

ファイナンスターゲットオペレーティングモデルによる経理財務改革

デジタル時代の経理財務改革をリードするKPMG Powered Finance

企業の経営環境は常に変化し、抱える課題も多様化・複雑化しており、CFOと経理財務部門は、これらの変化への対応をビジネス部門とともに推進していくことが求められています。KPMGは、経理財務領域の変革フレームワークであるファイナンスターゲットオペレーティングモデル（Finance TOM）と、そのモデルを具現化するテクノロジーソリューションの知見を集約したPowered Financeにより、企業の変革とデジタル時代の経理財務改革を支援します。

経理財務改革におけるFinance TOMの必要性

昨今の経理財務改革では、単なる業務の見直しにとどまらず、グループ化・グローバル化を見据えた組織改革やガバナンス強化、さらに最新IT技術の積極活用も含めたシステム再構築等の新たな改革推進が求められています。また、多くの経営者は「成功するための変化、適応、革新は常に求めなければならないが、変革実現にはスピーディな対応が重要*」と考えています。

これらを前提に、KPMGはグローバルの先進事例や最新のIT技術を集約し、経理財務変革の模範解答としてのアセットをFinance TOMとしてまとめました。Finance TOMは6つの変革テーマで構成され、経理財務領域のあるべき姿を描き、その実現に向けたデジタル変革・ビジネス変革のロードマップを描きます。

* KPMGグローバルCEO調査2020
<https://home.kpmg/jp/ja/home/campaigns/2020/11/ceo-outlook>

Finance TOMの6つの変革テーマ



業務プロセス

- 財務会計領域の対象業務を標準プロセスフローとして網羅的に定義

人材

- 誰が何をするか、指揮命令系統、スキルセット、財務会計部門の役割を定義

サービス提供モデル

- 財務会計業務のサービスをどこで提供するか、その方法を定義

テクノロジー

- システム化・自動化する上で必要な環境、アプリケーションに関連する定義

パフォーマンス・インサイト&データ

- 財務会計業務実行上の財務KPI、レポートやマスターデータの構造、データガバナンスを定義

ガバナンス

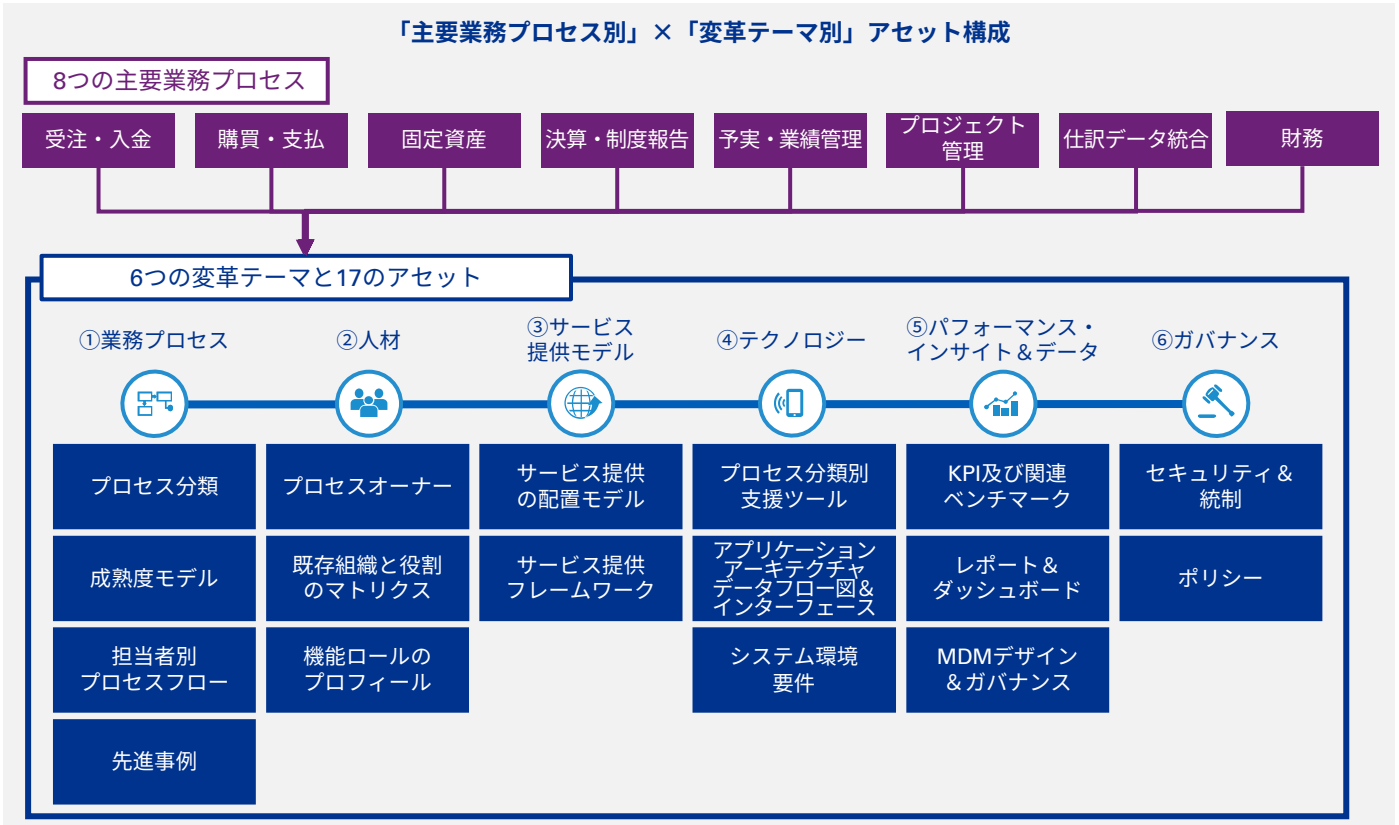
- プロセスリスクコントロールの要点・統制管理の方法、職務分離、内部統制、ポリシーを定義

Finance TOMとは

■ Finance TOMに含まれるアセットについて

経理財務領域から予実・業績管理までの主要業務プロセス別にアセットが構成され、6つの変革テーマごとに合計17のアセットが提供されています。アセットにはエンドツーエンドで網羅的に業務を定義した「プロセス分類」や「担当者別プロセスフロー」、他社で実際に採用されているソリューションを記した「先進事例」、組織や機能における役割と責任について記載した「既存組織と役割のマトリクス」や「機能ロールのプロフィール」、作業内容に基づき

どういった拠点や部門で業務実行すべきかを定義した「サービス提供の配置モデル」や「サービス提供フレームワーク」に加え、財務KPI/オペレーショナルKPI/他社ベンチマーク数値をまとめた「KPI及び関連ベンチマーク」、業務リスクポイントやポリシー、関連する規定をリストアップした「セキュリティ&統制」、「ポリシー」等、多岐にわたります。これらを活用することで経理財務変革を総合的・多面的にサポートします。

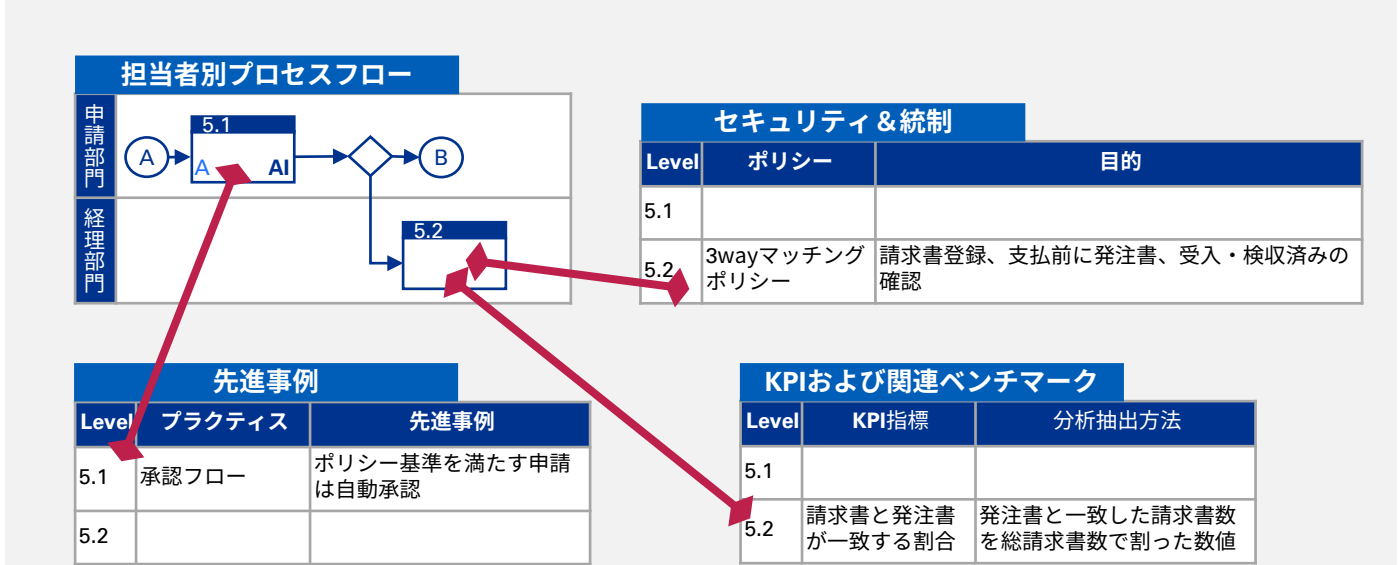


■ Finance TOMの特徴

Finance TOMのアセットは、それぞれ独立して存在しているわけではなく、プロセスを中心にアセット間にて相互連携しています。これによりプロセスごとに参照できる先進事例、セキュリティ&

統制、KPIおよび関連ベンチマーク等の各アセットを包括的に捉えることができ、経理財務業務を総合的かつ迅速に変革することが可能となります。

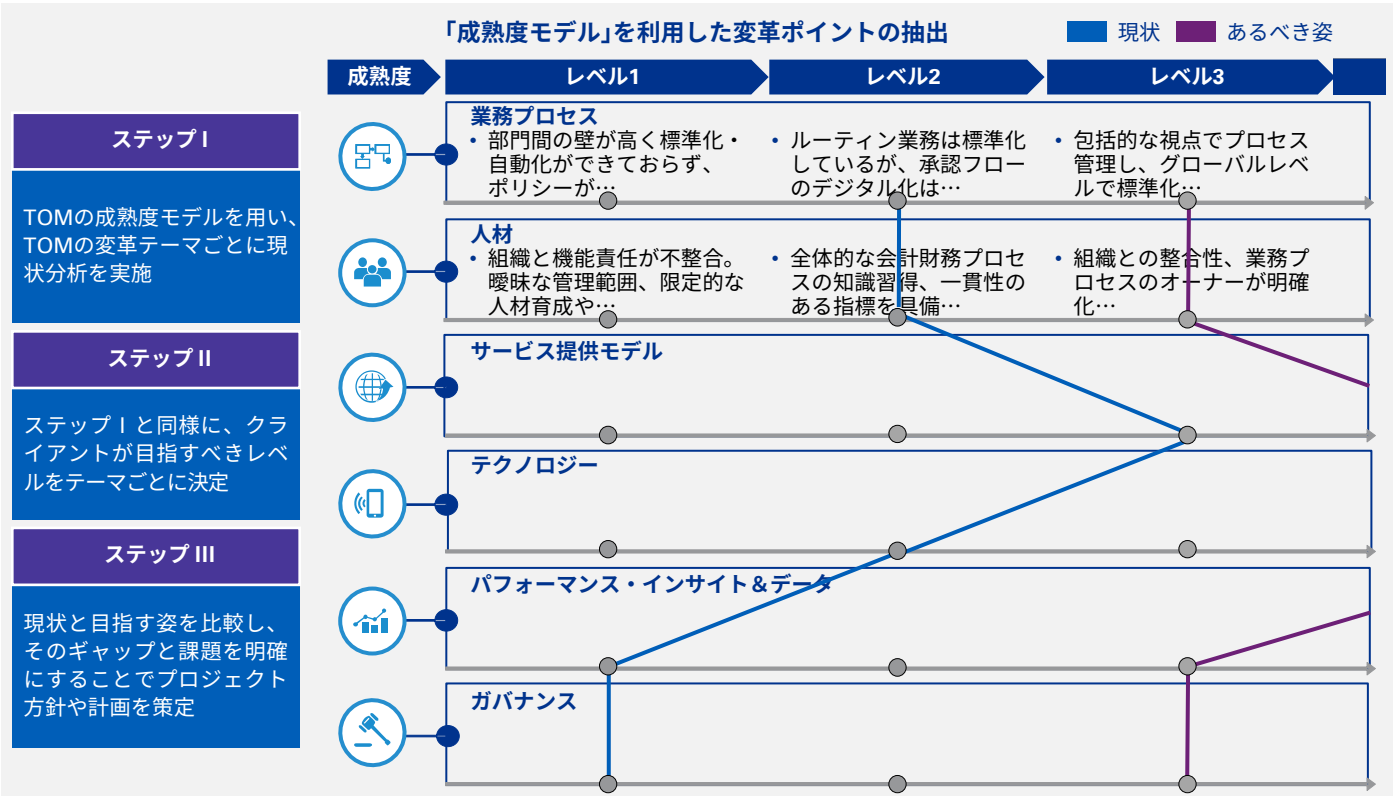
包括利用を可能とするアセット間連携



Finance TOMの活用

■ 構想策定段階における成熟度モデルによる診断

構想策定段階において、TOMアセットである「成熟度モデル」を用いて、あるべき姿と現状とのギャップを把握し、ギャップの大きな項目を優先課題と定義し、実行施策の策定に活用しました。



■ TOMアセットを活用した現状業務調査

経理財務の業務内容を定義した「プロセス分類」とデリバリー体制を定義した「サービス提供モデル」の標準アセットを活かし、マルチプレイヤー/ロケーションでグローバル運用するための現状調査を効率的に実施しました。

「プロセス分類」と「サービス提供モデル」を利用した業務調査

- ・ 経理財務部門およびアウトソーサーから、債権、債務、財務、決算の全般業務をヒアリング
- ・ 業務内容に加えて、プロセスや役割見直し等の改善施策に関するインタビューも併せて実施
- ・ リース会計、有価証券、ローン等、TOMアセットにない業務や日本固有業務にも追加対応を実施

レベル1	レベル2	レベル3	レベル3定義	担当部署			システム	自動化	頻度
				本社	SSC	BPO			
決算・制度報告	事前確認およびGLクローズ	03.01 試算表レビュー	試算表を実行し、レポートをサポートして完全性と正確性について月末の決算位置の初期レビュー分析を実行するプロセス。		X	X	会計システム		月次
決算・制度報告	事前確認およびGLクローズ	03.02 財務諸表の事前チェック	変動分析、傾向分析、および差異分析を含む期末分析を実行するための予備財務諸表を実行するプロセス。		X		会計システム ・ 決算デジタルプラットフォーム		月次
決算・制度報告	事前確認およびGLクローズ	03.03 見越／繰延のチェック	a) 総勘定元帳を閉じる前に予備的な財務情報を確認した後、仕訳の調整を要求するプロセス。 b) 補助元帳の締めについて、仕訳帳伝票の記録を要求するプロセス。	X			会計システム	X	月次
決算・制度報告	事前確認およびGLクローズ	03.04 GLクローズ	期末実績が転記・承認され、総勘定元帳の締め処理を実行するプロセス。完了した会計年度の総勘定元帳を本締めし、翌期を開始するための準備プロセス。		X	X	会計システム ・ 決算デジタルプラットフォーム		

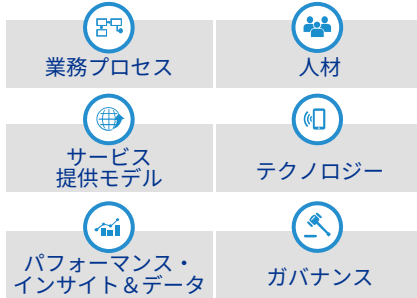
KPMG Powered Finance

■ Powered Financeとは

Powered Financeは、経理財務領域におけるKPMGの業界・業務の知見、グローバル対応能力、およびクラウドソリューションを一体化した、ビジネス変革を推進するためのソリューションです。KPMG Powered Enterprise Financeは、Microsoft、Oracle、SAP、Workdayなどの市場をリードするプラットフォームによって実現されています。

Finance Target Operating Model

最も優れたオペレーティングモデルのあるべき姿（模範解答）を提供



Prebuilt Cloud Solution

Finance TOMの内容を反映した、即座に利用可能なクラウドソリューションを提供



Powered Execution Suite / Method

大規模変革プログラムの経験をもとにあるべき姿に適合させる方法論や、最新のプロジェクト管理ツールを提供し、短期導入を実現

従来の導入方法



KPMG Powered の導入方法



定義済アセットおよび管理ツール群の効果的な活用による工数削減

KPMG Global Delivery Network (GDN)

KPMGメンバーファームの業務・システムの専門家から構成

■ Powered Methodとは

Powered Methodは、以下の5つのフェーズから構成され、それぞれのフェーズはFinance TOMをベースに組み立てられています。構想策定（Vision）から継続的な変革（Evolve）までをカバーし、企業変革を一気通貫でサポートします。

	VISION (構想策定)	VALIDATE (検証)	CONSTRUCT (構築)	DEPLOY (展開)	EVOLVE (継続的な変革)
目的	企業のビジョンおよび戦略と、KPMGが示すFinance TOMとの整合性の確認	企業が考える「あるべき姿」のFinance TOMを定義し、検証	テクノロジープラットフォーム上にPowered Financeを構築し、テスト	ユーザーテスト、リハーサル等の実施、およびソリューションの展開	継続的な業務改善および機能強化の実施

本リーフレットで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティングまでお問い合わせください。

文中の社名、商品名等は各社の商標または登録商標である場合があります。本文中では、Copyright、TM、Rマーク等は省略しています。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2021 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 21-5064

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

KPMGコンサルティング株式会社

T: 03-3548-5111

E: kc@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/kc