

# Deloitte.

デロイトトーマツ



Crunch timeシリーズ

## **CFOのための Oracle Cloudガイド**

「将来のことで  
あっても、  
現在の観点で  
ものごとを  
とらえましょう」

— Oracle 共同創設者 Larry Ellison

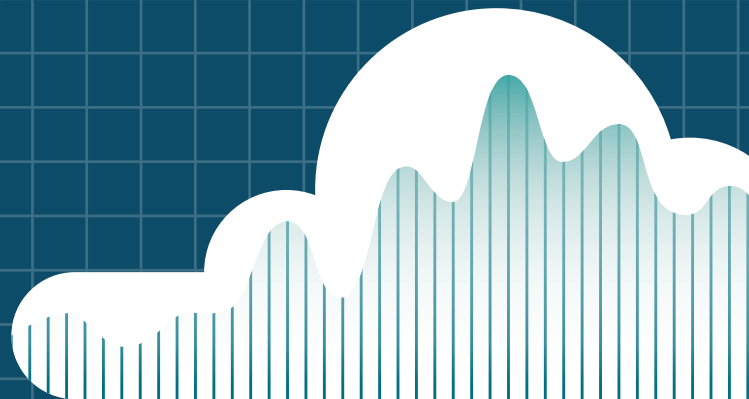
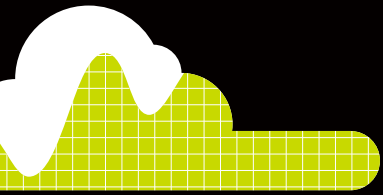
## 将来への構え

デジタル技術によってビジネス世界は作り変えられ、ファイナンス組織はかつてないほどに迅速で効率よく稼働することが可能になりました。

人工知能、機械学習、ロボティクスによって、大量のタスクの自動化が可能になり、人の介入は限定的なものになります。分散型台帳技術／ブロックチェーンにより、ほぼリアルタイムで安全に世界的な商業ネットワークの取引を記録できるようになりました。高度なアナリティクスは、経理財務部門がトレンドをつかみ、変化をモデル化し、より良い意思決定支援をするにあたり役立ちます。

しかし、あらゆる細部に落とし穴が潜んでいます。デジタルファイナンスプラットフォームに移行する最適なタイミングはいつでしょうか。自社にとって最適なデジタルアーキテクチャは何でしょうか。拡大し続けるビジネスおよび規制要件に後れを取らないために、ひいては、世界的な公衆衛生上の危機によって引き起こされる困難に立ち向かうために、新しい技術はどのように役立つのでしょうか。

複数の選択肢を考慮するにあたって、Oracle Cloudに目を向けてみてください。



# 目次

## デジタルファイナンス ツールキット

小さな、頻繁なアップデート  
4

## 今日における将来の ケイパビリティ

2025年を想定した経理財務部門の運営  
の実現  
7

## ビジネスの 将来性のために

予期せぬ出来事への対応  
10

## ビジネスケースについて 考える

ヒント：コスト削減から  
価値創造への思考転換  
15

## プライムタイムへの 準備はできていますか

実装に向けて事前に考慮すべき  
課題およびリスク  
18

## 次の一手

Oracle Cloudへの変革の  
ジャーニーの準備  
21

# デジタルファイナンス ツールキット

クラウドモデルは、サブスクリプションによってライセンスが付与され、ウェブ上でアクセス可能な、一元的にホストされるデジタルソフトウェアを利用する方式です。保守管理が必要なインハウス型のデータセンター、オペレーティングシステム、プラットフォームはありません。IT部門ではなく、ベンダーがプロダクト管理を行います。また、四半期ごとに新しい機能が提供されます。このクラウドモデルは、経理財務部門に全く新しいツールキットを提供します。

クラウド型システムおよびデジタルソフトウェアは、金融技術の開発、提供、利用の方法に根本的な変化をもたらしました。そして、Oracleは、自社のフラッグシップとなるクラウド製品に2004年以降640億ドル<sup>1</sup>を投資し、2019年だけでも400近い新しいファイナンス機能<sup>2</sup>をリリースし、長い間このトレンドの最先端に位置し続けています。

## 57%

調査対象組織の57%は、自社の現在の金融システムがビジネス上の連携の障壁になると考えています<sup>3</sup>。

---

クラウド型サブスクリプションモデルは、大規模組織と同様に、中小組織が最先端技術を使用し、ビジネス革新を行い、差別化を図ることを可能にします。

---

この革新の速度をエキサイティングととらえるか、恐ろしいものと感じるか、テクノロジー強化に関するこれまでの経験に左右されるでしょう。もしも、どうすれば自社のチームがこのような多くの新機能を使いこなせるかと思案しているのであれば、そのような機能の使用は強制ではないとお伝えしておきます。多くの機能はオフの状態リリースされるので、経理財務部門やIT部門は、各々の優先順位に基づいて変更のペースを計画することができます。

つまり、これは古い時代の技術改良ではないのです。ずっと単純なプロセスについての話なのです。

## デジタルツールキットによって、 次世代の経理財務部門を実現できます

適切な Oracle Cloud 戦略を策定し、複数のクラウドサービスを組み合わせることで、自動化技術や経理財務業務の強化というメリットを享受することができます。



### デジタル ファイナンスプラット フォームの配備

デジタルネイティブのクラウドソフトウェア  
ビルトイン型のWebサービスライブラリを備えた高度な機能を提供し、インターネット上どこからでもアクセス可能

ベストインクラスの各種機能  
統合、維持、保守、改良はOracleが担当

継続的な革新  
四半期ごとに機能がアップデートされ、容易に導入可能



### 正確な帳簿

高性能なファイナンス関連アプリ  
トランザクション処理、会計、決算、連結、報告を実行

ペルソナ型ダッシュボード  
ユーザーのパフォーマンスを追跡し、日ごとのタスクを案内

ロータッチの高速処理  
レコメンデーションエンジン、光学文字認識、コラボレーションツールを利用可能



### パフォーマンス予測

財務計画および分析のための豊富な機能  
データの一元管理が可能

リアルタイムアナリティクス  
トレンドの分析、変化のモデル化、売上・利益予測の精緻化を実行

高度なビジュアライゼーションツール  
複雑な情報を表示、処理、解釈、伝達



### 十分な情報に 基づいた意思決定

カスタマイズされたインタラクティブレポート  
「信頼できる唯一の情報源」に基づいて、多次元なデータの層をドリルダウン

コグニティブインサイト  
意思決定支援の向上のための予測アルゴリズムを採用

デジタルアシスタント  
自然言語に応答し、よくある問い合わせに対応

そのようなメリットにより、テクノロジーに精通した労働力が強化され、デジタルプラットフォームの基礎が構築されます。その上に、サービスとしてのプラットフォーム (PaaS)、ロボティックプロセスオートメーション、機械学習、Internet of Things (IoT)、ブロックチェーンといった、Oracle Cloud エコシステムでサポートされる技術をさらに積み重ねることができます。

さらに、クラウド型サブスクリプションモデルは、大規模組織と同様に、中小組織が最先端技術を使用し、ビジネス革新を行い、差異化を図ることを可能にします。これは、大規模企業だけが最良のテクノロジーを利用することができた旧来とは大きく異なります。

## もっとも重要なこと

金融・テクノロジーのプロフェッショナル向けに開催された2020年3月のデロイトネットワーク（デロイト）のDbriefsセッション<sup>4</sup>では、デジタルファイナンスに関するご意見を募りました（以下に概要を示します）。参加者の多くが望む重要なメリットは、今日でも十分に手の届くところにあります。

デジタルテクノロジーは経理財務部門の  
どんな業務に対して最大のメリットをもたらすと思いますか

64%  トランザクション処理、  
会計、報告、アナリティクス

回答数：4,561

Oracle Cloud 対応への変革のジャーニーについて、  
貴社はどの段階まで進んでいますか

31%  導入段階、またはすでに展開済み

回答数：2,754

Oracle Cloud を活用したデジタルファイナンスについて  
学んだことを考慮すると、  
貴社にとって最大のチャンスは何だと思えますか

55%  オートメーション、標準化、  
報告、アナリティクス

回答数：4,581

サイバーリスクについて学んだことを考慮すると、  
将来のクラウド型 ERP ソリューションを導入する際に、  
貴社がもっとも考慮すべきことは何だと思えますか

42%  データ保護

回答数：4,320







# 今日における 将来のケイパビリティ

デロイトのCrunch timeシリーズを定期的に読まれている方々は、そこで2018年に予想された「2025年の経理財務部門」<sup>5</sup>をご記憶かもしれません。当時、デロイトは「財務のコア業務はほぼ人手を介さずに行うようになる。必要な人なら誰でもリアルタイムの情報をオンデマンドで利用できるようになる。そして金融の

プロフェッショナルはデータの収集やスクラビングではなく、主に新たなインサイトの発見に注力できるようになる」と予測しました。この状態にはまだ達していませんが、そのような未来は見えてきています。クラウドテクノロジーにより、その実現が近づいてきているのです。

## 予想の実現に近づく

以下は、デロイトが予想した2025年の経理財務部門の状況と、それに対応するOracle Cloudの機能です。

2025年の経理財務部門予想	Oracle Cloudの機能
 <p><b>経理財務業務のオートメーション化</b> 自動化やブロックチェーンが経理財務業務のより深い部分に浸透するとともに、操作なしで取引が処理されるようになります。</p>	<p>統合されたデジタル機能により、自律型のトランザクション処理、会計、決算が促進されます。</p>
 <p><b>経理財務部門の役割</b> 大部分の業務は自動化され、経理財務部門の役割はビジネスインサイトの分析により焦点を当てることにシフトします。</p>	<p>リアルタイムの予測分析により、経理財務部門は、パターンを確認し、新しい機会を見つけ、ビジネスにおける連携を強化できるようになります。</p>
 <p><b>経理財務業務のサイクル</b> 経理財務データはリアルタイムで処理されます。仮にこれまではそうだったとしても、周期的な報告に依存した業務や意思決定のタイミングが左右されることはなくなります。</p>	<p>リアルタイムのパフォーマンスデータ、視覚化ツール、ダッシュボードにより、継続的な更新とインサイトの獲得が可能になります。</p>
 <p><b>セルフサービス</b> セルフサービスが当たり前になります。経理財務部門はこれに不安を感じることもあると思います。</p>	<p>ビジネスユーザーは、財務アナリストのサポートを受けることなく、複数のデバイスを使って、いつでも財務データの追跡と分析を行うことができます。</p>

## 2025年の経理財務部門予想

## Oracle Cloudの機能



## サービス提供モデル

ロボットやアルゴリズム等の新しいサービス提供モデルが登場し、労働力の一部として加わります。

経理財務業務用に標準化されたプロセスを利用した高度な処理が可能になるため、ビジネスにおける連携強化のために労力を割くことができるようになります。



## 基幹システム (ERP)

新たな経理財務アプリケーションやマイクロサービスが従来型ERPの対抗馬として頭角を現します。大手ERPベンダーはそれに対応するために準備せざるをえなくなるでしょう。

特殊機能のためのエコシステムアプリケーションは、Oracle CloudのWebサービスライブラリから利用でき、クラウドプラットフォーム上でのシームレスな共存が可能です。



## データ

APIの普及により、データの標準化は進展しますが、企業は今後もなお自社の乱雑なデータの整理に手を焼くことになります。

単一の勘定科目一覧表と財務マスターデータ管理機能により、エンドツーエンドのバリューチェーン全体でデータを標準化できます。



## 労働力と職場

従業員は新しい方法で新たなことに取り組みます。その中にはCFOを不安にさせる取り組みもあると思われます。

予測モデリングやデジタルアシスタントなどの新しいツールにより、経理財務部門の戦略的影響力を高めることができます。

# ビジネスの 将来性のために

**Oracle Cloudは、アジリティと革新の基盤となります。世界的なパンデミックのような深刻な事態により、リアルタイムで劇的な業務変更が必要となった場合に、このような基盤の存在は重要です。本レポートを作成している現在、COVID-19により、企業は決算処理とフォーム10-Qの提出をリモートで実施せざるをえない状況になっています。また、自動車メーカーは人工呼吸器を、香水メーカーは手指の消毒液を製造しています。そして、労働者は家で子供たちの勉強を見ながらの在宅勤務に追われています。**

今回ほどの大規模で予想外の変化に対しては、どの企業にも準備できることはないのですが、クラウドベースのアプリケーションは企業のアジリティと回復力を高めることができます。そのため、Gartnerは「COVID-19感染症の大きな混乱により、企業がクラウドへの移行を急ぐようになるため、2021年の末までに、Oracleのアプリケーションサービスによる収益の50%がクラウド関連のものになる」と予測しています<sup>6</sup>。

この流れを推進するのがデジタル機能であり、それによって経理財務部門が大規模な変化に適応できるようになります。クラウドへの移行後は、以下のことが可能になります。

- ビルトイン型のコミュニケーションツールにより連携が容易になるため、経理財務チームは、インターネット接続ができればどこでも作業ができます。
- セルフサービス機能により、ビジネス全体のリーダーはオンデマンドでリアルタイムの情報にアクセスできます。
- 信頼できる唯一の情報源である、統合されたマスターデータにより、新しいオフリングの売上を追跡しやすくなります。
- 経理財務部門は、アクセスやセキュリティの間接費を増やすことなく、リモートで効率的に決算処理を行うことができます。

例として、ある世界的な保険会社は、Oracle Cloudのデジタルファイナンスプラットフォームを使用して、初めてバーチャルでの決算処理を行いました。経理財務部門は、Oracleのコラボレーションツールとプロダクティビティツールを使用して、経営陣に対して財務的影響を常に連絡し、報告義務を果たすことができました。また、Oracleのデータ保護および制御機能を利用して、セキュリティも強化されました。通常の場合においても保険会社の決算処理は複雑であるため、バーチャル決算には確かに課題はありました。しかし、デジタルに対応したテクノロジーを利用して、経理財務部門のリーダーはバーチャル決算の準備をし、実施することができたのです。



対応 回復 成長

### クラウドの世界：新たなルール

Oracle Cloudの秘訣は主に「vanilla mandate」です。つまり、Oracleの標準的なSaaS（サービスとしてのソフトウェア）アプリケーションの基盤となるコンポーネントは変更できないということです。過去の慣習から考えると、これは大きな変化です。以前は、Oracleから購入したデータベースやアプリケーションは、自由に変更することが可能でした。IT部門は、購入した製品をビジネスからの要求を満たすようにカスタマイズすることができたのです。データベース管理者は、システムパフォーマンスを監視し、スムーズに稼働し続けるように変更を加えていました。

今や、データベースやアプリケーションソフトウェアを社内で管理する必要はなくなりました。Oracleがそれを代行しているのです。そのため、IT部門に管理責任はなくなり、ファイナンスプラットフォームの維持に必要な社内リソースを削減できるようになりました。しかしそれはまた、CFOが気軽にCIOを訪ねて、自社独自の機能を依頼できないということも意味しています。独自の機能を構築するには、CIOがOracleと連携するか、OracleのクラウドベースのPaaS機能を活用することで新しい社内アプリケーションを開発する必要があります（次のページを参照）。この点は制約といえます。

---

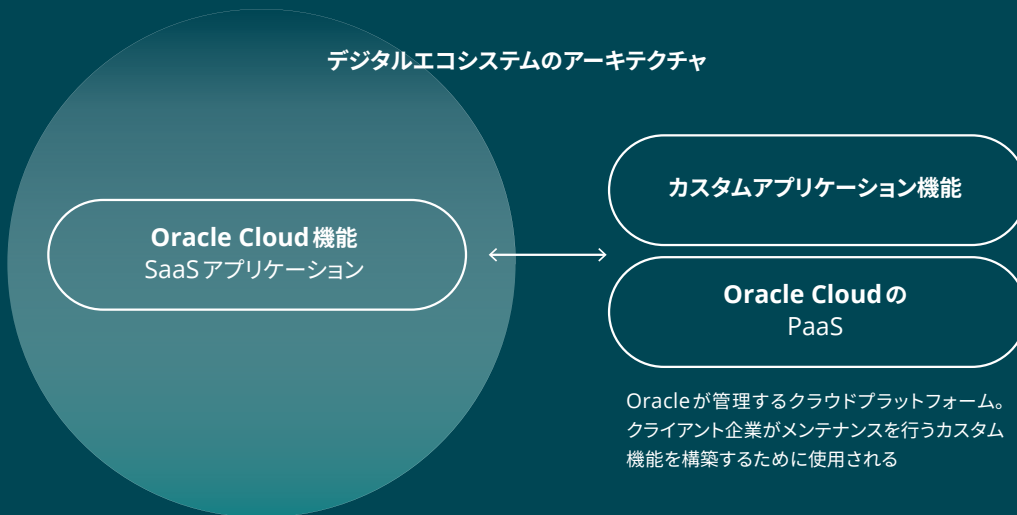
Oracleが四半期ごとに提供する機能強化には、新しいデジタル機能、機能向上、国固有のローカリゼーション、UXとパフォーマンスの改善、バグ修正などがあります。

---

このアプローチの良い点は、標準化と簡素化が推進されるため、変更が必要な場合に大規模なプロジェクトの立ち上げが不要になり、ソフトウェアの更新、機能の強化、迅速な革新が容易にできるようになることです。これにより、企業はアジリティを維持し、Oracleが四半期ごとに提供する新しいデジタル機能、機能向上、国固有のローカリゼーション、UXとパフォーマンスの改善、バグ修正などの機能強化をすぐに適用できるようになります。この標準化への動きにより、今では大規模なデジタルファイナンスの変革は、20年前と比べると一般的に容易になったといえるでしょう。

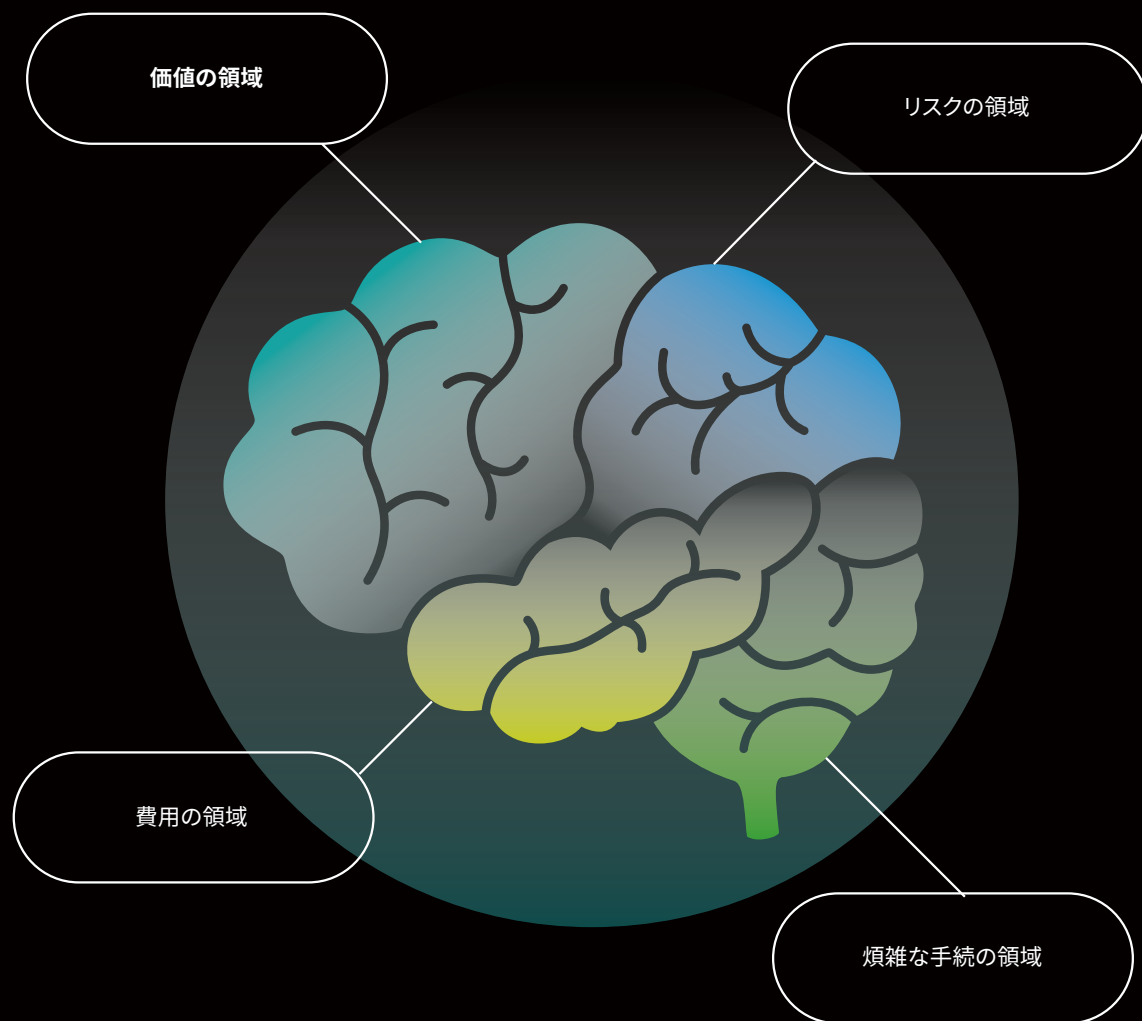
## 署名機能のアプリケーションの作成

Oracleの標準的なSaaSアプリケーションは、多くのビジネスニーズを満たすように構成、パーソナライズ、調整を行うことができます。また、OracleのWebサービスライブラリを利用すると、外部のサービスプロバイダーとリアルタイムでデータを共有することが可能です。ただし、企業に独自の要件がある場合、または市場での差別化要因となっている署名機能を有する場合は、Oracle CloudのPaaSテクノロジーを利用してカスタムアプリケーションを構築し、標準のSaaSアプリケーションに統合することができます。その場合、パーソナライズして作成したアプリケーションのテストとメンテナンスは、作成した企業の責任となります。



エコシステムアプリケーションとのインタラク  
ション時に、データにアクセスし、トランザクシ  
ョンを可能にするWeb サービスレイヤ

## CFOの脳内マッピング





# ビジネスケースについて考える

## 費用 vs. 価値

デジタルファイナンスの変革を検討する際、多くのCFOが最初に「効率性を上げ、費用を削減できるのでしょうか」と質問します。新たなテクノロジーにより、人間は機械で自身の能力を補完することができ、費用対効果を生み出します。ところが、こうした効果が具現化するまでには時間がかかります。実際、新たなプロセスを運用して最適化するために新しい役割と専門知識が必要となるため、最初は若干費用が増加する可能性があります。したがって、費用削減が主な目的であるならば、最初はがっかりするかもしれません。

しかし、ここは一步譲ってみましょう。経理財務部門がもたらす一番の価値は、経営者が優れた意思決定をできるよう、正しい情報を適時に作成することです。ビジネスケースを策定する際、経理財務部門が価値創造に対してできる貢献の度合いを新たなテクノロジーがどう高めることができるのか考えてみてください。テクノロジーによる効率性向上の可能性を模索してください。自動化の促進やサイクル時間の短縮などがこれにあたるでしょう。また、テクノロジーによる実効性向

上には、早期のリスク特定、より良い方針の実施、新たなインサイトなどが挙げられます。

例えば、以下について検討してみてください。

- 自動化により、経理財務部門の業務時間をいかにして省き、より付加価値の高い業務を行えるようになるのか
- 高度な分析により、経理財務部門がいかにしてより優れた意思決定の支援が行えるのか
- リアルタイムデータのモニタリングをどう活用すれば収益漏損を防ぐことができるのか
- デジタルソリューションをどう活用すれば、与信・回収方針の実施を助け、先を見越した措置を講じるためのインサイトがもたらされるのか
- 現時点で収集できていない情報とは何か。また、その情報を得られないことの影響とは
- 経理財務部門はいかにしてビジネス上の連携先とより効果的に協働し、そのニーズについて理解を深めることができるのか

## スマートなシナリオ策定

ある大手小売企業が、特定の地域でテレビを値下げした場合、どうなるのか見積もるよう自社の経理財務部門に依頼しました。サプライチェーンへの影響、商品の購買決定、プロダクトプレースメントなどを考慮に入れた上で、売上や利益にどのような影響が及ぶのかを尋ねたのです。経理財務部門は、何千万ドルもの違いが出てくる可能性があるさまざまな想定結果を示しました。

経理財務部門を近代化する以前は、同社は単にテレビの値下げを行ってから、経理財務部門にその結果を事後報告としてまとめるよう依頼していました。現在のスマートなシナリオ策定では、経理財務部門の役割は、起こったことを報告することから、起こりうることを予測することによって変わってきています。

## デジタル変革後の業務の変化の事例

デジタル変革がもたらす自動化、拡張、インサイトを通して、経理財務部門はより付加価値の高い活動に時間を費やし、日常的な業務に費やす時間を削減することが可能です。その例として、債権回収アナリストの仕事がどのように変わるのか見ていきましょう。

債権回収アナリストの仕事内容

1 業務の遂行	2 経営判断支援	3 顧客関係の管理	成果
債券回収業務の遂行、売掛金 年終表の作成、督促状の送付	データとパターンの分析	顧客からの支払いに関する問 題や問い合わせの解決・対応	債務不履行の減少
与信・支払方針の徹底、支払 条件の遵守、勘定調整の実施	報告・分析を行ってインサイ トを導き、経営判断を支援	請求紛争の解決、他部署との 社内連携	上質な顧客体験の提供

デジタル変革後の仕事内容

	1 業務の遂行	2 経営判断支援	3 顧客関係の管理	(+) 継続的な改善への投資
業務への影響	反復的な業務の遂行にかかる 時間の削減	データ待ち時間やIT部門にレ ポートを作成してもらう時間の 削減、セルフサービスでより多 くのデータ分析時間を確保、ビ ジネスインサイトを導き出し意 思決定を支援する時間の増加	顧客関係への投資や顧客エン ゲージメントに関する優れた 意思決定における能力の向上	クラウド機能、設定、データの 活用による、債券回収プロセ ス、方針、ガバナンス、解析モ デルの改善機会の増加
変化のドライバー	Excel上での調整のような反 復的な業務の自動化、デジタ ル・アシスタント、ビジネスユ ーザー向けのセルフサービス体 験	KPIや指標を追跡するダッシュ ボードの改善、セルフサービス のデータ分析、新たなインサイ トを収集するためのインタラク ティブなレポート機能	予測モデルに基づいてリスク の高い顧客に注意を払うこと ができるなど、顧客分析の向 上	新機能の継続的な導入により、 プロセスのパフォーマンスをモ ニタリングし、イノベーション を促進する機会が増大

## デジタルファイナンスの支援事例

デロイトでは、Oracle Cloud を活用して、300 件以上もの経理財務の変革を支援してきました。以下は、経理財務部門が自社の事業を支援するために取ったデジタルテクノロジーの活用方法です。

ビジネス上の課題	Oracle Cloud ソリューション
M&A 統合の加速化	<p>世界中の製品を取り扱うある大手物流会社では、M&amp;A 統合のためのデジタルファイナンスプラットフォームを必要としており、優れたインサイト、迅速な実行、価値の増大を実現できるプラットフォームを必要としていました。</p> <p>M&amp;A 統合では、スピードがもっとも重要です。リアルタイムに財務分析を行う Oracle Cloud の統合プラットフォームにより、迅速な意思決定が可能となり、同社は即座にシナジーを認識して、成果を上げることができました。</p>
コーポレート・ファイナンスの標準化と転換	<p>多数の ERP プラットフォームと 100 社以上の法人を擁するある世界的なテクノロジー企業では、調達プロセスから購買プロセス、企業間プロセス、財務プロセス、計画プロセスまでを単一のデジタルプラットフォームで標準化する必要がありました。</p> <p>Oracle Cloud により、同グループ会社の連結会計の実施と報告書の作成を行う単一のシステムが提供されました。グローバルレベルの複雑な発注・請求プロセス、調達プロセス、購買プロセスの標準化の一助にもなりました。</p>
新たなオペレーティングモデルとビジネス提携の実現	<p>ある世界的な銀行の完全子会社では、無駄を省き、会計・決算業務を適切な規模の管理組織に集約しようとしていました。</p> <p>Oracle Cloud の近代的な統合システム・アーキテクチャにより、この管理組織全体に一貫性のある情報が提供され、経理財務部門が新たなインサイトを示し、最適化されたオペレーティングモデルでシナジーを生み出すことができました。</p>
消費財メーカーでの新たな請求モデルの支援	<p>ある消費財メーカーでは、自社の古い契約書、請求書、収益会計システムをデジタル化して変革し、手動によるプロセスを省いて収益漏損を防ぐ必要がありました。</p> <p>Oracle Cloud のクラウドネイティブ統合フレームワークが、拡張可能な契約・請求管理プラットフォームを設計する上で役に立ちました。このプラットフォームは、消費財メーカーの財務処理における固有のニーズに対応しました。</p>

## 最高責任者が抱く不安

CFO

デジタル変革に乗り出す前に、まずは経理財務部門内を整備する必要があります。スケジュールシフト、コントロール、オペレーショナル・ファイナンスを向上させていく必要があります。請求書一つとっても、効率的に処理できていません。果たして弊社は、デジタル変革に乗り出せるほど十分に成熟しているのでしょうか。

CIO

実際のところ、これはコア・プロセスを迅速に改善できる方法です。テクノロジーは変化を促すものであり、社員が新しい働き方に順応する際の一助にもなります。個々の問題を解決するだけでは、飛躍的な進歩を遂げることはありません。業務混乱のリスクをうまく管理しつつ、根本的な変革と、それを実現する方法が必要です。

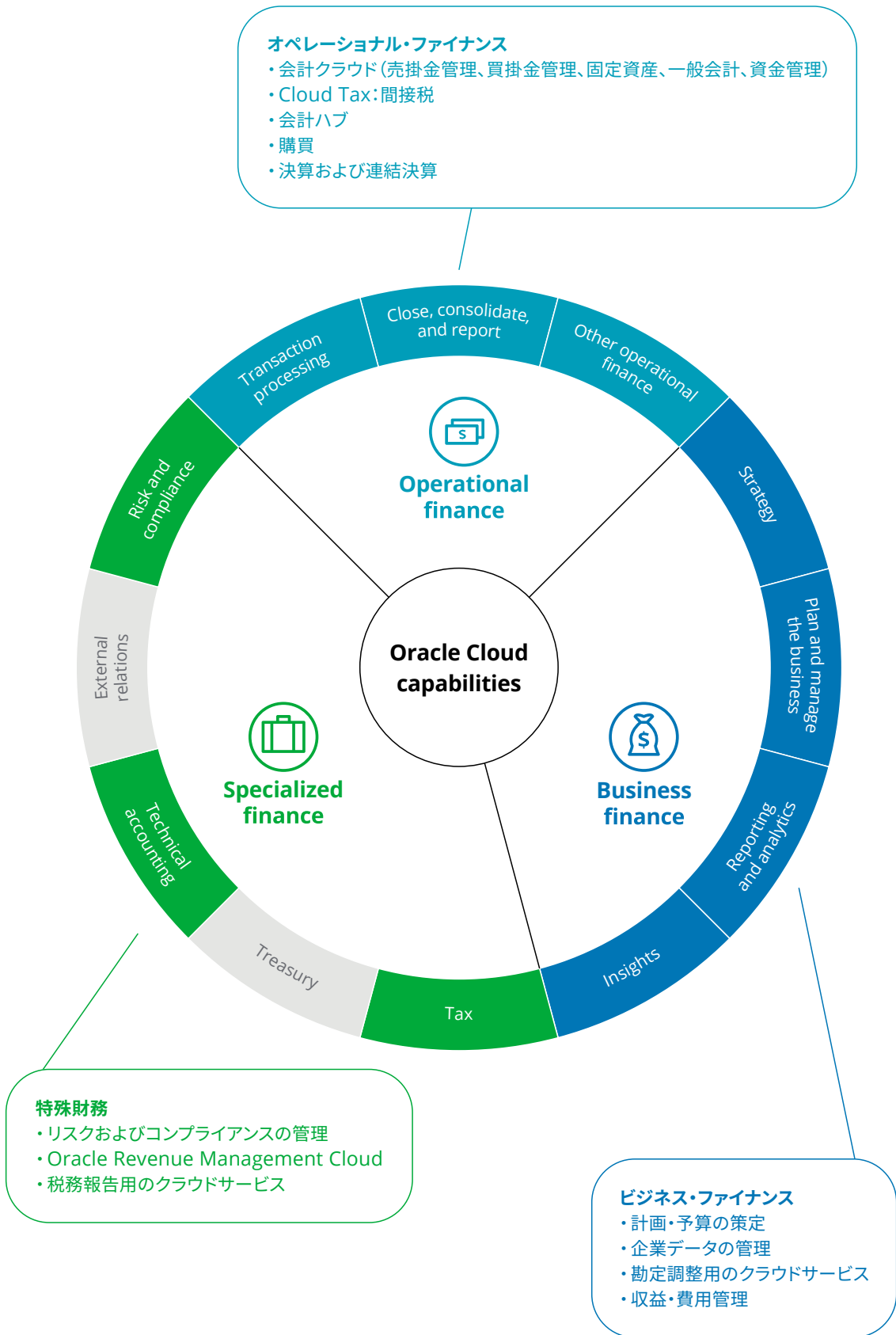
CFO

おっしゃるとおりです。

# プライム タイムへの 準備はできて いますか

経理財務部門をデジタル化して変革することは、難しい決断であり、多くの要素が絡んできます。しかし、何百社もの企業がすでに実施しておかげで、そうした企業の実績から恩恵を受けることができます。それでは、今後考慮に入れるべき課題とリスクについて見ていきましょう。

まずは、Oracle Cloudが現代の財務業務すべてをサポートすることが可能なのでしょうか。この図で示しているとおり、Oracleのクラウドサービスは、経理財務業務の3領域にまたがり、資金や社外関係関連の業務を除くほぼすべてのプロセスを実行または支援することができます。ただし、データサービス（例：為替レート、税率）や第三者によるサービス（例：EDIサービス、クレジットカードサービス）は、別途統合する必要があります。



**機能以外にも考慮すべき点があります。Oracle Cloudへの移行計画を立てる際に検討しておきたい事項は以下のとおりです。**

#### **世界各国をグローバルにカバー**

Oracle Cloudは、グローバル企業が拠点を置く各国の多くの規制要件、法定要件、法的要件、管理報告要件を満たすことができ、Oracleの大規模な顧客基盤から要求があれば、新たな要件にも対応することが可能です。これは、クラウドベースのソリューションを評価する際の重要な差別化要因となります。それでもなお、自らが拠点を置く国特有のニーズと齟齬がないかを見極める必要があります。

#### **業界特有のユースケース**

Oracle Cloudには、多くのセクターや企業向けに統合されたソリューションがあり、アプリケーションエコシステムで共存するよう設計されていますが、自社の業界特有の要件を特定する必要があります。その要件とは、ビジネスモデル、独自の機能、データ容量および性能に関するニーズ、第三者によるサービスなどに関するものがあります。こうしたニーズにどのように対応するのか、Oracleと連携して計画していくことが可能です。

#### **インフラストラクチャのサイズの適切化**

Oracleの基盤となるインフラストラクチャは拡張可能であり、決算期やその他繁忙期に処理量が増大したときにも対応できる処理能力を有しています。この柔軟性をうまく生かして、Oracleで業務量を測り、業務に適したサイズのクラウドを構築する必要があります。これはつまり、業務ニーズ、ベンチマーク、責任、計画、検証について概要をまとめたプレイブックを策定することです。このプレイブックでは、実装の各フェーズで期待されていること、誰が何を実施するのかを書き出す必要があります。

#### **サイバーリスク**

業務をクラウドに移行する際、新たな第三者リスクに備える必要があります。既存のコントロールは適用しない可能性があるため、更新しておく必要があります。どのユーザーがどの情報にアクセス権限を持つのか定義することが最重要となります。また、もっとも価値のあるデータを識別する必要があります。すべてのデータにトップレベルの保護をかけることは不可能なので、もっとも重要なデータを保護することに重点を置くのが良いでしょう。

#### **レガシーテクノロジーのリスク**

成熟した業界に属する企業では、規制要件、M&A、新規事業活動、その他多くの理由により、複雑かつ高度にカスタマイズされていったレガシーシステムを保有していることがよくあります。こうしたレガシーシステムを維持・運用しながら、時間をかけてそのシステムを統合またはクラウド・アーキテクチャに移行することは、実装ロードマップ計画の重要な構成要素の一つです。また、変革リスクを軽減するための有効な手段の一つとなります。

# 次の一手

**変革のジャーニーに出る際、変革を成功させる上で役立つ8つの戦略があります。**

## 変革マインドを持って主導する

変革の目的と、それを達成するためにテクノロジーをどう活用していくのか、概要を固めます。例えば、債権回収を改善したいならば、どの方針を変更するか、どのテクノロジーの能力を活用するか、どの指標を追跡するか、新たなインサイトに基づいて顧客とどんな対策を講じるか、検討してください。

## ロードマップを策定する

すべてを一度に実行しようとして時間をかけ過ぎないようにしましょう。その代わりに、現実的な目標で低リスクのリリース戦略を立て、その目標を達成してから、順に成功を積み重ねていきましょう。バリューチェーンを精査して、コア・プロセスの改善によってどんな新しい働き方ができるようになるかを考えます。具体的な利益が見えるのが早ければ早いほど、より多くのサポートや熱意が得られるようになるでしょう。

## プロジェクトオーナーを任命して権限を持たせる

プロジェクトオーナーを務めるのは、そのプロジェクトの顧客ではなく、経理財務部門の専任スタッフや自社社員であるべきです。すでに可能な限りリーン体制で動いている場合、「言うは易く行うは難し」です。しかし、その状況で稼働しているスタッフは企業にとって将来の投資となるので、手放すわけにはいきません。

## データオーナーを指名する

データが完全でかつ整理され、適時にロードできる状態であるようにするためには、データオーナーを指名する必要があります。データオーナーには、重要なデータのエンティティやディメンションに関して担当してもらい、データ品質を維持するためにガバナンスプロセスを構築してもらいます。

## 強力なパートナーシップを築く

継続的な技術強化の成果を得るには、ステークホルダー全員が十分に能力を発揮する必要があります。これはつまり、プロジェクトで非常に優れた成果を出すには、経理財務部門とIT部門が協力してOracleと深いパートナーシップを築く必要があることを意味します。

### 変革への適応を総合的に管理する

変革に向けた準備態勢と適応の速さを評価する重要性を軽んじないでください。全体的な実装の手順として、必ず準備態勢の評価を行い、適応戦略の変更を行ってください。

### プロジェクトの資金調達方法を模索する

節税によって、隠れていた資金源が浮かび上がってくる可能性があります。それを実際に算段できれば、デジタルファイナンスの変革プロジェクトの資金の一助となります。製品フローと移転価格の最適化、売上税控除の分析、節税効果のある構造、研究開発税額控除および税務の機能的なオペレーティングモデルを通して、節税を促進する機会を検討してみてください。

### 役員レベルのコミットメントを得る

大規模な変革において起こりがちなのが、クラウド実装後、全員が平等に利益を得られないということです。チームのために誰かが犠牲になる必要がある場合は、関係者全員がその変革に満足できるよう、役員レベルからの支援が必要になります。

クラウドベースのテクノロジーにより、自動化と継続的な改善が可能となります。経理財務のオペレーティングモデル、会社との連携の仕方、そしてIT部門から経理財務部門への支援の方法が変わってきます。事前にこうした変化を理解して準備することに多くの時間を割けば割くほど、稼働開始したときに、より大きな成功を得ることができるでしょう。

---

プロジェクトオーナーを務めるのは、そのプロジェクトの顧客ではなく、経理財務部門の専任スタッフや自社社員であるべきです。

---



## 自社のデジタルDNAを活性化させる

経理財務部門を一旦デジタル化して、プロセスやテクノロジーを標準化してしまえば、あとは四半期に一度更新をすることは、業務上当たり前となります。絶え間なく拡張や新機能の導入をしていくことで、経理財務部門は継続的に自部門の能力を革新・強化していくことができます。

進むべき可能性のある道があまりにも多いものの、それに圧倒されることなく、絶え間ない革新性を受け入れることはできるのでしょうか。一部の企業では、「デジタル工場」という部門を設置することで、この課題に対処しています<sup>7</sup>。

**デジタル工場は、革新サイクルを推進する新規リリースの運用・検証・展開・周知に関する戦略の策定を担当し、以下のことに責任を持ちます。**

- ✓ 性能をKPIと比較測定し、目標（そして最終的には目標を上回ること）の達成に向けた継続的な革新の推進
- ✓ 精緻なリリース管理プレイブックの策定
- ✓ ソフトウェアの新機能やデジタル機能の見直し
- ✓ 事業におけるメリット、実現可能性、実装タイミングの判断
- ✓ 更新計画の策定
- ✓ 回帰テストへの工数・リソースの割り当て
- ✓ ステークホルダーを関与させ、業績を上げるためのコミュニケーションプランの策定

つまり、デジタル工場は、デジタルプラットフォームの継続的な革新とプロセス改善を担っているのです。

# 先を見据える

Oracle Cloud への移行は、転機とはなりますが、それですべてが完了するわけではありません。プロセスを最適化し、新たなデジタル能力を獲得するジャーニーは、一度展開したら終わりではないのです。

デジタル化、そしてそれを実現できることについて学んでください。効率的な働き方に向けて投資し続け、より良いビジネス連携を築くことを目指してください。どうすれば経理財務部門がさらに学び、創出し、影響を与えることができるのか判断してみてください。

このような取り組みは、競合他社でもすでに行われているのです。



## 著者

**Varun Dhir**  
**Principal**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 484 868 2299  
Email: vdhir@deloitte.com

**Eric Vroonland**  
**Principal**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 214 906 0411  
Email: evroonland@deloitte.com

**Sujoy Hajra**  
**Senior Manager | Enterprise Performance - Oracle**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 973 602 4317  
Email: shajra@deloitte.com

## 執筆協力者

**Susan Hogan**  
United States

**Girija Krishnamurthy**  
United States

**Jason Dess**  
Canada

**Ravi Gupta**  
United States

**Dean Hobbs**  
United States

**Mark D Hulyer**  
United Kingdom

**Bhavin Barot**  
United States

**D' Arcy Mathias**  
Canada

**Niklas Bergentoft**  
United States

**Ryan Lincoln Reiber**  
United States

**Chris DeBeer**  
United States

**Craig Smith**  
Australia

**Richard J Solari**  
United States

## 注記

1. Oracle Corporate Facts, 2019.
2. Cloud Readiness / Oracle Financials Cloud, What's New, 2020.
3. Deloitte US *CFO Signals Survey*, 2019.
4. Deloitte *Dbriefs* session, "Exploring the Oracle Cloud Finance Transformation Journey," March 10, 2020.
5. Deloitte *Crunch time* series, "Finance 2025: Our predictions," 2018.
6. Gartner, "Magic Quadrant for Oracle Cloud Applications Services, Worldwide," May 5, 2020.
7. See <https://www.wired.com/wiredinsider/2020/05/fedex-baked-continuous-innovation-enterprise> to learn more about this concept.

## グローバル連絡先

**三上 徳朗 Noriaki Mikami**  
**パートナー, Finance & Performance**  
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社  
Tel: +81 3 5220 8600  
Email: nmikami@tohatsu.co.jp

**伊藤 研一 Kenichi Ito**  
**パートナー, Oracleリーダー**  
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社  
Tel: +81 3 5220 8600  
Email: kenicito@tohatsu.co.jp

**藤原 章博 Akihiro Fujiwara**  
**パートナー, Finance & Performance**  
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社  
Tel: +81 3 5220 8600  
Email: akfujiwara@tohatsu.co.jp

**中山 嘉春 Yoshiharu Nakayama**  
**パートナー, Finance & Performance**  
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社  
Tel: +81 3 5220 8600  
Email: yonakayama@tohatsu.co.jp

**Susan Hogan**  
**Principal, US Finance Transformation Practice Leader**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 404 631 2166  
Email: shogan@deloitte.com

**Dean Hobbs**  
**Principal, FT Eminence Leader**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 512 226 4805  
Email: dhobbs@deloitte.com

**Nnamdi Lowrie**  
**Principal, US Finance and Enterprise Performance Leader**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 213 996 4991  
Email: nlowrie@deloitte.com

**Jessica L. Bier**  
**Managing Director, US Human Capital Finance Transformation Leader**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 415 783 5863  
Email: jbier@deloitte.com

**Robert Dicks**  
**Principal, Human Capital CFO Services Leader**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 917 721 2843  
Email: rdicks@deloitte.com

**Paul Sforza**  
**Managing Director, US Finance & Enterprise Performance – Government & Public Service**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 618 222 3801  
Email: psforza@deloitte.com

**John Steele**  
**US Oracle Offering Leader**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 404 631 2777  
Email: johnsteele@deloitte.com

**Melissa Cameron**  
**Partner, Risk and Financial Advisory**  
Deloitte & Touche LLP  
Tel: +1 415 706 8227  
Email: mcameron@deloitte.com

**Clint Carlin**  
**Partner, Risk and Financial Advisory**  
Deloitte & Touche LLP  
Tel: +1 713 504 0352  
Email: ccarlin@deloitte.com

**Scott Szalony**  
**Partner, Audit and Assurance**  
Deloitte & Touche LLP  
Tel: +1 248 345 7963  
Email: sshalony@deloitte.com

**Emily VanVleet**  
**Partner, Tax**  
Deloitte Tax LLP  
Tel: +1 404 631 2715  
Email: evanvleet@deloitte.com

**Ed Nevin**  
**Partner, Tax**  
Deloitte Tax LLP  
Tel: +1 410 576 7359  
Email: enevin@deloitte.com





# Deloitte.

## デロイト トーマツ

詳細については、下記をご覧ください。

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/operations/articles/bmt/crunch-time.html>

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ーであるデロイト 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 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 コーポレート ソリューション合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネス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、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、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](http://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ー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”) ならびに各メンバー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の各メンバー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](http://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のメンバーファームであり、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ー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（オーストラリア、バンコク、北京、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、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ー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク（総称して“デロイトネットワーク”) を通じFortune Global 500®の8割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters” を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、([www.deloitte.com](http://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ー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”) 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、そのメンバーファーム、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係して直接また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ならびに各メンバーファーム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す。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.