



# デジタルの可能性を切り拓く

財務部門のデジタル・リインベンション

IBM Institute for Business Value

## Executive Report

### 財務

#### IBM ファイナンス・オペレーション & トランスフォーメーション・サービスによる支援

IBM は、財務の戦略、業務、業績管理、アナリティクス、トランザクション、報告書作成に携わる CFO と財務部門上級管理職を支援します。IBM ファイナンス・サービスは、業界固有の職務とプロセスに関するアドバイスとコグニティブやブロックチェーンなどの高度なソリューションを組み合わせ、お客様が企業の財務とバックオフィス業務を変革できるように支援します。IBM は以下を支援します。

- アナログからデジタルへの移行
- 新たな価値ソースの発見
- 運用モデルの最適化

詳細は、Web サイトをご覧ください。 [ibm.com/finance](https://www.ibm.com/finance)

---

## 財務部門を抜本的に見直す

デジタル技術は、事業経営を根本的に変化させることで前例のない機会を生み出している。それに伴って、財務部門の新たな課題も生まれている。CFOは、アナログからデジタルへの移行を促進し、企業データから新たな価値をより速く引き出すことを求められている。IBMではこのプロセスをデジタル・リインベンション（Digital Reinvention™）と呼んでいる。デジタル・リインベンションを通じて財務業務のデジタル化が達成され、財務部門の仕組みが抜本的に見直される。世界中の500人を超えるCFOと財務部門上級管理職が提供した情報に基づいて、高業績企業の財務部門の実践方法を考察し、その他の財務部門がそこから得られるものを明らかにする。

---

## 継続的なデジタル・リインベンション – 新たな標準

ビジネスのデジタル化は必然的な成り行きである。デジタル・トランスフォーメーションの波はピークを迎えようとしており、この波に乗っている組織は有利な立場にある。

デジタル・ビジネスとは何だろうか。これは、主としてデジタルの形態とプラットフォームに商業活動を収斂させることを意味する。スマートフォンを使用している消費者、紙媒体を使用せずに、電子データ交換（EDI）か、さらに好ましいブロックチェーンのプラットフォームで業務を行っている企業がこれに当たるデジタル経済は、永続的かつ抜本的に事業経営を変えている。近い将来にわたって、デジタル経済はこの新機軸に沿って発展を続けることになるだろう。この新機軸にまだ対応していない企業やその部門は、大きく後れを取ることになる。

まだ着手していない企業は、遅れを取り戻す必要がある。勝ち残りたいと考えている従来型企業のほとんどは、成長企業がすでに実現しているデジタル・プラットフォームの導入を迫られることになる。デジタル・プラットフォームの活用は、売上と利益のどちらにも有利に働く。デジタル・プラットフォームのビジネスモデルによる「ネットワーク効果」が増収の機会を生み出している。拡張性に優れたビジネスモデル・アーキテクチャがコスト削減の機会を増やし、利益率を高めている。

企業がこうしたデジタル環境を活用できるように支援する、重要な役割を財務部門は担っている。どうすればその役割を果たすことができるのか。洞察、予測、先見性を提供して、企業の戦略的意思決定を支援することだ。新しいビジネスモデルで予想される経済的影響と、不確実なビジネス市場におけるオペレーションの変更について知識を得るために、CEOはCFOを頼みの綱としている。財務部門は、新たなビジネス・チャンスにもっと早く関わって意見を表明し、ビジネスの成長とリスクに積極的に対処する必要がある。有意義な業務の提携および連携によって、企業・環境データを統合してキュレーションと分析を改善することでスピーディな対応を実現すれば、新しいパラダイムが形成される。



68% の調査対象の財務部門上級管理職は、現在の財務機能にとって高度なアナリティクスが最も重要なテクノロジーだと述べている。



89% の調査対象財務リーダーは、デジタル技術を使用して財務機能のデジタル・リインベンションを実現するビジョンを掲げている。



82% の調査対象財務リーダーは、受注から入金までのプロセスで送り状や請求書の送付にブロックチェーンを導入している。

とはいえ、財務部門は担当業務に対処することに追われている。財務部門が最も重視しているのは、企業戦略に情報を提供することと、情報の統合を全社的に推進することであるが、この2つの活動による効果の間にギャップが生まれている。<sup>1</sup>

収益に占める財務機能の年間総コストの割合は2014年には0.93%だったが、2017年には1.37%へ上昇した。<sup>2</sup>財務部門の効率は低下し、財務コストは増えて企業利益は減っている。さらに、財務部門が事業提携や意思決定支援に費やす時間は全体の20%にすぎず、企業の期待にできていない。<sup>3</sup>財務機能にデータ主導の意思決定を可能にするシステムがあり、技術的に「最適化」された状態にあると述べたCFOは14%にとどまっている。<sup>4</sup>

財務部門が抱える課題は、悪化の一途をたどっているようにさえ思える。業務、管理、投資に関する内部データなどのソースによって大量のデータが生まれている。さらに、サプライチェーン、顧客、競合他社、エコシステムに関する環境データが加わることになる。それに加えて、非構造化データへのアクセスに伴う複雑さや、非財務データと財務データの統合による新たな洞察獲得に伴う複雑さが追加される。これら障害は克服不可能に見えることもある。スプレッドシート、エンタープライズ・リソース・プランニング（ERP）システム、オンライン分析処理ツールを使用した従来の方法は、どれも人間の処理速度と解釈に今も大きく依存しており、もはや十分とは言えなくなっている。

2017年に、IBM Institute for Business Value（IBV）はOxford Economicsと協力して、511人のCFOと財務部門上級管理職への調査を実施した（詳細については、「調査方法」のセクションを参照）。

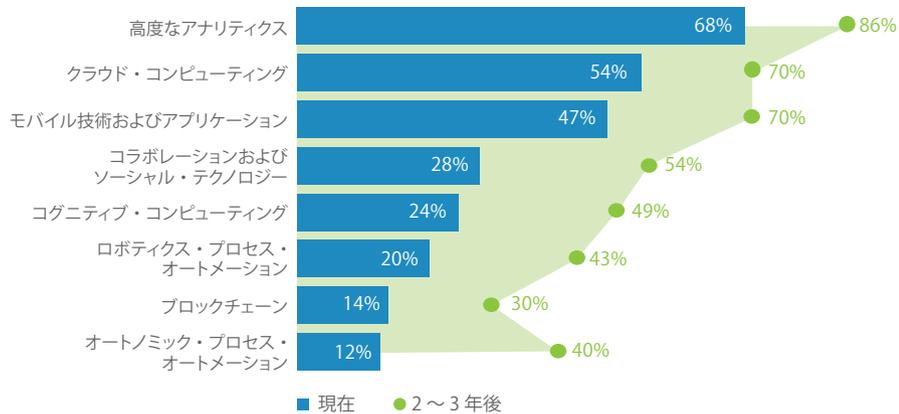
調査対象経営層は、現在の財務部門は企業内でいっそう重要な役割を担うようになっていると主張している。アナリティクスを利用して洞察を引き出すなど、企業全体の戦略的意思決定に影響を与えているのだ。影響を受ける分野には、例えば次のようなものがある。

- 本業の成長機会を特定して評価（回答者の 83%）
- 顧客プロフィールと顧客価値の分析（68%）
- 戦略とビジネスモデルの変更への対応（67%）

さらに、調査対象経営層は、財務には複数のデジタル技術が欠かせないと述べている（図 1 参照）。こうした新しいテクノロジーは、CFO が業務を変革し、創造的破壊に対処して、財務機能を越えて影響力を発揮するのに役立つ。

図 1

財務部門は、財務機能には複数テクノロジーの組み合わせが不可欠だと考えている。



出典：2017 年 IBV 財務デジタル・リインベンション調査

---

## 財務のデジタル・リインベンション

成功している財務部門は、新たなテクノロジーを採用してビジネスの洞察を引き出し、さらなる効率性、機会、イノベーションを推進している。つまり、財務部門のデジタル・リインベンションが求められている。

### デジタル・リインベンションの定義

デジタル・リインベンションでは、複数のデジタル技術を組み合わせて、業務やパートナーとの関係を再構築する。デジタル・リインベンションは、個々の活動のデジタル化や主要なビジネス・プロセスのデジタル・トランスフォーメーション・プロセスとは概念的に異なる。

デジタル・リインベンションはこれをさらに進めたものである。財務部門のオペレーション、ステークホルダーとの関わり方が抜本的に見直される。ここでは、テクノロジーの統合に基づいて、さらにインテリジェントな業務をサポートし、ビジネス・パートナーとの緊密な関係の構築を支援する。これに関連して、デジタル・リインベンションでは、財務部門のオペレーションの仕組みや、パートナーおよび環境全体と関わる方法を再考するように求められる。ある調査によると、財務部門の90%以上は、デジタル技術によって財務機能の提供方法が根本的に変わると考えている。これには、社内外の顧客、サプライヤー、パートナーへのサービス提供が含まれる。<sup>5</sup>この同じ調査では、財務部門が育成を必要とする人材と指導者の役割もデジタル技術によって変化すると予測している。<sup>6</sup>

## 財務リーダーはデジタルによる優位性を取得している

財務部門は、デジタル・リインベンションで創造的破壊にどのように対応すべきなのか。この問いに答えるために、分析により、少数の高業績企業の財務部門を特定した。調査対象の14%を占めるこのグループを以降、「財務リーダー」と呼ぶ。財務リーダー・グループは、次の10の活動に関して、平均してその他の財務部門よりも効果を挙げている。

- |                  |               |
|------------------|---------------|
| 1. 財務プロセスの最適化    | 6. 収益性分析と差益分析 |
| 2. 受注から入金までのプロセス | 7. 財務計画と予算編成  |
| 3. 経費管理          | 8. 収支予測       |
| 4. 管理報告          | 9. 収益予測       |
| 5. 調達            | 10. 合併・買収     |

平均すると、財務リーダーはその他の財務部門より収益成長が80%高く、収益性が74%高い。財務リーダーは成熟したデジタル戦略と実行計画を策定しており（95%、その他の財務部門は55%）、デジタル技術を導入する準備がより良く整っている（図2参照）。

図2

財務リーダーは、デジタル技術を使用、適用、管理する方法を心得ている

財務機能は、デジタル・リインベンションの技術とその導入に伴う変更について理解している。



財務機能は、デジタル・リインベンションの技術で強化できるビジネス・プロセスを特定している。



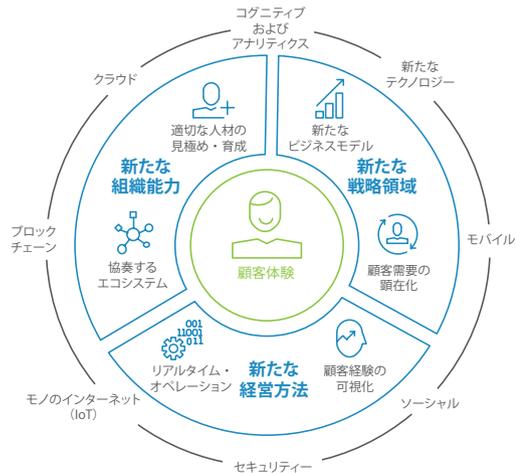
財務機能は、デジタル技術を使用してデジタル・リインベンションを実現するビジョンを掲げている。



■ その他すべて ■ リーダー

出典：2017年IBV財務デジタル・リインベンション調査

図3  
デジタル・リノベーションは新しい体験を中心に展開される



出典：IBV による分析

財務部門がデジタル・リノベーションを成功させるには、新たな戦略を設定し、新たな組織・人材を構築し、新たなオペレーションを確立しなければならない（図3参照）。財務部門にとっての新たなエクスペリエンスとは、ビジネス・パートナーと緊密な関係を築いて、財務スタッフが必要とするエクスペリエンスの向上を実現することである。

### 新たな戦略領域を設定する

財務部門は、企業全体の構造化データと非構造化データを取り込む高度なアナリティクスを使用する必要がある。これは、価値を実現して収益化する新たな方法を見つけることにつながる。高度なアナリティクスは、新しいビジネスモデルの開発、バリュー・チェーンの改善策の特定、リスクへの総合的な対処にも役立つ。

例えば、ある小売業者は外部事象と消費者の行動パターンの隠れた関係を明らかにしたいと考えていた。この企業は、経済事象、消費者、天気、競合他社など、7つのカテゴリーにわたる1,000以上の不確定要素を評価するインテリジェントな分析モデルを開発した。このモデルは、製品カテゴリー全体で異常事象が通常の販売動向に及ぼす影響を定量化した。ここで得られたシグナルは、例外的な販売を特定するためにさまざまな予測モデルで使用された。その結果、例外予測で送られるシグナルにより、数値的な最適化技術に基づく先を見越した商品展開が推進された。

洞察は、データの共通性という基盤に依存している。調査結果によれば、財務リーダーはその他の財務部門と比べて、財務の共通データ定義の採用では83%、全社的な情報標準の確立では68%上回っていることを示している。財務リーダーではその他の財務部門と比べて、財務以外の共通データ定義を導入していると報告している割合が2倍以上である。

---

財務リーダーは、アナリティクスとコグニティブ・コンピューティングを利用して、自社の運用改善とリスク管理を支援している。例えば、エンドツーエンドのサプライ・チェーン可視化を実現するために、リーダーの71%はアナリティクスを利用し、42%はコグニティブ・コンピューティングを利用している。さらに、リスクを管理するためにリーダーの63%はアナリティクスを導入し、32%はコグニティブ・コンピューティングを導入している。財務リーダーが属する企業の財務実績が同業他社よりも優れているのは、こうした活動が一因であるように思われる。

優れた財務部門はアナリティクスを構築し、今後数年にわたる成長の機会を発掘、評価している。今回の調査結果によれば、財務リーダーではその他の財務部門と比べて、本業の成長機会のためにアナリティクスを導入している割合が67%高い。また、財務リーダーではその他の財務部門と比べて、企業のコスト削減の機会を得るためにコグニティブ・コンピューティングを導入している割合も29%高い。加えて、顧客プロフィールと顧客価値を分析する頻度も45%高い。さらに、財務リーダーではその他の財務部門と比べて、フロントオフィスとバックオフィスを接続している割合も90%高く、顧客体験を実績にうまく結びつけている。

### **新たな組織・人材を獲得する**

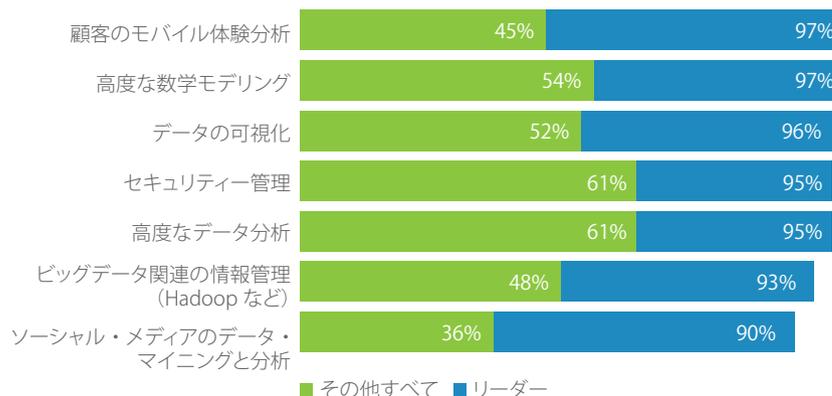
財務部門は、デジタル組織を構築して維持するために必要な人材を識別、確保し、育成しなければならない。

デジタル・リインベンションへの移行に対処するには規律と管理が欠かせない。今回の調査結果によると、財務リーダーの92%は、財務部門の従業員がデジタル・リインベンションの技術がもたらす変化に適応できるように支援する戦略を実施していたが、こうした措置をとっているその他の財務部門は51%にすぎなかった。さらに、リーダーの93%はデジタルへの移行をチェンジマネジメントを実行し、支援しているが、その他の財務部門では57%にとどまっている。

リーダーは、デジタル・リインベンションを支援するために従業員の役割とスキルを進化させて、人材を強化する必要があることを十分すぎるほど認識している。具体的には、データ主導の文化の構築（リーダー 92%、その他の財務部門 47%）、デジタル技術を用いた従業員のトレーニング（リーダー 93%、その他の財務部門 37%）などが挙げられる。

さらに、財務リーダーは専門スキルの必要性を認識し、特定の役割に投資している（図 4 参照）。このようなスキルには、分析、可視化、セキュリティ、モバイル、ソーシャル、機械学習、モデリングなどがある。財務リーダーではその他の財務部門と比べて、アナリティクスとコグニティブ・コンピューティングのセンター・オブ・エクセレンスを設立してサービスの拡張性を高めている割合が 83% 高い。

**図 4**  
財務リーダーは、デジタル・リインベンションを支える新たなスキルを身に付けている



出典：2017 年 IBV 財務デジタル・リインベンション調査

### 新たなオペレーションを実践する

財務部門はサービスとプロセスをデジタル化する必要がある。デジタル技術を使用して、完全に統合された、柔軟性と俊敏性に優れた事業環境を構築することが求められている。この2つの目的を達成するには、デジタルをサポートする技術基盤が欠かせない。リーダーは、次のようなインフラストラクチャーの導入でその他の財務部門よりも先行している。

- データの可視化・探索ツールのインストール（98% 増加）
- 柔軟なデータ・アーキテクチャーの構築（71% 増加）
- ERP および財務アプリケーション・インスタンスの合理化（71% 増加）

受注から入金までのプロセスでは、リーダーはデジタル技術の適用（図5参照）と先進のプラクティスの導入のいずれにおいてもその他の財務部門より先行している。リーダーは、テクノロジーの組み合わせを特定の分野で活用している。例えば、送り状と請求書の送付では、ブロックチェーンとロボティクス・プロセス・オートメーション、オートノミック・プロセス・オートメーションの組み合わせを使用している。こうしたテクノロジーはルールベースの反復的な手作業を自動化し、運転資本の改善や漏えい、詐欺、運用コストの削減に寄与する。Hyperledgerの技術に基づくことで、ブロックチェーンはセキュリティ機能に優れたプラットフォームを実現し、買い手と売り手の双方に一元化された正確な情報とデータの可視化をもたらす（補足記事の「ハイテク企業がブロックチェーンで時間を節約し、紛争処理の管理コストを削減」を参照）。

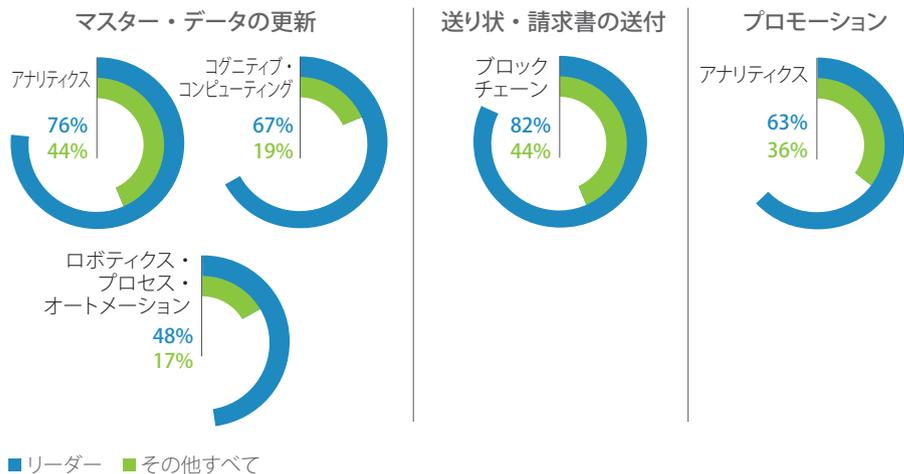
### ハイテク企業がブロックチェーンで時間を節約し、紛争処理の管理コストを削減

米国に本社を置くこの多国籍テクノロジー企業は、頻発する紛争に1億ドルをつぎ込んでいた。ブロックチェーン技術を導入することで、この企業はトランザクションのライフサイクル全体にわたる包括的な可視化を達成し、利害関係者は紛争解決の回避や迅速化を実現した。その結果、紛争の時間が75%削減され、紛争中の資本効率が35%向上した。

さらに、95%を超える財務リーダーは、EDI や Web ベースの請求書支払いシステムを使用しており、請求支払いにおけるカスタマー・セルフサービスのオプションも含まれている。これらのリーダーは、EDI による支払い控除管理システムと、カスタマー・セルフサービス機能によるデータ管理（顧客の請求先住所や連絡先情報など）も使用している。

図 5

財務リーダーでは、その他の財務部門と比べて受注から入金までのプロセスにデジタル技術を適用している割合が高い



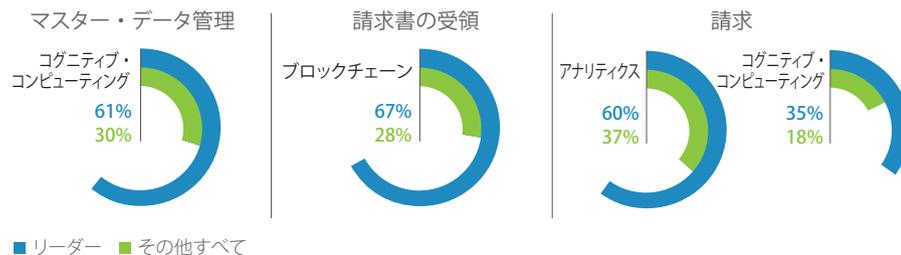
出典：2017年IBV財務デジタル・リインベンション調査

調達から支払いまでのプロセスでも、リーダーはデジタル技術の適用（図 6 参照）と先進のプラクティスの導入で先行している。さらに、リーダーの 97% はインターネット対応の購入注文ワークフロー、自動請求、標準化されたサプライヤー事前選択プロセスの全社的な導入や、季節・周期的な消費傾向における詳細知識の習得を図っている。

財務リーダーは新たなテクノロジーをより多く採用し、その機能を集結してテクノロジーと従業員のやりとりに変革をもたらしている。アナリティクスや人工知能とデータを組み合わせると、基本的な意思決定要件を備えた定型業務を新しい自律型プロセスでより多く実行できるため、従業員はより高価値な活動に従事できる（補足記事の「教育関連の商品・サービスの企業がプロセス・オートメーションを使用して非効率な企業間調整に対処」を参照）。とりわけ、リーダーは買掛金、請求、経費管理、契約管理でアナリティクスを導入している。買掛金のブロックチェーンでは、共有台帳と権限を使用することで運用コストと紛争が削減される。

図 6

財務リーダーでは、その他の財務部門と比べて調達から支払いまでのプロセスにデジタル技術を適用している割合が高い

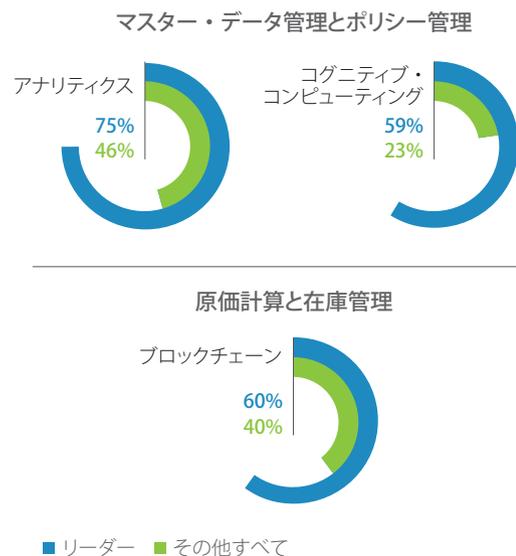


出典：2017 年 IBV 財務デジタル・リインベンション調査

### 教育関連の商品・サービスの企業が プロセス・オートメーションを使用して 非効率な企業間調整に対処

この企業は、実行の品質、制御、速度において非効率な手作業で毎月 520 件近い企業間調整を行っていた。同社はロボティクス・プロセス・オートメーションを導入することで、企業間のエンドツーエンド・プロセスの生産性を 31% 向上させた。さらに、企業間調整の準備に要する時間が 5 分の 1 に短縮された。

**図7**  
財務リーダーでは、その他の財務部門と比べて記録から報告までのプロセスにデジタル技術を活用している割合が高い



出典：2017年IBV財務デジタル・リインベンション調査

買掛金、請求、経費管理、契約管理でアナリティクスを導入している。買掛金のブロックチェーンでは、共有台帳と権限を使用することで運用コストと紛争が削減される。

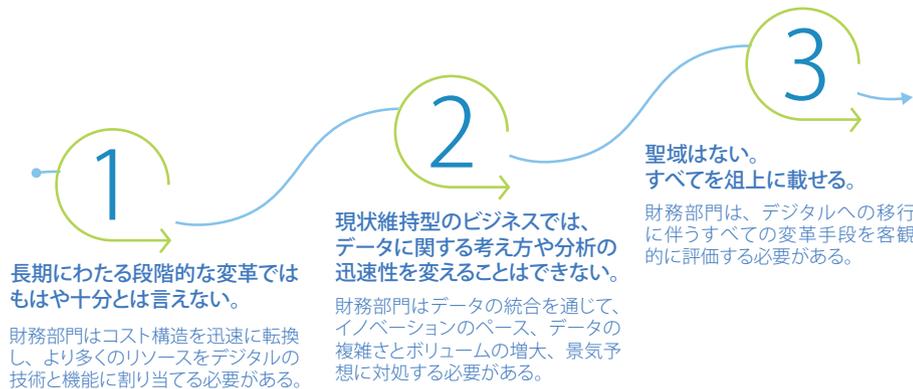
同様に、リーダーは記録から報告までのプロセスにもデジタル技術（図7参照）と先進のプラクティスを導入している。94%を超えるリーダーは例外の調整を自動化し、例外とトランザクション処理のワークフローを導入して、決算と統合に同時に対処している。さらに、リーダーの90%はドライバーベースの割り当てを自動化し、88%はその月を通して勘定分析が実行されるバーチャル決算を導入していた。

財務リーダーは、さまざまなデータ管理作業における、ブロックチェーンと人工知能を使用したプロセス・オートメーションの強化でも先行している。この対象には、データとポリシーの管理、原価計算、在庫管理、税務会計が含まれる。リーダーは、自動化とデジタル技術を活用することで、企業の戦略、運用、財務の実績に関して高度な洞察を引き出している（13ページの補足記事「通信企業が回収分析を使用して、支払い期限の過ぎた負債を削減」を参照）。

## デジタルの波に乗る

デジタル技術を導入している財務リーダーがすでに恩恵を享受している中、その他すべての財務部門は、競争力を維持して業界内で生き残るため自らをデジタル・リインベンションしなくてはならないというプレッシャーにさらされている（図8参照）。

図8  
デジタル・リインベンションにおける3つの重要な教訓



出典：IBM グローバル・ビジネス・サービスによる分析

### 通信企業が回収分析を使用して、支払い期限の過ぎた負債を削減

この企業は、プロセスの効率と効果を高めることで、自社のキャッシュ・フローに良い影響を与え、最適な回収戦略を必要としていた。同社が導入したリスクベースの回収戦略では、統計データ・モデリングによって顧客が分類される。その際、過去の支払いパターンと紛争に基づくリスク・プロファイルが使用される。組み込み型の予測分析、デザイン思考、プロセス・トランスフォーメーションにより、以下に示す大きな改善が見られた。

- 顧客満足度の48%向上
- 経過期間の長い債権を44%削減
- 回収の所要時間を2.5日短縮
- 支払い期限を60日以上過ぎた負債を3,800万ドル削減

---

財務部門は、デジタル・リインベンションに着手するために最初に4つのステップを踏む必要がある。

### ステップ1：戦略的なビジョンを明確にする

デジタル・リインベンションの青写真を描くためにデザイン思考のアプローチをとる。例えば、ブロックチェーンの機会を特定するためにワークショップを利用する。このワークショップでは以下の内容が対象となる。

- ブロックチェーンの基礎知識
- ブロックチェーンのユースケース
- 紛争処理やサプライ・チェーンなど、特定分野におけるブロックチェーン・アプリケーションのデモンストレーション
- 現状のプロセスと課題の確認
- ブロックチェーンを適用して問題に対処できるように新しいアイデアをブレインストーミング
- PoC（概念検証）の作成
- システム変更とデータ要件の確認

### ステップ2：パイロットを試行する

アジャイル開発でプロトタイプを試作する。プロトタイプを試行して導入し、フィードバックを繰り返し受ける。このブロックチェーンの例を続けるにあたって、このステップではPoCを導入し、ビジネス・プロセスのデジタル化、運用効率の重視、エコシステム・パートナーの選択という観点からユースケースの価値を明らかにする。

### ステップ3：迅速性を求めて継続的に反復する

戦略的方針に合わせてデジタル機能を強化する。目標とするデジタル・リインベンションのオペレーティング・モデルとエコシステムの戦略を連携させて、必要なアプリケーションを開発する（補足記事「グローバルな製薬会社がコグニティブ・コンピューティングを活用して予測を強化」を参照）。対象となるパイロット版の開発が進むにつれて、技術的な課題が見つかり、既存機能・体制における課題が浮き彫りになることもある。その場合、改革が必要な組織機能を明確化し、新規に構築、もしくは、既存機能を拡張するといった不断の戦略的意思決定を行っていくことが不可欠となる。このブロックチェーンの例では、運用面での効果を示して、エコシステム・パートナーを追加することに重点を置いている。

### ステップ4：エコシステムと協奏する

一つひとつのデジタル施策を個別に実施するのではなく、パートナーおよび同業者（サービス・プロバイダーなど）の深いニーズ、強い期待や要望に重点を置いた包括的な改革を基盤とする戦略を推進する。エコシステムを使って広範囲にわたる一連の機能の拡大と連携を図り、顧客体験・価値を提供するために役立てる。このブロックチェーンの例では、すべてのエコシステム・パートナーにテクノロジーが導入され、新たな収益源を探るために使用される。

### グローバルな製薬会社がコグニティブ・コンピューティングを活用して予測を強化

この会社は、従来の方法では薬物濃度の予測精度が低いという問題を抱えていた。さらに、競合作用への反応が遅いことが投資収益率に影響し、データ分析と作用判定に長時間を要していた。

同社は、統合および合理化された、エンドツーエンドの動的な資金計画を推進する、コグニティブ・シミュレーターのソリューションを開発した。このソリューションは以下の要素で構成されている。

- 機械学習に基づく予測
- ライブ・シナリオ・プランニング・エンジンに基づく外部の視点による真の市場潜在力
- 顧客と競合他社の行動、方針変更、市場力学、新たな規制などがもたらす影響の正確な捕捉

その結果、薬物濃度の予測精度が97%向上した。オンデマンド計画による投資の最適化と大幅な効率化により、この会社は2年間で推定1億1,500万ドルの増分利益を達成した。

---

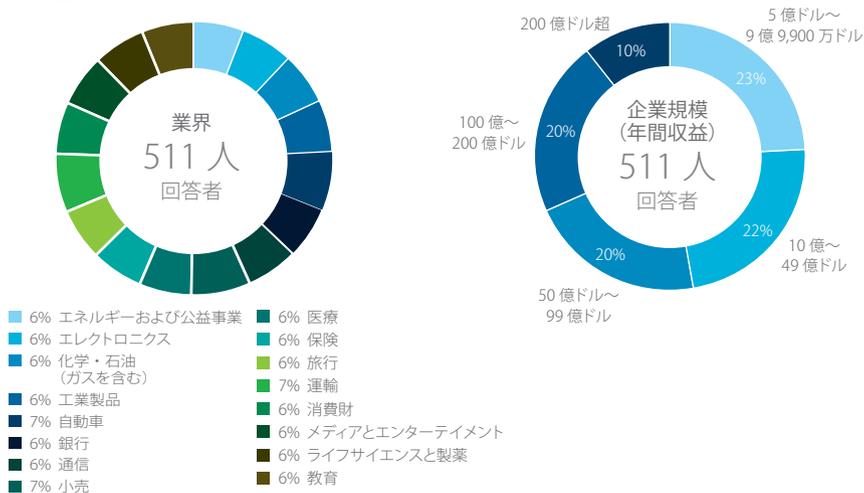
## 問い

- プロセスの効率と効果を高めるために財務部門をどのように変革できるか。
- 予測できない課題や機会に適切に対応するために、財務部門はどのような方法で俊敏性を備えることができるか。
- 新たなオペレーションや新たな戦略の優先順位を迅速に取り入れるために、財務部門スタッフをオープンで、柔軟性に富む人材にするためにどのような対策を講じればよいか。
- 財務部門は、活動の最適化と顧客体験の改善を図るためにどのように企業オペレーションを強化すればよいか。
- 財務部門は、財務実績の向上を図るためにどのようにデータ統合と企業の洞察を強化すればよいか。

## 調査方法

2017年に、IBM Institute for Business Valueは、Oxford Economicsと協力して、財務のデジタル・リインベンションに関する調査をCFOと財務部門上級管理職を対象に実施した。CFO、財務部門の責任者、CFO直属の管理職などから調査の回答を得た。この調査の合計511人の回答者のうち、23%が北米、5%が南米、29%が欧州、12%が中東およびアフリカ、30%がアジア太平洋地域から参加した。

分析により、少数の高業績企業の財務部門を特定した（調査対象の14%）。この財務リーダーのグループは、次の10の活動に関して、平均してその他の財務部門よりも効果を挙げている。財務プロセスの最適化、受注から入金までのプロセス、経費管理、管理報告、調達、収益性分析と差益分析、財務計画と予算編成、収支予測、収益予測、合併・買収。すべてのデータは自己報告されたものである。



### 詳細について

IBM Institute for Business Value 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。IBM の Twitter は [@IBMIBV](https://twitter.com/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ットの購読をご希望の場合は、[ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv) よりお申し込みください。

iPad またはアンドロイド向け無料アプリ「IBM IBV」をダウンロードすることにより、IBM Institute for Business Value のレポートをタブレットでもご覧いただけます。

### 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 グローバル・ビジネス・サービスの 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。

### 著者紹介

William Fuessler は、IBM Global Business Services の Global Finance, Risk, and Fraud 業務を牽引。この業務は、財務機能をより戦略的に転換して新たなリスクと課題に対処するお客様を支援する。これまでに、データ整合性の強化、ターゲット・オペレーティング・モデルや高度なアナリティクスの開発などを通じて、多くのお客様を支援してきている。連絡先：[william.fuessler@us.ibm.com](mailto:william.fuessler@us.ibm.com)、[linkedin.com/in/william-bill-fuessler-2a61022/](https://linkedin.com/in/william-bill-fuessler-2a61022/) (LinkedIn)

Martin Harmer は、IBM Global Business Services のバイス・プレジデントを務める。専門は財務部門を変革して、ブランド価値を世界市場で迅速かつ効果的に構築することである。現在は、IBM 内の Global Finance Transformation Center of Competency を率いている。財務、共有サービス、アウトソーシングの分野で豊富な経験を持ち、幅広い国際経験を積んでいる。連絡先：[martin.harmer@us.ibm.com](mailto:martin.harmer@us.ibm.com)、[linkedin.com/in/martin-harmer-a98887118/](https://linkedin.com/in/martin-harmer-a98887118/) (LinkedIn)

Spencer Lin は、IBM Institute for Business Value のグローバル CFO リーダー。市場の洞察、ソート・リーダーシップの開発、競合他社の情報、CFO アジェンダおよびトレンドに関する主要調査に従事。20 年を超える財務管理と戦略コンサルティングの経験を備え、過去 5 回の IBM Global CFO Study の共同作成者でもある。連絡先：[spencer.lin@us.ibm.com](mailto:spencer.lin@us.ibm.com)、[linkedin.com/in/spencer-lin-35896317/](https://linkedin.com/in/spencer-lin-35896317/) (LinkedIn)

Carl Nordman は、IBM Institute for Business Value のグローバル経営層スタディ・プログラムのディレクター。この経営層プログラムでは、1 年を通して調査が継続的に実施されている。この調査は、100 カ国以上に及ぶ 20 の業界と 6 つの経営層の役職を対象としている。Carl は財務、コンサルティング、ソート・リーダーシップの分野で 25 年の経験がある。連絡先：[carl.nordman@us.ibm.com](mailto:carl.nordman@us.ibm.com)、[linkedin.com/in/carlNordman/](https://linkedin.com/in/carlNordman/) (LinkedIn)

---

## 関連レポート

Fuessler, William, Spencer Lin and Carl Nordman. "The cognitive CFO: How 'leaders' are increasing finance IQ." IBM Institute for Business Value. May 2017. (邦訳版「コグニティブ CFO : 「リーダー」 たちはいかにしてファイナンス IQ を高めているか」)

<https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03837JPJA>

Lin, Spencer and Carl Nordman. "The CFO mission to uncover the unknown: Applying analytics and cognitive computing for efficiency and insight." IBM Institute for Business Value. November 2016. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/cfomission/>

Berman, Saul J., Peter J. Korsten and Anthony Marshall. "Digital reinvention in action: What to do and how to make it happen." IBM Institute for Business Value. May 2016. (邦訳版「デジタル改革の実践：改革を加速する 3 つのドライバー」) <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03752JPJA>

Berman, Saul J., Nadia Leonelli and Anthony Marshall. "Digital reinvention: Preparing for a very different tomorrow." IBM Institute for Business Value. December 2013. (邦訳版「デジタル改革 - CAMS がもたらす破壊的イノベーションと価値の再構築 -」)

<https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBW03355JPJA>

---

## 日本語監修者紹介

### 加藤あゆみ

#### 日本アイ・ビー・エム株式会社 ビジネス・コンサルティングシニア・マネージング・コンサルタント

事業戦略、M&A 戦略の策定・実行支援、組織・人事改革の実行支援まで、幅広い経験を持つ。大手の製造業、および金融・保険業界に対し、同コンサルティングを実施してきた。日系企業の海外進出に伴う M&A プロセスの全般やグローバル化戦略の策定・実行支援を担当する傍ら、IBM 自身のグローバルでの M&A 案件（買収案件や売却案件）をディール・マネジメント・オフィスとして中核となって推進。IBM ビジネスコンサルティングサービスに入社後、ERP 導入のコンサルティングを経て戦略コンサルティンググループに配属。IT ガバナンス戦略、日系企業の全社業務改革プロジェクトを複数件担当した後、現職。

連絡先： [LC879060@jp.ibm.com](mailto:LC879060@jp.ibm.com)

---

### 注釈および出典

- 1 "Redefining Performance: Insights from the Global C-suite Study – The CFO perspective."  
IBM Institute for Business Value. February 2016. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03736USEN>
- 2 IBM Institute for Business Value Benchmarking Program. 2017 sample size of 474. 2014 sample size of 1021. Unpublished data accessed on December 1, 2017
- 3 IBM Institute for Business Value Benchmarking Program. 2017 sample size of 474. Unpublished data accessed on December 1, 2017.
- 4 Schmidt, Chris. "The Road to Finance Transformation." CFO magazine. August 1, 2017. <http://ww2.cfo.com/technology/2017/08/road-finance-transformation/>
- 5 "The Hackett Group: Finance Leaders See Unprecedented Digital Transformation Opportunity, But Struggle with Execution." Business Wire. March 30, 2017. <http://www.businesswire.com/news/home/20170330005193/en/Hackett-Group-Finance-Leaders-Unprecedented-Digital-Transformation>
- 6 同上

---

© Copyright IBM Corporation 2018

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America  
January 2018

IBM、IBM ロゴ、ibm.com 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、[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://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を負わないものとします。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、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「Unlocking the potential of digital - Digital Reinvention in finance」の日本語訳として提供されるものです。

23012423JPJA-00

**IBM**