

Deloitte.

デロイト トーマツ

Together makes progress



企業価値向上とファイナンス機能高度化の関係性について

デロイト トーマツグループ
2026年2月12日

< Confidential >



自己紹介



吉野 雅法 (Masanori Yoshino)

合同会社デロイトトーマツ
ファイナンシャルサービスズ
シニアマネジャー

【経歴】

- 2005年、監査法人トーマツ入社。大手金融機関の財務諸表監査に従事したのち、現在は合同会社デロイトトーマツのファイナンシャルサービスズに所属
- 主に信用リスク管理、流動性リスク管理に関連する業務に従事する他、現在はTreasury業務を中心に従事している

【主なプロジェクト】

- 大手金融機関を対象とした財務諸表監査
- 以下を対象としたリスク管理アドバイザリー業務
 - リスク管理フレームワーク構築（信用リスク、流動性リスク）
 - 店頭デリバティブ規制対応（主として非清算店頭デリバティブ取引の証拠金規制）
 - 内部監査支援（自己資本比率計算、レバレッジ比率計算等）
- 決算早期化対応の助言業務（業務要件定義等）
- 財務管理関係
 - キャッシュ「プーリング等資金管理体制構築支援
 - Global Payment Policy策定の助言
 - 資金管理高度化プロジェクトのロードマップ策定支援
 - TMS導入支援
- SAP S/4 HANA導入のアドバイザリー業務
 - 銀行接続等、Treasury部分を主に担当

求められる、企業価値向上を推進するファイナンス機能

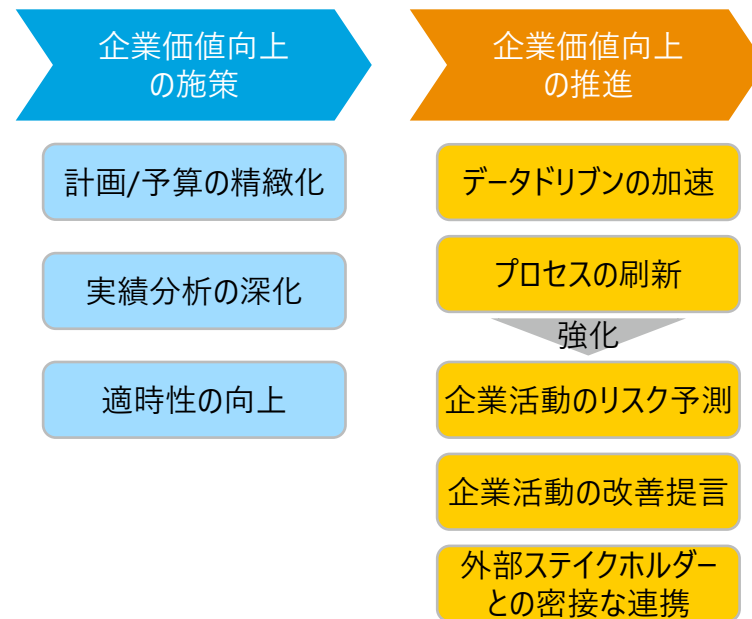
経営環境の複雑化に伴い、ファイナンス機能の再定義、高度化が進展しています

- 経営環境が複雑化し、様々な指標で経営が評価される中、経営指標や経営資源を使いこなして的確にビジネスのリスク・機会を捉え、企業が持続的に成長していく体制を確保するために、**Finance Transformation**（ファイナンス機能の変革）に取り組む会社が多くあります。
- Finance Transformationの定義は様々ですが、1つに、数値に強い人財・部門が「**機能横断的に企業価値向上に貢献する役割を、より一層果たしていくこと**」が挙げられます。
 - 企業価値向上を支える・・・計画や予算の精緻化、深度ある実績数値の分析、そのような付加価値が高い数値の適時なレポートニング
 - 企業価値向上を推進する・・・数値の裏付けとその理解と共に、企業活動のリスクの予測や改善提言、外部ステイクホルダーとの密接な連携

経営指標を「適用する」・「作成する」段階

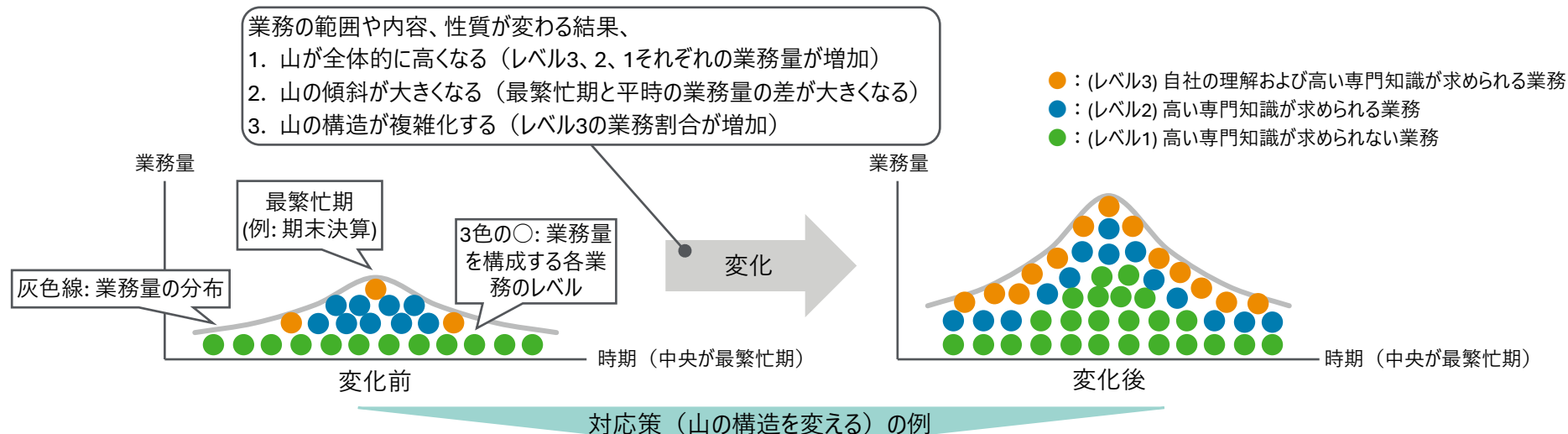


経営指標を「使いこなす」段階



ファイナンス機能の業務の変化と対応策の例

経営環境等の変化に起因したファイナンス機能に対する期待役割の増大に対応していくためには、Target Operating Modelの再定義が必要です



下記3つ領域 (Target Operating Modelの3要素) を総合的に検討し、貴社において最適なファイナンス機能構造を再定義することが効果的

1 業務範囲

各部の所管業務を組み直し、

1. 部又はチーム単位の業務量を平準化する
2. 部又はチーム横断業務を効率化する
(論点) 部又はチーム跨ぎのため、ありがたい姿の実現に時間を要する可能性

2 データ・プロセス・テクノロジー

標準化や自動化等を行い、

1. 手動業務量を削減する
(論点) システム化後、業務を柔軟に調整できない可能性
2. 業務レベルを引き下げる (例: 標準化によりレベル2がレベル1に低下)
(論点) 標準化後のプロセスで非経常的事象に対応しきれない可能性

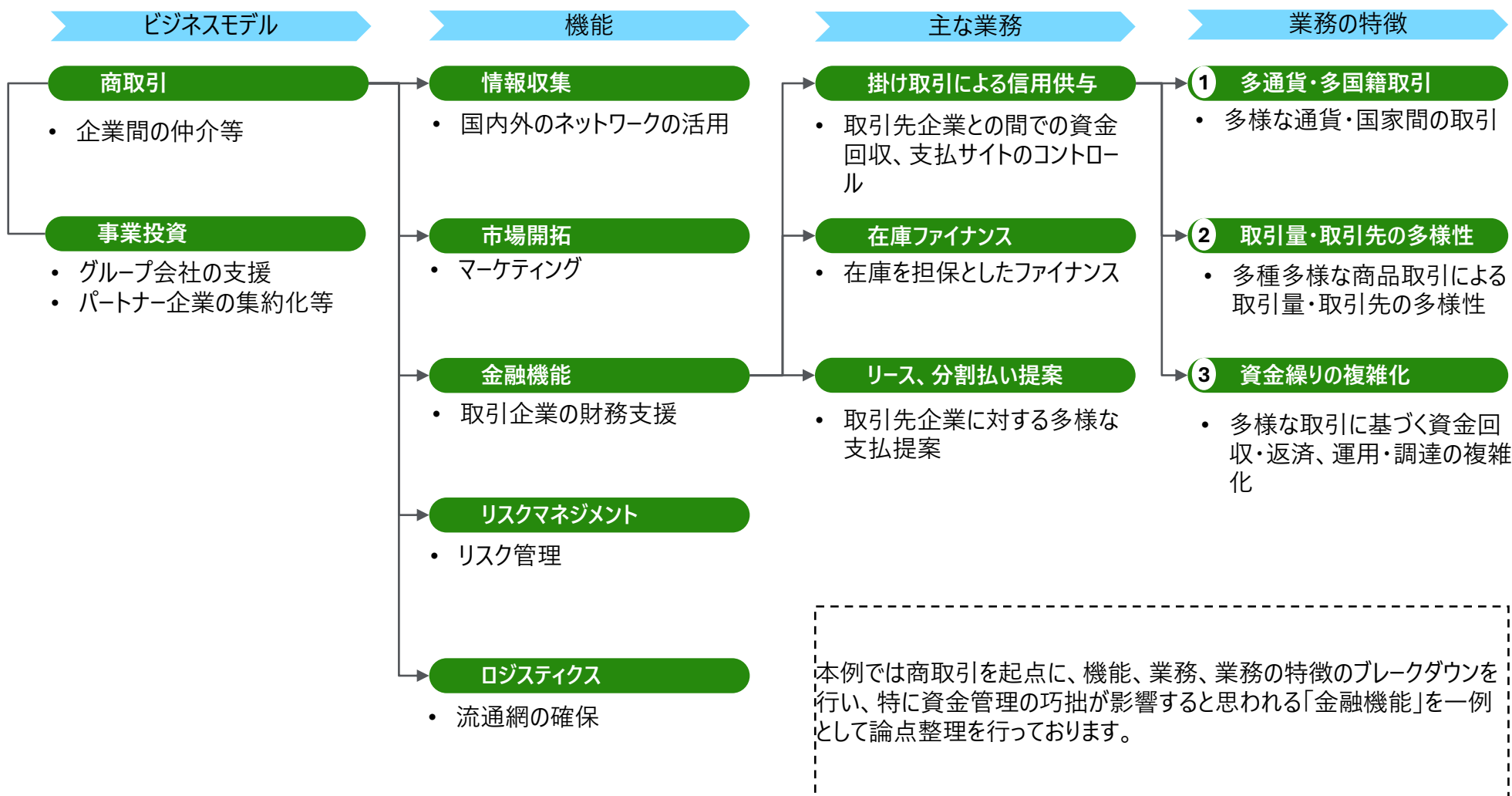
3 人的リソース

人材と業務の再マッチングを行うと共に、

1. 社内リソースを増やす
(論点) 最繁忙期のためだけに社内リソースを増やすのは難しい可能性
2. 社外リソースを活用する
(論点) 外部委託した業務の担当者を従前よりも高いレベルの業務に従事させる場合、育成が必要

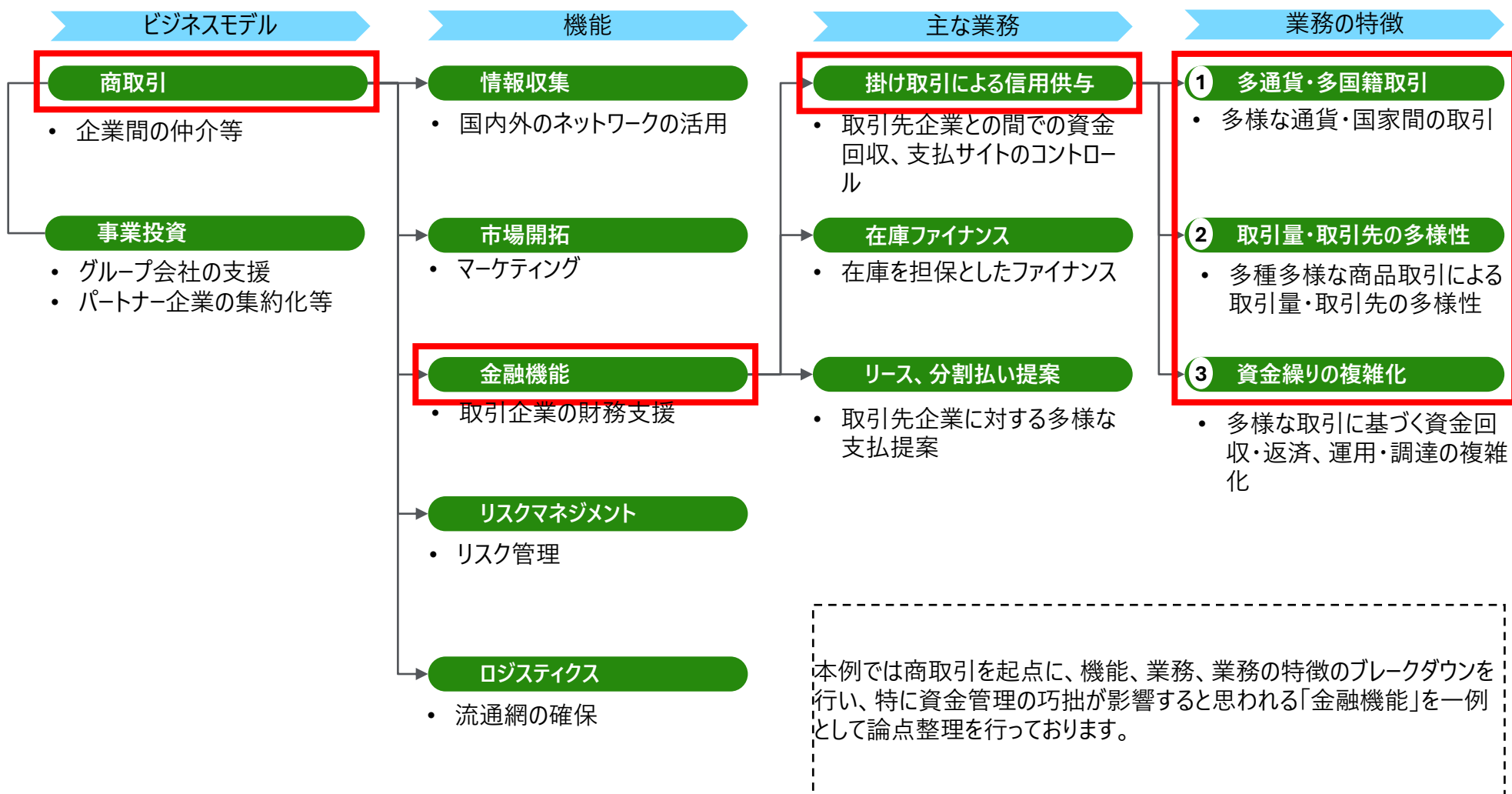
一般的な商社・卸売業のビジネスモデルと業務の特徴

商社・卸売業には、我が国のバリューチェーンの総合的な構築という機能の発揮が社会的に期待される点に特殊性があり、当該機能の発揮と自社の企業価値の向上の双方を注視する必要があります。



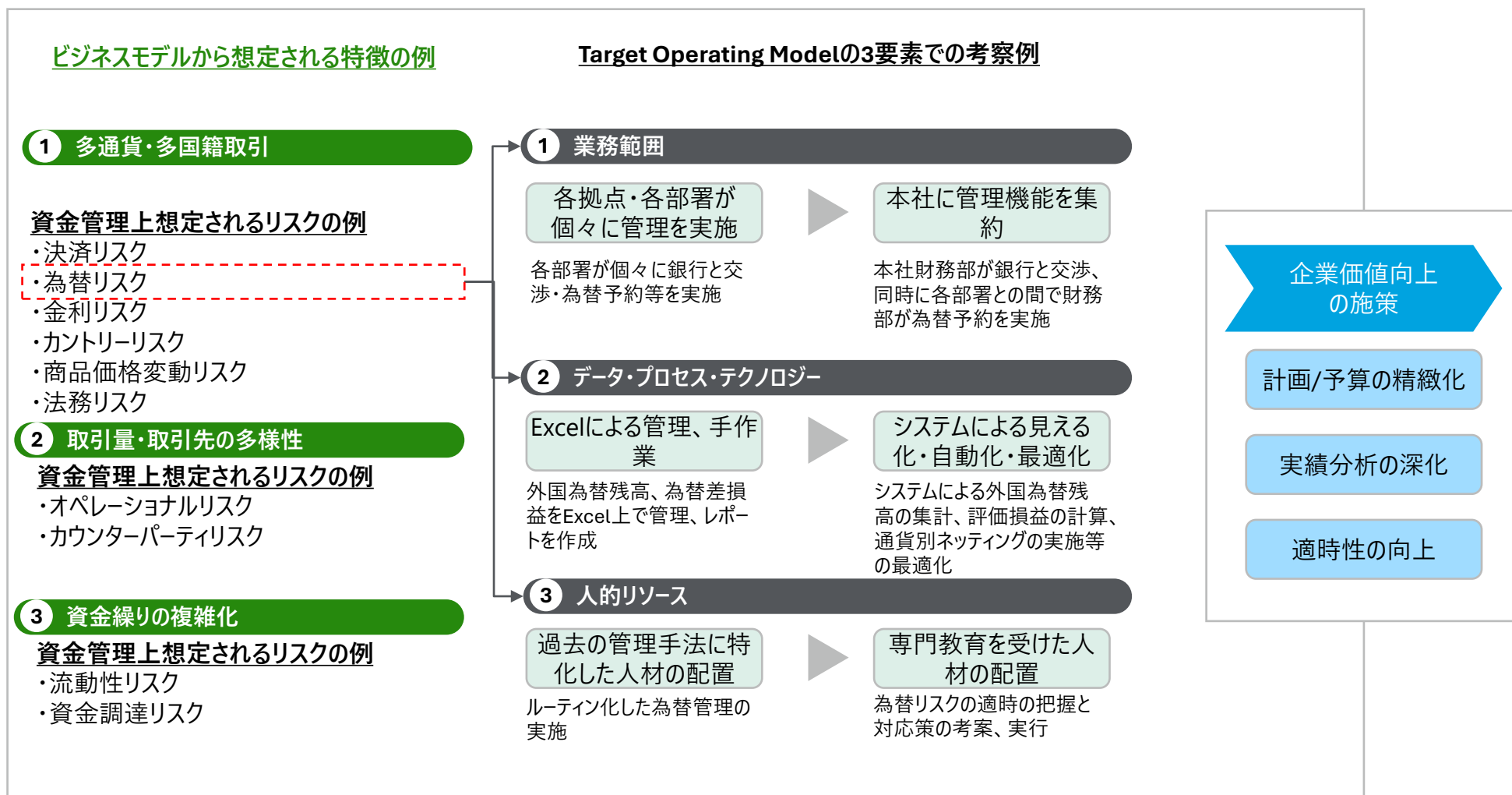
一般的な商社・卸売業のビジネスモデルと業務の特徴

商社・卸売業には、我が国のバリューチェーンの総合的な構築という機能の発揮が社会的に期待される点に特殊性があり、当該機能の発揮と自社の企業価値の向上の双方を注視する必要があります。



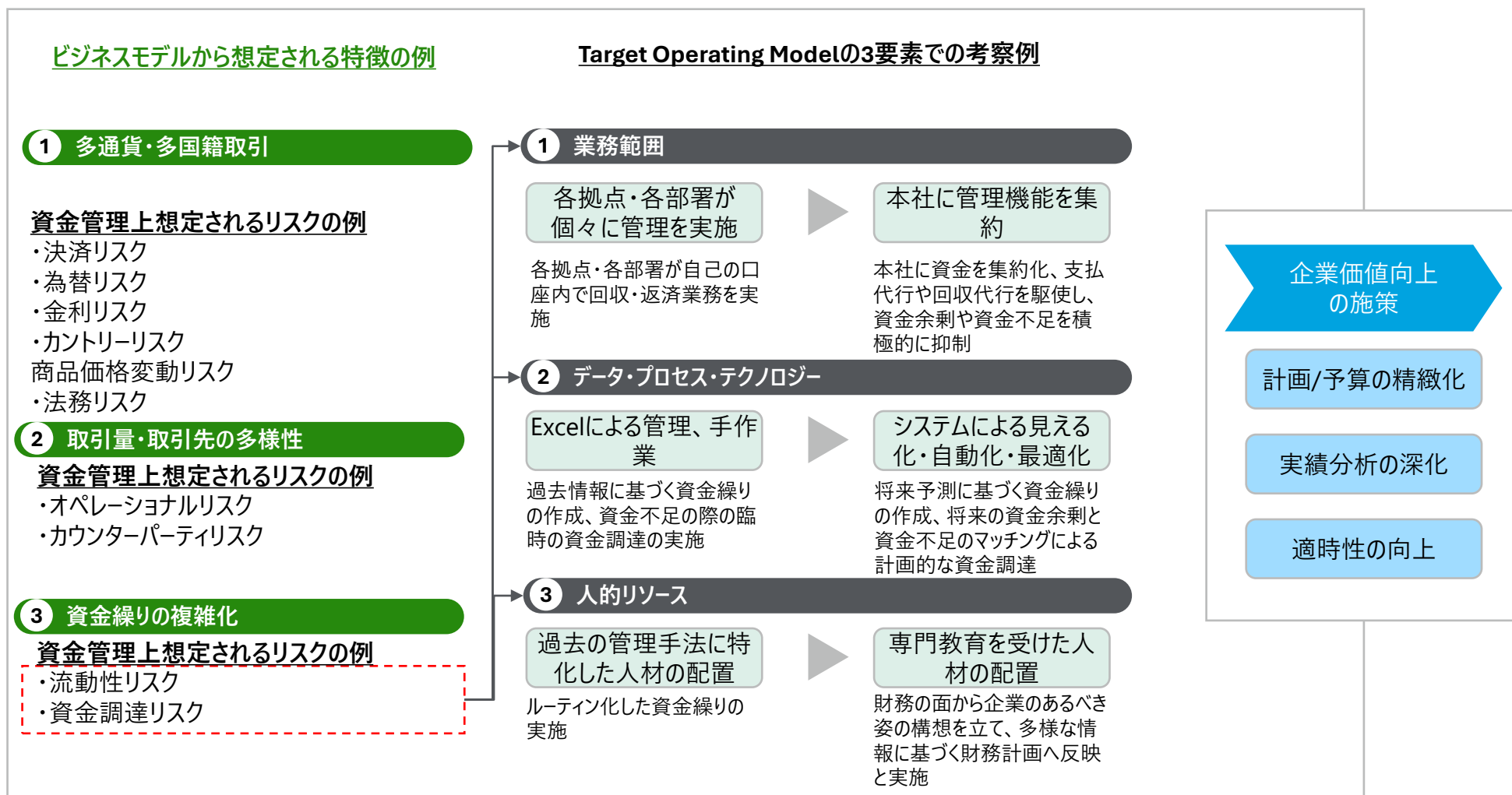
ビジネスモデルから想定されるリスクとTarget Operating Modelの考察例

各社が直面するリスクに応じて適切にTarget Operating Modelを適用していくことにより、企業価値向上の機会が得られます



ビジネスモデルから想定されるリスクとTarget Operating Modelの考察例

各社が直面するリスクに応じて適切にTarget Operating Modelを適用していくことにより、企業価値向上の機会が得られます



本資料の留意事項

この度はインフォコム株式会社様主催、双日テックイノベーション株式会社様、日鉄ソリューションズ株式会社様共催の講演会にて、合同会社デロイトトーマツの講演をご視聴頂き誠にありがとうございました。

本資料のお取り扱いにつきましては、以下の点にご留意を頂ければと思います。

- ① 今般送付致しました本資料の内容は、講演時に投影した内容から変更されている場合がございます。
- ② 今回の講演内容及び本資料はデロイト トーマツ グループの公式見解を示すものではなく、Webinar登壇者の私見を含んでおりますこと、ご了承を頂ければと思います。つきましては本資料に関するお問い合わせがございましたら、以下のWebinar登壇者まで直接お問い合わせを頂けますようお願い致します。

本Webinar登壇者

合同会社デロイト トーマツ

ファイナンシャルサービスズ

シニアマネジャー

吉野 雅法

masanori.yoshino@tohmatu.co.jp

090-1767-4786

- ③ 本資料の外部者への提示はお控え頂けますようお願い致します。

デロイトトーマツグループの最新情報

Please follow and subscribe



Facebook



X



LinkedIn



YouTube



Instagram



各種メールマガジン

デロイト トーマツグループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーである合同会社デロイト トーマツグループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ 税理士法人およびDT 弁護士法人を含む）の総称です。デロイト トーマツグループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従いプロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツグループWebサイト、www.deloitte.com/jpをご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数指します。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。Deloitte Globalおよびその各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。Deloitte Globalはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、最先端のプロフェッショナルサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来180年の歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人の人材の活動の詳細については、www.deloitte.comをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDeloitte Global、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対しても責任を負いません。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください

<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>

MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845