

特集

財務マネジメント・サーベイ

CFOから見た

IT・情報システムの現状と課題

高まる資本市場の要請とグローバル化を受け、グループ経営の強化、経営の可視化・内部統制強化などの課題に取り組むCFOは、情報インフラとしてのITをどのように駆使しているのか。

欧米先進企業と比べて見劣りすると指摘されることの多い、日本企業のIT・情報システムの現状を探り、今後の課題を考える。

回答企業のプロファイルは、製造業が六四%と大半を占め、年商は一兆円超が三六%、五、〇〇〇億円超一兆円以下が二二%、一、〇〇〇億円超五、〇〇〇億円以下が二四%、従業員数は一万人超が五四%となっている。

はじめに

会計基準の国際化といった会計ルールの変更に加え、単体経営から連結経営への転換というグローバル化への対応は、会計分野に対する市場からの要請に早くから応えてきた企業にとっても至難の業である。もはや単に会計システムをバージョンアップすれば対応できるという状況ではない。厳しい競争環境での確な経営判断を下すためにはグループ全体のインフラを再構築しなければならないと、いま多くのCFOが感じている。

来年度より始まる日本版内部統制や四半期開示の本格導入など、システム強化に取り組まざるを得ないこの時期、CFOは情報システムをどのように捉え、何を課題としているのだろうか。本稿では調査結果を取りまとめてみたい。

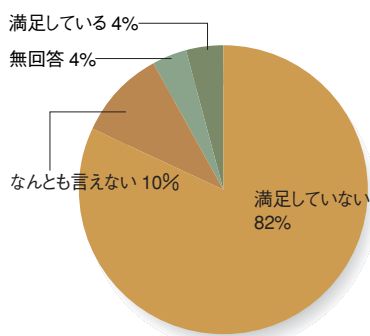
財務会計システムに

不満を持つCFOが八割！

「自社の財務会計システムに満足しているか？」という設問に、八二%のCFOが「満足していない」と回答している(図1)。

「追加したいモジュールをグループ企業ごとに増やしてきた結果、各社のモジュールを変換するためのソフトまで開発することになり、気がついたら複雑怪奇なシステムとなっていた」(大手繊維メーカーCFO)というように、これまで随所でカスタマイズを繰り返してきた現状のシステムは、個社別にはうまく機能していたとしても、全体で見ると使いにくい。「連結作業ではデータを再度流し直している」というケースすら珍しくないようだ。M&Aや新規設立に管理体制が追いつかないという

図1 ● 自社の財務会計システムに満足しているか?



【調査方法】
調査期間：二〇〇七年一〇月三十一日～二〇〇七年二月八日
対象：無作為に抽出した上場企業五〇〇社のCFO
調査票回収数：五〇社 回収率：一〇%
企画・実施：日本CFO協会

声や、他の株主との関係でシステムやモジュールが統一できないといったコメントもあり、グループ会社からのデータ収集には各社とも苦労しているようだ。

「会計のモジュールを統一するということについては、何か経営の聖域に踏み込まれたと思うグループ会社の社長がいる」と経理幹部が悩みを抱える企業もある。長らく単体経営の文化で育った日本企業にとって、グループ全体での財務管理ポリシーを明確にし、経理・財務プロセスを標準化することについて経営執行部の理解を得るのは容易ではないのかもしれない。

もともと、会計システムに満足していないというのは、会計基準への対応といったコンプライアンスの面ばかりではない。経営資源を正しく活用できているのかという資本市場からの要請を受け、CFOが自社の会計システムに求める経営管理ツールとしての水準も高くなってきた結果であろう。「部分連結など、社内の意思決定支援という意味でさまざまなコミュニケーションに対応し、見たいポイントをいかにリアルタイムで提供するかが重要だ」と先ほどの大手繊維メーカーCFOも語っている。

深刻な人材不足

こうした中で最も深刻なのは財務会計システム分野における社内の人材不足だ(図2)。財務会計システム活用の課題として「社内の人材不足」を課題としてあげているCFOは六六%に上る。経理財務の実務知識は一朝一夕には身につかない。特に、ここ数年の会計基準の変更やテクノロジーの変化なども含めれば、グループ横断的なプロジェクトを担う人材確保というのは大企業であっても至難の業だ。その他、財務会計システムに関する課題として、「BPRが進まない」が三六%、「ROI(導入後の費用対効果)検証」が三二%とあげられているが、こうしたことが難しい理由にも、人材不足という背景がある。いわゆる団塊世代の退職であいた穴を埋めているのが若い人材であることを考えると、システムを見直す総合的な実務知識など求められようはずもない。CFOはいま、情報システムというインフラが整備されず、人材も不足しているという状況での戦いを強いられている。

図2 ● 財務会計システムの活用上の課題

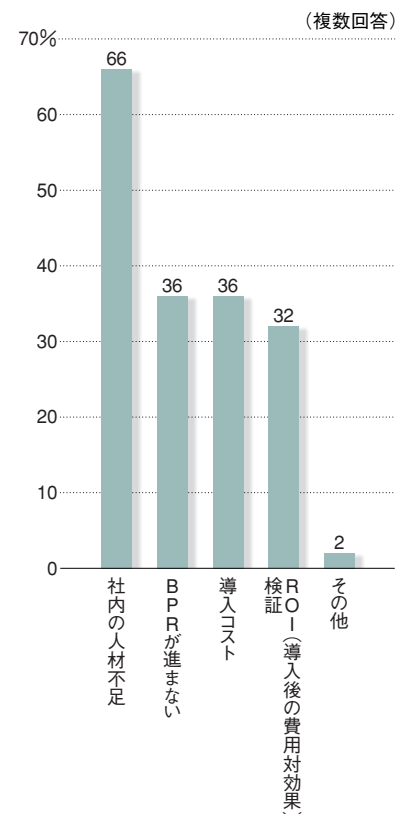
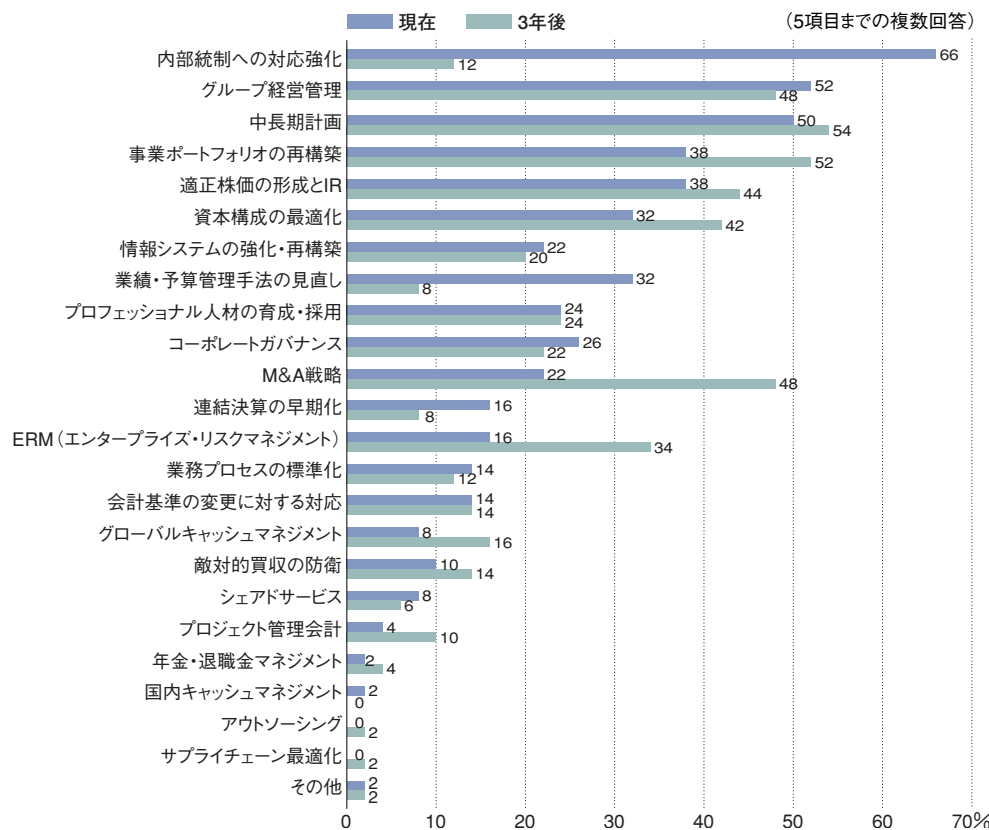


図3 ● CFOの最重要課題



CFOの最重要課題は何か

では、こうした中でCFOはいったい何を課題として捉えているのだろうか。図3は、「CFOの最重要課題」について、現在と三年後との両方について五項目まで複数回答してもらった集計結果である。日本版SOX法の影響による内部統制への対応と、グループ戦略への対応の二つが課題とされていることがわかる。

まずは「内部統制への対応強化」

であるが、現在は最も重要な課題として六六%と突出しているものの、三年後ではわずか一二%に激減している。まさに、来年度からの内部統制報告書への対応が佳境に入っていることがわかると同時に、「単なる」当面の「課題として位置づけている」ことがわかる。図4では、「日本版SOX・内部統制に関するIT・情報システムの活用状況」についての回答結果を紹介しているが、現在では「文書化ツールを導入」が最も多く(六四%)、続いて「コンプライアンス等の教育ツールの導入(四四%)」がこれに続いている。そして、ほとんどのCFOが満足していないと冒頭で紹介した「会計システムの更新・再構築実施」を選択したCFOはこ

覧の通り「現在」では一四%と少数であるものの、「これから」では四二%にも上り、足元の内部統制のヤマを越えた後で取り掛かるうとしていることがわかる。「ERPを導入」についても同様の結果となっており、やらなければいけないとは思っているものの、ひとつを片付けてから着手しようというのが現状だ。

日本版SOXは本当に「当面の課題」か

さて、また図3に戻るが、目先の内部統制報告書への対応を終えた次の課題としては、「ERM(エンタープライズ・リスクマネジメント)」にも関心が高まっている。現在の一六%と比べて三年後は三四%と大幅に増加だ。これについては図5でもわかるとおり、日本版SOX対応の後で注力すべきと考えているテーマとしても「ERM」が五〇%と一番を示している、全社のリスクを統合的に管理したいという意向が感じられる。

ただ、懸念されるのは目先の内部統制のヤマを越え、次の展開に取り掛かる段階が順当にやってくるのかという点だ。米国の事例研究が進む中、内部統制を成功させるためのカギが最初のデザインの段階に

図4 ●日本版SOX・内部統制に関するIT・情報システムの活用状況

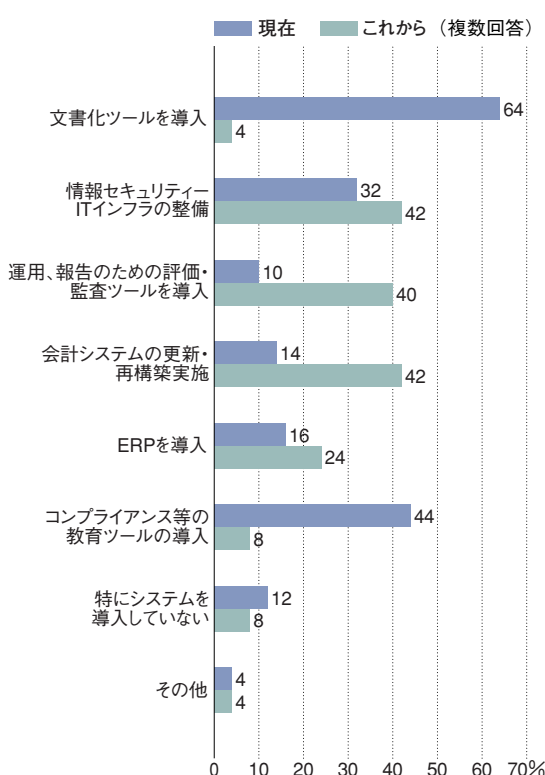
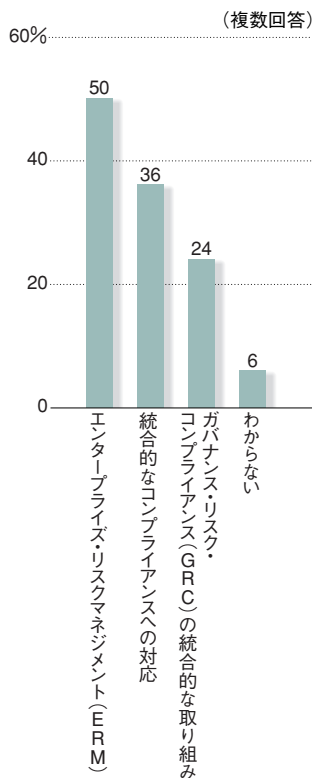


図5 ●日本版SOX・内部統制に関するIT・情報システムの活用(日本版SOX対応以降)



M&A戦略を取る体制はできているのか

あるという指摘が多い。現在各社がこぞ取り組んでいる内部統制への対応は、市場の監視を受けた後でも次のフェーズへと順調に移行できるものばかりではないだろう。最初のデザインに欠陥があると、次の対応により多くの人手とコストが費やされるといふ忠告も発せられている。目の前の大きなヤマを越えた時点で、次の経営インフラの整備

への成否が分かれる可能性もある。さて、話をCFOの最重要課題に戻そう(図3)。内部統制以外の特徴としては、「グループ経営管理」「中長期計画」「事業ポートフォリオの再構築」が多く選ばれていて、「より本来的なCFOの役割に近づき

つつある」(松田千恵子氏・日本CFO協会主任研究委員)。また、同時に目を惹くのは「M&A戦略」で、現在では二二%を示しているこの項目が、三年後では四八%と最重要課題の一つに入っている。M&Aはこれからのグローバルな競争環境では欠かせない戦略であろうが、「M&Aの意思決定のためにはさまざまなデータを駆使した机上演習も必要であり、それを支える情報システム、さらにはM&Aを実行するトレジャリーや、タックス・プランニングのスタッフなど、リアルタイムに財務意思の決定ができる”筋肉”を鍛えておくことが必要だ」(大手食品メーカーCFO)という。そういう意味では、会計に限らずキャッシュマネジメントについての関心の薄さもやや心配だ。海外も含めたCMSを構築できている日本企業がきわめて少ない状況下にあるなかで、「どういうわけか、重要性を増しているアジアの市場をにらんだグループ経営管理の課題が資金・財務部門から聞こえてこない」(大田研一氏・日本CFO協会主任研究委員)。

現在の低金利という環境では仕方がないことかもしれないが、より積極的なM&A戦略をとるとい

うならば、トレジャリー部門にも目を向ける必要があるのではなからうか。課題として強く認識はしているものの、次のフェーズでということでは具体的な準備が遅れ、人材確保や人材育成にも手が回らないというのでは、戦略も単なる絵に描いた餅で終わってしまう。

会計を越えた情報システムの担い手としてのCFO

CFOにとって、財務会計システム以外の業務システムも重要であることは誰もが納得するところであろう。図6のように、経営分析プロセスを筆頭に、財務会計システムと連動させたいというシステムは多くあり、CFOが業務システムについても深く関与していかなければならないと感じていることが伝わってくる。

CFOの管掌部門についての回答結果を図7に示しているが、財務会計システムを管掌しているCFOは六八%にも達し、それ以外の情報システムについて管掌しているCFOも二六%に上っている。また、CIOに相当する役員を置いている企業が四四%という一方で、CFOがCIOを兼務している企業も一八%ある(図8)。CFOが情報システムに関

与している比率として高いのか低いのかよくわからないが、財務会計システム導入に関する意思決定プロセスについての設問では、「CFOもしくはCFO傘下の部門が主導で進める」という二四%を含めて、全体で七八%の企業でCFOが主導的役割を担っている(図9)。海外では、システムの決定に際しての関与が、CIOからCFOへその権限が移行

している傾向が強いと言われるが、日本でも同様の傾向が起きているのかもしれない。では、CFOが関心を寄せている情報システムとはどの分野になるのだろうか。

グループ経営管理の実現へ向けて

「IT:情報システムを強化すべき」と考えている分野」を、これも現在と三年後の二つを回答してもらった。

図6 ● 財務会計システムと連携を強化したいプロセス

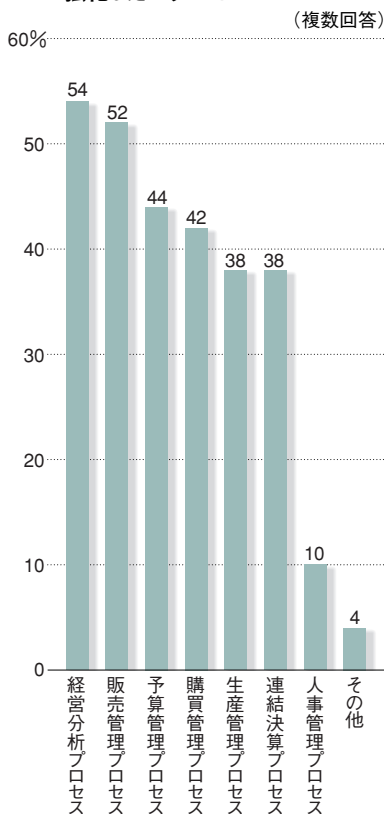


図7 ● CFOの管掌部門

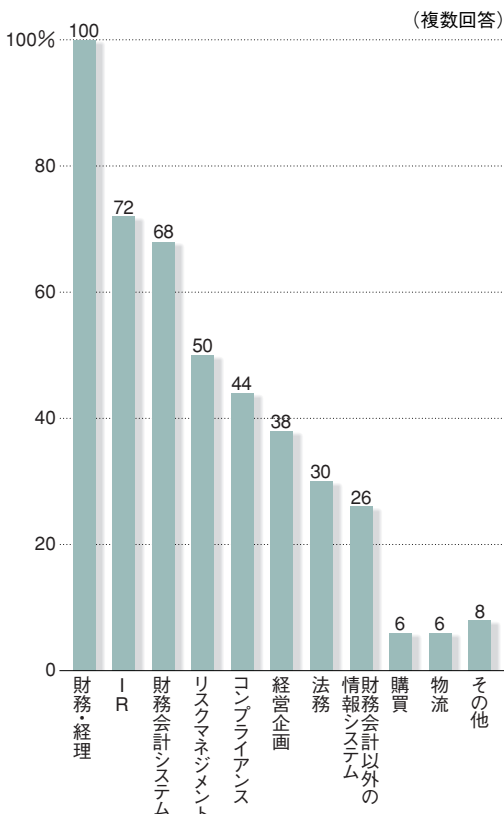


図8 ● CIO (最高情報責任者)に相当する役員がいるか?

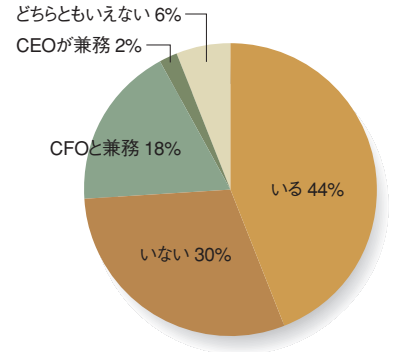
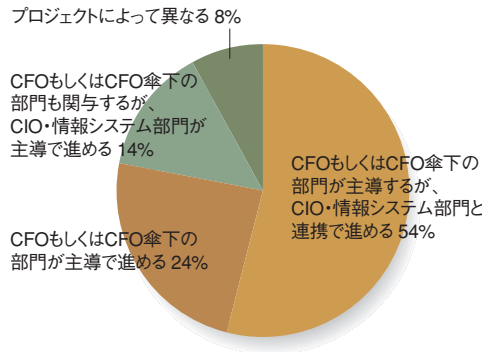


図9 ● 財務会計システム導入に関する意思決定



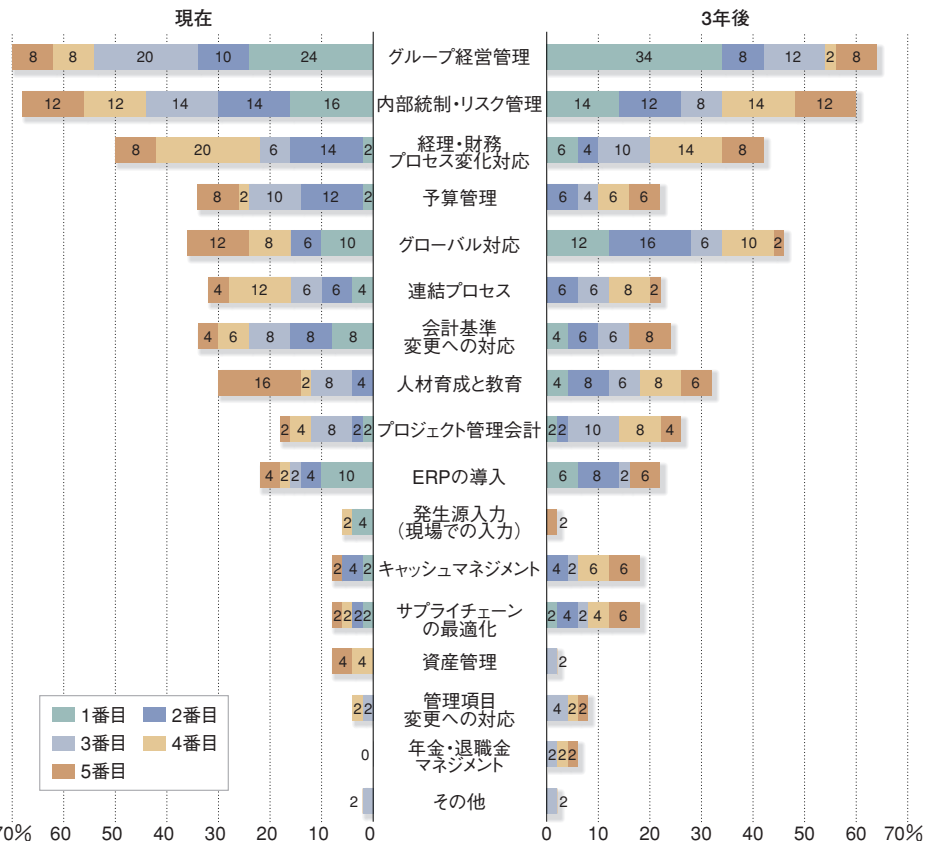
番目に選択したCFOは三四%と突出している。これには、CFOが情報システムのユーザーとしての立場から、果たすべき財務的意思決定者としての役割を認識していることが見てとれる。

また、三年後に目立つのは「グローバル対応」であろうか。「海外進出などビジネスのグローバル化が目まぐるしいスピードで進む一方で、経理・財務を中心とした管理部門のグローバル化が追いついていかない」「大手機械メーカーCFO」という声は多くの企業に共通した悩みのものであり、この分野でも社内の人材不足が深刻だ。英文会計、国際税務など求められる知識も幅広いことに加え、プロジェクトマネジメントの能力、さらには語学力の問題もある。こうした人材となると、果たして三年後に育っているのか疑わしい。

五番目まで優先順位をつけて回答してもらったものを足し合わせてグラフにしているのが図10である。やはり「内部統制・リスク管理」は現在、三年後共に回答数が多くあり、内部統制を機に高まっている標準化の必要性を反映した「経理・財務プロセス変化対応」も目立っている。

しかし、「グループ経営管理」がもっとも多く、特に、三年後これを一番目に選択したCFOは三四%と突出している。これには、CFOが情報システムのユーザーとしての立場から、果たすべき財務的意思決定者としての役割を認識していることが見てとれる。

図10 ● CFOがIT・情報システムを強化すべきと考えている分野 (5項目について優先順位をつけて回答)



が回っていない。外部人材(パートナー)の活用が重要な戦略となるのではないかと指摘する。

一方で、海外から手をつけたという興味深い事例もあった。自社で開発してきた財務会計システムでは全社的なサポート体制が組めないという理由で、現在国内でERPの導入を進めている大手化学メーカーでは、「アジアを中心に海外からERPパッケージを導入し、生産のモジュール、販売のモジュールなど、海外での実績をもとに国内のモジュールも全て統一したところ、比較的進めやすかった」とCFOは説明する。

本来、IT・情報システムは経営上の課題をサポートする重要な経営資源の一つである。しかし今回の調査結果から見る限りでは、「グループ経営管理」「内部統制・リスク管理」「グローバル対応」などグローバルレベルでの全体最適を重要課題とするCFOにとって、財務会計情報システムをはじめとする社内の情報システムが現状ではまったく機能していない。

直接的な内部統制ツールを導入した次として、内部統制基盤の成熟度を高めようと考えているCFOは多く、彼らはグループ経営管理のインフラとして機能する財務・会計システムとグループ経営分析システムを求めている。ERMを含め、これらのシステムが販売管理システム、購買管理システム、生産管理システム、人事管理システムと統合されたITインフラであればより理想的だ。このような一連のプロセスが統合され、そのプロセスから生成されるデータが二元管理されるITインフラがあれば、業務の発生源での業務処理、会計処理、分析、意思決定というグループ経営管理のサイクルが実現する。CFOの課題で多かつた「事業ポートフォリオの再構築」を検討する上でも、事業別原価情報や事業別販売情報といった意思決定のための判断材料の入手が可能となる。

実はこのITインフラの理想像は、発展を続けてきたERPが求めている方向性と同じだ。2010年、ER

情報システム戦略が グループの競争力を左右する



桜本利幸氏

日本オラクル株式会社
公認システム監査人/ITコーディネータ
日本CFO協会主任研究委員

Pはグループ経営、グローバル対応を合言葉に機能強化を図ってきた。財務・会計に関する領域は勿論のこと、キャッシュマネジメントやプロジェクト管理会計といった会計周辺領域やそれ以外の領域、そして経営戦略と同期したプロフェッショナル人材の掌握、育成、採用、評価、リテンションといった企業のタレントマネジメントに関する機能も強化されており、課題となる「人材不足」にも対応ができる。また、いまや数百というグローバル展開するグループ会社が、一つのERPを「シェアード型」で利用することも可能だ。一つのERPシステムをグループの

経営基盤とすることが理想であるが、できない場合でも心配はいらない。IT技術的にはSOA(注)によって、違う基盤の業務プロセスとデータを連携させることもできるからだ。ITはここまで進化し、さらに進化し続けている。調査結果によれば、財務会計システム導入に関する意思決定には多くのCFOが主導的に関与している。今後一層、CFOによるIT・情報システムへの関わりが深まってこよう。

財務・会計や経営管理にかかる情報システム戦略の巧拙がグループの競争力を左右する。IT・情報システムを活用について、ソフトウェアベンダーやシステムインテグレータからのメッセージにも傾聴頂くことを期待する。

(注)SOA(Service-Oriented Architecture)独立した業務プロセス、データ、機能を、標準化した「サービス」の利用によって疎結合を実現する考え方およびコを利用した実装手段

テムとしてしか導入していないケースや、前述のようにグループの一部でしか導入していないケースなど、現状でもERPの本来の機能追求まで進めている日本企業はごくわずかである。多くの米国企業が80年代後半から導入を始めたことを考えると、日本は10年以上も遅れをとっているのだが、社外のシステムとの連携が難しいという声や、原価計算をはじめとする日本の製造業の業務プロセスにはカスタマイズなしにはとても対応できないなど、市販のERPにも課題が多かったことも事実だろう。むしろ導入が遅れたものの、これからの取り組み如何によっては安いコストでよりよいERPの導入ができる可能性もある。

どのようなシステムを構築するかは別として、グループ全体の経営情報をリアルタイムに収集・加工する情報システムを、今後CFOの主導で導入していく動きが拡がることを期待したい。

(日本CFO協会 谷口宏)