

エラスティック経営を支える 強い経理財務基盤

和田達也

アクセンチュア株式会社
経営コンサルティング本部
財務・経営管理グループ
シニアマネジャー

最近では、中国をはじめとする新興国の需要拡大により、一部景気の持ち直しも見られるようになったが、各企業では依然として厳しい状況が続いているものと思う。こういった不況期に企業は何を考え、どのように動けばよいのだろうか。さらに一歩踏み込んで、経理財務部門が全社へ貢献していくためには、何に取り組むべきなのだろうか。本稿では、アクセンチュアが提唱しているエラスティック経営につ

いてご説明し、それを支える経理財務基盤について言及したい。

エラスティック経営の勧め

多くの方が聞き慣れない言葉ではないかと思うが、エラスティック(Elastic)とは、ゴムのようにしなやかに伸び縮みする、という意味の英語である。転じてアクセンチュアでは、好況／不況に合わせて伸縮自在・柔軟に環境適応し、持続的な成長力を発揮

する経営をエラスティック経営と呼んでいる。これは、事業規模の伸縮だけでなく、事業ポートフォリオ自体の変化も含んだ概念である。

ご存じの通り、中国をはじめとする新興国が目覚ましい成長を遂げている。これまでは、米国や欧州のマーケットだけを見ていればよかったが、新興国に製造拠点を置く一方で、新興国が日本企業の顧客であり、投資家にもなり得るのである。このような先進国と新興国が相互に依存した多極化が進展すると、景気変動の要素が格段に多くなり、景気が多頻度で変動する可能性が高まってくる。こうした環境下で競争と戦い、継続的に成長していくためには、企業にエラスティック、つまり弾力性が必要となってくるのである。

エラスティック経営実現に向け実施すべきこと

エラスティック経営を実現するためには、戦略・プロセス・情報システムの

三つに関して弾力性を確保する必要がある。以下にそのポイントについて整理する。

①戦略における弾力性

エラスティック経営では、M&A等の手段による柔軟な事業ポートフォリオの再構築が必要となる。その前提として、自己資金だけでなく、リスクマネーを有効活用できる堅牢な財務力を保持しなければならない。財務力が強ければ、M&Aにより好機を逃さず事業ポートフォリオを入れ替えることができるのである。

②プロセスにおける弾力性

プロセスの面では、自社にとって最低限必要なプロセスは何なのか明確にし、当該コアプロセスについて、徹底した標準化・効率化を進めておくことである。コアプロセスは、不況期であっても必要なものであるため、徹底してムダをそぎ落とさなければならない。

③情報システムにおける弾力性

ビジネスの伸び縮みに柔軟に追隨できる情報システムの基盤が必要となる。そのためには、クラウド等の新技術の活用によりITコストを削減するだけでなく、素早いビジネスの変化に対応できるスピードを手に入れなければならない。システム構築に時間がかかり、ビジネスの伸び縮みを阻害してしまつては本末転倒である。

経理財務部門で想定される取り組み

エラストティック経営実現に向け実施すべき取り組みを前段で簡単に述べたが、経理財務部門では具体的にどんな取り組みが必要となるだろうか。一例として、ヘルスケア製品を中心にグローバルに事業展開するP&Gの事例を紹介することで説明していきたい。

P&Gでは、徹底した業務集約化・標準化により、高い業務効率とM&A時の迅速な統合を実現しており、以下のような特長を有している。

①集約化による規模の経済、範囲の経済の徹底追求

・経理財務だけでなく、購買・人事・受発注・情報システムなど全ての

バックオフィス業務を集約化

・業務効率化を徹底した後、業務をBPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）することで、更なるコスト削減を実現（一九九九年以来、累計六億ドルを削減）

②標準化による変化への対応力向上

・業務情報システムの標準化を事前

に実施したことにより、二〇〇六年のジレット買収による業務システム統合を短期間で実現（二五カ月）

整理すると、グローバルで経理財務業務を標準化し、シェアードサービスセンターを構築することで、オペレーションコストを削減、不況期にも耐え得る経理財務基盤を構築している。更には、M&A時にはシェアードサービスセンターに買収先企業をプラグインすることで、バックオフィス業務を迅速に統合でき、本来注力すべき事業立ち上げに資源を集中可能となっている。また、経理部門が早期に立ち上がるため、事業の業績管理が適時に実施可能で、状況に応じた方向修正が可能となっている点も見逃せない効果である。加えて、同社はBPOへシフトすることで、業務量変動に対する経理要員の柔軟性まで確保している。

シェアードサービスセンターの構築により、「伸び縮み」への対応を両立させている好例と言えるであろう。

まとめ

世界経済の動向として、日米欧の三極体制から、新興国の台頭により相互供給・相互依存型の多極化した世界へシフトすることから、好況／不況の波が頻繁に繰り返される。これに対応するため、「伸び」「縮み」の両方を意識したエラストティック経営が必要であり、その実現には、戦略・プロセス・情報システムの三つについて改革・整備を進めていく必要がある。

経理財務部門に照らしてその具体的な取り組みを考えると、海外のベストプラクティスでは、グローバルシェアードサービス・BPOをベースとした取り組みが大きな効果を上げている。これまで

は、シェアードサービスやBPOは、不況期のコスト削減のための手法として語られることが多かったが、戦略・プロセス・情報システムの弾力性確保の観点からもメリットが非常に大きい。まだ実施に二の足を踏んでいる企業は、今後の好不況の波を乗り切るエラストティック経営実現の手段として、再度検討されてみることをお勧めする。

●エラストティック経営実現に向けた取り組み

エラストティック経営実現には、戦略・プロセス・ITの3つの領域での改革が求められる。

