



イノベーション 実施計画を管理する

イノベーションを推進する財務・会計の役割とは



Your Tomorrow, **Today**

ORACLE[®]
Cloud

調査方法

本レポートの調査結果は、モバイル機器を通じ世界各国にてアンケートを実施、23 項目の質問に対する回答を集計したものです。

本アンケートは、クラウドソリューション、プラットフォーム、インフラストラクチャ、または特定の部署で使用するソフトウェアに関する意思決定プロセスに影響を与える、世界各地 24 の市場の企業経営者、取締役、担当部長、または経営幹部、5,488 名を対象に実施されました。回答者の所属は、収益約 1.5 億円未満から約 730 億円超、雇用従業員数 100 名から 50,000 名の各種企業および組織です。

誰がイノベーションを担うのか？ビジネス内のあらゆる業務と同様に、財務・会計部門もまた、イノベーションを達成する為に重要な役割を担い、高い目標の達成を重視しています。**しかし、イノベーションで事業成長を達成するには、組織全般を通じ、はるかに協調性の高いプロセスが求められるのです。**

効果的なコラボレーションなくしては、財務・会計チームが膨大な作業量により負担を強いられることとなります。その結果、チームの革新的アイデアの大部分が、日の目を見ることなく終わってしまうのです。財務・会計部門では、優先度づけの必要性を認識しても、十分なサポートがなくビジネスケースや実行の有無を決定する時間が取れていない状況にあります。このような問題を解決し、実行推進を果たすことが財務・会計部門には求められます。

今日のCFOにとって、ディシジョンメイキングを再定義できる事は不可欠なスキルとなっています。CFOが的確な洞察で将来のビジネスモデルをサポートするには、経営陣の明確なビジョン、そして組織の円滑な協力体制を得る必要があります。このレポートは、まさに財務・会計の目標を明らかに示すものです。必要性と役割の認識はあるものの、その目標と、イノベーション・アジェンダ推進に向けた行動との間には、著しいギャップが見られます。

とはいえ、行動こそ、まさに組織が評価するものです。昨今のKPIでは、社員の生産性がリスト上位に挙げられていますが、新旧いずれのKPIにも矛盾があると言えます。全部門、そして財務・会計部門でも人材は最も重要度が低いKPIとなりました。人材なくして組織はいかに生産的になり得るのでしょうか。

財務・会計は日々の職責においてコンプライアンス、規制、そしてパフォーマンスに関しては、一定の成果を得られています。しかし、これらはあくまでも既定路線の中での結果です。幸い財務・会計チームでは、カスタマー・エクスペリエンス向上を重視し、ビジネスを前進させる意欲を見せています。

リサーチと分析

イノベーション・ランドスケープ

- 漸進型テクノロジー・イノベーション
- カルチャー実現型イノベーション
- 破壊型イノベーション
- イノベーションの役割

アジャイル型組織の構築

- イノベーションを担うのは誰か？
- リーダーシップとカルチャーに即した行動

価値評価

- イノベーションの評価基準
- イノベーションの障害

イノベーションの課題

- 目標 vs 実際の行動

イノベーション・カルチャー

- アイデア創出プロセスの重要性
- 社員へのインセンティブと報酬
- マーケットに到達するイノベーションプロジェクト
- マーケットへの到達を阻む障害

次なるステップ

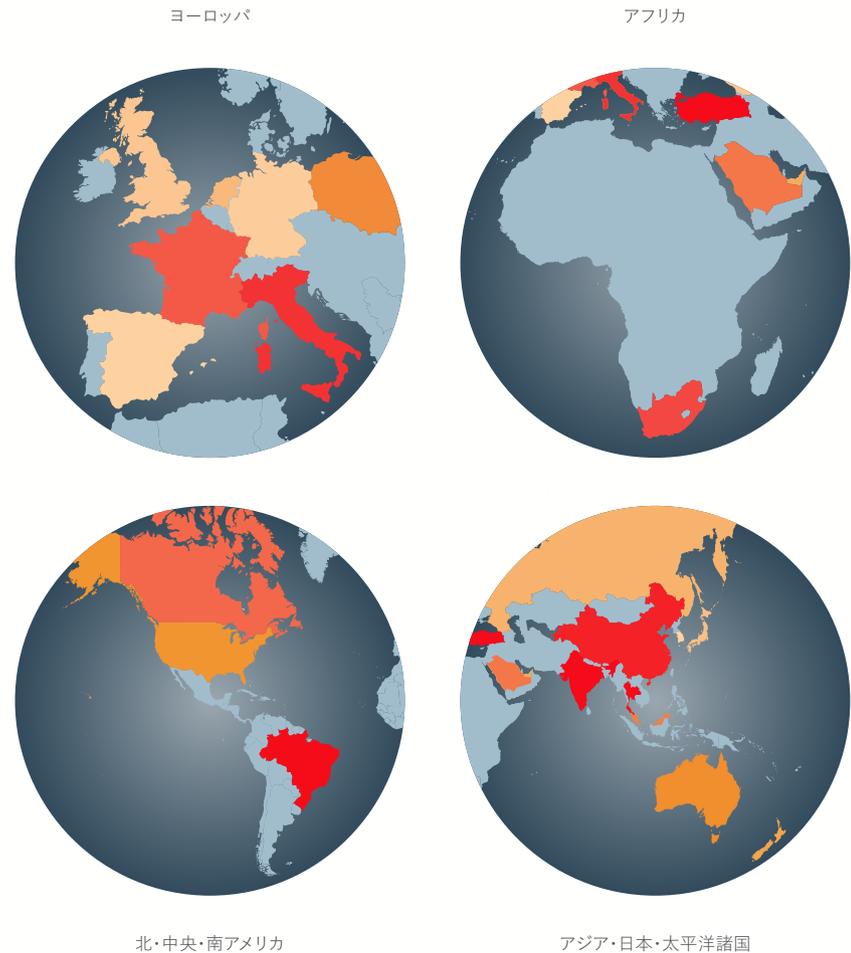


イノベーション・ランドスケープ – 漸進型技術イノベーション

ポーランドとマレーシアでは、今後 3 年間に漸進型テクノロジーの果たす役割の重要性が高まるとの見方(+7%)がある一方、ブラジルやサウジアラビアでは、この種のテクノロジーの重要性は低いと見られています。

漸進型テクノロジー・イノベーション

調査対象: 全業界、24 の市場、5,488 名

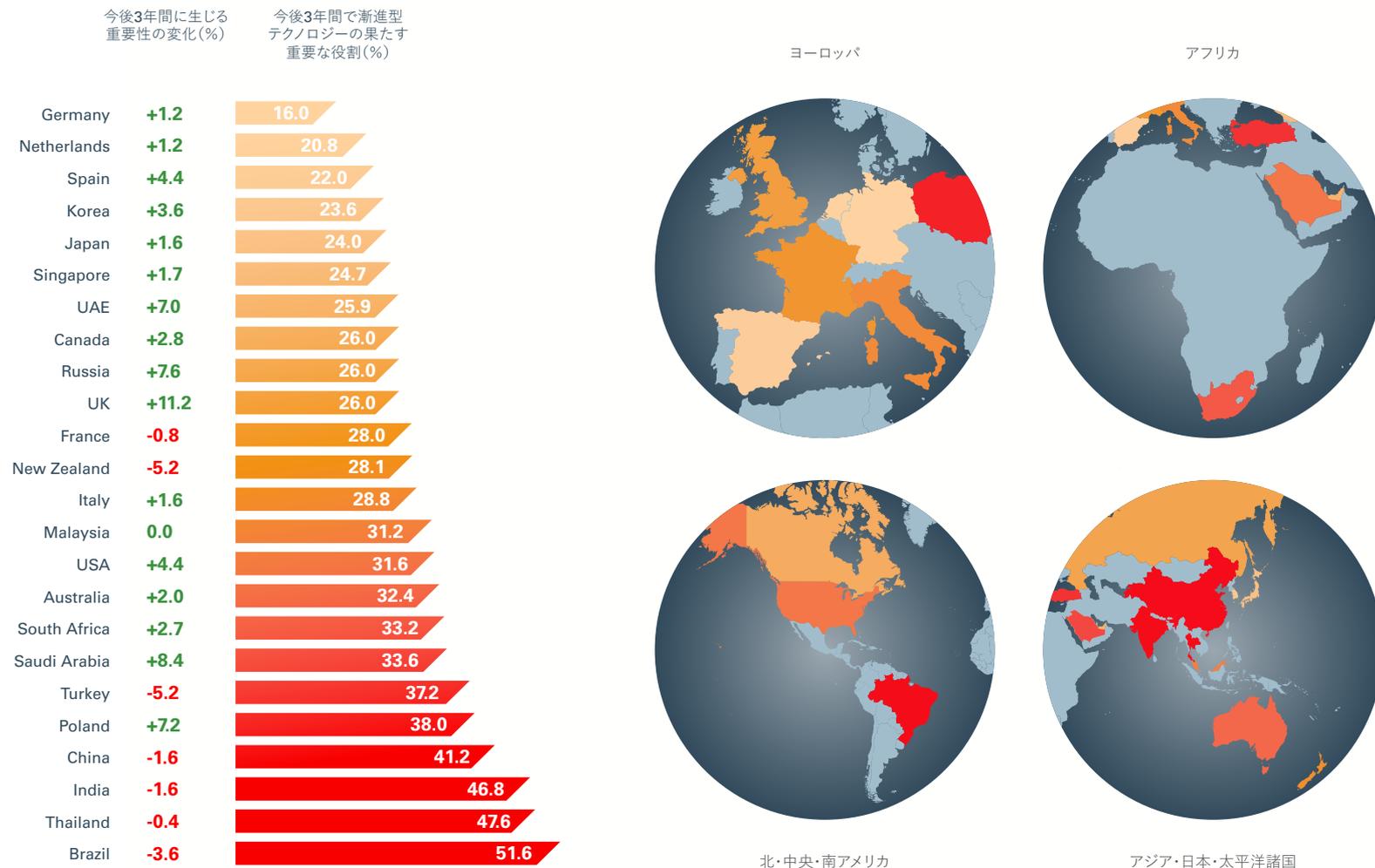


イノベーション・ランドスケープ – カルチャーを実現可能にするイノベーション

カルチャーを実現可能にするイノベーションに関する調査では**ブラジル**が**重要な役割を果たすという回答のトップ(52%)**に挙がり、**続いて、インド、中国**という結果となりましたが、概してどの国でも、今後3年間では、漸進的技術よりカルチャーを実現するイノベーションに積極投資する計画があるという回答が得られました。この傾向が顕著なのは、**イギリス(+11%)**、**サウジアラビア(+8%)**、そして**ロシア(+8%)**です。

カルチャー実現型イノベーション

調査対象: 全業界、24 の市場、5,488 名

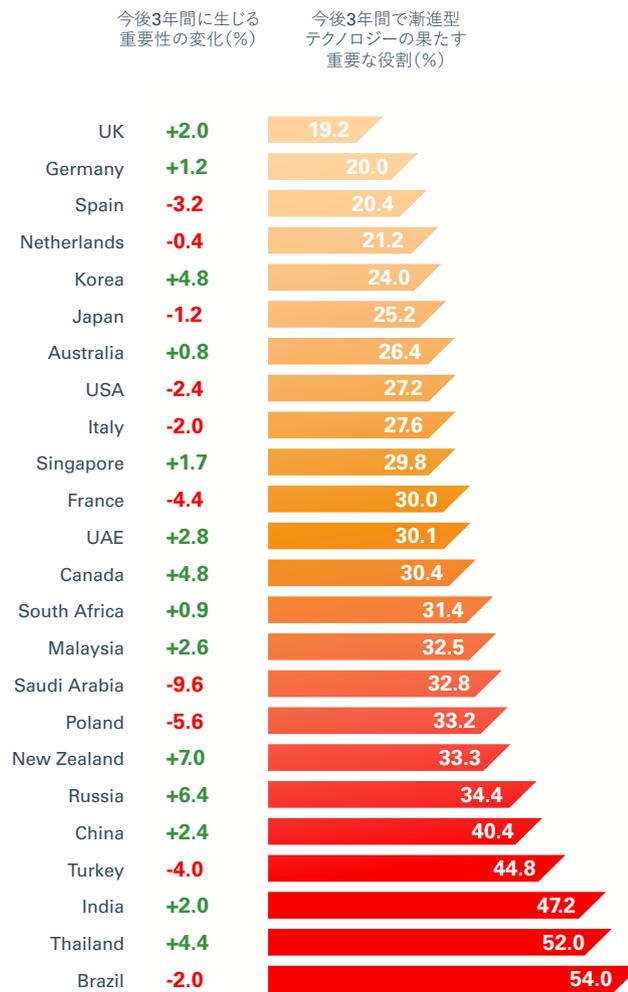


イノベーション・ランドスケープ – 破壊的なイノベーション

破壊型テクノロジーに対する回答は、はっきり二極に分かれました。アンケート対象国の半数で、破壊型イノベーションに対する組織の投資を削減予定であるとの回答があり、そのトップはサウジアラビア(～ -8%)とポーランドとなっています。一方、残りの半数(特にニュージーランドとロシア)では破壊型イノベーションへのさらなる投資計画を予定しているという結果となっています。

破壊型イノベーション

調査対象: 全業界、24 の市場、5,488 名



ヨーロッパ



アフリカ



北・中央・南アメリカ



アジア・日本・太平洋諸国



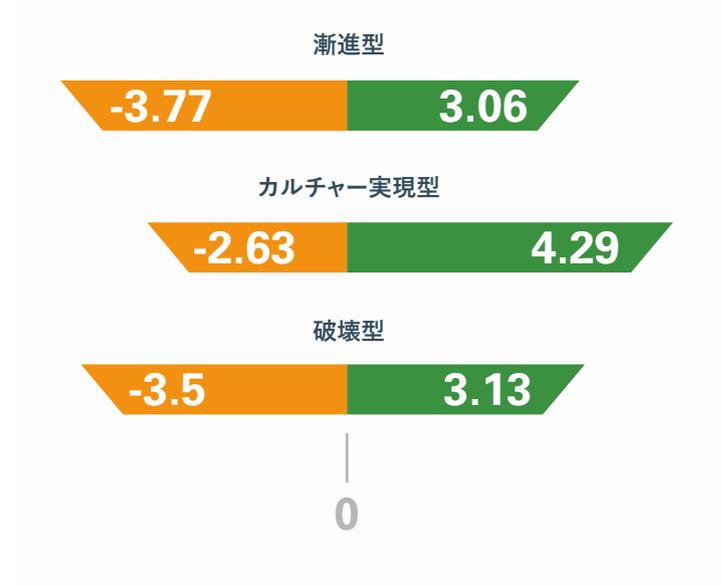
イノベーション・ランドスケープ – イノベーションの役割

今後 3 年間で、組織内でカルチャーを実現可能にするイノベーションよりも漸進的技術の役割を強化しよう
と計画している国の数の方が多く、**カルチャーを実現可能にするイノベーションの方が重要性の認識の平均増加率が高い結果になっています。**これは、個人が漸進的技術よりもカルチャーを実現可能にするイノベーションに、より積極的に投資する意思があることを示しています。

今後 3 年間に組織内でイノベーションの果たす重要な役割の
変化を示す国の数

回答国数	漸進型	カルチャー実現型	破壊型
役割の重要性増加	18	16	14
役割の重要性低下	6	7	10
変化なし		1	

今後 3 年間の世界的な重要性認識の平均変化率 –
イノベーション別



調査対象: 全業界、24 の市場、5,488 名

イノベーション・ランドスケープ – イノベーションの役割(続き)

世界的にオーディエンス全体で、漸進型テクノロジーへの投資が、カルチャー実現型、または破壊型への投資より重要性が高いという回答結果となり、この点は IT 部門においても同様です。(下図参照)

実装に伴う障壁が低いことを考えれば、漸進型テクノロジーが重視されるのは、驚くにあたりません。それにもかかわらず、財務・会計部門では、今後 3 年で、漸進型テ

クノロジーに対する投資は減少するであろうとの予測結果となりました。

各国での調査結果同様、財務・会計部門では既存投資からの価値創出に注力しているとも考えられますが、イノベーション予算の維持または引き上げを図り、影響を与える立場にあり続けることが求められます。

漸進型テクノロジーには、然るべきペースでテクノロジーの採用を進めることにより、リスク軽減とともにより迅速な統合を図ることができるという利点があります。役員職で

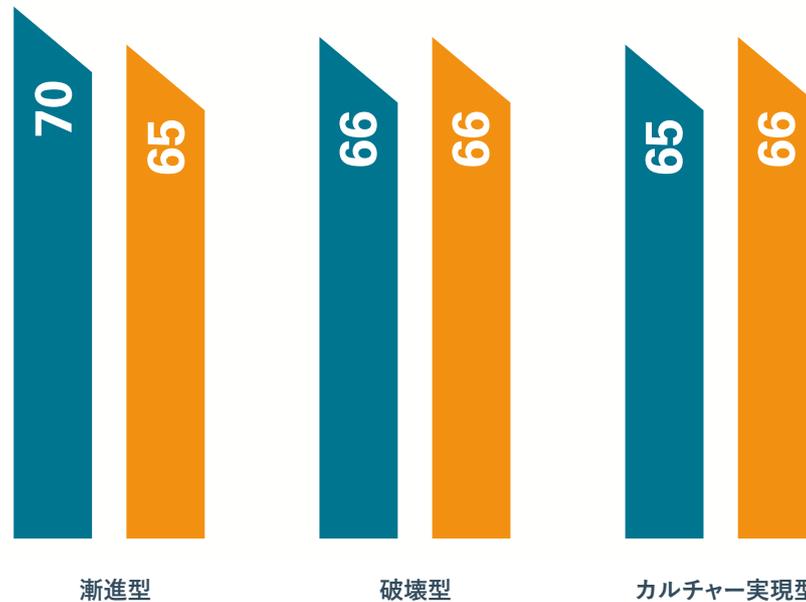
は 84% が、ビジネスにおいてイノベーションの重要性の高さを認識しています。デジタル・イノベーションが将来収益をもたらす柱となるため、財務責任を担う CFO もこの重要性を理解しています。

将来収益が大きく関係している、測定基準やオペレーティングモデルなど、このグレーゾーンとも言える複雑な課題に今後取り組まなくてはなりません。

あなたの所属組織において、今後 3 年間に下記のイノベーションが果たす役割の大きさはどの程度だと思いますか？

■ 現在
■ 今後 3 年間

強力または重要な役割を果たすと答えた回答者割合 (%)



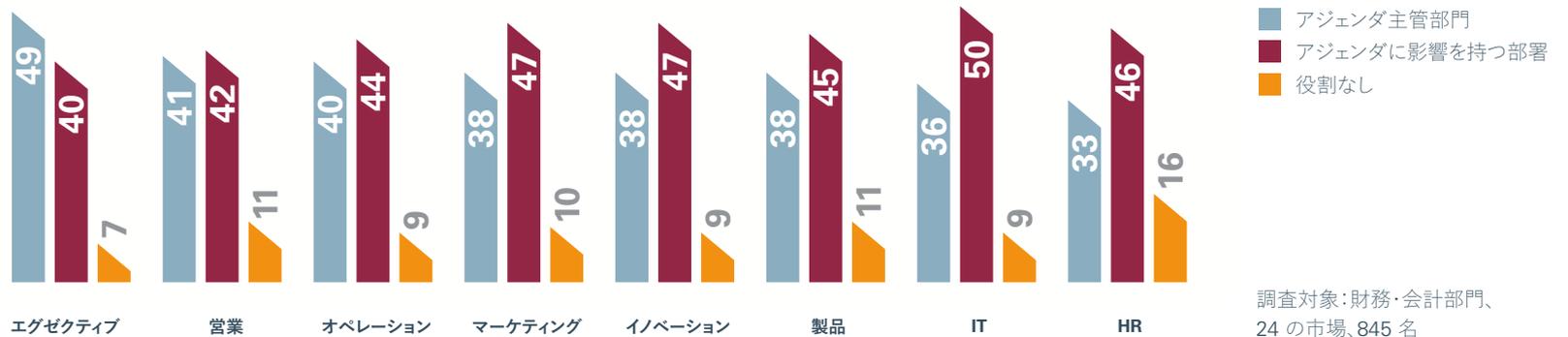
調査対象: 財務・会計部門、24 の市場、845 名

アジャイル型組織の構築 – イノベーションを担うのは誰か？

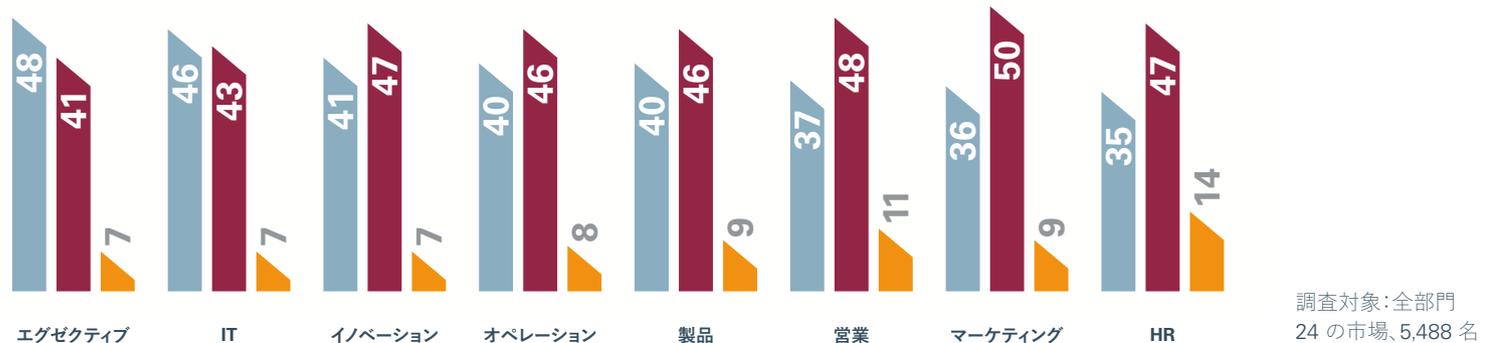
世界レベルで全般的にイノベーションを担う部署として挙げられているのは、エグゼクティブチームまたは IT 部門です。しかし、同じ質問を財務・会計部門に尋ねると、営業とオペレーション担当者が果たす役割を重視しており、IT 部門は最下位近くとなりました。**財務・会計部門では、運営を行う部署よりもクライアントの観点に立ち、ニーズ定義を行う部署を重視している**と言えるでしょう。

所属の組織において、イノベーション・アジェンダに対し、下記の各部署が果たす役割はどのようなものですか？

財務・会計



全部門



アジャイル型組織の構築 – イノベーションを担うのは誰か?(続き)

懸念されるのは、イノベーション全体の中で、財務・会計機能の重要度と関わり方が限られているという点です。

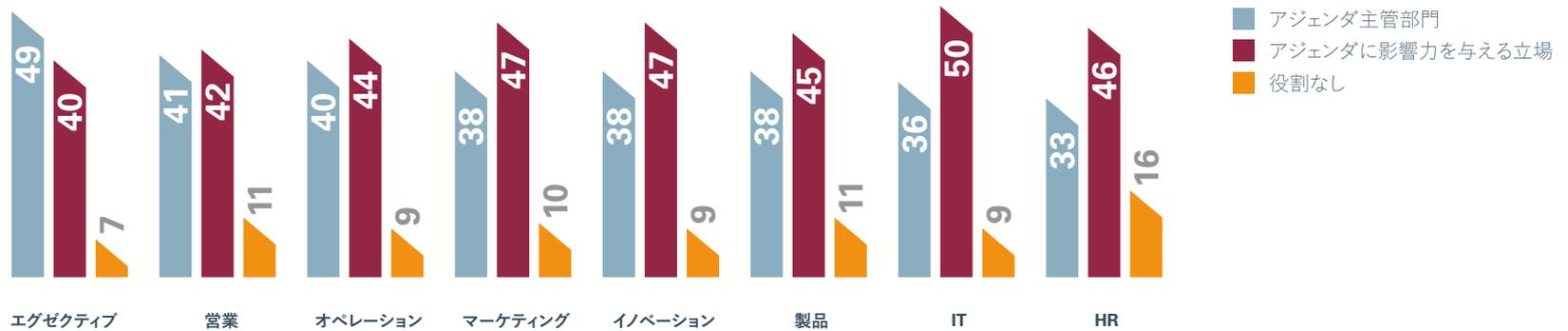
イノベーションの過程には、単純に、概念化、プロトタイプまたは最小限の実製品製作を経て、規模を拡張するという標準的なアプローチを多くの組織が採用しています。

エグゼクティブチームには、アジェンダの当事者または影響力を与える部署としての役割が求められる一方、財務・会計部門は自らの、そして他部門の役割の理解を深

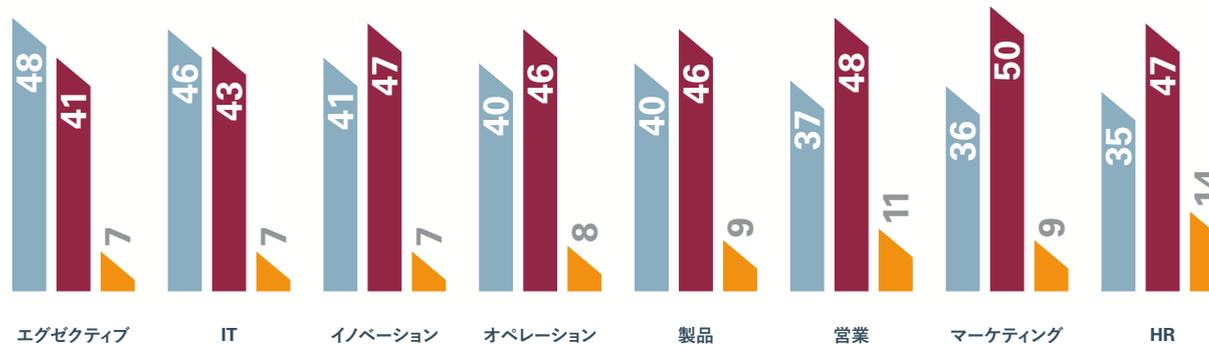
める協力的なアプローチが明らかに必要です。特に必要とされるのは財務・会計部署に事業目的に沿った取り組みの優先度決定の権限を与えることです。

その上で、財務・会計と IT 部門がより密接に連携し、イノベーションが常に効率的に機能させる為のフレームワークやプラットフォームを確保する必要があります。

財務・会計



全部門

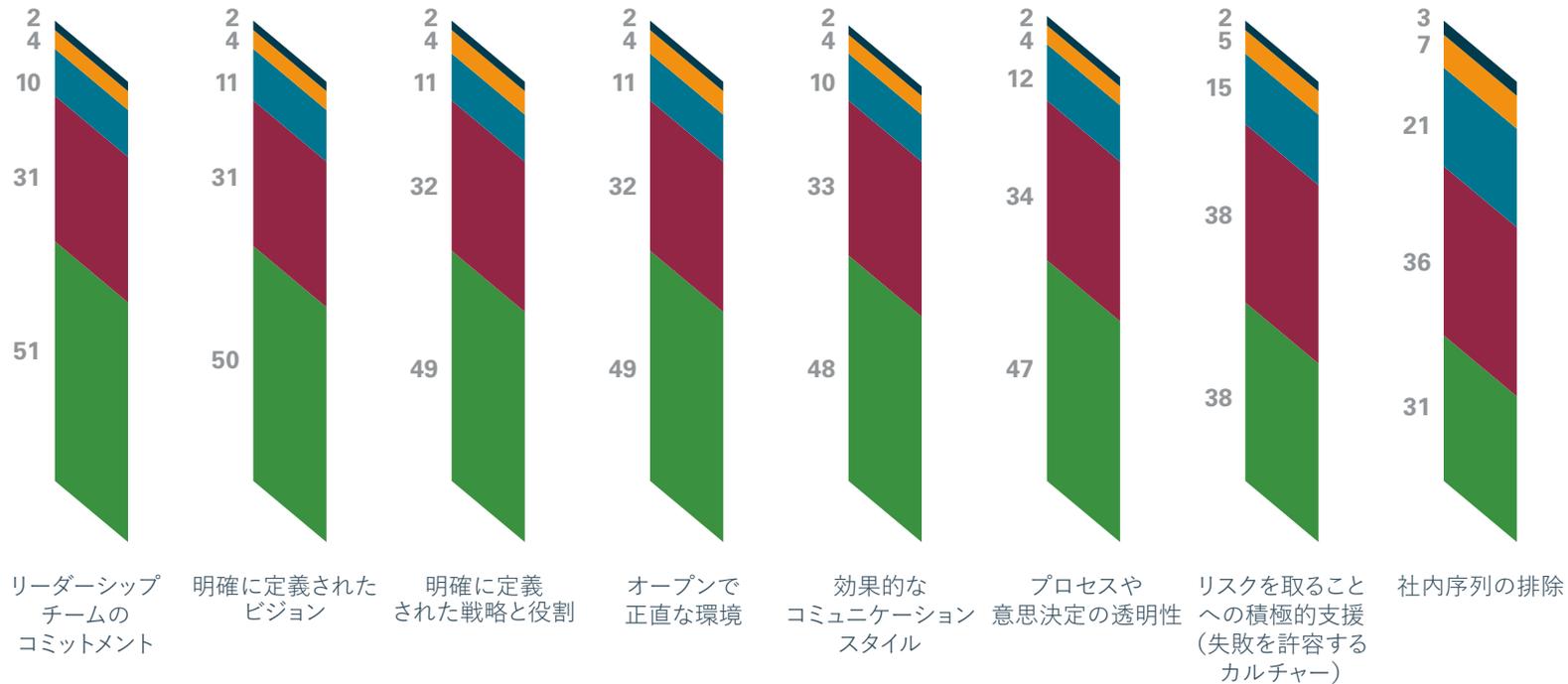


アジャイル型組織の構築 – リーダーシップとカルチャーに即した行動

イノベーション支援の取り組みに関しては、全部門を対象とした下記のデータが示す通り、**率先したリーダーシップのあるチームと明確なビジョンを持つ組織が、イノベーションにおいて最も成功するという認識があります。**一方、リスクを取る行動を進んでサポートすることや社内序列をなくすことは、それほど重要視されていないことが分かりました。**財務・会計部門が特に重視するのは、重点的取り組みと優先度決定判断となっています。**

所属組織のイノベーション・カルチャー支援において、下記のリーダーシップとカルチャーに即した物事の進め方が持つ重要性はどの程度ですか？

- 全く重要ではない
- それほど重要ではない
- どちらとも言えない
- ある程度重要である
- 非常に重要である



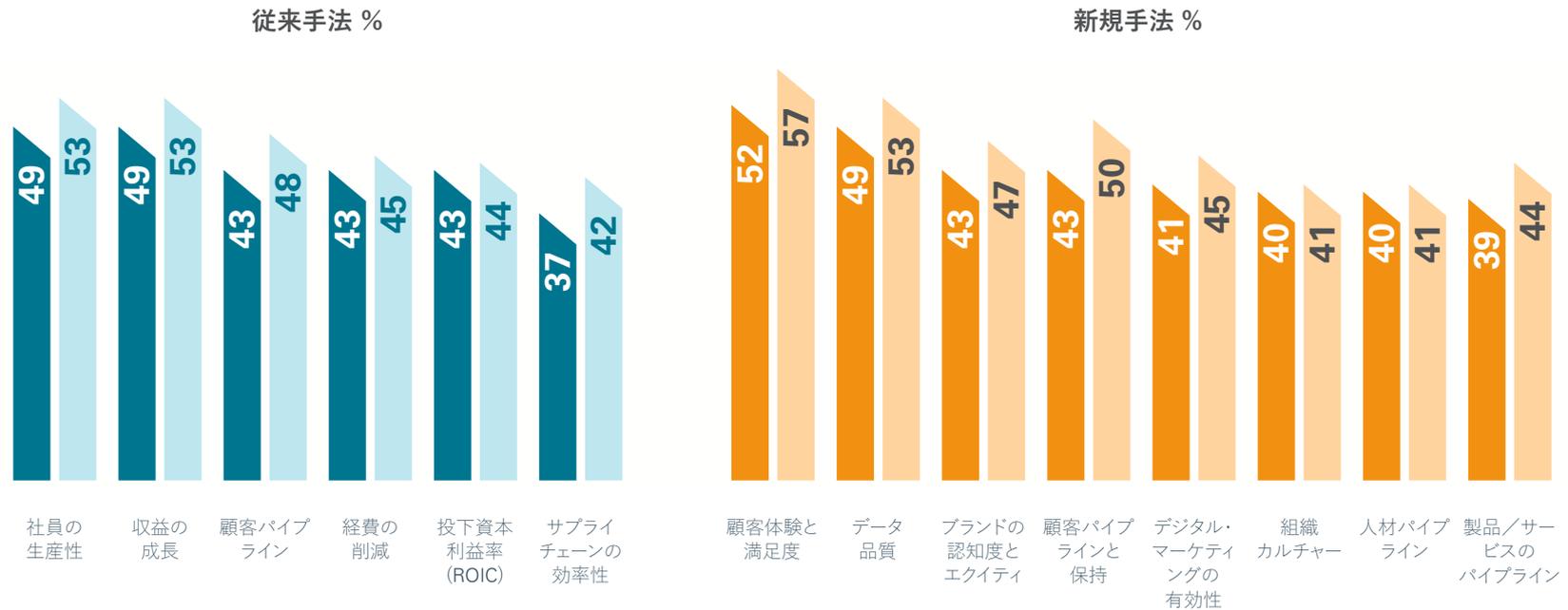
調査対象:全部門、24 の市場、5,488 名

価値評価 - イノベーションの評価基準

全部門同様、財務・会計部門でも、**新規および従来手法の評価で重視する KPI は何かという質問への回答からは、顧客体験と顧客満足度の重要性が増しており、長期にわたる顧客との関係がビジネスの成長に不可欠であると認識されています。**

所属の組織において、イノベーション主導の成長評価では、以下のいずれの KPI(重要業績評価指標)を重要視していますか？

- 財務・会計対象
- 全部門対象
- 財務・会計対象
- 全部門対象



調査対象:財務・会計部門、24 の市場、845 名
調査対象:全部門 24 の市場、5,488 名

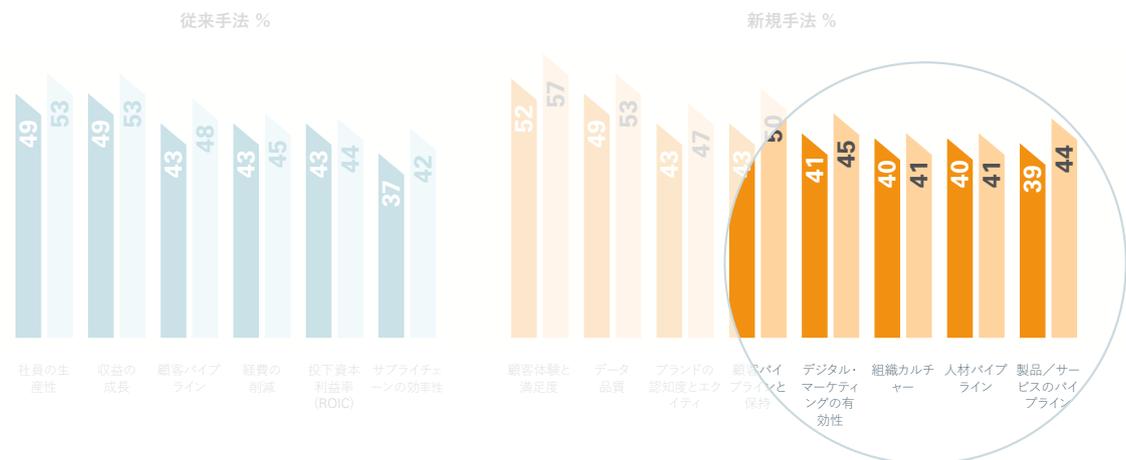
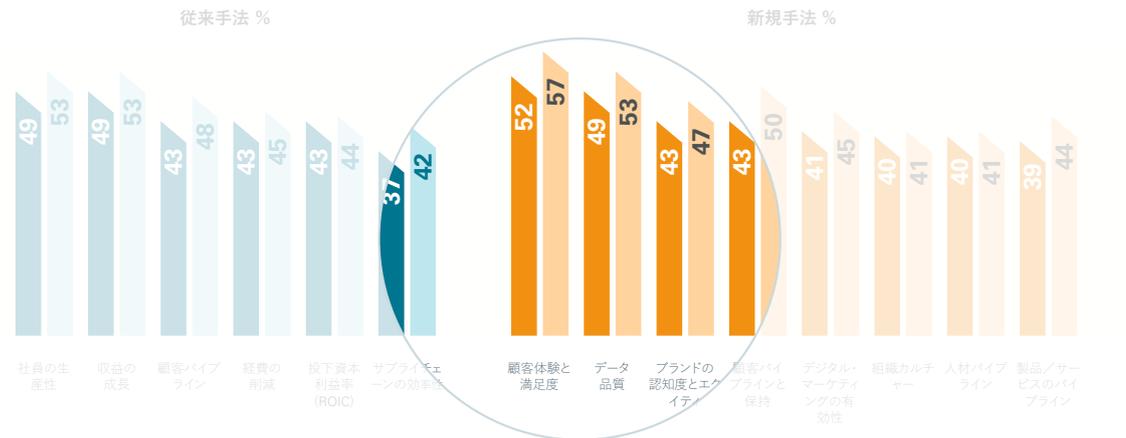
価値評価 – イノベーションの評価基準(続き)

顧客満足度やデータ品質といった従来とは異なる KPI が重視されていることは、新しい評価基準が威力を持つことを示しています。

財務・会計部門がこうした新しい測定基準を評価していることは、ビジネスにおけるマインドセットが進化していることの表れです。中でも最も注目しているのは、データ品質が重視されていることです。それはデータ品質の向上により、財務・会計担当部署での正確な成功評価が可能になるからです。

しかし、組織が全体として忘れてはならないのは、同じ価値を社員からも引き出したいならば、カルチャーや人材といった KPI に代表される社員との関係を同じだけ大切にしないといけないということです。これが社員の生産性向上を図り、価値を創出する唯一の方法です。

- 財務・会計対象
- 全部門対象
- 財務・会計対象
- 全部門対象

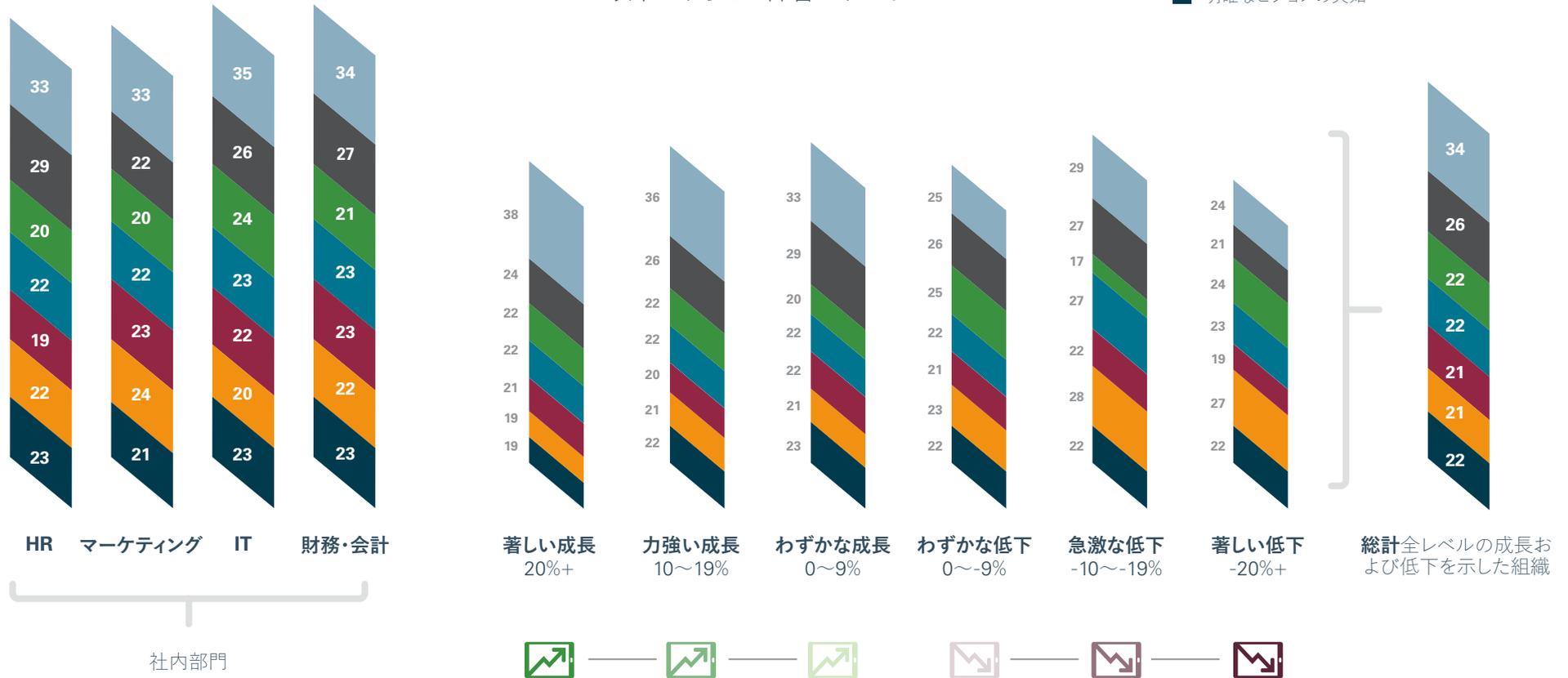


価値評価 - イノベーションを阻む障害

残念な事に、関わるプロジェクトの量が多すぎると、イノベーションを成功させるために必要な時間とプロセスの妨げになります。この点は、すべての部門とオーディエンスに共通して一番の障害として挙げられています。

- 膨大な数のプロジェクト
- 変化することへの無気力さ/抵抗
- 協力体制を実現するテクノロジーの欠如
- 明確なプロセスの欠如
- ビジネスからの投資の欠如
- リーダーシップ・サポートの欠如
- 明確なビジョンの欠如

組織としてイノベーションに成功するのを妨げているのは、以下のうちのどの障害ですか？



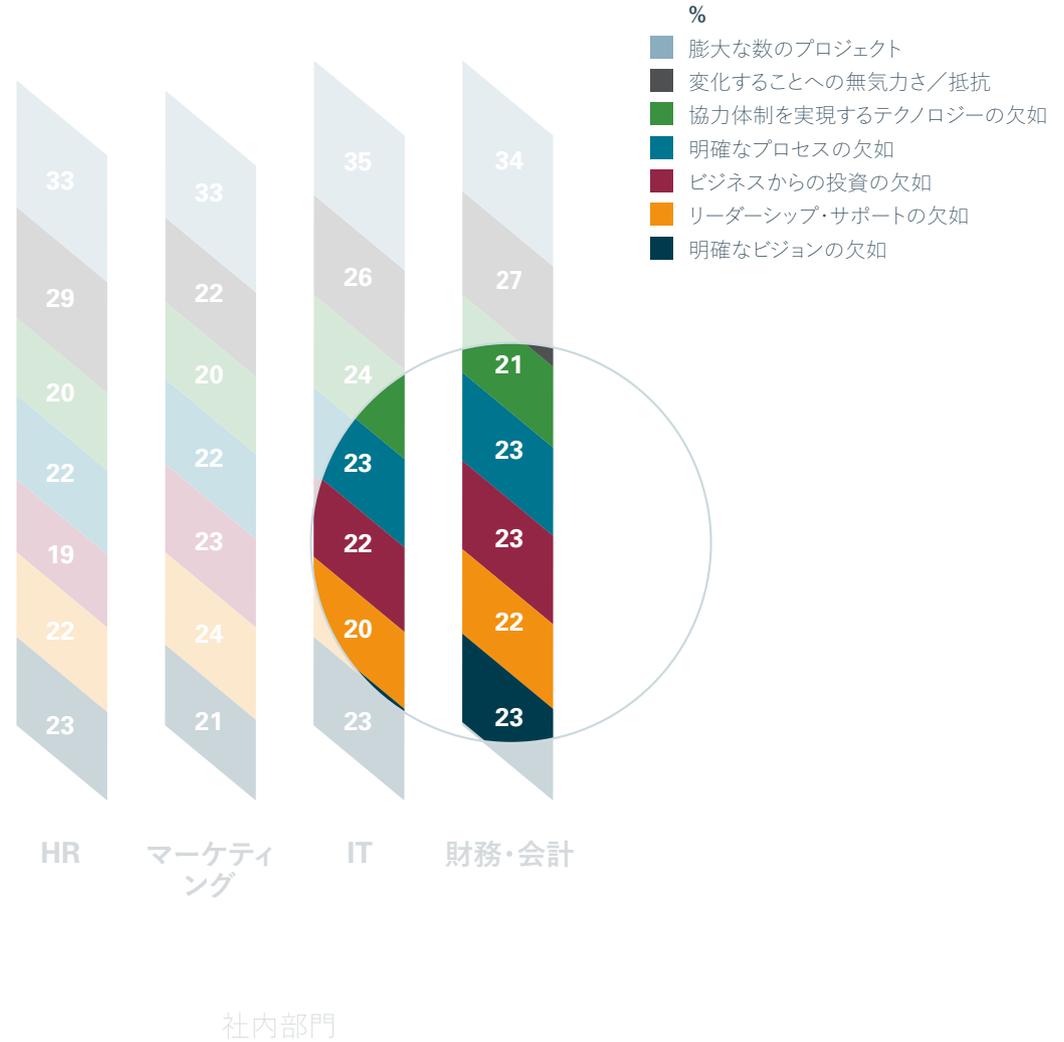
調査対象:24 の市場:HR 部門710 名; マーケティング部門790 名; IT 部門2,629 名; 財務・会計部門845 名

全部門 24 の市場5,488 名

価値評価 – イノベーションを阻む障害(続き)

全体的に企業は、膨大な数のプロジェクトで圧倒されています。この点は、イノベーションの成長度が高い企業ほどより顕著です。イノベーションの成長度が低い企業における大きな問題となるのが、リーダーシップ、そして変化に対する無気力な姿勢です。

財務・会計には、自らの役割を強化し、優先順位を整理し、最も可能性の大きな場所に確実に投資がなされるようにするということが求められます。しかし、組織全体においてイノベーションへの信念と実行が伴わないことが、そのモチベーションの妨げとなっているのです。

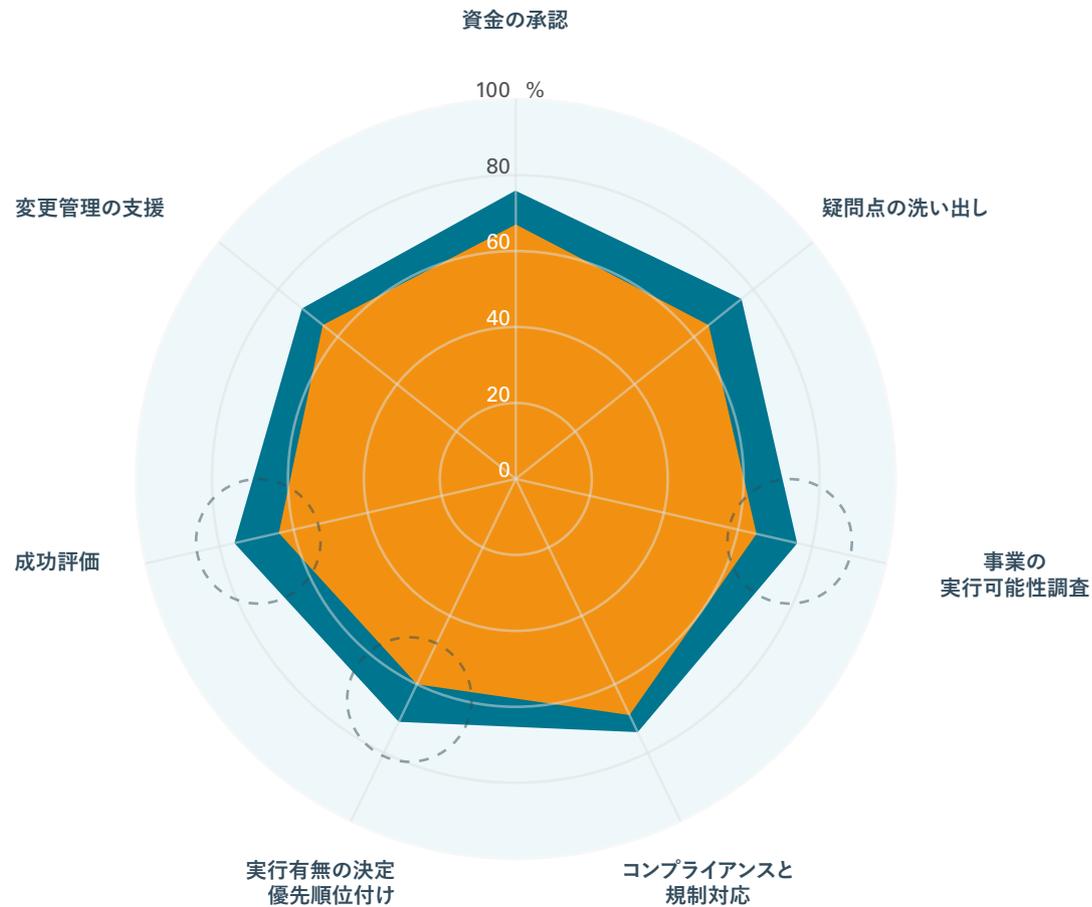


イノベーションの課題 – 目標 vs 実際の行動

事業の実行可能性調査、実行有無の決定、優先順位付けについては、目標はあるにせよ対応が取られていないという実情が見て取れ、**これが、オートメーションとアジャイル型プロセスの採用に対し財務・会計部門が好ましくない印象を持つことに影響を与えています。**

いずれの分野にイノベーション達成の目標を掲げていますか？
また、イノベーションのために実際的な対応をしているのはどの分野ですか？

■ 目標
■ 実際の行動



調査対象: 財務・会計部門、
24 の市場、845 名

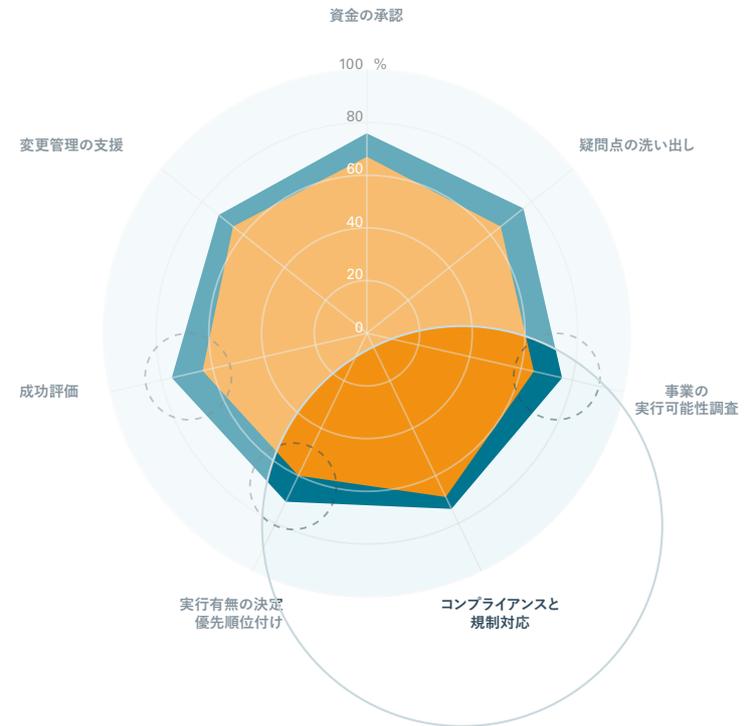
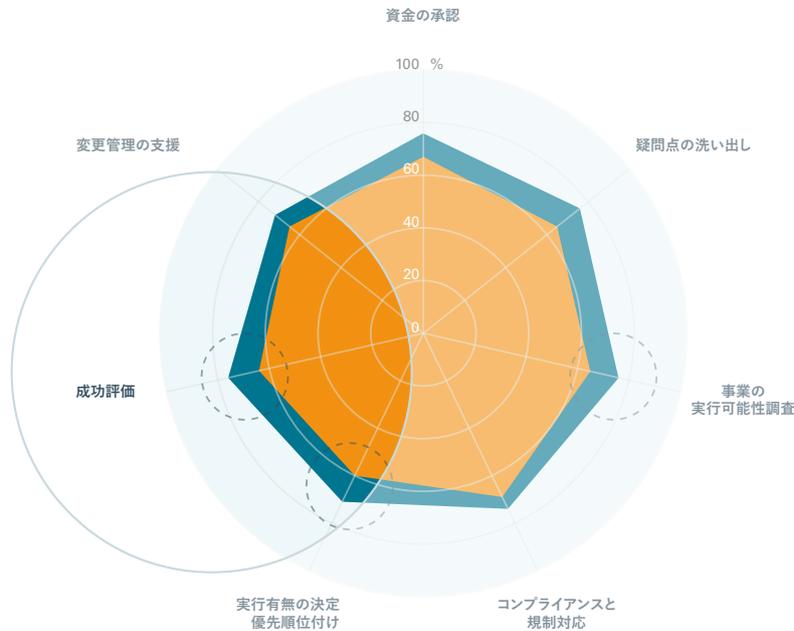
イノベーションの課題 – 目標 vs 実際の行動(続き)

これらの調査結果は財務・会計部門ではイノベーション支援でより大きな役割を果たしたいという望みを持ってはいるものの、今のところは、その望むほどの役割を効果的に果たすことができていない、ということ示唆します。

原因となっているのが、リソースと重点的な取り組みの不足、そして特に懸案となる成功評価がなされていないという点です。さらに躍進を阻むのは、財務・会計部門の日常業務であるコンプライアンスと規制対応業務に追われているという事実です。

今後、製品やサービスはその内の 75%までもがデジタル化されると言われます。これを踏まえ、CFO 職には、然るべき準備体制を整える、つまり、運用モデル、資金調達モデル、プラットフォームの劇的な変化に対応すべく、事前に計画を立てることが求められます。

■ 目標
■ 実際の行動



イノベーション・カルチャー

高い重要性を持つのが人材確保です。将来必要となるスキルを持った人材を集められるかが財務・会計、そして全部門での成否を左右するのです。イノベーション競争において、最も求められるスキルとはどのようなものでしょうか？例えば、アジャイル開発手法、データサイエンスやデータ・イノベーションと、大規模データセットを駆使し、実際に使える洞察を導くというスキルが求められるのです。しかし、エクスペリエンス、組織、ビジネスモデルをデザインするスキルも、すべて将来のアジャイル型組織にとって重要な意味を持ちます。

次ページ以降の調査結果でも示すように、こうしたニーズは一貫してあるとはいえ、何らかの特異なプロセスまたはインセンティブモデルが、今後を確実にする方法として特定されているわけではありません。しかし、人材を最大限活用するためには、然るべき企業カルチャーが必要とされる点では、どの組織も同意しています。したがって成功のためには、各種プロセス、上位管理層、インセンティブが、以前にも増して重要な意味を持つことになるのです。

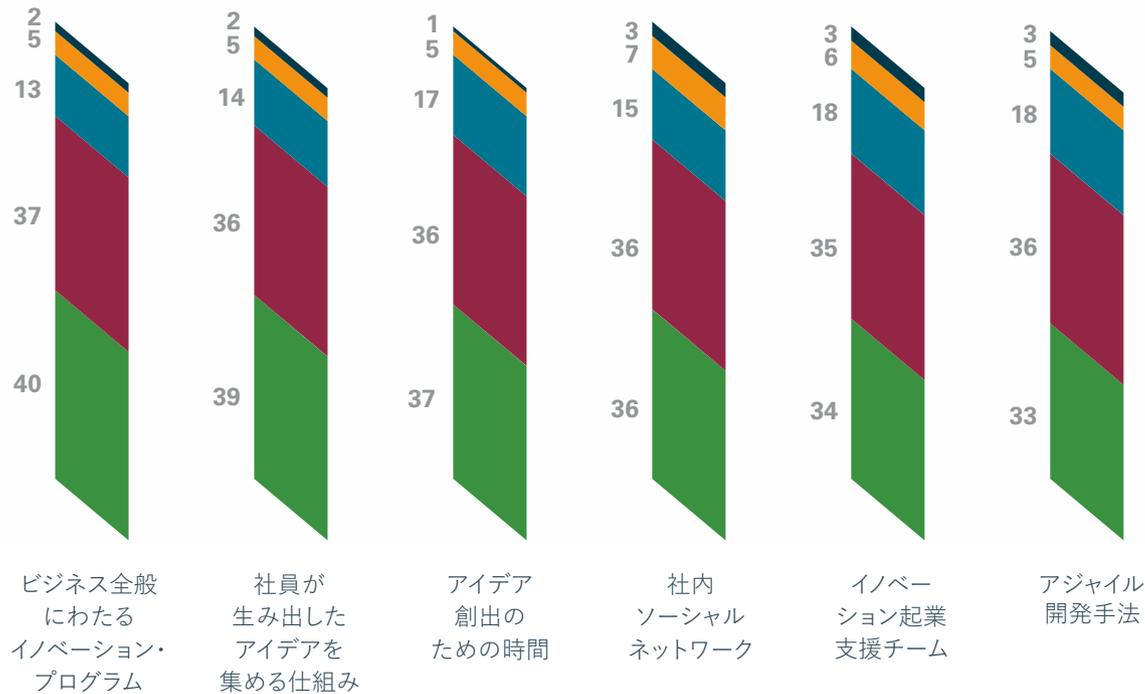
組織には、社員からアイデアを最大限に引き出し、それを確実に実行に移すことが求められます。イノベーション推進を担うのが常に財務・会計部門であるとは限りませんが、この部門に所属する人員は、組織を未来に導くことにより注力したいという希望を抱いています。

イノベーション・カルチャー – アイデア創出プロセスの重要性

全部門の調査結果と同様、財務・会計部門はイノベーションのアイデア創出とプロジェクト達成をサポートする何らかの役割を、すべてのプロセスが担っていると考えています。**最も重要なプロセスとしてランク付けされたのは、ビジネス全般にわたるイノベーション・プログラム、社員が生み出したアイデアを集める仕組み、そしてアイデア創出のための時間です。**

アイデア創出とプロジェクトの成功に対し、下記の各プロセスが持つ重要性はどの程度ですか？

- 全く重要ではない
- それほど重要ではない
- どちらとも言えない
- ある程度重要である
- 非常に重要である

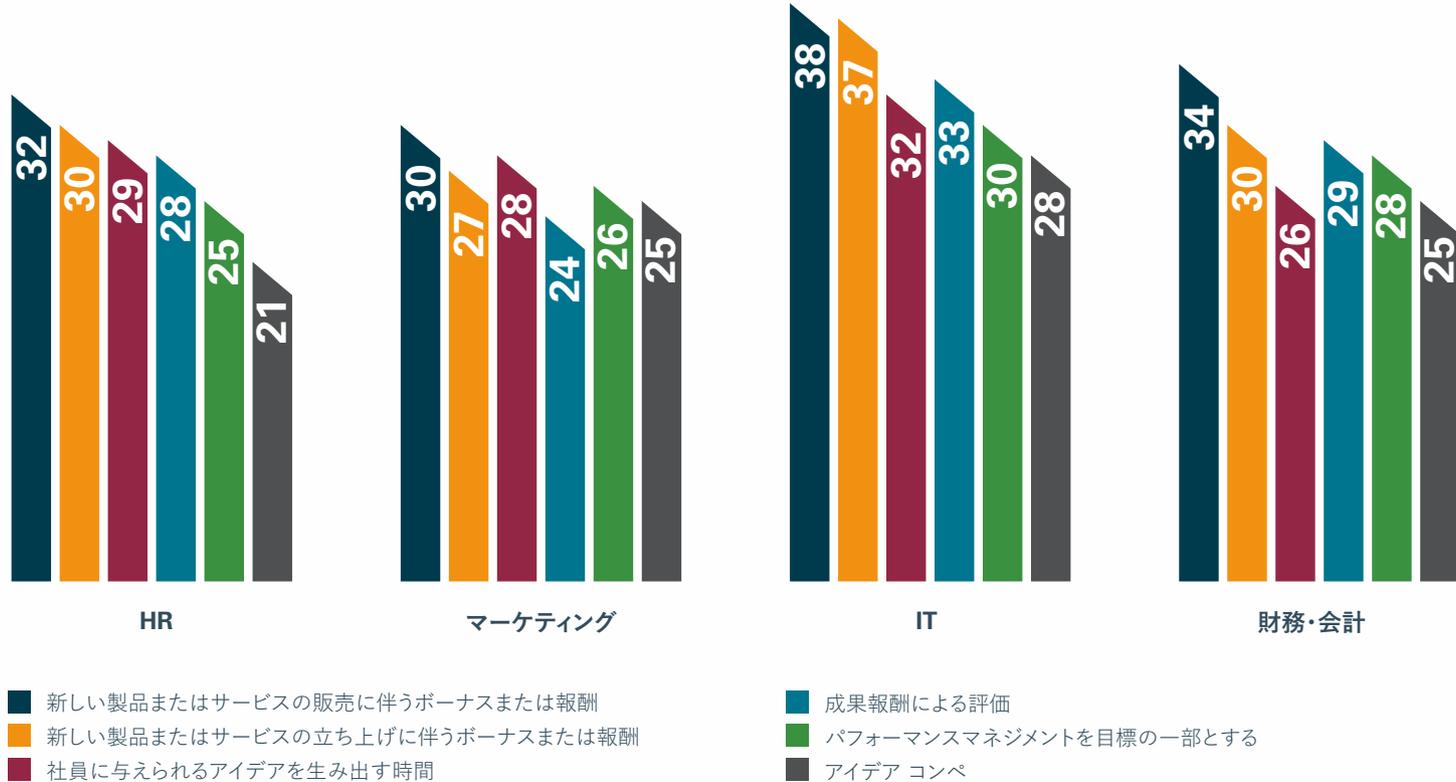


調査対象:財務・会計部門、24の市場、845名

イノベーション・カルチャー – 社員へのインセンティブと報酬

イノベーションへの財政的なコミットメントの一環として、**大多数の企業が社員へのインセンティブを用意しイノベーション・アイデアの創出を積極的に促しています。**全部門対象の調査結果同様、インセンティブ・プログラムとして突出して成功している方法は見受けられません。功を奏する戦術は、それぞれのビジネスの分野によって異なります。

製品またはサービス・イノベーションのアイデアを創出できるよう、社員に対してどのようにインセンティブと報酬を与えていますか？

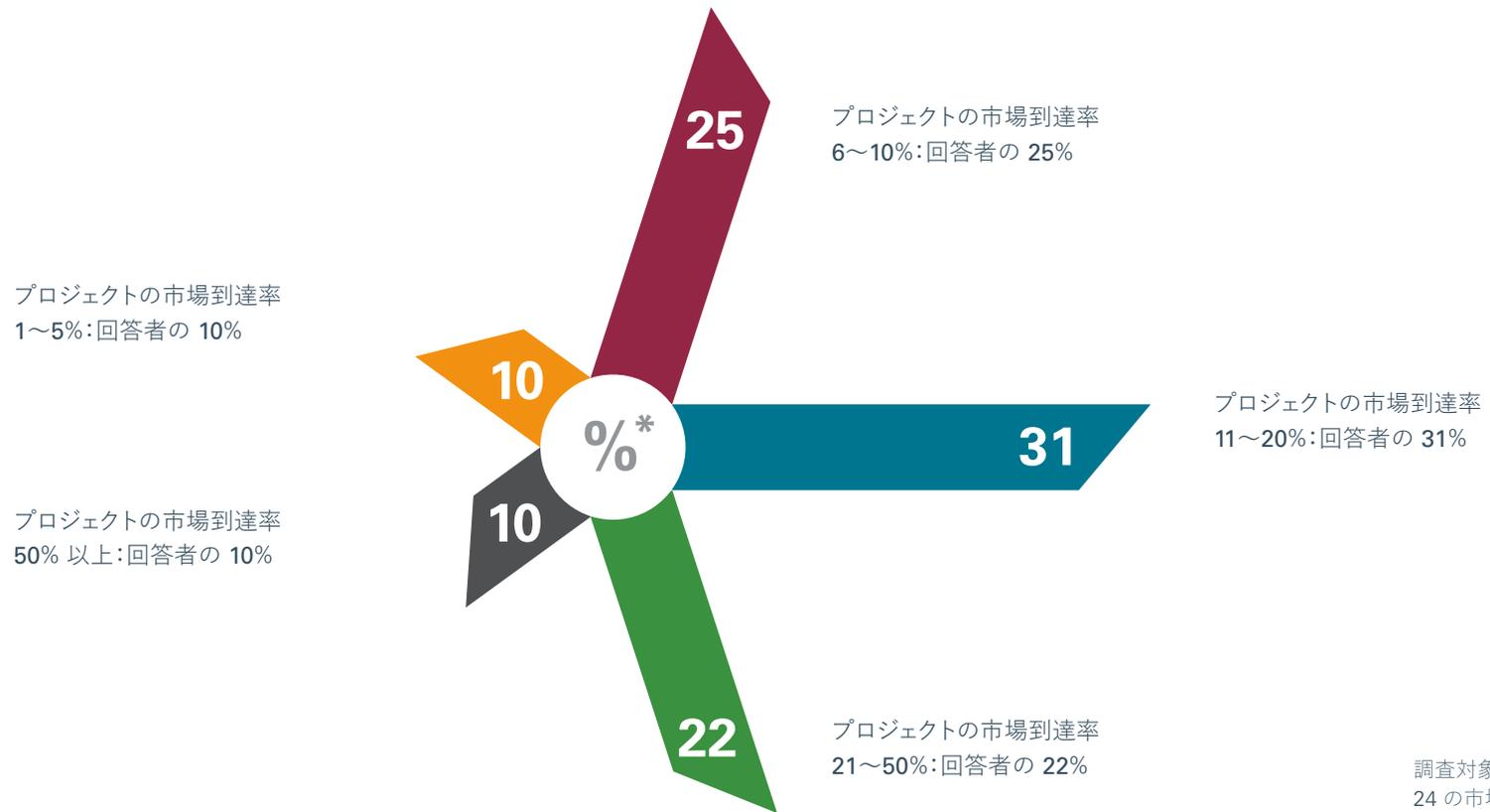


調査対象: 財務・会計部門、24 の市場、845 名

イノベーション・カルチャー – マーケットに到達するイノベーション・プロジェクト

懸念されるのは、イノベーションをサポートするプロセスやインセンティブがあるにもかかわらず、財務・会計部門を含む全部門で 90% が、**全体の半数以下のイノベーション・アイデアしかマーケットに到達していない**と回答している点です。

マーケットに到達するイノベーション・プロジェクトは全体の何パーセントですか?最も当てはまると思う範囲を選んでお答えください。*



* 小数点以下四捨五入の整数値で示す

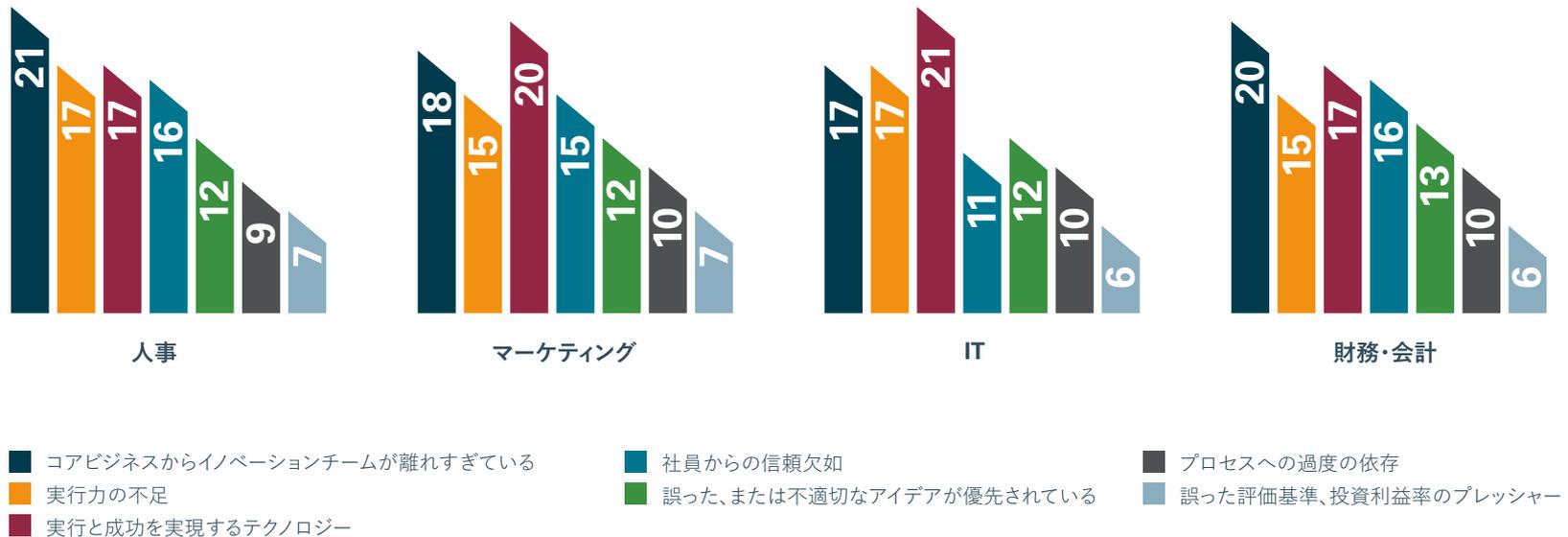
イノベーション・カルチャー – マーケットへの到達を阻む障害

人事部門と同様に、IT 部門ではリングフェンスと言われるイノベーションチームの隔離状態が大きな障害として挙げられており、**このことは、開始段階からコアビジネスの中にイノベーションを組み込むことの重要性を強調しています。**

実行と成功を実現するテクノロジーの欠如が、新しい製品、サービス、顧客エクスペリエンスのマーケット到達を阻む主な障害とであると、いずれもの部門で認識されています。

とりわけ財務・会計部門にかけられる期待の大きさに目を向けると、幸い、ROI 達成目標からくるプレッシャーがイノベーションを妨げているわけではないことが分かります。この余裕がアイデアを育む環境を作るのです。

新しい製品、サービス、顧客エクスペリエンスの市場到達を阻んでいる主な障害は何ですか？



調査対象: 24 の市場: HR 部門 710 名; マーケティング部門 790 名; IT 部門 2,629 名; 財務・会計部門 845 名

次なるステップ

調査結果から導かれるのは、説得力ある結論です。

財務・会計は、変化をもたらす推進力になることが求められています。そして今日の CFO は、戦略策定、ビジネスモデル実現、そして、イノベーション規律の管理を同時に行なえる人物でなければなりません。

財務・会計部門は、事業への理解を示すとともに、自らをイノベーションの中心に位置付けることが求められます。これは、重点的取り組みと期待される結果に深くかかわるためです。そして、IT、人事、マーケティングさらに広範な業務を横断するデジタルドリムチームの協力体制の一翼を担うことが必要とされます。

特に財務・会計と IT 部門との連携効果を高め、新たなスケーラブルかつ効率的なサービス提供を行うと同時に、テクノロジー変革のメリットを最大に活用しワークロードを低減することが求められます。

この協力関係は、双方向に働きます。財務・会計部門の日常業務をより効率的にする為には、組織全体としてデータとインテリジェンスを駆使し財務・会計部門のプロセスを再考しなければなりません。

財務・会計部門には、より大きな権限付与が必要です。然るべき時期に予算とリソースの割り当てと行うことにより、将来的な組織構造ができ、来たるべき組織モデルへのイノベーション組み込みが可能となるのです。

ご紹介した洞察を Financial Cloud ツアーで実現ください。



お客様の IT イノベーションを
サポート。時代を変えるテ
クノロジー、**Oracle Cloud**を
ぜひお試しください。

 Oracle Cloud