



cutting through complexity

Being the best 高度な財務機能の 実現に向けて

最新のグローバルCFO調査結果から
得られた洞察

KPMGインターナショナル



目次

グローバル財務機能 – 次になすべきことは?	2
主な調査結果の概要	4
財務機能は十分に改善したか?	4
経営にとって信頼できる財務インテリジェンス	6
財務機能のピラミッドの構成比率を逆転させる	7
高度な財務機能	12
1. リーン・ファイナンス – 成功のための基盤	14
2. シェアードサービス – 次の波に乗る	18
3. 実行性の高い計画策定 – 不確定要素への対応	24
4. 人材の育成 – 本腰を入れた取組み	28
5. 財務とリスク管理の連携 – 縦割り主義の打破	34
結論 – 高度な財務機能の実現のために	40
ケーススタディ:EPM(企業業績管理)	43
作成協力者	44
本調査について	45



グローバル財務機能 次になすべきことは？

あなたはグローバル企業の最高財務責任者(CFO)です。数年前にCFOに就任した時、あなたが引き継いだ財務部門は、年々増える財務報告上の要請やコンプライアンス上の取組みに辛うじて対応しているという状況でした。あなたの組織は硬直した業務プロセスやレガシー・システム、スキルの低い社員、制約された財務予算などのために機能不全に陥っていました。また、明確なビジョンを持ったリーダーシップの欠落や構造的な投資不足も、サービスの低下や内外のステークホルダーの不満足、財務スタッフの離職率上昇という負のスパイラルに拍車をかけていました。

ところが、あなたが昨年着手した財務構造改革プロジェクトによって、事態はゆっくりとではありますが確実に好転しています。

- あなたは財務に関する新たなビジョンと戦略を策定し、キーとなるステークホルダーに通知し、財務部門のためのカスタムメイドのTOM(ターゲットオペレーティングモデル)を構築しました。
- あなたは財務組織の重要ポジションに、モチベーションが高い適任のスタッフを新たに雇用しました。
- あなたは財務部門と事業運営の間の連携をとるために、ビジネス・コントローラーを配置しました。
- あなたは新たなERPシステム(統合基幹業務システム)と、グローバル共通の勘定科目体系を使った連結ツールを導入しました。
- あなたは主要なロケーションの基本的な財務上の処理プロセスを、標準化したうえで新設のシェアードサービスセンターに集約しました。

今や、財務レポートは予定どおりに提出されるようになり、最も重要なことに、ユーザーの満足度とスタッフの士気は常に高く維持されています。

上記にあたり、次になすべきことは何なのでしょう？

今日の財務部門のリーダーたちは、事業との関連性や付加価値の向上を加速させることに熱心に取り組む一方で、利益を拡大させるための経営意思決定により貢献する財務管理活動の実現へと、その関心を移しています。最大の課題は、従来からの財務機能に求められているアウトプット、基本的なデータを収集し処理していくための機能には効率性を達成しつつ、同時に、より価値の高い経営意思決定を実現するために限られたリソースを再配置しなければいけないという点にあります。

KPMGインターナショナルのメンバーファームにとって最優先事項とは、クライアントが財務部門の業務を最適化し、持続的な成功を収めることを支援することです。2006年以降、私たちは2年ごとに世界各国の財務部門の幹部を対象とした調査を実施してきました。調査の目的は財務部門がどのように変化し、将来に備えて重要な課題をどのように特定しているかを分析することです。この調査は、世界の優良企業の財務部門における先進的な実務と財務チームの最優先事項を、把握し抽出することを狙っています。同業他社を常に上回る高い業績を達成している企業に見られる主な特徴を識別できれば、業界をリードする企業の財務管理戦略や優先事項の特徴を特定することができます。

2013年度の調査によって、財務部門の現状と将来目標、そしてそれらが前回2011年度の、またそれ以前の最高財務責任者(CFO)調査からどう変化したかを知ることができました。具体的には、世界各国の440社超の財務部門の幹部から以下の質問に対する回答を得ました。

- コアとなるべき財務プロセスや財務活動における強み、欠点、必須能力は何か？
- 世界金融危機以降、新たな事業戦略の策定・実行における財務部門の役割はどのように変化(進化)したか？
- 財務業務モデルや統制、システムは今後2年間でどのように変化すると考えるか？ 何がそうした変化を推進するのか？ また、そのうち何が最大の課題となり、財務組織はどうすればそれらを克服できるか？
- 財務オペレーションの効率性・有効性をさらに高め、財務部門を広範に改革するために、どこまで投資するつもりか？
- 財務部門が、その焦点を基本的な取引の処理、財務報告、統制活動などから、より戦略的で将来を見据えた経営上の業績・意思決定のサポートおよびリスク管理活動へと移すことに、どの程度成功したか？

以上の質問に対する財務部門の上級幹部の回答への理解をより深めるために、すべての主要な産業や財務分野における世界のKPMGフィナンシャルマネジメント分野のリーダーや各テーマの専門家の知識と経験を引き出し、そして活用しました。本レポートではこの総合的な視野を通して財務部門の現状の概観を包括的に示した上で、それを踏まえて企業が財務部門の効率性や有効性、価値をさらに引き出すための、具体的な改善方法を説明します。



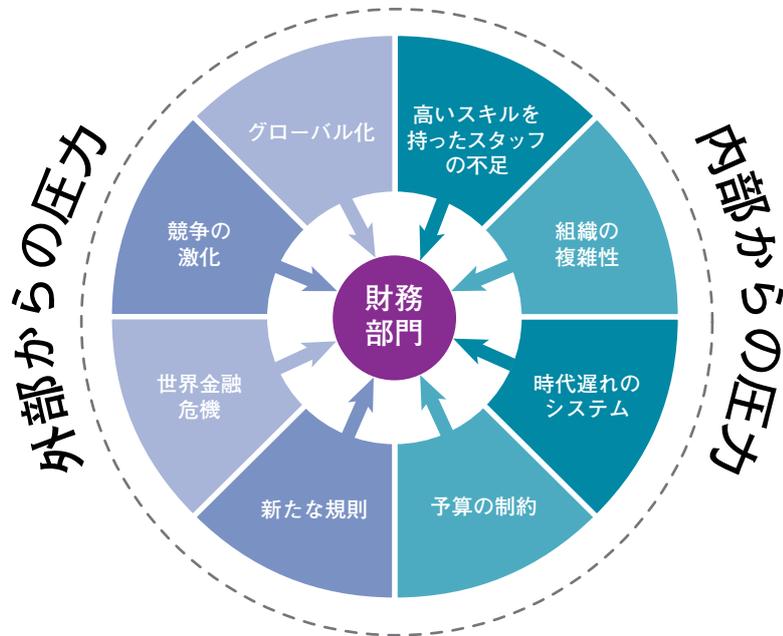


主な調査結果の概要

“ 今年の調査では、全回答者の60%以上が財務部門のパフォーマンスに概ね満足しています ”

財務機能は十分に改善したか?

KPMGによる最新のグローバルCFO調査の結果、企業内外からのプレッシャーによって、財務部門の様々な分野で改善が見られ、インテリジェントな財務機能として望ましい将来の姿に向けて前進していることがわかりました。これら一連の財務機能の変革における究極的な目的は、経営効率や業務支援の効率性、ステークホルダー全員に実質的な付加価値を提供する能力の点で「クラス最高」となることです。



出典: KPMGインターナショナル

今日の世界の財務部門の現状は、以下の主要な調査結果に示されます。

自信の高まり

2011年度のCFO調査結果と比較して、回答者は全体的にほぼすべての財務活動分野で大幅に自信を強めていることがわかりました。特に「受注から回収まで」と「計画・予算管理」の財務プロセスで大きな伸びが見られました。

最大の強み

今年の調査では、全回答者の60%以上が財務部門のパフォーマンスに概ね満足し、同部門が「事業部門・機能マネジメントや経営幹部、取締役会やその他のステークホルダーからの信頼が厚い」としています。財務部門最大の強みとして、最も多かった回答は資金管理プロセスでした。

最大の欠点

一般に「人材の育成・専門知識」が財務部門最大の欠点として捉えられていました。回答者は、こうした人材関連分野と能力について最も改善が難しいとしています。「人事グループとの連携」を欠点、もしくはどちらとも言えない能力とした回答が最も多かったことも理由の1つかもしれません。

作成協力者

Martyn van Wensveen
(シンガポール)
Stan Lepeak (米国)

人材の育成

人材の育成は難しい課題ですが、回答者は、財務部門の付加価値を生み出し競争力を持続的に保つ上で、最も重要な要因であると捉えています。また、半数以上が今後、財務部門内で「人材を定着させ」「専門知識を育てる」ための人材関連プロセスに、劇的な変化があることを期待しています。

リーン・ファイナンス

半数以上の回答者は、リーン・ファイナンス(財務の効率化)が組織にとって非常に重要であると、また同程度の回答者が、自社の組織がこうした財務にある程度、もしくは非常に優れていると感じています。

財務機能の重視を実現するために最も重要なこととしては、「データ分析の効率的な利用」と「高度に最適化された財務プロセス」が挙げられていました。

「高業績企業」の特徴

「高業績」とされる企業の財務上の特徴は、本調査の対象となった地域や企業の規模・成熟度が様々であったことから、複雑な結果に終わりました。しかし総じて言えば、「高業績企業」—ここでは、過去3年間で売上高とEBITDAの成長率がそれぞれ10%超となった企業—の回答者は、業績が低い企業の回答者に比べ、明らかに能力管理に積極的に取り組み、この点を重要視しています。これはリーン・ファイナンスの重要性をどう見ているかについても同じことが言えます。

分散型から集約(一元管理)型へ

経済が成熟した国の財務部門の多くは、例えば本社機能やシェアードサービスセンターを利用した業務集約モデルへ移行しています。平均して、回答企業は財務活動の51%が集約されていると答えています、その内容は大きく異なっています。アジアの回答者では集約レベルは全体平均を10%以上回っていますが、(売上高が10億米ドル超の)大企業では集約化が着実に進んでいます。「高業績企業(定義は上段参照)」では集約型が少なく、興味深いことに、新興市場で急成長している小規模な企業は、同業他社である欧米の大企業と同じ程度の集約化にはまだ至っていないことが示唆されています。これらの中小企業は、今後数年間で集約化による便益を受けられることが見込まれます。

財務とリスクの連携

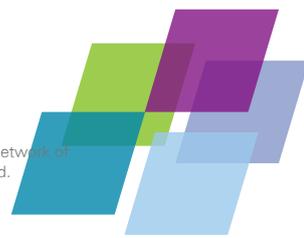
回答者の半数は、自社の財務方針とリスク管理方針がすでに完全に、またはかなり連携していると回答しています。同時に多くの企業は、最近の金融危機から得た重要な教訓として、財務とリスク管理の業務を連携させ、プロセスに組み込んでいく重要性を認識しています。財務オペレーションと他の財務以外のバックオフィス業務の連携・標準化を改善するには、「ソフトウェア・ツールの改良」「スタッフ研修・教育プログラムの改善」など、多くの要因があります。

今後の焦点の行方と投資

財務部門の幹部は今後2年間で、意思決定サポート能力を改善する取組みを現状より増やし、取引の処理の改善に対する取組みを減らす方向で考えていますが、これはなかなか達成されない長年の目標でもあります。また、より広範囲における経営のパートナーとなるための財務変革をサポートするために、今後数年間でリソースの最適化および能力育成に多額の投資が予想されています。

“ 人材の育成は難しい課題ですが、回答者は、財務部門の付加価値を生み出し競争力を持続的に保つ上で最も重要な要因であると捉えています ”

“ 財務部門の幹部は今後2年間で、意思決定サポート能力を改善する取組みを現状より増やし、取引の処理の改善に対する取組みを減らす方向で考えていますが、これはなかなか達成されない長年の目標でもあります ”





“ 回答者の半数以上が、財務部門が付加価値を高めるための最大の機会は経営のサポートにあると捉えています ”

経営にとって信頼できる財務インテリジェンス

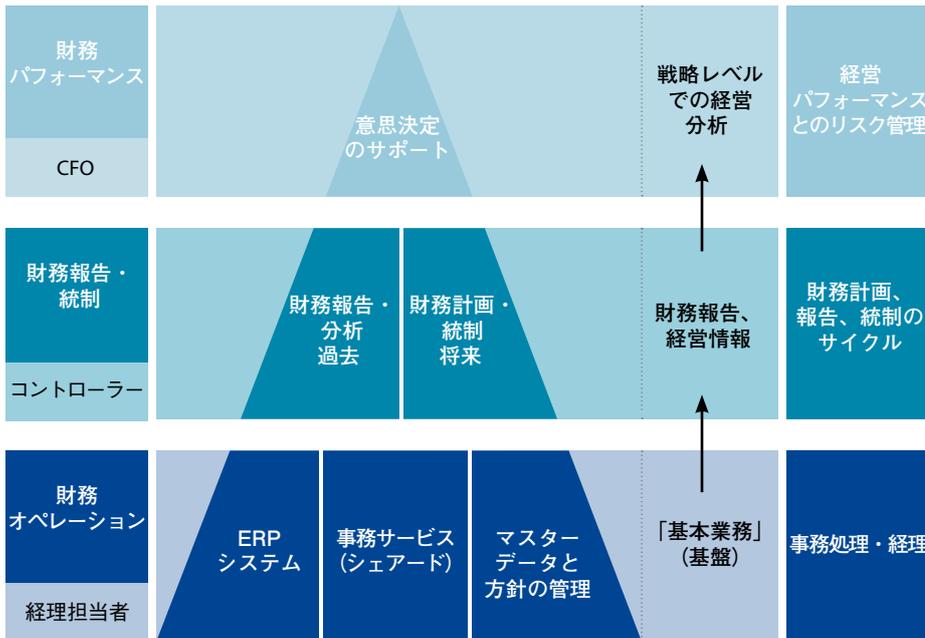
現在および将来においてのインテリジェントな財務機能は、取締役会や事業部門が戦略的な経営判断を行う上で信頼できるインテリジェンスを提供する付加価値創造の担い手として、通常の財務報告や統制業務以上のことを行わなければなりません。ここでは、このような戦略的な判断のための情報を提供できる高度な財務機能を「インテリジェントな財務機能」と呼ぶこととします。今年の調査では、回答者のすべてではないものの、その多くがこうした移行にある程度成功していることが判明しました。

- 財務部門の上級幹部の49%が、取締役会との効果的なコミュニケーションの能力を強みと評価している(4年前から40%上昇)
- 44%が、企業の長期経営戦略策定にすでに貢献していると回答している(4年前から33%の上昇)
- 56%は、今後5年間で経営戦略の策定・実行における財務部門がより大きな役割を果たすと予想している
- 半数以上が、財務部門が付加価値を高めるための最大の機会は経営のサポートにあると捉えている
- 財務部門のコスト削減は優先順位が最も低く、「大きな機会」と見ているのは17%のみ

財務オペレーションへの積極的な投資に前向きな回答者が増えており、財務部門改革の機運は世界的に高まっています。同部門の改善に対する投資に「非常に前向き」とした回答者は2011年度の調査と比べ今回の調査では25%増えました。財務部門の幹部の3分の2以上は、同部門の有効性・効率性の改善に対する投資に「非常に」または「どちらかと言えば前向き」と回答しており、「非常に消極的」という回答はわずか3%でした。

財務改革を実現するには数多くの手段がありますが、回答者は、最も重要な分野は「人材の育成・採用・定着に対する投資」と「意思決定を支援する能力・スキル・方法の改善」であると回答しています。

財務機能の階層構造の理解



出典: KPMGインターナショナル

次頁のピラミッド図は、財務部門が果たすべき、3つの基本的で異なる役割を示しています。

- 財務オペレーション(取引の処理・帳簿管理)
- 財務報告(計画と統制)
- 財務パフォーマンス(意思決定のサポートおよびリスク管理活動)

“ 財務オペレーションへの積極的な投資に前向きな回答者が増えており、財務部門改革の機運は世界的に高まっています ”

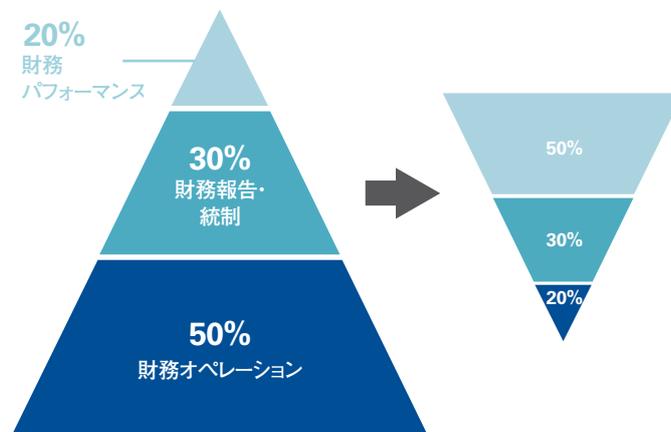




“一言で言うと、財務機能改革の目標は、ピラミッドの構成比率を上下逆転させること(同時により小さくしながら)です。多くの財務機能がこの転換を実行中または計画中です”

財務機能のピラミッドの構成比率を逆転させる

財務機能の役割が再定義される中、CFOはリスクを管理しコストを削減すると同時に、従来の財務プロセスと業務サポートモデルを、より迅速で正確かつ洞察力に優れた分析・報告を行うものに抜本的に変更する必要に迫られています。



出典: KPMGインターナショナル

財務機能はこれまで、その時間と意識の大部分を「基本業務」—従来からの取引の処理と帳簿管理の役割—に費やし、より戦略的で付加価値を生む財務活動にはあまり時間を割いていませんでした。しかし、リーン・ファイナンスの方針やシェアードサービスセンターの導入などの改革によって、基本業務を以前に比べてはるかに効率的、効果的に行うことができるようになりました。また、ピラミッドの中層にあたる財務報告・統制活動も、専門技能と知識を財務報告や税務、資金管理、その他複雑な財務分野のためのセンターオブエクセレンスに集中させることで改善されています。

こうした変化によって希少な財務リソースに対する制約から逃れ、また、最新のEPM(企業業績管理)ツールやデータ分析能力の強化、コミュニケーション・スキルの改善、各事業部門との密接な連絡などにも支えられ、経営上の意思決定をサポートする活動に、より多くのエネルギーと時間を割けるようになりました。

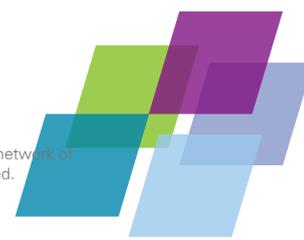
簡潔に言うと、財務機能改革の目標はピラミッドの構成比率を上下逆転させること(同時により小さくしながら)です。

2013年度の調査では、多くの財務機能がこの転換を実行中または計画中でした。また、回答者は今後2年間で財務機能の「意思決定サポート」の取組みを現状レベルより増やし、「取引の処理」作業を減らすと回答しています。

多忙な財務部門が現在の責任をすべて全うしつつ、ピラミッドを反転させるにはどうすればよいのでしょうか?KPMGの調査結果と実務経験によれば、現在の立ち位置と2~3年後の改革後の将来の姿について財務のリーダーが構想を練ることができるKPMGの財務TOM(ターゲットオペレーティングモデル)のように、「試して、検証し、改善する」アプローチが必要となります。

KPMGの財務ターゲットオペレーティングモデル	サービス	完全に内部に集中	複数の課題、コスト・センター・メンタリティ	財務部門のビジョンは経営と一致・連携	価値管理に注力	財務部門は経営陣と取締役会のビジネスパートナー	ステークホルダーに重要な影響を与える	企業価値向上の主要因
	組織	縦割り主義の財務部門	自立的な財務部門(例えばBUレベルで目標設定)	BUの財務報告は直接地域マネジメントへ/業務上の報告先を経てセンターへ	財務本部と強い協力関係(密接な連絡関係)	BU導入に関する本部ガイダンス	統合されたファイナンス・コミュニティ	統合財務部門
	人材	記録係	勤勉な担当者	受身で場当たりの分析	ビジネス感覚および財務の知識	洞察に富む分析・コメント	建設的な課題設定	ビジネス・パートナー
	プロセス	事業部門(BU)固有	集約されていないプロセス・責任、複数のG/L	統一化・自動化の程度は低い(部門/地域)	共通の方法・プロセス、参考データの推奨	低付加価値で大量の取引用に標準化されたプロセス	財務管理部門の標準化されたプロセス	統一化・最適化
	テクノロジー	互換性がないシステムとデータモデル	複数のデータモデル、ツール、アプリケーション、G/L	標準的な連結レイヤー	標準システム、インターフェイス・レイヤー、推奨データモデル	繰り返し発生する事象への標準データモデル、ツール/アプリケーション	単発で発生する事象への標準ツール、アプリケーション	集中管理可能なデータモデル/システム
	ロケーション(配置・立地)	分散型プロセス	全プロセスが内部で行われ、かつ、分散型	一部の低付加価値・大量業務を集約化	財務サポート業務(財務システム)の(中央または外部)ソーシング	財務処理の大部分はソーシング(中央または外部)	すべて最適に配置された財務プロセス	戦略的業務配分/SSC最適化

出典: KPMGインターナショナル





財務TOMは、財務サービスと経営戦略の連携からプロセスやシステムの具体的な必要条件まで、組織および文化の必要性に応じ、6つの特定分野を見ていきます(下図)。

財務のビジョンと戦略の明確な定義と、このビジョンを達成する目的にかなった財務TOMの立案が、財務変革プログラムの最初の一步となるべきです。初めに財務マネジメント・チームが財務の目的の規模や対象範囲を明確に決定することが重要ですが、財務変革プログラムは必ずしも完全なものである必要はありません。財務のリーダーはどこまで、どれくらいのスピードで財務部門を変えたいのか、優先条件の評価と期待効果に基づいて選択することができます。1つの例として、下記は「世界で一流の」財務部門とはどのようなものであるべきかを示したものです。

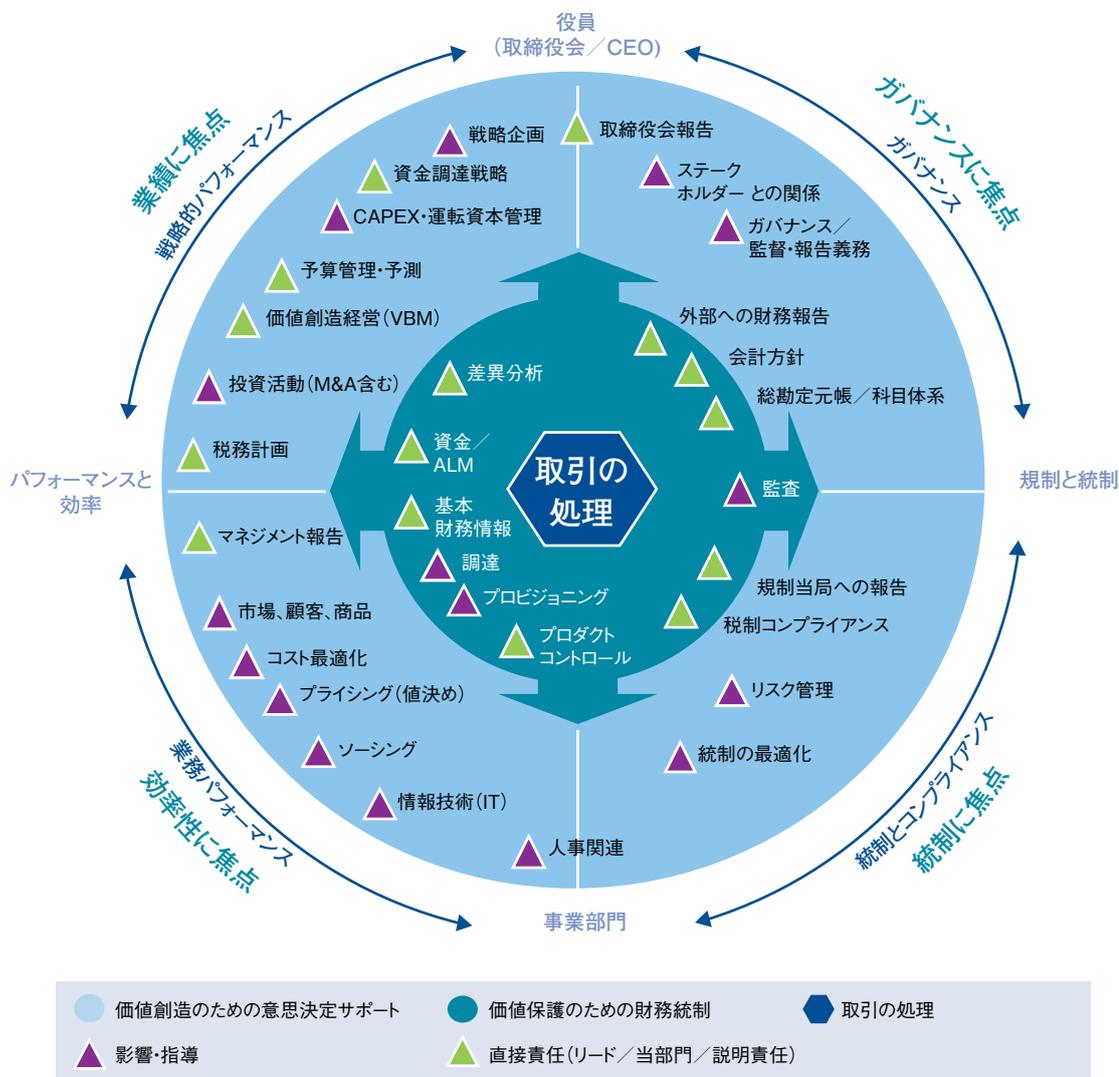
世界で一流の財務部門とは

サービス	組織	人材
財務のビジョン・戦略が経営と連携 ビジネスパートナーとしての財務 バリュードライバーへの注力 シングル・バージョン・オブ・トゥールズ (SVOT) 戦略上・経営上の意思決定のサポート ステークホルダーへの業績報告を主導	グローバルな財務部門 明確な役割、職責、説明責任 透明性と客観性 グローバルな目標設定 グローバルな研修と機動性 グローバルなガバナンス体制	グローバルな財務チーム グローバルな財務部門能力 商業的挑戦 意欲的で熱心なスタッフ グローバルな人材育成 グローバルな後継者育成
プロセス	テクノロジー	ロケーション(配置・立地)
標準化された方針・手続・統制 統合されたプロセス・共通データモデル・共通参考データ 標準化および自動化されたプロセス 統合業績管理(CP&M含む) 複雑なシナリオ(PB&F) スケーラブル(拡張可能)かつフレキシブル(柔軟)	統一された連結/GL/科目体系 共通の報告書・データモデル・参考データ 単一ERP(1つのインスタンス) グローバルなシステム・ガバナンス体制 統一されたソーシング戦略(M&D) スケーラブル(拡張可能)かつフレキシブル(柔軟)	グローバルに連携したソーシング 最適に配置されたプロセス グローバルなソーシング・ガバナンス体制 ソーシングを可能にするプロセス/統制 ソーシングを可能にする人材スキル ソーシングを可能にするシステム

出典: KPMGインターナショナル

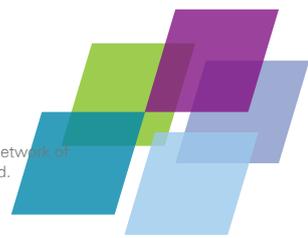
通常、財務TOMの必要条件は、財務機能の最終的な生産物—すなわち財務報告や関連の財務管理サービス—によって決定されます。これらをサービス提供モデルの中で定義することは重要であり、次章の「リーン・ファイナンス」で、より詳しく扱われます。財務機能の主なアウトプット(生産物)とステークホルダーは、以下のとおりです。

財務機能—主なアウトプットとステークホルダー



出典: KPMGインターナショナル

要約すると、前述した財務TOMは、優れた財務部門となるために必要な新たな能力や知識、資源を、6つの各分野別に示すことができます。これにより、財務部門とビジネスパートナーがインテリジェントな財務機能として望む姿を達成するための道筋が示されます。





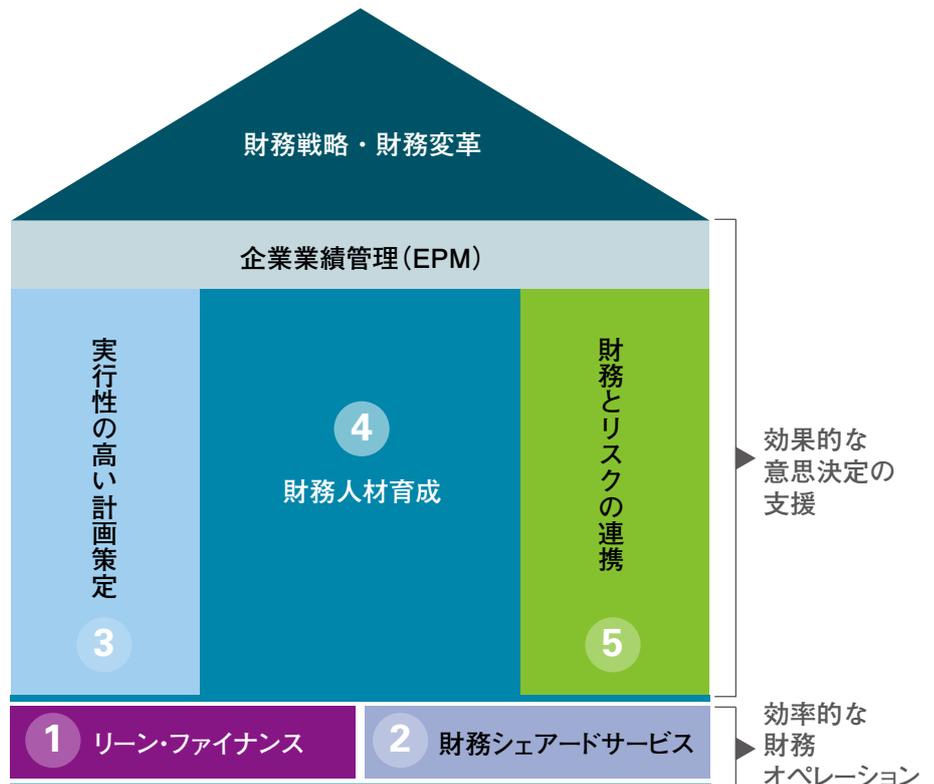
高度な財務機能

“ 今回の調査結果では、多くの企業がインテリジェントな財務機能およびそのコンセプトの確立に向けて、少しずつ着実に前進していることが明らかになりました ”

今回の調査結果では、多くの企業がインテリジェントな財務機能およびそのコンセプトの確立に向けて、少しずつ着実に前進していることが明らかになりました。企業は急激な変化を伴う財務報告基準、コーポレート・ガバナンスに基づく要件の整備、およびコスト削減に対する要請などに対して、過去10年間時間を費やしてきました。以下に挙げるインテリジェントな財務モデルの活用を通して、多くの企業が革新のために前進しつつあります。

- 戦略上の調整、事業計画、業績報告、および分析能力の強化
- 適時・適切な情報に基づく、事業の十分な意思決定に資するための権限を財務部門に委譲
- ビッグデータと分析手法を組み合わせた最新の革新的なビジネスインテリジェンス・ツールを用いた一貫的かつ広範囲なデータによって、意思決定を支援する情報を提供することができる。それらにより、複数の部門（財務、リスク、業務、人事、マーケティングなど）から集められた業績指標を含む洞察的視野に富んだレポートに基づき、活動的な意思決定が可能
- 進化する市場・機会を活用するための最新IT技術の積極的活用（ユーザフレンドリーな移动通信技術と組み合わされたクラウドERPおよびEPM（企業業績管理）ソリューション、など）

高度な財務機能の構成

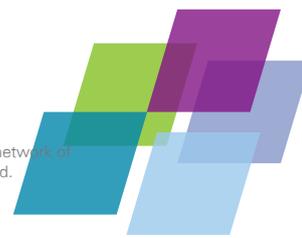


出典: KPMGインターナショナル

前章では、望ましい財務組織の構造とガバナンス、およびその中核となる要素を定義した最先端の財務TOMの策定を通じて、より効果的で効率的な財務機能確立するという実証的アプローチについて説明しました。本章では、インテリジェントな財務機能の進化的役割および事業全般に対するさらなる高付加価値化を可能にする能力に必須な、5つの重要なトピックに焦点を当てます。

1. **リーン・ファイナンス**のツールと手法により、財務オペレーションを最適化し、基本的な財務活動における無駄や非効率を最小限に制御する
2. **財務シェアードサービス**と戦略的ソーシングの実施によって、基本的な財務活動が最適な配置場所で行われることで、財務部門は最も重要で高付加価値の高い業務(活動)に集中することが可能になる
3. **より実行性の高い計画策定**の技術による、統合された事業計画とコントロールツール活用の増加が示すとおり、新たなビジネスインテリジェンス・ツールとデータ、および分析手法はインテリジェントな財務機能を実現させる
4. 財務機能が必要とする**人材の育成・管理**を行うために、組織全体で人材育成フレームワークを確立し、多様化し競争が激化する労働市場において、優秀な財務スタッフを集め、モチベーションを向上させ、定着化をはかる
5. **財務部門、リスク部門**、およびその関連活動の連携を図ることで、リスクとリターンのバランスを取りながら、短期および長期にわたり、より戦略的・戦術的に意思決定を行うことが可能になる

最後に、真の**インテリジェントな財務機能**に飛躍するためにCFOは財務部門にどのように貢献できるかについて述べ、本レポートを締めくくります。





1. リーン・ファイナンス— 成功のための基盤

世界のどの地域においても、最大価値を創造する財務部門とは、業績改善に貢献する質の高い分析とアドバイスを提供する部門を意味します。しかし当然ながら、その価値を一夜にして高めることは期待できません。効果的な経営サポートは強固な基盤によってもたらされる必要があり、財務部門もこの基本を正しく理解しなければなりません。このことを正しく理解するまで、信用できる洞察や分析を提供するための確たる基盤は築けません。

そこでリーン・ファイナンス(財務の効率化)の概念が登場します。この原則の下、財務部門は信頼できるデータ・ストリーム、報告基準の統一、財務プロセスと技術基盤の最適化のために、コアな活動の効率性や有効性の向上に注力します。この結果、財務部門は向上した質や効率を戦略的経営サポートの範囲や適時性、完全性の改善に結び付けられるようになります。つまり、リーン・ファイナンスは、財務オペレーションの無駄をそぎ落とし、より効率的にするために本質的な財務プロセスを単純化・合理化・調和化することを意味します。

コスト削減にとどまらない利益の享受

2008年の金融危機後、多くの財務部門はリーン・ファイナンスの原則をある程度採用するようになってきています。実際、1980年代にトム・ピーターズの著作『エクセレント・カンパニー』(原題 In Search of Excellence)がベストセラーになり、「ビジネス・プロセス・リエンジニアリング(BPR)」という新しい言葉が生まれたときから、企業は基本的な業務プロセス(財務を含む)を改善する革新的な方法を探し求めてきたのです。

しかし今日まで世界の大企業は、真の意味でのグローバル企業というよりむしろ、多国籍企業としての経営を続けていました。成長を求め中、企業は、各事業が世界各地で個々に拡大することを認めました。この結果、財務オペレーションとデータフローは広く拡散してより複雑になり、根底にあるプロセス、テクノロジー、システム、およびデータモデルは整合性と関連性を失うようになりました。

結果、財務オペレーションは、信頼性の低いデータや情報ギャップ、非効率などに悩まされることになりました。経済不況になり、その存続が脅かされて初めて、コスト管理が企業の命題となり、多くの企業はようやく財務部門の改善に乗り出したのです。この改善を支えたのが、財務部門、プロセス、テクノロジーに対しての、よりグローバルな管理や整合性を得るための取り組みでした。

業務コストの削減はリーン・ファイナンスの目標の1つに過ぎません。リーン・ファイナンスは部門全体のスピードや柔軟性、質を劇的に改善し、より幅広い、価値の高いサービスの提供を可能にします。多くの企業がリーン・ファイナンスのオペレーションの実現に乗り出していますが、「高業績企業」(過去3年間の売上高とEBITDAの成長率がそれぞれ10%超となった企業)はリーン・ファイナンスを次の段階へ進めることをよく理解し、優先事項としています。

“ リーン・ファイナンスは
部門全体のスピードや柔軟
性、質を劇的に改善し、より幅
広い、価値の高いサービスの
提供を可能にします ”

作成協力者

Robert Cecil (米国)

「高業績企業」の優先事項

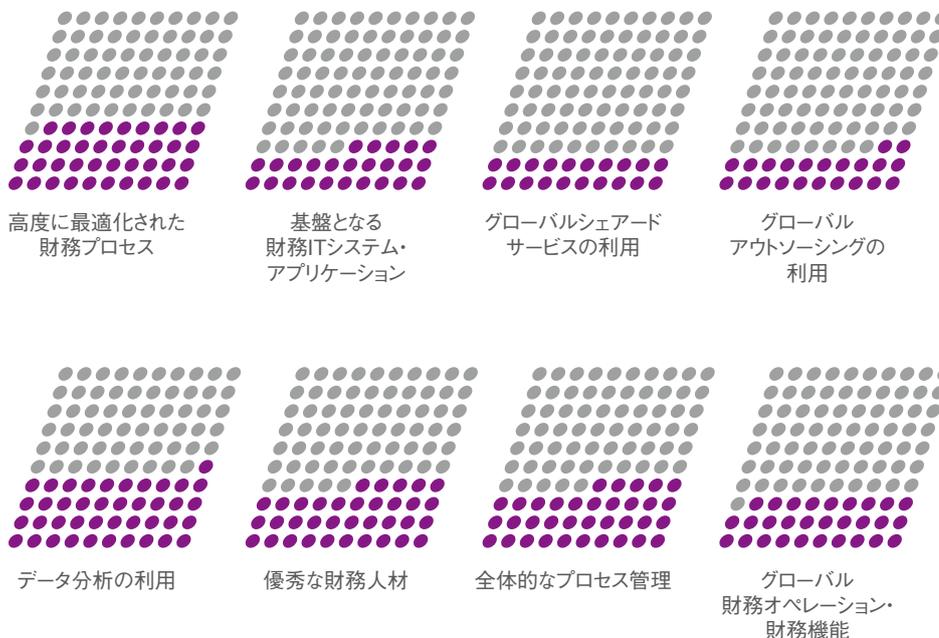
財務部門の上級幹部を対象にしたKPMGの2013年度調査では、企業の過半数が、リーン・ファイナンスの原則や役割を日常財務オペレーションに組み込む仕組みをすでに持っていると回答しています。興味深いことに「高業績企業」では、比較的高い割合(29%)が、この分野に関して高度な仕組みを有している／非常に強い、と回答しています(企業全体は16%)。また、リーン・ファイナンスの原則を導入することが重要とする「高業績企業」の割合も、全体平均12%の約2倍(25%)になっています。

本調査で「高業績企業」が「極めて重要」とみなしているリーン・ファイナンスの実現要因は、「データ分析の利用」(41%)、「高度に最適化された財務プロセス」(39%)、「優秀な財務人材」「全体的なプロセス管理」(各35%)でした。データ分析手法の利用は重要性を増していますが、その有効性は、最適化された財務のシステム・プロセス・人材の強固な基盤に依存しています。

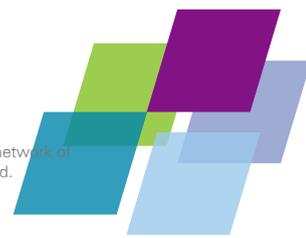
“また、リーン・ファイナンスの原則を導入することが重要とする「高業績企業」の割合も、全体平均の2倍になっています”

リーン・ファイナンスの原則および仕組みを採用し、導入することはどの程度重要ですか？

—「極めて重要」と回答した「高業績企業」の割合



出典: KPMGインターナショナル CFO survey 2013





基盤の構築

財務TOMの項でも触れたように、リーン・ファイナンスの原則を導入するための最初の手順は、どこでどのように財務部門が価値を付加できるかを特定することです。このため、取引の処理や財務報告・統制、意思決定支援活動など、財務ピラミッドの機能分野すべてを見直す必要があります。

リーン・ファイナンスプロジェクトの結果は、多くの場合、バリューチェーンの末端(取引の処理や財務報告)における変化を反映するため、最終的にリソースやプロジェクトを最も価値が高い活動へ振り向けることを可能にします。この初期段階では、財務部門は以下を伴う全社的な改革プロジェクトに投資します。

- 末端の取引の処理業務について、財務部門からシェアードサービスセンターに移して集中化させるか、または第三者のサービス事業者に外部委託する
- 効率を高め、ミスを減らし、質を向上させることが可能な日常業務について、標準化・自動化する
- 財務部門の役割や責任、プロセスと統制を、標準化・合理化する
- データフローと、その基盤となるITの基本設計概念を統一化・合理化して、入力データの転送を自動化し、レガシー・システムを統合・合理化する。グローバル単一のデータセットを定義し、報告業務の改善が達成されるべくデータ・ウェアハウスを構築する

財務機能の次の一手

リーン・ファイナンス導入の第一歩は、財務データの収集・検証・分類・処理等を含む財務活動のために、統一され、信頼できるプラットフォームや体制を構築することです。こうしたコアとなる財務活動に堅固なプラットフォームが確立されれば、財務部門は、意思決定を支援するためにデータを集約・加工・分析する財務活動を可能にするプラットフォームと体制を活用し、どのようにして次の段階に進むのかを自信を持って計画することができます。

リーン・ファイナンスの次の段階には、データ分析や意思決定支援ツール、優秀な財務人材、インテリジェントな財務スキル・能力の開発研修などへの投資が含まれます。また、より戦略的で多様なソーシングを実施するため、シェアードサービスセンターやアウトソーシングの検討も含まれます。

「今後2年間で、他の分野よりリーン・ファイナンスの基盤の要素に投資したい」と回答した「高業績企業」の財務部門の幹部が、比較的少なかったのは印象的でした。本調査では、財務事務活動のアウトソーシングは、投資対象として最も回答が少なく(14%)、シェアードサービスの利用(22%)がこの後に続いています。これは、「高業績企業」企業が基盤をすでに構築していることを示唆しています。

「高業績企業」の多くは、能力管理(53%)、ERPソフトウェアの導入・拡張(43%)、意思決定支援・ツール(37%)などへの投資を計画しており、現在においてピラミッドの上位の活動を実現するための取組みを行っていることが示されています。

“ リーン・ファイナンスの次の段階には、データ分析や意思決定支援ツール、優秀な財務人材、インテリジェントな財務スキル・能力の開発研修などへの投資が含まれます ”

さらなる経営支援に向けた活動

特に、財務部門は、今後も引き続き基本的な財務報告活動に時間の大部分を割くと予想する一方、取組みの方向性は、今後2年間で意思決定サポート活動へ傾斜すると予測しています。財務部門の幹部の56%は、今後5年間で財務部門が経営戦略の策定・実行でより大きな役割を果たすようになる、と予想しています。

財務TOMの一環としてリーク・ファイナンス導入のための目標を設定することは、財務部門の役割の円滑な移行を促進します。財務報告や取引の処理のプロセス・仕組みを合理化、統一化、単純化することにより、経営成績に影響を与え、最大価値を付加し、洞察力に富んだ財務のアドバイスを適時に提供するための最適なプラットフォームが構築できます。

“ 財務部門の幹部の56%は、今後5年間で財務部門が経営戦略の策定・実行でより大きな役割を果たすようになる、と予想しています ”



2. シェアードサービス— 次の波に乗る

“ グローバル化と新たな
テクノロジーにより、企業は
業務パフォーマンスに影響を
与えずにコスト最適化に専念
できるようになりました ”

財務のシェアードサービスセンターは過去15年間で、一流の財務部門の運営では不可欠の存在といえるほど広く普及しました。このシェアードサービスのモデルは優れたビジネス手法として今や幅広く定着しているため、財務のリーダーにとって、最新の手法を活用して現在のシェアードサービスを見直し、価値をさらに創造するという取組みの優先順位が低いようです。

21世紀に入り、グローバル化と新たなテクノロジーにより、企業は業務パフォーマンスに影響を与えずにコスト最適化に専念できるようになり、シェアードサービスセンターは飛躍的に成長しました。過去10年間、シェアードサービスのモデルは急速な進化のサイクルを何度か経験し、自社による業務実施からアウトソーシングとオフショアリングへ移行しています。財務のシェアードサービスセンターは、プロセスの効率性とスケール・メリットの点で利点が大きく、これを活用することにより、既存部門の人材はビジネスをサポートし、利益性を高める付加価値創造活動に、より多くのエネルギーを注げるようになりました。

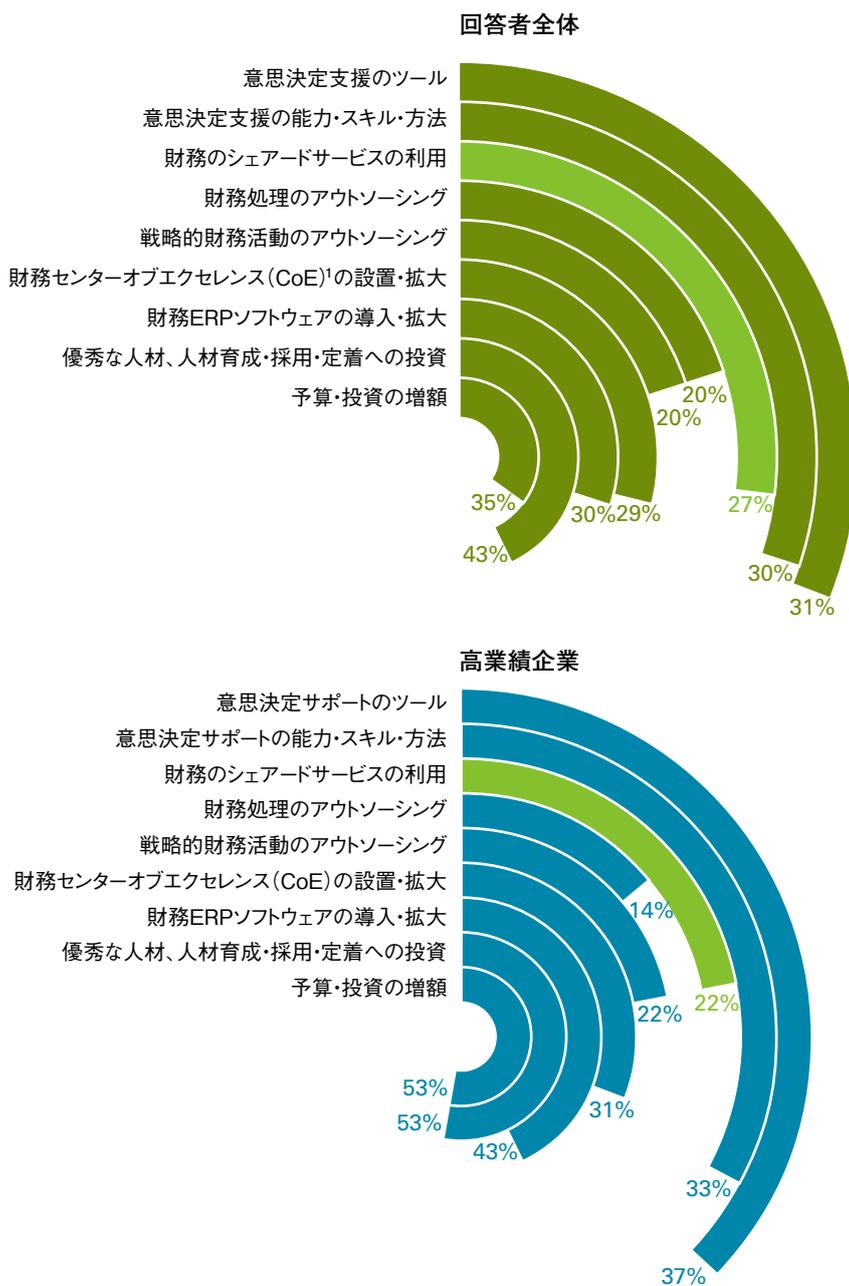
財務シェアードサービスの活用は、今ではほとんどのグローバル企業で標準的なリーディング・プラクティス(優良先行事例)となっています。シェアードサービスセンターは、財務やITなどの従来の機能に加え、研究開発や人事、ソーシング、調達など、他の機能の集約にもますます活用されるようになっていきます。直近の変化の波においては、より戦略的に組み合わせられた手法である「コ・ソーシング(co-sourcing)」が主流となっています。

財務部門の幹部に対する2013年度の調査では、財務のシェアードサービスセンター利用に対する投資を「計画中」と回答したのは全回答者中4分の1あまりで、「高業績企業」で「計画中」と答えたのはわずか5人に1人でした。この結果を見ると、多くの企業は既に機能集約を進めており、すでにその利益を享受していることが窺えますが、新規投資を「計画する」とした少数の回答者も、最新のダイナミックなビジネス・モデルへの変化の波に乗ることで、大きなメリットを享受することになるでしょう。

作成協力者

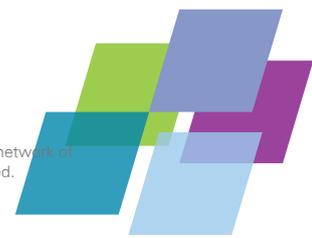
Rajiv Gupta (インド)
Juvanus Tjandra (シンガポール)

今後2年間でどの分野への投資の増額、または具体的な投資を計画していますか？



出典: KPMGインターナショナル CFO survey 2013

1. 知識を集積し、複数の事業部門に影響を与える中央集約されたグループ。シェアードサービスセンターと形式上は類似しているが、事務処理ではなく、資金管理、資産会計、管理会計、研修・教育などを運営する。センターオブエクセレンスの従事者は、ビジネスラインを超えた課題解決を図るため、アイデアを共有し、効果的に業務を行う。





“ 財務部門の他の領域と同様に、シェアードサービスからさらに多くの価値を得ようとする企業は、プロセス、テクノロジー、人材を最適に組み合わせなければなりません ”

財務部門の他の領域と同様に、シェアードサービスからさらに多くの価値を得ようとする企業は、プロセス、テクノロジー、人材を最適に組み合わせなければなりません。本章は、財務部門の幹部が以下の質問に回答できるようになることを狙いとしています。

- プロセス:どのプロセスをシェアードサービスセンターに担当させ、どのプロセスを手元に残すべきか?部門に残すサービスからシェアードサービスまで、また、サービスを外部委託している場合はその業務に至るまでの全体的なプロセスについて、どうすれば効率的な管理を実現できるか?
- テクノロジー:絶えず続く改革ニーズに対して、テクノロジーはどのような貢献が可能か?
- 人材:不断の改革と激動の中、財務部門の幹部はどうすれば人材に主体性を持たせ、モチベーションを維持させることができるか?部門に残す業務とシェアードサービス業務の両方のスタッフとマネジメントのために、どうやって新しい魅力的なキャリアパスを策定できるか?

コ・ソーシング、アウトソーシングできる財務オペレーション

シェアードサービスやアウトソーシング、オフショアリングの導入初期、企業は、代替してサービスを提供するこのモデルに財務取引の処理(買掛金管理・売掛金管理、突合、給与支払、財務システムの保守など)を移行しました。企業は現在、これらの成功しているオフショア・モデルをフロントオフィスのプロセスに活用した場合の効果を精査しています。また、戦略的ソーシングや調達、資金サービス、税務(移転価格設定を含む)、マスターデータ・レポジトリ管理、データ分析、マネジメント報告・規制関連報告、決算報告書作成といった知識集約型の財務関連プロセスについても、集約、オフショアリング、さらにはアウトソーシングする企業も増えています。

記帳、仕訳作成、突合、税金計算・税務申告、買掛金管理など低付加価値で処理量が多い財務活動は、これまで同様、オフショアリングやアウトソーシングの対象となると考えられます。企業はまた、適切なツールを持ち、社員教育を実施している外部業者には、売掛金回収や報告業務など処理量が少なく、比較的付加価値の高い作業を信頼して委託できると信じています。業績向上に対する成果報酬型契約(業者に対する支払額は業績改善度合で決定される)など、斬新な契約体系に対する人気も高まっており、売掛金回収業務や他の財務オペレーションのアウトソーシングをより魅力的なものにしています。

税務や資金管理などニッチな分野におけるより戦略的な機能のアウトソーシングも増加しています。これらの分野は、高度な専門知識と経験を有する集団を必要とし、社内ですべてを実施するつもりグローバル企業はほとんどありません。企業は関税処理や税務争訟解決サポート、キャッシュのヘッジなどをアウトソーシングすることによって、これらに関わるビジネスニーズが実際に発生した場合には、これらの分野の専門家のグローバルなネットワークが有するスキルや経験を活用することができるのです。

手元に残すべき業務

財務部門は従来、経営をサポートし意思決定に貢献する高価値の業務を優先して手元に残しています。知識を社内にとどめておくため、また財産的価値・特権的価値がある業務の保護、現地の規制要件の充足、経営上重大な業務の統制強化のために業務を残すこともあります。

次世代の財務リーダーを育てるために、企業が特定の財務部門を残すこともあります。後継者育成という目的では、若い世代の財務部門の幹部と企業の両方が、財務分析の実地体験や、予測・分析ツールを利用する実務を通じて、メリットを享受できます。人的資源の交流(自社内あるいは外部委託先の部門から各事業部門へ、またはその逆)は、次世代の財務人材を訓練する方法として普及しています。グローバル大企業の中には財務部門のスタッフに対し、シェアードサービスセンター(国内または海外、自社内または外部委託先)への一定期間の出向を命じることもあります。同様に、若く有能なシェアードサービスのスタッフも、経営をより理解し、貴重な現場との関係を築くために、ローテーションで事業部門に派遣されています。

ソーシングを組み合わせることも一般的になっているため、企業はどの財務オペレーションを手元に残すべきか、より戦略的に検討しています。例えば、ある消費財メーカーは、自社で実施している業務において顧客から連絡を受ける回数は少ないものの、その価値は高いと考えたため、コールセンターの新規設置を見送ることにしました。一般的にアウトソーシング業者やシェアードサービスセンターの従業員の離職率は高い傾向があるため、顧客との緊密な関係や契約の継続が重要となる業務を外注せず自社内で実施することにより、得られる利益は多いのです。

期末業績結果や計画の検証・承認、予算管理、予測などは、引き続き機能上および統制上の観点から経営者の近くに残す必要がある財務プロセスですが、これはもはや地理的な近接性を意味しません。ここでは、シェアードサービスセンターと財務コントローラー、事業責任者が密接に連携するハイブリッド・モデルがベスト・プラクティスであるようです。

「現状維持」は利益の減少を意味する

先進的な企業がソーシングの実務の見直しを行っている一方、他の企業はシェアードサービスの運営はすでに十分に成熟し、これ以上の再編や投資は必要ないと考えているようです。これは危険な考え方です。前述のとおり、シェアードサービスの運営に対する新規投資意欲の明確な欠如は、大多数の企業が現状維持で満足していることを示していますが、新しいテクノロジーやビジネス・モデル、市場機会が新出した場合、現状にとどまる企業は競争上の優位性を失うリスクを負うことになります。

シェアードサービスモデルは北米や西欧以外では比較的新しいモデルですが、急速に進化しています。私たちは、こうしたビジネス・モデルをサポートするツールやプロセスのテクノロジーの、数年ごとの大きな変化を目撃してきました。財務上の勘定の突合作業は、ERP(統合基幹業務システム)からスプレッドシートへ報告書をダウンロードするやり方から、ERPのレガシー・システムとのインターフェースが容易な最新の財務ガバナンス・ツール(Blackline、Trintechなど)の利用へと進化しています。購買から支払までの活動に関するツールやテクノロジーも同じように進化しています(スキャンニング、スプリット・スクリーン・テクノロジー、ワークフロー、リアルタイムの受領書(GRN)処理など)。回収や月末の勘定締め処理、突合処理などの支援ツールも、どんどん改良されています。

“ 人的資源の交流(自社内あるいは外部委託先の部門から各事業部門へ、またはその逆)は、次世代の財務人材を訓練する方法として普及しています ”

“ 私たちは、こうした(シェアードサービスの)ビジネス・モデルをサポートするツールやプロセスのテクノロジーの、数年ごとの大きな変化を目撃してきました ”





アウトソーシングのチェンジマネジメントー 建設・運営・譲渡 (BOT) モデル

企業が新たなシェアードサービスセンターの導入リスクを管理する革新的な方法の1つが、建設・運営・譲渡 (Build-Operate-Transfer (BOT)) モデルです。この手法では、企業は新しい業務運営の確立や移行管理、例えば3年といった一定期間のセンターの運営の監督協力に、外部サービス業者を関与させます。

シェアードサービスセンターの運営が軌道に乗り、現地の財務部門の知識の移転や課題の解決が進むと、運営の責任は企業に戻されます。この手法によって、財務部門の幹部は導入時に、外部サービス業者のノウハウや実証済みのチェンジマネジメントプロセスを活用することができます。また、導入完了時に運営責任が企業に戻されるという計画が明確にされます。

継続的な改善が重要

企業は、導入当初はうまくいかない可能性もあることを認識すべきです。むしろ、時間をかけて徐々に経営モデルがよくなっていくことを期待して、継続的な改善を促進するようリソースやチェンジマネジメントプロセスを整備・実行すべきです。これにより企業は、現在から将来にわたって、財務シェアードサービス・オペレーションから最大の価値を継続して引き出すことができるようになるのです。





3. 実行性の高い計画策定— 不確定要素への対応

“ 実行性の高い計画を策定するためのポイントは、当該業務を単なる財務数値の集計業務として捉えるのではなく、経営マネジメントプロセスの一環として認識することです ”

株式市場において発生する不可抗力な事象、顧客の不満から消費者トレンドの伝播に至るまで、ビッグデータにより世界中の情勢が把握可能なグローバル化された今日では、伝統的な年間事業計画策定および定期的な販売予測では十分ではありません。企業は、柔軟かつ多面的で市場ニーズの変化に合致した、より精度の高い予測アプローチ、すなわち予測しうるシナリオのすべてに対応可能で、かつ現在の経営に影響を与える最新動向についてのセンシティビティ(感度)分析を提供できるアプローチを必要としています。

役員たちは通常、6~9ヵ月前から翌事業年度の利益計画(=予算)の策定を開始します。予算が承認された後には、その前提条件は外部環境と関連がなくなってしまいます。利益計画の策定には多大な努力が費やされるにもかかわらず、当該事業年度が始まる頃には、その前提条件が陳腐化してしまうことがしばしばあります。

実行性の高い計画を策定するためには、こうした伝統的な策定プロセスをはるかに超える必要があります。高業績企業は最新の分析ツール・技術を用いて事業計画を継続的に見直し、ビジネスリスクを予測・管理しながら、新たなビジネスチャンスを探求しています。信頼性の高い事業計画があれば、企業は将来のシナリオを把握し、分析することにより、適切な経営戦略を練ることができます。業績を向上させるようなデータ分析やトレンド予測、経営意思決定のサポートにより注力することで、財務部門は、経営により大きな付加価値を与える先進的なパートナーになることができます。

今回の調査では、財務部門の多くが依然として伝統的な「ブックキーパー」の役割に注力していることが明らかになりました。この傾向は、今後の目まぐるしい経営環境からの要請により変化することになるかもしれません。回答者の大半は、財務部門が今後2年間で「意思決定サポート」にさらに取り組む一方、「取引の処理」への取り組みは減らすと予想しています。また業績が最も高い企業では、こうした変化を実現するために財務部門への具体的な投資計画を有している割合が高いことも分かりました。

経営との連携と長期的視点を可能に

“ 共通するKPIのダッシュボードを導入することにより、事業部門間の連携や全市場の動向の理解の改善、企業の戦略的目標をサポートするための経営意思決定の同期化を促進することが可能となります ”

実行性の高い計画策定のポイントは、当該業務を単なる財務数値の集計業務として捉えるのではなく、経営マネジメントプロセスの一環として認識することです。すなわち、将来の経営パフォーマンスを反映するものとして、事業計画を主要なビジネスドライバーと整合させるのです。事業計画策定に必要な前提事項を利益計画のプロセスの初期に設定し、かつ検討結果と整合させれば、後で利益計画の前提を改訂するという時間のかかるプロセスを回避することが可能となります。なぜなら、こうした事業計画の前提事項(仮説の設定)と利益計画(仮説の検証)の双方に、事業部門のオーナーが責任を持つことにより、事業計画の策定プロセスが最も有効に機能するからです。財務部門は、信頼できるビジネスパートナーとして立案プロセスを支援すべきなのです。

同じ理由で、利益計画について説明責任を有する事業部門が予算数値そのものについても責任を持つべきです。リスクやチャンスを早期に発見し、予算数値のローリングの中で適時にこれらを反映させ、業績を向上させるためのアクションプランを策定して実行に移した責任者は評価されるべきです。

作成協力者

Eddie Short (英国)

Roger Copleston (英国)

Nick Mountcastle (英国)

事業部門は、利益計画の達成とその予測の精度に説明責任を負わなければなりません。精度は、予測と実績を比較するだけでなく、以前の予測と比較することによっても改善できます。業績と予測の精度については、戦略的マネジメントシステムであるバランス・スコアカードによって継続的にモニターされ、評価されるべきです。

計画策定に必要な前提条件は、その目標の達成に強く関連するバリュードライバーを網羅していなければなりません。これらの前提条件はまた、財務部門が計画立案とその結果報告を経営価値の向上を目指す同一の分野について実施するために、企業の業績報告と合致していなければなりません。こうした前提条件には、現在の市場動向に対する戦略的見通しを可能にするため、関連する外的な要因も含まれるべきです。データ分析手法(補足欄参照)は広範囲に及ぶ性質のまったく異なるデータセットを予測プロセスに組み入れ、現実的な目標の設定を助けることによって、このプロセスを強化することが可能となります。

伝統的な予測手法から信頼性の高い予測手法へ転換を図るためには、企業の経営幹部の強い後押しが必要といえます。また、目標設定責任を各事業部門に組み込むためには、企業全体の習慣(ものの考え方)を変える必要があります。組織内部で調整の取れた予測業務と、各事業部門と財務部門間の緊密な連携を推進するには、トップの明確な姿勢が重要な意味を持ちます。

事業部門の透明性・連携を改善する

計画の精度と他の業績測定基準を追跡する手法として、「ビジネス・コックピット」が台頭しています。ビジネス・コックピットは、グローバル財務部門と全事業部門が共有できる主要なビジネスバリュードライバーのすべてをリアルタイムで提供します。共通するKPI(重要業績評価指標)のダッシュボードを導入することにより、事業部門間の連携や全市場動向の理解の改善、企業の戦略的目標をサポートするための経営意思決定の同期化を促進することが可能となります。

例えば、企業はビジネス・コックピットによって、ある商品や市場の動向がいつ平均以下・以上になるかの予測や、投資の実行・引き上げに関して実行性のある判断を行い、組織の貴重な資源を再配分することが可能になります。消費財メーカーはこれらの情報を利用して、特定の製品の提供内容を消費者の行動・需要の変化に合わせて改善することが可能となります。同様に、自己資本規制など規制強化に直面する銀行や金融サービス企業も、新たな収益源の開発に関する意思決定を改善したり、重要なリスクについての透明性を高め、流動性や自己資本要件に関する効率性を改善したりすることが可能となるのです。

ビジネス・コックピットはあらゆるセクターの事業にとって、目先の財務諸表改善には役立っても長期的には持続不可能な市場や資産に対する投資を回避し、かつ、新規投資が企業の中核となる目的と密接に関連したものとなるようにすることができます。つまり、透明性が高く先進的であればあるほどリスクは軽減され、企業は、常に最大の株主還元を得るためにどこに投資を投下し、どこから投資を引き上げるべきかを知ることが可能となるのです。

ビジネス・アナリティクスとは

ある試算によると、インターネットに出回る情報量は現在、1ゼタバイト(10の21乗バイト)超に達するそうです。多くのアナリストは、この情報量は当面、毎年40%ずつ増加していくと見えています。この広大なデータの広がりの中で、財務部門は伝統的な情報源(顧客データベースやアナリストのレポートなど)と、幅広い新しい情報源(TwitterやFacebook、コールセンター活動、ワイヤレス・ネットワーク、人工衛星・監視カメラなど)の両方から、インテリジェンスの豊かな鉱脈を探り当てることができます。

ビジネス・アナリティクスは、これらすべてのデータを解明し、得られた知識を事業計画や予算管理、予測などに投入する手法です。その成果には、これまでの静的な財務報告に基づく伝統的な予測手法をはるかに超える予測力があります。ビジネス・アナリティクスは、企業が遅れている分野で追いつき、新たに生じる機会を発見できるよう、努力を集中し資金投下すべきポイントをリアルタイムで分析する「生きた予測」を可能にします。また、日々の市場動向から例外的な「ブラック・スワン」事象まで、起こりうる事象に対する幅広い対応シミュレーションを支援します。





“ 企業は、既存の経理人材のレベルを上げるために、利用可能なデータから貴重な洞察を得る能力を有し、かつ、経営ニーズに効果的に即応するスタッフを教育、または雇用する必要があります ”

レベルを引き上げる

予測プロセスから最適の価値を得るためには、財務部門はデータ工学・統計学などの分野に投資するなど、従来の能力範囲を超えたことを実施する必要があります。すなわち企業は、既存の経理人材のレベルを引き上げるために、利用可能なデータから貴重な洞察を得る能力があり、かつ、それを経営ニーズに効果的に即応するスタッフを教育、または雇用する必要があります。財務部門も、戦略的な経営意思決定を支援し、あるいは異論を唱える信頼できるビジネスパートナーとしての役割の中で、こうした成果を生み出さなければなりません。

実行性の高い計画策定を可能にするー 財務部門は正しい方向に向かっているか？

最適な経営計画の策定プロセスを実現するために、グローバル財務のリーダーは組織全体の効率性を高め、推進するような包括的な情報・経営プロセス戦略を策定し、実施しなければなりません。企業には、より革新的で信頼性の高い利益計画策定プロセスとツールの導入に必要な投資を行う態勢が整っているでしょうか？

今回の調査では、KPMGが「高業績企業」とみなす企業（過去3年間の売上高とEBITDAの成長率がそれぞれ10%超となった企業）の多くが、そうした方向に向かっているようです。

- 「高業績企業」の半数以上（53%）が、今後2年間で財務部門に対する予算・投資の増額を計画
- 「高業績企業」の37%が意思決定支援ツールへの投資を、33%が意思決定支援能力・スキル・方法への投資を計画
- 「高業績企業」の43%が財務の専門知識（技術）の展開・拡張を予定

「高業績企業」以外の回答者は、これらの投資をあまり計画していません。

KPMGの経験では、財務部門がより付加価値の高いビジネス・インテリジェンスの業務を提供可能にするためには、企業はまず取引の処理や財務報告などの基本業務を整える必要があります。実際にKPMGが財務分野の最新のトレンドや情勢に関する体系的な調査を開始してから8年間、事業計画・予算管理・予測（PBF）の方法・ツールの改良は、CFOの3大最優先課題の1つとなっていますが、このような戦略的財務の分野では、この認識は期待された改善をもたらすには至っていないようです。

その理由は恐らく、PBF（計画、予実管理、予測）のツールが単にその役目に適さず、基本元帳やERPツールと統合できないためだと思われます。また、事業計画・予算管理のサイクルは通常、1年に1度だけ年度末前に実行・完了されるため、焦点が年度末の締めや年次報告書の作成作業（翌第1四半期中）へ移る中で、手作業のPBFプロセスを改善する時間がないためとも考えられます。

いずれにしても、「高業績企業」の多くは、現行のPBFサイクルの効率改善とテクノロジー、プロセス、データの統一で大きな進歩を遂げており、この結果、最新のビジネス・アナリティクスのモデル・手法の利用や予測手法の展開に必要なインフラストラクチャーの大部分をすでに導入済みです。

プロセスやテクノロジーの改善が遅れている企業も後に続くと思われませんが、その変化はより革新的なものになりそうです。前述のとおり、財務部門の大半は経営サポートにより注力する構えですが、多くはこの移行に苦勞し、遅れを取り戻すのは大変な作業となるでしょう。しかし、この変革がもたらすコスト節減効果や市場拡大の可能性、競争的優位性の大きさを考慮すれば、財務スタッフは財務部門の変革と信頼性の高い予測能力の強化への投資を、説得力のある形で主張できるでしょう。

今後2年間でどの分野への投資の増額、または具体的な投資を計画していますか？

回答者全体



高業績企業



出典: KPMGインターナショナル CFO survey 2013





4. 人材の育成— 本腰を入れた取組み

“ 「高業績企業」の53%
は、人材育成が今後2年間で
最優先の投資事項であると回
答しています ”

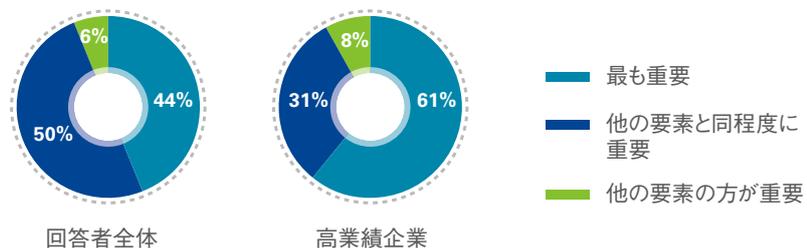
この10年間、グローバル企業の財務部門のスタッフはテクノロジー、規制、ビジネスプロセス、組織構造などの変化に対して、次々と対応を迫られてきました。リーダー企業の財務部門は現在も、財務統制に不可欠な従来の役割を果たしつつ、経営判断をサポートして付加価値を高めるビジネスパートナーとしての役割を強化しようとしています。財務部門に対する社内外からの要求が高まるにつれ、幅広いスキルが必要となり、組織構造も複雑化する中で、財務部門の幹部は人材の獲得・管理・定着が最も重要でかつ最も達成困難な目的の1つであると考えています。

このような環境の中、財務部門の上級幹部は人材計画に責任を持って取り組む必要があります。すなわち、ビジネスの変化がスタッフに及ぼす影響について検討し、現在と将来のビジネスニーズに応えるための適切な人材を確保する必要があります。また、スタッフに求められるニーズは幅広く、各取引に係る処理を中心とした業務提供者から戦略的ビジネスパートナーにまで及ぶことを考慮しなければなりません。とりわけ、適切なスキルを有する財務スタッフの関心を引き付け、そのスタッフのキャリア全体を通じてあらゆる段階で労働意欲の向上・維持をサポートするような人事戦略を、全社的に整備する必要があります。

財務部門の人材育成—成功に欠かせない最大要素

KPMGが財務部門の上級幹部を対象に2013年に実施した調査によると、回答者全体の44%、「高業績企業」（過去3年間の売上高とEBITDAの成長率がそれぞれ10%超となった企業）の61%が、自社の財務部門の成功に最も重要な要素は人材育成であると回答しています。さらに、人材育成よりも重要な要素があると答えた回答者は、わずか6%に過ぎません。

今後2年間に貴社の財務部門を強化するためには、人材育成は他の要素と比較してどの程度重要ですか？



出典: KPMGインターナショナル CFO survey 2013

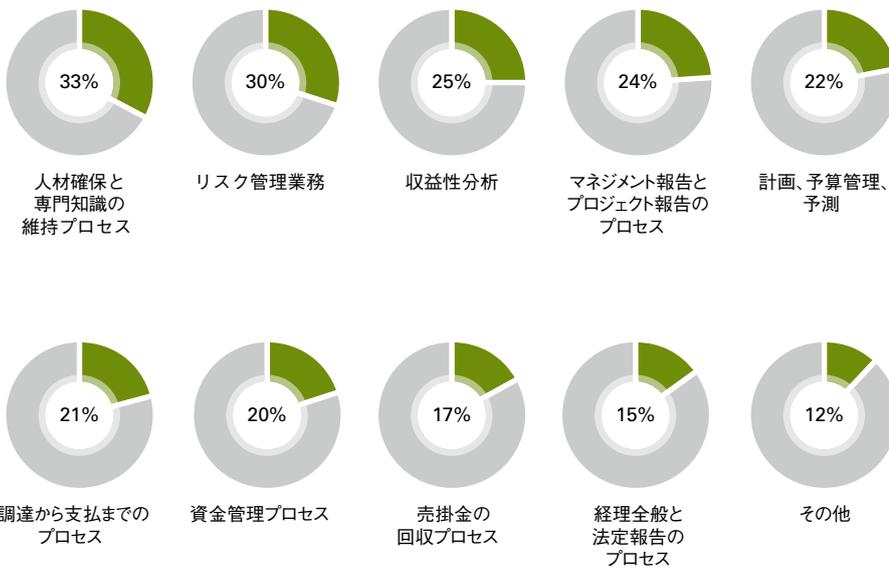
したがって、人材育成の改善は財務部門が抱える課題として優先順位が高いことは当然といえます。実際、回答者全体の43%、「高業績企業」の53%は、人材育成が今後2年間で最優先の投資事項であると回答しています。

作成協力者

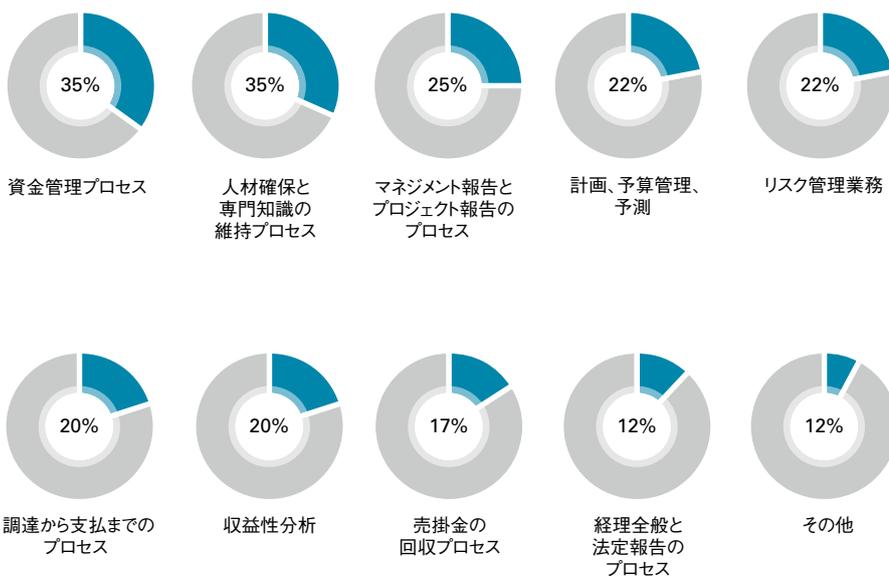
Guillaume Des Rotours (フランス)
 Patrice Gilles (米国)
 Anne-Claude Tessier (フランス)
 Chau Woeste (英国)
 Ruth Svensson (英国)

財務部門のプロセスの中で最も改善が困難なものはどれですか？

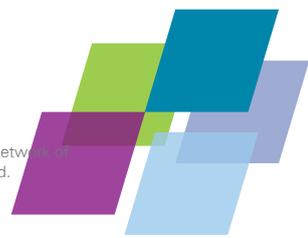
回答者全体



高業績企業



出典: KPMGインターナショナル CFO survey 2013





“新しいスタッフを採用して教育するには高いコストがかかるうえに、クオリティが落ちるリスクもあることから、現在のスタッフのモチベーションを高め、定着を図ることは極めて重要です”

ダイナミックで多様な環境

新たな優先事項とそれぞれ対立する要求に対するソリューションとして、大半の財務部門は対策を講じ、業務モデルを順応させて、業務を複数の財務統制ユニットとビジネスパートナーユニットに分割しました。今や大半の企業では複数の部門や地域に財務関連業務が移管され、コーポレート・レポートリング、ファイナンスセンターオブエクセレンス、シェアードサービスセンター、アウトソーシングデリバリーセンターおよびその国特有のスキルを持つ従来の国内財務部門などに分散されています。

シェアードサービスセンターのスタッフ数が膨れ上がるのに伴って、財務マネジャーは余力を失っている可能性があります。また、従来の財務部門は規模が縮小したために、業務分担が変更されてスタッフが過大な負担を負ったり、不当に低く評価されたり、自身の役割や将来が不明瞭だと感じている可能性があります。人材に対するニーズや必要なスキル、労働市場の状況の組み合わせによって状況は大きく異なることから、地域や役割に応じて特有の問題が生じます。

人材の定着—あらゆるレベルの課題

このように複雑な環境の中で、財務部門の幹部は各財務部署に見合った多様なスキルを持つスタッフを確保・管理するという課題に直面しています。財務部門の人材育成の中でも、人材の定着はおそらく最重要課題となっています。これは、シェアードサービスセンターで低スキルのスタッフの入れ替わりを減らすためだけでなく、従来の財務部門やセンターオブエクセレンスにおける高スキルのスタッフの管理能力やリーダーシップの育成を図るためでもあります。

例えば、財務のシェアードサービスや外部のアウトソーシングセンターの多くは、業務内容が低付加価値で大量の取引の処理に大きく偏っています。そのため、スタッフの入れ替わりが激しく、具体例を挙げると、インドでは現在約30～40%に達します。そのうえ、大半の新興国市場では適切なスキルを持ったスタッフの獲得競争は熾烈を極めています。新しいスタッフを採用して教育するには高いコストがかかるうえに、クオリティが落ちるリスクもあることから、現在のスタッフのモチベーションを高め、定着を図ることは極めて重要です。そのためには幹部社員への昇格を含めた魅力的なキャリアパスを用意し、クロストレーニングや部門、拠点および地域をまたいだ転勤・部門異動の機会（ファイナンスシェアードサービスセンター内でも）を提供することが必要です。

コーポレート部門や従来の財務オペレーションのスタッフもモチベーションの問題に直面する場合がありますが、その理由は上記とは異なります。大半の財務部門はこの10年間で様変わりしました。従来の財務部門のスタッフは何年もの間、コスト削減と組織変更に耐え、多くの同僚の仕事がシェアードサービスセンターに移管されるのを目の当たりにしました。このような混乱が続けば、社内での自分の将来が不安になり、確信が持てなくなるでしょう。

コーポレート部門や従来のサービス部門では、定着率の如何にかかわらず、スタッフの定着を図ることは、より一層重要なものとなっており、特に「高業績企業」にとって、パフォーマンスの高い人材の定着は極めて重要です。予算作成、予測、レポートングといった領域で求められる特殊なスキルを持つ人材は不足しているうえ、財務リスク管理、データ分析、EPM（企業業績管理）等の領域では新たなスキルに対する需要が高まっています。それと同時に、会計や税務規則の複雑化に伴って専門的なスキルや統制スキルに対する需要も高まっています。財務のプロフェッショナルの定着を図り、トレーニングを行って次世代の財務部門のリーダーに育て上げることは、企業の将来的な成功の鍵となります。

また、財務部門では大半のスタッフが高スキルか低スキルのいずれかに分類され、その中間のスキルやポジション(すなわち5～10年の経験が必要なポジション)の不足が悩みの種になっています。中間のスキルに対する需要は比較的少ないために、組織内でミスマッチが生じ、社内でキャリアアップを目指すスタッフの異動が制限される可能性があります。

「人材育成に敏感になる」—KPMGの戦略的人材育成のフレームワーク

KPMGの「人材」のフレームワークは、それぞれの企業に合った特別仕様の人材戦略を構築するための段階的のプロセスで、財務部門のスタッフをビジネスニーズに合わせる人材戦略の構築に重点を置いています。

企業の事業計画と人材戦略は複雑に関連していることから、企業が現在および将来獲得すべき能力を特定することが、人材戦略を構築する第一歩となります。これは実務上、従来のスタッフ計画(企業の観点から見た財務部門の将来的なニーズに着目)と有機的な人材計画(現在および次世代のスタッフの目から見た財務部門が提供すべき業務に着目)の両方を意味します。

次のステップには、伝統的な人材育成における3つの活動が含まれます。

- 人材の獲得と配置—革新的な人材採用・入社時研修プログラムを策定し、代替的なソーシング方法を検討する
- 能力開発と指導方針—キャリア管理やキャリアアップに役立つツール、トレーニングおよびプログラムをスタッフに提供する
- 評価と定着—パフォーマンス・報酬・コミュニケーションの最適な組み合わせを実現し、スタッフにとって全体として魅力のある価値を提供する

人材の獲得と配置



- マーケティング
- 採用
- 入社時研修
- 異動
- 柔軟性の高いスタッフ
- ソーシング
- 入社人材の活用

能力開発と指導方針



- 技術的／専門的トレーニング
- ビジネス能力・リーダーシップの育成
- 教育・能力開発機能の最適化
- 教育機関
- 権限／能力のフレームワーク
- キャリアパス
- サクセッションプランニング
- 将来性の高いスタッフ向けのプログラム
- 70:20:10
- 多様な人材を生かす戦略
- ソーシャルメディア

評価と定着



- パフォーマンス管理
- 360度評価
- 報酬戦略
- リーダーシップコミュニケーション
- スタッフへの価値提案
- 定着戦略
- 退職と退職者

出典: KPMGインターナショナル



“ 財務部門の幹部は、モチベーションを維持し、停滞を防止するためには、財務部門自体が新たなサービスを引き受け、現行のサービスの付加価値を高めることによって成長・向上する必要があることを認識することが重要です ”

グローバルなアプローチ

効果的な人材育成戦略を実現するためには、CFOが財務部門の人材に対してグローバルな視点を持つことが必要です。つまり、様々な財務部門のスタッフを1つの多様な人材プールと考えます。あらゆるレベルの財務部門スタッフ全員の役割、責任、キャリアパスが明確でなければなりません。また、キャリアパスに対する企業の取組みを広げ、財務部門間での人材の移動のほか、国外の財務部門との交流や知識の移転を進める必要があります。

財務部門のブランドへの投資

次のステップとして、財務部門のブランドを構築し、財務部門で働くことによって得られる価値を強調するために投資することで新入社員に関心を引き、競争の激しい現在の労働市場でスタッフの定着を図ります。CFOは財務部門で働くことの利点や、選択肢として財務部門がどのように特別であるかを明確に伝える必要があります。これはすなわち、次のことを策定し、伝達するということです。

- グローバルに統一された財務部門の採用方針と採用計画
- トップクラスの業務構造、技術、プロセスの達成に向けた財務部門のパフォーマンス・発展戦略
- 適切な行動をとるモチベーションとなり、業績達成を評価する報酬・インセンティブプログラム
- 組織のあらゆる階層において、能力開発と知識の移転に資するトレーニングプログラム
- 新たなニーズの発生を見越して新たなスキルを身につけ、付加価値を高められるような、特定のスタッフやスタッフ集団に対する教育的支援（コーチングプログラムやバディシステムなど）
- サクセッション・プランニング（後継者育成計画）に対する、先を見越した透明性の高いアプローチ

例えば、財務部門での勤務経験は、業務レベルにかかわらず、それがシェアードサービス、コーポレートファイナンス、従来の国内財務部門のいずれであろうと、履歴書の「評価点」となるように企業は努力すべきでしょう。フィリピンのような発展途上国では、シェアードサービスセンターでの仕事は給与水準が高く、ステータスの高い安定した職業として高く評価されています。実際に、高い教育を受けたプロフェッショナル（ビジネスや会計学の学士号取得者、博士号取得者を含む）が一定期間シェアードサービスで働くことも珍しくありません。ベストな人材を獲得し、定着させるためには、企業は競争の激しい労働市場でブランドを確立し、差別化を図る必要があります。

また、現在および今後、財務部門のスタッフを採用する場合には、当該地域の労働市場を必ず調査すべきでしょう。競合企業の採用状況や報酬、定着状況を調査し、その情報を活用して自社ブランドの提供する価値を差別化し、それから採用を開始します。

最後に、財務部門の幹部は、モチベーションを維持し、停滞を防止するためには、財務部門自体が新たなサービスを引き受け、現行のサービスの付加価値を高めることによって成長・向上する必要があることを認識することが重要です。そのためには自社の人材戦略を常にモニタリングし、調整して将来のニーズに先手を打ち、社内でキャリアアップを図るスタッフに対しては、ステップアップして付加価値を高めるチャンスを明確化する必要があります。





5. 財務とリスク管理の連携— 縦割り主義の打破

“ 企業がこの縦割り主義を打破できれば、短期的にも長期的にもバランスの取れた経営判断を自信をもって下すことができ、それは競業他社に対する強みとなります ”

2008年の金融危機は多数の要素に起因しますが、リスクとリターンのバランスの取れた状態が大きく崩壊したことが、その原因の1つであることは明らかでしょう。金融危機以降、企業に対する利害関係者や規制当局からの圧力が高まり、企業はより持続可能な方法でリスクとリターンのバランスを取ろうと、新たな方法を模索しています。この問題を解決する糸口は、財務部門とリスク管理部門の活動の連携にあります。この2つの部門は、リスクとリターンのバランスを維持する責任を負う重要なサポート部門と言えます。

この2部門は従来、組織文化の違いや組織、専門用語、システムが壁となり、互いに孤立していました。レポーティングラインも異なり、それぞれが最高財務責任者(CFO)、最高リスク管理責任者(CRO)に報告しています。しかし、企業がこの縦割り主義を打破できれば、短期的にも長期的にもバランスの取れた経営判断を自信をもって下すことができ、それは競業他社に対する強みとなります。

一例を挙げると、一部大手保険会社は新たなソルベンシーII規制を契機に、いわゆる「3つの防衛線」にアクチュアリーを配置して、財務部門とリスク管理部門のガバナンスを大幅に改善しました。具体的には、以下を実施しました。

- 業務部門にアクチュアリーを配し、商品の価格設定や収益性分析を支援する(第1の防衛線)
- 財務部門とリスク管理部門が保険数理上の負債および準備金の計算・報告を支援する(第2の防衛線)
- 内部監査部門が報告内容と関連する内部統制をチェックする(第3の防衛線)

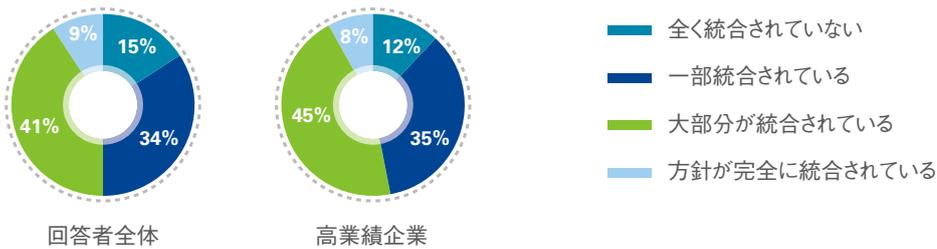
財務部門の幹部は、現在のような複雑な環境におけるリスク管理の重要性を常に意識しています。KPMGがCFOを対象に実施したこれまでの調査では、リスク管理関連事項の重要性が増していることが示されていますが、一方で、企業は依然としてこの問題を解決できずにいます。今回の調査では、回答者の30%が、最も改善が困難なプロセスはリスク管理プロセスであると回答しています(人材の定着と採用に次いで2番目)。

なお、「高業績企業」はこの分野では比較的成功を収めているとみられ、リスク管理プロセスが最も改善の困難なプロセスであると回答したのは22%にとどまります。実際のところ、「高業績企業」はリスク管理プロセスを自社の3つの強みの1つであると考えています。

また、回答者全体の41%、「高業績企業」の45%が、重要な市場(資金とコモディティ)リスク全般に沿った、重要な財務リスク管理方針があると回答しています。

作成協力者
 Martyn van Wensveen
 (シンガポール)

財務部門とリスク管理部門の機能およびプロセスの連携はどの程度進んでいますか？

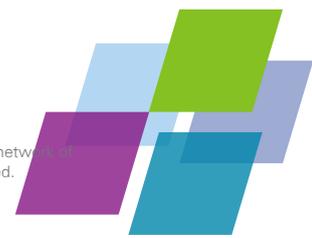


出典: KPMGインターナショナル CFO survey 2013

財務部門の幹部はリスク管理に大きな関心を持っているものの、大半の企業は財務部門とリスク管理部門の緊密な連携がもたらすメリットをはっきりと実感できずにいます。両部門が目標、活動、プロセスの基軸を合わせるにより、以下が実現します。

- (財務面での)成長、売上、コスト、利益率の目標のみを基準とするのに比べ、経営幹部が定めるリスク許容度の範囲内でリスクとリターンバランスを取った、質の高い経営判断を下すことができる
- 経営幹部が定めるリスク許容度の範囲内で企業戦略とビジネスチャンスに照準を合わせ、リスクを加味した優れた資本配分方法を実現できる
- 使用資本とリスク量の観点から見た真の収益性に対する理解が、全社的に高まる
- 類似するプロセスや活動を統合し(データの質、前提条件、モデル、データ間整合等)、テクノロジーの最適化・合理化を図ることにより、法定報告、マネジメント報告、資本管理に必要なコストを削減できる
- 様々な利害関係者のニーズに対する認識が深まり、(財務部門とリスク管理部門のほか、人事、IT、マーケティング、コンプライアンス部門なども含め)より統合された報告への道が拓かれる

従来の財務部門とリスク管理部門が提携に関して直面する問題の多くは、両部門のルーツの違いに根ざしています。財務部門の発祥はルネサンス期まで遡り、以来徐々に進化して現代の帳簿記帳や報告の担当部署となりました。財務部門の業務は、明確に定義され明確に理解された一連の規則に従って行われており、それらの規則は主に過去に関する報告要件が中心となっています。





“ 第1段階として、リスク管理部門と財務部門は、経営判断に必要な情報の処理・提供者としての共通の役割をどのように果たしているかを互いに情報共有する必要があります ”

一方、リスク管理に対する体系的なアプローチは1960年代に始まったばかりです。リスク管理部門は主として統計データを用いてレポートを作成しており、データ処理や分析に必要な全く異なるスキルが要求されます。また、リスク管理部門の業務は変化の激しい規制要件やビジネス・モデルの下で行われています。

さらに、この2つの部門に関心を持つ人はそれぞれ全く異なった性格タイプであることが多く、両者は必ずしも相性が良いとは限りません。彼らはそれぞれ時間をかけて独自の定義やプロセス、データフロー、システムなどを構築しており、それが報告や統制環境の統合を阻害する場合があります。

では、どうすれば連携に向けた環境が整うでしょうか。KPMGの経験上、連携のメリットを実現するためには現行の業務モデルをどう改善すべきかを、財務部門とリスク管理部門がよく検討することが必要です。最終的にどのような状態に至るのが望ましいかは、9ページの財務TOMに詳しく示していますが、(少なくとも)以下の点を重視すべきです。

- 役割と責任を明確化し、社内のあらゆるレベルで財務部門とリスク管理部門のスタッフの連携を強めるようなガバナンスモデル
- 各業務分野のプロセスとシステムの相互依存
- 連携を強めるために、部門内のプロセスの流れやシステムのどの部分に変更が必要か
- 改善されたプロセスやシステムを使いこなすために、スタッフにどのようなトレーニングを行う必要があるか

両部門が連携して財務TOMを設計・導入することにより、一段と統合的な経営のフレームワークが構築され、バランスの取れた優れた経営判断が迅速に下せるようになります。では、そのためには、どうすればよいのでしょうか。

各部門の機能ではなく、活動全体を考える

第1段階として、リスク管理部門と財務部門は、経営判断に必要な情報の処理・提供者としての共通の役割をどのように果たしているかを、互いに情報共有する必要があります。財務とリスク管理の業務モデルを活動ベースの全体的視点から見ることにより、両部門の相互依存関係を特定し、相互に関連したプロセスを見極めることができます。どの部門がどの活動を担当すべきかを理解し、それらの活動の開始、終了、インターフェース、重複箇所を理解することにより、より効果的かつ効率的な全体的プロセスやシステムを設計できるほか、それらを支えるための適切なガバナンスのフレームワークを整備することができます。

まずは、改善による影響が最も大きい、または改善が喫緊の課題であるコアなプロセスをいくつか選択するとよいでしょう。例えば、バーゼルIIIに基づきEUが金融機関に義務づける資本とリスクの共通報告(COREP)や財務報告(FINREP)のプロセスなどが挙げられます。これらを効果的に実行に移すためのテクニックとして、報告の連鎖の全体をマッピングし、その中のすべてのポイントの「顧客」や利害関係者から、連鎖の中の「ベンダー」から何を必要としているかを聞き取ります。通常はこれにより、ボトルネックが明らかになり、連携を進めるための方向性が見えてきます。

データの整合性が鍵

マスターデータを土台とした統合されたデータ・ウェアハウスを構築すれば、データの収集が1度で済むのに加え、報告の連鎖全体で整合性の取れたデータを使用することができます。データ・ウェアハウスの設計においては、(業務ソースシステムからの)データの流れを一元化することで複数のデータフローやデータ間の矛盾を回避し、設計の基本原則である「唯一の真実(single version of the truth)」に反しないことが重要です。この情報がすぐに使えるようになれば、透明性が高まり、統制が強化され、レポートの柔軟性が高まります。また、データのトレーサビリティ(追跡可能性)やドリルダウン(掘り下げ)ができないといった問題を事前に回避するためには、どのような機能がどこにあるのか、またデータシェアリングの技術的限界など、現行のシステムの全体像を把握することが大切です。

リスク管理部門においてはリスクモデルや保険数理モデルの使用が不可欠ですが、データ・ウェアハウスからこれらのモデルにデータが提供されれば、手動による介入をできる限り減らすことができます。同様に、レポートシステムをデータ・ウェアハウスにリンクさせれば、特注の独立型システムやスプレッドシートに過度に依存することなく、事実上あらゆる報告ニーズに対応可能です。

役割と責任の明確化

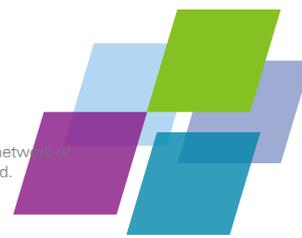
社内外の報告要件が目まぐるしく変化する中で、データソースや情報フローの担当者を明確化し、各部門の様々な役割が相互にどのように関わっているかを明らかにすることが重要です。ここでも部門ごとの視点ではなく、活動ベースの全体的視点から見るのが鍵となり、そのためには、人に対してではなく仕事に対して新たな役割を設定します。これにより、社内の縦割り主義を打破し、各部門の定義を明確化することができます。

コミュニケーションの改善

スタッフ同士が同じ言葉話し、互いの専門分野を理解できるようにするためには、コミュニケーションを改善して協力関係を強化する必要があります。財務部門とリスク管理部門が協力するためには縦割り主義を排除し、オープンな態度を尊び、互いの役割に対する認識や敬意を大切にす組織文化を醸成することが必要です。

目標と優先項目の共通化

経営幹部は共通の優先項目や責務を設定して、財務部門とリスク管理部門の業務協力を促進する必要があります。それにより両部門はビジネスパートナーとなるべく一致団結せざるを得なくなり、両部門が企業の戦略的目標に沿って努力するようになります。また、統合的な財務リスク管理システムを新たに構築する場合にこのアプローチを取れば、IT部門ではなく財務、リスク管理、業務部門がリーダーシップをとることができます。具体例を挙げると、共通の目標や優先項目が設定されており、それらや各部門の役割が周知徹底されている場合には、規制上の報告要件の変更に対して、よりうまく対応することができます。





“ 財務部門とリスク管理部門の連携が達成できれば、企業はより持続可能なレポート環境を整備することができます ”

適切なバランスを保つ

財務部門とリスク管理部門の連携には、必ずしも大規模な組織改革を行う必要はありません。KPMGの経験上、共通の目標に向けて小さくとも実践的な段階を連携して積み重ねるだけでも、同様の効果が得られることが分かっています。この方法では段階ごとに具体的で説明可能な問題に取り組むため、具体的な効果が直ちに得られます。

例えば、財務部門とリスク管理部門の連携に向けた第1段階として、協力モデルを採用します。ここでは役割と責任を明確化した上で詳しく文書化し、活動の重複を最小限に抑えますが、両部門は別々の組織のままとします。次の段階として、統合モデルを目指します。これはプロセスの連携と定義の共通化で合意を深めることが特徴で、複数部門で構成するチームが全体的プロセスの中の特定プロセス(資金管理、商品開発等)を担当し、その中で各部門の一部が緊密に協力する形をとります。連携の最終段階は組み込み型モデルです。ここでは両部門の業務を完全に統合し、従来の部門の境界線を超えて組み込まれた全体的な業務プロセスやシステムをサポートします。

どのアプローチを採用したとしても、財務部門とリスク管理部門の連携が達成できれば、企業はデータ、システム、プロセス、組織、組織文化など、あらゆる側面で最適なバランスが保たれた、より持続可能なレポート環境を整備することができ、それが業績向上につながります。

目指すべきはCFRO?

1人の人間を財務とリスク管理の両部門の責任者に任命することは正しいのでしょうか。一部の企業は1名の最高財務リスク管理責任者(CFRO)を置くことで連携と協力の推進に成功しています。しかし他方では、2つの役職を兼務することで「拮抗力」が得られるにもかかわらず、2つの役割の間の衝突や、広範囲なスキルが要求されることの難しさに対応できないケースも見受けられます。また、1人が2つの役割を兼務する(一般的には取締役レベルにおいて)ことを、当局が禁止している国もあります。

一般的には、成功は専門的なスキルやリーダーシップと協力態勢によってもたらされるもので、関係者の役職名によって左右されるものではありません。1人がトップダウンですべてをコントロールすることを期待するよりも、様々な役割に対する要求がますます複雑化する中で、それに応えることのできる適切なスキルと意欲を持ったリーダーとスタッフを任命することこそ、財務とリスク管理領域で成功を手にする近道かもしれません。





結論—高度な財務機能の実現のために

“ リーン・ファイナンスとシェアードサービスの組織モデルの採用、実行性の高い計画策定を実施するための革新的なデータ分析ツールと技術の導入、人材育成における戦略的なアプローチ、財務部門とリスク管理部門の連携、これらは将来の財務部門で最優先すべき投資項目です ”

本レポートで明確に示したように、「高業績企業」を中心とした多くの企業がインテリジェントな財務機能の構築を強く指向しています。企業が求めているのは、社内のあらゆる領域の経営判断に財務を統合し、これまで舞台裏の財務報告担当者であった財務部門のスペシャリスト達を、社内のあらゆるレベル、あらゆる部門の意思決定者のための未来志向のアナリスト兼信頼のおけるアドバイザーに変えることです。

KPMGのグローバル調査の結果、財務部門がこの変革を実現する中で多くの問題に直面していることも明らかになりました。本レポートではインテリジェントな財務機能をサポートするために必要な、新たな仕組みやインフラの一部を取り上げました。リーン・ファイナンスとシェアードサービスの組織モデルの採用、実行性の高い計画策定を実施するための革新的なデータ分析ツールと技術の導入、人材育成における戦略的なアプローチ、財務部門とリスク管理部門の連携、これらは将来の財務部門で最優先すべき投資項目です。

将来的には、技術革新とプロセスの改善への投資により多くの付加価値を得ることができる、新たなEPM(企業業績管理)ソリューションの導入が優先項目となってくるでしょう(43ページ参照)。

ここまで、財務部門で優先順位の高い特定分野を改善するための重要な戦略を取り上げてきましたが、大きな疑問が残っています。企業は財務部門変革のプロセスをどのように成功に導くべきかという点です。

インテリジェントな財務機能の実現は容易ではありません。様々な事業部門や子会社からのデータフローを合理化し、そのデータを用いてより深い意義のある分析を行い、その結果を活用して付加価値の創造における真のパートナーとなることを意味するからです。これはすなわち、全社的な変革プロジェクトを実施して財務とITのスキルを組み合わせ、付加価値の高いビジネス・インテリジェンスを実現する財務部門を作り上げるということなのです。

変化を促進するために—重要な成功要因

これまでに、財務TOMを策定して将来の財務部門とそのコアとなる要素を定義することの重要性について述べてきました。財務TOMの導入は一筋縄ではいかず、何年も要する場合もあります。プロジェクトを成功に導き、持続的に付加価値を得るためには、チェンジマネジメントの手法を慎重に検討する必要があります。KPMGがクライアント企業の財務部門の複雑な変革をサポートした経験から、成功するための最も重要な手順は以下であるといえます。

- 1. 明確な目標を設定し、指示する:**明確に定義された財務TOMは、財務部門の将来の姿を定義するだけでなく、変革に関与する全員に対し、そこに到達するためのロードマップを提示します。
- 2. あらゆる事業部門のパートナーと広く関わる:**変革の実施前と実施中に、社内のあらゆる利害関係者と意思疎通を図り、財務部門と当該事業部門の戦略的目標の基軸を合わせ、利害関係者にどのようなメリットがあるかを強調して、彼らの協力を得ることが大切です。
- 3. 現実的な目標とスケジュールを設定する:**変革プロセスを実行可能なステップとワークストリームに分割し、それらを完了するために合理的と考えられる時間をかけることによって、改革の実現を図ります。プロジェクトの途中で必然的に生じるビジネスや市場の変化に対応できるように、計画に柔軟性を持たせます。

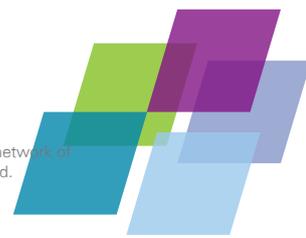
Contributors

Patrick Fenton (UK)
Martyn van Wensveen
(Singapore)

4. **「トップの姿勢」を明確にしてリードする:**CEOとCFOだけでなく、必要に応じて、変革からメリットを得るであろう他部門の幹部からも、強力なコミットメントを得る必要があります。事業部門のリーダーは、インテリジェントな財務機能からより高度な分析と戦略への支援が得られることを期待しがちですが、顧客を理解し、業績を定義し、急速に変化する市場環境へ対応するためには、彼らが従来から行っていた方法の見直しを迫られる可能性もあります。
5. **透明性の高いガバナンスのフレームワークを構築する:**財務部門の変革を実現し、変革が長期的に価値を生み出すようにすることを確認するためには、明確な説明責任と期待水準を設定する必要があります。客観的な基準と業績評価指標(KPI)を定め、プロジェクト開始前を基準として、一定期間ごとおよびプロジェクト完了後にわたって、財務部門のパフォーマンスをモニターします。プロジェクト管理担当者に対し、変革活動に集中し、実施状況を管理し、進捗状況や成果の品質の報告をするための強い権限を付与します。
6. **プロジェクトの「ブランド」を構築・管理する:**複数年度にわたる変革プロジェクトでは、プロジェクトの全期間を通して士気を保つことは困難になりがちです。士気を高く保つためには、システムや業務の変革から影響を受ける者に対するサポートと協力を継続することと、プロジェクトのメリットを定期的に発信する計画を策定することが必要です。具体的には、予想される変化を詳細に説明し、その情報を他部門と事前に共有するほか、プロジェクトの漸進的な進捗を強調し、早い時期から成功を共有します。会議、教育プログラム、インターネットでの発信、オンラインポータルなど様々な手段を駆使した複数チャネル型のアプローチを採用し、これらのメッセージを一層効果的に発信します。
7. **移行期間中の人材育成:**財務部門がコアな財務サービスの継続と変革プログラムの実施を両立するためには、財務スペシャリストの人数を適正な水準に保ち、かつ、変革過程の各段階において必要な様々なスキルと経験を持つ人材を適正に配置することが必要です。拡大する財務部門の役割と財務スペシャリストのスキルの整合のためには、財務部門はしばしば難しい内部意思決定を迫られます。例えば、既存のスタッフを再教育する、社内で新たな人材を確保する、社外から採用する等の、どの方法をとるべきかという判断が必要となります。変革の段階が進むにつれて、社内外のリソースの最適な組み合わせを可能とする、既存の形とは異なるソーシング戦略を検討していくことになります。

最後に、社外のアドバイザーが持つチェンジマネジメントのスキルと経験を活用することを検討すべきでしょう。KPMGの財務分野および変革管理分野のアドバイザーのグローバルなネットワークは、企業がインテリジェントな財務機能を実現するための優れた戦略の策定・実施の支援に関し、高い実績を誇ります。KPMGは、この種の複雑な変革プロジェクトをスムーズに計画・実行するために必要なツール・方法に関して、豊富な知識と実務経験を有しており、これらは現場での経験と、財務部門の上級幹部を対象とした定期的なグローバル調査を通じた継続的研究に裏打ちされています。

ただし、KPMGの研究と経験から、企業自身が財務部門の変革プロジェクトに完全に責任を持ち、幅広く支援しなければ、変革のメリットは持続しないことも明らかになっています。幅広い支援を勝ち取り、維持するためには、財務TOMを通じて定義した総合的な将来プランを持ち、柔軟で効果的な変革管理の手法でこれを補完することが極めて重要です。





本レポートの冒頭で、インテリジェントな財務機能を追求する中でCFOが次になすべきことは何か、という問いを發しました。本レポートでは、CFOが自社の財務部門の目標とニーズに照らして検討すべき一連の答えを提供できたものと思います。KPMGが財務部門の変革の実現をどのようにお手伝いできるかについての詳しい情報は、KPMGファイナンスマネジメントのカントリーリーダー、または本レポートの各項目の作成に協した専門担当者までお問い合わせ下さい。本レポートの巻末とKPMGのウェブサイト(kpmg.com)のファイナンスマネジメントのページに、担当者の氏名と連絡先を掲載しています。

財務部門の変革 一次になすべきことは?

インテリジェントな財務機能に向けた変革がどの程度進行しているかによって異なりますが、「高業績企業」の回答とKPMGの経験から、以下の投資を近い将来の最優先事項とすべきだと言えます。

1. **財務TOMの策定:**財務部門の将来の姿とその中核的要素を定義するだけでなく、すべての利害関係者に理想の将来像の実現のためになすべきことを示すロードマップとなります。
2. **リーン・ファイナンスの原則・実践を次のレベルに引き上げる:**既存のプロセスや組織の効率性をもとに積み上げる形でデータ分析、経営判断支援ツール、財務部門の人材に投資し、トレーニングによってインテリジェントな財務スキル・能力を獲得します。
3. **シェアードサービスセンターとアウトソーシングの活用方法の再考:**複数のソーシングを組み合わせた戦略的方法の導入と、一定の高付加価値な財務活動の移管を狙います。
4. **全社的なアプローチを通じた財務の人材育成の実施:**ビジネスニーズにマッチしたスタッフを揃え、役割に合った適切なスキルを持つスタッフの関心を引き付け、キャリア全体を通じてあらゆるレベルでスタッフの意欲をサポートするような人材育成を実施します。
5. **ビジネス・インテリジェンスのツールとデータ分析技術の活用:**大きな意義のある未来志向の財務予測、リスクの予測と管理、新たなビジネスチャンスの発見を目的とします。
6. **リスク管理部門と財務部門の連携:**リスクとリターンの適切なバランスの取れた経営判断を保証し、持続可能な財務報告環境を創造します。
7. **EPM(企業業績管理)ソリューションの吟味(43ページ参照):**ERPシステムの投資リターンを最大化し、業績の定義・測定・改善に必要な包括的なフレームワークの構築を目指します。
8. **チェンジマネジメントに対する秩序立ったアプローチ:**これにより財務部門の変革の目的が明確化し、現実的な目標とスケジュールが確保され、上級幹部のコミットメントが得られ、あらゆる事業部門のパートナーの幅広い関与が図れます。
9. **連携と協力の推進:**他部門との連携・協力を推進してそのニーズを理解し、経営判断に役立つ付加価値を創造するような、質の高いリアルタイムの財務インテリジェンスを提供します。
10. **財務部門のビジョンの明確な伝達:**財務部門内外のすべての利害関係者に対して、今後数年間の財務部門のビジョン、戦略、重要な優先項目を伝達します。

ケーススタディ: EPM(企業業績管理) —定義・測定・改善—

経営判断に必要な、正確で洞察に満ちたタイムリーな情報に対するクライアントのニーズは、非常に高まっています。また、技術の進歩が財務部門の現行の業務モデルを形作ったように、現在新しい技術によって財務部門は財務インテリジェンスを提供できるようになり、測定可能な業績改善が普及しつつあります。

多くの中・大規模企業は、過去10年間にERPシステムを導入しました(SAP、オラクル等)。それにより企業は、個別のツールや(しばしばスプレッドシート形式)古い財務システムを使用して、買掛金・売掛金、総勘定元帳の仕訳、決算、勘定の突合、子会社の連結といった日常事務的な財務処理作業を行う必要がなくなりました。

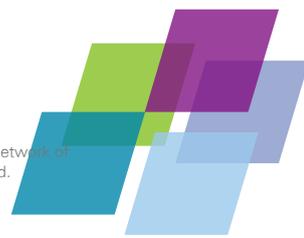
現在の新たなトレンドは、企業が十分な情報に基づき経営判断を下すための統合的なEPM(企業業績管理)システムの土台として、これらの確立されたERPのプラットフォームを活用することです。財務部門の高付加価値業務のうち、以下はEPM(企業業績管理)システムが実行する典型的な業務です。

- 財務報告・マネジメント報告(KPI(重要業績評価指標)ダッシュボードを含む)
- 原価計算・原価管理(活動ベースの原価計算の使用等)
- 予算作成・予測(シナリオに基づくプランニングを含む)
- 先進的なデータ分析とビジネス・インテリジェンスのソリューション(部門別、顧客別、地域別の収益性分析等)

EPM(企業業績管理)ソリューションは、標準的な全社的アプローチで業績を定義・測定・改善することを通じて、ERPシステム、データウェアハウスツール、ビジネス・インテリジェンス能力への投資のリターンを最大化します。既存のERPソリューションを有効活用して革新的なデータ分析ツール(QlikView等)と統合し、さらに新しいクラウドやモバイルテクノロジーを組み合わせれば、従来の財務領域におけるパフォーマンスの向上に加え、効果的な戦略管理やリアルタイムのシナリオモデル、洞察に満ちた収益性分析から得る付加価値を最大化することができます。

未来志向の企業は、インテリジェントな財務機能確立のために、人材、システム、プロセスに多額の投資を行っている最中です。EPM(企業業績管理)は、財務部門が支援先部門に最大の付加価値を提供するための統合された包括的な経営判断支援プラットフォームとなるため、これらの移行において重要な役割を果たすことができます。したがって、複数の市場アナリストが、今やEPM(企業業績管理)市場(ソフトウェアと導入サービスの両方)は財務領域で最も急速に成長する分野となったと指摘するのも、当然といえるでしょう。

“ 未来志向の企業はインテリジェントな財務機能確立するために、人、システムおよびプロセスに多額の投資を行っており、EPMはこれらの移行において重要な役割を果たすことができます ”





作成協力者

序文／主要な結果:

Martyn van Wensveen (シンガポール)
Stan Lepeak (米国)

リーン・ファイナンス:

Robert Cecil (米国)

シェアードサービス:

Rajiv Gupta (インド)
Juvanus Tjandra (シンガポール)

実行性の高い計画策定:

Eddie Short (英国)
Roger Copleston (英国)
Nick Mountcastle (英国)

人材育成:

Guillaume Des Rotours (フランス)
Patrice Gilles (米国)
Anne-Claude Tessier (フランス)
Chau Woeste (英国)
Ruth Svensson (英国)

財務とリスク管理の連携:

Martyn van Wensveen (シンガポール)

結論:

Patrick Fenton (英国)
Martyn van Wensveen (シンガポール)

Global research:

Stan Lepeak (米国)

本調査について

- KPMGインターナショナルが世界各地の企業のCFOや財務部門のその他の上級幹部を対象に行っているグローバル調査は、この種の調査としては最も包括的で、かつ長期にわたるものの1つです。
- KPMGのグローバルなCFO調査と調査レポートは、2006年から定期的実施・作成されており、財務部門の変化の様子を捉え、「高業績企業」の先進的な財務管理手法を明らかにしてきました。これまでの調査は次のとおりです。
 - *Being the Best — Insights from leading finance functions* (2006)
 - *Forecasting with Confidence* (2007)
 - *Finance of the Future: looking forward to 2020* (2008)
 - *Being the Best — Thriving not just surviving* (2009)
 - *A New Role For New Times* (2010)
 - *Transforming Finance* (2011)
 - *From Keeping Score To Adding Value* (2012)
- 2013年の調査では、すべての主要業種を網羅した15カ国、約440名のCFOおよび財務部門の上級幹部にご協力いただき、新たに生じているビジネス上の課題に対する財務部門の対応方法についてのご意見を伺いました。この調査では、以下の国々の企業幹部を調査対象としています。

オーストラリア	ドイツ	オランダ
ブラジル	インド	韓国
カナダ	イタリア	スペイン
中国	日本	英国
フランス	メキシコ	米国

- また、各国のKPMGメンバーファームに在籍する財務アドバイザーの主要なリーダーと各分野のスペシャリスト(全ての主要業種と金融を担当者)にインタビューを行い、新たな視点を追加しました。その結果、各章において、本調査で明らかになったいくつかの重要なテーマに対する洞察を深めることができました。各章は単独の考察としても、より幅広い研究の一部としても利用できます。



Contact us

Global Financial Management Head

Martyn van Wensveen

E: martynvanwensveen@kpmg.com.sg

Financial Management Regional Leaders

Patrick Fenton

Europe, Middle East and Africa (EMA)

E: patrick.fenton@kpmg.co.uk

Donald Mailliard

North America

E: dmailliard@kpmg.com

Sergio Silva

South America

E: sergiosilva@kpmg.com.br

Randy Wong

Asia Pacific (ASPAC)

E: randywong@kpmg.com.au

Financial Management Country Leaders

Martyn van Wensveen

KPMG in the Association of Southeast Asian Nations (ASEAN)

E: martynvanwensveen@kpmg.com.sg

Mark Tucker

KPMG in Australia

E: mtucker@kpmg.com.au

Bart Walterus

KPMG in Belgium

E: bwalterus1@kpmg.com

Sergio Silva

KPMG in Brazil

E: sergiosilva@kpmg.com.br

Stephanie Terrill

KPMG in Canada

E: sterrill@kpmg.ca

Jerzy Kalinowski

KPMG in Central and Eastern Europe (CEE)

E: jerzykalinowski@kpmg.pl

Isabel Zisselsberger

KPMG in China

E: isabel.zisselsberger@kpmg.com

Alexandra Ivanova

KPMG in Commonwealth of Independent States (CIS)

E: alexandraivanova@kpmg.ru

Martin Petersen Lennards

KPMG in Denmark

E: mlennards@kpmg.dk

Christian Liljeström

KPMG in Finland

E: christian.liljstrom@kpmg.fi

Guillaume Des Rotours

KPMG in France

E: gdesrotours@kpmg.fr

Markus Kreher

KPMG in Germany

E: markuskreher@kpmg.com

Nikolaos Dimakos

KPMG in Greece

E: ndimakos@kpmg.gr

Mostafa Elshamashergi

KPMG in Gulf Region

E: melshamashergi@kpmg.com

Rajiv Gupta

KPMG in India

E: rajivgupta@kpmg.com

Kieran O'Brien

KPMG in Ireland

E: kieran.obrien@kpmg.ie

Andrea Bontempi

KPMG in Italy

E: abontempi@kpmg.it

Hitoshi Akimoto

KPMG in Japan

E: hitoshi.akimoto@jp.kpmg.com

Asleem Amod

KPMG in Kenya

E: aamod@kpmg.co.ke

Gilles Poncin

KPMG in Luxembourg

E: gilles.poncin@kpmg.lu

Fernando Mancilla

KPMG in Mexico

E: fmancilla@kpmg.com.mx

Fred van der Waa

KPMG in the Netherlands

E: vanderwaa.fred@kpmg.nl

Segun Sowande

KPMG in Nigeria

E: segun.sowande@ng.kpmg.com

Olav Birkenes

KPMG in Norway

E: olav.birkenes@kpmg.no

Jorge Santos

KPMG in Portugal

E: jorgesantos@kpmg.com

Kobus Venter

KPMG in South Africa

E: kobus.venter@kpmg.co.za

Ji Soo Jang

KPMG in South Korea

E: jjang@kr.kpmg.com

Belen Diaz Sanchez

KPMG in Spain

E: belendiaz@kpmg.es

Peter Lindstrom

KPMG in Sweden

E: peter.lindstrom@kpmg.se

Markus Richter

KPMG in Switzerland

E: markusrichter@kpmg.com

Brenda Pope

KPMG in the Offshore Group (TOG)

E: bpope@kpmg.bb

Rajesh Prasad

KPMG in United Arab Emirates (UAE)

E: rprasad@kpmg.com

Patrick Fenton

KPMG in the United Kingdom (UK)

E: patrick.fenton@kpmg.co.uk

Donald Mailliard

KPMG in the United States (US)

E: dmailliard@kpmg.com

KPMGジャパン

マネジメントコンサルティングサービス

Tel:03-3548-5111

mc@jp.kpmg.com

アカウントティングアドバイザーサービス

Tel:03-3548-5120

info-aas@jp.kpmg.com

kpmg.com/socialmedia



kpmg.com/app



本レポートは、KPMGインターナショナルが2013年10月に発行した“Being the best :Inside the intelligent finance function”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は、当該英語原文が優先するものとします。

© 2014 KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

© 2014 KPMG Management 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.

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

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。