



KPMG WEBセミナー

デジタル化で実現する 経理業務の未来

17 June 2022

KPMG Institute Thailand

講師紹介

会計担当



宮田 一宏

Partner, Audit
米国公認会計士

- 2000年10月に朝日監査法人（現あずさ監査法人）東京事務所入所。
- 日本国内において、主に、ソフトウェアメーカー、総合商社等の会計監査及びデューデリジェンス業務に従事。
- 2009年7月よりKPMGバンコク事務所へ赴任。

会計担当



中島 悠史

**Associate
Director, Audit**
日本国公認会計士

- 2007年7月にあずさ監査法人に入所。
- 日本国内において、電気機器、電子部品、建設業等のUSGAAP、IFRS、日本基準に基づく会計監査に従事。
- 2019年6月より、KPMG バンコク事務所の監査部門へ赴任。

アドバイザー担当



横山 大介

**Director,
Advisory**
CIA, CISA

- 2005年5月に現KPMGコンサルティングに入社。
- 日本国内において金融機関向けリスクコンサルティング、自動車・製造業向け業務改革コンサルティングに多数従事。KPMGジャパンのクライアントサポートプログラムをリード。
- 2021年9月より、KPMG バンコク事務所のアドバイザー部門へ赴任。

KPMG Webセミナー デジタル化で実現する経理業務の未来

本日の予定

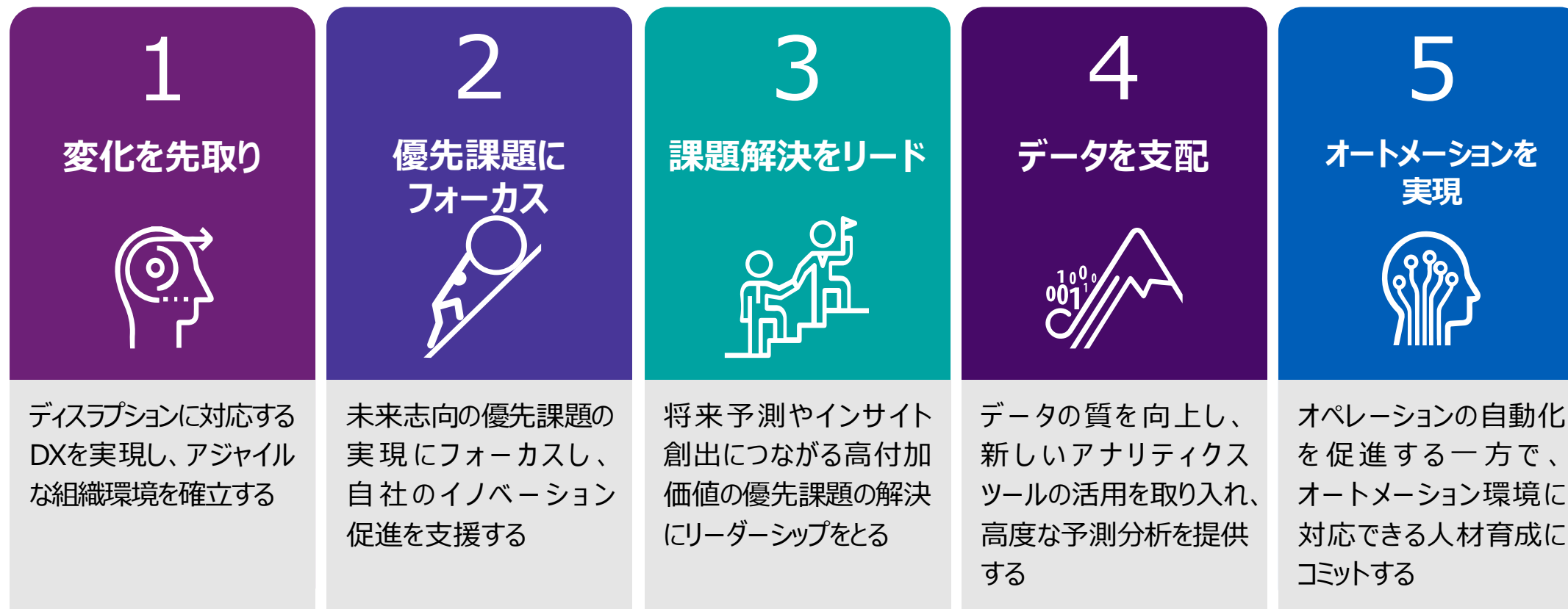
時 間	項 目	講 師
14:00 – 14:10	ご挨拶	中島
14:10 – 14:25	経理業務を考察するフレームワーク	横山
14:25 – 14:40	プロセス自動化・ペーパーレス化の課題	横山
14:40 – 14:55	経理デジタルが目指す到達点	横山
14:55 – 15:05	今後の経理部門の機能と役割考察	横山
15:05 – 15:25	ディスカッション	宮田・中島・横山
15:25 – 15:30	閉会のご挨拶	宮田

01

経理業務を考察する
フレームワーク

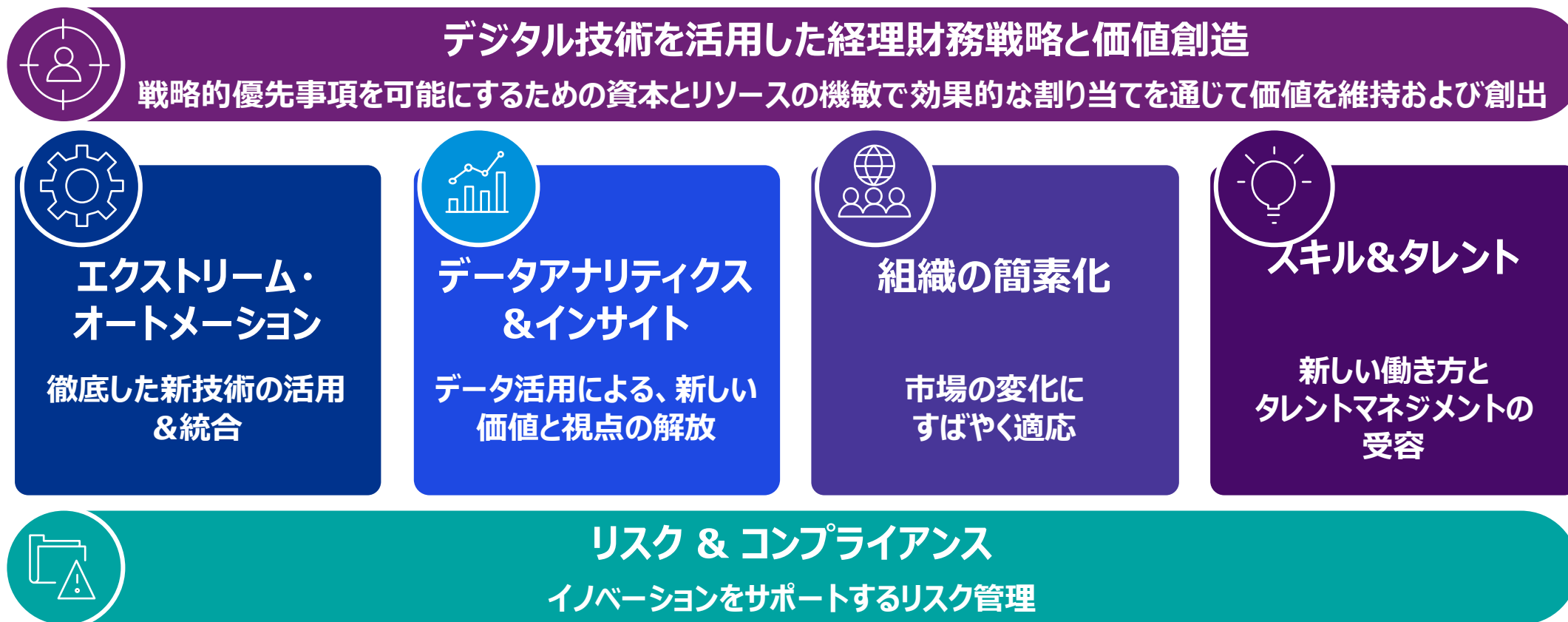
CFOが抱える将来を見据えた課題

積極的なCEOに対し、多くの企業のCFOが、将来を見据えた最優先課題の実行に苦戦していることが明らかになっています。（KPMG CFOサーベイより）



Source: Future Ready Finance Survey 2019, KPMG International

デジタルテクノロジーを活用した経理財務戦略と価値創造に向けて、デジタル時代におけるCFOアジェンダの具現化を支援する為にKPMGでは**Future of Financeフレームワーク**を提唱しており、目指すべき方向性と検討すべき論点を提供することが可能です。



Future of Financeフレームワークに基づいて導出された経理業務の目指す姿と改革テーマ例には以下の
ような視点が含まれます。

検討領域		主な目指す姿・改革テーマ（仮説）	
経理 (経理部)	リーンオペレーション と経理品質担保 の実現	End to Endのプロセスデジタル化による効率化	- フロントシステムと会計システム連携構築 - RPA×OCR×AI×人の最適化とプラットフォーム化
		リモート・デジタル決算の実現	- 決算業務標準化 - 決算デジタルプラットフォーム導入
		J-SOX効率化・デジタル監査への備え	- 監査証跡デジタル化 - システム刷新に伴いITアプリケーション統制の再定義
	グローバルキャッシュ ・マネジメント	グローバルでの資金管理の最適化	- グローバル資金/為替リスクの可視化と最適管理 - 機動的な手元資金活用
業績管理 (経営企画部)	グループ経営管理 高度化	経営管理フレームワークの再定義	「経営資源配分⇒投資⇒業績評価⇒撤退判断」の 評価軸統一(ESG観点含む)、モニタリングKPI定義
		事業・製品群別業績管理(連結ベース)	- 連結ベースでの事業軸業績管理 - 機能別、会社別などアドホック分析による要因分析
	戦略的 意思決定支援	マネジメント・事業部のビジネスパートナーとして 在り方再定義	- 財務/非財務データに基づく経営への示唆出し - 事業計画策定やコミットメント指標設定のサポート
		将来予測による戦略的意思決定支援	- 将来予測による重点戦略や投資・リソース配分検討 - 先手による個別アクション実行
調達 (調達部)	リーンオペレーション 実現	End to Endのプロセスデジタル化による効率化	- 業務一気通貫でのデジタル化 - 購買品目カテゴリ特性に応じたオペレーション構築
	購買コスト最適化	戦略的調達へのリソースシフトと 購買データの活用促進	- 調達オペレーションからソーシングへのリソースシフト (グループ)購買データの活用促進
	ガバナンス強化	本社としてのガバナンス力の強化	(グループ)購買データの活用促進(取引可視化等) - サプライヤマネジメント強化(ESG観点含む)

KPMGの標準的なアプローチでは、デジタル時代の未来の経理財務部門の姿を描き、その実現に向けた改革テーマを導出するために、Future of Financeの討議用資料（論点集）を提供し、当該資料を目指す姿・業務改革テーマのインプットとして活用します。

経理財務戦略とイノベーション Overview 1/2

事業環境の複雑化を起因としたCFOに期待される投資変化やデジタル技術の進展に伴い、CFOはデジタル技術を駆使して各レベルのデータに基づいて将来を予測し、リアルタイム経営資源の最適配分や経理財務戦略がますます求められます。

01 背景・必要性

- **Disruptorが革新的なアイデアで新規参入している**今やにおいて、「既存事業のキャッシュ創出」と「イノベーション事業づくり」の双方が求められる
- **CEO/CFOに対する経営管理強化への期待**（事業の将来予測や業績向上を牽引するための中心的役割）
- **急速なデジタル技術の進展に伴い、デジタル技術を活用した財務基盤強化とイノベーションを各レベルで再検討する必要**

02 実現すべきこと

- **顧客側のデータ（将来含む）に基づく戦略への示唆**を出し、**グループ資金金の最適配分**
 - 内外環境分析を踏まえた**戦略策定支援**
 - 事業ポートフォリオマネジメントと**経営資源の最適配分**の意思決定
 - **中計と年度事業計画との連動・ボトム部門への浸透**
- **経営資源担保のためのグループ資金の一極集中管理**
- **融資資本構成の達成（財務戦略）**
- **テクノロジー時代に即した経理財務基盤再構築**

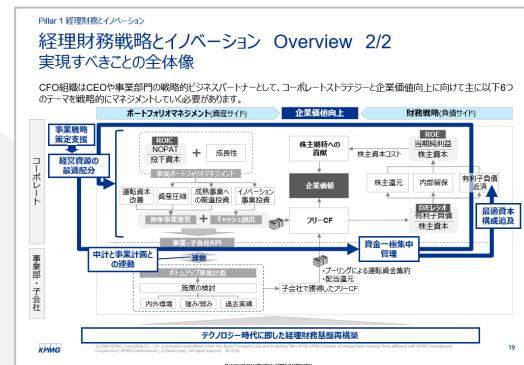
APMG

© 2020 APMG LLC. All rights reserved. APMG is a registered trademark of APMG LLC. All other trademarks are the property of their respective owners. APMG is not responsible for the content of any external links.

18

6つのピラー別のワークショップを開催し、次世代ERP導入の目的と改革テーマを導出

1. 経理財務戦略と価値創造
2. エクストリーム・オートメーション
3. データアナリティクス&インサイト
4. 組織の簡素化
5. スキル&タレント
6. リスク&コンプライアンス



経営戦略とイノベーション

論点マラー

企業価値向上のために実行していかべき論点の体系と案例としては以下が考えられます。

論点	ポイント	地産例
1 事業戦略の策定支援	- マクロ環境・市場動向を踏まえた将来予測 - 重点事業、中核事業を決定 - 自社の強み・弱みを把握し、強みを活かす	「A子会社」マーケティングによる市場動向の把握、市場・機軸シミュレーションによる事業計画の策定
2 顧客PMに経営資源の最適配分	- 顧客事業収益性・成長性を踏まえた評価を行い、事業ポートフォリオを明確化する。経営資源の最適配分の意思決定を支援 - 全顧客の採算性を評価しDisengagement事業の撤退・撤退後の投資	「グループ事業ポートフォリオ」の再整理 「イノベーション」のポートフォリオ管理
3 中核・成長年度計画の進捗管理・年次計画の承認	- グループ・事業・全年度計画の進捗のモニタリング (KPIs等) - 経営会議・経営戦略会議による承認	- 中核に何を投資するかを決定 - 中核投資の進捗状況 (KPMGデータ) の把握
4 グループ資金の一連管理・管理(経営資源配分)	- 中核・成長年度計画の進捗と承認されたグループ資金の契約化・フローの他、他グループへのグループ資金の貸付 - グループ子会社別の貸付と返済資金繰り計画、グループ資金流の把握 - グループ・グループ管理戦略の運用に明確化・活用	「グループ・グループ・グループ」の資金管理 「グループ・グループ」の資金管理 「グループ・グループ」の資金管理
5 組織資本構築の実現	自社の期待値、事業/人財、株式・債券市場の期待値等を総合的に検討して判断	「組織資本構築の方向性目標化」
6 「A子会社」時代に即した経営戦略・経営再構築	- 従来子事業事業へのインフラを主要な足元のEPM構築 - 新子会社・新子会社へのインフラを主要な足元のEPM構築 - 新子会社に即したインフラを主要な足元のEPM構築	「インフラ・インフラ・インフラ」の構築 「インフラ・インフラ・インフラ」の構築 「インフラ・インフラ・インフラ」の構築

JPENG

Copyright © 2019 JPENG. All rights reserved. This document is for internal use only. No part of this document may be reproduced without prior written permission from JPENG.

[illegible]

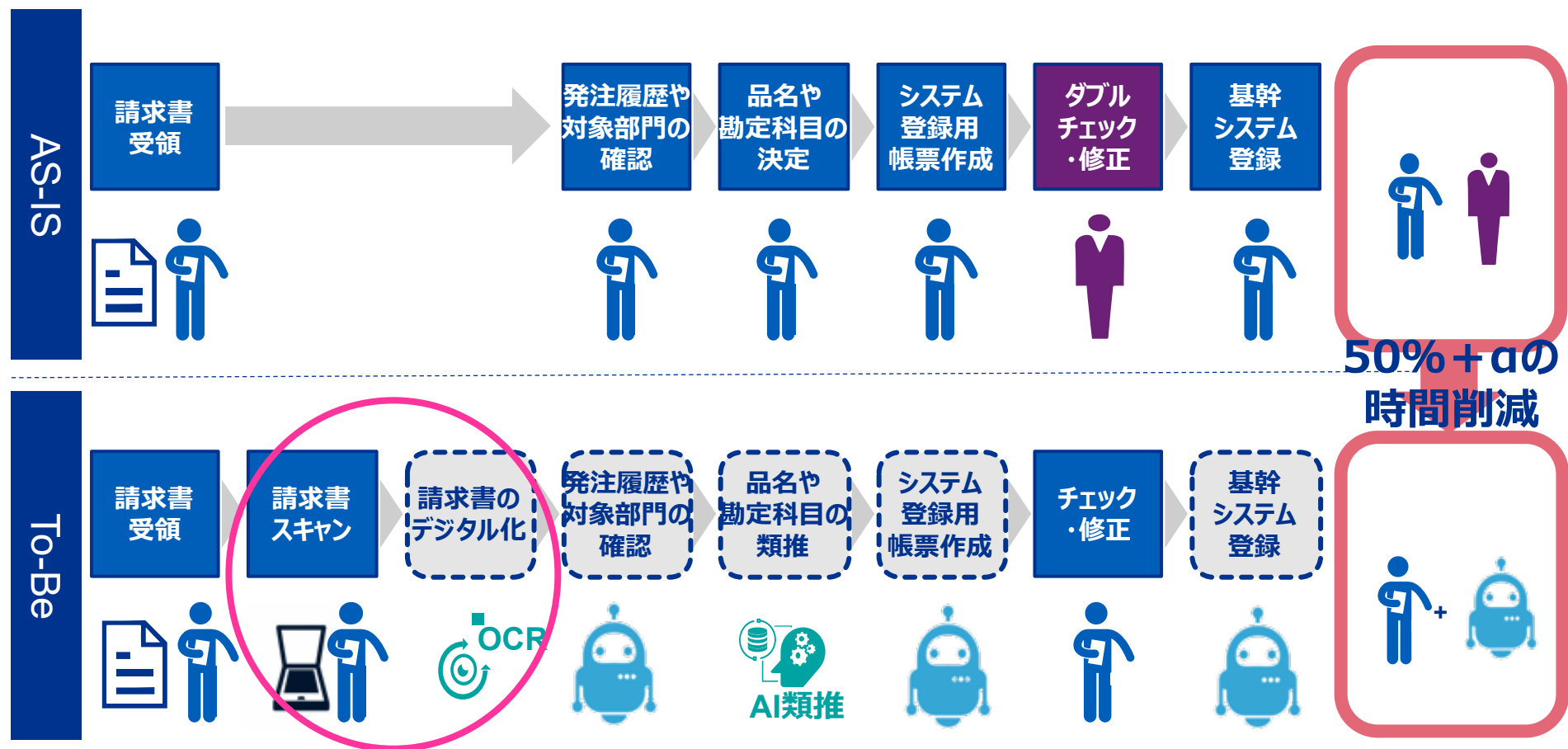
02

プロセス自動化・ペーパーレス化 の課題

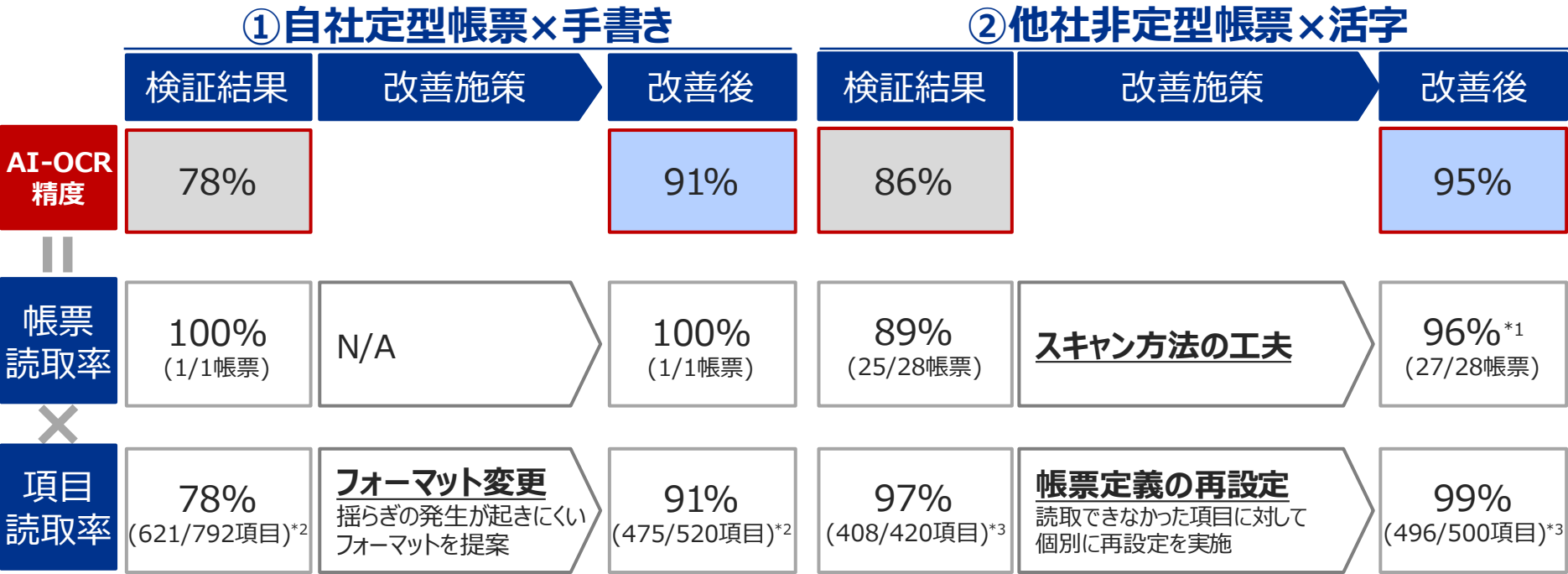
プロセスの自動化では、当初は大部分の業務の自動化を目指してスタートします。しかし、結果として、部分的にRPAを入れることにとどまり、RPAが増える（野良ロボットの増加）→管理の手間が増える→効率性を実感できない、といった悪循環に陥る企業様も見受けられます。



また、プロセスを自動化するための大前提として、処理対象情報が電子データ化（＝ペーパーレス化）されている必要があり、その点がボトルネックとなってプロセス自動化が進んでいないケースもあります。しかし、例えば請求書処理業務であれば、本来であれば50%以上の効率化が可能と考えています。



自社で入力インプットとなる帳票については、従来のAI-OCR（学習機能付きOCR）を活用することで、日本語・英語・タイ語・中国語等においても大幅な精度の向上が可能です。



*1 帳票ごとに個別設定を行えば帳票読取率100%は実現可能だが1台のロボットかつ1つの読取設定で変化に対応できるかという観点で検証

*2 フォーマット改善を行ったため、前後で項目数が異なる。改善前:18項目×44枚=792項目 改善後:26項目×20枚=520項目

*3 読取ができた帳票のみを対象にするため、前後で項目数が異なる。改善前:25帳票中の420項目 改善後:27帳票中の500項目

フォーマット改善の工夫例

改善前フォーマット

AI-OCR精度**78%** (621/792項目)

※改善前：18項目×44枚= 792項目

来訪者車両駐車票

駐車 No.	22	日付	31 年 4 月 18 日
車両番号			
氏名		会社名	
行先	MKO	TEL	
確認印		入庫時間	11:40
		出庫時間	12:35
		扱者	

確認印は文字ではなく有無を判定

改善後フォーマット

AI-OCR精度**91%** (475/520項目)

※改善後：26項目×20枚= 520項目

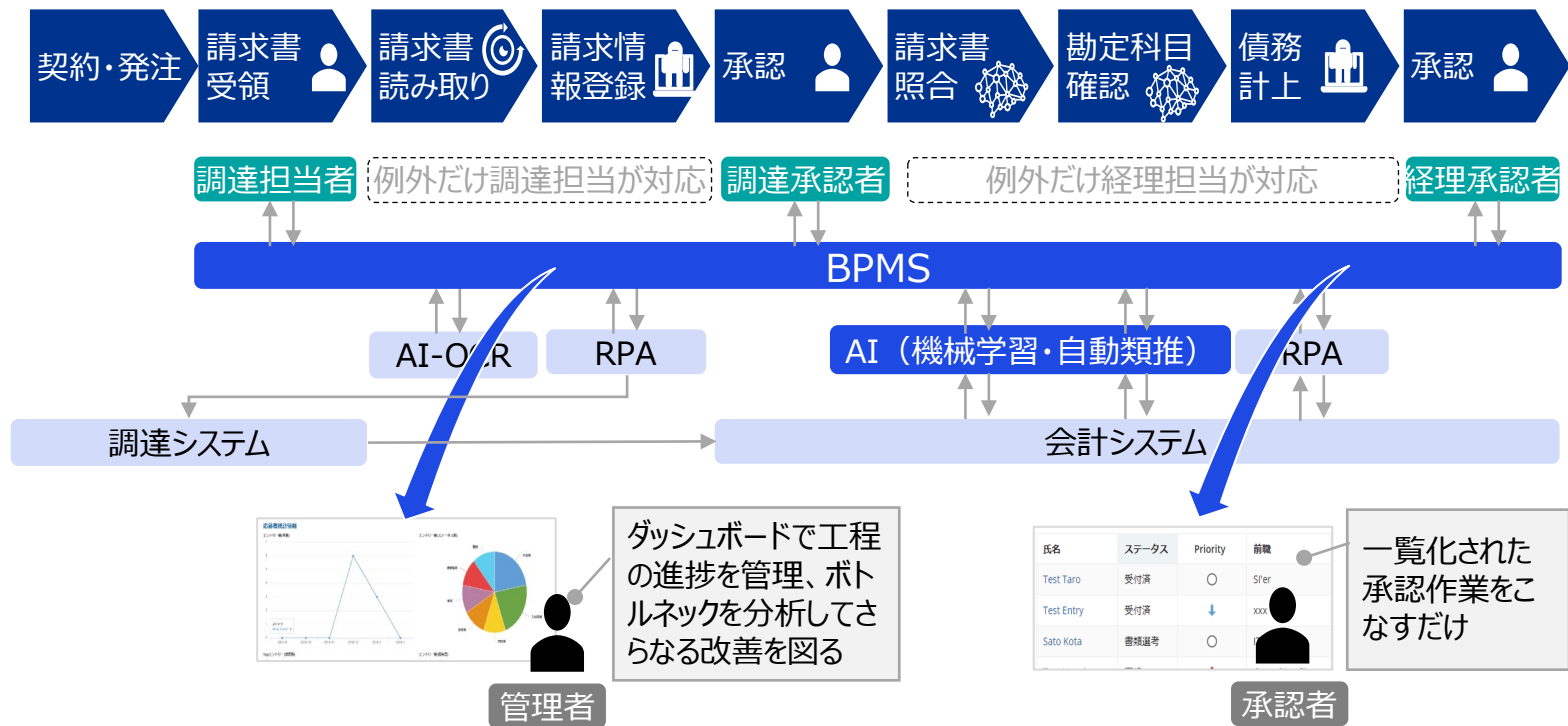
来訪者車両駐車票

帳票 No.	444	駐車 No.	245	日付	20 19 年 11 月 17 日
車両番号	横浜 - 789-ね - 1243				
氏名	天地まり				
会社名	KPMGコンサルティング				
行先	IT推進部				
用件	☒ 業務 ☐ XXX ☐ その他 内容:				
TEL	0120-771-449				
確認印	印	入庫時間	11:17	扱者	サトー
		出庫時間	17:11		サトー

End to Endのプロセスデジタル化を推進するためには、調達システムや会計システムをベースに、RPA・AI・OCRとヒトの作業をシームレスに繋ぐためのプラットフォームが必要と考えます。つまり、ツールを入れるのではなく、組み合わせてシナジーを出していくことが重要となります。

フロント業務のEnd to Endプロセス

例：債務管理業務



注： 下記の図表は、業務を実施するロケーションを示すものであり、業務負荷・業務量を表現するものではありません。

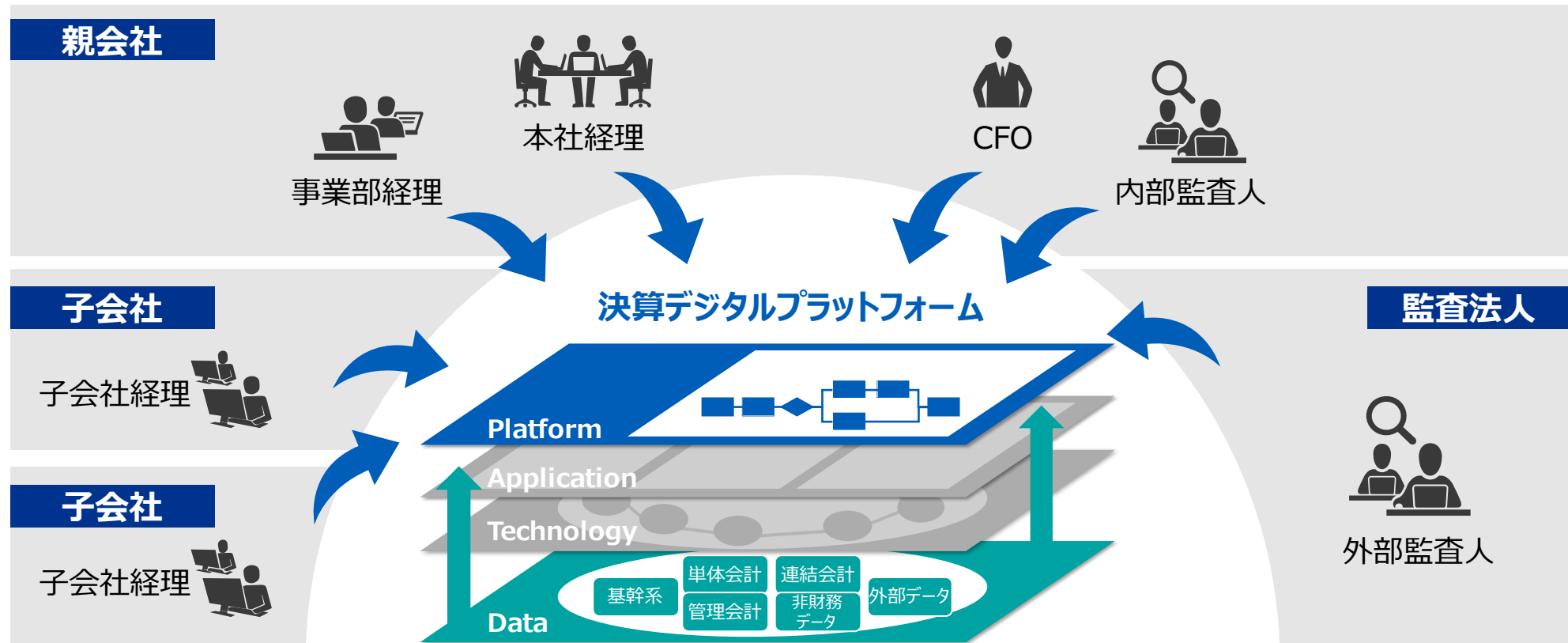


03

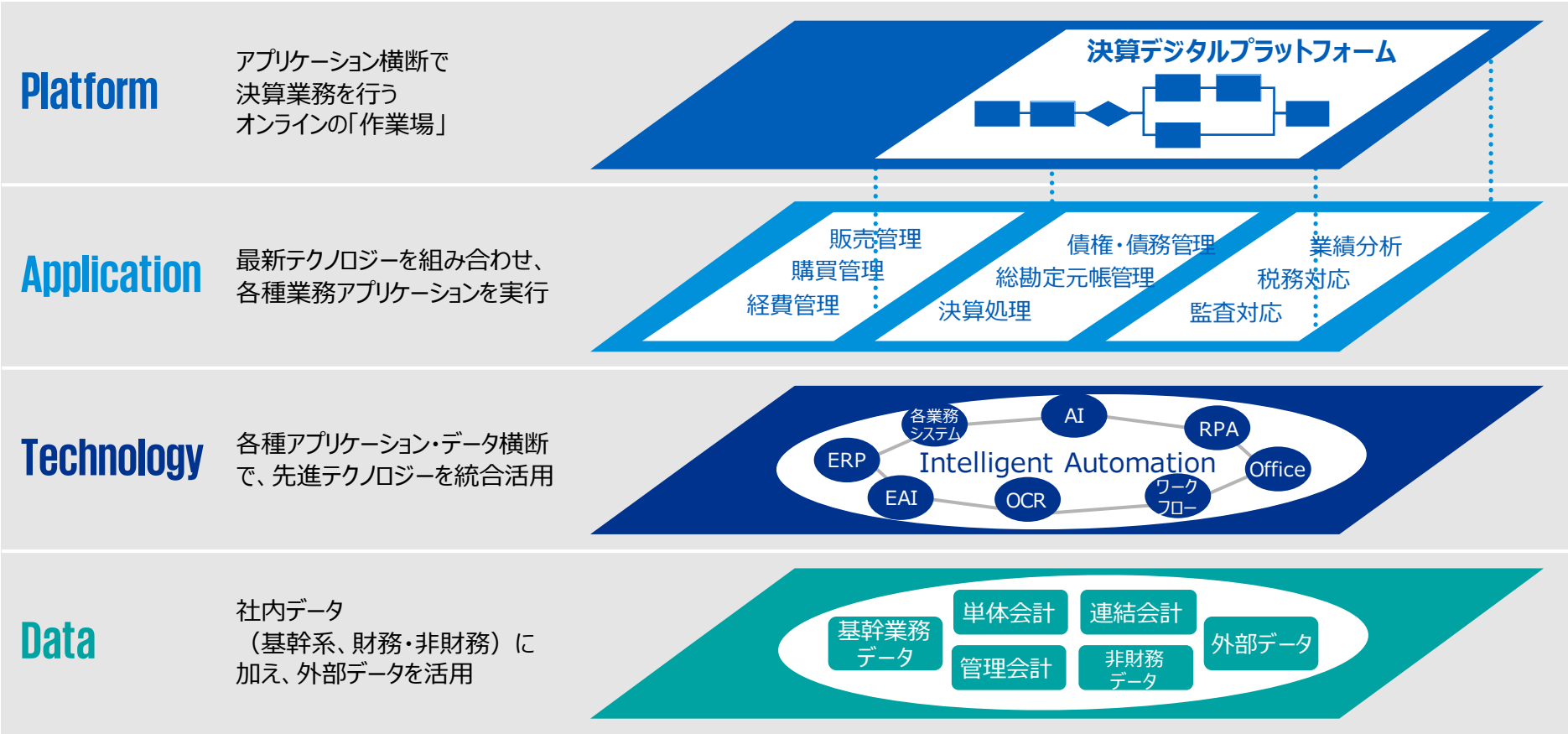
経理デジタルが目指す到達点

03 経理デジタルが目指す到達点

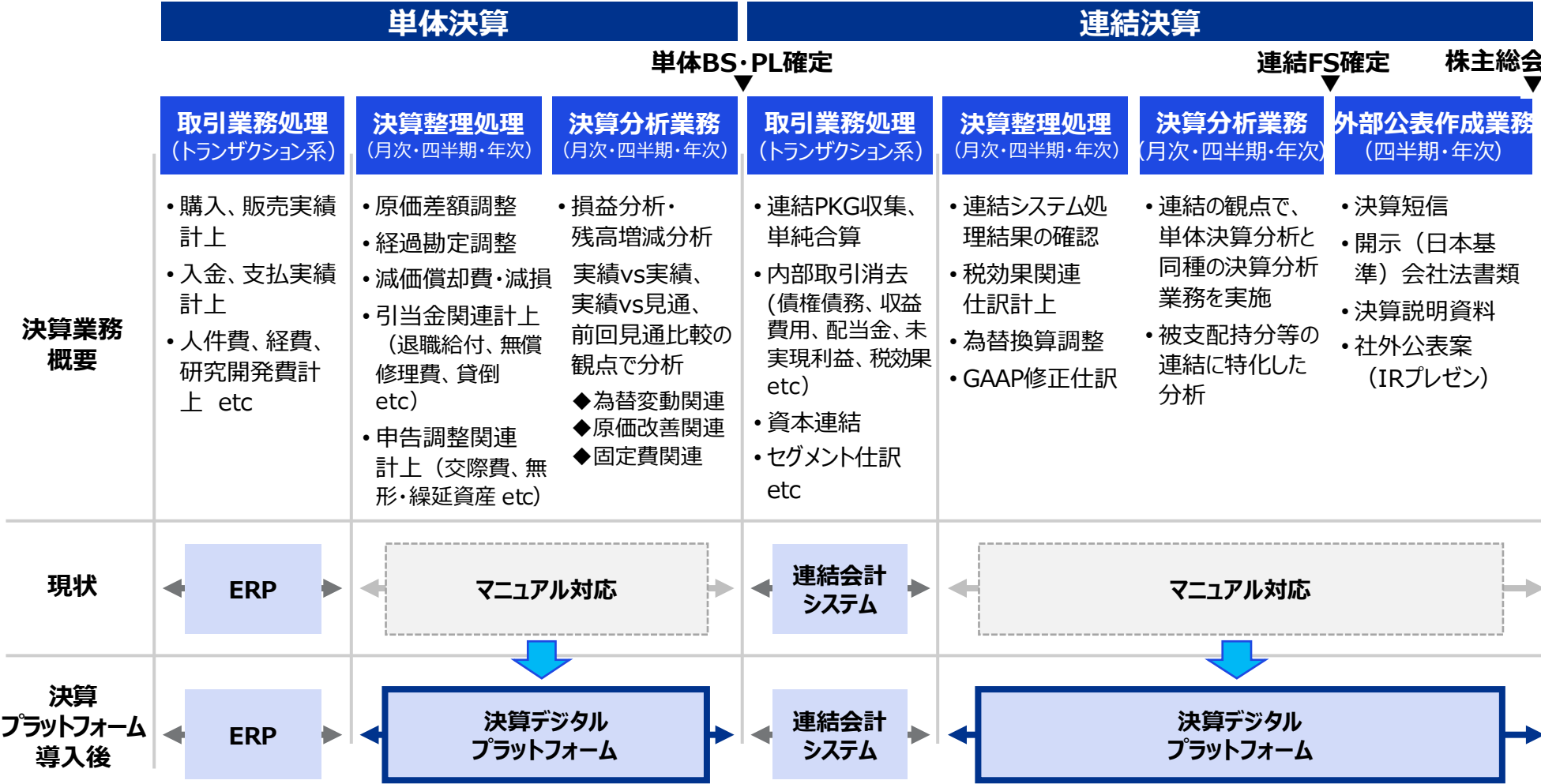
親会社、子会社、監査法人といった決算業務に関与する皆が、決算デジタルプラットフォームという「共通の作業場」で業務を行うことにより、データをリアルタイムで活用したオペレーション・業績管理の両立を図れるオペレーションモデルが現時点で経理デジタル化が目指す到達点であると考えます。



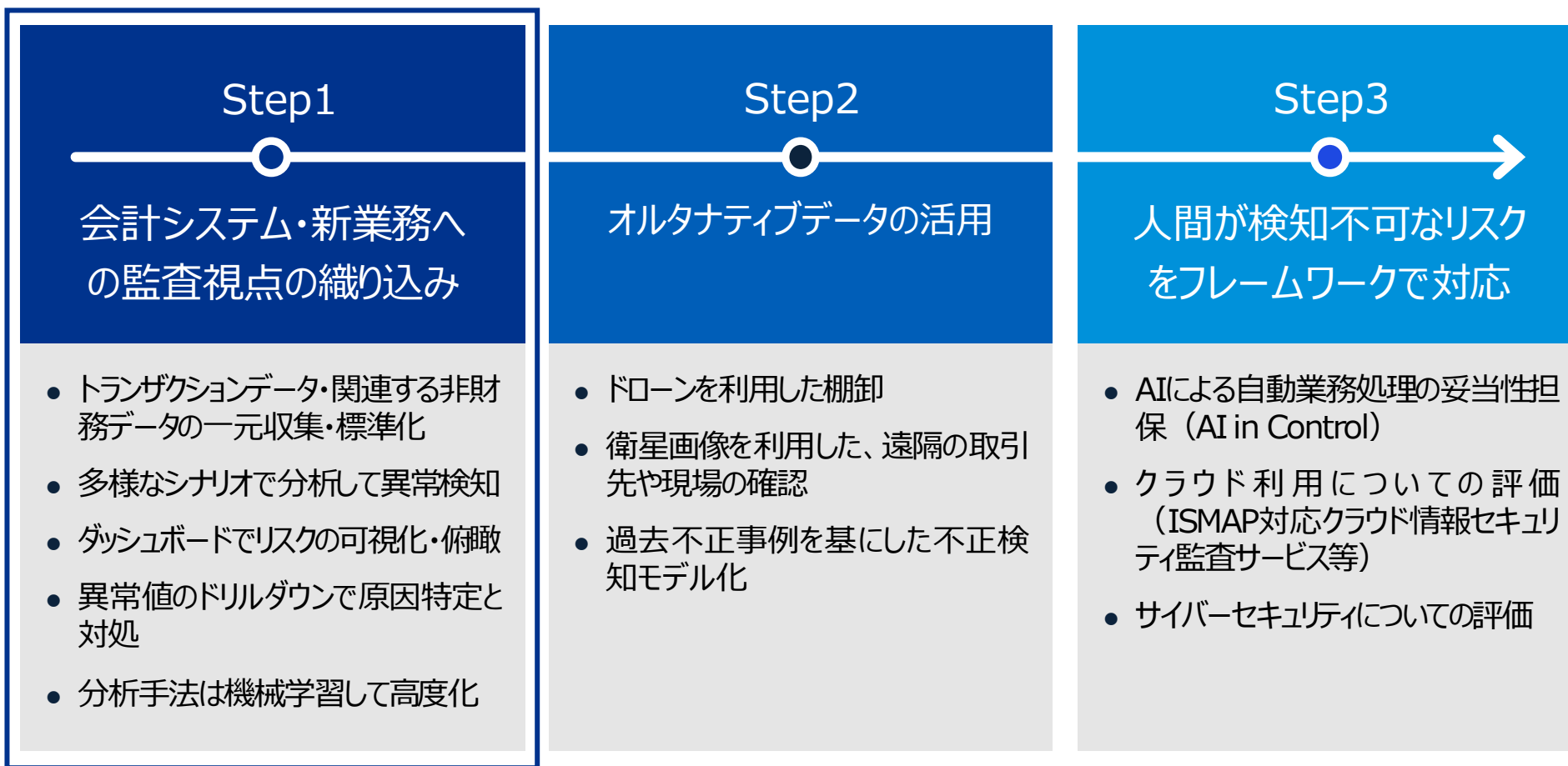
決算デジタルプラットフォームは、データ、テクノロジー、アプリケーションを横断活用する「決算業務の作業場」として活用することができます。



未だERPや連結会計システムがカバーできていない、決算業務処理・決算分析業務、および外部公表作成業務をデジタル化するための基盤が決算デジタルプラットフォームになります。

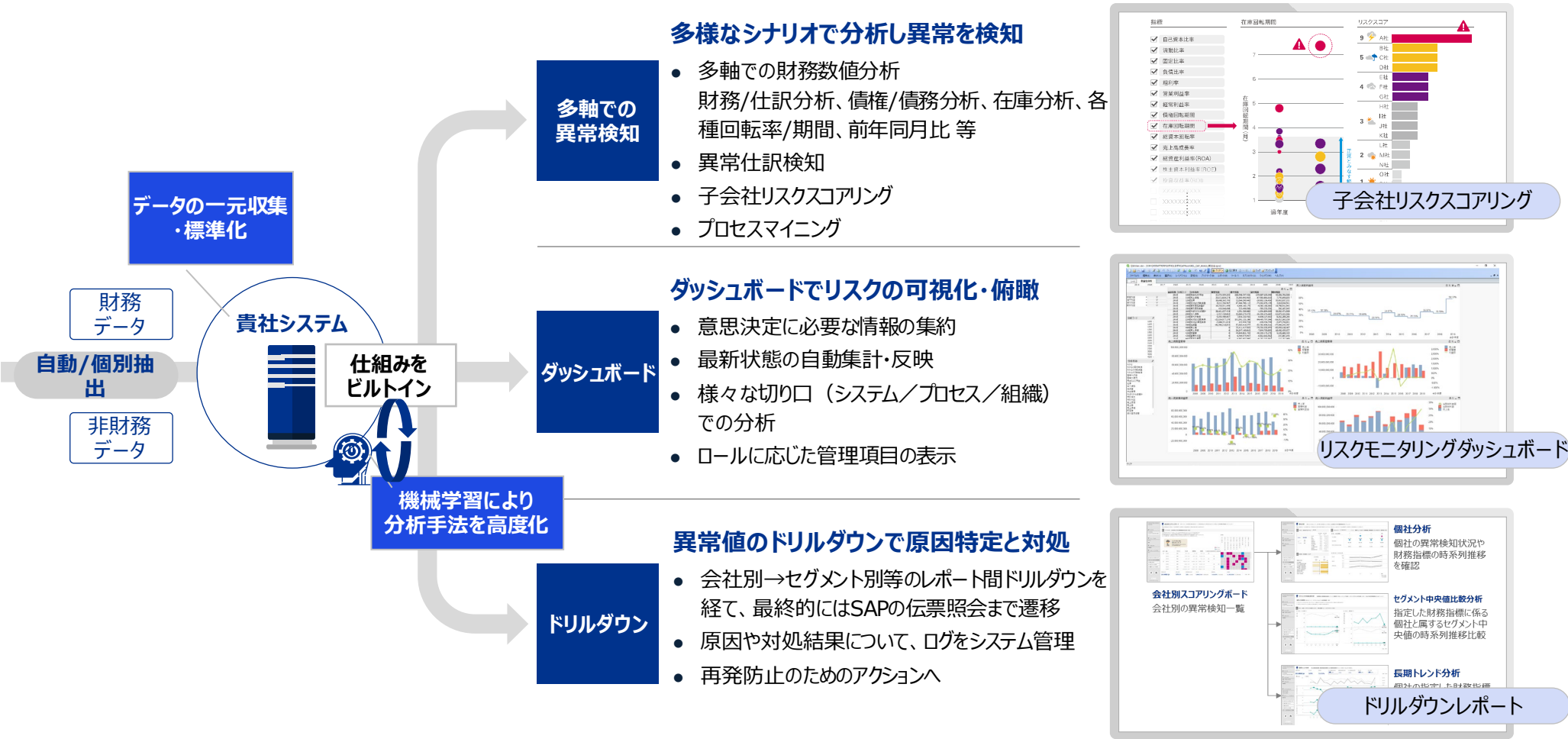


外部監査はデジタル・データ活用で高度化していくのに対し、デジタル時代の業務プロセスへの会計監査視点の織り込みは、以下のStepで進化していくことを想定しています。目下、対応必須なStep1は、会計システム導入時がビルトインの最適タイミングと考えます。



次頁で説明

経営管理目的だけでなく、自らのガバナンス・内部統制目的で、マンパワーをかけずにリスク検知できるような仕組みを会計システム刷新時に組み込むことが、デジタル監査への備えとして重要です。



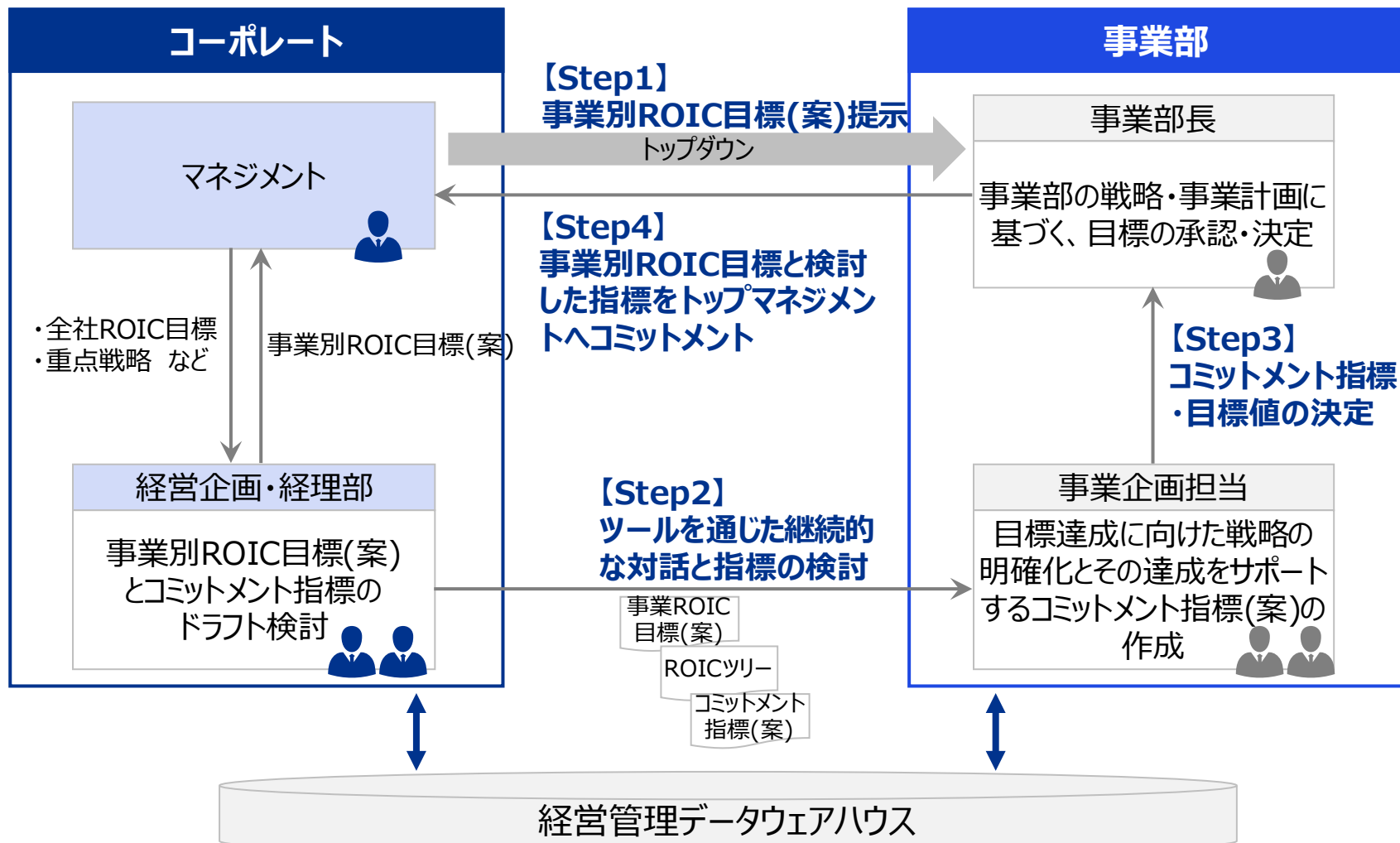
04

今後の経理部門の機能と 役割考察

目指すべきは、デジタルテクノロジーを取り込み活用することで事業の意思決定を改善し、業績向上の中心的な役割を果たすビジネスパートナーとして、CxOや事業部からも信頼された存在となることです。

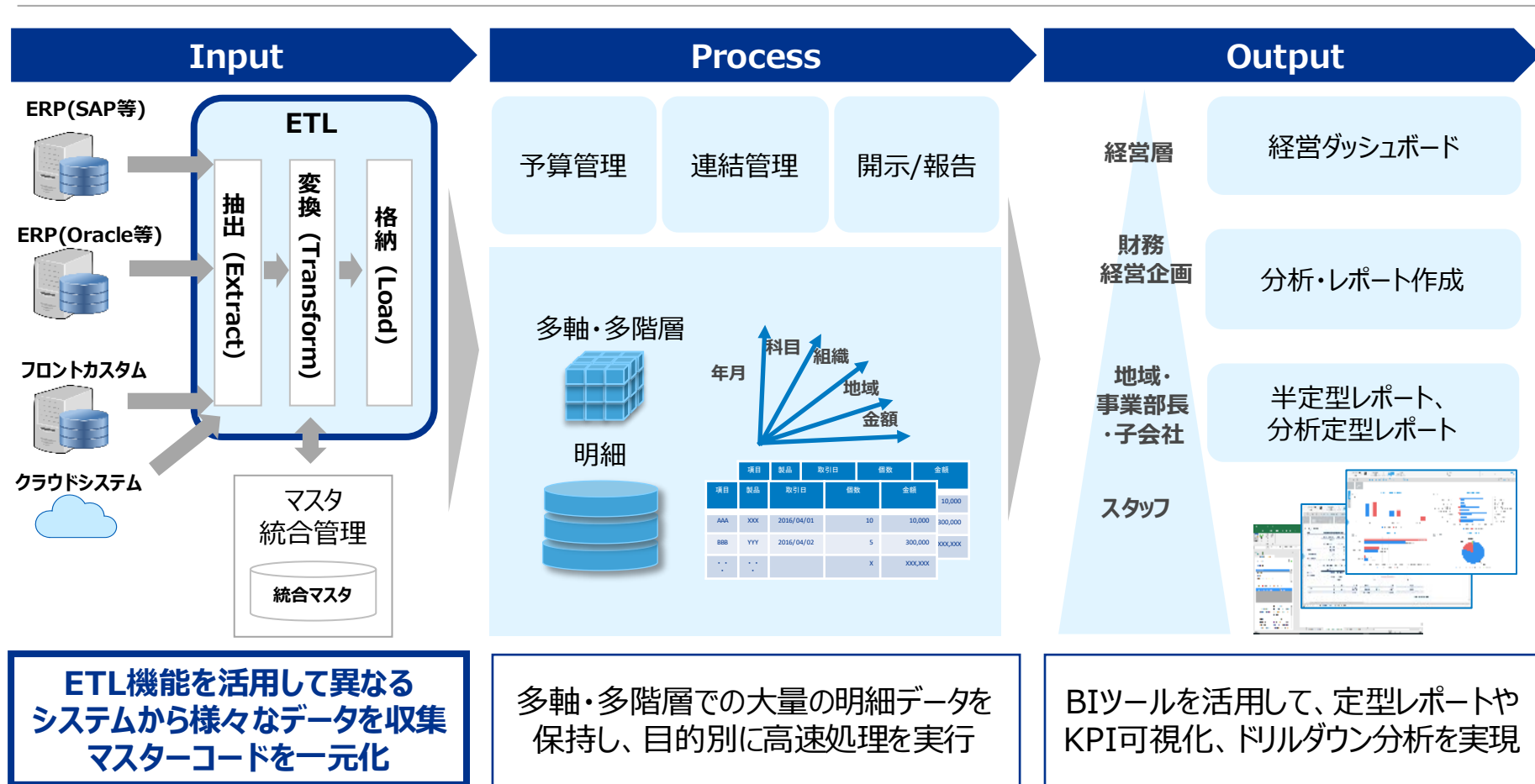
	経理財務業務オペレーションの究極の自動化
	全社データが一元管理されており分析業務が主軸
	分析結果を踏まえた業績向上に向けた施策の検討まで実行
	予防的統制だけでなく発見的統制力が向上
	業績向上の中心的な役割を担う少数精鋭の専門家組織

経営企画・経理部はマネジメントの全社目標や重点戦略を踏まえ、具体的な数値をもとにマネジメントと事業を繋ぎ、コミットメントを引き出す役回り“戦略的意思決定支援”が重要と認識しています。

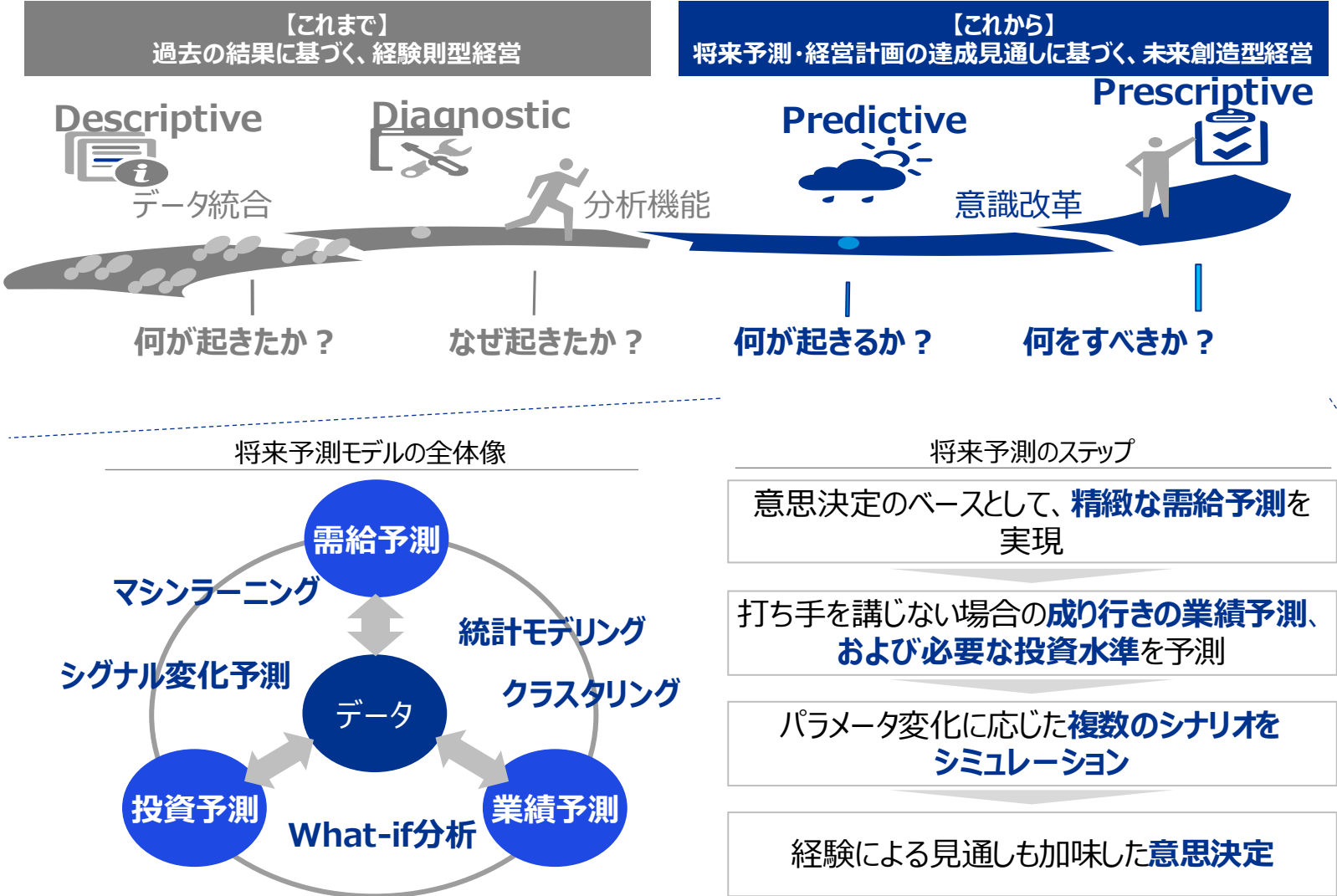


財務・非財務データを可視化して業績管理を行うためには、フロントシステム・子会社システムから様々なデータを収集し、構造化の上、一元管理していくことが重要になります。

業績管理基盤の全体像



過去の情報だけではなく、将来の業績予測を踏まえて設備投資や人員計画の検討や先手での施策推進を可能とすることを目指します。



05

ディスカッション

ディスカッション

01

在タイ経理財務部門の
共通課題とは？

02

在タイ経理財務部門の
今後の目指すべき方向性とは？

本日のセミナーにご参加頂きありがとうございました。

お問い合わせ先

横山 大介
Daisuke YOKOYAMA
Advisory Director

dyokoyama@kpmg.co.th
+66 (0)61 023 8909





home.kpmg/th



[Twitter: @KPMG_TH](#)

[LinkedIn: linkedin.com/company/kpmg-thailand](#)

[Facebook: facebook.com/KPMGinThailand](#)

[YouTube: youtube.com/kpmginthailand](#)

[Instagram: instagram.com/kpmgthailand](#)

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2022 KPMG Phoomchai Holdings Co., Ltd., a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

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