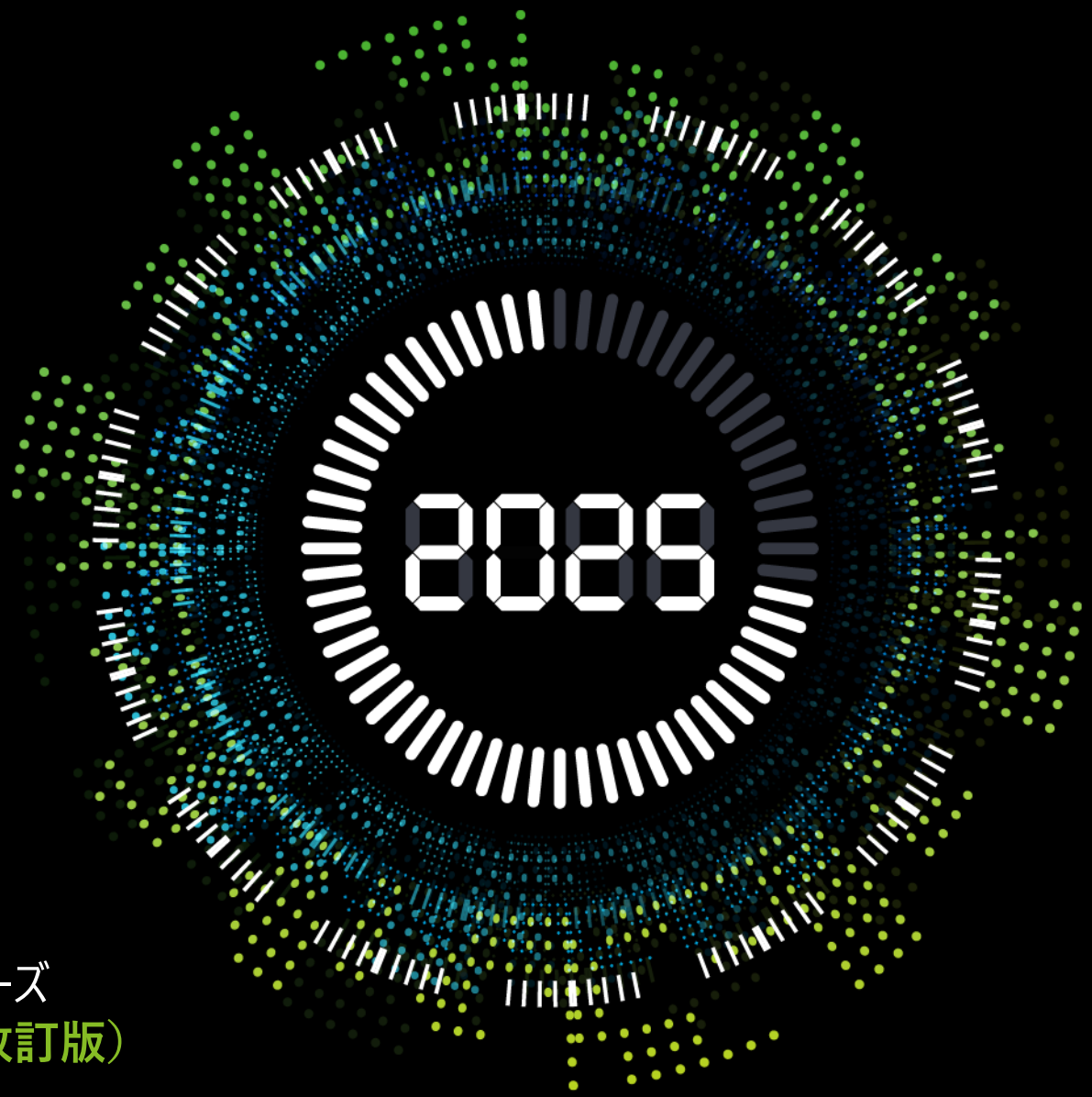
Deloitte.



Crunch time—決断の時シリーズ

2025年の経理財務部門（改訂版）

「私は状況が変われば意見を変える。さて、君ならどうするかね。」

ジョン・メイナード・ケインズ

新たな現実に直面する経理財務部門

COVID-19はビジネス革新を加速させ、完全リモートワークという概念のストレステストとなりました。業界内での集約が進み、2021年最初の5ヵ月における世界のM&A活動は、過去最高の2.4兆ドルに達しました[1]。また、企業が昨年調達した資本額は、過去最高となりました。2021年度第1四半期末のS&P500企業における非金融資産は現預金ベースで2兆ドルを超えました[2]。

ビジネスの世界における変化は今に始まったことではありません。しかし、今日における現実は確かに今までと異なるもののように感じられます。成長と効率性を促す潜在的な投資機会がとても多く、市場動向が依然として不確実な中、CFOはあらゆることを理解し、次に何が起きるのかを特定しようと奔走しています。

2018年、デジタル・ディスラプション（創造に向けた破壊・革新）が自身の変容を加速させている中、デロイトはCrunch timeレポート「2025年の経理財務部門」の中で8つの動向を予想しました。現在はその予想の途上にいます。全てのことが変化し、さらにまたそこから変化したことを鑑みると、今こそが、これらの予想を見直す時期であると言えます。

最近の市場動向を踏まえ、私たちの予想はどのように修正されたのでしょうか。経理財務部門が短期的に向かう先において、現時点の最良の考察はどのようなものでしょうか。新たな機会をつかんでリスクを低減するために、経理財務部門のリーダーには今何ができるのでしょうか。

これらは、本レポートでとりまとめた疑問の一部です。私たちの目標は以前の予想を採点することではなく、現状から未来に向けた示唆を整理し、CFOが適切な準備ができるよう支援することです。このことを心に留めながら、2025年の経理財務部門に対する私たちの見解を紹介します。

はじめに

デロイトの2018年度版レポートを新たな目線で見直してみると、「私たちが示唆したよりも当時の予測は相互に強く影響し合った」という一つのインサイトが際立ちました。

つまり、自動化によって新しいサービス提供モデルの支援が可能となりました。その自動化は基幹システム（ERP）のアップグレードによって実現できるかもしれません。セルフサービスやより迅速な報告サイクルがもたらした恩恵によって、経理財務部門の役割を変革できるようになります。そしてそれら全ては、良質なデータ、そしてスキルのある従業員に依存するのです。

このことは、CFOにとって何を意味しているのでしょうか。単に一つや二つのことを十分に上手くやってもおそらく成功しないでしょう。個々に独立して仕事をしても、同様にうまくいかないでしょう。経理財務部門の将来は、機能横断的な運営や、能力の適切な掛け合わせ、そして堅固なデータ基盤の確立にかかっており、それが、組織が将来成功するかどうかの分かれ目になります。

複数の分野に跨り活躍することは無理難題のように聞こえるかもしれません。しかし、それは見かけよりも簡単なことかもしれません。何か一つの分野で獲得したものが増幅効果を生み、他の分野の成長を促す可能性もあります。鍵となるのは、（進化しているビジネスニーズと既存の経理財務部門の能力に基づいて）どこに賭けるべきかを知り、総合的に変化に対応することです。着実な進歩を重ねれば、あるべき場所にたどり着くことができます。

数年前に経理財務部門の動向についての私たちの考えを知らしめたデジタル・ディスラプション（創造に向けた破壊・革新）もまた、加速しました。そしてあらゆる兆候により、デジタル・ディスラプションの継続的な加速が示唆されています。不確実な未来における経理財務部門の立ち位置がどうなるかは依然として分からないままですが、進むべき道は明確になりつつあります。

複数の分野に跨り活躍することは無理難題のように聞こえるかもしれません。しかし、それは見かけよりも簡単なことかもしれないのです。

目次

1 ファイナンスファクトリー
自動化はフロントオフィスへ向かう
6

2 経理財務部門の役割
COVID-19が決断を強いる：
前進するか後退するか
8

3 経理財務業務のサイクル
ビジネスインサイトへの要求は
高まり続ける
10

4 セルフサービス
サービスプロバイダー視点で
考える
12

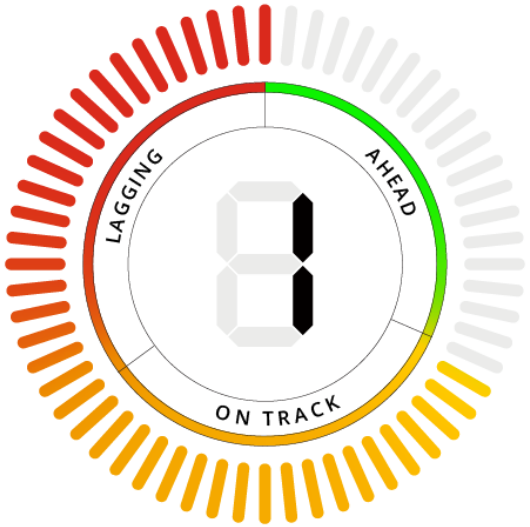
5 サービス提供モデル
リモートワークは今後も残る
14

6 基幹システム（ERP）
マーケットはクラウドに移行
16

7 データ
テクノロジーは特効薬ではない
18

8 労働力と職場
デジタル見識を持った人材を巡る
争奪戦
20

本レポートはDeloitte USが発表した内容をもとに、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社が翻訳・加筆したものです。
和訳版と原文(英語)に差異が発生した場合には、原文を優先します。



ファイナンスファクトリー

経理財務業務が引き続き自動化に向かう一方、焦点はオペレーションの側面から提供するインサイトへ推移するでしょう。自動化は、サイロ化した活動ではなく、複数のビジネス分野に影響を及ぼすエンド・ツー・エンド・プロセスをターゲットにしていくでしょう。導入費用がかかることと、実証されたユースケースが欠如していることから、ブロックチェーンは予想ほど急速には伸びないと思われるものの、信頼性の高いタッチレス取引記録の要請は時間とともに高まるでしょう。

2018年の予想

自動化やブロックチェーンが経理財務業務のより深い部分に浸透するとともに、各取引はタッチレスになっていくでしょう。作業を簡素化し、人々は定型作業から解放され、より高い付加価値を生み出すようになります。経理財務部門がビジネスに沿った業務プロセスやガバナンスモデルを自動化するシステムの設計、設定および維持に注力するにつれ、従来のプロセスは姿を消していくでしょう。

2021年の現実

プロセス標準化とデータアーキテクチャへの投資の欠如が自動化の減速を招きましたが、それでもまだ速いペースで進行しています。個別の活動を自動化したことで、経理財務部門はより複雑なプロセスに注力し始めました。ブロックチェーンに対する懐疑的な態度はその利用を限定的にさせましたが、サイバーセキュリティと自動化のおかげで、一部のCFOは、ブロックチェーンの導入に前向きになってきています。

2025年の推測

ファイナンスファクトリーは、ビジネスの戦略や決定を周知するために、ビッグデータやアナリティクス、予測モデリングの利用に注力していくでしょう。完全自動のバックオフィスを持つ経理財務機能は、2025年まではほとんど現れないと予想する一方で、日常業務はERPシステムやその他の方法によって自動化が容易になり、経理財務部門は制限から解放され、計画や予測、その他の高付加価値業務に対しても自動化を適用できるようになるでしょう。

ファイナンスファクトリー
検討事項

ファイナンスファクトリーは、基本業務の自動化からエンド・ツー・エンドの業務プロセスの再構築へと進んでおり、結果としてよりよいビジネスインサイトの創出につながっています。これこそが、自動化におけるイノベーションが向かっているゴールです。ただし、コスト効率性は引き続き、極めて重要な要素です。新しい機能を導入しながらも、同時にサービス提供コストを継続的に削減していかなければ、批判の的となる恐れがあります。

ファイナンスファクトリーは、ビジネスの戦略や決定を周知するために、ビッグデータやアナリティクス、予測モデリングの利用に注力していくでしょう。

行動リスト

非戦略的な経理財務プロセスを100%標準化しましょう。これは、お使いのERPまたは経理財務アプリケーションのカスタマイズ不可の標準機能を通じて実行されることが理想です。

自動化の価値を証明できるようなユースケースを明らかにして、それがどのように機能するかを説明しましょう。志は大きく、スタートは小さく。

経理財務部門の役割

私たちの予想通り、経理財務部門は、サービス、アナリティクスおよびビジネスインサイトに一層注力します。これら全てに新しい能力が要求されます。CEOは、パンデミック期間と同様、引続き経理財務部門にビジネスパフォーマンスの総合的な見解を求めるでしょう。経理財務部門のプランナーは業務要素を財務モデルに織り込んだうえで、潜在的な売上や損益のインパクトを評価する必要があるでしょう。（ビジネスターゲットは動き続けているとしても）

2018年の予想

大部分の業務が自動化されるにつれ、経理財務部門はシナリオプランニング、複雑な予測およびデータ可視化を含むビジネスのインサイトとサービスを倍加させるでしょう。事業部と連係したチームは、より複雑な意思決定に焦点を当て、必要に応じて臨機応変に行動します。意思決定に必要な情報は「ジャスト・イン・タイム」で示され、全体的な経営意思決定のプロセスに完全に統合されます。

2021年の現実

COVID-19の期間、俊敏性と適応性次第で、勝者と敗者が分かれました。パンデミックの大きな課題に直面したことで、ステップアップした経理財務部門もあれば、そうでない部門もありましたが、いずれにせよビジネスリーダーが今後期待することは、経理財務部門が多様な将来シナリオに対して準備ができていることです。単一の戦略を設定して世界全体の状況と関連の無い一直線の道を進む余裕はありません。

2025年の推測

自部門のケイパビリティ強化のため、経理財務部門はいかなる状況でも業務を遂行するため自部門の支援パートナーを離さず、特定領域やCoE、および外部ベンダーにある程度の業務責任を強いるようになるでしょう。リアルタイム情報の実現が近づき、ビジネス分析が自動的に生成されるように、テクノロジーもまた、経理財務部門が不確実性に対処して価値提案を実行する助けとなります。

2 経理財務部門の役割
検討事項

経理財務部門は、アジャイルであり続け、その他のファンクションと密接に連携し、何がビジネスを推進するのかを知っていなければいけません。さもなければCEOは、別の場所から助言を得ようとすることでしょう。この点において、テクノロジーは経理財務部門の助けとなりえますが、まだまだ多くの対処すべき課題も残ってます。COVID-19によって促進した自動化による恩恵は、概してリモートワークで仕事を続ける助けにはなったものの、予測分析を生み出したというわけではありませんでした。（予測分析のケイパビリティは既に存在するにも関わらず）

経理財務部門のプランナーは業務要素を財務モデルに織り込んだうえで、潜在的な売上や損益のインパクトを評価する必要があるでしょう。（ビジネスターゲットは動き続けているとしても）

行動リスト

経理財務部門が、適切なデータ基盤、テクノロジーおよび人材を持ち、拡張した役割を担えるようにしましょう。

デリバリー課題の低減、需要急増の対応、専門領域の追加によって、企業のレジリエンス向上に貢献する動的なパートナーネットワークを構築しましょう。

経理財務業務のサイクル

リアルタイムの財務データが依然道半ばである中、四半期報告は、意思決定のためによりタイムリーな情報を必要とする投資家や経営陣にとって、意義を徐々に失っていきます。経理財務部門は、高度化された報告要件を満たしつつ既定の決算サイクルでの結果報告ができるという点で、アジャイルであり続けることが期待されるでしょう。

2018年の予想

経理財務データはリアルタイムで処理されます。実績値と予想値の両方を要求に応じて即座に提供できるようになると、従来型の周期的な財務報告の意義は低下します。経理財務部門は依然として外部の要望に応えて周期的な報告を行う必要がありますが、先進的な財務管理部門は、期末は存在しないという新しい考え方で運営することになります。予想は毎月や毎四半期の単位では行わず、全てリアルタイムで実施します。

2021年の現実

企業は決算処理スピードを高める努力をしてきましたが、それでも、月次のプロセスでその時点のみに有効な主要情報を得るというのが精一杯です。決算締めは存在せず、全ての情報がリアルタイムで計上されるというような継続会計のコンセプトに基づくリアルタイムの報告は、現在までにそれほど牽引力を得てはいません。しかし、インメモリーコンピューティングを搭載したクラウドベースのERPによって、その実現に近づくでしょう。

2025年の推測

業界内の集約が進み、新しいビジネスモデルが作られ、そしてパンデミック後の経済がサプライチェーン、テクノロジーおよび労働力の制約に対応することに合せて、周期外の報告の需要が加速するでしょう。経理財務部門は、周期的な報告を効率よく行う一方で、周期外のインサイトを提供する必要があります。テクノロジーがそれを支援しますが、望む結果を得ることは容易ではありません。

3 経理財務業務のサイクル
検討事項

月次決算処理にあまりエネルギーを注いでいない経理財務部門もありますが、それでも月次決算処理はほとんどの企業において膨大な時間を浪費しています。助けとなるプラットフォームやデータ基盤、財務ルーチンが概ね無いことから、実績と予測のリアルタイムでの可視化は今でも熱望されています。短期間に焦点を合わせるのは、直近の結果を得るということより、商業上の意思決定をもたらす予測や分析のためなのです。

短期間に焦点を合わせるのは、直近の結果を得るということより、商業上の意思決定をもたらす予測や分析のためなのです。

行動リスト

上流の非財務データシステムに存在していることが多い、ビジネスパフォーマンスを推進する指標を特定し、追跡しましょう。そして、なぜ経理財務部門がこの情報を必要としているかを論証しましょう。

報告戦略において、環境的、社会的およびガバナンス的な面での開示内容を軽視してはいけません。これらは株価に影響する可能性がありますが、リアルタイムで報告する必要はないでしょう。

セルフサービス

経理財務部門は、セルフサービスデータの利用については今後も不安を感じると予想されますが、セルフサービスを報告要件や特別な要求を合理化する方法の1つとして受け入れるでしょう。経理財務部門はビジネスとの協働により多くの時間を費やすことになり、セルフサービスツールとシステム間の相違を調和していくでしょう。トリガー起動のアラート と自然言語処理は、セルフサービスアプリケーションにおいて一般的になります。

2018年の予想

予算の問合せから報告書作成までのさまざまな活動が自動化され、セルフサービスが標準になります。ビジネスパーソンは基本的な財務質問の回答をスマートフォンですぐに得るようになり、やがては、デジタル（スマート）エージェントの方から率先して情報が届くようになります。表計算ソフトのデータは、直感的に把握しやすく、使いやすい視覚的に有用な情報に置き換えられることでしょう。

2021年の現実

現在、多くの企業がスマートフォンを使用した一定時点の（静的な）報告書へのアクセスを許可していますが、リクエストを調整できないため、何の情報を探しているのかを正確に把握している必要があります。単純に質問すること（例：ヨーロッパで利益率を上げるにはどうすればよいか）ができず、判断材料となるインサイトを得ることはできません。また、これらのインサイトが向こうから率先して届くことはまずありえません。拡大し続ける情報の海をかき分け、何が大事かを判断する必要があります。

2025年の推測

セルフサービスの未来は、事前に準備された報告書をより多くダウンロードすることについてではありません。質問者が何を必要としているかを質問される前に把握しているプッシュ型テクノロジーと、複雑なデータを理解する助けとなる可視化ツールについてです。それにはまた、デスクトップシステムとスマートフォンの高まる能力によって実現されるだろうデリバリーチャネル全体にわたる共通経験を必要とします。チャットボットの兆しは依然見えてはいますが、おそらく2025年までに経理財務部門で普及することはないでしょう。

セルフサービス検討事項

セルフサービスは付加価値の無い作業を削減する助けとなる可能性がありますが、データ解釈や情報源の信頼性の課題を引き起こす可能性もあるため、経理財務部門はマス向けに未検証データをリリースすることに消極的です。セルフサービスを普及させるには、CFOは強力なデータガバナンスと標準化されたレポーティングが必要になる箇所を判断し、これらの条件に合わない財務データを手放す用意がなければなりません。

セルフサービスの未来は、質問者が何を必要としているかを質問される前に把握しているプッシュ型テクノロジーと、複雑なデータを理解する助けとなる可視化ツールについてです。

行動リスト

効率化とビジネスインサイトへ注力しましょう。限定的な価値の報告書をどこで作成していますか。現時点で、報告したくてもできていないのはどの部分ですか。

セルフサービスのケイパビリティをパイロット運用しましょう。その価値を証明し、わずかでもいくつかのウィンを生み出します。これによってそのテクノロジーに自信を持ち、他のリーダーを仲間に入れることができるようになります。

サービス提供モデル

コスト削減は歴史的に財務サービス提供モデルに対する変化のドライバーでした。経理財務部門のコアケイパビリティの拡大、および経理財務部門が他機能と協力して提供できる内容の拡大を新しいモデルとして目指す中、このようなコスト削減の動きは更に進むでしょう。パンデミック期間にその価値を証明したリモートワークは今後も残り、先進的な経理財務部門はそれを取り入れるでしょう。

2018年の予想

ロボットやアルゴリズム等の新しいサービス提供モデルが登場し、フリーランス事業者やギグワーカー、クラウドワーカーが拡大した経理財務の労働力に加わります。企業は業務のオンショア化とオフショア化を比較し、自動化による経済合理性検証します。

2021年の現実

COVID-19の初期では、効果的なコラボレーションツールと明確に定義された業務プロセスを備えた分散した経理財務の労働力を持つことの利点が強調されました。また、あらゆる場所の人々が企業ネットワークにリモートでアクセスしたことから、データセキュリティの決定的な重要性も強調されました。パンデミック後、多くの企業は急激な成長を現行FTE（Full-Time Equivalent；フルタイム当量）で対応しなければならず、従来の採用チャネルによるオープン経理財務ポジションの採用に苦労しています。

2025年の推測

広く分散した労働力によって、経理財務部門はグローバルの人材プールや専門リソースにアクセスするようになります。また、それによって、フリーランス事業者やギグワーカーの利用が増加します。企業は新しいケイパビリティを重要視するようになり、一部のCFOはエンド・ツー・エンドプロセス、オンデマンドのケイパビリティ、および外部パートナーネットワークの連携を強調する「セントラルオフィス」モデルを採用します。そのために、CFOは歴史的に他で管理されていた責任を吸収することになるでしょう。

5 サービス提供モデル
検討事項

100パーセント仮想空間による決算処理等、ほとんどのCFOが可能だと考えてこなかったことが、2020年にテストされ、幅広く実証されました。今や、経理財務リーダーは、従業員がリモートワークにおいてのニーズに対応しながら、リモートワークのコスト効率性を確保しようとするでしょう。従業員が世界中に分散されるにつれ、数十人以上規模の経理財務部門の人員がいたフロアは閑散になるかもしれません。

行動リスト

COVID-19後に反射的に従来のサービス提供モデルに戻らないようにしましょう。これをマネージドサービスや人材モデルの見直しなど、新しい働き方を検討する機会にしましょう。

経理財務部門とそのサポートパートナーが危機において迅速で十分に情報を得た決定を下す支援をすることができる、機能横断のコラボレーションツールおよびプロセスを導入しましょう。

経理財務部門のコアケイパビリティの拡大、および経理財務部門が他機能と協力して提供のできる内容拡大を新しいモデルとして目指す中、このようなコスト削減な動きは更に進むでしょう。

基幹システム（ERP）

ERPベンダーは買収や機能強化を通して、専用アプリケーションやマイクロサービスからくる競争の大部分を回避しました。ERPの大手プレイヤーは今後も最新ケイパビリティを取り込み続け、ワンストッププロバイダーとしてマーケットシェアを伸ばすでしょう。また、今後はサービスがより一層クラウド化が進むため、オンプレミスのサポートは無くなるでしょう。

2018年の予想

ERPベンダーは自らの製品に、最新技術を組み込んでいますが、それでも競合他社を出し抜くことはできないでしょう。新規事業者はERPプラットフォーム内に設置された（そして統合された）専用アプリケーションやマイクロサービスを携えてERPスペースに参入する中、方向転換をするための状況を模索しましょう。クラウドベースのERPは常に最新版に更新された状態であることを保証することに役立ちます。

2021年の現実

専用アプリケーションやマイクロサービスがより洗練されてきた中、ERPの大手ベンダーは急速度で新機能の追加と競合企業の買収を行い、状況を好転させました。[3] 競争は主に、非経理財務専門家にユーザーフレンドリーなインターフェースを提供するクラウドベースのソリューション上で起きています。主要ベンダーは毎年数回の大規模システムアップデートを行い、センシングやAI、機械学習およびロボティクスなどのコグニティブ機能を組み込んでいます。

2025年の推測

ERPの大手ベンダーは最新ケイパビリティを取り入れ続け、自社ビジネスモデルへの脅威を処理することで、ERPにより多くのデータをもたらします。彼らはサイバーリスクを低減するためにブロックチェーンの利用を開始し、分散型台帳技術は経理財務運用とその導入コストの削減に深く押し進めます。クラウドベースの財務ERPは、バックオフィスコストセンターからフロントオフィスドライバーへとビジネス価値を変化します。

6 基幹システム（ERP）検討事項

ERPは引続き経理財務の業務自動化とデジタル変革を推進します。新しいケイパビリティがERPアップグレードの一環として利用可能な場合には、組織はそれらを受け入れる傾向があります。しかし、ゼロからそのようなケイパビリティを構築したいと思っているのは少数で、彼らは失敗する可能性のある未検証のものには投資したくないと考えています。

ERPの大手ベンダーは、今後も最新ケイパビリティを取り込み続け、ワンストッププロバイダーとしてマーケットシェアを伸ばすでしょう。

行動リスト

自社の経理財務技術を詳しく調べて、どれを本当にカスタマイズするべきかを判断します。ほぼ全てのニーズに対して、ソリューションは既に存在します。

クラウドベースのERPへの移行がまだの場合、移行を加速しましょう。クラウドは継続的な技術改善をもたらすだけでなく、エンド・ツー・エンド・プロセスを標準化し、主要活動を自動化させ、データセキュリティを向上させる機会も提供してくれるでしょう。

データ

データはビジネスインサイト、自動化およびタッチレス運用の源であることから、標準化された高品質なデータは今後さらに重要となります。経理財務部門は、データの整合性確保と適切なガバナンス戦略設定の権限を持つデータ専門家主導のもと、大規模データのクリーニングの取組みを倍加させるでしょう。多くの企業が、自社のコアデータアーキテクチャの修正をクラウドベースのERPに頼るようになります。

2018年の予想

データの整理、統合に向けて必要な労働力を投入している企業はほとんどありません。2025年にはいまだに多くの企業がデータ統合や完全性について苦労しているでしょう。API（Application Programming Interface）は拡散しますが、課題に対応するには不十分でしょう。自動化とコグニティブツールによって、散乱したデータのクリーニングは容易になりますが、それでも困難で面倒な作業が必要になります。

2021年の現実

私たちは、2025年の時点でも企業は苦労していると述べましたが、私たちの予想は正しい方向に進んでいるようです。良質のデータを集めるためには、リーダーの号令に加え、プロセスと組織の変更が必要です。ほぼ全ての人がデータに不満を表している一方で、ソリューションにたどり着いた人はあまりいません。ERPのアップグレードは、問題を解決するのでしょうか。データフィード（データを特定フォーマットに変換し、提供・活用すること）が根本原因なのでしょうか。答えを導き出すことは決して簡単ではありません。

2025年の推測

自動化されたAIシステムに不適切なデータフローがあると、効率的な結果は生まれず、実用的なビジネスインサイトに繋がりません。自分のデジタル変革ゴールを達成するには、経理財務部門には強力なリーダーが監督する企業のデータ戦略が必要となります。また、プロセスの強化とチェンジマネジメントのスキルも必要になります。そうでない場合、回避ソリューションはこれまで以上に複雑なものとなってしまうでしょう。

8 データ 検討事項

経理財務部門が企業の意思決定を推進する真の戦略家であるためには、利益率を上げ、サプライヤーに対してレバレッジを増大させ、顧客要求に応えるために企業が何をするべきか等を、まだその時間があるうちに企業に提言しなくてはなりません。そしてこれは、良いデータが無ければ実現しません。また、データの問題はテクノロジーのみでは解決しません。それらを解決するには、経理財務部門が主導して、正しいデータ基盤について議論をする必要があります。

経理財務部門は、データの整合性確保と適切なガバナンス戦略設定の権限を持つデータ専門家主導のもと、大規模データのクリーニングの取り組みを加速させるでしょう。

行動リスト

取引プロセスと報告要件の両方を支援する財務データモデルを定義しましょう。分析を支援するため、運用データも盛り込みましょう。

自社のデータを資産と捉え、それを改善するために時間とリソースを投資しましょう。そのためには、経理財務部門とその他部署間のインセンティブの調整や、CIO以外の経営幹部へのデータ品質責任の割り当てなど、経理財務部門が主要な役割を担う必要があるかもしれません。

労働力と職場

私たちの予想通り、企業はより多くのデータサイエンティストを雇用しました[4]が、経理財務部門ではそうではありませんでした。ただし、データサイエンティストは、データの統合および分析において経理財務部門とより一層協働するようになります。IT部門への依存度を下げるため、経理財務部門はデジタルツールを活用してインサイトを生み出すことのできる人材の雇用を強化します。また、ハイブリッド型の勤務が一般的になるにつれて、仕事はますますリモートで行われるようになります。

2018年の予想

経理財務部門の人材モデルは、データサイエンティストやビジネスアナリスト、ストーリーテラーが重要視されるようになっています。ルールに基づく業務は大部分が自動化され、注力するポイントはビジネス面の分析や例外的な調査に移行します。予測モデルやセルフサービス型の報告、デジタルアシスタントなどのツールが、経理財務部門メンバーの戦略的な助言を提供する品質を向上させます。

2021年の現実

人材こそが成功の鍵であり、経理財務部門における重要な能力には、ロボティクス、コミュニケーション、そしてプロセス管理が含まれるようになりました。さらに、破壊的革新な出来事が新しいビジネスや収益モデルを生む中、ビジネス世界における変化のスピードは加速しています。これら全てが、トップ人材を巡る争いを生んでいます。

2025年の推測

経理財務部門は、依然として従来の経理財務および会計スキルを必要としています。しかし、運用、技術、エンジニアリングなどの分野から得られる能力を持った従業員も必要となります。そのような人材を得るためには、経理財務部門は自身の価値ポジションを磨いて人材の層を拡充する必要があります。ビジネス感覚やサービス意識、そしてデジタル見識を持った人材の需要は高まるでしょう。

8 労働力と職場
検討事項

進化し続けるビジネスニーズを支援するため、経理財務部門は企業全体における優秀な人材の受入部門であり、輩出部門でなければなりません。そうあることで、いくつかの役割におけるチームメンバーのライフサイクルは短くなりますが、問題解決をするリソースを引き込む経理財務部門の影響力と能力は拡大します。

行動リスト

経理財務部門の「チーフ人材オフィサー」を任命し、深い財務知識と、革新的で進化する技術を最適化する能力を持つ人材のソーシングと開発を担当してもらいましょう。

経理財務部門の目的と価値によって生まれる経験のタイプを考察しましょう。そしてトップ人材が希望する経験と現実の間のギャップを評価（およびそのギャップを埋める努力を）しましょう。

人材こそが成功の鍵であり、経理財務部門における重要な能力には、ロボティクス、コミュニケーション、そしてプロセス管理が含まれるようになりました。

「未来は、かつてのような未来ではない。」

ヨギ・ベラ

おわりに

未来に何が待ち受けているかは誰にも分かりませんが、Crunch timeレポート「2025年の経理財務部門」の期限が近づくにつれ、私たちは自身の予想に対し確信を強めるようになりました。未来に備えた最善策は、起こりそうなことを推察して、それを自社の財務ビジョンや企業戦略と比較することです。ボトルネックはどこにあるでしょうか。変革のジャーニーにおいて、どの側面に再検討が必要でしょうか。

これらの質問について深く考えるときには、完璧の答えを目指すことよりも、経理財務部門がビジネスに提供する情報を改善し続けていることに心を配りましょう。継続的な改善意識を持つことで大なり小なり違いを生み出せるでしょう。

2018年度にリリースした「2025年の経理財務部門」の結びに述べている通り、「より大きな価値を生み出したいと考える経理財務部門にとっては、極めて有望な未来が待っています。その段階に達するまでの道のりは順調・容易には進まないかもしれませんが、刺激的なものであることは確実です。」それについては間違いありません。

謝辞

著者

Mike Danitz
Principal,
Finance & Enterprise Performance
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 206 716 6948
Email: mdanitz@deloitte.com

David Cutbill
Principal,
Controllership, Eminence Leader
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 213 593 4282
Email: dcutbill@deloitte.com

Dean Hobbs
Principal, Consulting,
US Finance Strategy Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: + 1 201 845 6295
Email: dhobbs@deloitte.com

David Kim
Senior Manager,
Finance & Enterprise Performance
Deloitte Consulting LLP
Tel: + 1 415 783 2239
Email: bonkim@deloitte.com

執筆協力者

Susan Hogan
Jason Dess
Anton Sher
Adam Berman
Jessica Bier
Derek Bradfield
Casey Caram
Chris Chiriatti
Varun Dhir
Andy Fike
David Griswold
Kelly Herod
Tony Johnson
Nnamdi Lowrie
Denise McGuigan
Eric Merrill
Tadd Morganti
Brian Murrell
Jonathan Pearce
Charlie Phillips
Walter Porter
Ranjit Rao
Ahson Raza
Gina Schaefer
Jeff Schloemer
Matt Schwenderman
Matt Soderberg
David Stahler
John Steele
Adrian Tay
Sean Torr
Eric Vroonland

注記

1 *Reuters,* "Global M&A Surges to Record High for Third Straight Month," June 4, 2021.
2 *Bloomberg,* "S&P 500 Firms Beef Up Their Cash Piles to Deal With 'New Normal'," June 16, 2021.
3 *S&P Global Market Intelligence,* "2021 Tech MA Outlook Application software," July 8, 2021.
4 *Forbes,* "The Data Analytics Profession And Employment Is Exploding—Three Trends That Matter," June 11, 2021.

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@tohmatsu.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@tohmatsu.co.jp

近藤 泰彦 Yasuhiko Kondo
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: yakondo@tohmatsu.co.jp

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

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

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

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

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

Jonathan Pearce
Principal, Consulting, Human Capital, Workforce Transformation
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 646 301 1407
Email: jrpearce@deloitte.com

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

Sarah Fedele
Principal, Risk and Financial Advisory, Internal Audit
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 713 982 3210
Email: sarahfedele@deloitte.com

Mike Kosonog
Partner, Risk and Financial Advisory, Cyber
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 313 919 3622
Email: mkosonog@deloitte.com

Prashant Patri
Principal, Risk and Financial Advisory, Treasury
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 212 436 7568
Email: prpatri@deloitte.com

Ravi Gupta
Partner, Tax Management Consulting
Deloitte Tax LLP
Tel: +1 703 531 7123
Email: ragupta@deloitte.com

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

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

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

Jeff Goodwin
Partner, Risk and Financial Advisory, Government & Public Service
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 303 921 3719
Email: jgoodwin@deloitte.com

Brian Siegel
Partner, Consulting, Government & Public Service
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 571 882 5250
Email: brisiegel@deloitte.com

Deloitte.

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

© 2022. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.