

会計プロフェッショナル 人材の活用と課題

財務マネジメント・サーベイ

特集



IFRS時代の到来を前にして、企業の経理・財務部門では会計に精通した専門家へのニーズが高まっている。

自社の経営管理基盤を強化することは

時代の要請であるにもかかわらず、実際には専門家の活用は進んでいない。

果たして専門家の活用を阻んでいるものは何なのか。

今回の「財務マネジメント・サーベイ」では、

「会計プロフェッショナル人材の活用と課題」というテーマで

企業の経理・財務における専門家ニーズへの対応について、

より詳細な調査を実施することにした。

昨年二月に実施した「IFRS時代

の経理・財務人材の育成」に関する調査で

は、専門人材の必要性を強く感じている

にもかかわらず、具体的な打開策が見い

だせていない経理・財務部門の課題が浮

かび上がった。

「IFRSへの対応」を経理・財務部門

の最重要課題として掲げ、これに対する

一番の課題が「専門知識のある人材の不

足」であったにもかかわらず、「外部専門

家の中途採用」を考えるCFOは少な

く、「自社のスタッフを育成する」という

相変わらずの自前主義が目立った。しか

も自前主義とはいうものの、自社のス

タッフの教育については相変わらずの

「OJT」「自己啓発」辺倒という状態で

あった。教育の予算もほとんどないに等

しい。果たして、経理・財務における専門

人材の育成・活用という課題を企業はど

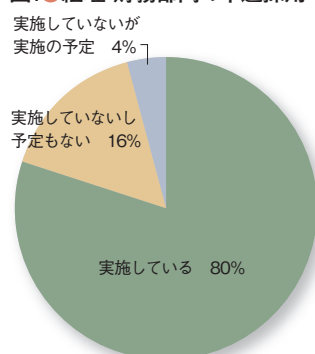
のように考えているのだろうか。

浸透した中途採用

まず最初に経理・財務部門での中途採用の状況を聞いてみた。「実施している」が八〇%と、中途採用はかなり浸透してきたことがわかる(図1)。

どの部門で実施した(もしくは実施予定)かの内訳を見ると「連結決算」(六八%)が突出して一位である(図2)。「二〇〇〇年以降に始まった連結決算という業務に自社の既存の人材では対応できない企業が、経理・財務部門の中途採用で対応してきた」(村藤功氏・九州大学大学院教授)

図1●経理・財務部門の中途採用



〔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：141社（回答率28%）

調査期間：2010年7月9日～7月30日

〔調査企業のプロフィール〕

業種：製造業58%、卸売業10%、小売業12%、サービス業9% ほか

グループ連結売上高：1兆円以上12%、5,000億円以上5%、1,000億円以上33%、100億円以上46%、100億円未満3% ほか

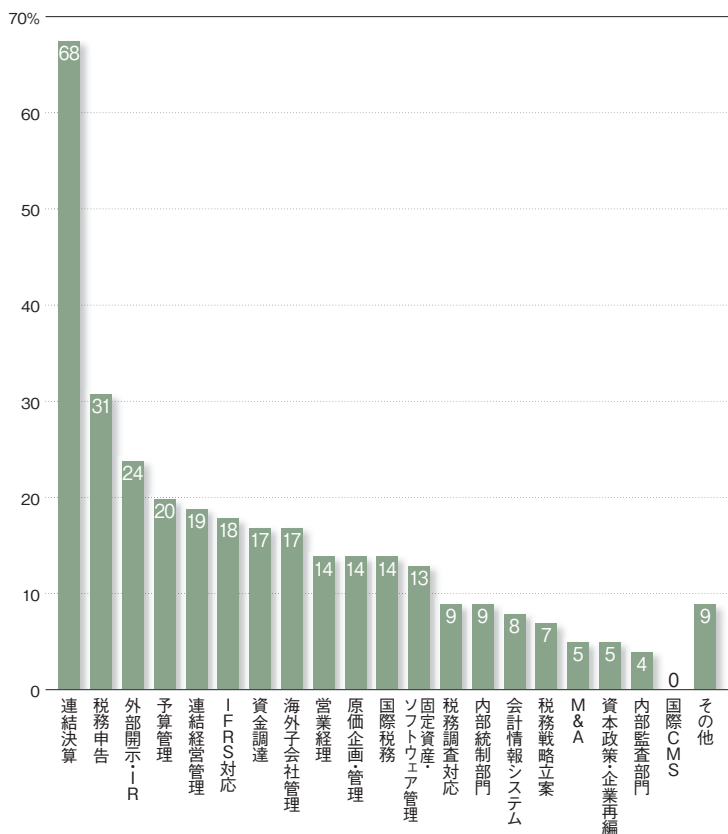
グループ従業員数：1万人以上20%、5,000人以上16%、1,000人以上40%、1,000人以下24%

グループ会社数：100社以上11%、30社以上100社未満18%、10社以上30社未満32%、10社未満38% ほか

海外売上高比率：50%以上18%、30%以上15%、10%以上18%、10%未満48% ほか

図2 ● 中途採用を実施もしくは実施予定の部門

（複数回答）



というのが実情のようだ。続いて、税務申告（三二%）、外部開示・IR（二四%）と続いており、「IFRS対応」（二八%）も含め、中途採用人材の需要が高いのは制度会計分野であることがわかる。決算部門に限らず、「市場に対応する開示・IR部門のスタッフにも、会計・財務の専門知識に裏打ちされた説明能力が求められている」（米山徹幸氏・埼玉学園大学大学院教授）という。投資家重視のIFRSの流れによって財務会計の専門知識はより必要となるだろう。もともと、「IFRS対応」だけで見ると二八%と少ないのが意外であったが、IFRSの人材手当はまさ

に着手したばかり、もしくはこれからといったところなのだろう。今後のIFRS適用の動向次第では、中途採用がさらに広がっていく可能性もある。

専門家の中途採用か

中途採用した人材に対して求めるもの（図3）としては、「実務経験」が八〇%と「専門知識」の七四%をやや上回る結果となり、さらにこれを詳しく見てみると、専門知識に求めるものとしては九〇%が「企業会計」を選んでいる（図4）、実務経験としては「経理・財務」を選んだ企業が九二%となっている（図5）。企業

図5 ● 図3の実務経験の内訳

（複数回答）

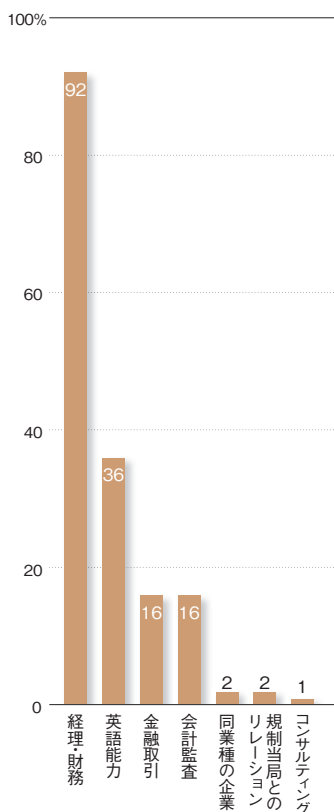


図4 ● 図3の専門知識の内訳

（複数回答）

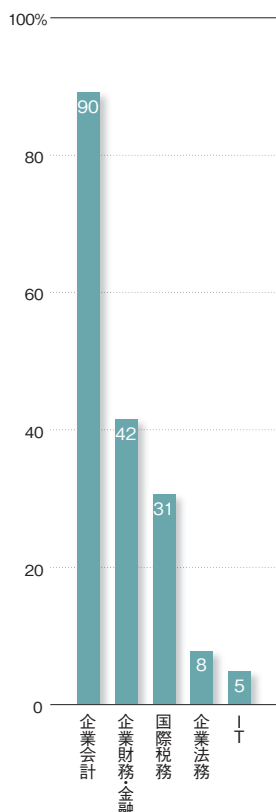
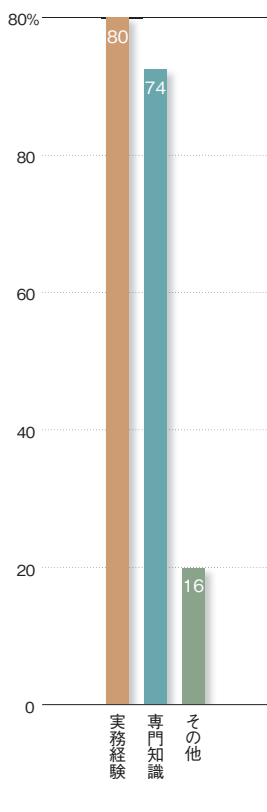


図3 ● 中途採用をする人材に求めるもの

（複数回答）



会計の専門知識と経理・財務の実務経験の両方を兼ね備えた専門家を期待していることに加え、グローバル化の急速な進展を背景に、やはり「英語能力」（三六%）に対する期待が目立つ。「海外子会社を含めた連結グループでの会計ガバナンスを確立するうえでも、今後の経理・財務スタッフには英語力が必須」（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）という認識を企業は強く

持っている模様である。

しかし、実際に中途採用をした人の実務経験を見たところでは、専門知識というよりは実務経験を優先して採用してきていることがわかる（次頁図6）。実際に採用された人は「事業会社の経理・財務部門」を経験した人が七〇%と突出している。中途採用に求める人材像への期待はかなり高いものがあるにもかかわらず、現実には専門家を採用するという以



前に、経理・財務部門の絶対数が不足しているという事情を補うことで精一杯というのが実態のように思う。いわゆる就職氷河期という時期に採用を絞り込んだ企業では三〇代の働き盛りが大幅に不足していることに加え、近年の海外展開の加速などで経理・財務の人材が不足していることがその要因なのだろう。

手薄な管理会計分野

ところで、会社の業務全体に精通する必要がある管理会計分野の業務に比べれば、やはり制度会計分野は中途採用で対応しやすいということもあるが、「金融専門家をM&Aチームで積極的に採用してきた」(大手化学CFO)という企業がある一方で、「M&A」連結経営管理」資本政策・企業再編」といったCFOにとつての重要課題として上位にランクしている分野で人材面の手が打てていないという結果は気になるところである。

そもそも、日本企業は欧米企業に比べると経理・財務と経営企画の部門を分離しているところが多く、担当役員も別々という企業が一般的である。予算策定や業績評価といった管理会計分野を経営企画が担当し、経理・財務は専ら財務報告書の作成・提出業務を担当するといった具合だ。管理会計と財務会計を一致させたグループ経営管理の強化を図っていかねければならないという現状のCFOの課題を考えると、経営企画分野すなわち

図6●中途採用をした人材の実務経験 (複数回答)

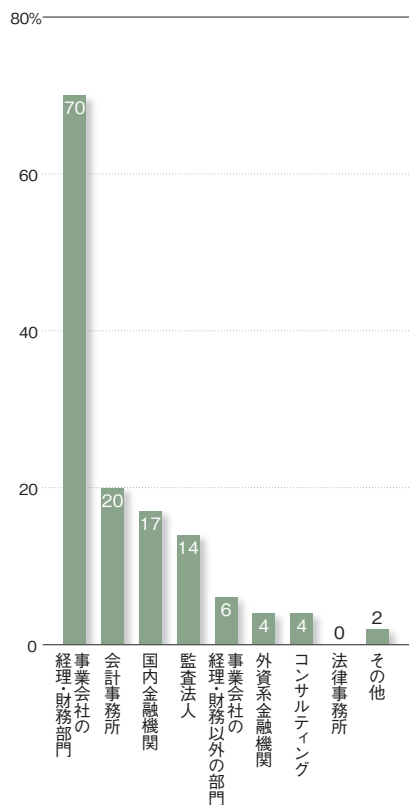


図7●公認会計士の中途採用

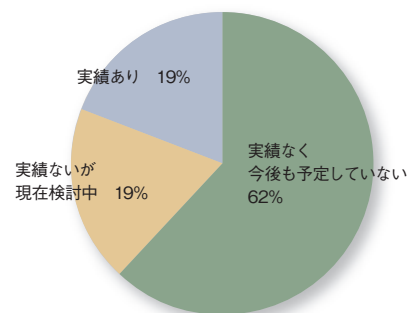
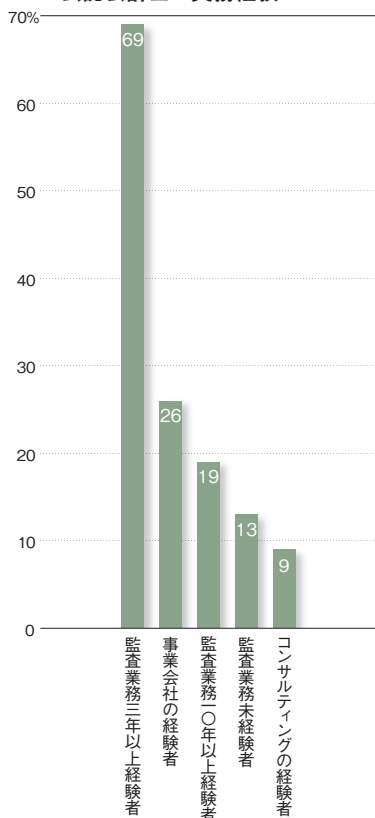


図8●中途採用した、もしくは採用予定の公認会計士の実務経験 (複数回答)



会計士の中途採用

管理会計分野にも財務会計知識の専門家を備えていかなければならないはずである。IFRSにおける会計制度面の対応に終始することなく、財務会計知識が不足しているスタッフに経営企画で予算を策定させ、経理・財務部門で作成した財務諸表の検証も不十分なままに次年度の予算が策定されていく、といったことでは本来のCFO機能の強化は図れないだろう。

企業が経理・財務の専門性より実務経験を重視してきていることは、公認会計士の中途採用についての調査結果にも表れている(図7)。「実績あり」はわずか一九%で、「現在検討中」と合わせても四割に満たないという状況だ。紛れもなく会計の専門家である公認会計士の中途採用について、「今後も予定していない」という企業が六二%に上るという回答結果は、会計の専門家が必要だという企業

会計士採用を阻むもの

が多くある現実との間に大きなギャップを感じさせる。

具体的には、会計士を中途採用する場合に懸念するデメリットとして(図10)、「専門性が高い職業であるため、個人の専門能力についての判定が困難」(四四%)という回答が最も多かったが、これは社内にもそもそも会計の専門家がいないため、専門能力の判定ができないということであり、事態は深刻である。プロジェクトを外部専門家へ委託する場合において

も、その専門性を評価できる人が社内にはいないことを意味するわけである。

「グローバルに競争の質が変化し、スピードが要求されるような時代にあつては、会計分野に限らず、単に企業の外でアドバイスをするだけの専門家の価値はどんどん薄れている。専門家が企業業務の一端を企業内部に入り込んで担うといった形は、現に先進的なケースにおいて増えているパターン」(松田千恵子氏・プーズアンドカンパニー エグゼクティブ・ディレクター)だという。専門家は外部人材を使えば十分という意識で、基本的に自社で

図10 ● 公認会計士を中途採用する場合に懸念するデメリット (複数回答)

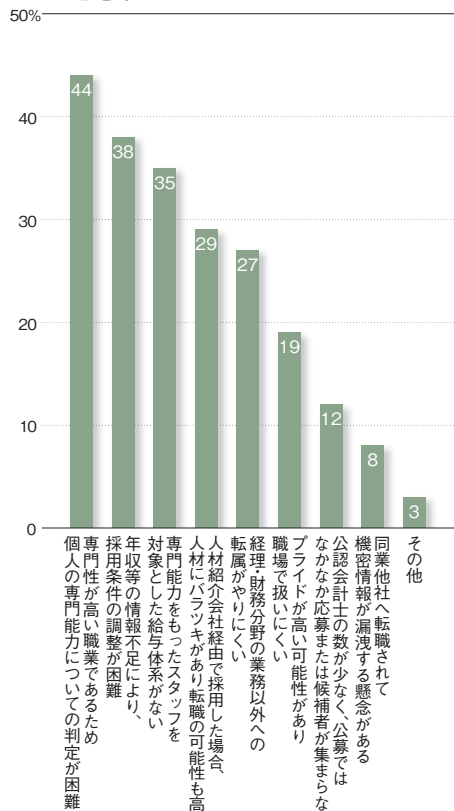
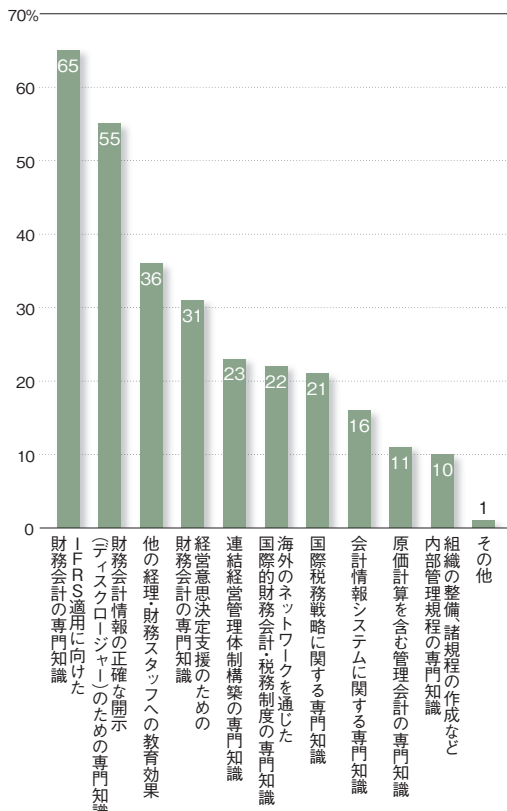


図9 ● 中途採用した公認会計士に今後期待するメリット (複数回答)



はゼネラリストを育てていくというのがこれまでの日本企業のやり方だと思いが、必要とされる専門性が多岐にわたり且つ細分化されてきた今、外部専門家を使うことすらままならないという会社も多くあるのではないだろうか。アジアを中心とした成長戦略を加速せざるを得ない日本企業が、完全自前主義を見直すべきときにあるのは自明の理であろう。

次には「年収等の情報不足により採用条件の調整が困難」(三八%)、「専門能力をもったスタッフを対象とした給与体系がない」(三五%)といった回答がこれに続いている。社内の人事処遇体系が専門資格を持つ中途採用人材に対応できないという会社が少なくないが、そもそも専門性を評価できなければ処遇体系や評価もそのやりようがない。その結果ともい

えるが、「中途採用した、もしくは採用予定の公認会計士の実務経験」(図8)については、六九%もの企業が「監査業務三年以上経験者」と回答しており、「監査業務一〇年以上経験者」となると二九%と大幅に少なくなっている。「まだ監査実務に染まっていない会計能力の高い人材を確保して、自社流に育成していく」という姿勢(前出中澤氏)という指摘もあるように、いわゆるプロフェッショナル人材としての採用ではなく、比較的自社の色に染められる余地のある年齢の会計士を雇って、スペシャリスト兼ゼネラリストとして育成していくというケースに限られているというのが現実のようだ。

公認会計士に期待するメリットとして、CFOの喫緊の課題である「IFRS適用に向けた財務会計の専門知識」をあげる企業が六五%と多くあるにもかかわらず(図9)、会計士の中途採用が進まないとしたら、そのネックを解決していく努力が必要であろう。中途採用が本格化したここ一〇年の間に会計監査業務も増え、内部統制業務の需要が急増した時期があったこともあり、現実には会計士を採用しようとしてもなかなか人材が見つからなかったこともあるかもしれないが、現実には「公認会計士の数が少なく、公募ではなかなか応募者が集まらない」と回答した企業は二%とわずかである(図10)。デメリットとして懸念しているというだけで、そもそも会計士の中途採用を

考えていないということは明らかである。欧米をはじめ海外では会計士経験者・有資格者が事業会社へと転職し、企業内会計士として活躍するのはごく一般的であり、東南アジア、インド、中国を含めた海外進出企業の経理・財務人材のリソースとして監査法人、会計事務所の存在がとても大きいことは誰もが認める場所である。

まだ日本では人材市場が形成されていないことから報酬に対する相場感を持っていないことも確かではあるが、グループ内の人材を流動化させ、グループ外からの人材の参画や登用も互いに受け入れられる基盤を形成するためには、「国内外のグループ内で統一化されたコンセプトに基づく人事制度、即ち機能・職責をベースとした報酬・処遇体系を整備し、グループ内でこのコンセプト・制度・体系を共有することが重要だ」(松澤隆氏・元旭硝子代表取締役副社長CFO)。これは海外展開を行うグローバル企業のCFOが切実に感じていることのようにである。

自前主義からの決別

そもそも専門家を高く評価せず、ゼネラリストを評価してきた日本の硬直化した人事体系では、専門人材の活用に限界が出てくるのは当然である。最近ダイバーシティマネジメントとして女性や外国人の活用が課題として言われているが、喫緊の課題としてのダイバーシティは中途採用

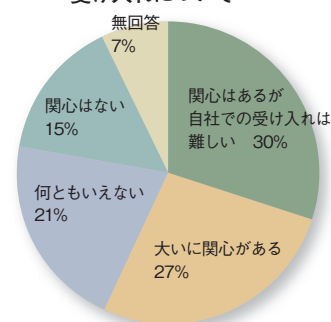


用による専門家の活用である。サーベイにおいても、既に海外市場で活発に動いている企業（「ダイバーシティの問題に直面している企業」と、そうでない企業）においては、専門人材を受け入れる考え方に違いがあるように見える。「中途採用者への求め、どのように処遇し、プロパーとの違いをどう受け止めていくのか、この点に関して明確なポリシーがないことが、多くの有為な中途人材を死蔵してしまう、あるいはつなぎとめて置けない大きな原因になっている。専門人材を受け入れるための人事体系がないといったことを制約にすることなく、自社の多様性の受容度を試すひとつの試金石として扱うべき」（前出松田氏）という指摘のように、もっと自信を持つて優秀な人材に対して門戸を開放し、多様な文化を持つ外の人間と企業内の人間を交流させることで新しい文化を創っていく決意が重要になる。

短期出向の試み

さて、今年に入り日本CFO協会では新日本有限責任監査法人と協力し、五年

図11 ● 5年程度の監査経験を有する若手公認会計士の研修出向受け入れについて

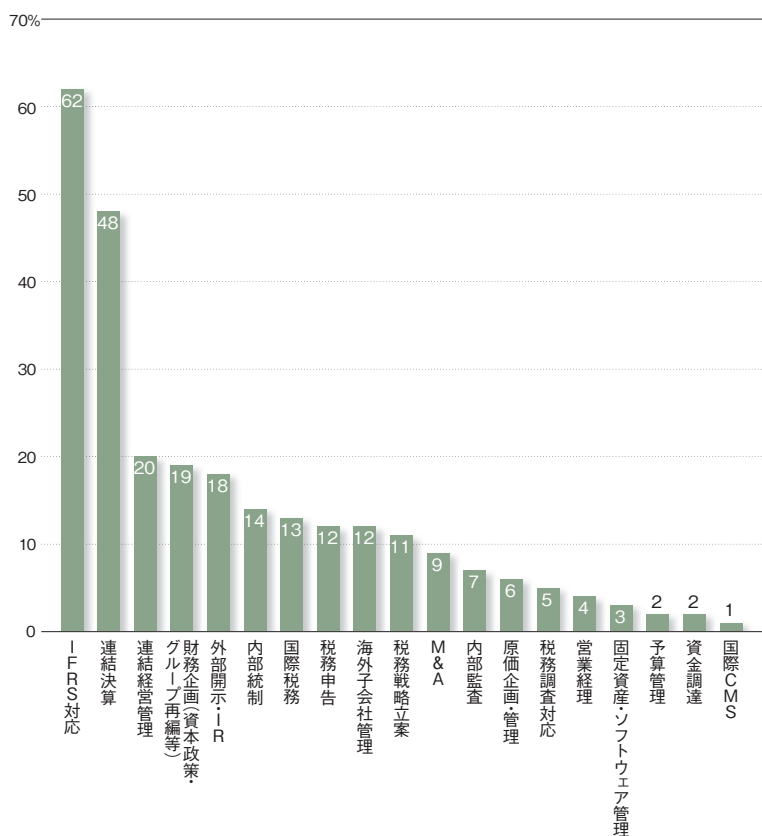


から一〇年程度の経験を積んだ若手会計士を約三年間企業に研修目的で出向させる試みを始めており、会計士を受け入れた企業は既に四〇社近くになる。会計士にとっては企業の現場を知り、生きた数字に触れる良い機会であり、企業にとってはIFRS対応をはじめとする財務会計分野での専門人材として活用できるのがこの狙いである。このスキームについて、CFOがどのように考えているかを聞いてみたところ（図11）、六割近くの企業が関心をもつ結果となった。給与面での調整や監査法人との利害関係など考慮すべき点はあるものの、会計士の中途採用で感じる不安を解消するための過渡的な形態としてニーズは非常に高そうである。関心があると答えた企業がどの業務を担当させたいかについての設問では、「IFRS対応」が六二％と「連結決算」の四八％を大きく上回った（図12）。まさに、これからIFRS対応のプロジェクトを始動させようという企業が多いこともあるが、特に三年程度のプロジェクトとして出向形式で対応するのに最適ということもあるようだ。

実際に会計士出向の受け入れを検討した企業のCFOに話を聞いた際に、「専門家を常駐させてもなかなか企業業務になじまないのではないか」、あるいは「先生扱いしないといけないのでは」「難用はしてもらえないのでは」といった心配の声が多くあったのも事実である。企業側が会計士という専門家を色眼鏡で見ても

図12 ● 研修出向で公認会計士を受け入れる場合に担当させたい業務

（複数回答）



い、妙な先入観があるようにも思えるが、実際に過去に中途採用をした会計士でこうしたケースがあったという企業もあり、会計士サイドに課題があることも現実である。企業であれば常識であるような実務的スキルやノウハウが逆に身につかないといった場合もあるようだ。

「会計士を受け入れる企業の意識改革も必要だが、まずは会計士の側が現状を変えるために、企業の利益向上業務のための勉強へ一歩を踏み出すべき」（金児昭氏、経営・経済金融評論家）という意見もある。ある分野の専門家であるがゆえに身につけていない点をはっきりと自覚し

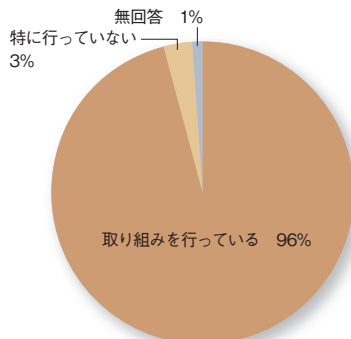
専門人材の育成

で、単なるスペシャリストではなく、真のプロフェッショナルとして出向先企業の価値向上に貢献していこうという真摯な姿勢が会計士側にも求められるだろう。

昨年実施した調査では、IFRS時代の経理財務部門の姿として質問した際に、「自社のスタッフを育成して社内体制を拡充する」という回答が九二％と圧倒的で、中途採用、専門家との契約、外部委託など専門能力をもった人材を活用するという企業はどれも二〇％前後と低い結果となっていた。いわゆる自前主義

が強く出ていたが、果たして社内の経理・財務スタッフの専門知識を高めるための取り組み状況はどうだろうか。

図13 ● 経理・財務スタッフの専門知識を高めるための取り組み



「取り組みを行っている」という回答が九六%（図13）にも達し、その内容を見てみると、いまだに「自己啓発」が七五%（図14）と一番多いことには変わりはないが、「研修・教育制度の充実」が六一%、「資格取得の奨励」が四〇%と、昨年の調査と比べて教育を重視する傾向がかなり強くなっている点は少し前進したと言えるであろう。しかし、大半の企業が「部長の意見」や「個人のやる気」を重視して専門教育を受けさせているのが現状であり（図15）、業務が多忙になった際には業務が優先されてしまうことは目に見えている。「経理・財務部門が今後企業経営のコントロールタワーとして名実ともに機能していくためには体系的な人材育成が必要」（前出中澤氏）になろう。

なお、次世代CFO育成のための専門教育として必要だと感じるものとしては、「専門的教育の実施」（七二%）に続いて

図16 ● 次世代CFO育成のために必要と思われること（複数回答）

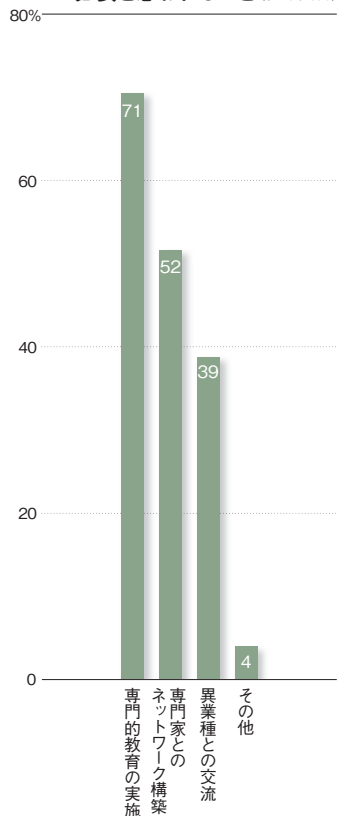


図15 ● 専門教育を受けさせるスタッフの選抜方法（複数回答）

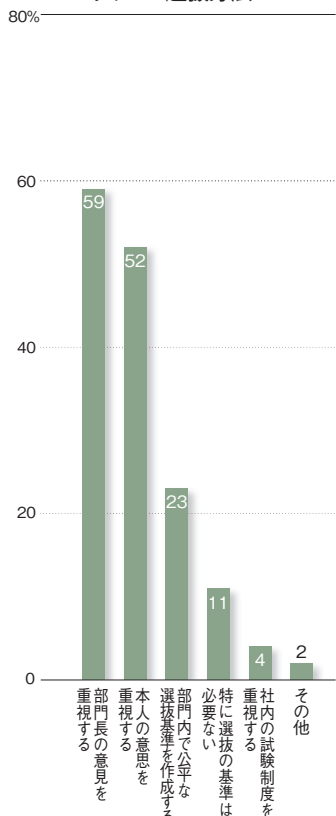
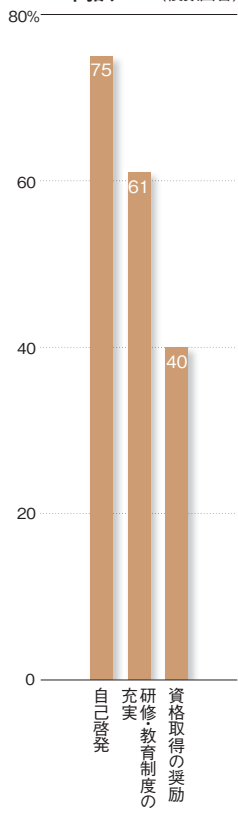


図14 ● 図13の取り組みの内訳（複数回答）



「専門家とのネットワーク構築」が五二%、「異業種との交流」が三九%となった（図16）。専門家とのネットワークを通じて蓄積した専門知識と実務経験を有するという点では、大手監査法人のネットワークを活用することが会社の実務に即した解決策として期待できる（坂本道美氏慶應義塾大学大学院商学研究科教授とい

今後の課題

「専門家を雇っても、他のゼネラリスト・アドバイザーもあるが、実際に、自社の経理・財務スタッフを監査法人が提携するグローバルファームへ派遣し、海外での監査実務などを経験させて英語力と共に会計の専門知識を習得させ、自社の専門スタッフを養成してきたという企業もある。

と同様の仕事を与えて評価しはじめた。たんに、その人は専門家ではなく、なっていく」（堀川泰男氏・元新日本アーンスト・アンド・ヤング税理士法人代表社員）という指摘もあるように、中途採用か自社スタッフの教育であるかにかかわらず、必要とする専門知識とは何であり、その専門知識をもった人材を専門家としてどのように評価していくのか、ということをもまずは明確にしなければ、プロフェッショナルが企業に定着することはない。

全員がプロパーで全員がゼネラリスト、といった従来の組織の在り方は、グローバル競争には適合しないという現実を直視し、それぞれの企業にあった人材戦略をとっていくことが今後のIFRS時代の成否を決すると言えそう。

加えて、海外マーケットへの進出なしには生き延びていけないという宿命を負っている以上、日本企業には更なる連結経営管理体制の強化が求められる。組織をどれだけ整備しても実際に動かすのは人である。そろそろ自前主義と決別し、組織内におけるプロフェッショナルの定着化を図ると同時に、全て日本人だけでコントロールしようとするのではなく、海外子会社の有能な人材に対する教育と評価体系を再検討し、マネジメントへの登用機会を与えることが日本企業を「真のグローバルカンパニー」へ飛躍させるポイントではなからうか。

（日本CFO協会 谷口宏）