



Think Ahead



# Finance: a journey to the future?

ファイナンス機能の将来への道筋



## ACCAについて

**ACCA（英国勅許公認会計士協会）は、会計や財務、経営の分野でキャリア形成を志す人にとって人気の高い資格である公認会計士の国際団体です。**

ACCAは、世界**179**カ国、**219,000**名の会員と**527,000**名の学生（会員を含む）に向けて、彼らのキャリア形成に必要な会計、経営スキル習得の支援を行っています。ACCAは世界に**110**カ所のオフィス、**7,571**名の認可雇用者を擁し、高水準の学習・能力開発を提供する認可学習指導者が**328**名在籍しています。

ACCAは公益のために会計に関して適切な規制を行い、会計士の社会的評価と影響力を浸透させるため、最新の研究を行っています。

ACCAは、現会員や将来の会員たちが最新かつ重要な知識を備えた会計士であり続けられるよう、その主要な資格に対して抜本的なイノベーションを導入しました。

1904年に設立されたACCAは、機会、多様性、イノベーション、誠実さ、説明責任といった独自の本質的価値観を一貫して重視し続けてきました。

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

---

## 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156カ国に及ぶグローバルネットワークに295,000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。詳細は [www.pwc.com](http://www.pwc.com) をご覧ください。**

この出版物は、総合的なガイダンスを提供するために作成されており、専門的な助言ではありません。個別に専門的な助言を受けることなく、この出版物に記載された情報に基づいて行動することはお控えください。この出版物に記載された情報の正確性や網羅性については、（明示的であれ暗示的であれ）一切の表明または保証を行わず、また、プライスウォーターハウス・コープスおよびその会員、職員および代理人に対して法律が認める範囲で、この出版物に記載された情報を信頼して、あるいはそれに基づく決定に関与した、または行うことを控えた個人またはその他第三者の行動については、いかなる結果であっても、それに対する説明責任や責任、注意義務を認めず、また想定もしていません。

この出版物においては、PwCとは、プライスウォーターハウス・コープス・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・コープス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独立した別個の法人です。

# ファイナンス機能の 将来への道筋

## 本レポートについて

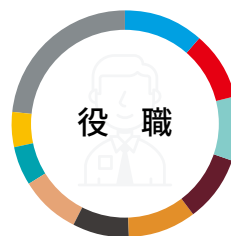
ファイナンス機能は企業の発展に対して、重要な役割を担っている。多くの企業は、顧客に向けた価値創出のために、対内的にも対外的にも進化しなければならないという課題を抱えている。この課題の性質とはどのようなものであり、この課題に対してファイナンス機能をどのように位置づけているのか。ファイナンス機能の将来像を実現する意義とは何か。

本レポートでは6つの仮説を通じて、ファイナンス機能の将来像を提示し、組織が変革の時代に成功を収めるための考え方を整理する。

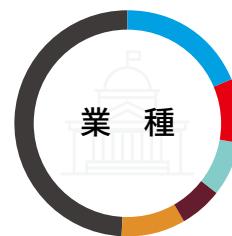
このビジョンはアイルランド、英国、中国、香港、インドのPwCおよびACCAが共同で実施した一連のワークショップならびに約1,100名の会員や窓口による調査に基づいて整理されたものである。調査回答者の分布は以下のとおりである。



■ 英国、26%  
■ マレーシア、5%  
■ アイルランド、5%  
■ パキスタン、4%  
■ シンガポール、3%  
■ 香港、3%  
■ カナダ、2%  
■ 中国、11%  
■ オーストラリア、2%  
■ その他の国々、39%



■ CFO／FD、12%  
■ 経理財務部長、10%  
■ シニアマネージャー、9%  
■ 経理担当、9%  
■ マネージャー、10%  
■ ディレクター／パートナー、8%  
■ 財務担当、9%  
■ 管理会計担当、5%  
■ 内部監査人、5%  
■ その他の役職、23%



■ 金融、19%  
■ 製造、9%  
■ 政府機関、8%  
■ 医薬、6%  
■ 小売、9%  
■ その他の業種、49%



# 序文



**Helen Brand**  
Chief executive, ACCA

かつてないほどに迅速な判断が求められる時代において、ファイナンス機能は、企業の成長を支え、機敏かつ柔軟であり続けるための重要な役割を担っています。革新的なイノベーションやさまざまな不確実性に向き合うなかで、ファイナンス機能はどのように変革することが求められるのでしょうか。

不確実性が高まる環境下において、成功を収めている多くの企業は、変化に順応することを心得ています。つまり、さまざまなイノベーションがもたらす機会を十分に活かすことができているのです。そしてこれらの企業の多くでは、ファイナンス機能が全社的な意思決定プロセスに主体的に関与し、貢献しています。



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

ファイナンス機能のリーダーは、より一層文化的な変革を推進することが求められます。ファイナンス機能の将来像の不確かさゆえに、この課題にはいくつもの側面があります。ファイナンスリーダーが、文化の変革について熟知しておくことは重要です。また、ファイナンススキルを持ったチームを構築し、そのスキルが不断に更新、活性化されていなければならないことを認識しておくことも重要です。

本レポートでは、ファイナンス専門家とのインタラクティブなワークショップやインタビュー、調査回答などに基づいて、将来のファイナンス機能の重要な特徴を検討し、未来志向のファイナンスチームがその特徴をいかにして取り込むことができるかを提言しています。提言の多くはこれまでに変化を受け入れてきた人々から得られたものです。つまり、本レポートはファイナンス機能の意義と組織の成功についての物語なのです。

# 目次

私たちの見解：安息地帯は危険地帯でもある。チャンスは組織の外にある。	6
エグゼクティブサマリー	8
これからの行動指針	9
1. 予測不可能なものを予測するという難題	10
1.1 革新的な世界においてトレンドを予測する	10
1.2 ビジョンを打ち出す	11
1.3 将来のファイナンス機能の特徴—仮説	12
2. ファイナンスの進化についての6つの仮説を検証する	14
2.1 企業はリアルタイムかつ顧客中心の意思決定を行うようになる	16
2.2 信頼性の高いデータが公開され、アクセス可能となる	20
2.3 ファイナンス機能は過去の分析ではなく、未来志向の洞察に注力するようになる	23
2.4 新たな役割、スキルおよびキャリアが必要とされるようになる	27
2.5 ファイナンス機能が今後はバーチャルなものになる	31
2.6 従来型のCFOの役割はもはや必要でなくなる	33
3. 「to-be」モデルとは？	35
3.1 将来のファイナンス機能	35
3.2 マクロレベルの変革：目的と文化を明確にする	37
3.3 ミクロレベルの変革：組織の再編成	40
4. たどるべき道	43
4.1 変化を先取りする	43
4.2 旅の終着点	43
4.3 先を読む	44
参考文献	45
謝辞	46





## 私たちの見解

安息地帯は危険地帯でもある。チャンスは組織の外にある。



**ファイナンスチームを白紙の状態から構築する時、あなたならどうするだろうか。それは現在のファイナンスチームの構造と似通ったものになるだろうか。それともより先進的な構造だろうか。あなたが考案する設計は5年後もファイナンスチームとして意義のあるものだろうか。**

私たちが現在目の当たりにしている急速な変化は、単に効率化やコスト削減を推進するに留まらず、テクノロジー、データ、スキルおよび文化にまで広がっている。私たちには、あらゆる物事を従来とは異なる新たな方法で実践することで、単なる効率化以上の大きな価値を企業にもたらすチャンスがある。このチャンスとは現状への挑戦、つまり、単に効率化の方法を検討することだけでなく、そもそも現状を継続すべきか否かを考えることを意味する。この課題に挑むにあたり、基本に立ち返る必要がある。つまり、私たちがファイナンス機能を有する理由、ファイナンス機能が満たす企業のニーズ、そしてファイナンス機能に求められる進化の形態を考え直す必要がある。

### テクノロジーとデータの進歩

ファイナンス機能が意義を持ち続けるには、テクノロジーとそれが持つあらゆる可能性を十分に考慮する必要がある。クラウド型ERPシステムによってデータは開放され、洞察のレベルが向上すると同時に、ファイナンスチームのキャパシティに余裕が生まれる。では、そのキャパシティをどのように活用すればよいだろうか。私たちはテクノロジーを活かして洞察に役立つ新たな源泉を生み出し、企業内でファイナンス機能が果たす役割を変えるだけでなく、将来的にファイナンス機能自体の文化的変革も生み出すことになるだろうか。あるいは、短期的な考え方からファイナンス機能内のコスト削減と効率化に留まり、ファイナンス機能が付加価値をもたらす組織を成長させるという機会を逃してしまうことになるのだろうか。

### 適応する必要性

ファイナンス機能がこれらの変革に対応し損ね、企業に対する影響力をどんどん失ってしまうという危険性も存在する。私たちの研究が示唆するところによると世界の他地域に比べ特に西欧のCFOは顕著な変革を実践する意欲が低いと考えられる。これはおそらく、規制環境、経済概況、さらには潜在的に、保守的なベテランと、キャリアを歩み始めたばかりの人々を比較した場合の文化的または世代的な争点が背景にあると思われる。これは、企業とファイナンスチームの両方に対する脅威と言える。変化しない組織は市場から置いていかれるリス

クを負う。ファイナンス機能は時代の変化に適応する組織を支えるために、自ら変革する必要性があることを認識しなければならない。

### テクノロジーの効果

データ周りを取り扱う必要性によって生み出されたが、それらは特に成長途上の経済圏や産業部門において、急速に隅に追いやられつつある。ファイナンス機能はほぼ間違いなく、企業間に共通するサービスとして「機構化」され、短期的な課題への対処を中心に、四半期ごとおよび月次の報告目標に焦点を当てることを前提としてきた。しかし、この活動の大半は単に、システムが互いに通信できないことの帰結である。私たちがより断続的な報告サイクルへと移行するにつれ、ファイナンス機能はますます、過去ではなく将来に着目し、戦術的にではなく戦略的に考えることを期待されるようになる。

また、テクノロジーに投資するだけであらゆる問題が解決するとうわけでもない。つまり、テクノロジーが組織全体にわたり浸透して、従業員や顧客の体験にプラスの効果を与える状況を確認することが、テクノロジーの恩恵に与る上で極めて重要なのである。

### 共通のプロセスモデル

クラウド型ソリューションへと移行するにつれ、ファイナンスプロセスはますますテクノロジーの影響を受けるようになる。ファイナンスプロセスと報告の標準化によって、組織には共通の一連のプロセスがもたらされる。ファイナンスプロセスの大部分は比較的単純明快であるが、他方、組織構造によって、報告の切り口が分断され、データが断片化することで複雑になっている側面がある。私たちが現在行う業務の多くは、全く不必要なほど複雑である。もはや、悪いプロセスやその場しのぎの措置を自動化するためではなく、抜本的な改革のためにテクノロジーを活用すべきなのである。





## 私たちの見解

安息地帯は危険地帯でもある。チャンスは組織の外にある。



### 組織変革という挑戦

ワークショップやサーベイの結果、市場はデータ構造や報告様式の変遷には抵抗なく対応できている一方、文化的小および組織的な構造の変革に取り組むことはあまり得意ではないことが分かった。回答者の半数近くが、変革が起こりつつあることを認識しているものの、今後5年以内にその変化が自分たちに影響を及ぼすことにはならないであろうと回答している。おそらくファイナンスの専門家はこの変化を割り引いて考えている。なぜなら、将来どのようなスキルが必要になり、それによって自分たちがどのような影響を受け、そしてどのように対応すべきか十分に認識できていないからである。

多くの場合、ファイナンス機能は例えば財務報告や計数面の支援といった職務に関して「十分な」仕事をこなしている。しかし、自己満足せず常に改善に向けて尽力すべきである。ファイナンス機能が現在担っている機能の多くは委託可能である。ファイナンス機能が外部報告や規制遵守のみを担い、企業戦略に関連性のない間接部門として見られるようになると、企業意思決定にけん制をかけるという存在意義が失われてしまう。

### 適応性のあるファイナンス機能

ファイナンス機能は、急速に変化する市場において、収益性のある成長と持続可能性に向けた長期戦略立案支援のため、アジリティ（俊敏性）を発展させる必要がある。ファイナンス機能は、コストと効率性を注視する一方で、それらのもたらす効果は、企業の問題の解決や利害関係者に与える価値の増大に対して限定的であるという点を認識しなければならない。

それは、企業が求めるファイナンス機能の将来像について、より幅広く考えることを意味する。即時的な取引の場合、詳細な情報まで勘案した迅速な意思決定が重要となる。企業はファイナンス情報を1カ月も待つわけにはいかないのだ。多数の組織が現在、ファイナンス機能に対し、従来の領域を超えて意思決定に関与することを期待している。現在の、より素早く、より俊敏なビジネス環境において、組織はファイナンス機能からの決定支援を、かつてないほど必要としている。

### 進化する必要性

急速に進化する市場において、企業は、長期戦略目標を中心に、短期および中期計画目標とのバランスを取りながら、意思決定を下す必要がある。ファイナンス機能は、これらの意思決定に必要な洞察を与えるという、組織内でも独特の立場にある。しかし、そのテーブルにつくには、ファイナンス機能は、企業に規律と統制をもたらすという役割を失わないようにしながら、より積極的にアドバイザー機能を果たす立場を目指して、さらに発展する必要がある。

私たちが現在ファイナンス活動と捉えている要素の一部は、ファイナンス機能から切り離されなければならない。つまり、ファイナンス機能の性質の進化に応じて新たなスキルや活動が従来のファイナンス活動に取って代わる必要がある。将来、企業はファイナンスチームのスキル、能力およびツールに投資せずに済むようになるだろうか。あるいは企業は依然、投資がもたらす得る効果を測定しようと奮闘しているだろうか。

この変化は、脅威であると同時にチャンスでもあると捉えることができる。おそらく、ファイナンス専門家にとって最大の脅威は、物事を従来とは異なる新しい形で捉えるチャンスを積極的に掴まない限り、自身の役割や影響力を失ってしまう、ということである。■



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



**Jamie Lyon,**  
Director – Professional Insights,  
ACCA



# エグゼクティブ サマリー

これは脅威ではなくチャンス物語である。チャンスを掴むためにファイナンスチームのリーダーは、チームの歩調を組織の目的に密接に合わせる必要がある。彼らは、絶え間なく変化する環境において、組織に貢献するファイナンス機能を創出する必要がある。したがって、到来しつつある変革にファイナンス機能はどう対処するかを検討することが重要であり、それが本レポートで論ずる研究対象となる。

## 私たちの研究アプローチ

ACCAIはPwCと共同で、ファイナンス専門家や、将来のファイナンス機能戦略の発展に密接に関わっている人々を対象とするワークショップやインタビューを実施した。

これらのワークショップ、インタビュー、および追加的な調査は、6つの仮説に基づいて実施された。これらの仮説は、初期の討論で表明された意見を集約してプロジェクトチームが考案したもので、将来のビジョンが実現する可能性に関する質問や妥当性確認に用いられた。

ACCAメンバーとPwC連絡担当者を対象とした調査の結果、さまざまな地域や産業から1,100件余りの回答が寄せられた。

## 結論

研究結果から、将来のファイナンス機能には重要なチャンスが広がっていることが分かる。しかし、これはデータ、テクノロジーとプロセス、人材と文化を包含するチャンスである。これらは全て、企業全体にプラスの変化を及ぼすプラットフォームをファイナンス機能にもたらす。

ワークショップ参加者のコメントは多様であった。以下はその要約である。

- 最大の障壁は、ファイナンス機能のリーダーシップと役割における「マインドセット」を変えることである。この困難は、世代の違いによる認知の違いが一因と考えられる。
- 「洞察」に関する議論と、内部と外部の双方から得られるデータへのアクセスに焦点を当てる必要がある。

- 将来のファイナンス機能の能力を確立するにはテクノロジー知識が鍵を握る。ファイナンスリーダーはテクノロジーのトレンドに追従し続ける必要がある。
- テクノロジーは単に「コストカット」の手段ではなく付加価値を企業にもたらす手段でもある。
- 組織はテクノロジーの活用とプロセスの最適化により、取引処理活動を低減する必要がある。
- 人員削減はテクノロジーの副産物であり、主目標ではない。
- 歴史的な手動プロセスや非統合型システムを基本とする従来型のサイクルを再考し、それらを機敏なリアルタイムプロセスに置き換える必要がある。



これは、機敏な精神を持ち、ファイナンス機能の伝統的文化へ挑戦することが成功に繋がり得るという認識を表している。文化的変革は多くの場合、最も達成困難な事柄の1つである。

#### 本レポートについて

第1章では、未知なるものをどう予測するかというファイナンス機能にとっての潜在的課題を述べ、ACCAとPwCが考案した、将来のファイナンス機能の指標となる6つの仮説を紹介する。

第2章では、実施した調査、ワークショップおよびインタビューから集められたフィードバックを考察して、仮説を深掘りする。ファイナンスリーダーたちはどのようにそれぞれの仮説を、中期または長期において既に達成された、現在達成されつつある、あるいは達成可能と予想される、と分類しているのか。

回答者の50%余りが、ほとんどの仮説の目標は達成可能と考えていた。回答者は、データや洞察に関する仮説には納得していたが、組織的変革に関する仮説については首をかしげる部分もあった。

これは、機敏な精神を持ち、ファイナンス機能の伝統的文化へ挑戦することが成功に繋がり得るという認識を表している。文化的変革は多くの場合、最も達成困難な事柄の1つである。

第3章では、将来のファイナンスオペレーティングモデルの2つの基本要素を考察する。マクロレベルでは、組織全体に関連する形態におけるファイナンス機能の目的の変化について、そしてミクロレベルでは、将来のファイナンスチームの潜在的組織構造について考察する。





最後に第4章では、ファイナンスリーダーが将来進歩的なファイナンス機能を構築する際に、どのようなステップを踏むべきかについて記載する。



### これからの行動指針

下表に、本研究の主要な考察の要約を記載する。

これらはそれぞれ本レポートの中で、関連する経験を持つPwCメンバーからの助言を得て考察されている。

データ 	テクノロジーとプロセス 	スキル 	文化と組織 
<ul style="list-style-type: none"> <li>組織の意思決定や適切なガバナンスを促進する主要なデータを理解する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クラウド型インフラに向けた一歩として既存のデータソースを集約するシステムに投資する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ファイナンス機能が戦略的意思決定の中核となることを確実にする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業の要件を満たすスキルをファイナンスチームメンバーが獲得するよう、学習の文化を促進する。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>主要な業績ドライバーや先行・遅行指標の企業への影響を測定できるよう、それらを批判的に評価する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ファイナンス領域のテクノロジー戦略に、自動化ツールへの投資を含める。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織全体にまたがる戦略的レベルと戦術的レベルの双方で活用できるビジネスパートナースキルに投資する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>意思決定プロセスと一体となるようファイナンス機能の位置づけを再考する。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>分断されたレガシーシステムや旧プロセスを克服するためのデータマネジメント戦略を立案する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「最適な組み合わせ」のクラウド型システムを活用して、ファイナンス機能を含めた組織的なテクノロジー戦略を定める。</li> <li>変化を支えるために必要な技能開発活動の計画を立てる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリアパスを重視し、能力醸成に必要なキャリアを組織が提供する。</li> <li>上級ファイナンスチームメンバー向けの機敏なリーダーシップスキルに投資する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織の内部構造を再考し、ファイナンス機能を戦略的意思決定により近づける。</li> </ul>

# 1. 予測不可能なものを 予測するという難題

## 1.1 革新的な世界においてトレンドを予測する 自分たちの目的を理解する

本研究では、ファイナンス機能の目的は何か、そしてファイナンス機能は組織のために何を達成したいのか、という根本的な問題提起がなされた。多くの回答者が、ファイナンス機能の目的は変わりつつあると回答した。従来型の財務管理者としての役割は引き続き重要である一方、激動する経済環境において、データを活用した意思決定の機会が増加していく中で役割の見直しが必要である。

企業の総体的な目標を達成するためにファイナンス機能はどのような役割を果たすのか。これは私たちが慣れ親しんでいる文化とは異なる文化を必要とするのか。これらの重要な問題を、インタビューとワークショップを通じて探究した。

### 道筋を理解する

将来は予測困難である。多くの回答者が、私たちは急速な変化の時代に暮らし、その変化は私たちがこれまで見たことのないペースで進んでいる、ということを熱心に指摘する。ファイナンス機能はこの将来の不確実性への対処法を身に付けておらず不安定であるため、明瞭性が必要である。そこで、将来のファイナンス機能の不確実性に関する多くの対話が、ACCAメンバーやPwCのクライアントの間で実施された。私たちは皆それぞれ考えを持っているが、共通見解とはどのようなものか。共通見解の裏づけとなる証拠とは何なのか。どこまでが空想で、どこまでが現実なのか。私たちは十分に先見の明を持ってファイナンス機能に着目しているか。

私たちは調査回答者に対し、来年、向こう3年（中期）、向こう5～10年（長期）にわたりファイナンス機能がいかに顕著に変化すると考えているかを尋ねた。

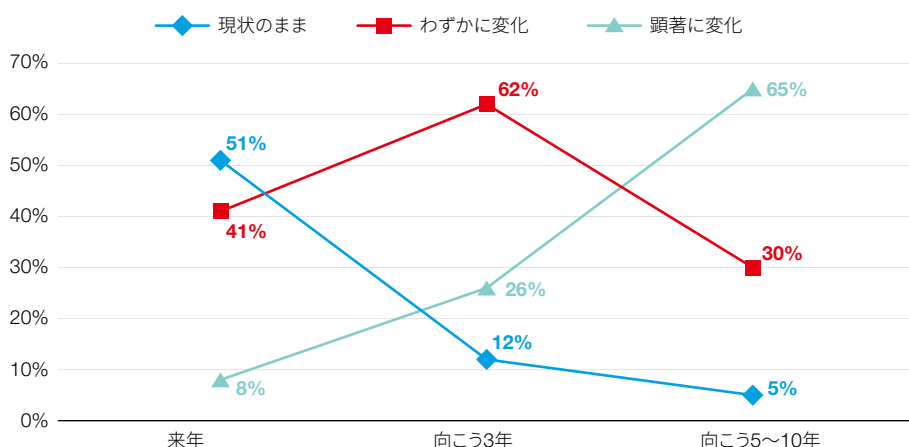
その結果から、回答者の多くは向こう10年間にわたりファイナンス機能の役割が顕著に変化すると予想していることが分かる（図表1.1）。では、そうした変化をどのように分類すればよいのか。

### 革新的なイノベーションを吟味する

私たちはしばしば、組織に影響を及ぼす革新的なイノベーションについて検討する。歴史の長い組織、例えばKodak社は、自社のビジネス環境がテクノロジーの進歩によって劇的に変化し、消費者の嗜好が進化する過程を目にしながらも、それを静観することを選択した。

こうしたビジネス環境や消費者の嗜好の変化はこれからも起こり得る。絶えず進化を続ける企業は成功する一方、不可避な変遷に対応し損ねてしまった企業は置いていかれる。

図表1.1：ファイナンス機能の役割はどのように変化するか（回答者の割合）



将来の予測はこれまでも常に難題であり続けてきたが、今後ますます、変化への対処に際して、自社の業績推進要因を深く理解し、ファイナンスの洞察力を応用することが不可欠になる。

ただし、これらの革新的なイノベーションが全ての地域に全く同じ効果を及ぼすというわけではない。テクノロジーの進歩が及ぼす効果は、中国と西欧経済とは大きく異なる。中国では、革新的な市場への参入者による直接の効果ではなく、テクノロジーを中心とする企業の集約に焦点が当てられる。

ファイナンスチームはこれらの傾向を予測するためにもっと情報を活用する必要がある。将来の予測はこれまでも常に難題であり続けてきたが、今後ますます、変化への対処に際して、自社の業績推進要因を深く理解し、ファイナンスの洞察力を応用することが不可欠になる。

一例として、より広範な経済に対する無人運転自動車の波及効果として、空港オペレーションへの影響が考えられる。空港オペレーション事業を抱える企業の経営者は、根本的な疑問を自問する必要がある。現在駐車場からどのくらい収入と粗利が生じていて、駐車場を必要としない共有型無人運転自動車が普及すると、空港業務の経済性はどのように変化するのか。将来のいかなるビジョンにおいても、本題から離れた思考が鍵となる1つの要素である。

### 1.2 ビジョンを打ち出す

チェンジマネジメントの代表的な専門家、ピーター・ドラッカーは、将来を見据える際の危険性を、「未来を予測しようとすることは、夜間にライトを点灯せず、後方を見ながら田舎道を運転するようなものだ」と述べている。

どこに通じているかも分からない道を前にして、自らの旅路を定めることは常に難題である。私たちは不確実な未来への対処法として、確認を怠らず確実性を追求する。しかしテクノロジーの変化のペースは向こう3年でも予測困難で、向こう10年はなおさらである。私たちに必要な姿勢は、絶え間ない変化に対処する中で完成する。「キューブラー＝ロスモデル」すなわち5段階の苦悩というパラダイムは、エリザベス・キューブラー・ロスが自著『On Death and Dying (死ぬ瞬間)』(Kubler-Ross, 1969年)に記したとおり、現在の進歩の状態から見れば潜在的に時代遅れである。

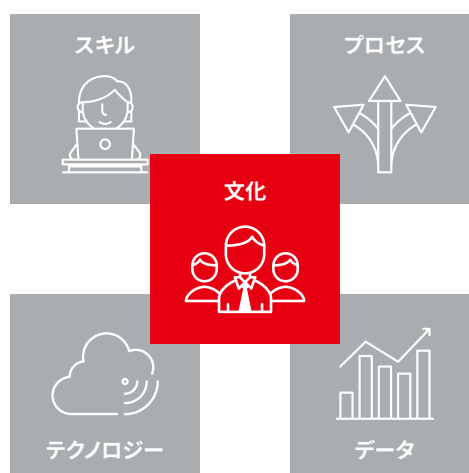
### ファイナンス機能の進化の根底を成す切り口

このレポートでは、未知のものに関する洞察を、私たちが既に把握していることを手がかりに追求した。私たちは専門知識と経験を活用して、職場構造、テクノロジーおよびデータに関するトレンドが私たちにどのような影響を及ぼすのかを提言している。

ファイナンス機能の転換は、5つの切り口によって定義される（図表1.2）。私たちは伝統的に、組織の転換および内部統制の確立における人材（スキル）、プロセスおよびテクノロジーの重要性を述べてきた。データは組織の成功にとって重要であり、第4の切り口である。より柔軟で適応力のある組織およびファイナンス機能であり続けるために必要な文化が上記4つの切り口を支えている。

本レポートでは、これら5つの切り口に関して、専門家であるPwCの意見も踏まえて、6つの仮説の説明に照らしながら考察する

図表1.2：ファイナンス機能の進化の根底を成す切り口





**ファイナンス機能の変革の道筋は組織によって異なる。組織の産業、地理、規模に左右されるからである。**

### 1.3 将来のファイナンス機能の特徴—仮説

インタビューやワークショップを通して、ファイナンス機能のトレンドや将来の展望についてさまざまな関係者対話をを行った。共通見解が見受けられる一方で、企業の規模や地域、担当する業務の内容によって見通しが異なることが分かった。







ACCAとPwCは、これらの意見・見解を総合し、精査・検証することで6つの仮説を掲げる（表1.1）。これらを将来のファイナンス機能を形作るトレンドとして捉え、本レポートではそれらの検証と発生し得る課題の特定を試みる。

ファイナンス機能の変革の道筋は組織によって異なる。組織の産業、地理、規模に左右されるからである。また、組織の源流と、旧プロセスおよびレガシーシステムの存在も組織の発展形態を定義づける顕著な要因であると認められた。

本レポートでは、ファイナンス機能を取り巻く変革の機会について考察する。

- クラウド型のテクノロジーがファイナンス機能のプロセスに及ぼす影響（第2章、第2.1項）。
- データのオープン化、及びデータガバナンスと洞察提供に対するファイナンス機能の役割（第2章、第2.2項）。
- 求められるスキルの変革と優れた人材の確保（第2章、第2.4項）。
- ファイナンス機能の進化を支えるために必要な文化的変革（第3章、第3.2項）。

表1.1：ファイナンス機能の変革を後押しする6つの仮説

リアルタイム性と信頼性の高いデータが、顧客中心型の意思決定に活用されるようになる	社内外のデータが、組織横断的にオープンにアクセスできるようになる	ファイナンスチームは洞察や意思決定の支援により注力するようになる	従来型のファイナンス機能の役割は消滅し、新たな役割やスキルおよびキャリアが求められる	ファイナンス機能は、ヒトとデジタルを組み合わせた、バーチャルな組織になる	従来型のCFOの役割はなくなり、最高業務責任者や最高戦略責任者などの役割にかわる
<ul style="list-style-type: none"> <li>既存の計画立案、予算編成、予測のプロセスは、動的なAI支援型のモデリングに取って代わられる。</li> <li>ファイナンスデータや業務データは、1つの「真実を示すバージョン」に統合される。</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>人工知能（AI）、機械学習、ブロックチェーンが取引処理の基礎を形成し、データの質を転換する。</li> <li>ファイナンス機能はデータの質と解釈に対するガバナンスの役割を担い、セキュリティと統一性を確保する。</li> <li>エンドツーエンドのプロセスにおいて、テクノロジーを通じて内部統制が組み込まれる。</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>ファイナンス機能の報告者としての役割が消滅する。情報提供はセルフサービス型のデータ提示と問い合わせを通じて行われるようになる。</li> <li>外部報告がリアルタイムとなり、統合される。</li> <li>規制機関がリアルタイムにデータに遠隔アクセスするようになる。</li> <li>ファイナンスチームは、市場、競合他社、破壊的状況を見極めながら、外部環境に焦点を当てる。</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな役割、例えば高度に自動化された財務関連のシステムやプロセスの設計、構成設定および維持や、「エコシステム」の管理といった役割が必要になる。</li> <li>データ技術が新たなファイナンス機能の役割とスキルの中心となる。</li> <li>キャリア開発は従来型のファイナンス機能の転換に伴って大きく変化する。</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しいファイナンス機能が存在するようになる。</li> <li>中心を担っていた定型処理活動は総じて自動化および／またはオンデマンド型リソース、外注および自動化から成るエコシステムを通じて提供されるようになる。</li> <li>定常的な相互交流はチャットボット、アプリケーション、AIを通じて行われるようになる。台帳や副台帳が統合されるため、および／またはブロックチェーンを利用するため、ファイナンス機能による調整は必要でなくなる。</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>上級財務リーダーに対する、会計関連資格の認定を受けるといったビジネス上の要件がなくなる可能性がある。</li> <li>上級レベルでは、財務関連の洞察力よりも利害関係者マネジメントが重要となる。</li> </ul> 

## 2. ファイナンスの進化についての6つの仮説を検証する

インタビューやワークショップでは、前章記載の仮説が検証され、それらがファイナンス機能の主要なトレンドと将来像を表すものであることが幅広く認められた。調査データはこれらの意見や対話の裏づけとなっている。多くの組織にとってこれらの仮説は現実を模していたため、どこまで本当に実現するか検討することが課題となった。

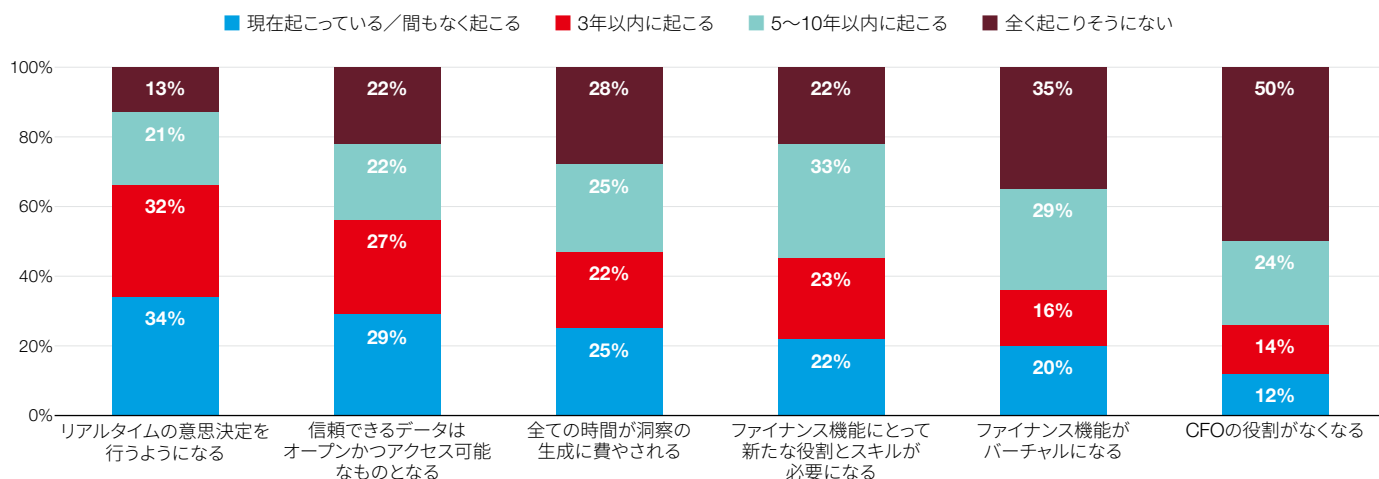
調査回答者は、仮説が自分の組織にも当てはまるか否かを回答し、当てはまる場合には、現在、短期（1年）、中期（3年）、長期（5～10年）の時間枠を回答した。図表2.1に結果が示されている。

### 信じる者と信じない者

調査回答者とワークショップ参加者は明確に2つのグループに分かれた。一方は「信じる者」、すなわち変化が起こるであろうと考え、その変化が自分たちに影響を及ぼす速度を検討するグループであり、他方は「信じない者」、すなわち重大な変化が起こるとは考えないグループである。調査結果を分析すると、地理および人口構成と回答内容に関係が見られる。先進経済圏

（英国やアイルランド）に属する回答者は、新興経済圏（中国やアジア全域など）に属する回答者と比べ、変化に対する許容度が低かった。これはおそらく、後者の経済圏では他と比べイノベーションが一段と速いペースで進んできたためと考えられる。第3章、第3.2項で述べているとおり、政府、産業界、学術界の間の繋がりがより緊密であることが背景の1つであると考えられる。

図表2.1：6つの仮説の総体的評価：初期比較（現在起こっている／間もなく起こると考える回答者の割合が多い順）



注：このチャートおよび本レポートにおける他のチャートでも、「現在起こっている」および「来年起こる」という調査回答は、現在の活動の評価を表すものとして統合されている。調査回答者は、仮説が実際に起こる可能性に関する自分の考えを、現在、間もなく、向こう3年、向こう5～10年、または全く起こりそうにない、のいずれかで回答している。



将来のファイナンス機能は、過去の振り返りだけではなく、よりダイナミックに将来に向き合う必要がある。ファイナンス機能の文化と目的を再考する必要性を明確に示している。

### 回答者が予見するものとそうでないもの

データの活用は既に行われており、ファイナンス機能の進化に必要なものであることについて、多数の合意があった。一方で、ファイナンス機能の組織構成が進化するという仮説については意見が分かれる。

また、オーストラリア、英国および中国という地域別で回答傾向が異なることが明らかとなった。

- 英国はファイナンス機能の将来についてほとんどの回答者が「起こりそうにない」という最も「控えめな」展望を示した。
- 中国はファイナンス機能の現在と将来の状態について「現在起こっている」または「向こう5～10年」に該当する回答が最も多く、最も「進歩的な」展望を示した。
- オーストラリアは6つの仮説に対し、ほとんどの回答が「5～10年」という「中程度の」展望を示した。

同様に、調査回答から、金融機関とその他の民間企業の間での文化的な違いも明らかとなった。

- 一般的な民間企業の回答者はファイナンス機能の将来について「控えめな」展望を示した割合が大幅に多かった。
- 金融機関の回答者は、特に新たなスキルと役割に関する仮説において、ファイナンス機能の将来について「進歩的な」展望を示した割合が大幅に多かった。

より伝統的な価値観を保持する市場におけるCFOコミュニティ特有の保守主義と、ファイナンス機能のバーチャル化およびCFOの役割の進化に対する許容度の低さとは相関関係にあると言える。ファイナンス機能の変化を捉え損ねると組織全体の長期的成功に悪影響を及ぼすおそれがあることに留意すべきである。

将来のファイナンス機能にとって、イノベーションとチームリーダーシップに関して俊敏なマインドセット（漸進的な変化と急速な発展の受容を含む）の開発が求められる。

### ファイナンス機能の今後

参加者の多くが強調した課題の1つは、ファイナンス機能に従事する人々のマインドセットの進化が必要であるという点である。手作業のプロセスや老朽化したシステムを基礎とした従来型の役割は、月次サイクルとその結果である「真実」のスナップショットを提供するものであり、組織の目的に合わない時代遅れのものになるという意見があった。将来のファイナンス機能は、過去の振り返りだけではなく、よりダイナミックに将来に向き合う必要がある。ファイナンス機能の文化と目的を再考する必要性を明確に示している（第3章、第3.1項）。

次節以降では、それぞれの仮説への反応と、仮説が将来的に意味するところを詳細に考察する。この議論では、組織はよりリアルタイムな意思決定へ移行し（第2.1項）、この移行は、組織全体にまたがるデータ利用の拡大（第2.2項）と、企業成長を支える洞察の生成（第2.3項）によって支えられることを示している。この時、私たちは新たなスキルを応用し新たな役割を開発することが必要になり（第2.4項）、その結果、より広範な役割をファイナンス機能に与えることになる（第2.5項）。最後に、ファイナンス機能のリーダーシップとその総体的な目的の変革を第2.6項で考察する。

それぞれの仮説について、調査結果の地理的比較を回答者の雇用地別に示すとともに、ワークショップ参加者からの代表的な所感をいくつか記載する。

## 調査回答者の

87%

が、この仮説が自らの組織で  
実現すると予見した。

## 2.1 企業はリアルタイムかつ顧客中心の意思決定を行うようになる

この仮説は調査およびインタビューの回答者に最も受け入れられた。調査回答者全体の87%が、この仮説が自らの組織で実現すると予見し、3分の2はこの仮説が短期または中期のいずれかで達成されるであろうと回答した。

調査では主要国間で割合の変動が少々あったが、ほとんどのファイナンス専門家が、リアルタイムかつ顧客中心の意思決定が既に現実となりつつある、または中期的にそうなると予想している。

ワークショップとインタビューの参加者も同様の見解を示した。データを活用した意思決定の必要性に着目することが重要である。予測能力を改善するための機械学習といったテクノロジーの活用により、ファイナンス専門家は組織の意思決定の中核を担うことができる。とは言え、一部の人々が注意を喚起したように、データの偏りやデータに表れないリスクに対処するために、人間による解釈も依然として重要である。

## ワークショップ参加者の所感

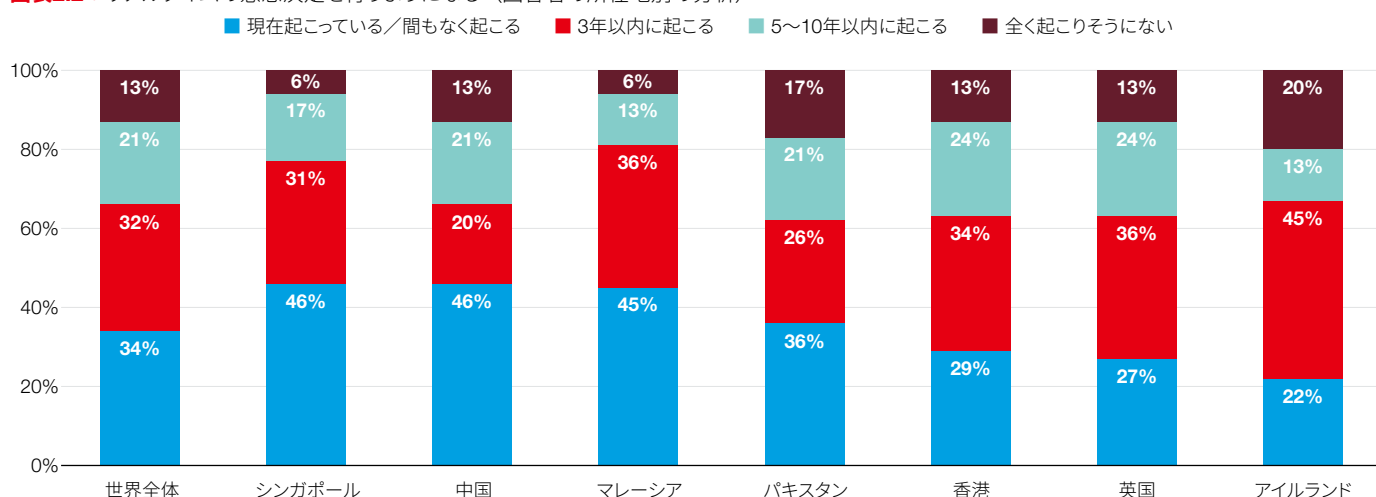


「確かに小売業や保険業で既に実践されていますが、リアルタイム性は必ずしも不可欠ではなく、データからいつも完全な情報を得られるわけでもありません」

「成功する企業はリアルタイムの情報を必要としています。予測分析とAIにより、新たなビジネス様式を確立し、より迅速かつ正確な意思決定が可能となりますが、実現のためには効果的なデータ取得、マネジメントおよび統制の枠組みを整備する必要があります」

「ファイナンス機能は、従来型の過去の結果のみを示す『100%の正確性』モデルから未来予測型のモデルへと移行する上で、実現にあたっての課題を理解する必要があります」

図表2.2：リアルタイムの意思決定を行うようになる（回答者の所在地別の分析）



注：この図以降、本章に記載の仮説への回答それぞれにおいて、結果は、仮説が現在実現しつつある、または間もなく起こると考えている回答者の割合が多い順に記載されています。

1つの課題は、内部プロセスおよび内部統制を、組織ではなくクラウドアプリケーションの機能性に適応させる必要があるということである。

#### 単一バージョンの真実とは

多くのワークショップ参加者が、組織は「単一バージョンの真実」を持つべきであると回答した。「単一バージョンの真実」とは、組織の現実を捕捉し、効果的な意思決定に寄与する一連のデータのことである。しかし、ファイナンス専門家は、100%正確なデータの構築を求められている。私たちはワークショップにおいて、例えばデータの正確性が80%であった場合に、意思決定にどう影響を及ぼすかを尋ねた。はたして100%正確なデータの収集を待って、意思決定を遅らせるべきだろうか。

多くの組織にとって最大の障壁は、レガシーシステムの存在である。アプリケーション間でデータのやり取りが行えないという課題は、有意なデータの構築や「単一バージョンの真実」の開発を実現する上で重大である。これは、ファイナンス機能が引き続きその業務の大部分をデータベース間の調整に割くことを意味する。この旧来のテクノロジーの保持を続けているか否かは、ファイナンス機能の将来像を定義づける重要な要因の1つとして証明されるものと考えられる。レガシーシステムへの対処や適切な投資をし損ねると、ファイナンス機能が組織内で重要性を失いかねない。

#### クラウドアプリケーションの効果

システムの見方も変わりつつある。クラウド型アプリケーションの登場によって、あらゆるビジネスプロセスをカバーするソフトウェアスイートはもはや不要となり、アプリケーション・プログラミング・インターフェース (API) によってリンクされる特定の領域でのアプリケーションの「最適な組み合わせ」を利用できるようになった。

例えばSAP S/4HANAは、ファイナンス関連のコアアプリケーションが出発点である（図表3.2に記載のデジタルコアと呼ばれる概念）。このデータフローを実現すれば、データベース間の調整の必要性が軽減され、月末が重要でなくなる。オープン・アーキテクチャ・テクノロジーにより、ベンダーは互いに競合して、コアアプリケーションを拡充するアドオン製品を開発できるようになる。これにより、コアアプリケーションの柔軟性、機能性、潜在的寿命が増大する。

クラウド型ソリューションを実装すると、抜本的な変化が生じる。多くの組織にとって、プロセスの効率性は、カスタマイズされたエンタープライズ・リソース・プランニング (ERP) アプリケーションに支えられて、他社との差別化要因となっていた。クラウド型の「最適な組み合わせ」のアプリケーションの実装は、組織同士が共通のアプリケーションを用いて、共通のビジネスモデルを有することを意味する。従って、他社との差別化要因は、そうしたERPを有することから、顧客に対する対応速度に移り替わる。この顧客中心性を支援する組織の文化が、組織的成功の鍵である。

1つの課題は、内部プロセスおよび内部統制を、組織ではなくクラウドアプリケーションの機能性に適応させる必要があるということである。競合他社より比較的優れたプロセスであるがゆえに得られていた商業上の優位性は失われる。代わりに、商業性の優位性は、基盤となるデータの質、プロセスの速度および洞察の広がりによってもたらされる。





**新たなデジタル・クラウド型ERPプラットフォーム（別名「デジタルコア」）は、ファイナンス機能をテクノロジー面で進化させる。このプラットフォームは組織の「デジタルコア」を形成しており、多くの組織が現在、転換の道の土台として構築を進めている。転換的で俊敏なERP「デジタルコア」の優位性を理解することは、デジタルに対応するファイナンス機能の構築を目指すCFOにとって不可欠となるだろう。**

歴史的に、ファイナンス機能に対する企業のニーズは、例えば報告要件または切り口の継続的な進化（顧客／チャネル／製品収益性、持続可能性報告といった領域の重要性の高まりを含む）を中心に変化し、企業は多様なシステムやツールを特注して自社のコアERPとその周辺に組み込んできた。それに伴い企業のERPシステムの規模は長年増大してきた。この戦略によってシステムは分断され、俊敏に、精緻で信頼に値するデータを得ることは困難であった。また、ファイナンス機能は、そのような多様なシステムを使用して仕事せざるを得なかった。

将来の「デジタルコア」モデルは、より軽量で機敏な「コア」プラットフォームを重視することになる。「デジタルコア」は大抵、基本的な取引財務データをそのまま取り扱う。このデータは必要に応じて、データを収集する他の「非コア」機能と相互接続する。ビジネス関連の特注「非コア」システム（例えば販売、財務モデリング、計画立案、調達を目的とするもの）は「デジタルコア」の外部に位置し、「デジタルコア」とスムーズに相互接続する。特注のシステムと「デジタルコア」との自動インターフェースのプロセスを通じて、意思決定の支援となる強固かつ信頼に値する情報が提供される。

「第4次産業革命」と名付けられた時代において、CFOは時を問わず月末処理を行えるようになるだろう。つまり、軽量かつ強固な「デジタルコア」があれば、月末でなくともビジネスに関連したデータをまとめることができる。月末という考えは過去のものになると考えられる。自動化とロボット工学の知見を活用して、ファイナンス機能は特定の製品のライフサイクルに沿ってファイナンス実績を追跡するという可能性を模索できる。2種類の組織がこの世界に存在するようになるだろう。つまり、テクノロジーの変化と足並みを揃え、軽量の「デジタルコア」を通じていつでもデータを活用できる組織と、負担の重い中核的なERPコアに依然として依存して月末処理を行う組織である。

しかし、この投資は、将来のファイナンス機能の存在に脅威を生み出す可能性がある。経営陣はデジタルコアを迂回してソースシステムに直接向かい、意思決定を下すかもしれない。例えば、データサイエンティストは皆CRMシステム専門家と共同で作業し（キャンペーンから実際の販売に至るまでの傾向を追跡する目的で）、中核的なファイナンスシステムを完全に無視して、意思決定に必要な分析を企業に提供すると考えられる。

意思決定や財務情報生成のために非コア財務システムが用いられる場合、どのように財務規律を確保すればよいだろうか。ファイナンス機能の役割が急速に収縮すると、財務報告と意思決定が劣悪なものになってしまうリスクが増大することになる。

しかし、財務規律が新たなテクノロジーにもたらし得る価値をCFOが認識していれば、こうした課題を切り抜けることができる。規律と厳格さは歴史的にファイナンス機能を定義づけてきた要因であり、新たな「デジタルコア」の中心に留まり続けなければならない。そうした技術と姿勢が、ファイナンス機能が保有するデータの信頼性構築に役立つのである。その結果、企業はファイナンス機能を一層信頼し、戦略的目標の達成に向けてますますファイナンス機能に頼ることができる。

ファイナンス機能は、可能な限り迅速に、正確かつ高品質で均一なデータを構築することを意識しなければならない。これは「デジタルコア」における例外の数の低減に繋がる。ファイナンス機能が取引の「デジタルコア」へのコーディングまたはインプットを修正し始めるとたちまち、取引を処理する事務管理部門としての従来型の役割に戻ってしまう。

データにおける曖昧さを排除し、ビッグデータやロボットといったツールを採用することで、ビジネス上の洞察や予測の大幅な成長をもたらすことができる。鍵となるのは、財務規律と現代的ツールの双方がファイナンス機能の将来像の中心に位置することである。

データが90%正確であると想定すると、ロボット（どの人間よりも仕事を迅速に長時間こなすことができる）がさらに9%の正確性を確保してくれる。ロボットは、データの瑕疵の有無を確認するアルゴリズムを使用して、データの検証ルールに従い反復作業を実行する。さらに、一定の反復可能性を有するデータに対して、ロボットは知識を身に付けることができる（AI）。「デジタルコア」は一定レベルの予測情報の他、データの妥当性確認もできる。

これら全てを考慮に入れて、ファイナンス機能は財務的信頼を獲得し、企業に不可欠な役割として理解されなければならない。将来のロボット、人工知能、ブロックチェーンを活用した先に、企業は、真の持続的な商業優位性を獲得できるのである。■



**Colin Bezant, Director**

Colinはデジタル統合サービスの提供およびSAP S/4HANAを中心とする監査サービスの開発を先導するディレクターである。

次世代のファイナンス機能の開発に成功するためには、テクノロジーに対するアプローチを継続的に変える必要があることが、対話を通して明らかとなった。

#### 推進役としてのテクノロジー

伝統的に、多くのテクノロジー実装が失敗に終わっている。これは、テクノロジーありきでビジネス上の課題を見つけようとしていたためである（「答えが問題を探す状態」）。テクノロジーは組織の転換と変化を支える手段に過ぎず、その変化を後押しする唯一の原動力には決してなり得ないと考えられている。このような考えのもとでは、組織の変化は失敗に終わる傾向にある。

私たちは、古典的な認識に異議を唱え始める段階に来ている。テクノロジーは現在、手段の1つというよりむしろ単独の推進役である。私たちは、ファイナンス機能を先進的なものとするためにテクノロジーの位置づけを考える必要がある。また、ファイナンス機能の転換を次の段階へ推進すべく、データ共有やデータレイクといった、一定の構造を整備する必要がある。

次世代のファイナンス機能の開発に成功するためには、テクノロジーに対するアプローチを変える必要があることが、対話を通して明らかとなった。

テクノロジーは、より良い価値をより素早く、制御された形で提供するという要件に取り組んでいる。関連する用語はAgile、Scrum、Lean、Six Sigma、DevOpsなど多数ある。

これらの用語の中心にあるのは、変化する顧客のニーズに対し（内部顧客または外部顧客のいずれを問わず）、市場の需要に迅速に適応する必要性である。課題は、物事を複雑にするのではなく、もっと単純に行うことであり、これはどの組織にとっても挑戦的な道のりである。

#### では、何を行うべきか

- どのような問題を解決しようとしているのか、そして顧客が誰なのかを明確に定義する。
- 顧客の行動変化をリアルタイムに測定する主要基準を特定し、この基準には組織の内部と外部の両方から得られる業務データと財務データの両方が含まれることを認識する。
- 最適な組み合わせのクラウド型システムを活用し、ファイナンス機能を含めた組織のテクノロジー戦略を定める。
- 必要に応じてリアルタイム情報をなるべく正確に提供できるよう、ファイナンスプロセスを最適化する。

この効果的かつリアルタイムな意思決定の実現には、重要で信頼できるデータが組織全体に開放されている必要がある。

## 調査回答者の

78%

が、この仮説は現在から長期にかけて実現すると回答した。

## 2.2 信頼性の高いデータが公開され、アクセス可能となる

データは将来の組織の中核に位置するものと捉えられている。調査回答者の78%が、この仮説は現在から長期にかけて実現すると回答した。

データの持ち方とその利用法を重視する組織が将来成功を収め得るということに異論の余地はあまりない。意思決定においてはますます、トレンドの理解に焦点を当てるようになってきた（第2.1項で探究したとおり）。しかし、効果的な意思決定のためには、データに対するアプローチを組織が検討する必要がある。組織が使用するデータは日々変遷している。もはや、意思決定に関連するデータが全て、組織自体によって生み出されるわけではない。私たちは、詳細

な分析を実行できるようにするため、組織外部からのデータも参照する。

図表2.3で注目すべき点として、新興経済圏は先進諸国よりもデータの使用に向き合っていることが挙げられる。パキスタンで41%、中国では37%の回答者が、データのシフトが現在起っていると回答したのに比べ、英国では29%であった。

## ワークショップ参加者の所感



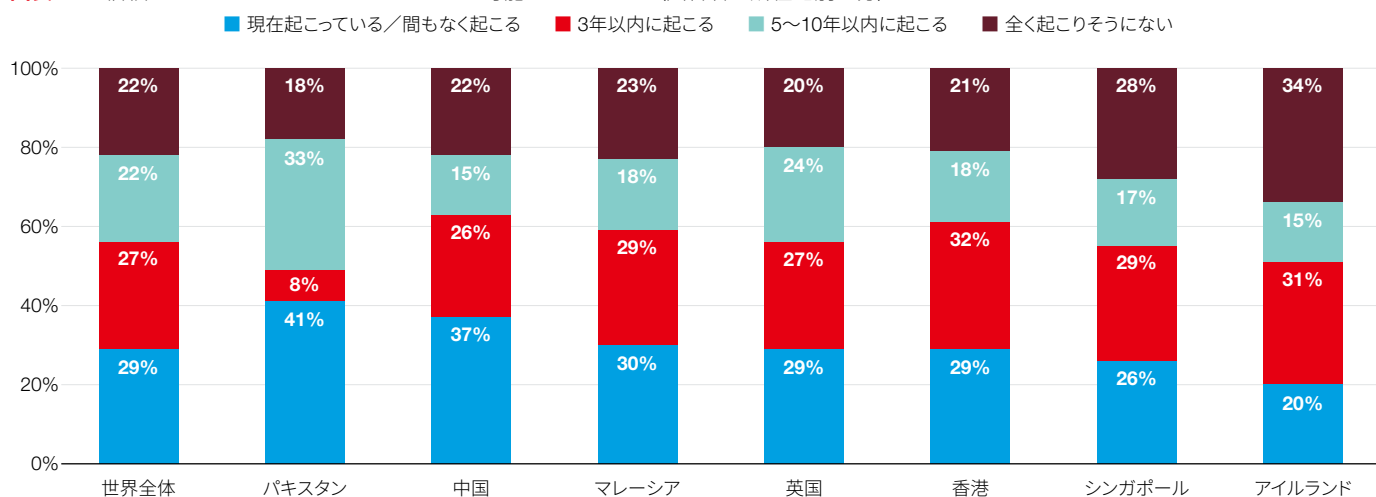
「劣悪なデータとレガシーシステムがこの進化を妨げています」

「企業は依然、ファイナンス機能にデータソースとしての役割を期待しています。ファイナンス機能は標準化の主導的役割を担い、データ制御の枠組みを作り、完全性を保証すべきです」

「データの共有と相互連携はより良いデータの入手に役立つ可能性があります、データはそれを必要とする人々に対してのみオープンにすべきです」

「データの所有者ではなく、データを適切な状態に保全する役割を持つ者であることが多いと理解する、正しいマインドセットが必要です」

図表2.3：信頼できるデータはオープンかつアクセス可能なものとなる（回答者の所在地別の分）



次第に業務データと財務データの区別がなくなりつつある。技術的観点では、財務データは単に業務データに財務的価値を付与したものである。

### 信頼の問題とは

しかし、ワークショップ参加者のほとんどがデータに関する信頼性、正確さ、整合性、測定基準といった課題を経験している。組織全体ではなく、あらかじめ決められた範囲のみにデータは共有されるべきだという意見もあった。私たちはまだ、組織内全ての個人を「信頼」できる段階にない。そうできるようにすることが、ファイナンス機能の成功の鍵である。しかし、データフローは組織内だけではない。私たちはますます、深い洞察を可能にする外部の信頼できるデータソースにアクセスできるようになっており、またそうすべきなのである。

あらゆるデータがオープンになり得るという想定は現実的だろうか。明らかに現実的ではない。各国政府はますます、データの使用に関する統制を強めており、個人情報オープンになり得ない。私たちは、効果的な意思決定にどのようなデータが必要であるかを理解しなければならない。回答者の一部は、ファイナンス担当者は、他の部門と異なり、組織の全体を見渡すことから、組織全体にわたるデータの統制と完全性の維持に重要な役割を果たすと考えていた。

### 計画立案、予算編成、予測に対する意味合い

第3章の第3.1項において、計画立案、予算編成、予測のサイクルに関する最初の2つの仮説の意味合いを考察する。

### データを統括する

データに対するガバナンスの役割をファイナンス機能が担うことになるかという疑問も、参加者から提起された。ファイナンス機能がデータの透明性、適切性の確保に重要な役割を担うことに異論はなかった。この役割は管理を要する継続的プロセスである。データ分析やAIツールの使用にあたっては、データの透明性を維持することが必要である。

AI、機械学習、ブロックチェーンが取引処理の基礎を形成することになるという主張も幅広く受け入れられた（ACCAはこれらについて、一連の報告書「Machine Learning – More Reality than Fiction（機械学習ーフィクションより現実）」（ACCA、2019年）および「The Professional Accountant's Guide to Distributed Ledgers and Blockchain（分散型台帳とブロックチェーンに関する職業会計士向けガイド）」（ACCA、2017年）において考察している）。ファイナンス機能におけるテクノロジーの進化は、将来の転換の中核を担う。

ファイナンス機能自体、データに対するアプローチを再検討する必要がある。次第に業務データと財務データの区別がなくなりつつある。技術的観点では、財務データは単に業務データに財務的価値を付与したものである。したがって、ファイナンス機能はデータ全体のガバナンスにおいて、より包括的な役割を果たす必要がある。

これはデータがオープンでなければ有用性が低くなるという意味ではなく、むしろ、データ要素間に関係づけ、より適切に理解することで、機械学習などのツールを活用して、予測の改善を達成できるということである。

### では、何を行うべきか

- 組織の原動力となる主なデータを理解し、それに対する適切なガバナンスを確保する。
- 組織全体にわたるデータ所有権における文化の変革を始動する。
- 十分かつ適切なデータマネジメントテクノロジーにファイナンス機能がアクセスできる状況を確保する。

より信頼できるオープンなデータを組織内で構築でき、ビジネスモデル上有用な外部データを認識できるようになれば、より価値の高い洞察を生み出すことができるようになる。





## オープンで信頼できるデータ収集を目指す上で組織が直面する難題の1つは、資産を保護するために負う責任である。

開放性と機密性の間には避けがたいトレードオフが存在する。データを効果的に活用する一方で、機密性のある情報を収集・使用・開示しないように、組織は絶えず正当に配慮し、対処しなければならない。

2018年5月25日にEUがGDPR（一般データ保護規制）を施行したことに伴い、プライバシーを争点とした議論が著しく増大してきたが、ファイナンス機能の場合においても、この論点を過小評価してはならない。

次の店舗を開く場所を決める際に参照する価格設定その他パラメータのように、機密性があり、それゆえに商業的に重要なデータ、または顧客の氏名、住所、購入履歴などプライバシーに関わるデータのどちらであっても、データのライフサイクル全体にわたりガバナンスと統制を構築し、その制度を全ての関係者に効果的に繰り返し伝達する必要がある。

経営陣にとって適切なガバナンスと統制の基準を設計、実施、追跡調査することが不可欠である。内部統制を整備して、内部データポリシー違反を取り締まり、透明性を確保することは、データは保護されなければならない資産であることを周知する上で重要である。

役割と責任の明瞭性を含めたガバナンスモデルが、定義も実行もされなければ、データの信頼性と機密性が、内部的にも外部的にも、瞬間に失われてしまうおそれがある。信頼性と機密性の喪失は、転じてファイナンス面でマイナスの影響をもたらしかねない。これを避けるためにも、サプライヤーとの間でデータの信頼性と機密性に関する認識を共有しておく必要がある。

ガバナンスモデルの実践とは、データの使用を拒否することではなく、むしろリスクを最小限に収めることである。警察官に頼るのではなくデータの番人を置くと捉えてみるとよい。つまり、人々がデータを使うのを制するのではなく、データを安全に使用することを手助けしているだけなのである。個人はデータがもたらし得る便益とリスク、そして各自の産業や組織固有の原則を理解する必要がある。例えば、通信販売企業では、返品量が競争上重要な指標であるため、追跡報告することが不可欠である。

ガバナンスモデルにおいて、下記のデータライフサイクルの4段階に取り組むことが有益であると考えられる。

1. 収集：データ取得・参照方法
2. マネジメント：データを安全かつ最新の状態に維持する方法
3. 使用：データのアクセス権限、使用目的と使用期間
4. 保持：データの保持期間と保持する場所

多くの企業に欠けている重要な要素は、データに関連する役割と責任の定義である（例えばRACIモデル：Responsible（責任）、Accountable（説明責任）、Consulted（相談）、Informed（情報提供））。役割と責任は、データのライフサイクル全体と関連して定義されるべきである。

データ資産からビジネス上の価値を最大限に引き出せるよう、以下のとおり、他にもいくつか、検討すべき論点がある。

- ファイナンス機能は疑うまでもなく企業の業績数値データの管理人である。しかし、「顧客データの管理者は誰か」というテーマでよく議論がなされる。回答が何であるにせよ、ファイナンス機能はそもそも顧客が「誰」を示すのかという、顧客の定義に主要な役割を果たす必要がある。顧客など主要なデータ項目について明瞭で一貫性のある定義とメタデータを確立すれば、劣悪なデータ規則からくるマイナス面をはるかに上回る便益がもたらされる。
- 現在、データストレージにかかるコストが低いため、データの最小化が促されない。組織はデータを集め保持する傾向にあるが、必要だからではなく単に可能であるからそうするのである。結果、データの余剰と重複が生じて、誤りが生まれる原因となっている。
- 成功する組織はデータのライフサイクル全体にわたりデータを監視し、また「ゴミを入れるとゴミが出てくる」という概念を十分に理解している。それが通常の業務プロセス経由であるか、あるいは公開情報経由であるかにかかわらず、データ取得プロセスはしっかり統制される必要がある。データの「摂取」または「取り込み」に際して優秀な門番を置けば、低品質、または違法なデータの導入を通じてデータの信頼性を損なうおそれは解消される。

データライフサイクル全体をカバーするデータガバナンス方法論を有する組織は傑出する。現在のデータドリブンが重視される環境では、自社データの効果的なマネジメントは、成功のための秘密のレシピを持つのに似ている。データマネジメントが効果的かつ持続的であれば、データはそれにかかるコストの何倍もの便益をもたらす。CFOにとって、「月末」のデータポイントにしかアクセスできない日々は過ぎ去ったのである。

データのライフサイクル全体にわたり適正なプロセス、統制、責任が整えば、ビジネスに多大な価値と機会を加えることができる。CFOは、自らの役割を、組織内のあらゆるデータ（財務データと非財務データ）の責任者という固有の立場とするか否かを検討する必要がある。ただしこの責任を軽率に負ってはならない。なぜなら組織が活用しようとしているデータの絶対量はCFOが取り扱いに慣れている従来型の「中核的財務」データ量を上回るからである。■



**Fedelma Good**, Director, Data Protection Strategy, Legal and Compliance Services

FedelmaはPwCのデータ保護戦略・法務・コンプライアンス業務チームに所属するディレクター兼リーダーシップチームのメンバーである。

調査回答者の

72%

が、この仮説は10年以内に  
実現すると回答した。**2.3 ファイナンス機能は過去の分析ではなく、  
未来志向の洞察に注力するようになる**

この仮説のポイントは、ファイナンス機能は過去の活動の調査や過去実績の報告をあまり重視せず、「全ての」時間を未来志向の洞察に費やし、将来の意思決定の参考になる情報の発見をより重視するようになるということである。このことについてワークショップで有意義な討論がなされ、調査回答者の72%が、この仮説は10年以内に実現すると回答した。

ワークショップ参加者の多くが、この仮説は最も重要であると述べた。彼らは、この仮説が、ファイナンス機能の役割が単なるスコアキーパーから意思決定支援へと変革することを示していると感じた（これについては本項の後半でさらに詳しく考察する）。

調査では英国とアイルランドの回答者の見解が他より保守的であったが、多数の電子商取引企業、オンライン型企業およびスタートアップ企業の場合、この仮説を理解することが成功の秘訣である。これを踏まえ、ファイナンス機能にとって、自らの役割を新たに作り直す資質は、組織を成功に導くための重要な要素の1つである。

**ワークショップ参加者の所感**

「ファイナンス機能は、洞察を生み出すビジネス的知見を十分に備えているのでしょうか。ファイナンス機能は信頼できるビジネスパートナーになり得るのでしょうか」

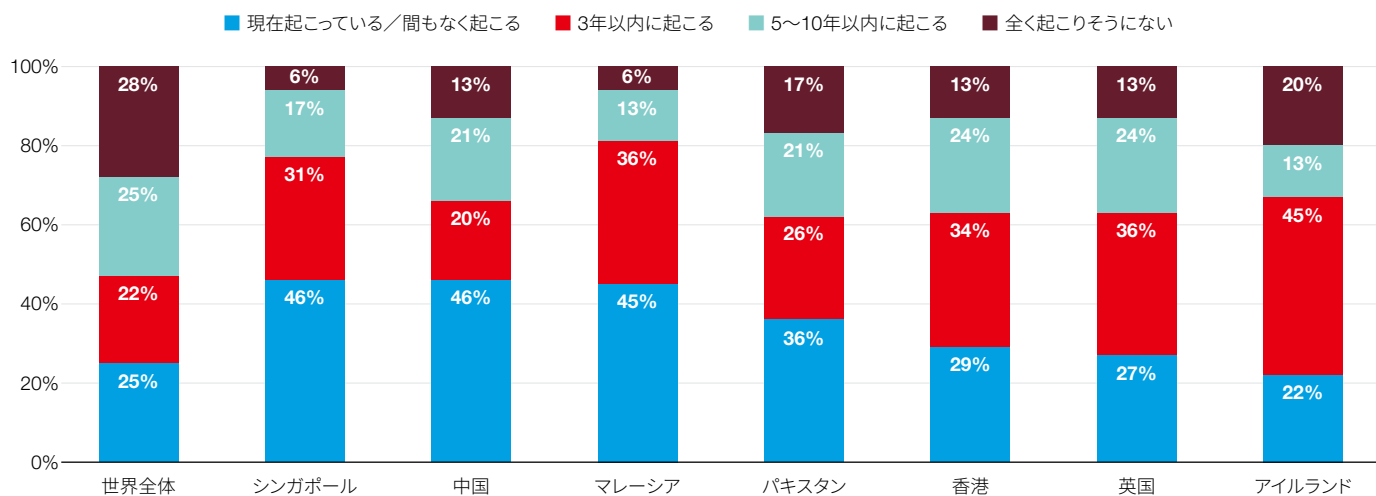
「5年後、本当にファイナンス機能は戦略とマーケティングのみに従事するのでしょうか」

「ファイナンス機能はより多くの時間を、これまで見ていなかった要素の確認やデータの相関性の特定に費やす必要があります」

「通常テクノロジーのコストダウンは変革を加速させますが、現時点ではまだデータは分散し、整理されていないことが問題です」

「将来の世代はこの変化の原動力となることでしょう」

**図表2.4：ファイナンスチームは全ての時間を未来志向の洞察の生成に費やす（回答者の所在地別の分析）**



実際、説明責任が高まっている今日では、ファイナンス機能は財務数値について所有者意識と責任を負わなければならない。

### 将来に関連する過去の意義

ワークショップおよびインタビューの参加者の多くが、過去を理解することは、将来を予測するための有用な指針であると強調した。未来志向に過剰に集中してしまうと、現状をもたらした要因を見失うことになるという主張もあった。したがって、全ての時間を未来志向に費やすのは飛躍しすぎていると言える。

現在の環境で組織を成功させる要因の1つは、積み重ねてきたデータを理解し、組織に有利となるよう活用する能力であるということ、無視することはできない。消費者や顧客の行動様式はますます移ろいやすくなっている。私たちは消費者として、劣悪なサービスを容易に受け入れるわけではない。

データを自分たちにとって最も有利に活用するには、テクノロジー戦略を最適化する必要がある。システムが分断されているがゆえに洞察が不十分であるというファイナンスチームの主張は正確ではない。大抵、データの正確度が100%ではなく80%であろうと意思決定の成果は変わらない。さまざまなデータソースを一体的に集約して情報の効果的な提示を可能にする集成的ソフトウェアに投資する必要がある。

この変革は、ファイナンス機能の活動にどのような影響を及ぼすのか。

### 財務活動におけるバランスの遷移

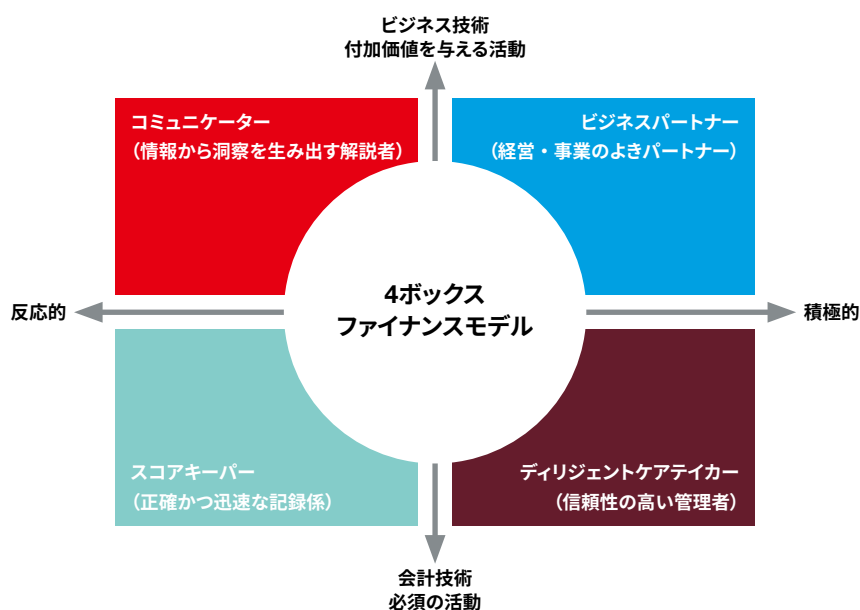
ACCAとPwCによる報告書「Market Change is Faster than Ever – Is your Finance Function in the Race? (市場の変化はかつてないほど速い—あなたのファイナンス機能は競争に参加していますか?)」(ACCA/PwC、2016年)の中で、私たちはファイナンス機能の役割における4つの潜在的グループの概念を紹介した(図表2.5)。これらはファイナンス機能が潜在的に発展し得る形態を表す図である。

### スコアキーパー／ディリジェントケアテイカー

これらの役割は会計、プロセス効率性の追求、規制や基準に照らしたモニタリングに焦点を当てている。実際、説明責任が高まっている今日では、ファイナンス機能は財務数値について所有者意識と責任を負わなければならない。

**スコアキーパー (正確かつ迅速な記録係)** は次に**ディリジェントケアテイカー (信頼性の高い管理者)** にならなければならない。後者は多くの場合、シェアードサービスセンターを通じて、効率性改善とコスト削減に取り組みながら、データとプロセスの厳格さを確保する。スコアキーパーとディリジェントケアテイカーは、ソフトウェアロボット工学やAIシステムに取って代わられるリスクがあるのだろうか。定型的なプロセスのシェアードサービスへの統合または外注化は、大幅なコスト削減を推進することが証明されてきた。

図表2.5：ファイナンス機能における4ボックスファイナンスモデル



コミュニケーターとビジネスパートナーは、リアルタイムの意思決定に関する仮説において述べられた洞察と戦略目標、および計画立案達成のために重要な役割を担う。

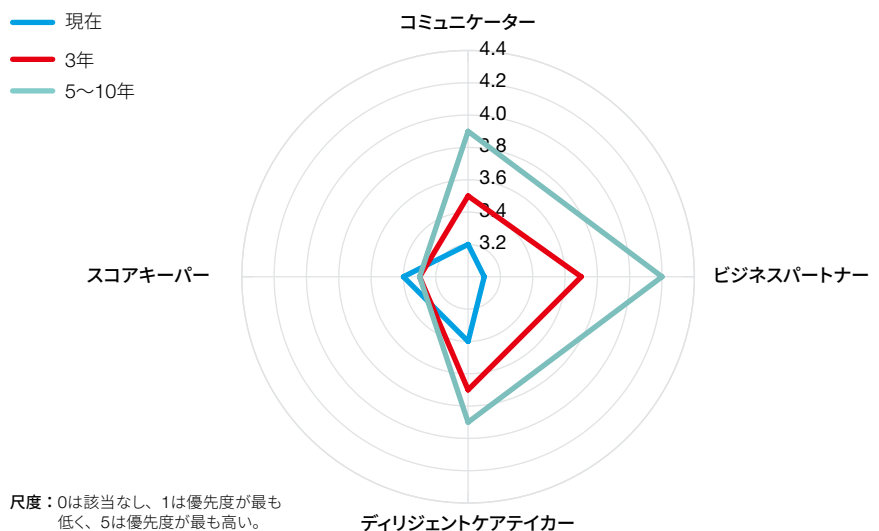
#### コミュニケーター／ビジネスパートナー

ファイナンス機能の役割は、取引および勘定調整の結果の伝達役から、経営会議体に洞察と分析を提供する役割へと移行する。ファイナンス機能をバリューチェーンの上流に位置づけるには、企業活動にファイナンスチームが注力できるような効率的な組織構造を必要とする。最終的に、ファイナンス機能が真の**ビジネスパートナー**になるべきである。これは企業活動と歩調を揃え、適正なスキルを身に付け、企業の見解を代弁する能力を習得することによって達成される。

この研究の一環として、私たちは、ファイナンス機能の転換が実現する過程での、役割の変遷を探究した。

総括すると（図表2.6）、スコアキーパーを除く全ての役割は、向こう5～10年間にわたり優先度が高まると考えられている。コミュニケーターとビジネスパートナーは、リアルタイムの意思決定に関する仮説において述べられた洞察と戦略目標（第2.1項）、および計画立案のために重要な役割を担う。

図表2.6：ファイナンス活動バランスの遷移：4ボックスファイナンスモデル





**組織の戦略的レベルと戦術的レベルの両方で活用できるビジネスパートナースキルに投資する。**

ファイナンス機能の転換に応じた役割の変遷について、国別に分析することができる。例えば、中国からの回答（図表2.7）をアイルランドからの回答（図表2.8）と比較する。

どちらの国でも、コミュニケーターとビジネスパートナーの役割の重要性が高まると回答されていることが見て取れる。また、アイルランド（図表2.8）では、スコアキーパーの役割が向こう10年間にわたり低減すると回答されていることが分かる。

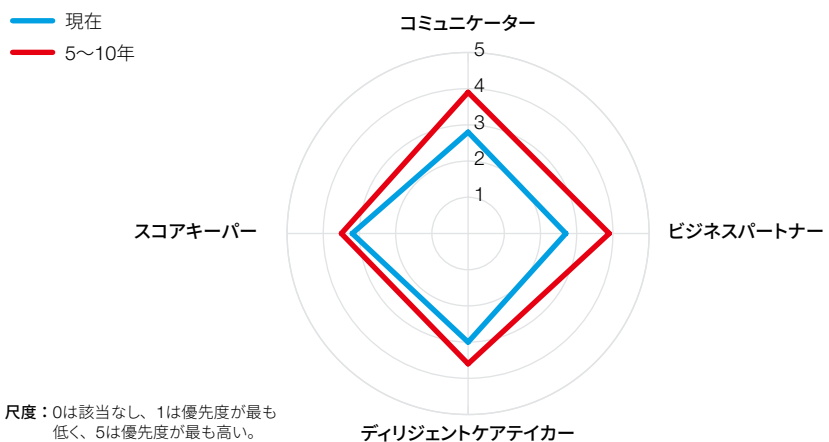
洞察を実現するには、ファイナンスチームによるスキルの拡大が必要である。このスキル拡大に向けて企業がどう取り組むべきかが、次の仮説の主題である。

**では、何を行うべきか**

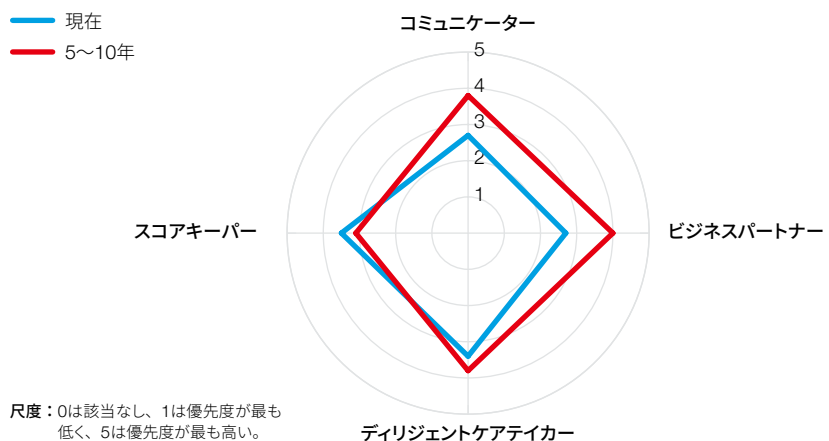
- 収獲逡減の法則に則り、100%の正確性にこだわらない。
- レガシーシステムを克服するためのデータマネジメント戦略を立案し、既存のデータソースを集約できるシステムに投資する。
- ファイナンス領域テクノロジー戦略に自動化ツールへの投資を含める。
- 組織の戦略的レベルと戦術的レベルの両方で活用できるビジネスパートナースキルに投資する。

ファイナンス機能が転換すると、スキルや経歴に対する意味合いはどのように変化するだろうか。

**図表2.7：**ファイナンス機能の4ボックス財務モデル：中国



**図表2.8：**ファイナンス機能の4ボックス財務モデル：アイルランド



調査回答者の

**22%**

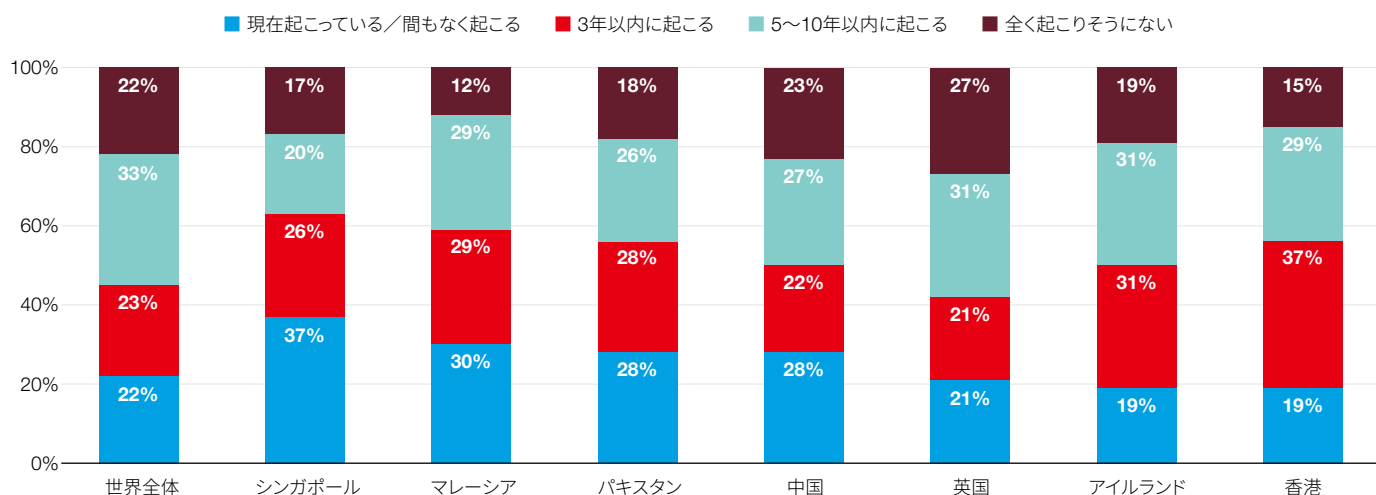
が、新たな役割とスキルが間もなくファイナンス機能に求められるようになる」と回答した。

**2.4 新たな役割、スキルおよびキャリアが必要とされるようになる**

ファイナンススキルをよりビジネスに近づけて未来志向の意思決定支援を強化するためには、ファイナンス担当者に必要なスキルと役割が変化する。調査回答者の22%が、新たな役割とスキルが間もなくファイナンス機能に求められるようになる」と回答した。深い専門知識とそれを補う広範な対人スキルを有するファイナンス担当者が将来成功を収めることになるという実感が高まってきている。

しかし回答者の23%が、長期的にさえそれは実現しないであろうと考えていた（図表2.9）。この結果から推察するに、ファイナンス機能は将来的にこの目標を達成すべく、優秀な人材像を再考し、人材に大いに投資する必要がある。人材レベルの投資について否定する要素はどこにあるだろうか。あるいは私たちはどこに投資すべきか不確かなだけなのだろうか。

図表2.9の地域別の回答から、アジア経済圏がスキル開発の必要性に最も確信を持っていることがうかがえる。

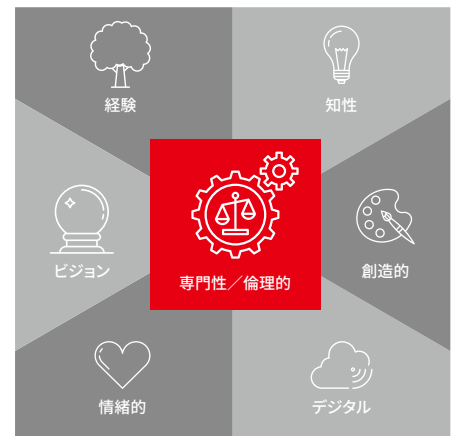
**図表2.9：**ファイナンス機能向けの新たな役割とスキル（回答者の所在地別の分析）

ワークショップ参加者は、新たな役割とスキルが求められていることに同意する一方で、それらは若い世代にとっても魅力的なキャリアでなければならないと主張した。

ACCAの報告書「Professional Accountants – the Future: Drivers of Change and Skills（職業会計士—将来：変化と技術の原動力）」（ACCA、2016年）では、ファイナンス担当者が将来成功するための7つの要件を挙げている。これらは、中心となる専門的、倫理的スキルに加えてより対人的な（またはいわゆる「より柔軟な」）スキルを含む一連のスキルの拡大を反映している（図表2.10）。

ワークショップ参加者の多くが、優秀な人材を求める上で何が必要であるかについて検討していた。彼らは新たな役割とスキルが求められていることに同意する一方で、それらは若い世代にとっても魅力的なキャリアでなければならないと主張した。この職業は風通しが良く、昇進機会も十分にあるという魅力を強調しなければならないという意見が寄せられた。

図表2.10：ACCAが想定する成功のための専門的要件



### ワークショップ参加者の所感



「この仮説は間違いなく現実には起こっています。過去と現在からデータを取得し、そのデータを企業の活動に応用して経営層と適切な『コミュニケーション』ができる人材が必要とされています」

「ファイナンス機能は優秀な人材のために何ができるのかを示す必要があります。優秀なスキルと前向きな挑戦心を持つ人材は容易に見つかりません」

「ファイナンス機能のマインドセットを、より良いリスクマネジメントに適應させる必要があります」

「私たちが必要とする優秀な人材は、絶えず学習する能力の持ち主です。年齢は無関係です」

「多様な分野に特化できる人材が必要です」

「不安が変化を妨げています。誰かがこの変革を推進しなければなりません」



**はじめに、ファイナンス機能およびファイナンスリーダーの目的と特徴を明確にする必要がある。そうすることによって初めて、将来どのようなスキルや素質を有する人材を雇用すべきか定義できるようになる。**

将来の成功を掴むためには、適正なマインドセット、スキル、素質を有する人材の雇用が極めて重要である。好奇心を持ち、さまざまなアイデアを繋げ、リスクを取り、かつ人々が失敗から学ぶことを許容することは将来のファイナンス機能における重要な財産となる。そのような人材が従来の価値観に囚われないように、すなわち、リスクをとってより進歩的でいられるように、舵取りができるリーダーシップが今後求められるようになる。

歴史的に、ファイナンス機能は保守的な人々が多い。CEOは常に「手堅く仕事を行い、頼りになる人」を求めている。しかし、ファイナンス機能が現在担っている仕事の多くがロボットやAIを通じて自動化されると予想されている。そして、洞察と意思決定支援が重視されるようになると、ファイナンス機能は保守的なままではいられない。引き続き、AIやロボット、データ分析の有識者は必要であるが、より重要なのは、革新の必要性を認識している人材である。企業は、競争上の優位性を獲得するため、ファイナンス機能によるデータの利活用を通じて洞察を行うようになる。この時、テクノロジー実現のための人材と、そのテクノロジーを効果的に活用するスキルを有する革新的な人材の両方が必要なのだ。

意思決定支援とビジネス上の洞察力が有用視されるにつれ、ファイナンス人材には専門知識とビジネス的知見のいずれが必要となるだろう。とは言え、コミュニケーションやプロジェクトマネジメントといったコアスキルも引き続き重要である。

ファイナンス機能における専門分野も、新たなテクノロジーに適応することが必要である。組織がファイナンス機能に対して、税務や資金管理業務といった専門分野ではなく、戦略や意思決定支援としての役割を重視するようになると、そのような専門業務は派遣労働力に任せられるようになる。なぜなら専門分野の知見しか持たない人材を通年で雇用するのは費用対効果が低いと考えられるからである。

経営幹部がファイナンス機能への期待事項を設定することで、テクノロジーに対応するスキルの成長を促進することができる。経営幹部が人材に対して、企業とファイナンス機能の戦略について明確に伝達することができれば、人材の多くは自らのキャリアを右往左往することなく、どのようにスキルを醸成すべきかを考えることができる。また、ファイナンス機能の将来像を示すことで、人材は自らの発展に責任を負うことになる。

絶えず組織内部と外部環境にアンテナを張り、業務改善に効果的な戦略アプローチとそれをファイナンス機能に落とし込む方法を検討するという学習文化もまた成功の鍵である。この学習文化はリーダーシッ

プにより構築される必要がある。その結果、人材は自らの成長に取り組むことができる。この時、単純なクラスルーム型学習では不十分である。彼らは学習のために多様なビジネス経験を望むようになるだろう。ファイナンス機能は、その人材の価値をさらに拡充すべく、企業内または顧客やサプライヤーとの関係性を踏まえて、人材の一時的な配置換えを組み入れることが必要になってくる。

この意味で、キャリアパスも進化を続ける。これは、フレックスタイム制の導入、平均寿命の長期化、生涯学習の浸透といったグローバルな「マクロ」的トレンドに沿った進化である。今後のキャリアパスを2、3年以上前から予測することは困難だろう。時には形式的なルートから大幅に逸れることもあるだろうが、ファイナンス機能の人材が自分のキャリアパスに「乗ったり離脱したりする」ことを可能にする環境は、彼らの価値の拡充に繋がる。組織は人材が持つべきスキルについて部署にとらわれずに考え、ファイナンス機能と他のセクターとの間での流動性を許容するようになる。例えば何らかの専門的なスキルを実地で学ぶことができる。

ファイナンス機能特有のキャリア「物語」を企業の他の機能や部門と接続する、すなわちさまざまなキャリアの可能性を示すことを実践してきた企業は、人材が独自のキャリアを形成することの手助けに成功している。将来成功するファイナンス機能の人員は必ずしも部門内で成長してきたわけではなく、実際に企業の運営や販売の側の出身である場合もあり得る。また、キャリアの大部分をファイナンス機能以外に費やしてきたという場合もあり得る。ビジネスの前線でなされた経験は、将来のファイナンス機能を率いる上で重要な鍵を握るビジネス上の洞察力をもたらしてくれるだろう。■



**Helen Tuddenham,**  
Learning & Behaviours, PwC

Helenは官民両部門の広範囲に及ぶ組織向けに信頼、行動、文化の評価・測定方法確立支援を行っている。



現実の変革のスピードを勘案すると、2000年代とは異なり、今日まで私たちが学んできたことの半分が3〜4年のうちに意義を失う可能性が十分にある。

### 新たなスキルと新たな課題

現実の変革のスピードを勘案すると、2000年代とは異なり、今日まで私たちが学んできたことの半分が3〜4年のうちに意義を失う可能性が十分にある。私たちは絶えず、専門的スキルやコミュニケーションスキルを更新する必要がある。これに関して人材とファイナンス機能双方が課題を抱えていることは明白である。私たちは学習に応じて迅速に「知識を捨て去る」必要もあるのだ。

ACCAのレポート「Learning for the Future (将来のための学習)」(ACCA, 2018年)では、企業のニーズに対処できるように、スキルを継続的に向上させる必要性について述べた。これはこの職業に今後加わる人々だけでなく、ファイナンス機能としての役割を数年間担ってきた人々にも影響を及ぼす論点である。スキルを不断に更新し、2〜3年おきに自己改革する必要性を認識することは、1つの課題である。そして、それこそが今必要とされているのである。

### より起業家的になる

起業家精神を備えたスキルについて、ピーター・ドラッカーは以下のように述べている。

「起業家は常に変化を探索し、変化に対応し、変化を1つの機会として活用する」

ワークショップとインタビューの結果、組織が成功するためには、ファイナンス機能の洞察力を組織全体に組み込む必要のあることがはっきりと示唆された。

研究を通じて、組織化形態に1つのトレンドが見られた。従来の部門別構造は機能しなくなりつつあるのだ。評論家のジョシュ・バーシンは自著『The New Organization: Different by Design (新組織：根本的な違い)』(Bersin, 2016年)の中で、AIがもたらす課題に対応できるスキルを中心に、企業が組織化されると予見している。人材はディープ・ラーニング・アルゴリズムの結果の分析および解釈に基づいて、最適な時期に最適な場所へ専門知識を提供することで、チーム横断的に仕事をこなすという意味でもっと起業家的になり、その結果、仮想の分散型機能という概念を取り入れることにより、自身を差別化する必要がある(第2.5項参照)。

### データスキルが不可欠

ワークショップでは、ファイナンスとデータの関係、およびファイナンス機能のビジネスパートナーとしての役割という2つの領域に焦点を当てた。

ワークショップ全体を通して、参加者は、革新的な方法によってデータを活用して洞察を広げる重要性を認識した。しかし、ファイナンス専門家に現在求められているスキルと将来必要となるスキルのバランスこそが重要である。ファイナンスチームが、データガバナンスの役割を担っていることは明白であるが、彼らが唯一のガバナンス責任者であるか否かは疑問である。一方で、ファイナンス専門家は、多くのデータソースの中から有意なデータを理解し評価する能力を身に付けることが必要である。

詳細なデータを用いた分析が可能となり、組織全体にまたがってファイナンスの洞察力を組み込む必要性が生まれたことで、従来のビジネスパートナー像も変化し得る。ファイナンス専門家が、戦略上重要なビジネスパートナーとしてバリューチェーンの上方に位置づけられ、効果的な意思決定の場に参加することが不可欠となる。

これは、ファイナンス機能の組織形態について再考する必要を意味する。インタビューとワークショップの参加者の多くが、ファイナンススキルを組織全体に浸透させる必要があると実感した。

### では、何を行うべきか

- ファイナンス機能の成功に必要なスキルセットを再検討する。なお、個人がそれらのスキル全てを持つ必要はなく、チームとして持てば十分であるということ認識する。
- キャリアパスを再検討し、昇進に必要な機会を組織が提供できるよう制度を整備する。
- ファイナンスチームメンバーがビジネス上必要なスキルを保持できるよう、学習の文化を促進する。

調査回答者の

65%

が、組織構造の変化が起こり得るという設問に同意を示した。

**2.5 ファイナンス機能が今後はバーチャルなものになる**

いくつかのグループがこの仮説に対して異議を唱えた。彼らは「バーチャル機能」の性質を、バーチャル勤務またはフレックスタイム制と解釈したのだが、それは誤解である。

この仮説は、組織のより幅広い分野においていかにしてファイナンススキルが用いられるかに重点を置いたものである。多くの組織にとって、ファイナンス洞察力を活用することが戦略的成功の鍵である。これが、この仮説が目標とするところの解釈である。

調査回答者の65%が、組織構造の変化が起こり得るという設問に同意を示した。

下記の図表2.11は、西側諸国の一部（英国とアイルランド）では回答者のほぼ半数がこの仮説は全く起こりそうにないと回答したのに対し、東側ではそれがかなり早い時期に起こると考えられていることを示している。

ワークショップ参加者の多くが、この仮説に同意した。彼らは、部門横断組織としての戦略的意思決定業務においてファイナンス要素がより不可欠になるにつれ、ファイナンススキルが組織全体に浸透したという事例を引き合いに出した。また、これが現在のファイナンス機能の喪失に繋がるか否かが議論されたが、センター・オブ・エクセレンス（CoE）としての役割だけでなく、資金管理や報告業務といったセンター・オブ・エクスペリエンス（CoE）としての役割もまた、維持し補強される必要があるという点で意見が一致した（第3章、第3.3項参照）。

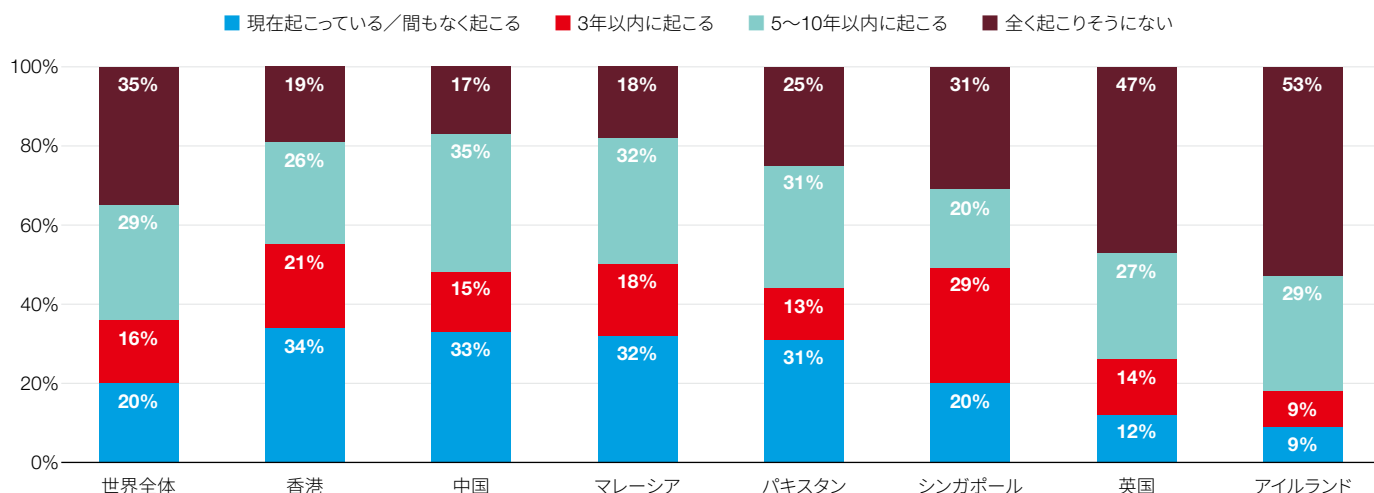
**ワークショップ参加者の所感**

「バーチャルではなく『より小規模な』ファイナンスチームを有することになる可能性の方が高いです」

「コアプロセスはますます自動化されることになりましたが、ファイナンス機能は姿を消しません。現場での、ますます高度な、専門知識レベルの支援と法的支援が必要になるでしょう」

「私たちはデジタル環境に十分な権限を与えているわけではなく、デジタル環境業務と現実の業務をより上手く統合する必要があります」

「ファイナンス機能は切り離すことができません。組織が変化する場合、ファイナンス機能も変化する必要があります」

**図表2.11：将来のファイナンス機能はバーチャルになる（回答者の所在地別の分析）**

**ワークショップとインタビューから得られた総評は明快である。ファイナンススキルは組織全体で重要な役割を担い、果たすべき役割は増大している。**

#### 組織構造の進化

英国とアイルランドの回答（図表2.11）を他の新興経済圏と対比した場合の違いは注目に値する。両国のワークショップでは、ファイナンス機能の構造が発展し変化していくという認識があった一方で、ファイナンス専門家と組織リーダー全体のマインドセットを変化させるには、組織に存在する伝統文化が課題であると強調された。英国における変革への抵抗は、生産性低下の兆候となり得る。

ワークショップとインタビューから得られた総評は明快である。ファイナンススキルは組織全体で重要な役割を担い、果たすべき役割は増大している。変化の激しいビジネストrendに対応した意思決定がこれまで以上に成功を収めるようになってきているからだ。従来型の部門ではもはや、企業が求める品質で洞察を提供できないのである。

ファイナンス軸での評価が企業の意思決定と密接になり、組織全体に組み込まれることが不可欠である。将来成功するファイナンス担当者は、深いビジネススキルと強固なファイナンス洞察力を持ち合わせているだろう。

#### では、何を行うべきか

- ファイナンス機能の組織構造を検討し、異なる領域の専門知識を取り込める柔軟なモデルを創出する。
- 組織全体に俊敏にファイナンススキルを展開できるような文化を構築する。
- ファイナンス機能が、意思決定プロセスに不可欠なものとしての確に位置づけられるよう再検討する。

中国とマレーシアでは回答者の

**60%**

以上が、CFOの役割が向こう10年以内に確実に著しく変化するだろうと回答した。

## 2.6 従来型のCFOの役割はもはや必要でなくなる

このテーマは、ファイナンス機能のリーダーの役割を探究したという点で、他のテーマと異なっている。調査回答者の間で、CFOは引き続き組織内で中心的役割を担うであろうという、強い信念があった。しかし、地理別に回答を考察すると、驚くべきことに、中国とマレーシアでは回答者の60%以上が、CFOの役割は向こう10年以内に確実に著しく変化するだろうと回答し（図表2.12）、これと比べ英国とアイルランドではそれぞれ57%と60%が、そうはならないであろうと回答した。また、興味深いことに、香港と中国の回答の違いは対照的であった。

ワークショップとインタビューの参加者は、変革が起こりそうにないと頑なに考えていたわけではない。変革は起こっているが、ファイナンス報告の役割は依然重要であると考えていたのだ。しかし、社内外の利害関係者を管理する必要性も次第に顕著になってきている。ファイナンスの洞察力の進化に伴い、経営戦略会議において、戦略的ファイナンスアドバイザーとしてCFOが与える影響が大きくなっているのだ。

## ワークショップ参加者の所感



「CFOは次第にリスクマネージャーとなり、[その役割は] COOの役割に近づきつつあります。将来は、自分の説明責任を果たすためにテクノロジーに精通することが必要になるでしょう」

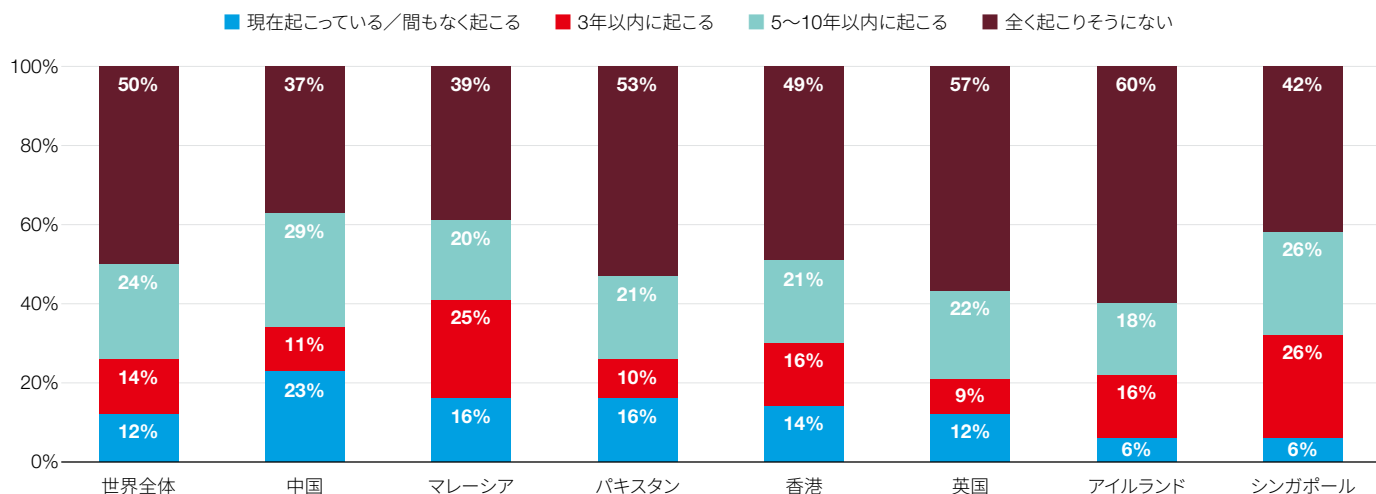
「CFOはビジネスの複雑なデータを説明できます。社内外の利害関係者と相互交流し、利害関係者を管理する能力が中核となるでしょう」

「より戦略的な領域へと移行するものの、数字についての責任は離れず、規制機関は常に誰かが会計に『責任を負う』ことを要求するでしょう」

「倫理とガバナンスが主な差別化因子となるでしょう」

「将来成功するリーダーには、どのような訓練が必要になるでしょうか」

図表2.12：従来型のCFOの役割はなくなる（回答者の所在地別の分析）





**調査データから、今後数年間でCFOの役割が拡大することが予想されていると分かる。**

変革についてより理解できるよう、CFOの活動を3つの切り口から掘り下げて探究した。

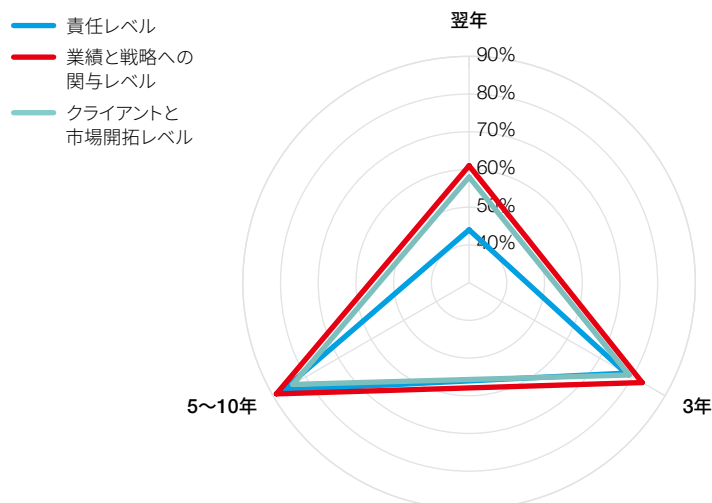
調査では、CFOの役割が今後10年間でどう変化すると予想されるかを尋ねた（図表2.13）。3つの切り口、すなわち責任レベル（顕著な変遷を示した）、業績と戦略への関与レベル（増大しているがさほど顕著ではなかった）、そして最後に、クライアントと市場開拓レベル（パターンは業績への関与レベルと非常に似ていた）に焦点を当てた。調査データから、今後数年間でCFOの役割が拡大することが予想されていると分かる。

**では、何を行うべきか**

- スキルを有するファイナンス専門家がリーダーとなるよう昇進経路を検討する。
- 業務経験とファイナンス経験の両方を含む、能力の高いファイナンス専門家向けのキャリアパスを創出する。
- ファイナンスチームメンバーがリーダースキルを得られるよう投資する。
- ファイナンス機能を戦略的意思決定にもっと近づけるため、組織の内部構造を再評価する。

次項では、将来のファイナンス機能として可能性のあるモデルを提示し、変革の旅に成功するための提言を行う。

**図表2.13**：CFOの役割は将来どの程度顕著に進化すると予想されますか（平均スコア）



### 3.「to-be」モデルとは？

#### 3.1 将来のファイナンス機能

では、組織という観点から将来のファイナンス機能はどうなると考えられるだろうか。

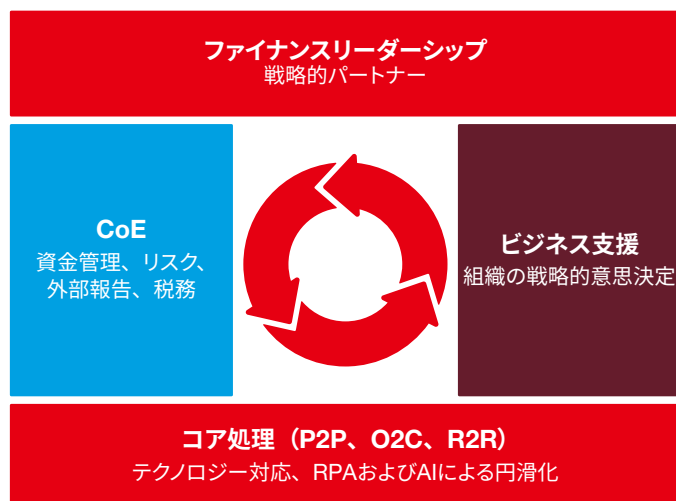
図表3.1に記載の設計は目新しいものではないが、将来のファイナンス機能がどのようにリソースを展開するかの違いによって特徴づけられることを示している。自動化により、コア処理において必要となる人間の労力が少なく済む。システムが進化するにつれ、異種のデータソースの調整に要する労力も少なくなる。センター・オブ・エクスペリエーズ（CoE）は、業務のコラボレーション環境において必要な深い専門知識をもたらすだろう。

ファイナンス専門家として最も重要視されるのは、データおよびデータが伝える情報を理解することと、トップでの意思決定に際し積極的役割を果たすことである。これはおそらく、最大限に人的リソースが展開される領域である。

最後に、戦略的ファイナンスアドバイザーとしてのCFOの役割は進化と成長を続け、ビジネスパートナーズスキルはファイナンス専門家のポートフォリオの主要部分を形成することになる。

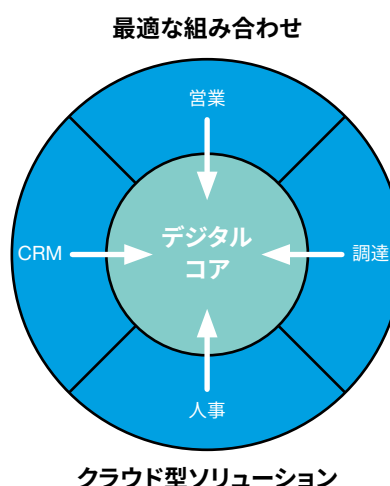
クラウド型アプリケーションの登場により、ファイナンスシステムと業務システムに関する考え方も変化している。1990年代と2000年代のERPソリューションのような、一枚岩の包括的アプリケーションは代替が進んでいる。プロセスの部門横断性に焦点を当て、アプリケーション・プログラミング・インターフェース（1つのアプリケーションまたはシステムからデータを抽出し、それを別のものに渡すプロセス）を使用して接続する、「最適な組み合わせ」のクラウド型アプリケーションは、実際に採用されている。これが図表3.2に記載されているようなデジタルコアの概念である。

図表3.1：将来のファイナンス機能とは



出所：ACCA

図表3.2：目指すべきシステムアーキテクチャ：デジタルコアとは



財務会計プロセスを重視する従来型の考えから、管理会計と業務運用をより重視する方向にシフトする必要がある。

このことから導かれる課題は内部管理体制の変化である。もはや私たちは1つのシステムから別のシステムへデータを調整する必要がなくなる。手動プロセスに基づく月末処理手順は、時を問わず同じ正確さで「月末」報告を実行できる常時締め処理プロセスへと進化する。

#### リアルタイムの計画立案、予算編成、予測は次なる最先端領域なのか

研究の一環としてインタビューを受けたパーテ・ボグネスは自著『Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential (脱予算経営への挑戦：潜在能力の解放)』の中で、意思決定に関するこれらのトレンドが示唆するさまざまな疑問を提起した(Bogsnes, 2016年)。彼は現在の会計年度を基本とする計画立案と予算編成のサイクルが、将来のファイナンス機能に必要などうかを考察している。

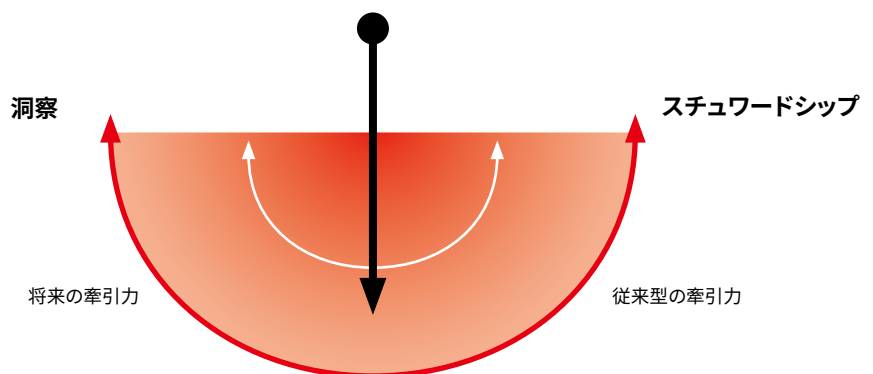
これに加え、ボグネスは、個人の実績管理目標を設定する際に、主要業績評価指標 (KPI) を過剰に重視していないかという疑問も提起している。これは業績評価基準の管理への従来型アプローチに一石を投じている。ボグネスが自著で的確に指摘しているとおり、KPIは単なる指標にすぎず、「KPT」、すなわち主要業績「真実」ではない。リアルタイムに意思決定が行われる時代においては、伝統的に組織の達成度を評価する際に用いてきた業績やプロセスの測定方法に異議を唱え始めるべきなのだ。

変動性、不確実性、複雑性、曖昧性の世界（いわゆる「VUCA」の世界）において、私たちは意思決定に対するアプローチ方法について、従来の価値観にとらわれない文化的変革を必要としている。

リアルタイムの意思決定方法を検討する上で、先行指標と遅行指標を理解することは重要である。遅行指標は基本的にアウトプットの報告に焦点を当てているため、測定が比較的容易である。これに対して先行指標はインプット指向であり、測定が比較的難しいが、変化の激しい環境において感応度の高い指標となり得る。どのような指標が将来の実績と過去のトレンドに関する知見をもたらすのかについて、今後マスターしていく必要がある。

オーストラリアのETM所属のステファン・ダウリングは、現在ファイナンス機能のバランスが変化しつつあると提言した。財務会計プロセスを重視する従来型の考えから、管理会計と業務運用をより重視する方向へとシフトする必要がある。より優れた実績と、より俊敏で無駄のない組織を実現するため、新たな働き方（と考え方）が組織に導入されることになる。これを実行するにあたり、変化の速い環境において内部統制と意思決定を支援する、新たな種類の管理会計運用モデルが必要となる（図表3.3）。

図表3.3：将来のファイナンス機能におけるバランスの変化



**ファイナンス機能が将来成功を収めるためには、適応性と柔軟性を持って文化を見直し、素早く変化することが不可欠である。**

#### 複雑さは言い訳にならない

こうしたあらゆる変化の中において現状を維持したい誘惑に負けてはならない。ファイナンス機能が将来成功を収めるためには、適応性と柔軟性を持って文化を見直し、素早く変化することが不可欠である。

チャンスを活かす者が勝利するのである。

#### では、何を行うべきか

- 予算編成と予測のプロセスを再検討して年次サイクルから脱却する。
- ディスラプター（破壊的企業）が市場に参入する潜在性を測定できるような主要な業績ドライバー、先行・遅行指標を批判的に評価する。
- ファイナンス機能を戦略的意思決定の中核に位置づける。

### 3.2 マクロレベルの変革：目的と文化を明確にする

#### 目的を明文化する

ファイナンス機能の目的を定めることは最も重要な課題の1つである。調査結果から見てきたとおり、ファイナンス機能が組織内で果たすべき役割に関する考えについて変化が生じてきている。スコアキーパーから積極的アドバイザーへのシフトは、既に起こっている状況として多数の調査回答者やワークショップ参加者が認識している。

これはどのように目的を定義すべきか、という疑問を提起する。まず、組織自体の目的を定義することが肝要である。これを定義することによって初めて、組織全体の目的の一部を成すファイナンス機能の目的あるいは存在意義を定義することができる。

ジョン・バルドーニは自著『Lead with Purpose – Giving Your Organization a Reason to Believe in Itself（目的を伴う先導—自分の組織に自らを信じる理由を与える）』（Baldoni、2011年）の中で、目的は以下を理解することによって特定できると指摘している。

- ビジョン—何になりたいか
- ミッション—組織の「実体」
- 価値観—文化（倫理と誠実を含む）

これを組織レベルで理解すれば、これに対応してファイナンス機能がどのように組織に貢献できるかを定義し、そして最後にファイナンス機能に必要なスキルとリソースを策定できる。

大抵、ファイナンスチームは、KPIやバランススコアカードを組み合わせた複雑なマトリックスを通じて、詳細レベルでの実績測定に集中している。しかし、ボグネスの主張のように、重要な属性の理解と目的達成状況のモニタリングを通じて、ファイナンス機能は、過去と将来の実績に関する真の洞察に集中することができる（Bogsnes、2016年）。

ビジネス環境が複雑になるにつれて、業績を正しく理解することは難しくなっている。多くの組織の場合、業務運用レベル（KPIとバランススコアカードによって測定）と個人レベル（年次レビューを通じて評価）の両方を通じて、個人の活動を年次評価する。私たちは基本的に、良い個人実績に報奨することによって動機づけを行う。しかし、この従来型の動機づけが今、疑問視されている。一例として、ダニエル・ピンクは自著『Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us（原動力：私たちを動機づける要因に関する驚くべき真実）』（Pink、2009年）の中で、以下の3つの動機づけ要因が存在すると主張している。

- **自律性**—組織と関わり合いたいという願望
- **習熟**—スキルアップへの意欲
- **目的**—意味深く、重要な仕事を行いたいという願望

目的を大切にせず利益だけを重視する企業は、顧客サービスの低下や従業員の満足度低下といった事態を招きかねない。



1つの変化サイクルを完了するという時代は過ぎ去った。これからは、絶え間ない変化を管理し、それをチャンスと捉えるための適応力が必要である。

#### 絶え間ない進化を管理する

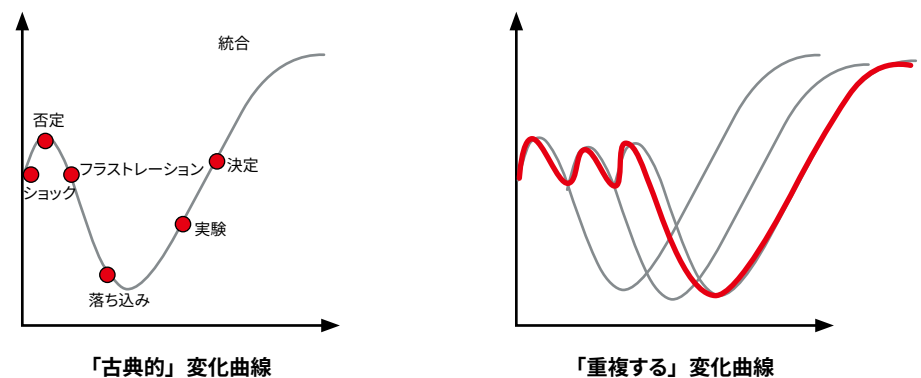
上記の仮説および関連する議論から得られた証拠から、現在全ての企業が、急速な変革の旅の途上にあると理解できる。社会的、政治的要因が進化の速度に影響を及ぼすため、変化のペースは完全に制御し得ない。また、あるプロセスの変化が完全に終了してから、次のプロセスの変化が始まることも限らない。実際に変化のサイクルは重複しており、私たちの課題は、この変化の過程において組織の実績を管理することである（図表3.4参照）。このような変化の激しい環境において進化を管理するにはどうすればよいだろうか。PwC Finance Advisoryのクリス・ボックスは、非常に重要な第一歩として、企業の目的と理念を積極的に定めることを提案している（本項に記載の記事を参照）。

このような変化サイクルを乗り切るためには、組織の全体的目的の一部としてファイナンス機能の目的を確立することが肝要である。その際、ファイナンス機能がいかんして柔軟性と適応性を持つことができるかを考え、新たなアプローチをとることが必要である。

ファイナンス機能の変革を実現するための重要な要素の1つは、文化に取り組むことである。従来型の処理活動と月末カレンダーを中心に発展してきたファイナンス機能の文化は、将来的に不十分となる。私たちに求められるのは、より柔軟に、そして絶え間ない変化に適応できるようになることである。1つの変化サイクルを完了するという時代は過ぎ去った。これからは、絶え間ない変化を管理し、それをチャンスと捉えるための適応力が必要である。

インタビューやワークショップの参加者の多くが、ファイナンス機能は閉鎖的なマインドセットを有していると述べた。彼らは、ファイナンス機能のアプローチが非常に伝統的で、変化に対して非常に保守的であるとコメントした。このことは全ての組織に当てはまるわけではないが、VUCAの世界では、柔軟で適応力のある組織が成功する。ファイナンスコミュニティは、起業家精神を効果的に発揮する必要がある。将来を見据えることは、過去を振り返ることと同じではないのだ。

図表3.4：重複する変化サイクル



出所：Kubler-Ross（1969年）



## 今後数十年の間に進歩するテクノロジーは、将来のファイナンス機能の人材、組織、文化に直接影響を及ぼすだろう。

「マクロ」レベルでは、ファイナンス機能の文化的変革を可能にする主要な参加者が3種類存在する。すなわち学术界、産業界、政府である。将来のファイナンス機能の能力は、これらの参加者がいかに上手く連携して変化を促進することができるかに影響を受ける。

今後数年間、テクノロジーが急速に進化していく中で、ファイナンス機能は、リスク、テクノロジーおよびデータ分析能力の向上に注力する必要がある。そのためには学术界と産業界が効果的に連携して、将来必要となるスキル（アジリティ、イノベーション、コラボレーション）開発に取り組む必要がある。

政府の政策は、学术界と産業界とが連携することを促進するような持続可能なモデルを定義することで、文化的変革に大きな影響を及ぼす。例えば、産業界が学术界に投資するにあたって税制優遇措置を導入することにより、文化的変革を促進することができる。また、学术界に関する地理的な戦略（例えば、ロンドンおよびイングランド南東部以外での成長に焦点を当てる戦略）もまた、文化的変革に影響を及ぼすだろう。

上記3つの参加者は強固なビジネスケースがあって初めて変革に取り組むということに注意が必要である。変革による経済的メリットがビジネスケースと明確に結びつくことで、ファイナンス機能の文化は顕著に変化し得る。特に産業界の変化の意欲は、ビジネスケースの強固さと結びついている。

産業界の変化に影響を及ぼすのは、キャリアの終盤を迎え安定性を望む経営幹部か、文化的変革の必要性を認識しているが意思決定の立場にない人々のいずれかである。私たちは、変化への意欲の背後にある前提を根本的に見直すことが必要である。変化を推進するファイナンスリーダーをどう評価するかが、産業界にとって主要な課題となるだろう。彼らが失敗したらどうなるだろうか。私たちは、ファイナンスリーダーの挑戦を推奨する環境を整備し、成果だけでなく挑戦にも報いなければならない。

市場が変化する中で、ファイナンス機能は基本的に、危機感や不安感に駆られて変革を進める。これらの変革は「強迫観念」によって推進され、短期・中期的には成功する。しかし、将来のファイナンス機能の文化的変革を成功させるためには、より大きなビジョンの後押しが必要になる。変化の原動力は、変化せざるを得ないというビジネスケースだけでなく、「継続的發展」と「知的アジリティ」の考えにも基づく。ファイナンス機能の知的好奇心と能力を定期的に更新することで、将来の文化的成功が推進されるだろう。

これからのファイナンス機能においては「目的」と「理念」が、変革を実現する上での鍵となる。将来のビジネスケースはより困難なものとなる。なぜなら投資先が人材であり、その人材が最終的に企業を去る可能性が十分にあるからである。とは言え、企業のファイナンス機能はこれらの人材への投資を継続しなければならない。なぜなら人材こそが将来のテクノロジーの革新を可能にするからだ。アメリカの「市民主導型改革」を示す最近の例として、実用最小限の製品（Minimal Viable Product）が基礎から開発された。これはボトムアップで変革を起こす可能性を示す好例である。

ファイナンス機能は、継続学習の文化を構築し、人々にとって脅威にならない方法で変革を推進しなければならない。私たちが将来のファイナンス機能として成功するため何が必要なのかを再定義することで、人材は成長するためにさまざまな経験を求めるようになる。これまでのファイナンス機能でのキャリアは直線的であったが、将来のファイナンス担当幹部は優秀なリーダーになるためにさまざまな経験を積み重ねなければならない。変化する世界において優秀なファイナンスリーダーになるには、純粋に財務的な洞察力だけでなく、さまざまな組織で、また、安定していない状態で仕事に取り組んだという経験が必要になる。

ファイナンスリーダーがより多面的に考え、自らの「目的」を見出せるよう奨励できれば、能力格差や惰性を克服して文化的変革を推し進められるようになる。

とは言え、このような課題にかかわらず、ファイナンス機能の人々はテクノロジーや来るべき文化的変革を過剰に不安視してはならない。アジリティ、イノベーションおよびコラボレーションを原動力とする将来のファイナンス機能をどのようにテクノロジーと連携させるかを重視すべきである。



**Christopher Box**, Financial services  
HR consulting leader, PwC

ChristopherはファイナンスサービスHRコンサルティング実務を先導し、また文化、価値整合化および行動変化に関するファイナンスサービス組織とPwCの共同作業を担当するリーダーである。

イノベーションが産業を急速に加速し得るビジネス環境では、変化が絶えず続いていることを認識する必要がある。

### 3.3 ミクロレベルの変革：組織の再編成

ファイナンス機能の目的の定義を終えたため、図表3.5に例示のとおり、ファイナンス機能自体の実践的定義に移行する。私たちはファイナンス機能の役割に関連する仮説（第2章、第2.3項参照）の中で、センター・オブ・エクスペリエーズ（CoE）と戦略的パートナーとしての役割について考察した。そこでは、イノベーションが産業を急速に加速し得るビジネス環境では、役割の変化が絶えず続いていることを認識する必要があると述べた。

次に、私たちはチームのスキル（第2章、第2.4項参照）、テクノロジー（第2章、第2.1項）およびデータ（第2章、第2.2項）についてその意味合いを考察した。

これらの領域をさらに詳しく考察していく。

### 2つのCoE：センター・オブ・エクスペリエーズとセンター・オブ・エクセレンス

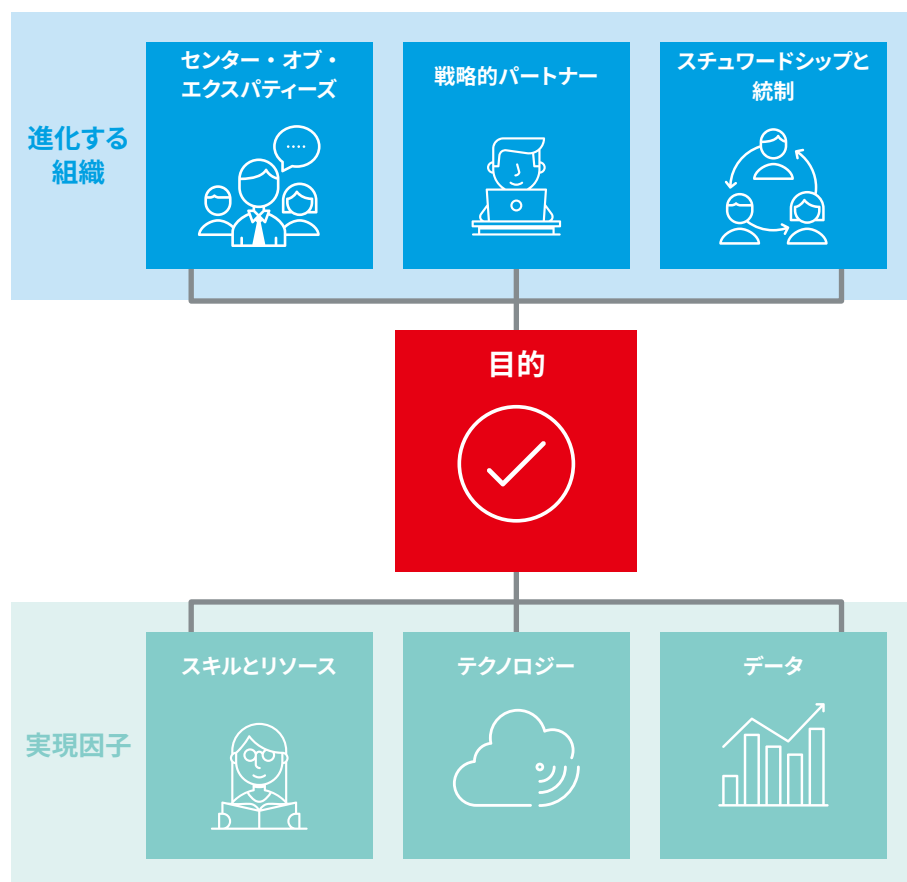
ファイナンス機能が孤立した組織から企業全体に積極的に貢献する組織へと移行する場合、私たちはそのエクスペリエーズ（専門知識）に企業全体が容易にアクセスできるアプローチ方法を再考する必要がある。

そのためにはセンター・オブ・エクセレンス（高度な業務集約組織）からセンター・オブ・エクスペリエーズ（高い専門性を有する組織）への、微妙かつ重要なシフトが必要である。

「センター・オブ・エクスペリエーズ」は、「センター・オブ・エクセレンス」より流動性の高いモデルと定義できる。ファイナンス機能の成長を真に補助するためには、テクニカルな分野における深い専門知識がますます重要な能力となっていくだろう。

将来のファイナンス機能では、さらに広範な領域でさまざまなスキルが必要となるだろう。これは例えば資金管理や税務など専門的な会計領域

図表3.5：変革の旅



**私たちは人材に学習することを奨励する必要がある一方、彼らとしても「知識を捨て去る」必要がある。過去の行動という遺産は、将来のファイナンス機能の進化に対する障壁となり得る。**

だけでなく、データのマネジメントやガバナンス、機械学習、予測分析といった領域も含まれる。こうしたスキルを備えた人材が未来志向のファイナンスチームにもたらす貢献は、計り知れないものとなるだろう。

ファイナンス担当者が現在と将来において必要とするデジタルスキルの性質は、ACCAがさらに詳しく調査する研究分野である。

#### ビジネスパートナーの価値

将来のファイナンス機能では、無邪気にこれらの専門的スキルだけに頼ってはいけません。最たる要件は、情報を活用し成長軌跡を支援する能力である。情緒的知性や複雑な情報を解釈する能力などの強力なスキルはますます、戦略的意思決定の支援に際し重要となる。

このようなスキルをビジネスパートナーの文脈で活用することについては多数の文献が存在する。にもかかわらず、PwCの「Finance Effectiveness Benchmark Report 2017（ファイナンス性ベンチマーク報告書2017年版）」（PwC、2017年）に例示されているとおり、多くの組織がこの活動の潜在能力を存分に発揮するに至っていない。これには多くの理由があるが、調査回答者が指摘しているように、この領域にもっと注力するためには、効果的な達成方法を検討する必要がある。必要なトレーニングやコーチングは何か。最も評価される基本的な経験、経歴その他の属性は何か。成長してファイナンス機能のトップに到達するという野心を抱く人々のキャリアパスはどのようなものになるのか。実際にどのようなスキルが要求され、それらを取得するにはどうすればよいのか。

#### スキルとリソース

これらの変革はファイナンスチームが成功するために必要なスキルやリソースに影響を及ぼすことは明らかである。それはファイナンス関連の資格を有する人材だけでなく、組織の目的達成に必要なスキルセットを有する人材も加わった多才なチームである。

将来成功するファイナンスリーダーには、ビジネス経験とファイナンス洞察力の組み合わせが必要となる。私たちは、キャリアの性質の変化を認識して、さまざまなキャリアパスを確保する必要がある。それは、より形式的な経験から得られるスキルだけでなく、現場で学ぶようなスキルも促進して発展させるような経路でなければならない。情緒的知性など、これからの時代重要になるスキルは、形式的なトレーニングプログラムよりも経験とコーチングによって学ぶ方が適している場合もある。

私たちは人材に学習することを奨励する必要がある一方、彼らとしても「知識を捨て去る」必要がある。過去の行動という遺産は、将来のファイナンス機能の進化に対する障壁となり得る。

#### 将来のキャリアパス

ACCAのレポート「Learning for the Future（将来のための学習）」（ACCA、2018年）で考察されている格子状のキャリアモデルは、人材が深い能力を構築しつつも、1つの組織に長居しないという柔軟なキャリアモデルである。

今日のキャリアパスは多様である。もはや、CFOになるという伝統的な願望は存在しなくなり、むしろCFOの役割は、そのスキルと属性に応じたユニークなものとなる。私たちは人材が適応性と柔軟性を有するよう支援する必要がある。短期的には人材に投資することは当然必要であるが、おそらくもっと根本的なこととして、人材の自己投資を奨励する必要がある。

労働形態は変化している。キャリアパスはより柔軟になっている。専門分野は、技術的にも実践的にも深化している。ゼネラリストのファイナンス担当者の時代は消え去りつつある。

このような変革の影響を最も受けるのはおそらく、中間世代である。彼らは自動化によってチームリーダーシップの役割を失いつつあり、それゆえ自身が選択した分野でより専門知識を高めることを要求される。私たちはこの移行行く経済状況において、新規参入はもとより、彼らを管理する立場となる人材のためにもキャリアパスをどのように構築するかについて従来とは異なる考え方をする必要がある。

また、将来のファイナンスリーダーの育成方法についても課題がある。彼らはますます、組織横断的な業務遂行能力、熟練した会計能力に加えて、真の商業的洞察力や社内外の利害関係者を管理するスキルも求められるようになる。変化する世界においてかつてないほど複雑な物語を関連づける能力は、究極の差別化因子となるだろう。



ビジネスモデルからテクノロジーに至るまで、組織が適応すべき領域の変化のペースは、ひるんでしまうほど速いかもしれない。

#### データガバナンスにおける役割

ワークショップとインタビューの参加者全員が、データとその活用の重要性について、将来のファイナンス機能にとって主要な課題であると強調した。ファイナンス機能が、組織全体のデータ品質の確立と維持に重要な役割を担っているのは明らかである。「真実」の1バージョンは、意思決定の不可欠要素である。

データガバナンスの責任をファイナンス機能が負うべきかどうかは、組織の性質に左右される。とはいえ、必須のデータマネジメントスキルとファイナンス洞察力を有する人材を擁していないファイナンスチームは、組織への貢献度が低くなるだろう。

#### 変革に対する障壁を克服する

本調査では、ファイナンス機能の進化に影響を及ぼす可能性のあるいくつかの領域について、1から5の尺度で評定するよう求めた（図表3.6）。

これらはいずれも大きな障壁である。しかし、調査とインタビューの回答者が切望するように、ファイナンス機能が成功するには、それらを克服する必要がある。

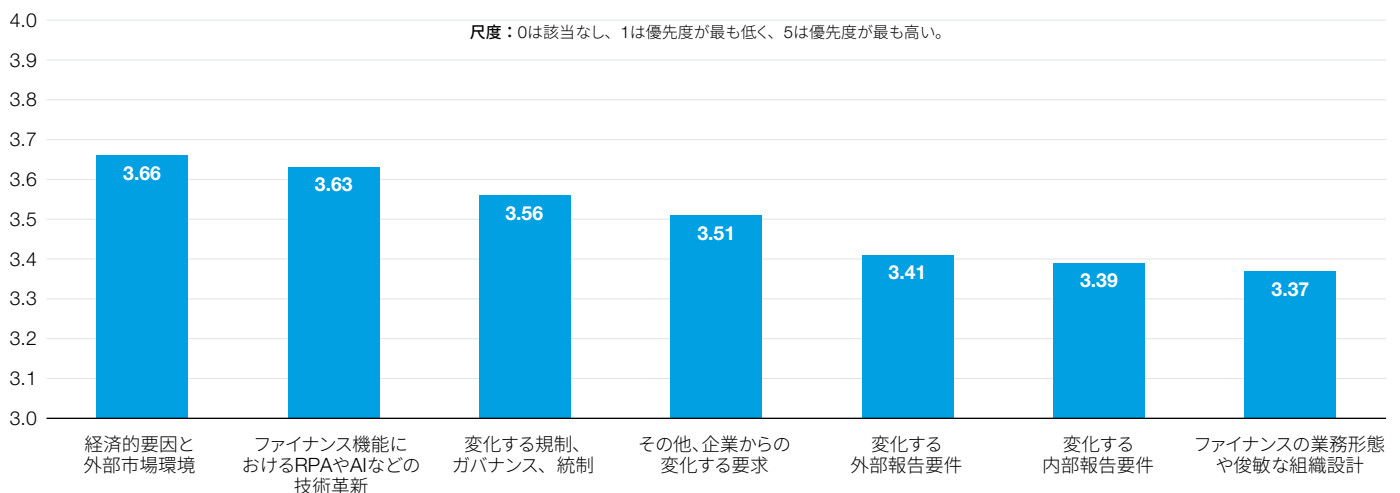
これらの回答は、伝統的なレガシーを克服するにあたって、ファイナンス機能にとっての課題のレベルを示すものとして解釈できる。ビジネスモデルからテクノロジーに至るまで、組織が適応すべき領域の変化のペースは、ひるんでしまうほど速いかもしれない。しかし、これらの課題を克服し、ビジネスの発展にもっと積極的にならなければ、企業は時代の波に乗り遅れてしまうおそれがある。課題の背後には、新たな扉を開くチャンスがある。

テンダイ・ヴィキはフォーブス誌の記事の中で、デジタルトランスフォーメーションを阻む3つの人的障壁を挙げている（Viki, 2018年）。

- **情性**—何も行わず現状を維持する。
- **疑念**—変化の必要性を受け入れる一方、自分の組織では実現しないと予想する。
- **皮肉**—自分のリーダーや変革が何かを達成できるという信念を疑い、したがって活動の粗探しを行う。

これらの側面を認識し、それらを克服するための計画立案が、将来効果的なファイナンスチームを確立するための鍵となる。

図表3.6：変革に対する障壁（平均スコア）





## 4. たどるべき道

### 4.1 変化を先取りする

ファイナンス機能がその真価を発揮するためには、強力なリーダーシップ、すなわちファイナンス機能の文化を変革させ、従来型の業務運用中心主義から脱却する必要性を認識したリーダーシップが必要である。

未来志向のファイナンスチームを率いるには、さまざまなスキルが必要である。これには、チームが活動するタイムスケールが短くなり、従来型のチーム開発方針では間に合わないことを認識し、より柔軟なマネジメントアプローチをとるスキルが含まれる。必要な変化の例として以下が挙げられる。

- トップダウンのスポンサーシップ、目的との整合化、(指示ではなく) 協働を推進する変革チーム
- トップダウン型のマネジメントではなく、コラボレーション環境の構築
- 変化を自然な成り行きとして継続的に受け入れること
- 「プロセス重視」ではなく「人員重視」の姿勢を取り、有能な人材に基づいてチームを構築すること、チームと個人のイノベーションの双方を奨励すること
- プロジェクトを統制するだけでなく必要な権限を与えること、成功だけでなく挑戦も評価して人材がリスクを負うのをためらわないようにすること
- チーム編成に関して人材の流動性を持ったアプローチを採用すること

将来のファイナンス機能の文化を発展させるためには、以下を考慮する必要がある。

- ファイナンス機能を革新し持続するためにはトップダウンとボトムアップ両方のプロセスが必要であること
- チーム間の移動を管理する方法、急速に変化する原則への大規模な対応、チームのモチベーションの変化
- 複雑な構造をとらず自発的なチーム形成に焦点を当てる方法
- 戦略的パートナーシップを組織全体で構築する方法、ビジネス上の課題に取り組むために機能的サイロを打破する方法
- 予算だけによるのではなく成果によって管理する方法
- ファイナンス指標と他の指標の両方に焦点を当てる業績評価プロセスの開発
- 過去の状況だけでなく、予測的な事象も意思決定に組み入れる方法

### 4.2 旅の終着点

ファイナンス機能を発展させるには、スキルベースを拡大する必要がある。なお、より幅広いスキルを身に付ける一方、ファイナンスの原則を組織に浸透させ、意思決定の際にこれらのスキルを活用したアドバイスを求められるレベルにまで、ファイナンスの原則を組織に浸透させる必要がある。ファイナンス機能に携わる人材は、データに関する知識とそれを活用する技術を深め、説得力のある全体像を作成できるようになる必要がある。

このような幅広いスキルに加えて、将来のファイナンスコミュニティは組織全体にわたり深く関連性のある専門知識を広め、コアプロセスを効率的に処理する必要がある。

### テクノロジーの旅

ファイナンス機能が必要とするスキルに関する私たちの見解は、私たちの出自を前提とした独自の観点に左右される。これと同様に、テクノロジーに関する私たちの見解は、21世紀前後におけるERP投資の経験によって条件づけられる。プライベートクラウドやパブリッククラウドに代表される新世代のアプリケーションを利用することで、現在生成している大規模なデータや求められる分析を処理する能力がより高く、より柔軟な環境を構築できる。予測分析を行うためのさまざまな統計ツールは、クラウド環境のコンピューター処理能力を必要とする。

適切な投資をし損ねると、後になって結局必要な投資額がかさんでしまうという結果になりかねない。当然、ファイナンスシステム単体の議論に限らず、組織全体のデータとシステムアーキテクチャの議論である。この議論においてファイナンス機能が有効な役割を果たすことは明白である。

そう遠くない将来、ファイナンス機能はリアルタイムで、顧客中心で、未来志向かつ戦略的決定権を有する機能になるだろう。

### 無駄のない俊敏なプロセス

ファイナンス機能はいかにして効率的なプロセスを実現するかを長きにわたり追求してきた。ITシステムをバックボーンとして開発を繰り返してきた数々のファイナンス機能の変革は、長年にわたり私たちを悩ませてきた。これらの大部分は、月末処理や分岐されたシステムという既存の規範の範囲内で、効率化を図ることを重視してきた。

システムの自動化が進んだ今日では、既存のパラダイムに挑戦できるようになった。今後、私たちのプロセスはもっと俊敏で柔軟なものとなり、利用できる機会を活かす必要がある。もはや月末の作業負荷のピークの管理を考える必要はなくなり、むしろデータの重要性を維持するための管理方法を考える必要がある。

リーダーシップを発揮するには、短期的で起業家的な取り組みを推進し、少しずつ前進するというアジャイル式のアプローチを取る必要がある。そのため、全てのチームが比較的短い時間で十分に効果を発揮できるわけではないと認識して、より適応性のあるマネジメントスタイルを確立することが必要である。私たちは、失敗からの学習が成功の達成と同様に効果的であることを認識する必要がある。

### 4.3 先を読む

これは組織と個人の実績をどのように測定するかについて考えることに繋がる。KPIやKPTにこだわってはいは、動きの速い将来の組織を効果的に管理できなくなる。これは特に、データを月次で閲覧する場合に当てはまる。分析機能を強化することで、利用可能となる毎日のデータポイントそれ自体を過剰に重視してはならない。むしろ、ビジネスモデルの先行指標をより適切に理解し、より多くのデータポイントを持つことによって明らかとなるトレンドの方に重点を置くべきである。意思決定はもはや月次の活動ではなく、継続的プロセスであり、ファイナンス洞察はこれからの組織にとって重要なスキルとなる。

### CFOの課題

ファイナンスチームのリーダーであるCFOにとって最大の課題は、自分たちの役割の進化に直面して、その影響度合いを認識することである。ワークショップでの回答から、ファイナンス機能には克服すべき固有の保守主義が存在することがうかがえる。俊敏なリーダーシップスキルの必要性が最重要である。

ファイナンス機能には、動的な組織を支援する強固な文化を発展させるという大きなチャンスがある。それを実行するにあたり、ファイナンス機能は、不確実性、Uターン、そして一夜にして現段階の状況を完全に変え得る突発的な混乱に対処できるよう、トップからの真のスチュワードシップの下で変革の旅に出発しなければならないだろう。

そう遠くない将来、ファイナンス機能はリアルタイムで、顧客中心で、未来志向かつ戦略的決定権を有する機能になるだろう。

このような「to-be」モデルに到達し、このビジョンを達成するためには、ファイナンスリーダーは責任を負い、目的を定め、チームが取り組むべき課題を明確に定義しなければならない。そのためには、役割と責任、そしてその遂行に必要なスキルとリソースについて再考し再配置することに、時間と労力を投じなければならない。

テクノロジーが目的ではなく成功のための手段であるとすれば、はじめにすべきことは、いきなりベンダーに電話して課題解決策について尋ねることではなく、テクノロジーを活用したプロセスが何を必要としていて、何に役立つのかについて理解することである。

このレポートには、ファイナンスチームとリーダーが将来成功を収めるための助けとなるいくつかの見解や提言が記載されている。ファイナンス機能が関連性を高めるとともに、企業が収益性の高い持続可能な成長のチャンスを探すのを支援する機会は大いにある。

## 参考文献

ACCA (2016), Professional Accountants – the Future: Drivers of Change and Skills <<https://www.accaglobal.com/uk/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/drivers-of-change-and-future-skills.html>>, accessed 7 May 2019.

ACCA (2017), The Professional Accountant's Guide to Distributed Ledgers and Blockchain <<https://www.accaglobal.com/uk/en/professional-insights/technology/the-professional-accountants-guide-to-distributed-ledgers-and-blockchain.html>>, accessed 7 May 2019.

ACCA (2018), Learning for the Future <<https://www.accaglobal.com/uk/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/learning-for-the-future.html>>, accessed 7 May 2019.

ACCA (2019), Machine Learning – More Reality than Theme <<https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/technology/machine-learning.html>> accessed 7 May 2019.

ACCA/PwC (2016), Market Change is Faster than Ever – Is Your Finance Function in the Race? <<https://www.accaglobal.com/uk/en/professional-insights/technology/market-change-is-faster-than-ever.html>>, accessed 7 May 2019.

Baldoni, J. (2011) Lead with Purpose – Giving Your Organization a Reason to Believe in Itself (Amacom: New York).

Bersin, J. (2016), 'The New Organization: Different by Design' <<https://joshbersin.com/2016/03/the-new-organization-different-by-design/>>, accessed 7 May 2019.

Bognses, B. (2016), Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential 2nd edition (John Wiley & Sons: London).

Harris, S.D. (2009/2016), '2009 Q&A: Marc Benioff, CEO of Salesforce.com', Mercury News, 23 October (revised 16 August 2016) <<https://www.mercurynews.com/2009/10/23/2009-qa-marc-benioff-ceo-of-salesforce-com/>> accessed 7 May 2019.

Kubler-Ross, E. (1969), On Death and Dying (Routledge: New York).

Pink, D. (2009) Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us (Riverhead Books: New York).

PwC (2017), Finance Effectiveness Benchmark Report 2017 <<https://www.pwc.co.uk/finance/finance-matters/insights/finance-effectiveness-benchmark-report-2017/report-download.html>>, accessed 7 May 2019.

Viki, T. (2018), 'The Three Human Barriers to Digital Transformation' <<https://www.forbes.com/sites/tendayiviki/2018/09/23/the-three-human-barriers-to-digital-transformation/#7a36fe81164b>>, accessed 7 May 2019.



# 謝辞

本レポートには、下記の方々の考えや見解が反映されています。貢献に感謝いたします。

**Alan Johnson**, IFAC  
**Alan Sheenan**, Icon  
**Amber Arnhold**, Honeywell Aerospace  
**Anurag Mantri**, Jindal Stainless  
**Bharat Goenka**, Vedanta Aluminium  
**Bjarte Bogsnes**, Equinor  
**Bonnie Chan**, IBM China/Hong Kong Limited  
**Bonnie K Y Chan**, Pandora Jewelry Asia-Pacific Ltd  
**Brendan Sheehan**, White Squires  
**Brian Li**, HSBC  
**Carol Lynch**, Bank of Ireland  
**Catherine Chen**, American Bureau of Shipping  
**Cecile Pan**, SciClone Pharmaceuticals China Holding Ltd.  
**Cherrie Lu**, Philips (China) Investment Co., Ltd.  
**Christina Wang**, Meiji Ice Cream (Guangzhou) Co., Ltd.  
**Christina Zhang**, M(Guangzhou) Data Processing Co.Ltd  
**Christine Dong**, Boehringer Ingelheim (China) Investment Co., Ltd.  
**Christine Jiang**, Elizabeth Arden  
**Claire Snodden**, Vodafone  
**Coco Qiu**, Henry Schein  
**Colin Bezant**, PwC  
**Connie Liang**, Danone Waters China PTE. Ltd.  
**Dan Harris**, BT  
**Debashish Roy**, Majorel  
**Deborah Lim**, Chanel  
**Dermot Igoe**, Microsoft  
**Don Browne**, AIB  
**Dony Mazingaizo**, Trócaire  
**Edmund Lee**, PwC Hong Kong, China Consulting, Clients and Markets Leader  
**Eoin Donohoe**, Dropbox  
**Eva Fong**, WELL Health Technologies Corp  
**Enver Enver**, UK Cabinet Office  
**Fedelma Good**, PwC  
**Gavin Pinto**, Chanel  
**Graeme Wilson**, Royal Bank of Scotland  
**Helen Tuddenham**, PwC

**Hemant Ruia**, Indus Towers  
**Horace Ma**, S. Culture International Holdings  
**Irendra Chabra**, Essel Group  
**Ita Lehane**, Primark  
**Jackie Callaway**, Devro plc  
**Jens Madrian**, Faraday Grid  
**Joanne Griffin**, LinkedIn  
**John King**, Jones Engineering  
**Jonathan Blanchard**, Reiss  
**Joydeep Datta**, Sapient  
**Judy Zhou**, Zhejiang GEELY Holding Group  
**Kelly Chan**, Peony Consulting Services Limited  
**Kegan Chan**, Marsh Risk Analytics  
**Ken Lam**, Volvo Car APAC  
**Kevin Jones**, Sydney Water  
**Kong Weilai**, China Pacific Insurance Company (CPIC), Guangdong Branch  
**Li Bing**, Juneyao Air co., Ltd  
**Lily Li**, Chery Jaguar Land Rover Automobile Co., Ltd.  
**Loretta Lau**, Re:Sources China, Publicis Groupe  
**Maggie Jia**, InterContinental Hotels Group  
**Marie O' Connor**, ACCA – Ireland committee  
**Mark Corso**, Australia Post  
**Matt Dolphin**, Greater Anglia  
**Michael Binchy**, Smurfit Kappa  
**Morison Chan**, Master Dynamic Limited  
**Nick Katko**, BMA Inc  
**Nikos Kontotasios**, Arm  
**Oliver Colling**, embracent  
**Orpita Mukherjee**, Royal Bank of Scotland  
**Padraic O' Neill**, Pfizer  
**Patrick Sung**, Formerly Guangnan (Holdings) Limited  
**Paul Doyle**, Oracle  
**Paul Marshall**, Network Rail  
**Pete Williams**, Penguin Random House  
**Qiao Yan**, Guotai Asset Management Co., Ltd.  
**Rajeeta Datta**, Royal Bank of Scotland

**Rajiv Kapahi**, Boston Scientific  
**Rao Jianhui**, Kingold Group Headquarters  
**Rashika Fernando**, Scotiabank  
**Ravi Gupta**, Devyani International  
**Reid Moody**, Aer Lingus  
**Ross Maynard**, Ideas2Action  
**Rupert Haines**, Vodafone  
**Sabrina Mercer**, Siemens  
**Sandeep Bahl**, Coca-Cola India  
**Sanjay Rughani**, Standard Chartered  
**Sarah McGarry**, Primark  
**Sean Yan**, AIA China  
**Shunai Li**, Kose Cosmetics Sales (China) Co., Ltd.  
**Simon Constant-Glemas**, Shell  
**Stephen O' Flanherthy**, ACCA – Ireland chair  
**Stephen Dowling**, ETM  
**Stuart Roseman**, Securities and Futures Commission  
**Stuart Wray**, Royal Bank of Scotland  
**Tony Rogers**, DFS Group Limited  
**Vineet Jain**, Medtronics  
**Vivian Wu**, Wanlian Securities Co.,Ltd.  
**Wang Jing**, China Pacific Insurance (Group) Co., Ltd  
**Jingbo Wang**, Manulife-Sinochem Life Insurance Co., Ltd.  
**Winnie Li**, Amway (China) Co. Ltd.  
**Wu Yilun**, Sinopharm Group Distribution Co., Ltd.

## 編集者

**Brian Furness**, Partner, Global Head of Finance Consulting, PwC  
**Clive Webb**, Head of Business Management, ACCA  
**Daniel Sher**, Senior Associate, PwC  
**Gavin Hildreth**, UK Head of Finance Benchmarking, PwC Consulting  
**Jamie Lyon**, Director of Professional Insights, ACCA  
**Pauline Schu**, Professional Insights Manager, ACCA  
**Sebastian Johnson**, Associate Consultant, PwC

# 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

**合原 亘志**

アソシエイト

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2019年に発行した『Finance: a journey to the future?』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)

I202201-02

