

# コンサルティング

グローバル・ファイナンス・オペレーション

## BPRを問い直す～グローバル深化の時代における ファイナンスオペレーションのあり方(上)

デロイト トーマツ コンサルティング(株) ひ お き けい す け 日置 圭介  
か が わ あ き ら 香川 彰

### 1. はじめに

BPR (ビジネス・プロセス・リエンジニアリング) は、1993年にマイケル・ハマーとジェームス・チャンピーが出版した『リエンジニアリング革命』という著書において発表された経営手法であり、一般的には「業務改革」と翻訳されている。彼らによると、BPRとは「コスト、品質、サービス、スピードのような重大で現代的なパフォーマンス基準を劇的に改善するために、ビジネス・プロセスを根本的に考え直し、抜本的にそれを再設計すること」と定義されている。

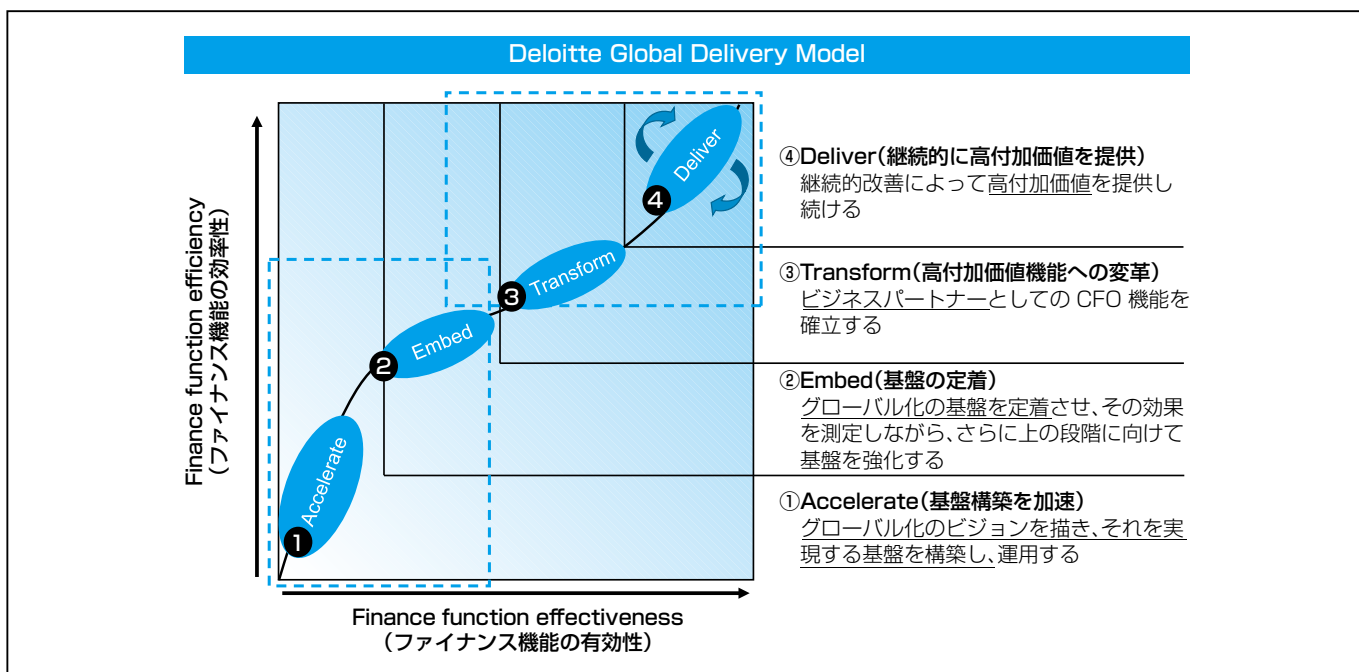
日本では、1990年代後半から2000年代前半にERP (エンタープライズ・リソース・プランニング、経営資源の統合管理) とともに注目された、ある意味「古い」手法であり、いまさら、という感をもたれるかもしれない。もしかすると中には、「うんざり」とされる方もいよう。

何故か。バブル崩壊後の失われた10年の最中、立て直しを掛けた施策の1つとして、日本企業は

業務改革に精力的に取り組んでいた。しかしながら、BPRという「思想」よりもこれを具現化する1つの手段と言われたERP「パッケージ」の導入が先行し、本来業務効率化を実現するために必要なBPRが十分になされないままにIT主導のアプローチがとられ、さらにはそのERPパッケージの導入自体も失敗するケースが散見された。

当時の代表的なBPRへの取組みアプローチは、「服に体を合わせる」または「靴に足を合わせる」という言葉が表していたように、「ERPパッケージに既存業務を合わせる」という発想であった。勿論、適用できるプロセスや機能は少なからずあり、実際にパッケージの「標準」を採用し、一部業務効率化を実現している企業もないわけではないが、そもそも海外で考案された「ベストプラクティス」が日本企業に適用できるのかという懸念を持ちながらも、真に最適化されたオペレーションを実現するために、自らを自発的に変革することもできず、道半ば、に陥っている企業が未だ多いのではなかろうか。

図表1 CFO組織進化の道筋



更に悪いことに、目に見える業務効率化の効果、すなわち、コスト削減効果を顕在化させるために、CFO機能を含むバックオフィス機能に従事する人員が、業務が十分に整備されていない中で削減され、業務の品質、効率性ともに「人依存」になっている傾向もみられる。日本人だからこそ何とか持ち堪えているものの、今後グローバル化が更なる深化をみせる中、果たしてこのままの状態でのよいのか、大いに疑問である。

そこで本稿では、企業が業務最適化を実現していくための経営手法であるBPRについて、グローバル化が深化している環境下におけるファイナンスオペレーションのあり方という観点から問い直し、課題を再整理した上で、実現の方向性を考えてみたい。本稿は上、下の二部構成とし、今回はグローバルレベルでBPRが求められている背景やCFO組織が果たすべき重要な役割であるファイナンスオペレーションにおけるBPRの意義、そして、それを実行する際の進め方の概略を述べたい。

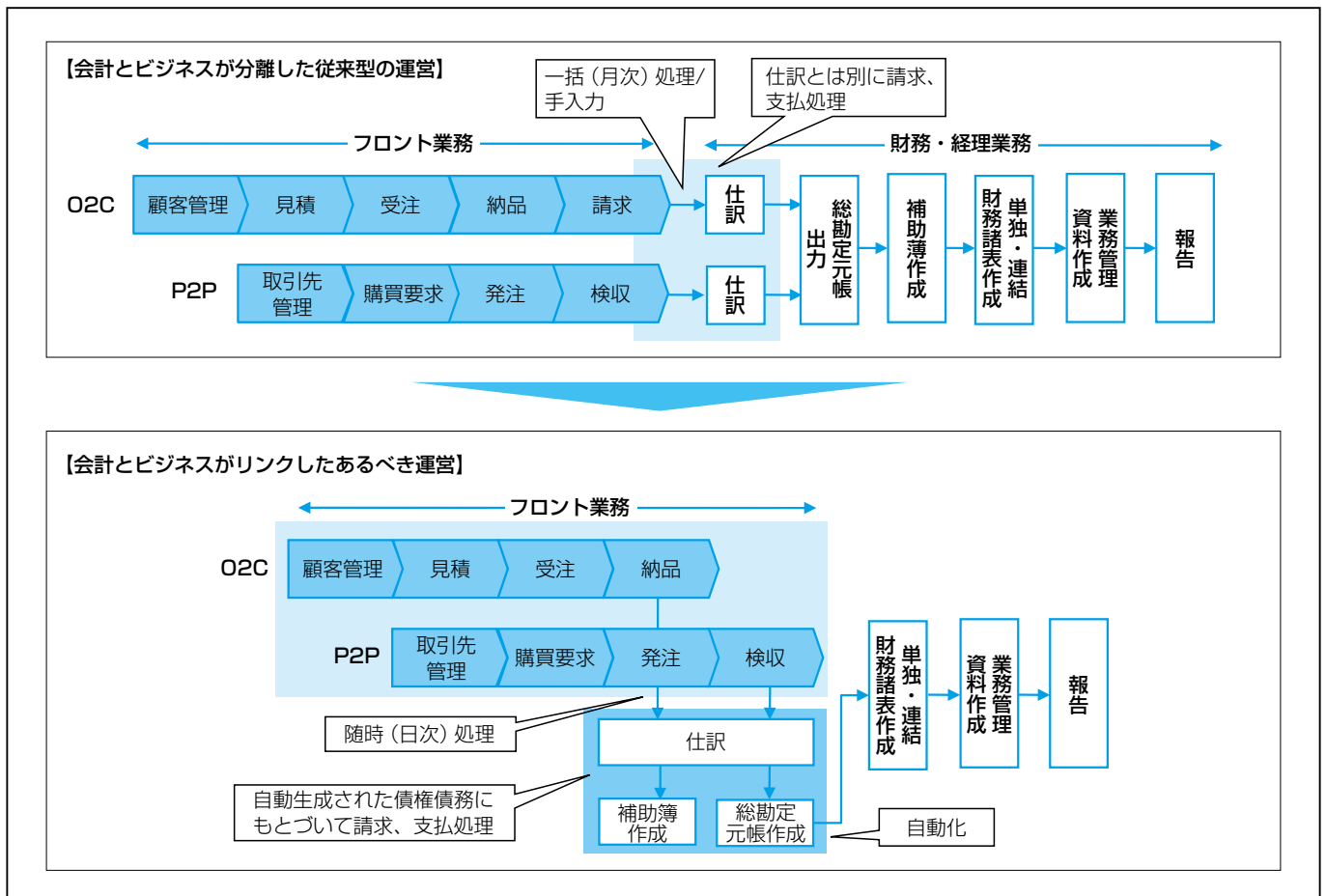
なお、本稿における意見は筆者らの私見である旨、あらかじめ断っておく。

## 2. グローバルレベルでBPRが求められている背景

先の金融危機からの回復過程において、日本企業を取り巻く経営環境のグローバル化は更に進んでいると言えよう。BRICsやそれに続き新興国の経済発展が目覚ましく、世界経済の回復を牽引しており、これまでそれほど海外進出していなかった業界・企業も、中長期的な成長だけでなく、足元の景気にもなかなか期待できない日本市場から飛びだし、海外に事業展開する動きが拡大している。「アジア内需」はこのような企業活動を象徴している言葉の1つではないだろうか。また、日本企業にとっては、低金利・円高を背景として、今のところ日本国内における資金調達が有利な状況ではあるが、グローバルにビジネス活動を展開していく上では、今後の環境変化を見据えながら、世界の主要な、場合によって、各国の資本市場との対話も想定しておく必要がある。昨今のIFRS適用に向けた動きはこの文脈で捉えることもできるのではないだろうか。

一方、日本企業の内部に目を向けてみると、これまでのグローバル展開上の経緯から、組織及びオペレーションが細分化・分散化され、財務・経理領域においても、①業務の標準化やインフラの共通化が

図表2 部門を跨った業務・情報連携



進まず、非効率な状態が温存されている、②勘定科目等、コード類の標準化が進まず、連結数値を精度高く、かつ、タイムリーに把握できない、③その帰結として、経営が期待する情報が提供できていない、といった課題を抱えていることが多く、昨今の経営環境がこの傾向に拍車をかけている。

このような課題に対応するために、昨今、日本企業でも、グループで標準化できるルールや機能は統一化、共通化し、業務効率化や情報力強化を図り、さらには、事業や制度の変化に柔軟に対応できる経営基盤の構築をも目指す取組みが見られるようになってきた。

このような企業行動を表わすものとして、デロイトでは、CFO組織がグローバルな経営環境で戦える組織へと進化する道筋を「グローバル・デリバリー・モデル」として定義をしている（前々頁図表1参照）。この進化の道筋において、BPRは、ファイナンス機能をグローバルレベルで最適化することによって、CFO組織の高付加価値化含むグローバル経営基盤の構築に資する施策の1つとして位置付けることができる。

今、日本企業においては、グローバル化が進む経営環境の要請と自身の現状の課題から、今後のグローバル競争で生き残るための強い企業体質実現に向けた、グローバル経営基盤の必要性に気づき始めている。そして、その第一歩として、グローバルレベルでのファイナンスオペレーションのBPRが注目されているのである。

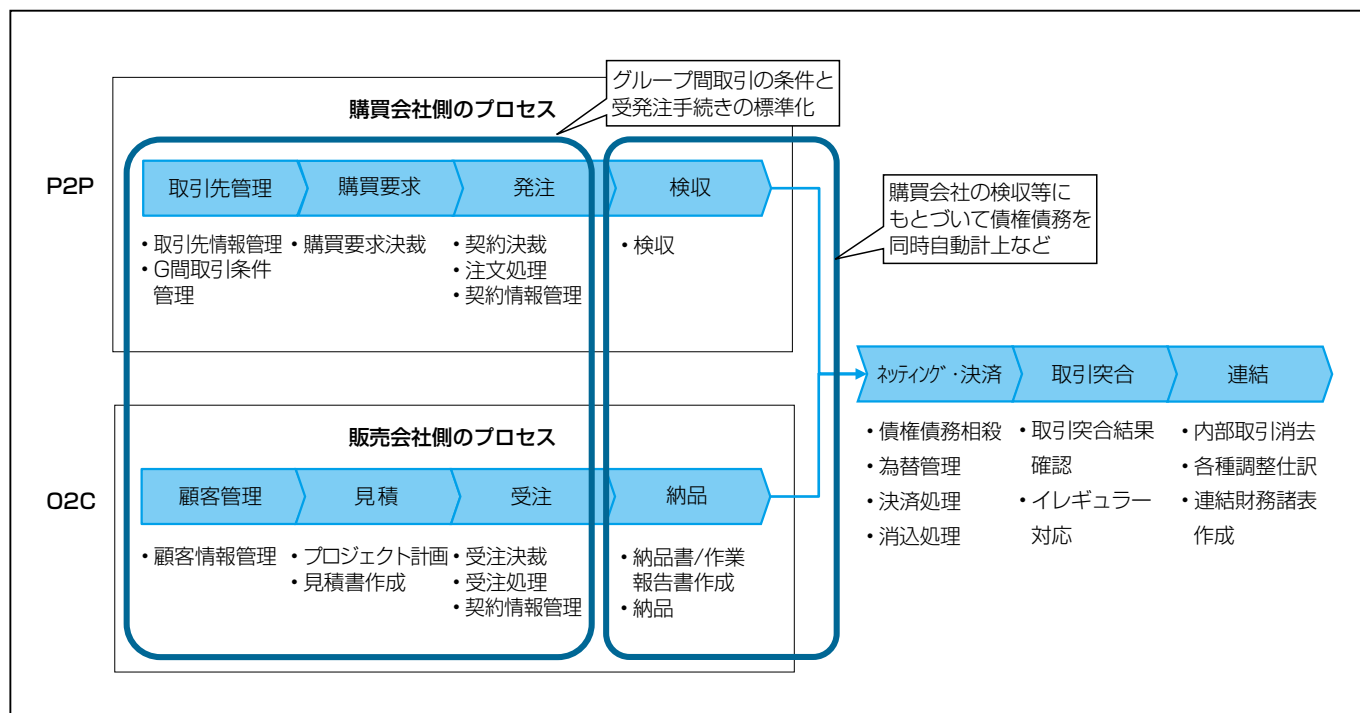
### 3. ファイナンスオペレーションにおけるBPR

従来、ファイナンスオペレーションのBPRといえば、債権管理、債務管理、決算といった財務・経理領域の業務が対象となることが多かった。実際、個社レベルでの財務・経理領域を対象にした業務改善は精力的に取り組みされており、個別視点から見ると効率化されていることも少なくない。しかし、企業全体のオペレーションを俯瞰した場合に、グループ会社間連携と業務領域間連携が両者共に弱く、結果的に、全体として見ると非効率性が温存されていることが多い。

昨今のグローバル化が進む経営環境において、真に意義あるファイナンスオペレーションを実現するためには、財務・経理領域に閉じた既存の考え方を捨て、企業グループ全体を視野に入れてファイナンスオペレーションのBPRに取り組む必要がある。

ファイナンスオペレーションは、事業活動によって発生する取引を会計ルールに基づいて記録し、資金を管理する、といった性質の業務であるため、そのフロントにある事業ラインの販売、購買プロセスと不可分の関係にある。したがって、リエンジニアリングの名の通りの抜本的な改革を実行しようとした場合には、ファイナンスオペレーションの一部を構成する債務管理、債権管理と事業ラインの購買、販売を結びつけ、“購買から支払いまで”（Procure to Pay：P2P），“販売から回収まで”（Order to Cash：O2C）を一連のオペレーションとして最適化をすることが求められる（前頁図表2参照）。

図表3 会社を跨った業務・情報連携



また、グループ内部の取引は最終的な価値創造に向けて付加価値を付けていくプロセスとして必要であるが、それに伴う受発注や会計処理といったオペレーションは、それ自体としては価値を生み出さないため、極力簡素化することが求められる（前頁図表3参照）。

CFO組織が主管するのは財務・経理領域であるため、その中の個々の作業を効率化するという地道な取組みも必要なことではあるが、ファイナンスオペレーション全体を抜本的に改革し、効率化するためには、グループ全体のオペレーションを視野に入れ、他の業務領域やグループ会社との連携を強化していくことが求められており、そのことこそが、ファイナンスオペレーションのBPRの要諦となっている。

#### 4. グローバルBPRの進め方

では、グローバルレベルでのファイナンスオペレーションのBPRは、どのように進めれば良いのだろうか。ファイナンスオペレーションのBPRを実施していく際に持つべき視点には、

- 制度・業務プロセス・情報の標準化→「標準化」
  - マニュアルオペレーションを廃し、処理を自動化するシステム化→「自動化」
  - 業務処理を担当するリソースをグループ内で有効活用するために業務を集中化→「集約化」、
- の3つがある（図表4参照）。

これらの視点には、必ずしもこの順序で実施しなければならぬという決まりはないが、ある程度、有効な進め方がある。それは、「標準化」、「自動化」、

「集約化」の順番に取り組むということだ。その理由としては、①究極の効率化は人の作業をシステムによって置き換える（自動化）ことであり、②この自動化をなるべく低コストで実現するためには、システム設計にバリエーションが発生しないよう処理対象を定型化（標準化）することが望ましく、③共通的なシステム基盤上で実施される業務を極力効率的に処理するために集中型での業務オペレーションのあり方（集約化）を検討するのが論理的だからである。

しかし、実際の各社の取組みを、「標準化」、「自動化」、「集約化」の3つの視点から分析をすると、その取組み順序はさまざまである。

欧米のエクセレントカンパニーでは、BPR以前に業績不振に陥った企業も多く、根本的な立て直し策の一環として、徹底的な標準化からスタートし、その上で共通システムの導入を進め、徐々に業務を人件費単価の安い地域に移転すると同時にグループレベルでの集約化を図り、コストの面からみても効率的な業務を築いている。そして、グローバルレベルでの最適化を実現すべく、継続的なBPRに取り組んでいる。つまり、定石を踏んでいるといえる。

一方、日本企業では、積極的にBPRに取り組んでいる企業においても、まずは集められるところから集めるというケースが多いように思われる。その前提として、システムがある程度共通化している、または共通化しながら進める必要があるが、抜本的な標準化の後に実施しているわけではないため、この時点で効率化は実現していない。さらには、集約後の業務を効率化するためのBPRへの取組みもなかなか進められないままにあり、グローバルに最適化された業務の実現からは程遠い状況にある。

勿論、今の業務を変えることへの抵抗感はあるだろうし、部門間や関係会社間の連携が「不得手」のため、自発的なグループ標準化を進められないということもあろう。だがその一方で、制度対応など外部からの要請が増え続ける中、限られた陣容で業務を回していくだけでも手一杯の状況であり、また仮に、オペレーション改革に向けたBPRに着手すべく企画策定したとしても、バックオフィスが故に十分な予算手当がなされない傾向もある。さらには、グローバルレベルへの昇華を考えた場合に必ず問題となる日本語対応をどう考えるのかなど、さまざまな制約がある。

これらの制約を認識した上で、日本企業がどのようにしてグローバルレベルのBPRを進めて行くべきなのか、「標準化」、「自動化」、「集約化」の3つの視点を用いて、次回一步踏み込んで考えてみたい。

図表4 グローバルBPRの進め方

	標準化	自動化	集約化
施策の説明	業務ルール・プロセスを簡素化、標準化することにより、なすべき処理を削減する	システム化による処理の自動化によって、人的工数を低減する	処理を集中実施することにより、リソース効率を高める（業務当り単価を低減する）
施策例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ統一会計基準整備（IFRS対応等）</li> <li>・勘定科目等、コード体系統一（連結経営管理等）</li> <li>・グループ標準業務プロセス整備（内部統制等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上流（販売、購買）システムからのデータを基にした仕訳自動生成（ERP導入等）</li> <li>・グループ間取引の自動処理（自動仕訳、相殺消去、連結会計システム構築等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SSC（シェアードサービスセンター）への業務集約</li> <li>・人員体制の見直し（コスト削減）</li> </ul>

## 5. まとめ

本稿では、日本におけるBPRを振り返り、ERPパッケージの導入が目的化したIT主導のアプローチによって、本来的な狙いであった抜本的な業務変革の実現が阻害される傾向にあったことを言及し、BPRの本来的意義を捉えなおすことを問題提起した。

そして、グローバル化が深化し、複雑性と不確実性が高まる中で、CFO及びCFO組織がビジネスパートナーとしての役割を十二分に果たしていくためには、グローバル経営基盤の一角となるファイナンスオペレーションの整備が喫緊の課題であり、グローバルレベルでのBPRの必要性を説明した。

現実にBPRを進める際にはさまざまな制約があり、簡単な話ではない。とはいえ、欧米のグローバル企業の中で、エクセレントカンパニーとして賞賛

されている企業では、10年、20年という単位でBPRに取り組み、グローバルレベルでの最適な業務のあり方を模索し、一部には実現している企業がある。これを単純に企業を取り巻く諸条件の「違い」として捨て置くのか、企業体質の「差」として認識し、全く同じように真似する必要はないものの、自社なりのゴール感とやり方でグローバルBPRを実行していくのかでは、未来は大きく変わるだろう。

そこで今回は、「標準化」、「自動化」、「集約化」の3つの視点からグローバルレベルでのBPRの取り組みについての重要論点を考察し、最適なファイナンスオペレーションの構築の一助となるべく議論を深めたい。

以上