



K P M G N e w s l e t t e r

KPMG Insight

Vol.
45
November
2020

経営 Topic ③

リモート決算下における経理機能再配置

home.kpmg/jp/kpmg-insight



リモート決算下における経理機能再配置

有限責任 あずさ監査法人

アカウントティングアドバイザーサービス

ディレクター 伊藤 久明

KPMGコンサルティング株式会社

Finance Strategy & Transformation

ディレクター 府中 善英

新型コロナウイルス感染症（以下COVID-19）が国内で初めて感染確認されてから既に10カ月が経過しようとしていますが、未だ収束はできていない状況です。このような状況を踏まえ、在宅勤務、リモートワークについては、COVID-19との併存期間（Withコロナ）だけに留まらず、最終的に社会的距離が緩和され平時に戻った後の世界（Afterコロナ）でも「ニューノーマル（新常态）」として継続していくことが予想されます。

本稿は、ニューノーマルとなるであろう在宅勤務・リモートワークを、経理部門の業務において実現するにあたり取り組むべきこと、および当該取組みにあたり、改めてSSC・BPOを含めた経理機能の再配置が必要でありその際に検討すべきことについて解説します。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

【ポイント】

- ー リモート決算の実現に向けて各社取組みを行っているが、それらは、IT基盤の整理、ペーパーレス、ハンコレス、キャッシュレス、決算タスク可視化に大別される。
- ー これらの取組みをすべてのグループ会社において実施し、体制構築するのは困難なため、業種集約したSSCで一括してリモート決算体制を構築するのが望ましい。
- ー その際には、組織運営管理と標準化、BPO活用、人材育成の観点で、グループ内におけるSSCの位置づけを見直すとともに、将来的な財務経理部門全体の中での機能再配置を考える必要がある。



伊藤 久明

いとう ひさあき



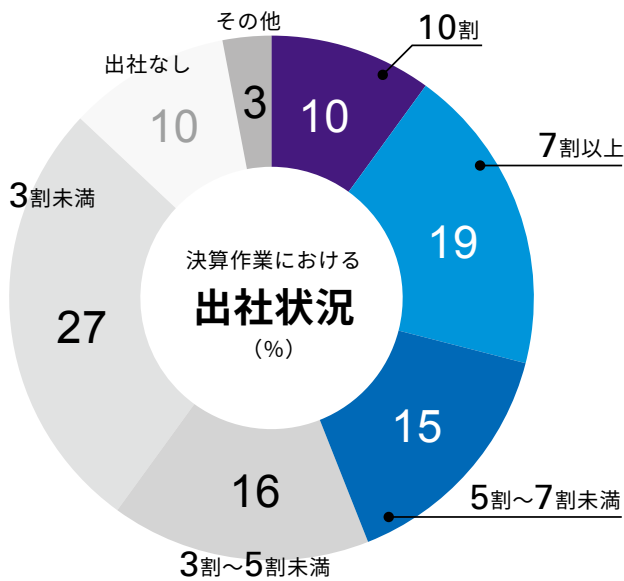
府中 善英

ふちゅう よしひで

I. コロナ禍でのリモート決算の状況

一般社団法人日本CFO協会が、2020年6月に実施したアンケート調査結果によりますと、2020年3月期の決算において、44%の企業が5割以上の出社を強いられていたことがわかりました（図表1参照）。また、やむを得ず出社した原因としては、「紙」と「システム」が挙げられ、決算業務が依然として紙ベースで行われており、補完するシステムがないというケースが多く確認されました。

図表1 2020年3月期決算における出社状況



出典：一般社団法人日本CFO協会 ポスト・コロナの経理部門の変革に向けた現状と課題（2020年6月8日～6月30日）

が整っている等安全である）」が90%、「PCを家に持ち帰ることができる」が81%、「自部門、連携する部門にWeb会議のツールがあり、全員が使用できる状態にある」が75%と、IT基盤に関連する回答が上位3項目を占めました。2. ペーパーレスから5. 決算タスク可視化までの、いわゆる業務プロセスに関連するリモート決算への取組みに注目が集まりやすいのですが、そもそもIT基盤がリモートワークに対応できていなければ、リモート決算を実現させることはできません。

2. ペーパーレス

ペーパーレスとは、文字どおり紙をなくすことであり、たとえば、請求書の電子化や経費精算における領収書の電子化などの、外部からの証憑の電子化が対象となります。請求書の電子化は、自社が受け取る側と発行する側の両側面があり、前者については、紙で受け取った請求書をOCRで読み取り電子化するものと、そもそも紙の請求書のやりとりを行わない、電子データで請求情報をやりとりするものに分けられます。後者については、同じく紙の請求書を発行せず電子データでやりとりすることになります。

3. ハンコレス

ハンコレスとは、いわゆる承認の電子化を指します。承認を要するドキュメントを紙に出力し、承認ルートに従い押印して紙を回すという業務がよく行われています。中には、あらかじめ用意された押印欄では足りず、欄外まで承認印が押された紙書類を目にすることがあります。これをワークフローと呼ばれるツールを活用して電子媒体で承認を行ったり、電子印鑑を捺印したりするものです。ペーパーレス、ハンコレスともに、リモート決算のためというよりも、もとは業務効率化のため、紙の保管コスト削減のために取り組んでいた企業も多くありましたが、今回のコロナ禍におけるリモートワーク推進においても必須として各社取り組んでいるところ です。

4. キャッシュレス

キャッシュレスとは、現金のやりとりをなくすものです。リモートワークにおいては、紙などの現物を極力廃することが必要となりますが、現金のやりとりもまさに現物を扱うものと言えます。企業の中には、従業員との経費精算を、各事業所において現金決済で行うところが、まだ少なくありません。キャッシュレスはこれらを銀行振込、コーポレートカードや電子マネーの活用に移行することで、現金の管理コストを削減しようとするもので、もともとは業務効率化の取組みとして実施されてきましたが、同じくリモートワーク推進に必要な取組みと位置づけられています。

II. リモート決算への取組みと課題

このような情勢下において、各社ともに在宅でも経理業務が遂行できるような取組みに着手しています。それらの取組みを大別すると以下のように分類されます。

1. IT基盤整備
2. ペーパーレス
3. ハンコレス
4. キャッシュレス
5. 決算タスク可視化

1. IT基盤整備

4月に実施した日本CFO協会のアンケート調査結果によると、「テレワークの実施が可能な理由を教えてください（複数回答）」との問いに対し、「社内の業務システムに外部からアクセスできる（VPN

5. 決算タスク可視化

決算業務は、開示書類の作成というゴールに向けて、複数人が役割分担し、直列・並列のタスクをスケジュールに従い遂行していくことでなされます。コロナ以前であれば、その複数人は同じ経理部のフロアに所在し、顔を合わせながらの進捗確認や業務上の報告、連絡、相談ができていたところ、リモートワークにおいては対面での確認が阻害されることとなり、作業の進捗に加えて、本当に必要な作業手順、チェックを経て作業が行われたのかを確認することが難しくなりました。また、現時点では、初めてのリモート決算に、緊張感をもって作業を進めることができていますが、今後この状況が継続され、リモート決算を複数回実施するようになると、やがて慣れが生じ、実施すべきチェックがおろそかになる等、誤謬に繋がるリスクをはらんでいると言えます。

そこで、デジタルツールを活用し、財務経理要員が在宅で作業をしていたとしても、作業の進捗状況をデジタルツール上で管理して、作業状況をリアルタイムに把握できるようにする、決算タスク可視化が必要となります(図表2参照)。

さらに、必要な作業手順およびチェックを経て作業を行ったことを電子的に記録し、それを上長、さらには監査人に確認してもらうようにすることで、リモート決算に加えて、リモート監査にまで対応できるように取り組んでいるケースもあります。日本CFO協会のアンケート調査結果では、「テレワークに必要な以下条件において

未対応の項目を選択してください(複数回答)」との問いに、「外部の関係者(銀行・監査法人・税理士・社労士・システム会社・コンサルティング会社等)がリモートでの対応が可能」との回答が59%で3番目に多い回答となっており、監査人対応のデジタル化も避けて通れない取組みとなります。

III. SSC・BPOを含めた経理体制の見直し

このような取組みは、親会社1社で完結させられるものではなく、グループ会社が足並みをそろえ、同じようにリモート決算体制を構築しなければなりません。ただし、グループ会社の隅々まで、特に小規模会社においてまで、リモート決算の体制を整えるのは大変な手間とコストがかかります。そこで、業務集約したシェアードサービスセンター(以下「SSC」という)において、一括してリモート決算体制を構築して、グループ各社はSSCに情報を出してくれさえすればよい、とすることが考えられます。

SSCの目指す方向性はさまざまですが、今回のコロナ禍は、改めてグループ内におけるSSCの位置づけを見直すとともに、将来的な財務経理部門全体の中での機能再配置を考える契機になると考えています。その際には、次のような観点で検討を進めるのが良いでしょう。

図表2 決算タスクの可視化イメージ



1. 組織運営管理と標準化

リモート決算は、従来のようにオフィスに1カ所に集まって作業を行うのではなく、財務経理要員それぞれが在宅で決算業務を遂行することになります。作業場としてはリモートによる分散が進みますが、そうであるがゆえに、組織運営としては、さまざまな組織内の経理機能を一括して管理して、その中で標準化した決算業務ルール・プロセスを適用していくことが望ましいと考えます。

たとえば、支社経理、工場経理、事業部経理など、本社経理とは異なる組織に各経理機能が配置されることがありますが、本社経理以外の経理機能の業務は、本社からの統制よりも、各支社、工場、事業部の統制を強く受け、役割分担や業務ルール・プロセスが各所によりバラバラであるということが散見されます。あるいは、過去にM&A等で新たにグループに加わった会社の経理機能に対し、本社からのコントロールが十分に機能していないケースも見られます。これらは、リモート決算下において、一定の品質を維持することを難しくします。

他方で、これら各所における経理機能は、財務経理人材の育成という観点では、財務経理要員に多様な現場経験を踏ませることができるといい機会であり、積極的に活用していく必要があります。ただしそれは、各所におけるさまざまな異なる仕事のやり方を覚えることに終始するのではなく、よりビジネスを経理目線で学ぶ機会としなければならず、定型的な業務は標準化し、より付加価値の高い仕事に時間をさけるようにする必要があります。

したがって、これら業務をSSCにて請け負う際には、役割分担を整理し、業務の標準化を進める必要があり、そうでなければ、集約の効果を出すことは難しくなります。業務ルール・プロセスを標準化するとともに、各所における経理機能の役割分担を整理し、さらに、勤怠、教育、評価、キャリアパスについても、一貫した方針のもと、統一的に運用できるような見直しが望まれます。

2. BPOの活用

コロナ禍にあって、諸外国では、ロックダウンによりオペレーションが止まってしまい、決算業務にも大きな制約が生じた拠点がありました。ただ、欧州では、主にコストの安い東ヨーロッパの遠隔地にBPOベンダーの拠点多く、欧州各社とBPOベンダーとのやりとりは、もともとデジタル化が進んでいたことから、BPOベンダーが出社しないと作業ができない環境であったのかどうかのポイントであったと言われていました。

国内外でBPOベンダーの活用は進んでいますが、ロックダウン、あるいは非常事態宣言下でのBPOベンダーのリモートワークの状況、今後の取り組み予定を確認し、継続的な業務遂行が可能なのかどうかよく確かめる必要があります。

BPOベンダーの活用は、コスト削減を目的とするものが多く、

BPOベンダーの選定段階での事業継続性の評価は、会社の規模、取引実績などが評価項目を占め、リモートワークが可能かどうか選定基準になるケースは稀であったと思われます。リスク管理、事業継続性という観点でのBPOベンダーの再点検が望まれ、再考する良い機会と言えます。

他方で、経理機能の再配置という観点からは、定型業務をSSCで抱え続けるのが良いのか、もしくはそれら業務はBPOベンダーにアウトソースし、SSCはより付加価値の高い業務にシフトしていく、という方向性も考えられます。特にリモート決算に必要なさまざまな取組みへのSSCに対する投資を自前で行うのか、それらサービスを活用できるBPOベンダーに任せるのかについては、慎重な議論が必要と感じています。会社とBPOベンダーとのやりとりは、BPOベンダー活用の要件である場合デジタル化が進んでいるのに対して、会社とSSCとのやりとりのデジタル化は、BPOベンダーとのそれよりも遅れているという逆転現象が生じているケースもあるため、リモート決算実現に要する追加コスト、財務経理部門の今後のあるべき姿における定型業務を担う組織体と合わせて検討が必要となります。

3. 人材育成

SSCでは、オペレーションを効率的に実施するだけでなく、より付加価値の高いサービスを提供できるように専門化・高度化を進める取組みが見られます。また、グループ会社の各所にある経理機能のSSCへの集約化を進めると、対象業務に関する人材育成を担うのは、SSCしかないという状況にたどり着くこととなり、SSCへの期待は高まりを見せることとなります。

他方で、リモート決算が進むと、前節で言及したように、決算品質を維持することが難しくなり、思わぬ誤謬を生じさせる遠因となります。特に海外子会社における経理スキルに不安を抱える企業においては、業務品質劣化のリスクは避けられません。

SSCにて、スキルを持った財務経理要員を整えて、人材育成を進める必要があります。その際、注意すべき点として、古くて新しい「ぞうきんがけ」の議論があります。これは、SSC、特にBPOの活用を進めていくと、いわゆる定型業務を経験する機会が失われていくというものです。数年「ぞうきんがけ」と呼ばれるような定型業務を肅々とこなす中で学ぶことも多いとして、根強く残る考えなのですが、もはやそのような考えは古いと言わざるを得ません。むしろ業務ルールを整備し、プロセスを標準化し、それを学ぶことで、どのグループ会社においても決算業務を遂行できる能力を短期間で習得し、グループ会社の財務経理部門を含めたローテーションを通じて、財務経理要員に各社のビジネスへの理解を促進させる機会として位置付けることが重要です。また、RPAやAIといったテクノロジーを活用して定型業務を自動化し、財務経理要員は、専門化・高度化業務に注力するといった、役割分担の見直しも合わせて行

うべきでしょう。

IV. おわりに

もちろんこのようなSSCの高度化、経理機能の再配置は、SSCに何を求めるか、そのグループ内における位置づけがどのようになっているのかによります。なかには、定型業務をミスなく、納期に間に合うように実施してくれればよいという位置づけのSSCもありますし、より付加価値の高いサービス提供を求められるSSCもあります。

ただ、設立して数十年もたつと、設立当初の高い志が薄れていき、改善に向けた取組みが少なく停滞気味であったSSC、経営の期待に応えられないSSCというものがあるのではないのでしょうか。コロナ禍は、SSCの高度化、経理機能の再配置の良い機会となります。たとえば、オペレーションはBPOに、SSCは会社の状況を読み取るプロのCFOを育成輩出することに特化するといったように、財務経理部門が行う業務を整理し、集約化する業務、外注化する業務、高度化する業務の棚卸しと合わせて、各業務を担う経理体制の見直しが必要です。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
アカウントティングアドバイザーサービス
ディレクター 伊藤 久明
hisasaki.ito@jp.kpmg.com

KPMGコンサルティング株式会社
Finance Strategy & Transformation
ディレクター 府中 善英
yoshihide.fuchu@jp.kpmg.com
TEL:03-3548-5120 (代表電話)

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp

home.kpmg/jp/socialmedia



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2020 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.