

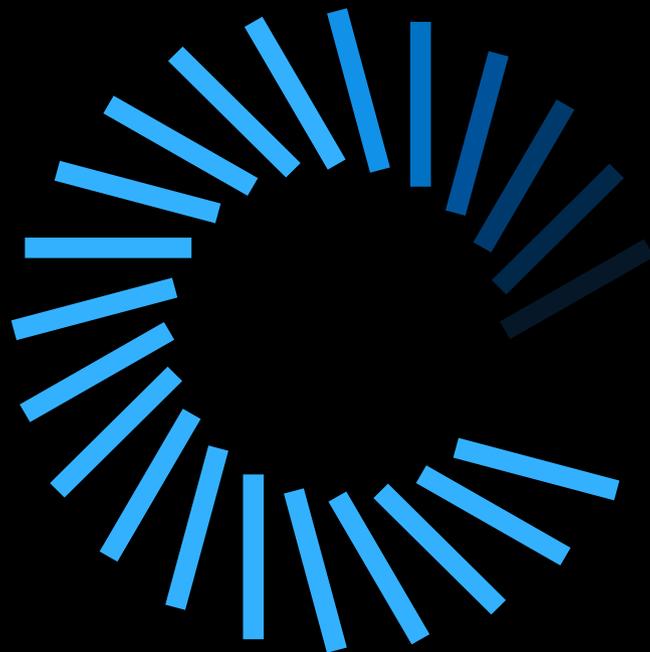
IBM Institute for Business Value

経営層スタディ・シリーズ：CFO スタディ 2021

# 戦略的 インテリジェンス

変革の推進者としての CFO

IBM



IBM Institute for Business Value (IBV) は、経営層の財務リーダー 2,000 名を対象に調査を実施した。特定の経営層には詳細な定性的インタビューを行い、経理財務部門のリーダーとして現場で得た知見について語ってもらった。そこでは CFO が戦略に果たす役割、全社的な意思決定を支える経理財務部門の能力、さらには経理財務を支援するためのテクノロジー、インテリジェント・ワークフロー、人財、データの活用について議論された。

今回の IBV の調査は、世界 43 の国や地域の 28 業界を対象に行われ、18 年に及ぶ一連の CFO 調査の中でも、最も網羅的なものとなった (50 ページの「調査・分析方法」を参照)。

# 目次

## 02 序章

## 04 第1章

### CFOの果たすべき役割

企業戦略におけるCFOの役割が、最近あらためて注目されている状況と、積極的な見直しが求められる理由

## 11 第2章

### ビジネス・パートナーとして不可欠な存在

的確な意思決定の重要性と、そのための5つの成功要因

## 18 第3章

### 成功要因1：戦略にフォーカス

## 24 第4章

### 成功要因2：組織のアジリティー

## 27 第5章

### 成功要因3：データ中心主義

## 32 第6章

### 成功要因4：人財の再定義

## 36 第7章

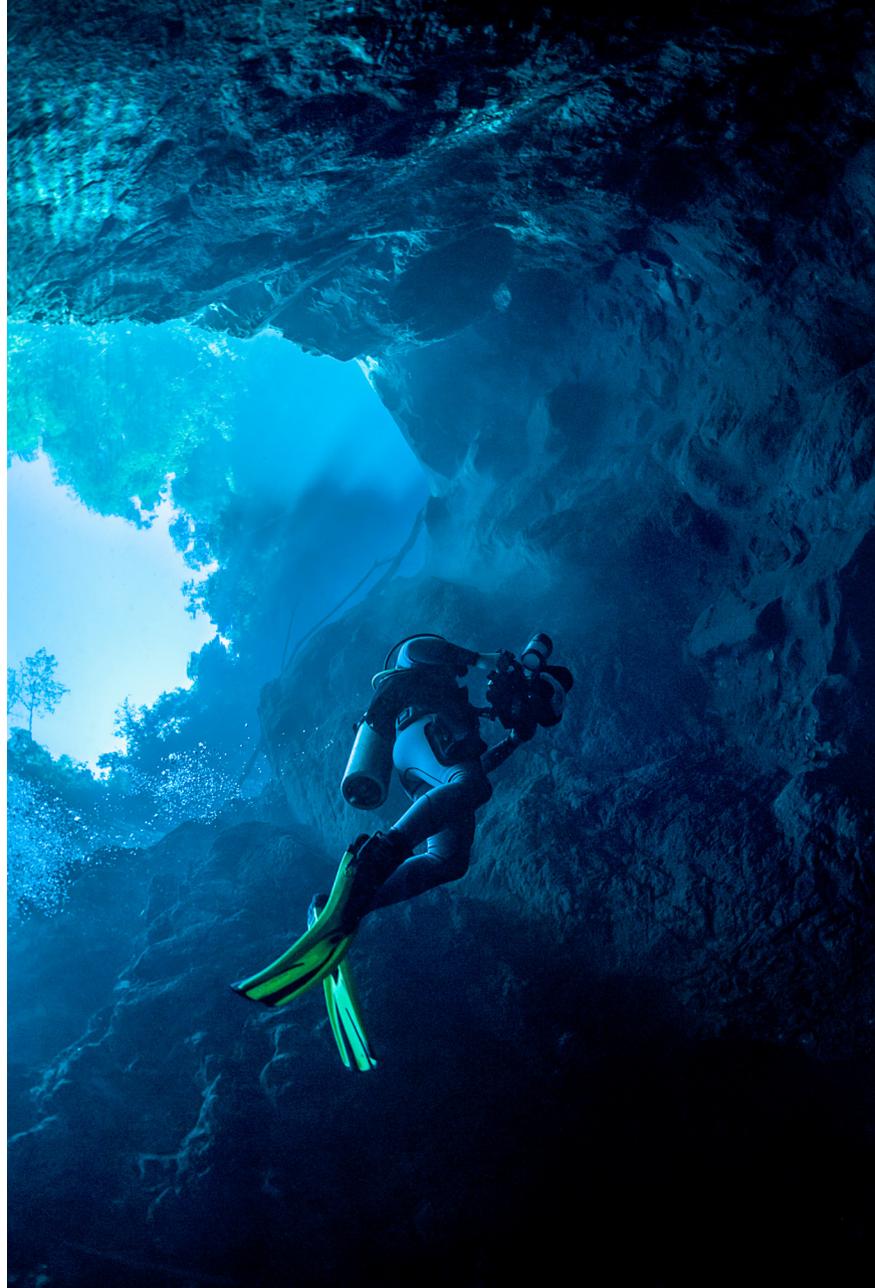
### 成功要因5：インテリジェント・ワークフロー

## 41 アクション・ガイド

CFOのための推奨アクションと、実効性を増すための4つのタイプ別ゲーム・プラン

## 48 日本語版監修者考察

## 50 調査・分析方法



# 序章

## 安定性と変革の守護神

劇的な変化にさらされると、人は確実性を求める。このような場合、企業において長年にわたり頼りにされてきたのは、安定性や財務健全性、高い順法精神を備えた存在、つまり最高財務責任者（CFO）である。

CFO は、詳細な情報と現実在即して、冷静かつ大局的見地に立って、その役割を果たすことが求められる。常に確実に成果を上げることが期待され、秘策をいっぱい詰め込んだツールボックスのような存在でなくてはならない。なぜなら、確実な成果こそが、この激動の時代に経営層が求めるものだからである。

テクノロジーが高度化した現在の経営環境においては、組織のアジリティーと変革能力が重要視される。当初は数週間、あるいは数カ月と予想されていた新型コロナウイルス感染症が世界にもたらした混乱ははまだ終わりが見えず、アジリティーと変革能力の重要性はますます高まるばかりである。

ここで頼りになる存在として、再び脚光を浴びたのが CFO である。最高経営責任者（CEO）や取締役会、さらには投資家までもが、どの役職メンバーよりも CFO にアドバイスや洞察を求め、アクションを期待している。IBV が実施した最新の CEO スタディによると、CEO が考える今後 2 ～ 3 年で最も重要な役職は CFO だった。<sup>1</sup>

安定性の守護神でありながら変革の推進者として、CFO と経理財務部門に対する期待はかつてないほど高まり、彼らが力を発揮する機会の方は広がっている。この相反する責務に取り組み、組織全体に価値をもたらすためには、CFO と経理財務部門の潜在能力を最大限引き出さなくてはならない。そのためには、新しいアプローチ、ツール、視点、組織構造、スキル（特にデータに関する）、そしてこれらを使いこなすための訓練が必要になる。

以上のことが、IBM グローバル CFO スタディ 2021 が最も届けたいメッセージなのである。本レポートは、最新かつ徹底的な定量調査と、18 年以上にわたるデータの詳細な分析、そして定性的な直接インタビューの結果に基づいて作成されている。あるカナダの多角経営企業の CFO は、「経理財務の仕事は、CEO とは異なる観点からビジネス全体を見渡し、リスクと機会、そして業績に与える影響を把握することである」と述べている。

日東電工株式会社の取締役 常務執行役員 CFO 経理財務本部長である伊勢山恭弘氏は、「CFO の責務の範囲が広がってきている」と述べ、南アフリカに拠点を置く情報通信技術コングロマリット Alvia Holdings 社の CFO、Richard Lyon 氏は「新型コロナウイルス感染症は、経理財務部門の優れた適応能力を明らかにした」というコメントを残している。

## 「新型コロナウイルス感染症は、 経理財務部門の優れた適応能力を 明らかにした」

Alvia Holdings 社 CFO **Richard Lyon 氏**

## 第1章

# CFOの 果たすべき役割

不確実性に満ちた2020年は終焉を迎え、未来は今まで以上に不透明ではあるが、新たなリスクとともに新たな機会も見え始めてきた。このような環境で企業が成功を収めるためには、目的を持ちアジリティーを高めつつイノベーションを進め、最適なタイプのプラットフォームとエコシステムを取り込まなければならない。そうした中でCFOには、戦略的なかじ取りやリーダーシップ、洞察力が求められる。

キオクシア株式会社の専務執行役員で財務統括責任者を務める花澤秀樹氏は、次のように述べている。「企業価値の向上に向けて、事業の方向性が正しいかを確認していくことがCFOとして担う大きな役割と考えている。どのような事業戦略にしているのか、ポートフォリオの組み替えをしていくのか計画し、進捗や達成度の評価も行う立場にある」

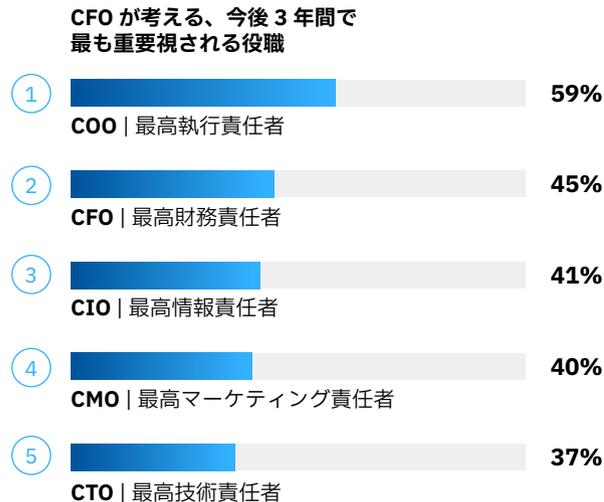
しかし事業戦略や企業価値を形作る要素は、組織の内外でも変化している。新規分野への投資、あるいは既存プロジェクトを再検証するとき、将来を予測することは極めて困難ではあるが、常に迅速な判断が求められる。このようにCFOには、新しい課題を解決するための手段や規律を提示することが期待されている。

## 企業が優先する課題に、自らを合わせる

パンデミックの発生は、CFOの果たす役割が、かつてないほど重要になっている事実を浮き彫りにした。IBVのCEOスタディ2021によると、今後3年間で最も重要な役割を期待する経営層の役職としてCEOが挙げたのは、CFOとCOO（最高執行責任者）であった（図1参照）。CFOも自らの役職の重要度は認識しており、COOを1位に、CFO自身を2位に選んでいる。

図1  
重要視される役職

CEOもCFOも、CFOの役割の重要性を認識している



Q. 今後3年間で、CEO以外に次のどの経営層が、最も重要な役割を果たすと思いますか？

CEOとCFOは、組織の最優先課題についての見解も一致している。いずれも1位に挙げたのは「効率の改善と顧客体験の向上」で、僅差の2位に「ビジネスモデルのイノベーション強化」を挙げている。これらの項目は、CFOが自社の経理財務部門が最も効果的に行うことができた領域として挙げた項目とよく一致している。それは「企業のコスト削減機会の特定」、「企業リスクの管理」、「自律的な事業拡大（organic growth）の機会の評価」、「価格設定の最適化」、「戦略/ビジネスモデルの変化への対応」である。

**CEOが考える最も重要な役職**



出典：The 2021 CEO Study. Find your essential: How to thrive in a post-pandemic reality  
（邦訳「CEOスタディ2021：本質を見極める - ポストコロナ時代における価値の再定義」）

構想

## CEO と CFO — 異なる視点を持つことの価値

調査結果から見ると、経営層の中で最も密接なのが CEO と CFO の関係である。両者は相互にこの2つの役職が、経営層の中で、最も重要な役職であると認め合っている。組織の最優先課題についても、両者の意見は一致している（効率化と顧客体験）。しかし両者の間には以下に示すとおり、重要な相違点もいくつか存在する。組織はこの相違を、野心、能力、規律の最適化に活かすことができるはずである。

- CEO は CFO よりも顧客との関係を強化したいと考えており、CFO は CEO よりも顧客獲得のためのコストを削減したいと考えている。財務を重視する CFO は、顧客との関係がもたらす無形の利益よりも、支出が最終損益にもたらす影響力に着目している。
- CFO は、製品やサービスのイノベーションを CEO よりも重視している。CFO が長期的なイノベーションと変革を重視するのは、製品やサービスを改善しなければ顧客関係は悪化し顧客を失う可能性があることを認識しているためである。製品やサービスのイノベーションが顧客に評価されてこそ、売上は増加するという考え方である。

- サステナビリティは CEO の優先課題の5位に入っているが、CFO の場合は10位以内にも入らない。これは、CFO はサステナビリティをオペレーションあるいはコンプライアンスの問題と考えているためである。サステナビリティの進捗状況を測定・追跡することは容易ではない。またサステナビリティ実現に関する ROI を定義することは困難である、と経営層は考えている。ただし新たな法律や規制が次々と制定されており、CFO が報告しなくてはならない要項がそのまま増えていけば、こうした状況が変わることは容易に予想がつく。利益・人・地球・目標の4つに対する影響を見極めることが、CFO にとってより重要な意味を持つことになるだろう。

上記の相違点は、企業を率いる2人のトップ・リーダーがコミュニケーションをとることの重要性を物語っている。この2人の意見がすべてにおいて一致することはないだろうが、信頼関係を高めることは、効果的なパートナーシップを築くためには、極めて重要なことである。

## 戦略上の役割を引き受ける

CFOがニュースの見出しに出るような事態は、普通は好ましいことではない。経理財務部門がめったに注目されないのは至極当然のことである。実際に、仕事のできるCFOは、戦略を立て、規律を徹底する、縁の下での力持ちなのである。ところが縁の下の存在は、時に軽視されがちである。

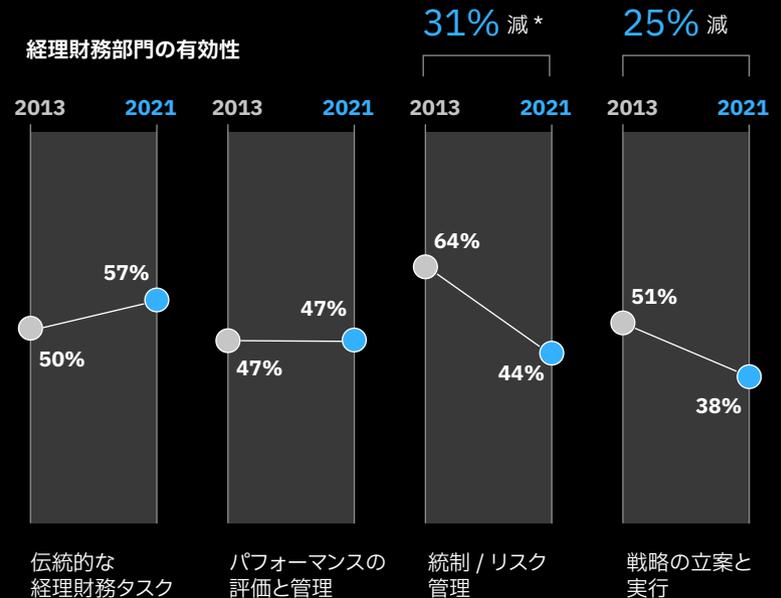
南アフリカ Standard Bank Group 社のエンジニアリング担当 CVO (Chief Value Officer) 兼テクノロジー・デジタル・イノベーション担当 CFO を務める Sean Berrington 氏は次のように語る。「当社の経理財務部門は、以前は監査人的な立場だったが、次第に各部署のリーダーたちと連携して戦略目標を立案・普及・実現するバリュー・アドバイザー的な立場に変わってきた。帳簿付けに追われる日々から、事業運営の先頭に立つ存在に変わり、かなり困難な役割となった」

本スタディに参加した CFO は、経理財務部門は戦略をもって効果的に企業を支えなければならないと考えている。ブラジル銀行の CFO、José Ricardo Fagonde Forni 氏は「難しいのは、ROI のような伝統的指標と、市場モデルを反映させた新しい指標をバランスよく見なくてはならないことだ」と述べている。

図 2

## 経理財務部門に期待されるタスクの変化

経理財務部門による戦略、および財務統制の有効性は低下傾向にある



Q. 貴社の経理財務部門は、次の項目をどのくらい効果的に行っていますか？

\* 変化の比率

経理財務部門が戦略の立案と実行を効果的に行っていると答えた CFO は回答者全体の 40%未満で、2013 年から 25%もの減少\*となっている（図 2 参照）。財務統制 / リスク管理面での有効性はさらに大きく低下しており、同じく 2013 年と比較すると 31% 以上も減少した。

このような有効性の低下は、新型コロナウイルス感染症の拡大によるストレスの中で露呈したさまざまな弱点や、想定外の財務統制 / リスク管理の要件の出現を反映していると思われる。また技術の進歩と競争の激化によって、バリュー・チェーン全体の仮想化が進み、新たな優先課題が加速度的に発生していることも要因と考えられる。適切なデータを適切なタイミングで提供できれば、適切な行動を迅速に選択できるようになり、余裕を持って意思決定を行える。適切な時間と労力をかけて意思決定をすれば、質を落とさず効率化を図ることが可能になる。

CFO は経理財務部門の機能を高度化させれば、企業にとって最も困難な選択である戦略の策定と実行に寄与できると見ている。CFO は自らを規律ある革新者と捉え、成果を上げていない事業に投じられている資本を将来性のある分野に再配分することこそが、自身にとっての最も重要な役割であると考えている。CFO の戦略上の役割として、最も回答が多かった 3 つは、「重要プロセスのパフォーマンス評価」、「ギャップ解消のための具体的なアクションの提案」、「シナリオ・成果・企業戦略への影響のモデル化」だったが、これらは互いに密接に関連している。

日本の金融持株会社である第一生命ホールディングス株式会社取締役常務執行役員を務める庄子浩氏は、「CFO は、長期的・短期的に物事を検討し、特定の戦略が会社にとってトータルでプラスになるかを判断することが必要だと考えている」と述べている。

あるカナダの多角経営企業の CFO は、「アジリティーはますます重要度を増しており、場当たりの受け身の対応から、より積極的な対応にシフトすることが求められている。迅速な意思決定と実行への期待に応えるため、経理財務部門は複数のシナリオを常に用意し、シナリオごとに最大の成長を実現し、最新のビジネス機会を獲得するための詳細なアクション・プランを作成しておくべきだ」と語る。

**CFO の責任範囲は予算と財務の枠にとどまらない。10 人中 4 人の CFO が、あらゆる業務をデジタル化するという企業文化の醸成を任されていると回答している。**

\* 変化の比率

## ケース・スタディー

## Volkswagen Sachsen 社

Volkswagen Group 社の関連会社である Volkswagen Sachsen 社は、自社のサステナブルな製造工程をこれまで以上に最適化することを検討していた。そのために同社は、環境に配慮した e モビリティに移行する必要があると、最新かつ詳細な情報を求めていた。そこで経理財務部門に、効率性の改善と環境負荷を最小化するための、より詳細な製造分析を出すように命じた。

これらの目標を達成するため、Volkswagen Sachsen 社は ERP（エンタープライズ・リソース・プランニング）システムを基盤とする、標準化された経理財務プロセスを導入した。このアップグレードにより、意思決定の効率が 20% 改善された。さらにサステナブル・ジャーニーの実現\*に向け、より深い洞察を得たり、受注業務を 50% 削減したりすることで生じた余剰労力を、事業開拓など付加価値の高い業務に振り向けたりできるようになった。

\*Volkswagen Sachsen 社 ケース・スタディー (<https://www.ibm.com/case-studies/volkswagen-global-business-services-manufacturing-efficiency>) 参照

## デジタル・トランスフォーメーションに 影響力を発揮する

IBVの最新レポート「デジタル・トランスフォーメーション(DX)の加速」\*によると、企業は優先課題に取り組み、最適な戦略的意思決定を下すために、変革の必要性と可能性を認識している。実際、経営層の60%は、企業のDXを加速させ、ビジネスの刷新と改善を目指している。<sup>2</sup>

CFOは、企業のDXに影響力を行使できる特異な立場に立つ。具体的には、財務計画の設定、ビジネス・ケースの作成、それぞれの施策の価値評価、利益達成の追跡的な調査などを行う。企業全体のトランスフォーメーションにおいて、自らが重要な役割を果たしていると回答したCFOは、調査回答者の4分の3近くに上った。

特に驚くべきことではないが、CFOは企業のDXにおける自らの最重要責務は、予算管理と資金調達という財務関連の仕事であると認識している。ところが実際は、CFOの責任範囲は予算と財務の枠にとどまらない。10人中4人のCFOが、あらゆる業務をデジタル化するという企業文化の醸成を任されていると回答している。

\*参考：「日本におけるデジタル・トランスフォーメーション(DX)の加速」  
<https://ibm.biz/DAJPPoVJ>

## 第1章

### 3つの重要な質問事項

**企業のアジリティとイノベーションを強化するために、CFOは現在の働き方をどのように変えるべきだと思いますか？**

**データに基づく洞察を活用することで、最も効果を上げる戦略上の意思決定は何だと思いますか？**

**DXによって生じる機会の価値を、どうすれば経理財務部門が測定できると思いますか？**

## 第2章

# ビジネス・パートナー として不可欠な存在

CFOが時代の要請や企業全体からの期待に応えるためには、経理財務部門が組織にとって必要不可欠なパートナーになる必要がある。それは組織全体の効果的な意思決定を支援することである。

日東電工社の伊勢山恭弘氏は、「経理財務は意思決定プロセスの多くの部分に関与し、意思決定者が適切な判断を下すためのアドバイスを提供している」と述べている。

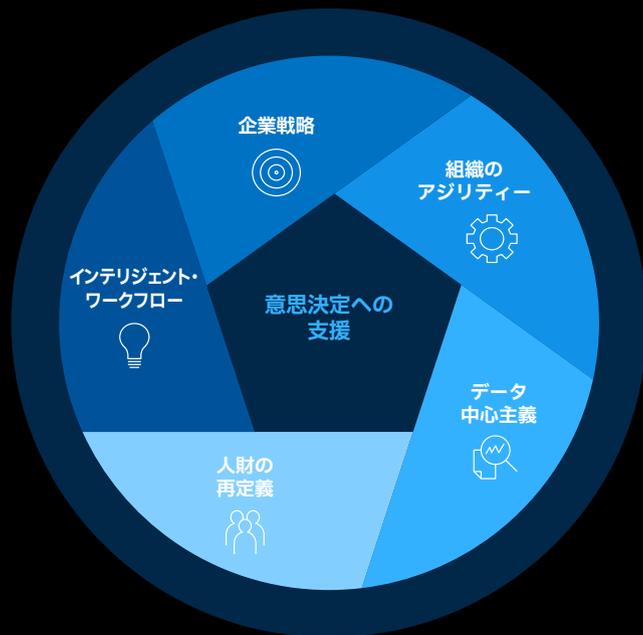
しかし経理財務担当者の時間の半分近くは、依然として帳簿作業に費やされている。これは18年にわたる調査を通して一貫した傾向である。意思決定を支援するための分析や実務に割り当てられた時間は、全体の10%にも満たない。戦略的な課題に取り組む時間を確保することが、経理財務部門の課題である。特に支払いや決算といった従来の業務を自動化するのに必須なツールやシステムを持たない場合、事態はさらに深刻になる。

**経理財務担当者の時間の  
半分近くは、依然として  
帳簿作業に費やされている。  
これは18年にわたる調査を  
通して一貫した傾向である。**

図 3

## 意思決定を支援

意思決定に寄与する  
5つの要因



## 意思決定を支援

戦略的に意思決定支援を行うためには、経理財務部門のリーダーがこれまでの考え方を改め、構造化された効率的な方法を取らなければならない。意思決定を効果的に支援するには、次の5つに焦点を絞るとよいだろう（図3参照）。

- 企業戦略
- 組織のアジリティ
- データ中心主義
- 人財の再定義
- インテリジェント・ワークフロー

これら5つのファクターを組み合わせれば、経理財務部門の影響力を劇的に拡大し、効率的かつ効果的に成果を上げられるようになるだろう。IBVの調査データによると、これらのファクターをうまく活用できているCFOは、収益に対する財務コストの割合を8%抑え、戦略の策定と実行の効果を3~4倍も伸ばしている。

戦略的な視点に立つと、過去のデータとリアルタイム・データを活用できるようになり、戦略的に意思決定を行い、プロセスのパフォーマンスを最適化して、成果を上げられるようになる。また信頼性の高い洞察をリアルタイムで入手できるようになるため、慎重な予測とリスク推定に基づいて、意思決定をサポートできるようにもなる。

組織にアジリティーがあれば、機会や市場の変化に素早く反応できる柔軟なオペレーションが可能になる。

データ中心主義は、堅牢なデータ管理と強力なデータ・ガバナンスといったデータ中心の文化によって支えられる。これにより、正確で信頼のおける、事実に基づく意思決定が行えるようになる。

人財を再定義するためには、先進テクノロジーと、それを使いこなすスタッフを、経理財務部門がシームレスに融合させなくてはならない。意思決定に役立つ洞察は、テクノロジーだけで可能になるわけではなく、分析スキル能力やデータ・マインドの高い人財への投資も必要になる。

インテリジェント・ワークフローは、仕事の進め方を変え、ビジネス成果の達成を加速させる。アナリティクス、AI、自動化を基盤とするインテリジェント・ワークフローを実現すれば、企業はフロントエンドとバックエンドをつなぎ、エンド・ツー・エンドのより効果的なプロセスを構築し、人財はデータから学習することが可能になる。またフィードバックに基づいて、ワークフロー自体を改善することもできる。

意思決定を支援する 5 つの  
ファクターをうまく活用できている  
CFO は、戦略の策定と実行の  
効果を 3 ~ 4 倍も伸ばしている。

## 今回の調査でわかった CFO のタイプと特徴

経理財務部門が意思決定を支援する 5 つのファクターの進捗状況を評価するため、経理財務部門を類型化した。そのために、次の 4 つの意思決定上の側面における有効性に注目した。

**効率性** – 課題に応じた適切な労力を投じているか

**スピード** – 競合他社よりも早く決断しているか

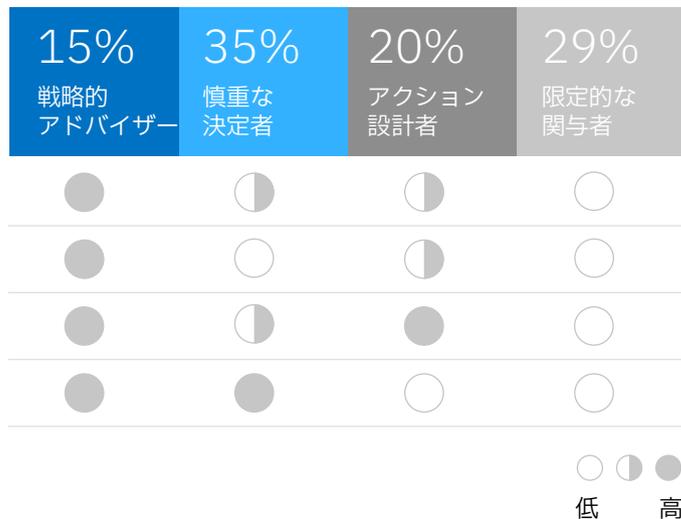
**実行力** – 意思決定を具体的な行動に転換しているか

**正確性** – 意思決定を適切な成果につなげているか

その結果、それぞれに長所と短所を持つ、異なる 4 つの CFO の姿が浮かび上がってきた。それは「戦略的アドバイザー」、「慎重な決定者」、「アクション設計者」、「限定的な関与者」である（図 4 参照）。

図 4  
CFO の意思決定者  
としてのタイプ

パンデミックにより、  
さまざまなアプローチが  
浮き彫りになった



注：四捨五入の関係上、割合の合計が 100% をわずかに上下する可能性がある。

Q. 貴社の経理財務部門は、意思決定に関する次の事項をどの程度効果的に行っていますか？

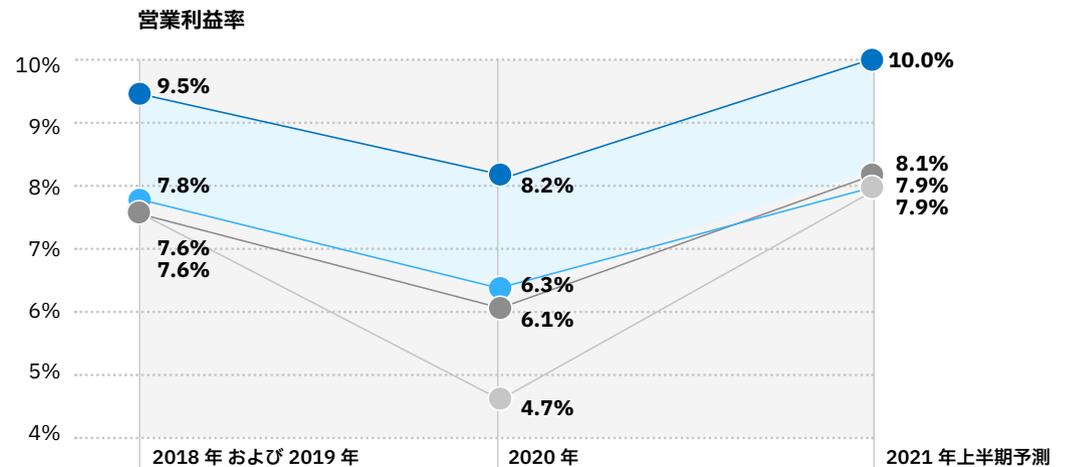
## 戦略的アドバイザー

- 意思決定上の4つの側面がすべて高評価
- 財務パフォーマンス（図5参照）と意思決定支援で効果を上げている

図5  
優れた意思決定の  
メリット

優れた意思決定は、  
営業利益率などの  
財務成績に表れる

戦略的アドバイザー  
慎重な決定者  
アクション設計者  
限定的な関与者



Q. 貴社の平均営業利益率について、2018年・2019年・2020年の実績と2021年上半期の予想を教えてください。

### 慎重な決定者

- 意思決定の場に応じて、適切な労力を投じることに長けている
- 迅速な意思決定は苦手で、新型コロナウイルスの感染が拡大した2020年、収益成長率が落ち込んだ（図6参照）
- 意思決定の正確さと、意思決定をアクションに転ずる能力は中程度

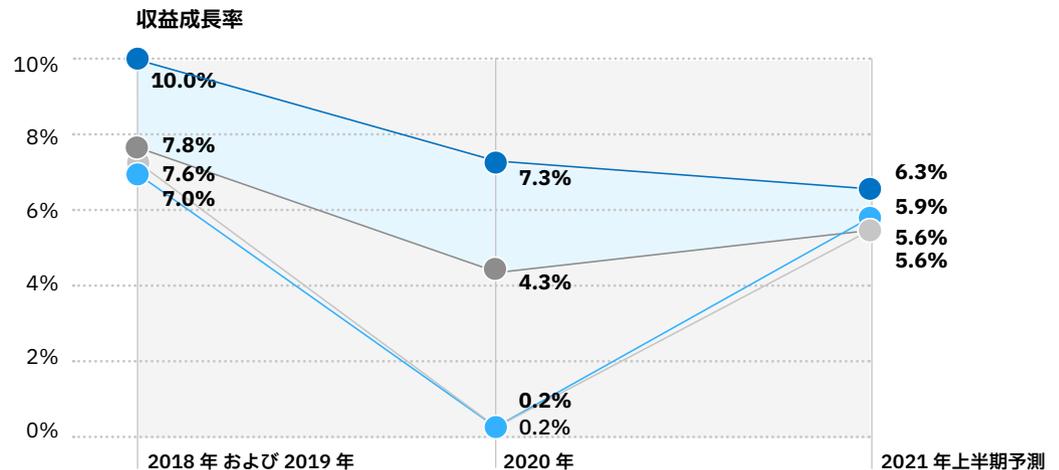
### アクション設計者

- 意思決定内容をアクションに転ずることが得意
- アクションを起こす姿勢が2020年には功を奏し、収益成長率が伸長した
- 意思決定に応じて適切な労力を投じることは苦手
- 意思決定の正確さと、そのスピードは中程度

図6

### アクションのメリット

意思決定をアクションに転ずる能力が、感染が拡大した2020年の収益成長率を伸長させた



### 戦略的アドバイザー

#### 慎重な決定者

#### アクション設計者

#### 限定的な関与者

Q. 貴社の収益の対前年比（政府機関や高等教育機関の場合は平均年間予算）について、2018年・2019年・2020年の実績と2021年上半期の予想を教えてください。

## 限定的な関与者

- 4つの側面のすべてで低評価
- 効率と効果の両面で、満足な成果を上げられていない

これらのタイプは、企業の組織構造と、経理財務部門の位置付けによって定義される。世界的なパンデミックがもたらした課題と、その課題の規模や求められるスピードが、タイプ間の差をさらに際立たせることになった。

ここからの5つの章では、それぞれの成功要因を詳細に検証するとともに、タイプ別に見たCFOごとの異なるパフォーマンスについて見ていく。レポートの最後には、タイプごとのパフォーマンス比較に基づいた、推奨アクション・ガイドを紹介している。

世界的なパンデミックが  
もたらした課題と、その課題の  
規模や求められるスピードが、  
タイプ間の差をさらに  
際立たせることになった。

## 第2章

### 3つの重要な質問事項

**企業の意思決定を劇的に改善するには、経理財務部門がデータやAIをどのように活用すればよいと思いますか？**

**アジャイルな手法を取り入れ、組織自体がアジャイルになるまでの過程を、経理財務部門はどのように支援できると思いますか？**

**データ志向の人財が経理財務部門に加わることで、組織における経理財務部門の役割はどう変わると思いますか？**

## 第3章

成功要因1：  
戦略にフォーカス

CFOと経理財務部門は、企業の戦略に有効な手段を提供し、規律を強化する。この方法には「新しいテクノロジーやアドバンスト・アナリティクスを実装する」、「エコシステムとオープン・イノベーションを活用して、新たなビジネスモデルを推進する」「経営層やパートナーとのコラボレーションにより指標や手法を開発し、進捗状況に合わせて適応する」などがある。

インド拠点の Dalmia Cement 社の CFO、Dharmender Tuteja 氏は、「CFO の役割は、経理財務管理から CEO の戦略的パートナーへと変化しつつある」と述べ、中国 Yili Dairy 社の財務担当ゼネラル・マネージャー Ai Ying Wang 氏は、「経理財務の仕事は、意思決定を支援することである。つまり戦略と実行をつなぐ重要な橋渡し役であり、また実行過程をモニターし、リスクを制御する」と語る。

「CFO の役割は、経理財務管理から  
CEO の戦略的パートナーへと  
変化しつつある」

Dalmia Cement 社 CFO **Dharmender Tuteja 氏**

## CFO は当事者でなく、 関与者でなくてはならない

CFO が成功を収めるためには、企業戦略の策定と実行に焦点を定めなければならない。そのために必要なのが、経営層のメンバーからの協力を得ることと、AI によって特定された重要業績評価指標（KPI）である。CFO は DX の取り組みを実際に推進する責任者や共同責任者になってはならない。

CFO が最良の結果を出すためには、意思決定の過程とそれをアクションに転換する際、支援に徹しなければならない。つまり、トランスフォーメーションの当事者になるのではなく、あくまで影響を及ぼす立場にとどまる必要がある。

「戦略的アドバイザー」と「アクション設計者」のどちらのグループも、企業の DX の取り組みに対し、完全責任または共同責任を担っている割合は 22% と少なかった。これに対し、「慎重な決定者」は 35%、「限定的な関与者」は 38% であった。

「戦略的アドバイザー」は、戦略に徹底して集中することを重視している。経理財務部門の役割について尋ねたところ、83% が「戦略実現のために資金を再分配すること」、また 74% が「企業のビジネス・ドライバーを詳細に把握すること」と回答している。また 3 分の 2 以上が、重要プロセスのパフォーマンスを評価し、ビジネス環境の変化を予測していると答えている。「戦略的アドバイザー」は潜在的な機会や脅威に対し、常に目を光らせているのである。

戦略上の役割について「戦略的アドバイザー」が示した回答の割合は、他の 3 タイプの回答と比較すると、25 ~ 50% 高くなっている。また「戦略的アドバイザー」は、プラットフォームやエコシステム支援を効果的に行っている。それは例えば、目標の設定、パフォーマンス測定、利益率の向上、新製品・サービス・体験の創出などを通じて実現されている。

CFO が成功を収めるためには、  
企業戦略の策定と実行に  
焦点を定めなければならない。  
CFO は DX の取り組みを  
実際に推進する責任者や  
共同責任者になってはならない。

CFO がもたらす洞察は、コストの削減や、成長分野など投資先の開拓、新たな収益源の確保、経営方針のかじ取りといったことに大いに貢献する。4つのタイプには、意思決定の支援における効果においても違いが見られる（図7参照）。

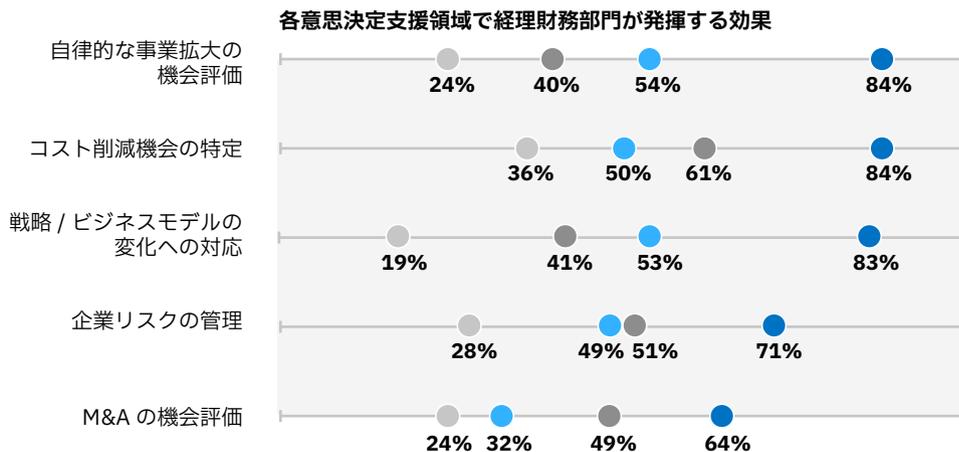
IBVのデータは、有効性のばらつきが、各意思決定支援領域におけるAIの導入水準の高さと関連していることを強く示唆している。自律的な事業拡大の機会評価にAIを導入している「戦略的アドバイザー」の割合は、次点の「慎重な決定者」よりも30%も多かった。

図7

質の高いサポートが  
よりよい意思決定を  
可能にし、成果をもたらす

意思決定支援の効果が、  
戦略方針の策定、収益拡大、  
リスク管理に役立つ

戦略的アドバイザー  
慎重な決定者  
アクション設計者  
限定的な関与者



## 経営層間のコラボレーション

CFO と経理財務部門は他の経営層と協力し合うことで、企業の競争力や適応力を高めることができるようになる。戦略的施策を実行し、投資から利益を回収していく過程で、CFO は他の経営層と連携しながら、予測どおり利益が確保されたか、あるいはされなかったかを評価し、さまざまな要因を分析して、必要な場合は調整を加える。この調整を迅速に行うためには、経営層のメンバー同士がオープンなコラボレーションを継続しなく

てはならない。CFO には、IT とビジネスの両領域にまたがるコラボレーションが求められている。

意思決定を最も強力に支援している「戦略的アドバイザー」の CFO は、経営層にまたがる緊密なコラボレーションをその他のグループよりも高い頻度で実践している。中でも注目すべきは、CEO、COO、そして CRO（最高リスク責任者）との結び付きである（図 8 参照）。

図 8

広いコラボレーションの範囲

### コラボレーションの メリット

コラボレーションをする  
相手と、その頻度によって  
影響力は変わる

経営層の 役職	戦略的 アドバイザー	慎重な 決定者	アクション 設計者	限定的な 関与者
最高経営責任者	81%	63%	65%	54%
最高執行責任者	80%	71%	67%	57%
最高リスク責任者	78%	65%	66%	45%
最高デジタル責任者	71%	58%	66%	54%
最高戦略責任者	69%	65%	65%	47%
最高データ責任者	66%	63%	55%	44%
最高技術責任者	63%	56%	60%	47%
最高サステナビリティ責任者	61%	54%	59%	44%
最高マーケティング責任者	60%	45%	60%	48%
最高情報責任者	60%	54%	60%	51%
最高イノベーション責任者	59%	40%	51%	39%
最高人事責任者	58%	47%	46%	36%
最高変革責任者	51%	48%	48%	40%
最高サプライチェーン責任者	47%	45%	54%	40%

Q. 企業戦略の策定と実行において、  
貴社の経営層メンバーと CFO  
および経理財務部門はどの程度  
コラボレーションを行っていますか？

図 9

## 戦略の策定と実行

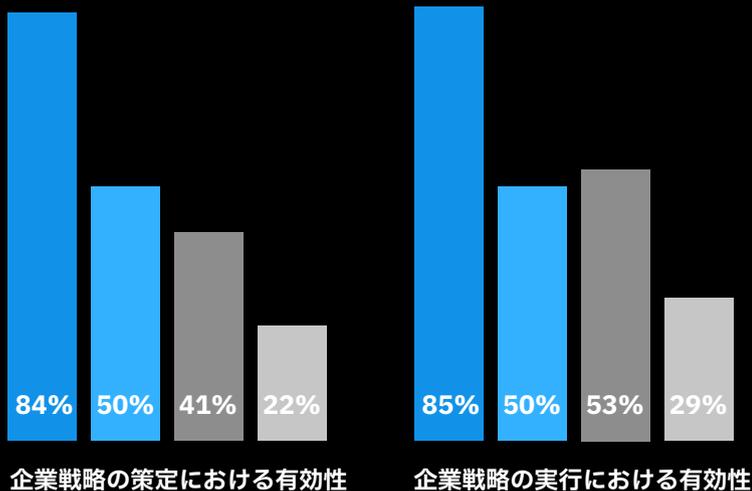
### 戦略的アドバイザー

慎重な決定者

アクション設計者

限定的な関与者

「戦略的アドバイザー」は、意思決定能力を活かして企業の方針策定を支援している



意外なことに他の3タイプのCFOが最もコラボレーションを多くとった経営層は、CEOではなくCOOであった。「限定的な関与者」は、CRO（最高リスク責任者）とのコラボレーションの頻度が大幅に低く、企業戦略に潜むリスクの全体像を十分に把握できていない可能性がある。

## データ、AI、そしてKPI

経理財務部門は、企業が戦略の策定や実行の際に下さなければならない困難な決断を支援することができる。AIを活用したKPI（重要業績評価指標）も、その支援する手段の1つである。企業戦略の実行は、しばしばKPIに基づいて行われる。AIは測定すべき成果の特定や、実際の成果測定、成果の優先順位付けを行う際に有用である。

KPIによる指標は、企業戦略の実行に関するアカウントビリティーを確実にする。AIによって最適化された戦略的KPIは、監視をより分析的に行えるようにする。<sup>3</sup>「戦略的アドバイザー」の80%以上が、この目的のためにAIを導入しているが、「慎重な決定者」は61%、「アクション設計者」は57%、「限定的な関与者」は33%にとどまっている。

企業戦略の策定において「戦略的アドバイザー」が発揮する効果は、「限定的な関与者」と比較すると4倍近く、企業戦略の実行では3倍近くになった（図9参照）。「慎重な決定者」と「アクション設計者」では、意思決定能力の高さが戦略の策定と実行においてもたらした効果は中程度だった。

CFO と経理財務部門は、データに基づいた洞察や、価値の測定、パフォーマンス管理を、企業内やパートナー、ネットワーク、エコシステムなどに提供することで、企業が戦略を実行する際の中核を担うことができるようになる。

「戦略的アドバイザー」の  
80% 以上が AI を導入して  
KPI を最適化し、分析的に  
監視する能力を強化している。

## 第 3 章

### 3 つの重要な質問事項

企業戦略の策定と実行を最も効果的に支援するために、経理財務部門が優先的に取り組むべきアクションは何ですか？

実行責任を負うことなく、経理財務部門が組織の DX に、効果的に影響力を及ぼすためにすべきことは何ですか？

予測精度を高めるためには、経理財務部門はデータ管理をどう変えるべきですか？

## 第4章

成功要因2：  
組織のアジリティー

経理財務部門は、組織のアジリティーを高めることで、リソースの管理、意思決定のためのガバナンスの提供、パフォーマンスの管理を通して、真の意味で安定と変革の守護神になることができる。それは、よりフラットかつ迅速、そして柔軟な組織構造と意思決定の説明責任、そして規模の経済性により実現される。

ブラジル銀行のCFO、Fagonde Forni氏は、「従来のサイロ化から脱却し、もっとコラボレーションをとりながら働けるアジャイルな環境に組織を変えなくてはならない。より迅速にリソースを配分して、業務を加速させる必要がある」と述べている。

アジャイルな環境では、階層構造よりもコラボレーションが優先され、俊敏性が増し、効果的な意思決定をリアルタイムで行うことができる。経理財務担当者としては、複数の業務をこなしながら、優先事項に対応すべきである。

意思決定支援を専門とする部門横断的なチームを編成している割合は、「慎重な決定者」と「アクション設計者」では約50%だったが、「戦略的アドバイザー」では70%だった。一方、「限定的な関与者」に関してはわずか38%にとどまった。「より迅速に洞察を獲得するために、アジャイル手法を採用している」割合は、「戦略的アドバイザー」は平均的なCFOよりも65%高く、また「アジャイルやデザイン思考のスキルを育成するために、人財への投資を行っている」割合は58%高かった。組織がアジャイルであることは、コストや品質、サイクル・タイムのパフォーマンスを向上させるが、「慎重な決定者」、「アクション設計者」、「限定的な関与者」は、そのメリットを享受できていない。

## アジャイルな意思決定で、明確かつスピーディー、そしてアカウンタブルに

アジャイル手法を特定の経理財務領域に導入すれば、意思決定の明確性とスピードを向上できる（図 10 参照）。例えば、より多くの業務の自動化が可能になり、人頼みの仕事を減らせることで、その分の時間を分析やアクションに割り当てることができるようになる。

Standard Bank Group 社の CFO である Berrington 氏は、「当行では月末の経理業務をアジャイル化し、計画と分析に特化するチームを編成した。毎日を月末と考え、複雑なものを簡素化して、より付加価値の高い活動に労力を割り振っている」と述べている。

意思決定を管理できれば、組織の動きはスピードを増す。Dalmia Cement 社 CFO である Tuteja 氏は、「パンデミック時、当社は意思決定のスピードを大幅に向上させることができた。それはシナリオを作成し、予測を立て、フィードバック・ループを短縮し、スピーディーに軌道修正を行ったからである」と述べている。

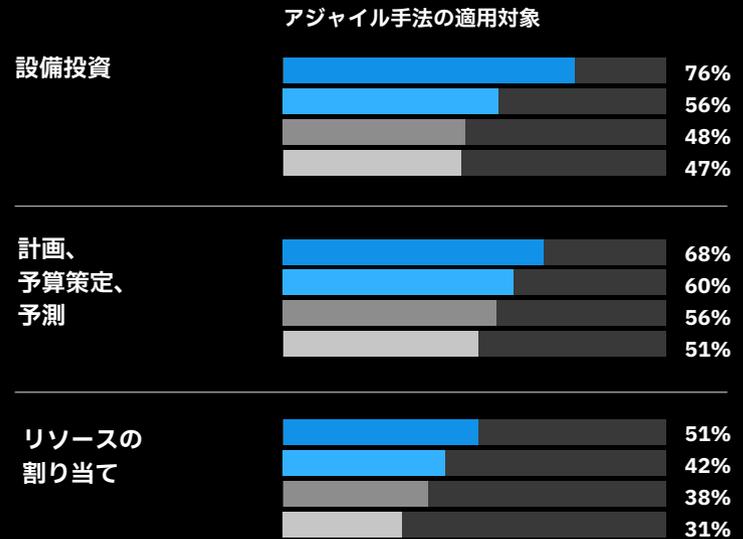
意思決定に正当性を持たせるための基準を設けている組織は、「戦略的アドバイザー」では全体の 4 分の 3 に上ったが、「アクション設計者」では 65%、「慎重な決定者」では 58%、「限定的な関与者」では 48% だった。意思決定のアカウンタビリティを明確にすれば、担当者は機会やリスクが発生したときにすぐ対応できる。過去 2 年間で意思決定のアカウンタビリティを明確化した組織は、「戦略的アドバイザー」では 74% だったが、その他のタイプでは半数から 3 分の 2 にとどまった。

図 10

### アジャイルの実践

財務に適用される  
アジャイル手法

戦略的アドバイザー  
慎重な決定者  
アクション設計者  
限定的な関与者



Q. 経理財務部門のどの領域でアジャイル手法が適用されていますか？

特定領域にスキルを集約することで、サービスは拡張性を獲得する。具体的には、シェアード・サービス (shared service) やセンター・オブ・エクセレンス (center of excellence) といった管理手法による。AI などのテクノロジーを活用したシェアード・サービスで、人々は協力しながら働き、規模の経済性が生まれる。この一連の流れは「スキルの経済性」とも呼ばれ、これによりビジネス・ドライバーや重要指標が特定でき、一貫した計画を立てられるようになり、新たなアイデアが生まれ、組織全体でのコラボレーションが可能になる。「戦略的アドバイザー」では3分の2近くが、AI・アナリティクス・自動化のセンター・オブ・エクセレンスを設立しているが、この割合は他のグループに比べて50%以上も高い。

## 第4章

### 3つの重要な質問事項

**経理財務部門が人財の柔軟性を高めるためにできる、最も重要な取り組みは何だと思いますか？**

**意思決定の高度なガバナンスを実現しつつ、質を低下させずにスピードを高めるにはどうすればよいと思いますか？**

**小編成の専門チーム (squad-based) を設立することにより、的確でスピーディーな意思決定が可能になる領域はどこでしょうか？**

## 第5章

# 成功要因 3： データ中心主義

データへのアクセスを、さらにはデータの統合・評価を容易にすることで、価値を生む領域とその方法が明確になり、意思決定のスピードはアップする。第一生命社の庄子氏は、「データ分析を行うことで迅速な判断を行い、限られた時間の中で、シナリオ別のシミュレーションまでを実施できる必要がある」と述べている。

クラウド・コア ERP を導入した  
「戦略的アドバイザー」の  
割合は 73% に上っており、  
次に多かった「慎重な決定者」の  
52% に比べて、40% 以上高い。

経理財務部門の IT 化とデータ機能の最新化は、データへのアクセス、統合、評価を容易にする（図 11 参照）。またクラウド・コア ERP（エンタープライズ・リソース・プランニング）は、データのリモートアクセスや大量のデータ保存を可能にする。クラウド・コア ERP を導入した「戦略的アドバイザー」の割合は 73% に上っており、次に多かった「慎重な決定者」の 52%

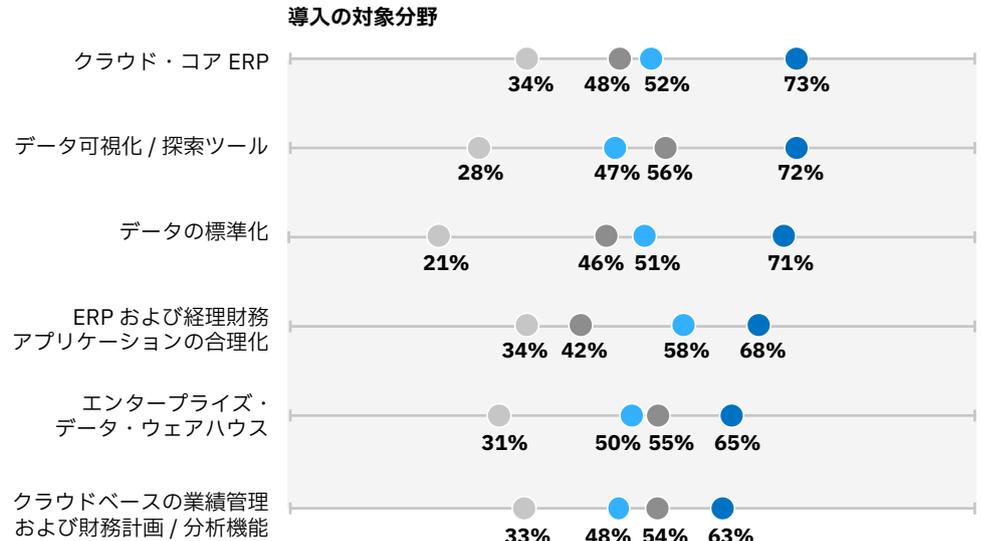
に比べて、40% 以上高い\*。財務担当者が IT やデータを使いこなせるようになると、データ可視化ツールでデータを精査し、情報をスピーディーに処理し、洞察を活用してパフォーマンスを向上させられるようになる。

\* 変化の比率

図 11  
経理財務部門の  
IT 機能を最新化

データへのアクセスを、さらにはデータの統合・評価を容易にする

戦略的アドバイザー  
慎重な決定者  
アクション設計者  
限定的な関与者



Q. 次の項目を、どの程度導入していますか？（パーセンテージは、「1= まったく導入していない」、「5= かなり広範囲に導入している」の 5 段階評価で 4 または 5 と回答した割合の合計を示す）

データを標準化することで、あらゆる角度からデータを可視化し、大規模なデータ・セットに対して非常に簡単にAIを適用できるようになる。経理財務部門は、データの信憑性の判断に時間を費やすことなく、データをそのまま使用して意思決定を行えるようになる。

複数のシステムがばらばらな状態では、データ間で齟齬が生じ、意思決定支援チームは作業を何度もやり直すことを余儀なくされる。ERPおよび経理財務アプリケーションを合理化すると

通常、プロセスの簡素化、コストの削減、そして何よりも効率と効果の向上がもたらされる。エンタープライズ・データ・ウェアハウスがあれば、複数のソースから提供されるデータを分析に役立つ洞察に転換し、収集・整理したデータを意思決定に適用し、従来のデータ・セットに新しい関連性を見いだして、新たなインテリジェンスを生成できる。

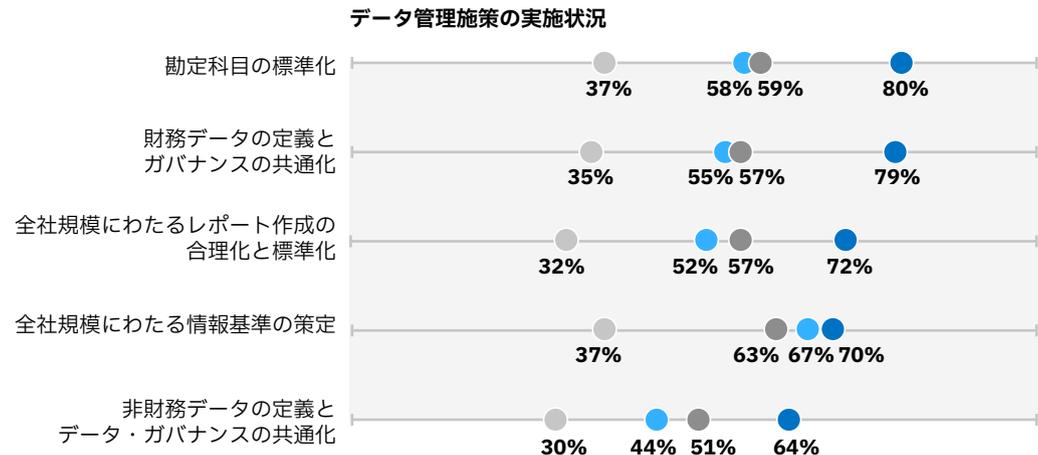
これらの取り組みは、データ管理のさまざまな施策と同時に行われる（図12参照）。

図12

## 経理財務部門の データ機能の最新化

「戦略的アドバイザー」が  
圧倒的にリード

**戦略的アドバイザー**  
慎重な決定者  
アクション設計者  
限定的な関与者



Q. 経理財務部門は、データ管理に関する次の取り組みをどれくらいの範囲で導入していますか？  
（パーセンテージは、「1=まったく導入していない」、「5=かなり広範囲に導入している」の5段階評価で4または5と回答した割合の合計を示す）

# Generali Hong Kong 社

Generali Hong Kong 社は生命保険、企業保険、健康保険などの保険商品を、個人や企業の顧客に提供する、イタリアの金融会社 Assicurazioni Generali 社の香港現地法人である。金融サービス業界が変化の波にさらされる中、Generali Hong Kong 社は独自の変革の道を歩んできた。

同社の経理財務部門では目標を、自動制御によるリアルタイム・データ取得を実現すること、財務報告書の作成・照合から分析に中心業務をシフトすること、そして財務報告書やビジネス・インサイトを改良することに定めた。

これらの目標を達成するため、同社はホスティング型クラウド ERP ソリューションを導入した。このソリューションにより、同社は瞬時にデータ・マイニングが行えるようになり、またインテリジェントな RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）ツールを利用できるようになった。

その結果、Generali Hong Kong 社では、財務データに関する信頼たる単一の情報源を手に入れることができた。この新たな自動化機能により、業者支払いや銀行との照合などの重要な経理財務プロセスが容易になった。また経理財務スタッフが事務作業に割く時間が減少し、分析中心の業務に専念できるようになり、洞察能力が向上した。

## データで信頼を獲得する

タイムリーで効果的な意思決定を行えるかどうかは、経理財務部門のデータから信頼性を引き出す能力にかかっている。信頼のおける分析結果を可能にするのは、データの共通化である。そのためには、経理財務部門とその他の部門で扱うデータの定義を統一しなくてはならない。全社的な情報基準と顧客ごとの財務情報を標準化し、情報を再フォーマットすることなくデータを利用して、異なるデータ・セットへアクセスするための共通基盤を構築する。これにより、データの準備・検証・クレンジングに費やす時間は短縮される。一方、データをあまり共通化できていない「限定的な関与者」は、洞察の分析に十分な時間をかけることができなくなるだろう。

カナダのある多角経営企業の CFO は「当社では、データ中心の文化を醸成しつつある。スタッフが使いやすいフォーマットで、リアルタイムで利用できるデータを使い、意思決定を行っている」と述べている。

このようにデータからは、幅広い洞察が得られる可能性がある。台湾のある消費財企業の CFO によると、経理財務部門は「未来への洞察を提供する部門であり、そのおかげで、ブランド・ロイヤルティ、工場生産管理、サプライチェーンの調整、さらには環境、社会、コーポレート・ガバナンス（ESG）基準の将来を見通すことが可能になる」と述べている。その結果、CFO と経理財務部門は組織をより良い未来に導くことができるようになり、組織は効果的かつ効率的に意思決定を行い、全社規模で価値を高められるようになる。

## 第 5 章

### 3 つの重要な質問事項

**経理財務部門の IT 化や、データ機能の最新化を積極的に進めていますか？**

**データの複雑性を解消できるとしたら、それはどの分野でしょうか？**

**インテリジェント・ワークフローをサポートするためには、どのようなルールやガバナンスが必要ですか？**

## 第6章

成功要因4：  
人財の再定義

経理財務部門が的確に意思決定を行う鍵は、人財にある。経営層がアジリティーに焦点を当てたスキルに投資してきたことはすでに紹介しているが、そうした人財の育成にも取り組み始めている。継続的に従業員のパフォーマンスを評価し、よい成績を上げた者には報奨で報いる。またAIを活用して、次のリーダーとなる人財を育成し、パーソナライズされた研修を実施している。

Yili Dairy 社の財務担当ゼネラル・マネージャー Ai Ying Wang 氏は次のように述べている。「以前の社員構成はピラミッド型で、下層に事務職、中間に専門職、上層に意思決定者が配置されていた。しかしこれからは、下層に反復単純作業を繰り返すロボットが置かれる、ダイヤモンド型に変わっていくだろう。デジタル・ソリューションを開発し、ビジネス分析を行う専門職の数が増えていくはずだ」

「我々は視野を広く持ち、各人が  
事業部門の課題を把握する  
必要がある」

キオクシア社 専務執行役員 財務統括責任者 花澤秀樹氏

## 従業員に求められる理解する力

特に経理財務部門のメンバーにおいては、変化し続ける目標や優先事項、実践方法により強く関与してもらわなければならない(図 13 参照)。経理財務変革の明確な戦略を提示しておけば、それは従業員にとって将来を見つめる青写真となる。この戦略には、プロセスのインテリジェント化を支援するデジタル技術への投資や、データからの価値の抽出、ビジネス・パートナーとの関係強化などが含まれる。

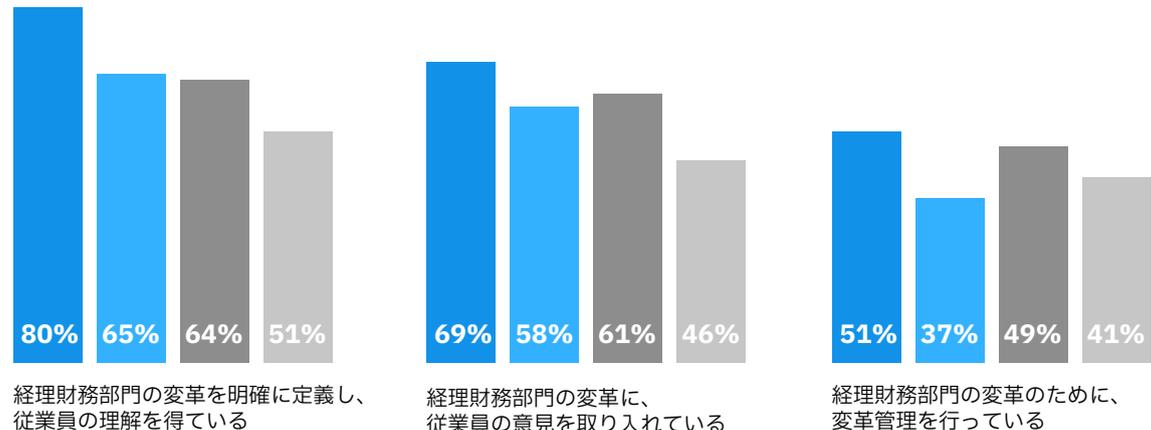
図 13

### 変化する コミュニケーション

経理財務部門の変革を  
明確に定義し、変革管理を  
行うことで、経理財務  
スタッフを効果的に支援

戦略的アドバイザー  
慎重な決定者  
アクション設計者  
限定的な関与者

### 合意形成の重要性



Q. 次の記述は、貴社の経理財務部門にどの程度当てはまると思いますか？  
(パーセンテージは、「1=まったく当てはまらない」、「5=かなり当てはまる」の  
5段階評価で4または5と回答した割合の合計を示す)

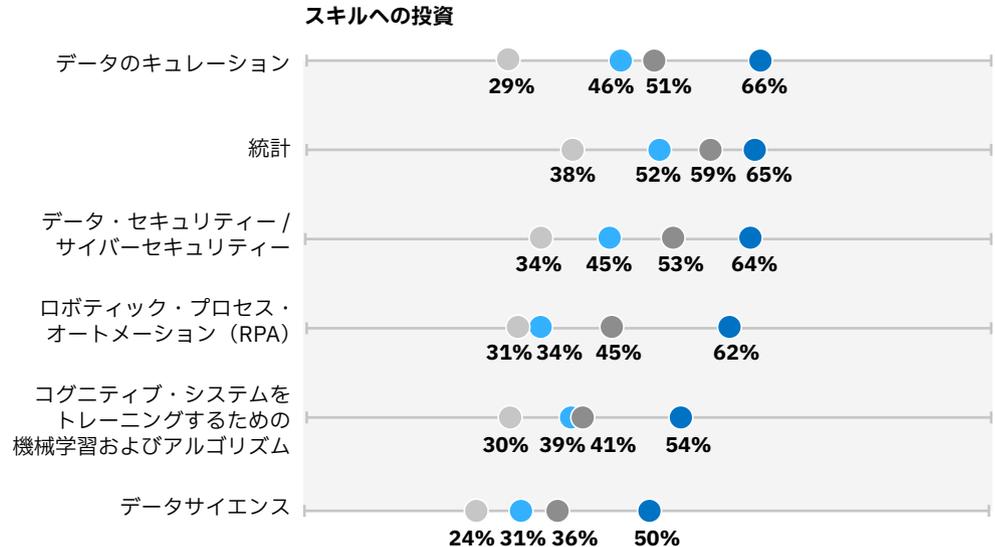
「組織の中でどのような役割を担っているのか各人が理解することが重要である」と語るのは、キオクシア社で専務執行役員財務統括責任者を務める花澤氏である。同氏はまた、「我々は視野を広く持ち、事業部門の課題を把握する必要がある」と述べている。

こうしたことの背景には、データ管理や、サイバーセキュリティ、機械学習、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）などの発展著しい分野のスキルを、今後のために育成したいという意図がある（図 14 参照）。データの有用性を高めるためのキュレーションや統計技術に「戦略的アドバイザー」の3分の2が投資している。「限定的な関与者」では、これほどの投資はできていない。これはデータの標準化が進んでいないためだと思われる。データの質が低ければ、分析スキルを育成してもほとんど意味をなさない。

図 14  
スキル育成の  
対象分野

適切な分野への投資が、  
質の高い意思決定と  
その遂行を可能にする

戦略的アドバイザー  
慎重な決定者  
アクション設計者  
限定的な関与者



Q. 経理財務部門は、次のスキルにどれくらい投資していますか？（パーセンテージは、「1=まったく投資していない」、「5=かなり広範囲に投資している」の5段階評価で4または5と回答した割合の合計を示す）

多くのCFOが、さまざまな方法で新たなスキルの獲得に乗り出している。台湾のある消費財企業のCFOは、「この数年で当社は、自分たちとは異なる考え方や働き方を取り入れるために、電子機器、金融サービス、コンサルティングなど、異業種から人財を積極的に迎え入れている」と述べている。

日東電工社の伊勢山氏は、「経理への深い造詣だけではなく、それをベースにして“データをどのように解釈するか”、“データがどこに対して有用であるか”を見極め、発信・説明できるスキルを持った人財が重宝されるようになる」と語る。その結果、インテリジェント・ワークフローの導入といった新しい業務手法が受け入れられやすい環境ができあがりつつある。

**「経理への深い造詣だけではなく、それをベースにして“データをどのように解釈するか”、“データがどこに対して有用であるか”を見極め、発信・説明できるスキルを持った人財が重宝されるようになる」**

日東電工株式会社 取締役 常務執行役員 CFO 経理財務本部長 伊勢山恭弘氏

## 第6章

### 3つの重要な質問事項

**人にしかできない判断や活動に、チームを専念させるにはどうすればよいと思いますか？**

**社内のスキルを強化し、また外部から優秀な人財を引きつけるために、どのような対策を取っていますか？**

**経営層間のコラボレーションの透明性と柔軟性を高めるために、テクノロジーを活用してできることは何だと思いますか？**

## 第7章

成功要因 5：  
インテリジェント・  
ワークフロー

インテリジェント・ワークフローは、新たな価値を創造し、新しいプロセスをスムーズに運用する。インテリジェント・ワークフローへ投資し、それを適切に構築できれば、優れた意思決定が行えるようになる。インテリジェント・ワークフローには、プロセス・マイニングやアドバンスト・アナリティクス、そして当然ながら AI が含まれている。これらすべてがリアルタイムの監視やレポート作成の向上を可能にし、適切な意思決定をより迅速にリアルタイムで行えるようにする。

実際に「戦略的アドバイザー」の 60% が、「慎重な決定者」では 53% が、業績指標を標準化してリアルタイムで追跡している。ところが同じことを行う割合が、「アクション設計者」では全体の 3 分の 1 程度、「限定的な関与者」では 4 分の 1 程度しかいなかった。こうした企業の最新の取り組みを理解することで、企業の戦略実行の進捗状況や、供給・需要・材料・製品の変化が見えてくる。

ベンチマークを設定すると、財務やオペレーション上のパフォーマンス・ギャップを特定でき、それに対する調整を迅速に行えるようになる。「慎重な決定者」の場合、リアルタイム・データを持っているのだが、迅速な意思決定が苦手なため、活用できていない。これとは対照的に「アクション設計者」では、リアルタイム・データがない場合も、意思決定とアクションを即座に行えている。

## AI の力を借りて、アドバイスの時間を確保する

「記帳から分析まで (Record to Analyze)」を網羅するインテリジェント・ワークフローを整備できれば、システムやデータ、コントロール、トランザクションの透明性が確保され、自信を持って意思決定を素早く行えるようになる。AI を活用したワークフローとデータ・モデルには、取引の記帳から照合、コグニティブな予測までが含まれている。

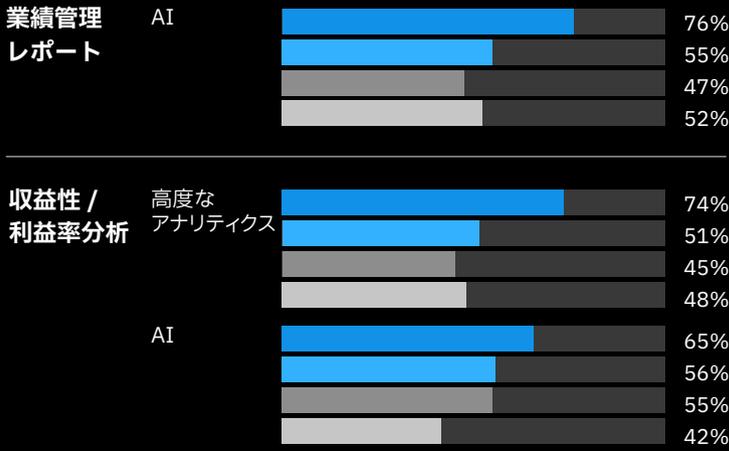
Alviva Holdings 社の CFO である Richard Lyon 氏は、「私たちの目標は、財務報告書の作成を完全に自動化し、事業支援やアドバイス業務に集中できるようになることである。今現在注力しているのは、トランザクションを管理する ERP とワークフロー・プログラムを組み合わせ、有意義なデータを抽出することと、洞察の提供を容易にできるようにすることである」と語る。「戦略的アドバイザー」はその他のタイプよりも、「記帳から分析まで」に AI とアナリティクスを導入するケースが多かった (図 15 参照)。

図 15

### AI のメリット： スピード

アドバンスド・アナリティクスと AI で、「記帳から分析まで」における意思決定を加速する

- 戦略的アドバイザー
- 慎重な決定者
- アクション設計者
- 限定的な関与者



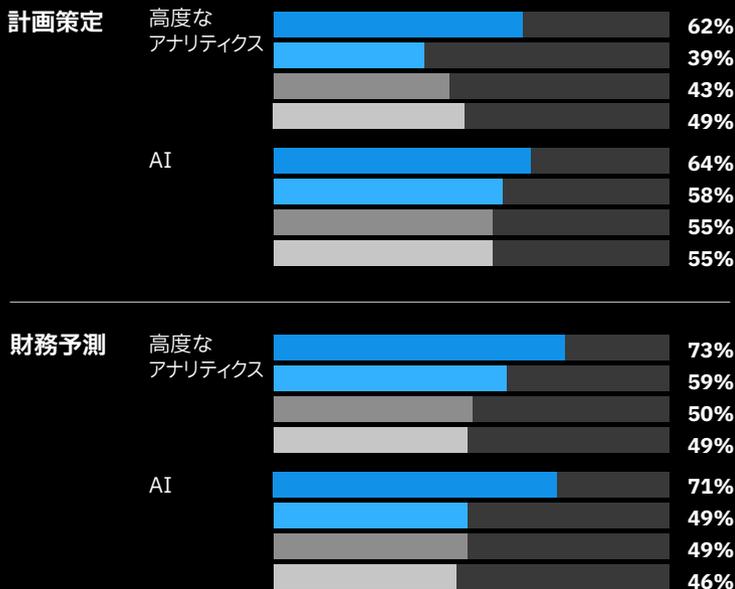
Q. 現在の経理財務プロセスに、次のどのテクノロジーを導入していますか？

図 16

## AI のメリット： 正確性

戦略的アドバイザー  
慎重な決定者  
アクション設計者  
限定的な関与者

財務計画や分析における  
意思決定を、高度な  
アナリティクスと  
AI で改善する



AI とアドバンスド・アナリティクスは、財務計画 / 分析のインテリジェント・ワークフローを構築するに当たり重要な技術であり、計画策定と業績管理、それらの統合管理を円滑に進めるキー・ファクターとなる。予測分析と人工知能をデータと組み合わせることで、ほとんど人の手を介さずに、日常業務を新しい自律プロセスで処理できるようになる。これにより付加価値の高い活動に人財を割り振れるようになり、計画策定に関する意思決定の確認や再考、再調整も必要に応じてすぐに行えるようになる。

これらテクノロジーを財務計画 / 分析に導入している例は、「戦略的アドバイザー」で多く見られる（図 16 参照）。一方、「限定的な関与者」では、経理財務部門において、プロセス対応力、データの共通化、テクノロジー環境の簡素化といった条件が整っていないケースが多く、仮に AI やアナリティクスに投資したとしても、これらテクノロジーを真に活用することは難しく、満足な成果は期待できない。

キオクシア社で専務執行役員 財務統括責任者を務める花澤氏は、「事業環境の変化が大きいため、AI を活用したシナリオ分析が必要と考えている」と語り、中国杭州を拠点とする不動産開発会社 Greentown China Holdings 社の最高財務責任者 Zhong Qiang Geng 氏は、「情報と洞察を活用し、業績管理を強化するため、経理財務部門のテクノロジーとデータに投資を拡大したい」と述べている。

Q. 現在の経理財務プロセスに、次のどのテクノロジーを導入していますか？

## ケース・スタディー

## Karnov Group 社

法律・税務・会計の専門家に対する情報ソリューションのサプライヤーとして、スカンジナビアで最大の Karnov Group 社は、企業の成長を支えるために、自社の分析能力を拡張する必要があった。同社はデンマークとスウェーデンの2カ国では市場をリードする存在であったが、同社の急速な規模拡大は、スプレッドシートに頼る経理財務部門に大きな負荷をかけていた。

Karnov Group 社はまず、財務連結・予算編成・計画策定のプロセスの再設計に着手した。そこで IBM Planning Analytics on Cloud を活用し、大規模な自動化と透明性を実現しながら、スプレッドシートを使った手作業を削減した。自動化により月末の決算業務が迅速化され、予算サイクルを短縮することができるようになった。また透明性が向上し、さらに監査性能と一貫性も改善された。

Karnov Group 社は優れた拡張性を獲得したことにより、継続的成長を可能とする体制を手に入れたのである。

インテリジェント・ワークフローによる意思決定能力の向上は、目に見える形で明確な効果を現す。例えば、「記帳から分析まで」にかかる期間が8日も短縮され、財務計画 / 分析の予測精度が3% 増加するなどのメリットが報告されている。

## すべての要因が必要

ここまで、意思決定能力を強化する5つの要因に焦点を当てて紹介してきた。CFOはこのうち1つまたは2つではなく、5つのすべてに対応しなければならない。アジャイルでインテリジェントなワークフローを実現して俊敏性を獲得することは、今日のCFOの必須事項と言える。そうすることで、財務担当者はもちろん組織全体において、柔軟性が確保される。またデータサイエンスとデータ管理を活用し、戦略的かつ継続的に洞察を提供することもCFOの責務である。

## 第7章

### 3つの重要な質問事項

**ユーザー体験から得た広範囲にわたるプロセスと、従来型のサイロ化されたプロセスを統合するためには、どうすればよいと思いますか？**

**未来を予測するため、あるいはワークフローをリアルタイムで変更するためには、データ（過去データとリアルタイム・データ）にどのようにアクセスし、どう活用すればよいと思いますか？**

**プロセス内およびプロセス間のばらつきに対処するための方法（標準化以外で）は何だと思いますか？**

アクション・ガイド

# CFO は変革の 推進者である

CFO は、企業のかじ取りという重要な役割を担うだけでなく、企業戦略の策定と実行を行う中心的な存在になりつつある。他の経営層たちが CFO に期待するのは助言であり、視点や成熟、そして規律に対する構えである。しかしすべての CFO が、そのために必要なツールやシステム（手法、ガバナンスなど）を備えているわけではなく、このチャンスを十分に活かしてはいない。

経営層からの期待と CFO 自身の気持ちを一致させる方法は、CFO がビジネス・パートナーとしてなくてはならない存在になることである。そうなるための最も効果的な手段は、意思決定を支援する力を CFO が養うことである。CFO に成功をもたらす5つの要素は、戦略にフォーカス、組織のアジリティー、データ中心主義、人財の再定義、インテリジェント・ワークフローである。今がまさに、未来への可能性に満ち溢れたときなのである。

他の経営層たちが CFO に期待するのは、助言であり、視点や成熟、そして規律に対する構えである。しかしすべての CFO がこのチャンスを十分に活かしてはいない。

## すべての CFO に向けた行動指標

### 戦略に注力し、意思決定を支援する：

- 価値を生むことができる組織独自の長所を明らかにする
- エコシステムを通してオープン・イノベーションにアクセスし、アイデア、人財、ビジネス・チャンスの幅を広げる
- 経営層間のコラボレーションを活発にして、トランスフォーメーション、イノベーション、顧客中心主義を実現する

### 経理財務部門のアジャイル化を進める：

- より柔軟な意思決定能力を備えるため、フラットな組織構造を構築する
- 自らが率いるチームに対し、実験的なアプローチを取り入れること、失敗を許容することを奨励する
- 経理財務部門以外の社員にセルフサービス・ツールを導入させ、経理財務部員がより複雑な業務に集中できるようにする

### データを企業文化の中心に据える：

- 財務データと非財務データの定義を標準化し、全社的にデータ・ガバナンスのフレームワークを確立する
- 中央リポジトリに、財務データやオペレーション・データ、外部で収集・整理されたデータを集約する
- ERP を最新化する

### 人財に投資する：

- トレーニング・昇進・人財管理に優先的に取り組み、将来を見据えた能力開発を行う
- 組織内でミッションと目的を共有し、トランスフォーマーと変革管理を支援する
- 既存の経理財務チームを再教育し、データや分析の専門知識、ビジネス・パートナーとしての洞察力を強化する

### テクノロジーを活用し、インテリジェンスを強化する：

- ツールと機能を導入し、全社的にデジタル成熟度を高める
- エクスポネンシャル・テクノロジー（価値を創造し、意思決定能力を強化する技術）を受け入れる素地を作る
- 新しいテクノロジーを短期間で習得できる組織能力を養う

## タイプごとに最適化されたアクション

4つのCFOタイプに該当したからといって、その推奨策を愚直に励行すべきだという主張は現実的でない。加えて、CFOと経理財務チームにとって可能な活動や利用できるリソース/ツールは、それぞれの組織構造によって変わってくる。

だが若干のポイントを考慮することで、タイプごとの効果をさらに高めることはできるだろう。日本のある銀行のCFOは、「企業として、リスクに対して保守的なカルチャーとなっていることが課題であると考えている」と、CFO間で広く共有されている思いを代弁し、「私たちは今、自社の姿勢を再考し、保守的なカルチャーからの脱却を試みているところである」と述べている。

IBVでは効果に焦点を当て、それぞれの企業に対応した長所と短所に基づく4タイプごとのゲーム・プランを作成した。中には考えすぎで身動きが取れなくなっている状況を打破したいと考えているCFOもいれば、意思決定から行動までの工程を改善したいと考えるCFOもいるだろう。あらゆる状態に対処できるよう、ゲーム・プランごとに、即時、短期、長期の各視点から選択肢を提示した。

## 「戦略的アドバイザー」へのゲーム・プラン

「戦略的アドバイザー」は最も効果的であり、意思決定の4つの側面すべてで強みを発揮できているグループだが、それでも改善の余地はまだあるはずである。例えば「データを活用して、顧客エンゲージメントの改善やオペレーション機能を強化する」、

「経理財務部門をアジャイルな組織に再生させる」、「エコシステムやパートナーとのデータ共有を深化させる」、「インテリジェント・ワークフローの進化に合わせ、データの利用範囲を拡大する」といったことである。

「戦略的アドバイザー」のゲーム・プランで強調したいのは、「歩みを止めてはいけない」ということである。目標を高く掲げ、投資を続けることが重要である。

## 「戦略的アドバイザー」へのゲーム・プラン

要因	即時		短期		長期	
戦略に フォーカス	モデル化する能力とシナリオを描く能力を高める	●○○○	CMO・CHRO・CSCOなどの協力を得ながら、AIを使って、人財・サプライチェーン・マーケティング・顧客分析に関する意思決定を支援する	●○○○	エコシステムやパートナーと連携して、データ育成を活用し、成長のための機会を特定する	●○○○
組織の アジリティー	アジャイル化に向け、研修を行う	○●○○	意思決定を評価する人員の少数化 経営管理や「営業から回収まで(Lead to Cash)」のCOEを導入する	○○○●	リソース・アロケーション・プロセスと、代替可能な人財の育成を継続的に行う	○●○○
データ中心主義	エコシステムやパートナーとのデータ共有ルールを作成する	○●○○	意思決定のためのオペレーション・データと財務データを連携させる	●○○○	リアルタイムで、レポート用にデータを提供し、データにアクセスできるようにする	○●○○
人財の再定義	経理財務部門のトランスフォーメーションについて、現場から意見を募る  アジャイル、ML、データサイエンスのスキルを養成する	○○●○  ●○○○	AIを使って、人財の発掘、維持、開発を行う	●○○○	データ中心の文化の育に引き続き取り組む  経理財務部門のトランスフォーメーションやデジタル技術に関する変更を管理する	○○○○  ○○●○
インテリジェント・ ワークフロー	「営業から回収まで(Lead to Cash)」、経営管理、「調達から支払いまで(Source to Pay)」の過程で、プロセス・マイニングを実施する	○○○○●	「営業から回収まで(Lead to Cash)」および「調達から支払いまで(Source to Pay)」へのAIとRPAの導入を評価する	●○○○	リアルタイムで、計画策定用のデータを提供し、データへアクセスできるようにする	○●○○

● 適切な意思決定を行う   ● 迅速に意思決定を行う   ● 意思決定をアクションに転換する   ● 意思決定に適切な労力を投じる

### 「慎重な決定者」へのゲーム・プラン

「慎重な決定者」が優先すべきことは、注力領域を定めることである。そのため、集中を妨げる要素は排除しなくてはならない（全社規模のDXに関する責任を1人に負わせることなく、共同責任にするなど）。このゲーム・プランのポイントは、分析スキルの導入と活用を加速し、他部門のエンゲージメントを高めることである。

意思決定のスピードを上げるためには、アジャイルな手法、考え方を取り入れ、より高度なテクノロジーを導入することが欠かせない。「慎重な決定者」の多くは、すでにリアルタイムのデータを利用できるが、この活用方法をきちんと習得して、刻々と変化するビジネス状況に後れを取らないようにする必要はある。

### 「慎重な決定者」へのゲーム・プラン

要因	即時		短期		長期	
戦略に フォーカス	企業のDXに関する責任をCFO 1人に負わせないようにする	○ ○ ○ ●	戦略に関し、最高リスク責任者および最高デジタル責任者とのコラボレーションを強化する	● ○ ○ ○	M&Aの意思決定支援機能を備える 経理財務部門以外の担当者がパフォーマンス・データにアクセスできるようにする	● ○ ○ ○ ○ ○ ● ○ ○ ○
組織の アジリティ	実験的アプローチにより、経理財務部門のトランスフォーメーションを実行する 意思決定のガバナンスを確立する	○ ● ● ● ○ ○ ● ○ ● ●	AIのためのCOEを設置する アジャイル手法を取り入れて、設備投資とリソース・アロケーションのスピード・アップを図る 外部の人財を取り入れ、デジタル・スキルを補強する	● ● ● ● ● ○ ● ● ● ○ ● ○ ○ ○ ○	意思決定を支援するための部門横断的なチームを編成する	● ● ● ● ○ ○ ● ○ ○ ○
データ中心主義	経理財務部門のITおよびデータ機能を最新化する	○ ○ ○ ●	非財務データについてデータの共通化を実施する	● ● ○ ○ ○	データの収集・利用・共有に関するルールを策定する	○ ● ○ ○ ○
人財の再定義	RPA、機械学習、データサイエンスのスキルを取り込む	● ● ○ ○ ○	経理財務部門トランスフォーメーションについて現場からアイデアを募る 重要なスキルを持つ人財の報奨制度を確立する	○ ○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ● ●	人事プロセスにAIを導入する(学習、人財発掘)	○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ○
インテリジェント・ ワークフロー	「営業から回収まで(Lead to Cash)」、経営管理、「調達から支払いまで(Source to Pay)」の過程で、プロセス・マイニングを実施する	○ ○ ○ ●	経営管理および「記帳から分析まで(Record to Analyze)」に、アドバンスド・アナリティクスとAIを導入する データ中心の計画策定に移行する	● ● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ●	「調達から支払いまで(Source to Pay)」にアドバンスド・アナリティクスとAIを導入する	○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ○

○ 適切な意思決定を行う   ● 迅速に意思決定を行う   ● 意思決定をアクションに転換する   ● 意思決定に適切な努力を投じる

## 「アクション設計者」へのゲーム・プラン

「アクション設計者」が優先すべき事項は、意思決定の分析を複雑化させる要因を減らし、より多くのデータを瞬時に利用できるようにして、質の高い意思決定を迅速に行えるようにすることである。つまりクラウド ERP を活用して、信頼できる単一の財務情報源を確立するのである。そのためには適切な分析技術により、財務データと非財務データを共通のレイヤーで統合することが鍵となる。

またパフォーマンス管理のフレームワークを定義し、パフォーマンス向上の真の原動力を見極めることが大切になる。これらのアクションは、既存のアクションや意思決定のスピードを停滞させることなく実施しなければならない。

## 「アクション設計者」へのゲーム・プラン

要因	即時		短期		長期	
<b>戦略にフォーカス</b>	戦略に関して、最高リスク責任者や最高執行責任者とのコラボレーションを強化する	●○○○	成長を促し、ビジネスモデル変革に対する能力を強化する	●●●○	リアルタイムで業績データへアクセスできるようにする 経理財務部門以外の担当者が業績データにアクセスできるようにする	○●○○○ ○●○○○
<b>組織のアジリティ</b>	意思決定支援のための部門横断的なチームを編成する	●●●○	AI や経営管理のための COE を設置する アジャイル技術を活用して、計画立案・予算編成・予測に関する洞察を早期に提示する	●●●○ ○●●○	リソース・アロケーションを最適化し、代替可能な人財を育成する 外部の人財を取り入れ、デジタル・スキルを補強する	○●○○○ ○●○○○
<b>データ中心主義</b>	ERP インスタンスを合理化する	○○○●	クラウド型基幹業務システムに移行する データの収集・利用・共有に関するルールを策定する	○○○● ○●○○○	データを標準化する	○●○○○
<b>人財の再定義</b>	データサイエンティストを採用する	●●○○○	重要なスキルを持つ人財の報奨制度を確立する	○○○●	人事プロセスに AI を導入する(学習、人財発掘)	○●○○○
<b>インテリジェント・ワークフロー</b>	「営業から回収まで (Lead to Cash)」、経営管理、「調達から支払いまで (Source to Pay)」の過程で、プロセス・マイニングを実施する	○○○●	経営管理および「記帳から分析まで (Record to Analyze)」に、アドバンスト・アナリティクスと AI を導入する 「営業から回収まで (Lead to Cash)」に RPA を、また回収管理に AI を導入する	●●○○○ ○●○○○	「調達から支払いまで (Source to Pay)」にアドバンスト・アナリティクスと AI を導入する	○●○○○

● 適切な意思決定を行う   ● 迅速に意思決定を行う   ● 意思決定をアクションに転換する   ● 意思決定に適切な努力を投じる



## 日本語版監修者考察

「年々、CFOの責務が広がってきていると感じている」。日東電工株式会社取締役常務執行役員である伊勢山 CFO のインタビューでのご発言であるが、まさに今回の CFO スタディ 2021 で浮き彫りになったのは、不確実性がかつてない高まりを見せている経営環境の中で CFO の役割が一段と重要度を増している状況である。CFO が率いる経理財務部門は財務会計、管理会計を通じて財務数値を取りまとめ、それを社内外に報告するという伝統的な経理財務タスクに加え、企業戦略の策定と実行において企業価値の向上に資する意思決定を支援することが強く求められている。キオクシア株式会社専務執行役員である花澤 CFO がインタビューで述べられたように、CFO は「どのような戦略にしていくのか、ポートフォリオの組み替えをしていくのか、定量的な面も含めて戦略とアクションの策定を支援し、進捗や達成度を評価していく立場にある」。しかし、今回の調査では、日本の CFO はグローバルの CFO と同様に、戦略の立案と遂行において自社の経理財務部門が有効に機能しているという回答は半数に満たなかった。これは CFO スタディを実施している 18 年間で一貫した傾向であるが、いまだに経理財務部門が費やす工数の多くは伝統的な経理財務タスクに費やされ、意思決定支援には 4 分の 1 の時間しか割くことができず、ましてや分析やアクションに費やす時間はさらに小さく全体の 1 割にも達していない。そうした状況を改善して意思決定支援を強化していくアクションとして、本レポートで述べている 5 つの要素は日本企業にも当てはまる。

まず、CFO が最優先課題と認識している効率の改善には、デジタル・テクノロジーを活用した「インテリジェント・ワークフロー」を構築して業務を最大限自動化し、業務の生産性を劇的に向上することが有効となる。海外に比べて取り組みが遅れて

いた日本企業においてもペーパーレス化が進み、従来は紙の証憑であった業務のインプットをデータ化した上で、RPA に加えて、会計に特化したクラウド型の AI サービスなどを活用して自動化を実現する事例が増えてきている。また、そうしたテクノロジー活用と業務運用を一体として外部化することで、伝統的な経理財務タスクからの大幅な解放を図るアウトソーシング・サービスの活用も増加している。

そのように効率化を図った上で、経理財務部門の活動を意思決定支援の領域にシフトし、「戦略にフォーカス」するのである。今回の調査で日本の CFO の 2 割が該当することが明らかとなった「戦略的アドバイザー」として、正しい意思決定を迅速に支援することが自社の収益および営業利益の伸長につながるのである。実績の分析だけでは、変化の激しい時代に有効な意思決定を行うための情報を十分に提供しているとは言えない。CFO は、AI やアドバンスド・アナリティクスを活用して変化を機敏に捉えた予測を行い、アクションを意思決定する場において適切な意見を述べて、正しい判断に導くことが必要となる。同時に、対外的には、統合報告書において、非財務情報を財務情報に紐づけて、中長期的にどのように企業価値を創造していくのか、投資家にわかりやすく説明することが求められている。そのためには、経営管理を支えるインフラの整備が欠かせない。クラウド・コア ERP や EPM を導入し、標準化された業務プロセスから効率的に正確なデータを収集し、「データ中心主義」の文化を形成しながらグループの経営管理の高度化を図るのである。ただし、クラウド・コア ERP の導入といえどもグループ全体の会計システムを統合する取り組みは時間・投資の面から難易度が高い。ETL が組み込まれたクラウドベースの EPM を実装し、グループ内の複数の会計システムからリアルタイムにデータを収集・分析する仕組みをクイックに展開するアプローチも多くの日本企業で採用されている。

また、アクションとして、組織と人財の整備も必要となる。横串の組織を構築して「組織のアジリティー」を高めることで、ガバナンスを効かせながら迅速にアクションを取ることが可能となる。事業部門が強い傾向のある日本企業では事業横断の組織を作ることは容易ではないが、最近では経理財務部門全体を機能子会社化して、責任と権限を明確にする取り組みも出てきている。その組織に業務とシステムのオーナーシップを持たせ、アジャイルにデジタル・テクノロジーも取り入れながらデータの収集・分析を集約して実行することで、会社全体としての効率性を高めていくのである。更に、これまでは伝統的な経理財務タスクを正確に実行して財務実績を分析することで十分に期待に応えることができていた経理財務部門の要員について、再教育や必要に応じて適正な専門能力を持った外部人財を登用することで、膨大なデータを分析して自社の事業特性や事業部門の課題を踏まえた有効な洞察を提供していけるよう「人財の再定義」を進める必要がある。

これらの各要素の実行には多大なリソースが必要となり、一気に整備することは現実的ではない。各要素に対する自社の成熟度を踏まえ、段階的に成功体験を積み上げながら経理財務部門を変革していくことが有効となる。そのためには、まずは変革の構想を策定して業務・組織・システムが一体となった将来像とそれに向けた実行計画を社内で合意形成し、経理財務部門含めて全社に展開していくことが肝要となる。CFOに今、強く求められていることは、それを実行することにより、「安定性の守護神かつ変革の推進者」として、この激動時代の企業経営に大きな役割を果たしていくことなのである。

## 日本語翻訳監修



### 高井宣行

日本アイ・ビー・エム株式会社  
IBM コンサルティング事業本部  
経理財務トランスフォーメーションリーダー  
パートナー

日本アイ・ビー・エム株式会社にて、経理財務領域を対象に企業の経営変革を支援する Finance Strategy & Operations に関するサービス事業を統括し、構想策定から業務改善、システム導入、アウトソーシングに至る End to End でのサービスを提供している。また、1990年代から25年以上にわたり SAP などの ERP パッケージソリューションの導入を手掛け、会計を中心とする業務改善およびシステム導入に関するプロジェクトに数多く参画。業務コンサルティング、ERP システムの適合性分析から構築・導入までのライフサイクル全般、および大規模プロジェクトの管理経験を有する。



### 真藤達也

日本アイ・ビー・エム株式会社  
IBM コンサルティング事業本部  
経理財務トランスフォーメーション  
パートナー

PwC コンサルティング（現：日本アイ・ビー・エム株式会社 / IBM）に入社以来、一貫して経理財務領域の業務変革プロジェクトにコンサルタントとして従事。IBM のファイナンス部門の変革に関与した知見や、デジタル・テクノロジーを活用したオペレーション効率化のノウハウを活かし、高度化と効率化の両面から、多くのお客様の経理財務トランスフォーメーションをプロジェクト責任者としてリードしている。米国公認会計士。

## 調査・分析方法

2021年の第2四半期から第3四半期にかけて、IBM Institute for Business Value (IBV) は Oxford Economics 社と協力して、世界43の国や地域で28業界に及び2,000名の最高財務責任者(CFO)を対象に、聞き取り調査を実施した。インタビューはオンラインで実施された。

また北米、南米、アフリカ、アジア太平洋のCFO10数名に対しては、ライブ・ビデオ会議や電話でのインタビューを行い、さらに詳細について尋ねた。これらの定性的および定量的インタビューでは、最新のビジネス・トレンドや、経理財務部門における課題や戦略などについて質問をした。またDXやエコシステム/プラットフォームにCFOが果たす役割、企業の意思決定と将来を見据えた洞察の生成を支える経理財務部門の機能、財務支援におけるテクノロジー、インテリジェント・ワークフロー、人財、データの活用といったテーマについても議論した。インタビューは2021年9月～10月に実施された。

データは、国別・業界別・組織規模別に収集した。パンデミックの影響を把握するため、パンデミックの発生前後を含む2018～2021年の運用・財務データも収集した。

データ分析では、意思決定で重要な次の4つの側面の有効性に基づいて、経理財務部門を分類した。

**効率性** — 課題に応じた適切な労力を投じているか

**スピード** — 競合他社よりも早く決断しているか

**実行力** — 意思決定を具体的な行動に転換しているか

**正確性** — 意思決定を適切な成果につなげているか

## 変化する世界に対応するためのパートナー

IBMはお客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速な変化を遂げる今日の環境における卓越した優位性の確立を可能にします。

## IBM Institute for Business Value

IBMコンサルティングのIBM Institute for Business Valueは企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。

## 詳細について

IBM Institute for Business Value (IBV) の調査結果の詳細については、[iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com) までご連絡ください。IBVのTwitterは@IBMIBVからフォローいただけます。発行レポートの一覧または月刊ニュースレターの購読をご希望の場合は、[ibm.com/ibv](https://www.ibm.com/ibv) よりお申し込みください。

## 注釈および出典

- 1 "Find your essential: How to thrive in a post-pandemic reality." IBM Institute for Business Value. February 2021. <https://ibm.co/c-suite-study-ceo>  
邦訳「CEO スタディ 2021：本質を見極める - ポストコロナ時代における価値の再定義」<https://ibm.biz/ceostudy2021J>
- 2 "Digital acceleration" IBM Institute for Business Value. November 2020. <https://ibm.co/extending-digital-acceleration>
- 3 Kiron, David, and Michael Schrage. "Strategy For and With AI" MIT Sloan Management Review. June 11, 2019. [https://www.researchgate.net/publication/337926463\\_Strategy\\_For\\_and\\_With\\_AI](https://www.researchgate.net/publication/337926463_Strategy_For_and_With_AI)

© Copyright IBM Corporation 2022

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America  
January 2022

IBM、IBM ロゴ、ibm.com、Watson は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml) (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります。IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「Strategic Intelligence - CFOs as architects of action and champions of change」の日本語訳として提供されるものです。

Z1NAYNA4-JPJA-00

**IBM**