

# Performance Reporting

業績報告

## 競争優位性を獲得する業績報告プロセス

KPMGとACCAのオピニオンリーダー調査

**KPMG**

**ACCA**



# 目次

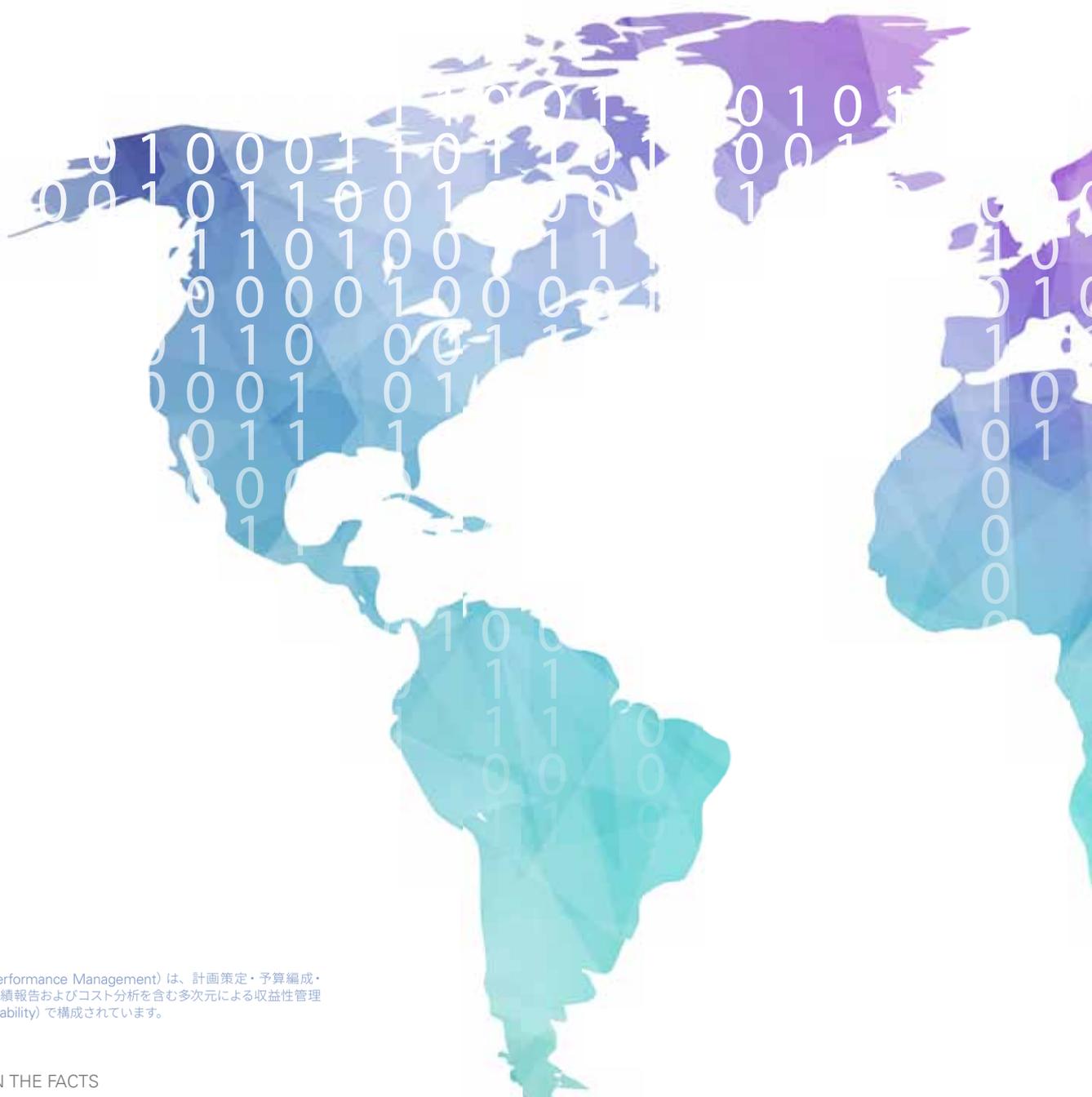
本調査について	4
はじめに	6
エグゼクティブサマリー	7
<hr/>	
<b>1</b> 適切なデータとガバナンスの基盤を築く	8
<hr/>	
<b>2</b> 成功をもたらすデリバリー・モデルを構築する	14
<hr/>	
<b>3</b> 事業部門と効果的に協働するために 財務経理担当者を支援する	20
<hr/>	
執筆者について	26

# 本調査について

本グローバルレポートは、ACCAとKPMGが共同で実施した3部構成の調査レポートの第2部となり、財務経理部門の企業業績管理 (EPM) \*能力が、効果的かつ効率的な「業績報告 (Performance Reporting)」を実施するための適切な人材、プロセス、テクノロジーを、どのようにして最高財務責任者 (CFO) に対して提供しているかを評価したものです。

本レポートで使用したデータは、2015年9月11日から同9月28日にかけて実施されたアンケート調査に基づき、50カ国以上1,100人超の財務経理に係わる方の見解を反映したものです。同アンケート調査にはあらゆる規模の組織の関係者が参加していますが、その60%以上が、従業員数1,000人超、年間売上高1億米ドル以上の組織に属している回答者でした。

さらに、回答者の35%は財務経理担当上級管理職/管理職であり、20%は経理担当者、11%は経理財務責任者 (Financial Controller)、7%が取締役/共同経営者、6%がCFO、残る21%には、CEO、社内監査役、財務アナリスト、コンサルタントなど、さまざまな役職者が含まれています。



\* EPM (Enterprise Performance Management) は、計画策定・予算編成・業績予測 (PBF)、業績報告およびコスト分析を含む多次元による収益性管理 (Dimensional Profitability) で構成されています。



本レポートは、50カ国以上1,100人超の  
財務経理関係者の見解を反映しています



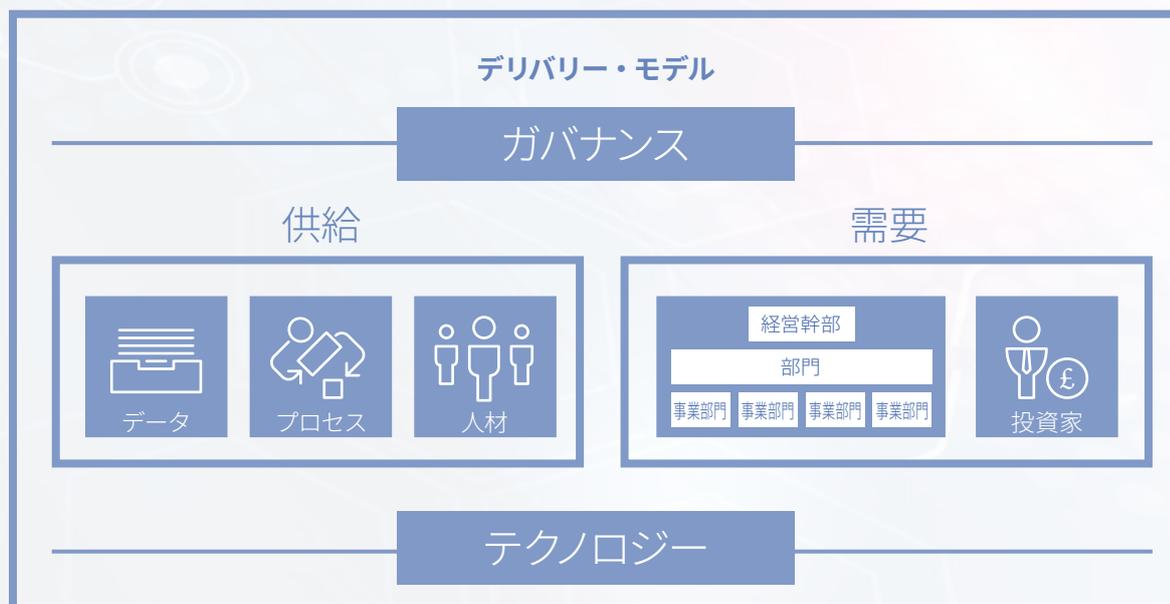


## はじめに

KPMGでは、「業績報告」を、3つの主要要素で構成される業績管理フレームワークの中の1つの要素として開発するべきだと考えています（他の2つの要素は、「計画策定・予算編成・業績予測（PBF）」と「収益性／コスト分析」です）。組織はこれらの要素をフレームワークとして活用することで、データを、洞察に満ち、目的に適合した、タイムリーな経営情報へと転換することができます。この経営情報が、事実に基づいた意思決定を裏付ける核となります。

このことから、業績報告能力の向上に投資する企業は、投資を行わない企業と比較して競争優位性を得ることが可能になります。

社内外のデータ量が飛躍的に拡大し、かつ企業が絶えずより多くの情報を求めている今、戦略目標を達成し、今後のバリューを獲得するために本当に必要な情報は何か、また、その情報をいかに効率的かつ効果的な方法で入手するかについて、組織は時間を割いて真剣に検討する必要があります。この需要と供給のバランスを取るこそが、業績報告を成功させる上での鍵となります。



この点で他社よりも進んでいる企業は、自社の戦略目標、戦略目標に照らした業績測定、業務上の意思決定をシームレスに結び付けるフレームワークを構築できており、それによって、入手可能なデータの中から必要な情報を引き出し、より良い決断に役立てています。

残念ながら、大量の業績報告に忙殺されている組織が多すぎるのが実情です。こうした組織では、業績報告に含まれる指標が多すぎたり（往々にして互いに矛盾している）、洞察が少なすぎたりするため、より良い決断を下すために必要な過去分析や将来予想を行うことができないでいます。

その結果、多くの場合、財務経理部門が長時間かけて作成した報告は、関係者の要求に応えられていないどころか、組織に対しても、業績に関する付加価値のある観点を提供できていません。

# エグゼクティブサマリー

業績報告は、理想的には戦略を実現するために企業の事業活動と意思決定を結び付ける役目を果たすべきです。そうした業績報告は、より自信を持って効果的な意思決定を下すために欠かせない情報を組織にもたらし、管理職の注意を本当に重要な活動に向けさせ、また企業全体の実際の業績について首尾一貫した観点を提供します。

しかしながら、増加の一途をたどるデータ量や破壊的テクノロジーを背景としたチャンスがあるにもかかわらず、

本調査からは、現行の業績報告プロセスには欠陥があり、多くの企業は、迅速な意思決定の指針とはならない「情報」を元に業務を行っていることが明らかになりました。その結果、付加価値提供の機会は失われ、新たな脅威への対応は遅れています。

本調査を通じて、現在の業績報告能力を改善し、組織に付加価値をもたらす情報を提供するために重点的に取り組むべき3つの重要な領域が明らかになりました。

## 1. 適切なデータとガバナンスの基盤を築く

- 組織にとって本当に必要なデータ、つまり体系的に定義された重要業績指標 (KPI) の裏付けとなる、適切なデータの収集に注力する必要があります。
- データの質は極めて重要であり、業績報告能力の根底を成し、企業に提供されるデータへの絶対的な信頼を保証するものです。
- また、データの完全性を保証し、持続的に維持していくためには、このデータを支える堅固なガバナンス体制も重要です。

## 2. 成功をもたらすデリバリー・モデルを構築する

- 一貫性があり、管理され、タイムリーで関連性が高く、網羅的な業績情報を、コスト効率の良い方法で経営幹部に提供する必要があります。
- 財務経理部門をどのような体制とするか、また業績報告能力をどれだけ効率的・効果的に運用するかが成功の鍵を握ります。

## 3. 事業部門と効果的に協働するために財務経理担当者を支援する

- 業績報告の最終的な目的は、組織における意思決定のスピードと質を高め、持続可能な競争優位性を実現することにあります。
- そのような大きな変化をもたらすためには、まずその下地として、財務経理担当者のスキルや行動と、財務経理担当者を支援する適切なテクノロジーを提供することが不可欠です。

# 1 適切なデータとガバナンスの基盤を築く

今日の知識経済の環境下において、組織がより良い意思決定を下し、競争優位性を築き、戦略を首尾良く実行するためには、最適なデータを適切な方法で活用することが極めて重要です。業績報告を本当の意味で効果的に行うためには、企業全体に、自社組織の適切な重要業績指標 (KPI) を中心とした共通のデータ階層を配備する必要があります。それを実質的に支えるのが、唯一の真実を裏付けるデータなのです。



1. 適切なデータとガバナンスの基盤を築く

2. 成功をもたらすデリバリー・モデルを構築する

3. 事業部門と効果的に協働するために財務経理担当者を支援する

## 業績報告に関して一貫した情報基準の運用を検討すべき

Nick Whitfeld | Director, KPMG Business Intelligence

最も成功している企業でさえ、意思決定のための基本的な情報の入手には苦戦を強いられています。

企業は買収、組織再編、規制環境の厳格化、日々変化するITシステムなど、さまざまな変化に直面しています。組織の戦略的優先事項が変われば情報ニーズも変わり、また企業を取り巻く環境は絶えず変化していることから、組織全体を通じてさまざまな報告の整合性と一貫性を保つことは困難です。

しかし、実際のところ、一貫性のない情報を発信することはどれだけ大きな問題なのでしょうか？ 本調査によれば、多くの回答者は、自社は事業全体を通じて共通の業績指標に基づいた業績報告をできていると答えています。

この回答は私が日々接している企業の状況とは完全には一致しません。英国で最も尊敬されているいくつかの企業や財務経理部門、テクノロジーに多額の投資を行っている企業でさえ、「利益」または「支出」といった、事業の基本的な要素についての共通の定義を持っていないために、正確な販売報告書または在庫報告書を作成できていません。

この絶えず変わりゆく世界の中で、信頼できる有益な情報を提供することに成功している組織の特徴としてあるのが、組織全体を通じて一貫した情報基準（共通のビジネス用語について合意された定義を含む）を運用している、ということです。

もちろんそれだけではありません。企業は自社のデータがどこに保管されているかについても注目する必要があります。データが

1つのソースシステムに保管されていたり、特定の1つの部門がデータを所有していたりすることは稀です。組織のさまざまな部門がさまざまな用途でデータを使用するため、「社内にデータがある」と口で言うほど事は容易ではありません。それではあまりにも曖昧であり、誰も責任を持っていないことになります。

私は、情報と密接したデータのガバナンス・フレームワークを組織全体に構築することが解決策だと考えています。基盤となる共通の情報基準は、データ管理や報告に対する統一されたアプローチを強化することに役立つと思われます。そうすることで、企業は絶えず変わりゆく環境に対処するための安定性を手にし、正しい意思決定を下すための反復可能な、信頼に足る洞察を引き出しやすくなるでしょう。

本調査から、企業全体を通じて共通のKPIを一貫して使用する取組みが進展しつつあることがうかがえるのは朗報です。組織全体が一貫した方法で業績を比較し、理解できるための大きな1歩だからです。経営者は、透明度の高い指標があって初めて、事業活動が組織の戦略全体にどう影響しているかを明確に理解することができるのです。

そのためには次の3つの問題に対処する必要があります。

1. 使用されている業績指標は組織の戦略と整合しているか？
2. 業績指標を支えるデータは一貫しているか？
3. 組織はデータを持続可能な方法で管理しているか？

組織が一貫したKPIを導入していても、焦点がずれていれば、業績の実態を読み違えるおそれがあります。

社内に特化した指標や運行指標を使用していれば、競争相手を見失うリスクがあります。また外ばかりに焦点を当てている組織は、指標の関連性や企業戦略との整合性を失う可能性があります。

何に重点を置くにせよ、KPIの一貫性は、その元となるデータの一貫性を上回ることはできません。同じKPIだとしても、インプットされたデータの質が低ければ、指標の一貫性が損なわれます。そのため、意思決定の裏付けとなる、信頼に足る情報を提供する上で、基本的なデータ構造やデータフィードを適切に設定することが極めて重要です。

目まぐるしく変化する不安定な環境下では、データ構造や階層の変更が、企業ニーズの変化に追いつかないことも少なくありません。企業の買収や売却、その他の重大な動きがあった場合、既存のデータ構造は、その企業の戦略に最も適したバリュー指標と一致しなくなる可能性があります。

企業全体を通じた一貫性のあるKPIを持続的に維持・管理することで、社内における異なる市場や事業部門間の比較、外部組織との比較などが、業績報告の中で行いやすくなるでしょう。

しかしながら、企業が社内外のベンチマークに基づいて評価を行っていることは本調査からも明らかなのものの、その頻度は必ずしも十分ではなく、少なくとも月1回は

比較を行っていると答えた回答者は半数にとどまりました。効果的な業績報告は、経営者が報告に基づいて迅速に行動することができる、タイムリーな情報を提供するものでなければなりません。これには、業績指標が引き続き妥当であることを経営者が確信できるよう、比較データを継続的に使用することも含まれます。

本調査からは、たとえ比較データを使用している場合でも、そのプロセスは、将来を見越したリアルタイムの情報を組織に提供しているというよりも、従来と同様に毎月末や年1回の財務経理部門による報告活動の一環として行われていることがうかがえます。

ACCAとKPMGによる調査レポートの第1部『計画策定・予算編成・業績予測 — 経営

戦略を実現するPBFプロセス』で見たように、利用可能なデータは大量に存在するにもかかわらず、社外データ（この場合、業績に関する比較情報を提供するもの）の利用は依然として年に1回（26%）またはアドホック（28%）という場合がほとんどであり、そのことが、組織の業績を市場リーダーと同じ水準まで高めることの妨げとなっている可能性があります。

企業は、社外との多くの比較データを追加的に使用することで、市場リーダーに追いつくために投資しなければならない領域を特定できるようになるだけでなく、多くの場合それより重要な点として、すでに競争相手を上回ったとしても競争優位性を維持・創出するために投資を続けなければならない領域をも特定できるようになります。

### Q1a. 社内ベンチマークを使用して現在の業績を組織全体で比較する頻度はどの程度ですか？

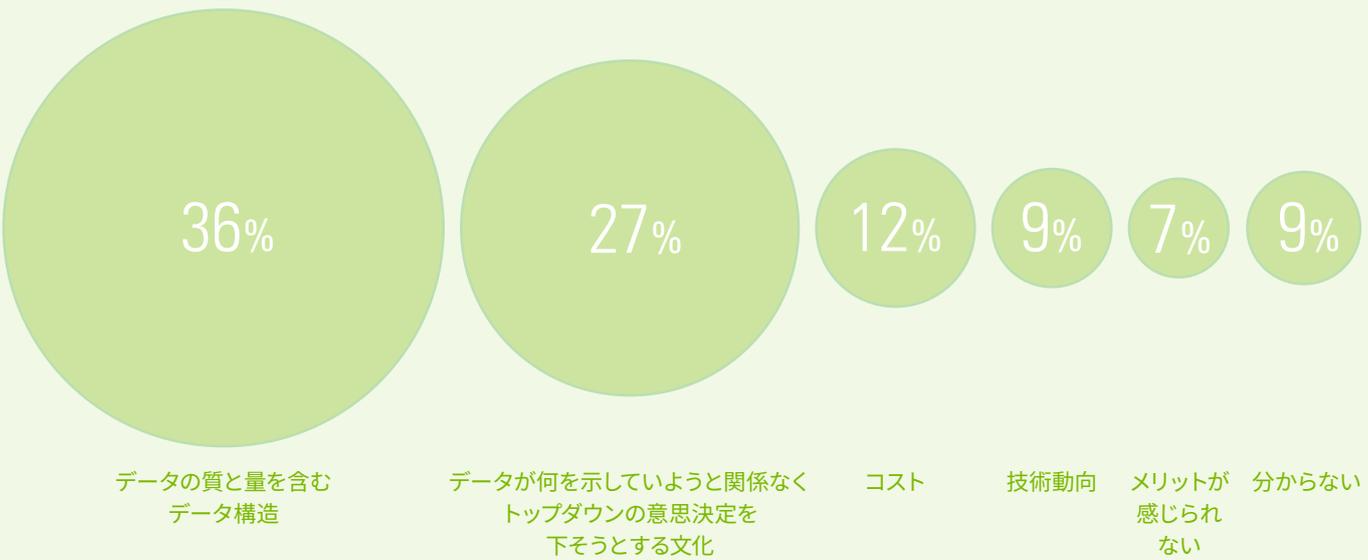


### Q1b. 社外ベンチマークを使用して現在の業績を競争相手と比較する頻度はどの程度ですか？





**Q2.** 以下のうち、報告プロセスにおける社外データの効果的・効率的な活用を妨げている最大の要因は何だと思いますか？



組織が業績報告の作成に使用する情報に含まれる社内外のデータは限定的であり、このことは今なお課題となっています。ACCAとKPMGがこれまでに行った調査によれば、企業はさまざまな財務経理プロセス全体を通じて社外データを効果的に組み込むことに依然苦戦しており、本調査でも、この問題が今も続いていることがうかがえます。

主として社内のデータに依拠した場合、業績報告プロセスの説得力は低下します。より優れたデータソース — 特に社外のデータソースを使用すること — のメリットは明白です。しかし、社内と社外ではデータセットの構造が異なるため、企業はこの種のデータを統合することに苦戦しており、回答者の

**回答者のほぼ40%が、自社の意思決定は「直感」に基づいていると答えています**

3分の1以上が、この点を社外データを効果的・効率的に活用する上での最大の阻害要因と答えています。

さらに、依然として、組織内の文化的障壁という問題があります。回答者のほぼ40%が、情報に基づいた洞察ではなく、企業リーダーの「直感」に基づいて意思決定がなされていると答えました。こういった考え方や慣行は組織内に簡単に浸透してしまいます。

業績報告に対する信頼と積極的な支持を勝ち取ることは極めて重要です。経営者が業績に関する洞察の元となったデータを信頼しないか、またはデータを適切な形式で、もしくはタイムリーな方法で受領しない場合、業績報告の効果は損なわれてしまいます。その場合、他の部門にとっても、業績報告プロセスを受け入れ、自身の活動に欠かせない重要な部分と見なすことは一段と難しくなるでしょう。



## 重要なものを測定する

Anthony Bailey | Senior Manager, KPMG Financial Management

多くの企業は、業績のドライバーを理解しようと苦戦しています。この重要な情報を自由に利用できなければ、戦略的意思決定の裏付けを行うことはできません。

意思決定に用いる洞察を創出するための一般的なアプローチは、なるべく多くのデータを収集し、その上で何を測定するかを決めるというものです。その場合、指標が増え、結果的に木を見て森を見ずということになりかねません。組織はまず指標と自社の戦略とを整合させる必要があり、その上で初めて適切なデータを収集できるようになります。

本調査からは、業績を測定するために社外データや比較データを用いている組織が、いかに少ないかが浮き彫りとなりました。これは意外なことではありませんが、社内の指標にだけ焦点を当てていたのでは、市場の競争における自社の立ち位置を把握し、

適切な指標に基づいて将来を見越した意思決定を下すことはできないことを認識しなければなりません。

私は、組織が外部市場を基準に業績を測定しているのを、世界で最も進んでいるいくつかの財務経理部門で働いていた時にたびたび目にしました。彼らは、成功とは、社内の業績指標を前年比で改善すればよいというほど単純なことではない、と理解していました。市場の成長や競争相手の成績といった外部要因に照らして業績を評価する必要があることを理解し、実践していたのです。

洞察へと転換することのできる社外データの量は加速度的に増加しています。組織はデータを報告に取り入れる際の短期的な複雑さに注目するのではなく、より徹底的で正確な分析を実現するための長期的な機会と捉えるべきです。

当然のことながら、適切な指標や商業的な洞察に焦点を当てるためには投資が必要となります。周知の通り、これまで、財務経理部門に投資する最大の理由は経費削減でした。競争相手がすでに気付きつつある、データと洞察がもたらすメリットを手に入れるためには、今までのパラダイムを変えなければなりません。

今日の企業が成功を収めるためには、大胆かつ未来志向である必要があります。そのためには、一貫した業績管理フレームワークによって定義された意思決定を社内外の比較データを用いて下さなければなりません。業績指標に社外の情報を取り入れない場合、比較対象が内向きとなり、効率性を高めたり、市場における競争優位性を創出したりすることはできません。また、その状況は長期化する一方です。

# 適切なデータとガバナンスの 基盤を築くための鍵となるアクション

## 適切な指標を用いる

加速化の一途をたどるビジネススピードを反映し、社内外のデータを組み合わせるために、指標を見直す必要性はますます高まっています。指標が引き続き企業の戦略を反映し、先行指数と遅行指数を組み合わせるものとなるよう、常に留意する必要があります。



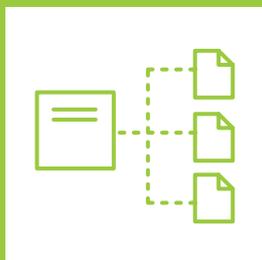
## 適切なガバナンスを構築する

データモデルやガバナンスを開発したり、何らかの新しい実現技術を配備したりする前に、情報の要件定義に焦点を当てる必要があります。



## 適切な構造を構築する

データ構造を一貫した、拡張可能なものにしておくことは極めて重要です。データ構造を適切に設定することは、企業内に比較可能な指標を常に存在させ、企業の成長とともにデータ要件が増加するのに合わせてデータ構造を継続的に拡張できることを意味し、データを手作業で作直して時間を無駄にすることがなくなります。



## 社内の比較データを継続的に活用する

社内のベンチマークツールは、経営資源の投資に関する意思決定に役立てることができます。一度きりの作業とするのではなく、通常業務の一部として比較データの活用を取り入れるべきでしょう。



## データを一貫した持続可能な 方法で管理する

実用的な方法で配備された堅固なガバナンス体制を活用し、一貫した方法でデータ基準を管理する必要があります。



## 情報の要件を定義する

データモデルや関連するガバナンスを開発したり、何らかの新しい実現技術を配備したりする前に、情報の要件定義に焦点を当てる必要があります。

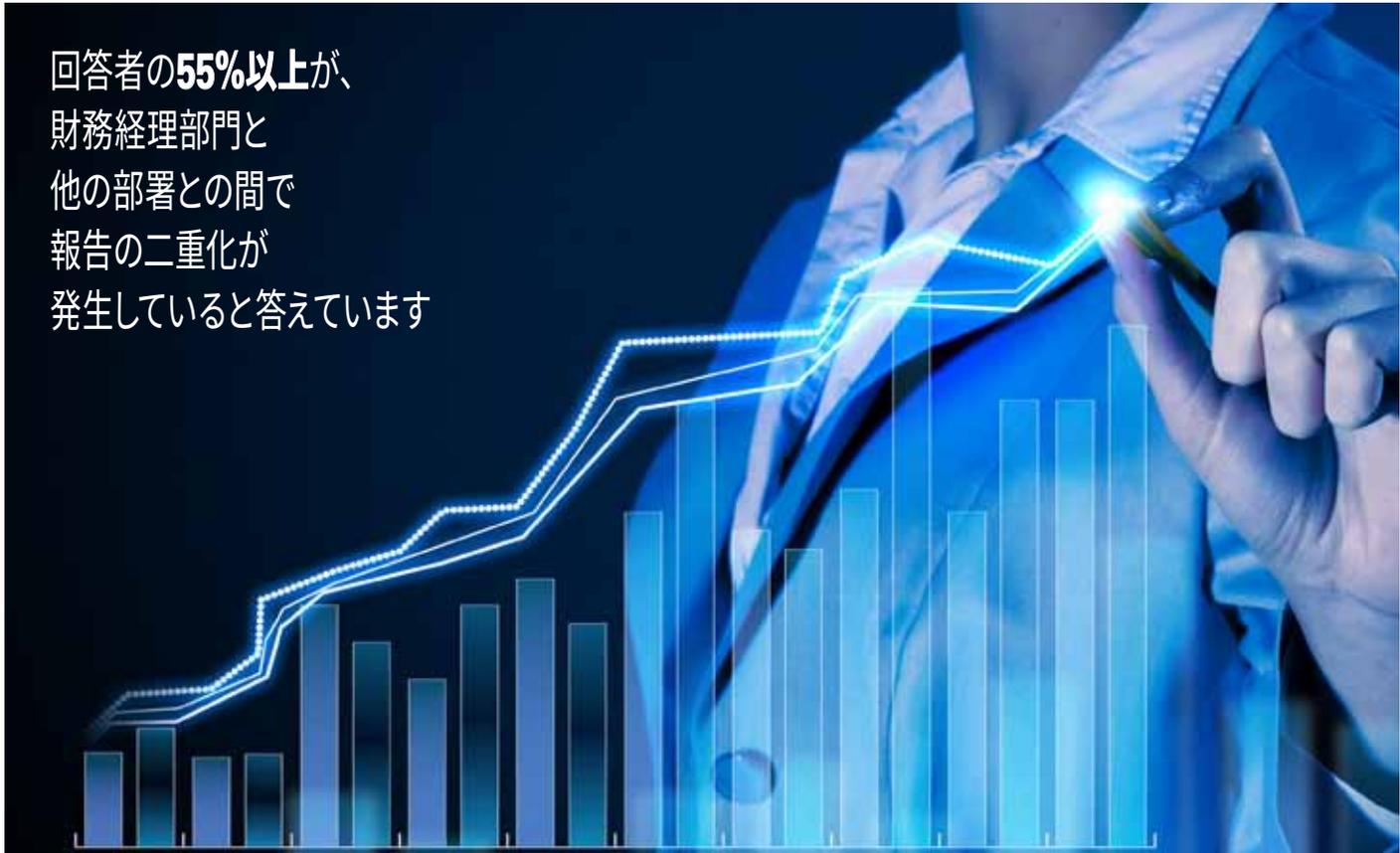
## 社外の比較データを継続的に活用する

社外のベンチマークツールは、経営資源の投資に関する意思決定に役立てることができます。一度きりの作業とするのではなく、通常業務の一部として比較データの活用を取り入れるべきでしょう。

## 2 成功をもたらすデリバリー・モデルを構築する

財務経理部門の構造と、業績報告活動を割り当てて遂行する際の効率性と有効性は、同部門が組織に対して意思決定の裏付けとなる情報を提供する上での影響力を大きく左右します。

海外子会社の業績報告について、本調査の回答者は、現在、業績報告プロセスの大半は現地事業会社の事業部門 (1) で実施されていると答えたものの、これらのプロセスが現地の事業部門以外の場所で実施されるようになることに、より多くの機会を見出しています。たとえばデータクレンジング/データ操作のような、より事務的な業務はシェアードサービスセンター (SSC) (2) で行い、一方で、標準的な報告や当初の将来予測コメントの提供といった、より付加価値の高い業務はセンターオブエクセレンス (CoE) (3) で行うといった具合です。



回答者の**55%以上**が、  
財務経理部門と  
他の部署との間で  
報告の二重化が  
発生していると答えています

### デリバリー・モデルの種類

#### 1. 現地/事業部門としての財務経理機能

現地の事業会社に設置された財務経理部門。主に現業に関する堅固で実用的な意思決定を下すための分析・課題・洞察に注力します。

#### 2. シェアードサービスセンター (SSC)

主に事務的で反復可能なプロセスに注力する中央一元的な部署。多くの場合、コスト効率の高い拠点に設置されます。

#### 3. センターオブエクセレンス (CoE)

標準化されたタイムリーで正確な業績報告の提供やプロセスの改善など、将来を見越した、より付加価値の高い活動に注力する中央一元的な部署。コスト効率の高い拠点に設置されることが多いものの、例外もあります。

#### 4. アウトソーシング・プロバイダー

業績報告を提供するために利用可能な第三者組織。事務的な活動においてはすでに成熟したモデルとなっています。



企業は過去20年間、詳細な拠点分析を行った上で、効率的と思われるコストで望ましい品質レベルを確保するための多額の投資をSSCとCoEに対して行ってきました。業績報告プロセス業務を現地事業会社の事業部門から他のデリバリー・モデルに移転する場合は、作成される情報の比較可能性と一貫性についての問題に対処する必要があります。

しかし中央一元的な拠点への業務の移転は、往々にして、質の改善が目的というよりも、平均を上回るサービスコストへの解決策として行われる危険性があります。財務経理

部門に対する需要が業務とともに移転しない限り、1990年代（日本企業では2000年代含む）の第1次オフショア・ブームの時にように、影の財務経理部門が作られるリスクがあります。

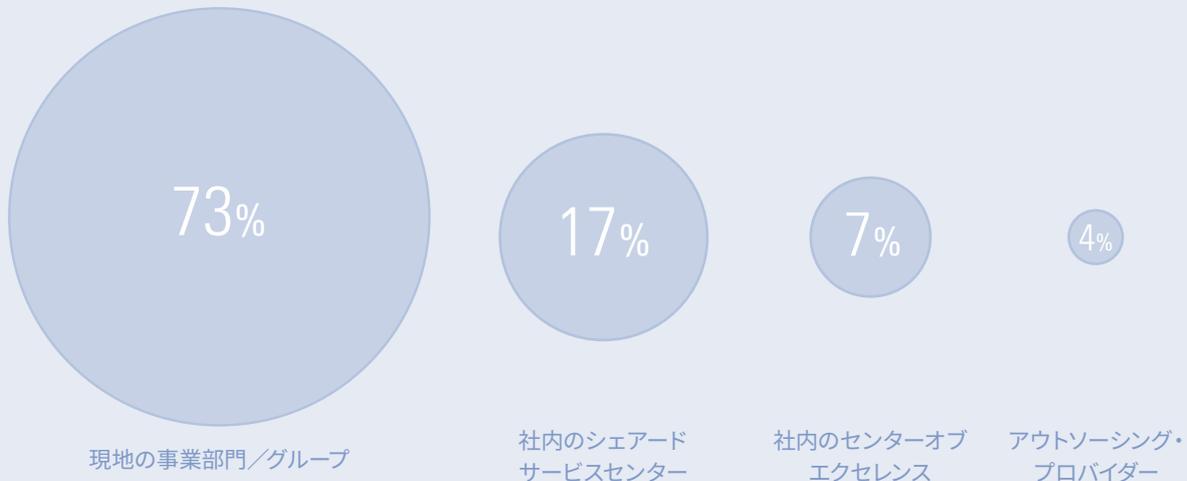
影の財務経理部門がオフショアまたは社内のSSCやCoEで生成された数値を信用できなければ、計算をやり直し、データを作り直すことになるでしょう。そうした非効率性は、業績報告プロセスを効果的に実施する体制が整っていないという見方につながりかねません。

影の財務経理組織がありながら、社内で「セルフサービスの」報告が増加した場合、この問題はさらに切実となります。本調査の回答者の半数以上が、加速する技術の進歩を背景に、財務経理部門以外の社内部署である程度の報告の二重化が起きていると答えています。

実際には、業務は三重化しています。すでにSSCまたはCoEが行った業務を、現場の財務経理部門が反復し、さらにそれを社内全体で繰り返しているためです。

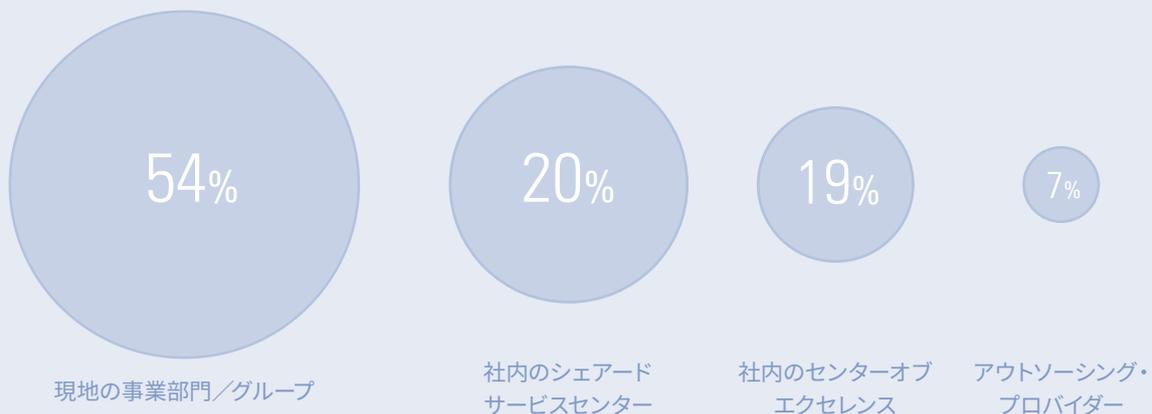
### Q3.

自社が現在取っている報告プロセスのデリバリー・モデルはどれですか？



### Q4.

業績報告のデリバリー・モデルとして最も効率的・効果的なのはどれだと思いますか？



## CoEはその名に相応しい働きをすることができる

Paul Coffey | Senior Manager, KPMG Financial Management

センターオブエクセレンス (CoE) は大層な名前が付いている割に、報告の評判は良くない傾向にあります。本調査によれば、ほとんどの組織にとってCoEに報告を行わせることは今なお現実というよりもむしろ構想に近く、実際のところ、CoE経由で実施されている業績報告活動は全体の7%にすぎません。これほどまでに活用されていないのは特に意外ではありませんが、この懐疑的な見方は往々にして間違っているものです。CoEの真価は単なるコスト効率だけでなく、報告と意思決定の有効性が高まることにあるのです。

本調査は、財務経理部門が企業の真のパートナーとして機能しておらず、情報の番人

にとどまっているという見方が組織全体に蔓延していることを示しています。報告を担う現地事業会社の事業部門が財務経理部門の伝統的な「経理屋」文化に囚われがちで、真のビジネス・パートナーとして機能できない中、財務経理部門がこの状況を乗り越えるにはどうすればよいのでしょうか。

CoEは、企業を支援するための、よりタイムリーな定性情報を提供することができます。また、報告やKPIの作成がより厳格に管理されているため、組織の戦略目標との関連性を高めることが可能です。

しかしながら、特に事務処理デリバリー・モデルへの変更を経験した今となっては、組織がCoEへの転換に対する投資に二の足

を踏む理由は理解できます。組織が転換に失敗するリスクを減らすためには、単に「持ち上げて移動させればよい」と考えるのではなく、CoEに移行する前にデータやシステム、プロセスを整えておく必要があります。

CoEを設計・導入する場合、既存の業績報告デリバリー・モデルを中心に据える場合よりも多くの労力を要することは異論の余地がありません。しかしCoEが企業にとって有益なのは明らかであり、投資額の10倍の利益をもたらすなど、最終的にはその名に相応しい働きを示すことができるだろうと私は考えています。

事務的な財務経理活動をアウトソーシングする企業数は急激に拡大しつつありますが、本調査によれば、業績報告をアウトソーシングした企業数はごくわずかです。現地/事業部門の財務経理機能、または社内のSSC / CoEの代替としてアウトソーシング・プロバイダー (4) を利用していると答えた回答者はわずか4%にとどまりました。

課題の一端は、財務経理担当者に根付いた文化にあります。データの機密保護、知的財産が失われる可能性、および文化の変化という問題に対する懸念は、いずれも潜在的な阻害要因として特定されています。SSCまたはCoEへの業務移転に際し、企業が

距離感と格闘することは珍しくありません。言い換えれば、人は事業または市場と日常的に接していない限り、それを知ることができないと考えられているのです。多くの場合、組織は各拠点进行分析し、オフショアの財務経理能力と文化的な適合性を確認します。本調査からは、文化は依然として極めて重要な課題であることが明らかになりました。しかし回答者が最大の阻害要因と見なしているのは、これとは別の要因でした。

本調査によれば、組織が依然としてオンサイトの従業員に業務を担当させることを好む主な理由は、データの機密保護と、知的財産が失われる可能性があることで

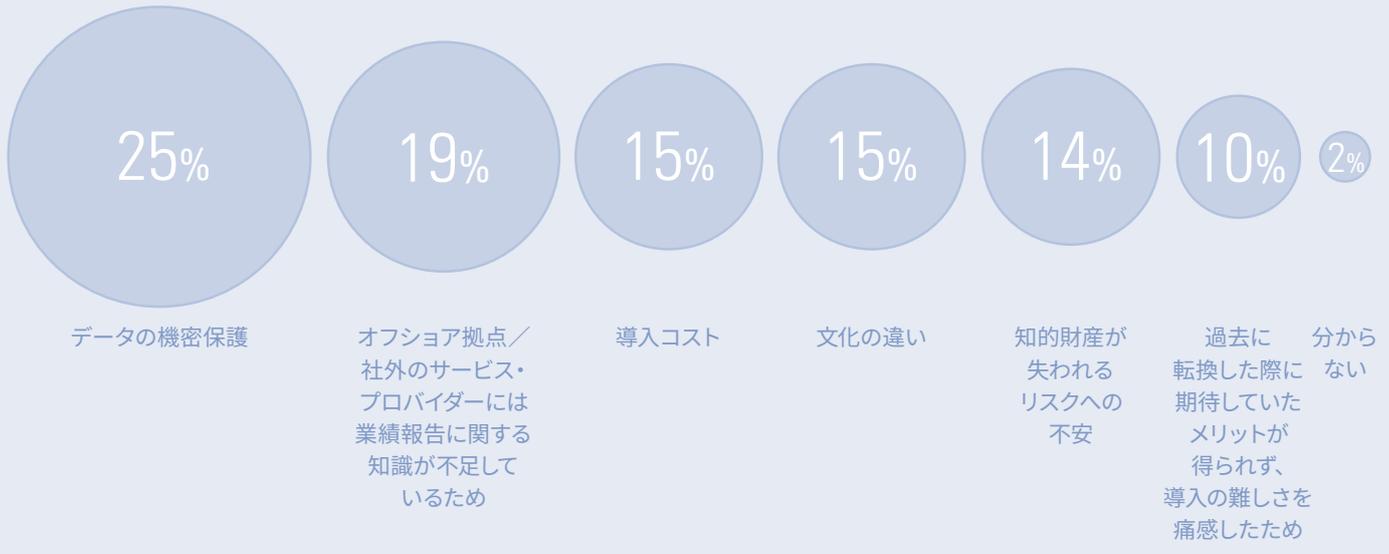
した。社内でもアウトソーシング先でも、オフショア拠点で最近起きたデータ漏洩事例はごく少数です。しかしながら、業績報告に含まれる市場に関する極秘情報は極めて重要なため、より効率的なデリバリー・モデルに転換するかわりに漏洩リスクを高めることはできないという考えに変わりはありません。

データの機密保護に関する研修を財務経理部門に対して行うとともに、明確なデータの機密保護プロセスおよび管理体制を配備することによって初めて、SSCとの協働に必要な社内の信頼を勝ち取ることができるようになります。



## Q5.

自社がオフショア・ソリューションの代わりに主としてオンサイトの従業員に業務報告を行わせる主な理由は何だと思いますか？



## 財務経理部門は今こそ業績報告のアウトソーシングに対する懸念を克服すべき

John O'Mahony | Head of Enterprise Performance Management, KPMG in the UK

財務経理部門にとってアウトソーシングというコンセプトは決して目新しいものではありませんが、本調査が示す通り、業績報告をアウトソーシングしている企業はごくわずかです。しかしそれを見直すべきだと私は考えています。

私の趣旨を誤解しないでください。アウトソーシングはどうしても慎重さを求められるテーマであり、組織にはある程度の副次的影響が生じます。しかし技術能力が進化していることを考えれば、データの機密保護や知的財産が失われる可能性に関する懸念は誇張されていると言えるでしょう。オンライン・マーケティング活動など、幅広く「慎重に扱うべき」事業活動を第三者であるサービス・プロバイダーに委ねる組織が増加傾向にある今、アウトソーシングを完全に除外するのは極端なことと思われます。

もちろん、組織が慎重に扱うべきデータを第三者に公開する際は、セキュリティ手順、リスクおよびガバナンスが保証されなければなりません。サービスの持続的な提供を確保しており、プロセスも十分に検証され、手法および管理体制を保有しているソリューション・プロバイダーと契約することで、ある程度はセキュリティを確保することができます。

本調査からは、財務経理担当者が、コストの管理という点だけでなく、外部の視点や洞察へのアクセスという点でも、アウトソーシングのメリットを理解していることがうかがえます。

また、社外のサービス・プロバイダーは、予測分析などの報告を裏付けるサービスを、多くの組織にとって自力では不可能な規模

で提供してくれると思われれます。そうした能力はより良い意思決定を支える重要な基礎を成すものの、現在、このような活動はアウトソーシング先に平均5%しか委ねられていません。

当然のことながら、財務経理部門は業績報告やアナリティクスを無制限にアウトソーシングすれば良いというわけではありません。元データ作成の中央一元化、アナリティクス能力の提供、および社外ベンチマーキングは、いずれもアウトソーシング可能な領域です。アウトソーシングした報告の解釈と活用は組織内で行うべきものです。結局のところ、組織全体と現地事業会社の業績のドライバーを最も良く理解しているのは第三者ではなく財務経理部門なのです。



財務経理部門は業績報告プロセスを半ば強制的に実施しているものの、より広い視点で組織のプロセスに組み込むことはほとんど考慮していないと思われがちです。上級管理職が全体的な戦略を決めるのと同時に、財務経理部門は、組織全体に行き渡り、あらゆる階層での意思決定を支援する、透明度の高い業績報告プロセスの構築に重要な役割を果たす必要があります。

財務経理部門が抱えている最大の課題の1つは、社内の他部門からどう見られている

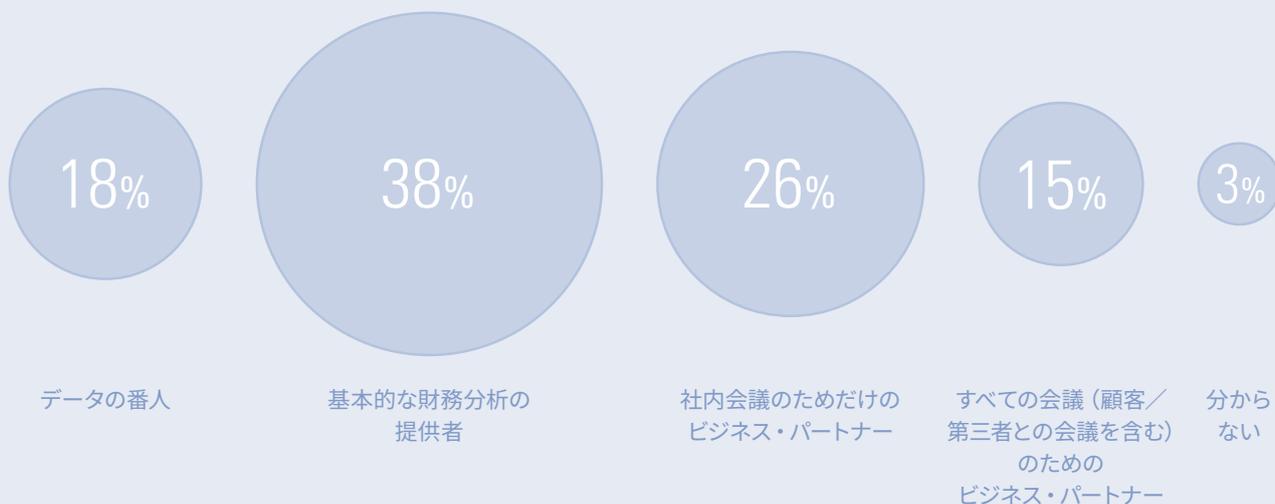
かということです。元となるデータの質が低ければ指標の妥当性に疑問が生じ、実際のところ、業績報告プロセス全体の妥当性が疑われることとなります。すると経営者は業績報告プロセスの有効性に対する信頼を失い、財務経理部門は引き続き基本的な分析しかできない、単なるデータ提供者と見なされるリスクがあります。

そのことは本調査の結果からも見て取ることができます。回答者はKPIの一貫性とテクノロジーの利用拡大（いずれも業績報告の

屋台骨）を示唆しているにもかかわらず、財務経理部門は、未だに組織の他部門と効果的に協業できていません。56%を超える回答者が、財務経理部門は主としてデータの番人か、または、せいぜい基本的な財務分析の提供者と見られていると答えました。組織の内外を問わず、財務経理部門をもっと純粋なビジネス・パートナーとして見ている割合はそれをさらに大きく下回りました（41%）。

## Q6.

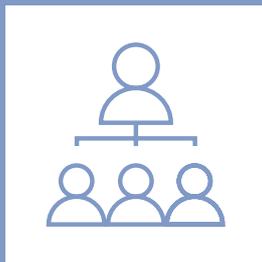
自社において、業績報告に関与する財務経理部門の担当者はどう捉えられていますか？



# 成功をもたらすデリバリー・モデルを構築するための鍵となるアクション

## 経営者の姿勢を明確にする

業績報告に関する経営者の姿勢を明確にすることは極めて重要です。財務経理部門が業績報告に関する洞察と自身が管理するデータを通じて付加価値を提供できなければ、組織がデリバリー・モデル、プロセスおよび人材に対する投資の利益を最大限に高めることは難しいでしょう。



## 適切な拠点を活用する

SSCとCoEを活用する上で必要となる拠点分析は、伝統的にコスト削減の必要性に基づいて行われてきました。しかし社内でも移転するにせよ、アウトソーシングするにせよ、コスト効率という目標に加え、能力、拡張性および組織の文化との適合性も同様に検討する必要があります。



## 報告の実行をモニタリングする

報告の実行をモニタリングすることは、組織がデリバリー・モデルに合致しているかどうかを確認するための重要なステップです。財務経理部門は、異なる部門間の信頼が崩壊すると、影の組織が出現するリスクを認識する必要があります。これはソリューションではなく作業の二重化です。組織は情報の出所がデリバリー・モデルに合致しているかどうかをモニタリングする必要があり、合致していない場合、問題をその根本で解決しなければなりません。



## 安全性を証明し、信頼を勝ち取る

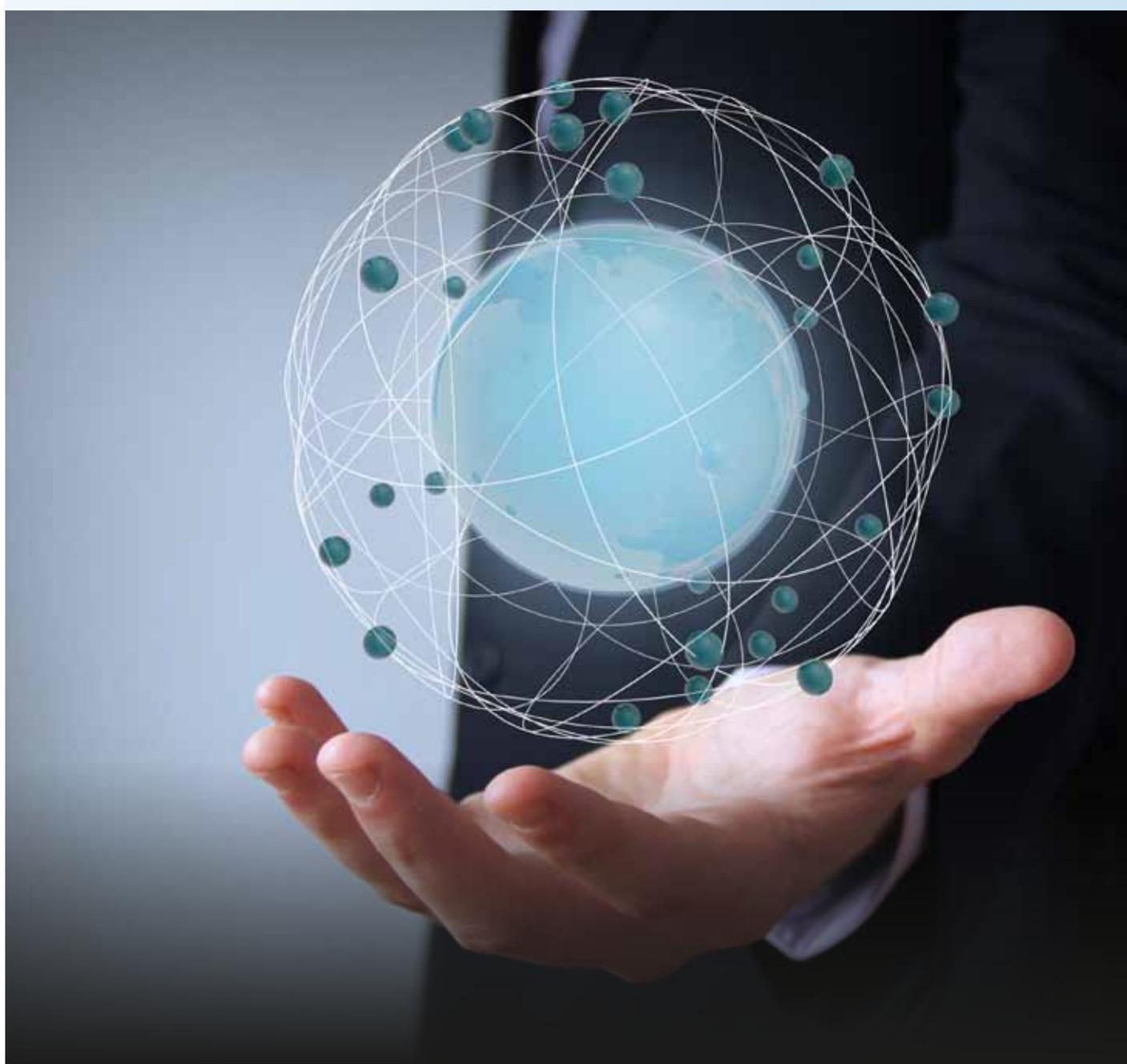
財務経理部門は、オフショア化に伴うコスト面でのメリットを最初に理解する部門の1つとなるでしょう。しかし、財務経理部門がそのプロセスをリスクと見なすのを防ぐには、組織は情報セキュリティのための管理体制を実証する必要があります。

## 報告の実行をモニタリングする

報告の実行をモニタリングすることは、組織がデリバリー・モデルに合致しているかどうかを確認するための重要なステップです。財務経理部門は、異なる部門間の信頼が崩壊すると、影の組織が出現するリスクを認識する必要があります。これはソリューションではなく作業の二重化です。組織は情報の出所がデリバリー・モデルに合致しているかどうかをモニタリングする必要があり、合致していない場合、問題をその根本で解決しなければなりません。

# 3 事業部門と効果的に協働するために 財務経理担当者を支援する

最適なデータの基盤を築き、堅固なガバナンス体制やデリバリー・モデルを採用することで、効果的な業績報告を実行するための屋台骨を構築できるかもしれません。しかし、財務経理部門の担当者が意思決定の裏付けとなる質の高い洞察を提供できるよう、テクノロジーに基づく適切な支援を行わなければ、効果的な業績報告を行うことはできません。



1. 適切なデータ  
とガバナンス  
の基盤を築く

2. 成功をもたらす  
デリバリー・  
モデルを  
構築する

3. 事業部門と  
効果的に協働  
するために  
財務経理担当者  
を支援する

## 財務経理部門はビジネス・パートナーの地位を勝ち取る努力を

Gavin Donaldson | Partner, KPMG Financial Management

財務経理部門は、真のビジネス・パートナーとなるための適切な資質を保有しているでしょうか？ 社内の本音はおそらく「ノー」でしょう。財務経理担当者が、外向的で型（またはスプレッドシート）に囚われない思考ができ、積極的に戦略的意思決定の指揮を執っていると見なされることは滅多にありません。しかし、財務経理部門がそうした特徴を身に付けられない理由はない、と私は考えています。一部の財務経理部門は、すでにこうした特徴のいくつかを発揮していますが、大半の財務経理部門は、ビジネス・パートナーとしての地位を勝ち取るまでに解決すべき課題があることは本調査からも明らかになっています。

世界でも指折りの企業が最も優秀な財務経理部門を擁しているという傾向は、それ

ほど意外なことではありません。しかし、財務経理部門が他部門と一緒に働き、戦略や経営に関する意思決定について支援や助言を行うことが業績改善につながると推定している組織はほとんどないように思われます。これは非常にもったいないことです。

消費財を扱う多くの企業は変化の先駆者であり、部門間の縦割りの壁を壊しています。そうした企業の財務経理部門は、社内のマーケティング部門やその他の幅広い部門と強力な協働体制を築いています。業績報告を協働プロセスとした結果、社内のあらゆる部門が提供する豊富な専門知識やスキルセットによって、分析は一層充実したものになっています。

本調査によって、財務経理部門の大半が事業に直接関与せず、いまだにeメールや

スプレッドシートの処理に追われていることが明らかになりました。財務経理部門は単なるサービス・プロバイダーというイメージを捨てなければなりません。さもなければ、財務経理部門は単調なタスクから逃れられず、意思決定を下す選ばれた集団の一員になることもできないでしょう。

財務経理部門の能力を強化するには、同部門が社内全体の意思決定に関与できる体制を確保する必要があります。同様に、企業は、財務経理部門が深い洞察や提案を元に、意思決定に役立つ情報を提供する能力があることを理解する必要があります。財務経理部門と他部門との協働は、財務経理部門の評価を高め、事業における意思決定プロセスを大きく変えることにつながります。

企業は、財務経理部門の担当者が、勤務時間の大半を社内との協働に当てられるように体制を整える必要があります。本調査が示すように、現地事業会社の財務経理部門が時間のかかるデータ抽出やデータ操作、または月末の定型的な事務作業に手を取られたままでは、それを実現することはできません。前述のように、回答者の56%以上が、業績報告に携わる財務経理部門の担当者は真のビジネス・パートナーではなく、主にデータの番人または基本的な財務分析の提供者として組織から見られていると答えているのはそのためです。

しかし、時間を作るだけでは社内との真の協働を実現するには不十分です。組織は財務経理部門の担当者に、適切な能力を身に

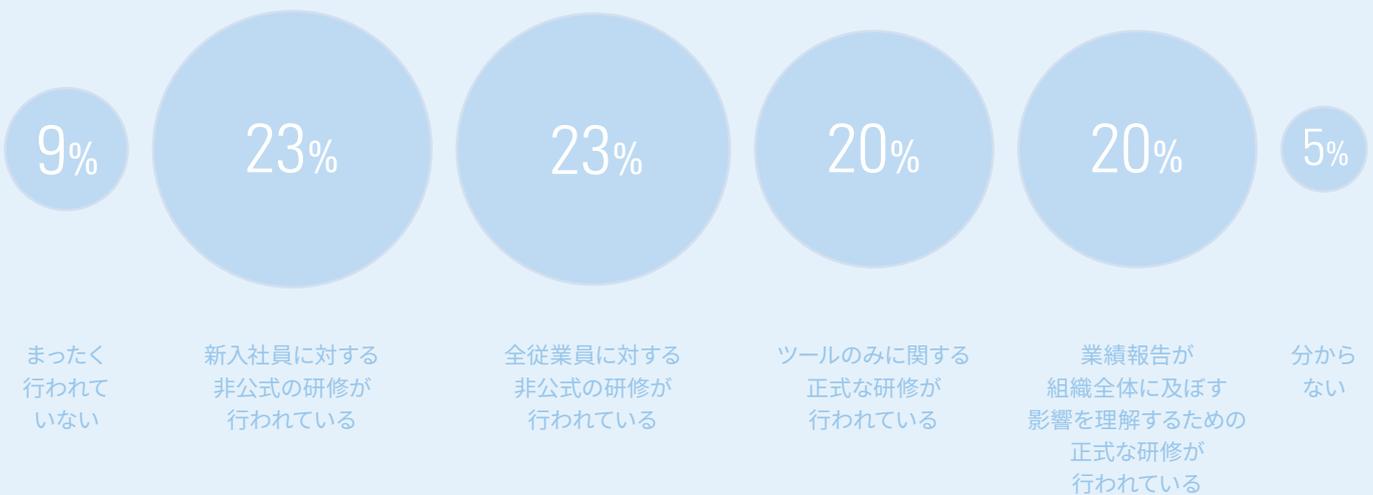
着けさせる必要がありますが、そうした能力の中には、多くの財務経理部門の専門職員にとって自然には身に付けられないものもあるため、適切な環境を提供する必要があります。

ACCAは一貫して、財務経理部門が、戦略的ビジョン、関係者とのコミュニケーション、商業的感覚、分析能力といった適切なスキルを発揮することに課題を抱えていると報告してきました。また、業績報告プロセスを「生きたものにする」ためには、財務経理部門の担当者は、データ解釈を通じてより効果的な意思決定を下すことができるよう、適切な行動を取り、自信を持って社内と協働する必要があります。

このことは、本調査を見る限り多くの組織にとってまだ発展途上の段階です。業績報告が組織全体に及ぼす影響を理解するための研修を受けたと答えた回答者はごく一部（20%）にとどまりました。研修は学び、発展する上で最も重要なものというわけではありませんが、社内に対するこうした理解の欠如は、財務経理担当者の社内との効果的な協働の支援を妨げる根本的な要因であり、財務経理部門が依然、情報の番人としての過去に、ある程度囚われたままである理由を物語っています。

## 07.

業績報告の背景にあるプロセス／ツールと、業績報告が企業全体の成功に及ぼす影響を理解するための研修はどの程度行われていますか？



## 自動化が財務経理部門を報われない活動から解放する

Hayley Rocks | Senior Manager, KPMG Financial Management

財務経理部門による懸命な作業が、他の部門でも同様の作業をしていることにより、無駄に重複していることが本調査によって明らかになりました。両者の間に直接の交流がないことが事態を悪化させていることは間違いありません。しかし、組織が業績報告プロセスの何らかの要素を自動化することができれば、こうした状況を好転させることができるでしょう。財務経理部門は、もっと意味のある課題に取り組み、企業に価値をもたらすための時間を持てるようになるはずです。

今日においては、組織は、自動化された業績報告ツールを使用して競合分析や将来予測分析を行うことが可能です。しかし、実際にそうしている企業は半数以下であり、さらに懸念されるのは、回答者の21%が

そのような業績報告ツールを導入していないということです。

テクノロジーは業績報告を一変させます。企業向けのツールは絶えず進化し続けています。テクノロジーにより低コストで、より効率的に「基本的な」財務分析を行うことが可能になるため、組織が財務経理部門による「基本的な」財務分析に価値を見出さなくなる時は遅かれ早かれいずれ訪れます。このことは財務経理部門に大きく影響し、同部門が企業にとって有意義な存在であろうとするならば、より付加価値の高いスキルを身に付ける必要があります。

多くの財務経理部門は、すでに人材に関する問題を抱えており、知見のある人材を引き留められなかったり、昇進スピードの速さや報酬が約束された、より「魅力のある」部門

に重要な人材を奪われたりしています。

基本的な業績報告分析を自動化した後は、財務経理部門はビジネス・パートナーとしても、働く職場としても、もっと望ましい存在になる必要があります。スプレッドシート上で情報を抽出・操作し、eメールで報告するのに費やしていた時間を、研修を施して財務経理部門をより良いビジネス・パートナーに育てるといふ、もっと有意義な（現在、ほとんどの部門が目指している）目的のために費やすことができます。それによって、財務経理部門は情報を検証し、報告書の分析を支援し、戦略的意思決定を推進し、またそれに疑問を呈することが可能になるでしょう。そうすることで、組織と財務経理担当者双方のニーズを満たすことができるようになるのです。



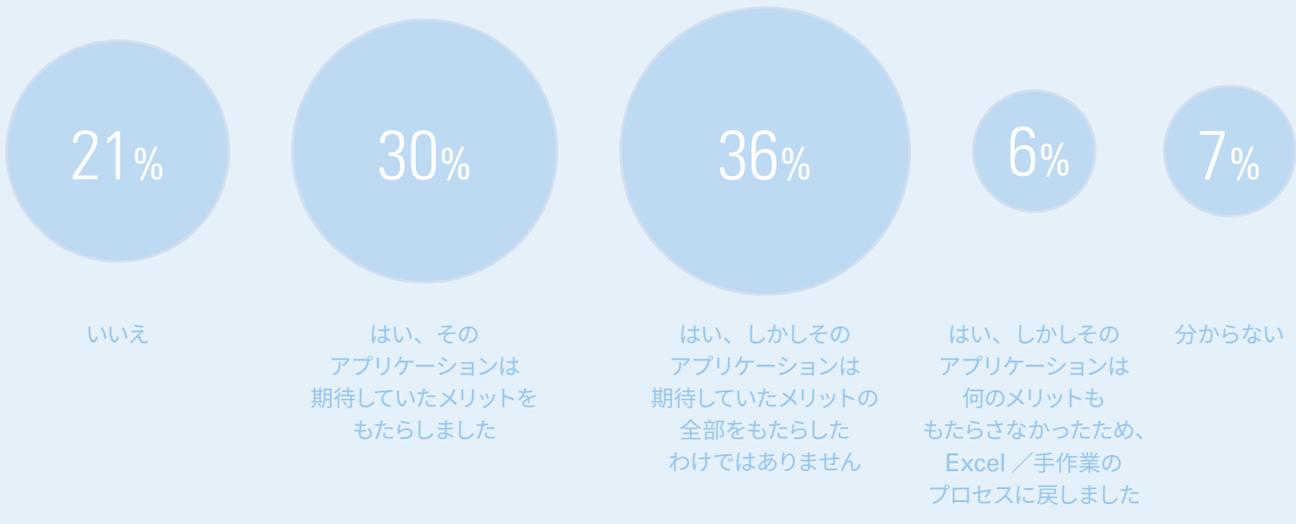
事業知識や他部門との調整に必要となるスキルなど、財務経理部門が社内と効果的に協働するために必要となる要素に注目が集まっている一方、市販されている強力な報告ツールのいくつかを導入することにも大きなチャンスがあります。これらのツールを活用すれば、ドリルダウン機能またはサマリー・ダッシュボードといった双方向の

要素を組織に対してより「リアルタイム」提供することが可能となり、競争相手をリードするために必要なスピードと品質を担保することができるようになります。

本調査によれば、この領域に対しては多額の投資が行われており、回答者の72%以上が、特定の業績報告ツール・アプリ

ケーションに投資したことがあると答えています。しかし、投資したアプリケーションが期待していたメリットをもたらさなかったと答えた回答者は、そのうちの3分の2にのぼりました。

**Q8.** 自社の組織は (Excel以外の) 特定の報告アプリケーションに投資していますか？



また本調査の回答者の半数以上が、ソースシステムを用いるのではなく、今なおデータの抽出と操作をオフラインで行っていることがわかりました。オフラインの作業により効率が悪化し、エラーのリスクが高まり、経営者への情報提供のスピードが低下し、その結果として、報告プロセスにおける信頼性が低下しています。

報告ツールが不十分であることの問題の1つは、必要な情報を引き出すために、手作業による介入が求められることです。報告

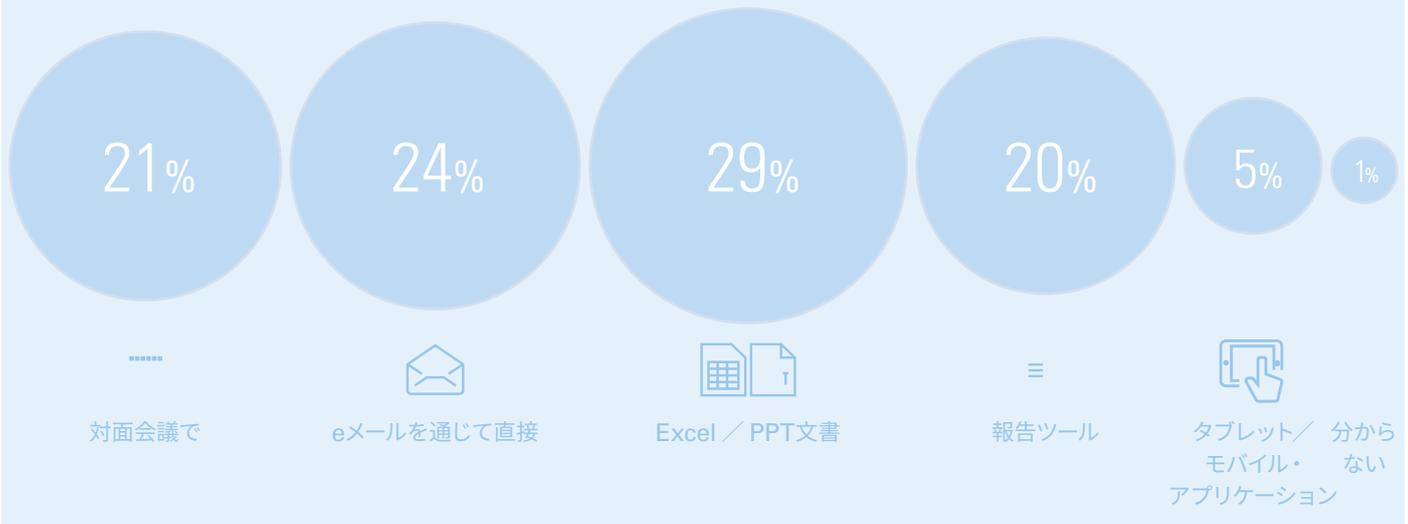
ソリューションは動的であり、ユーザーはツール内のデータを直感的に精査してさらなる分析ができると答えた回答者は3分の1以下にとどまりました。

また本調査からは、ほとんどの組織において、未だにスマートフォンやタブレットで閲覧できる報告が提供されていないことが明らかになりました。消費者のモバイル機器の活用頻度はますます高まっているものの、業績報告においては、モバイル機器での閲覧に適した報告は未だ主流ではありません。

**ソースシステムから直接報告を作成していると答えた回答者は45%にとどまりました**

## Q9.

自社の報告はどのように提供され、閲覧されていますか？ 当てはまるものをすべてお答えください。



テクノロジーが進化しているにもかかわらず、幅広く活用されていないもう1つの領域が、クラウドテクノロジーです。活用しない理由として最も多く挙げられたのはデータの機密保護に対する懸念であり、回答者の50%以上が、報告に用いられる情報は慎重な扱いが必要であり、クラウドソリューションを利用することでリスクを冒すことはできないと答えました。

さらに回答者の68%が、現在のクラウドソリューションには業績報告プロセスに使用するのに必要な機能が備わっていないと考えているか、またはそうした機能が備わって

いるかどうか確信が持てないと答えており、クラウドソリューションの機能性について今でもやや疑問が残っていることは明らかです。

モバイル報告、またはクラウドソリューションを採用すれば、部門間または市場間での協働がはるかに容易かつ迅速となり、業績報告プロセスに携わる人々は、情報をほとんど「クラウドソース化」することが可能となり、それによって特にグローバルに事業を展開している企業に対し、カスタマイズされた詳細な分析をより多く提供することが可能となるでしょう。

**回答者の67%以上が、業務報告プロセスに使用するのに必要な機能がクラウドソリューションに備わっているかどうか確信が持てない、またはそうした機能は備わっていないと考えています。**

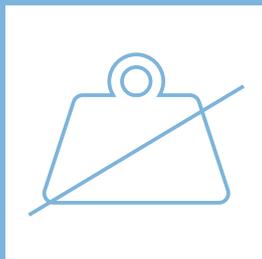
**回答者の50%以上が、クラウドソリューションの安全性は業績報告に用いる極秘情報を扱うには十分ではないと答えました**



# 事業部門と効果的に協働するために 財務経理担当者を支援するための鍵となるアクション

## 事務的な負荷を取り除く

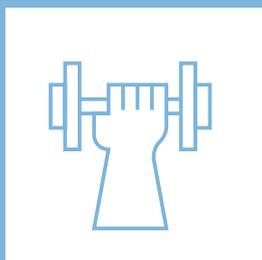
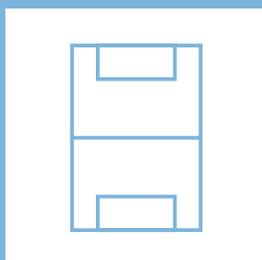
データの抽出や月末の締めといった事務的活動の負荷を取り除くことで、財務経理部門の社内との効果的な協働を支援します。



## 未来に向けた研修を施す

技術的／事務的な財務経理プロセスは日常業務の大きな割合を占めなくなるため、財務経理部門への研修プログラムでは、これらにあまり重点を置くべきではありません。

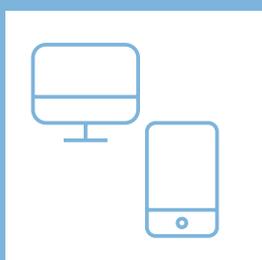
その代わりに、コミュニケーションや関係者の管理といったよりソフトなスキルや、商業的感覚などの側面についての実地研修に重点を置く必要があります。



## 「現場に出る」ことを後押しする

財務経理部門に対し、事務的な役割から足を踏み出して現場の同僚たちに加わり、サプライヤー、顧客、請負業者などとの会議で積極的な役割を果たすよう促す必要があります。

そのためには、モバイル報告ソリューションやクラウド技術を活用する必要があります。



## 適切な実現技術に投資する

データの分析や解釈に役立つ報告テクノロジーに投資することで、財務経理部門は、分析スキルを証明し、ビジネス・パートナーとしての影響力を高めることができます。

そのためには、SSC、CoE、または報告デリバリー・モデルのアウトソーシングなど、組織のデリバリー・モデルに合った要素を組み込むことができる、適切なテクノロジーを選択する必要があります。

# 執筆者について



## John O'Mahony

Head of Enterprise Performance  
Management  
KPMG in the UK

Johnは、KPMG英国におけるEPMサービスの提供を主導しており、そこで、計画策定・予算編成・業績予測 (PBF)、業績報告、および多次元による収益性管理の改革を進めている大規模で複合的な多国籍企業の支援に携わっています。

KPMG入社前は、9年間、産業界で活動し、グローバルな優良企業の財務経理マネージャーや部門財務経理責任者を含む、さまざまな上級管理職を歴任しています。

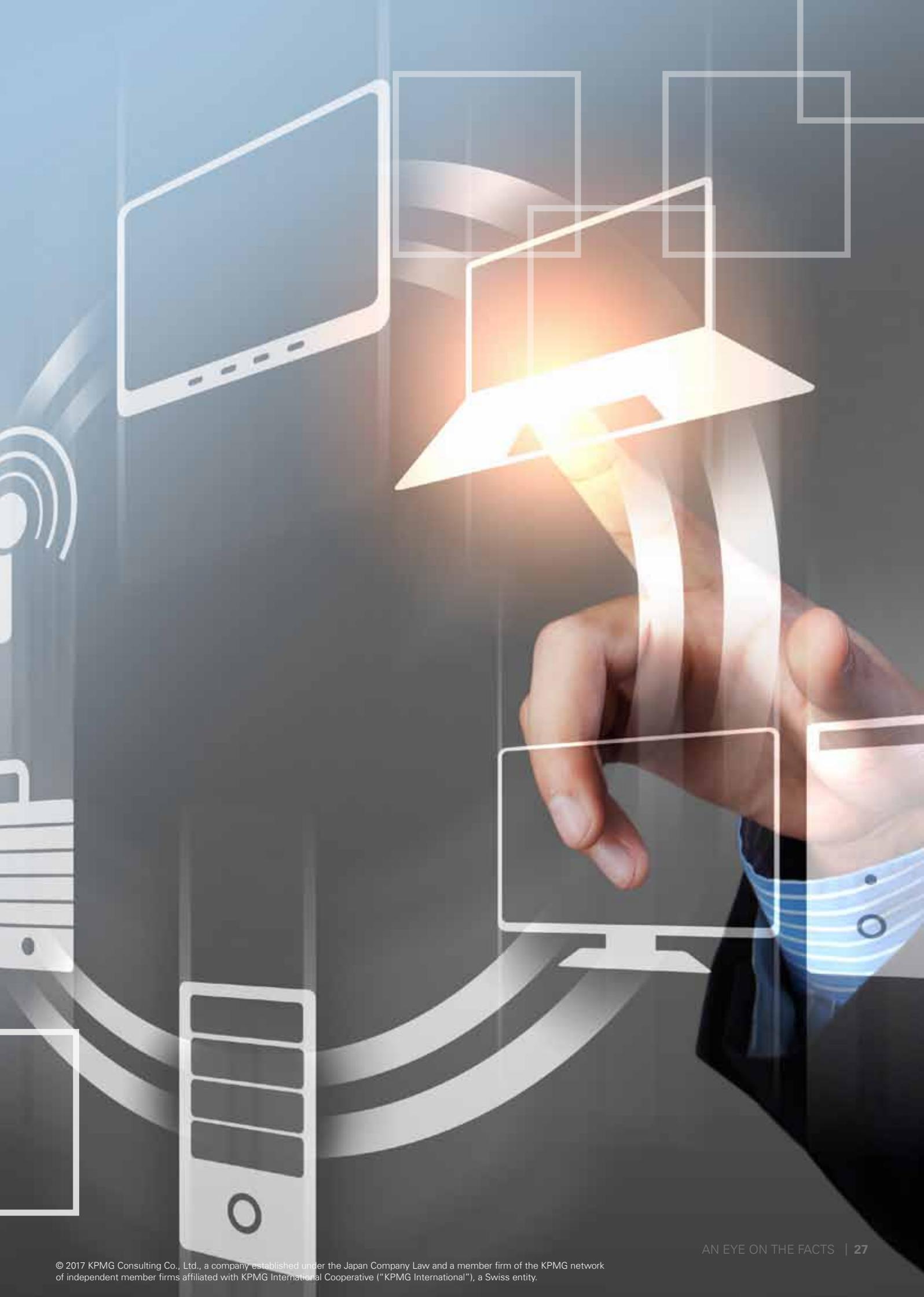


## Jamie Lyon

Head of Corporate Sector  
ACCA

Jamieは、CFOの役割に関するACCAの活動とリサーチを先導するグローバルナレッジリーダーです。非常に多数の経営および財務関係メディアに寄稿しており、Financial Times、Accountancy Age、Finance Director Europe、Finance Director Outsource Magazine、ITNをはじめとする、世界中のメディアに登場しています。

ACCAに加わる前は、会計士の資格を得て、産業界で、英国やその他の国で複数の著名なFTSE 100企業に勤務しながらキャリアを積みました。



お問合せ先

**KPMGコンサルティング株式会社**

パートナー

**後藤 友彰**

tomoaki.goto@jp.kpmg.com

ディレクター

**中嶋 功**

isao.nakajima@jp.kpmg.com

**[www.kpmg.com/jp/kc](http://www.kpmg.com/jp/kc)**

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。

本レポートは、KPMG インターナショナルおよびACCA が2015年11月に発行した「Performance Reporting — An eye on the facts」を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合には、当該英語原文が優先するものとします。

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ける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。

© 2015 KPMG LLP, a UK limited liability partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

© 2017 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan. 17-1532

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.