

CFO Survey:

今、直面している現実に向かっていくべきか



Contents

.はじめに	1
<i>Introduction</i>	
.最新の動向：正しい方向に向かっているが、まだ成すべきことがある.....	1
<i>The recent past: The right direction but more to be accomplished</i>	
.次世代のモデル：オンデマンド時代における経理財務	2
<i>The model of the future: Finance in an on demand world</i>	
.Finance on Demandへの道	3
<i>The path to finance on demand</i>	
.結論	15
<i>Conclusion</i>	

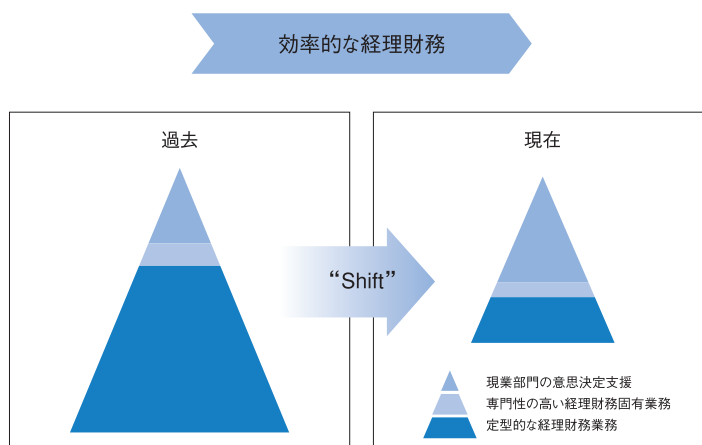
はじめに

2003年9月、IBM ビジネスコンサルティング サービスは、120カ国におよぶ世界を代表するグローバル企業(平均売上高84億ドル)のCFO(Chief Financial Office最高財務責任者。以下CFO)450名に対してインタビューを行った。インタビュー対象となったCFOのうち、77%強が全社レベルのCFOであり、その他は事業部レベル・地域レベル・国レベルのCFOである。このインタビューに基づき、調査研究プロジェクトでは、今日の経理財務部門の役割が何か、そして今後3年間でCFOは何を目指そうとしているのかを突きとめようとした。本報告書では、全体的な背景を含めて今回の調査研究結果を示すとともに、経理財務部門が将来どのような方向に向かうべきなのかの見解を提供したい。

最新の動向:正しい方向性に向かっているが、まだ成すべきことがある

世界中で、経理財務部門はここ5~7年の間にその役割が見直され、重要な進歩を遂げつつある。今回の調査研究結果によると、大多数の経理財務部門が過去のモデルから効率的かつ効果的な新しいモデルへと「Shift(移行;ERP/IT化による改革)」している段階にある。(図表1参照)

図表1. 今日までの経理財務部門の進化



以下の内容は、「Shift(移行;ERP/IT化による改革)」のカギとなるものである。

- ・ CFOは「警察官」の役割から「(事業運営に関する)戦略的ビジネスパートナー」の役割へ
- ・ 経理財務費用(対売上高比率)を約3%から1%へ
- ・ 業務の焦点は「取引処理」から「管理者の意思決定支援とコントロール」へ

問題は、ビジネス環境が本質的に複雑さを増している中で競争優位を実現するには、強い経理財務部門が必要となってきたことである。また、変化と複雑化の速度は絶え間なく加速している。グローバル化や企業間ネットワーク、コーポレート・ガバナンスへの関心が高まる中、これらの諸問題はCFOに対してさらなるプレッシャーを与えている。

今まで多くの企業が改革に取り組んできたが(例えば、プロセスの自動化、シェアードサービスなど)、次のレベルへの変革は従来成し遂げてきた進化よりもさらにいっそうの変革を要求されていることを認識しておく必要がある。

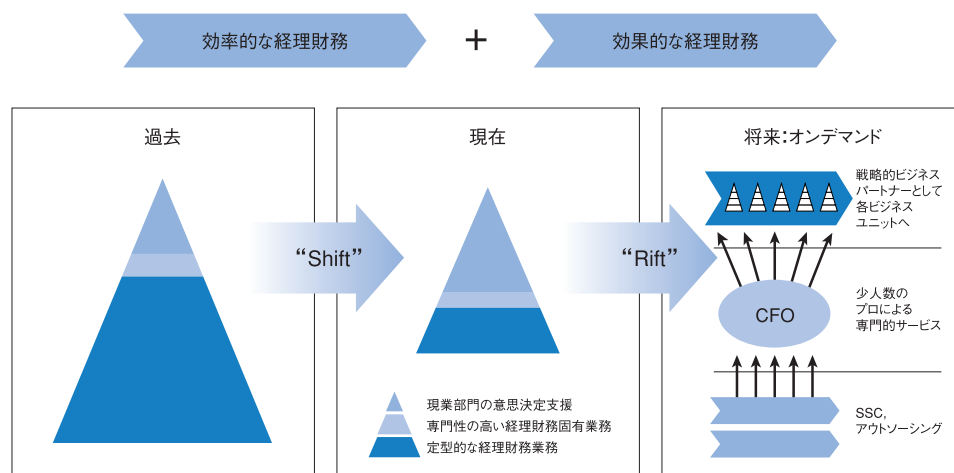
「今日、CFOは内部および外部(例えばコンプライアンス規定など)からのニーズに直面している一方、CFOに対するコスト削減圧力は続いている。経理財務部門はコーポレート・ガバナンスに集中し、ビジネスパートナーを支援するようなオンデマンド・モデルを提供しなければならない。しかし、従来から要求されている取引処理や報告に経理財務部門が多くの時間をとられるため、付加価値サービスを提供するほどのキャパシティは余りない。こうしたプレッシャーに対応するためには、CFOはエンタープライズ・アプリケーション(業績管理およびコラボレーション含む)、シェアードサービスやアウトソーシングといった新たなモデルを強化することによって、経理財務部門の役割を変革しなければならない。」ジョン・ヴァン・デッカー(METAグループ、バイス・プレジデント)



次世代のモデル: オンデマンド時代における経理財務

ますます複雑化する経営環境に対応するためには、企業はオンデマンド型のビジネスモデルを作り上げる必要がある。オンデマンド・モデルは、「集中化」、「即応性」、「柔軟性」、「回復力」といった特性を持つと同時に、業務プロセス・テクノロジー・人材の融合を通じて、絶え間なく変化し予測不能な市場のダイナミクスを迅速に感知し、対応できる("sense & respond")モデルである。今後新たなコンピテンスを獲得すべく、経理財務部門はこうしたオンデマンド・モデルに向かう必要があるだろう。

図表2. オンデマンド時代への経理財務部門の進化



オンデマンド・モデルへの変革はただ単に「Shift(移行; ERP / IT化による改革)」するのではなく「Rift(切り離し; 組織の統廃合 / 業務の再編)」をも要求するもので、次に述べるようなインパクトを経理財務部門に与える。

- ・意思決定支援や統制・管理活動は、より良い意思決定をするべく事業運営の中に完全に組み込まれている
- ・資本構成管理といった経理財務部門の中核業務は、本社の少数精鋭チームによって効率的に行われる
- ・伝票処理などの取引処理や税務・内部監査などの専門性の高い経理財務サービスは、最も効率的かつ効果的な供給者を利用する。これにより、ローコスト化および変動費化された柔軟なコスト構造を実現することができる

Finance on Demand への道

今回の調査研究と一連のCFOとのディスカッションの結果、経理財務部門の変革に関してIBMの主張を裏付ける結果が得られた。つまり、CFOと経理財務部門はオンデマンド・ビジネスモデルの主要な要素を統合すべく、事業戦略・業務プロセス・ITの融合点という独特の位置にいるということである。ここで、経理財務における主要な変革の方向性を5つ提言しよう。すなわち、

CFO(Chief Focus Officer; チーフ・フォーカス・オフィサー)

CFOは今後「Chief Focus Officerとして台頭するだろう。つまり、CFOは経営資源を何に集中すべきかを示す役割を担わなければならない。全体的なビジネスモデルの設計と事業ポートフォリオの配分について、意思決定を積極的に推進することが成功への最重要要因となる。

即応性のある業績管理の構造

CFOは即応性のある業績管理の構造を推進するだろう。オンデマンドの世界で成功するためには統合フレームワークの開発が必要である。

回復力のあるコーポレート・ガバナンス

CFOは今後、変化に柔軟な回復力のあるコーポレート・ガバナンスを導入するだろう。絶え間なく変化する外部環境をダイナミックに感知し、その変化に対応できるコントロール体制への移行とリスク管理プロセスの確立は、資本市場に評価されるはずである。

コスト構造の柔軟性

経理財務コストを大幅に変えるためにはコスト構造の柔軟性が必要だとCFOは認識するだろう。経理財務全体を通して競争力のあるコスト構造を設計することは基本的な必要条件である。

業務プロセスおよびテクノロジー、人材の融合

CFOは業務プロセスとテクノロジーと人材を融合するカギとなるだろう。こうした融合がオンデマンドへの変革には必要だと認識しているのはCFO自身である。

さて、ここでこれらの主要な方向性について、将来ビジョン、調査結果、そしてCFO(経理財務部門)が着手すべき主要な変革行動指針を見てみよう。

CFO(Chief Focus Officer; チーフ・フォーカス・オフィサー)

<将来ビジョン>

既に述べたとおり、大半の組織におけるCFOは、「警察官」から有能な「(事業運営に関する)戦略的ビジネスパートナー」へと変貌を遂げつつある。今後の「Rift(切り離し;組織の統廃合/業務の再編)」段階においては、CFOが「Chief Focus Officer」すなわち経営資源を何に集中すべきかを示す役割を担う必要があると我々は考えている。オンデマンドの世界における集中とは、コアコンピテンスを発掘し、ユニークな強みを築くことのすべてを指す。集中という概念は社内の経理財務業務にも適用される(例:意思決定支援 vs 取引処理)。加えて、組織を集中すべき領域へと導いていくことが、CFOの役割として重要になる。企業が何に集中すべきかを円滑に正しく決定できるプロセスや原則(例:何を評価すべきか、何をグローバル調達すべきか、何をアウトソーシングすべきか、どのマーケットを狙うべきか、どのように事業ポートフォリオを最適化するか)をCFOは企業全体に浸透させなければならない。

<調査結果>

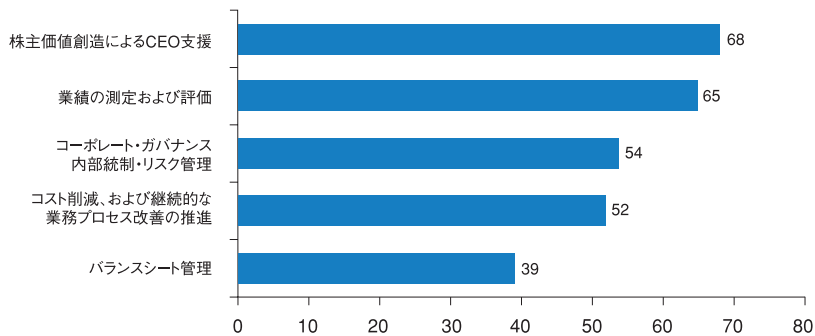
60%強のCFOは自分が企業価値とサービスを増大させる存在であると認識し、CEOもそのように自分を評価しているだろうと示唆している。我々のインタビューでは、自ら事業運営に関する戦略的ビジネスパートナーとして真に進化していること、そして企業全体に関わる主要な経営課題の中心



にいるという信念をCFOが持っていることを確認できた。しかしながら、我々の調査結果によると、CEO、COO、CIO等が出席する役員会においてCFOは討議内容をより充実させる役割を果たしてきたと自己認識している一方で、企業全体を通して経理財務部門の存在価値を認識してもらうために、もっと事業運営全体に貢献しなければならないと考えている。

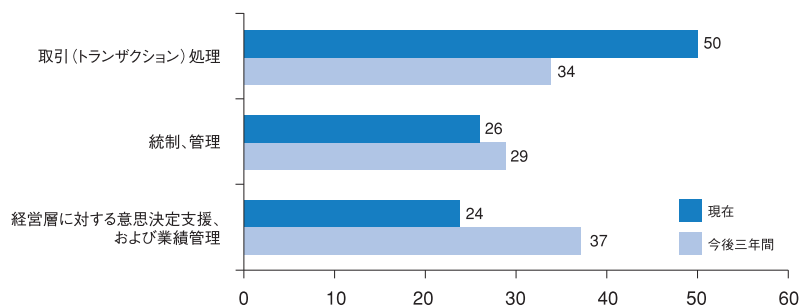
「コアと思う5つの領域は何か？」という質問に対して、CFOは、彼らの役割の変化に伴い、前回調査と比べるとバックオフィスからフロントオフィス業務への明確な変革を述べていた。68%のCFOは、最も優先度の高いものとして「株主価値創造によるCEO支援」と回答し、「業績の測定および評価」が僅差で続いている(図表3参照)。これらはCFOが、企業がコア業務に集中できるよう、導いていく役割を担っているということを明確に示していることにほかならない。

図表3.集中すべき領域 (%)



加えて、経理財務部門は、より付加価値の高い活動である意思決定支援および業績管理業務と統制、管理業務にシフトしつつあり、また今後3年間にわたり継続的に業務を改善しようとしている(図表4参照)。これらはCFOが自部門の機能においてもコアへの集中を志向していることを示している。

図表4.経理財務部門の作業量割合 (%)



< CFOがとるべき行動指針(上位3つ) >

1. Chief Focus Officerとなるべきビジョンを掲げ、新しいビジネスモデルの構築に積極的に関与する。
2. 統制・管理活動に引き続き注力しつつも現業部門の意思決定支援や業績管理面での貢献を高めていく。
3. 従来の経理財務担当役員ではなく、CEOやCOO等を補佐する事業運営の戦略的ビジネスパートナーとして社内的に認識されるよう行動する。

70%のCFOは、情報は、より良い管理が必要な重要資産だと指摘している

即応性のある業績評価の構造

<将来ビジョン>

先進的な経理財務部門は、より良い意思決定をより迅速に行えるようになる。これは、経理財務部門が自らの知識と能力により企業戦略の策定から意思決定することまでを含んでいる。しっかりとした情報システムが多く導入されつつある一方で、多くの経理財務部門は依然として社内ユーザー部門を満足させるような情報体系(予測志向で即応性のある情報アーキテクチャー)からはほど遠いのが実態である。業績管理の即応性向上のために、さらに全社的なアプローチへ転換することが求められている。

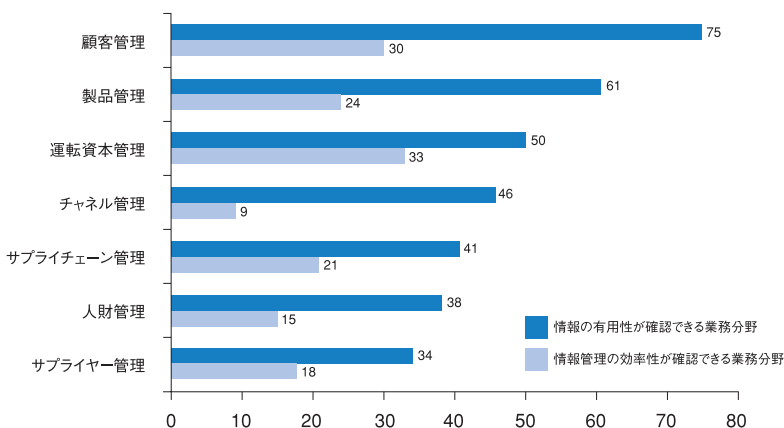
<調査結果>

この領域における戦略的優先度は「株主価値創造によるCEO支援」および「業績の測定および評価」にあり、CFOはそこに多くの時間・活動を振り向けなければならないことを当然認識している。さらに、情報は積極的な投資が要求される主要資産であると70%のCFOが認識していることから分かるように、情報管理は成功への重要な要因であると考えている。興味深いことは、同数のCFOが情報を、より上手に管理し、活用すべき資産として見ていることである。しかし、組織全体は依然として伝統的な情報の管理テクニックに頼っているように見え、オンデマンドの世界で運営していくほどの早さがあるとはいえない。

驚くべきことに、業績はさまざまな視点で評価できるにも関わらず、財務の視点が依然として正規の業績評価であり続けている。財務の視点による業績評価が優勢な焦点の当て方だと75%のCFOは述べており、財務以外の視点も包含したバランスのとれた業績評価(バランスト・スコアカードなど)を重要視したCFOは半数以下であった。バランスト・スコアカードに関する現在までのアプローチは、ほとんど成功しておらず、構造的変化につながっていない。

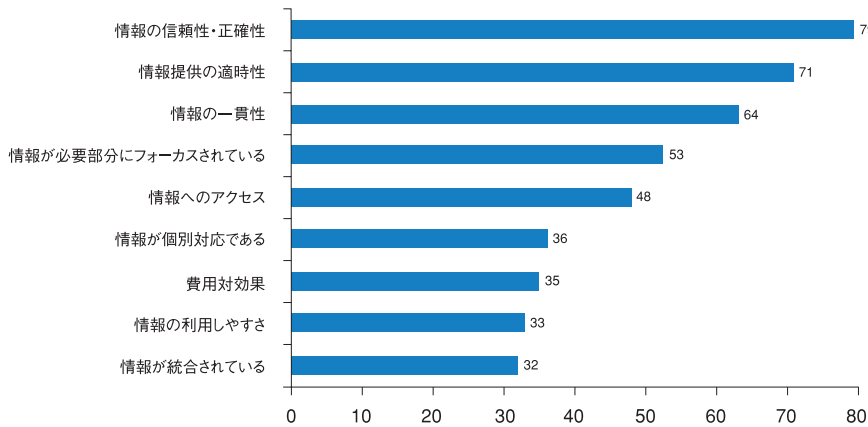
さらに言えば、CFOが情報として必要と言っているものと、CFOが実際に情報収集しているものとのギャップを明示しているのが図表5である。顧客管理や製品管理のような領域はダイナミックな事業経営の観点から明らかに重要視されている。しかし、それらの情報の充実度は十分といえず、引き続き重大な注意を払うべき領域と考えられている。

図表5.情報管理の有用性と効率性(%)



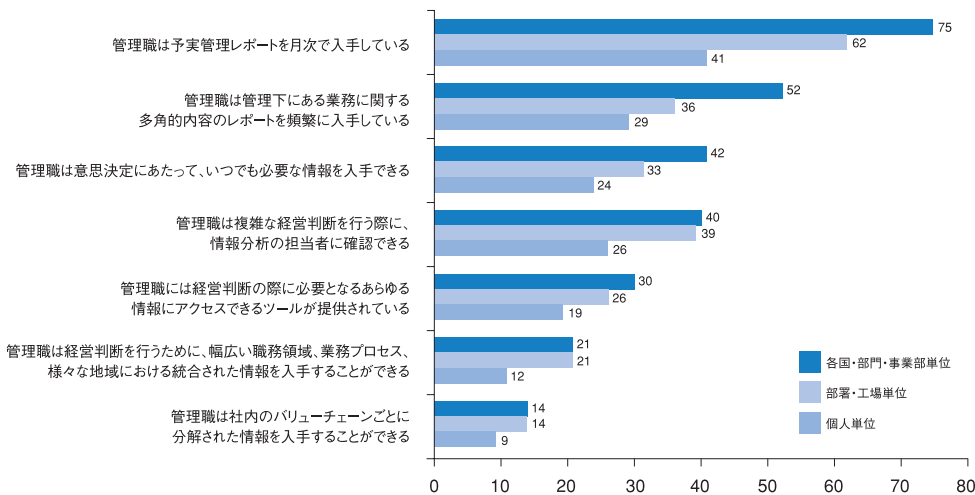
CFOは、受け取っている情報がタイムリーで、信頼性が高く、首尾一貫していると思っている。しかし、情報が使いやすく、個別対応しており、費用対効果に優れ、統合されていると評価しているCFOは30%に満たない(図表6参照)。より良い意思決定をより迅速に行うためには、こうした問題に、より積極的に取り組む必要があるだろう。

図表6.情報の妥当性 (%)



ワールド・クラスの業績管理の仕組みのカギとなるのは、情報がどれだけ社内ユーザー部門で活用されているかである。現在、マネジャーの75%が、対計画比で大幅なズレがある部分を際立たせた部門情報程度しか受け取っていない、とCFOは指摘している。半数以下のマネジャーしか、個人の意思決定を支援するための職務別情報、非定型の意思決定を支援するための部門情報へのアクセス、複雑な意思決定をするための分析担当者へのコンタクト、といった恩恵を受けていない。そして大半のマネジャーは、業務プロセスに関する評価指標(例えば、製商品のリードタイムや在庫回転率など)さえも、それほど頻繁には受け取っていない。そして、より良い意思決定を行おうにも、機能部門や業務プロセス、地域、バリューチェーンをまたがった統合情報を得るための分析ツールに多くのマネジャーはアクセスできていないのである。

図表7.意思決定支援における情報利用 (%)

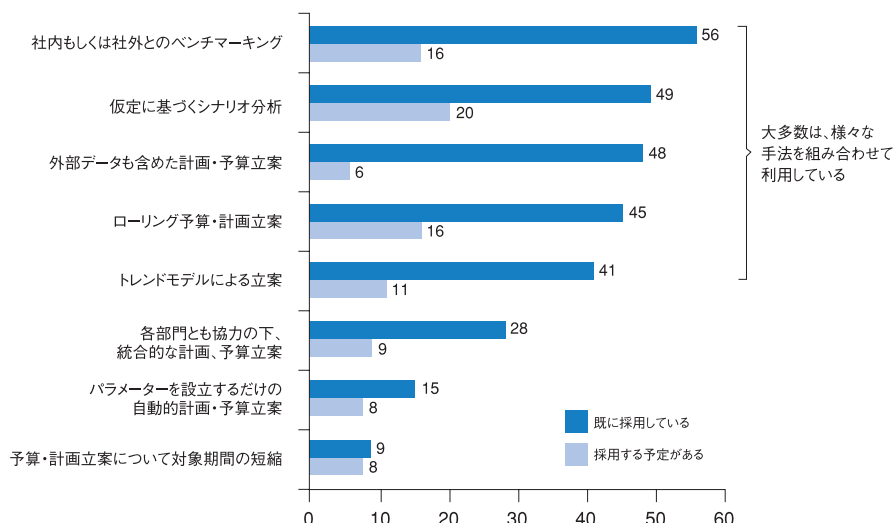


計画系プロセスにおいては、適時に適切な情報に基づき、感知および反応("sense & respond")する力が重要である。この調査結果は、大半の組織において伝統的なプロセスとシステムが引き続き利用されており、計画系プロセスの進化が遅いことを示唆している。今日、計画系プロセスにおいて表計算ソフトが優位性を示している企業は80%以上に達する。しかし、半数以上のCFOは計画系データとプロセスを強化するためテクノロジー投資を将来実施することを示唆しており、重要な変革が今後見込まれる。

今日、計画系プロセスにおいて80%以上の組織で表計算ソフトが支配的である。

今回の調査結果では、主に業務プロセスの効率化やサイクルタイムの短縮化、コスト削減を目的とする手法を利用した計画系の仕組みが導入されていることがわかった。しかし、今後3年間でCFOが採用を予定している計画系の仕組みを考えると、断片的なツールではなく、一貫性のあるソリューションが今後実現導入されるものと考えられる。(図表8 参照)

図表8.計画系プロセスに利用される手法 (%)



< CFOがとるべき行動指針(上位3つ) >

1. 業績管理のための首尾一貫した情報フレームワークを開発する。
2. バランスのとれたKPIの組み合わせ(バランス・スコアカード等)を吟味して選択する。
その上で、責任が明確になる組織を編成し、報酬を連動させるよう努める。
3. 情報に関して、アクセスのしやすさ、利用のしやすさ、役割に合わせた使いやすさを改善する。

回復力のあるコーポレート・ガバナンス

< 将来ビジョン >

経理財務部門は統合されたデータソース、統一化された規定に基づく業務プロセスやレポート、より統合化された財務指標と他のパフォーマンス指標を用いて、恒常的で信頼性の高い24時間継続管理と機動的なリスク管理を提供できるよう努力すべきである。CFOは、品質やリスク - 経営資源の配分と価値創造に内在するリスク - を管理しなければならない。すなわち本質的には、ボラティリティ(不確実性)もしくは投資正味価値の(ベータ)値¹のマネジメントである。

< 調査結果 >

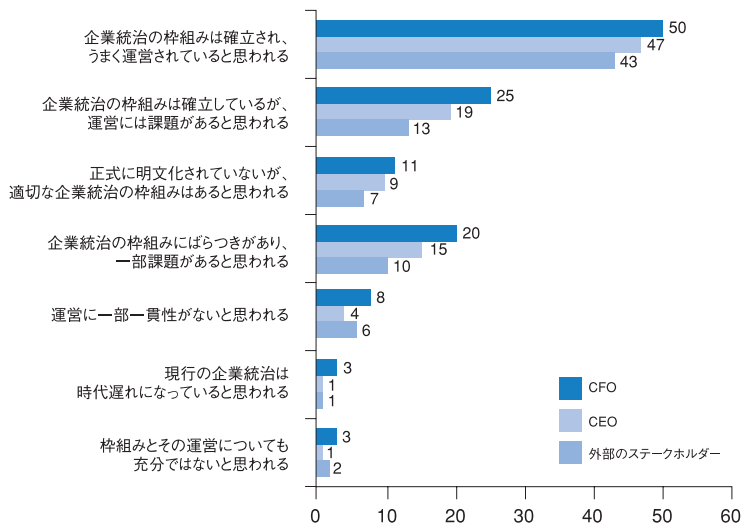
調査対象となったCFOの半数が、しっかりと明確に定義され、かつ実効性の高いコーポレート・ガバナンスのフレームワークを持っていると信じている(図表9 参照)。ほとんど同じ割合で、CEOも同様の信念を持っている。さらに25%のCFOは、フレームワークは明確に定義されて問題ないが、実際の導入・定着が弱点だと感じている。努力が不十分だと考えているCFOはほとんどいないものの、半分を超えるCFOはコーポレート・ガバナンスと内部統制とリスク管理は最も優先順位の高いものだと指摘している(図表3 参照)。多くの企業にとって基礎的な部分は既に導入済みである。しかしながら、新しい環境に適合し、競争優位が生み出すためには、次の段階にステップアップしなければならない。

¹ 値: 特定銘柄の株価変動が、TOPIXなどで代表される市場全体の株価変動値を1とした場合にどの程度であるかを示す値。株価変動は市場共通要因と特定銘柄固有の要因に分けられ、値が1を超えれば固有要因による株価変動リスクが平均より高いことになる

今日、CFOは、新しい会計基準に対応し、様々な要件をコントロールする方法を求めている。しかし先進的なCFOはこの機会を利用して経理財務部門を単なる一部門からひとつの統制規律機能へと変革しようとしている。

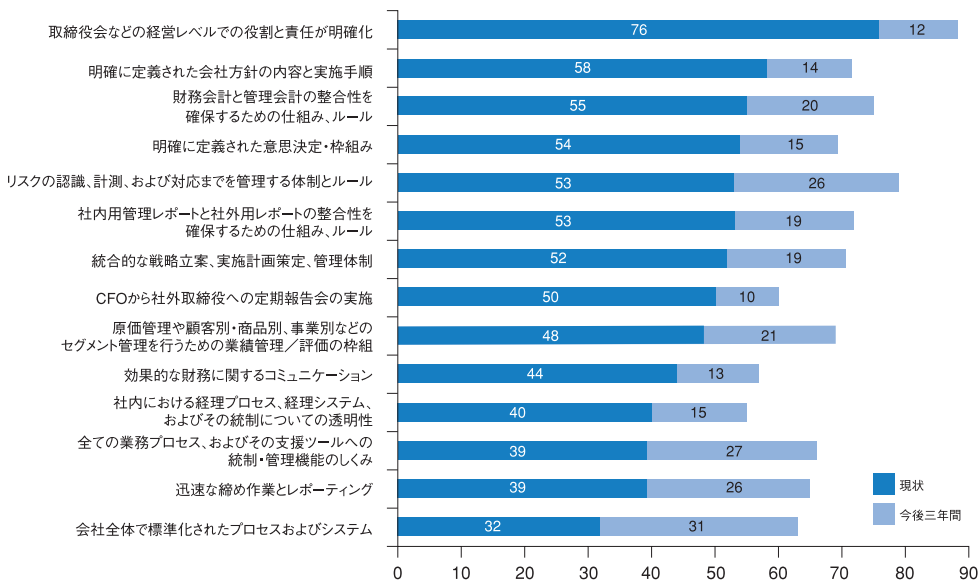


図表9.コーポレート・ガバナンスと内部統制のフレームワークに対する理解 (%)



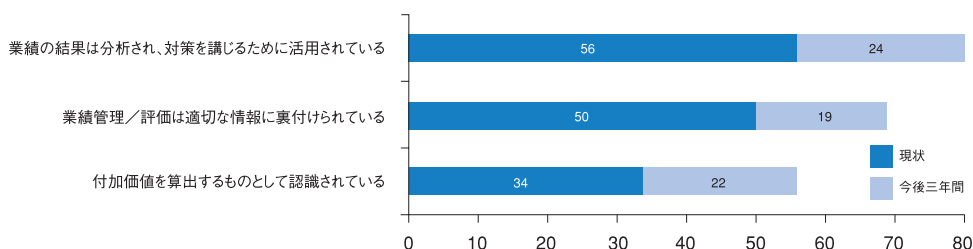
コーポレート・ガバナンスと内部統制に関する多くの施策が導入されつつある(図表10参照)。取締役会とマネジメント階層に対する役割と責任の明確な定義は、CFOが今回、最も関心を持っている施策である。コーポレート・ガバナンスの構造は迅速に感知し即応できるような強固なプロセスに将来発展する必要があると認識されている。

図表10.現在採用、または採用検討しているコーポレート・ガバナンスと内部統制の施策 (%)



我々のインタビューによると、多くのCFOは強固なコーポレート・ガバナンスは競争優位を中長期まで保証するものではないにせよ、一定期間もたらすことができると考えている。競争優位や株主価値向上に対する効果を考えれば、こうした回復力のあるガバナンスを実現できる業績管理の仕組み、内部統制が存在していることを社外の資本市場等にもアピールする必要があるとCFOは感じている(図表11参照)。

図表11.業務管理プロセスの効果 (%)



< CFOがとるべき行動指針(上位3つ) >

1. ベスト・プラクティスとなるコーポレート・ガバナンスと内部統制のフレームワークの要素をすべて導入するために、リスクとコンプライアンスに関する協議をもっと広範に行う。
2. データの品質と情報の問題に取り組む。
3. 迅速で透明性のある決算を可能にするような業務プロセスとテクノロジーを導入する。

コスト構造の柔軟性

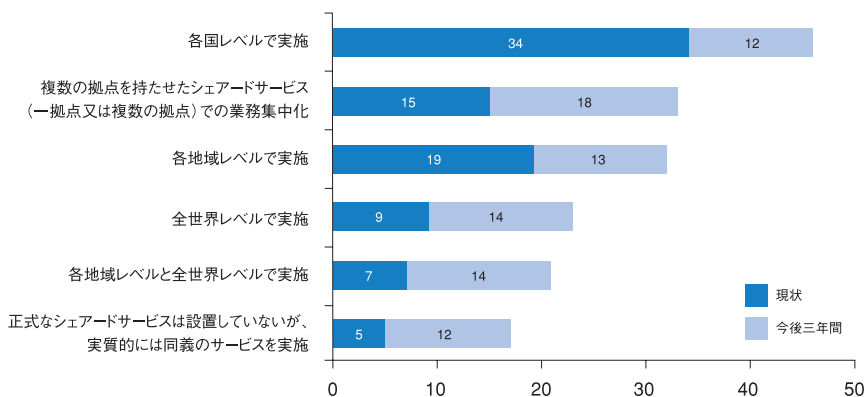
< 将来ビジョン >

経理財務部門が直面している課題は、全体的に効果を増加させると同時に現在のコスト水準をどのようにして大きく削減するかということである。この課題を解決するには、単に効率性を改善するというだけでなく、変動的なコスト構造へ変革することが必要である。このように次の段階への変革を達成するためには、シックス・シグマなどを活用した業務プロセスのリエンジニアリングを図るとともに、積極的にグローバル調達を推進し、ビジネス・プロセス・アウトソーシングを活用しなければならない。

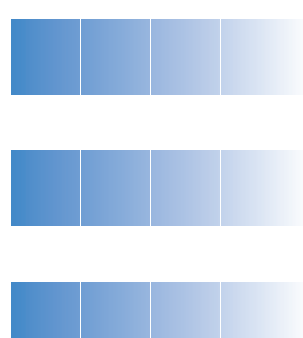
< 調査結果 >

シェアードサービスは、経理財務業務の効率化を図る標準的な手段と見なされている。90%近くのCFOは何らかの形でシェアードサービスを導入済みと示唆している。シェアードサービスは、各国レベルで導入している企業が多く、全世界レベルで導入しているのは9%のみである(図表12参照)。CFOはシェアードサービスセンター化の対象となる地域、業務プロセス(経理財務およびその他の業務)、顧客サービスの範囲を広げることでコスト削減や業務効率化に関する規模の経済を追求しようとしている。また、近年の情報技術の進歩により、バーチャルなシェアードサービスを活用する欲求も高まっている。

図表12.内部、またはアウトソースされたシェアードサービスを通じた会計プロセスの集中化 (%)

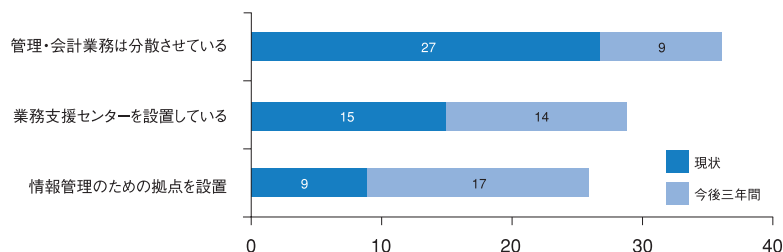


今回の調査で、90%近くのCFOは、何らかの形でシェアードサービスを導入したと回答している。



基本的には、ERPシステムによる業務プロセスの標準化およびシェアードサービスセンターの強化を通じて、取引(トランザクション)処理の部分でコスト削減の大半は実現されている。しかし、意思決定支援活動のうち50%を超える時間がデータ収集のような非付加価値活動に費やされているため、依然としてこの領域には大きな改善機会がある。こうしたサービスを提供するために、より柔軟性が高く、より斬新なモデルがないかCFOは検討している。効率的なデータ管理に対する複雑性を解決するため、データ管理と経営情報のためのシェアードモデルの数は増加しつつある。(図表13参照)

図表13.内部のシェアードサービスを通じて行っている会計プロセス(%)



変化のペースが早まるにつれ、現状をベースとした改善で十分とは言えなくなっており、CFOはコスト削減を飛躍的に進めるために、さらなる選択肢を探すことになる。しかし、優先順位上の問題と経理財務業務の自部門コントロールが弱まることを理由に、CFOはまだ完全には経理財務業務のアウトソーシングを利用していない。60%のCFOは、実際に最近アウトソーシングをしたり、特定のプロセスや活動のアウトソーシングを計画したりしているが、完全に経理財務部門をアウトソーシングすることについては懸念している。30%強のCFOが特定のプロセスや活動をアウトソーシングしている。しかしながら、経理財務業務の大部分をアウトソーシングしているのはわずか11%でしかない。また、アウトソーシングされたプロセスの大部分は、ITインフラと経理財務アプリケーションの管理・保守となっている。

しかし、50%近いCFOは、アウトソーシングをコアビジネスへの集中と情報管理コストの削減を実現する手段とみなしている(例えば、企業価値の増大を経理財務業務から生み出すための戦略的施策として、アウトソーシングを活用)。アウトソーシングは圧倒的にコスト管理に効果を発揮する(70%のコスト削減、48%の変動費化)。27%のCFOは戦略的なツールとしてプロセスやアクティビティのアウトソーシングを計画中だと答えている。アウトソーシングの検討はITインフラ面を対象としたものが依然優勢だが、買掛金管理や旅費、経費精算、内部監査も考慮する優先順位の高いものとして増加しつつある。CFOの大多数が財務経理業務全体をアウトソーシングすることには否定的に見えるが、先進的企業がコスト構造を劇的に変動費化させている事実を見れば、アウトソーシングの可能性を検討する企業は今後増加すると考えられる。

< CFOがとるべき行動指針(上位3つ) >

1. より高い水準へのプロセス改善を行うためにシックスシグマのような継続的な改善手法を利用する。
2. 低コストを実現するため、グローバル調達を行う。
3. 低コスト化またはコスト構造の変動費化を推進するために、アウトソーシング戦略を活用する。

CF0 は今後 ERP システムの機能活用を 3 倍にし、ERP のデータ活用を充実させるつもりである。

業務プロセスおよびテクノロジー、人材の融合

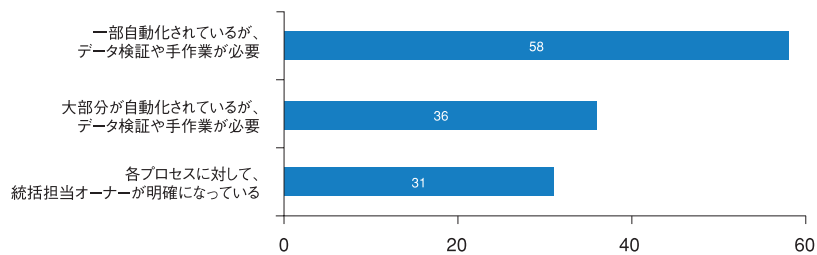
<将来ビジョン>

現在までの投資を価値のある資産と位置づけ、今よりも高い次元のコンピテンズで経理財務業務を運営していくには、業務プロセスおよびテクノロジー、人材の実質的にシームレスな融合が必須である。オンデマンドの世界では、このような融合は、付加価値のある企業間ネットワークに拡張される。こうした新しい環境では、情報テクノロジーを最大限活用し、効果的なコンピテンシー構築に必要なスキルセット、ケイパビリティやコアへの集中と言った「新たな DNA(革新要因)」を導入するために、CIO とのより強いパートナーシップが求められる。

<調査結果>

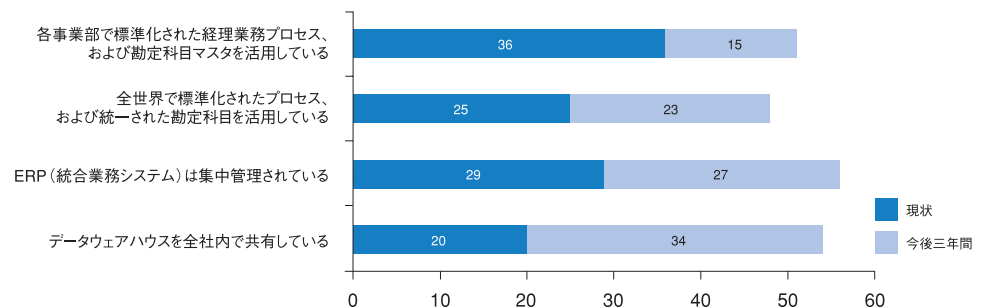
過去の数年間にわたる ERP システムへ投資および取引処理コスト削減への注力の結果として、今回調査した CFO の 92% は、業務プロセスが大いに自動化されたと返答した。しかしながら、多くの組織では、依然として手作業や調整を必要としており、今後さらに自動化を推進するうえでの障害に関して、各業務プロセスの統括担当オーナーの説明責任が明確になっているのは 31% のみであった。(図表 14 参照)

図表 14.今日の経理財務の取引処理プロセス (%)



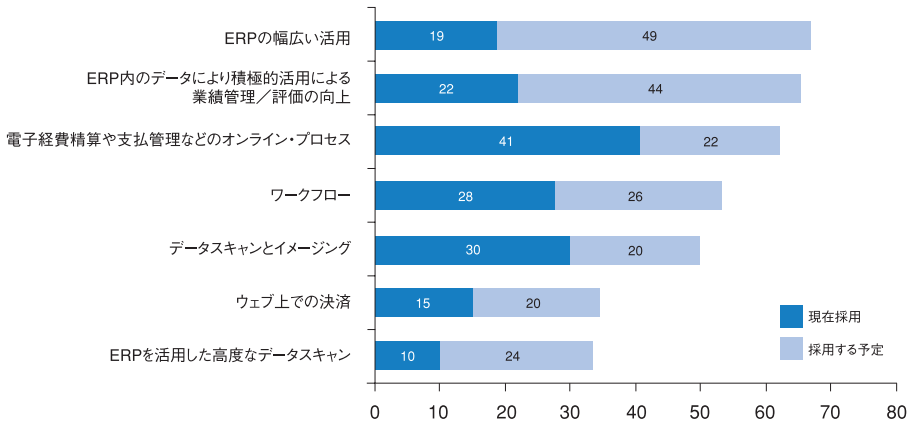
共通のシステム・業務プロセスの導入を変革目標として、CFO の約 30% が全社レベルでのシステムおよび業務プロセスの標準化をすでに達成している(図表 15 参照)。また、時間的に制約があることや広範囲にわたるチェンジ・マネジメントを実行する力を持ちあわせていないことから、CFO は共通構造の単一システムを導入するのにかなり苦心してきた。

図表 15.データ/システムの導入 (%)



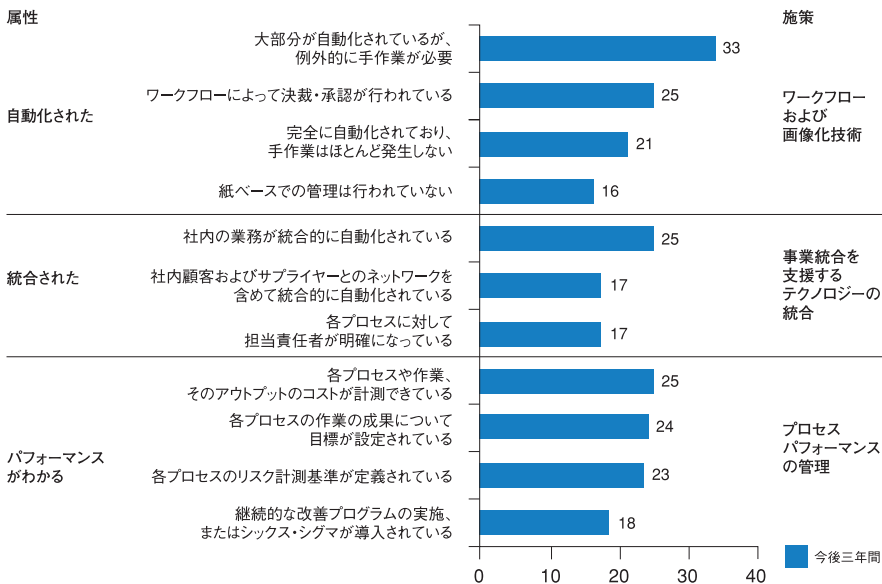
ERP システムへの投資を十分に活用できていないと CFO は認識している。価値創造への戦術的アプローチとして、CFO は ERP システムの機能活用および ERP から抽出されるデータの活用レベルを今後 3 倍にするつもりである(図表 16 参照)。さらには、今後 3 年以内に、計画系プロセスを強化するため CFO は現在使用している ERP の機能を高めなければいけないと考えている。また 25% の CFO は、エンド・トゥ・エンドの統合や業務プロセスの実態の正確な理解(コスト、リスクなど)、ワークフロー技術、業績管理を推進しようと考えている。

図表16.価値創造への戦略的・戦術的アプローチ (%)



先進的なCFOは取引処理プロセスのさらなる自動化、統合化、最適化を考えている(図表17参照)。ワークフローやスキャン(書面の電送技術)のようなツールを通じて業務プロセスの効率性を改善しようという要求が強く、また情報技術の支援により事業内の統合をよりいっそう図りたいと考えている。現在、CFOは自部門の業務プロセスの効率性をある程度測定しているが、測定の頻度は企業によってさまざまである。今回調査対象となったCFOは業務プロセスやリスクが頻繁にレビューされ、評価されていると感じている。しかし、他方で、CFOは業務プロセスの整理あるいはコスト構造、ベンチマークがあまりレビューされていないことを指摘している。

図表17.今後三年間の経理財務プロセス (%)



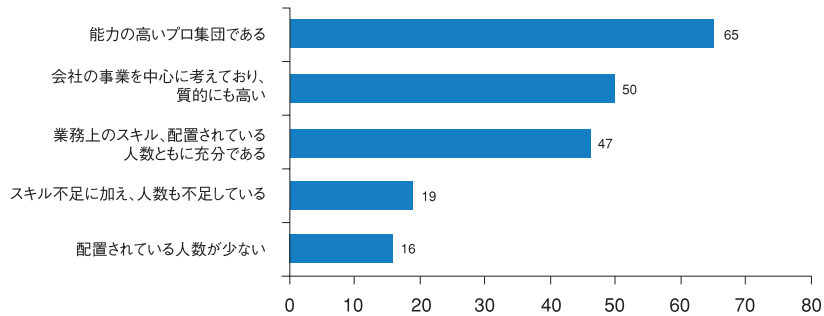
融合の方程式のカギとなるのは、人材の部分である。インタビューを通して、CFOは一貫して経理財務における人材開発に関心を示していた。我々の調査結果によると、経理財務の機能は専門性が高いように見なされているが、現業部門にもっと貢献しなければならないとCFOは信じている(図表18参照)。CFOの半数のみが自社の経理財務部門は「高品質で事業志向」と述べており、一方で残りの半分は自社の経理財務部門を単に「十分である」とだけ述べているに過ぎなかった。

自部門を「高品質で事業志向である」と回答したCFOはたったの半数である。

チャレンジと熱意があれば、CFOは経理財務部門の人員のスキルセットを次のように洗練させようとしている。

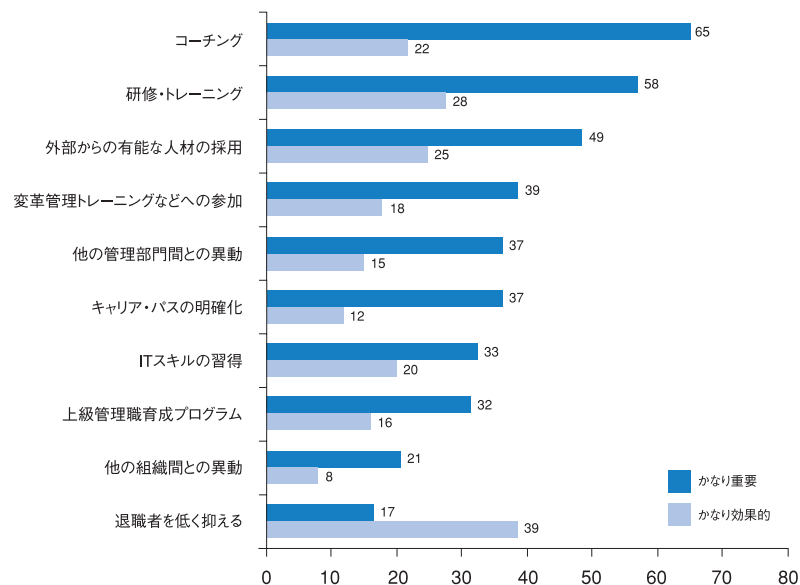
- ・事業戦略およびコンサルティング、分析に貢献すること
- ・プロジェクトマネジメントおよびチェンジ・マネジメントのスキルを強化すること
- ・テクノロジーへの投資を徹底活用し経営情報を提供できるよう、プロセス分析とテクノロジー・スキルを獲得すること

図表18.経理財務部門のスキルに対するCFOの評価(%)



CFOの約70%は、経理財務部門が現在要求されている以上のケイパビリティを發揮できるようにするためには、人材に対して動機づけを行い、かつ人材に投資しなければならないと感じている(幅広い事業運営能力、外部ネットワークへの参加、新たな人材の雇用など)。多くのCFOは、新時代に対応するため、スキルセット(例えば、事業分析、プロジェクト・マネジメント、業務プロセス分析、テクノロジー・スキル等)の獲得・維持・トレーニングに躍起になっているように見える。しかし実際のところ、さまざまな人材開発手法に対する重要性と、それらの方法がどの程度有効に活用されたのか、ということの間には一貫して大きなギャップがある(図表19参照)。高品質な経理財務部門の推進役として最も重要だと考えているにもかかわらず、22%のCFOしかコーチングおよび人材開発が効果的に機能しているとは見なしていない。概して、経理財務は現時点では保守的なものであり、カギとなる人材開発プロセスを採用・実行するのが遅いと言えるだろう。

図表19.人材開発手法に対する重要度とその現状効果との比較(%)



< CFOがとるべき行動指針(上位3つ) >

1. プロセス原価計算(ABC分析など)やパフォーマンス目標(KPI)を通じて、業務プロセスをコストやリスクも含めて包括的に理解し、業務プロセスおよびデータ、システムをよりいっそう統合化し、標準化する。
2. ERPの機能を拡張し、レバレッジを効かせ、CIOと緊密な関係を築く。
3. 人事の専門家と協力し、明確な組織戦略と人事戦略をもって実行する。

結論

我々が事業運営しているビジネス環境は容赦なく変化している。我々の視点からすると、CFOと経理財務部門の従来推進してきた変革は賞賛に値するが、一方では、まだ完遂されていない。今は深呼吸し、一歩立ち戻って、「Rift(切り離し; 組織の統廃合 / 業務の再編)」段階に入る時である。このためには、包括的なビジョンと必要な変革をナビゲートするロードマップが必要である。

真に差別化された経理財務面のコンピテンシーを自社の組織に組みこめるようなフレームワークは何か、という洞察を本レポートでは行ってきた。新たなフレームワークへの変革は従来成し遂げてきた変化よりもさらにいっそうの変革を要求されていることを認識しておく必要がある。ただ、正しいビジョンと計画を持って取り組めば、今後の変革も実現できるだろう。

IBM ビジネスコンサルティング サービス

IBM ビジネスコンサルティング サービスは、160を超える国と地域において60,000人以上のコンサルタントと専門スタッフを擁する、世界最大のコンサルティングサービス集団です。日本においては、日本IBMの「ビジネスイノベーションサービス」とPwC コンサルティングが統合し、IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社として新たに発足しました。

IBM ビジネスコンサルティング サービスは、経営革新に求められるビジネスプロセスや業界知識に加えて、業界に特化した問題解決を可能にする技術的なソリューションを深く理解し、実質的なビジネスの価値を生み出すソリューションの設計・構築・実行する能力をお客様に提供いたします。

フィナンシャルマネジメントグループについて

IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社 フィナンシャルマネジメントグループは、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。当グループは、大きく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。

フィナンシャルストラテジー：経理財務のビジョン策定

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

フィナンシャルオペレーション・インブルーメント：業務効率化 / 決算早期化 / シェアードサービス

フィナンシャルアプリケーション：各種ERPパッケージ・各種連絡パッケージ導入 / 選定

リスクマネジメント：内部統制・コーポレートガバナンス構築支援

詳細については、<http://www.ibm.com/jp/services/businessconsulting/solutions/fms/index.html> をご参照ください。

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 フィナンシャルマネジメントグループ

〒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 (代表)

E-mail ibcsmktg@jp.ibm.com URL <http://www.ibm.com/services/businessconsulting/jp>

©IBM Business Consulting Services 2004

(2004.2)