

令和6年度

内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業

(グローバル競争力強化に向けたコーポレート・トランスフォーメーションの深堀
及び普及促進に関する調査)

報告書

2025年1月末日

PwCコンサルティング合同会社



目次

1. 背景と前提
2. ファイナンス領域におけるリファレンスモデルについて
3. 個別企業の取組事例

背景と前提

2024年6月：コーポレート・トランスフォーメーションより抜粋

過年度のCX研究会報告書において、コアファンクションは“ファイナンス機能”・“HR機能”・“DX機能”と整理。特に、ファイナンスは、“カネの使い途を正しく定める”機能と定義

グローバル競争力強化に向けたCX研究会

報告書サマリー

Why
CX?

グローバル市場環境の変化と経営の複雑性の高まり (p5-17)

- この20年で途上国市場は先進国市場を上回り成長。日本企業の海外ビジネスは拡大（輸出2倍＋直接投資収益16倍）し、主要製造業の海外売上比率は30→50%超に。M&Aの隆盛もあり、従業員全体の6割が海外現地法人に所属。
→ 地域・事業の両面でグローバルに戦線が拡大した結果、日本企業の経営の複雑性は増大 ⇒ 利益率は米欧企業に劣後。

従来型の日本的経営が乗り越えるべき課題とCXの必要性 (p18-26)

- 同質的な日本人を前提とした日本的経営手法を海外現法に横展開することは困難（結果的に統制の弱い連邦経営） ⇒ OSそのものを革新し、これまで属人的/阿吽の呼吸の中で十分でなかった組織の仕組み化を図ることが必要。
→ グローバル競争力強化＝“現場力の高さ”×“強いコーポレート”
BX（ビジネスモデル・プロセスの継続的刷新）＝現場力×CX×DX

CXのインパクト (p27-32)

- 日本全体の経常利益約100兆円の3割弱を創出する製造業大手1,800社がCXにより複雑性を克服し、強い経営を実践。
→ 機動的な経営資源の配分により、海外でも稼ぎ続けるインパクトは極めて大きい。

How
CX?

グループ組織の設計思想と幹となるパーパス・コアバリュー (p33-41)

- 企業の存在理由と価値観・信条は、自社と他社の違いを説明する最大の差別化要因。日本を中心とした従来型のOSを革新し、海外現法との制度を含めた仕組みの統合・標準化を進め、“ワンカンパニー”としていくための最も基本的な原動力となる。
→ 企業のパーパス・コアバリューが及ぶ範囲が事業ポートフォリオの境界線。必要以上にグループ会社を保有していないか？

コアとなるコーポレート・ファンクションの“型”は実務家・アカデミアによる研究を経て一定に収斂

→ これらの“型”も参考に、CxOsが全体観を持って連携し、様々な分断を乗り越えながら、各ファンクションの磨き込みを推進

ファイナンス機能 (p42-52)

- 3つの分断（コーポレート部門内、事業部門との間、グループ内）を克服し、データドリブン経営を実践するためのグループ内の共通基盤を整備。
→ 統制からビジネスパートナーとしての価値創造へ、あるいは、過去の実績報告から未来予測に基づく経営意思決定への貢献へと使命を拡張。
▶ カネの使い途を正しく定める

HR機能 (p53-64)

- 2つの分断（コーポレート・事業部門間、グループ内）を克服し、日本企業では曖昧にされがちなポストの責任と権限、評価基準を明確に言語化、リーダー層含め人材プールを整備。
→ 国内外のグループ子会社に人事を任せる“連邦型人事”を超えて、トランスナショナル人事へと発展。
▶ ヒトのポテンシャルを活かし切る

DX機能 (p65-77)

- 3つの分断（ビジネスプロセス、コーポレート・事業部門間、グループ内）を克服し、BPMやSSCへの集約も含めて組織横断のDXを推進。
→ グループ組織全体のビジネスプロセスの革新をリード＋ビジネスパートナーとして、デジタルによる価値創出を実現するイネーブラとしての役割を発揮。
▶ カネとヒトに係る判断・実践を援ける

図表1-1
出典：グローバル競争力強化に向けたCX研究会報告書
https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/global_cx/pdf/20240603_1.pdf

本調査報告書では、“カネの使い途を正しく定める”方法論について整理している

- リファレンスモデル
- 先進企業の取組事例

参考) 全体の構造と本年のスコープ

経営機能の一端を担うファイナンス機能を本書のスコープとしている

経営機能(本書では企業価値向上に資する全社戦略の策定・実行のフォーカス) インテリジェンス(情報収集・分析)～全社戦略策定～予算化～実行計画・KPI設定～実行・モニタリング			
	ファイナンス機能	HR機能	DX機能
各機能の主目的	- 統制からビジネスパートナーとしての価値創造へ - 過去の実績報告から未来予測に基づく経営意思決定への貢献へ	- ポストの責任と権限、評価基準の明確な言語化 - リーダー層含め人材プールを整備	- グループ組織全体のビジネスプロセスの革新をリード - デジタルによる価値創造を実現する役割を発揮
各領域における基盤となる仕組み	- 過去・現在の業績データを記録・分析する基盤 - マクロ・競合動向を踏まえリソースアロケーションを提案する基盤 - 資本・キャッシュを調達、関連リスクを管理する基盤	～～ ～～ ～～	～～ ～～ ～～
グローバル企業のプラクティスのポイント	- 全社戦略としてのリソースアロケーション - マクロ環境情報・市場情報・社内情報の収集・分析によるインサイトの提供 - インサイト活用したトップダウンでの事業ポートフォリオの策定(全社戦略) - 事業別目標に基づき、リソースを配分 - 予算策定・KPIツリーの設計 - シェアドサービス機能による業績情報収集の集約・標準化 - テクノロジー・シェアドサービスの活用	～～ ～～ ～～	～～ ～～ ～～

ファイナンス領域におけるリファレンスモデル

リファレンスモデル

CX(コーポレート・トランスフォーメーション)を進める上で“モノサシ”となるよう、ファイナンス領域におけるリファレンスモデルを整備している

リファレンスモデルについて

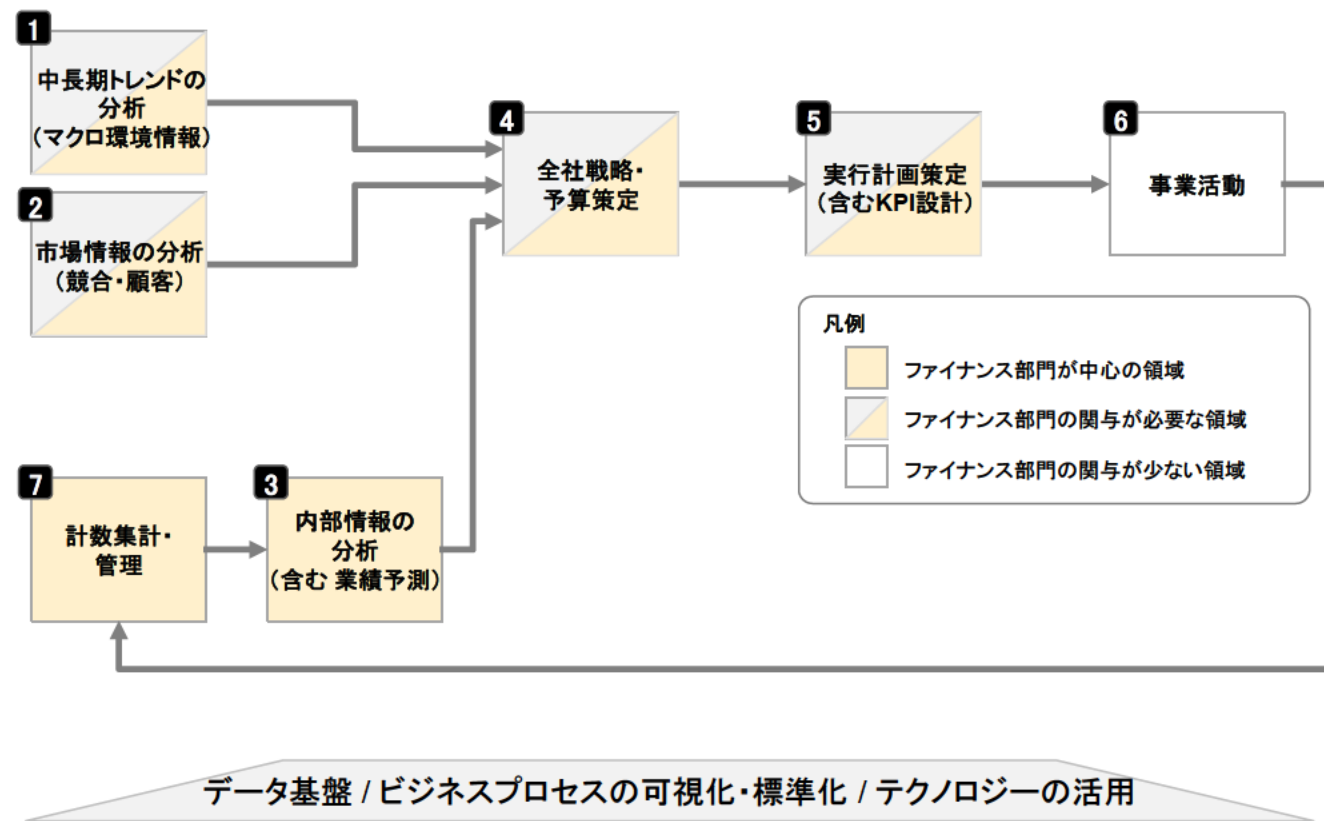
考え方

- 日本企業及び欧米先進企業の「経営のオペレーティングモデル」をベースに、各プロセスにおける取組を「7項目×5段階」に分けて定義
- 本リファレンスモデルは、経営オペレーティングモデル全体で作成。各領域におけるファイナンス部門の関与の度合いを右図のように整理した

推奨利用方法

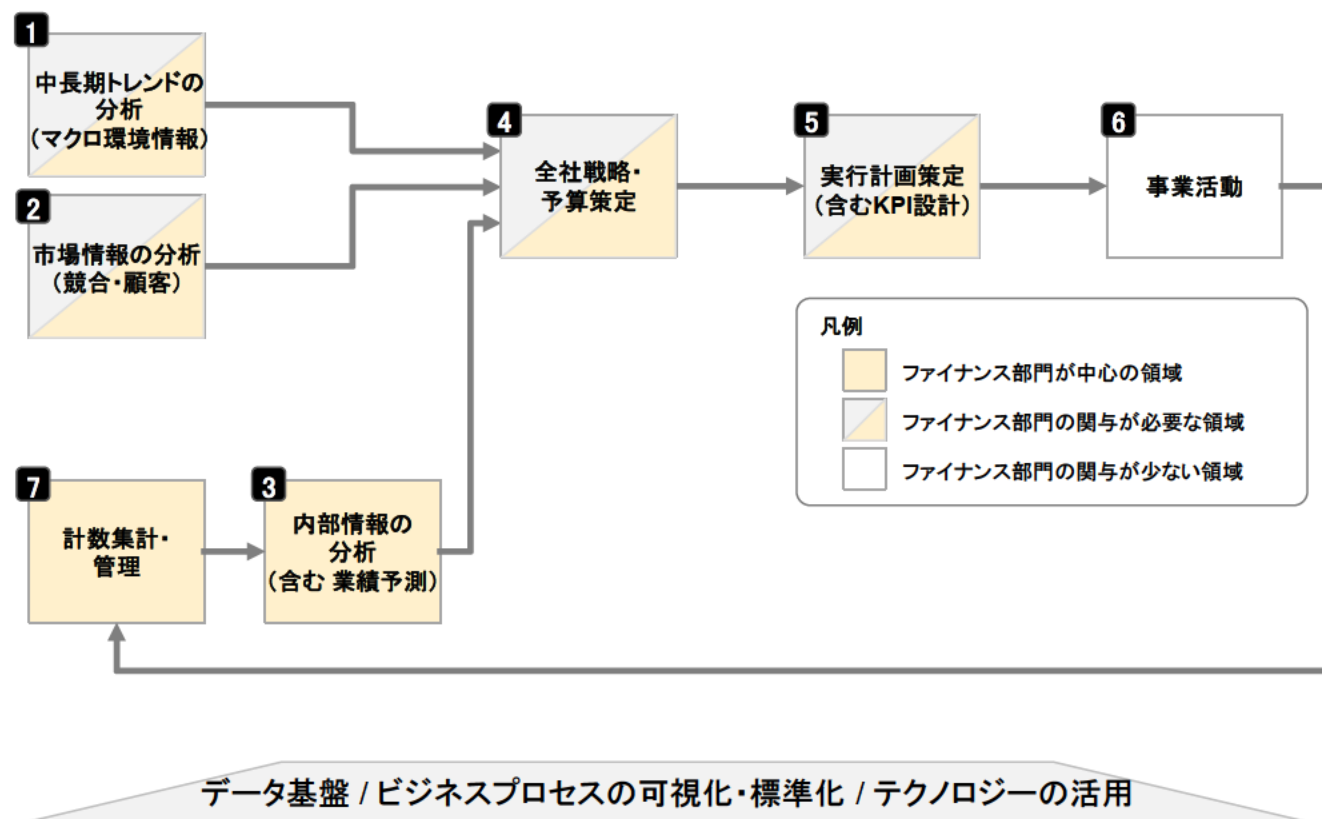
- ファイナンス領域における経営モデルの課題を特定するためのチェックシートとして活用を想定
- また、経営モデルを高度化させていくための目安・マイルストンの設定や将来像の議論の一つの材料としての活用を想定
- 個社の企業／事業環境や、社内の課題解決のための優先順位に応じて取組をされることを推奨

経営のオペレーティングモデル



参考)経営のオペレーティングモデルの補足

経営のオペレーティングモデル



補足

- 1** ファイナンス部門が必要な情報を収集すべく、関連部門と協業等により、取組む領域
- 2**
 - グローバル先進企業においては、コーポレート内に**マーケット情報を取扱う専門機能(マーケット・インテリジェンス機能)**があり、ファイナンス部門として必要な情報を収集している
 - ファイナンス部門として必要な情報は、事業ポートフォリオの入替やシナリオ分析等に関するもの
- 3**
- 4** 経営陣と共に、経営企画・事業企画部門やリスク管理部門等とファイナンス部門が協業する領域
 - 昨今においては、社会的提供価値や環境への配慮等を含めて戦略を練る必要性が高まっているため、サステナビリティ推進室や環境管理部門等が関与することも見受けられる
- 5** 対象の事業部と協業する領域

リファレンスモデル(概要版)

	Lv1	Lv2	Lv3	Lv4	Lv5	Notes
1 中長期トレンドの分析 (マクロ環境情報)	経営判断のための中長期トレンドやマクロ情報を収集・分析していない	必要に応じて、限定された範囲の情報を個別に収集・分析している	担当部門は定義されているが、その担当範囲や実施頻度・対象情報は定義されていない	担当部門、実施頻度や対象情報は定義されている 経営・ファイナンスへの活用時 [※] に不足する場合がある	Lv4に加え、十分に経営・ファイナンスへの活用 [※] ができるレベルでの情報収集・分析ができています	ファイナンス部門が必要な情報を収集すべく、関連部門と協業等により、取組む領域 ※経営・ファイナンスへの活用＝事業ポートフォリオの入替やシナリオ分析、リスク分析、業績予測等のインプットに必要な情報
2 市場情報の分析 (競合・顧客)	各部門・担当者にて、個別に断片的な情報収集を行っている	一部の事業部のみ情報収集・分析の実施頻度や対象情報が定義されている コーポレートへの連携方法が確立されていない	事業部では情報収集・分析の実施頻度が定義されている コーポレートへの連携方法が確立されていない	事業部・コーポレート側ともに担当部門が明確に定義されている。一部 経営・ファイナンスへの活用 [※] ができるレベルでの情報収集・分析ができています	Lv4に加え、十分に経営・ファイナンスへの活用 [※] ができるレベルでの情報収集・分析ができています	ファイナンス部門が必要な情報を収集すべく、関連部門と協業等により、取組む領域 ※経営・ファイナンスへの活用＝事業ポートフォリオの入替やシナリオ分析、リスク分析、業績予測等のインプットに必要な情報
3 内部情報の分析 (含む 業績予測)	本社・事業部から経営層に報告されている 報告書ベースでのやり取り 予算消化・達成率等で業績をモニタリングしている	本社・事業部から経営層に報告されている 報告書ベースでのやり取り 経験則に基づき業績予測をしている	事業部とFP&Aからそれぞれ経営層にWレポートラインにて報告される 報告書ベースでのやり取り 先行指標を用いた一部の業績予測をしている	事業部とFP&Aからそれぞれ経営層にWレポートラインにて報告される BIツール等でのやり取り 先行指標・テクノロジーを活用し、一部の業績予測をしている	Lv4に加え、コーポレート側からも明細データまでカスケーディングすることが可能(子会社・現法含む) 先行指標・テクノロジーを活用して経営判断に必要な業績予測をしている	
4 全社戦略・予算策定	全社戦略 [※] は策定していない。アドホックに策定される事業戦略のみ。 事業部内での予算調整を行ったものをコーポレート側に報告	全社戦略 [※] は策定していない。定期的に策定される事業戦略(短期目線のみ)を束ねたもののみ。予算は、事業部からの申請をベースにコーポレートにて調整	全社戦略 [※] は策定していない。定期的に策定される事業戦略(中長期トレンドも考慮)を束ねたもののみ。予算は、事業部からの申請をベースにコーポレートにて調整	コーポレート主導で中長期トレンドを踏まえた全社戦略 [※] ・事業単位を策定。 予算配分は過年度比較程度の配分をしている	コーポレート主導で中長期トレンドを踏まえた全社戦略 [※] ・事業単位を策定。 全社戦略 [※] に合わせたメリハリのある予算配分している	経営陣と共に、経営企画・事業企画部門やリスク管理部門等とファイナンス部門が協業する領域 ※全社戦略＝事業別のポートフォリオの方針などをコーポレート主導で策定したもの
5 実行計画策定 (含む KPI設計)	戦略・実行計画・KPIが連動 [※] していない	戦略・実行計画・KPIが連動 [※] していない部分が多い	戦略・実行計画が連動 [※] している 財務指標については、実行計画とKPIが連動 [※] している	戦略・実行計画・KPIが連動 [※] している 一部のKPIは業績予測に活用できる	戦略・実行計画・KPIが連動 [※] している 業績予測ができるようにKPIが設計されている	ファイナンス部門がビジネスパートナーとして事業部門と連携して活動する場合もある ※連動:論理的に整合している状態
6 事業活動(省略)	ファイナンス部門の関与が少ないため省略					
7 計数集計・管理	各事業単位で集計。分析に必要な情報は都度 有識者が加工している	一部(単体のみ等)のプロセス・データは標準化・一元化されている	大部分(連結対象のみ等)のプロセス・データは標準化・一元化されている	シェアドサービス化されているが、シェアド拠点間で標準化・一元化の余地あり	全社的に(シェアド拠点間も)プロセス・データが標準化・一元化されている	ファイナンスに関するシェアドセンターに限定

リファレンスモデル(詳細版:1/4)

		Lv1	Lv2	Lv3	Lv4	Lv5	Notes
1	中長期トレンドの分析 (マクロ環境情報)	経営判断のための中長期トレンドやマクロ情報を収集・分析していない	必要に応じて、限定された範囲の情報を個別に収集・分析している	担当部門は定義されているが、その担当範囲や実施頻度・対象情報は定義されていない	担当部門、実施頻度や対象情報は定義されている 経営・ファイナンスへの活用時 [※] に不足する場合がある	Lv4に加え、十分に経営・ファイナンスへの活用 [※] ができるレベルでの情報収集・分析ができています	ファイナンス部門が必要な情報を収集すべく、関連部門と協業等により、取組む領域 ※経営・ファイナンスへの活用＝事業ポートフォリオの入替やシナリオ分析、リスク分析、業績予測等のインプットに必要な情報
	詳細						
	担当部門	経営判断のための情報収集・分析をしていない	情報収集・分析する部門がなく、都度個別に実施	情報収集・分析する部門は定義されているが、担当範囲は定義されていない	情報収集・分析する部門、その担当範囲が定義されている	情報収集・分析する部門、その担当範囲が定義されている	
	仕組み	経営判断のための情報収集・分析をしていない	必要に応じて、限定された範囲の情報を収集・分析している	実施頻度や対象情報が定義されていない	実施頻度や対象情報が定義されている。 ファイナンスへの活用時 [※] に不足する場合がある	実施頻度や対象情報が定義されている。 十分にファイナンスへの活用 [※] ができるレベルでの情報収集・分析ができています	
2	市場情報の分析 (競合・顧客)	各部門・担当者にて、個別に断片的な情報収集を行っている	一部の事業部のみ情報収集・分析の実施頻度や対象情報が定義されている コーポレートへの連携方法が確立されていない	事業部では情報収集・分析の実施頻度が定義されている コーポレートへの連携方法が確立されていない	事業部・コーポレート側ともに担当部門が明確に定義されている。 一部 経営・ファイナンスへの活用 [※] ができるレベルでの情報収集・分析ができています	Lv4に加え、十分に経営・ファイナンスへの活用 [※] ができるレベルでの情報収集・分析ができています	ファイナンス部門が必要な情報を収集すべく、関連部門と協業等により、取組む領域 ※経営・ファイナンスへの活用＝事業ポートフォリオの入替やシナリオ分析、リスク分析、業績予測等のインプットに必要な情報
	詳細						
	担当部門	事業部にて担当	一部の事業部にて担当 コーポレート側の担当部門が不明瞭 コーポレートへの連携方法が確立されていない	事業部にて担当 コーポレート側の担当部門が不明瞭 コーポレートへの連携方法が確立されていない	事業部・コーポレート側ともに担当部門が明確に定義されており、コーポレートへ連携できている	事業部・コーポレート側ともに担当部門が明確に定義されており、コーポレートへ連携できている	
	仕組み	不定期で個別に断片的な情報収集・分析をしている	一部の事業部のみ、実施頻度や対象情報が定義されている	事業部側は実施頻度や対象情報が定義されている	事業部・コーポレート側ともに実施頻度や対象情報が定義されている 一部、ファイナンスへの活用 [※] ができるレベルでの情報収集・分析ができています(今後の受注見込案件の影響分析等)	事業部・コーポレート側ともに実施頻度や対象情報が定義されている 十分にファイナンスへの活用 [※] ができる情報収集・分析ができています	

リファレンスモデル(詳細版:2/4)

		Lv1	Lv2	Lv3	Lv4	Lv5	Notes
3	内部情報の分析 (含む 業績予測)	本社・事業部から経営層に報告されている 報告書ベースでのやり取り 予算消化・達成率等で業績を モニタリングしている	本社・事業部から経営層に報告されている 報告書ベースでのやり取り 経験則に基づき業績予測をしている	事業部とFP&Aからそれぞれ 経営層にWレポートラインにて報告される 報告書ベースでのやり取り 先行指標を用いた一部の業績予測をしている	事業部とFP&Aからそれぞれ 経営層にWレポートラインにて報告される BIツール等でのやり取り 先行指標・テクノロジーを活用し、一部の業績予測をしている	Lv4に加え、コーポレート側からも明細データまでカスケーディングすることが可能(子会社・現法含む) 先行指標・テクノロジーを活用して経営判断に必要な業績予測をしている	
(詳細)	担当部門	役割に合わせて、本社・事業部に明確な担当部署が定義されている	役割に合わせて、本社・事業部に明確な担当部署が定義されている	コーポレートFP&A+事業部FP&A組織として定義されている	コーポレートFP&A+事業部FP&A組織として定義されている	コーポレートFP&A+事業部FP&A組織として定義されている	
	仕組み	本社 or/and 事業部から経営層へ報告される。 報告書ベースでのやり取りが中心	本社 or/and 事業部から経営層へ報告される。 報告書ベースでのやり取りが中心	事業部とFP&Aからそれぞれ経営層にWレポートラインにて報告される。 報告書ベースでのやり取りが中心	事業部とFP&Aからそれぞれ経営層にWレポートラインにて報告される。 BIツール等(含むダッシュボード)でのやり取りが中心(ただしBIツール等(含むダッシュボード)でのやり取りに加え、コーポレート側からも明細データまでカスケーディングができない)	事業部とFP&Aからそれぞれ経営層にWレポートラインにて報告される。 BIツール等(含むダッシュボード)でのやり取りに加え、コーポレート側からも明細データまでカスケーディングすることが可能(子会社・現法含む)	
	業績予測	予算消化率・達成率の把握程度	過去からの経験則に基づき業績を予測している	先行指標を用いて一部の業績予測(受注・売上のみ等)をしている(最新のテクノロジーは活用していない)	先行指標・テクノロジーを活用し、一部の業績予測(受注・売上・利益等)をしている	先行指標・テクノロジーを活用し、経営判断に必要な業績予測をしている	

リファレンスモデル(詳細版:3/4)

		Lv1	Lv2	Lv3	Lv4	Lv5	Notes
4	全社戦略・予算策定	全社戦略 [※] は策定していない。アドホックに策定される事業戦略のみ。事業部内での予算調整を行ったものをコーポレート側に報告	全社戦略 [※] は策定していない。定期的に策定される事業戦略(短期目線のみ)を束ねたもののみ。予算は、事業部からの申請をベースにコーポレートにて調整	全社戦略 [※] は策定していない。定期的に策定される事業戦略(中長期トレンドも考慮)を束ねたもののみ。予算は、事業部からの申請をベースにコーポレートにて調整	コーポレート主導で中長期トレンドを踏まえた全社戦略 [※] ・事業単位を策定。予算配分は過年度比較程度の配分をしている	コーポレート主導で中長期トレンドを踏まえた全社戦略 [※] ・事業単位を策定。全社戦略 [※] に合わせたメリハリのある予算配分している	経営陣と共に、経営企画・事業企画部門やリスク管理部門等とファイナンス部門が協業する領域 ※全社戦略＝事業別のポートフォリオの方針などをコーポレート主導で策定したもの
	詳細 全社戦略の策定	全社戦略 [※] は策定していない。アドホック的に策定される事業戦略のみ。	全社戦略 [※] は策定していない。定期的に策定される事業戦略(短期目線のみ)を束ねたもののみ。事業戦略は短期視点(短期の競争環境)のみで策定している	全社戦略 [※] は策定していない。定期的に策定される事業戦略(中長期トレンド:5年以上先も考慮)を束ねたもののみ。事業戦略は中長期トレンドも踏まえて策定している	コーポレート側からのトップダウンと、事業部側からのボトムアップをすり合わせた全社戦略 [※] を策定。全社戦略は中長期トレンドも踏まえて策定している	コーポレート側からのトップダウンと、事業部側からのボトムアップをすり合わせた全社戦略 [※] を策定。全社戦略は中長期トレンドも踏まえて策定している	
	予算配分	事業部からの申請をベースに、コーポレートにて総額を調整	事業部からの申請をベースに、コーポレートにて総額を調整	事業部からの申請をベースに、コーポレートにて総額を調整	全社戦略 [※] に基づき予算を傾斜配分しているが、過年度予算に準じて配分する傾向が強い	全社戦略 [※] に基づきメリハリのある予算配分をしている	
5	実行計画策定(含むKPI設計)	戦略・実行計画・KPIが連動 [※] していない	戦略・実行計画・KPIが連動 [※] していない部分が多い	戦略・実行計画が連動 [※] している 財務指標については、実行計画とKPIが連動 [※] している	戦略・実行計画・KPIが連動 [※] している 一部のKPIは業績予測に活用できる	戦略・実行計画・KPIが連動 [※] している 業績予測ができるようにKPIが設計されている	ファイナンス部門がビジネスパートナーとして事業部門と連携して活動する場合もある ※連動:論理的に整合している状態
	詳細 実行計画	戦略と実行計画が連動 [※] していない	戦略と実行計画が連動 [※] していない部分が多い	戦略と実行計画が連動 [※] している	戦略と実行計画が連動 [※] している	戦略と実行計画が連動 [※] している	
	KPI	実行計画とKPIが連動 [※] していない	実行計画とKPIが連動 [※] していない部分が多い	財務指標については、実行計画とKPIが連動 [※] している(非財務指標は連動 [※] していない)	財務・非財務指標ともに、実行計画とKPIが連動 [※] している 一部のKPIは業績予測に活用できる	財務・非財務指標ともに、実行計画とKPIが連動 [※] している 業績予測ができるようにKPIが設計されている	

リファレンスモデル(詳細版:4/4)

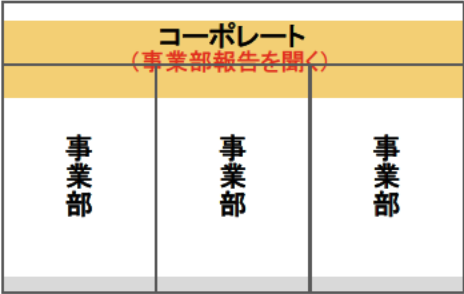
		Lv1	Lv2	Lv3	Lv4	Lv5	Notes
6	事業活動(省略)	ファイナンス機能ではないため省略					
7	計数集計・管理	各事業単位で集計。分析に必要な情報は都度 有識者が加工している	一部(単体のみ等)のプロセス・データは標準化・一元化されている	大部分(連結対象のみ等)のプロセス・データは標準化・一元化されている	シェアドサービス化されているが、シェアド拠点間で標準化・一元化の余地あり	全社的に(シェアド拠点間も)プロセス・データが標準化・一元化されている	ファイナンスに関するシェアドセンターに限定
詳細	プロセスの標準化	各事業部に依存	一部のプロセスは標準化されている	大部分のプロセスは規定やIT制約により標準化されている	個々のシェアドサービスセンター内では標準化されている	全社的(シェアドサービスセンター間も)標準化されている	
	データの一元化	各事業部に依存	一部のデータは一元管理されている	大部分のデータは一元管理されている	個々のシェアドサービスセンター内では一元化されている	全社的(シェアドサービスセンター間も)一元化されている	

参考) 経営機能(オペレーティングモデル)の類型整理

グローバル先進企業は、企画機能の関与が大きい(=ビジネスパートナーとしての価値創造)、また 業績管理機能はシェアドサービスセンター化による効率化を図っている

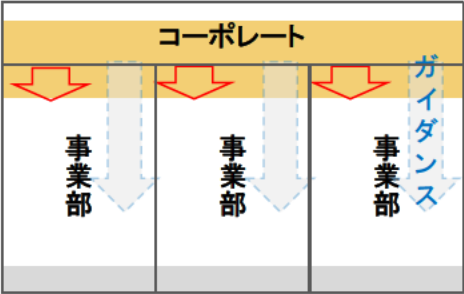
⇩ ポートフォリオ管理 ⇩ 長期メガトレンドに基づく活動 戦略の立案機能 シェアード化された機能

多くの日系企業



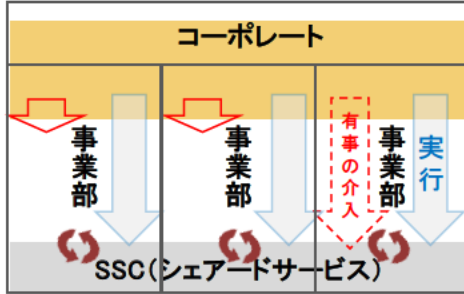
- コーポレートは、事業部門報告を聞いてまとめる立場
- コーポレートは、長期トレンドは見れておらず、事業部門戦略を積上げて作成
- コーポレートの一部、国内子会社の一部に対して、一部機能のバックオフィスサービスのみを提供
- 事業部門はそれぞれ固有のシステム・データを持ち、コーポレートからは「見えない(分析できない)」

日系:先進企業



- 製品・産業等の特性が分かれる軸 (Strategic BU単位)でポートフォリオ管理
- 適切な頻度でモニタリング
- コーポレートは長期メガトレンドを見た「**全社戦略ガイダンス**」提示(ガイダンスは出すが、実行までは不徹底な部分あり)
- 海外・国内子会社も含むグループ全体に対し、一部の専門サービスまで提供している
- 各事業部の状況は、コーポレート側で一定程度「可視化されている」

欧米:先進企業



- 左記に加え、実効性担保のため**経営人材の質・量も考慮し単位を設定**
- 常時モニタリングし、有事のみ介入
- コーポレートが、**長期メガトレンド**に対する活動を**100%リード**(事業横断投資、等)
- 海外・国内子会社も含むグループ全体に対し、専門サービス・戦略サービスまで提供している
- 統合データ基盤を用い、各事業の状況を「**分析できる情報が獲得できる**」

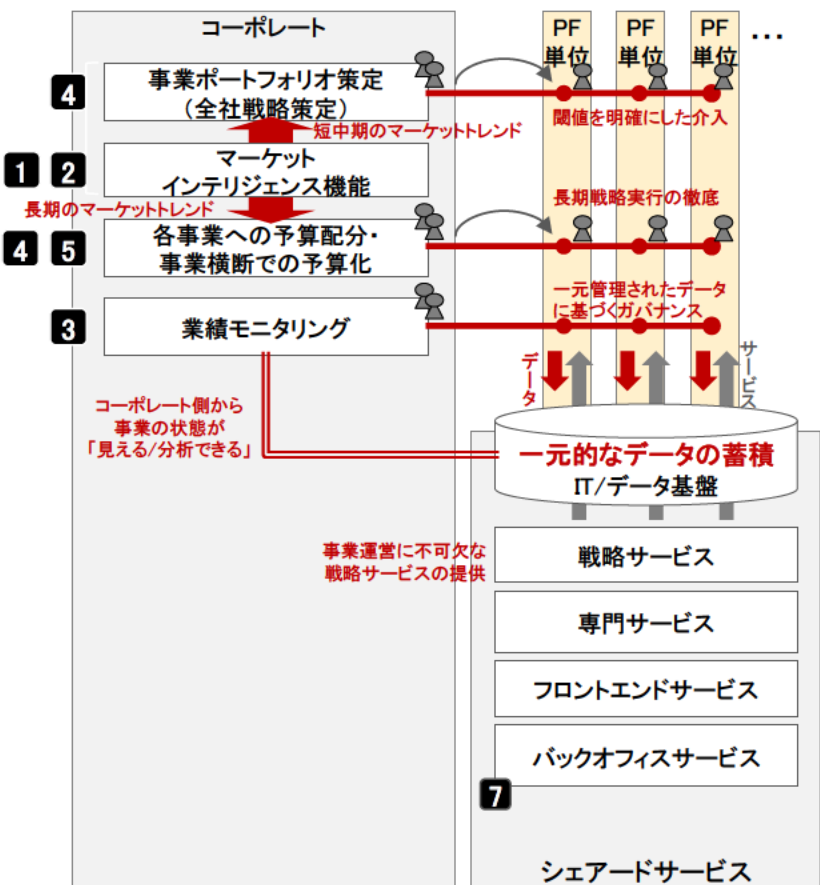
オペレーティングモデル
(イメージ)

ポイント	事業ポートフォリオ (リソースアロケーション)	短中期
		中長期
	シェアドサービス	ヒト・業務
		システム・データ

参考) 欧米: 先進企業におけるオペレーティングモデル例

徹底したシェアドサービスセンターの活用を梃に、事業を常時可視化すると共に、外部環境情報を集約して、適時に事業ポートフォリオ管理を行うモデルを構築している

オペレーティングモデル



オペレーションの内容

1. 製品群・産業・地域の軸で中長期／短中期の市場のトレンド・情報を収集
2. 特に、自社への影響が大きいファクターだけでなく、マクロトレンド収集も担う
3. 事業部や子会社からコーポレートまでを一貫して一元管理された情報を、定常的にモニタリング
4. シェアドサービスが保持する統合データ基盤上に、各事業のデータが一元的に蓄積・管理され、各事業の状況がコーポレートにて常時可視化
5. 閾値を超える場合には各事業に積極的に介入
6. (全社戦略)
7. 製品群・産業・地域の軸で意味ある戦略的な事業管理粒度 (SBU) を設定し、ポートフォリオを管理
8. 実効性を担保するため、自社の「経営人材の質・量まで考慮して管理単位を区分」
9. (予算策定・配分)
10. 長期のトレンドを分析したうえで、マーケティング機能と一体で、長期トレンドに沿ったR&Dテーマ設定、ビジネス化支援(含む予算化)を行っている
11. 事業ポートフォリオに応じて予算を配分し、業績予測が可能な形でKPIツリーを策定し、戦略・計画の実行を各事業に徹底させている
12. 海外・国内子会社も含むグループ全体に対し、専門サービス・戦略サービスまで提供

補足

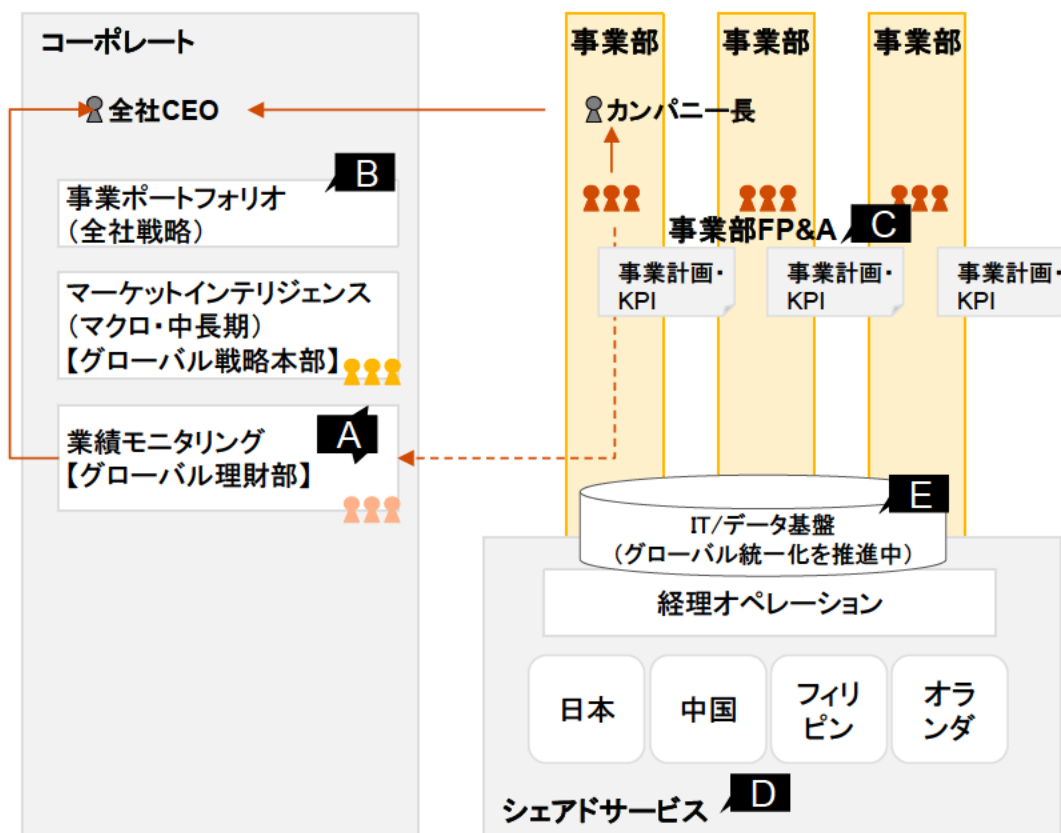
- ・コーポレートの経営陣は、株主プレッシャーの中で、実際に投資・撤退・組替などを判断、その判断根拠の説明にもマーケットインテリジェンスが必要(「事業部」の色がない、独立した経営陣が、ニュートラルな情報に基づいて意思決定を行う)
- ・コーポレートの経営陣は、「足元のかじ取り」は事業部に任せる一方、目標との乖離がないか常に可視化し、乖離が生じた場合にはすぐに介入できる状態にしておく
- ・特に将来の見通しなどの不確定な情報も含め、事業側に恣意的なデータの操作を行わせない
- (全社戦略)
- ・事業ポートフォリオ毎の責任を持った独立経営を徹底させる思想(責任者に大きな権限を付与し信賞必罰で管理)
- (予算策定・配分)
- ・投資対効果が出にくく、各事業単体では行いづらいマーケティング/R&D/IT等の長期視点の投資を行う
- ・戦略的BUを束ねる軸があり、事業横断のテーマ設定・投資が行いやすくしている
- ・事業の業績予測ができる形で戦略と事業活動をKPIにて紐づけ・設定
- ・コングロマリット(分散)ディスカウントの極小化と合わせ「事業の受け皿」(M&Aおよび事業側へのガバナンス構造*)の役割を果たす
- ・巨大企業では、専門・戦略人材分散による非効率解消が必要。業務の標準化、各業務の内容・要求スキルが明確で、標準化しやすい

個別企業の取組事例

- 国内企業の取組例(オムロン社)
- 国内企業の取組例(富士通社)

オムロン社のファイナンス領域における取組み(サマリー)

経営オペレーティングモデル(ファイナンス領域中心)



ポイント

- A** コーポレートにおけるFP&Aは、「戦略・企画機能」と「財務・経理機能」を独立部門として設置
(事業部内におけるFP&Aは同一チーム)
→ ガバナンスの観点より、計画策定と実績管理部門を分離
- B** 事業ポートフォリオは、約70の商品群を4象限※に分けて管理し、課題事業を重点的にモニタリング
※売上高成長率×経営効率(ROIC)による2軸管理
- C** 事業部内で、“事業部FP&A”主導の下で、逆ROICツリーを用いて、オペレーションKPIにて展開
- D** グローバル4拠点体制にてシェアドサービスセンターを展開
 - ・ 地域特性や言語対応に合わせて、中国・フィリピン・日本・オランダにてシェアドサービスを提供
- E** IT部門がリードし、グローバル統一のERPを導入中
 - ・ ERP導入により、コーポレート側からも明細情報へカスケードイングできるようになることを期待している

オムロン社のファイナンス領域における取組み(詳細:1/3)

A

ファイナンス領域の仕組み

組織構造として、コーポレート・事業部側として2段階の構造としている
また、コーポレート側は、「戦略・企画機能」と「財務・経理機能」を独立部門として設置

コーポレート側

- ・ **グローバル戦略本部**: 戦略・企画機能として、主に長期ビジョン・中短期経営計画を立案する機能 (FP&Aの“計画”の役割)
- ・ **グローバル理財本部**: 財務・経理機能として計数管理する機能 (FP&Aの“分析”の役割)
- ・ 計画(戦略・企画)機能と管理(分析含む財務・経理管理)機能を独立させて、一定のガバナンスを維持する考え方

事業部(ビジネスカンパニー)側

- ・ 約70の程度の商品群を5つの事業部に分けて、各ビジネスカンパニーにて事業経営している
- ・ 各事業部には、FP&Aチームが存在 (P(戦略・企画機能)とA(財務・経理機能)はワンチーム)
- ・ 一部のFP&Aメンバーはグローバル理財部に人事権を保有しており、経理・財務のバックグラウンドを持ったメンバーが所属

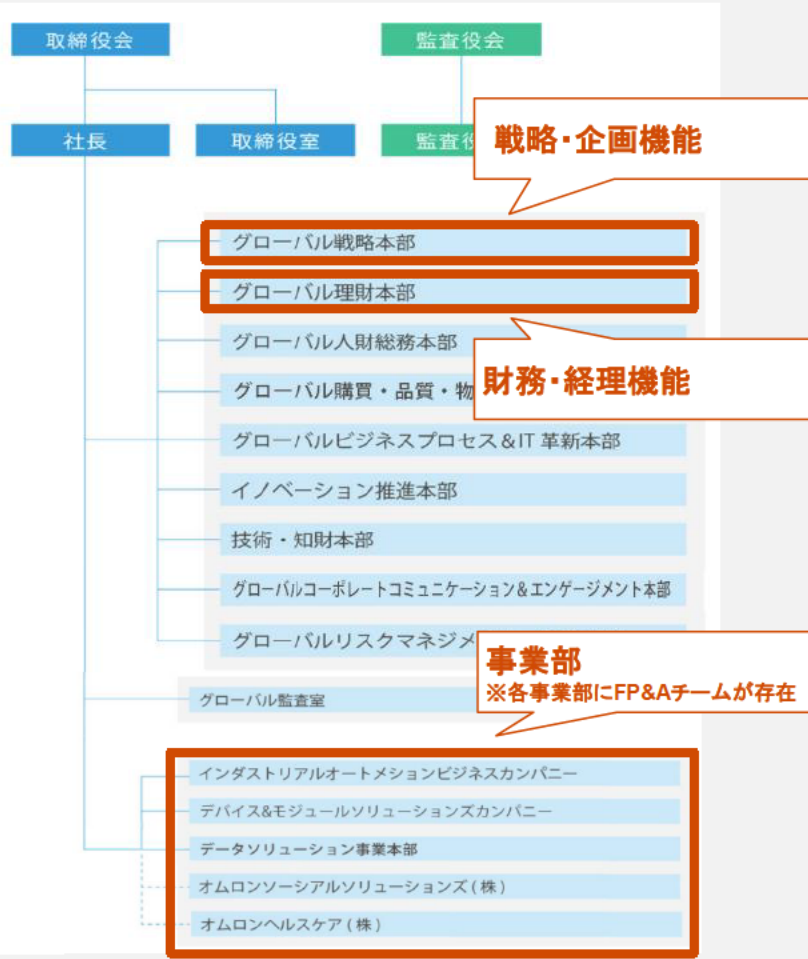
レポートライン: Wレポートラインを採用

現状では、オフィシャルにはCFOへのレポートラインは存在せず、メイン/ドットのレポートライン共にCEOに報告される

- ・ **メインライン**: 事業部FP&A → 事業部長(カンパニー長) → 全社CEO
- ・ **ドットライン**: 事業部FP&A → グローバル理財部 → 全社CEO

(参考) オムロン社の組織図(2024年5月時点)

図表3-1 出典: オムロン社ホームページより
<https://www.omron.com/jp/ja/about/corporate/chart/>



オムロン社のファイナンス領域における取組み(詳細:2/3)

事業ポートフォリオ策定(全社戦略策定)・予算配分

約70の商品群を4象限※に分けてポートフォリオ管理を行い、課題事業を重点的にモニタリング

※売上高成長率×経営効率(ROIC)による2軸管理

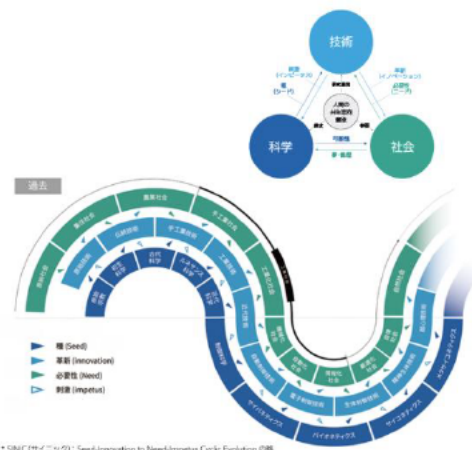
- ・ 100億円／年以上の売上規模の事業、買収先企業を管理対象としている
- ・ モニタリングの要素は、複数年でのトレンド・絶対値で評価している
 - ✓ 市場動向を図るうえで必要なマーケット情報は、中長期・抽象度の高い情報をコーポレート側にて、短期・具体的な情報を事業部にて収集
- ・ 現在では、各事業部でも自律的にポートフォリオマネジメントを行うことができるようになっており、事業部内で撤退商品群を決めたり、事業売却を経営層に提案している
- ・ ベストオーナー(事業の価値を中長期的に最大化させる可能性が高いと見込まれる企業による所有・経営)の考え方により、利益が出ているタイミングでの事業売却も進めている
- ・ 事業部横断でのリソースアロケーション(特に、中長期的な投資や、研究開発予算・人材)については、進め方を検討中
- ・ オムロン社独自の中長期トレンドの理論である「サイニック理論」を参考情報として将来の方向性を確認しながら、マクロトレンドを議論・検討している

(参考)サイニック理論

オムロン社の創業者:立石一真にて1970年に考案された理論。

背景として「事業を通じて社会的課題を解決し、よりよい社会をつくるにはソーシャルニーズを世に先駆けて創造することが不可欠になる。そのためには未来をみる羅針盤が必要だ」と考え、科学・技術・社会それぞれの円環的な相互関係から未来を予測するモデルを考案

オムロンはこれを未来シナリオとし、経営の羅針盤として活用



图表3-2

出典:オムロン株式会社「統合レポート2024」より

https://www.omron.com/jp/ia/integrated_report/pdf_2024_jp.html

(参考) 2010年代における事業ポートフォリオの見直し

事業ポートフォリオの最適化の結果として、VG2020期間（2011年～2020年）で、多くの事業買収・事業譲渡/収束を進めている

出典:オムロン社からの提供資料

图表3-3

ポートフォリオマネジメントによる事業の新陳代謝

主な事業買収/資本提携		主な事業譲渡/事業収束	
15年	モーションコントローラー（制御機器事業）	16年	オイル&ガス（制御機器事業）
15年	産業用ロボット（制御機器事業）	16年	院内医療機器（ヘルスクア事業）
17年	産業用カメラ（制御機器事業）	18年	レーザー加工装置（制御機器事業）
17年	産業用コードリーダー（制御機器事業）	19年	EDMS*2事業
18年	欧州ネプライザ（ヘルスクア事業）	19年	車載部品事業
22年	ヘルスクアデータサービス事業*1	19年	バックライト事業
22年	飲料業界向け検体機（制御機器事業）	21年	MEMS*3開発生産事業
23年	組込み型高速データ統合技術（制御機器事業）	21年	ATM事業（日立との合併解消）
24年	遠隔診療サービス事業（ヘルスクア事業）		
24年	産業保守・健康経営ソリューションサービス（ヘルスクア事業）		

Copyright: 2025 OMRON Corporation. All Rights Reserved

*1:2022年度に連結子会社化。*2:産業用電子機器の開発・製造販売サービス事業
※2: Midea, Whirlpool, Beko, and Zanussi

*3: Micro Electro Mechanical Systems

オムロン社のファイナンス領域における取組み(詳細:3/3)

C

事業計画の策定(含むKPI)

事業部内で事業部FP&A主導のもとで、逆ROICツリーにてオペレーションKPIへ反映している

- ・ ROICを各部門の現場指標に落とし込むことでROIC向上を可能にしている
- ・ ポイントは、ROSや投下資本回転率などの現場レベルの業務に関係しない指標ではなく、現場の部門担当者が具体的な活動ができる指標に置き換えている点
- ・ 逆ROICツリーは“事業部FP&A”のもとで、年度更新している
- ・ 4半期で各KPIをモニタリングをしている

ROIC逆ツリー展開の例

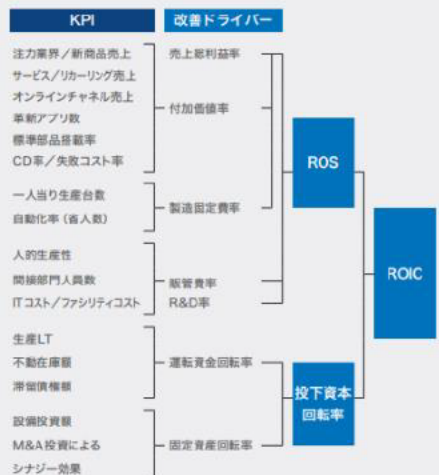
図表3-4 出典:オムロン株式会社「統合レポート2022」より

https://www.omron.com/jp/ja/ir/irlib/pdfs/ar22j/OMRON_Integrated_Report_2022_jp_A4.pdf

ROIC逆ツリー展開

ROIC逆ツリー展開により、ROICを各部門のKPIに分解して落とし込むことで、現場レベルでのROIC向上を可能にしています。ROICを単純に分解した「ROS」、「投下資本回転率」といった指標では、現場レベルの業務に直接関係しないことから、部門の担当者はROICを向上させるための取り組みをイメージすることができません。例えば、ROICを自動化率や設備回転率といった製造部門のKPIにまで分解していくことで、初めて部門の担当者の目標とROIC向上の取り組みが直接つながります。現場レベルで全社一丸となりROICを向上させているのが、オムロンの強みです。

ROIC逆ツリー



D

シェアドサービス、データ・プロセスの標準化

経理オペレーションはシェアド化されており、Globalで4拠点のシェアドサービスセンターにて事業を支援している

- ・ 中国SSC:中国本土のサポート
- ・ フィリピンSSC:アジア・英語圏のサポート
- ・ 日本SSC:日本のサポート
- ・ アムステルダムSSC:欧州圏のサポート

※なお、シェアドサービスセンターを保有することで、中小規模の企業買収後、即座にオムロン品質のシェアドサービスが受けられることはメリットとして機能している

- ・ 中小企業は、独自のバックオフィス機能を高品質で維持することが難しいことが多く、買収後に高品質なシェアドサービスを活用できる利点もある

E

データ基盤 / ビジネスプロセスの可視化・標準化等

現在、IT部門がリードして、グローバル統一化されたERPの導入中

- ・ 本ERP導入により、データ粒度を揃えられるため、コーポレート側でも明細情報(トランザクションデータ)までカスケードしていくことができる見込み
- ・ 現在は、各現法から財務3表レベルの報告は受けているが、各費目単位での明細データまでのカスケードができない状況

※また、ERP導入は期間を要するため、まずは、SSCへの業務集約 → SSCでの標準プロセス化 → ERPでの標準化・データ粒度の統一の流れで変革中

個別企業の取組事例

- 国内企業の取組例(オムロン社)
- 国内企業の取組例(富士通社)

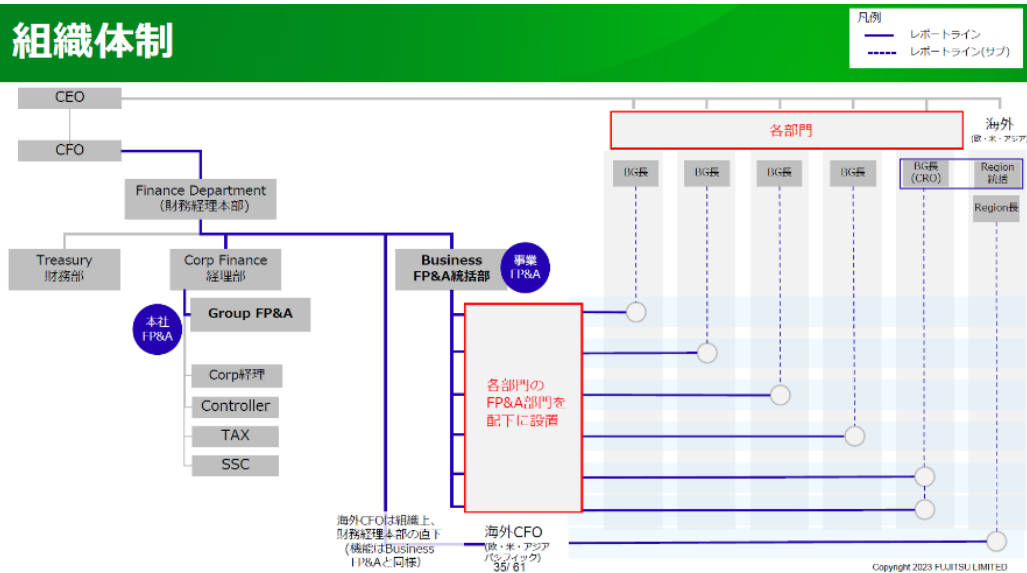
富士通社のファイナンス部門

富士通社は、2020年頃よりFP&Aの導入に向けて、大きな変革を推進。その変革において、組織体制の変更と共に、より高度な役割を果たすためにビジョン・提供価値を再定義

富士通社の経営管理体制(2024年時点)

- 本社FP&Aと事業FP&A組織をCFO配下に位置付け、CFOへの直接のレポートラインを持つことにより、事業経営環境の透明性を担保
- コーポレートファイナンス・経理部(本社FP&A)として本社経理部にGroup FP&Aを組織化
 - 各事業部門にビジネスFP&A統括部(事業FP&A)を組織化

図表3-5 出典: 富士通社提供資料



富士通社へのインタビュー・提供資料よりPwCにて作成
PwC

富士通社のファイナンス部門のビジョン・提供価値

ファイナンス部門のビジョン:
経営のValue Creatorとして、企業価値の持続的向上を支えるプロフェッショナル・チームとして定義

ファイナンス部門の提供価値:
専門性を持ち、事業に関する戦略的アドバイザーとなることで企業価値に貢献する価値を提供すると定義

図表3-6 出典: 富士通社提供資料



図表3-7 出典: 富士通社提供資料



富士通社におけるFP&A導入プロセス(サマリー)

2020年頃～現在までの期間でファイナンス部門の高度化に向けた変革を推進

背景・課題

- ・ 変化が早く勝ち筋が見通せない時代
- ・ 全社がサービス事業へ移行期
- ・ **ファイナンス部門における“オペレーション効率”・“変革に対する他人事意識の蔓延”・“デジタルツールへのネガティブな反応”が課題**

ファイナンス部門の目指す姿(≒FP&A)

- ・ **事業部門に対する納得感のあるゴールの提供**
不確実な中で各組織が自律的に動ける状態(本社はゴールを示す役割)
- ・ **将来にむけた意思決定に繋がる示唆の提供**
過去・決算の数字ではなく、将来予測を基に意思決定ができる状態
- ・ **共通データを基にした社内でのコミュニケーションの促進**
社内のデータの徹底的活用、データとファイナンスの融合
- ・ **作業からの解放・事業への集中**
事業に向き合う時間の創出
(計数管理オペレーションの省力化)

変革への施策

関係会社(450社)を含む全社からの**アンケート結果を基に課題を抽出し、変革施策を立案**

- ・ 施策①: グローバル標準インフラの構築(One ERP)
- ・ 施策②: 変革マインドの醸成(カルチャー変革): DXを活用した主体的な参加の促し
- ・ 施策③: DX人材育成・FP&A機能強化とデータ利活用

FP&A導入に向けた取り組みテーマ

FP&Aの**ミッション・ビジョン・期待効果を設定した上で、FP&Aの成果に繋がる“サービスメニュー・プロセス”と“FP&Aの組織体制・人材育成”を計画。**

合わせて、変革の推進モニタリングの仕組みを構築

- ・ テーマ①: FP&Aサービスメニュー確立
- ・ テーマ②: オペレーション業務構築
- ・ テーマ③: 育成プログラムの運用・実行
- ・ テーマ④: 変革推進とモニタリング

進め方(体制面での工夫)

専任チームを立ち上げ、実践を牽引

- ・ 専任チームが**財務経理部門とデータエンジニアを繋ぐハブの位置づけ**で現場要件を翻訳
- ・ 専任チームは、経理業務知識×エンジニアリング技術×アナリティクス専門性のスキルセットを保有

変革の効果

FP&Aの導入が進むことで業務の高度化だけではなく、経営層からも良い評価

- ・ **FP&Aの機能**: 基礎的な機能が一通り揃った
- ・ **業務効果**: 集計作業の不要化、データ提出待ち時間の短縮化、資料作成の自動化・省人化による高度なチャレンジへのリソース捻出
- ・ **経営層からの評価**: 売上・損益リスクの可視化効果は大きい、富士通がグローバル企業としての模範・事例になるように継続的な取組を期待

現在の取組・今後の展望

「データドリブン経営の実践」、「ビジネスパートナー機能強化」、「お客様の痛みを聞くことでビジネス機会の獲得」を継続中

富士通社におけるFP&A導入プロセス(要諦①)

実際に変革を進められた経験からの示唆できる要諦①は、“Whyが最も大事”という点

変革を成功に導いた要諦①

富士通社のFP&A導入においては、従来 各事業部や工場に配置されていた計数管理部門や本社の経理財務部門を統合・進化させ、FP&A組織へと変革する必要がある、

表面的な施策だけではなく**根底にある目的意識からの変革を実行している**

- 表層的な取組(What)だけでなく、“なぜ必要なのか(Why)”を中心に位置づけ、“どうやるのか？(How)”、“何をやるのか(What)”に展開した
- データドリブン・FP&Aそれぞれに対しても、Why - How - Whatを定義し、徹底的・頻繁に社内広報活動にて啓蒙を進めている
- こうした取組により、組織の壁も低くなり皆が協力できる環境が整ってきた(組織の壁が低くなることで、未来に繋がる迅速な意思決定＋実行ができる環境になった)
- また、データドリブンの進展により、データのインプットは必須となるが、現時点では経営に必要なこととして、現場には理解されている。その結果の一つとして、将来の売上予測の精度が大幅に向上している。

データ
ドリブンの
Why -
How -
What

FP&A
の
Why -
How -
What

図表3-8 出典:富士通社提供資料

Data-Driven

FUJITSU

○ Why

社会の課題を解決して世の中をより良く変えるという信念がある
私たちは、**様々なデータを組み合わせる**ことで、課題を特定して、よりよい意思決定ができると信じています。

○ How (そのためのキーは)

パランティアの**明細密結合**によって、大きな投資をせずに、全世界の様々なデータをつなぎあわせて、**データドリブンで意思決定**できる

○ What (分析ツールを提供)

明細ブレイクダウンを可能とするダッシュボード、**様々な分析ツール**を提供

図表3-9 出典:富士通社提供資料

FP&A organization

FUJITSU

○ Why

私たちは「**真のビジネスパートナー**」を育成することで会社や事業の業績目標を達成してあらゆる価値を向上することができると信じています。

○ How (そのためのキーは)

経営企画部門と経理部門とに分かれている業務を統合して、**計画と実績をリンク**させることができれば、日本の企業はもっと強くなることができる

○ What (プロフェッショナルとなる)

スコアキーパーからビジネスパートナーに変貌させるために、FP & Aの機能・役割を定義、キャリアプランを明確化、管理会計・計数管理のプロフェッショナルを本社・各事業へ配置する

富士通社におけるFP&A導入プロセス(要諦②)

実際に変革を進められた経験からの示唆できる要諦②は、“変革は方法論だけでは乗り切れない”、変革を各人が“自分事”することが必要

変革を成功に導いた要諦②

多くのファイナンス関係者・事業部門の方々を巻き込むために、一人一人が変革意識を持つことが必須な状況であった。
その変革経験から5つのTipsを抽出している

- ・ 発信:
経営層や変革のリーダーそれぞれが本社と現場の関係性を大事にする／していることを態度で示す
例:メルマガ、SNS、グローバルタウンホール(集会)での発信によるオンライン／オフラインコミュニケーション
- ・ 巻き込み:
成功事例を共有・周知することで周囲からの信頼を重ねる、FP&Aだけで閉じずにビジネスラインを巻き込む
- ・ 本気の人事:
各事業部配下の計数管理部門を全てCFO配下に変革
- ・ 2割／8割:
反応する2割のメンバーを抜擢し、推進。勝ち筋が見えれば変革が進む
- ・ 内製化:
社内に変革することで組織が強くなる。コンサル等の外部関与者は、任せるのではなく、活用するもの

図表3-10 出典:富士通社提供資料

FP&A organization

FUJITSU

○ 変革は方法論だけで乗り切ることはいできない。変革を「自分事」にするための5つのTips

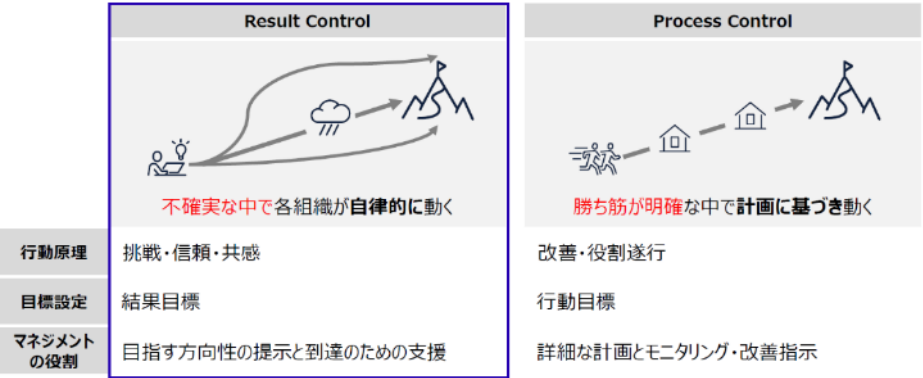


富士通社におけるFP&A導入プロセス(目指す姿)

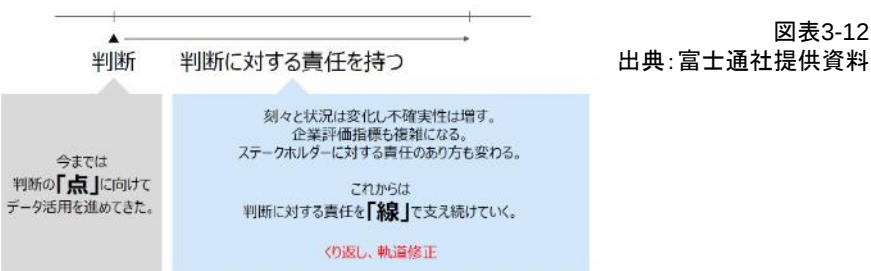
不確実性の高い時代に合わせて、“判断に対する責任を持つ”方向に向けて、目指す姿を定義。また、目指す姿を実現するために“どう変わるのか？”を共通言語化している

富士通社の目指す姿(コンセプト)

① 先を見通しにくい環境下において、結果目標重視で各事業・組織が自律的に動ける状態を作る



② そのために、経営管理部門は、経営判断の材料を提供するだけではなく、経営判断に対するトレース・軌道修正責任も担う必要がある



ファイナンス部門の目指す姿(≒FP&A)

ファイナンス部門の目指す姿として、「事業のゴールを示し、それに必要な意思決定を支え、意思決定に必要なコミュニケーション・データを提供する」、そのためにはファイナンス部門の自身が「作業から解放されている」状態を作ることを目指す姿として定義している

- 事業部門に対する納得感のあるゴールの提供
不確実な中で各組織が自律的に動ける状態(本社はゴールを示す役割)
- 将来にむけた意思決定に繋がる示唆の提供
過去・決算の数字ではなく、将来予測を基に意思決定ができる状態
- 共通データを基にした社内でのコミュニケーションの促進
社内のデータの徹底的活用、データとファイナンスの融合
- 作業からの解放・事業への集中
事業に向き合う時間の創出
(計数管理オペレーションの省力化)

富士通社におけるFP&A導入プロセス(施策とテーマ)

課題認識から、施策～取組テーマへと反映し、“なぜ、何をすべきなのか？”を具体化

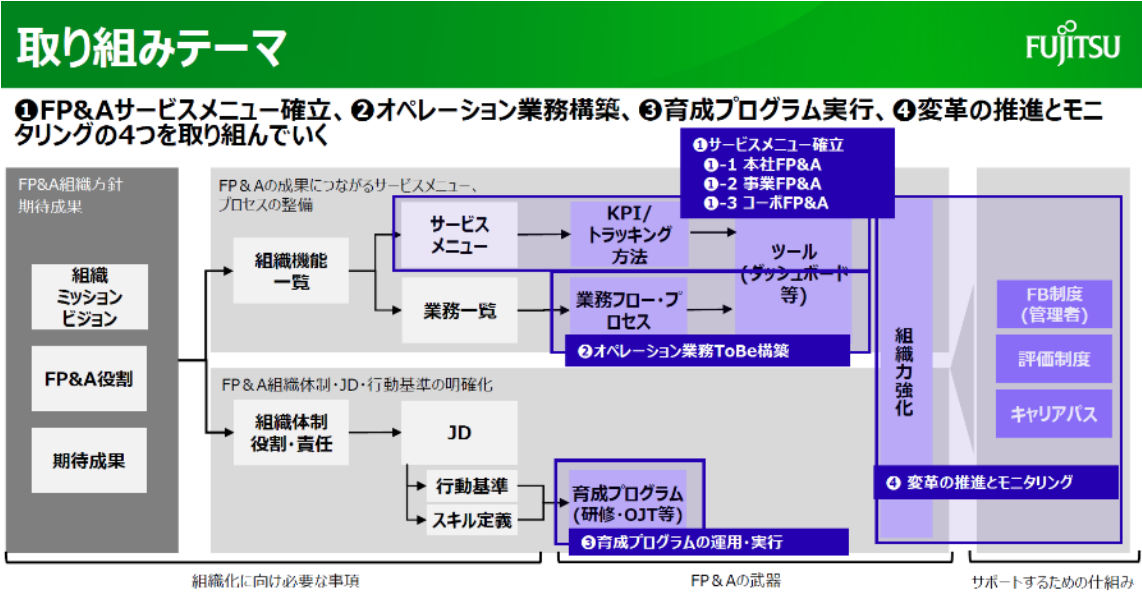
課題認識と施策		
関係会社(450社)を含む全社からのアンケート結果を実施。その中から抽出された課題を基に、具体的な施策を考案		
1	課題	非効率な会計オペレーション ・ 数字の集約などの会計オペレーションに大半のエネルギーを投下
	施策	グローバル標準のITインフラの導入・構築(One-ERP) ・ グローバル標準のプロセス設計による自動化の推進 ・ グローバルで1つのERPを導入する
2	課題	世の中の変化に追従するための変革意識の低さ ・ 世の中の変化に対応できておらず、自律的な変革意識も低い
	施策	カルチャー変革に向けた主体的な参加の促し ・ SNSやタウンホール・イベントを活用したパーパス・メッセージの継続的な発信と、成功体験の共有
3	課題	テクノロジー(デジタルツール)の活用遅れ ・ 現在業務に追われ、新たなツールの活用ができる効率的な業務プロセスへリデザインできていない
	施策	DX人材育成・FP&A機能強化とデータ利活用 ・ DX教育プログラムの活用や外部人材の登用 ・ FP&A 真の経営パートナーの育成

FP&A導入にむけた取組テーマ

変革のコンセプトは、“ルール・プロセス”、“データ”、“組織”、“システム/IT”、“人”の“5位一体”での改革

具体的には、FP&Aのミッション・ビジョン・期待効果を設定した上で、FP&Aの成果に繋がる“サービスメニュー・プロセス”と“FP&Aの組織体制・人材育成”を計画。合わせて、変革の推進モニタリングの仕組みを構築

図表3-13 出典:富士通社提供資料



富士通社におけるFP&A導入プロセス(進め方と学び)

進めていくうえでのポイントは、「専任チーム・組織／人の在り方」という根底にある変革要素へもアプローチしてきたことである

進め方

スピード感を意識し、財務経理部門と社内データエンジニアのハブを担う専任チームを組成し、目指す姿を実現するため具体的な施策を定めて、変革を推進してきた(5位一体のコンセプトを具体化して推進)

ルール・プロセス 体制・役割の明確化	財務経理部門にデータドリブン専任部隊を配置 専任部隊は、財務経理部門からの要望を聞き、具体的なシステム要件に落とし、社内データエンジニアへ連携
	計数管理プロセスの集約・統合、計画と実績の一貫管理 従来、計数管理が事業部門と財務経理部門をまたいで散財していたものを機能統合することで一連のプロセスを集約・統合
システム・データ データ統合と利活用	統合データベースを活用し、高精度のAI予測を導入 従来、分断されていたデータセットを統合し、高精度なAI予測を活用することで、経験と勘に基づく予測からの進化
人・組織 FP&A人材の育成	ファイナンスとデータを使いこなせる人材の育成、事業部門へファイナンスのプロを派遣 FP&Aの役割・スキル定義を行い教育と採用を推進。合わせて、事業部門へファイナンスのプロを派遣することで事業部門のビジネスパートナーを育成

失敗事例からの学び

“やりやすいところ(まずは可視化・自動化から...)”から始めたが故に、表層のみが変わり、根底になる“組織／人の在り方”が変わらず、難航したこともあった(変革を進める中で気づき、見直しをかけた)

“表面的な施策”の具体的な事例

- 情報の可視化**
- 既存資料をデジタル化しただけのダッシュボードは使われない。見慣れないものになってしまった
- 要望起点で情報を追加**
- 経営から要求される情報が毎月変わり、要望のスピードへ追従できなかった
- 分析・予測の高度化**
- 一般的な手法だけでは精度が上がらない
- 会議体の定義を変える(報告の場から議論の場へ)**
- 表面的なツール変化だけでは“やり方”は変わらない

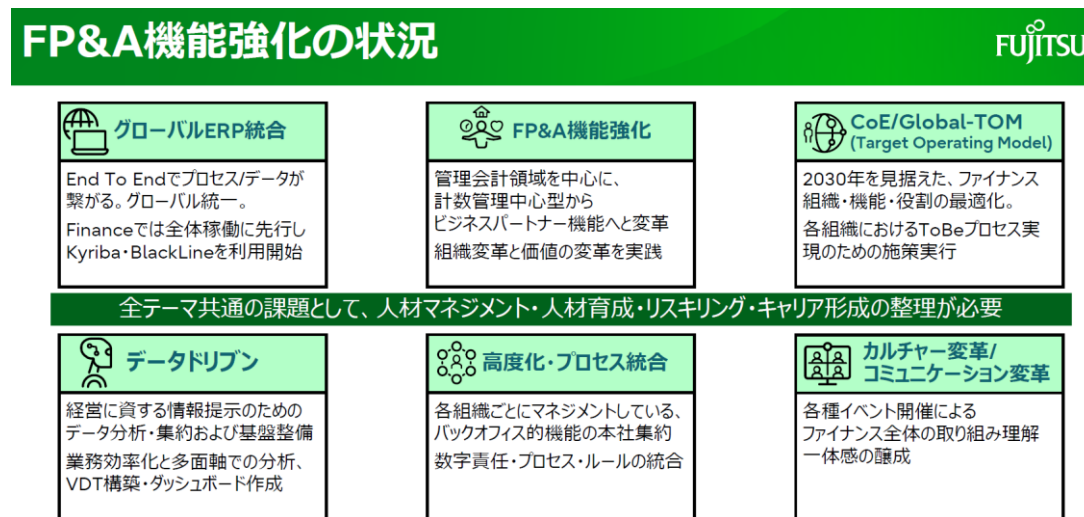
富士通社におけるFP&A導入プロセス(成果)

データの利活用を進めることで、FP&A機能も並行して強化出来ている状態。経営者・ビジネスプロデューサーからもポジティブな評価が得られ、より好循環で変革が進む状態

FP&A導入後の状況(2024年時点)

FP&Aの基礎的な機能は一通り揃ってきており、グローバルでのOne ERPの導入により、より機能強化が進む見通し

図表3-14 出典: 富士通社提供資料



業務変革の効果として、集計作業からの解放が実現

- ・ ツール上で集計レポートを共有することで、報告資料の作成・提出という作業が不要に
- ・ 様々な部門からEXCELで提供してもらったデータをツール上で自動集計することで、データ提出の待機時間が短縮 等

経営層・社内の声

- ・ **経営者A**
顧客先で**実際にFP&Aに取り組んでいる社員が社内実践していることを語るのは価値がある**。先方の社長にとっても感謝された。ファイナンス部門の人も積極的に連れていくべき。
- ・ **経営者B**
売上や損益リスクの状況が可視化できるようになったことは大きな成果で評価できる。AIも含めてデータ利活用 をどんどん進めてほしい。
- ・ **ビジネスプロデューサーC**
「現場を作業から解放して、よりお客様に向ける」という言葉は、本当に現場でも実感できるレベルになっていると思う。最近、**富士通の経理財務の取り組みは2〜3歩ほど先にいっている**と感じることが多く、ファイナンス部門のおかげ。
- ・ **ビジネスプロデューサーD**
FP&Aの取り組みは大変興味深い。**富士通で働いていてよかった**。関係メンバーも含めて情報交換の場を持たせてほしい。

Thank you

www.pwc.com/jp

© 2025 PwC Consulting LLC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

(様式 2)

二次利用未承諾リスト

報告書の題名： 令和6年度内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業
(グローバル競争力強化に向けたコーポレート・トランスフォーメーションの深堀及び普及促進に関する調査) 報告書

委託事業名： 令和6年度内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業
(グローバル競争力強化に向けたコーポレート・トランスフォーメーションの深堀及び普及促進に関する調査)

受注事業者名：PwCコンサルティング合同会社

[illegible]