

『成長戦略、収益性、リスク管理』への提言

中澤 進 IBMビジネスコンサルティングサービス 取締役
 ファイナンシャルマネジメントサービス

IBMは昨年、七四カ国、合計八八九人のCFOおよび
 経理財務部門の上級管理職の方々に対して

「IBM2005グローバルCFOスタディ」を実施した。

今回の財務マネジメント・サーベイは、この調査結果をもとに
 今日のCFOが抱える課題に対する

多角的な検討と評価をご紹介します。

この調査は、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、およびこれらに対する進捗状況を
 調査することを目的に実施した(調査対象者のプロフィールは図1に示す)。

はじめに

今回の調査結果でわかったこと
 は、多くの経理財務部門において、
 単に過去の財務データを提供する
 という従来の役割ではなく、企業
 内外の情報を駆使することで意思
 決定者に対して今後のビジネスに
 ついての提言を行なうという役割に
 移行しつつあるということである。

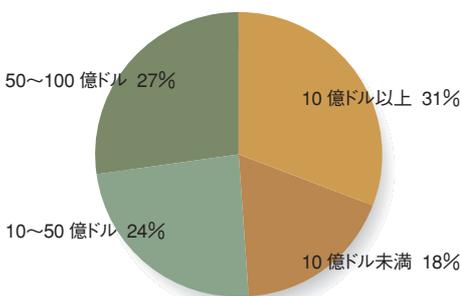
現実と理想のギャップ

CEOが抱える課題に沿ったもので
 あると言えよう。今回の調査結果
 は、「成長」、「収益」、「リスク管
 理」という一見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
 付加価値を与えていくかのロードマ
 ップになっている。

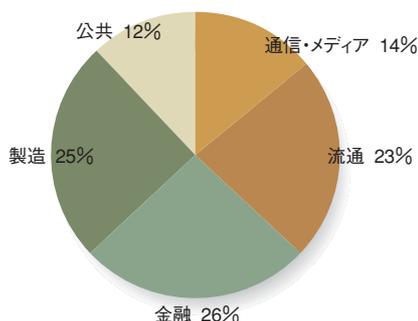
IBMでは二〇〇四年にIBM
 グローバルCFOスタディを世界
 主要企業のCEOに対して実施し
 た。その中で「売上成長」と「市場
 環境やリスクの変化への対応能力」
 がCEOの最重要課題であると回
 答されている。今回の二〇〇五年
 の調査では、経理財務部門で特に
 重要視されている領域は、「成長戦
 略」、「収益性管理」、および「リス
 ク管理」となっており、これは現在の

今回の調査から見ると、CFO、
 経理財務部門管理者の多くは、『コ
 ンプライアンス』、『株主に対する受
 託者としての責任を果たすこと』に
 ついては十分に対応できている。し
 かし、経営情報の分析能力および
 経営への貢献度合いについては、そ
 の重要性は認識しているものの、ま
 だ十分ではないと感じている(図
 2)。
 標準化された業務指針が欠如し

[売上高別]



[業種別]



[地域別]

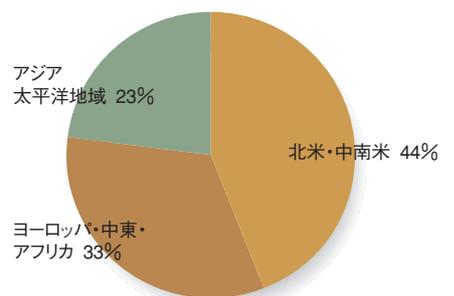
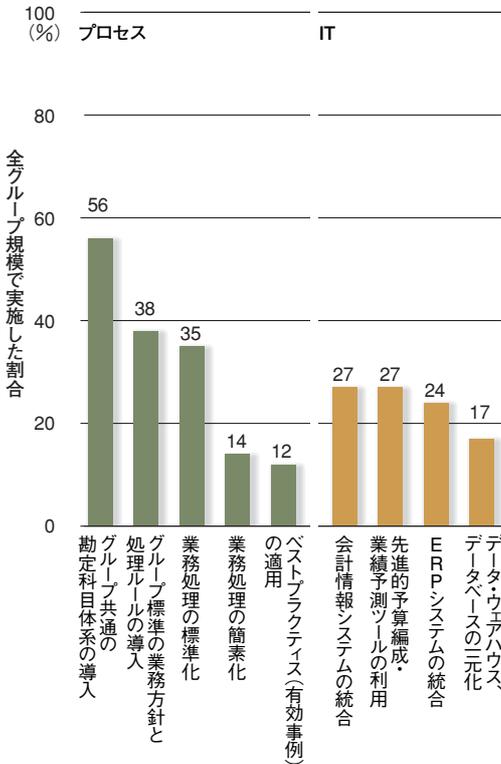
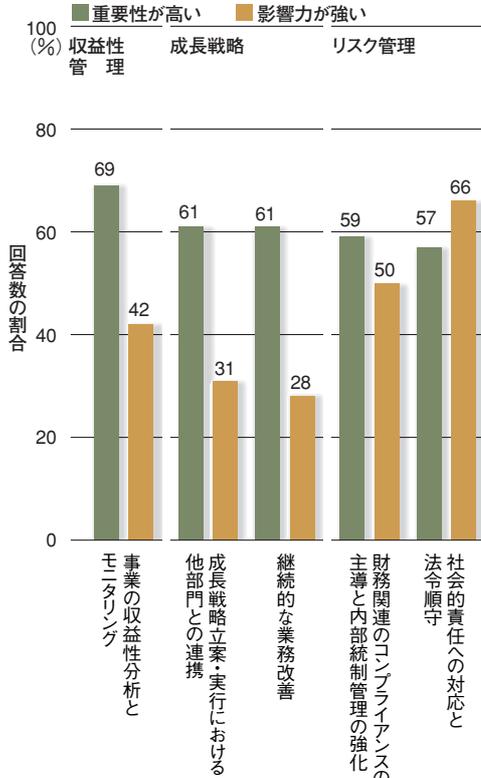


図3 ● 進まない全社的業務プロセス/システム改善



有効回答数=844

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



有効回答数=870

ていることや、グループ全体に共通の業務プロセスやシステムが導入されていないことによって、企業のあらゆる構造がより複雑なものになっており、これが現実と理想とのギャップをいっそう深いものにしていくと考えられる。

図3を見てもらいたい。グループに実施していると回答している企業に標準の業務指針とルールをまだ導入している、もしくは全社的に共通の業務プロセスを適用していると回答している企業は四割にも満たない。加えて、全社的な業務プロセスの簡素化が進んでいる、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ると回答している企業

は二割以下となっている。また、システムの活用も十分に進んでいない。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の回答した企業も、三割以下にとどまっている。

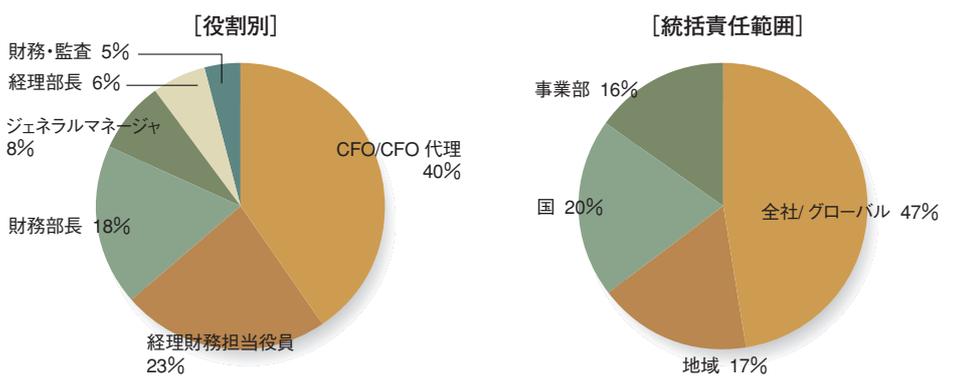
プロセスやシステムが分断され、また標準化されていないことにより、情報の分断化が生まれ、結果として手作業によるデータ照合や非効率なシステムの活用をせざるを得なくなる。これでは事実データではなく、直感によるマネジメントを行なう状況に陥ってしまう。このような運用は属人的なものになりがちで、右肩上がりのビジネス環境下ではそれなりに機能しているても、複雑なビジネス環境となり企業業績がより不安定になってくると機能しなくなってしまう。

実現へ向けての基盤の構築

業務プロセスの標準化、
簡素化と業務形態の最適化

今回の調査結果によれば、経営により貢献できていると回答した経理

図1 ● 調査対象の構成



財務部門では、通常の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、およびベストプラクティスの導入が図れていることが分かる。共通の業務プロセスの適用を促進し、標準化、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である

と言える。加えて、コア・ノンコア業務の識別が容易となり、業務形態の最適化を行なうことが可能となる。加えて情報の統合管理にも大いに役立ち、データの照合・集計・加工作業を削減し、経営への提言活動により注力できるようになる。

また、今回の調査では、このようなプロセスの簡素化、標準化および業務形態の最適化にはシェアードサービス、あるいはアウトソーシングという考え方が極めて有効であるという結果がでている。シェアードサービス、アウトソーシングの活用が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する、あるいはベストプラクティスを適用しているケースが多い。また、シェアードサービス・アウトソーシング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としてのERPシステム、データウェアハウス等をより合理的かつ、適切に活用していることが分かる(図4)。業務プロセスの標準化、簡素化、システムの合理化が、シェアードサービス・アウトソーシングという業務形態を推進したのか、あ

るいは、そのような業務形態が業務プロセスの標準化、簡素化、システム合理化をもたらしたのか、このあたりは明確ではないが、このようなアプローチが、有効な成果をもたらしていることは間違いないと言えるだろう。

情報統合およびデータとプロセスのオーナーシップ

情報の統合管理を推進することは、単なるIT基盤をレベルアップさせるというだけでなく、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言えよう。また、重要性が認識されつつも有効な対応ができていない課題を改善することに非常に有効なことが分かっている(図5)。

特に、企業がその活動の場をグローバルに広げて複雑さを増していくにつれ、各種データの統一基準を策定する必要性はますます高まっている。データの統一基準化、業務プロセスの標準化、簡素化を推進するため、CFOや経理財務部門が中心となって各業務プロセスのオーナーを明確にすることが必要である。誰がどのデータとプロセスに対して

図4 ● シェアードサービス、アウトソーシングの利用とプロセス・ITの改善度

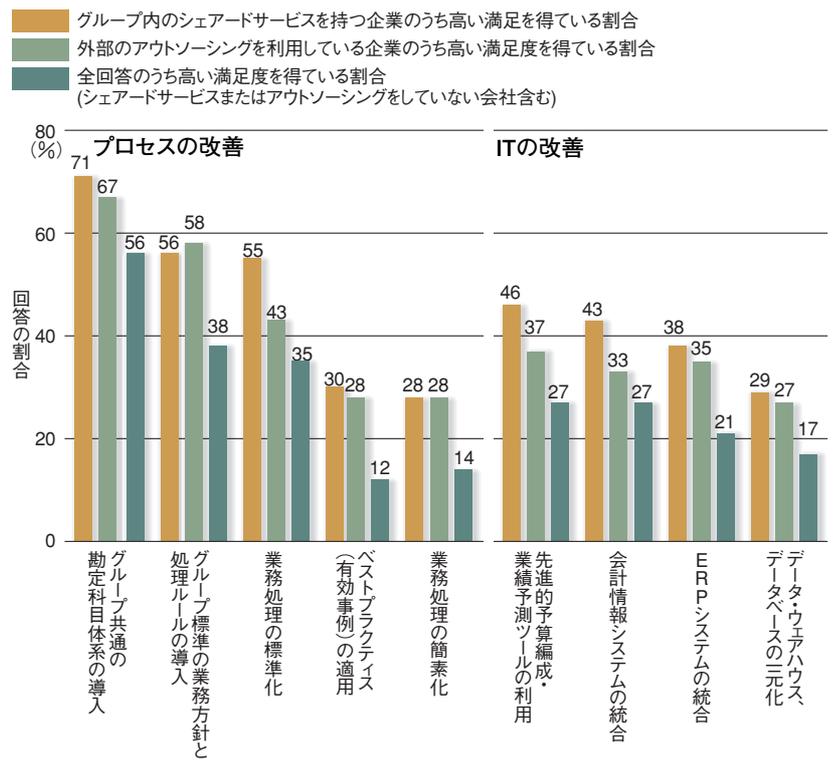
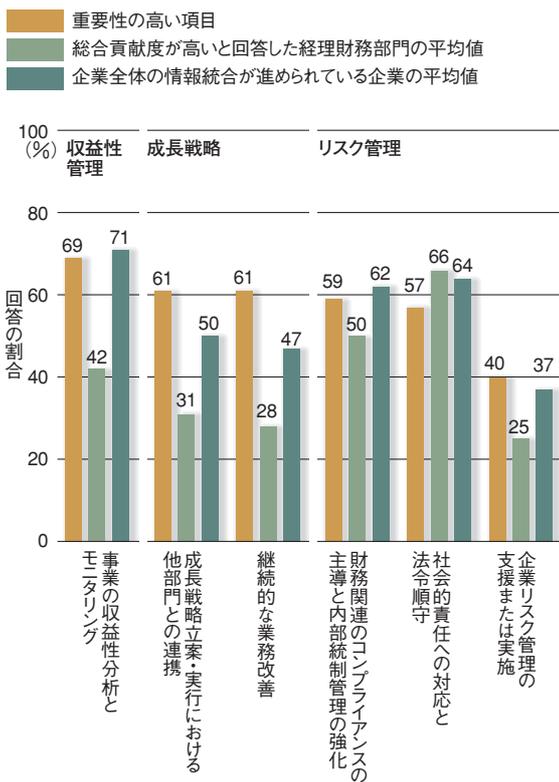


図5 ● 情報の統合管理による改善可能な課題



責任を持つのかをグループレベルで決定していかなければならない。

プロセス・オーナーの存在が重要視されるのは、プロセスとその上に乗るデータが単に各事業部門だけで利用されるだけではなく、企業グループとしての重要な資産であると考えなければならぬようになってきたからだと言える。データの正確性に対する責任と、業務プロセスの維持管理の責任は、各事業部門やプロセス・オーナーが持つ一方で、統合されたデータの整合性、品質についての責任は、経理財務部門に移行している。データの正確性が確保された後は、データの有効活用とアクセスを向上させるためにウェブの情報ポータルやデータウェアハウス、ナレッジマネジメント等のITツールを導入していきたくと、多くのCFOが回答している。これは外部に対する財務数値の説明責任を果たす上でも重要なことだ。

「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」、「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」というCFOのコメントもある。

経営への提言力の確立

成長戦略の強化

成長戦略に対して積極的に提言できていると考えるCFOは半数に満たず、計画策定、予測、測定、分析における作業レベルで苦慮しているというのが現状だ。たとえば今回の調査では、収益性のある市場あるいは、コストの抑制に関する情報提供に強みがあると答えているCFOや、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CFOはわずか四〇%前後となっている(図6)。

ただし、成長戦略に貢献できていると回答したCFOは、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おいている。単なる過去の財務データのレポート分析にとどまらず、将来の予測活動に業務の重点を移しているようだ。

また、企業目標の変化にあわせて、自らの部門の戦略を絶えず更新していることも分かる(図7)。企業の成長戦略に貢献するために、企業目標に対する理解と見識を持ち、他部門の経営陣と企業戦

図6●事業成長活動に関する経理財務部門の実施レベル

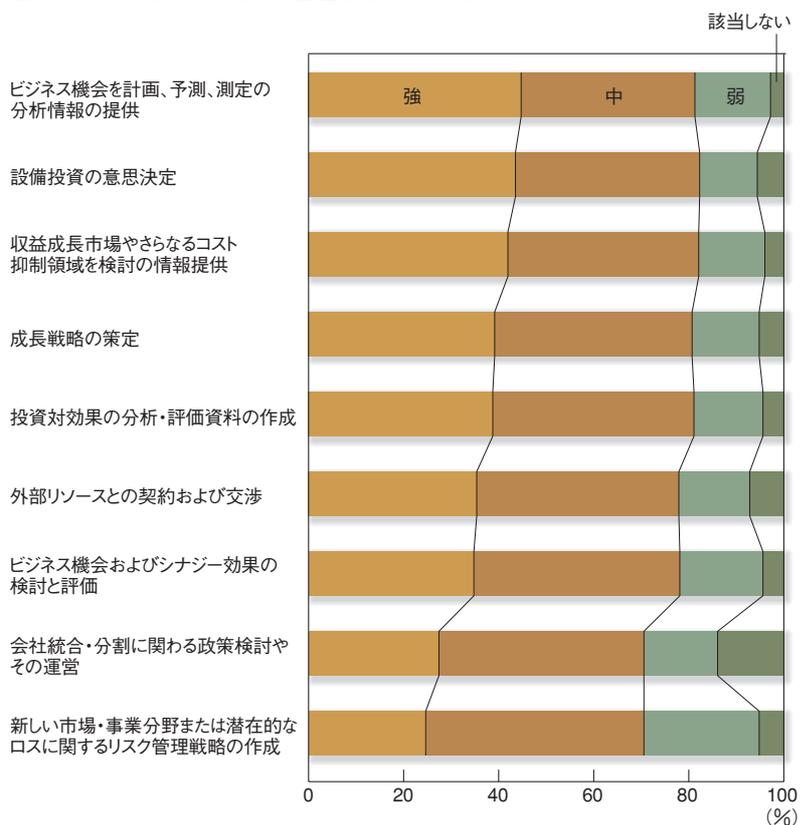
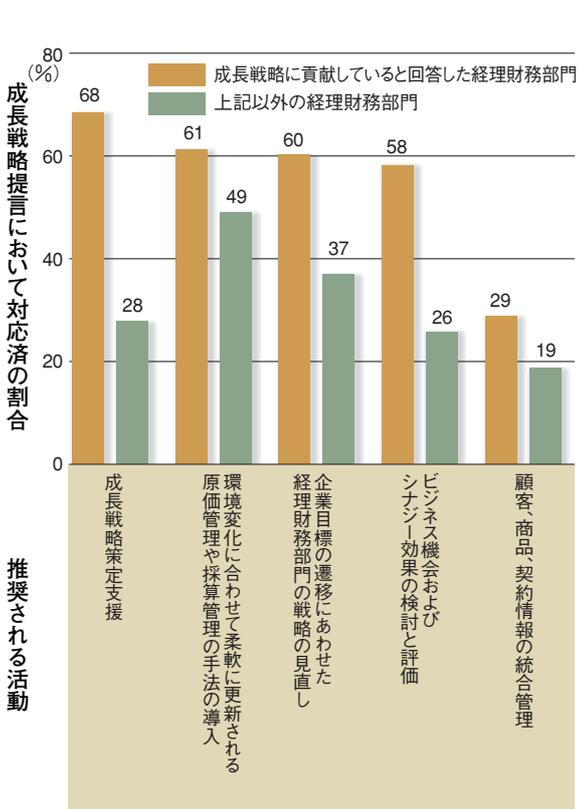


図7●成長戦略における連携



略について共有することが重要である。

収益性管理の強化

今回の調査の結果、半数以上の経理財務組織が、既に標準的な計画策定・予算策定・フォーキャストの仕組みの運用を開始しており、七三%の組織では、実績・予測・予算、および差異分析についての報告を統合的に実施している(図8)。また、こうした統合的実績・

八%にとどまっております、まだ一般的であるとは言えないが、今後三年間で二倍を上回る、八二%にまで達すると予想している。収益性管理、経営への提言活動という観点では、理想と現実のギャップを感じている多くの経理財務部門で、先進的な管理手法への取り組みが比較的進んでいると言えよう。

予測・予算・差異分析の運用は今後三年間で九六%にまで増加するだろうと予測している。さらに、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回答している CFOが多いことから、ローリング予測についても今後いつそう一般化する見込みと言えるだろう(現在の五七%から三年後の八八%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、ローリング予測の導入が今後とも増加することが予想されるだろう。またアラート(異常値)がベース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三

業績管理ツールの採用は現状では進んでいるとは言えない状況であるが、今後の三年間で、多くの経理財務部門がこのようなツールを積極的に導入しようとしている(図9)。今後、こうしたツールの導入によって、データ・プロセス・ITが三位一体となった統合的経営管理(BPM)の構築がより推進され、経営へのより一層の貢献ができる可能性が大いにあるとも言えるだろう。

コンプライアンスを超えた リスク管理の強化

経理財務部門は、内部統制とコンプライアンスに関しては、今のところ比較的效果的な活動ができていくようだ。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、依然として重点分野となっている。また、調査か

図9●業績管理ツールの利用状況

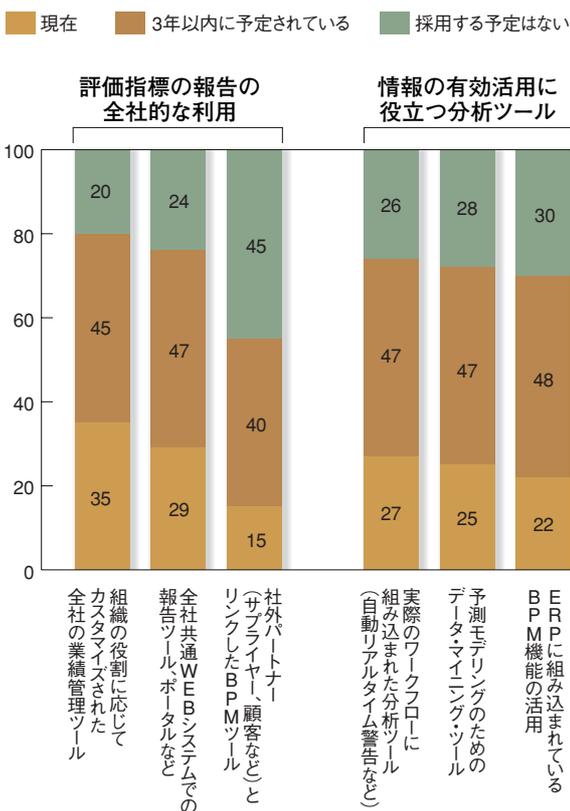
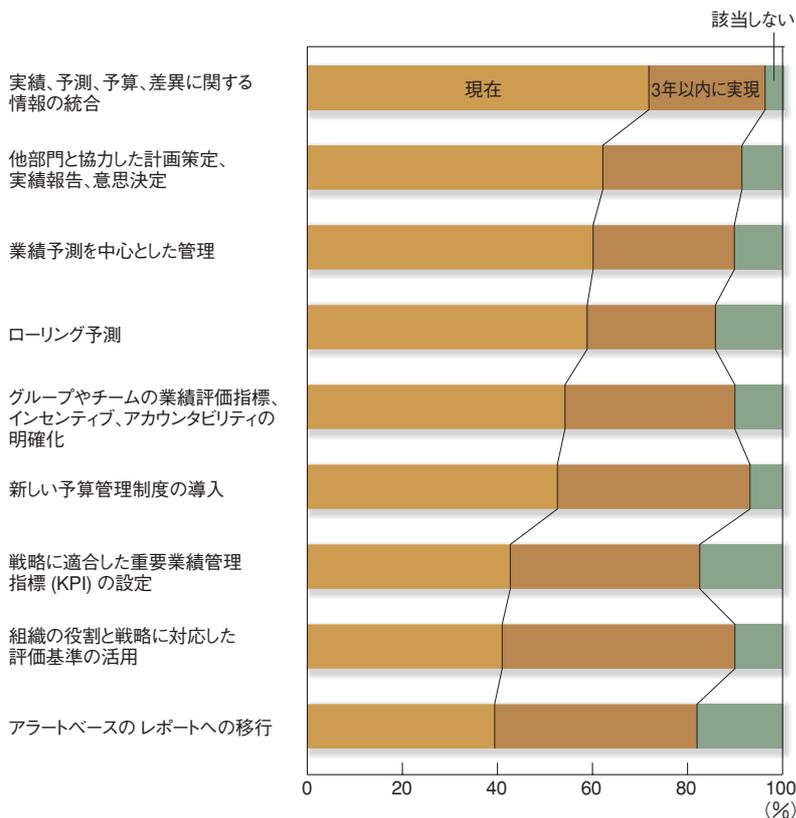


図8●経営管理手法の導入状況



ら見ると、経営に対してより有益な提言を生み出すための予防的なリスク管理に関する支援よりも、各種統制活動を自動化することを優先させている。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るが、「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』と言う考え方に変えていかなければならない」とコメントしたCFOも見られ、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る(図10)。

新しい経理財務部門モデル

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とどまらず、将来を見越した経営の提言という分野へと変遷してきている。即ち、新しい組織モデルでは、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、収益性管理に対しても

タイムリーな提言が行えるような俊敏性を保持する必要があるということだ(図11)。

そのためには、まず、業務プロセスの簡素化、データの標準化、システム合理化やシェアードサービス、アウトソーシング等を活用した組織内の『構造的複雑さ』を克服した業務形態の確立、企業グループ内での情報の統合管理を実現させる必要がある。その上で他部門との緊密な連携を通じた成長戦略、統合的経営管理(BPM)の手法等を活用した収益性管理、予防的要素を高めたリスク管理の仕組みを構築し、経営に対する提言力を確保しなければならない。その結果、企業の戦略と経理財務部門の戦略とのベクトルを合わせることが可能となり、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。

BPM: Business Performance Management

図10 ● プロセスの自動化とツールの活用とリスク管理に対する有効性

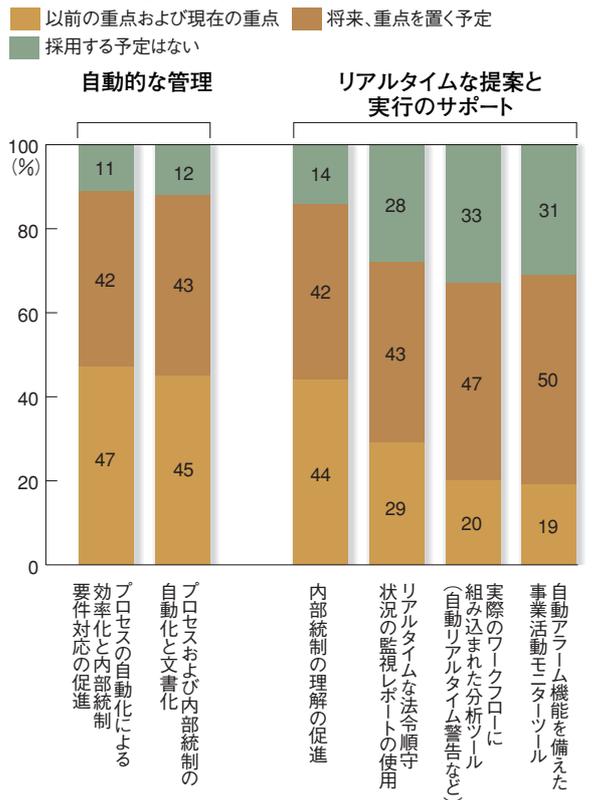


図11 ● 革新的な経理財務部門の新しいモデル

