

財務マネジメント・サーベイ

経理部門のDX推進に向けた 実態と課題2024

■ はじめに

本調査は、日本企業の経理財務部門の現状と課題意識を把握することを目的とした調査で、日本CFO協会に登録されている企業の経理・財務幹部を対象に、2024年6月13日から2024年7月2日までの期間に実施されたものです。

調査は2021年から「経理部門のDX推進に向けた実態と課題」というテーマで毎年実施し、「生産性」「人材」「ガバナンス」を共通のキーワードとしながら、経理財務を取り巻く環境の変化や新しいトピックスを質問項目に反映させています。

本レポートでは、これらのキーワードやトピックスにおいて、経理財務部門の課題認識や取組がどう変化しているかを解説し、その背景や理由について考察します。

■ 経理財務部門が現在取り組んでいるテーマ

昨年来、CFO出身の社長や代表取締役が有力企業で続々と誕生し、CFOを取り上げたビジネス誌の記事を目にする機会が多くなりました。そこで、CFOを支える経理財務部門で現在取り組んでいるテーマについて質問しました。どのテーマの優先順位が高いかは、企業規模や事業内容、子会社の数などによって異なります。また、「機能高度化を目的に、今はプロセス改革に着手している」「財務諸表の信頼性を向上させるために、決算プロセスのデジタル化を推進している」などのように、それぞれが関連性を持っており、改革の進捗度合によってもテーマに違いが出てきますが、①経理財務機能の強化／高度化と、それを実現するための②土台の強化／基盤の整備に関連する回答が高い割合を示す結果となりました。

① 経理機能の強化／高度化

「経営情報の整備」「ビジネスパートナー機能の強化」「財務諸表の信頼性の向上」など

② 土台強化／基盤の整備

「人材の確保・育成」「デジタル化推進」「マニュアルワーク最小化」など

その中でも最も多くの経理財務部門が取り組んでいるのが「人材の確保・育成(55%)」です。これは、図2のテーマ推進の阻害要因についての調査結果においても「人材」に関連する回答がトップを占めていることが、その背景を端的に語っています。

● 阻害要因のワースト3

1. 経理機能の高度化を推進できる人材の不足 60% 2. 人材の固定化、業務の属人化 52% 3. 業務負荷の増大、高止まり 49%

図1 経理財務部門が現在取り組んでいるテーマ 複数選択可

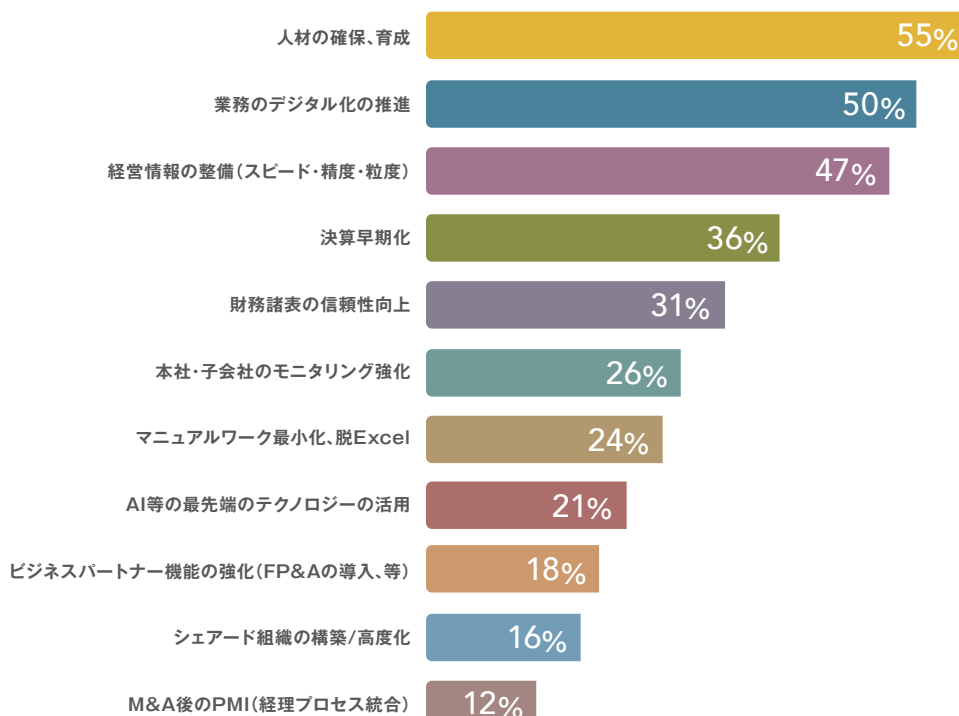
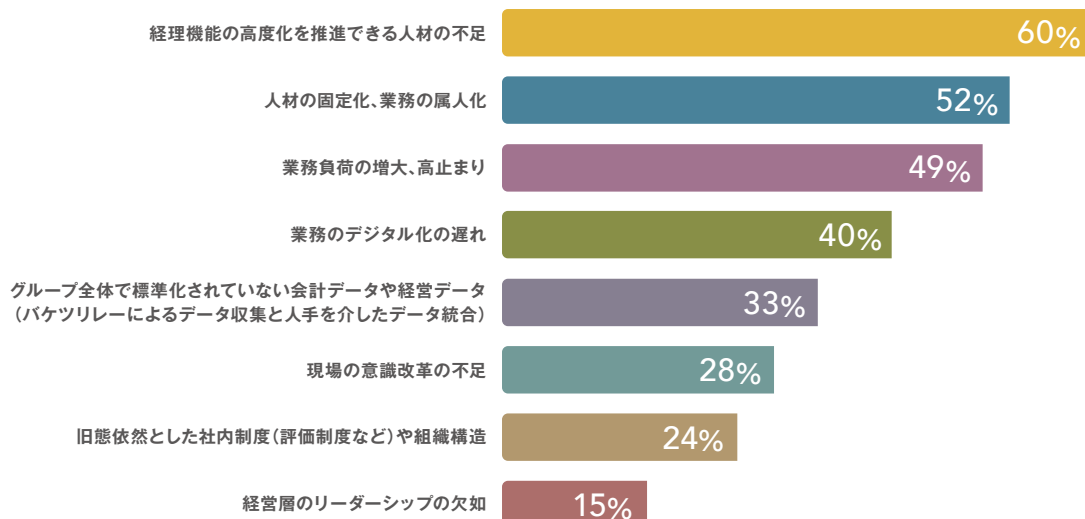


図2 テーマの推進を阻害する要因として近いものを選択して下さい 複数選択可

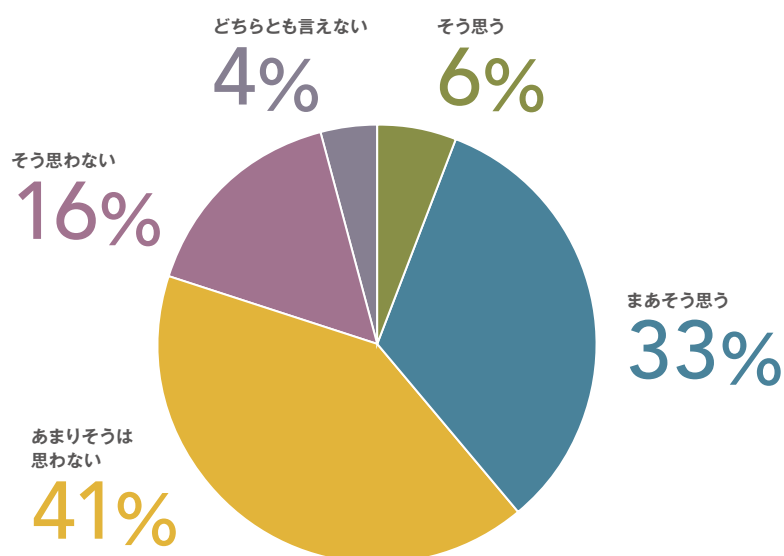


この2つの調査結果からは、経理財務に対する期待が高まっているものの、その期待に応えるためには、「人材の確保や育成」や「業務のデジタル化の推進」で土台を固め、効率的な業務基盤を整備することが急務であり、その取組を着実なものにするためには「現場の意識改革」「社内制度や組織改革」「経営層のリーダーシップ」が重要であることがうかがえます。

■経理財務部門の生産性について

自社の経理財務部門は生産性高く業務できているかという質問に対し、「そう思う」と「まあそう思う」という回答が39%で、これは昨年の調査結果(※1)と比べて12%ダウンしています。特に「そう思う」という回答は昨年の17%から6%に大きく減少し、代わりに「そう思わない」が11%から16%と上昇しています。

図3 自社の経理財務部門は生産性高く業務ができていると思うか



生産性高く業務できているという回答が減少している要因について、関連する3つの質問に対する回答から、ある推論が成り立ちます。

まず、経理業務の中で特に生産性向上の必要性が高い業務は何かという質問では、一昨年の調査(※2)と比べて、財務会計関連の業務は減少し、管理会計関連の業務は若干ですが増加しています。

- 単体決算: 47% → 38%に減少
- 売掛金/未収入金管理: 31% → 23%に減少
- 業績分析及び経営報告: 46% → 49%に微増

次に経理部門でのDXの取組についての質問では昨年と比べてのような変化が見られました。

- 業務改革を念頭にDXに取り組んでいる：50% → 47%に微減
- DXの成果を実感している：23% → 12%に減少
- 業務変革は想定していないがデジタル活用は進めている：48% → 51%に微増
- デジタル活用の成果を実感している：28% → 19%に減少

さらに、詳細は後段で解説しますが、経理財務部門の人材面における課題は何かという質問では「FP&Aなどの戦略的なアウトプットのニーズが高まっているが、現有のリソースやスキルでは対応が難しい」という回答が43%と2番目に高い割合となっています（トップは「人材の固定化・属人化」で66%）。

この3つの質問の結果から、DXやデジタル化で財務会計の領域では一定の成果を感じているが、経営の意思決定支援という点では生産性が改善しているとは言えず、より戦略的な経理業務に対する期待の高まりも相まって、自社の経理財務部門の生産性に対する評価のものさしに変化している（効率性に加えて付加価値が評価ポイントとして重要性が高くなっている）のではないかと考えます。

図4 経理業務の中で特に生産性向上の必要性が高いものを以下から選んでください 最大3つ

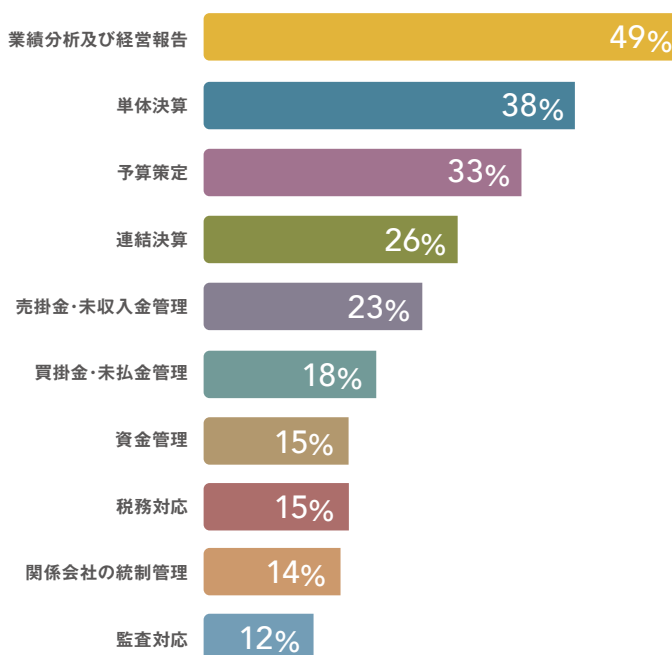
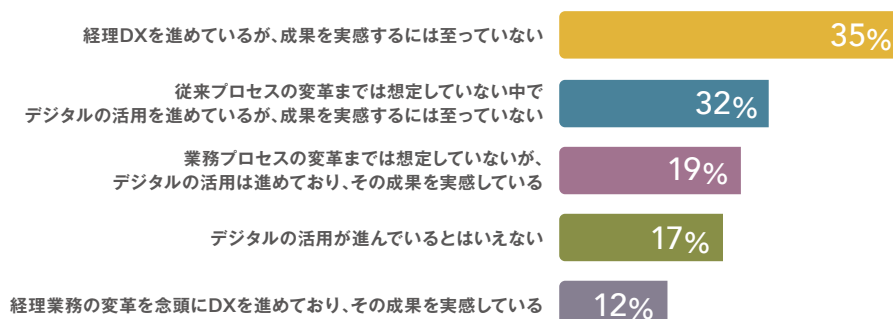


図5 貴社の経理部門におけるDXの取組について、近いものを選択して下さい 複数選択可



※1. 調査結果レポート「経理部門のDX推進に向けた実態と課題2023」

(<https://www.blackline.jp/resources/CFOforum-surveyebook-2023.html>)

※2. 調査結果レポート「経理部門のDX推進に向けた実態と課題2022」

(<https://www.blackline.jp/resources/CFOForum-145issue.html>)

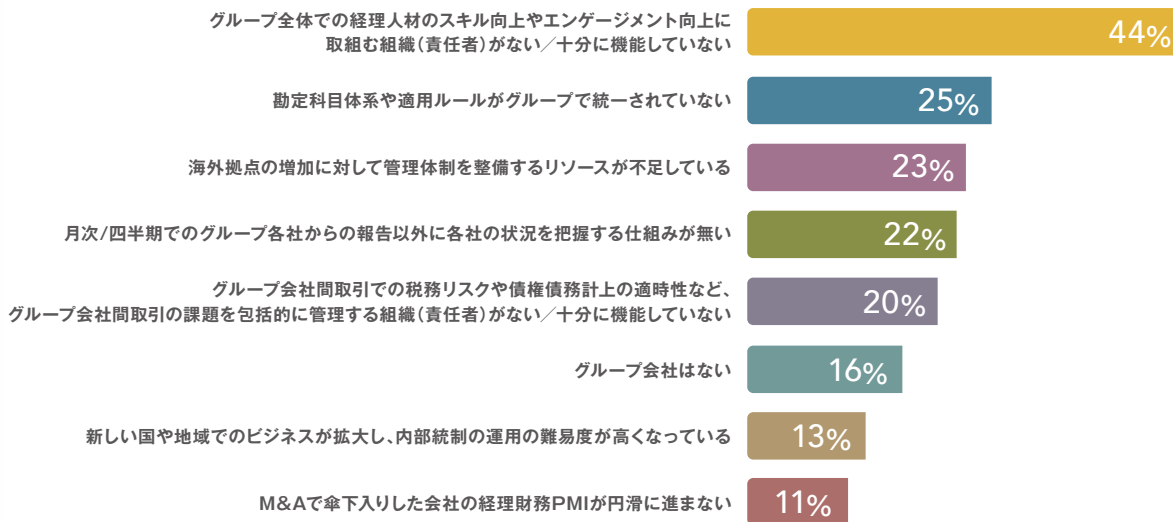
■ グループの会計ガバナンスについて

グループの会計ガバナンスに関する調査では、昨年と同様、親会社のコーポレート機能を含めたグループ全体としての課題感と、グループ個社に起因するガバナンスの課題感のそれぞれについて質問しました。

まず、グループ全体の課題については以下のような結果となりました。

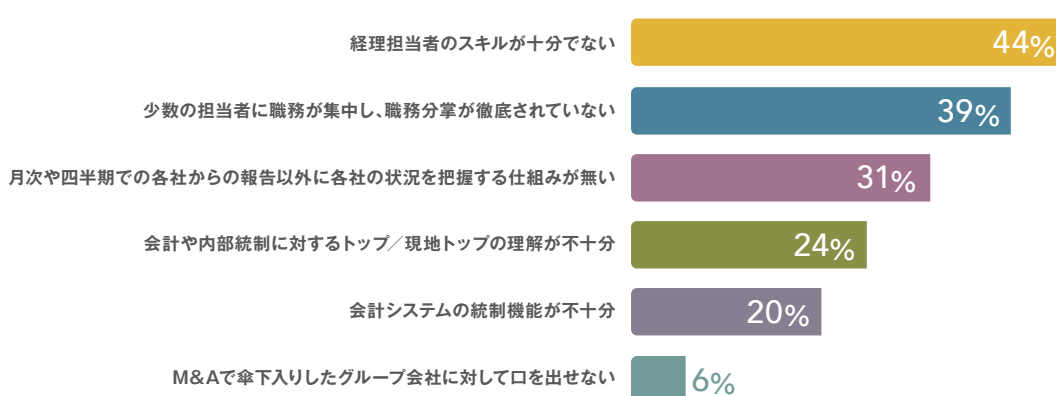
- 「勘定科目体系がグループで不統一」「月次/四半期の報告以外に各社を状況を把握する仕組みがない」という従来からの課題は、回答割合が昨年同様に高い
- 「グループ全体での経理人材のスキルやエンゲージメントの向上へに取り組む組織がない／機能していない」という回答が大きく増加(28%→44%)

図6 グループの会計ガバナンスに関するコーポレートやグループ全体の課題 複数選択可



次にグループ個社の課題に目を向けると、「経理担当者のスキルが不十分(44%)」「職務分掌が徹底されていない(39%)」といった人的リソースに起因する回答が上位を占め、グループ全体の課題での2つめの指摘と呼応した結果となっています。

図7 グループの会計ガバナンスに関するグループ個社の課題 複数選択可



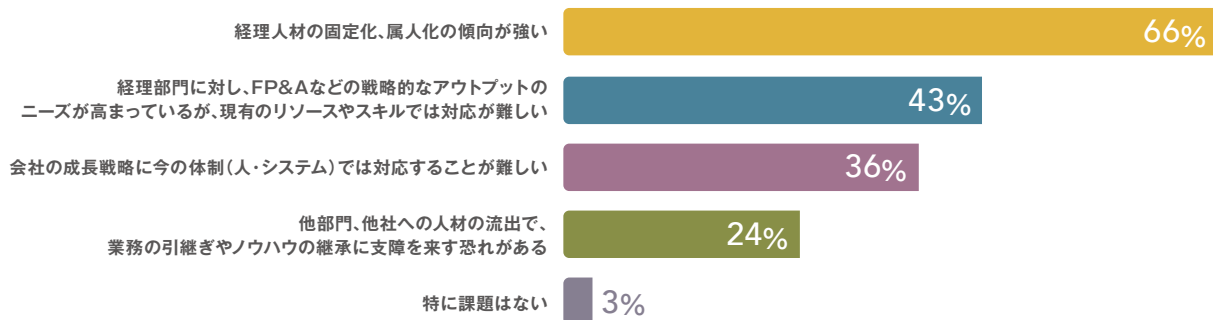
グループの会計ガバナンスの課題感に対する2つの質問の調査結果の全体的な傾向としては昨年と大きな変化なく、特にグループ個者においては昨年同様、人材に関連した課題感を多くの企業が感じています。

こうした個社の課題を解決するためには、親会社がリードし、テクノロジーの活用を推進することが望まれますが、昨年の調査結果と比較するかぎりでは、見えるような進歩は残念ながらありませんでした。しかし、コーポレートやグループ全体の課題として「グループ全体での経理人材のスキル向上やエンゲージメント向上に取り組む組織(責任者)がない／十分に機能していない」という回答が突出し、そこに課題感を感じる企業が増えているということは、わずかながら“希望の光”と言えるかもしれません。

■経理財務部門の人材について

ここまでの通り、経理財務の高度化への期待が高まる中で「人材」に関連する課題感がより大きくなっている現状が見えてきました。では、各企業は人材価値の向上（獲得や育成）のためにどんな取組をしているのでしょうか、また、経理財務で働く人たちは現状や将来をどう考えているのでしょうか。今回の調査でストレートに「人材」に関する課題について聞いたところ、「人材の属人化、固定化の傾向が強い」が非常に高く（66%）、次いで「戦略的なアウトプットの期待に対して、現有のリソースやスキルでは対応が難しい（43%）」、「会社の成長戦略に今の体制（人・システム）では対応することが難しい（36%）」という結果となり、これまで見てきた調査結果を裏付けるものとなりました。

図8 経理部門の人材面での課題に関して近いものを選択して下さい 複数選択可



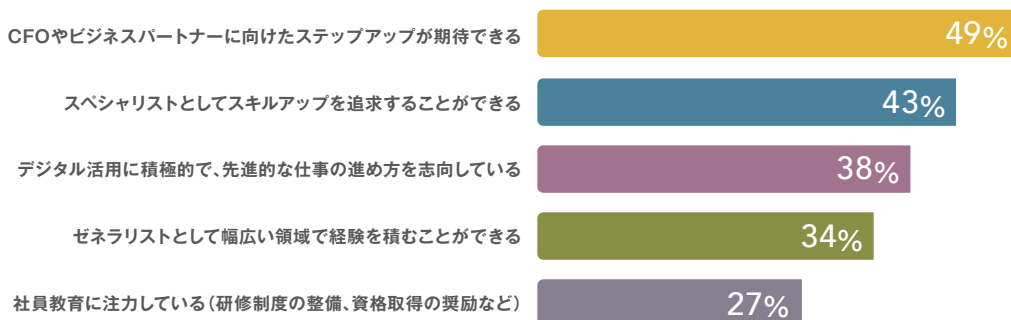
経理人材の流動性に関する調査では、「特に中間層で高まっている」という回答が増加（8%→12%）しており、「属人化・固定化の傾向が強い」ことで中間層に蓄積されたナレッジが社外へ流動し、業務の引継ぎやノウハウの継承に支障を来すリスクがさらに高まっていると言えます。

こうした経理人材の流動性の高まりを企業がチャンスとするために、どんな施策が効果的か。この点についても昨年に続いて「経理財務として働く組織を選ぶ上で何を重視するか」について「スキルアップ・キャリアアップ」の観点で調査を行いました。

最も多かったのが「CFOやビジネスパートナーに向けたステップアップが期待できる」で、昨年よりも大きく増加（31%→49%）しており、「社員教育に注力している」が5位に大きく減少（48%→27%）したのと対照的です。2位は「スペシャリストとしてのスキルアップへの期待」、3位は「デジタル活用の積極的で先進的な仕事の進め方をしている」と昨年と同じ順位で、ともに4割前後と高い数値となっています。

今年の結果を見ると、自分のスキルを磨くことに加えて、スキルやナレッジを活かして、伸ばす機会を求人が増えている、と言えますが、この傾向がたしかなものなのかは、調査を継続したいと思います。

図9 経理財務職として組織を選ぶ際に、スキルアップ・キャリアアップの点で重視すること 複数選択可



こうした個人の考えや期待に対して企業は応えてることができているのか、関連する2つの質問の結果を見えます。

まず、「経理財務の専門スキルやソフトスキルを伸ばす機会はあるか」という質問に対し、「機会はあるが十分ではない」「メニューはあるが利用する余裕がない」「ほとんどない」のネガティブな回答の合計が約8割で、これは昨年よりも10%近く増加しています。人的資本経営に対する世の中の関心も高まる中で、この回答は予想外の結果となりました。

これは、図8の人材の課題に関する調査で「経理人材の固定化、属人化」が最も多かったことを考えると「そもそも育成する対象が現場にいない」のかもしれませんが、若年層の経理人材の流動化で「育成」よりも「スキルのある人材の獲得」に注力しなければいけなくなったことも可能性としては考えられますが、図9の質問では昨年より順位を下げたとはいえ、「人材育成」は働く組織を選ぶ上で重要なポイントであり、どんな理由があるにせよ、好ましくない状況であることはたしかです。

図10 経理財務の専門スキルや
ソフトスキルを伸ばす機会

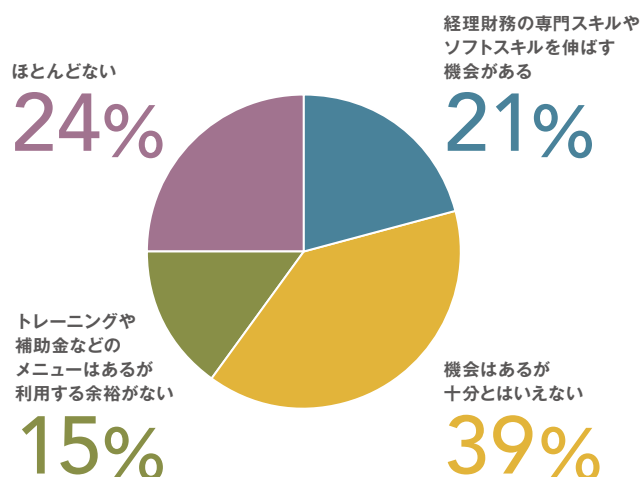
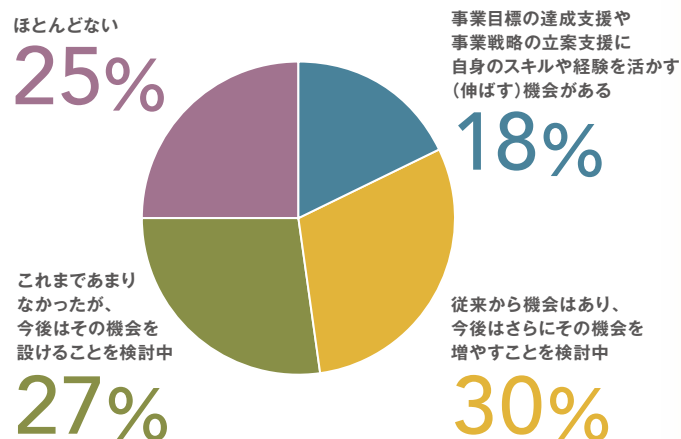


図11 事業目標の達成や事業戦略の
立案支援に自身のスキルや経験を活かす
(伸ばす)機会はあるか 複数選択可



続いて、キャリアアップをする上で重要な「自身のスキルや経験を活かす(伸ばす)機会はあるか」という質問に対しては、すでに「機会はある」という回答の合計と「機会はない」という回答の合計がそれぞれ約半数(48%と52%)と拮抗し、「機会はない」というグループにおいても「今後は機会を設けたい」とする回答が27%ありました。図10のスキルを伸ばす機会の有無と比べれば前向きな回答が多い結果ですが、昨年と同じ質問とほぼ同様の結果であり、全体的に見れば取組が進んでいるとは言えません。

さいごに

先を見通すことが極めて困難な世界経済の中で、経営の羅針盤の役割を担うCFOや経理財務部門に対する期待が高まる一方で、企業活動のグローバル化やデジタル社会の進展に伴い、従来業務の難易度と業務負荷も高いものとなっています。

経理財務の仕事に携わる人たちは、そんな経理財務の仕事をどう思っているのでしょうか。調査の最後に以下の2つをお聞きしたところ、ご覧のような結果となりました(図12、図13)

- 経理財務職として目指すところは何か
- 経理財務として働くことに誇りを持っているか

図12 経理財務職としてどこを目指すか

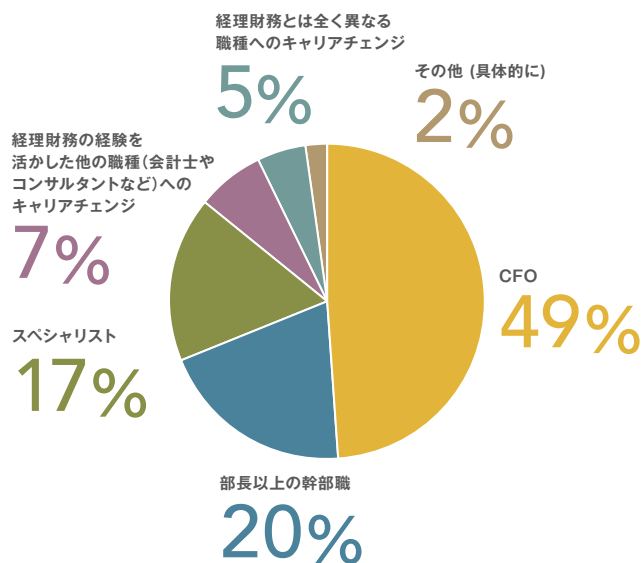
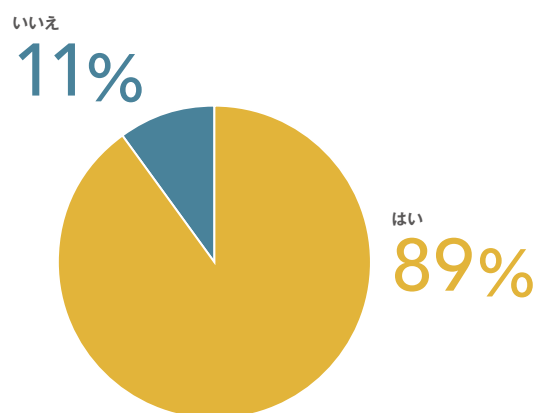


図13 経理財務として働くことに誇りを
持っているか



弊社は「全ての経理財務が経理の羅針盤になる世界の創造」を目指して事業を進めてきましたが、経理財務という仕事に誇りを持って、高みを目指している方が多いという結果に、その思いをますます強くすることができました。

最後になりますが、ご多忙にも関わらず今回の調査にご協力いただいた皆様に厚く御礼申し上げます。

<調査の概要>

テ ー マ 企業成長とガバナンスを支える経理部門のDX推進と人材の実態と課題
調 査 実 施 一般社団法人日本CFO協会
調 査 協 力 ブラックライン株式会社
調 査 対 象 日本CFO協会会員を主体とした日本企業の経理・財務幹部
総回答社数 552社
調 査 期 間 2024年6月13日から2024年7月2日

<回答者のプロフィール>

業 種 製造業36%、情報・サービス19%、商社・卸売業7%、建設・不動産6%、通信業5%、
小売業5%、電力・ガス・水道3%、運輸・郵便業3%、コンサルティング3%、その他13%
従 業 員 数 5,000人以上32%、1,000人以上22%、500人以上11%、
100人以上23%、100人未満13%



BLACKLINE