

# 次世代CFOを支える 経営マネジメントシステム

平野 暁

SAS Institute Japan株式会社  
EIPビジネス開発部 マネージャー  
公認会計士

## CFOが求めるCFOの姿

今年二月初旬、厳寒のニューヨークに全米トップ企業の財務責任者や各種専門家が集まり、「CFOが求めるCFOの姿」をテーマにしたエグゼクティブ・プログラムが開催された。参加した企業は、GE、マイクロソフト、インテル、EMCなど。いずれも米国のみならずグローバルに活躍する大企業である。

各CFOからは、各企業が置かれた環境を反映し、さまざまな意見が出された。一方で複数のCFOから左記のような共通した意見も出された。

従業員とコミュニケーションを行い、全社の戦略を浸透させること。そのために指標を設定し、その結果責任を従業員と共有し、正しい目標値を設定すること。

ビジネスの第一線で活躍する人をサポートすること。そのためにビジネスの方向性や投資を意思決定する場に「席」を確保すること。会社が法令を順守することを保証し、リスクを管理すること。

「CFOの役割」というテーマについては、さまざまな経営者や専門家によって見解が分かれる。

図1を見ていただきたい。経営管理や財務担当

部門が、コストや法の番人としての立場だけでなく、CFOとして収益や企業価値向上へ貢献する立場へと、変わりつつある。経営管理や管理会計の第一人者であるゲリー・M・コーキンスは次のように語る。「次世代CFOの役割は信頼されるビジネス・アドバイザー。ビジネスを『お金の言葉』で翻訳し、データに裏付けられた説得力あるアドバイスを提供し、ビジネスの全面に立つ経営者をサポートすることにある」。

## CFOにとっての「夢のシステム」

前述の役割を担うために、CFOは、正しい指標の目標値を正しく設定し、その実績をタイムリーに把握することが必要となる。また、ビジネスの第一線において市場を肌で感じる事業部のリーダーに有用な意見を述べるためには、かなりの理論武装が必要になる。そのための最大のツールが情報システムである。

二〇〇四年一〇月SASと米国CFOリサーチサービスが行った「CFOにとって夢のシステムとは」というインタビューの中で、ユナイテッドナチュラルフーズのCFOパケット氏は

次のように主張する――「主要な指標の状況やアラートを一目で見渡すことのできるダッシュボード的なシステムが望ましい。もし情報システムを最初から作り直せるとしたら、必要な情報が全社で一元化された意思決定システムを構築するだろう」。

また、同様の質問に対しニッサン・ノースアメリカのディレクター、ノリス氏は、「経営の変化が自動的に一目で見渡せるシステム」、チャールズシュワブのVPウィルソン氏は、「私が注目する二〇の指標、例えば日次収益が下がっている時、過去の実績や重要顧客の取引実績などから原因を把握できるシステム、すなわち、ドリルダウン」ができるシステムが望ましい」と語る。

それぞれ「夢のシステム」として、非常に現実的な回答をしていると思われた方も多いだろう。タイムリーで正確な情報の把握、意思決定に必要な分析ができるシステムが、CFOをサポートする必要条件であるといえよう。

## 意思決定支援システムの要件と実現への壁

CFOをサポートする意思決定支援システムは、システムを構築するという観点から以下の

四つの要件を満たすことが重要となる。

### 情報の鮮度・精度の確保、一元化

前述のCFOが指摘しているように、見たい情報をタイムリーに把握することが重要である一方、多くの企業ではデータは溢れているが、必要なナレッジやインテリジェンスは枯渇している。

オペレーションを支える業務システムの延長として作られた意思決定支援システムは、その本来の目的を達成できないことが多い。情報の収集・蓄積・加工・配信の仕組みを根本から考えて構築しないと、活用されなればかりか、ROI（投資収益率）の低いIT投資を生むことになる。

部門の要求に応じたレポートシステムが社内に乱立する「スパゲッティ化」が見られる企業も多い。意思決定のための情報基盤を統合することは、情報の鮮度・精度を確保するだけでなく、組織の壁をなくすことに役立つ（図2）。

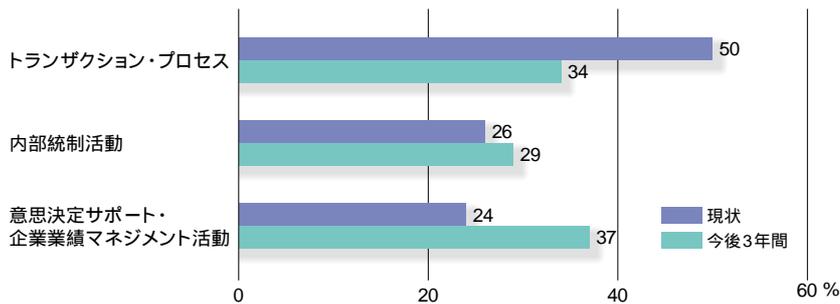
### 変化への柔軟性

業務要件を固め構築する業務システムとは異なり、意思決定支援システムは要件が変わり続ける。システム上、変更が想定される項目を全社で共通化し、変更が一貫して反映するように構築する。このことにより思考の幅が広がり、また、思考にかける時間が増える。

### 洗練された分析機能

単なる過去の集計レポートでは、意思決定支援とはなり得ない。意思決定支援に必要とされるのは、経営の「次」の舵取りを正しく

図1 経営管理/財務部門に求められる変革内容



出所：IBM 2003 Global CFO Survey

図2 統合された情報基盤の構築



### 情報システムの「スパゲッティ化」

全社的な意思決定のサポートは困難  
運用管理の複雑化とコスト増  
パフォーマンスの低下  
データの質の低下・整合性欠如  
要件変更、新規要件への対応力低下

### 統合された情報基盤

Total Cost of Ownership削減、ROI改善  
信頼できるデータによる意思決定の促進  
組織の壁、情報の壁をなくす

行うための示唆となるべき将来予測である。  
コンプライアンスへの対応

制度対応の帳票やプロセスを整えることはもちろん、データの正確性やセキュリティを保証することが必要となる。前述の統合された情報基盤の構築は、より強いコンプライアンスの仕組みを提供する。

しかし、このような仕組みを構築することは容易なことではない。米国の二〇〇五年IT投資は前年比五〜八%ほど上昇傾向にあるが、法令対応やシステム・PCの更新コストを除くと、新規投資にかける余地は少ない。しかも部門が

らの改善要望案件を多く抱えている。日本においても同様の状況であろう。

数多くのIT投資案件の中から優先順位をつけ、限られた予算を充当中で、新たな役割を支援する意思決定支援システムには投資しにくい。また、ITの優先順位を考える際、ROIの短視眼的適用により意思決定支援システムへの投資が避けられる傾向にある。業務効率化など定量化が容易な効果に加え、意思決定を支援する効果といった定量化が難しい効果も含めてリターンを考えることが、企業の競争力を高め、中期的な投資総額の削減へとつながる。