



ファイナンス人材に関するインタビュー調査結果

デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社
2024年6月

目次

調査概要	3
------	---

ファイナンス組織・人材の置かれている環境と課題	6
-------------------------	---

ファイナンス人材のスキル別習熟度の分析	9
---------------------	---

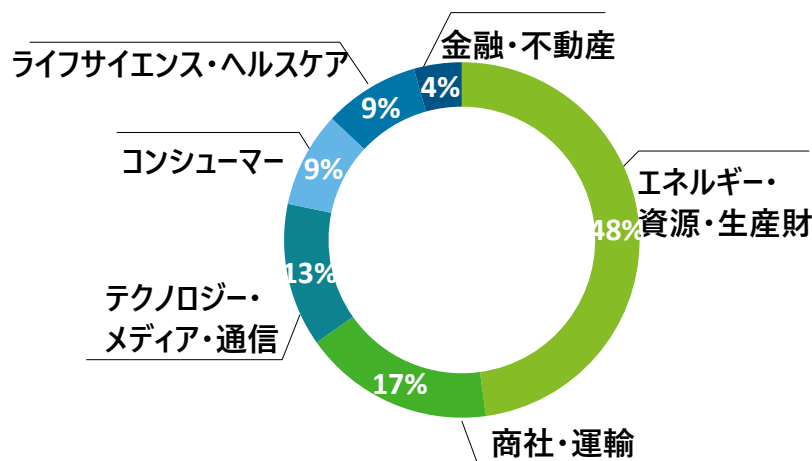
調査概要

23年11月から24年3月にかけて、24社を対象にファイナンス組織における人材マネジメントの実態調査を実施した

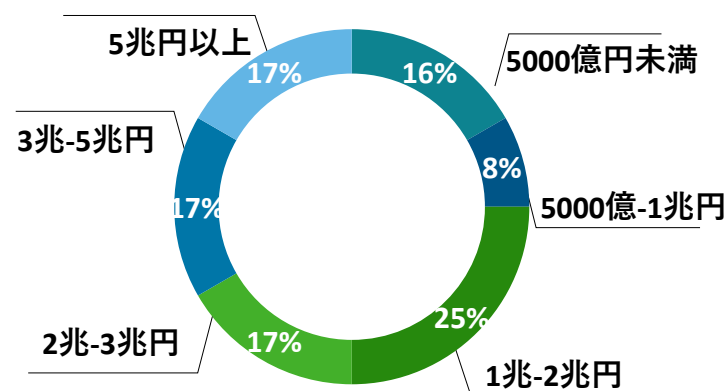
調査実施概要

背景	<ul style="list-style-type: none">▶ 昨今、ファイナンス組織の役割の多様化に応じて、求められるファイナンス人材要件も変化している▶ 特にビジネスパートナーへのシフトやDX等、変革に合わせた人材マネジメントのあり方の見直しが必要である▶ 一方で、ファイナンス組織内の検討リソース/ノウハウ不足により、対応に苦慮している企業も多いと想定される
目的	<ul style="list-style-type: none">▶ ファイナンス組織における人材マネジメントの取り組み状況や、スキルレベルの実態を明らかにすること
時期・対象	<ul style="list-style-type: none">▶ 2023年11月-2024年3月▶ 対象社数：24社
調査内容	<ul style="list-style-type: none">▶ 各社のファイナンス部門の課題・取り組み状況▶ 実務担当者のスキル別習熟度（スキル別定義×4段階の習熟レベル）

回答企業の所属業界



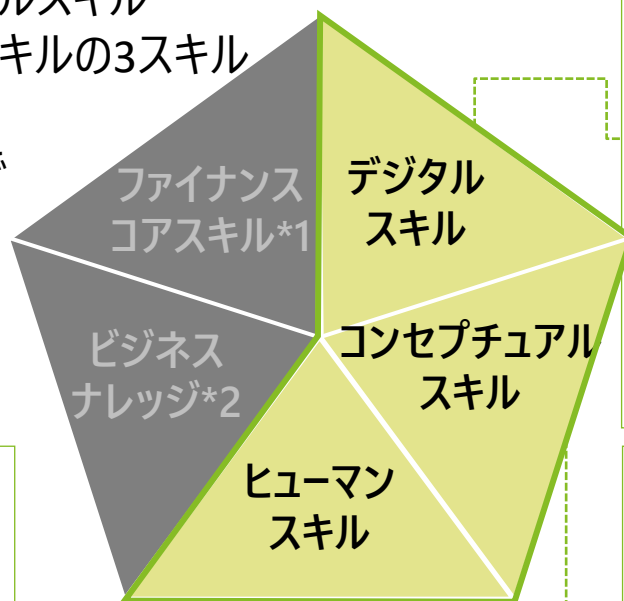
回答企業の売上高



本調査ではファイナンス人材が持つべきスキルのうち、デジタルスキル、コンセプチュアルスキル、ヒューマンスキルの3領域の習熟度について実務担当職の平均値を調査した

ファイナンス人材の習熟度ヒアリング対象スキル

「ビジネスパートナー」としてビジネスインサイトの分析・提供、専門サービスの提供にあたって必要性が高まってきている、デジタルスキル・コンセプチュアルスキル・ヒューマンスキルの3スキルに対し、実務レベルの担当者のボリュームゾーンの習熟度をLv1-4で回答を得た



デジタル構想力	データ可視化力
ツール選定力	データモデリング力
導入マネジメント力	データ理解・検証力
システム運用・設計力	データ設計・管理力
データ定義力	データルール形成力
データ精査力	

牽引力・リーダーシップ	マネジメント力
リレーションシップ	メンバ育成力
プレゼン力・交渉力	

多面的視野	課題発見力
洞察力	仮説思考力
ロジカルシンキング	ドキュメンテーション力
応用力	先見性・構想力

*1 ファイナンス組織における根幹スキルであり、従来より、組織全体として一定レベルの習熟度であると想定されるため、本調査では対象外

*2 会社間の比較が難しいため本調査では対象外

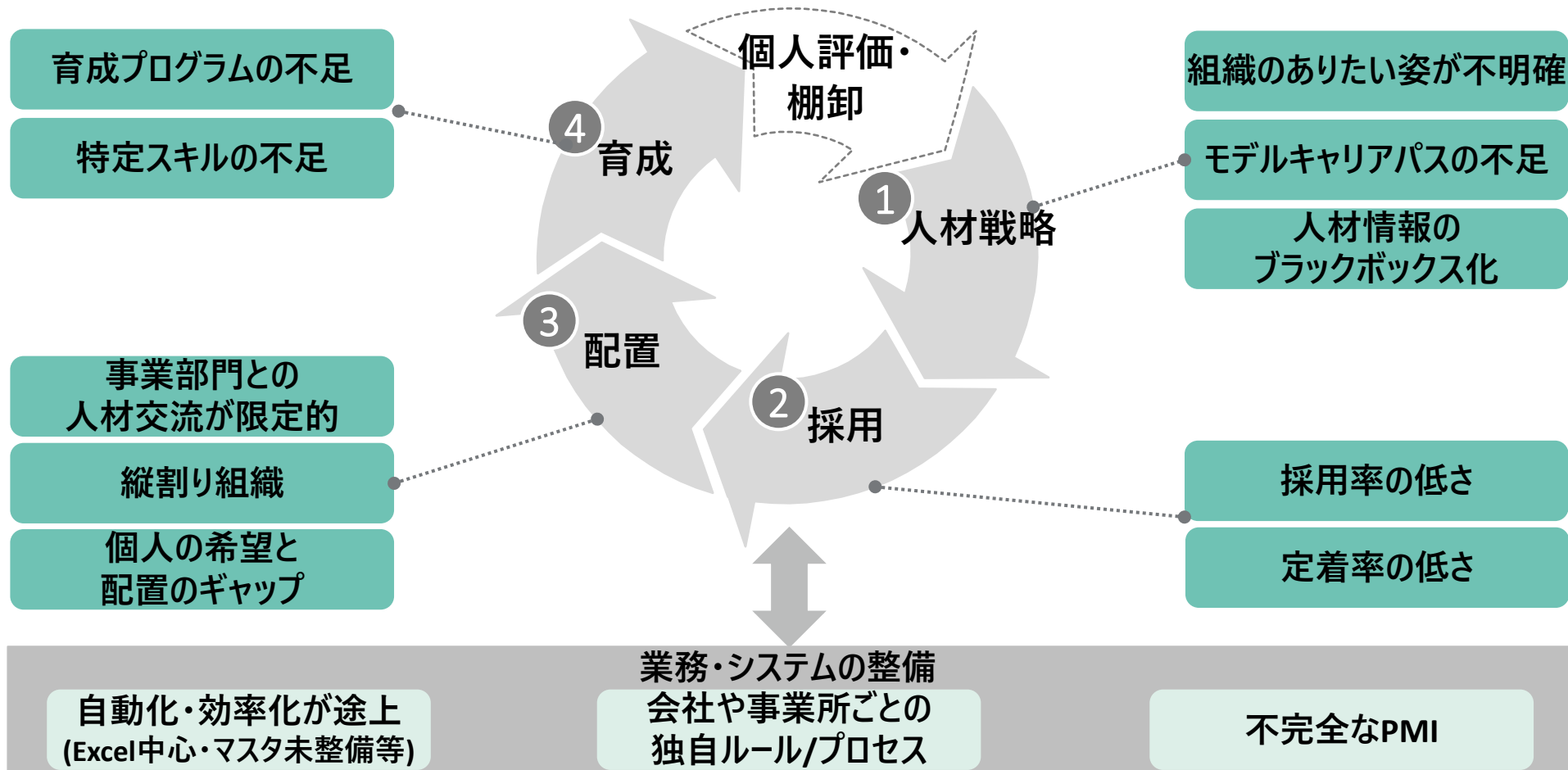
ファイナンス組織・人材の 置かれている環境と課題

ファイナンス人材に関する課題は、①人材戦略、②採用、③配置、④育成の4つのプロセスに大別され、各ステップにおいて課題が見受けられた

人材マネジメントサイクルにおける課題

【凡例】： **主要課題**

人材マネジメントサイクルの循環

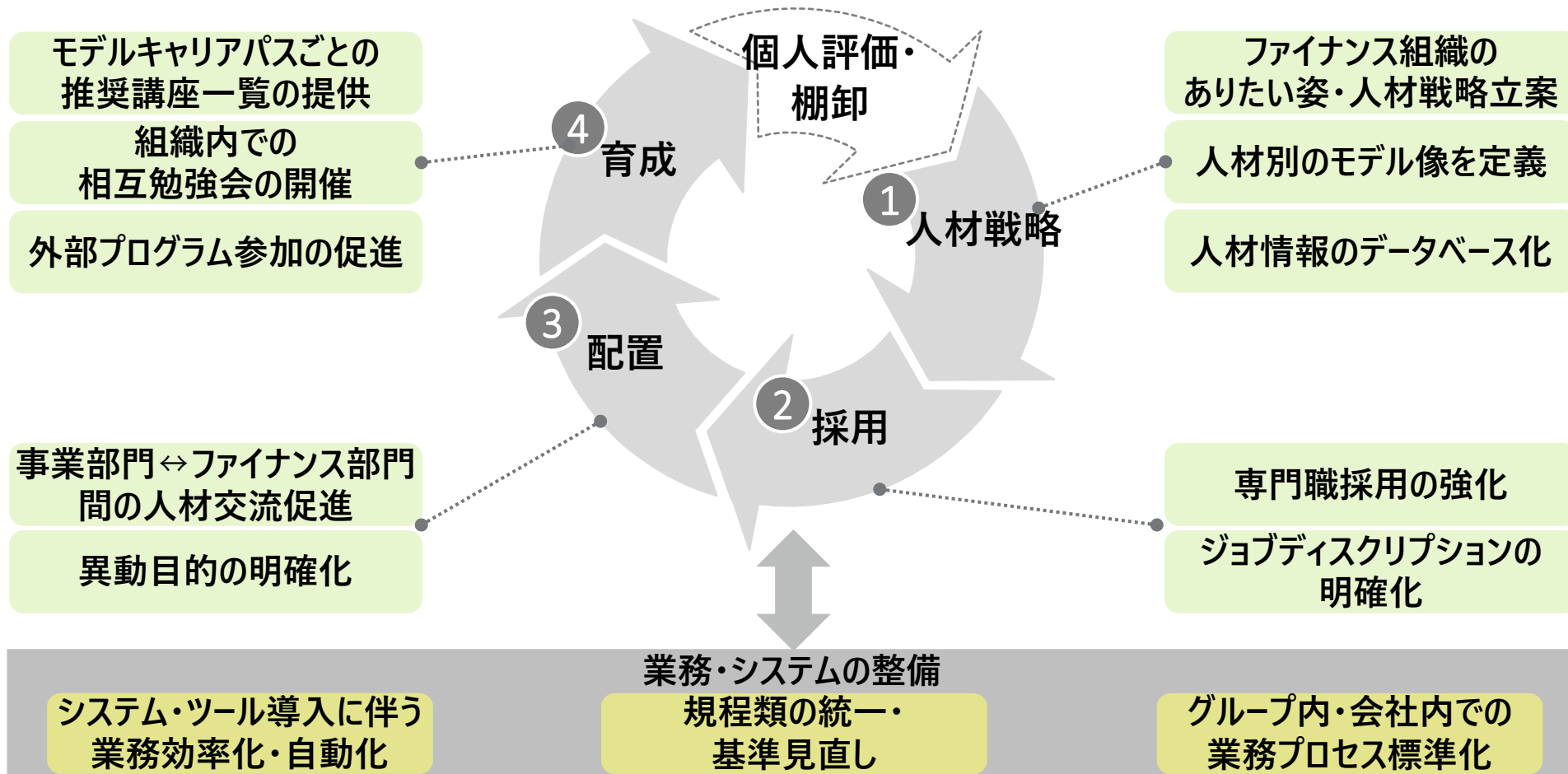


人材マネジメントサイクルの好循環を生むためには、「①人材戦略」における取組を起点に、各プロセスで施策を実行することが求められる

人材マネジメントサイクルにおける取り組み

【凡例】： 主要施策

人材マネジメントサイクルの循環



ファイナンス人材の スキル別習熟度の分析

【分析対象スキル】

- デジタルスキル
- コンセプチュアルスキル
- ヒューマンスキル

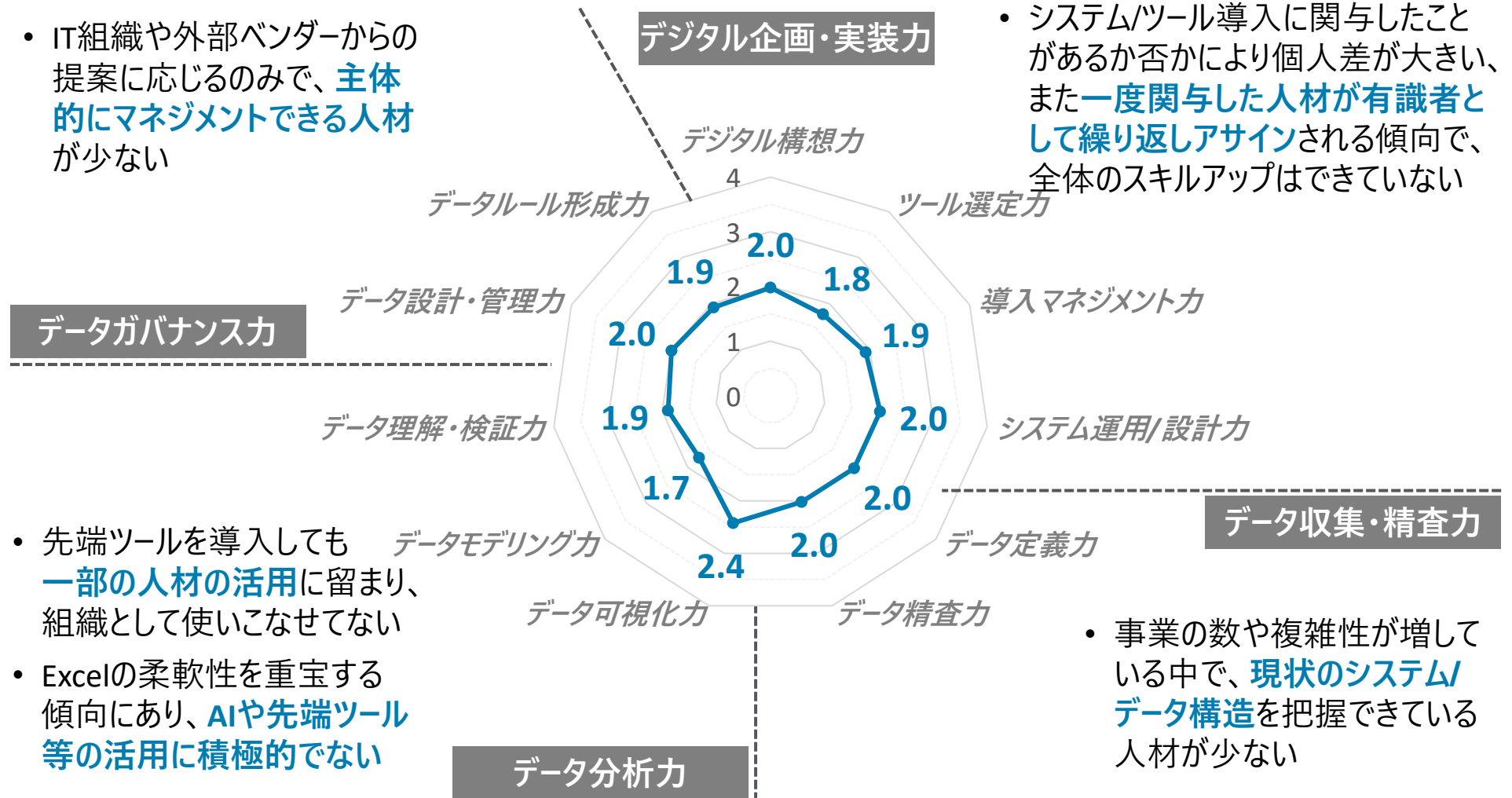
担当職相当におけるデジタルスキルの習熟度としては、一部の人材が有する高いスキルを組織全体に定着させることや先端技術の理解・活用が主な課題としてあげられた

デジタルスキルの習熟度(実務担当職相当)と課題

実務レベルの担当者のボリュームゾーンの習熟度をLv1-4で回答した結果の平均値

- IT組織や外部ベンダーからの提案に応じるのみで、**主体的にマネジメントできる人材**が少ない

- システム/ツール導入に関与したことがあるか否かにより個人差が大きい、また**一度関与した人材が有識者として繰り返しアサイン**される傾向で、全体のスキルアップはできていない



- 先端ツールを導入しても**一部の人材の活用**に留まり、組織として使いこなせてない
- Excelの柔軟性を重宝する傾向にあり、**AIや先端ツール等の活用**に積極的でない

- 事業の数や複雑性が増している中で、**現状のシステム/データ構造**を把握できている人材が少ない

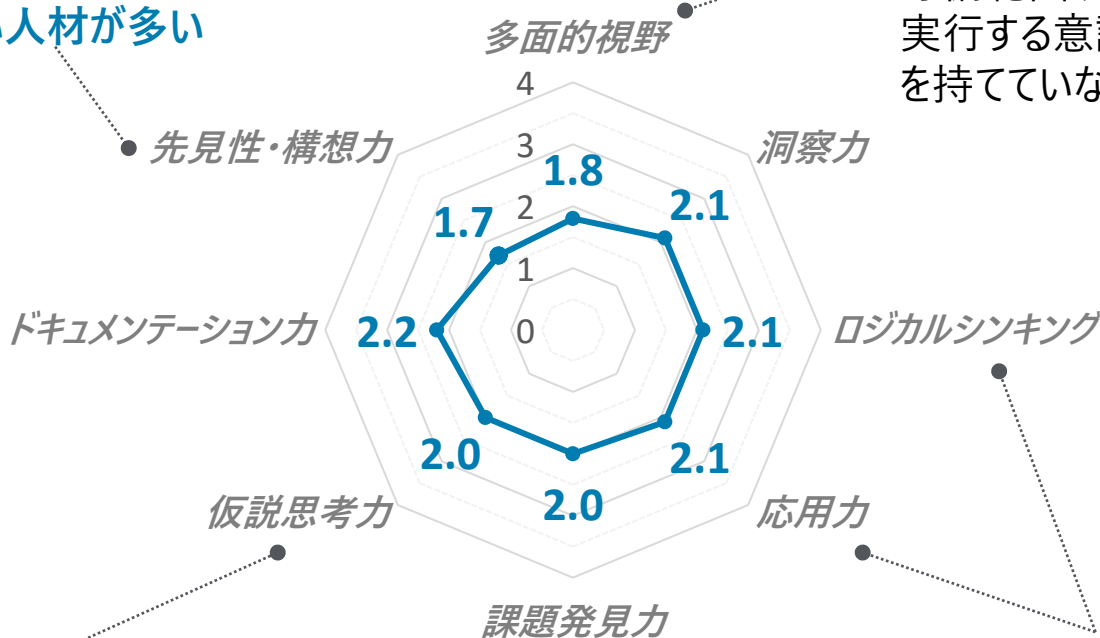
出典:ファイナンス人材に関するインタビュー調査(デロイトトーマツ コンサルティング合同会社、23年11月-24年3月、N=24)

担当職相当におけるコンセプチュアルスキルの習熟度としては、総じて同組織内でも個人差が多いという回答が多く、組織全体の底上げという課題を抱えている企業も目立った

コンセプチュアルスキルの習熟度(実務担当職相当)と課題

実務レベルの担当者のボリュームゾーンの習熟度をLv1-4で回答した結果の平均値

- 従来の方法やルールに従い忠実に業務遂行を行うことに長けている一方で、**事業環境の変化に対応できていない人材が多い**



- 指示されたことは一定できるものの、**自ら情報を取りに行き、活用できる人材は限定的**である
- 守備範囲以外の業務を能動的に実行する意識が弱く、多面的視野を持っていない

- 経験がものをいうスキルである一方で、特に**担当のうちには機会が少ない**

- 特に制度会計を主とした組織のメンバーは、定型的な業務が多く、**OJTの中で育成する機会が限定的であり、個人の能力差が大きい**

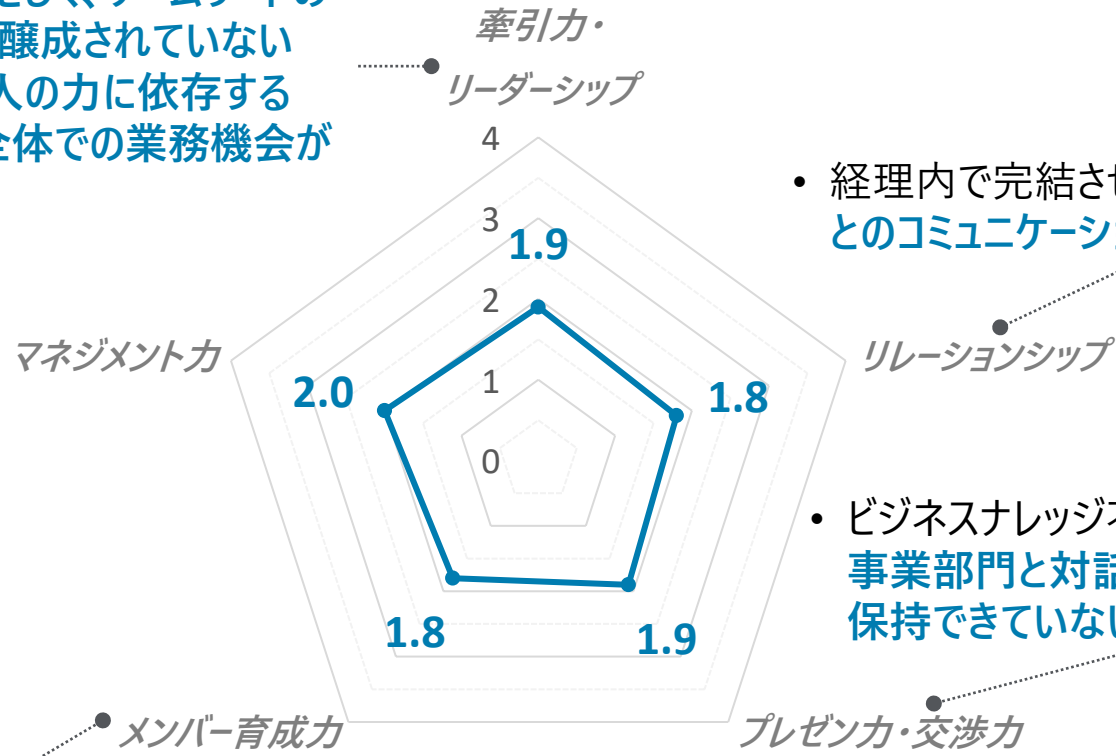
出典:ファイナンス人材に関するインタビュー調査(デロイトトーマツ コンサルティング合同会社、23年11月-24年3月、N=24)

担当職相当においては、ビジネスナレッジ不足や横連携の希薄さにも起因し、 リレーションシップや交渉力等のスキルが不足している、という企業が多い傾向にあった

ヒューマンスキルの習熟度(実務担当職相当)と課題

実務レベルの担当者のボリュームゾーンの習熟度を
Lv1-4で回答した結果の平均値

- 1人1人の業務負荷が高まり、**リーダーとなるべき層でも現業が忙しく、チームリードの経験を積める環境が醸成されていない**
- 人手不足により、**個人の力に依存するケースが多く、チーム全体での業務機会が減少している**



- 経理内で完結させてしまい、**事業部門とのコミュニケーションが活発でない**

- ビジネスナレッジ不足にも起因し、**事業部門と対話するだけの武器を保持できていない人材が多い**

- 個人対個人でのサポートはあるが、**組織として育成のための方法論を確立できていない**

出典:ファイナンス人材に関するインタビュー調査(デロイトトーマツ コンサルティング合同会社、23年11月-24年3月、N=24)

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ リスク アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ グループ 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約2万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、www.deloitte.com/jpをご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、www.deloitte.comをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください

<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited