

【スポットライト】

各部の関連業務を見直そう 経理・財務業務のプロセス効率化の着眼点

経理・財務関連業務については、これまでも積極的に効率化を進めてきた企業が多い。しかし、経理・財務部門以外も含めた全社的な観点で十分に効率化を達成できている企業は少ないのが実情である。本稿では、経理・財務業務プロセス全体をみた際に見落としやすい非効率性の発生ポイントを確認するとともに、効率化策立案時の推進ステップを示す。

(株)日本総合研究所 公認会計士 高津輝章

はじめに

「業務効率化」は、多くの日本企業が利益体質の改善を目的に、継続的に取り組んできた極めてオーソドックスなテーマである。経理・財務部門としても、業務の標準化、業務の集約・移管、システム構築等の手法で、より効率的かつ正確な経理面・財務面の処理を実現してきたといえる。そのため、改めて業務の効率化が全社課題になった際に、「十分に効率化は進んでいる」と考える担当者も多いだろう。

確かに、経理・財務部門内の効率化に努め、増え続ける経理・財務関連業務に部門の人数を増やさずに対応してきた企業は多い。しかしながら、経理・財務業務プロセス全体でみた際に非効率性が残されていないか、全社最適の観点で効率化が検討できている企業は、案外少ないのが実情である。

企業規模にもよるが、経理・財務に関する業務のうち、一般的には過半の業務が経理・財務部門以外の部門（以下、「各部」という）に所在している。たとえば、経理・財務部門に提出する予算案の作成業務、伝票起票業務、小口現金の管理業務、各部側の決算元データ作成業務等が該当する。経理・財務部門には、こうした各部側の業務も含めて、全社最適の視点から経理・財務関連業務の効率化を実現していく役割・姿勢が求められる。

本稿では、各部側の業務を中心に非効率性の発生ポイントを確認したうえで、具体例とともに経理・財務業務プロセス全体の効率化の方向性について考察する。

非効率性の発生ポイント

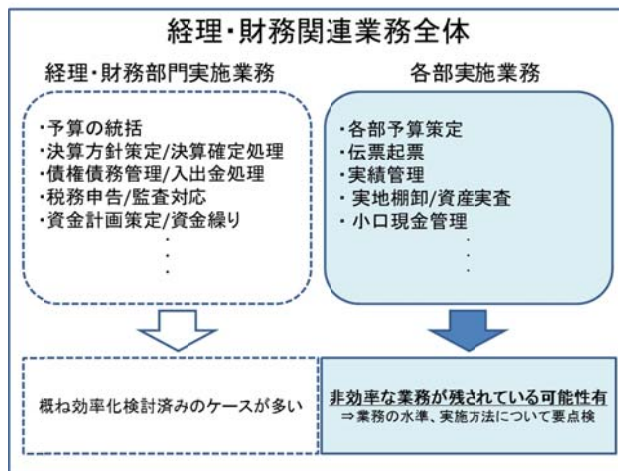
経理・財務部門として見落としがちな、各部側で非効率性が発生しているケースとしては、知らず知らずのうちに各部側に過剰なスペックの業務を要求してしまっている「各部の業務実施水準が高すぎるケース」、および業務実施水準には問題がないが、各部に確認してみるとその手順に問題がある「各部の業務実施方法が非効率となっているケース」がある。

これらとは別に役割分担が不適切なケース等も存在するが、本稿では業務の移管・集約といった比較的難易度の高い打ち手を必要としないこれら2つのケースについてみていくこととする（次頁図表1参照）。

(1) 各部の業務実施水準が高すぎるケース

経理・財務部門内の業務精度を落とさないことを重視するがゆえに、各部側に過剰なスペックを求めているケースは多い。もちろん、経理・財務関連業務は数字を扱うことも多く、比較的高い精

(図表1) 経理・財務関連業務見直しのポイント



ある。

過去からの慣例で、実際にはほとんど利用していない項目・数値を各部に報告させていないか、簡便な会計処理を採用することで大きく効率化される各部側の業務はないか等、今一度、全社目線で点検することが重要である。

(2) 各部の業務実施方法が非効率となっているケース

最終的に経理・財務部門が受け取るデータや資料に問題がないために、各部側の業務実施方法にまでメスが入れられず、非効率性が発生していることもある。これまでにBPR（「ビジネス・プロセス・リエンジニアリング」、業務プロセスの分析と最適化）を実施し、業務のあるべき姿をデザインしている場合であっても、各部側の業務については部分的にしか検討されていなかったり、BPR後に新たに発生した業務があったりする場合には、各部側の業務実施方法を再度見直す必要がある。

不必要に複雑な方法で各種数値・資料を作成している部署はないか、簡易なシステムを導入することで大幅に業務時間を削減できる業務はないか等、各部の経理・財務関連業務の実施状況・問題点を整理し、改善課題を設定することが必要となる。

業務分野別の留意点と具体例

(1) 予算・決算

① 留意点

予算・決算業務では、各部からの提出資料や各部が確定させた数値を利用するため、当該資料・数値作成／確定するために、非効率な作業が介在していないかをチェックすることになる。特に予算策定・予実管理業務については、制度上求められる明確な水準がないことから、各部に過度な業務負荷を与えている可能性がないか確認が必要である。

決算業務についても、四半期・年度単位の制度決算については、その水準について十分な検討がなされているケースが多いが、月次決算その他内部管理上数字を固めていく業務については、業務の水準・手順

度が求められる分野であり、その水準を維持することは重要である。ただし、求められる以上の水準が達成されていることがゴールとなり、各部側に過度な負荷がかかっていることを経理財務部門が問題として認識できていないケースがある。各部側としても、経理・財務業務プロセスの一環として、または経理・財務部門から依頼されて実施している業務については、業務負荷が高いと感じているものの、当該業務に精通していない等の理由で改善要望を出していないということも

双方について非効率な部分がないかを検討することが重要である。

② 具体例

・予算実績差異報告業務の要求水準が高く、各部に業務負荷がかかっていた例

A社の経理・財務部門は、各部に対して四半期ごとに予算実績の差異分析を依頼している。これまで各部は、経理システムから四半期の実績データを取得し、すべての勘定科目について差異が発生した理由を記入し、経理・財務部門に提出していた。勘定科目数が多く、すべての項目について分析を行うことは各部にとって負担になっていた。

全勘定科目について差異を把握する分析手法は、数年前にシステムを入れ替えた際に導入されたものである。当時の担当者は異動になっていたが、手法を引き継ぐ形で各部に依頼を続けていた。今回改めて検討したところ、当時の財務担当役員への報告のために詳細な差異分析が必要になっていたが、近年は活用しておらず、重要な項目についての差異が分析されていれば十分であることがわかった（一部の重点項目についてのみ担当役員に報告していた）。

A社では、予算差異報告のフォーマットを簡素化することで、各部の予算管理業務を大幅に効率化することができた。

(2) 一般会計（伝票処理・小口現金管理等）

① 留意点

各部で発生する一般会計業務、特に伝票処理関連の業務については、各社とも少なくとも一度はシステム投資等のタイミングで業務効率化を検討している分野である。また、シェアードサービスセンターの導入に伴って、業務集約化による効率化が進められているケースも多い。

後者のシェアード化等、業務の移管・集約化を伴う業務の効率化についてはここで具体的には扱わないが、前者のシステム投資等による業務効率化の状況については、改めて点検をする価値がある。実際にシステムを導入した結果業務が効率化されている部分も多いが、システムの使い勝手の面で問題がないか、さらなる改善の余地がないか等は確認が必要である。

なお、小口現金管理業務は、各社ともキャッシュレス化を進めていることから、改めて効率化を検討するケースは少ないと想定されるが、一部で小口現金が残っている場合には、さらなるキャッシュレス化推進ができないかを検討することとなる。

② 具体例

・導入したソフトウェアの操作で非効率性が発生していた例

B社はパッケージ型のERPソフトウェアを導入し、業務効率化を図ってきた。各部側も、基幹システムとデータ連携している一部の主要取引を除き、直接ERPソフトウェアを操作し、伝票起票業務を実施してきた。しかし、前記ソフトウェアを直接操作するには一定の慣れが必要なことから、処理数の比較的小さい部署や担当者が変わった部署では起票ミスがかなり発生しており、処理当たりが必要とする時間も熟練担当者と比べて倍以上かかっていた。

経理・財務部門は詳細な伝票起票マニュアルを作成する等の対応をしていたものの、各部側で必要となっている起票時間や、熟練度別のミスの発生状況についてはこれまで十分に認識できていなかった。

そこでB社では、各部側で比較的発生する頻度の高い取引について、操作性に優れたサブシステムを導入し、サブシステム上での処理結果を前記ソフトウェアにデータ連携させることとした。比較的簡易なしくみの導入ではあったが、各部側での処理時間短縮およびミスの低減を達成することができた。

(3) 固定資産・棚卸資産管理

① 留意点

固定資産・棚卸資産管理では、各部に依頼している実地棚卸業務で非効率性が発生しているケースがある。そのなかで意外に盲点となりやすいのが、備品・消耗品等の実地棚卸である。会社にとって重要な資産や、本業に関連する棚卸資産の数量管理については、I Cタグやバーコードでの管理を導入するなど、効率化を進めている企業が多い（もちろん、これまで特段の検討を行っていない企業では効率化を検討する必要がある）。

一方で、備品・消耗品等については、アナログな管理（手でチェック・計算し、資産一覧に記入する方式等）となっている場合が多い。管理がアナログであること自体は資産の特性上しかたがないことも多いが、そのやり方や水準について見直しの余地がないか点検が必要である。たとえば、消耗品について細かすぎる管理をしている場合には、資産計上対象とする範囲を見直すことで効率化を図ることができる。

② 具体例

・消耗品の実地棚卸が現場で負担となっていた例

C社は全国に複数の店舗を展開するサービス業である。各支店では、自社のサービスを紹介するパンフレット等を広告宣伝用印刷物として保有しており、每期その種類ごとに実地棚卸を行って消耗品費に計上していた。業務効率化検討の際に、各支店に確認したところ、期末の繁忙期にこの実地棚卸業務を行うことが負担になっていることが判明した。経緯を調査すると、過去に大量の広告宣伝用のサンプルを発注した際に費用計上をしていたところ、税務調査で指摘を受けたため、それ以来すべての広告宣伝用消耗品について資産計上を続けていることがわかった。

現状について顧問税理士に相談すると、ここ数年C社における広告宣伝用印刷物は、それぞれの種類でおおむね一定の発注数量であり、顧客への配布量にも每期大幅な変動はみられないことから、法人税基本通達2-2-15（図表2参照）にしたがって、費用計上して問題ない旨のアドバイスがあった。

(図表2) 法人税基本通達 2-2-15

消耗品その他これに準ずる棚卸資産の取得に要した費用の額は、当該棚卸資産を消費した日の属する事業年度の損金の額に算入するのであるが、法人が事務用消耗品、作業用消耗品、包装材料、広告宣伝用印刷物、見本品その他これらに準ずる棚卸資産（各事業年度ごとにおおむね一定数量を取得し、かつ、経常的に消費するものに限る。）の取得に要した費用の額を継続してその取得をした日の属する事業年度の損金の額に算入している場合には、これを認める。

そこでC社ではパンフレット等の広告宣伝用消耗品については費用計上処理とすることとし、広告宣伝用の消耗品に関する実地棚卸業務を廃止した。このことにより、各支店から当該業務がなくなり、全社的には相当の業務時間削減を達成することができた。

C社では、業務廃止とあわせて、顧問税理士のアドバイスのもと広告宣伝用消耗品の経理処理に関するガイドラインを作成し、一貫した処理が行われることと、資産計上が必要になる場合にはその処理が適切に行われるようしく

みを整備した。

(4) 開示資料作成

① 留意点

外部開示資料の作成段階では、特に定性情報の部分や、決算短信における次期の業績予測に関する部分について各部とのやりとりが発生する。業績の概要や事業上のリスク等の定性情報の作成や、次期の業績予測は経理・財務部門だけで完結できる業務ではないため、必然的に各部とのやりとりが発生するが、その手法については一般化されていない（各社独自のやり方で実施している）場合が多い。

そのため、過去に業務の効率化を検討した場合であっても、開示資料作成部分については「標準化は難しいフロー」として検討の対象から外れている可能性がある。過去に開示資料作成について検討が行われていない場合には、改めて作業手順に効率化の余地がないか検討することが望ましい。

② 具体例

・ 定性情報の作成時に部内／部間の調整業務が多く発生していた例

D社では、これまで定性情報を作成するにあたっては、経理・財務部門が窓口となって各部に原案作成を依頼し、それらを統合・編集する方式で進めてきた。

改めて各部に原案の作成方法を確認したところ、部によっては課でさらに作業を分担し、部単位で統合した資料を経理・財務部門に提出している例や、関係他部の定性情報を独自に入手し、その内容（書きぶり等）を確認したうえで原案を作成している例が相当程度あることがわかった。また、そうした調整業務が発生している部ほど原案の提出が遅い傾向にあり、経理・財務部門が定性情報を固めていく際のボトルネックになっていることも判明した。

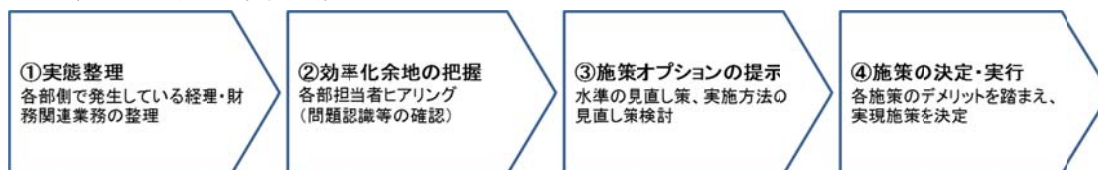
そこでD社は定性情報作成に関する簡易なツールを整備し、各部・各課が1つの資料を更新していく形式に変更した。そのことで、これまで必要になっていた部内／部間の調整業務はなくなり、他部の提出状況もわかることから、全体的に提出時期も早まるという効果も享受できた。

推進ステップ

各部の実施業務は経理・財務部門からはみえにくいいため、効率化の検討を進めるうえでは各部側の業務をいかに把握するかがポイントとなる。そのためには、まず各部で発生している経理・財務関連業務を洗い出し、それぞれの業務に携わっている担当者と、その業務ボリュームを捉えたうえで、担当者に対して業務の負担感や実施方法に問題があると感じる業務を確認することが大切である。手間を要したとしても、このステップを丁寧に踏むことで、思いもよらない非効率な業務が出てくることがある。

次に、問題認識のある業務について、その水準を変更できないか、またはその実施方法を改善できないかを検討する。この際、水準を変更した際の問題点を考えることや、実施方法を改善する際のコストを考慮することも必要ではあるが、まずは「水準を下げるとしたらどういったレベルが想定されるか」、「どういった手法を導入すれば業務時間を削減できるか」ということだけに絞って施策案を出すことが重要である。そのうえで、デメリットを考慮し、最終的に取り得る施策を選択する。初めから問題点・リスクを意識しすぎると、現状是認の方向に流れやすいという点には十分留意する必要がある（図表3参照）。

(図表 3) 効率化検討の推進ステップ



高津 輝章（こうづ・てるあき）

㈱日本総合研究所 副主任研究員 公認会計士

一橋大学大学院商学研究科経営学 修士課程修了。2008年㈱日本総合研究所入社。

経営戦略・経営計画（経営計画策定、経営戦略・事業戦略立案、事業性評価等）、

経営管理・組織改革（本社・間接部門改革、業務効率化、組織再編・持株会社化等）の分野を中心に各種コンサルティングに従事。