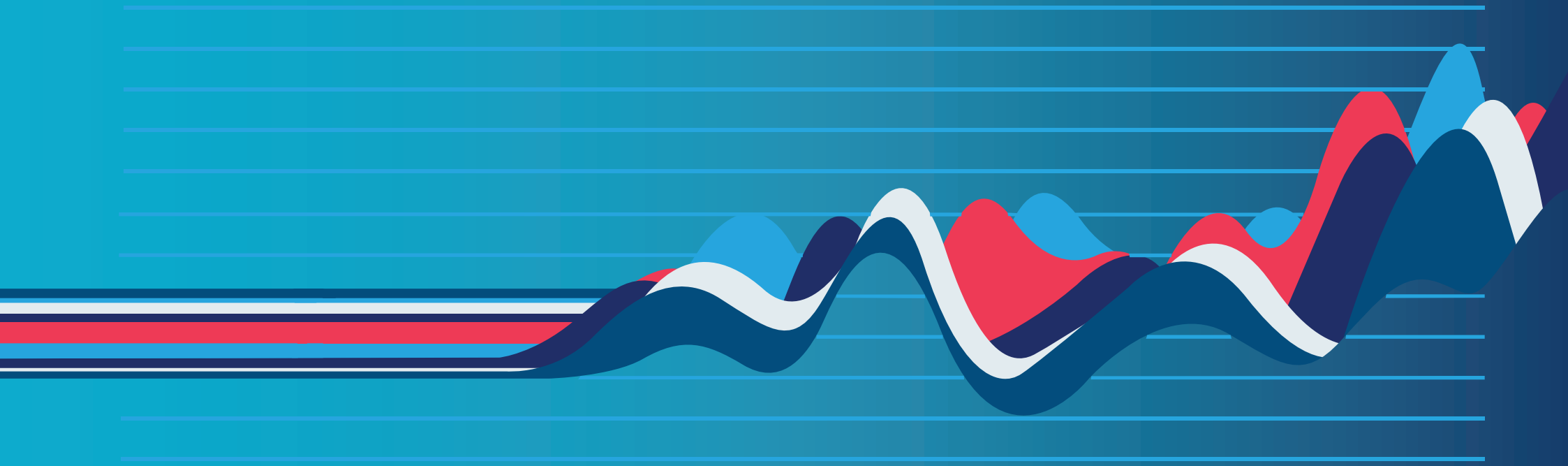


本能の時代に企業に力を与えるCFO

財務の管理者からイノベーションと成長の旗手への進化

genpact
Transformation Happens Here

“パーパスを標ぼうするビジネス部門は、企業の成長を追求すると同時に、人々や地球に対する企業の責任を追跡する、より広範な指標に焦点を当てつつ、長期的かつサステナブルな価値を創造しています。

CFOは、顧客や従業員をはじめ、サプライヤー、社会、環境、規制機関などのステークホルダーのニーズを理解し、それに応えるために、ビジネス部門のパートナーとならなければなりません。

本レポートにより、トランスフォーメーションを加速させましょう。”

Katie Stein
Genpact 最高戦略責任者兼
エンタープライズサービスビジネスリーダー

本能の時代に企業に力を与えるCFO

1 はじめに

3 CFOと財務部門の役割が再定義されている背景

10 世界を変えていく3つのマクロトレンド

12 システム全体のプランニング

- 全体像をつかむためのデータの一元管理
- 協働と予測を可能にする統合プラットフォーム
- バックキャスティング・イノベーションのためのインキュベーター
- 財務部門はどのようにトランスフォーメーションを実行することができるか

21 オプティマイズド・リアリティ

- リアルタイムインサイトを得るための最先端のアカウンティング
- 高度なパーソナライゼーションが経験を向上させる
- 負荷軽減のためのオートメーション
- 財務部門はどのようにトランスフォーメーションを実行することができるか

29 エシカルインパクト

- エシカルな行動に関するビジネスケースの作成
- 透明性を高めるツール
- サステナブルな未来を見据えた会計
- 財務部門はどのようにトランスフォーメーションを実行することができるか

37 CFOと財務部門：今日そして未来のために企業に力を与える

41 成長するために本能的な企業に進化する

42 本能的な財務部門となるべく道を切り開く

43 もしも…

45 準備はできていますか？

CFOと財務部門に関する予測

もはや波乱の情勢が恒常化しつつあるといってもよい今日、ビジネス部門は、消費者の新たな期待をはじめ、社会正義のための行動やサステナビリティを求める声に応えるために、働き方を根本的に変革しなくてはならないことを認識しています。ビジネス部門は、CFOと財務部門に、この変革の道をリードする役割を求めています。

財務会計（F&A）部門は、かつては単なる会計取引を担当するバックオフィス機能と考えられていましたが、これからは、顧客ロイヤルティを確立し、成長の機会を見出し、全てのステークホルダーに対する価値を最大化し、イノベーションを支える次世代の戦略的インサイトを推進する役割を担うことになります。

企業とその財務組織が活動する今日および未来の世界についての理解を深めるため、私たちはThe Future Laboratoryと提携しました。CFOは、組織全体に目を配る立場から、より戦略的なパートナーとして、企業が広範な課題に取り組む力を与える立場に進化します。財務部門は今や、企業課題への取り組みをサポートし、未来の成長のためのイノベーションを生み出すための比類のない立場にあるのです。

本レポートでは、CFOと財務部門が、企業の成功のために起こすべき大きな変革について明らかにします。組織が成長するためには、データを中核に据え、あらゆる場面で人工知能（AI）をはじめとするデジタルテクノロジーを駆使することで、迅速につながり、予測し、適応する必要があります。

本ページ以降の内容は以下の通りです。

- **CFOと財務部門の役割が再定義されている背景**
- **CFO組織を変革する3つのグローバルマクロトレンド**
- **財務部門は、企業が成功するためのトランスフォーメーションをどのように支援することができるか**

財務の管理者から
イノベーションと成長の旗手へ

成功を収める企業は、新たな期待に応えるためにトランスフォーメーションを実行し、より良い働き方を実現し、顧客のニーズに基づいたビジネスモデルを構築しています。組織内の結びつきを強める役割を担うCFOは、こうしたトランスフォーメーションを推進し、組織に力を与える重要な役割を果たしています。これを達成するためには、いくつかの重要な方法が存在します。

CFOと財務部門は、イノベーションと成長の旗手にならなければなりません。財務部門にはすでに高度なデータスキルのほか、社内外を通じて企業全体に起こっていることを見通す力が備わっています。この強みと深いビジネス知識を組み合わせることで、戦略的な意思決定を行うために企業が進むべき方向性を決める上でのアドバイスとなる処方的インサイトやリーダシップチームが必要とするガバナンスを提供することができます。

財務部門は、デジタルテクノロジーを中核に据えることで、優れたインサイトと予測を抽出します。フリクションをなくすことができれば、俊敏性を引き出し、顧客志向の価値を高めることができます。また、財務部門は、エシカルな行動へと導き、パートナーとの協働も促します。今後、財務部門は、パーソナライゼーションを期待する顧客、サステナビリティを求める社会、高まり続ける不確実性に適応する世界のニーズに応えるべく尽力していくでしょう。

最も有能な財務部門は、コネクテッドエコシステムおよび予測的インサイト、適応力のある労働力の利点を生かして敏捷性とレジリエンスを高めます。成功を収める次世代の企業は、財務部門を競争上の差別化要因として位置づけることになるでしょう。これを実践できない企業は取り残されてしまうはずです。

CFOと財務部門の役割が再定義されている背景

世界の現状

新型コロナウイルス感染症が世界を席巻する以前から、不可逆的な環境被害を防ぐ機会の減少や地政学的な不安定性により、ビジネス情勢の不確実性は高まっていました。さらに、パンデミックが、あらゆる業界に、財政面だけではなく、健康や社会にいたるまで、甚大な影響を及ぼしました。

顧客の期待が最も高いときに、こうした問題が発生してしまったのです。これらの問題に対応するために、企業はオフラインからオンラインのアプローチへとシフトし、規模と柔軟性、セキュリティを確保するためにデジタルテクノロジーの利用を加速させています。また、新たな収入源を生み出し、顧客とユーザー、従業員のための優れた体験を提供するための新たなデジタルビジネスモデルの再構築も開始しています。

“CFOの役割は、ビジネス部門が不確実な状況でうまくかじ取りができるように支援することです。様々なシナリオを想定した計画を立て、業績管理プロセスを強化し、迅速に適応できる体制を整えるために尽力します。これを実現するには、ビジネスにとっての機会と脅威、そして意思決定が及ぼす影響をしっかりと理解することが必要です。このような適応を支援できるCFOを有する企業こそが、成功を収めることができます。”

Genpact 財務トランスフォーメーション&グロース ヘッド
Prakash Hariharan

82%

82%のCEOがCFOの役割は今後3年から5年の間に重要性が増す、または大幅に増すと考えており、68%がCFOの戦略的インサイトを高く評価しています。

出典：英国勅許公認会計士協会、米国管理会計士協会

今こそCFOと財務部門が、よりインサイト主導型でレジリエントな未来を実現するための準備を開始する好機といえるでしょう。

不確実性がCFOを成長を促すビジネスパートナーへと変える

新型コロナウイルス感染症によって、顧客の行動やニーズのみならず運転資金への圧迫や販売チャネルも変化し、企業は未知の領域に突入しました。企業リーダーたちは、不確実性が高まり続ける中で、CFOと財務部門に、持続的な成長を促進し、全てのステークホルダーにとっての価値を高めることを期待しています。

29%

29%の新型コロナウイルス感染症流行後に採用されたCEOがCFO職から直接採用されており、この割合は過去14カ月における割合よりも高いものとなっています。

出典：Heidrick & Struggles

“CFOは、オートメーションを導入し、適切な人材による適切なタイミングでの協働を可能にし、組織の集団的な知性を高めると同時に、アナリティクスによる強化も行います。”

Genpact チーフイノベーションオフィサー Gianni Giacomelli

財務チームは、組織が混乱に陥らないように導く上で、非常に重要な役割を常に担ってきました。しかし、健康上の脅威から地政学的な不安定さにいたるまで、2020年に発生した様々な課題から分かるのは、財務部門が、より高いレジリエンスにつながる敏捷性とインサイトを提供し、こうした危機を切り抜けるべくビジネス部門をリードするということです。

顧客の期待に応えるためには、体験が不可欠

顧客と従業員は、あらゆるタッチポイントにおけるシームレスな体験をビジネス部門に求めており、その期待は高まり続けています。この期待に応えるために、財務部門はパーソナライズされた体験を提供するために必要な、顧客、サプライヤー、従業員に関するインサイトをビジネス側に提供しなければなりません。

“企業内のトランスフォーメーションを推進する上で、中心となるのは顧客です。顧客の生活が変化すると、期待と行動も変化します。それに合わせて、財務部門はビジネスが迅速に対応する支援をすることができます。”

Genpact ボーン・イン・クラウド担当上級副社長兼
ゼネラルマネージャー
Vikram Mahidhar

73%

73%の財務リーダーがユーザーエクスペリエンスを「多少」高めていると述べていますが、体験に関する期待に「大いに」応えていると述べている財務リーダーはわずか1%です。

出典：Genpact

財務リーダーは、全てのステークホルダーの体験を向上させることに重点を置き、フロント、ミドル、バックオフィス全体でビジネスのつながりを強化することに取り組み始めています。サイロ型の構造を打破し、さらなる協働を促進することで、適切なインサイトを引き出し、次のレベルの体験を迅速に実現します。

盛り上がりを見せるパーパスと社会的活動

消費者や企業は、新型コロナウイルス感染症を契機に浮き彫りとなった既存の弱点に気づき、社会が現在たどっている両極化した不平等かつ破滅的な道を歩み続けることはできないことを認識しています。CFOは、サステナビリティとダイバーシティに関するビジネスケースを作成し、数ある中でもこれらの課題に取り組むことがどのように最終収益にとってプラスとなるかを実証し、行動を起こす経済的機会を理解し、伝える必要があります。

66%

66%のZ世代のアメリカ人が、ブラック・ライブズ・マター運動に対する企業の対応が、今後自身がその企業の製品を購入するかどうかに永久的に影響を与えるだろうと述べています。

出典：Morning Consult

“CO_2排出量などの非財務的指標には、サステナビリティ関連の経費節減と成長が何億ドルにも上ることが明確に示されています。”

出典：ハーバード・ビジネス・レビュー

気候変動や不平等などの問題の打開を求める消費者の間では、サステナビリティや社会正義に関する運動は引き続き議論の中心となっています。一方、国際的規制機関は、汚職などの非倫理的行為の問題を取り締まっています。ビジネス部門がパーパスを収益と同等に扱うことができるようにするため、CFOは有形無形の手段を講じて行動を起こす重要性を示し、すべての人のための価値を創造しなければなりません。

データとデジタルから価値を引き出すには統合的なアプローチが必要

オートメーションやアナリティクス、AI（AAA）などのデジタルテクノロジーは、急速に進歩しています。導入率は部門や企業によって異なりますが、ほとんどの財務チームでは、少数のアプリケーションの限定的な利用しかできていない状況です。今後は、狭い範囲での導入にとどまらず、例えばデータアーキテクチャとクラウド技術を確立して価値を引き出すなど、先を見据えた統合的なアプローチをとらなければなりません。

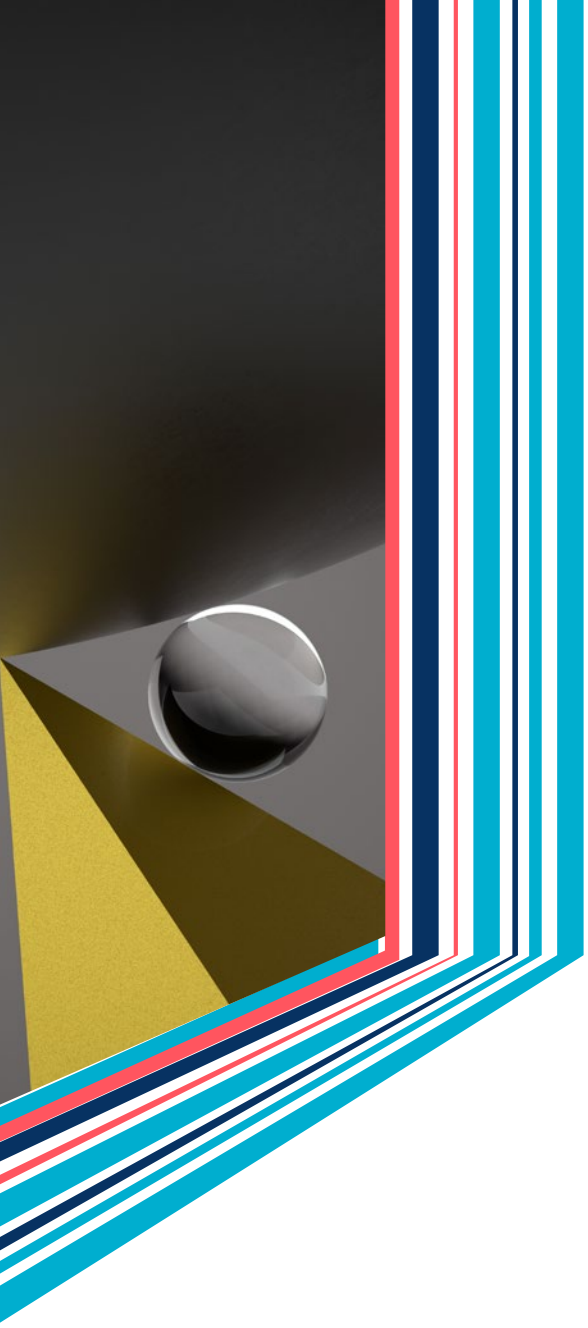
“先進テクノロジーに対する統合的なアプローチをとることで、プロセスの合理化と標準化が可能になり、ビジネスにとっての新しいインサイトと機会が創出されます。”

Cardinal Health取締役、ScottsMiracle-Gro前CFO
Dave Evans

“テクノロジー分野がスピーディーに変化していくことで、財務部門の構造にも変化が生じています。サイクルタイムゼロ、インサイト生成までの時間ゼロ、ゼロタッチ処理、例外ゼロ、フリクションレスなユーザーエクスペリエンスはすべて、CFOが間もなく実行できる段階になりました。”

Genpact F&Aサービスラインリーダー
Vivek Saxena

データインサイトと、人間による判断や専門知識を組み合わせた拡張インテリジェンスによって得られる機会を活用することで、市場における差別化が可能となり、ビジネスが戦略的目標を達成する助けとなります。CFOは、ビジネス課題に対する取り組み方を明確にし、投資すべきテクノロジーを選択し、必要とする成果を創出することができるようになります。



ハイブリッド労働力に求められる新しいスキルセット

デジタルトランスフォーメーションやビジネスへの期待の変化に対応するために、財務担当者は新しいスキルを身に付け、企業リーダーの戦略的な意思決定を導くために、より予測的なインサイトを提供しなければなりません。テクノロジーデザイン、データサイエンス、アナリティクスのみならず、コミュニケーションスキル、協働スキル、創造的なスキルを加えることができれば、より適応力の高い有能なチームを築き、財務部門のイノベーション能力を向上させることができます。

"先進的な財務チームは過去の振り返りよりも未来予測に重点を置くようになり、これまでと違った考え方へとシフトするために、従業員の新たなスキル習得やスキルアップをリードします。財務部門は、組織のスキルギャップへの対処法や、継続的な学習環境の育成に焦点を当てることができます。"

Genpact グローバルトランスフォーメーションサービスリーダー
Riju Vashisht

"財務部門内での役割がバックオフィスからフロントオフィスに変わるにつれて、コミュニケーションスキルの重要性が増すことになります。これからの人材には、データのコンテクストを提供することができるストーリーテラーになることが求められます。"

CBRE グローバルビジネスサービス担当副社長
Frank Castora

デジタル経済において、より変革的な役割を果たし、成功を収めるためには、財務部門は専門知識の幅を広げ、スキルバランスを再構築する必要があります。

CFOと財務部門:
世界を変えていく3つの
マクロトレンド

グローバルマクロトレンド

顧客のニーズの変化とデジタルテクノロジーの進歩をきっかけに、3つのマクロトレンドが世界を形作っています。CFOと財務部門は、ビジネス部門が成功し、それらに適応するために、支援をしなければなりません。

01 システム全体のプランニング

02 オプティマイズド・リアリティ

03 エシカルインパクト

私たちは各トレンドを調査し、先行企業の事例を踏まえ、ビジネス部門が成功するために財務部門が講じることができる手段を共有します。

01 システム全体のプランニング

CFOと財務部門は、ビジネス側に長期的かつ大局的な視点を提供します。どこに投資を行ってイノベーションを起こすべきかを判断し、成長への道のりを示します。

財務部門は、サイロ型の働き方からコネクテッドな協働へと移行しなければなりません。

システム全体のプランニング

社会や環境、政治の不確実性が高まる中、CFOと財務部門は、企業が自社の事業やエコシステムを、より包括的かつ長期的な視点で捉えることができるように支援する必要があります。こうしたアプローチにより、レジリエンスが構築され、サステナブルな成長が可能になります。

財務部門は、組織の枠を超えた革新的な取り組みや課題への対応のために、社内外のパートナーをはじめ競合他社にいたるまで、協働体制をリードします。企業全体を網羅する統合プラットフォームにより、全てのステークホルダーが適切な社内外のデータにアクセスできるようにします。結果として、財務部門は、企業の全体像を把握することができるようになり、戦略的な意思決定の強化につながります。

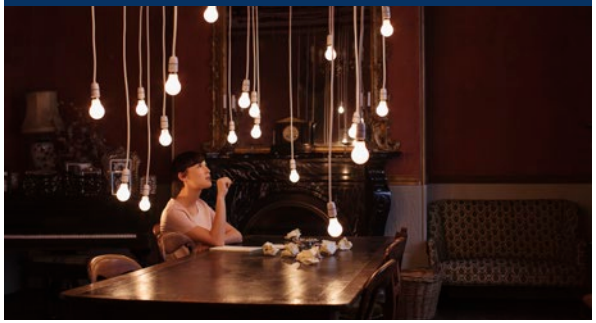
正確な予測を立てられるようになれば、財務部門は、ビジネスの目標に向けたロードマップを作成することができます。そして最終的に、コストセンター的な機能から、投資とイノベーション、収益、成長の機会を見極める機能へとその役割が変化することになります。

マイクロトレンド

全体像をつかむためのデータの一元管理

協働と予測を可能にする統合プラットフォーム

バックキャスティング・イノベーションのためのインキュベーター



全体像をつかむためのデータの一元管理

先進的な財務部門は、統一されたデータ定義とガバナンスを採用し、異なるソースからのデータを一箇所にまとめます。この一元管理モデルは、システムとビジネスの間に共通言語を生み出し、サイロ型の構造を打破し、財務チームがデータセットを迅速に解釈し、数字から正確で行動に焦点を当てたストーリーを語ることを可能にします。

異種データの統合的な調整

あるヘルスケアソリューション企業は、全ての財務およびサプライチェーンデータのソースを一か所に集約することで、レポートの数を減らし、業績指標を標準化し、意思決定をより的確に改善したいと考えていました。同社は、社内外のあらゆる財務データおよび非財務データを管理するため、クラウドベースの財務データエンゲージメントプラットフォームを導入しました。その結果、予測的および処方的インサイトの双方の利用が可能となり、戦略的な意思決定における敏捷性と正確性を向上することができました。

信頼できる唯一の情報源

ある大手ヘッジファンドは、非効率的なレポーティングを減らし、不正確な情報を排除するために、財務データの一元化に着手しました。同社は、データを整理して改良し、全ての財務情報の主要な情報源として、クラウドベースのERPを採用しました。データの質と精度が向上しただけでなく、全てのステークホルダーがカスタマイズされたレポートを実行することも可能になりました。

財務部門が収益と成長を推進する部門へのトランスフォーメーションを成功させるためには、企業の全体像を捉える必要があります。データに対して統合的なアプローチを確立することで、ビジネスが適切で戦略的な意思決定を下すことができるようになります。

全体像をつかむためのデータの一元管理: 財務部門はどのようにトランスフォーメーションを実行することができるか

サイロ型の働き方からコネクテッドな協働へと移行するには、CFOは次のようなトランスフォーメーションのためのステップを検討する必要があります。

つなげる

データレイクの構築:
複数のサイロからのデータをデータレイクに統合することで、構造化データおよび非構造化データの柔軟なプールが生まれ、アクセスや利用が容易になり、新たなレベルのインテリジェンスを引き出すことが可能になります。データソースのインベントリーを作成することで、ソースに関係なく、デジタル化、標準化、一元化すべきデータを特定することができます。

抜本的な標準化を実現:
一貫性のあるデータ構造、計画法、予算編成、予測が共通言語を強化します。コネクテッドエンタープライズは、データからインサイト、アクションへのループを加速させ、レジリエンスを構築し、プロセスを簡素化し、効率を高めます。

外部データおよびオープンソースデータの活用:
外部データをアナリティクスに利用して、他の企業との協働を検討します。例えば、リスクをより効率的に管理するためにサードパーティーのサプライヤー情報をオープンソース化したり、データを共有し、クラウドアナリティクスを利用したりすることで、より鋭いインサイト、より正確な予測、脅威を予期する能力の向上を図ることができます。

適応する

データ保護のためにブロックチェーンに投資:
ブロックチェーン技術は、自動実行型のロスレスデータ標準化の基礎を築いています。ブロックチェーンは利害関係者間での確かで効率的なデータ交換を可能にします。ユーザーのプライバシーが保護され、データリスクから守る一助となります。

データガバナンスを活用してバイアスをなくす:
バイアスは、企業がどのようにデータを取得・構築し、モデルを開発するかに起因します。データガバナンスとデータジャーニーマップにより、企業がどのようにデータを処理、保存、修正、分析、消費を行っているかを把握し、潜在的なバイアスを見つけることができます。

協働と予測を可能にする統合プラットフォーム

財務部門がビジネス側のデータとシステムを企業全体で利用する一つのプラットフォームに統合すれば、アナリティクスおよび協働体制がシームレスになります。財務部門は、リアルタイムのインサイトを容易に入手できるようになり、シナリオプランニングやリスクモデリングを強化することで、起こり得る様々な未来の姿やあり得そうな未来の姿を実現するために、企業が何をすべきかを十分に理解できるようになります。

エコシステムをつなげる

ある多国籍飲料メーカーは、企業全体で財務計画、経営計画、業務計画を関連付けるために、アナリティクスを組み込んだクラウドベースのテクノロジーを活用しています。また、同社は、社内全体のユーザーがビジネスの文脈に沿ってインサイトを解釈できるように、アナリティクスプレイブックも作成しました。

供給と需要の連動

あるグローバル家電メーカーは、売上の急増を目指して、高度なアナリティクスと機械学習（ML）を活用して、デマンドシグナルを検知し、サプライマネジメントを改善するための能力を高める取り組みを行っています。同社は、サプライチェーンデータレイクと意思決定支援エンジン、データビジュアライゼーションツールを構築し、プランニングプロセスと意思決定プロセスに反映させました。その結果、予測精度が最大で75%向上し、在庫に関連する運転資金が30%削減されました。

企業全体で活用できるプラットフォームは、より協働的かつ継続的で効果的なプランニングと業績管理、予測の機会を生み出します。これは、企業が競争上の差別化要因を図り、市場をリードする地位を築くために財務部門が支援する上で重要な役割です。

協働と予測を可能にする統合プラットフォーム: 財務部門はどのようにトランスフォーメーションを実行することができるか

つなげる

クラウドが協働を促進:
クラウドの導入を加速させ、データを重視することで、ビジネスのエコシステムをつなぎ、人々が部門を超えてシームレスに働けるようにします。

KPIを企業全体でそろえる:
財務KPIを、プロセスレベル、経営、エクスペリエンスに焦点を当てた指標と結び付け、業績管理統合フレームワークを構築します。これにより、より正確で包括的なシナリオモデリングが推進され、より優れたビジネス上の成果が得られます。KPIバリューチェーンは、データをインサイトに変え、行動を可能にします。財務部門が、収益と成長の評価を実施できれば、柔軟で革新的な価格決定モデルを導入し、リースか購入かを選択することができるようになります。

APIとコネクタを重視:
システムとデータがつながれば、APIにより日々の業務活動と戦略的目標を結び付けることができるようになります。APIは、企業が社内または顧客向けのダッシュボードを通じて、レポートやビジュアライゼーション、アナリティクスなどのヒストリカルデータやリアルタイムデータを収集・照合・処理・共有することを可能にします。これにより、データを最大限活用し、協働が強化され、技術ギャップが埋まります。

統合されたオペレーティングモデルを採用:
企業は、財務計画・分析と高度アナリティクス機能を統合することで、大きな価値を引き出すことができます。これにより、データの収集とレポート作成に費やす時間が削減され、予測的アナリティクスと処方的アナリティクスが推進されます。

予測する

コネクテッドプランニングを採用:
コネクテッドプランニングの導入により、情報のサイロを解消します。これにより、財務、経営、オペレーションの間でプランニングにおける非効率的な作業が取り除かれ、財務部門は、予測の強化や、より戦略的な取り組みに着手するための時間を確保することができます。

FaaSモデルを検討する:
FaaS(Finace-as-a-Service)モデルを採用することで、CFOとその組織は、新たなビジネスニーズに対して迅速に対応し、オペレーティングコストをより予測しやすくなります。また、取引量が増えたり、サービス内容を拡大する必要が生じたりした場合でも、どのような状況を辿るのかについて、より効果的に追跡できるようになります。

適応する

マルチリンガルになる:
デジタルスキル、データに関する専門知識、プロセスに関する知識、業界における経験を有する人材を育成し、財務部門のトランスフォーメーションと管理に向けた包括的なアプローチを実行します。

バックキャスティング・イノベーションのためのインキュベーター

CFOには多くの新しいスキルの習得が求められますが、その中でも、未来のあるべき姿から逆算して振り返り、企業が講じるべき措置を特定する「バックキャスティング」というスキルが特に重要となります。このスキルを実践することで、財務部門は変曲点を監視し、ビジネスに長期的戦略を達成するためのツールを提供する、イノベーションのインキュベーターとなり得ます。

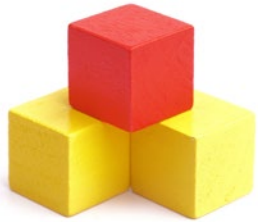
未来のニーズを特定する

財務部門が、セールスフォースの元エンジニアリング担当上級副社長であったTodd McKinnon氏から学ぶべきことは多くあります。McKinnon氏は、ID管理サービスのOktaを創立する際の考え方を、まさにバックキャスティングで構築しました。2009年の時点で同氏は、「将来テクノロジーはクラウドで実行されるようになり、人々は自身のアイデンティティを管理するための統一された方法を必要とするだろう」と当時としては斬新な想定をし、Oktaを設立したのです。McKinnon氏は、バックキャスティングを用いて人々が必要とするものを特定し、ビジネスを立ち上げました。

長期的な目標を達成する

長期的目標を達成するためにバックキャスティングを導入している財務部門は数多くあります。ある通信会社は、必要なキャッシュポジションを達成するための最善の方法を決定するために、将来的に必要になる予測量に基づいたキャッシュフロー逆予測を実践しています。一方、ある大手飲料メーカーは、プランニングにバックキャスティングを活用しています。同社は、将来のマイルストーンの計画を立てるのに、まずマイルストーンに導くビルディングブロックを特定し、次に各ビルディングブロックを構成する、より小さなプロジェクトの計画を立てます。

投資を成功させるためには、スマートなバックキャスティングと財務リターンに対する長期的な戦略的目標のバランスを慎重に取ることが必要になります。低金利と新型コロナウイルス感染症の事態も相まって、資金力のある多くの企業にとっては、CFOが選択肢を模索し、イノベーションのインキュベーターとしての新たな役割を十分に発揮できる機会が到来しています。



バックキャスティング・イノベーションのためのインキュベーター：財務部門はどのようにトランスフォーメーションを実行することができるか

サイロ型の働き方からコネクテッドな協働へと移行するには、CFOは次のようなトランスフォーメーションのためのステップを検討する必要があります。

つなげる

企業のダークデータを活用：
自社が収集こそしたものの新しいインサイトを見つけるための分析はまだ行っていないデータを活用します。こうしたデータを発見して活用するのにプロセスマイニング技術が有効です。

適応する

将来に備えた人材のための新たなスキルの習得：
データキュレーションなどの新しい役割をうまく活かすために、協働スキル、コミュニケーションスキル、ストーリーテリングスキルを身に付けます。また、従来の財務会計スキルとは異なる、先進テクノロジーやデータサイエンスなどは、財務部門がデジタルの潜在能力を活用するのに有効となるでしょう。

予測する

予測を強化：
財務部門は多次元シナリオ分析を駆使することで、ワーストケースシナリオやコンティンジェンシープランのストレステストを的確に行うことができるようになります。ビジネスインサイトをシナリオモデリングに導入することで、より迅速かつ自信に満ちた意思決定を促すこともできます。

ビジネス変曲点を監視する：
例えば、新たなテクノロジーまたは規制、消費者行動などの潜在的な変曲点を特定し、積極的に監視することで、財務部門は資本投資を効果的に計画することができるようになります。

02 オプティマイズド・リアリティ

リアルタイムでパーソナライズされたインサイトにより、従業員、顧客、サプライヤーの体験はより豊かなものになり、成長のチャンスを見出すことができます。

財務部門は、融通の利かないレポーティングを廃止し、処方的インサイトの生成と体験の向上へと活動軸を移行しなければなりません。

オプティマイズド・リアリティ

先進的な財務部門は、クラウドやアナリティクスなどのデジタルテクノロジーを活用して、フロント、ミドル、バックオフィスをつなげます。これにより、財務部門は、人がどこにいても全社的なデータとインサイトへのアクセスが可能となるよう浸透化を図ります。

また、デジタルトランスフォーメーションにより、企業の各部門が必要とするハイパーパーソナライズされたリアルタイムのインサイトや予測を生成する機会はさらに拡大されます。こうしたインサイトは、リアルタイムの注文情報更新や全てのタッチポイントにおけるパーソナライズドコミュニケーションといったシームレスな体験を求める顧客、サプライヤー、従業員の要求を満たすことができます。今日、これを大きな規模で実施できる組織はまだほとんど存在しません。

オートメーションを駆使することで、財務部門はタッチレス処理により反復タスクの負担を完全に取り除き、より敏捷なオペレーティングモデルの構築が可能となります。AIは、財務部門が例外をゼロにするのに役立つ一方で、機械学習は、プロセスそのものが学習し、自己管理を行い、条件を変更することを可能にするため、CFOとその組織は、顧客価値と戦略的目標に焦点を合わせることができるようになります。

マイクロトレンド

リアルタイムインサイトを得るための最先端のアカウンティング

高度なパーソナライゼーションが経験を向上させる

負荷軽減のためのオートメーション

リアルタイムインサイトを得るための最先端のアカウンティング

2020年代の企業活動では、財務部門はクラウド技術と最先端のアカウンティング、つまりはデバイスやローカルサーバがデータ発生時に直接処理するイベントベースの記録を利用して、商取引と会計処理日とのずれをなくしていきます。こうしたアプローチを用いて、決算は直線的な活動から連続的なハイパーループへと移行し、結果的に各取引の会計上の影響を即座に記録し、理解することが可能になります。

ただ一つのソリューション

Rockwell AutomationのFactoryTalk InnovationSuiteは、インダストリアルIoTとエッジ・ツー・クラウドアナリティクス、製造実行システム、拡張リアリティを独自に統合し、生産性を高めます。センサーが機械の稼働時間と労働活動を監視するため、タイムリーで、より正確な全部原価計算が可能となります。IoT技術が手間のかかる行動データ収集を自動化する一方で、企業は標準原価の差異を、より正確に分析することができます。

離陸準備は万端

あるグローバル航空エンジンメーカーは、企業がどのパーツをいつどこで必要としているかを統合的に判断できるようにするために、デマンドプランニング、受注処理、エンジンメンテナンスの３つの工程を統合しました。これには、予測エラーを減らすためのアナリティクスソリューションや受注処理のオートメーション、予測的メンテナンスのためのIoTソリューションなども含まれています。より正確な予測とパーツ計画により、同社は3億ドル以上に相当するサプライチェーンの効率化と2.5億ドル以上のメンテナンス費用節減を達成しました。

最先端のアカウンティングは、取引の影響に関するリアルタイムインサイトを提供することで、これまで財務部門が迅速にトレンドを把握するのを妨げてきた最大のボトルネックを取り除きます。ゼロサイクルタイム処理により、財務部門は、必要とされた時点でデータを利用できるようになるため、より迅速に、先を見越した行動が可能になります。

リアルタイムインサイトを得るための最先端のアカウンティング:財務部門はどのようにトランスフォーメーションを実行することができるか

融通の利かないレポーティングを廃止して、処方的インサイトの生成と体験の向上へと移行するには、CFOは次のようなトランスフォーメーションのためのステップを検討する必要があります。

つなげる

デジタル導入を加速する:
AAAテクノロジーを導入し、バックオフィス機能のトランスフォーメーションを実施し、成長を促進します。財務担当者の日々の業務にテクノロジーを組み込むことで、タッチレス処理を実現し、ビジネスの戦略的パートナーとなります。

オンデマンド決算を実現:
オートメーションの活用でデータへのアクセスを迅速化し、オンデマンド決算を実現することで、インサイトの生成にこれまで以上に多くの時間を費やすことができるようになります。

定期的な会計処理からイベントベースの会計処理へ移行:
イベントを発生時に記録することで、商取引と会計処理日とのずれをなくします。これにより、ビジネス側は各取引の影響を理解し、素早くトレンドを把握することができます。

予測する

動的な推定を行う:
顧客支払いシグナルなどの利用可能なデータとインサイトを活用し、売掛金の動的な推定を行い、キャッシュフローの可視性を向上させます。

高度なパーソナライゼーションが経験を向上させる

財務部門は、高度なパーソナライゼーションの実現に向けて、ビジネスを支援します。財務部門がデジタルテクノロジーやコグニティブコンピューティングを採用することで、CFOは、ビジネス部門、サプライヤー、従業員の要求にどのように応えるべきかについて、理解を深めることができます。

インテリジェントな会話

あるグローバルヘルスケア企業は、カスタマー体験を向上させるために、音声を通して会計報告を行うことのできる会話型のレポーティングフレームワークを開発しました。自然言語処理機能を搭載したスマートデバイスは、会計報告に関する「何が」「なぜ」で始まる質問に回答し、利用者は標準化されたダッシュボードではすぐに得られない、より深いインサイトを入手することができます。

UXトランスフォーメーションの推進

キャデラックは、自動車業界にとって新しいテクノロジーを駆使して、カスタマーエクスペリエンスについて再考し、デジタル化された世界におけるラグジュアリーの意義を再定義しています。キャデラック初の全電動自動車には、33インチの巨大なダッシュボードが搭載されています。同社は、ドライバーが求めているニーズに関する深い分析と理解を生かし、未来のドライビングエクスペリエンスを開拓しています。プロダクト事業がエクスペリエンス事業に変化するにつれて、財務会計などのサービスも、エクスペリエンスに関する取り組みの強化を加速させなければなりません。

カスタマイズ可能なインサイトとセルフサービスのレポーティングをビジネスに提供することで、ビジネスは、顧客ニーズにより迅速に対応することが可能になります。企業がリモートワークを採用し続ける状況下、顧客は自身のニーズの理解をビジネスに期待しているため、この取り組みは今後さらに重要になるでしょう。

高度なパーソナライゼーションが経験を向上させる:財務部門はどのようにトランスフォーメーションを実行することができるか

融通の利かないレポーティングを廃止し、処方的インサイトの生成と体験の向上へと移行するには、CFOは次のようなトランスフォーメーションのためのステップを検討する必要があります。

つなげる

アクションを測定するフィードバックループ:
ビジネスに提供されるインサイト、それによりアクションが起こされるかどうか、そのアクションが成功するかどうかの追跡を行うフィードバックループを構築します。これにより、インサイトの影響の数値化が可能になるでしょう。

人間中心のプロセス設計を採用:
人間中心の視点で体験について分析し、ユーザーが直観的に使いやすいプロセスを設計することで、ビジネス目標を達成します。

予測する

ペルソナベースのレポーティングを採用:
マネジメントレポーティングは、インサイトを確実に利用できるようにするため、CFOからコントローラー、ブランドマネジャーまで、組織内の各ペルソナと具体的な役割に対応したものでなければなりません。インタラクティブなセルフサービス型のマルチチャンネルダッシュボードは、ステークホルダーが自身でレポーティングをカスタマイズし、リアルタイムデータにアクセスすることを可能にします。

負荷軽減のためのオートメーション

CFOは、タッチレスプロセスや人間とテクノロジーから成るハイブリッド労働力を活用し、ビジネスと顧客にとって何が重要なのかについて財務担当管理職が焦点を当てられるように取り組みを進めています。ERP、マイクロプラットフォーム、ロボティクス、ML、自然言語理解（NLU）を組み合わせることで、財務情報へのアクセスが容易になり、担当管理職は、顧客やビジネスに付加価値を提供できるインサイトやアクションを発見できます。

インテリジェントソリューション

あるグローバル銀行は、システムを再設計し、インテリジェントオートメーションを導入することで、これまで複雑で手間のかかる作業であった法人レポーティングプロセスを再構築しました。同社は、ルールベースの反復タスクの70%をストレート・スルーで処理することに成功しました。これにより、増え続ける法定レポーティングの要件に迅速に対応することができ、より価値の高い業務に人材を活用することができるようになりました。

タッチレスで負荷を軽減

あるグローバル食品流通企業は、AIベースのデジタルトランスフォーメーションプラットフォームを活用し、対象の700万の請求書のうち、40%から80%以上にタッチレス処理を導入しました。同社は、データを一つのシステムに統合し、35以上のアルゴリズムを用いることで、請求書の例外処理を自動化し、処理サイクルタイムを9日から1日半未満にまで減らすことができました。

オートメーションの本質的な目的は、ロボットが人に取って代わることではなく、人間の仕事から反復的な作業をなくすことです。請求書処理、照合、入金消込、レポート作成など、多くの財務会計業務は、タッチレス処理に適しています。財務部門を労働集約的な仕事から解放することで、経営幹部は成長を推進することができるのです。

負荷軽減のためのオートメーション: 財務部門はどのようにトランスフォーメーションを実行することができるか

融通の利かないレポーティングを廃止し、処方的インサイトの生成と体験の向上へと移行するには、CFOは次のようなトランスフォーメーションのためのステップを検討する必要があります。

予測する

AI主導のコントロールタワーを構築:
承認メカニズムをダイナミックワークフローに組み込むことにより、財務部門は、確立された関係性やパターンを理解することができ、関係者に対する承認をインテリジェントに自動化することができます。これにより、繰り返されるタイミングの違いや解決可能な問題が取り除かれます。MLを利用することで、プロセスが変化する状況を学び、フローに適応できるようになります。

機械学習の修正:
MLモデルはデータを糧に成長しますが、パンデミックのようなブラックスワンイベントは考慮に入れるのが難しい場合があります。リアルタイムの予測的インサイトの精度を向上させるために、継続的にモデルを修正し、新しいデータセットを導入して新たな現実についてアルゴリズムのトレーニングを行います。

適応する

テクノロジーとスキルの適切なバランスを見極める:
AIとMLは、イレギュラーのパターンを確実に検出し、冗長なアクティビティを削除し、反復タスクの迅速な処理、誤った例外の処理を減らすことができます。従業員には、ビジネス知識と分析能力を活用する力を与え、結果を解釈し、問題を特定し、インサイトに対応できるようにします。

新しい財務上の役割を受け入れる:
ローコード／ノーコード技術が普及することで、財務部門のITに精通した人材に対する依存度が減ることになります。これにより財務部門において、会計士兼開発者などの新しい役割が生まれます。

ダイナミックコントロールとリスク軽減の再設計:
デジタルトランスフォーメーションによって、組織はオペレーションリスク、財務リスク、規制リスク、レピュテーションリスクにさらされます。潜在的な不正を予測・検出するためには、ダイナミックコントロールとリスク軽減に、AIのようなテクノロジーを活用しなければなりません。

03 エシカルインパクト

CFOと財務部門は、倫理的な行動の根拠を示し、ビジネスが全てのステークホルダーに価値の源泉を明らかにできるよう支援し、新しい指標を基に業績を評価しなければなりません。

財務会計は、財務の健全性の管理から、サステナブルな長期的価値の創造へと活動の軸を移行しなければなりません。

エシカルインパクト

経済、環境、社会の状況が変化する状況下で、人々が企業に期待するのは、これまで以上に社会変化を促すために努力し、その方法を提供することです。そして、より多くの市民意識を持ったブランドとして、パーパスの意識に導かれていることを明確に顧客に証明することで、自ずと収益はついてきます。

ダイバーシティとインクルージョンに関する取り組みと、収益に対するサステナブルな長期的活動によってもたらされるプラスの影響により、財務部門は企業内で倫理規範を推進することが可能になります。CFOは、財務部門の能力を社会のニーズや要求とすり合わせ、ビジネスが重要な問題に関して立場を明確にし、それを競争上の強みに変えられるように支援します。

一方、国際的規制機関は、長年にわたる汚職と非倫理的行為を一掃するよう新たな要求を突き付けています。こうした事態は、新たなビジネスチャンスによって組織が運営リスクや財務リスク、規制リスク、レピュテーションリスクにさらされる可能性があるときに起こります。

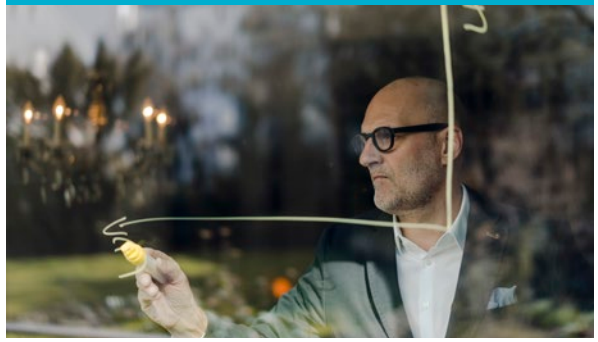
ビジネスをつなぎ、積極的に外部のパートナーやサプライヤーの監視を行い、新しい指標に基づいてレポーティングを行うことで、財務組織はビジネスのエコシステム全体にエシカルな価値観を適用し、組み込むことができます。

マイクロトレンド

エシカルな行動に関するビジネスケースの作成

透明性を高めるツール

サステナブルな未来を見据えた会計



エシカルな行動に関するビジネスケースの作成

CFOは、企業の価値を創造する多様な方法について評価し、それを明確にすることで、サステナビリティや社会的正義に関する議論をリードすることができます。「意見と経験の多様性は異なる考え方をもたらし、イノベーションを推進し、サステナビリティは新たな収益源の流れを引き出します」とGenpactの最高戦略責任者であるKatie Steinは述べています。「CFOが果たす中心的な役割は、先頭に立ち、財務面およびその他の面で、行動を起こすことがなぜ重要なのかをビジネスに示すことを意味しています」

重要なタスク

金融安定理事会は、投資や融資、保険引受に関する、より確かな情報に基づいた判断を促すための提言を行うことを目的とした気候関連財務情報開示タスクフォースを設立しました。これにより、企業と投資家は気候変動が財務に及ぼす影響についての理解を深めており、CFOはサステナブルでレジリエントなソリューションや機会、ビジネスモデルにリソースを注ぎ込むことができます。

サステナビリティ関連融資

グローバルコンテナ物流企業であるMaerskは、26の銀行から成るシンジケート団を通じて50億ドルのサステナビリティ関連の回転融資枠を確保しました。この融資枠での委託証拠金は、貨物輸送一回当たりのCO_2排出量を2030年までに60%削減するという目標に対する進捗状況に基づいて調整されます。

革新的なCFOは、その立場を生かし、内部成長と対外的な活動の進歩を同時に進行させながら、AIを活用してデータを分析し、低炭素社会と、より平等な社会への移行を支持する意思決定を行います。

エシカルな行動に関するビジネスケースの作成：財務部門はどのようにトランスフォーメーションを実行することができるか

財務の健全性の管理からサステナブルな長期的価値の創造へと役割を移行するには、CFOは次のようなトランスフォーメーションのためのステップを検討する必要があります。

つなげる

アナリティクスを通じて業務効率化を推進：
アナリティクスを活用することで、様々な方法でCO_2排出量を削減することができます。例えば、デマンドプランニングの強化は在庫最適化につながる一方、貨物やルートの計画方法を改善することで、地球とビジネスに影響を与える非効率性を削減することができます。

最高収益責任者として行動する：
社内外のデータを活用して「収益マップ」をビジネスモデルに組み込み、ダイバーシティとインクルージョン（D&I）に関する取り組みやサステナブルな行動が最終収益にもたらすプラスの影響について伝えます。

適応する

リモートワークで影響を減らす：
理にかなっていると判断できる場合には、リモートワークやバーチャルコラボレーションを長期的に活用します。これにより、飛行機による移動やホテルでの宿泊、エネルギーの利用によるCO_2排出量が削減されます。TeamsやZoomなどのクラウド技術とプラットフォームを利用することで、チームがスムーズに移行するのを支援します。

サステナビリティはビジネスである：
企業の社会的責任にとどまらずパーパス重視を明確にするため、例えばAI部長などのような、サステナビリティと倫理に関わる新たな役職を設け、パーパスが競争優位性となるように人材を教育します。

サステナビリティのための新たなスキル：
ビジネス上のインセンティブを倫理的でサステナビリティなパフォーマンスと結び付け、投資家の懸念を払拭するために従業員のスキルセットを適応させるよう奨励します。財務部門において、これは以下を意味します。

- 環境コストを理解し、適切に配分するために原価計算において修正を加える
- リスクマネジメントにおいて関連する環境課題について考慮する
- 全社企業戦略に環境・社会・ガバナンス（ESG）を組み込む

透明性を高めるツール

財務部門は、サプライチェーンとエコシステム全体の透明性を高めるよう働きかけ、倫理基準をあらゆる場所に浸透させます。デジタルテクノロジーを活用したデューデリジェンスフレームワークは、異なるチームを統合し、サードパーティーの業務を監視することで、目立ってしまいがちな評判悪化による損害を回避します。また、財務部門は、ブロックチェーンなどのテクノロジーによって透明性が増すことで、正確なデータとインサイトも入手することができるでしょう。

農場から食卓まで

あるグローバル小売企業は、分散型の食品供給エコシステムの透明性を高めるために、食品サプライチェーンプロセスをデジタル化し、食品安全ブロックチェーンソリューションの提供に取り組んでいます。同社は、オープンソースの台帳技術を用いて、異なるサプライヤー5社から供給される25以上の製品の原産地を追跡することができる食品トレーサビリティシステムを開発しました。

倫理のベンチマーキング

EcoVadisは、企業が事業にどのようにしてサステナビリティの原則を組み込んだのかを評価するグローバルプラットフォームです。その手法は、Global Reporting Initiativeや国連グローバル・コンパクト、ISO 26000をはじめとする国際的なサステナビリティ基準に基づいており、160か国以上、200のカテゴリーを対象としています。EcoVadisによる評価は、企業が環境、社会、倫理に関するパフォーマンスをベンチマーキングし、比較し、伝えることを可能にします。

倫理的価値観が明確で信頼できるブランドと関わることを選ぶ消費者が増えているため、財務部門は、倫理的価値観を明確に示し、企業にとって好ましくない行為を行っているサードパーティーと仕事をすることを防ぎます。不正とサイバー犯罪の機会が増えている状況において、行動アナリティクス、ディープラーニング、認証、ブロックチェーン技術がエコシステムの透明性と信頼性を高めるでしょう。

透明性を高めるツール:財務部門はどのようにトランスフォーメーションを実行することができるか

財務の健全性の管理からサステナブルな長期的価値の創造へと移行するには、CFOは次のようなトランスフォーメーションのためのステップを検討する必要があります。

つなげる

可視性に取り組む:
パートナーとの連携やテクノロジーを活用することで透明性を高めます。顧客に、自社の倫理に関する取り組みの実績と、自身の購入が環境に与える影響を理解できるようにします。

エンドツーエンドでのサードパーティーリスクの管理:
企業は、リスクの予測・予防のためにサードパーティーのリスク露出を完全に把握する必要があります。ポリシーとシステムを統合する包括的なアプローチを取り、エシカルなパートナーで構成されたエコシステムを確保します。

調達先をターゲットに:
財務部門は、環境と労働環境を守るために、よりサステナブルな調達方針を採用する支援をすることができます。サプライチェーンファイナンスは、早期支払いや割引などの特典を取り入れることで、サプライヤーに、よりサステナブルな慣行を採用してもらえるよう奨励します。

ESGとトレードファイナンスを組み合わせる:
トレードファイナンスは、企業によるESG原則の採用に好循環を作り出すことができます。例えば、炭素クレジットに基づいた融資や割引などは短期的資金調達に役立ちます。また、魅力的でサステナブルな成長を推進するために、環境債を通じた長期的な投資資金の提供も可能です。

適応する

倫理的評価:
行動の分析と犯罪の削減のために作られたAIアルゴリズムが、バイアスの上に構成されていないかどうかを確認します。消費者行動が変化する度にモデルを進化させ、リスク管理部門内に倫理を担当する役職を作ります。

サステナブルな未来を見据えた会計

グリーンキャピタリズムやクリーン市場、ポジティブインパクト産業といった概念は、主流になるまであと一歩のところまで来ています。より多くの企業が、成長とは何かを再定義し、再生や別の用途のための再利用を促すべく、事業とサプライチェーンの中で廃棄物と汚染を生み出さない設計を行い、材料を使い続けるというサーキュラー・エコノミーの原則を採用しています。財務部門は、サステナブルな未来に対する責任を負うために、レポーティングのトランスフォーメーションを推進するべきです。

ESGをより厳密なものに

ESGレポーティングは厳密なものになってきています。 四大会計事務所と世界経済フォーラムは、財務部門が投資家への情報提供を改善し、より広い社会に利益をもたらすために資本主義を再編することができるよう、一連の基準となる指標に合意しました。この基準は、ガバナンス、地球、人、繁栄という4つの原則に基づいており、一貫性がある包括的なグローバル企業レポーティングシステムにつながる共通の開示項目が設定されています。

環境会計

会計の性質が変わりつつあります。すでに多くの企業がCO_2排出量などの環境パフォーマンスの透明性を自主的に示していますが、政府の法案により他の企業も確実に後に続くことになるでしょう。例えば英国では、全ての企業が2025年までに自社の事業による気候変動への影響を開示するよう求められることになります。

サステナビリティパフォーマンスやD&Iに関する比率、カスタマーエクスペリエンスなど、目に見えにくい評価基準も含め、企業の総合的な価値に関するレポーティングを行うことで、結果として財務部門は顧客ロイヤルティを高めることができるようになります。同時に、今後20年にわたって20兆ドル以上がESGファンドに流れ込むと言われているため、こうした指標は投資家にとってもさらに重要性が増すはずです。

サステナブルな未来を見据えた会計：財務部門はどのようにトランスフォーメーションを実行することができるか

財務の健全性の管理からサステナブルな長期的価値の創造へと移行するには、CFOは次のようなトランスフォーメーションのためのステップを検討する必要があります。

つなげる

新たな指標を採用する：
企業全体でCO_2排出量や従業員の平等などの新たなレポーティング指標を採用します。例えばESGレポーティングが発展すれば、企業間比較がしやすくなります。規制機関がグリーンローンのために定期的に最新情報を必要とするため、新しい自主的基準が次々に生まれるでしょう。

株主にとっての価値からステークホルダーにとっての価値への移行：
株主だけではなく、顧客やサプライヤー、従業員、地域社会をはじめとする全てのステークホルダーに提供する価値について検討します。全ての人のための共通利益と経済的成長を追求する企業こそが社会に最も貢献することになります。

ESG属性を投資分析に組み込む：
投資や財務的な実現可能性を評価する際には、ROIなどの属性だけでなく、ESG要素も組み込みます。

予測する

データバイアスをなくす：AIに、より代表的なデータセットを使用することで、えこひいきや無意識のバイアスに対処します。そうすることで、従業員のインクルーシビティを向上させ、ますます多くの多様性を重視する投資家、従業員、パートナーに対して進歩していることを示すことができます。データバイアスを取り除くことで、AIモデルや分析も全体的に改善され、ビジネス上のより良い意思決定につながります。

CFOと財務部門：今日そして未来のために企業に力を与える

3つのマクロトレンドに取り組むために次世代の企業はどのような移行を実施しているか

イノベーションと成長の旗手となるための道

各マクロトレンドにおいて成長するためには、財務部門は3つの大きな移行を成し遂げる必要があります。

システム全体のプランニング

サイロ型の働き方からコネクテッドな協働へ

- 大きなビジネス課題および社会的課題に取り組むためにデータとインサイトへのアクセスを普及させ、社内外とのつながりを持ち、協働を実施します。
- 変曲点と新たなイノベーションの機会を見出すためにインキュベーターの考え方を採用します。

オプティマイズド・リアリティ

融通の利かないレポーティングを廃止し、処方的インサイトの生成と体験の向上へ

- 高度アナリティクスを駆使することでフロント、ミドル、バックオフィスをシームレスに結び付け、ハイパーパーソナライズされたリアルタイムインサイトを生成します。
- オートメーションを採用し、処理的な業務から解放されることでできた時間を利用して、カスタマーエクスペリエンスやサプライヤーエクスペリエンス、ユーザーエクスペリエンスを向上させる未来志向の処方的インサイトを生成します。

エシカルインパクト

財務の健全性の管理からサステナブルな長期的価値の創造へ

- 財務部門の有利な立場を利用して、透明性を確保し、企業全体および社外のエコシステム全体に共通の価値観を組み込みます。
- 先進的な取り組みに関するビジネスケースを作成し、新しい指標についてのレポーティングを行うことで、投資家と顧客にどのようなステップを踏んできたかについて共有します。

未来の財務部門の実現

CFOが企業の成長の支援をする前にしなければならないこと

01 データを組織の中核に据える

02 シームレスに協力する

03 将来を予測しリスクとビジネスチャンスを特定する

04 パーパス主導の組織を醸成する

05 AIを組み込み、そのインサイトを組織のナレッジや状況と組み合わせる

最も成功を収めるCFOと財務部門は、これらを基盤に次世代の企業を構築します。
私たちはこうした先見の明のある組織を本能的な企業と呼んでいます。

本能の時代のCFOと
財務部門

成長するために本能的な企業に進化する

オプティマイズド・リアリティとエシカルインパクト、システム全体のプランニングをベースに形作られる世界で成長する企業は、エコシステム全体からのデータや知識、人々、インサイトを結びつけ、ユーザーと顧客に利益をもたらす迅速かつ正確な意思決定を行うでしょう。これを実現するのが本能的な企業です。

先進デジタルテクノロジーが組織全体に組み込まれた次世代の企業は、処方的インサイトを生成するコネクテッドな財務部門に支えられることになります。組織の意思決定としてAIが組み込まれたCFO組織は、社内をまとめ、企業全体にエシカルな価値観を組み込み、外部パートナーと協働し、労働力と意思決定を拡張します。

生き残り、成功する企業は、財務上のサステナブルな成長を遂げるために、3つのグローバルマクロトレンドに取り組んでいきます。こうした企業は、どのようにして消費者、従業員、地域社会、環境に対する価値を創造すべきかを理解しているはずです。

本能的な財務部門となるべく道を切り開く

財務部門が役割を果たすことで、本能的な企業は、予想外の競争要因や、透明性向上の要求、新たな経済モデル、人材ニーズの変化に対応できるよう備えることができます。

本能的な企業は、データ主導のインサイトと人間の判断を組み合わせ、3つの特徴を有しています。

コネクテッドエコシステム

本能的な財務部門は、社外パートナーシップを採用し、競合を含むサードパーティーと協働しながら、イノベーションネットワークを構築していきます。内部では、テクノロジーの統合により信頼できる単一の情報源を構築し、部門間が結びつき、サイロ型の構造を打破していきます。

予測的インサイト

本能的な財務部門は、複数のソースから得たデータを利用し、先進テクノロジーを採用することで、ビジネスリーダーに、リアルタイムの実用的なインサイトや迅速かつ正確な予測能力をもたらし、顧客のニーズやビジネス機会、そして脅威を予測できるようにします。

適応力のある組織

人間と機械で構成された適応力のある組織は、変化を受け入れます。本能的な財務部門は、従業員が提供する価値を向上させ、生産性を高めるためだけでなく、従業員の再教育やスキルアップのほか、デジタル経済に備えるためにもテクノロジーを利用することになります。

もしも本能的な財務部門が提供することができたら…

バリューチェーンを強化するインサイト

もしも財務部門が、予測能力を利用して顧客の売上を伸ばすことができたらどうなるでしょうか？ある大手消費財企業の財務部門は、ニューヨークにある小さなコンビニエンスストアをはじめとする、顧客の購買パターンに関するディープデータを有していました。詳細な外部情報をあわせて分析した結果、生鮮野菜を販売している最も近隣に位置する食料品店は12ブロック先にあり、病院データからはそのエリアの肥満率が高いことがわかりました。

消費財企業は、その分析スキルを利用して、コンビニエンスストアに対してこれまで入手しづらかったインサイトへのアクセスを提供し、新鮮な果物と野菜を仕入れるようアドバイスしました。同社は、中小企業である顧客の収益向上に貢献するだけでなく、地域社会の健康とウェルビーイングをも高めています。

分散型の部門

もしも財務部門が、場所に関係なく機能することができたらどうなるでしょうか？新型コロナウイルス感染症により、財務部門はリモートでも効果的に機能するということを多くのCFOが認識しました。Genpactの調査によると、規制関連レポーティングやカテゴリーマネジメント、控除などの複雑なプロセスを管理している担当者は、最大限にパフォーマンスを発揮するために必ずしもオフィスにいる必要はありません。

こうした認識が最も顕著にあらわれたのは、今までCFOが最も熱心にビジネス部門と密接にかかわらせようとしてきた財務部門でした。そのため、さらに多くの組織がグローバルデリバリーモデルや、地理的に分散しているチームとリモートで協働する方法を採用すると考えられます。

このような未来においては、会計や経理の担当者はデジタルコラボレーションツールを使いこなすようになり、月末の深夜のオフィスでの会議の代わりにバーチャル空間で決算を行うようになるでしょう。クラウドベースのガバナンスや必要な項目のバックアップも重要になるでしょう。

VCFO

もしもCFOが、ベンチャーキャピタリストのように新しいテクノロジーとスタートアップ企業に投資できたらどうなるでしょうか？革新的なビジネスモデルを有する新規参入企業が多くの業界を破壊しています。CFOは、システムやプロセス全体を再設計するのではなく、社内のテクノロジーアクセラレーターを利用して、アーキテクチャーイノベーションを大規模に実現するモジュール型のアプローチを取ることができます。

また、事業を活性化し、競争で優位に立つために、既存の破壊的ビジネスモデルを有するスタートアップ企業に投資することもできます。

オープンイノベーション

もしも財務部門が、革新的な知識やアイディアが社内外を問わず自由に行き来する未来の実現を促すことができたらどうなるでしょうか？CFOはブロックチェーンなどのテクノロジーを採用することで、複数のステークホルダーと連携することができます。こうしたタイプの協力は信頼が欠如することで上手く機能しなくなる可能性がありますが、ブロックチェーンは、創造物に対する全てのIP開示にタイムスタンプを付けるスマートコントラクトを通じて、ステークホルダー間の安全な協働を可能にし、確実に人々がリスクを伴うことなく協力してイノベーションを行えるようにします。

本能的な企業に力を与えるCFO：準備はできていますか？

私たちのレポートは、企業が世界の変化への適応を進める中で、CFOと財務部門が、どのようにビジネス部門が新たな機会や破壊的状況に備える支援ができるかの指針を提供します。

未来志向の財務部門は、組織の意思決定としてオートメーションとAIが組み込まれたコネクテッドエコシステムや予測的インサイト、適応力のある組織を実現するために、ビジネスが決定的な手段を講じる支援を始めています。

こうした意向を実施し、成功を収めるのが本能的な企業であり、それを可能にするのはCFOと財務部門です。顧客に焦点を当てる本能的な財務部門は、優れた体験を迅速に提供し、社会の利益のために機能し、競合の先を行くでしょう。

今こそトランスフォーメーションを加速させる時です。
トランスフォーメーションの始め方の詳細については、genpact.com/jp/へアクセスしてください。

Genpactについて

Genpact（NYSE:G）は、ビジネストランスフォーメーションの実現を支援するグローバル・プロフェッショナル・サービス企業です。人々にとってより良い世界のあくなき追求というパーパスに導かれ、フォーチュン・グローバル500をはじめとする数百社のお客様の数千単位のプロセスを実行してきた経験に基づき、デジタル主導のイノベーションとデジタルを活用したインテリジェント・オペレーションをお客様に提供し、大規模なトランスフォーメーションを推進します。私たちは、デザイン思考で考え、デジタルでビジョンを描き、データとアナリティクスで問題を解決します。

グローバルで90,000人を超える従業員が、エンドツーエンドのオペレーションにおける豊富な知識とAIベースプラットフォームGenpact Coraを駆使し、日々お客様のオペレーションの追求に励んでいます。ニューヨークからニューデリーまで、その間の30か国以上で事業を展開するGenpactは、エンドツーエンドで拠点をつなぎ、すべてのプロセスを再考し、企業の新しい働き方を提案します。Genpactは、スタートからゴールまで各ステップを再考することが優れたビジネス成果につながることを理解しています。対象が何であれ、お客様がデータとデジタルを活用して飛躍的かつ長期的な成果を達成できるように支援します。

Transformation Happens Here

Genpact に関する情報は、genpact.com、LinkedIn、Twitter、YouTube、Facebookでご確認いただけます。

Copyright © Genpact 2021. All Rights Reserved.

genpact
Transformation
Happens Here

今こそトランスフォーメーションを加速させる時です。

トランスフォーメーションの始め方の詳細については、
genpact.comへアクセスしてください。

genpact
Transformation
Happens Here