

# Finance Transformationにおける Digitalの使いどころ ～Peppolの可能性～

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社  
2022年10月25日



Building a better  
working world



# 01

Finance TransformationにおけるDigitalの使いどころ（概論）

# 02

Finance DX各論

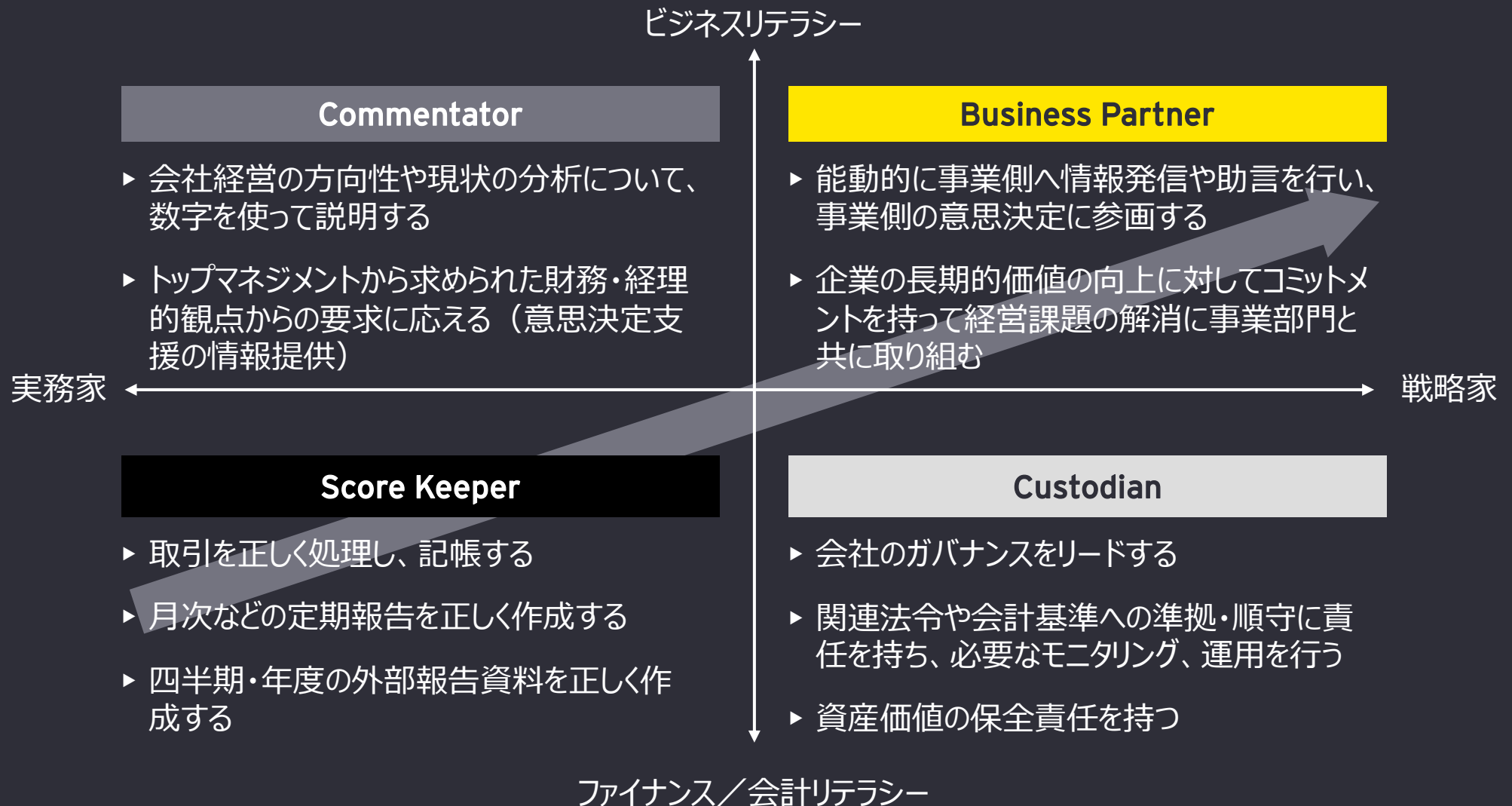
# 03

Peppolの可能性

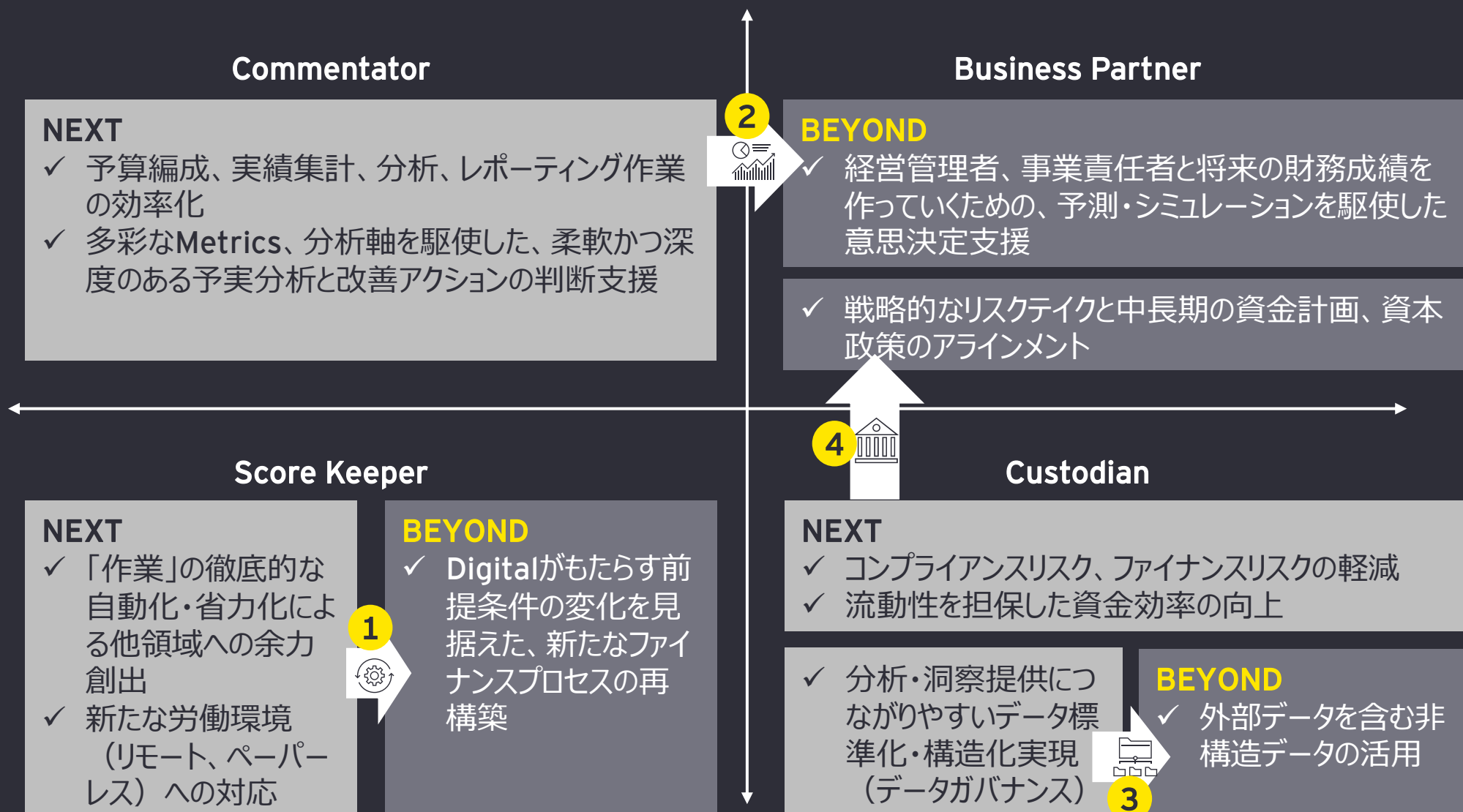


## ファイナンス組織の役割進化の方向性

ファイナンス組織は今後、Score Keeper領域からBusiness Partner領域に、エフォート・シフトしていくことが求められます








ファイナンス組織の役割進化を実現するためには、Digitalを活用する4つのポイントがあり、またそれぞれに短期的な施策（NEXT）と中期的な施策（BEYOND）があります



## Finance DXの5つのテーマ

前述の4つのデジタルの使いどころに加え、Finance DXを推進するために必要な人材の具備を加えた、4+1の5つのテーマに取り組む必要があります

	NOW	NEXT	BEYOND
<b>1</b>  <b>オペレーショナルエクセレンス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶局所的なプロセスの自動化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶徹底的な自動化の推進</li> <li>▶リモートワーク、ペーパーレス化、レジリエント対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶AIなどのデジタル技術の進展を前提にした、財務・経理プロセスのゼロベースでの再構築</li> </ul>
<b>2</b>  <b>意思決定支援</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶実績データの集計、共通費の配賦処理、分析・レポートニングなどへの多大な作業工数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶多彩なMetricsや分析軸による、PDCAサイクルの高度化・効率化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶将来予測やシナリオ・シミュレーションに基づくOODAループの推進</li> </ul>
<b>3</b>  <b>データガバナンス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶データを活用する以前にデータ収集やクレンジングに大きな労力がかかる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶経営管理要件に沿った形での、グループ全体でデータの標準化・構造化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶SNSや映像などの非構造化データを、差別化や競争優位の源泉として積極活用</li> </ul>
<b>4</b>  <b>リスク管理</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶内部統制活動や財務リスクの把握・ヘッジが、マニュアル作業に依存</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶データ解析による不正検知</li> <li>▶システムを活用したエクスポージャーの適時把握と最適ヘッジ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶バリューチェーンの変化予測に基づく投資戦略と中期資金計画・資本政策の同期</li> </ul>
<div> <b>5</b>   <b>Finance x Digital 人材</b> </div>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶Finance DXの推進と、変革後の業務運営に必要な、さまざまなタイプの人材やケイパビリティをチームとして具備</li> </ul>			



# 01

Finance TransformationにおけるDigitalの使いどころ（概論）

# 02

Finance DX各論






# 03

Peppolの可能性



## Finance DXの5つのテーマ

前述の4つのデジタルの使いどころに加え、Finance DXを推進するために必要な人材の具備を加えた、4+1の5つのテーマに取り組む必要があります

	NOW	NEXT	BEYOND
<b>1</b>  <b>オペレーショナルエクセレンス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶局所的なプロセスの自動化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶徹底的な自動化の推進</li> <li>▶リモートワーク、ペーパーレス化、レジリエント対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶AIなどのデジタル技術の進展を前提にした、財務・経理プロセスのゼロベースでの再構築</li> </ul>
<b>2</b>  <b>意思決定支援</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶実績データの集計、共通費の配賦処理、分析・レポートニングなどへの多大な作業工数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶多彩なMetricsや分析軸による、PDCAサイクルの高度化・効率化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶将来予測やシナリオ・シミュレーションに基づくOODAループの推進</li> </ul>
<b>3</b>  <b>データガバナンス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶データを活用する以前にデータ収集やクレンジングに大きな労力がかかる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶経営管理要件に沿った形での、グループ全体でデータの標準化・構造化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶SNSや映像などの非構造化データを、差別化や競争優位の源泉として積極活用</li> </ul>
<b>4</b>  <b>リスク管理</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶内部統制活動や財務リスクの把握・ヘッジが、マニュアル作業に依存</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶データ解析による不正検知</li> <li>▶システムを活用したエクスポージャーの適時把握と最適ヘッジ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶バリューチェーンの変化予測に基づく投資戦略と中期資金計画・資本政策の同期</li> </ul>
<b>5</b>  <b>Finance x Digital 人材</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶Finance DXの推進と、変革後の業務運営に必要な、さまざまなタイプの人材やケイパビリティをチームとして具備</li> </ul>		



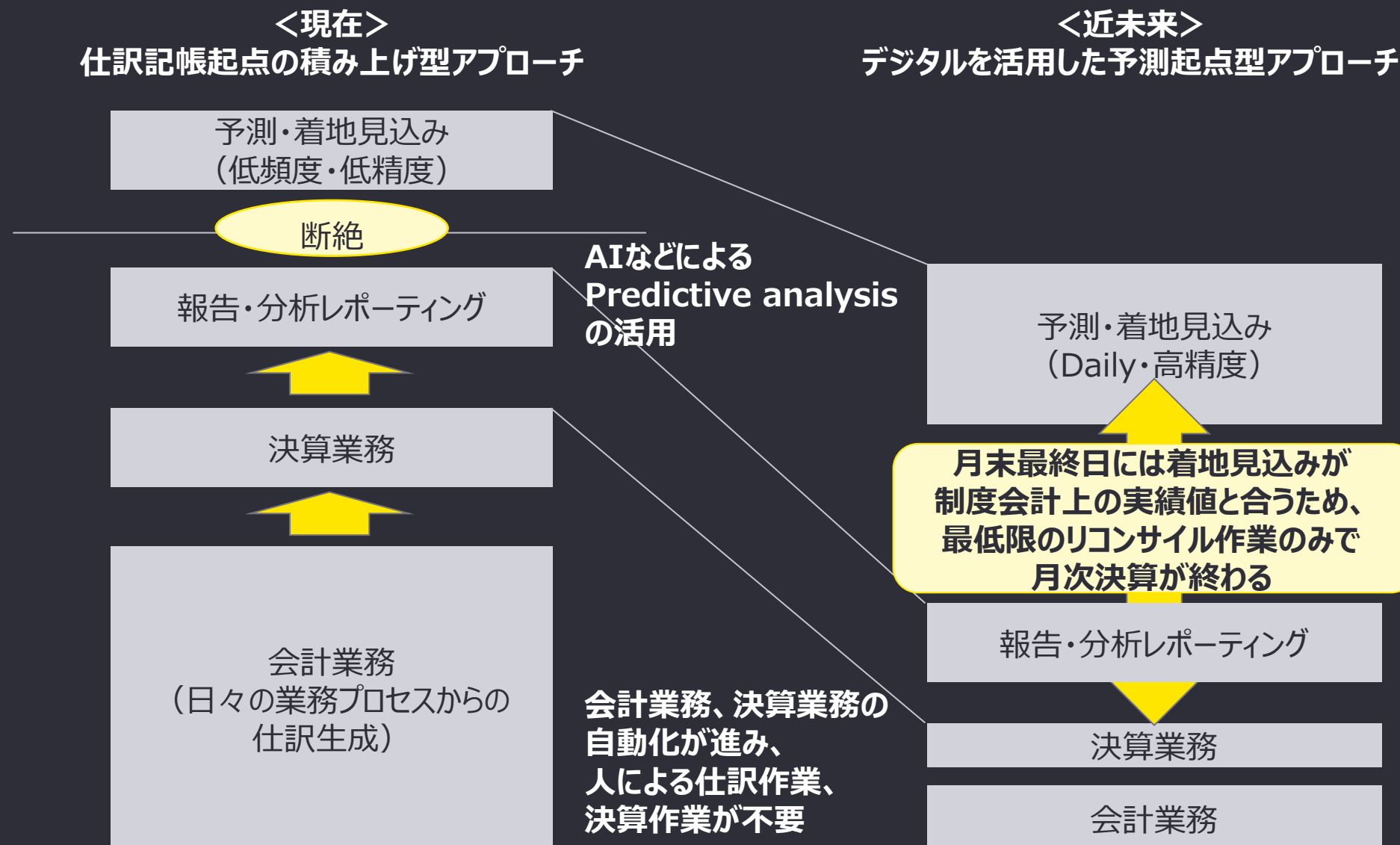
Score Keeper領域を中心とした「作業」を徹底的に自動化・省力化することで、ファイナンス部門の役割進化に向けた余力を創出することが、Finance Transformationの第一歩です

リコンサイル業務の自動化	例外処理への対応	業務プロセスの見直し
<ul style="list-style-type: none"> <li>勘定残高と仕訳明細、業務データと会計データの不整合の確認と修正</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>・RPA + AIとも融合した自動照合ツール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>手書き請求書や非定型パターン文書のデータ化</li> <li>例外パターン取引の会計処理</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>・AI-OCR</li> <li>・コグニティブ技術</li> <li>・自然言語処理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>属人化・ブラックボックス化した業務プロセスの可視化</li> <li>ボトルネック工程の検出</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>・Process Mining</li> <li>・Task Mining</li> </ul>
レポーティングの効率化	新たな労働環境への対応	法令対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>必要データの特定・収集、データクレンジング</li> <li>数値加工とレポート作成</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>・AI-BIツール</li> <li>・セルフサービス型ダッシュボードツール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルス感染症（COVID-19）、働き方改革</li> <li>リモートワーク</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>・リモート決算コントロールタワー</li> <li>・AI Chatbot</li> <li>・デジタルアシスタント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電子帳簿保存法の税法改正</li> <li>インボイス制度</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>・電子保存ツール</li> </ul>

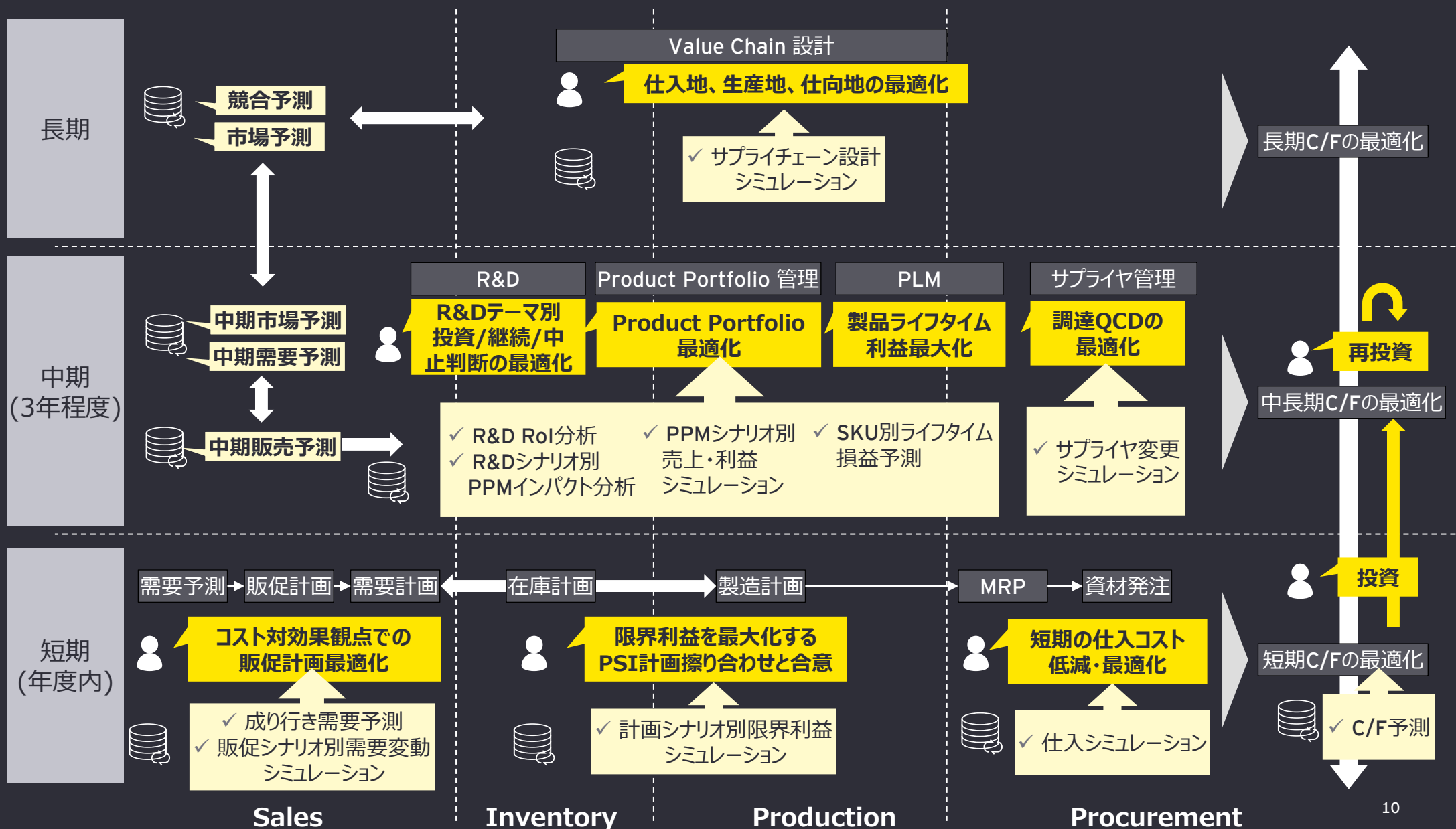




Digitalは近い将来ファイナンスオペレーションの前提条件を覆します。「その時」が来た際に、新たなオペレーションをゼロベースで再構築し、スムーズな業務移行を行える備えが必要です



中長期の経営資源配分や日々の事業運営を行う経営者、事業責任者・管理者の傍らに立ち、明日の財務成績を一緒に作っていくための意思決定支援をDigitalを用いて高度化します

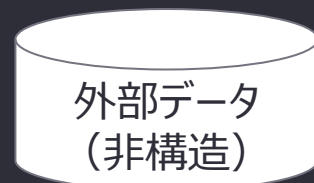
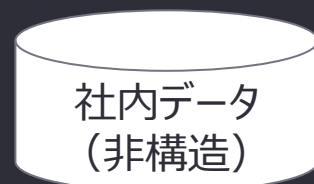
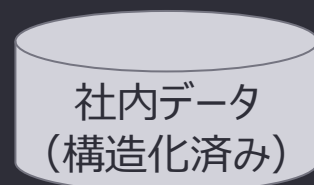




今後、競争優位や差別化の源泉は、「構造化や標準化が難しいデータをいかに活用するか」に移り、またAIなどのDigitalの進化がそれを可能にすることが想定されます



## AIなどのDigital技術



- SNS上のつぶやき
- 監視カメラの映像など

✓意思決定のために、標準化・構造化されていない社内データが必要となった際に、改めてデータ基盤を整備し直さなくても、AIが複雑なパターン処理を行うことで、非標準・非構造のままデータ活用が可能となる

✓AIの機械学習機能の発達により、本来は法則のない外部非構造データから「法則らしきもの」を発見し、意思決定に活用しやすいようにクレンジングを行う

✓大量データ解析や複雑な統計予測の手法を活用し、社内の構造データと、外部データを含む非構造データを組み合わせ、より確からしい近未来を予測し、複数の対応施策をシミュレートする





## 企業の継続的な成長のために必要なリスクテイクを適切に行うことができるよう、Digitalを活用することで「資金」の観点からナビゲートします

### 【可視化】

- ✓ 自社が属するValue Chain前提での収益ポイントとリスクポイント
- ✓ Value Chain全体における、自社グループのリスクマネーの所在

### 【予測】

- ✓ Value Chain全体の収益・リスクマップの、今後の変化
- ✓ リスクマネー再配置シナリオ別の中期収益シミュレーション

### 【戦略決定】

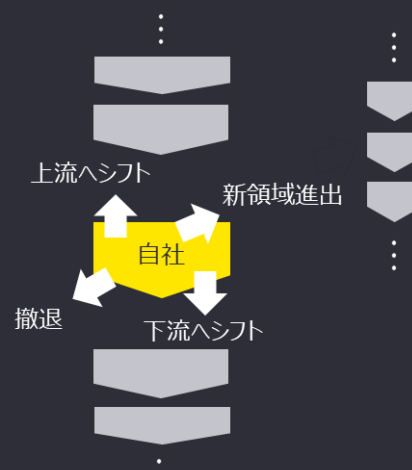
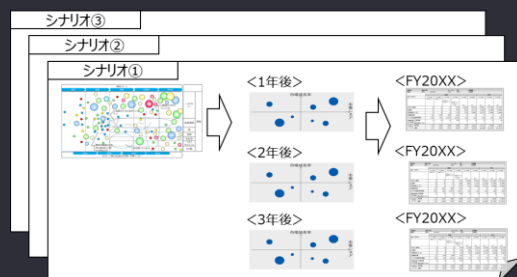
- ✓ 川上事業への事業投資
- ✓ 川下事業へのM&A
- ✓ 隣接Value Chainの主要Playerとの資本提携など

### 【資金】

- ✓ 中期資金計画
- ✓ 投資余力の推定、ストレステスト
- ✓ WACC最適化の資本政策

### Digitalを活用したダッシュボード

項目	数値	数値	数値	数値	数値
売上	1,234	5,678	9,012	3,456	7,890
利益	456	2,345	6,789	1,234	5,678
資産	789	3,456	8,901	2,345	6,789
負債	1,234	4,567	7,890	3,456	6,789
純資産	655	2,889	1,011	1,111	1,111



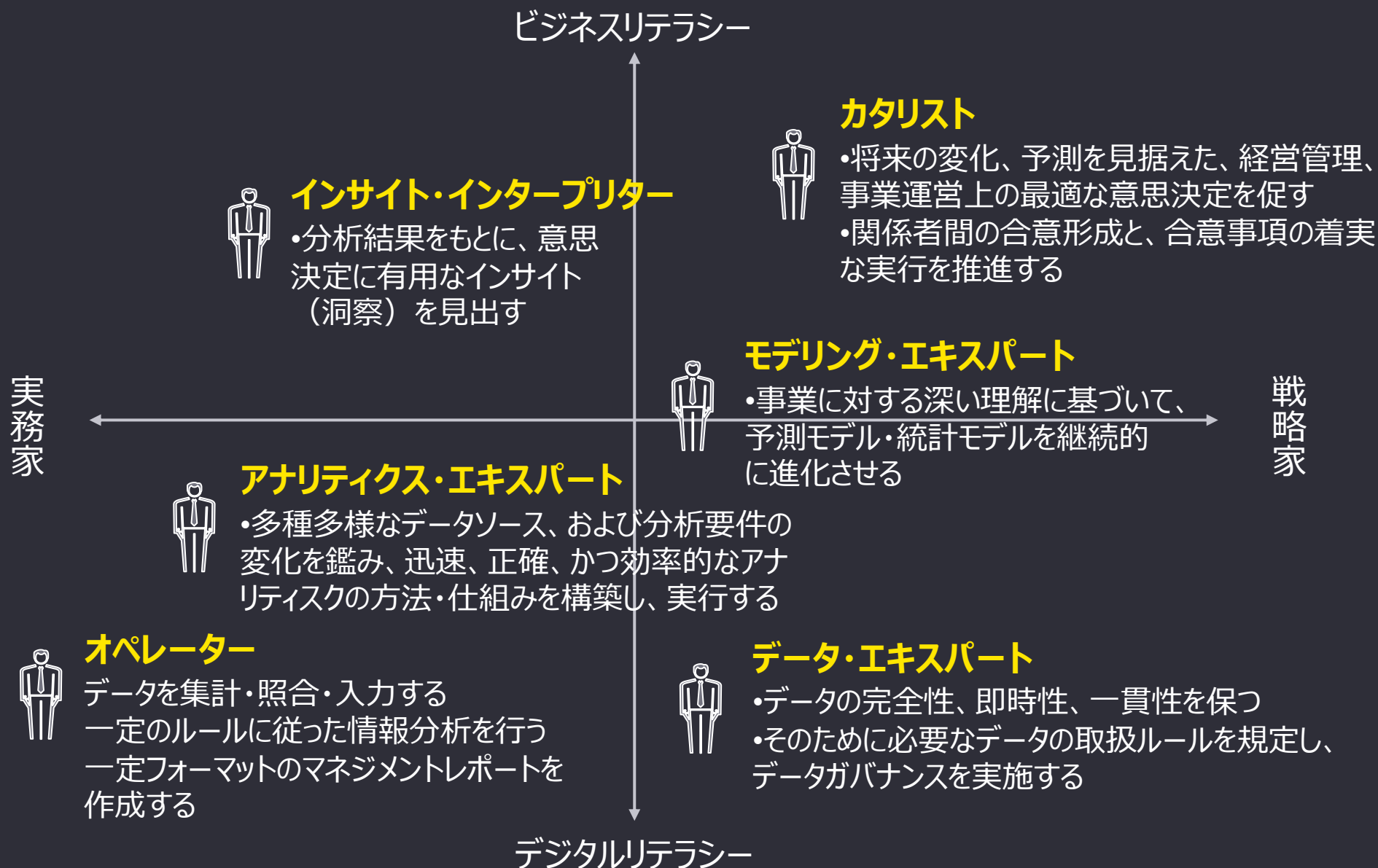
積極的なリスクテイクを含む中期戦略  
(リスクマネーの再配置)

資金と戦略の  
アラインメント





Finance DXの実行・促進のためには、従来のファイナンスリテラシーのみでなく、デジタルリテラシー、ビジネスリテラシーを備えた様々な人材を、戦略的に育成、配置する必要があります



# 01

Finance TransformationにおけるDigitalの使いどころ（概論）

# 02

Finance DX各論

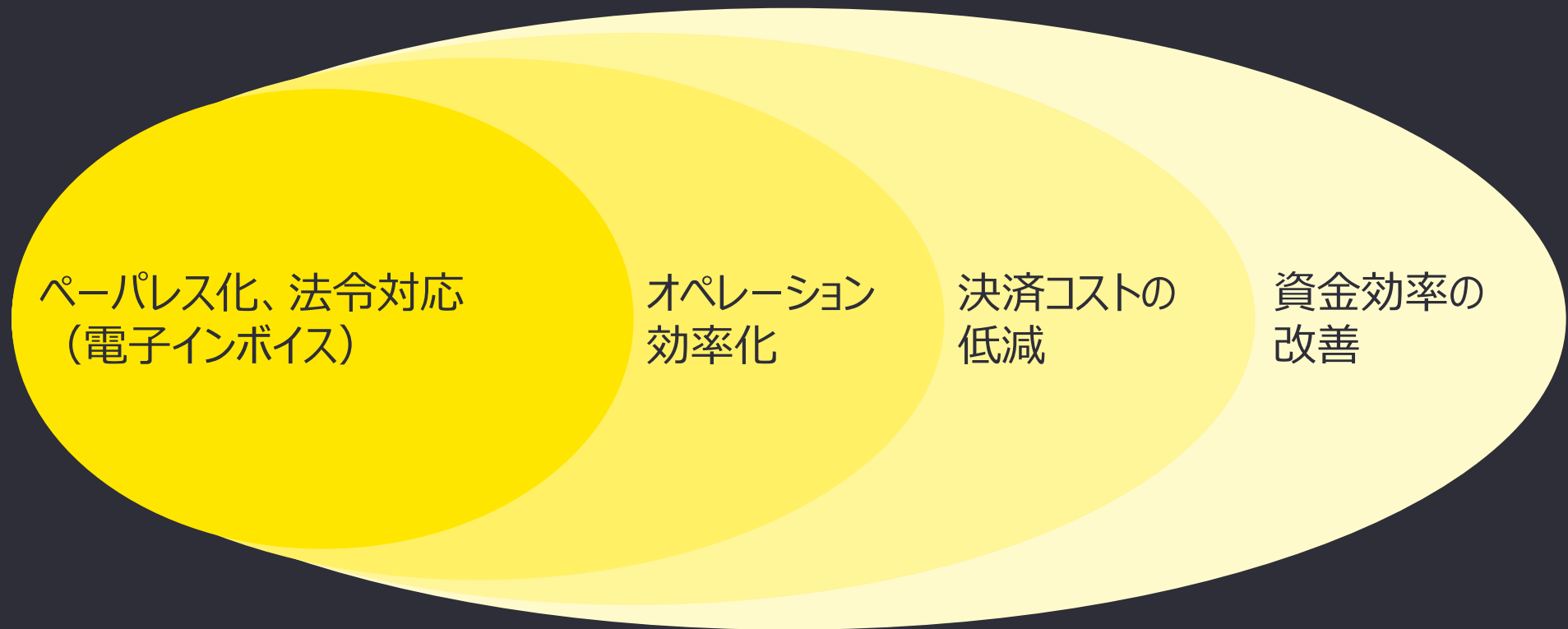
# 03

Peppolの可能性



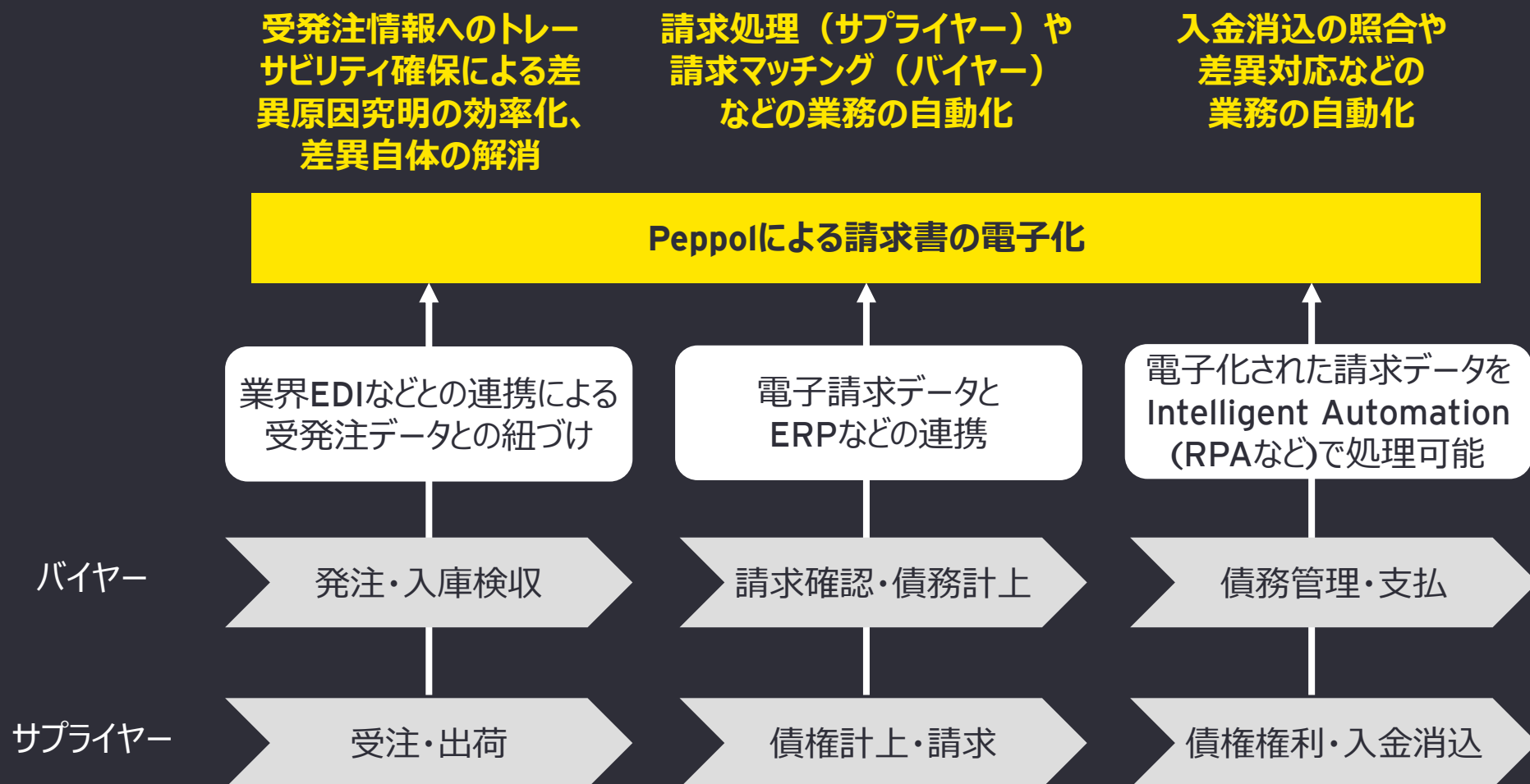


Peppolという国際標準規格は、今後様々なDigitalテクノロジー、サービスと連携することで、ペーパーレス化や法令対応にとどまらないインパクトを世の中に与える可能性があります



## オペレーション効率化

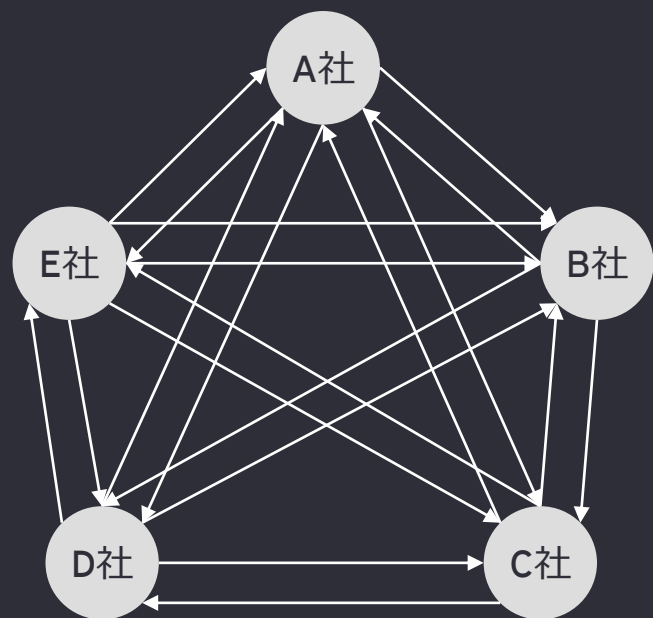
請求書の電子化は、入金消込に代表される、債権側・債務側双方のチェック、差異原因究明、修正処理といったルーティン業務から、貴重な経理人材を開放するきっかけになり得ます



## 決済コストの軽減

通常は同一グループ企業内で適用されるネッティングを、Peppolをベースにしたオープンインフラ化することで、グループ企業の枠を超えて、日本国内取引における送金手数料などの決済コストを大幅に軽減する可能性があります

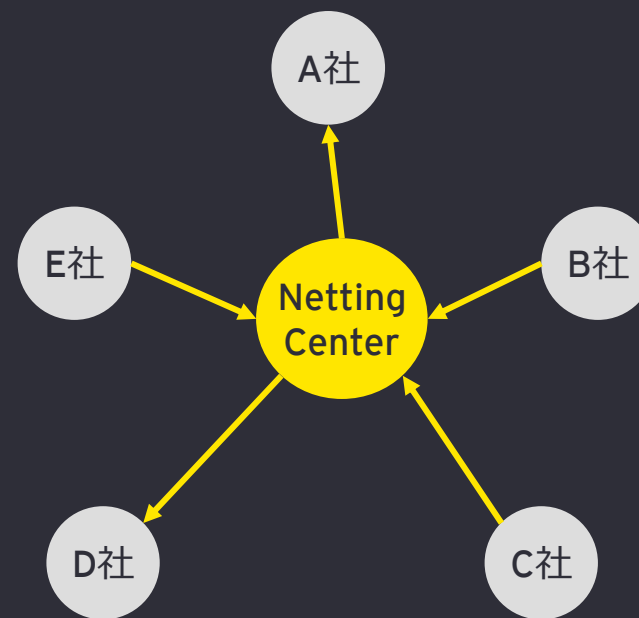
Before



例えば国内企業5社が相互に請求する場合、最大20本の送金処理が行われる

※10社 → 最大90本、100社 → 最大9,900本

After



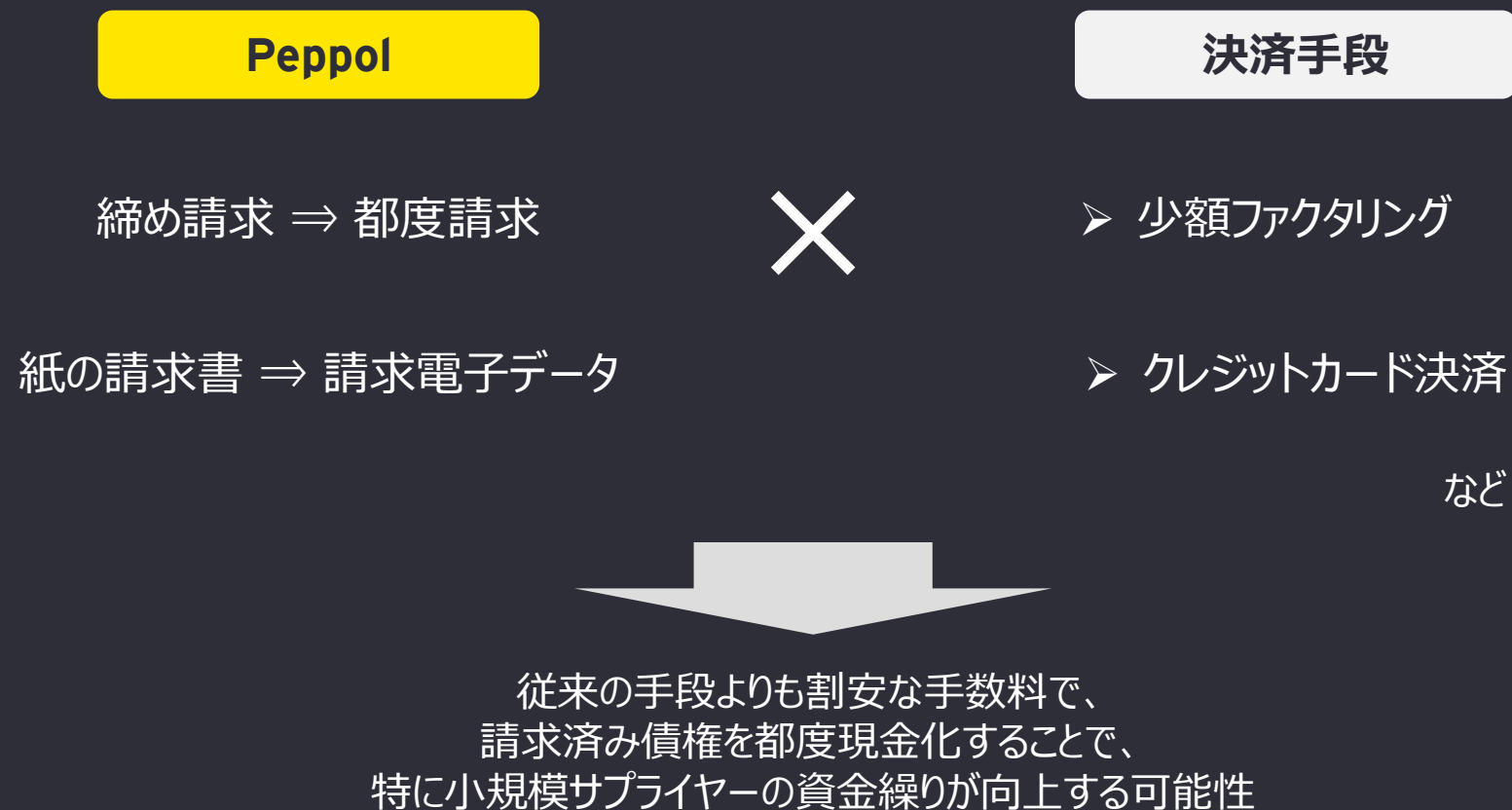
ネッティングセンターを介在させた差額決済に切り替えれば、送金処理は5本に大幅削減される

※10社 → 10本、100社 → 100本



## 資金効率の改善

電子化された都度請求データに対して、少額ファクタリングやクレジットカード決済といった、デジタルと親和性の高い決済手段を組み合わせることによって、より低額なコストでの資金流動性の確保、資金効率の改善が期待されます



## 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](https://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](https://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](https://ey.com/ja_jp/consulting)をご覧ください。

© 2022 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.  
All Rights Reserved.

不許複製・禁転載

本書には機密情報が含まれます。また、本書に関する一切の権利はEYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社に帰属します。当社の書面による承諾がない限り、第三者への開示を禁じます。

[ey.com/ja\\_jp](https://ey.com/ja_jp)