

ファイナンス・トランスフォーメーション

柿添哲徳

株式会社KPMG BPA マネージングディレクター

はじめに

経理・財務部門を取り巻く環境は大きく変わり、その流れはとどまるところを知らない。マーケットをみても、従来の国内に閉じた環境からグローバル化し企業を取り巻くステークホルダーからの要求も多様化してきている。また、サーベンス・オクスリー法を契機とした内部統制強化対応を終えた後も、国際財務報告基準（IFRS）の適用など、ファイナンス関連部門へ影響を与える規制等の変更が待ち受けている。

このような環境変化のなかファイナンス関連部門はどのような役割を果たすことを求められているのだろうか。

財務分析と価値創造

ファイナンス関連部門は、一九八〇年代のシステム化推進により、トランザクション処理とレポートイングに費やしていた工数を削減し、マネジメントレポートへと比重を移してきた。しかし、二〇〇〇年代に入り内部統制への対応に迫られたため、ファイナンス関連部門は十分な付加価値を生み出せていないのが現状ではないだろうか。

環境変化に対応した企業自体の構造変革が求められているなか、ファイナンス機能を戦略的差別化要因として位置づけ、ファイナンス関連部門自体が変革するとともに、グループ経営管理や事業部門への情報提供を行っていくことが求められている。

トランザクション処理に費やす時間を極力削減し、分析し、環境変化の真つただ中にある企業自身が変革するための情報を提供すること、スコアキーパーからビジネスパートナーへと変貌をとげることを期待されている。

価値創造部門へ変革するには、付加価値を創造するための企業の財政状況を始めとする企業実態を把握できる環境が整備されたうえで、価値創造のための時間とスキルを有した人材が必要になる。

日本にも複数事業を営み多数の拠点をもちグローバル企業は多いが、欧米のグローバル企業と比較すると、残念ながらグループ経営を実践できている日本企業は少ないと言わざるを得ないだろう。当初は違う事業ドメインを担当する会

社として活動を開始していたにもかかわらず、時間の経過により同一企業グループに属する会社が競業関係にあったり、海外子会社の状況を把握できていなかったりするケースが散見される。

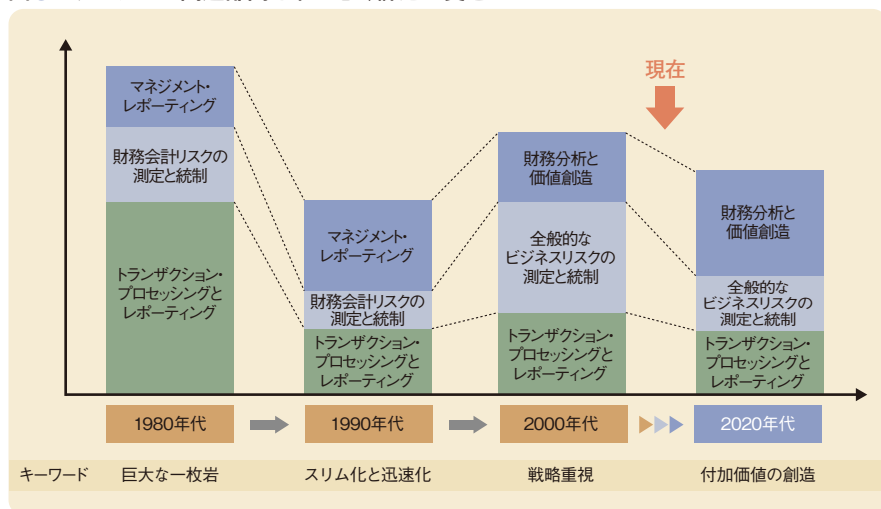
このような状況を打開するには、事業ドメインを明確に定義するとともに、各々における意思決定者を明確にし、子会社や社内の事業部等の位置づけを明確にすることが必要である。さらに、各々の事業のパフォーマンスを内外で比較可能にする業績評価基準を設定し、業績評価基準を測定できる基礎情報を蓄積し、それをベースに、各事業の置かれたビジネス環境を理解したうえで、意思決定者への価値のある情報を提供する仕組みを整えることが重要である。換言すれば、ビジネス・パフォーマンス・マネジメント（BPM）の仕組みを構築することである。

ビジネスリスクの測定と統制

ファイナンス関連部門が直面する課題も時代とともに変遷を遂げてきている。一九九〇年代は、業務の標準化やシステム化を推進することにより、経理・財務業務の効率化およびスピードアップを実現し、さらに、分析業務等に費やす時間を増やし業務品質を向上させていた。しかしながら、エンロン問題の勃発を契機に、サーベンス・オクスリー法が施行されたことにより、二〇〇〇年代はリスク抑制の波が押し寄せてきた。

二〇一〇年現在、財務報告リスクに関するコントロールは、企業経営者が内部統制報告書を作成し、外部監査人が内部統制の整備状況およ

図●ファイナンス関連部門を取り巻く課題の変遷



び運用状況を確認する内部統制監査が導入されたことにより担保されている。一方、財務リスクを統制するために多大な工数をかけざるを得ない状況となり、付加価値創造のための活動の時間が逼迫している状況である。

ファイナンス関連部門は直面している事態にどのように対応すべきであろうか。一つは、財務報告リスクに関連するコントロールに対して、統制コストの削減に向けた取り組みを実施することである。統制コストは、内部統制を整備し維持

するためのコスト(整備コスト)、統制活動を実施するためのコスト(運用コスト)および、内部統制が有効に機能しているか評価するコスト(評価コスト)から構成される。整備コストは、初期導入時の文書化等とその後の文書のメンテナンス・修正に係るものである。初期導入にあたり、明確なガイドライン等がタイムリーに出てこなかったこともあり、過剰な文書化をしてしまった企業もあると思われるが、再度、文書化要求に応じた過剰文書の削減および文書管理ツールの導入が有効な対処方法となるだろう。運用コストおよび評価コストを削減するには、リスクを詳細度、発生可能性、重要性の観点から見直し、テストを行うコントロールであるキーコントロールの数を適切なレベルまで削減することである。また、システム統制・決算統制を充実させることにより、業務処理統制の評価負荷を下げること、全体として負荷を下げるのが有効な手段となる。

さらに、リスク管理の領域を財務報告リスクのみに閉じることなく、ビジネスの全領域に存在するリスク要因を把握し、リスクの相互依存性を検討したうえでリスクを回避するためのガバナンスを整備していくことである。換言すれば、自社に適したリスク管理の包括的なフレームワークを導入することにより、エンタープライズ・リスク・マネジメント(ERM)の高度化を図ることである。

■トランザクション・プロセッシングとレポート

差別化要因として、価値創造とビジネスリス

クに焦点をあててきたが、基本である取引の処理を効率化し必要な報告を行うことは、依然としてファイナンス関連部門の重要な役割である。ここでの手法は、標準化の推進とERPの導入を始めとするシステム化の推進を行うことである。その結果として残る作業を、どこで誰が実施するかである。

多くの企業では、個社ではERPの導入、シェアードサービスセンターの導入、一部業務のアウトソーシング等を行い、効果をあげている。しかしながら、グローバル化という環境変化およびグループ経営という観点からは、まだまだ改善余地があると考えらるべきであろう。

■最後に

各企業の各部門においては、さまざまな改善に着手され効果をあげてきたものの、ある一定時点で効果の創出が頭打ちになっている。それは、現在の組織部門および役割を所与のものとして考え、その枠を超えられないからではなからうか。

本稿における基本的な問いかけは次のように要約できる。

「誰が、どのような責任権限で、何をもってビジネスの意思決定を行っているのですか。誰が、どのようなリスクを、どのように管理しているのですか。そのなかで貴社におけるファイナンス関連部門は、どのような役割を果たすべきですか。そのための人材は、どのように養成していますか。トランスフォーメーションに向けて、どのような計画で、どのような一歩を踏み出していますか。」