

Deloitte.

デロイトトーマツ



Crunch time, too. - 決断の時2

CFOがここだけで語るデジタル世界の財務

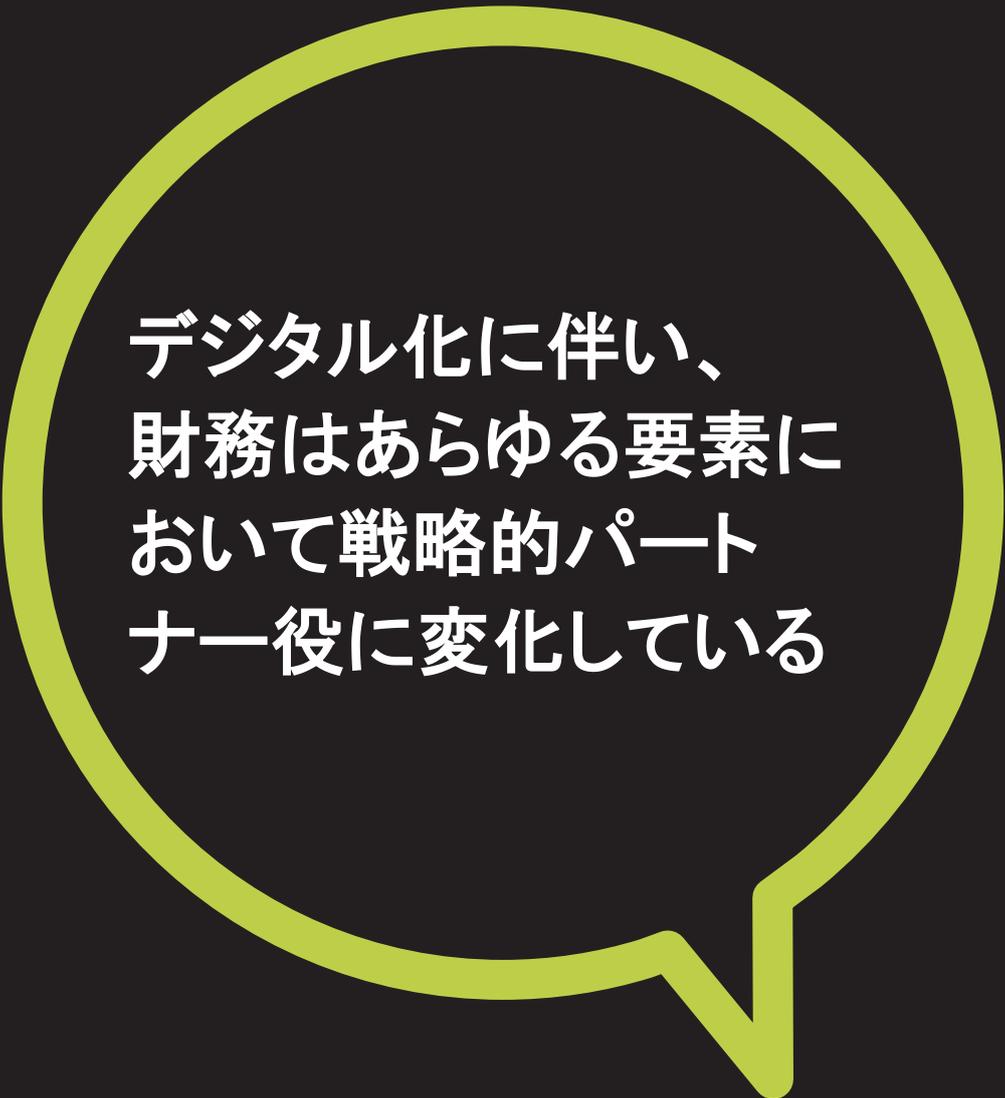
この続編レポートは、CFO自身の財務に対する認識と、それがデジタル化の流れにもたらす影響を垣間見ることができる、ユニークな視点を提供しています。ここではインタビューしたすべての財務担当幹部を「CFO」と称しています。

さまざまな企業のCFOへの調査を実施すると、まるで金脈のような価値ある洞察を得ることがよくあります。最近、財務のデジタル化の変革について30人の財務担当幹部にインタビューした際もまさしくそうでした。デロイトはそのインタビューの分析結果を最初のレポート『Crunch Time - 決断の時: デジタル世界の財務』にまとめ、そこでは特定のデジタル技術に焦点を当てました。

「近頃、誰もが自分を戦略的CFOと称している」

今回の続編レポートでは、こうした財務担当幹部が言わんとしたもう一つの側面をまとめ、財務やデジタル化の流れにもたらす影響についての広範な議論に焦点を当てています。

さあ、デジタル世界の財務についてのディスカッションに耳を傾けてみましょう。



デジタル化に伴い、
財務はあらゆる要素に
おいて戦略的パート
ナー役に変化している

CFO、デジタルを語る

今やほぼあらゆる活動がデジタル化しています

当社では、異なる業務システム間で直接データを連携し、財務パッケージや外部／内部報告、予算管理等のシステムを構築しています。そのため、我々の社内システムは以前と比べてはるかにデジタルに焦点を当てていると言えます。

デジタルとは、広く使われている略称です

デジタルとは広く使われている略称・呼称のようなものです。あまりにも広く使われているのは人々が必ずしも問題のいくつかを本当に理解するレベルには達していないからではないでしょうか。それが私の直感的な反応です。

デジタル化はあらゆる場面で発生しています

当社ではリアルタイムのデジタル会議を使用しているため、事前に用意された質問ではなく、その場の議論に応じた生の質問に基づいて、事業分野の議論を深めることができます。また、デジタルフォーマットを利用して異なるビジネスモデル間の成果における相関関係をシミュレーションすることができます。

デジタルの核はアナリティクスです

デジタル領域と言われる分野で当社が現在どのような道を進んでいるかはまだ話せませんが、その中核はアナリティクスになるでしょう。

CFO、データを語る

実際の分析よりもデータ収集に手間をかけているケースがあります

その多くは上流プロセスの機能に関するもので、最終的な集計結果がどうなるかを十分に監修せずにプロセスが導入されたためです。

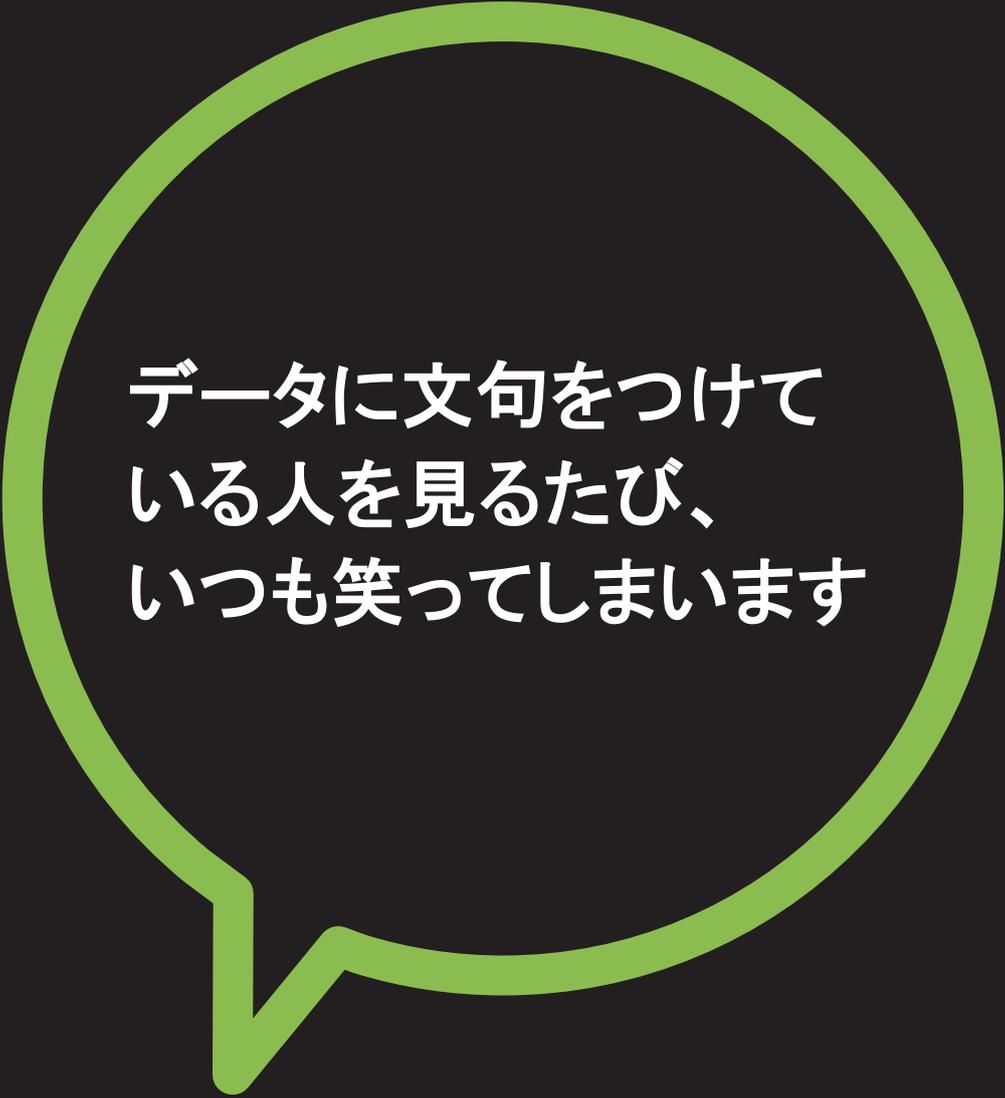
それは判読できない象形文字のようなものです

困難さを示す例として細かな点を掘り下げますが、あなたは高さを測るのにセンチメートル、それともフィートとインチを使いますか。重さはポンドとキログラムのどちらで測りますか。摂氏と華氏の変換についてはどうでしょうか。それぞれのデータが異なる形で集められているため、結果として判読が難しい状況に陥る可能性があります。それに各種のソフトウェア技術の違いが加わります。さらに言語の違いもあります。どの言語で記述されているか。フランス語で書かれているのか、それとも数百もの反復語がある一部のアジアの言語で書かれているのか、といった問題です。

データ収集や分析を行う際には、現実世界のいくつかの課題に直面し、多少の困難に陥ることが時とあります。それは避けがたい現実の問題です。

そこには我々が夢見る以上に大きな価値が潜在しています

データセットは膨大にあります。問題となる点は、その情報を必要とする企業がデータから価値のある学習や連携、情報を推定することです。データセットの活用のために対価を支払う企業にとって、情報の推定は非常に価値のあるものです。



データに文句をつけて
いる人を見るたび、
いつも笑ってしまいます



財務は一步先に行く
必要があります

CFO、ビジネスモデルを語る

事業の運営について今よりもっと迅速に対応する必要があります

これまでビジネスモデルや収益認識、コントロール環境に関する変化に直面し、当社のファイナンスチームはその変化に遅れないようにするだけでなく、可能な限りその変化に向けて一歩先を行くことができるよう取り組んできました。

問題はそれがファイナンスにどう影響するかです

当社にとって、デジタル化の最も重要な要素は、それが当社の消費者基盤、消費者の行動、カスタマやサプライヤのビジネスモデルにどのような変化をもたらすかです。

予想とシミュレーションです

ビジネスモデルの透明化と可視化を進める必要があるため、当社は多くのソリューション投資を行い、各種事業での業績予想やシミュレーションを、リアルタイム且つ双方向形式で実現できるようにしています。

システムが導入されるにつれ、カスタマやサプライヤとの協力は今後に向けて極めて重要になるでしょう

過去数年に生じた重大な変化は、デジタル化やスマートフォンの普及、その他のさまざまな重要な要素とともに、社内でのコミュニケーションのあり方です。カスタマやサプライヤとのコミュニケーションも大きく変革しています。

CFO、アナリティクスを語る

複数拠点毎にリソースを配置する余裕はありません

当社には複数拠点毎に重複してデータ解析の専門家を確保する余裕はありません。したがって、当社のアプローチはこうしたリソースを本社に置くか、限られた数の専門部署に集約させることです。それにより、ビジネスニーズを正しく理解した上で、必要な分析を行うことで、アナリティクス機能の強化を行います。

ギャップを埋めることがファイナンスの課題です

データ解析の専門家やアナリストに任せていては、ファイナンス領域の知識が不足しているため、適切な問題提起ができません。かといってそれを各事業部門に任せれば、必ずしもアナリティクスの可能性を見出せるわけではありません。したがって、ここでのファイナンスにとっての課題は、いかにそれらのギャップを埋める橋渡し役を務められるかです。



アナリティクスへの適切な
リソース投下は必要
不可欠な取り組みです



むしろ分析スキルがより
必要なのです

CFO、人材を語る

ビッグデータの扱いを理解している人材は圧倒的に不足しています

ビッグデータの扱い方や活用の仕方を理解している人材は圧倒的に不足しており、今後もそれは主要な課題になると思われます。こうした人材はITや電子商取引だけではなく、内部監査でも必要でした。現在、当社はFP&Aでこうした人材を必要としており、これは今後5年における主要な課題と認識しています。

求めている変化は既存の報告チームが主導するものではありません

デジタルファイナンスは将来の人材確保に関する興味深い課題を示唆しています。現在その業務を担っている人材は必ずしも最も優秀な人材ではなく、クリエイティブな人材です。私がよく「非従来型経理人材」と称しているタイプで、こうした分野に飛び込んで対応する能力を発揮しています。従来型の教育を受けた経理人材はそのとおり従来型の経理人材のような考え方をする傾向があり、当社の報告グループに寄りがちな傾向があります。しかし、当社が求めている変化は報告チームが主導するのではなく、分析サイドの人材が主導するものです。

求める領域に到達できない人材がいることは認識しています

今年、当社は人材とそのスキルに大きく焦点を当てています。人材一人ひとりに注目し、その強みの把握に取り組んでいます。それは各人材が求められる水準に達するようにするため、何をやる必要があるかを理解するのに役立ちます。しかし、求める領域に到達できない人材がいることは認識しています。それを管理することが必要になってきます。

ファイナンスではより幅広い分野の人材を教育し、分析スキルを高める必要があります

我々は従業員がすでに持っているもこれまで発揮する場面がなかったスキルを使う機会を与える必要があります。通常、経理や財務領域に従事する人材はそもそも分析的なタイプです。従って、リアルタイム環境でそのスキルを実践して磨く機会を提供すれば、能力を開花させることも可能です。

財務と経理の境界を曖昧にしました

その結果発見したのは、経理領域においても、実際に業務支援を担える人材がいるということでした。それまでは、財務人員はもっぱら業務支援を行い、経理関連については、壁を隔てた経理チームに任せきりにしていた為、ともかくその状況を変え、境界を曖昧にしました。今では、当社の財務人員にも会計や税務上の影響を常に考慮する様、教育し、同じように経理人員への啓発も行っています。

CFO、リアルタイムを語る

製品やサービスの収支が今日どうだったかを皆が知りたがっています

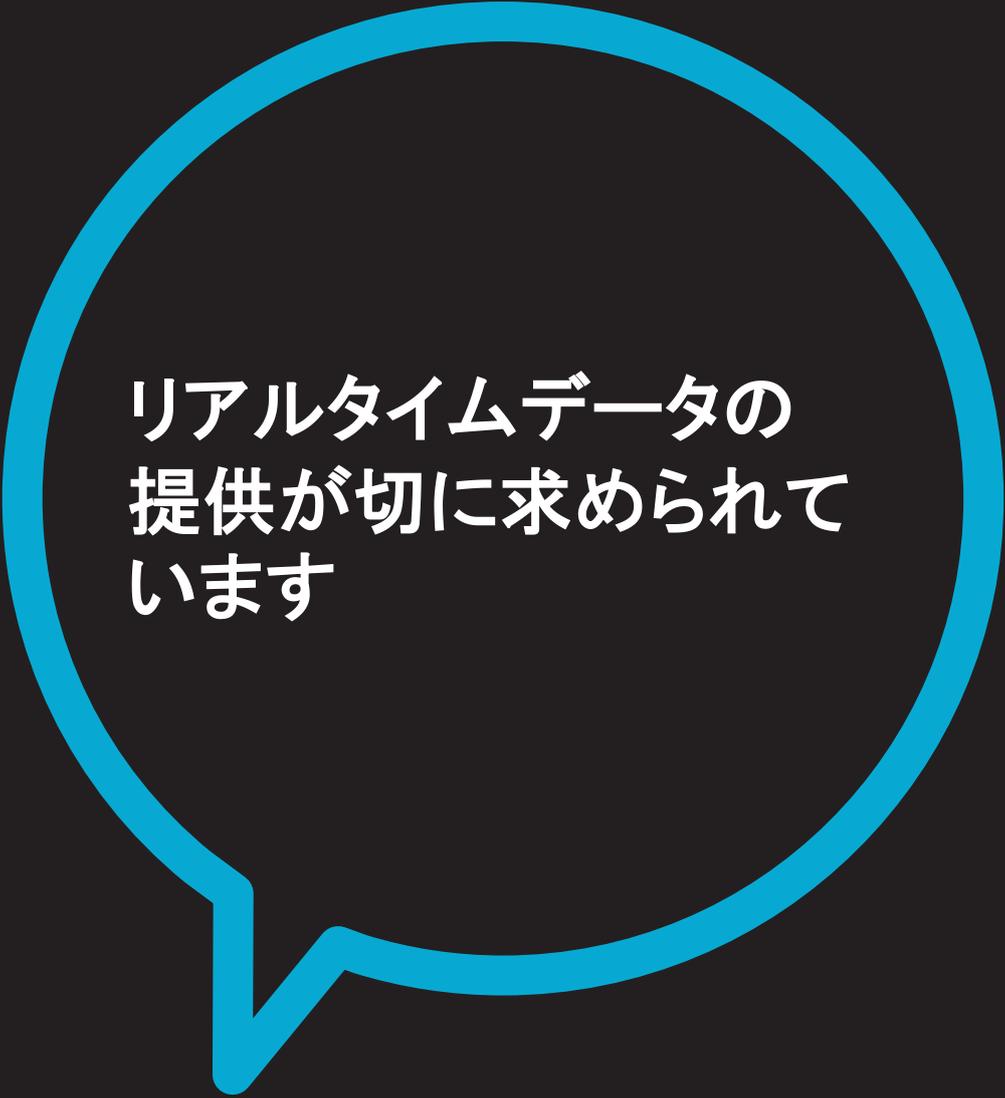
以前は月末に帳簿の締め作業を行っている間、CEOがドアの前でそわそわしながら業績結果を待っていたことを覚えています。現在は特定製品やサービスの収支が今日どうだったか、前年同日と比べてどうだったかを皆が知りたがっており、日次でのデータ提供が求められ、且つ、そのデータがもつ意味合いを説明できなければなりません。もちろん、マネジメントは我々にすべての回答を期待しているわけではないですが、少なくとも我々が多少の問題提起を行うことを期待しています。

必要な時に必要な人に情報を提供するという発想です

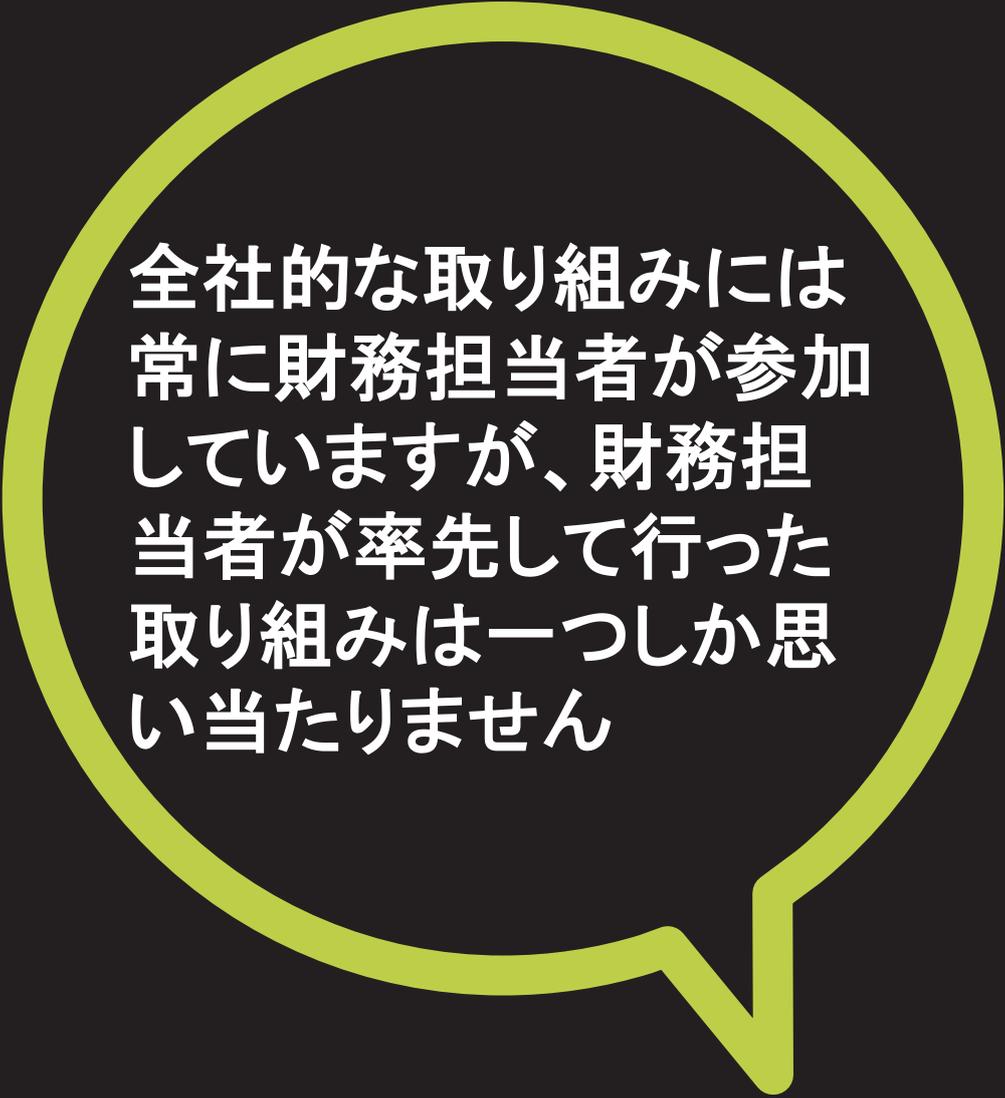
我々はいわゆるリアルタイムビジネスやリアルタイムの意思決定に取り組んでいます。必要な時に必要な人に情報を提供するという発想です。セルフサービス制の活用を増やしており、経営陣がクラウドベース環境を使って手元で情報を利用できるようにしています。タブレット端末や携帯電話、ノートパソコンでも参照可能です。当社ではより簡単にそれらの情報へアクセスできることが求められています。

すべての上流データの同期を取る必要があります

リアルタイムのデータが求められることから、我々にはリアルタイムのマネジメントレポートを提供する必要性が生じています。しかし、データをすぐさま提供でき、その分析や示唆等をマネジメント層に提供するためには、すべての上流データの同期を取る必要があります。



リアルタイムデータの
提供が切に求められて
います



全社的な取り組みには
常に財務担当者が参加
していますが、財務担
当者が率先して行った
取り組みは一つしか思
い当たりません

CFO、ビジネスパートナーリングを語る

そこで、ファイナンスビジネスパートナーへとシフトしました

当社には以前は財務や調達、サプライチェーンもこなすいわゆるコマース・マネジャーと呼ばれる人がいましたが、その後、専門的に領域を担う財務マネジャーへと変化していきました。財務マネジャーは極めて優秀でしたが、ビジネスからはやや離れた存在として見られていました。そこで、ファイナンスビジネスパートナーを目指す動きが生まれました。

財務チーム単独では意思決定ができません

毎日膨大なデータを扱っているものの、そのデータは体系的に管理されていません。意思決定に活用できるような、統合的で有用な情報にするのは容易ではありません。大半の場合、財務チーム単独では意思決定ができず、ビジネス側の関与や支援を得る必要があります。

それはCFOの役割です

何に投資し、いつ投資すべきかをどのように意思決定していくのか、CEOが理解できているか否かをフォローするのがCFOの役目だったのだと思います。CIOは、システムを導入しその技術を理解するという、自身のバックグラウンドではない部分については対応しきれませんでした。何への投資が利益をもたらす、意味をなすのかを知ることは、CFOの役割です。

我々は価値創造へのステップを登ってきました

過去10～15年のファイナンス組織を振り返ると、我々は単なる管理屋からビジネスパートナーへと、価値創造へのステップを登ってきました。今後は、ファイナンス組織は変革のリーダーとデータ分析の専門家という二つのステップを登る必要があると考えています。

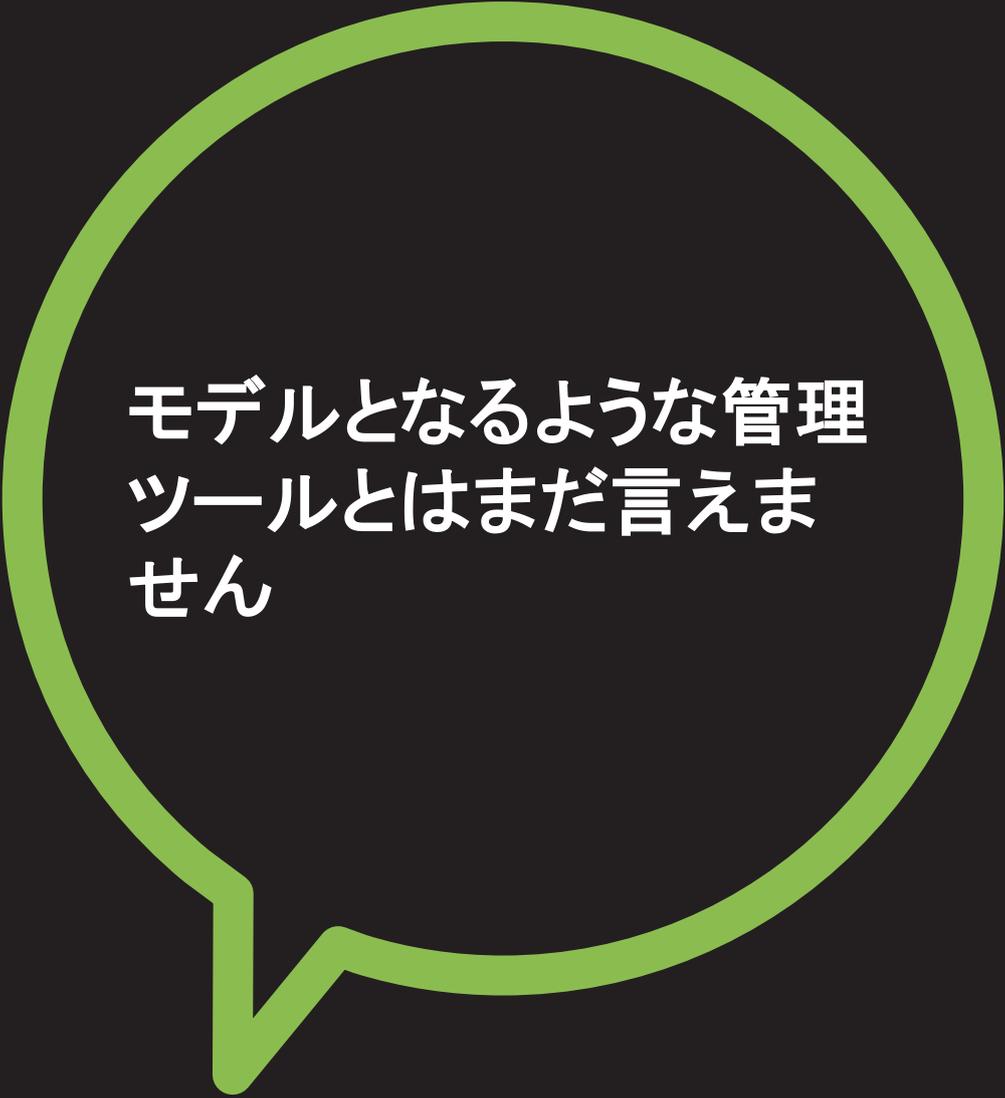
CFO、アプリを語る

毎朝スクリーンにポップアップで情報が表示されるツールを求めています

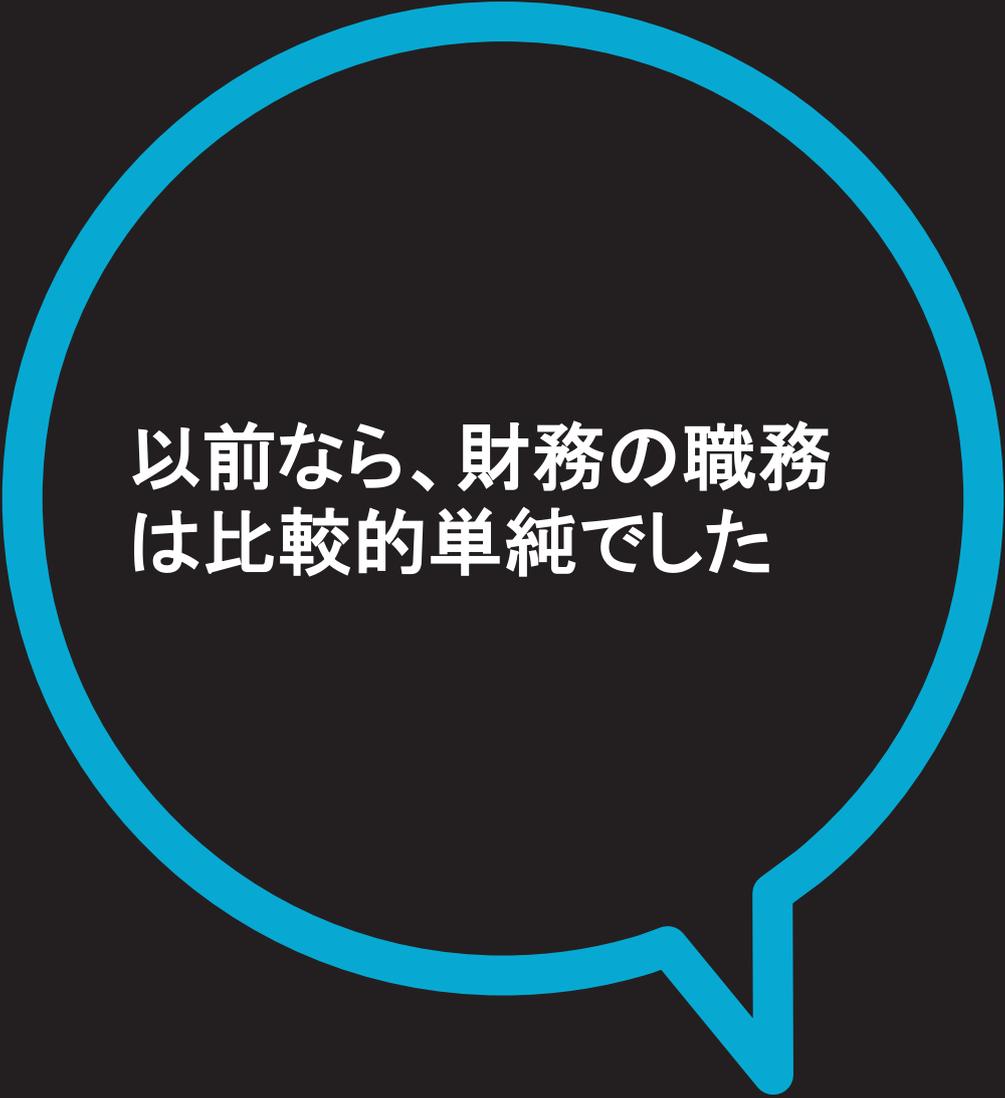
その日のハイライトを表示し、そして6か月後にかけてのハイライトも表示。さらに、1、2年先を見据えて三つの重要事項を教えてくれるようなアプリを求めています。

良いスタートを切りました

当社はファイナンスアプリを導入しており、財務担当者や経営層も使っています。財務にとっては、アプリを使うことで非常に容易に前年度との比較や、予実比較をすることができます。しかし、財務的な視点で見ることには慣れていない人にとっては、そのアプリは理解しにくいでしょう。幅広い人が利用することを想定するのであれば、違う方法を考える必要があります。



モデルとなるような管理
ツールとはまだ言えま
せん



以前なら、財務の職務
は比較的単純でした

CFO、俊敏性を語る

急速に変化する時代が到来しています

従来は、自社のビジネスモデルを熟知していましたが、現在、急速に変化する時代が到来しており、自社のビジネスモデルも変化しています。消費者向け広告に関しては大規模で強烈なキャンペーンからデジタルコンテンツの制作へと移行しています。財務部門は環境がどのように変化するかを詳細に理解し、経営者がリソース配分に関して最適な意思決定が行えるようサポートする必要があります。

常に柔軟でなければなりません

定石通りに対策を講じるべき場面も確かにあります。しかし劇的に変化する世界では、常に柔軟である必要があります。我々が置かれる制約の多い環境下では、継続的に柔軟に管理していかなければいけない大型プロジェクトを成功させていく必要があります。

スピードの速い事業は、スピードの速い自動車のようなものです

財務の主な目的は、経営陣が将来の見通しに対する理解に基づいて、意思決定を行えるようにサポートすることです。迅速に意思決定ができるよう支援することもその役割の一環です。スピードの速い事業は、スピードの速い自動車のようなものです。ブレーキをかけるのが遅すぎても、早すぎてもダメなのです。

CFO、変革を語る

当社には、財務変革推進室という常設部署があります

財務の自動化推進に全力を注いでいます。これまで、プロセスの自動化をはじめ、各種の取り組みを行ってきました。例えば勘定科目の突合ですが、これはどこの会計・ファイナンス組織でも行っている基本的なことですよ。当社はすべての補助元帳の調整も自動化しています。以前であれば、世界中の各事業体の組織全体で、数百人が人手作業で対応していました。

我々にとって変革とは、財務の人員1,000人を600人に縮小することです

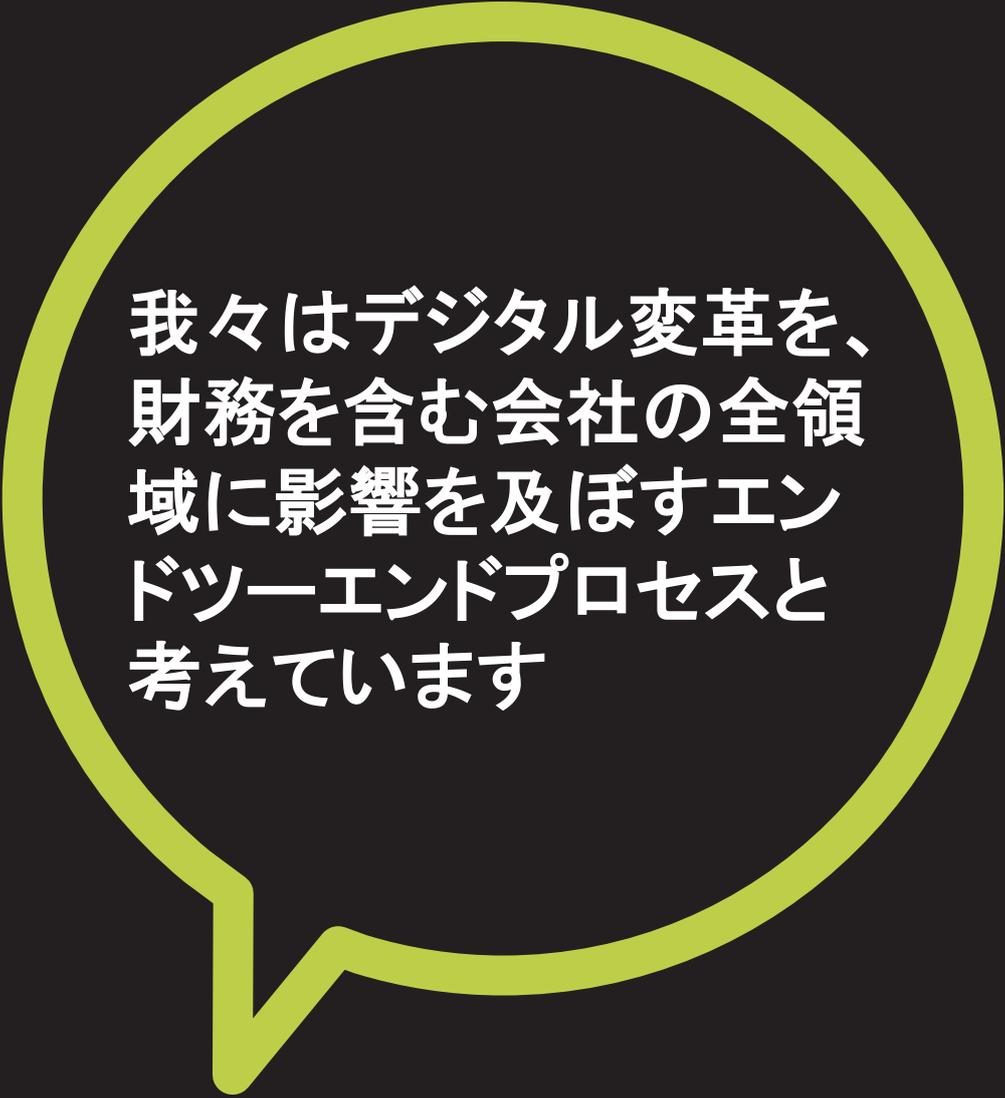
そしてこの600人はより多くの時間をアドバイザリー業務に割き、データ収集に費やす時間は少なくなります。

現在の達成度は10点満点中6点です

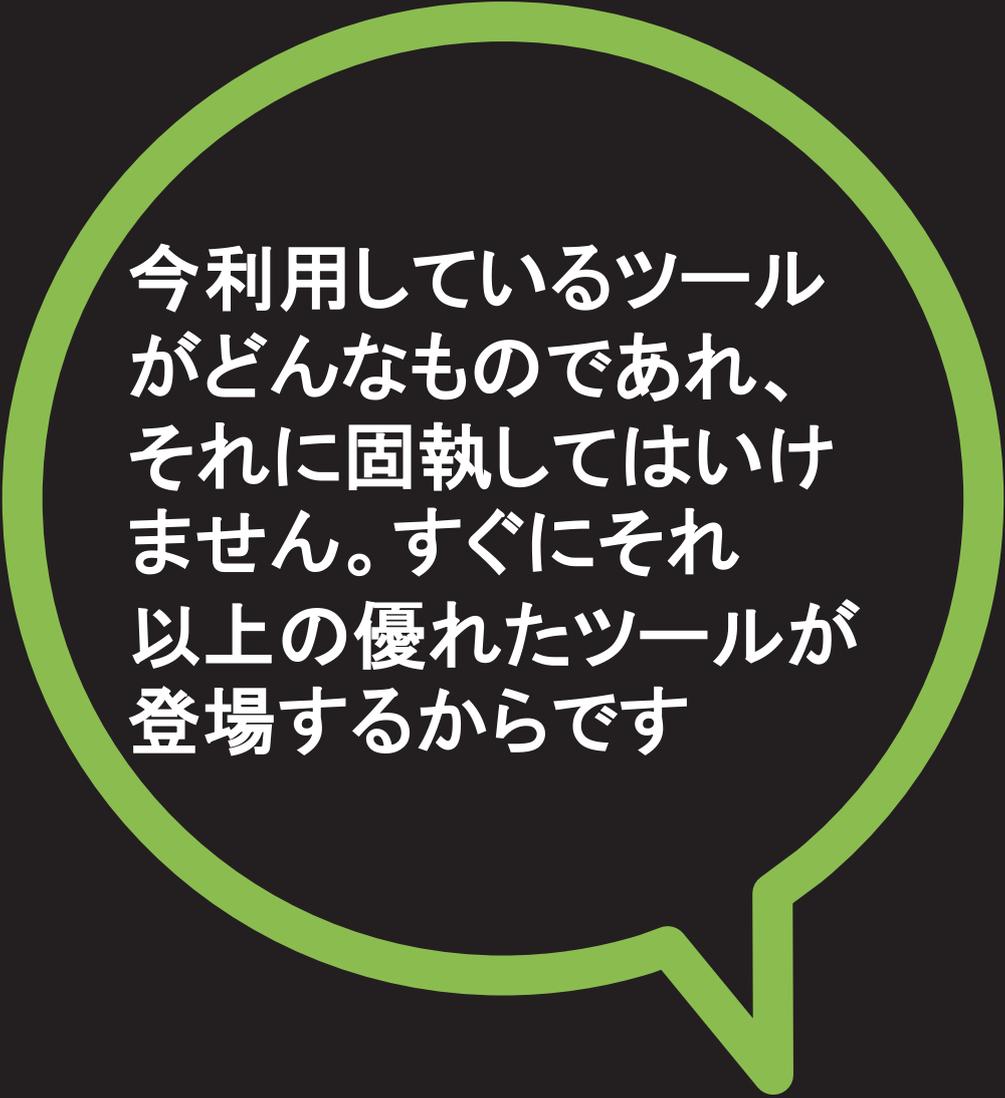
我々が実施している変革達成度は10点満点中6点です。この段階まで達するのは比較的容易で、時間もかかりませんでした。7点に到達するのははるかに厳しく、8点への到達はさらに難しくなることでしょう。

営業担当者や顧客にとってより好ましいプロセスの構築を目指しています

見積もり工程から全ての工程まで人手を介さない処理に変革する取り組みは、当社にとって絶好の機会です。営業担当者が商談を発掘した後、商談プロセスにおける人の介在を減らしたいと考えています。営業担当者が顧客に見積もりを提示して、顧客がそれを確認し、修正や承認を経て、実際に購入するまで、印刷や署名を一切行わないようにします。我々はこうした取り組みに大きな力を注いでいます。



我々はデジタル変革を、
財務を含む会社の全領
域に影響を及ぼすエン
ドツーエンドプロセスと
考えています



今利用しているツール
がどんなものであれ、
それに固執してはいけ
ません。すぐにそれ
以上の優れたツールが
登場するからです

CFO、テクノロジーを語る

大きな存在になることは想定していましたが、これほど世界を一変させるとは思っていませんでした

今後どのような変化が起こるか知る由もありませんでした。クラウド、ソーシャルやモバイル、これらの言葉は従来、空に浮かぶ雲(クラウド)、夜に行うパーティー(ソーシャル)、ガソリンスタンド(モバイル)など、違う意味で使われていました。こうした技術が大きな存在になることは想定していましたが、これほど世界を一変させるとは思っていませんでした。

ツールの利用がほとんど進んでないことは厄介な問題です

当社は過去5年間に財務が独自で利用できるツールに多額の投資をしてきましたが、ツールの利用がほとんど進んでいないことは厄介な問題です。誰がツールにログインして、どの程度の時間使用しているかは確認できます。そこで現在、まずツール利用を促進するための取り組みに大きな力を入れています。依然として皆、自己解決するよりも話し合うことを好む傾向にあります。

これは簡単な作業ではありません

単に「コンピューター、このデータを整理して、たくさんの情報を提供してくれ」と命令すれば済むわけではありません。検証する仮説やアルゴリズムが必要になります。スライスやダイスなどのさまざまな手法で細分化して確認し、違う道筋をたどっても同じ答えが導き出されることを確認し、仮説を検証しなければなりません。

確立された稼働環境が必要です

一部のロボティクスやより高度な分析ツールを使用するには、かなり確立された稼働環境が必要になります。つまり、システムが導入・活用され、適切にシステム間の統合が行われており、適正なコントロールが行われている必要があります。それが実現していれば、財務や会計の領域でより優れた成果を生み出せる機会があると思います。しかし、そうでない場合は、ただシステムを稼働するためだけに多くの時間を費やすこととなります。

CFO、リスクを語る

当社はリスクを負うことにやや慎重であり、おそらく慎重すぎます

我々は新しいプロジェクトを過剰に精査し、自ら高すぎる障壁を設けています。そうではなく、範囲を絞ってアイデアを検証するのが望ましい方策です。そうすれば、失敗してもはるかに許容しやすいレベルになるでしょう。

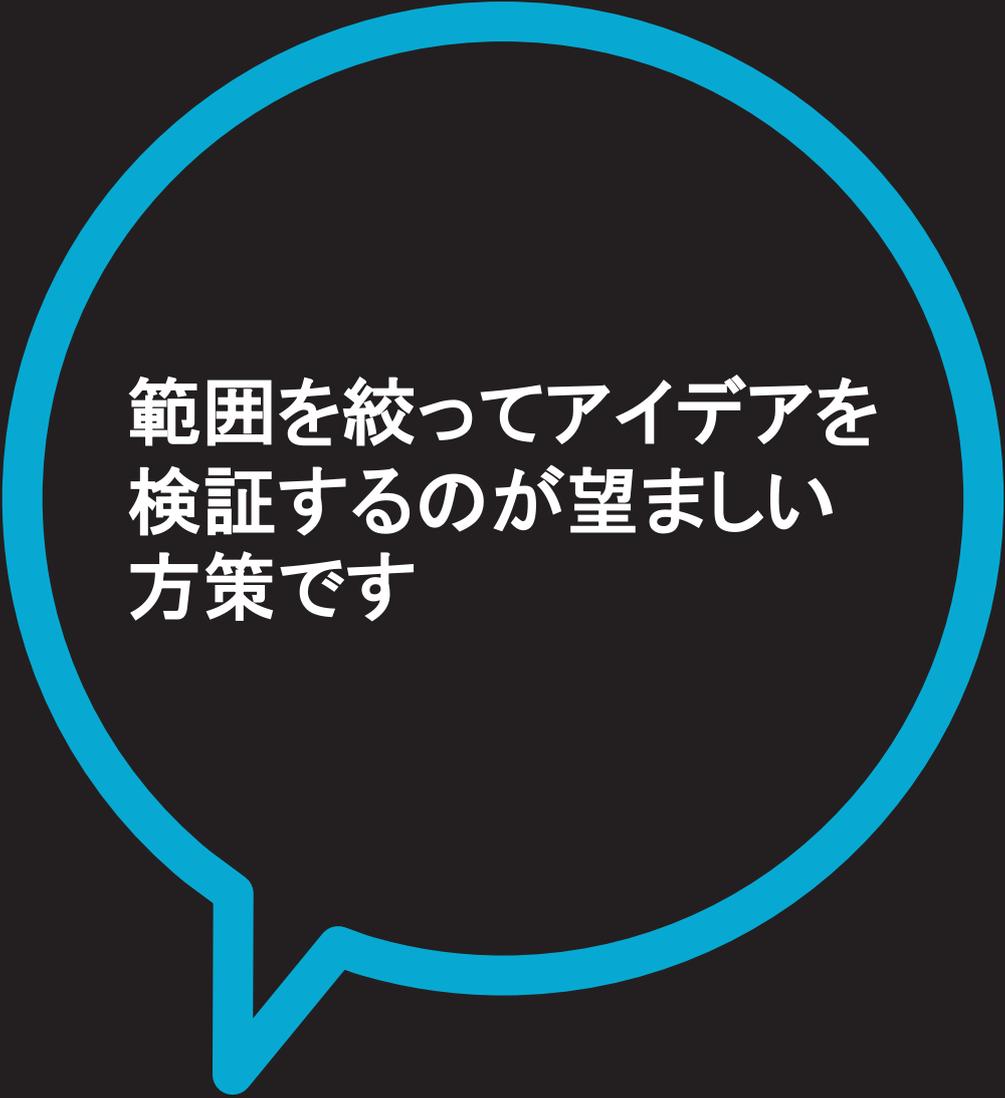
これで十分ということはありません

100%の確証を持てることはなく、常に戦況が激しさを増す戦場にいるようなものです。これで十分ということ

はありません。今日においてはトレーナーにジーンズ姿のたくさんの子供が建物にいます。そして政府機関などから報酬や経済的利益を得るために、嫌がらせ、面目潰し、かく乱に至るまで、1日12時間、週6日、ハッキングやアタック等の現代的な破壊行為に終始しています。

単純な方策は、すべてのリスク対策でA+の水準を実現することです

そうすれば、多少の余裕を持つことも可能です。



範囲を絞ってアイデアを
検証するのが望ましい
方策です

行動の選択肢

デジタル化によって生じるさまざまな変化に対してCFOがどのように対処すべきかを示す万能の処方箋はありません。とはいえ、今後実施すべき行動について共通的な認識もあります。

1. CFOはデジタルテクノロジーと財務領域への適用可能性について理解を深める必要があります。財務部門の幹部全員がこの取り組みに参加すべきです。
2. 事業をより効率化する手段としてプロセス自動化に注目する必要があります。また、データを同時に処理する必要性も増えています。これらは情報をより迅速、正確に分析、解釈するための前提となります。
3. 高まってきているデジタルテクノロジーに関する期待を踏まえ、ビジネスパートナーとしての役割を想定した自社の財務人材モデルを再検討しましょう。
4. 有言実行が大切です。デジタルテクノロジーにより削減された工数をより価値の高い業務にシフトしていることを社内の他部署に示してください。

人材やテクノロジー、アナリティクス、その他の本稿で扱った題材のいずれに焦点を当てていたとしても、結論は一緒です。経営者は、リスクを抑えてより賢明な判断を下すための情報提供を財務部門に期待しています。デジタル世界の財務変革とは、こうした期待に素早く効率的に応えることにほかなりません。

議論を続けましょう

今後デジタルに関する大きな流れが止まることはありません。むしろその流れは主流となり、事業のほとんどあらゆる側面に影響を与えることになるでしょう。もちろん財務領域もその一つです。新たな動向に後れを取らないようにする一つの方法は、さまざまな業界や地域の垣根を越えて、他の財務リーダーと議論することです。

デロイトは継続してこうした議論の場を作り、皆さんの参加を歓迎します。詳細は下記をご参照ください。
www.deloitte.com/us/crunchtime

デジタル世界の財務領域において他の企業がどのような取り組みを行っているかという点について、より詳しくお知りになりたい場合は、Steven Ehrenhalt (hehrenhalt@deloitte.com) 宛にご連絡ください。
(日本での連絡先は、次ページをご参照ください。)

著者

Steven Ehrenhalt

**Principal, US and Global Finance
Transformation Leader**

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 212 618 4200

Email: hehrenhalt@deloitte.com

主なお問い合わせ先

Jessica L. Bier

**Managing Director, US Human Capital
Finance Transformation Leader**

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 415 783 5863

Email: jbier@deloitte.com

David E. Carney

**Principal, US Strategy & Operations
Finance Leader**

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 212 313 2856

Email: dcarney@deloitte.com

Jan De Keyser

**Managing Director, US and Global
Finance Transformation, Center of
Excellence Leader**

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 415 783 7514

Email: jdekeyser@deloitte.com

Kelly Herod

**Principal, US SAP Finance
Transformation Leader**

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 214 840 1911

Email: keherod@deloitte.com

Girija Krishnamurthy

**Principal, US Oracle Finance
Transformation Leader**

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 714 241 5161

Email: gkrishnamurthy@deloitte.com

Matt Schwendeman

**Principal, US Finance Technology
& Workday Financials Leader**

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 215 246 2380

Email: mschwendeman@deloitte.com

Anton Sher

Principal, US Digital Finance Leader

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 213 553 1073

Email: ansher@deloitte.com

Matt Soderberg

**Principal, US Digital Finance-
Robotics & Cognitive Automation Leader**

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 214 840 7726

Email: msoderberg@deloitte.com

John Steele

**Principal, US SAP Finance
Transformation Leader**

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 404 631 2777

Email: johnsteele@deloitte.com

Adrian Tay

**Managing Director, US Digital Finance-
Analytics & Insights Leader**

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 213 688 3212

Email: adtay@deloitte.com

信國 泰 Yasushi Nobukuni

**Partner, Business Model & Finance
Transformation**

Deloitte Tohmatsu Consulting LLC

Tel: +81 3 5220 8600

Email: ynobukuni@tohmatsu.co.jp

藤原 章博 Akihiro Fujiwara

**Senior Manager, Business Model &
Finance Transformation**

Deloitte Tohmatsu Consulting LLC

Tel: +81 3 5220 8600

Email: akfujwara@tohmatsu.co.jp

中山 嘉春 Yoshiharu Nakayama

**Senior Manager, Business Model &
Finance Transformation**

Deloitte Tohmatsu Consulting LLC

Tel: +81 3 5220 8600

Email: yonakayama@tohmatsu.co.jp

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (英国の法令に基づく保証有限責任会社) のメンバーファームであるデロイト トーマツ合同会社およびそのグループ法人 (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リー合同会社、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、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に約11,000名の専門家を擁し、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) をご覧ください。

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リーサービス、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitterもご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”) ならびにその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の関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL (または“Deloitte Global”) はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細はwww.deloitte.com/jp/about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、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性があります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited