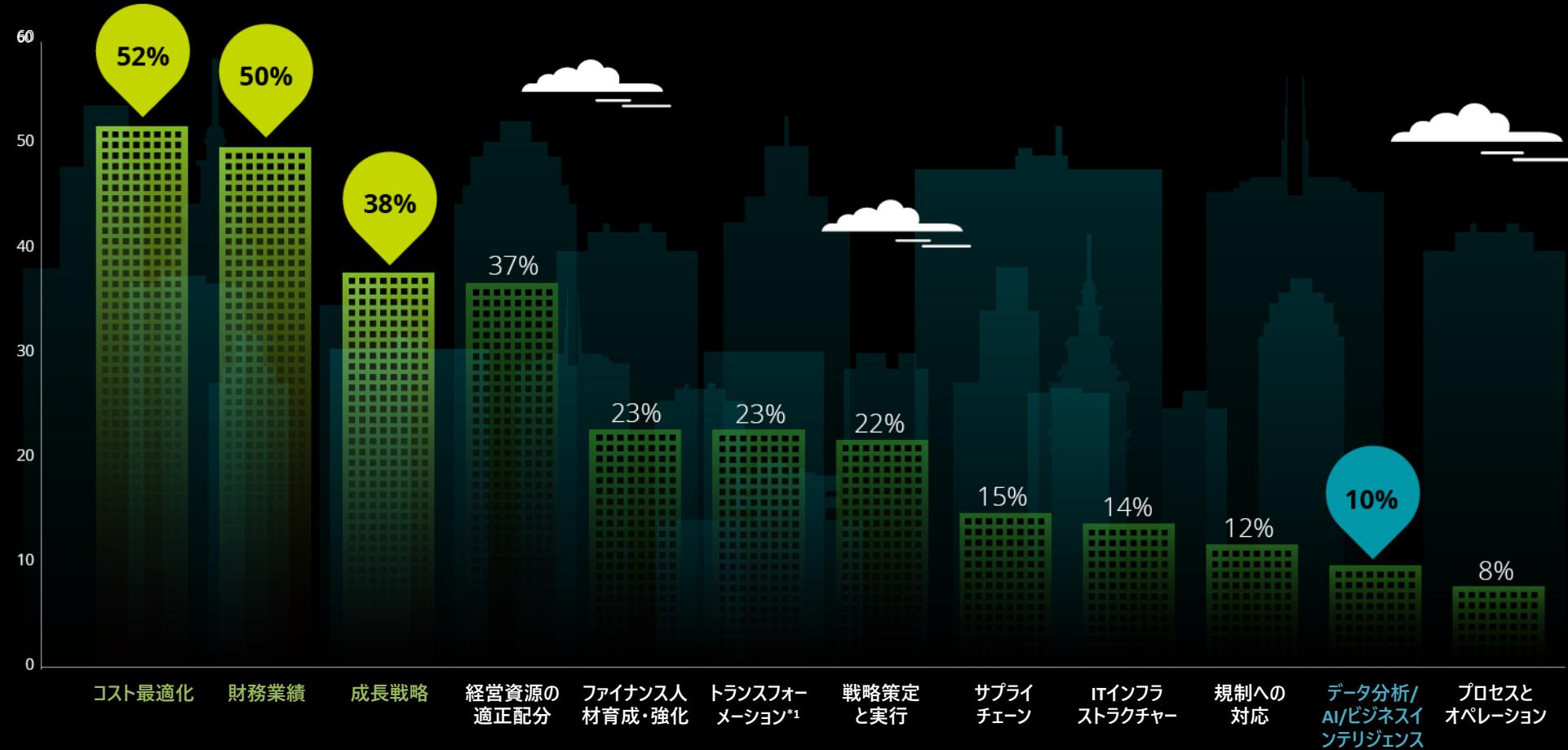




## *Crunch time* – 決断の時シリーズ データと真剣に向き合う時です

経理財務組織において、データは課題となっていますか？  
そうであれば、具体的に何が課題なのでしょうか？

# CFOにとって、2023年における優先事項トップ3は何でしょうか？



\*1 ビジネスマodel、エンタープライズファイナンスなど

# データは経理財務組織にとって 最優先事項です。ただし...

基本的なことだと思われるかもしれません、データは極めて重要であり、異論を唱える経理財務責任者もいないでしょう。

しかし、他の優先事項について尋ねると、コスト管理や財務業績はもちろん、成長・人材・コンプライアンスなども挙がります。これらの事項はCFOの時間と注意を引き、最終的には何を求めていたかを忘れてしまします。

そうです、それはデータです。

ここで、質問を変えてみましょう。データが十分に統制されていない状況で、他の優先事項のうちどれを獲得することができますか？どれも獲得できません。つまり、人々が何を実践しようと、何を説こうと、データは本当に中心的な要素なのです。真の問題は、データをどのように扱うかです。

データと真剣に向き合う時です。



# 他の圧力がむしろデータを優先すべき理由となります

CFOは常に、データに対して取り扱いの方法や優先順位をつける必要性があります。彼らは新しい規制への適合と透明性の要求、急速な変化の中での機敏で効果的な意思決定をサポート、そしてビジネスサイクルが短縮され続ける中での市場や利害関係者の要求への対応が必要です。データは、経理財務組織を常に活発に保つための採用とスキルアップの中心的な役割であり、データスキルを持つ人材の採用や維持において、競争相手は経理財務だけでなくビジネス界全体を含んでいます。

経理財務組織がデータを最優先事項として扱うと、複数の側面で優れた成果を発揮できます。



**可用性**  
必要な情報を必要とする場所かつ必要な時に提供します。



**完全性**  
各接点で全体のストーリーを伝えます。



**データ詳細**  
健全かつ適時な意思決定を促進するための詳細な情報を提供します。



**標準化**  
情報源や使用方法に関わらず、一貫したフォーマットと基準を確保します。



**正確性・信頼性**  
正確なデータだけでなく、利害関係者が有意義であると認識する、適切でタイムリーナ情報を探します。

これらの要求事項に共通するのは、手元にあるデータを使える情報に変換する必要性です。このような包括的なアプローチは、経理財務を組織内により戦略的な役割へと高めることができます。これらの目標を達成するには、ビッグデータの全体像を見極め、管理するためにリーダーシップのコミットメントを伴う集中的な取り組みが必要です。

# どのような種類のデータについて話しているかを明確にしましょう

経理財務組織は  
どのようなデータを  
使いますか？

誰がどのような目的で  
使いますか？

そのデータはどこから  
取得しますか？

組織によっては、データを利用する  
利害関係者の全容を把握していない  
ところもあります。そのため、財務データ  
の発生元や利用者を具体的に理解  
することが基本となります。

# 経理財務データの軌跡

組織はそれぞれ異なりますが、経理財務データの軌跡を明確に理解することで、その力をより有効に活用できます。

財務データソースはどこか

- 経理財務システム
  - ERP
  - データウェアハウス
  - 予実管理システム
  - 連結会計システム
  - レポートングツール
  - 税務システム
  - トレジャリーシステム
  - AIツール
  - スプレッドシート/共有ファイル
- 商業システム
- ITシステム
- 固定資産管理システム
- ベンダー／アライアンスシステム
- 市場データ（社内外）
- 経済指標
- 人事システム
- サプライチェーンおよび調達システム

何のデータを経理財務部門が利用するか

- 財務実績
  - ローカルGAAP
  - 國際財務報告基準(IFRS)
  - 世界統計
  - 管理会計
  - 税務
- 予測
  - ローカルGAAP
  - 管理
  - 税務

財務データを誰が、どこで、どう利用するか

- 規制当局
- 投資家
- 債権者
- アナリスト
- 取締役会
- 経営陣
- 人事
- 従業員
- 顧客
- ベンダー／サプライヤー

# 目次

優先事項を試す時が来ました

「データと真剣に向き合う」とは  
どのようなことでしょうか。  
組織が01~06に該当していないか  
自問してみましょう。

01 すべてのデータを  
重要視する

8

02 財務データのみに焦  
点を当てる

10

03 財務データを管理する  
組織がない

12

04 「データ人材」としての  
経理財務の役割や  
キャリアパスがない

14

05 大半の時間を  
スプレッドシートに費や  
す

16

06 データの自動化を検討し  
ていない

18

07 全体像

20

08 進むべき方向

21

今こそ、データと真剣に向き合う時です。

# すべてのデータを重要視する



先ず最初に取り組むべきことは、優先順位をつけることではありません。疑問がある場合は、できるだけ多くのデータを収集した後、整理し洗練させるべきです。  
むしろ、急がば回れ。  
速すぎることは適切ではありません。

すべてのデータを可能な限り詳細なレベルで収集することは、後で問題やボトルネックとなる可能性があります。特に、取り込むデータが多ければ多いほど、利益管理単位、コスト管理単位、総勘定元帳勘定科目、顧客、製品などの主要属性が標準化されておらず、異なるソースから異なる形式で提供される場合、適切なガバナンスと属性で下流システムにロードするための労力と帯域幅が増えます。

一貫性のない定義、製品、顧客、地理、チャネル、事業部門などの広範な管理次元の使用は、混乱を招く可能性があります。

一貫性のない定義、製品、顧客、地理、チャネル、事業部門など管理次元が広範に使用されると混乱を招く可能性があります。また、現在に焦点を当てすぎることも、類似の問題を引き起こす可能性があります。なぜなら、「現在」は「一時的」を意味する別の言葉であり、情報と洞察を必要とするビジネスが時間とともに変化し、ESGなどの新しいデータ領域が将来必要になる可能性があるからです。最終的に、最初からデータの優先順位付けに重きを置きすぎることが、ERPからデータウェアハウスに至るまでの主要なコアテクノロジー投資による効率化のメリットを制限する可能性があります。



01

02

03

04

05

06

07

08

# 真剣に向き合うとは

実際のところ、すべてのデータが同じ重要性を持っているわけではありません。しかし、それらの利便性は同等であるべきです。業界や業務に応じた特定のニーズ（財務、オペレーション、サステナビリティなど、あなたが価値を見出すもの）を満たすべきです。加えて、データ標準に対する先進的なアプローチは、既存システム、将来のシステム、および統合によって取得する可能性のあるシステムとの整合性を維持するのに役立ちます。

## 事業目標の変更による混乱

高成長企業は、単一製品への焦点から多製品、多チャネルの事業に拡大することがあります。これは企業成長という観点では恩恵を受けるかもしれません。しかし、初期段階のデータ整合性にとっては逆効果です。既存のエンタープライズリソースプランニング (ERP) プラットフォームは、このビジネスモデルの変化に対応するように設計されていない可能性があります。この問題が発生した場合、大量のデータをオフラインまたはコアプラットフォーム外部で扱うことが必要になります。分析能力は突如として効果が低下します。なぜなら、ビジネスの変化に対応できず、意思決定に重要な情報を必要に応じて流すことができなくなるからです。

これらの原則を適用することは、必ずしも容易ではありません。特に複雑な組織では、移行コストや再構築コストが大きくなる可能性があります。他社を買収した場合、解体し適応させるべき既存の構造が多くあるかもしれません。しかし、標準化し、優先順位をつけ、将来を予測するための今日の作業は、将来的に報われることでしょう。

- ビジネスのバリュードライバーを理解し、ビジネス戦略とパフォーマンス管理に合わせた意思決定をサポートし、ビジネスの理解と運営を助け、リダーシップを動機づけ、情報提供をするのにどのデータが、どの粒度で必要かを定義する。
- さまざまなデータの利用方法に合わせて、データを取得し、レビューする標準化された方法を提供する、データモデルと厳選されたデータセットを構築する。
- 異なるソースからのデータを調和させ、重要なデータを特定し、それをクレンジングおよび準備する方法を指示するために、共通の標準とデータ階層を作成し、使用する。
- データを、情報提供を目的とする下流プロセスの現実的な視点に整合させる。
- 取得、保存、保護、制御、報告などの領域で持続的に変化するデータニーズに加え、売却や経営構造の変更などのシナリオにも対応できる堅牢なガバナンスを採用する。
- 情報の要求をパフォーマンス管理の期待値と一致させる。そのデータは、それ以上でもそれ以下でもなく、サポートするためのもの。



01

02

03

04

05

06

07

08

今こそ、データと真剣に向き合う時です。

# 財務データのみに焦点を当てる



経理財務業務に携わり、データソースに焦点を当てているのであれば、経理財務という身近な領域に注目しがちでしょう。しかし、より広い視野を持つことが重要です。今日の経理財務組織は、サプライチェーン、マーケティング、人事、外部データからの情報源を必要とする経営報告を扱っています。さらに、経理財務業務の成果は、税務、制度会計、財務計画を、事業、サプライチェーン、業務、人材などにまたがる予測やモデルに連携させることで、全社的な意思決定を促します。

様々なデータの流れが連携していない場合、例えばサプライチェーンと経理財務部門のコスト管理単位定義や使用方法が異なる場合など、情報を洞察に変えることは難しくなることがあります。



01

02

03

04

05

06

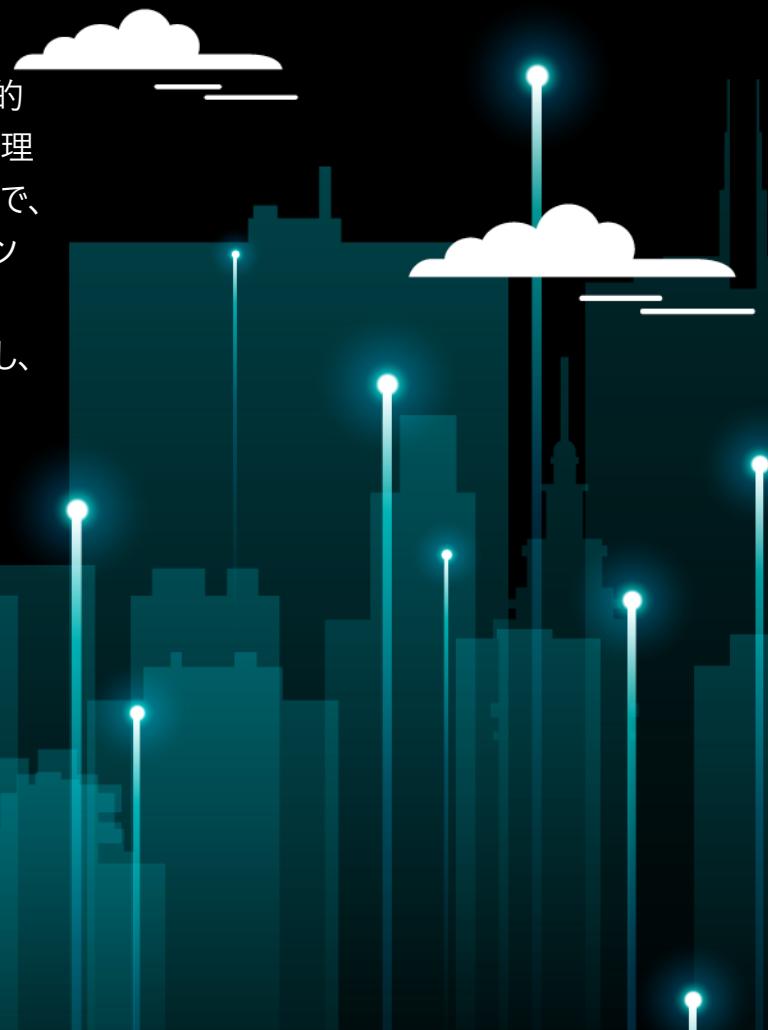
07

08

# 真剣に向き合うとは

経理財務に限定せずより広い視野を持つことは、経理財務を軽視することではありません。より包括的な範囲を対象とすることで、会計とパフォーマンス管理が定期的なものからリアルタイムへと移行する過程で、経理財務部門がより正確かつ効果的にパフォーマンスを発揮できるようになります。

広い視野は、予測および予測機能の構築を促進し、経理財務業務の流れ作業を推進役に変えるのに寄与します。



- 経営の意思決定を支援するために、財務データと連携して活用できる業務データを特定する。
- 後付けではなく、最初から税務や制度会計に必要となる機能を計画する。
- 関連データを積極的に取り入れ、財務数値を適切な文脈で提示する。例えば、損失が発生した場合でも、競合他社よりも損失が少なかったことを開示するなど。
- 経理財務以外の外部システムからデータを統合および調整する。
- ベンダー、顧客の注文、SKU、および類似ソースからどのようにデータが発生するか、適切な属性とともに最初から整合する。
- データの種類、ソース、および使用方法に基づいて、明確かつカスタマイズされた管理策を確立する。
- 運用データおよび第三者データの使用に関する説明責任基準を策定する。
- ESG、DEI、サステナビリティなど、組織に影響を与える新たな関連データソースを探す。



01

02

03

04

05

06

07

08

今こそ、データと真剣に向き合う時です。

# 財務データを管理する組織がない



データは共有アセットですが、責任を共有しているわけではありません。データ標準とデータ品質の正式な所有権が、データを効果的に管理するための鍵です。所有権やガバナンスがないと、データの力を活用することは難しいでしょう。また、データの所有権とプロセスの所有権は同じものではありません。

しかし、それは一人の担当者や役割を指名して終わり、ということではありません。経理財務部門が使用するデータの構成要素が異なれば、要件も異なり、時には変革が必要な場合もあります。そのため、データを監視する部門は、データを消費するすべてのステークホルダーの名前を挙げることができ、彼らが使用する信頼できる情報源を把握している必要があります。

経理財務部門がを使用するデータの構成要素によって要件も異なり、時には変革が必要な場合もあります。

組織全体がデータの可視化不足による影響を強く認識し、経理財務部門が一時的な修正に対処するだけではなく、根本的なデータの問題にも取り組む必要があります。(現状、プロセスは継続されていても、データの質には不安が残ります。)

一方で、データ部門以外の利用者も、データの作成や提供プロセスを理解することが重要です。それには、データリテラシーのトレーニングが必要であり、利用者が自らの行動がデータに及ぼす影響を十分に把握できるよう支援することが重要です。この理解が不足すると、データの有効な活用が妨げられる可能性があります。これは最終的にCFOの責任ですが、他の多くの事柄と同様に、解決策は専門部門にガバナンスを委任することも検討すべきです。



01

02

03

04

05

06

07

08

# 真剣に向き合うとは

先進的な組織は、データ標準の定義と文書化、データプロセスの設計、実行を含む、明確に定義され、明確に割り当てられた責任を持つ経理財務データ機能を確立します。また、データガバナンスのルールを設定する部門とデータ作成の要求を実行する部門を区別します。

財務に関する全データ管理部門は、明確な責任範囲と、あらかじめ定められた規模、スコープ、資金調達メカニズムを持つべきです。これらは全て、CFOの直接的な管轄下にあり、広範な企業のデータガバナンスアプローチと連携し、機能や利害関係者を横断的に関与させることができます。

- 組織の形式化と変革を支援するために、革新的で実行可能な資金調達メカニズムを特定し、ビジネスケースを確立する。
- 役割と責任およびパフォーマンスに目標と目的に関する方針や手順を備えた、データに関する説明責任の文化を醸成する。
- 特定のデータセットに責任を持つデータ管理者を指名し、明確なガバナンス構造を定義する。データ管理者は、要件を理解するために部門横断的な関与やITとの連携を行うが、データに関する意思決定を行う権限を付与されている。
- データの生成と同時に管理する。
- データによる決定をビジネスの理由に結び付ける。
- データのクリーンアップを一度で終わらせるのではなく、ビジネスと歩調を合わせてデータを作成、クレンジング、メンテナンスする継続的なアプローチを考え方を転換する。
- データを保存、処理、分析、報告するための適切なツールとテクノロジーインフラストラクチャを構築する。



01

02

03

04

05

06

07

08

今こそ、データと真剣に向き合う時です。

# 「データ人材」としての経理財務の役割やキャリアパスがない



経理財務部門において、データ専門家に提供するキャリアパスが存在しない場合、データに対して真剬ではありません。同様に、経理財務メンバーが自身の職務を「非データ」のものと捉えている場合、より一層の努力が求められます。

データにアクセスし、それを利用する能力は、組織全体に浸透させるべきものです。これにより、すべての経理財務メンバーが分析を使用する機会を見つけて、洞察を得ることができるデータ能力が構築されます。

最も有能な人材にとって魅力的な部門にするため、どのような取り組みを行っていますか？  
チームメンバーに対しては、データ関連のスキル向上をサポートするためにどのような支援を行っていますか？  
そして何よりも重要なのは、その専門分野のプロフェッショナルが進むべき道は明確になっていますか？

既存の経理財務メンバーに何を提供して、データ関連のスキルアップをできるようにしていますか？



01

02

03

04

05

06

07

08

# 真剣に向き合うとは

データが経理財務部門の成果の中心である場合、その遂行に関わる人材獲得は偶然に委ねるべきではありません。

## 人材パイプラインを整備する

他の分野と同様に、経理財務は伝統的にデータ活用が遅れているとみなされています。組織は、自身のデータ人材パイプラインを促進するのに助けが必要かもしれません。幸いなことに、高等教育の新たな焦点は、特に財務関連データの活用におけるキャリア形成を希望する学生の支援です。要かもしれません。幸いなことに、高等教育における新たな焦点は、特にファイナンス業界に関連するデータのキャリアを目指す学生たちを育成するための準備をしています。

経理財務の人材獲得を目指す場合、同じ分野の仲間としか競争していない可能性が高いです。一方で、データ人材獲得を目指す場合、あらゆる分野の雇用主と競争することになります。

- ビジネスの課題に対処するためのデータの要件を把握し、そしてそのデータが人材ニーズおよびデータの能力開発戦略にどのように役立つかを理解することから始める。
- データ能力を経理財務内の特定の機能と連携させるために、多分野にわたるキャリアパスを確立する。
- 経理財務部門全体に影響力のある人物に目を向け、スキルアップや知識共有を含む内部の経理財務データ機能を強化する。
- ESG報告などの業界変化に基づいて役割を適応させるために準備する。
- 競争力のある報酬、福利厚生、影響力、メンターシップ、トレーニングなどを提供するデータ担当者向けの特定の人材獲得および維持計画を策定する。



01

02

03

04

05

06

07

08

今こそ、データと真剣に向き合う時です。

# 大半の時間をスプレッドシートに費やす



データは資源であり、そこから得られる価値も資源です。では、なぜ財務データとその分析結果がERPプラットフォームやエンタープライズパフォーマンスマネジメント(EPM)およびレポートシステムの間で紐づかないのでしょうか。

経理財務チームは、異なるシステムのデータを整理し、一致させる必要がある場合に分析用スプレッドシートを使用します。つまり、事前に共通のデータ基準を適用した標準化されたシステムがないということです。また、組織がデータを整理していない、パフォーマンスマネジメントの慣行を一致させていない場合、

または経営陣向けに個別対応をしている場合に、スプレッドシートを使用するのが一般的です。もし、チームがスプレッドシートやスライドデッキでレポートを作成している場合、パフォーマンスマネジメントやデータ可視化技術を活用していないということです。これらの技術はERPと統合してプロセスを管理し、時間とともに改善するように設計されています。従来の方法には馴染みがあり、あなたのチームは回避策として使うのに長けているかもしれません、それらは回避策でしかありません。古い方法で仕事を行うスキルを向上させても、長期的には問題を解決しません。

古い方法で仕事を行うスキルを向上させても、長期的には問題を解決しません。



01

02

03

04

05

06

07

08

# 真剣に向き合うとは

効率的な組織として、データを集約、標準化、検証し一元化することで、信頼できる情報源を作り出すべきです。

これを達成することで、単に効率的な組織と洞察に基づいた組織との違いを明確にすることができます。経理財務組織は外れ値ではなく、その中心にあるべきです。

それは、従来のレポートだけでなく、予測分析や機械学習のような最先端の機能をサポートする方法で、データを取得、整理し、使用することを意味します。ERPのコストはおそらく10億円、もしくはそれ以上だったでしょう。

最先端の機能が装備されていないのであれば、あなたのレポートと洞察にその価値を加えるべきです。

- 忍耐強く、時間をかけてテクノロジーを有効化し、問題を解決する。
- ERPの統合を一度に実行するのではなく、1つずつプロセスをERPに統合し、優先順位を付ける。
- ERPの統合がよりタイムリーで有用な洞察を提供し、ビジネスニーズから逆算して作業できる方法を調査する。
- ソース、フォーマット、およびホスティングに関する決定で、データの可用性に優先順位を付ける。
- 可能であれば、企業ごとに共通の一連のプロセスを使用して、クリーンコアなERPを維持し、周辺システムに格納されているデータ保持方法の明確な計画を作成する。(例:EPM、BI)



01

02

03

04

05

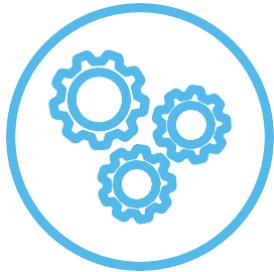
06

07

08

今こそ、データと真剣に向き合う時です。

# データの自動化を検討していない



もっと。早く。豊かに。測定できるあらゆる方面でデータが増大していることは誰もが知っています。大量のデータに対して人材を投入することは、いつまで持続可能な対応であり続けるでしょうか。ある一定の閾値を超えると、スケールに対応するためには自動化に頼る必要があります。そして、おそらく既にその閾値を超えているでしょう。

経理財務組織は、企業の他組織と比べて新しいテクノロジーを採用するのが遅い傾向がある、と言うのは一般論かもしれません、それが業界全体に当てはまるかどうかにかかわらず、当てはまってはいけません。

データの作成、規制、保存、使用方法に自動化機能を組み込むことは、人間によるガバナンスの限界を超えて、さらなるパフォーマンスを引き出す可能性があります。データの量とその使用方法が増え続けているため、自動化は必要なデータの可用性を維持するために、重要度が高まっています。また、直訳的に“より多くの“データが”より良い”データに変換されないことも事実です。データの豊富さと、経理財務組織がトランザクション処理と決算処理を効率的に実行できるかどうかはトレードオフの関係にあります。

データの量とその使用方法は増え続けているため、自動化は、必要なデータの可用性を維持するための重要な鍵となっています。



01

02

03

04

05

06

07

08

# 深刻な状況とは

データの自動化には、詳細データ、十分な標準化、ソースと品質の保証など、使用データに関する詳細な知識が必要です。組織の成長に伴い、データを誰が所有し、どのような意思決定に活用するかについての明確さを保つことが重要となります。

## サプライヤーマスタデータの自動化

サプライヤーのデータフローと運用ステップは、仕入先の数とレポートやデータ要件の多さに伴い増加しています。近年プロセスは、コミュニケーション、メール、手動によるデータ入力で管理されており、データガバナンスのレベルが低いことが多いです。データ管理者は、手動によるデータトレースと入力に時間を取られています。

代わりに、企業全体にわたる真のサプライヤーマスタデータセットにアクセスできるデータ管理者を想像してください。参照テンプレートやデータはすぐに利用可能であり、手動データ入力を最小限に抑えることができます。データ管理者は、ビジネスおよび地域単位でリアルタイムにデータを検証し、企業の成果を最適化するための推奨事項を提供できるようになります。機械学習がビジネス全体の共通点を結びつけると、データギャップの解消はもはや過去の機能となります。

特に別の事業が買収された場合には、経理財務以外の分野から代表者が必要になる可能性が高いでしょう。

最上位レベルでは、「真剣な取り組み」は、財務データの自動化とその使用的受け入れから始まります。マネジメントと財務報告は、単にその能力に依存しています。その先を目指すには、掘り下げられるいくつかの方法があります。

- データ作成時点でチェックを統制する明確なコントロールと、ルールを確立する機械学習(ML)でデータ品質標準をサポートできる自己修復データを有効にする。
- AI/MLを活用したチャットボットベースのワークフローとアセットを通じて、マスタデータを一貫して管理する自己修正・自己修復テクノロジーに投資する。これによりデータニーズに合わせて進化する。
- 人間の介入とコンテキストを必要とする例外に焦点を当て、人間と機械の協働を可能にする。
- データ品質を改善し、継続的に維持するための調整と統制の仕組みをつくる。



01

02

03

04

05

06

07

08



# 全体像

本書には、多くの洞察があり、急いで取り組みすぎると簡単に手に負えなくなってしまいます。目指すべきは、経理財務部門におけるデータ利用を進化させることであり、必要以上に混乱を引き起こすことではありません。

そのため、一度にすべてを取り組もうとしないでください。

常にプロセスよりもニーズを優先して対処しましょう。解決しようとしているビジネス上の課題から始めます。これにより、迅速な解決と簡単な最初の一歩につながり、全てのデータが修正されたり完璧であるべきだという分析麻痺を避けることができます。それらのニーズに対応することで、早くリターンをもたらすだけでなく、役割、責任、および財務データのビジョンを明確にし、後の大規模なプロジェクトでよりスマートな経験を積むことにも役立ちます。



01

02

03

04

05

06

07

08

# 進むべき方向

データは資産です。データの取得と管理にはコストがかかります。その投資に対するリターンを期待するべきです。そして当然のことながら、投資があって初めてリターンが生まれます。データはソーシングからクレンジング、ガバナンスに至るまで、多くの場合複数のレガシーシステムを横断して統制し、活用する必要がある資産です。

経理財務部門は、トップダウンで北極星となるようなデータ戦略を持つべきです。どこに行きたいのか、どうやってそこに辿り着くのか、コスト削減だけでなく、ビジネスと戦略的に協力する新たな能力によってどのようなメリットを実現できるか、を指示します。明確な戦略は、役割と責任を定義し、優先順位を決定し、説明責任を確立するために必要不可欠な基盤です。

多くの組織にとって、経理財務が機能的な役割に加えて戦略会議に参加している場合、効果的なデータドリブン組織になることが容易になります。この役割を担う人は、その肩書きにかかわらず、データレイクを管理し、会社のデータ管理方針の保管者です。この仕事にはどのような肩書きがあろうと、データがビジネスと顧客価値を促進する方法を熟知している人が就く必要があります。この役割は、組織がデータに対する理解を深め、ビジネス成果に結びつけ、効率性を向上させます。

これらのつながりを作らないのであれば、どれだけ多くのデータを持っていても、それは単なるデータのためのデータでしかないのです。



01

02

03

04

05

06

07

08

# 決断の時です



01

02

03

04

05

06

07

08

手作業で入力したデータを常に把握することが、財務データを把握することを意味していた時代がありました。その後、ローカルのスプレッドシートに切り替わり、そして、サーバーまたはクラウド上でデータ共有し始めました。財務データの進化は新しいものではなく、今まさに転換期にあるのです。

データと真剣に向き合うことは、もはや経理財務領域において漸進的なニーズではありません。それは変革的なニーズであり、変革が失敗する理由でもあります。データは資産であり、管理され解釈されるまでは情報、洞察、計画、意思決定に変わることはできません。それを人間の規模で行うことは、簡単には実現できません。

多くの経理財務部門にとって、データ活用は発展せねばならない分野です。より多くの機会が待っていることを意味します。良いニュースは、そのプロセスを前進させるのに役立つツールがこれまで以上に存在していることです。

データ活用の取り組みは簡単ではないでしょう。しかし、もし財務データへの取り組みが難しくないのであれば、データと真剣に向き合っているとは言えません。やるべきことは目の前にあります。利点は明らかです。向き合うべき時が来たのです。

データと真剣に向き合うことは、もはや経理財務部門において漸進的なニーズではありません。それは変革的なニーズであり、変革が失敗する理由でもあります。

# 謝辭

## 著者

**Kirti Parakh**  
Managing Director, Audit and Assurance,  
Accounting, Advisory & Transformation  
Services  
Deloitte & Touche LLP  
Tel: +1 312 486 3937  
Email: [kirtiparakh@deloitte.com](mailto:kirtiparakh@deloitte.com)

**Dave Pierce**  
Managing Director, Consulting, Finance and  
Enterprise Performance  
Deloitte Consulting  
Tel: +1 703 251 4088  
Email: [dapierce@deloitte.com](mailto:dapierce@deloitte.com)

**Putri Sukardi**  
Managing Director, Risk and Financial  
Advisory, Controllership  
Deloitte & Touche LLP  
Tel: +1 513 723 3063  
Email: [psukardi@deloitte.com](mailto:psukardi@deloitte.com)

**Srikanth Tamma**  
Managing Director, Consulting, Enterprise  
Technology and Performance  
Deloitte Consulting  
Tel: +1 214 840 7992  
Email: [stamma@deloitte.com](mailto:stamma@deloitte.com)

**Marla McPheeters**  
Senior Manager, Consulting, Strategy and  
Analytics  
Deloitte Consulting  
Tel: +1 312 486 5387  
Email: [mmcpheeters@deloitte.com](mailto:mmcpheeters@deloitte.com)

## 執筆協力者

**Susan Hogan**  
**Eldy Falix**  
**Daniele Sacerdoti**  
**Renee Anninga**  
**Martin Hodgetts**  
**JoAnna Scullin**  
**Pankaj Arjunwadkar**  
**Eric Merrill**  
**Richard Sidey**  
**Benjamin Barudin**  
**Ryan McWhorter**  
**Adrian Tay**  
**Lucy Chung**  
**Ranjit Rao**  
**Simo Uusijoki**  
**Mike Danitz**  
**Thomas Ravn**  
**Jamie Weidner**  
**Vjola Dule**  
**Ryan Reiber**  
**Priya Ehrbar**  
**Jeevi Paramanathan**  
**Ala El-Kour**  
**Philippe Podhorecki**



01

02

03

04

05

06

07

08

# 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](mailto:nmikami@tohmatsu.co.jp)

## 神前 尚澄 Naozumi Kosaki

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: [nkosaki@tohmatsu.co.jp](mailto:nkosaki@tohmatsu.co.jp)

## Susan Hogan

Principal, Finance

Transformation Practice Leader

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 404 631 2166

Email: [shogan@deloitte.com](mailto:shogan@deloitte.com)

## Susan Hogan

Principal, Finance

Transformation Practice Leader

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 404 631 2166

Email: [shogan@deloitte.com](mailto:shogan@deloitte.com)

## Diane Ma

Principal, Consulting, Finance & Enterprise

Performance

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 213 553 1221

Email: [dima@deloitte.com](mailto:dima@deloitte.com)

## Jonathan Pearce

Principal, Consulting, Human Capital

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 646 301 1407

Email: [jrpearce@deloitte.com](mailto:jrpearce@deloitte.com)

## Jessica Bier

Managing Director, Consulting, Human Capital

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 415 783 5863

Email: [jbier@deloitte.com](mailto:jbier@deloitte.com)

## Varun Dhir

Principal, Consulting, Oracle

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 484 868 2299

Email: [vdhir@deloitte.com](mailto:vdhir@deloitte.com)

## Eric Bramley

Managing Director, Consulting, SAP

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 404 631 2145

Email: [ebramley@deloitte.com](mailto:ebramley@deloitte.com)

## Dan Siegel

Principal, Consulting, Emerging ERP Solutions

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 973 602 5411

Email: [dsiegel@deloitte.com](mailto:dsiegel@deloitte.com)

## Clint Carlin

Partner, Risk and Financial Advisory,

Controllership

Deloitte & Touche LLP

Tel: +1 713 504 0352

Email: [ccarlin@deloitte.com](mailto:ccarlin@deloitte.com)

## Sarah Fedele

Principal, Risk and Financial Advisory, Internal

Audit

Deloitte & Touche LLP

Tel: +1 713 982 3210

Email: [sarahfedele@deloitte.com](mailto:sarahfedele@deloitte.com)

## Mike Kesonog

Partner, Risk and Financial Advisory, Cyber

Deloitte & Touche LLP

Tel: +1 313 919 3622

Email: [mkesonog@deloitte.com](mailto:mkesonog@deloitte.com)

## Prashant Patri

Principal, Risk and Financial Advisory,

Treasury

Deloitte & Touche LLP

Tel: +1 212 436 7568

Email: [prpatri@deloitte.com](mailto:prpatri@deloitte.com)

## Scott Shafer

Principal, Tax,

Tax Technology Consulting

Deloitte Tax LLP

Tel: +1 312 486 5340

Email: [sshafer@deloitte.com](mailto:sshafer@deloitte.com)

## Ed Nevin

Partner, Tax, Tax Specialty

Deloitte Tax LLP

Tel: +1 410 576 7359

Email: [enevin@deloitte.com](mailto:enevin@deloitte.com)

## Scott Szalony

Partner, Audit and Assurance

Deloitte & Touche LLP

Tel: +1 248 345 7963

Email: [sszalony@deloitte.com](mailto:sszalony@deloitte.com)

## Steve Gallucci

Partner, CFO Program Leader

Deloitte & Touche LLP

Tel: +1 212 436 5914

Email: [sgallucci@deloitte.com](mailto:sgallucci@deloitte.com)

## Jeff Goodwin

Partner, Risk and Financial Advisory, Government & Public Service

Deloitte & Touche LLP

Tel: +1 303 921 3719

Email: [jgoodwin@deloitte.com](mailto:jgoodwin@deloitte.com)

## Christie Johnson

Principal, Consulting,

Government & Public Service

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 571 814 7571

Email: [chrjohnson@deloitte.com](mailto:chrjohnson@deloitte.com)



01



02



03



04



05



06



07



08

24



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 リスクアドバイザリー合同会社、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 グループ合同会社を含む）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30都市に約2万人の専門家を擁し、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](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ームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイットネットワーク”）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または拘束させることはできません。DTTLおよびDTTLの各メンバーフ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（オーカランド、バンコク、北京、ベンガルール、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、ムンバイ、ニューデリー、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リー、リスクアドバイザリー、税務・法務などに関する最先端のサービスを、Fortune Global 500® の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーソス（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、[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・默示を問いません）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する直接または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・ファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



IS 669126 / ISO 27001



**BCMS 764479 / ISO 22301**

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**