



# ファイナンス オン デマンドへの道

Part.1

中澤 進

IBM ビジネスコンサルティングサービス株式会社  
取締役  
フィナンシャル マネジメント担当

今回はグローバルCFOサーベイ注

1)の結果をもとに前号で紹介した五つの提言の内、「チーフフォーカスオフィサー(注2)」と、即応性のある、業績管理の構造」について述べていきたい。まずチーフフォーカスオフィサーについて考えてみる。

## 「将来ビジョン」

前回、述べたとおり、多くの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が、今後の「組織の統廃合/業務の再編」段階においては、CFOは「Chief Focus Officer」として経営資源を何に集中すべきか、「コアビジネスとは何かの水先案内人としての中心的役割を担うことが求められてくる。

## 「調査結果と今後の方向性」

「コア」と思いつく五つの領域は何か?」という質問に対して、CFOはバック

オフィスからフロントオフィス業務へのシフトであると明確に述べている。六八%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(図参照)。これらはCFOが、企業を「コア」ビジネスに導いていく役割を担っているという事を認識しており、決して「コストカッター」としての役割が中心でないことを示している。

また、インタビュアーからの分析でも、「新しいビジネスモデルの構築に積極的に関与する」、「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」従来の経理財務担当役員でなくCEOやCOO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での認識されるように行動していく」等の回答が見出され、単なるビジネスパートナーを越えてより積極的に事業運営に参画していくという姿勢が感じられる。

## 「将来ビジョン」

次世代CFOは、事業部門が自律的にスピード感を持って意思決定ができるような業績管理、経営情報のフレームワークの策定とインフラ構築



# W O R L D T R E N D

に責任を持たなければならぬ。企業価値向上のためのKPIの決定も重要な役割ではあるが、日常の事業運営などは、マーケットの変化を的確に感知できる事業部門に委ねるべきである。特に、予算のプロセスの変革は重要なポイントである。

## 「調査結果と今後の方向性」

図からも分かるようにCFOはこの領域に多くの時間・活動を振り向けなければならないことを十分に認識している。さらに、調査結果によると情報が積極的な投資を必要とする重要資産であると七〇%のCFOが認識しているが、多くの企業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、オンデマンドへの対応力があるとは言えない。特に、予算プロセスにおいては、従来からのプロセスとシステムが引き続き利用されている組織が大半であり、改革の余地が多く残されている。予算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も依然として八〇%以上に達しており、半数以上のCFOはデータ管理とプロセス強化のため、情報投資を実施しなければならないと考えている。またインタビュアーからも、現在の積み上げ型予算にはビジネススピード、業務負荷の観点から限界を感じており、今後はトップダウン型を検討したい。今後は

実績管理型からフォーキャスト型への予算管理を導入していきたい」等のコメントも見られる。情報活用面では財務の視点による業績評価が依然として有効だと七五%のCFOは述べている反面、「顧客情報」、「製品情報」等の非会計情報が重要であるが十分に把握できていないと考えるCFOがそれぞれ七五%以上、六〇%以上に達しているという分析結果もある。

以上、CFOは株主価値創造のためのCEOの戦略パートナーという役割は十分に認識しているが、情報面での基盤構築にはまだまだ改革の余地があると考えている事が理解できる。



出所:IBMビジネスコンサルティングサービス分析, 2003

(注1)2003年に世界120ヶ国450名のCFOを対象にIBMビジネスコンサルティングサービスが実施した調査  
(注2)本誌第9号にて、CFOを「経営資源を何に集中すべきかを示す」Chief Focus Officerと紹介