

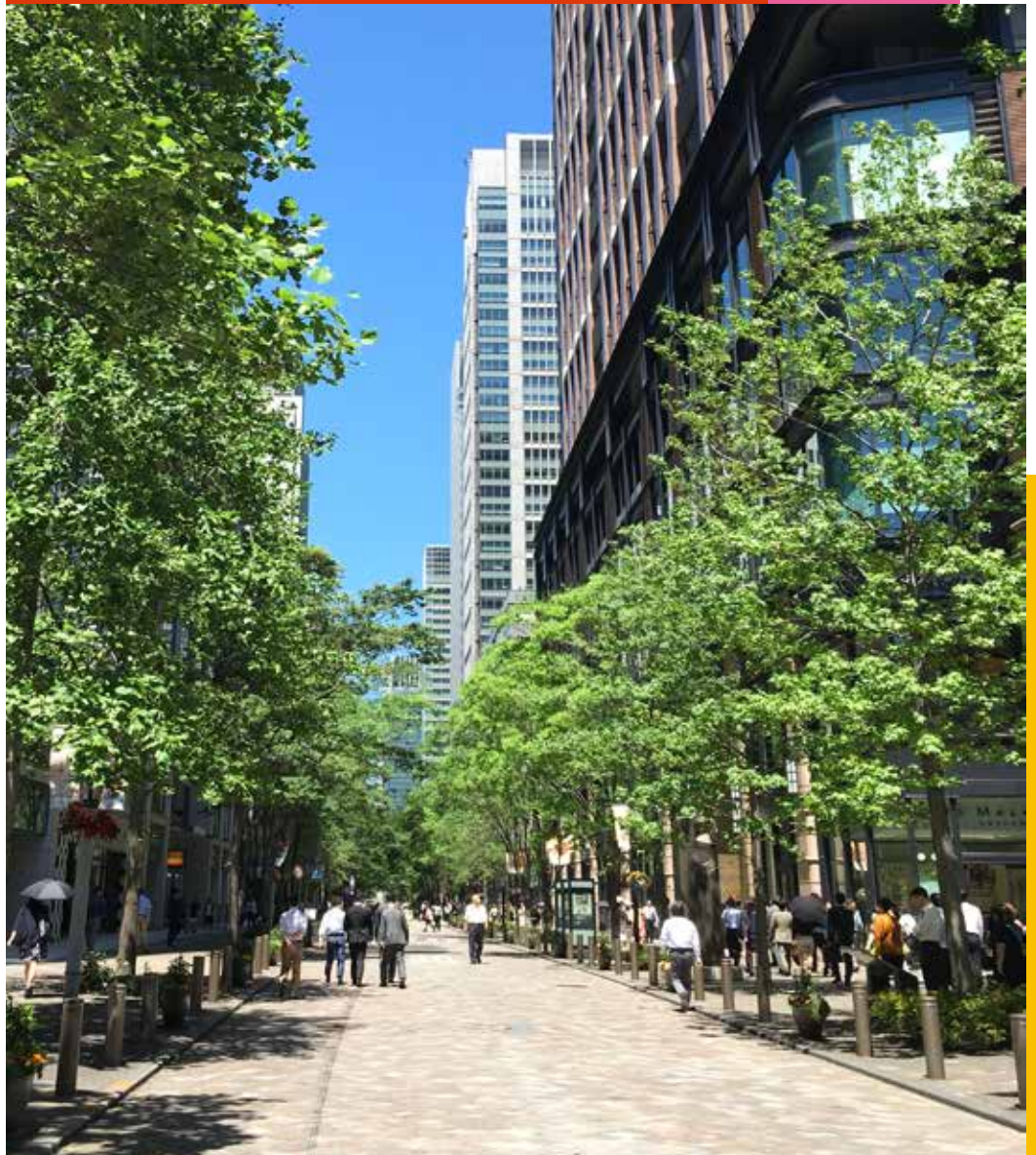
経営管理・財務会計サービス

CFO／財務経理部門の役割の拡大

Solution overview: Management Consulting - Finance

複雑かつ変化し続ける現在のビジネス環境において、CFOおよび財務経理部門は、「インサイト」「コンプライアンス・統制」「効率性」の3つの役割に対してバランスを取りながら最善の解決策を見出すことが求められています。

PwCは、CFOが直面するあらゆる課題に対し、グローバルの先進事例や最新のIT技術を組み合わせた総合的なソリューションにより、効率的に解決へと導きます。



CFO／財務経理部門の役割の変化

複雑かつ常に変化し続ける現在のビジネス環境において、CFOおよび財務経理部門は、正確かつ信頼に足る情報を提供するだけでなく、より早くより効率的にインサイトに富んだ情報を提供することを企業の内外から求められています。

外部(株主および規制当局):短期間で、より透明性と信頼性のある情報

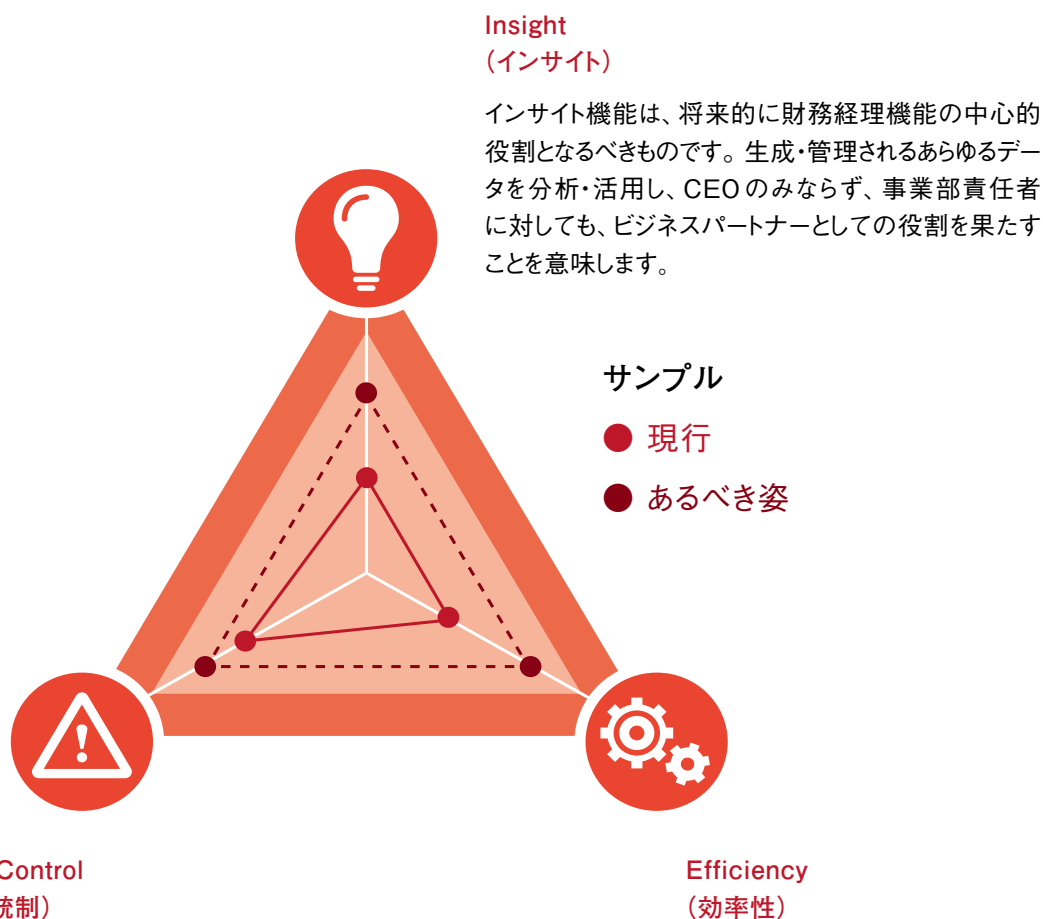
内部(CEO、事業部責任者):より早くより正確な、意思決定に役立つ情報

一方、財務経理部門に対するコスト削減のプレッシャーも依然として強く存在しています。つまりCFOにはスピード、正確性、リスク管理、インサイト、コストといった要素のバランスを取りながら、最善の解決策を見出すことが求められています。



CFOのTrusted PartnerとしてCFOが直面するあらゆる課題に対し、グローバル先進事例や最新IT技術を組み合わせた総合的なソリューションにより、効率的に解決へと導きます。

CFO／財務経理部門に期待される役割には3つの視点があります。当フレームワークは、特定の企業の財務経理プロセスの健全性・機能性を評価するために利用することが可能です。評価にあたり、課題の多くは財務経理プロセス内のみから発生するのではなく、他プロセスに起因していることに多くの方が気付くはずです。



各課題に対して表面上の障害にのみ対応するのではなく、根本原因を特定し、財務、業務・システム、産業特性などを総合的に配慮したソリューションで、クライアントに持続的な価値を提供します。

ソリューション紹介

下記は私たちが提供するソリューションの例です。他にも、これまでに築き上げた財務経理領域のコンサルティング経験に基づいて、クライアントのさまざまなニーズにお応えします。

CFO／財務経理部門のミッション遂行をサポートするPwCのソリューション例

Finance Strategy

トランスフォーメーション & ビジョニング

組織再編

ファイナンス機能 ベンチマーキング

トレジャリー部門の業務改革

EPM

グローバル業績評価

予算管理高度化

EPM／ERPシステム導入

連結決算システム導入

Finance Operations

決算早期化

シェアードサービス & アウトソーシング

経理人材マネジメント

グローバル原価管理

Finance Strategy

トランスフォーメーション & ビジョニング

財務経理組織や情報システムの抜本的変革、業務プロセスと経営情報の標準化により、「インサイト」「コンプライアンス・統制」「効率性」の3つの視点で、財務経理部門から社内外のステークホルダーへ品質の高い情報を迅速に提供する体制の構築を支援します。

- ・事業支援機能の強化
- ・迅速かつ正確な経営情報の提供
- ・業務プロセスや経営情報の標準化
- ・間接業務の生産性向上
- ・継続的な改善サイクルの定着

組織再編

グループ本社機能の強化や事業責任体制の明確化を狙い、持株会社の設立、グループ会社の統合やカープアウト(分社化)などの変革を進めることで、企業価値向上の視点に立ったグループ経営体制および財務経理部門の構築を支援します。

- ・グループガバナンス強化
- ・グループ本社機能の強化、スリム化
- ・事業責任体制の明確化
- ・財務経理機能の再配置(役割と責任の明確化)
- ・グループ資金還流の最適化

ファイナンス機能 ベンチマーキング

さまざまな分析手法を用いて財務経理機能のパフォーマンスを的確に捉え、他社やベストプラクティスと比較した改革の機会を特定し、戦略的な財務経理機能改革を支援します。

- ・改革機会の特定
- ・財務経理部門のビジネスパートナー機能強化(インサイト提供能力強化)
- ・財務経理機能の生産性向上とコスト削減

トレジャリー部門の業務改革

マネジメントや事業部門のビジネスパートナーとしてトレジャリー部門が価値ある組織となるために、さまざまな資金管理施策の実現に向けた業務プロセス再構築や、TMS(Treasury Management System)導入を通じた業務変革を支援します。

- ・資金調達、運用コストの削減
- ・企業グループ全体の資金の可視化
- ・リスク管理とコントロールの強化

グローバル業績評価

一層のグローバル化、IFRS、BEPSなどの影響を配慮した業績評価制度の再構築を支援します。
業績評価制度構築にあたって、ビッグデータの活用を含め、残高データ変動要因の詳細分析と予測精度向上を図ります。

- 予測精度の向上
- S&OP-EPM 融合による経営管理高度化
- グループ利益配分政策の効率的遂行管理の実現
- 権限と責任に整合したKPIによる業績評価の実現
- マネジメントへの情報提供の迅速化

予算管理高度化

伝統的な課題でもある総合予算と個別予算、単体予算と親会社報告予算（連結予算）の整合性／関連性の確保と整理、法人予算から事業予算、製品群別予算への統制と管理すべき予算レベルの体系の定義と構築、投資案件の投資後モニタリング制度の構築などにより、予算管理制度の高度化を支援します。

- 一貫性ある戦略 (Strategy) から実行 (Execution) の実現
- 設備投資意思決定の合理化
- 管理レベル別 KPI (管理段階利益など) の明確化

EPM / ERP システム導入

目標とするグローバル業績評価の実現と、財務報告の効率化を図るべく、グローバルIT 構想策定、データや業務プロセスの標準化などを行い、円滑なグループ標準 ERP システムの導入と展開、統合データベース / EPM / BI システムの導入およびプロジェクト管理を支援します。

- 業務プロセスと経営情報のグループ標準化
- IT 投資効果の向上
- 共通システム導入と展開によるIT ガバナンス強化
- データ収集とレポーティングプロセスの効率化
- 統合データベースによるグループガバナンス強化
- データ分析力の向上と効率化

連結決算システム導入

制度連結 (IFRS、日本基準、米国基準)、各社要件に応じた管理連結、および子会社で処理 / 管理されるサブ連結の全てを、同一基盤で実現できる連結決算システムの構築を支援します。

- 制度連結処理の効率化
- IT / データガバナンスの向上
- 管理連結の高度化
- 連結システム投資効果の向上

Finance Operations

決算早期化

人によるプロセスや判断基準の見直しのみならず、RPAを活用することによって、親会社／子会社の単体決算業務とデータの標準化、連結決算業務の自動化の促進と、グループ全体の決算業務の効率化と早期化を支援します。

- ・意思決定情報の適時適切な提供
- ・子会社決算情報(G/L情報)の見える化
- ・経理業務の効率化とコスト削減
- ・財務数値の正確性向上

シェアードサービス & アウトソーシング

財務経理機能のコスト削減、品質の維持と向上(海外スタッフの確保や維持を含む)のため、分散している財務経理機能のうち、付加価値の低いプロセスを集約化／アウトソースし、優秀な財務経理人材が高付加価値な業務に特化できる仕組みの構築を支援します。

- ・財務経理機能と人材の最適配置の実現
- ・業務標準化と低人件費活用によるコスト削減
- ・優秀な人材のルーティン業務からの解放
- ・サービスレベルの明確化(役割分担の明確化)
- ・海外人材離職によるクローゼンリスクの低減

経理人材マネジメント

正確な財務情報の作成だけでなく、マネジメント層の参謀として有益な助言ができる人材を把握・育成するために、財務経理人材として求められる役割と能力を定義し、現状とのFit&Gap状況の明確化、優秀な人材の棚卸しと有効活用施策の立案と実施を支援します。また、人材育成のための教育とローテーション制度などの構築を支援します。

- ・財務経理機能・人材の役割と責任の明確化
- ・財務経理部門の分析能力の向上
- ・財務経理人材のスキル棚卸し
- ・将来のCFO候補の育成
- ・財務経理人材の教育／グローバルローテーション制度の確立

グローバル原価管理

グローバル原価管理業務の課題の特定、改革基本方針の策定、管理指標の定義、業務改革とシステム構築の要件定義、システム設計／開発／テストおよびプロジェクト管理まで、取り組みの全期間を通じて支援します。

- ・グローバル原価管理標準の確立
- ・生産拠点の選定の最適化
- ・グローバル原価と採算の適時把握
- ・移転価格の適時見直しの基礎情報提供
- ・海外子会社の製品別原価と採算の見える化

トランスフォーメーション & ビジョニング Finance transformation & visioning

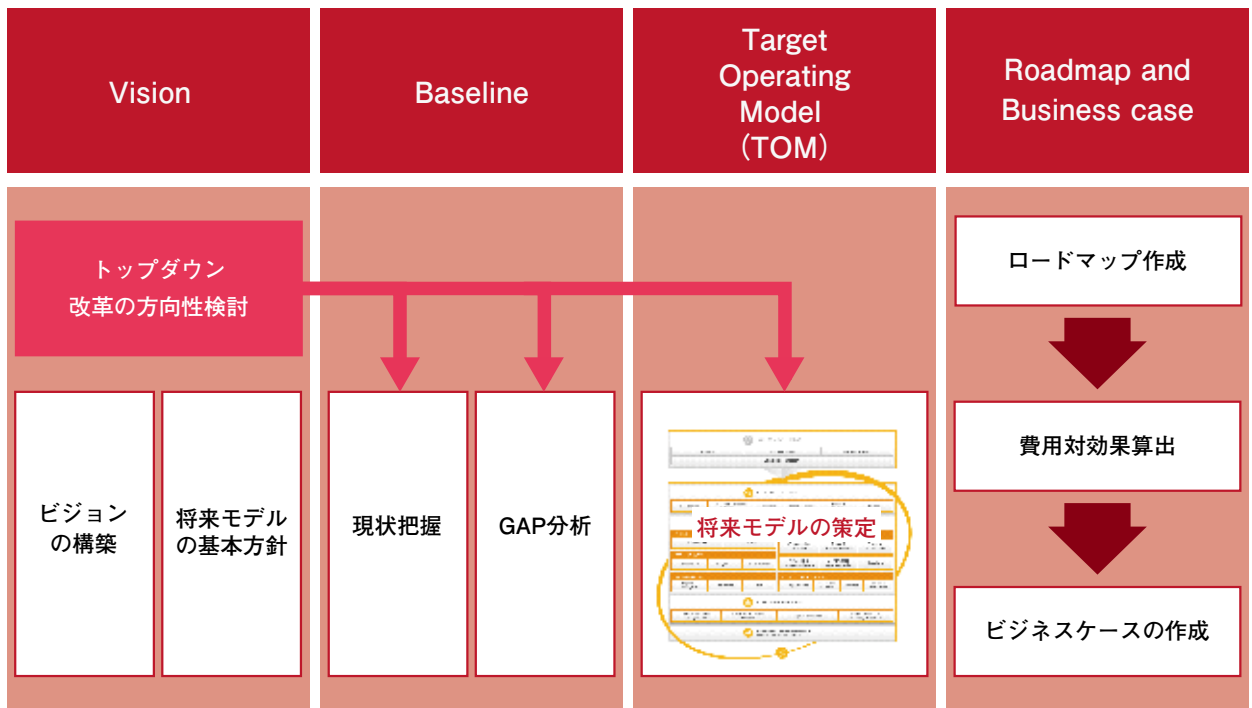
ビジネスモデルの変革やデジタル化が進む中、財務経理部門に期待される役割は高まっており、変革が求められています。

今日のCFO／財務経理部門に求められるのは、決算報告だけではなく、M&Aによる企業の成長戦略への貢献やコスト構造改革など、経営者からのさまざまなリクエストに迅速かつ確実に対応することであり、企業価値向上に貢献できる戦略的組織への進化が期待されています。

しかし、依然として多くの財務経理部門が非効率で手作業の多い業務プロセスや分断されたシステム、標準化されていないデータ構造など、多くの課題を抱えています。

PwCのトランスフォーメーション&ビジョニングサービスでは、財務経理部門が戦略的組織へと進化するために、現状課題を包括的に分析した上で、あるべき将来モデルの策定と実現を支援します。

トランスフォーメーション & ビジョニング フレームワーク



How can PwC help?

サービス概要

- ・ 事業戦略に適した財務経理部門の設計
- ・ 他社とのベンチマークによる財務経理部門の改善視点の提供
- ・ 経営情報の標準化による業績管理の比較可能性の向上
- ・ バリュードライバーとリンクした業績評価モデルの構築
- ・ 業務プロセスの標準化やRPAによる自動化と生産性の向上
- ・ 取引先とのデータ連携強化、デジタル化されたワークフローの設計
- ・ 財務経理機能のコスト低減
- ・ 事業分析や事業支援機能の強化
- ・ 税務戦略機能の強化
- ・ 経営者や事業責任者のニーズに合った財務経理スキルや役割定義
- ・ 継続的な改善プログラムや意識変革活動の導入と定着

組織再編 Reorganization

法律、税制、会計基準が整備され、組織再編はCFOにとって戦略実現の現実的かつ効果的な手段となりました。グループ組織構造の見直しにとどまらず、企業価値向上に向けた強固なグループ経営体制の構築が求められています。

企業価値の向上に向けた要求が高まる中、多くの企業が事業の選択と集中に向けた取り組みを加速させています。強固なグループ経営体制を実現するためには、グループ組織構造の見直しだけでなく、グループガバナンスの最適化が不可欠です。

PwCは、戦略実現の手段として、持株会社設立、グループ組織(会社)の再編、グループガバナンスの強化、財務組織の再設計と統合を支援します。



How can PwC help?

サービス概要

持株会社設立

- ・ グループ組織構造の設計、持株会社の機能設計
- ・ 財務経理や人事などの本社機能の再配置、業務再設計
- ・ グループ収支／資金還流（配当金、経営指導料など）の設計
- ・ 持株会社設立実務や会社法上の手続きの推進

グループ組織再編

- ・ 最適スキーム、ストラクチャーの設計
- ・ 会社分割や労働契約の承継などの手続き
- ・ 再編（分割）に伴う業務と情報システムの再設計

グループガバナンスの強化

- ・ 事業構造に合わせた本社機能の設計（集権／分権）
- ・ 本社と子会社の役員体制、意思決定機関や意思決定プロセスの設計
- ・ 事業責任体制、業績管理制度、役員報酬制度などの全体設計

財務経理組織の再設計・統合

- ・ 戦略機能の強化に向けた財務経理組織の設計、役割と責任の定義
- ・ M&Aに伴う財務経理組織の統合

ファイナンス機能 ベンチマーキング Finance effectiveness benchmarking

財務経理機能の現状を俯瞰的に把握し、他社の先行事例などを踏まえた将来モデルを描いた上で、組織再設計や業務・システム改革などの施策を打つことが効果的かつ効率的です。

経営環境が多様化・複雑化し、グローバル化による競争が激化する中で、CFOおよび財務経理部門にはさらなる進化が求められています。

1. **経営参謀としての役割の高度化** — 現代の財務経理部門は、高度な分析、将来予測やシミュレーションを通して意思決定を支援し、不確実性の高い市況における経営のサポートを求められています。また自社の事業に深い知見を備え、各部門と緊密に連携を取りながら、事業戦略の策定と実現に貢献することが期待されています。
2. **制度改正や高まるステークホルダーの要求への対応** — 伝統的な財務経理領域においても、法や制度改正が頻繁に発生し、投資家をはじめとするステークホルダーからの要求は高まる一方です。これらに迅速かつ的確に対応し、戦略的な判断を下すには、会計プロフェッショナルとしての高い専門性が必要となります。

3. **効率化、コスト最適化の推進** — ITの進化やシェアードサービスをはじめとするソーシング戦略の成熟化に伴い、コスト節減に対する重圧は今後もより一層厳しくなることが想定されます。定型化、標準化、自動化、集約化を推進し、少ない資源でより高い成果を上げなければなりません。

PwCのファイナンス機能ベンチマーキングサービスは、さまざまな分析手法を用いてファイナンス機能の効率性やパフォーマンスを客観的に分析・診断し、財務経理組織の再構築や財務経理機能の業務改革を支援します。

ファイナンス機能ベンチマーキングの各種診断ツール



1. ベンチマーク分析

データ収集ツールを用いて、自社のさまざまなデータを効率的に収集し、定量・定性指標に基づき同規模・同業種などのベンチマークグループと比較・分析



2. プロセス成熟度診断

ワークショップを通して現行業務プロセスを整理し、先進企業のベストプラクティスと比較した成熟度を診断



3. マネジメントインタビュー

経営および上級管理職へのヒアリングを通して、現状の財務経理部門が抱える課題や目指すべき方向性に関する意見を整理



4. Voice of the Customerサーベイ(ウェブサーベイ)

財務経理部門およびサービスの提供先である事業部門などの社内顧客に対して、期待値や現状のサービスレベルに関するウェブサーベイを実施



5. アクティビティ分析(ウェブサーベイ)

財務経理部門の各部員の活動内容をウェブサーベイにて記録し、効率化などの改善機会をボトムアップで算出

How can PwC help?

サービス概要

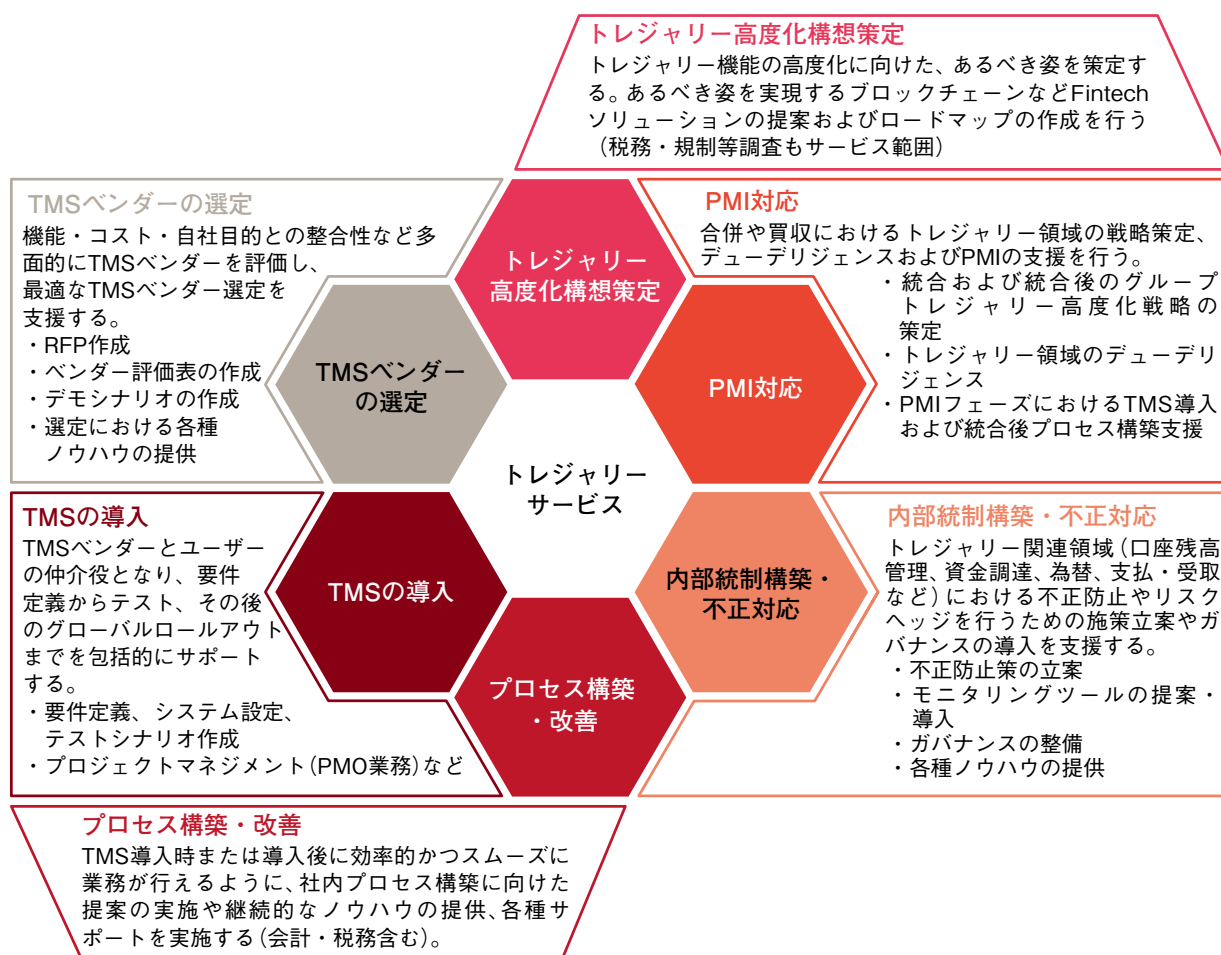
- ・ 組織、人、プロセス、テクノロジーにおける、課題と改善機会の特定
- ・ 中長期的な改革ロードマップの策定、および施策の優先順位の設定
- ・ 人員数やコストなど各指標に対する適切な目標値設定
- ・ 定量的なデータに基づくビジネスケース(プロジェクト起案／稟議書)の立案
- ・ 継続的な改善を測定するための起点の定義

トレジャリー部門の業務改革 Treasury function transformation

事業活動のさらなるグローバル化、為替変動の激化に伴い、企業の資金調達・運用・決済コストの削減、企業グループ全体の資金の可視化、財務リスク管理の強化は喫緊の課題となっています。

事業活動のさらなるグローバル化、為替変動の激化により、トレジャリー部門のマネジメントや事業部門に対するビジネスパートナーとしての役割は増加しています。

PwCは、トレジャリー高度化に伴うロードマップや基本構想の策定から、必要なインフラ:TMS(Treasury Management System)の選定と導入、インフラ導入後のプロセス構築と改善(リスク管理・会計・税務・規制など対応支援含む)、内部統制構築や不正対応、そしてM&A後の被買収企業の財務プロセスの統合まで、さまざまな局面と領域に対して支援します。



How can PwC help?

サービス概要

- ・ トレジャリー部門の役割変革に関する構想立案、変革に向けたロードマップの策定、施策実行効果の測定
- ・ グローバルトレジャリー組織体制の見直し、金融子会社設置都市の選定、候補地域、都市の税務など各種規制調査
- ・ 中立的な第三者の立場によるTMS選定
- ・ 本社およびグループ会社への改革後の資金関連プロセス／システムの導入と展開
- ・ 不正防止や財務リスクヘッジのための施策立案、ガバナンス整備
- ・ PMIフェーズにおける統合後プロセスとシステムの構築

グローバル業績評価 Global performance management

グローバル先進企業は、経営戦略と整合した目標の設定、サプライチェーン計画や要員計画などのビジネス計画と年度予算との統合、デジタル化によるレポート機能の改善、ビッグデータやアナリティクスの活用による将来予測の強化といった取り組みを強力に推進しています。

新興国市場の成長鈍化、顧客ニーズ多様化など企業を取り巻く経営環境が大きく変化し、これまで以上にグローバルレベルでの経営判断の迅速化が求められています。

これを実現するには、在外子会社を含めた顧客別／品目別の受注状況や需要予測、拠点別／品目別の在庫、生産拠点から販売拠点までの配送リードタイムなど、日々の業務オペレーションに踏み込んだグループマネジメントが不可欠となります。

一方で、多くの日系企業は月次・連結勘定科目レベルでのマネジメントにとどまり、PSI(製販在計画)やセールス&オペレーティングシステム(S&OP)と予算管理との整合、ビッグデータやアナリティクスなど、先進技術を活用したビジネスシナリオの将来予測に取り組むグローバル先進企業との間には大きな差が存在します。

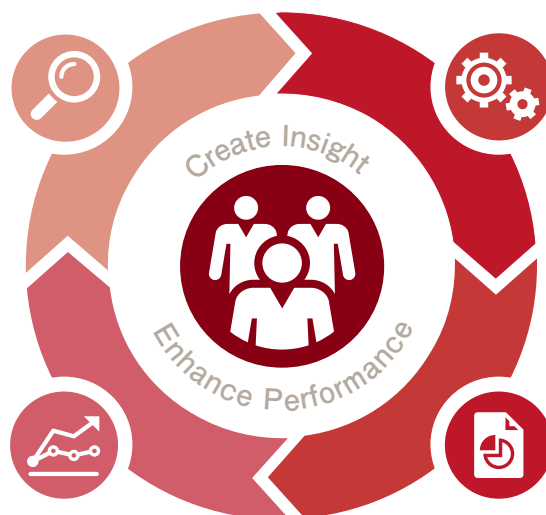
PwCは、グローバルに共通した方法論や先進事例を活用して、クライアントに即した業績評価制度のあるべき姿を描き、現状とのギャップを明確にした上で実効性の高い実行計画の策定を支援します。また、グローバルネットワークの活用により、在外子会社への新しい業績評価制度の展開と定着化を含む、グローバル業績評価制度による効果の実現までを一貫して支援します。

正しい目標の設定
Set the right business targets

統合計画の策定
Integrate business plans

アナリティクス活用による
将来予測の強化
Predict outcomes with analytics

レポート機能の改善
Improve business reporting



How can PwC help?

サービス概要

グローバル業績管理の現状診断

- ・ あるべき姿(ビジョン・制度・プロセス・IT)の定義
- ・ 改革テーマの設定
- ・ 実行計画(スケジュール・体制・投資対効果など)の策定

グローバル業績評価制度の設計および構築

- ・ グローバル業績評価指標の再定義
- ・ 経営戦略やビジネス計画と業績評価システムの整合
- ・ 非会計数値を含むグローバル業績管理システムの構築
- ・ ビッグデータとアナリティクスを活用した将来予測の実現
- ・ Cloud EPM / ERP・RPA の活用などによるレポート業務の効率化

グローバル業績評価制度の定着、効果測定

- ・ 在外子会社を含めた意識行動改革
(Change Management)
- ・ 達成状況の測定および管理
- ・ コーポレートガバナンスへの業績評価制度の組み込み

予算管理高度化 Planning & budgeting improvement

中期経営計画・予算は、中期・年度の戦略実行目標として設定され、各組織・人の行動結果を評価する手段であり、その存在意義は色あせません。

激動する経済環境の中、短期間での予測やシミュレーションがこれまで以上に重要な意味を持つようになりますが、中期経営計画や年間予算の存在意義がなくなるわけではありません。激動する経済環境に置かれているが故に、中長期的な視点と目標を持って事業を遂行し、結果を評価することが重要です。

しかし、いまだ次のような不具合が存在し、効果的な予算統制管理の妨げとなっています。

・各種予算間の整合性や一貫性の欠如

中期計画－予算

総合予算－個別予算－投資申請案件

連結予算－個社予算

・編成作業の非効率

編成期間の長期化

職人作業

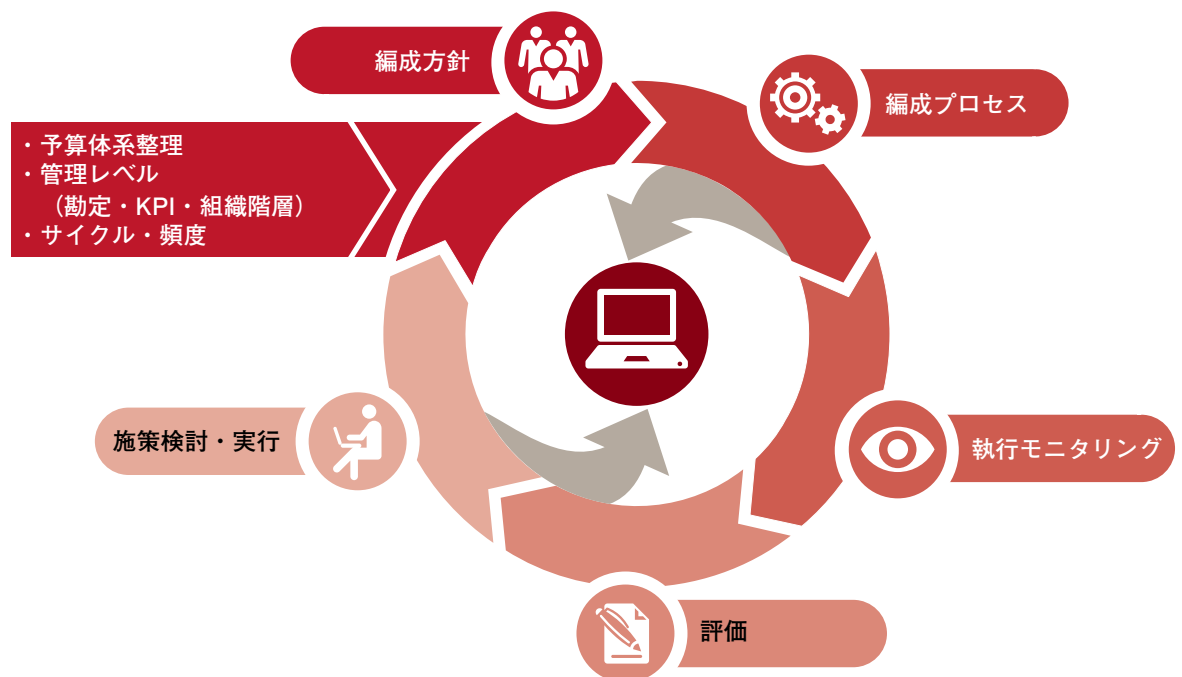
マニュアル・Excelによる情報受け渡し

・不明確な責任所在

保守的見積もり、達成不能なノルマ

合理性に欠ける配賦(売上・利益)

PwCは、計画と予算体系の整理から、編成プロセスの効率化、計画と予算数値に対する意識改革まで、クライアントの予算管理高度化の取り組みを支援します。



How can PwC help?

サービス概要

- ・ 計画と予算体系の整理
- ・ 計画と予算サイクルの整理
- ・ 管理レベル(勘定科目、KPI、組織階層など)の定義
- ・ 予算編成と統制方針策定
- ・ 予算編成プロセス効率化
- ・ 予算管理レポート体系の整理
- ・ 施策検討と実行
- ・ 予算管理システム導入

EPM / ERP システム導入

EPM / ERP System implementation inc. mgt. dashboard

真に機能するグローバル経営管理システムは、経営判断に必要な粒度・鮮度・精度を備えたデータが効率的に収集、一元管理・処理されたものであり、体系化・ビジュアル化された形で、必要な時にいつでもマネジメント層に提供することができます。

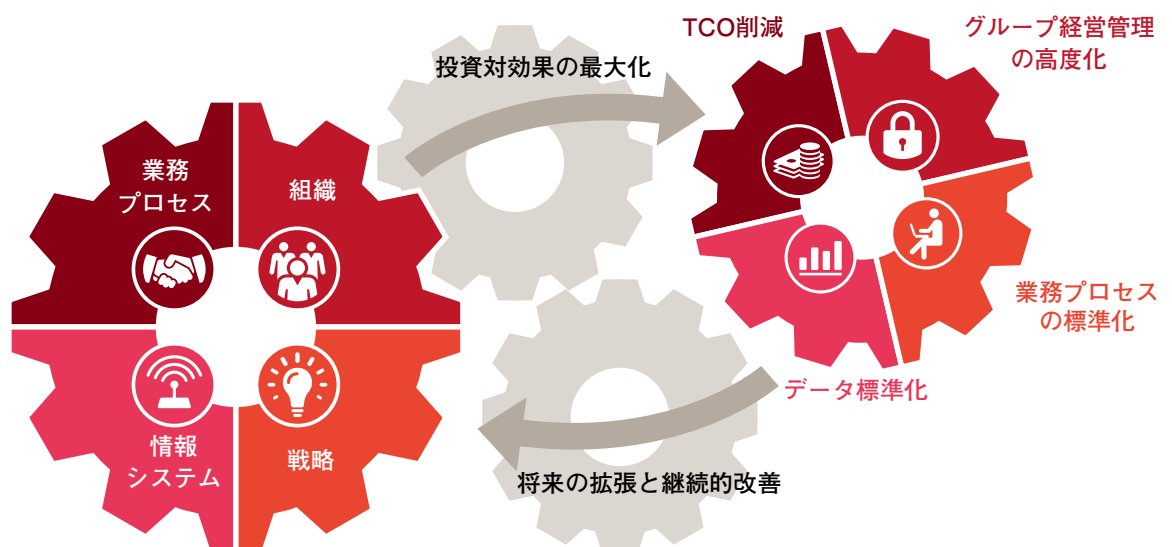
経理業務の効率化や経営管理の高度化などの目的を持って、EPM / ERPシステム導入プロジェクトをスタートさせたはずが、目的を達成できずに下記のような問題を抱えている企業が多く見られます。

- ・ 経営管理上、有益な情報が提供されない
- ・ 業務プロセスの標準化と効率化が進んでいない
- ・ システム開発投資や運用保守費用が増大
- ・ 組織変更に柔軟に対応できない

これらの問題が発生する最大の原因は、構想を策定する段階で十分な検討が行われていないことにあります。

PwCは、EPM / ERPシステム導入と改革テーマ実現の全体を統括管理し、構想策定から導入と定着化まで一貫した支援を行うことでプロジェクトを成功に導きます。特に構想策定フェーズでは、戦略／組織／業務プロセス／情報システムの観点からあるべき姿を検討するとともに、期待効果と優先順位を設定し、実現性の高い導入計画を立案することで、投資対効果の最大化に貢献します。また、グループレベルでの全体最適と将来における拡張性を目指し、以下を考慮しながらEPM / ERPシステムの導入を進めます。

- ・ グループ経営管理の高度化／効率化／グローバル化
- ・ 業務プロセスの標準化と効率化
- ・ グループ共通項目のデータ標準化（利用方法、コード体系）
- ・ 情報システム基盤の標準化とTCO削減



How can PwC help?

サービス概要

構想策定

- ・ 現状分析(戦略／業務／組織／IT)、改革テーマの設定
- ・ 新業務／システム／データモデルの概要定義
- ・ RFP作成／ソフトウェアの選定
- ・ 実行計画(スケジュール／体制／投資対効果など)の策定

設計および構築

- ・ グループ経理規程・マニュアル整備支援
- ・ 業務詳細設計支援
- ・ プロトタイプ設計とFit & Gap分析支援
- ・ アドオン設計支援
- ・ 開発／データ移行／テスト支援

導入および定着化

- ・ 海外拠点を含めた研修などの業務移行と初期稼働支援
- ・ 導入効果測定と継続的な業務／システムの改善

プロジェクト管理

連結決算システム導入 Consolidation system implementation

日本企業の連結決算業務の効率性は他国のグローバル企業に比べて大きく劣っています。
連結作業の効率化、連結システムのグループ内共有化により、業務コストとITコストを下げることができます。

次のような理由により連結決算業務の効率性は他国のグローバル企業に比べて大きく劣っています。

・不要な連結仕訳の起票

過去からの処理の継続性を重視し、連結マテリアリティに基づく処理の割り切り(重要性の乏しい仕訳の廃止など)がうまくできておらず、連結決算作業の工数がかかりすぎている

・連結基礎情報レベルの低さ

子会社から提供される連結基礎情報レベルが低く、親会社による数値検証や照合差額調整が必要

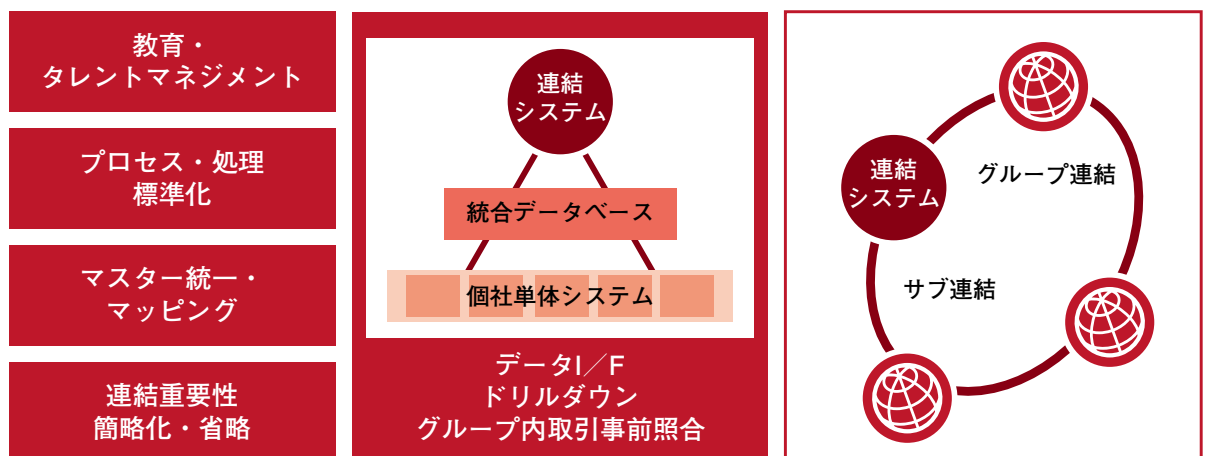
・グループ内会計処理方法とマスターの不統一

会計処理方法のみならず、勘定科目と取引先マスターが統一されておらず、親会社が子会社の会計インフラを理解できていない

・ITインフラの活用ができていない

標準システムの導入、統合データベース構築などによる子会社G/L情報の見える化、グループ内取引の自動起票・照合ができていない

PwCは連結マテリアリティに基づく連結処理と仕訳の効率化、子会社経理能力向上のための施策検討と実行、シェアードサービスなどの活用による決算情報品質維持と向上など、プロセスの見直しと再構築の他、グローバルで高いシェアを持つOracle Hyperion、SAP FCを使用した連結決算システムの導入を支援します。Oracle Hyperion、SAP FCにより、子会社で実施されているサブ連結も同一基盤で実施することで、グループ全体でのITコスト(初期投資、ランニングコスト)を最適化することが可能です。



How can PwC help?

サービス概要

- ・ グループ標準勘定科目体系策定
- ・ グループ標準会計処理基準・方法策定
- ・ グループ標準会計処理マニュアル策定
- ・ 子会社展開
- ・ 個社システムデータインターフェイス
- ・ 連結基礎情報収集効率化
- ・ 連結仕訳削減・簡略化
- ・ 事前照合システム構築
- ・ 連結システム構築
- ・ サブ連結対応

決算早期化 Close to report : Smart close

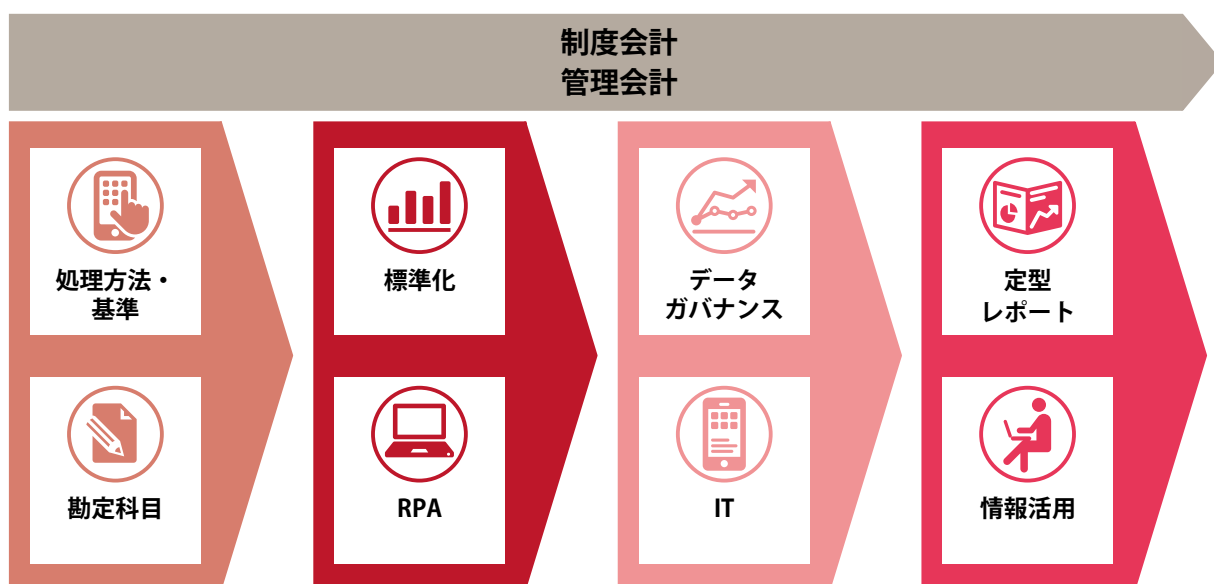
事業活動の結果を知るタイミングが遅いほど、チャンスとリスクへの対応が後手に回り、失う利益と被る損失の影響は計り知れません。

対外、対内ともに決算情報の早期開示の圧力が強まっており、正確性よりもスピードを求める方向に傾きつつあります。しかし、情報提供者としては決して正確性をないがしろにすることはできず、矜持を持って両者のバランスと落としどころを見出すことが必要になります。

一方、決算早期化とは、四半期・年度決算、月次決算だけを対象とするものではありません。実績を把握しなければならないタイミングは項目（勘定）、事業、地域などの重要性と性質によって異なるはずです。

財務経理担当者は、情報利用者が真に求める情報の性質を見極めることにより、一律的に早期化施策を検討・実行するのではなく、メリハリのある対応を取ることが求められます。

PwCは情報利用者、提供情報の目的、性質を適切に見極め、必要な情報が必要なタイミングに必要とする人／組織に提供することのできる仕組みの構築を支援します。



How can PwC help?

サービス概要

- ・ 提供情報整理
- ・ 会計処理基準・方法標準化
- ・ 決算業務平準化
- ・ 決算業務簡略化・省略
- ・ マスター統一によるデータガバナンス向上
- ・ 自動起票、照合の拡大(RPAの活用)
- ・ Pull型情報活用システムの構築
- ・ 定型レポート体系整理

シェアードサービス & アウトソーシング Shared service & outsourcing

シェアードサービス & アウトソーシングの目的は、従来のコスト削減から業務標準化による財務経理の品質維持、そして高齢化・少子化環境下における財務経理機能の継続性確保へとシフトする傾向にあります。

シェアードサービスやアウトソーシングは、コスト削減（約30%削減*）、業務品質向上、透明性の向上、ガバナンス強化およびグループ共通基盤のための有効な手段であり、分散している機能の余分なプロセスを統合することにより、オペレーションエクセレンスの状態を作ることができます。

今後、デジタル化とテクノロジーの高度化（RPAなど）によって、財務経理機能のあり方やシェアードサービスの位置付けは大きく変わっていきます。また、事業部門からの柔軟なサービス提供の要求は高まっており、シェアードサービスは業務範囲の拡大およびサービスレベルの向上（スピードアップや24時間サービスを含む）が必要になっていきます。

PwCは、シェアードサービスおよび財務経理機能全体を改革する視点で、業務の標準化、自動化、サービス範囲の拡大、グローバル体制、業務の高度化、サービス志向への転換に向けた取り組みを支援します。

* PwCグローバルシェアードサービス調査報告書



How can PwC help?

サービス概要

業務標準化

- ・ 先進業務プロセスの設計と構築（標準化／集約化／統制強化）
- ・ 継続的改善手法の導入と効果的なガバナンス設計
- ・ エンドツーエンドの観点で業務改革、プロセス効率化、ペーパーレス化

自動化

- ・ RPA の設計と導入
- ・ 先進のITアプリケーションの設計と導入、IT 投資のリターン最大化

サービス範囲の拡大

- ・ 既存シェアードサービスの評価／改革方針策定
- ・ シェアードサービスとアウトソーシングのオペレーションモデル策定

グローバル化

- ・ ビジネス面と財務面で最適なソーシングモデルの構想策定
- ・ グローバル展開、ロケーション選定

業務の高度化

- ・ 人材教育制度の改革
- ・ 付加価値業務への移行方針と計画策定

サービス志向への転換

- ・ 投資対効果の早期試算と事業計画策定
- ・ 財務分析とサービス価格の方針策定

経理人材マネジメント Finance talent management

グローバル化の進展により、会計知識はもちろんのこと、論理的な思考力とコミュニケーション能力（説明力と言語力）、分析力、そして行動力を兼ね備えた経理人材の確保と育成は喫緊の課題です。

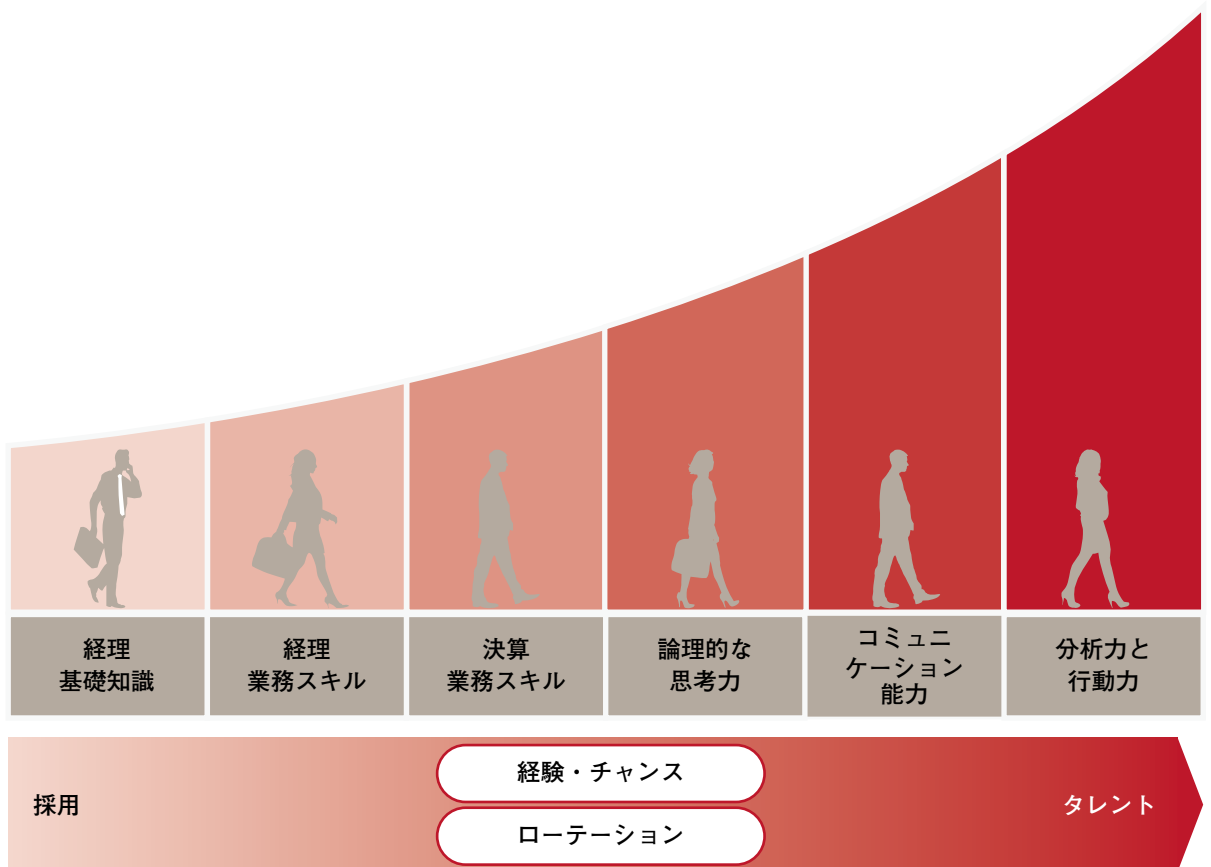
経営環境の激化、会計基準の内容の複雑化が進む中で、経理人材には、

- ①経理・財務の守備範囲という通念に縛られることなく、従来の仕組みを見直すことができる「**論理的な思考力**」
- ②さまざまな人種や関係部門と連携し、説得することができる「**コミュニケーション能力**」
- ③会計情報からもたらされる数字の変化を見極め、経営計画から乖離するリスクを察知し、トップマネジメントに報告できる「**分析力と行動力**」

が求められます。

経理人材の育成にあたっては、あるべき財務経理部門の明確化と、それを実現するために必要な仕組みの検討が必要です。

PwCは、財務経理業務に関連する多くのコンサルティング実績に裏付けされた知識と経験に基づき、企業ごとの特色を生かしたオーダーメイド型の経理人材育成プランの策定と導入を支援し、強い財務経理部門への変革をリードします。



How can PwC help?

サービス概要

- ・ 財務経理人材の育成方針と計画の策定支援
- ・ あるべき財務経理部門の役割の整理
- ・ リソースプランニングの策定
- ・ 財務経理人材の経験とスキルの棚卸し
- ・ ジョブローテーション計画の策定
- ・ 教育、研修カリキュラムの策定
- ・ 研修会、セミナーなどの開催

グローバル原価管理 Global cost management

グローバル原価管理を実現することで、最適地生産、最適な価格設定、原価低減策検討を効率的・効果的に行うことができるようになり、企業の競争力の向上を図ることができます。

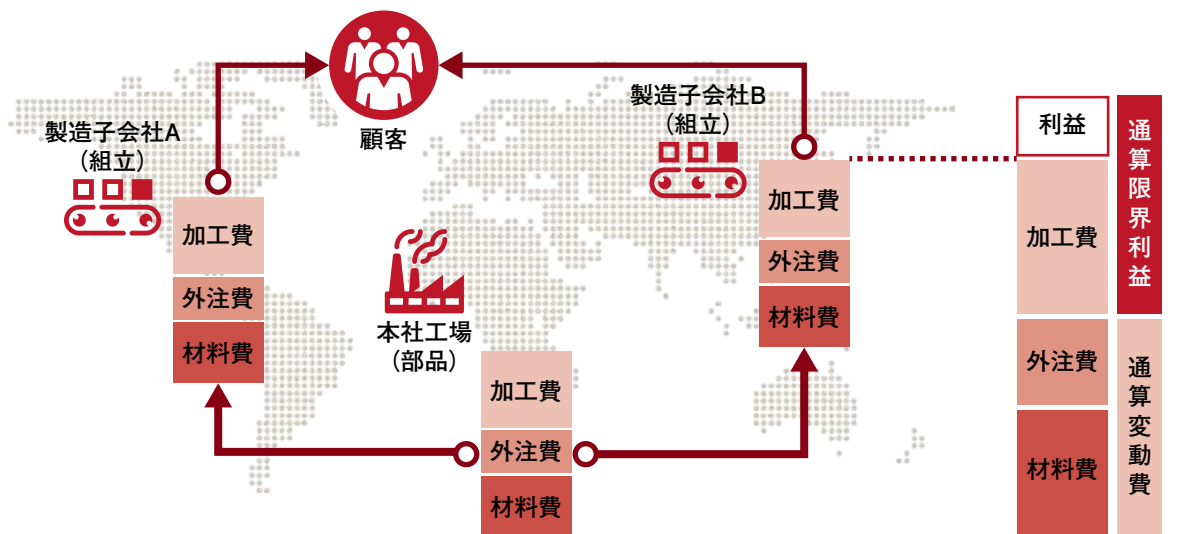
グローバルでのビジネス展開が一層進展することで、グループ内のサプライチェーンが複雑化し、原価情報を把握することが難しくなっています。一方で、グローバルでの競争を勝ち抜くためには、原価情報を効率的・効果的に収集し、適時に意思決定を下すことが求められます。

グローバルに広がる子会社をまたいで製品が製造販売される場合、内部利益を含んだ振替価格で品物が会社間を移動し、グループとしての原価把握が困難になっているケースがよく見られます。その結果、次のような不具合が生じています。

- ・ 市場、顧客要求変化への対応が遅く、商機を逃している
- ・ 採算が十分に確認できないまま、顧客からの値下げ要求に応じている
- ・ グループ内に同一製品に対する製造拠点と販売拠点が複数あるが、どこで製造し、どこで販売するのが最も利益率が良いのか分からない
- ・ 海外子会社のオペレーションは子会社の裁量に任せているため、オペレーションが見えず本社からの統制が難しい
- ・ 子会社にとって最適なオペレーションが実行されているが、それがグループ全体の最適かどうか判断できない

PwCは、これらの意思決定やマネジメントの基盤となる原価情報の整備をグローバルで支援します。

どの工場で作るべきか、価格をいくらに設定すべきか



How can PwC help?

サービス概要

- ・ 現行原価管理業務の課題の特定
- ・ 先進事例やIoTなど最新の技術動向を踏まえた原価管理業務の改革の方向性検討
- ・ グローバル原価管理標準の策定
- ・ グローバル原価管理業務の設計
- ・ 原価計算処理方法の定義
- ・ 原価計算システムの要件定義、設計・開発

PwCコンサルティング合同会社のご紹介

PwCコンサルティング合同会社は、経営戦略の策定から実行まで総合的なコンサルティングサービスを提供しています。PwCグローバルネットワークと連携しながら、クライアントが直面する複雑で困難な経営課題の解決に取り組み、グローバル市場で競争力を高めることを支援します。

PwCコンサルティング合同会社

〒100-6921 東京都千代田区丸の内2-6-1
丸の内パークビルディング21F
TEL: 03-6250-1200

お問い合わせ
pwcjppr@jp.pwc.com