

## BPRを問い直す～最適なファイナンスオペレーション構築に向けたBPRの進め方(下)

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

前号では、日本企業におけるBPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）を振り返り、IT主導のアプローチによって本来的な狙いが阻害されたことに触れ、その後、BPRを成功裏に実行するためのポイントとして、「標準化」、「自動化」、「集約化」の3つの視点を挙げ、概要を説明した。

2回目となる今回は、「標準化」、「自動化」、「集約化」それぞれの重要な論点について解説し、グローバルレベルで最適化されたファイナンスオペレーションの構築に向けた議論を展開する。

なお、本稿における意見は筆者らの私見であることをあらかじめお断りしておく。

### 2. 標準化

「標準化」とは、業務ルール・プロセスを定型化し、標準業務モデルを構築することである。標準化を実施すると、業務効率化に大きな効果があるシステムによる自動処理と共通システム化(後に説明する「自動化」)が可能になる。そして、この自動化が、リソースの有効活用と単価低減に向けた業務「集約化」の前提となる。その意味において、標準化はBPRの要諦であり、この取り組み如何によって「自動化」、「集約化」のみならず、本来的な狙いである「効率化」の度合いを決定すると言っても過言ではない。

これほどまでに重要な取り組みである標準化だが、実は日本企業は苦手としている。なぜならば、日本企業において真にグループ経営が意識され始めたのは、連結ベースでの情報開示が義務付けされた1997年以降であり、グループ各社は依然として独立した事業体として行動し、「会社」を単位とした個別最適を重視する姿勢が根強いからである。また、特に大規模な企業においては、各「部門」による分業化が進み、その部門間の業務や情報の連携が弱くなることも標準化の阻害要因となっている。

そして、経営環境のグローバル化が深化し、ビジネスのグローバル展開をさらに進める中、「地域・国」といった観点も、標準化を推進する際には、これまで以上に考慮する必要がある。

そこで以降では、これら標準化の「壁」になりうる「地域・国」、「会社」、「部門」を超えて、グローバルレベルでのオペレーション最適化を進めていくポイントについて考察する。

#### (1) 地域・国

地域や国をまたがると、法規制や税制、商慣行が異なるため、標準化は難しくなる。勿論、制度上の決まりであり、所与とせざるを得ない部分ではある。しかし、グローバルでIFRSが適用されると状況は少々変わる。例えば、会計処理オペレーションや帳簿の持ち方などを検討する際には、ローカル要件が依然残りつつも、グローバルで標準化できる余地は広がるため、これらをきちんと切り分け、「グループ連結」の観点を最優先した標準業務モデルを整理すべきであろう。

また、商慣行について、商品の販売をローカルの代理店に依存しているような場合には、ある程度現地の商慣行を考慮する必要があるが、グローバルで競争力ある商品を扱っているような場合には、統一取引基準の設定やディストリビューターの絞込みといった事業上の取り組みとあわせて請求・回収といった業務の標準化を進めることも可能だろう。

確かに実態を見ると、IFRS等によってグローバルレベルでルール統一が進みつつある一般会計や決算業務、また、集中購買がなされている購買・支払業務の標準化は比較的進めやすい一方で、さまざまなマーケット・顧客と接する請求・回収業務は一筋縄ではいかない面もある。したがって、一般会計、決算、購買、支払という比較的標準化が容易な業務から着手し、請求、回収といった業務については、法規制や商慣行が類似している地域や国単位での標準化を進める、というように可能なところから着手しておくことにより、標準化の範囲を拡大するにあたってのベースを整えるべきだろう。

#### (2) 会社

企業は基本的に、会社単位で活動をしているため、その単位で個別最適化がグループレベルでの標準化の壁となる。この傾向は、連結財務諸表の報告

義務付けがなされるまで単体中心の経営を実施しており、グループ経営のための仕組み（連結視点での各社の役割分担、業績評価等）が十分に整備されていない日本企業において特に顕著である。グループ内の各社はそれぞれに顧客、取引、財務情報を保有し、直接的に価値を生み出さないグループ内部の取引であっても外部と同等の受発注手続きやマニュアルでの連結相殺消去を実施し、業務が非効率なままとなっている。また、資金についても、各社それぞれに資金調達及び、決済をすることによって、余分なファイナンスコストを生んでいる。

しかし、グループ内の会社（特に子会社）は本来、親会社と「一体」のものであり、グループ間取引は内部での価値の移動でしかない。また、グループ内に遍在する資金も、株主からの出資を受け、その資金の運用を「委託されている」親会社が管理すべきものとする。この原則に立った場合、親会社は、グループ各社に「気を遣う」ことなく、グループ間受発注とグループ資金管理・決済のルール程度のこととは標準化すべきであろう。

例えば、グループ間受発注について、グループ内の受発注手続き及びコード体系を標準化することによって、グループ間取引の会計処理の効率化（仕訳の自動計上や連結相殺消去の自動化等）を図ることができるだろう。また、グループ資金管理については、グループ各社の口座保有方針や支払サイトといった資金管理や出納に関わる業務ルールの標準化を進め、トレジャリーオペレーションの集約化と効率化から始めていくことも可能だろう。グループ及びグローバルでの全体最適の観点から親会社がイニシアチブを発揮し、場当たりな対応にならないよう注意を払いながら、できることから順次着手していくべきだろう。

### (3) 部門

上流部門（営業、購買等）と下流部門（財務・経理）の業務プロセスや情報の流れの断絶が標準化の壁となる。

組織が小規模な間は、業務プロセス自体が比較的シンプルであるため、複数の業務をシームレスに連携することが可能だが、組織が大きくなるにつれ、各部門の機能が複雑化・高度化するとともに分業化が進む。そして、事業部毎に、さらには事業部の中の販売、購買といった各部門は、自身が顧客・取引先や案件を管理しやすいように業務プロセスや情報管理単位を定義し、場合によっては個別にシステムを整備し始める。その結果、事業部毎に販売、購買のプロセスが異なり、財務・経理プロセスと統一的な連携方法を定義することができなくなり、顧客への請求や取引先への支払の際に別途データ入力等の処理をしなくてはならないといった非効率な状態が生まれる。この状態は、下流の経理部門に対して伝

票処理の正しさを担保するためのチェック作業（証憑とシステム内のデータ照合等）を生じさせるとともに、月末・月初の業務処理量の増大によってパフォーマンスの低下をもたらす。

本来経理処理は、販売や購買といった上流プロセスで管理されている契約や納品・検収の情報が連携されれば、ほぼ追加の情報を付与することなく伝票処理できるものである。このことが会計処理の品質向上や効率化に寄与する部分は大きい。

部門をまたがった標準化はBPRの基本であり、できて当然と思われるようなところもある。しかし、実際の取り組みを見ると、自部門の業務は熱心に検討される一方、他部門との連携は、各システムのデータ項目のマッピングや連携方法、コード変換ロジックといったシステムインターフェースの検討ですまされることが多い。

確かに自部門の業務品質や効率性を高めることに責任感を持ち、労力を注ぎ込みことは否定しない。しかし、それだけで本来目的としていることが実現できるかどうかは別である。場合によっては、部門内の最適が部門間をまたがった全体の標準化の阻害要因となることもあるため、この点、BPRに取り組む際には留意が必要であろう。

ここで取り上げた3つの壁のうち、「地域・国」は外部要因であり、自身ではコントロールできないところが多い。一方、「会社」、「部門」は内部要因であるため、「地域・国」の壁から制約を受ける部分もあるかもしれないが、自らの意思次第で標準化が可能である。説明の都合上、これら2つの内的な要因を分けて取り上げたが、実際に標準化に取り組む際には、グループ連結の観点から「会社」跨ぎ且つ「部門」跨ぎで検討を進めるべきであるため、単純な並列関係ではないことを留意いただきたい。

## 3. 自動化

自動化とは、人がマニュアルで実施していた作業をシステムによって自動処理することである。従来時間をかけて実施されていた手作業がシステムによって自動化されることによって不要になったり、全自動まではいかなくとも、短時間での処理が可能になることで、大きく効率化がなされる。例えば、販売、購買プロセスと財務・経理プロセスとの整合性をとった上で標準化していれば、販売や購買システムの契約・検収データをもとに会計システム側で伝票を自動作成する素地が整う。また、グループ間受発注ルールが標準化されていれば、購買側の会計システムに仕入伝票を作成すると同時に販売側の会計システムに売上伝票を自動作成することもできるだろう。そして、このように発生時において整合したグループ間取引の仕訳を計上していれば、連結

処理における債権・債務の突合・相殺消去を自動化することも可能になる。

自動化には、標準化のレベルに応じた、いくつかのステージがある（図表1参照）。最初のステージは一般会計・決算といった仕訳計上に関わる業務の標準化を前提として、使用するパッケージの種類を統一するということである。この段階では、グループ各社の仕訳データのフォーマットが統一されるため、財務データの集計が若干容易になるが、各種コードの意味までは統一されないため、会社をまたぐ組織横串での分析をする場合には、コード変換やデータ集計の多くがマニュアルに依存するなど、依然、非効率な部分が多く残る。また、グループまで含めて業務の集約化をした場合に、会社毎にコード体系が異なることによって、勘定科目のチェックなどに際して頭の切り替えが必要になるなど、1人で複数社の業務を担当させ、効率性を上げることが難しくなる。

本来、集約化に際しては、債権、債務、決算といったように機能別に担当割り、複数社の業務を兼務させることによって効率化を図っていくべきであるが、そのためには少なくとも会計関連コードの統一と債権・債務業務まで含めた標準化といったレベル2の状態に持っていく必要がある。そして、このような標準化を前提として、会計システムのワン・インスタンス化（統合）を実現する。

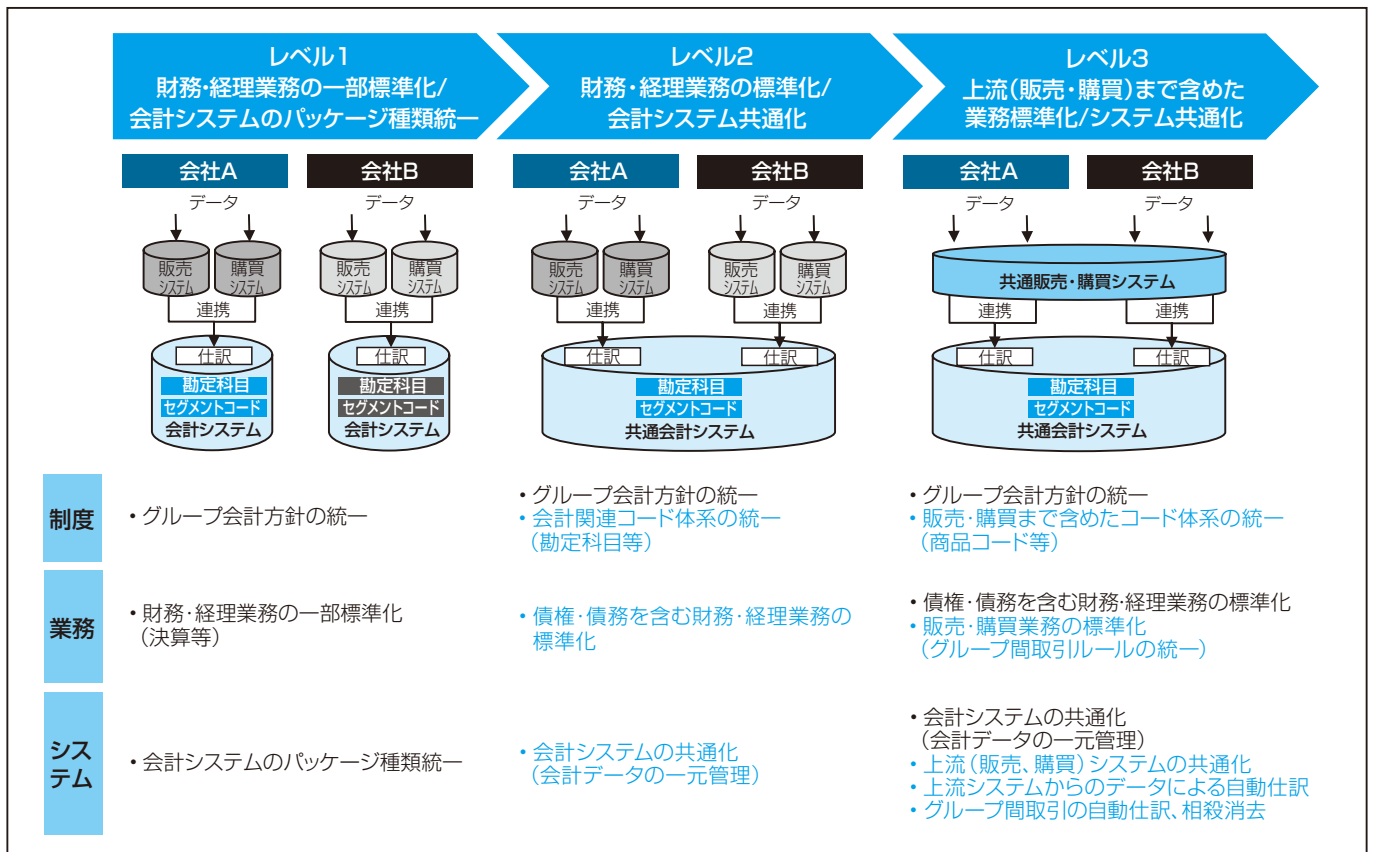
ここまでくれば、グループ各社のデータ収集・集計やコード変換の手作業が不要になるため財務・経理領域だけで見るとある程度効率化が進む。ただし、物理的に会計システムのワン・インスタンス化を実現するかどうかは、システムのメンテナビリティなど、業務の効率性以外の要素も考慮する必要があるが、少なくとも概念的にはワン・インスタンス化が可能なレベルにまで積極的に推進すべきことであろう。

そして、これをさらに進めると、販売・購買まで含めたグループ統一のコード体系整備や販売・購買業務まで含めた標準化を前提として、フロントにある販売・購買システムまで含めてワン・インスタンス化するということになる。この状態になれば、先述したグループ間取引の自動計上や連結相殺消去の自動化、販売・購買からのデータをもとにした伝票の自動作成も理想的な形で実現可能となる。

とはいえ、自動化についてはシステムへの投資をとまなうため全てを実現できるわけではない。また、一度実現したからといって放置をしてしまうと領域個別の取り組みによって、すぐに崩れてしまいがちであり、継続的に維持することもなかなか難しい。

しかし、今後のグローバルレベルでのビジネスルールの共通化、IFRSによる会計基準の統一を見据えた場合、レベル3の方向に向かってグループ共通システムの整備を進めつつ、プロセス及びデータオーナー

図表1 自動化のレベル



の明確化やシステムの構成管理など、業務、システムの両面から維持管理のためのルールを整備し、その状態を維持していくことが必要になるのではないだろうか。

#### 4. 集約化

集約化とは、業務を一定拠点に集約、集中処理をすることである。この結果、分散して業務を実施することによって生じる体制上のロスが削減されるとともに、集約拠点の人材が業務を集中実施することによって習熟し、業務処理効率が向上する。

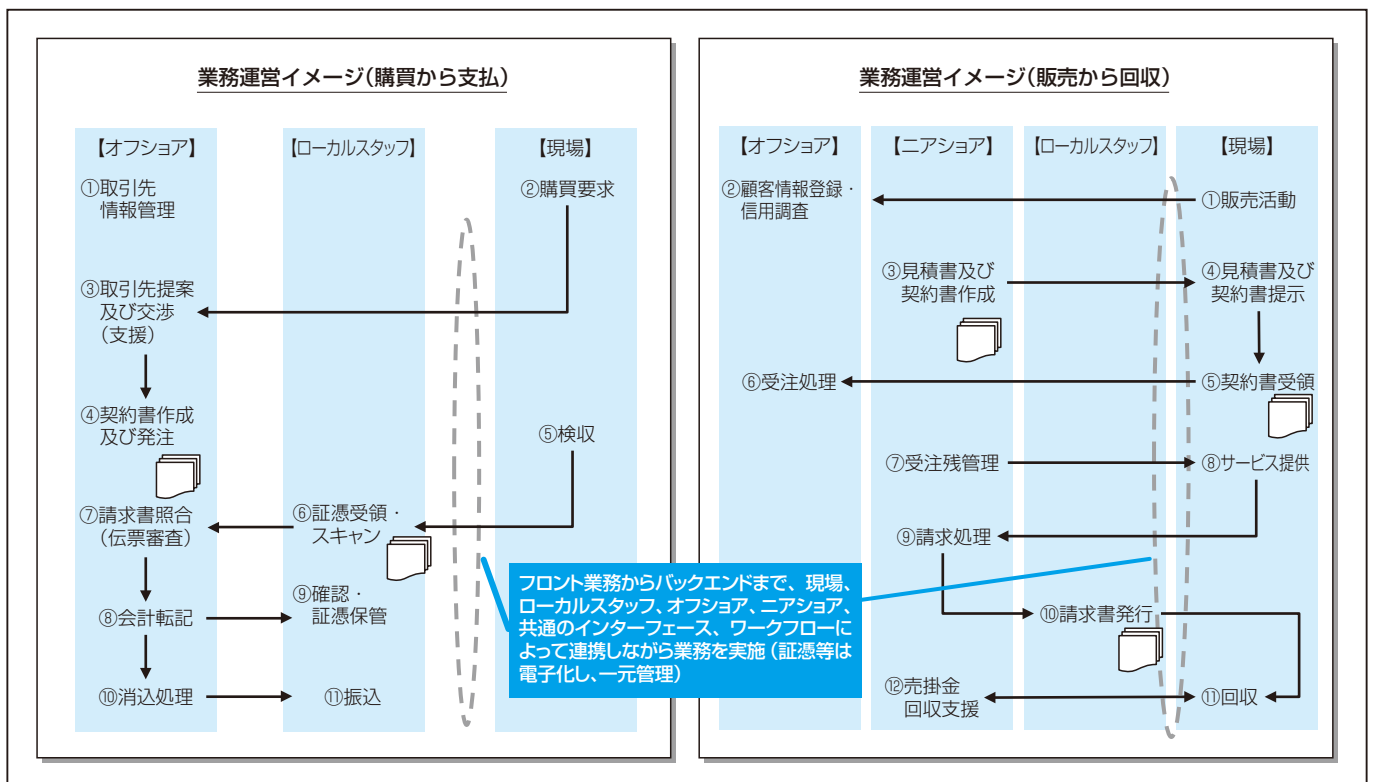
昨今、連結経営管理の強化やIFRSへの効率的対応といった観点から、シェアードサービスが話題にあがることが多い。ただし、相談される話を聞いていると、シェアードサービス、ひいては集約化という施策についての「誤解」があるのではないかと思うことがよくある。それは、複数拠点で実施されている業務を一箇所で実施さえすれば、必要な人員数が減り、短期的に業務が効率化される、つまりは業務コストが削減できる、という漠然としたイメージからくる誤解である。

確かに、業務を集約拠点で実施すれば、体制上のロスは多少なくなるかもしれない。ただし、財務・経理の業務特性を考えた場合、月末・月初を中心とした一定期間に集中する傾向にあり、繁忙期における集約拠点の業務負荷はかなり高まる。そして、この繁忙期の業務負荷を前提に人員体制を整備した場

合には、逆に、体制上のロスが大きくなるケースもある。また、集約拠点は、通常、取引の発生地点から離れた場所にあるため、拠点間の情報受け渡しと業務連携のための電子化（証憑の電子化、ワークフロー化等）が、円滑な業務処理とそのためコミュニケーションに必須であり、この整備にかかる投資も生じる。（図表2参照）。さらには、現状、日本における労働力の流動性を考えると、人材を異動させ集約化することは容易なことではないし、海外における集約化ともなると、法規制・税制、または言語といった「クロスボーダー」に伴う諸事情が加わり、さらに困難さが増す。

このような集約化という施策の性質を考慮すると、単に集めるだけでは逆に非効率になりかねないため、まずは標準化と自動化により業務を簡素化した上で、残った業務について、どの業務を集めるべきかどうかを判断する必要がある。また、業務の集約先については、集約先の人件費といったコスト要素は当然のことながら、事業を支援するというファイナンスオペレーションの位置付けをふまえ、どこに配置するのが望ましいかという観点から検討をする必要がある。さらに、先述してきたように、標準化、自動化含め一定の投資を伴うため、短期的な視点というよりは、例えば、将来の事業拡大に伴うコスト増加を抑制するための基盤構築（図表3参照）や、IFRS導入や導入後のレポーティング（ローカル基準からIFRSへの組み換え等）をシェアードサービスセンター（SSC）に集約することによる効率

図表2 拠点間の情報受け渡しと業務連携例



的な制度対応（図表4参照）といった中長期的な視点も持って取り組むべきであろう。

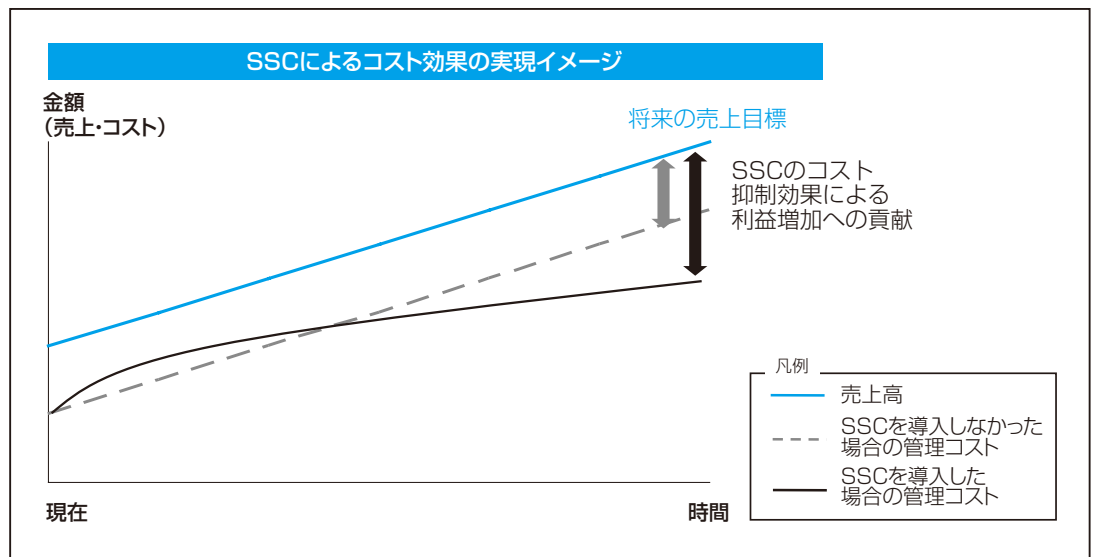
集約化は施策の考え方がわかりやすく、また、見  
た目の変化も認識されやすいため、BPRにおける  
一連の取り組みの中でとりあえず手を付けられる傾  
向にあるが、あくまでも標準化・自動化によって  
得られる効果を最大限に生かすための、投資を伴  
う業務運営形態の1つであるという理解のもと、グ  
ローバルレベルでのファイナンスオペレーションの  
BPRにおいてどのように活用すべきかを慎重に見  
極めた上で、集中と分散のあるべき姿を描くことが  
重要である。

## 5. まとめ

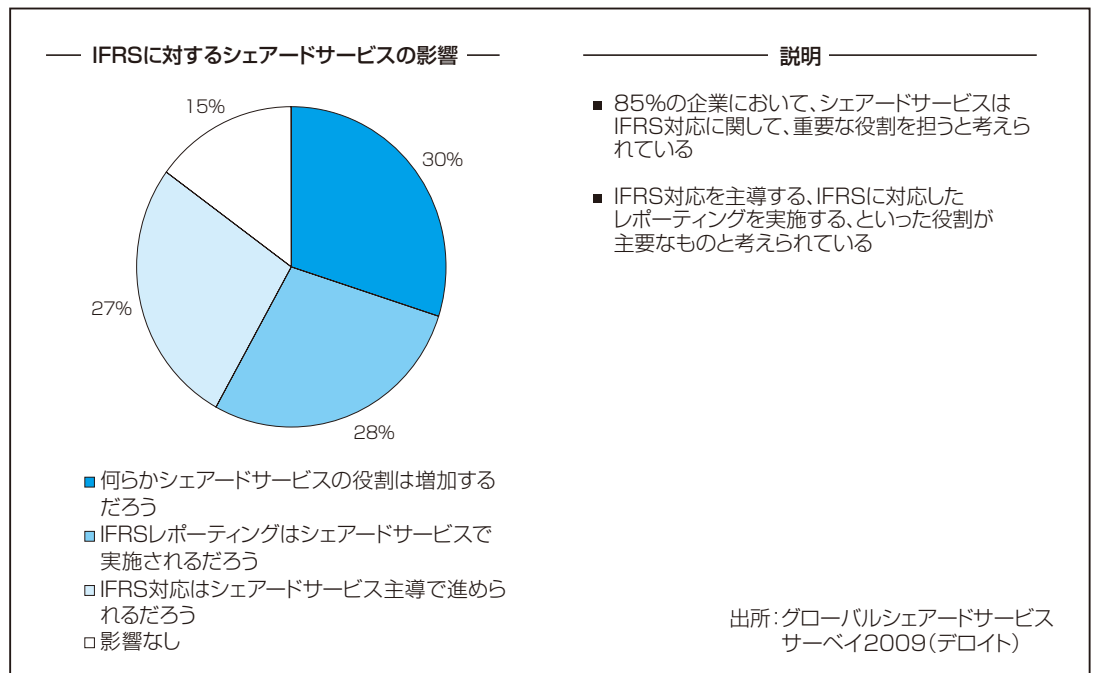
今回の連載では、ファイナンスオペレーションの  
グローバルレベルでの最大効率化に向けたBPRに  
ついて、これまでの取り組みにおける問題点と「標  
準化」、「自動化」、「集約化」という3つの視点から  
今後取り組むべきポイントを考察した。

企業経営を取り巻く諸環境のグローバル化が深化  
していく中、CFO/CFO組織に必要となるBPRは、  
国や個別会社、個別機能に閉じた瞬間風速的な取  
組みではなく、グループ及びグローバルレベルでの  
長期継続的な取り組みであることが要求される。し  
たがって、業務プロセスやインフラのみならず、グ

図表3 中長期的なSSCのコスト効果の考え方



図表4 IFRSに対するシェアードサービスの影響



ローバルなCFO組織体制、さらには経営管理体制をも刷新する「投資」活動とも言えよう。

しかし、CFO組織はスタッフ部門であり、通常コストセンターとして位置づけられているため、制度対応等の不可欠なテーマでなくては一定規模の投資は期待できない。にもかかわらず、投資の起案の際には短期的なリターンが問われ、本来的な課題が残り続ける傾向がある。そのため、昨今のIFRS適用への動きを一つの契機として利用する企業も多く、それを否定するわけではないが、これも本質的ではない。

グローバル深化の中で日本企業が勝ち残っていくためには、事業と管理の両輪から企業体質を強化していく必要があり、これを具現化するためには、プロセス改革を意味するBPRの前に、「Business Philosophy Restructuring」とも呼べるような抜本的なBPR、つまり、慣性を惰性にしまうような常識や思想があるのならばそれらを捨て、変革に取り組んでいく姿勢と行動こそが問われている。これなくしては、本稿で取り上げたオペレーションレベルの課題ですら真に解決することはできまい。逆に言えば、これができれば、「標準化」、「自動化」、「集約化」で整理したテクニカルな変革は容易であ

ろう。何も前例のない取り組みに挑むという話ではないのだから。

この原稿を書いている最中、東日本大震災が発生した。3月末現在、まだまだ余震も続き、原発問題もあり不安定な情勢であり、被災者・被災地域支援も十分なレベルにあるとは言えないが、企業セクター含めこれから復興に向けた動きが本格化していくことだろう。その一方、グローバルレベルでの成長トレンドは継続しており、再生と拡大の両面への同時対応が必要になる。そのような中、日本企業に対する評価は割れている。しかし、内外問わず少なからず、未だその強さを称賛する声もある。このような声があるうちに、PhilosophyからProcessまで、グローバル深化に適應する企業体質へと変革すべく、決意と覚悟をもって挑まれることを願ってやまない。そして我々コンサルタントは、微力ながらもその変革の実現の一助となれるよう精進していきたいと考えている。

頑張ろう、日本。

以上

## トーマツ Webサイトのご案内 トーマツ e 会計情報

<http://www.tohmatsu.com/ek/>

トーマツグループ公式サイトでは、創刊以来34年目を迎える月刊誌『会計情報』のWeb版（最新号・バックナンバー）をはじめ、会計・監査の最新情報を発信しています。

トーマツクライアントの皆様のみならず、広く一般の方々に親しみやすい情報の発信を目指して参りますので、月刊誌『会計情報』ともども、ご利用、ご愛顧下さいますようお願い申し上げます。

- 会計・監査の最新情報 : 日本公認会計士協会、企業会計基準委員会、金融庁等からの公表情報にリンク
- 『会計情報』バックナンバー : 月刊誌『会計情報』の記事をPDFファイルで掲載
- 10分でわかる新会計 : 新会計基準等のポイントを分かりやすく解説
- 会計・監査用語 : 新聞・雑誌等に引用される会計・監査の用語について分かりやすく解説