



**FINANCE INSIGHTS – REIMAGINED**  
ビジネスパートナーとしてのファイナンス機能

## ACCAについて

ACCAは、英国勅許公認会計士の協会です。私たちは、176カ国に拠点を置き、22万7,000人のメンバーと54万4,000人の将来のメンバーからなるグローバル・コミュニティであり、高い専門的・倫理的価値観を維持しています。

私たちは、会計専門業は、公共部門と民間部門の両方を支える社会の要となる専門職であると考えています。だからこそ、私たちは影響力のあるグローバルの会計専門職業の発展と、それがもたらす社会と個人の多くの利益の創出に注力しています。

1904年以来、公共の利益に寄与することが私たちの存在意義に組み込まれてきました。また、非営利組織であるため、協会メンバーに価値を提供し、次世代のための専門職を育成するために余剰資金を再投資することで、持続可能なグローバルな専門性を構築しています。

私たちは、世界的にトップレベルなACCA資格を通して、全ての人々に、会計、財務、経営における有益なキャリアを経験する機会を提供しています。そして、私たちの高く評価されている研究によって、現在の課題を解決し、将来のために準備することで、最先端の専門性を構築しています。

ACCAに関する詳細は [www.accaglobal.com](http://www.accaglobal.com) へ

---

## PwCについて

PwCは、社会における信頼を構築し、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155カ国に及ぶグローバルネットワークに284,000人以上のスタッフを擁し、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。

ステークホルダーの皆様とともに、社会における信頼を築き、重要な課題を解決していきます。クライアントの課題に対処するための新しいテクノロジーソリューションの開発から、デジタル技能の構築、サービスの質の向上、その他に貢献します。

PwCのPurposeは、他者と協力し、世界が直面する最大の問題に対して、信頼を築きながら取り組むことを意味します。PwCのスタッフにとって、これは、日々のあらゆる関わりの中で、PwCのPurposeを実践することを意味します。現在の最も喫緊の課題の1つは、人々が持っているスキルと、デジタルの世界に必要とされているスキルの間に、ミスマッチが拡大していることです。私たちは、この課題に取り組み、同時に他者の参加を奨励することに注力します。

PwCは、テクノロジーへの重要な投資と人材のスキルアップに焦点を当てたデジタルトランスフォーメーションの道を歩んでいます。私たちの目標は、人材とテクノロジーを組み合わせることで、ステークホルダーにとって最適な組織となり、世界で最もクラウド化された組織となることです。

この出版物は、概略的な内容を紹介する目的で作成されたもので、プロフェッショナルとしてのアドバイスは含まれていません。個別にプロフェッショナルからのアドバイスを受けることなく、本資料の情報に基づく判断し行動されないようお願いします。本資料に含まれる情報は正確性または完全性を、（明示的にも暗示的にも）表明あるいは保証するものではありません。また、本資料に含まれる情報に基づき、意思決定し何らかの行動を起こされたり、起こされなかったことによって発生した結果について、PricewaterhouseCoopers LLP、およびメンバーファーム、職員、代理人は、法律によって認められる範囲においていかなる賠償責任、責任、義務も負いません。

本書において、「PwC」とは、プライスウォーターハウスクーパース・インターナショナル・リミテッドのメンバーファームであるプライスウォーターハウスクーパースLLP（英国における有限責任パートナーシップ）を指し、各メンバーファームはそれぞれ別個の法人です。

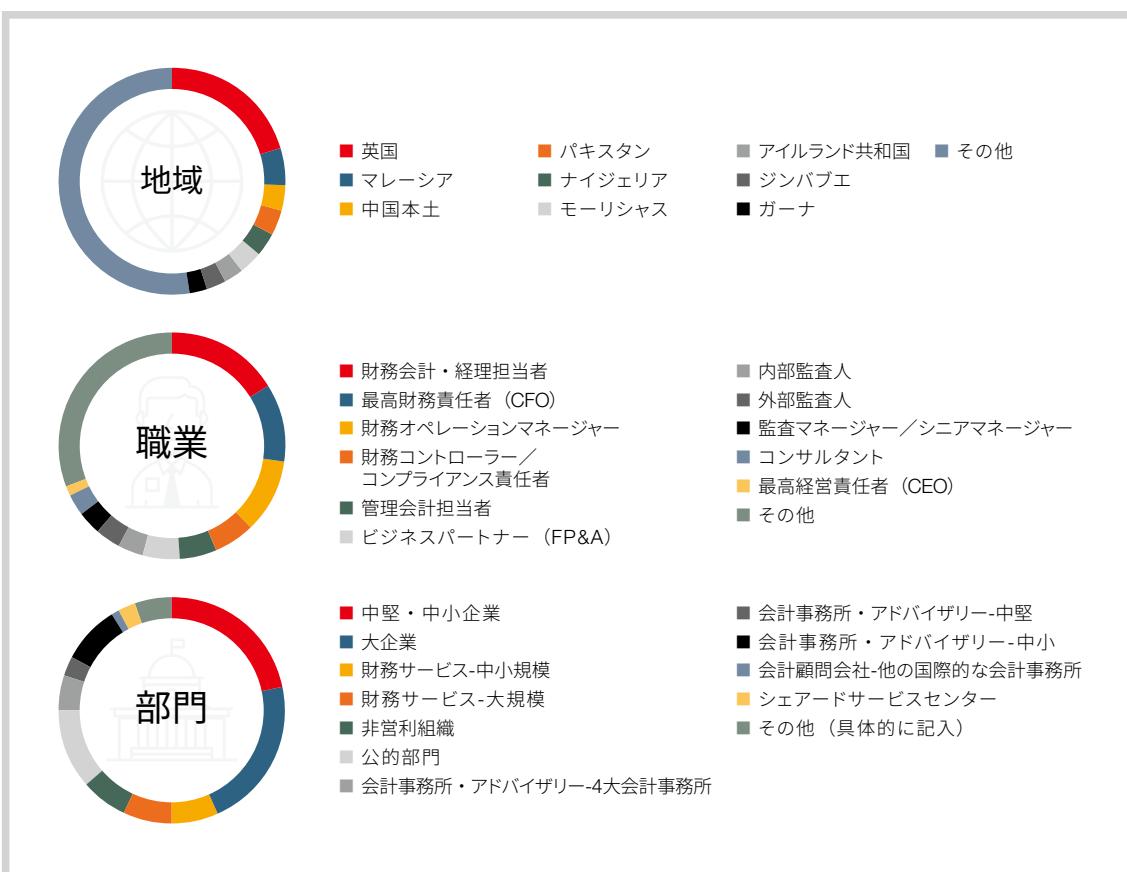


# FINANCE INSIGHTS – REIMAGINED

## ビジネスパートナーとしての ファイナンス機能

組織におけるファイナンス機能の役割は変化しており、ステークホルダーに対する、データソースに基づく洞察の提供方法も変化してきている。ファイナンス機能はどのように変化する必要があるかについて、本レポートでは、そのトレンドと予測を述べる。

本レポートにおける洞察は、ACCAメンバーおよびその他のステークホルダーとの数回にわたるインタビューやワークショップ、ならびに2020年2月に実施された、ACCAメンバーと将来のメンバー、PwCやクライアント、インドに本拠地を置くShared Service Forumのメンバーを含む3,502人のファイナンスの専門家に対して実施した調査結果に基づいている。



# 序文



**Helen Brand氏**  
Chief executive, ACCA

私たちは、急速な変化、競争の激しい市場、不確実性の高い時代の中を生きています。このような時代においては、顧客ニーズを理解し、それに応えることがビジネスの成功に不可欠です。同時に、デジタル革命は、組織の運営方法を変革し、政府、従業員、一般市民、サプライヤー、ビジネスパートナーとその顧客など、広範なステークホルダーとの関わり方を変容させつつあります。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界規模のパンデミックによる経済的影響を考慮すると、これらの分野に注力し、パフォーマンスに関する短期的見解と長期的見解のバランスを取ることが特に重要です。この時代においては、リスクだけでなくチャンスにも焦点を当てることが重要であり、この2つの要素が変化した際には、組織は迅速に選択肢を見つけるために、機敏でデータの豊富なアプローチを用いることが不可欠となっています。持続的な成長を実現するためには、顧客や社会の幅広いステークホルダーの声を把握することが何よりも重要です。

ここ数ヶ月間で多くのことが変わりましたが、私たちの社会の中核にある課題も残っています。例えば、私たちの活動が気候に与える影響を考えると、個人としても組織としても、顧客や従業員といったステークホルダーについて、より広範に、より倫理的に考える必要があります。同様に、組織が活動する社会やコミュニティに与える影響も、多くの企業において重視されています。多くの企業にとって、人材を引きつけ、求める持続可能な成長を推進する上で、組織のパーカス（目的）や資源の利用方法を明確にし、持続可能なビジネスモデルを構築することは、短期的な業績と同様に重要です。



**Brian Furness**  
Global head of finance consulting, PwC

ファイナンス機能にとって、どのようにリスクを測定し軽減するか、どのように価値を提供するか、どのように成長の機会を捉えるかについて、新しい考え方を展開する機会となります。統合報告書の6つの資本のような見方を使用することで、視野が広がり、組織のパーカスに沿ったものになります。利用可能な膨大なデータから事業に関する洞察を提供することは、これらの目的を達成するために不可欠であり、ファイナンスの専門家はそれを提供することができる唯一の立場にあります。現在の状況では、ファイナンスの専門家は、堅固なデータと綿密な分析に基づいて革新的なアイデアを開発し、自らの洞察を用いて組織の考え方に戦挑する権限を与えられていると感じるべきです。特にこのような危機的な状況下においては、上記のようなスキルが発揮されます。一方で、これらは継続的な投資が必要なスキルでもあります。データや洞察の可能性が高まるにつれ、ビジネスストーリーを紡ぎ出す能力が、成功と失敗の分かれ目となるかもしれません。

本レポートでは、倫理的アプローチを含むコアコンピタンスに基づいた確かな洞察力によって、ファイナンスビジネスパートナーが、この絶え間なく変化するビジネスモデルをサポートするためのファンダメンタルな役割を紹介しています。この考えは、この領域に関心を持つさまざまな人々によって検証されました。メッセージは明確です。ファイナンスの専門家は、ビジネスパフォーマンスを向上させる上で、常に重要な役割を果たす確固としたスキルセットを持っている、ということです。

# 目次

<b>エグゼクティブサマリー</b>	<b>7</b>
<b>なぜ洞察が重要なのか</b>	<b>10</b>
<b>1. 組織的なパーパスのためのパフォーマンスの再定義</b>	<b>14</b>
1.1 パーパスドリブンな組織	14
1.2 ファイナンスビジネスパートナー	15
<b>2. ビジネスパートナーの役割</b>	<b>17</b>
2.1 ファイナンス機能の変革	17
2.2 ファイナンスビジネスパートナーとは	17
2.3 現在のファイナンスビジネスパートナー：ビジネスの必要不可欠な機能になれているか？	19
将来志向か、過去志向か	21
リーダーの期待を満たすことへの課題	23
ファイナンスビジネスパートナーに対して何を重視しているか？	26
2.4 先読み型の洞察	28
ファイナンスビジネスパートナーの重要性の変化	32
ファイナンスビジネスパートナーの将来の役割	33
2.5 危機時のファイナンスビジネスパートナー	34
2.6 中小企業のファイナンスビジネスパートナー	34
<b>3. ファイナンス機能における洞察の進化</b>	<b>37</b>
3.1 ファイナンス機能が提供する洞察の将来像に関する6つの仮説	37
i. ビジネスパートナーは、業務上の意思決定のための戦略的かつ協調的な支援を提供する	38
ii. データの完全性の監督・管理が重要な役割となる	40
iii. ビジネスパートナーは、組織のパーパスに照らして、6つの資本に対するパフォーマンスを予測することに	41
ますます重点を置くようになる	41
iv. ビジネスパートナーシップはより身近なものになる	42
v. スキルを進化させなければ、その役割は陳腐化する	43
vi. セルフサービス型のレポート作成やAI・機械学習の発展により、ビジネスパートナーが従来の役割から	43
解放される	43
3.2 進化に対する障壁	45
<b>4. 将来のビジョン</b>	<b>47</b>
4.1 パフォーマンスの再評価	47
4.2 統合報告<IR>フレームワークの6つの資本	48
4.3 パフォーマンス報告に6つの資本を使用	49
現在の評価	50
3～5年後：中期的には	50
4.4 6つの資本の評価	51
4.5 テクノロジーに関する課題	59
4.6 将来のファイナンスビジネスパートナーの育成	60
4.7 ファイナンスビジネスパートナーとしてのキャリアの開始	61
<b>結論</b>	<b>63</b>
<b>謝辞</b>	<b>65</b>
<b>(参考文献)</b>	<b>67</b>

メッセージは明確です。  
ファイナンスの専門家は、  
ビジネスパフォーマンスを向上させる上で、  
常に重要な役割を果たす確固とした  
スキルセットを持っている、ということです。

”

# エグゼクティブサマリー

加速度的に変化する経営環境の中で成功を収めている企業の多くは、自社のデータから意思決定に有用な洞察を生み出すことにより、あらゆる機会を捉えている。ファイナンス機能は、さまざまなデータソースを活用して経営のストーリーを描くことにより、財務目標の達成に限らず、企業全体のパーパスの実現に貢献することが期待されている。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）は、世界規模で社会や経済システムを大きく揺るがし、企業活動に甚大な影響を与えた。これらの変化の中で、企業の存在意義も問われている。自社の従業員だけでなく、顧客や投資家などのステークホルダーは、企業に対して倫理的な経営姿勢をより強く求めるようになり、気候変動や資源制約などのさまざまな社会的課題に対する、主体的な取り組みが期待されている。企業は短期的な経済的価値の創出にとらわれず、自社のパーパスに沿った長期的な社会的価値の創出に取り組む必要がある。

従前より経営情報の番人であり、資本市場との対話を担ってきたファイナンス機能は、これらの変革の中核的な役割を担わなければならない。そのためには、財務情報や過去実績に焦点を当てた従来の経営情報を直視し、より広範なデータから先読み型の洞察を導出する必要がある。また、俊敏かつ適切な経営判断を促すために、組織横断的な連携を図りながら、意思決定に対してより主体的な役割を担うことが求められている。

ファイナンス機能の役割変革を実現する上で、ビジネスパートナーという役割、すなわち経営や事業と連携し意思決定を支える組織や人材が、多くの注目を集めている。本調査では、ファイナンスビジネスパートナーがどのような役割を果たし、このダイナミックな変化に対応すべきかを考察する。

## ファイナンス機能の役割の変化

ACCAとPwCは共同で、ファイナンス領域のさまざまな専門家に対して、アンケート調査、インタビュー、ワークショップを実施した。これらの調査を通して、ファイナンス機能の役割に対する現状認識や将来の方向性についていくつかの仮説が浮かび上がった。経営環境の不確実性が増す中で、あらゆる意思決定を支える柔軟性と俊敏性が求められる。そのためには、企業内外のさまざまなデータへアクセスし、それから洞察を導き出すことが求められる。テクノロジーへの投資に加えて、経営や事業との信頼関係や新たなスキルの醸成も求められる。

本調査の回答者の大半が、ファイナンスビジネスパートナーはすでに主体的な役割を果たしていると主張している。37%の組織では、それが企業内の意思決定に不可欠な機能として認識されていると回答した。ビジネスパートナーの役割として最も高く評価されているのは、事業戦略の支援と実績の分析の2つであり、戦略的な貢献が一定程度認識されている一方で、将来予測や先読み型への洞察に移行しきれていない現状がうかがえる。第2章では、この点についてさらに詳しく検証する。

## ファイナンス機能が提供すべき洞察

第3章では、ファイナンス機能が提供すべき洞察やビジネスパートナーの役割について、6つの仮説を検証する。

戦略的な意思決定への貢献や、洞察を生み出すためのデータ品質の整備について、本調査の回答者の半数以上がすでに進行中であると回答した。一方で、企業のパーパスを起点とした、より包括的なパフォーマンスの管理を実現できている企業は少ない。ファイナンス機能が経営や事業の信頼されるアドバイザーになるためには、非財務視点を含むより広範なデータを用いて意思決定を促す必要があるが、多くの企業は道半ばであることがうかがえる。パーパスドリブンな意思決定を実現するには一定の時間がかかることが想定されるが、回答者の7割以上は、今後3年から5年の間に達成できると見込んでいる。

第4章では、国際統合報告フレームワークが掲げる6つの資本（表1）を起点に、より包括的なパフォーマンス管理に対する考え方や実現に向けた課題について探求する。価値の創造にはさまざまな考え方があるが、純粋な財務視点にとらわれると、長期的かつ持続可能な目的を達成するための投資が阻害される恐れがある。組織のより包括的な意思決定を支えるためには、財務資本に加えて、製造資本、知的資本、人的資本、社会関係資本、自然資本の観点からパフォーマンスを捉える必要がある。そのためには、さまざまなテクニカルスキル、ソフトスキル、ビジネスリテラシーを含む、新たなスキルセットを開発する必要がある。

ファイナンス機能は、本調査から浮かび上がったいくつかのトレンドをチャンスと捉え、変革を進めることが求められる。

図ES1：ファイナンス機能に関する洞察：今後の展開についての6つの仮説

ファイナンスビジネスパートナーの役割は、より戦略的かつ協調的になり、組織全体の業務上の意思決定をサポートする	財務データだけでなく、非財務データや外部データも含めて、データの整合性や基準を監視することが重要な役割となる	効果的なビジネスパートナーは、6つの資本に対するパフォーマンスの評価と予測により焦点を当て、組織のパーパスの達成を支援する	自動化とプロセスの効率化によって、ビジネスパートナーとしての役割は他のファイナンス機能が担っている役割よりも一般的なものになる	ビジネスパートナーとしてのスキルを研鑽することに失敗すると、その役割における影響力を失う	セルフサービス式のレポートингや、AI・機械学習の発展により、ビジネスパートナーは多くの作業から解放される
--	--	---	---	--	--

**表1：統合報告の6つの資本**

資本	定義
財務	商品を生産し、サービスを提供するために組織が利用できる資金。これらの資金は、負債、出資、贈与によって調達されるか、または事業と投資を通じて調達される。
製造	物品の生産やサービスの提供のために組織が利用できる製造された物理的対象物。建物、設備、インフラ（道路、橋梁、水・廃棄物処理場など）が含まれる。
知的	知識ベースの無形資産。特許、著作権、ソフトウェア、権利、ライセンスなどの知的財産、システムやプロトコルなどの「組織資本」、「暗黙知」（従業員や経営者が保有するが、伝えにくい事業に関する知識）などが含まれる。
人的	人材のスキル、能力、経験、モチベーション、知性、健康、生産性。これには、組織のガバナンスの枠組み、リスクマネジメントのアプローチ、価値観への支持、組織の戦略への理解とそれを実行する能力、主導し協力するための忠誠心と能力が含まれる。
社会関係	コミュニティ、ステークホルダーグループ、その他のネットワーク内部およびそれらの間の制度や関係、共有された規範、共通の価値観、行動、組織が醸成した信頼、ブランドや評判、ならびに組織の「事業を行うための社会的ライセンス」が含まれる。
自然	大気、水、鉱物、森林、生物多様性、生態系の健全性など、組織の過去・現在・将来の繁栄を支える物品・サービスを提供する、再生可能・非再生可能な全ての環境資源およびプロセス。

ファイナンス機能は情報に基づいた倫理的な視点から組織を俯瞰する必要がある。私たちは洞察を再定義する必要がある。

”



## なぜ洞察が重要なのか



私たちは、根幹にある目的に焦点を当てながら、さまざまな指標に基づいた幅広い洞察を用いて、組織のパフォーマンスの本質を再考する必要がある。そのためには、組織の壁を取り払わなければならず、また、どの程度の変革が必要かを自問することが求められている。

### 洞察がますます重要な理由

変容する世界では、データが鍵となる。データは競争優位の源泉である。投資・収益性の高い成長機会・新しい市場やチャネルを評価する際にも、市場における複雑なポジションや戦略を理解する際にも、データへのアクセスと解釈的洞察を用いて、どのようにデータから価値を生み出すか、ということに帰着する。現実には、参入障壁は今や、はるかに低くなっている。組織のポジションを理解し、競合他社とどのように比較するかを理解することが重要である。私たちが保有するデータと、そこから生み出せる洞察が、意思決定の基本的な要素である。

COVID-19のパンデミックにより、組織は、戦略、それを実現するためのビジネスプロセス、直面するリスクに焦点を当てることが求められている。組織の頑健性は、私たちが以前には予測していなかった方法で問われており、多くの人々の予想を超えるような迅速な対応とアジリティが求められている。これまで洞察というと、私たちはしばしば過去の業績と、通常の事業における成果を重視していた。パンデミックによって私たちは、数字的な観点だけでなく、組織として私たちがいかに社会的利益に貢献してきたかという観点からも、目の前のこと集中せざるを得なくなってしまった。意思決定においては、先見性と適応性が求められている。そのためには、しっかりと洞察力が必要である。

### 組織のパーパスと洞察の役割

組織のパーパス（存在意義）に鋭く焦点が当てられるようになった。ビジネスにおける透明性の向上が叫ばれているが、それは透明性を示さなければ、財務的な価値を損なうことになるからである。最近の出来事を考えると、組織が危機に対してどのように対応したかを問うステークホルダーの要求に、変化が生じる可能性がある。組織の収益性や配当に疑問を投げかけるだけでなく、彼らは従業員の継続的な雇用、医療サービスやクリティカルワーカーをサポートしているかどうか、にも注目している。このような状況は、このパンデミックを脱し、組織のパーパスをより広範に測定・評価することがますます重要になってきたとしても続くであろう。企業の意思決定の在り方が根本的に変わりつつあるのだ。

重要な課題は、ファイナンス機能としてどのように、企業活動の付加価値を評価するかということである。私たちは、統合レポートの6つの資本という概念を活用して、組織のパーパスに沿ったパフォーマンスを評価する必要がある。6つの資本は、例えば、人的資本においていかに福利厚生を守ってきたか、無形資産がどのように価値創造を推進しているか、自然資本においては、持続可能性の課題にどのように取り組み、必要な天然資源をどのように最適利用しているか、を示すために適用することができる。




**なぜ洞察が重要なのか**

**ファイナンス機能が果たすべき役割**

意思決定には、このような幅広い課題を反映させる必要がある。また、組織全体を対象としてデータの周辺に構築された障壁やサイロを取り除き、俯瞰的に把握することができる。私たちはこれまで、財務報告や四半期報告に焦点を当ててきた。私たちは、仕事のやり方における変化を受け入れているように、これらの緊急課題がいかに拡大しているかを認識するために、これまでの考え方を変える必要がある。アジャリティの向上とバーチャルコラボレーションにより、組織横断的な連携をより高めることが求められている。シナリオプランニングにあたっては、サプライチェーン、マーケティング、リスク、その他のチームが関与し、包括的な洞察を提供する必要がある。しかし多くの場合、実態は、財務の視点に限定されている。

意思決定を支援するためには、組織の枠組みを超えて協業することで得られるさまざまなデータソースを活用し、スピーディーな洞察を提供することが重要である。1つの分析から次の分析へと軸足を移すためには、機動的でなければならぬ。組織は、おそらく自分たちが望んでいたほど迅速ではな

かつたことに気づいている。データを素早く調達し、チームを超えて連携して分析し、その結果を可視化することに、より熟達することが重要である。

パンデミックから得られる重要な教訓の1つは、多くの企業がいかにデジタルで変革を遂げてきたか、ということである。しかし、必要な迅速な意思決定をサポートするためのデータや洞察が不足していたために、適切な対応ができなかつたということも明らかになった。ファイナンス機能は、データソースを集約する役割を担い、それらを適切な方法で活用できるようにする必要がある。私たちはデータソースに疑問を持ち、社内外の適切なデータにアクセスできているかどうかを確認しなければならない。

近年の出来事により、今後の世界は変わっていくであろう。私たちは、収益性を重視した意思決定に慣れている。今後はより広範な課題に適応し、自らの行動の中で社会的意識をどのように広げていくかを考えなければならない。ファイナンス機能は情報に基づいた倫理的な視点から組織を俯瞰する必要があり、求められる洞察を再定義する必要がある。 ■



**Brian Furness,**  
Global Head of Finance Consulting,  
PwC



**Jamie Lyon氏,**  
Portfolio Lead, ACCA

## ファイナンス機能は何をすべきか

次の表は、今回の調査で明らかになった、主要な検討事項の要約である。各提言については、以降のレポート内で検討している。

組織のパーパスと洞察
■ 社会に対する価値を包含する組織のパーパスを明確に定義していることを確認する。
■ 組織のパーパスを達成する方法を決定するために、関連する資本に照らし合わせる。
■ 伝統的なファイナンスの境界線を超えた意思決定に移行し、データと洞察がどのようにしてオペレーションアルエクセレンスを推進できるかを認識する。
■ 財務的リターンのみに焦点を当てず、パーパス中心の意思決定を行う文化を奨励する。
洞察を生み出す戦略
■ ビジネスパートナーシップと洞察の生成を支援するファイナンスの役割を定義し、明確な構造を作り出し、より広範な価値の測定基準を浸透させ、意思決定の一環として6つの資本を取り入れる。
■ 調査結果に照らして、組織における現在のファイナンスビジネスパートナーの能力を評価する。
■ 組織における必要性に確実に応えられるよう、ファイナンス機能の戦略の一環として、ファイナンスビジネスパートナーの役割を開発する、または見直す。
■ 中小企業（SME）においても大企業においても、洞察を生み出す考え方が同様に必要であることを認識する。
■ ファイナンスビジネスパートナーが組織全体に付加できる、また付加すべき価値を特定する。彼らの役割は、ビジネスモデルと整合するように組織構造に組み込まれる必要があり、その価値は、迅速な意思決定を行う文化によって高めるべきである。
■ さまざまな観点からパフォーマンスを反映させる報告の仕組みを構築し、組織のパーパスの達成と整合させ、それに応じてパフォーマンスを測定し、報酬を与える。
組織の文化
■ スピーディーな洞察の開発と提供を支援し、提言に基づいて計画を実行する組織文化を確保する。
■ 顧客中心のオペレーションを中心に開発されたアジャリティとイノベーションの文化を作り出す。
人
■ 戦略レベルで活動するファイナンスビジネスパートナーのスキルは、財務の他の職務で必要とされるスキルとはしばしば異なっており、異なる育成方法が必要であることを認識する。
■ 現在のファイナンスビジネスパートナーのスキルを評価し、期待に沿ったスキル開発の機会を特定する。
■ 革新的かつ創造的な思考を支援し、アイデアや適切な行動に報いる。
■ ファイナンスビジネスパートナーのためのデータスキルに投資し、ビジネスパートナーがこれらの機会を実現し、洞察力を高めることができるようとする。
■ ファイナンス機能に必要な将来のスキルを開発する必要性を反映したキャリアパスを作成し、実践する。



## プロセス

- ビジネスプロセスを最適化し、業務上および財務上のデータ収集を活用して、さまざまな資本に基づく洞察の創出と意思決定を支援する。
- 財務上のリターンよりも広い視野を持ち、組織のパーカスに合った業績管理手法を導入する。
- スコアカードによる実績測定のアプローチを見直し、顧客中心主義と価値創造を反映するプロセスへ調整する。

## テクノロジー

- テクノロジーとデータへの投資を組織全体で活用し、可能性を最大化する。
- シナリオモデルを開発するために、データのモデル化と分析を可能にする一連のテクノロジーを特定する。
- テクノロジーと入手可能なデータを使用して、事業活動をサポートするビジネスモデルを開発する一方で、組織の「デジタルコア」の概念には、この分野に関連するクラウドベースのアプリケーションを使用可能であることを受け入れる。
- 強固なデータソースへのアクセスと適切な視覚化を提供する、広範な組織の一部としてのファイナンス機能のための技術戦略を開発し、実行する。
- 有益な洞察を得て、顧客価値を創造するために必要なデータセットに焦点を当てることで、組織におけるテクノロジーとデータの弱点を特定し、是正する。

## データ

- 効果的な洞察を生み出すためには、クリーンで正確なデータが不可欠である。洞察の生成を支援するために、組織内のデータに対して適切なガバナンスを確立する。
- 社会にとっての価値を測定するために、関連するさまざまな情報源からデータが収集されていることを確認する。
- ファイナンス機能は、これまでの考え方を変えようとしないままデータを突合し正確なものにすることばかりにこだわるのではなく、データを中心に建設的な考え方を身につけ、データを調査・活用し、探求心を持って物事のビジネスへの影響を理解する必要がある。
- リスクの取り方についても、バランスの取れたアプローチが必要である。正確さを絶えず指摘する必要はなく、80対20でも十分に機能することを理解する。

# 1. 組織的なパーカスのための パフォーマンスの再定義

## 1.1 パーカスドリブンな組織

古代メソポタミアで会計の概念が登場して以来、そして13世紀に欧州が貨幣経済に移行して以来、企業は、資本を投資した人々に還元する必要があるというファイナンスの要請によって定義されてきた。この要請は、企業を統治する法的枠組みの中で明示されており、そのためパフォーマンスプロセスは、金銭的手段による価値の測定に焦点を当ててきた。これは、ファイナンスの世界における基礎となっており、KPI (Key Performance Indicator : 重要業績評価指標) とCSF (Critical Success Factor : 重要成功要因) に基づく企業の評価システムを開発した。これらは組織の行動を促すことが多いが、その全てが目標に合致しているわけではない。

組織が気候に与える影響や、天然資源の採取、それに伴う実質的な経済コストなどに焦点が当てられたことで、私たちは一歩下がって再評価する必要に迫られている。ファイナンス的な動機は依然として重要だが、現在は、組織が社会にどのように貢献し価値を提供するか、という組織のパーカスが議論の中心となっている。その際、組織がそのために利用する資源を評価する。例えば、過剰な使用が気候変動の原因となっている可能性のある天然資源、組織の運営を促進する人的資源、組織が提供する製品やサービスを創出するために利用する資源などである。社会としての私たちは、倫理的な視点から企業活動を評価することが増えている。投資家、NGO、その他のステークホルダーは、この議題について組織に対する見方をますます厳しくしており、問題を認識し、リスクを適切に管理していると思われる組織に資金を投じるようになってきている。個人としての私たちは、この視点を用いて、組織と関わるかどうかの意思決定を行う。その企業で働きたいか、その企業の製品を買いたいか、消費したいか、といった具合である。

誰もが組織を認識する見方が変化しているとしたら、その中で働くファイナンスの専門家として、組織の成功を保証するため、どのような役割を果たすことができるだろうか。

PwCが2016年に実施した調査によると、調査対象のビジネスリーダーの79%は、組織のパーカスがビジネスの成功の中心であると考えているが、68%は組織内のリーダーシップの意思決定プロセスの指針としてパーカスが使用されていないことを明らかにした (PwC 2016)。さらに、PwCはこの調査から、ミレニアル世代の従業員は、雇用主のパーカスに強いつながりがある場合、そうでない場合に比べて5.3倍、同じ立場の他の従業員では2.3倍、雇用主のもととどまる可能性が高いと結論付けている。しかし実際には、雇用主のパーカスから真の意味を引き出すことができている従業員は33%にとどまっている。

調査対象のビジネスリーダーの  
**79%**は、組織のパーカスが  
ビジネスの成功の中心であると  
考えているが、**68%**は組織内の  
リーダーシップの意思決定  
プロセスの指針としてパーカスが  
使用されていないことを明らかにした  
(PwC 2016)。

”

Caterina Bulgarellaは、パーカスは線形的なものと変革的なものの2つの方法で定義できると述べている（2018年）。線形的パーカスは、既存の資産を利用して提供できる製品の幅を広げるなど、直線的な成長に焦点を当てるが、顧客の生活には影響を与えない。対照的に、変革的パーカスは、組織が持つ変革の可能性を活用し、これまでには予想できなかった可能性を見出すために、組織ができることに焦点を当てる。ファイナンスの専門家にとって、この変革的なパーカスを支えるためのデータと情報を提供することは、重要な役割である。この意味で、変革的パーカスを支援するためには、複数の資本に基づく、より広範なアジェンダが不可欠である。

COVID-19のパンデミックの影響により、組織は、流動性を確保するための短期的対策に注力するかもしれないが、常に存在する気候変動の影響や、組織がこの問題に確実に対処するためにファイナンスの専門家が果たすことのできる（また、果たすべき）役割を忘れてはならない。気候と資源の問題に焦点を当てることがビジネス上強く求められており、それらの問題がなくなることはない。変革的パーカスはこれからも続していく。そのためには、組織のパーカスに忠実な組織文化が必要である。変革的パーカスを達成するためには、変革的でアグリティのある文化が必要である<sup>1</sup>。ただし、これを達成するには、多くの困難を伴う。

組織の中では、このような広い視野で物事を考える必要がある。組織内の他のチームと連携する際のファイナンス専門家の役割は、しばしば「ファイナンスビジネスパートナー」の役割として位置付けられる。

**COVID-19のパンデミックによって注目されたデジタルトランスフォーメーションの趨勢は、組織が俊敏に行動し、パフォーマンスを明確に把握することの必要性を強調している。最も順応性が高いのは、優れたデータモデルと強固な分析能力を備えた組織である。**

## 1.2 ファイナンスビジネスパートナー

近年のファイナンス機能における重要な活動の1つは、ファイナンスビジネスパートナーの役割の開発である。ファイナンスビジネスパートナーはファイナンス機能と社内、場合によっては外部のステークホルダーとの間の重要なチャネルである。しかし、「ビジネスパートナー」という言葉には多くの定義が存在し、明確な職務内容はない。一部の組織にとっては、戦術的な役割であり、他の組織にとって戦略的な役割である。役割はビジネスパートナーとしての役割の扱い手が作るものである。ファイナンス機能が、特に組織全体のパフォーマンスを測定する方法において、パーカスドリブンな組織の発展に全面的な役割を果たすためには、ファイナンスビジネスパートナーの役割を定義することがますます重要になる。

とりわけ、組織が成長し、戦略的目標を達成するためには、専門的な洞察力を活用しなければならない。ファイナンス機能は、その点で大きな役割を担っているが、どのようにしてそれを実現するのかは知られていない。

COVID-19のパンデミックによって注目されたデジタルトランスフォーメーションの趨勢は、組織が俊敏に行動し、パフォーマンスを明確に把握することの必要性を強調している。最も順応性が高いのは、優れたデータモデルと強固な分析能力を備えた組織である。

本レポートでは、洞察と将来のパフォーマンスの創出（ファイナンスビジネスパートナーの役割と密接に結び付いている）と、組織のパーカスの中で業績を戦略目標に照らして測定する必要性の出現、という2つのテーマの関連性について述べる。第2章では、ファイナンスビジネスパートナーの役割の現状を評価し、特に2.5節で考察したCOVID-19のパンデミックの影響に焦点を当てる。第3章では、活動の将来の発展に向けて6つの仮説を取り上げ、その意味合いを検討し、第4章では、組織のパーカスを達成するためのビジネスパートナーの業績管理の進化について述べ、最後にビジネスパートナーが組織全体にわたって洞察を生み出すために必要なスキルを評価している。

<sup>1</sup> 変革的な文化の性質と、ファイナンスリーダーがどのようにその役割を果たすことができるかについては、Digital Leadership: Leading Finance Digital Transformation (Cui and Webb (2019)) を参照のこと。



## 2. ビジネスパートナーの役割

### 2.1 ファイナンス機能の変革

ACCAとPwCの共著レポート「Finance: A Journey to the Future?」(2019年)では、ファイナンス機能の発展におけるいくつかのトレンドを提示している。中でも重要なのは、データを活用して、当該部門のステークホルダーの洞察を導き出すことである。このレポートでは、組織内のデータ、テクノロジー、プロセス、スキル、文化について、ファイナンス機能がその重要性を維持するために取り入れるべきいくつかの提言がなされている。

この将来像を達成するための土台は、ファイナンス機能がビジネスの「ストーリー」を効果的に提示する能力である。これは、ファイナンスビジネスパートナーに関連する責任であると考えられる。本レポートでは、前述した2019年のレポートで展開された考え方から、ファイナンスビジネスパートナーの基本的な役割とそれをどのように発展させていくかを考察する。

ACCA／PwC (2019) では、ビジネスパートナーの役割を中心に据えたファイナンス機能の構造の概要を紹介した。

#### 図2.1：将来のファイナンス機能とは？



ファイナンスビジネスパートナーの役割は、ビジネスにフォーカスし、プロジェクトベースで、組織と向き合って意思決定を行う要素として説明されている。あるCFOは、これはファイナンス機能が提供する価値の中核であると考えていた。彼女の説明によると、これまでファイナンス機能が担ってきたコア処理はシェアードサービスセンター (SSC) で行うことができ、また実際に行っているが、最も重要なのはデータの分析と解釈であると述べた。例えば、自動化された取引処理の多くは、ファイナンス機能からの監視を受けながら、調達などの業務部門に置かれるのが最適である。

別のCFOは、効果的なビジネスパートナーシップ、さらにはファイナンス機能の運用をサポートするためには、できるだけフラットな構造を構築し、意思決定を容易にするアジャリティのある考え方を生み出すべきだとコメントしている。

### 2.2 ファイナンスビジネスパートナーとは

ファイナンスビジネスパートナーの役割、スキル、属性については、多くの文献が参照可能である。多くの評論家が、さまざまな方法でビジネスパートナーを定義しようとしている。ファイナンスビジネスパートナーは、意思決定を支援し、ビジネスモデルに対する深い洞察を持つ、組織における戦略的プレーヤーと定義されている。

人材採用コンサルティングファームのRandstadは、「ファイナンスビジネスパートナーは、創造的な思考者であると同時に、優れたプロジェクトマネージャーである必要があり、スターとコーディネーターの2つの役割が求められる」と定義している(2019年)。

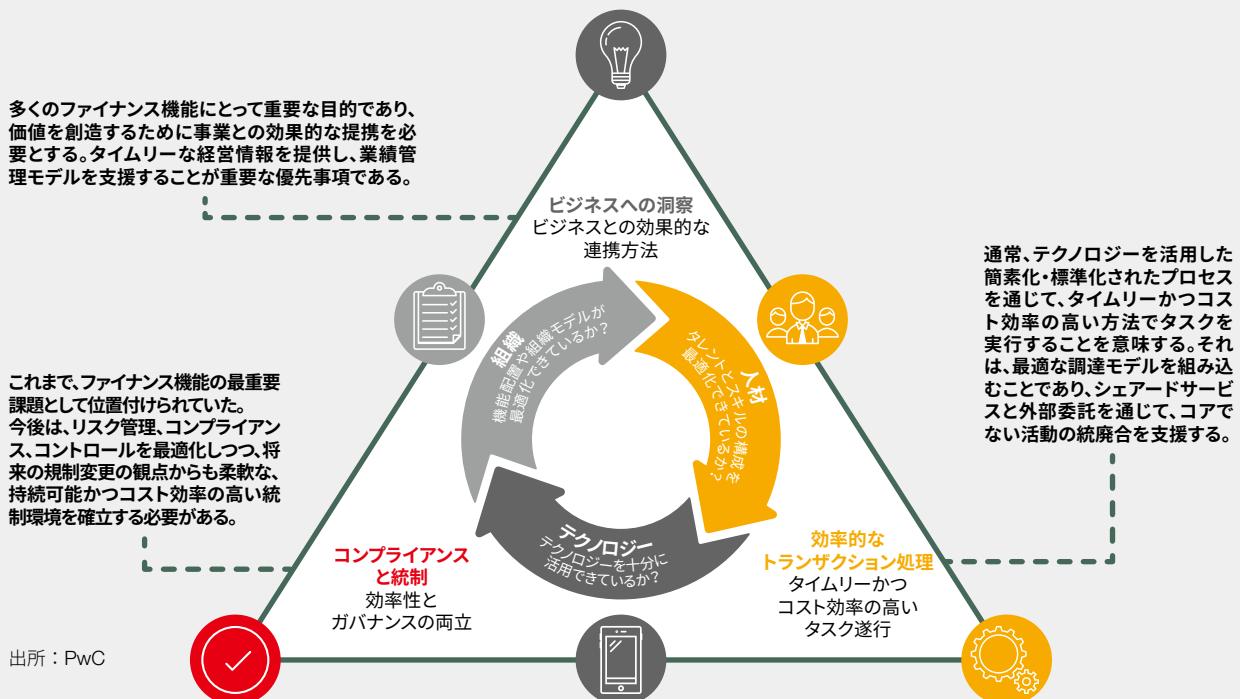
PwCオランダ法人は、ファイナンスビジネスパートナーシップを「許容可能なレベルのリスクとバランスを取りながら、選択された戦略的道筋が望ましい価値を生み出すことを目指して、『ビジネス』を支援し、挑戦することによって、ファイナンス機能が果たす役割」と定義している(2017年)。



## ファイナンスビジネスパートナーシップ：対話の変化、意思決定の変化

ファイナンスビジネスパートナーシップが役割なのか考え方なのかについては、多くの議論がなされている。私は個人的にそれが特定のマインドセットを持つ役割であるということを強く信じている。私はまた、それが考え方であり、ファイナンスの全員がそうした考え方を持つべきだと強く信じているCFOにも出会ってきた。

図2.2：ファイナンスビジネスパートナーの役割に関する考え方



PwCでは、ファイナンス機能の全体像を、このような三角形に表している。一角に「効率的なトランザクション処理」、もう一角に「コンプライアンスと統制」、そしてもう一角には「ビジネスへの洞察」がある。

これらのグループを詳しく説明すると、右下の「効率的なトランザクション処理」には、買掛金債務、売掛金債権、総勘定元帳、外部への会計・管理報告などが含まれ、その左には企業の中核機能である「コンプライアンスと統制」が存在する。多くの大企業にとって、「効率的なトランザクション処理」はSSCで行われており、生産性の向上とコストの引き下げに焦点を当てた運用が行われることが多い。一方、「コンプライアンスと統制」の機能は、本社に置かれることが多い。どちらの機能も必要であり、ファイナンス活動の中核部分である。

最後に、三角形の頂点には、「ビジネスへの洞察」が存在する。ここには、戦略・計画、予算編成、予測、分析、業務改革プロジェクトなどが含まれる。この定義に従えば、ファイナンスビジネスパートナーはもちろん「ビジネスへの洞察」の範囲内に入る。

ビジネスパートナーシップの目的は、価値創造である。私はビジネスパートナーの役割を、企業内の会話を影響を与え、意思決定を変えることだと考える。

「ビジネスへの洞察」は、自ら選択するものである。その選択には、個人とそれを支える資源への投資が必要である。その見返りとして、これらの個人が提供する、困難だが価値ある会話を新たな意思決定が得られる。ファイナンスビジネスパートナーシップが効果を発揮するためには、経営の中核に参加する席を確保し、それを利用できるようにする必要がある。単にデータを提供する機能には価値がなく、組織に挑戦し、成長を促進させなければならない。それが、ファイナンスビジネスパートナーが有効に機能する唯一の方法である。ファイナンスビジネスパートナーは、事業部門と一緒に、財務の構造ではなくビジネス自体の組織を反映したチームに所属する必要がある。 ■



Claus Thorne Madsen,  
Partner, PwC Denmark

インドのある大手企業のCFOは、ビジネスパートナーとして、「私たちは、ソリューションを提供することを求められています。そのためには、マクロ経済動向や財務データと、市場や業界に関する非財務データの知識を統合し、それを戦略的なビジネスパートナー向けのソリューションとしてまとめ上げることが必要です。新しい戦略、新しい市場、新製品、あるいは既存製品の再配置によって収益を最適化するのです」とコメントした。

しかし、ACCAの会員とPwCのクライアントのファイナンス担当者は、その会話の中で、この役割の必要性を明確にする余地があると確信した。「ファイナンスビジネスパートナー」という言葉は、人によって異なる意味を持ち、組織におけるファイナンス機能の将来的な成功に不可欠であるという事実を除いては、一般的に使用されてはいるものの、正確な意味については明確でない。

これを裏付けるように、私たちのインタビューを受けたある経験豊富なファイナンスコンサルタントは、「ファイナンスビジネスパートナーは、予算であれ、投資のサポートであれ、ビジネス上のどんな議論にも付加価値を与えると考えています。また、適切なスキルと経験、あるいはその可能性がなければ、議論に参加することも難しいでしょう」と述べました。

現在の職場において、ファイナンスビジネスパートナーはどのように認識されているのだろうか。

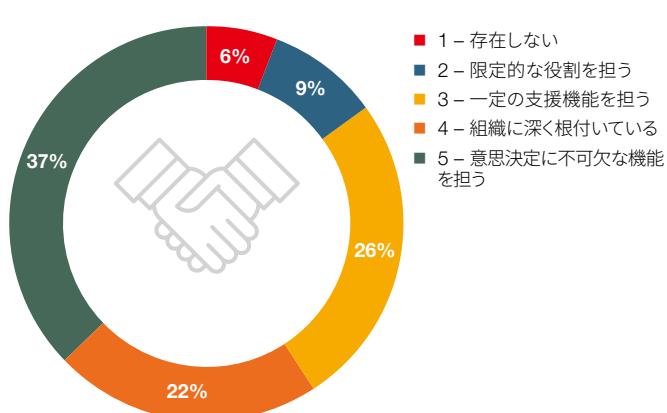
### 2.3 現在のファイナンスビジネスパートナー：ビジネスの必要不可欠な機能になれているか？

最初に検討したのは、ファイナンスビジネスパートナーがファイナンス組織の中核を成しているかどうかを確かめることだった（図2.3）。ファイナンスビジネスパートナーシップは、組織の一部として定着しているか、また、そうであるならば、どの程度までそうなっているか、それは戦略的な役割として認識されているのか、それとも戦術的な役割として認識されているのか。

調査回答者のうち、59%がファイナンスビジネスパートナーの役割は組織の中に組み込まれているか、あるいは意思決定に必要不可欠な要素であると考えている。これらのカテゴリーを区別するにあたり、組み込み型のビジネスパートナーは、クロスファンクショナルチームで活動しているが、意思決定プロセスには積極的に参加せず、そのサポートのためのデータと洞察を提供する役割として捉えられる。一方で、必要不可欠な要素として捉えられているファイナンスビジネスパートナーは、すでに達成されたことを報告するだけではなく、ビジネス目標のサポートや今後のビジネスの発展に焦点を当てた洞察とコメントを提供することによって、潜在的には戦術的ではなく戦略的のレベルでより多くの業務を行っていることを示している。

ある上級CFOは、「どれだけ多くの事業部門の人々がファイナンススタッフのアドバイスを求めて電話をかけたり、列に並んだりしているかで評価することができる」とコメントした。ファイナンス機能と企業間の積極的なパートナーシップというテーマは、多くのインタビュー参加者から、その役割の基本と考えられている。この役割が「組み込まれている」「必要不可欠である」と考えている人の割合は、このことを強調している。

図2.3：ファイナンスビジネスパートナーは、自社の中核的な役割としてどの程度定着していますか？



調査回答者のうち、**59%**がファイナンスビジネスパートナーの役割は組織の中に組み込まれているか、必要不可欠な要素であると考えている。回答者の59%が、ファイナンスビジネスパートナーの役割は組織の基本的なパートに組み込まれているか、または組織の基本的なパートになっていると考えている。

”

しかしながら、セクター別（図2.4）と地域別（図2.5）の分析には違いが見られた。

SSC業界は、ビジネスパートナーシップ活動において大きな優位性を見出しており、これは期待されていることであるが、回答者によると、最も大きな影響を与えてているのは民間企業のセクターであり、41%以上が意思決定の必要不可欠な要素になっていると答えている。SSCは世界的<sup>2</sup>には、トランザクション処理から、より付加価値の高い分析や解釈へと進化している。

しかし、これには地域別に明確な違いがある。オーストラリアでは、最も多くの回答者は、ファイナンスビジネスパートナーが重要な役割を果たしていると報告し、香港特別行政区を除く他の地域においても、半数以上の回答者が、ファイナンスビジネスパートナーが組織に深く根付いている、または組織の基盤となっていると報告した。香港特別行政区では、ファイナンスの役割に対するかなり伝統的なアプローチを持つ地元企業の重要性が高いことを示している可能性がある。

図2.4：ファイナンスビジネスパートナーは、自社の中核的な役割としてどの程度定着していますか？

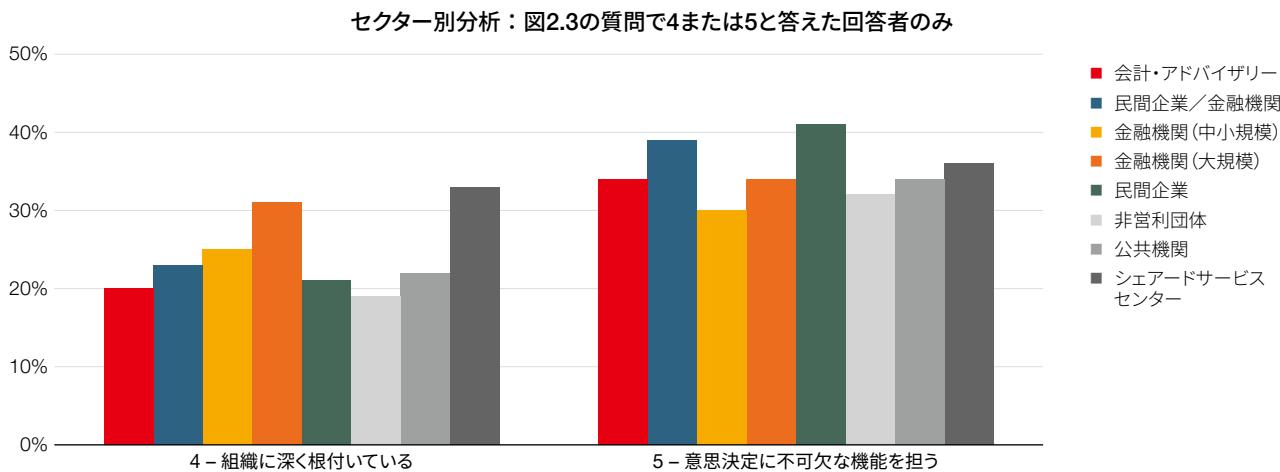
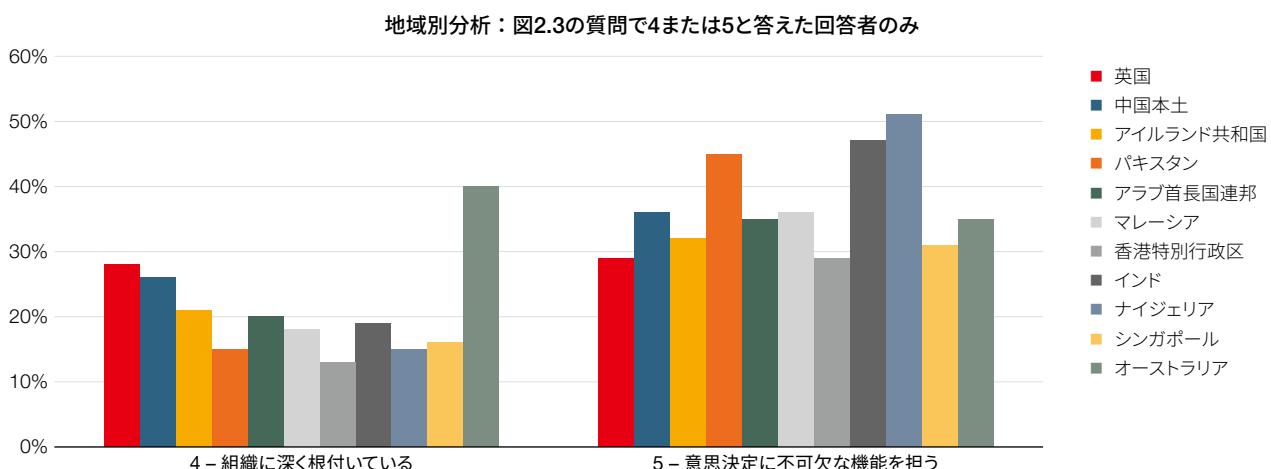


図2.5：ファイナンスビジネスパートナーは、自社の中核的な役割としてどの程度定着していますか？



2 シェアードサービスセンターの回答者は、地理的に分散しており、インドに所在しているのはわずか10%である。

## 将来志向か、過去志向か

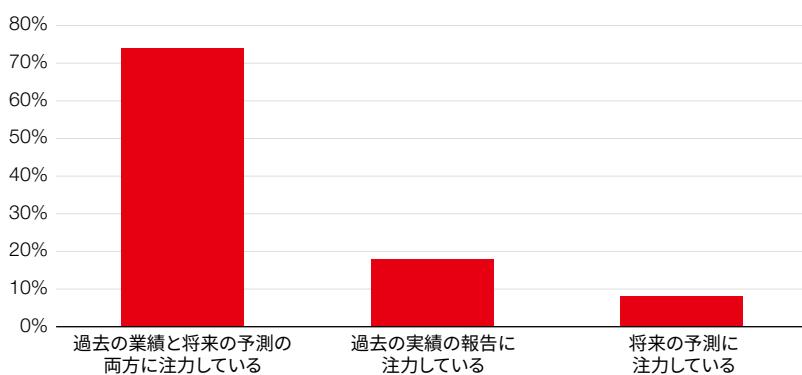
調査の回答者には、ファイナンスビジネスパートナーが重視しているのは、過去の実績なのか、将来の予測なのか、あるいはその両方なのかを尋ねた。前述したレポート「Finance: A Journey to the Future?」(ACCA/PwC、2019年)の調査では、回答者の25%が、自社のファイナンス機能が洞察を生み出すために全時間をかけていると回答し、その割合は、今後3~5年間(中期的)に47%まで上昇すると予想している。図2.1に示されているように、ファイナンス機能は引き続き幅広い責任を負い、これらのバランスは変化し続けることだろう。

事業の成長を支える洞察の重要性は認識されており、将来、ファイナンスビジネスパートナーが100%の時間を費やし、これを提供することになる可能性が高いと思われる。ファイナンスビジネスパートナーによって提供される洞察とはどのようなものだろうか。

回答者のうち74%は、ファイナンスビジネスパートナーは過去の実績と将来の予測の両方に注力していると回答している。これは、ファイナンスの担当者が、過去の実績だけを見るのではなく、より戦略的で将来を見据えたアプローチに移行していることを明確に裏付けている。また、「Cスイート」(最高経営責任者、最高財務責任者)の回答者のみを対象とした調査では、その割合は77%に上った。

しかしながら、回答者の18%が、ファイナンスビジネスパートナーは過去の実績の報告に注力していると述べていることに留意すべきである。つまり、今回の調査の回答者となった組織の5分の1近くの、潜在的に重要な少数派が、まだ進展がない、と答えているのである。

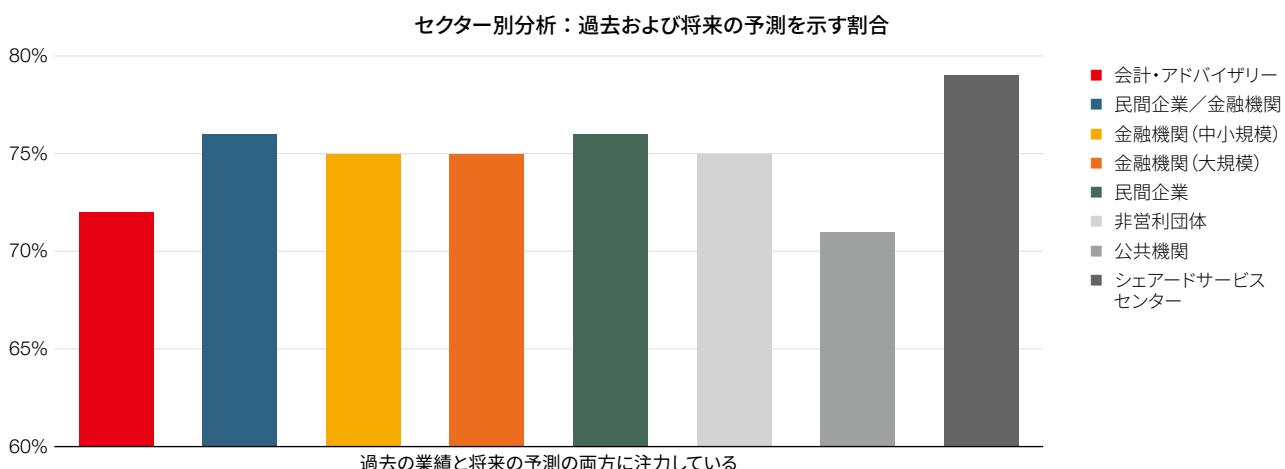
図2.6：自社におけるファイナンスビジネスパートナーの役割は、組織内でどのように認識されていますか？



回答者の**74%**  
ファイナンスビジネス  
パートナーは、  
過去の実績と将来の  
予測の両方に  
注力していると回答した。

”

図2.7：自社におけるファイナンスビジネスパートナーの役割は、組織内でどのように認識されていますか？



これらの結果には、セクター別（図2.7）や地域別（図2.8）の違いはあまり見られなかった。

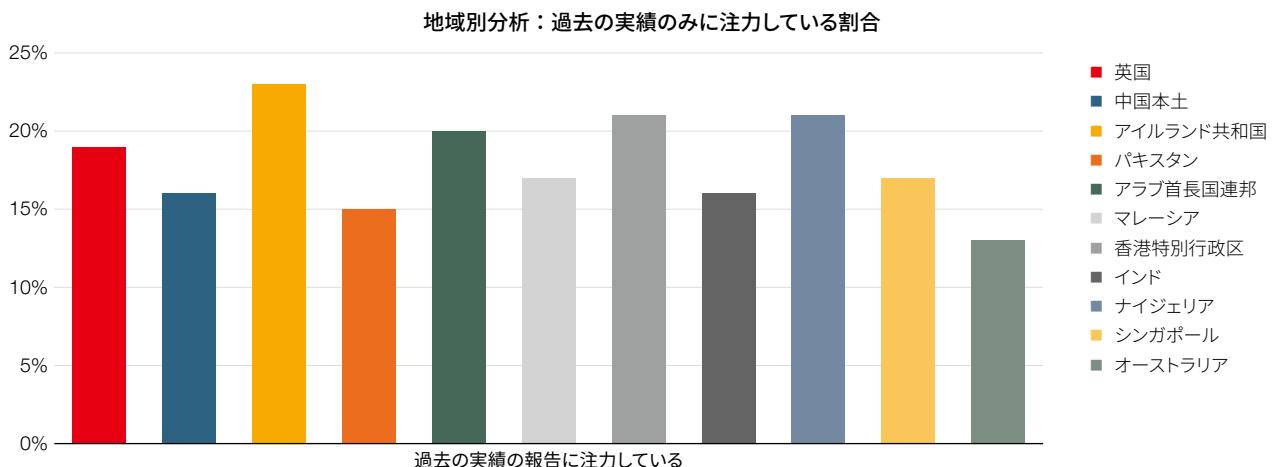
全てのセクターにおいて、回答者の約4分の3は、ファイナンスビジネスパートナーは過去と将来の両方に注力していると答えている。最も顕著なのは、公共機関の回答者の20%が、過去の実績のみに注力していると回答したことである。

アイルランド共和国は、過去の実績に注目している回答者の比率が最も高かった一方で、オーストラリアの回答者は過去情報からの脱却を実現しあるべきファイナンスビジネスパートナーの姿に近づいていることが伺える。

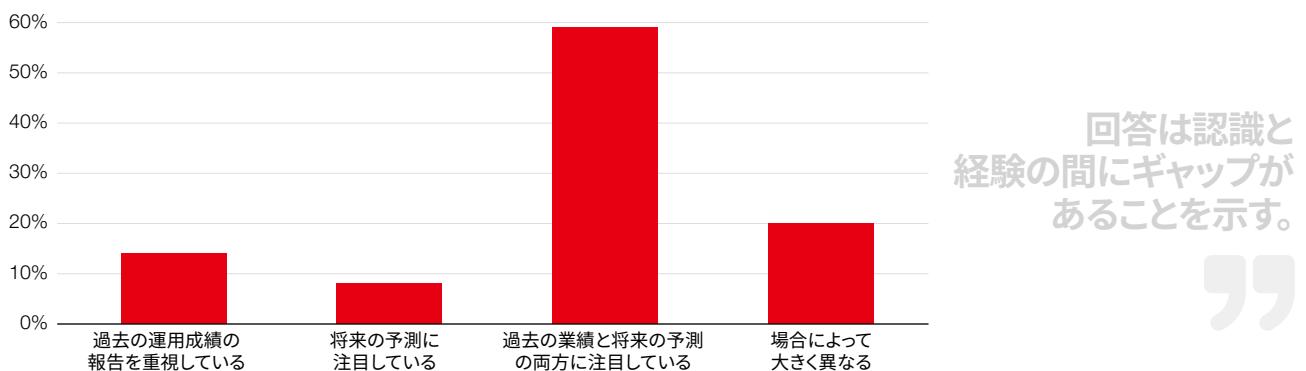
これとは対照的に、調査回答者は、個人的な印象としてファイナンスビジネスパートナーをどのように認識しているか評価するよう求められた（図2.9）。

回答によると、認識と経験の間にギャップがあることが示され、過去の実績と将来の予測の両方に焦点を当てるよう努力しているが、この認識は必ずしも現実を反映しているとは限らず、回答者の20%が焦点のばらつきを認識していることを示唆している。自己申告によるパフォーマンスは、将来志向の焦点を誇張する傾向のあることが認識されている。ファイナンスの専門家として、私たちはデータに対する視点を損なうことなく、この点を指摘する必要がある。

**図2.8：自社におけるファイナンスビジネスパートナーの役割は、組織内でどのように認識されていますか？**



**図2.9：ファイナンスビジネスパートナーの役割に対する、あなたの個人的な評価を最もよく表しているのはどの項目ですか？**



### リーダーの期待を満たすことへの課題

セクター別での見方は比較的一貫していたが、地域別の個人評価には、よりばらつきがあった（図2.10）。

最後に掲載するのは、ファイナンスビジネスパートナーのアプローチに対する評価で、先を見越した対応を取っているか（主体的か）、または後手の対応を取っているか（非主体的か）、回答者にとってどちらに見えるかという内容である。これは図2.11に示した。

回答者は、ファイナンスビジネスパートナーは基本的に主体的なアプローチをしていると認識している。自身がCスイートの役割を担っている回答者も同様の意見だったが、59対41の割合で主体的であることを支持していた。これは、ファイナンスビジネスパートナーに対してより主体的な活動を求めるステークホルダーの要請に応えていることを示している。

図2.10：ファイナンスビジネスパートナーの役割に対する、あなたの個人的な評価を最もよく表しているのはどの項目ですか？

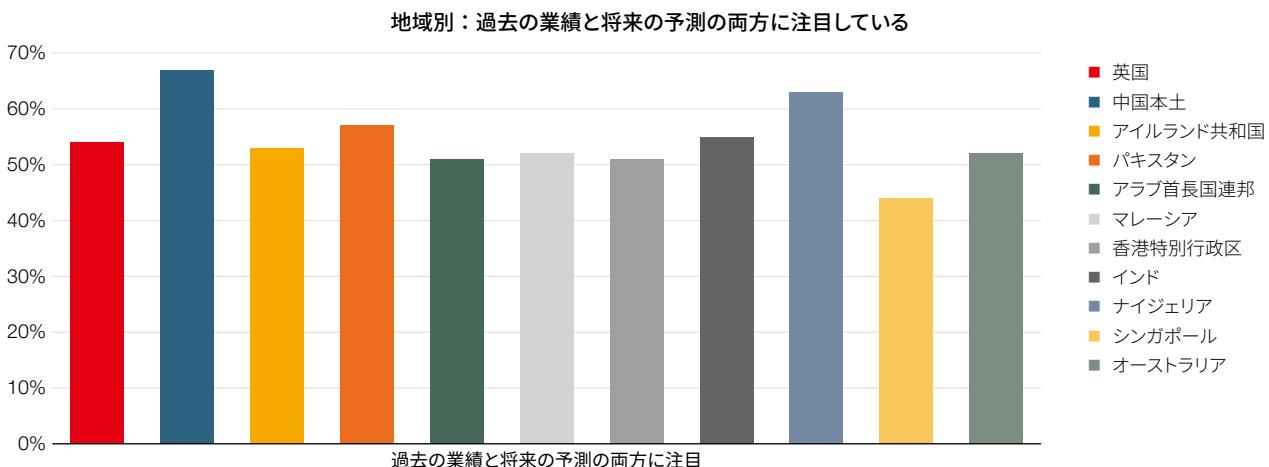
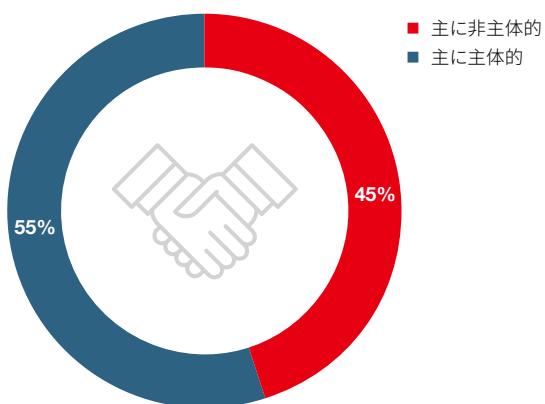


図2.11：自社において、現在のビジネスパートナーの活動をどのように評価していますか？



回答者は、自社のファイナンスビジネスパートナーは基本的に主体的なアプローチをしていると認識している

”

ファイナンスビジネスパートナーの主体性・非主体性に関する回答者の認識には、地域によって大きな違いがある（図2.12）。

ファイナンスビジネスパートナーの主体性・非主体性に関する認識のバランスには、はっきりとした幅があり、アイルランド共和国と英国では、主体性があると回答者が認識しているレベルが、他の国よりも著しく低い。これは、回答者がファイナンスビジネスパートナーをより主体的なものとして認識している中国本土、マレーシア、インドとは大きく異なる。このことは、今回の調査対象となった事業の性質を反映している可能性がある。中国本土やインドの企業は、他の地域よりも協業の基盤を備えたSSCが多く存在しているからだ。SSCで勤務している回答者では、主体的と非主体的が49対51の比率で、非主体的な役割であるという回答の比率が若干上回った。これは、SSCが本社や事業部門に残されたファイナンス機能のためにデータを提供している役割を担っていることが要因として考えられる。効果的なSSCは、データを分析してパフォーマンス改善の機会を特定し、それを達成するために、ファイナンス機能と調整を行う。

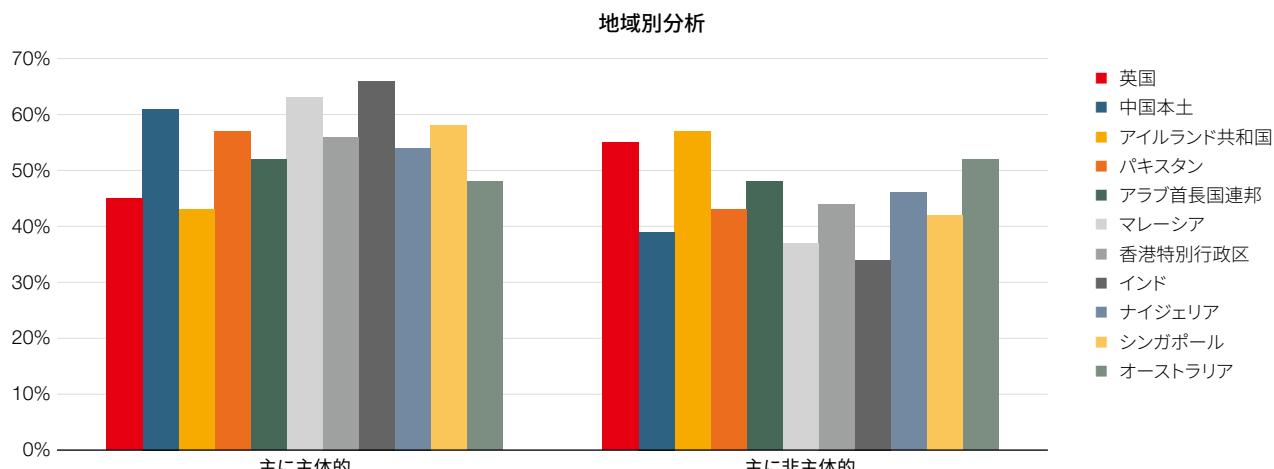
したがって、調査結果に従えば、ファイナンスビジネスパートナーは、過去実績・将来志向の両方を兼ね備えることが好まれる。しかし、5人に1人が、自分の組織ではこのバランスが大きく変化していると回答していることから、これが達成されていない可能性もある。同様に、将来志向なアプローチは、主体的なアプローチの特徴でもあるが、回答者の半数弱は、ファイナンスビジネスパートナーは概して主体的ではないと答えてている。主体性は、事業の課題に対する洞察と解決策を得るための重要な要素である。これを認識するこどが、より付加価値のあるアプローチへの移行の基本となる。

あるCFOは、主体的な姿勢がファイナンスビジネスパートナーの特徴であるとし、「ファイナンスビジネスパートナーについて考えたとき、少数の有能なファイナンス担当者を思い浮かべますが、彼らは世の中について広い視野を持ち、点と点をつなぎ合わせてビジネスでの議論を促進することができるのです」と述べている。

また別のファイナンス担当リーダーは、「ファイナンス機能の多くの側面において、ファイナンスビジネスパートナーは、単に現場からの要望を受けて、次のまとまった支出のための予算が十分に確保されているかどうかを確認しに行くだけの存在ではなく、事業部門の目的を実現する存在と見なされ、そのような存在になっていくと思います」と述べた。

主体性は、事業の課題に対する洞察と解決策を得るための重要な要素である。これを認識することが、より付加価値のあるアプローチへの移行の基本となる。

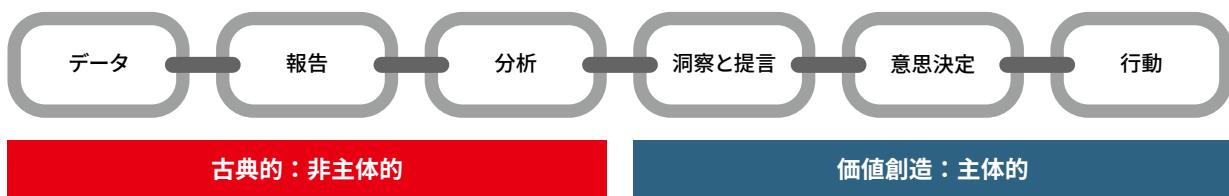
図2.12：ファイナンスビジネスパートナーの役割に対する、あなたの個人的な評価を最もよく表しているのはどの項目ですか？



## 🔍 價値創造

ビジネスパートナーにとっての課題の1つは、組織に真の価値をもたらす活動に対して、適切な時間を費やすことである。

図2.13：ビジネスパートナーシップ・バリューチェーンの6つの段階



ビジネスパートナーシップ活動をバリューチェーンで考えると、6つの段階が見えてくる（図2.13）。

多くのビジネスパートナーは、適切なデータへアクセスし、適切な品質であることを確認することから始める。その後、レポートを作成し、定義し、配布する。これらのレポートは、さらなる質問を引き起こし、さらなる分析を必要とする。なぜこの数字は予想と違うのか、なぜ予算よりはるかに良いのか、あるいははるかに悪いのか。そこで、最初の3つのステップを経て分析を行う。

これらの活動は実際によくある、ビジネスパートナーが実行し満足を得ている活動である。これらの活動は、古典的な会計・分析データ処理のスキルに適している。一般的に、これらは過去のデータを見る活動であり、本質的には非主体的な活動である。このような業務は、画面の向こうの机上で行われることが多く、ビジネスとほとんど、あるいはまったく関係ない。多くの組織では、この作業にほとんどの時間が費やされている。

真の価値は、このような分析を行い、それを洞察や提言に変えることにある。

私たちが提供する分析は、多くの場合、「これがあなたが依頼したレポートである」と言って、それだけで終わってしまう。私自身も、ビジネスパートナーだった頃はそうしていたことがある。例えば、「収益性を高めるためのコスト分析を送付します。こちらがそのレポートです」といった具合に。そして、その結果を常にフォローするわけでもない。

私たちは常に提言を行うべきだ、ということを主張したい。「これが分析であり、この3つの選択肢があるが、私は2番目の選択肢を勧める」というように、メンタリティを変える必要がある。つまり、分析結果を受け、提言を提示することになる。

次に、その提言に基づき意思決定を促す必要がある。往々にして、優れたビジネスパートナーでさえ、提言を行うことはできても、そこから必要な意思決定を促すことを怠ってしまうことがある。

最後に、意思決定がなされたときには、その意思決定をビジネスアクションに結び付ける必要がある。さもなければ、インパクトも価値創造もない。リーダーシップのある別のチームで決定を下し、それから誰かがそれを実行することを私たちは期待していた。しかしそのフォローアップは一度も行ってこなかつた。自分たちが作ったビジネスケースのフォローさえしていないかもしれない。

最後の3つのステップは、最初の3つのステップとは大きく異なっている。この3つは全て、ビジネスと一緒にに行う必要がある。最初の3つのステップは画面の向こう側の机上でできる。最後の3つは、ビジネスの現場で行う。

あるクライアントから最近、彼らのビジネスパートナーとしての活動をレビューして欲しいと頼まれた。彼らは、最初の3つのステージに3分の2、最後の3つのステージに3分の1の労力を費やしていた。この比率を反転させる必要がある。よく議論されることであるが、最初の3つの活動を最小限にすることも重要である。なぜなら、データは適切な品質でかつセルフサービスで分析できるものでなければならないからだ。そして、後半の3つの活動にこそ、時間の大半を使うべきである。素晴らしい分析結果を送っても、何も起こらないのでは、価値は生まれない。■



**Claus Thorne Madsen,**  
Partner, PwC Denmark

## ファイナンスビジネスパートナーに対して何を重視しているか？

調査の回答者に対し、ファイナンスビジネスパートナーにとって最も重要な7つの属性について、その順位を尋ねた。それらは、ファイナンスビジネスパートナーの役割のうち、ステークホルダーに提供するサービスに影響を与え、それらのサービス組織全体に対して与える貢献への洞察を可能にする属性であった（図2.14）。

第1位と第2位を集約して考えた場合、最も価値のある属性は事業戦略の策定であり、次いで実績の分析であった。これに続いて、問題の特定と取締役会レベルのサポートが該当した。最も評価されていない属性は、個別具体的な問い合わせへの対応と、将来予測であった。

事業戦略策定の点数が高いということは、最も評価されることは、ファイナンスビジネスパートナーが提供する戦略的情報である、ということを示唆している。しかし、取締役会レベルのサポートに対する評価が比較的低いことから、戦略的というよりも戦術的な要素が強いと考えられる。明らかに、これはファイナンス機能が発展するための余地である。

実績の分析と比較してシナリオモデリングの評価が低いということは、ビジネスパートナーが、シナリオモデリングが意味する予測的な側面ではなく、記述的で診断的な分析（「何が」と「なぜ」）を重視していることを示唆しているのかもしれない。このことは、ビジネスパートナーが自分の仕事において、戦術的な洞察を生み出しているのか、それとも戦略的な洞察を生み出しているのかという疑問を提起している。

回答者のスコア順位に基づく地域別の比較を、表2.1に示した。一般的には、各地域で似たようなパターンが見られ、事業戦略の開発または実績の分析が主な属性となっている。中位のグループには多少のばらつきがあるが、全ての地域が個別具体的な問い合わせへの対応を最も重要度の低い属性としてランク付けしていた。

表2.2は、回答をセクター別に分析した場合の同様のランキングである。基本的には表2.1と本質的に同じであるが、SSCの回答者は他のセクターよりも将来予測を重視している。

事業戦略策定支援の点数が高いということは、最も評価されることは、ファイナンスビジネスパートナーが提供する戦略的情報である、ということを示唆している。しかし、取締役会レベルのサポート支援に対する評価がより低いことから、戦略的というよりも戦術的な要素が強いと考えられる

図2.14：ファイナンスビジネスパートナーの属性の順位

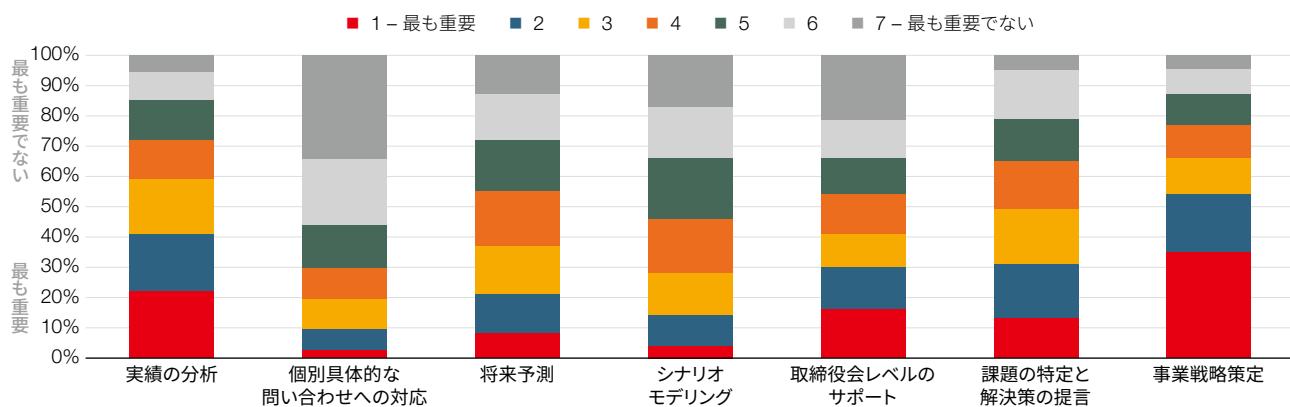


表2.1：地域別のファイナンスビジネスパートナーの属性ランキング-1 = 最重要

	TOTAL	英國	中国本土	共和国 アイルランド	パキスタン	連邦 アラブ首長国	マレーシア	香港特別行政区	インド	ナイジェリア	シンガポール	オーストラリア
実績の分析	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	1	1	<b>2</b>	<b>2</b>	1	<b>2</b>	<b>2</b>	4
個別具体的な問い合わせへの対応	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
将来予測	5	3	5	4	4	5	5	4	5	6	4	<b>2</b>
シナリオ モデリング	6	6	6	6	5	6	6	6	4	5	6	5
取締役会レベルの サポート	4	5	4	5	6	4	4	5	6	4	5	6
課題の特定と 解決策の提言	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
事業戦略策定開発	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

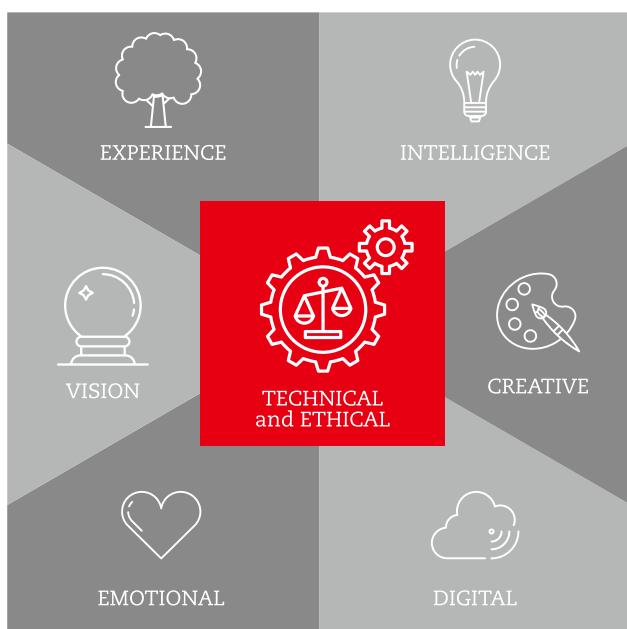
表2.2：ファイナンスビジネスパートナーのセクター別属性の順位:1 = 最重要

	一般	会計・アドバイザリー	民間企業／金融機関	金融機関（中小規模）	金融機関（大規模）	民間企業	非営利団体	公共部門	シェアード サービスセンター
実績の分析	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	5	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	4
個別具体的な問い合わせへの対応	7	7	7	7	7	7	7	7	7
将来予測	5	4	4	5	5	4	5	5	3
シナリオ・ モデリング	6	6	6	6	6	6	6	6	5
取締役会レベルの サポート	4	5	5	4	4	5	3	4	6
課題の特定と 解決策の提言	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>2</b>
事業戦略策定開発	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

## 2.4 先読み型の洞察

先読み型の洞察は、より役割に特化したファイナンスビジネスパートナー像に反映されている。しかし何よりも、成功するファイナンスビジネスパートナーには、ソフトとハードのビジネススキルの融合が必要である。ACCAは、「Professional Accountants - the Future」(2016年)のレポートにおいて、ファイナンスの専門家が成功するために必要なスキルを考察している。このレポートでは、技術的スキルと倫理的スキル、より行動的なスキルの融合を表す、職業的指数の概念を紹介している(図2.15)。分析の背景にあるストーリーを効果的に伝えられることがファイナンスビジネスパートナーにとって重要であり、その役割において成功するための根幹的な要素である(4.6項で詳説)。

図2.15：ACCAによる職業的指数



出所：ACCA (2016)

しかし何よりも、  
成功するファイナンスビジネス  
パートナーには、ソフトとハードの  
ビジネススキルの融合が  
必要である

インタビュー回答者の多くは、ファイナンスビジネスパートナーとそのステークホルダーとの関係における信頼の重要性を強調していた。未来を考えるとき、確定した物語ではなく、むしろあるのは同意を必要とする意見や見解であるため、信頼が重要となる。個人とその仕事の完全性に対する信頼が重要である。この点については、David Maister、Charles Green、Robert Galford(米国のビジネス学部に所属する学者)が開発した、信頼の定義を確認することが役立つ(Maisterほか、2002年)。彼らは、信頼を図2.16のように定義している。

図2.16：Maisterの信頼の方程式

$$\text{信頼} = \frac{\text{真実性} + \text{確実性} + \text{親密性}}{\text{自己志向}}$$

信頼は、  
個人の自己志向に対する、  
真実性、確実性、親密性の  
組み合わせである。

信頼とは、その人の自己志向(自分の視点や議題を重視する姿勢)に対する、真実性(その人が自分自身をどのように表現するか)、確実性(その人の行動の一貫性を他者がどのように認識するか)、親密性(その人に正直に話すことでステークホルダーがどれだけ安心できるか)の組み合わせである。したがって、自己志向のレベルが高いほど、個人への信頼は低くなる。ファイナンスビジネスパートナーにとって、真に信頼されるアドバイザーとなるためには、相当なレベルの信頼関係を築き、発展させることが重要である。効果的な信頼関係は、対等なパートナーシップを前提に構築される。

インタビューに答えてくれたあるファイナンスビジネスパートナーは、「最高の信頼できるアドバイザーであることが、喜びを与えてくれます」と述べ、続けて、「その関係をどのように構築するかについては、非常に注意しなければいけません。彼らのために多くのことをし、多くのことを提供する必要があります。そして、単純に自分が何かをしに行くのではなく、相手からアドバイスを求めるために来てもらえるようになるには、長い時間がかかります」と述べた。

技術的、倫理的なスキルだけでは十分ではない。あるCFOは、「ファイナンスビジネスパートナーは単なる職務内容から、1つのパーソナリティに移行している」とコメントしている。

インタビューに答えてくれたある変革コンサルタントは、効果的なビジネスパートナーには「ビジネスに関する現実的な知識が必要で、ビジネスがどのように機能するかという実務的な側面だけでなく、商業的な側面も理解できる実務能力が必要です」とコメントした。この文脈において、スキルの組み合わせの重要性が強調されている。

影響力と、企業に意思決定とそれに基づいた行動を促す能力は、インタビューを受けた人たちが重要なスキルとして頻繁に挙げていた。アリゾナ州立大学の教授であるRobert Cialdiniは、影響力には次の6つの原則があると指摘している（1984年、2007年）：

- **返報性**：人々は相互利益のために対応しなければならないと感じる
- **コミットメントと一貫性**：個人における一貫した行動に価値を見出す
- **社会的証明**：人は意思決定の際に仲間の意見を参考にする
- **権威**：人は命令に対して否定的に反応する
- **好意**：人は自分が好きな人には良い反応を示す
- **希少性**：希少なものほど価値があると認識される

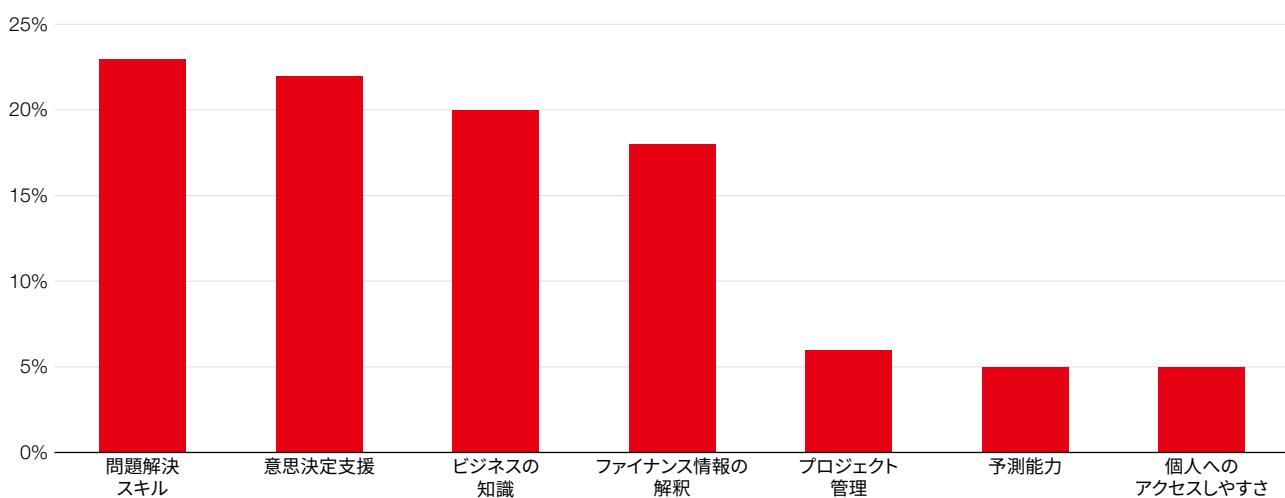
信頼関係を築いている有能なファイナンスビジネスパートナーのスキルは、他者の意思決定を助けるという能力の基本である。Cialdiniは、複雑な世界では、人々は意思決定を行う際に一般論に頼ってしまうと指摘している。洞察力と分析力でこれに対抗できるかどうかが、ビジネスパートナーの基本の役割となる。

ファイナンスビジネスパートナーが「世界観」を持つ重要性は、別のCFOによって強調された。彼は、「課題は、そこにストーリーを発展させて、自分で物事を行う能力のあるビジネスリーダーがすでに存在していることだと思います。では、ファイナンスの専門家はそれに何をもたらすことができるのでしょうか。それは少し違った世界観<sup>3</sup>、あるいは少し違った視点でなければなりません。そして、ビジネスリーダーを補うものでなければなりません」と述べた。

今回の調査で浮き彫りになった特性をもう少し掘り下げて、ビジネスパートナーの「顧客」が最も評価しているものは何かを回答者に尋ねた（図2.17）。

回答者は、ファイナンスビジネスパートナーが成功するために必要な4つの主要なスキルと行動に焦点を当てている。これは、成功した個人にはバランスの良いスキルセットがあり、1つの能力だけに集中していないという主張を裏付けるものである。それらは柔軟である必要があり、組織の方針や目標を支援する必要がある。変革を通して、あるいは外部からの影響を通して、急速に変化しているビジネスシナリオの中で、信頼できる包括的なデータへの迅速なアクセスの必要性が、最重要課題となっている。

図2.17：ファイナンスビジネスパートナーの「社内顧客」が最も重視しているのは、どのような側面ですか？



3 世界観 (Weltanschauung) という概念は、個人、グループ、文化が世界を観察し、解釈し、世界と相互作用するためのグローバルな描写を形成する、アイデアや信念の枠組みと定義することができる。

最も重要な4つの側面に注目すると、地域（図2.18）とセクター（図2.19）によって違いがある。

英国では、回答者はビジネスに関する知識とファイナンス情報の解釈能力を高く評価している。これは、例えば、シンガポールでは、問題解決スキルが英国よりもはるかに高い評価を受けていること対照的である。両国ともに、意思決定支援が最も重要な要素であることは明らかだが、シンガポールの方が顕著に重要である。

Finance : A Journey to the Future? (ACCA/PwC 2019) で述べたように、英国とアイルランド共和国は、ファイナンス機能の進化に対して著しく消極的であり、このことが、この結果にも表れている可能性がある。

自分が大企業に所属していると認識している回答者は、問題解決スキルに重点を置く小規模な組織よりも、意思決定支援に重点を置いていた。これは、組織の性質や直面する課題に応じて、ビジネスパートナーとの関係が変わりやすいという性質を反映している。

図2.18：ファイナンスビジネスパートナーの「社内顧客」が最も重視しているのは、どのような側面ですか？

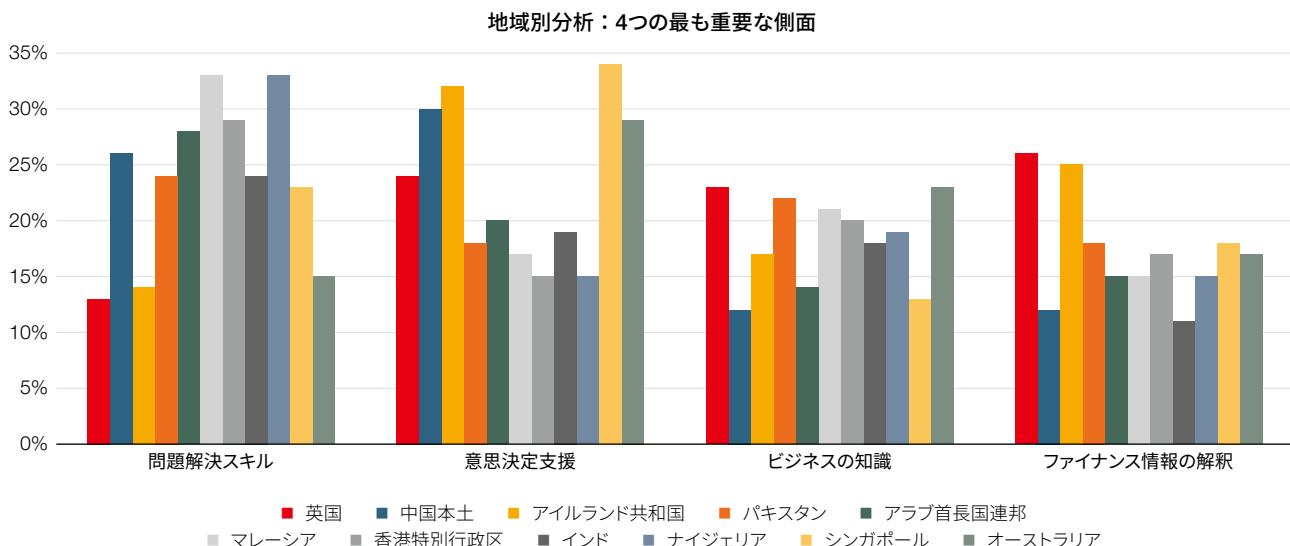
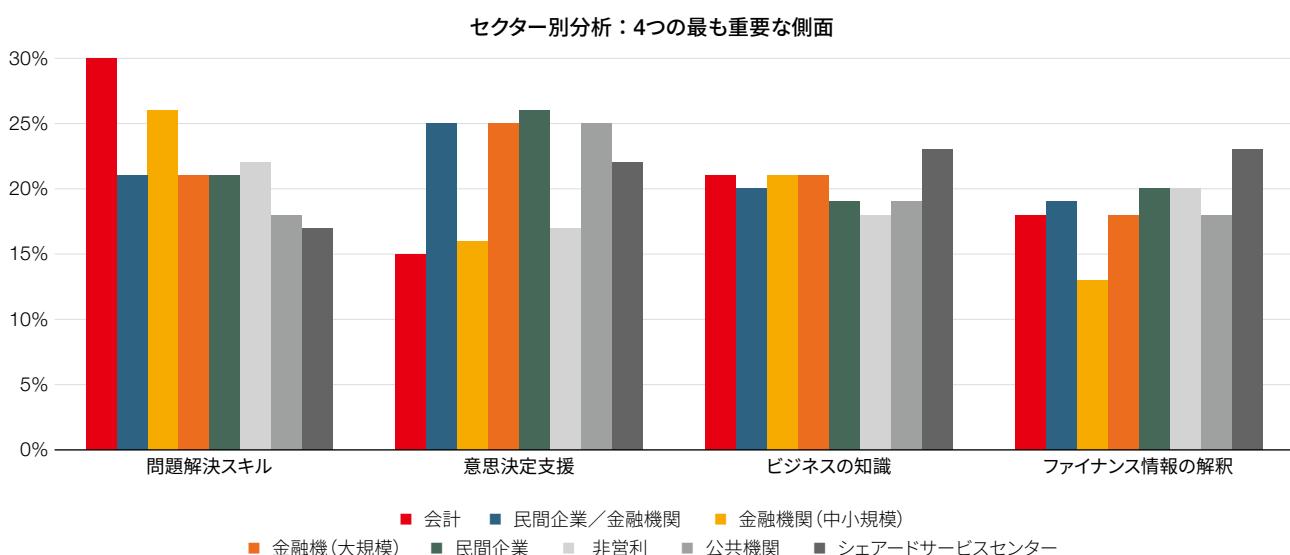


図2.19：ファイナンスビジネスパートナーの「社内顧客」が最も重視しているのは、どのような側面ですか？





## データとファイナンスビジネスパートナー



データを使用して洞察を生み出す能力は、今後のファイナンスビジネスパートナーにとって必須の役割である。ファイナンスの専門家は、組織のデータや、それにアクセスするためのテクノロジーをより快適に使いこなす必要がある。しかし、それだけでは十分ではない。

前提条件として、標準化されたデータを持ち、それに対する適切なガバナンスとそれをサポートするプロセスが必要である。組織は成熟段階がさまざまであるが、データの価値とそれを使って何ができるのかを見極める必要がある。これは重大な変化であり、ファイナンス機能もその一部を担う必要がある。この概念を受け入れることは組織横断的には難しい。特にファイナンス担当者にとっては、外部のステークホルダーに報告するという従来の考え方から、より構造化されておらず定義されていない意思決定をサポートするための洞察を生み出す、という内部的な視点への移行を必要とするものである。

従来、ファイナンス機能は、組織の中でデータを処理する主要な場所であった。データを扱い、分析するという伝統的な経験の多くは、ファイナンス機能にある。そのため、データの整合性と標準化を推進する場所としては、ファイナンス機能が論理的に適している。全てのデータがファイナンス機能によって所有されるべきというわけではないが、ファイナンス機能の専門家が組織とそのデータフローを幅広く理解することは重要である。ファイナンス機能は、トレンドを提示し、先行指標と遅行指標を示す組織全体のデータに关心を持つ必要がある。これらのデータは、最も広い意味での業績管理プロセスに含まれる必要がある。

組織には、データをまとめ、構造化する役割を担うデータサイエンティストやデータアーキテクトがいるかもしれない。ファイナンスの専門家はこれらの人々と協力する必要がある。彼らは問題を定式化し、データにアクセスするためのテクノロジーの利用方法を理解し、解決策を浮き彫りにするような予測を立てることができなければならず、テクノロジーに精通している必要がある。ファイナンス機能にテクノロジーを教えてからデータを整理するのか、それともその逆なのか、これは常に興味深い議論だ。おそらく答えは、両方を並行して行う必要がある、ということである。なぜなら、データと洞察に対する需要が発展するにつれて、ファイナンスチームがそのデータを最大限に活用し、適切に構築された分析を行う能力も向上するためである。

しかし、このようなデータの見方は、伝統的なファイナンスの視点を超えて拡大させる必要がある。組織は、自然資本を含む複数の要因に基づいた意思決定をモデル化し始めている。これは、ビジネスと人間の観点から、行動の意味をよりよく理解したいという社会からの要求の高まりを反映している。このような要求は、最高経営責任者（CEO）と最高財務責任者（CFO）の双方の間で高まっている。

多くの組織、特にそのファイナンス機能にとっての課題は、これらの非財務的要素の評価は、私たちが確立した一連の会計的な規範に基づくものではなく、特定のプロセスから私たちが世界に持ち込むプラスチックの量など、決定が困難な一連の指標に基づいて行われることである。しかし、このような意思決定の形態がますます重要になるにつれて、ファイナンス機能はこれらの変動する規範を把握する必要がある。そうしなければ、ファイナンス機能は疎外されてしまう。

こうした規範意識の欠如は、人工知能を用いた予測にも反映されている。ファイナンスの専門家として、経験を積み、データに対する感覚を養う必要がある。データが何を意味しているのかを知るためにある。

今後のファイナンスの洞察の中心となるのは、データの力を信じ、データの標準化と構造化において果たすべき役割を理解し、予測と意思決定の新たな現実を確実に受け入れる能力だ。それはエキサイティングな未来である。 ■



Iris de Jongh,  
Partner, PwC Netherlands

### ファイナンスビジネスパートナーの重要性の変化

ファイナンスビジネスパートナーは組織の中で成長しているだろうか。ACCAとPwCのレポート「Market Change is Faster than Ever – Is your Finance Function in the Race?」(2016年)では、将来のファイナンス機能の役割として、4つのグループを挙げた。これらは、ファイナンス機能がどのように発展する可能性があるかについての見解を表している(図2.20)。

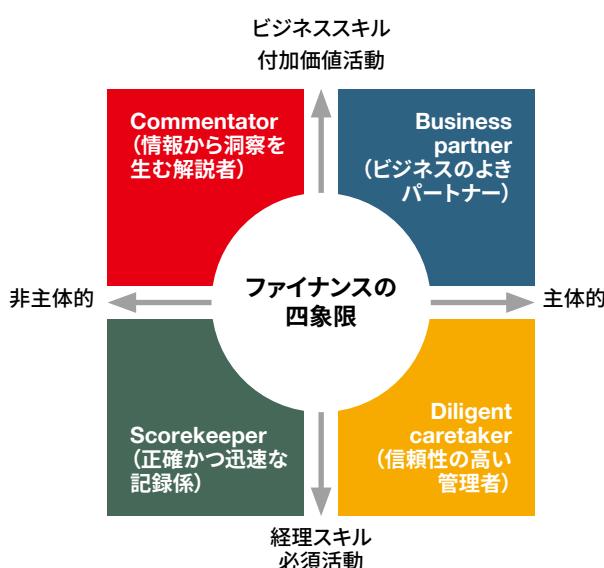
また、前述したACCAとPwCの共著レポート「Finance: A Journey to the Future?」(2019年)では、レポートの基礎

となった調査の回答者が例示した、この4つの役割の相対的な進化について、図2.21に示した考察を行っている。

ビジネスパートナーの役割は、ファイナンス組織内の他の役割に比べて重要性が増すと予想されている。この意味については、当該レポートの中でもより詳細に述べられている。

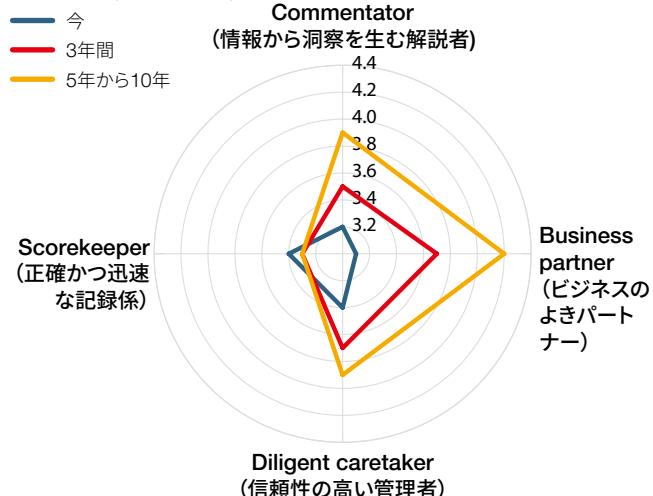
今回の調査では、今後3年間でビジネスパートナーの役割が増えると思うか、減ると思うかを回答者に尋ねた。結果は前回のレポートと同じであった(図2.22)。

図2.20：ファイナンスにおける4つのボックスモデル



出所：ACCA／PwC (2016年)

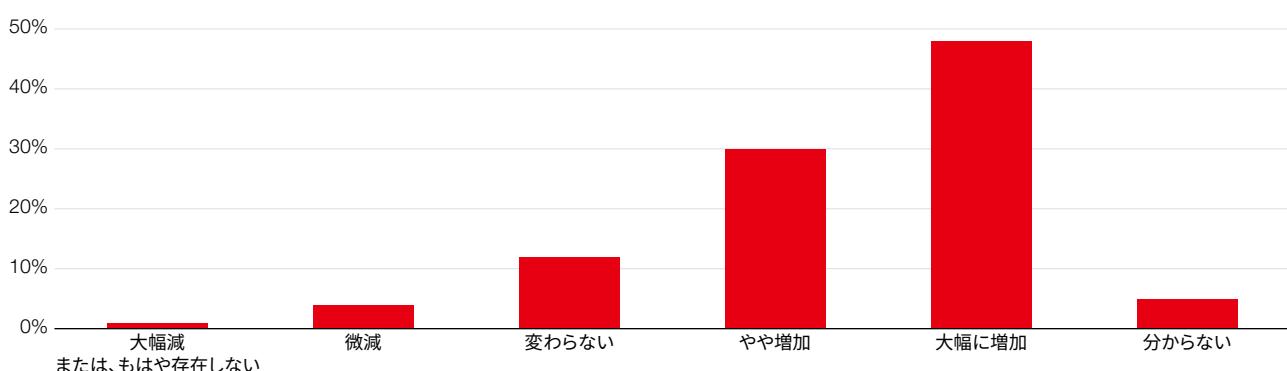
図2.21：ファイナンス活動における変化しつつあるバランス：  
ファイナンスにおける4つのボックスモデル  
(平均スコア)



スケール：0は適用できない。  
1は最下位の優先順位で、5は最高値である。

出所：ACCA／PwC (2019年)

図2.22：今後3～5年の間に、ファイナンスビジネスパートナーの役割は増加すると思いますか、減ると思いますか？



回答者の78%以上が、役割が増加すると考えており、ほとんどの回答者が大幅に増加すると考えている。しかし、「大幅に増加する」と回答した人の割合を見ると、地理的に顕著な違いがあった（図2.23）。

香港特別行政区では、「役割が大幅に増加する」と対応した回答者の割合が、調査対象の主要地域の約半分となっており、ここでもその傾向が顕著である。これはおそらく、他の地域で業界を席巻している多国籍企業よりも、ファイナンスコミュニティの進化のペースが相対的に遅い伝統的な産業に焦点を当てているという、先のコメントと一致している。

### ファイナンスビジネスパートナーの将来の役割

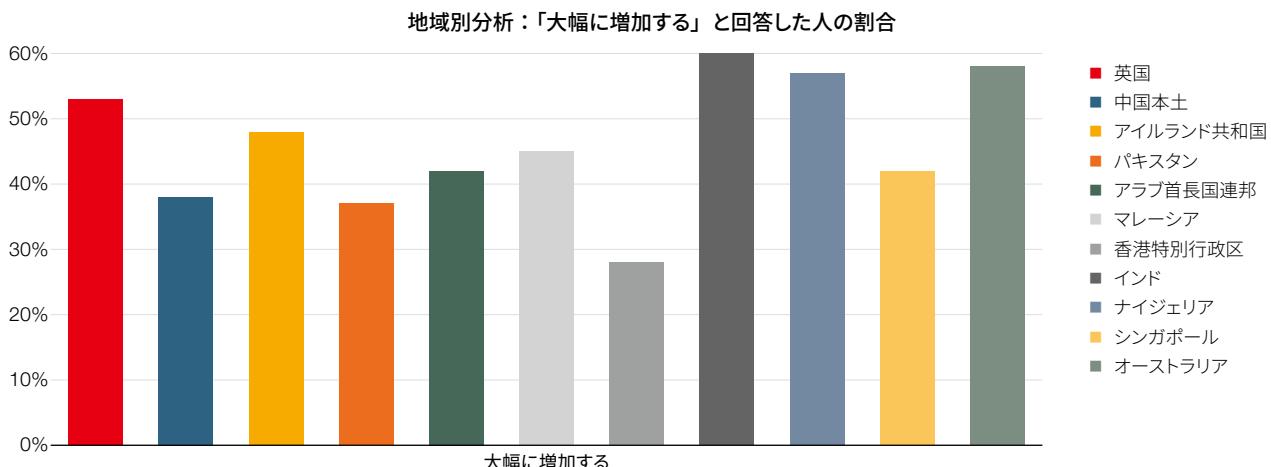
ファイナンスビジネスパートナーの役割は、ファイナンス機能にとって、また、ファイナンスビジネスパートナーの役割をサポートする組織全体にとって、重要な資産であると明確に見なされている。その役割の本質は、過去の洞察に焦点を当てた非主体的な役割から、より主体的で意思決定支援ベースの役割へと進化している。多くの企業において、このような移行が現在進行中であると思われる。地域別およびセクター別の回答のばらつきからも明らかのように、この移行の成熟度には、組織によって大きな違いがあることが明らかになった。

全体として、その傾向ははっきりしている。ファイナンス・ビジネスパートナーシップは、ファイナンス機能と、それが組織の他の部門とどのように相互作用するかについて、重要な役割を担っている。

### では、どうすればよいか？

- ✓ ビジネスパートナーと洞察の創出をサポートするというファイナンス機能の明確な体制を構築し、役割を明確にした上で、より広範な価値の測定基準を通して教育を受け、意思決定の一環として6つの資本を取り入れる。
- ✓ 現在のファイナンスビジネスパートナーの能力を、調査結果と照らし合わせて評価する。
- ✓ 組織のニーズに確実に応えられるよう、ファイナンス機能戦略の一環として、ファイナンスビジネスパートナーの役割を開発、または見直す。
- ✓ 現在のファイナンスビジネスパートナーのスキルを評価し、期待に沿ったスキル開発の機会を特定する。
- ✓ ファイナンス機能は、データを無理やり構造化して、突合し正確にしようとするのではなく、むしろ、データを中心に建設的な考え方を開発し、データを探索して遊び、探究心を持って、物事のビジネス上の影響を理解する。
- ✓ リスクを取るためにバランスの取れたアプローチを開発する必要がある。常にピンポイントの正確さが必要なわけではないこと、80対20でも十分に機能することを理解する。

図2.23：今後3～5年の間に、ファイナンスビジネスパートナーの役割は増加すると思いますか、減ると思いますか？



## 2.5 危機時のファイナンスビジネスパートナー

有力な経営学者のピーター・ドラッカーは、「混乱時の最大の危機は混乱ではなく、昨日の論理で行動することだ」と述べている（1993年）。ファイナンスの世界では、重要な時期に新しい考え方を持ち込むことができるということを示す必要がある。

COVID-19のパンデミックの影響は、ビジネス界全体に及んでいる。組織は、ローカルレベルでもグローバルレベルでも、前例のない課題に直面している。直面した混乱の規模は非常に大きいだろうが、組織はしばしば衝撃や挫折に遭遇するものであり、それが予想外のタイミングであることは多い。このような状況に対処するためには、組織内のファイナンスビジネスパートナーの役割が最も重要であると、多くのインタビュー対象者が認識している。今回の経験から、ファイナンスビジネスパートナーが洞察力を高め、それを伝える上で、どのような教訓を得ることができるだろうか。

何人かのインタビュー対象者は、状況のコントロールに重要な役割を果たしているファイナンスの専門家は、事業のことだけでなく、業績の分析や予測、政府の施策の影響を評価するためのデータについてもしっかりと理解している、とコメントした。ある財務担当副社長は、「企業が生き残るためには、これらの数字をさわめて迅速かつ正確に把握しなければならないという点で、その役割が重要になります」とコメントした。

ファイナンスの専門家として私たちには元来適応力があり、このような混乱時に発揮すべき強みを持っている。データの完全性と倫理を尊重するという私たちのコアバリューが、この点を強く支えている。

回答者の1人であるファイナンス機能のリーダーは、組織内のビジネスパートナーコミュニティのアグリティが、急速に変化するシナリオの管理を可能にした、と述べている。ビジネスを理解し、変化するシナリオを解釈するために効果的なコミュニケーションのできるファイナンスビジネスパートナーは、組織のリーダーに対して効果的な意思決定支援を提供していた。

ファイナンスビジネスパートナーの役割の中核にはアグリティがあり、それは危機の際に発揮される。インタビューを受けたある人は、「危機的な状況では、タイムラインや目標が圧縮される傾向があり、物事を考えるのではなく、『これを解決するのは3ヶ月しかない』といったように考えてしまうのです」とコメントした。

COVID-19のパンデミックの直接的な影響から組織が立ち直る回復段階において、ファイナンスビジネスパートナーは重要な役割を担っている。私たちの経済行動の変化は、大きなものとなるかもしれない。PwCのあるパートナーは、次のようにコメントしている。組織がよりポートフォリオ的なアプローチを採用し、より現地で調達しようとすることで、サプライチェーンが再集中する可能性がある。このことは、製造

工程と製品のコストに明らかな影響がある。このような影響やその他の影響がもたらす混乱を考慮すると、パンデミック以降のビジネス再開が進むにつれ、ビジネスモデルの詳細な理解に基づくシナリオモデリングの必要性がさらに高まるだろう。

ビジネスモデルを明確に理解し、さまざまな情報源からデータにアクセスできるファイナンスビジネスパートナーは、危機に瀕した組織をサポートするために必要なシナリオモデリングを推進するのに適している。例えば、リスク管理チームと協力して、組織のリーダーが意思決定の基礎となるシナリオの評価を行うことができる。これらのシナリオは、顧客行動の変化、資金調達や流動性および人的資本の課題といったシナリオを包含する。このような時代には、効果的に信頼できるファイナンスビジネスパートナーが組織の中心的存在となる。

### では、どうすればよいか？

- ✓ 組織全体のテクノロジーとデータへの投資を活用し、その可能性を最大限に引き出す。
- ✓ 革新的かつ創造的な思考を支援し、アイデアや適切な行動に報いる。
- ✓ シナリオモデルを開発するためにデータをモデル化し、照会できるテクノロジー式を特定する。

## 2.6 中小企業のファイナンスビジネスパートナー

大規模な組織は、ビジネスパートナーに専念するチームとリソースを正式に用意する傾向があるが、中小規模の企業（SME）にあってもこれらは重要である。このことは、自分が大企業で働いていると認識している人と、自分の組織を中小企業と定義している人の間で、アンケートの回答がほぼ一致していることからも分かる。

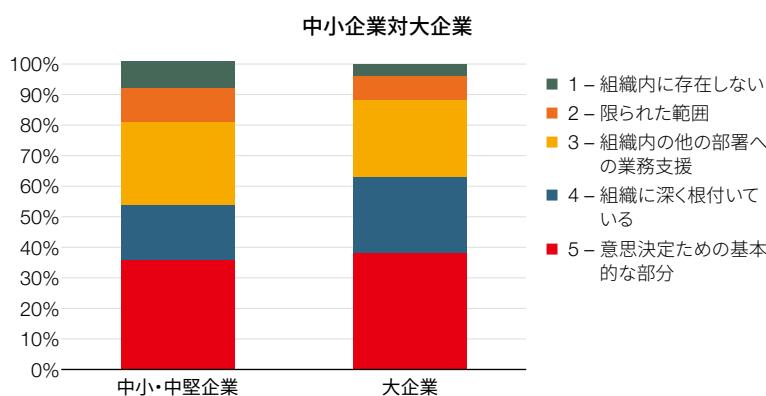
図2.24は、この2つのグループを比較して、ファイナンスビジネスパートナーシップが組織の規模ごとに、どの程度中核的な役割を果たしているかを示している。大企業ほど重要度が高いが、中小企業では、半数以上の企業が「組み込まれている」か「基本的なものである」のいずれかであると回答している（大企業の63%に対し、54%）。

中小企業のビジネスパートナーの属性もおおむね同様であり（図2.25）、事業戦略と実績の分析が両グループにとって最も強い要素であった。

中小企業にとっての課題は、必要とされる分析と有益な議論のレベルを達成するために、必要なデータと人材の両方に十分な投資をすることである。しかしながら、クラウド技術を利用した拡張性の高いソフトウェアアプリケーションの登場により、中小企業にとってデータへのアクセスは以前よりも

容易になっている。これにより、これまで以上に洞察力を高めることができるようになった。したがって、重要な戦略的洞察を生み出すためには、適切な人材を（おそらく他の役割の人と組み合わせて）配置することが必要になる。

**図2.24：** ファイナンスビジネスパートナーは、自社の中核的な役割としてどの程度定着していますか？

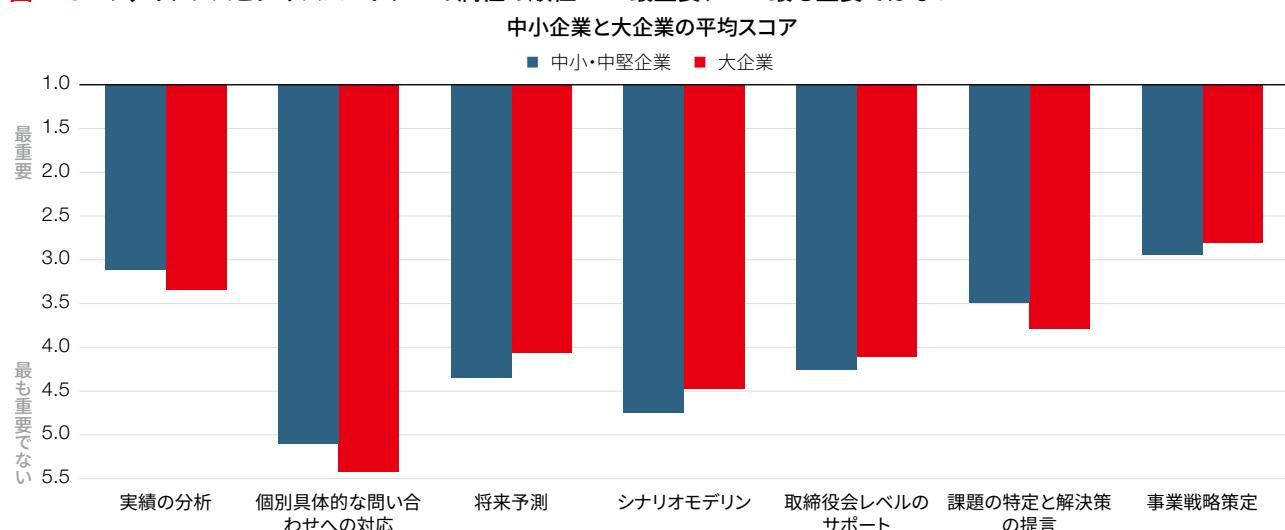


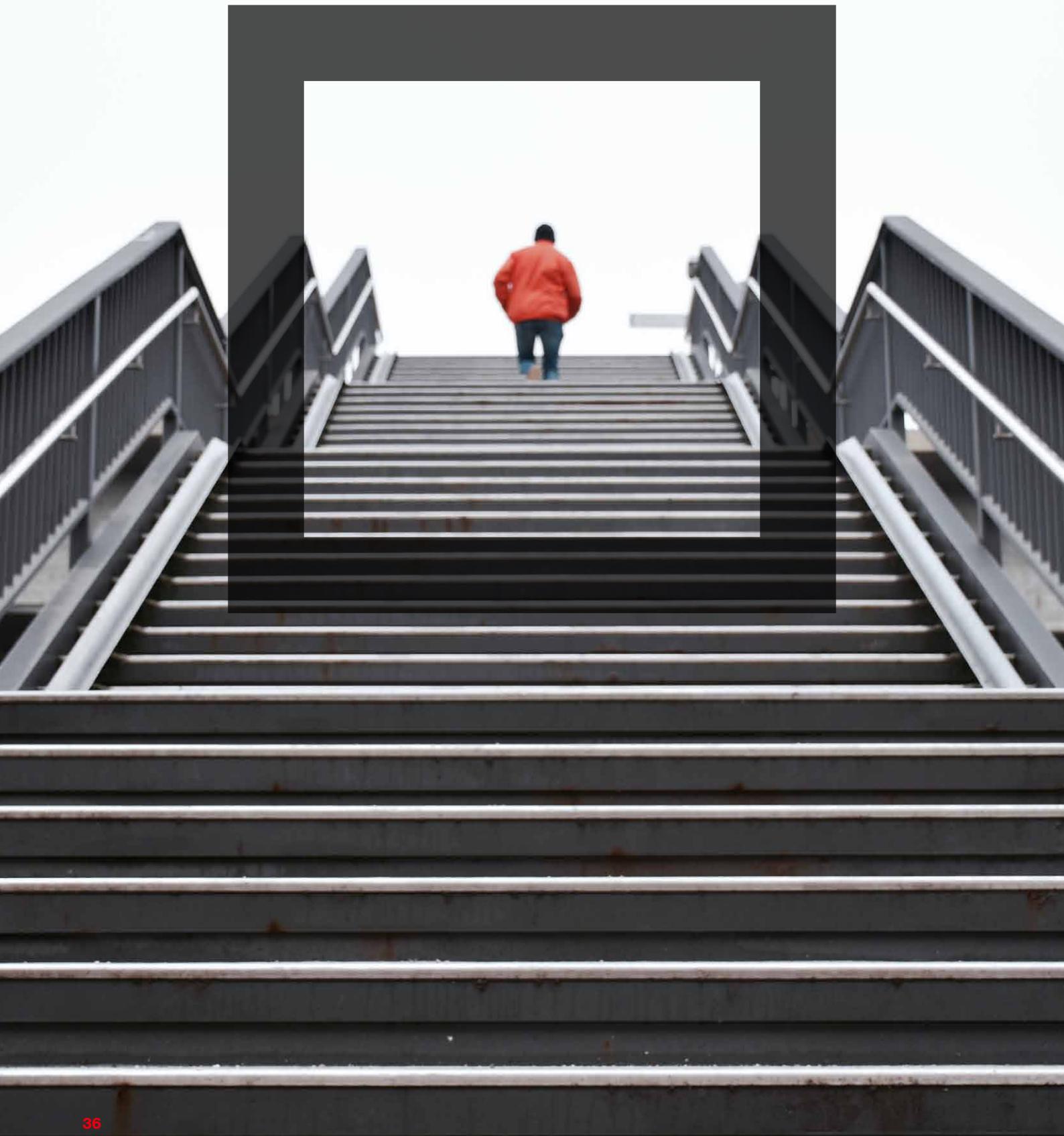
ファイナンスビジネスパートナーは、中小企業の**54%**、大企業の**63%**において中核を担っている。

### では、どうすればよいか？

- ✓ 中小企業と大企業では、洞察を生み出す考え方が同様に重要であるということを認識する。
- ✓ 中堅企業にとっては、パートナーシップと洞察が考え方の一部となっていることが重要だが、必ずしも正式な仕組みは必要としない。
- ✓ 専門家など外部関係者を巻き込むことを認める、中小企業に結果をもたらす洞察と分析のアプローチを開発する。これは特に小規模な企業に当てはまる。
- ✓ 組織の「デジタルコア」の概念には、この分野に関連するクラウドベースのアプリケーションが使用可能であることを受け入れながら、テクノロジーと入手可能なデータを使用して、ビジネス活動をサポートする事業モデルを開発する。

**図2.25：** ファイナンスビジネスパートナーの属性の順位-1 = 最重要、7 = 最も重要ではない





# 3. ファイナンス機能における洞察の進化

## 3.1 ファイナンス機能が提供する洞察の将来像に関する6つの仮説

実践的な用途として効果的なファイナンスビジネスパートナーシップのさらなる発展の可能性を評価するために、6つの仮説を検討した。これらの仮説は、ファイナンスビジネスパートナーシップの発展のためのいくつかの潜在的なシナリオ、そしてより広い意味では、ファイナンス機能が組織の利益のために果たし得る役割を表している。

仮説は、調査回答者、ワークショップ参加者、インタビュー回答者を対象に検証された。それぞれの仮説について、回答者は、提案された行動が現在起こっているか、短期的に計画されているか、中期的（3～5年）に起こっているか、それとも長期的（5～10年）に発生するか、あるいはまったく発生しないかを評価するよう求められた。

ある財務担当副社長は、「6つの仮説を見ていたら、COVID-19のこの1カ月間に経験した状況に関連付けることができました。ファイナンス担当者の立場で、どの補助金が私たちの企業にとって適切か考え、かなり短期間のキャッシュフローを含むさまざまな予測を行って、緊縮計画が必要なのか、通常の計画で良いのかを考えてきました。私たちはどのようにして生き残るか、何を次にする必要があるか、ビジネスを維持するために安定的にやらなければならないことはないのか、コスト削減を行う必要があるのか。これらの決定は全て、ファイナンスに関連しています」とコメントした。このことは、ファイナンスに関する洞察が、組織を守り発展させる上で果たす重要な役割を強調している。

仮説は図3.1に示されている。

これらの仮説は相互に排他的ではなく、個々の状況に合わせて調整可能な、ファイナンス機能の選択肢の幅を示すものである。

また仮説は、最初は調査を通じて検証され、その後、ラウンドテーブルやインタビューを通じて検証された。

それぞれの仮説の実現可能性の予測にはばらつきがあり、回答者の半数が、戦略的なコラボレーションやデータの監視に関する仮説がすでに存在している、または間もなくできると予想している（図3.2）。

図3.1：ファイナンスビジネスパートナーシップの未来に向けた6つの仮説

ファイナンスパートナーの役割は、より戦略的かつ協調的になり、組織全体の業務上の意思決定をサポートする	財務データだけでなく、非財務データや外部データも含めて、データの整合性や基準を監視することが重要な役割となる	効果的なビジネスパートナーは、6つの資本に対するパフォーマンスの評価と予測にますます焦点を当て、組織のパーカスの達成を支援する	自動化とプロセスの効率化によって、ビジネスパートナーとしての役割は他のファイナンス機能が担っている役割と比較してより身近なものになる	ビジネスパートナーとしての新たなスキルを研鑽することに失敗すると、その役割の影響力を失う	セルフサービス型のレポートингや、AI・機械学習の発展により、ビジネスパートナーは従来の役割から解放される
--	--	---	--	--	--

回答から得られる推論は、ファイナンスに関する洞察は改革を迎えようとしており、その変化はすでに始まっている、ということである。ファイナンスビジネスパートナーシップがビジネスの基本部分であると考えた人のスコア（図2.3）からは、図3.3に示すように、仮説の採用がより進んでいることを示している。

以下では、それぞれの仮説を検討する。回答者によると、現在最も一般的に行われていることは、業務上の意思決定のために戦略的・協調的な支援を与えることであり、一方、セルフサービス型のレポート作成、人工知能や機械学習は現在最も可能性の低い活動である。したがって、以下の順序は、これらの活動が現時点で広く行われていると回答した企業が認識しているものである。

### i. ビジネスパートナーは、業務上の意思決定のための戦略的かつ協調的な支援を提供する

この仮説は、前述のレポート「Finance A Journey to the Future?」の中で、ファイナンス機能は、ますます先見性のある分析に重点を置くようになったという見解から生まれた。この仮説は、ファイナンスビジネスパートナーは、組織全体でより戦略的かつ協調的になり、従来のファイナンス機能の境界を超えて、事業の中に入していく可能性がある、というものだった。計画、予算編成、予測のサイクルがますます短くなり、あらかじめ定義された特定のタイミングで要因分析を行う従来のパフォーマンスサイクルから離れ、よりリアルタイムのデータ分析に移行していく。意思決定の重要性が増すにつれて、この戦略的で協調的な役割が重要性を増している。

図3.2：6つの仮説に対する評価

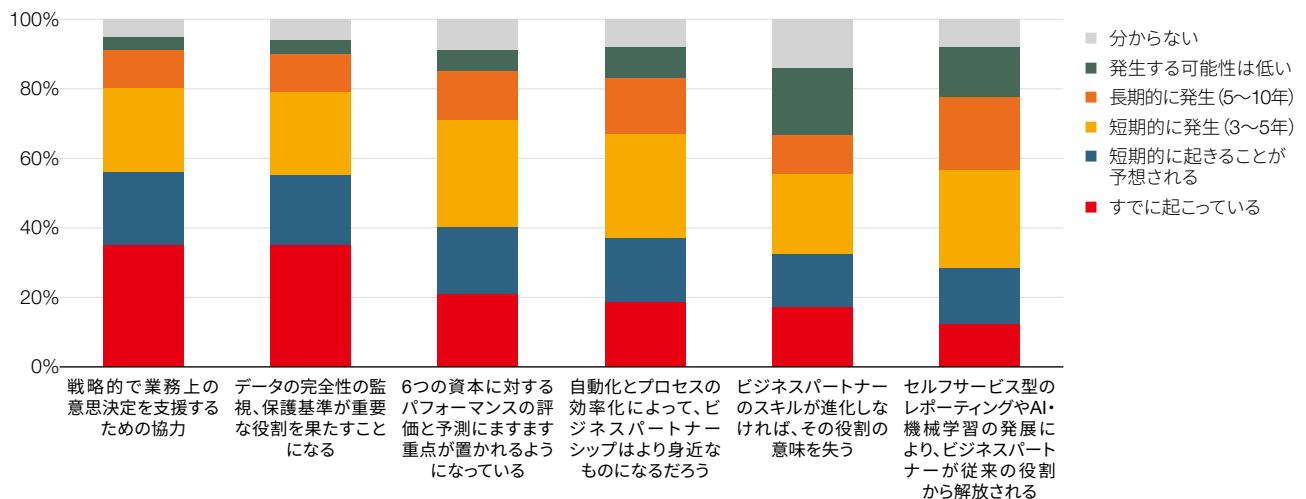
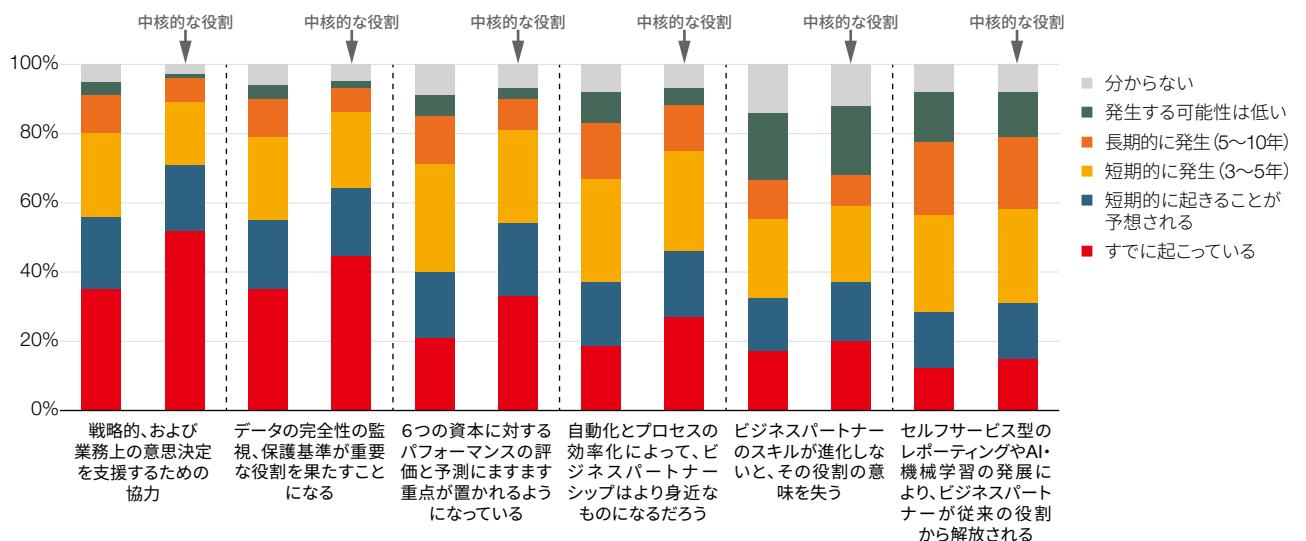


図3.3：6つの仮説の評価（組織の「中核的な役割を担う」と回答した回答者との比較）



回答者のうち、35%がすでにこれを達成していると回答し、さらに21%が現在計画していると回答した（図3.2）。このことは、ファイナンス機能がすでに従来の枠を超えて発展し始めており、ファイナンス機能が提供する洞察によって付加価値を高めることができているという評価を裏付けている。

その中心となるのは、ファイナンス機能の役割の変化と私たち自身の捉え方にある。地域によってばらつきが見られるものの（図3.4）、全ての回答者は短期的にこれらの変革が達成されると予想している。ファイナンス機能が業務上の意思決定を下す際に果たす役割は、特に組織が顧客中心主義や業務最適化へと移行する中で重要性が増す。また、ファイナンス機能は、自身のステークホルダーの期待値が、従来の取引処理から、ビジネスに不可欠な存在へ移行しつつあることを認識する必要がある。

成功を生む洞察は、ビジネスの問題に主体的に対処する。ある銀行のCFOは、ファイナンスビジネスパートナーが、顧客に付与するクレジットタイプの範囲を管理することで、顧客により多くのメリットを与える、銀行にもより多くの収益をもたらすことができたと強調した。また、あるビジネスパートナーは、配送会社における最適な荷物のサイズについて問題提起を行い、配送部門と協力して、顧客に届くまでのスピードを最適化した。これらはファイナンスの範疇にとどまらず、ビジネスに実利を生み出す機会である。

### ワークショップ参加者による考察

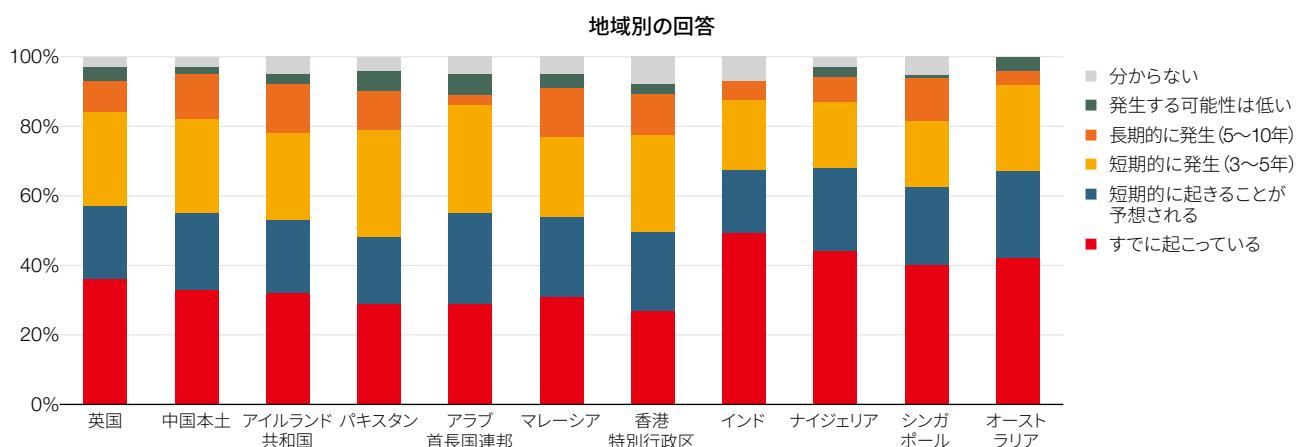


- 「戦略的」と「協調的」とは何を意味するのだろうか。重要なのは、信頼を得ることである。
- この仮説は正しい。他の組織も同じように考えるだろうか。

### では、どうすればよいか？

- ✓ ファイナンスビジネスパートナーが組織全体に付加できる、また付加すべき価値を特定する。彼らの役割は、ビジネスモデルと整合するように組織構造に組み込まれる必要があり、迅速な意思決定を行う文化によって、価値を高めるべきである。
- ✓ 伝統的なファイナンスの境界を超えた意思決定に移行し、データと洞察がどのようにしてオペレーションナルエクセレンスを推進できるかを認識する。

**図3.4：ファイナンスビジネスパートナーの役割は、組織全体での業務上の意思決定をサポートするために、より戦略的で協調的なものになる**



## ii. データの完全性の監督・管理が重要な役割となる

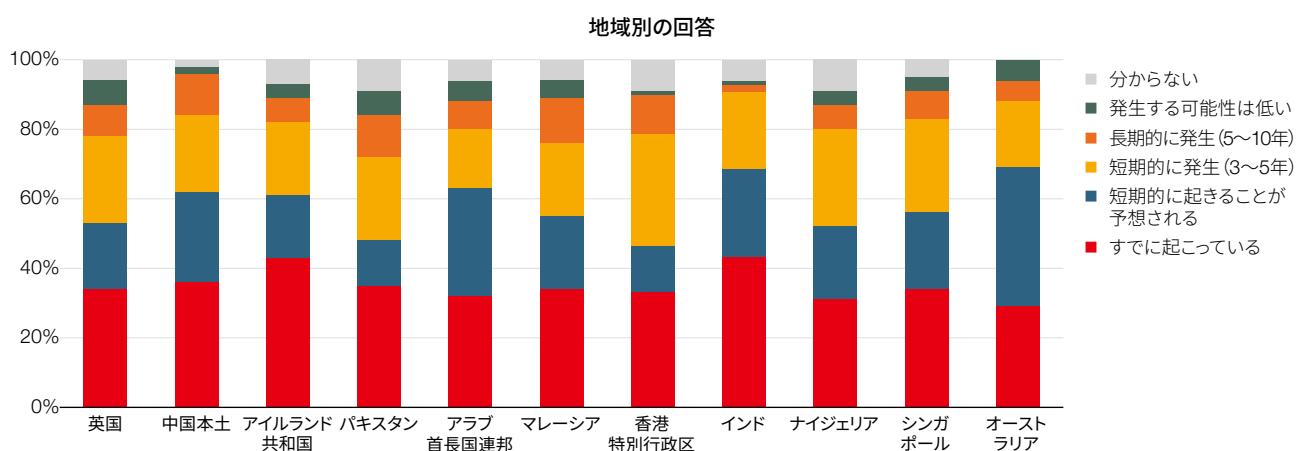
組織全体のデータの整合性を確保する上で、ファイナンス機能が果たす役割については、しばしば議論されている。「The Digital Accountant: Digital Skills in a Transformed World」(ACCA、2020年)では、ファイナンスの専門家が組織の利益のために果たすことのできる重要な役割を強調している。ビジネスモデルとそれを支えるデータモデル（財務データと非財務データの両方を含む）をよく理解していることが基本にあり、これは、従来、企業のマーケティング部門が担当していた統合レポートで用いられる情報にも当てはまる。

「ビッグデータ」から「スマートデータ」へと進化する中、「スマートデータ」は処理されて実用的な情報に変わることを待っているデータで構成されており、ファイナンスビジネスパートナーは、データの整合性を確保し、データから実用的な情報を導き出すことで、洞察の生成を支援する重要な役割を担っている。利用可能なデータソースを利用して、報告と計画の両方の統合的な視点を提供し、視覚化を生み出す企業業績管理アプリケーション（通称、EPM）の登場は、これがファイナンス主導の洞察にとって重要な領域であることを意味する。

この、「ファイナンスビジネスパートナーがデータの完全性を監督・管理する」という仮説をもとに、ファイナンスビジネスパートナーに課される責任の範囲を評価した。前述の仮説と同様に、現在達成されている（回答者の35%）か、現在計画されている（20%）との主張が強く（図3.2）、5年内に達成されると考えている人は80%近くに上った。

これがファイナンスビジネスパートナーの役割の明確な一部であることが、示唆されている。多くの組織にとって、統合されたアプリケーション（しばしばクラウドベース）を介した財務データと業務データの融合は、現実的な<sup>4</sup>ものになりつつある（図3.5）。

**図3.5：財務データだけでなく、非財務データや外部データも含めて、データの整合性や基準を監視することが重要な役割となる**



4 この「デジタルコア」の概念は、ACCAとPwCのレポート「Finance: A Journey to the Future」(2019年)で論じられている。

### ワークショップ参加者による観察事項



- 組織の重要な判断の基準によって、ビジネス・パートナーが守るべきデータが決まるはずである。これは業界主導型である。
- データ・ガーディアンシップは、責任・役割の問題である。それは、数字が正しいことを十分に気にする人に帰属しなければいけない。

### では、どうすればよいか？

- 効果的な洞察を生み出すためには、クリーンで正確なデータが不可欠である。洞察の生成を支援するために、組織内のデータに対して適切なガバナンスを確立する。
- ファイナンスビジネスパートナーのためのデータスキルに投資することで、ビジネスパートナーはこうした機会を実現し、洞察力を高めることができる。

### iii. ビジネスパートナーは、組織のパーパスに照らして、6つの資本に対するパフォーマンスを予測することにますます重点を置くようになる

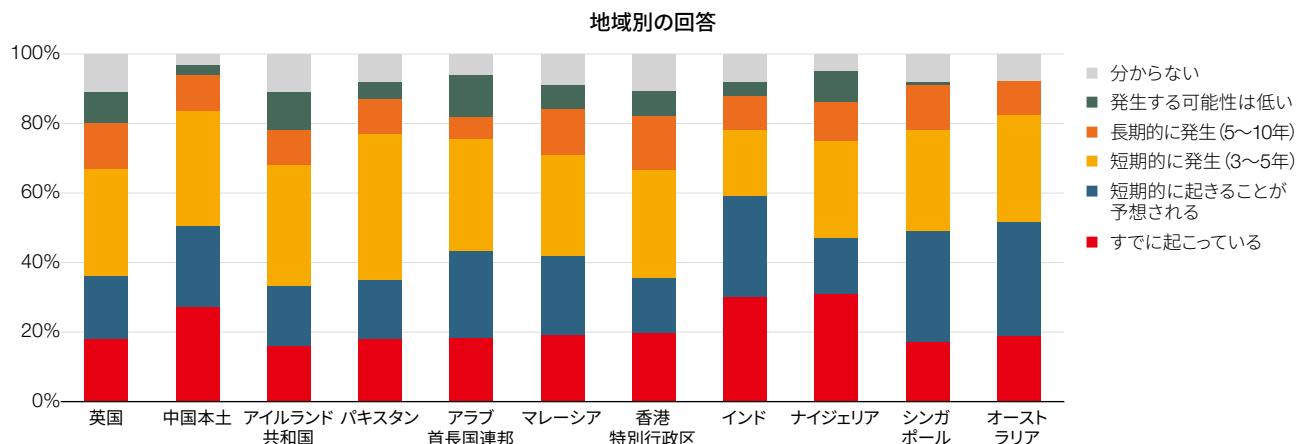
ファイナンス機能は、パフォーマンスを報告するために利用可能なデータをどのように利用しているのだろうか。この仮説は、ファイナンス機能が、現在よりも幅広いパフォーマンスの定義にますます重点を置くようになるだろうというものだった。すなわち、財務目標だけでなく、組織のパーパスと社会にとつての価値により密接に合致した、より広い範囲の定義に基づいてパフォーマンスを評価するというものであった。

全体の回答者のうち、21%が、これは現在達成されないと回答し、さらに19%が現在計画されていると回答した（図3.2）。合計すると71%が今後3～5年以内に達成すると回答している。これはファイナンス機能の役割が大きく変化していることを示す。

中国本土では、回答者の**83%**が、次の5年以内にファイナンス機能がより広い範囲のパフォーマンスの定義にますます注力するようになると見込んでいる。

”

**図3.6：効果的なビジネスパートナーは、組織のパーパスの達成に照らし合わせてパフォーマンスを評価し予測にすることに、ますます重点を置くようになる。**



地域別（図3.6）では、パーパスを重視する傾向が強まっている。中国本土では、回答者の83%が、次の5年以内にファイナンス機能がより広い範囲のパフォーマンスの定義にますます注力するようになると見込んでいる。このレベルの自信は、組織が自分たちを見る方法が、従来の尺度とは異なってきていることを示しており、将来的に価値がどのように評価されるかを理解していることを示している。

#### ワークショップ参加者による考察



- 私たちは、組織の枠を超えて他のグループと協力する必要がある。
- 他の組織への理解を深めるにはどうすればよいか？

#### では、どうすればよいか？

- ✓ 組織の目的の達成に沿って、さまざまな観点からパフォーマンスを反映する報告メカニズムを組織全体で確立し、それに応じてパフォーマンスを測定し、報酬を与える。
- ✓ 財務的なリターンのみに焦点を当てるのではなく、目的中心の意思決定の文化を奨励する。

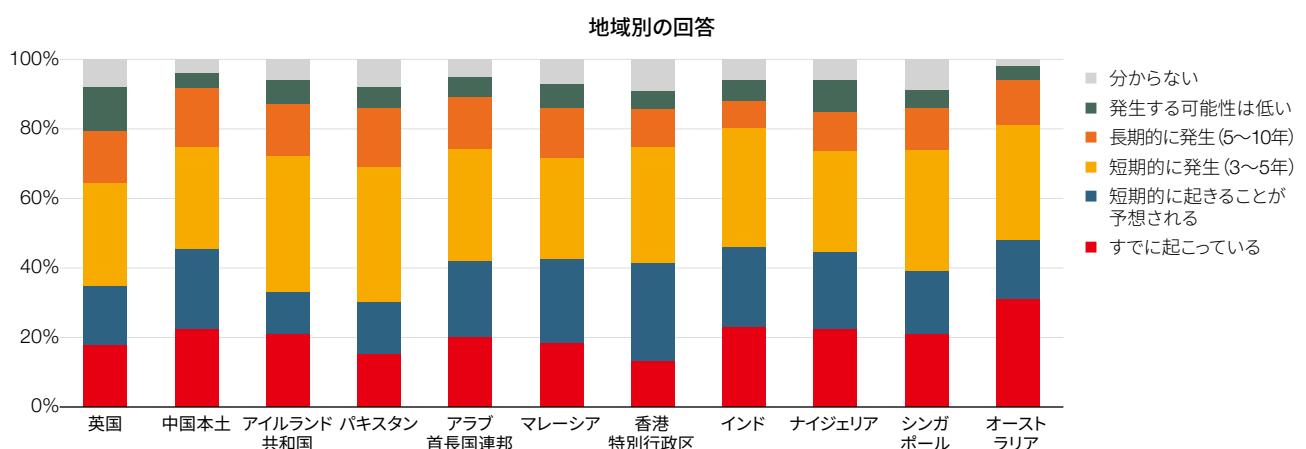
#### iv. ビジネスパートナーシップはより身近なものになる

ファイナンス機能全体で定型的な業務の自動化が進む中、ファイナンス機能内のバランスが意思決定支援にシフトすることが予想される。この仮説を検証するために、回答者にそのような移行が予想されるかどうかを尋ねた。回答者のうち、19%はすでにこの移行が起こっていると回答し、さらに19%はそうした移行が計画されていることを示唆した（図3.2）。

トランザクションデータの処理にインテリジェントな自動化ツール<sup>5</sup>を使用することは、多くの組織にとって現実のものになりつつある。どのような事業規模であっても、データ取得は今やるかに容易である。そのデータの取得と検証のための管理もまた、容易になってきている。あるCFOは、「P2P (Procure to pay)」のようなデータ処理を、基本的に自動化された方法で業務部門にて行い、ファイナンス機能はパラメータと例外処理のみを監視するようになるだろうと述べた。このシナリオが成立すれば、ファイナンスの役割のバランスが再構築されることが期待される。図3.2で見たように、38%はこの変化が起こったか、まもなく起こるだろうと述べているが、このCFOの一連の主張は、近い将来、より多くの企業がこの変化を経験するであろうことを示唆しているのかもしれない。

デジタルトランスフォーメーションとカスタマージャーニーの文脈において、顧客とその要求に組織がどのように対応するかをビジネスモデルの中心に据える場合、ほぼリアルタイムでインサイトを提供する能力が鍵となる。多くの地域では、ファイナンス機能がこの変革に取り組んでいるものの、中期的な目標として捉えているようだ（図3.7）。危険なのは、もしファイナンス機能がこの機会を捉えなければ、失われてしまう可能性があるということである。

図3.7：自動化とプロセスの効率化により、ビジネスパートナーの役割が他の会計・財務関連の役割よりも一般的になる。



5 ロボット・プロセス・オートメーション (RPA) を含むインテリジェント・オートメーション・ツールは、「The Race for Relevance」(ACCA、2017年) で論じられている。

#### ワークショップ参加者による観察事項



- 取引処理の役割の数が少なくなるにつれて、ビジネス中心の役割の割合が増えます。
- 金融ビジネスパートナーの数は、提携によってより大きな成功を達成するための仮説の成功にかかっています。

#### では、どうすればよいか？

- ✓ ファイナンス機能の構造を再編し、それを組織が必要とする業務支援のバランスを反映すると同時に、事業の運営構造を確実に反映するようにする。
- ✓ データソースの適時性と正確性を向上させるため、自動化とプロセス効率化に投資する。

#### v. スキルを進化させなければ、その役割は陳腐化する

これまで本レポートで述べてきたように、ファイナンスビジネスパートナーのスキルはビジネス、それを取り巻く経済環境、そしてデータが示すストーリーを理解できるかどうかが鍵となる。これらは、単なるテクニカルな会計スキルだけでなく、例えば共感力やコミュニケーションといった、いわゆるソフトスキルも含まれる。

回答者の17%が、適切なスキルを進化させられないことがすでに対策を講じている脅威であると回答し、15%が将来のスキル向上に取り組む予定であると回答した（図3.2）。55%は、適切なスキルの開発がなければ、その役割は5年以内に陳腐化してしまうと回答した。この結果は、この役割に対しては肯定的な期待がある一方で、投資が必要であることを強く示唆している。

スキルを継続的に開発し、その開発を保護することの重要性は、ほとんどの回答者に認識されている。ただし、「分からない」または「起こりそうにない」と答えた回答者は、何かが必要であることを認識していない可能性がある。調査回答から得られた明らかなメッセージは、ファイナンスビジネスパートナーのスキルに投資する必要があるということだ。回答者の地理的な違いは、ある国では他の国よりもこの投資がより大きく、より早く行われる可能性があることを示している。投資を怠ると、最も必要とされるときに洞察が得られないという危険性がある。

必要とされるスキルセットは、単なる会計スキル（これについては第4章でさらに議論する）よりも幅広い。

#### ワークショップ参加者による観察事項



- 大学院卒トレーニーをビジネスパートナーにするには、どのようにすればいいか？
- ビジネスパートナーがどのようにして最大の価値を付加し、ソフトスキルを開発できるかを理解することが課題。

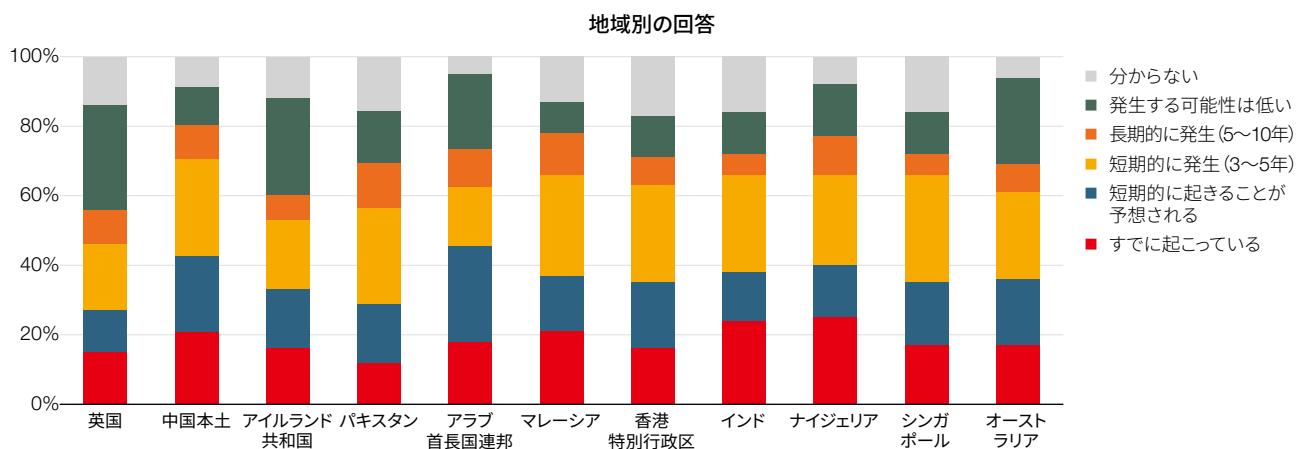
#### では、どうすればよいか？

- ✓ テクニカルなスキルとソフトスキルの適切なバランスを確保するため、ファイナンス機能の開発に投資する。
- ✓ ファイナンス機能が必要とする将来のスキル開発を反映したキャリアパスを作成し、実施する。

#### vi. セルフサービス型のレポート作成やAI・機械学習の発展により、ビジネスパートナーが従来の役割から解放される

ファイナンスビジネスパートナーシップが効果的であるためには、データと情報を使用して洞察を促進しなければならない。この仮説は、ファイナンスにおける技術革新の現実と、ファイナンスビジネスパートナーをどのように支援するかに焦点を当てている。

図3.8：ビジネスパートナーのスキルが進化しなかった場合、その役割は時代遅れになる。



回答者の約60%（図3.2）は、セルフサービス式の報告によつてビジネスパートナーの時間が節約され、次の5年以内に責任が軽減されると考えている。28%の回答者は、このようなことはすでに起きているか、まもなく起きるだろうと考えている。明らかにこの分野は、ファイナンス機能がより深く関与する必要がある。組織がこれを利用し、ファイナンスビジネスパートナーがステークホルダーの求める洞察を提供できるようにするために、積極的に役割を再設計することが必要であることは言うまでもない。技術の開発、特にデータクエリや洞察に関するものを監視し、活用する必要がある。ファイナンスビジネスパートナーは、セルフサービス式の報告から導き出されたデータの分析と解釈を提供する人として再定義される。

地域別に見てもほぼ同様のパターンが見られるが、シンガポールでは、初期評価は低いものの、今後5年間での成長が期待されている。この結果は、シンガポールがテクノロジーに重点を置いていることを考えると、特に興味深いものである。

多くの企業にとって、無数のレポートにデータを詰め込むことは過去のやり方となりつつある。それに代わって、データを掘り下げて根本的な原因を明らかにできるデータ可視化ツールが登場した。顧客中心で動きの速い世界では、そのレベルの分析が必要である。AIと機械学習<sup>6</sup>の出現により、一部はクリティカルパスメソッドのアプリケーションに組み込まれ、トレンドデータから初期仮説を作成することができるようになった。また、従来のアプリケーションを使用した場合よりも迅速にプロセスをクローズすることができるようになり、ほぼリアルタイムの意思決定の可能性が実現しつつある。データとテクノロジーが今後のファイナンスビジネスパートナーの育成に重要な影響を与えることは、明らかである。

あるCFOは、「最も重要なものはデータです。データをどのように管理するか、データをどのように使用するか、組織内で結合された異なるデータセットをどのように統合して、インサイトを提供できるようにするか、が重要です。会計・ファイナンスの担当者がリーダーとなり、会社中のデータをナビゲートすることができると思います。けれど重要なのは、信頼できるデータを実際に持っていることを確認することなのです」と述べている。

### ワークショップ参加者による観察事項

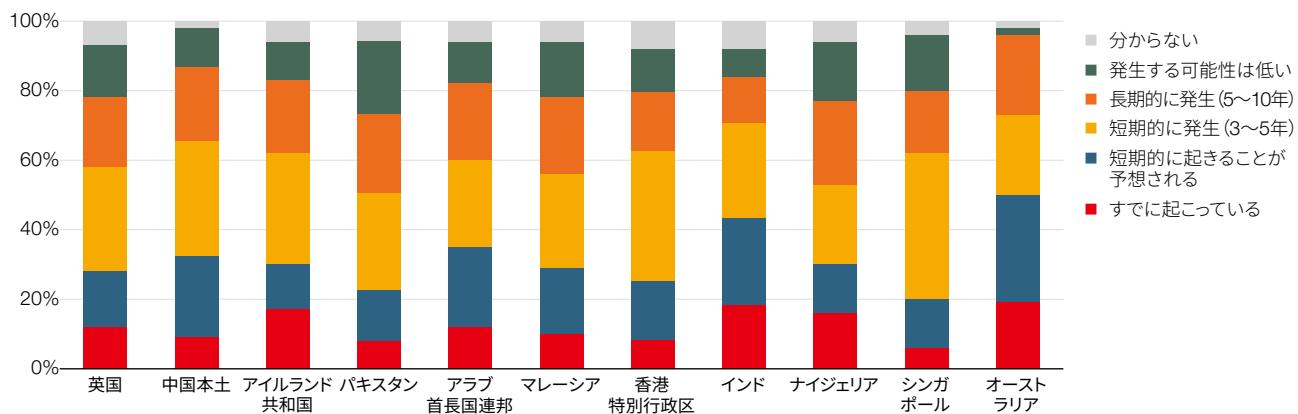


- セルフサービス報告書の影響、利用者は、自社の組織を非常に内向きに見ることになるかもしれない。ビジネス・パートナーはこれに挑戦することができます。
- セルフサービス・ツールがビジネス・パートナーに取って代わることはないだろう – 知識、経験、解釈指針が依然として必要である。

### では、どうすればよいか？

- ✓ 堅牢なデータソースへのアクセスと適切な可視化を提供するために、広範な組織の一部としてのファイナンス機能のための技術戦略を開発し、実行する。
- ✓ ファイナンス機能のスタッフの分析スキルに投資し、彼らが利用可能なデータを活用できるようにする。

**図3.9：セルフサービス式の報告と、人工知能や機械学習の発展により、ビジネスパートナーが解放され、以前の責任を取り除くことができる。**



6 機械学習の概念は、「Machine Learning: More Science the Fiction」（ACCA、2019年）で論じられている。

### 3.2 進化に対する障壁

回答者は、自組織におけるビジネスパートナーシップを発展させる上で、障壁と考えられる要因をリストから選ぶよう求められた。

その結果、ビジネスパートナーの役割が明確でないことが、回答者に評価を求める上位3つの障壁の中で最も上位にランクされた。多くのファイナンス専門家は、ビジネスパートナーの役割について大まかに理解しているが、その正確な性質と責任の範囲は、組織によって明らかに異なる。このこと自体は問題ではないかもしれないが、ステークホルダーがビジネスパートナーに何を期待すべきかが明確になっていない場合はどうなるのか、という疑問が生じる。役割の明確さが欠けているのは、ファイナンス専門家があまりにも保守的な視点を持ちすぎていて、先見性がない（第2位の要因）という認識から生じているのかもしれない。この明確さの欠如は、文化的な問題も示唆している。インタビューに答えた人の多くは、洞察を成功させる鍵は組織の文化、つまり、機敏な対応ができ、部門やチームを超えたコラボレーションを促進する能力にある、とコメントしている。効果的なファイナンスビジネスパートナーは、究極のアジャリティを持つ協力者でなければいけない。

明確さの欠如とともに、当然のことのように、テクノロジーもまた重大な障壁となっている。組織の財務・業務データにアクセスし、理解し、分析する能力は、ファイナンスビジネスパートナーの成功の鍵となる。実際には、このようなアクセス、理解、分析は、組織がアジャリティのある文化を持ち、学んだことを利用して、顧客中心の意思決定を行う必要性にリアルタイムで対応できる場合にのみ有効である。ある回答者は、「（ファイナンスビジネスパートナーに）金属探知機を手渡してはいるが、取扱説明書を渡していないようなものだ」

と指摘した。ファイナンスビジネスパートナーは、アプリケーション自体やデータからの洞察を得る方法だけでなく、ビジネス上の優位性のためにテクノロジーの使用をどのように最適化するか、ということにも関心を持ち、幅広いテクノロジースキルを持つ必要がある。

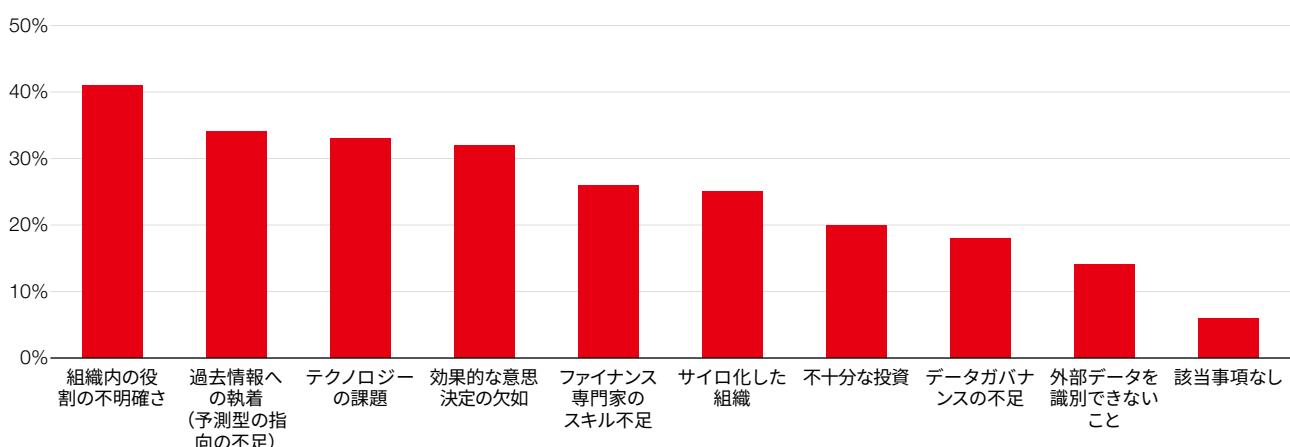
しかし、別の回答者は以下のように指摘した。「ファイナンス担当者の間には、テクノロジーに対する不健全な執着があるように思われます。ファイナンスビジネスパートナーシップとは、まずダッシュボードを作成し、次にその情報をどのように取り込んで活用するか、どのようにそれを組織に持ち込み、影響を与える始めるか、ということなのです」

それに比べて興味深いことに、データガバナンスと外部データにアクセスできないことは、「明確さの欠如」と「先見性の欠如」を主要な障壁と認識した人の半分以下しか、上位3つの障壁として評価していない。これは、これらが重要ではないということではなく、回答者が選択できる障壁の中での相対的な優先順位のためであると考えられる（各回答者は3つしか選択できない）。

#### では、どうすればよいか？

- ✓ 適切な洞察を提供することで前向きな文化を促進するなど、ファイナンス機能が組織全体で果たす明確な役割を確立する。
- ✓ 組織横断的にアジャリティのある文化を促進する。
- ✓ 有益な洞察を得て顧客価値を創造するために必要なデータセットに焦点を当て、組織におけるテクノロジーとデータの弱点を特定し、是正する。

図3.10：自社において、ビジネスパートナーシップが本来の効果を発揮するにあたり障壁となっているものは何ですか？（上位3つを選択）





# 4. 将来のビジョン

## 4.1 パフォーマンスの再評価

業務パフォーマンスのパラダイムを再考する必要がある場合はどうすればよいか。第1章で述べたように、組織が純粋な財務的動機を追求するのではなく、パーパスの達成に重点を置くようになった場合、ファイナンスビジネスパートナーは、組織が適切な業績評価指標を開発するために、どのように支援すればよいのだろうか。

あるオーストラリアのCFOは、パフォーマンスの問題を以下のように説明している。「誰がパフォーマンスを定義するのでしょうか。私たちは利益という動機に焦点を当てがちですが、それはファイナンスの専門家が定義したもので、測定もかなり容易だからです。ファイナンス機能であることの大きな喜びの1つは、全てのドルがどこにあるのかを知っていることで、それを定義しようとする必要はないのです。議論の余地はありません。起こったことを理解しているか、理解していないかのどちらかであり、数えるのは簡単です。原則的には全てがドルに帰結し、これはあなたが費やす資源の代理となります。使用する資源の一部によっては、非対称になることがあります。例えば、地球や環境その他のものにとって非常に大きなコストがかかる一方で、金銭的な面ではかなり安く済むことがあります。つまり、私たちの評価システムがある程度間違っていたということです」

同じCFOが、COVID-19による混乱後に、ニーズとパフォーマンスが再評価される可能性について考察した。彼は、「社会として、私たちは個人的なニーズにもっと注力することになるかもしれない」とコメントした。マズローの欲求階層<sup>7</sup>を引用し、個人として、また組織として、生存を重視するようになるのではないか、と述べた。

その結果、組織が目的の達成や社会に与える影響に的確に焦点を当てるようになった場合、財務的価値だけでなく経済的価値も測定するようになる必要がある。そのためには、スコアカードやパフォーマンス指標において、従来の計画、予算、予測のサイクルを超えて、よりダイナミックなデータと予測の世界へと進むアイデアやベンチマークを開発しなければならない。

アフリカの大手銀行のCFOは、「効果的なファイナンスビジネスパートナーであるためには、ビジネスを効果的に理解する必要がありますが、それはファイナンスビジネスパートナーがよくやっていることであり、財務統制側の人々よりも優れています」とコメントした。

以下では、この新しい議題に対処するために、業績管理を再定義する概念について考察する。このプロセスを開始するためには、「成果」を測定するための枠組みが必要である。その代わりとして、統合報告フレームワークの6つの資本が用いられている。

従来の計画、予算、予測のサイクルを超えて、よりダイナミックなデータと予測の世界へと進むアイデアやベンチマークを開発しなければならない。

”

<sup>7</sup> アブラハム・マズローは、1943年の論文「A Theory of Human Motivation」の中で、人間の欲求のピラミッドとして、底辺の「生理的欲求」から「安全の欲求」、「所属と愛の欲求」、「社会的欲求」、「承認の欲求」を経て、頂点の「自己実現の欲求」に至る一連の流れを定義し、人間のモチベーションが一般的に動くことを主張した。

## 4.2 統合報告<IR>フレームワークの6つの資本

6つの資本は、「組織が使用し、影響を受ける資源と関係」を表すものとして、国際統合報告評議会（IIRC）が2013年に開発した。IIRCは、フレームワーク文書で資本を以下のように説明している。

全ての組織は、その成功のためにさまざまな形態の資本に依存している。このフレームワークでは、資本は、財務、製造、知的、人的、社会関係、および自然で構成されているが、統合レポートを作成する組織はこのカテゴリーを採用する必要はない。

資本とは、組織の活動とアウトプットを通じて増加し、減少し、または変化した価値のストックである。

例として、組織の財務資本はITが利益を生み出すときに増加し、従業員がより良い訓練を受けたときには人的資本の質が向上する。**（IIRC、2013年）**

著書『Six Capitals: The Revolution Capitalism Has to Have – or Can Accountants Save the Planet?』（2014年）においてジェーン・グリソン=ホワイトは、以下のように各資本を記述している（表4.1）。

グリソン・ホワイトは、資本は組織にとっての経済的価値を表していると見ることができると説明しているが、その価値を測定することはしばしば困難であることを認めている。

ある上級財務専門家は、事業における財務担当者は、スキル開発が求められると述べている：

- より質の高い情報を得る
- より質の高い測定を行う
- より質の高いレポートを作成する

これらはいずれも困難を伴うものだが、ファイナンスの専門家に不可欠なスキルセットがあれば、克服することができる。

表4.1：統合報告の6つの資本

資本	定義
財務	商品を生産し、サービスを提供するために組織が利用できる資金。これらの資金は、負債、出資、贈与によって調達されるか、または事業と投資を通じて調達される。
製造	物品の生産やサービスの提供のために組織が利用できる製造された物理的対象物。建物、設備、インフラ（道路、橋梁、水・廃棄物処理場など）が含まれる。
知的	知識ベースの無形資産。特許、著作権、ソフトウェア、権利、ライセンスなどの知的財産、システムやプロトコルなどの「組織資本」、「暗黙知」（従業員や経営者が保有するが、伝えにくい事業に関する知識）などが含まれる。
人的	人材のスキル、能力、経験、モチベーション、知性、健康、生産性。これには、組織のガバナンスの枠組み、リスクマネジメントのアプローチ、価値観への支持、組織の戦略への理解とそれを実行する能力、主導し協力するための忠誠心と能力が含まれる。
社会関係	コミュニティ、ステークホルダーグループ、その他のネットワーク内部およびそれらの間の制度や関係、共有された規範、共通の価値観、行動、組織が醸成した信頼、ブランドや評判、ならびに組織の「事業を行うための社会的ライセンス」が含まれる。
自然	大気、水、鉱物、森林、生物多様性、生態系の健全性など、組織の過去・現在・将来の繁栄を支える物品・サービスを提供する、再生可能・非再生可能な全ての環境資源およびプロセス。

### 4.3 パフォーマンス報告に6つの資本を使用

インタビューを受けたある人は、「資本のうち最初の2つ、つまり財務と製造は、財務担当者によってよく理解されていて、重点的に取り組む対象ともなっています。その他のものについては組織的な問題で、解決するためには、経営陣が方針を示し、これら的重要性を高める必要があります」とコメントした。

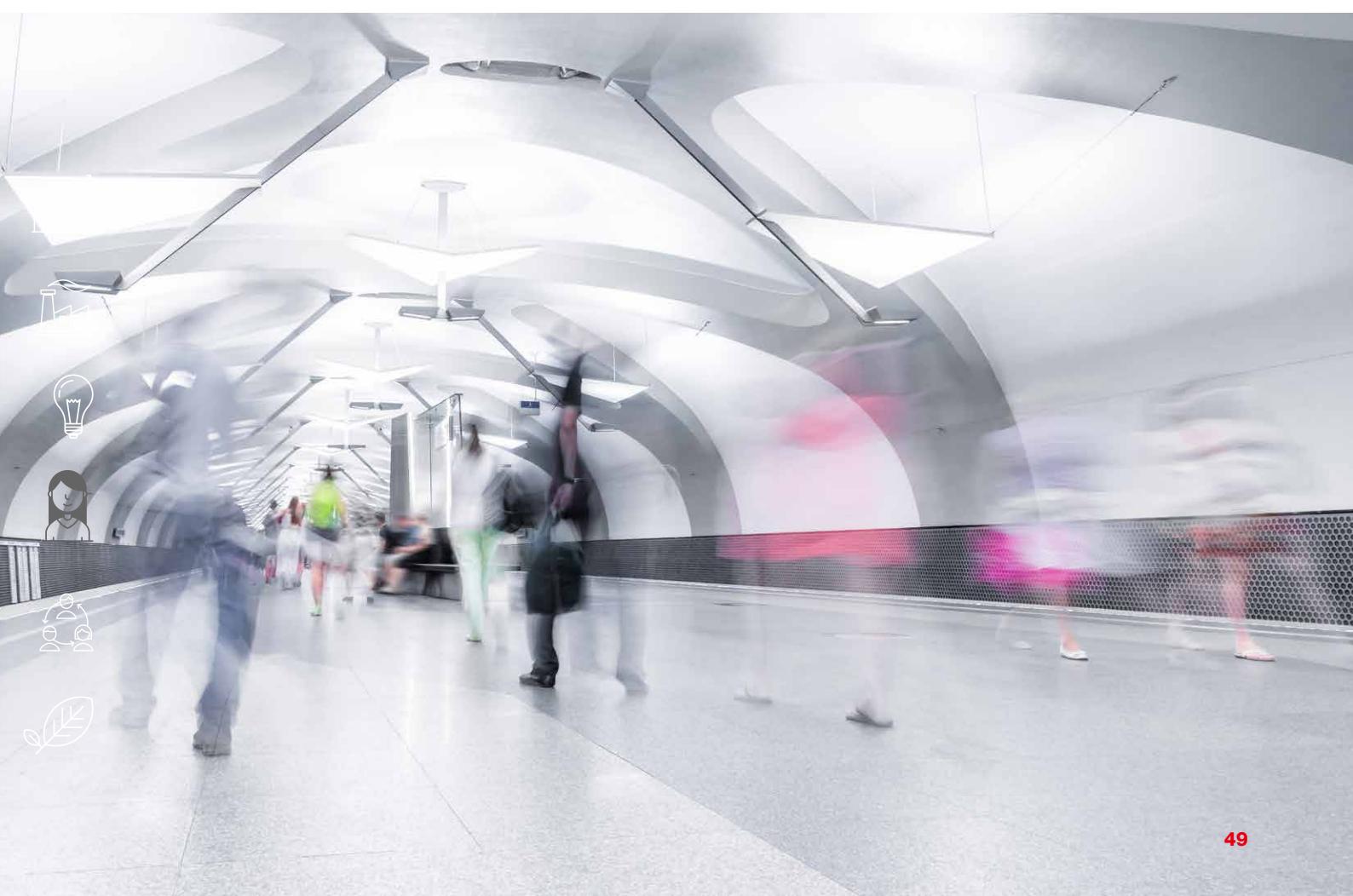
また、インタビューを受けたもう1人のCFOは、「IRのアーチはファイナンス機能にとってチャンスです。なぜなら、資本が私たちの生活を支えているにもかかわらず、それから恩恵を得るために、ファイナンス担当者が事業全体でより広範な役割を担うという覚悟が必要だからです」と述べた。

カナダで働くあるCFOは、「(6つの資本を採用する) 組織の割合は、事業を展開する国によって企業ごとに異なります。枠組みのポイントは良いものの、例えば人的資本が第三世界の国と先進国では異なっているかもしれません、また自然はあらゆる場所であまり重要視されていないと思われます」とコメントした。

あるCFOは、組織がますます注力する視点、すなわち顧客に向けられている視点を忘れてはならない、と話す。彼は、自分の組織は顧客に焦点を当てていると言う。「なぜなら、私たちが行っている全てのことは顧客に焦点を当てたものでなければならぬからです。これらの資本は興味深い概念だと思いますが、必ずしも日々の事業を運営する上で中心的なものであるとは限りません。興味深い要素があるとは言え、私の指針となる原則ではないのです」

あるCFOは、組織がますます注力する視点、すなわち顧客に向けられている視点を忘れてはならない、と話す。

”



## 現在の評価

資本に対する現在の評価を見ると、明らかな財務資本を除いて、ファイナンスの専門家の部分的な関与が見えてくる(図4.1)。会計・財務の世界では、財務資本だけではなく、もっと広く考える必要があるという認識がある。意外かもしれないが、自然資本は、ファイナンス機能の関与において、最も低い順位となっている。気候変動が企業に与える影響が最近強調されていることを考えると、これは興味深い反応である。組織は独自のサステナビリティ機能を設けているかもしれないが、この問題の緊急性を考えると、課題は明らかである。

## 3~5年後：中期的には

図4.2は、同じ質問に対する回答者の評価を中期的(3~5年後)に示したもので、図4.3は、現在と中期的な期待値の比較を示している。いずれの場合においても、会計・財務の専門家がより関与するようになり、ファイナンスビジネスパートナーがその一翼を担うようになるとの期待が高まっている。興味深いことに、自然資本は依然として関与度が低い

ままだが、「ファイナンスビジネスパートナーが完全または部分的に関与すべきだ」と考える人の割合を集計すると、製造資本のレベルに近づいている(62%対64%)。

ファイナンスビジネスパートナーが、財務資本以上の業績報告に関与することが適切であるという明確なメッセージがある。しかしながら、私たちのインタビュー対象者の多くにとつての疑問は、これが実際に可能なのかということであった。

ビジネスパートナーとしての活動が自分のビジネスの基本であると答えた人(図2.3、37%)と回答者全体を比較すると、仮説の評価と同様に、このグループはすでにこの道を歩み始めていることが分かる。

図4.1：6つの資本を評価する上で、ビジネスパートナーを含むファイナンス担当者は現在どのような役割を担っていますか？

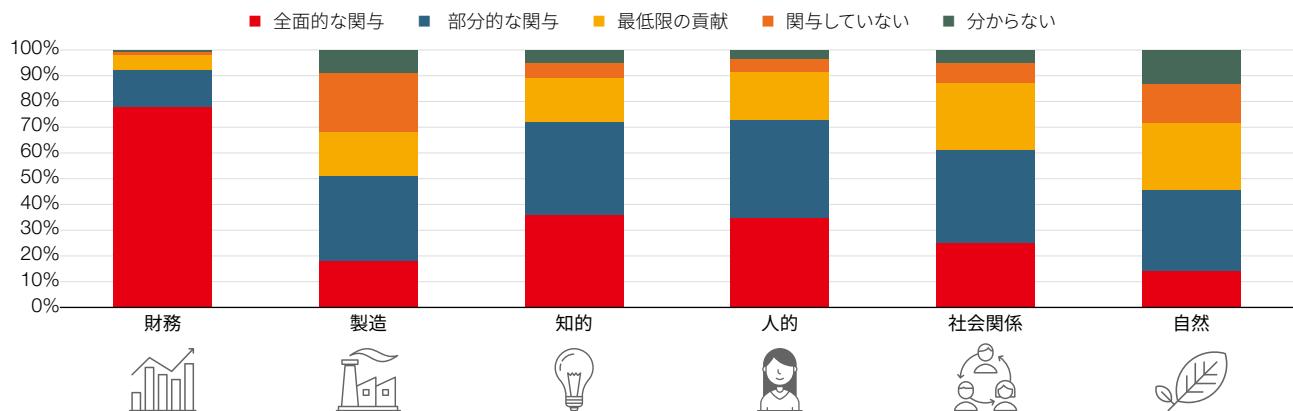
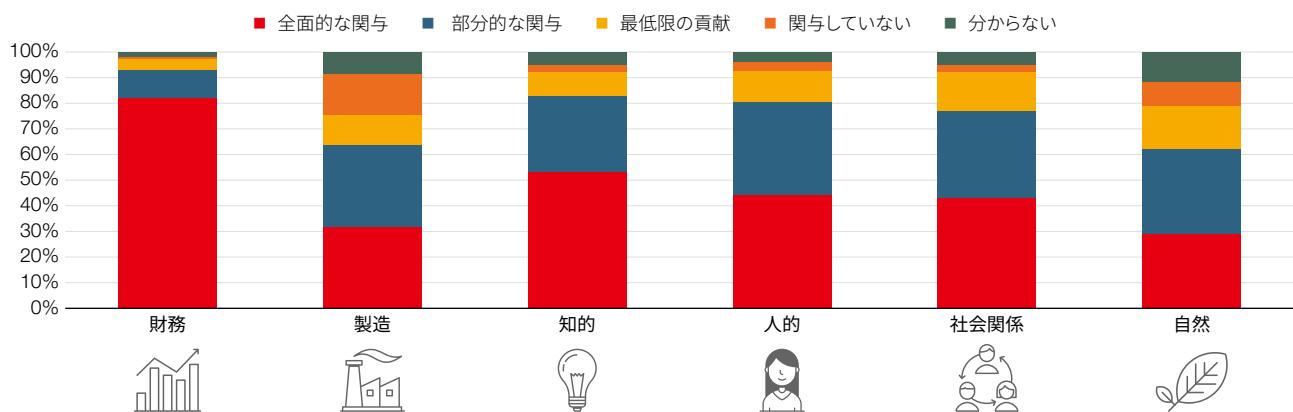


図4.2：6つの資本を評価する上で、ビジネスパートナーを含むファイナンス担当者は今後3~5年間でどのような役割を担うことになると考えますか？



### では、どうすればよいか？

- ✓ ビジネスプロセスを最適化し、業務上および財務上の両方のデータを活用して、6つの資本に基づく洞察の創出と意思決定を支援する。
- ✓ 財務上の利益よりも広い視野を持ち、組織の目的に合ったパフォーマンス管理のアプローチを導入する。
- ✓ スコアカードによる実績測定のアプローチを見直し、顧客中心主義と価値創造を反映するプロセスへ調整する。

### 4.4 6つの資本の評価

パフォーマンス報告のためのフレームワークがどのように構築されるかを理解する能力は、おそらく、ファイナンスビジネスパートナーが組織のパーソンに合わせて行動しなければならない業務上の状況を理解する上で、最も重要な課題の1つである。専門家からの以下のコメントは、各資本について、どのようなパフォーマンス測定アプローチを開発するかを概説するものである。

図4.3：現在と中期的（3～5年）な役割の比較

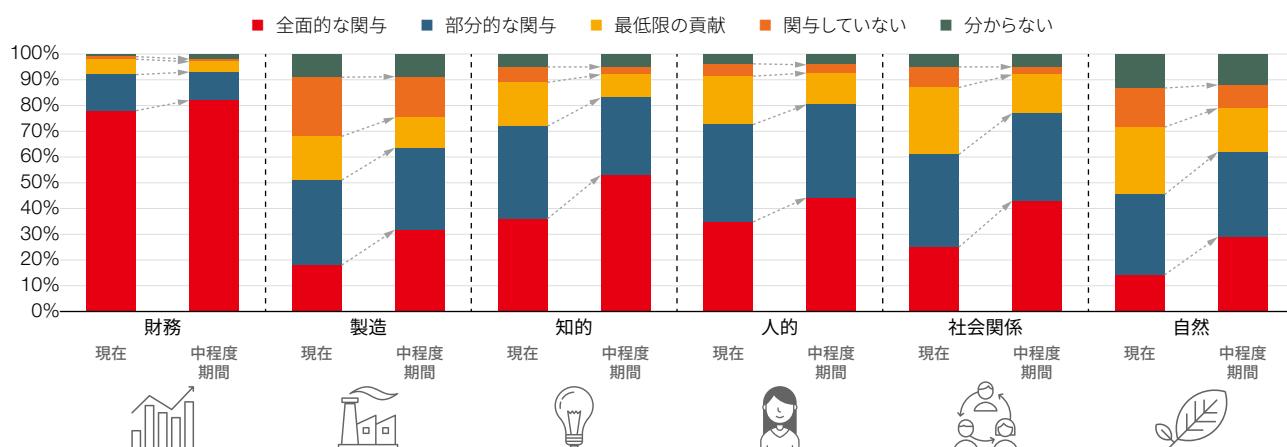
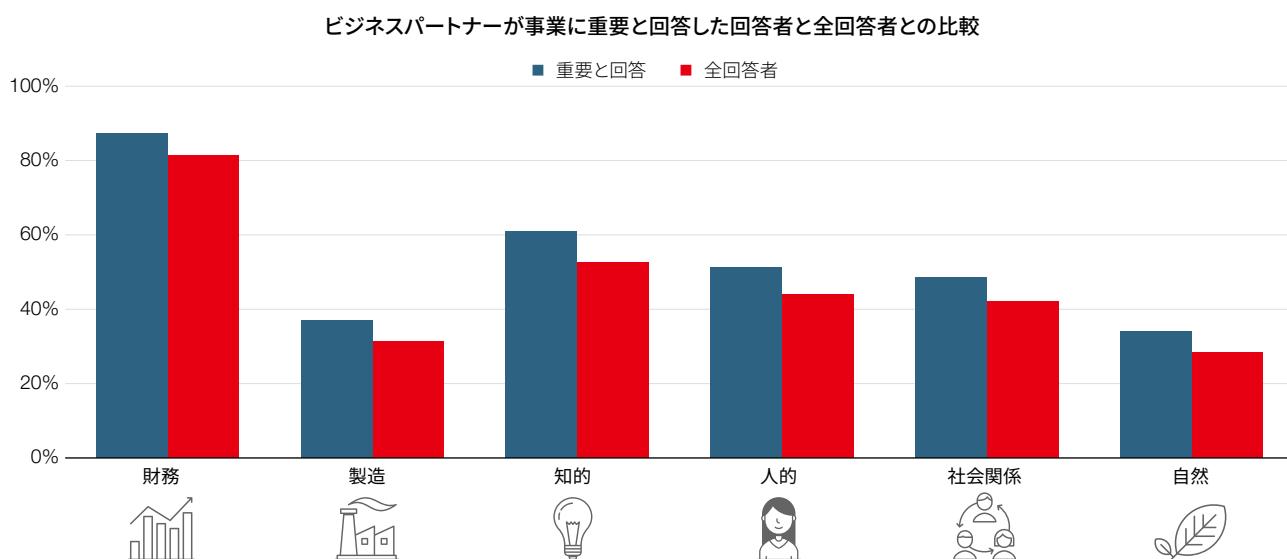


図4.4：6つの資本を評価する上で、ビジネスパートナーを含むファイナンス担当者は今後3～5年間でどのような役割を担うことになると考えますか？





今後ファイナンスビジネスパートナーが、財務資本の狭い定義にこだわり続けるのであれば、そのビジネスパートナーは組織の中で疎外されてしまうだろう。伝統的な狭義のアプローチは事業の現実を反映しておらず、事業が現在の状況でどのように価値を創造するかの理解を生むものではない。

私たちは従来、貸借対照表を中心とした会計処理が必要な世界に注目してきたが、現実にはビジネスモデルが変化し、利益と同様に目的がますます重要になってきている。クリーンなデータと分析ツールを使用することで、より洗練された方法で意思決定を評価することができる。同時に、市場は組織がこれらの能力を有し、活用することを期待するようになってきている。これに応えず短期的な利益に固執する組織は、社会の変化に対応していないと見なされるリスクがある。

組織は、価値と、それがどのように長期的に創造され、保護され、生み出されるかについて、より深く理解する必要がある。ソーシャルメディアに何かを出すことにより、あっという間に価値が毀損される場合もある。組織のCOVID-19への対応は、顧客の行動に影響を与え、ロイヤルティに影響を与えるため、長く記憶に残る。財務資本はもはや単独では見ることができない。熟練したファイナンスビジネスパートナーは、これらの資本を組み合わせ、全体像を把握することができる。このように変化する世界では、顧客は組織が下した意思決定を好みない場合には、他の場所に行くことを選択するかもしれない。

投資家は、たとえファイナンス機能が考慮しないとしても、より広範な資本を考慮し、別の場所に投資するだろう。有能な人材は、利益を近視眼的に考える組織のために働くことを選択しないかもしれない。意思決定を評価する際には、このことを認識することが重要である。組織は、自分たちが望む結果に投資し、これらの意思決定が社会的利益にどのように貢献するかを検討する必要がある。投資収益率だけを考えて意思決定することはできない。インパクトをより広く考える必要がある。これは、単に財務的なリターンだけに頼るのでは

なく、測定が困難な、よりソフトな要素を含むこれまでとは異なる形態の意思決定を必要とするため、違和感を覚えるかもしれない。また、これには、より多くの仮定が組み込まれており、それらは主観性に基づくものである。財務上の影響は、例えば、組織の長期的な持続可能性といった他の要素によって左右されることが多い。このように、これらの投資判断の決定におけるマクロ的な要素は、ますます社会への影響に基づいているが、それは業務レベルにまで引き下げられる必要がある。

私たちの意思決定の多くは、より長期的な意味合いを持っている。従来、財務資本は先月を理解したり、来月を予測したりと、短期的な視野を重視してきた。しかし実際には、意思決定の意味合いが、組織のパーカスや影響に沿った長期的なものに移行するにつれ、財務資本の意義も変化していくなければならない。今日下された意思決定は、私たちが理解し始めたばかりの方法で、10年またはそれ以上後にも影響を及ぼす。ファイナンスビジネスパートナーとして、私たちはこの長期的な視点を受け入れる必要がある。組織のリーダーにこの視点を理解させることが不可欠である。

ファイナンスビジネスパートナーは、インプットだけでなく、何を測定するかというアウトカムの観点からも、この財務資本を取り巻く全ての資本を理解し、結び付ける必要があります高まっている。そのためには、適切なスキルと行動力を持つ適切な人材を確保する必要がある。適切なデータが必要であり、それにアクセスすることが重要であり、そのためには適切なシステムが必要である。そのデータの正確さのレベルは、全てを100%正確にしようとするものではなく、意思決定そのものによって調整される必要がある。 ■



**Helena Clennell,**  
Partner, PwC United Kingdom



**Jamie Lyon氏,**  
Portfolio Lead, ACCA



組織の製造資本は、多くの場合、成長のためのエンジンルームである。ここでは製品として販売されたり、組織の別の部分に接続されたりするなど、何らかの形で価値を生み出す資産を生産するための作業が行われる。

歴史的に見て、ファイナンス機能は、株式を把握したり、資産を評価したり、生産にかかる時間を測定したりするなど、一定の役割を果たしてきた。しかしこれらの資産からさらなる価値を引き出す責任を持っているとは考えていなかった。

他の資本と同様に、製造資本の範囲は進化しており、ファイナンスビジネスパートナーはこの変化に対応する必要がある。

2020年にPwCが実施したCEO調査<sup>8</sup>で最も話題になったのは、ネットゼロ組織の意味合いについてだった。これを達成することは全ての組織にとって困難なことである。自社の建物の運営方法や出張の有無だけではなく自社のサプライチェーン全体について、また、サプライチェーン自体がカーボンネットゼロのポジションを示しているかどうかも重要である。製造資本を考慮したファイナンスビジネスパートナーとして、組織のバリューチェーン全体の影響を考慮する必要がある。

製品原価計算とコスト管理は、製造資本の重要な要素であり、製品を構成する要素を十分に理解することが求められる。多くの企業が、データドリブン戦略、デジタルトランスフォーメーションを採用している。ファイナンスビジネスパートナーとして、例えば組織のサプライチェーンの選択の意味を理解し、評価する必要がある。

組織がCOVID-19のロックダウンから抜け出すと、製品の合理化が大幅に進む可能性がある。ファイナンスビジネスパートナーは、収益性を高めている20%程度の製品を理解し、その製品がライフサイクルのどの段階にあるのかを把握する必要がある。これらの製品の売上原価を理解し、モデル化できること、かつそれが利益と持続可能性の課題との間のトレードオフにどのように反映されるかを理解することは、業績を改善する上で不可欠である。このモデル化は従来、統計レベルで行われていた。しかしこのような環境変化に伴い、適切な戦略を策定するためには、より詳細なオペレーションレベルのモデル化をさらに取り入れる必要がある。

製造資本の範囲を拡大するための次の技術的なステップは、スマート工場である。すでに事例があるが、国によっては導入が遅れている。IoTの中心にあるテクノロジーを活用することで、デジタル化された製造プロセスは、プロセスの最適化とサプライチェーンの完全な接続を可能にする。このようにして得られる高度なデータフローを、ファイナンスビジネスパートナーは理解しなければならない。例えば、サプライチェーンのボトルネックが起りそうな場所、代替的な供給源を得ることができる場所など、データが私たちに提供する早期警告の兆候を理解することが重要である。組織自体が、時間単位の従量課金など、より複雑な価値創造モデルに移行していく中で、ファイナンスビジネスパートナーは、ビジネス上の意思決定に与える影響を認識し、ビジネスケースの評価など伝統的な技法よりも、高度な意思決定アプローチを開発する必要がある。

最後に、ファイナンスビジネスパートナーは、新興の製造業の世界の複雑さを認識しなければならない。ほとんどの企業では、国、地域、製品ごとの分析が求められる。今や、複数の次元を視覚化する必要があり、変化する製造業の世界を包含する、説得力のあるストーリーにこれらを結び付ける能力が最も重要になっている。 ■



**Richard Wyles,**  
Partner, PwC United Kingdom

8 PwC 「Navigating the rising tide of uncertainty -第23回世界CEO意識調査」 (2020年)



## 知的



知的資本は、組織にとって重要な資産として浮上してきている。産業革命では、人的資本が製造資本に取って代わられた。今や、ソフトウェアをベースとしたコグニティブ資本の出現により、人的資本が知的資本に取って代わられるようになってきた。

組織は、自らが保有している、あるいはアクセスできる知的財産から価値を生み出すようになってきている。このような効果は以前から存在しているが、重要性を増しており、知的資本のカテゴリーの範囲も広がっている。テクノロジーの世界では、モバイル、クラウド、人工知能という3つの主要な柱が、この種の資本の経済全体への拡大を促進している。ファイナンスビジネスパートナーとして、私たちはこれらの趨勢を理解し、受け入れる必要がある。

従来、知的資本は知的財産、特許、著作権から成ると考えられていた。これらの項目は本質的な価値があり、のれん（取得した知的財産の場合）または研究開発費の資産化を通じて貸借対照表に計上されることが多いと考えられていた。しかし、近年、データは、幅広い業界にわたって、「知的資本」としての価値が高まっている。この資産は、社内で作成される場合もあれば、他のサービスと引き換えに購入されたり、（顧客などから）贈与されたりする場合もある。多くの場合、それは伝統的な貸借対照表上の簿価を持たないが、顧客に商業的価値を提供するための基本となるものだ。

このデータの分析を通して、私たちが取引する顧客や事業体がどのように行動するかについての洞察、すなわち行動資本を生み出すことができる。さらに、AIや自動化技術により、多くの企業は従来人間が行っていた作業をソフトウェアモデルやルーチンの中に組み込むことができるようになった（売上予測、テキスト文書の分析、「デジタルツイン」シミュレーションなど）。このような能力を利用して、人間の洞察力、知恵、専門知識を集約した実質的で識別可能な資産を作り出すことができるようになってきた。これは、現在、組織にとって最も重要なバリュードライバーの1つとなりつつある。そしてその価値を認識、把握、測定する必要がある。知的資本の境界はかつての常識を超えて拡大している。

また、知的資本に依存する多くのビジネスモデルでは、ネットワーク効果（顧客や仕入先の増加によって、製品やサービスの全体的な価値が向上する効果）も発生する。これらの場

合、投資回収は非線形であり得ることを理解する必要がある。製品が安定して自立するためには最低限の利用者数が必要になることが多い（インターネット検索、ゲーム機、カード決済など）。したがって、この「転換点への競争」の間に獲得した個々の顧客の価値は、彼らが生み出す追加の収益以上の重要性がある。これは、従来の線形モデルとはまったく対照的である。ファイナンスビジネスパートナーとして、経済的な損益分岐点の販売量を持つ従来のモデルだけではなく、「転換点」の取引量の重要性をさらに認識する必要がある。後者は前者よりも高いことが多く、後から参入した企業が市場シェアを獲得するに苦労することになりかねないものである。

知的資本を評価するにあたって、ファイナンスビジネスパートナーは、これらのダイナミクスが伝統的なビジネスモデルをどのように変化させたかを理解する必要がある。知的資本の価値は、多くの組織にとって重要性を増しており、意思決定は知的資本を包含するように進化する必要がある。ネットワーク効果のある業界では、価値の評価はさらに複雑になる。このような環境では、価値の測定はきわめてダイナミックであり、必ずしも過度な正確さを求められるものではない。むしろ、強固な分析とシナリオモデリングによって達成される。

ファイナンスビジネスパートナーは、起業家が活用しているビジネスモデルを理解し、そのモデルに合理的な考え方を適用する必要がある。さまざまな投資に資本を効果的に配分するため、より多くのデータと優れた分析を用いることが不可欠である。

知的資本が今日のビジネス環境において特に重要なことは明らかである。ファイナンスビジネスパートナーとして、知的資本が組織にどのような価値をもたらすかを理解していないとしたら、それは盲点であり、未検討の部分を残すことになる。 ■



**Euan Cameron,**  
Partner, PwC United Kingdom



ビジネスの変革に伴い、組織の人的資本、つまり人材の能力が非常に重視されている。人材への投資は、そのスキルと技術力において、ビジネスモデル変革の重要な要素となっている。

COVID-19のパンデミックによって、この焦点が一層鮮明になった。しかし、その影響はポジティブな機会ももたらすものだ。業務は根本的に変更され、従業員のかなりの割合が、自宅で効果的には働けないという仮説が否定されたのだ。この仮説は、おそらく今まで誰も試してみようしなかったものであろう。

より長期的には、これまでとは異なる方法で人材を調達することになるであろう。物理的な場所に依存せず、どこにいても人材にアクセスすることが可能になる。例えば、ファイナンス機能にとっては、もはや1つの場所で永続的に働くことを意味するのではなく、より俊敏な働き方を意味する。これは、より流動的で包摂的な労働力を意味し、従来は雇用に制約があった、社会のより幅広い層にアクセスできるようになることを意味する。これは社会全体にとって非常に大きな利益をもたらし、意思決定において、人的資本はますます前面に出てくるようになる。

しかしながら、私たちは、こうした変化がもたらす生産性への影響には注意が必要である。より多くの人々に機会を提供するのであれば、それは組織と社会に価値を付加する方法で行われる必要がある。

現在、企業は長期的な投資効果よりも、短期的な人材の再教育を重視している。結局のところ、再教育の投資回収期間は3年から5年である。長期的には、これまで想定していなかった人的な側面を取り入れることで、変化に対するビジネスケースをより強固なものにする必要がある。

人材アジェンダの改革を評価するには、3つの見方がある。

1つは、人材獲得をこれまでと異なる角度で見ることである。組織が人材に関して行う意思決定は、潜在的には長期間にわたって、組織の評判を変えることになる。例えば、地理的に集中することのリスクへの関心が高まっている。自社の全ての機能が、脆弱な1カ所に配置されたら、どのようなことが起こるだろうか。

2つ目は、雇用主として、どこまで変化を許容できるかということである。オペレーティングモデルは、組織の競争力にとって、柔軟性と一貫性の相対的なメリットに応じて、よりローカルなものになったり、グローバルなものになったりしている。現在、これまでとは異なることを行う意欲がある。これは短期的な現象かもしれないし、もっと長く続くかもしれないが、適切な状況下において、先鋭的で大胆な意思決定を行うチャンスもある。こうした変化はポジティブな影響をもたらす可能性がある。成功を達成するためには、考え方や文化の変化が必要である。そのためには、人事部門（HR）とファイナンス機能が協力して、その効果を見極める必要がある。

3つ目は、これまでのような安定からの脱却である。私たちはこれまで、仕事や終身雇用を安定の一形態として捉えてきた。私たちは今、必要なスキルをどのようにして習得するかを再検討する必要がある。そのためには遠隔地で働いたり、ニーズに応えるためにテクノロジーを活用したりするなど、さまざまな人の組み合わせが必要になるかもしれない。これは、これまでにはなかった組織間の連携も考えられる。

人的資本の重要性は、人事部門の領域であると考えられていた従来のバックオフィスモデルに疑問を投げかけている。これらの中心的な機能が全て連携し、共通のデータセットにアクセスし、同様の方法で状況を評価することが重要である。コストが制約されている環境下で、組織内のバックオフィス機能の変革は、これを加速させる必要がある。

人的資本の構成をより柔軟にするために組織の設計を変更するならば、パフォーマンス、生産性、評価の新しい測定方法の開発が求められる。事業戦略の観点から見た場合、人事部門とファイナンス機能が協力して、オペレーティングモデル・レベル、詳細な職務レベルおよびプロセスレベルの双方において、異なる組織設計オプションをモデル化することも重要である。そのためには、パフォーマンス／生産性の測定値をこのモデルに関連付ける必要がある。（組織は、設計通りに運営され、適切なレベルで仕事が行われ、意思決定が



## 人的

なされているか、など）。これは、組織設計の作業であり、ファイナンスとプロセスの影響をいかに人事部門とファイナンス機能のパートナーシップで解決する必要があるかを示している。



**Chris Box,**  
Partner, PwC United Kingdom

ファイナンスビジネスパートナーとして、意思決定やビジネスパフォーマンスの観点から、人的資本は重要となる。人材は、新しい包括的な方法で受け入れられ、プロセスの中心に位置する必要がある。 ■



**Andrew Strowger氏,**  
Global Culture & Engagement Director,  
ACCA



## 社会関係



社会関係という視点の重要性はますます高まっている。ミレニアル世代が職場に入ってくると、彼らは組織が何を目指しているのかということを第一に考えるようになる。それは、給与は彼らにとって重要ではないということではないが、例えば10年前に職場に入った人たちとは、組織に対する評価が異なる。

組織は、COVID-19のパンデミックへの対応が、良くも悪くもかなりの期間、自らに対する人々の認識に影響を与えることを理解しなければならない。組織は、自らが創造した価値を維持するために、正しいことをしたと認識される必要がある。例えば、私たちの行動の社会にもたらす価値がますます厳しく精査されるようになってきていることから、ファイナンスビジネスパートナーは、社会や責任の資本が人的資本や

自然資本という他の領域と密接に結び付いていることを強く認識すべきである。このストーリーを伝えるためのデータは、主にファイナンスビジネスパートナーが精通しているものである。このデータには、ソーシャルメディアセンチメントなどの非構造化データも含まれ、ストーリーに文脈を提供し、顧客やインフルエンサーがどのようにメッセージを付加価値の文脈で理解しているかを示している。 ■



**Chris Box,**  
Partner, PwC United Kingdom



**Andrew Strowger氏,**  
Global Culture & Engagement Director,  
ACCA



## 自然



気候変動リスクと生物多様性に関するより大局的な観点から考えるならば、私たちにはこれらの問題に取り組むのにわずか10年間の猶予しかない。私たちは、自然への依存度と影響について理解する必要がある。

単なる開示の問題だけではないが、ファイナンス機能全体が、今下された意思決定が後に財務情報の開示に影響を与えることを理解する必要がある。ビジネスモデルは変化しており、持続可能性と自然資本を議題の中心に据えるチャンスがある。このチャンスを逃すわけにはいかない。

組織は、自然資本のさまざまな側面とそれに対する影響にどれだけさらされているかを理解する必要がある。資本のこれらの構成要素のいずれかが締め付けられることは、ビジネスモデルにマイナスの影響を与える可能性がある。最初のステップとしてこれを理解することが基本であり、Natural Capital Protocol<sup>8</sup>などのツールは、必要な意思決定情報を提供してくれる。ファイナンスの専門家としては、正確性、完全性、妥当性という概念に慣れているが、これらの概念は、気候変動への対応を示すデータにも適用する必要がある。

開示の観点からは、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) からの測定基準などを解釈して、基準をどこに設定したいかを理解する必要がある。組織のその基準に対するパフォーマンスを知ることは、方向性を設定し、戦略的目標を達成する上で特に重要である。科学的根拠に基づいた<sup>9</sup>目標、すなわち世界的な気候変動の協定に沿った炭素削減目標を用いることで、そのアプローチを確立し、組織全体のコミットメントに同意し、達成するために必要なプロセスをあなたとファイナンス機能が構築できるようにすることができる。顧客や従業員からの価値や目的への関心が高まっている今、必要なプロセスを明確にすることがある。

このようなレベルの理解を深めることで、目標を行動に移し、可視性を高め、持続可能性の議題を前進させることができる。

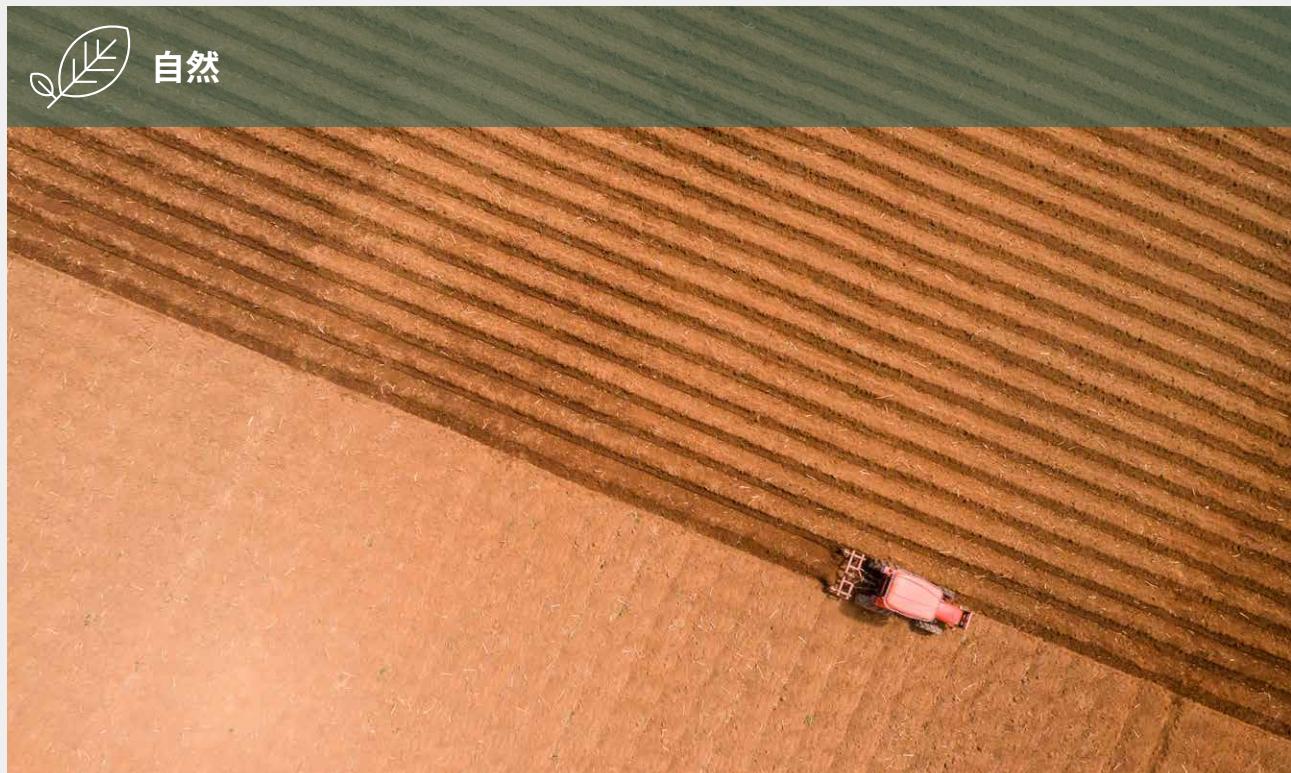
- 気候変動の影響とリスクを理解し、適切なガバナンスを確立できているか。
- 2度の温暖化が進んだ場合、あなたのビジネスはどの程度まで影響を受けるか。物理的な側面（洪水など）と転換の側面（規制の変更など）の両方からの検討が求められる。
- チャンス（低炭素型の顧客志向など）を最大限に活用するために、どの程度の調整を図っているか。
- 自然資本の変化は、事業モデルにどのような影響を与えるか。
- その結果、どのようなリスクに直面するか。
- どのような機会を逃しているか。

これらの質問を受け入れるためには、意思決定の基盤を変える必要がある。資源を使って商品を生産する際の経済的コストは、取引コストではないことが多い。例えば、カーボンオフセットがもはや持続可能な行動ではないとしたら、製造工程で二酸化炭素 (CO<sub>2</sub>) を輩出することの意味を考える必要がある。私たちが持続可能性という視点を持つことで、決断が変わるかもしれない。そして、かつては急進的だったことが、常識的な戦略目標となる。

8 <https://naturalcapitalcoalition.org/natural-capital-protocol/>

9 <https://sciencebasedtargets.org/what-is-a-science-based-target/>





おそらくこの背景には、公的機関・民間企業を問わず、出資者が持続可能性の課題に取り組む姿勢の変化があると思われる。ほとんどの投資家は、持続可能性への取り組みを示すことができる組織にポートフォリオを変えている。環境・社会・ガバナンス（ESG）規準を遵守し、国連の持続可能な開発目標の達成に向けて、どのようなポジティブな影響を与えていたかを、意味のある形で示すことができる組織である。組織の取締役会がこれらの要素を取り入れるようになる一方で、これが意思決定プロセスの中でどのように連鎖していくのかが見えてきている。これらの目標をどのように実施する必要があるか、また必要な自然資本対策の潜在的なコスト／ベネフィットの影響を理解する必要がある。

なお、留意すべきもう1つの要因として、共同経済の進展が挙げられる。組織は従来、それぞれが独自の資産を管理することを好み、協業することなくそれぞれ独自にインフラストラクチャを構築してきたが、現在では、環境上の理由から多くの場合、協業が増えている。これにより、組織は高価な資産を手放すことができる。ファイナンスの専門家としては、このような協業構造をモデル化することができるだけでなく、それらの社会的利益を認識することが求められる。例えば、サービスベースで循環型のビジネスモデルの開発は、投資の評価方法に大きな変化をもたらす。資本集約型から収益集約型への変化は、従来の費用便益分析の基礎を変える。

自然資本を取り入れた組織の例を挙げよう。ある食品製造会社は、自分たちが気候変動や天候の影響を大きく受けることを認識しているため、自然資本を取り入れた。彼らは、単に会計の精度を高めるだけでなく、従来のコストだけでなく、経済的価値も受け入れなければならないことを理解している。

その核となるのがデータである。どのようなデータが必要なのか、どこからそれを入手できるのか、どれくらい揺るぎないものなのか、またどのように他のソースと関連付けることができるのかを理解することは重要である。これらは、ファイナンスビジネスパートナーのコアスキルである。また、組織横断的な協働も重要になる。チームを超えた協働は不可欠な事項の1つであり、全ての部門をサポートするファイナンスの役割がこの協働の中心に据えられる。世界経済フォーラムは、PwCや他のBig4会計事務所と共同で、持続可能な価値創造の一貫したレポートに関するガイダンスを作成した（World Economic Forum 2020）。

ファイナンスビジネスパートナーは地球を救い、未来に向けて輝かしく、弾力性のある組織を構築することができる。 ■



**Ayla Majid氏,**  
ACCA Council  
Member



**Eu-Lin Fang,**  
Partner, PwC  
Singapore



**Jimmy Greer氏,**  
Head of  
Sustainability, ACCA

### では、どうすればよいか？

- ✓ 組織が達成しようとしている社会的価値を包含する、明確に定義された目的があることを確認する。
- ✓ これを関連する資本とマッピングして、目的をどのように達成できるかを判断する。
- ✓ 社会にとっての価値を測定するために、関連するさまざまな情報源からデータを集められるようにする。
- ✓ 目的を支援するパフォーマンスと意思決定プロセスを開発する。

信憑性について、より自信を持つだけでなく、データセット間の相互関係を理解しながら、より広い視野でパフォーマンスを解釈・分析することにも慣れていく必要がある。

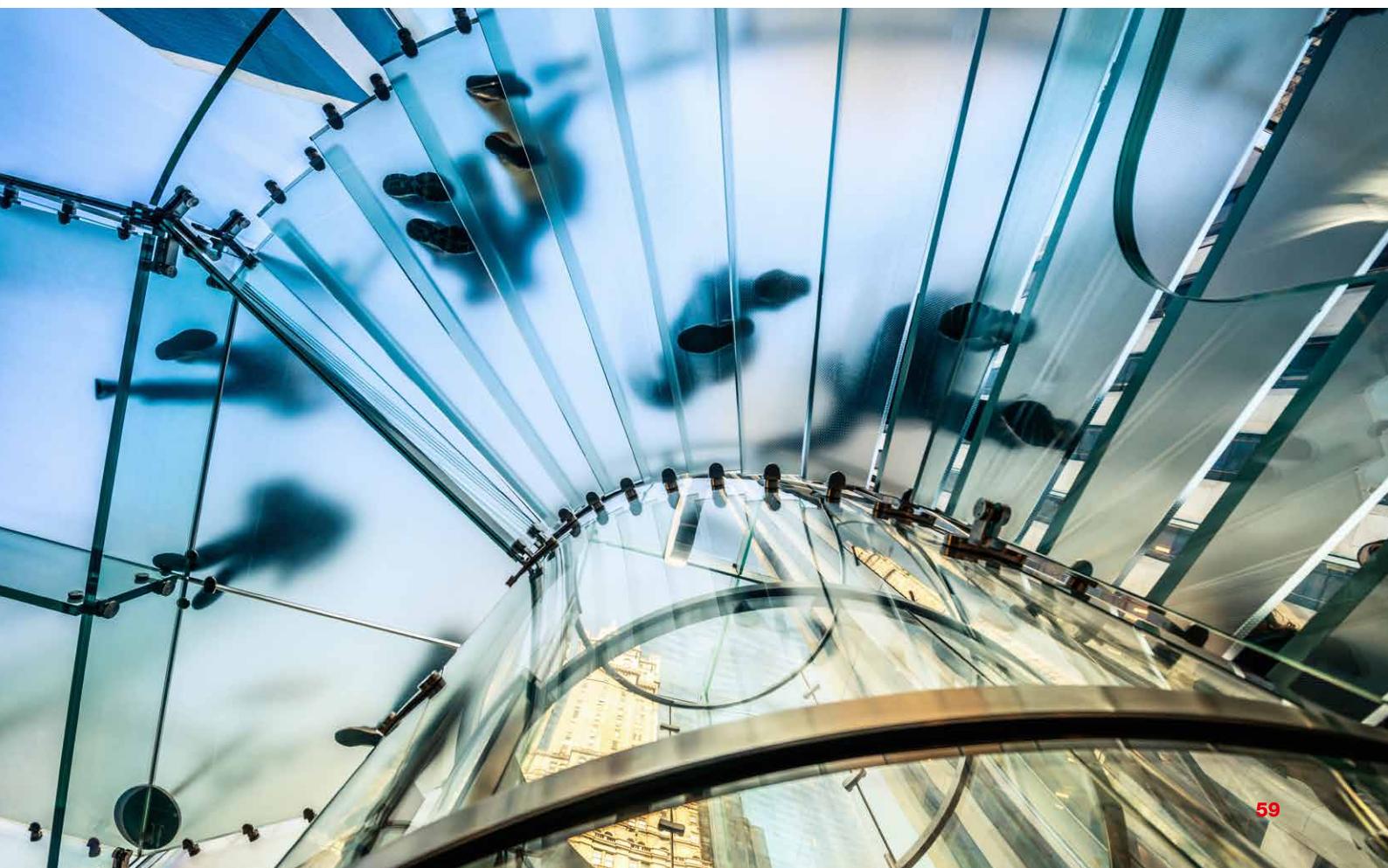
そのためには、より多くの分析ツールやテクニックを用いて、将来起こり得るシナリオを策定し、パフォーマンスのより広いイメージを構築する必要がある。しかし、重要なことは、テクノロジーはあくまで補完的なものであり、決して解決策ではないということである。優秀なファイナンスビジネスパートナーは、データと利用可能な技術ツールを使用して洞察を創出し、ストーリーと行動への呼びかけを明確にする。彼らは、データレイク内のデータを分析・解釈するための新しい分析ツールの使用を模索している。

組織はまた、デジタルトランスフォーメーションを通じて進化しており、これにより新たなデータソースと新たな収益源がもたらされる。多くの場合、組織の焦点は、IoTなどの技術を利用して価値を提供するサービスベースのソリューションに移っている。例えば、スマート工場の開発は、業務運用方法を変えるだけでなく、パフォーマンスを測定するための新しいデータソースを提供する。この技術革新は、ビジネスモデルを変換させ、持続可能な未来に向けて目的を調整することになる。

### 4.5 テクノロジーに関する課題

テクノロジーに関する議題は2つの領域に分かれている。ファイナンスビジネスパートナーによるテクノロジーの活用と、ビジネスモデルの変革を通じてデジタルトランスフォーメーションが組織に与える影響である。

組織のパフォーマンスを評価するためには、どこからデータを入手するか、そしてそのデータの信頼性について、より広い視野で検討することが必要である。ファイナンスの専門家は、従来の枠を超えて発信される、業務に関するデータの



## 4.6 将来のファイナンスビジネスパートナーの育成

あるワークショップの参加者は、「ファイナンスビジネスパートナーは優れた会計係になることではない、ということを人々に説明するのは難しい。本来はまったく異なるスキルセットなのですから」とコメントした。

あるファイナンスビジネスパートナーは、「組織の文化や、長期的に人材に投資する意思があるかどうかにもよりますが、すぐに解決できる問題ではなく、買掛金担当者からビジネスパートナーに単純に変化することは難しいのです」とコメントした。

ACCAのレポート「Future Ready: Accountancy Careers in the 2020s」(2020年)では、ファイナンス専門職を育成するための5つのキャリアゾーンを示している。これを図4.5に表した。

将来のファイナンスビジネスパートナーには、それぞれのゾーンの属性を組み合わせる必要がある。ビジネストランسفォーマーとして、組織の成長を支援する機会を探す。データナビゲーターとして、入手可能なデータを活用して、ビジネストランسفォーマーのアイデアやストーリーを支援するための洞察を生み出す。デジタルプレイヤーとして、テクノロジーとデータガバナンスがどのようにして一連のデータに堅牢性を与えるかを見極め、データ照会ツールを使用して洞察を提供する。アシュアランスの提唱者として、彼らは事業のリスクを常に考える。最後に、持続可能性の先駆者として、組織の持続可能な目的の測定を推進する。このようにファイナンスビジネスパートナーのビジョンは、ファイナンス専門家の役割を、純粋な報告者から、経営パフォーマンスに関する戦略的アドバイザーへと発展させるのだ。

図4.5：会計・財務分野における未来の5つのキャリアゾーン

### アシュアランスの提唱者

アシュアランスの提唱者は、組織運営に新たなレベルの信頼と誠実さをもたらす。

全社のリスクに焦点を当て、組織の経営パフォーマンスに影響を与える新たな問題の透明性と理解を促進し、デジタルツールやテクノロジーが拡大する中で、将来を見据えた監査手法を最前線で形成する場合もある。

新たな統制フレームワークにおけるベストプラクティスを推進したり、増大する規制上の要求に組織が対応したり、複雑な税務問題を管理したりするのを支援したりすることができる。将来、アルゴリズムを監査することになる可能性さえある。彼らは、将来に向けて持続可能な組織をしっかりと管理するために不可欠である。

### ビジネストランسفォーマー

ビジネストランسفォーマーは、組織変革の立役者である。大規模なビジネス変革の取り組みを推進したり、財務業務を変革したりする。革新的な小規模な会計事務所を率いて、クライアントのビジネスを変革するかもしれない。技術革新と経済成長を原動力として、外部アドバイザリーサービスで成長するキャリアを模索するかもしれない。あるいは、デジタルプラットフォームによって新しい商機が生まれる中で、小規模企業を率いることになるかもしれない。彼らは、変革を生み出し、組織の戦略を推進し、未来に向けて持続可能な組織を支援するために不可欠である。

### データナビゲーター

データナビゲーターは真のビジネスパートナーである。彼らは、データの拡大から大きなチャンスを見出し、新たなテクノロジーと分析ツールを活用して、事業の成果や組織の健全な財務管理をもたらす洞察を導き出す。増え続けるデータセットを守り、スマートデータを利用して、見事な先見性のある分析を生み出し、意思決定をサポートする。これにより、新しい地理的な市場機会を探求したり、投資のためのケースを構築したりすることができる。優れた情報の流通が、持続可能な将来の組織を構築するための核心であることを彼らは理解している。

### デジタルプレイヤー

デジタルプレイヤーは、テクノロジーの伝道師である。

彼らは、新たなデジタルツールが、自分が働く組織を変革する上で大きな可能性を秘めていると考えている。彼らは、組織内でのテクノロジー導入とデータガバナンスの推進者である。テクノロジーの力を活用するために、チームや部門を横断した連携を目指す。デジタル導入プログラムに注力し、特定のファイナンスやビジネスのテクノロジーに関して専門知識を有することもある。彼らは、現在の世界経済におけるデジタルトランسفォーメーションが、将来の持続可能な組織の活力源であることを理解している。

### 持続可能性の先駆者

持続可能性の先駆者は、組織のパフォーマンス管理の中核を担う。彼らは、真に価値を生み出す活動を、外部の世界にとって非常に透明性が高く意味のある形で評価し報告するフレームワークを確立する上で、重要な役割を果たす。6つ資本の世界にふさわしい管理会計への転換を図り、増え続けるステークホルダーグループに対して、より良い外部開示を行うことで、新たな機会を見出すことができるだろう。彼らは、利益の追求と目的の追求とを一致させることができ、持続可能な将来の事業を構築するために不可欠であると理解している。

多くのインタビュー対象者やワークショップ参加者にとって、ファイナンスビジネスパートナーの将来像の策定が課題となっている。この役割を担う人材を育成するための明確なキャリアパスはないが、そのような人材が身につけなければならぬ知識やスキルには、重要な領域が複数ある：

- 会計と財務の原則に関する基礎知識
- 組織とそのビジネスモデルの詳細な知識とパフォーマンスの評価方法。これを達成するために、従来の組織のサイロの枠を超えてネットワーク化すること
- 財務・非財務データ、構造化・非構造化データなど、ビジネスモデルをサポートするデータモデルに関する詳細な知識、ファイナンス専門家の世界観の構築
- ビジネス上の意思決定を支援するための問題解決や説明に、クリティカルシンキングなどのテクニックを適用する能力
- 分析ツールを使って過去の目的適合性を引き出し、将来を見据えた洞察を促し、ビジネスモデルの進化がどのようにして新たなデータソースの機会をもたらすかを探る能力
- 影響力とリーダーシップのスキルに加え、感情的な知性を發揮し、意思決定を促し、行動を実行に移すこと

すでにファイナンスの役割を担っている人々にとって、これらのスキルを身につけることは難しい。これらのスキルは自然に身につくものと、時間をかけて習得するものとが混在している。全ての会計や財務の専門家が同程度にこれらのスキルを保有しているわけではない。多くの人が、取引処理を行う役割を超えて、このスキルを得るために取り組みを始めている。

課題は、次世代を担う人々の能力開発である。最初の足掛かりである自動化は進んでいるが、ファイナンスビジネスパートナーの必要性は既知のとおり高まっている。重要なのはプロフェッショナルとして価値があると思われるこれらの特徴を認識し、次世代を育成する道筋を確保することである。

### では、どうすればよいか？

- ✓ 洞察の開発と提供を支援し、提言に基づいて計画を実行する組織文化を整備する。
- ✓ 顧客中心の業務を軸に開発された機敏性とイノベーションの文化を作り出す。
- ✓ 戦略レベルで活動するファイナンスビジネスパートナーのスキルは、他のファイナンスの役割で必要とされるスキルとは異なることが多い、異なる育成パスが必要であることを認識する。
- ✓ ファイナンススタッフの幅広い技術的・対人的スキルの育成を支援するプログラムを実施する。

## 4.7 ファイナンスビジネスパートナーとしてのキャリアの開始

あるワークショップ参加者は、ファイナンスの取引処理分野における自動化された仕組みの利用増加に伴い、現在成功しているファイナンスビジネスパートナーが当初就いていたはずのポジションの多くが消滅していることを、的確に指摘した。だが、混乱の時期に、洞察と意思決定を促す役割の重要性が増すにつれ、組織にとって先駆者よりも重要性がはるかに高い次世代をどのように育成するかについて、検討する必要がある。

ファイナンス機能の発展の一環として、こうしたスキルの育成を守ることは重要である。インタビューを受けた人の中には、ファイナンスコミュニティ外からの採用を通して、ソフトスキルやビジネス知識を取り込み、採用者の能力を高めるためにファイナンススキルを提供している、と話す人もいた。

図4.6：ファイナンスビジネスパートナーの主要な知識やスキル



重要なのは、プロフェッショナルとして価値があると思われるこれらの特徴を認識し、次世代を育成する道筋を確保することである。

”



# 結論

組織は多くの課題に直面している。今後何年かの形で継続するであろうパンデミックの影響や、気候変動やテクノロジーの破壊的性質、そしてその結果生じるビジネスモデルの変化への対応が喫緊の課題となっている。

信頼できるデータに基づいた健全な情報と、迅速な意思決定を可能にする賢明な洞察力を持つことが、これまで以上に重要になっている。ここでのファイナンス機能の役割は基礎的なものである。ビジネスとデータへの明確な理解に裏打ちされた世界観を持つファイナンスビジネスパートナーの役割は不可欠である。

今回の調査では、ファイナンス機能のほとんどの回答者が、ファイナンスビジネスパートナーが果たす役割を効果的または非常に効果的であると評価していることが分かった。彼らは、必要な洞察を積極的に提供し、意思決定プロセスの基本的な部分を担っていると考えられている。しかし現実としては、事業が要求する戦略的役割よりも、より戦術的な役割を彼らが担っていることを示唆しているのかもしれない。ファイナンスの専門家は、利用可能なアナリティクスを利用していけるだろうか。

回答者は、中期的（今後3~5年）にファイナンスビジネスパートナーの需要が高まると回答した。

適切な洞察を得るためにテクノロジーとデータの利用可能性が重要な役割を果たすことが明らかであり、そのためには、特にデジタルトランスフォーメーションの一環として、必要なテクノロジーに投資する必要がある。これは、ファイナンスビジネスパートナーが受け入れるべき課題である。高度なアナリティクスがもたらす、より大きな洞察ための機会を見逃すわけにはいかない。

この種の仕事は、ファイナンスの専門家にとってはまだ快適な領域である。世界は進歩しており、組織がより目的中心になるための課題が非常に重要である。私たちは、パフォーマンスを異なる方法で考える必要がある。つまり、組織のパ

フォーマンスを、私たちが利用するさまざまな資本の観点から測定する、という課題を受け入れなければならない。データモデル内のデータを集約することで、会計・ファイナンスの専門家にとっては、この機会を逃さずに把握することができる。このような洞察を生み出す上でのファイナンスビジネスパートナーの役割は、基本的なものである。

しかし、これはファイナンス独自のスキルセットであることを認識する必要がある。必要な世界観や共感力は、行動や経験からもたらされるので、純粋にトレーニングによって獲得できるものではない。

これらのスキルは、アジャリティのある協業を受け入れ、必要な洞察を生み出すことを助長する文化やトップの方針に支えられる必要がある。ファイナンス機能における洞察力の進化は、「あると便利」ではなく、「必要」なものである。私たちはその役割を再構築することができるだろうか。



# 謝辞

本研究における以下の個人の貢献に感謝申し上げます。

**ACCAの「ビジネス・グローバル・フォーラムのための会計士」のメンバー**

**Liz Blackburn**氏, NatWest Group, United Kingdom (Chair)  
**Alan Johnson**氏, United Kingdom  
**Alastair Goddin**氏, Asta Capital Limited, United Kingdom  
**Alisa Hayden**, PwC, Ireland  
**Amber Arnhold**氏, Honeywell Aerospace, US  
**Calvin Chong**氏, South China Group, China  
**Dony Mazingaizo**氏, Trócaire, Rwanda  
**Ernest Wong**氏, KVB Kunlun Holdings Limited, Hong Kong  
**Ian Ng**氏, Nielsen, China  
**Babajide Ibironke**氏, Mantrac, Nigeria  
**Kelvin Musana**氏, Standard Chartered Bank, Uganda  
**Kevin Jones**氏, SA Power Networks, Australia  
**Larry White**氏, Resource Consumption Accounting Institute, US  
**Loutfi Echhade**氏, Saudi Arabia  
**Matt Dolphin**氏, Greater Anglia, United Kingdom  
**Nauman Mian**氏, Bayt.com Inc, UAE  
**Olayinka Anyachukwu**氏, Eudora Consulting, Nigeria  
**Oliver Colling**氏, Embracent, United Kingdom  
**Rajesh Mahabeer**氏, SA National Parks, South Africa  
**Ramamani Balaji**氏, Nunavut Development Corporation, Canada,  
**Renaka Ramachandran**氏, Sime Darby Planation, Malaysia  
**Richard Aitken-Davies**氏, United Kingdom  
**Sanjay Rughani**氏, Standard Chartered Bank, Tanzania

**ACCAのテクノロジー・グローバル・フォーラムのメンバー**

**Sam Ellis**氏, InterWorks, United Kingdom (Chair)  
**Alastair Barlow**氏, flinder, United Kingdom  
**Alex Falcon-Heurta**氏, Soaring Falcon, United Kingdom  
**Ashish Shetty**氏, Target, India  
**Brad Monterio**氏, CALCPA, US  
**Darren Kong**氏, Fusionex, Hong Kong  
**Dermot Igoe**氏, Microsoft, Republic of Ireland  
**Dev Ramnarine**氏, CPA by Choice, US  
**Heather Smith**氏, ANISE Consulting, Australia  
**Joshua Bowles**氏, ACCA, UK  
**Kevin Fitzgerald**氏, Xero, Singapore  
**Neeraj Juneja**氏, NTT Data Services, India  
**Nigel Adams**氏, AdValorem, United Kingdom  
**Nilanjan Majumdar**氏, Cargill, India  
**Rashika Fernando**氏, ScotiaBank, Canada  
**Reshma Mahase**氏, Canadian Public Accountability Board, Canada  
**Scott McHone**氏, ABFA, US  
**Stephen Dowling**氏, ETM Unlearn, Australia  
**Robert van der Klauw**氏, MunichRe, UAE  
**Vicki Lamch**氏, Pyramid Solutions, United Kingdom

### ワークショップやインタビューの参加者

**Anna Skowron**氏, Republic of Ireland

**Andrew Jepson**氏, TheFinanceBusinessPartner.com, APAC

**Andrew Monahan**氏, HFMA, United Kingdom

**Brendan Sheehan**氏, White Squires, Australia

**Crystal Hawkins**氏, Greater Anglia, United Kingdom

**Dawn Scrafield**氏, Mid and South Essex University Hospitals Group, United Kingdom

**Des Hanrahan**氏, Ireland

**Edmund Lee**, PwC, Hong Kong

**Ellen Fang**, PwC, China

**Ginna Ng**氏 FCCA, Canada

**Helen Morgan**氏, United Kingdom

**Joseph Pattara**氏, NatWest Group, United Kingdom

**Mark Vincent**氏, NatWest Group, United Kingdom

**Merina Abu Tahir**氏, Lembaga Tabung Haji, Malaysia

**Molly Banks**氏, Police Scotland, United Kingdom

**Patrick Burke**, PwC, Australia

**Pete Williams**氏, Penguin Random House, United Kingdom

**Richard Alexander**氏, Imperial College Healthcare NHS Trust, United Kingdom

**Richard Berney**氏, UHY Farrelly Dawe White Limited, Republic of Ireland

**Sean Purcell**氏, Wise Up Now, United Kingdom

**Sim Siew Shan**氏, Air Asia, Malaysia

**Sunil Kumar**氏, NatWest Group, United Kingdom

**Val Baynes**氏, Commonwealth Bank, Australia

**Wilson Koh**氏, Grab, Singapore

### 意見寄稿者

**Andrew Strowger**氏, ACCA, United Kingdom

**Ayla Majid**氏, Pakistan

**Chris Box**, PwC, United Kingdom

**Claus Thorne Madsen**, PwC, Denmark

**Eu-Lin Fang**, PwC, Singapore

**Euan Cameron**, PwC, United Kingdom

**Helena Clennell**, PwC, United Kingdom

**Iris de Jongh**, PwC, Netherlands

**Jimmy Greer**氏, ACCA, United Kingdom

**Richard Wyles**, PwC, United Kingdom

また、インドのシェアードサービスフォーラムのメンバーを含め、本レポートと併せて実施した調査を実施された方々に感謝申し上げます。

### 著者

**Brian Furness**, Global Head of Finance, PwC

**Clive Webb**氏, Head of Business Management, ACCA

**Gavin Hildreth**, Senior Consultant, PwC, United Kingdom

**Jamie Lyon**氏, Portfolio Lead, ACCA

# (参考文献)

ACCA(2016), *Professional Accountants – the Future: Drivers of Change and Future Skills* <<https://www.accaglobal.com/content/dam/members-beta/images/campaigns/pa-tf/pi-professional-accountants-the-future.pdf>> accessed 23 March 2020.

ACCA (2017), *The Race for Relevance* <[https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA\\_Global/professional-insights/the-race-for-relevance/pi-race-for-relevance.pdf](https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/professional-insights/the-race-for-relevance/pi-race-for-relevance.pdf)> accessed 24 April 2020.

ACCA (2019), *Machine Learning: More Science than Fiction* <[https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA\\_Global/professional-insights/machine-learning/pi-machine-learning-report.pdf](https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/professional-insights/machine-learning/pi-machine-learning-report.pdf)> accessed 27 April 2020.

ACCA (2020a), *The Digital Accountant: Digital Skills in a Transformed World* <[https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA\\_Global/professional-insights/digital\\_accountant/pi-digital-accountant.pdf](https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/professional-insights/digital_accountant/pi-digital-accountant.pdf)> accessed 24 April 2020.

ACCA (2020b), *Future Ready: Accountancy Careers in the 2020s* <[https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA\\_Global/professional-insights/FutureReady2020s/JamieLyon.FutureCareersAccountancy2020s.fullreport.pdf](https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/professional-insights/FutureReady2020s/JamieLyon.FutureCareersAccountancy2020s.fullreport.pdf)> accessed 7 April 2020.

ACCA / PwC (2016), *Market Change is Faster than Ever – Is your Finance Function in the Race?* <[https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA\\_Global/Technical/fin/PI-Market-change-is-faster-than-ever%20-is-your-finance-function-in%20-the-race.pdf](https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/Technical/fin/PI-Market-change-is-faster-than-ever%20-is-your-finance-function-in%20-the-race.pdf)> accessed 24 April 2020.

ACCA/PwC (2019), *Finance: A Journey to the Future?* <[https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA\\_Global/professional-insights/Financejourney/pi-culture-future-finance-function%20v7.pdf](https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/professional-insights/Financejourney/pi-culture-future-finance-function%20v7.pdf)> accessed 23 March 2020.

Bulgarella, C. (2018), ‘Purpose-Driven Companies Evolve Faster Than Others’ [website article] <<https://www.forbes.com/sites/caterinabulgarella/2018/09/21/purpose-driven-companies-evolve-faster-than-others/#370ff11e55bc>> accessed 17 April 2020.

Cialdini (1984/2007), *Influence: The Psychology of Persuasion*, revised edition 2007 (Harper Business ISBN: 978-0061241895).

Cui, H. and Webb, C. (2019), *Digital Leadership: Leading Finance Digital Transformation*, ACCA / Alibaba Cloud <[https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA\\_Global/professional-insights/digital\\_leadership/pi-digital-leadership-article\\_v2.pdf](https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/professional-insights/digital_leadership/pi-digital-leadership-article_v2.pdf)> accessed 17 April 2020.

Drucker (1993), *Managing in Turbulent Times* (Oxford: Butterworth-Heinemann, ISBN: 978-0750617031).

Gleeson-White, J. (2014), *Six Capitals: The Revolution Capitalism Has to Have – or Can Accountants Save the Planet?* Allen & Unwin, Sydney, ISBN: 978-1743319161.

IIRC (International Integrated Reporting Council) (2013), *The International <IR> Framework* <<https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>> accessed 2 April 2020.

Maister, D., Green, C. and Galford, R. (2002), *The Trusted Advisor* (New York: Simon & Schuster, ISBN: 978-0743207768).

Maslow (1943) ‘A Theory of Human Motivation’ , *Psychological Review* <<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>> accessed 14 April 2020.

PwC (2016), *Putting Purpose to Work: A Study of Purpose in the Workplace* <<https://www.pwc.com/us/en/about-us/corporate-responsibility/assets/pwc-putting-purpose-to-work-purpose-survey-report.pdf>> accessed 17 April 2020.

PwC (2017), *Finance as Business Partner* <<https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-finance-as-business-partner-adding-up-or-adding-value-2017.pdf>> accessed 23 March 2020.

PwC (2020), *Navigating the rising tide of uncertainty – 23rd Annual Global CEO Survey* <<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2020/reports/pwc-23rd-global-ceo-survey.pdf>> accessed 1 May 2020.

Randstad (2019), ‘What are the Key Responsibilities in a Finance Business Partner Role?’ <<https://www.randstad.co.uk/career-advice/job-profiles/what-are-the-key-responsibilities-in-a-finance-business-partner-role/>> accessed 23 March 2020.

World Economic Forum (2020), ‘Toward Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation’ <[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_IBC\\_ESG\\_Metrics\\_Discussion\\_Paper.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_IBC_ESG_Metrics_Discussion_Paper.pdf)> accessed 20 May 2020.

# 日本のお問い合わせ先

**PwC Japanグループ**

[www.pwc.com/jp/ja/contact.html](http://www.pwc.com/jp/ja/contact.html)



**PwCコンサルティング合同会社**

**山本 仁一**

パートナー

**駒井 祐太**

ディレクター

**鈴木 しおり**

マネージャー

PI-FINANCE-INSIGHTS-REIMAGINED

**ACCA** The Adelphi 1/11 John Adam Street London WC2N 6AU United Kingdom / +44 (0)20 7059 5000 / [www.accaglobal.com](http://www.accaglobal.com)

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。

本報告書は、ACCAとPwCメンバーファームが2020年に発行した『Finance Insights – Reimagined』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。 [www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)  
I202104-02