

# Deloitte.

デロイトトーマツ



*Crunch time series*

デジタル世界における  
経理・財務部門の人材開発



MAKING AN  
IMPACT THAT  
MATTERS

*since 1845*

## まずはクイズです

現在は存在せず、5年後に必要となるであろう新しいポジションを3つ挙げてください。

- Ⓐ 簡単です。複数挙げることができます。
- Ⓑ 3つあるかどうか分かりません。
- Ⓒ 私は5年後にはいなくなっているでしょう。新しいリーダーに聞いてください。

その新しいポジションは、主に人間と機械のどちらが担うと思いますか？

- Ⓐ 機械より人間が担うポジションの方が多い。
- Ⓑ 人間より機械が担うポジションの方が多い。
- Ⓒ 同程度？

## 目次

人間＋テクノロジー	4
現在＋未来	6
育成＋外部リソースの活用＋採用	8
適応＋着手	10
推進＋成功	12
あちら＋こちら	14
経理・財務部門＋他の部門	16
これまでとは違う新しい方法	17
未来に向かって	18

「我々はパフォーマンス、効率、文化を踏まえて、経理・財務の様々な領域にまたがる大規模な変革に取り組んでいます。人員計画は常に議題となっており、我々の日課になっています。」

—ある製造業のCFO

デジタル技術は、企業のビジネスモデルや組織運営方法をさまざまな形に変革しています。スマートフォンアプリからロボット、スマートマシンに至る新しいツールや機能は我々が何十年にもわたって経験してきたペースより速いスピードで誕生しています。

今はまだ実現していないかもしれませんが、近い将来、同様のテクノロジーがあなたがリーダーを務める組織にも導入されるでしょう。我々はそれは良いことだと捉えています。テクノロジーによって、あなたのチームは想像していた以上に速く、かつ低コストで業務を改善することができるようになるからです。

ただし、あなたのチームは「適切な」チームでなければなりません。課題はここにあります。最高財務責任者であるCFOは基本的な経理・財務スキルと規制への対応を満たすことのできる人材を維持しつつ、未来のテクノロジーに対応できる人材を確保しなければなりません。

これは決して簡単なことではありません。しかし、それに成功すれば大きなメリットを得ることができる立場にあるのです。

CFOの大半はテクノロジーによって経理・財務部門の再編が進むと考えているものの、将来の人材ニーズに関しては考え方が異なります。数年後に必要になるであろうスキルを持った人材を積極的に獲得し変化に備えているCFOもいれば、状況を見極めようとしているCFOもあります。後者のCFOは人材ニーズは絶えず変化しているため注意深く様子を観察しようと考えています。

我々が話を聞いたほぼすべてのCFOの意見<sup>1</sup>が一致しているのは、根本的な求められる要件は変わっておらず、ビジネスパートナーとしての役割は引き続き重要視される、ということです。

彼らは未来にも目を向けています。新しいテクノロジーは新しい機能を生み出すとともに、新しい働き方も要求します。新しい働き方を実現するためには、昔ながらのスキルを持った人材でもデジタルのスキルを持った人材でも、これまでとは異なる新しい価値発揮の仕方が必要となります。

あるCFOは次のように述べています。「人材の在り方や構成は変化していくと思いますが、変化のスピードは想像を超えるものではないと考えます。」



# 人間＋ テクノロジー

デロイトの「Crunch time」シリーズに掲載のとおり、テクノロジーは人間の思考に対し、変化を起こす触媒となっています。今日の経理・財務組織は新たなツールやケイパビリティを急速に採用するとともに、クラウドサービスの活用によって新たなテクノロジーを試したり、実際に導入したりすることが今まで以上に容易となっています。

しかし、だからといってテクノロジーがCFOにとって最も重要な位置を占めるべきだ、と言うことはありません。テクノロジーによって新たな利点やケイパビリティがもたらされたとしても、最終的に結果を左右するのは人間なのです。

あるCFOは次のように考えています。「2017年に我々は自動化とAIに飛びつき、新しいプロジェクトを次々に開始しました。1年後、間違っただ道を進んでいることに気付きました。我々が本当にやらなければならないのは、立ち止まって深呼吸をし、人材にフォーカスすることだったのです。」

つまり、人材なくしてテクノロジーは成り立ちませんが、リーダーとしての目的意識を持つ人材はテクノロジーの不足を克服することができるのです。

別のCFOは言います。「我々はまだ旅を始めたばかりです。学習に必要な基盤は整備されつつあり、リーダーシップの文化と考え方も存在します。ただ、チームメンバーのモチベーションを理解し、彼ら・彼女らが変化に取り組む手助けをするためのソフトスキルが経理・財務部門に浸透していないのです。」

経理・財務部門に導入されるテクノロジーは、人間の仕事そのものを、時には大きく変えるでしょう。しかし、だからといって人材ニーズに対する大きな変化が生じるとは限りません。あなたが必要とする人材の多くはすでにあなたの組織で働いている可能性もあります。しかし彼らは、テクノロジーによって大きく変わった業務を遂行するために必要な変化を自ら進んで起こさなければなりません。新たなテクノロジーを有効活用するための新しいスキルを獲得する必要があり、一方で必要とされるスキルセットを持つ人材を社内に維持し続けることはますます難しくなるでしょう。

経理・財務部門に導入されるテクノロジーは、人の仕事や仕事のやり方を、時には大きく変えるでしょう



## ロボットがやってきた。 さて、次はどうしましょう？

デロイトが最近行った *CFO Signals™* 調査<sup>2</sup> では、回答者の73%が、人間の労働力の代替となるテクノロジーを年内に導入すると回答しています（1年前の58%から上昇）。別の *CFO Signals™* 調査<sup>3</sup> では、CFOたちは今後3年間で業務委託や外注を増やす計画があると回答しています。

上記からも分かるとおり、一部でテクノロジーが人間を代替し、経理・財務部門の人員は縮小されるでしょう。また、残った人材に必要なスキルセットも変わってきます。そのため、この変化にうまく対応することも同様に重要です。組織という観点からすると、単に人員を削減しテクノロジーを追加するだけでは機能しないでしょう。既存のスキルセットを持つ人材の調整を行うだけでなく、経理・財務部門ではあまり見られない新しいスキルセットを取り入れていく必要があります。

# 現在 + 未来

21世紀も30年目に突入した今、CFOたちはテクノロジーによって経理・財務部門の変革が必要であることを理解しています。デジタル化が現在進行形で起こっており、従業員がそれに応じて進化していく必要があることを理解しています。しかし、それが特定の組織機能や業務プロセスにとって何を意味するかは定かではありません。落とし穴は細部に隠れているのです。

一方、CFOにとって一つ確かなのは、ビジネスパートナーとしての役割が今後も極めて重要であり続けるだろうということです。レポートの自動作成といったテクノロジーツールにより、ビジネスリーダーは重要な情報に素早くアクセスできるようになりますが、経理・財務部門の真の価値は依然として、他の人たちが情報に基づいて意思決定を行えるよう、データの解釈を支援することにあるのです。

基本的な規制対応と、より深いビジネスインサイトを生み出すことのバランスをとる際に、一部のCFOが取り入れようとしている将来像をここに紹介します。

- **期待値を見直す**  
再度注目する必要がある経理・財務部門にとっての顧客は誰か？
- **成果物を再定義する**  
その顧客が、実際に経理・財務部門に求めているのは何か？
- **テクノロジーを入れ替える**  
頻繁に使われる情報のうち、ビジネスユーザーに対して自動的に作成可能な情報は何か？
- **オペレーションを再考する**  
シェアードサービスの価値を向上する方法は？センターオブエクセレンス (CoE) の価値を向上する方法は？
- **人材確保を再考する**  
社内外を問わず、必要とする人材はどこにいるか？





## 掘り下げる

多くのCFOは、経理・財務部門の人材ニーズを大まかにしか把握していません。

- ✓ ビジネス要件は変化しています。再度、チェックしてください。
- ✓ その結果、経理・財務部門も変わる必要があるか、チェックしてください。
- ✓ そのため、経理・財務部門の人材も進化する必要があるか、チェックしてください。

大まかに理解していても、人員計画を練る上では意味がないのです。人材ニーズを具体的に理解し、経理・財務部門の個々の分野にどう影響するか、またそれが従業員にとって何を意味するかに注目する必要があります。

例えば、税務や財務部門のニーズは、事業部門のニーズとは異なるでしょう。一つですべてを賄うことはできないのです。

# 育成 + 外部リソースの活用 + 採用

テクノロジーの活用で優位に立つためにどのような人材が必要かを考える場面は、毎日のようにやってきます。しかし、だからといって「採用祭り」をしなければならない訳ではありません。経理・財務部門ではないにしても、あなたが必要としている人材がすでに社内にいる可能性が十分あるのです。

---

対象が人間であれテクノロジーであれ、「育成、外部リソースの活用、採用」という見慣れた道を進むことになるでしょう。

---

対象が人間であれテクノロジーであれ、「育成、外部リソースの活用、採用」という見慣れた道を進むことになるでしょう。

まずあなたは本能的に、研修やトレーニングを通じて人材を育成しようとするでしょう。それには、将来、組織に欠かせない人材を特定し、ステップアップに必要な学習機会を確実に提供する必要があります。「スキルアップ」はあらゆる将来の人員計画の一環として含めるべきですが、おそらくそれだけですべてのニーズを満たすことはできないでしょう。

あるCFOは、自分の組織で求められるスキルが、多かれ少なかれ既知のものであり整っている財務などの特定分野については、適材適所の人員配置ができていると述べています。彼は「最終的には財務部門の人材の4分の3が残って進化していくことになるでしょう。一方、残りの4分の1はおそらく新しい人材で構成されるでしょう」と言います。

しかしこのCFOはビジネスパートナーといった分野で将来を予測するのは困難だと言います。「我々のビジネスリーダーたちは意思決定に役立つ、より多くの、より良いインサイトを提供するよう期待していますが、既存の人材の大半はそのような期待にうまく対応することができないでしょう。」

人材の育成には、地元の大学と協力して経理・財務部門で今後数年で必要となるであろう能力を教育する、という方法も含まれます。それによって、自社のブランドを新世代に対しても強化しながら、地域社会に投資するという副次的なメリットももたらされるのです。

人材の育成に加えて、社内の他部門のリソースを活用することもできます。これは人間とテクノロジーの両方に当てはまります。

会計情報に命を吹き込むストーリーテラー（情報を組み立て発信する役割を担う人材）が必要ではないでしょうか。この役割は、経理・財務部門のあらゆる側面でますます重要になってきています。マーケティングや広報の担当者に相談してみてください。あなたが求めている人材は、すでに社内働いているかもしれません。



大規模な自動化プロジェクトを推進できるテクノロジーに明るい人材が必要な場合は、製造部門の同僚に確認してみてください。新しい挑戦をしたいと考えている経験豊富なリーダーがいるかもしれません。

最後に、ロボットや機械学習ツールなども含む広義の「労働力」を、本格的なアウトソーシング、または従業員、請負業者、フリーランサーの採用によって確保することが必要になるかもしれません。

採用はニーズに合致した人材を確保するための解決策の一つかもしれませんが、そこには熾烈な競争が待ち構えています。

採用はニーズに合致した人材を確保するための解決策の一つかもしれませんが、熾烈な競争が待ち構えていることを理解しておいてください。世界中の経理・財務組織が同じような人材を探しており、同様の人材を他の部門やテクノロジー企業も求めているのです。つまり、最も有望な人材は不足し、かつコストもかかる可能性があるのです。そのため、採用を工夫すると同時に、既存の人材の育成を継続していく必要があるのです。

あるCFOは次のように言います。「テクノロジーを導入する場合、その知識が確実に社内の人間に引き継がれ、社内の人間が将来的にその責務を担えるようにしています。」

## 干し草の中から針を探す

人材に関する調査では常に、創造性、感情的知性（エモーショナル インテリジェンス）、判断力、テクノロジーリテラシーの重要性が高まっていることが強調されています。この中で唯一、テクノロジーリテラシーだけが訓練による育成に適しています。それ以外の能力は育成が難しく、より重要な能力であると言えるでしょう。

あるCFOは次のようにコメントしています。「相手の立場になって考え相手のニーズを理解することは、誰もが自然にできることではありません。しかし経理・財務部門で昇進するにつれ、このスキルは極めて重要なものとなります。なぜなら他の人と協力することこそが仕事だからです。」

あなたの会社が判断力や感情的知性を重視している場合、それらのスキルを向上させる努力が必要になります。あるいは現在の能力をスキルアップさせるよりも、配置転換する方が良いことに気付くかもしれません。諺にあるとおり「七面鳥に木登りの訓練をさせるよりリスを雇う方が安上がり（＝“餅は餅屋”）」なのです。

# 適応十 着手

経理・財務部門が今後もキャリア形成の機会を提供していくことは間違いありませんが、その内容は今とは異なっているでしょう。そのため、どのような未来が待っているかを理解することが重要です。経理・財務部門がフラット化し、テクノロジーへの依存度が高まるにつれ、従来のキャリアパスはより入り組んだものになるでしょう。キャリアパスが経理・財務部門以外へと展開していく可能性もあります。

売掛金業務の担当者から経理部門の管理職になる代わりに、さまざまな役割を経験しながら将来のキャリアが形作られていくことになるでしょう。例えば、計画立案・分析担当者は、テクノロジースキルを磨くためにIT部門に異動する可能性があります。そこから、消費者分析やマーケティング分析を経験し、事業部門のCFOとして経理・財務部門に戻ってくる可能性があります。

あるCFOは自身のキャリアパスについて次のように述べています。「私はまず、ビジネスや経理・財務の幅広い経験を積むことから始めました。そしてそれを深く掘り下げた後に、幅広い経験を積める仕事に戻りました。」

---

**重要なのは組織の人間が、経理財務、テクノロジー、ビジネスを理解するために必要な経験を積めるようにすることです。**

---

重要なのは経理・財務、テクノロジー、ビジネスを理解するために必要な経験を積めるようにすることです。今後、重要となる経理・財務部門の知見は、会計、財務といった一つの分野の専門性ではなく、総合的なビジネス知見が要求されることになるでしょう。

テクノロジーの導入によってもたらされるリスクとして、経理・財務部門の仕事が今以上に高度化した専門性の高いものとなり、幅広いジェネラリストのバックグラウンドを持つ人材が不足する点が挙げられます。あるCFOはこの懸念を次のように表しています。「私が一番心配しているのは、能力開発のプロセスの見直しです。これまでは、組織がどう機能するか理解できていました。しかし、役割の専門性が高くなるにつれ、広い視野を持つことが難しくなっています。」

経理・財務部門のリーダーとして、次世代の人材育成としてできることがあります。まず、できるだけ幅広い機会をチームに提供するようにしてください。有効なインサイトを提供するのに必要なビジネスの最前線での経験をチームに提供してください。また、すべての人に対して、さまざまな地域で、さまざまなプラットフォームを用いて、経理・財務のさまざまな分野で働くチャンスを提供できるよう取り組んでください。そして、あなたのチームがさまざまな事業部門をサポートし顧客対応の経験を積むことによって得ることのできるメリットを見落とさないようにしてください。

---

統計やアナリティクスなど、チームに不足しているスキルを重視した採用を実施することも必要でしょう。

---

統計やアナリティクスなど、チームに不足しているスキルを重視した採用を実施することも必要でしょう。多くの経理・財務部門では、会計や税務といった伝統的な分野の専門家は足りています。だからといって、これらの分野の採用をすべてストップする必要はありません。ただし、他の分野の採用に注力できるだけの人材が十分に揃っているかどうかを検証してください。

# 推進十 成功

デジタルの世界で成功する人材を見極め、その人材がスキルアップする最適な方法を見つけることは、どのテクノロジー投資を優先すべきかを判断するよりも難しいかもしれません。ここでは、今すぐ行動に移せることをいくつかご紹介します。

- **経理・財務部門から部門の「最高人事責任者」を任命する。** ビジネスを理解し、仕事の未来に情熱を注ぎ、人事に対して経理・財務部門の意見を代弁することができる人物を探してください。
- **メンタリングプログラムを作成する。** 自社の人材が4つの世代で構成されている今、年配の従業員と若い従業員が互いに学び合う機会が十分にあります。
- **ローテーションを推奨する。** 経理・財務部門の業務または役割を、部門の内外でローテーションさせます。従業員はビジネスのさまざまな分野を経験し、経理・財務に関するより包括的な視野を得ることができます。
- **特別プロジェクトにアサインする。** リーダー以外の役割を担っている従業員が、リーダーとしての経験や新しいスキルの習得、ネットワーク構築に取り組む機会が得られるよう模索してください。
- **採用活動にAIを導入する。** アナリティクスはさまざまな候補者を評価し、必要な経験年数や資格などを加味した予測を行うことができます。
- **職場環境を再構築する。** パーティションで仕切られたオフィスによくあることですが、オフィスは通常、フルタイムの正社員を念頭に置いて設計されています。派遣社員や契約社員によって実施される業務が増加する中、さまざまな配置に柔軟に対応できる職場となっていることを確認してください。
- **優秀なデジタル人材を誘致できるよう求人情報を更新する。** 変わりゆく経理・財務の仕事の性質を考慮して、主要な分析ツールの経験やデータ管理、データ分析の熟練度を重視してください。
- **身近な場所から探す。** 地元の大学と協力して、経理・財務の洞察力と技術スキルを兼ね備えた候補者を生み出すプログラムを構築することを検討してください。



## 相互的な関係

CFOが人材の価値を見定める新たな指標を模索しているように、デジタルネイティブな若き世代も仕事に何を求めるかを再検討しています。彼ら・彼女らの多くは、上下関係が少なく、健康的なワークライフバランスを保て、チームで働ける職場を望んでいます。しかし、それはほんの始まりにすぎません。

優秀な人材の多くは、給与や福利厚生の手厚さを越えた理由で企業に惹きつけられることがままありません。彼ら・彼女らは、自分の生活と共鳴する価値観を探し求めているのです。つまり、企業は、独自の使命や文化を積極的に売り込むことで競争上優位に立つことができます。多くの経理・財務部門にとって、魅力的な文化を創り出すという取り組みはまだ始まったばかりなのです。



# あちら こちら

働く場所を想定した上で、どのような仕事をするかを検討することがよくあります。自動化やその他のテクノロジーについても同じことが言えます。人々は多くの場合、様々な種類の業務が物理的に発生する場所を予めイメージしてから計画の検討に入ります。

同時に、私たちは場所の重要性が以前より薄れていることを認識しています。あるCFOは次のように述べています。「企画グループには、経営陣が投資価値を評価することを手助けするモデラーがたくさんいます。彼らをセンターオブエクセレンス (CoE) でもあるグローバルなプール組織に配属したことで、仕事量のピークをより効率的に管理できるようになりました。これらの人材は特定の部門によって『所有』されているのではなく、世界中で『共有』されているのです。」

---

組織で働く人たちがフルタイム従業員でなくなった場合、職場環境は今までよりはるかに順応性が高くなります。

---

経理・財務部門が代替可能なソーシングモデルの活用を試行する際、場所の問題はさらに重要性を帯びます。組織で働く人たちがフルタイム従業員でなくなった場合、職場環境は今までよりはるかに順応性が高くなります。ある企業の経理・財務部門では、200人以上のデータサイエンティストを数十か国に配置し、いずれのメンバーも様々なニーズに迅速に対応することができます。同社はまた、請負業者を利用して季節的な仕事量の急増にも対応できるようにしています。





## オフィス空間の変化

デロイトが最近実施した *CFO Signals*<sup>TM</sup> 調査<sup>4</sup>では、回答者の45%が大半の経理・財務の業務は3年以内に現実の、または仮想のシェアードサービスで行われるだろうと予想しています。さらに28%が経理・財務部門に必要なオフィススペースは大幅に削減されると考えています。

デロイトが2019年に実施したグローバルシェアードサービスサーベイでは、回答者の64%が組織内に2つ以上のシェアードサービスセンターを有していることが判明しました。年間売上高が150億ドル以上の企業に限定すると、この数字が80%に増加します。

# 経理・財務部門 + 他の部門

近代化が「捉えるのが難しい動的（まど）」のように考えられることがあります。近代化とはそういうものです。しかし、速いスピードで動いている訳ではありません。人事、IT、リスク管理、その他の事業部門と協力して万全を期す時間はあります。

まず、人材に関する助けが必要になるため、人事部門を巻き込むことから始めます。人材開発に関する担当者として新たに任命された経理・財務部門のリーダーも必ずメンバーに入れてください。経理・財務部門の役割やスキルセットが将来どうなるのかを定義する上で、経理・財務部門のリーダーがリーダーシップを発揮する必要があります。そこから人事部門と協力して、新しく必要となるスキルセットや能力を明確にします。人事部門は最も効果的な「育成、社外リソースの活用、採用」の組み合わせを決定する際にも支援してくれるでしょう。

労働力のうち「テクノロジー」が担う部分を検討するにあたっては、IT部門の助けが非常に有効です。自動化やビッグデータにおけるIT部門の経験を基に、IT投資やテクノロジー導入に関する判断を行ってください。データサイエンティストと協力し、経理・財務部門の高度なアナリティクス能力を強化してください。

さらに、リスク、コンプライアンス、監査部門のメンバーに対して、これら取り組みの各ステップごとに、状況を必ず周知するようにしてください。規制上の観点からだけでなく、新しいイニシアチブを会社全体に広めていく際のアプローチの一環として、これら担当者のサポートが必要になるでしょう。

---

他部門のリーダーたちと協力することで、経理・財務部門の人材開発活動を加速させることができるのです。

---

それ以外の部門も助けとなってくれるでしょう。例えば、マーケティングや広報部門は、業績を説得力のあるストーリーにまとめるなど、情報発信の面で経理・財務部門の能力を強化できるかもしれません。

つまり、他部門のリーダーたちと協力することで、経理・財務部門の人材開発活動を加速させることができるのです。これは、他の人に計画を理解してもらい、賛同を得る上でも良い方法です。

# これまでとは違う新しい方法

今後、経理・財務部門の役割の一部は、人と機械の組み合わせが担うことになるでしょう。例えば、下記のストーリーテラーの役割は人間特有の役割に見えますが、多くの企業はAIを使った投資家コミュニケーションに着手しています。データ収集といった面倒な部分を自動化し、人間でしか付加できない価値を生み出すことに、より多くの時間を費やせるようにしています。

テクノロジーが向上し続ける中、人々はこれまでとは違う新しい方法で業務を遂行せざるを得ない状況に追い込まれるでしょう。その一方で、創造力、直観力、判断力は今後も人間にしか発揮できない価値として、重要であり続けるでしょう。

	ストーリーテラー	防御者	テクノロジー管理者
<b>目標</b>	経理・財務の顧客やステークホルダーに深く関与する	企業をリスクから守りながら、品質を維持・向上する	自動化や機械学習された業務を、要員スキル定義に統合する
<b>必要とされる分野</b>	事業提携、財務報告、投資家向け広報活動 (IR)、税務、財務	監査、コンプライアンス、予測	税務コンプライアンス、移転価格、買掛金、財務、リスク管理
<b>人間と機械のバランス</b>	80% 人間 20% 機械	30% 人間 70% 機械	50% 人間 50% 機械
<b>人間の能力</b>	ビジネスのインサイト、複雑性の解消、完璧な文章力と視覚化力	規制に関する法令やガイドランスの解釈・遵守、データの異常値調査および是正措置の提案	プレッシャー下でリアルタイムで業務を遂行する能力、テクノロジーに関する洞察力
<b>テクノロジーによる強化</b>	自然言語の生成、高度な可視化ツール、ソーシャルメディア	ビッグデータ、機械学習、人工知能	トランザクション処理、例外報告
<b>主要顧客</b>	経営陣、取締役会、投資家、従業員	経理・財務部門の幹部、監査委員会	経理・財務部門の幹部
<b>リソースの供給源</b>	これらの専門家を所有したいという欲求に抵抗し、他部門との共有またはIRの専門家との契約を検討する	会計とリスク管理の複合的な視点が必要なため、経理・財務分野の人材パイプラインの活用やアウトソーシングの活用を通じて当分野の人材の厚さを強化する	製造・販売・物流部門から、動きの速いプロセスを制御する能力を持つ人材とテクノロジーを探し出す

# 未来に 向かって

20年前の経理・財務部門の構造は企業毎に大きく異なっていました。ところが現在では、多くのフォーチュン100の企業は、財務会計、経営管理、税務・財務等という3つの機能で組織を構成する共通性が見られます。なぜなら、今日の大規模な経理・財務部門の大半は、多かれ少なかれ同じような業務を行っており、同じようなベストプラクティスに移行するよう取り組んでいるからです。

しかし、私たちは、デジタル化という将来のベストプラクティスを再定義するスタート地点に立ち、その波に全企業が一斉に乗ろうとしています。だからといって、新しい働き方を具現化するのは簡単ということではありません。あるCFOは次のように述べています。「従業員は人間ですから、新しい習慣を身につけてもらうのは大変なことです。リーダーによる継続的な取り組みと新しい経験を促進するローテーション・プログラムが必要です。目標は、社員に居心地の良い場所から抜け出してもらい、変化に適応する方法を学んでもらうことです。」

---

デジタル世界で展開するための準備を加速したいと考えているCFOは、明確な道筋を持っています。

---

デジタルの世界で事業を展開するための準備を加速させたいCFOには、「やるべきこと」があります。ブランドを構築する。未来を可視化する。刻々と変化する期待に応えるために必要な人間と機械の組み合わせを理解する。それらに合わせ組織やポジションの役割や仕事の内容を更新する。そして重要なことは、採用候補となっている人材が、あなたが創り出そうとしている未来に向けて、準備ができているかを確認してください。

あらゆる変革と同様に労働力の近代化は破壊的な影響をもたらすでしょう。しかし、それに成功した組織が得ることのできる価値は計り知れないものです。また、これは経営者が本当に望んでいる組織を構築するための最も確実な道なのです。



## 著者

**Robert Dicks**  
Principal,  
Human Capital CFO Services Leader  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 917 721 2843  
Email: rdicks@deloitte.com

**Jessica L. Bier**  
Managing Director,  
US Human Capital Finance  
Transformation Leader  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 415 783 5863  
Email: jbier@deloitte.com

**Matt Pieroni**  
Partner,  
Finance & Performance  
Australian Digital Finance Leader  
Deloitte Consulting  
Tel: +61 404 809 453  
Email: mpieroni@deloitte.com

**Casey Caram**  
Senior Manager,  
Human Capital  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 919 475 6714  
Email: ccaram@deloitte.com

## 執筆協力者

**Susan Hogan**  
United States

**Jason Dess**  
Canada

**Dean Hobbs**  
United States

**Paul Wensor**  
Australia

**Caitlyn Roberts**  
Australia

**Nnamdi Lowrie**  
United States

**Anton Sher**  
United States

**Matt Soderberg**  
United States

**Mike Danitz**  
United States

**Emily VanVleet**  
United States

**Beth Kaplan**  
United States

**Kyle Cheney**  
United States

## 注記

1. デロイトが2019年9月~12月に実施したCFOインタビュー
2. Deloitte CFO Signals、2018年第4四半期
3. Deloitte CFO Signals、2018年第3四半期
4. 同上

## グローバル連絡先

**三上 徳朗 Noriaki Mikami**  
**パートナー, Finance & Performance**  
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社  
Tel: +81 3 5220 8600  
Email: nmikami@tohatsu.co.jp

**藤原 章博 Akihiro Fujiwara**  
**パートナー, Finance & Performance**  
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社  
Tel: +81 3 5220 8600  
Email: akfujiwara@tohatsu.co.jp

**中山 嘉春 Yoshiharu Nakayama**  
**パートナー, Finance & Performance**  
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社  
Tel: +81 3 5220 8600  
Email: yonakayama@tohatsu.co.jp

**Susan Hogan**  
**Principal, US Finance Transformation Practice Leader**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 404 631 2166  
Email: shogan@deloitte.com

**Nnamdi Lowrie**  
**Principal, US Finance and Enterprise Performance Leader**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 213 996 4991  
Email: nlowrie@deloitte.com

**Varun Dhir**  
**Principal, US Oracle Finance Transformation Leader**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 484 868 2299  
Email: vdhir@deloitte.com

**Denise McGuigan, PMP®**  
**Principal, US SAP Finance Transformation Leader**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 404 631 2705  
Email: demcguigan@deloitte.com

**Matt Schwenderman**  
**Principal, Emerging ERP Solutions Finance Transformation Leader**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 215 246 2380  
Email: mschwenderman@deloitte.com

**Emily VanVleet**  
**Partner, Tax**  
Deloitte Tax LLP  
Tel: +1 404 631 2715  
Email: evanvleet@deloitte.com

**Ed Nevin**  
**Partner, Tax**  
Deloitte Tax LLP  
Tel: +1 410 576 7359  
Email: enevin@deloitte.com

**Melissa Cameron**  
**Partner, Risk and Financial Advisory**  
Deloitte & Touche LLP  
Tel: +1 415 706 8227  
Email: mcameron@deloitte.com

**Clint Carlin**  
**Partner, Risk and Financial Advisory**  
Deloitte & Touche LLP  
Tel: +1 713 504 0352  
Email: ccarlin@deloitte.com

**Scott Szalony**  
**Partner, Audit and Assurance**  
Deloitte & Touche LLP  
Tel: +1 248 345 7963  
Email: sszalony@deloitte.com

**Paul Sforza**  
**Managing Director, US Finance & Enterprise Performance - Government & Public Service**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 618 222 3801  
Email: psforza@deloitte.com

# Deloitte.

## デロイト トーマツ

詳細については、下記をご覧ください。  
<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/operations/articles/bmt/crunch-time.html>

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト ([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”) のひとつまたは複数を指します。DTTL (または “Deloitte Global”) ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク（総称して“デロイトネットワーク”) を通じ Fortune Global 500®の8割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、([www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”) が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接また間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTL ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.