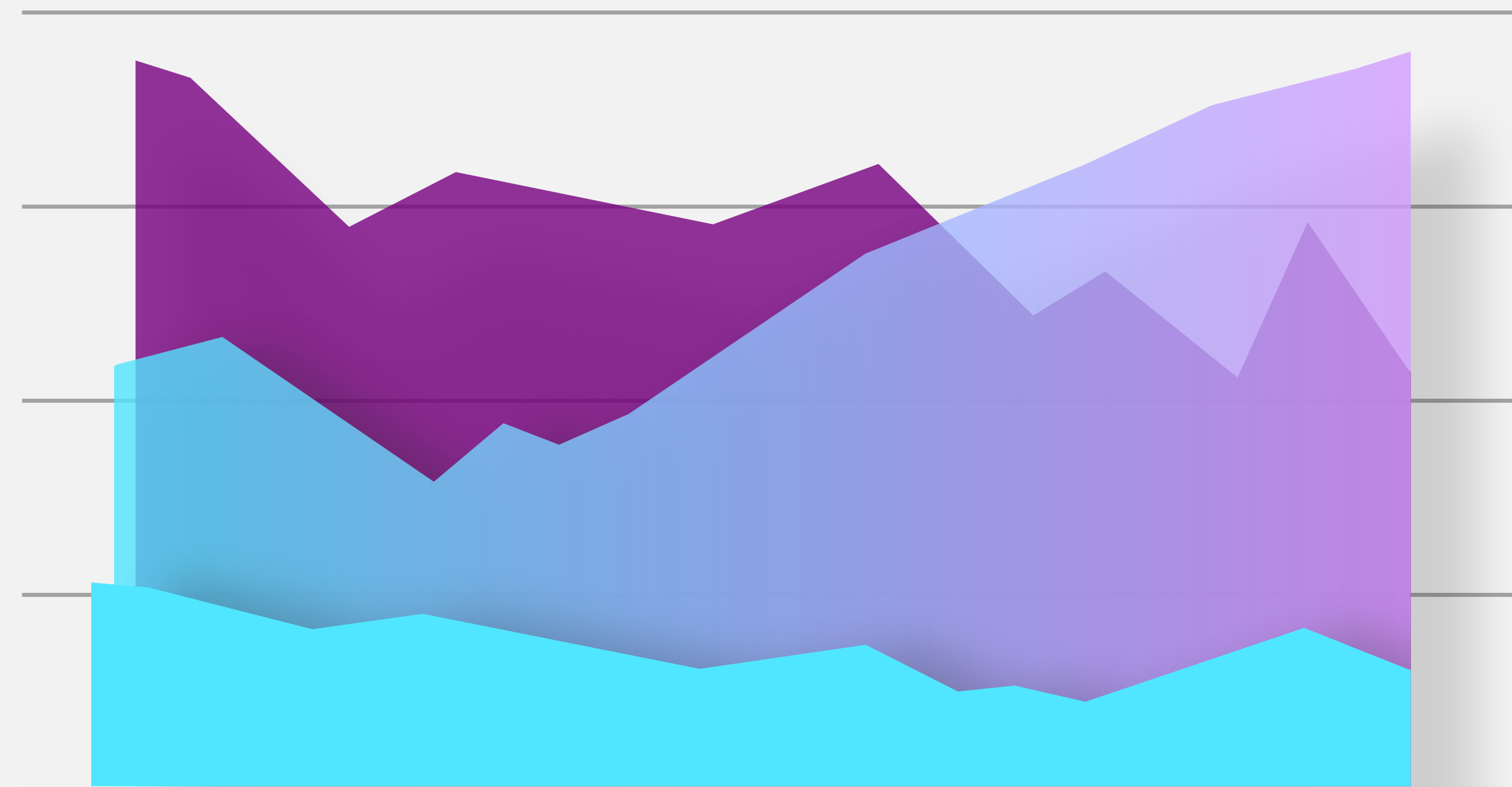
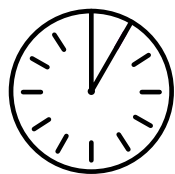


# フューチャリスト CFO の 9 つの 新たなトレンド



# 対象読者

今後数年間に自社の部門やビジネスに影響を与える重要なトレンドを理解しようとしている、CFO をはじめとするファイナンス責任者。



読了目安時間: 12 分

# 目次

## はじめに

急速に変化する世界において、戦略的な CFO はこれまで以上に中心的な役割を果たしています ..... 4 ページ

## レジリエンスのトレンド

リスクと変化の中で生き残り、成功するために ..... 5 ページ

## 人材のトレンド

CFO はどのように人材戦略を立て、実行しているか ..... 11 ページ

## イノベーションのトレンド

新たなビジネス モデルを活用することが勝負の分かれ目となる ..... 16 ページ

## 計算の専門家から戦略的 パートナーへ

..... 20 ページ

# 概要

CFO は、データ主導のマインドセットと戦略的なインサイトを活用して、競争優位性を実現しています。このレポートでは、知っておくべき 9 つの重要なトレンドを紹介しています。

## 1 複雑なリスクの報告と管理に関する責任の増大

気候変動からサイバー リスクまで、CFO は幅広いリスクと収益への潜在的な影響を把握する必要があります。

## 2 ビジネス全体の実用的な金融データへの高まる需要

正確かつ検証されたデータは、重要な財務タスクにおいて依然として重要ですが、意思決定に必要なデータを迅速に提供することは、ますます重要になるでしょう。

## 3 クラウドベースおよびセルフサービスの計画ツールの使用の拡大

不確実な世界では、計画と予測は、従来の時間のかかる財務プロセスの枠を超え、ビジネスの他の分野へと移行しています。

## 4 教育や開発の重視と投資の強化

労働市場が逼迫する中、企業は財務機能の内外を問わず、既存の人材のスキルアップに大きな重点を置いています。

## 5 ハイブリッドワーク戦略への CFO の参加

復職プログラムの収益への影響を考えると、CFO はハイブリッドワークとリモートワークのコストとメリットの分析により積極的に関与する必要があります。

## 6 AI と自動化によるファイナンスの人材の解放

より高度な自動化の形態を導入することで、CFO はワークフローをエンドツーエンドで合理化し、効率を大幅に向上させることができます。

## 7 戦略的取引へのフォーカスの強化

企業がより迅速な最新化を進めるにつれて、合併と買収 (M&A)、ジョイントベンチャー、パートナーシップの活発化は今後も続くでしょう。

## 8 新しいデジタルビジネスモデルへの渴望

デジタル化された製品やサービスによる収益の機会が、再び中心的な優先事項になりつつあります。

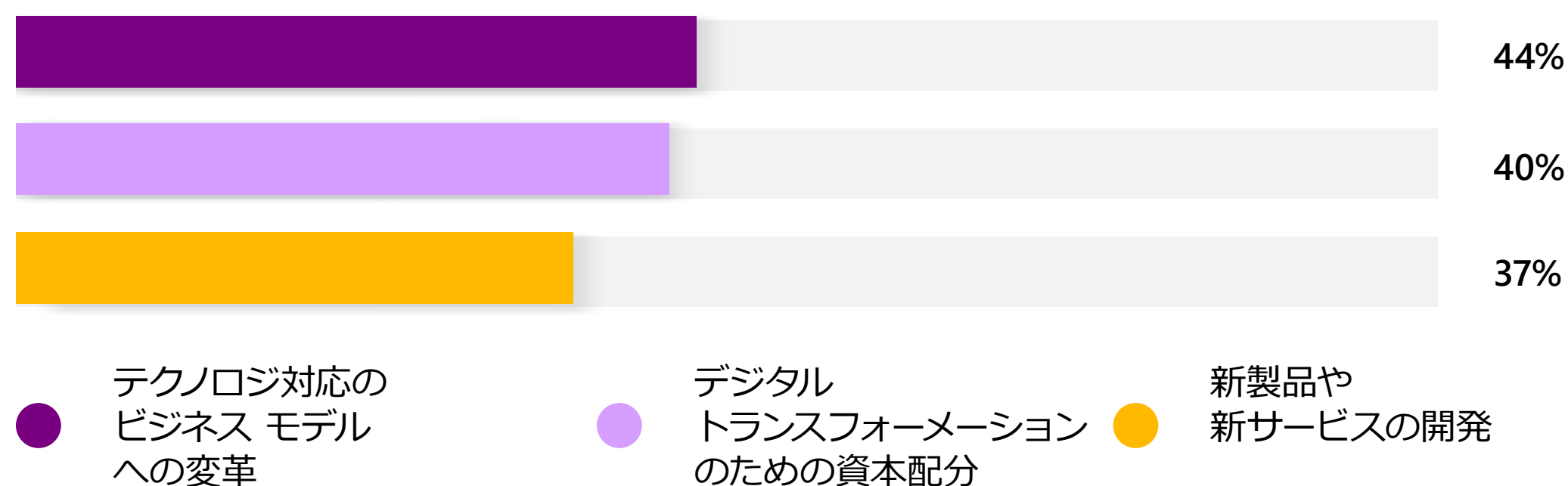
## 9 再教育と文化を重視したデータ ROI

これまでのデータ分析への大規模な投資では、リターンは低かったため、組織は目標を達成するために、データの文化とスキルへの投資を強化していくでしょう。

# はじめに

## 急速に変化する世界において、戦略的な CFO はこれまで以上に中心的な役割を果たしています

CFO の役割は、数字の計算から企業戦略の推進まで着実に拡大しています。これは今後も続くと予想されるトレンドです。パンデミックの課題は、ファイナンス責任者が行動を起こさなければならない混乱の劇的な例ですが、これは直面している多くの戦略的課題の 1 つに過ぎません。CFO に今後 5 年間で重要な役割を果たす分野を尋ねた際、テクノロジー対応のビジネス モデルへの変革 (44%)、デジタル トランスフォーメーションのための資本配分 (40%)、新製品や新サービスの開発 (37%) という回答が上位を占めました。<sup>1</sup>



成功することが重要です。トップ企業とそれ以外の企業を隔てる業績の違いは顕著なものです。McKinsey によると、2018 年 12 月から 2020 年 5 月までの間に、上位 5 分の 1 の企業の市場推定年間経済利益は、3,350 億ドル増加しました。一方、下位 5 分の 1 の企業は 3,030 億ドルの損失を出しました。同社は、格差の拡大は、危機が起こる前からあったトレンドが加速したことによると結論付けています。

さらに、トップ企業は、ビジネス サイクルのあらゆる段階において大きな戦略的な動きを目指しています。CFO は、単に過去の報告をするだけでなく、会社の戦略を推進し、未来を再構築する方法を見出さなければなりません。これには、新しい考え方と新しいテクノロジーが必要になります。

**この eBook では、ファイナンスに影響を及ぼす、または戦略的な CFO の意見と視点を必要とする 9 つのトレンドを紹介します。**

<sup>1</sup> 『未来志向の CFO がどのようにリアルタイムのビジネス パフォーマンスを実現しているのか』、Tata Consultancy Services、2019 年。



# レジリエンスのトレンド

## リスクと変化の中で生き残り、 成功するために

CFO は前例のない混乱に直面して、課題に対応するべく、組織が急速に変化する状況に適応できるようにしました。現在、CFO はこれらの投資を基に、新しい現実の中で成功を収めるための体制を整えています。

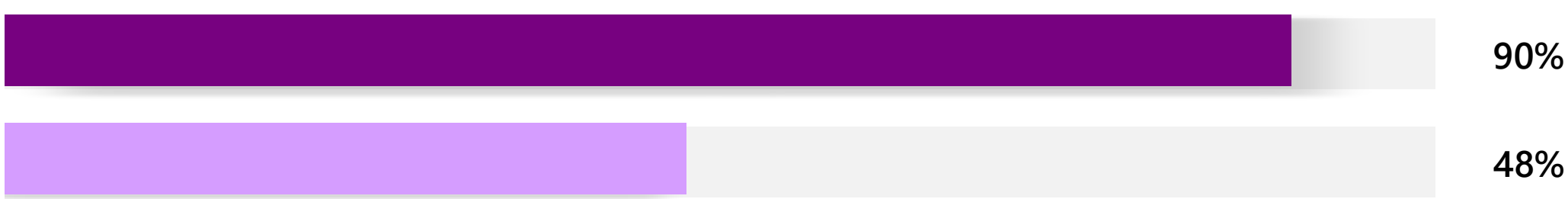




# 1 複雑なリスクの報告と管理に関して 増大する責任に直面する CFO

複数の国際機関によると、グローバルな不確実性、地政学的リスク、サイバー インシデント、自然災害など、複数の分野にわたって混乱が多発しています。<sup>2</sup>

世界がますます相互につながっていく中で、CFO はこれらの問題とビジネスへの影響に立ち向かわなければなりません。たとえば、ファイナンス責任者の 90% 以上が、気候変動によって組織がダメージを受けると考えていると Deloitte に報告しており、48 % は気候変動に取り組むことが主な関心事であると回答しています。<sup>3</sup>

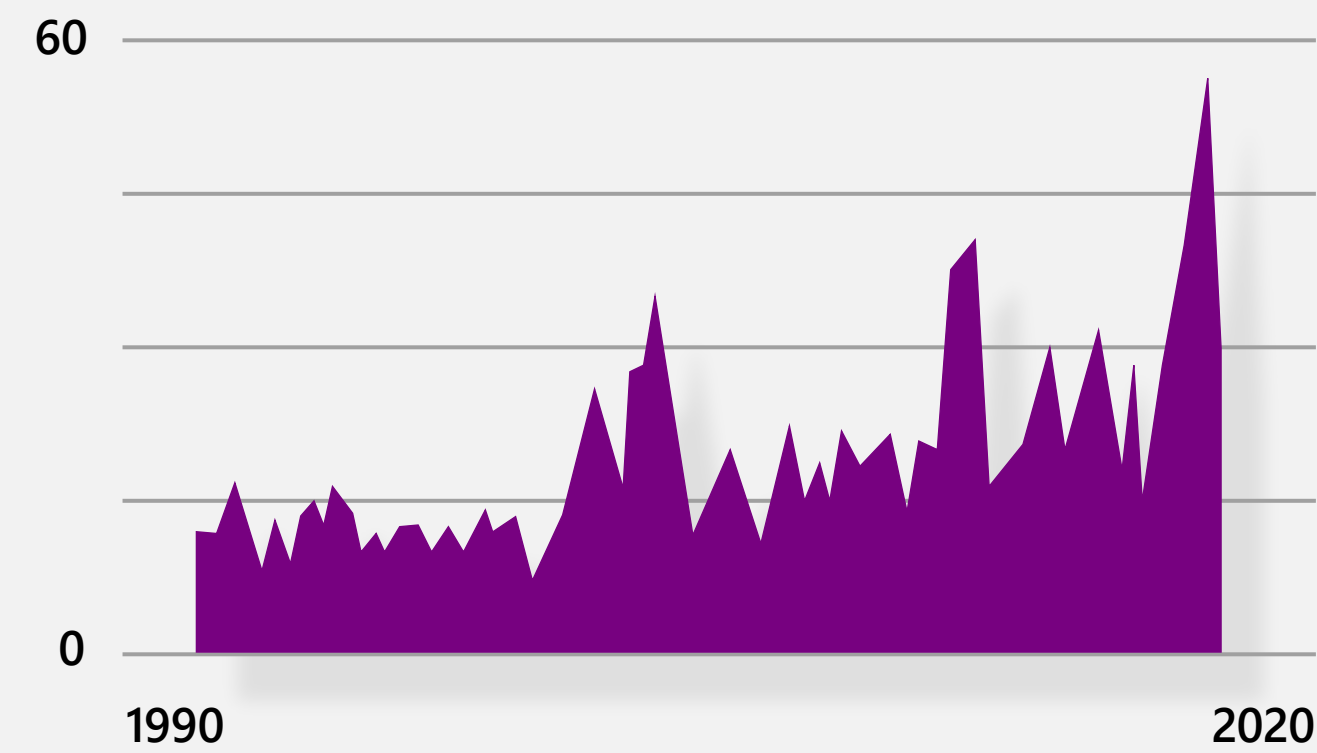


- 気候変動によって組織がダメージを受けると考えている
- 気候変動に取り組むことが主な関心事である

<sup>2</sup> 『The resilience imperative: Succeeding in uncertain times (レジリエンスの必須条件: 不確実な時代に成功するために)』、McKinsey、2021 年。  
<sup>3</sup> 『The Fourth Industrial Revolution: At the intersection of readiness and responsibility (第四次産業革命: 準備と責任の交点)』、Deloitte Development、2020 年。

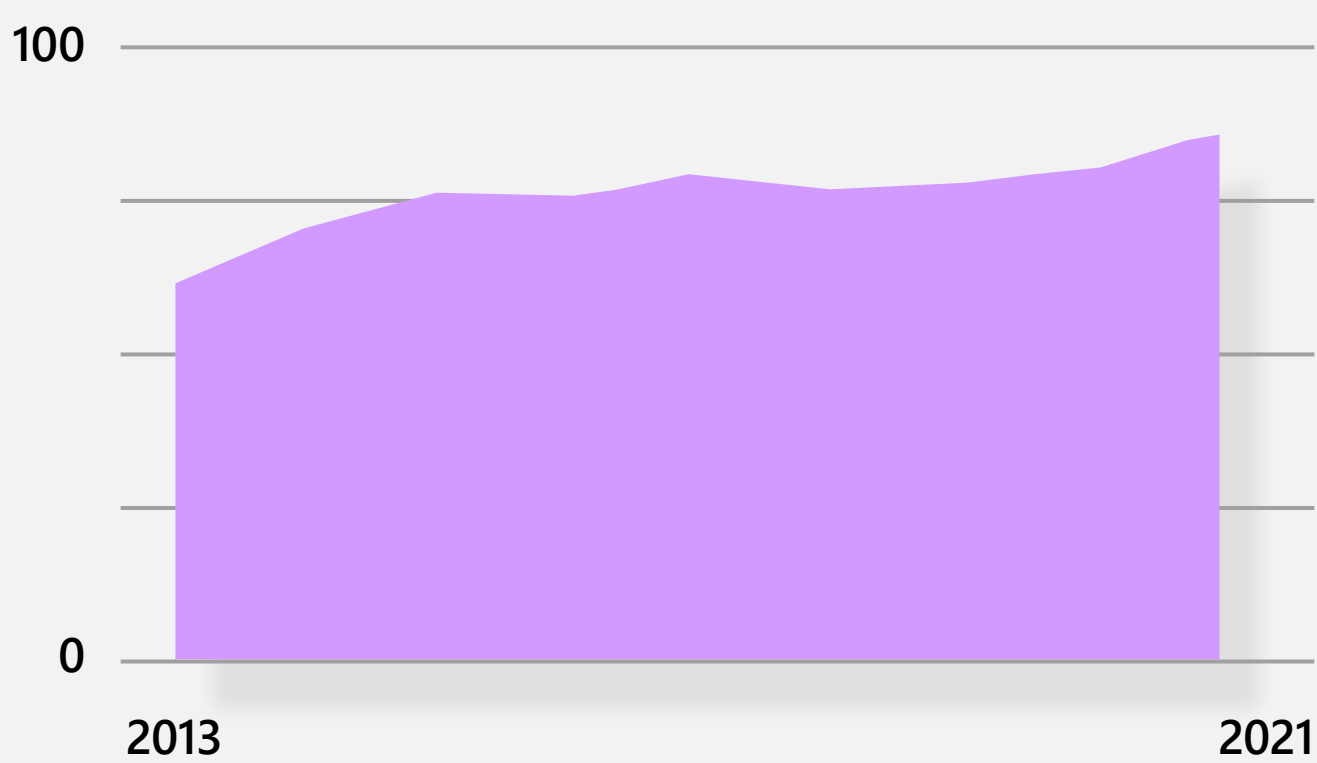
## IMF 世界不確実性 指数、<sup>4</sup> 1000

世界的な不確実性は  
2000 年以来飛躍的  
に高まっています



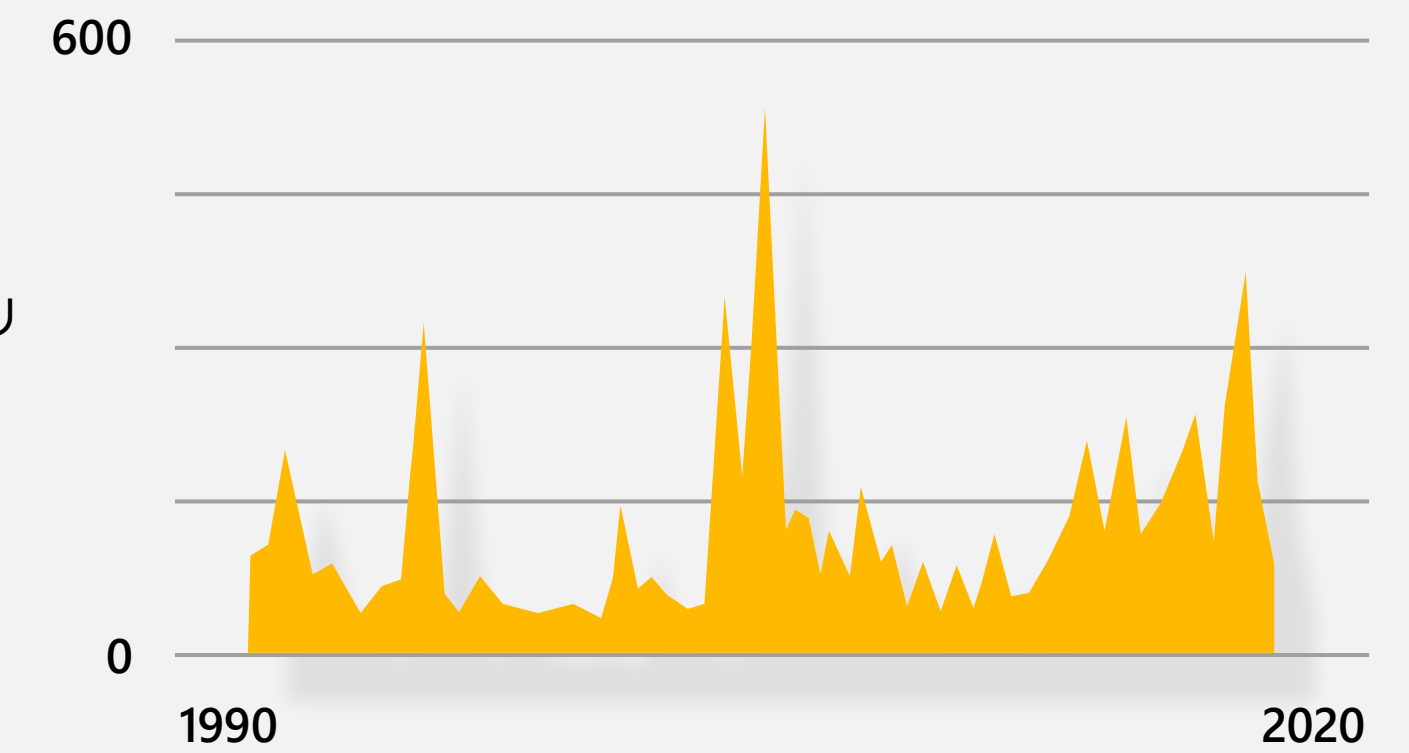
## サイバー攻撃の対 象となる企業、%

サイバー インシデ  
ントは 2013 年以  
来、24% 増加してい  
ます



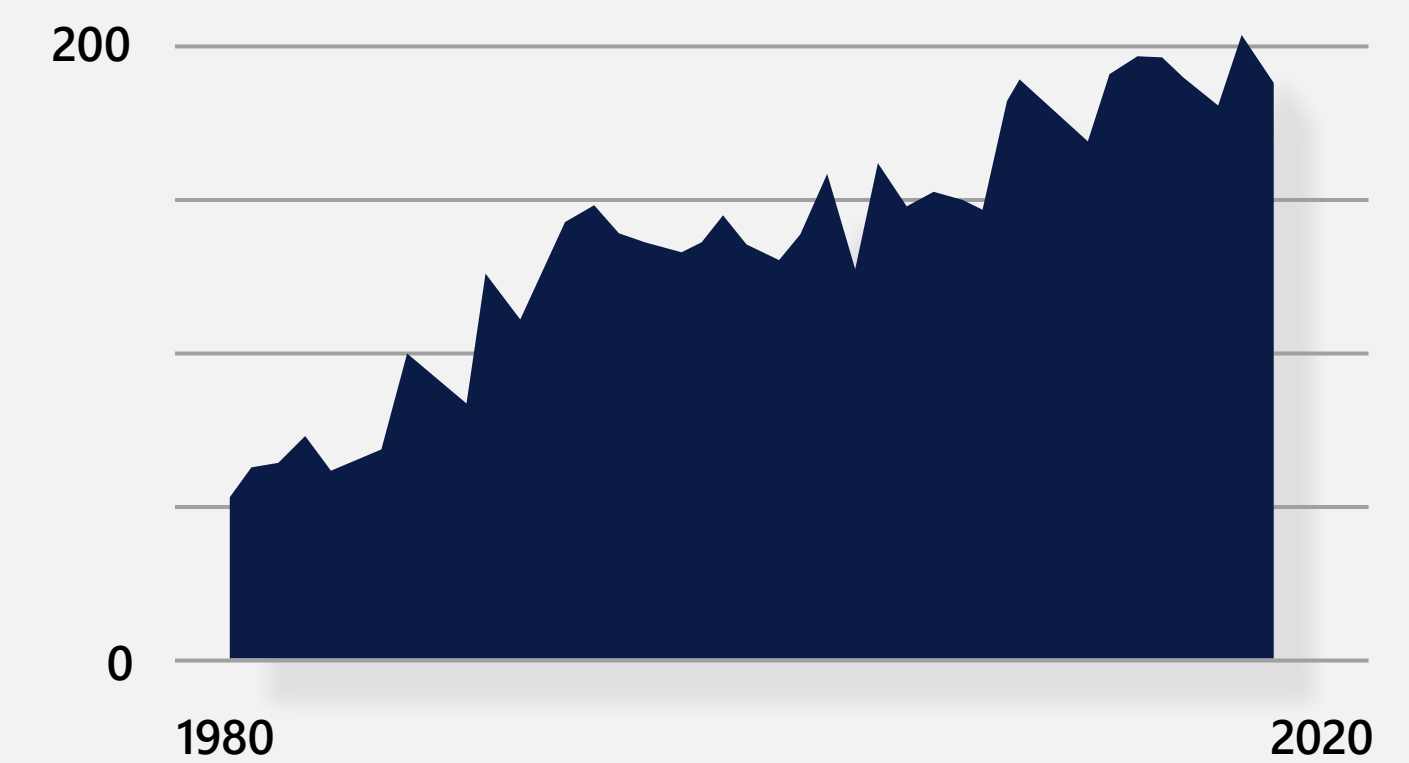
## 連邦準備制度理事 会の地政学的リス ク指数<sup>5</sup>

2003 年以来、地政学的リ  
スクは高まっていません



## 1 年あたりの自然 災害、数

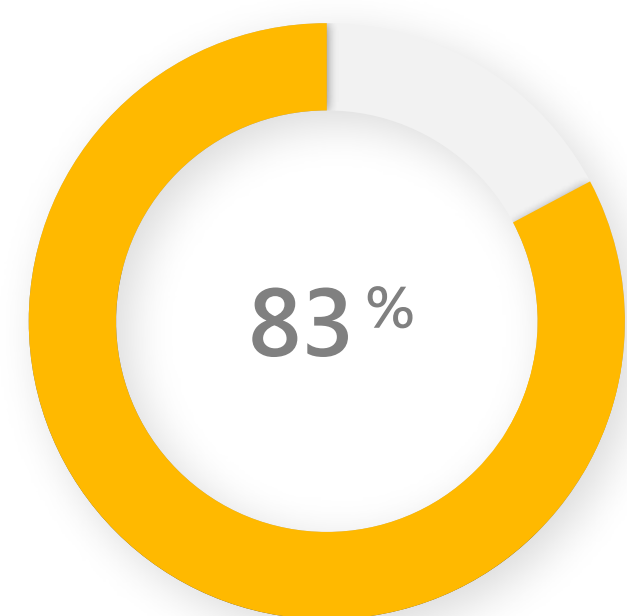
自然災害の発生頻  
度が高まっています



<sup>4</sup> Economist Intelligence Unit の国別レポート (公開日不明) の「不確実」(またはその異表記) という言葉の割合に基づいています。  
<sup>5</sup> 11 紙の電子アーカイブからの自動テキスト検索結果。Boston Globe、Chicago Tribune、Daily Telegraph、Financial Times、Globe and Mail、Guardian、Los Angeles Times、New York Times、Times、Wall Street Journal、Washington Post。インデックスは、毎月の各紙の地政学的リスクに関連する記事の数をカウントして算出しました (ニュース記事の総数に占める割合)。出展: CyberEdge; Swiss Re。

環境、社会、ガバナンス (ESG)、多様性、公平性、インクルージョン (DE&I) の問題に関して、企業は最低限の規制要件を超えることを求める傾向が強まっています。ほとんどの CFO は、これらの分野を優先事項としているだけでなく、これらの分野への投資を増やすことを予定しています。<sup>6</sup>

消費者の 83% が、企業が ESG のベスト プラクティスを積極的に形成することを期待していることを考えれば、これらの活動は、評判に大きなメリットをもたらします。<sup>7</sup> また、CFO の 79% は、「投資家は、株主だけでなく、主要な利害関係者の価値をどのように作り出すかについて、これまで以上に詳細な情報を求めている」という点で同意しています。<sup>8</sup> より根本的な面では、気候変動などの問題に関する透明性の高い報告は、資本配分、リスク管理、戦略的計画の改善に効果的です。<sup>9</sup>



**消費者の 83% は、企業が ESG のベスト プラクティスを積極的に形作ることを期待しています。<sup>7</sup>**

戦略的 CFO は、ESG、DE&I、グローバルなリスク トрендに対する組織の対応についての話し合いを推し進めます。CFO は、様々な行動指針の重要な影響と潜在的な結果を特定する特別な立場にあります。全体像を把握し、幅広い好奇心を持つことが不可欠です。これらの問題は複雑ですが、既存のツールやフレームワークから始めることができます。たとえば、Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (気候関連財務情報開示タスク フォース) では、気候リスクによるファイナンス上の影響を測定するための基本的な方法論を提示しています。<sup>9</sup>

<sup>6</sup> 『CFOs aren't waiting for normal.They're ready now (普通を期待していない、今動く準備ができている CFO)』、GrantThornton、2021 年。

<sup>7</sup> 『Beyond compliance: Consumers and employees want business to do more on ESG (コンプライアンスを超えて: 企業による ESG へのさらなる働きかけを期待する消費者と従業員)』、PwC、公開日不明。

<sup>8</sup> 『How can the CFO evolve today to reframe finance for tomorrow? (今後のファイナンスを形作るために、CFO が今どのように進化できるか)』、Ernst & Young、2020 年。

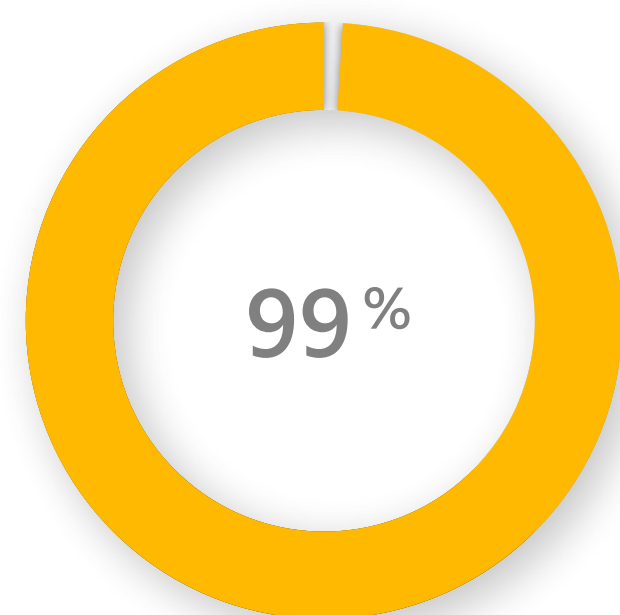
<sup>9</sup> 『Climate change presents financial risk to the global economy (気候変動がグローバル経済にもたらす金融リスク)』、Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (気候関連財務情報開示タスク フォース)、公開日不明。



## 2 意思決定に必要なデータを求める部署が増えています

これまでのファイナンス部門は、四半期や年次の報告書を作成していました。現在、部署は、リアルタイムで意思決定を行うために最新の財務データを必要としています。Accenture が調査した CFO のうち、99% はリアルタイムのデータを使用して意思決定を改善したいと思っていますが、これを行うことができるのはわずか 16% に過ぎません。<sup>10</sup>

意思決定に対応した財務データを提供するために CFO は、従来のレポートの枠を超えて、使用可能な財務データをビジネスで利用できるようにする必要があります。McKinsey の予測では、「クラス最高の金融機関は...さまざまな役割を持つリーダーや部署のリーダーが業績の向上のために使用できる、企業内に存在するデータを探します」。<sup>11</sup>



Accenture が調査した CFO のうち、99% はリアルタイムのデータを使用して意思決定を改善したいと思っていますが、これを行うことができるのはわずか 16% に過ぎません。<sup>10</sup>

ファイナンス責任者は、ビジネス全体にわたって潜在的なデータ ユーザーとより密接に連携することで、財務データをどのようによりの確な意思決定に活かせるかについて理解する傾向があります。これには、従来の財務機能ではなく、ユーザーのニーズに基づいてレポートを再編成することや、直感的な BI や可視化ソリューションなど、従業員が理解して使いやすいツールでデータを利用できるようにすることなどが含まれます。自然言語を使用してデータのクエリを行うことができる、音声ベースのアシスタントなどの新しいテクノロジーにより、ギャップを埋めることができます。

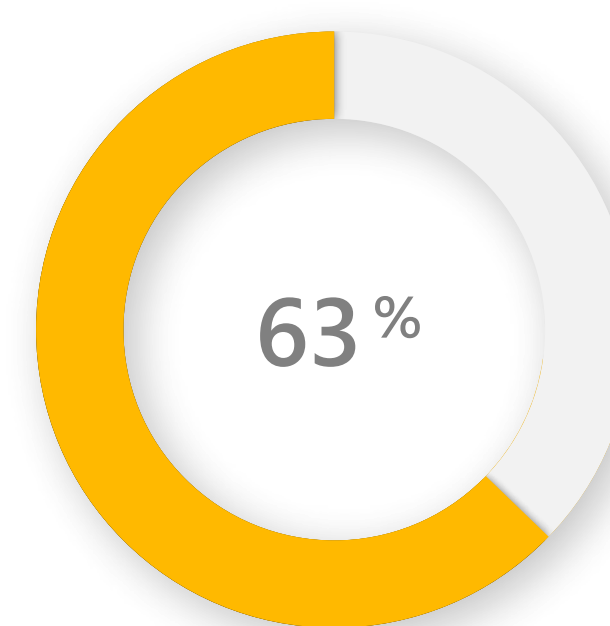
<sup>10</sup> 『The Power of the Finance Operating Model (ファイナンス運用モデルの力)』、Accenture、2020 年。

<sup>11</sup> 『A primer in resilience: A conversation with Kevin Carmody (レジリエンスの入門書: Kevin Carmody との対談)』McKinsey、2020 年。

### 3 最先端の新しいテクノロジーや手法を駆使した計画がこれまで以上に重要

各業種の CFO の 89% は、近年の産業の活力が高まっていると報告しています。<sup>12</sup> 変化のペースに適応するには、アップグレードされた計画機能が必要です。ファイナンス分析と計画は、従来より労働集約度が高く、複雑なスプレッドシートなど、手作業が必要でした。従来、ファイナンスはこれらの機能のゲートキーパーとなっています。成熟したファイナンス計画機能がなければ、レポートに数ヶ月かかる場合があります。

意思決定者の中には、データのシグナルの変化に対応できるよう、30 日以内ごとに予測を行うことを求める人が増えています。これには、計画と予測がビジネス部門で直接行われる必要があります。セルフサービス計画は、ソフトウェア計画の最大のトレンドとなり、企業の 63% が採用しており、この傾向は今後も継続する見込みです。<sup>13</sup> また、クラウドベースの計画ソフトウェアの使用も 2016 年の 8% から 2021 年の 38% に劇的に拡大しました。<sup>13</sup> 一般的にこれらのプラットフォームは、迅速な展開と ROI を実現するほか、最新のユーザー エクスペリエンスを提供し、スケーラブルなコンピューティング リソースを通じて迅速に結果を引き出すことができます。



**セルフサービス計画は、ソフトウェア計画の最大のトレンドとなり、企業の 63% が採用しており、この傾向は今後続くと考えられています。<sup>13</sup>**

ますますダイナミックになるビジネス環境に対応するために、組織は高度なシナリオプランニングとシミュレーションを採用するようになるでしょう。数学的モデルと変数のパラメーターを使用して、今日の決定が将来の事象に及ぼす影響を測定します。実際、90% の企業が、これらの手法をすでに使用しているか、近々使用する予定であると答えています。CFO が定量的スキルをもって、シミュレーションとシナリオ計画の導入をリードします。

<sup>12</sup> 『Fast Results are a Must for Corporate Management (早く結果を出すことが企業経営の必須条件)』、BARC、2020 年。

<sup>13</sup> 『Infographic: Increase in Self-Service Planning in Business Departments: A Sign of the Times (インフォグラフィック: ビジネス部門におけるセルフサービス計画の増加: 時代の兆し)』、BARC、2021 年。



# 人材のトレンド

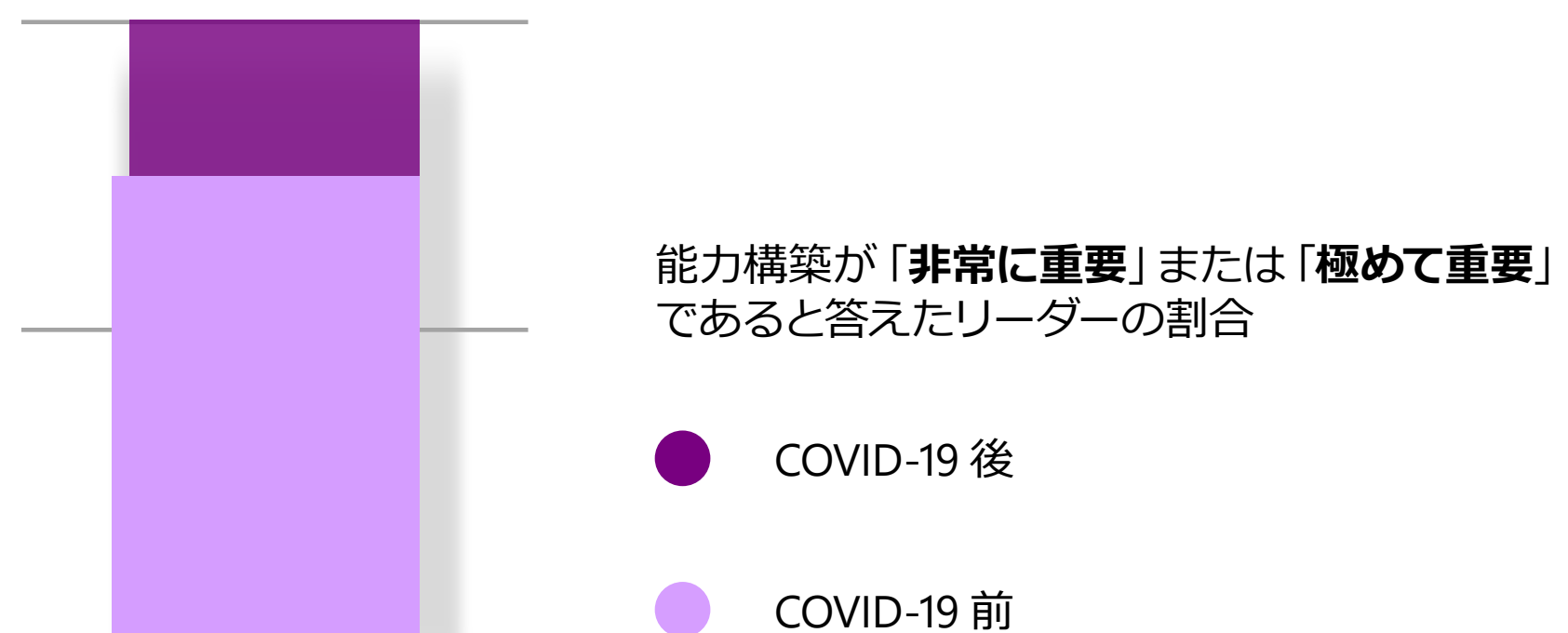
## CFO はどのように人材戦略を立て、実行しているか

市場の混乱と従業員の期待の変化により、企業は人材の獲得と維持に力を入れる必要があります。競争力のある労働環境では、多くの企業は既に持っている労働力を最大限に活用するために、ハイブリッドワークとリモートワークの戦略を改善し、テクノロジーを活用して付加価値の高い活動に人材を解放するようになります。CFO は、データ、戦略的なインサイト、そしてコラボレーションと透明性へのコミットメントをもって、人的資本に関する話し合いに参加します。

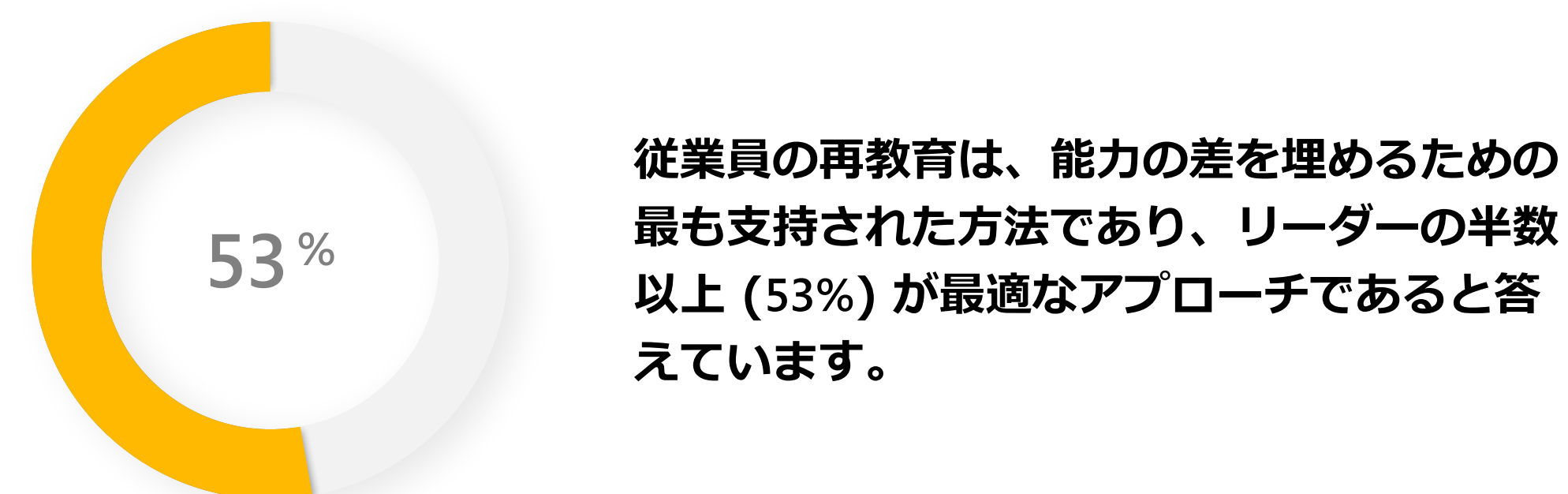


## 4 教育を重要視する リーダー

人材を最大限に活用することは、部門や企業全体でさらに優先度が高まるでしょう。能力開発の知覚価値は、過去 2 年間で劇的に高まっており、COVID-19 以前は 59% だったのに対し、現在は 78% のリーダーが「非常に重要」または「極めて重要」と答えています。<sup>14</sup>



従業員の再教育は、能力の差を埋めるための最も支持された方法であり、リーダーの半数以上 (53%) が最適なアプローチであると答えています。これは、採用、再展開、契約という回答を合算した以上の割合です。自分の組織が教育に対してどのくらいの価値を置いているかを尋ねたところ、67% のビジネスパーソンが「高い」または「非常に高い」と答え、41% が正式な学習やスキル構築に時間を費やしていると答えました。



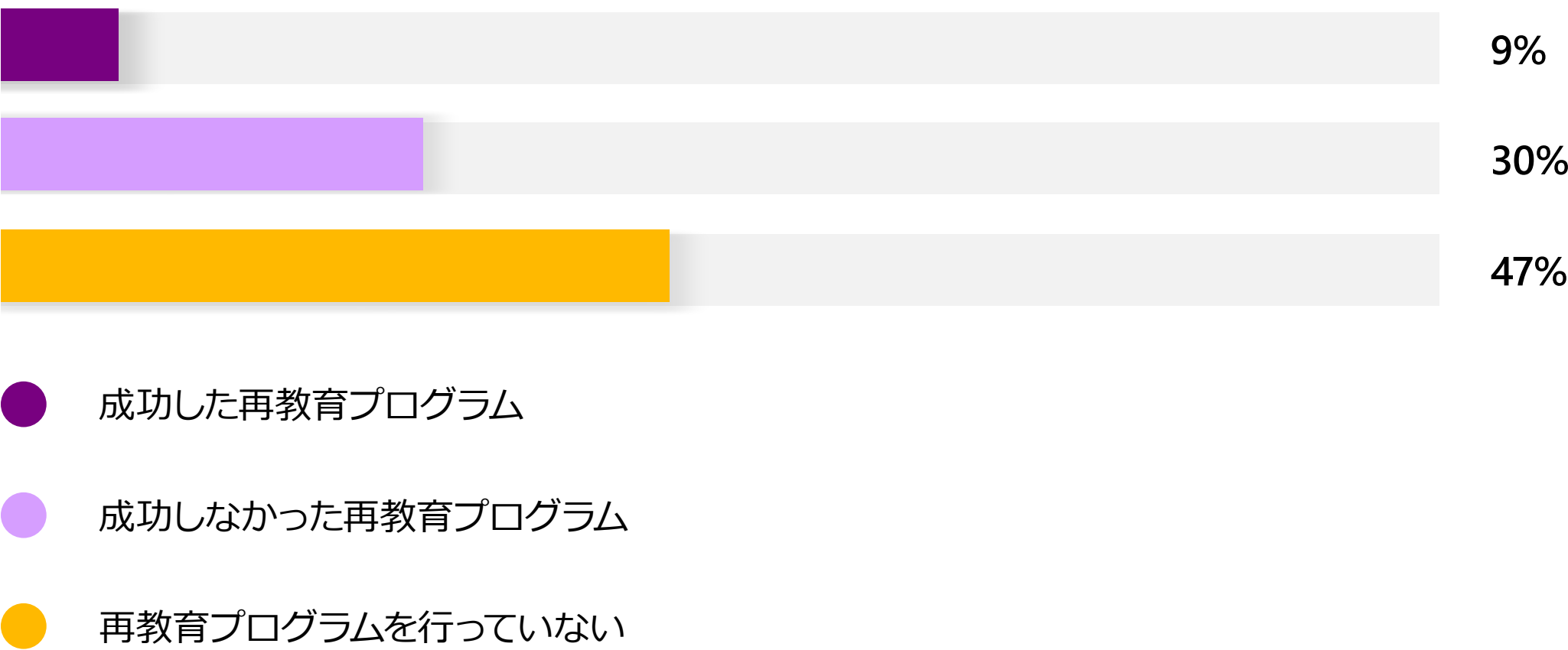
<sup>14</sup> 『Rethink capabilities to emerge stronger from COVID-19』  
 (COVID-19 を受けてより強くなるための能力の再考)』、McKinsey、2020 年。



CFO は、これらの活動のための予算を確保することが求められます。2008 年の不況に関する調査によると、学習予算の削減は、コスト削減につながるのではなく、投資を遅らせるだけであることが示されました。<sup>15</sup>

待っている理由はないのです。組織は再教育の取り組みから学び、初期投資が失敗した場合でも、混乱に対処する準備を整えます。再教育プログラムが成功したと考えている人のうち、市場やテクノロジーの混乱に対処する準備ができていないと答えたのはわずか 9% でした。<sup>15</sup> プログラムが成功しなかったと答えた人の中で、混乱への準備が不十分だったと答えたのは 30% でした。しかし、再教育をまだ始めていなかった人のうち、ほぼ半数 (47%) が、準備ができていないと回答しています。今後は、人材への新たな投資が大きな成果をもたらすことになるでしょう。

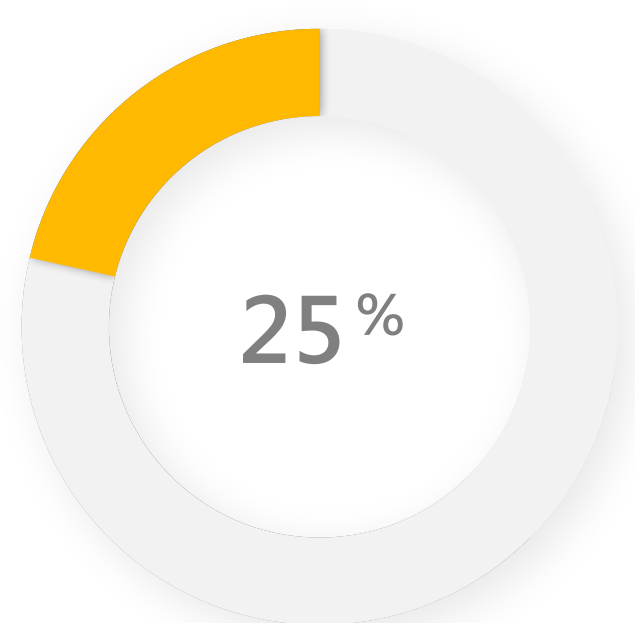
市場やテクノロジーの混乱に対処する準備ができていないと答えた回答者の割合



<sup>15</sup> 『To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now (COVID-19 の危機から脱却するために企業が今すぐ始めるべきは、人材の再教育)』、McKinsey、2020 年。

## 5 企業は CFO にリモート ワークとハイブリッド ワーク戦略の策定を求めるようになる

少なくとも一部の時間はリモートで仕事ができるということは、多くの業界で実証されています。実際、ある調査によると、先進国の従業員の 20 ~ 25% は、マイナスの経済的影響を与えることなく、週に 3 ~ 5 日在宅で勤務できると回答しています。<sup>16</sup> ある調査によると、企業はオフィスのスペースを 30% 削減したいと考えていることから、組織はこの変化によるファイナンス上のメリットを求めています。<sup>16</sup>



**先進国の従業員の 20 ~ 25% は、マイナスの経済的影響を与えることなく、週に 3 ~ 5 日在宅で勤務することができます。**<sup>16</sup>

CFO は、他の部門と同様に、新しいコラボレーション テクノロジと労働慣行を採用することにより、リモート ワークへの移行にも取り組みました。大多数 (71%) は、リモートまたはほぼリモートから作業を続けると答えています。<sup>17</sup>

さらに広く言えば、CFO は、復職するためのタイミングとペースを決定するという複雑で高リスクの課題に貢献しています。これには、物理的な従業員の所在地だけでなく、通常のオフィス チームがなくても、ビジネスがどのように成長し、どのように対応するかが関連してきます。

このような移行のための普遍的なゲーム プランがないため、成功を目指すファイナンス担当役員は、組織の独自の属性を予測してモデル化し、機能するゲーム プランを構築する必要があります。たとえば、一部の企業は、顧客とのリモート会議を永続的なものとし、飛行機での移動のコストと環境への影響を軽減しようとしています。できるだけ早く対面会議に戻ることが、競争上の優位性であると考えている企業もあるかもしれません。CFO は、そのような意思決定がどのようなファイナンス上の影響を及ぼすかを確認し、組織のニーズに合った適切なアプローチを見極める手助けをします。

<sup>16</sup> 『The future of work after COVID-19 (COVID-19 後の仕事の未来)』、McKinsey、2021 年。

<sup>17</sup> 『CFOs Taking More Prominent Strategic and Enterprise-Building Responsibilities Following Their Critical COVID-19 Work. New Survey Shows (新規調査: COVID-19 下の重大な業務を受けて、戦略的責任と企業構築の責務がさらなる重要性を増す CFO)』、CFO、2020 年。



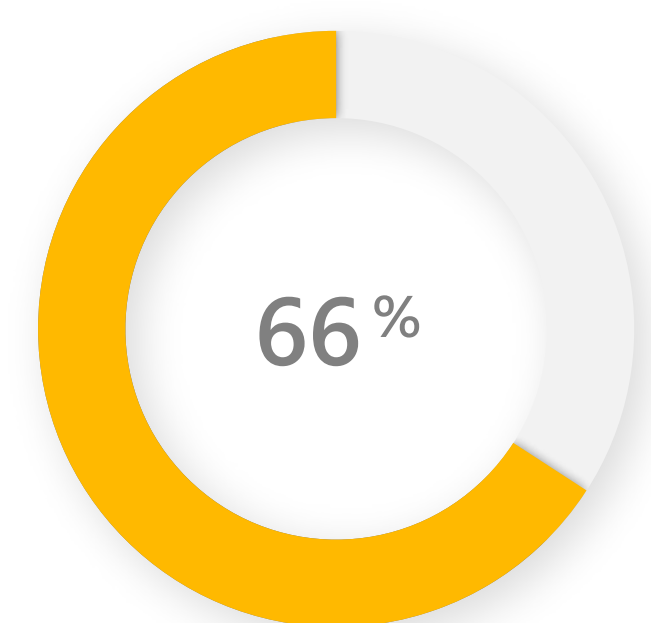
## 6 自動化と AI によってファイナンス部門が解放され、戦略的活動が推進されます

CFO は、従来の財務活動の特徴である反復的なタスクから従業員を解放する方法を模索し続けています。そのために、AI と自動化がますます活用されていくでしょう。

シンプルな自動化が広がっています。ファイナンス責任者の 80% は、労働力の少なくとも 5% が、ロボティック プロセス オートメーション (RPA) またはその他のテクノロジーで構成されていると回答しています。<sup>17</sup> さらに、2020 年後半の Gartner® の調査では、「CFO の 2021 年のデジタル優先事項トップ 5」の 1 つとして、「ファイナンスにおける RPA とその他のワークフローの自動化テクノロジー」が挙げられており、「CFO の 66% が当該分野により多くの時間を費やすことを予想している」と報告されています。<sup>18</sup>

しかし、Gartner®で指摘されるように、「ファイナンス チームのための事実上の自動化の選択肢である RPA の使用は、飛躍的な成長を遂げ、スピード、効率性、コストの最適化を実現しています。しかし、RPA は簡単に拡張することができません。CFO は今、人間の判断を必要とする複雑で動的なプロセスを網羅する、さらなるテクノロジー (チャットボット、AI、機械学習を含む) に焦点を当てる必要があります」。<sup>19</sup>

GARTNER は、米国とその他の国における Gartner, Inc. またはその関連会社の登録商標/サービス マークであり、ここではその許諾の下に使用されています。All rights reserved.



2020 年後半の Gartner® の調査では、「CFO の 2021 年のデジタル優先事項トップ 5」の 1 つとして、「ファイナンスにおける RPA とその他のワークフローの自動化テクノロジー」が挙げられており、「CFO の 66% が当該分野により多くの時間を費やすことを予想している」と報告されています。<sup>18</sup>

この目標を達成するためには、意思決定者が包括的な戦略を立てる必要があります。実際、自動化を導入する理由を尋ねると、CFO の 90% が、時間のかかる手作業を減らすことができるためと答えています。コスト削減が自動化の大きなメリットであると答えるのは、32% に過ぎません。<sup>20</sup> デジタル化された世界水準の金融組織は、予測分析の準備やビジネス関係者との直接のやり取りなど、価値の高い活動に多くの時間を費やします。<sup>21</sup>

<sup>17</sup> 『CFOs Taking More Prominent Strategic and Enterprise-Building Responsibilities Following Their Critical COVID-19 Work, New Survey Shows (新規調査: COVID-19 下の重大な業務を受けて、戦略的責任と企業構築の責務がさらなる重要性を増す CFO)』、CFO、2020 年。

<sup>18</sup> 『Gartner® CFO Survey Reveals A Dramatic Digital Acceleration Since COVID-19 (COVID-19 以降進む急速なデジタル化、CFO 調査で明らかに)』、Gartner®、2020 年。

<sup>19</sup> 『Smarter with Gartner®, Top Priorities for Finance Leaders in 2021 (Gartner でスマートに生きる: 2021 年にファイナンス責任者が優先すべきこと)』、Jackie Wiles、2021 年 1 月 13 日。

<sup>20</sup> 『CFOs Are Ready for Digital Transformation in 2021, New Survey Shows (CFO は 2021 年のデジタル トランスフォーメーションに備えていることが新規調査で明らかに)』、CFO、2021 年。

<sup>21</sup> 『Digital World-Class Finance: Reaching New Heights in Peak Performance (デジタル化が世界水準の金融機関: 最高のパフォーマンスで新たな高みを目指す)』、The Hackett Group、2021 年。



## イノベーションのトレンド

### 新たなビジネス モデルを活用することが勝負の分かれ目となる

テクノロジーが収益と収益性の中心的役割を果たすにつれて、CFO は新たなデジタルの機会の探求にますます関与するようになっていきます。現在、デジタル化を推進するために CIO に関与している CFO は 13% に過ぎませんが、93% は、今後 5 年間で関与率が大きく高まるだろうと予想しています。<sup>22</sup> ファイナンス責任者の 70% によると、この関与はエコシステムとプラットフォーム戦略にも及ぶと予想されています。<sup>23</sup> IT 部門と緊密に連携し、テクノロジーに精通することにより、CFO は組織が適切な投資を見定めるための手助けとなります。

<sup>22</sup> 『Finance of the Future: Being a Resilient Digital CFO (未来の金融: 回復力の高いデジタル CFO になるために)』、KPMG、2021 年。

<sup>23</sup> 『How CFOs can build resilience in response to a changed reality (現実の変化に対応するべく、CFO はいかにレジリエンスを構築するか)』、Ernst & Young、2020 年。

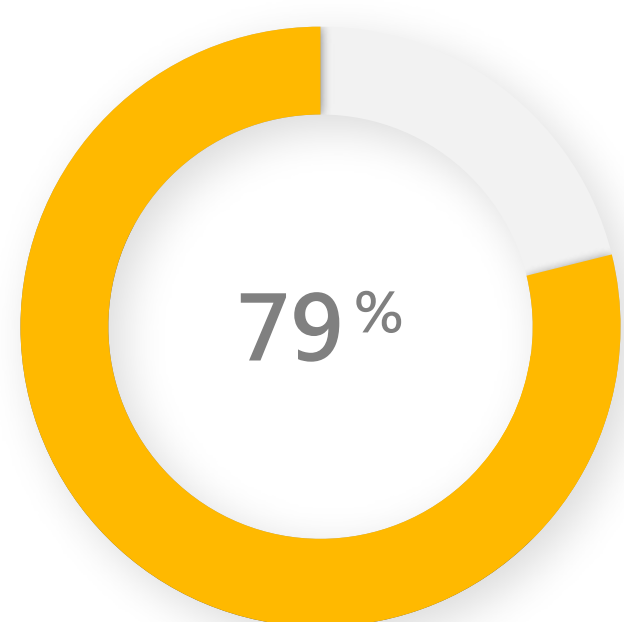




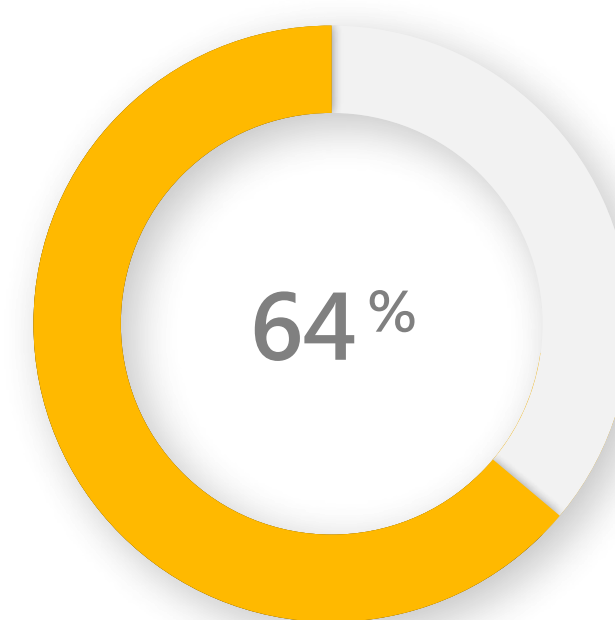
## 7 戦略的取引と投資が新たな焦点に

2020 年の下半期の M&A 活動は、過去最高を記録しました。<sup>24</sup> 組織が若手のハイテクファースト企業とデジタルネイティブの競合他社を獲得することで俊敏性と回復力を高める中、この勢いは今後も続くと考えられています。

法人税政策の変更によって、戦略的取引のさらなる成長を後押しする可能性があります。79% の企業が、法人税率が上昇した場合には、M&A 戦略、パートナーシップ、合併事業を拡大したいと答えています。<sup>25</sup> また、オンショアリングを奨励する政策も変化の要因となる可能性があり、64% の組織がそれにより国内生産への投資が増えると回答しています。



**法人税政策の変更によって、戦略的取引のさらなる成長を後押しする可能性があります。79% の企業が、法人税率が上昇した場合には、M&A 戦略、パートナーシップ、合併事業を拡大したいと答えています。<sup>25</sup>**



**また、オンショアリングを奨励する政策も変化の要因となる可能性があり、64% の組織がそれにより国内生産への投資が増えると回答しています。**

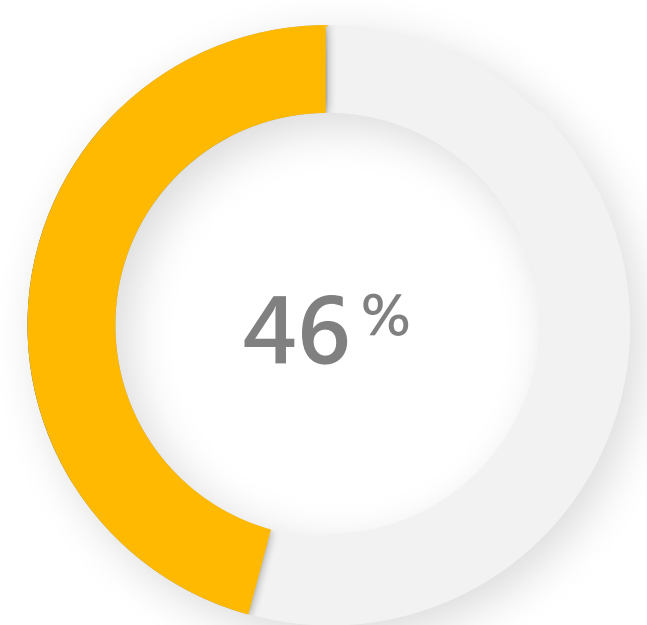
組織が今後成長する体制を整えるために、CFO は他部門に渡って業務を行っています。これは、人材や技術への投資、研究開発への投資、戦略的取引をやすくすることで、競争力のある強い組織を作ることの意味しています。

<sup>24</sup> 『Will COVID-19 turbo-charge M&A and transformation? (COVID-19 は M&A や変革を促進するのか?)』、Ernst & Young、2021 年。

<sup>25</sup> 『US executives rethink corporate strategies in anticipation of post-election legislation, regulation, and policy changes (米国の経営者、選挙後の法案、規制、政策の変化を見越して企業戦略を再考)』、Ernst & Young、2020 年。

## 8 新しいデジタル ビジネス モデルが桁外れな収益向上の機会をもたらす

企業がさらなる売上成長を目指す中で、デジタル化は業界全体でますます魅力を増すでしょう。実際、CFO の 43% が、既存の製品にデジタル機能を追加することは今後の戦略においての最優先事項であると答え、29% が市場投入期間の短縮が最優先であると答えています。<sup>26</sup> CFO の約半数 (46%) は、デジタル経済の爆発的な成長を高成長の機会と捉えています。<sup>27</sup>



CFO の約半数 (46%) は、デジタル経済の爆発的な成長を高成長の機会と捉えています。<sup>27</sup>

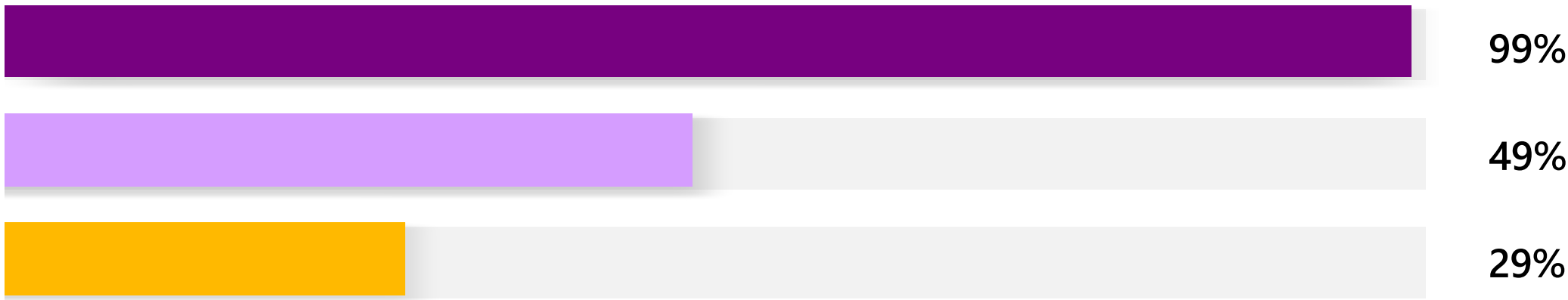
デジタル コマースの成長が続く中、あらゆる種類の企業が、コネクテッド デバイスとデータを使用して新たなサービスとしてのビジネス モデルを提供しています。CFO は、機会を評価し、新しいビジネス分野に展開する際のコストを管理する必要があります。デジタル ビジネス モデルのメリットとして、定期的な収益源、多様化による回復力の向上、利益率の向上、キャッシュ フローの増加などがあります。

<sup>26</sup> 『Finance of the Future: Being a Resilient Digital CFO (未来の金融: 回復力を持つデジタル CFO になるために)』、KPMG、2021 年。

<sup>27</sup> 『From defense to offense: CFOs look to drive growth in a digital economy (守備から攻撃へ: デジタル経済での成長を図る CFO)』、PwC、2021 年。

# 9 AI と分析は、文化的課題を解決する企業に競争上の大きな優位性をもたらす

ある調査によると、事実上すべての企業 (99%) が、ビッグ データと AI に積極的に投資しています。<sup>28</sup> しかしデータを活用してイノベーションを推進していると報告しているのは 49%、変革的なビジネス成果を達成しているのは 29% に過ぎません。明らかに、データへの投資から得られる ROI には大きな余裕があります。



- **企業の 99% が** AI に投資しているものの
- データを活用してイノベーションを推進していると報告しているのは 49% あまり
- 変革的なビジネス成果を達成していると答えたのは 29%

ギャップはテクノロジーよりも人やプロセスに関係しています。データ主導の文化構築に力を注ぐ企業は、データから価値を得るという点において、競合他社を凌駕することができます。

これは、データ スキルを持つ人材の採用やトレーニングに改めて力を入れることを意味します。現在、66% の企業が、アドバンスド アナリティクスを最大限に活用するために必要な人材が不足していると報告しています。<sup>29</sup> この分野での能力構築に注力している企業は、より良い意思決定、迅速な対応、より深いイノベーションを推進することができます。

AI に関しても、状況は似ています。Gartner®によると、「CFO は今後数年以内に人工知能 (AI) に投資しなければ、企業が取り残されることになる」としています。<sup>30</sup> これを行うには、単に財務機能を最新化するという目的を超えて AI を活用する必要があります。AI によるビジネス改革をより大きな視点で捉え、新たなアプローチやテクノロジーを試す意欲のある企業は、より大きな成果を上げるでしょう。

<sup>28</sup> 『Big Data and AI Executive Survey 2021 (ビッグ データと AI に関するエグゼクティブ調査 2021 年度版)』、NewVantage Partners、2021 年。  
<sup>29</sup> 『Infographic: The Future of Analytics (インフォグラフィック: アナリティクスの未来)』、BARC、2020 年。  
<sup>30</sup> 『Gartner® Says CFOs Have a Limited Window to Derive Competitive Advantage from Artificial Intelligence (Gartnerの見解: CFO が AI から競争上の優位性を引き出す時間は限られている)』、Gartner®、2021 年。



フューチャリスト CFO の9つの新たなトレンド

# 計算の専門家から 戦略的パートナーへ

CFO の役割は劇的に進化しただけでなく、進化のペースは加速しています。データ主導のインサイトとスキルについて、チームがビジネスにもたらす需要は、これまで以上に高く、今もなお伸び続けています。複雑なリスク、混乱の可能性、顧客の期待の変化を考えると、この仕事は決して退屈なものではありません。実際には、今日の職務は非常に困難ですが、ファイナンス責任者の 76% は、CFO であることがこれほどエキサイティングな時代はないと答えています。<sup>31</sup>

マイクロソフトは、スケーラブルなクラウドベースのテクノロジー、使いやすいビジネス インテリジェンス、企業のあらゆるニーズに対応するオープンで柔軟なソリューションを通じて、ファイナンスがビジネスの戦略的パートナーとなることを支援しています。財務組織がデータをビジネスに提供し、AI を使って戦略的な意思決定を行い、財務プロセスを自動化しながら、複雑性とリスクの低減に取り組めるようサポートします。

[Dynamics 365 のライブ デモをリクエストする >](#)

<sup>31</sup> 『How can the CFO evolve today to reframe finance for tomorrow? (今後のファイナンスを形作るために、CFO が今どのように進化できるか)』、Ernst & Young、2020 年。

 Microsoft Dynamics 365

© 2021 Microsoft Corporation. All rights reserved. このドキュメントは、現時点の情報に基づいています。このドキュメントに記載されている情報および見解 (URL などのインターネット Web サイトに関する情報を含む) は、将来予告なしに変更されることがあります。このドキュメントの使用に起因するリスクは、お客様が負うものとします。このドキュメントは、あらゆるマイクロソフト製品に対する何らかの知的財産権をお客様に付与するものではありません。お客様は、私的な参照目的に限り、ドキュメントを複製して使用することができます。

