

経済産業省委託事業

平成 21 年度サービスイノベーション創出支援事業

(サービス産業能力評価システム構築支援事業)

「経理・財務人材開発プロジェクト」

実施報告書

平成 22 年 3 月

エヌ・ティ・ティ・ビジネスアソシエ株式会社

日本 C F O 協会

株式会社プロティビティ ジャパン

目次

委員会委員名簿.....	3
プロジェクトの背景と目的.....	4
1. 経済産業省「サービスイノベーション創出支援事業(サービス産業能力評価システム構築支援事業)」の事業趣旨.....	4
2. 経理・財務人材開発プロジェクト実施の目的.....	5
(1) 背景.....	5
(2) 目的.....	5
プロジェクトの実施概要.....	7
1. 実施体制.....	7
(1) コンソーシアム体制.....	7
(2) 委員会.....	7
(3) 実施内容.....	8
(4) 実施プロセス.....	8
2. 成果物及びその概要.....	9
3. 期待される効果(主なもの).....	10
今後の検討課題.....	11
添付資料:	
1. 経理・財務サービス・スキルスタンダード学習ガイド	
2. 経理・財務機能毎の解説	
3. IFRS導入の留意点	
4. リスクとそのコントロール等の追加分析	

経理・財務人材開発プロジェクト
委員会委員名簿

木村 幸彦 (委員長)	公認会計士 (前「経理・財務 S S 2.0 能力検定開発プロジェクト」委員会委員)	
伊藤 一郎	旭化成(株)	取締役兼副社長執行役員
江南 清司	T D K(株)	取締役専務執行役員
加藤 和彦	富士通(株)	執行役員上席常務/CF0
北村 喜美男	伊藤忠商事(株)	執行役員経理部長
白石 学	(株)税務研究会	執行役員会計担当編集主幹
高原 宏	武田薬品工業(株)	コーポレート・オフィサー経理部長
辻 晶仁	アイソ・エイ・ダブリュ(株)	専務取締役
中嶋 照樹	帝人(株)	執行役員経理財務室長
橋本 勝則	デュポン(株)	取締役財務部長
磯田 和史 (兼事務局長)	NTTビジネスアソシエ(株)	取締役アカウンティング事業部長

(敬称略、順不同)

<事務局>

磯田 和史 (事務局長)	NTTビジネスアソシエ(株)	取締役アカウンティング事業部長
谷口 宏	日本 CFO 協会	専務理事
神林 比洋雄	(株)フタバティージャパン	代表取締役社長

(敬称略、順不同)

プロジェクトの背景と目的

1. 経済産業省「サービスイノベーション創出支援事業(サービス産業能力評価システム構築支援事業)」の事業趣旨

我が国のサービス産業は日本経済の7割近く(GDP・雇用ベース)を占める非常に重要な産業でありながら、その生産性の伸びは製造業や海外のサービス産業に比較して相対的に低いことが指摘されており、サービス産業においてイノベーションと生産性向上をいかに達成するかが、我が国経済の発展の重要な課題となっている。

製造業では、機械装置が中心となって製品を製造するため、品質や効率はその機械装置に依存するのに対し、サービス産業では人が中心となってサービスの生産・提供が行われることから、製造業とは異なり、その品質や効率は人材に大きく依存する。そのため、サービス産業の品質や効率向上には優秀な人材の獲得と育成の両面が重要となっている。

一方で、サービス産業は人材の流動性が高く、消費者ニーズの変化に伴い絶えず新たなサービスが生まれ提供されることなどから、これまでの各企業内における長期的な社内教育に代替する人材育成のメカニズムが必要と考えられる。

特に、サービス産業のイメージ低迷による人材確保の問題や絶えず変化する消費者ニーズを的確に把握できる人材が必要であるとの課題に対しては、産業界における積極的な取り組みが必要となる。

例えば、個別企業の枠を超えて業種内あるいは業種横断的に必要とされるスキルやノウハウについては、個別企業単独で対応するよりも、産業界のニーズを踏まえつつ関連業界が協力して取り組むことが効果的であると考えられる。

その業種に必要な共通のスキル標準の策定及びそのスキルに関する能力評価制度の確立などは、業界共通の人材育成のためのプラットフォームになるものと期待される。

このような背景により、経済産業省はサービス産業における業界等企業の枠を超えた共通的な人材育成のためのプラットフォームを構築する実証事業を実施することとした。

(以上、平成21年度「サービスイノベーション創出支援事業(サービス産業能力評価システム構築支援事業)」公募要領より)

2. 経理・財務人材開発プロジェクト実施の目的

(1) 背景

企業の枠を超えた人材育成事業の先駆けとしては、平成14年度から「経理・財務サービス・スキルスタンダード（以下、「スキルスタンダード1.0」という）」の開発が始まり、経理・財務分野におけるスキル標準が平成16年3月に策定されるに至った。なお、これに対応した能力評価制度として、経理・財務スキル検定「F A S S」が平成17年11月から開始されている。

昨今の会社法や金融商品取引法、いわゆるJ-SOX法の施行などにより、経理・財務業務を実施していく上で正確な財務報告の保全や健全な企業経営の堅持を阻害するリスクやそのコントロールに関するスキルの向上が求められてきている。一方で、リスクやそのコントロールに関するスキルが標準化されておらず、また専門人材が不足しているという状況を踏まえ、平成19年度ビジネス性実証支援事業（人材育成分野）「経理・財務サービス・スキルスタンダード2.0開発プロジェクト」では、スキルスタンダード1.0に内部統制分野（リスクとコントロール、スキル標準）を付加した「経理・財務サービス・スキルスタンダード2.0（以下、「スキルスタンダード2.0」という）」を開発し、リスクやそのコントロールに関するスキルの獲得・向上のための指針を提供したところである。

さらに平成20年度サービスイノベーション創出支援事業（サービス産業能力評価システム構築支援事業）「経理・財務サービス・スキルスタンダード2.0能力検定開発プロジェクト」では、平成19年度事業の成果であるスキルスタンダード2.0の有効活用を促進するため、その理解度を測定するための細目（対象者、試験分野、試験方式、テスト結果のレベル分け基準）の開発、パイロットテストを実施し、能力評価制度の基盤を整備したところである。

こうした取り組みに対し、近年、厳しい経済環境の中、企業が勝ち残っていくためには、スキルスタンダード2.0では当初、分析対象外としていた経費管理等管理会計分野も重要な業務であり、リスクとそのコントロールの分析が必要であるという意見がスキルスタンダード2.0の質的向上のための要請として上がってきている。

また、スキルスタンダード2.0の普及・運用を行うにあたっては、近年の国際財務報告基準（International Financial Reporting Standards）（以下、「IFRS」という）の導入動向も踏まえつつ、経理・財務部門等の担当者が主体的に学習する際や実務に活用する際の指針があると、より学習に取り組みやすい、スキルの向上につながるといった要請が、ユーザサイドから出てきている。

(2) 目的

上記の背景を鑑み、当コンソーシアムでは以下の事業を実施することとした。

スキルスタンダード2.0のリスクとそのコントロールの分析対象範囲の拡大
スキルスタンダード2.0の普及・利用促進を目的とする学習や実務に活用する際の指針の策定

スキルスタンダード2.0のリスクとそのコントロールの分析対象範囲の拡大

スキルスタンダード2.0の開発時には、プロジェクト期間等の制約もあり、財務報告の信頼性確保の観点から最大限注意を払うべき業務項目の分析に優先的に注力したことから、36の業務項目のうち12項目を分析対象範囲外としていた。今回のスキルスタンダード2.0の分析対象範囲拡大では、ユーザーの要望も踏まえ、残る12の業務項目の中でも定型性の高い業務である5項目（（ア）原価管理、（イ）経費管理、（ウ）中長期計画管理、（エ）年度予算管理、（オ）資産流動化業務）について、想定されるリスクとそのコントロール等に関する分析を実施する。（これにより、スキルスタンダード1.0で定型業務に整理された項目全てについて、リスクとそのコントロール等に関する分析がカバーされることになる。）なお、残る7項目については、恒常的に発生する業務ではなく個社によってその性格が大きく異なることから、本プロジェクトにおいても分析対象範囲外とする。

スキルスタンダード2.0の普及・利用促進を目的とする学習や実務に活用する際の指針の策定

（ア）効果的な学習に向けたロードマップ、（イ）最低限理解しておくべき内部統制制度に関する概説、（ウ）リスクとそのコントロールを分析した背景となる考え方やIFRSが導入された場合の留意点を整理する（一般の参考書との大きな相違として、スキルスタンダード2.0の構成に沿って実務上の観点から整理）。指針の策定により、スキルスタンダード2.0を学習し易くすると同時に実務に活用する場合の魅力を向上させ、そのことによって能力検定受験に対するインセンティブを高め、ひいては産業界全体の生産性向上に寄与させていく。

プロジェクトの実施概要

1. 実施体制

(1) コンソーシアム体制

本プロジェクトの実施にあたっては、エヌ・ティ・ティ・ビジネスアソシエ(株)を代表団体とし、日本CFO協会、(株)プロティビティ ジャパンを参加団体とするコンソーシアムを組成し、それぞれの能力を効率的に活かしつつ適切な役割分担を行う。

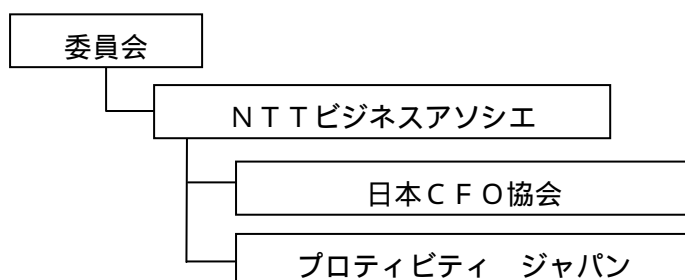
関係事業者	プロジェクト総括	スキルスタンダード2.0のリスクとコントロール等の分析範囲拡大	学習・実務への活用の指針策定			報告書等作成
			効果的な学習に向けたロードマップ	内部統制制度に関する概説	リスクとそのコントロールに対する分析の背景、エヌの導入に関する留意点	
NTT ビジネスアソシエ(株)			-	-		
日本 CFO 協会	再委託	-	-	-		-
(株)プロティビティジャパン	再委託	-	-			-

(:担当 - :レビュー等)

(2) 委員会

成果物作成にあたり、専門的、実務的な側面から助言をいただき、また各業界におけるニーズや普及のための方策に関する意見をいただくことを目的とし、専門家や企業経営に主として財務の面から直接携わられている企業幹部の皆様から構成される委員会を設置する。

【実施体制図】



(3)実施内容

・プロジェクト総括

本プロジェクト全体の方向性検討、進捗管理、経費管理を実施する。

・スキルスタンダード2.0のリスクとコントロール等の分析範囲拡大

スキルスタンダード1.0で整理されている定型業務項目のうち、スキルスタンダード2.0の分析対象範囲外としていた5項目(原価管理、経費管理、中長期計画管理、年度予算管理、資産流動化業務)について、リスクとコントロール、スキル標準を策定する。

・学習・実務への活用の指針策定

経理・財務部門等の担当者がスキルスタンダード2.0を学習する際に、どのように学習を行えば効果的に能力を向上できるかを示したロードマップを策定する。ロードマップには、能力向上に向けた学習スケジュール、参考となる文献、規定類、公表報告書などを学習者のレベル毎に区分して記載する。

経理・財務部門等の担当者が最低限理解しておくべき内部統制制度に関する概説を策定する。概説には、スキルスタンダード2.0の理解促進に有用な情報として内部統制制度に関する法的要請、根拠条文、国内外の動向、用語の定義などを記載する。

経理・財務部門等の担当者のリスクとそのコントロールに対する分析の理解促進のため、当該リスクの抽出やそのコントロール設定の考え方(業務の特性等)をスキルスタンダード2.0の構成に沿って新たに列を挿入し経理・財務実務上の観点から解説する。また、IFRSに関しては、例えば収益の認識、資産の減損処理などの会計処理における変化が経理・財務の実務にどのような影響を与えるのか或いはどのような点に留意すべきかについて、スキルスタンダード2.0の構成に沿って新たに列を挿入し解説する。

・報告書等作成

中間報告や最終報告におけるプレゼン資料や最終報告書を作成する。

(4)実施プロセス

平成21年8月に開始した本プロジェクトの実施プロセスは以下のとおり

	平成21年					平成22年		
	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
スキルスタンダード2.0の分析対象範囲拡大		成果物作成						
指針・学習・実務への活用	効果的な学習に向けたロードマップ	方針検討			成果物作成			
	内部統制制度に関する概説	方針検討			成果物作成			
	リスクとコントロールの分析の背景 / IFRSに関する留意点	方針検討			成果物作成			
委員会			21					1
報告会(経済産業省)				20 中間報告会				17 最終報告会

2. 成果物及びその概要

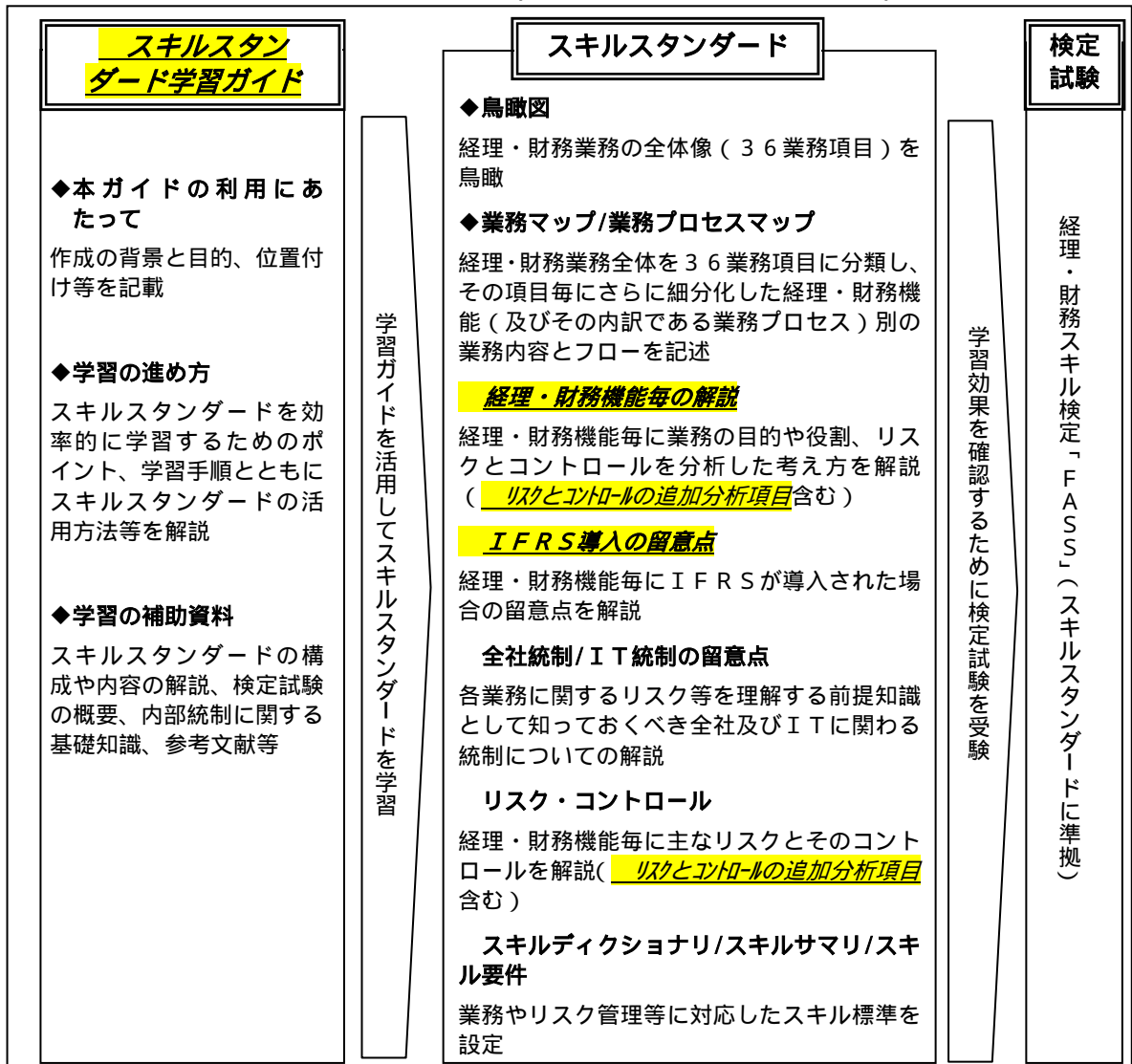
コンソーシアムにおける検討や委員会での意見を踏まえ、本プロジェクトでは以下の成果物（直接的なもの）を作成した。

- 経理・財務サービス・スキルスタンダード学習ガイド
- 経理・財務機能毎の解説
- IFRS導入の留意点
- リスクとそのコントロール等の追加分析
（「原価管理」、「経費管理」、「中長期計画管理」、「年度予算管理」、「資産流動化業務」）

さらに本プロジェクトの成果物とスキルスタンダード1.0/2.0（以下、「スキルスタンダード」）の成果物を包括的に整理し、相互関係を整理した。

なお、学習・実務への活用指針については、学習のロードマップ/内部統制の基礎知識等からなる「経理・財務サービス・スキルスタンダード学習ガイド」とスキルスタンダードの成果物（「経理・財務機能毎の解説」、「IFRS導入の留意点」）とするものに整理した。（リスクとそのコントロールを分析した背景となる考え方は、「経理・財務機能毎の解説」に名称変更）

成果物それぞれの位置付けは、以下のとおり。（網掛け・下線が今回の成果物）



各成果物の概要、作成の考え方は、以下のとおり。

経理・財務サービス・スキルスタンダード学習ガイド

部門・職位等の立場を異にする方々がスキルスタンダードを学習することの意義やその手順などを「学習の進め方」として説明し、スキルスタンダードを学習する際に参考となるツール等を「学習の補助資料」として紹介

経理・財務機能毎の解説

経理・財務機能毎に、各機能の目的・役割やその機能固有の特徴、どのような考え方に基づきリスク分析を行ったかを解説

IFRS導入の留意点

IFRSが導入された場合に、実務面においてどのような対応が求められるかを考えるためのスタートアップの材料として、経理・財務機能毎にIFRSが導入された場合の業務に与える影響やその内容を概説

リスクとそのコントロール等の追加分析

追加分析する5業務項目に関し、既存のスキルスタンダード2.0と同様に、担当者が直接そのコントロールに関与できるもの、担当者が直接そのコントロールする権限を持たないものであっても、そのコントロールを部門内に提起できるものを対象として、経理・財務機能毎にリスクとそのコントロールを設定

(参考)今年度プロジェクトの成果物を含めたスキルスタンダードの全体像は以下のとおり。

	会社全体 ←	→ 個々の業務	(参考)スキル
基本機能	<p>鳥瞰図</p> <p>経理・財務業務全体(36業務項目)を鳥瞰</p>	<p>業務マップ</p> <p>経理・財務機能毎の業務内容を記述</p> <p>業務プロセスマップ</p> <p>業務マップの各業務の流れをフローチャート化</p> <p>IFRS導入の留意点</p> <p>経理・財務機能毎にIFRSが導入された場合の留意点を解説</p>	<p>スキルシナリオ/ガマリ</p> <p>経理・財務業務を行うにあたり必要なスキルを定義</p>
ノリスク統制	<p>全社統制/IT統制の留意点</p> <p>個々の業務に影響を及ぼす会社全体やITに関するリスク管理の留意点を解説</p>	<p>経理・財務機能毎の解説</p> <p>経理・財務機能毎に目的や役割、リスクとコントロールを分析する上での考え方を解説</p> <p>リスク・コントロール</p> <p>経理・財務機能毎に主なリスクとそのコントロールを解説</p>	<p>人材要件</p> <p>リスクをコントロールするために必要なスキルを定義</p>

3. 期待される効果(主なもの)

スキルスタンダード1.0とスキルスタンダード2.0は、開発された時期が異なることもあり、相互の関係が必ずしも明確ではなかったが、今年度プロジェクトの成果物も含めてスキルスタンダード全体の構成や各構成物の位置付けを整理したことにより、スキルスタンダードの全体像が把握しやすくなった。これにより、経理・財務業務全体における各業務のつながり、各業務の内容やその流れを把握できるようになり、自己の業務の役割や意義を正しく理解した上で自己の業務をより適切に行うことが可能になる。

また、特に上場企業の経理・財務部門にとっては喫緊の課題であるIFRSが導入された場合の実務への影響が参考情報として示されたことにより、最新の経理・財務知識を身につけることができると同時に自社への導入に向けた検討に役立てることが可能になる。

今後の検討課題

今年度プロジェクトにおいて、「経理・財務サービス・スキルスタンダード学習ガイド」の作成、「経理・財務機能毎の解説」、「IFRS導入の留意点」、「リスクとそのコントロール等の追加分析」のスキルスタンダードへの追加を行ったことにより、スキルスタンダードの価値向上を図ることができた。一方、プロジェクトを終えての課題は学習ガイド、スキルスタンダード自体の認知度向上であり、これらについては今後コンソーシアムとして検討していく予定である。

【実施施策（案）】

- コンソーシアムメンバ主催の各種セミナーでのPR
- コンソーシアムメンバのHP・メールマガジン・刊行物等でのPR
- 日本CFO協会会員／FASS検定受験者／イベント参加者等に対して認知度に関するアンケート調査
- 経理・財務関連団体でのセミナー実施
- 専門学校・大学とタイアップした研修の実施