

# 経理財務部門のシェアードサービスと業績評価

M051696 角田 崇文

## 1. 研究の目的

企業をとりまく事業環境は、近年急速に変化している。企業は経営環境の急激な変化に対応して、株主価値重視の経営を行うこと、機動的に経営戦略を見直すことが必要になってきた。企業経営の意思決定をするために欠かせないのが、企業の財務情報であり、この財務情報を作成し、社内外の利害関係者に提供しているのが、企業の経理財務部門である。

企業環境の変化により企業の経理財務部門に求められる役割も社内外の利害関係者からは、従来のスタッフとしてのスコア・キーパーの役割から、マネジメント層の意思決定に貢献できるビジネスパートナーとしての役割へと変化が求められている。ビジネスパートナーとしての役割を果たすためには、プロセス業務の効率化、意思決定業務の強化を行い、経営環境の変化に対応するために、財務情報提供の早期化が求められる。さらに証券市場が求める企業の財務報告の信頼性を確保するために、会計ピクバンという新会計基準が導入され、経理財務部門の業務が複雑かつ高度化し事務量も増大している。

社内外の利害関係者は経理財務部門に対して、それぞれの立場からコスト削減を求め、さらに作成する財務情報の品質の向上も求めている。一般的に品質の向上とコスト削減は、トレードオフの関係と言われている。これまでの経理財務部門の業務は、一般的に製造部門と違い「ブラックボックス」とされ、「顧客の評価にさらされない」ためコスト削減も進まず、社内外の利害関係者（顧客）が求める財務情報の品質の評価が、できない課題があった。

この課題を解決する方法として本論文では財務経理部門のスリム化と社内外の顧客満足度を向上するための経営手法のひとつとして、シェアードサービスの導入とその業績評価について考察した。

## 2. 研究方法

第1章では、その前提として、企業環境の変化による経理財務部門の役割と課題を提示し、その中でこれまでの経理財務部門になかった顧客の視点による評価をするために、マーケティングの発想の視点から経理業務を経理事業として当てはめてみた。経理財務部門が、スタッフ部門からサービス部門・事業部門となり、社内外の利害関係者を顧客とした顧客満足度の向上を追及することが、経理財務部門の業績評価となる。なかなか進まないコスト削減を推進するためには、ブ

ラックボックスとされていた業務を可視化し、提供するサービスを業務メニュー化し、メニュー単位のコスト計算をする仕組みがあれば、サービスを受ける顧客側も価格が明確になり、顧客の評価に晒されることになることを示した。これらの課題を解決するためのマネジメント手法と業績評価を研究する意義を述べた。

第2章では、第1章で述べた経理財務部門の課題を解決するためのマネジメント手法であるシェアードサービスの導入を先行研究として、一般的な導入目的や組織形態を紹介し、さらに本論文の研究テーマである経理財務部門のシェアードサービスの提案と業績評価の必要性を考察した。

第3章では、経理財務部門のシェアードサービスの業績評価の問題点とその解決方法としてバランストスコアカード（BSC）という、財務、顧客、内部プロセス、学習と成長の4つの視点からの総合的なバランスの取れた業績評価制度と財務の視点からコスト計算する仕組みとして、活動基準原価計算（ABC）を紹介し、経理財務部門に導入した場合の事例を挙げて考察した。

第4章では、経理財務部門の課題に対するシェアードサービスの導入効果の有効性を評価・検証するために、具体的な事例研究としてA社の事例を紹介した。A社のシェアードサービス化への取組みとして、経理財務業務の集中化・業務改善・標準化が経理財務部門の課題であるコスト削減と品質の向上に効果があるか、3つの業績評価方法により評価・検証し、PDCA（PLAN-DO-CHECK-ACTION）のマネジメントサイクルを回している。さらにA社が欧米型大企業シェアードサービスでなく、日本型中堅企業シェアードサービスの事例として紹介した。

## 3. 結論

本論文により経理財務部門の課題である財務情報の品質の向上とコスト削減を達成するには、いままで経理財務部門になかった経理事業として、顧客の評価に晒される仕組みを構築し、さらにブラックボックスとされた経理業務を「可視化」するために、シェアードサービスの導入とABCによるコスト計算、BSCによる業績評価が有効であることを提案し、一例であるが導入効果を実証し、今後の研究課題としてのシェアードサービスの新たな内部統制面で効果の可能性を示唆した。