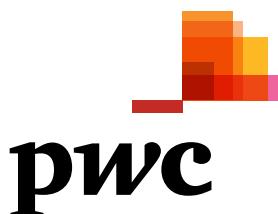




The PwC

Finance Benchmarking Report 2019-20

ファイナンス機能のパフォーマンス最大化を目指すため、
自動化は不可欠です。しかし、自動化はパフォーマンス改善の
第一歩にすぎません。



www.pwc.com/jp

Contents

Where do you want to begin?

はじめに	01
人材	
ファイナンス機能に次世代のスキルを備える	02
プロセス	
自動化だけではなく、高度化を見据えたロードマップを定義	06
パフォーマンス	
セルフサービスデータプラットフォームを構築し、インサイトを導出	10
ファイナンス機能の効率性を検証	14
取り組みの一例	16
Ready to start?	
お問い合わせ先	33

はじめに

次世代型のファイナンス機能改革

業界の壁の崩壊、ビジネスモデルの変化、法規制の頻繁な改正、人材獲得競争など、企業を取り巻く環境変化に絶えず対応できるよう、ファイナンス機能はさらなる高度化が求められています。

機能配置や組織の在り方も見直す必要があります。先進企業のCFOはデジタル思考を備え、人材、プロセス、パフォーマンス（業績やリスク）などの領域に注力した機能改革に着手し、成果を上げ始めています。

本レポートでは、企業インタビューや700社以上のベンチマークデータに基づき、ファイナンス機能がどのように変化しているかを紐解きます。

変革を実現するには、先進機能にならい「解決すべきビジネス上の課題は何か?」「誰のために、何を変えなければいけないか?」「求められる取り組みの深さとスピード感は?」などを改めて問いかけ、自社の企業文化、ビジョン、戦略的なゴールを踏まえた、実行可能なプランを立案する必要があります。

人材

5 of 6

ファイナンス機能の重点施策に占める、人材関連の取り組みの割合

プロセス

30-40%

ファイナンス機能の自動化と行動変化により短縮できる工数の割合

パフォーマンス

75%

上位企業のファイナンス機能においてデータ分析とインサイトに費やす時間の割合

人材

ファイナンス機能に次世代の スキルを備える

なぜ重要なか

デジタルに精通した次世代の多様な人材がファイナンス機能に加わり、従来とは異なる役割や機能横断的な能力を身につけることが求められ始めています。彼らは、最新の技術を使って新しいアイデアを検証することに長けています。

同時に、外部（例：規制当局）、内部（例：ビジネス部門）、戦略的ステークホルダー（例：投資家）との関係が大きく変容し、それぞれ正確でインサイトに満ちた、将来予測情報を探求始めています。次世代の人材が活躍するフィールドは整いつつあり、これまでとは異なるファイナンス人材を描き、活性化することが重要となります。

取り組みに向けた示唆

既存チームの効果を高めるために、できることはいくつかあります。社内外のステークホルダーのニーズの変化を捉え、そのニーズに対応する新たな役割を定義することから始める必要があります。最重要な分野として、以下の2つが挙げられます。

柔軟性が求められるコアスキル：次世代のファイナンス機能には、役割と機能を容易に切り替えられるファイナンス人材が求められます。これらは従来の、サプライチェーン、調達、またはレポーティングなどの特定領域の専門知識に特化した人材とは異なります。むしろ、ファイナンスのコアスキルに加え、ITとファイナンスを橋渡しできるデジタル人材や、顕在化する前に不正リスクを予測できるバリュードライバーこそが必要とされているのです。



これらのハイブリッドなスキルは、グローバルプロセスオーナー、分析・意思決定支援、データサイエンティストのような、ファイナンス機能の新たな役割に特に求められます。さらに、現行の中心的な役割を担う財務アナリストや経理部長においても、問題解決スキルの向上が求められます。

さまざまなスキルに応じてニーズは変化し続けますが、全ての役割がどのように変化するかを特定することはできません。まずは、現状未活用のスキルセットを理解し、新しくニーズが顕在化した役割に就くための成長機会を特定することが重要です。

ベンチマークグループ全体において、人材開発に投資した企業の離職率は、それ以外の企業の半分です。離職率の低下は、採用費用の削減、生産性低下の回避、および再教育時間の短縮を意味します。そうすることにより、ビジネスの理解を深め、パフォーマンス向上を実現できる柔軟なチームを作り上げることができます。

5 of 6

ファイナンス機能の重点施策に占める、人材関連の取り組みの割合



61% テクノロジーの改善

55% コミュニケーションの改善

46% コラボレーションの活性化

42% 意思疎通と関係性の改善

41% スキルの向上

40% 役割と権限の明確化

出典:PwC, Finance Effectiveness Benchmarking, August 2019.

調査対象:グローバルのファイナンス機能のマネージャーからエグゼクティブの2,929名

次世代ファイナンスの働き方:多くの関係者と協業し、ビジネスの意思決定に影響を与える、優秀なファイナンスの人材を集めることこそが、今日のチームビルディングと言えます。他の機能グループとの連携、アウトソーシングプロバイダーや分析サポートベンダーなどの委託先との効果的な連携には、ビジネスへのより鋭いインサイトとコラボレーションスキルが不可欠です。これには、チーム間連携と柔軟な働き方をサポートする職場環境が必要です。

The UK's Royal Air Force (RAF: 英国空軍)は上記を実現するため、次世代型の職場環境を整備しました。変化の要素は目新しくはありません。日次のスタンドアップミーティングやハドルボード(短い会議)は、コミュニケーションを深め、自分の行動が他のメンバーに与える影響を明確にしています。RAFの新たな取り組みにより、迅速にさまざまなワーカロードを共有して管理することが可能になりました。その結果、ファイナンスは新しい方法でインサイトを伝達することが可能となり、ビジネスに影響を与えることができるようになりました。

財務予算全体を縮小させるのではなく、ファイナンスのリーダーがコスト削減を進めるにあたり、人材面をはじめとした次の変革へシフトさせていることを、ベンチマークデータは示しています。

これらの変革を実現するためにはリーダーシップは重要です。より効果的なファイナンス機能を実現するために必要な重点施策を尋ねると、上位6つの取り組みのうち5つが人材に関連しています。

人材：ファイナンス機能に次世代のスキルを備える



要点

ファイナンスと人材の両面で変革を進める。

ファイナンス機能変革の成果を明確にするため、人材のスキルレベルを評価する。見落とされているスキルを発揮できるようにするために、ローテーション制度や学習プログラムを考える。

ペルソナによりファイナンスの新しい役割を想像する。

ペルソナ(役割を演じる架空の人物像)を用いると、組織の将来像の設計に役立つ。ビジネス感覚を有する“Problem solvers”が必要か、幅広いシナリオ間でトレードオフを検討できる“Value drivers”が必要か、ストーリーを視覚化し、革新し、実践できる“Dreamers”が必要かなどを検討する。

生産性向上およびコラボレーション促進を妨げる障壁を取り払う。

ワークフロー自動化ツール、デジタルソーシャルハブ、チャットツールを駆使して近代的な職場環境を実現する。一方、組織のサイロ化による職場の習慣や文化が、コラボレーション促進を阻害していないかを認識することも重要である。



ファイナンス機能に 次世代のスキルを備える



Brian Furness | Global Finance Consulting Leader | PwC UK

Q: どのようなタイプのファイナンスリーダーが人材への取り組みを正しく捉えていますか?

ファイナンスリーダーには、自分の領域のみならず、多領域とコラボレーションし、さまざまなタイプのディシジョンメーカーを感化し動かすことができる人物が求められています。自分のチーム内に留まらず、クロス・ファンクショナル・チーム、サードパーティを巻き込み、問題解決を実践できる人が求められています。特に、社外メンバーとの協業は、パフォーマンス向上のためにも、より一層重要になってきています。



Joanna Ahlstrom | Partner, Finance Consulting – Industrial Products & Services | PwC UK

Q: 分析はどのように利用されていますか?

複雑化した分析手法から脱却し、いかにシンプル化できるのかが焦点となっています。シンプル化とは、データ加工やレポート作成に時間をかけるのではなく、経営の意思決定に直結する情報の収集に注力することです。加えて、収集された情報に対して、高度な予測分析を行うことにより、市場における優位性を確立することが重要となります。



Marco Amitrano | EMEA & UK Head of Consulting | PwC

Q: 将来のファイナンスリーダーにはどのようなスキルが求められますか?

将来のファイナンスリーダーは、機能としての戦略とアクションを効果的に連動させる必要があります。そのためには、データを活用した意思決定、コミュニケーションスキル、新しいテクノロジーに対するリテラシーが重要になります。



Maryse Lecutier | Partner, Finance Consulting Lead | PwC France

Q: 自動化の取り組みと併せて人員削減を検討する必要はありますか?

自動化の目的は必ずしも人員削減ではありません。生産性の改善により単純労働から解放された人材を新たな付加価値業務に適用することにより、ビジネスへの提供価値を高めるとともに人材のスキルアップを実現することが期待できます。



Tabitha DeFrancisco | Director, Finance Transformation | PwC US

Q: 自動化に対する不安をどのように払しょくしますか?

自動化に対する不安を払しょくするには、自動化により失われるものではなく、得られるものに着目することが重要です。自動化を促進し、高い価値を見出しができれば、自動化の必要性は増し、受け入れられるようになります。特に、データの自動化や可視化ツールを導入することで、データ整理・作成にかかっていたコストや時間を、分析・洞察などの意思決定に関わる作業にシフトすることができます。



Bob Woods | Partner, Finance Consulting, Technology, Media & Telecom Industries | PwC US

Q: 口ボットは人に取って代わりますか?

CFOは、ロボティクスによる人材の「置換」を進めるのではなく、高度な人材がより高度な仕事をするための「拡張」戦略を進める必要があります。「拡張」戦略により、高度な人材を新たな事業の創出などに割り当てることが可能となります。また、人材の再配置を行うことにより、作業効率の向上だけでなく、ビジネスモデルや市場の変化・変革にも柔軟に対応できる組織構築が可能となります。



Yuta Komai | Director, Finance Transformation Consulting | PwC Japan

Q: 今後ファイナンス機能にはどのようなスキルが求められるようになりますか?

テクノロジーの発展に伴い、今後より多くの業務が自動化されることが予想されます。将来のファイナンス機能は、自社ビジネスに対する深い理解、高度な分析力に加えてデジタルリテラシーを備え、社内外のステークホルダーに対して新たな付加価値を提供することが求められるようになります。

プロセス

自動化だけではなく、高度化を見据えた ロードマップを定義

なぜ重要なか

人材や規制構造などへのトレードオフを十分に考慮せずに、自動化、集中化、またはオフショアリングなどの取り組みを進めても、成果を得ることはできません。潜在的な成果は、人材や品質など成果を考慮しつつ多面的に設計する必要があります。

取り組みに向けた示唆

先進企業におけるファイナンスは、特定の領域のみを考慮した部分最適ではなく、ビジネス全体に最適化をもたらす変革を進めています。オランダの通信プロバイダー KPNでは、それこそがファイナンストラנסフォーメーションの目標でした。以前は大量のレポートに埋もれ、極めて重要な情報が失われていました。現在では、インタラクティブなダッシュボードとKPIをリアルタイムで使用することで、事業部門との効果的なコミュニケーションが実現しています。例えば、First Time Right (FTR) はネットプロモータースコア (NPS) と連動し、最終的に顧客解約にリンクされます。現在、内部関係者の満足度は上がり、同時にファイナンス機能のコストは2桁の割合で減少しています。

データドリブンな組織への変革に向けて、以下2点が重要です。

ファイナンス機能の文化、目標、変化への意欲を踏まえた、テクノロジーロードマップ:変化により、自動化、コスト削減、トランザクションおよびコンプライアンス関連プロセスの効率化の可能性が表面化します。

ファイナンス機能の活動分析を通して、主要なファイナンスプロセスの処理時間の30~40%が自動化と行動変化により排除できることが見込まれています。



自動化の可能性が高い項目として、管理レポート（当該活動で自動化できる時間が40%）、税務会計（同27%）、与信管理（同23%）、一般会計（同23%）、請求（同23%）などが挙げられます。組織文化、目標、変化への意欲を踏まえて、すぐに自動化を検討すべきです。

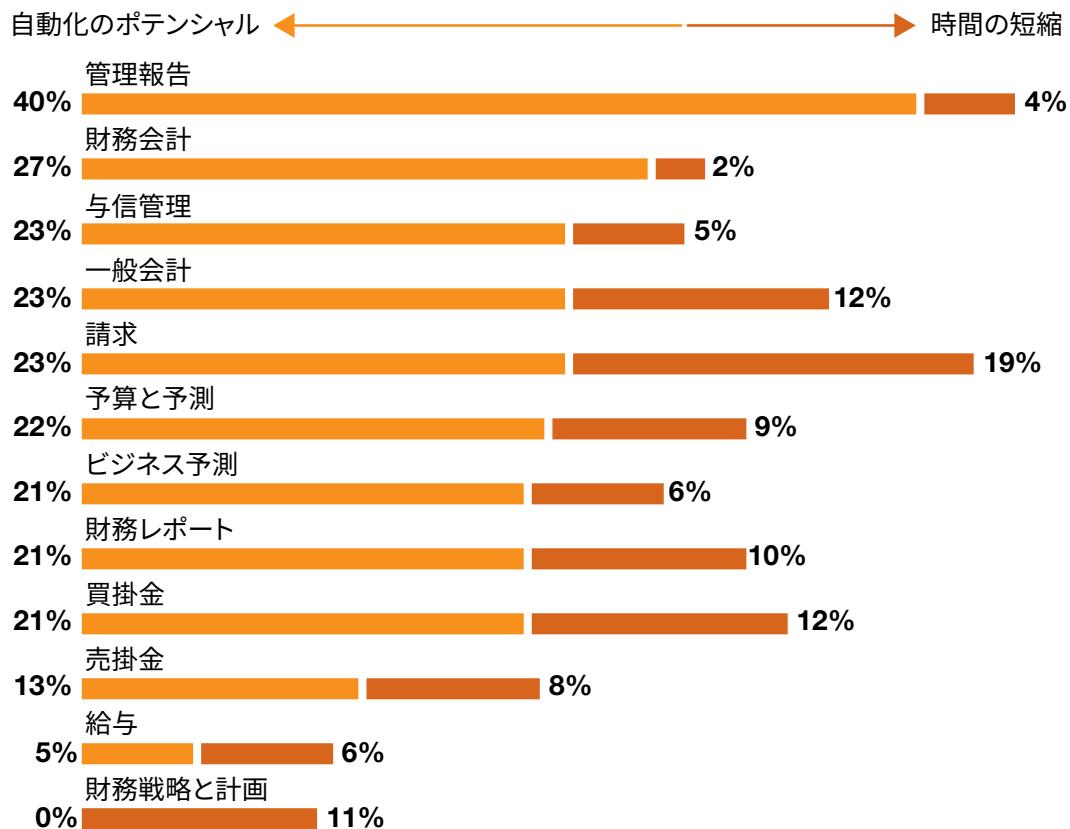
ほとんどの企業は、冗長なシステムとサービスの整備に取り組むことから始めています。Dixons Carphoneが合併して欧州最大となる電気および情報通信の小売業者を設立したとき、バックエンドのファイナンスシステムを中心とした冗長なシステムとサービスを整備する必要があることがわかりました。大部分が達成可能かつ活性化するロードマップを定義したこと、Dixons Carphoneは18ヶ月で費用対効果の高い単一のERP (Enterprise Resources Planning) システムを導入しました。そのシステムは追加機能に対応することができるようになっています。

業務に適した役割:プロセスの再設計には、多くの場合、企業全体でこれまでにない調整と協力が必要となります。しかし、ベンチマークサンプルの59%の企業は、トランザクション効率の改善が可能なプロセス（調達から支払い、注文から現金化、記録から報告までのプロセス）をグローバルで包括的に管理することができていません。代わりに、複数のプロセス責任者が個別・断片的に業務を追行しています。

自動化の可能性が高まるとともに、新しい役割も現れ始めています。例えば、業務にある程度の独自対応を許容しながらも、トランザクション効率化のためにプロセスを標準化することが可能となる単一のエンドツーエンド（ファイナンス機能・その他機能による仕訳入力からレポートまでの包括的処理を指す）プロセスの責任者に対する期待が高まっています。このプロセス責任者は、常に活動状況を俯瞰的に捉えながら、コア機能の戦略的視点に立ち、コスト削減と効率化を実現し、適切なテクノロジーを導入しています。

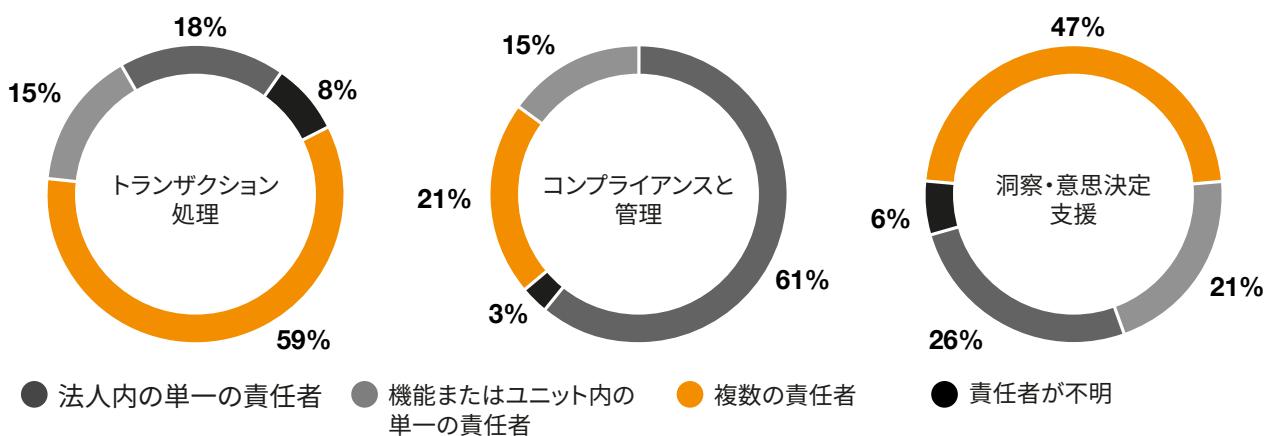
30 – 40%

ファイナンスの自動化と行動変化により
短縮できる時間の割合



出典:PwC, Finance Effectiveness Benchmarking, August 2019. 財務経理機能の活動分析データをもとに作成

通常、トランザクションプロセスにはエンドツーエンド責任者は存在しない



出典:PwC, Finance Effectiveness Benchmarking, August 2019. トランザクション効率に分類されるプロセスは「見積から現金化」「購入から支払い」「記録からレポート」となる

プロセス：ファイナンスの自動化ではなく有効化に関するロードマップを定義



要点

**慎重かつ段階的な改善を通して、
ビジネスに対するファイナンスの貢献を高める。**

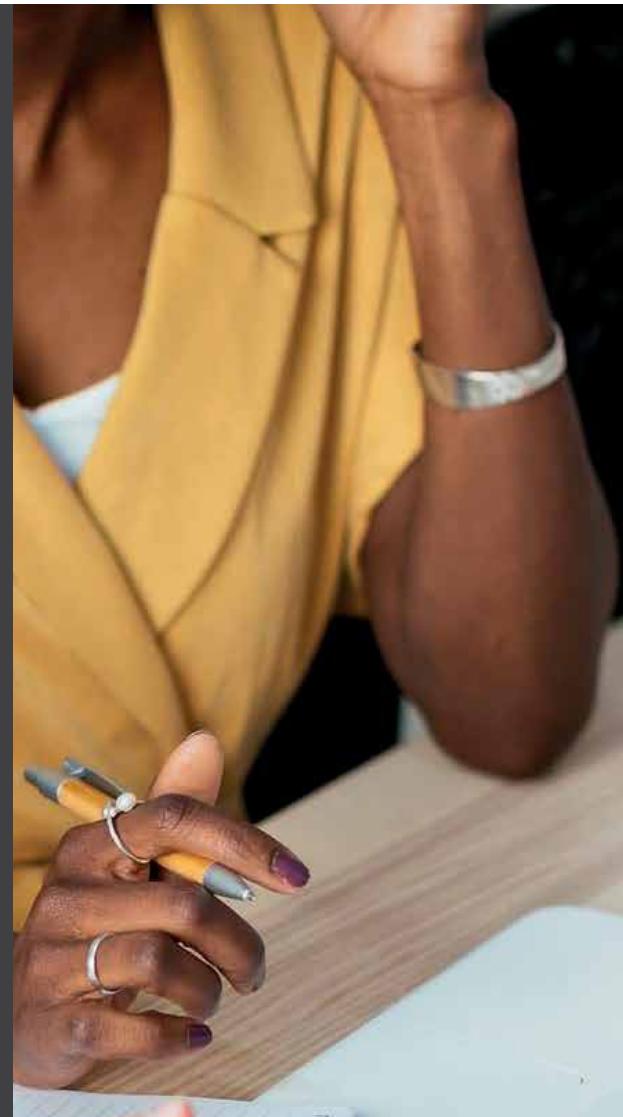
ビジネスに最も必要な能力に準じて推進し、さまざまなテクノロジーソリューションの導入と役割の変更を慎重かつ段階的に進める。グローバル情報分析企業であるElsevierは、定期的なベンチマーク分析を実施して、利益を最大化するよう業務プロセスを再設計し、順次改革を推進する。

ファイナンス機能の役割と目指す成果を整合させる。

目指す組織・オペレーションモデルと改革の成果を明確にしていないと、取り組みが失敗に終わりやすくなる。役割を変更して、役割と結果を適切に合致させることが重要である。例えば、現代のグローバルプロセスオーナーの役割は、自動化に向けて全面的に業務プロセスを標準化することである。

事前に税制・コンプライアンスへの影響を確認する。

業務プロセスの簡素化と自動化と、シェアードサービス化した業務プロセスを自動化・オフショア化することがトレードオフである場合、さまざまな規制が適用される可能性がある。つまり、税制や各法人の組織構造、コラボレーション方法が変更される場合があることに留意しなければならない。



自動化だけではなく、 高度化を見据えたロードマップを定義



Rob McCargow | Director of Artificial Intelligence | PwC UK

Q : RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）で迅速な結果を目指すべきですか？

将来を見据えた組織では、すでにAIのPoC・プロジェクト化に継続的に取り組んでおり、オープンソースの力を借りて自らテクノロジーの開発をしています。



Rob Smith | Partner, Consulting – Markets and Services Leader | PwC UK

Q : どのファイナンスプロセスが最もビジネス上の価値がありますか？

ファイナンスの提供価値は、ビジネスに対してインサイトを提供し、最適な意思決定ができるよう導くことができるかどうかにあります。例として、シナリオ分析、リアルタイムプライシング、収益性の多軸分析などが挙げられます。また、企業を取り巻く環境がめまぐるしいスピードで変化する中で効果的なインサイトを得るために、ファイナンスは、月次や四半期という長周期ではなく、リアルタイムもしくは日次レベルで機能することが要求されます。



Jo Whalley | Director, Finance Consulting – Retail & Consumer | PwC UK

Q : 自動化はシェアードサービスやアウトソーシングに関する決定にどのように影響を与えますか？

現在、多くのグローバル企業では、自動化を進める前に活動をオンショア化すべきか、もしくは、シェアードサービスと連携しロボティクスをビジネスに導入すべきかを検討しています。自動化が全てにおいて最適手段であると断定せずに、一連のプロセスをエンドツーエンドで効率化する機会を求めています。また、ロボティクスに対する責任、オーナーシップ、ガバナンスは、将来の企業組織において、重要な論点となることを理解しています。



Sultan Mahmood | Partner, Intelligent Automation Leader | PwC UK and EMEA

Q : RPAとAIにデジタルワーカーという用語を使用しているのはなぜですか？

AIやRPAが対応できる作業の種類を考えると理解しやすくなります。AIやRPAは、人と同様にさまざまなスキルを持ち、エラーを最小限またはゼロにし、大量あるいは反復作業得意とします。顧客対応の際、ファイナンス機能を迅速に提供し、プロセスから生じる誤りを取り除くことができるようになります。



Libby Mason | Director, Finance Consulting – Government & Health Industries | PwC UK

Q : セルフサービスBI（ビジネスインテリジェンス）により、ファイナンスはデータを管理できなくなりますか？

ビジネス部門でのレポート作成自動化は、ファイナンスが経営管理を強化するチャンスだと捉えています。例えば、売上に対するコスト、または従業員あたりの人員費でバックオフィスのパフォーマンスを測定している場合、ファイナンスはそれらの測定基準を理解し、それらをビジネス部門へ公開し、品質を担保する必要があります。また、それらのコスト要因をエグゼクティブへ報告する必要があります。



Samir Bishara | National Finance Effectiveness Leader | PwC Canada

Q : プロセス自動化および人工知能などはどういうに既存のERPと連携しますか？

エンドツーエンドプロセスを見たときに、効率的なプロセスに再設計できない部分、ERPなどの業務システムによって補えない部分は、RPAなどの自動化技術やAIを活用していくことで、意思決定サポートとビジネスインサイトを強化していきます。



Yuta Komai | Director, Finance Transformation Consulting | PwC Japan

Q : 自動化はアウトソーシングよりも高い費用対効果を期待できますか？

自動化とアウトソーシングはそれぞれ強みや対象業務が異なるため費用対効果を単純に比較することはできません。多くの企業ではこれららの手法を目的に応じて使い分けることでさらなる効率性を実現しています。短期的なコスト削減だけではなく、拡張性、サービスレベル、運用体制などを考慮した包括的なアプローチを設計することが重要になります。

パフォーマンス

セルフサービスデータプラットフォームを構築し、インサイトを導出



なぜ重要なか

ファイナンス機能が事業組織と効果的に連携し、パフォーマンスに焦点を当てた改革を進めることにより、将来の収益性改善、新規市場への参入、持続的な利益の維持など、あらゆる目標を達成することができます。新たに導出されたインサイトは、事業の効果的な取り組みを実現します。

一例として、飲食業界のファイナンス機能では、過去の販売データを世帯構成、天候、交通量、人気メニューなどのあらゆるデータと組み合わせて、顧客の嗜好を把握することで事業組織に貢献しています。嗜好に関する新たな兆候の仮説を立て、提供サービス、タイミング、ロケーションなどの幅広い示唆を提供します。

短期的な収益と長期的な価値創造を両立するためには、投資に対する経営のサポートが重要になります。一方で、PwCの調査によると意思決定プロセスが必要なケイバビリティを備えていると考えるビジネスリーダーはわずか13%にすぎません。

実現に向けた示唆

競争力のある意思決定基盤を構築するにあたって、ファイナンス、IT、および事業組織の各チーム間で緊密なコラボレーションが求められます。これらを実現するダイナミックなデータモデルは、自律的なデータクレンジングや自動化テクノロジーを備え、より高速、より安全、より効率的なものに進化しています。人工知能やブロックチェーンなどの技術活用も、新たな価値創造の一部となり始めています。

データまたはテクノロジーの活用に加えて、以下2つの取り組みが進められています。

仮説を立てるスキル：パフォーマンスの創出には、明確な仮定とそれをバックアップするためのデータが必要になります。ファイナンス機能にとって、データを用いて意思決定を促すこと自体は目新しくありませんが、より広範かつ詳細なテーマに対して仮説を立て、行動するさまざまな関係者と検証をする役割を求められるようになりました。

旅行検索エンジンプロバイダーのKAYAKでは、このような考え方ができる人材の採用を進めています。ソフトウェアエンジニアリングチームと協力して、大規模な集積データの中から重要なインサイトを見つけることができる人材を求め、仮設の立案と検証を重要なスキルとして位置づけています。



75%

上位企業のファイナンス機能においてデータ分析とインサイトに費やす時間の割合



■ 上位企業 ■ 中央値

出典:PwC, Finance Effectiveness Benchmarking, August 2019. ファイナンス機能において分析とデータ収集に費やした時間の割合

データに埋もれているストーリーを引き出す:洞察を提供することは、数百ページもの静的なレポートを生成することとは異なります。ビジネスが現在どのような状況にあるのか、そして前進するために何が必要なのかという問い合わせるところが最終目標となります。即時性の高い動的なダッシュボード上の分析、必要な情報への絞り込みの自動化、ビジネスユーザーの理解を深める詳細なデータをリンク（例として、動的なダッシュボードからソーシャルメディアの投稿などの非財務情報への連携など）などが求められます。

音声検索ツールなどの検討も進められています。これらの取り組みの結果、ユーザーはレポートを検索する代わりに、「最新の貸借対照表入手」「中国で、どの商品が売れているか?」といった、質問を通して必要な情報にたどり着くことができるようになります。一部の先進企業では、ビジネスをより迅速に遂行できるよう、すでに音声検索の導入を始めています

動的なレポーティングへの変換にあたっては、データモデルが進化するにつれて、さまざまなインサイトを導出する柔軟性が求められます。より多くの非構造化データがデータモデルに組み込まれ、人工知能の活用が進むにつれて、財務経理機能は新たな意思決定のアプローチを理解する必要があります。



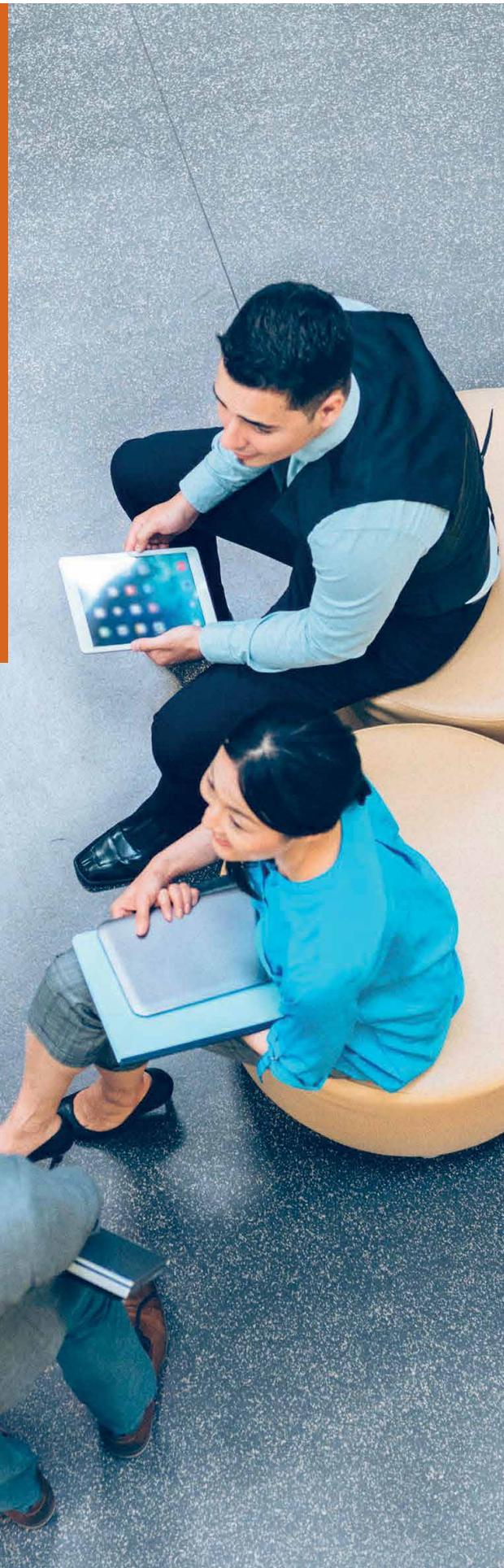
要点

試験的な導入を通して、早期利用者を確保する。

組織から採用される可能性が高いユースケースから段階的に実施する。必要なデータの種類に着目する。例えば、既存の収益モデルでは、消費者心理を調査するため、ソーシャルメディアプラットフォームから得られた構造化されていないデータの階層化から開始することができる。

サービスレベルを高め、セルフサービス化を促進する。

セルフサービス型のダッシュボードは、迅速な意思決定を促進するが、事業部門が、結論を下したり、意思決定の結果を検証したりするために、ファイナンス機能からのサポートが必要となる。ファイナンス機能と事業部門が定期的な接点を持ち、コラボレーションを強化することで、両者がデータに対して同様に解釈し、同様の業績評価基準を持つようにする。



常時利用可能なセルフサービスの ファイナンスデータでインサイトを向上



Natasha Lembke | Partner, Head of Financial Effectiveness | PwC Denmark

Q : ファイナンスが人事と連携するメリットは何ですか？

人財データの活用により、あらゆる組織の人的資本を統一した基準で分析することができます。ワークフォース分析により、CFOやCHROは人財管理によるビジネスパフォーマンスへの影響を的確に把握することが可能となります。業界のリーディング企業は、過去データや運行指標への依存から脱却し、ファイナンスと人事の双方における予測的分析に注力し始めています。



Richard Wyles | Enterprise Performance Management Global Leader | PwC UK

Q : どのような変革プロジェクトへ投資していますか？

私たちのクライアントの多くは、機動性に優れたスタートアップ企業との新たな市場競争に直面しています。そのため、従来型の組織・オペレーションモデルからの脱却を目指すことに対して投資が行われています。ビジネスの機動性を高めるために、ファイナンスとビジネスの間に従来と異なる高度な相互連携の仕組みを構築する戦略的なニーズが高まっています。



Partha Chakraborty | Partner, SAP Consulting Leader | PwC UK

Q : クラウドERPとデジタルソリューションは、どのようにビジネスを変えるべきですか？

先進ビジネスに関わる全ての領域を包含するIntelligent Enterpriseをクラウド上で構築すると同時に、人工知能、機械学習・分析などのテクノロジーを活用することにより、ビジネスユーザーは情報主導の意思決定や顧客への価値提供に集中でき、新しいビジネスチャンスを確立する上で競争優位性を獲得できます。



Richard Pinder | Partner, Finance Consulting – Retail & Consumer | PwC UK

Q : どのようにファイナンスの役割を変えていきますか？

今後は、複雑なビジネスケースに対応する仕組みの構築ではなく、ビジネスに関連するマーケットや製品のデータを迅速に入手し活用するための仕組みを構築する必要があります。その上で、ファイナンスデータと収益の創出・拡大に紐づけ、事業領域の価値変動を明確にし、経営の意思決定に繋げることが重要となります。



Jinichi Yamamoto | Partner, Finance Transformation Consulting Leader | PwC Japan

Q : どのように業績管理を行っていますか？

将来に向けた必要なアクションをとるために、業績管理に用いる経営情報の拡大に取り組む企業が増えています。一例として、営業情報である受注情報を全社情報資産と位置づけ、AIなどを用いて、より鮮度のある財務フォーキャストを得ることにより、必要なアクションに繋げています。



Masataka Hirota | Senior Manager, Finance Transformation Consulting | PwC Japan

Q : システムのバージョンアップや導入に伴う投資対効果を最大化するためにはどうすればいいですか？

「2025年の崖」を契機に、企業は基幹システムの刷新に動きだしています。刷新されるシステムは、より標準化された業務・プロセスかつクラウド化の推進により、運用保守費の削減が可能です。これにより、現状IT関連予算の8割をシステム運用・保守に費やす多くの企業が、DXなどの「攻めのIT投資」へのシフトが可能となります。また、業務間や地域間で断続・ブラックボックス化されていたデータが、単一プラットフォームのERPによりチェーンデータとなることで、即時かつ飛躍的なデータ活用が期待できます。

企業はDXを活用したローコストな独自アーキテクチャを構築することでルーティン業務などの低付加価値業務から脱却し、より高度で代替の利かない「次の一手を提言する」業務への人員シフトが可能です。



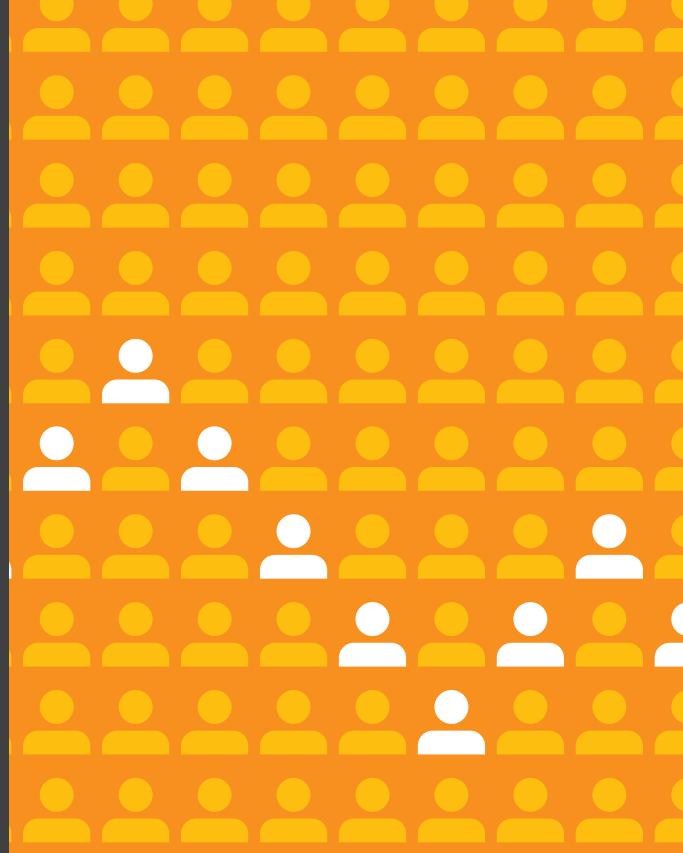
Ryo Hiraga | Senior Manager, Technology Consulting | PwC Japan

Q : 新しいファイナンステクノロジーを活用して、企業はどのような戦略的オポチュニティを得ることができますか？

新しいテクノロジーにより、既存のシステム構成にとらわれずにデータを集約、財務・非財務を含めた経営情報を統合し、現状把握の視点から将来予測の視点へと、データ分析の高度化を促します。経営者をはじめ、あらゆるユーザーは、さまざまな角度からリアルタイムにデータ分析結果を利用し、これまで把握できなかった事業機会の変化に迅速に対応とともに、戦略機会を最大限に活用することができます。

ファイナンス機能の効率性を検証

Here's how to know



ファイナンス予算の内訳は変化しているが、必ずしも縮小しているわけではない

近年、平均的な企業においては、ファイナンス機能の生産性向上によるコスト縮小が継続的に進められている傾向が示されているが、先進企業では人材や次世代テクノロジーへの戦略的な投資が進められています。多くのCFOは、ファイナンス機能のコストを把握し、生産性目標をどのように設定するかを考えています。ファイナンス機能をベンチマーク指標と比較する場合、さまざまな要素を考慮することが重要です。その方法は次のとおりです。

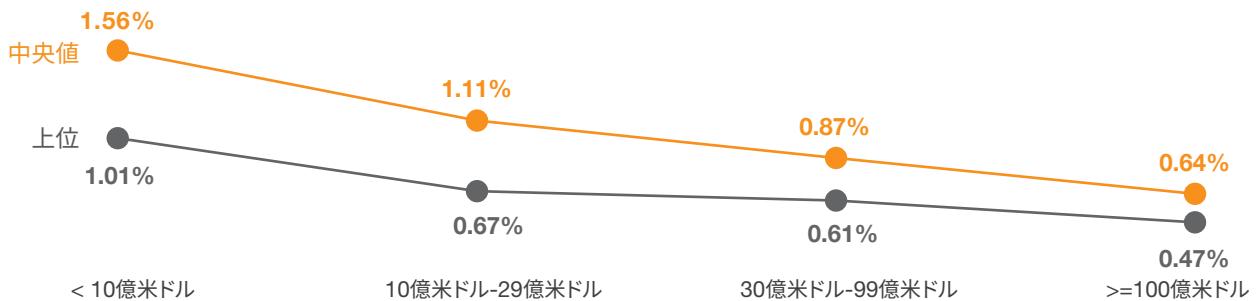
売上に対する財務コストの比率

中央値	上位企業
2013 0.89%	0.53%
2018 0.85%	0.55%

一般的に収益の大きい企業は、ファイナンス機能に費やすコスト割合が低い

売上の大きい企業は通常、小規模な企業と比較して低いコストでファイナンス機能を運用できています。規模の経済とオペレーションモデルの最適化を通して、効率的なファイナンス活動を実現しています。

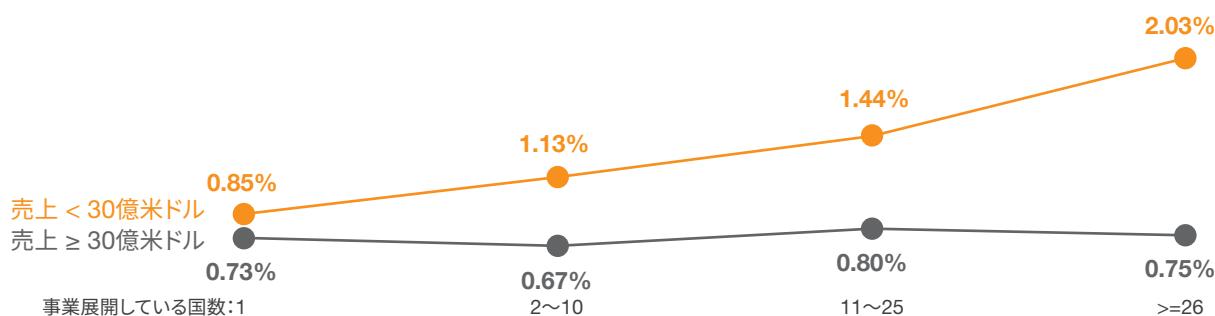
売上別の財務コスト (2017-2018)



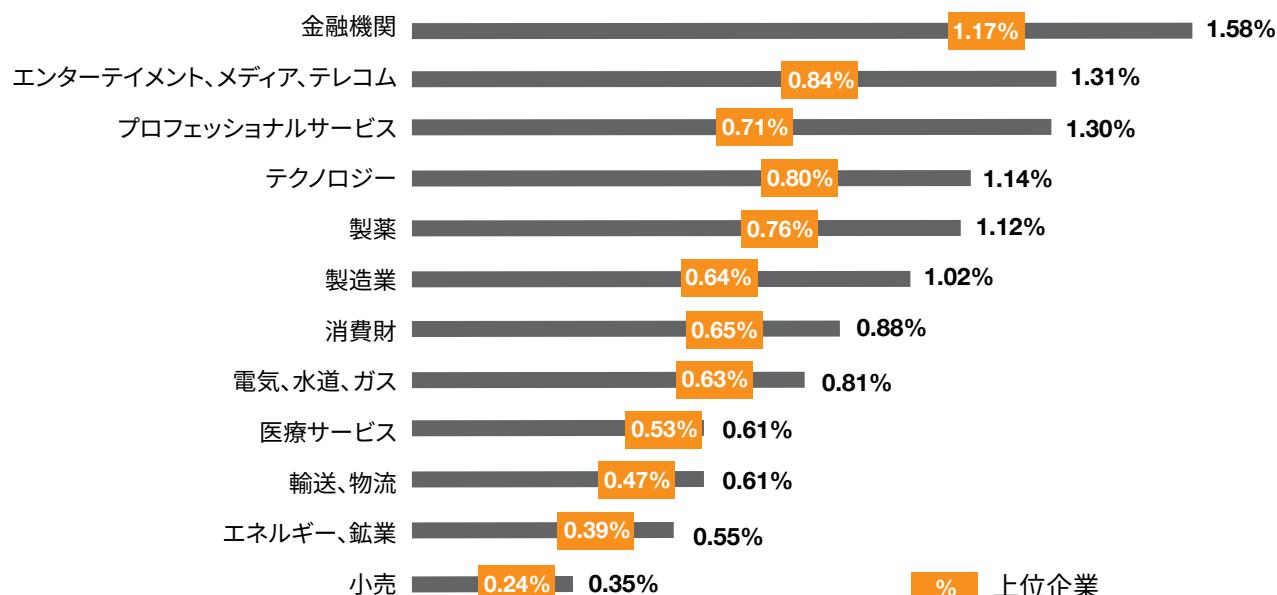
規模の大きい企業は展開拠点数の増加の影響を受けにくい

大企業（売上30億米ドル以上）は、地理的に複雑な環境で事業を展開する場合も一定の効率性を維持できる傾向があります。一方で、規模によっては、グローバルオペレーションモデルのメリットを享受できない傾向があり、効率性が相対的に低い傾向があります。

売上高規模と展開拠点数による財務コストの推移 (2017-2018)



業界によって、コスト効率性の傾向は異なる



金融機関は、業務面における厳しい規制、複雑なビジネスモデル、金融商品のセグメンテーションや地域別IT対応の状況があり、そして人件費が高くなる傾向があるために、コストが高くなります。

小売流通業は、コスト管理とマージン、処理効率、集中化に重点が置かれているため、コストが最も低くなる傾向があります。

最終的な目的はMore for Less：より少ない費用でより多くの価値



取り組みの一例

先行事例からの考察



DevroのCFOが多国籍企業でどのように変革を推進したのか

食品メーカーであるDevroは、コストを削減し、差別化要因を強化するために、チーム間で協力しています。変革実現のポイントは、製品品質および顧客満足度の向上です。

ビジネスパートナーとしてのCFOとは？

近年、ファイナンス機能に求められているのは、ビジネスの先行きを見通しながら、市場への製品提供を支援するという、現場にとっての信頼できるパートナーとしての役割です。しかし、これらを実現するプロセスで、CFOは多くの課題に直面します。

CFOは、ファイナンス機能のビジョンと目標を適切に設定できているのか。CFOは、CEOの右腕として本当に役立っているのか。ファイナンス機能は、ビジネス戦略の推進を支援することができているのか。ファイナンス機能は、ビジネス全体のために変革を推進することができているのか。これら全ての課題を解決することができているCFOは、決して多くはありません。

Devro plcは世界有数の食品メーカーであり、ソーセージをはじめとする肉製品を市場へ提供しています。英国に本社を置き、米国、オランダ、中国、チェコ共和国、オーストラリアなどの製造拠点では2,000人以上の従業員が働いています。2017年の収益は、2億5,690万ポンドでした。

挑戦：差別化要因の強化

2018年にDevroのCEOに着任したRutger Helbingは、新たな企業戦略を発表しました。

この戦略は、机上の空論ではありません。まず、競合他社に対する差別化要因の強化を図ります。そして、この戦略の実現に向けた投資を行います。

この戦略を確実に達成するためには、組織を再構築する必要があります。前例はありませんでしたが、RutgerはCFOのJackie Callawayに、「今すぐ変革が必要だ」と指示をしました。

まず、Jackieはコスト削減を検討しました。総売上、一般管理費(SG&A)を対象とした簡易ベンチマーク検証を行った結果、明らかにコスト削減の余地があり、削減されたコストを活用して新戦略実現のための投資が可能であることが示されました。

変革のオーナーシップを設定

JackieとRutgerは素早く行動に移しました。コスト削減に全力で取り組むには、外部からの支援が必要でした。Jackieは、最適化された解決策が求められていること、そしてシニアエグゼクティブ全員が変革設計プロセスにコミットする必要があることを、理解していました。

「私たちはクロスファンクションを意識してチームを組成しました。これが非常に重要でした」とJackieは述べています。チームには、営業、サプライチェーン、製品開発、人事、ファイナンス、ITの代表者が加わりました。「複数部門が対象となつたため、本社だけでは対応できないと考えていました。そこで、世界中から12～15人の有能なメンバーを集めました」

数週間で合意形成を実施

一連の調査、戦略面に関する議論、経営陣のインタビューを通じて、Devro差別化要因の強化方法はすぐに明らかになりました。その結果、Devroは製品品質と顧客満足度の向上に集中することにしました。次に、「差別化を維持する」ために何が必要か、「必要最低限」の活動は何か、排除できることは何か、といった観点で企業活動を分析し、差別化要因の強化に関する根拠を明らかにしました。

3日間の集中ワークショップで、差別化要因の強化に関する根拠の検討が行われました。グローバルでシニアエグゼクティブを集め、数週間で合意形成を実現したのです。

「ワークショップ主催者は、本来であれば3ヶ月かかる作業を3日間で完了することができたことに驚いていました。私たちも、その結果に満足しています。スタートから合意形成までに7週間かかったことを鑑みると、このスピードでワークショップを終えられたことが成功の鍵だったと感じています」

実行プランの策定

Devroは現在、この変革プロセスで立案した戦略を実行しています。製品品質の分野について、Jackieはこのように説明しています。「製品優位性を確立するためには、働き方改革も必要ですが、製品開発への投資改革も重要です。例えば、製品カテゴリー管理方法や製品開発の役割の見直しが該当します」。コスト削減については、次のように述べています。「バックオフィスサポートサービスをシェアードサービスに移管することで、さらにコスト削減を実現することができます」。Devroは、顧客満足度を向上させる施策にも取り組んでいます。「顧客ニーズに合った改革を推進しながら、効率性を向上させるつもりです。なぜなら、顧客満足度の向上は、私たちの成功に直結すると信じているからです」とJackieは言っています。

なぜ短期間で成功させることができたのか

プラン策定の段階で、このプロセス改革はCEOが推進していることをアピールし、組織に将来ビジョンを浸透させました。そのため、当初のスピードを維持しながら、プロジェクトを順調に進めることができたのです。

CFOは安全な立場から戦略改革をサポートする立場をとることが多いのですが、なぜDevroのCFOは先頭に立って改革を推進したのでしょうか？「DevroのCEOがCFOをプロセスの渦中に巻き込んだのですが、元CFOであるRutgerはそれが当然だと考えていたのです」とJackieは説明しています。

Jackieはまた、チームを非常に信用していました。

「全力で改革に関与するためには、全幅の信頼を寄せられるファイナンスチームが必要です」とJackieは述べています。企業の取引、コンプライアンス、および管理プロセスがうまく機能していない場合、CFOはその課題に立ち向かうことができません。

才能の成長：ビジネスに時間を費やす

CFOは将来の人材育成にどのように取り組むべきでしょうか？「海外の異なる文化や全く異なる商慣習に直面することは、大きな成長に繋がります。快適な場所から飛び出し、従来のファイナンス機能の責任範囲から外れて働くことはよいことです。ファイナンス担当者が真のビジネスパートナーになるには、ビジネスに時間を費やす必要があります」

DevroのCEOであるRutgerは、Jack Welchの言葉に刺激を受けて、改革プログラムを開始しました。「夢を見ながら食事をしなければならない」。企業がコミットメントを実行する際には、長期的な戦略とビジョンを立案し、それらを実証する必要があるのです。ビジョンは今そこにあり、確実に実行されています。

Dixons Carphoneが合併の際に実現した「ビジネスのためのファイナンス機能統合」とは

欧州の電気通信業者は、バックエンドの非効率性を解決することで数百万ドルを節約して、ERP導入を実現しました。

挑戦：

DixonsとCarphoneを単一ERPプラットフォーム上で統合する

Dixons Carphoneは、欧州で多くのチャネルを確立している電気通信業です。同社は2014年にDixons RetailとCarphone Warehouse Groupの合併により設立され、本社機能をロンドンに置いています。そのブランドの多くは、英国および欧州全域で広く知れ渡っています。従業員数は42,000人を超えており、2017-18会計年度の売上は105億3,000万ポンドでした。

2014年にDixonsとCarphoneが合併した直後は、グループ内に重複するシステムとサービスが多数存在していました。Blair Robinsonは、合併後にDixons CarphoneのDirector of Central Business Servicesに参画しました。

「全てのビジネス機能に、2つのプロセスと2つのシステムが存在していました」とBlairは説明しています。

ロードマップの定義

新統合会社は、効率性の改善および管理・可視化を行う必要がありました。さらに、2つの合併企業はいずれも、これまでバックオフィスへあまり投資は行っていませんでした。Blairの言葉を借りると、「非常に古いシステムがたくさんあり、多くの手作業が残っていた。バックオフィスはバラバラに作業しており、シェアードサービス・アウトソーシング・社内作業が入り混じっていました」。効率化するためには投資が必要でした。

Dixons Carphoneが現在の状況から脱却するためには、効率的で費用対効果が高い単一ERPを導入してプラットフォームを統合するためのロードマップを定義する必要がありました。

Blairは次のように説明します。「バックオフィスはどうあるべきなのか?何を目指すべきか?その過程で発生するさまざまなステップは何か?を検討しながら構想を策定しました。合併後の統合という観点だけではなく、すぐに成果を上げられることは何かを視野に入れる必要がありました」

Dixons Carphoneは、短期的なニーズを意識しながらも3~4年先を視野に入れて、シェアードサービスを展開し、最終的に単一ERPを構築する必要がありました。

行動の具体化

そのプロセスはベンチマークプログラムから始まりました。その中で、1つのオペレーティングモデル、1つのプロセス、1つのテクノロジー資産を利用して、複数のレガシーシステムで行われている業務を1つのシステムで実行するという最終ゴールに至るまでのプランを策定しました。

「物事をより明確、簡素、高速にする必要がありました」とBlairは言っています。ベンチマークプロジェクトを通して、Dixons Carphoneが目標を設定し、改革の優先順位を明らかにすことができました。「ベンチマークからプロセスを開始することで、目標を明確にし、どのような組織再編が求められているのかを確認できたため、優先順位を付けて行動を具体化することができた」とBlairは述べています。

ビジネスの中核となるファイナンス機能

ベンチマークの取り組みにより、Dixons Carphoneのシニアエグゼクティブは、クライアントに最高のサービスを提供し理想的なテクノロジー基盤を構築する上で、ファイナンス機能がよい役割を果たすことを理解しました。そのため、このプロジェクトでは「ビジネスのためのファイナンス機能統合」が目標として掲げられて、テクノロジーによるファイナントラストラストフォーメーションが実行されました。

サプライチェーン、テクノロジー、POSトランザクション、ウェブサイトの改善、顧客とのやり取りに関する目標を達成するために、Dixons Carphoneはバックエンドシステムを簡素化することが必要でした。ファイナンスプロセスを大幅に効率化することにより、最終的に全社的なERP導入を含む改革を実践するためのコスト削減を実現しました。

一度に大量タスクを実行

ロードマップを定義した後、Dixons Carphoneは達成可能な方法で推進し始めました。ビジネスケースを1つずつ作成し、資金を得るために取り組みを推進しました。

短期間で成果が得られることを実証し、容易にプランの承認を得ることができました。

しかし最終的には、長期実現プランであるERPシステムを導入しなければならないことを理解していました。

まずビジネスプロセスを標準化し、次にそれらを簡素化しながらオペレーティングモデルを変更しました。このように行動変化させることで、費用削減が実現されたため、次のステップに進みやすくなりました。Dixons Carphoneは、人員削減、プロセスの合理化、特定の機能をインドにある低コストのシェアードサービスセンターに移管し、最終的には特定のファイナンス機能のロボティックプロセスオートメーションを導入しました。

すでにDixons Carphoneは、新たな変革のステージに進んでいます。変革を通じて数百万ドルのコスト削減を実現し、期待したとおりのERPシステムを導入することができます。

効果的なチェンジマネジメントがもたらす進化

Blairは、効果的なチェンジマネジメントの実現が成功の鍵だと考えています。最初にベンチマークに取り組み、最終的な目標へのロードマップを定義し、プロジェクトを前進させるための「語らず行動で示す」アプローチをとりました。

彼は次のように説明しています。「プロジェクト推進のあらゆる段階で、どのようなソリューションなのかを関係者に説明しました。そうすることで、関係者は進化を具体的に確認することができたのです。したがって、紙ベースの設計書は存在しませんでした。バックエンドで開発されたプロセスマップはありましたので、ERPのオペレーションモデルを確認することはできました。私たちが業務部門と行ったワークショップで、オペレーションモデルを示すことで、ERPに関連するプロセスを確認してもらいました」

ビジネス変革とチェンジマネジメントに対するアプローチにより、プロジェクトは成功を収めました。Dixons Carphoneは、たった18カ月で新しいERPを導入することができました。プロジェクトはスケジュールどおりに予算内で完了し、運用開始予定月には予定どおりの報告業務を完了することができました。

HR改革はもうすぐ

ファイナンス観点では、会社の収益拡大を目指してロボティクスを導入し、さらに最適化することを目指しています。来年にかけて、重要なHR改革を実施する予定です。Dixons Carphoneは、ファイナンス同様にHRでも単一の給与計算方法を導入して、デリバリー・モデルを改革することで、HRプロセスを標準化することを計画しています。

Elsevierがなぜ従業員を中心にファイナンストラנסフォーメーションを実施したのか

グローバルで情報分析および出版事業を展開している企業が、ファイナンスを通じてより高い価値を提供し、継続的な改善の実現に成功しました。

挑戦：

ファイナンストラنسフォーメーションの実現

Elsevierは、科学と健康に関するグローバルな情報分析ビジネスに取り組んでいます。140年以上にわたり研究者と提携し、書店や出版社からスタートして、1940年代にはジャーナル出版企業にまで成長しました。The LancetやCellなどの重要な科学ジャーナル、Gray's Anatomyなどの参考資料、Scopus、SciVal、Clinical Keyなどのデータ分析ツールとサービスを提供しています。

現在は2,500のジャーナルで年間430,000を超える記事を発行しています。また近年、情報分析の分野に進出し、科学と医学の専門家のニーズに応える重要なデータベースを構築しました。

ElsevierのCFOであるStuart Whaymanは、ファイナンストラنسフォーメーションについて、終わることのない道のりであると説明しています。「その答えは一通りではありません。実際にファイナンストラنسフォーメーションを完了した私だからわかるのです」とStuartは言っています。

「株主にとって効率を高めるニーズに終わりではなく、絶えず変化および進化している技術により、地平線は遠ざかっているのです」

焦点を合わせる

Stuartが5年前にElsevierに参画したのは、重要なファイナンストラنسフォーメーションプロセスの途中でした。彼は改善が必要であることは認識していましたが、同分野で新しい改善プログラムを立ち上げる際には、慎重になるべきだと指摘しています。「組織全体が流動的で緊張とストレスの状態が長く続くと、従業員は燃え尽きてしまう恐れがあります」。

Stuartはベンチマークプロジェクトから始めることを決めました。そして、どのプロジェクトが最大の利益をもたらすか、そして対象外とするべき領域はどこなのかを特定することにしました。彼は変革の余地があることは理解していましたが、得られる利点の定量化と改善チャンスの優先付けを行うことで賛同が得られると、ベンチマークの活用を重視しました。その後、ターゲットプロセスに順次焦点を合わせて、変革が最も必要だと思われるプロセスに関して、ベンチマーク結果を活用してプロジェクトを推進しました。

Stuartは、さまざまなファイナンス機能を中心に推進している継続的なファイナンストラنسフォーメーションの戦略について説明しました。

「おそらく4年のサイクルで、特定の領域で12~18カ月の混乱が発生しています。各領域で混乱を収めるために2年半の時間をかければ、再び業務が軌道に乗り、利益を上げることができます。そして再び4年のサイクルで、その領域に適した次に達成するべき新しいトランスマッジョンを特定していくのです」

低コストを超えた施策

Stuartは、コスト削減が変革の重要な目的であることは確かであるが、各分野での有効なビジネスインサイトを高めることも重要であると強調しました。Elsevierは、ファイナンス機能全体のコストを大幅に削減する一方で、ファイナンス機能が提供するサービスの品質を劇的に改善しました。

Stuartは、この利点は複数の要因に影響すると説明しています。「組織構造を変えることです。それは、ロケーション変更やオフショアリング導入だけではなく、働き方に関する企業文化と行動を改善することも含まれます」

例えば、信用リスクと債権(CR&R)部門では、コスト削減に加えて、チームの指標とチームワークに焦点を合わせた主要なプログラムが実行されました。既存のチームメンバーに投資が行われ、新しいツールや新しい作業方法が浸透したこと、仕事を楽に進められるようになりました。

Stuartは次のように述べています。「彼らは個人レベルで変革の重要性を理解しました。これは非常に重要なことです」。

成功の測定

どのように有効性を測定しますか？「成功をより定量的で測定可能な形にしたいと思います」とStuartは言います。「しかし、ファイナンス機能は一貫して肯定的です。関係者全員が、Elsevierのファイナンス機能が、5年前に比べて大幅に高いレベルで業務に取り組んでいることを理解しています。また、過去18カ月で、ファイナンス機能内の従業員満足度が大幅に向上しました」

Stuartは、従業員を巻き込む方法で変革を推進したことにより、Elsevierの企業文化が変わった結果であると考えています。これは、有効性を低下させずに変革を推進することで、コスト削減が可能であることを示しています。

全てのビジネス上の決定にファイナンスが関与

Elsevierでは、ビジネスにおけるファイナンスの役割が、他の企業と少し異なります。

「私たちはデータ分析ビジネスに関与しています」と
Stuartは言います。「非常にデータに精通している
人がたくさんいます。最高のツール、機械学習、デー
タサイエンス、その全ての面で精通しています」

他の企業では、ファイナンス機能がデータ分析を実施し、ファイナンス機能以外に情報を配信しています。「私たちは違います。ビジネスに関する顧客動向に集中したいと思っています」

Elsevierは、ファイナンスから独立した形で、CFOに報告する独自機能としてバックオフィスデータの分析グループをつくりました。しかし、ファイナンスの役割は非常に重要です。「本質的に、全てのビジネス上の決定にファイナンスが関与しています。他のバックグラウンドや他のスキルを持っている人でファイナンスチームを補強することもできますが、ファイナンス能力を備えたチームが中心となるべきです」

継続的な改善

今後5年間で、StuartはElsevierのファイナンス機能の自動化を拡大するつもりです。Elsevierは現在、ロボティックプロセスオートメーション（RPA）の採用を急務として進めていますが、Stuartは多くのプロセスが自動化されることで、ファイナンス専門家が分析に取り組む時間が増え、ますますビジネスにおいて重要な役割を担うことができると考えています。その結果、ベンチマークプロセスで優先度が高いと判断された他領域の変革に取り組むことが可能になるのです。Elsevierの継続的な変革はこれからも続きます。

Grupo Colón Gerenaが6カ月でクラウドでのレストラン113軒の管理を統合した方法とは

プエルトリコのレストラン管理会社は、クラウドへの迅速かつ簡単な移行により、高価で時間のかかるプロセスを削減します。

挑戦：

法人組織の統合とクラウドベースのERPによるファイナンスシステムの標準化

Grupo Colón Gerena (GCG) は、1979年に設立されたプエルトリコのレストラン管理会社です。GCGは、プエルトリコのWendy's, Applebee's, Famous Dave's, Sizzler, Longhorn Steakhouse, Olive Garden, Red Lobsterを含め、複数箇所で113軒のレストランフランチャイズを所有しています。GCGには6,500人以上の従業員がいます。

2016年、複数の買収と合併の後、GCGは15の異なる法人で構成され、2つの完全に異なる会計システムを運用していました。

GCGは、会社全体のレポートを実行するたびに、各法人のデータをそれが存在するシステムから引き出し、異なる会計プロセスを調整し、組織の基本システムにデータを再入力して会社全体のレポートを実行する必要がありました。このプロセスは、FTE (Full-Time Equivalent : フルタイム当量) の面で時間と費用の両方がかかりました。

長期的視野でのクラウド投資

GCGは、OracleのERPクラウドソリューションでファイナンスシステムを統合および標準化することを決定しました。GCGは、クラウド移行のコストと利点を長期的視野で検討しました。短期的には組織にとってこの移行はコストがかかることになりますが、長期的には潜在的なコスト削減が実現できるということが示されました。

GCGのITディレクターであるRamon Vazquezが説明するように、クラウドへの移行により、ハードウェア、サーバー、ソフトウェアのアップグレード、展開、およびそれらのアップグレードのコンサルティングサービスに費やす時間を節約できました。また、クラウドへの移行により、GCGは災害復旧システムに投資する必要がなくなりました。

Ramonは、GCGがわずか3~5年でERPクラウド移行によるコストを回収できると考えています。

ERP=セキュリティ、スピード、利便性

GCGの全ての法人をOracleクラウドシステムに移行することで、経理実務を標準化し、大幅に合理化された統合レポートプロセスを実現できました。そのプロセスの一環として、会計年度カレンダー、総勘定元帳の勘定科目定義、会計および報告プロセスを標準化しました。見事に、GCGはわずか6カ月でこのメジャー・アップグレードを完了し、2017年1月に統合システムを稼働させました。

Ramonが説明するように、GCGのOracleクラウドソリューションにより、IT部門は自社でハードウェアおよびソフトウェアソリューションを管理する必要がなくなりました。同時に、Oracleは、非常に洗練されたデータセンターと「強固なバックアップ機能」を備えた巨大な多国籍企業向けセキュリティをGCGに提供します。

また、新しいクラウドソリューションをレストラン管理ソフトウェアと統合することもできました。これにより、人による作業を介さず、レストランの販売データと在庫データを会計システムに直接統合することができました。

会計に加えて、GCGは他のいくつかの機能をクラウドベースのソリューションに移行しました。現在、ファイナンス、購買、在庫は全てクラウドで管理されています。113店舗全てのバックオフィスシステムは、在庫、販売、およびPOSデータを管理するクラウドシステム上にあります。従業員のタイムカードデータは、クラウドベースのHRシステムで管理されます。過去1年で、GCGは災害復旧システムもクラウドに移行しました。最後に、GCGは現在、MicrosoftのPower BIソリューションを使用したクラウドでビジネスインテリジェンスプロジェクトを開始しています。

利点：

時間の節約と効率化

GCGは、その新しいクラウドソリューションから多くの利点を見出しました。買掛金の分野では、Oracle ERPにより、請求を自動化し、4~5人分のFTEの作業を節約できます。サプライヤーは、購入注文と支払いのステータスに簡単にアクセスできるようになり、請求書をデータベースにインポートしてサプライヤーからの問い合わせを処理する時間を節約できます。そして、もちろん、単一ソリューション上でGCGファイナンスデータを標準化することにより、組織の財務計画および予算編成プロセスの効率が大幅に向上します。

トランザクションのエントリ要件の削減により、GCGはファイナンス従業員の雇用拡大を促進できました。一日中データを入力するのではなく、ファイナンス担当者が組織の付加価値活動に優先順位を付けることができます。さらに、ファイナンスのFTEが徐々に減少し、GCGはデータ分析とインサイトにより新しい雇用を特定し、会社に異なるスキルベースをもたらします。

自然災害を乗り切る

2017年9月にハリケーンマリアが引き起こした長期の停電にもかかわらず、システムをクラウドに配置することでGCGは迅速に活動を再開できました。

「電力が供給されるとすぐにクラウドで活動を開始します。全てのローカルサーバーがまだ起動中であるかどうかは関係なく、クラウドソリューションであれば24時間365日稼働しており、すぐに作業開始できるのです。つまり、大きなハリケーンが来ても、ファイナンスの面では実際にダウンすることはありません。そして、データが安全であり、全てがクラウドで稼働していることを確信しています」

ハリケーンマリアの後、島全体で多数の電力と通信の障害があつたにもかかわらず、GCGは、簡易発電機と限定メニューによりレストランをすぐに再開しました。この間、ファイナンスの従業員はレストランに赴き、携帯電話とラップトップを使用してオンラインになり、販売情報データをクラウドにアップロードし、中央オフィスに情報を提供し続け、島が厳しい復旧期間中にも関わらず可能な限り最善の決定を下すことができました。

追加の人員なしで拡張

Grupo Colón Gerenaは、将来を見据えて、2019年に9軒の新しいレストランをオープンすることを計画しています。クラウドソリューションにより、GCGはメインオフィスの人員を一切増やすことなくオープンできることを想定しています。クラウドERPソリューションがもたらす効率化と標準化により、GCGは次のハリケーンだけでなく、将来の企業の成長にも対応できています。

KAYAKが成長過程において無駄のない俊敏性をどのように維持したのか

旅行検索スペシャリストは、新興企業のマインドセットと指標やデータを活用する運営により、継続的な改善を推進しています。

挑戦：

コンピューターが実行できることはコンピューターに任せる

2004年に設立されたKAYAKは、最初の旅行用メタサーチエンジンを開発しました。KAYAKは何百もの旅行サイトを検索して、フライト、ホテル、レンタカー、パック旅行を予約するために必要な情報を訪問者に示します。毎年20億件以上の検索を処理し、1,000人以上の従業員を活用して7つの国際的なブランドを擁しています。

2013年、KAYAKはBooking Holdingsに買収されました。Booking Holdingsは、Booking.com、Priceline、OpenTable、Agodaも所有しています。CFOのPeer BuellerとFinance Systems HeadのStelian Epureは、KAYAKの無駄のない俊敏なファイナンス機能がKAYAKの継続的な成長の鍵であると述べています。

KAYAKの従業員は、データ分析と継続的な改善に熱心に取り組んでいます。測定可能性、測定基準、俊敏な考え方を重視する企业文化です。従業員の大半は、会社のウェブサービスの改善に取り組んでいるエンジニアです。「エンジニアはソフトウェアを構築し、開発し、壊し、元に戻すプロセスを繰り返すことで、ソフトウェアをより速く、よりスマートに、より軽く、使いやすくしようとしています」とPeerは言います。

会社が成功し、14人の従業員をはるかに超えるまでに成長すると、当然ながら、人事、ファイナンス、法務部門をつくりました。もともとの企业文化から、これらの新設部門も無駄がなく効率的に業務を推進しており、自らの仕事がビジネスに貢献するように努めてきました。KAYAKのファイナンス機能は38人です。「税務チームもFP&Aチームも非常に小人数です」とPeerは言います。「これとは対照的に、ファイナンスシステムチームにはもう少し要員を投入しています」そのため、Stelian Epureの力が必要になります。

ビジネスの成長に注力

無駄のない業務を推進するため、KAYAKのファイナンス機能は、Epureのシステムチームを活用して、可能な限り自動化とテクノロジーを導入しファイナンスプロセスを改善しています。

Peerは次のように説明します。「ファイナンス機能は、作業を迅速に推進するために必要なソフトウェアやデータ連携はないか、常に探しています」。例えば、内部監査のクラウドツールAuditBoardを活用して、グローバルな制御環境の監視と進捗追跡を改善しています。監査と制御テストの時間削減により、投資対効果を示したのです。

コンプライアンスと管理はファイナンスの中核となる業務ですが、ファイナンス機能はそれをはるかに超えた領域まで業務を拡張しています。「物事を台無しにしない」ことに加えて、ファイナンスは「継続的に変革させることで、継続的にビジネスを成長させることに注力しています。市場競争は非常に激しいですが、そこで勝ち残るために最善の方法を見つけ出しているのです」とPeerは言います。

多くの企業が新規参入し、参入コストが比較的低いため、市場は急速に変化していると強調しています。「私たちが提供するサービスの価値と品質を向上させ、カスタマーエクスペリエンスを維持して市場で勝ち続けるためには、常に進化しなければなりません」

時間を節約し、本当に重要なものを見つける

Peerとファイナンスチームにとって、イノベーションとビジネスの成長に集中するためには、時間を節約することが重要です。

Peerは、「コンピューターができるることはコンピューターに実行させる」ように努めていると言います。

例として、彼は次のように説明します。「3年プランを策定するにあたり、初回は2日かかったとして、1年後に同じプランを策定する際には1日しかかからないと思います。別のビジネスに活用する際には、再実行し、課題を改善してから取り組めば、容易にビジネスを推進することができます」

Peerは「自動化できることは自動化しています。単純化できることは単純化しています。実行できることはすぐに実行しています」と述べています。この目標は、KAYAK組織全体に浸透しています。従業員はお互いに刺激を与えて、物事をシンプルかつ効果的に捉えて取り組みます。Peerは、自動化によって時間を節約するだけではなく、精度も向上させるようにしています。しかし、それは必要な物事を排除するわけではありません。Peerは、従業員こそが利益の源泉であると考えています。最適化・自動化により、繰り返し作業が減り、手作業を減らすことで、従業員が新しい課題への取り組みに費やせる時間を増やしているのです。

「現場へ足を踏み入れて新プロセスの説明を受ける際、『これをダウンロードして、ここにコピーして、そこに貼り付けます』と言われるたび愕然とします。ファイナンス機能には、コンピューターを活用することで高精度であり高速に実行できる多くのタスクがあると考えています。また、コンピューターで十分にそれらのタスクを実行することができるのです」

Peerは、従業員に次のように述べています。「処理しきれないデータもあるので、全てのデータを理解しようとしてください」

「本当に重要な事象を見つけてしっかり内容を理解しましょう。そして最善な方法を見つけたら、自動化を行い、次のステージに進みましょう」

Finance Systems HeadのStelian Epureは、KAYAKでの自動化に注目が集まる理由を次のように述べています。「RPAという用語が存在する前に当社は自動化に取り組んだ」「もともと彼らはエンジニアであるため、ボットを業務に取り入れることは容易にできます」「私たちは、固定資産を活用した売上推定の方法を検討し、繰り返しロジックを検証した結果、プロセスを自動化します。私たちはそれを何年間も繰り返してきました」

ファイナンス+オペレーション=新しい機会

KAYAKにとって、そしてファイナンス機能にとって、分析はバックボーンです。あらゆるものを測定することが可能です。Peerは、KAYAKの従業員の90%がアナリストであり、ほとんどがデータをうまく活用できています。重要なのは、会社を成長させるために最も適切な分析基準を見つけることです。ファイナンス機能の役割は、「ROIに関しては物事を俯瞰的に捉えるが、売上・費用の拡大に関しては詳細に着目し、従業員単位、法人単位など、あらゆる分析軸で売上比率を捉えること」だとPeerは言います。「これらは、パフォーマンス評価における素晴らしい分析基準であると言えます」

ビジネスチャンスを評価するチーム、そして価格調整やマーケティングイニシアチブを決定するチーム、これら2つのグループが協力して初めて、KAYAKにおいてファイナンス機能がオペレーションの真のビジネスパートナーとして機能することができます。

Peerは、自動化と分析を存分に活かすことができているのは、ソフトウェア業界における新興企業としてKAYAKが成長してきたからだと考えています。彼は「新興企業として、利益を上げることを重視するのか、あるいは現状を維持するためにコストをセーブするのか、どちらを重んじる必要があるでしょうか。KAYAKでは、重要なことは実行し、無駄なコストはかけないという文化を貫いています。時間を無駄にしないでください。常に将来を見据えてください。測定可能なデータをモニタリングして、その結果を活用するべきです」と言います。

Peerは、スピードと効率性は重要であるが、「将来に備えた準備」も必要だと説明しています。KAYAKはインターネット業界に属しているため、常に変化に対応する必要があることを強調し、変化に容易に対応するために、柔軟性を備えたプロセスを構築することが重要であると言います。

起業家精神のための雇用

自動化、分析、継続的な改善に重点を置いている企業では、適切な人材を採用することが最も重要です。Peerは、KAYAKのファイナンスへの雇用を検討する際、変化やリスクに対する分析的な思考プロセスと強い意欲を持つ候補者を探すと説明します。また、従業員がKAYAKで成功するためには、能動的に行動する必要があると指摘しています。

ファイナンス機能の従業員は膨大な量のデータへのアクセスを許可されているため、自分自身で課題を見つけるとともに、業務の進捗を早めるための努力を忘れてはなりません。その日に実行すべきタスクリストによる煩わしいマネジメント業務は、KAYAKには存在しません。KAYAKは、人件費を削減するのではなく、優秀な人材の採用を優先しているのです。

会社の従業員の大半は、コペンハーゲン、ベルリン、チューリッヒ、米国北東部などの場所で働いています。これらの拠点は、決して低成本で人材を採用することはできません。Peerは、これは狙いどおりだと答えています。「低成本で採用することにより削減できるコストよりも、KAYAKが現在の評価や市場ポジションを上げるために必要な人材を採用する方が重要です」

Peerはまた、会社がスタートアップ段階を超えたとしても「多くの従業員は適切な起業家マインドを持っています。彼らは会社のお金を自分のお金のように扱います。私は予算の限度額を考えたり、来月の旅費がいくらなのかは把握したりはしていません」と言います。

社外でもアグレッシブな可視化モデルを目指すことがあります。「予算は好きに使っていいのです。しかし、キャッシュアウトが将来もたらす影響は明らかにします。また、ROIに関する目標とパフォーマンスを全員が確認できるように公開します。このような変革を非常に気に入っています」

キャリアを築く経験

KAYAKは成長しましたが、ファイナンス機能は創造的でありますから無駄のない俊敏性を維持しています。将来に目を向けながら、Peerはファイナンスの従業員に次のように語っています。「世界はますます変化しています。変化はかつてないほど激しくなっています。そして、変化の中で自己成長していくことは、誰のキャリアにとっても不可欠です」

KAYAKでの1年の経験は、他社での1年の経験以上の価値があることを、従業員にも理解して欲しいです。買収の機会、変化に直面した際、挑戦するべきチャンス、エンパワーメントの機会などに、そのことを感じて欲しいのです。企業と業界の継続的な変化には、継続的な俊敏性とビジネスの改善が必要になります。「KAYAKのファイナンスは、より複雑になりながらも、自動化を進めていく必要があるということです」と彼は言います。しかし、彼はKAYAKチームであればそのタスクに立ち向かうことができると言っています。「われわれはこれらの挑戦を続けていきます。そして、多くの従業員がそれを楽しんでいると思います。以前と同じように、私たちはそれを乗り越え、再びプロセス化し、自動化してスマートにしていくのです」

オランダの電話会社が次世代ファイナンスを活用して、顧客に関する会話にフォーカス

KPNはファイナンスを刷新することによって、コストの削減、プロセスの短縮、顧客への投資を実現しました。

挑戦：

オランダの大手通信会社がファイナンス機能を全面的に見直し、市場での競争力を高める

KPNはオランダの大手通信プロバイダーであり、市場を牽引しています。そして、56億ユーロの売上と13,000人を超える従業員を擁しています。KPNは、オランダ国内外の個人およびビジネスユーザーに対して、電話、データ、テレビ向けの固定およびモバイルネットワークサービスを提供しています。

2016年、KPNはデジタル化を目的に、ファイナントラנסフォーメーションプロジェクトを開始しました。「次世代ファイナンス」と呼ばれるこの変革には、デジタルアップグレード、プロセスの簡素化、組織再編、およびファイナンス機能の変革が含まれていました。

NextGenの目標は、ファイナンス全体のコストを削減しながら、ファイナンス機能を変革し、会社全体の価値を高めることでした。KPNのHead of Finance TransformationであるBart Meussenは、ファイナンス機能をより効率的にしたいと考えていました。ファイナンス部門は、レポート、コンプライアンス、ステータスの更新を中心としたバックオフィスの役割でしたが、今後はよりビジネス指向の強い先進的な役割に変えていきたいと、Bartは思っていました。

敏捷性には安定性が必要

元オランダ財務大臣、KPNのCFOであるJan Kees de Jagerは、ビジネス戦略支援とビジネス意思決定の改善に関わるファイナンスの役割について、非常に明確な考えを持っていました。2014年にKPNに入社したとき、次のように言いました。

「ファイナンス業務の80%から90%は、過去の報告に費やされていました。ファイナンスは、現状を理解した上で将来を予測することで、より良いビジネス意思決定を促し、舵取りすることができます」

Janは、過去を正確に報告することがファイナンスの基本要件であることを認識しています。実際、非常に競争の激しい電気通信市場において、過去実績の把握は俊敏なビジネス基盤として不可欠な業務です。「敏捷性には安定性が必要です」と彼は言います。しかし、彼は最も効率よく報告を行うことで、ファイナンスは「安定的な価値を創造するKPNビジネスのナビゲーター」になりうると強調しています。

企業文化に合った正しいトーンを設定

Janは最初から、このような重要な変革には組織設計や支援システムの導入だけでなく、企業文化も変える必要があることを認識していました。しかし、日々のオペレーションに携わる従業員だけでは、変革を成し遂げることはできません。専任の変革リーダー（Bart Meussen）を筆頭に、斬新なアイデアを持つ若い才能を集めてチームを組成することが必要でした。

Janが入社したとき、ファイナンス機能の従業員の半数が、「CFOではなくビジネス部門への報告であると理解している」と言いました。「ファイナンスの報告は、担当セグメントではなく会社全体の価値創造のために正しく行動することがファイナンスの最初の義務である」ことを従業員に理解させることが重要でした。

その結果、ファイナンス担当者が「ビジネス関係者に直接『いいえ、ここには譲れない一線があり、こうする必要があります』と言えることが重要です」

顧客維持に会話を集中させる

ファイナントラنسフォーメーションは、報告業務における財務レポートとディスカッションの在り方に大きな変化をもたらしました。変革以前は、レポートは数百ページにもおよび、重要な情報は膨大な量に埋もれていました。変革グループの作業により、KPNはコミュニケーション式のダッシュボードと連携して、リアルタイムでKPIを把握し、より生産的な議論を行い、豊富なデータを組み合わせた分析ができるようになりました。

Janは次のように述べています。まず外部に焦点を当てることから始めます。競合他社はどうですか？買い手と売り手のアーリストは当社の業績について何と言っていますか？競合他社の業績はどうですか？Twitterやその他のソーシャルメディアで顧客はどのように言っていますか？当社や競合他社についてはどのように言っていますか？その後は内部に焦点を当て、まずファイナンス観点で分析を行い、次により将来を見据えてファイナンス以外のKPIに着目します。

例として、顧客の生涯価値と獲得権利（FTR）が含まれます。FTRは、プロセスが最初に正しく行われた割合を測定します。これらの分析結果は、新しい顧客の獲得、他のシステムへの顧客の移行、またはフィールドエンジニアが実行する活動などのプロセス評価に使用されます。

FTRは、ネットプロモータースコア、最終的には顧客離れの分析に活用されます。Janは、FTRが発生すると、「長期で利用することで顧客満足度が高まり、より多くのサービスを利用する可能性が高くなる。これにより、営業活動ごとの平均売上が増加します」と説明します。

3年後、財務コストは2桁減少

3年後、NextGen FinanceはKPNに大きなプラスの影響をもたらしました。

全てのファイナンススタッフはリントレーニングを受講することでファイナンスチェーンは短くなり、可視化が進み、トランザクションの手作業が大幅に削減されました。新しいITツールが導入され、月次決算プロセスが25%以上短縮されました。

ハードとソフトの両面で有効であったことがわかります。FTEの大半の削減により、財務コストが2桁の割合で減少しました。ソフト面に関してはビジネスに顕著に反映されます。ファイナンスはより多くの成果を上げ、ビジネスに大きな影響を与えています。これは、社内のビジネスマネージャーによる満足度向上に表れています。また、KPNはファイナンス機能をどのように変革したのか、周囲から非常に注目を集めています。

排除、簡素化、標準化、そして自動化

次の3年間で、継続的な予測・プロセスマイニング・機械学習などの分野においてデータ分析が浸透していくとJanは予測しています。ファイナンスはデータから導き出されたインサイトを活用した優れたナビゲーターになり、ビジネスに大きな影響を与えるでしょう。

Bartは、プロセスストリーミング、自動化、ロボットをさらに活用することで、生産性と効率が向上し続けると述べています。彼は、KPNが使用しているESSA方法論の概要を説明しました。「まずはプロセス内の無駄を排除し、単純化と標準化を進め、最終的には可能な限り自動化を行います」。

変革が目指す方向性を見据えながら、より効率的で影響力のあるファイナンス機能となるべく、これからもファイナンスは進化していきます。

Leonardoがどのようにして独立子会社に対して勘定科目体系の標準化を行ったのか

複雑なハイテクの導入には、リーダーシップのサポート、従業員の協力、そしてワンカンパニーとなる動機が不可欠です。

挑戦：

1人のCEOの下に複数の子会社をまとめる

ビジネスメリットの大きなファイナントラנסフォーメーションを成し遂げることは容易ではありません。ビジネスが大きく複雑になるほど難しくなります。しかし、Leonardoの「One Company」プロジェクトは、非常に大規模で複雑なビジネスであるにも関わらず、迅速にファイナントラヌスフォーメーションを達成しました。それは、どのように行われたのでしょうか？

Leonardoは、航空宇宙、防衛、セキュリティ業界を対象とするグローバルハイテク企業です。従業員数は45,000人を超え、売上は115億ユーロです。イタリアに本社を置くLeonardoは、英国、米国、ポーランドでも大きな存在感を示しています。世界中の20カ国以上、約170の拠点でビジネスを展開しています。Finmeccanicaとして1948年に設立され、長年にわたって合併と買収を繰り返した後に、2016年に偉大なレオナルド・ダ・ヴィンチを称えて商号をLeonardoに変更しました。

Leonardoは2016年に「One Company」と呼ばれる大規模なファイナントラヌスフォーメーションを開始しました。その結果、1人のCEO、Mauro Morettiの下に複数の子会社を統合しました。企業およびCEOの新しいビジョンは、「one name, one voice, one company」であると説明されました。

プロジェクトの初期における変革の主な目標は、さまざまな組織を全て単一のERPシステムと単一の勘定科目体系にまとめ、標準化されたプロセスでOne Companyを実現することでした。

変革の開始時には、新会社の7つの部門が独自のルール、システム、プロセスを用いて業務を行っていました。

新しい部門を立ち上げ、1つにまとめる

CEOの支援のもと、まずは最も重要であるOne Companyプログラムのリーダーを選びました。以前に統合された独立子会社のCFOであったJean Paul Gianiは、CEOおよびCFOとともにファイナントラヌスフォーメーションをリードする、ファイナスの豊富な経験を持つ理想的なリーダーでした。

Jean Paulは、Leonardoがどのように変革を行い、航空機や防衛などの新しい部門をゼロから立ち上げた経緯を説明しました。そして、OTOとWASSの2社の合併による防衛部門が、新しく標準化された会計プロセスとSAP S/4 HANAベースの新しいERPを導入するためのパイロット対象として選ばれました。最初のステップは無事に成功しました。Leonardoは、迅速にロードマップを定義して、他の部門に新しい標準ERPを展開することにしました。

イタリアで開始されたOne Companyプロジェクトでは、同じコンセプトとLeonardoで定義された同じモデルが新会社Leonardo MWにロールアウトされました。変革は現在も続いており、2018年9月には2つの航空部門で新しい標準ERP SAP S/4 HANAが本格展開されました。

適切なサポート、計画、および人材の獲得

Jean Paulはファイナントラヌスフォーメーションと統合の成功の鍵の1つは、プロジェクトがエグゼクティブからの強力なサポートを得たことであったと述べています。

CEOは「私はグループのCEOであり、このプログラムの最初のプロジェクトマネージャーです」と述べ、全面的なサポートを約束しました。

Jean Paulは、グループの経営陣が変革を重要な戦略的イニシアチブと見なし、変革に関与し続け、会社全体がそれを最優先事項であると認識していたと説明しました。

この戦略的イニシアチブの重要性は、2017年に就任したCEOであるAlessandra Gencoも認識していました。

アパートの改築ではなく、家を建てる

Jean Paulはまた、変革の成功が会社にもたらす利益を理解し、そのために必要な投資をエグゼクティブがしっかりとサポートしていることを説明しました。変革イニシアチブへの人員配置も重要でした。Jean Paulは、変革を推進するために、各部門から最高のファイナンスの人材を集めたことを説明しました。

Jean Paulは単に空いている人ではなく、適切な人をプロジェクトに関与させる重要な性質を強調しています。最終的に、そのようなプロジェクトの成功は、「適切なサポート、適切なプラン、適切な人材を選択することが重要です。テクノロジー関連の変革プログラムを成功させるために、組織だけではなく各個人が適切に行動することが重要です」とJean Paulは言います。

新しいERPの導入はこのプロセスにおいて重要でしたが、Leonardoが推進しているプロセスはIT変革ではなくビジネス変革であることをJean Paulは強調しています。

Leonardoは単に各部門のシステムを置き換えるのではなく、全く新しいシステムを導入しています。彼はこれを、アパートを改築するのではなく、家を建てることに例えています。「家を建てるには建築家が必要です」

ビジネス全体にわたる単一のビュー

Leonardoは、このファイナントラנסフォーメーションを通じて利益拡大を実現しました。Jean Paulは、Leonardoは単に独立子会社のイタリアの親会社ではなくたと述べています。「Leonardoは今や真のグローバル企業になりました」。単一の勘定科目体系を持つ単一のERPシステムがあれば、これは実現できます。つまりビジネス全体を把握できるようになります。例えば、イタリアで製品を販売した場合のマージンと米国で同じ製品を販売した場合のマージンを比較できるようになります。請求書はより迅速に処理でき、より多くの運転資金を新しい事業に投資できます。

Leonardo全体の単一の勘定科目体系を用いることで、会社が組織全体を比較・把握できるようになり、より良いビジネス意思決定が可能になります。

「以前はリンゴとトマトを比較していました!」Jean Paulは、現在、どの部門の製造責任者も「あなたが報告した数字、プロセス、システムを理解していれば数値を信頼できる」と説明しています。テクノロジーは重要な手段の1つですが、ファイナンスの高度化のために新しいスキルも必要になります。

「IT担当者ではありませんが、データ分析、ビッグデータ、ロボット工学などの分野のスキルが必要です。ただし、これらのシステムとプロセスは、CFOのニーズを本当に理解しているファイナンス担当者が管理する必要があります」

Jean Paulは、ビジネス変革のスピードに非常に満足しています。彼は「変革の成功の鍵は、エグゼクティブのサポートとリーダーシップ、優秀な人材、そして成功への強い動機である」と総括しました。

The Royal Air Force

Royal Air Forceは人材投資により組織の効率化を実現

組織全体に利益をもたらす「OneFinance」変革の背後でRoyal Air Forceがどのように結集したか。

挑戦：

計画と戦略のための新しいツールでファイナンスを強化する

世界初の独立した空軍である英国のRoyal Air Force (RAF) は、2018年に100周年を迎えました。その主な目的は英國市民の安全を守ることであり、そのために4大陸で15のミッションに従事しています。RAFには、脅威への対応、支援の提供、紛争の防止、他の組織との連携など、幅広い目標があります。

空軍司令部のファイナンスは、多くの点で大企業と同様に運営されています。RAFの支援と人材育成には独自の優先順位がありますが、ファイナンスオペレーティングモデルフレームワークによって運営されています。なお、親組織であるthe Ministry of Defence (MoD) が、RAFの利用するテクノロジーを選択して運営しています。

親組織からの規制を受けながらも、航空司令部のトップであるSteve Lockは大きな影響を与えています。

航空司令部のトップであるSteveは次のように述べています。「機能を変革する場合、その変化は従業員が実現しなければなりません。真の変化を生み出すためには、人材に投資すべきなのです」

2017年、RAFは10年間の支出プランで60億ポンド削減を目指して、効率性変革プログラムを開始しました。RAFは、一貫して防衛の責任を果たし、28年間運営されていますが、組織のコストと投資の管理を担当するシニアエグゼクティブは、効率的な年間予算の策定、予算管理、戦略的投資などがバランスよく実施されているかを確認するために必要なファイナンス情報に一切アクセスできませんでした。

組織の壁をやぶり、文化を変える

ファイナンス機能の業務に対するプレッシャーは高まる一方でした。前回の再編成では、機能を合理化するために、活動の一元化とスタッフ削減を実施しましたが、ケイパビリティを上げるための投資は当初のプランどおりには進みませんでした。

また、個々のファイナンスチームが統合ユニットとして連携する上で、多くの困難があるとSteveは感じていました。ファイナンスには約120人が在籍し、11のチームに分かれしていました。そのため、まとまりのあるファイナンス機能として機能していませんでした。10年以上前と同様にスプレッドシートに依存した業務となっており、レポートテクノロジーは十分に活用されていませんでした。

ファイナンスには、その役割とその方向性に関する明確なビジョンがありませんでした。

Steveは、グループの文化を変える上で大きな課題に直面していましたと説明しています。彼は、自分の役割と所属する縦割りのチームだけを見るのではなく、連携して働くことを奨励しようとした。私たちが初期にやったことの1つは、ファイナンス部門の他組織への関与をベンチマークすることでした。それは驚くべき結果をもたらしました。他組織に対するファイナンス機能1人あたりの関与度合いが非常に少なかったのです。しかし、ただ関与を増やすのではなく、適切な役割として関与しなければならないと感じました」

OneFinanceモデルを目指して

できるだけ早く効果的に変化をもたらすために、SteveはRAFの「バリュー改善」プログラムをサポートする外部支援を活用しました。「私はこのプログラムを『リーン』と表現します」と彼は言います。「これは強力なのです」

コンボーネントは特に変わったものではありません。毎日のスタンダップミーティング、ハドルボード（短い会議）などによって、チームで何が起こっているか、そしてそれが他組織にどのように影響するかを明確にしました。最初はやらされている感じでしたが、今では熱意を持って取り組んでいます。これらを実行することで、これまで把握できていなかった従業員のスキルと能力が明らかになってきました

RAFのファイナンスリーダーシップチームは、ファイナンス機能だけでなく、組織内の全てのファイナンス責任者をサポートする共通ビジョンとオペレーションモデルを構築することからスタートしました。ファイナンスを意思決定の中心に置く英国政府のOneFinanceキャンペーンを踏襲して、核となる新しいモデルがつくられました。

このプロセスは、ファイナンス要件についてチーム全体で積極的にディスカッションすることから始まりました。

このようにして、これまで存在しなかったビジョンを開発したのです。「私たちは何を提供したいのか？どのように貢献したいのか？を話し合いました」とSteveは説明しています。

その後、ファイナンスがこれからどのように変革を成功させることができるのか、成果について具体的に考えました。Steveとシニアリーダーは個々のチームと協力し、彼らの働き方を改革し、継続的に日々の活動を改善してきました。全ての機能に関与する人が働きやすくなるよう、改善に関する意見を広く集めました。

現在、ファイナンスマネジメントチームは、組織における戦略的取り組みをサポートしながら、英国政府のファイナンス戦略に則りながら、キャリアを積み上げたい従業員にとって魅力的であるビジョンとオペレーションモデルを作り上げました。

The Royal Air Force

一緒によりよい仕事をする

バリュー改善プログラムの結果、ファイナンスチームは通常業務でルーティンワークと問題解決に従事する際、業務負荷を効果的に分散し、組織全体のファイナンス責任者をサポートできるようになりました。

組織内の全ての人が、自身の責任が他チームメンバーの責任とどのような関連があるのかを理解するようになりました。Steveは、スキルと能力を理解する際のポイントを繰り返し述べています。「コミュニケーション能力に優れているのは誰なのか、ビジネス部門がスプレッドシートに依存することなく情報を可視化する方法を理解しているのは誰なのかがわかっています」と彼は言います。

「以前は制限されていた領域から、自信を持って一歩踏み出すことができます」

チームはサポートテクノロジーを導入しました。その際に、テクノロジーソリューションの追加費用を最小限に抑え、利用可能なシステムの利点と制約を理解し、テクノロジーがもたらす付加価値を理事会に説明するために、ファイナンス要件を精査しました。

ファイナンストラנסフォーメーションイニシアチブの一環として、Steveとチームは、テクノロジーによりチームがアクセスできるファイナンス情報の幅、深さ、アクセス性を拡張し、経費の透明性を高めて予算責任者が効果的に予算管理ができるよう、暫定的なビジネス情報ダッシュボードを試験的に導入しました。

ファイナンストラヌスフォーメーションイニシアチブにより、日々のビジネスニーズに応えるため苦労していたファイナンスチームに、エネルギー、ペース、方向性、創造性が投入されましたが、これらを戦略的に運用する能力が不足していました。

人への投資

明確なコミュニケーション戦略により、ファイナンス担当者はリーダーシップチームとともに変革を推進しました。ファイナンススタッフも積極的に、変革ネットワーキング、オフサイト会議、イベントに參加しました。

ステイプは次のように説明します。

「今まで以上にファイナンス分野で成功すると思いません。スキルと能力、従業員との関わり方に時間を費やさなければなりません。私たちは、他のビジネス部門と協力することで変化を生み出します。ビジネス部門はファイナンスの関与を望んでいるが、中にはファイナンスの数字をあまり理解していない人も多くいます。その人々が将来変化するかは、情報をどのように作り出し、どのように連携するかによります」

RAFのファイナンス機能は変革を続けていますが、ビジネスにとってより価値があり、内部関係者にとってより良い機会を提供する、まとまりのある組織になっています。

この変革により組織の文化が変化し、チーム間の関与が増すことで、イニシアチブ、オーナーシップ、ペースが向上しました。また、変化、コミュニケーション、ステークホルダー管理に関するアプローチを発展させることで、機能の能力向上を実現しました。最後に、MoDのファイナンス戦略と英国政府のOneFinanceビジョンを実現し、主要なギャップを明らかにして、ファイナンストラヌスフォーメーションこそが解決方法だという評価を高めることに成功しました。

次のステップは何ですか？「私たちのこれまでの活動は投資であったと考えています」とSteveは言います。「今やファイナンス部門には、物事を推進する活力と熱意が備わっています。さらに、ビジネスへよい影響を与えるために必要となる変化を、素早く実現するためのプラットフォームを手に入れました」。

Ready to start?

Let's connect

PwCは、世界中のさまざまな業界のビジネス機能（ファイナンス、人事、IT、調達、販売、マーケティング）のベンチマーク分析を提供しております。当社のストラテジーおよびテクノロジーコンサルティングチームと豊富な提携パートナーが、ファイナンス機能のパフォーマンス改善をご支援致します。

日本のお問い合わせ先



PwC Japanグループ
<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



山本 仁一
PwCコンサルティング合同会社
パートナー
jinichi.yamamoto@pwc.com



駒井 祐太
PwCコンサルティング合同会社
ディレクター
yuta.komai@pwc.com

Global Network Contacts



Brian Furness
PwC UK Finance Consulting



Gavin Hildreth
PwC UK Finance Consulting



Robert Smith
PwC EMEA Finance Transformation



Richard Pinder
PwC UK Finance Transformation



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。各法人は独立した別法人として事業を行っています。複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、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、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約8,100人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、グライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

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276,000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2019年9月に発行した『The PwC Finance Benchmarking Report 2019-20 Your finance function is ready for change - are you?』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/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/finance/finance-matters/insights/uk-finance-effectiveness-benchmarking-report.html
日本語版発刊年月：2020年3月 管理番号：I201912-1

©2020 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.