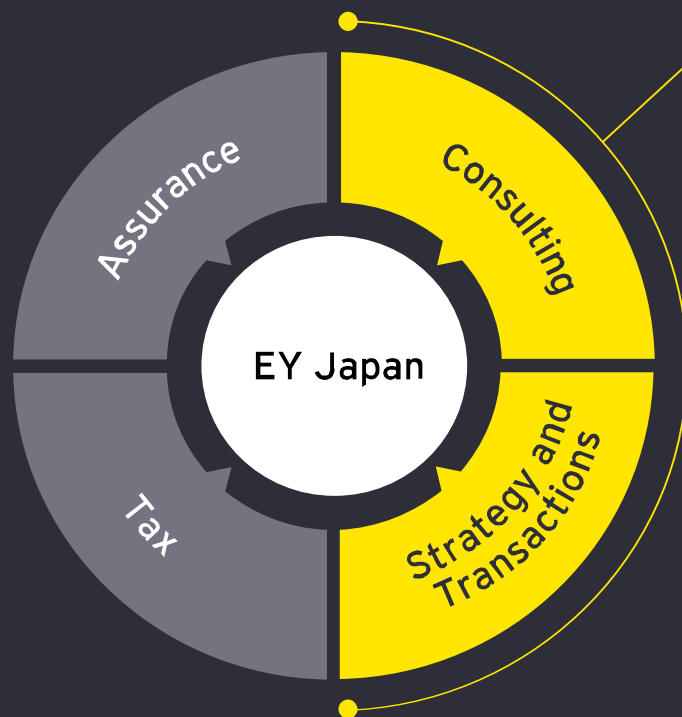


デジタル技術の進化を見据えた Finance DX戦略について

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社
ビジネスコンサルティング ファイナンスユニット アソシエートパートナー
山岡 正房

弊社紹介



EY Strategy and Consulting Co., Ltd. EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社は、戦略的なトランザクション支援を提供する「ストラテジー・アンド・トランザクション」と、変化の激しいデジタル時代にビジネスの変革を推進する「コンサルティング」の二つのサービスラインを担うメンバーファームです。業種別の深い知見を有するセクターチームとともに両サービスラインがコラボレーションすることで、より高品質なサービスの提供を目指すとともに、社会に長期的価値を創出します

代表者 代表取締役社長 **近藤 聡**

代表取締役 **梅村 秀和**
代表取締役 **ウェスパ パーター**
代表取締役 **小池 雅美**

所在地 **本社**
〒100-0006 東京都千代田区有楽町一丁目1番2号
東京ミッドタウン日比谷 日比谷三井タワー
Tel: 03 3503 3500 (代表)
Fax: 03 3503 2818

大阪オフィス
〒530-0017 大阪府大阪市北区角田町8番1号
梅田阪急ビルオフィスタワー38階
Tel: 06 6940 0756 (代表)
Fax: 06 6363 6603

福岡オフィス
〒810-0001 福岡県福岡市中央区天神二丁目12番1号 天神ビル
Tel: 092 781 9500 (代表)
Fax: 092 739 1338

| | | | |
|------|-----------|---------------|--------|
| 業務開始 | 2020年 10月 | 人員 | 2,648名 |
| 資本金 | 4億5千万円 | * 2021年8月1日時点 | |

講師紹介



山岡 正房

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社
ビジネスコンサルティング ファイナンスユニット
アソシエートパートナー

主な経歴

- 米国ソフトウェア企業の日本法人、グローバルコンサルティングファームを経て、2014年より現職
- 20年以上に渡り、コンサルタントとして財務・会計領域の組織再編、業務プロセス変革、システム導入、グループ経営・マネジメント高度化などのプロジェクトをリード
- 近年は、最新のデジタル技術を活用したCFO部門の変革をテーマに『デジタルCFO』というコンセプトで啓蒙活動、講演・執筆活動、および関連プロジェクトの業務責任者を担当
- その他、財務会計全般、トレジャリー、グループ管理・海外会社管理、シェアード・サービスなどに関する執筆、講演および大学講義の経験多数

書籍等

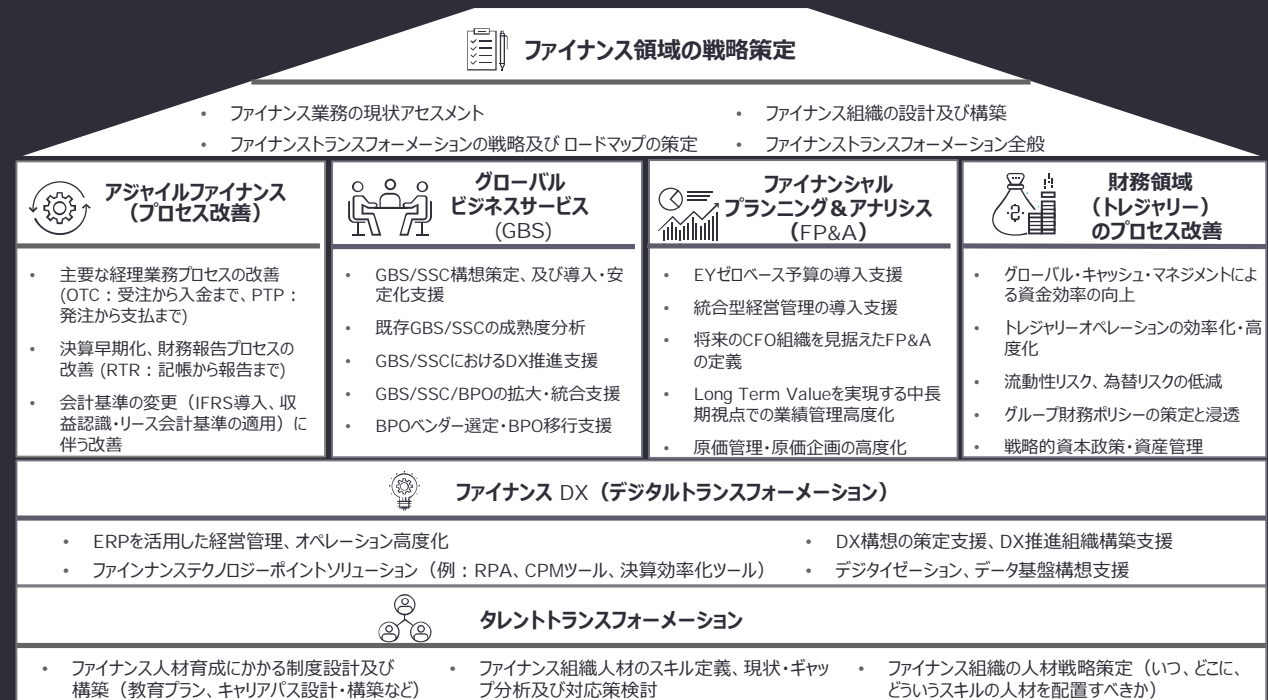
- 書籍
 - 東洋経済新報社『デジタルCFO』（共同執筆）
- 寄稿
 - CFO部門におけるデジタルテクノロジー活用の現状と課題日本におけるFinance DXの現状（日本CFO協会）
 - グローバル・キャッシュ・マネジメント3.0（DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー）

など

Building a better working world

より良い社会の構築を目指して

CFOおよびファイナンス組織の役割・機能・オペレーティングモデルの強化/課題解決へ向けて、戦略策定からテクノロジーを活用した業務改善まで、広範囲に亘るサービスを提供しています



目次

- 1 なぜFinance DXが必要か？
- 2 Finance DX戦略は複眼的に
- 3 今できるDXと先を見据えたDX

01 | なぜFinance DXが必要か？

なぜFinance DXが必要か？

現在の経営環境は、DigitalizationとGlobalizationという大きな地殻変動を迎えている

経済のデジタル化

イノベーションや新技術の急速な広まり

テクノロジーが引き起こすビジネスモデルの変革

顧客との情報の非対称性の低下

読み解くことが難しい大量のビジネスデータ

従来の業界の垣根を越えた新規参入

なぜFinance DXが必要か？

現在の経営環境は、DigitalizationとGlobalizationという大きな地殻変動を迎えている

経済のグローバル化

顧客嗜好の多様化

複雑化するバリューチェーン

競争優位の源泉地

ボラティリティーの増大

人材のダイバーシティー

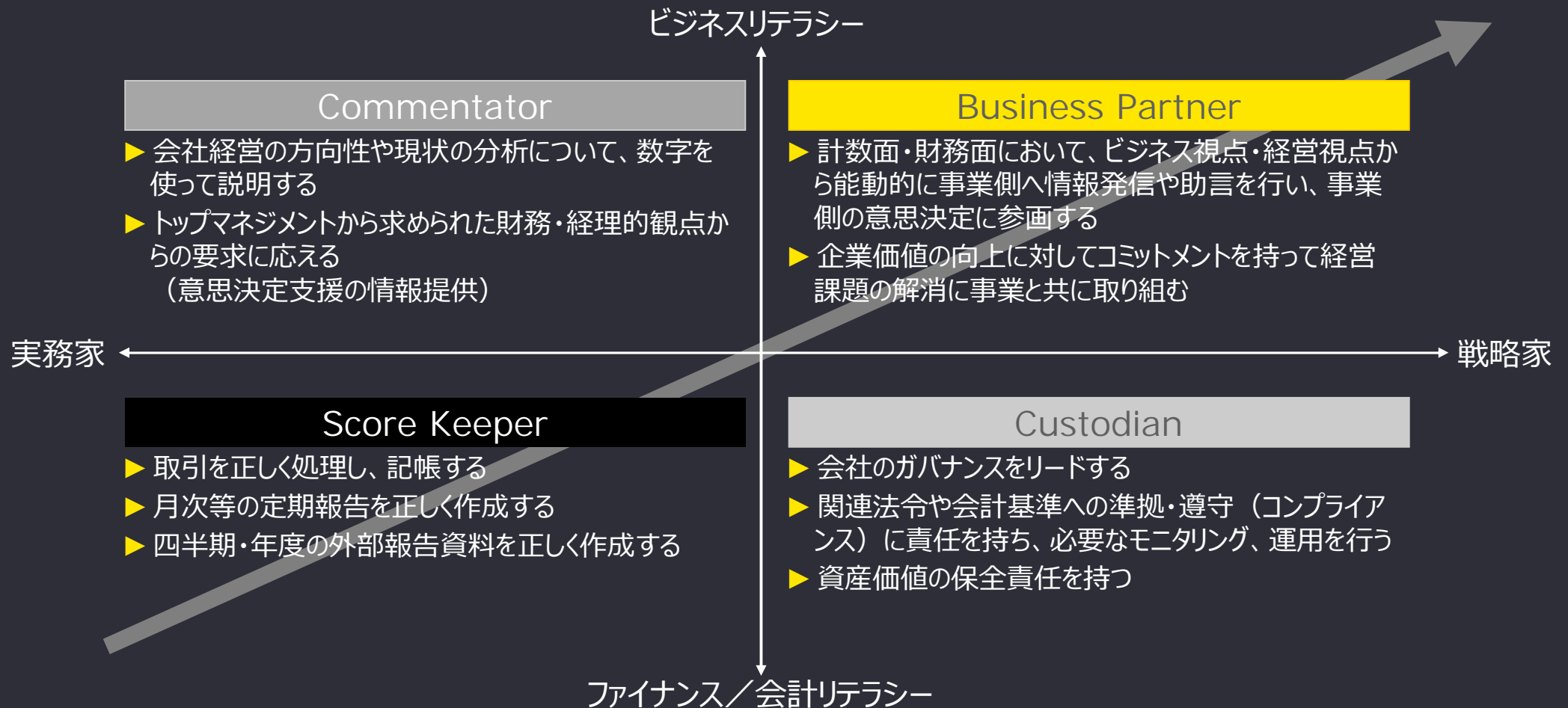
コンプライアンス、ガバナンス

外国人株主、アクティビスト

M&Aの機会と脅威

なぜFinance DXが必要か？

そうした中でFinance部門に求められる役割も変化している



なぜFinance DXが必要か？

DigitalはFinance部門の役割変革における最も重要なenablerである



02 | Finance DX戦略は複眼的に

Finance DX戦略は複眼的に

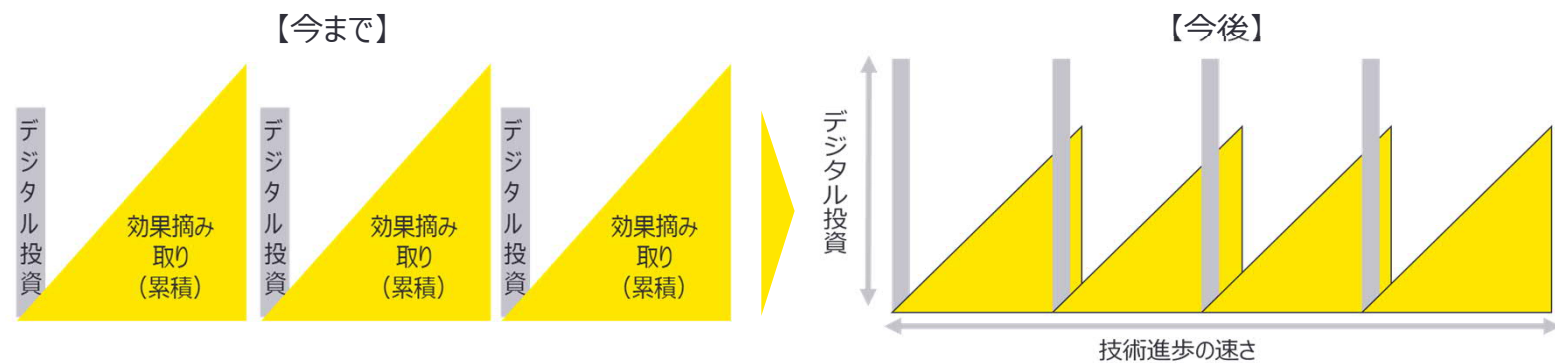
足元の最新技術に飛びつく前に、いま一度考えなければならないことがある

- ✓ 『デジタル進化の加速』と『デジタル投資の巨額化』
- ✓ CFO (Chief Financial Officer) からCVO (Chief Value Officer)へ

そのデジタル投資、回収できますか？

5-10年後を
見据えた
DX戦略の
明確化

- ・デジタル技術の進化はますます加速度を増し、またその投資は巨額化の一途をたどる
- ・これまでのような足元のデジタル技術の順次適用では、投資回収が覚束ない



- ・5-10年後のファイナンス組織の役割変化を見据え
- ・また、デジタル技術・ソリューションの動向を踏まえ
- ・ファイナンス組織の変革のための重要度と必要な投資額（投資対効果）の観点から、どの段階で、どのデジタル技術・ソリューションを適用するかを考え
- ・各時点の状態定義を含む、DXのロードマップを描くことが重要

Finance DX戦略は複眼的に

<参考資料> 考慮すべきテクノロジーロードマップ^o

| ファイナンス領域 | | 2016 - 2020 | 2021 - 2025 | 2025 + |
|--------------------------|-------------------|---|--|--|
| デジタルファイナンスの目指すオペレーションモデル | Corporate Finance | CFO | ● Cyber security ● Boardroom of the future | |
| | | Compliance | ● Fraud Pattern detection ● IA Analytics ● Process mining enabled Policy adherence | ● Digital workforce |
| | | Tax | ● VAT analytics ● RPA tax return filling ● BEPS analytics | ● Real time VAT clearing ● Virtual tax insights (VR) |
| | | Treasury | ● Virtual accounts ● Predictive cash flow | ● Crypto currencies |
| | Accounting | M&A | ● Virtual data room (VDR) ● RPA supported due diligence | ● Real time integration & carve-out analytics |
| | | Record to Report | ● RPA process automation | ● Predictive closing |
| | | Procure to Pay | ● Supplier chatbots | ● Blockchain ledger ● ERP-2-ERP communication |
| | | Order-to-Cash | ● Customer chatbots | ● Blockchain contracts & payments |
| | | Local Finance | ● Process mining enabled Process adherence | |
| | Controlling | Steering Model | ● RPA KPI galaxy | ● Real time steering |
| | | Financial Controlling | ● RPA enabled PBF | ● Machine learning enabled PBF |
| | | Business Controlling | ● Sales driven activity-based costing | |
| | | Analytics | ● Churn ● Collection analytics ● Smart analytics | |
| | | Reporting | ● RPA enabled reporting | |
| ベーシックテクノロジー | Platform | ERP ● Internet ● Cloud ● In-memory ● Mobile ● I-Beacon payment | ● Internet of Things ● 3D printing | ● Blockchain |
| | Data | ● Text mining ● Process mining ● Universal ledger ● Data lake | ● Real time data | |
| | AI | ● Language processing ● RPA ● Machine learning | ● Natural learning processing ● Cognitive automation | ● Self learning process automation |
| | Workforce | ● Mobile workplace ● Mobile reporting ● Chatbot | ● Crowd sourcing | |
| | Visualization | ● Pattern recognition projectors | ● Virtual reality ● Augmented reality ● Holograph | |

Finance DX戦略は複眼的に

10年後にはCFOの姿も変わる -Digital投資はそんな近未来を見据えていますか？-

CFOの役割は劇的に変化していくだろう
幾多のチャレンジを伴う変革の時代には、
確固たる“future-back strategy”をもって
対応すべきである

CFOは今後、Chief Value Officer (CVO)
として長期的価値創出に向けた進化を遂げる
必要がある

多くの日本企業の現在
決算とレギュレーション対応とコスト管理

数値の管理人

次のステップ：CFO
短中期KPIの管理と指南

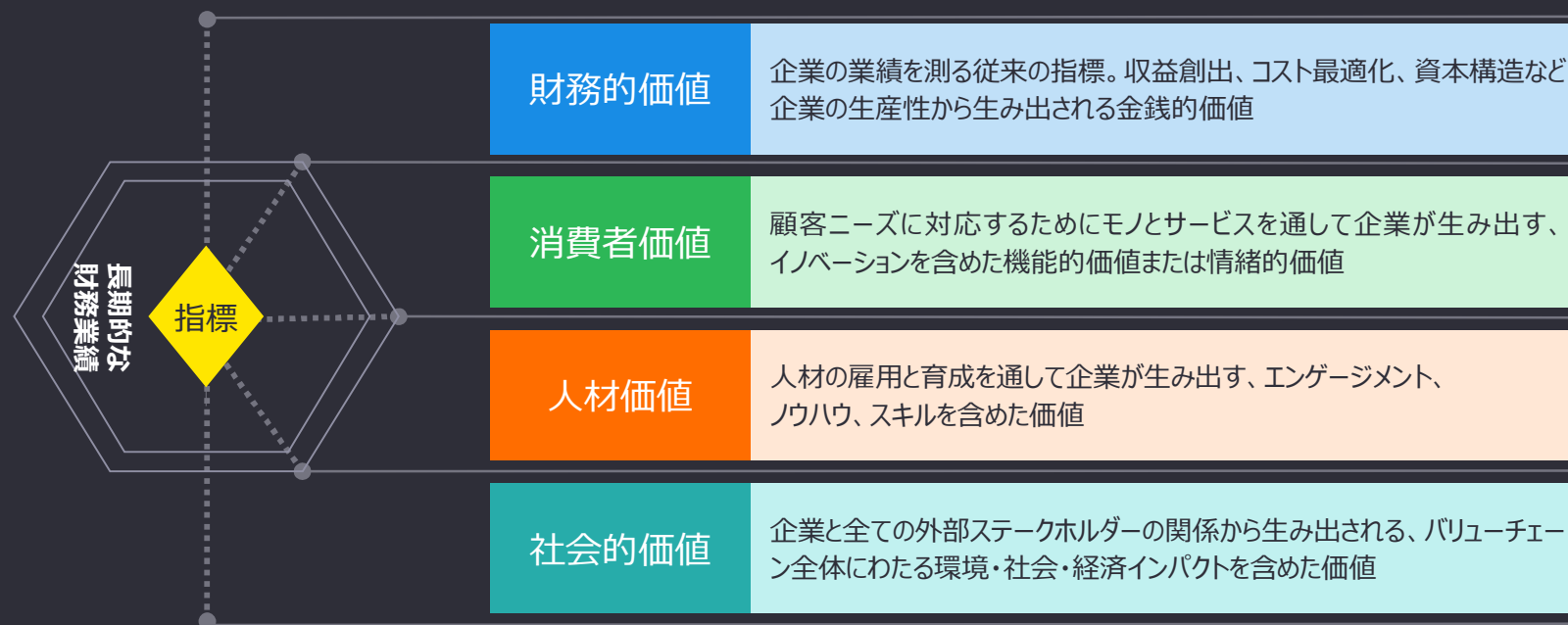
成長のガイド役

さらにその先へ：CVO

長期的価値創出の
原動力

＜参考資料＞ CVOのV = Long Term Value

CFOは近い将来、従来の財務的価値にフォーカスした管理（予算策定、予実管理など）から脱却し、CVOとして、LTV創出に向けたより広範な指標の目標設定、モニタリング、改善アクション、開示までをリードする役割を担うことになる



03 | 今できるDXと先を見据えたDX

今できるDXと先を見据えたDX

中長期的なDX戦略を描きつつ、足元のAgileなDX推進も並行させることが重要

現時点で適用可能なデジタル技術の活用

5-10年先のデジタル技術進化を見据えた変革

業務プロセスの 効率化・高度化

- RPA等のIntelligent Automationツールによる、徹底的な自動化・省力化
- Process Miningによる業務プロセスの可視化、ボトルネック検出を通じた決算早期化等の業務改善、例外処理検知を通じた統制強化
- リモートワークやペーパーレス等の新しい働き方への対応

- Intelligent Automationとコグニティブ技術、およびAIの融合など、最新のデジタル動向を踏まえた、財務・経理プロセスの前提条件の抜本的な見直しと、オペレーションモデル、業務プロセスのゼロベースの再検討

データモデルの 再構築

- 経営管理要件（指標・管理軸）を満たすためのデータ要件（粒度・属性・鮮度）の整理と、システムアーキテクチャ検討・構築
- マスターデータ標準化、およびトランザクションデータ生成元である業務プロセスの標準化（ERP導入・展開など）

- 今後のAI、API（Application Programming Interface）技術等を考慮した、次世代のデータモデルの検討と構築
- 長期的価値創出、および競争優位の源泉としての、非構造データへの着目と活用方法の検討

データ起点の 経営判断

- 実績情報の自動集計・予実分析と経営ダッシュボード式のリアルタイムレポート
- 高精度なForecastingやシナリオ・シミュレーションを通じた経営判断の支援

- AIの機械学習によるForecasting、シミュレーションモデル自体の自動見直し
- AIによる洞察提供と意思決定オプションの Rekomendation
- 反復的な意思決定とアクション計画・指示の自動化

ガバナンス& リスクコントロール

- マニュアル統制からITACに依拠した、内部統制の仕組みの見直し
- 大量データ解析による不正傾向の検知や、予防的統制
- 為替等の自社のエクスポージャーの適時把握と効果的なヘッジの実施

- より長期的な事業環境、ボラティリティ、エクスポージャーの予測
- 企業の成長・長期的価値創出に必要なリスクを積極的にテイクできる、現状把握・将来予測・モニタリングのダッシュボードの構築

今できるDXと先を見据えたDX

中長期的なDX戦略を描きつつ、足元のAgileなDX推進も並行させることが重要

現時点で適用可能なデジタル技術の活用

業務プロセスの
効率化・高度化

データモデルの
再構築

データ起点の
経営判断

ガバナンス&
リスクコントロール

- Agileに投資回収可能なDXの推進
- 法令対応を含むMandatoryなトピックへの対応（電子帳簿保存法、インボイス制度など）
- 喫緊の労働環境変化への対応（post COVID-19、リモートワーク、働き方改革など）

5-10年先のデジタル技術進化を見据えた変革

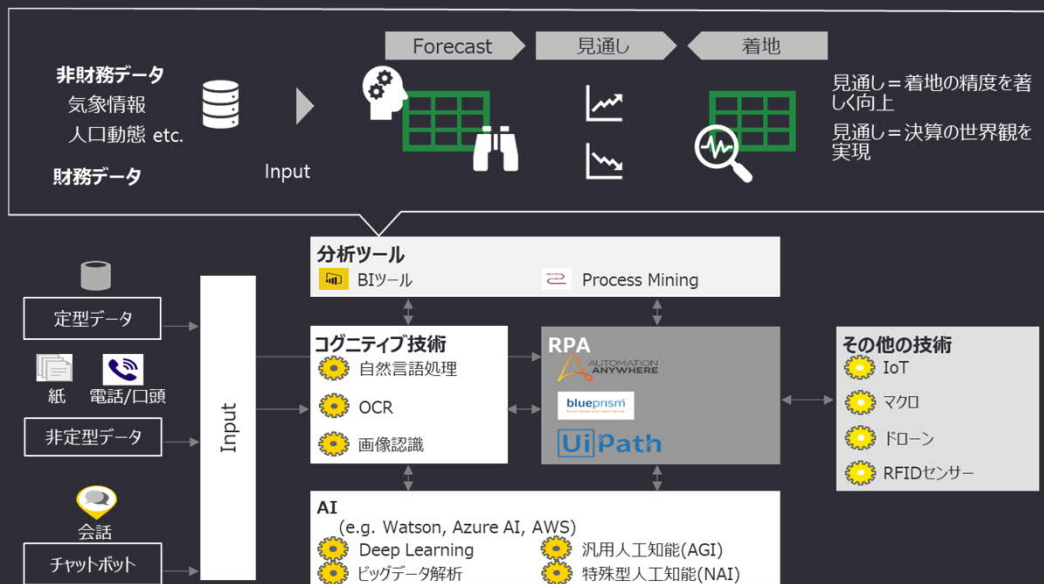
- 中長期のDX戦略の検討
- Finance部門における近未来のDigital技術の活用コンセプト・イメージの具体化
- 適用ソリューション選定、実現ステップ・時期の明確化（DXロードマップの策定）

今できるDXと先を見据えたDX

<参考資料> 5-10年先のFinance DX

業務プロセスの
効率化・高度化

これまで常識とされてきた会計プロセスの効率化のみでなく、例えば予測・着地見込みの日々の見直しが、月末の制度会計上の数値となるような、新たな決算の世界観を志向



<現在>

予測・着地見込み
(低頻度・低精度)

断絶

分析・管理レポート

決算処理

日々の業務プロセスからの
仕訳生成

<将来イメージ>

予測・着地見込み
(Daily・高精度)

月末最終日には着地見込みが
財務会計上の実績値と合うため
最低限のリコンサイル作業のみ
で月次決算が終わる

分析・管理レポート

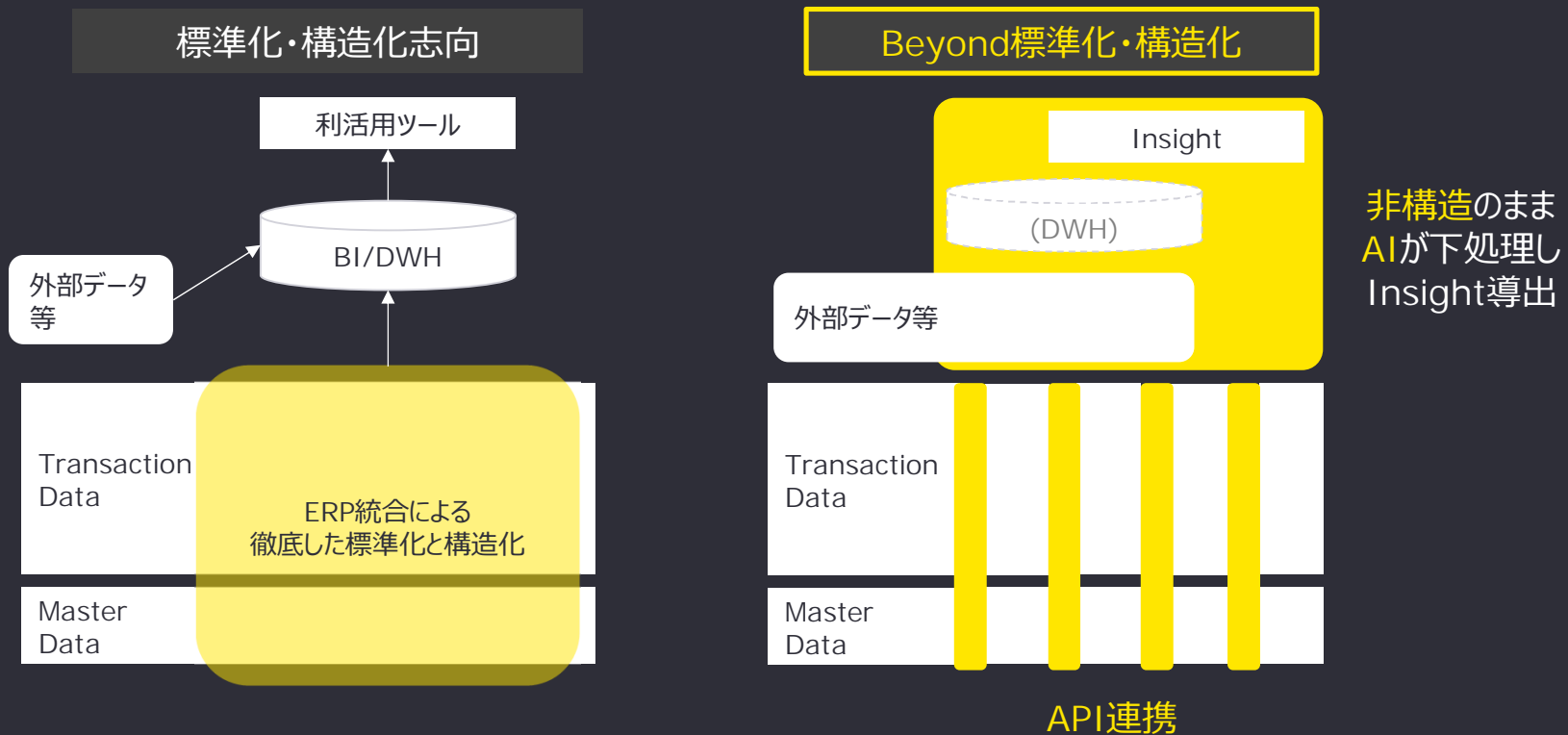
決算処理

日々の業務プロセスからの
仕訳生成

AIによる
Predictive analysis
の活用

業務の自動化が進み、
仕訳が自動生成され、
人による作業が不要

従来の標準化・構造化一辺倒の多額なシステム投資を必ずしも必要としない、
『Beyond標準化・構造化』のデータモデリングの検討も必要



＜参考資料＞ 5-10年先のFinance DX

データ起点の
経営判断

自動車とのアナロジーで考えると、これまではダッシュボード（タコメータ）を目視して人間が判断・運転、近年はカーナビの予測・推奨を参考に人間が判断・運転。だが今後、自動運転になると、人間はどこに行きたいか？そこに行って何をしたいか？を考えることが重要

| | Descriptive Analytics | Predictive Analytics | Prescriptive Analytics |
|---------|--|--|--|
| 目的 | ✓ 過去データを分析し、何が起きたかを把握する | ✓ 過去データを活用し、将来何が起きるかを予測する | ✓ 意思決定を促し今取るべきアクションを提示する |
| 手法 | ✓ 可視化 ✓ クラスタリング ✓ テキストアナリティクス | ✓ 分類・回帰 ✓ 統計的機械学習 ✓ 時系列分析 | ✓ シミュレーション ✓ 最適化 ✓ What-if分析 |
| 分析による価値 | Hindsight 何が起きたか  | Insight 何が起きたか、将来何が起きるか  | Foresight どうすればよいか  |
| | 基礎 | 分析の難易度 | 応用 |

<参考資料> 5-10年先のFinance DX

ガバナンス &
リスクコントロール

守り一辺倒のガバナンス、リスクコントロールから、『VUCA時代における攻めのガバナンス、リスクコントロール』に企業が大きく舵を切るためのDigital活用が重要

守りの ガバナンス、リスクコントロール

ファイナンス組織の
役割

価値を守る番人

ファイナンス組織が
アドレスする課題

- 不正などのガバナンス上の問題や、事業リスク・財務リスクの表面化による企業価値の棄損を、いかにして効果的に防ぐか？
- 事業の地理的、質的拡大に応じて、事業の透明性をいかにして担保しつつけるか？
- 属人化し多大な工数を要している統制活動やリスク管理を、いかにして標準化・効率化するか？

Digitalの
使いどころ

自動化、大量データ解析等による
効果と効率性の向上



Effort shift

攻めの ガバナンス、リスクコントロール

価値創出の原動力

- 自社グループが抱える現在のエクスポージャーを適時に把握できるか？また、将来抱えるエクスポージャーを高精度で予測できるか？
- 事業、金融市場等のボラティリティシナリオに応じた、バリューチェーン上の最適なリスクマネーの張り方や、適切なヘッジ実行など、企業の成長・長期的価値創出のために不可欠な活動を、いかにして分析・意思決定・推進できるか？

現状把握・将来予測・シナリオシミュレーション等による
ガバナンス・リスクコントロールの高度化

ご視聴、有り難うございました。



EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world(より良い社会の構築を目指して)」をパーパスとしています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起(better question)をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EYのコンサルティングサービスについて

EYのコンサルティングサービスは、人、テクノロジー、イノベーションの力でビジネスを変革し、より良い社会を構築していきます。私たちは、変革、すなわちトランスフォーメーションの領域で世界トップクラスのコンサルタントになることを目指しています。7万人を超えるEYのコンサルタントは、その多様性とスキルを生かして、人を中心に据え(humans@center)、迅速にテクノロジーを実用化し(technology@speed)、大規模にイノベーションを推進し(innovation@scale)、クライアントのトランスフォーメーションを支援します。これらの変革を推進することにより、人、クライアント、社会にとっての長期的価値を創造していきます。詳しくはey.com/ja_jp/consultingをご覧ください。

© 2021 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.

All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

ey.com/ja_jp

