



# 経理財務部門の将来像

2010年07月20日

新日本有限責任監査法人

アドバイザリーサービス大阪部 マネージャー

公認会計士 秤谷 祐次

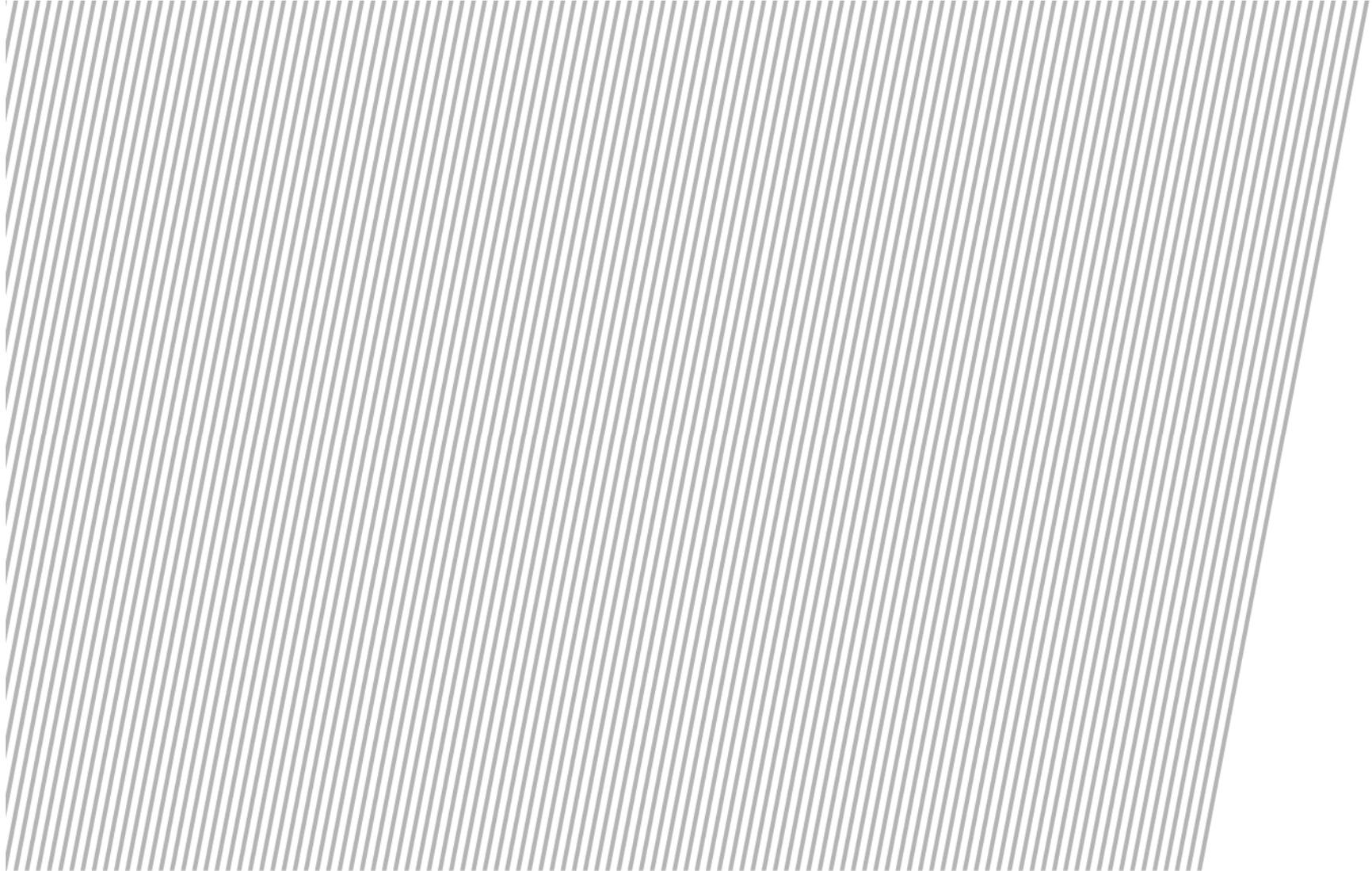
新日本有限責任監査法人

 **ERNST & YOUNG**

*Quality In Everything We Do*

# 目次

---



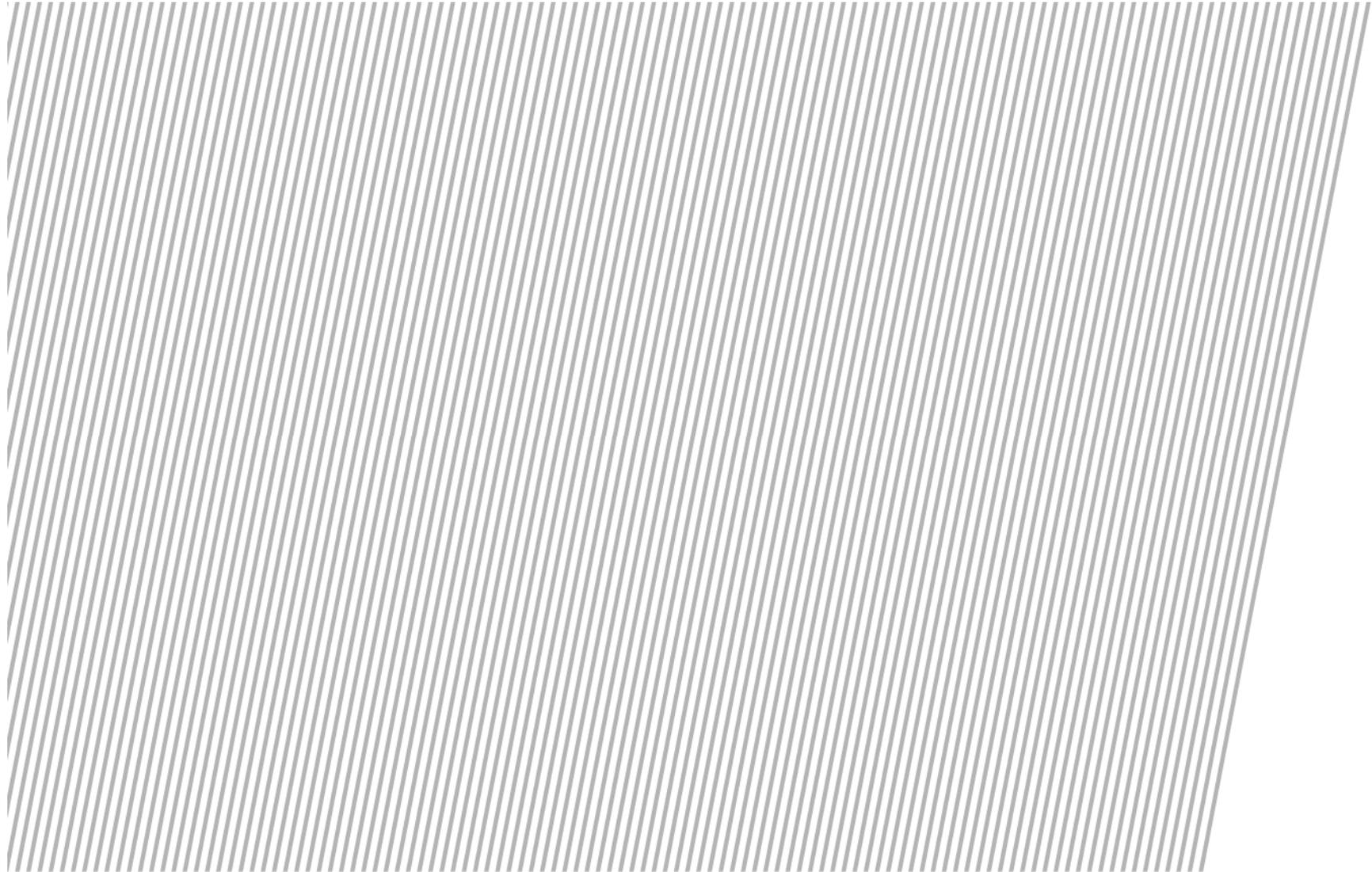
---

# 目次

---

- ▶ 経理財務部門を取り巻く環境 ..... 4
- ▶ 経理財務部門変革の取り組み ..... 7
- ▶ 将来の経理財務部門 ..... 9
- ▶ まとめ ..... 19

# 経理財務部門を取り巻く環境



# 経理財務部門を取り巻く環境(1)

## 経理財務部門を取り巻く環境(1)

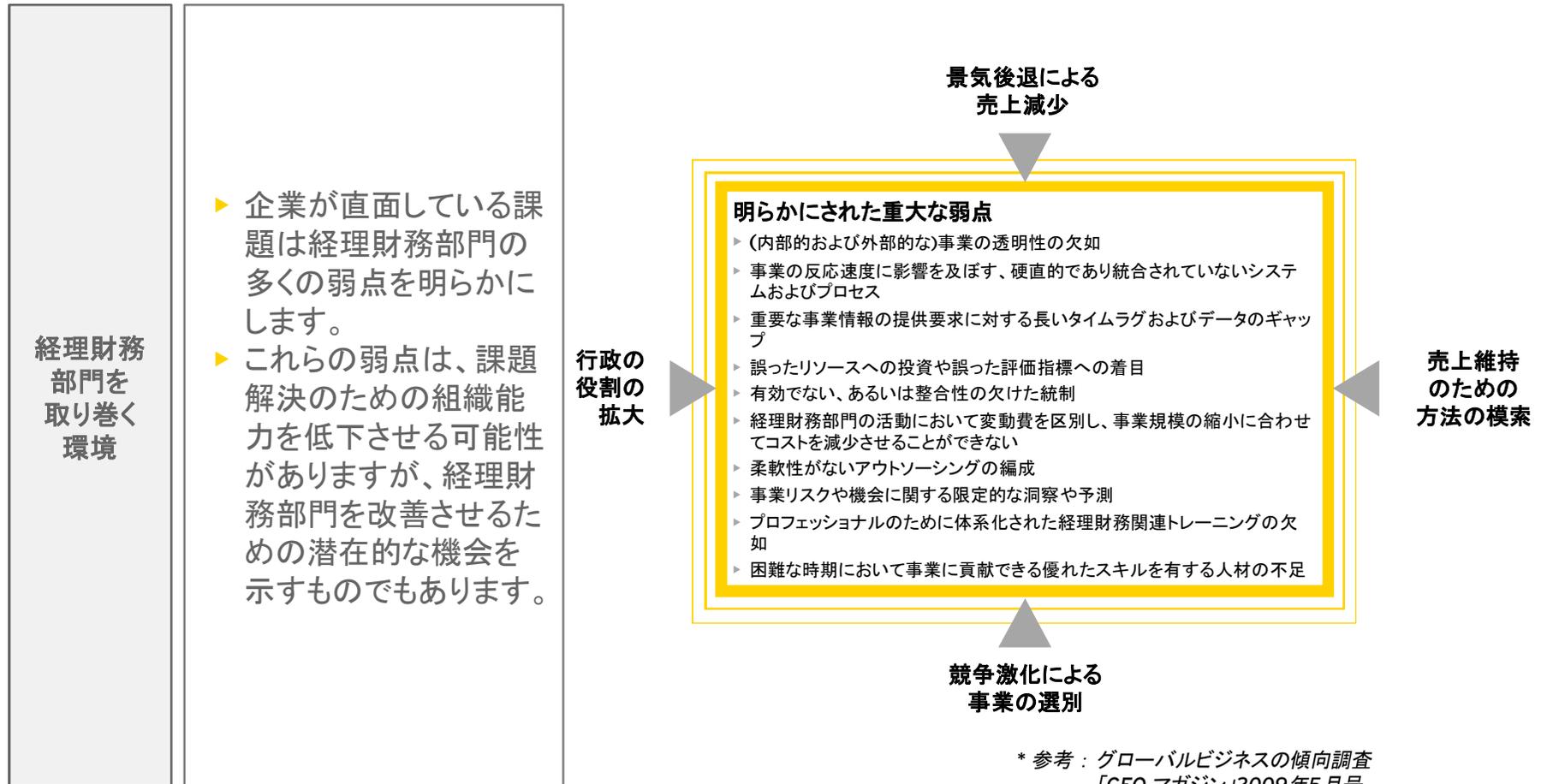
### 経理財務部門を取り巻く環境

- ▶ 近年の経済においては、企業に対してこれまで経験したことのないほどのプレッシャーがかけられています。
- ▶ 経済危機のピーク時には、全企業の4分の3がただ生き残っていくための方法に注力していました。
- ▶ 現在、経済危機のピークは過ぎ去ったと考えられているものの、依然として経済状況は混沌としています。
- ▶ このような状況において、企業は再び成長するために再度その関心を新しい市場機会の探求に向けています。

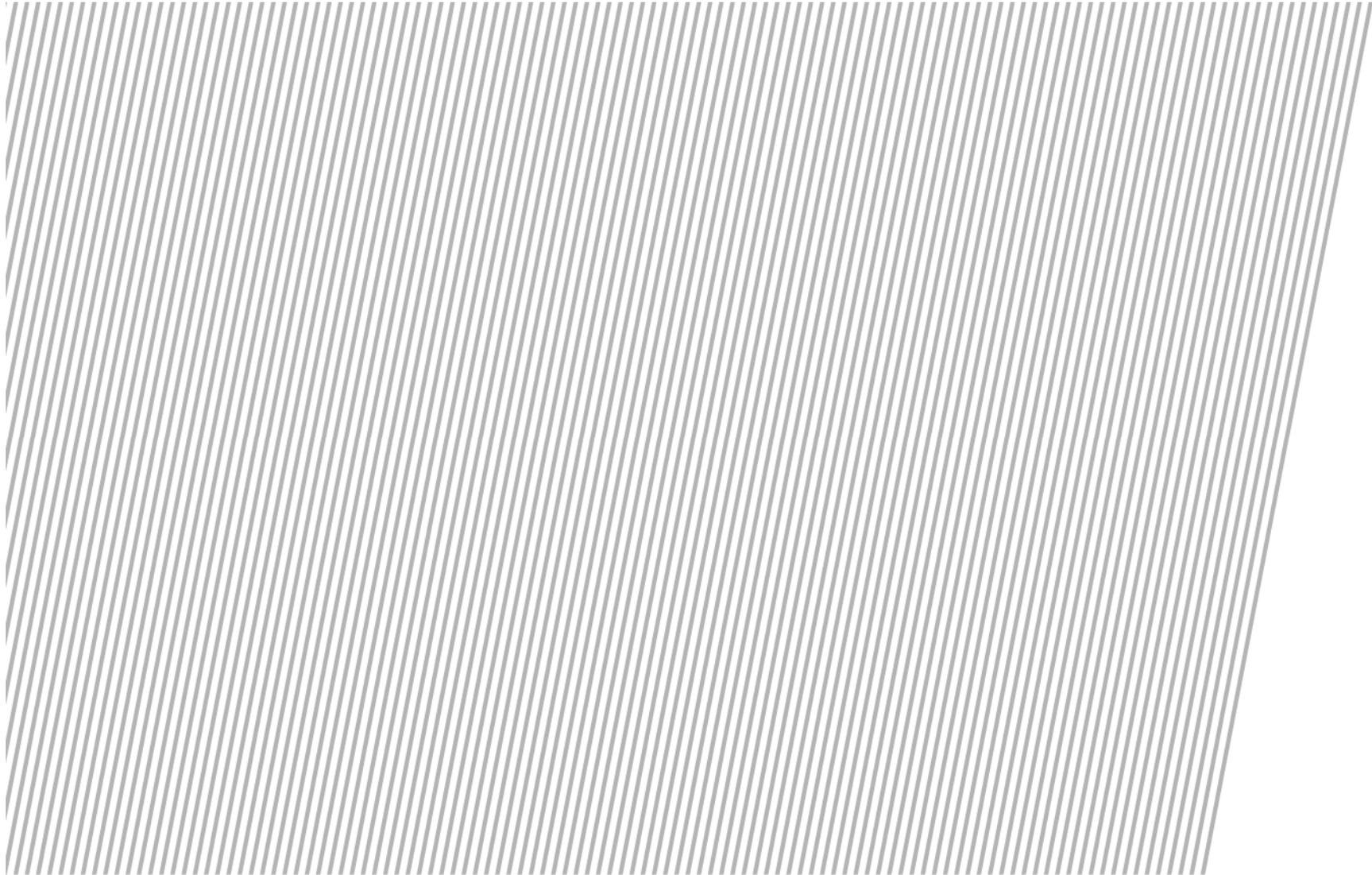


# 経理財務部門を取り巻く環境(2)

## 経理財務部門を取り巻く環境(2)

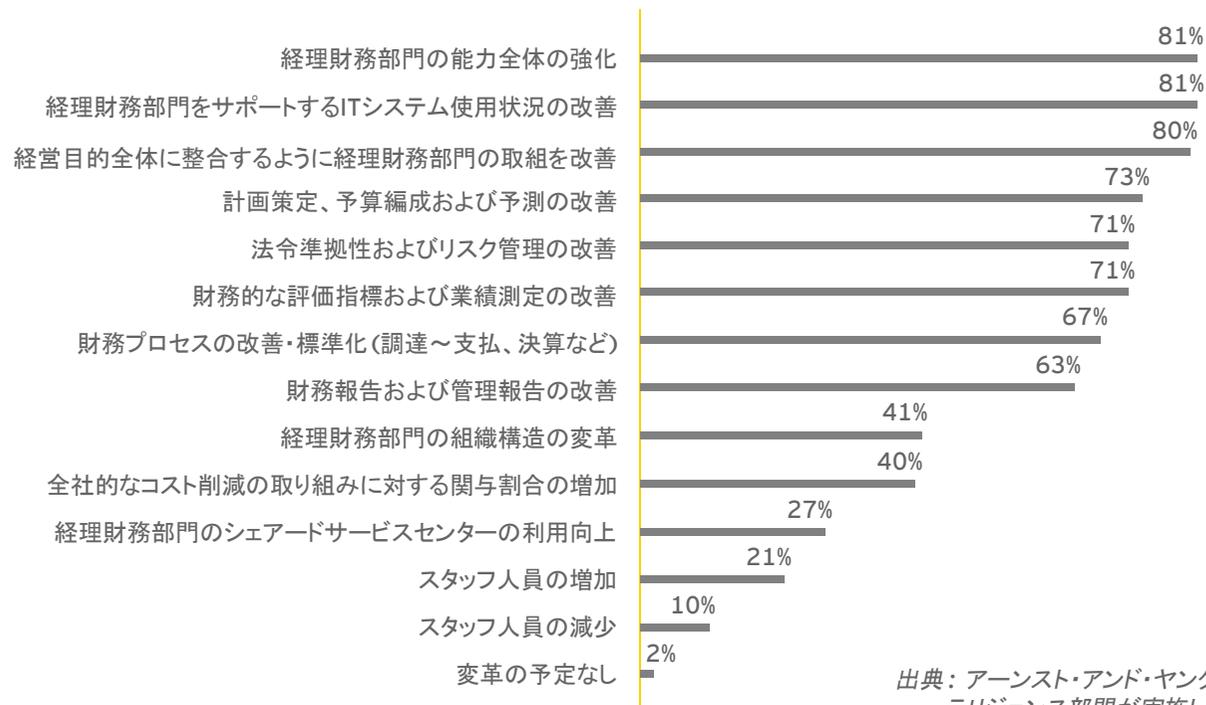


# 経理財務部門変革の取り組み



# 経理財務部門変革の取り組み

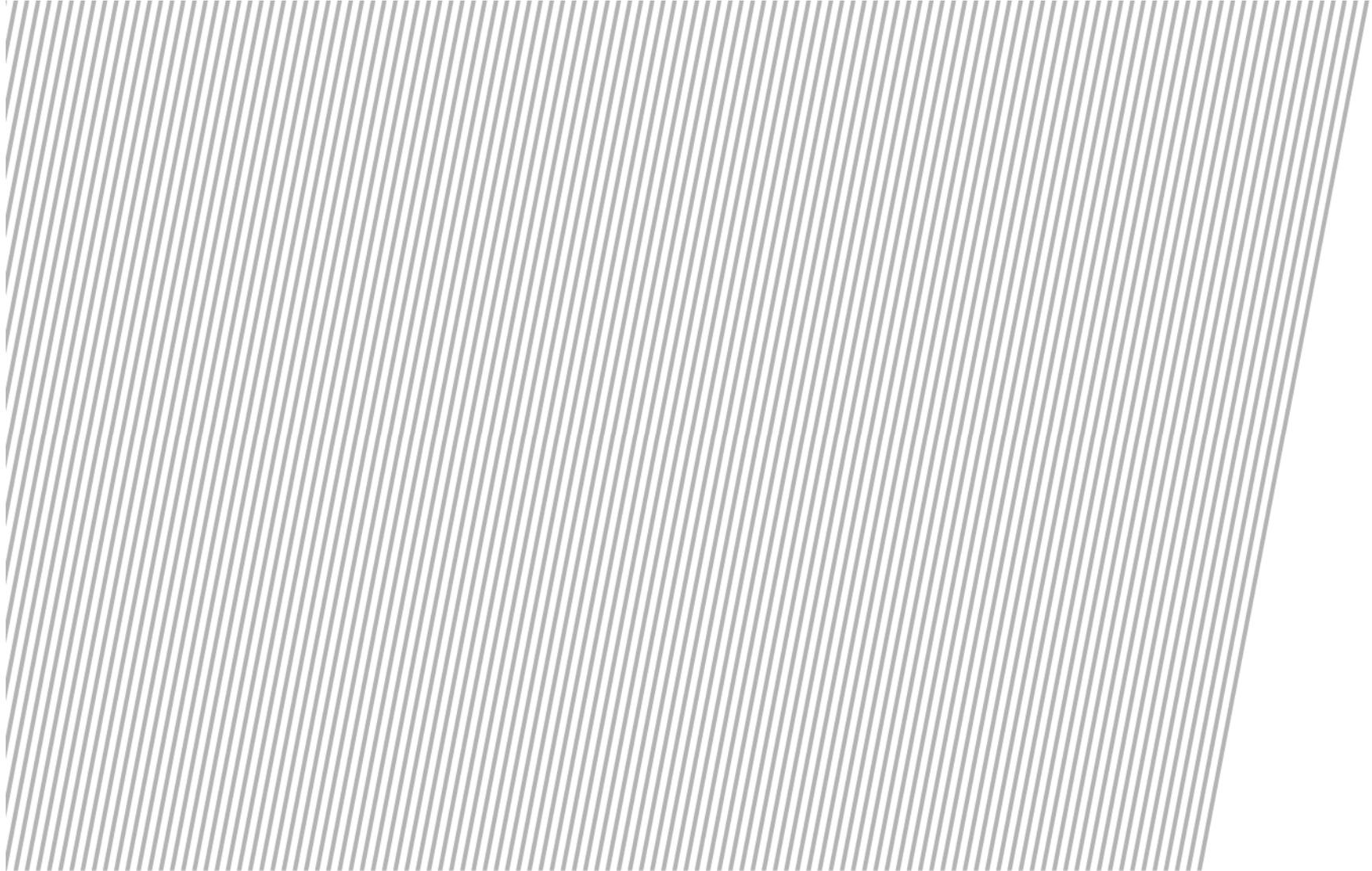
- ▶ アーンスト・アンド・ヤングが262人のCFOに対して実施した調査によれば、98%のCFOが「経理財務部門の業務に改善の余地が存在する」ことに同意しました。
- ▶ 「より少ないリソースでより多くの成果を」というプレッシャーの急速な高まりに応じて、CFOは経理財務機能の変革の必要性を強く認識しています。



出典：アーンスト・アンド・ヤングのエコノミックインテリジェンス部門が実施した2009年の1月と6月に実施した調査

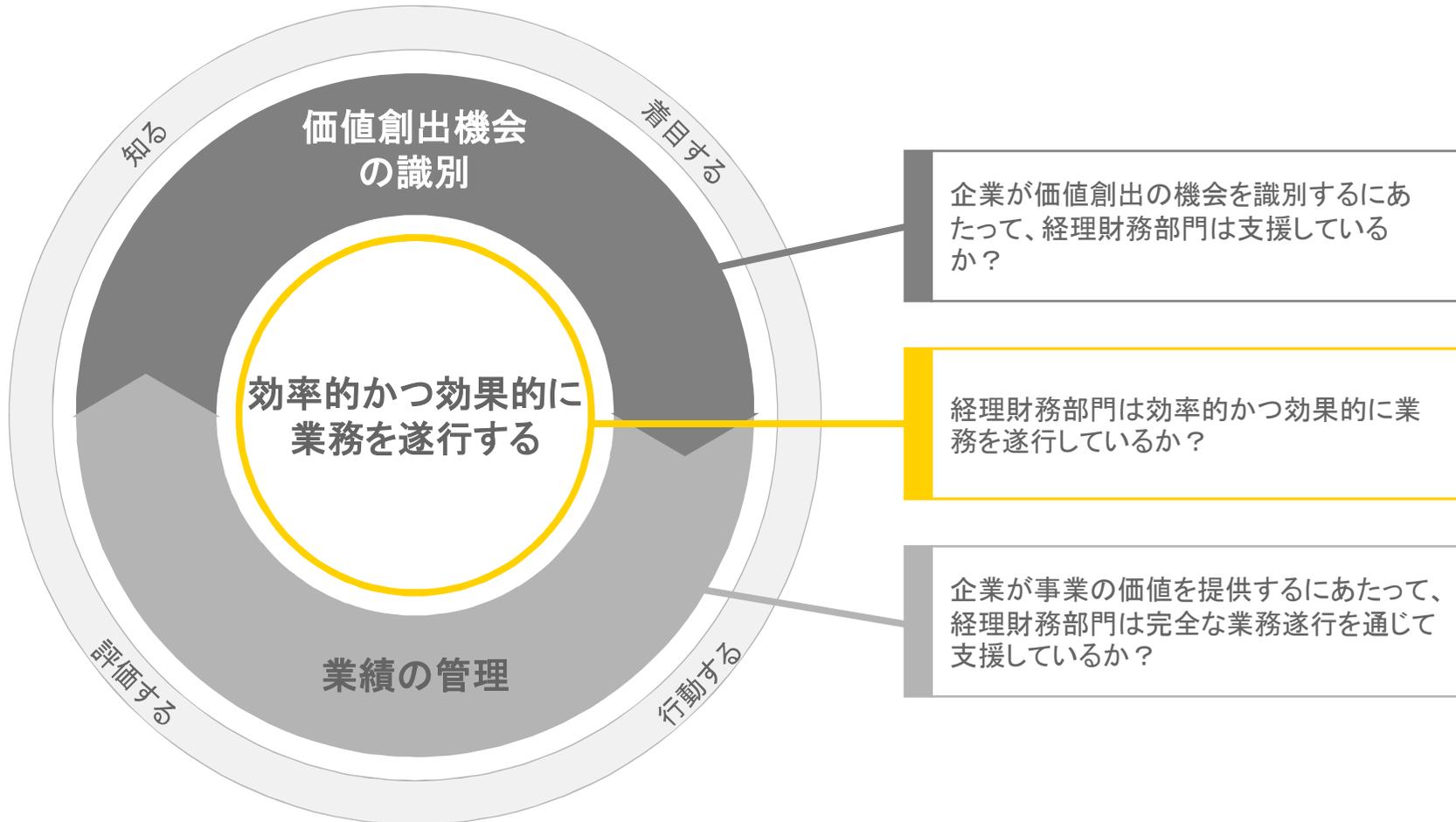
# 将来の経理財務部門

---



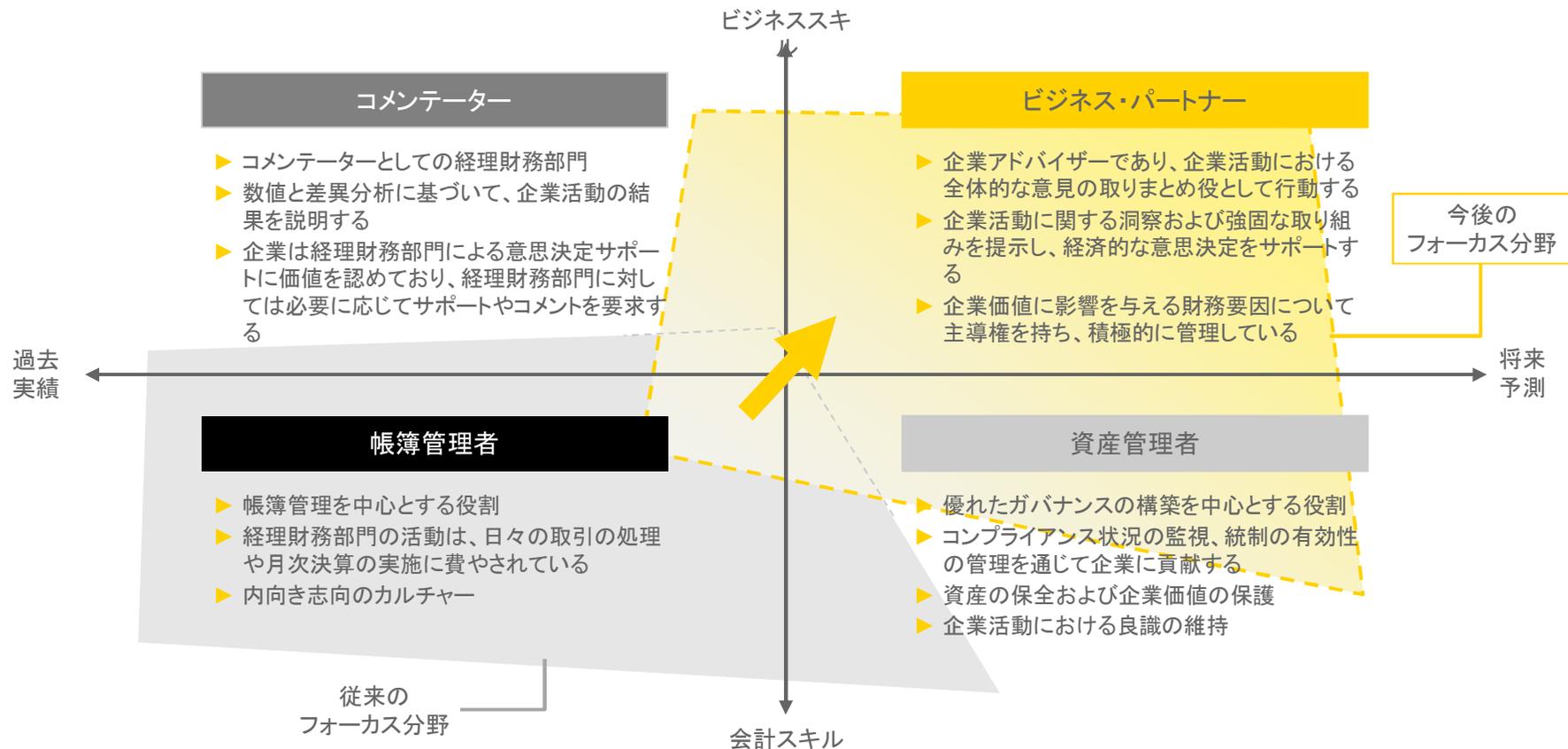
# 将来の経理財務部門における機能の構成

## 企業の価値創出サイクル



# 経理財務部門における機能の比重の変化の必要性

経理財務部門は企業内における機能の比重を変化させる必要があります。従来からの必須の機能はより効率化を進め、ビジネス・パートナーとしての機能を強化することが求められます。これは、アーンスト・アンド・ヤングがグローバル・レベルで近年実施したCFOに対する調査からも明らかとなっています。

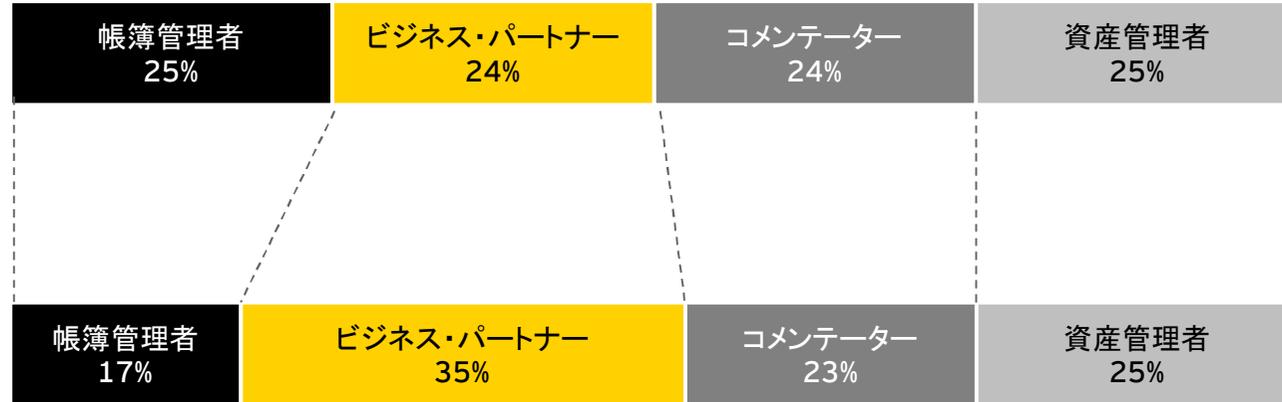


機能の比重の変化を実現するためには、財務のオペレーティング・モデルを再考することが必須となります。

# 望まれる経理財務部門における機能の比重

## ＜現状＞

現状の経理財務部門の活動は、4つの役割に均等に割り当てられています。



## ＜理想＞

CFOは帳簿管理者としての比重を減らして、ビジネス・パートナーの比重を高めるべきであると感じています。

### 取引の処理

- ▶ 買掛金/売掛金の処理
- ▶ 経費処理
- ▶ 固定資産管理
- ▶ 決算業務
- ▶ プロジェクト会計

### 意思決定のサポート

- ▶ 戦略的計画と方向付け
- ▶ 買収と売却
- ▶ マーケティングに関する投資の評価
- ▶ 戦略的なブランド分析
- ▶ 新製品の開発と分析
- ▶ 流通戦略
- ▶ 移転価格
- ▶ 顧客別/チャネル別の収益性分析

### 報告

- ▶ 月次/四半期ベースの報告
- ▶ 年次ベースの予算策定と業績予測
- ▶ 販売計画および業務計画
- ▶ 設備投資の評価
- ▶ 調達活動の評価
- ▶ クロスアセットのベンチマーキング
- ▶ KPIの報告と分析
- ▶ キャッシュ管理/運転資本管理
- ▶ プロセス管理

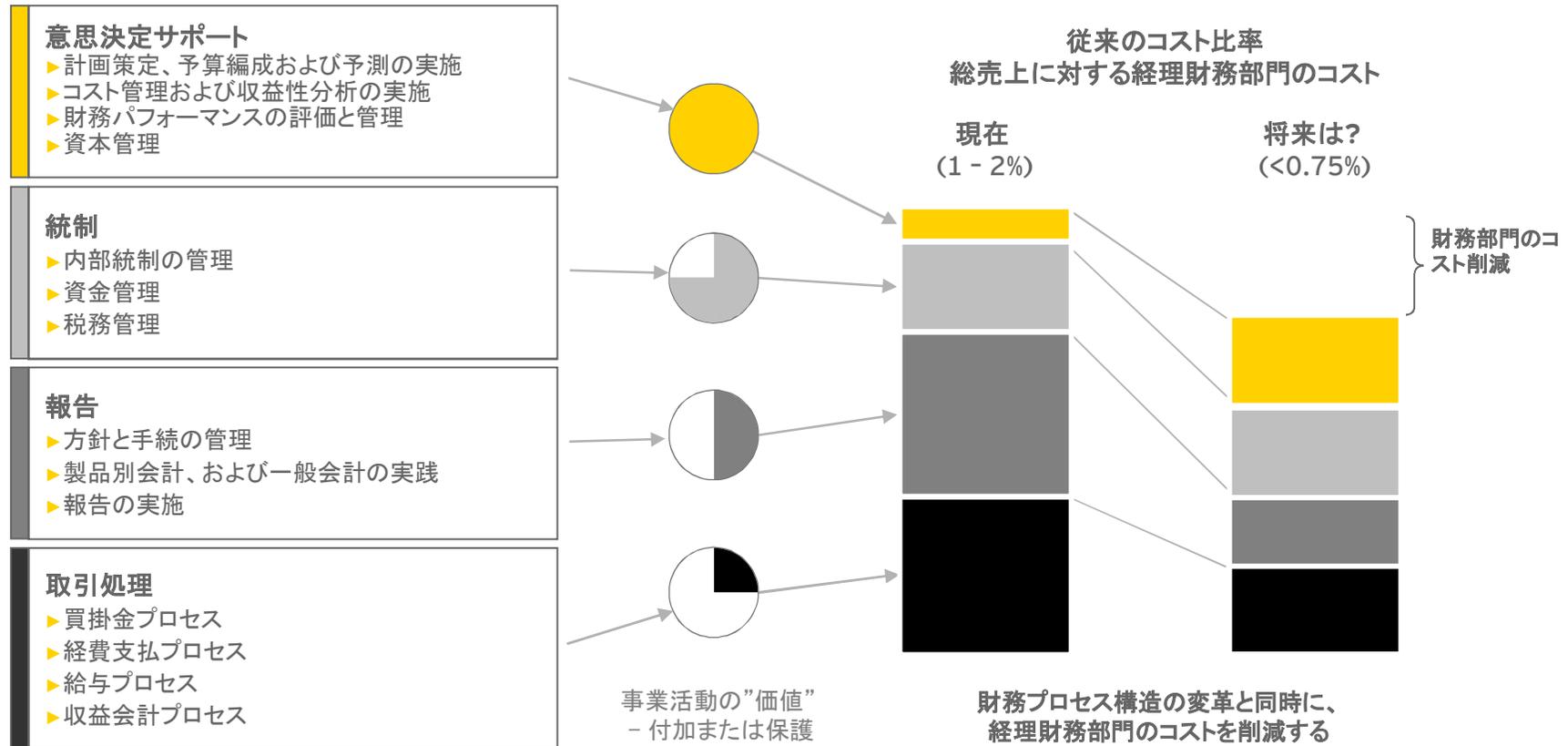
### 統制

- ▶ 資金管理
- ▶ 税務計画
- ▶ リスク管理
- ▶ 内部監査/内部統制
- ▶ 制度/法令へのコンプライアンス
- ▶ ガバナンスのコンプライアンス
- ▶ 会計方針
- ▶ プロジェクト管理/保証

出典：アーンスト・アンド・ヤングのエコノミックインテリジェンス部門が実施した2009年の1月と6月に実施した調査

# コスト削減とより付加価値の高いプロセスとの両立

財務オペレーティング・モデルの再設計プロセスにおける主たる課題は、経理財務機能に係る全体コストを維持または削減すると同時に、より付加価値のあるプロセスの実現にリソースを投入する事です。



この変革を達成するためには、経理財務部門は上記に示した4つの主要プロセスについて、自部門を整理し再構築する必要があります。

# 財務プロセス変更による経理財務部門の コスト削減効果

財務プロセスの分類	プロセスの定常化レベル	実現する一般的な変化*	手法
取引処理	高	25-40%コスト削減	積極的なグローバル化 — シェアードサービスおよびアウトソーシングの活用
報告	中	10-20%コスト削減	報告プロセスおよびシステムの合理化 記録から報告までのプロセスにおけるシェアードサービスの利用の拡大
統制	中/低	10-20%コスト増加	グローバル・レベルの統制フレームワークをサポートするための人材とツールへの投資
意思決定サポート	低	50-100%コスト増加	付加価値のある財務活動によって事業分野をサポートするためのリソースへの投資

\*示されている効果は、一般的な成熟度レベルおよび標準化の範囲に基づきます。達成される効果は、個々の企業の経営環境によって異なります。

定常化したプロセスを分担し効率化することによって、大幅なコスト削減が可能となります。

# 意思決定サポートに関する リーディング・プラクティス

## 活動の定義

事業分野に対して提供される、意思決定をサポートするための財務的な助言やサポート。これは、“ビジネスパートナープロセス”として知られている。

## 一般的な活動

- ▶ 財務オペレーションよりも、付加価値のある活動にフォーカスする。
- ▶ 標準的報告を基礎として、財務および非財務データを分析し解釈する。
- ▶ 各事業部門で必要とされるカスタマイズされた経営情報および報告書を定義する。
- ▶ 各事業分野の計画、予算策定、および予測を推進する。
- ▶ 事業上の重要な意思決定に参画し、事業戦略の適正評価について責任を負う。
- ▶ 本部が設定した業務方針（価格設定の方針、投資検討書の策定方針など）に準拠するように、財務上の統制およびリスク管理に係る活動を指導する。
- ▶ 事業主導の企業展開の取り組みについて助言する。また、投資検討書の策定や効果の実現に積極的に関与する。

## リーディング・プラクティス

### 人材と組織

- ▶ ビジネス・パートナーとしての財務部門の役割が明確である。
- ▶ 事業部門と財務部長（CFO）への二重の報告ラインを規定している。これによって、両者へのサポートを提供するだけでなく、両者それぞれが取り組みを進めることができる。
- ▶ 経理財務部門のスタッフは、分析や業務に関して適切なスキルを有している。

### 方針とプロセス

- ▶ 財務チームは、経営情報の作成を含む定常プロセスから解放されている。
- ▶ 定常的な計画および報告のプロセスは、シェアードサービスセンター（SSC）へ移管している。

### データとテクノロジー

- ▶ 事業上の意思決定をサポートするための適切なデータと経営情報を提供している。
- ▶ 随時要求される報告とシナリオ分析をサポートするための適切なツールを活用している。
- ▶ 組織構造（事業部門、事業分野、財務部門、コスト・センターなど）が情報システムに反映されている。

## 一般的な改善手段

- ▶ 役割、責任、および報告ラインを明らかにする。
- ▶ ビジネス・パートナーおよび経理財務部門スタッフのスキルを向上させる。
- ▶ ビジネス・パートナーを定常プロセスから解放する。
- ▶ 決算プロセスの簡素化・迅速化を図る。
- ▶ データおよび報告へのアクセスを改善する。

# 統制活動に関するリーディング・プラクティス

## 活動の定義

事業における財務上および報告上のリスクを管理するための財務統制フレームワークの定義、適用、およびガバナンス。

## 一般的な活動

- ▶ 財務方針を定義する。
- ▶ ガバナンス・プロセスを定義し実行する。
- ▶ 財務統制フレームワークを定義する。
- ▶ 法令が求める統制要件の遵守状況をモニタリングする。
- ▶ リスク管理部門と連携する。
- ▶ 財務に関連する全社的な統制を決定する。
- ▶ 財務プロセスのリスク管理をサポートする統制を実施する。
- ▶ 統制に関する独立的なテストを実施する。
- ▶ 統制の運用状況および結果をモニタリングする。
- ▶ 統制違反を報告する。
- ▶ 報告/展開プロセスを確立する。
- ▶ 勘定科目の照合およびモニタリングを実施する。
- ▶ 財務統制の改善を実施する。

## リーディング・プラクティス

### 人材と組織

- ▶ 事業上の統制に係る責任が明確である。
- ▶ リスク・ベースの内部統制に関するトレーニングを行い、意識を高めている。
- ▶ 帳簿管理の責任者が正式に割り当てられている。

### 方針とプロセス

- ▶ 統制活動がプロセス内に組み込まれている。
- ▶ 独立した立場から、証拠ベースでのテストを実施する。
- ▶ 統制活動のモニタリングと展開を実施する。

### データとテクノロジー

- ▶ 統制活動のモニタリングを促進するためにITツールを活用する。
- ▶ 財務プロセスをサポートする内部統制がアプリケーションに組み込まれている(IT統制)。
- ▶ 承認プロセスを自動化している。

### パフォーマンス管理

- ▶ 財務統制活動に関するパフォーマンス評価指標が定義されている。

## 一般的な改善手段

- ▶ まだ法令によって統制が要求されていない分野において正式なプロセス定義する。
- ▶ 統制に係る役割と責任を明確にする。
- ▶ 財務統制に係るプロセスとガバナンスを定義する。
- ▶ モニタリング、展開、および結果の可視性を改善する。

# 報告活動に関するリーディング・プラクティス

## 活動の定義

経営管理および法令のための報告の実施。データ収集および製品別会計/報告を含め、記録から報告までのプロセス全体を網羅する。

## 一般的な活動

- ▶ ソース・システムより、取引/顧客/会計データを入手する。
- ▶ 事業部門レベルおよび法的主体レベルで補助元帳および総勘定元帳を作成する。
- ▶ 法的主体および各事業分野の財務データを収集する。
- ▶ データの有効性を検証するために、分析的レビューを実施する。
- ▶ 補助元帳レベル、事業部門レベル、会社レベル、および企業グループレベルの各レベルで、調整を実施する。
- ▶ 決算手続を実施する。
- ▶ 企業内外の財務サービスの利用者の要求を満たすため、所定の報告書を作成する。

## リーディング・プラクティス

### 人材と組織

- ▶ シェアードサービス・センターと事業部門の役割を明確に定めている。
- ▶ プロセス全体に対する事業部門の責任を明確に定めている。

### 方針とプロセス

- ▶ 経営管理および法令のための報告に関して、記録から報告までのプロセスを統一している。
- ▶ 国別、地域別および企業グループレベルの財務チームによって、調整のための正式なプロセスが定義されている。

### データとテクノロジー

- ▶ 事業部門や企業グループの間で、データの見方が統一されている。
- ▶ 総勘定元帳と補助元帳の一貫性を確保している。
- ▶ 適切なツールを使用して、連結手続およびグループ会社間取引を管理している。
- ▶ 決算に関する計画と作業が、適切なツール(SAPの"ランブック"機能等)によって管理されている。

### パフォーマンス管理

- ▶ 報告書類について、サービスレベルや業務レベルの合意がなされている。

## 一般的な改善手段

- ▶ 異なる報告プロセスを統合する。
- ▶ シェアードサービス・センター、事業分野、および企業グループにおける個々の役割を明確に定める。
- ▶ 複数存在するデータ・ソースを削減する。
- ▶ 報告に関する成果物を標準化する。

# 取引処理に関するリーディング・プラクティス

## 活動の定義

定期的または日常的な財務活動。これらの活動は、プロセスとして比較的容易に文書化することが可能であり、また遠隔地から実施する事が可能である。

## 一般的な活動

- ▶ 収益会計を行う。
- ▶ 給与計算を行う。
- ▶ 買掛金および経費支払に係る処理を行う。
- ▶ 固定資産を管理する。
- ▶ 税務を管理する。
- ▶ 資金運用を管理する。
- ▶ 現金を管理する。
- ▶ 負債および投資活動を管理する。
- ▶ 原価計算を管理する。

## リーディング・プラクティス

### 人材と組織

- ▶ コストがより安い地域で業務を行う。
- ▶ グローバル、地域、国レベルで業務分担のバランスが保たれている。

### 方針とプロセス

- ▶ 原価および給与に係るデータ入力を、オフショア地域で行っている。
- ▶ 顧客基盤および言語の相対的な近接性を考慮して、収益会計は地域別に行われている。
- ▶ プロセスを標準化している。また、グローバルでのオーナーシップが定義されている。

### データとテクノロジー

- ▶ グローバル・レベルで単一プラットフォームを導入している。
- ▶ 各地域および部門でのカスタマイズを最小限にしている。
- ▶ グローバル・レベルでデータ・モデルの一貫性を確保している。
- ▶ グローバルなコア・モデルが存在する。
- ▶ 統合情報システムを構築している(ERP、事業固有のシステムと会計システムとの間のインターフェースなど)。
- ▶ グローバル・レベルのデータ・モデルの一貫性を確保している。また、共通のマスター・データを使用している。

### パフォーマンス管理

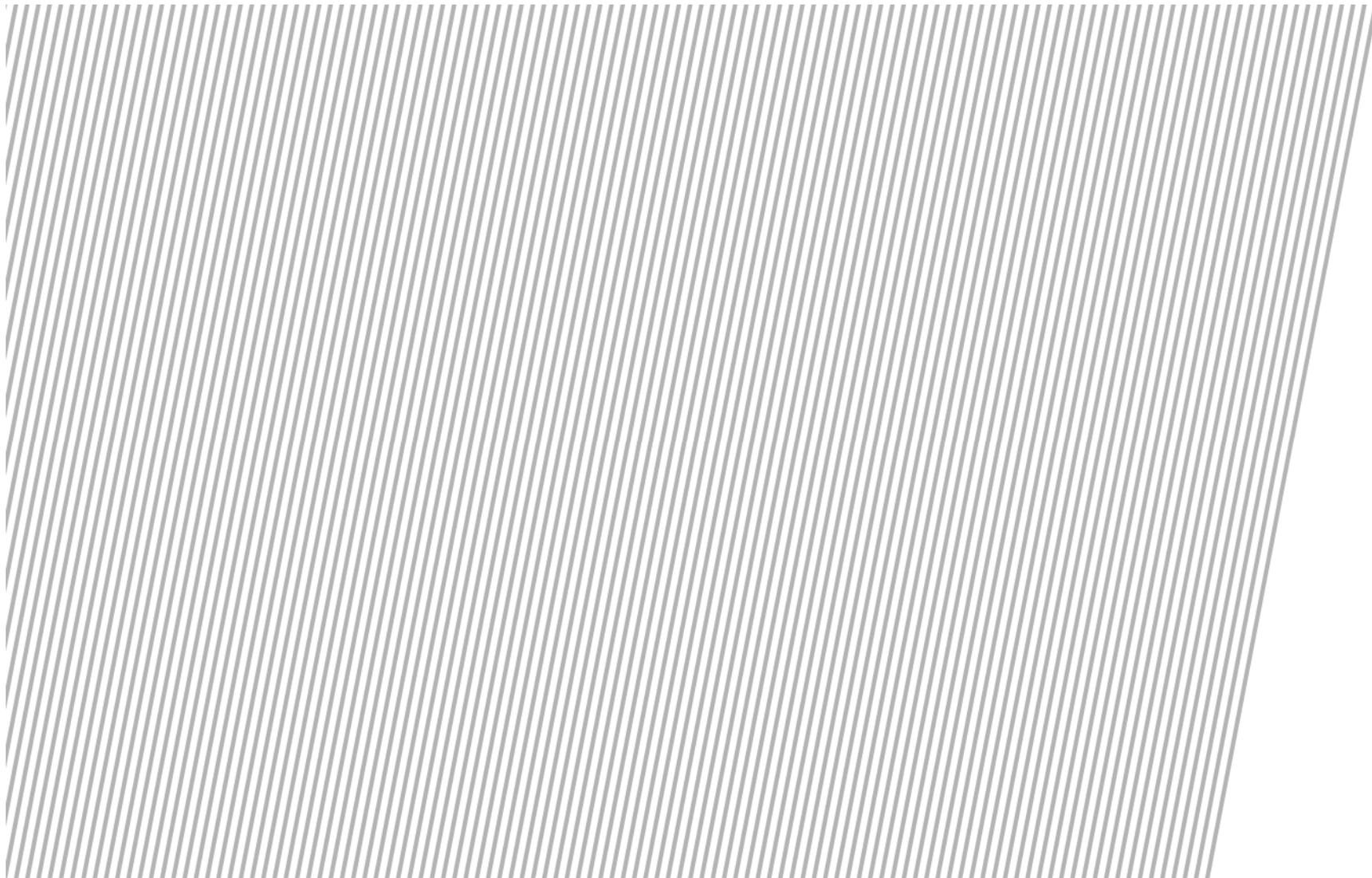
- ▶ 標準的かつ比較可能なパフォーマンスの評価指標をグローバル・レベルで適用する。

## 一般的な改善手段

- ▶ シェアードサービス・センターを設立/改善する。
- ▶ 各拠点の横断的な標準化を実現する。
- ▶ ITプラットフォームを標準化する。
- ▶ 下流の財務会計プロセス(仕訳作成、調整など)を移管する。

# まとめ

---



---

# まとめ

---

- ▶ 経理財務部門を取り巻く環境は厳しさを増しており、より付加価値の高い仕事を実施するようプレッシャーをかけられつつある。
- ▶ 経理財務部門がこのようなプレッシャーに対応していくためには、現状の「帳簿管理」中心の業務から「ビジネス・パートナー」として対応できる組織体制を構築することが重要である。
- ▶ そのためのファースト・ステップとして、既存の業務の効率化から始めていくことが考えられる。IFRSの導入は良い契機かも知れない。

---

## Ernst & Young ShinNihon LLC

### アーンスト・アンド・ヤングについて

アーンスト・アンド・ヤングは、監査、税務、トランザクション・アドバイザリー・サービスなどの分野における世界的なリーダーです。全世界の13万5千人の構成員は共通のバリュー（価値観）に基づいて、品質において徹底した責任を果します。私どもは、クライアント、構成員、そして社会の可能性の実現に向けて、プラスの変化をもたらすよう支援します。

詳しくは、[www.ey.com](http://www.ey.com) にて紹介しています。

「アーンスト・アンド・ヤング」とは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのメンバーファームで構成されるグローバル・ネットワークを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の有限責任保証会社であり、顧客サービスは提供していません。

### 新日本有限責任監査法人について

新日本有限責任監査法人は、アーンスト・アンド・ヤングのメンバーファームです。全国に拠点をもち、日本最大規模の人員を擁する監査法人業界のリーダーです。品質を最優先に、監査および保証業務をはじめ、各種財務関連アドバイザリーサービスなどを提供しています。アーンスト・アンド・ヤングのグローバル・ネットワークを通じて、日本を取り巻く世界経済、社会において、資本市場への信頼を確保し、その機能を向上するため、可能性の実現を追求します。

詳しくは、[www.shinnihon.or.jp](http://www.shinnihon.or.jp) にて紹介しています。

### お問い合わせ先

アドバイザリーサービス大阪部

マネージャー 梶谷 祐次(はかりや ゆうじ)

Tel: 06 4964 6651

E-mail: [hakariya-yj@shinnihon.or.jp](mailto:hakariya-yj@shinnihon.or.jp)

© 2010 Ernst & Young ShinNihon LLC All Rights Reserved.

本書又は本書に含まれる資料は、一定の編集を経た要約形式の情報を掲載するものです。したがって、本書又は本書に含まれる資料のご利用は一般的な参考目的の利用に限られるものとし、特定の目的を前提とした利用、詳細な調査への代用、専門的な判断の材料としてのご利用等はしないでください。本書又は本書に含まれる資料について、新日本有限責任監査法人を含むアーンスト・アンド・ヤングの他のいかなるグローバル・ネットワークのメンバーも、その内容の正確性、完全性、目的適合性その他いかなる点についてもこれを保証するものではなく、本書又は本書に含まれる資料に基づいた行動又は行動をしないことにより発生したいかなる損害についても一切の責任を負いません。