

# ニューノーマル時代での 経理業務はどうなる？ 求められる人材とは？

コロナ禍をきっかけにして、経理部門には大きな変革が求められるようになりました。これからの時代の主流になるであろう経理機能と、それに対応できる人材像について展望します。

有限会社ナレッジネットワーク  
公認会計士  
中 田 清 穂

## コロナ禍でわかった 経理現場の柔軟性格差

新型コロナウイルスの感染拡大により緊急事態宣言が発出された際に、出社を自粛してテレワークができた企業とできなかった企業がありました。つまり、テレワーク対応が柔軟にできるか否かの企業格差があることが鮮明になったと言えるでしょう。

一般社団法人日本CFO協会では、2020年6月8日から2020年6月30日にかけて、テレワークの実態調査を行いました。

図表1のように、昨年発出された緊急事態宣言期間中にテレワークをした割合について、5割以上出社して決算業務を行なった企業は41%ありました。「出社自粛」が要請されているなかで、大企業であっても、テレワークが十分にはできなかったのです。

また、経理業務をテレワークで行なう場合と出社して行なう場合とで、業務の効率は、どうだったのかを示すのが図表2です。

テレワーク導入による業務の効率について、「著しく悪化した2%」と「悪化した30%」は合計で32%

となり、「著しく向上した3%」と「向上した20%」の合計23%を上回りました。

## テレワークであぶりだされた 経理機能の課題

テレワークを行なったことで、経理機能の課題も明らかになりました。

その1つが、「これまでの経理業務を今後も同じ担当者が続ける必要があるのか」ということです。たとえば、紙のエビデンスを電子化して、クラウドの会計システムを利用すれば、エビデンスの網羅的な入手や入力チェックなどの業務は、従来の担当者以外でも行なえるようになります。

また、日常的な取引について記帳や税務申告のための決算作業といった義務的作業を信頼できる税理士事務所やアウトソーシング業者に委託すれば、従来の担当者はほとんどの経理業務を行なう必要はありません。

アウトソーシングを利用すると余計なお金がかかるという考えが浮かぶかもしれませんが、ほかの人でもできる業務を貴重な社員にやらせることのほうがもったいない

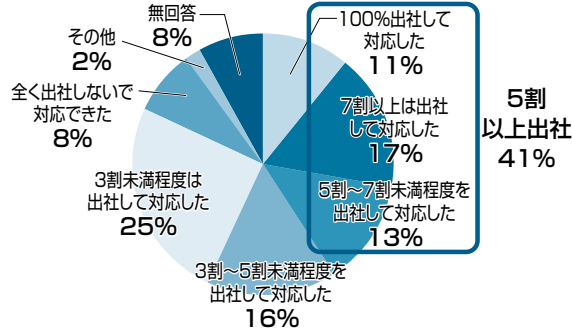
いでしょう。  
数字に強い社員は、もともと会社  
の役に立つ業務を担当するべきな  
のです。

## ニューノーマル時代に 求められる経理機能とは

それでは、「もともと会社の役に  
立つ業務」とは何でしょうか。そ  
れは「経営を支える機能」です。  
「経営を支える機能」とは、よ  
り具体的に言うと、「経営者の経  
営判断に役立つ情報を提供する」  
ことです。

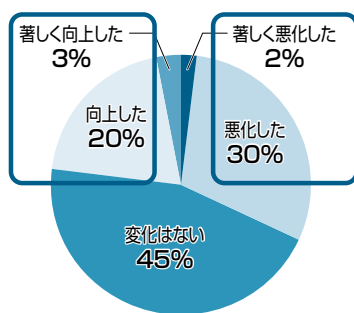
従来の決算数値も、経営判断に

図表1 決算作業で4月7日の緊急事態宣言  
発令後にどのくらい出社したか



※日本CFO協会のサーベイ結果のデータを基に著者作成

図表2 テレワーク下で業務生産性に変化があったか



※日本CFO協会のサーベイ結果のデータを基に著者作成

は使われてきたでしょう。しかし、  
決算数値はしよせん過去の結果に  
過ぎません。

財務体質や利益率など、課題を  
発見するうえでは有用ですが、そ  
れだけでは、「これからどうなる  
のか」「これからどうすべきか」  
という具体的なアクションにつな  
がる判断はできません。

たとえば、決算数値で「赤字に  
なっている」「利益率が低い」こ  
とはわかってても、「どうすれば黒  
字になるのか」「どうすれば利益  
率が上がるのか」にまで導けなけ  
れば経営判断には使えません。  
したがって、日常の経理業務や

決算業務を「いつでもどこでも誰  
にでも」できる時代において、「こ  
れからどうすべきか」を示唆する  
経理機能が求められるのです。

## 経営を支える経理機能に 必要なこと

ここからは、どうすれば経営判  
断に役立つ情報を提供する経理機  
能を果たせるかを解説します。

### (1) 自社のビジネスを理解し、真 の経営目標を設定する

経営判断に役立つ情報が何かを  
把握するためには、まず自社の経  
営環境について理解しなければな  
りません。

具体的には、以下のように必要  
なキャッシュの額などを押さえて  
おく必要があります。

- ① 自社がどのような資金調達を  
しているか。借入があるなら、  
返済してもなお、投資に回せる  
ようにするためには、毎年度の  
くらいのキャッシュが最低限必  
要か
- ② 厳しい経営環境で成長するた  
めには、毎年度のかなりの設備  
資金、人材育成資金、IT対応  
資金などが必要か
- ③ 業界やライバル企業の情報を

収集して、競争に勝つための目  
標を定める

増収や増益などといった、「前  
年よりもよければそれでよい」と  
いう目標ではなく、会社が持続的  
に中長期にわたって成長するため  
に必要な目標設定をします。決し  
て前年同期との比較による目標で  
はありません。

したがって、すでに社長が設定  
している経営目標とは異なるもの  
になる可能性が高くなります。し  
かし、これこそが「真の経営目標」  
です。

最も重要なポイントは、真の経  
営目標は、会社の持続的・中長期  
的成長のための目標なので、キャ  
ッシュに関連する目標になること  
です。

たとえば、設備、人材育成、I  
T対応などについて、最終的に何  
にいくら投資するのかは、経営者  
が決定することになります。

しかし、その意思決定のための  
情報収集と分析、そして目標の設  
定までは、経理部門が行なうべき  
なのです。

### (2) 真の経営目標を達成するため のコミュニケーションをとる

真の経営目標を達成するために  
まず重要となるのが、「いかに売

上を伸ばすか」でしょう。

経理部門では、利益を出すためにコストダウンを目指すことも多いようですが、コストダウンでは社内の活気は生まれにくく、組織の硬直化にもつながります。それよりも、売上を伸ばすといった方向性のほうが、活気も生まれやすいでしょう。

売上を増やすミッションをもつのは、営業部門であって経理が関与すべき問題ではないと考える人もいるでしょう。

しかし、それではニューノーマル時代の経理機能を果たすことができません。

なぜなら、真の経営目標を達成するために必要な売上高を、営業部門がきちんと把握していることが少ないからです。

営業部門では、売上のつくり方を知っていても、「会社が持続的・中長期的に成長するために必要な売上」がいくらかを把握していません。

実際のところ、「去年よりも売上が多くなればOK」といった感覚の営業部門が大半ではないでしょうか。それでは、持続的・中長期的に成長するための売上としては足りないかもしれません。

そのため、経理部門が、資金調達の状況や業界・ライバル企業などの情報を収集し、分析によって得られた「真の経営目標を達成するための売上高」を明示する必要があるのです。

これを達成しないと、ライバル企業との競争に必要な各種投資ができなくなり「持続できなくなる」つまり「経営破綻するのだ」ということを、根拠を明示して説明できなければなりません。

営業部門とのコミュニケーションは、相当ハードなものになる可能性があります。

しかし、会社の将来を見据えたときに、必要な考え方と進め方であるという意識を共有できれば、大きな一歩を踏み出すことができますでしょう。

### (3) 真の経営目標を達成するための現場の指標を探す

営業部門の現場とのコミュニケーションがうまくいったら、次に行なうのは、「真の経営目標」を達成するための「現場の指標」を探すことです。

売上は、いきなり計上できるものではありません。営業担当者が、顧客を訪問して説明し、先方の上司を説得して見積りを出し、各種

交渉の末、ようやく成約に至って売上になるのです。

経理部門は、まずこの現場の苦勞自体を理解する必要があります。そして、この現場の苦勞のなかにこそ、売上を伸ばすヒントがあるのです。

この「売上を伸ばすヒント」が、真の経営目標を達成するための現場の指標となります。

具体的には、以下のような現場の指標が挙げられます。

① 見込み案件数・見込み顧客が多くなるほど、成約件数が多くなる

② 顧客訪問回数・顧客を訪問する回数が多ければ多いほど、成約件数が多くなる

③ 見積書提出回数・見積書を提出できる回数が多いほど、成約率が高くなる

④ 意思決定者への面会回数・購入を決める人に会える回数を増やすほど成約率が高くなる

ニューノーマル時代の経理機能では、売上が成立してからの売上伝票から業務をスタートさせるのではなく、売上に至るプロセスを把握し、そこにある現場の指標を明確に把握することが重要になるでしょう。

### (4) 現場の指標を財務情報に関連付ける

現場の指標を把握する目的は、真の経営目標を達成するためです。したがって、現場の指標がどのように財務情報に結びつくのかを具体的に説明できなければなりません。

たとえば、見込み案件数が100件増えたら、売上が3%増える、といったものです。

これを、難しいと感じる人も多いでしょうが、いまでは欧米はもちろん、ASEANの新興企業でも、できて当然のことになっています。このような意識の差が、日本と海外企業で成長格差が生じる理由の1つと言えるでしょう。

海外企業では、現場でどのようなアクションをどのくらい行なえば、どのくらいの売上や利益になるのかを押さえながら経営を行ないます。経営者や中間管理職が、そのようなやり方をしないと競争には勝てないという教育を受けているからです。

日本にはそういった教育がほとんどなく、実態を計数で「見える化」して「合理的」に判断する土壌がありません。

これをニューノーマル時代の経

理機能が補うべきなのです。現場の指標を財務情報に関連付けるためには、不確実性下の状況において利益を最大化するための「意思決定理論」や「統計」の基礎的な理解が必要となります。

### (5) 真の経営目標を達成するための現場指標を設定する

現場の指標を財務情報に関連付けられたら、真の経営目標として設定した財務指標を達成するために必要な、現場の目標が設定できます。

具体的には、真の経営目標を達成するための「〇〇百万円の売上」をつくるためには、見込み案件数は〇〇件以上、顧客訪問回数は〇〇回以上、見積書提出回数は〇〇回以上などといったものです。それぞれの現場指標が達成できれば、真の経営目標の1つである売上目標も達成できるはずということです。

### (6) 現場の指標から財務情報を予測する

さらに現場の指標を財務情報に関連付けられると、月次などで決算を締める前に、当月末などの財務予測ができるようになります。具体的には、必要な見込み案件数は〇〇件以上なのに、半月経過

した段階で当月の見込み案件数が10%未達になりそうだということがわかった時点で、当月の売上目標が達成できない可能性が判明するのです。

従来から経理部門には、「月次決算をもっと早くしろ」「経理は仕事が遅い」といった不満が寄せられますが、月次決算をいくらか早くしても、その月はすでに終わっているのので、目標を達成するための手段はありません。

しかし、当月半ばで現場の指標から当月予測ができるようになれば、未達の可能性を把握して、目標達成への具体的な努力ができるようになるのです。

経営者はこのようなタイミングで、根拠を明示して状況を報告してもらえたいことを望んでいます。

## ニューノーマル時代の 経理機能を果たす人材の育成

これまで、ニューノーマル時代の経理機能のあり方について説明してきました。

それでは、こういった機能を果たすために、経理部門においてどういった人材を育成すべきかについて説明します。

### (1) ビジネスの理解

税務や簿記会計の知識だけではなく、それをベースとして、自社全体としてのビジネスが理解できる人材の育成が必要です。

これは「経営学」を学ばせることとは違います。

自社の創業者の経営理念、経営方針などをしっかり理解して、業界に置かれている立場、ライバル企業との位置関係など、「実践的」にビジネスを理解する経験を積ませます。

### (2) コミュニケーション能力

経理の部屋から飛び出して、営業、開発、製造などの「現場」に、積極的な足を運び、コミュニケーションを図るなかで、現場にある「指標」を把握する能力を育成します。

### (3) 関連付け能力

現場の指標を真の経営目標に関連付けるための考え方や進め方に関する知識と経験を育成します。

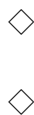
そのためには、「意思決定理論」や「統計」に関する基礎的な知識が必要です。

しかし、専門的な知識をマスターする必要はありません。重要なことは、「意思決定理論」や「統計」にある基礎的な知識を「何に使う

か」です。

少し専門用語になりますが、具体的には、「感応度分析」の手法を使えば、現場の指標がどのように財務情報に結びつくのかがわかります。

前述しましたが、これは具体的に言えば、見込み案件数が100件増えたら、売上が3%増えるといったことです。



これまで説明した能力をすでに兼ね備えた人材を中途採用するには、とても高額な報酬が必要になります。しかし、このような人材がいないと、会社の持続的、中長期的成長は実現しません。

そこで、すでに経理業務を行なっている人材の能力を伸ばすことが重要となります。

経理業務を行なっている人材は、数字に強いというアドバンテージがあります。

しかし、日常の業務に追われ、前述した経理機能を担うための時間がありません。

したがって、いまの人材が行なっている経理業務のうち、人間が行なわなくてもよい業務は、RPAやAIといったITを活用することも必須になるのです。▲