

成功に導くための8つのステップとは 経理部門のための アウトソーシング活用術

この記事のエッセンス

- 日常経理業務や単体・連結決算業務等を外注することで、人手不足や業務負担を解消し、コスト削減や品質向上、コア業務への集中などのメリットを得ることができる。
- 導入プロセスは、導入の契機、業務範囲検討、事業者選択、事業者による調査、価格決定、契約手続、移行、運用の8つのステップからなる。
- 委託元企業と受託企業との間に、長期にわたる強固な信頼関係を構築することが、安定的で品質の高い経理業務を実施していくために非常に重要である。

株)Stand by C
公認会計士・税理士

鯨井 久敬

はじめに

経理部門は企業の経営に欠かせない重要な役割を担っているが、近年、多くの企業で人手不足や業務負担の増加に悩まされている。特にM&Aや事業再編などの大きな変化に対応する際には、経理部門の業務量や複雑性が急激に増え、社員のストレスや離職率が高まるリスクがある。また、経理人材の育成やスキルアップにも時間やコストがかかり、企業の競争力や成長力に影響を与える可能性がある。

そこで、経理部門の人手不足や業務負担を解消するための有効な手段の1つとして、アウトソーシングの活用が注目されている。アウトソーシングとは、自社で行っている業務の一部や全部を外部の専門業者に委託することで、コスト削減や品質向上、業務効率化などのメリットを得ることができるサービスである。経理部門のアウトソーシングでは、会計処理や決算業務、監査対応などの業務を専門家に任せることで、社員の負担を減らし、よりコアな業務や戦略的な業務に集中することができる。

本稿では、経理部門のアウトソーシングのメリットと方法について解説する。経理部門の体制整備や業務改善にお悩みの方は、ぜひ参考にしてください。

経理業務とアウトソーシングとの相性

経理・決算業務はとりわけアウトソーシングとの相性がよい業務といえる。その理由は次のとおりである。

- (1) 経理業務は決められた手続を反復継続する性質の業務が多く、外部の企業に業務を委託しやすい。
- (2) 経理業務はどの企業においても一定程度共通している業務が存在し、そのような業務については外部の企業のノウハウを活用することが有益である。
- (3) 会計基準や税法の存在により一般的な処理方法が確立されており、企業固有の部分が他の業務と比べて多くない。

前記の特性から、経理業務のアウトソーシングは事業者が多く、利用する側にとっては選択肢が豊富である。

メリット

経理業務のアウトソーシングを行うことのメリットは次のとおりである。

(1) 人的リソース

自社で多くの経理人員を抱える必要がなくなり、貴重な人材を本業の発展に充てることができるようになる。また、経理部門の残業時間の削減につながることも、突然の退職や人事異動による欠員によって経理業務が不安定になるリスクがなくなる。

(2) コスト削減

経理部門の人的費用や教育費、場合によってはシステム費などの固定費を削減することができる。また、アウトソーシング業者は規模の経済やノウハウの蓄積により、業務の効率化や品質の向上を図ることができる。その結果、経理部門のコストパフォーマンスを高めることができる。

(3) 品質向上

経理部門のアウトソーシング業者

は、会計や税務などの専門知識や経験を持ったプロフェッショナルで構成されている。そのため、経理部門の業務を正確かつ迅速に行うことができる。また、アウトソーシング業者は、最新の法令や基準に対応した業務を提供することができる。その結果、経理部門の品質や信頼性を高めることができる。

(4) 業務効率化

経理部門のアウトソーシング業者は、業務の標準化や自動化、デジタル化などの取り組みを行っている。そのため、経理部門の業務をスムーズかつスピーディに行うことができる。また、アウトソーシング業者は、業務の進捗や成果を定期的に報告することで、経理部門の管理や監督を容易にすることができる。その結果、経理部門の業務効率や透明性を高めることができる。

(5) コア業務への集中

経理部門のアウトソーシングにより、社員の業務負担やストレスを軽減することができる。そのため、社員は、経理部門のコアな業務や戦略的な業務に集中することができる。たとえば、経営判断に必要な財

務分析や予算管理、事業計画や投資判断などの業務に集中することができる。その結果、経理部門の付加価値や経営貢献度を高めることができる。

デメリット

経理業務をアウトソーシングすることには、次のようなデメリットがある。

(1) コミュニケーションの問題

外部の業者とのコミュニケーションが不十分であると、業務の進捗や品質に影響が出る可能性がある。また、外部の業者が自社のビジネスや文化を十分に理解していない場合、業務の効率化や品質向上が図れない場合がある。

(2) 情報漏洩のリスク

経理業務には、企業の財務情報や個人情報などの機密情報が含まれている。外部の業者に業務を委託することで、情報漏洩のリスクが高まる可能性がある。

(3) 品質管理の問題

外部の業者が提供するサービスの

品質が低い場合、経理部門の業務の品質や信頼性が低下する可能性がある。そのため、外部の業者の選定や評価、監督が重要になる。

アウトソーシングの 具体的業務

経理業務のアウトソーシングの対象となる具体的な業務の例示は次のとおりである。

(1) 日常業務

仕訳伝票入力・レビュー、支払処理、請求書発行、入金消込、固定資産判定・登録、システムメンテナンス、経費精算チェック、会計処理検討、等

(2) 単体決算業務

決算整理仕訳作成・レビュー、勘定残高確認、財務諸表レビュー・増減分析、決算報告資料・分析資料作成、決算タスク進捗管理、等

(3) 連結決算業務

連結パッケージ作成・レビュー、連結修正仕訳作成・レビュー、内部取引消去、連結精算表作成、連結キャッシュフロー計算書作成、連結財務諸表レビュー・増減分析、連結決算報告資料・分析資料作成、連結決算タスク

- 進捗管理、IFRSコンバージョン、等
- (4) 開示業務
 - 注記作成、有価証券報告書・四半期報告書作成、決算短信作成、計算書類、事業報告書作成、IR資料作成、等
- (5) 監査対応業務
 - 監査提出書類の準備、監査質問対応、論点整理、等
- (6) 業績管理
 - 業績管理数値集計、業績管理資料作成、予算・計画数値作成、等

導入プロセス

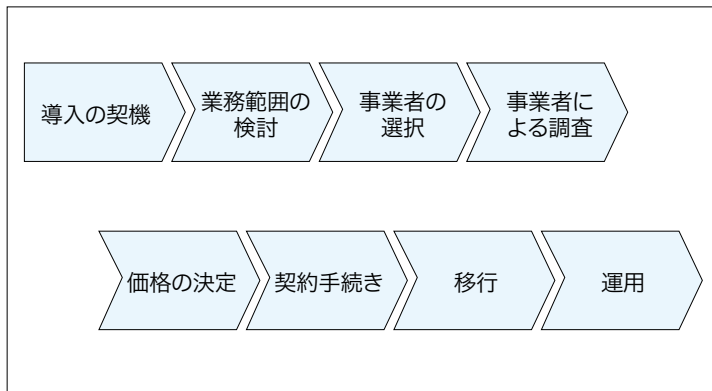
アウトソーシングの導入プロセスは大きく図表のように分解できる。運用開始までの期間はプロジェクトの規模や難易度によって異なり、小規模なものでは数週間程度で運用開始できるものもあれば、大きなプロジェクトでは数年間の年月をかけて実行されるものもある。

これよりそれぞれのポイントを解説する。

(1) 導入の契機

アウトソーシング導入の契機は大

(図表) アウトソーシングの導入プロセス



きく2つに分類することができる。

- ① 人的リソースの確保
 - 業務量増加への対応、欠けた人員の補充、慢性的な人手不足への対応、専門性の補完を目的に業務を委託するケースである。
- ② 経理業務の変革
 - システム・フローの見直し、コア業務への集中、コスト削減等を目的に業務を委託するケースである。

(2) 業務範囲の検討

経理業務を外部に委託する際、ど

の業務を外に委託するかは重要な決定事項である。

経理業務は、日常業務、決算業務、分析・意思決定支援業務に分類される。

日常業務には仕訳伝票の起票や支払実行などの定型化された作業が含まれ、外部委託しやすい。

決算業務には単体・連結決算締めや税金計算など、特定期間に集中して行う必要がある業務があり、また専門知識を要するため、委託の範囲は慎重に検討する必要がある。

分析・意思決定支援業務は企業の業績分析や予算策定などを行い、企業の深い理解が必要であり、基本的な数値集計以外は内部で対応すべきと考えられる。

委託範囲を決定する際には、一度にすべての業務を外に移行するか、あるいは段階的に移行するかを選択する。委託範囲が狭い場合は一度に移行が可能だが、広範な業務を委託する場合は、段階的に移行するほうが双方にとってリスクが低く、円滑に進行しやすい。

移行を完了したい時期、アウトソーシング事業者のリソース確保の可否、無理なく体制を整えることができるかどうかを検討し、協議を通

じて移行の範囲と時期を決定する。委託業務の範囲は、自社で案を検討した後、委託業者の選定、業務調査、価格の検討を経て、最終的に契約締結時に確定される。

(3) 事業者の選択

経理業務アウトソーシングの事業者選定では、まず既存の取引がある事業者が候補となり、そのような事業者がない場合は新規に検討する。

事業者は、会計コンサルティング会社・会計事務所、総合コンサルティング会社、アウトソーシング専門企業、特定企業グループのシェアードサービス会社などに大別される。

選定は、自社のアウトソーシング目的と必要な業務に応じて行われる。たとえば、専門知識を必要とする上場企業は会計コンサルティング会社、グローバルな業務集約を目指す大企業は総合コンサルティング会社、日本国内の日常業務委託はアウトソーシング専門企業が適しているといった具合である。初めて委託する場合は複数企業と接触し、信頼できる事業者を選ぶことが重要である。価格も考慮するが、長期的な信頼関係や企業文化との適合も重視する必要がある。

(4) 事業者による調査

委託先の事業者を決めた後、委託範囲、業務実施方法、価格決定のために、アウトソーシング事業者による業務の詳細調査が行われる。この調査はデューデリジェンスとも呼ばれ、案件の規模に応じて契約を結んで有償で実施されることもある。調査内容は組織構造、業務一覧、使用システム、業務フローなど多岐にわたり、調査結果をもとに移管後の業務配置案やコミュニケーション方法案などが検討される。

調査漏れがあると移管時期の遅延や契約金額の見直しにつながるため、注意が必要である。委託者側も事務局体制の確立や社内意見調整など、適切な体制を整える必要がある。

(5) 価格の決定

業務調査後、アウトソーシング事業者は契約金額の見直しを行う。見積りは、固定報酬制、変動報酬制、タイムチャージ制などの体系があり、複数のしくみを組み合わせることもある。

委託元企業は、提示された見積りを、内部コスト(主に人件費)や、余

剰人員を活用しての将来の価値創出能力等を考慮して検討し、複数の業者から見積りを取得して比較することが望ましい。価格設定は双方に利益をもたらすものでなければならず、どちらかが一方的に得をするような設定はあつてはならない。業務量や内容の変更があつた場合には報酬金額の見直しが必要となる。

報酬金額に合意した後、契約締結の手續きへと進む。通常、アウトソーシング事業者が契約書の草案を作成し、委託者側の経理部門および法務部門が確認後、契約書の文言が最終化される。

(6) 契約手続

契約書は通常、「業務委託契約」として、民法の請負契約や準委任契約に基づいて作成される。「偽装請負」にならないよう注意が必要である。また、サービスピ質を保証するサービス・レベル・アグリメント(SLA)条項を含むこともあり、これにより特定のサービスピ質が保証される。契約書には業務範囲、契約期間、報酬、実施場所、機密情報の取扱い、損害賠償、契約解除等に関する記載が含まれるが、これらは一般的な業務委託契約と大きな違いはない。

(7) 移行

移行に向けたタスクは、プロジェクトの規模や特性に応じて異なるが、一般的には次のようなプロセスが必要となる。これらはアウトソーシング事業者側が主導することが多いが、委託者側の積極的な関与も不可欠である。

① 移行プランの作成

移行に向けての全体計画を立案し、後続のタスクに関する詳細なプランニングを行う。これには、どのタスクをいつ、どのように実施するかについての詳細な検討と決定が含まれる。

② 移行タイミングの決定

ある程度の目処を立てているものの、業務調査を通じて現実的に可能なスケジュールを再検討し、最終的な移行タイミングを決定する。業務を段階的に移行する場合、その具体的なスケジュール設定もこの段階で行われる。

③ 業務の説明と引継ぎ

業務調査の段階で得られた業務フローなどの情報をもとに、業務実施の詳細についてさらなる説明や引継ぎを行う。

④ マニュアルの作成

引継ぎを経て、業務実施に必要なマニュアルを作成する。既存のマニュアルがあればそれをもとにし、なければ新たに作成する。マニュアルは業務を理解し実施できるレベルであり、教育研修にも利用される。

⑤ 体制の確立

アウトソーシング事業者における業務実施に必要な体制を構築する。これには、管理者、レビュー者、作業担当者の配置計画が含まれ、必要に応じて人材の採用も行う。委託者側も新たな業務に対応するための体制構築が求められる。

⑥ 機材の準備・システム環境の構築

必要な場合、受託者側が委託者側のシステムへアクセスするための準備、PCの貸与、ソフトウェアのセットアップなどを行う。このプロセスは、両者のシステム部門の協力が必要となることが多い。

⑦ 教育訓練

受託者は、担当者や担当範囲を決定した後、作成されたマニュアルをもとに教育研修を実施する。委託者側でも社内関係者に対して新たな業務の説明会や研修を行う。

⑧ リハーサル

教育研修後、実際の業務実施が適切に行えるかを確認するためにリハーサルを実施する。これにより、業務実施上の問題点を洗い出し、対応策を講じる。

⑨ 移行意思決定

リハーサルを通じて受託者側が業務を遂行できる体制にあると確認できたら、委託者側の適切な責任者が業務を受託者に移行することの最終意思決定を行う。

移行プロセスでは、予期しない課題が常に生じ得るため、受託者と委託者が常に良好なコミュニケーションを保ち、柔軟に対応していくことが成功の鍵を握る。事前に入念な準備を行うことはもちろん、未知の課題にも迅速に対処できる柔軟性が求められる。

(8) 運用

無事に移行が完了したらアウトソーシング事業者による運用の開始となるが、開始後は次のような事項に留意する必要がある。

① コミュニケーション：日常コミュニケーション

ニケーション、定期的コミュニケーション。特にリモート対応がメイン

の場合は円滑にコミュニケーションを図るためのツールや交流が必要。

- ② 品質のモニタリング・維持向上：受託者がキャッチアップするまでは、委託者側によるレビューが必要
- ③ 業務プロセスの継続的な見直し
- ④ 委託元企業側の業務の見直し
- ⑤ アウトソーシング範囲の見直し
- ⑥ 報酬水準の見直し
- ⑦ 委託業務に関する内部統制の評価

以上が、経理アウトソーシングの導入における主要なポイントである。小規模な案件であれば特にこのようなポイントを意識せずとも難なく移行・運用が可能かと思われるが、案件規模が大きくなり、それなりの期間をかけて準備をするような場合にはここで述べたような点を意識してプロジェクトを推進していく必要があるので、参考にされたい。

事例紹介

筆者が過去に関与したA社の経理アウトソーシングの事例を1つ紹介したい。

業績が非常に好調なA社(上場企

業)は、事業の拡大を続け、常に経理部門に人が不足している状況であった。基幹システムの切替を契機に、会社が継続的に成長していくために経理業務の在り方を見直し、これまで各事業部門に分散していた経理業務を集約したうえで、アウトソーシングを活用することを決定した。

アウトソーシングの内容は、支払、入金、振替伝票の作成を中心とした日常経理業務および決算整理仕訳の作成や勘定残高の確認等の決算業務である。すべての部門の経理業務を外注するのではなく、部門の特性や社内の教育も考慮し、外注する部門と社内に対応する部門とを使い分けることにした。

委託対象となった部門の経理業務に関しては、作業および1次レビューはアウトソーサー(受託企業)が行い、A社担当者は、2次レビューおよび承認に加え、会計処理方針の決定、事業担当者とのコミュニケーション等を実施するという業務の分担であった。アウトソーサーは、対象部門ごとに担当者としてレビュー者を決め、約30人の体制で対応。A社から会計システムがインストールされたPCの貸与を受け、当該システム

を用いて作業を実施。

基幹システムの切替と経理業務の体制変更を同時に行うという挑戦的な試みであったが、互いの協力と入念なコミュニケーションによって、特段の混乱や問題は生じず、安定的に経理業務を遂行することができた。

A社は、経理業務の一部を外部に委託することで、貴重な自社の人材をコア業務に充てることができ、A社およびアウトソーサーはよきパートナーとして互いの事業を成長させることができています。

アウトソーシング成功のためのポイント

前述したように、経理業務のアウトソーシングは、単なるコスト削減ではなく、より効果的で効率的な経営に貢献する戦略的な取組みであるといえるだろう。しかし、どんなに優秀なアウトソーシング事業者を選んでも、コミュニケーションが不足したり、方向性がずれたりすれば、十分な成果を得ることができない。そこで、最後に、経理業務のアウトソーシングを成功させるためのポイントをいくつか紹介したい。

(1) 明確な目標とスコープの設定

経理業務のアウトソーシングは、何を求めて行うのか、どの範囲の業務を外部に委託するのか、期待する成果は何か、などを事前にきちんと定める必要がある。これにより、委託元企業とアウトソーシング事業者との間で役割分担や責任範囲を明確にし、後から発生する可能性のあるトラブルやミスを防ぐことができる。

(2) 適切なアウトソーシング事業者の選択

経理業務のアウトソーシングは、一方的に業務を丸投げするのではなく、協力して共同作業を行うものである。そのため、自社の業務内容やニーズに合わせて、経験豊富で信頼できるアウトソーシング事業者を選ぶことが重要である。また、技術的なスキルだけでなく、対応力やコミュニケーション能力なども評価することが望ましい。

(3) 円滑なコミュニケーションの確保

経理業務のアウトソーシングは、

業務上の変更や問題が生じた際に、迅速かつ正確に情報を共有し、解決策を探ることができるよう、コミュニケーションの手段や方法を事前に決めておくことが大切である。また、定期的にミーティングを開催し、進捗状況や課題、フィードバックなどを報告し合うことで、互いの理解を深め、協力関係を強化することができる。

経理業務のアウトソーシングは、事前の準備や選定、コミュニケーションなどに注意を払うことで、より効果的に活用することができる。単に業務の一部を外部に委ねるだけではなく、自社の経営資源を有効に活用し、業務の品質や効率を向上させるための戦略的なパートナーシップであると考えていただきたい。

おわりに

これまで経理業務のアウトソーシングの活用について述べてきたが、最後に筆者が最も重要と考える事項について申し添えたい。それは、委託元企業とアウトソーシング事業者との間に、長期にわたる強固な信頼関係を構築することが、安定的で品質の高い経理業務を実施していくた

めに非常に重要、ということである。経理業務はすべての企業で行われているもので、ある程度似通ってはいるが、やはり取引内容や業務フローはさまざまであるし、さらには企業の風土や文化は千差万別であるので、自社のことをよく理解して協業できる外部のパートナー（アウトソーシング事業者）があるのは、企業の成長にとって大きな力になるものである。

事業の発展のために自社に合う人材を採用して育成していくことが非常に重要であるのと同じように、アウトソーシングを活用する場合、伴走していく事業者の選定と協業も非常に重要なものである。仕事をしていくうえではもともと想定していなかったような事柄が次々に発生するものであるから、杓子定規に物事を進めるのではなく、柔軟性をもって互いに協力し合うような場面が多く発生する。アウトソーシングが始まって当初は上手くいかないことも多くあるが、企業間の関係も人間関係と同じで、苦楽をともにすることで互いの信頼関係が強固になるものである。

経理業務のアウトソーシングは、経理業務を円滑に遂行するという共

通の目標に向かって委託者と受託者が協働して業務をしていくものである。単に委託者・受託者の関係でビジネスライクに仕事をするのはなく、相互に協力をしていくことで、強固な信頼関係を築くことができ、それがお互いの発展、企業価値の向上に必ずつながる。長期的な視点に立って協業していくことが、何より重要であると考えられる。

鯨井 久敬(くじらい・ひさのり)
 (株)Stand by C 取締役
 公認会計士・税理士
 埼玉県庁、有限責任監査法人トーマツ、(株)アカウンティングアドバイザー、令和アカウンティング・ホールディングス(株)、アクセンチュア(株)を経て2022年より(株)Stand by Cに参画。一貫して決算・経理のアウトソーシング・コンサルティング業務を中心に従事し、これまで多数の上場企業グループの決算に関与。趣味：決算、特技：決算。