

---

表紙

---

はじめに

---

ビジネスを変える5つのメガトレンド

---

CFOを変化のリーダーに

---

これから進むべき道は

---

日本のお問い合わせ先

---

# デジタル時代における 財務経理の新しい形

デジタル化が進んだ時代に求められる  
役割をひも解く

表紙
はじめに
ビジネスを変える5つのメガトレンド
CFOを変化のリーダーに
これから進むべき道は
日本のお問い合わせ先

世界のビジネス環境は、数々のメガトレンドによって大きく変化しています。とりわけ、デジタル技術の革新はその普及力と潜在的な破壊力により、多くの企業のビジネスモデル、プロセスを根本から変え始めています。この新しい環境において、企業の財務経理部門は業務をどう遂行するか、事業にどのように貢献するかに関して、自らの役割や存在意義について考え直す必要が出てきました。

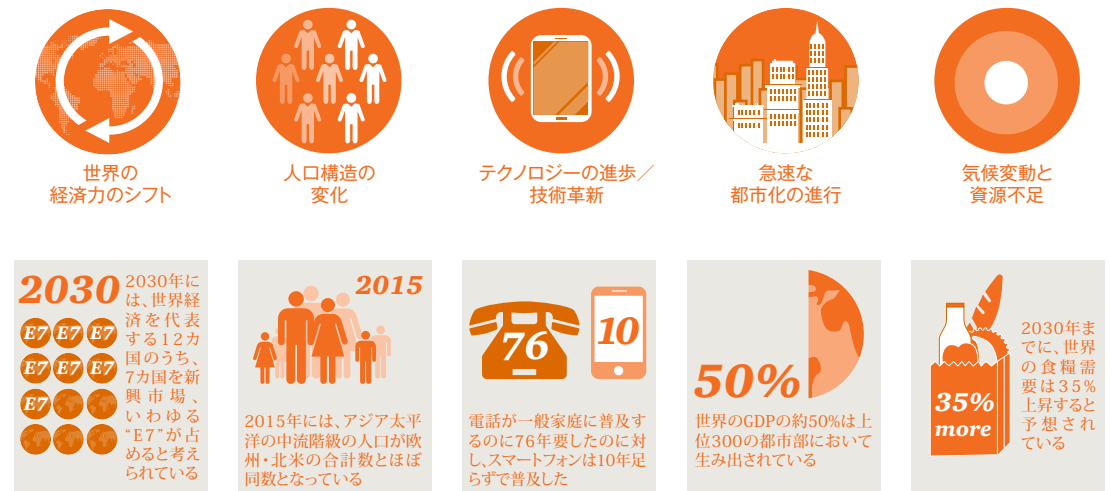
PwCでは、デジタル化が進んだ経済において変わりゆく財務経理部門の役割を分析し、理解するためのフレームワークを形にしました。本資料は、最初から順を追って読み進めなくとも、フレームワークの構成要素の中から読者の方が関心のあるものをピックアップして読んでも理解できるような構成にしています。デジタル化がもたらす影響に関するテーマごとに、財務経理領域にかかわる課題およびその解決策の実例を使ったケーススタディも掲載しています。

当資料は、PwCがグローバルで発行している資料を基に編集しています。原文では、言及している役割の全てをCFOおよびFinance Functionが担うことが必要としていますが、日本企業の実状からすると財務経理担当役員および財務経理部門が担うことに違和感を感じることも想定されます。その場合、文中の財務経理部門を、経営戦略部、経営企画部、財務部、経理部、内部監査部などに読み替えてお読みください。ただし、担当部署が異なるとしても、本社スタッフ機能として時代の変化に対応する必要があることは疑いの余地のないことです。当資料が貴社の企業価値向上の一助になれば幸いです。

## ビジネスを変える5つのメガトレンド

昨今の経済環境は、主に「世界の経済力のシフト」、「人口構造の変化」、「テクノロジーの進歩／技術革新」、「急速な都市化の進行」、「気候変動と資源不足」といった5つのメガトレンドによって変容させられている(図1参照)。もちろん他にも要因は存在するが、PwCは自らの調査やクライアントとのビジネスを通して、これら5つの要因が企業の属する業界や事業にとりわけ大きな影響を与えていると考えている。

図1:世界を変容させている5つのメガトレンド



出典:第18回世界CEO意識調査([www.pwc.com/jp/ceosurvey](http://www.pwc.com/jp/ceosurvey)) 1,322名のCEOからの回答

これらメガトレンドはそれ単独でも非常に大きな影響力を持っている。アジア、アフリカ、南米における経済成長が新しい市場を生み出していること、天然資源の不足により製造業、農業におけるイノベーションの必要性が増していることなどがその例である。複数のメガトレンドが融合した場合には、影響力はさらに大きくなる。製造業における製造機能が、高齢化が進む国から、若年層の人口割合が高い国へと移行している動きもその一つの例である。

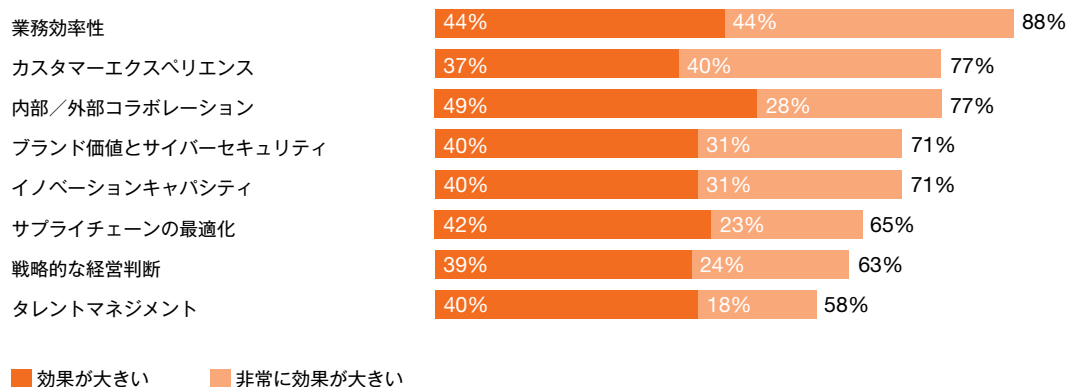
### ビジネスを推進、促進させる「デジタル化」

5つのメガトレンドのうち、「テクノロジーの進歩／技術革新」は、あらゆる人や物に繋がりを持たせ、あらゆる場所に革新を起こし、さらにさまざまな知見を世界中で常に共有できる環境を作りあげた。

企業はこのメガトレンドからどのような影響や恩恵を受けるのだろうか。無制限に近いコンピューターの処理能力、クライアントとの24時間途絶えることのないコミュニケーション、これまでは不可能だったクライアント動向を洗い出す分析能力はさまざまな可能性を秘めている。見方を変えれば、企業はこれらを有効に活用し、イノベーションを起こしていない限り消費者の需要には応えていけない。テクノロジーの進歩／技術革新は、企業が実現すべきビジネスの在り方を変容させると同時に、企業にさまざまな機会や可能性を与えていると言える。

PwCが行った最新のCEO意識調査では、7割以上の企業のリーダーがデジタル化を業務効率性、カスタマーエクスペリエンス、ブランド価値、イノベーションを強化するための機会であると捉えている(図2参照)。

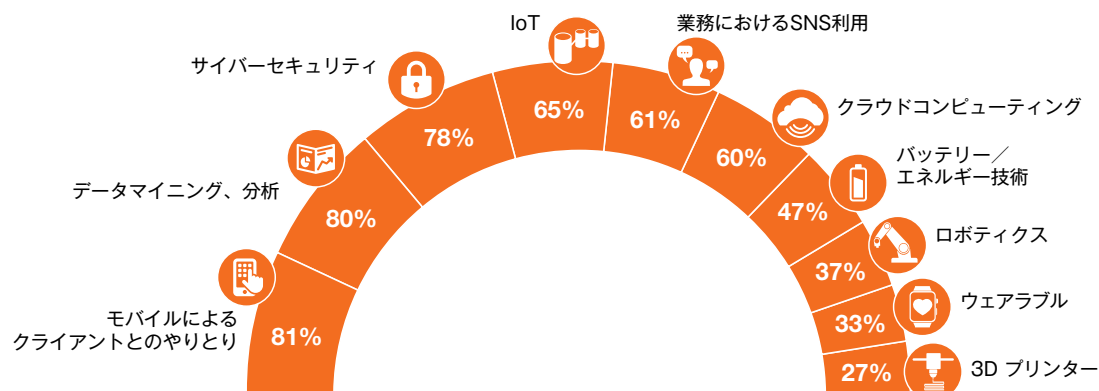
図2: デジタル化により期待される企業の変化



出典:第18回世界CEO意識調査(www.pwc.com/jp/ceosurvey) 1,322名のCEOからの回答

各デジタル技術の自社における戦略的重要性についてCEOに質問したところ、クライアントとのやりとりを強化するためのモバイル端末、洞察力を強化するためのデータ分析技術が回答の上位を占めた。先進的な技術の持つ潜在能力も着目され始めており、その代表例であるIoT(Internet of Things)は、クライアントだけでなく協業先、取引先やその他ステークホルダーとの接続性や、洞察力の強化にも貢献している。ただし、技術も市場も刻々と変化しているため、新しい技術を取り入れる企業には試行錯誤を繰り返しながら定着させる柔軟性が必要である。例えば、センサー技術の進化により膨大な量のデータが行き交う場合、企業はそれを収集、格納、防御、そして分析できるようにしておかなければいけない。さらに、センサーから得られたデータを処理し、事業で利用している他のデータと組み合わせて有効に活用するためには、適切なツール、インフラ、人材を確保・配置できている必要がある。また、データ保持をする上でのセキュリティやプライバシー上の課題対応が必要となることは言うまでもない<sup>1</sup>。

図3: 各デジタル技術の戦略的重要性



出典:第18回世界CEO意識調査(www.pwc.com/jp/ceosurvey) 1,322名のCEOからの回答

1 PwC "Three Surprising Digital Bets for 2015" <http://www.pwc.com/us/en/advisory/business-digital-technology-trends-sensors.html>

表紙

はじめに

ビジネスを変える5つのメガトレンド

ビジネスを推進、促進させる「デジタル化」

CFOを変化のリーダーに

これから進むべき道は

日本のお問い合わせ先

ブランド価値や流行、商品、サービスの評価など、さまざまなデータを分析し、深掘りすることの重要性についても企業の認識は高まっている。これらを行うことで、クライアントの視点や価値観を統計的に導き出すことができ、より効率的、効果的なマーケティングが可能となるからである。最後に重要なのがクラウド技術である。多くのCEOが、この技術がデータ共有を促進させ、コストを削減する手段と捉えている。クラウドがSaaS (Software-as-a-Service) として提供されるようになり、企業の業務プロセスが簡素化され、人的リソースにも余裕が生まれ、余剰リソースを付加価値の高い業務に集中できる環境が整ってきている。

表紙
はじめに
ビジネスを変える5つのメガトレンド
CFOを変化のリーダーに

1. カスタマーエクスペリエンス
2. イノベーションキャパシティ
3. ブランド価値とサイバーセキュリティ
4. サプライチェーンの最適化
5. 内部／外部コラボレーション
6. 戦略的な経営判断
7. 業務効率性
8. タレントマネジメント
これから進むべき道は
日本のお問い合わせ先

## CFOを変化のリーダーに

デジタル技術の戦略的重要性が経営者層の間で急速に認知され始めている。経営者層は、自社の事業に対するデジタル技術の影響を理解し、有効な戦略を立てるために、IT部門や財務経理部門の力を必要としている。実際、CEO、CIO、CDO（チーフ・デジタル・オフィサー）とともに、CFOがデジタル化推進のための投資に最終責任を担う企業もある<sup>2</sup>。

こうした状況において、CFOが直面している主な課題には以下のようなものがある。

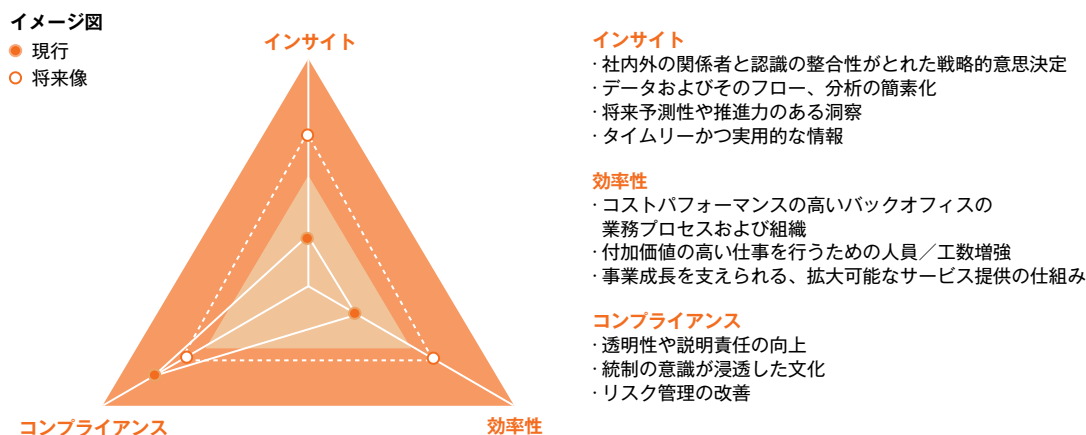
- ・ 自らがどのような役割を担い、どのように事業に貢献すべきか？
- ・ デジタル技術のうち財務経理部門に変化をもたらすものをどのように特定すべきか？
- ・ 財務経理部門を効果的に機能させるためにはどうすべきか？

財務経理部門は、事業を推進する上で必要とされるほとんどのデータと、その分析手段を保持すると同時に、事業と市場とを客観視できる立場にあり、デジタル技術を活用し、環境変化に対して進むべき指針を示すとともに、企業の変革をリードする役割を担うことが求められている。また、財務経理領域に対するコスト削減の要請や、企業を取り巻く規制がより一層厳しくなっている昨今、デジタル技術は効率化に向けた活路を切り開く材料にもなる。

一方で、PwCが発刊している財務経理機能のベンチマーク調査に関するレポートでも示唆しているように、変革の推進やデジタル技術の潜在価値を引き出すことに対する財務経理部門の実行力には、企業ごとに差があるのも事実である。当該財務経理機能のベンチマーク調査に関するレポートでは、財務経理部門の機能をビジネスインサイト、効率性、コンプライアンスの3つの指標で評価している。高く評価された企業では、データ分析を行うために最新のBI（ビジネスインテリジェンス）を導入して情報の可視化を進めており、それらから得られるアウトプットは付加価値が高く、入手しやすく、そして利用者が行動を起こしやすいものとなっている<sup>3</sup>。また他社平均より40%低いコストで業務を行うことにも成功している。このような財務経理部門は、ビジネスチャンスの獲得や、新規事業の収益性向上、クライアントに対する魅力的で革新的な提案といった面で大きな役割を担っている。

財務経理部門が市場や企業内部における変化のスピードについていくためにはどうすれば良いのだろうか。ここでは、デジタル化の進む経済環境において財務経理部門の役割を分析、理解するためのフレームワークを紹介する。当フレームワークでは8つの価値ドライバーを挙げている。前述のCEO意識調査で明らかになった、企業のリーダーがデジタル化により変化を期待している要素も含まれている。

図4:財務経理部門に求められる新しい役割を果たすための3つの指標



出典：PwC

2 PwC, "2015 Global Digital IQ Survey," <http://www.pwc.com/gx/en/services/advisory/2015-global-digital-iq-survey.html>  
3 PwC, "Breaking Away: How Finance Front-runners Are Redefining Excellence," [www.pwc.co.uk/finance/finance-matters/insights/breaking-away-finance-effectiveness-benchmark-study-2015.jhtml](http://www.pwc.co.uk/finance/finance-matters/insights/breaking-away-finance-effectiveness-benchmark-study-2015.jhtml)

表紙
はじめに
ビジネスを変える5つのメガトレンド
CFOを変化のリーダーに
1. カスタマーエクスペリエンス
2. イノベーションキャパシティ
3. ブランド価値とサイバーセキュリティ
4. サプライチェーンの最適化
5. 内部／外部コラボレーション
6. 戦略的な経営判断
7. 業務効率性
8. タレントマネジメント
これから進むべき道は
日本のお問い合わせ先

これらのドライバーは、本質的には「収益の拡大」、「利益の確保」、そして「業務効率の改善」という3つの目的を達成するものに分類される。図5では、デジタル技術の可能性を引き出すために財務経理部門が力を発揮すべき業務領域の概観を示している。CFOは必要に応じて自らの役割を「アドバイザー」、「エネイabler」、「オペレーター」の間でシフトしなければならない。これらの役割を適宜、遂行することにより経営層や事業部門に高品質で低コストのサポートを提供するのみならず、事業全体に変革をもたらす。

図5: 社内で財務経理部門が果たすべき役割

財務経理機能へのひも付け

デジタル化がもたらすチャンスを生かしステークホルダーへ価値提供を行う際のドライバー

収益の拡大			利益の確保			業務効率の改善	
カスタマーエクスペリエンス	イノベーションキャパシティ	ブランド価値とサイバーセキュリティ	サプライチェーンの最適化	内部／外部コラボレーション	戦略的な経営判断	業務効率性	タレントマネジメント
<div>・各デジタル技術が持つ需要および購買力への影響を評価</div> <div>・柔軟な価格設定の調整</div> <div>・資金配分の判断、変革に繋がる意思決定</div> <div>・変革を起こすためのビジネスケースの評価、検証</div> <div>・資金調達の強化</div> <div>・入出金の追跡／最適化</div> <div>・攻撃を受けた場合のブランド価値への影響評価</div> <div>・最も防御すべき重要機密の特定</div> <div>・攻撃に対する防御および対応計画の策定</div> <div>・ベンダー／サプライチェーンのパフォーマンス管理</div> <div>・改善点の特定、管理</div> <div>・各コスト管理、税務管理の施策とサプライチェーン管理の整合</div> <div>・リアルタイム、バーチャルな協力体制を実現するための情報、仕組み作り</div> <div>・協調を促進する動機作り</div> <div>・情報源の品質および一貫性の担保</div> <div>・適切な疑問や課題の設定</div> <div>・適切な判断を阻害する不要な「ゴミ」情報の排除</div> <div>・デジタル時代に対応する業務モデルの再設計</div> <div>・成長を促進する環境作り</div> <div>・アナリティクス強化への投資</div> <div>・デジタル化が進んだ時代に対応する人材像の再定義</div> <div>・優秀な人材を引き付ける環境作り</div> <div>・人間とAI間のインターフェース形成</div>							

CFOの役割

アドバイザー

・新しく革新的なビジネスモデルの実現性、収益性に関する助言者

・変化する経営環境に対応した内部統制、リスクマネジメントの助言者

エネイabler

・財務数値が正確かつ迅速に提供され、組織のリアルタイムな情報分析、報告を可能にする者

・戦略的意思決定を可能にする情報の提供者

オペレーター

・洞察力、統制力および効率性の強化に繋がる技術への投資者

・デジタル技術のトレンドだけでなく、人口構造の変化に伴った人材強化の推進者

活用すべき技術

クライアント需要に関する情報を収集するツールとしてのSNS

・新しいターゲット層に手を伸ばすための新しいデジタルプラットフォーム

意思決定や、リスクテイクを手助けするツール

・ビッグデータ／アナリティクス

グループIT投資・運用総コストの削減を実現するクラウド型ERP／EPM

・統制活動や事務処理の継続的な自動化を実現するロボティクス技術

アクション

新しい商品／チャネルに対する販売／購買プロセスへのモニタリングを通じた統制、および適切な収益の認識

・新商品、クライアントセグメント、チャネルに関する収益性分析

社内の組織や社外のステークホルダーとの協力体制を強化する方法の模索

・より効率の良いサプライチェーンプロセスの実現

デジタルツールを利用した財務経理部門の業務モデルの改善や管理

・グローバル、かつダイバーシティーのある組織作り

出典：PwC

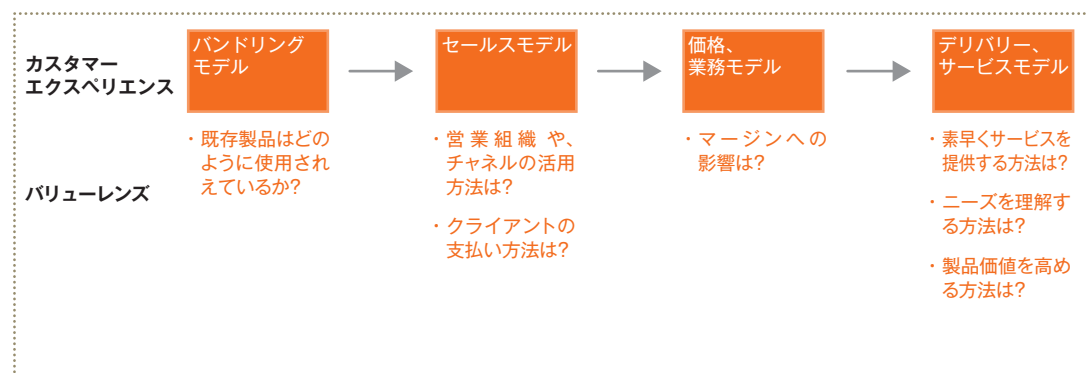
表紙
はじめに
ビジネスを変える5つのメガトレンド
CFOを変化のリーダーに
1. カスタマーエクスペリエンス
2. イノベーションキャパシティ
3. ブランド価値とサイバーセキュリティ
4. サプライチェーンの最適化
5. 内部／外部コラボレーション
6. 戦略的な経営判断
7. 業務効率性
8. タレントマネジメント
これから進むべき道は
日本のお問い合わせ先

## 1. カスタマーエクスペリエンス

デジタル化が進んだことによって、カスタマーエクスペリエンス（顧客・ユーザーが商品、サービスの購入・利用などの経験を通じて付加価値を認識すること）の探求と理解が深まり、またそれらを提供する新しい方法が生まれている。デジタル技術を採用した新たなチャネルにより、顧客・ユーザーが何を考えているかを迅速かつ正確に把握することが可能となり、製品・サービスの企画やそれらの提供形態・価格設定の検討に活用できる。

デジタル化が進みフロントとバックオフィスのシステムが効果的に連携されることにより、財務経理部門は商品開発、価格設定、収益化のプロセスに対し、これまでよりも早く、そしてより深く携わることが可能となる。図6は、カスタマーエクスペリエンスの創出にあたり、財務経理部門が検討すべき重要な事項を記している。財務経理部門は、デジタル化がビジネスモデルに及ぼす影響予測と、クライアントニーズの変化に応えるための価格設定や業務モデルの再構築をリードしていくことが、経営層や事業部門より求められる。

図6: クライアント戦略の最前線における財務経理部門の動き



出典：PwC

収益性の高いサービス開発のために、CFOには以下の4つの機能を果たすることが期待される。

**ビジネスケースアドバイザー**：事業部門より提示された事業予測と、それらの実現性に対する客観的な評価および財務的な承認を行う必要がある。

**デジタル税務アドバイザー**：デジタル化が進んだビジネスは、営業活動や財産にかかる租税の複雑化、または増加をもたらすおそれがあるため、適切な税務戦略が前もって策定されている必要がある。

**業務エネイブラー**：デジタル技術を伴うカスタマーエクスペリエンスの提供がもたらすビジネスモデルの変化は、取引量、請求方法、収益認識などにも重大な変化をもたらし、その結果バックオフィスの業務プロセスに大きな負荷を課すことになる。財務経理部門には業務プロセスを所定の規則・手順に従い統制するだけでなく、利益貢献度を明らかにすることが求められる。そのために経営戦略の理解と、事業部門との密接な協調、連携が必要となる。

**収益認識エネイブラー**：デジタル技術を伴うカスタマーエクスペリエンスの提供は、新しい契約条件、サービス、納品方法、支払い方法を通じて、収益認識のタイミングに影響を与える。取引量の増大、複雑なバンドリングサービスや期間サービスなどを想定し、システムによる収益認識の自動化促進と、バックオフィスシステムとの統合による効率的な収益認識の仕組みを構築・維持する必要がある。

表紙
はじめに
ビジネスを変える5つのメガトレンド
CFOを変化のリーダーに
1. カスタマーエクスペリエンス
2. イノベーションキャパシティ
3. ブランド価値とサイバーセキュリティ
4. サプライチェーンの最適化
5. 内部／外部コラボレーション
6. 戦略的な経営判断
7. 業務効率性
8. タレントマネジメント
これから進むべき道は
日本のお問い合わせ先



## ケーススタディ: カスタマーエクスペリエンスを構築するためのバックオフィス業務の役割

### The challenge

業界トップの某小売企業は最高のカスタマーエクスペリエンスにより高い評価を得ていた。この企業は「デジタル化によるスピードや利便性を好む顧客」に加えて、「実店舗でゆっくりと買い物をすることを好む顧客」がいることを理解していた。この企業のチャレンジは、低価格戦略を展開する新興企業に対抗するため、「実店舗でゆっくりと買い物をすることを好む顧客」に価値を与える新たな取り組みを実施することであった。

デジタル化の進んだ時代において、デジタル化された販売チャネルのみではない、より良いカスタマーエクスペリエンスの創造に向け、業務改革を行うことを決断した。

### The solution

カスタマーエクスペリエンスの要求に応えるために、この企業は事業部門、財務経理部門、IT部門の間でより良い連携の仕組みと各部門の責任の考え方を整備した。具体的には、新しいカスタマーエクスペリエンスを創出するための投資プロジェクト(実店舗の設置や、それらへのデジタル技術導入、低価格キャンペーンなど)のレビューと評価を厳格化し、以下の問いによって関係者による徹底的な分析を行うこととした。

- その投資は何に使用されたか
- プロジェクトは期待に応えることができたか
- 当初のスコープに変化はあったか
- 財務上、非財務上の利益はどのようなものだったか

財務経理部門は事業部門、IT部門と協力し、評価プロセスを構築し、責任の明確化を図った。効果的な投資を重ねた結果、当企業はデジタル化された販売チャネルと、実店舗での販売チャネルとを融合させた新たなカスタマーエクスペリエンスを構築した。この取り組みにあたり、財務経理部門が「事業部門と密接に協力できる人材が必要」と考え、外部から業界に精通した人材を登用したことも成功の一因になっている。



### Questions for your organization

- 新しいカスタマーエクスペリエンスをどのように創造しようとしているか？また CFO はその活動にどのようなタイミングで関与しているか？
- 新しいカスタマーエクスペリエンスの価値をどのように測定しているか？価値を測定するツールはあるか？そのツールは繰り返される多くの開発と投資を処理できるか？収益分析に際し、バックオフィスの業務プロセスに対する新たな要求が把握できているか？
- 業務プロセスに対しデジタル化が必要な要素を把握しているか？それを遂行するための責任の所在は明確化か？
- 収益認識ルール、税制、支払い処理の能力を最近いつレビューしたか？製品やカスタマーエクスペリエンスの変革を検討する際にこれらをレビューするプロセスがあるか？

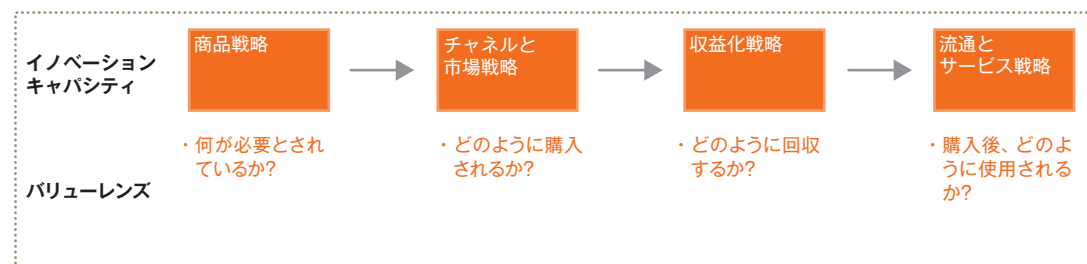
表紙
はじめに
ビジネスを変える5つのメガトレンド
CFOを変化のリーダーに
1. カスタマーエクスペリエンス
2. イノベーションキャパシティ
3. ブランド価値とサイバーセキュリティ
4. サプライチェーンの最適化
5. 内部／外部コラボレーション
6. 戦略的な経営判断
7. 業務効率性
8. タレントマネジメント
これから進むべき道は
日本のお問い合わせ先

## 2. イノベーションキャパシティ

反復的な製品テスト環境の提供(クラウド)、組織横断的な情報連携(ソーシャルアプリ)、現場からの素早いフィードバック(モバイル)、市場への鋭い洞察(アナリティクス)など、デジタル技術の高度化はビジネスにイノベーションを生み出しやすい環境をもたらした。このような状況において財務経理部門が持つ能力はイノベーションの実現にも活用できる。

図7に示されているように、経営層や事業部門は財務経理部門に対し、資金投入や購入プロセスの確認に加え、変革の必要性についても何かしらの示唆を示すことを期待している。これにはプロダクトアウトからマーケットイン戦略への移行、ソリューションフォーカスアプローチの採用、競争力あるイノベーション施策への経営資源の配置、必要な能力を獲得するための企業買収戦略の策定も含まれている。

図7:イノベーションを促進する財務経理部門の役割



出典：PwC

もう一つ期待される判断力は、イノベーションをチェックする力である。事業部門が示した利益予測をモニタリングして客観的評価を提供し、日々変化する価格設定や、イノベーションによる収益性をチェックすることにより、採算を確保することが期待される。

## ケーススタディ:革新的な収益構造の構築

### The challenge

業界トップの某玩具メーカーは、組織全体で創作性を育む方法や、革新的な文化を醸造する方法の卓越性で知られており、実際にそれらを実践していた。同社は革新的な新しい玩具やゲームを開発していくことで、競争相手がいない新しい市場を開拓することに成功したが、一度にあまりにも多くの取り組みを実行したことで、資金不足に陥ることとなった。

### The solution

急速に変化する市場において、イノベーションは企業の競争力と成長を保証するために、実用的な考察を重ねて実行されるべきである。CFOはイノベーションにオリジナリティがあることに加え、利益を獲得できることを担保するために、財務部経理部門が「アイデアからバリューへの転換」を支援する役割を担う必要があると考えた。

表紙
はじめに
ビジネスを変える5つのメガトレンド
CFOを変化のリーダーに
1. カスタマーエクスペリエンス
2. イノベーションキャパシティ
3. ブランド価値とサイバーセキュリティ
4. サプライチェーンの最適化
5. 内部／外部コラボレーション
6. 戦略的な経営判断
7. 業務効率性
8. タレントマネジメント
これから進むべき道は
日本のお問い合わせ先

イノベーションから得る利益を最大化するために、財務経理部門はデザイン工程をクラウドソーシングする新しいアプローチの創出に積極的に関与することで、新製品の採算性を高めた。また、ソーシャルネットワーク上でのユーザーによるアイデアやフィードバックの提供は、新たな製品開発に貢献するとともに、目標としたいいくつかの指標のモニタリングを可能にした。この企業ではイノベーションに対しオープンで利益重視のアプローチをとることで、創造性と利益性の両立を実現させ、市場でより強力な立ち位置を獲得した。

## ? Questions for your organization

- イノベーションはどのように定義されているか？それは企業文化に根ざしているか、プロセスとして管理されているか？イノベーションに対しCFOはどのようなタイミングで関与しているか？
- デジタル技術を活用した革新的な製品やサービスの価値をどのように測定しているか？
- 価値を測定するツールはあるか？そのツールは繰り返される多くの開発と投資を処理できるか？
- 収益分析に際し、バックオフィスの業務プロセスに対する新たな要求が把握できているか？

表紙
はじめに
ビジネスを変える5つのメガトレンド
CFOを変化のリーダーに
1. カスタマーエクスペリエンス
2. イノベーションキャパシティ
3. ブランド価値とサイバーセキュリティ
4. サプライチェーンの最適化
5. 内部／外部コラボレーション
6. 戦略的な経営判断
7. 業務効率性
8. タレントマネジメント
これから進むべき道は
日本のお問い合わせ先

### 3. ブランド価値とサイバーセキュリティ

デジタル技術はクライアントとの新しい繋がりを創出し、ブランド価値を形成する最も重要な役割を担っている。しかし、これらはクライアントからの信頼回復が極めて困難な、サイバー攻撃のリスクの増加にも繋がっている。

サイバー攻撃のスピードと複雑さが日々変化する中、企業は攻撃に対する効果的な対応方法を準備する必要がある。仮にデータ侵害、流出が生じた際は、企業の評判へのインパクトを最小限に抑えることが重要である。

コネクテッドデバイス、モバイル、ソーシャルアプリやバックオフィスのテクノロジー利用による企業の垣根を越えたデータ連携は、データのセキュリティに対する新しいリスクを発生させることとなった。企業はクライアントや従業員の情報、またビジネスパートナーの機密情報を保護する必要がある。

機密情報の管理者およびユーザーとして、財務経理部門は非常に重要な役割を果たす。どこに情報があり、どのように守られているか、誰が情報を盗もうとしており、どのように不正アクセスが発生するかを把握することは、一義的にはIT部門の役割であるが、不正アクセスが発生した場合の影響認識の妥当性評価などは財務経理部門が担う必要がある。最も重要なことはCFOがサイバー攻撃による財務上のインパクトを取締役会で評価、助言することである。企業評価が毀損された時のインパクト分析や、セキュリティ投資の費用対効果を評価することがこれにあたる。全ての攻撃を防ぐことは不可能であるため、最も重要な情報を見定め、保護するための効率的かつ効果的な方法を判断する必要がある。

#### ケーススタディ: 重要データの管理

##### The challenge

多角事業を営む大規模な某金融サービス会社は200以上の金融システムを運用しており、それぞれの独立したシステムには、従業員情報や機密性の高い財務情報が含まれている。ブランド価値を毀損するデータ漏えいを防ぐために、CFOはデータを保護する手段を検討していた。具体的には開発者、サードパーティのサービスプロバイダーを含む運用管理者が財務の機密データに直接アクセスできないよう、データマスキングを実施したいと考えた。

##### The solution

PwCが開発したデータマスキングツールを使うことによって、この企業は情報漏えいのリスクがどこにあるか、脆弱性がどこにあるかを特定することができた。この取り組みはデータマスキング対策を講じる際のモデルケースとなった。

ツールの実装にはITによる保護に加え、セキュリティに関する新しいガバナンスやコミュニケーションのフレームワークの構築も含まれており、ビジネスプロセスにおけるサイバー攻撃のリスクを低減するための包括的プログラムとなっている。結果として金融システムの保守運用を効率化することができ、かつCFOは重要な財務情報を外部のユーザーから隔離できたという確信を持てた。

#### Questions for your organization

- 企業のブランドはどれくらいの価値があり、その価値はどのように維持されているか？
- サイバー攻撃、データ漏えいが発生した場合、企業のブランド価値をどのように保護しているか？それらに対する対策は強化されているか？
- 企業の価値・リスク戦略の検討要素にブランド価値が含まれているか？

表紙
はじめに
ビジネスを変える5つのメガトレンド
CFOを変化のリーダーに
1. カスタマーエクスペリエンス
2. イノベーションキャパシティ
3. ブランド価値とサイバーセキュリティ
<b>4. サプライチェーンの最適化</b>
5. 内部／外部コラボレーション
6. 戦略的な経営判断
7. 業務効率性
8. タレントマネジメント
これから進むべき道は
日本のお問い合わせ先

## 4. サプライチェーンの最適化

デジタル技術によりサプライチェーンが受ける影響を理解し、デジタル技術の潜在力を最大限発揮できるように仕向ける必要がある。IoT(Internet of Things)、サプライコントロールタワー、統合オムニチャンネルなどは、それぞれイノベーションに寄与するが、真の課題はクライアントに対してより早く、より新しいサプライチェーンのモデルを提供するために、テクノロジーを正しく組み合わせて統合するところにある。

ソーシャルアプリは注文から供給までの全てのプロセスにおけるカスタマーエクスペリエンスをチェックする機会を企業に与えてくれる。例えば、ソーシャルアプリによって新製品のリアルタイムなフィードバックを得ることで、新たな販売機会を適切に認識するとともに将来的なコストを削減できる。

モバイルはサプライチェーンのプロセスを改善する。例えば、モバイルのアプリによって、個人の機器からベンダーへの注文を承認・実行することが可能となる。

アナリティクスはベンダーのパフォーマンスについての評価結果を提供する。例えば、企業の支出と回収という観点でトップベンダーを決定する過程にデータ分析を用いることができる。

クラウドはビジネスにおける情報共有を容易にする。例えば、ベンダーやサプライヤーが、自社のパフォーマンスをモニタリングするためのポータルが、クラウドソリューションによって共有されている。

サプライチェーン戦略と財務戦略の整合性を確保することを望む経営者は多く、これはサプライチェーン戦略におけるCFOの役割が大きくなっていることを意味している。CFOの役割は請求金額の支払いのみならず、指標をモニタリングするためにシステムとデータを提供すること、サプライチェーンの指標と財務の指標を統合管理することにまで拡大している。CFOは自社の重要な戦略を理解し、システム統合の投資に伴う構築コストとクライアントに提供する価値が最適なバランスを保っているかをチェックする。



### ケーススタディ:より効率的なサプライチェーンの構築

#### The challenge

ある大規模な某不動産会社は部門、業務ごとに独立したシステム、プロセス、業績評価方法を保持しており、急速に拡大、複雑化するニーズへの対応が困難となっていた。

財務経理部門とIT部門は変化するベンダーやクライアントからの要求に対応するため、またモバイル活用が急速に進む従業員の要求に応えるために、技術革新に着手することを決定した。主な目的はベンダーへの支出を可視化することで管理を強化し、コストを削減することであった。

表紙
はじめに
ビジネスを変える5つのメガトレンド
CFOを変化のリーダーに
1. カスタマーエクスペリエンス
2. イノベーションキャパシティ
3. ブランド価値とサイバーセキュリティ
4. サプライチェーンの最適化
5. 内部／外部コラボレーション
6. 戦略的な経営判断
7. 業務効率性
8. タレントマネジメント
これから進むべき道は
日本のお問い合わせ先

## The solution

オラクル社のアプリケーションであるPeopleSoft Financialsと他の周辺技術をテクノロジーの基礎として、全てのベンダーがログインして請求書を電子的に登録できるポータルを導入した。これによりベンダーは支払いサイクルの短期化メリットを得ることができ、財務経理部門は請求書进行处理するためのスタッフを減らすことができた。事業部門は事業間にわたるベンダーとの取引が可視化できたことで、ベンダーとの価格交渉力を向上することができた。さらに、現場の従業員は支払いの承認などの管理業務の全てを、どこからでも自らのモバイル機器によって行えるようになった。

この集中化、自動化された購買プロセスと承認によって取引コストは劇的に削減され、より効率的なモニタリングが可能となった。

## ? Questions for your organization

- サプライチェーンにおけるテクノロジーの改善課題をどのように把握しているか？
- サプライチェーンの各種情報に対して容易にアクセスできるか？
- ビジネス上の意思決定を行うためにベンダーの情報に容易にアクセスできるか？自身が関与すべき経営判断の内容を特定できているか？
- ソーシャルアプリケーションを最大限活用してクライアントとの関係を強化しているか？
- 購買とサプライチェーンのプロセスは財務経理部門とどのように関連しているか？自身は意思決定に関与しているか？

表紙
はじめに
ビジネスを変える5つのメガトレンド
CFOを変化のリーダーに
1. カスタマーエクスペリエンス
2. イノベーションキャパシティ
3. ブランド価値とサイバーセキュリティ
4. サプライチェーンの最適化
<b>5. 内部／外部コラボレーション</b>
6. 戦略的な経営判断
7. 業務効率性
8. タレントマネジメント
これから進むべき道は
日本のお問い合わせ先

## 5. 内部／外部コラボレーション

デジタル技術はバーチャルな組織を構築し、アイデアの共有、協業機会の創出を促す。また新たなパートナーと接触し、新しいクラウドソーシングモデルを活用することも可能にする。

こうしたコラボレーションネットワークの成功は、情報の効率的な入手、分析、活用依存している。企業内部の情報に加え、市場調査、ソーシャルメディアなどの膨大な情報を利用可能な情報として追加することはできるが、多くの企業はこれらを取りまとめて意味を見だし、その結果を関係者に提供することは難しいと感じている。

一方、日々の労働環境ではコラボレーションを強化するためのテクノロジーは大きく進歩している。Oracle conferencingのようなウェブ会議のテクノロジーは以前から存在するが、現在はリアルタイム性が向上し、企業内にメール配布されるドキュメントのバージョン管理も充実するなど、ますます効率性が向上している。

財務経理部門は、実用的な情報がすぐに利用可能となる環境を構築する上で主要な役割を担うべきである。こうした環境を構築するためには、関連する活動への評価とインセンティブを導入すべきである。ビジネスプロセスの速度はデジタル化に対応した企業において加速しており、財務経理部門は効率的なコラボレーションツールを使用し続けることを求められている。CFOは他の経営層、特にCIOと協力してこの協調性の高い働き方のモデルを作ることが求められている。PwCのDigital IQの調査ではCIOとCFOは、他のどのCEO直属の部下とCIOとの関係よりも業務上強い関係があることが判明している<sup>4</sup>。

### ケーススタディ: 価値が創造された場所と失われた場所の特定

#### The challenge

レストランチェーンにとって店舗別日別の収支を把握することは非常に重要であり、経営層は経営判断のために需要と供給を明確に把握する必要がある。しかし、ある有力な某レストランチェーンでは、店舗別日別の収支を展開するプロセスが非常に遅く、煩雑なため、完全に自動化した仕組みによりデータを統合し、展開のスピードを速めることを望んでいた。具体的には、店舗管理者に対して最新の情報をオンラインでアクセス可能にしたいと考えていた。

#### The solution

この企業は店舗運営に必要な情報を提供する店舗管理者用の情報ポータルを導入した。店舗別日別の収支を展開するために、クラウドベースのOracle Cloud FinancialsとOracle Cloud Analyticsを組み合わせることで報告書をより早く配信できるようになった。店舗管理者たちは本部と同じ情報を閲覧することができ、レポートをよりユーザーフレンドリーなフォーマットで、自分たちのモバイル機器から見るできるようになった。

導入後、店舗管理者たちは収支のサマリー情報から補助簿にドリルダウンし、費用の発生源を特定できるようになった。

このケースではCFOは「オペレーター」の役割を担っており、システムの設計、構築から保守管理まで直接的にCFOの意見や視点が大きく反映された。

4 PwC, "2015 Global Digital IQ Survey," <http://www.pwc.com/gx/en/services/advisory/2015-global-digital-iq-survey.html>

表紙
はじめに
ビジネスを変える5つのメガトレンド
CFOを変化のリーダーに
1. カスタマーエクスペリエンス
2. イノベーションキャパシティ
3. ブランド価値とサイバーセキュリティ
4. サプライチェーンの最適化
5. 内部／外部コラボレーション
6. 戦略的な経営判断
7. 業務効率性
8. タレントマネジメント
これから進むべき道は
日本のお問い合わせ先

## ? Questions for your organization

- 会社全体でリアルタイムコラボレーションを可能にするプラットフォームは存在しているか？
- 従業員がリアルタイムでのコラボレーション環境への移行を支援する変更管理プログラムを導入しているか？
- デジタル化が進んだ時代における新しいコラボレーションを探求する人材を奨励するための、適切な評価とインセンティブの措置が講じられているか？

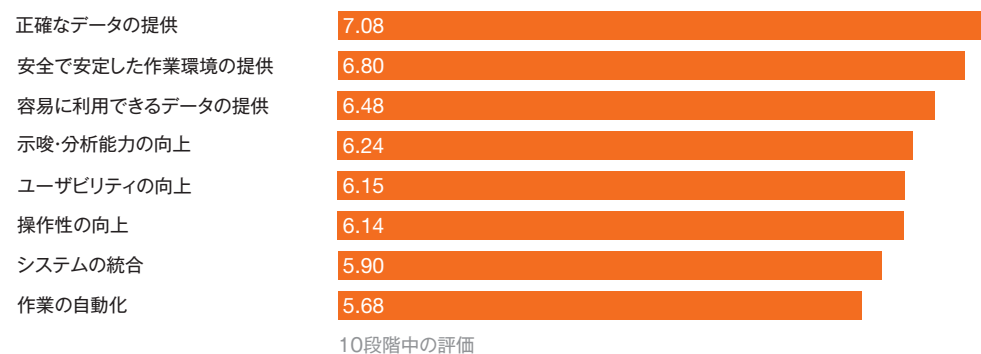
表紙
はじめに
ビジネスを変える5つのメガトレンド
CFOを変化のリーダーに
1. カスタマーエクスペリエンス
2. イノベーションキャパシティ
3. ブランド価値とサイバーセキュリティ
4. サプライチェーンの最適化
5. 内部／外部コラボレーション
<b>6. 戦略的な経営判断</b>
7. 業務効率性
8. タレントマネジメント
これから進むべき道は
日本のお問い合わせ先

## 6. 戦略的な経営判断

デジタル技術とビッグデータ分析は、戦略的な経営判断を下す際のCFOの位置づけをより重要なものとしている。ただし、効果的な判断を行うこと自体が非常に難しくなっており、アクションを決定する際に介在する情報の種類や複雑さは増大している。今までにないほどの多くの情報を有意義に活用することは難しく、逆に多くの情報が存在することで、財務経理部門が情報過多に陥ってしまうリスクも大きい。

PwCによる財務経理機能のベンチマーク調査によると、多くの財務経理部門が、テクノロジーのみでは事業への洞察が効果的に行えないと不満を感じていることが分かった。図8はテクノロジーが上記のニーズを満たしているかという問いに対し、中間的な評価が多いことを示している。多くの財務経理部門は依然としてビジネス分析に有効活用できるような形でデータを集約し整理することの難しさに直面している。

図8: ビジネスへの洞察に対してテクノロジーができること



出典: PwC Finance benchmark data, Performance surveys—finance feedback

まずは事業部門と協力してデータの質と一貫性を確保することが必要である。次に財務経理部門としての分析と助言の方法を検討することが重要であり、多くの企業がデータマイニングによるデータ分析能力の向上が必要と考えている。効果的な方法として、カスタマーロイヤルティのようなビジネスを成功させる上で重要なキードライバーの分析から始め、次第に分析の焦点を絞り込み、新鮮なインサイトを提供できるようにするアプローチが考えられる。例えば、クライアントのセグメンテーションをより適切に行えるデータ(行動、ニーズなど)に焦点をあてることで、特定セグメントのクライアント価値を改善することがこれにあたる。

もはや計算ソフトによる数値解読ではなく、ビッグデータ分析によりターゲットを評価する新たなマーケティング方法が切り開かれたと言える。分析に用いられる視点は傾向、性能統計、ファイナンスメトリクス、キャッシュポジションといったもので、これら全てがインタラクティブに視覚化されたツールで実現できる。財務経理部門が正しい疑問を持ち、市場へ展開するタイミングを見極めることが成功のカギとなるが、これには経済環境の理解とイノベーションの視点も必要となる。IoT(Internet of Things)の定着により膨大なリアルタイム情報を入手できるようになると、意義ある分析を行うためにノイズを除外する能力も財務経理部門においては不可欠となってくる。

表紙
はじめに
ビジネスを変える5つのメガトレンド
CFOを変化のリーダーに
1. カスタマーエクスペリエンス
2. イノベーションキャパシティ
3. ブランド価値とサイバーセキュリティ
4. サプライチェーンの最適化
5. 内部／外部コラボレーション
6. 戦略的な経営判断
7. 業務効率性
8. タレントマネジメント
これから進むべき道は
日本のお問い合わせ先



## ケーススタディ: 一体となってコストを削減する

### The challenge

グローバル展開しているエンジニアリング／機械分野の某企業では、急増しているIT費用と間接費の上昇を懸念していた。各事業部がそれぞれの間接費およびERPプラットフォーム、分析ツールやモバイルアプリケーションなどの技術導入に対し責任を負っているが、事業部間で協力することは非常にまれであり、ITコストは高く、ITの統合は最小限であった。

### The solution

CFOと調達部門長は間接費を抑制するために、Oracle Business Intelligenceテクノロジーを分散したデータソースの頂点に導入する複数年間に及ぶプロジェクトを発足させた。目標は費用科目やベンダーのグルーピングなどを一貫して定義した全社的なデータモデルの構築である。彼らは財務経理部門とIT部門に対して、過去2年間にわたる共通的なデータモデルを特定することを要求した。彼らのゴールは会社全体の費用の分析結果を抽出し、意思決定に使用することである。

データ収集における課題は異なるERPシステム間の情報粒度の違いであった(同じベンダーに対して異なる社名が使用されているなど)。財務経理部門は、現場ローレベルのERPデータは標準化しないこととしたが、その代わりにいくつかのロジックをBI(ビジネスインテリジェンス)プラットフォーム上に実装し、ハイレベルな費用科目でのマッピングできるようにした。このようなビッグデータ使用上の方針は、CFOによるデータ整合性確保と部門間のデータ集約の手助けとなる。CFOはさらに、より長期的な面でERPを統一しIT費用を削減するプロジェクトも発足させた。



### Questions for your organization

- 戦略的経営判断に際してどの要素がデジタル技術によりサポートされていないか？
- 分析と洞察を強化するために、内部と外部の複数あるデータソースをそろえる最良の方法は何か？
- デジタル技術を活用した戦略的経営判断をサポートするための新しい解析能力によりどの部門が恩恵を受けるか？

表紙
はじめに
ビジネスを変える5つのメガトレンド
CFOを変化のリーダーに
1. カスタマーエクスペリエンス
2. イノベーションキャパシティ
3. ブランド価値とサイバーセキュリティ
4. サプライチェーンの最適化
5. 内部／外部コラボレーション
6. 戦略的な経営判断
<b>7. 業務効率性</b>
8. タレントマネジメント
これから進むべき道は
日本のお問い合わせ先

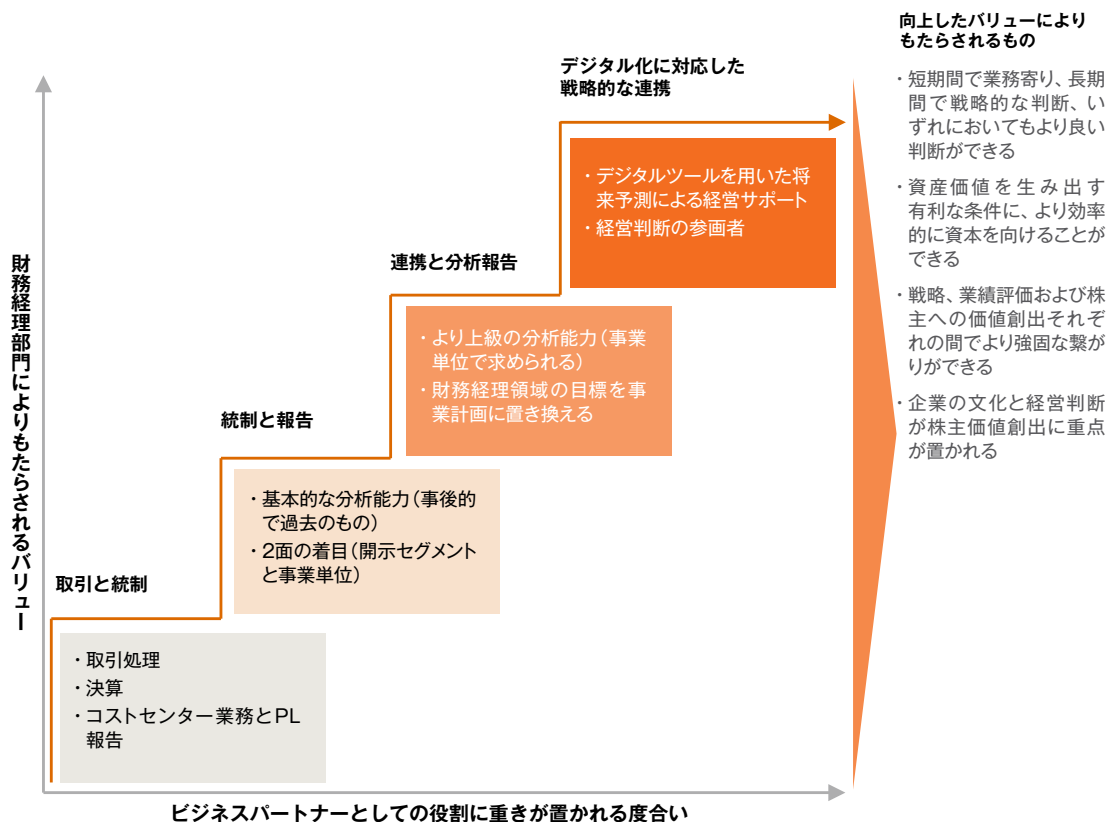
## 7. 業務効率性

デジタル技術は、業務効率性を即時に改善する機会をもたらす。これは単なるコスト削減の範囲を超え、より効率的な買収や幅広い成長戦略の実現をも可能とする。

クラウドおよびアプリケーションベンダーは、財務経理部門のためにビジネス能力を効率的に供給するための多くのデジタルツールを開発、提供している。これにより財務経理部門は新しい機能を保持するための製品を知り、比較、テストした上で導入することが容易にできるようになっている。もし、将来の見通しにあたり、特定シナリオと変動費の関連付けが必要だと考えれば、データ可視化およびインテリジェンスツールを導入すれば良い。もし、ある特定の手作業を業務プロセスから除外したければ、コラボレーションおよびワークフローソフトを導入すれば良い。もし、新しい国で事業を行うことを画策しているのであれば、クラウドERPのライセンスを購入し、事前に作成されたコネクターを用いて連結システムに連携することもできる。

デジタル技術の活用により、経営判断に資する情報と価値を提供するため手間を省くことができる。図9はデジタル化に対応した経営判断に向け、財務経理部門による価値がどのように高められているかを示している。CFOは、企業の変革をリードする上で必要となるさまざまな変化と傾向を積極的に把握するために、これらの手段を十分に理解する必要がある。

図9: 財務経理部門における業務効率性改善がビジネスに価値をもたらす



出典:PwC Finance benchmark data, Performance surveys—finance feedback

表紙
はじめに
ビジネスを変える5つのメガトレンド
CFOを変化のリーダーに
1. カスタマーエクスペリエンス
2. イノベーションキャパシティ
3. ブランド価値とサイバーセキュリティ
4. サプライチェーンの最適化
5. 内部／外部コラボレーション
6. 戦略的な経営判断
<b>7. 業務効率性</b>
8. タレントマネジメント
これから進むべき道は
日本のお問い合わせ先

デジタル技術には業務効率を改善させる潜在的能力があるが、統制上の問題を生じさせることも事実である。限られた時間の中で、経営資源とIT統制を確保することは、CFOがCIOとCOOとともに担う役割である。CFOがモニタリングし対処しなくてはならない典型的なリスクと問題点は以下のとおりである。

- 次々に発生する業務的な問題点に対し、デジタルソリューションを何度も購入することで運用コストが逆に増大してしまうこと
- 業務プロセスにクラウドソリューションを適用する場合のセキュリティリスク
- 部門ごとに独立したデジタルソリューションと基幹システムとの間に適切な情報連携がないことによりデータやマスタが不整合を起こしてしまうこと
- レガシーシステムの存在により、業務変革に伴うシステム改修コストが増大すること
- 戦略や方針誤り、プロセスの整理不足、人員能力に起因する問題にもかかわらず、経営層が「デジタルソリューションが解決策だ」と考え、誤った投資をしてしまうこと

デジタル技術はCFOがコンプライアンスを強化する際の新しい方法を提供する。例えば、高度なデータ分析は、以前まで追及できなかった事実の相関関係をもとに、不正またはそのリスクを浮き彫りにする。ソーシャルコラボレーション技術は、コンプライアンスの観点からリアルタイムな方法で業務をチェックすることを可能にする。モバイル技術は取引発生段階でデータ取得する新たな方法を提供し、手作業による不正の検出作業を低減させる。

さらにCFOは、デジタル技術への効率的な投資やコスト低減効果の検証について重要なリーダーシップを発揮する必要がある。CFOは、業務の効率化目的で実施するデジタル技術への投資が妥当かを判断するに当たり、「このクラウドサービスは安全か?」「これは本当に安いのか?」「正当な利益を享受しているかをどうすれば判断できるか?」といった視点を持つことが必要である。

なお、デジタルソリューションを市場に提供し、自社のインフラにも活用している企業では、CFOは業務の効率化にとどまらず、ソリューションへのフィードバックという形で事業に貢献する役割を担う。

## ケーススタディ: 成長を容易にする

### The challenge

某レストランチェーンでは時代遅れで使いづらいシステムを用いており、それが事業の成長を妨げていた。現状のシステムをアップグレードするためには、ハードウェアに対する大規模な投資が必要であった。

### The solution

このレストランチェーンでは伝統的なシステムアップグレードではなく、SaaS (Software-as-a-Service) による対策を選択した。事業を拡大していくため、柔軟にバージョンアップが可能で、より安価に管理できるライセンス契約を締結できることが決定要因の一つであった。

表紙
はじめに
ビジネスを変える5つのメガトレンド
CFOを変化のリーダーに
1. カスタマーエクスペリエンス
2. イノベーションキャパシティ
3. ブランド価値とサイバーセキュリティ
4. サプライチェーンの最適化
5. 内部／外部コラボレーション
6. 戦略的な経営判断
7. 業務効率性
8. タレントマネジメント
これから進むべき道は
日本のお問い合わせ先

クラウドのソリューションは、当企業の成長を可能にするために、柔軟で拡張性のある環境を提供した。Oracle Cloud Analyticsと結び付けられたOracle Cloud Financialsは、財務経理部門がリアルタイムにレポート提供できることに加え、分析量の増加に柔軟に対応できた。これは要する時間とコストを最小限にすることでM&A業務までも最適化した。また、クラウドによる解決策は事業の変化に応じたアップデートに加え、ハードウェアなどの初期投資がかからないことでコスト削減という点でも価値を提供した。

## ? Questions for your organization

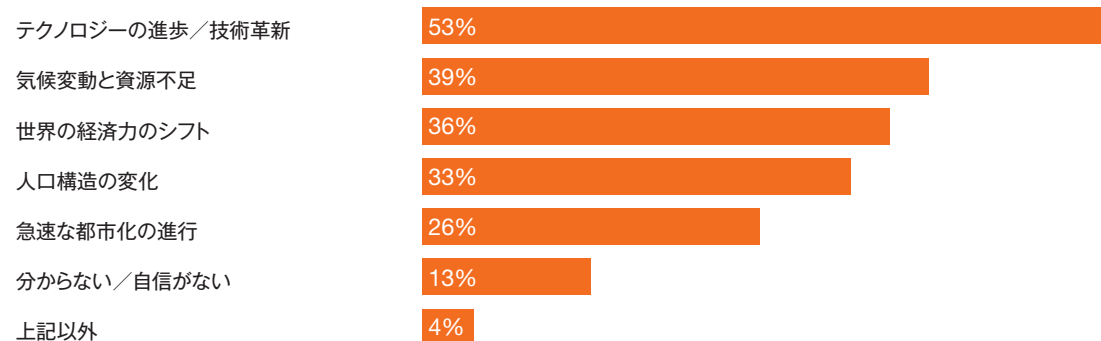
- デジタル技術を導入する際のゴールは何か？コスト削減か？従業員に対しての柔軟性か？どのようにしてこれらの方針を実行するか？
- クラウドの使用をどのように検討しているか？調達戦略はあるか？財務経理部門は選択の過程に関与しているか？
- 財務経理の業務において、モバイルは活用されているか？モバイルの技術を通じてより柔軟な労働環境を作り出せるか？

表紙
はじめに
ビジネスを変える5つのメガトレンド
CFOを変化のリーダーに
1. カスタマーエクスペリエンス
2. イノベーションキャパシティ
3. ブランド価値とサイバーセキュリティ
4. サプライチェーンの最適化
5. 内部／外部コラボレーション
6. 戦略的な経営判断
7. 業務効率性
8. <b>タレントマネジメント</b>
これから進むべき道は
日本のお問い合わせ先

## 8. タレントマネジメント

PwCが複数の国から抽出した1万人に対し、何が今後5年～10年でビジネスを変革させるかを質問したところ、テクノロジーの進歩／技術革新という回答が飛び抜けて1位であった(図10参照)。

図10:ビジネスを変革させる要素



PwCにより中国、ドイツ、インド、英国と米国の10,000人に対して実施された

テクノロジーの進歩／技術革新によるビジネスモデルの変化はタレント戦略にも影響を及ぼす。財務経理部門はデジタル経済の需要に対応できる能力を備えておく必要がある。優先すべきは、技術的な能力にのみ着目するのではなく、従業員に革新と創造性を育ませることである。世代間の異なる観点を認識し、若年世代が魅力を感じ、職場にとどまりたいと思える環境を構築することも重要である。例えば、若年世代は、印刷した紙の資料を中心とした昔ながらのやり方で処理を行うような企業では働きたがらない。CFOはどのような才能の人材が必要で、それらの人材にいかに関心をもち、魅力を感じてもらえるかに目を向けなくてはならない。PwCのCEO意識調査で80%のCEOが「人材のスキル不足が企業の成長の脅威になる」と懸念しているとおり、適切な人材による事業の実行力確保は重要な課題である。

またメガトレンドとして述べたとおり、才能あふれる人材の発生源や、彼らの位置づけが変化している点も理解しなくてはならない。企業は優秀な人材をいかに探し、成長させ、定着させるかの過程を検討し始めている。前述のCEO意識調査によると、デジタル技術は才能あふれる人材を調達、成長、定着させる点において高い価値をもたらすと回答した米国のCEOは全体の65%を占める。財務経理機能におけるルーチン業務が自動化され、人工知能が大きな役割を担うことになると、CFOは人間と機械が労働環境でどのように共存するかに目を向ける必要がある。

投資と需要の多くが東南アジア、アフリカや他の成長著しい地域に移っていくと、スキルが供給不足となっている市場で、いかに財務経理のプロを育成するかが課題となる。一つの戦略として、地元大学と協働して人材プールを作り出すことが挙げられる。地元の学生に成熟市場の業務を与えることは、才能あふれる人材を魅了し、企業のキャリア開発に対する責任を明らかにするために効果的である。彼らが新しく習得したスキルを生かし、自らの国に還元することで、やがて直面するスキル供給不足という課題を軽減できる。

今後、地球の人口および製造機能の大部分が集約される新たな金融センターや超巨大都市が出現すると、さらなる変化が予想される。人が働く場所と方法に柔軟性が加わり、人々は経済的な理由と同様に、ライフスタイルのためにも都市部に住みたいと考えるようになる。財務経理部門および企業として、新しい働き方を理解し、才能ある人材を魅了しなくてはならない。

表紙
はじめに
ビジネスを変える5つのメガトレンド
CFOを変化のリーダーに
1. カスタマーエクスペリエンス
2. イノベーションキャパシティ
3. ブランド価値とサイバーセキュリティ
4. サプライチェーンの最適化
5. 内部／外部コラボレーション
6. 戦略的な経営判断
7. 業務効率性
8. <b>タレントマネジメント</b>
これから進むべき道は
日本のお問い合わせ先

将来的には財務経理部門の採用にも多様性の推進が求められる。市場は変化しており、多様な労働力によるビジネスの視点や新鮮な観点が必要となってくる。

経営層は自らの組織における「変化していく能力」の必要性を認識しており、幅広い能力と多くの場所で魅力ある人材を探している。PwCのCEO 意識調査によると、81%が採用に際して過去に比べてより幅広い能力を求めており、92%は魅力あふれる人材を探す際は常にオンラインプラットフォームやソーシャルネットワークなどを含む複数のチャネルを用いており、85%は能動的に魅力あふれる人材を、異なる場所、業界、人口区分で探していることが分かった。



### ケーススタディ: 会社に行くことが楽しみである

#### The challenge

某流通会社は25年前のメインフレームシステムを用いて経営を行っている。新しく採用されたCFOは、特に若い社員の財務経理業務における低いモラルと、稼働率の高さに強い問題意識を持った。彼らの不満の要因について調査を行ったところ、より現代的な環境で働いたことがある労働者は、自社において時代遅れの方法が採用されていることに不満を感じていることが分かった。システムがルーチンワークを代替してくれることで労働生活を改善し、従業員自身は高価値の業務を行うことで企業の成功に貢献できるよう、新しいシステムの導入を期待していた。

#### The solution

この企業では財務経理システムを最新のデジタル技術に対応したeコマースのプラットフォームを用いたものに切り替える業務変革への投資を行った。

CFOは、システムの刷新がこの業務変革の重要な要素となる一方で、世代間のギャップを超えて財務経理部門全体に刺激を与えるためには、それ以上の施策が必要であると考えていた。このプロジェクトおよび類似の業務変革プロジェクトを通じて、PwCはいくつかの重要な提言をした。

新しいシステムへの信頼を生む：若年世代が同僚のメンターやコーチとなり皆が変化を受け入れることの手助けをする。

財務経理部門にソーシャルアプリを組み込む：企業のソーシャルネットワークは販売部門に適合しやすいが、財務経理部門にも適用できる。PwCは企業のソーシャルネットワークを、コミュニティ作り、先進的な事例の理解、さらにトレーニングやプロセスの改善に対するフィードバックを得るために利用した。これはデジタル技術に精通したメンバー主導で行われ、財務経理部門のコミュニティに対してさまざまなサポートがなされた。



### Questions for your organization

- 自社の従業員に対して、デジタル技術を生産的に使えるようにするための育成を行う必要性を考慮したことはあるか？
- 財務経理機能をより効率的にするデジタル技術を採用するために、従業員に対して適切な動機付けを行っているか？
- より幅広いソースからの魅力ある人材を魅了し、定着させるための策を備えているか？

表紙
はじめに
ビジネスを変える5つのメガトレンド
CFOを変化のリーダーに
これから進むべき道は
日本のお問い合わせ先

## これから進むべき道は

財務経理部門はデジタル化の進むビジネス環境の中で、次々と新しい要件を突きつけられています。自らの業務へデジタル技術を活用する可能性も含め、ある意味で分岐点に立たされていると言えます。

変化の著しいビジネス環境で、デジタル化の価値を実現するあたり「アドバイザー」、「エネイブラー」、「オペレーター」として複数の役割を果たすことで、CFOは従来よりも戦略的な影響力を発揮するチャンスを迎えています。逆に、経営層や事業部門が要求する分析力、洞察力、牽引力を発揮できなければ、その存在価値は大きく失墜することでしょう。

予算やフォーキャストの策定、管理に長いリードタイムをかけたり、不毛な微調整に悩む時代は過去のものとなりました。ビジネスモデル全体をどのように変えるかを考えられるようなクリエイティブな将来予測力を身につける必要があります。内外の変化に素早く対応できるよう、企業全体を動かす力も必要となります。今後、財務経理の領域の専門家たる財務経理部門による見通しやアプローチは、今日のアナリストやビジネスパートナーのそれよりも、むしろベンチャーキャピタリストに近いものとなるでしょう。

財務経理部門および企業全体が、既存の仕組みの解体や変化に対応できるよう備えることがイノベーションへの第一歩となります。まずは厄介な古いシステムや、従来と同じことを何も考えずに続ける悪習慣など、変化への対応スピードを下げる要因を取り除くべきです。この新しい時代で何が価値を生み出すかを理解、判断することが重要です。組織が持つ情報を活用する能力は資産よりも大きな財産となります。現状の業績を可視化する力より、企業が生き残るためには何をすべきかを判断する力に財務経理部門の真価が問われます。

新しい時代に求められる財務経理機能のカギとなる性質は、スピード、機動性、そして将来予測性です。CFOは「デジタルな戦略」よりも「デジタルな時代に対応するための戦略」を立てて、明確なビジョンを示し、リーダーシップを発揮しなければいけません。財務経理部門およびその周辺の組織が、変化を脅威としてではなく機会として捉える姿勢を持つことも重要です。進んでいる企業はもう市場の芽を刈り始めています。既に彼らはトレンドを追えば正解が得られるといった考えは捨てています。前進するために思考に独自性を持ち、未来を見ようとしているのです。

表紙

はじめに

ビジネスを変える5つのメガトレンド

CFOを変化のリーダーに

これから進むべき道は

日本のお問い合わせ先

## 日本のお問い合わせ先

### PwCコンサルティング合同会社

〒100-6921 東京都千代田区丸の内2-6-1  
丸の内パークビルディング  
03-6250-1200（代表）

#### 森下 幸典

マネージメント・コンサルティング・ファイナンス  
パートナー  
yukinori.morishita@pwc.com

#### 藤井 一人

マネージメント・コンサルティング・ファイナンス  
パートナー  
kazuto.fujii@pwc.com

#### 山本 仁一

マネージメント・コンサルティング・ファイナンス  
パートナー  
jinichi.jyamamoto@pwc.com





[www.pwc.com/jp](http://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](http://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2015年10月に発行した『Leading from the front: Redesigning finance for the digital age』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](http://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.com/us/en/increasing-finance-function-effectiveness/publications/pwc-digital-finance-paper.html](http://www.pwc.com/us/en/increasing-finance-function-effectiveness/publications/pwc-digital-finance-paper.html)

日本語版発刊月： 2017年2月                      管理番号： I201611-2

©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](http://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.