



*Crunch time – 決断の時シリーズ*  
**経理財務部門における  
斬新でエキスポネンシャルな技術**

斬新でエキスポネンシャルな技術フロンティア

# まずはクイズです

---

次の用語で定義がわかるものはいくつありますか？

☐ 生成AI

☐ 拡張現実(AR)

☐ 大規模言語モデル(LLM)

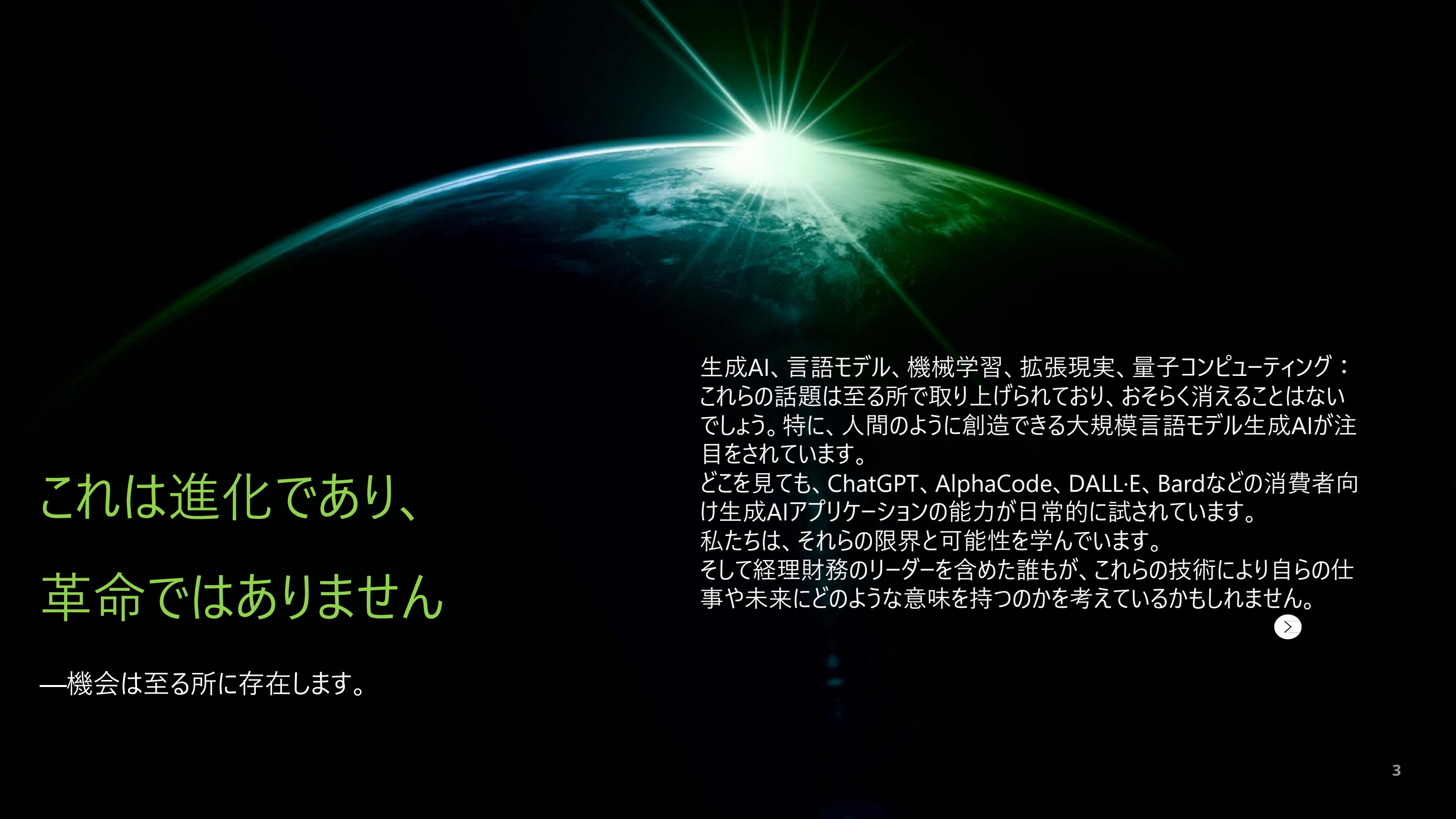
☐ 量子コンピューティング

☐ 機械学習

---

どうでしたか？

(ご安心ください、答えはこの後にあります。CFOがこれらの技術をどのように活用してファイナンスがビジネスにもたらす価値を変革できるのかを説明します。)



# これは進化であり、 革命ではありません

—機会は至る所に存在します。

生成AI、言語モデル、機械学習、拡張現実、量子コンピューティング：これらの話題は至る所で取り上げられており、おそらく消えることはないでしょう。特に、人間のように創造できる大規模言語モデル生成AIが注目をされています。

どこを見ても、ChatGPT、AlphaCode、DALL-E、Bardなどの消費者向け生成AIアプリケーションの能力が日常的に試されています。

私たちは、それらの限界と可能性を学んでいます。

そして経理財務のリーダーを含めた誰もが、これらの技術により自らの仕事や未来にどのような意味を持つのかを考えているかもしれません。



これは進化であり、革命ではありません  
—機会は至る所に存在します。

具体的には、生成AIや大規模言語モデルなどの強力で最先端のソリューションが、各種サービス、ファイナンスオペレーション、ERPに至るまで、ファイナンスの進化において非常に重要な役割を果たすことはわかっています。しかし、問題はどのようにそれを実現するかであり、これら技術が進化し続ける中で、その答えを見つけるのは、各組織とそのリーダーシップに委ねられます。新しい技術と同様に、革新的で先見的な方法でこれら斬新かつエキスポネンシャルな技術(NExT)を活用する組織には潜在的な機会が待っています。

### この流行は本物でしょうか？

懐疑的な見方も広まっています。

- **投資効果についての懐疑：**  
生成AIは期待どおり優れているのか、そのリターンが投資に見合うのかということです。
- **倫理的懐疑：**  
特に公平性と偏見への懸念、盗作、知的財産の盗難、社会経済的課題に直面した場合、利用すべきでしょうか？

これらの実際の質問を、急速に進化するビジネスモデル、継続する地政学的な不安定性、経済的不確実性など、経理財務リーダーがすでに挙げている懸念事項に加えてみてください。これほど多くの変化に直面している中で、注意しなければ惰性的にこれらの問いに向き合いかねません。

どのような新しい技術でも同様に、革新的で先見的な方法でこれらの斬新かつエキスポネンシャルな技術を活用する組織には、潜在的な機会が待っています。

これは進化であり、革命ではありません  
—機会は至る所に存在します。

### 進化であり、革命ではない。

しかし、これは革命ではなく進化であり、進化は機会と捉えることができます。これらの技術の背後にあるアイデアは実際には新しいものではありません。これらアイデアの応用が進化しており、ビジネスに適用するためのリソースは、より速く、より良く、より安価になっています。また、この進化はデータ、信頼、セキュリティ投資のいう中核的な技術に基づいているべきであり、それは経理財務リーダーが常に頭の片隅に置いておく必要があります。輝かしい技術に気を取られていると、強力でダイナミックなコア技術から目をそらしてしまう可能性があるため、注意しなければなりません。

### 新たな機会

これらの技術はどこかで混乱を引き起こすかもしれませんが、経理財務リーダーにとっては新たな機会を創出できる可能性があります。これらの技術は実験を進めることができますが、投資対効果が見込めないまま、費用と時間がかかるかもしれません。しかし、経理財務リーダーは、最先端の技術で解決できる最大の課題について明確な視点を持っていることが多いです。彼らは組織全体で働き、これらの技術が運用コスト、資本的支出、時価総額などに最も大きな影響を与える場所を特定することができます。

このことを念頭に置いて、今後数年間組織に影響を与える可能性のある技術に関する実用的なガイドを作成しました。知るべきこと、注意すべきこと、どこに焦点を当てるべきかを示します。

### 人間中心のデザイン

もう一つ覚えておくべきことは、人間とビジネスが常に技術を主導してきたのであって、その逆ではないということです。確かに、ヘンリー・フォードの組立ラインは業界に革命をもたらしました。しかし、それらの技術やプロセスを人々と組み合わせたビジネスの手法が違いを生み出し、世界を変えたのです。(そして、少なくとも今のところ、技術はその方法自体を発明することはできません。)

これらの斬新でエキスポネンシャルな技術に対する私たちの見方は同じで、ビジネスの手法に意味深い影響を与える可能性があります。しかし、各技術が組織の将来にとって何を意味するかを判断するのは、私たち人間、特に経理財務リーダーのあなたにかかっています。それでは始めましょう。

人間とビジネスは常に技術を先導してきました、  
その逆ではありません。

# 目次

01 経理財務リーダーが真に求めるものは何か？

7

02 The technologies :  
現在のテックトレンド、  
次のテックトレンド、  
そしてその先

8

03 人間、技術、データ、  
統制のDNA

23

04 導入にあたって

28

05 決断の時です

29

# 経理財務リーダーが真に求めるものは何か？



01

02

03

04

05

経理財務リーダーが必要とする技術は、ある程度その組織特有のものです。しかし、経理財務部門には共通のニーズがあり、経理財務リーダーの最優先課題となっています。少なくとも多くのリーダーたちがそう語っていました。

これら話題の技術について学ぶために読み進める際は、チェックリストを使用して、組織の真に優先すべき事項と整合させることを検討してください。これらの技術を用いて自動化が比較的容易な領域と、そうでない領域があります。通常は細部にまで踏み込まないリーダーが、日々の取引の仕組みを深く掘り下げて、これら技術を適用することで根本から機能改善ができる領域を理解することは価値があります。

## この技術は経理財務組織に役立つか

- ✓ ビジネスを成長させ、より良い未来を築くか
- ✓ 利益を改善し、収益性の理解を深めるか
- ✓ 株主やステークホルダー(消費者、従業員、地域社会)のために価値を創造し、実現するか
- ✓ 経営幹部、ビジネス、取締役会の戦略的思考パートナーとしての経理財務の役割を強化するか
- ✓ より機敏で、機動的で効率的になるか
- ✓ 急速な変化と革新の中で、組織の労働力、人材、リーダーシップ戦略を導くか
- ✓ 株主価値を保全し、柔軟性の維持に資するリスク管理、および絶えず進化する日本やグローバルの規制環境へ対応できるか
- ✓ 気候変動の逆風を乗り越え、組織の持続可能性の優先事項とニーズを常に把握しているか
- ✓ 予期せぬ出来事を予測し、適応し、対処することで、俊敏性と回復力を維持できるか



01

02

03

04

05

## 「進化に近道はない」

—ルイス・D・ブランダイス

The technologies

# 現在のテックトレンド



01

**02**

03

04

05

# オリジナル AI

(インテリジェントオートメーション、会話型AI、視覚AIなど)

人工知能(AI)とは、機械が人間の知能を模倣し、自律的にタスクを実行し、経験から学習できる技術の総称です。

従来のAI機能には、ロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)、自然言語処理(NLP)、コンピュータビジョン(顔認識など)などが含まれます。AIは何年も前から存在し、一部の経理財務組織はタスクの自動化、パターンと相関関係の発見、過去データに基づく組織の正確な将来の予測支援などにAIを広く利用しています。



## できること

- データの蓄積を通じてトレーニングされ、学習する
- 企業が定常業務を自動化し、人間をより複雑な作業に集中できるように支援する
- 実行速度を向上させる



## できないこと

- 人間の労働者と完全に置き換える
- 複数トピックの理解を必要とする複雑な質問に答える
- 曖昧さに対処したり、動的または予期せぬ状況に適応する



01

02

03

04

05

# AI(オリジナル)を経理財務でどのように使用するか



## 経理財務プロセスの ストリーミング

請求書処理や勘定調整など、財務における定常的なルールベースのタスクを自動化します。



## インテリジェントな消費者 リスク評価と資金予測

パターンと過去データを分析して、消費者がいつ支払うかをより正確に予測し、消費者が支払わない可能性やデフォルトする可能性を評価します。



## ドキュメント処理

請求書、発注書、契約書などの財務ドキュメントからの情報の抽出と分析を自動化します。

## しかし、技術は結果を出したのでしょうか？

これら技術のいくつかは、数年前に興味を示していた経理財務リーダーには馴染み深いものかもしれません。RPAとNLPを使用して単純作業を自動化する可能性は素晴らしく聞こえますが、多くの組織は一般的に、エンドツーエンドの結果を達成するためではなく、個々のタスクを効率化するために技術を使用していました。おそらく、これらの技術は期待値が低すぎたことや、ソリューションが十分に戦略的に実装および拡大されなかったために、真の潜在能力を発揮できなかったと考えられます。これらの技術は、エンドツーエンドの視点で見ると、依然として大きく潜在的な可能性を秘めています。  
(続く)



01

02

03

04

05

# 機械学習

AIの一分野である機械学習(ML)は、数十年前から存在しています。これは、アルゴリズムと過去データを使用してパターンを特定し、予測を行うデータ分析方法です。明示的にプログラムされたルールに従うのではなく、サンプルから学習します。経理財務部門においては、判断に基づいた決定が次のステップに影響する大量の業務に使用できます。



## できること

予知保全：

- チャットボットを介して消費者の質問に答える
- 仮想アシスタントによってタスクを実行する
- 請求書と発注書の照合や会社間取引の残高調整などの取引を照合する
- 過去のデータとユーザーのパフォーマンスに基づいて傾向を明らかにする



## できないこと

- 効果的に推論し、異常の背後にある理由を理解する
- 質の低いデータでも優れたパフォーマンスを発揮する



01

02

03

04

05

# 経理財務部門におけるMLの活用方法



## インテリジェントなサプライチェーン

過去のデータとパターンに基づいて瞬時に意思決定を行うことで、サプライチェーンの分断を予測(および潜在的に防止)します。



## 予測分析

実際の財務結果と統計的に検証された要因を使用して、信頼性の高い正確な将来を見据えた財務予測に役立てます。



## 税務コンプライアンス

他の部門から提供されるデータの「穴」を特定し、税務部門がコンプライアンスとリスク評価に必要なデータを調整するために必要な人間の作業時間を削減できる可能性があります。

**MLはすでに組織に導入されていますが、あなたがそれを知らないだけかもしれません。**

機械学習は、多くの業界のビジネスの商業的側面に大きな影響を与えています。例えば、あるヘルスケア企業は、請求管理を合理化するためにML<sup>\*2</sup>を導入しました。あるレストランはML<sup>\*3</sup>を導入することで価格設定と消費者サービスを変革することができました。

しかし、これらの強力な技術は、経理財務部門ではあまり広く採用されていないようです。生成AIに関心のあるリーダーにとって、MLは同様のユースケースに適用することができ、(今のところ)一般的により迅速かつ安価であり、手始めとして良い技術となるでしょう。



01

02

03

04

05

# 生成AI

生成AIに関する多くの話を耳にしたことがあると思いますが、その話題はますます注目を集めているようです。基本的に生成AIは、テキスト、コード、音声、画像、ビデオなどの新しいコンテンツを作成できるAIの一分野です。トレーニングされたデータを使用して新しいコンテンツを作成することで人間の作業を模倣し、ワークフローにテキスト認識と意思決定スキルを追加することもできます。

現在、私たちが目にしているバージョンは、ユーザーフレンドリーなチャットインターフェースを動かす大規模言語モデルに基づいており、生成AIがブレイクスルーする瞬間を迎えています。

また、音楽や画像、動画を生成できるAIも登場しています。



## できること

生成AIの可能性は広範に見えるかもしれませんが、現在の経理財務領域では、今までに働いた中で最高のアナリストの一人と考えることができます。おそらくAIで生成された結果を取締役会に提示することないでしょう。しかし、予算と実績の差異分析を準備したり、組織の運転資本の主要な要因についての報告書作成を依頼したりできるでしょう。生成AIはこれらのことを行い、人間がより効率的かつ効果的に仕事をできるように代理として支援します。生成AIは、今後数年間で経理財務業務を劇的に変化させるでしょう。



## できないこと

生成AIは、従来のAIやMLと限界は同じですが、コンテンツ生成品質により、これらの限界を超越する可能性を秘めています。また、生成AIは時々、自信を持って正確に見える不正確な結果を生成することがあります。(これは時間の経過とともに改善する可能性があります)



01

02

03

04

05

# 経理財務部門における生成AIの活用方法



## シナリオモデリング

あなたの選択に応じて、複数の変数設定とナラティブ生成を用いた先見的なシナリオを生成します。



## インテリジェント アバター

よりダイナミックな方法で対話し、関与します。  
「北東部地域の今週の売上はどうでしたか?」と質問してみてください。返事には、回答とその理由が含まれているはずです。



## 規制監視

新しい規制を監視し、潜在的な影響とそのインサイトを提供します。

## 規制環境

生成AIは、財務計画や分析から、税務、内部監査、経理まで、あらゆる分野で経理財務業務を変革する可能性を秘めています。政府や規制当局は、生成AIに対する規制の在り方や基準の作り方をよりよく理解しようと現在取り組んでいます。

リスク管理の枠組みやガイドラインは出現しつつありますが、政府機関は説明責任を決定する法律の制定に取り組むでしょう。また、自社の生成AIモデルを構築し、それを社内外の報告に使用する上場企業向けの標準が策定される可能性もあります。これらすべてが進行中ですので、ご期待ください。



01

02

03

04

05

# 潜在的な生成AIのユースケース

(一部の例示であり、すべてを網羅するものではありません)



## ファイナンス戦略

- ・ 企業開発案件の評価とデューデリジェンスの実施
- ・ データ(ファイナンス、産業、社会経済、政治)を調査し、戦略策定のためのインサイトを生成
- ・ 資本最適化のためのシナリオ作成、要約、初期結論の導出



## 財務計画と分析

- ・ 経営報告、分析、解説、プレゼンテーションの作成
- ・ 計画の素案や、高額な予算や予測の予測モデルを作成
- ・ 業績へのインサイト、差異分析、意思決定分析の生成



## ビジネスファイナンス

- ・ 競合他社分析とインサイトの生成
- ・ 需要予測とサイジングの作成
- ・ 予算編成、計画、パフォーマンス・バリュエーション分析の作成
- ・ アドホック/シナリオ分析の作成
- ・ 製品コスト計算の実施



## トランザクショナルファイナンス

- ・ 請求書の処理、支払い管理、請求、および回収
- ・ リスク予測モデリング
- ・ バーチャル回収アシスタント
- ・ AIによる自律的な支出分析



## コントローラシップ

- ・ データ入力と照合の自動化
- ・ 社内外の財務報告作成(コメントやインサイトの生成を含む)
- ・ 諸元データから分析基盤への勘定科目マッピング
- ・ インテリジェントな契約書レビュー



## 内部監査

- ・ 潜在的なリスクの特定と不正の検知
- ・ 内部監査報告書の作成
- ・ 法令遵守状況と内部監査報告書のモニタリング、
- ・ 法規制や社内の遵守状況をモニタリング



## トレジャリー

- ・ 資金予測、資金管理の自動化、キャッシュフローの可視化
- ・ 為替・通貨ポジションの報告、カウンターパーティリスクと分析の実行
- ・ 流動性ニーズに対する最適な投資組み合わせの助言



## Tax

- ・ 税務申告の自動化
- ・ 新しい税法や規定に関するインサイトの提供
- ・ 税法遵守のモニタリング



## IR

- ・ 投資家向けレポートの作成とコミュニケーションの発展
- ・ アナリストの質問予測と回答の準備
- ・ 資本市場資金調達のための企業価値評価
- ・ 開示規程の解釈・助言



01

02

03

04

05

# 信頼できるか？

経理財務リーダーはおそらく、生成AIのアウトプットが必ずしも見た目ほど正確ではないことを知っているでしょう。生成AIを導入する際に最も難しい部分の1つは、生成AIの間違いを見極めることです。

規制当局への提出書類が体系的に作成され、経理財務部門や受託者のリーダーが承認する日を想像するのは難しいかもしれません。生成AIを完全に信頼できるかどうかは、組織がどのように実装し、使用するか次第です。

## 生成AIの信頼性と倫理に関する3つの重要な要素を特定：



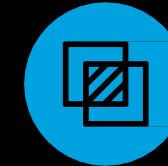
### ハルシネーションと誤情報への対応

生成AIは説得力のある言語を生成できますが、その主張は全くの虚偽である可能性があります。これをデータとAIガバナンスを通じて軽減します。



### 帰属の問題

生成AIの出力は、トレーニングに使用された現実世界のデータと一致します。ただし、現実世界のデータは帰属と著作権の対象である一方で、生成AIの出力はそうではありません。これには、帰属の信頼と人間の監視のバランスを取ることが必要です。



### 真の透明性とより広範なユーザー説明可能性

生成AIの仕組みを理解していない人もいますが、組織は出力に関する透明性を重視すべきです。これには、職場でのトレーニングと真の文化的シフトが必要となります。



01

02

03

04

05

The technologies

次のテックトレンド ➤



01

02

03

04

05

# 拡張現実

拡張現実(AR)は、主に消費者向けの分野で台頭している技術であり、その基本的な機能は、ユーザーの現実世界を見ている視界に画像を重ね合わせて仮想体験を構築することです。数年前にソーシャルメディアのフィルターから始まりましたが、現在ではバーチャルショッピング体験、AR店舗などを構築するために使用されています。



## できること

経理財務領域では体験学習のような領域でいくらかの可能性がありますが。ARは今後数年間で、ビジネスや企業でますます普及する可能性があります。短期的にはファイナンスやバックオフィスよりも、消費者向けの体験で普及する可能性が高いです。



## 検討すべきタイミング

ARはデジタルツインテクノロジーと組み合わせられます。大規模な(かつ資本集約的な)投資を行う前に、ステークホルダーがデザインとレイアウトの決定を評価し、リスクと利点を理解し、オプションをテストして比較可能にすることで、資本支出決定のリスクを軽減できる可能性を検討してください。

また、ARを使用して、生産コスト・運用費用などの財務情報を工場ラインの現実世界に重ね合わせることで、経理財務部門は財務パフォーマンスを向上させるリソース割り当ての改善や生産プロセス調整の意思決定を行うことができます。

経理財務部門にとっての機会が多岐にわたるとはいえ、まだ十分に開拓されていない状況です。



01

02

03

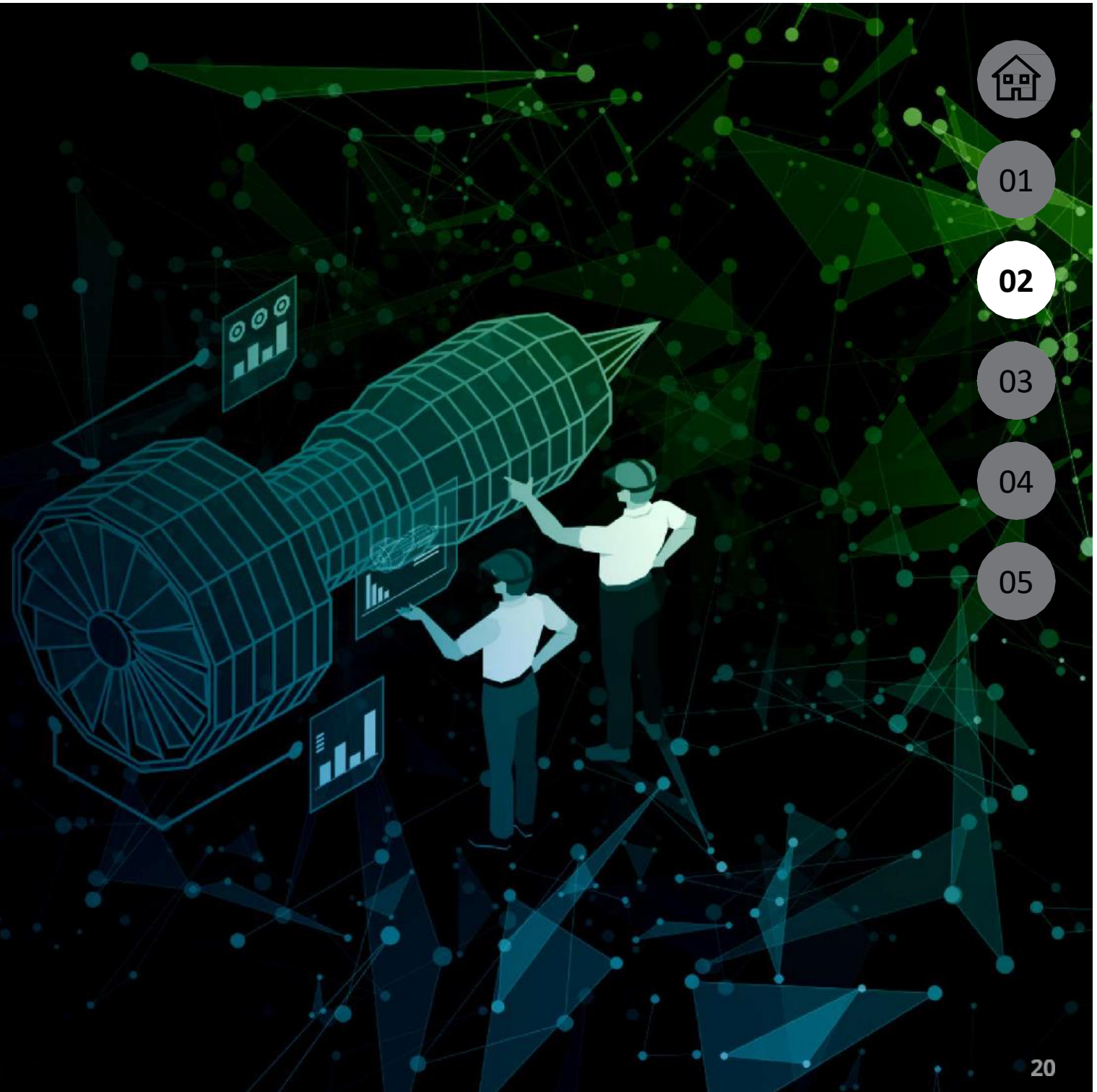
04

05

# デジタルツインとは何か？

デジタルツインは、工場の生産ライン、スマートグリッド、さらには人間の心など、物理的なオブジェクト、システム、またはプロセスの仮想レプリカです。物理的なオブジェクトからリアルタイムのデータを取得してシナリオ分析とシミュレーションを実行し、データドリブンの意思決定を可能にすることがデジタルツインの価値です。経理財務リーダーにとって、デジタルツインテクノロジーは、コストを最適化し、より効果的な資本計画を可能にし、現在および将来の運用および財務パフォーマンスを向上させるインサイトを引き出すのに役立ちます。

ARは、デジタルツインテクノロジーと組み合わせることで、経理財務に潜在的な可能性をもたらすことができます。これらの技術を組み合わせることで、生産ラインや新施設のデジタル生成シミュレーションを使用して、インタラクティブで没入感のある体験を創造できます。業務レポートと財務レポートをシームレスに統合し、経理財務業務を全く新しいやり方で実施できるようになります。



The technologies

そしてその先



01

02

03

04

05

# 量子コンピューティング

量子物理学と量子力学の原理を利用して、複雑なタスクを超高速で実行するスーパーコンピューター。シャボン玉を膨らませるのと同じように考えてみましょう。現在のコンピューターの動作方法(数学を使用)では、実際に球体を作っているかどうかを判断するのに文字通り数十億回の計算が必要になります。量子コンピューターは石鹸の物理的特性を理解しているため、球体を作っていることを即座に認識します。数学で答えられない質問は、物理学で解決できる可能性があります。それが量子コンピューティングです。



## できること

量子コンピューターは無限の可能性を秘めていると思われませんが、スケールアップされたバージョンが現在存在しないため、研究者たちはその能力をまだ研究中です。例えば、研究者たちは量子コンピューティングが現在のコンピューティング技術よりも少ないデータでより正確な機械学習を提供できると考えています。量子は金融サービス、ライフサイエンス、化学、物流の各業界に大きなメリットをもたらす可能性があります。より洗練された最適化モデル、非常に複雑な評価をサポートするシミュレーション、より迅速な医薬品開発などがその例です。



## 検討すべきタイミング

空き時間に考えると興味深い技術です。量子コンピューティングは、今後数年間で指数関数的に成長し、主流になっていくでしょう。量子コンピューティングがマシンを動かしていることに気付かないかもしれませんが、計算速度のさらなる飛躍が期待できます。将来的には破壊的な力となり、シナリオモデリングをさらに効率的に、より短時間で実行できるようになるかもしれません。しかし、今のところは、物理学の基礎を磨くためのきっかけとして考えてください。



01

02

03

04

05

# 人間、技術、データ、 統制のDNA

進化はDNAに基づいています。経理財務部門にどのような技術を取り入れるにせよ、技術の進化は、無駄を排除した効率的かつ信頼性の高い基盤、かつ、データ、セキュリティを十分に整備した基盤の上に成り立つ必要があります。

人材、プロセス、コア技術(データの取り扱い方法を含む)への重要な投資は、最先端の技術の導入を決定したときにより良い結果をもたらすことを意味します。土台がないために、経理財務部門が新しい技術を信頼し拡げることができない場合、その投資はおそらく価値がありません。



01

02

03

04

05

# 人間



人材と組織は、現在および将来の業務に備えておく必要があります。達成しようとしている成果の明確な定義、そして**人間と機械**がそれらをどのように実現するかという方法が重要です。人材に必要なスキルと、組織に欠けているスキルは何ですか？これらの能力はどこで構築しますか？ファイナンス、IT、あるいはその両方でしょうか？組織構造はダイナミックであり、新たな技術を活用するために進化し、適応することができますか？

具体的なケースとして、正しい結果を出すために、従業員は生成AIに何を要求すればよいか、また、よりよい返答を得るためにどのように改善すればよいかを理解しているでしょうか？彼らは、生成AIモデルの品質、妥当性、パフォーマンスを確認することで、生成AIの特性を認識する能力を持っていますか？経理財務部門の人材は、技術の強みと自分自身の強みを活用して、組織のストーリーを現在、そして将来に伝えることができますか？

達成しようとしている成果の明確な定義、そして**人間と機械**がそれらをどのように実現するかという方法が重要です。



01

02

03

04

05

# 技術



もし新技術に対応していない旧来のERPソリューションから新技術に対応できる次世代ERPに移行しておらず、特に予測AIや生成AIを導入する計画がある場合は、今が移行のタイミングです。これは、最先端の技術を取り入れる前に整備しておくべきコアな基盤です。時間と資金をどこに集中させるかがますます重要になってきており、経理財務リーダーはこうした投資決定を推進する役割を果たすことができます。

クラウドベースの計画ソリューションを導入することで、経理財務部門の俊敏性と準備性にとって重要な、効率化されたリアルタイムのインサイトとレポートを得ることができます。税務や経理財務部門は、光学文字認識(OCR)を活用したソリューションの恩恵を受けることができます。このソリューションは、フォームやドキュメントからシステムへのデータキャプチャと後続のデータ入力を自動化するのに役立ちます。

時間と資金をどこに集中させるかがますます重要になってきており、経理財務リーダーはこうした投資決定を推進する役割を果たすことができます。



01

02

03

04

05

# データ



AIに入力するデータには、天気などのクラウドソーシングや、業界固有のデータや競合情報などの購入された外部ソースが含まれます。

また、内部ソースや独自のソースからも供給されます。いずれにしても、データと真剣に向き合い、その可用性、完全性、粒度、標準化、正確性、信頼性、セキュリティを強化する必要があります。

それは一般的に、財務データを正規化できる組織を築き、データを自動化し、チームをスプレッドシートから解放することを意味します。多くの組織は機密性の高い財務データを保護するために、安全な環境で検証されたプライベートモデルの構築も検討するかもしれません。最先端の技術は、構築されたデータがどれだけ良質で倫理的であるかによってのみ、その価値が決まります。

最先端の技術は、その基盤となるデータと同じくらい優れており、倫理的です。



01

02

03

04

05

# ガバナンスとコントロール



最先端技術も、そのガバナンスとコントロールが維持できる範囲でしか倫理的ではありません。これらの技術を導入する組織は、リスクを感知して軽減するプロセスを強化し、保護のための体系的なコントロールを構築する必要があります。これは、新しい技術に伴う普遍的なリスクだけでなく、生成AIでさらに増加する可能性のある潜在的なサイバー脅威からも守らなければなりません。

リスクやサイバー脅威を検知するツールは、ユーザーがAIやその能力や限界に関する実際の知識を持たなくとも導入および使用できるため、さらなるリスクをもたらす可能性があります。信頼はAIの本質的な性質ではなく、ガバナンス、リスク軽減、組織全体のプロセス整合の結果として生まれます。なぜ車にブレーキが付いているのでしょうか。それは、速く走るためです。ガバナンスと統制についても同様であり、斬新でエクスポネンシャルな技術を拡張する能力にも同じことが言えます。

信頼はAIの本質的な性質ではなく、むしろガバナンス、リスク軽減、組織全体のプロセス整合の結果として生まれます。



01

02

03

04

05

# 導入にあたって

新たな技術について、CFOは慎重かつ周到に検討して進める必要があります。ほとんどの場合、それはパイロットプログラムの作成を意味します。しかし、これらの技術の場合、投資と機会の影響力が大きすぎるため、パイロットプログラムが失敗して、導入に至らない可能性があります(ステークホルダーのサポートと協力がなければ、パイロットプログラムが失敗することもあります)。そして、これら技術は急速に変化する傾向があるため、部分的な投資は十分なリターンをもたらさないこともあります。そのため、経理財務部門が先導することが重要です。

経理財務部門は、リーダーが企業全体から真に重要な影響を与えうる領域を選びテストを行い、ビジネスケースと価値評価を構築してから、テスト(そして、できれば拡張)するためのパイロットプログラムの導入を支援できます。これらの決定にあたっては、ヒト・モノ・カネの経理資源配分の慎重な評価が必要です。これらの技術には通常、多額の資金と人材投資が伴い、経理財務部門は収益に目を光らせながらこれらのプログラムを有効にする責任があります。

## 導入時に検討するチェックリスト

- ✓ AI活用における経理財務部門のビジョンを策定して対話する。
- ✓ データ標準とガバナンスを把握する。
- ✓ 制御された方法で最先端技術のパイロットを評価および実行し、成功したら規模を拡大する。
- ✓ 人材について戦略的な選択を行う。既存の人材と異なる、必要なスキルは何か、そして将来必要な人材を確実に確保する手段は何か。
- ✓ 相互運用可能な技術ソリューションのエコシステムを構築する。そして、AI活用の経理財務部門を実現するエンドツーエンドの成果を提供する。



01

02

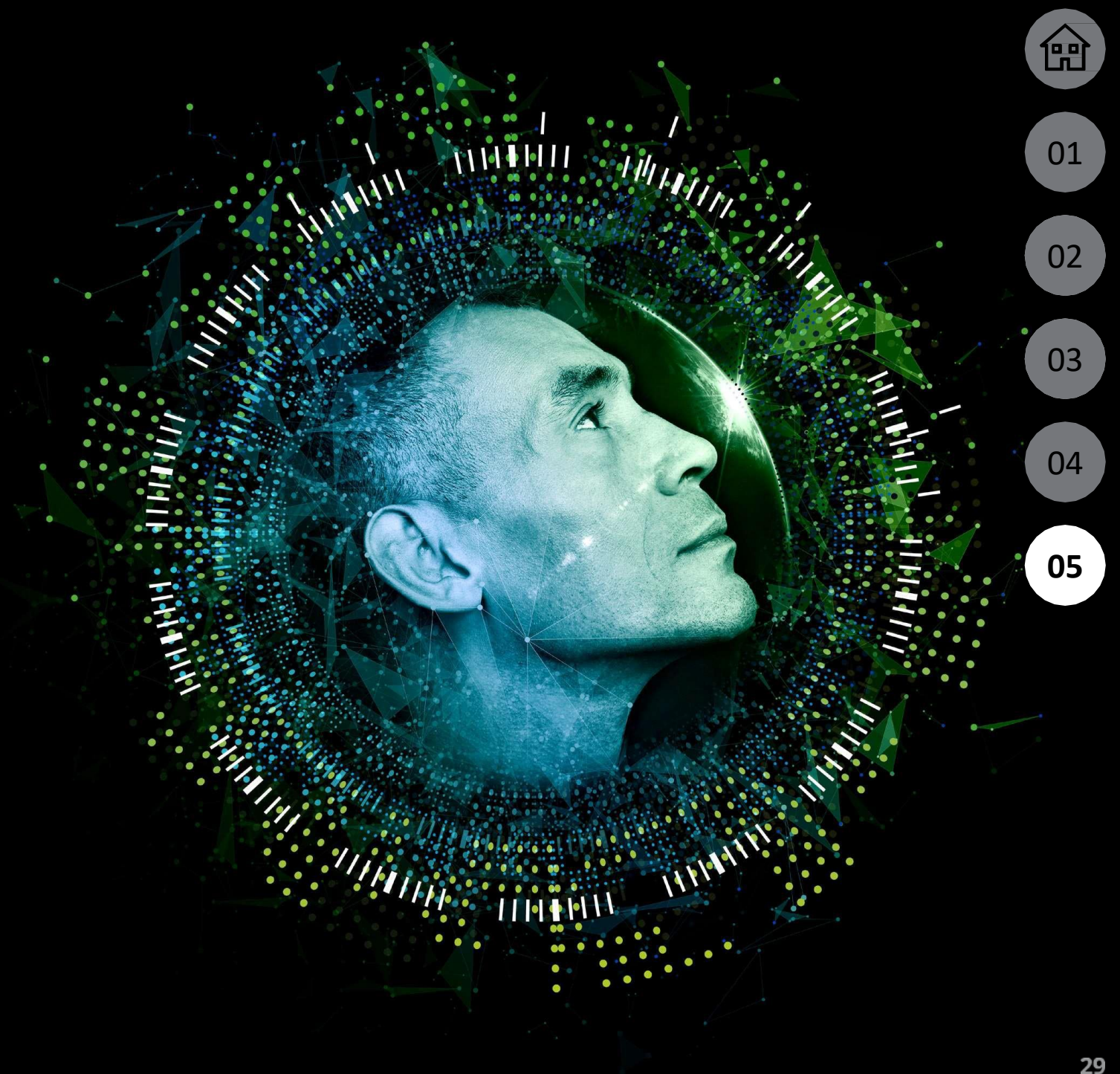
03

04

05

# 決断の時

これまでの手順を踏めば、基本的なロードマップが完成します。それに忠実に従ってください。新しく輝かしいものが登場した場合は、一步下がって基本を検討してください。最先端技術は実際にどのように経理財務部門に価値をもたらし、ビジネスパートナーとしての地位を強化するのでしょうか。それはすでに実装されているものと本当に異なるのでしょうか。それとも、本当にゲームチェンジャーなのでしょうか。これらの質問に答えられるのは、あなたとあなたの組織だけです。ただし、前進する際には、革命ではなく進化であることを忘れないでください。  
**さあ、決断の時です。**



01

02

03

04

05

# 謝辞

## 著者

### Jonathan Englert

**Principal, Consulting, Finance and Performance**

Deloitte Consulting LLP  
+1 215 405 7765  
jenglert@deloitte.com

### Soumen Mukerji

**Partner, Consulting, Finance and Enterprise Performance**

Deloitte Consulting B.V.  
+3 188 288 6745  
smukerji@deloitte.nl

### Omosede Ogiamien

**Partner, Risk and Financial Advisory, Controllershship**

Deloitte & Touche LLP  
+1 973 602 5771  
oogiamien@deloitte.com

### Adrian Tay

**Managing Director, Consulting, Finance and Performance**

Deloitte Consulting LLP  
+1 213. 688 3212  
adtay@deloitte.com

### Robyn Peters

**Senior Manager, Consulting, Finance and Performance**

Deloitte Consulting LLP  
+1 214 840 1475  
robypeters@deloitte.com

## 執筆協力者

### Susan Hogan

### Mike Bechtel

### Jessica Bier

### Scott Buchholz

### Ben Barudin

### Casey Caram

### Brandon Cox

### Eli Dow

### Priya Ehrbar

### Frank Farrell

### James Glover

### Katie Glynn

### Mark Gustafson

### Arjun Krishnamurthy

### Diane Ma

### Mark Plunkey

### Connor Sallet

### Gina Schaefer

### Andy Xu

## 注記

1. Deloitte, *The CFO Agenda*, 2023.
2. Deloitte CIO Journal, “Anthem creates a one-stop shop for AI, ML modeling,” *Wall Street Journal*, April 16, 2021.
3. Jean Chick, Georg Muller, and Evert Gruyaert, “Order up! How strategic pricing is changing the restaurant industry,” Deloitte Digital, February 19, 2020.
4. Anjana Susarla, “How can Congress regulate AI? Erect guardrails, ensure accountability and address monopolistic power,” *Yahoo! News*, May 30, 2023.



# 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@tohmatu.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@tohmatu.co.jp

**Susan Hogan**

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

**Jonathan Englert**

**Principal, Finance Transformation Eminence Lead**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 215 405 7765  
Email: jenglert@deloitte.com

**Diane Ma**

**Principal, Consulting, Finance & Enterprise Performance**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 213 553 1221  
Email: dima@deloitte.com

**Ranjit Rao**

**Principal, Finance & Enterprise Performance**  
Deloitte Consulting LLP  
ranjr Rao@deloitte.com  
Tel: +1 404 631 3661

**Jessica Bier**

**Managing Director, Consulting, Human Capital**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 415 783 5863  
Email: jbier@deloitte.com

**Jonathan Pearce**

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

**Varun Dhir**

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

**Eric Bramley**

**Managing Director, Consulting, SAP**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 404 631 2145  
Email: ebramley@deloitte.com

**Dan Siegel**

**Principal, Consulting, Emerging ERP Solutions**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 973 602 5411  
Email: dsiegel@deloitte.com

**Clint Carlin**

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

**Sarah Fedele**

**Principal, Risk and Financial Advisory, Internal Audit**  
Deloitte & Touche 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 & Touche LLP  
Tel: +1 212 436 7568  
Email: prpatri@deloitte.com

**Scott Shafer**

**Principal, Tax, Tax Technology Consulting**  
Deloitte Tax LLP  
Tel: +1 312 486 5340  
Email: sshafer@deloitte.com

**Ed Nevin**

**Partner, Tax, 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

**Steve Gallucci**

**Partner, CFO Program Leader**  
Deloitte & Touche LLP  
Tel: +1 212 436 5914  
Email: 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

**Christie Johnson**

**Principal, Consulting, Government & Public Service**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 571 814 7571  
Email: chrjohnson@deloitte.com

**Jackie Norell**

**Managing Director, Consulting, Government & Public Service**  
Deloitte Consulting LLP  
jnorell@deloitte.com  
Tel: +1 571 882 7377



01

02

03

04

05

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 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 トウシュート 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、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・法務などに関連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”をパーパス(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。

本資料およびその付属文書は、デロイト トウシュート 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”)の社員・職員のための内部限の資料です。本資料は、秘密情報を含む場合があり、宛先にある特定の個人または事業体による利用のみを意図しています。もしあなたが意図された受信者でない場合には直ちに私たち(差出人)へご連絡いただき、本資料をいかなる方法によっても利用されないようお願いします。また、あなたのシステムにコピーがある場合はそのすべてを削除・破棄してください。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**

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください  
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>