

## CFOから見た IT・情報システムの 現状と課題

### 桜本利幸

日本オラクル株式会社 担当ディレクター  
法政大学大学院兼任講師、ITコーディネータ、公認システム監査人  
日本CFO協会主任研究委員

今やIT・情報システムは、経営管理や業務に深く入り込み、その活用の巧拙が企業価値を左右する。

IFRSや内部統制など新たな制度への対応といったオペレーショナル課題からグループ経営の高度化にいたるマネジメント課題まで多くのテーマに取り組むCFOは、経営管理基盤としてのITとどう向き合っているのか。

欧米企業に比べてITの活用が遅れているといわれることが多い。我が国企業のIT・情報システムの現状と課題を調査を試みた。

### CFOとITのかかわり

はじめにITとCFOの関わりを見てみよう。

図1に見られるように、CFOの分掌として「財務・経理」の九六%の回答は当然として、「会計システム」が六八%、「管理会計・経営管理システム」が六六%にのぼり、「IR」の五三%を抑えてCFOの分掌の二位、三位となった。三分の二のCFOが業務のみならず会計や経営管理システムといった情報システムに関する責務を担っている。「会計・管理会計・経営管理以外の情報システム」も分掌としているCFOも二二%と五人に一人を超えている。

IT技術の劇的な進化によって、ITがよりユーザーにとって身近で簡単に使えるようになった昨今、「いかに情報システムを作るか」から「いかにITを利用するか」にITに対する考え方や、ITの利用の仕方が変化し、ITに係る責任が従来の「作る側」である情報システム部門から「使う側」であるユーザー部門にシフトしてきている現われであらう。

図2からもその傾向が見てとれる。財務会計システム導入に関し、その意思決定プロセスを聞いたところ、「CFOもしくはCFO傘下の部門が主導で進める」と「CFOもしくはCFO傘下の部門が主導するが、CIO・情報システム部門と連携で進める」というCFOもしくはCFO傘下の部門に主導権があるという回答が七七%となった。

「作る」から「使う」への変化は利用するシステムの形態にも現れる。図3「現在利用中の会計システム」の設問に対して、「ERP」四一%、「会計パッケージソフト」三六%と「作らなくてもいい」情報システムが八割弱を占めた。六〇%を超えるといわれている欧米のERP普及率と比べるとまだまだ見劣りするが、「作る」から「使う」は確実に進んでいる。もう一つ付け加えるなら、ここ数年「個社ごと」に作る、から「グループで使う」という傾向も顕著になってきている。

実施：日本CFO協会  
 調査期間：2009年7月23日～2009年8月7日  
 調査対象：無作為に抽出した上場企業500社のCFO（回答率18%）  
 [回答企業のプロフィールの特徴]  
 業種：製造業62%、卸売業13%、小売業8%  
 グループ売上高（円）：5,000億以上が31%、100億以上5,000億未満が63%、100億未満が4%  
 グループ従業員数：1万人以上が34%、5,000人以上1万人未満が7%、5,000人未満が59%

図1 ● CFOの分掌

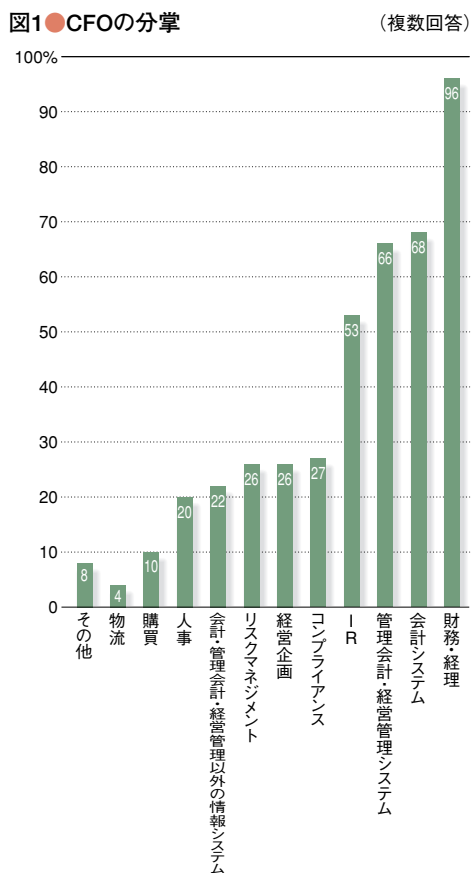


図2 ● 財務会計システム導入の意思決定プロセス

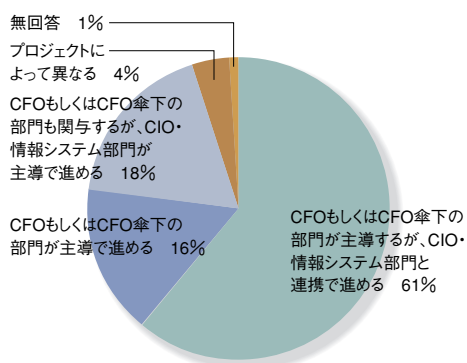


図5 ● 現在利用している会計システムの使用年数

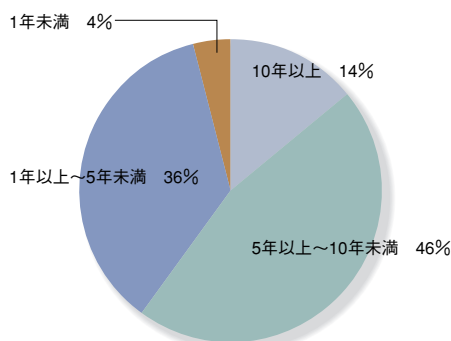


図4「現在利用中の会計システムに満足しているか」という設問に約半数のCFOが「満足していない」と回答している。「なんともいえない」も三二%と自信のなさも浮き彫りになった。

これは、会計システムの年齢によるところが大きい。図5「現在利用している会計システム使用年数」の設問に、六〇%のCFOが五年以上と回答している。その中には一〇年以上も一四%も含まれる。一〇年前といえ、二〇〇〇年問題、そして単体から連結へ、キャッシュフロー計算書の開示といった会計ビッグバンが始まった時期であり、システム面ではオープン化、ダウンサイジングの掛け声のもとで、第一次ERPブーム、会計システムのリプレースが一斉に行われた時期である。それからの一〇年で単一

通貨ユーロの普及、BRICsをはじめとした新興国の台頭と日米欧を中心とした先進国の成長率のスローダウンによる経営のグローバル化が加速。経営の不確実性は増し、単体ではなくグループレベルでの速く正確な意思決定が経営に要求されるようになってきた。

このようなグループ、グローバル経営への対応、さらに、内部統制やIFRSへの対応といった経営や業務の求める要求を、ここ一〇年でITは取り込み進化してきている。しかも、その進化は今なお止まらない。また、インターネットの爆発的普及と電子デバイスの高性能化、低価格により、ITの利用者はビジネスシーンにおいても劇的に広がった。一〇年前はある程度のITリテラシーがないと使えなかったITだが、今はどうだろう。経営者から現場の担当者まで多くの人々がそのビジネスシーンに不可欠

な道具として、質と量の差こそあれ、使うことができるようになってきている。一〇年前のシステムでは、そのITの進化による利点を享受できていないのである。

システム年齢(図5)と満足度(図4)をクロス集計すると、一〇年以上の利用年数では五三%が、五年以上一〇年未満では五一%のCFOが「満足していない」と回答、古いほど不満足は高い。

図6「現在利用している会計システムの不満点」の設問に対する回答のトップ5は、「IFRSに対応できない」四四%、「ビジネスの拡大、変化に対応したシステムの拡張、仕様の変更が困難」四〇%、「管理会計、経営管理に対応できない」三九%、「運用コストが高い」三〇%、「グローバル対応できない」二三%である。これらは、最新のIT、特に会計領域においてはグローバルERPですべて解決されているテーマである。それは、図4での

図4 ● 現在利用中の会計システムに満足しているか

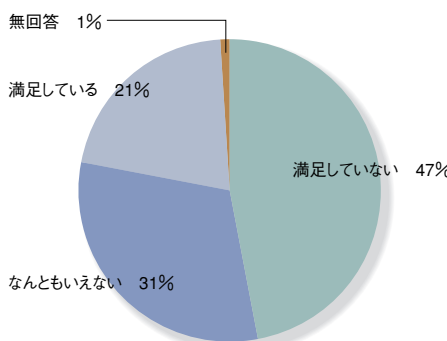


図3「現在利用中の会計システム」

| システムの種類    | 割合 (%) |
|------------|--------|
| ERP        | 41     |
| 会計パッケージソフト | 36     |
| 自社開発       | 23     |

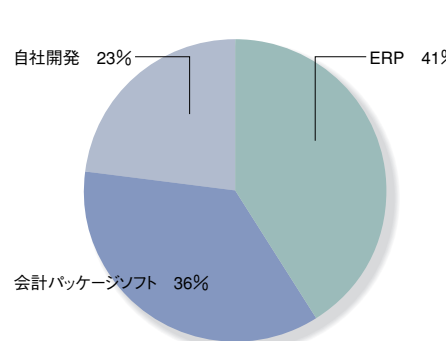
図3「現在利用中の会計システム」

図3「現在利用中の会計システム」

図3「現在利用中の会計システム」

図3「現在利用中の会計システム」

図3 ● 現在利用中の会計システム



「現在の会計システムに満足している」と回答しているCFOが二一％いることが証明している。

約半数のCFOが不満を訴えている理由は、システム年齢が高くシステムが陳腐化し、現在の経営環境に対応できないということであると判断できる。

## CFOの最重要課題は何か

経営環境のグローバル化、複雑化や制度への対応が加速化する中で、環境変化の烈風を向かい風にするのか、成長の追い風にするのかはCFOによるところが大い。経営を取り巻く課題をCFOはどのように捉えているのだろうか。図7ではCFOから見た経営上の最重要課題について、「現在の課題」と「三年後の課題」の両方について複数回答してもらった。

現在の課題として、米国でのサブプライムローン問題に端を発した世界的な金融危機と景気の後退の影響を強く受けて、「財務基盤の強化」が六一％と最も多くの回答を集めた。この「財務基盤の強化」は、三七％のCFOが三年後も課題として捉えており、信用萎縮やリセッションの状況下でも倒れないだけの磐石の財務基盤を作るという強い意志を感じた。いわば「守り」の強化である。

続いて現在の視点で回答が多かったのは、「業績／予算管理」の五六％と「中長期計画」の四九％。資本市場では過去の

実績や規模ではなく将来のキャッシュフローが企業価値を決定付ける方向に向かっているだけに納得できる回答である。

この予算や計画系への課題は、第四位の「事業ポートフォリオの再構築」四六％や「M&A戦略」二一％につながるシナリオだ。不採算事業を縮小する、もしくは売却する。成長事業に集中投資する。あるいはM&Aにより獲得する。その資金調達は増資なのか、社債なのか、手元流動資金の取り崩しなのか。まさに中長期計画と事業ポートフォリオの再構築、M&A戦略は一体で捉えられる。しかも、ポートフォリオは、動的にグループ全体でその時々々の経済状況や経営環境、競合との関係を鑑みながら、迅速に組み替えていかなければならない。

三年後の課題としても「事業ポートフォリオの再構築」が四一％で三位、「中長期計画」は三九％で四位、「M&A戦略」も三一％と高い回答率を維持し、基礎的な課題として認識されている。いわば「攻め」の強化だ。

この「守り」と「攻め」が両立して、はじめて高度なグループ経営管理が実現する。三年後には「グループ経営管理の高度化」を目指すCFOが五四％、第二位と高い回答率を示した。

では、三年後の課題の一位はなんだろう。六〇％の回答を集めた「IFRS対応」だ。しかし、「IFRS対応」は現在では三〇％と回答率は八位で、潜在的な

図6●現在利用している  
会計システムの不満点 (複数回答)

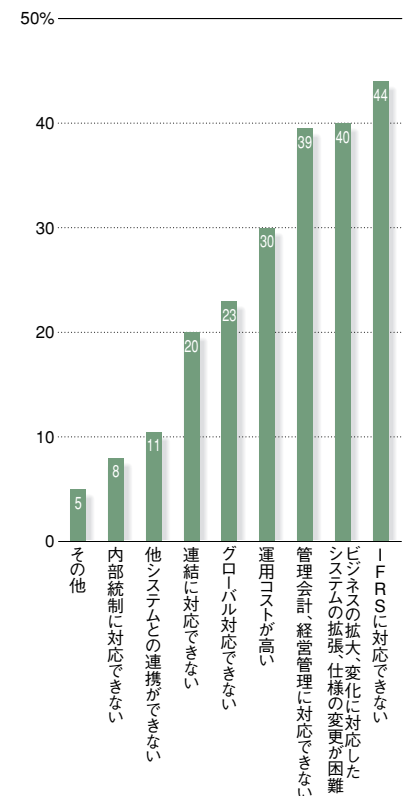
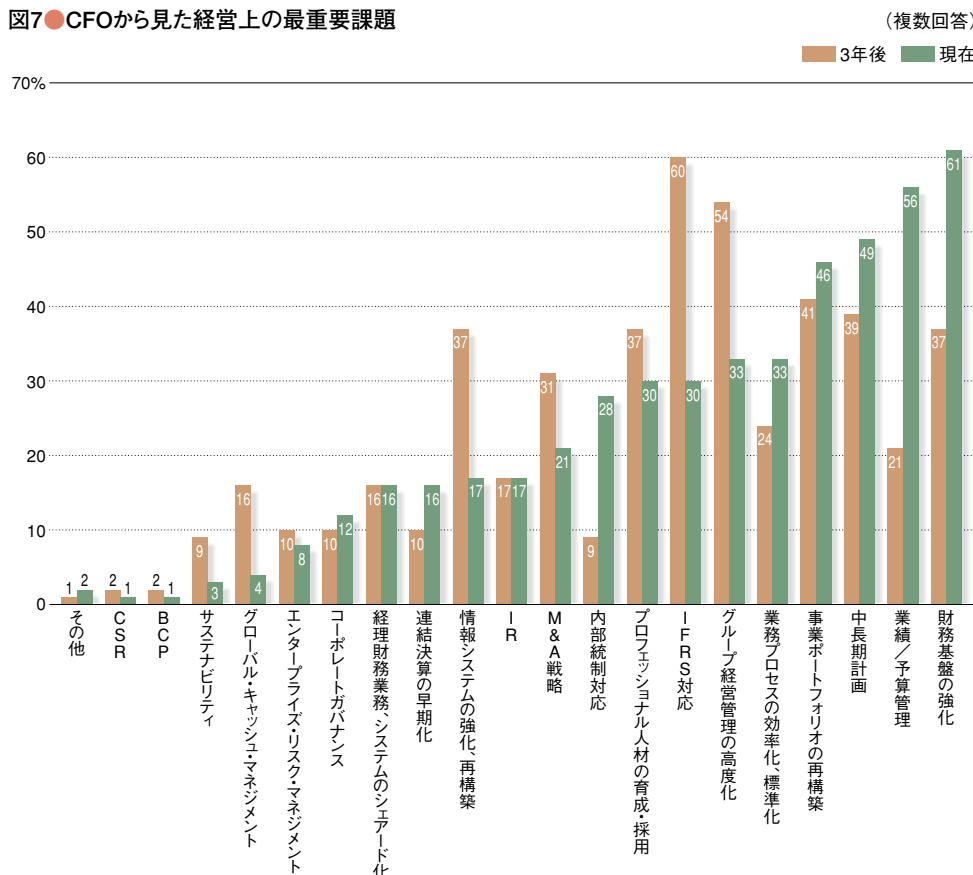


図7●CFOから見た経営上の最重要課題





課題感はあるものの優先度は低いという結果となった。これは、早くても二〇一五年といわれる強制適用まで「時間はまだある」「準備はもう少し先でもいいが、先ではかなり大掛かりな対応が必要になる」と考えているCFOが多いことを示している。IFRSと対照的なのが「内部統制対応」である。

実は、「CFOから見たIT・情報システムの現状と課題」というテーマでの財務マネジメントサーベイは二回目である。内部統制対応の準備が佳境であった、一年一〇ヵ月前の二〇〇七年一〇月に初めてITにスポットライトをあてたサーベイとして実施され、本誌第二三号(二〇〇七年十二月発行)にレポートが掲載された。記憶に残っている方も多いだろう。

その時の調査では「内部統制への対応強化」は六六%と突出した回答率であった。今回の調査では二八%、三年後では九%と、内部統制報告元年をむかえ内部統制対応の立上げはほぼ終わったと見ていいだろう。

そのほか特徴的な項目は、「情報システムの強化、再構築」と「業務プロセスの効率化、標準化」の関係だ。現在の課題として「業務プロセスの効率化、標準化」は三三%と高い。しかし、「情報システムの強化、再構築」は一七%と低い。これが三年後になると「業務プロセスの効率化、標準化」は二四%に低下し、「情報システムの強化、再構築」は三七%に上昇し、逆転する。

これは、部分最適でのシステム化ではなく、まず、業務プロセスを標準化した上で、自動化し、システム化し全体最適を目指しているという意志の現われであるという見方もできる。そうであることを期待したい。

しかし、全体最適をさらに進めて、全社で、グループでひとつのシステムをシェアードで使うという「経理財務業務、システムのシェアード化」への関心は現在、三年後ともに一六%と低く残念である。内部統制やIFRSなど制度への対応、グループ経営管理基盤として、その劇的なコスト削減効果とともに大きな効果を生むシェアード型グループIT基盤は、欧米企業では早くから利用され、昨今日本企業での採用も増加しているだけに、今後の「気づき」に期待したい。

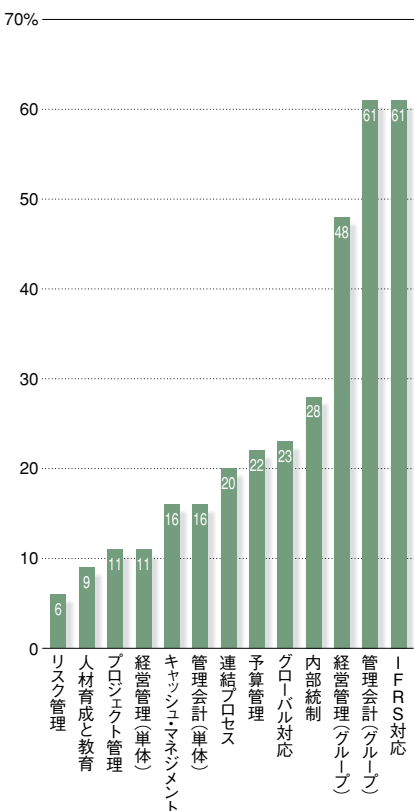
そのほか、グローバル・キャッシュ・マネジメントは四%(現在)、一六%(三年後)と大きく回答数を上げているが、それでも一〇%台と相対的な関心の低さが気になるところだ。

一方、「プロフェッショナル人材の育成・採用」は第一回の調査でも二四%、今回は三〇%(現在)、三七%(三年後)と一層深刻度が増している。グループ全体での「タレント・マネジメント」も重要な課題となっている。

## CFOの情報システムへの期待

ビジネス視点での課題が見えたところ

図8 ● IT・情報システムを強化すべきと考える分野 (複数回答)



で、視点をITに移してみよう。図8の「IT・情報システムを強化すべきと考える分野」という設問の回答は、図7「CFOから見た経営上の最重要課題」と図6「現在利用している会計システムの不満点」との相関が非常に強く現れた結果となった。五人に一人以上のCFOから、つまり二〇%以上の回答があった項目はIFRS対応(六一%)、グループ管理会計(六一%)、グループ経営管理(四八%)、内部統制(二八%)、グローバル対応(二三%)、予算管理(二二%)である。

## IFRS対応へ向けたIT・情報システムの活用

では、情報システムを強化すべきと考える分野で第一位となった「IFRS対応」について見ていく。

IFRSへの対応におけるITの活用について、四七%、半数弱のCFOが「ITの活用が不可欠」、四四%のCFOが「ITをできるだけ活用したい」と回答。両方あわせると九一%と、ほとんどのCFOがIFRSへの対応にITの活用を積極的に提えている。

では、CFOが考えるIFRS対応のために活用、改修、導入したいITソリューションは何だろうか。その答えの前に、筆者の考えるITの活用シーンを述べておく。

IFRSへのITの活用シーンは、データマネジメントやSOAによるシステム連携やセキュリティといった、コアテクノロ



ジーの領域と連結システムや総勘定元帳（GL）システムや支払管理システムといった業務アプリケーションに切り分けるとよい。コアテクノロジーはCIOを中心とする情報システム部門のテーマであり、業務アプリケーションはCFOを中心とする会計データを扱う業務部門のテーマである。本稿では、CFOサーベイなので業務アプリケーションに論点を絞る。

IFRSに対応するための業務アプリケーションは、三つの領域に整理するとわかりやすい。

一つ目の領域は「報告とレポートイング」。総勘定元帳（GL）システムや販売管理システムなどの業務システムから会計データを集めてIFRSベースの連結財務諸表を作成する。「複数会計基準の財務諸表を生成する機能」や「XBRLへの対応機能」が必要である。連結システムがその代表で、予算管理システムもこの領域に入る。

二つ目の領域は、「総勘定元帳、仕訳、勘定科目」。この領域では、IFRS基準のGLと日本基準のGLや子会社のGLなど異なる会計基準のGLを同時に保持し管理ができる「複数帳簿機能」、そして、一つの取引から会計基準の異なる複数の仕訳を生成し、複数GLに送りこむ「複数仕訳生成機能」がその要件となる。さらに、勘定科目の定義、管理もここで行われることになる。「マネジメントアプローチ、セグメント報告のための制管一

致勘定科目マスター」の管理機能だ。一般会計システム、GLシステムと言われるシステムがこの領域の主役である。

最後の三つ目は、「業務プロセス」領域。この領域はまさに、販売管理システムや人事給与システム、在庫管理システム、固定資産管理システムなど、各業務処理をこなす、会計データを作成する領域である。

IFRSへの対応を考えたとき、グループとして、この三つの領域にどこにどれだけ取り組むかがプロジェクトの大きさ、コスト、そして効果を決める。

既存システムには手を入れずに、とりあえず連結システムだけで財務報告をレポートできればいいという対応をとるか、業務プロセスと業務システムを標準化し、グローバル（グループ）で管理項目を標準化した標準勘定科目体系を定義し、一つのGLシステムの中で複数会計基準の総勘定元帳をシェアード形式で保持する、といった大掛かりではあるが、劇的なコスト効果を実現した柔軟なグループ経営管理基盤を構築するのか、もしくは、その折衷を取るのか、自社グループに合ったITの活用、導入形態を決めなければならない。

では、実際のCFOの回答を見てみよう（図9）。

一位、二位は、連結システム（四九%）、複数会計基準の財務諸表生成機能（四七%）と、「報告とレポートイング」の領域に回答が集まった。

図10 ● 内部統制対応のためのITソリューション  
(複数回答)

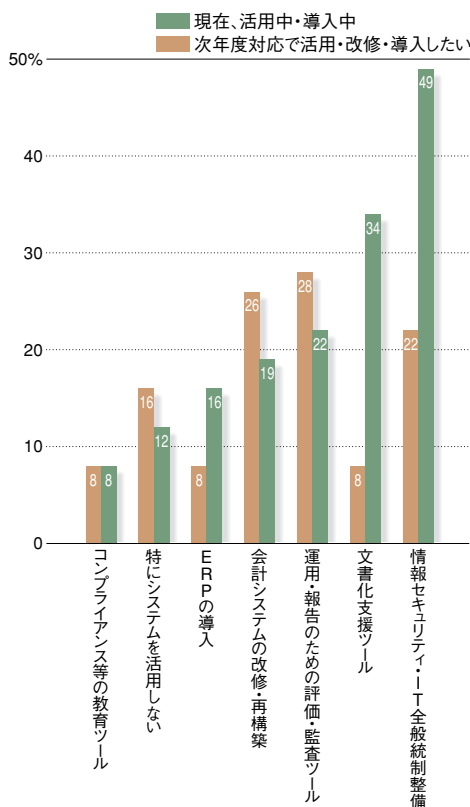
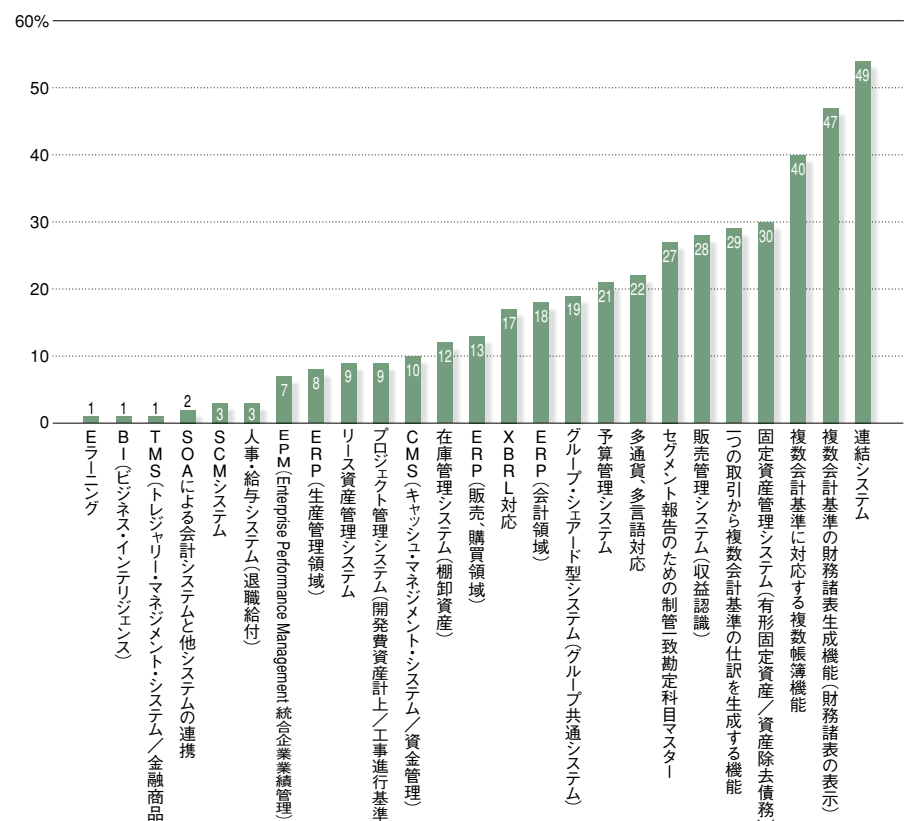


図9 ● IFRSへ対応するために活用、改修、導入したいITソリューション

(複数回答)



次に関心が高かったのは「総勘定元帳、仕訳、勘定科目」領域の項目だ。複数会計基準に対応する複数帳簿機能(四〇%)

が三位、一つの取引から複数会計基準の仕訳を生成する機能(二九%)が五位、セグメント報告のための制管一致勘定科目マスター(二七%)も七位である。

そして、四位、六位に固定資産管理システム(有形固定資産/資産除去債務)(三〇%)、販売管理システム(収益管理)(二八%)が割り込む。「業務プロセス」の領域である。

この二つは日本基準との差異が大きい業務領域である。しかし、業務プロセスの領域は、この二つを除くと「在庫管理システム(棚卸資産)」の一二%、その他の業務システムへの関心は一〇%未満と回答が低い。

IFRSへの対応は、グループで業務プロセス、管理項目、勘定科目を統一し、グループ経営管理基盤を構築するきっかけではあるが、現実的には、まずは「連結システム」で財務諸表を作成し開示できるようにしよう、次に「Gシステム」で効率的に低コストで複数帳簿を保持、運用しようとするところから着手しようとしているCFOが大多数である。しかしながら、業務の標準化とシステムの標準化に直結するERP(会計領域)一八%、ERP(販売、購買領域)一三%、グループ経営管理基盤の構築を目指す「グループ・シェアード型システム(グループ共通

システム)」に一九%と決して少くない回答があることは注目される。

### 内部統制対応へ向けた IT情報システムの活用

準備段階から実際の運用段階に入った内部統制対応についても触れておこう。

内部統制への対応について九一%のCFOが「ITの活用が不可欠」「ITをできるだけ活用したい」と回答しており、IFRS対応同様、ITへの期待は高い。しかし、これから本腰のIFRSに対して、ひとヤマ超えた内部統制、その内容について、まず、内部統制に対応するために「現在、活用中・導入中」「次年度対応で活用・改修 導入したい」「ITソリューションを聞いてみた(図10)。

この設問は二〇〇七年一〇月の調査でも聞いているので、前回の「現在、活用中・導入中」とも比較してみる。

「文書化支援ツール」は前回調査では六四%と最も高い回答を集めたが、今回は「現在、活用中・導入中」三四%、「次年度対応で活用・改修 導入したい」八%と減少傾向にあり、導入はひと段落した。それに代わって今回もっとも多くの回答を集めたのは、前回は四四%で二位であった「情報セキュリティ・IT全般統制整備」四九%である。次年度以降は二%であり、アクセス管理やIDマネジメント、システムの変更管理といったIT全般統制にかかるITソリューション

が、足元で最もCFOが関心のあるITソリューションである。

次に関心を寄せるITソリューションは「運用報告のための評価・監査ツール」だ。前回は二二%、今回は二二%、次年度以降も二八%と注目度は上昇傾向にある。RCMを格納し、コントロールにもとづくテストを実施 評価をして、不備があれば改善し、最終的に報告書を作成するという一連のプロセスを管理するプロセスは、一度手作業で実施してみると、その負荷の高さからITツールの有用性に気づくのもかもしれない。

このように内部統制報告を効率化するITソリューションへの期待は高いが、内部統制の本質である業務プロセスの標準化や効率化と予防的統制環境の構築という観点ではどうだろうか。前回調査では、「会計システムの改修・再構築」一四%、「ERPの導入」一〇%と会計プロセスとシステムに手を入れているCFOが二四%に過ぎなかったが、今回は「会計システムの改修・再構築」一九%、「ERPの導入」一六%、合計で三五%に跳ね上がった。次年度に向けても三四%と高い支持率である。

内部統制適用初年度を迎え、テストをして報告書を作成するというオペレーション的な視点でのIT活用から、会計プロセスの標準化、自動化といった業務の有効性、効率性を高めるといふ、より本質的な視点でのIT活用に移行している。

ところで、CFOは財務会計システムやITの活用について外部へ相談する場合、どこに相談しているのだろうか？

会計監査担当の監査法人が五五%、コンサルティング会社四三%の回答は当然として、前回八%だったシステムインテグレーターが三二%、前回一〇%だったソフトウェアベンダーが二七%とITベンダーがCFOの相談先として躍進した。

IT情報システムは経営上の課題を解決する重要な経営資源である。ITの活用の巧拙が企業グループの競争力を左右する。ITをうまく使うには情報システムの担い手であるITベンダーとコミュニケーションすることが近道である。

今回の調査は前回から約二年弱たっているが、この二年間でのITの活用度と満足度は上がっているが、その度合いはわずかであった。そして、ITをうまく活用して効果を上げている企業とそうでない企業を比べると、残念ながらうまく使えている企業はまだ少数派である。

グローバル化や経営環境の複雑化、高度化に対応するために、ユーザーの声を次々と取り込みながら進化している業務アプリケーションを核としたITの進化は目覚ましい。そして、今なお進化を続けている。IT系プレイヤーとのコミュニケーションから生まれる「気づき」でITを適切に活用し、次の回サーベイの際にはすべてのCFOが「情報システムに満足している」と胸を張っていることを期待したい。