

「戦略経理」を目指した 経理・財務部門の変革

経理・財務のベンチマーク調査

特集

いま、経理・財務部門は非常に厳しい環境に置かれている。財務報告に係る内部統制（日本版SOX法）、会計基準や税法の改定への対応、そして財務リストラクチャリングや事業の選択と集中にも深く関与していくかねばならない。こうした要求や期待に応えるため、経理・財務部門は大きく変革していく必要があるが、担うべき機能の一般水準は明らかではなく、自社の経理・財務機能がどの水準で、課題は何かの、多くの企業がその見極めに苦慮している。日本企業の経理・財務部門の変革がどこまで進んでいるのか、その実態と今後の課題について報告する。

「経理・財務のベンチマーク調査」の概要

今回の財務マネジメント・サーベイは、ベリングポイントがこれからの経理・財務部門に求められるあるべき姿として提唱してきた「戦略経理」の概念を下記のように定義した後、それぞれの具体的な質問項目について、自社が現在の水準にあるかを自己評価として回答していただいたものである。

「戦略経理の概念」

- ① 企業内外に対して、会計基準に準拠した信頼のある財務報告を迅速に行うこと。
- ② 連結ベースでの経営管理制度を構築し、企業価値向上に結びつく企業活動を支援すること。
- ③ 将来予測やシミュレーションにより、事業上のリスクを早期に把握し、実現性の高い戦略を策定・実行すること。
- ④ 新規事業の育成、不採算事業の建て直しを推進すること。
- ⑤ 財務構造の変革を図り、健全な財務体質を維持、向上させること。

川野克典

ベリングポイント株式会社
マネージングディレクター

高田聖子

ベリングポイント株式会社
マネージャー

今回のサーベイは

「経理・財務のベンチマーク調査」(経理・財務のベストプラクティスを目指して)をテーマに調査を実施した。

回答企業のプロファイルは製造業が六九%と最も多く、ついでサービス業が二三%であった。

連結売上高別では、一、〇〇〇億円以下が二五%、一、〇〇〇～五、〇〇〇億円が三六%、五、〇〇〇億円以上が三九%、比較的大企業が多いのが特徴である。

「戦略経理」が達成された最高水準を「S」として、それぞれの質問項目について5段階の成熟度モデル形式で回答してもらった(図1参照)。5段階の各水準は、「日本経営品質賞アセスメント基準書」に定義された水準と、ペリングポイントが実施している診断サービスの評価基準を基礎にしたものである。また、考察にあたっては、レベルSを五ポイント、レベルAを四ポイントといったように各水準を点数化して傾向を確かめた。

調査結果と考察

【戦略経理の要件①】

企業内外に対して、会計基準に準拠した信頼のある財務報告を迅速に行う

(図2、3参照)

経理・財務部門の基本機能として、財務会計上の課題に対する取組状況を確認した。財務会計上の課題は、金融商品取引法や会計基準により制度上求められている項目が多いため、その他の質問と比較して取組みの水準が高いとの仮説を持っていたが、仮説とは異なる結果となった。

内部統制の文書化作業に比べて会計基準変更への対応に遅れ

財務報告に係る内部統制の整備

については、約六〇%の企業が日本版SOX法対応に求められる文書化作業(いわゆる三点セトや質問書作成)を終了し、有効性評価を経て抽出された不備の改善に着手している。また、日本版SOX法の枠組みを越えて、法令順守や資産の保全、業務の有効性、効率性の観点からも内部統制の整備を行っている企業も多く、二〇〇八年四月以降の本番年度に向け、着実に準備を進めていることが判明した。

一方で、国際財務報告基準(IFRS)とのコンバージェンス(取収)を図るために進められている日本の会計基準変更への対応は、二〇〇八年度から適用される会計基準変更に対して未だ対応を完了していない企業が約七割あり、日本版SOX法と同時期からの適用になったことから、対応が遅れている様子が見える。

日常業務の効率化は置き去りに

こうした会計基準等の変更が相次いでいることから、会計周辺のいわゆる日常業務を標準化し、効率化して、これに対応する工数を捻出していくことが必要となる。その代表的な施策としてシェアード・サービス・センターへの集約やアウ

図1 ● 経理・財務機能の成熟度モデルの例

経理・財務機能のベストプラクティスを目指すにあたり、企業がまず先行して着手すべきテーマを明らかにするために、以下のような成熟度モデルを活用して、経理・財務機能の実態傾向の調査を行った。

レベル	財務報告に係る内部統制の構築・運用
D	<input type="checkbox"/> 財務報告に係る内部統制の有効性評価の準備作業に未着手であるか、又は文書化作業に着手したばかりである。
C	<input checked="" type="checkbox"/> 文書化・評価を進めているが、日本版SOX法対応として最低限の作業のみを進めている。
B	<input type="checkbox"/> 有効性評価を経て抽出された不備の一部について改善を行っている。
A	<input type="checkbox"/> 有効性評価を経て抽出された不備について、全社的観点から優先順位付けて、重要性の高いものから継続的な改善を行っている。
S	<input type="checkbox"/> 日本版SOX法の範囲を超えて、業務の有効性・効率性、事業活動に係る法令等の遵守、資産の保全を含めた内部統制の整備・改善活動を全社的かつ継続的に実施している。

トワーシング化が挙げられるが、今回の調査では九割超の企業が標準化、効率化が進んでいないと認識しており、会計周辺業務の標準化・効率化の質問に対する平均スコアも全質問項目の最低点(二二・二八点)であった。また、企業規模による傾向を確かめたところ、企業規模による差がほとんどないことも判明した。日本版SOX法、会計基準変更への対応は、大企業の方が進んでいるという結果が出ているが、大企業になればなるほど事業が複雑化して、それらに対応するための業務量の増加に効率化が追いつかず、残

業等の増加で対応している可能性が高いと思われる。

【戦略経理の要件②】
連結ベースでの経営管理制度を構築し、企業価値向上に結びつく企業活動を支援する

(図4、5参照)

経理・財務部門の役割として、企業価値向上に向けて、経営者や管理者にとだけ有用な情報を発信できているのか、グループ経営管理体制の成熟度を確認したが、ITを使った情報システムの整備の遅れが判明した。

自己評価が高い予算管理制度だが
手作業が中心で
情報システム化に遅れ

予算管理においては、三〇%超の企業が連結ベースの予算管理を実施しており、二〇%弱の企業が併せて非財務的指標をも管理項目に加え、高度な経営管理制度を構築していることが判明した。

一方で、経営管理システムを統合化し、イントラネット等を通じて財務的・非財務的情報を共有化している企業は全体の二〇%未満であり、スプレッドシート等を用いて管理している企業が多い。ある企業では、経営者が要求する分析資料が毎月異なるため、都度担当者が徹夜して、スプレッドシート等を用いて報告資料を作成しているという。経営管理システムについては、企業規模による管理水準の違いがほとんど見られず、大企業であってもITを用いた情報システム化は必ずしも進捗していない。すなわち、予算管理は連結ベースで行っているものの、その実態は経営・財務部門がスプレッドシートの回収、集計に多大な工数を割いているという実態が読み取れる。このことが、前述の実態・財務部門の効率化の遅れと関係していると思われ、ITを用いた情報システムによる

効率化の推進が望まれる。
遅れている原価管理や
収益管理のグローバル対応

予算管理制度については自己評価が高い一方で、原価管理について連結ベースで製品別・顧客別管理を実施できている企業は二〇%未満と少ない。これは、ペニングポイントがコンサルティングにてクライアント各社を訪問する中で把握している水準と符号している。これは、そもそも現在の原価計算システムが、昭和三七年に制定された「原価計算基準」に基づき開発された後、「原価計算基準」が改定されないこともあり、抜本的に見直す機会を得ていないことが大きいと考える。

また、収益管理においては、特にグループ年商一兆円超のクラスで、連結ベースの製品別・顧客別売上上の十分な管理・分析がなされていないことが判明した。原価管理、収益管理のいずれも、事業のグローバル化に対する品番等のスターコードの統一化が追い付かず、連結ベースでの管理を行う基盤が整備されていないこと等が理由として考えられる。

【戦略経営の要件③】

将来予測やシミュレーションにより、事業上のリスクを早期に把握し、実現性の高い戦略を策定・遂行する

図3 ● 財務会計に関する平均スコア(グループ年商別)

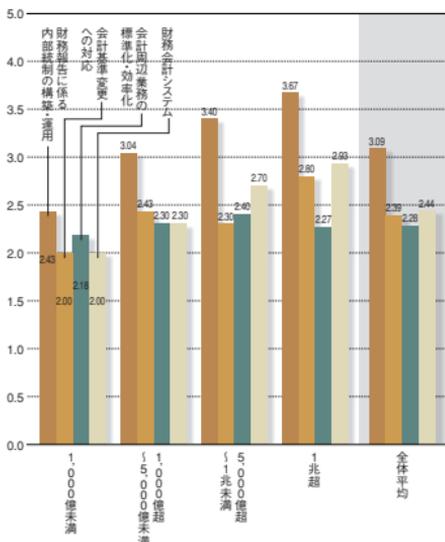
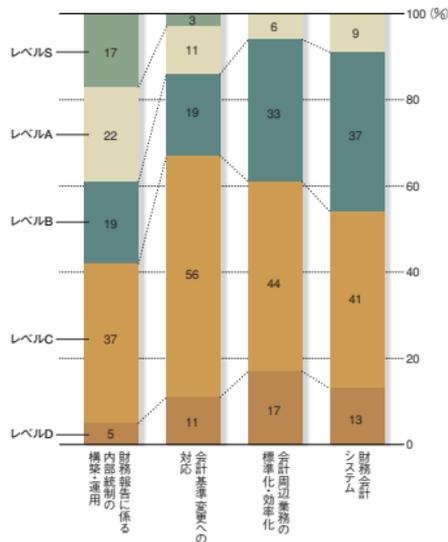


図2 ● 財務会計の水準



【戦略経理の要件④】

新規事業の育成、不採算事業の建て直しを推進する。

【戦略経理の要件⑤】

財務構造の変革を図り、健全な財務体質を維持、向上させる。
(図6、7参照)

連結ベースで構築した経営管理制度の情報を、企業の戦略的な意思決定にどのように活用しているのか、その水準を確認したが、実績中心の経営管理の実態が浮かび上がった。

フィードバック型管理から

「転ばぬ先の杖」のフィードフォワード型管理へ

管理会計情報は一般に、過去の実績数値の集計が主で、業績の将来予算を経営管理に活用しきれていないようだ。業績予測シミュレーションに関する調査の結果においても、予算値と実績値を元に直近の業績予想を行い、月次等で報告を行っている企業は約九〇%を占めるものの、先行指標(ドライバー)を元にして損益のシミュレーションを行い、経営管理を行っていると回答した企業は全体の五%に満たなかった。

通常行われている業績予想はあくまでも予算等の目標値の精緻化であり、それと実績値とを比較して事後的に対策をとるフィードバック型管理

が一般的になっている。予想では動かずに、実績となつてはじめて問題として認識する経営体質がまだ残っているようだ。今後、先行指標を元にした損益シミュレーションを行い、目標を達成するための対策を事前に講じるフィードフォワード型管理への変革が求められるであろう。

新規事業、不採算事業の評価においては、「投資判断を行つて実行に移した後は、不採算事業の撤退基準に抵触するまで特に中間、事後評価を行わない」という企業が約九〇%を占め、質問に対する平均点も二・三三点と二番目に低い数字であった。一般に、予算管理に厳密な企業でも、実施してしまつた投資の評価には甘い場合が少なくない。通常の業績管理の中で併せて評価しているためが必要がないとの意見もあるが、投資単位と業績管理の単位は必ずしも一致しないことが多い上、投資意思決定に策定された計画は、「バラ色の計画」となっていることが多い。投資が実行された後も評価を繰り返して、手遅れになる前に計画を見直し、手遅れが必要があるだろうか。

財務報告に限定しない統合的リスクマネジメントへの関わり

会社法あるいは金融商品取引法に

図4●管理会計の水準

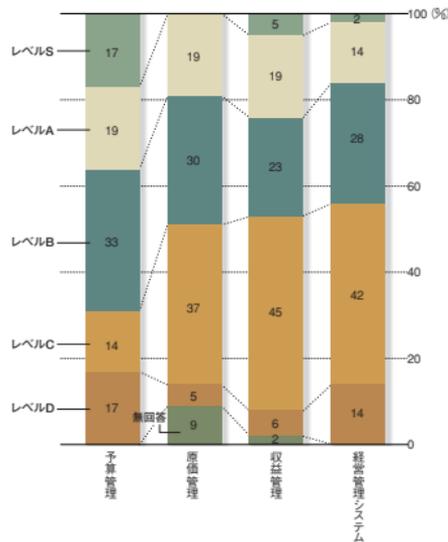
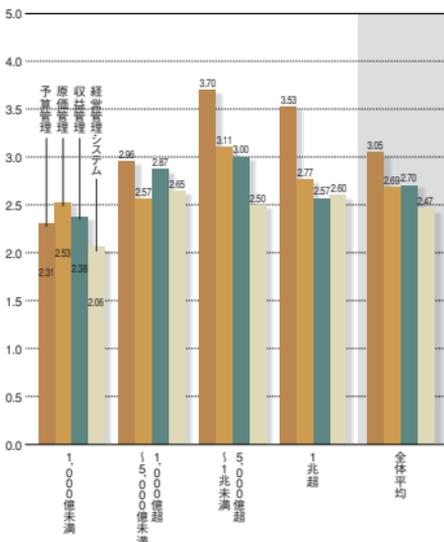


図5●管理会計に関する平均スコア(グループ年商別)



より内部統制の整備が義務付けられた結果、その延長線として、統合的リスクマネジメント(ERM)への関心が高まっている。三〇%超の企業にて、全社的に事業リスクを管理している」と回答があった。

統合的リスクマネジメントとは、全ての組織構成員によって遂行されるもので、「事業目的の達成に合理的な保証を与えるために、戦略に影響を及ぼすリスクを認識、評価し、対応方法を決定して、それに基づき統制、情報と伝達を行い、監視、是正していくプロセス」をいう。今後の取り組みの中で、経営・財務部門は、単に財務報告に止まらず、各事業のあらゆる事業リスクの評価や戦略立案に関与し、必要な統制を構築、管理する責任を負うことが求められる。

調査結果の活用方法とまとめ

今回ご回答いただいた企業の中の最高点は五点満点中三・九点であり、全体の平均は二・六点であった。平均点が二・六点であったというのは、上場企業を中心に調査した結果であるので想定通りといえるが、最高点については想定より低かったというのが正直な感想である。まだベリ

を実現している企業はなく、全ての企業において改善の余地があるというのが今回の結論である。

経営・財務部門の変革を行うに当たり、ぜひ今回の調査も活用し、他社との比較により自社の課題を明確化して、課題の解決に着手してほしいと思う。管理、間接部門である経営・財務部門は人員の削減に対する圧力が強い。しかし今、経営・財務部門は会計基準の変更等、制度対応への荒波に晒されている。その上に、経営者の参謀としての役割も期待されている。単なる業務改善ではこの状況を脱却することは難しい。今必要なのは、経営・財務部門の変革である。

今回ご回答されなかった企業の方々も、まずは日本CFO協会のホームページ(<http://www.cfo.jp>)から調査票をダウンロードし、今回の調査結果と自社の水準を比較することで、自社の課題を見極めてみてはいかがだろうか。今回の調査でも、二問の項目のうち一問以上、最低レベルのレベルDをつけた企業が約六〇%あった。全体としてはまずまずの管理水準にあると認識しているも、案外改革すべきポイントが発見されるかもしれない。

図6●経営管理の水準

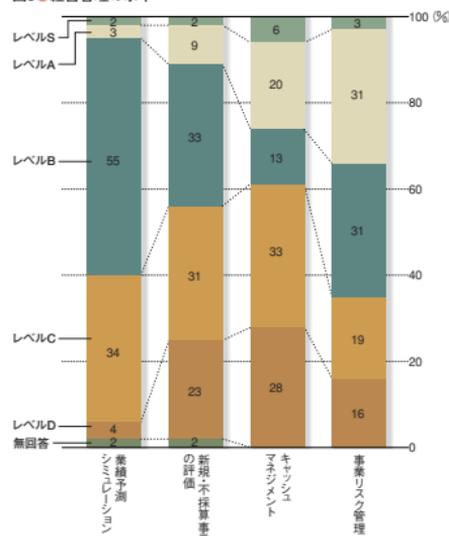


図7●経営管理に関する平均スコア(グループ年商別)

