



Future Ready Finance Survey 2019

経理財務部門における 未来への準備度調査

高パフォーマンス組織は何が違うのか

目次

- 01 調査回答者属性
- 02 未来を運に任せずに今すぐ行動を
- 04 主要調査結果
- 07 業績向上への取組み
 - 09 ケーススタディ：Nissan Motor Co., Ltd.
- 10 最も重要性の低い項目では成功
 - 12 ケーススタディ：WNS Global Services
 - 13 Key actions：ベンチャーキャピタリストのように考えるには
- 14 CEOとCFOの連携は必要不可欠
 - 15 ケーススタディ：Leggett & Platt
- 16 データの活用
 - 17 Key actions：D&Aのジレンマを解決する
 - 18 Perspective：KPMGのデジタルソリューション
- 19 クラウド空間での共存
- 20 未来志向の経理財務のプロフェッショナルを目指して
 - 21 Key actions：オートメーション時代の人材
- 23 Future Ready -未来に備えた経理財務部門へのロードマップ



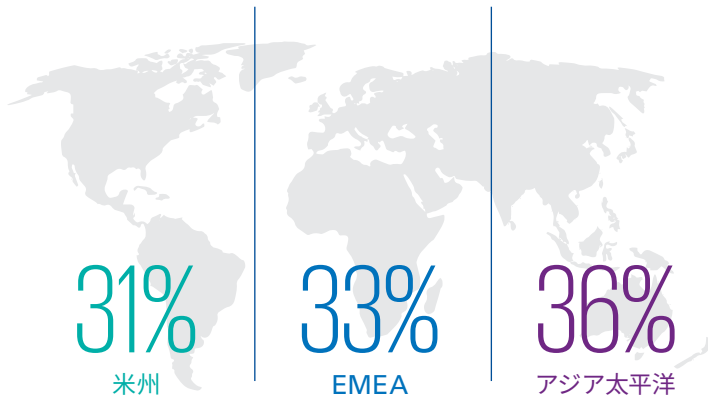
「経理財務部門は日々さまざまなデータを扱っています。必要となるデータを整備することは、経理財務部門における最大のコスト要因の1つです。表計算ソフトを使って手作業でデータをまとめ、処理するという手法が定着していますが、多くの場合そうして得られた情報の信頼性には疑問の余地があります。組織が今まさに利用することのできるツールの多様さを考えた場合、非効率で信頼性に欠ける手法にこだわり続ける理由はありません。」

— Ron Walker, KPMG in the US

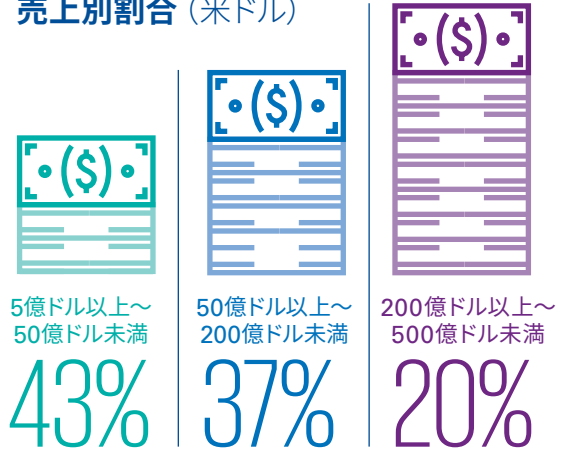
調査回答者属性

総回答者数：**859**名

地域別割合



売上別割合 (米ドル)



役職別割合



23%
最高財務責任者 (CFO)



14%
最高経営責任者 (CEO)



18%
その他の最高責任者／経営幹部



26%
マネージング・ディレクター／ディレクター



19%
マネジャー

業種別割合



未来を運に任せずに 今すぐ行動を

CFOが目当たりとするさまざまな状況は、経理財務部門が企業内でリーダーシップを発揮するかつてない機会をもたらしてもいます。技術の急速な進化、絶え間ない規制改正、アジャイル（機敏な）企業モデルの台頭、データの爆発的増加、そしてアナリティクス・ニーズの高まりなどが相まって、経理財務部門には新たな要求が膨大に押し寄せています。こうした要求は手強く思えるかもしれませんが、適切な業務モデル、ツール、人材を整えれば、経理財務部門が企業戦略においてリーダーシップをとることは決して不可能ではありません。

KPMGが提唱する経理財務部門の未来（Future of Finance）イニシアティブは、こうした状況に適応して企業内でリーダーシップをとるために、経理財務部門がどのように進化を遂げるべきかを明らかにすることを目的として開発されました。このイニシアティブの一環として、KPMGは、業種も地域もさまざまな経理財務部門の上級職員および経営幹部850人超を対象に、優先事項、課題、そして今後の可能性に関する調査を行いました。本調査で得られたデータからは、急速に変化する現在の事業環境に経理財務部門がどう対処しているかだけでなく、アジャイルな業務モデルやクラウドベースの新テクノロジー、データ&アナリティクス（D&A）、そしてオートメーションの導入がどこまで進んでいるかについても浮き彫りになりました。

調査結果は、経理財務部門の現状が組織によってまちまちであることを示しています。その一方で、多くの経理財務部門は新たな状況から生じるニーズをきちんと把握しており、リスク管理や資金管理といった経理担当者としての従来の職務を継続することと、臨機応変な資金配分や計画の立案、予測の作成といった企業の業績管理者としての新たな役割を果たすこととのバランスを取ろうと努めています。真の課題は戦略を立てることではなく、その戦略をいかに実行するかです。本調査では、3分の2近くの組織が、将来を見据えた最優先課題の実行に苦戦していることが明らかとなりました。



“ 真の課題は戦略を立てることではなく、その戦略をいかに実行するかです。本調査では、3分の2近くの組織が、将来を見据えた最優先課題の実行に苦戦していることが明らかとなりました。”

Stephanie Terrill, Global Lead of Financial Management, KPMG International

いうまでもなく、その成否はこれまでにないほど重大な意味を持つものとなっています。適応できない経理財務部門を抱える企業は、その市場シェアを喪失するとともに、正確な業績報告・予測を行うという経理財務部門の能力への信頼を失うことで、取り残されるおそれがあります。その結果、往々にして事業部門間における経理財務部門の存在感は弱まることとなります。

しかし、成功は実現可能だという明るい見通しもあります。事実、少数ではあるものの、高パフォーマンス組織¹の経理財務部門は、こうした新しい環境に適応しているだけでなく、その中で発展を遂げています。これらの組織は、自らの最も重要な必須課題の実行や、事業に関する意思決定の基盤情報として重要なインサイト（洞察）を提供する次世代のオートメーション・アナリティクス技術の採用、社内イノベーションの推進役を務めるといったことにおいて、他社に比べ、はるかに大きな成功を収めています。

このような模範的な経理財務部門では、他社に比べ次のような多くの違いが存在します。

- > ビジネスパートナーとの新しい仕事の仕方。経理財務部門と他の事業部門との協働を推進し、両者の垣根を超えてアジャイルな業務モデルを活用する。
- > 予測分析、処方的分析およびインサイトの重視。単に過去の成績を測定するのではなく、事業に関する、将来を見据えた意思決定を導く。
- > データ管理、取引の処理、その他の戦略的重要度の高い業務のオートメーション化。経理財務部門の人材をこれらの作業から解放し、より付加価値の高い活動に集中させる。
- > 全社的なイノベーションの支援と（多くの場合）リーダーシップの発揮。コア領域への既知の技術に対する投資と、よりリスクが高く、自社組織またはセクターにとって馴染みの薄い技術に対する投資とのバランスを取りながら、臨機応変に資金配分を行う。
- > 人材マネジメントに対するこれまで以上の注力。将来的に経理財務部門に必要となる、高度な分析スキル、デザイン思考スキル、そしてテクノロジースキルを常に得られる状態を確保する。

急激な変化によってもたらされる影響を直視することは重要で、だからこそイノベーションの機会もまた生まれます。これらのスキルを獲得できる経理財務部門は、新しい環境の中で優れた成績をあげることができるでしょう。

¹ 本稿における高パフォーマンス組織とは、売上と収益成長率の複合指標において上位16%に含まれる組織を指します。

主要調査結果

変化を先取りする



未来志向の経理財務部門は、破壊的テクノロジーの台頭によるビジネスの大幅な変化という足元の環境に対処し始めています。

このような経理財務部門は、アジャイルなサービスデリバリーモデル (SDM)、クラウドと新興技術を活用した高度オートメーション、データに基づいた業績管理や意思決定を可能にする高度なアナリティクスを組み合わせ

せることにより、売上成長率と収益性の向上という点において、他社を大きく上回っています。

高パフォーマンス組織はほぼすべてのイニシアティブで50%以上の成功率を誇るのに対し、その他の組織の成功率は通常25%以下に留まっています。

優先課題を追求する



しかしほとんどの経理財務部門は、最も重要な未来志向のイニシアティブを成功させることに苦戦しています。

幅広い優先課題について、現行のイニシアティブが「非常にうまくいっている」との回答は3分の1未満 (28%) でした。

経理財務部門はとりわけ、自らが提供する分析の質の向上を目的とした、D&Aの活用 (成功率25%) や高度

オートメーションの活用 (成功率22%) に苦戦しています。

また経理財務部門は、自社が破壊的テクノロジーに対応し、イノベーションを実現できるようにするためのサポートが不足しています (非常に強力な支援を提供しているとの回答は27%)。これらは今後、経理財務部門にとって最も重要となる能力のうちの2つです。

強みを伸ばす



高パフォーマンスな経理財務部門は、事業上の主な優先課題に追従するのではなく、むしろリーダーシップを発揮しています。

ほとんどの経理財務部門は、経営幹部の掲げる優先課題と比べて、業務とコスト削減に重点を置いたイニシアティブを重視しており、オートメーションの推進とアジリティ (機敏性) の向上を目的とした、より付加価値の高い活動についてはそれほど重視していません。

これに対して高パフォーマンス組織の事情は正反対であり、経理財務部門はサービスコストに引き続き重点を置きながら、計画の立案 (36%) とインサイトの創出 (47%) を経営幹部 (それぞれ18%と32%) 以上に重視しています。

データを支配する



膨大なデータの諸元を明らかにし、構造を明確にすることは、高度なアナリティクスへの第一歩です。

高パフォーマンスでない組織においては、データの質がアナリティクス能力の改善への最大の課題（43%）となっており、新しいアナリティクスツールと従来のシステムの統合に関する問題（38%）が僅差でこれに続き

ました。これら2つの項目は、高度な予測分析を提供するうえで不可欠なものです。

高パフォーマンスな経理財務部門ではこの土台が整っており、今や、自社が競争力を保ち、市場シェアを拡大できるよう、答えを見出すべき事業上の問題を見極めることに関心が移っています（39%）。

オートメーションを真の意味で実現する



オートメーションの進展は、経理財務人材にメリットとデメリットの両方をもたらします。

大半の回答者が、オートメーション化によって経理財務部門はより付加価値の高い活動に集中することができるうえ、これまでよりもトランザクション処理に手を取られなくなるだろうと答えた（78%）のに対し、よりオートメーション化の進んだ職場環境に合わせて人材を適応させることに成功していると答えた回答者は少数でした。

また、ほぼすべての回答者が、オートメーションは自社の要員やスキルレベルに大きな影響を及ぼすと答えた（75%）ものの、その影響の方向性または大きさについては意見が分かれました。

高パフォーマンス組織は、オートメーションが自社の人材ニーズに及ぼす影響を予測するだけでなく、人間と機械が効果的に共存できるよう、既存の人材に例外管理スキルと分析スキルを再教育することにも長けています。

したがって、高パフォーマンス組織は、オートメーション化の影響を受ける自社の経理財務従事者の割合を相対的に高く見積もっている（45%の回答者が従事者の5分の1以上が影響を受けると回答したのに対し、その他の組織では20%がそのように回答した）一方で、人材の再教育や維持といった割合でも、高パフォーマンスでない組織を大きく上回りました（高パフォーマンス組織の61%が影響を受ける従業員の75%以上を留任させると回答したのに対し、その他の組織では43%が留任させると回答した）。

Insights : ALM Intelligence



「オートメーションや規制改正、地政学的不安定性、ビジネスモデルのシフトといった要因が経理財務部門を圧迫しており、それはかつてないほどのレベルに達しています。経理財務部門は、これらの要因やそれに適応するためのCEOからの要望に対処しつつ、外側からそのありようを再定義されている状況にあります。今後、経理財務部門が成功を収めるためには、発生した問題を事後的に解決する役割から、積極的に事業に関与する役割へと、考え方を考える必要があります」

— Tomek Jankowski, Senior Analyst, ALM Research

用語の定義

インテリジェントオートメーション (IA) は、業務プロセス、顧客とのインタラクション、および全体的な競争上の強みの変革を目的として設計された、ロボティックプロセスオートメーション、コグニティブコンピューティング、機械学習および人工知能形式のソフトウェアソリューションを含む包括的用語です。

ロボティックプロセスオートメーション (RPA) とは、既存システムへのデータ入力・内容の解釈・レスポンス発信・システム間の連携を可能にするアプリケーションおよび「ロボット」の総称を指します。

コグニティブコンピューティング (CC) は、人間の思考プロセスをコンピューターによってシミュレーションすることを指します。CCには、データマイニング、パターン認識、および自然言語処理を利用して人間の脳の働きを模倣する自己学習システムが含まれます。

機械学習 (ML) および人工知能 (AI) はコグニティブコンピューティングに類似しており、機械の能力を活用して、賢く高度 (インテリジェント) な人間の行動を模倣することを指します。MLは「自己学習する」コグニティブコンピューティングであるのに対し、AIは「事前に訓練された」コグニティブコンピューティングに近いという特徴があります。

基幹会計システム は、買掛金、売掛金、総勘定元帳、固定資産、決算締めおよび連結処理などの領域で構成されます。

会計システムの周辺機能 は、勤務時間および勤怠管理、費用の払い戻しなどの領域で構成されます。

業績向上への 取組み

本調査の結果から、多くの組織は経理財務部門の最も重要なイニシアティブの実行に苦戦しているものの、次世代の優先課題を達成し、業績を高めることは十分に可能であることが明らかとなりました。高パフォーマンスな少数の組織は、オートメーションやD&Aを活用して業績を押し上げるという点で、他社を大幅に上回る手腕を発揮しています。売上と収益成長率の複合指標において上位16%に含まれるこれらの組織は、金融サービスやテクノロジーといった特定の業種に集中しているものの、その所在地域や企業規模はさまざまです。

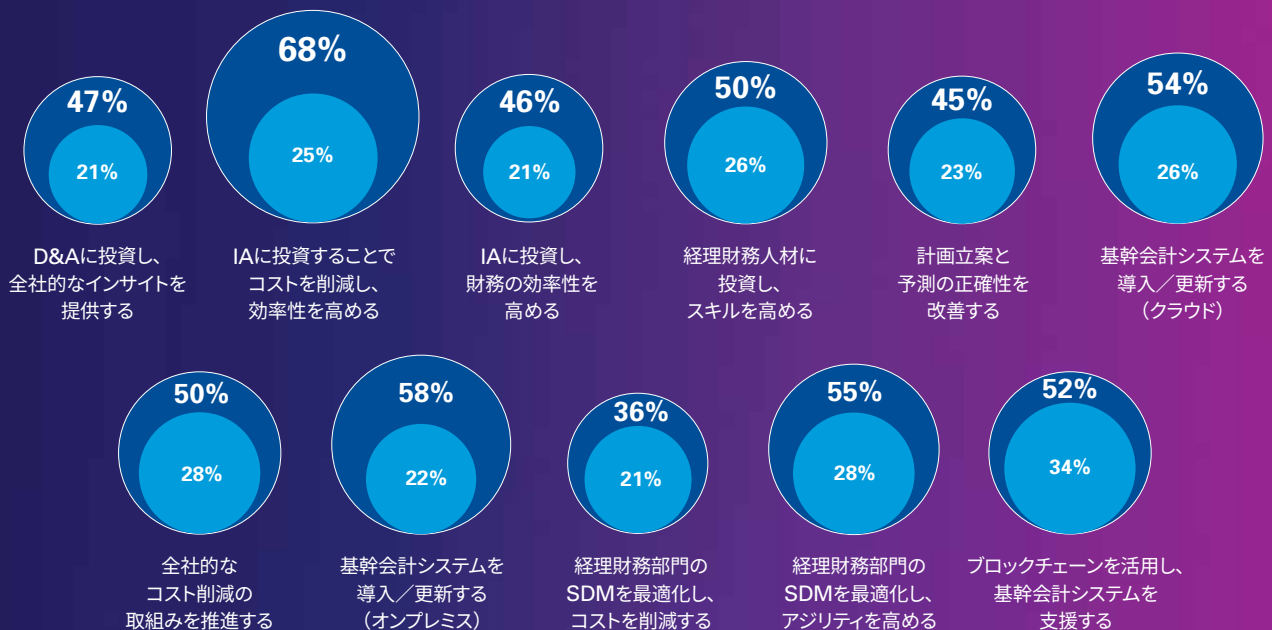
実行こそが成功の要諦

高パフォーマンス組織とその他の組織との違いは、優先課題の中身ではありません。そうした優先課題への取組みの実行こそが他組織との著しい違いです。高パフォーマンス組織はほぼすべてのイニシアティブで50%以上の成功率を誇るのに対し、その他の組織の成功率は通常、25%以下に留まっています。

高パフォーマンス組織とその他の組織との差が最も顕著となっているのは、徹底したオートメーションを通じたコスト削減および分析の改善、クラウドベースシステムの活用、およびアジリティ向上を目的とするサービス提供モデル (SDM) の最適化といった重要な領域です。

優先的イニシアティブの成功率

● 高パフォーマンス組織 ● その他の組織



出典：Future Ready Finance Survey 2019, KPMG International

「アジリティ」を自組織に取り込む

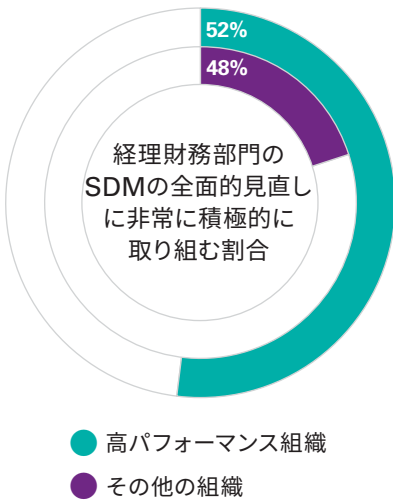
高パフォーマンス組織が秀でているもう1つの領域は、絶えず変化するビジネスモデルへの適応のためにアジャイルな業務遂行モデルを配備し、新しい技術を活用することです。この領域において高パフォーマンス組織がその他の組織よりも成功を収めているという事実は、実行が重要であるにもかかわらず、ほとんどの経理財務部門にとってそれが依然

として困難なものであるということを改めて裏付けています。

経理財務部門は過去、中央集権のメリットである全社戦略との一貫性、規模の経済によるコスト削減、少数精鋭となった要員の最大限の活用などと、分散管理の持つメリットである柔軟性およびローカルでの対応の即時性とのバランスを取ろうと

してきました。中央集権管理は、今後も引き続き多くの場面で業務モデルの重要な要素となるでしょう。しかし、デジタル技術とデータの利用可能性によって価値創造が業務モデルを見直す際の最大の焦点となる中、こうした中央集権モデルを取る目的は、コスト削減以外へとますますシフトしていくことが予想されます。

SDMに関する活動



出典：Future Ready Finance Survey 2019, KPMG International

SDM能力の上位3項目

高パフォーマンス組織

クラウド、D&A、IA、その他の先端技術の統合および活用の強化

44%

効率性の改善、サービスの価値および質の改善

35%

規制改正に対する対応の強化

32%

その他の組織

効率性の改善、サービスの価値および質の改善

36%

部門の効率性改善とオペレーションコストの削減

35%

現在および将来のニーズに対応するためのタレントマネジメントの強化

34%



「オートメーション化によって、経理財務部門の規模、構造、サービス提供モデルは劇的に変化すると思われます。ロボットが人間に代わって取引処理を行うようになれば、チームの規模は縮小され、例外管理やインサイトの提供に重点を置くことが可能になります。地理別・部門別の縦割り構造はさほど重要ではなくなり、パートナーシップや協働が重視されるようになるでしょう。」

— Nikki McAllen, KPMG in Australia

高パフォーマンス組織は、技術環境の変化が自社の業務モデルにとって何を意味するかを認識し、変化に合わせた措置を講じています。SDMの全面的見直しを非常に積極的に行っていると答えた高パフォーマンス組織の割合は、その他の組織の2倍以上にのびました。また、SDM見直しの最も重要な理由として、クラウド、アナリティクスおよびオートメーション技術を全面的に活用するためと答えた高パフォーマンス組織の割合は、その他の組織を大きく上回りました。一方で他の組織は、SDMを見直す際にタレントマネジメントを過度に重視する傾向があり、高パフォーマンス組織と比べ、スキルに関するより大きな問題を抱えていることがうかがえます。

センター・オブ・エクセレンス組織 (COE) もまた、経理財務部門の今後のサービス提供モデルにおいて重要な役割を果たすことになるでしょう。システムがより洗練され、分析のために重要なデータを抽出できるようになれば、経理財務部門は事業部門や各地域に現在ほど多くの人材を配置する必要がなくなります。IAを実装し、アナリティクスの専門知識を持つ人材を集中的に配置したこれらのCOEは、業績予測や資本配分の決定などの領域において、事業部門に指針を提供するものとして貢献することができるでしょう。

COEが進化を続ければ、経理財務部門の規模は縮小され、主としてガバナンスと例外管理に注力することになるでしょう。オートメーションがより高度なものになれば、例外管理ですら予測分析によって最小化が進むため、その発生自体が稀になるものと予想されます。レポートング業務は、ユーザーが意思決定に必要な詳細情報を得ることができるよう、リアルタイムに、セルフサービス方式で、かつ柔軟に提供されなければなりません。当該組織は財務・オペレーション両面に焦点を当てたグローバル標準となる主要業績管理指標 (KPI) と関連付け定義されたサービスメニューを遂行していく必要があります。

ケーススタディ

Nissan Motor Co., Ltd.

Roberto Delgado,
VP of Global Revenue
Management



Nissan Motor Company (Nissan) は、手作業のオートメーション化によって労働時間を減らし、アウトプットの質を高められることを示している好例です。同社はテクノロジーを活用して、製品モデルや営業地域ごとに製品の収益性管理を実現する月次プロセスを設計し直すことで、極めて大きなメリットを得ました。

NissanのCOP Reporting and Industrial Strategy担当GMであるハオ・チャン氏は次のように話します。「当社がかつて、あらゆることを手作業で行っていました。各地域から本社に数百ものスプレッドシートが送られ、しかもデータ入力方法は必ずしも一貫していませんでした。我々は膨大な時間をかけてデータを処理した後、柔軟性に乏しいフォーマットでレポートを手作業で配布していたのです。」

最先端の企業業績管理 (EPM) ソフトウェアを活用することで、Nissanはレポート作成期間を短縮、エラーの削減と質を向上し、さらにおそらく最も重要な点として、本社社員をデータ処理から解放し、より付加価値の高い分析に集中させることに成功しました。新しいプロセスや技術の導入により時間を節約できたからといって社員を削減するのではなく、制度連結プロセスに携わっていた従業員19人のうち3人をフルタイムのデータ分析担当に配置換えしたのです。Nissanは現在、販売・マーケティング報告についても同様の見直しを行っています。

Nissanのグローバルレベニューマネジメント担当バイスプレジデントであるロベルト・デルガード氏は次のように指摘します。「現行のプロセスを出発点にして、それを改善するにはどうすれば良いかと考えるべきではありません。そうではなく、最終的にどうしたいかを明確にし、そこから逆算するのです。理想的なプロセスのビジョンを思い描くことこそが、リソースの制約を踏まえて最善のシナリオを特定する唯一の方法です。」

最も重要性の低い項目では成功

今回の調査の中で、KPMGは、最も重点を置いているイニシアティブは何か、そのイニシアティブがどれだけ成功すると思うかの2点について尋ねました。事業に関するより良い意思決定の実現によって経理財務部門の提供する価値を向上させたいという考えを反映するように、優先順位の高いイニシアティブとして最も多く挙げられたのは、D&Aやオートメーションを活用してインサイトの質を高め、計画立案と予測の正確性を改善するというものでした。しかしこれらは成功率が最も低いイニシアティブにほかならず、その一方で、ブロックチェーンの配備など、優先順位がそれほど高くないイニシアティブの成功率は、それらを大きく上回ることが分かりました。より先進的な経理財務部門を目指すために、CFOは、最も重要でありながら最も実行困難なこれらの活動に対して、外部も含め最大限のリソースを投入し、これらの調査結果を逆転させる必要があります。

質の追求

実際のところ、大半の組織はほとんどのイニシアティブをうまく実行することができておらず、何らかのイニシアティブが「非常にうまくいっている」と答えた回答者は3分の1未満でした。また、経理財務部門に対してより質の高いインサイトを提供するよう求める声が増えつつあるのに対し、経理財務部門は引き続き苦戦しており、成功への意欲と実際の成功率との乖離が最も大きく見られたのは、IAを活用した分析の質の改善という点でした。

高度なD&Aとオートメーションの導入には、多くの課題が立ち塞がります。

資本配分面での評価項目を確立する：コスト削減のようなイニシアティブとは異なり、分析と意思決定を改善することのメリットの定量化は困難な場合があります。経理財務部門は慣れ親しんだやり方から脱却し、ポートフォリオ・アプローチを用いて資本配分を行う必要があります。これにはイノベーションや新興技術に投資することも含まれます。

既存システムとの統合：手作業をオートメーション化し、分析の質を高めるといったメリットの実現が実証されている新ツールはいくつも存在します。ただし、こうしたプラットフォームを既存のレガシーシステムと統合し、システム間でデータを移動することは困難な場合が多々あります。

データの質：多くの企業において、こうしたテクノロジーによる手っ取り早い解決を求め、データの質や一貫性の問題に対処するうえで必要な「重作業」を避けようとしています。テクノロジーの導入は業績の改善に役立つ可能性がありますが、データを正しく扱うことができなければ、往々にして意味のないものになってしまいます。

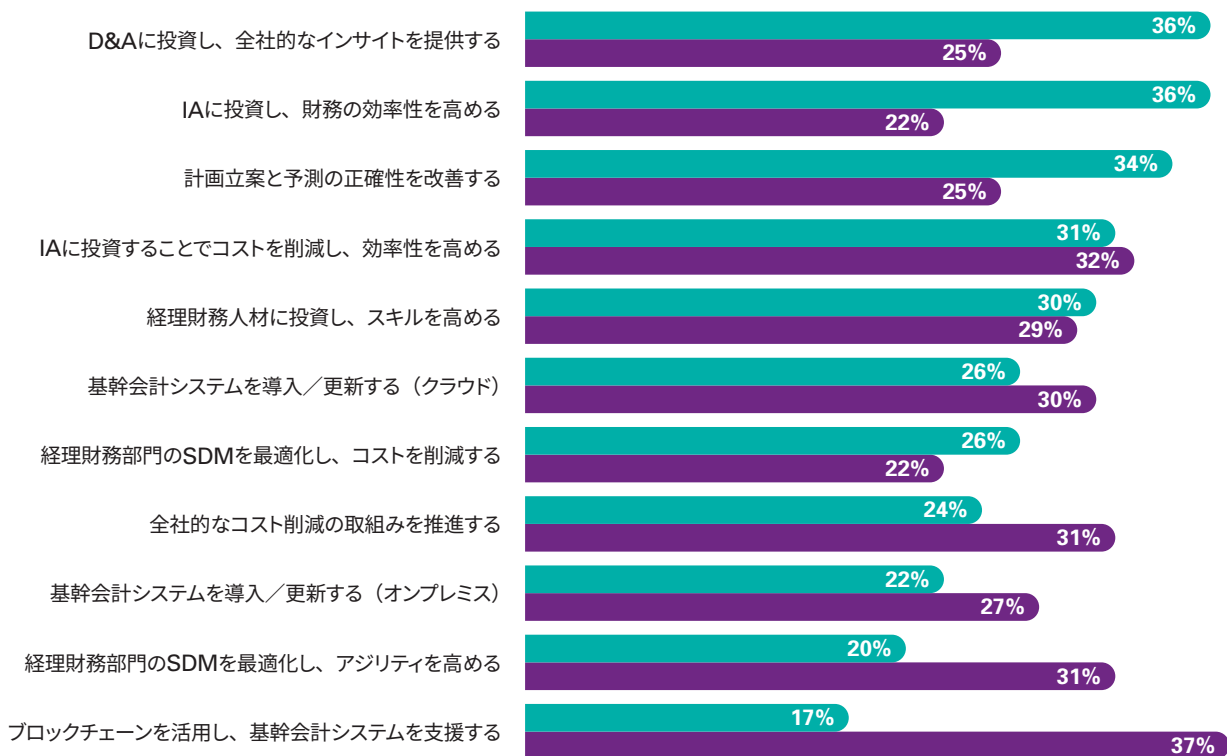
プロセスの見直し：旧来の脆弱なプロセスに新しいテクノロジープラットフォームを実装した場合、たとえ多額の投資をしても、売上の増加またはコスト削減といった、期待されていた成果をあげることはできません。

オートメーション化の推進のような取組みを中心とした、コスト削減に焦点を当てたイニシアティブでは幾分成功率が高まります。会計プロセスにおけるRPAのような技術は成熟しており、導入が比較的容易で、クラウドやマネージドサービスを利用

すれば、簡単に導入することができます。基幹会計システムの支援を目的としたブロックチェーンの配備は、最も成功率が高いものの、優先順位は全イニシアティブの中で最も低いという結果が出ました。

イニシアティブの優先課題とそれぞれの成功率の比較

■ 優先課題 ■ 成功率



出典：Future Ready Finance Survey 2019, KPMG International



“経理財務部門は、これまで事業部門に対して進めてよいことと、そうでないことを伝える部門と見なされていましたが、これからはそういった状況から脱却し、戦略を通じて成果をあげるためのアドバイスを提供する、信頼されるアドバイザーとして認知されることが必要です。この変化を起こすためには、データに基づくインサイトを事業部門に提供する能力が求められるだけでなく、経理財務部門の人材が持つ従来の『番頭役』としての意識を、より企業のリーダーシップを担う役割としての自覚に切り替える必要があります。”

— Peter Luscombe, KPMG in the UK

ケーススタディ

WNS Global Services

Sanjay Puria,
CFO of WNS

WNS Global Servicesは13カ国以上に拠点を展開し、4万1000人以上の従業員を擁する業務プロセスサービスを提供する大手企業です。同社は、従来の主計や報告といった領域を越えてそのサービス対象を拡大し、付加価値の高いビジネスパートナーとなるべく、一丸となって取り組んできました。同社の経験は、こうした過程を経る際の課題やメリットの一部を具体的に知る手がかりとなります。

WNS社CFOのサンジェイ・プリア氏は次のように話します。「経理財務機能は、何らかの変革に対峙する際、往々にしてトランザクション処理を遂行することと全社戦略への対応の狭間に立つことが多いのですが、そういった状況こそ我々がグローバル戦略の形成における単なる財務上の意思決定という枠を乗り越えなければならない理由だったのです。当社の経理財務部門は、事業部門と密接に協働しながら、全体的な事業変革の実現に注力しています。」

さらにプリア氏は続けます。「当社の経理財務部門は、デジタル化によって強固な業務プロセス設計を実現するための転換点に立っています。」このため、WNSは、人材の育成、事業エリアの拡大、提供サービスの最大化に注力すべく、業界固有の知識が求められるサービス、テクノロジー、アナリティクスという3つの幅広い領域の能力開発に着手しています。WNSは業績報告、財務、従業員の稼働管理といった複数の領域にオートメーション技術を導入するとともに、全社的にデータウェアハウスを構築しています。加えて従業員のスキルを向上させ、アナリティクスを基盤とする社内文化を根付かせるため、全社的なチェンジマネジメントの仕組みや人材維持プログラムを既に実施しています。

同社の経理財務部門が最も効果的に対応できた課題の1つは、サービス提供担当者とビジネスパートナーとの間に形成された文化を変えることだったとプリア氏は言います。「プロセスをオートメーション化する場合、当然ながら従業員は自分の仕事はどうなるのかと考えることとなります。チームに対して、彼らが未来に向けて活躍できるように投資する予定であることを伝え、安心させる必要があります。」

こうした文化の変化には、自分たちが提供しなければならないサービスに関する、担当者の考え方を再定義することも含まれていました。プリア氏は次のように話します。「我々は、単に予算と実績の差を比較しただけでは分析とはいえないのだということを担当者に伝えました。我々が重視しているのはむしろ、異常値、初期アラート、そして記述的分析や予測分析を含むトレンド分析といった側面です。」

成功の秘訣の1つは、ビジネスパートナーと協力して新しい分析や業績システムを定義したことだとプリア氏は言います。「当社の構造は複雑であり、さまざまな業種や地域にまたがって多様なサービスを提供しています。事業をどう捉えるかは、構成部門ごとにその傾向が異なります。」こうした状況を踏まえ、WNSのファイナンスチームは予算管理資料の自動作成、価格設定分析、What-if分析、および正確な売上予測システムを備えた各ビジネスパートナー向けのツールキットを設計しました。それ以外のイノベーションとしては、次世代のアセット管理、売掛金・入出金管理、エンドツーエンドの買掛金処理におけるオートメーション化が挙げられます。プリア氏の言葉に倣えば、これらの取組みは、「インサイトに富んだ

提供サービスに対する全面的な変革」といえます。

プリア氏が認めるように、まだなすべきことが残されているとはいえ、WNSの取組みはすでに確かな進展を見せています。プリア氏は次のように語っています。「経理財務部門の従来のアプローチは、もはや機能しなくなるでしょう。成功を収めるためには、未来志向である必要があります。この過程には2～3年かかると思われるかもしれませんが、すでに売上と収益成長率の上昇という結果が出ており、ビジネスパートナーによる意思決定の改善にも役立っています。我々は、一瞬のうちに大変革を成し遂げようとする手法ではなく、段階的に、かつ確実に変革の過程を踏んでいく手法を取ったことが成功の大きな決め手だったと考えています。」



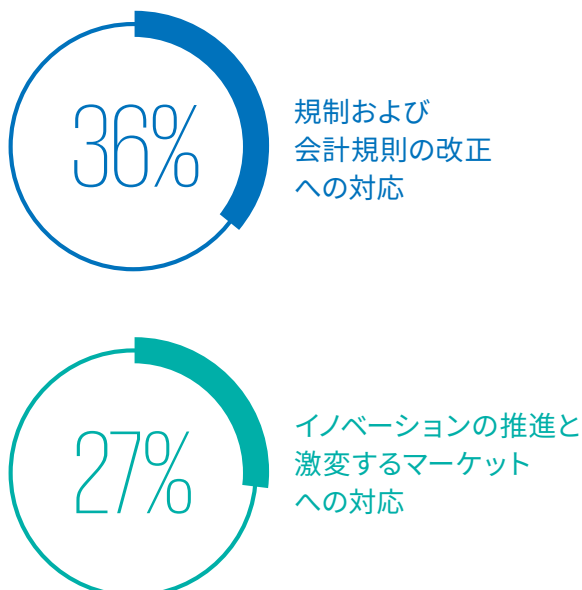
イノベーションを起こすか、価値を失うか

経理財務部門は、規制改正といった従来からの必須業務に関しては比較的うまく対応できています。こうした能力は経理財務部門の基本的な職務のなかでも重要な部分であるとはいえ、テクノロジーがもたらした激動の時代においては、次第に価値の低い「最低要件」と見なされるようになりつつあります。今後の経理財務部門は、激変するマーケットへの対応能力や、経理財務部門内と全社の両面でイノベーションを推進するという能力に基づいて評価されるようになるでしょう。そして本調査の結果、ほとんどの経理財務部門は、この領域において芳しい成果をあげられていないことが明らかになりました。

経理財務部門は、その専門知識を考えれば当然といえますが、イノベーションの重要な要素である資本配分の決定に関して主導的な役割を果たします。しかしイノベーションを成功させるためには、経理財務部門は従来の「主計・番頭役」といった従来の考え方から脱却し、よりベンチャーキャピタリストに近い考え方にシフト、投資対象を比較的风险の高いプロジェクトにまで広げ、不振なプロジェクトを速やかに中止し、順調なプロジェクトへの投資を強化するといった新しい投資アプローチを推進していくようなリーダーシップが求められています。

目標やイニシアティブに対する支援レベル

(非常に強力な支援を提供していると答えた回答者の割合)



出典：Future Ready Finance Survey 2019, KPMG International

Key actions

ベンチャーキャピタリストのように考えるには

アジャイルで臨機応変な資本調達モデルを活用する。年間予算の作成プロセスは、資本配分を決定するために最も一般的に用いられているメカニズムですが、多くの場合、急速に変化する事業環境に対応するには不十分です。このプロセスとは別に、より臨機応変な資本分配モデルを策定し、それに従って小規模な資金調達を迅速かつ継続的に決定し、必要に応じて見直すよいでしょう。

ポートフォリオとして捉え、コア領域における継続的な投資と、比較的风险の高い、最先端領域に対する投資とのバランスを取る。多くの企業において、リスクが高いか、あるいは実証されていないと見なされることのある新規投資を行うよりも、以前からあるイニシアティブへの投資を継続するという強いバイアスがあります。こうしたバイアスを克服するには、リスクを軽減するための新しいアプローチや、緊急性、競争力、実行可能性、戦略適合性といった新しい投資基準が必要です。

「試して学ぶ (test-and-learn)」アプローチを採用する。試して学ぶアプローチは、新しいアイデアを限られた範囲内で実験し、その結果を観察して、成功した場合は直ちに規模を拡大し、失敗した場合は中止するというものです。

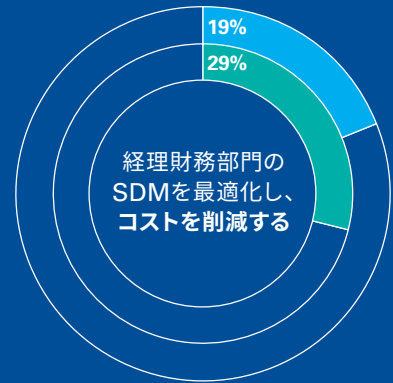
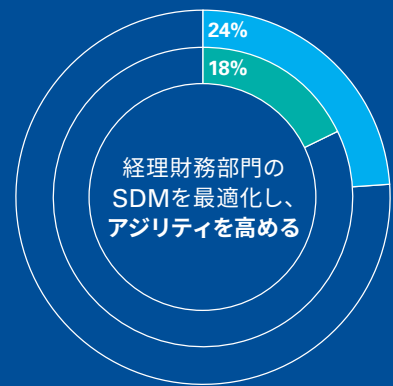
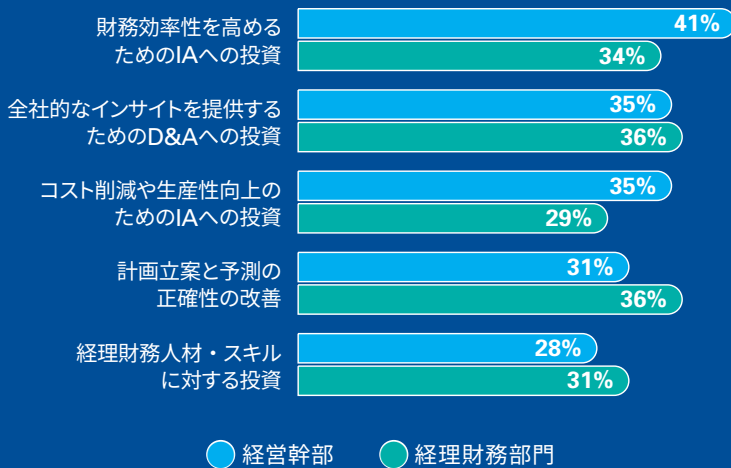
成否をROIだけで測定しない。多くの場合、プロジェクトによってどれだけ売上が増加し、またはどれだけコストを削減できたかに注目するだけでは、多くのテクノロジー導入によってもたらされるメリットを測定するうえで不十分です。「目に見える」尺度に加え、顧客満足度の上昇など、メリットの定量化が困難な尺度や、よりタイムリーで、より質の高い分析にも注目する必要があります。

CEOとCFOの連携は必要不可欠

今回の「経理財務部門における未来への準備度調査」では、経営幹部と経理財務部門双方の上級プロフェッショナルから回答を得ました。両グループの回答を比較すると、経理財務部門の優先課題と全体的な事業戦略との整合性について、貴重な発見がありました。経理財務部門と経営幹部それぞれの優先課題は、概ね互いを反映しているものの、いくつかの重要な領域では違いが見られました。最も大きな違いは、経理財務部門は経営幹部に比べ、依然として従来の業務やコストに関するイニシアティブに焦点を当てており、先端技術の活用に関しては経営幹部ほど重視していないという点です。

D&Aへの投資に関しては両グループとも等しく力を入れているものの、よりよいインサイトや分析の提供とコスト削減を目的としたオートメーション技術への投資に関しては、経営幹部の方が経理財務部門よりも優先順位を高く設定していることが分かりました。また、サービスモデルの最適化に関しては、経営幹部がアジリティを優先するのに対し、経理財務部門はコスト削減を重視しているという結果が出ました。

目標およびイニシアティブの上位5項目 (全組織)



● 経営幹部
● 経理財務部門

いうまでもなく、経理財務部門が主計および取引処理部門としての従来の中核的役割以外に業務を拡げたいと考えるのであれば、当該領域のイニシアティブに追随するのではなく、むしろリーダーシップを取ることが必要不可欠です。

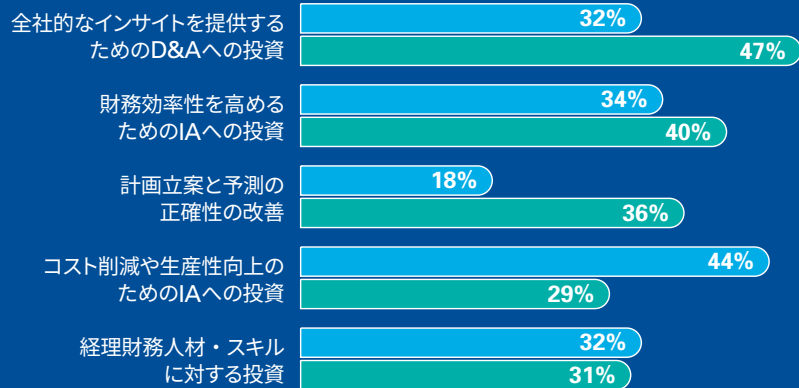
高パフォーマンス組織の経理財務部門と経営幹部の優先課題を比較すると、経理財務部門が組織における最も将来を見据えたイニシアティブの指揮を取った場合、非常に大きなメリットが得られる

出典：Future Ready Finance Survey 2019, KPMG International

ことが分かります。高パフォーマンス組織の経理財務部門と経営幹部の相対的な優先課題は、その他の組織とは大きく異なった様相を呈しています。事実、経理財務部門は、経営幹部ほどコスト削減を重視しておらず、むしろ計画立案と予測の正確性の改善、D&Aへの投資、およびオートメーションの活用を通じたインサイトの提供改善に、より重点を置いています。

高パフォーマンス組織の経理財務部門はその立ち位置を確固たるものとしているため、組織全体にわたる事業上の意思決定の改善に最も役立つ領域に重点を置いています。

目標およびイニシアティブの上位5項目（高パフォーマンス組織）



● 経営幹部 ● 経理財務部門

出典：Future Ready Finance Survey 2019, KPMG International

ケーススタディ

Leggett & Platt

多様な製品を製造するLeggett & Plattは、より包括的な業務プロセス変革の一環として、標準化、データの質の改善、より質の高い分析およびインサイトの提供に焦点を当てながら、グローバルレベルでの財務計画および需要計画作成プロセスの根本的な見直しを行いました。

Leggett & Plattは過去数年間に数多くの買収を行ってきました。その結果について、Leggett & Platt Automotiveの財務担当バイスプレジデントであるライアン・ファーザーズ氏は次のように説明しています。「誰もが予測や年間業務計画、5か年戦略プランを独断で作成するようになりました。それぞれの部門がどのように数字を算出しているかが不透明であるため、踏み込んだ分析を行うことも極めて困難でした。社内には表計算ソフトを用いた、まったく一貫性のないアプローチができあがっていたのです。」

Leggettがプロセスを見直す際の技術的な土台としたのは、標準化されたクラウドベースの統合基幹業務 (ERP) システムや、

予測分析を盛り込んだサプライチェーン管理プラットフォーム、そして社外の市場データの取込みでした。これらすべてを統合することで、財務計画の立案、需要予想、および機会分析が可能になりました。

ファーザーズ氏は次のように話します。「我々は長い間、単なるコントローラーの寄せ集め集団に過ぎませんでした。我々に必要なのは、真の意味での財務計画立案・分析部門へと進化することです。そうすれば、仕訳入力や勘定科目調整以上のことを理解し、先進のツールや標準化されたデータベースを用いて、付加価値の高い分析やビジネスに関する推奨案の提供を行うビジネスパートナーとして行動することができるからです。」

Leggett & Plattのプロセス再構築はまだ道半ばではありますが、社内文化や業績の評価方法にはすでに明白な変化が現れています。「データの収集・分析方法、事業についての考え方、そして投資家に対するコミュニケーション方法に関する我々の意識は一変しました。」



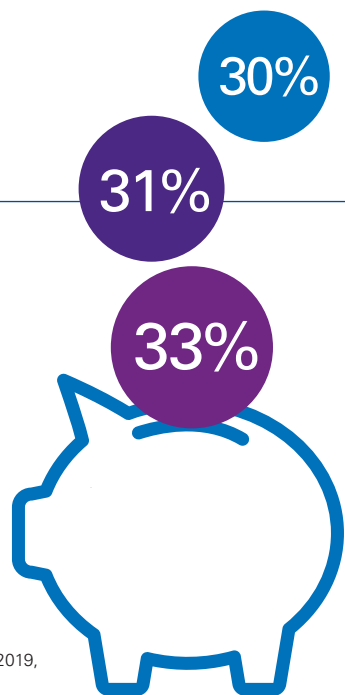
Ryan Fathers,
VP of Finance

データの活用

経理財務部門が管理担当としての従来の役割を強化し、信頼されるビジネスパートナーとしての地位を確立するうえで、おそらく最も重要となる能力は、正確かつタイムリーで質の高いデータ分析を提供することにより、社内全体の意思決定の改善を実現するという力です。この事実は本調査の結果に強く反映されており、あらゆる業種、地域、企業規模の回答者が、分析の改善への投資を上位の優先課題に挙げました。また、同様に上位の優先課題である計画立案や予測能力の改善にも、質の高いデータと分析が必要となります。

AIおよびMLへの投資目的上位3項目

- 分析を改善する
- 予測を改善する
- 計画立案を改善する



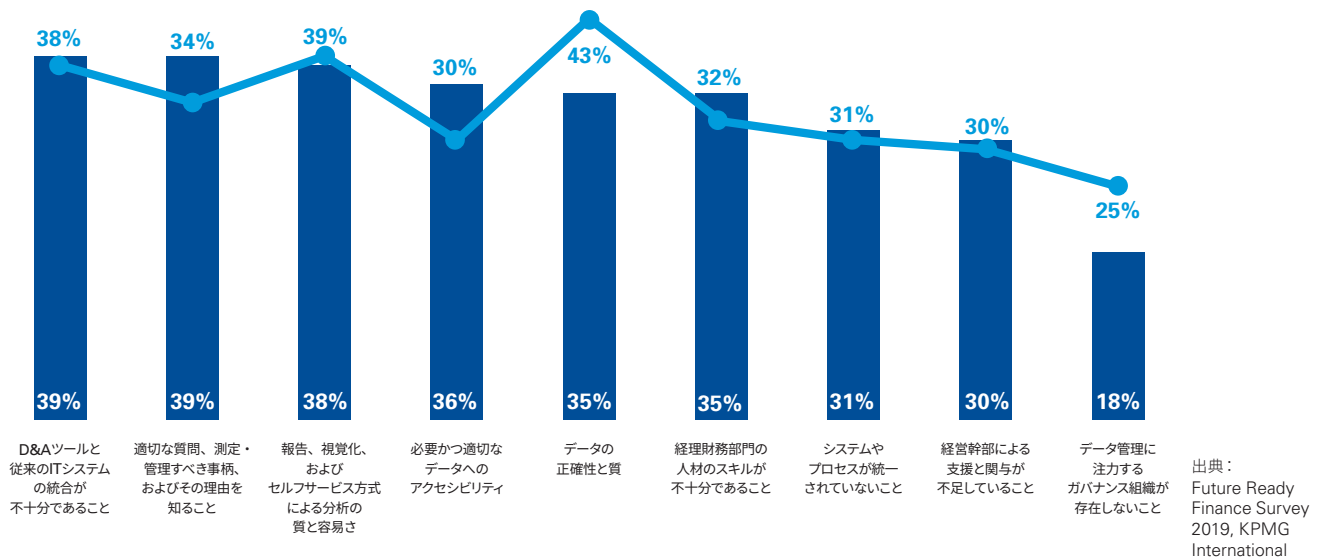
出典：Future Ready Finance Survey 2019, KPMG International

回答者がこれらの能力を改善する主な手段として挙げたのは、先端技術(特にAIおよびML)の活用でした。これらの技術は、過去を振り返るだけの記述的分析よりも、将来を見据えた予測的・処方的分析に重点を置いています。

今後、経理財務部門は複数のシステムから得たデータを活用して、自動的に作成される使い勝手の良いダッシュボードやレポートによって、成功に近づくようになるでしょう。そして、過去の成績を測定するだけでなく、内外のデータソースを組み合わせることで、需要を予測し、成長機会に焦点を当て、自社の最も重要な事業上の意思決定が将来に及ぼす影響についての重要なインプットを提供するようになると思われます。

データを使いこなす — 基盤こそが重要

しかしながら、経理財務部門によって生み出されるインサイトの質を改善する過程には、多くの課題が立ち塞がります。その最たるものがデータの質に関する問題です。経理財務部門に提出されるデータソースが相互に矛盾していたり、フォーマットが統一されていないケースは決して少なくありません。データに関する明確な基準が存在せず、なおかつ分析プロセスを手作業で行う場合、導き出された分析や報告は全面的に信頼できるものとはなりません。本調査の回答者は、データ管理のための堅固なガバナンス構造を設けることの重要性を過小評価している可能性があり、調査結果ではガバナンス構造の重要性が、D&Aを成熟させるうえでの課題の中で最下位となっています。現時点では、より差し迫った戦術的課題が最優先かもしれませんが、継続的に成功を収めるためには、責任の所在を明らかにし、データの保存場所や分析方法についての専門知識を持つことにより、データ基盤を確立することが極めて重要です。



D&Aの成熟度を高めるうえでの最大の障害

● 高パフォーマンス組織 ● その他の組織

高パフォーマンス組織はデータの質に関する問題を克服し始めており、この問題を課題と捉える割合は、その他の組織を大きく下回っています。データの正確性と質は、全組織から上位の課題として挙げられた項目であるものの、高パフォーマンス組織では、その順位はそれほど高くありません。高パフォー

マンス組織は、新しいアナリティクスツールと従来のシステムの統合に今も苦心している一方、データ基盤の確立には目途を立てており、すでにその関心は、答えを見出すことに注力すべき事業上の課題と、分析結果を提示および周知するための最適な方法を見極めることへと移っています。

Key Actions

D&Aのジレンマを解決する



データソースの統一に努める。複数のシステム間でデータの一貫性を確保することは退屈で骨の折れるプロセスかもしれませんが、質の低いデータからは質の低い分析しか生まれません。組織は、意味のあるインサイトを創出するために利用できる「単一であり真実の情報源」の作成に努めなければなりません。

最終的にどうしたいかを明確にし、そこから逆算する。大きな影響を及ぼすアナリティクス技術の導入を決めてから、その最適な適用方法を決定するのではなく、まず自社が答えを見出そうとして最も苦戦している事業上の課題が何であるかを確認し、そのうえで課題解決に必要なデータ、テクノロジー、その他の能力を決定すべきです。

業績を測定するための、従来とは異なるKPIを作成する。より高度な分析手法を用いれば、より高度なパフォーマンス指標を作成しやすくなります。先進的な企業は、業績を牽引する真の要因を特定するため、顧客の生涯価値や顧客体験に基づく収益性といった指標を使用し始めています。

データガバナンス問題を解決するため、COEやその他の中央一元的なリソースを検討する。データ管理に重きを置いたCOEは、データの入手・統合方法、そのガバナンスの方法、そしてデータを分析する手法およびテクノロジーに対する全社視点での専門性を提供することができます。経理財務部門は、そのようなCOEの創設・管理に適した、唯一無二の立場にあります。

Perspective

KPMGのデジタルソリューション

KPMGのデジタルソリューションチームは、D&A能力を高めたいと考える経理財務部門に対し、重要なインサイトを提供しています。過去2年間に作成されたデータの量は、それ以前の有史以来のデータ量を上回る²にもかかわらず、分析されたデータはそのうちのわずか0.5%程度に過ぎません。それを考慮すれば、ほとんどの組織がこの爆発的に増加した利用可能なデータの最適な活用方法を決めかねているのも無理のないことです。

経理財務部門だけですべてを解決しようとししないでください。経理財務部門は、フロントオフィスによる新しい顧客体験の提供を支援すべきバックオフィス部門です。多くの場合、CMO、COOまたは最高営業責任者は、経理財務部門が自分たちの変革を支援したり、新しいソリューションを提供したりすることができるとは考えていません。フロントオフィス部門とミドルオフィス部門に経理財務部門の価値を示し、「我々はこのように役立つことができます」と伝えましょう。コネクテッドエンタープライズにおいて経理財務部門が果たすべき役割を示すことが、その第1歩です。

インサイトや分析の改善の鍵を握るのはロボットではなく、人間です。単にテクノロジーを導入しただけでは変革の役に立たないことは言うまでもありませんが、一元化されたデータウェアハウスにデータを保管して誰もがあらゆるデータを利用できるようにしたとしても、それは同じです。適切なツールと信頼できるデータソースを整えることは重要なステップですが、フロントオフィスとバックオフィスの担当者が協議を行い、利用するデータ範囲や分析手法を詳細に決定しない限り、意味のあるインサイトを生成することはできません。

人材に焦点を当てましょう。経理財務部門の担当者には、自分たちの役割がこれまでよりもはるかに拡大するという理解させる必要があります。それと同時に、過去10～15年にわたって主計業務を担当してきた人材が、CMOによる新たなAI音声認識ソリューションの導入支援などといったプロジェクトをいきなり担当できるなどという期待は禁物です。OJTなどを通じて現場で学び、スキルを磨き直して高めるチャンスを再度与える必要があります。デジタル、経理財務、営業、マーケティングそれぞれの専門知識を持った人材が相互に学び補完しあえるようなチームを編成することが重要です。

2 出典：Data, Data Everywhere! KPMG in the US, 2014.



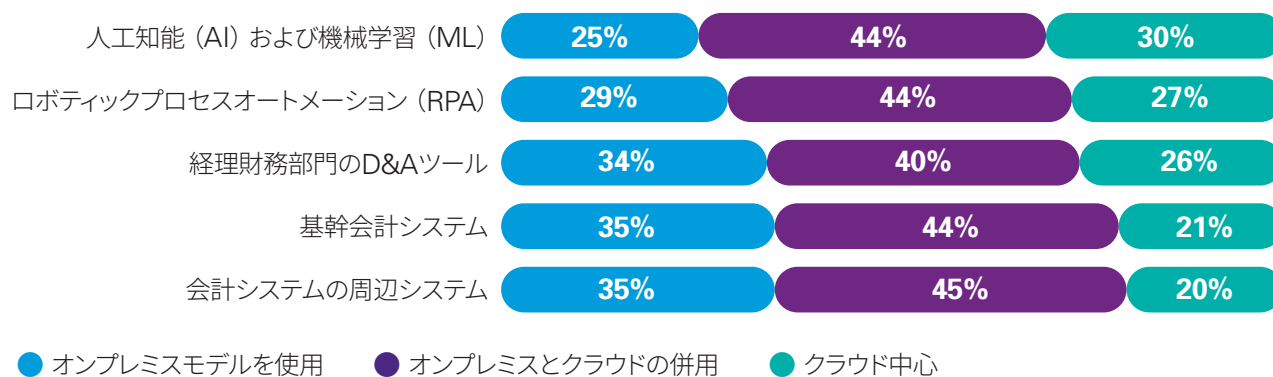
“ 未来の経理財務部門を考えることは、基本に立ち返ることにつながるのではないのでしょうか。我々は未だトランザクション処理の標準化や最適化といったテーマについてクライアントと討議しているのが実態です。誰もが経理財務部門に対して新しいインサイトの提供を期待していますが、それが不可能である場合も多くあります。データの質の問題に対処することこそが、新たなアナリティクス能力の土台を築く鍵となります。”

— Andreas Reimann, KPMG in Germany

クラウド空間 での共存

クラウドコンピューティングは成熟の域に達しつつあり、3分の2以上の組織が、主要な会計および周辺システム全般において少なくとも何らかのクラウドソリューションを使用しています。組織がクラウドを導入するのは、オートメーションイニシアティブの一環としての場合が最も多く、基幹会計および周辺システムのために導入する割合は最も少ないことが分かりました。

以下のテクノロジーに対するクラウドソリューションの導入戦略



出典：Future Ready Finance Survey 2019, KPMG International

グローバルレベルで業務プロセスをエンドツーエンド統合するため、クラウドベースのSaaS型企業業績管理 (EPM) システムおよび統合基幹業務 (ERP) システムを使用するケースが増えてきています。これらの技術は、経理財務部門が予算作成および計画立案、マネジメントレポート作成、給与処理などの領域においてプロセスを標準化し、効率性を高めるのに役立ちます。例えば、各部署にFP&A（経理財務における予算管理・事業計画・分析）担当者を配置する代わりに、高度なアナリティクスやクラウドベースのEPMシステムを用いてFP&Aを行い、フロント・ミドル・バックオフィスまで一貫した視点を提供することが可能です。

事実、クラウドやオートメーション技術が進化を続けていけば、いずれマネージドサービスプロバイダーが、経理財務部門の機能のほぼすべてをより大規模に実行できる「Finance as a service」を提供するようになることはほぼ確実です。

未来志向の経理財務のプロフェッショナルを目指して

本調査の回答者は、オートメーションを非常に有望な技術と見なしているものの、これらの技術の導入に当たっては、一時的に混乱が生じると予想しています。この混乱が最も顕著に表れているのが人材分野です。かつて人間が行っていたタスクを機械が行うようになるに従い、求められるスキルは、これまでとは根本的に異なってくることが予想されます。経理財務に関する従来の能力に加え、今後の経理財務部門では、デジタル化されたプロセスを管理するための能力、例外管理、そして社内外のデータを分析して事業部門に重要なインサイトを提供する経理財務業務を熟知したデジタル専門家やデータサイエンティストが必要となるでしょう。

このことは、経理財務部門がこれらのスキルを持った人材を確保および育成する方法に深い影響を及ぼします。さらに複雑なことに、回答者は、技術環境の急速な変化を理由に、将来必要になるであろうスキルを正確に予測することは困難であると指摘しました。事実、AIが経理財務部門の雇用を創出するのか、削減するののかについては、回答者の間でも意見が分かれました。

本調査において非常に多くの回答者が、オートメーション化による自社の人材への影響は概ねプラスの印象であり、従業員は手作業に費やしていた時間から解放され、より付加価値の高い活動に重点を置けるようになるだろうとの見方を示しました。実に4分の3以上が、従業員はオートメーション化によって、より付加価値の高い作業に取り組むことができるだろうと回答しました。

しかし、手作業のオートメーション化によるメリットを全面的に享受するためには、経理財務部門の人材に、新しい役割を担うためのスキルを習得させる必要があります。彼らは今後、従来の限定的な領域に特化したスキルよりもむしろ、絶えず変化する事業環境に適応しうる、幅広い「実用」スキルを求められるようになるでしょう。そうしたスキルには、以下が含まれます。

- **データの活用とテクノロジー:** データのモデル化と視覚化、戦略的トレンド分析、デザイン思考、プログラミングを含む。
- **行動:** 戦略的思考、サービスマネジメント、リレーションシップマネジメント、コミュニケーションを含む。
- **ファイナンス技術:** ビジネスモデルの作成、プロセスの設計、財務要因の分析を含む。

AIが人材全体に及ぼす影響



78%

が、経理財務部門の人材は、AIによってより付加価値の高い戦略的な役割を担えるようになる」と回答



50%

が、AIによって雇用が削減されると回答

50%

が、AIによって雇用が創出されると回答

出典：Future Ready Finance Survey 2019, KPMG International

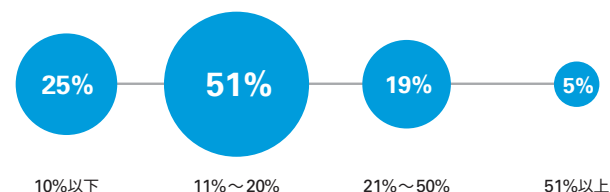
いうまでもなく、これらのスキルのほとんどは供給が不足していますが、非常に大きな需要があります。その理由として、大学その他の高等教育機関や会計専門職の養成機関が提供する教育プログラムは、将来的に必要となるであろう、より協働を重視し、かつビジネスに焦点を当てたスキルよりも、会計基準、各種規制といった専門スキルに重点を置いたものが依然として多いことが挙げられます。

大半の組織は、オートメーション化によって、今後2年以内に経理財務部門の人材の11～20%の職務内容が変更されるか、人員が削減されると予想しており、全体としては、オートメーション化によって影響を受ける人材の半数強を維持する、あるいはスキルの再教育対象とし、その他は余剰人員となることを想定しています。

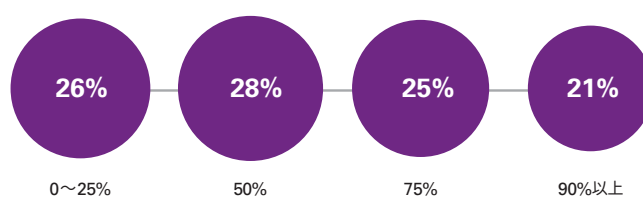
そうした考えは魅力的だとしても、それほど多くの割合の経理財務部門の人材に再研修を施すことができるという見立ては楽観的すぎるかもしれません。育成させるべき高い潜在能力を持った従業員グループはほぼすべての組織に存在するものの、多くの場合、次世代のスキルを持つ人材は不足しており、既存の人材の多くは現在取引処理（オートメーション化の最有力候補であるプロセス）を担当しているのです。（次頁に続く）

AIが人材に及ぼす影響

大きな影響を受けるであろう人材の割合



再研修またはスキルの再教育を受ける人材の割合



出典：Future Ready Finance Survey 2019, KPMG International

Key actions オートメーション時代の人材



柔軟な配置モデルを目指した要員の「再構成、外部調達」。次世代の従業員に求められるスキルは需要が高く、供給が不足しています。往々にして、必要なスキルを確保するには、既存の人材にスキルの再教育を行い、新しい人材を雇用するだけでは不十分なため、複数の手段を講じなければなりません。例えば、外部ビジネスパートナーや臨時従業員、マネージドサービスを活用すれば、社内からスキル人材を確保する負荷を軽減できる可能性があります。

再研修を施す、または維持すべき既存の人材の範囲を現実的に見積もる。組織は、既存の人材に対する思いやりや、自社に特有の知識を持った人材を維持したいということを理由に、オートメーション化によって影響を受ける人材を余剰人員とするよりも、むしろ再研修を受けさせたいと考えがちです。しかしながら、そうした人材が担当してきた業務はトランザクション処理が中心であることがほとんどであり、再研修を施し、より戦略的な職務を伴う役割を担わせることは往々にして困難です。例えば、買掛金担当者のうち、事業アナリストに転身できる能力を持った人材はほとんどいないでしょう。

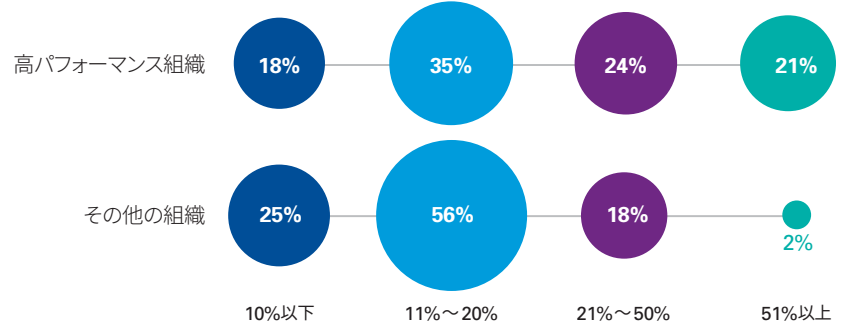
希少なスキルを持つ人材調達は将来を見据えて計画する。新しいスキル（例えば、特定技術の導入に必要なスキルなど）を持った人材を必要な都度、事後的に採用しようとするのではなく、人材をどのような時間間隔で進化発展させなければならないかを予想し、今後必要になるであろうスキルセットをあらかじめ特定して採用する必要があります。必要なスキルを正確に予測することは困難な場合があるため、さまざまな環境下で価値を発揮する、高度な「実用」スキルに的を絞るとよいでしょう。

人材ポートフォリオ管理を強化し組織横断型のチームを形成する。未来の経理財務部門イニシアティブを首尾良く遂行するためには、専門性の高いものも含め、さまざまなスキルを持った人材が必要です。これらスキルのすべてを1人の人物が備えているということは稀です。こうした現実を見据え、先進テクノロジー、アナリティクスおよび各職能固有の専門知識を持った人材から成るチームを編成しましょう。経理財務部門の担当者が他の事業部門も経験するローテーションプログラムも、持つべきスキルセットの幅を拡げることに役立つと思われます。

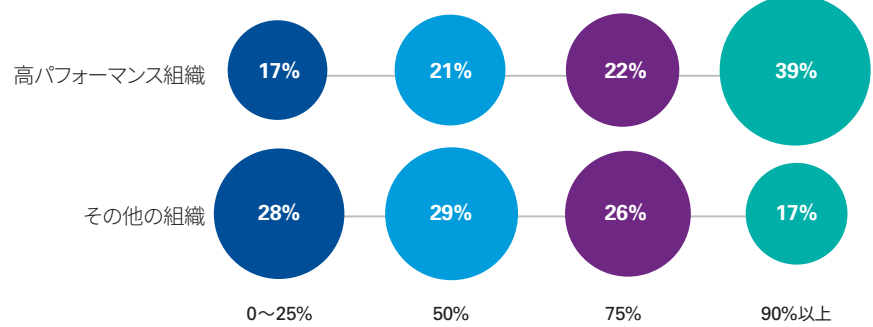
高パフォーマンス組織とその他の組織が、オートメーション化による自社の人材への影響をどのように見通しているかを比較すると、その期待とアプローチの双方において、重要な違いがあることが分かります。第一に、高パフォーマンス組織は、その他の組織と比べ、オートメーション化の影響を受ける人材の割合をはるかに高く見積もっています。高パフォーマンス組織は、これらの技術の導入が他社より進んでいる傾向にあるため、短中期的に、テクノロジーによって影響を受ける人材の割合が高くなるのは当然といえます。しかし、それらの人材のうち、再研修を施す、または維持すると想定している割合についても、高パフォーマンス組織の方がその他の組織を上回っています。このことは、高パフォーマンス組織の方が、より高度な研修・能力開発プログラムを備えることに加え、より高度なスキルを備え、トランザクション処理担当からより分析に比重を置いた職務へのシフトにうまく対応できる人材を有しているという事実を反映していると思われます。

AIが人材に及ぼす影響

大きな影響を受けるであろう人材の割合



再研修またはスキルの再教育を受ける人材の割合



出典：Future Ready Finance Survey 2019, KPMG International

Insights：国際公認職業会計士協会



“新しい人材を雇用することによって、現在不足しているスキルを補うことは不可能です。第一に、そうしたスキルを持つ人材は純粋に不足しています。第二に、過去のスキルが持続できる期間は大幅に短くなっています。経理財務部門の人材が学んだスキルセットが20年にわたって通用するという考えはとくに過去のものとなっているのです。学び、学んだことを一旦忘れ、また学び直しながら常に研修を行うといった形で、組織全体に学習の文化を根付かせる必要があります。”

— Andrew Harding, Chief Executive, Management Accounting, Association of International Certified Professional Accountants

future ready - 未来に備えた経理財務 部門へのロードマップ

デジタル技術によって最適化されたサービスデリバリーモデルを確立する。



経理財務部門のプロセスを個別最適なものにはなりません。部門の垣根を越えたエンドツーエンドのプロセスを実現すべく組織内でのセルフサービス化を推進すると共に、顧客重視のサービスデリバリーモデルを設計する必要があります。

経理財務部門は、管理担当としての役割に留まらず、事業の意思決定を改善し、企業の業績向上を牽引するために中心的な役割を果たす。



第一に、事業部門が最も苦慮している問題は何かを明らかにし、そのうえで、それを解決するために必要なデータ、分析技術およびスキルを特定します。データソースを統一し、インサイトを創出するために利用できる、単一であり真実の情報源を確立します。

先進的アナリティクスおよびオートメーション技術の導入を主導する。



高パフォーマンス組織とその他の組織とを分ける最も重要な特徴の1つは、経理財務部門が、オートメーションや先進的アナリティクスを活用し、事業上の最も喫緊の問題の答えを見出すために必要な分析やインサイトの質を高めることを、経営幹部以上に重視しているという点です。

ベンチャー・キャピタリストのように考える。



年間予算の作成プロセスとは別に、アジャイルな資本調達の手続きを構築します。この仕組みは、コア領域への投資と比較的リスクの高い投資とのバランスを取り、純粋なROIに留まらない、将来を見据えた投資基準に依拠したものでなければなりません。

人材に対する包括的かつ柔軟なアプローチを取る。



次世代に求められる最も重要なスキルセットを備えた人材は希少であるため、絶えず変化するテクノロジー環境に適応しうる、高度な「実用」スキルを持った人材の育成に焦点を当て、スキルを持った人材を必要に応じて育成、採用するとともに、ときには外部から調達する必要があります。

お問い合わせ先

KPMGコンサルティング株式会社

T: 03-3548-5111

E: kc@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/kc

本冊子は、KPMG Internationalが2019年10月に発行した「Future Ready Finance Survey – Learn what high-performing organizations are doing differently」を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合には、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2019 KPMG LLP, a Delaware limited liability partnership and the U.S. member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in the U.S.A. The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan. 20-1005