

# 第2回 名古屋 会計・財務EXPO

## 経理・財務領域における 「DigitizationとDigitalization」

～ DXに向けて経理財務人財が持つべきマインドセット～



2020年 2月13日

アフラック生命保険株式会社 コーポレートIT室 参与  
グローバルビジネスアーキテクト  
日下部 淳

# ◆ 講師略歴 ◆

日下部 淳（くさかべ あつし）：

アフラック生命保険株式会社 コーポレートIT室 グローバルビジネスアーキテクト

1987年大学卒業後、アメリカンファミリー生命保険会社(現アフラック生命保険株式会社)入社、経理部配属



## 【会計業務領域】（約14年）

1987年から10年間、日米会計基準による決算報告・代理店会計報告業務・米国本社勤務・人材育成企画などを歴任  
2009年、経理部に帰任後から2年間、収支管理（FP&A）・会計基準調査（IFRS\*1含む）等を担当

\*1 IFRS: International Financial Reporting Standards

## 【会計システム領域】（約14年）

1997年より約7年間、会計システム構築・経費精算業務プロセスBPR(\*2)に従事。2011年からは、Global SAP Project を経て、ERP COE Global Team の一員として、Global System企画・運用及び業務プロセス変革を伴うプロジェクト推進等に従事。2017年 組織改編に伴い、コーポレートIT室長に就任。（8年間）2019年8月日米共通プラットフォーム領域におけるビジネスプロセスに対するアドバンステクノロジーの適用提案や日米既存プロセスの標準化等を担当するグローバルビジネスアーキテクトに就任現在に至る。

\*2 BPR: Business Process Reengineering

## 【その他業務領域】（約4年）

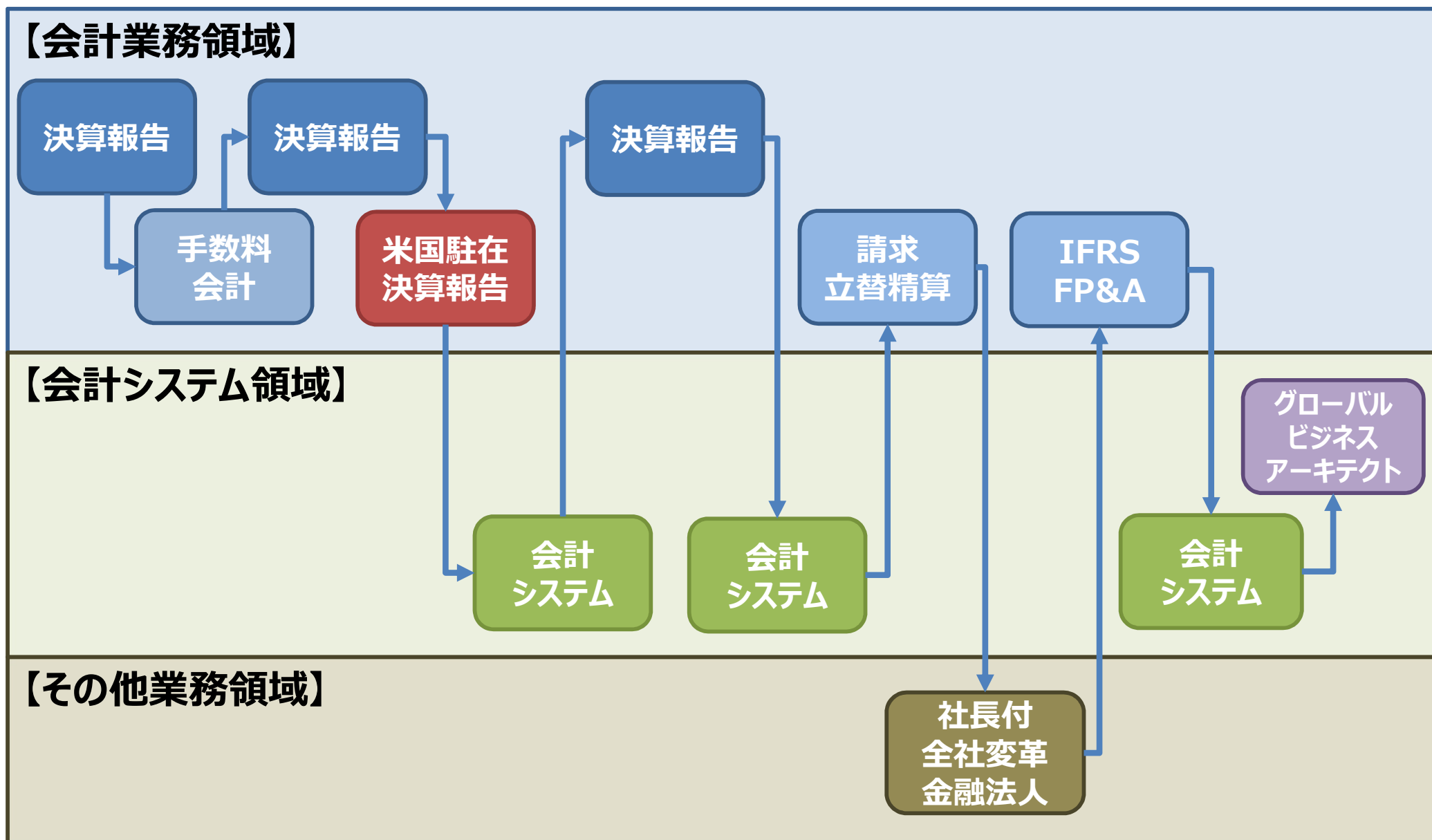
2005年からの3年間、日本社社長兼COOシニアアシスタント（部長）として、アシスタント業務を通じて日本社経営全般を俯瞰、戦略・ビジネスプラン策定に関する事務局を、その後、全社変革推進部長として全社変革プロジェクト（業務集約BPR）、戦略プロジェクト・ITプロジェクトモニタリングを担当（EPM\*3）その後、金融法人部で予算管理・営業支援全般を担当。

\*3 EPM: Enterprise Program Management

★米国公認会計士(US CPA)・公認内部監査人(CIA)

★日本CFO協会 デジタルテクノロジー部会 幹事団/ヘルスケアIoTコンソーシアム ビジネスモデル部会長/  
JSUG アンバサダー・JSUG Ariba部会 オピニオンリーダー/ソフィア経済人倶楽部 理事・産学共同教育委員長

# ◆講師略歴◆キャリアの変遷



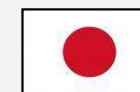
# ◆アフラック生命保険株式会社 会社概要◆



## アフラック生命保険株式会社 (通称：アフラック)

(Aflac Life Insurance Japan Ltd.)

\*2018年4月2日より営業開始



**保険持株会社** : アフラック・ホールディングス LLC

**所在地** : 新宿区西新宿2-1-1 新宿三井ビル

**創業** : 1974年 American Family Life Assurance Company of Columbus (日本支店)

**代表取締役会長** : チャールズ・レイク

**代表取締役社長** : 古出 眞敏

**社員数** : 5,113名 (男性2,528人/女性2,585人)

**拠点数** : 90営業部・支社

**アソシエイツ数** : 10,006店 (うち提携金融機関369)

**主要取扱商品** : がん保険, 医療保険, その他

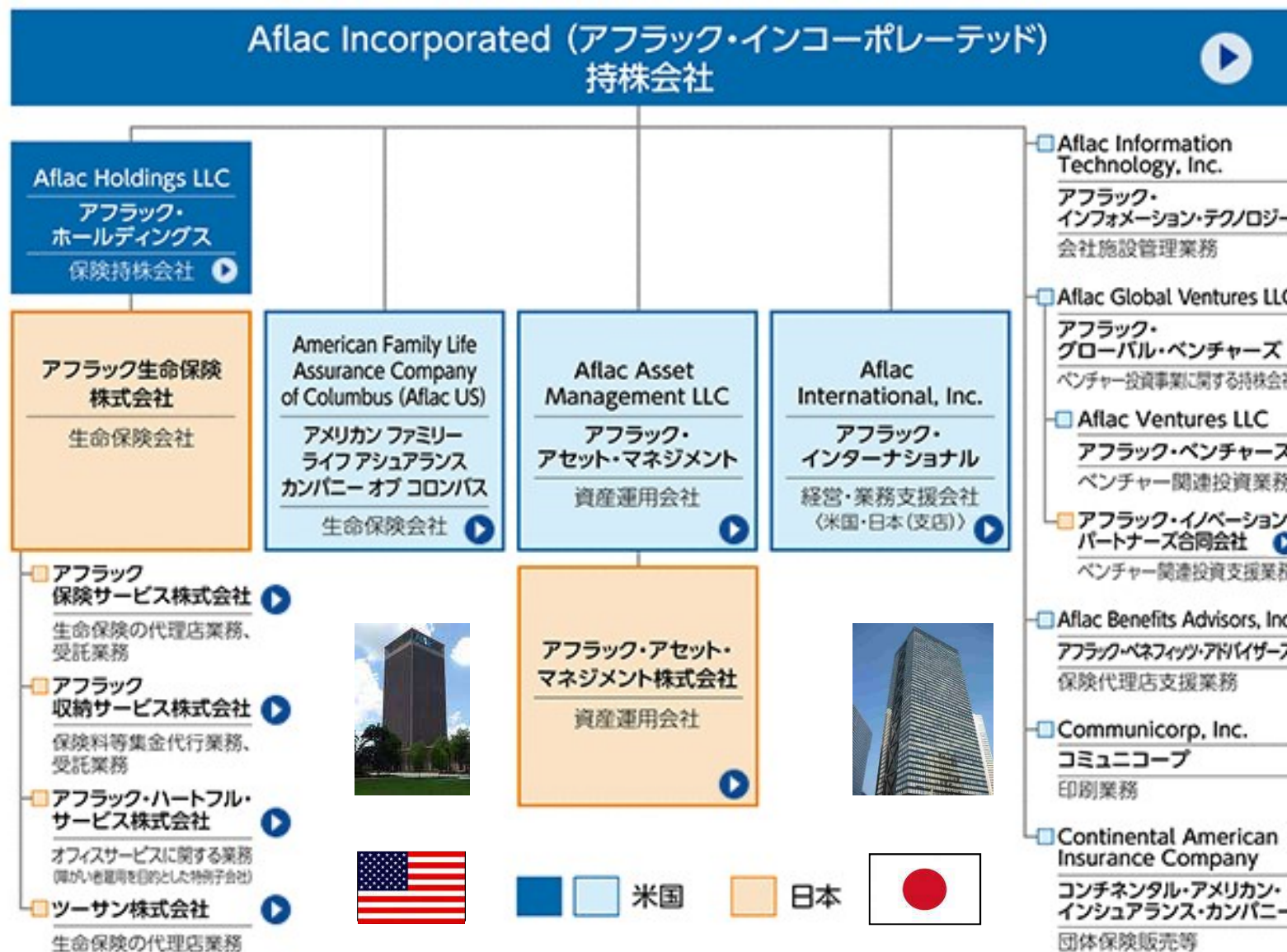
### 【日本社主要財務状況 (FSAベース)】

(2019年3月末)

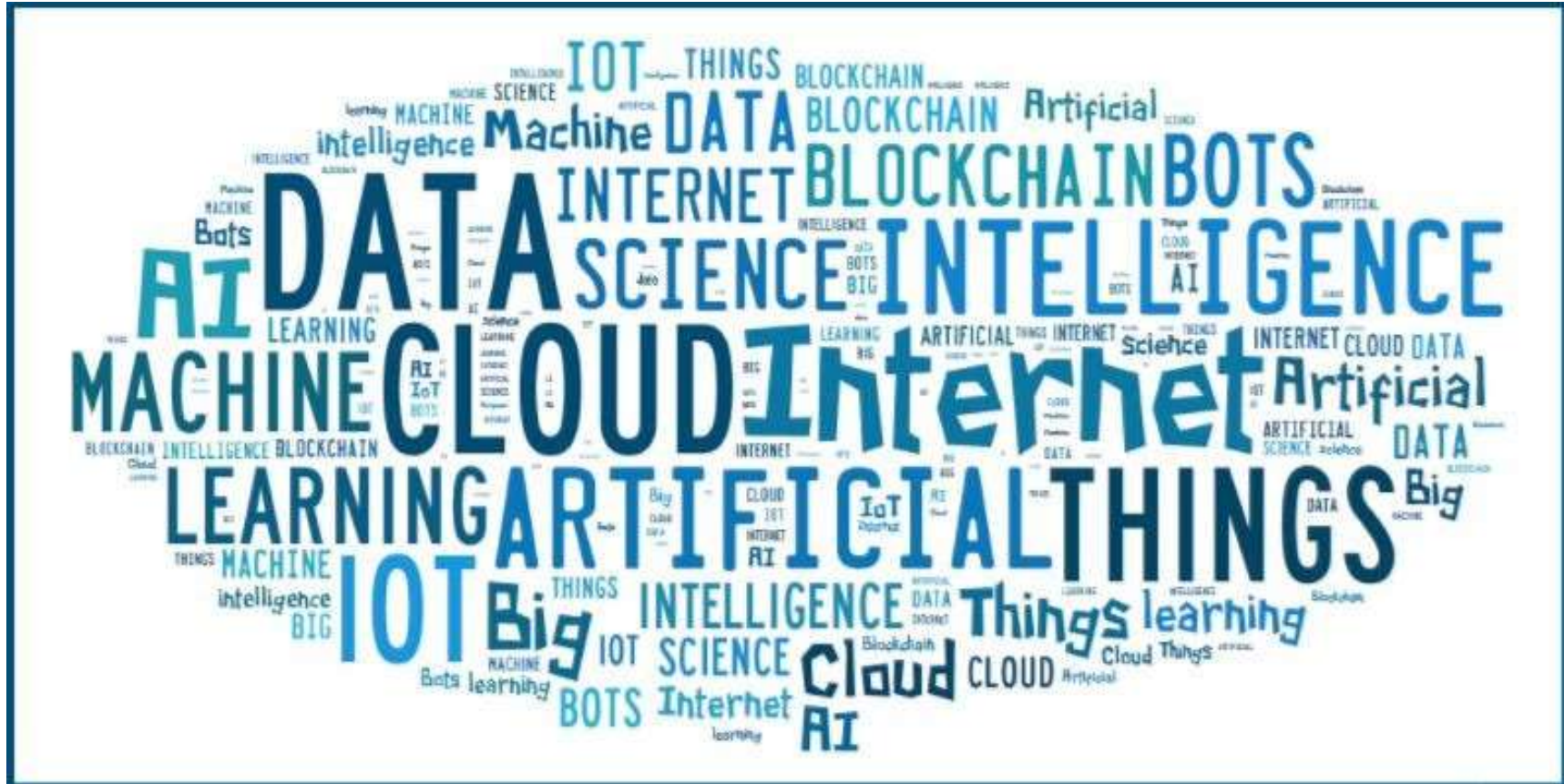
総資産	: 12兆1,339億円
保険料等収入	: 1兆4,310億円
保険金等支払金	: 7,916億円
保有契約件数	: 2,457万件
基礎利益	: 3,087億円
ソルベンシーマージン	: 1,030.0%
保険財務力格付け: A+ (S&P 2019/5)	
保険財務格付け : Aa3 (Moody's 2019/05)	

【注意】: 記載数値は一部を除き、2019年3月末現在

# ◆アフラック生命保険株式会社 会社概要◆



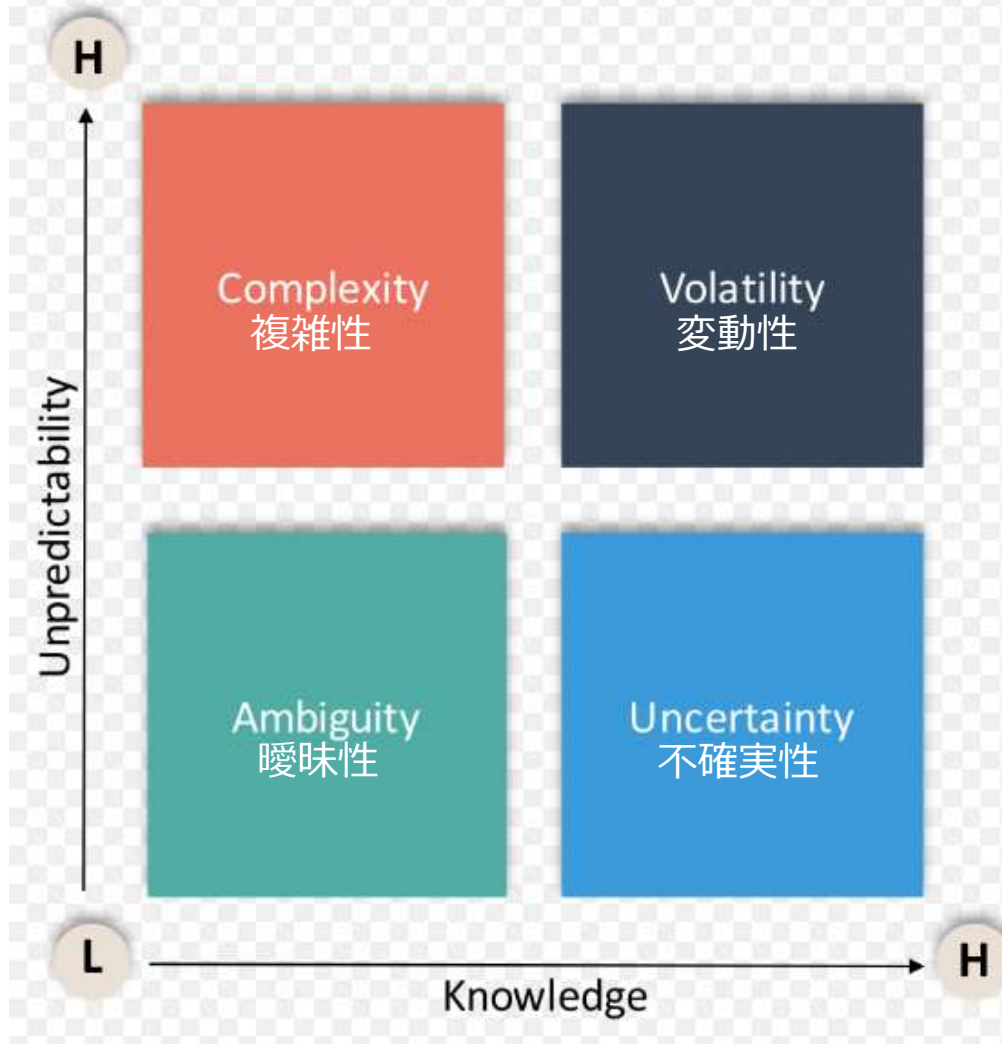
# VUCA時代に必要な対応はできていますか？



\*出典 : Copy Book Website  
<https://www.copybook.com/companies/comspark-international-inc>

- **VUCA時代のゲームチェンジャー**
- **Industry 4.0 とは？**
- **ファイナンシャル領域では何が？**
- **デジタイゼーション vs. デジタライゼーション**
- **現行法制度の課題**
- **会計業務プロセスとシステム**
- **終わりに**

What's VUCA? : 現代の経済環境が混沌として予測不可能な状況にあるという、「時代認識」



**Volatility** is the quality of being subject to frequent, rapid and significant change.

**Uncertainty** is a characteristic of that situation, in which events and outcomes are unpredictable.

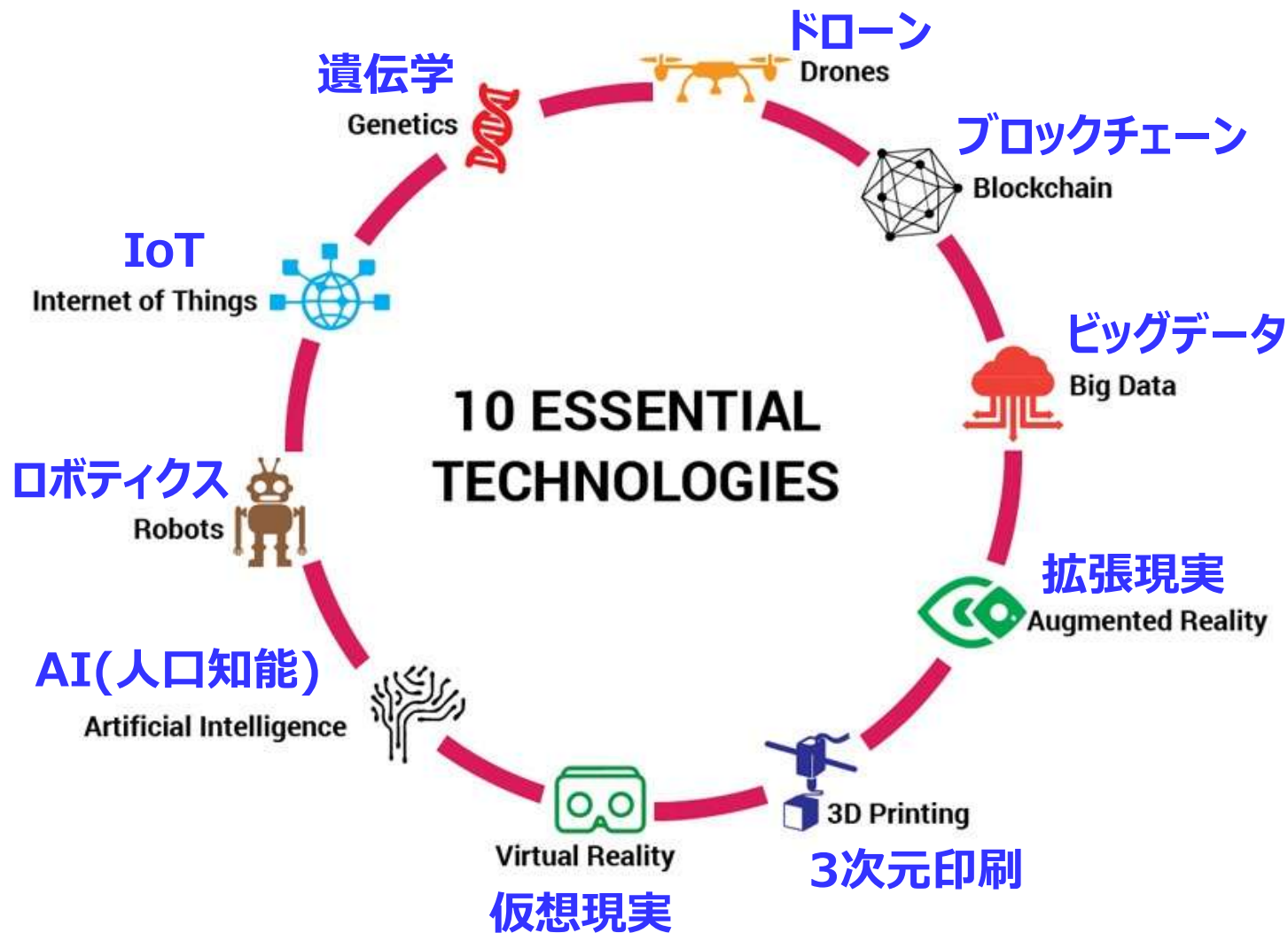
**Complexity** involves a multiplicity of issues and factors, some of which may be intricately interconnected.

**Ambiguity** is manifested in a lack of clarity and the difficulty of understanding exactly what the situation is.

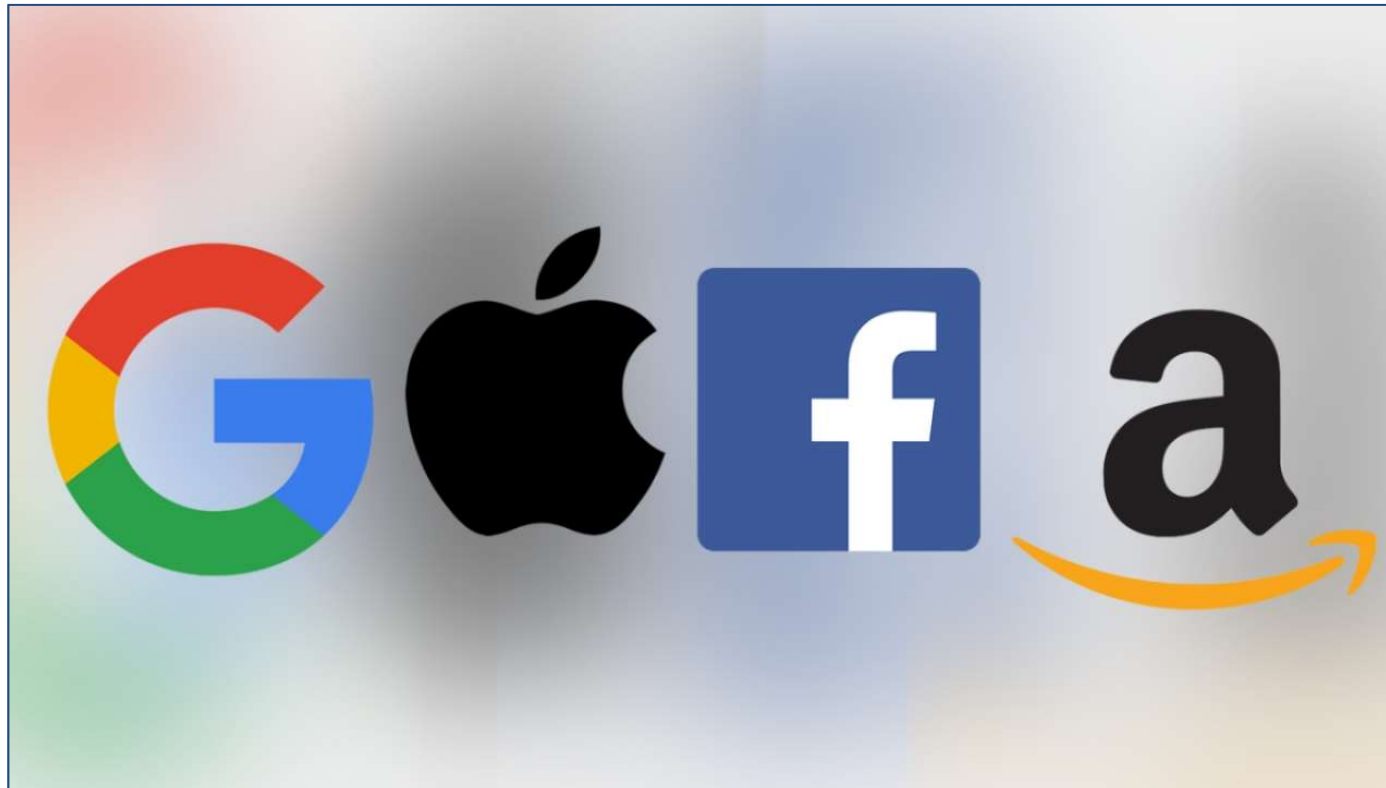
- ・90年代に米国で軍事用語として使われ始める
- ・2016年ダボス会議では“VUCA World”がKey Wordに！

\*出典 : What's VUCA? Acceleration Lab.  
<https://japaneseclass.jp/trends/about/VUCA>





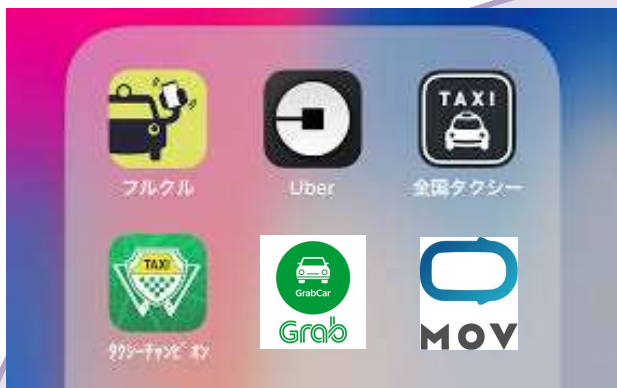
\*出典 : Zamstars 社 Website  
<https://zamstars.com/wp-content/uploads/2017/03/10EssentialTech.jpg>



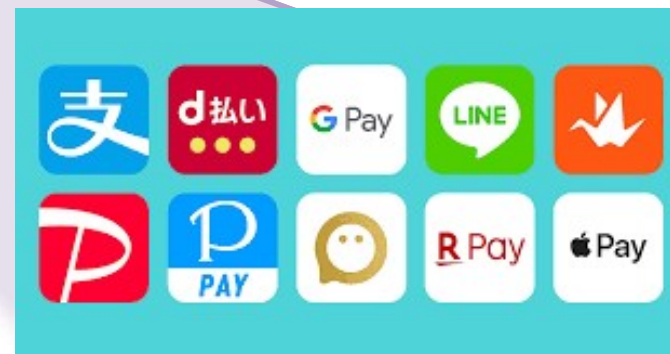
Google Apple Facebook Amazon

\*出典 : SWARAJYA Website “GAFAMonopoly: Why Google, Amazon, Facebook And Apple May Need Breaking Up”  
<https://swarajyamag.com/business/gafa-monopoly-why-google-amazon-facebook-and-apple-may-need-breaking-up>

# VUCA時代のゲームチェンジャー



Transportation Service



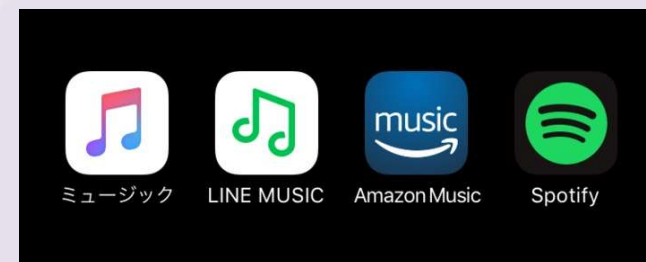
e-Settlement Service



Delivery Service



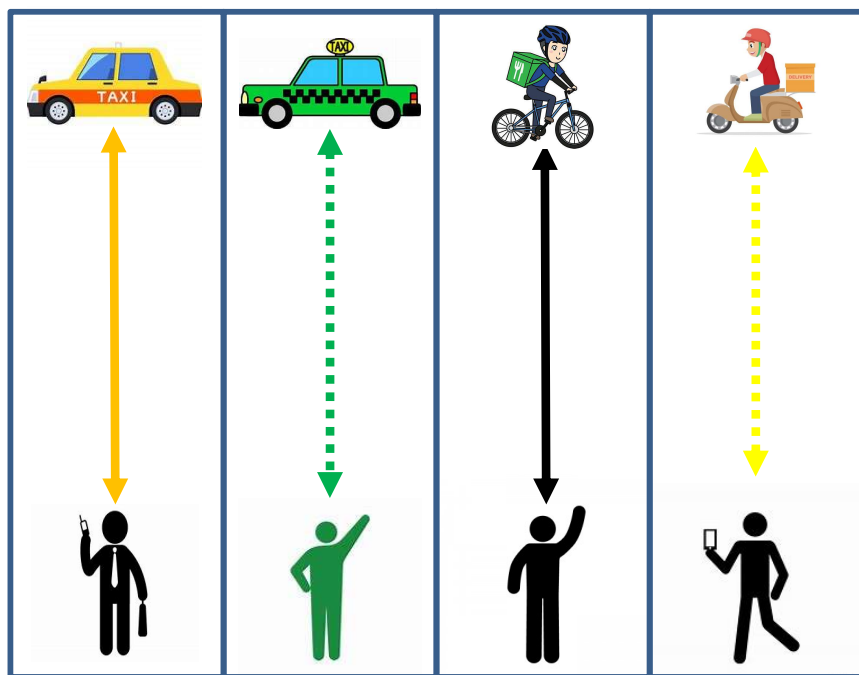
Video Streaming Service



Music Streaming Service

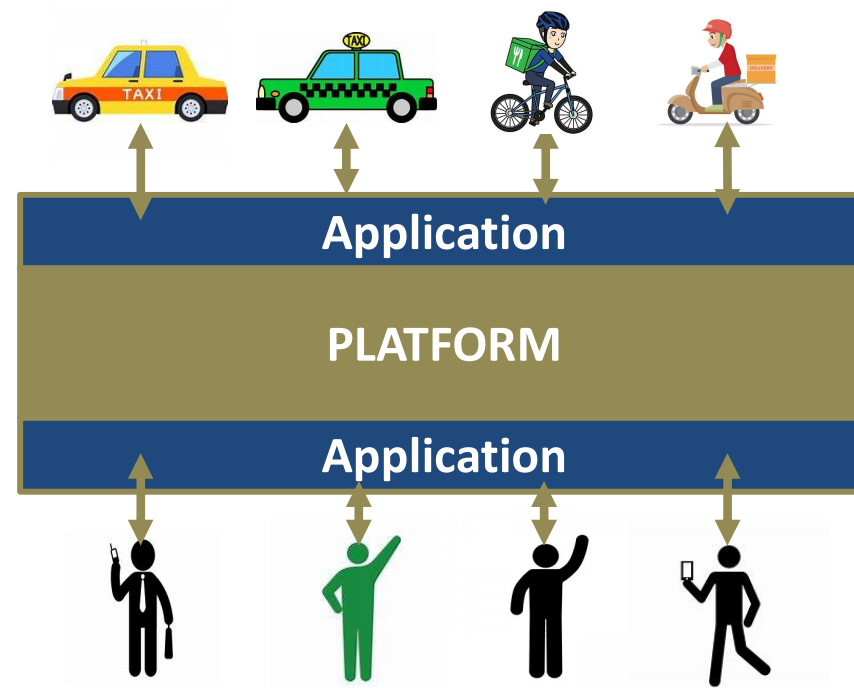
## ■ 縦から横への拡がり、プラットフォームの台頭！

各社が個別に顧客に対応！



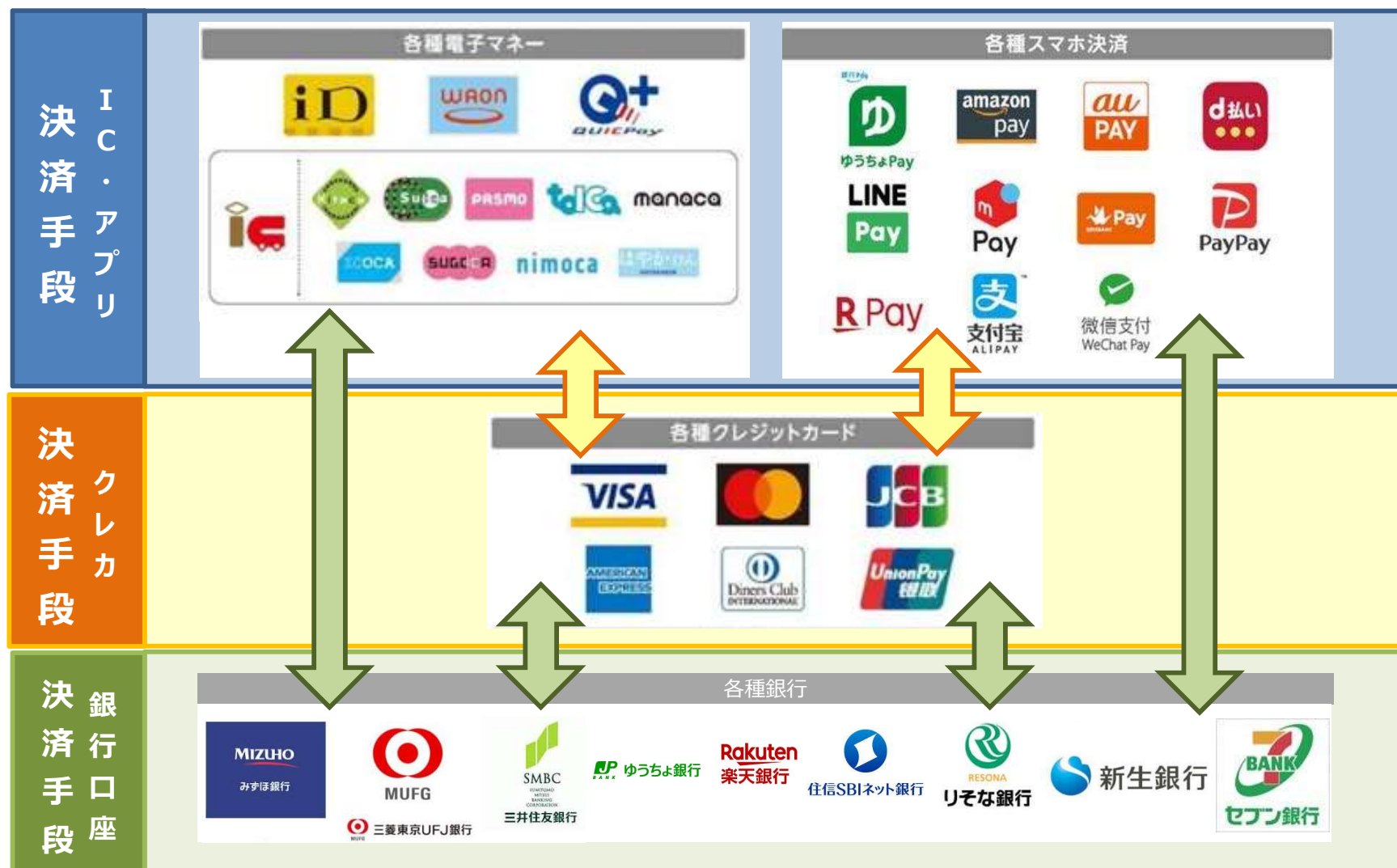
Vertical  
Individual

Platformが顧客に各社とマッチング！



Horizontal  
ECO System

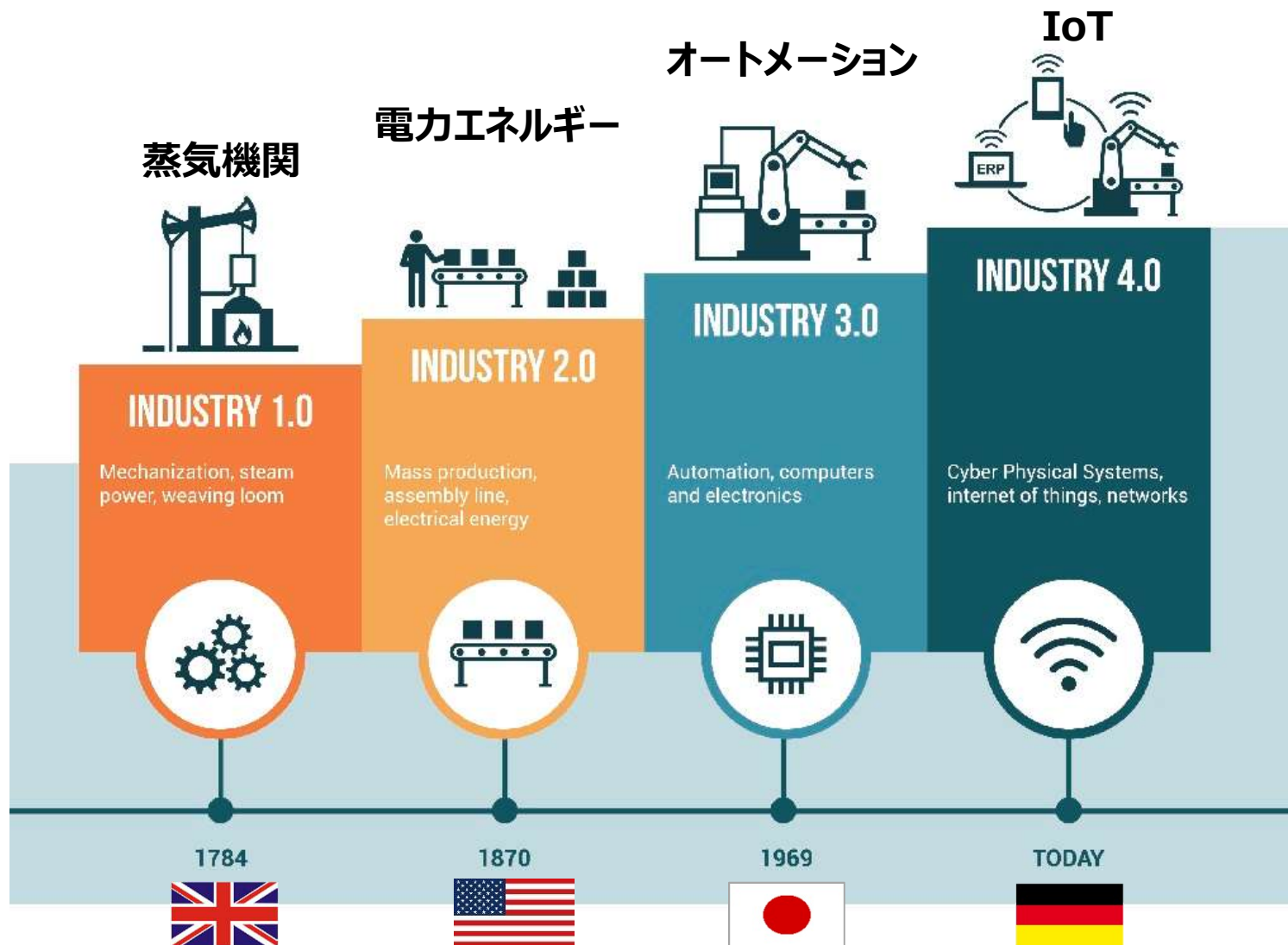
## ■ 混とんとしている決済方法の世界！



\*出典：各種ウェブサイトより引用・加工：日下部  
2020/2/10

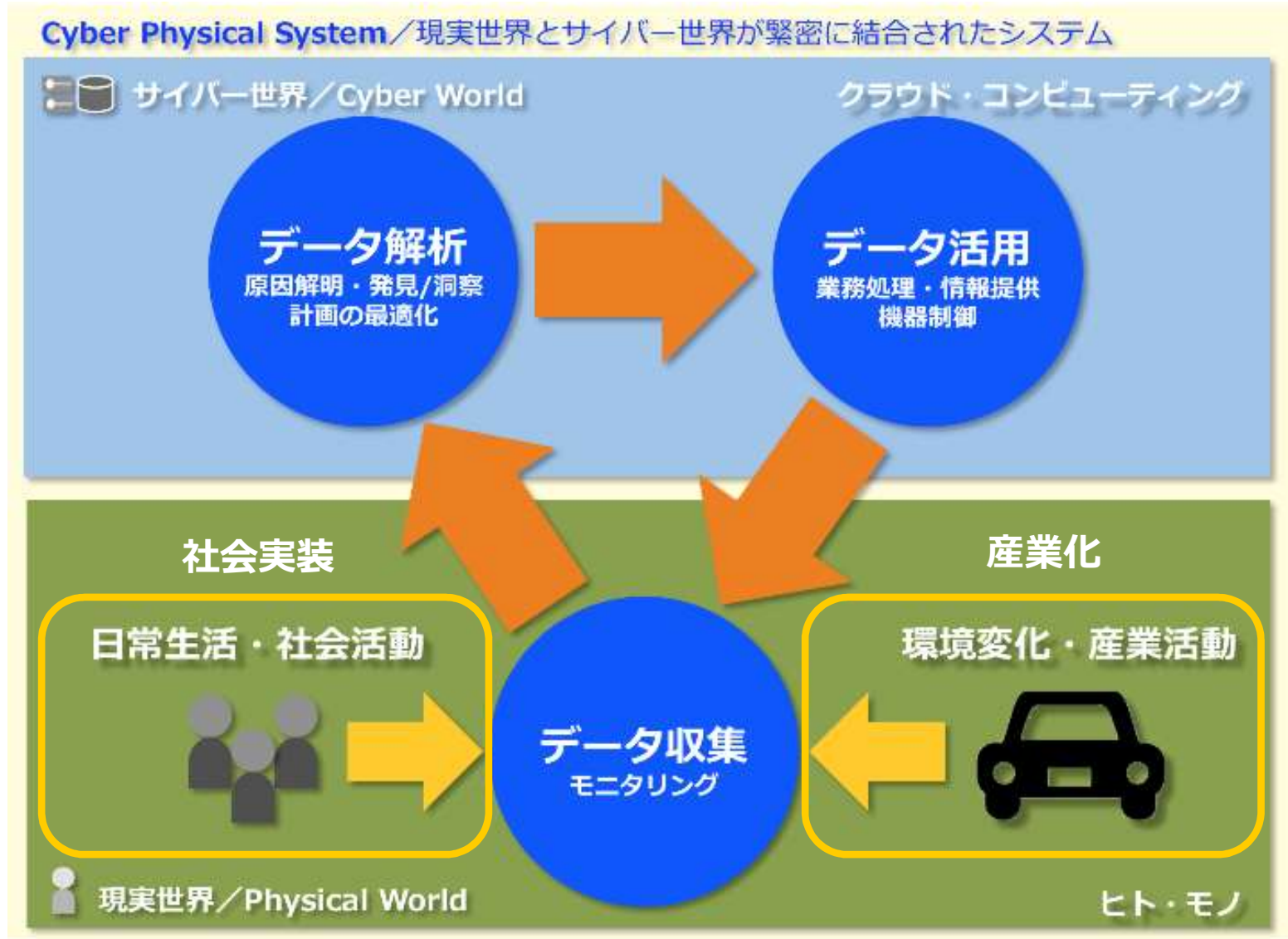
- VUCA時代のゲームチェンジャー
- **Industry 4.0 とは？**
- ファイナンシャル領域では何が？
- デジタイゼーション vs. デジタライゼーション
- 現行法制度の課題
- 会計業務プロセスとシステム
- 終わりに

# Industry 4.0 とは？



\*出典：ABERDEEN Website “Industry 4.0 and Industrial IoT in Manufacturing: A Sneak Peek”  
<https://www.aberdeen.com/opspro-essentials/industry-4-0-industrial-iot-manufacturing-sneak-peek/>

# Industry 4.0 とは？ : Cyber Physical System



\*出典：ITソリューション塾 「【図解】コレ1枚でわかるサイバーフィジカル・システム」から日下部加工  
[http://blogs.itmedia.co.jp/itsolutionjuku/2015/10/post\\_141.html](http://blogs.itmedia.co.jp/itsolutionjuku/2015/10/post_141.html)



## Connected Industriesの考え方

March 2017

～我が国産業が目指す姿（コンセプト）～

**従来** 事業所・工場、技術・技能等の電子データ化は進んでいるが、それぞれバラバラに管理され、連携していない

産学官における  
議論喚起・検討

モビリティ、ものづくり、バイオ・素材、プラント保安、スマートライフなど分野別の取組

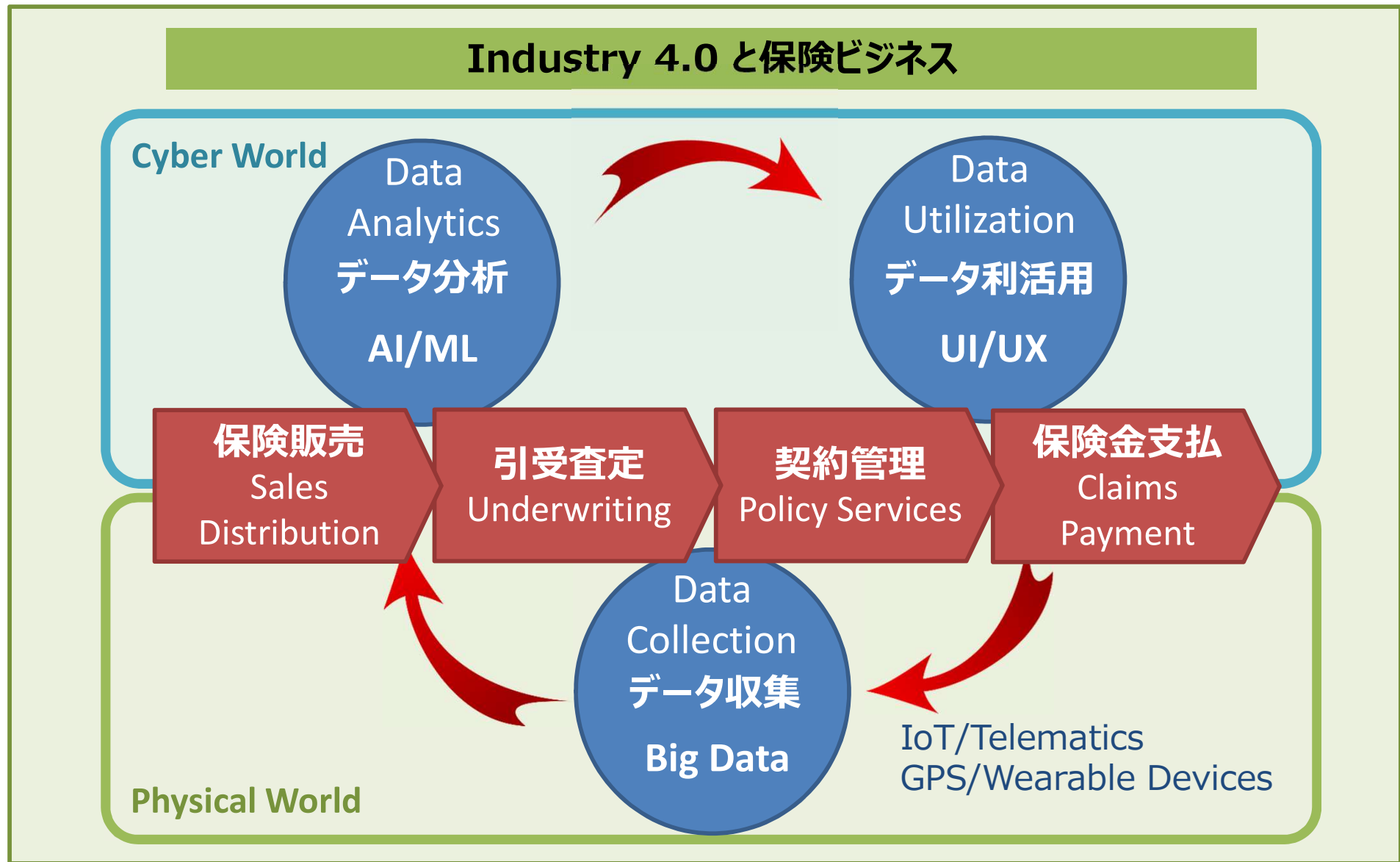
データ利活用、標準化、IT人材、サイバーセキュリティ、AI開発など横断的な取組

**将来** データがつながり、有効活用されることにより、技術革新、生産性向上、技能伝承などを通じた課題解決へ  
「Connected Industries」は、Made in Japan、産業用ロボット、カイゼン等続く、日本の新たな強みに



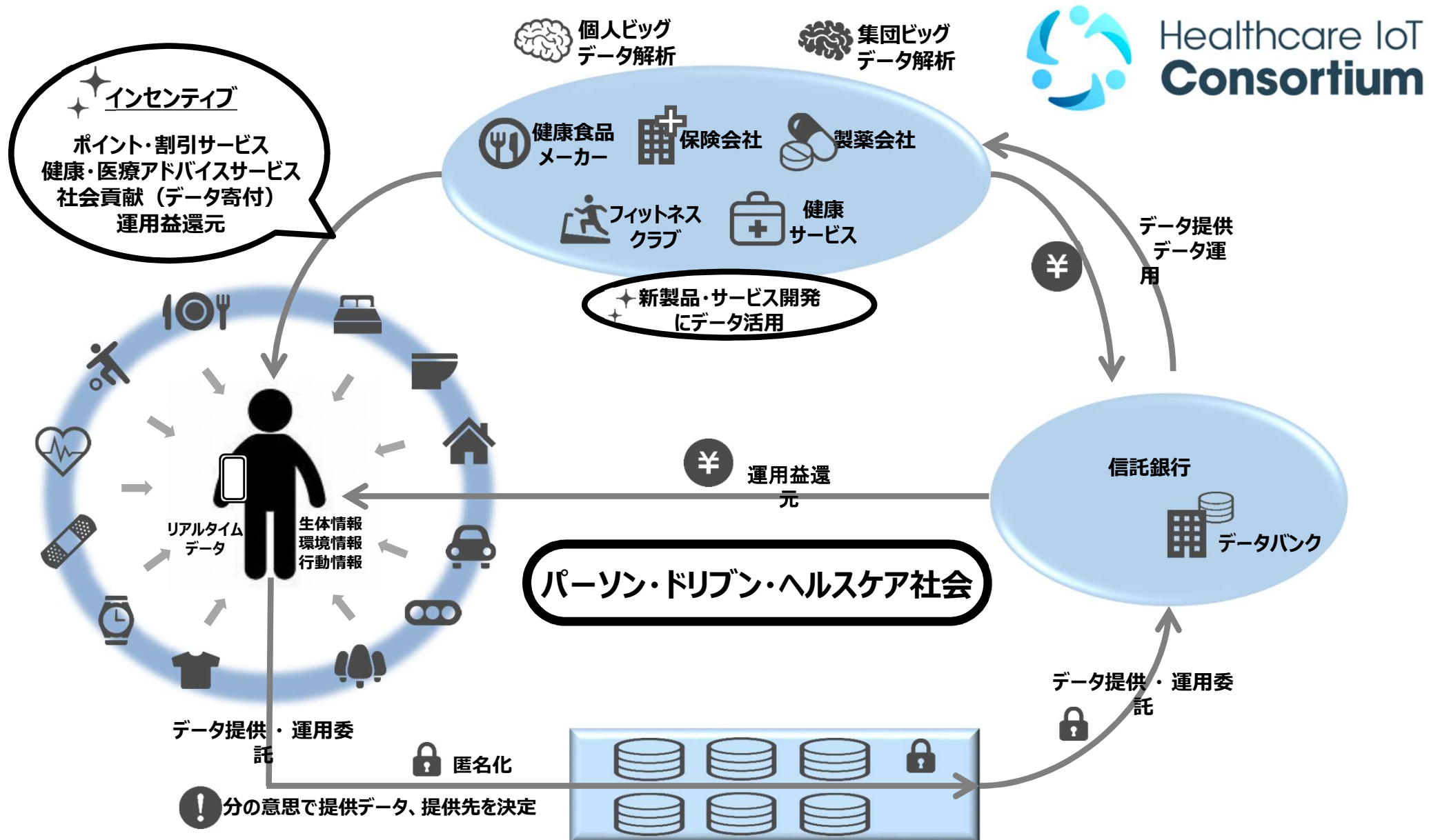
\*出典： MONOist「製造業IoT：日本版第4次産業革命が進化、製造含む5つの重点分野と3つの横断的政策」 経済産業省「Connected Industriesの考え方」  
<https://monoist.atmarkit.co.jp/mn/articles/1710/10/news047.html>

# Industry 4.0 とは？ : 保険ビジネスとの親和性



\*出典 : The Finance 「【解説】InsurTech (インシュアテック) とは? 概要と法的問題」より引用・日下部加工  
<https://thefinance.jp/fintech/180315>  
2020/2/10

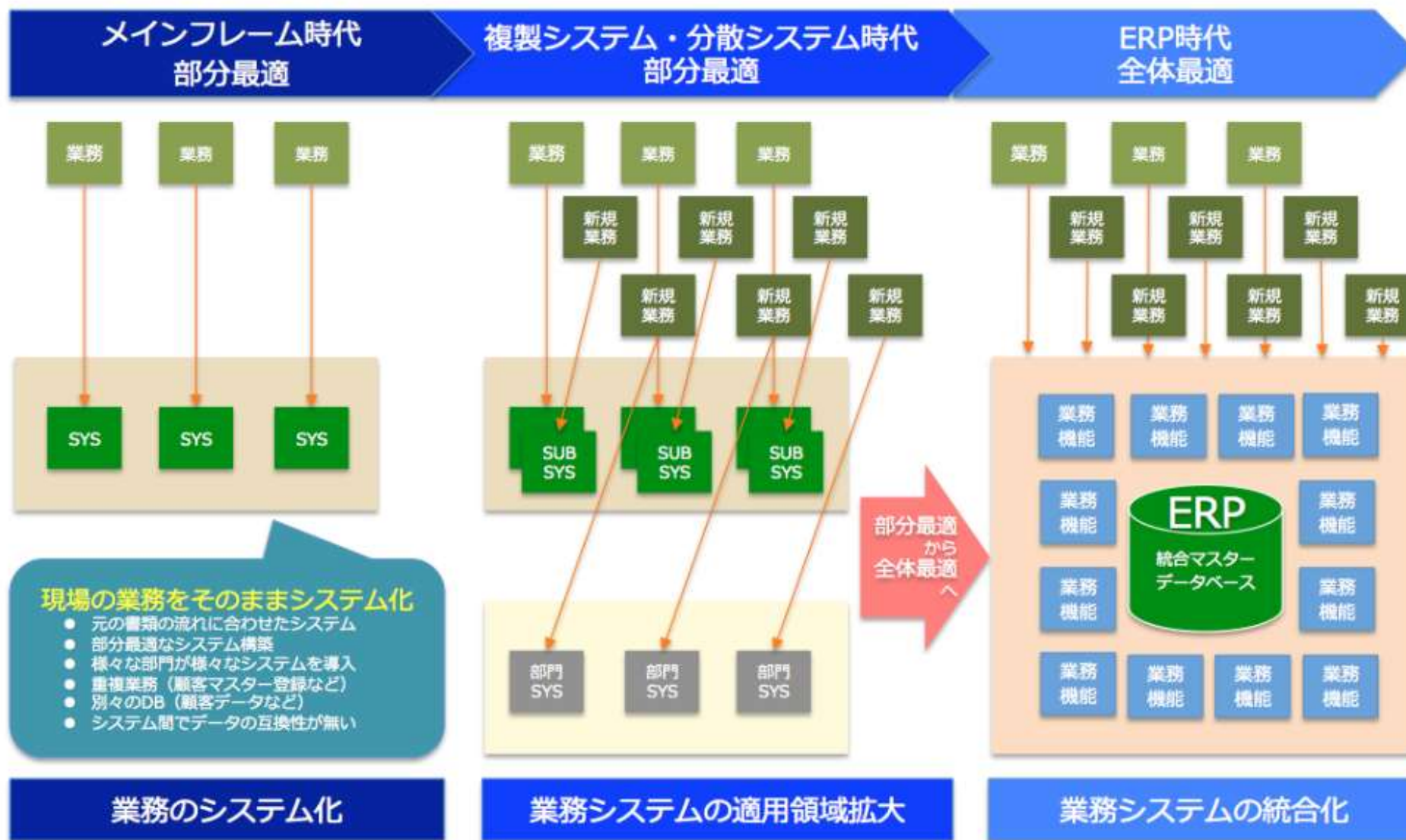
# Industry 4.0 とは？ : ヘルスケアビジネスとの親和性



\*出典：ヘルスケアIoTコンソーシアム Website <https://healthcareiotcons.com/>  
2020/2/10

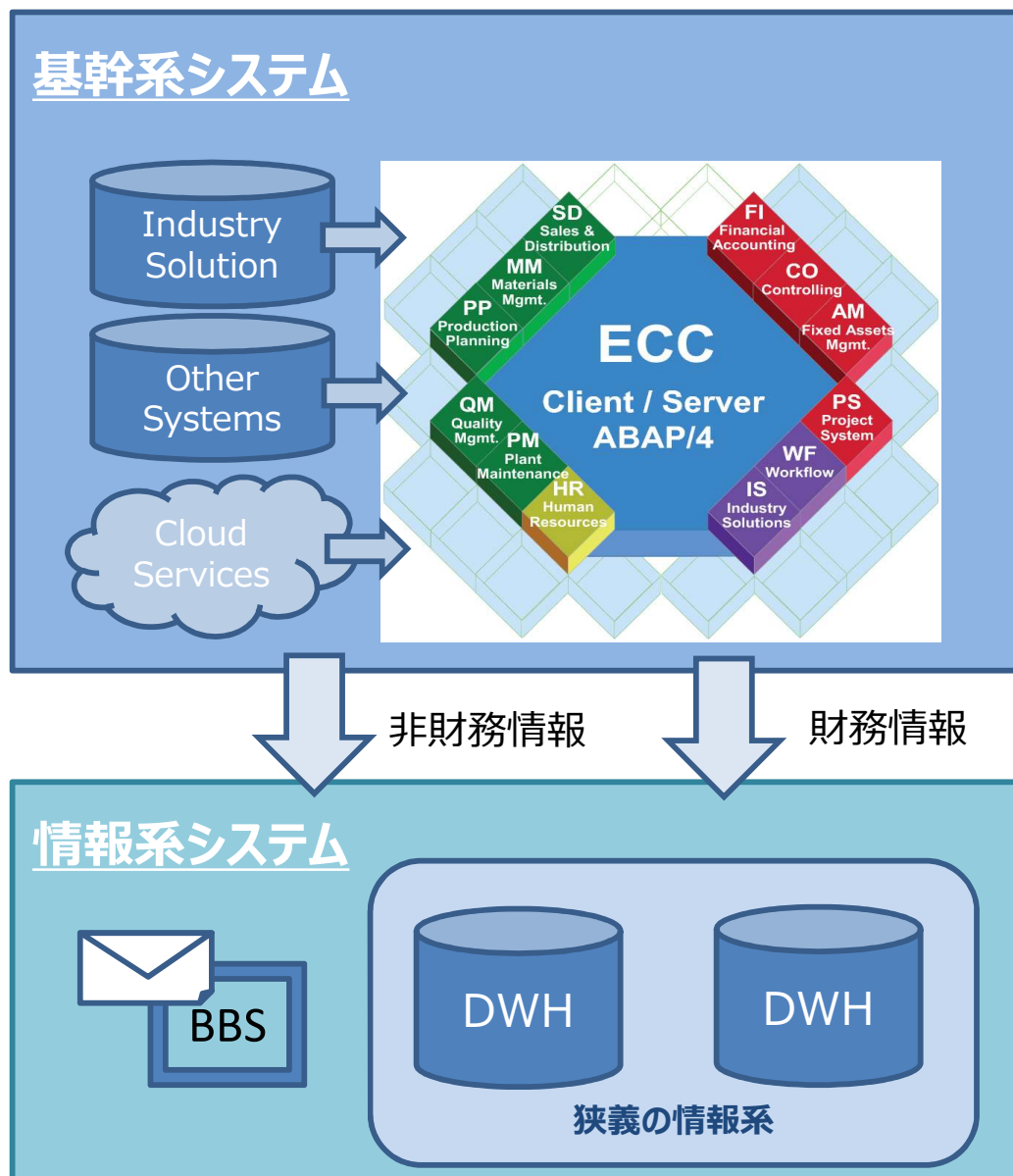
- VUCA時代のゲームチェンジャー
- Industry 4.0 とは？
- **ファイナンシャル領域では何が？**
- デジタイゼーション vs. デジタライゼーション
- 現行法制度の課題
- 会計業務プロセスとシステム
- 終わりに

# ファイナンシャル領域では何が？ : 会計システムの歴史



\*出典：ITメディアウェブサイト【図解】コレ1枚でわかるERP登場の歴史  
<http://blogs.itmedia.co.jp/itsolutionjuku/2015/06/erp.html>

# ファイナンシャル領域では何が？ : 基幹系 vs. 情報系



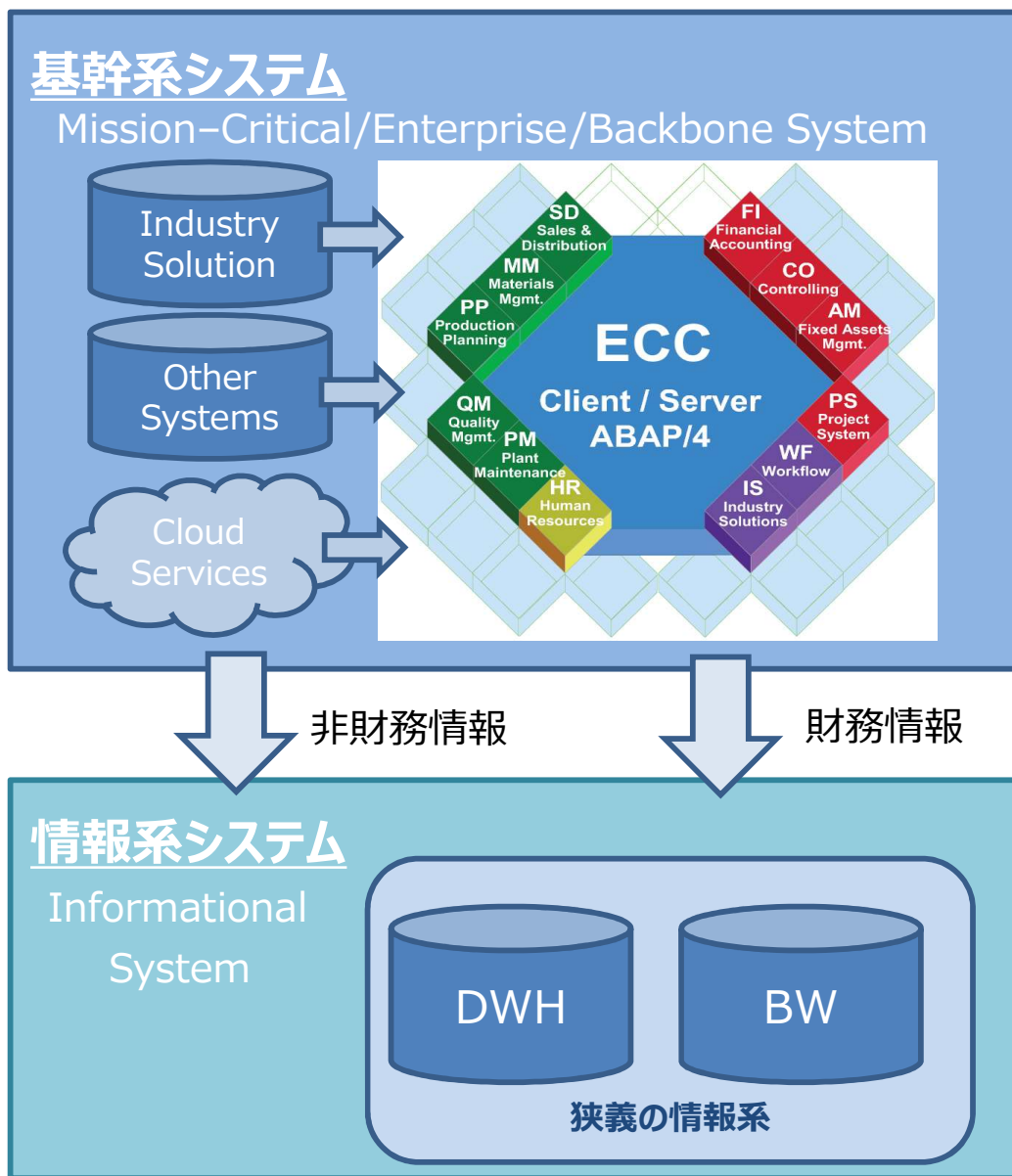
- 企業の業務内容と直接関わるシステム
- 生産/販売/在庫管理システム
- 人事給与/財務会計システム
- **止まってしまうと企業として業務遂行が困難になってしまうシステム**
- Mission-Critical System

## 基幹系と情報系（狭義）の分断の背景

- システムの担う業務の性格
- 技術的制約
- 金額的制約

- 企業の業務を円滑にするためのシステム
- 業務系システム
- メール/IM/スケジュール管理ツール/グループウェア
- データウェアハウス（意思決定支援システム）
- **止まっても本業は何とかなるシステム**

# ファイナンス領域では何が？ :プラットフォームの融合

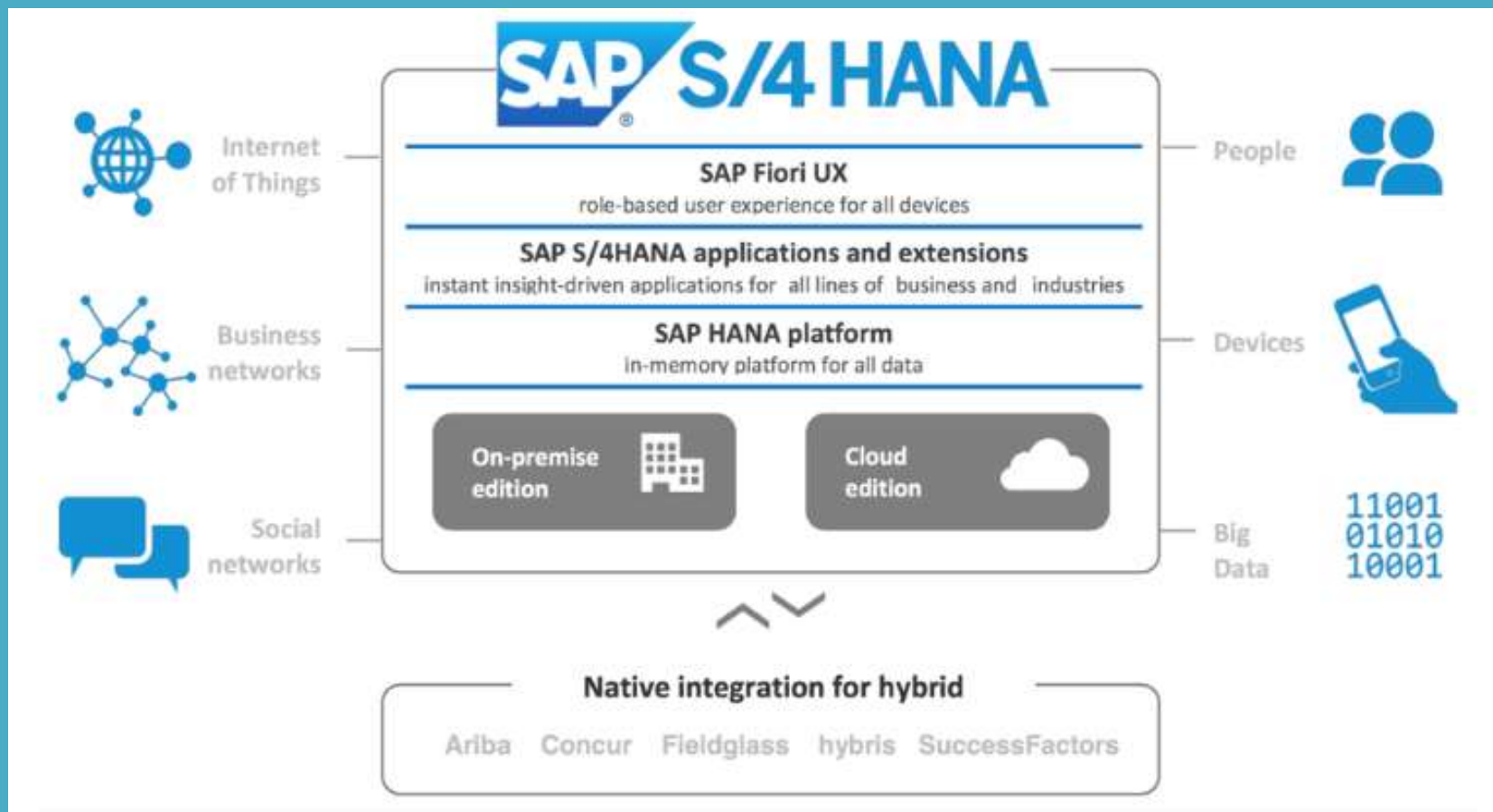


技術の進展xコストダウン = 統合可能に！

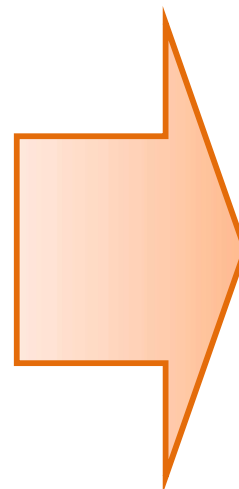
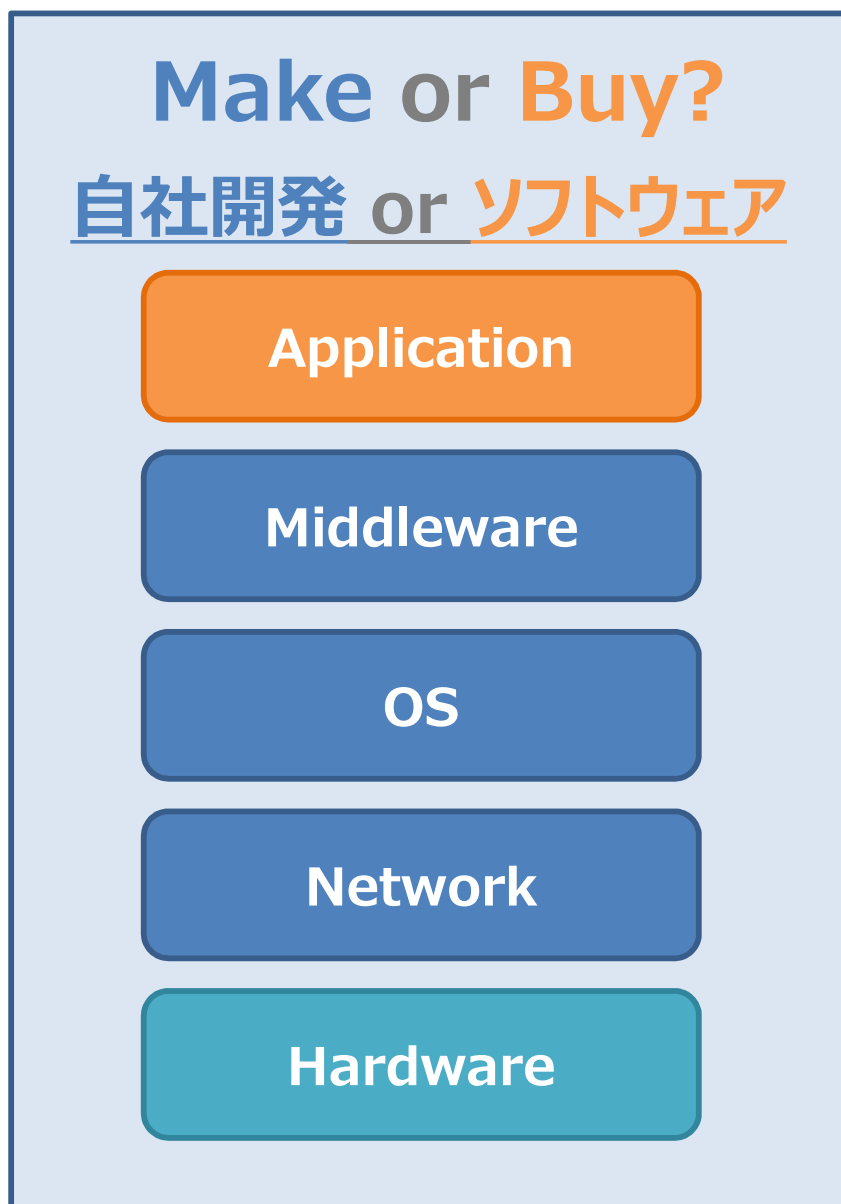


## 基幹系+情報系システム → 融合したプラットフォーム

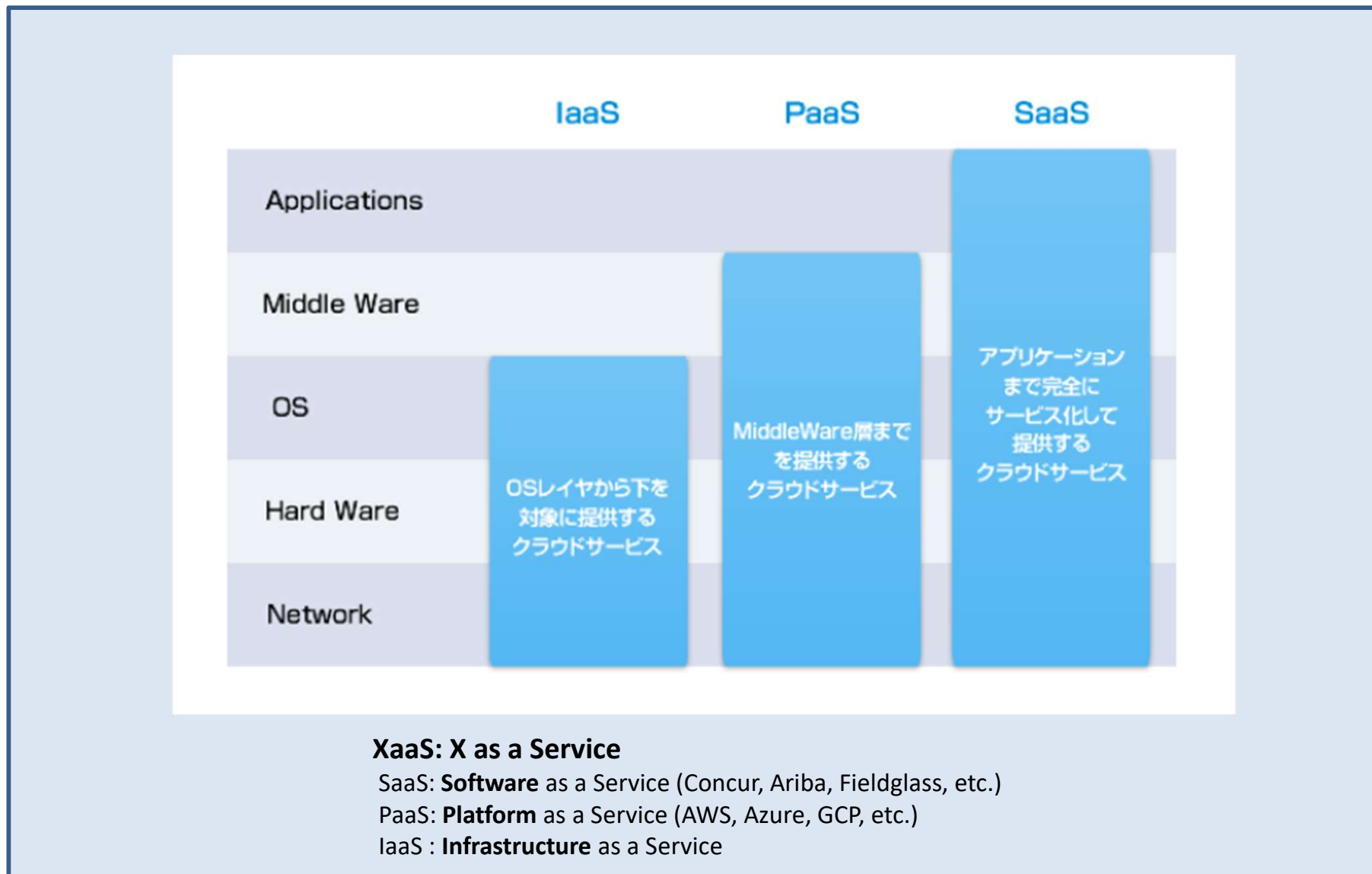
Mission-Critical/Enterprise/Backbone + Information System







# ファイナンシャル領域では何が？ :クラウド/XaaS

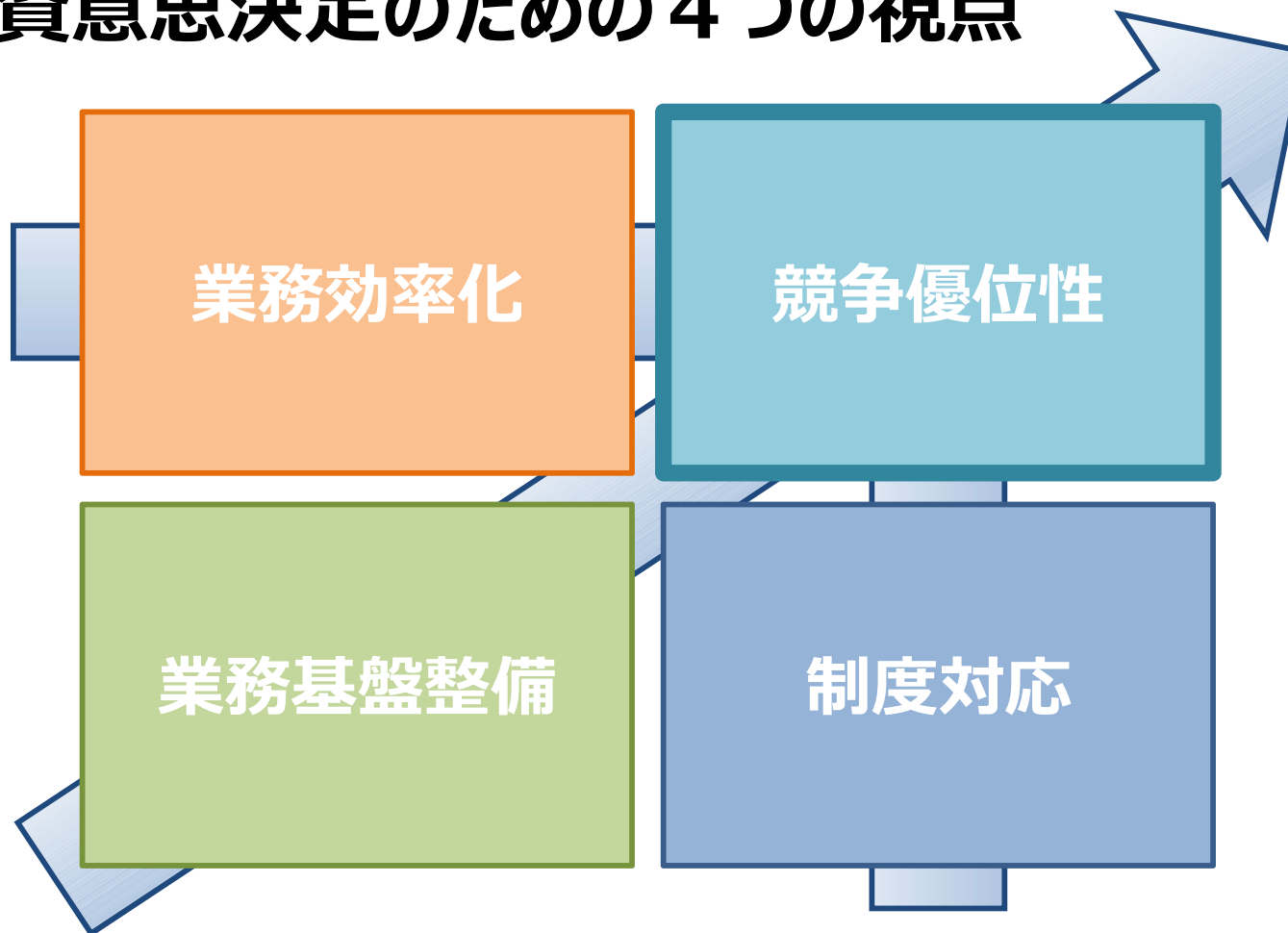


\*出典 : Cloud Ace社 ウェブサイトより引用/加工 : 日下部  
<https://www.cloud-ace.jp/report/detail01/>



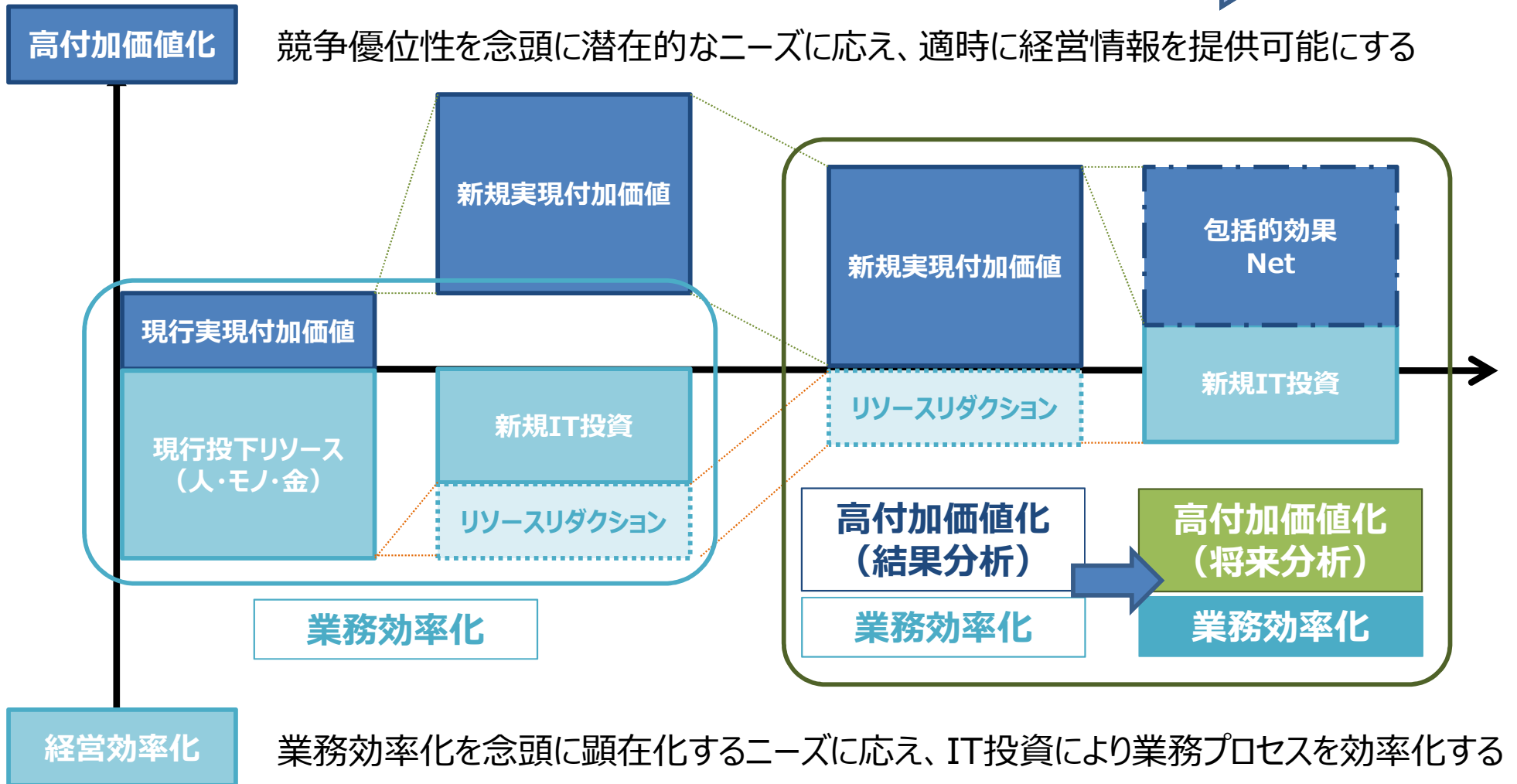
\*出典 : Sodales Solutions社 ウェブサイトより引用/加工 : 日下部  
<http://sodalessolutions.com/sap-s4-hana-and-the-deployment-options-across-scenarios/>

## ■ IT投資意思決定のための4つの視点

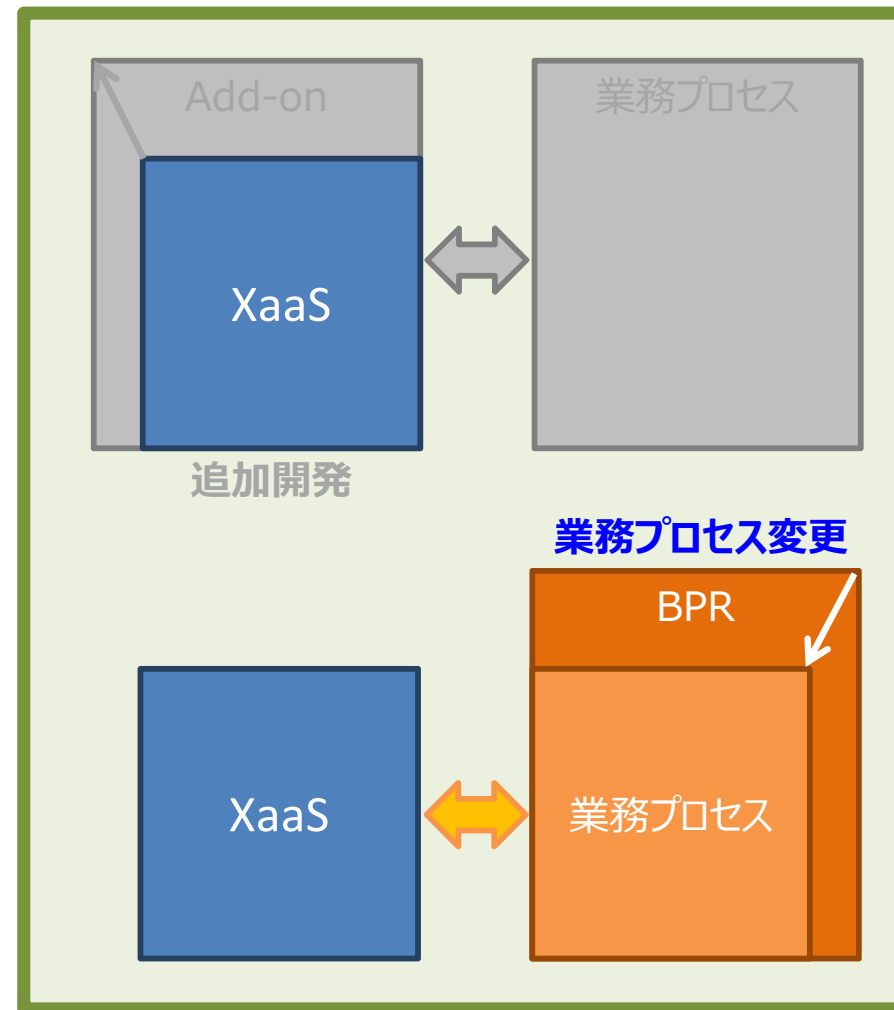
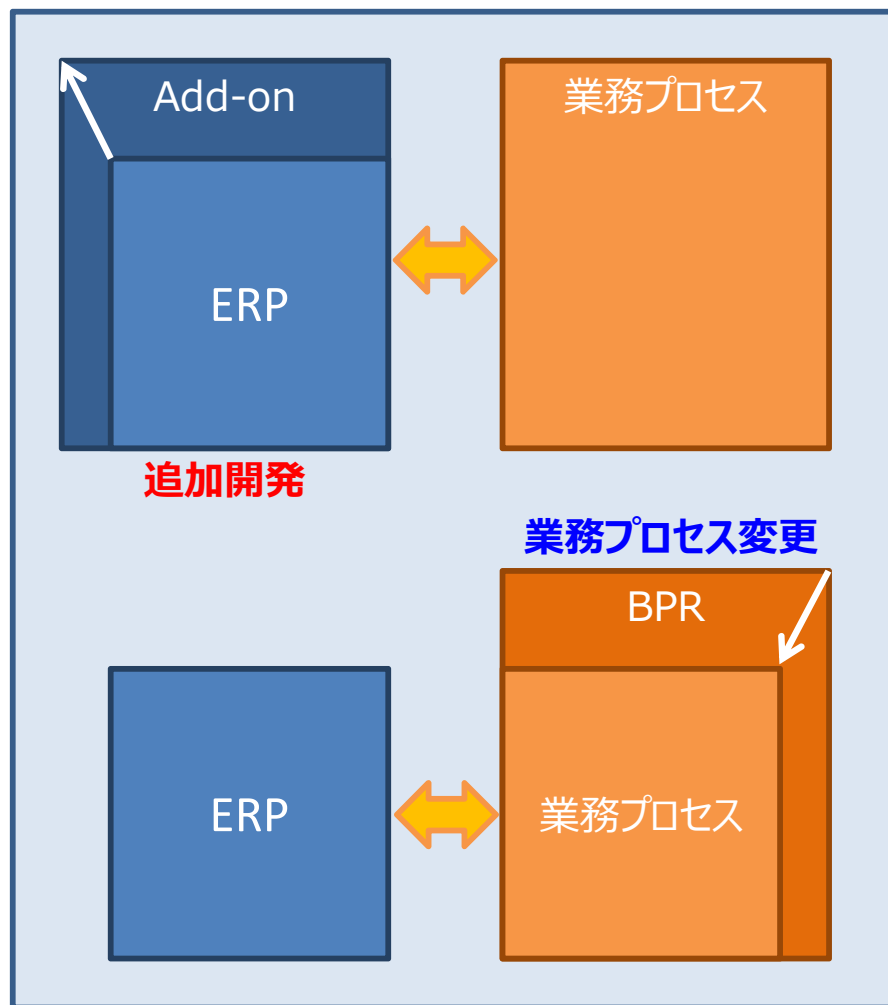


- 「何を目的とした投資なのか？」
- 「経営戦略とは適合しているのか？」

## ■ 業務効率化 ⇒ 結果分析 ⇒ 将来分析



## ■ 追加開発 vs. 業務プロセス変更 vs. クラウドサービス



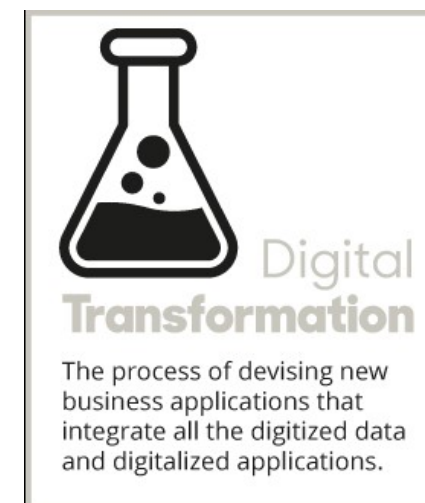
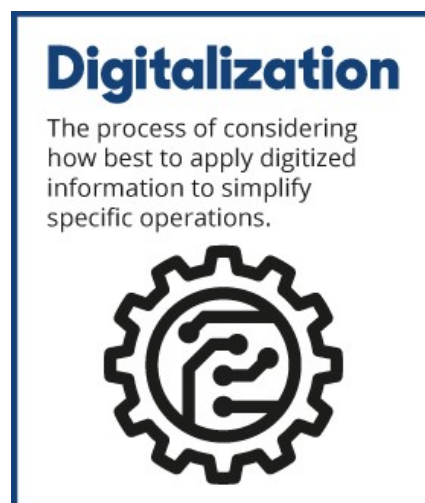
**論点：「会計システムは企業競争力の源泉か？」**

- VUCA時代のゲームチェンジャー
- Industry 4.0 とは？
- ファイナンシャル領域では何が？
- **デジタイゼーション vs. デジタライゼーション**
- 現行法制度の課題
- 会計業務プロセスとシステム
- 終わりに

## ■ その違いを意識して使っていますか？



VS.



### デジタル化：

デジタル形式にて情報にアクセスできるようにするプロセス

**A2D (Analog to Digital)**

### デジタル活用：

特定のオペレーションを簡素化するために、いかにデジタル化された情報を適用するかを検討するプロセス

**D2D (Digital to Digital)**

### デジタル変革：

すべてのデジタル化された情報とデジタル活用するアプリケーションを統合する新しいビジネスアプリケーション（モデル）を考案するプロセス

**D2DX (Digital Transformation)**

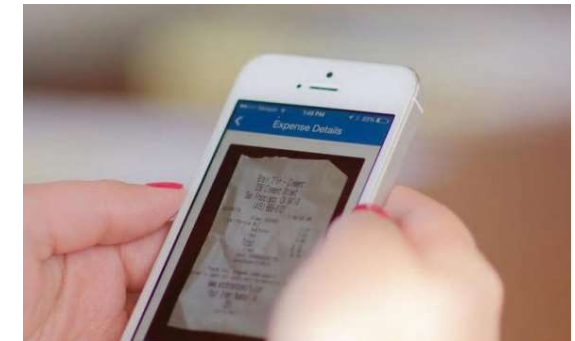
\*出典：Coresystems社 ウェブサイトより引用・加工：日下部



## ■ デジタル化とは？

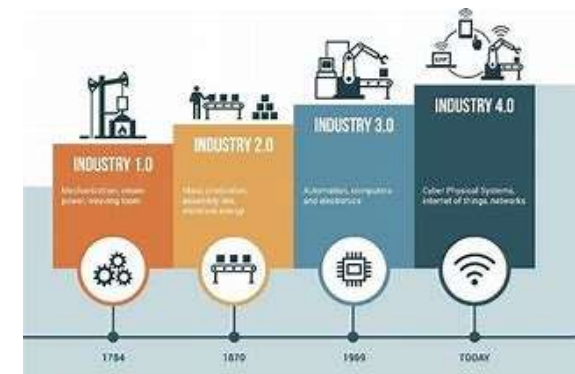
### • デジタイゼーション (Digitization)

- **Analog to Digital (A2D)**
- アナログなものを「0」と「1」で表現されるデジタルに変換すること
- 守りのデジタル化

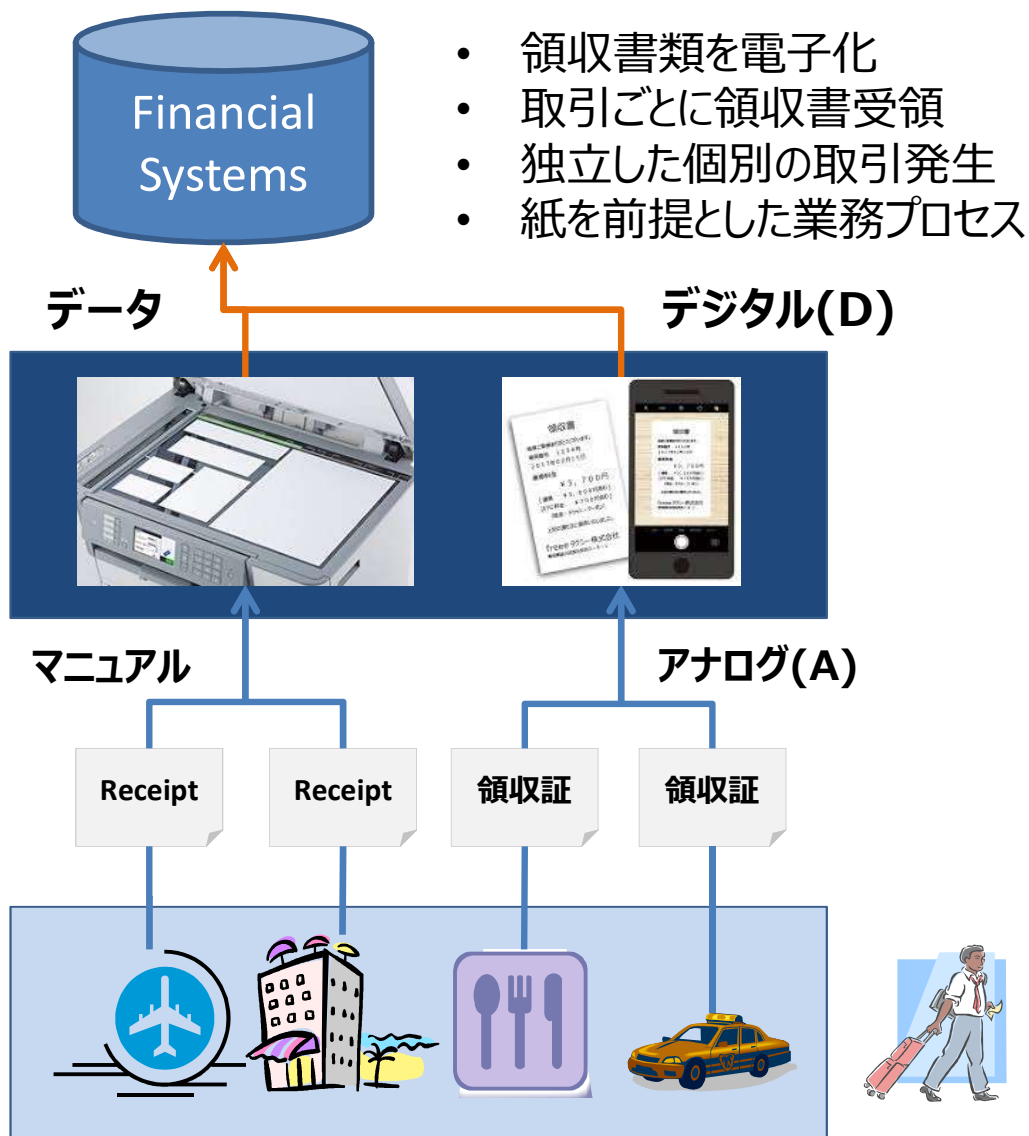


### • デジタライゼーション (Digitalization)

- **Digital to Digital (D2D)**
- デジタルの力を活用して新たなビジネスモデルで顧客体験も変えること
- 攻めのデジタル化
- インダストリー 4.0
  - ドイツ政府が主導し、産官学共同で進める国家プロジェクト
  - 「第4次産業革命」を起こす取り組み コンセプトは「スマートファクトリー」=「工場をつなぐ」
  - 水平統合・垂直統合をリアルタイムに連携し、マスカスタマイゼーションを目指す (ダイナミックセル生産方式)



# ビジネスケース：デジタイゼーション



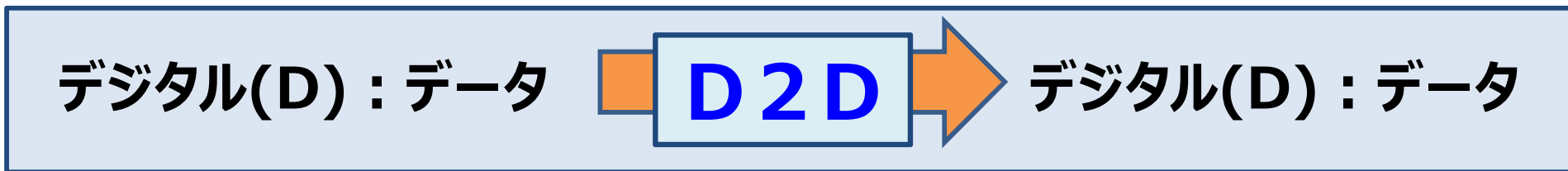
デジタイゼーション  
Digitization

デジタル(D)：データ

A2D  
Analog to  
Digital

アナログ(A)：紙

# ビジネスケース：デジタルライゼーション

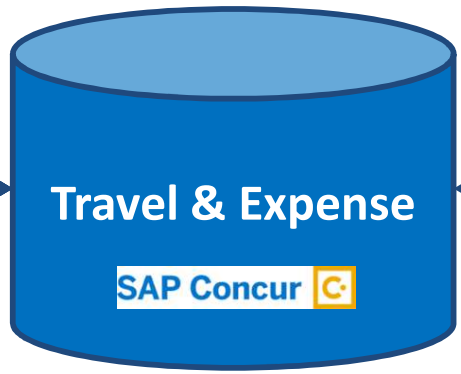


請求明細データ

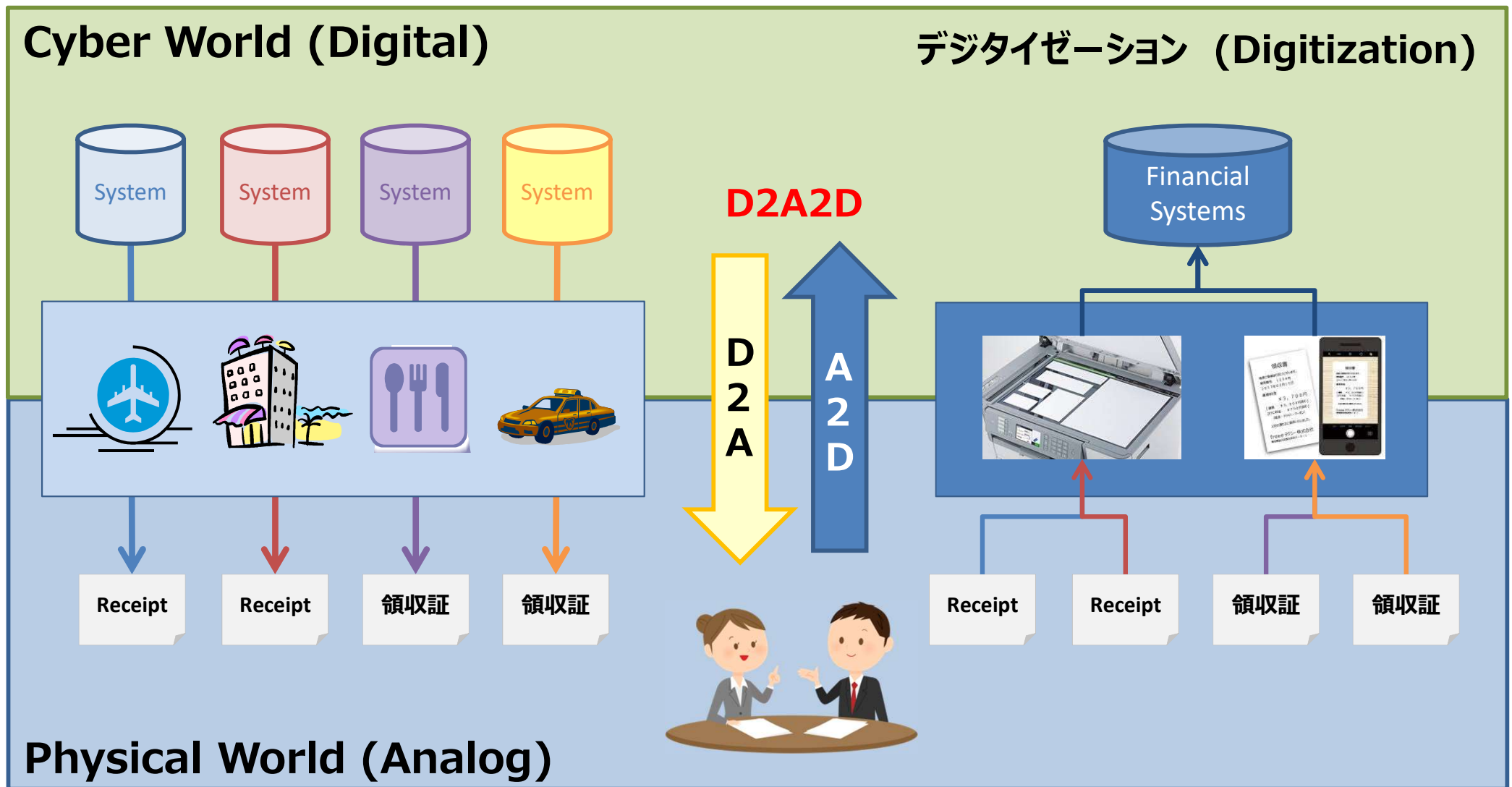


取引明細データ

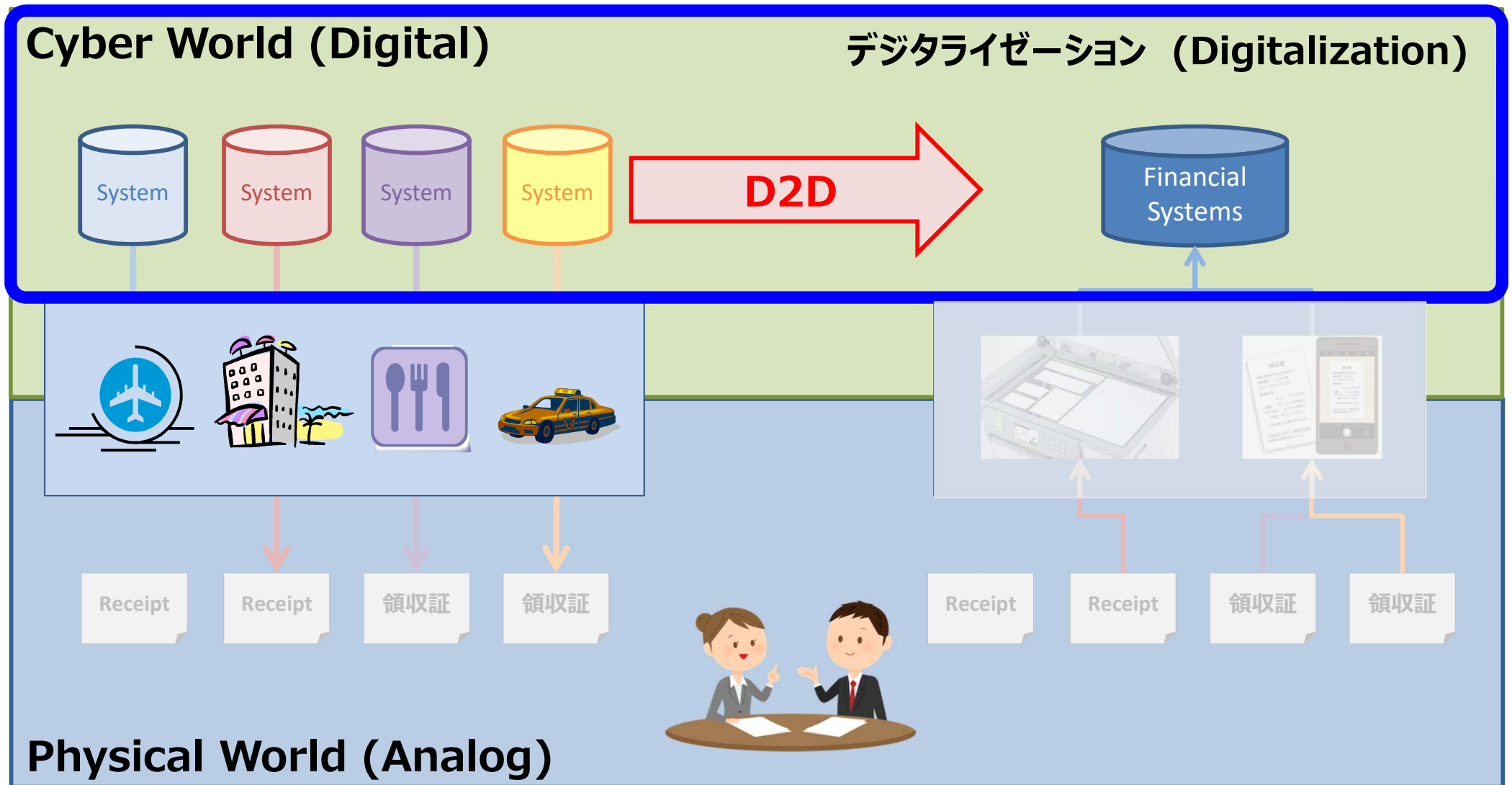
- D2D : デジタルのままデータフィード
- 電子商取引 : e-Receipt (電子領収証)
- E2Eでデータフローするので透明性が高い



# ビジネスケース：デジタイゼーション



# ビジネスケース：デジタルイゼーション



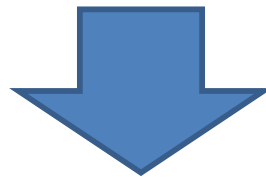
- **疑問点： VUCA時代の環境変化の中で  
変わらなければならないことはわかっているけど…**
  - ✓ **紙を前提としたプロセスのまま電子化しようとはしていないだろうか**
  - ✓ **現行プロセスを変えられないと思っはっていないだろうか**
  - ✓ **D2D>DXに向けてどのような姿勢で取り組むべきなのだろうか**



- VUCA時代のゲームチェンジャー
- Industry 4.0 とは？
- デジタイゼーション vs. デジタライゼーション
- **現行法制度の課題**
- 会計業務プロセスとシステム
- 終わりに

## ■ 税法上、保存義務がある記録は、「紙＝書類」が前提！

- 法人税法第59条
  - 青色申告法人の要件：領収書等の保存
- 消費税法第30条
  - 仕入れに係る消費税額控除の要件：領収書等の保存
  - 消費税法第49条：3万円未満の領収書等の保存省略可



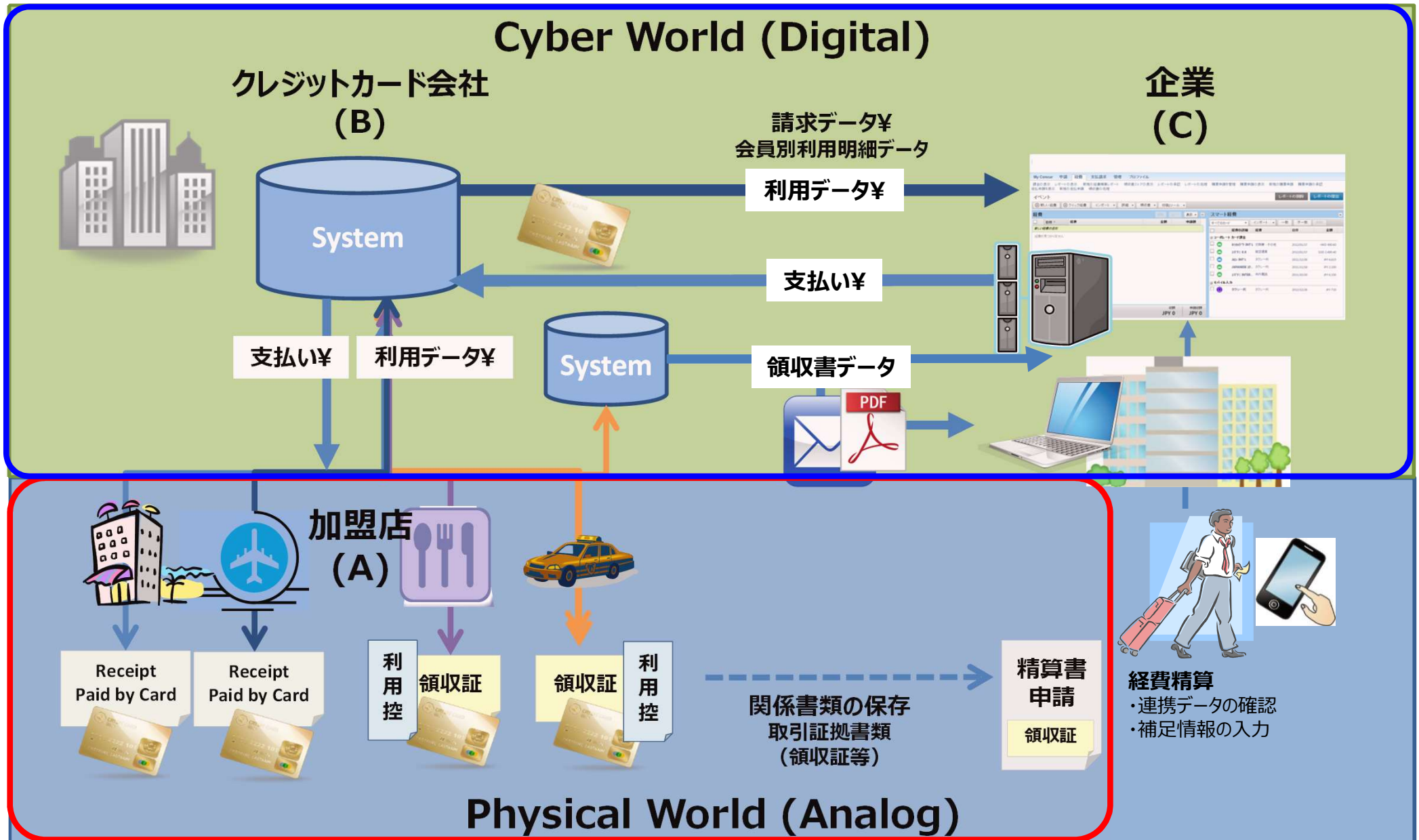
➤ 「紙＝書類」を受領する取引はその保存が求められる！



➤ 社内ルール（内部統制）の視点でも同じルールを適用する傾向！



# 現行法制度の課題：コーポレートカードスキーム



# 現行法制度の課題：ようやく時代に追いつくか？

(2-5) 経済社会のデジタル化等を踏まえた、電子帳簿保存制度等を含む申告・納税手続に係る制度及び運用に係る所要の整備 (所得税、法人税、消費税その他の国税及び地方税)

制度整備

- 近年、経済社会のデジタル化等に伴い、クラウドを活用したサービスやキャッシュレス決済が普及。これらを踏まえ、電子的に受領した領収書等の国税関係書類の保存について、時代に即した整備を行う。
- また、地方税についても、電子化推進の観点から、eLTaxの対象税目に、新たに個人住民税の利子割・配当割・株式等譲渡所得割を追加することにより、特別徴収義務者（金融機関等）の税務手続を効率化。

改正内容

- ① ユーザー（受領者）が自由にデータを改変できないシステム（サービス）を利用
- ② 発行者側でタイムスタンプを付与  
のいずれかを満たし、受領者側で自由にデータ改編ができないことを担保

請求書発行者



アプリ業者等



クラウド等

決済データ、電子領収書



受領者



参照

本年令和2年  
10月1日より

国税関係書類が、**適切に保存されている**ものとして取り扱うことが可能となる。

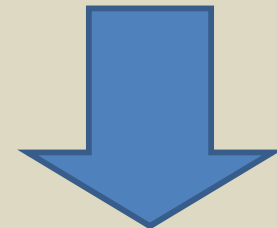
## ■ 税法上、保存義務がある記録は、「紙＝書類」が前提！

- 電子帳簿保存法第10条

- － 電子取引の取引情報に係る電磁的記録（電子データ）の保存
- － 電子取引＝国税関係書類以外の書類



## ➤ 電子取引については、「データ＝電磁的記録」で保存！



- ✓ そもそもデータでフローする電子取引に移行すれば良い！
- ✓ 「データ＝電磁的記録」で保存すれば紙の保存は不要！

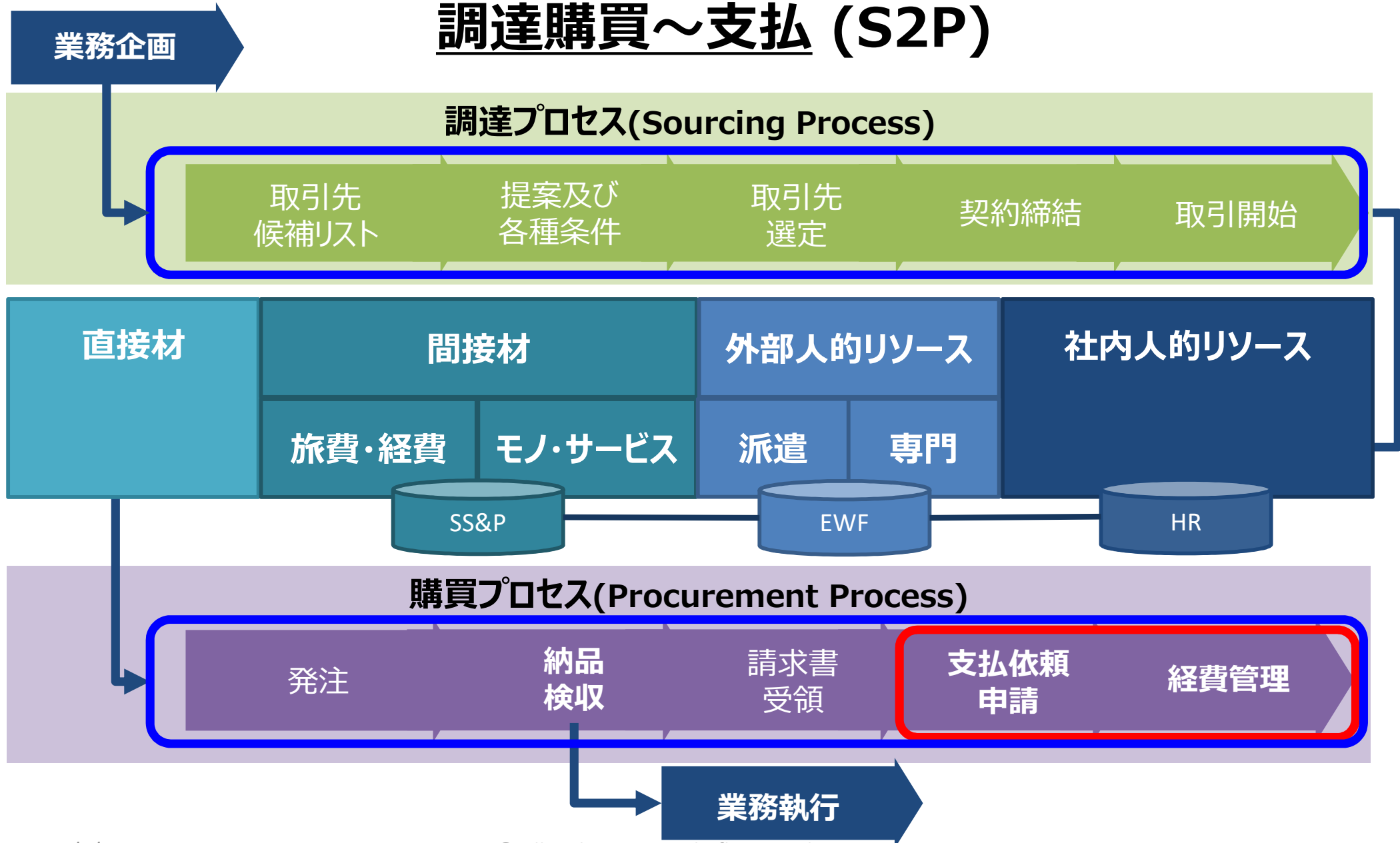
## 対処法：一括請求取引>電子取引>エコシステムへの移行！



- **一括請求取引への移行 (Strategic Sourcing)**
  - 個別立替精算から一括請求支払へ個別取引を移行
  - 取引先の集約
- **電子取引への移行 (EDI)**
  - 電子化する必要のない電子取引へ移行
  - 既存アプリの活用
- **エコシステムへの移行 (Collaboration Platform)**
  - サプライヤーとの取引を共通プラットフォーム上で実施 (D2Dが可能に)
  - 調達先選定・契約から購買・支払まで (S2P:Source to Pay)

**E2E**  
**Digitalization**

## 調達購買～支払 (S2P)



- VUCA時代のゲームチェンジャー
- Industry 4.0 とは？
- デジタイゼーション vs. デジタライゼーション
- 現行法制度の課題
- **会計業務プロセスとシステム**
- 終わりに

## 論点：「プロセスは変えられないのか？」

### • 法的制約要因

- 法的要請により、ある特定のプロセスとなっている
  - 法的主体に対する働きかけ/ロビー活動によって異なるプロセスに変えられる可能性がある

### • 内部統制的制約要因

- 統制目的(潜在リスクの統制)を果たすために、ある特定のプロセス（統制活動）になっている
  - 潜在的なリスクの大小に見合った、異なる統制活動を用いてプロセスを変えられる

### • 環境的制約要因

- デザインされた時の環境的制約要因により、ある特定のプロセスになっている
  - 現時点の諸環境を踏まえ、異なるプロセスをデザインすることができる

## 論点：「会計システムは企業競争力の源泉か？」

### ■ 財務会計の視点：

- 制度に則り処理及び報告がなされるものであり、各社固有のものではない
- 会計処理方針は、各社で異なっても新基準への対応は必ずしも各社で個別に対応するものではなく、ベンダーによる対応が期待されるもの

### ■ 業務処理の視点：

- 経費精算業務はオペレーションであり、可能な限り簡素化したプロセス、あるいは自動化されることで内部統制目的を果たすことが期待されるもの

### ■ 管理会計の視点：

- 企業経営の意思決定支援という観点では、企業競争力の源泉を担うものであるとも考えられる
- 管理会計には正解はなく、企業経営における意思決定に寄与するレベルの情報が適切なレベルである



## ■ 決算業務及び報告業務の自動化へ向けた取り組み



自動化

### 1. 会計システムの最大限活用：

会計システムを最大限活用すべく、既存の設定をベストプラクティスになる様に最適化していく（業務プロセスも会計システムに合わせる）

### 2. Third Party(第三者提供)ツールの活用：

会計システム機能を補完する第三者の提供する便利なツール（マッチング・タスク管理・ワークフロー・リポジトリ等）を活用していく

### 3. RPA/AI等の活用：

上述の対応の後、残存する業務ステップをRPA/AIなどを活用して自動化していく

- VUCA時代のゲームチェンジャー
- Industry 4.0 とは？
- デジタイゼーション vs. デジタライゼーション
- 現行法制度の課題
- 会計業務プロセスとシステム
- **終わりに**

## ■ 変わるもの・変わらないもの/変えていくもの・変えないもの

- What

- 何をやるのか ⇒ 時代と共に変わるもの・変えていくもの

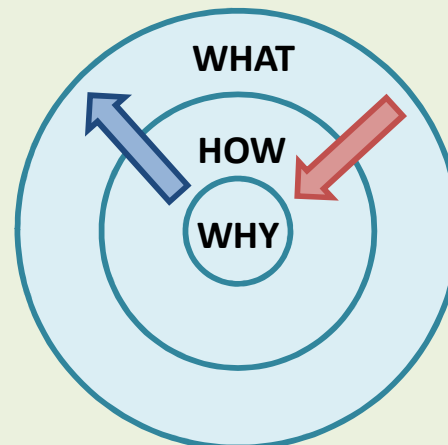
- How

- どうやるのか ⇒ 時代と共に変わるもの・変えていくもの

- Why

- なぜやるのか ⇒ なぜやるのかは、変わらないもの

- その背景は何か



## ■ プロセス変革のための視点！

➤ そもそも必要なのか

廃止

➤ もっと簡単にできないか

簡素化

➤ 忙しいときにしなければならないか

平準化

➤ 誰でもできるようにならないか

標準化

➤ より適切な担当に任せられないか

最適化

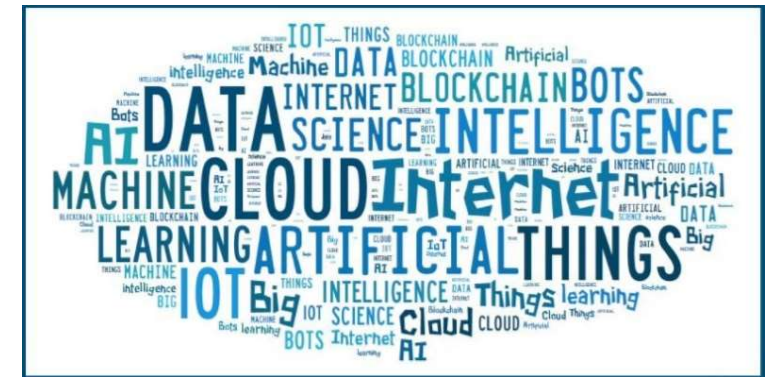
➤ システムで処理できないか

自動化

# 終わりに：VUCA時代に求められるもの



実は  
普遍の原理



- ✓ 常に本質を考える！ (何故にやっているのか)
- ✓ どうやったらできるか考える！ (できない理由を考えない！)
- ✓ 常に変わり続ける！ (変えられないプロセスはない！)

現状維持は  
退化と同じ！



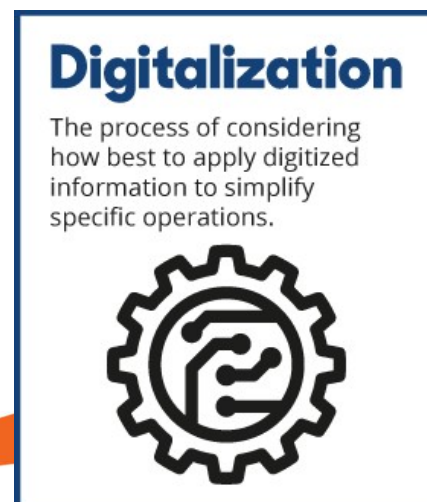
下りエスカレーターに  
乗っているのと同じ！

## ■ 先（将来）を見据えて、今（現在）を考える！



### デジタル化：

デジタル形式にて情報にアクセスできるようにするプロセス



### デジタル活用：

特定のオペレーションを簡素化するために、いかにデジタル化された情報を適用するかを検討するプロセス



### デジタル変革：

すべてのデジタル化された情報とデジタル活用するアプリケーションを統合する新しいビジネスアプリケーション（モデル）を考案するプロセス

\*出典：Coresystems社 ウェブサイトより引用・加工：日下部

