

1 February 2021

COVID-19 で見えてきた 企業の経理・財務部門のあるべき姿とは？

多くの企業が、COVID-19 の感染拡大以前より経理・財務部門の変革を進めたり、或いは事業運営モデルの再評価を行っていました。しかし、今回の COVID-19 パンデミックにより、企業は財務機能の変革の必要性をさらに強く感じています。柔軟な財務機能を構築し、事業のレジリエンスと継続を確保するためにアウトソーシングをいかに活用できるか、そのメリットについて解説します。

企業の財務機能のレジリエンスが正確にどの程度の水準にあるかは、各企業がいかに COVID-19 危機に対応できたかにより明らかになりました。問題が発生する都度その対応に追われ、特定の分野で必要な専門知識の欠如のため財務機能のプロセスやオペレーションの大がかりな再検討が必要となった企業もあります。一方、より効果的にかつ円滑に変革を実行することができた企業もあります。

これらの企業の違いは何でしょうか？

それは、財務機能がリアクティブ(反応的)かプロアクティブ(積極的)かの違いが関係しています。リアクティブな財務機能においては、一般に、どうしても必要な場合に限り、変革を検討します。これは、法律の変更や COVID-19 のような「ブラックスワン」事象といった外的な要因や、新事業の立ち上げ、事業買収や新領域への参入等の内部要因によって促されます。

一方、プロアクティブで先進的な機能は、起こった出来事に対応するだけでなく、継続的な発展の状態を維持している傾向があります。すなわち、継続的に事業を変革し、最適かつ効果的、変化に敏感かつ適応性に富んだ状態を維持しているのです。

アウトソーシングのメリットは？

こうした継続的変革の決断事項の一つとして、変革を社内で行うか外部のサービスプロバイダーを起用してアウトソーシングまたはコソーシング（委託側と受託側の企業がそれぞれ対等な立場で利益を配分する経営手法）するかがあります。これは、多くの場合純粋に事業改善の観点から行われますが、アウトソーシングを好むか、あるいはやり方を変えるにしても社内で行うことを好むかといった、企業文化的な選好にも左右されます。

アウトソーシングは一時的なものである場合もあります。これは、企業がサービスプロバイダーに機能の構築と運用を一時的に委託し、その後それらを社内に移行する場合であり、BOT (build-operate-transfer) モデルと呼ばれます。

EY が行った [2020 年税務・財務オペレーション調査](#)によると、税務・財務オペレーションに影響を及ぼす変化の量とスピードは凄まじいものです。この変化とスピードに対応するために、調査回答者の 73% は、価値を高めるため、リスクを減らすため、コストを削減するためといった理由で、今後 24 ヶ月の間に重要な業務の一部をコソーシングする可能性がどちらかといえば高いと回答しています。

アウトソーシングのメリットは概ね良く理解されていますが、特にレジリエンスの構築という観点からそのいくつかの側面を検討してみましょう。

<アウトソーシングのメリット>

- ▶ 環境変化に応じて特定の業務の規模を拡大／縮小させる柔軟性を持つことができます。作業量が増加した際により多くの人員を機動的に配備し、反対にニーズが減った場合はチームを縮小するというのは、アウトソーシングを通じて行うとかなり容易になります。たとえば社員の研修や解雇の必要がないからです。これに加えて、必要に応じて適切な人材を適時に配置できるため、専門知識の確保もできる、というメリットもあります。
- ▶ 次に、財務機能に対するテクノロジーの影響です。サービスプロバイダーの利用は、必要なテクノロジーを直ちに提供できるだけでなく、特定の財務機能の要件に合わせてカスタマイズすることができ、変更が生じた場合にもアップグレードすることが可能になります。逆にテクノロジーを社内開発する場合には、これらは大きな課題となります。
- ▶ 海外展開をする企業は、新たな事業またはプロジェクトを立ち上げる際、特定の国において財務機能をアウトソーシングするという決定を下す場合があります。この理由は様々ですが、例えばプロジェクトが一時的なものであるという場合です。アウトソーシング先が保有する知識やすでに現地で構築している税務当局や金融規制当局との関係には明らかなメリットがあります。

これらの理由が全てでは決してありませんが、不測の事態への対処や急速な変化が必要な際にアウトソーシングは特に重要となります。

COVID-19 パンデミック下でのアウトソーシングのメリットは？

上記を COVID-19 パンデミックやその他の外部環境要因の観点から見れば、アウトソーシングのメリットは容易に理解できます。チームの規模を柔軟に拡大または縮小することは、危機に直面した多くの財務機能にとって極めて重要なものとなっています。危機を乗り越えるために、テクノロジーを直ちに活用できるような態勢も同様に重要です。

また、特に、世界中で各国の政府が異なる時期に異なる規制を課し、その後、ロックダウンを異なるスピードで解除している現在、規制遵守および状況変化に適応できる柔軟性を確保できる現地の知識は絶対に欠かせないものです。

更に、グローバルネットワークと現地ネットワークの両方を有するアウトソーシング先をパートナーにすると、国際レベルと国内レベルの両方のオペレーションにおいて財務機能はより把握しやすくなります。また、企業側は、全てアウトソーシング先に任せられるため、チームの整備や適切なインフラの構築について心配する必要がなくなります。

現在の危機をできるだけうまく乗り越えるためには、これらの全てを素早く実行する能力が不可欠です。

レジリエンスの高い財務機能を構築するには？

COVID-19 パンデミックは世界中の企業にこれまでにない打撃をもたらしましたが、同時に財務機能にとっては教訓から学び、将来に備えるよい機会となりました。財務リーダーは、今後の変革の実施に向けて洞察を深め、そこから可能な限りのメリットを見出すことが求められます。これは、今後起こりうる社外および社内のあらゆる変化についても同様です。

最も単純なケースでは、財務機能のどの分野のオペレーションが効率的か、どの分野に軋轢があるのかを分析します。上手く機能している分野と機能していない分野の分析です。実効的かつ継続的な変革はまさにこうした分析から得られる情報に基づいて行われます。

より重要な点として、起こりうる事象や変化に対応して意思決定を行う場合、短期的な観点に基づいて手元にある問題だけを単純に解決したくなりますが、今実施したことを後でやり直す必要がないように、財務機能のあらゆる変化は可能な限り長期的な観点で行うべきです。また、従業員の在宅勤務とグローバルモビリティの両方の観点から、デジタルな側面が今後の変化の中核となります。

変化し続ける法律、デジタル化および人材確保の観点から、財務機能に柔軟な体制を持たせること、そして内部ソーシングとアウトソーシングのバランスを取ることがこれまでも常に重要でしたが、今後はその重要性が一層高まるでしょう。

EY が提供できるサービスとは？

EY は、お客様のバーチャルな財務チームとして、自動化技術(OCR(光学的文字認識)等)を活用し、取引処理、期末決算、管理報告および法定報告、税務申告書の提出といった通常の会計作業を実施します。また、ベストプラクティスに関するグローバルな経験に基づいて、お客様のエンドツーエンドの財務プロセスを合理化することや、お客様のテクノロジーの活用最適化のためのお手伝いをします。

また、給与データの収集、準備、源泉徴収から、法定調書作成業務、支払準備、従業員とのコミュニケーションに至るまで、EY のプロフェッショナルが、クライアントの皆さまの給与計算業務を提供します。

さらに、EY は、先進的 ERP システム(基幹系情報システム)および BI ツール(ビジネスインテリジェンスツール)を活用してお客様の KPI(重要業績評価指標)の追跡、分析および予測を行うとともに、事業データ分析に基づいてお客様のビジネス上の洞察や意思決定をサポートします。

本稿は EY がまとめた記事「[How the finance function can improve resilience through outsourcing](#)」(英語)を翻訳し概要をまとめたものです。日本語版と英語版の間に矛盾がある場合、英語版が優先されます。

※本稿は出版時の時点で適用される一般的な情報を提供する目的で作成されており、法的助言を行うものではありません。本稿の内容に関連する事項については、正式な法的助言を別途受けた上で判断される必要があります。



EY ジャパン・ビジネス・サービス・ディレクター
篠崎純也

Tel: (02)9248-5739

Email: junya.shinozaki@au.ey.com

オーストラリア勅許会計士。2002 年 EY シドニー事務所入所。日系企業や現地の企業の豊富な監査・税務経験を経て、現在 NSW 州ジャパン・ビジネス・サービス代表として日系企業へのサービスを全般的にサポート。さまざまなチームと連携しサービスを提供すると共に、セミナーや広報活動なども幅広く行っている。

EY ジャパン・ビジネス・サービス コンタクト

Sydney/Melbourne



篠崎純也 Junya Shinozaki
Director
JBS NSW Leader
+61 2 9248 5739
junya.shinozaki@au.ey.com

Sydney/Brisbane



渡辺登二 Toni Watanabe
Director, Tax
+61 2 9248 4771
toni.watanabe@au.ey.com

Sydney



カーンズ裕子 Yuko Kearns
Director, Tax
+61 2 9248 5518
yuko.kearns@au.ey.com

Perth



井上恵章 Shigeaki Inoue
Director, Tax
JBS Perth Leader
+61 8 9217 1296
shigeaki.inoue@au.ey.com



パトリック ジャイルズ・ジョーンズ
Patrick Giles-Jones
Director, Transfer Pricing
+61 2 9248 4170
patrick.giles-jones@au.ey.com



近藤 貴輝 Takaki Kondo
Senior Manager, Assurance
+61 8 9222 8715
takaki.kondo@au.ey.com

EY | Assurance | Tax | Strategy and Transactions | Consulting

About EY

EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders. In so doing, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation is available via [ey.com/privacy](https://www.ey.com/privacy). For more information about our organization, please visit www.ey.com.

© 2021 Ernst & Young, Australia.
All Rights Reserved.

This communication provides general information which is current at the time of production. The information contained in this communication does not constitute advice and should not be relied on as such. Professional advice should be sought prior to any action being taken in reliance on any of the information. Ernst & Young disclaims all responsibility and liability (including, without limitation, for any direct or indirect or consequential costs, loss or damage or loss of profits) arising from anything done or omitted to be done by any party in reliance, whether wholly or partially, on any of the information. Any party that relies on the information does so at its own risk. Liability limited by a scheme approved under Professional Standards Legislation.