次世代CFOと経理財務部門の変革

2003グローバルCFOサーベイより

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

WORLD TREND

はじめに

今日のますます複雑化する経営環境に対応するために、企業はビジネスモデルをオンデマンド型に変革する必要があり、経理財務部門も当然それに対応する必要がある。加えて日本企業においては、資本市場のグローバル化に伴う海外機関投資家への対応や会計基準の急速な変化への対応も迫られている。このような環境下で日本企業のCFOおよび経理財務部門が今後どのような方向を目指していくべきかの一考察を、IBMビジネスコンサルティング サービスが昨年実施したグローバルCFOサーベイの結果から述べてみたい。この調査は、二〇〇三年七～九月に全世界一二〇ヶ国で、世界を代表するグローバル企業のCFO四五〇名に対して実施された。調査内容は「CFOの役割」、「経理財務のビジョン」、「中長期計画と予算管理」、「業績管理」、「情報管理と意思決定支援」、「経理財務業務プロセス」、「コーポレートガバナンス」、「組織とスキル」の八分野である。

最新の動向

経理財務部門はここ五～七年の間に世界中でその役割が見直され、大幅な進歩を遂げつつある。今回の調査結果からも、大多数の経理財務部門が次の観点で、過去のモデルから新しいモデルへシフトしていることがわかる。

①CFOの役割：「警察官」から事業戦略上の「ビジネスパートナー」へ

②経理財務費用（対売上高比率）：約三％から一％へ

③業務の焦点：「取引処理」から「意思決定支援とコントロール」へ

しかしながら、環境の変化と複雑化は絶えず加速しており、経理財務部門は、今後、従来よりもなお一層の変革を期待されている。

次世代モデル：オンデマンド時代における経理財務部門

オンデマンド時代における経理財務部門への変革は、ただ単に前述の「シフト」ではなく、組織の統廃合や業務の再編をも含んだ「切り離し（リフト）」をも要求されており、以下のようなインパクトを与えることになる。（図表参照）

①意思決定支援や統制・管理活動は、より高度な意思決定を求められるため事業運営の中に完全に組み込まれてゆく。

②資本構成管理などの中核業務は、本社の少数精鋭チームにより効率的に行われる。

③伝票処理等の取引処理や税務・内部監査などの専門性の高い経理財務サービスは、さらなる効率化を求めて、アウトソースされてゆく。それにより、コストの低減もしくは、変動費化された柔軟なコスト構造が実現できる。

ファイナンス・オンデマンドへの道

今回の調査とそれに続くCFOとの討議の結果を元に、経理財務部門における変革の五つの方向性を「ファイナンス・オンデマンドへの道」として提言しよう。

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

CFOは経営資源を何に集中するべきかを示してゆく、「Chief Focus Officer」へと変貌する。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。

二．即応性のある業績管理の構造

オンデマンドの世界で成功するために、即応性のある業績管理の統合フレームワークの構築を推進してゆく。

三．回復力のあるコーポレート・ガバナンス

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必要がある。間断なく変化する外部環境に対応できる内部コントロール体制の確立は、最終的に資本市場にも評価される。

四．コスト構造の柔軟性

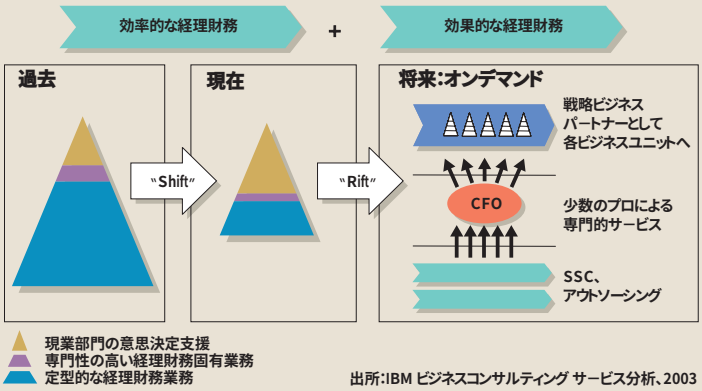
部門全体を通して競争力のあるコスト構造を設計することは基本的な必要条件であり、コスト構造の柔軟性を持つことは必須である。

五．業務プロセスおよびテクノロジー、人材の融合

この統合なくしては、従来モデルからの脱却は不可能である。

次回以降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。

●オンデマンド時代への経理財務部門の進化



出所：IBM ビジネスコンサルティング サービス分析、2003