

# グローバル化時代における 強い財務・経理組織および人材の要件

## 皆川尚久

アクセンチュア株式会社  
経営コンサルティング本部  
財務・経営管理グループ  
シニア・マネジャー

### はじめに

日本国内市場の成長鈍化、新興諸国の経済成長を背景に、全ての日本企業にとってグローバル市場を意識せざるを得ない時代に突入している。会計の世界においてもIFRS (International Financial Reporting Standards : 国際財務報告基準) が二〇一五年あるいは二〇一六年には上場企業に対して適用される可能性が



あり、グローバル化の波が押し寄せてきている。グローバルな外部環境変化が激しくますます複雑化するビジネス環境と高度化が進む会計基準を背景として、戦略的に強い財務・経理組織を構築し、人材を採用・育成していくことが求められている。

**現在の財務・経理組織が直面する課題**

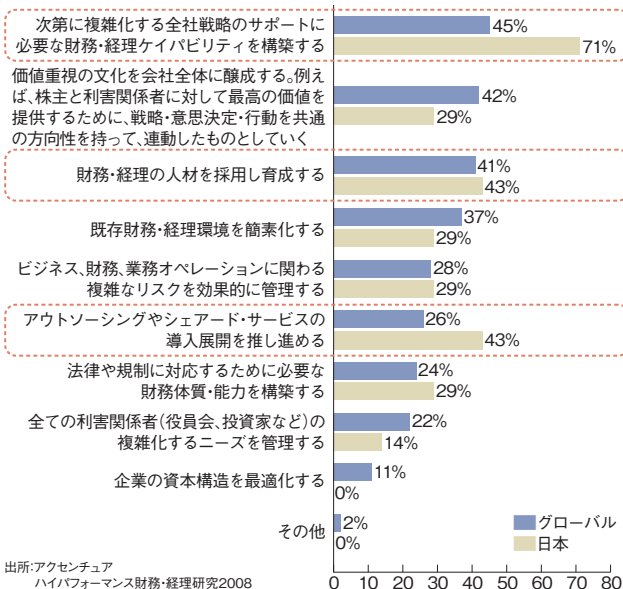
アクセンチュアが二〇〇八年に実施

した日本を含む世界各国の企業の財務・経理担当役員(CFO)三五〇人以上への調査によると、財務・経理組織が直面する今後二年間における最大の課題として「次第に複雑化する全社戦略のサポートに必要な財務・経理ケイパビリティを構築する」、「財務・経理の人材を採用し育成する」、「アウトソーシングやシェアード・サービスの導入展開を推し進める」など組織・人材に関連する課題が上位に挙げられている。

最も多くのCFOが課題として「次第に複雑化する全社戦略のサポートに必要な財務・経理ケイパビリティを構築する」ことを挙げているということは、これまでの「取引を締め日までに正確に漏れなく効率的に帳簿に記録する事務屋」

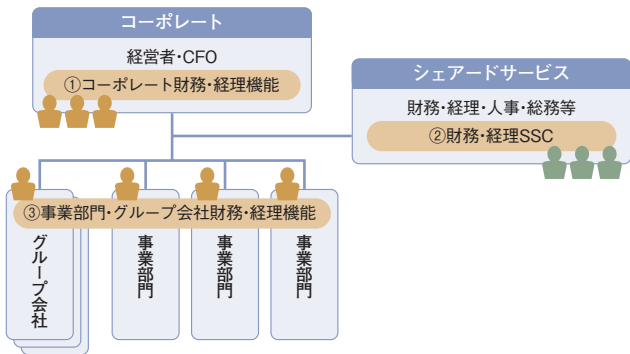
から「マネジメントに対して財務数値をもとにビジネス視点でインサイトを提供するビジネスパートナー(ビジネスアナリスト)へと財務・経理人材に求められるケイパビリティが変化していると考えられる。しかし、発生した取引を正確に記録するケイパビリティと財務数値をもとにマネジメントの意思決定をサポートするケイパビリティは、会計処理への理解が必要で

図1●財務・経理組織が直面する今後2年間における最大の課題

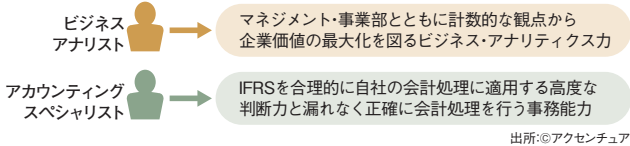


出所:アクセンチュア  
ハイパフォーマンス財務・経理研究2008

図2●財務・経理機能配置概略図



財務・経理人材に求められるケイバビリティ



出所:©アクセンチュア

あるという点では共通しているもの大きく異なる。

既にグローバル規模で優秀な人材の獲得競争が始まっている。自社の本社、各事業部門、各グループ会社それぞれにおいて、IFRSを自社の会計処理に適用する判断力を有し、かつ自社のビジネスを財務数値から分析しマネジメントに対して示唆を提供するビジネスアナリティクス力を備えた人材を採用・育成することはかなり難しい。そこで、グループ全体の財務・経理組織を求められるケイバビリティ軸で整理・統合し、ビジネスに対して高付加価値を提供する機能と、高品質かつ効率的に外部開示向けの財務

## 強い財務・経理組織および人材の要件

実績を確定する機能にメリハリをつけて再編成することを提案したい。

限られた人的資源を最大限活用し、強い財務・経理組織を構築するためには、海外グループ会社も含めたグループ全体の財務・経理機能の最適配置のあるべき姿を描き、それに向けて計画的に実行すべきである。現状各事業部門・各グループ会社に散在している財務・経理機能を、グループ全体を統括する「①コーポレート財務・経理業務オペレーションを集約サイトにて担う

「②財務・経理SSC (Shared Service Center: シェアードサービスセンター)」、各事業部門・各グループ会社のビジネスに対してインサイトを提供する「③事業部門・グループ会社財務・経理機能」の三つに分類することを考える。ビジネスに対して高付加価値を提供するビジネスアナリストとしてのケイバビリティが求めら

れるのが、「①コーポレート財務・経理機能」および「③事業部門・グループ会社財務・経理機能」である。これらの機能は、コーポレートの全社戦略や各事業部門・各グループ会社の事業戦略を理解した上で、予算編成の推進、業績のモニタリング、KPI達成のための施策立案のサポートを主な役割として持つ。つまり、戦略とそれを具体化した施策、結果である財務数値をつ

一方、高品質かつ効率的に外部開示向けの財務実績を確定するアカウントティングスペシャリストとしてのケイバビリティが求められるのが、「②財務・経理SSC」である。この機能は、IFRSといった制度会計を深いレベルまで理解し、会計データの確定と外部への財務報告を主な役割として持つ。つまり、時々刻々と複雑化かつ高度化する会計制度や税務制度の変更に逐一追従する会計の専門家集団としての役割を担うのである。

「②財務・経理SSC」が担う業務の中には、会計制度の変更の影響を受けにくく、中長期的に見ても定型的

かつ多大な工数が要求されるオペレーション業務が存在する。具体的には、経費精算や請求処理等である。このようなオペレーション業務は、競

合他社との差別化要因となるような業務ではないため、社内の限られた人的資源にて対応するのではなく、より低コストで高品質かつ統制の効いた業務プロセスを提供するアウトソーサーへ業務委託するBPO (Business Process Outsourcing: ビジネスプロセスアウトソーシング)を活用することが考えられる。

近年の金融危機を発端とした経済環境の悪化から間接コスト削減の号令のもと、財務・経理部門の整員をかなり絞った会社も多いと想定される。しかし、外部環境は既に激変し、IFRSという世界共通のルールのもとグローバル市場で戦う時代が到来している。そのような環境の中、財務・経理組織および人材に対しては、財務情報の外部開示を担う役割はもろんのこと、自社のビジネスに対して計数的な観点からビジネスアナリストとして、高い付加価値を提供し、企業価値最大化に貢献する役割が強く期待されているのではないだろうか。