

システム導入を成功させるポイント ～財務会計システム～

株式会社クロスフィールド

四戸 裕一郎

クロスフィールド レポート TOP ページへ
<http://www.crossfields.co.jp/reports/index.html>

1. はじめに

現代のビジネスにおいて、システムは業務を効率化するための重要な要素であり、今や業務遂行に当たりシステムを利用していない会社は皆無と言っても過言ではない。

一般的にシステムを導入する場合、「①. 現状分析/課題抽出」⇒「②. 業務/システム要件定義」⇒「③. ソリューション選定」⇒「④. 設計/開発」⇒「⑤. 導入/移行」というステップで進み、この流れは基本的にどのようなシステムであっても不変だが、各々のステップで考慮すべきポイントは、導入するシステムの特성에応じて異なると言える。

本連載シリーズでは、毎回特定の業務領域に係るシステムをピックアップして、そのシステムの概要や基本的な構造を解説すると共に、そのシステムや業務領域の有する特徴から、導入時の考慮ポイントを執筆者の経験に基づき解説することで、様々な業務システムの導入を成功させるポイントを読者の皆様に共有することを目的とする。

連載初回である本稿では「財務会計システム」をテーマに取り上げる。

ここでいう財務会計システムとは「取引事象の記録（仕訳計上）」から「決算書類/税務申告書類の作成」までの制度会計¹に係る一連の業務を遂行するためのシステムを指し、連結決算や管理会計に係る領域は対象外とする。また、ワークフローシステムは仕訳計上の一手段とも考えられるが、本稿における財務会計システムには含まないものとする。

2. 財務会計システム概要

財務会計システムを導入する際に考慮すべき具体的なポイントに入る前に、まずは財務会計システムの概要について見ていきたい。

一般的にシステム導入の手法は「どのような企業でも利用可能なように汎用化された市販のパッケージシステムを導入するパッケージ導入」と「一から導入企業の要望に合わせてシステム開発を行うスクラッチ開発」の2種類に大別されるが、財務会計システムの場合は、圧倒的に前者の「パッケージ導入」が多い。財務会計システムの対象とする制度会計は会社法をはじめとした法律に則って処理を実施する必要があるほか、企業会計原則や各種会計基準にも準拠する必要があるため、導入する企業固有の要件が存在しづらい領域である。そのため、汎用化されたパッケージであっても業務上大きな問題は生じにくく、「安価」で「早期」の導入が可能というパッケージ導入のメリットを享受しやすいためである。

それに伴い、財務会計システムは数多くのシステムベンダから様々な製品が提供されており、企業の規模や必要とする機能に応じて幅広い選択肢の中から選ぶことが可能である。

現在、市場に存在する財務会計システムは対象とする領域、企業規模や有する機能により「①.会計ソフト」、「②.財務会計パッケージ」、「③.統合型パッケージ（ERP）」のい

¹ 制度会計： 企業が外部の利害関係者への情報提供を目的として行う財務会計のうち会社法、金融商品取引法、税法のいずれかに則って実施される会計。

ずれかに分類できる。

① 会計ソフト

- ・ 財務会計領域のみに特化したシステム。
- ・ 年間トランザクション量が少ない小規模企業を想定。
- ・ 「仕訳計上」から「決算書類の出力」まで一通りの処理は実施可能なものの、仕訳計上機能においては基本的な会計仕訳のみが入力可能で、債権債務管理機能等の業務支援機能は有していないことが多い。
- ・ 拡張性は基本的にはない。

② 財務会計パッケージ

- ・ 財務会計領域のみに特化したシステム。
- ・ 年間トランザクション量が少ない小規模企業を想定したシステムから大規模企業を想定したシステムまで幅広い規模をカバーする。
- ・ 債権債務管理機能や管理会計機能、仕訳の自動生成機能等、①の会計ソフトでは機能として有していない様々な業務支援機能を有したシステムが多い。固定資産管理機能や支払管理機能は追加オプションとして準備されていることも多く、ユーザが要件に応じて必要な機能を選択するケースも多い。
- ・ 購買管理、販売管理、給与管理等、財務会計領域以外に係る領域は、別のパッケージとして提供されることが多い。
- ・ 拡張性は基本的にはないが、大規模企業向け製品では拡張性を有していることもある。

③ 統合型パッケージ (ERP)

- ・ 財務会計だけでなく、管理会計、購買管理、販売管理、人事管理、生産管理等、会社の基幹業務全般の情報を一元管理し、業務間のシームレスな情報連携を実現することで、基幹業務全般を統合的に管理することを目的としたシステム。
- ・ その目的から小規模企業向けの製品は存在せず、中規模～大規模企業向けの製品が多い。
- ・ 機能面も充実していることが多く、②の財務会計パッケージでは追加オプションに相当するような機能でも標準で保有していることが多い。
- ・ 財務会計領域以外に係る領域は、同一パッケージ内の別モジュールとして保有していることが多い。
- ・ 拡張性は高い。レポートの追加開発が実施可能なことが多いほか、大規模なパッケージであれば、標準機能では遂行できない業務機能そのものを追加開発できることも多い。
- ・ システムで実現可能なことが多くメリットが大きい一方、導入コストだけでなく導入後の運用保守に係るコストも含め、総合的にコストが高くなる。

上述の①～③を簡単に纏めると下表のとおりである。

	①会計ソフト	②.財務会計パッケージ	③.統合型パッケージ
領域	・ 財務会計領域のみ	・ 財務会計領域のみ	・ 基幹業務全般
規模	・ 小規模企業向け	・ 小規模～大規模企業向け	・ 中規模～大規模企業向け

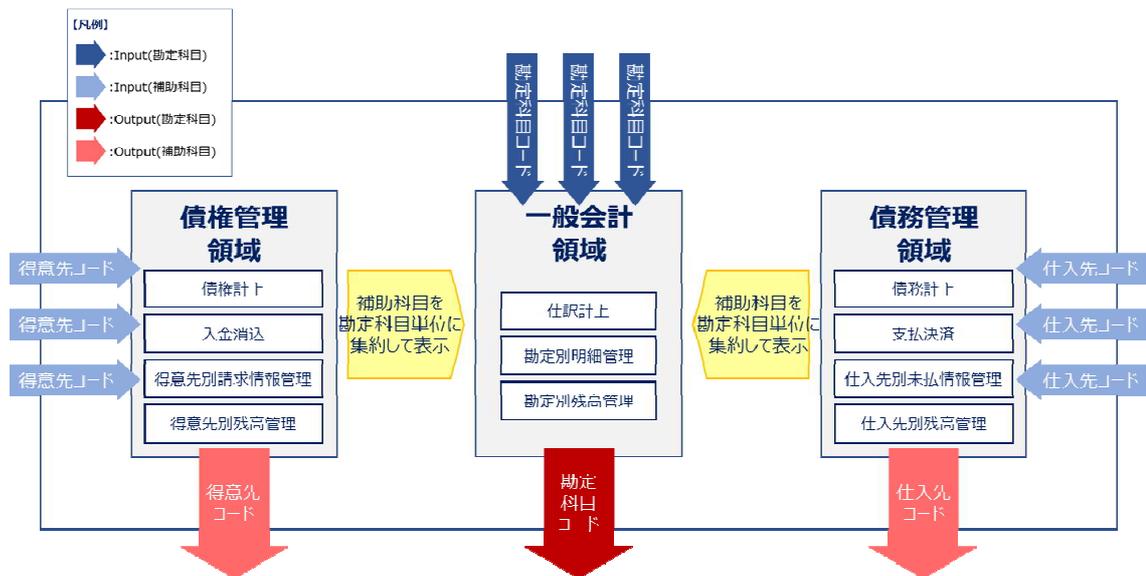
	①.会計ソフト	②.財務会計パッケージ	③.統合型パッケージ
機能	<ul style="list-style-type: none"> 基本的な会計仕訳のみ入力可能で業務支援機能は有していない。 	<ul style="list-style-type: none"> 基本的な会計仕訳入力だけでなく様々な業務支援機能も有している。 パッケージ標準で有していない機能もオプションとして購入可能。 財務会計領域以外の業務領域は別パッケージとして提供。 	<ul style="list-style-type: none"> 財務会計パッケージではオプションとされている業務支援機能も含めて機能を有していることが多く、機能が充実している。 財務会計領域以外の業務領域は同一パッケージの別モジュールとして提供。
拡張性	<ul style="list-style-type: none"> 基本的になし 	<ul style="list-style-type: none"> 一部の大規模企業向けパッケージを除き、基本的になし。 	<ul style="list-style-type: none"> 基本的にあり
代表的な製品	<ul style="list-style-type: none"> 弥生会計 勘定奉行 大蔵大臣 会計王 MF クラウド会計 etc. 	<ul style="list-style-type: none"> PCA 会計 DX ZeeM 会計 財務大将 奉行 i etc. 	<ul style="list-style-type: none"> SAP Oracle EBS Company Grandit 奉行 V-ERP etc.

なお、従来の財務会計システムは自社環境内に構築されたオンプレミス型のシステムのみだったが、昨今のクラウド技術の進歩に伴い、クラウド対応した財務会計システムも数多く存在する。クラウド対応した財務会計システムであっても、オンプレミス型と同等の機能を有したパッケージも多く、その側面においても企業の選択肢はさらに広がっていると言える。

ところで所謂「財務会計システム」という呼称を用いた場合、一般的には「②. 財務会計パッケージ」か「③. 統合型パッケージ (ERP)」を指す場合が多いと考えられる。本稿においても、以後「財務会計システム」という呼称はそのように用いたい。

3. 財務会計システムの構造

続いて財務会計システムの構造について簡単に触れておきたい。システムによって細かなレベルでの違いはあるものの、財務会計システムの構造を簡便的に示すと下図のようになる。



財務会計システムの多くは、主要簿である総勘定元帳と仕訳帳に相当する一般会計領域、補助簿である得意先元帳に相当する債権管理領域と仕入先元帳に相当する債務管理領域によって構成される。

一般会計領域では勘定科目レベルで仕訳計上が実施され、そのレベルで明細や残高が管理される。したがって、一般会計領域から出力されるレポートも残高試算表や貸借対照表、損益計算書といった勘定科目レベルで出力されるレポートのみとなる。

一方、債権管理領域、債務管理領域は補助科目レベルで仕訳入力を実施され、明細や残高の管理もそのレベルで実施される。債権管理領域、債務管理領域の場合、補助科目である相手先コードで相手先別に請求情報や未払情報、残高等の管理が実施され、各々の領域で実施される消込業務も相手先別に実施される。当然に各々の領域から出力されるレポートも補助科目レベルでの出力が可能となっており、得意先別未入金明細、仕入先別未払金明細等は各領域から出力される。

このように、システムによって細かいレベルでの違いはあるものの、財務会計システムの基本的な構造は主要簿である総勘定元帳と仕訳帳、補助簿である得意先元帳と仕入先元帳を体系的に実現していると考えて差し支えないだろう。

なお、補助簿に相当する各領域で管理されている補助科目は、一般会計領域上では売掛金や未収入金、買掛金や未払金といった勘定科目に集約され、勘定科目レベルで管理されている。

4. 導入時の考慮ポイント

少し前置きが長くなったが、いよいよ本題である「財務会計システム導入時の考慮ポイント」について解説したい。ここでは冒頭に記載したシステム導入の際のステップである「①. 現状分析/課題抽出」⇒「②. 業務/システム要件定義」⇒「③. ソリューション選定」⇒「④. 設計/開発」⇒「⑤. 導入/移行」から、財務会計システム導入特有の考慮ポイントが存在するステップをピックアップして、その具体的な内容を解説するアプローチをとりたいと思う。なお、本稿の目的はシステム導入全般の考慮ポイントについて言及するのではなく、「財務会計システム導入」に当たって重要となるポイントを解説することにある。そのため、必ずしもすべてのステップで考慮ポイントを解説して

いないが、それすなわち当該ステップに考慮ポイントがないというわけではないことに留意していただきたい。

➤ 「③. ソリューション選定」におけるポイント

前述した通り、財務会計システムが対象とする制度会計には導入する企業固有の要件が存在しづらいため、システム上の処理と企業の業務要件との適合率は一般的に高くなる。故にソリューション選定の際には、導入企業の規模に適したシステムの中から、システムに要求する機能要件との適合性、導入費用等といった観点から、最も導入企業のニーズに合致したシステムを選定するのが基本的なアプローチになる。

この基本的なアプローチでは、どのような点を考慮するかは導入企業によって様々だと思うが、本稿では財務会計システム特有の論点として「連結決算」に焦点を当てたい。

【連結決算を見据えたソリューション選定】

本稿の冒頭にて、連結決算を財務会計システムの対象業務から除外したが、連結決算は財務会計システムで実施する業務の後続に存在するため、連結決算に関する論点はソリューション選定のポイントになりうる。最初に思いつくのは、いかにグループ会社に導入するシステムを共通化するかという点だろう。この点、連結決算業務の効率性を鑑みると、可能な限りグループ会社の財務会計システムは統一しておくべきだが、一方でグループ会社の規模によっては、親会社と同じシステムではオーバースペックになってしまうこともあり得る。展開対象となるグループ会社の規模と業務効率性を比較考量してソリューションを選定する必要がある。

加えて本稿では、機能要件の観点からソリューション選定に当たっての考慮ポイントを挙げたい。具体的には「複数元帳」と「グループ会社間取引の把握」に係る機能である。これらの機能は共に連結決算業務の効率性に寄与する。

前者の「複数元帳機能」は元帳作成業務の効率化を図ることができる。現在の日本企業では、連結財務諸表をIFRSベースで作成する企業であっても、個別財務諸表は原則としてJ-GAAPベースで作成する必要がある。そのため、財務会計システムが単一の元帳しか保持できない場合は、IFRSベース、J-GAAPベースのいずれかの総勘定元帳を作成し、総勘定元帳に設定できなかった基準への組替仕訳、調整仕訳を入力することで対応することになる。しかし、財務会計システムが複数元帳機能を有している場合、一度の仕訳入力ですべてIFRSベース、J-GAAPベース双方の総勘定元帳に転記することができ、業務効率の向上に寄与する。

また、後者の「グループ会社間取引の把握機能」は、連結決算に伴う内部取引消去の効率的な実行に寄与する。筆者の導入経験があるシステムでは、相手先マスタ上にグループ会社である旨のフラグを保持させることができ、当該フラグをキーにグループ会社を取引相手とする仕訳を一括抽出する機能を有していた。このような機能は消去対象となる内部取引の特定を容易にし、業務効率の向上に寄与する。

➤ 「④. 設計/開発」におけるポイント

「設計/開発」のステップでは、数多くのことを検討する必要があるが、その中でも特に考慮すべきポイントとして筆者が考える点は以下の4点である。

【ビジネス上の管理ニーズを踏まえた勘定科目マスタ設計】

改めてだが、制度会計の目的は、企業のビジネス上の活動や事象を会計数値として測定・記録し、外部の利害関係者に報告することである。勘定科目マスタはその媒体となるマスタであり、その重要性は非常に高い。そのため、勘定科目マスタの設計に当たっては、導入企業のビジネス上の管理ニーズを適切に把握し、会計上で適切に表現するには、どのような勘定科目マスタにするべきか熟慮が必要になる。

それに加え、勘定科目マスタの設計に当たっては連結決算も考慮すべきである。連結決算を視野に入れた場合、グループ会社間での勘定科目の統一が論点になる。連結決算業務の効率性の観点からはグループ会社間で勘定科目マスタを統一するほうが望ましいが、上述の通り勘定科目マスタは企業のビジネス上の管理ニーズを適切に取り込んでいる必要があるため、無闇に統一しようとする、特に業態が違うグループ会社の場合はその会社固有の管理ニーズを充たさなくなるおそれがある。そのような状況を避けるためにも、勘定科目マスタの設計は、企業のビジネス上の管理ニーズを的確に把握し、統一するべき科目と統一するべきでない科目を明確にしたうえで行う必要がある。

また、別の観点として、シンプル化を意識した設計とする必要もある。あまり勘定科目コードそのものに管理要件を持たせ過ぎてしまうと、マスタが複雑になってしまい管理が煩雑になると共に、仕訳入力の際にも大量の勘定科目コードの中から最も適切なものを選択しなければならず、利用者・管理者双方のデメリットが大きくなってしまうためである。導入する財務会計システムがどのような管理機能を有しているかにもよるが、システムの機能を理解したうえで、可能な限りシンプルなマスタ設計を意識するべきである。例えば、勘定科目コードをセグメント別に細分化して管理しているようなケースの場合、セグメント情報変更時の対応が簡易になるよう、別の項目を用いた管理可能性を検討する等が挙げられる。

【管理会計を意識した組織マスタ設計】

組織マスタは、仕訳計上時に収益・費用をどの組織で計上するかを指定するために用いられるほか、レポート等用途にも用いられる。多くの企業では、収益・費用の管理に当たって責任会計の考え方に基づく部門別損益管理を採用していると考えられるため、組織マスタは自ずと企業の組織構造をベースに設計されることになると考えられるが、それだけではなく、経営視点に基づく管理会計の観点も意識する必要がある。

一般的に、企業の組織構造は、中長期的な視点に立って設計されていると考えられる一方、企業の短期的な経営戦略は、事業環境の変化に応じて臨機応変に立案・実行されるべきものである。そのため、中長期的な視点に立った組織構造は、必ずしもその短期的な経営戦略の立案・実行には適さないケースがある。その観点から、組織マスタは必ずしも企業の組織構造通りに設計されているべきではなく、経営の管理会計ニーズを充足できるような設計になっているべきである。具体的には、会社組織よりさらに細かい単位の組織や、直接仕訳計上はされない配賦用組織、データ集計用の組織等も検討する必要がある。

なお、組織マスタの設計についても、勘定科目マスタ同様、システムが有する機能に依存する部分があるため、システム機能を理解したうえで、適切に設計する必要がある。

【仕訳インタフェース定義】

制度会計の目的を鑑みた場合、企業の全ての取引は会計数値として財務会計システムに帰結する。つまり、財務会計システムには数多くの周辺システムで処理された取引が仕訳としてインタフェースされてくることになる。そのため、システムの導入に当たっては仕訳インタフェースの定義が重要となる。

システム間インタフェースでは、インタフェース元のシステムがインタフェース先のシステムに合わせてデータを作成し連携することが一般的と考えられる。そのため、仕訳インタフェースの場合は財務会計システム側で後続処理を考慮した上でインタフェース機能を設計し、周辺システムと仕訳インタフェースの要件定義を実施する必要がある。その際は周辺システムで保持していない情報を含めて、どのように必要な情報をデータにセットしてもらうかを検討すると共に、インタフェースのデータ単位や頻度についても検討する必要がある。インタフェースのデータ単位とは、周辺システムで処理されている個々の取引レベルでデータを連携するか、一定の単位でサマリした上で連携するかの論点であり、インタフェースの頻度とは、どれくらいの頻度で周辺システムから財務会計システムへデータを連携するかの論点である。これらは共に、取引の管理責任や取引に付随する処理の実行責任が周辺システム側と財務会計システム側のいずれにあるによって影響を受ける。取引の管理責任や処理の実行責任が周辺システム側にある場合は、財務会計システムでは月次等のタイミングで結果のみ纏めてインタフェースすればよいが、それが財務会計システム側にある場合は、個々の取引の明細レベルの情報を可能な限りタイムリーにインタフェースする必要がある。

【業務要件を意識した移行設計】

移行設計をする際は、移行タイミングやスケジュール等の諸条件を考慮したうえで、様々な検討を実施する必要がある。その中でも特に重要なのは「移行後のシステム（以下、新システム）で移行データを用いてどのように業務を遂行するか」という論点である。本論点は勘定科目を残高レベルで移行するか明細レベルで移行するかという移行データの粒度を検討する際にポイントになる。一般的に、移行作業は残高レベルより明細レベルで移行するほうが複雑になるため、移行作業を滞りなく成功させるためには、移行データの粒度が重要になる。

代表的なケースとしては、債権債務の未決済明細の移行が挙げられる。例えば、移行後から支払業務や入金消込業務を新システムで実施したいという業務要件があった場合、移行時点における債権債務の未決済明細は、明細レベルで移行する必要がある。逆に、移行後も支払業務や入金消込業務は移行前のシステム（以下、旧システム）で実施することが業務要件だった場合は、債権債務の未決済明細であっても残高レベルで移行すればよい。

この点については、どちらがよいというものではないため、業務要件を明確にしたうえで、最適な移行方針を検討すればよいと考える。つまり、移行の不備により支払遅延等を起こすリスクは新システムで支払業務を実施するほうが高いが、旧システムでの支払業務に何かしらの問題がある等なるべく早期に新システムで業務を開始したいケースもあり、導入企業の要件により最適解が異なるためである。

また、移行データの粒度に影響を与えるという点では「移行後に過去データをどのように参照するか」という論点もある。仮に、移行後のシステムで過去データを仕訳明細レベルで参照したいという業務要件があった場合、必要な年数分の仕訳明細データを移行しなければならなくなる。逆に過去データは月末、年度末時点の残高レベルで参照できればよく、明細レベルのデータは旧システムで参照するような

要件の場合、過去データは時点時点の残高データのみを移行すれば足りる。

過去データの移行については、そもそも旧システムを保持できるのかといった論点や旧システムを参照する場合のレスポンス等、様々な制約条件に影響を受けるところではあるが、仮に制約条件がないと仮定した場合、過去データは移行時点における残高のみを移行し、明細レベルの情報が必要な場合は、旧システムを参照するようにするのがよいと考える。財務会計領域の場合、過年度比較を実施することが多いため過去データの移行自体は必要だが、過年度比較は比較貸借対照表など残高レベルで実施するケースが多く、明細レベルで実施するケースは考えづらいためである。但し、これは移行タイミングが期末の場合であり、期中移行の場合は、その会計年度における過去データは明細レベルで移行するのが望ましい。同一会計年度内であれば、伝票修正など明細レベルの情報を利用した業務が発生するリスクが高く、その際に、移行時点以前のデータが残高しかないと業務が煩雑になるためである。

このように、業務要件は移行データの粒度に大きな影響を与える。そのため、上述したような論点を意識して移行設計を実施し、明細レベルで移行するデータを必要最小限にとどめることが重要となる。

5. おわりに

本稿においては、システム導入のステップのうち、財務会計システム導入特有の考慮ポイントが存在するステップとして「③. ソリューション選定」と「④. 設計/開発」をピックアップして解説した。

本稿で取り上げた各ポイントは、あくまでも筆者の経験に基づくものであり、また、本稿に記載しているポイントだけを考慮すれば財務会計システムの導入が成功するというわけではない。当然のことながら、財務会計システムの導入を成功させるためには、本稿で触れたポイント以外にも数多くの考慮ポイントが存在し、その一つ一つに対して丁寧な検討を実施する必要があることは言うまでもない。

しかしながら、筆者の経験上、本稿で解説したポイントを考慮しながら実施されたシステム導入プロジェクトは、システム導入作業そのものだけでなく、システム導入後の日常業務運用も含めて導入に成功したケースが多いように感じる。

本稿が読者の皆様の今後の財務会計システム導入、リプレースを成功させるための一助となれば幸いである。