

特集

財務マネジメント・サーベイ

「学問のすすめ」

IFRS時代の経理・財務人材の育成

約十年にわたる会計ビッグバンという会計国際化の流れは、明治維新の状況とよく似ている。欧米列強の圧力によって開国を余儀なくされた日本経済が世界経済と結びついたのが明治維新なら、国際会計基準（IFRS）という圧力によって

日本の資本市場が世界の資本市場につながったのが会計ビッグバンだ。

欧米との不平等条約を嘆き、植民地化への懸念を抱いた福沢諭吉が強くその必要性を説いた簿記会計実学と独立の精神は、

開国後一五〇年たった日本企業に備わっているのだろうか。

欧米先進企業の「植民地」となってしまうわぬよう、日本企業は今後IFRS時代をグローバルに勝ち進んでいかなければならない。

今回の「財務マネジメント・サーベイ」は、

「IFRS時代の経理・財務人材の育成」をテーマに実施し、

わが国における経理・財務人材の育成における課題について実態調査を行った。

経済活動のグローバル化を背景に、過去一〇年以上にわたって進められた連結決算、時価主義、キャッシュフロー会計といった会計国際化の流れ、いわゆる会計ビッグバンは、IFRS（国際財務報告基準）の適用をもつていよいよその最終段階に入っているように見える。

二期間比較を前提とするIFRSは、遅くとも二〇二二年四月以降の事業年度から本番導入の可能性が高く、そうであれば二〇二二年四月からの事業年度よりテスト導入をしなければならないという。IFRSは、従来の日本基準とは大きく違い、ファイナンス理論を用いる投資家にとって評価しやすいという点を前提とした市場原理主義的な背景で生まれた会計基準である。しかも、原則主義という性質により、具体的な取引仕訳については、原則を理解した企業経営者の合理的な解釈が必要とされる。日本企業の経営者やCFO、経理・財務のスタッフにとつて、IFRSへの移行は単なる会計技術的な対応にとどまらず、アングロサクソン流の考え方を取り入れるという精神的な苦痛も必要とする。しかし、議論をするまでもなく、資源もなく人口も減る一方のわが国で企業がグローバル競争に勝ち残るためには、IFRSという共通言語の使用は前提条件だ。CFOから聞こえてくるのも、IFRSという基準自体の是非を問う議論ではなく、もっぱらIFRS適用のための準備に向けた

さまざまな悩みというのが現実だ。

深刻な人材不足

CFOにとっての最重要課題は何か、という質問の結果にもそれが表れている（図1）。「IFRS対応」は七七%とダントツだ。おそらくこの傾向は少なくとも今後三年は続くことだろう。その次の課題としては、「グループ経営管理の高度化」「資本政策」ともに四三%、「事業ポートフォリオの再構築」(三六%)、「連結決算の早期化」(三〇%)「グループ戦略の強化」(三〇%)となっている。世界的な経済危機の中で事業戦略の見直しを余儀なくされているほか、セグメント情報の開示要求も高まっていることもあり、管理会計の更なる強化の必要性をCFOは感じているようである。また、キャッシュフローへのインパクトがきわめて大きい財務戦略にも関心が向けられ始めていることが見てとれる。日本基準のコンパリエンスも含め、IFRS到来によってさまざまな企業活動が市場に晒されることになるといふ危機感が、こうした課題認識の後押しをしているように思われる。

では、こうした課題に対する解決能力をもっているのか、ということであるが、とにかく人材不足が深刻なことがわかる。「課題解決に向けたネットワーク」(図2)としての回答を見ると、何と「プロジェクト企画・推進ができる人材の不足」が七三%、「専門知識を有する人材の不足」

[調査の概要]

実施：日本CFO協会

調査対象：上場企業のCFO

調査方法：無作為に抽出した上場企業CFO500人に調査票を送付

回答者数：120社(24%)

調査期間：2009年10月20日～2009年11月5日

[回答企業のプロフィール]

業種：製造業60%、卸売業12%、サービス業9%、小売業8% ほか

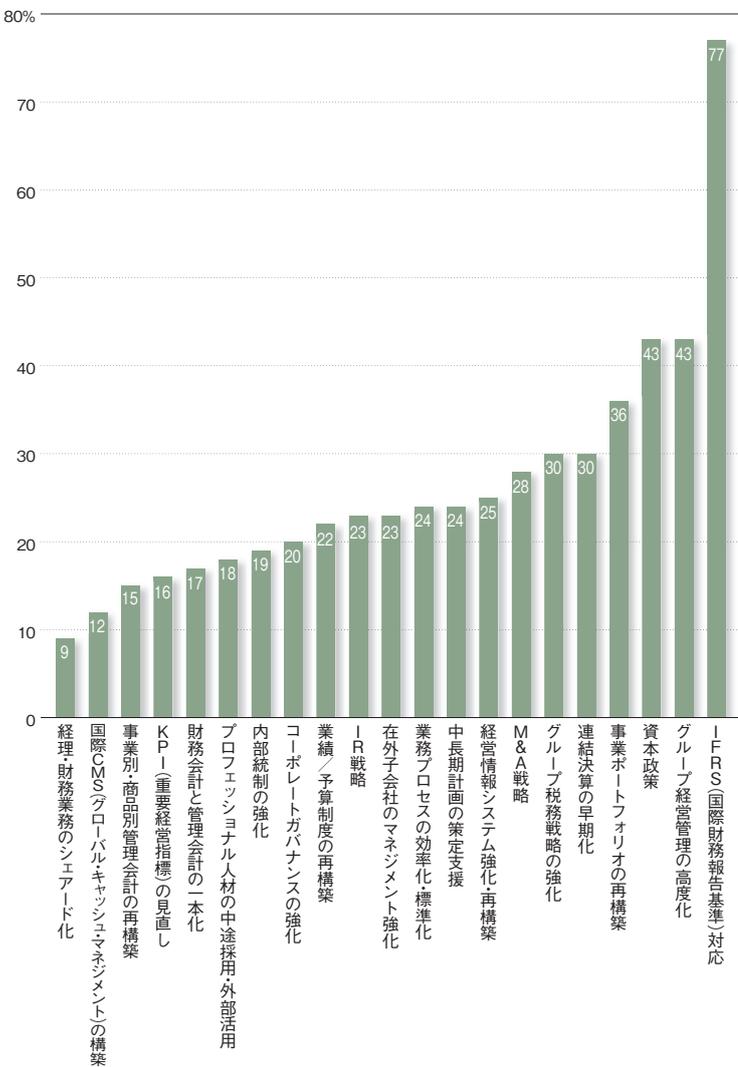
売上高：1兆円以上17%、5000億円以上9%、1000億円以上32%、100億円以上39% ほか

従業員数：1万人以上28%、5000人以上12%、1000人以上28%、1000人未満31% ほか

連結子会社数：100社以上18%、30社以上23%、10社以上28%、10社未満29% ほか

海外売上高比率：50%以上22%、30%以上19%、10%以上15%、10%未満41% ほか

図1 CFOにとっての最重要課題



が五二%にも達し、ネックとなる要因は社内にも多く存在する。ちなみに「グループ経営陣における課題の共有不足」という回答も二%あるが、これはCFO以外には、IFRSという大きな流れの本質をまだ理解していない経営者がいる企業もあるということだろうか。

俗に言う「失われた二〇年」の間に、経理・財務を中心とした管理部門にも人員削減の手が伸び、昨今問題となっている正社員から派遣社員へのシフトも大幅に行われた。ベテラン社員の退職を埋める三〇代の中堅スタッフが不足している企業が多く、技術の伝承すらままならない脆弱な運営体制の中、IFRSという大

きな壁を前にして人材の不足を痛切に感じているCFOの姿が浮かび上がる。

IFRS教育が緊急課題

こうした状況を考えれば当然のことなのだろうが、IFRS教育についてはかなり前向きな姿勢が見てとれる。IFRSの知識が必要だという認識が浸透しているというものの、連結決算を担当するスタッフだけが勉強すれば十分ではないかといった様子見の意見があることも事実であり、どのような回答となるか興味があったのだが、「グループ会社も含めて経理・財務スタッフにはIFRSの基本教育が必要」と感じているCFOが六一%

にも達している(図3)。IFRS対応を前に、まずは社員の教育からというところが現状のようであるが、もっぱら会計技術的なIFRSへの対応という点に絞ってみた場合、課題は人材不足だけではないようだ(図4)。「会計情報システムの改修」(四八%)も必要に

図4 IFRS適用に向けての課題

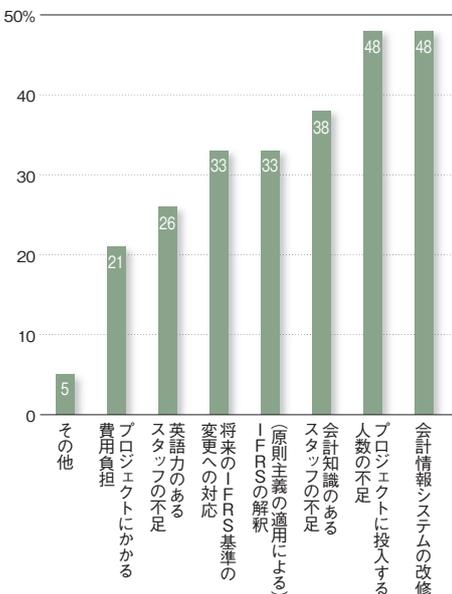


図3 IFRSに向けたスタッフの教育

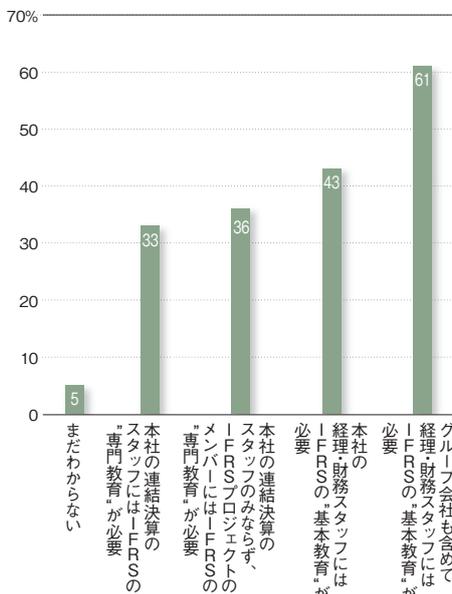
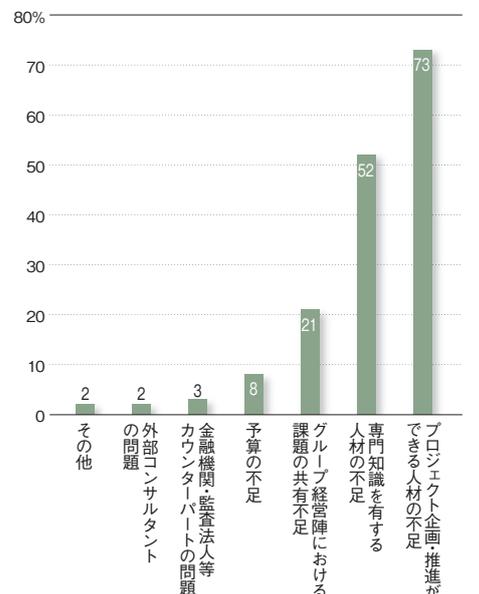


図2 課題解決に向けたネック





ゆえに具体的な取引仕訳を決め難い「IFRSの解釈」(三三%)は、「将来のIFRS基準の変更への対応」(三三%)のよう
に基準自体が変わっていくことに対する不安とあわせて悩みの種である。外部専門家への委託も含めた「プロジェクトにかかる費用負担」(二二%)の懸念もあるようだが、一時のJ-SOX対応の経験も手伝つて相対的に大きな課題とはされていないようである。

では、経理・財務のスタッフにどのような知識やスキルが不足しているのか、詳しく見てみることにしたい。図5を見てほしい。やはり「IFRS対応」が六四%とIFRSに回答が集中しているが、業務知識としては「企業買収」(五六%)、「国際税務」(四二%)、「IT統制」(三五%)、「原価管理」(三三%)、「中期計画管理」(三三%)、「在外子会社管理」(三三%)、「グループ経営管理」(二八%)がこれに続く。お気づきと思うが、これは冒頭にご紹介したCFOの重要課題の部分とかなり関連した内容である。M&Aを念頭に置いた積極的な海外展開の支援、事業の見直しや再構築を可能にするための財務戦略分野、管理会計分野の人材層が薄いという現実が浮かび上がる。経営環境がかつてないほどに変化する時代にあつて、経理・財務部門は将来予測の財務情報が把握できる体制(経営意思決定機能)に変化しなければならないにもかかわらず、事後処理としての財務報告業務にまだま

だどまっつていることが想像に難くない。また、国際税務をはじめとした海外現法マネジメントの脆弱ぶりもいかがえる。中国、タイ、ベトナムなど、アジアを中心とした新興国への工場進出は相当進められている一方で、管理部門の機能が追いついていない。

海外拠点の教育も課題

海外の状況についても少し見てみると、海外駐在員の人数が増加傾向にあることがわかる(図6)。人材不足でプロジェクト推進もままならないというかわら、海外子会社の駐在に人員が今後もとられてしまうという深刻な状況が読み取れる。海外現法の幹部としての経営者体験はCFOに向けたキャリア形成としてこれまでも重視されてきているようであるが、海外駐在を出す人員の余裕も危うい状況にあつては教育目的で海外に赴任させるのにも限界があるだろう。今や国内においても重要なプロジェクトが目白押しだ。むしろ、国内においてプロジェクトの推進を経験することもOJT教育の重要な役割を担うかもしれない。将来のことを考えた場合、日本人駐在員に頼るのではなく、もつと現地のローカル社員を活用することも考えたほうがいいのではないだろうか。実際に、現地のローカル社員を教育し、スキルを向上させようというCFOも少なくはない(図7)。しかし、現時点でローカル社員のスキル

図5 ● 専門知識・スキルが不足している分野

(複数回答)

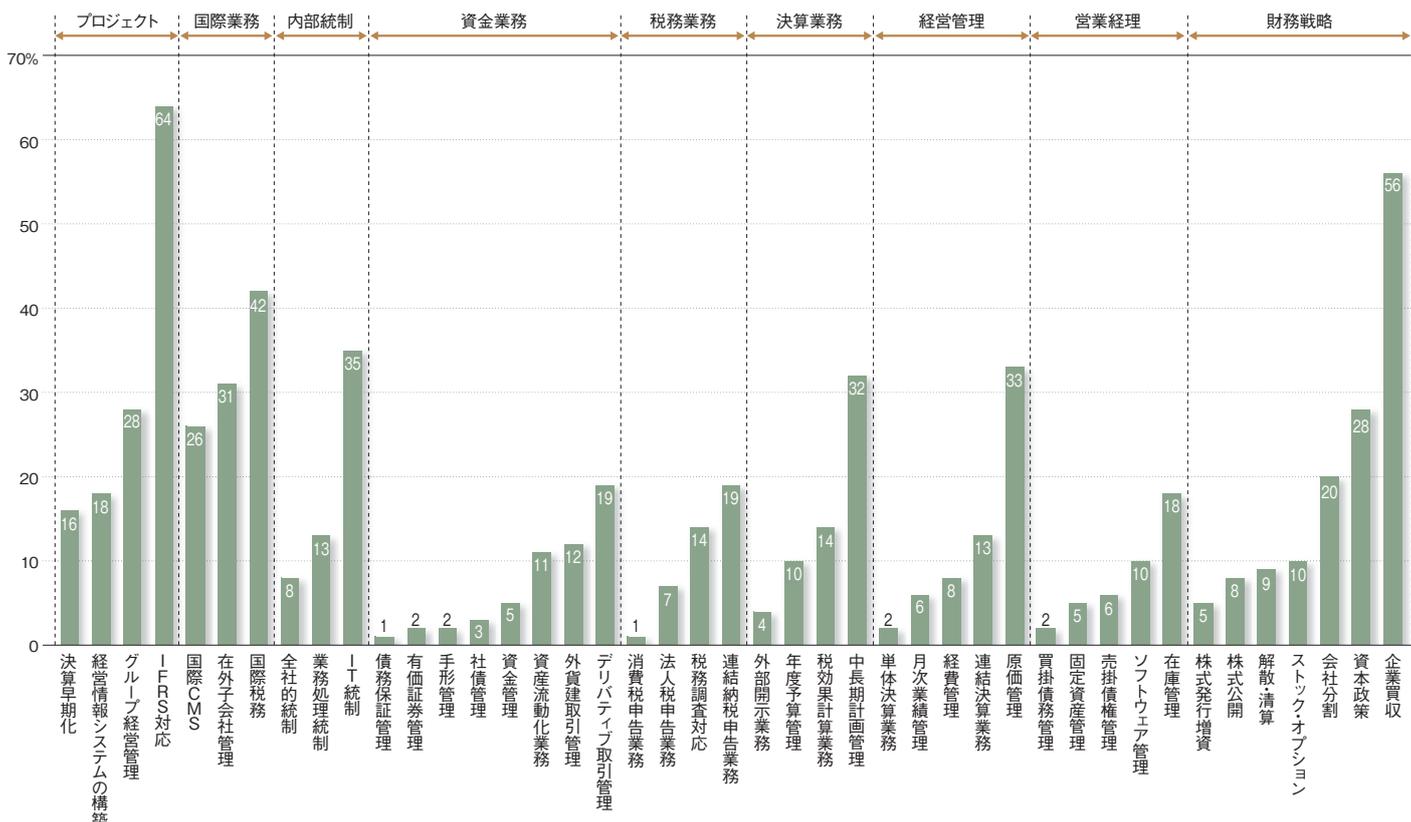


図7 ● ローカル職員の業務知識・スキル把握

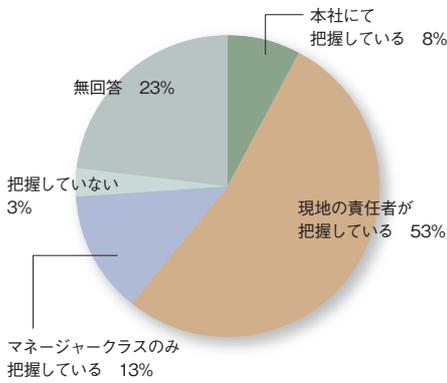


図6 ● 海外駐在員の人数の傾向

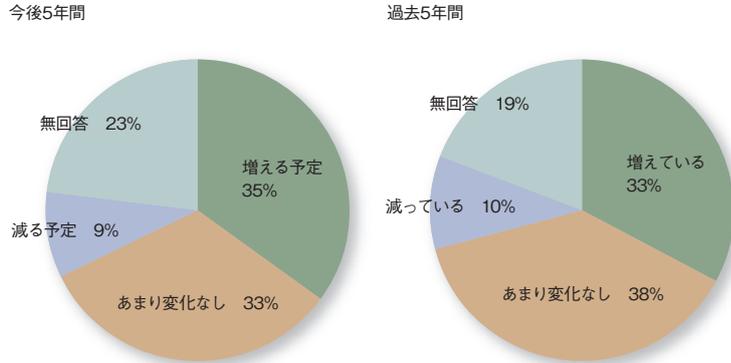


図10 ● 知識や専門教育についての考え方 (複数回答)

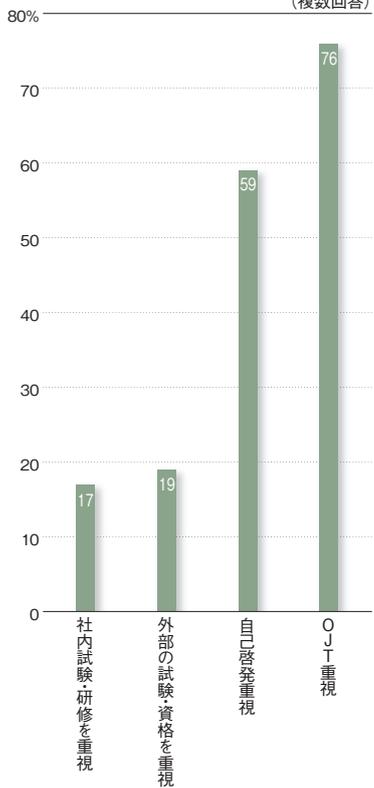


図9 ● 経理・財務教育の方向性 (複数回答)

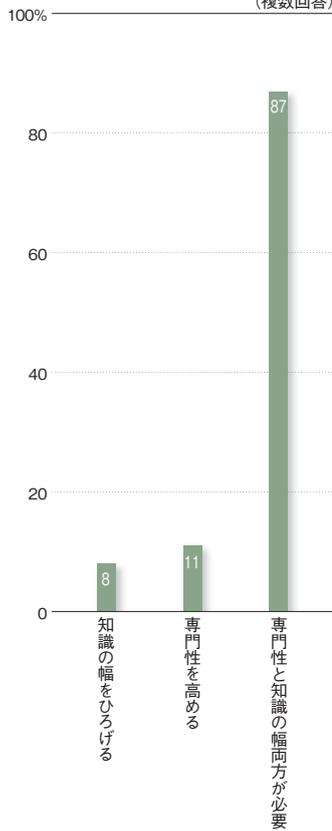
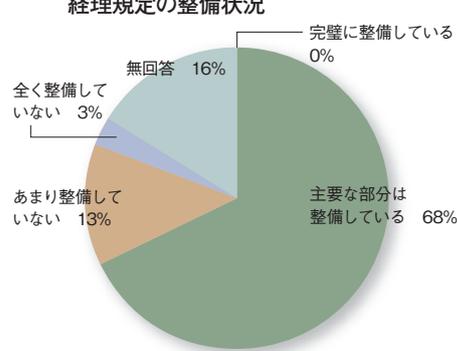


図8 ● 海外現地法人の業務マニュアルや経理規定の整備状況



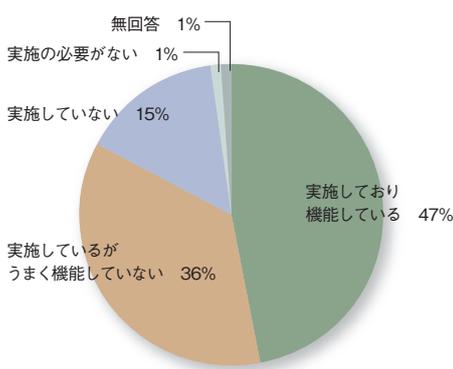
を把握しているかとの問いに対し「現地
の責任者が把握している」という回答が
五三%とあるように現地任せであること
は間違いないようだが、はたして本当に

現地責任者はスキルを把握できているの
だろうか。日本からの駐在員は必ずしも
経理・財務部門のマネージャーとは限ら
ないだろうし、非英語圏に至っては言語

の問題もありスキル評価は極めて難しい
ことだろう。スキル評価どころか、社員
の不正対策すら自信が持っていないとい
うのが実態だと指摘もある。海外現法
のマニュアルや経理規程については、主要
な部分すら整備できていない企業も少な
からずある(図8)。もっとマニュアルや
規定の整備を進め、現地社員の積極登用
をしていかなければ、今後の海外展開を
カバーすることは期待できないのではな
からうか。

IFRSの導入により、いずれは会計
方針および勘定科目の統一を連結ベース
で考え、実施していかなければならないこと
を今から認識しておく必要がある。

図11 ● 経理・財務部門の職務ローテーション



次に経理・財務教育について考え方を
聞いてみた。図9にあるように、今や経
理・財務では「専門性と知識の幅の両方が
必要(八七%)とされており、前述のよう
な専門性の要求だけでなく、業務全般に
ついての幅広い知識も求められている。
では、その教育の状況であるが、やはり
知識の勉強というよりは「OJT重視」
(七六%)のようだ(図10)。試験や資格
研修などに期待するところは「一割程度と
少なく、勉強は「自己啓発重視」(五九%)
というわけだから、職場での実践教育が
何よりも重要と考えることがわか
る。ある意味これは当然であろうが、気
になるのは職務ローテーションが必ずし
もうまくいっているケースばかりではな
い点だ(図11)。ローテーションを「実施
しており機能している」は四七%であり、
「実施していない」ところすら二五%もあ

実践教育は十分か



る。「勉強ばかりできて知識があっても、仕事じゃ使えない」といった意見は現在の幹部社員に共通する思いだろうか、現場の実践教育だけで専門性の高い人材不足を補うことができるのか非常に気になるところである。

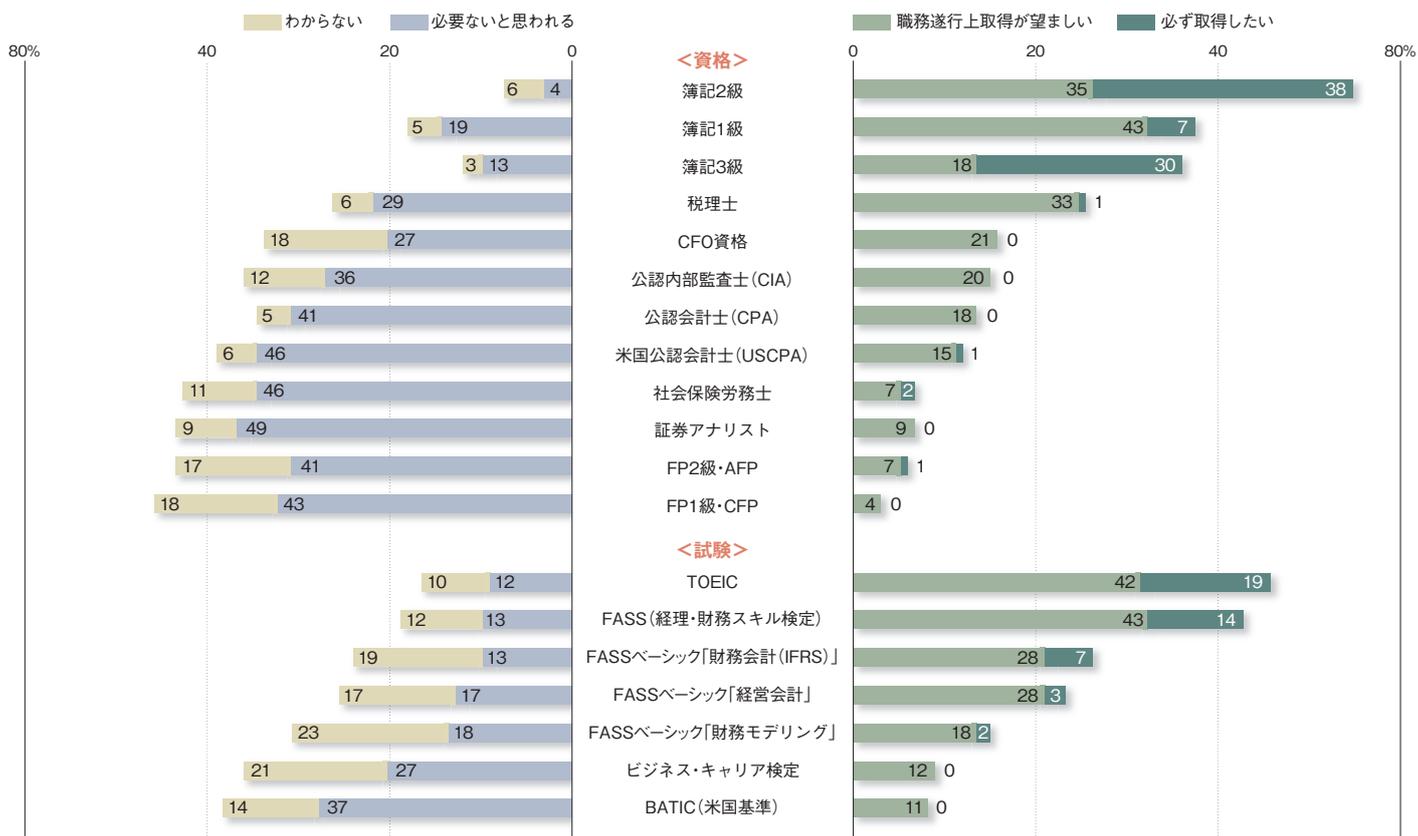
脱簿記教育となるか

参考として試験や資格について、CFOが社員教育の中でどのように位置付けているのかも質問してみた(図12)。やはり簿記の知識が必須というのは間違いないうで一位が「簿記」(二級が七三%、一位が英語の「TOEIC」(六一%、三位が「FASS検定」(五七%)となっている。「公認会計士」を必要とする回答が一八%しかなく、逆に必要ないという回答が四一%もあるのが意外ではあるが、これは働きながら取れるような資格ではないという前提があるからだろうか、それとも企業の経理・財務の現場ではそこまで専門知識が必要ないということだろうか。「米国会計士」についても、必要が一五%、必要ないが四六%となっており、会計士という外部監査人としての専門知識は、経理・財務が必要としている専門知識と比べてかなりのずれがあるのかもしれない。企業の経理・財務が習得すべき会計・財務理論をセットにしたFASSベーシック検定は、今年度スタートして間もなく、まだ未知数の試験と映っているだろうにもかかわらず、必要とする

CFOは科目別に「財務会計」、「経営会計」、「財務モデリング」の順番で相対的にまずまずの評価となった。簿記を学んだ後の会計・財務の理論勉強として、FASSベーシックに挑戦し、OJTにおける実務のレベルをFASS検定で測るといふ、経理・財務教育の一連の流れができるように今後も努力をしていきたい。

ところで、「簿記(Bookkeeping)」は福沢諭吉が欧米列強に勝つための知識として挙げている実学であり、現在までの日本の高度成長を実務面で支えてきたことは間違いのない。実際に、タイやベトナムへと経理・財務教育の実態を視察してきたが、簿記教育の素養のない企業経営、そして課税の土台も作り得ない国家経済の脆弱さを見たというのが正直な感想である。しかし、今や経理・財務が「簿記」だけで十分だった時代は終わろうとしている。決算書だけ作ればよかつた右肩上がり時代はとくに終わりを告げており、経営者に対する緻密な管理会計も必要とされるのみならず、資本市場に対する説明責任と更なる収益性を追求するための財務会計とファイナンス、内部統制を可能にする標準実務の知識など身につけなければならぬ知識は急速に広がっているのである。福沢諭吉が今の時代に生きていたら、簿記ではなく、IFRSに対応した会計・財務の新しい知識の必要性を説いたであろう(「学問のすすめ」)の中で、時代の動きを察知せずにビジネス

図12 ● 求められる試験・資格



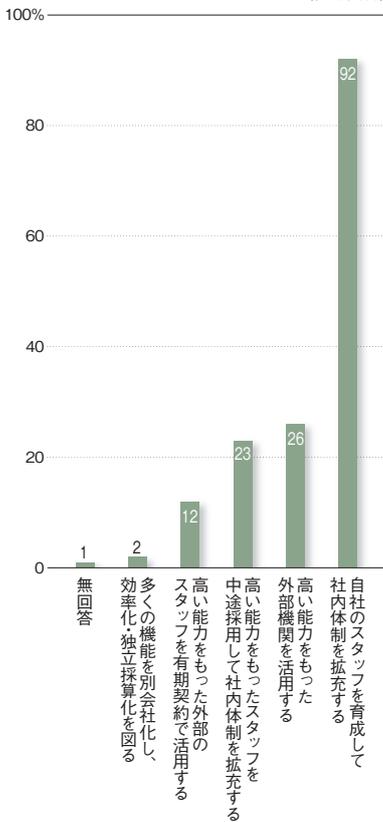
のできない貧弱な学問に終始する学者について、福沢諭吉は痛烈に批判している。

気になる自前主義

さて、図13を見てほしい。IFRS時代の経理・財務部門の姿として質問したのであるが、「自社のスタッフを育成して社内体制を拡充する」というのが九二%となっている。中途採用、専門スタッフの契約、外部委託など、高い能力をもった外部を活用するという姿勢はいまだに低く、自前主義の考え方が非常に強い。しかし、自社のスタッフをどうやって「育成」するというのか、具体的な考えがわからない。企業の教育にかける予算もきわめて少ない状況だ(図14)。

IFRSを前にして、課題解決のための専門性のある人材が圧倒的に少ないという現実がありながら、外部の専門家を活用する意向はなく、かといって教育はOJT重視で勉強は自己啓発任せ、教育の予算はほとんどないに等しい状況、というのはいかにも気になるところである。

図13 ●IFRS時代の経理・財務部門の体制 (複数回答)



さらに付け加えるならば、幹部選抜の基準すらあいまいだ。「経理・財務幹部を選抜する基準があるか」という設問に対し、「もっている」は四一%にとどまっている。幹部選抜の基準があいまいなままで、やる気のある幹部候補の実力を引き出すことができないのだろうか。

会計士の世界でも「CPE」と称する継続的な教育制度を導入し、一定期間の研修を義務づける時代である。企業も単に個人の自己啓発に頼るだけでなく、組織的・継続的に実務的な教育制度を導入すべきではないだろうか。

学問のすすめ

もっとも、社員教育の意欲が足りないとか、幹部選抜の基準がないとか、こうした結果を文字通り受け止めるべきではないのかもしれない。「経理・財務部門の幹部に必要な能力要件」としての回答を見てみたい(図15)。

OJT重視だという教育観の延長では、当然「人間性」重視であり、「コンピテ

図15 ●経理・財務部門の幹部に必要な能力要件 (複数回答)

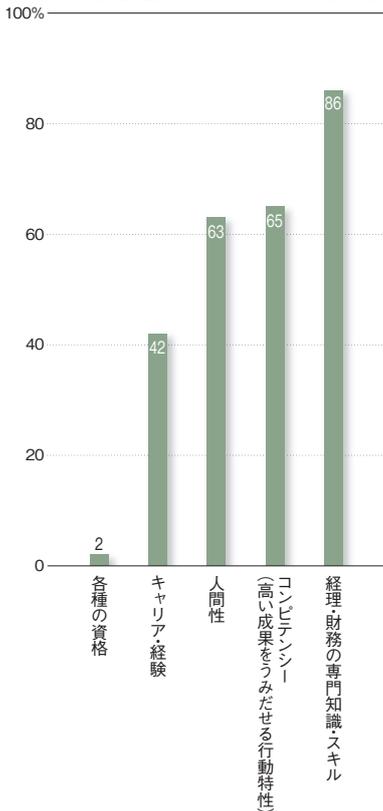
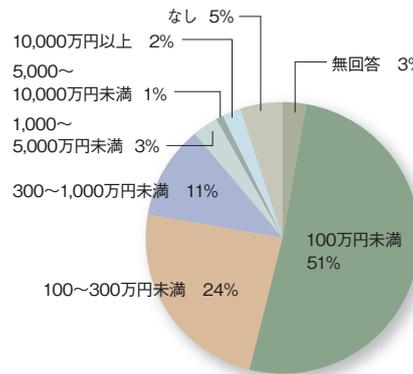


図14 ●経理・財務部門の年間教育予算



ンシー」重視と思っていたが、実際にはこれらを差し置き「経理・財務の専門知識・スキル」が八六%とタントツであった。「キャリア・経験」にいたってはさらに低い結果となってしまった。これほどまでに専門知識、専門スキルが要求される時代というの、やはり明治維新以来の出来事ではなからうか。これがCFOにとってのIFRS時代であり、どのような教育を施すべきか、どのような専門性が必要なのか、実は明確な答えを見いだせないために、なかなか教育だ幹部選抜だといった軸を打ち出せないということの

ように感じられる。

しかし、だからといってこの現状を打開しない限り道はない。ここでも「学問のすすめ」に参考となるくだりがあるのでご紹介して終わりとしてみたい。

「学問に志す者は、学ばなくてはなりません。信じるべきか疑うべきか思い惑っているのではなく、まず学んでみる事です。たくさん読んだら、たくさん読んだら、現実と接して、冷静に事物を見抜いて真実を求めらるならば、信と疑の違いがはっきり見えてくるでしょう。昨日信じたものが今日の疑念となり、今日疑ったものは明日は氷解するということもあります。学問を志す者は、努力をしなければならぬのです。」

——現代語訳「学問のすすめ」(訳:佐藤きむ、角川ソフィア文庫より引用)

(注)「学問のすすめ」の中で福沢諭吉は、いろは四十七文字、手紙の書き方、帳簿の付け方、ソロバンの練習、はかりの扱い方、地理学、物理学、歴史、経済学、倫理学など日常生活で役に立つ実学のことを「学問」と定義している。

(日本CFO協会 谷口宏)