



Shape the future
with confidence



企業が自信を持って
未来を形づくるために
財務コントローラーが
起こすべきトランシ
フォーメーションとは

EY Global DNA of the Financial Controller Survey
2024年9月



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

目次

はじめに	3
主な調査結果:財務コントローラーの今後	4
1. 儲値創造:財務コントローラー職の将来像	6
2. トランسفォーメーションの3つの機会(データ、AI、サステナビリティ)を生かす	12
3. 将来に備える	18
4. 自らの役割に自信のある財務コントローラー (confident controller) として成長する	24
今後の展望	28
本調査について	30

特集インタビュー:

Andrew Barakat 氏 (Goodman社 Head of Finance <Australia>)

Navin Goyal 氏 (Tata Chemicals 社 Finance Controller & Head of Group Finance Office)

Toby Grayson 氏 (Woodside Energy 社 Vice President, Group Financial Control)

Tamara Schock 氏 (MetLife 社 Chief Accounting Officer)

Dalton Smart 氏 (Merck 社 Senior Vice President Finance and Global Controller)

はじめに

両立の時代の財務：トランسفォーメーションと価値創造の促進役としての財務コントローラー

顧客の期待の変化や急速な技術変革、複雑さを増す事業環境を受けて、企業はトランسفォーメーションを急ピッチで進めています。企業が成長するには適応力とレジリエンス、長期的価値の創造が不可欠です。

先見性のあるCFOが率いるダイナミックな財務部門は、大胆かつ革新的な独自の変革への取り組みを進めて、全社的なトランسفォーメーションを後押ししています。そしてそれが、両立の時代（複数の課題のバランスを同時に取らざるを得ない時代）に自らの役割を形成するというまたとない機会を財務コントローラーにもたらしているのです。

両立の時代に財務コントローラーが成功するには、従来の報告・コンプライアンス関連の任務を果たすだけでなく、トランسفォーメーションと価値創造の促進役を担う必要も出てきます。そうすることで、CFOの欠くことのできないパートナーという自らの立場を強化すると同時に、他部門の同僚や取締役会の信頼できる戦略アドバイザーとしての地位を確立することができます。

1,000人を超える財務コントローラーと財務部門幹部から得た知見を参考にしたこの分析結果から、財務コントローラーが自らの役割を見直すまたとない機会を得ていることが分かりました。今見直すことで、財務コントローラー職にあった人たちが残してきた輝かしい貢献実績を生かして、今後、財務コントローラー職に就く人たちが一段と大きく貢献できるようにすることができます。

では、財務コントローラーが価値を創造する機会をつかむにはどうすればいいのでしょうか。トランسفォーメーションを実現できる、財務コントローラー職の優れた人材を呼び込み、つなぎ留めるにはどうすればいいのでしょうか。

今回の調査は、リスクを軽減し、イノベーションを促進し、データを具体的な対策に落とし込み、自信を持って未来を形づくるサポートができる将来の財務コントローラーのDNAを明確にし、定義することを目的に実施しました。そのため、財務コントローラーだけではなく、チームを育て、組織全体を成功に導くことを目指す財務部門幹部も、非常に参考になる知見を得られるはずです。本レポートはEYの「CFOが直面する喫緊の課題シリーズ」の1つです。本シリーズでは、財務部門のリーダーが自信を持って自社の未来を形づくる際に役立つ重要な見解や知見を提供しています。

CFOや財務部門のリーダーの役に立つ知見について詳しくは、ey.com/CFOをご覧ください。



Myles Corson

EY Global and EY Americas Strategy and Markets Leader
Financial Accounting Advisory Services

主な調査結果: 財務コントローラーの今後

今回の調査結果から、財務コントローラー職の今後にとって価値創造が極めて重要であることが浮き彫りとなりました。今回の調査対象となった財務コントローラーの大多数（86%）が今後5年間で自らの役割が大きく変わるとみており、今とはまったく異なる、未知のスキルセットが求められるようになると予想する人も26%いました。

財務コントローラーの役割が具体的にどのように進化していくかと尋ねたところ、最も多かったのは、今のように価値の保護と最適化に重点を置くだけでなく、価値創造も担うようになるという回答です。

財務コントローラーが、価値の保護と最適化に伴う従来の責任を果たしながら、価値創造の担い手として自らの潜在的能力を発揮するには、以下の3つの対応を取る必要があります。

1. トランسفォーメーションの3つの機会（データ、人工知能（AI）、サステナビリティ）を生かす

組織のデータを管理する担い手として、財務コントローラーはデータの潜在的価値を引き出すという戦略的な立場にあり、大きな影響力を持っています。

回答者の大多数（88%）が、データの知見を活用して戦略的機会を提言することはすでに自らの役割の重要な側面だと回答しています。

財務コントローラーはAIを活用したトランسفォーメーションの推進をサポートし、潜在的なユースケースを把握し、テクノロジーに対する信頼を醸成することで価値創造を後押しできます。

回答者の3分の2弱（64%）がすでにAIテクノロジーを仕事で頻繁に利用しています。

財務コントローラーは確固としたサステナビリティ情報開示体制の整備のサポートで重要な役割を果たすことができるものの、それほど幅広く関与していません。

今後5年間で、財務計画と報告に当たってのESG（環境・社会・ガバナンス）への配慮に頻繁に関与することになると考える回答者は半数未満（43%）です。

2. 将来に備える

財務コントローラーは価値創造を担っていると自覚していたとしても、イノベーションを重視していません。逆に、成長加速という視点から価値創造を見る傾向にあります。

テクノロジー関連の機会の発掘を価値創造の定義「トップ3」に挙げた回答者は全体のわずか5分の1(21%)です。

企業の59%が多くの面または非常に多くの面において価値創造を担うようになることを財務コントローラーに奨励する一方、その立場で能力を発揮できるだけの十分なリソースを提供していません。

イノベーションマインドセットを持つスタッフを確保できた回答者はごく少数(10%)で、追加の予算を確保できた回答者も全体の20%に過ぎません。

財務コントローラーは、人材と協働スキルの育成により多くの時間を割くべきだと認識しています。

回答者の3分の1強(34%)が現在、チームビルディングやメンタリング、キャリア形成に常にまたは頻繁に時間を割いています。

3. 自らの役割に自信のある財務コントローラー(**confident controller**)になる

今回の調査結果から、テクノロジーや高度なデータ解析、サステナビリティ、イノベーションに直結した資質を重視する自らの役割に自信のある財務コントローラー(**confident controller**)の出現が明らかになりました。こうした財務コントローラーはファイナンスransフォーメーションの推進や企業の成長の加速、長期的価値の創造で形成的な役割を果たしています(自らの役割に自信のある財務コントローラー〈**confident controller**〉を選別した手法については、第4章を参照してください)。

ほとんどの財務コントローラーが財務部門の先頭に立ってデータガバナンスやデータ戦略、データ解析、報告を担っていますが、自らの役割に自信のある財務コントローラー(**confident controller**)では、全社レベルでこれを担う人が多く見られました。

自らの役割に自信のある財務コントローラー(**confident controller**)の半数近く(45%)が全社的な解析や報告を先頭に立って担っています(他の回答者の1.7倍)。

財務コントローラーは他部門の同僚と連携するとともに、財務部門や組織全体の他チームと協働するようチームのメンバーを促すべきです。

チームビルディングやメンタリング、キャリア形成に常にまたは頻繁に時間を割いている人は、自らの役割に自信のある財務コントローラー(**confident controller**)が半数強(56%)に上るのに対して、それ以外の回答者が34%にとどまっています。

自らの役割に自信のある財務コントローラー(**confident controller**)では、CFOになることを望むより、財務コントローラー職にとどまって長期的に影響を及ぼそうとする人が多く見られました。

自らの役割に自信のある財務コントローラー(**confident controller**)の3分の1(32%)が財務コントローラー職をキャリアの最終目標と考えています。

1



価値創造： 財務controーラー職の 将来像

財務コントローラーが今いるのは、両立の時代です。こうした時代には、財務リーダーの担う役割が実質的に追加されていき、これまでの責任をすべて果たしながら、同時に新たな優先課題に対応することが財務コントローラーに求められます。

長らく財務部門のモットーとなってきた価値の保護と最適化は「最低限必要な」当たり前のことと受け止められるようになりました。財務部門に今期待されているのは、企業に積極的に価値をもたらすことです。具体的には、今までアクセスできなかったデータをマイニングして有益な知見を導き出すことや、AIを活用してプロセスを改善すること、他チームと協働して組織がサステナビリティストーリーを発信する上で役立つ確固とした非財務報告体制を整えることなどが考えられます。

こうした価値創造という課題に対応するため、CFOは新たなツールの採用と人材開発に特に重点を置いた財務部門のトランسفォーメーションを進めています。このトランسفォーメーションの取り組みによる大きな影響を受けているのが財務コントローラーであり、これは、財務コントローラー職というブランドを高め、今よりもさらに高い評価を受ける好機です。

データとキャッシュ・フローをしっかりと把握している財務コントローラーは、独自の知見を組織に示しており、CFOにとってすでに最も重要かつ信頼できる協力者の1人です。ところが、事業とテクノロジーを取り巻く環境の急速な変化が、CFOと組織にとって今以上に特別なパートナーになるまたとない機会を財務コントローラーにもたらしています。

この機会をつかめば、CFOになることを目指しているのであれ、財務コントローラーという立場をベースにすることを選ぶのであれ、キャリアの長期的な成功を約束されたのも同然です。一方、この機会を逃せば、後れを取りかねません。

財務コントローラー職の将来像とは

言うまでもなく、価値の保護（内部統制や規制コンプライアンスなど）と価値の最適化（リソース配分や段階的な効率化など）が今後も財務コントローラーにとって極めて重要であることに変わりはありません。一方で財務コントローラーは、この2つの重要な役割に加え、第3の役割として、同じく重要な価値創造も果たす必要があります。

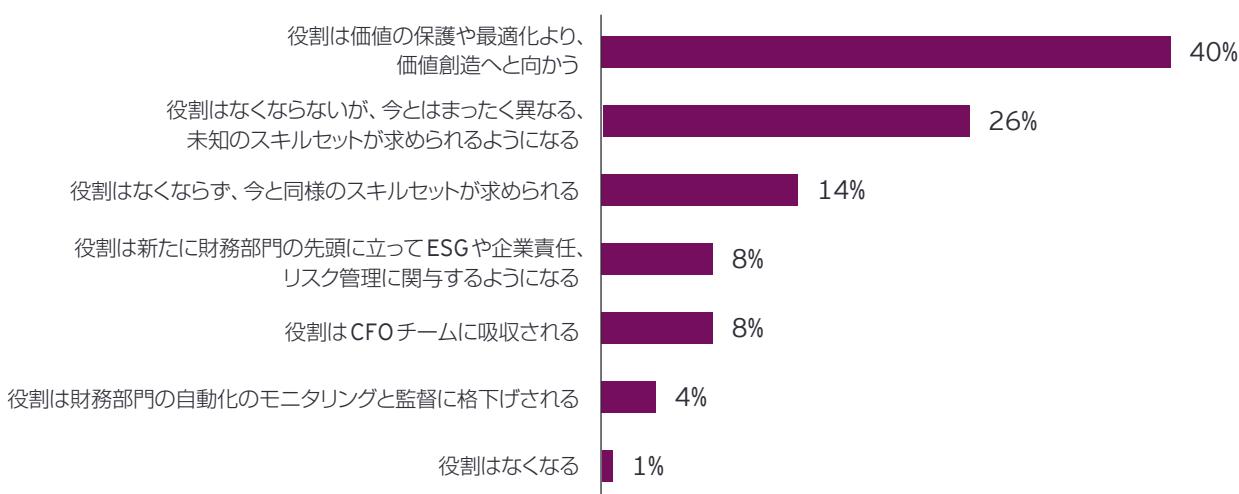
調査対象となった財務コントローラーは、こうしたパラダイムシフトがすでに進行中であることに気づいています。大多数（86%）が今後5年間で自らの役割が大きく変わるとみており、今とはまったく異なる、未知のスキルセットが求められるようになると予想する人も26%いました。

財務コントローラーの役割が今後5年間で具体的にどのように進化していくと思うかと尋ねたところ、最も多かったのは、今のように価値の保護と最適化に主に注力するだけでなく、価値創造も担うようになるという回答です。そう答えた人の割合は、財務コントローラー、財務部門幹部共に、39%でした。

財務コントローラーが今いるのは、両立の時代です。

図1:財務コントローラーの役割は価値創造へと向かうべき

質問：現状を踏まえ、今後5年間で財務コントローラーの役割はどのようなものになっていくと思いますか。



注: 上のグラフは、財務コントローラーのデータだけをまとめたものです。

財務コントローラーは組織のレジリエンスと 適応力、長期的価値の創造を実現する 重要な役割を担う可能性があります。

価値創造とは

ここで言う「価値創造」とは、財務部門が担うことのできる重要な活動を包含する広範な定義です。事業戦略の策定と資金調達から、適切な財務基準に基づいて経営判断が下されること、CEOなど経営幹部の参考になる知見と分析結果の提供や全体の戦略的目標の達成を後押しする主要な取り組み(ファイナンストラנסフォーメーションなど)を財務部門の先頭に立って推進すること、戦略的目標の組織としての進捗状況を外部ステークホルダーに発信することまでが、この定義に入ります。

財務部門がさまざまな形で価値を創造できるとの認識が高まっているとはいえる、価値創造は依然として、企業の長期的成功に目に見える貢献をする機会ではなく、定性的な活動のリストとして捉えられることがあまりに多いのが現状です。財務コントローラーは、価値の定義と創造、そして財務部門だけでなく、組織の他部門がもたらす価値の測定で有意義な役割を果たすことができます。

財務コントローラーが今後数年間で大規模なトランスマーチンに着手することが確実な中、財務コントローラー職の将来像はどのようなものになるのでしょうか。EYが想像する、その将来像とは、以下のとおりです。

- テクノロジーの進歩と、データ重視の意思決定へのシフトを背景に、組織内でダイナミックかつ戦略的な力を發揮する。
- 自動化とAIで手作業や事務処理業務による負担が大幅に軽減されることで、リアルタイムでの知見の提供や将来を見据えた分析結果の提供に注力する。

- データ解析や戦略的思考、ビジネスセンス面で高度なスキルを備えた財務専門家が中心となり、事業の成長とイノベーションの加速に極めて有益な助言を行う。
- 複雑さを増すグローバルなビジネス環境への対応や、絶えず変化する規制の順守の徹底、サイバーセキュリティとデータガバナンスの支援で重要な役割を果たす。
- アジャイル手法と部門の枠を超えたシームレスな協働、リスク管理への先を見越したアプローチを特徴とする。
- 財務報告と戦略計画にサステナビリティの要素を組み込む。

EY Global Deputy Vice Chair - AssuranceのMike Verbeckによると、こうした将来が実際に訪れれば、財務コントローラーはおそらく、組織のレジリエンスと適応力、長期的価値の創造を実現する重要な役割を担うことになるはずです。「将来の財務コントローラーはトランスマーチン全般にわたり、CFOの信頼できるパートナーになるでしょう」とVerbeckは言います。「会計とコンプライアンスの専門家としての立場に加え、アナリスト、協働者、イノベーター、ストーリーテラー、優れたチームのリーダーとしての立場で価値を創造するはずです」

今日の財務コントローラーは、この機会を捉えることができるのか。その鍵を握るのは、こうした魅力的な将来のビジョンを現実化する力の有無です。この力を得るには、以下の対応を取る必要があります。

- トランスマーチンの機会を生かす
- 将来に備える
- 自らの役割に自信のある財務コントローラー(confident controller)として成長する

Woodside Energy社:ビジネスに特化した知見と助言を提供

「財務コントローラーは、戦略的決定を含めた経営上の決定を、適切な情報を踏まえて下す手助けができます」

Toby Grayson氏 (Woodside Energy社 Vice President, Group Financial Control)

Woodside Energy社 Vice President, Group Financial ControlのToby Grayson氏は、財務コントローラーは先見的な知見をデータから導き出して、組織の未来を形づくるサポートをすることができると言います。

Woodside Energy社では財務コントローラー職の変化(トランスフォーメーション)をAIがどのように後押しできると考えますか。

「トランスフォーメーションジャーニーの一環として、私のチームは単にコンプライアンス状況を監督し、数字の説明をするのではなく、事業に、より直接関係のある知見や助言を提供することを望んでいます。そのためには、チームの能力とスキルセットの両方を継続的に進化させいかなければなりません。AIは私やチームの手間を省いてくれる、とても素晴らしいテクノロジーです。そのおかげで、より大きなメリットを事業にもたらす業務に割く時間を確保できるようになりました」

財務コントローラーの役割が変化するにつれ、どのようなスキルが必要となってくるでしょうか。

「財務コントローラーはこれまで、数字の管理者であり、コンプライアンス状況の監視者であるとされてきました。そうした責任は今後も担い続けることになるでしょうが、それはほぼ『当然の任務』となるはずです。期待される役割は変化しており、完全に専門的な面での貢献にとどまらず、幅広いビジネスリーダーシップを示し、ビジネスセンスを今まで以上に発揮することが財務コントローラーには期待されています。財務コントローラーが自らのブランドを確立するには、当月の損益の説明やコンプライアンスの徹底以上の価値を、他の分野においても示す必要があります。そのため、財務コントローラーは今後、過去のパフォーマンスに関する知見を提供するだけでなく、先見的な知見をデータから導き出して、組織の未来を形づくるサポートをする必要もあるでしょう」

財務コントローラーにとってイノベーションが重要である理由は何だと考えますか。

「継続的なイノベーションを行わない企業は後退します。AIは、イノベーションの可能性を広げてくれますが、幅広い包括的なアプローチの一部にしなければなりません。例えば、企業文化や働き方、協働の仕方の変革によってもイノベーションを起こすことはできます。段階的な変革によって状況を向上させることができ、必ずしも大型の予算やチーム、プロジェクトは必要ないというのが私の持論です。実際、テクノロジーの利用(ロボティック・プロセス・オートメーションや新たなエンタープライズ・リソース・プランニング・システムの導入など)と働き方の見直し(オーストラリアと米国の両方の財務チームを活用して、ピーク時のワークストリームを管理するなど)でイノベーションを進めてきました。また、『自身の職場で月末までに、どれか1つのプロセスに要する時間を30分短縮させよう』と全員に呼びかけ、素晴らしい成果を上げています。私には、イノベーションという視点から、適切だと思う変化を組織内で起こす権限があります」

財務コントローラーが戦略レベルでどのような貢献をすれば、株主価値を高めることができるでしょうか。

「財務コントローラーは、戦略的決定を含めた経営上の決定を、適切な情報を踏まえて下す手助けができます。例えば、企業が戦略的M&Aを視野に入れている場合、私たちは株主価値という面でバランスシートからどのようなことが読み取れるかについて助言するかもしれません。M&Aでは会計数値が後回しにされる恐れがありますが、例えば、信用格付けや配当金の流れへの影響など、会計数値から読み取ることを完全に理解しなければ、真の株主価値が低下することになりますね」

あなたが目指すキャリアを教えてください。

「今ちょうど、よりプロジェクトベースの役割に移行しようとしているところです。今後は、これまで財務コントローラーが担ってきた領域以外の、他事業分野に接することになります。仕事で担うことになる役割にこだわりはありません。学べば学ぶほど、さらなる学びの必要性に気づくものであり、それを前向きに受け入れることが重要だと考えています。時には、自身の背中を押して、飛び込み、スタートを切らなければなりません」

MetLife社:データの潜在的価値を最大限引き出す

「出席者にルールを再認識させるために、財務コントローラーという立場で会議に参加しているわけではありません。ビジネス上の課題の解決を手助けするために参加しているのです」

Tamara Schock氏 (MetLife社Chief Accounting Officer)

テクノロジーのおかげで、財務コントローラーは将来を見据えた戦略的な活動により多くの時間を割けるようになったと Tamara Schock 氏 (MetLife社 Chief Accounting Officer) は言います。

MetLife社ではテクノロジーがトランスフォーメーションの推進にどのように役立っていますか。

「戦略計画に当たってテクノロジーの活用は大きな考慮要素です。将来の計画を立てる際には、常に最も重視します。古いシステムに最新テクノロジーを加えただけでは、その最新テクノロジーを最大限活用することはできません。そのため現在は、AIを活用したさまざまなツールを試して、それで何ができるかを確かめています。プロセスに着目し、問題の原因と機会を探っているところです。その結果を踏まえ、目的に合った最適のツールを選ぶことになります。正解はAIなのかもしれません、私たちはあらかじめソリューションが決まった問題を探しているわけではありません。また、こうしたツールを大規模に導入できるようになったときに備えて、スキルをしっかりと身に付けてもらうことを目的に全従業員の教育にも取り組んでいます」

MetLife社では、テクノロジーの進歩でデータの潜在的価値を最大限引き出せるようになりましたか。

「ほとんどの保険会社と同様、当社にも財務プロセスに多大な影響を及ぼすデータが膨大にあります。今注目しているのは、この膨大なデータをうまく活用し新しい可能性を広げられることです。テクノロジーの進歩のおかげで、形式を問わず、より多くのデータにアクセスできるようになりました。これまで、かなり古い保険証券をスキャンしてシステムに取り込んでいた場合、その情報に自動的にアクセスし、利用することはできませんでした。しかし、テクノロジーの進歩に伴い、機会の性質が急速に変化しており、データの適切な管理によって得られる価値が著しく高まる可能性があります」

財務コントローラーの役割は今後5年間でどのように変化すると思いますか。

「これまで、財務コントローラー職の役割の多くが、過去の報告とコンプライアンス関連にかなり集中していました。技術的な制約により、この2つに時間と手間を優先的にかける必要がありました。財務コントローラーは、将来を見据えた戦略的重点分野により多くの時間を割くことを望んでいますが、財務報告業務と財務関連のコンプライアンス業務が複雑で、骨の折れる仕事であるため、基本的で重要な業務をこなす役割へと逆戻りしかねません。将来的には、テクノロジーでそうした状況を変えることができます。私だけでなく、多くの財務コントローラーが、日々の報告書作成やコンプライアンス業務から、より多くの分析結果と助言を提供し事業を後押しして、価値を単に守るのではなく、価値を高めることへと重点をシフトさせる手助けをテクノロジーがしてくれることを望んでいます」

組織のリーダーから価値創造の担い手と認めてもらうために財務コントローラーには何ができるでしょうか。

「従来型の財務コントローラーの役割を果たしてきた人物が、その専門知識を買われて、経営会議に出席する場合であっても、その人は全社的な視点を持って会議に参加する必要があります。出席者にルールを再認識させるために、財務コントローラーという立場で、会議に参加しているわけではありません。ビジネス上の課題の解決を手助けするために参加しているのです。自身が財務コントローラーであるという事実にとらわれずに、アイデアを出し、質問をし、自身の視点を示しましょう。予測やシナリオ分析、ビジネスリスクの評価に加え、業績の単なる報告ではなく、業績を向上させる要因の把握など、より将来を見据えたスキルセットの取得に踏み出す必要のある財務コントローラーがたくさんいます。CFOを目指している財務コントローラーの場合、これがキャリアのゲームチェンジャーになるかもしれません」

「 将来の財務コントローラーは、トランスフォーメーション全般にわたり、CFOの信頼できるパートナーになるでしょう。会計とコンプライアンスの専門家としての立場に加え、アナリスト、協働者、イノベーター、ストーリーテラー、優れたチームのリーダーとしての立場で価値を創造するはずです 」

Mike Verbeck (EY Global Deputy Vice Chair - Assurance)

2



トランスフォーメーションの 3つの機会（データ、AI、 サステナビリティ）を生かす

法的義務を順守するために財務コントローラーが
収集しているデータは、価値を高めるために企業が
利用するデータと同じです

Deirdre Ryan (EY Global Finance Transformation Leader)

組織のデータを管理する担い手である財務コントローラーは、企業に対する信頼の構築で重要な役割を果たします。両立の時代の今、複雑さを増すビジネス環境や、テクノロジーの急速な進歩、サステナビリティがもたらすリスクと機会に対する認識の高まりを受けて進化を遂げることで、そうした立ち位置をさらに強化することができます。

EY Global DNA of the CFO Survey で、財務部門幹部がトランスフォーメーション関連で今後3年間に優先的に取り組む課題のトップ3として挙げたのは、テクノロジートransformationと高度なデータ解析、チームのサステナビリティ関連の知識向上とスキルアップです¹。一方、今回の調査のために求人広告を分析した結果、財務コントローラーの求人の過半数で、必要なコアスキルにテクノロジーとデータ分析が入っていました。さらに、サステナビリティについて明確に記載してある求人広告は5件に1件だけでしたが、2020年当時と比べると2倍以上増えています。

財務部門のリーダーの優先課題の他に、今回の調査では、財務コントローラーが価値を創造するに当たって重要な3つのトランスフォーメーションの機会も明らかにしました。

1. データを具体的な対策に落とし込む

企業には今、自由に利用できるデータが豊富にあります。ただし、どのような対策を講じれば長期的成功につながるのかを企業が見極めるのに役立てられるような形でデータが分類・整理、管理、利用されているとは限りません。戦略的な立場にあり、大きな影響力を持っているため、財務コントローラーはデータの潜在的価値を引き出しやすい環境にあります。データを分析して知見を提供するだけでなく、AIなど強力なデジタルツールを活用して、参考になるデータ要素を把握する手助けもできます。

EY Global Finance Transformation LeaderのDeirdre Ryanは、コンプライアンス要件を満たすためにデータを収集することで、財務コントローラーは基本的なデータレイヤを作成しており、それが企業にとって非常に貴重な財産になる可能性があるとみています。「法的義務を順守するために財務コントローラーが収集しているデータは、価値を高めるために企業が利用するデータと同じです」とRyanは言います。「財務コントローラーはそのデータをマイニングし、場合によっては、業務データや外部データと組み合わせることによって、知見を導き出し、企業全体にとってより良い判断を下す意思決定者の能力を高めることができます」

今回の調査結果から、財務コントローラーがこうした機会を把握していることが分かりました。回答者の89%が、データから得た知見を生かして戦略的機会を提言することはすでに財務コントローラーの重要な役割の1つだと述べています。自らの役割の一環として、データを活用した意思決定とテクノロジーを常にまたは頻繁に推進している財務コントローラーも3分の2以上(67%)いました。

その一方で、今回の調査結果からは、財務コントローラーが財務部門内では先頭に立ってデータ解析と報告を担っているものの(回答者全体の73%)、全社レベルで見るとこの数字が大幅に低下する(32%)ことも明らかになりました。言い換えれば、経営上の意思決定の向上や、組織と外部ステークホルダーの間の信頼構築に役立つ財務情報と非財務情報の作成に関わり、他部門と協働することで、全社レベルの分析により深く関与できる機会があるということです。

データを具体的な対策に落とし込むことで、財務コントローラーは、テクノロジーの進歩と、データ重視の意思決定へのシフトを背景に、組織内でダイナミックかつ戦略的な力を発揮するという財務コントローラー職の将来のビジョン実現に貢献できます。

¹ EY Global DNA of the CFO Survey, EY, 2023

2. トランスフォーメーションの3つの機会（データ、AI、サステナビリティ）を生かす

2. AIに対する信頼を財務部門内と社内で醸成する

AIは、企業とその財務部門が何をどうやるかについて、根本から見直すことを可能にする、いわゆるゲームチェンジャーとなる可能性を秘めています。今回の調査結果から、財務コントローラーがすでにAIツールを熱心に利用していることが分かりました。回答者の89%がAIを導入し、65%が生成AIを頻繁に利用していると答えています。ただし、今回の調査対象となった財務コントローラーが、AIに投資する十分なリソースを有する大企業に勤めているため、このような調査結果になった可能性もあります。別のデータによると、現時点ではまだAIの小規模なパイロット導入を行っているか、試用している企業がほとんどです²。

今回の調査のために数人の財務コントローラーにインタビューを行いましたが、その話から彼らの企業がAIツールを導入する方向にあることを確認しました。AIを導入した企業では、AIに関する知識を持つ財務コントローラーが、AIを活用したトランスフォーメーションの組織内での推進をサポートする機会も生まれます。こうした財務コントローラーは、潜在的なユースケースを把握すると同時に、AI、特に生成AIのアウトプットが信頼性・透明性・説明可能性の要件を満たすかどうかを評価して、テクノロジーに対する信頼を醸成することができます。そのAIに関する知識のおかげで、組織の他チームとの接触が増え、場合によっては高報酬のキャリアパスが新たに開けるかもしれません。EYが実施した調査の結果から、AIに触れることが多い職種ほど、賃金が高いことが分かっています³。

AIは質の高いデータセットと組み合わせることで、アイディエーション（アイデア出し）やコンテンツ制作、製品デザインからコーディングやサイバーセキュリティ、報告まで幅広い業務の自動化と強化を実現できます。財務という文脈に限定すると、予算編成と予測、シナリオ分析をリアルタイムで行う自律型エージェントAIシステムの導入で、財務コントローラーはより戦略的な業務に集中する時間を確保できます。こうした戦略的業務では、生成AIを使って市場動向を予測し、競合他社の業績を常にチェックし、研究開発費税額控除制度を企業が最大限活用しているかを評価し、潜在的なリスクと機会にスポットを当てたさまざまな経済シナリオを作成する必要があるかもしれません。手作業や事務処理業務による負担が軽減されるため、財務コントローラーは自らの役割を、リアルタイムでの知見の提供や将来を見据えた分析結果の提供という、財務コントローラー職のビジョンにより沿ったものにすることができます。

EY Global Accounts Committee Assurance LeadのJeanne Boilletは、財務の日常業務の自動化が進むにつれ、コンプライアンス業務に費やす時間が減り、財務コントローラーは組織内でより戦略的な役割を果たす時間を確保でき、かつてないほどビジネス志向化していくとみています。Boilletは次のように述べています。「財務コントローラーは今後、事業予測や企業をサポートする業務など、判断を必要とする分野に割く時間を増やし、企業が的確な判断を下すサポートをするようになるでしょう」

3. サステナビリティ戦略とビジネスパフォーマンスを融合させる

2023年度のEY Sustainable Value Studyの結果から、最大限の気候変動対策を講じている企業では、最小限の対策しか講じていない企業に比べ、その取り組みから期待を上回る財務的価値を得ていると回答した人が1.8倍多いことが分かりました⁴。その一方で、財務コントローラーはサステナビリティを、価値創造の機会ではなく、コンプライアンス関連の問題と捉える傾向にあります。それは主に、多くの国・地域で財務コントローラーが新たなサステナビリティ関連の規制への対応に注力する必要があるからです。価値創造に当たり最も重要な分野の1つに長期的なサステナビリティ目標を挙げたのは調査対象となった財務コントローラーの13%に過ぎず、職務プロフィールの分析結果でも、自身にはサステナビリティスキルがあると答えた財務コントローラーはわずか2%でした。

それでも、パフォーマンスを長期的に維持できることを示す必要が生じれば、財務コントローラーはイノベーターと価値創造者としての実力を発揮できるようになるかもしれません。イノベーターとしては、新たな種類のデータの調達や新システムの導入、新たなプロセスの構築、新たなチェック・管理体制の確立など、確固としたサステナビリティ情報開示体制の整備を求める声の高まりに対応することができます。そのためには当然、企業全体でさまざまな報告体制を整備することが不可欠です。一方、価値創造者としては、組織の財務・非財務業績を、取締役会やアナリスト、投資家などステークホルダーにどのように伝えるか、その対応を担うことができます。これは、財務報告と戦略計画にサステナビリティの要素を積極的に組み込むという、財務コントローラー職の将来のビジョンにも沿っています。

投資家へのサステナビリティ情報開示体制を強化することで、価値を高める機会が生まれることは明らかです。EYの調査結果によると、投資家の99%が現在、ESG開示情報を投資の判断材料の1つにしており、そのうち74%が強固かつ構造的なアプローチを取っています⁵。

² Davenport, Thomas H & Bean, R, "Five Key Trends in AI and Data Science for 2024," MIT Sloan Management Review, 9 January 2024

³ Daco, G, "The impact of GenAI on the labor market," EY, 14 February 2024

⁴ EY Sustainable Value Study, EY, 2023

⁵ EY Global Corporate Reporting and Institutional Investor Survey, EY, 2022

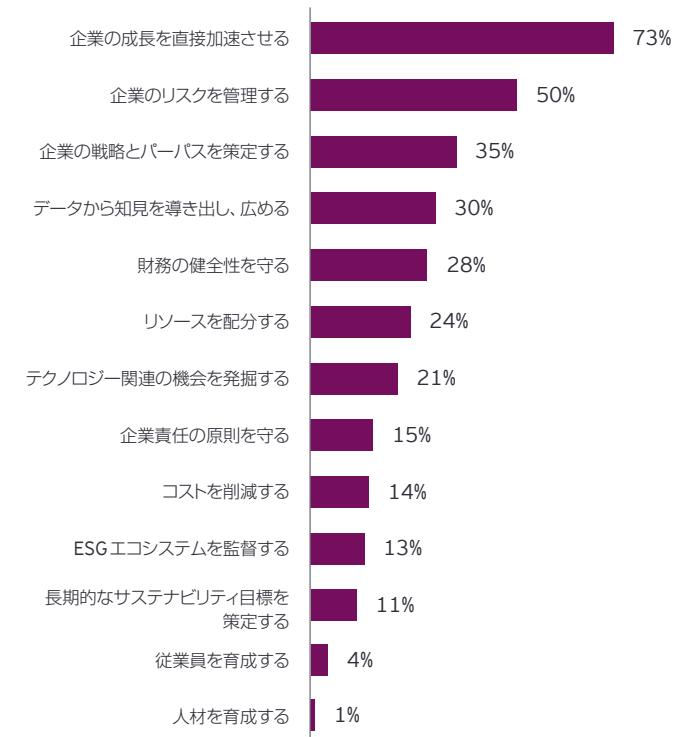
ところが、投資家の80%は、長期的なサステナビリティ投資の合理的な理由を適かつ明確に示していない企業が多くいると回答しています⁶。この問題については、財務部門も認識しているようです。2022年度のEY Global Corporate Reporting Surveyの結果では、企業のサステナビリティ関連のリスクと機会について、報告書で適かつ具体的な知見を投資家に示していると考えるCFOが全体の51%にとどまりました⁷。

現在のところ、ほとんどの財務コントローラーがサステナビリティにあまり関与しておらず、今後5年間で財務計画と報告に当たってのサステナビリティへの配慮に頻繁に関与することになると答える人も、調査対象となった財務コントローラー全体のわずか43%です。しかし、現在頻繁に関与していると答えた人は36%であることを考えると、緩やかに増えているといえます。一方、サステナビリティ情報開示の義務化に伴い、サステナビリティに特化したコントローラーの役割への関心が高まっているのも事実です。2024年度のEY Global Corporate Reporting Surveyでは、回答者の3分の1強(36%)が社内にESGコントローラーがいると答え、また58%がこの役職を設け、適任者を任命する方針だとしています。

先見性のある財務コントローラーの中には、ステークホルダー全体への組織の価値提案をどのように強化し、伝えればいいかを模索している人がいます。「財務的観点とサステナビリティの観点の両方から、エクイティストライと株主価値の創造を財務報告書でどのように後押しするか。それが今、多少進化してきました」と話すのはEY Americas Leader, EY Center for Executive LeadershipのJuan Uroです。「財務コントローラーは、企業の財務目標とサステナビリティ目標の達成状況を説明することで、株主全体の立場に対応して、多くの価値を高めることができます」

図2: 財務コントローラーはまだサステナビリティを価値創造の機会と捉えていない

質問: 財務部門のリーダーであるあなたにとって、「価値創造者」とはどのような存在ですか。



注: 上のグラフは、財務コントローラーのデータだけをまとめたものです。

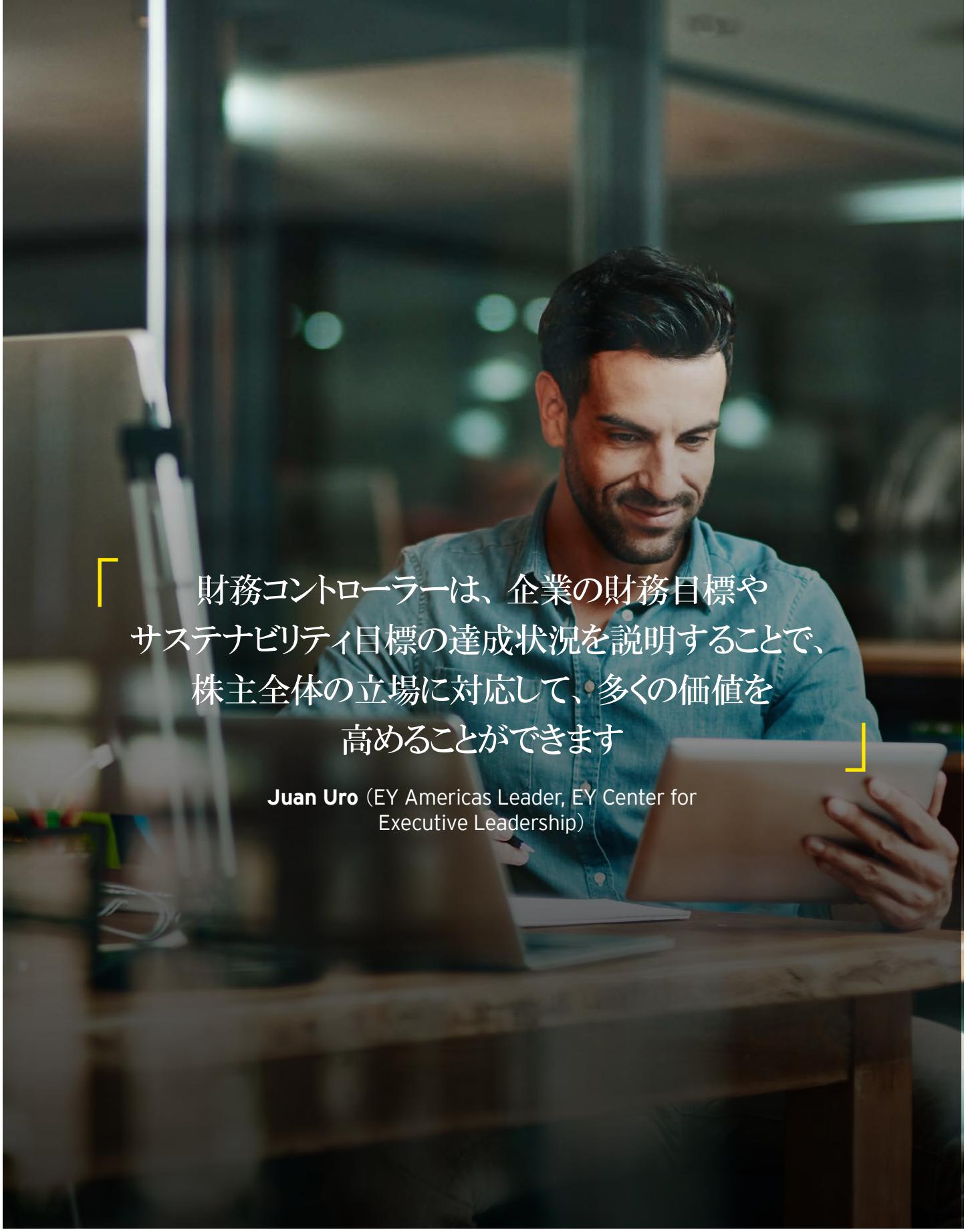
財務コントローラーへの提案事項

1. 自らの解析技術を伸ばし、他部門と協働してデータから新たな知見を導き出し、データ量とデータソースが増え続ける中、高い拡張性を備えたデータ戦略の策定とデータガバナンスの構築をサポートして、データを管理する手という自らの役割を強化する。

2. 財務部門だけでなく組織の他部門のプロセスを再構築するには、自動化とAIシステムの両方をどのように活用すればいいかを理解する。例えば、予算編成や予測など基本的な財務プロセスは自動化に適している。また、どの業務にはどのツールが最適かを評価する一環として、AI関連のコストと見込み投資利益率も考慮に入れる。

3. 自動化などによって手間を省く機会を探り、サステナビリティ情報の作成に、より関与できるようにする。具体的には、報告に関するデータセットや指標の特定、それに伴う管理体制やプロセスの強化などが考えられる。

⁶ Bell, Matthew & Taylor, Ben, "How can better sustainability reporting mobilize companies and capital?" EY, 12 May 2023
⁷ EY Global Corporate Reporting and Institutional Investor Survey, EY, 2023



「 財務コントローラーは、企業の財務目標や
サステナビリティ目標の達成状況を説明することで、
株主全体の立場に対応して、多くの価値を
高めることができます 」

Juan Uro (EY Americas Leader, EY Center for
Executive Leadership)

Tata Chemicals社:テクノロジーを導入してトランスフォーメーションを進める

「最も大切なのはマインドセットです。
違うやり方を受け入れなければなりません」

Navin Goyal氏 (Tata Chemicals社 Finance Controller
& Head of Group Finance Office)

財務コントローラーは、他の部署と協働して革新的なソリューションを開発すべきだと**Navin Goyal氏**(**Tata Chemicals社 Finance Controller & Head of the Group Finance Office**)は指摘します。

財務部門ではテクノロジーを活用してイノベーションを進めてきたのでしょうか。

「トランスフォーメーションジャーニーを開始したのは、ロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)のユースケースを数多く確認した4年ほど前のことです。7つのプロセス向けに2つのボットを展開していますが、それで請求書処理業務の80%近くをこなし、精度は95%を超えます。光学式文字認識ソフトウェアで請求書を読み取り、関係するデータを会計システムに送ります。そのため、受け取ったすべての請求書を当日に処理できます。また、ワークフローツールを導入して管理体制を強化した他、報告の速度と精度を向上させたため、意思決定にすぐ利用できるようになりました。さらに、アクセスしやすく、インタラクティブな方法で情報を提供するのに役立つデータ視覚化ツールを導入しました。サステナビリティ情報開示に必要な排出量データとベンダーに関する情報の入手には、EYが開発したツールを利用しています」

テクノロジーへの投資で、あなたやあなたのチームの手間をどのように省き、組織にどのような価値をもたらしてきましたか。

「まず、経営のスリム化に役立っています。次に、財務分析や管理体制の評価、プロセスの改善に費やす時間を大幅に増やすことができました。特にプロセスの改善に割く時間が前より格段に増えています。例えば、拠点があるすべての国・地域のSAP設定の世界基準化に着手しました。それが可能になったのは、余力があるからです」

イノベーションを試みる際に、財務コントローラーが肝に銘じておくべき点とは何でしょうか。

「最も大切なのはマインドセットです。違うやり方を受け入れなければなりません。例えば、自動化やブロックチェーンなどを利用すればいいのです。2番目に、イノベーションを妨げかねない費用便益分析という殻を脱ぎ捨てるべきです。3番目に、イノベーション機会の見極めには、プロセスに関する十分な知識が必要となるため、今進められているM&Aに関する現場知識が求められます。最後に、新たなテクノロジーのさまざまなユースケースを開拓する必要があります。部門横断プロジェクトは、連携することで革新的なソリューションを考え付くことができ、とても重要です。財務部門は他部門と連携して、どのプロセスを改善できるかを調べなければなりません」

財務コントローラーの役割は今後、どのように変わっていくと思いますか。

「CFOの役割が変化し、最高パフォーマンス責任者(chief performance officer:CPO)になりつつありますが、同様に、財務コントローラーの役割も変化してきました。コンプライアンス業務を担うだけでなく、データやデジタル化、そして戦略的関係にも注力する必要があります。他のどの部門とも連携せず、単独で取り組みを進めることはできません。経営幹部や業務チームと連携して、どのようなビジネス機会があり、シナリオプランニングに貢献できるのはどのような分野かを検討しなければなりません。付加価値を生むことができるるのはそうした分野なので、それを把握することがとても重要です。企業の財務健全性を十分に把握し、また数字でストーリーを伝えられるようになる必要があります」

野心的な財務コントローラーが昇進する機会にはどのようなものがありますか。

「昨今のような変化の激しい環境では、財務コントローラーが昇進する機会はたくさんあります。CFOになることはもちろん、事業に関する専門的な知識と理解の深さから、最高戦略責任者や最高商務責任者になる人もいます。財務コントローラーを務める友人の何人かは、SAPの経験が豊富なことからIT部門に異動しました」

3



将来に備える

財務コントローラーは、アナリストと協働者、イノベーター、ストーリーテラー、そしてリーダー、すなわち、戦略アドバイザーになり、特別なビジネスパートナーの役割を担う必要があります。

データ解析や戦略的思考、ビジネスセンス面で高度なスキルを備えた財務専門家が中心となり、事業の成長とイノベーションの加速に極めて有益な助言を行うというのが、財務コントローラー職の将来のビジョンです。また、複雑さを増すグローバルなビジネス環境への対応や、絶えず変化する規制の順守のサポート、サイバーセキュリティとデータガバナンスの支援で重要な役割も果たせるようになると考えられます。

現在の財務コントローラーがそのビジョンを実現するには

財務コントローラーはすでに、CFOの信頼できるパートナー兼アドバイザーとして、会計業務のスムーズな遂行と法的義務の順守を徹底させる役割を果たしています。財務部門内ではデータとプロセスの専門家の役割を担うこともなくありません。通常、トランسفォーメーションプログラムを主導することはありませんが、確かな技術的スキルと知識を備えておくべきです。

財務コントローラーは、CFOと緊密に連携しながら、監査委員会を含め、他の経営幹部や取締役会とも信頼関係を築いています。監査委員会委員長が、責任の共有を促進し、また複雑な問題の管理の一助にもなるとして、財務コントローラーとの直接的なやり取りを重視していることは証拠により裏付けられています⁸。

財務コントローラーの役割は進化し、価値創造の比重が増しており、こうした職務のいずれもなくなることはなさそうです。実際、規制の厳格化とテクノロジーの急速な進歩により、これらの職務の重要性はおそらく増していくと考えられます。しかも、財務コントローラーには報告に対するステークホルダーの信頼構築と、企業が規制上の責任を果たすサポートを「安心して任せられる担当者」としての役割も期待されるはずです。これに加え、アナリストと協働者、イノベーター、ストーリーテラー、そしてリーダー、すなわち、戦略アドバイザーになり、CFOやCEO、取締役会の特別なビジネスパートナーという役割も担う必要があります。

では、財務コントローラーがこうした役割を果たして、価値を守り、最適化し、そして創造するために必要なマインドセットとスキルセットをどのように身に付ければいいのでしょうか。

変革の推進者

財務コントローラーがトランسفォーメーションの機会をつかむには、スキルセットの幅を広げ、新たなスキルを身に付けなければなりません。財務の専門知識の他に必要となる可能性が高いのは、ビジネスセンス全般、AIや解析、サイバーセキュリティの知識、戦略的思考スキル、データガバナンスを監督する能力です。

こうした技術的スキルやデータスキルに加え、対人スキルやコミュニケーションスキルも高める必要があります。幅広い社内外のステークホルダーを管理する上で鍵を握るのは共感スキルとリレーションシップスキルです。またLinkedInなどのチャネルを利用して、自己ブランドをいかに構築するかを知ることも役立ちます。現在、財務コントローラーを対象とした求人広告の大多数がコミュニケーションスキルを要件に挙げていますが、自らのプロフィールでこのスキルを強調していたのは、今回の分析対象となった財務コントローラーのわずか27%です。これが純粋なスキルギャップであり、単なるコミュニケーション力不足であれ、財務コントローラーは重要な要件を満たす上で必要な自らの能力を強調していません。自己ブランドの構築は、新たな人材を呼び込み、組織全体の同僚と交流する有力な戦略となり得ます。

スキルセットの強化に加え、財務コントローラーは自らのマインドセットのシフトにも意識的に注力すべきです。従来の任務に加え、新たな責任を担おうとして、自らの役割を果たすには何をする必要があるのかについての理解を深めやすくなります。財務部門内外の従来の慣習に異議を唱え、これを打破し、疑問を投げかける覚悟をしておかなければなりません。また、財務部門の仕組みを見直し、AIなどのテクノロジーを活用して、いかに組織運営の効率化を図るかを模索する果敢さも求められます。他部門の同僚や、テクノロジーベンダーなど第三者の新鮮な視点を取り入れることは、自らの役割を再構築する一助となります。

突き詰めると、財務コントローラーに求められるのは、財務部門を未来へと導くことができる変革の推進者になることであると唱えるのは、EY Americas Strategic Tax Transformation LeaderのAndrea Gronenthalです。「トランسفォーメーション戦略の運用化は財務コントローラーが担うことになります」とGronenthalは言います。「そのため、財務部門に大きな変革をやり遂げさせることができるピープルリーダーになる必要があります。また、リスク管理など組織の管理の担い手という役割と、価値を創造し、CFOの戦略的目標を達成するという役割のバランスも取らなければなりません」

⁸ Investor perspectives, ethics of AI, and the audit committee-finance relationship, Tapestry Networks, July 2024

Goodman社:適材適所とオーストラリアの財務部門のリブランディング

「社内で財務部門のリブランディングを図り、私たちが何をもたらしているのかに対する他チームの同僚の認識を高めるべく、力を入れてきました」

Andrew Barakat 氏 (Goodman社 Head of Finance (Australia))

財務部門は今後、アウトプットの作成より、知見の提供に注力するようになるとの見方を Andrew Barakat 氏 (Goodman社 Head of Finance (Australia)) は示します。

財務チームの構成と、ご自身がどのような役割を果たしているかを教えてください。

「オーストラリアの財務チームを再編し、社内で非常に幅広い役割を担うような構成にしました。チームは、資産(プロパティ)からコーポレートマター(株主総会・取締役会関連業務など)まですべてをカバーすることを期待されており、業務チームと密接に連携しています。私の役割については、専門的な会計業務に特化しているわけではありません。この業務をアシストしてくれるチームがあるのです。オーストラリアの最高執行責任者に直属して、戦略やM&A、企業のビジネス面に関与しています。ゆくゆくは、より経営に直接関わる役割を担いたいと考えています」

今後5年間で財務部門にどのようにになってほしいと思っているか、そのビジョンをお聞かせください。

「ほとんどの企業と同様、私たちも最新テクノロジーへの対応を進め、どのツールを活用すれば、効率化やより透明な情報へのアクセスに役立ち、より的確かつ迅速な意思決定が可能になるのかを検討しているところです。より良いアウトプットを生むのに人を増やす必要はないと考えているので、私のビジョンは必ずしも、増員ではありません。必要なのは適材適所ではないでしょうか。そのため、チームの構成は変わるべき性があると考えています。将来は、チームにいる会計士の数が減って、例えば、データサイエンティストやレポートアーキテクトなどアウトプット向上のサポートを担う人が加わっているかもしれません。プロセスの効率を高めるシステムを導入することができれば、アウトプットを作成する会計士をさほど必要としなくなるからです。その代わりに、アウトプットの解釈や、ダッシュボードを利用するなど、使い勝手の良い形で情報を提供できる体制を重視するようになります」

新規採用者には何を期待していますか。

「私が注目するチームの新メンバーは、さまざまなアプリケーションやシステムに触れてきた人たちです。彼らは、異なる視点を持ち込んでくれる可能性があります。勤続年数が長い組織で、これは極めて重要です。新規プログラムの立ち上げやテクノロジー関連の取り組みに携わったことのある人材を採用したいと考えています。自身の中核的役割をきちんと果たすことができ、かつ、幅広い技術変革の推進のサポートにも関心を持つ人がチームには必要です」

ご自身は、組織にどのような価値をもたらしていますか。

「価値創造とは必ずしも売り上げを増やすことではないと思います。その形はさまざまです。正確な財務諸表の作成と、企業の資金調達に関する取り決めの順守を徹底させることも価値創造の1つの形です。同僚と協力して効果的な資本管理を行うことも、企業が目標を達成する一助となります。他に、ビジネス上の取り決めるに助言や指摘などをし、意思決定の参考になる正確かつタイムリーな情報を主要な意思決定者に提供することでも、付加価値を生んでいます」

今まで、どのようにイノベーションを進めてきましたか。その例を紹介してください。

「マーケティングチームと協力して、社内で財務部門のリブランディングを図り、私たちが何をもたらしているのかに対する他チームの同僚の認識を高めるべく、力を入れてきました。財務チームはこれまで、数字がたくさん記載され、スプレッドシートがたくさん添付された長文メールを送信する傾向にありました。利用する側にとって、こうした数字やスプレッドシートは扱いにくいものです。そこで開発したのが、使い勝手の良いブランド化したメールテンプレートです。重要なメッセージだけを記載していて、詳しく知りたいときには、リンクをクリックすれば詳細な内容にアクセスできるようになっています。そのおかげで、財務チームに対する社内のイメージがアップしてきました」

イノベーションが不可欠

財務コントローラーがデータやAI、サステナビリティがもたらすトランスフォーメーションの機会をつかうとするのであれば、アジャイルで、イノベーション志向のマインドセットが不可欠です。心強いことに、調査対象となった財務コントローラーの60%がすでに、自身は先を見越した「価値創造者」(イノベーションなど、長期的に成長を遂げる大きな機会を把握できる人材)だと回答しています。これは、組織の未来を形づくるサポートをする自らの能力について、ポジティブなマインドセットを持っているということにほかなりません。

その一方で、財務コントローラーは価値創造に関して狭い見方をしがちです。技術的なイノベーションの追求や、サステナビリティ目標の達成などを含む幅広い定義を受け入れず、成長の加速やリスク管理と定義する人が大勢を占めています。調査対象となった財務コントローラーで、テクノロジー関連の機会の発掘を価値創造の定義「トップ3」に挙げた人は全体のわずか21%です。これとは対照的に、価値創造を、企業の成長を直接加速させることと定義する人は73%もいました。

調査対象となった財務部門幹部の51%が、革新的であることは財務コントローラーの重要な資質であると考えているのに対して、調査対象となった財務コントローラーのうち、自らの役割にとってこれが重要な資質だと考えている人は43%にとどまりました。また、自らの役割を巡る組織の期待を反映したことかもしれません、財務コントローラーは、必ずしもイノベーションを価値創造の機会と捉えていません。イノベーションを行うに当たり、財務コントローラーは、データの知見を活用した戦略的機会の提言といった、新たな価値や成長機会(34%)よりも、コスト削減戦略など価値の最適化(46%)を重視する傾向にあります。ただし、真の価値創造者へと進化するのであれば、イノベーション志向の考え方とスキルを身に付けることが肝要です。

EY Global Tax and Finance Operate LeaderのDave Helmerは、今日の環境では、適切なデータを作成し、テクノロジーとAIの活用を拡大して、コスト削減と戦略的優先課題への取り組みを進めることができると強調します。「今後は、人材ギャップが拡大し、予算の圧迫が続く中、スマートオートメーションが事業目標の達成で担う役割の重要性が増すことになるでしょう」との見方をHelmerは示しています。

チーム内とチーム間での協力体制

究極のビジネスパートナーにならなければ、財務コントローラーが企業に最大の価値をもたらすことはできません。これを反映させたのが、EYが描く将来の財務コントローラー職のビジョンです。このビジョンは、アジャイル手法と部門の枠を超えたシームレスな協働、リスク管理への先を見越したアプローチを特徴としています。具体的には、財務コントローラーが業務チームと協力して戦略を定め、リスクを軽減し、パフォーマンスを向上させ、それを自らのチームにも促すというものです。

「財務コントローラーは、財務チームとは協働しています」とEY Asia-Pacific CFO Advisory LeaderのRaghvendra Singhは指摘します。「しかし、ビジネスや業務関連の部門とはそれほど協働していません。ビジネスや業務関連の部門がしたことを単にチェックするだけの役割から、これらの部門がしたことが企業のパフォーマンスをどのように向上させてきたかを検証する役割へと移行すべきです。そうすることで、企業に価値をもたらす対策をより見いだせるようになると思います」

多くの国・地域でサステナビリティ情報開示が義務化されており、財務コントローラーは、新たな方法での協力体制を余儀なくされています。例えば、最高サステナビリティ責任者や最高リスク責任者、最高情報責任者、最高人事責任者とより緊密に協働するようになってきました。財務コントローラーは、こうした新たな協力体制を取る機会を生かし、情報開示に関する指標やデータを特定するサポートを行い、適切なプロセスと管理体制を整備し、開示情報を作成することで、付加価値を生むことができます。

財務コントローラーも、効果的なチームワークを支える協働スキルやコーチングスキルの育成に、より多くの時間を投じる必要があることを認識しています。調査対象となった財務コントローラーで、チームビルディングやメンタリング、キャリア形成に常にまたは頻繁に時間を割いていると答えた人が34%にとどまったのに対し、今後5年間でこの3つに常にまたは頻繁に携わる必要があると考える人は46%に上りました。

財務部門のトランスフォーメーションをサポートするに当たり、財務コントローラーは、いかなるトランスフォーメーションであっても、成功には人材が不可欠であることを肝に銘じておかなければなりません。実際、オックスフォード大学サイド・ビジネススクールとEYが共同で実施した調査の結果から、人をトランスフォーメーションの中心に据えると、トランスフォーメーションリーダーは成功率を28%から73%に2倍以上に高められることが分かっています⁹。

財務コントローラーの役割を再構築する

日々、膨大な作業量のバランスを取っていることから、イノベーション関連の機会を開拓したり、追求したりする時間や余裕がないと感じる財務コントローラーも少なくありません。そのため、現在の責任に対応し続けながら、自身とチームの将来役立つマインドセットとスキルセットを培う支援を組織から受ける必要があります。

ところが、調査対象となった財務コントローラーの過半数(59%)が、多くの面または非常に多くの面において価値創造を担うようになることを組織から奨励される一方、その役割を担うのに十分な支援を現在は受けていないと回答しています。また、調査対象となった財務コントローラーで、メンタリングやコーチングを受けている人は64%いたものの、追加の予算を確保できた人(回答者の20%)や、イノベーションマインドセットを持つスタッフを確保できた人(回答者の10%)は、比較的少数派です。

⁹ Lacey, Ross, Geelen, Frank, Fincher, David, Hacker, Libby, Fealy, Liz & Corson, Myles, "Six ways CFOs can increase the likelihood of transformation success," EY, 18 April 2023

「財務コントローラーは役割の移行を図り、どのようにビジネスパフォーマンスを向上させているかを実証すべきです」

Raghvendra Singh (EY Asia-Pacific CFO Advisory Leader)

こうした調査結果は、市場の制約の拡大を反映しています。昨今の厳しい経済環境を受けて、企業はコスト管理に細心の注意を払うようになっており、よく最初に削減されるのがイノベーション関連の経費です。これに加え、優秀な財務人材の不足が深刻化しているせいで、優秀な人材の呼び込みとつなぎ留めが難しくなっており、企業の間では既存の人材の争奪戦が激化しています。

CFOが取るべき対応

CFOは、財務コントローラー職の人材育成で不可欠な役割を担うことができます。CFOが将来必要となるマインドセットとスキルセットを財務コントローラーに身に付けさせるには、常勤であれ、非常勤であれ、あるいはプロジェクトベースであれ、財務コントローラー職以外の責任を担うことを彼らに奨励しなければなりません。財務コントローラーに特に必要なのは財務計画・分析 (FP&A) やIRに触れる機会に加え、価値創造についてより幅広く考える機会を増やすことです。また、経営幹部など社内外の重要なステークホルダーとの交流も増やすことが求められます。こうした経験は、将来の財務コントローラー、特にCFOになることを望む人たちを育てる上で重要です。

内部の人材育成の他に、CFOは外部の人材を財務コントローラー職に呼び込むことができるようになります。米国で公認会計士 (CPA) 試験の受験者数が2016年の10万人超をピークに2022年にはここ17年間で最低となる6万7,000人強にまで落ち込む¹⁰など、多くの国・地域ではスキル不足が問題となっています。そのため、CFOは多様な人材プールにアピールすることを目指し、財務コントローラーの魅力的な将来像を描くべきです。

「人材の育成に当たって、財務コントローラー職をあくまでもコンプライアンス関連の役職に分類していくには、財務コントローラー職の役割に適したマインドセットとスキルセットを備えた人材を呼び込み、つなぎ留めることが難しくなる可能性があることをCFOは認識しておくべきです」と話すのは、EY Global and EY Americas Strategy and Markets Leader、Financial Accounting Advisory ServicesのMyles Corsonです。「CFOが優秀な人材を確保するには、組織内でダイナミックかつ戦略的な力を發揮して、組織の財務データの管理を担う役割と、価値を創造し、CFOの戦略的目標を達成する役割のバランスを取るという、財務コントローラーの魅力的な将来のビジョンを描く必要があります」

財務コントローラーへの提案事項

1. 組織のさまざまな部門の同僚と関係を構築して、社内のネットワークを広げ、価値創造を図る。例えば、契約締結後に問題を提起するのではなく、契約作業の開始時から携わるなど、ビジネスの初期段階からより深く関与することを目指すなどが考えられる。

2. 日常業務やプロセスに新たなテクノロジーとツールを活用して、時間と余裕をつくり、スキルセットとマインドセットの向上に取り組む。

3. 社内の各ステークホルダーグループがそれぞれ、財務コントローラー職を現在どのように見ているかを把握し、自らのチームを財務コントローラー職の将来のビジョンに沿ったものにする計画を策定する。

¹⁰ Foley, Stephen, "Accountant shortage prompts US plan for quicker path to qualification," Financial Times, 14 May 2024

Merck社:財務部門のデータに関するIQを上げる

「財務コントローラーには、リーダーとしてイノベーションを起こす余裕をつくる責任もあります」

Dalton Smart氏 (Merck社 Senior Vice President Finance and Global Controller)

財務コントローラーは、組織が必要としている、企業データにアクセスし、可視化し、分析できる人材を呼び込む手助けができると Dalton Smart 氏 (Merck 社 Senior Vice President Finance and Global Controller) は言います。

Merck社では財務部門がトランスフォーメーションにどのように取り組んでいるのですか。

「私たちは常に変化の先頭に立ち、機会を生かしていきたいと考えています。それは、人工知能などのツールの利用も含め、システムやデータ、テクノロジーから、強固な管理体制を維持しながら事業に価値をもたらす体制やプロセスまで、すべてに言えることです。これに加えて、人材を巡る側面や、システムをより効率的に活用し、データへのアクセスを向上させるために、財務部門のデータに関するIQを上げるにはどうすればいいかを巡る側面もあります。チームとしては、組織のシステムでどのようなデータを、どのような方法で入手しているのかを考えることで、戦略的な検討の場に参加したいと考えています。そのデータを取得し、視覚化して、経営幹部などが情報に基づいた意思決定ができる環境づくりにも貢献することが可能です」

財務コントローラーの役割はどのように進化して、価値の保護と最適化に加え、価値の創造も含むようになってきたのですか。

「財務コントローラーの基本的な役割は今後も変わらず、正確で完全かつタイムリーな組織の財務報告を徹底し、それを強固な内部統制で支えることになるでしょう。私たちは他に、企業がストーリーを発信するサポートをし、リソース配分の補佐もしています。その一方で、財務コントローラーの役割は今、拡大しており、システムやデータ、テクノロジーも包含するようになった他、環境・社会・ガバナンス問題に関連した外部の新たな情報開示要件にも対応しなければなりません。さらに、財務コントローラーには、リーダーとしてイノベーションを起こす余裕をつくる責任もあります。少しでも余裕が生まれなければ、イノベーションを起こすことは絶対にできません」

コントローラー職というブランドをさらに高める機会が財務コントローラーにあると思いますか。

「間違いなくあります。スキルセットや人材という観点から、企業が最も高く評価しているのは複雑な問題を解決する私たちの能力です。私たちは、言うなれば『未知の領域』に足を踏み入れ、たくさんの質問をし、好奇心を大切に發揮し、また企業としての考え方を確立することに貢献し、それを後方から支えることができます。経験から言って、財務コントローラーは、例えば財務計画や財務分析など、企業の別の部署に異動しても活躍することができます。データにアクセスして分析し、管理策を講じ、事業を理解できるという、財務コントローラーの基本的なスキルセットが、実務的な業務を担う部署に異動になると高く評価されるのです」

「財務コントローラーのチームは、『受託者責任』文化の組織全体への浸透でも、独自の責任を担っています。この浸透に当たっては、会計を重要視することで、財務スチュワードシップに対する従業員の意識を高めなければなりません。また、会計関連の問題の監督とサポートを行うとともに、『声を上げる』(質問を奨励する) 文化の推進も必要です」

自身とチームの育成では何を優先していますか。

「財務コントローラー職の任務が拡大していますが、私は3つの点を強化したいと考えています。1つ目は、貴重なスキルをサステナビリティなど新たな領域に生かすなど、会計と報告でリーダーシップを発揮することです。次に、事業のデジタル化が進み、会計と統制にもシステムとデータの理解が不可欠となっていることから、システムとデータ、テクノロジーを率先して担っていきたいと考えています。3つ目は、リーダーとして人材育成を担い、従業員が継続的学習のマインドセットを持って毎日出社し、新しいことにチャレンジする意欲を持つ学びの文化を構築することです」

4



自らの役割に自信のある
財務controーラー (confident
controller) として成長する

「
トランسفォーメーション戦略の運用化は
財務コントローラーが担うことになるため、財務部門の大
きな変革を成功に導くピープルリーダーが必要です」

Andrea Gronenthal (EY Americas Strategic Tax Transformation Leader)

トランسفォーメーションの機会を捉え、将来役立つマインドセットとスキルセットを身に付けて、自らの役割を再定義し始めた財務コントローラーもいます。私たちが「自らの役割に自信のある財務コントローラー (confident controller)」と名付けたこのグループは、他の財務コントローラーと比べて自らの能力に自信を持っている人が多く、CFOなどステークホルダーにも信頼されています。ファイナントラ nsフォーメーションの推進や企業の成長の加速、長期的価値の創造で形成的な役割を果たしている人たちです。

自らの役割に自信のある財務コントローラー (confident controller) を定義する

財務コントローラーが、CFOの将来の優先課題にどの程度沿っているかをより深く理解するため、EYではテクノロジーと高度なデータ解析、サステナビリティ、イノベーションに直結した資質を重視する財務コントローラーの回答を参考に指數付けをしました。この4つの項目は、CFOが今後3年間に財務部門のトランسفォーメーションを行うに当たって最も重要な優先課題です。

その各項目に対する財務コントローラーの重視度に応じて指數を決めました。各要素の合計スコアを0から100まで正規化して得た数値を基に、数値が高い回答者の上位25%を「自らの役割に自信のある財務コントローラー (confident controller)」に選定しました。

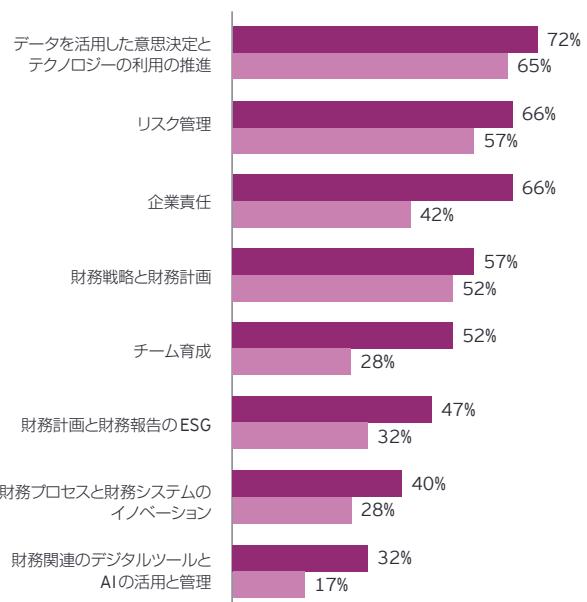
今回の調査結果から、自らの役割に自信のある財務コントローラー（以下、confident controller）は現在、他の財務コントローラーより将来役立つ仕事に多くの時間を費やしていることが分かりました。例えば、調査対象となつたconfident controllerの72%が、データを活用した意思決定とテクノロジーの利用に常にまたは頻繁に時間を投じています（他の財務コントローラーは65%）。

また、confident controllerは、他の財務コントローラーより、チーム育成や財務報告へのサステナビリティの組み込み、財務イノベーション、財務部門内でのデジタルツールやAIの導入に多くの時間を費やす傾向が強く見られます。これらはいずれも、価値創造の一助となる活動です。

注目すべきは、confident controller の37%に、先頭に立ってイノベーションを担う機会があるという点です（調査対象となつた他の財務コントローラーは25%）。confident controllerは、自らの役割を進化させて価値創造も担うために、追加の予算を確保し（回答者の29%）、イノベーションスキルセットを備えたスタッフを新たに確保しており（回答者の13%）、メンタリングやコーチングも受けられます（回答者の73%）。

図3:自らの役割に自信のある財務コントローラー (confident controller) はデータを活用した意思決定とテクノロジーの利用に、より多くの時間費やす人が多い

質問：あなたの組織の財務コントローラーは自らの役割の一環として、以下のようない業務をどの程度の頻度で行っていますか。



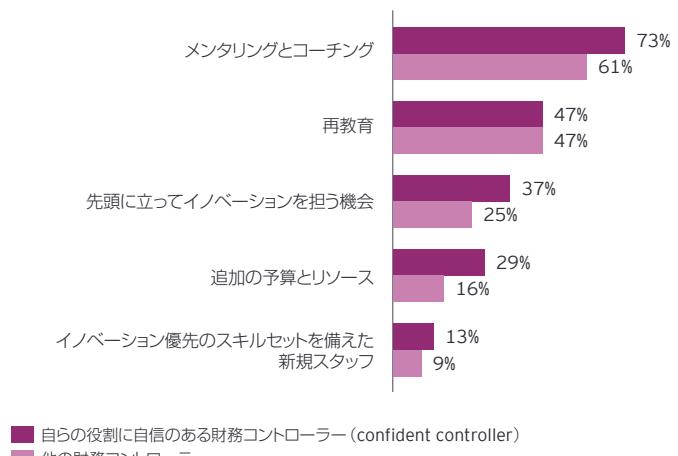
■ 自らの役割に自信のある財務コントローラー (confident controller)
■ 他の財務コントローラー

注：上のグラフは、財務コントローラーのデータだけをまとめたものです。

4. 自らの役割に自信のある財務コントローラー (confident controller) として成長する

図4:自らの役割に自信のある財務コントローラー (confident controller) は自己啓発の機会や先頭に立ってイノベーションを担う機会に恵まれている

質問:「価値創造者」としてのあなたの役割を進化させるために、どのような支援を受けていますか。



注: 上のグラフは、財務コントローラーのデータだけをまとめたものです。

EYのチームは現場で、confident controllerが価値を創造する実例を目指してきました。具体的には、ビジネスパフォーマンスに関する報告を強化するためにテクノロジーを利用することや、報告を支えるデータアーキテクチャを分析し、適切な情報を確実に取得できることなどです。

ほとんどの財務コントローラーが財務部門の先頭に立ってデータガバナンスやデータ戦略、データ解析、報告を担っていますが、confident controllerでは、全社レベルでこれを担う人が多く見られました。実際、confident controllerの45%（他の財務コントローラーの1.7倍）が全社的な解析や報告を先頭に立って担っています。なお、confident controllerで、先頭に立ってデータガバナンスとデータ戦略を担っている人は全体の26%（他の財務コントローラーの3.3倍）です。

注目すべきは、confident controllerは、他の財務コントローラーよりサステナビリティ意識が高い点です。財務計画や財務報告にすでにサステナビリティへの配慮を組み込んでいる人は現在、confident controllerでは47%に上る一方、他の財務コントローラーでは32%にとどまりました。チームビルディングやメンタリング、キャリア形成でも、confident controllerは先を行っており、こうした活動に多大な時間を費やしていると回答した人は52%で、他の財務コントローラーの28%を大きく上回りました。

ところが、confident controllerは他の財務コントローラーより、CFOのトランسفォーメーションへの取り組みに沿った役割を果たしているように思える一方、データから「思わぬ事実」が明らかになりました。CFOとして成功するのに必要なスキルと適性を備えているにもかかわらず、confident controllerは、財務コントローラー職にとどまって長期的に影響を及ぼそうとする人が多く、財務コントローラーをキャリアの最終目標と考えている人が32%いました（他の財務コントローラーは21%）。

confident controllerがなぜ必ずしも CFOを目指さないのか。その理由は、組織の規模で説明がつくかもしれません。平均すると、confident controllerは他の財務コントローラーに比べ、売上高が200億米ドル以上の非常に大規模な組織で働く人が多く、現在の職務でも変化をもたらし得る範囲が、他の財務コントローラーより広い可能性があります。

CFOへの道

財務コントローラーからCFOになるのは、いわばお決まりのコースです。実際、職務プロフィールの分析結果によると、現CFOの18%が元財務コントローラーで、調査対象となった財務コントローラー全体の51%が最終的にCFOに昇進することを目指していました。

CFOは今、確かな専門的スキルは持っていて当たり前とされています。CFOとして成功するには、戦略的思考や、堂々とうまくコミュニケーションを取る能力など、幅広いビジネススキルと対人スキルも必要です。AIやサステナビリティなどの領域で新たに生じているリスクに、先を見越して対処できなければなりません。さらに、トランسفォーメーションリーダーという立場で、部下を引き込み、部下の意欲を引き出し、やる気を奮い立たせる能力も求められることになりそうです。

EY Global People Advisory Services Finance LeaderのLibby Hackerは、CFOになることを目標とする財務コントローラーには自らのビジョンを巡るナラティブをつくり込み、そのビジョンに人を引き込む能力も必要だと考えています。また、チーム育成もうまくなければなりません。「若い世代は自身のパーソン（存在意義）を、財務部門であれ、組織全体であれ、組織のより幅広いパーソンに合致させることを望んでいます」とHackerは言います。「そのため、財務コントローラーは、財務部門の従業員の意欲を引き出すことができ、優秀な人材を呼び込めるような財務部門のパーソンとビジョンを策定し、発信するサポートをしなければなりません。また、従業員の価値提案の内容や、どのようなキャリアパスがあるか、イノベーションを起こし、将来役立つスキルを伸ばすどのような機会があるかを説明できるようにしておく必要があります」

「財務コントローラーは、財務部門の従業員の意欲を引き出すことができ、優秀な人材を呼び込めるような財務部門のパーカスとビジョンを策定し、発信するサポートをしなければなりません」

Libby Hacker (EY Global People Advisory Services Finance Leader)

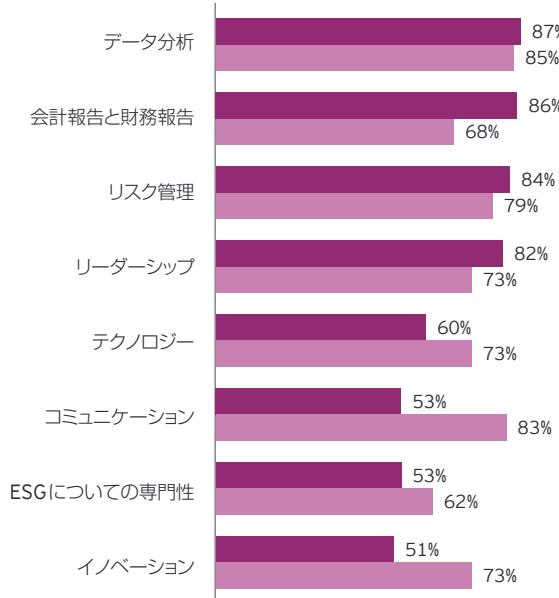
ところが、CFOになることを目指す財務コントローラーが重視しているのは、財務関連のハードスキルです。それはおそらく、そうしたスキルが幹部職への道を開くと考えているからだと思われます。例えば、CFOを目指す財務コントローラーは、自らの役割に会計報告と財務報告が重要だと答える人が多い（86%、他の財務コントローラーは68%）一方、コミュニケーションやテクノロジー、イノベーション、サステナビリティに関する知識などソフトスキルが重要だと回答する人が少ない傾向にありました。しかし、CFOの求人広告では現在、これらのソフトスキルが条件としてよく挙げられています。今回分析したCFOの求人広告のほぼすべて（98%）がコミュニケーションスキルを必要とし、93%がテクノロジー関連のスキル、28%（2020年の17%から上昇）がサステナビリティスキルを、それぞれ求めています。そのため、CFOを目指す財務コントローラーがキャリア目標を達成するには、幅広いスキル基盤の構築を好むマインドセットにシフトしなければなりません。

注目すべきは、CFOを目指す回答者の68%が価値創造要因の第1位に企業の成長の加速を挙げている点です。この割合は、財務コントローラー職にとどまるこを望む回答者では40%、財務部門幹部では46%でした。このように、CFOを目指す回答者は、他の財務コントローラーやCFOより狭い視点から価値創造を見る傾向にあると言えます。また、財務コントローラーの役割で、共感やサステナビリティについての知識など、ソフトスキルの重要性が増していると考える人が少ない傾向にもありました。

こうした調査結果は、組織が特に財務コントローラーの専門的能力について、引き続き重視していることや、財務コントローラーのパフォーマンスを測るさまざまな指標の内容を反映しています。財務部門は、トランスフォーメーションを進め組織により多くの価値をもたらすプレッシャーを受けていますが、調査対象となった財務部門幹部の25%は、財務コントローラーの役割は今後5年間で変わることなく、今と同様のスキルセットが求められると考えています。

図5:CFOを目指す財務コントローラーはコミュニケーションスキルをあまり重視していない可能性がある

質問：以下の項目は現在の財務コントローラーにとってどの程度重要だと思いますか。



■ CFOを目指す財務コントローラー
■ 財務コントローラー職にとどまる財務コントローラー

注：重要または極めて重要な回答した人の割合。上のグラフは、財務コントローラーのデータだけをまとめたものです。

財務コントローラーへの提案事項

1. 先頭に立ってイノベーションを担う能力を構築し、革新的なプロジェクトの投資利益率を明確に実証する方法を把握する。また、人材面と予算面で組織に支援を要請する必要もある。

2. 優秀な人材の呼び込みとつなぎ留めに注力する。そのためには、チーム育成に費やす時間を増やし、組織に価値をもたらす上で必要なスキルと経験をチームに身に付けさせなければならない。

3. 自らのチームに実力を発揮させ、幅広い重要業績評価指標に影響を与えて、組織内で財務コントローラー職というブランドを高める。



今後の展望

将来の財務コントローラーは価値の保護と最適化に伴う従来の責任を果たしながら、価値創造も新たに重視する必要があります。

将来の財務コントローラーは価値の保護と最適化に伴う従来の責任を果たしながら、価値創造も新たに重視する必要があります。財務コントローラーに求められているのは、コンプライアンスのスペシャリストとデータを管理する担い手であると同時に、技術イノベーターであり、将来を見据えた変革の実現者であることです。

財務コントローラーがこうした役割をうまく生かすには、従来の役割の、明確に定められた枠から一步踏み出す必要があります。しかし、個人的・組織的障害に阻まれていては、この一步を踏み出すことができないかもしれません。

財務コントローラー

財務コントローラーが自らの役割を変えるトランسفォーメーションを起こす機会をつかむために取るべき対応とは

- 不確実性と混乱にうまく対処し、コンプライアンス状況を監督し、効率化を図りながら、組織に価値をもたらす新たな機会を発掘する。
- データを利用して、組織の短期的なパフォーマンスを向上させ、長期的価値創造戦略を推し進める。財務データを業務データや外部データと組み合わせて、有益な知見を提供し、経営幹部のより的確な意思決定を支える。
- AIの力を活用し、働き方のスマート化を図る。AIを活用した財務コントローラーチームの将来のビジョンをまとめたロードマップを作成し、どのデータとプロセス、管理体制が必要か、そして何より、今とまったく違うやり方にするにはどうすればいいかを検討する。
- 将来役立つマインドセットとスキルセットをチームに身に付けさせる。幅広いビジネススキルや対人スキル、技術的スキルを伸ばしながら、アジャリティを取り入れることをチームに促す。また、財務とコンプライアンスの専門家であるだけでなく、イノベーターであり、プロブレムソルバー（問題解決者）でもあるという自覚を持つようチームに求めて、意欲をかきたてる。

CFOs

CFOが、企業全体に価値をもたらす潜在能力を財務コントローラーに発揮させるために取るべき対応とは

- 財務コントローラーの職務内容と業績評価基準の項目にイノベーションを加える。トランسفォーメーションプログラムなど革新的なプロジェクトを率いる機会を与え、そのために適切な予算と人員を割き、また適切なメンタリングを行う。
- 現在の役職で価値を創造し、本人が望むのであればCFOなどより上の地位に昇進する一助となる、将来役立つスキルを財務コントローラーに身に付けさせる。例えば、税務や財務を主体的に担当するなど、さらなる責任を財務コントローラーに課すことを検討する。
- 人材の採用・維持において、柔軟なアプローチを取ることで、財務コントローラーの人材パイプラインを構築する。学歴よりも、マインドセットや学習意欲を重視して人材を採用する。財務部門が、従業員の仕事に対する意欲を引き出すという組織のバーバスにいかに貢献しているかを明確に示す。

EY Global DNA of the Financial Controller Surveyでは、組織内の財務コントローラー職の地位向上を目指す財務コントローラーとCFOなど財務部門のリーダーの参考になる実用的な知見を提供します。価値の保護と最適化に伴う従来の責任を果たしながら、新たなビジネス価値を創造することで、財務コントローラーはファイナンストラנסフォーメーションを支え、長期的成功へと組織を導くことができます。

本調査について

EYでは、進化する財務コントローラーの役割を把握するため、2024年5月から6月にかけて調査を実施しました。今回の匿名のオンライン調査では、1,000人の財務コントローラー（内訳はグループの財務コントローラーが334人、部門の財務コントローラーが333人、地域の財務コントローラーが333人）から回答を得ています。他に、CFOを含めた財務部門幹部280人にも財務コントローラーが担う役割をどのように見ているかを尋ねました。調査対象の回答者は28カ国（Americas 〈北・中・南米〉）が53%、EMEIA 〈欧洲・中東・インド・アフリカ〉が31%、Asia-Pacific 〈アジア・パシフィック〉が16%）、19のセクターにわたります。また、対象者は年間売上高が10億米ドル以上の企業に勤めている人に限定しました。

Andrew Barakat, Head of Finance, Australia, Goodman

Navin Goyal, Finance Controller & Head of Group Finance Office, Tata Chemicals

Toby Grayson, Vice President, Group Financial Control, Woodside Energy

Jonathon Lee, Financial Controller, Asia Pacific and Eastern Markets, HSBC

Tamara Schock, Chief Accounting Officer, MetLife

Dalton Smart, Senior Vice President Finance and Global Controller, Merck

さらに、人材とスキルセットの動向を把握する目的で、EYのチームは求人広告と6,600人の個人プロフィール（LinkedInの公開プロフィール）の分析も行っています。複数のウェブサイトから集めた2020年～24年の求人広告は合計で4,000件です。どちらのデータセットも、財務コントローラーと、CFOや財務ディレクターなど財務部門幹部を対象としました。

これに加え、グローバル企業の財務コントローラーとEYのプロフェッショナル14人を対象に詳細な定性インタビューも実施しました。知見を提供してくださった皆様に、この場を借りて感謝申し上げます。

Jeanne Boillet, EY Global Accounts Committee Assurance Lead

Andrea Gronenthal, EY Americas Strategic Tax Transformation Leader

Libby Hacker, EY Global People Advisory Services Finance Leader

Dave Helmer, EY Global Tax and Finance Operate Leader

Deirdre Ryan, EY Global Finance Transformation Leader

Raghvendra Singh, EY Asia-Pacific CFO Advisory Leader

Juan Uro, EY Americas Leader, EY Center for Executive Leadership

Mike Verbeck, EY Global Deputy Vice Chair - Assurance

お問い合わせ先



Myles Corson

EY Global and EY Americas FAAS
Strategy and Markets Leader
myles.corson@ey.com
+1 212 773 3232



Andrea Gronenthal

EY Americas Strategic Tax
Transformation Leader
andrea.gronenthal@ey.com
+1 312 879 3158



Libby Hacker

EY Global People Advisory Services
Finance Leader
libby.hacker@ey.com
+1 617 585 3464



Dave Helmer

EY Global Tax and Finance Operate
Leader
david.h.helmer@ey.com
+1 202 327 8355



Deirdre Ryan

EY Global Finance Transformation
Leader
deirdre.ryan@ey.com
+1 203 674 3225

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」をパーカス(存在意義)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 Japanについて

EY Japanは、EYの日本におけるメンバーファームの総称です。EY新日本有限責任監査法人、EY税理士法人、EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社などから構成されています。なお、各メンバーファームは法的に独立した法人です。詳しくはey.com/ja_jpをご覧ください。

© 2025 EY Japan Co., Ltd.
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 Japan株式会社および他の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 the financial controller transform to shape the future with confidence?*を翻訳したもので、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