

デロイト トーマツ タレントプラットフォーム株式会社 (DTTP)
コントラクトパーソネル(CP) サービス導入事例のご紹介

デロイト トーマツ タレントプラットフォーム株式会社 (DTTP) のコントラクトパーソネル (CP) サービスは、会計周りを中心としたテクノロジーやトランスフォーメーションのプロフェッショナル、会計の専門家でありながら豊富な ERP 導入経験を持つ者など、アカウントティング・ファイナンスに関わる業務分野では、2019 年にサービスを開始して以来、すでに多くの実績と経験があります。

専門性が必要なプロジェクトでは、クライアント企業のメンバーの一員となり、ともに働くことにより、業務を推進するばかりでなく、ノウハウをクライアント社内に蓄積していくことが可能です。また、企業の買収時や設立時、あるいは急な退職などが発生した際に、コントローラーやアカウントティングマネジャーの職務自体を、暫定的に受任することができます。日常業務と並行して、業務の効率化・改善を図り、チームメンバーへの指導や後任の方への引き継ぎまで行っています。

当社にて実施しているサービスを具体的にご理解いただくために、プロジェクト事例を掲載しています。ご依頼の多い職務代行や、専門家としてプロジェクトに参加しているケース、あるいはプロジェクトマネジャーとして参加しているケースなど、ご依頼をいただく主要な相談事案ごとにテーマに分け、事例を記載しています。

1. [欠員補充／職務代行](#)
2. [連結決算](#)
3. [決算早期化](#)
4. [PMI \(買収後の統合作業\)](#)
5. [ERP 導入支援](#)
6. [リモートワークのための業務改善とコミュニケーション](#)

1. 職務代行／欠員補充

急な退職や、事前に退職がわかってもすぐに後任を採用できない場合、または退職ではなくとも休職や介護休暇、産前産後休暇など、一時的にプロフェッショナルが必要になる際に職務代行をしています。職務代行は、現職の方から業務を引き継げるケースばかりではなく、すでに退職してしまった後に参加するケースもあります。

その場合は、チームメンバーから情報を集め、過去の書類を見て判断していくこととなりますので、求められる役割と同等以上の知識や経験を持った者でないと対応は容易ではありません。



以下のプロジェクト事例は、コントラクトパーソネル（CP）サービスで最も依頼が多い会計部門マネジャーの職務代行のケースです。なお、2つ目のケースは、マネジャーの職務代行に加え、リモートワーク／テレワークへの対応も行っています。

1.1 ファイナンスマネジャーが退職後、後任の採用が決まるまでの職務代行と業務改善、新任者への引き継ぎを実施

【クライアント】

米国上場企業日本子会社（情報通信業）
経理部

【経緯／状況】

ファイナンスマネジャーが退職することとなり、その業務を引き継ぎ、決算と税務申告を含め半年間クライアントの会計業務をサポート、新たに採用するファイナンスマネジャーに引き継ぎを行う暫定マネジャーとしての依頼を受けた。退職するファイナンスマネジャーは英語力のある日本の公認会計士であったこともあり、語学力と日米の会計基準（US-GAAP・J-GAAP）の知識が職務代行者の要件とされていた。

【当社の対応】

作業プロセスの可視化

まず、前任者が行っていた全ての業務について、そのまま引継書になるように細かく作業履歴を残した。また、「なぜその業務を行っているか」という理由を明確にすること、さらに複雑な業務はなるべく簡略化することを特に意識して対応。一方で、Excelのマクロを使えば効率的な状況でも、後に残すためにはあえてマクロを使わずに作業プロセスが見えるように配慮した。

コミュニケーションを通じて改善点を探る

部署の責任者とは定期的なコミュニケーションをとり、改善提案を期待されている業務であるかどうかを見極めながら、

業務上、気になった点があれば積極的に提案を実施。業務上困難であった点は、過去の買収に関する仕訳等に関して、当時の担当者は誰も会社に残っておらず、直接質問ができず解明するのに時間を要したことがあった。また、同社では、親会社の方針で海外のシェアードサービスセンターに複雑な処理や判断を伴う「コア」な部分も移管していたため、「時差」「言語」「難しい処理も顔を合わせて議論できない」などの課題があり、かなり粘り強いコミュニケーションが必要だったことである。最終的に、次のファイナンスマネジャーに業務の引き継ぎを行い、職務代行業務は完了した。

【担当した当社のプロフェッショナル】

大手会計事務所や外資系事業会社を経て当社に参画。米国公認会計士。

1.2 産休によるSPC会計マネジャーの一時的な職務代行とリモートワーク／テレワーク対応に向けた業務プロセスを構築

【クライアント】

外資系不動産投資会社
経理部

【経緯／状況】

SPC会計マネジャーが1年間産休に入ることとなり、同期間職務を代行できる人材を採用する予定にしているが、採用までにしばらく時間を要することから、専門知識を有する短期の暫定マネジャーが必要となった。それに加えて、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大により、業務自体をリモートで実施できる体制にする必要があり、業務プロセスを見直し、リモートワーク／テレワークに対応できるように、新たなプロセスを提案できる人材であることも求められた。また、海外の親会社、金融機関、ファンドなどとの折衝も多いため、英語力・コミュニケーション能力が必須だった。

【当社の対応】

関係者へのヒアリング

産休に入るマネジャーより、短期間ではあったものの引き継ぎを受けて、業務内容を理解。その上でクライアントのニーズを踏まえて、海外を含む多くのメンバーから聞き取りを行い、現状のSPCの事業体や体制を整理した。

プロセスの見直しと新たなルールづくり

リモート対応が可能ないように「書類の電子化」や「無駄なプロセスの廃止」を行い、「承認ワークフローの変更」など、新たなプロセスを提案。同時に、プロセス変更に伴う社内規定の見直し案も作成した。さらに、属人的な業務を明らかにし、書面化・標準化を行い、若手スタッフへの教育や指導を実施。最後に、採用された代行マネジャーに対して引き継ぎを行い、本プロジェクトを完了した。

【担当した当社のプロフェッショナル】

外資系金融機関等において、不動産証券化、ストラクチャードファイナンスなどの会計報告業務のバイスプレジデントを経て、シニアマネジャーとして当社に入社。金融機関へのBPO・BPR業務に従事。

2. 連結決算

当社のコントラクトパーソネル（CP）サービスにご依頼いただく主要な相談事案のひとつとして、連結決算の支援があります。連結決算は、各社で担当するメンバー数も少ないことが多く、その専門性から業務が属人的になりがちで、担当の責任者が退職すると混乱するケースが散見されます。また、海外子会社を含めた連結も多く、国によって商習慣の違いや価値観の違いもあり、国内と同じ期待値をもって業務を進めることが困難な場合もあります。



以下の事例は、連結決算の責任者や担当者が急に退職したケースです。日常から業務を標準化・書面化し、ノウハウを共有しておくことは重要なポイントとなります。

2.1 決算直前で連結課の課長が退職したため、連結決算業務の実施、監査法人対応ならびに有価証券報告書の作成をリード

【クライアント】

日本上場企業（機械製造業）

財務部 連結課

【経緯／状況】

連結決算の実質責任者である連結課の課長が決算直前で退社し、社内では即戦力の後任候補が見つからず、目の前の決算を乗り切るため、当社に依頼があった。

【当社の対応】

チーム内の状況を把握し、改善点を提案

決算直前での課長の退職に動揺するスタッフと面接を行い、コミュニケーションを図るとともに状況を把握。国内外の子会社より月次で報告を受け、決算財務データの分析および検証を行い、各社へフィードバックを行うという日常業務をクライアントのチームメンバーとしてサポートした。現状の月次連結業務の質・レベルに対する評価をまとめ、問題点の改善の提案をした上で、標準手続きを構築しマニュアルを作成。若手スタッフへの教育ならびに指導を実施した。

関係者に根気強く説明し、理解を得る

監査上争点となる可能性がある在庫や開発費について把握するため、工場や開発部門を訪問し、状況を把握。また、転職して間もなかった営業本部長に、監査上必要となる書類や数値の策定について詳細に説明し、協力を得ることができた。これらの状況をまとめ、経営企画室と協力して社長に報告し、方向性について取締役会にて承認された。監査法人との信頼関係にも問題があったため、監査法人に対しても財務数値の正確性を示す資料を準備し、根気強く説明を行うことによりご理解をいただき、クライアントにとっての最大の懸念であった、有価証券報告書提出を無事に期限までに提出することができた。

【担当した当社のプロフェッショナル】

監査法人、税理士法人を経て、クライアント常駐型のサービスを行うコンサルティング会社にて日系企業から外資系まで多数のプロジェクトを経験。税理士。

2.2 決算期における単体決算税務担当者の急な退職があり、連結決算および連結納税の支援と業務改善、標準化を実施

【クライアント】

米国および日本上場企業（製造業）

経理部 決算課

【経緯／状況】

決算期における単体決算税務担当者の急な退職により、連結決算および連結納税のサポートができる即戦力が必要とされ、当社に依頼があった。

【当社の対応】

前々任者との連携

単体決算税務担当者は退職済みであったため、クライアントの前々任者と協力して状況を把握した。各担当部署から提供される会計数値の検証、およびフィードバックを行った。また、数値をとりまとめ、決算ミーティングを行い、社内承認を得た。

マニュアルを作成し、知識の共有を図る

新会計基準への対応、US-GAAP（米国会計基準）、当該決算期から行う予定であった IFRS（国際会計基準）のトライアル導入のサポート等を実施。これまでは、クライアント社内で知識と経験がある人材に引き継がれていたため、ほとんどマニュアルは存在していなかった。要となるワークシートも、非常に重たい Excel のシートが複数存在していた。そこで、決算業務を行いつつ、決算手続きに関する一連のスケジュールや各種システムの説明を含むマニュアルを作成。マニュアル化により知識の共有化が図れ、新しいメンバーの参加が容易になった。

これまで作業効率が悪かった Excel のシートを簡略化しつつ、それぞれの数字のつながりが見える形に改善を行ったことで作業効率が上がり、作成およびワークシートの理解が容易になった。また、同時にペーパーレス化も図ることができた。

【担当した当社のプロフェッショナル】

監査法人、税理士法人を経て、クライアント常駐型のサービスを行うコンサルティング会社にて日系企業から外資系まで多数のプロジェクトを経験。税理士。

3. 決算早期化

コントラクトパーソネル（CP）サービスにおいて、決算早期化は複数のクライアントよりご依頼いただく事案です。

以下の事例はいずれも残業が常態化してしまっている組織のもので、両社ともにマネジャーが退職、業務が動かなくなっている状態でした。非効率な業務が多く、業務を分析し、無駄を省いて業務を標準化するという基本的なことを丁寧に行っていくことで、決算早期化を実現できた事例です。



3.1 残業が常態化している経理部門の業務改善を実施し、業務効率化を進め、決算早期化を実現

【クライアント】

米国上場企業日本子会社（情報通信業）
管理本部 Accounting & Tax

【経緯／状況】

残業が常態化している組織で、アカウントマネジャーが突然退職。親会社に対する月次レポートの提出が困難になった。業務マニュアルもなく社内に業務を実施できる知識のある人材もない状況であり、月次レポートをタイムリーに完成させるための業務改善と決算早期化を依頼された。

【当社の対応】

手入力作業を排除し、残業を減らす

月次レポート業務については、日本の会計ソフトで作成した財務諸表を米国のパッケージへ変更する必要があったが、手入力の必要な作業も多く時間がかかり、チーム内では残業が常態化していた。そこで、手入力をしてきたフォームを改良してダウンロードしたデータを利用できるようにし、入力ミスがあった場合はフラグを立てるようにした。さらに、複雑な Excel のシートを簡略化し、手入力をなるべく排除するようなフォーマットに作り替えた。また、アカウントマネジャーが退職したことで、語学力不足や会計業務のスキル不足などにより親会社との意思疎通がうまく図れておらず、不要なレポート作成も発生していたため、親会社とミーティングを重ねて業務の簡略化を行った。

決算早期化のためにレポーティングシステムを導入

決算早期化に向け Accrual Accounting に対する事業部側の理解と協力が必要であったため、数値提出の必要性を説明しつつ、事業部側が提出しやすいフォーマットへ改変。親会社が使用している Reconciliation や SOX のレポーティングシステムを導入し、透明化を図った。さらに、事業部側のマネジメントに対しても会計や税務に関するコンプライアンスの意識を高めてもらえるように説明会を実施した。

以上のような業務の見直しを通じて作業効率を高め、数値のつながりも明確化したため、担当する各人の業務の理解

が深まった。また、経理業務全般をマニュアル化したことにより、知識の共有化が図れたため、新しいメンバーの参加も容易になり、その結果、チームメンバーのモチベーションも高まり、常態化していた残業も減少することとなった。

【担当した当社のプロフェッショナル】

監査法人、税理士法人を経て、クライアント常駐型のサービスを行うコンサルティング会社にて日系企業から外資系まで多数のプロジェクトを経験。税理士。

3.2 職務代行者として経理部マネジャーの役割を果たすとともに、業務改善と業務標準化を実施

【クライアント】

欧州上場企業日本子会社（化学工業）

経理部

【経緯／状況】

親会社に対する月次決算締めとレポート締めの日程が厳しく、経理部員は毎月月初に深夜労働を余儀なくされていた。残業過多で離職率も高く、チームのモチベーションが維持しにくい状況であった。そのような折に経理部マネジャーが退職し、マネジャー職務の代行に加えて、月次決算の早期化も併せて改善をしたいという依頼があった。

【当社の対応】

月次決算の遅延原因を解消

マネジャーとしての日常業務を遂行しながら現状業務の分析を実施し、月次決算のボトルネックになっている複数のポイントについて、改善に向け次の対応を行った。まず、経理業務のマニュアル整備と業務標準化による属人化の解消を実施。これにより、一人が病欠したり業務の遅れがあったりしたときに、周囲のサポートによりリカバリーができる体制となった。次に、経理部と予算部門の事前情報共有を実施。経理部が予算を事前に把握しておくことで、実際の処理の準備と心構えができるようになった。また、予算部門からの質問はその都度受けるのではなく、質問・回答フォーマットを作り、タイミングを決めて一括して質問を受けることで、月次決算過程での業務の効率化を図った。

社内の申請書や提出物のルールを見直し、遅れの原因を排除

仕入部門への事前経理サポートを実施した。これまでは、仕入部門で毎月数字を合わせることに四苦八苦し、売上原価と棚卸資産が確定せず、その締切スケジュールを大幅に超過し、月初になってから経理部門のリソースを多大に割いている状態だった。これを改善すべく、経理部員の持つノウハウを月中から仕入部門に注入し、仕入部門の数字合わせの迅速化と締切順守を推進。これにより、経理部員は月初に経理が本来やらなければならない月次決算対応に集中できるようになった。そして全社に対しては、申請書や提出物のルールを見直し、締切順守協力の依頼などを行い、月次決算が遅れる原因を極力排除した。

これらの施策を講じたことにより、改善に着手して数カ月間に、深夜まで続く月初の月次決算締め対応は徐々に緩和され、毎月の深夜残業もなくなったことで経理部員の負担が軽減。ある小さな子供がいる部員からは、「残業等で心身ともに大きな負担がかかっていたものが和らいだ」とのフィードバックをいただいた。月次決算とレポートの締めも、余裕を持って達成できる状態となり、大変感謝された。

【担当した当社のプロフェッショナル】

経理財務を専門とするが、それ以外の業務管理、総務・人事・労務、法律、IT、経営企画等と、管理部門のほとんどの分野の業務経験を持つ。事業会社ではコントローラー、経営企画室長、管理本部長、CFO として活躍し、課題解決・改善・改革業務を得意とする。経営学修士。

4. PMI（買収後の統合作業）

PMI 業務は、戦略や業務の統合を行っていくこととなりますが、事業戦略のシナジー創出シナリオの前提が変わり、見直しが必要となることがあります。また、被買収企業とのカルチャー差異、コミュニケーション不足、重要人材の流出など、困難な状況に直面することも少なくありません。不安定な環境だからこそ、当社のコントラクトパーソネル（CP）サービスのような、外部の信頼できるパートナーに依頼するという方法もあります。

以下は、グローバル企業が日本の国内企業の買収を行った後の、統合業務のプロジェクト事例です。



4.1 PMI 案件にて事業戦略の修正、統合プランの作成と進捗管理、会議体の運営など、プロジェクトマネジャーとして統合業務をリード

【クライアント】

米国上場企業日本子会社（医療機器製造業）

【経緯／状況】

米国系グローバル企業の日本法人による日本のローカル企業買収後の統合業務を実施するにあたり、社内の慢性的人材不足に加え、外部から招聘していたプロジェクトマネジャーが急な契約終了となったため、当社に統合業務のプロジェクトマネジャーができる人材の依頼があった。買収された企業はローカル企業であったこともあり、業務で英語が使えるメンバーが少なく、語学力も必須要件であった。

【当社の対応】

クライアントのプロジェクトチームの一員として統合業務に従事

米国親会社のメンバーが参加するグローバル会議体の運営をサポートするとともに、日本のローカルメンバーが参加する会議体の運営もリード。デューデリジェンスのフェーズで入手不可能であった追加情報にもとづき、薬機法など日本特有の法規制を加味して詳細な統合プランを作成し、親会社の承認も得てその進捗管理を行った。事業戦略については、シナジー仮説の再検証を行い、戦略の修正と立案を行った。また、米国親会社の依頼にもとづくタスクを実行するとともに、米国親会社へのタイムリーなレポートを心掛けた。

社内外のサポートを実施して、米国親会社とのコミュニケーションも円滑化

統合の影響を加味した年度予算の作成サポートのほか、本社やロジスティクスなどの拠点統合のための外部ベンダー調整業務、経理財務・人事総務・ロジスティクスを中心とした各部署において、プロジェクトのために発生した追加業務のサポートなどを実施。結果として、前任のプロジェクトリーダーの業務をリカバリーできただけでなく、プロジェクト会議体運営・統合プランの実行サポートを通じ、経営トップのリーダーシップ維持・強化にも貢献。米国親会社とのコミュニケーションも円滑化が図れ、従業員が現状業務を維持しながら統合タスクをタイムリーに実行するという目標も達成できた。

【担当した当社のプロフェッショナル】

大手監査法人を経て、東証一部上場会社、外資系企業にて経理業務やマネジャーとしての経験を積む。日本の会計・税務だけでなく、IFRS（国際会計基準）や US-GAAP（米国会計基準）にもとづく海外の子会社管理、および海外の親会社へのレポート、PMI（買収後の統合作業）なども扱う。数多くの会計システムのユーザーでもあり、導入プロジェクトにも関与。公認会計士。

4.2 買収により外資系資本となった独立系オーナー企業の PMI の中で、意識改革と決算早期化を達成

【クライアント】

米国上場企業日本子会社（広告業）経理部

【経緯／状況】

独立系オーナー企業から外資系資本に変わった後の PMI（買収後の統合作業）で、それまでは「月次決算を期日に締める」という意識が低かったが、上場外資企業の連結子会社になったことで、月初の 3～4 営業日で月次決算を締める必要性に迫られ、当社に依頼があった。経理部の人員も最小限であったため業務が遅れに遅れ、月次決算確定まで数カ月の遅れが発生していた。また、予算に対する厳格なコミットメントを求められる環境への対応も必要だった。

【当社の対応】

決算業務の遅れの原因を分析して改善

まずは数カ月分の遅れを取り戻しつつ、月次決算に期間を要する原因を分析。その後は、問題解決のため、「売上や売上原価の早期確定」「書類提出の締切順守」「社内だけでなく得意先や仕入先などを巻き込んださまざまなルール策定」「申請書フォーマットの整備」「業務の流れの簡素化」といった施策を順次行った。以上を経理部門に限らず、全社プロジェクトとして各部署への協力を求めた。

決算業務を早期化させて組織体制を変革

月次決算確定までの締切日の目標を段階的に引き上げ、最終的には月初の 2 営業日で月次決算のレポートができるまでに改善した。これにより、実績が早めに確定することで、財務会計だけでなく、「予算や予実分析などの管理会計の精度が上がる」という想定外の副次的効果をもたらすことができ、外資系グループの一員として達成しなければならない厳格なコミットメントや予算を作成できる組織体制へと、変革を遂げることができた。

【担当した当社のプロフェッショナル】

経理財務を専門とするが、それ以外の業務管理、総務・人事・労務、法律、IT、経営企画等と、管理部門のほとんどの分野の業務経験を持つ。事業会社ではコントローラー、経営企画室長、管理本部長、CFO として活躍し、課題解決・改善・改革業務を得意とする。経営学修士。

5. ERP 導入支援

ビジネスパフォーマンスを高めるためにグローバル規模での ERP 導入が行われていますが、実現までには多くの課題があります。

ここでは、外資系企業における、グローバル主導の ERP 導入プロジェクトの事例を紹介します。日本特有の商習慣の問題、複数の会計基準への対応、グローバル本社との調整など、多くの会社で直面する課題を克服した事例です。



5.1 Oracle EBS の導入第 1 フェーズにて勘定科目やコード体系の作成、日米の会計基準（US-GAAP・J-GAAP）への対応、業務プロセスの見直しとマニュアルの作成を主導

【クライアント】

外資系企業日本子会社（家電製品などの卸売業）

【経緯／状況】

会計システムを Oracle EBS へ切り替えるプロジェクトが本社主導で実施されていたが、プロジェクトが開始された直後に経理部門のキーパーソンが退職したこともあり、日常のオペレーションに影響を与えず、ERP 導入を確実に実行できる人材の確保が喫緊の課題であった。会計のみならず税務および ERP システムにも精通し、かつ社内およびアジアパシフィック本社ともスムーズにコミュニケーションがとれる人材を希望していた。

【当社の対応】

US-GAAP・J-GAAP の勘定科目の紐づけで自動計上を実現

旧会計システムは、すでに 10 年超の使用期間を経ており、使用していない勘定科目や内容が不明の勘定科目およびコストセンターコードが多数存在していた。まずはこれらを整理し、新たな勘定科目体系、コストセンターコード体系を作成するところから着手。同社では、グループポリシーである US-GAAP（米国会計基準）に従って会計を行っており、かつ国内においては会社法監査のため、J-GAAP（日本会計基準）での財務諸表も作成していた。

Oracle EBS で US-GAAP と J-GAAP の 2 つの会計処理を行うため、両方で会計処理が異なる項目を洗い出し、US-GAAP から J-GAAP への勘定科目のマッピングを実施。これにより、基本的には US-GAAP で計上すれば J-GAAP への計上も自動的に行われ、両方で差異がある処理のみ、2 つの仕訳を投入すれば足りる状態とした。また、US-GAAP と J-GAAP の会計処理の差異リスト、および J-GAAP 会計ポリシーも作成した。

独自の業務システムとデータの連動にも着手

同社は、独自開発の受注管理システムを使用しており、ここから Oracle EBS に売上データが正しく連携しているかのチェ

ックを行うため、製品カテゴリー別の売上高の出力確認や UAT（User Acceptance Test）に参加し、レビューを実施。そのほか、経理部のキーパーソンの退職により一部の業務プロセスが曖昧な状態になっていたため、それらの業務プロセスを見直し、マニュアル作成および引き継ぎ作業を行った。

また、経理業務のアウトソーシングベンダーからの質問対応も実施。Oracle EBS 導入の第 1 フェーズとしては、基本機能の導入に絞って進めてきたが、これをスケジュールどおり完了することに貢献できた。勘定科目体系およびコストセンターコード体系はシンプルになり、クライアントからは「使い勝手が向上した」という声をいただいた。引き続き、第 2 フェーズである上流の業務システムとのデータ連携の強化に取り組んでいくことになっている。

【担当した当社のプロフェッショナル】

大手メーカーにて生産管理、サプライチェーンマネジメント構築に従事。また、BIG4 監査法人にて業務改善コンサル、内部統制、IFRS（国際会計基準）導入コンサルを経験。さらに外資系企業、国内ベンチャー企業などでコントローラー（経営管理）、ファイナスマネジャーを経験後、当社に入社。税理士、米国公認会計士。

5.2 ERP 導入に際し、日本特有の商習慣をグローバルで定義された新システム内で処理するため、経理プロセスの見直しと合理化を図りながら最小限のカスタマイズで実現

【クライアント】

外資系企業日本子会社（小売業）
ファイナンス部門

【経緯／状況】

グローバル主導の ERP 導入プロジェクトを、アジアパシフィック地域においては日本法人が先行して導入することとなったが、慢性的な専門性を持った人材の不足もあり、会計とシステムの両方に専門性のある人材を希望して当社に依頼があった。

【当社の対応】

グローバル仕様のシステムをローカライズして導入

グローバルと日本との要件のギャップ分析を実施し、日本特有の商慣行にもとづいた取引をグローバルで定義された新システム内で処理する方法を検討。また、グローバルで作成されたテストシナリオのローカライズを行った。Mock Test（データ移行のテスト）や SIT（システム導入のテスト）の実施、問題点のとりまとめを行い、日本の経理プロセスの見直しと合理化をしながら、グローバル仕様の新システム導入を最小限のカスタマイズで実現。

プロジェクトの期間中、日本チームメンバーの進捗をとりまとめ、米国親会社へタイムリーに進捗を報告。また、中国・香港など、これからシステムを導入するアジアパシフィック他法人とのあいだで情報を共有した。導入後は、決算業務のサポートを行ってプロジェクトを完了した。

【担当した当社のプロフェッショナル】

大手監査法人を経て、東証一部上場会社、外資系企業にて経理業務やマネジャーとしての経験を積む。日本の会計・税務だけでなく、IFRS（国際会計基準）や US-GAAP（米国会計基準）にもとづく海外の子会社管理、および海外の親会社へのレポート、PMI（買収後の統合作業）なども扱う。数多くの会計システムのユーザーでもあり、導入プロジェクトにも関与。公認会計士。

6. リモートワークのための業務改善とコミュニケーション

リモートワークの環境下では、従来の手法による業務管理やチーム仕事、対面での頻繁なコミュニケーション、部下の指導といったものは困難となります。マネジメントはタイムリーで適切なタスクの振り分けや指導・相談・報告システムの構築、オンラインミーティングの効果的運営などが重要になるとともに、自律的に仕事を進めることができる人材、また業務を任せられる専門性を持った人材が必要となります。



ここでは DTPP のコントラクトパーソネルであるプロフェッショナルを有効に活用、職務代行者として、また業務を見直しタスク中心にプロセスを再構築、そしてリモートワークにあったコミュニケーション方法の確立をした企業の事例を紹介します。

6.1 財務経理マネジャー職務の代行： 100%リモートワークでの対応

【経緯／状況】

クライアントは小売業。コロナ禍での緊急事態宣言発令直後に財務経理マネジャーとスタッフが退職。月次経理業務、年度末決算業務、税務申告関連業務に加え、親会社へのレポートの遂行が急務であったが、全ての業務においてリモートワークでの対応が必要とされた。さらに、新たに入社したメンバー2名は入社後1週間程度かつ業界未経験の状況であり、当社に財務経理マネジャー職務代行の依頼があった。

【当社の対応】

小売業の実務経験も持つ公認会計士を担当者として配員。入社後間もないチームメンバーをトレーニングしながら100%リモートワークで月次決算、年度末決算業務を遂行。タイトなスケジュールの中で期中経理処理の確認・修正、業務プロセスの効率化・再構築を行うとともに決算業務・親会社へのレポートを実施。さらに、年度末決算業務完了後、後任の財務経理マネジャーへの引継ぎを行った。

【担当者からのひと言】

コロナ禍以前から日常的にリモートワークによる業務を経験していたことから、リモート業務はスムーズに進めることができたが、実施にあたっては以下を留意した。

- メール数が多くなりがちのため、タイトル・本文の内容は明瞭簡潔に記載し、キャッチボールの数を少なくする
- エクセルなどで作成した資料は、なるべく口頭での説明が不要なレベルまで明瞭な形で作成する
- Web 会議ツールをいつでもどこでも使えるように準備しておく
- 緊急度・重要度に応じて、メール・電話・チャット・Web 会議ツールの使い分け・組み合わせを工夫しながら業務を進める
- 議題の緊急度・重要度に応じて、Web 会議ツールの参加者を考慮する。エスカレーションが必要な案件については上位者を巻き込んで会議を設定する

- コミュニケーションをとる相手の勤務可能な時間帯について留意しながら日々のスケジュールリングを行う
- 日次・週次ベースで決まった時間帯に、報告・情報共有のためのタッチベースの時間を設定する

【担当者プロフィール】

大手監査法人を経て、東証一部上場会社、外資系企業にて経理業務やマネジャーとしての経験を積む。日本の会計・税務だけでなく、IFRS（国際会計基準）や US-GAAP（米国会計基準）にもとづく海外の子会社管理、および海外の親会社へのレポート、PMI（買収後の統合作業）なども扱う。数多くの会計システムのユーザーでもあり、導入プロジェクトにも関与。公認会計士。

6.2 日常経理業務の支援と業務改善： オンラインミーティングでファシリテーターとして業務を再構築

【経緯／状況】

クライアントは金融業。マネジャーの退職、コロナ禍での採用活動の鈍化やリモート業務へのシフト等が重なり、社内における財務諸表作成、月次レポートなどの経験者が不足、部門業務に支障をきたす状況となったため、日常業務の支援と業務改善のため当社に暫定マネジャーおよびメンバーの2名のプロフェッショナルの派遣の依頼があった。

【当社の対応】

一部電子化できていない書類や処理等に関しては、出社とリモートの両面での対応が必要であったが、Web 会議アプリ等を使い、国内外の関係会社より月次で報告を受け、決算財務データの分析および検証、そして関係各社へフィードバックを行うなど、日常業務を支援。また、オンラインにて横断的な定例ミーティングを開催、非効率な業務や特定の少数メンバーのみが理解しているような業務、リモート化の障害となっている業務を明らかにし、現状の月次連結業務の質・レベルに対する評価をまとめ、問題点の改善の提案をしたうえで、標準手続きを構築しマニュアルを作成、知識の共有を図り、後任者へ業務の引継ぎを行った。

【担当者からのひと言】

マネジメントと実務担当者をつなぐマネジャーが不在であったこともあり、両者が把握している情報レベルにギャップが存在していた。当社担当者が暫定マネジャーとして、両者からヒアリングし、業務の現状把握、To-Be モデルの構築、ギャップ分析等を取りまとめていった。オンラインミーティングでは「発言しづらい」、「意図を伝えるのが難しい」等の問題が起こりがちであるため、発言や議論を整理し、状況を可視化するなどファシリテーションが益々重要となるが、社内の利害関係がない中立的な立場であったこともあり、ミーティング中はファシリテーターの役割に徹し有効に機能できた。

【担当者プロフィール】

（暫定マネジャー担当）アウトソーシング会社、税理士法人等で、会計、税務、給与計算、社会保険手続、オンサイトのアウトソーシングサービスを提供する経験を有す。（メンバー）金融機関を中心に財務会計の豊富な経験を有す。

6.3 決算業務支援： 毎日の小規模・短時間のオンラインミーティングで情報を共有

【経緯／状況】

クライアントは東証一部上場製造業。コロナ前に1名退社し業務がひっ迫しているところに、コロナ後にさらに1名退社。決算業務直前期であったこともあり、採用をする時間的猶予もないため、当社に決算業務のための補充人員の依頼があった。

【当社の対応】

事業部からの資料の取りまとめ、子会社からの情報収集をして決算に必要な資料の作成を担当。メンバーとの十分な信頼関係を築く前にリモート業務が開始されてしまったため、チーム全体でのオンラインミーティングとは別に業務の直接の関係者で進捗や問題点の共有など状況をアップデートするために小規模のオンラインミーティングを毎日 30 分程度実施。書類や業務の承認プロセスについても、どのように行えばオンラインで網羅性・透明性を担保しながら進められるかの話し合いを行い、ペーパーレス化を促進した。

【担当者からのひと言】

リモートの環境下であったため、クライアントのメンバーの一員としてコミュニケーションを重視し、いち早くクライアントの状況を把握、クライアント先のツールを使いこなし、自律的に動くことを心がけた。また、出社が必要な業務を行う際には、他のスタッフの出社が必要となるタスクもあわせて遂行するなど、効率性を意識して対応した。

【担当者プロフィール】

監査法人、税理士法人を経て、クライアント常駐型のサービスを行うコンサルティング会社にて日系企業から外資系まで多数のプロジェクトを経験。税理士。

6.4 業務プロセス改善：業務の見える化とリモートワーク下での効率化を推進

【経緯／状況】

従業員約 300 名の外資系メーカーで、経理部門に 10 名程度が従事。コロナ前に経理部門のリーダーが転職したため、一部の業務プロセスに関して、「なぜそのような業務を行うのか」の部分が不明確な状態に陥っていた。コロナ禍でリモートワークを行うこととなり、誰がどのような業務を行っているのかがますます見えにくくなったため、リモートワーク下での業務の整理と効率化が必要と判断。本プロジェクトを推進できるリーダー人材の採用を検討し面接を実施したものの経験値の低いリモートワーク環境下で機能するかどうかは未知数であり、採用することのリスクを考え、当社に依頼。

【当社の対応】

各業務担当者からヒアリングを行うとともに、過去の資料を調査し、目的と概要を明示したプロセスマップにまとめ、業務の見える化を実現した。また、郵送されてくる紙のベンダー請求書の情報を ERP システムに入力する処理を行っていたため、リモートワークの状況下でも請求書を開封するため頻繁に出社する必要があり、非常に非効率な状態であったため、ベンダーに PDF 化を依頼、email での送付に切り替え、リモートワークで対応できるようにした。今後引き続き ERP の在庫管理機能、固定資産管理機能などを有効利用し、リモートワークに合った業務効率化を推進していくこととしている。

【担当者からのひと言】

自身のリモートワークの経験、そしてコンサルティングと実務者としての多数のプロジェクト経験を活かし、また ERP と会計の専門的知識をフルに活用して対応した。リモートワークの状況で生じるコミュニケーション不足の解消のため、オンラインランチミーティングやオンライン忘年会等の開催などを実施した。

【担当者プロフィール】

大手メーカーにて生産管理、Supply Chain Management 構築に従事。また、Big 4 にて業務改善コンサル、内部統制、IFRS 導入コンサルを経験。さらに外資系企業、国内ベンチャー企業などで Controller、Finance Manager を経験後、デロイトトーマツ入社。税理士、米国公認会計士。

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ リスクアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ グループ合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 30 都市に約 2 万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、www.deloitte.com/jp をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”) のひとつまたは複数指します。DTTL (または“Deloitte Global”) ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてののみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける 100 を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを提供し、Fortune Global 500® の約 9 割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの改革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来 175 年余りの歴史を有し、150 を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの 45 万人超の人材の活動の詳細については、www.deloitte.com をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。また DTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTL ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2024. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301