

The future starts now —未来の幕開け—

クラウドベースの
テクノロジーを活用した
財務・経理機能の変革

Workdayファイナンシャルマ
ネジメントで未来の財務・経
理組織への転換に着手しよう





デジタルテクノロジーの台頭、急速な都市化の進行、世界の経済力のシフトといった「メガトレンド」が、世界中の組織に大きな変化をもたらす前例のない規模の破壊を引き起こしている

その結果、事業部門のリーダーのデータに対する期待の高まりや、法規制の強化、ビジネスモデルの変化への対応力を維持するため、財務・経理部門は劇的に変わる必要に迫られている。

最新のサービス型ソフトウェア(SaaS)ソリューションは、こうした要求に応える重要な機会を財務・経理部門にもたらしている。

リアルタイムデータの提供、説明責任の強化、適応能力の高さが、財務・経理部門に急速に求められるようになってきている。しかし、従来のオンプレミス型ERPは、財務・経理部門が迅速に効果的な対応を行うために必要なツールの提供に手間取っている。

テクノロジーこそが変革を実現する鍵であるという認識に立ち、どうすれば財務・経理部門のリーダーがクラウドベースのテクノロジーを活用して変革に着手できるかを検討する。

SaaSソリューションは、顧客管理・人事管理から経費管理に至るまで、エンタープライズアプリケーションを展開する際に外せない選択肢に急速になりつつある。SaaSソリューションの勢いと注目度の高まりを踏まえ、市場をリードするSaaSプロバイダーであるWorkdayについて検証し、そのファイナンスソリューションが財務・経理部門の役割をどのように変えることができるか、一何を提供できるか、なぜ他と違うのか—について理解を深めていく。

目次

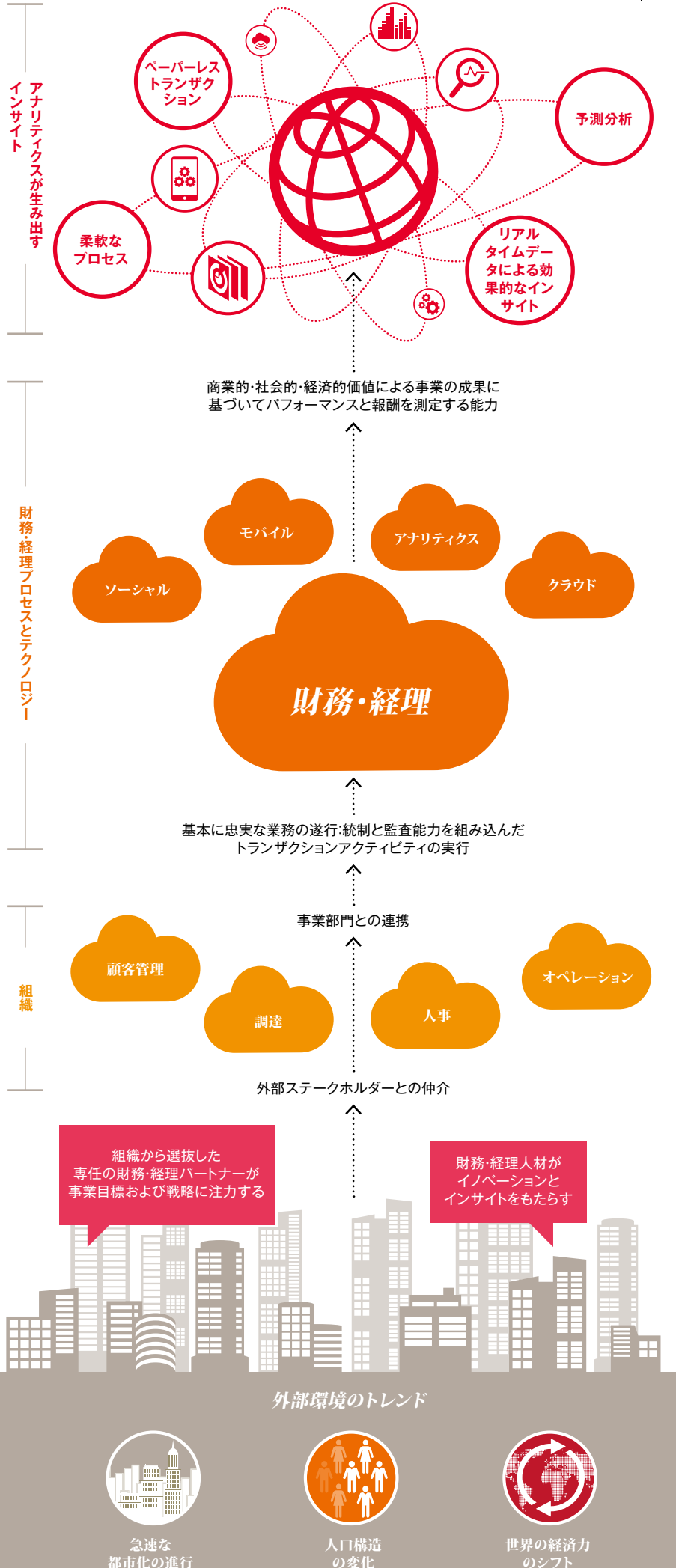
財務・経理の未来	03
なぜ変革が必要なのか？	04
新しい事業環境を乗り切る	06
テクノロジーはどのように財務・経理の変革を可能にするのか	08
Workday統合アプリケーションスイート	09
Workdayの差別化要因	10
ビジネスの観点から財務・経理に関するインサイトを提供する	12
社会通念の打破	14
戦略策定から実行まで	16
日本におけるクラウド型ERPの未来とWorkday	18

財務・経理の未来

組織の運営環境は、急速な都市化の進展、人口構造の変化、世界の経済力のシフトなどの「メガトレンド」によって絶えず変化している。これらのメガトレンドが競争の激化、新たなテクノロジーの創出、顧客期待の変化を促している

企業は競争力を維持するために、人材やプロセス、組織、テクノロジーの変革を進めている。組織がソーシャル、モバイル、アナリティクス、クラウドの各テクノロジーの活用を目指す中、財務・経理、人事、顧客管理、調達などの領域でSaaSアプリケーションの導入が当たり前のようになっている。これによって、財務・経理部門は、事業部門と連携・協力し、統制と監査能力を組み込んだペーパーレストランザクションの実行を通じて基本に忠実な業務を遂行できるようになる。

財務・経理部門にとって重要な点は、リアルタイムデータと予測分析によってイノベーションとインサイトを提供することにある。パフォーマンスと報酬は、商業的、社会的、経済的価値による事業の成果に基づいて測定される。売上成長、業務効率化、収益性向上の促進に向けた事業部門との連携において、財務・経理部門は重要な役割を果たす。



なぜ変革が必要なのか？

メガトレンドは、組織や組織運営のあり方、ビジネスのやり方を根本から変えるようなマクロ経済的課題を突きつけている。こうした状況が財務・経理に与える影響について概説する



都市生活へのシフトと人口集中によってメガシティが形成されている。

メガシティは情報へのアクセスとソーシャルメディアの普及率を高める。これによって、ビジネスを含む生活のあらゆる面で情報の即時性に対するニーズが生まれる。

財務・経理部門は、リアルタイムアナリティクスを提供し、有益なビジネスインサイトを顧客に届けられるようにする必要がある



1980年～1990年代半ばに生まれた世代や「デジタルネイティブ」世代が今後経済活動の中心となる。こうした世代はエンドカスタマーであれビジネスユーザーであれ、常に繋がっていることを期待する。

顧客中心主義の徹底に対応するために柔軟なプロセスとシステムが必要となる

ビジネスユーザーは、協働ツールや、シンプルなコンシューマーウェブ対応ユーザーエクスペリエンス、常時のモバイルアクセスを期待するようになる



地理的要因や資源の状況が変わり、市場での競争が激化している。組織は業務の効率化と売上成長機会の追求に一段と力を入れている。

こうした動きは、政治的、経済的、社会的、技術的、法的、環境的影響に関する説明責任の拡大を伴う。

経営判断を促し、組織の売上成長、業務効率化、収益性確保を支援するプロセスやテクノロジー、スキルが財務・経理部門には必要となる

最近のベンチマーク調査 (PwCグローバルファイ ナンスベンチマークレポ ート2015)の結果：

市場適合性：

競争が激化する中、企業は生き残りに苦戦している

50%

2000年にFortune 500に名を連ねた企業のうち、すでに半数が買収・倒産により消滅している



ビジネスインサイト：

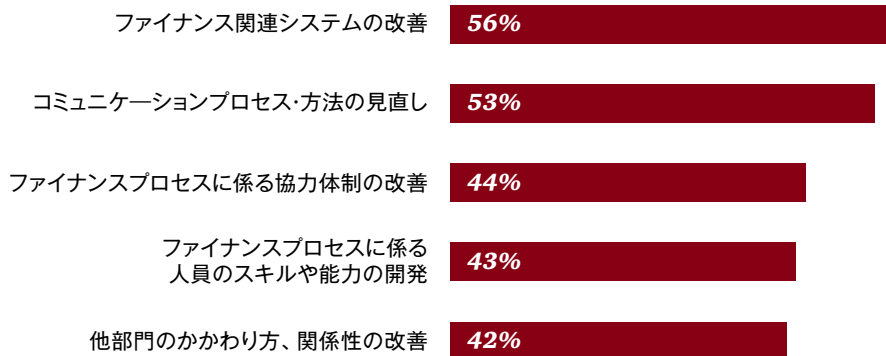
ビジネスインサイトの提供に十分な時間を割けていない

23%

平均的な財務・経理部門がインサイトの提供に割く労力の割合は23%にすぎない



ファイナンスプロセスをより効果的にするための優先課題トップ5



出典：PwCファイナンスベンチマークデータ、パフォーマンス調査 – ファイナンスフィードバック2015年

市場課題への対応力を維持し、自社組織にメガトレンドの影響への理解を促すために、財務・経理部門が劇的に変わる必要があるという見方をこの調査結果は裏付けている。

財務・経理部門のリーダーは、大きな事業機会をもたらす変化を迅速に予測・評価する取り組みを始めるべきである。

新たなテクノロジー、コミュニケーションの改善、より協調的なプロセスは、財務・経理機能が加速する変化の一步先を行くための重要な鍵であると認識されている。

先進的な財務・経理機能はすでに変革への挑戦を始めている。

業務プロセスに時間がかかりすぎている

トップパフォーマー：

先進的な財務・経理機能は事業分析の拡充とコスト削減に注力している

80

多くの企業が予算策定に80日以上かけている



20%

データの収集よりも分析に20%多く時間を費やしている



40%

先進的な財務・経理機能（上位25%）は平均的な財務・経理機能より40%コストが低い



新しい事業環境を乗り切る

この変化し続ける市場において、現代の財務・経理部門のリーダーは、自社の事業に一層精通し、意思決定プロセスの改善を促し、投資、収益性、利益率などの領域にも積極的に関与しなければならない

財務・経理部門はよりダイナミックで積極的な役割を担い、変化がなく融通の利かないプロセスや統制から、適応性に富んだ機動的かつ柔軟な財務・経理モデルへの移行を促進すべきである。ここでは、事業部門が必要とする財務・経理サービスについて、効果的な財務・経理部門の差別化特性および変革実現の手段としてテクノロジーを活用する方法とともに説明する。

財務・経理サービス：



ナビゲーション

適応性に富んだプロセスとリアルタイムに近いレポート、迅速なアナリティクス、ダイナミックかつ統合的な予測機能を備えたより柔軟性の高いシステム

成長戦略を支援する



コネクティビティ

別々の機能領域、システム、プロセスをより効率的に結び付ける先進テクノロジーと統合リソース

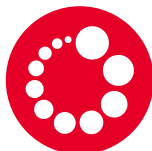
組織をつなぐ



メディエーション

幅広いステークホルダーと連携する対外的代表としての役割を担い、インタラクティブなビジネス環境を促進する

業績とより広範なステークホルダー層への影響を効果的に共有する



レジリエンス

不測の事態に備えた定性的な計画策定、予測分析の活用、リスク軽減計画策定などにより、組織の適応能力の向上を図る

事業部門と財務部門のレジリエンス向上を促進する

変革実現の手段としてテクノロジーを活用する

デジタルの四つの主要な側面を組み合わせることで、企業は変化し続ける市場で新たな価値を見いだすことができる



ソーシャル



モバイル



アナリティクス



クラウド

企業が成功するためには、デジタル戦略を策定するだけではもはや不十分であり、デジタル時代に合ったビジネス戦略が不可欠となる。

従来のオンプレミス型ERPソリューションは、財務・経理部門が市場の要求に迅速かつ効果的に対応するために必要なツールの提供に手間取っている。これに対して、クラウドテクノロジーは、ビジネスの機動性、有用性、インサイトを向上させる機会を提供している。

SaaSによるデジタル破壊は、ERPソフトウェアの状況を変えつつある。SaaS導入の勢いは急加速しており、クラウドテクノロジーが従来のERPに代わる信頼できるソリューションを提供する状況を私たちは目の当たりにしている。今ではあらゆる主要ソフトウェアベンダーがエンタープライズ・クラウド・ソリューションへの投資に力を入れており、従来のERPがサポートされなくなるのは時間の問題である。

財務・経理の特性：

先進的な財務・経理機能の特徴付ける差別化の重点領域



基本に忠実な業務を遂行する — 統制と監査能力を組み込んだトランザクションアクティビティを効率的かつ効果的に実行する

真のビジネスインサイトを生み出し、通常業務を離れてアドバイザリー業務を専任で担当するビジネスパートナーを提供する



斬新なインサイトとイノベーションをもたらす多様なアプローチとアイデアを持った財務・経理人材に投資する

将来を見通す目を持ち、リアルタイムデータ分析と可視化ツールを活用し、情報を競争力に繋がる知識に変える優れた能力を持つ



主に商業的・社会的・経済的価値による事業の成果に基づいてパフォーマンスと報酬を測定する

テクノロジーはどのように 財務・経理の変革を可能にするのか

組織は最新のテクノロジーを活用することで未来の財務・経理機能への変革に着手できる

市場をリードするSaaSプロバイダーのWorkdayを例として取り上げながら、次の点を理解する。

1. Workdayはどのように財務・経理の変革を可能にするのか
2. Workdayは何を提供するのか
3. Workdayはなぜ他と違うのか

Workdayを他の主要テクノロジーと比較して検証することによって、変革を支援するために今Workdayにできることを理解する。



ソーシャル

Workdayは、コンシューマー・インターネット・エクスペリエンスと最新のウェブ技術を組み込んだエンタープライズソフトウェアを設計・開発している。そのため直感性に優れ、操作が覚えやすい。

先行入力検索やファセットナビゲーションを使うことで、ユーザーは簡単に情報を探すことができる。

設定変更可能なユーザーインターフェースを採用して使い勝手を高めている。ビジネスイベントとアクションナリティクスの考え方に基き、ユーザーは単なるトランザクションの処理だけでなく、アプリケーションとインタラクティブなやり取りができる。

Workdayは、各従業員、機能、組織が主要なビジネスプロセスにおいて協力し、関係者間で情報を共有できるプラットフォームを提供する。



モバイル

Workdayはモバイル環境で働く従業員向けに、一から作り上げられている。Workdayのアプリケーションは全て最初からモバイル対応であり、追加ソフトウェアは不要でライセンス料もかからない。

ウェブブラウザを備えたインターネット接続が可能なデバイスであれば、Workdayのリアルタイムデータにアクセスできる。追加のモバイル・テクノロジー・プラットフォームは必要ない。

Workdayは、現代のテクノロジーに精通したユーザー向けのモダンなユーザーインターフェースとモバイルエクスペリエンスを提供することはもちろん、スマートフォンやタブレットなどの小型携帯デバイスでも簡単に利用できる。



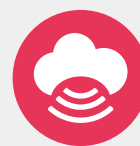
アナリティクス

Workdayのインメモリアーキテクチャにより、アナリティクスエンジンは後付けのボルトオン型ではなくシステムに直接組み込まれている。そのため、ドリルダウンやアナリティクスを全ての画面に行き渡らせることができる。

Workdayはビジネスイベントの把握とビジネスインサイトの提供を効果的に行う。

強固な情報基盤を確保できるだけでなく、その情報基盤により速く意思決定の瞬間にもアクセスできることから、組織の利益のために、より適切かつ賢明な経営判断ができるようになる。

リアルタイムのアクションナリティクスは、顧客関係、相互連携、顧客エクスペリエンス全般を向上させる仕組みを提供する。



クラウド

Workdayは初めからクラウドソリューションとして提供されている。

クラウドソリューションは、導入の手間も時間も費用も少なくすむ。ハードウェアのコストもかからず、運用コストも削減できるため、総所有コストはオンプレミスソリューションよりも低くなる。

Workdayの自動アップデートプロセスによって、全ての顧客が常に最新バージョンを利用することになるため、Workdayの開発者は旧バージョンのサポートに追われることなく継続的なイノベーションに注力できる。

✓ ユーザーエクスペリエンスの向上

✓ 迅速な展開

✓ 所有コストの低下

✓ 継続的なバージョンアップ

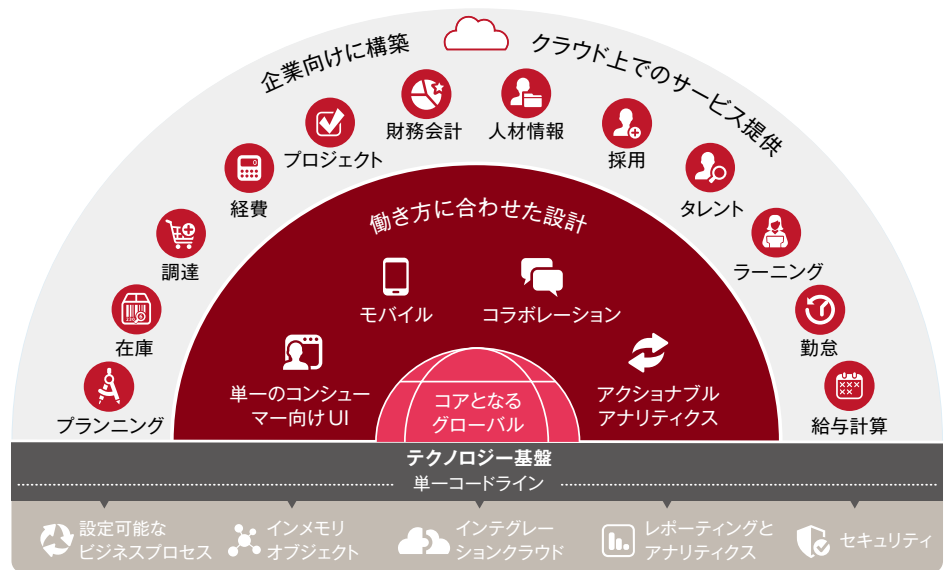
✓ 市場をリードするテクノロジー

Workday統合アプリケーションスイート

Workdayは一貫性のあるユーザーインターフェースを持った、単一のコードに基づく単一のアプリケーションに、財務会計、調達、経費、人事、給与管理の機能を組み込んだ統合プラットフォームである。Workdayには、ガバナンス、リスク、コンプライアンスの統制機能が備わっている

変革を支援するために、今Workdayにできること：

- 全社のバックオフィスにリアルタイムアナリティクスを提供する
- モバイル環境にある分散した財務・経理組織を支援する
- ガバナンス、リスク、コンプライアンスの統制機能を組み込む
- 財務・経理スキルを事業部門に浸透させる
- ベストプラクティスの標準プロセスを提供して組織全体の標準化を推進する
- 協働イノベーションと自動アップグレード
- 100%クラウドベースの純粋なサービス型ソフトウェア(SaaS)
- 最高財務責任者(CFO)が最高業績責任者(CPO)になることを可能にする
- 適応性に富んだプロセスと柔軟性の高いテクノロジー
- コンシューマーウェブから設計のヒントを得ているため、操作が覚えやすく、なじみやすい
- 単一の共通プラットフォームに支えられた充実した顧客コミュニティ
- ファイナンスと人事に単一のデータソースを使用



「Workdayのおかげで、単なる数字の報告から、数字を分析し、その結果をビジネスに生かす段階まで進むことができました」

米国を本拠地とする旅行サイト会社、売上高8億ポンド*、従業員数2,700人*、47カ国で事業を展開

*2014年12月時点

Workdayの差別化要因

Workdayファイナンシャルマネジメントは、人事・給与管理と一元化した適応性に富んだグローバル基盤上に構築されている

単一のプラットフォーム

単一の統合プラットフォームの導入は極めて大きなメリットをもたらす。Workday ファイナンシャルマネジメントは、人事・給与管理と一元化した適応性に富んだグローバル基盤上に構築されている。その導入によって、組織のバックオフィス機能全体で可視性、統制能力、一貫性が高まる。

- グローバルな人事、財務・経理システムが、一つの共通した見方を提供する
- 内蔵されたアナリティクス機能とレポート機能によって、人事、財務・経理データ全体のリアルタイムかつ実用的なドリルダウンが可能となり、その結果をビジネスに生かすことができる
- データソースが一つになるため、データの正確性が高まり、タイミングのずれがなくなる

- 単一の一貫したセキュリティモデル、データ辞書、シンプルな組織モデル設計
- 財務パフォーマンス、業務パフォーマンス、従業員パフォーマンスを関連付けられる
- 技術環境がシンプルなため、人事、財務・経理、給与計算の間を調整することなく、スムーズかつスピーディーに導入できる
- バックオフィス全体で購買力が高まるとともに、IT 運用費を削減できる
- フロントエンド統合によって、一貫性のあるユーザーエクスペリエンスと、トレーニングコストの削減を実現できる
- 多機能サポートモデル全体にシェアードサポートモデルとツールを活用することで、レスポンス時間の短縮とサービスの質の向上が図れる



「SaaSソリューションのメリットは、導入のスピードとコスト、ランニングコストの低さ、モバイル接続性、レポートニングの柔軟性など、初めから明らかだった」

米国を本拠地とする不動産管理会社、売上高17億3,000万ポンド^{*}、従業員数1万6,000人^{*}、60カ国で事業を展開

^{*}2013年12月時点

事例研究

不動産管理会社

本拠地米国、売上高17億3,000万ポンド*、従業員数1万6,000人*、60カ国で事業を展開

どのような経営課題を抱えていたのか、SaaS ソリューションへの移行を決めた理由は何か？

当社は60カ国で事業を展開しており、その多くで別々の財務会計システムを利用している。月次業績をまとめるのに多大な時間と労力とリソースを費やしており、経営情報(MI)は過去にさかのぼった地域別損益の総括に限られている。こうしたレポーティング能力は、柔軟で勤勉で連携し合った従業員たちが顧客対応に専念し、顧客中心の充実したレポートから有益な情報を得られるようにする、という当社の目指す状況とはかけ離れていた。Workdayの導入によってこの目的を果たし、リアルタイムの経営情報の提供と財務統制の強化を実現しながら、同時に運用コストを削減できる。

変化を起こすに当たって障壁はあったか、それをどう克服したのか？

障壁はほとんどなかった。当社のレガシーシステムは経営陣が求める経営情報や分析データを生み出すことができていなかったため、変化を起こすに当たり障壁はほとんどなかった。システム変更への投資が決定すると、次にSaaSか従来のERPのどちらにするかという問題が持ち上がった。

SaaSソリューションのメリットは、導入のスピードとコスト、ランニングコストの安さ、モバイル接続性、レポーティングの柔軟性など、初めから明らかだった。Workdayが当社のビジネスに合致することや、世界規模で活用が広がっていることが分かったと、Workdayの採用に向けた説得力のあるビジネス事例をすぐに提示することができた。

その基礎技術がもたらす財務・経理の組織や役割への主な影響として何が考えられるか？

Workdayは財務・経理組織を根本的から変える。単なるトランザクションの処理から、データの解釈へと移行するだろう。分析能力が高まることで、マネージャーはより多くの情報と知識を得ることができ、従来のERPソリューションを使っていた場合よりも、当社のビジネスが発展するスピードも機動性も増すだろう。

*2013年12月時点



ビジネスの観点から 財務・経理に関するインサイトを提供する

従来のシステムは、一般的に会計コードブロックを中心としている。このコードブロックは柔軟性に欠け、発生する全ての会計トランザクションの標準的な情報を捕捉する

一部のトランザクションには関係があるが、それ以外のトランザクションには関係がないビジネス情報は多数存在するため、コードブロックは限定的になり得る。多くの場合、こうした情報は取りこぼされる。ビジネスインテリジェンス(BI)システムは、情報のギャップを埋め、より包括的なビジネスに役立つレポートを提供するために開発された。

会社	勘定科目	部門	製品	コストセンター
----	------	----	----	---------

Workdayは「ワークタグ」という画期的な概念を採用している

ワークタグによってトランザクションにラベル(タグ)を付けて組織のニーズに当てはまる情報や進行中のビジネスイベントに関連する情報とひも付けることができる。

データへのラベルの付け方には柔軟性を持たせているため、組織はそれぞれのイベントやトランザクションについて、誰が、何を、どういう理由で、どこで、いつ行ったかを特定・追跡することができる。

ビジネスイベントと関連するワークタグ

例1:

物品の購入



例2:

サービスの購入



例3:

商品売上



財務・
経理



営業・
マーケティング



調達・
オペレーション

事例研究

デジタルエンターテインメント会社

本拠地アイルランド、売上高14億ポンド*、従業員数1,400人*、11カ国で事業を展開

どのような経営課題を抱えていたのか、SaaSソリューションへの移行を決めた理由は何か？

新たなERPソリューションを探していた当時、当社ではロンドンに設置したサーバー上で古い会計システムを運用しており、他の事業所の各部門は、サービス待ち時間が極めて長い状況の中、リモートでシステムにアクセスしていた。私たちの主な優先事項は、会計システムの機能を向上させて、会社の成長に伴い合わなくなったレガシーシステムの制約の大部分を解消することにあった。しかし、遠隔地からの接続速度と繋がりのやすさも重要な要素だった。

私たちは、自社運用、ベンダー運用、クラウド運用という3段階のソリューションを検討した。ベンダー運用とクラウド運用の違いは解釈の問題とも考えられるが、実際にはソフトウェアが最初からクラウドベースで設計されたか、そうなるように後で少し手を加えたかどうかの違いと言えた。

レガシーシステムを使ってきた経験から、別のERPソリューションを自社で運用することには消極的であり、ベンダー運用とクラウドベースのソリューションに的を絞ることにした。当社自体がテクノロジー企業であるため、新しいものを試すことに不安はなかった。

当社の人事部門が1年前に人材管理ツールとしてWorkdayを導入していたが、それは一つの検討材料にすぎず、最終的な判断の決め手ではなかった。

検討したソリューションは全て、既存のシステムよりも優れていた。他でもなくWorkdayのクラウドソリューションを選んだ要因は、大部分がその基盤技術に関連していた。繋がりのやすさは事業所や自宅を問わずどこからでも同じであり、アップグレードも不定期で業務の中断を伴うものではなく、定期的に逐次行われる。

変化を起こすに当たって障壁はあったか、それをどう克服したのか？

導入に当たっての主な課題は、Workdayと従来の会計パッケージとの大きな違いに起因していた。Workdayは従来のメニュー構造を持たず、検索を中心に構築されており、操作はキーボードではなく完全にマウスで行う。カスタマイズではなく設定で調整したシステムに従業員が慣れて使いこなせるようになるまでに2カ月～3カ月かかっている。

その基礎技術がもたらす財務・経理の組織や役割への主な影響として何が考えられるか？

今のところは順調に運んでいる。遠隔地にある営業所のスタッフは応答が速くなり機能が向上したことを喜んでいる。最初のアップグレードが行われたばかりだが、さほど時間はとられなかった。

これまでに認識されたメリット

- 現在はクラウド上でペーパーレスの発注書・買掛金管理を行っているため、マネージャーが出先からモバイル端末でトランザクションを承認できるようになり、同時にシステムは監査証跡を確実に記録している。電子メールで承認を求めている日々は過去のものとなった。
- 人事部門は、私たち財務・経理部門が承認手続きに使っているのと同じシステムで当社の組織体制を維持管理しているため、承認経路の不一致を心配する必要がない。

*2014年12月時点



社会通念の打破 変化への障壁

変化は常にリスクと不確実性を伴う。新しいシステムに移行するときには、その移行を実際よりも困難に見せるような主張や根拠のない社会通念が語られることが多い

私たちはこうした社会通念を打破するため、よく指摘される障壁を取り上げ、Workday導入を阻む障壁について検証した。

障壁

クラウドは私が必要とするセキュリティとガバナンスを提供しない

- Workdayは全ての製品とプロセスに厳しいセーフガードを組み込み、これを継続的にアップデートしている、そのセキュリティ、機密性、利用可能性、プライバシー管理について第三者による厳格なコンプライアンス監査を頻繁に受け、これに合格している。WorkdayはISO 27001認証および信頼できるクラウドサービスに与えられるTRUSTe認証を取得している
- コンプライアンス基準がWorkdayのソリューションの中心に組み込まれている。Workdayはシステム内の全トランザクションの完全な監査証跡を提供するため、誰がどの変更をいつ行ったのか追跡可能であり、内蔵された役割ベースの内部統制によって職務分掌の徹底や規制当局報告のサポートも可能である

財務・経理機能の要件に関して、クラウドベースのソリューションの成熟度は十分でない。基本に忠実な業務を遂行できるという確信が持てる必要がある

- Workdayは、融通の利かないコードブロックに縛られることなく、従来の総勘定元帳と同様の財務会計報告機能を提供できる
- Workdayは、記載されたビジネスイベントの把握と記録を行うことによって、会計情報やビジネス情報を提供する
- 特定のビジネスイベントに関連する情報要件によって定義・決定される関連チェックのルールに従って、勘定科目と会社が必須項目として設定されている
- 世界的に事業を展開する組織を支援するため、グローバル要件、例えば、複数の通貨、複数の言語、複数の帳簿など「複数」に対応できる機能がシステムの中心に組み込まれている

従来のERP会計システムは、トランザクションを保存するデータベースとアナリティクス用のデータベース（データウェアハウス、キューブなど）が別になるように設計されていた。クラウドベースのテクノロジーでは、私の複雑なレポーティングニーズを満たすことはできないだろう

- Workdayは最初から、その技術アーキテクチャの中でインメモリコンピューティングの概念を活用するために財務会計アプリケーションを設計している。Workdayを使えば、別のデータウェアハウスを持つ必要はなく、全てのデータをレポーティングに使うことができる
- 単一の統合プラットフォームであるため、レポーティングやアナリティクスが全社のバックオフィス（財務会計、調達、プロジェクト、人事、給与計算）で実施できる

従来のERP会計システムは会計処理や財務報告作成のために設計・構築されていた。長年使われてきたものなので、従来のERPの方が間違いなく信頼できるのではないかな？

- Workdayは財務報告や法定会計報告のために主要なデータフィールドを維持管理しており、全社の会計処理を完全に実施できるが…
- 組織が「コードブロック」に縛られないため、レポーティングやレポーティング内容の変更がはるかに容易にかつ効果的になる

障壁

定期的なアップグレードは途方もなく高額になるとみられ、かかる労力やコストを考慮して自分でアップグレードの時期を選ぶことができなくなるだろう

- SaaSソリューションは、業務を中断しない継続的なイノベーションとアップデートによって、全ての顧客が常に最新バージョンを使えるように設計されており、顧客はアップグレード作業に時間をとられることなく新しいイノベーション、特長、機能を活用できる
- Workdayによって、カスタマイズしたコードの訂正や調整、アップグレードの手間が省け、その分、事業部門のサポートに時間やリソースを多く割くことができるようになる
- Workdayは一つのバージョンだけを維持しているため、開発リソースは旧バージョンの保守ではなくイノベーションに集中している
- 問題が生じた場合、Workdayはその問題を一旦解決すれば、あらゆる場所の同じ問題も解決できる

クラウドベースのアプリケーションは融通が利かず、変更もできない

- Workdayでは、組織、ビジネスプロセス、レポートが柔軟に設定可能で、動的にリンクされている
- Workdayの設定方法は個々の顧客のニーズに対する柔軟性を備える一方で、全ての顧客がリリースと同時に最新のバージョンを使えるようになっている。それに対して、従来のERPのカスタマイズは、アップグレードが複雑でコストがかかる
- 保守作業の多くは専門的なITスキルを必要としない。例えば、ワークフローの変更は職務能力を備えたチームで実施できる

クラウドベースのアプリケーションはまだ十分に成熟しておらず、グローバル展開に必要なローカリゼーション機能を持たない

- Workdayは、組織が各地の法定要件を設定するために必要なデータや柔軟なワークフロー、レポート機能を提供している
- Workdayファイナンシャルは国際的に広く利用されている（欧米やアジア太平洋地域の30カ国以上で稼働）
- 世界中で利用が拡大しているため、標準のアップグレードサイクルの中でローカリゼーションのサポート要件を継続的に策定・公開している

新システムへの切り替えには高いコストがかかるだろう

- Workdayへの移行を評価する際には、総所有コストをレガシーアプリケーションと比較する必要がある。複数の領域でコスト削減が達成されるが、これを効率性や価値向上への影響と切り離して考えるべきではない
 - ハードウェアの保守やソフトウェアのプログラミングと開発に必要なIT要員の数が減少する
 - カスタマイズを繰り返しやり直す必要がなくなるため、アップグレードが簡単になり、コストも抑えられる

「現在はクラウド上でペーパーレスの発注書・買掛金管理を行っているため、マネージャーが出先からモバイル端末でトランザクションを承認できるようになり、同時にシステムは監査証跡を確実に記録している」

アイルランドを本拠地とするデジタルエンターテインメント会社、売上高14億ポンド*、従業員数1,400人*、11カ国で事業を展開

*2014年12月時点

戦略策定から実行まで

新しいテクノロジー、グローバル化、変化する顧客の期待が組織の運営環境を形作っている今、財務・経理機能は大きな機会をもたらす変化を迅速に予測する必要がある

貴社の財務戦略はデジタル時代に合っているだろうか？

現行ERPの既存ベンダーによるサポート期間がどのくらい継続するかご存じだろうか？

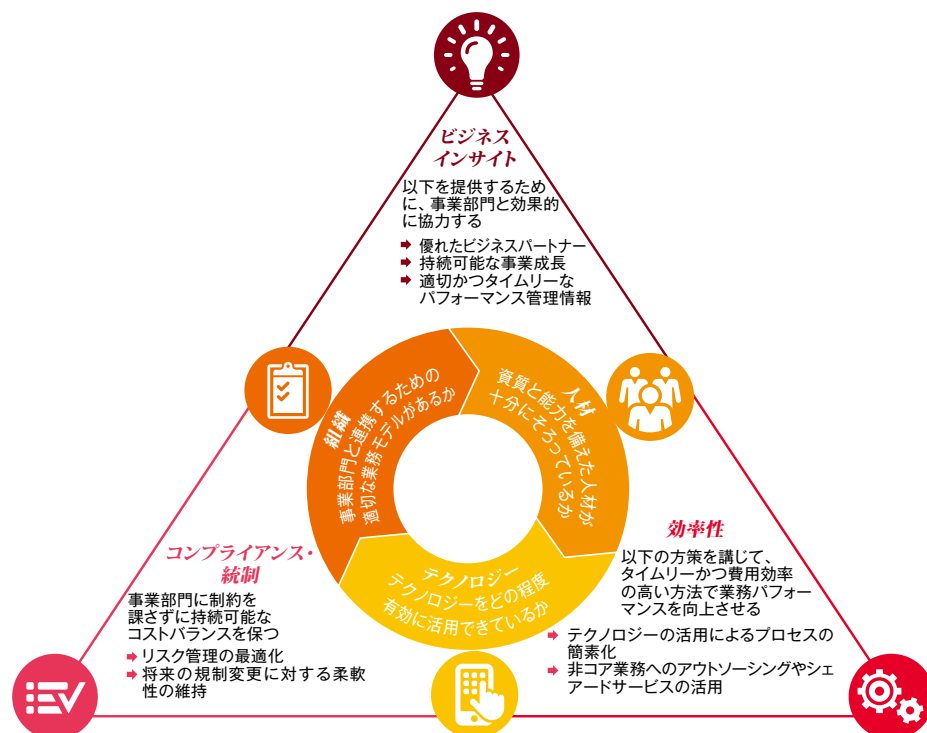
自社のバックオフィス機能の効率性を競合他社と比較して評価したことがあるだろうか？

事業部門のリーダーが必要とするデータをリアルタイムにモバイル上で提供できているだろうか？

PwCは、クライアントのバックオフィス戦略の策定から実行までを支援している。当社はWorkdayとグローバルに提携し、この革新的なSaaS技術に関連する幅広いサービスを提供している。

SaaSへのシフトは本格化しており、それがビジネスにもたらすメリットは明らかである。成果を最大限に生かすために、人材、プロセス、テクノロジー、組織設計といったあらゆる側面を網羅した変革戦略を立てる必要がある。SaaS技術の導入は、ビジネスプロセスからサポートモデルの設計、企業風土に至るまで、組織運営のあり方に大きな変化をもたらす。クラウド導入の影響と、統合やデータ移行・設定などの技術的課題を最初から十分に理解し、対処しなければならない。

クラウドがもたらすメリットと機会を最大化するには、プランニングから実行に至るまでの、インサイト、効率性、統制に対する戦略的アプローチが鍵となる。



PwCの標準的なファイナンスプロセス

ビジネスインサイト

- 戦略とプランニング
- 予算策定と予測
- ビジネス分析
- パフォーマンス向上プロジェクト
- タックスプランニング

トランザクションの効率性

- 買掛金
- 出張旅費・経費
- 与信管理
- 請求
- 売掛金
- 一般会計
- 財務／外部報告
- マネジメントレポート

コンプライアンス・統制

- 資金管理
- 内部監査
- プロセス統制とコンプライアンス
- 税務会計とコンプライアンス



「従来のERP環境では、システムに変更を加えるためにはコンサルタントに依頼する必要があり、費用が1時間当たり200ポンド、日数が14日かかっていた。Workdayであれば、誰かが『このプロセスを変えてほしい』と言えば、30分で新しいプロセスを実装できる」

デンマークを本拠地とするエンジニアリングコンサルタント会社、売上高9億6,000万ポンド*、従業員数1万2,000人、20カ国で事業を展開

*2014年12月時点

日本におけるクラウド型ERPの未来とWorkday

日本においてもクラウド型ERPへの関心は高まってきており、IT部門が業務システム再構築を検討する際の検討対象に加え始めている。このような変化の先に本当にクラウド型ERPへのシフトが起こるのだろうか？

日本は欧米諸国と比べて商習慣が複雑で企業ごとに異なる業務プロセスを採用しているケースが多い。個別要件への対応が難しいクラウド型ERPへのシフトは、果たして日本で本当に起こりうるのだろうか。この命題について、今後日本市場は以下三つのパターンに分類されていくと考えられる。

第一に、クラウド型ERPシステムを最先端技術と組み合わせ、新たな業務運用を取り入れるパターンである。近年の急速なテクノロジーの進化によりその機能性能が向上しているRPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)との併用導入もその一つである。クラウド型ERPに取り込めなかった業務をRPAで実装することにより、システムのサービスレベルが維持できる。さらに、従来のシステムでも、人的業務として残っていた非効率な手作業や簡単な判断業務についても自動化することが可能となる。他にも、データの入力やクレンジングにAIを使用するなど、多様な最先端技術と組み合わせた業務運用が実現できれば、クラウド型ERPに抱くイメージが大きく変わるだろう。

第二に、変化に対して柔軟に対応できる文化を有している企業のパターンである。それは、近年発展が著しい新興企業やデジタル系の企業において多くみられる。伝統的な企業が抱えるような属人化した業務プロセスが少なく、また新しいものへのチャレンジ意欲に溢れている。このような企業はUI／UXに優れたクラウド型ERPを好んで選択する傾向にある。また、グローバルにおけるビジネスが当たり前であるため、日本特有の商習慣をシステムに取り込むのではなく、グローバル標準の業務プロセスを前提とするダイナミズムを持っている。クラウド型ERPはグローバルにおける利用に関して、機能面・アクセス面ともに従来のオンプレミス型ERPよりも優位性が高いことから、クラウド型ERPの導入を検討する企業が増えてきている。

第三はクラウド型ERPを選択しないパターンである。たとえクラウド型ERPの機能がより一層拡充したとしても、このような選択をする企業は存在するだろう。オンプレミス型ERPとカスタマイズやスクラッチ開発で自社の業務プロセスを完全に再現することを望む。しかし、近い将来、オンプレミス型のERPの供給は終焉を迎え、自社でサーバーなどの付加価値の低い資産を保有することの人件費を含むコスト負担にメスが入る時が来るだろう。

そしてWorkdayがもたらす変革とは？

PwCは「Finance Matters 未来の財務・経理機能の目指すべき姿(英語名: Finance Matters: Finance Function of the Future)」において、CFOの役割は財務・経理の責任者から、効果的なナビゲーションのための環境づくりを行うCPO(最高業績責任者)へ変化すると予測している。また、別の報告書である「未来の働き方:2022年までの変遷と展望(英語名:The Future of Work: A Journey to 2022)」においてはCPOを人事および財務・経理部門を統括した文字通りの「最高業績責任者」として紹介している。企業の業績を包括的に管理し、科学的根拠を用いて経営意思決定を支援するCPOの出現は、この未来に向けた不確実な状況のなかでビジネスを率先してナビゲートし、企業が戦略的な対応をとり、それによって成功を実現することを可能にする。

これまで企業における経営管理機能において財務・経理と組織・人事は明確に異なる業務機能であった。しかし、未来においては各事業部門の先行きに関して財務・経理面のアドバイスをCEOに対して行うことだけではなく、事業部門だけでは決定することのできない一連のアクションプランを策定することが必要となり、そのためには両業務機能の協力が必要となる。

クラウド型ERPの旗頭であるWorkdayの特徴は、財務・経理機能と組織・人事機能の融合にある。これまでのERPの導入において人事管理は別のスキームで導入されることが頻繁に見受けられた。これは人事機能が特殊な業務領域として存在していたからである。しかし、Workdayにおいて財務・経理機能は人事機能の導入を前提としている。これは前述のCPOの実現を可能にする基盤となるだろう。未来の企業経営において財務・経理と人事機能を効果的に結びつけるために、Workdayの導入がその変革を手助けする。

未来の企業経営において財務・経理と人事機能を効果的に結び付けるためにWorkdayの導入がその変革を手助けする。



お問い合わせ先

Workdayによって財務・経理機能をどのように改善できるか個別の評価に関するご相談は、以下までお問い合わせください。



豊國 成康

パートナー／Workday Financialsリード
PwCコンサルティング合同会社

T: 090 5573 8737

E: nariyasu.toyokuni@pwc.com



森井 茂夫

パートナー／Workday HCMリード
PwCコンサルティング合同会社

T: 090 5428 7646

E: shigeo.morii@pwc.com



竹内 大

パートナー／Workday アライアンスリード
PwCコンサルティング合同会社

T: 090 1771 7403

E: dai.d.takeuchi@pwc.com



Diane Youden

Partner – Head of Global Workday
Practice, PwC US

T: +1-469-358-4232

E: diane.m.youden@us.pwc.com



Joshua Goldfarb

Partner – Head of US Workday
Financials Practice, PwC US

T: +1-860-836-7470

E: joshua.goldfarb@us.pwc.com

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに223,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.com をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2016年6月に発行した『The future starts now - Transforming finance functions using cloud based technologies』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.co.uk/services/human-resource-services/insights/transform-your-finance-function-using-cloud-based-technologies.html

日本語版発刊月： 2017年4月 管理番号： I201612-5

©2017 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.