

Volume
12

着実なファイナンス・ガバナンスのための FGTソリューション

有限責任 あずさ監査法人

アカウンティングアドバイザリーサービス

パートナー 柿添 哲徳

アジア太平洋地域の経営幹部を対象とした調査¹によって、CEOがCFOに課題を共有するパートナーとしての戦略的な対応を求めているにもかかわらず、実際にはその要望に応えきれていないという現状が明らかになりました。CFOは、企業価値増大のパートナーであると同時にファイナンス・ガバナンスを確保するスチュワードシップを果たさなければなりません。

しかしながら、多くの企業では相応の投資をしているにもかかわらず、記帳から報告までのR2R（Record to Report）プロセス全体に対してガバナンスが確保されているとは言い難い状況であり、各種施策が遅れている印象を受けます。様々な要因により、継続的な改善活動、および今後の役割として期待されている高い成長性と企業価値の増大に寄与することが困難なCFOの方も少なくないのではないのでしょうか。

頻繁に発生する規制変更や各種ステークホルダーからの報告タイミングの早期化と多頻度化等、多種多様な理由が挙げられますが、ファイナンス・ガバナンスを提供するソリューションや環境を十分に使いこなしていないことが主たる要因だと考えます。

グローバルの他の地域の企業との差を縮め、企業価値を増大させる活動に注力できる環境を整備することが望まれる日本企業にとって、KPMGが提唱するファイナンス・ガバナンス・テクノロジー（以下「FGT」という）の活用は、非常に効果的だと考えられます。

本稿では、KPMGが行った調査結果について考察したうえで、CFOのスチュワードシップをどのように実現するか、および着実なファイナンス・ガバナンスを確保するためのFGTソリューションについて、ご紹介します。

なお、本文中の意見に関する部分は筆者の私見であることを、あらかじめお断りいたします。



かきぞえ あきのり
柿添 哲徳

有限責任 あずさ監査法人
アカウンティングアドバイザリーサービス
パートナー

【ポイント】

- 調査結果から、CFOの期待役割に対する認識と戦略的な取組み等において、日本企業とその他地域の企業のCFOに意識の差があることが明らかになった。
- 元帳記帳から報告までの全体プロセス（R2R）にガバナンスが確保されていない。
- ファイナンス・ガバナンス・テクノロジー（FGT）はガバナンス確保に有用である。
- 企業の状況に応じた対応策を打つためにはCFO業務に有用な環境整備が必要である。

1 「The View from the Top - CEOの高まる期待にCFOは応える準備ができていますか-」 KPMG ジャパン、2015年3月

<http://www.kpmg.com/Jp/view-from-the-top>

I CEOの期待にCFOは応えられているか

企業を取り巻くビジネスや規制の頻繁な変更の中で、CEOはビジネスを拡大し、企業価値を継続的に高めることが求められています。ここでは、日本を含むアジア太平洋地域の企業の経営幹部178名を対象とした調査（2014年9月～10月にフォーブス・インサイトが実施）の結果から、CEOの期待にCFOが応えられているかについて考察するとともに、アジア太平洋地域全体の傾向と日本の特異性を解説します。

1. アジア太平洋地域全体の調査結果

(1) CEOが抱える課題の共有と貢献

財務情報は計画や戦略策定の強力なツールとなります。CEOはCFOがそれらの情報を十分に収集分析し、戦略的に応用する事を期待しており、CEOの72%は、今後3年間でCFOの役割の重要性が増すと予測しています。しかしながら、32%のCEOはCFOが課題を共有するビジネスパートナーになっていないと考えています。

(2) CFOに最も必要な資質

企業全体を財務数値やプロセス的な視点で理解するのはCFOに求められる資質ですが、成功するために必要かつ重要な個人的資質として、「大局的な視点と戦略的アプローチ」（49%）と「リーダーとしての資質」（39%）を重視しています。

(3) テクノロジーの重要性

従来のマニュアルによる帳簿からエクセルのスパreadsシート、ERPの導入によるプロセスの自動化や分析機能の提供等、テクノロジーはCFOの業務や役割に重要な影響を与えてきました。高業績企業CEOの63%は、今後も、テクノロジーが将来の役割に最も大きい影響を及ぼすと考えています。

(4) 頻繁な規制変更への対応

CEOの43%は、厳格な規制環境への対応が、CFOが実施すべき活動を妨げていると考えている反面、42%のCEOは競争優位獲得の機会であると捉えています。

(5) 人材マネジメントの重要性

高業績企業のCEOの80%は、人材マネジメントが今後のCFOの役割として非常に重要であると考えています。

2. 調査結果における日本企業の特異性

アジア太平洋地域全体178名のうち24名が日本のCEOですが、彼らのCFOへの期待役割に対する認識と戦略的な取組み

等はアジア太平洋地域全体の結果と大きく異なります（図表1参照）。

(1) CFOが企業価値に貢献できる領域

地域全体の結果としてはCFOが最も貢献できる領域は、「企業業績・成長」（58%）であると考えているのに対して、日本では、従来からCFOに期待されてきた「ガバナンス」、「効率性・価値」が重視されており、「統制」と合わせると66%になっています（図表1-Q1参照）。

(2) CFOの役割に影響を与える要素

地域全体の結果としては、「テクノロジー」（52%）、「リスク管理」（32%）、「ビッグデータ／アナリティクス」（30%）が上位を占めるのに対して、日本では、「マネジメントの戦略パートナーになること」（33%）、「ビッグデータ／アナリティクス」（33%）が上位を占めています（図表1-Q2参照）。

(3) 企業に戦略的価値をもたらすことができる

CFOの取組み

地域全体の結果としては、財務データの分析をもとに「利益率の向上」（66%）や「新規業務モデルの考案」（59%）と考えているのに対して、日本では「より集約的で連携性に優れ、標準化されたグローバル財務経理機能の構築」（67%）を1番に挙げています（図表1-Q3参照）。

II CFOをとりまく企業環境変化とR2Rの現CFOの役割

今回の調査結果において、CFOには従来型の「ガバナンス」、「効率性・価値」および「統制」を健全に遂行するスチュワードシップ、およびビッグデータを最大限利用することによるビジネスパフォーマンスを増大させるリーダーシップの両方が求められていることが明らかになりました。

CFOの意識や行為が必ずしもCEOを満足させるものではないとしても、各企業の置かれた状況を正しく認識し、限られた経営資源を変革が必要な重要な領域に、最も効率的に投資することがCEOとCFOの役務になります。

各種業務が実施された結果を会計事象として認識し、総勘定元帳に記載し、単体の決算処理を実施し、多くの子会社の決算時情報を収集し、連結し、それを内部および外部の必要なステークホルダーに正しい情報として提供する一連のプロセスを「Record to Report」（以下「R2R」という）と呼びます。

従来型のCFOのスチュワードシップは、このR2Rの中に適切な統制ポイントを埋め込むことで、信頼に足るデータを集集・配信し、内外のステークホルダーに真実で公正な企業の状況を知らせることでした。今後は、その真実性を担保したうえで、さらに、ビッグデータを活用できる環境を整備し、企業価

値の向上をCEOと共に達成することが求められています。

本章では、CFOのステewardシップをどのように実現するかについて焦点をあてています。

1. R2Rプロセスへの頻繁な変更要請

R2Rは、定期的にどのインダストリーセクターでも繰り返し実施されていますが、依然として、関係当局への報告が遅れ、信用失墜および株価の下落を招いてしまうようなケースも見受けられます。このようなガバナンスの危機を引き起こす原因としては主に次の3つが挙げられます。

① 法律／規制／会計基準の変更

各種基準の変更による情報要求が変わるために、情報要求に合う各種データを収集し、加工した結果を報告するのに時間がかかり、期日を守れない。

② 報告タイミングの早期化および多頻度化

マーケットの不安定化によりボラティリティやリスク量が増えたために、当局や他のステークホルダーからタイムリーで頻繁な報告を求められる。

③ ビジネスリスク／会計基準／ITの複雑化

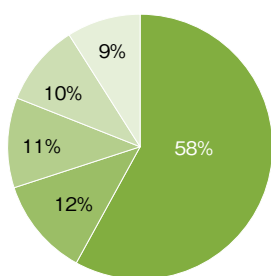
グローバルベースのアカウンティングハーモナイゼーションが失敗したために、多国籍企業は各国で固有な会計基準(IFRS、US-GAAP、J-GAAP)や規制の順守を求められる。

図表1 調査結果詳細データー日本企業の特異性ー

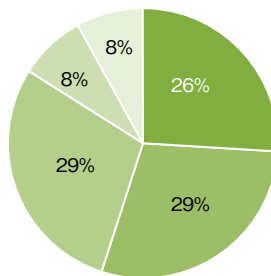
[CFOの将来像]

Q1 CFOが企業価値に貢献できる、または影響を及ぼすことができる最大のチャンスはどこにありますか？

全体



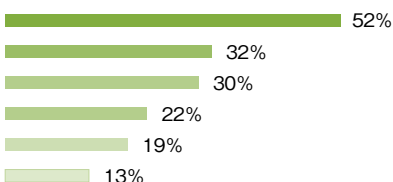
日本



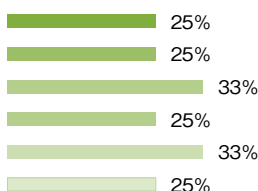
- 企業業績・成長 (M&A、事業提携、戦略、人材マネジメント等)
- ガバナンス (規制対応、取締役会の要請、リスクおよびコンプライアンス等)
- 効率性・価値 (コスト最適化、運転資金、ソーシング)
- 統制 (IT、内部監査等)
- イノベーション (新製品・サービス、新規市場、新規ビジネスモデル)

Q2 CFOの今後の役割に大きな影響を与える要素は何ですか？

全体



日本



(複数選択式)

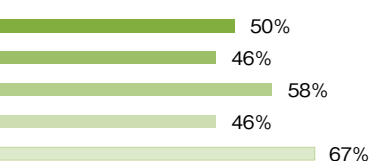
- テクノロジー
- リスク管理
- ビッグデータ／アナリティクス
- 規制環境
- マネジメントの戦略パートナーになること
- 経済状況

Q3 企業に戦略的価値をもたらすことができるCFOの取組みとは何ですか？

全体



日本



(複数選択式)

- 財務データ分析を、利益性の高い成長実現のために活用する
- 財務データ分析を、新たな業務モデルの考案のために活用する
- 予測能力を向上させる
- 規制環境から競争上の優位性を引き出す
- より集約的で連携性に優れ、標準化されたグローバル財務経理機能を構築する

2. 従来型アプローチによるR2R改善の限界

多くの企業は、R2Rプロセスを取りまく様々な環境の変化に対応すべく、相応のIT投資をしてきたにもかかわらず、課題の解決に至っていません。

問題の核心は、BPM (Business Performance Management) 対応型のERPや特定ソリューションのパッケージ（連結パッケージ等）や個人の生産性向上用のツールをマニュアルでつなぎ合わせて利用している点にあると考えられます。つまり、このソリューションの提供形態は、ガバナンスを確保するために必要なR2R全体をカバーするコラボレーション、コミュニケーションおよびコントロールの環境を提供できていないと言えます。

特に、以下の点が主要な問題点として挙げられます。

- 分散処理システムからの様々なデータ収集方法の混在
- 関連するプロセスと統制ポイントの分離
- システム統合とステータス報告の欠如
- eメールと基礎的なワークフローによるコミュニケーション
- 複数のベンダーが提供するプラットフォーム間の連携の欠如
- メタデータの管理方法およびデータ品質への疑念

これらにより、現状のR2Rは、多くの企業において、個人で管理している数百～数千のスプレッドシートに基づき、様々な作業・課題・リスクおよび状況報告（R2R）がなされているという状態です。

そのため、CFOやグループのコントローラーは、全体のプロセスを俯瞰できず、R2Rで進行中の重要な作業についても状況を確認することができません。結果として、規制変更をキャッチアップできずに対応が後手に回ったり、バックログの処理に追われたりするなど、決算期にあってもプロセス改善ができていない状況に陥ります。以下では、なぜ従来型のアプローチでは解決できなかったのかを考察します。

(1) ERPベースのBPM環境

大規模ERPベースのBPM環境は多種多様な業務機能を備えているために、理論上、優位性があると思われそうですが、必ずしも、すべてのビジネス環境に適用できるソリューションではありません。多くの製品は、中核となるERPとの統合機能を強調していますが、すべてがシームレスに統合できているわけではありません。

企業構造が変わることが常態化している昨今では、企業買収等の構造変化に伴い、大規模ERPベースのBPM環境には、異質の個別の業務機能が組み込まれて運用されています。

理論的には、これらの環境は、シームレスな統合を経てメタデータが一貫して適用され、一貫したプロセスを提供するはずですが、現実には、情報技術の機能不足等のため異なる設計やアプリケーションの各パーツが混在することによって、

統合の効率性を阻害し、ユーザの生産性を妨げてしまっています。

近年では、それらの点は随分改善はされましたが、より根本的な問題が残っています。それは、情報技術的なプロセスやアプリケーションの連携および統合が強調される一方で、各プロセスまたは各プロセス間の統制ポイントの全体プロセスをカバーするR2R全体のプロセス管理についてはほとんど考慮されていないという点です。

結果として、多くの製品は、あるプロセスの領域においてプロセスの執行を実施する独立した機能を提供するだけであり、R2R全体を通したスムーズなガバナンスを確保することはできていません。

(2) ニッチベンダー製品の導入

グループ財務報告の圧倒的複雑さは、R2R全体プロセスを構成する各サブプロセスの特定のニーズを満たすニッチなアプリケーションを生み出しました。しかし、ニッチベンダーが提供している連結システム、開示管理業務システムやXBRLへの変換ツールのような戦術的または特化したアプリケーションは、非常に限られた一部のプロセスにのみ有用です。

(3) スプレッドシートの利用

エクセルのスプレッドシートは、ERPやニッチアプリケーションで埋めきれなかった領域に対応するために使われています。

勘定照合、仕訳登録、タスクリスト、コントロールチェックリストが注意深く作り込まれているスプレッドシートを見ることも珍しくありません。各々スプレッドシートは特定の目的には適したものですが、全体のプロセスを可視化するという観点からは非常に使いにくいものになっています。

III

ガバナンスを確保したR2Rを提供するFGT

ガバナンスとは、R2Rプロセス全体を推進しかつ監督する原則、活動および統制と定義できます。ガバナンスは、総勘定元帳への記帳から始まり、決算締め処理、連結処理、勘定突合、差異分析、当局報告および、コンプライアンスまでをカバーしなければなりません。

KPMGは、ガバナンスを確保したR2Rを実現するためにFGT（ファイナンス・ガバナンス・テクノロジー）の適用を提案しています。FGTは従来型のアプローチでは、実現できなかったガバナンスを確保したR2Rプロセスを継続的に改善する統合的な基盤を提供します。

FGTは、4つの変革テーマと8つのコンポーネントで構成されています（図表2参照）。

1. FGTの4つの変革テーマ

FGTは、相互に関連する4つの変革テーマから構成されています。

(1) 透明性

複数の管理階層にまたがって主要な締め処理活動を可視化し、R2Rのプロセス全体にわたるボトルネックと必要な統制とのギャップを特定するとともに能動的にモニタリングできるようにします。

(2) プロセス統合化

各エンティティ間での標準化された一貫性のあるプロセスと自動化による生産性の効率化を可能とします。

(3) ガバナンスと統制

マニュアルプロセスを削減することによるリスク軽減と品質向上のための固有なシステム統制を達成します。

(4) リソース最適化

望ましいROIを実現するためのコスト削減、スタッフの生産性の強化を実現し、取引処理業務から分析業務へのシフトを可能にします。

2. 8つのコンポーネント

FGTは、R2Rプロセスを最適化する8つのコンポーネントから構成されています。各々のコンポーネントは次のような機能を提供します。

(1) 仕訳登録管理

- ① 各仕訳は、作成、妥当性チェック後に電子的に承認プロセスを経て、総勘定元帳に直接に転記されます。
- ② 仕訳内容のサポート資料と承認を集中的に実施管理します。

(2) 勘定照合

- ① 貸借対照表勘定項目の突合の自動化と標準化を実現します。
- ② 可視性、モニタリングとレポートニングについての集中管理レポジトリを提供します。

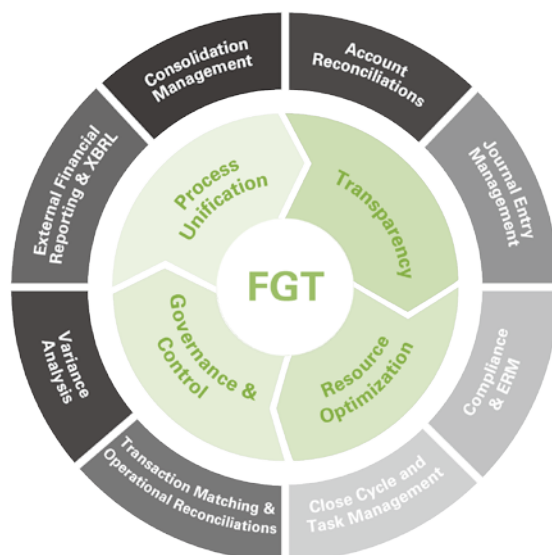
(3) 連結会計管理

- ① 個別の総勘定元帳と連結システムとの勘定変換を自動化可能なモジュールを提供します。
- ② 大局的な視点で連結調整仕訳を行うための情報を提供することができます。

図表2 FGTの概念

《4つの変革テーマ》

- (1) 透明性
Transparency
- (2) プロセス統合化
Process Unification
- (3) ガバナンスと統制
Governance & Control
- (4) リソース最適化
Resource Optimization



《8つのコンポーネント》

- (1) 仕訳登録管理
Journal Entry Management
- (2) 勘定照合
Account Reconciliations
- (3) 連結会計管理
Consolidation Management
- (4) 外部向け財務レポートとXBRL
External Financial Reporting & XBRL
- (5) 差異分析
Variance Analysis
- (6) 取引照合とオペレーション照合
Transaction Matching & Operational Reconciliations
- (7) 締め処理サイクルとタスク管理
Close Cycle and Task Management
- (8) コンプライアンスとERM
Compliance & ERM

(4) 外部向け財務レポートとXBRL

- ① 対外報告レポートの作成とXBRLのタグ付けを自動的に実現することができます。
- ② ワークフロー機能とタグ付け機能を介して、レポートイングプロセスを効果的に管理することができます。
- ③ 開示の管理をサポートすることができます。

(5) 差異分析

- ① 実績と予算、予測データに関する財務数値の実数や比率によるルールベースの流動性分析を可能にします。
- ② 分散して実施されているマニュアルベースの財務諸表分析をなくすことを可能にします。

(6) 取引照合とオペレーション統合

- ① ルールベースの照合エンジンによって、様々なデータソースとの照合を可能にします。
- ② 手動によるデータの突合せをなくし、例外管理へと作業のシフトを可能にします。

(7) 締め処理サイクルとタスク管理

- ① 決算締めに向けた反復的な活動と締め処理以外の活動をともにトラッキングできるようにします。
- ② すべてのアクティビティをデータベース化することにより、改善や変革すべき領域を特定することが可能になります。

(8) コンプライアンスとERM

- ① SOX²やSOL II³等の各種コンプライアンスプログラムに対応できる電子的なワークベンチを提供することができます。
- ② 集中管理された自動的な方法によってコンプライアンスプログラムを効果的に管理することができます。

3. 8つのコンポーネントとR2Rプロセス

R2Rプロセスには様々なレイヤーがありますが、8つの機能コンポーネントは、図表3に示す領域に適用することができます。

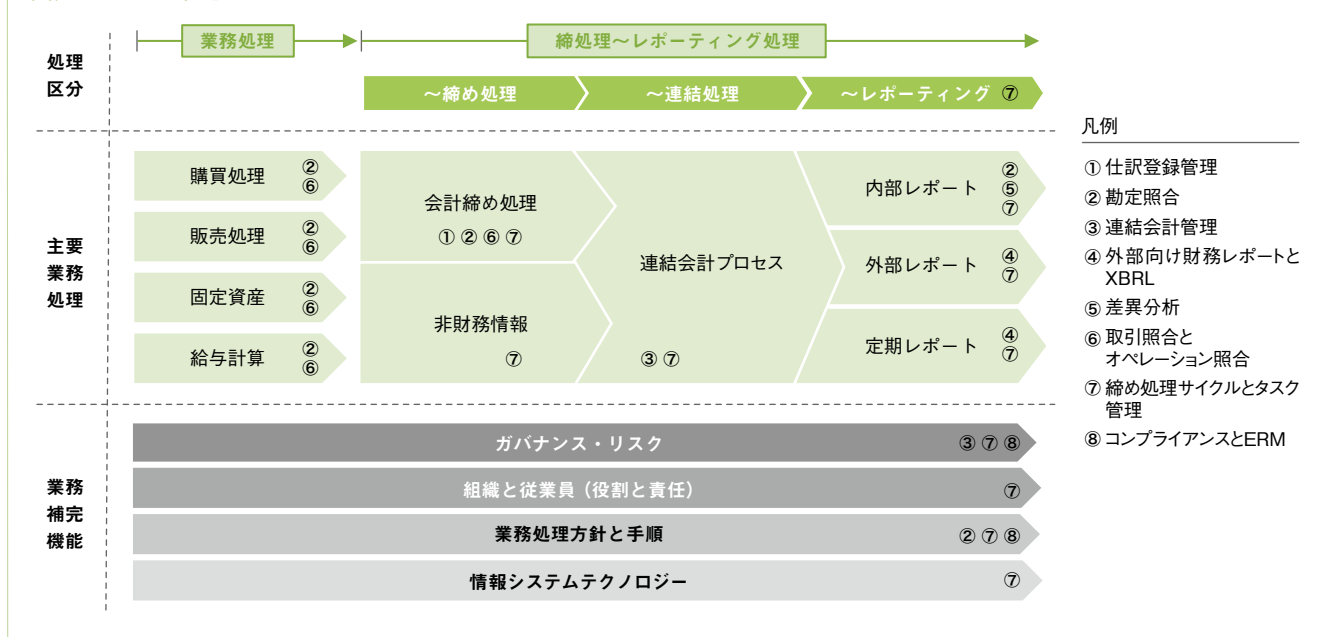
4. FGTソリューションの導入

今までは、ソリューションを構成する個々のアプリケーションのシステム機能に制限されるとともに、ガバナンスも各々のアプリケーションの影響を受けていました。

しかし、FGTソリューションでは、トップダウンのファイナンス・ガバナンスの概念で、R2R全体のガバナンスにおける課題、タスク、管理および状況報告のすべての機能を統合的にカバーすることができます。さらに、プロセスを自動化するだけでなく、課題管理、タスク管理、状況報告等を連携強化することができます。

また、このソリューションは、様々な統制レベルや統制目

図表3 FGTの概念



2. 米国企業改革法（サーベンス・オクスリー法）：正式名称は「Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002：上場企業会計改革および投資家保護法」といい、監査制度、コーポレート・ガバナンスやディスクロージャーなどに関する抜本的な改革を行うことを目的に、2002年7月に制定された。
3. ソルベンシー規制Ⅱ（経済価値ベースのソルベンシー規制）：保険会社の財務健全性を確保しリスク耐性を備えることで保険契約者の保護を図ることを主要な目的とする。

的 (SOX、SOL II 等) に応じて、R2R のプロセスのどこにでも、何個でも、タスク、課題、リスク、統制および状況報告機能を埋め込むことができます。

IV FGT 導入のメリット

単一の環境・基盤 (ソリューション) でファイナンシャル・ガバナンスのすべてのコンポーネントを提供することは、プロセスの透明化、ガバナンス、および、変革への対応の観点から非常に有益です。

1. プロセスの透明性

画一化されたデザインは、ダッシュボードから、1つの視点で、R2R 全体のガバナンスを俯瞰することを可能にしました。

これにより、R2R プロセスのどのポイントでも、管理やプロセスの状況、たとえば、タスク、課題、未済の勘定照合、完了パーセント等を個々に提供することができます。また、どの業務作業が遅延しているかの現状とそれが与える後続プロセスへの影響も同時に、提供することができます。これにより、プロセスの実態が見えてくることになります。

2. プロセス進捗管理と人員の稼働管理

R2R プロセスが分断される最大の要因は、一連の流れのなかでプロセス管理ができなくなることです。なぜなら、R2R プロセスは一連のプロセスのなかで1番遅いプロセスに引きずられてしまうからです。

統一された継ぎ目のない環境・基盤を提供するソリューションは、プロセスにおけるボトルネックをリアルタイムで可視化するだけでなく、担当者が同時にR2Rプロセスの違う部分を実行することを可能にします。

この透明性が確保されたことによって、管理者は、1つの担当領域から別の担当領域に担当替えすることができるほか、同一の領域でも担当者を変更することができます。各タスクの担当替えを柔軟にすることにより、稼働負荷の山と谷を抑制し、生産性を向上させることができます。

R2R は、従来マニュアルで対処療法的に管理されている状態から、継続的に環境変化に柔軟に対応できる状態への変革が可能になります。

3. ガバナンスのカルチャーの醸成

どれだけテクノロジーが優れていても、そのみでは、コンプライアンスおよびコントロールが喪失されてしまうリスクをなくすことはできません。定義が難しいため数量化はできませんが、カルチャーが、ガバナンスの様々な領域において、非常に重要な役割を果たしていることは疑いの余地がありません。それは、不正の報告、会計記録の正確性、財務諸表の完全性等の領域でも同様です。

組織の構成員が、組織の階層に応じて、皆が同じダッシュボードの機能によりファイナンシャル・ガバナンスの情報を共有することができます。従来のソリューションでは、組織の階層ごとにガバナンスの階層を構成していくことが困難でしたが、組織のすべての階層で階層に応じた責任を共有できるようになり、ガバナンスを守るカルチャーの醸成を可能にします。

4. リスクの管理と必要な統制の抽出

統一された統制環境・基盤は、R2R プロセスに深く一体化しており、統制とコンプライアンスはどの部分にも設定することができます。さらに、作業等の進捗状況を監視し、レビューし管理することができるようになります。統制が効果的に発揮されていない場合は、ワークフローにより、それらを改善するプロセスを稼働させることで能動的にリスクを管理することができます。

5. 俊敏性

統一された環境・基盤は、規制やコンプライアンス要件の変更に俊敏に対応することができます。規制の変更に対応するには、アプリケーションのスペシャリストやコンサルタントの助けを借りずに、自らが変更ポイントを1ヵ所だけ変更することにより可能になっています。さらには、この変更によって影響を受ける担当者に対して、何が変わったのかとどのような影響があるのかについても周知徹底することができます。

6. 適用の柔軟性

統一された環境・基盤の適用形態には、企業の要請に応じて、様々なオプションを提供しているソリューションもあります。SaaS⁴としてアプリケーションを利用することも、自らのIT環境に取り込むこともできます。

さらには、既に利用している主要なERPシステムや連結システムとも組み合わせて利用することも可能です。

4. サース (Software as a Service) : ソフトウェアの機能を必要に応じてネットワーク経由で利用することができるクラウド上のサービス。

7. ファイナンスファンクション効率化

ファイナンス・ガバナンスを確保するためにはR2Rのあらゆる局面をカバーする機能が必要です。この統一された環境・基盤は、プロセスの効率化の局面においても様々な示唆を提供することができます。

たとえば、ワークフローエンジンの機能により、各サブタスクや活動の開始時点、終了時点および所要時間が把握可能となり、管理者にプロセスの遂行に対するボトルネックの情報を提供することで、継続的な改善を可能とするベンチマーク情報を提供します。さらには、各企業に固有のサブプロセス、エンティティ、ユーザーグループ別に、多面的な切り口によるパフォーマンス分析や、貴重な人的リソースに着目した分析も可能となります。

V おわりに

CFOは、CEOより、ファイナンス・ガバナンスを確保するスチュワードシップとビジネスパフォーマンスを増大させるリーダーシップをバランスよく遂行していくことを求められています。

CFOは、企業の置かれている状況を判断し、最適な投資判断が必要になります。KPMGが行った調査において、日本は、アジア太平洋地域全体に比べ、CFOが従来型のスチュワードシップ機能を遂行することに重きを置いており、また、戦略的価値をもたらすCFOの取組みでは「より集約的で連携に優れ、標準化されたグローバル財務経理機能を構築する」ことを重要視していることが明らかとなりました。

これは、日本を除くアジア太平洋地域の方が、従来型のスチュワードシップ機能をサポートする環境が既に整備され、さらなる競争優位を獲得するためのリーダーシップ機能を実施するために、テクノロジーを重視していることを表しているのではないのでしょうか。

そのような差を縮め、グローバル環境で同等に競争できる着実なファイナンス・ガバナンスを確保するために、FGTの導入がその一助になるのではないかと考えます。

The View from the Top ～ CEOの高まる期待にCFOは 応える準備ができていますか～



目次（抜粋）

1. 序文
2. はじめに～トップの孤独
3. CFOの将来像：絶え間ない変化の中で将来像を描く
4. 日常業務：現場の現実
5. リーダーであること：財務経理機能の対外活動
6. KPMGの視点

レポートはKPMGジャパンのウェブサイトからダウンロードいただけます。

www.kpmg.com/Jp/view-from-the-top

KPMGは2014年9月～10月にフォーブス・インサイトと共同調査を実施しました。本調査は、アジア太平洋地域の企業の経営幹部178名を対象とし、財務経理機能に対する考え方や期待の変化を把握することを目的としています。

本稿に関するご質問等は、以下の者までご連絡くださいますようお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
アカウンティングアドバイザリーサービス
パートナー 柿添 哲徳
TEL: 03-3548-5120 (代表番号)
akinori.kakizoe@jp.kpmg.com

財務経理機能の高度化支援のご紹介

KPMG のアカウンティングアドバイザリーサービスでは、財務経理機能の高度化に向けた企業の取組みを企業戦略立案から具体的施策実行まで、財務・経理機能の側面より全面的に支援します。

急激に変化するグローバルな経済環境のなか、CFO にはマネジメントの経営判断をサポートするような CEO の戦略パートナーとしての役割が今後ますます重要視されます。さらに、財務・経理部門に集まる豊富な情報をビッグデータとして企業価値創造に活用することも CFO に期待されてきています。

上記のような役割に向けて財務・経理機能をさらに高度化していくことが日本企業の大きな課題となっていますが、具体的な実現までには至っていない企業がまだ多く存在します。

KPMG では、財務・経理機能の高度化に向けた取組みを戦略立案から具体的な施策実行まで支援します。KPMG 独自のツールを用いた財務・経理機能の診断や課題整理を通じて、プロセス・システム・人材の観点で、従来の機能の見直しから将来のあるべき姿を定義することにより、必要な変革をサポートします。

支援にあたっては、KPMG ジャパンの監査・税務・アドバイザリー各領域の専門家との連携および KPMG グローバルの強力なネットワークの活用により、各企業の個々のニーズに応じた最適なメンバー構成による、効果的・効率的なサービスを提供します。

最新情報および各種サービスの内容については、下記サイトをご覧ください。

www.kpmg.com/jp/frpa

※ なお、監査業務および監査業務以外の保証業務における独立性の確保、業務の性質等の観点から、アドバイザリーサービスの内容、範囲について制限を受ける場合やサービス提供ができない場合があります。ご希望に沿えないこともございますのでご了承ください。

お問合せ

有限責任 あずさ監査法人 アカウンティングアドバイザリーサービス

東京事務所 TEL：03-3548-5120

大阪事務所 TEL：06-7731-1300

名古屋事務所 TEL：052-589-0500

info-aas@jp.kpmg.com

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com
www.kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転記載および磁気また光記録媒体への入力等を禁じます。

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。

© 2015 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

© 2015 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA 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.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.