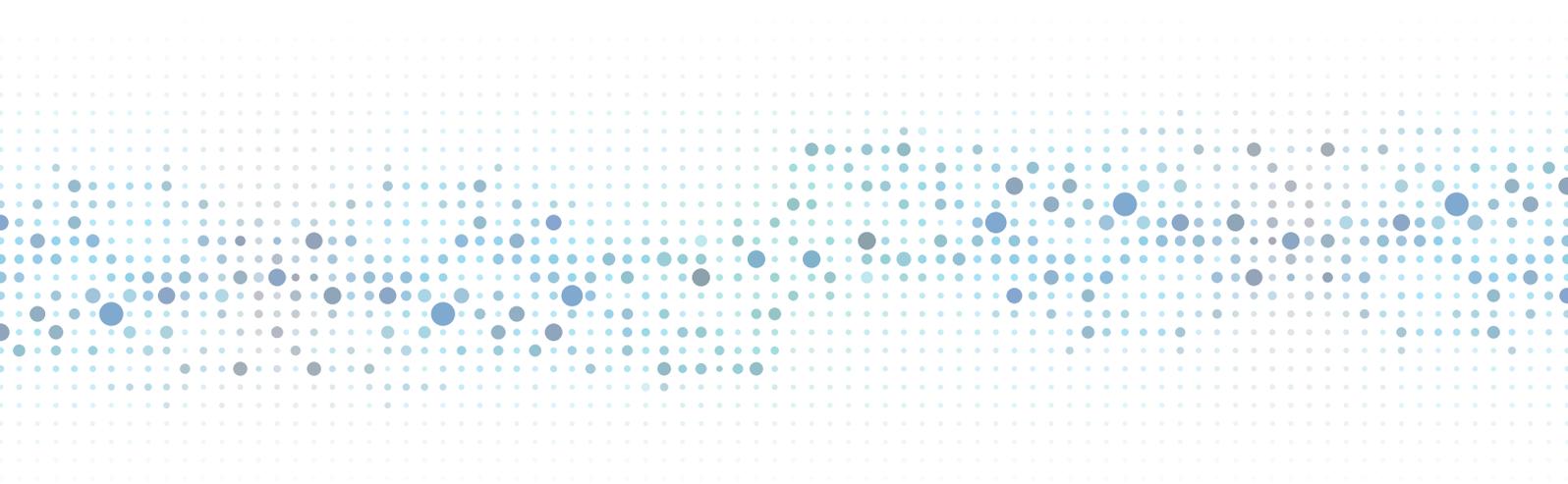


# デジタルとCFO

– 未来をもたらす Digital Finance に向けた考察 –

RESEARCH REPORT



# 目次

はじめに .....	01	5-6	不正リスク検知業務 .....	25
<b>1</b> サマリー .....	02	5-7	審査・リスク管理・データ分析業務 .....	26
<b>2</b> Digitizationから Digital Transformationへ .....	04	5-8	自動化された業務の担当者に 新たに任せたい業務 .....	27
<b>3</b> アンケート調査概要 .....	09	5-9	デジタル技術を適用した後、 CFOに必要な知識や能力 .....	28
<b>4</b> 現状把握 .....	11	5-10	デジタル技術を適用した後、 CFO組織の役割として より必要となる機能 .....	29
4-1 経営課題 .....	12	5-11	デジタル技術を適用した後、 CFO組織の変化として より期待されている効果 .....	30
4-2 デジタル化への取り組み状況 .....	13	<b>6</b> CFO領域のDigitalizationへの 5つの壁と3つの成功要因 .....	31	
4-3 デジタル化への期待 .....	14	6-1 CFO領域のDigitalizationへの 5つの壁 .....	32	
4-4 デジタル化の効果 .....	15	6-2 CFO領域のDigitalizationへの 3つの成功要因 .....	35	
4-5 効果を阻害した要因 .....	16	<b>7</b> 結論 ～デジタル時代の財務・経理 Digital Finance～ .....	39	
4-6 現行経理システムの使用状況 .....	17	7-1 Digital Transformation と CFO組織に求められる変革 .....	40	
4-7 財務・経理システム刷新時に取り組みたい デジタル化技術 .....	18	7-2 デジタル時代のCFO組織 .....	42	
<b>5</b> 財務・経理プロセスに対する デジタル化に関する意見収集 .....	19	7-3 デジタルKPI経営を支援して 真のバリューセンターに .....	44	
5-1 予算・計画業務 .....	20			
5-2 現預金管理業務 .....	21			
5-3 現物管理業務 .....	22			
5-4 実績登録業務 .....	23			
5-5 決算業務 .....	24			

## はじめに

IoTやAI、Big Dataなど、Digitalizationに関するキーワードをメディアで見ない日はない。事実、日本経済新聞では過去1年間で約7,000件の関連記事が掲載されていた(※1)。このようにデジタル化が叫ばれて久しい今、様々なビジネスや業務がデジタル化され、新サービスの提供、業務改革、人的資源の再配置、働き方改革が始まっている。

この動向は、財務・経理業務に関しても例外ではない。「簿記・会計・監査事務員の仕事は、今後10～20年間に98%の確率でコンピュータ技術によって自動化される」(マイケル・A・オズボーン(2013))(※2)や「多くの(全てではない)専門家たちが、彼らほどの能力を持たない人々や、高いパフォーマンスを発揮するシステムに置き換えられる」(リチャード・サスカインド(2017))(※3)といった見解に見られるように、本来なら財務・経理業務でもDigitalizationが進むはずである。にもかかわらず、他の領域に比べてDigitalizationに対する取り組みがメディアに取り上げられることは少ないように思われる。

それは、財務・経理業務がERP導入に代表される取り組みの中で、すでにDigitalizationが進んでいる領域だからなのか、もしくは別の理由によりDigitalizationに障壁があって進んでいないのか。

本レポートでは東証一部上場企業(2017/12月時点) および未上場の有力企業約2,100社へのアンケート結果(有効回答73社)を元に、デジタル化の現状、デジタル時代に求められる財務・経理業務プロセス、デジタル時代のCFO組織の人材像、組織のあり方を明らかにすることを目的としている。本レポートが、CFO組織の皆様にも多少なりとも役立つものになれば望外の喜びである。

最後に、インタビューにご協力をいただいた企業の皆様に、この場を借りて心から感謝申し上げたい。

※1. 2017/1/1～2017/12/31の日本経済新聞(朝刊・夕刊)での以下のキーワード含むニュースの件数  
(日経テレコンで検索)検索日時2018年2月20日  
「デジタル化」:240件「人工知能」:2092件「機械学習」:84件「ディープラーニング」:97件「IoT」:1068件「モバイル」:487件「RPA」:22件「クラウド」:813件「ビッグデータ」:545件  
「ブロックチェーン」:210件「第4次産業革命」:130件「働き方改革」:1146件  
「スマートワーク」12件:「テレワーク」103件

※2. C. B. Frey & M. A. Osborne (2013) "THE FUTURE OF EMPLOYMENT: HOW SUSCEPTIBLE ARE JOBS TO COMPUTERISATION?"

※3. 「プロフェッショナルの未来」(2017) リチャード・サスカインド 著 ダニエル・サスカインド 著 小林啓倫 訳 409頁

# 1

## サマリー

## サマリー

多くの企業が経営情報、KPIの整備および財務・経理業務の効率化を経営課題として認識している。これらの課題に対してデジタル技術を活用することに積極的な意思が見られるものの、大半の企業は依然としてデジタル化の途上にあり、取り組みの範囲も「RPA」や「Cloud (SaaS)」に留まっている。しかも、デジタル化の効果として、効率化を期待している企業が大半であり、経営情報やKPIの整備に関してデジタル化を推進している企業は少数である。少なくとも現時点ではデジタル技術の活用領域は、情報登録のように高負荷になりがちな業務が中心である。

また、デジタル化による業務効率化の結果として生じた余剰工数・要員については、財務・経理部門の別業務での活用を考えているという意見が80%を占めている。多くの企業がデジタル技術を活用してオペレーションの自動化を推進していることは間違いがないが、その期待効果は業務効率化を中心としたコスト削減であり、財務・経理部門としての付加価値の拡大には至っていない。

一方、デジタル時代にCFOに必要な能力として、「IT技術、デジタル技術の知見」と回答している企業が6割を占め、デジタル化推進に対するCFOのリーダーシップの必要性を感じていることが伺える。

また、財務・経理領域のDigitalization(デジタル情報の活用)には以下の5つの乗り越えるべき壁があることが分かった。

- ・ 知識：デジタル技術に関する知識の不足
- ・ 技術：デジタル技術への信頼性不足
- ・ データ：活用可能なデータの蓄積不足
- ・ 制度：法制度・商習慣による規制や懸念
- ・ 人材育成：自動化による人材育成機会の喪失懸念

さらに過去の延長線上にある効率化や自動化の促進に留まらない、Digitalizationによる財務・経理業務の変革実現の成功要因には以下の3点が挙げられる。

- ・ 「何をやるべきか」から考える
- ・ 「必要となる情報・データ」から考える
- ・ 「デジタルにどのような付加価値を求めるか」から考える

デジタル時代のCFO組織が担うべき機能は、デジタル化により得た新しいデータを活用し、事実に基づいた未来の予測によって企業パフォーマンスの最大化に貢献することである。このためには、財務情報に加えて非財務情報を駆使したKPI(デジタルKPI)を定義・設定し、データの分析と解析によって経営に対して示唆を与える業務を担う必要がある。

# 2

## Digitization から Digital Transformation へ

# 2

## DigitizationからDigital Transformationへ

日本企業で急速に「IT化」が進んだ1990年代から現在までの財務・経理業務とプロセスの変遷を、影響を与えた出来事や支えてきたテクノロジーと共に振り返ってみたい。

### 2-1.1990年代【IT化…Digitization 黎明期】

1980年代から始まったバブル経済は、1990年代初頭に崩壊した。未曾有の不景気到来により大きく収益を落とした各企業は、経費削減を目的として業務の効率化を図るようになる。当時の会計業務は1980年代から普及したオフィスコンピュータ（オフコン）やミニコンピュータ（ミニコン）により、金額の合計などの演算処理や固定帳票出力の自動化は進みつつあったが、その周辺に多くの手作業が残存していた。会計システムと他システムが分かれていたことでデータの二重入力が必要であり、また、電卓やそろばんを使いながら手書きで伝票を作成し、印鑑で承認して保存するといった紙ベースでの業務も並行していた。そこで工数削減のため、業務システムからのデータ接続機能や複雑な演算処理・帳票の開発といったシステムによる業務自動化に加え、経理機能を分社化し、グループ内の膨大な手作業を一箇所に集約することで効率化を図る取り組みが多くの企業で見られた。

1990年代後半になると Business Process Reengineering（BPR）の概念や、Enterprise Resource Planning（ERP）パッケージの普及・定着によって、「全体最適」を目指した、より抜本的な業務の見直しや効率化が推し進められるようになる。

テクノロジー面での背景には、汎用機やオフコンなどの多くの業務システムが抱えていた「西暦2000年問題」と、1995年のWindows95発売を契機としたパソコンの急速な普及により、業務システムのオープン化、ダウンサイジングが一気に進められたことが挙げられる。

一方、業務・制度面での背景としては、1998年からの大幅な会計制度改革（通称：会計ビックバン）の影響が大きい。日本企業のグローバル化に伴い国際的に通用する財務諸表作成を求める新制度に、各企業は「グローバルスタンダード」な業務プロセス確立を迫られたのである。

特に2001年度3月期から開始した連結決算の義務化は、開示までの決算業務量に大きな影響をもたらし、財務・経理部門が月末や締め日に集中処理するプロセスは大幅な見直しが必要となった。結果として、「BPR」「全体最適」をスローガンにしたERPパッケージの導入と共に、入力業務の現場への分散化、月次処理の日常業務

化(業務平準化) が盛んに行われることとなる。しかし、販売や購買、人事などの企業活動を統合的かつリアルタイムに管理するERPは、業務の分散化や平準化には効果的であるものの、日本の商習慣や帳票文化にはまだ適合性が低く、機能追加にはコストが必要となる。そこで、各企業はメールやグループウェアを用いて承認プロセスを作成し、Excelを用いた演算処理や帳票作成プロセスを構築。かくして膨大な入力業務から解放された財務・経理部門は、新たにOfficeツールを駆使した多くのEnd User Computing (EUC)業務を武器に「決算早期化」に取り組むこととなった。

会計業務全体としては紙中心の業務からパソコン中心の業務へとシフト。会計情報の伝票単位での電子化が進むことで、この時代に会計領域のDigitization(情報のデジタル化)が大きく進展した。また、データ量の増加に対して入力業務の省力化、メールやOfficeツールによる業務の効率化が図られる一方で、各部署、各担当者において事業や部門の固有管理帳票作成といったEUC業務が生み出され、業務がブラックボックス化していった。財務・経理業務では、伝票登録からデータ分析まで多岐にわたる業務でスプレッドシートに依存した効率化が図られ、その結果として「Spreadsheet-Spiral(※4)」が始まったのも、この時代だと言える。

## 2-2.2000年代

### 【Digitizationの広がり と Digitalizationの始まり】

2000年代は、「グループ経営」「ガバナンス」が盛んに謳われる時代となった。90年代から社内カンパニー制の施行に見られるように業績回復に向けた事業再編への取り組みは加速していたが、1997年の独占禁止法改正を経て、2000年代に事業分社、M&Aによる事業再編がピークを迎えることとなる。財務・経理部門も、それまでの支店、工場といった

物理的な拠点に対する組織展開から、事業経理や関係会社管理に重きを置いた組織展開に姿を変えていく。また、業務面でも、企業買収などのグループ統廃合に伴い、短期間で企業統治を可能にするための業務標準化や文書化の要求が強まり、財務会計的な決算業務に加えて、各事業の業績評価のための管理会計業務の重要性が高まっていった。

さらに2000年代中盤には、グループ内企業の効率的支配・運営に加えて、その企業運営をいかに管理して不正を防止するかという観点で「ガバナンス」(コーポレートガバナンス)の重要性がより一層高まることとなる。

2001年にエンロン社の巨額の不正経理・不正会計による破綻(通称:エンロン事件)、2002年にはワールドコム粉飾決算による破綻が発生し、米国資本市場の信頼が失墜。このため、2002年、「内部統制の強化」と「監査人の独立と行動規制の厳格化」を目的とし、米国でサーベンス・オクスレー法(通称:SOX法)が制定される。日本でも、2005年に会社法制定による「内部統制の義務付け」、2006年に金融商品取引法による「財務報告に係る内部統制の強化等に関する制度の整備」(通称:J-SOX法)が制定された。これらの内部統制制度は財務報告に係る業務プロセスに対し、業務処理統制の整備と可視化を求めるもので、不正・誤謬などの防止のための統制業務が増加。このため、システム面ではIT業務処理統制の機能充実が図られ、人の手が介在しないようになった。これらを背景に、今までOfficeツールを駆使して行われてきた多くのEUC業務伝票を廃止し、伝票承認業務などをシステムに取り込み自動化(ワークフロー化)することで、業務効率を維持しつつ不正処理の防止に取り組む企業が多く見られた。

また、核となる事業を取捨選択し経営資源を投下する新たな企業経営が求められる中で、多くの企業がEVA(経済的

※4. FSN社による調査(“Future of Financial Reporting”)による結果、71%の組織がデータ取得のためにスプレッドシートを使用してレポートを作成しており、49%の組織が「スプレッドシートを使用したレポート作成」を大きな混乱を招くことなく変更することができないと認識し、46%の組織がIT機能に依存しているため遅延や混乱がさらに追加されている。よって財務機能の69%が欠点を修正するためのスプレッドシートを増やしている。これにより、スプレッドシートへの依存度がさらに高まっている。  
[http://www.fsn.co.uk/channel\\_financial\\_reporting/cfos\\_how\\_do\\_you\\_stop\\_the\\_spreadsheet\\_spiral#.WweJFO7RA1J](http://www.fsn.co.uk/channel_financial_reporting/cfos_how_do_you_stop_the_spreadsheet_spiral#.WweJFO7RA1J) (2018年5月25日アクセス)

付加価値) や ROI (投下資本利益率) などの経営指標 (KPI) を用いた事業業績評価や、バランス・スコア・カードといった業績管理手法を採用。タイムリーに経営情報を収集する必要性は、ERP でグループ基幹システムを統合する動きを後押しすると共に、経営意思決定支援ツールとしてのデータウェアハウス (DWH) の普及・定着につながった。これは、ハードディスクの低廉化や、PC やサーバで使用可能な安価な CPU を並列で使用する技術の開発、ERP パッケージとの連携親和性といったテクノロジー面での潮流に加え、業務面におけるグループ経営管理やコーポレートガバナンスへの要求の高まりが背景にあると言える。つまり、経済成長期から続いた海外進出により世界中に広がっていた海外現地法人による従来の統治・運営では、情報量においても収集スピードにおいても不足することになったのである。多くのグローバル企業が、グループ内企業の情報粒度を揃え、必要なデータを DWH に収集・管理し、Business Intelligence と呼ばれる情報分析基盤を使ってグループ全体での業績評価や多次元分析への取り組みを進めたのはこのためである。基幹システム統合や DWH による経営情報の一元管理は増大化するデータを効率的に処理、分析することを可能にしたが、一方で、グループ統一科目や組織などの共通マスタの管理・運用、財務会計および管理会計ごとのデータ収集など、財務・経理部門に新たな業務を生み出すことにもなった。また、EUC に依存していた既存業務を残存させ、国内と海外あるいは財務会計と管理会計で業務を二重化することになった企業も少なくない。

会計制度のグローバル対応は 2000 年代も続き、2007 年には企業会計基準委員会が IASB と会計基準のコンバージェンスに合意。2011 年までに日本基準と国際会計基準の違いを解消することに合意したことを正式発表した。これにより、新たに国際財務報告基準「IFRS」に沿った会計基準の

変更が予測されることとなった。IFRS 適用への準備は、緩やかだったグループ内ガバナンスの強化や、別々に行われていた財務会計と管理会計の一致 (財管一致) を必要とし、複数会計基準による業務や決算といった業務負荷の増大をもたらした。結局 IFRS の適用時期は延伸したものの、グローバル業務標準化やシステム統合などの変革を後押しすることとなったのである。この業務変革の波を受けて、2000 年代終盤から活用され始めたテクノロジーに、クラウドシステムや Business Process Management (BPM) ツールが挙げられる。

2008 年のリーマンショック以降、再び海外への事業展開が活発化し、業務量・情報量が増加する中で、海外拠点を含めた業務・システムの統合は、グローバルでの業務集約を可能にした。国内労働力の不足も手伝って、業務の一部をコストの安い地域や海外拠点に委託する Business Process Outsourcing (BPO)、グローバル Shared Service Center (グローバル SSC) を導入し、業務の集約・効率化を図る企業も多く見られるようになる。

会計業務全体としては、電子帳簿保存法改正や e-Tax の導入などペーパーレス化が進むと共に、ERP や DWH によるグループ経営情報基盤の統合により会計領域の Digitization も大きく進展。会計情報のデータ化は、広範囲な業務集約や外部委託による業務の効率化、省力化を実現した。また、ワークフローによるプロセスのデジタル化や BPM による可視化など、Digitalization の端緒となる取り組みも見られるようになった。一方で、財務・経理部門を定型業務から解放し、高度な経営管理業務へとシフトすることを目的に掲げていた当時の業務改善活動は、その意図とは裏腹に、増大化したデータの収集やチェックといった新たな定型業務を生み出すこととなったのである。

## 2-3.2010年以後

### 【DigitalizationそしてDigital Transformationへ】

2000年代から世界的に高まっていたCorporate Social Responsibility (CSR) への関心は、リーマンショック以後さらに加速し、グローバルでの基準統一化が進められるようになる。日本でも、2011年の東日本大震災やタイ洪水のような大規模な自然災害が、財務への打撃を通じて企業価値にも重大な影響を与えたことで、Business Continuity Planning (BCP: 事業継続計画) への意識が急速に高まりを見せた。企業はこうした変化に適応し、継続的に成功し続けるビジネスモデルであることを表現・主張するために、CSR、Environment Social Governance (ESG: 環境・社会・企業統治)投資、健康経営などへの取り組みを求められるようになる。しかし、従来から財務面の業績を主な開示情報としてきた日本企業の経営や中長期的ビジョンについての情報発信は、市場から評価されない状態が続いた。株価の低迷が続く状況に、日本政府は、2014年2月の金融庁『「責任ある機関投資家」の諸原則(日本版スチュワードシップ・コード)』、2015年6月の東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」などによって、日本の企業と投資家にESGに関わる非財務情報開示と投資を奨励。現在は、売上や利益のような財務情報だけでなく、CO<sub>2</sub>排出量や顧客満足度、従業員満足度から、経営理念や経営ビジョン、中期経営計画に至るまで、開示における非財務情報の重要性が増している。

また、ドイツの国家戦略プロジェクトである「Industry4.0」の発表(2011年)などに代表されるように、社会インフラとして急速に発達したモバイルやクラウド、ソーシャルネットワーク、アナリティクスといったデジタル技術をビジネスに活用したDigitalizationに世界的注目が集まる時代に

もなった。日本でも人工知能(AI)を用いたマーケティングデータ分析やモバイル決済などの新たな金融サービス、いわゆるFintechに取り組む企業が見られたが、「イノベーション」「創造的破壊」をスローガンにしたこれらの取り組みは、ほとんどの企業の財務・経理部門にとって、業務を増やすことはあっても減らすことにはならないものだったと言える。

2010年代中盤になると、Digitalizationのスローガンには「働き方改革」「スマートワーク」が加わり、バックオフィス部門を含め企業活動全体を対象とした取り組みが急増。財務・経理部門も、デジタル技術を活用した大幅な業務削減の対象として、その流れの渦中にある。

例えば、恒常的な業務負荷の高さと労働人口の減少を背景として、伝票入力業務やグループ情報収集業務の自動化、入力端末のモバイル対応によるフリーロケーション化、経営情報分析の高度化をはじめとする広範な業務の見直し、改善への取り組みが見られている。

テクノロジー面での背景としては、クラウドによる記憶容量の向上と低廉化、SSDやインメモリ技術によるシステム処理の高速化、AI技術の発展による分析能力の向上などに加え、OCRやRPAの技術が急速に進展し、実用性が高まったことが大きいだろう。

「第4次産業革命」をもたらすとも言われるデジタル技術の急速な進歩が巻き起こすDigitalizationの波の中で、かつてない業務変革に臨んでいる各企業のCFOと財務・経理部門。その先にあるDigital Transformation(デジタル変革による価値創出)のステージを迎えた時、財務・経理部門とその業務はどう変化しているのだろうか。また、どうあるべきなのだろうか。

# 3

## アンケート調査概要

# 3

## アンケート調査概要

デジタル時代に求められる会計業務のプロセス、CFO組織の人材像、CFO組織のあり方を明らかにする目的でアンケート調査を実施した。

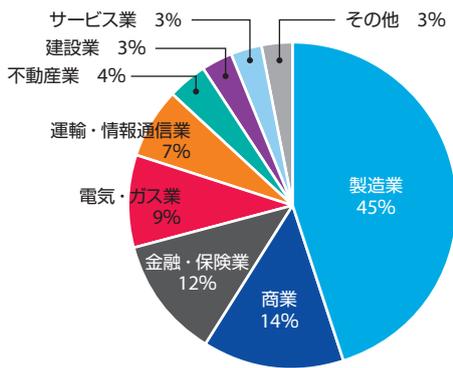
調査期間： 2018年1月12日～2018年2月16日

調査対象： 東証一部上場企業(2017/12月時点) および未上場の有力企業  
約2,100社

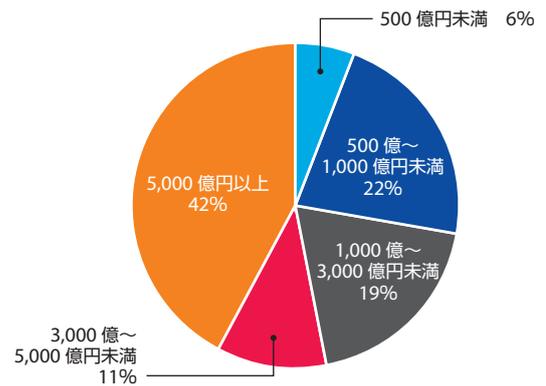
調査方法： 調査票を財務・経理部門宛に郵送

回答社数： 73社 (回答率3.5%)

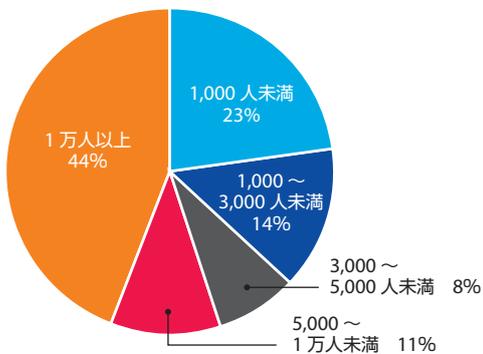
【図 3-1】 回答企業の業種



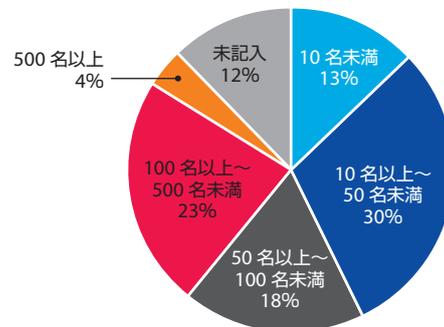
【図 3-2】 回答企業の連結売上高



【図 3-3】 回答企業の連結従業員数



【図 3-4】 回答企業の CFO 組織 ( 経理部・財務部など ) の総従業員数 ( 臨時従業員含む )



# 4

## 現状把握

CFOや財務・経理部門の認識する経営課題と、現状のシステム状況を紹介します。特に、各企業における現時点のデジタル化への対応状況、今後のデジタル化への注目点およびデジタル化への障壁となる部分を考察していきたい。

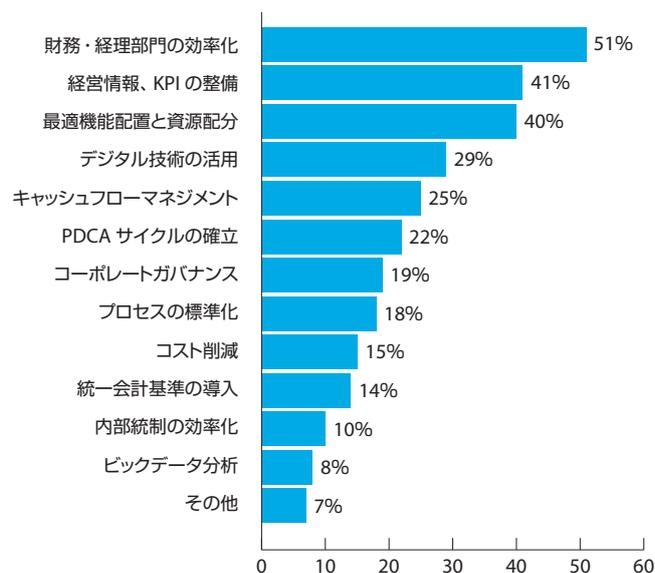
- 4-1 経営課題
- 4-2 デジタル化への取り組み状況
- 4-3 デジタル化への期待
- 4-4 デジタル化の効果
- 4-5 効果を阻害した要因
- 4-6 現行経理システムの使用状況
- 4-7 財務・経理システム刷新時に取り組みたいデジタル化技術

# 4-1

## 経営課題

CFOとして認識している経営課題としては、「財務・経理部門の効率化」が最も多く選択された。「経営情報、KPIの整備」と「最適機能配置と資源配分」がこれに続き、4割を超える企業が選択している。(図4-1)

【図4-1】 CFOとして認識している経営課題



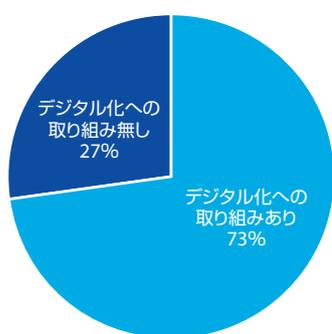
増え続ける定型業務を効率化し、余った工数や要員の再配置によって経営情報管理を高度化するという、2000年代から続く取り組みが依然として最重要課題として認識されている一方で、「デジタル技術の活用」が3割近く選択されている。このことから、財務・経理部門においても”デジタル”への関心が高いことが伺える。

# 4-2

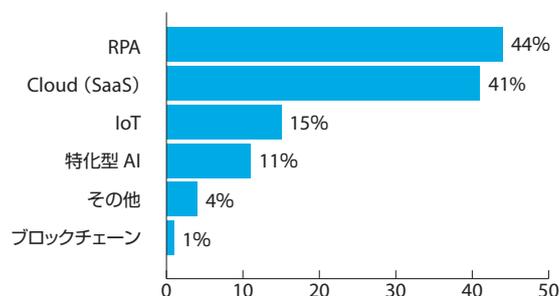
## デジタル化への取り組み状況

5年以内にデジタル化への取り組みを行っている企業は全体の73%、使われている技術はRPAが最も多く32社(44%)、次いでクラウドが30社(41%)となった。(図4-2,4-3)

【図 4-2】 デジタル化への取り組み状況



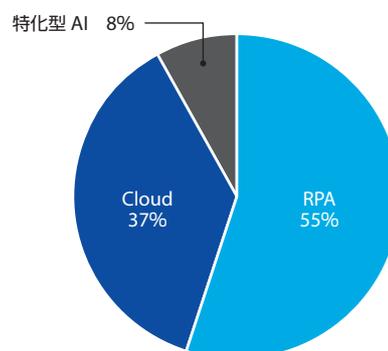
【図 4-3】 採用している最新技術 (デジタル技術)



RPA やクラウドは大半が経理業務のデジタル化に活用されており、少数派となったIoTは輸送用機器・電気機器業界を中心に生産管理・在庫管理に、AIは様々な業界の経理業務・コールセンターに活用されていた。上記以外では、保険業の顧客情報管理にブロックチェーン、「その他」の回答として金融機関の顧客対応にチャットボットを活用している企業もあった。

経理業務のデジタル化に焦点を当てると、回答の9割を占めるRPAおよびクラウドへの取り組みは、伝票作成、支払、経費精算、監査対応、決算業務などへの活用であった。審査・与信、売上予測、為替シミュレーションなどにAIを活用している企業もわずかながら存在していた。(図4-4)

【図 4-4】 経理業務のデジタル化への取り組み状況

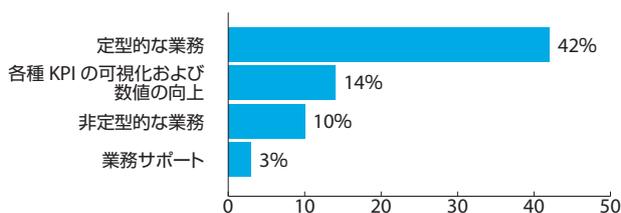


# 4-3

## デジタル化への期待

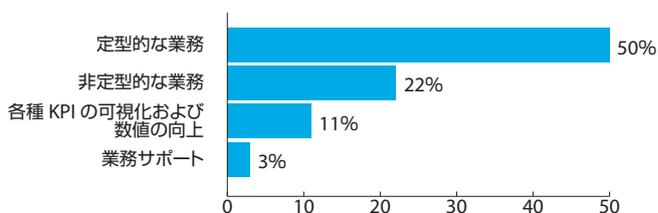
デジタル化に取り組んでいる企業の多くは、定型的な業務の効率化を期待しており、判断や承認といった非定型的な業務にはあまり期待していない。(図4-5)

【図 4-5】 デジタル技術を導入することで、効果をもたらすことを期待していた業務



また、経理業務のデジタル化を行った企業についても、多くの企業は定型的な業務の効率化に期待している。(図4-6) 一方で、非定型的な業務への効果を期待している20%強の企業の多くは、ブラックボックス化、もしくは、属人化している業務への効果に期待を寄せている。一方、「各種 KPI の可視化および数値の向上」といった付加価値を生む業務への効果を期待する企業は少ない結果となった。

【図 4-6】 経理業務にデジタル技術を導入することで、効果をもたらすことを期待していた業務

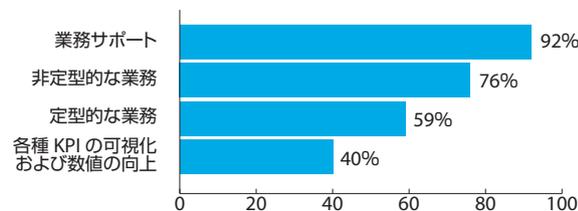


# 4-4

## デジタル化の効果

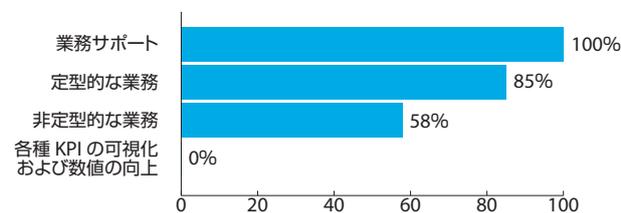
デジタル化の効果を期待した企業のうち、実際に効果があったと回答した企業の割合を見ると、「4-3. デジタル化への期待」であまり効果を期待されていなかった非定型的な業務や業務サポートについて、効果を実感している企業が多かった。多くの企業が効果を期待していた定型的な業務については、半数以上が効果を実感している。(図4-7) 非定型的な業務のほうが期待どおりの効果があったとの回答が多いのは、定型的な業務のデジタル化への期待が大きいため、非定型業務のデジタル化に対しては、そもそもの期待が小さいためと考えられる。

【図 4-7】 デジタル化の効果を期待した企業のうち、実際に効果があった企業



また、経理業務のデジタル化を行った企業については、全体に比べて定型的な業務と業務サポートに対する満足度が高い。(図4-8) 短期化を求められる決算業務やボリュームの多い承認業務などに、デジタル化の効果が出ていると推察できる。なお、現時点でのデジタル化は既存業務の効率化を目的としているため、業務負荷は確実に減っているものの、業務内容はデジタル化前後で変わらないと想定される。

【図 4-8】 経理業務のデジタル化に取り組んでいる企業のうち、実際に効果があった企業



# 4-5

## 効果を阻害した要因

リサーチ対象の企業の大半が期待した効果を楽しんでいるか、導入中もしくは効果測定前であるという回答だったことから、効果を阻害した要因に対してはあまり多くの回答を得られなかった。得られた回答は、技術に起因することと、社内ルール整備の遅れのみだった。

現時点でデジタル化を推進している企業では、すでにデジタル技術やデータ活用的前提となる業務標準化、情報のデータ化が進んでいるため、前提となるデータ整備などは阻害要因として挙げられなかったと推測される。また、そもそも多くの企業が期待している定型的な業務の効率化はデータ整備が前提とならないため、取り組みやすいことも理由の一つとして考えられる。

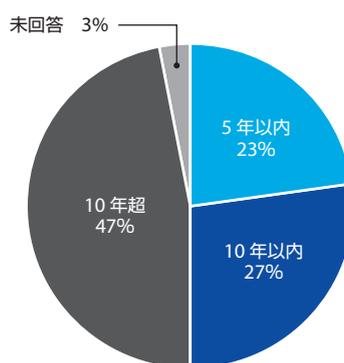
一方、「社内ルールの整備の遅れ」を回答したのは、定型的な業務の領域を超える高度なデジタル化を志向している企業だった。このことから、デジタル化への先進的な取り組みを行っている企業であっても、これまでの制度やルールでは対応できないという事実が浮き彫りになっている。

# 4-6

## 現行経理システムの使用状況

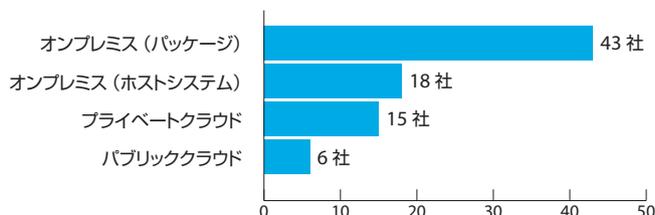
現行システムの利用期間については10年超が47%と一番多く、次いで10年以内が27%、5年以内が23%となった。(図4-9)

【図 4-9】 現行システムの利用期間



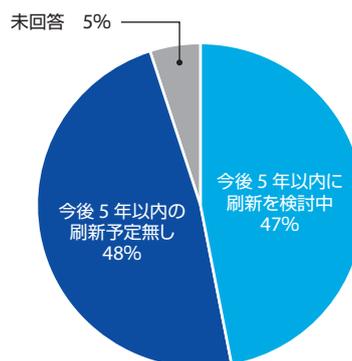
次に種別・運用形態については、オンプレミス（パッケージ）が43社と一番多く、次いでオンプレミス（ホストシステム）が18社、プライベートクラウドが15社となった。パブリッククラウドはわずか6社に留まっている。(図4-10)

【図 4-10】 現行システムの種別・運用形態別（複数回答有）



今後の刷新予定については、今後5年以内の刷新無しと回答する企業が48%、今後5年以内に刷新予定と回答する企業が47%となった。(図4-11)

【図 4-11】 現行システムの今後の刷新予定

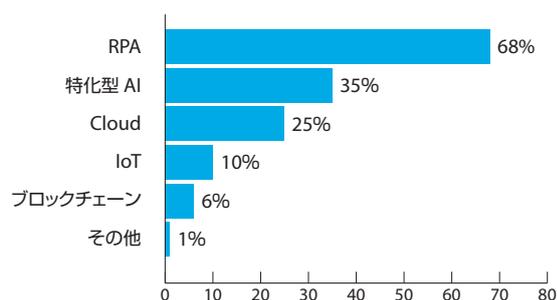


# 4-7

## 財務・経理システム刷新時に取り組みたいデジタル化技術

財務・経理システム刷新時に取り組みたいデジタル化技術について聞いたところ、RPAが68%を占め、次いで特化型AI(35%)、クラウド(25%)となった。(図4-12)

【図4-12】 財務・経理システム刷新時に取り組みたいデジタル化技術



RPAを導入したい領域については、伝票作成、支払、経費精算、決算業務、リスク管理業務全般など、幅広い範囲の要望が見られた。特化型AIについては、リスク管理、分析・審査業務、各種チェック業務など、高度化に関する要望が見られた。IoTについては棚卸管理に関する要望が見られたが、「何をどうできるのか考えたい」という意見もあった。

また、デジタル技術をすでに導入している会社については、さらなるデジタル技術の活用に取り組みたいという回答が多く、特に特化型AIについては、すでにRPA、特化型AI、IoTを導入している企業からの要望が高い。デジタル技術の効果を実感した企業は、次に特化型AIに取り組む傾向がある。

# 5

## 財務・経理プロセスに対する デジタル化に関する意見収集

次に、自動化したい財務・経理プロセスとデジタル時代のCFO組織の役割についての調査結果を紹介する。

財務・経理プロセスについては、アンケートの選択項目の内容を元に、各企業が自動化に期待する効果を大きく効率化・高度化・不正排除の3つに分けて分析する。なお、複数の意味を持ち得る選択項目については、理由などから期待する効果を推測している。

- 5-1 予算・計画業務
- 5-2 現預金管理業務
- 5-3 現物管理業務
- 5-4 実績登録業務
- 5-5 決算業務
- 5-6 不正リスク検知業務
- 5-7 審査・リスク管理・データ分析業務
- 5-8 自動化された業務の担当者に新たに任せたい業務
- 5-9 デジタル技術を適用した後、CFOに必要な知識や能力
- 5-10 デジタル技術を適用した後、  
CFO組織の役割としてより必要となる機能
- 5-11 デジタル技術を適用した後、  
CFO組織の変化としてより期待されている効果

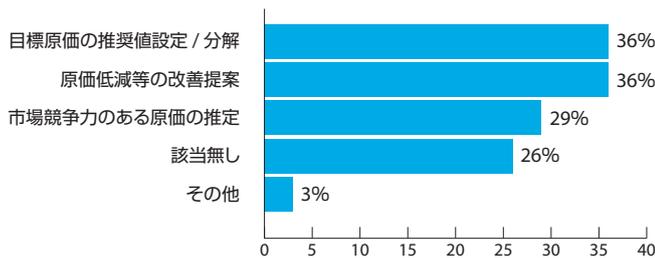
# 5-1

## 予算・計画業務

予算・計画業務は、計画データ作成などの高負荷作業や、各部門間での折衝などのコミュニケーションが必要とされる作業、改善提案や投資判断などの多角的な思考が求められる作業など、作業の内容が多岐にわたる。よって、自動化による効果として、効率化と高度化を期待する企業が多いだろうと予想した。

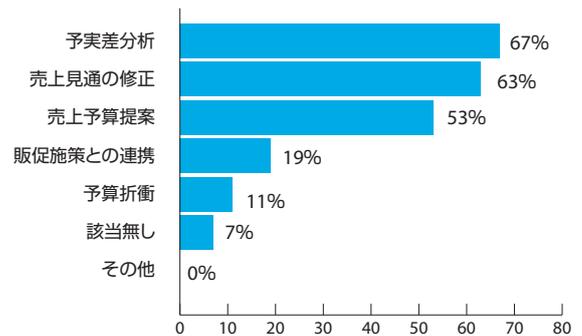
原価管理が重要でない業種を除き、目標原価設定業務の効率化への期待は高い結果となったが、市場競争力のある原価の推定など、高度化への期待は低かった。(図5-1)

【図 5-1】 目標原価設定業務の自動化に期待する企業の割合

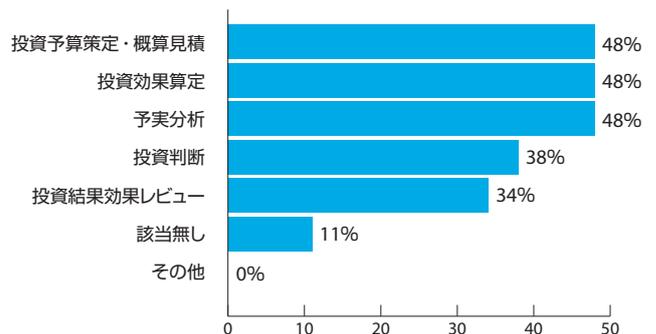


販売計画策定業務、投資予算策定関連業務、部門経費予算策定業務についても、分析などの業務の効率化への期待は高く、予算折衝や投資判断などの販売計画策定業務や部門経費予算策定業務の高度化への期待は低い結果となった。具体的な効果においても、販売や投資との一貫性のある予算管理の高度化より、予実差分析のスピード向上、作業工数の削減など、現状分析における効率化への期待が大きいことが分かった。(図5-2、5-3)

【図 5-2】 販売計画策定業務の自動化に期待する企業の割合



【図 5-3】 投資予算策定関連業務の自動化に期待する企業の割合



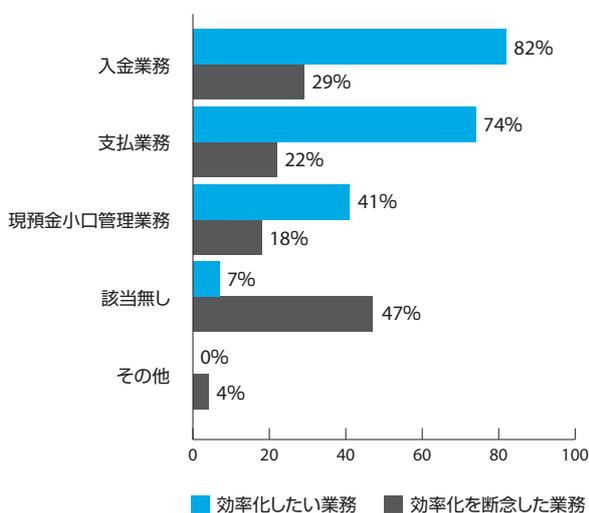
# 5-2

## 現預金管理業務

請求/納品データや口座残高の収集、突合(消込)、伝票入力などの現預金管理業務は、高頻度・高負荷かつ作業に判断の余地が少ない特徴を持つため、効率化への期待が高い業務であると予想した。

支払・入金業務は多くの企業が効率化を希望する結果となった。(図5-4) また、現預金・小口管理業務は、小口現金の実施有無や作業ボリュームのバラつきがあり、効率化しづらい側面はあるものの、BtoC事業を主軸とする企業で効率化に対する期待値が高い結果となった。

【図 5-4】 ターゲットごとの現預金管理業務効率化要望の割合



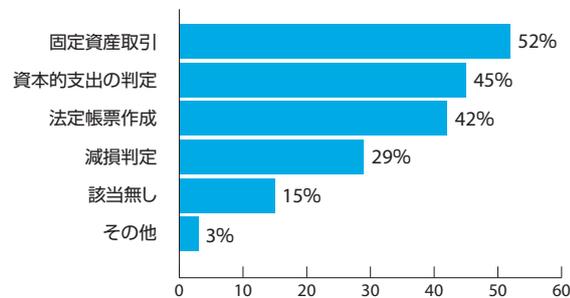
効率化に踏み込めなかった理由として、顧客データや伝票内容が標準化されていないことが挙げられ、完全な効率化に向けては、「データの壁」が存在することが分かった。

# 5-3

## 現物管理業務

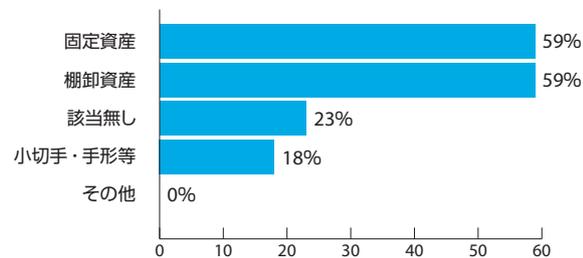
固定資産管理業務と現物管理業務は作業ボリュームが多く、一部業務には専門知識が必要だが、法人税法に照らして規則的な判断を下す程度である。よって、自動化による効率化への期待が高くなることを予想した。ただし、現物管理の小切手・手形に関しては、電子手形を使うなど、手形・小切手の現物を持っていない会社も存在するため、固定資産・棚卸資産の現物管理業務と比べると、自動化に期待する企業は減るだろうと予想した。

【図 5-5】 固定資産管理業務の自動化に期待する企業の割合



固定資産管理業務は、多くの企業が自動化を期待する結果となった。(図 5-5) 「該当無し」と回答したのは、固定資産を多く保有しない企業であり、保有する企業のほとんどが自動化を志向していると言える。現物管理業務についても、同様である。(図 5-6) 小切手・手形管理については、自動化への期待が低いように感じるが、電子記録債権などにより小切手・手形管理の廃止を行っているなど、昨今は取り扱っている企業そのものが少なくなっていることが影響していると推測できる。

【図 5-6】 現物管理業務の自動化に期待する企業の割合

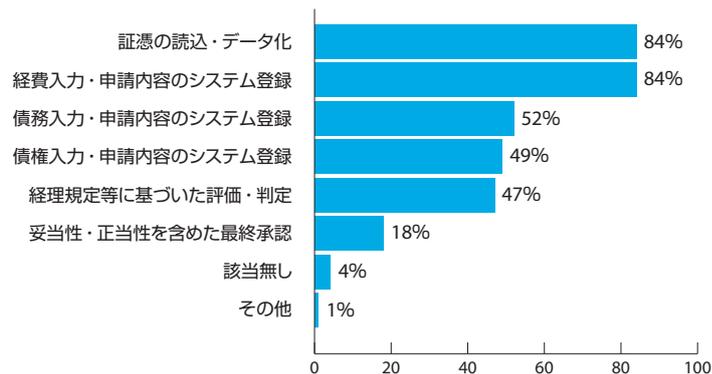


# 5-4

## 実績登録業務

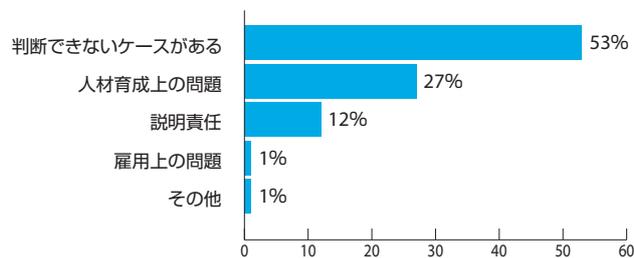
実績登録業務は、企業規模が大きくなるにつれ高負荷となる特徴を持っているため、効率化志向が高くなると予想した。

【図 5-7】 実績登録業務の自動化に期待する企業の割合



全体的には効率化への期待は高いが、「妥当性・正当性を含めた最終承認」のみ期待が低くなっている。(図 5-7) 自動化を希望しない理由としては、①「技術の壁」として、人的判断に対しデジタル技術では判断できないケースが存在するという正確さへの懸念、②「人材育成の壁」として、財務・経理部員としての人材育成の機会喪失、③「制度の壁」として、外部への説明責任、の3つの壁が存在することが分かった。(図 5-8)

【図 5-8】 伝票の最終承認の自動化を希望しない理由



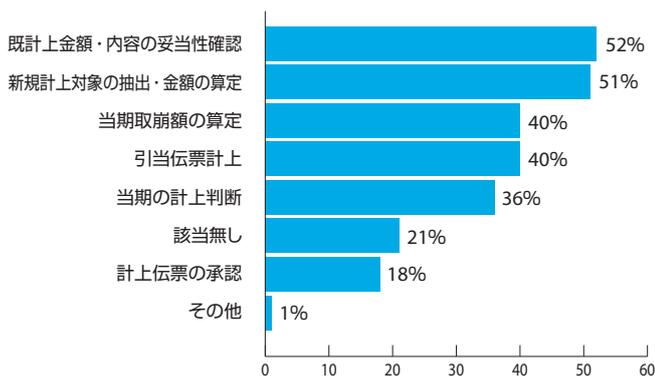
# 5-5

## 決算業務

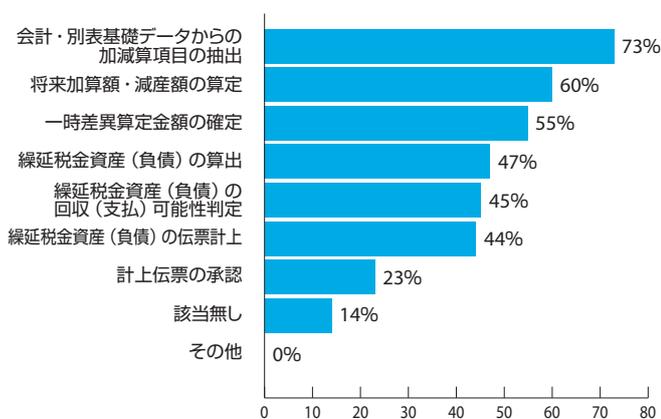
決算業務は、企業規模が大きくなるにつれ高負荷となる特徴を持っており、効率化志向が強くなると予想した。

引当金計上については、76%の企業が業務の一部ないし全部を自動化したいと回答。また、税効果会計についても、81%の企業が業務の一部ないし全部を自動化したいと回答した。財務・経理部としては、決算業務における透明性の確保や作業の効率化にデジタル技術を適用できるとして、ポジティブに捉えられているようである。(図5-9、5-10)

【図 5-9】 引当金計上業務の自動化に期待する企業の割合



【図 5-10】 税効果会計業務の自動化に期待する企業の割合



一方、該当無しもそれぞれ21%、14%となっており、決算業務を自動化すべきではないという企業も一定数存在している。これらの企業は、自動化したいと回答した企業とは逆に、自動化によって透明性が確保できないと考えている。回答者の視点による差異であり、一定のルールに基づいて算出可能な引当金(退職給付、修繕引当金に見られる負債性引当金、貸引当金に見られる評価性引当金)と一定のルールが存在しない引当金(訴訟損失引当金など)のどちらを主眼にしているかで自動化の判断が異なると推測される。自動化においても、引当金の種類によって可否を判断していくことになるだろう。デジタル化の恩恵を最大限に得るためには引当金の種類ごとに適した技術を把握していく「知識の壁」と、自動化による算出方法を監査法人に説明し合意できるかどうかという「制度の壁」が存在すると考えられる。

引当金業務と税効果会計業務共に、計上傳票の承認については自動化に否定的な結果となった。自動化に踏み込めない理由としては、経理部員内でのノウハウ蓄積ができないという「人材育成の壁」や、監査法人への説明責任が果たせないという「制度の壁」が存在することが分かった。

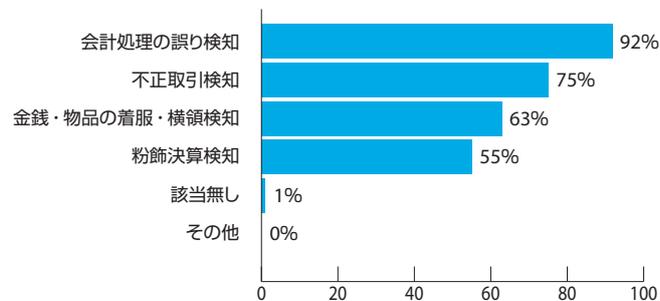
# 5-6

## 不正リスク検知業務

不正リスク検知業務においては、恣意的な判断を取り除くことや膨大なデータの中から人間が見落としがちな異常処理を正確に指摘できる必要がある。そのため、自動化志向および不正排除への期待が高くなると予想した。

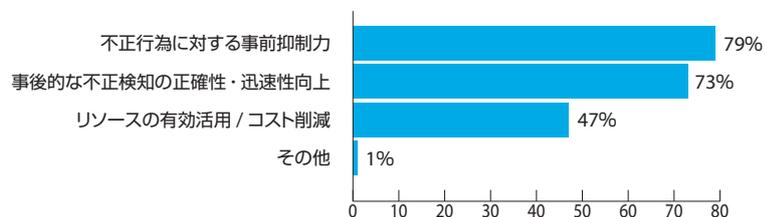
不正取引検知や着服・横領検知だけでなく、粉飾決算検知、会計処理の誤り検知に対する自動化志向が高い結果となった。(図5-11) 特に、会計処理の誤り検知については92%の企業が自動化を期待しており、会社を守る責任や保守性といった財務・経理部の役割が色濃く出ている。

【図 5-11】 不正リスク検知業務の自動化に期待する企業の割合



また期待すべき効果としても、自動化による不正防止に対する期待が高いことが分かった。(図5-12) 現状においてはサンプリングでの不正検知から、自動化による全量チェックに切り替わっていくことにより、企業は不正への牽制・排除の効果が得られると考えていると推測される。複数データを組み合わせた不正リスク検知の仕組みが提供されるなど、今後、デジタル化が進む業務と考えられる。

【図 5-12】 不正リスク検知業務の自動化に期待する効果の割合



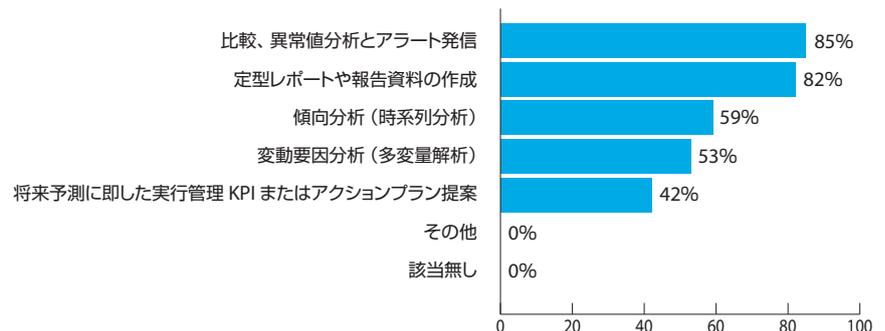
# 5-7

## 審査・リスク管理・データ分析業務

審査・リスク管理業務は、不正リスク検知業務と同様の理由から、自動化による効率化と不正・誤謬を排除すべき業務である。また、データ分析業務には、定型レポート作成などのように高頻度・高負荷だが付加価値があまりない作業と、時系列分析や変動要因分析などのように高度な思考力や統計知識が求められる付加価値の高い作業がある。そのため、自動化による効率化と高度化への期待が高い業務と予想した。

報告資料作成や、異常値分析とアラート発信など、ルーティンワークについては、自動化の志向が非常に高い。これは効率化を狙ったものであると考えられる。また、将来予測に即した実行管理 KPI・アクションプラン提案に対する期待が 42%となっているように、分析業務そのものについても自動化志向は高い結果となった。(図 5-13) これは経営分析に関して、企業がデジタル化による従来以上の価値を求めていることに起因すると考えられる。

【図 5-13】 データ分析業務の自動化に期待する効果の割合



一方、金融・保険業界などの一部業界では、算出されたリスク評価に対し、定性評価を加味するケースもあり、分析業務やアクションプランについては若干低い結果となった。リスク管理については、現時点では専門家による人為的な分析が有用であり、自動化への難易度が高いと捉えられているようだ。

また、多面的なデータの確保や特化型 AI の組み合わせにより高度な分析が行える様々なソリューションが存在するにもかかわらず、それらを具体的にどのように活用できるのかをイメージできないほか、やりたいことはあるが、どう使えば実現できるかについて、財務・経理部門にナレッジがないことが推測される。将来予測に即した実行管理 KPI・アクションプラン提案などの高度化に向けてデジタル技術を活用するためには、各社が活用可能な技術を理解していくことが重要であり、「知識の壁」を乗り越える必要がある。

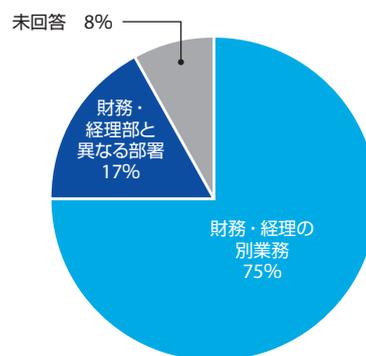
さらに、精度の高い実行管理 KPI やアクションプランを実現していくためには、多面的なデータの組み合わせや定性データを定量化することの難しさという「データの壁」や、特化型 AI が行う経営判断やアクションプランの精度が低いという「技術の壁」が存在する。これらは、企業内に保有するデータの活用が進むことにより、新たな気付きや新たな価値を生み出せるようになれば、やがて乗り越えることができると考えられる。

# 5-8

## 自動化された業務の担当者に新たに任せたい業務

デジタル技術で自動化された業務を行っていた担当者に新たに任せたい業務については、財務・経理の別業務が圧倒的に多かった。(図5-14) コスト削減を目的としていたIT時代やDigitization時代からこの意見は変わっていない。一方少数意見であるが、財務・経理部と異なる部署と回答した企業の中で、具体的な異動先として挙げられたのは、企画・営業系、海外拠点コントローラー、現場管理セクションの付加価値向上に直接寄与する業務であった。

【図 5-14】 自動化された業務担当者に新たに任せたい業務

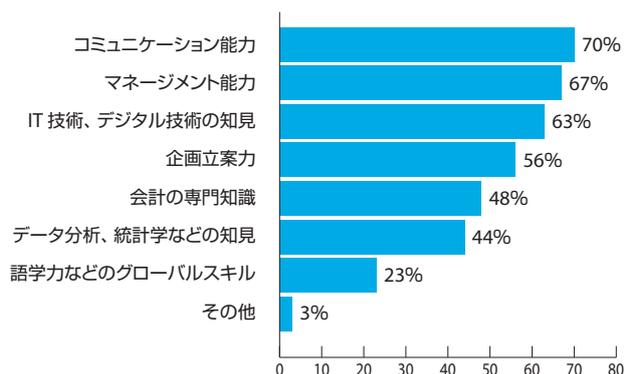


# 5-9

## デジタル技術を適用した後、CFOに必要な知識や能力

デジタル技術を適用した後、CFOに必要な知識や能力として、コミュニケーション能力、マネージメント能力、IT技術、デジタル技術の知見が多く見られる。(図5-15) 経営メンバーとしてのマネージメント能力や市場コミュニケーションを担うCFOとしての能力は、これまでと同様に重要であると考えられている。一方、財務・経理業務の軸となる会計の専門知識や、デジタル技術で作成され高度化されたデータを理解・分析するためのデータ分析、統計学の知見以上に、IT技術、デジタル技術の知見が必要だと捉えている割合が高い。このことから、デジタル技術で何ができるかということ(IT部門に一任せず)、デジタル化の推進をCFOの責任として捉えていることが伺える。

【図 5-15】 デジタル技術を適用した後、CFOに必要な知識や能力

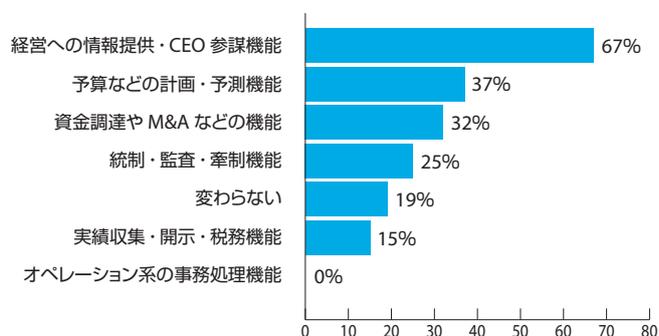


# 5-10

## デジタル技術を適用した後、 CFO 組織の役割としてより必要となる機能

デジタル技術を適用した後、CFO 組織の役割としてより必要となる機能として、経営への情報提供・CEO 参謀機能が多く見られる。決算組織として、現状多くの時間を費やしている実績登録、債権債務管理のようなオペレーション系の事務処理機能が0%というのは、象徴的な結果と言える。(図5-16)

【図 5-16】 デジタル技術を適用した後、  
CFO 組織の役割としてより必要となる機能

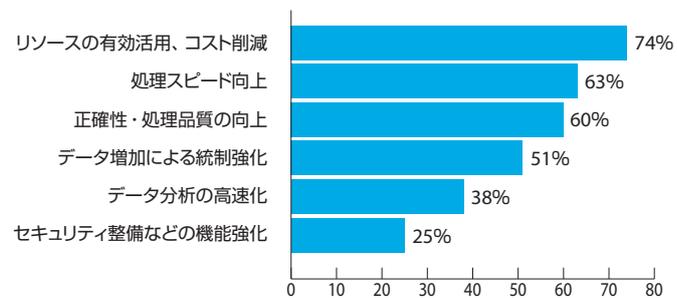


# 5-11

## デジタル技術を適用した後、 CFO 組織の変化としてより期待されている効果

デジタル技術を適用した後、CFO 組織の変化としてより期待されている効果としては、リソースの有効活用、もしくはコスト削減や処理スピードの向上、正確性・処理品質の向上など、効率化への期待が多い結果となった。(図 5-17) CFO の役割が経営への情報提供、CEO 参謀へとシフトする中で、デジタル技術を用いて求められることは、まず、これまでのコストセンターとしての CFO 組織の効率化により余剰工数を生み出した後、高付加価値業務であるデータ分析へとシフトすることだと考えていることが伺える。

【図 5-17】 デジタル技術を適用した後、  
CFO 組織の変化としてより期待されている効果



# 6

## CFO 領域の Digitalization への 5つの壁と3つの成功要因

- 6-1 CFO 領域の Digitalization への5つの壁
- 6-2 CFO 領域の Digitalization への3つの成功要因

# 6-1

## CFO 領域の Digitalization への 5つの壁

今回のアンケート結果では、デジタル技術の活用範囲について「RPA」「クラウド (SaaS)」としている企業が80%を超えており、その効果として定型的な業務の効率化に期待を寄せる企業が50%近くあった。導入段階であり期待効果の測定まで至っていない企業も多いものの、RPA 活用による作業の効率化・高速化に一定の効果が出ていることも読み取れた。また、自動化すべき業務についても、高負荷となる情報登録作業での活用に多くの期待がかかる。経理業務では、送付された請求書に基づきシステムへデータ入力するなど、一定のボリューム作業が存在しているため、効率化を目的としたデジタル技術の活用が容易と感じやすいのであろう。デジタル技術による効率化で余った工数や要員には、財務・経理部の別業務をあてたいとの意見が80%を占めており、あくまで財務・経理部門内での有効活用を前提としている点も特徴的である。働き方改革やスマートワークというキーワードが注目される昨今において、財務・経理部の業務の一部を自動化し、財務・経理部門全体の作業を平準化することに寄与したいと考えていることが伺える。ここで、「デジタル化とは何か」に立ち返って考えてみたい。果たして、人の単純作業やボリューム作業を機械に任せただけがデジタル化の目的と考えてよいのだろうか。

例えば、現在のRPA活用の多くの理由付けはERP導入期に語られた効率化と同様と考えられる。CSVファイルを基に画面入力を行うツールについては以前から存在しているが、OCR技術の進化により自動化できる範囲が格段に広がったことや、「スマートワーク」「働き方改革」といった時代背景が、比較的導入が容易なRPA活用を後押ししている一因とも考えられる。

既存業務や既存技術の進化といった枠組みの中で標準化や効率化を推進していることが、現在のデジタル化の実態と考えられる。

昨今は、IoTソリューションのように今まで取得できなかったデータを取得するソリューションやマシンラーニング（機械学習）やビッグデータ分析に見られるような膨大な量の情報処理や経験（データ）の蓄積に基づく判断・処理など、機械だからこそできることを実現できるソリューションが提供され始めている。効率化によるコスト削減だけでなく、「機械だからこそできること」に投資し、企業経営、財務・経理にとっての新たな価値創造に寄与することにより、Digitalizationの本質的な成果を獲得することが大切なのではないだろうか。

中国のある企業では、日本の技術者やベテランのセールスマンをヘッドハンティングし、彼らの匠の技や行動をデータ化し、活用し始めている。Digitalizationによりすさまじいスピードで日本企業のノウハウを吸収しているのである。

ではなぜ、財務・経理部門がDigitalizationによる新たな価値創造ではなく効率化を求めているのか。本アンケート結果から、そこにはDigitalizationを阻む5つの壁が存在すると我々は考える。

ここからは、財務・経理部門のDigitalizationの実現に向けた「知識」「技術」「データ」「制度」「人材育成」の5つの壁の存在について解説したい。

## Digitalizationへの5つの壁

【図 6-1】 Digitalization への 5 つの壁

	<b>知識</b>	<b>デジタル技術に関する知識不足による壁</b> 「ノウハウがなく改革が進まない」 「複数の情報から複合的な検証ができるのであれば」
	<b>技術</b>	<b>既存のデジタル技術への信頼性不足による壁</b> 「チェック、判断を伴う業務は人手処理の方が適当」 「AIの信頼性がまだ分からない」
	<b>データ</b>	<b>活用可能なデータの蓄積不足による壁</b> 「顧客データが不揃いで標準システムが構築できない」 「根拠となるデータが取れない」
	<b>制度</b>	<b>法制度・商習慣による規制や懸念による壁</b> 「監査法人含めた判断が必要」 「会社法等の要件を満たし、監査上の問題がなければ」
	<b>人材育成</b>	<b>自動化による人材育成機会喪失懸念による壁</b> 「ノウハウが蓄積されないリスクがある」 「自動化対象業務は人材育成を考慮して決定したい」

### 一つ目の壁：知識

「知識の壁」とは、デジタル技術にはどのようなものがあり、その技術をどのように活用ができるのか、詳細な情報を入手できていないことにより生じる壁である。財務・経理部門としてデジタル技術を具体的に業務に活かすことがイメージできてないと、そもそもデジタル化を推進することができない。

「5-9. デジタル技術を適用した後、CFOに必要な知識や能力」のアンケート結果では、60%以上の企業が「IT技術、デジタル技術の知見が必要」と回答している。IT部門任せにするのではなく、財務・経理部門自らがアンテナを張り、情報収集および知識の獲得に取り組んでいく必要がある。また、活用に向けては、情報収集に留まらず、技術の活用イメージを具体化する必要がある。投資対効果を経営陣に説明するためには、将来業務を実現する財務・経理部門が責任を持って対応できなくては、Digitalizationは推進できないであろう。

### 二つ目の壁：技術

「技術の壁」とは、Digitalizationを推進したい業務はあるが、実現にあたり信頼性を保証できるデジタル技術が存在しない、もしくは技術は存在するが活用にあたり信頼性を保証できるかどうかを判断できないことにより生じる壁である。「5-4. 実績登録業務」のアンケート結果で妥当性・正当性を含めた最終承認に否定的な回答があるように、AIなどの技術への信頼度の低さが伺える。例えば、機械学習は数ヶ月から数年分のデータを学習させ、事実に基づいた経験則を定着させていく技術だと言える。従って、本来的には、機械が行う判断は、過去の事実に基づいて処理されているはずだが、そもそもその判断・判定そのものを信頼できない、という壁である。この壁を突破するためには、活用すべきデジタル技術の特性を見極め、はじめから完璧な仕組みを作るのではなく、実証実験などを通じて、小さな活用範囲から徐々に実績を作り込んでいく意識が必要だろう。

### 三つ目の壁：データ

「データの壁」とは、機械学習やビッグデータ分析など、実用に向けて大量に必要なデータが、量および質の両面で不足していることにより、Digitalizationを推進できない壁である。この壁を乗り越えるためには、企業内に存在するデータやコードを標準化する必要がある。ERP導入などにより標

準化を推進している企業の大多数は、活用に必要なデータ運用ができているため、この壁は突破しやすい。一方、データが標準化されていない場合はデータ基盤の確立が最初の一步となる。また、活用のための保持データは増加傾向にあるため、入力負荷を軽減するべく、情報のデータ化自体にRPA活用などをする必要がある。

ビッグデータ分析では、従来の財務データだけではなく、例えば人事情報や営業活動情報、顧客の行動情報など、非財務情報のデータ化が成功の鍵となる。財務データと非財務データを組み合わせて分析することで、過去には見出せなかったデータ間の関連性や経営上の課題などに気付きを得られる。データが不足している場合はIoTなどのセンシングデータやRPAを活用した定性・定量データなど、これまで財務・経理部門が活用してこなかった情報の取り込みも視野に入れるべきである。

#### 四つ目の壁：制度

「制度の壁」とは、内部統制や監査の観点から、デジタル技術を用いて算出した決算情報を財務・経理部門として説明できないという懸念により生じる壁である。「5-5. 決算業務」では、決算業務を自動化すべきではないという回答もあった。過去の事実に基づいた見積もり判断などの自動化であっても否定的な結果となっている。これは、機械学習などの活用により、各種決算上の見積もり計算や判断ロジックがブラックボックス化されると、その正当性を論理的に説明できなくなる恐れがあることが大きい。この壁は、決算の信頼性に責任を持っている財務・経理部門特有の壁とも言える。

AI搭載ERP製品なども多数出てきているため、今後は制度が整備されることも推測される。企業におけるデジタル技術の導入においては、公的な実務指針が示されるまでは、監査人と協議しながら進めるほうが無難だろう。

#### 五つ目の壁：人材育成

「人材育成の壁」とは、デジタル技術の活用により、財務・経理部門の成長機会やノウハウ蓄積が阻害される懸念から生じる壁である。「5-5. 決算業務」では、引当金計上などの決算業務を中心に自動化には否定的な結果が出ている。確かに、どの企業においても多かれ少なかれ、実務経験を重視して財務・経理部員の人材育成を行っている実態があり、業務の継続性を鑑みた時に、業務プロセスの自動化に対して躊躇するのは理解できる。

しかしながら、デジタル時代の財務・経理部門において、今後Digitalizationが進み、人が介在しなくなる可能性が高い業務の経験を積みさせることが、本当に成長機会を与えることになるのだろうか。

「5-9. デジタル技術を適用した後、CFOに必要な知識や能力」では、デジタル時代のCFOには、会計の専門知識以上に、コミュニケーション能力、マネージメント能力、IT技術、デジタル技術の知見といったスキルが期待されるようになっていくことが分かった。財務・経理部門において会計知識は基礎スキルであることは当然だが、それを活用したプラスアルファの能力が必要というわけだ。つまり、デジタル時代の経理・財務部門における人材育成に必要なことは、デジタル時代に財務・経理部門に期待されるスキルの“獲得機会を与えること”である。

人材育成のためにはむしろ、新たなフィールドや役割に挑戦させ、新たな価値創造につなげることに視線を切り替えていく必要がある。

# 6-2

## CFO 領域の Digitalization への 3つの成功要因

アンケート結果からデジタル時代の財務・経理業務は、オペレーションの徹底的な自動化が大前提となっていることが分かった。オペレーションを自動化した後に、なおも手作業で行う業務というのは、高度な分析や各種の最終的な意思決定業務になることも予想される。アンケート結果からも大半の企業がそのような未来を想像していることが伺える。

ここからデジタル時代の財務・経理とはどのようなものなのか、従来の業務プロセスとは何が違うのかを、アンケート結果を踏まえてもう少し考察したい。デジタル化による財務・経理業務の高付加価値業務への変革とは何なのか。これまでの取り組みとの違いは何なのか、どうあるべきなのか。

本アンケート結果からも分かるように、各社ともデジタル技術により財務・経理業務の自動化や効率化を進めようとしていることは明らかである。一方で、財務・経理業務としての付加価値の実現にまでは至っていないという実体もありそうである。

ここで改めて、「Digitalization」が「デジタル情報の活用」と定義され、「業務やビジネスをデジタル化し、生産性の向上や新たなサービスを実現すること」であることに着目したい。

Digitization、Digitalization、Digital transformation というデジタル化の成熟度について整理したものが図6-2である。

【図 6-2】 デジタル化の成熟度と財務・経理領域の変化



AI や RPA などのデジタル技術により、企業は大きく二つの変化に直面する。一つは、企業が処理するデジタル情報の増大である。これまでは人の手を介す

ることによる情報の欠落が避けられなかった。また、財務情報を中心に仕訳という原単位を集計したデータが蓄積され、経営成績を表現していた。ここにデジタル技術を活用することで、取引情報をそのまま自動的にシステムへ登録・集積することが可能になると、財務情報とシームレスに紐付いた非財務情報もデータ化されるようになる。

もう一つの変化は、企業内に蓄積された大量のデータを活用できるようになったことである。これまでもERPなどにより、非財務情報を含むデータを企業内に蓄積しているケースはあったが、データを使いこなす技術や時間がないために、大半の企業では有効活用されてこなかった。デジタル技術は情報の蓄積だけではなく情報の活用、つまり、非財務情報を含むデータを扱うことを可能にするという変化を生んだのである。

デジタル時代の財務・経理業務とは、デジタル技術を既存業務に適用することによるオペレーション業務からの解放と、財務情報と非財務情報を組み合わせて活用することによる新たな付加価値創造業務へのシフトを意味するのではないだろうか。

不正検知を例に挙げて考えてみよう。

従来の内部監査や内部統制評価といった不正検知に関する業務は、取引のサンプリングテストが中心となっていた。その理由は、取引のチェック業務が基本的に手作業で行われていたために、全ての取引をチェックすることが難しかったからである。取引データそのものはシステム内や紙の形で存在していたものの、これらのデータを扱うためには、膨大な時間もしくは人手を掛ける必要があり、費用対効果の面から全量チェックを行うことは現実的ではなかったと言える。それゆえ、過去の経験や暗黙知によるノウハウに基づいて対象となる取引、拠点などを選定し、不正・誤謬が発生していないかどうかをローテーションして検証していたのである。しかし、デジタル技術を活用すれば、業務量を削減しながら、全ての取引を対象に取引のチェックを行うことが可能になる。

この例はデジタル技術により大量データを扱えるようになった分かりやすい変化と言えるだろう。機械学習などのデジタル技術の活用により、人が行うよりも広範囲かつ透明性を持って取引データの不正検知が可能となったのである。

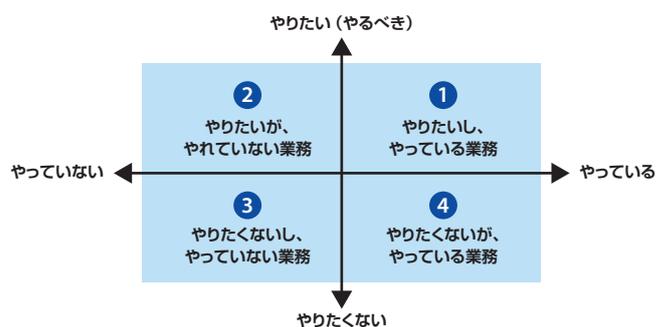
AIやRPAだけでなく、インメモリデータベースによる処理高速化などもデジタル情報の活用に寄与するものと言えるであろう。

これまで、大量データの解析には「時間」単位もしくは「日」単位での処理時間が必要であった。処理を自動化したとしても、結果が出るまで数日単位で待たないと次の業務ができないため、タイムリーに分析結果を参照するような抜本的な業務改革を阻む障壁となっていた。これが「秒」もしくは「分」という単位で処理できるようになった結果、例えば、予測・シミュレーションといった高付加価値業務を行うことが可能となっている。

では、Digitalizationによる財務・経理業務の変革とは何なのか。

図6-3は業務を4象限であらわしたものである。

【図6-3】 財務・経理業務の4象限



デジタル技術がもたらす最も分かりやすい変化は、「④やりたくないが、やっている業務」(人がやるべきではない業務)の自動化である。

だが、これだけでは過去に実施してきた効率化やIT化と変わらない結果を生むことになる予想される。アンケート結果からも、財務・経理部門の既存業務が自動化された先の新しい付加価値創造について、大半の企業がまだ具体的なイメージを持っていない。Digitalizationを推進するにあたっての懸念点として人材育成の問題が挙げられていることから、Digitalizationが進んだ後の人の役割、そのために必要なスキルを、各企業が明確に定義付けられていないと推測される。一方で、雇用の問題を挙げる企業はほとんどないため、このまま業務の自動化が促進されたとしても、余った人員や工数は、作業負荷の高い「やりたくないがやっている」業務にシフトされていくだけだろう。それでは、「②やりたいが、やれていない業務」（やるべきだができていない業務）を実現し、本当の意味で財務・経理業務に変革をもたらすことはできない。

過去の延長にある効率化や自動化の促進に留まらず、「やりたいが、やれていない」高付加価値業務へシフトし、財務・経理業務を変革に導くために必要なことは何か。以降はDigitalizationに成功するために留意すべき事項について考察したい。ポイントは3点ある。

## Digitalizationの3つの成功要因

### 1. 何をやるべきかから考える

まず重要なのは、先に示した図6-3の「②やりたいが、やれていない業務」とは何か、つまり、財務・経理部門として今後やるべき業務とは何かを考えることからデジタル化の取り組みを開始することである。機械に置き換えることが可能だから、というだけで既存業務のデジタル化を開始した場合、結果として生じる目的のない余剰時間は、高い確率で付加価値を生まない仕事に消費されることになる。余った時間で何をやるのかを考える、といったケースも散見されるだろう。もしくは、他部門への配置転換などにより、財務・経理部門における総労働時間が削減されるだけである。

これまでのIT化は、あくまで人がやる仕事をサポートし効率化するものだったが、昨今のデジタル技術は、抜本的な仕事の代替や高度化を可能にするものである。そのため、活用すれば確実に既存業務から余剰時間を生み出し、新たな業務にシフトすることができるだろう。とはいえ、一口に高付加価値業務へのシフトと言っても、業務を任せられる人に経験のないデータ分析やシミュレーションなどがすぐにできるわけではない。事前に最新テクノロジーについての情報収集を行うと共に、必要な知識やスキルを棚卸しし、人材確保や人材育成の計画を立てることは有効な手段となる。

### 2. 必要となる情報・データから考える

次に考えるべきは、必要となる情報やデータである。すなわち、新たに取り組む業務を実現するために求められるデータはどのようなデータかを整理するのである。今現在、企業内にある会計に関わるデータだけとは限らない。むしろデジタル技術の活用によってデータ化が可能となる非財務情報や、企業の外にある有効なデータを積極的に取り込むことを考えることが重要である。例えば、自社の売上と相関関係がありそうな顧客の行動情報を元にした販売予測や、その予測に基づく販売促進施策を企画したとしても、顧客行動データを取得できなければ、絵に描いた餅となるだけである。ソーシャルネットワークや自社サイトの閲覧情報、製品IoT情報など、どこからどのようなデータを取得するかを決定し、データ分析ができる人材確保と並行して準備を進めておかなければ、有益なデータを業務に使用できるのは遙か先になるだろう。

### 3. デジタルにどのような付加価値を求めるかから考える

最後にデジタル技術に対してどのような付加価値を求めるかを考える。もう一度、図6-3を参照してほしい。「③やりたくないし、やれていない業務」は存在しないとして、それ以外の3領域は、全てデジタル技術を活用可能な業務と言える。特に「④やりたくないが、やっている業務」は正に

RPAなどを活用した自動化・効率化の対象領域であろう。この場合、デジタル技術に求めることは、シンプルに既存業務を代替することである。

一方、「②やりたいが、やれていない業務」は、技術の壁やデータの壁があることで、これまでできていない業務領域と言える。機械学習やビッグデータ分析などのデータ活用を推進する取り組みがここに該当する。あるいは、RPAを活用したインターネットなどの外部情報の収集やデータ化も該当する。つまり、ボリュームや時間制約の問題で手作業では不可能であったことの実現こそ、デジタルに求める付加価値となる。

Digitalizationによって、中長期的な事業計画や採算管理業務の強化を図りたいとしよう。この場合は、要員をシフトするために漠然と既存業務の時間削減から始めるのではなく、その強化のために「何をやるべきか」をまず検討する。例えば、製品やサービスのライフタイムを通じた収益管理を確立し、価格設定の最適化や投資判断の精度を向上させるために必要な要員をまず考えるべきである。財務報告担当者に、急に投資判断や効果測定、価格設定などができるわけではない。経理知識に加えて、価格設定のための業務知識や分析スキルも必要となってくる。加えて、「新たに必要となる情報やデータ」

を考える。例えば、販売予測の根拠となる市場ニーズの情報、目標原価設定の速度向上のためのサプライヤーの見積データ、適正な販売価格を測定するための競合他社の価格情報などである。製品・サービス収益の進捗管理や投資効果測定、終売判断などを行っていくのであれば、分析に必要な切り口で社内の計画データや実績データを管理できているか、もしくは必要な切り口を保持できるのかを考慮しておく必要があるだろう。さらに、RPAで既存業務の削減を行い、担当者に事業計画や採算管理機能のためのデータ収集や分析、予測を行う工数を捻出させるのか、特化型AIを活用してビッグデータに基づくファクト分析を行わせ、より精緻な投資判断や効果測定を実現するのかなど、「デジタルにどのような付加価値を求めるか」を考える必要がある。

CFO協会の調査(※5)によると、営業利益率が上がった企業のCFO組織が主管・関与している機能として、ここで例に挙げた事業の運用改善・継続可否判断・提案や、新商品・サービスの原価目標・価格設定、宣伝広告費・販売促進費の投資判断・進捗管理・効果測定が挙げられている。この調査結果は、これから取り組むべき業務を検討する上で、一つの大きなヒントになるものだろう。

※5. 出典：日本CFO協会主催CFOセミナー第258回(2018年1月18日) および 日本CFO協会発行CFOFORUM第90号(2018年1月号)

# 7

## 結論 ～デジタル時代の財務・経理 Digital Finance～

- 7-1 Digital Transformation と CFO 組織に求められる変革
- 7-2 デジタル時代の CFO 組織
- 7-3 デジタル KPI 経営を支援して真のバリューセンターに

# 7-1

## Digital Transformation と CFO 組織に求められる変革

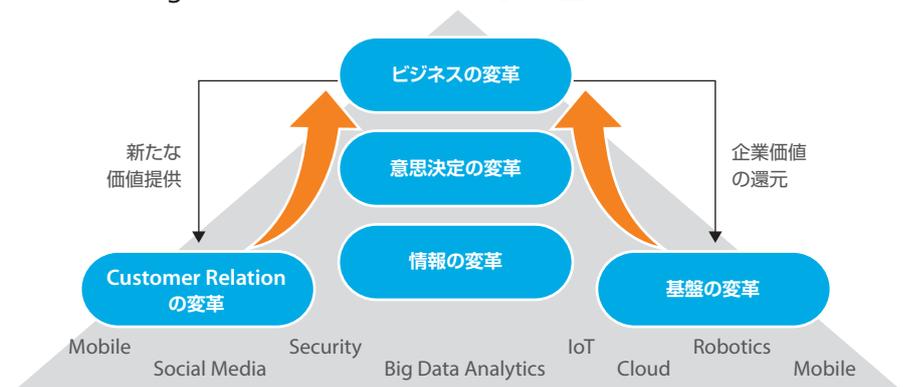
2章で振り返ったとおり、CFO組織はこれまでも、時代の要請に応じて広がる業務範囲や業務の高度化に対して、新たなテクノロジーを活用し、業務の効率化や高度化を推進してきた。

「経理」は「経営を管理する」が語源と言われるとおり、経理機能を中心としたCFO組織は経営の中核として、意思決定者の参謀たる役割を担ってきた。企業の過去と現在の姿を明らかにするために帳簿に向かい、膨大な伝票を処理し、データの正確性検証や集計業務に多大な時間を費やしてきたのである。企業の現状を経理的に明らかにすることは、今後の経営への示唆を得ることや資金調達を行う上で重要な事項であり、CFOに期待される大きな役割の一つであることに異論はないだろう。CFO組織における従来の「IT活用」も、いかに速く適正なコストでその実績把握を行うかを焦点に個々の業務に適用されてきた。

では「Digital Transformation」とは何なのか。Digital Transformationという言葉が初めて用いたとされる論文『INFORMATION TECHNOLOGY AND THE GOOD LIFE』(※6)では、「ITの浸透が、人々の生活をあらゆる面で良い方向に変化させること」としているが、ここで改めて「デジタル技術」と言われるITの活用によって企業がどう変化し、社会を変化させることを期待されているのかを確認したい。

『Digital Transformation』は、社内の5つの変革が結びつくことによって生まれる。

【図 7-1】 Digital Transformation を実現する企業内の変革



※6. Erik Stolterman, Anna Croon Fors (2004) "INFORMATION TECHNOLOGY AND THE GOOD LIFE" Umea University Information Systems Research Relevant Theory and Informed Practice, IFIP

- ・ カスタマーリレーションの変革：顧客接点の拡大、顧客要求の獲得
- ・ 基盤の変革：社内インフラの変化、社内外との高度なつながり、業務改革とコスト構造の変化
- ・ 情報の変革：顧客要求や社内無形資産のデータ化と分析
- ・ 意思決定の変革：意思決定ドライバーの変化、データの分析結果に基づくデータドリブンな意思決定
- ・ ビジネスの変革：顧客要求に応え、企業価値を高めるビジネスモデルの創出

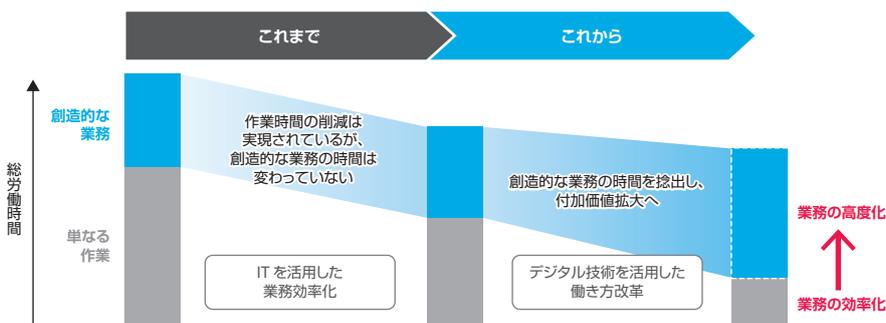
モバイルデバイスの普及とインターネットによるつながりは、顧客の行動情報など、今まで入手が難しかった外部情報を社内にもたらしてくれる。また、プロセスのデジタル化や基盤のクラウド化は、少ないITコストで業務コストの削減を実現するだけでなく、企業同士をシームレスにつなぎ、圧倒的な量の情報を自動で蓄積。AIをはじめとするデータ分析技術が、蓄積されたこれらの事実に基づいた情報を分析してくれる。ただし、それぞれの変革を個別に行っているだけでは「Digitalization= デジタル情報の活用」の域を出ず、個別業務への「IT活用」と大きな違いはない。デジタル情報の分析結果を企業としての意思決定に反映し、場合によっては、新たな商品やビジネスモデルを創出していくところまで実現することが「Digital Transformation」なのである。

5つの変革を通じて新たな価値を創造していく上でCFO組織が寄与すべきは、「働き方改革」を旗印に社内インフラ

の変革を推進し、業務効率化とコスト低減を徹底していくことだけなのだろうか。答えはおそらく否だろう。「CFOとして認識している経営課題」（設問1）で多くの回答を集めたように、CFO組織の効率化はCFOにとって喫緊の大きな課題であり、今後の労働人口減も考慮すると、継続的に効率化を徹底していく必要があるだろう。しかし、現状の業務を効率化し、速く正しく処理するだけでは、新たに得られたデータから意思決定を変え得るような情報を提供することはできず、今後、「経営・CEOの参謀」という役割を十分に果たせなくなると考えられる。CFO組織は、財務情報を扱う機能だけではデジタル時代の経営参謀にはなり得ない。デジタル時代に参謀としてあるためには、**経営に有用となる情報を提供する新たな機能**を装備しなければならないのである。デジタル時代に突入しつつある今、CFO組織が必要としているのは、効率化を意味する働き方の改革だけでなく、新たな機能を手にする意味での働き方の改革なのである。

「デジタル技術を適用した後、CFO組織の役割としてより必要となる機能」（設問29）への回答として、「経営への情報提供・CEO参謀機能」に6割以上の支持が集まったのは、以前からCEOの参謀としての役割を担ってきたCFOは、今後もその機能を果たすべきとの認識があることの証だろう。では、デジタル時代のCFO組織は具体的にどのような機能を手にするれば、CEOの参謀としての役割を果たせるのだろうか。

【図 7-2】 付加価値を拡大する働き方改革



# 7-2

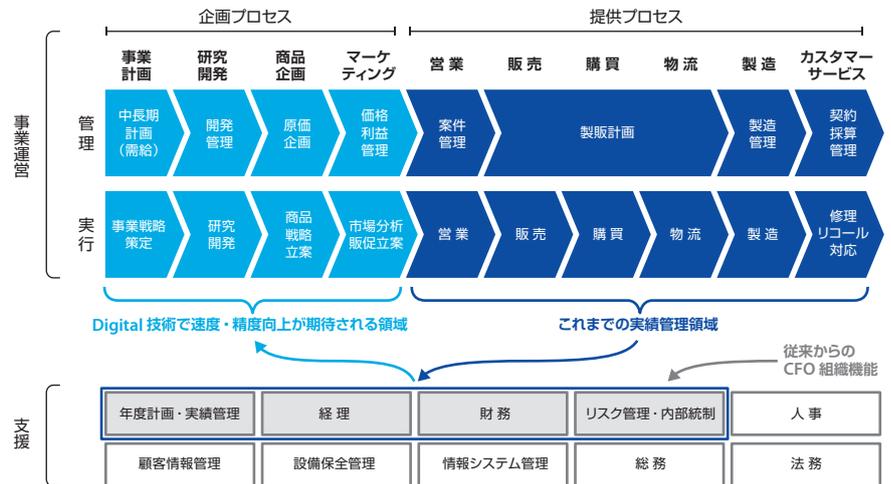
## デジタル時代のCFO組織

デジタル技術によって削減された時間（リソース）を使って新たに行いたい業務について、回答企業の多くが「財務・経理の別業務」と答えている（5-8 自動化された業務の担当者に新たに任せたい業務）。CFO組織が実績管理業務（ここではいわゆる予算実績管理も含めた狭義の経理業務を指す）の効率化、自動化により余剰となるリソースをシフトする先は、やはり経理業務が中心となるだろう。しかし、7-1で論じたとおり、財務情報のみを扱う従来の経理業務を行っているだけでは、デジタル時代のCFO組織としては機能不足である。

繰り返しになるが、企業は新たな顧客接点と情報量の増加という劇的な変化に直面している。これらの言わば新たなコーザルデータ（販売に影響を与える要因情報）を読み解き、多様化・短サイクル化するマーケットニーズに的確に応えた商品・サービスを迅速に提供していくことが、企業価値の最大化への重要な要素となる。従来のコーザルデータの分析業務は、ほとんどの企業でCFOまたはCFO組織ではなく、営業組織やマーケティング組織が管轄していた領域だろう。また、意思決定につながる重要な情報ながら、大量データと分析技術が求められる新たな業務領域であるため、この領域を所管する役割として最高デジタル責任者（Chief Digital Officer: CDO）を設置し、分析にはデータサイエンティストを採用する企業も増えている。これらのコーザルデータから導かれる需要予測は、それだけでもデジタル時代の意思決定の変革に大きく影響を与えるだろう。しかし、需要予測の精度が上がり、新しいビジネスの発想を得るだけで、意思決定やビジネスを変革させるに十分な情報の改革と言えるだろうか。事業運営を適切に導くには、需要予測の数量情報だけでなく、新たな商品やサービスの価値、期待される利益や効果を経理的な視点で測る必要があるのではないだろうか。

デジタル技術を活用し、その精度・速度を大きく改善していくのは、図7-3の左側の企画プロセスである。これまでは提供プロセスで得られた財務実績情報を元に市場展望や目標係数などを反映した仮説的な数値設定と、机上や試作による検証を経て計画値を固めることが多かった。しかし、商品やサービスの投入サイクルの短期化が求められる中で、現状のままでは企画プロセスを大きく短縮することは難しく、無理に短縮すれば利益計画を十分に検証できないまま、見切発車することになる。顧客の求めにタイムリーに答えるためには、新たな商品やサービスの価値を迅速かつ正確に測らなければならない。従って、顧客情報や業務プロセス、取引ログといった社内外の非財務情報をデジタル化し、財務情報との関係性から財務実績の先行指標となるような非財務情報を特定して活用することで、シミュレーションや分析を容易にすることが求められる。

【図 7-3】 デジタル技術の活用で効果が期待される業務プロセス



新たな指標となる非財務情報と財務情報の関係性を理解し、企画プロセスにおいて顧客や資産のデータから適切な売価や原価を導き出して投資採算性を判断するには、CFO組織が有する経理スキルが必要となる。CEOに意思決定を支援する分析結果を説明するのも、やはりCFOの役割となるだろう。

つまり、デジタル時代のCFO組織とは、ベースとなる経理スキルを活かしつつ、デジタル技術を使いこなした正確なデータ分析、根拠の明確な事業予測や事業投資判断支援などを通じて、**より事業サポートとしての機能を担う組織**となることでCEOの参謀機能を果たすことになる。

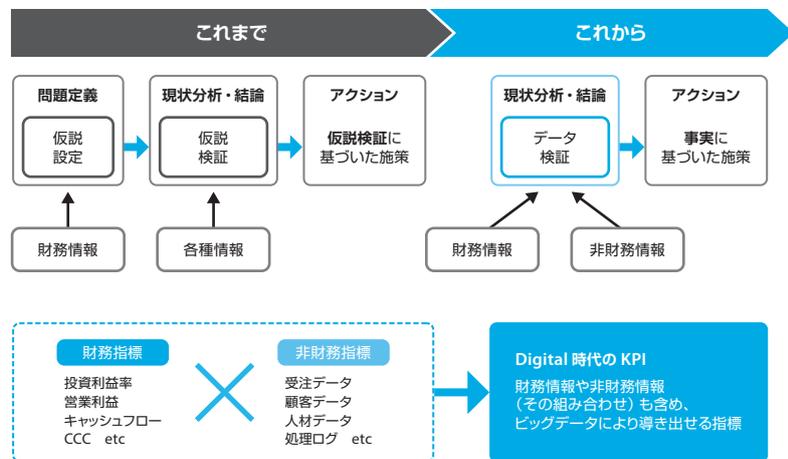
上述したとおり、CFO組織がまだ実績管理の世界に捕らわれている中で、企業がCDOを設置したりデータサイエンティストを採用したりするのは、新たなデータと技術を用いたDigitalizationを促進するためのものであろう。Digital Transformationの改革を実現し、CFO組織が実績管理から解放され、デジタル技術を用いて経営の参謀たる役割を改めて確立すれば、やがてCFOがCDOの役割も担っていくのではないだろうか。

# 7-3

## デジタルKPI 経営を支援して 真のバリューセンターに

今後 CFO 組織の経理人材は事業運営側へと活動の場を広げ、財務情報だけでなく非財務情報のKPI化を実現する。「デジタル時代のKPI」とも言えるこれらの指標こそ、Digital Transformation 実現の中で起こる「情報の変革」のアウトプットとなるものであり、この事実に基づくデータ分析結果を根拠に“データドリブン”で次のアクションを起こしていくことが、「意思決定の変革」を促すことになる。

【図 7-4】 仮説検証型からデータ分析型へ — デジタル時代の KPI —



企業の収益を生み出すバリューチェーンの中に身を置き、蓄積した会計知識によってデジタルKPIを読み解き、パフォーマンスを最大化する。そして、新たな価値連鎖、事業連鎖を導き出す。それが、デジタル時代のCFO組織の役割と言えるだろう。

財務・経理機能を担ってきたCFO組織は、長い間バリューチェーンの外にある支援組織としてコストセンターの扱いを受けてきた。確かに決算組織は企業を存続させるために必要不可欠な機能ではあるが、付加価値を生むものではないのかもしれない。過去には社内、グループ内にサービスを提供する形でその活動を収益換算しようという試みが見られたが、ほとんどは支援組織側の評価や動機付けのための施策に過ぎず、企業に新たな付加価値を提供するものではなかった。しかしバリューチェーン側で企業価値最大化に貢献するデジタル時代において、CFO組織は真のプロフィットセンター、バリューセンターになり得るのである。

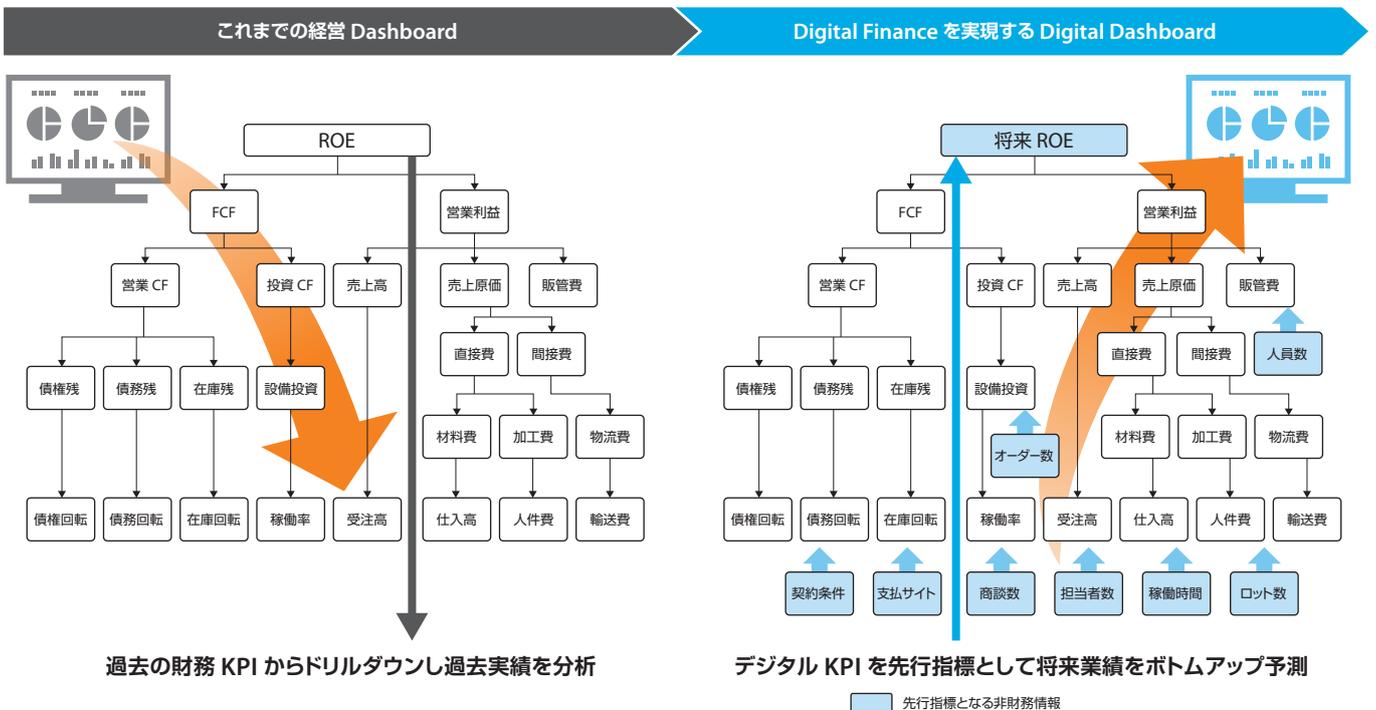
CFO組織がデジタルKPIとそこから導かれる将来予想を提供し、事業への提言をしていくことで、経営も今後の利益を最大化するためのアクションを迅速に起こすことが可能となる。

現在、様々な企業で活用されている経営ダッシュボードは、企業の「今」を端的に表現する意味では有効である。一方で、そこで表現されるKPIは、例えばROEなどの財務指標をトップダウンでブレークダウンした定量指標であることが多い。これは、人間の力ではデータ処理能力に限界があり、企業内の全ての取引を整理・分析することができないため、サマリーされた過去の実績数値を元にKPIを設定せざるを得なかったからだと考えられる。会計という営みそのものが、仕

訳という原単位を集計し、企業成績を財務諸表の形で表現するものであると考えれば、当然なのかもしれない。

AIや機械学習を活用した分析では、人間の処理能力を超え、全ての取引データを分析して相関関係を導き出すことが可能となる。CFO組織の観点からも、今までの主流だった伝票に整理されているデータあるいは勘定科目単位に整理されているデータを超えて、あらゆるデータとの相関関係が提供されていくことになる。トップダウンで検討を進める従来のKPI設定の考え方では、売上増大に係るものは営業員の顧客訪問件数である、といった整理になるかもしれない。しかし、デジタル技術を活用すると、売上増大に最も大きな影響を与えているのは、訪問件数ではなく顧客訪問の時間帯である、といった整理になる可能性もある。

【図 7-5】 Digital Finance を実現する Digital Dashboard



デジタル時代の経営ダッシュボードは、財務指標をベースに設定されたKPIを定点観測的に示すだけでなく、データ分析に基づいて企業をより良くするための示唆に富んだ情報を含めなくてはならない。このためには、財務情報か非財務情報かに関係なくあらゆるデータに向き合い、分析結果に対してインテリジェンスを与えられる人材が必要になる。なぜなら、AIや機械学習では、相関関係を表すことはできるものの因果関係を示すことはできないからである。なぜこの結果になるのかを判断し、企業をより良い将来に導くのは、依然として人間の役割なのである。

そして、その役割を果たすのに最も適しているのがCFOおよびその組織である、というのが本リサーチレポートの結論である。5-10で明らかなおと、デジタル技術の適用後にCFO組織の役割としてこれまで以上に求められる機能は、「経営への情報提供・CEO参謀機能」である。CFOおよびその組織の軸となる会計の専門知識に、データ分析、統計学などの知見を加えることが最も合理的であるからだ。

これからのCFO組織に求められる中心的な役割は、過去の実績の正確性や信頼性を担保する決算、開示に加えて、デジタルKPIの因果関係を見出し、未来のビジネスへの提言、示唆をしていくことであり、これこそがデジタル時代の経理業務「デジタルファイナンス」であると考えられる。

米国の著名な経営者リー・アイアコッカはその自叙伝「Iacocca: An Autobiography (アイアコッカーわが闘魂の経営)※7」の中で「豆を数える人がいなければ、会社は無駄なエネルギーばかり放出し、ついには倒産する。だが豆ばかり数えていては、需要に応え、競争に勝つことができない。」と述べた。CFO組織はこれまで経営に資する情報を提供するために財務・経理機能を充実させてきた。BPRやIT活用により「いかに速く正しく豆を数え集計するか」に取り組み続ける中で、本来の目的を見失い、豆を数えることだけを目的としてしまっている。デジタル時代の到来は「経営の管理者」たるCFOとCFO組織のあり方を見つめ直すよい機会になる。

デジタル時代の今こそ、CFO組織は企業価値の最大化を行う組織となるべきである。

※7. 「アイアコッカ わが闘魂の経営」(1985) リー・アイアコッカ 著 徳岡孝夫 訳 59頁

## 用語説明

1. OCR：光学的文字認識(Optical Character Reader)  
手書きや印刷された文字をスキャンすることにより、コンピュータが利用可能なデジタルの文字コードに変換することが可能。請求書などの紙媒体の電子データ化とその後の入力業務、各種帳票の電子保存などに活用できる。
2. RPA：ロボットによる業務自動化(Robotic Process Automation)  
仮想的労働者(Digital Labor)とも呼ばれ、ルールエンジンや画面認識、AIなどの技術により入力・出力などの定型作業に加え、従来は人間が行っていた高度な知的処理も自動化できる。
3. AI：人工知能(Artificial Intelligence)  
「学習」「認識・理解」「予測・推論」「計画・最適化」など、人間の知的活動をコンピュータが体現することによって、従来は人間が行っていた「判定・判断」の自動化が可能。  
本調査では特にマシンラーニングに焦点を当て、「過去のトランザクションデータから反復的に学習し、そこに潜むパターンを発見。そのパターンに対して、新たに発生したトランザクションがどのパターンに該当するのか判定する。」ことができるものと定義。  
特定業務にて活用するAIを特化型AIと呼び、対義語は汎用型AI。

## 著者紹介

矢野 智一

アビーム シンガポール MD  
プリンシパル

池田 純

P&T Digital ビジネスユニット  
FMC セクター  
シニアマネージャー

木村 成利

P&T Digital ビジネスユニット  
FMC セクター  
シニアマネージャー

宮田 武彦

P&T Digital ビジネスユニット  
FMC セクター  
シニアマネージャー

藤林 儀匡

P&T Digital ビジネスユニット  
IES セクター  
シニアコンサルタント

武田 景

P&T Digital ビジネスユニット  
FMC セクター  
シニアコンサルタント

橋本 明奈

P&T Digital ビジネスユニット  
FMC セクター  
シニアコンサルタント

---

## アビームコンサルティング株式会社について

アビームコンサルティングは、アジアを中心とした海外ネットワークを通じ、それぞれの国や地域に即したグローバル・サービスを提供している総合マネジメントコンサルティングファームです。戦略、BPR、IT、組織・人事、アウトソーシングなどの専門知識と、豊富な経験を持つ約 6,100 名のプロフェッショナルを有し、金融、製造、流通、エネルギー、情報通信、パブリックなどの分野を担う企業、組織に対し幅広いコンサルティングサービスを提供しています。

[www.abeam.com/jp](http://www.abeam.com/jp)

---

## 本レポートに関するお問い合わせ先

アビームコンサルティング株式会社

コーポレートコミュニケーションユニット

〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-4-1 丸の内永楽ビルディング

TEL:03-6700-8144 FAX:03-6700-8145 E-mail:japan@abeam.com

© 2020 ABeam Consulting Ltd.

\*本レポートの無断転載・複写を禁じます。

\*本レポートは経営課題に関する情報提供を目的としており、経営アドバイスを目的として作成したものではありません。アビームコンサルティングは、本レポートによって直接または間接的に生じた顧客またはそれ以外の第三者の損害については、その内容、方法の如何にかかわらず一切の賠償責任を負いません。

\*アビーム、ABeam 及びそのロゴは、アビームコンサルティング株式会社の日本その他の国における登録商標です。

\*本文に記載されている会社名及び製品名は各社の商号、商標又は登録商標です。

"ABeam" and its logo are registered trademarks of ABeam Consulting Ltd. in Japan and other countries.  
All other trademarks and trade names are the property of their respective owners.



