

第5回
FASSフォーラム・
ジャパン2008
講演録



パネルディスカッション

会計新時代に求められる 経理・財務部門 の変革

変化をどう捉えるか

中澤 グローバリゼーションが進む中、比較可能性・透明性という観点から、開示責任の重さが増してきています。その結果、会計情報の元締めである経理・財務部門の役割がますます重くなり、あり方が問われるようになっていきます。井野さんは、外資系企業のCFOの観点から、経理・財務部門の

現状をどう捉えられていますか。

井野 ソフトウェア業界という非常に競争の激しいところにおいて、われわれは投資家から同業他社に比べて非常に高い成長率を求められています。業績によって株価が振れやすいという状況にあるわけです。加えて、ドイツとアメリカの資本市場に上場していることの制約があります。過去のビジネス戦略の延長は通用しなくなっており、CFO組織としてもビジネス戦略をどうサポートしていくか、成長と利益率をどう守っていくかが非常に大きな課題になっています。

こうした変革は非常に早いタイミングで、しかもグローバルに起こっています。CFO組織としても、一つの国、一つの製品、一つのやり方にとらわれている状況にはありません。

中澤 企業をいろいろご覧になってきた立場から菊永さんはいかがですか。

菊永 経理・財務を取り巻く環境は、確かにずいぶん変化しています。しかし、それはたして経理・財務にとって脅威でしょうか。私は大きな機会であると思っています。監査法人で会計監査をしていたころから、四半世紀以上、企業の経理・財務にかかわってまいりましたが、今日ほど会計的なことがマスコミを騒がせたことはあ

りませんでした。企業経営に大きなインパクトが発生している、ということですから、これをサポートし解決していくのは、経理・財務の皆さんです。

リスクマネジメントとガバナンスの強化

井野 いまSAPで最重要の課題になっているのは、ドイツ本社から全世界のオペレーションが見渡せる仕組みづくりです。その鍵となるのが、統合化されたCFO組織です。組織的にCFOが各国の社長にレポートすると同時に、人事権はCFO組織にありますから、確実に透明性が担保される仕組みになっています。この仕組みは、経営情報を迅速に捕捉できるだけでなく、リスクマネジメントにも寄与します。地球の裏側で起きた小さなコンプライアンス問題でもドイツに跳ね返って大きな問題になりかねません。各国の裁量にゆだねておくと、そうした情報は迅速に取れないのです。ベースになる勘定科目の標準化や会計基準の統一、プロセスの統合は当然できて





パネリスト

菊永孝彦氏

ジェナックス アソシエイツ
代表取締役
公認会計士
日本CFO協会主任研究委員

大西徹夫氏

シャープ
取締役経理本部長

井野勢津子氏

SAPジャパン
代表取締役最高財務責任者

モデレーター

中澤 進氏

ビジネスブレイン太田昭和
会計システム研究所所長
日本CFO協会主任研究委員

います。会計情報の入手に加えて、その他のリスク情報も組織的に吸い上げる仕組みができています。

CFOの組織は、コンプライアンス・オフィス、リスクマネジメント、法務、コントローリング(予算管理、経営企画)、経理、ファイナンス&アドミニストレーションなどでできています。私は日本法人の財務担当ですから、日常の仕事では当然、日本法人のCEOが上司です。ただし、人事権や評価はCFO組織で行われます。極端な話、日本のCEOが不正を行った場合、自分の上長にはものが言いにくい。CFOでつながっている、日本で何かあれば必ず井野が何か言ってくる、という安心感があります。最後の砦というのはそういうことです。CFO組織の中でも、それぞれの分野は独立して運用されています。横申の組織だけでは完結させず、縦申の組織でつないでいくことはリスクマネジメント上、非常に重要なことなのです。

リスクマネジメントに関しては、従来のことが起こってから対応から、事前対応へと変わってきています。各国のリスクマネジメント・オフィスで想定されるリスクを事前にカバーしたものをツールに入れて、本社がつねにチェックできるようになっています。

中澤 さすがに経理・財務のガバナンスは強力ですね。ところで、欧州と米国の違いを感じられることはありますか。

井野 私がSAPに入社した二〇〇六年

当時は、アメリカでSOX法が火を吹いていた時期でした。アメリカ人のSOXへのアプローチは徹底的に性悪説に立って、従業員は不正を行うという前提でプロセスを組んでいるんです。SAPでも同様な対応が求められているのかと思いきや、ヨーロッパはもう少し穏やかで、子会社に対しては大人の対応なのです。要は、原理原則を決めておいて、運用はローカルに任せる、と。どちらかといえば性善説に立った対応です。米国とはずいぶん違う印象を受けました。同様の違いがかなりあって、ヨーロッパの企業のほうがアメリカ企業よりも、ローカルに権限をゆだねている部分が大きいのと思います。

大西 実は内部統制でいちばん手こずったのはヨーロッパでした。内部統制では、「全部頭の中に入っているのに、どうしてわざわざドキュメントに書き出すのか。無駄である」という強烈な抵抗にあったんです。アメリカの常識がヨーロッパの非常識ということはかなりあります。

経理・財務が本来の仕事をするために

菊永 ビジネスをコントロールし、影響を及ぼすのが、これからの経理・財務の核となる仕事です。本来の仕事をこなすためには、ITの力を借りたり、アウトソーシングやシェアード・サービスを使うなどして、経理・財務の本来の意義や目的にそって仕事をシフトしていかなければなりません。



ん。そのための仕組みをつくっていくのが、これからの経理・財務に求められる動きなのではないでしょうか。

大西 弊社の連結のシステムは、以前はウェブでデータを流していたのですが、いまは連結会計のシステムに直接書き込んで、そのままポンと入るようになっていきます。データとして持っているのは、制度会計と管理会計の二つ。各会社の三二一のビジネスユニットごとに月次決算データとして入ってきます。事業ユニットのデータを全部入られて、ボタンを押せば、税務も管理もだいたい二〇分程度で連結データが出るようになっていきます。

井野 日常業務の効率化に、シェアード・サービスの活用は欠かせません。わが社では、二〇〇六年ころから、ヨーロッパ、アジアパシフィックなどで取り組みが進んでいます。日常業務は集約され、より付加価値の高い業務への振り分けが進んでいます。実はいま日本では、日本の会計基準をベースとした決算、US GAAPの決算、そしてIFRSの決算と三重の手間がかかっています。幸いなこと



に、わが社の場合はシステムの中で自動的に処理してくれる部分があるので助かっていますが、会計のコンバージェンスが進めば、もう少し楽になり、ビジネスの意思決定に役立てるようなところに時間を振り向けていきたいと考えています。

求められる人材の育成

菊永 多くの企業で直面しているのが人材の不足という問題です。「失われた一〇年」と言われる期間、コスト削減のために早期退職を募り、採用を極端に絞ってきました。そのためプロジェクトを展開しようにも、人材が不足して起こせない。四半期決算への対応もままならない企業も少なくないのです。必ずしも潤沢でない人材の中で、いかにこの事業機会を生かしていくか。多くの企業の経理・財務がそうした状況に置かれています。

大西 当社の経理人員の年代別分布を見ると深刻な問題があります。二〇〇七年問題と言われた団塊世代の退職の影響はさほどではありません。問題は、「失われた一〇年」です。この時期、経理人員も極端に人数が少なく、人材面での問題を抱えています。本社の経理本部に加えて、各事業所、国内子会社、海外への派遣など、六〇〇名程度の人材が必要になってきます。この組織をメンテナンスしていくには、当面は年間四〇〇名の補充が必要です。さらにグローバルに展開していきますから、

海外のCFO的な人材も育てていかなければなりません。

井野 会計のエキスパートであることのみならず、システムやプロセス、英語によるコミュニケーション能力が実は非常に重要です。フィナンシャルの組織がグローバル・コミュニティのようになってきて、ちょっと電話で聞いてみようとか日常的に行われますから。加えて、事業部門のビジネスニーズや要望を汲み取って、こちらから提供できるような人材が求められるのではないのでしょうか。

大西 当社では、「シニア（一一年〜）、ミドル（一〇年）、ジュニア（五年）の三つに分けて、スペシャリストとしての能力、ゼネラリストとしての能力の双方を培うべく、理論面とOJTを組み合わせた教育カリキュラムを組んでいます。ジュニアのゼネラリスト育成の一環として、FAS Sを利用していきます。

海外のウエイトはますます高まってきますから、グローバル化に対応したプロ集団の育成は重大な責務です。われわれの会社は、亀山工場がよくクローズアップされ





ますが、実は海外生産比率は約五五%。生産も販売も今後は海外を中心に伸びていかざるを得ません。現地の商習慣や会計慣習を理解できて、現地とのコミュニケーションをはかりながら、グループとしてのポリシーを貫けるような人材をつくっていくことが肝要だと思っています。

中澤 大西さんはシステムに精通されていますが、そういう人材を育てるにはどんな教育をすればいいのでしょうか？

大西 一〇年に一度、システムを更新するのが最も効果があると思います。われわれは二〇年使っていたホストシステムを置き換えたとき、業務部隊を四〇名ほど集めて、システム部隊とコンサルタントあわせて一〇〇名程度のチームで新しいシステムづくりにあたりました。はじめての経験でしたが、業務で参加した四〇人は業務とシステムを設計しました。最近のシステムはどれも素晴らしいのだけでも、問題は使う側のリテラシーなんです。一〇年には一回くらいはシステム替えが必要だから、そのとき社内でプロジェクトを立ち上げるといいんじゃないでしょうか。リテラシーという意味では、自分たちでつくったシステムは絶対にわかりますから。

会計新時代のCFOに求められるもの

大西 シヤープは理系の人間が非常に多い、いわば技術者集団です。海外の販売会社であれば社長は営業から出てきますが、

生産会社では技術・生産から社長が出来ます。技術系の人は、たいてい財務諸表が読めないんです。どうしてもナンバー2に経理をよこせ、という話になるんですね。経理・財務三五〇名中五〇名を海外に回している、実は、海外派遣の人数がいちばん多いのが経理・財務なんです。しかし経理・財務の実務は、すべてローカルの人ができる。海外でナンバー2のCFOとして何を行うかという点、自分の経験では渉外の仕事メインです。財務省や移民局など、当局とのネゴシエーションが始まって、労働組合との交渉までこなします。当然、数字がわからなければなりません。対外交渉の度胸も必要です。こうした人材を育てようと思えば、経理・財務のラインだけでは難しい。経営の勘所を押さえておくことが求められるんです。それには、経験を積ませるしかありません。二十代後半くらいの若い人間を五、六年、サブで海外に出向させることもやっています。もう一つは、もつとマネジメント全体にかかわるようなローカルの人材も育てなければなりません。これには、



少し時間を要すると思います。

井野 私の上司であるワナー・ブランドは、CFOには二つの役割があると言います。一つは、ビジネスパートナーとして新規ビジネスをサポートしていく役割。もう一つは、ときには株主の利益を守る最後の砦としてのプレーキ役です。この後者が難しいのですが、たとえば、売上重視を追求する一方で、コンプライアンス問題にも目配りしながらサポートしていく。このバランスが非常に大きな課題になっています。さらに、内部の経営情報をいち早く、外部のステークホルダーに伝えることもわれわれの大きな責務です。

菊永 いま経理・財務には、二つの「自立」が求められているのではないのでしょうか。一つは「経営者からの自立」であり、もう一つは「監査人からの自立」です。企業の内部にあつて外部の視点をもって自らの企業活動に対峙し、場合によってはNOを言えることが非常に大事です。さらに、J-SOXへの対応においては、監査人に教えを請うて「おっしゃるとおりにいたします」というスタンスはかなり危険です。外部の視点を有した企業内部者として、企業の理念・戦略・計画・活動等を公明正大に主張していくことが求められます。大事なことは、経営者が自分で判断して、きちんと説明していくことです。そのためには、「高度な専門性・技術・知識」「企業経営に関する正しい理解・ビジョン」「推進力、実行力、知恵」「理



解し、伝え、説得するコミュニケーション力」
「誠実性、(正しさに対する)信念、その基礎
としての見識・哲学」が必要です。

経理・財務の仕事は、これまで収集・報
告・計算という仕事がメインでしたが、こ
れからは変化マネジメント業、場合によっ
てはプロセスの変革など自ら変化を創り出
すということで「変化創出業」になること
が重要だと思っています。

中澤 外資の視点からは、日本企業の経
理・財務はどんな印象をもたれているので
しょうか。

井野 実は外国人投資家の友人たちから、
「日本には経理課長(accounting manager)
はたくさんいるけれど、CFOをやる人
間がない」と相談されることが多いんで
す。日本企業を買収したとき、社長の女房
役として、自分たち投資家を守ってくれる
CFOが日本の企業には少ない、というん
です。大手企業にはそうした方がいらっし
やっても、自分たちが買収するようなベン

チャーにはなかなか来ていただけないと。
だとすると、外国の資本を利用した日本
企業の再生は難しい。そういう意味では、
早く欧米型のCFOのポピュレーションが増
えていくってほしいと思います。

菊永 『Reinventing the CFO』(Jeremy
Hope著)という本の中では、CFOの役割
を、①「プロセス、システム、制度を変える」、
②「現場を支援していく」、③「マネジメン
トの仕組みを構築する」、④「付加価値を
生まない作業を排除していく」、⑤「業績測
定基準をつくる」、⑥「コーポレート・ガバナ
ンスとリスク管理を行う」、⑦「変革をリー
ドする」の七つを挙げて定義しています。
こうした人を育成していくことが、CFO
の仕事であるとも言えるでしょう。さらに、
私はもう一つ、⑧「CFOは企業文化の伝
道師だ」を加えたい。内部統制で重要な
は、統制活動そのものより、統制環境ある
いは正しいことを守っていくという文化で
す。どういう業績管理基準をつくるのか、
どういうシステムで、どういうプロセスでマ
ネージしていくのかは、企業全体に大きな
影響を及ぼします。CFOは、まさにその
ルールとプロセスをつくっていく立場にあ
ります。そのとき、企業文化をどう守って
いくのかという配慮は不可欠です。

そうした人を育てていくためには、①
『やり方を変える』から『やることを変え

る』、②「Learning Organization」(学ぶ環
境・学ぶことを奨励する仕組み、制度、組
織をつくる)、③「Deep Smart」(暗黙知の
蓄積)、④「変革機会は成長機会」が必要で
す。大西さんから、二十代の方に海外でナ
ンバー2という機会をお創りになって、チャ
レンジされているというお話がありましたた
が、変革の機会をどんどん創り出すことで
す。停滞は衰退につながります。いまの変
化をきちんとマネージしていくだけでも十
分な機会になります。さらに組織全体をC
FOがリードして変化を自ら創り出す。経
理・財務はとかく「守り」に回りがちです
が、自ら変化を創り出す中で、Deep
Smartを蓄積していったきたい。

中澤 やはりベースとなる知識は重要で
すね。SOX法は、信頼性の高い財務数値
の確保という視点から簿記の力が非常に
要求されるわけです。経営者のパートナー
としてのCFOという議論は勿論のこと
としてありますが、これからは、基本に立ち
返って会計の原点である簿記と経営の両方
がわかるCFOが求められる時代ではない
かと思います。会計新時代に求められる
のは、まさに両者のバランスがとれた能力
ということになりそうです。

本日はありがとうございました。

※本稿は、二〇〇八年七月九日開催の「第五回FA&Sフォーラム・
ジャパン2008」の講演内容を編集部にてまとめたものです。

会計新時代における経理・財務部門の在り方

リスクマネジメントの端緒

当社の経営リスク管理の流れは、一九九七年に二〇〇〇年問題への対応に全社的に取り組んだプロジェクトに遡る。グループ全体のシステムを洗い出した結果、特に海外のシステムは変更ではなく全て新しいERPに置き換えることになり、経理システムもその一環で全面的に再構築を行った。二〇〇〇年一月一日は無事に経過したが、この経験は全社のリスク管理にとって大きなエポックメイキングとなった。系統化され組織だった全社のリスク管理がここから本格的にスタートしたのである。標準化と文書化の重要性もこの時に痛感した。

この流れを受けて次に取り組んだのがビジネス・リスクマネジメントである。基本的枠組みは現在「内部統制」と呼ばれているものほとんど変わらない。天変地異からコンプライアンスの領域まで、全社のビジネスサイクルに内在するリスクを徹底的に洗い出し、リスク管理のアクションプランを立案・実行・評価するPDCAサイクルを確立した。さらに、緊急時の初動対応プランもマニュアル化されている。この活動は、次の段階として企業の社会的責任の側面に範囲を広げながらBRM・CSRとなり、二〇〇六年からは内部統制として引き継がれた。

内部統制はメンテナンスが重要

内部統制システムの再構築にあたっては、文書化を徹底して推進した。本社のプロセス・オーナーが中心となつて規定要綱といった企業内のルールの見直しから

ら始めたが、二〇年も改定されていないもの、制定されたものの実効性の失われたものがあるなど文書のメンテナンスの難しさが浮き彫りになった。業務フロー・マニュアルの文書化に関しては、パイロット部門が雛形を作成し、横展開を図るという手法をとった。

最終的には、リスク要件が八、六〇〇件、業務フローは四、四〇〇通り、イントラネットによる延べ教育人数は二八、〇〇〇人に及んだ。

内部統制におけるリスク管理は、一度システムを作



大西徹夫 氏
シャープ
取締役経理本部長

れば終わりではなく、不断に変化するリスク環境に対してPDCAサイクルを通じていかにメンテナンスしていくかが重要と考える。

ますます増大するリスクに対し業務の効率化とリスクの最小化を図れているかが、内部統制システムの有効性の評価基準となる。

コンバージェンスへの対応

当社は会計基準のコンバージェンスに合わせてグローバル会計基準の統一を最大のテーマとして取り組んだ。

かつてNYSE上場を企図し、SEC基準で統一した財務諸表まで準備したが、エンロン事件を発端とする米国の会計厳格化の流れで中断した。その時に行ったグループ会計基準統一の取り組みを、SEC基準からIFRSに置き換えて推進することとした。

当社は日本基準で連結財務諸表を作成している。一方、海外子会社の決算は各国のローカル基準で行われている。例えば、米国はSEC基準、フランスは商法典でプラン・コンタブルと呼ばれる勘定科目で処理、ドイツは税務基準の確定決算主義で処理など各国のローカルGAAPにはかなりばらつきがある。

今回の会計基準統一は、海外子会社の連結用財務諸表をIFRSに統一するというもので、海外子会社ではローカル基準とIFRS基準の両方の財務諸表を作成することになる。

IFRS基準で選択可能な収益認識、棚卸資産評価、減価償却方法等のうちどれを選択するかなど勘定定義と処理基準を明確にしたグループ会計基準を詳細に設定し徹底を図った。その上で一年間のトライアルを行い、システム対応を含むチューンアップを経て二〇〇八年度から本番を迎えている。

会計基準の国際化は二〇一一年のコンバージェンス完了に向けてこれらが本番となる。現在は過渡的な段階であり「日本基準」が国際基準と等価となった時点で真の会計基準統一が完了することになる。これからの最終目標に向けたグループ基準統一をさらに進化させていきたい。

※本稿は、二〇〇八年七月九日開催の「第5回 FASSフォーラム・ジャパン2008」の講演内容を編集部にてまとめたものです。

プロフィール

1979年シャープ入社。
2000年情報システム推進本部
グローバル経営情報システムプロジェクトチーム サブチーフ、
2002年経理本部副本部長兼経理部長等を経て現在に至る。



さらなる決算早期化へ向けて ——真の会計プロセス改革実行のための五つの視点

高品質な決算早期化は、経営管理サイクルの高速化と情報開示の必要条件的な基盤であり、経営視点で取り組むプロジェクトである。ここでは、そのための五つの改革視点を紹介する。

改革視点① 連結主体から連結のみへ

さらなる決算早期化にとっては、子会社がバナンズモデルからの脱却は必至である。連結企業グループは、投資家から見れば一つの会社と同じである。マネジメントは企業グループとして行われるべきであり、子会社は経営的には一つの部門であるべきだ。そうであれば、決算はもはや「連結主体」から「連結のみ」になつていく。実は、私が所属していた米国企業では、決算と言えは「連結決算」のことだった。「単体決算」という言葉はなかったのだ。

連結のみの決算プロセスとは、いわゆる本支店会計のようなものだ。この発想を連結ベースに展開するならば、子会社(各支社)の決算は連結会社(支店)間の債権債務の相殺、未実現利益の消去を同時並行で進めていかなければならない。即ち、子会社(各支店)が縮まるといふことは連結(本社)が縮まるという形態である。このプロセスで完成した連結財務ベースに、本社側での売上、引当金の妥当性などについての経営判断を入れ財務を固めて開示につなげる。その後、最終的に固められた連結財務に基づき子会社の財務諸表を修正し、その結果で各子会社においては税務申告調整を行うこととなる。現時点の日本の税制からは発想しづらい点もあるが、一つの見方でもある。

改革視点② 内部統制への取り組み

内部統制は決算早期化の妨げになると思われがちだが実はそうではない。J-SOX法は、後工程に財務数値の欠陥を流さないプロセス改革をもたらし、決算早期化にとっては極めて有用であり、連結グループ全体で取り組むことで、決算早期化に大いに貢献する。

経理・財務はそのようなプロセス改革のリーダーとして、財務アーサクションの観点からのプロセスづくりが重要



中澤 進 氏
ビジネスブレイン太田昭和
会計システム研究所所長
日本CFO協会主任研究委員

な役割の一つになる。そのためには、プロセスは経営基盤を支える極めて重要な無形資産であるという視点が必須である。

改革視点③ 勘定科目の統一(内部管理と情報開示)

勘定科目の統一は決算早期化にとって極めて有効であるが、そもそも経営管理上も重要であると経営者層が認識しなければならぬ。

公開企業は、企業価値の最大化はもとより投資家に対してその過程と結果を説明しなければならない。

そのため、IRでは、経営指標と現場活動(顧客満足向上、歩留り率アップ、在庫削減など)の、関係性を説明していくことが肝要だ。内部管理と情報開示を結び付ける「説明責任価値連鎖」という考え方の要が「勘定科目」であり、経営資源の消費形態と目的をあらわす重要なビジネスコードとして、まさにアカウンタビリティーの基盤となるものである。

改革視点④ 会計情報システム

広義の会計情報と会計プロセスを対象とした会計情報システムの構築によって、単体決算、連結決算ともに、限りなく自動化が実現される。その結果、決算の早期化に大きく貢献するとともに、経営管理を支える情報システムとして活用できるようになる。

改革視点⑤ 経理・財務部門の役割

こうした変化の中で、経理・財務の役割はどうあるべきだろうか。人員・人材不足という現実の中で、グループ全体の経理・財務を集約してその課題解決を図るとともに、必要スキルを洗い直さなければならない時代にきている。そのためには、「連結シングルカンパニー」の発想が欠かせない。少なくとも経理・財務部門は、子会社ごとに別である必要はない。

経理・財務部門の役割の変化と拡大に伴い、連結ベースでの組織・機能の再編成は、決算早期化対応のみならず緊喫の課題である。

*本稿は、二〇〇八年七月九日開催の「第五回 FASSフォーラム・ジャパン2008」の講演内容を編集部にてまとめたものです。

●プロフィール

1971年日本IBM入社。IBMコンサルティンググループ、IBMビジネスコンサルティングサービスを経て2008年2月より現職。
著書に『会計イノベーション』『プロジェクト現場から見た内部統制』(共に日経BP社・共著)等。

