

特集

財務マネジメント・サーベイ

CFOから見た IT・情報システムの 現状と課題

桜本利幸

日本オラクル株式会社 担当ディレクター
法政大学大学院兼任講師
ITコーディネータ/公認システム監査人
日本 CFO 協会主任研究委員

今回の財務マネジメント・サーベイ「CFOから見たIT・情報システムの現状と課題」は、我が国への内部統制制度の導入前後であった二〇〇七年一〇月に実施した第二回、そしてIFRS導入の議論が巻き起こった二〇〇九年七月に実施した第二回に続く第三弾である。

その間、経済や経営、資本市場のグローバル化は加速し、クラウド、SNSなど新しいIT技術とソリューションも次々に誕生した。そして東日本大震災や、欧州の経済危機、歴史的な円高、タイの洪水といった予期しない内外の経営環境の変化もあった。ますます複雑化し変化し続ける将来に向けて、経営管理や業務に深く入り込んだIT・情報システムの活用の巧拙が企業価値を左右する。オペレーショナル課題からグループ経営の高度化にいたるマネジメント課題まで、多くのテーマに取り組むCFOは、経営管理基盤としてのITとどう向き合っているのか、IT・情報システムの現状と課題を探る調査を試みた。その結果を、過去二回の調査との比較を加えながら考察する。

CFOがITに関与する時代に

はじめに、ITとCFOの関わりを見てみよう。

図1は「CFOの分掌」である。九九%のCFOから回答があった「財務・経理」は当然として、それに続く「管理会計・経営管理システム」が七四%で第二位、五六%の「IR」と五五%の「会計システム」がほぼ同率三位となった。おおよそ三人に二人のCFOが財務、経理、IRといった伝統的なCFOの責任分掌のみならず会計や経営管理システムといった情報システムに関する責務を担っている。また、約二

年半前の前回と比較すると、リスクマネジメントが二六%から三九%へ、コンプライアンスが二七%から三七%へ大きく伸びている。リスクマネジメントについて

は、東日本大震災、タイの洪水といった災害と欧州の金融危機や急激な円高といった、これまで想定していなかった環境変化によるところが大きい。また、コンプライアンスについても、優良グローバル企業として評価の高かった企業による巨額の損失隠しなどの不正が市場を混乱させたとの影響が大きいと思われる。

IT・情報システムの視点でも会計管理会計・経営管理のみならず「それ以外の情報システム」も分掌としているCFOが二二%から二九%に増加しており、CFOのIT・情報システムに対する責任範囲が拡大していることを物語っている。

図2にみられるように、IT・情報システム部門の担当役員を三二%のCFOが兼務していることからもうなずける。

【調査の概要】

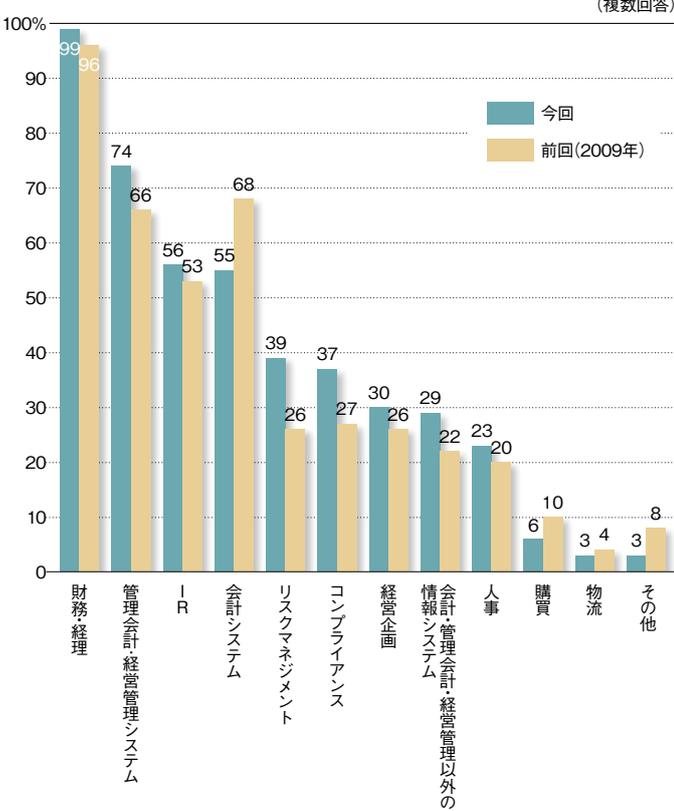
実施：日本CFO協会
 調査対象：上場企業のCFO
 調査方法：無作為に抽出した上場企業CFO500人に調査票を送付
 回答者数：87社(回答率17.4%)
 調査期間：2012年1月16日～1月31日

【調査企業のプロフィール】

業種：製造業72%、サービス業10%、小売業6%、卸売業6%、その他6%
 グループ売上高：1兆円以上10%、1兆円未満10%、5,000億円未満36%、1,000億円未満41%、その他3%
 グループ従業員数：1万人以上28%、1万人未満15%、5,000人未満45%、1,000人未満12%
 グループ社数：300社以上3%、300社未満15%、100社未満16%、50社未満38%、10社未満13%、5社未満15%

【注】本稿において示されている見解は著者自身の見解であって、筆者の所属するオラクルの見解を必ずしも反映したものではありません。

図1 CFOの分掌



情報システムは「作る」から「使う」へ
 IT技術の劇的な進化と社内への浸透によって、ITがよりユーザーに身近で簡単に使えるようになった昨今、いかにIT・情報システムを「作るか」から「利用するか」にITに対する考え方、ITの利用の仕方が変化している。その結果ITに係る責任が従来の「作る側」である情報システム部門から「使う側」であるユーザー部門にシフトしてきているのである。

図3からはその傾向がみてとれる。財務会計システム導入に関し、その意思決定プロセスを聞いたところ、「CFOもしくははCFO傘下の部門が主導で進める」と「CFOもしくははCFO傘下の部門が主導するが、CIO・情報システム部門と連携で進める」という回答が八〇%となった。前回の七七%からみると増加の量はわずかであるが、その内容は、「CFOもしくははCFO傘下の部門が主導で進める」が一六%から二五%に急増している。一層、IT・情報システムの「使う」側の意思が強くなってきている。「CIO・情報システム部門が主導ですすめる」はわずか一五%である。「作る」側の意思は弱くなってきている。この傾向は今後も続くのではないだろうか。

図5「現在利用中の会計システムに満足しているか」という設問に半数強五一%のCFOが「満足していない」と回答して

約半数のCFOが会計システムに不満

図5「現在利用中の会計システムに満足しているか」という設問に半数強五一%のCFOが「満足していない」と回答しては少ない。

六割を超えた会計システムへのERPの活用
 「作る」から「使う」への変化は利用するシステムの形態にも現れる。図4「現在利用中の会計システム」の設問に対して、「ERP」の伸びが顕著だった。前回は四一%だったが今回は二二%増加し六二%とついに過半数を大きく超えた。反面、「会計パッケージソフト」は三六%から二一%へ、「自社開発」も二七%から一七%へ大きく減少している。「作らない」システムのERPと会計パッケージの合計では八三%となるが、内容はこの二年でERP化が一気に進んだと言える。「作る」から「使う」は確実に進んでいる。全体最適に強みのあるERPが増加し、個別最適に強みのある会計パッケージや自由度がある反面、硬直化しやすい自社開発が減少していく傾向は今後も続くと思われる。

図4 現在利用中の会計システム

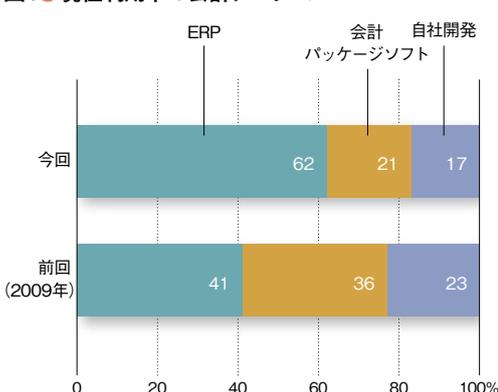


図3 財務会計システム導入の意思決定プロセス

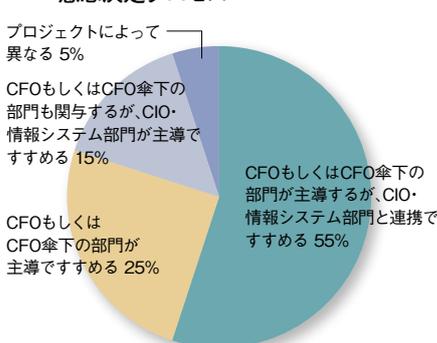
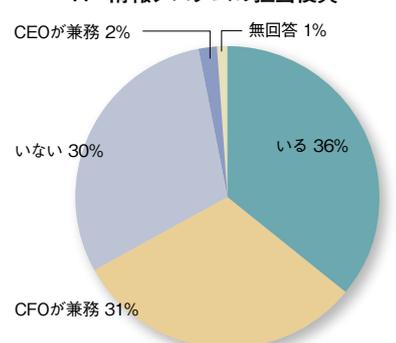


図2 CIO(最高情報責任者)に相当するIT・情報システムの担当役員





いる。「なんともいえない」も二四%と自信のなさも浮き彫りになった。

会計システムの年齢もみてみよう。

図6「現在利用している会計システムの使用年数」の設問に、六〇%のCFOが五年以上と回答している。その中の一〇年以上は前回の一四%から僅かではあるが増加して一七%になった。一〇年前といえは、二〇〇〇年問題が一段落し、単体決算から連結決算へ、キャッシュフロー計算書の開示、税効果会計の導入といった日本の会計制度がグローバルの影響を受けて急速に変化をしていた時期である。

IT情報システム面ではインターネットがビジネスに入りこみ、オープン化、ダウンサイジングの掛け声のもとで、会計システムのリプレースが一斉に行われた時期である。それから一〇年、BRICsをはじめとした新興国の台頭と、日米欧を中心とした先進国の成長率のスローダウンによる経済と経営のグローバル化が加速、経営の不確実性は増し、単体ではなくグループレベルでの速く正確な意思決定が経営に要求されるようになってきた。このような、グループ、グローバル経営への対応、さらに、内部統制やIFRSへの対応といった経営や業務の求める要求をここ二〇年でITは取り込み進化してきた。しかも、その進化は今なお止まらない。また、インターネットの爆発的普及と新しいクラウドやSNSのような新しいITサービスの誕生、電子デバイ

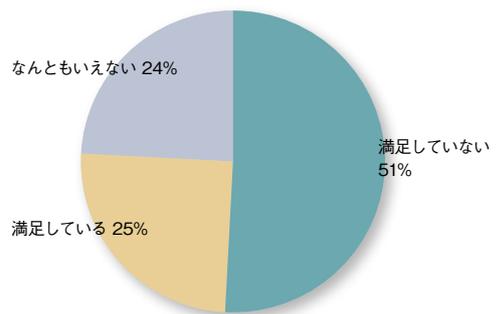
スの高性能化、低価格によりITの利用者はビジネスシーンにおいても劇的に広がった。一〇年前はある程度のITリテラシーがないと使えなかったITだが、今はどうだろう。経営者から現場の担当者まで多くの人々が、そのビジネスシーンに不可欠な道具として質と量の差こそあれ、ITを使うことができるようになってきている。一〇年前のシステムでは、そのITの進化による利点を享受できていないのである。

システム年齢(図6)と満足度(図5)をクロス集計すると、一〇年以上の利用年数では六〇%が、五年以上一〇年未満では六二%のCFOが「満足していない」と回答している。一年以上五年未満で不満を訴えるCFOは三三%である。「満足している」は一年以上五年未満では三三%、五年以上一〇年未満では二四%、一〇年以上では僅か一三%だ。顕著に会計システムが古ければ古いほど不満は募るといことがわかる。

約半数のCFOが不満を訴えている理由は、システム年齢が高く、システムが陳腐化し、現在の経営環境に対応できないことである。

図7「現在利用している会計システムの不満点」に対する回答のトップ3は「ビジネスの拡大、変化に対応したシステムの拡張、仕様の変更が困難(三三%)」「管理会計・経営管理に対応できない(三〇%)」「IFRSに対応できない(二八%)」である。このトップ3は、前回と

図5 ● 現在利用中の会計システムに満足しているか

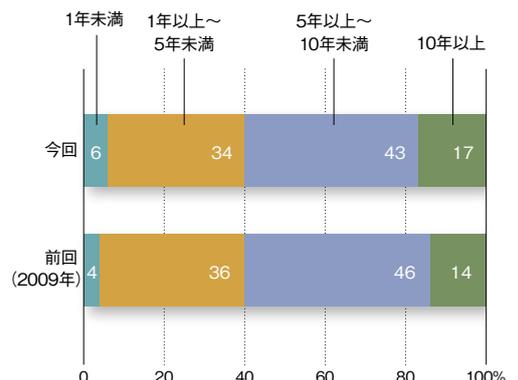


比べると、それぞれ七%、九%減少、前回四四%でトップだった「IFRSに対応できない」にいたっては一六%も減少した。

「ビジネスの拡大、変化に対応したシステムの拡張、仕様の変更が困難」「管理会計・経営管理に対応できない」の二項目は改善が進んだとみられるが、「IFRSに対応できない」については、システムの改善が進んだのではなく、東日本大震災以降、我が国自身のIFRSへの取り組みがスローダウンしたことが大きい。

トップ3が前回よりも減っているにもかかわらず、逆に前回より不満度を上げている項目がある。「グローバル対応できない」だ。前回同様CFOの四人に一人は不満を訴えているが、改善がすすんでいないのか前回より二%増えています。想像以上のスピードで経営のグローバル化が進んでいるのにシステムが追いついていないのだろうか。さらに、「他シス

図6 ● 現在利用している会計システムの使用年数

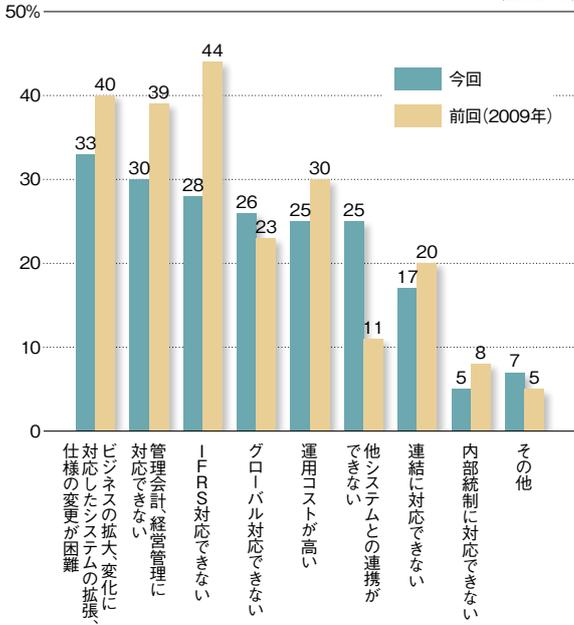


テムとの連携ができない」は、前回の二一%から二五%へ実に二倍以上に増加した。システムの連携には二つの領域での連携がある。一つは同一企業内での会計システムとSCMシステム、人事システムといった業務システムやマスター連携の領域である。もう一つは、グループ企業間のシステム連携である。「不満」の大きな増加はどちらも不十分であることを容易に推測させる。企業のオペレーションとマネジメントがグローバル、グループ化しているにもかかわらず、会計システムが追いついていないことの現れである。

このようなCFOのもつ会計システムの不満は解決できないのか？答は「できない」だ。これらは、最新のIT、特に会計領域においてはグローバルERPですべて解決されているテーマである。それは、図5で「現在の会計システムに満足している」と回答しているCFOが二五%いるが、そのうち七一%がERP

図7 ● 現在利用している会計システムの不満点

(複数回答)



「現在」の課題として、「グループ経営管理の高度化」五二%が最も多くの回答を集めた。前回は三三%で六番目だったが一躍、課題感が強くなった。そして前回六一%で一位だった「財務基盤の強化」四七%、前回五六%で二位だった「業績」

「CFOの最重要課題は何か」

経営環境のグローバル化、複雑化や制度への対応が加速化する中で、環境変化という烈風を向かい風にするのか、成長の追い風にするのかはCFOによるところが大きい。経営を取り巻く課題をCFOはどのように捉えているのだろうか。図8ではCFOからみた経営上の最重要課題について、「現在の課題」と「三年後の課題」について複数回答してもらった。

「予算管理」四六%が続く。ここ二年で単体企業ではなくグループでのオペレーションとマネジメントの重要性が急速に高まったことがわかる。実はIFRSも企業グループを「経済的単一体」とみており、CFOと同じ視点である。

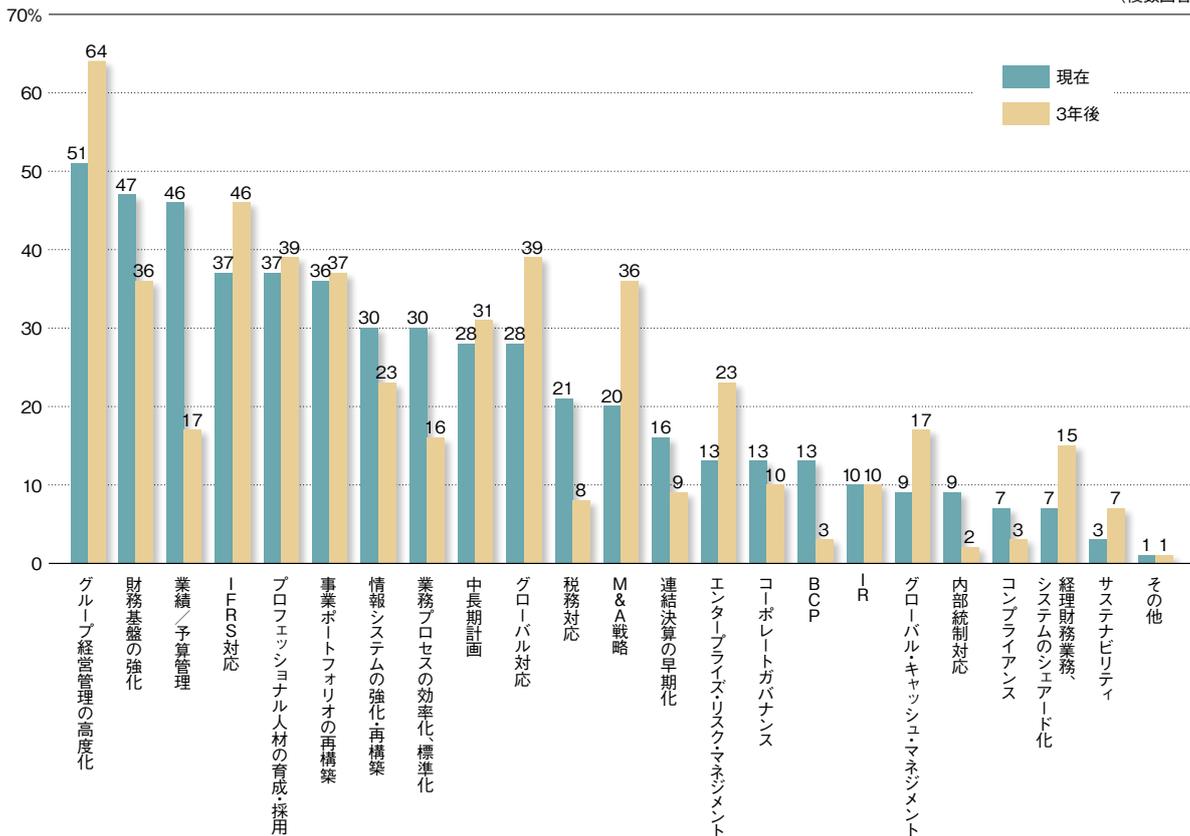
この「グループ経営管理」は、三年後の課題としても現在より一三%増えて六四%と突出する。逆に「財務基盤の強化」は九%ダウンして三六%、「業績」は「予算管理」にいたっては一七%と現在の半分以下の回答率となる。「財務基盤の強化」は欧州での金融不安や歴史的な円高など、金融、為替マーケットの混乱が要因だったのかもしれない。将来へ向けたグループでのマネジメントの巧拙を経営の最重要課題として捉えて間違いない。

話を現在の課題にもどそう。四番目以降には「IFRS対応」「プロフェッショナル人材の育成・採用」がともに三七%、「事業ポートフォリオの再構築」三六%。そして、「情報システムの強化・再構築」、「業務プロセスの効率化、標準化」は三〇%と続く。「情報システムの強化・再構築」は前回調査では現在の課題としては一七%、三年後の課題としては三七%のCFOが回答していた。それから二年五カ月経った本調査で、三年前の課題が現在の課題の数字として顕在化した。

三〇%という回答率はCIOではなくCFOへ投げかけた質問の割には多

図8 ● CFOから見た経営上の最重要課題

(複数回答)



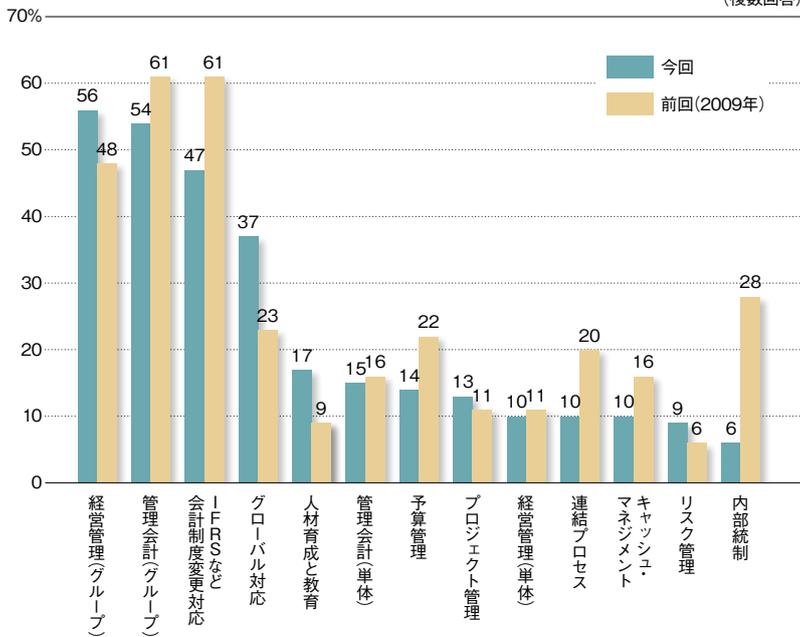
いのではないだろうか。三七%の「プロフェッショナル人材の育成・採用」は第一回の調査でも二四%、第二回の調査では三〇%だったので増加の一途である。一層深刻度が増している。三年後の

CFOから見たIT・情報システムの現状と課題



図9 ● IT・情報システムを強化すべきと考える分野

(複数回答)



課題としても三九%と増加傾向を示しており、グループ全体での「タレント・マネジメント」も重要な課題となっている。企業活動の範囲が広がれば広がるほど、グローバル化するほど、ITとタレントは、経営を支える基盤としての重要度を増す。したがって、経理や財務といったお金だけでなく、人などを含めた経営資源最適化という視点でのCFOの役割や責任範囲、課題感の広がりを示している。

次に視点を、三年後に移してみよう。現在でも三年後でもともに一位だった「グ

ループ経営管理の高度化」を除き、順位は現在と激変する。二位は現在での課題では四位だった「IFRS対応」四六%、三位には一位だった「グローバル対応」と五位だった「プロフェッショナル人材の育成・採用」がともに三九%となる。また、現在と三年後の変化率でみると、全二二の選択肢のうちちょうど半数の一一項目が増加しており、三年後に顕在化する課題として捉えられる。変化率の大きい順に並べると二〇%から三六%に一六%も増えた「M&A戦略」、五一%から六四%で二三%増の「グループ経営管理の高度化」、二八%から三九%で一増の「グローバル対応」、一三%から二三%で一〇%増の「エンタープライズ・リスクマネジメント」、三七%から四六%で九%増の「IFRS対応」、九%から一七%で九%増の「グローバル・キャッシュ・マネジメント」、七%から一五%で八%増の「経理財務業務、システムのシェアード化」となる。結局のところ、これら伸び率の高い項目は「グループ」「グローバル」経営を実現するための成功要因である。

その劇的なコスト削減効果とともに大きな効果を生む。欧米企業では早くから利用され、昨今日本企業での採用も増加している。しかし、三年後の増加率は高いといえ、回答率は一五%と低く残念である。今後その便益への「気づき」に期待したい。

グローバル・キャッシュ・マネジメントも同様で二〇%台と相対的な関心の低さが気になるところだ。

「IFRS対応」は当局の議論がスロウダウンしていることを受け、足元での優先度は低くなったが、やはり潜在的な課題感強い結果となった。これは、早くても二〇一七年以降といわれる強制適用まで「時間はまだある」、準備はもう少し先でもいいが、先ではかなり大掛かりな対応が必要になると考えているCFOが多いことを示している。

CFOの情報システムへの期待

ビジネス視点での課題が見えたところで、視点をITに移してみよう。図9の「IT・情報システムを強化すべきと考える分野」という設問の回答は、図8「CFOからみた経営上の最重要課題」と図7「現在利用している会計システムの不満点」との相関が非常に強く現れた結果となった。グループ経営管理(五六%)、グループ管理会計(五四%)は半数以上のCFOが、IFRSなど会計制度変更(四七%)は半数弱のCFOが、グローバル対応(三七%)は三人に一人以上のCFOがIT活用の重点分野としている。「グローバル対応」は前回の二三%から一四%増と経営上の課題だけでなくIT課題としても、もつとも大きな伸び率となった。管理会計と経営管理は単体とグループと二つの選択肢を用意したが、回答はグループに集中した。IFRS対応もグループでの対応が必至、内部統制も連結ベースであり、グローバル対応も単体ではなくグループ視点である。これまで、単体でシステムを導入、運用してきたが、グループ全体での情報システム戦略を実行しようとしている意思がよく現れている。

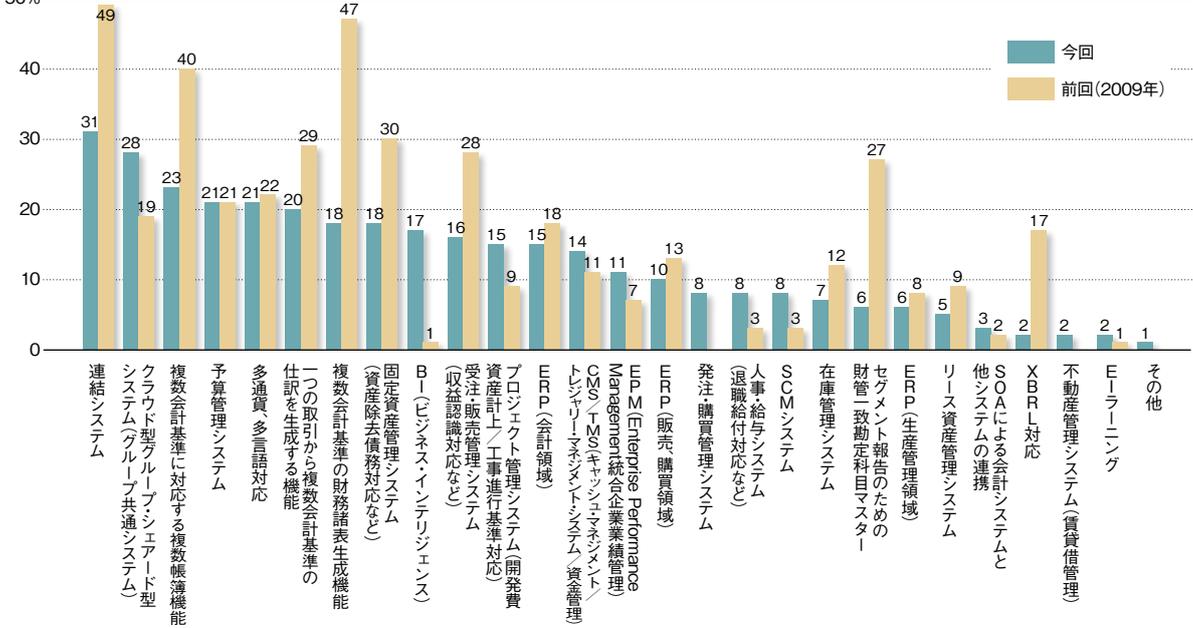
また、前回との比較で激減している項目もある。「内部統制」は前回の二八%から今回六%へ実に四分の一になってしまった。「連結プロセス」も前回の二〇%から一〇%になった。

オペレーションを強化することからマネジメントを強化することへIT・情報システムの期待の視点が変わってきている。「守り」から「攻め」への変化といってもいい。

具体的に活用したいITソリューション

では、ここからは、具体的に、活用したい、改修したい、導入したいITソリューションをみていこう。図10は「今後、活用、改修、導入したいITソリューション」を前回と比較してみた。前回は「IFRS対応のために」という目的語を設問につけていたが今回はつけていない。

図10 ● 今後、活用、改修、導入したいITソリューション (前回は「IFRSへ対応するために活用、改修、導入したいITソリューション」) (複数回答)



全体を俯瞰すると、その要因以上にIFRS関連のITソリューションの減少が顕著である。一五%以上減少したものは「複数会計基準の財務諸表生成」

(二九%減少)、「セグメント報告のための財務一致勘定科目マスター」(二二%減少)、「連結システム」(一八%減少)、「複数会計基準に対応する複数帳簿」(一七%減少)、XBR L対応(一五%減少)とIFRS関連が並ぶ。

しかし、減つてはいるものの、「連結システム」は三二%で一位、「複数会計基準に対応する複数帳簿」は二三%で三位。「複数会計基準の財務諸表生成」は一八%で七位と今回の調査でもトップ10に入る。トップ10の中では「クラウド型グループシェアードシステム(グループ共通システム)」が前回の一九%から二八%となり、二位に躍進した。欧米や韓国のグローバル企業ではグループ経営管理、IT基盤として広く取り入れられているグループ・グローバル・シングルインスタンスの認知度と評価が高まっている。個々のシステムから情報を集めて財務諸表を作る、財務分析や管理会計を行うという考え方の連結システムと、もともとグループ共通のシステムにデータをまとめておくという共通システムの差が三%と拮抗してきたことも特徴的である。四位、五位には二二%の「予算管理システム」と「多通貨、多言語対応」が並んだ。この二つは前回との変動もなく安定的にCFOの期待がかかるITソリューションである。特に「多通貨、多言語対応」はグローバル化の加速化を考えると納得がいく。「固定資産管理システム」も前回の三〇%から

一八%へ二二%減少しているが、日本の会計基準でも資産除去債務の開示が義務付けられるなど固定資産に関する制度変更が進行しつつあることと、会計関連の業務系システムのなかでは本格的なシステムの導入率の低い領域でもあり、第八位となった。

前回より減少している項目が多い中で、業務系システムの「プロジェクト管理システム」が九%から一五%と回答率が増えた。これは、研究開発費を管理し、開発費を資産計上するIFRS要件を意識したものもあるが、例えば、これまで、費用として支出するだけで、製品別に積上ができていなかった開発費を積み上げて、製品別の原価管理に応用するといったより精緻で粒度の細かい管理会計や経営管理につなげるといったシナリオから導入するケースも目立ってきている。

また、業務系では、CMS/TMS(キャッシュマネジメント)/トレジャリーマネジメント)も前回の二%から一四%と増加をしている。金融危機や歴史的な円高がきっかけの一つになっているのかもしれない。

ITの活用についてCFOの相談相手は監査法人からITベンダーへ

最後に、財務会計システムやITの活用についての相談相手についてみてみよう。会計監査担当の監査法人が前回の五五%から四二%へ減少。過半数を割った。反面コンサルティング会社は四三%から四九%へ増加し一、二位が入れ替わった。前回三二%だったシステムインテグレーターが微増の三四%、前回二七%だったソフトウェアベンダーが大幅増の三七%とITベンダーがCFOの相談先として躍進した。

IT・情報システムは経営上の課題を解決する重要な経営資源である。ITの活用の巧拙が企業グループの競争力を左右する。ITを上手く使うには情報システムの担い手であるITベンダーとコミュニケーションすることが近道である。前回調査から約一年半、この間での会計システムの満足度は上がってはいるが、その度合いはわずかであった。逆に不満足度は僅かに増えてしまった。ITをうまく活用して効果をあげている企業とそうでない企業を比べると、残念ながら上手く使えている企業はまだ少数派といえる。

グローバル化や経営環境の複雑化、高度化に対応するためにユーザーの声を次々と取り込みながら進化している業務アプリケーションを核としたITの進化は目覚ましい。そして今なお進化を続けている。CFOのリーダーシップのもとIT系プレイヤーとのコミュニケーションから生まれる「気づき」でITを適切に活用し、次回のサーベイの際にはすべてのCFOが「情報システムに満足している」と胸を張っていることを期待したい。