



経理部門 改革推進プログラム
～経理機能と業務の再配置～
環境変化に能動的に対応できる組織作り

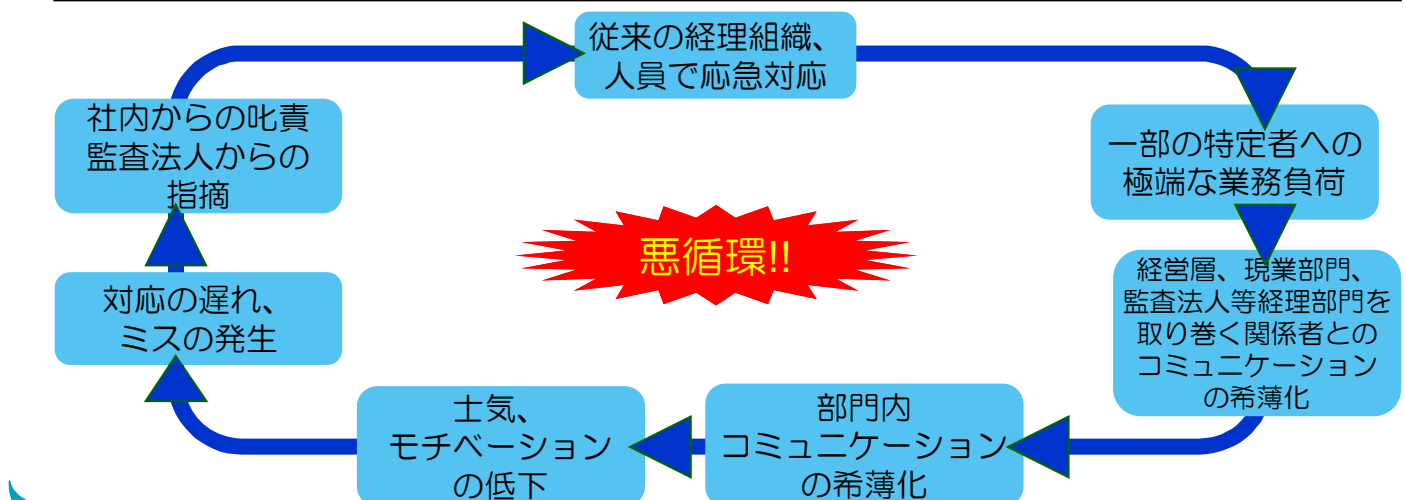
背景（経理部門を取り巻く環境変化）

- 経理部門は、会計プロフェッショナルとして、高度な専門的知識と技術が要求されるとともに、グループ各社・全部門の経理業務の品質向上の支援指導も要請される中にある。
- 過去からの伝統的枠組みのなかで、限られた人員体制で、より深く、より広い課題への対応に直面しており、今後、この傾向はますます強くなっていく。

- 経理部門は、Panasonicや京セラの例を出すまでもなく、各社の内部統制の基本的特性、考え方、価値観が最も反映されやすい部門である。
- 経理部門と営業部門は、車のアクセルとブレーキに例えられるように、経理部門は管理機能の要として、長年統制機能の根幹を担ってきた伝統がある。
- ERPパッケージの導入によって伝票処理が現場に分散配置されたように、管理機能に関する再配置の試みがこれまでもなされてきたが、経理部門の根本的な位置付けや体質は伝統的統制機能から脱却できず、改革が遅れているのが現状である。
- この結果、経理業務にまつわる環境変化と現状の管理機能との歪みの矛先は、経理部門に集中されることになりやすく、悪循環を顕在化させつつある。

急激な環境変化

- 国際会計基準への統一や時価開示への流れ等による矢継ぎ早の制度改正
- 四半期報告書の提出と監査法人によるレビューの義務付け
- 30日以内の連結決算開示の要請
- J-SOX制度による財務報告に係る内部統制の構築、整備、運用、評価
- 監査法人からの要求水準や指摘事項の増加/詳細化
- (外国人) 機関投資家、投資ファンドを中心に、企業業績情報（財務報告内容）に対する要求水準の高まり
- 大量退職時代、若手社員の転職志向の高まり
- 事業環境の変動に伴う自社事業活動の急激な変化



次世代の国づくり

克服すべき問題点（原因をどう潰すか）

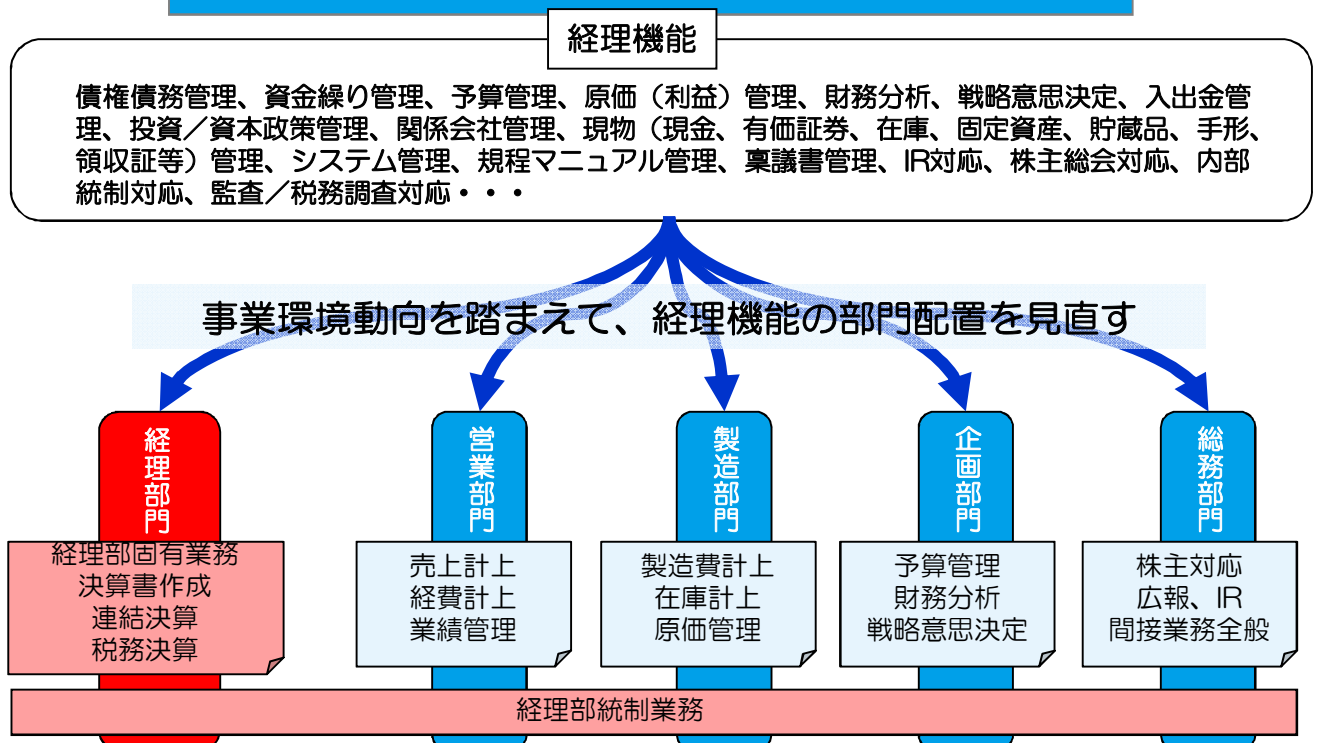
- 急激な環境変化の根底には、従来にも増した短期的業績向上要請や企業経営/財務内容の更なる透明化要請があり、もはや既存の思考/体制で全て対応、完結するには、限界となっている。
その場しのぎの応急対応を続け、抜本的な見直しが長期間なされなければ、組織や思考の硬直化、モチベーションの低下を招き、組織崩壊にまで至る危険性もあると考えられる。
- このような悪循環を断ち切るためには、経理部門/経理機能/統制機能の抜本的視点による改革が必要不可欠である。

経理業務の改革の方向は、経理機能の組織的な再配置による重装備の経理部からの脱却、軽量化にある

1. 経理部が担当する統制機能の現状を再評価する。
2. 経理部が担当する経理機能と各部門で分担すべき経理機能を明確にする。
3. 経理部固有の決算業務に関連する各部門が作成する会計データを適正化する。
4. 会計システムパッケージ機能の活用を図る。

経理部の機能の高度化と軽量化

1. 経理部から現場への経理の管理統制業務の移管
2. シェアードサービス化の推進
3. 会計システム・基幹システムのIT統制機能の活用拡大

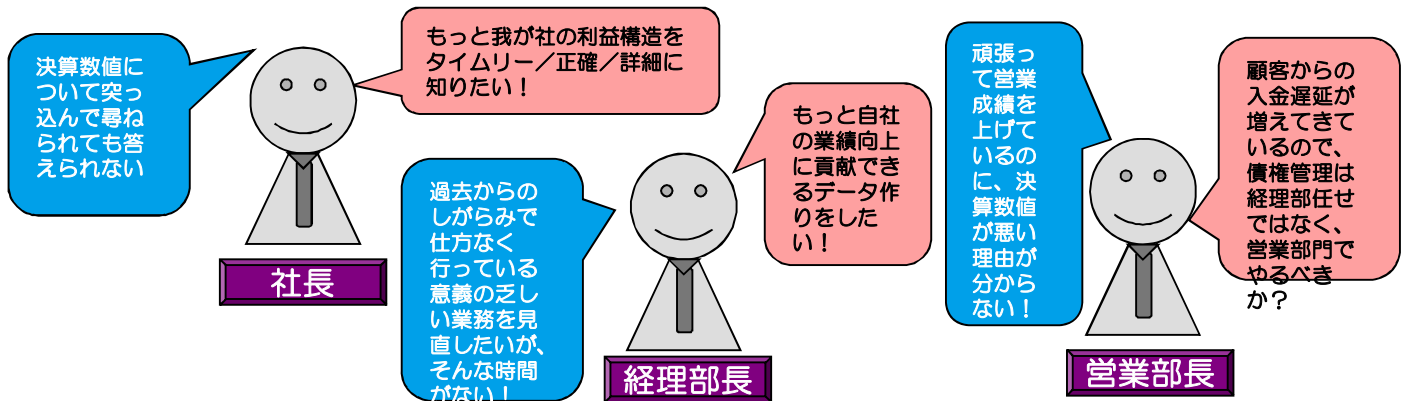


次世代の国づくり

本プログラムの目的

本プログラムは、経理業務機能の現状評価と再構築を目的とする。

組織が直面している問題や原因を診断し、経理業務処理方針、経理業務処理組織体制や改善策の検討を通じて、経営目標達成に資する経理業務改革の実現を支援することを目的とする。



経営目標達成に資する経理業務への改革とそのための組織再配置

- トップマネジメントに必要な経理データ（経理業務からのアウトプット）の効率的作成、活用
 - 各部門の機能に応じた最適な業務配置
 - 各部門目標達成に資する経理データの効率的作成、活用
 - 部門と経理業務との関係の明確化による能動性、モチベーションの向上
 - ミス、認識相違の減少
 - 業務に影響を及ぼす外部／内部環境変化の業績への影響把握
 - 各種システムの有効活用
 - 重要度の低い業務のアウトソーシング化
- など

基本的な進め方（例）

実際には、貴社の状況に応じて、具体的かつ詳細に決定していきます。

フェーズ1 経理部門業務診断

- 1) 事業内容、経営目標、（部門内外の）組織体制、経理業務の詳細把握
 - ✓ 現状の経理（関連）業務の棚卸
 - ✓ 業務と組織との関係の紐付け
- 2) 1) に基づく最適な業務及び経理体制（社内的位置付け、職務分掌、システム活用、アウトソースの可否）の検討

フェーズ2 改革計画策定

- 1) フェーズ1の診断結果に基づく理想像と現状のギャップ分析、課題抽出
 - ✓ 目指すべき理想像に向けた検討課題の整理
- 2) 課題解決、改革実現のための改革計画策定 RCM化

フェーズ3 実行支援

改善計画に基づく運用、実行支援

次世代の国づくり

株式会社 日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門(大阪)
E-mail: rcdweb@ml.jri.co.jp
本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。

