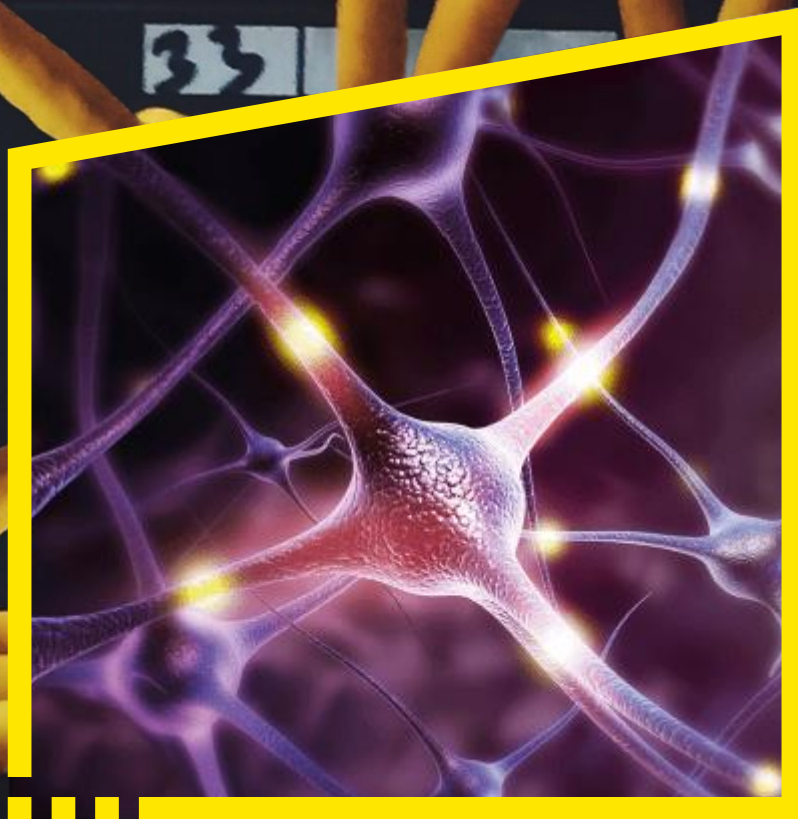


CFO Imperativeシリーズ

企業の未来を再構築するための重要な視点と行動



企業の長期的価値を伝達するために求められる コーポレート・レポーティングの変革とは？

ビックデータの活用により、コーポレート・レポーティングの可能性を最大限に引き出します

財務会計アドバイザー・サービス(FAAS)| 第7回グローバルコーポレート・レポーティング調査 | 2021年2月



The better the question. The better the answer.
The better the world works.



Building a better
working world

このレポートの調査について

コーポレート・レポーティングにおいて直面する課題を理解するため、大企業の最高財務責任者（CFO）と財務管理者の1,000人を超える方々に対し、調査を実施しました。この調査は、EYグローバル財務会計アドバイザー・サービス（FAAS）に代わってLongitude社によって実施されました。

CFOからの回答が、全体の半数（50%）、財務管理者からの回答が、全体の3分の1以上（35%）でした。残りの15%は、財務部門の担当役員または財務部門のリーダーからの回答でした。回答者が所属する組織の過半数（62%）は、年間50億米ドルを超える収益を上げており、10%は年間200億米ドルを超える収益を上げています。回答者はAmericas（北・中・南米）、Asia-Pacific（アジア・パシフィック）、EMEIA（欧州、中東、インド、アフリカ）の各地域に属しています。13の主要セクターから選出され、そのうち56%の企業が株式公開企業または上場企業であり、44%が非上場企業です。

さらに、この調査では、CFOまたは財務リーダーである以下の方々への詳細なインタビューも実施しました。

君和田 和子 Kazuko Kimiwada

ソフトバンクグループ株式会社
常務執行役員 経理統括

クリスティーナ・ランキン Christine Rankin

ヴィオニア
シニアバイスプレジデント、コーポレートコントロール、プリンシパル
アカウントティング オフィサー

サンディップ・レディ Sundeep Reddy

マッケソン
シニアバイスプレジデント、コントローラー、チーフ アカウンティング オフィサー

マーク・リヴァース Marc Rivers

フォンテラ
CFO

ニコラス・ローゼンロー Niclas Rosenlew

SKF
CFO

EYグローバルFAASチームは、レポート作成にあたり、ご協力くださったすべての方々に感謝申し上げます。

目次

はじめに	3
1 コーポレート・レポーティングが直面する新しい現実	4
2 コーポレート・レポーティングが果たす役割の再定義	8
3 財務およびコーポレート・レポーティングの変革	12
今後の方向性	16
市場別の主な調査結果	18

はじめに

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) によるパンデミックは、人的および経済的に重大な影響を及ぼしており、世界中の国々
がその影響と闘い続けています。この混乱した不確実で不安定な時代に企業がどのようにその状況を乗り越えているかを、コー
ポレート・レポートを通じて説明することがますます求められています。EYが支援する財務部門のリーダーや企業は、
リモート環境を整備して従来のオペレーションモデルからの転換を行うことや、ステークホルダーが求める情報を提供して新たな
未来へ導くことで、大きな回復力と不屈の精神を示しています。

先進的な企業や財務部門のリーダーは、短期的な危機には柔軟性をもって対応し、長期的な業績と持続可能な成長に焦点を当
て続けることで、絶妙のバランスを保ってきました。つまり短期的な思考のみになるのを避け、財務面の業績のみならず環境や社
会的な影響にも焦点を当てることで幅広いステークホルダー (株主、従業員、顧客、コミュニティー、その他の関係者) のために長
期的価値を生み出しているのです。投資家、規制当局、その他のステークホルダーからの要請に応えるためには、財務が中心的
な役割を果たさなければコーポレート・レポートはますます無意味なものになってしまいます。しかし多くの企業の財務部門
は、昨今のステークホルダーが期待する非財務情報も含めたコーポレート・レポートの開示を行っておらず、むしろ規制に
よって開示が義務化されるのを待っているかのような状態です。

この分野で評価される財務部門のリーダーとなるには、2つ重要なことがあります。

まず一つ目は、企業価値をステークホルダーに伝達する手段としてのコーポレート・レポートが果たす役割を再考すること
です。すなわち、財務報告をどれだけ優れたものにするかに焦点を当てるだけでなく、ビジネスモデルが社会的な課題や環境的問
題に一層さらされている中で、非財務情報に対して高まる期待に応えることにあります。

二つ目は、コーポレート・レポートの提供方法を見直すことです。これは、将来のコーポレート・レポートがどのような
ものになるかを考え、現状を打破するための準備をすることを意味します。

人工知能 (AI) やその他のテクノロジーへの信頼の構築、コーポレート・レポートのオペレーションモデルの変革、およびリー
ダーシップの役割や将来の財務人材戦略の再考などが重要になると予想されます。

企業が自らの企業価値の伝え方を変革することができなければ、今後重大な影響を及ぼす可能性があります。例えば、企業が知
的財産 (IP) や人材など、今ますます重要性を増している無形資産についてコーポレート・レポートで取り上げなかったとし
たら、投資家はその企業の価値を評価するための独自の方法や情報源を開拓し始め、やがてコーポレート・レポートは企業
自らのコントロールが及ばない「物語」となってしまいます。また、企業が取り組む環境や社会活動が社会にどのような影響を及ぼ
し、世界全体の成長と繁栄に貢献していくのかを説明することも困難になる可能性があります。そのため、コーポレート・レポー
ティングの変革は、顧客やコミュニティーを含む幅広いステークホルダーとの信頼を再構築する上で重要なポイントとなります。企
業が投資家と真摯に向き合い、企業の長期的な戦略に関する透明性を高めることにより、コーポレート・レポートに対する
投資家の期待に応えることが可能となると信じます。

このコーポレート・レポートの大転換が本レポートのテーマであり、これはEYグローバルFAASチームが2014年から毎年
行っている財務部門のリーダーへの調査に基づいています。この調査結果を、透明性、信頼性、説明責任などが備わったコーポ
レート・レポートの必要性からこれからの時代に求められる財務部門の人材に至るまで、さまざまな視点で検証しています。
今回は、近い将来だけでなく、2023年以降に向けて、財務部門やコーポレート・レポートのあり方を再考するためのロード
マップをどのように作成するかをテーマにしています。これらの調査は、財務部門のリーダーが企業の将来を再構築するのに役立
つ重要な回答と視点を提供するCFO Imperativeシリーズの一部であり、財務部門のリーダー CFOの詳細については、
ey.com/CFOをご覧ください。

すべての人々が新型コロナウイルス感染症によるパンデミックの影響を受けています。これにより、オフィスや物理的な作業
スペースなどが必要な世界から、財務部門が所有するスキルやテクノロジーの俊敏性によって定義される世界に変わりつつあり
ます。すなわち、今後はコーポレート・レポートとその提供方法の変革を加速させるエキサイティングな新時代が到来するこ
とが予想されます。



ティム・ゴードン
EYグローバルFAASリーダー

¹ 「接続された報告：複雑さと高まる利害関係者の要求への対応」(EY、2014年)、「コーポレート・レポートの最悪の状況に備
えていますか？」(EY、2015年)、「報告は加速する世界にどのように追いつくことができますか？」(EY、2016年)、「革新的なコーポレート・レポー
ティングは、不安定な世界で信頼を築くことができますか？」(EY、2017年)、「報告のデジタル変換は、信頼と長期的価値の間の架け橋
をどのように構築できますか？」(EY、2018年)、「コーポレート・レポートには文化衝撃が必要ですか？」「投資家やその他の
利害関係者の透明性に対する期待に応える」(EY、2019年)



1

コーポレート・レポーティングが 直面する新しい現実

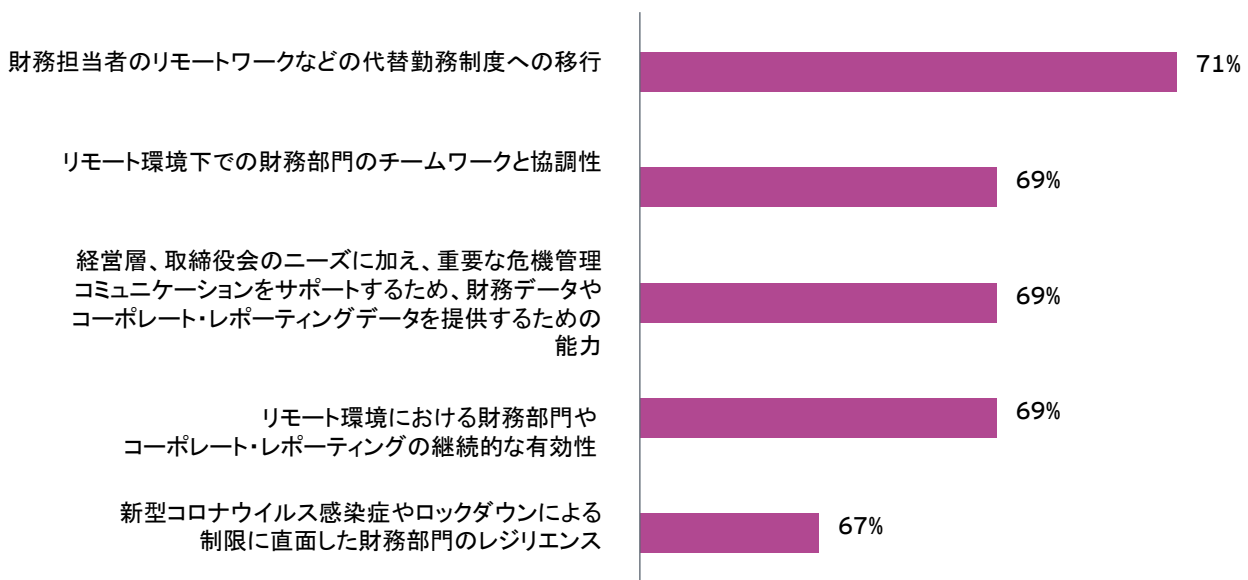
コーポレート・レポーティングは、企業が現在の激動の時代を 乗り切るために求められる変革を ステークホルダーに伝達する上で 重要な役割を果たしています

新型コロナウイルス感染症によるパンデミックに対して企業がどのように対応したかを知るには財務部門やコーポレート・レポーティングがカギを握っています。コーポレート・レポーティングは、企業がこの激動の時代を乗り切るために必要なヒントを経営陣に与えるという重要な役割を果たしています。一方、投資家などの主要なステークホルダーにとっても、大きな変動や不確実性が伴う時代において、コーポレート・レポーティングはまさに将来を予測する上で有用な情報提供といえます。しかし、コーポレート・レポーティングが重要な役割を果

たしたといえるのは、新型コロナウイルス感染症によるパンデミックとその継続的な影響によって求められる新しいオペレーションへの移行を成功させた場合のみです。2020年にEYが実施したコーポレート・レポーティング調査によると、ほとんどの財務部門のリーダーは、自らのチームがリモート環境下におけるオペレーションへの移行に成功したと考えています(図1を参照)。

図 1.各項目に対し、新たなオペレーションへの移行に満足していると回答した方の割合

質問:現在進行中の新型コロナウイルス感染症による危機に対する財務の対応について、次の各項目に対し、どの程度満足していますか？



注:「満足」または「非常に満足」と回答した回答者の割合

1. 報告に対する新しい現実

システム導入や新入社員研修に関するリモート環境の課題

欧州と北米に事業を展開しているスーパーマーケット・チェーンの経理責任者は、システム導入や新しい人材を雇用した場合などは、リモートワークが困難な場合があると指摘します。「私たちは大規模で最先端のERP導入を開始しましたが、今は完全にリモート環境下で行わなければなりません」と彼は説明します。

「これには課題があります。なぜなら、通常は異なるチームを集めたとしても、全員がお互いを少しずつ知ることができるからです。また、対面式の会議であれば、直接フィードバックを受けることができ、プレゼンテーションを行う場合も、相手の目を見て話を進めることができます」

「また、今回のパンデミックの中で、5人の新しいチームメンバーが加わり、経理チームのすべての研修が対面からオンラインに移行しました。実際に会って話をするのと、電話やオンライン会議で話をするのでは、かなりの違いがあります。経理以外の他の部署との業務では、情報やサポートを求められることが多いので、特に難しいと思います。さらに、リモートワークの場合、休憩や昼食時に新しい同僚と直接会う機会がありません」

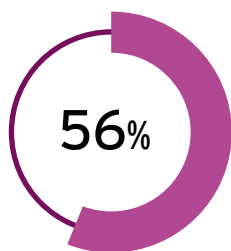
ヴィオニア社(米州、欧州、アジア太平洋地域で事業を展開している自動車技術企業)のシニアバイスプレジデント、コーポレートコントロール、プリンシパル アカウンティング オフィサーであるクリスティーン・ランキン氏は、財務プロセスが新たなリモート環境下のオペレーションにスムーズに移行している一方で、広範にわたる変更管理や変革プロジェクトにおいては、物理的に会うことが有益であると指摘します。

例えば「基幹システム(ERP)の導入など、大きな変更管理を行う際に、リモート環境で作業をおこなうと、当初予定したスケジュールどおりに物事が進まないものであり、実際にテーブルを囲んで議論した方が、より効果的な場合がある」との指摘です。

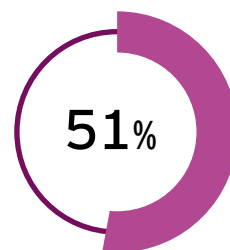
この例からわかるのは「オンライン会議は、情報提供のための会議には適していますが、大規模な変更管理のような創造的あるいは発展的な議論には必ずしも適しているとは限らない」ということです。

今の厳しい環境で財務部門は高い柔軟性を発揮しているように見えますが、財務部門のリーダーは、長期的な未来がどのようなものになるのか、また、必要な変革に従業員を適応させるための方法および課題への対応について考える必要があります。

今回の調査では、回答者の半数以上(56%)が「変更を余儀なくされたいくつかの変化に対して課題が生じた」と答えています。また、51%が、「財務部門は新しいプロセスを継続することができず、従来のやり方に戻ってしまうことがある」と答えています。



回答者の半数が、「変更を余儀なくされたいくつかの変化に対して課題が生じた」と答えています。



回答者の半数が、「財務部門は、新しいプロセスを採用できず、従来のやり方に戻ってしまうことがある」と答えています。


しかし、安易に従来のやり方に戻ることや、将来に十分な注意を払わずに変化させることは、時代に即した機敏な対応ができなくなるなど、のちのち大きな危険を伴う可能性があります。そして最終的には、投資家をはじめとするステークホルダーが求める企業の未来に向けた取り組みなど、必要な情報開示が十分になされないことにつながる可能性があります。また、オペレーションモデルが煩雑となることで、ビジネスが期待するスピードや柔軟性に対応できないことも予想されます。実際、CFOや財務部門のリーダーには変化への対応が求められており、CFO Imperativeシリーズでは、リーダーが組織の未来を再構築するための重要な視点と行動を明らかにしています。

財務部門やコーポレート・レポーティングの新しい未来を構築するためには、「何を」「どのように」という2つの優先事項に注目する必要があります。

▶「何を」: コーポレート・レポーティングがその内容や役割を変えることです。すなわち、財務情報に非財務情報を加えることで、これまでの「数値」だけでは表し切れなかった企業の長期的価値創造への取り組みを伝え、ステークホルダーが理解を深めるためのツールという役割にシフトさせるのです。

▶「どのように」: コーポレート・レポーティングの提供方法を変えることです。特に、信頼できるAIの導入・展開を加速させ、財務およびコーポレート・レポーティングのオペレーションを変革すること、および主要なリーダーシップとチームの役割を再考することが重要です。

これらの領域については、次の2つのセクションで詳しく説明します。



非財務情報を含めた
開示拡充により、
ステークホルダーが求める
長期的価値の情報を提供する

2



コーポレート・レポーティングが 果たす役割の再定義

回答者の66%が、 「将来の財務分析と予測」に対する 需要が過去12カ月で増加したと述べています

今日、CFOの役割と責任は非常に多岐にわたります。CFOは企業価値を守るだけでなく、企業価値を最適化し、成長させるという重要な役割を担っています。しかし、財務報告は、過去の財務業績情報に重点を置いているため、歴史的には、これらの役割のうち企業価値の保護だけに重点が置かれてきました。したがって、コーポレート・レポートは、企業価値の成長と最適化を表すツールとして進化する必要があります。この広範な使命を果たすために重要となる2つの領域があります。

1. ステークホルダーからのさまざまな開示要求の拡大に応える

不安定で変化の激しい時代こそ企業には対応力や順応力が期待されます。調査によると、豊富で多様な情報や将来への予測という観点でのコーポレート・レポートの需要が高まっていることがわかりました。図2に示すように、回答者の3分の2(66%)は、「将来の財務分析や予測」に対する需要がここ1年で高まっていると回答しています。また、ステークホルダーは、環境、社会、ガバナンス(ESG)データなど、財務報告に非財務情報を含めた新たな視点を求めています。

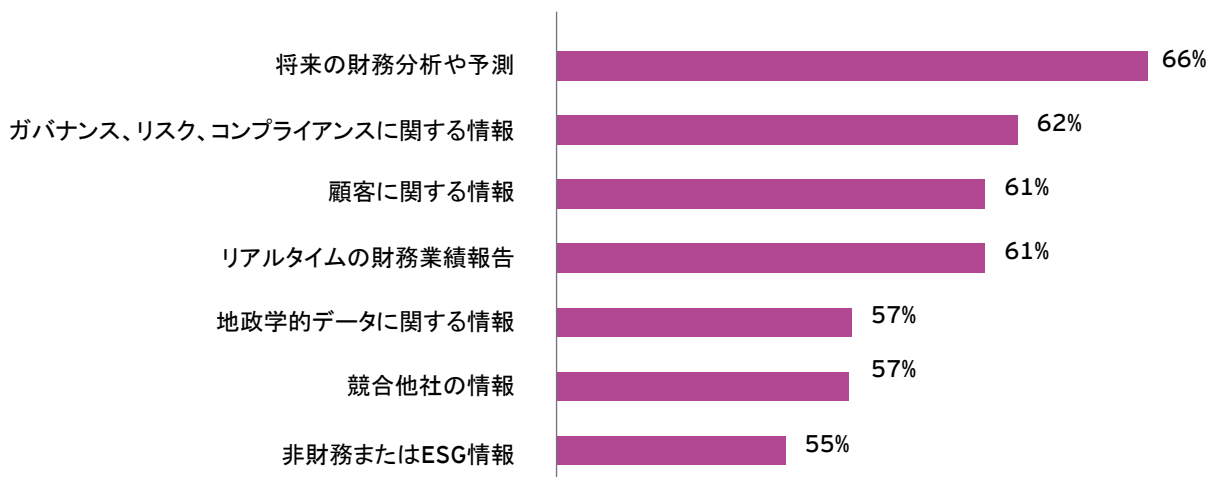
「環境問題や社会問題など、特定の問題に対して企業がどのような立場にあるのか、社会的責任について説明する機会が増えています。では、その中で財務部門の果たすべき役割とは何でしょうか。私たちはファシリテーターであり、メッセンジャーであり、ビジネス全体を担っていると思います。また、サステナビリティ、人材、社会的責任の報告などの分野で統制が必要な場合は、内部統制に関して最も知識を持つ財務部門が活用され、社内の報告作業をモニタリングするように求められるでしょう」

サンディップ・レディ

マッケソン社 シニアバイスプレジデント、コントローラー、チーフ
アカウントティング オフィサー

図2.各項目に対し、データをはじめとするさまざまな情報に対する期待が高まっていると答えた回答者の割合

質問: データに基づいた分析や情報が財務部門に求められていると思いますが、過去12カ月間で、以下の分野の需要はどの程度増加または減少しましたか？



注: 「需要が増加した」または「需要が大幅に増加した」と回答した回答者

2. 報告に対する役割の再調整

1907年に設立されたスウェーデンのメーカー、SKFのCFOであるニコラス・ローゼンロー氏は、「開示内容への要求水準が全体的に高まっている」と述べています。「今年は特に不確実性が高まったため、何が起きているかの把握と今後どうなるかの予測のための情報収集の必要性が急激に高まったと感じています。つまり、当社のビジネスが数字の面でどのような影響を受けるのかという点と、将来に対する複数のシナリオ分析をどのように行うのかという点について、早急な対応はもちろんのこと、投資家、経営陣、さらには規制当局など、複数のステークホルダーから要求されている状況です」と彼は言います。

新型コロナウイルス感染症によるパンデミックの結果、このような要請は加速した可能性があります。危機が去ったからといって、要請が減少することはないでしょう。それどころかCEOなどの経営層は、視認性の向上に加え、財務実績、経営成績、市況環境の変化などをダイナミックに分析する高度な分析ツールの開発を期待していると思われま

2. コーポレート・レポートを中心に据える

今後数年間は、企業のパフォーマンスと企業価値の構成要素を再定義する意味で、財務およびコーポレート・レポートが主導的な役割を果たすと予想されます。投資家などのステークホルダーは、企業がより長期的な視点を持ち、長期的価値創造に焦点を当てることを期待しています。調査によると、多くのCFOと財務部門のリーダーが、この長期的価値戦略への転換を受け入れていることが示されています。回答者の69%が、「CFOや財務部門のリーダーは、主要なステークホルダーから長期的価値を管理する担い手であるとの認識が高まってきている」と回答しています。

投資家のニーズと報告の透明性を重視したソフトバンクグループの会計部門

日本の多国籍企業であるソフトバンクグループは、デジタル・イノベーションへの投資に注力した結果、世界的な評価を得ています。ソフトバンクグループは、財務報告と重要なステークホルダーである投資家のニーズに重きを置いているからこそ、投資や複雑な取引に重点を置いています。

ソフトバンクグループ株式会社 常務執行役員 経理統括の君和田和子氏は、「3年前、ソフトバンクのメインは通信事業であり、投資活動は現在ほど活発ではありませんでした」と説明します。「しかし、現在のソフトバンクグループは投資会社です。そのため、私のチームは財務報告に非常に力を置いています。というのは、財務情報の開示が弊社の投資家にとって非常に重要と考えるからです」

君和田氏は、投資家が求める情報の提供に注力する一環として、ステークホルダーが必要とする透明で、かつ理解しやすい開示を「重要な使命」と考えています。彼女は「弊社はIFRSを適用していますが、IFRSは複雑なので投資家が弊社の開示内容を理解するのが困難な場合があります。そのため、投資家の皆さまへの透明性を高め弊社の財務諸表がわかりやすく適切なものにすることが、私の重要な使命です」と言います。

長期的価値志向への移行は、財務報告の質を向上すると同時に、信頼できる非財務報告への需要の高まりに対応することが期待される財務部門のリーダーにとって重要な課題です。近年CFOは、新たな会計基準の適用や規制に基づくさまざまな要件変更に対処するために多大な時間と労力を費やさなければならない状況にあります。

現在、企業のビジネス・モデルが、社会や環境問題に及ぼす影響は、投資家にとっての大きな関心事であり、その結果ESGやサステナビリティに代表される非財務情報に対する開示拡充への期待はますます高まっています。

EYグローバルのIFRSサービスマスターであるレオ・ファン・デル・タスは、企業の財務報告が市場から厳しく精査されるにつれ、非財務報告に対する開示要件も次第に厳しさを増していくと予想しています。

「非財務報告は、今後グローバル・レポートをけん引する」と彼は言います。また「非財務報告の重要性は、過去1、2年の間に、投資家やその他のステークホルダーからの期待によって急激に高まり、近年では、財務機能を含むルール的大幅な変更にもつながっています。特に、サステナビリティの基準設定に向けては、既にIFRS財団との協議が開始されています。このような動きは、一部の資本市場のみならず、グローバルでの統一した基準設定を可能とするため、証券規制当局、投資家、作成者グループといった各方面からのサポートも受けています」と語ります。

投資家の非財務情報への意識の高まりを裏付ける調査結果として、回答者の65%が「企業のブランド価値や人的資本など、従来の財務KPIでは測定または伝達されない重要な価値がある」と回答しています。これに対し、企業がその人材価値の測定や伝達において「重要な改善」を遂げたと回答したのは48%にとどまる結果となりました。

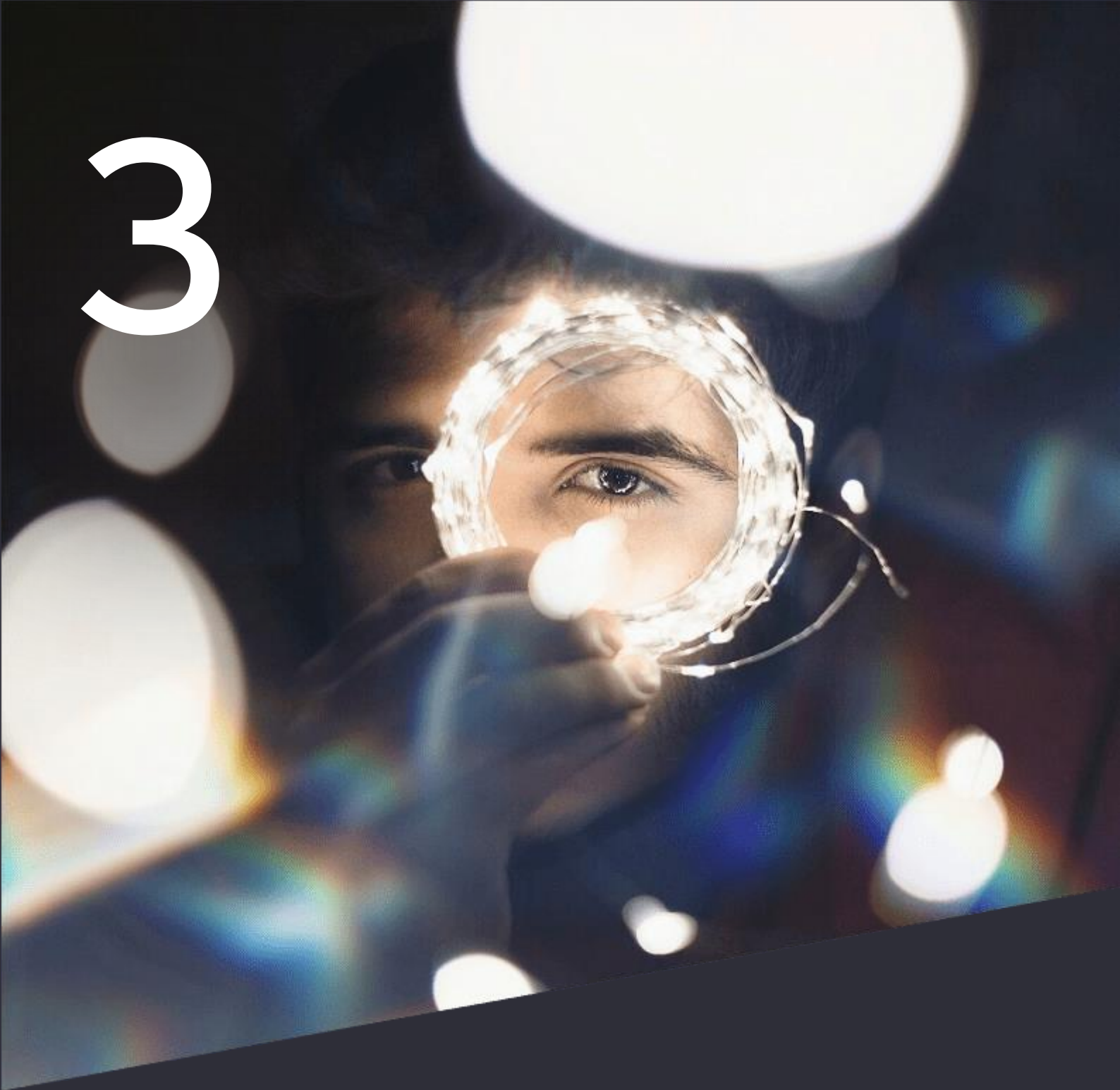
ニュージーランドに本拠地を置く、世界的な乳製品企業であり、世界最大の乳製品輸出業者であるフォンテラのCFOであるマルク・リバーズは、サステナビリティなどの非財務報告分野において、財務が重要な役割を果たすことができるかは、財務が持つ機能とその目的を達成するための能力を有しているかによると考えています。彼いわく「財務が果たす役割をより広義に捉えた場合、その目的は正確で信頼できる方法で情報開示することで、事実之光を当てることです。それがステークホルダーとの信頼を築くためには、非常に重要なこと」なのです。

リバーズ氏はさらに「私たちは物事を測定する際に、これまで以上に俯瞰(ふかん)的な見方を取り入れ始めていると思います。これは前向きなことだと思います。例えば、アウトプットを生産するためのインプットなど、全体を通して考えると、最終的には生産性を考えることとなります。物を生産するために使用される資本の源は？ 金融資本だけでなく、環境資本や人的資本も使用しています。このように、俯瞰的な視点で測定しようとするとき、インプットとアウトプットの全体像を把握することができます。それは売上と利益だけでなく、私たちが社会に提供しているメリットでもあります。例えば、私たちがサプライヤーの農家に支払うお金は、農業経済に直接利益をもたらすし、世界的な問題である都市と農村の格差解消に役立ちます」とコメントしています。

長期的価値の測定と伝達の妨げとなり得る要因について、財務部門のリーダーに調査を行ったところ「有形資産と無形資産の関係が長期的価値創造にどのように貢献するかを示す正式な報告の枠組みが欠如している」との回答が、重要な要因の1つとして挙げられました。これは、おおむね5人に1人に割合になります(17%)。無形資産を取り入れた報告の枠組みがないことにより企業が直面する課題を解決するための新たな取り組みの1つとして、世界経済フォーラム(WEF)の国際ビジネス協議会(IBC)が主導する「Sustainable Value Creation」があります。EYのチームは、この取り組みに対し、企業により創造された共有および持続可能な価値を報告するための共通基準や推奨開示の開発を目的とした取り組みに参画しました。また、2020年に発表されたWEFの公式報告書において、ガバナンス、プラネット、人類、繁栄の原則という4つのESGの柱に基づく各指標の概要が明らかにされました。²

² 「利害関係者の資本主義の測定: 持続可能な価値創造に関する共通指標と一貫した報告に向けて」(WEF, 2020年)

3



財務報告の再構築

ガバナンス、統制、倫理的枠組み、 規制がコグニティブ・コンピューティングの 変化のペースにまだまだ十分に対応できていない環境下では、 AIに対する信頼を築くのは困難です

コーポレート・レポーティングの新しい未来を提供するために、財務部門のリーダーは、今を起点にして、進むべき未来までの道のりを直線的に考えるのではなく、未来からさかのぼるアプローチにより、「今」と「次」を思い描くべきです。これは、将来の財務組織がどのような目的および機能を果たすのかを考え、そのためにどのような役割とスキルが必要になるかを計画することを意味します。

これを行わない限り、財務報告に変革または新たな創造はなく、結果的に古いITシステムと従来の作業方法に頼り続けることで、過去に取り残される可能性があります。ここでは、3つの領域について説明します。

1. テクノロジーへの信頼を築き、 信頼されたAI(人工知能)の展開を加速する

ガバナンス、統制、倫理的枠組み、および規制がコグニティブ・コンピューティングの変化のペースに十分に対応できていない環境では、AIに対する信頼の構築は困難です。回答者の3分の2以上(68%)が、「ガバナンス、統制、および倫理的枠組みは、AIのために開発および改良する必要がある」と回答しています。

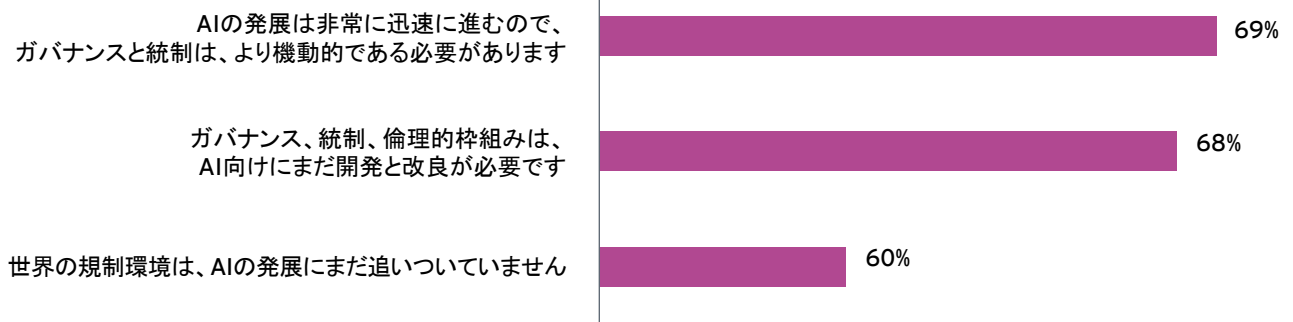
これらの枠組みがなければ、財務部門のリーダーはAIのリスクへの影響を懸念しています。回答者の63%が、「セキュリティの脅威から規制リスクまで、財務やコーポレート・レポーティングでAIを使用するリスクについて懸念を持っている」と回答しています。また、2019年の調査で同じ回答をした割合が64%であったことと比較すると、問題は改善されていません。³

同時に、多くの回答者はこれらのシステムから出力されたデータを完全には信頼していません。回答者の47%が、「AIによって生成された財務データの品質は、通常の財務システムのデータと同じようには信頼できない」と答えています。2019年の調査(同様の回答をした割合は55%)と比較すれば改善されていますが、それでもまだ回答者の半数近くがAIから出力される財務データに確信が持てない状況です。

AIから出力されるデータへの信頼性の欠如が問題であることは明らかです。ただし、これらの懸念は、システムがどのように機能するかについての理解が不足していることに起因している可能性があります。別の見解として、AIの機械学習は、報告の信頼性と正確性を弱めるのではなく増加させる可能性があるというものです。すなわち、マニュアルにより単一のデータを調査する場合、結果に独自のバイアスをかける可能性があるのに対して、AIはより多くのデータに基づいて結論に達するという事実によるものです。したがって、AIは、実際には、人間よりも高い精度、一貫性、および時間効率でデータ駆動型タスクを実行できる可能性があります。

図3. AIは倫理的、ガバナンス、規制の枠組みの開発を上回っています

質問: AIシステムから出力されるデータを信頼することへの課題について考えて、以下の記述に同意するか反対するかを述べてください



³「コーポレート・レポーティングには文化衝撃が必要ですか?」「投資家やその他のステークホルダーの透明性に対する期待に応える」(EY, 2019年)

3. 財務と報告に対する配信方法の再発明

2. 財務報告のオペレーションモデルの変革

調査によると、財務部門のリーダーは、将来的には財務機能が大きく変わると予想しており、よりスマートでオープンな財務オペレーションモデルに大きくシフトすると考えています。

回答者の53%は、現在人々が実行している財務報告タスクの半分以上が今後3年間でポットによって実行される「可能性が高い」と考えており、24%は「可能性が非常に高い」と考えています。同様に、54%は、ブロックチェーンベースのシステムが財務を支える可能性が「高い」と考えています(28%は「可能性が非常に高い」と考えています)。

財務部門のリーダーが将来に向けて財務オペレーションモデルを再構築しようとしており、そのためにはいくつかの優先事項があります。

優先度1: 変革の目標を達成するため マネージド・サービスのプロバイダーまたは戦略を策定する

調査結果が示すように、財務部門に対する期待は非常に複雑化しています。すなわち、これまで通りの業務を遂行しつつ、新たに生じるさまざまな課題への対応も求められています。

財務部門のシステムやテクノロジーを変革するための要件と課題を把握するとともに、新しい課題に対して適切な人材を見つけることは必ずしも容易ではありません。また、アウトソーシングにコストをかけることですべての課題を解消できるとも限りません。

この点、マネージド・サービスは、最先端のテクノロジーに加えて、高度な財務領域に対する専門家からのサービス提供を可能にします。次世代のオペレーションモデルでは、プロセス主導の規制やその他の報告活動の多くは、社内リソースのみでは対応できない可能性があるため、外部専門家などへの業務委託による対応が考えられます。このように、コストではなく品質に焦点を当てた戦略をとることで、財務部門は専門家の知見と高度なテクノロジーにアクセスできるようになり、重要な価値の創造とビジネス・プロバイダーとしての活動に時間を集中させることが可能となります。

優先度2: 古いITシステムを刷新し、 財務報告の「クラウド」化を図ります。

多くの財務部門にとって、古いITシステムは負担になる可能性があります。例えば、オーバーホールするための多大な費用に加え、部分的な保守費用なども想定されます。しかし、ITシステムのマイナーチェンジのみでは、新たな需要への対応を図ることは困難です。

そして「クラウド」は、膨大なデータを格納できるだけでなく、それ以上の潜在価値を秘めています。マニュアルにより、その価値を顕在化させるには時間がかかります。

これに対し、AIに含まれる巨大な処理機能を利用すれば、「クラウド」の潜在価値を引き出すことが可能となります。具体的には、膨大な量のデータ分析を可能にするための機械学習をAIに行うことにより、高度で迅速な財務報告を可能にするのです。

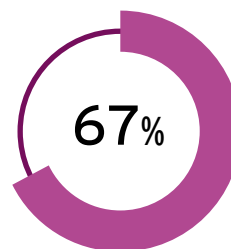
優先度3: リーダーシップの役割を再考する

調査によれば、CFOと財務管理者は、今後自らの役割が大幅に変化する可能性があることを認識しています。

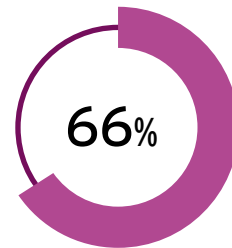
▶ 回答者の3分の2(67%)は、「CFOは、従来の財務の役割に費やす時間を減らし、企業全体のデジタル変革と成長を推進するためにより多くの時間を費やすことになる」と回答しています。

▶ 回答者の3分の2(66%)は、「CFOが新しい任務に焦点を合わせているため、財務管理者はますますCFOの財務の役割を引き受けるようになる」と回答しています。

CFO調査(2020 EY DNA)によれば、CFOの役割の再考を成功させるには、CFOの業務の責任とスキルに大幅な変更が必要になる可能性が高いことがわかりました。また、経営幹部間の強固な関係構築は、重要な成功要因となる可能性があるものの、現状は以下の懸念をかかえていることもわかりました。例えば、回答者の52%が最高人事責任者(CHRO)とのコラボレーションが活発ではない、または全くないと答えています。⁴




回答者の3分の2は、「CFOは、従来の財務の役割に費やす時間を減らし、企業全体のデジタル変革と成長を推進するためにより多くの時間を費やすことになる」と答えています。



回答者の3分の2は、「CFOが新しい任務に焦点を合わせているため、財務管理者はますますCFOの財務の役割を引き受けるようになる」と答えています。

⁴ CFOは今日どのように進化して、明日の財務を再構築できるでしょうか?、EY、2020年

A hand holding a blue pen over a server rack with glowing lights.

データ活用に対する
需要の高まりに対応するには、
「クラウド」ソリューション、分析、
AIなどの信頼できるテクノロジーを
統合する財務システムの早急な
変革が必要になる可能性があります



今後の方向性

財務部門は、 非財務報告プロセスに関する統制の整備 および運用を図るための中心的な役割を担うべきです

ここから財務およびコーポレート・レポーティングに新しい未来をもたらすための重要な3つのアクション領域について説明します。

財務のデジタル化を加速し、 AIやその他のスマート・テクノロジーの信頼を構築する

新型コロナウイルス感染症のパンデミックによるオペレーションモデルへの移行は、多くの財務機能のデジタル化を加速させたことに加え、デジタルに精通した人々やスマート・マシンによって、ステークホルダーの期待に応える報告を可能なものとなりました。この点において、財務部門やコーポレート・レポーティングに新しい未来をもたらしたといえます。ただし、これは財務テクノロジー、特にAIへの信頼を構築することが肝要であることを調査結果は示しています。

調査によれば、財務部門のリーダーは、これらのシステム導入に伴い、別の新たなリスクが生じることを懸念しています。そのリスクとは、AIの出力データに懐疑的なステークホルダーが存在するということです。このリスク解消のためには、不適切なデータ出力につながる可能性のあるアルゴリズムがないかを確認することから始まり、法的リスクなどに至るまで、AI活用に伴い財務機能に生じるさまざまなリスクを網羅的に把握する必要があります。

また、AIに関するガバナンスや倫理規程を明確にする必要があります。すなわち、AIの透明性を確保するための体系的な規程やマニュアルの整備および運用状況の定期的なレビューならびに継続的なリスク評価に関する方針と具体的な評価手順などを明らかにする必要があります。

さらに財務担当者がこれらのシステムを適切に運用するために必要なリソースの確保と教育・訓練の実施、およびAIに関する新たな法令などの施行が生じた場合には、当該法令などが規程に及ぼす影響を理解するために規制当局へ相談することが必要となることも考えられます。

サステナビリティとESG報告を財務が主導する

企業が創造した価値を測定し、伝達する際に、サステナビリティとESGに関する開示は今後ますます重要になります。この非財務報告の開示拡充が、ステークホルダーにとってどれほど有用であるか、企業に対する信頼を確立するものであるか、そして財務情報と非財務情報の関連性をどれほど明確に説明できているかによって、当該報告の有用性、信頼性は大きく異なる可能性があります。

まず、ステークホルダー（特に投資家）のニーズを理解し、それを関連する重要な指標や開示に変換することから始めます。

信頼性を確保するためには、非財務報告プロセスにおける統制を図る上で財務が中心的な役割を果たすことが重要です。すなわち、財務が効果的なガバナンス慣行を確立し、非財務プロセス、管理、およびデータ出力に対して保証することは、ステークホルダーとの信頼と透明性を構築することにつながる可能性があります。

CFOと財務管理者（チームは財務情報のプロセス、管理、保証の確立に豊富な経験を持っています）には、サステナビリティとESG報告における信頼確立のための効果的な慣行や経験をもたらすことが期待されています。

報告の未来を変革するために 従業員を再スキル化することに焦点を当てた人事戦略を策定する

財務部門は、コーポレート・レポーティングの新しい未来を実現するために必要な人材の確保とスキルおよび経験の蓄積が求められる点で、大きなスキル・ギャップに直面しています。したがって、財務部門のリーダーは、将来の財務機能を予測し、必要と考えらえる能力を備えさせるために、従業員の再教育に向けて積極的かつ革新的なアプローチをとる必要があります。

なお、今後は多くの財務部門において同種のスキルが求められる可能性があるため、需要が供給を上回る市場においては、将来の財務要員がますます必要となり、費用効果が高くなります。この場合重要となるのは、既存の従業員のスキル・ギャップの評価や、財務担当者の新しいスキル習得を奨励するインセンティブ制度の導入などが考えられます。他方、主要な学習経験だけでなく、財務部門のリーダーは継続的な学習文化を根付かせることにも取り組む必要があります。なぜなら、テクノロジーの発展に対応するためには、財務担当者が、スキルをその環境に適応させる意欲と能力を持ち続けることが必要となるからです。

市場別の主な調査結果

AIテクノロジーを活用したデータと必要なスキルを身に着けた人材による分析を組み合わせることにより、コーポレート・レポート・レポーティングの可能性は最大限に引き出されます

会社が生み出す長期的価値の測定や情報発信は、投資家やその他のステークホルダーからますます期待されている

CFOと財務部門のリーダーは、長期的価値の管理者として、ステークホルダーからの注目を集めている

組織の中には、ブランド価値や人的資本など、従来の財務KPIでは測定および伝達できていない価値が存在し、その価値は大きな割合を占める

AIの発展は非常に早い
ため、ガバナンスと統制もこれに対応して迅速である必要がある

	72%	69%	65%	69%
グローバル	72%	69%	65%	69%
オーストラリア	73%	70%	65%	65%
ベルギー	58%	53%	45%	70%
ブラジル	85%	83%	71%	56%
カナダ	65%	60%	70%	68%
中国大陸	78%	71%	73%	61%
デンマーク	63%	63%	45%	80%
フランス	70%	78%	60%	75%
ドイツ	63%	70%	58%	70%
香港特別行政区	70%	65%	63%	68%
インド	85%	88%	78%	63%
イタリア	80%	73%	63%	78%
日本	70%	68%	53%	70%
メキシコ	98%	88%	83%	58%
オランダ	48%	58%	53%	68%
ノルウェイ	60%	43%	53%	63%
ポーランド	78%	78%	73%	68%
ロシア	75%	70%	85%	73%
サウジアラビア	75%	79%	54%	75%
シンガポール	85%	68%	63%	70%
南アフリカ	88%	80%	63%	45%
韓国	63%	65%	53%	70%
スペイン	78%	75%	83%	50%
スウェーデン	48%	55%	65%	78%
アラブ首長国連邦	75%	75%	75%	63%
英国	71%	61%	68%	66%
米国	80%	78%	78%	53%

ガバナンス、統制、および倫理的枠組みは、AIのために開発および改良する必要がある	セキュリティの脅威から規制リスクまで、財務部門やコーポレート・レポートニングでAIを使用するリスクについて懸念を持っている	監査委員会は、企業がテクノロジー主導の混乱下にさらされている状況を理解し、対応戦略を策定する上でますます重要な役割を果たす	CFOは、従来の財務の責任に費やす時間を減らし、企業全体のデジタル変革と成長を推進するためにより多くの時間を費やすことになる	CFOが新しい任務に焦点を合わせるにつれて、財務管理者はますますCFOの財務の責任を引き受けるようになる
68%	63%	68%	67%	66%
60%	75%	73%	68%	63%
73%	58%	55%	53%	60%
68%	63%	83%	66%	78%
80%	65%	75%	73%	60%
68%	81%	68%	81%	66%
78%	83%	63%	65%	48%
65%	75%	60%	63%	63%
58%	68%	73%	55%	70%
68%	70%	65%	65%	65%
63%	54%	78%	76%	81%
70%	83%	65%	68%	75%
75%	73%	63%	68%	58%
60%	55%	85%	70%	85%
75%	73%	58%	60%	48%
60%	68%	50%	53%	53%
60%	60%	65%	73%	80%
70%	65%	63%	88%	73%
67%	67%	75%	54%	71%
73%	75%	80%	73%	75%
55%	53%	85%	78%	60%
78%	90%	50%	70%	55%
65%	68%	88%	65%	78%
80%	60%	55%	53%	48%
56%	63%	69%	63%	81%
76%	76%	71%	66%	61%
68%	65%	65%	63%	65%

EYの連絡先

ティム・ゴードン

EY Global FAASリーダー
tim.gordon@ey.com
+1 212 773 6938

ヘレン・シベルグ・ウェンディン

EY Global FAASデピュティ・リーダー
helene.siberg.wendin@se.ey.com
+46 31 636 329

マイルス・コーソン

EY Global and Americas
FAAS ストラテジー・マーケットリーダー
myles.corson@ey.com
+1 212 773 3232

マシュー・ネルソン

EY Asia-Pacific FAASリーダー
EY Global 気候変動・サステナビリティ・
サービス(CCaSS)リーダー
mathew.nelson@au.ey.com
+61 2 9288 8121

深田 豊大

EY Japan FAASリーダー
Toyohiro.Fukata@jp.ey.com
+81 80 5937 2395

牛島 慶一

EY Japan 気候変動・サステナビリティ・
サービス(CCaSS)リーダー
Keiichi.Ushijima@jp.ey.com
+81 80 9081 4388

EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world(より良い社会の構築を目指して)」をパーパスとしています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起(better question)をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EY新日本有限責任監査法人について

EY新日本有限責任監査法人は、EYの日本におけるメンバーファームであり、監査および保証業務を中心に、アドバイザリーサービスなどを提供しています。詳しくはshinnihon.or.jpをご覧ください。

© 2021 Ernst & Young ShinNihon LLC.
All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EY新日本有限責任監査法人および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

本書は *How can corporate reporting connect your business to its true value?* を翻訳したものです。英語版と本書の内容が異なる場合は、英語版が優先するものとします。

ey.com/ja_jp