

CIMA・AICPAのサーベイに見る、経理・財務・経営企画組織の新しい運用モデル

# デジタル時代、 経営管理の機敏性を高める “Agile Finance”とは



デジタル時代を迎え、経営管理に求められる要件も「Agile＝機敏性」へと大きく変化した。米国公認会計士協会（AICPA）等の最新のサーベイからグローバル企業におけるファイナンス組織のあり方、経営情報を統合・活用するために導入されたEPM（Enterprise Performance Management）の導入コンセプトや運用モデルから、企業のCFO（Chief Financial Officer：最高財務責任者）はどのような取り組みを進めるべきなのか。日本CFO協会主任研究委員を務めるアカウントिंग アドバイザリー マネージングディレクターの櫻田修一氏をはじめとするエキスパートが解説する。

## ▶ CFOがリーダーシップを 発揮すべき3つのポイント

米国公認会計士協会（AICPA）・英国勅許管理会計士協会（CIMA）・オラクルは2019年1月、グローバルのCFO・ファイナンスリーダーを対象に実施した調査レポート「2019：“Agile Finance” Unleashed」を発表した。このレポートは、経理・財務・経営企画などのファイナンス組織のあるべき姿とも言うべきものであり、企業がビジネスの俊敏性を高めるためにはファイナンス組織の新しい運用モデル“Agile Finance”を取り入れる重要性を提言している。

“Agile Finance”とは、クラウド、プロセス自動化、AI/機械学習などの最新デジタル技術によって財務・会計に関するプロセス改革に継続的に取り組みながら、迅速な意思決定とパフォーマンス管理をサポートしようというファイナンス運用モデルのことだ。この運用モデルを推進するには、CFOがリーダーシップを発揮すべきポイントが3つあるという。

1つ目は「オペレーションエクセレンス」の実現だ。継続的なプロセス改革に取り組むには決算や経営情報の提供にデータの収集・正規化・調整の時間を費やすという現在のファイナンス組織が直面している課題を解決しなければならない。この課題を解決するために、CFOには最新デジタル技術を導入・活用して広範なプロセス変革を推進することに集中できる環境を用意することが求められる。

「そこで必要になるのが、ファイナンス組織からデータ分析、プランニングや将来予測などの機能を切り離した機能横断的なCoE（Center of Excellence）またはSSC（Shared Services Center）内の専門チームを組織することです。こうしたチームを組織して財務計画の立案や財務データの分析を行うFP&A（Financial Planning & Analysis）の役割を担わせることで、革新的な戦略の開発や競合他社をしのぐパフォーマンスを達成する洞察を生み出すことが可能になります」（櫻田氏）

2つ目は「デジタルインテリジェンス」の

推進だ。効果的なデータ分析を行うにはデータガバナンスが不可欠だが、厳密なガバナンスがないためにデータが断片化され、分析が不正確で洞察力が低下するという課題を抱える企業は多い。また、レガシーシステムにもデータが蓄積されているために、データを収集するのに時間を費やさなければならないのも課題だ。

「この課題を解決するには、CFOが主導してビジネスインテリジェンスとデータ活用を加速・改善する機能・基盤を導入することが近道です。レガシーシステム個別のレポートツールをリアルタイムのダッシュボードに置き換えたり、予実管理をExcelからクラウドに移行したりするだけでも、データの透明性と提供スピードが向上します。さらにAI/機械学習などを取り入れることにより、高度な予測分析も実現できるようになります」（櫻田氏）

3つ目は「ビジネスインフルエンス」の推進だ。企業のビジネス戦略やパフォーマンスに大きな影響力のあるファイナンス組織にとつての課題は、コンプライアンスや管理

に集中しなければならないことにある。この課題を解決するために、CFOは人間の能力と意思決定を模倣するロボットやAI/機械学習などの最新技術を追加して、従来の業務負担からファイナンス組織を解放する。同時にファイナンス組織が最新デジタル技術を活用する能力「デジタルIQ」を高めるための施策を推進し、ファイナンスとビジネスの両方に必要な知見を備えた人材を育成していくことも、CFOの大きな役割だと櫻田氏は言う。

### ▶ 日本企業が取り組むべき デジタル時代のEPM

“Agile Finance”という運用モデルは、日本企業にとっても有効だ。日本企業の多くは現在、バラバラなレガシー基幹システム、進まないデータ正規化・統合、Excel中心の非効率な業務、旧態依然とした業務改革意識の低さ、制度会計や伝統的な管理会計の域を出ないスキル不足など、さまざまな課題に直面している。“Agile Finance”を導入することで、こうした課題を解決することが可能になるのだ。

日本でも迅速・的確な意思決定を支援する目的でビジネスを可視化して業績管理を行うEPMを導入・運用している企業は少なくないだろう。しかし、デジタル技術が高度化した現在、従来のEPMは必ずしも効果的に機能しているとは限らない。そんなEPMをデジタル時代にふさわしいものへと

進化させるのが、“Agile Finance”なのだ。

櫻田氏は、“Agile Finance”を適用したEPMを推進するには、2つの取り組みが必要だと話す。1つは、EPM機能を持つ情報統合基盤をアジャイル開発によって整備・導入することだ。

「基幹システムの統合・整備や業務の自動化といった取り組みには時間がかかります。意思決定に必要な情報が十分に提供されていないのであれば、まずは経営情報・管理会計業務のExcelからの脱却を目指し、情報統合基盤を構築して経営情報を活用することを並行して進めることが現実解です。その仕組みは、手がつけやすいところから始めて順次拡張するというアジャイル開発の方法を取り入れて構築します」（櫻田氏）

もう1つは、従来のファイナンス組織の業務からビジネスパートナー機能を切り出すことだ。

「決算など既存業務の影響を受けないように、ファイナンス組織から経営情報を統合・活用する専門チームを切り離し、経営企画部門と統合するなどしてCoEまたはSSCのような専門チームをCFO配下に再構築します。この専門チームにはビジネスパートナー（FP&A）機能を担わせ、全社と事業部門のビジネスをサポートする役割を与えます。専門チームには事業部門やIT部門からも人材をアサインし、トレーニング・育成によりスキルトランスファーを実行します」（櫻田氏）

このようにExcelからの脱却と専門チー



アカウントティング アドバイザリー  
マネージングディレクター／公認会計士

### 櫻田 修一 氏

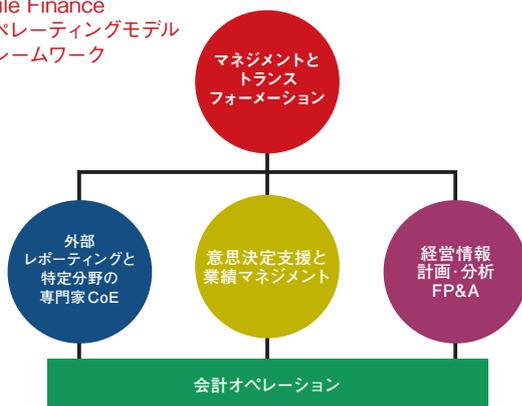
ムの組織化を最初の一步とし、そこからデータ活用の全体像を描きながらデジタル変革を進めていくことにより、デジタル時代に最適なビジネス業績管理——EPMが可能になると櫻田氏は説明する。

### ▶ 経営管理クラウドで “Agile Finance”をサポート

“Agile Finance”を実践するためには、必要な情報を迅速に経営に提供し、さらにAI/機械学習などの最新デジタル・テクノロジーで効率化と意思決定支援を行うことが求められる。

「Oracle EPM Cloudは、計画・予算管理、連結などをスピーディーに行うための経営管理クラウドです。既存のERPシステムや会計システムをそのままに、経営情

Agile Finance  
オペレーティングモデル  
フレームワーク



“Agile Finance” オペレーティングモデル

#### Agile Finance オペレーティングモデルの重要な特徴

- 取引記録からレポートまでのトランザクションタスクの自動化に重点を置き**プロセスの自動化を大規模に実装**  
 ファイナンス組織の効率性向上のため**レガシーの経理・財務プロセスのリエンジニアリングを優先**
- 高度な分析ツール**をファイナンス機能全体に対してスケーラブルな展開を推進  
 組織にとって最も価値のあるデータと最も価値のない**データを明確に把握**
- 意思決定とパフォーマンス管理の改善**を支援するために、**外部パートナーとの提携**において重要かつ影響力のある役割を果たす  
 ビジネスの利害関係者から**ビジネスを理解している**ことについて広く認識されている

報の迅速な活用を可能にするツール群によって構成されており、状況に応じてスモールスタートから始め、段階的に拡張していくことが可能です」(日本オラクル クラウドアプリケーション事業統括 ERP/EPM ソリューション部 部長 久保誠一氏)

Oracle EPM Cloudは現在、全世界4,400社以上で利用されており、日本国内の経営管理システムにおいてもトップシェアを誇っている。米国の調査会社ガートナーが発表したクラウド計画・予算・管理会計市場向け製品、および連結決算・グループ経営管理市場向け製品のマジッククアドラントでは、Oracle EPM Cloudだけが唯一、両方のリーダーとして評価されている。

「Oracle EPM Cloudには、3つの大きな特徴があります。1つ目は管理会計・予算管理システムとして世界シェアナンバーワンを誇る『Oracle Hyperion』の最新クラウド版であるという点です。世界中で1万社以上の豊富な導入実績があり、EPM Cloudを導入できるパートナーや技術者は他社ソリューションに比較して圧倒的に多いことが特徴です。2つ目は、オンプレミスよりも低コスト・短時間で導入できるという点です。3つ目は、充実した管理機能によりファイナンス組織のユーザーが直接管理作業を実施できるという特徴です」(日本オラクル クラウドコンサルティング事業統括 EPMクラウドコンサルティング部 早川哲矢氏)

### グローバル連結経営管理の高度化を推進するポイント

近年、こうしたデジタル時代のEPMを実践する企業は急速に増えている。ただし、グローバルでビジネスを展開する企業では、国内や現法単体ではEPMが機能していても、グローバル全体の連結経営という観点では、必ずしも目的に合致した形での整

### 欧米グローバル企業と比べた日本企業の戦略・戦術面の相対的な強弱



### グローバル競争における日本企業の弱点は何か

備が進んでいないという現状があるという。そう話すのは、グローバル連結経営管理に詳しいアットストリームコンサルティング代表取締役の安達悟志氏だ。同氏によると、展開に時間を要するグローバル経営管理の高度化を早期に実現するには、グローバル本社でなければできないこと、なすべきことを点検し直して、すぐに実行することが重要だという。

「グローバル本社には、投資家などの外部ステークホルダーに事業の安定、成長、継続性をコミットメントするコーポレート本社機能があります。このコーポレート本社機能が連結経営の観点で最低限実施すべき事項は、①戦略単位での組織と統制の



アットストリームコンサルティング  
代表取締役

安達 悟志 氏

設計、②グループ全体の管理構造の定義、③データ連携に関する標準の定義の3つです」(安達氏)

安達氏は、そうした取り組みを実践したグローバル企業の成功事例から、連結経営管理の高度化の方向性として、「戦略事業セグメント別の連結での投下資本利益率に着目した化学メーカー」「事業・業務機能・地域の3つの統制ラインでの連結予実管理を高度化させた機械部品メーカー」「製品・市場・実行組織のバリューチェーンごとの収益管理を高度化した輸送機器メーカー」を挙げた。これらの事例における経験から、グローバル経営管理の高度化を円滑に推進するには、データの質に着目したアプローチが必要だと語る。

「まずは自社事業や組織の特徴を踏まえ、経営管理の高度化の方向性・目的を明確にする必要があります。しかし、グループ全体の保有データの質が目指す経営管理モデルのレベルを決めてしまうので、保有データの質に起因する制約を段階的に取り除きながら高度化していくステップを描けるかどうか、これがプロジェクトの成否を分けることとなります」(安達氏)

いずれにせよ、実際にグローバル経営管理に取り組むには、将来を見据えて“Agile Finance”を取り入れたEPM基盤を構築することが求められると言えるだろう。