



Crunch Time 8 – 決断の時8
CFOのためのクラウド導入ガイド

「CEOがアジャリティやイノベーションについて語つて
いたら、クラウドについて検討する必要があります」

—David Linthicum

David氏は、デロイトの最高クラウド戦略責任者であり、
クラウドサービスに関する書籍を十数冊、上梓しています。

クラウドについてあなたがこれまで知りたいと思ったことは、おそらくすべてどこかに書かれているでしょう。しかしCFOには、それらすべてに目を通す時間がありません。だからこそ、デロイトでは、CFOの視点を念頭にエグゼクティブ・サマリーを作成しました。デロイトの目的とは何か。それは、CFOとその組織が、クラウドに関してより効果的な意思決定を行うことができるよう支援することです。

本資料は、CFOからよく聞かれる質問を中心にまとめてあります。経理・財務部門以外を対象としたクラウド投資に関わる内容もあれば、経理・財務部門を潜在的なクラウドユーザーとして取り上げている内容もあります。すべての内容がCFOに関係する内容となっています。



CFOのためのクラウド導入ガイド

01

クラウドの導入は今か 数年後か

弊社のCIOは、今後3年かけてクラウドに移行することを望んでいます。いま移行すべきでしょうか。それとも、物事が落ち着いてから移行すべきでしょうか。

ページ5

02

クラウドの導入効果

クラウド導入によるメリットの大半はコスト削減だけでしょうか。他のメリットは何がありますでしょうか。継続的なコスト削減を実現するためには、どうしたらいいでしょうか。

ページ11

03

会計・税務処理

多くの企業ではクラウド移行に伴う会計上・税務上の影響について理解するのに苦戦しています。他社ではどのように対応しているのでしょうか。

ページ15

04

契約の締結

クラウド特有の問題で考慮すべきことは何でしょうか。

ページ16

05

セキュリティとリスク

クラウドに関わるリスクについてはどれが良いとも悪いとも言えない、ただ異なるだけだと聞きましたが、なぜでしょうか。

ページ17

06

人材モデル

クラウド優先の組織を運営するためには、どんなスキルが必要でしょうか。それは、いま持っているスキルとどう違うのでしょうか。

ページ20

07

経理・財務業務への クラウド導入機会

新たに中核となる経理・財務業務のプラットフォームを検討しています。弊社のような企業が利用できるERPソフトウェアのクラウドバージョンはあるのでしょうか。

ページ22

クラウドの導入は今か数年後か

弊社のCIOは、今後3年かけてクラウドに移行することを望んでいます。いま移行すべきでしょうか。それとも、物事が落ち着いてから移行すべきでしょうか。

今日、多くの企業がクラウドに関わる何らかの取り組みを実施しており、貴社の事業部門も既にクラウド導入に向けて動き出している可能性は十分にあります。クラウドは、テクノロジーソリューションの開発と展開の抜本的な変化を象徴しており、急速に新たなスタンダードとなりつつあります。

現在、多くの企業がクラウドの試行導入を行っています。全社展開を推し進めている企業もありますが、多くの企業は試行導入と全社展開との狭間にいます。それはつまり、「動き始めるべきか否か」という質問には、議論の余地が残る可能性があります。それより「投資から期待できるメリットとは何か。クラウドの導入範囲を効果的に管理するためにはどうしたらいいか。そして、自社でクラウドへの転換を効率的に進めるためには、どうしたらいいか」という質問を投げかけてみる必要があります。

クラウドは、テクノロジーソリューションの開発と展開の抜本的な変化を象徴しており、急速に新たなスタンダードとなりつつあります。



01

02

03

04

05

06

07

数値で見る

CFOおよび幅広い企業を対象にした複数の調査では、その回答者全員がクラウドの試行導入や全社展開に非常に興味があることを示唆しています。

93%

デロイトが2018年に実施したグローバルアウトソーシングサーベイに参加した企業の役員の圧倒的多数（93%）が、自社内の組織でクラウドを導入している、または導入を検討していると回答しています。

41%

3,000名近くのCFOとCEOを対象にデロイトのWebcastで実施された調査では、41%が自社でクラウドを導入している、または導入を進めている段階であると回答しています。また、16%が、現在クラウド導入を評価中であると回答しています。

48%

Webcastの調査では、経理・財務担当役員の半数近くが、クラウドは今後2年間で、経理・財務部門のパフォーマンスにとって、きわめて重要なだろうと回答しています。



01



02



03



04



05



06



07

クラウドの導入は今か数年後か

CFOがクラウド導入に対し、期待に胸を膨らませるのには十分な理由があります。表面的にはコスト削減が見込まれ、それ以上に重要なのが戦略的価値があるが故に、しばしばクラウド導入に関わる意思決定の思考バランスを崩すことになります。

- ・ **製品化までの時間短縮**：クラウドプラットフォームにより、新たな製品・サービスを迅速に拡充・展開でき、リアルタイムでその効果を評価することができるようになります。
- ・ **拡張性**：必要なときに追加リソースを享受できるようになることで、需要の急増や停滞を効果的に管理できるようになります。
- ・ **アジャリティとイノベーションの推進方法**：大手ベンダーは、クラウドサービスと新たな機能を掛け合わせることで、常に革新的であり続けるための方法を提供しています。今日、データソリューション、高度な解析、機械学習などのケイパビリティをうまく活用して、継続的に改善する文化を創出することが可能となっています。

クラウドによるメリットは確かにありますが、クラウド導入が容易というわけではありません。野望が大きければ大きいほど、導入の難易度はより高くなります。しかしながら、その他多くの物事と同様に、貴社で得られる価値は貴社がクラウド導入に向けてどれほど厳密に取り組むかによって変わってきます。いま着手する企業は、イノベーション、アジャリティ、コストの面で競合他社より優位に立つことができます。



01

02

03

04

05

06

07

クラウド検討の初期段階で試行導入の対象となる領域とは？

クラウド検討の初期段階では、試行導入の対象となる領域は数多く存在するでしょう。

自社分析：

- ・ 顧客の需要を満たすために改良し続けなければならない製品またはサービスは何か
- ・ 意思決定する上できわめて重要となるものの、リアルタイムで入手できていないことが多い情報とは何か
- ・ 運用コストが高く、しかも日次、週次または月次によって使用パターンが変わるシステムはどれか

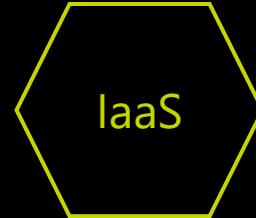
こうした類の問い合わせをすることで、時代遅れとなつた技術やプロセスにより、パフォーマンスが伸び悩んでいるビジネス領域を特定することができます。クラウドの試行導入に向けて投資することを検討している場合、アジャリティや効率性が重要となる領域を選びましょう。そのような領域が経理・財務部門に存在する可能性もあります。

3種類のクラウドサービス



Software-as-a-service (サービスとしての ソフトウェア)

SaaS（サース）は、もっともよく使われているクラウドサービスです。SaaSを利用すると、企業は完成済みのアプリケーションを利用するため、定額料金を支払います。考え得るあらゆるソフトウェアのほとんどが、サービスとして利用可能であるか、近い将来、利用できるようになります。



Infrastructure-as-a-service (サービスとしての インフラストラクチャ)

IaaS（イアース）により、顧客は実際にハードウェアを購入することなく、リソースを利用するすることができます。このアプローチでは、資本支出をなくすことが可能です。多数のプロバイダが貴社のほぼすべてのニーズに対応しようしており、IaaS市場は急激に成長しています。



Platform-as-a-service (サービスとしての プラットフォーム)

PaaS（パース）は、ハードウェアやOSを入手・インストールする必要ななしに、新たなアプリケーションを開発したいと考えている企業が利用することのできるサービスです。また、PaaSを通して、顔認証、モノのインターネット（IoT）、人工知能（AI）など、今までにない新しい革新的なサービスが利用できます。



01

02

03

04

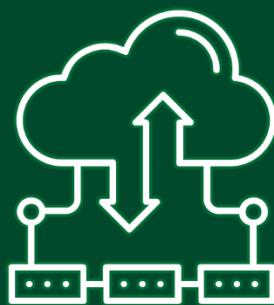
05

06

07

ケーススタディ

クラウドにおけるイノベーション



ある大手グローバル企業では、自社のトランザクション処理を行う主要なアプリケーションをパブリッククラウドに移行することを決定し、運用コストを年間40%削減することを目指しています。クラウドによるインフラのオンデマンド化により、コスト削減を実現できただけでなく、クラウドによる自動化により手動で行っていた業務も削減し、関連する業務も縮小することができました。

同社では現在、再利用可能なコンポーネントを活用したアプリケーションの開発を実現しています。これにより、素早く、低成本でアプリケーションをリプレースすることができるようになりました。また、同社では現在、第三者向けにトランザクション処理サービスのアプリケーションをホワイトラベル（企業が自ら開発した製品/サービスを他社が自社ブランドとして販売できる権利）として販売することに関心を持っています。

01

02

03

04

05

06

07

クラウド導入の効果

クラウド導入によるメリットの大半はコスト削減だけでしょうか。他のメリットは何がありますでしょうか。継続的なコスト削減を実現するためには、どうしたらいいでしょうか。

クラウド導入によるメリットが、コスト削減という理由だけでは、たいていのCFOはクラウド導入に躊躇します。そのため、どのようなタイプのクラウドの導入においても、貴社の大局を見据えて、ビジネスケースを策定する必要があります。そのためには経理・財務部門が話し合いの席に着く必要があります。次に記載するような重要な疑問を提言するのは、経理・財務部門以外には誰もいないでしょう。

- ・ クラウド導入にどのくらいの費用がかかり、その資金をどこから調達しますか。
- ・ コスト削減としてどのような削減が考えられるでしょうか。また、いつそれを実現できるでしょうか。
- ・ 具体的に、クラウドへの投資によってもたらされる新たな戦略的な効果とは何でしょうか。
- ・ 新たな効果がもたらす市場における強みとは何でしょうか。
- ・ 最初の半年間で貴社が実現可能と考える一番のユースケースとは何でしょうか。
- ・ 貴社ではどのようにすれば、サービス化までの時間短縮とより速いスピードでのイノベーション創出を、実現できるでしょうか。
- ・ クラウドは、現在および将来の財務構造にどのような影響を与えるでしょうか。

CFOは、システムコストの削減だけを當てにしたクラウド導入を警戒すべきです。クラウドは、オンプレミスの技術よりも運用コストを抑えられる場合が多いですが、そこに至るまでには落とし穴があります。ビジネスケースの策定は容易かもしれません、人員やプロセスの変更を伴うことなく実現しようとするのは、困難でしょう。アジャリティとサービス化までの時間短縮の観点において価値を創出できるようなコスト削減であるかどうかを必ず確認することです。

肝心な点は何でしょうか。すべてのコストとメリットを考慮すると、クラウドへの投資対効果を10倍以上上げている企業もあります。そのような企業は、説得力のあるビジネスケースの策定を積極的に推し進め、また優れた価値を提供するために更なる努力を積み重ねています。それはハードルが高いことですが、多くの企業、多くの部門で実証されているのを我々は目にしてきています。



01

02

03

04

05

06

07

ビジネスケースの策定

クラウドに係るビジネスケースを策定する際は、インフラ、ライセンス、物理的資産などの身近なカテゴリと、業務の最適化、市場導入期間の短縮、イノベーション等、あなたが普段考えていないであろうカテゴリを、必ずビジネスケースに盛り込むことが求められます。

例えばある保険会社では、クラウドを利用してセンサー、ドローン、画像解析といったイノベーションをうまく活用し、暴風による被害状況に関する情報を迅速に収集しています。その結果、同社では優れた顧客満足度を実現し、新規事業を構築しながら、競合他社よりも3倍も早く保険金請求に対応することができています。



01

02

03

04

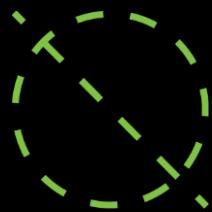
05

06

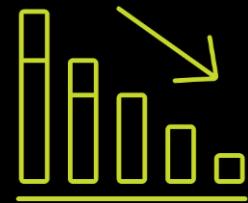
07

近年、クラウドに投資した上場企業に注目し、これらの企業と金融市場との関連性について調査を行いました。アナリストとのコミュニケーションが企業評価にどのような影響を与えるのかを読み解き、特にクラウドへの投資がアナリストに与える影響をどう考察しているのかを知りたいと考えました。

以下は、その調査結果です。



設備投資対運用コストの比較は、開示書類、論評およびアナリストによる討議においては、重要な考慮事項としては挙がりませんでした。



企業は、コスト削減のみに焦点を当ててしまうことによって、クラウドへの投資を低く見積もってしまっている可能性があります。



クラウドへの投資がコスト削減のためだと判断された場合、アナリストは概してほとんど関心を示しませんでした。しかし、その投資が収益確保または収益向上といった話に絡んできた場合、アナリストの関心は著しく高まりました。



01

02

03

04

05

06

07

クラウドは、より高い評価を得る手助けとなりうる



クラウドの導入に向けて、ビジネスケースを考える際、最初は「設備投資」として位置づけられていたものが、途中から「運用コスト」に切り替わることから、クラウドの導入を支持することに躊躇いを覚えるCFOもいます。彼らはクラウドへの移行がEBITDAに悪影響を及ぼすように見えるのです。

それはアナリストや投資家から良くない印象を持たれることにつながります。しかし、デロイトの調査ではクラウドの導入の目的をクラウドが実現しうるビジネスプラットフォームの改革に重点を置くことで、CFOはより高い評価を得る可能性があるとの結果になりました。



会計・税務処理

多くの企業ではクラウド移行に伴う会計上・税務上の影響について理解するのに苦戦しています。他社ではどのように対応しているのでしょうか。

クラウドへの投資に関する財務報告および税法は複雑で、この1年で大幅な変更がありました。これらは今後も改訂が続くでしょう。最新情報については、デロイトのウェブサイトをご覧ください。概要は、以下のとおりです。

大半の企業では、ハードウェアにかかるコストは資本支出と考えられています。企業がクラウドに移行した場合、ハードウェアに係るコストは、運用コストとなります。必ずしもそうとは限りませんが、通常、クラウドで提供されるソフトウェアは、月次または年次ベースで購入・支払いが行われます。

一方、インフラサービスは、利用に応じてリアルタイムで請求されます（すなわち、使用済みストレージのギガバイト単位またはサーバの稼働時間1分単位で請求されます）。

貴社の税務業務は、クラウドへの移行により影響を受ける可能性があります。例えば、許容される税制措置は、クラウドサービスに係るコストの種類によって異なります。また、所在国によっても変わり、企業の立地条件、クラウドサービスプロバイダの種類、クラウドアセットやトランザクションによっても変わることがあります。これらは、細部に思わぬ落とし穴が潜んでいる可能性があるため、必ずクラウド導入の始めから経理・財務部門が参加するようにしてください。また、いかなる会計処理の決定についても、必ず会計監査人と連携するようにしてください。

経理・財務部門が話し合いの席に着き、関係者に全社的な見解を示すことが重要です。



01

02

03

04

05

06

07

契約の締結

クラウド特有の問題で考慮すべきことは何でしょうか。

クラウドサービスに係る契約交渉では、注意すべき新たな方法や考慮すべき点が多く存在します。数量割引、サービスレベル、セキュリティおよびカスタマイズはまだ序の口で、ロックイン、法的責任、補償、知的財産なども考慮すべき点となります。事業部門のパートナーであり、企業のスチュアードでもある経理・財務部門は、こうした事項すべてに対処する上で、唯一無二で必要不可欠な役割を担っています。たとえ経理・財務部門がクラウドサービスのユーザーでなかったとしても、です。

効果的な契約締結を実現するためには、経理・財務部門、法務部門、調達部門、IT部門および関係する事業部門がチーム一丸となり、協働することが重要です。クラウドの契約に関して経験を持つ人材が社内にいない場合は特に外部アドバイザーの助けを借りることも一つの手です。これにより、時間と経験を通じてのみ企業が埋めることができる人材とケイパビリティとの間にできるギャップを解消することができます。

経理・財務部門が関係者に全社方針を示すことが特に重要となります。コストやメリット、その他の事項に与える影響を熟考することなく、事業部門の業務の一部のみを見て契約を締結してはなりません。

通常、クラウドサービス事業者は、標準化されたサービスや価格モデルを構築していることを念頭に置いてください。これは、クラウドサービス事業者の契約締結のやり方にも及びます。標準化された契約書への大幅な変更依頼は抵抗される可能性が高いですが、各クラウドサービス事業者は、市場シェアの獲得にしのぎを削っています。それはつまり、新たなメリットの要望やサービス、機能要件の拡充について交渉しやすいことを意味します。標準化されたサービスや価格モデルを軸に、企業がこれら追加要件をどのように活用するかが、競合他社との差別化を図る上で重要な要素となる可能性があります。

最後に、クラウドサービスは進化し続けるものであることから、定期的に契約を更新し、新たな考慮事項や契約条件を盛り込む必要があることに留意してください。クラウドサービス事業者の利用規約は、数ヶ月ごとに変わる可能性があります。それに合わせて貴社のスキルや理解も進化させていく必要があります。



01

02

03

04

05

06

07

セキュリティとリスク

クラウドに関わるリスクについてはどちらが良いとも悪いとも言えない、ただ異なるだけだと聞きましたが、なぜでしょうか。

どのテクノロジーにも、特有のリスクが伴います。クラウドも例外ではありません。貴社でクラウドへの移行を検討する際に留意すべき、多岐にわたるリスクをデロイトで特定しました。

データセキュリティとデータプライバシー

5年前に耳にしたセキュリティに関する懸念事項は、今日のクラウドでは、ほとんど問題ではありません。事実、大手クラウドサービス事業者によるリスク管理は多くの場合、その顧客、つまり貴社のような企業におけるセキュリティレベルよりも高度なものとなっています。ただし、適切な統制が確立、実施されているかを確認してください。セキュリティ、法務およびコンプライアンスの担当者を早期に参加させ、評価するようにしましょう。ただし、これらの分野について考慮すべき点がクラウド導入の障害にならないようにする必要があります。

ロックイン

クラウドは、従量制を前提としていることから、企業はクラウドサービス事業者の乗り換えは容易であると考えてしまうことが多いですが、それは必ずしも事実とは言えません。大規模なITポートフォリオを一つのクラウドプラットフォームから他のサービス事業者に乗り換えることは、困難であり、かつ費用がかさみます。契約の締結に関して言えば、ロックイン状態となり、サービス利用を終了するために高額な罰金が科されるということやサービス提供価格が変更になる場合、価格設定の調整ができないことを意味します。



01

02

03

04

05

06

07

コンプライアンスと規制に関わるリスク

クラウド関連のコンプライアンス要件には、幅広い規制が含まれます。例えば、SOX法やEUデータ保護法を鑑みても、多くの場合、企業はクラウドサービス事業者に対して、一定レベルの管理権限を与えるため、監査人にとっては監査を行うことが難しい状況と言えます。また、各業界の規制当局や考慮事項があることも忘れてはいけません。CFOは、コンプライアンス・規制を遵守し、クラウド導入に取り組む必要があります。

コスト削減やその他のメリットが実現しない

クラウドの導入効果としては、コストの削減があります。IaaSを提供する大手クラウドサービス事業者は、特にオンプレミスソリューションでは対応できない価格でクラウドコンピューティングを提供することができると説明します。ただし、大半の大規模なプロジェクトでは、そのようなコスト削減はありません。他のメリットも然りです。精励と継続的な努力が必要となります。

クラウドの導入には落とし穴が潜んでいますが、大きな恩恵を受けている企業も多くあります。こうした企業は、クラウドを活用して、製品やサービス提供のあり方を変え、効率性を上げ、カスタマーエンゲージメントを高めています。そしてこれは可能のことであり、ただ油断せずに行うだけのことです。

クラウドの導入には落とし穴が潜んでいますが、大きな恩恵を受けている企業の例も多くあります。



01

02

03

04

05

06

07

- 
-  01
 - 02
 - 03
 - 04
 - 05
 - 06
 - 07

オンプレミスとクラウドのハイブリッドリスク

一部のケースでは、オンプレミスとクラウド両者の長所を生かすことを求める企業もあります。こうした企業は、オンプレミスのシステムで柔軟性または認識されているセキュリティを保ちつつ、クラウドによるアグリティ、拡張性およびパフォーマンスをうまく活用したいと考えています。こうしたハイブリッドモデルは、ハイブリッド型のクラウドソリューションを設計し、セキュリティを確保して管理する上で、新たなツールが必要となる可能性があり、複雑なIT環境を生み出しかねません。

マルチクラウドソリューションについても同じことが言えます。慎重に計画を練らなければ、両方の短所を取ることに終わってしまい、クラウドの導入効果を減少させます。

人材モデル

クラウド優先の組織を運営するためには、どんなスキルが必要でしょうか。それは、いま持っているスキルとどう違うのでしょうか。

クラウド導入がIT人材モデルを一変させうるという記事を読んだことがあるかもしれません。多くの場合、それは事実です。企業がクラウドに移行すれば、IT担当者は日々の保守作業や「従来の業務」にかける時間が少なくなることに気付きます。これは経理・財務部門のユーザー含め、プラットフォームやインフラのユーザーにも同じことが言えます。

また、クラウド中心の組織では業務遂行スピードが劇的に速くなり得ます。フィードバックの周期は、数ヶ月から数分へと短縮されます。

経理・財務部門でも物事が迅速化します。アナリストがCEOからの質問に答えるのに数日かかっていたものが、文字どおり結果をリアルタイムに示すことができます。この好機について詳しく知りたい方は、デロイトのCrunch Time7「デジタル世界におけるレポーティング」をご覧ください。

誰もがこうした類の加速化を歓迎しているわけではありません。プレッシャーが高く、間違いは皆の目に晒されます。クラウドはデータを民主化するための手段です。ガラス張りの世界に慣れるしかありません。

人材の調達は企業が直面するであろう課題の一つです。大手クラウドサービス事業者は、優秀な技術者とアナリストを多く呼び込み、他社が必要な人材を獲得することを困難にさせています。いかなるクラウド移行でも、業務モデルや人材モデルを連動させて見ておくことが大切です。



01

02

03

04

05

06

07

クラウドにおける人材

あるグローバルサービス企業では、デジタル技術の活用により、革新的な経験を提供することで、従業員のスキルアップ、人材プールの利用、継続的に学べる文化づくりを目指していました。

その取り組みとして、リーダーとの意識合わせ、人材戦略の策定、およびデジタル技術の体験と学習を中心として設立されたテックカレッジを開校しました。

企業は、将来あるべき業務モデル、ガバナンスアプローチ、効果測定手法、およびカリキュラムの枠組みを策定しました。また、ブートキャンプはエンジニアリング以外のプログラムを修了したカレッジの卒業生が技術関連の役割を担えるように設計されています。

その結果、同社には自社のビジネスニーズと組織的なミッションに直接連動したデジタル技術の研修プログラムを用意することができました。

テックカレッジは、技術系および事務系の従業員育成の一助となり、同社はデジタル技術構想の最先端を行く組織であり続けています。その結果、同社はデジタル技術に精通したエンジニアリングの文化を促進しつつ、人材採用ニーズとキャリア開発の実践をよりうまく管理できるようになっています。



01



02



03



04



05



06



07

経理・財務業務へのクラウド導入機会

**新たに中核となる経理・財務業務の
プラットフォームを検討しています。弊
社のような企業が利用できるERPソ
フトウェアのクラウドバージョンはある
のでしょうか。**

大手ERPベンダーは自社ソフトウェアのクラウドに最適化された製品を提供していますが、一部のベンダーはクラウドネイティブオプションしか提供していません。今後およそ10年はオンプレミスのテクノロジーをサポートする予定ではあるものの、インベーションに費やす投資の大半はクラウドサービスに関するものとなっています。

その結果、今日、中核となる経理・財務プラットフォームを検討している大半の企業にとって、スタート地点はクラウドソリューションとなるでしょう。現時点ではオンプレミスのままにしておく必要がある一部機能があるかもしれません、その必要性は長くは続きません。

SaaSについては、導入スケジュールと複雑性が大幅に軽減されています。機能間またはプラットフォーム間の統合は、依然として行う必要があるものの、もっとも時間を要する要件のうち、二つは大幅に削減されています。まず、個別企業向けにカスタマイズされた機能の開発に要する時間が、標準化された業務プロセスと企業ごとに個別に設定できる機能の向上により削減されています。次に、レポートテンプレートの作成に要する時間が短縮されます。レポートテンプレートの多くは、細かい設定をすることなく、すぐに利用できるものとなっています。



01

02

03

04

05

06

07

クラウドにおけるインサイト

あるグローバル企業は、データ管理に関する弱点があまりにも多いことを認識していました。経理・財務部門は、重要な意思決定を下すために情報が必要とされたときに必要な情報を従来のメインフレームから読み出すことができていませんでした。データへのアクセスは困難で、分析はほとんど不可能でした。同社はレポートティング業務を改善し、前例踏襲に基づく意思決定を行う文化を変えるために、クラウドベースのプラットフォームが新たに必要であることを認識しました。

改革の必要性の声は、経理・財務部門から上がりましたが、同じような課題に直面していた他部門からも賛同の声があがりました。社内のあらゆる階層がその改革を熱望していたため、全社に周知・展開することは容易でした。経理・財務や戦略・企画、技術の各部門から人材を集め導入チームが形成されました。

同社では現在、アナリティクスなどの有用な新しいケイパビリティを全社に拡張することを目指しています。クラウド基盤が整ったことで、同社はデータ駆動型のエネルギーッシュな組織になりつつあり、高度な技術を採用して新たな商機を収益化しています。



01

02

03

04

05

06

07

経理・財務業務へのクラウド導入機会

経理・財務部門が長年求めてきたことの達成に向か、クラウドベースのERPによる現実味が高まっています。それはビジネスインサイトをより速くより容易に見出して共有する能力です。主要なERP製品のクラウド版とオンプレミス版は機能面で徐々に同等になりつつあります。そうはいっても変更管理は以前にも増して大変なことです。企業独自のプロセスにカスタマイズ化する余地はほとんどないため、標準化されたプロセスに適応していく必要があります。クラウドベースのERPで提供されるソリューションや機能が高頻度で更新、リリースされるため、チームは継続的に改善していく文化を身につける必要があります。そして、それは多くの企業にとって良いことです。

大手ERPベンダーは、異なるクラウド戦略を持っています。各ベンダーのプラットフォームやアーキテクチャが貴社のそれらとどのように適合するのかを理解することが重要です。多くの組織ではデータ基盤に関する施策を既に実施しています。ERPをこうした取り組みとどう一体化させるのか、必ず決定してください。

また、ERPベンダーから異なるモデルが販売されています。シングルテナント、マルチテナント、プライベートクラウド、パブリッククラウド、その他カスタムアプローチがあります。どのような種類のプラットフォームやサービスを購入しているのか、そしてその選択が意味することを正確に理解してください。ERPベンダーの中核となるアーキテクチャやプラットフォーム戦略から逸脱すればするほど導入する際に直面する課題が多くなります。ERPベンダーのアーキテクチャやプラットフォームと適合できない場合、クラウドへの移行で得られるメリットの一部が脅かされる可能性があります。

大手ERPベンダーは、異なるクラウド戦略を持っています。各ベンダーのプラットフォームやアーキテクチャが貴社のそれらとどのように適合するのか、理解することが重要です。



01

02

03

04

05

06

07

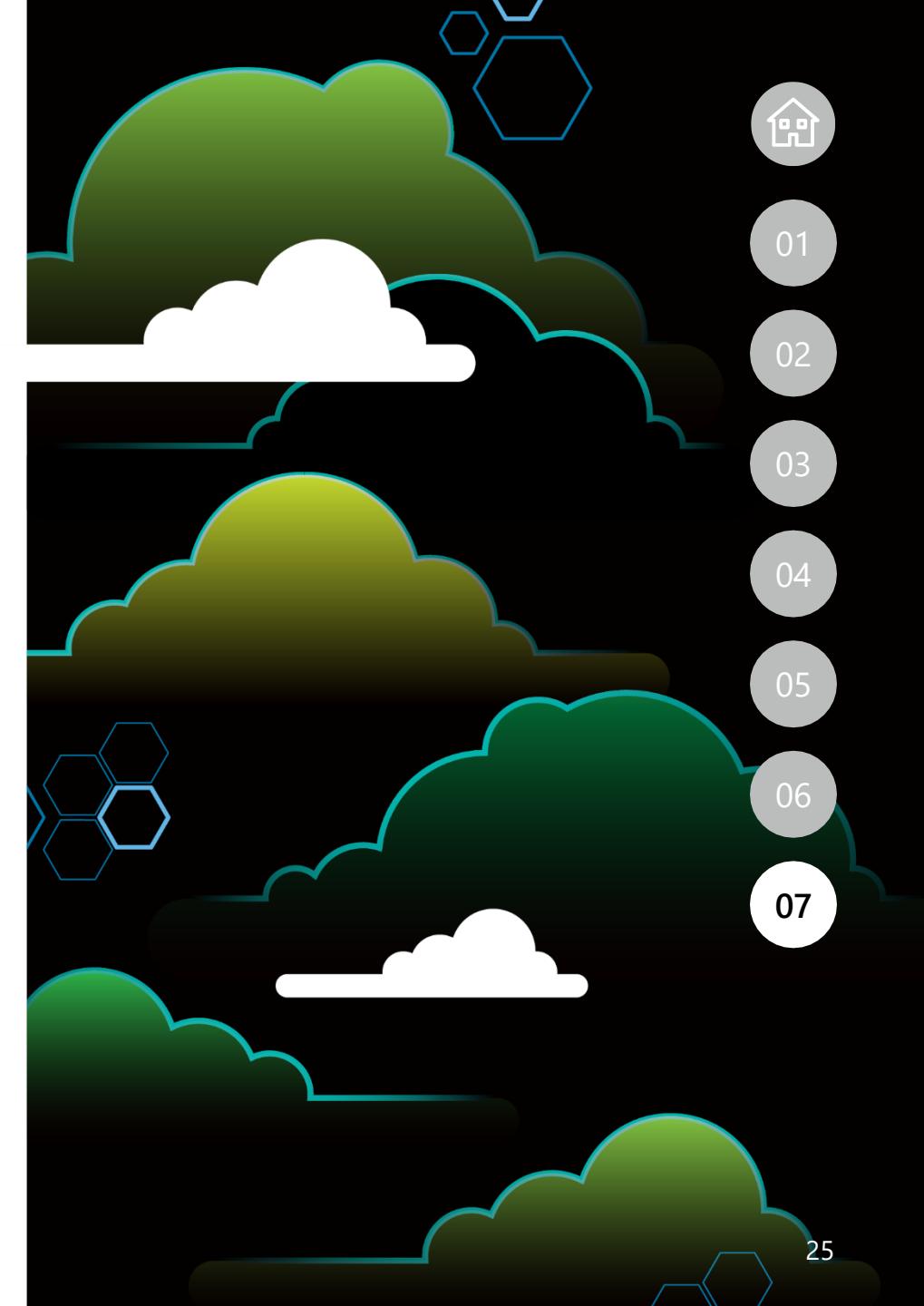
決断の時

CFOとして直感的にお分かりかと思いますが、クラウドへの投資は、それがイノベーションの必要性、コスト削減の必要性、あるいはその両方を契機に生じるか否かを問わず、将来の糧になります。

一部の企業にとっては、経理・財務部門の業務自体がクラウドの有望な機会となり得ます。例えば、クラウドのケイパビリティが手元にあれば、経理・財務部門は経営陣がより迅速に、より優れた決定を下すことができるようサポートするため、リアルタイムで経営に求められるレポートингを作成することができます。また、クラウドにより、経理・財務部門はプロセスを標準化・簡素化することができます。導入した他社の事例を踏まえると、こうしたケイパビリティは、お金ではほぼ買えない貴重なものとみなすことができます。

ビジネスの至るところで、イノベーションの創出に向けて、ますます多くの会話でクラウドが語られています。販売・マーケティング、サプライチェーン、研究開発、顧客対応、何かもうです。CFOはこうしたすべてのチャンスを認識する必要があります。

他の多くの重要なプロジェクト同様に、クラウドの効果で重要なことは、実行可能な計画を持ち、前進し続けることです。試行導入を行うことも賢い手段の一つです。試行導入により通常業務と並行しながら、クラウド導入によって何が可能であるかを実感できます。そして経理・財務部門は話し合いの席に着き、新たな施策を全社的に展開することができます。



謝辭

著者

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

Sameer Shah
Managing Director,
Finance Technology Strategy Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 212 313 2985
Email: sameershah@deloitte.com

Whitney Horner
Senior Manager, US Finance and
Enterprise Performance – Finance in
a Digital World™ Deloitte Consulting
LLP
Tel: +1 973 602 5915
Email: whorner@deloitte.com

執筆協力者

Steven Ehrenhalt
United States

Ranjit Bawa
United States

Ken Corless
United States

Tom Freas
United States

David Linthicum
United States

John Steele
United States



01

02

03

04

05

06

07

グローバル連絡先

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
Partner, Business Model & Finance Transformation
Deloitte Tohmatsu Consulting LLC
Tel: +81 3 5220 8600
Email: akfujiwara@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

Steven Ehrenhalt
Principal, US and Global Finance Transformation Leader
Deloitte Consulting LLP Tel: +1 212 618 4200
Email: hehrenhalt@deloitte.com

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

Anton Sher
Principal, US Finance and Enterprise Performance – Finance in a Digital World™ Leader
Deloitte Consulting LLP Tel: +1 213 553 1073
Email: ansher@deloitte.com

Jean White
Principal, US Finance and Enterprise Performance – Global Business Services & Operating Models Leader Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 214 840 7384
Email: jwhite@deloitte.com

Darin Buelow
Principal, US Finance and Enterprise Performance – Location Strategy Leader
Deloitte Consulting LLP Tel: +1 773 294 4547
Email: dbuelow@deloitte.com

Matt Soderberg
Principal, US Finance and Enterprise Performance – Finance Operations Excellence Leader
Deloitte Consulting LLP Tel: +1 214 840 7726
Email: msoderberg@deloitte.com

Tadd Morganti
Managing Director, US Finance and Enterprise Performance – Business Finance & Analytics Leader
Deloitte Consulting LLP Tel: +1 704 887 1793
Email: tmorganti@deloitte.com

Adrian Tay
Managing Director, US Finance and Enterprise Performance Leader Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 213 688 3212
Email: adtay@deloitte.com

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



01



02



03



04



05



06



07



01

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

02

David Stahler
Partner, Risk and Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 216 589 1406
Email: dstahler@deloitte.com

03

Matt Normington Partner, Tax
Deloitte Tax LLP
Tel: +1 650 279 1807
Email: mnormington@deloitte.com

04

Will Bible
Partner, Audit and Assurance
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 973 602 6111
Email: wilbible@deloitte.com

05

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

06

Niklas Bergentoft
Principal, Risk and Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP Tel:
+1 347 371 1604
Email: nbergentoft@deloitte.com

07

Mark Lazzaro
Partner, Tax
Deloitte Tax LLP
Tel: +1 404 220 1230
Email: mlazzaro@deloitte.com

Jason Barnes
Partner, Risk and Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP Tel: +1
859 512 3631
Email: jabarnes@deloitte.com

Walter Porter
Principal, US Emerging ERP
Solutions Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel +1 816 802 7457
Email: wporter@deloitte.com

Girija Krishnamurthy
Principal, US Oracle Finance
Transformation Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 714 241 5161
Email: gkrishnamurthy@deloitte.com

Chris Holland
Principal, US SAP Finance
Transformation Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 312 486 0701
Email: cholland@deloitte.com

Kelly Herod
Principal, US SAP Finance
Transformation Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 214 840 1911
Email: keherod@deloitte.com

Ranjit Bawa
Principal, Deloitte Cloud Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 212 618 4260
Email: rbawa@deloitte.com

David Linthicum
Managing Director, Chief Cloud Strategy
Officer
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 703 216 6676
Email: dlinthicum@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

Anthony Waelter
Partner, Risk and Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP Tel:
+1 312 486 5519
Email: awaelter@deloitte.com

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を指します。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もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点での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な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

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.