

# Deloitte.

デロイトトーマツ



## Crunch time V—決断の時5

2025年の経理財務部門

(デロイトの予想)

## 現状把握

スマートフォンアプリケーションからホームオートメーション（家電等の自動化）、キャッシュレス取引などに至るまで、デジタル革新は今や消費者にとって当たり前のものとなっています。それに伴い、私たちの行動や物事の処理方法はさまざまな点で変化を見せています。

ビジネスにおいては、ロボットが人間と協力し、自動車生産や貨物配送、コンピュータ設計、発電などに従事しています。ブロックチェーンがダイヤモンドの供給ルートを追跡し建設機械を監視しています。スマートマシンも病院や搬送コンテナ、薬局などに進出しています。

こうした変化は、経理財務部門の将来とどのような関係にあるのでしょうか。実はすべてに関係があります。

こうした新技術が2025年までの今後7年間に、皆さんの組織にも導入され、経理財務機能の強化や経理財務業務の迅速化、そしておそらくはコスト削減の推進に寄与することでしょう。業務のやり方や業務そのものが具体的にどうなるのかはまだ分かりません。

我々の知る限り、経理財務部門における新たな変化を全て取り入れた組織は今のところまだ存在しません。

しかし、それは近いうちに登場するでしょう。

# 現在の 立ち位置

いくつかの先進的な経理財務部門では試験的な取り組みの中で新技術を試していますが、拡張性に富んだ革新的変化はまだ見られません。こうした未来へのロードマップはまだ作成途中です。

望ましい点をあげてみましょう。経理財務業務のあり方に見直しを迫る新技術はすでに存在し、今後も改善され続けるでしょう。さらに、我々はほかのビジネスからも多くのことを学ぶことができます。工場では、自動化によって実現できる変化を垣間見ることができます。スマートコントラクトは、資産を追跡する新しい方法を教えてくれます。学べる材料はすでに揃ってきています。無用に試行錯誤をする必要はありません。新技術を採用し、導入を図ることへ注力すればよいのです。

つまり、こういうことです。経理財務部門のサポートを受ける企業経営者は、人的資源を最優先とする考えを持っています。彼らは、個々の人材が今より価値があり、かつ効率的に活動できることに対して、新技術が貢献できるか否かを見ているのです。経理財務部門にも同じことを望んでいます。

このようにビジネスのニーズが高まりつつあり、イノベーションの勢いは加速しています。CFOにできることは、変化に向けて準備するか、撤退に向けて準備するかのいずれかしかりません。

# 2025 年の経理財務部門

## デロイトの予想

経理財務業務のオートメーション化	6
経理財務部門の役割	8
経理財務業務のサイクル	10
セルフサービス	12
サービス提供モデル	14
基幹システム (ERP)	16
データ	18
労働力と職場	20

# デロイトの予想

経理財務領域において、組織がどのように進化するのかを予想することが我々の役割だと考えています。

予想の手法は単純明快なものです。経理財務部門の幹部が日々何を実施しているのか、現時点でどのような新技術が利用可能なのかを入念に観察して、以下の疑問点について考えます。

「異なる新技術を組み合わせ、未来を作り変えたとしたら、どのようなことが可能か」

「経理財務部門の業務をどのように処理し、誰がその処理を行うのか」

「どうすれば経理財務部門が企業の成功に、より貢献することができるか」

こうした疑問を念頭に、デロイトが考える未来像を紹介していきます。

## 1. 経理財務業務のオートメーション化

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。

## 2. 経理財務部門の役割

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。経理財務部門の人材が生き残ることは約束されていません。新技術と人間の労働力との新たな融合により、経理財務領域の専門家が必要とするスキルは、おそらく劇的に変化します。

## 3. 経理財務業務のサイクル

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。

## 4. セルフサービス

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。

## 5. 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、フリーランス事業者やギグワーカー、クラウドワーカーなど、多様な労働力の一部として加わります。企業は業務の国内アウトソーシングや海外オフショアと比べた自動化のコスト優位性の検証が必要になるでしょう。

## 6. 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。

## 7. データ

APIの普及により、データの標準化は進展しますが、それで十分ではありません。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。

## 8. 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。





# 経理財務業務 のオートメーション化

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。

今後何年かにわたり、クラウドベースのERPや自動化、コグニティブイノベーションは急速に広がり続け、プロセスを抜本的に簡素化し、人的資源を時間的拘束から解放するでしょう。ブロックチェーンがこれに加わることで、その勢いはさらに加速します。こうした転換のスピードが増すことにより、人的資源は高付加価値業務に力を注げるようになります。



## 業務

経理財務部門の焦点がシステムの設計や構成、維持管理に移行するに伴い、従来型のプロセスとそれに付随する縦割り構造は姿を消します。経理財務部門は、ビジネスに沿った業務プロセスと、それに対するガバナンスを自動化プロセスに取り入れることになるでしょう。リアルタイムの指標やモニタリングはそれに欠かせない要素となります。



## 労働力

経理財務部門ではロボットやコグニティブエージェントなどによる労働力拡張に伴い、他システムと連携を実現するためのシステム構築を行う人材が必要となります。その一部を担うのはこれまでの従業員であり、また同様に下請事業者やフリーランス事業者です。いずれの場合においても、新技術とビジネスを理解する人材は価値の高い存在となります。そうした優れたプロフェッショナルはすでに供給が不足しています。バランスシート内外を問わない新しい人材構成など、ハイブリッド労働力への移行が拡大していきます。



## 職場

経理財務部門の役割は変化し、ビジネスに対するミッションは拡大します。先進的な組織はファイナンスに係る指令センターを設置し、ここでは少人数のプロフェッショナルチームがダッシュボードを使ってすべてのプロセスをモニターします。チャットボットや音声統合ソリューションが一般化し、ステークホルダーは新技術やデータを活用したシームレスで直感的なやり取りの恩恵を受けます。その結果として高いレベルのスピード感によるビジネスが可能となり、特にM&Aや部門売却の支援において有効となります。



## 経理財務業務のオートメーション化検討事項

デジタル革新の中で姿を消す経理財務部門について考えるのは興味深いという意見もありますが、そのようなことは起こりません。確かに、経理財務部門のスリム化が進む可能性は高いですが、それは主として定常業務（受注から回収、調達から支払等の定常的な取引に関連するもの）の人員機能に関するものです。一方で、ビジネスに関連した業務（事業部連携、報告、計画、予算、予測など）や専門性が求められる業務（税務、資金管理、IRなど）によるサポートへの期待は今後も増大します。



### 行動リスト

- チームを編成して、他の経理財務部門がどのようにデジタルツールや自動化プロセスを試験導入しているかを調査します。2025年迄に実用化されうる新技術は既にどこかで検討されています。他社がどんな取り組みをしているかを調査してみましょう。
- 組織における特に労働集約的なプロセスの一つを調べて、自動化ツールやコグニティブツールによってどのような簡素化・自動化が可能かを考えてみましょう。また、こうした変化は組織や人材ニーズにどのような影響を及ぼすのでしょうか。インスピレーションを得るため、新技術を導入した経理財務業務をオートメーション化した現場を1~2カ所訪問してみましょう。

**テクノロジーとビジネスの双方を理解する人材は価値の高い存在となります。そうした優れたプロフェッショナル人材は常に不足しています。**



# 経理財務部門 の役割

大部分の業務は自動化され、経理財務部門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。現時点で成功は約束されていません。

経理財務部門が現在、指揮下に持つリソースを今後も保ち続けるかは、付加価値をもたらす能力にかかっています。そのためには、質の高いインサイトや極めて優れたサービスの提供が必要となります。一部の経理財務部門は完全なシェアードサービスセンターに変貌を遂げることになるでしょう。



## 業務

経理財務業務は、予算や報告から、構想立案、高度な予測、可視化の向上を含む上流へと移行します。事業部門と連携したチームが集まり、より複雑な意思決定に焦点を当て、必要に応じて臨機応変に行動します。意思決定に必要な情報は「ジャストインタイム(JIT)」で示され、全体的な経営意思決定のプロセスに完全に統合されます。定期的な予測はアルゴリズム処理され、これをデータサイエンティストや認知心理学者を含む、少数精鋭の専門家が常時検証します。経理財務部門は会社全体を通じて行われる意思決定のあり方に対する発言力を強めます。



## 労働力

コンピュータが企業経営者からの日常的な要請を処理することにより、経理財務部門はより率直的な対応が可能になります。社員は分析用データの準備に費やす時間を減らし、「これはビジネスに対してどんな意味合いを持っているのか」や「実績値と期待値のギャップを埋めるにはどうすればよいか」といった疑問への対処に充てる時間を増やすことができます。こうした疑問に対処するには、ファイナンスへの理解と、人員配置に関する助言能力が求められます。これは経理財務部門がビジネスインサイトに何人配置できるかといった現在のあり方からの大きな転換となります。



## 職場

経理財務部門が企業の各部門に差別化された水準の異なるサービスを提供することが求められる中、俊敏性は重要な要素となります。優れた成果を上げている経理財務部門では、一部の経理財務部門要員が、その事業の経営層と同じ場所に所在し、経営判断等に加わることも考えられます。また、成果の低い事業部門も実践的な助言を受けることも可能で、この場合は改善を目的としたものです。人員とテクノロジーの組み合わせがチームの結束を維持する要素となります。

## 経理財務部門の役割検討事項

企業は、それが厄介な問題を引き起こすとしても、部門横断的な知識の共有が望ましいものであることを認識しています。部門間の垣根をあいまいにすることによる効果を最大限に得るための方策を学びましょう。



### 行動リスト

- ビジネスパートナーとして機能している経理財務部門のメンバーを見つけ出し、それを模倣します。経験不足の人員に対するトレーニングを支援し、成長を促します。
- 経理財務部門の意思決定権者の役割を想定します。意思決定の分類を作成し、ビジネスに係る意思決定の方法や時期について組織内の理解を促進します。

定期的な予測はアルゴリズム処理され、これをデータサイエンティストや認知心理学者を含む少数精鋭の専門家が常時検証します。



# 経理財務業務 のサイクル

経理財務データはリアルタイムで処理されます。これまでとは異なり、周期的な報告が業務や意思決定を左右することはもはやなくなります。

実績値と予想値の両方を要求に応じて即座に提供できるようになると、従来型の周期的な報告の意義は低下します。実績データとアナリティクスデータという時代遅れのカテゴリは姿を消し始めています。経理財務部門は依然として外部の要望に応じて周期的な情報を提供する必要がありますが、投資家は業績情報をより頻繁に開示することを望むでしょう。先進的な経理財務部門は、期末というマイルストーンは存在しないという新しい考え方で運営することになります。予想は毎月や毎四半期の単位では行わず、すべてリアルタイムで実施します。



## 業務

情報やインサイトに対するステークホルダーの期待は劇的に高まります。売上高やキャッシュフロー、在庫等を定期的に追跡することは当たり前になります。情報の質は処理を行うシステムをモニターする人員が監視します。



## 労働力

経理財務部門は、報告や予測の自動化、業務プロセスの設計等を担うシステムの専門家やデータサイエンティストに大きな期待をかけます。これらのチームは従来型のリーダーに異なる考え方を投げかけます。このような新しい従業員は従来型のビジネスアナリストと協力して取り組み、ステークホルダーに対して、リアルタイムの情報やインサイトを提供します。人工知能(AI)による強化を図り、人間の能力を超える深層学習やパターン認知を提供します。



## 職場

経理財務部門はよりフラットで、分散されたものになり、チームは、その発生の場所や方法を問わず、データへの即時かつ容易なアクセスが可能となります。バッチ処理は過ぎ去った時代の昔懐かしい言葉となります。システムは待ち時間なしでストリーミングデータを提供します。スムーズかつ操作不要で統合された情報プラットフォームで何でもできるようになります。

## 経理財務業務のサイクル検討事項

現在の多くの経理財務報告の周期は技術やデータ処理の限界による制約を受けています。物事が定期的なスケジュールで発生しているのは、そうした発生スケジュールにならざるを得ないからです。情報が必要な人に即座に提供できれば、従来型の周期は不要になります。それによって、従業員は新しいインサイトを見だし、その活用に注力することができるようになります。



### 行動リスト

- 自社の重要な意思決定の中でカレンダーに左右されているものはどれですか。リアルタイムな運営環境ではそうした決定がどのように実施されるかについて再検討します。
- リアルタイム自動化処理を有効活用するための利用事例を調査します。

**予測・見込等は毎月や毎四半期の単位では行わず、すべてリアルタイムで実施します。**



# セルフサービス

セルフサービスが当たり前になります。経理財務部門は不安を感じることもあるでしょう。

多くのビジネスパーソンにはファイナンスの基本的な素養があります。スマートフォンのデジタル音声回答によって自らの疑問を解消することができるなら、それを利用することを選択します。予算の質問や報告書作成などのさまざまな活動は自動化されます。やがて、各種ツールが各人の求めている情報を学習し、率先して提供するスマートエージェント化するでしょう。こうした未来の到来に伴い、表計算ソフトのデータは、直感的に把握しやすく、使いやすい視覚的な情報に置き換えられることでしょう。



## 業務

表計算ソフトを使う会計士は業務の90%を人手の介入なしに処理する新技術に置き換えられます。より付加価値の高い業務を遂行するためには、ビジネスパーソンとシステム専門家やデータサイエンティスト、ファイナンスの戦略担当者の機能横断的な連携が求められます。



## 労働力

経営陣の日常的な疑問すべてに回答できる人材を全員確保することは不可能です。激動する新しい世界で成功を目指す企業は、セルフサービス技術を理解した専門家の確保に乗り出すこととなります。優れた顧客体験の重要性を理解する人材の獲得と育成を怠ってはなりません。



## 職場

セキュリティは常に需要ですが、セルフサービスの世界ではさらに差し迫った課題となります。経理財務部門が監視するデータレイクはさまざまなビジネスユーザーにさらされます。チャットボットは人々が新技術やデータと接触する主要なメカニズムとなります。

## セルフサービス検討事項

経理財務部門の対応力やその品質への期待が高まる状況で、的確にセルフサービスの整備を行うことはとりわけ重要です。ビジネスパーソンがセルフサービスで何かを行わなくてはならないときに苛立ちや不満を抱くのは、経理財務部門にとって最も望ましくないことです。



### 行動リスト

- 自分が消費者として普段の生活でセルフサービス型ツールをどのように使用しているかをよく考えます。そうしたツールを仕事の場面に導入したらどうなるでしょうか。
- 取引相手に自らのアナリティクスや報告、予測ニーズにセルフサービスで対応する用意が整っているかを尋ねます。

**やがて、各種ツールが各人の求めている情報を学習し、率先して提供するスマートエージェント化するでしょう**



# 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、フリーランス事業者やギグワーカー、クラウドなどの多様な労働力の一部として加わります。企業は業務のオフショア化と自動化とを比較し、経済合理性を検証します。

自動化により、新たなコスト削減手段が得られ、経理財務部門は自分たちの組織のあり方や業務を処理する場所、そして人手の介在が不要なプロセスについて、再検討する機会を得ることができます。クラウド型での労働力調達（FaaS）は中堅企業向け市場にとどまらず幅広く引き合いを得ることになるでしょう。



## 業務

組織が自動化やブロックチェーンの可能性を実感するにつれ、人々はインサイトに基づいた活動を含む、調査活動を主体とした人手が必要な作業に注力します。契約書や請求書、その他文書等から特別な価値を引き出し、基幹システムへのコピーと貼り付けを行う時代は終わりを告げます。先進的な経理財務部門は自動化ツールを構築して、この作業を処理します。



## 労働力

経理財務部門の業務運営を左右するのは経理財務部門とIT部門、事業部門の連携拡大です。多くの組織はイノベーションセンターを使って、部門間の理解とコミュニケーションを促します。専門家チームには、ロボティクス、ブロックチェーン、コグニティブ技術を熟知したフリーランス、ギグ、クラウドワーカーといった多様な人材が含まれます。プロジェクトごとに流動的に参加して、企業全体の能力を取り込み、統合化を図り、縦割りの壁を取り除きます。学習や能力開発に積極的な人は、仕事上や自己の成長にとって最大限の機会を享受できます。



## 職場

機能横断的なチームのメンバーは互いに学ぶことによって成長します。密接な連携を重視した新しいリーダー層やチーム構成モデルが成長します。彼らは個人や同じ技能を持つ集団では解決できない、極めて複雑な問題や課題に対処していきます。経理財務部門では分野横断的なチームの幅広い連携を実現・促進できることが必要になります。使いやすい連携ツールが不可欠です。



## サービス提供モデル検討事項

個々のサービス提供者やそのケイパビリティは現在とは大幅に異なるものになる可能性が高く、企業はオフショアやアウトソーシングの領域で大幅な革新を経験することになります。同時に、ダイナミックで機能横断的なチームの構築が必要となり、今後に向けて今から準備していない経理財務部門は苦しい状況に陥ります。どのような変化でもそうですが、こうした過渡期を乗り切るには優れたリーダーが不可欠です。



### 行動リスト

- 自社のアウトソーシング先事業者と会い、自動化やコグニティブ、ブロックチェーンに対する今後7年の戦略を共有してもらいます。生産性をお互いにどのように向上させていくかを確認します。また自動化の面で積極的に取り組んでいくことを主張します。
- どの分野で誰がどのような業務を行うべきかという選択肢に対して、新技術がどのように影響を及ぼすか理解するために、シナリオ計画を立案します。

**クラウド型での労働力調達 (FaaS) は中堅企業向け市場に留まらず、幅広い分野で牽引力を持つことになるでしょう。**



# 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。大手ベンダーも準備せざるをえなくなるでしょう。

ERPベンダーは既に自らの製品に、自動化やブロックチェーン、コグニティブツールなどのデジタル技術を組み込んでいます。それでも、競合他社を出し抜くことはできないでしょう。なぜなら、新規事業者がERPプラットフォーム内のトップの位置に立つ専用アプリケーションやマイクロサービスを携えてERP領域に参入することが想定されるためです。クラウドベースのERPは常に最新版に更新された状態であることを保証することに役立ちます。



## 業務

より多くの企業がクラウドベースのERPに移行するにつれて、夜間に更新版をダウンロードするスマートフォンのようなシステム運用を実施できるようにする等、標準化に向けた選択肢を選んでいきます。企業はカスタマイズしたシステムを構築する代わりに、拡大するアプリケーションとマイクロサービスの市場で自社の求める機能を調達します。経理財務部門の担当者の業務はこのような新サービスがプロセスの合理化やインサイトの提供にどう役立つかを把握することです。



## 労働力

「人間ミドルウェア（人を介在とした業務プロセス）」の時代は終わりを告げます。新技術はよりスマートになり、人を介在せずにERPプラットフォームに自らを統合します。従業員はより知的でより迅速な意思決定に必要な情報を経営幹部に提供するために「自らがアプリケーションになる」のではなく、「アプリケーションを使う」ことに注力する必要があります。



## 職場

カスタムアプリケーションに大規模な投資をしていた企業は、複雑な環境に対応するためのコスト上昇に直面します。複雑な環境に合わせて継続的な開発者のトレーニングや改修が必要となるだけでなく、特別な人材が求められることにもなります。

## 基幹システム (ERP) 検討事項

経理財務領域ではテクノロジーの黄金期を迎えています。クラウド型のEPRが次第に標準となるにつれ、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増加します。機能性を犠牲にすることなく、環境の複雑さや技術コストを劇的に減らすことができます。



### 行動リスト

- 最近のクラウド化の動きを反映し、ERPベンダーは着実に自社製品のポートフォリオに新しい機能やサービスを追加しています。社内のITチームに、取引先のERP事業者がすでに実現できる機能と短期的な今後の見通しについてレポートを依頼します。
- まだ実施していない場合は、経理財務業務にクラウドを導入する自社用ロードマップの作成を開始します。

**クラウドベースのERPは常に最新版に更新された状態であることを保証することに役立ちます。**

# データ

APIの普及により、データの標準化は促進されますが、それで十分ではありません。多くの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。

データの整理、統合に向けて、必要な労働力を投入している企業はほとんどありません。つまり、企業はデジタルトランスフォーメーションの価値を最大限に引き出すことが出来ていません。データ問題を解決する特效薬を期待している人は失望することになります。自動化とコグニティブ技術によりデータの整理は簡略化されますが、依然として困難で面倒な作業が必要になります。具体的にはどのような事柄でしょうか。それは句読点や略称、データ入力フィールド、専門用語等です。魅力的な、目立つような作業ではありませんが、重要な作業です。



## 業務

データガバナンスは、歯間掃除のようなものです。私たちはデータガバナンスの重要性を理解していますが、十分には実行できていません。そのため経理財務部門にとってデータ品質は永続的な課題です。今後数年間は最高データ責任者（CDO）を職務に加えることが賢明です。作業自体は地道なものです。データガバナンスが確実に実行されていることを把握する必要があります。



## 労働力

どの経理財務部門でも、強い熱意と影響力を持ち、継続的なデータ改善を推進する、データエバンジェリストが少なくとも1人は必要です。数年にわたる長期的な取り組みを要する壮大なプロジェクトとしてとらえる必要があります。まず持続可能なルールを確立した後に、保管データの整理という骨の折れる作業を開始します。



## 職場

データは技術的な問題ですが、文化的な問題でもあります。経営者がデータ品質を重視していなければ、組織は最善の取り組みを妨げるデータ問題に直面することになります。こうした組織はビジネスでのインサイトやサービスの提供に注力するのではなく、データの信頼性や完全性への疑念から、常にデータの修正に注力せざるを得なくなるでしょう。

## データ検討事項

多くのCFOにとってデータ問題は表面化しておらず、一部のCFOはユーザーの要求を満たすために必要な負担の大きさを十分認識していません。その要因として、技術的な問題が絡んでいる点や、データ問題を役員に提起しようとするモチベーションが人々に働かないこと等が挙げられます。悪いニュースを報告する役目は誰も請け負いたくありません。



### 行動リスト

- 経理財務部門のIT担当やマスターデータ管理責任者を集めてデータに係る会議を開催します。企業にとって重要なビジネス分析に必要なデータの品質レビューを求めます。
- 改善が急務である分野を特定します。実際には今は気にならない事柄かもしれませんが、いずれ気になるようになった頃には（そして必ず気になることになりま）、大きな懸案に発展しています。

**自動化とコグニティブ技術でデータの整理は簡略化されますが、依然として困難で面倒な作業が必要になります。**



# 労働力 と職場

従業員は新しい方法で新しい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ります。

経理財務部門の人材モデルは急激に進化し、データサイエンティストやビジネスアナリスト、ストーリーテラーが重要視されるようになっていきます。これは多くの経理財務部門における劇的な変化を象徴しています。この変化に備えるには、将来目指す方向性に合った人材を採用する必要があります。重要な資質には、特定業務で求められる専門能力に加え、強いサービス志向や柔軟性、優れた連携能力などが挙げられます。また、経理財務部門の担当者は、コミュニケーション能力や影響力を活用し、経理財務業務の価値向上に貢献することが期待されます。すべての採用がこのような意味を持つ形で実行される必要があります。



## 業務

ルールに基づく業務は大部分が自動化され、注力するポイントはビジネスインサイトの分析や例外的な調査に移行します。経理財務部門は率先的なサポートに、より多くの時間を割くことになります。予測モデルやセルフサービス型の報告、デジタルアシスタントなどのツールが、経理財務部門のメンバーの戦略的な助言を提供する能力を向上させます。



## 労働力

将来、従業員は機能横断的なチームや日常的な連携に対処することになります。経理財務部門はこれまで以上に、チームメンバーの柔軟性やオープンマインドでの対応力を必要とします。データサイエンティストはビジネスアナリストと連携して、自分だけでは解決できない問題の解決を図ります。サービスへの姿勢が求められるのと同様に、すべての人員は技術的知識を強化する必要があります。



## 職場

経理財務部門の職場が進化し、セルフサービスの導入が進むに伴い、デジタルアシスタントに置き換わる場面に遭遇すると予想されます。この新技術は、経理財務部門のマネジメント層と従業員、双方の要望に応え、新しいツールによって情報の入手と内容把握を容易にします。この変化は人の連携とともに、視覚化の重要性を高めるものです。皮肉にも、将来は、特にプロジェクトや業務計画の早期段階においては、チームメンバー間の物理的な近さが求められる可能性もあります。

## 労働力と職場検討事項

新技術の導入は社内の人材モデルを転換することに比べれば、比較的容易といえます。組織と企業文化は明らかにリンクしていますが、その転換にははるかに多くの時間がかかり、慎重な対応が必要です。経理財務部門は、2025年を見据えてすべての採用を見直すべきです。



### 行動リスト

- 人事と連携して、経理財務部門が必要とする人材要件を定義します。組織の従業員ならびに採用者で、目指す方向性に合致する人材を特定します。
- 従業員に協調性や技術知識を高めるよう求めたい場合には、必ず従業員を評価するための仕組みを構築します。
- 自分が完全に理解していないスキルを備えた人材を指揮することの気まずさに慣れるようにします。

**経理財務部門の担当者は皆、コミュニケーション能力や影響力を活用して、経理財務業務の価値向上に貢献することが期待されます。すべての採用が意味を持つように見直す必要があります。**


# 今後の動向は

未来がどうなるか、確実なことは誰にもわかりませんが、私たちは皆、どのようなことが起こるかを想定し、それに備える責任を負っています。それはつまり、経理財務部門において、今のうちに適切な人材確保、新技術の習得を行い、避けがたい将来の技術革新を有効活用できるようにすることです。そのためには、デジタル社会における経理財務部門についての明確なビジョンと戦略が欠かせません。今こそ、立ち止まって考え、その未来に対する自らのロードマップが明確になっているかを確認することが重要です。

本稿の予想の一部は間違っていることも正しいこともあるでしょう。ただ、今後7年間で自動化の流れが加速し、拡大することは確実と考えて良いでしょう。その費用対効果は見過ごすには大きすぎます。

より大きな価値を生み出したいと考える経理財務部門にとっては、極めて有望な未来が待っています。その段階に達するまでの道りは順調・容易には進まないかもしれませんが、刺激的なものであることは確実です。CFOは、経理財務部門がより効率的に適切なタイミングで経理財務情報を提供できれば、自社の利益となることを理解しています。それこそまさに本稿「2025年の経理財務部門」が眼目とする点です。





「未来を予想する最善の手段は、自らそれを**創り出す**ことである」

ピーター・ドラッカー

## 著者

**Anton Sher**  
Principal,  
US Finance and Enterprise Performance –  
Finance in a Digital World™ Leader  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 213 553 1073  
Email: ansher@deloitte.com

**Jonathan Englert**  
Senior Manager,  
US Finance and Enterprise Performance –  
Finance in a Digital World™  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 215 405 7765  
Email: jenglert@deloitte.com

**Steven Ehrenhalt**  
Principal, US and Global Finance  
Transformation Leader  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 212 618 4200  
Email: hehrenhalt@deloitte.com

## 執筆協力者

**David Anderson**  
United Kingdom

**Paul Wensor**  
Australia

**Michael Haupt**  
United Kingdom

**Soumen Mukerji**  
India

**Mario Schmitz**  
Germany

**Brad Smith**  
United States

**Rolf Epstein**  
Germany

**Mike Danitz**  
United States

**Matthew Pieroni**  
Australia

**Jamie Weidner**  
United States

## グローバル連絡先

**信國 泰 Yasushi Nobukuni**  
**Partner, Business Model & Finance Transformation**  
Deloitte Tohmatsu Consulting LLC  
Tel: +81 3 5220 8600  
Email: ynobukuni@tohmatsu.co.jp

**藤原 章博 Akihiro Fujiwara**  
**Senior Manager, Business Model & Finance Transformation**  
Deloitte Tohmatsu Consulting LLC  
Tel: +81 3 5220 8600  
Email: akfujiwara@tohmatsu.co.jp

**中山 嘉春 Yoshiharu Nakayama**  
**Senior Manager, Business Model & Finance Transformation**  
Deloitte Tohmatsu Consulting LLC  
Tel: +81 3 5220 8600  
Email: yonakayama@tohmatsu.co.jp

**David E. Carney**  
**Principal, US Finance and Enterprise Performance Leader**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 212 313 2856  
Email: dcarney@deloitte.com

**Tadd Morganti**  
**Managing Director, US Finance and Enterprise Performance – Business Finance & Analytics Leader**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 704 887 1793  
Email: tmorganti@deloitte.com

**Jean White**  
**Principal, US Finance and Enterprise Performance – Global Business Services & Operating Models Leader**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 214 840 7384  
Email: jwhite@deloitte.com

**Matt Soderberg**  
**Principal, US Finance and Enterprise Performance – Finance Operations Excellence Leader**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 214 840 7726  
Email: msoderberg@deloitte.com

**Girija Krishnamurthy**  
**Principal, US Oracle Finance Transformation Leader**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 714 241 5161  
Email: gkrishnamurthy@deloitte.com

**Kelly Herod**  
**Principal, US SAP Finance Transformation Leader**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 214 840 1911  
Email: keherod@deloitte.com

**John Steele**  
**Principal, US SAP Finance Transformation Leader**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 404 631 2777  
Email: Johnsteele@deloitte.com

**Matt Schwenderman**  
**Principal, US Finance Technology & Workday Financials Leader**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 215 246 2380  
Email: mschwenderman@deloitte.com

**Mark Lazzaro**  
**Partner, Tax**  
Deloitte Tax LLP  
Tel: +1 404 220 1230  
Email: mlazzaro@deloitte.com

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

**Anthony Waelter**  
**Partner, Risk and Financial Advisory**  
Deloitte & Touche LLP  
Tel: +1 312 486 5519  
Email: awaelter@deloitte.com

**Will Bible**  
**Partner, Audit and Assurance**  
Deloitte & Touche LLP  
Tel: +1 973 602 6111  
Email: wilbible@deloitte.com

**Paul Sforza**  
**Principal, Federal Finance**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 618 222 3801  
Email: psforza@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 トウシュ トーマツ リミテッド (英国の法令に基づく保証有限責任会社) のメンバーファームであるデロイト トーマツ 合同会社およびそのグループ法人 (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 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40都市に約11,000名の専門家を擁し、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](http://www.deloitte.com/jp)) をご覧ください。

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サービス、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。Fortune Global 500®の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitterもご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”) ならびにその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の関係会社のひとつまたは複数を含みます。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL (または“Deloitte Global”) はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) 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、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.