

人材難を前提としたときの、経理業務の課題に対する打ち手の方向性

弊社では毎年リスクサーベイと題して、経営層、経理財務部、リスク・コンプライアンス関連部署に所属されている方を中心に、「アジア進出日系企業におけるリスクマネジメントおよび不正の実態調査」を実施しています。以下、2022年度の最新結果によると、シンガポールにおいては2年連続「人材流失、人材獲得の困難による人材不足」が優先着手が必要なリスク No1 となり、かつ、全体に占める割合は前期比で上昇する結果となりました。この傾向は、経理財務部の方の回答を集計しても同様となっています。

優先して着手が必要な上位3リスク (TOP3回答) – シンガポール

2020年			2021年			2022年		
1位	疫病の蔓延（パンデミック）等の発生	34.1%	人材流失、人材獲得の困難による人材不足 (5)	30.8%	人材流失、人材獲得の困難による人材不足 (1)	43.9%	→	
2位	市場における価格競争	26.1%	疫病の蔓延（パンデミック）等の発生 (1)	26.0%	原材料ならびに原油価格の高騰(6)	20.6%	↑	
3位	グループガバナンスの不全	25.0%	サイバー攻撃・ウイルス感染による情報漏えい (6)	25.0%	市場における価格競争(4)	19.6%	↑	
4位	事業に影響するテクノロジーの変革	20.5%	市場における価格競争 (2)	22.1%	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい(3)	18.7%	↓	
5位	人材流失、人材獲得の困難による人材不足	19.3%	グループガバナンスの不全 (3)	19.2%	グループガバナンスの不全 (5)	16.2%	→	
6位	サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えい	17.0%	原材料ならびに原油価格の高騰 (13)	17.3%	人件費高騰(10)	15.0%	↑	
7位	米中貿易摩擦の激化	17.0%	事業に影響するテクノロジーの変革 (4)	15.4%	事業に影響するテクノロジーの変革 (7)	13.1%	→	
8位	会計・税務関連法規制違反	15.9%	資源循環型社会への移行 (23)	11.5%	為替変動(-)	11.2%	↑	
9位	従業員の不正・贈収賄等	14.8%	サプライチェーン寸断 (11)	11.5%	金融危機(-)	10.3%	↑	
10位	サイバー攻撃・ウイルス感染等による大規模システムダウン	11.4%	人件費高騰 (12)	10.7%	サプライチェーン寸断 (9)	10.3%	↓	

※括弧内前年度順位 | 緑字:昨年度よりも順位が上がったか同順位のリスク

※上記サーベイのフルコンテンツは右リンクをご参照ください。[アジア進出日系企業におけるリスクマネジメントおよび不正の実態調査 2022年版 | Deloitte Japan](#)

このような傾向を踏まえ、今回は各社経理財務部から聞かれる人材難に端を発するお悩みや課題感をお伝えすると共に、考えられる打ち手の方向性について下表で紹介させていただきます。

人材難を前提としたときの、経理業務の課題に対する打ち手の方向性

人員不足・ナレッジ不足を理由とする、よく聞く悩み・課題感

- 恒常的な人員不足に加えて、システム導入などのプロジェクト対応に人員が割かれる結果、通常の経理ルーティン業務の頭数が足りず、**決算締め・監査対応が遅延**している
- 逆に日常業務に追われて、又はプロジェクトを遂行するためのノウハウ・経験が不足しており、業務効率化やガバナンス強化のための、業務の見直しや、RPA・デジタルツールの活用といった**プロジェクトが思うように進まない**
- リモートワーク進展と合わせてペーパーレスに取り組んだものの、媒体が**紙からデータに代わっただけ**で業務自体が効率化されたかは疑問に感じる。更なる業務改革に取り組みたいが、**改革の方向性・検討方法に関するナレッジ・リソースがなく、進まない**
- 人員不足・ベテラン社員の存在により、業務ローテーションが難しく、業務が属人化してしまっている。事業継続の観点からも、**業務プロセスの見える化や標準化を目指したい**が、人的資源に限られ、検討が進まない
- 新規取引、複雑な取引、M&Aによる企業買収など、**非経常的な事象の会計処理を検討できる人員がない**。また、減損評価、公正価値算定、各種引当金の設定など、見積もりが必要な項目に対応できる人材・ナレッジが不足しており、**品質面に不安**がある

打ち手の方向性

効率化

- 業務プロセスの見直しによる**低付加価値業務の削減**及びピークシフトによる**平準化**
- RPA、決算・開示支援ソフトウェア等の**デジタルを活用した自動化の推進**
- 複数拠点を保有している場合における**業務の集約化**

社内リソース

- ローカル人員の管理職ポストへの抜擢や教育研修制度の充実による育成
- 採用活動の強化、又は、人材募集要項の変更
- RPA、決算・開示支援ソフトウェア等の**デジタルを活用したリソース補填・見直し**

社外リソース

- 以下のような局面での外部リソースの活用
- **法定財務諸表作成等の定型業務**のアウトソースをする場合
 - 一時的な人員逼迫時における**ローンスタッフ**が必要な場合
 - デジタル活用・業務プロセス見直し等の**プロジェクトをスピード感をもって進める場合**
 - 監査対応に問題があり、**プロジェクトマネジメント支援が必要**な場合
 - **複雑な会計処理**の相談する先や、会計処理の文書化が必要な場合

日系企業においては、一般論として社内完結型で業務に対応する傾向がありますが、特に人材難が継続する現状を踏まえると、プロジェクトへの対応と通常業務のオペレーションを同時に対応することが難しくなりつつあります。本ニュースレターが、自社の経理財務部門が真にステークホルダーから期待されている役割にリソースを集中できているかという観点で、業務を再点検いただくきっかけになれば幸いです。



【問い合わせ先】

樋野 智也 (Tomoya Hino)

Japanese Services Group

tomhino@deloitte.com

戸塚 瑛史(Akifumi Tozuka)

Japanese Services Group

aktozuka@deloitte.com