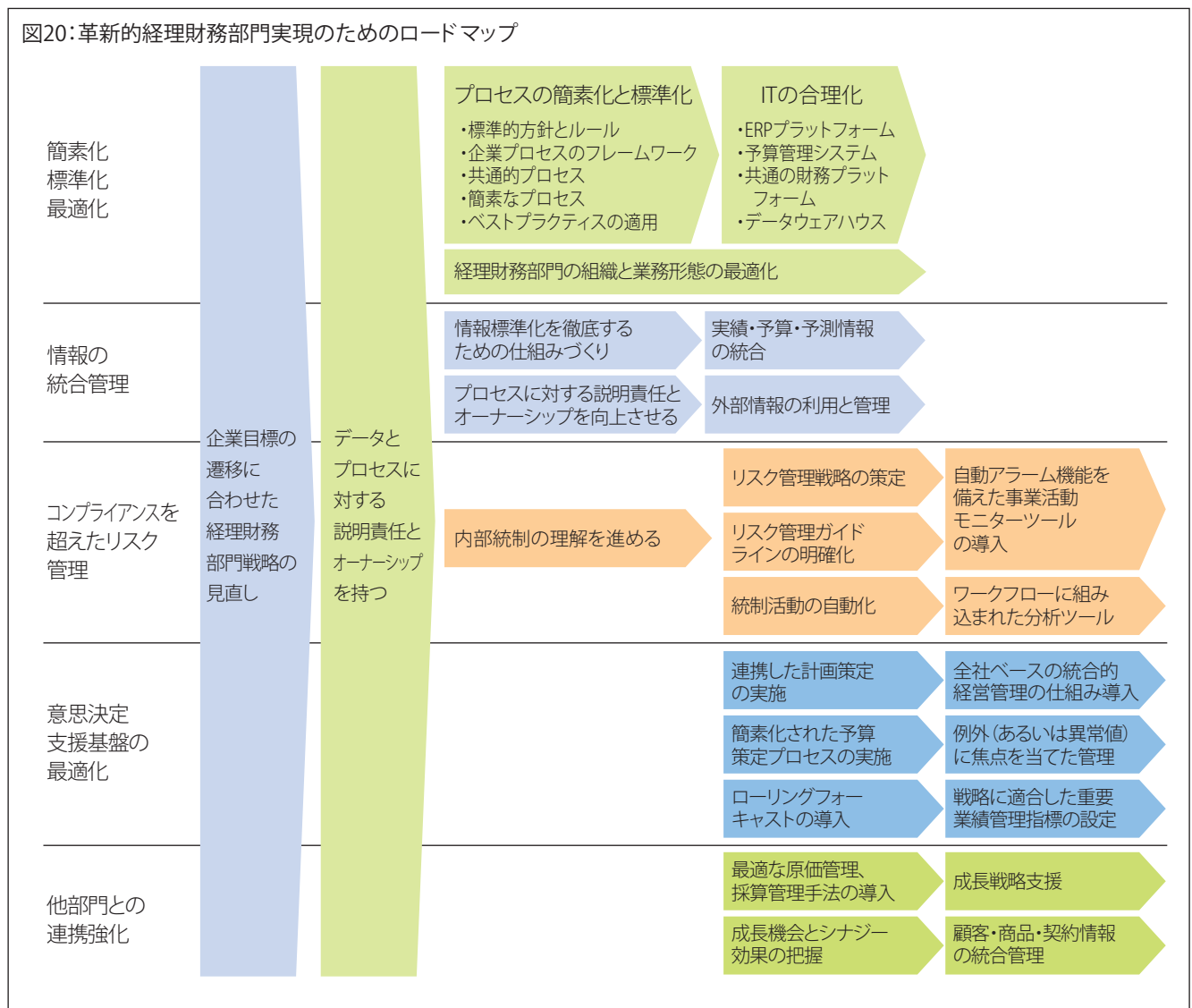
えられますが、まずは組織上の合理化（業務プロセスの簡素化・共通化とデータの標準化）を図った経理財務部門が、迅速かつ整合性の取れた情報の提供に成功しています。こうした成功の次のステップとして、経理財務部門は企業の成長に寄与するための戦略を、収益性管理とリスク管理の側面から支援することができます。

このアプローチにおける主なタスクは、業務プロセスとデータ構造の共通化と標準化です。こうした合理化は情報とテクノロジーの効率的な統合を促進し、組織内の構造的複雑さの克服に貢献します。

タスクの順序にかかわらず、経理財務部門は部門としての戦略と、会社の戦略の整合性を常に図ってゆくと共に、企業全体のデータと業務プロセスに対する説明責任とオーナーシップを持たなければなりません。

こうした経理財務部門の変革を推進するため、CFOはまず、企業プロセスについての新たなフレームワークを設計しなければなりません。設計と実行計画の内容は、統制され、且つ計画的なものでなければならず、業務プロセスと変革に関わるコストについての試算も実施しなければなりません。業務プロセスの最適化を推進するために CFO は、活動管理指標（ドライバ）

図20: 革新的経理財務部門実現のためのロードマップ



結論

をまずは定義し、エンド・ツー・エンドの業務プロセスをいかに世界的水準に高め、またどの様にベストプラクティスを適用し、最新のIT基盤を導入してゆくかを決定しなければなりません。

企業内における業務のコンポーネント化を行い、自社にとって差別化を図るためのコア業務で何であるかを検討することにより、社内のどの業務をシェアードサービス化するのが、最も効果的であるかを決定することができます。

全社的なプロセス管理アプローチをとる場合、経理財務部門はまずその組織と業務形態を評価し、場合によっては変革を行うことが必要になります。社内各分野の専門組織と限られた優秀な人材を最大限に活用できるような体制を構築するとともに、業務の重複を排除し、業務プロセスを効率的に再構築するという目的のために、企業として行うべきことは、単純な集中・分散モデルの選択で完結するわけではありません。この度の調査によると、経理財務部門が組織の再編を行う際に、シェアードサービスやアウトソーシングは、今後より一般的なものになるとの予想が示されています。

最後にビジネス側の各種要請に対して、社内のシステム基盤は、より柔軟かつ迅速な対応が求められるようになるでしょう。企業がより高い柔軟性を求めてERPプラットフォームや、各種分析ツールを統合し、最大限に活用しようとする中で、プロセス重視・サービス志向の新たなテクノロジーモデルが出現しつつあります。

経理財務部門に対する期待は、単なる過去の財務データの報告とコンプライアンスに留まらず、将来を見越した提言や、意思決定における他部門との連携といった分野へと変遷してきました。優れた経理財務部門は、リスクの低減と事業の安定を図りつつも、同時に成長戦略、収益性管理、リスク管理の三つの領域でタイムリーな提言が行えるような俊敏性を維持しています。

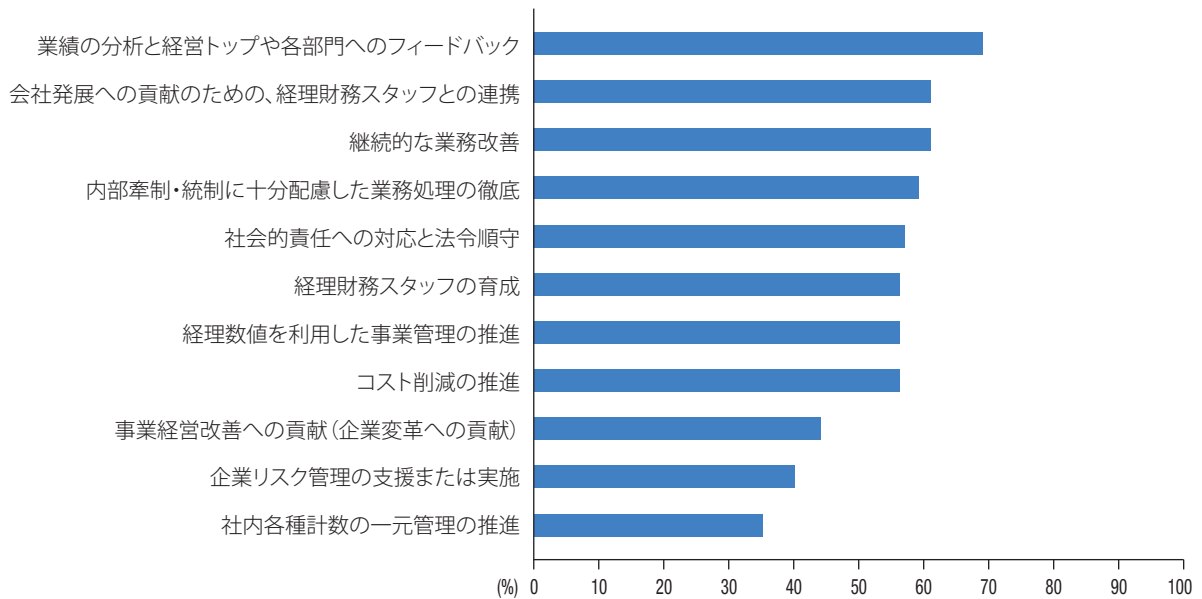
このような提言が行えるようになるための第一ステップは、業務プロセスの簡素化とデータの標準化を通じた、組織内の構造的複雑さの克服と、企業グループ内の情報の統合管理です。次のステップとして経理財務部門は、単なるコンプライアンスを超えたリスク管理に関する提言力の向上、意思決定支援基盤の最適化による収益性管理に関する提言力の向上、そして他部門との緊密な連携を通じた成長戦略に関する提言力の向上を図ってゆくことができるのです。企業の戦略と経理財務部門の戦略のベクトルを合わせることで、経理財務部門は戦略的なビジネスパートナーとしての地位を確立し、企業価値向上の一翼を担うことができるのです。



The Global CFO Study 2005 回答内容詳細

このパートでは、IBM 2005 CFO Study で得られたデータの詳細をご紹介します

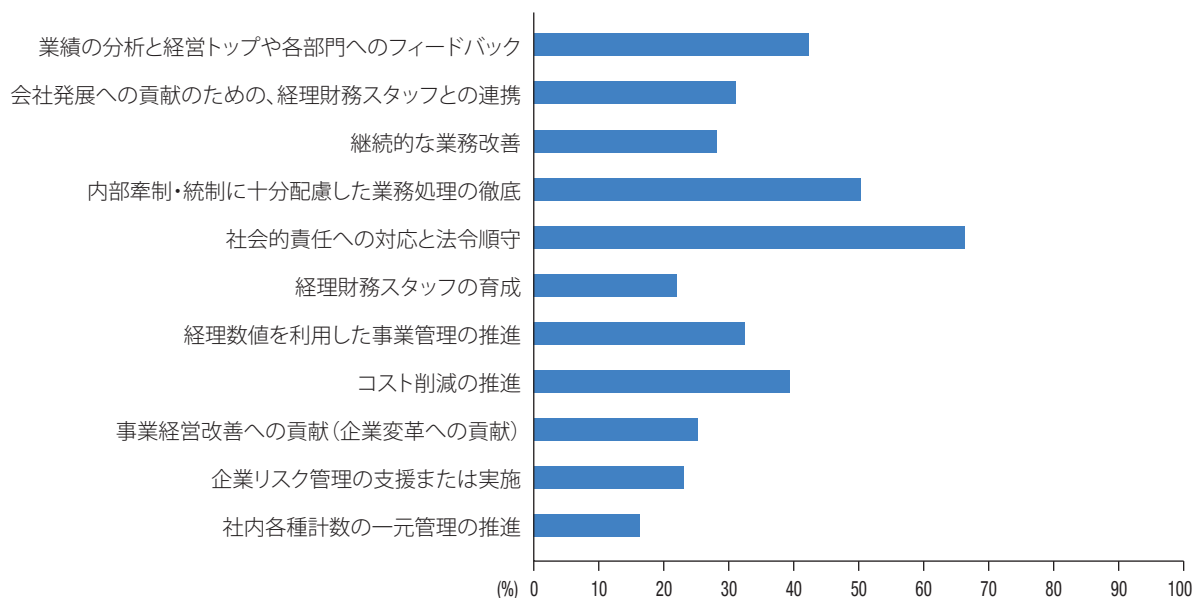
経理財務の責任を担う立場から見て、特に重要視している項目について回答してください。



有効回答数=870

出所: IBM Global Business Services, The 2005 Global CFO Study.

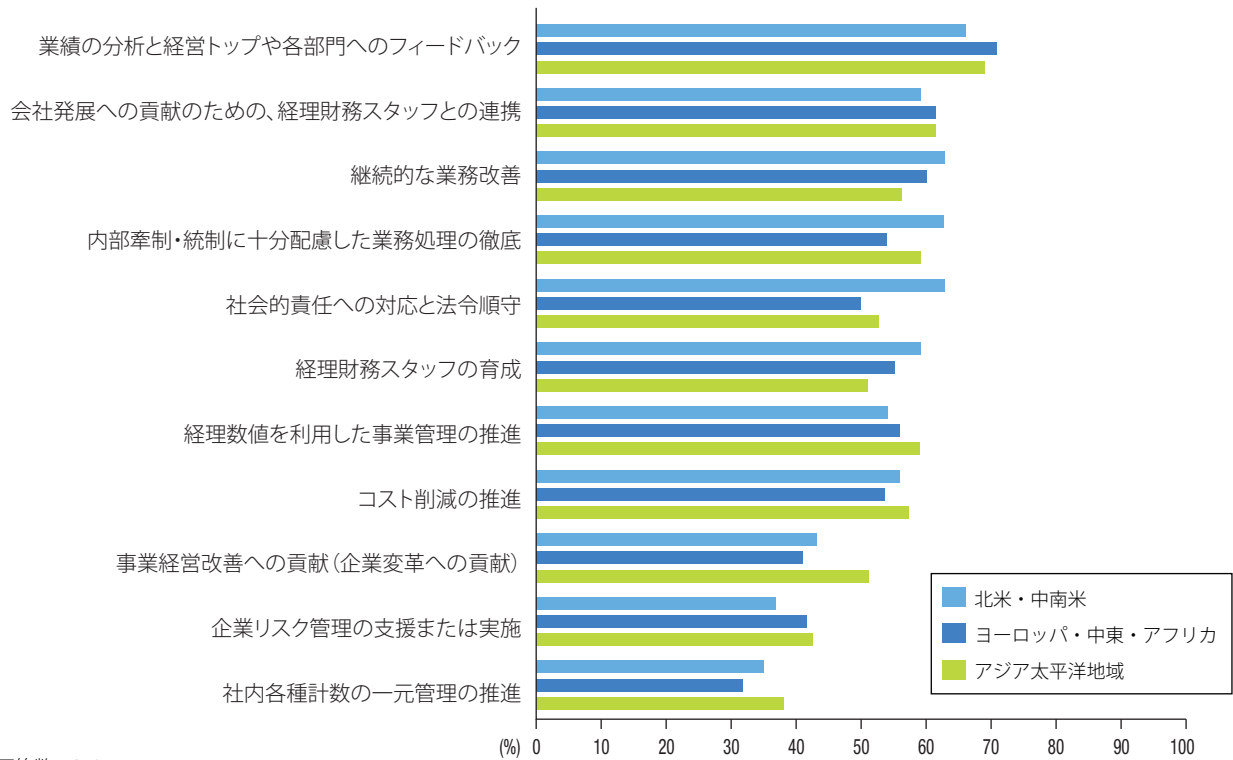
現在の経理財務部門は会社にとってどれだけ有効な活動ができているか回答してください。



有効回答数=847

出所: IBM Global Business Services, The 2005 Global CFO Study.

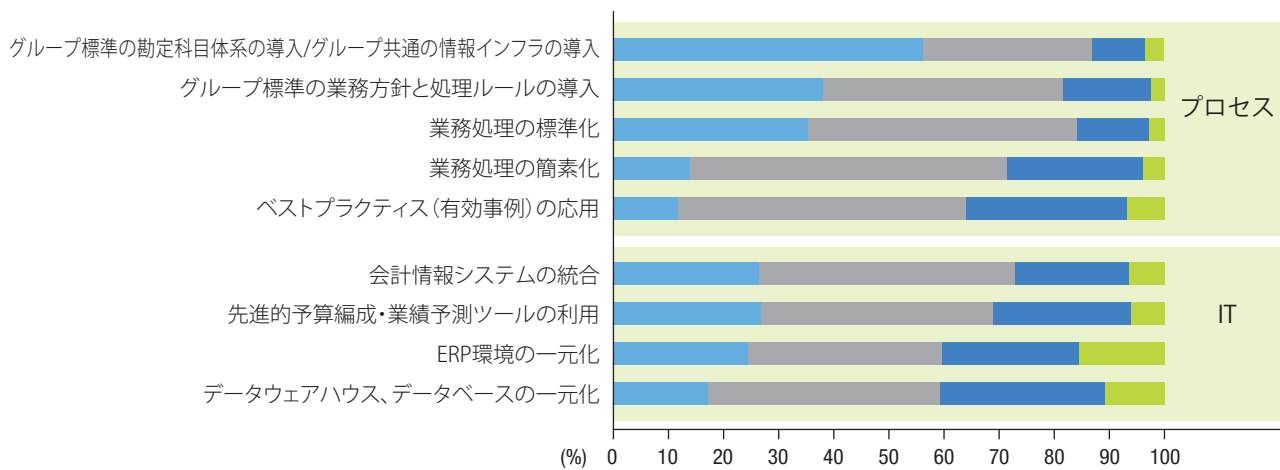
経理財務の責任を担う立場から見て、特に重要視している項目について回答してください。



有効回答数=870

出所: IBM Global Business Services, The 2005 Global CFO Study.

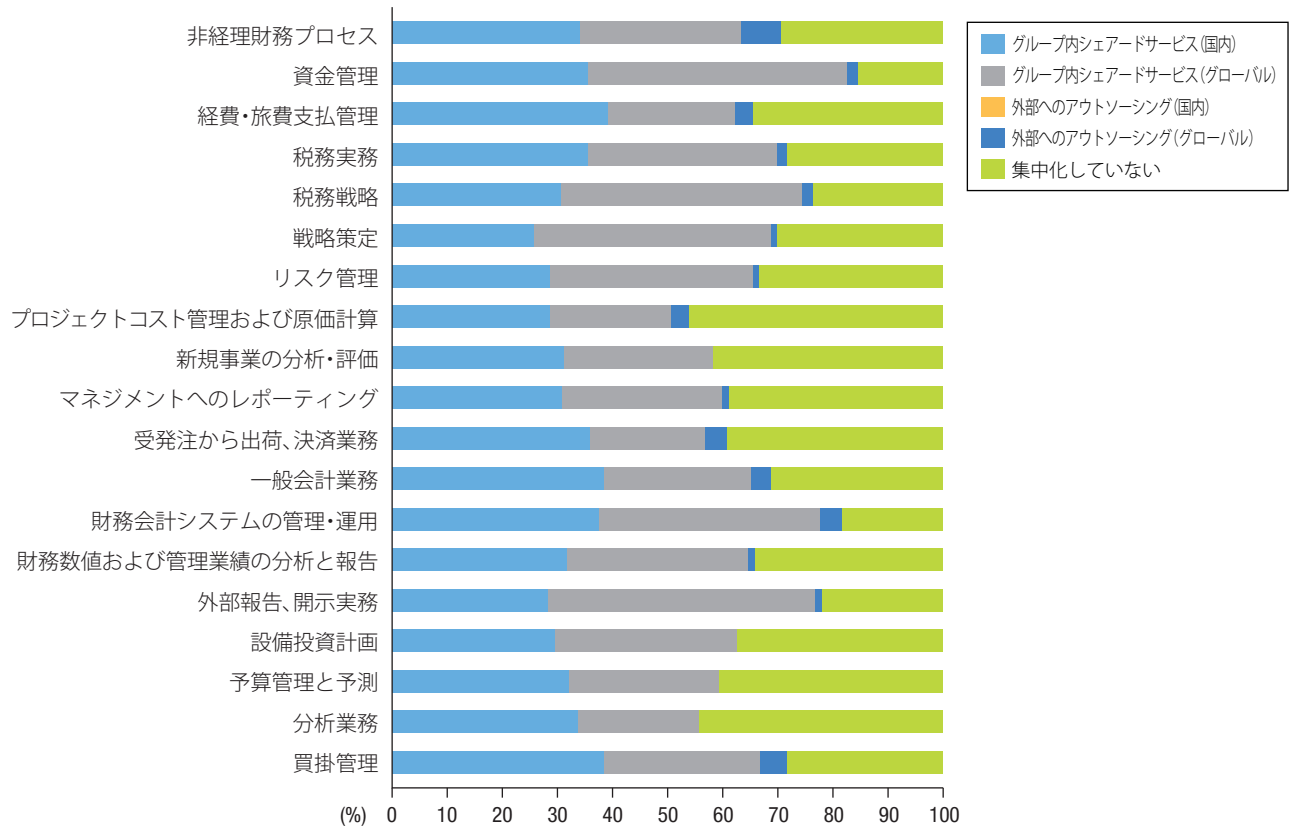
様々な業務処理方法の改善やIT技術の応用について、経理財務業務でどの程度適用/利用しているか回答してください。



有効回答数=844

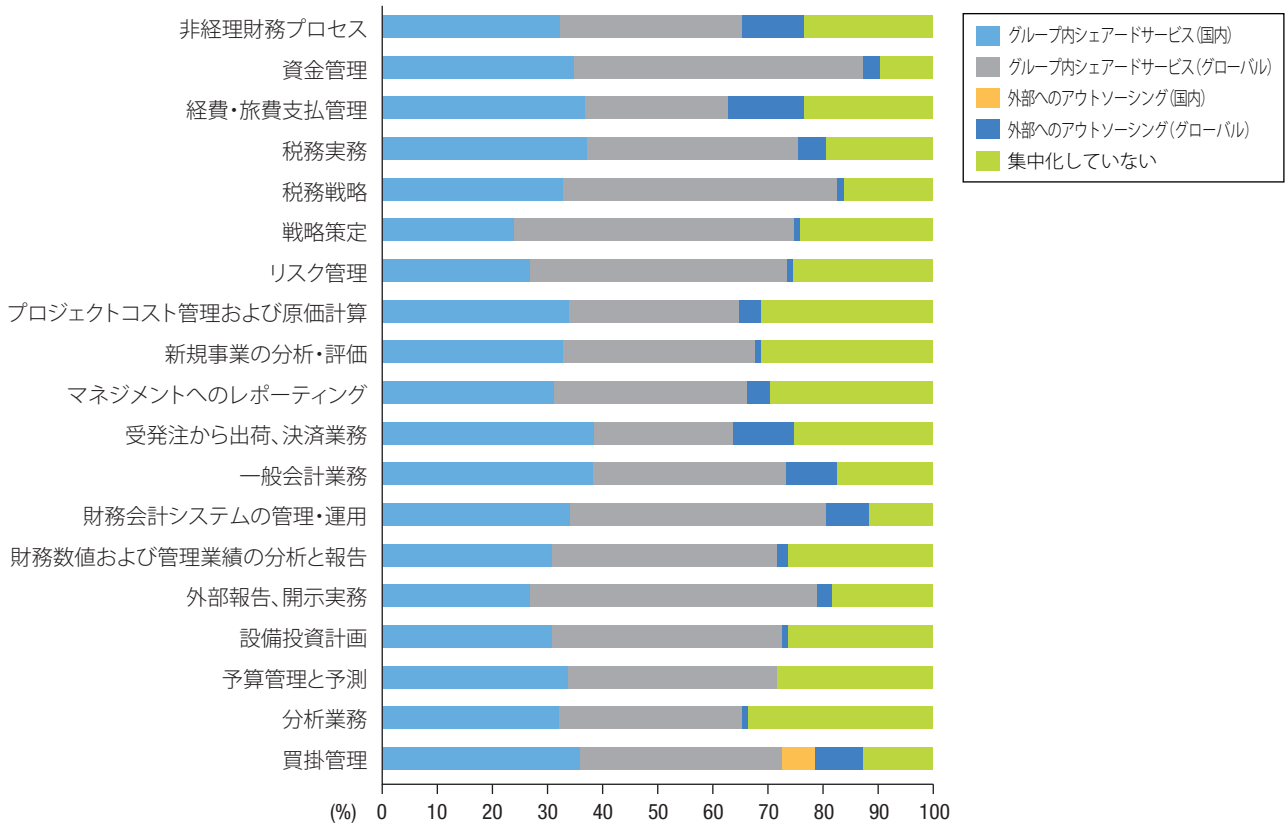
出所: IBM Global Business Services, The 2005 Global CFO Study.

現在採用している業務形態について回答してください。



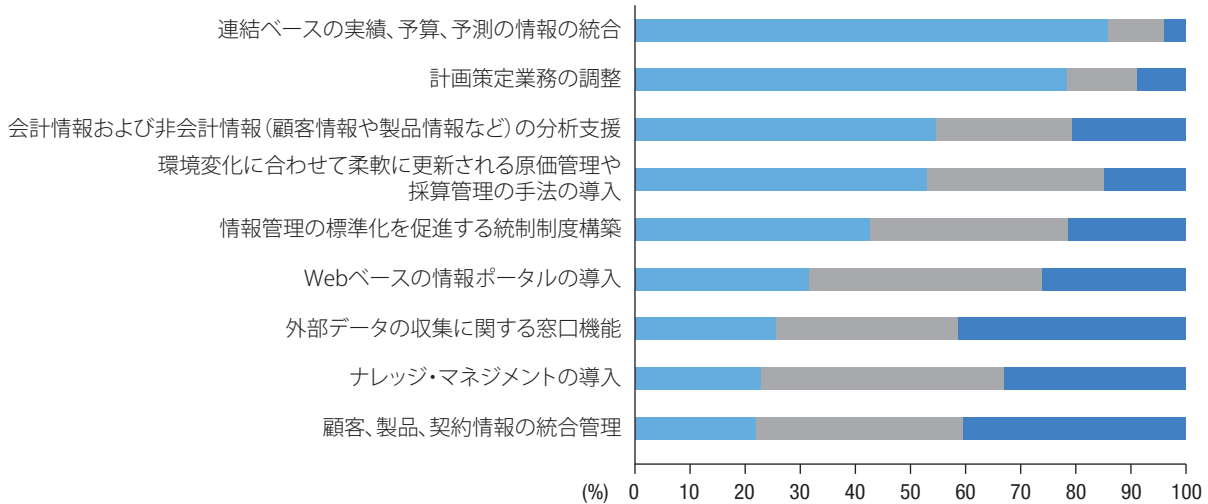
有効回答数=219 (インタビューで回答いただいた数)
 出所: IBM Global Business Services, The 2005 Global CFO Study.

今後三年以内に採用を予定している業務形態について回答してください。



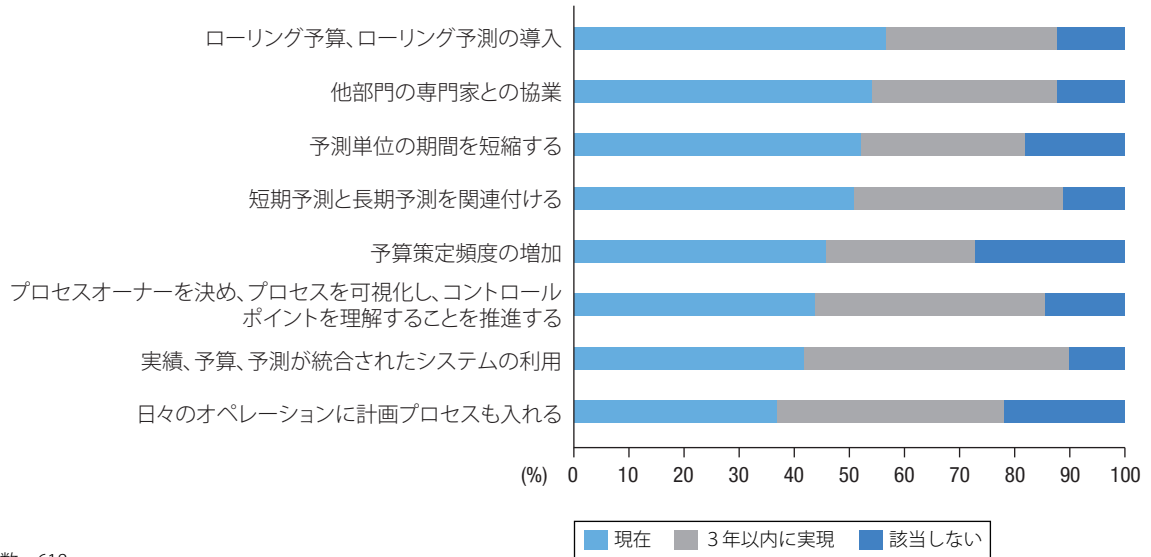
有効回答数=190 (インタビューで回答いただいた数)
出所: IBM Global Business Services, The 2005 Global CFO Study.

意思決定に必要な情報を提供するために、経理財務部門が担うべき活動について回答してください。



有効回答数=869
出所: IBM Global Business Services, The 2005 Global CFO Study.

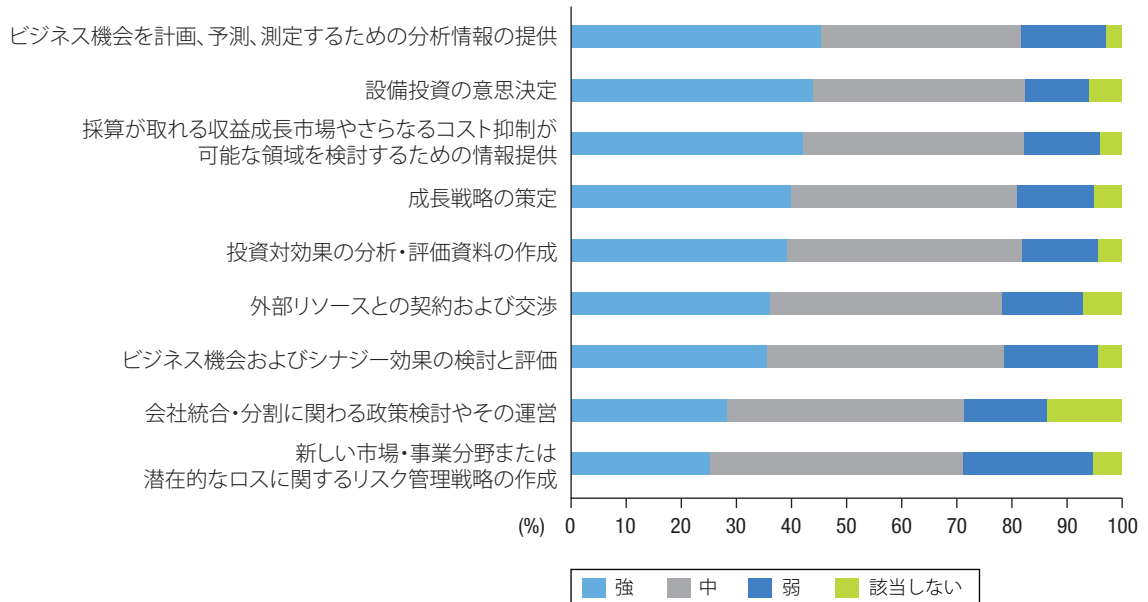
業績予測の精度を向上させるために、経理財務部門がどのようなことを実施しているか回答してください。



有効回答数=618

出所: IBM Global Business Services, The 2005 Global CFO Study.

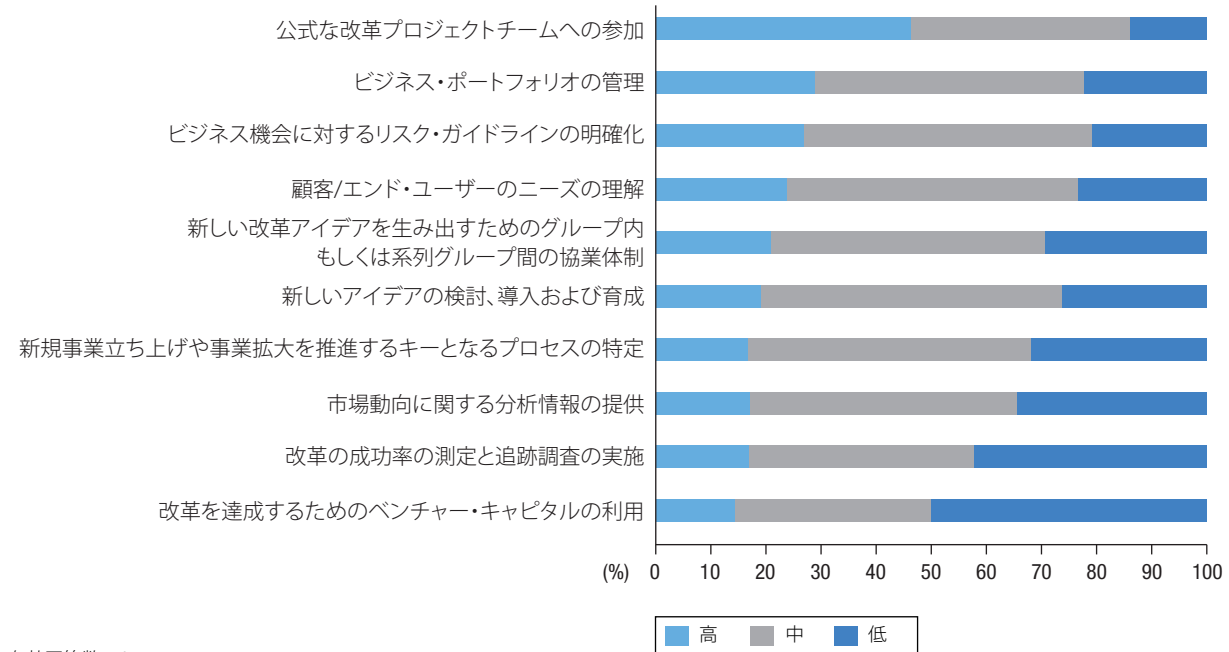
事業成長活動における経理財務部門の実施レベルを評価してください。



有効回答数=862

出所: IBM Global Business Services, The 2005 Global CFO Study.

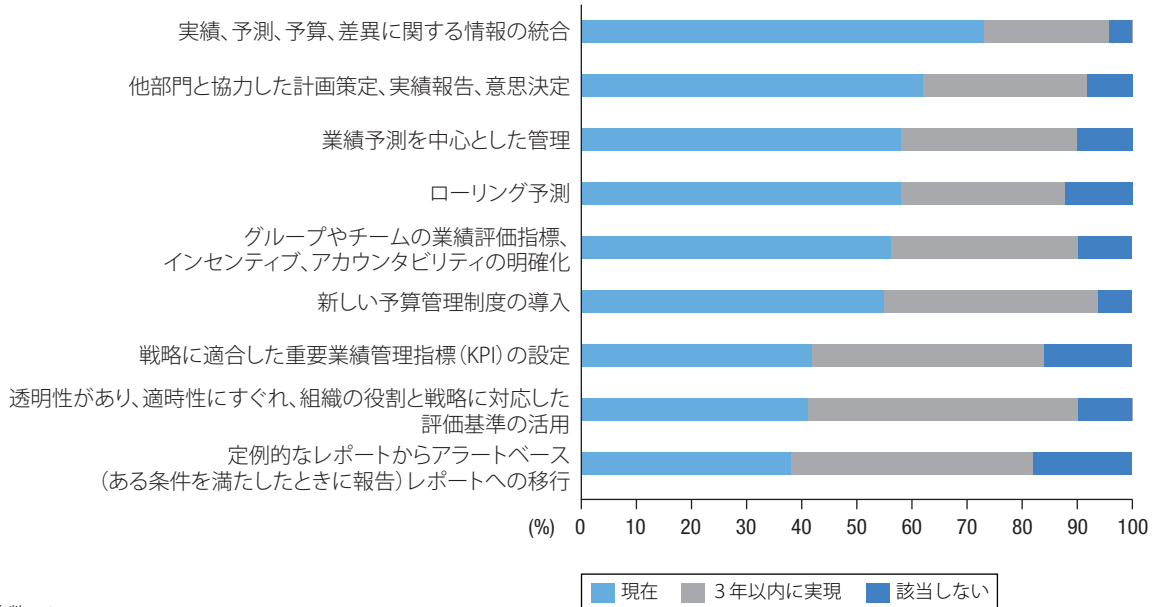
改革に対する経理財務部門のサポート・レベルを回答してください。



有効回答数=817

出所: IBM Global Business Services, The 2005 Global CFO Study.

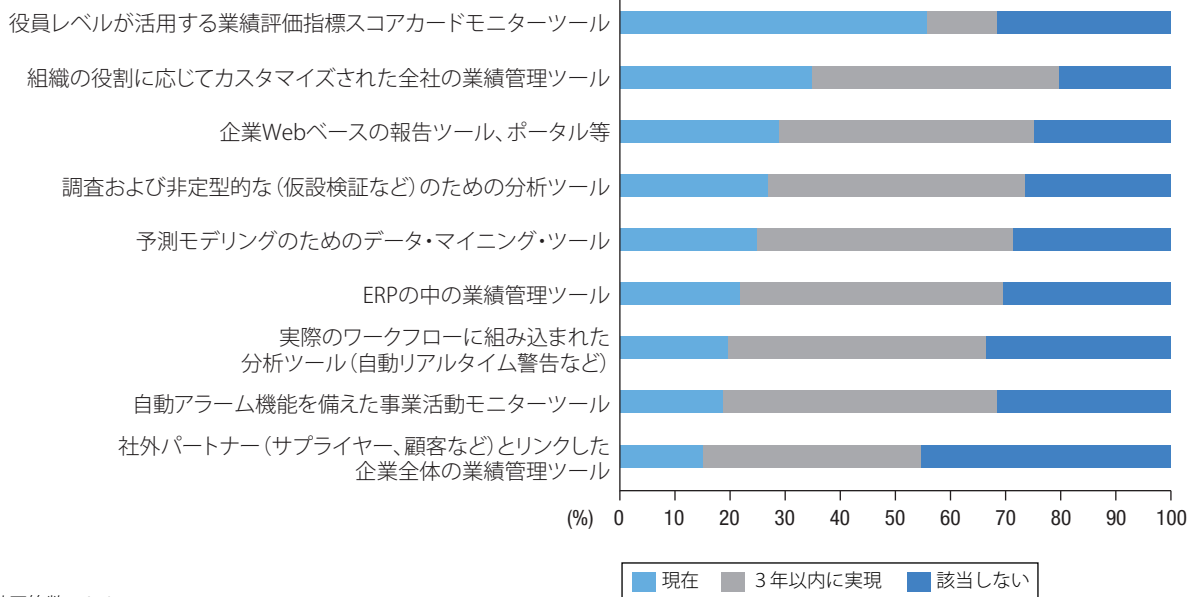
経営管理手法の導入予定を回答してください。



有効回答数=811

出所: IBM Global Business Services, The 2005 Global CFO Study.

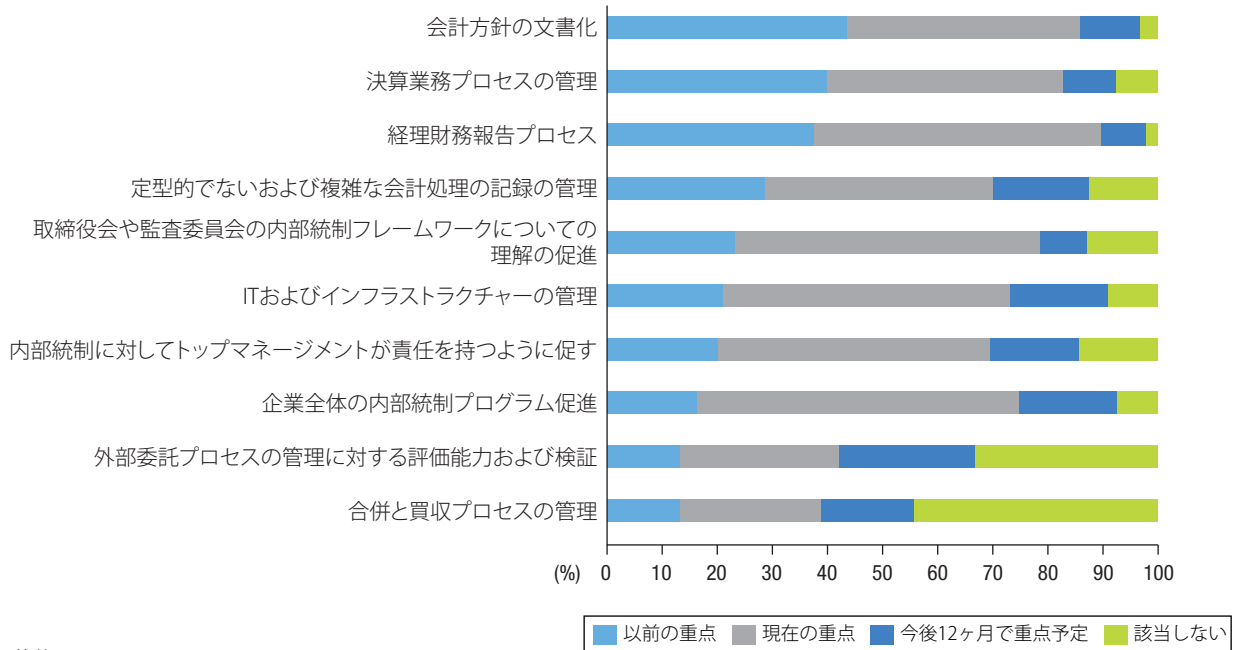
導入済みの管理ツールを回答してください。



有効回答数=859

出所: IBM Global Business Services, The 2005 Global CFO Study.

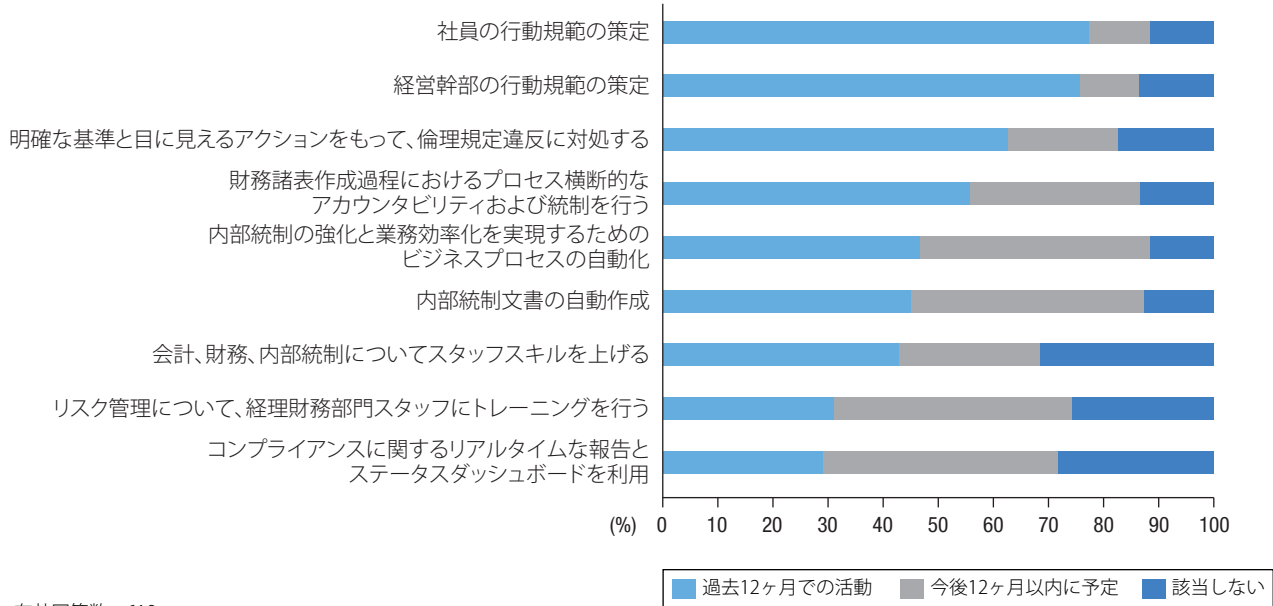
経理財務部門が重点を置いている、または重点を置く予定の内部統制の分野を回答してください。



有効回答数=846

出所: IBM Global Business Services, The 2005 Global CFO Study.

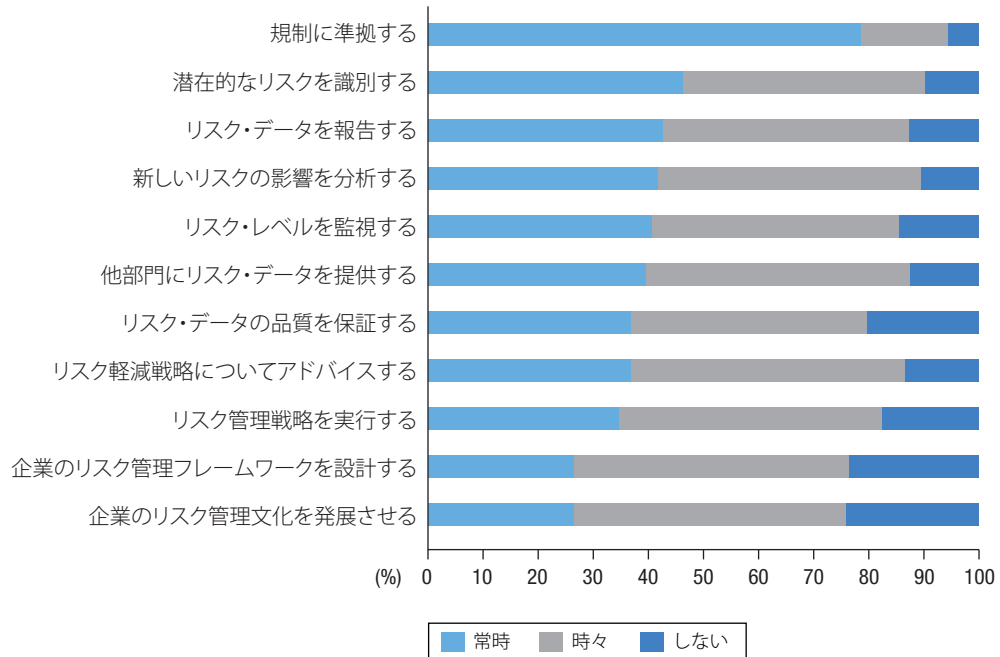
経理財務部門が、内部統制の仕組みの維持または改善をするために行った活動を回答してください。



有効回答数=619

出所: IBM Global Business Services, The 2005 Global CFO Study.

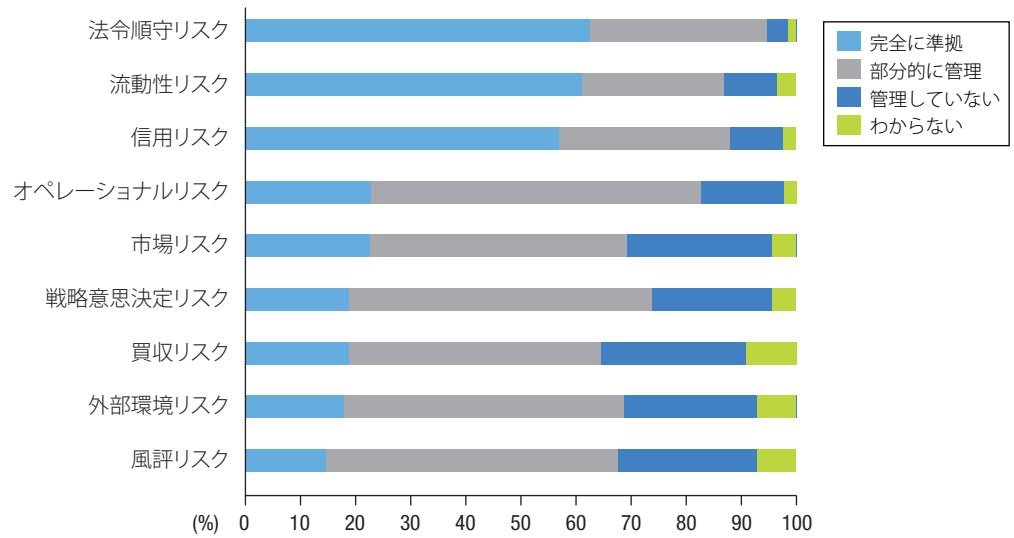
経理財務部門が、企業全体のリスク管理活動をどのくらいの頻度で支援しているか回答してください。



有効回答数=807

出所: IBM Global Business Services, The 2005 Global CFO Study.

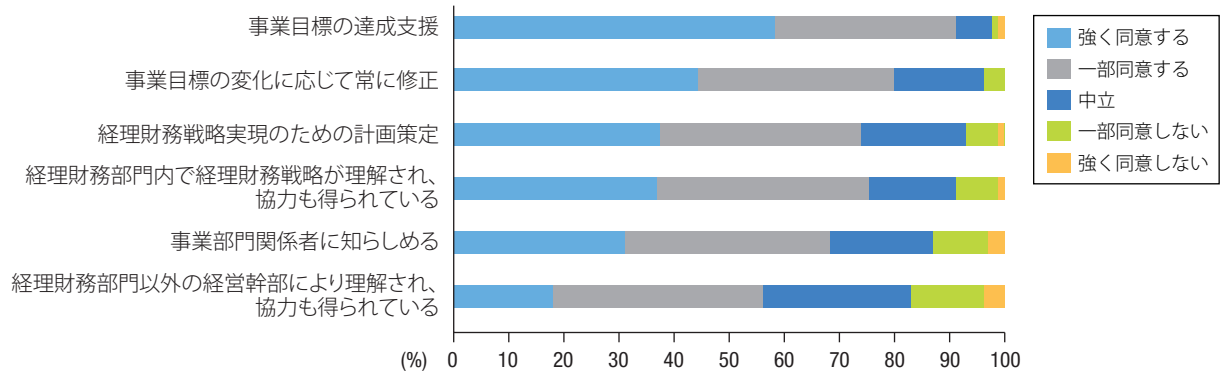
経理財務部門が管理しているリスクの度合いを回答してください。



有効回答数=808

出所: IBM Global Business Services, The 2005 Global CFO Study.

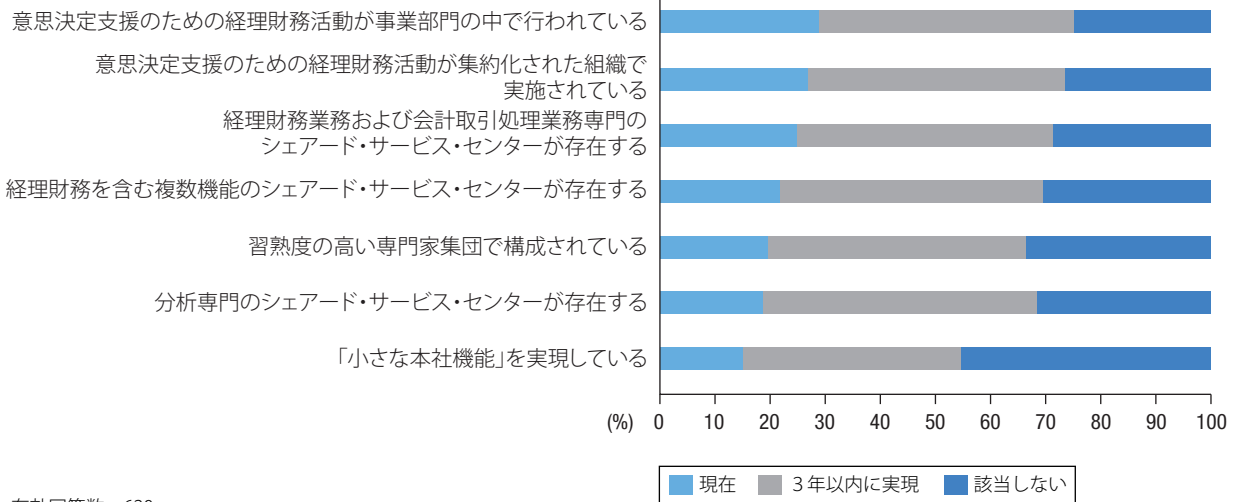
経理財務部門の戦略に関する以下の記述にどの程度同意するか回答してください。



有効回答数=847

出所: IBM Global Business Services, The 2005 Global CFO Study.

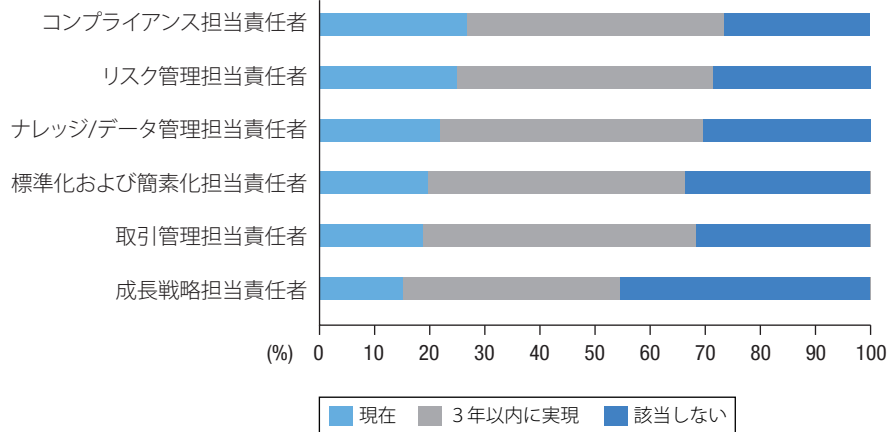
経理財務部門に合致する組織構造について回答してください。



有効回答数=620

出所: IBM Global Business Services, The 2005 Global CFO Study.

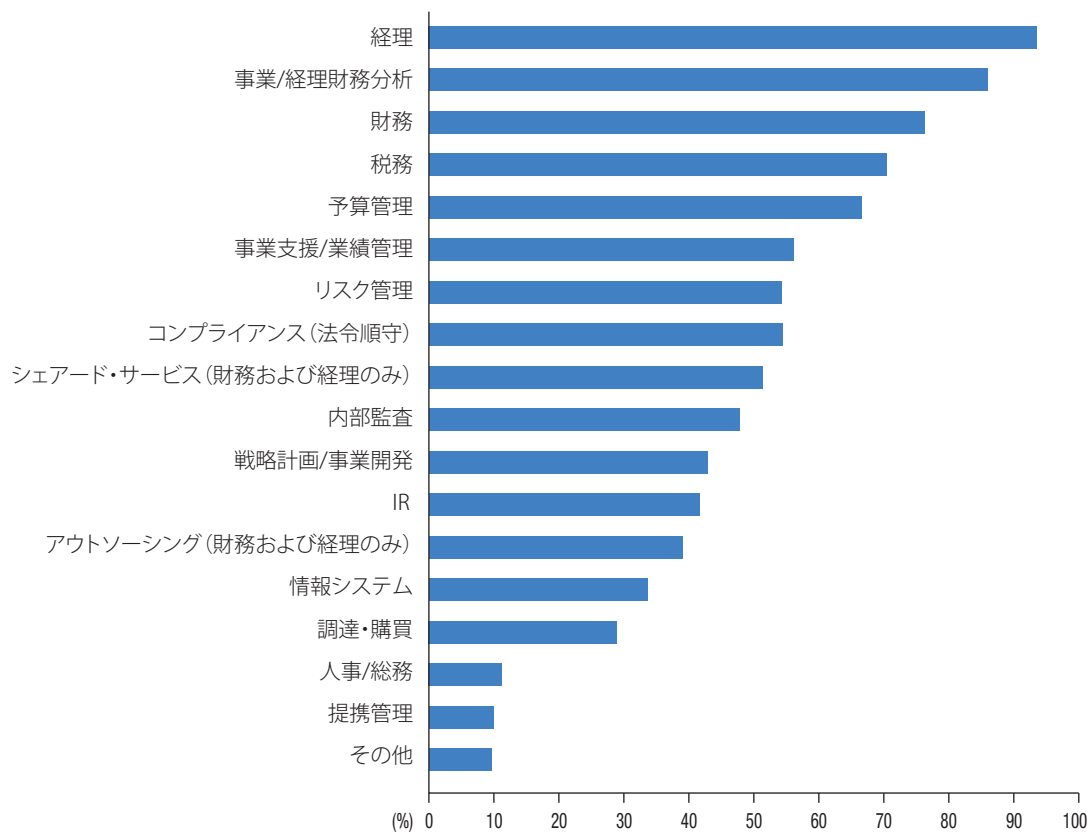
経理財務部門に合致する役割について回答してください。



有効回答数=618

出所: IBM Global Business Services, The 2005 Global CFO Study.

CFOの監督下にある機能について回答してください。



有効回答数=870

出所: IBM Global Business Services, The 2005 Global CFO Study.

IBM グローバル・ビジネス・サービス

IBM グローバル・ビジネス・サービスは、世界 160 カ国以上において、業界知識と洞察、そして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、お客様のビジネスの分析、最適化、そして変革を可能にします。

私たちは、お客様のパフォーマンスとプロセスの向上のため、そしてお客様が競争優位性を確立し、ビジネスで成功するために貢献することを目標としています。

フィナンシャルマネジメントサービスについて

IBM グローバル・ビジネス・サービス フィナンシャルマネジメントは、多様な実務経験や業界知識を有するプロフェッショナルから構成されるグローバルな組織です。5 つのエリアでのサービス提供を通じて、経理財務部門の変革のお手伝いを行っております。

- ①フィナンシャルストラテジー：経理財務のビジョン策定
- ②パフォーマンス・マネジメント&アナリティクス：
業績管理の仕組み構築／予算制度の策定／情報基盤の設計
- ③フィナンシャルオペレーション・インプループメント：
業務効率化／決算早期化／シェアードサービス／アウトソーシング
- ④フィナンシャルアプリケーション：
各種 ERP パッケージ・各種連結パッケージ導入／選定
- ⑤リスクマネジメント：内部統制・企業改革法対応支援／バーゼルⅡ規制対応支援

本レポートに関するご意見、ご感想をお聞かせください。

お問い合わせ

IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社

〒 100-6318

東京都千代田区丸の内 2-4-1 丸の内ビルディング 18 階

Tel.03-6250-8500

<http://www.ibm.com/bcs/jp> E-mail:ibcsmktg@jp.ibm.com



IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社

〒100-6318 東京都千代田区丸の内 2-4-1
丸の内ビルディング 18 階
07-06 Printed in Japan

© Copyright IBM Corporation 2005, 2006
All Rights Reserved

IBM、IBM ロゴは、IBM Corporation の商標。
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。

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。