特集

財務マネジメント・サーベイ

統合された経理財務組織（IFO）が可能にするリスクと業績のバランス

渡邊達雄
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
執行役員 パートナー

IBM ビジネスコンサルティング サービスは、二〇〇七年三月～八月にかけて、七九カ国、約一、二三〇社（内、日本企業六七社）のCFOおよび経理財務部門のトップを対象に「IBMグローバルCFOスタディ2008」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、グローバル化する組織とリスク管理におけるCFOの役割と課題について、多角的な考察と提言をご紹介する。

はじめに

今回の調査に先立って行われた「グローバルCEOスタディ」において、CEOの三分の二はグローバル市場の変化に対応するにはかなりの困難を伴う変化が必要と考え、ことに「グローバル化」と「リスクの積極的管理」の二つを最重要課題ととらえていることが明らかになった。「グローバル化はオプションの一つではなくなった」「リスクを積極的に管理する意思と手段が必要だ」――と多くのCEOが考えているのである。では、現在CEOが最大の関心を寄せている「グローバル化」と「リスクの積極的管理」について、CFOはどのようにとらえているのだろうか。CFOの意識を浮き彫りにしながら、今回の調査結果をまとめてみたい。

調査の結果、次の三つのポイントが明らかになった。

①経理・財務部門の統合は効率の向上と収益の増加をもたらす
②正しい数値の把握にはプロセスとデータの統合が不可欠である
③リスク管理にはCFOの役割がますます重要になっている

統合化された経理・財務部門では、経営状況を的確に把握しており、それを可能にするために行っていたのが、プロセスとデータの統合だった。そして、リスク管理は準備段階ではあるが、CFOの役割が非常に大きい

【回答企業プロファイル】
●地域別……アメリカ地区43%／ヨーロッパ・アフリカ・中近東32%／アジア太平洋地区25%
●年商……5億ドル未満10%／5億～10億ドル17%／10億～50億ドル32%／50億～100億ドル11%／100億～200億ドル9%／200億ドル以上20%
●業種別……製造業26%／流通業25%／金融業23%／公共15%／通信サービス12%
●回答者役割…CFO・CFO補佐・役員66%／部長・経理部長・財務部長25%／リスク担当役員8%／取締役会CEO1%

ことが見えてきた。統合は効率の向上と収益の増加をもたらしていたのである。

経理・財務部門の「統合」とは何か?

では、経理・財務部門の「統合」とはいったい何だろうか。ここで、企業形態のグローバル化の歴史を少し振り返ってみよう(図1参照)。企業形態は、国内を意識した輸出型モデルから、多国籍型モデルへと移行していった。ここでは、製造拠点、販売拠点などが国別に最適化されていた。そして、現在、世界中の会社群をあたかも一つの会社のように運営するモデル、つまりグローバル統合型企業が誕生してきている。

グローバル統合型企業では、あらゆる組織がグローバルに統合されている。経理・財務については、日本IBMには現在、伝票処理業務は存在しない。アジアパシフィック地域全域のトランザクション業務は、すべてクアラルンプール、上海、大連で行われている。上海は購買機能があるので買掛金などを担当、人事センターがある大連で従業員の経理精算の処理を行い、その他の経理業務はクアラルンプールで行われており、グローバル・シェアード・サービス・センターとなっている。

言わば世界中が一つのビルであるかのような感覚でオペレーションを行うのが、グローバル統合型の企業である。こうした企業を支える経理財務部門が「統合化された経理財務部門」であり、英語でIntegrated Finance Organization(略してIFO)と呼ぶ。

図1●Globally Integrated Enterprise(GIE)の出現

IFO型企業が持つ四つの要素

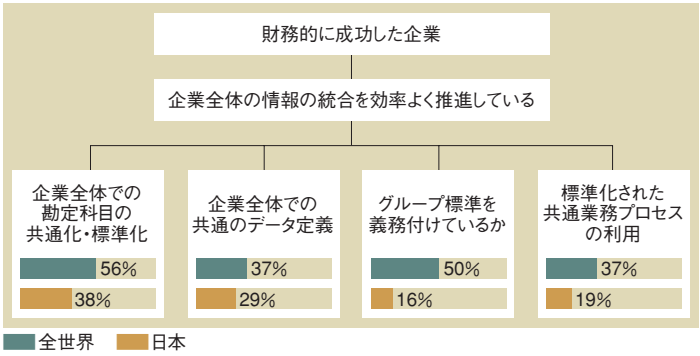
では、何をもってIFOとするか。これについては、図2に示した四つの要素があげられる。

まず、「①企業全体での勘定科目の共通化・標準化ができている」こと、つまりコードが統一されている必要がある。次に、「②企業全体の共通のデータ定義ができている」があげられる。勘定科目以外の得意先コードや取引の内容などがすべて同じということだ。さらに、「③標準化された共通業務プロセスで利用されている」は、例えば売上が計上されるまでの必要な手続きが同じである必要がある。そして、「④これら三つがグループ全体として標準化が義務付けられている」ことが求められる。

これら四つのIFO要素をどれほどの企業が備えているのだろうか。「グループ全体への義務付け」に関しては、全世界では半数の企業が実施しているが、日本ではわずか一六%にとどまっている。日本企業のほとんどは、「標準が推奨されてはいるが部門の裁量にゆだねられている」と答えている。「ゆだねた結果どうなっているか?」と問うと、バラバラであるというのが大半のようだ。

他の三点についても、日本と世界の隔たりは大きい。「勘定科目の共通化・標準化」については、全社的に遂行しているとする企業が全世界では五六%できているのに対して、日本では三八%にとどまっている。連結決算に移行した二〇〇〇年度、一部の企業が勘定科目の標準化に取り組んだが、各子会社の勘定科目はそのままにして、連結勘定科目という包装紙を作ってくるんでしまった会社が多い。それがいまだに続いているため、標準化が進んでいないという側面もある。プロセスの共通化に関し

図2●IFO(Integrated Finance Organization)の要素
Globally Integrated Enterprise(GIE)を支える経理財務組織がIFO



ても、全社的に遂行しているとする企業は日本では一九％と、標準化は進んでいない。

IFO型企業が示す高いパフォーマンス

これら四つの要素ができているIFO型企業は、できていない企業と比較して、パフォーマンスにどんな差が表れるのだろうか。

図3を見ていただくと、すべてにわたってIFO型企業は効率的に対応している割合が高いことがわかる。「法令遵守」にいたってはIFO型企業の九三％がよくできていると答えている。「業務改善」は六〇％のIFO型企業がよくできていると答えているのに対して、非IFO型企業は三九％。「人材開発」についてもIFO型企業五八％に対して、非IFO型企業は三四％に止まっている。

IFO型企業の四条件は、一見、法令遵守や業務改善や人材開発とは直接結びつかないように思われる。しかし、コード体系が整備され、データ定義ができ、プロセスが標準化されれば、シェアード化の取り組みが進み、業務改善が進む。各社が同じ基準で業務を行っていれば、人材も流動化しやすい。そうした意味で、インフラとして有効に機能していると考えられる。

さらに、過去五年間の増収率（年平均成長率）は、IFO型企業がそうでない企業を上回るという結果が出ている（図4）。株価の上昇率についても同様の結果が出ており、業績のよい企業、株価上昇率の高い企業の特徴として、ファイナンスのオペレーションおよび戦略性の強さが見てとれる。

IFO導入の状況

IFOを導入している企業は、全世界で一〇％、日本で約三％（六七社中二社）であった。日本企業にとってファイナンス部門はコスト削減の原資であり、バックオフィス部門はつねに経費削減の対象になってきた。そのため、日本では経理・財務部門強化のための投資が行われてこなかった。

一方、欧米型の企業はバックオフィスに投資を行う。内部統制を含めて考えれば、経理・財務部門が安定的にオペレーションしなかったがためにこうむるリスクは大きく、ファイナンスコントロールを的確に行っていなければ、業績の四～五％は落ちるといわれている。例えば、売上高約一〇兆円の五％、五〇〇〇億円の下振れが出るのであれば、その分、投資して経理・財務部門を強化したほうがよい、というのが欧米の先進的企業の考え方である。

何もしなかったときにこうむる経済的リスクを防ぐためにどれだけの投資をバックオフィスにできるか。日本でもリスク管理、内部統制の重要性が高まっているが、そうした観点での費用対効果を求める時代が近づき

図3●IFO型企業と非IFO型企業のパフォーマンス比較

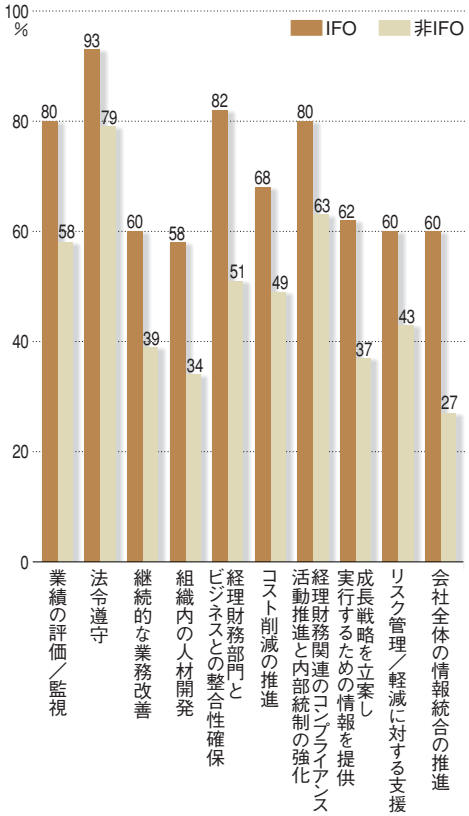


図4●過去5年間の増収率（年平均成長率）

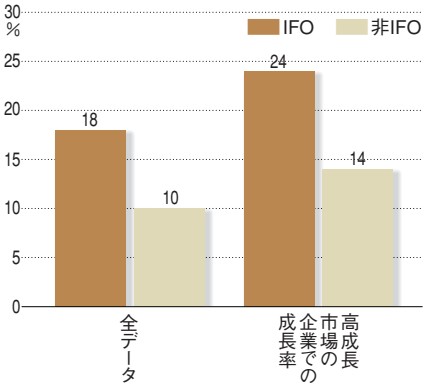
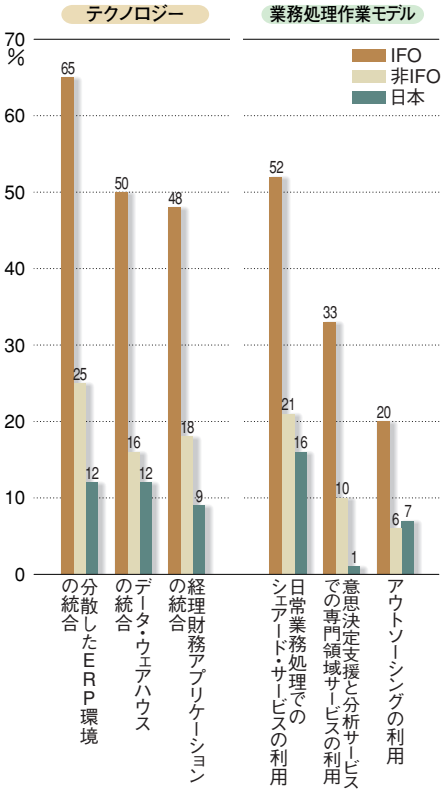


図5●正しい数値把握のための施策を全社的に遂行している企業の割合



つつあるかもしれない。

正しい数値把握に不可欠なプロセスとデータの統合

「どんな施策を行ったか?」という質問への回答が、図5である。特徴的なのは、テクノロジーについても、業務処理作業モデルについても、全社的に遂行している企業が、IFO型企業では非常に割合が高く、非IFO型企業では低く、日本企業はさらに低いという点である。日本企業の場合、これら一つひとつを本社で行っている会社はたくさんあるが、グループ全体での遂行には至っていない。先にあげた四つの要件が満たされていなければ、合理化されたテクノロジーや新たな業務処理モデルの整備・活用もむずかしい。それが、こうした取り組みの差となって表れていると言えよう。

さらに、IFO型企業は経営データを捕まえるのがうまい。その例の一つとして、「先月、世界中で使われた出張旅費を集計するのにどのくらいの時間がかかるか?」という問いへの回答が図6である。

全世界の企業では一時間で集まると答えた企業が四五%、日本の企業の場合は一週間程度かかると答えた企業が三九%であった。日本企業の場合は、メールで各国に依頼して集計したものを送ってもらうというパターンが多い。欧米の企業が一時間でできるのは、システムから自動的に出てくるからである。

IFO型企業のCFOから、次のような印象的なコメントがあった。

「以前は『いくつもの真実』が報告されていた。今では皆が同じ認識に立って、ビジネス上の課題について議論したり取り組んだりできるようになった」

ここで言う「いくつもの真実」とは、いろいろなデータがいろいろなところから上がってきて、「どれもウソではないが、どれが本当かわからない」という状態である。勘定科目が統合され、データ定義が統合され、プロセスが標準化されていればこうしたことは起こらない。

ここまでを整理すると、IFOによって次のことが実現されていることがわかる。

- 業界やマーケットの標準を超える業績
- 分析作業に時間が費やせる
- より詳細な報告ができる
- データの信頼性が高い
- 弾力的な意思決定支援ができる
- 財務的に成功した企業として差別化できる

リスク管理にはCFOの役割がますます重要

次に、リスク管理におけるCFOの役割について見ていきたい。

過去三年間に、多くの企業がリスクイベントに遭遇している(図7参照)。六二%がリスクイベントを体験し、そのうち八七%のリスクが経理・財務リスク以外であったとしている。日本企業はJSOXへの対応に懸命だが、実はそれ以外のリスクのほうが圧倒的に多いということだ。リスクイベントを経験した企業の約半数は「準備ができていなかった」と回答。「今はどうか?」と聞くと、やはり今でも半数の企業しかリスク管理のプロセスが存在していない。リスクイベントを経験し準備をしていなかったと反省はしているが、まだリスク管理に対するプロセスは十分にできていないのが現状である。

日本と全世界に分けてみると、リスクイベントの経験は全世界五二%に対して日本六三%となっている。準備ができていたと答えた企業は、海外では三三%、日本では一五%だった。

図6●世界中で使われた出張費の集計にかかる時間

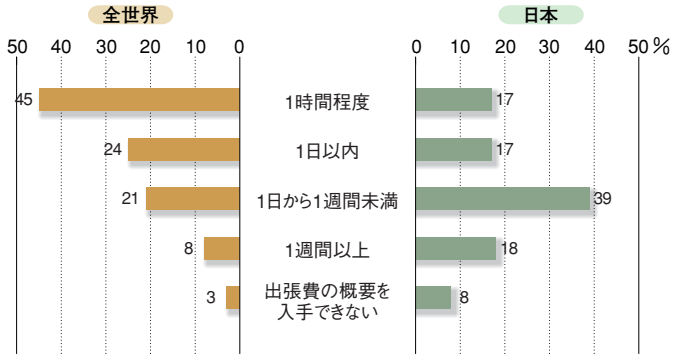


図7●過去3年間に重大なリスクイベントに遭遇した企業(50億ドル以上の企業)

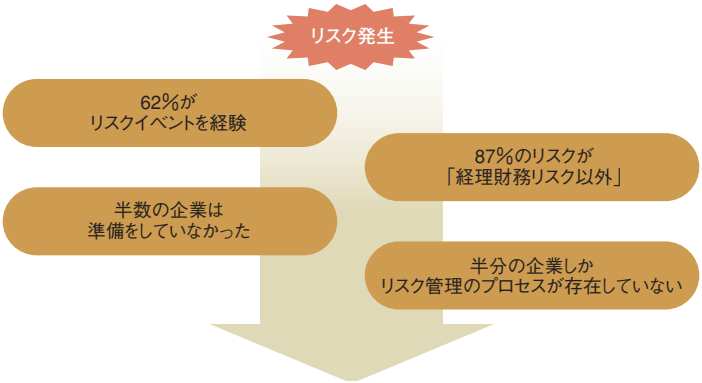


図8●経理財務部門の企業リスク管理に対する貢献度

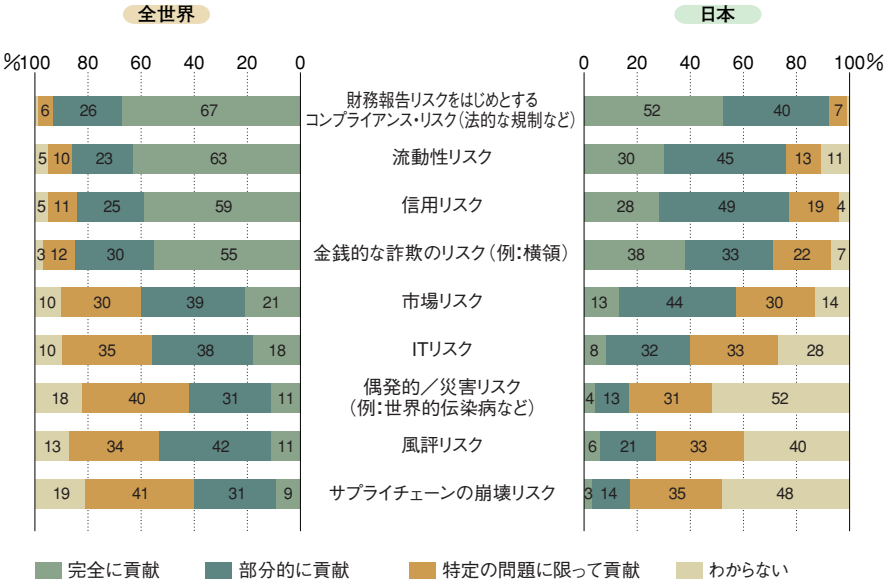
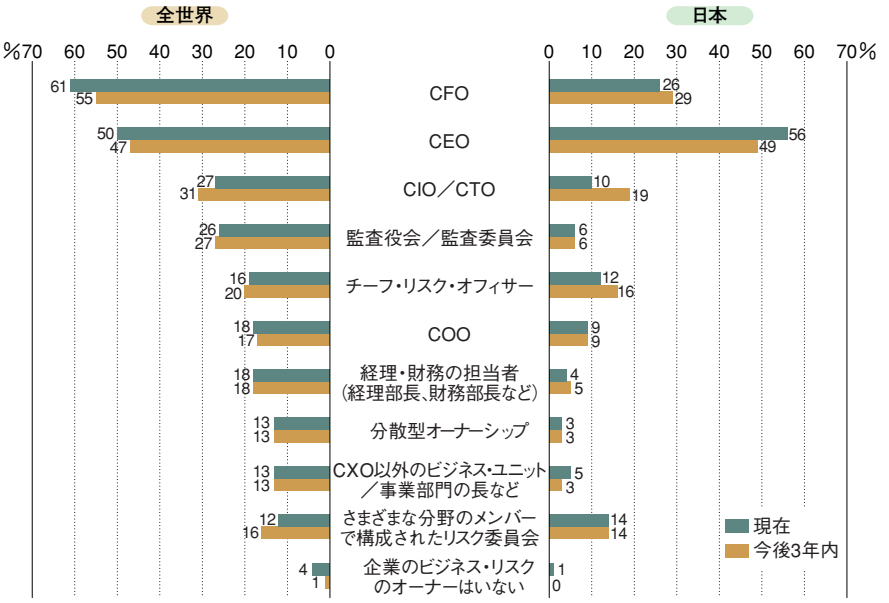


図9●リスク管理の「総括責任者」



では、経理・財務部門は企業のリスク管理にどれほど貢献しているのだろうか。

図8をご覧いただきたい。全世界では、「財務報告リスクをはじめとするコンプライアンス・リスク(SOX対応など)」以外の、「流動性リスク」「信用リスク」「金銭的な詐欺のリスク」まで、経理・財務部門が完全に貢献できているとする割合が非常に高い。日本ではコンプライアンス・リスク(SOXなど)に対してもわずか五二%で、それ以外についても非常に低くなっていることがわかる。

では、リスク管理の総括責任者を企業はどのように考えているのだろうか(図9参照)。

全世界の回答は六一%がCFOにあるとしているが、日本はCEO、つまり社長だと答える企業が圧倒的に多い。確かに全事業責任は社長にある。「不祥事があったときの記者会見で頭を下げるのは社長でしょう。だからリスク管理の責任者は社長なのだ」と答えた企業もあったほどである。日本の合議的、連帯責任的な風土の表れかもしれないが、今後は日本もCFOの責任は非常に大きくなってくるだろう。

リスク管理に何を取り入れるか

リスク管理を行っている企業は、具体的にどのような取り組みをしているのだろうか(図10参照)。

主なリスクを指標化して、動きを監視するのが最も多く五一%の企業が実施している。輸入原料の高騰の監視などはこれにあたる。

次に多かったのが、リスク認識値の設定で三九%。例えば、原油価格が一バレル、一〇〇ドルを超えたら何をするか、為替が一〇三円を切ったら何を行うか、そうしたリスク認識と対応を決めておくというものである。

三番目は、リスク調整後の業績予測と計画である。原材料の価格変動など、いろいろな指標を業績と紐付けて管理していくことは、今後ますます重要になってくる。ここの割合はもっと増えていかなければならないだろう。

日本企業の課題と対応

グローバルな視野で見ると、データやプロセスの統合を行い、グローバルに統合されたビジネスやオペレーションへの対応が充実し始めており、IFO化が遅れている企業との業績差も拡大している。

日本はグループ全体にわたる強制力の欠如からプロセスやデータ統合に遅れが見られる。一方、海外の会社は、グループ内における会社という単位をあまり強く意識していない。法律上、各国に子会社・関連会社を持つ形にはなっているが、どちらかと言えば一つの会社の一部門という意識が強い。そうしたところから、強制力の違いが出てきている。

今後、日本企業はいま一度、連結経営をしっかりと考え直す必要があるのではないか。世界中のグループ会社が一つの会社という認識に立って、各国の制度に対応していくのである。世界中すべての従業員が連結で考えることができるよう、ファイナンスの教育も必要になるだろう。そうすることで、子会社・関連会社の統廃合を含めた見直し、さらにシェアード・サービス・センターやアウトソーシングの進展、IT環境の統合へとつながっていくだろう。

リスク管理については、リスク管理組織や内部監査機能が充実し始めるだろうし、分析管理とリスクを組み合わせることで「見える化」が進展し、より詳細な経営情報をとることができる。経営へのインパクトをはかるシミュレーション機能が装備され始めるだろう。

そうした中で、CFOにはグループ全体を自分の管理領域としてとらえ、IFO型企業へ向けての強いリーダーシップの発揮と企業経営への積極的関与が求められる。冒頭で紹介したCEOの認識に見られるように、企業活動のグローバル化はもはや否定できない。世界各国でさまざまな経営行動が頻繁に瞬時に行われる時代にあって経営情報を迅速に捕捉できないことがどれほどビハインドであるか。CFOの方々には、それをいち早く認識していただきたい。競争相手はすでにそれができようとしている。こうしたサーベイの結果を、対岸の火事ととらえるのではなく、身近なものとして考えてもらいたい。

その一歩として、まずは勘定科目の統合から始めてみてはいかがだろうか。

参考●IFO型企業への道のり

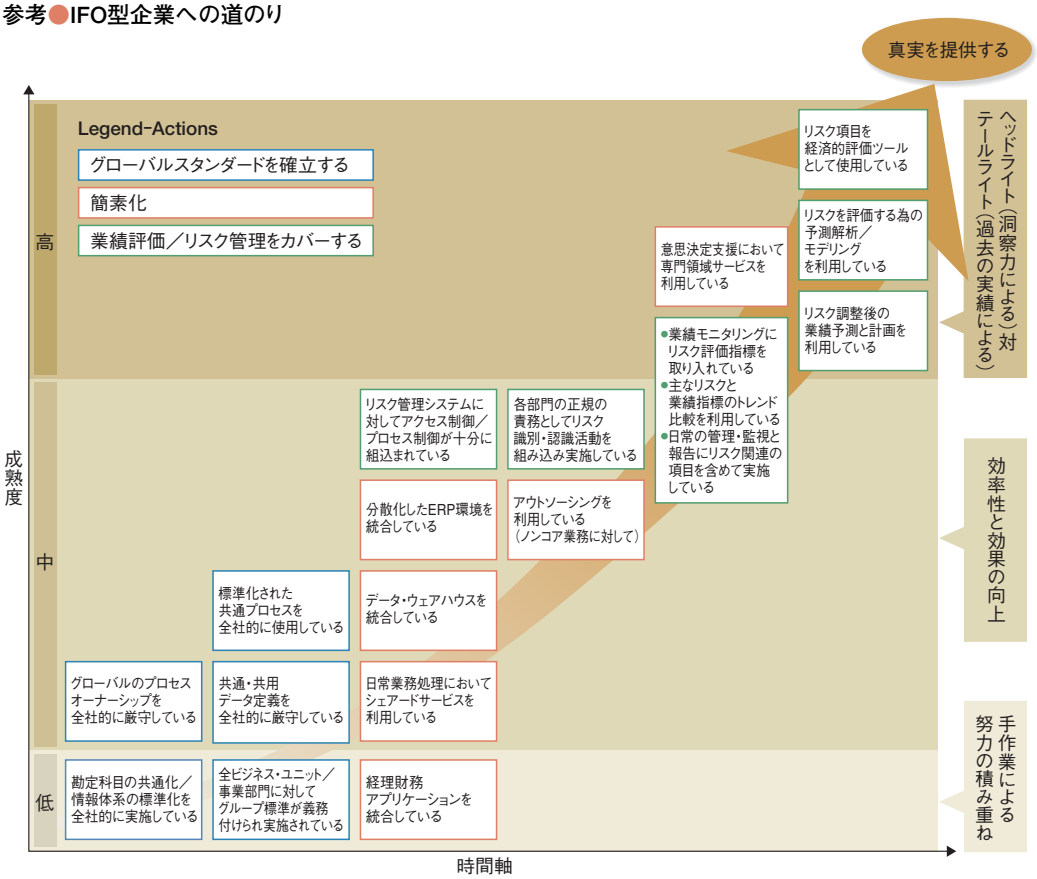
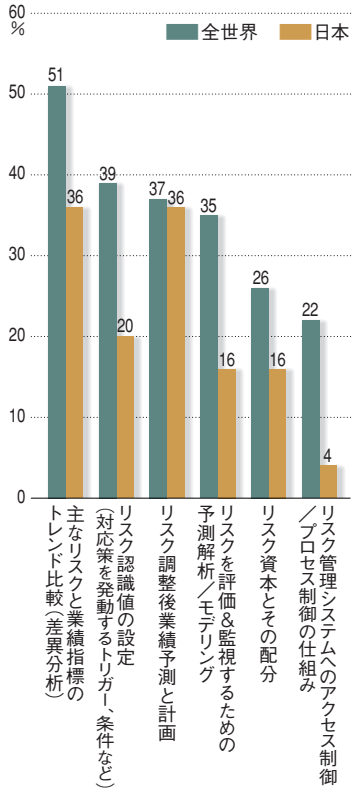



図10●リスク管理／軽減に対する支援が効率的に遂行されていると答えた企業の行っている主な管理活動