

## ERM(リスク管理)から EFM(未来管理)へ

株式会社ディーバ 開発本部 Planning 事業推進部 マネージャー  
岡田勝人氏

私のセッションでは 40 分ほどお話をさせていただきたいと思います。まず、冒頭で、弊社の計画・予算管理に関する基本的な概念、考え方ということでお話させていただきます。製品の機能などに興味がある方は、弊社ブースでご確認いただければと思います。

また、内部統制というキーワードに興味を持っていたいて、このセッションにご参加いただいている方も多いかと思います。このセッションではコンサルティングファームが得意とするような概念ではなく、弊社ならではの明日にでも皆さんのヒントになるような具体的な話をさせていただければと考えております。

最初に弊社のご紹介ですが、今日ご参加の方の中には連結というキーワードで弊社のことをご存じの方もいらっしゃるかもしれません。

今までの実績・経験を踏まえて、今日お話する計画や予算という分野についても、今後展開していきたいということについて、簡単にご説明したいと思います。

2 つ目に内部統制というキーワードに対して、弊社ではどのように解釈をし、また企業価値を高めるということに対して、どのような理解、取り組みを行っているかについてご説明したいと思います。

最後に具体的な取組みということで、弊社はソフトウェアやコンサルティングなどのソリューションを提供する会社であると同時に、弊社自体もビジネスをやっておりますので、我々がその企業価値を高めるために、どういう取組みをしているかということについて、ご説明したいと思っております。

ディーバという会社のご説明ですが、ちょうど来年で 10 周年、1997 年の 5 月に設立をしております。もともとはプライスウォーターハウスコンサルタントで連結会計システムのプロジェクトに携わっているコンサルタントメンバーが主体となって設立した会社です。もともと製品を作るというよりも、お客様のコンサルティングを実施しながら、そこで実現できないことを自社の製品で提供していきたいという思いから、作られた会社です。

従業員数としては 9 月 30 日現在で約 127 名と、まだ 100 名足らずなのですが、着実にビジネスを展開してきております。主要な業務といたしましては、ビジネスソリューションパッケージの自社開発およびそれらを主体としたサービス、ソリューションの提供を行っております。

ソフトウェアを自社開発しライセンス販売をし、実際にお客様に使っていただくために導入というかたちでコンサルティングサービスをしております。弊社の中でひとつ非常に特徴的かなというふうに考えているのは、サポートサービスです。弊社のサポートは、製品の問い合わせの対応だけではなくて、実際に導入していただいたお客様に使っていただくことを目的としております。使っていただくためには、製品の不具合の対応、これは実施しますが、実際に製品を使うに当たって、業務的なことが分からない場合、例えば連結の業務ですと、社内にもそれほど多くの経験者がいる分野ではありませんので、最新の業務が理解できていない場合があるとお聞きします。そのような場合

には、製品を使用するということではなく業務の理解に対するサポート。具体的には、業務のトレーニングを提供するとか、アウトソースという形でサポートをしております。

そういう意味でいうと、通常の保守やサポートということに限らず、お客様が実際にその企業価値を高めるために何をさせていただくかという視点で、サポートを捉えております。なので、通常の保守サービスという考え方からはお客様にとっては、違和感があるところがあるかと思うのですが、ビジネスという観点からいうと、利害を度外視するくらいに、実際に使っていただくために何をすべきかという考え方で、サポートを考えております。これが弊社の中で、非常に特徴的なポイントのひとつというふうに思っています。

ソリューションとしては大きく3つです。ひとつは連結会計ということで、ご存じの方はディーバといえは連結というふうに捉えていただいているかと思うのですが、具体的な製品名でいいますと、DivaSystem。まさに会社名を冠した製品です。これを自社で開発し、導入し、先ほど言ったように末長く使っていただくために保守サービスをしているというのが、今までの10年間でやってきたことでございます。

今まで、主に制度連結をメインにサービスを提供してきましたが、やはりそこだけでは皆さんの業務にお役に立つことができないと。もう少し何かやるべきことがあるのではないかということで、では何をやるべきか、というふうに考えた場合に、計画ですとか予算というのがテーマとして出てきました。制度連結になりますと、まず実績ですね。過去のデータを適切に管理し、関係者に情報を提供する。財務諸表というかたちで外部に提供するというのをメインにやってきたのですが、ではそれを作る前段として、計画を立て

たり予算を作るということに関しても、かなり多くのお客様のご要望がありました。ということで、その分野についても弊社は今後提供するサービスに加えたいと考えています。

具体的な製品名でいいますと、Cartesis Planning。自社の製品ではないです。こちらについては後ほど詳細にご説明したいと思います。それらでカバーしきれない、例えば管理会計的なところの残りの部分は、経営情報活用、一般的な用語で言いますとビジネス・インテリジェンスというような形で提供するという、大きく3つの柱でやっていきたいというふうに考えております。

オフィスとしては東京と大阪にございます。この2つの拠点で日本全国をカバーするというようなビジネスを展開しております。

お客様の実績としては、このグラフ上は436と数値になっていますが、9月末現在で約450社です。年間で平均40~50社のペースで新規のお客様にサービスを提供しております。特徴的なのが、弊社のお客様になっていただいた、ほぼ100%のお客様が、継続して製品を使っているという状況です。弊社の考えとしては、製品を買っていただくと、その後もずっと使い続けていただくということをポリシーとしてやっておりますので、それが数字として結果が表れているかなというふうに考えております。

もうひとつ弊社、一般的な知名度はこれからなのですが、実は一部上場の売上1兆円を超える企業様、約半数のお客様がこのDivaSystemを使っているという状況です。

また同じ44%という数字なのですが、東証一部の時価総額の上位50社の約半分、44%のお客様が使っているということで、まだまだ小さい会社ではあるのですが、実は企業規模の大きいお客様にも使っているという実績があります。

では、弊社が、どういうところを目指してこのビジネスを展開しているか、これは弊社の用語になるかもしれませんが、経営情報の大衆化というのを弊社の中で定義しております。

資料を読ませていただきますと、まず経営情報を企業価値向上に貢献する人々、特に現場の方ですね。トップマネジメントじゃなくて現場の方に、その情報をきちっと提供しましょう。経営そのものをトップだけではなくて、現場の方も同じ情報を持って、日々の業務に繋げていきましょう。そうすることによって、企業体全体、単体だけじゃなくて、連結ベースで企業の価値、その品質の向上の実現について貢献したいと考えています。このような分野で弊社は何かができるかということ、今後追及していきたいというふうに考えております。

ではそれを追求するために、弊社は何をしていくかというところで、大きく3つのこだわりを持っております。ひとつは、お客様の業務をきちっと理解しましょう、ということに非常にこだわりを持っています。自社で製品を作っておりますので、製品を提供することに目がいきがちなのですが、まずはきちっとお客様の業務を理解しましょうと考えております。

その次に、具体的な業務支援手段、ツールということで、今所有しているソフトウェアを提供する。

もうひとつは、この業務支援手段ということで、先ほど申し上げたように、トレーニングですとか、あるいはアウトソースで、人、時間というものをサポートさせていただく。または実際の業務自体の、弊社では教育のトレーニングコースを設けておりまして、そこにも非常に多くの連結業務に係るお客様が受講されています。まず、きちっと業務を回すために何が必要かということで、ツールのみならず、いろんな方法で支援させていただくということに、2番目のこだわりを持っております。

最後に、一度製品を買っていただくと契約は完了します。ですがビジネスは続きます。企業も続きますので、継続的に使っていただくために、何をすべきかということで、ひとつトレーニングという考え方がありますし、またはその製品をカスタマイズ、またはブラッシュアップしていくということも実践しています。この3つの観点からこだわりを持ってビジネスを展開しております。

今、内部統制というキーワードで、各社、ソリューションを提供されていますが、弊社としてどういうふうに考えているかということで、お話をさせていただきます。

内部統制、リスクマネジメント、似たような言葉があるのですが、まず弊社の理解する内部統制ということで、今はその企業価値、企業がいろいろな製品、またはソリューションを提供している企業の価値、持っている企業の価値があります。それと市場の価格が、分かりやすく言うと、株価になるかもしれませんが、実はそれが乖離しているんじゃないか、というふうに考えております。これを極力企業の持っている価値と、外部から見るその市場の価値を極力近づけるというのが、ひとつ内部統制の意味ではないか、と考えております。

内部統制というのは、ドキュメント化の作業にどうしても目が行きがちになってしまうのですが、それを整理していく中で、業務のプロセスを整理する。そうすることによって、実は企業の業務の効率性が上がり、イコール企業の価値が上がるというところに、もう一度目を向けていただきたいというふうに考えております。

その市場という中には、株価だけではなくて、人材のマーケットというのがあるかもしれません。分かりやすく言いますと、その企業に働きたいという人たちに、認めていただけるような会社にしていかなきゃい

けない。株価だけではなく、株主だけではなく、例えば一緒にビジネスをやっているパートナー様が、一緒に取引をしたいという会社にならなくてはいけないというふうに思っております。

ソフトウェアを提供している会社、またはコンサルティングサービスを提供している会社がたくさんある中で、ディーバがディーバらしい。継続的に品質の向上、企業の品質の向上を上げていくというところを認めていただくということが、根本にはありますが、いろんな関係者、利害関係者の方に、我々の価値を認めていただいて、ディーバでなくちゃいけないというような形で企業価値を高めるということが、実は内部統制の裏返しということで、企業価値を高める意味があるのではないかと考えています。

そのためには、業務のプロセスを理解し、整理し、経営者自らが主体的にやらなくてはならない。そうすることによって、法令の遵守ということで、企業の中で何を守るべきかということを整理し、今後何が起こる可能性があるか、リスクとして起こった場合にそれを対処できるかという、未来に対する対応も取っていかなくちゃいけないというふうに思っています。

そのインターフェースとして、財務報告書というファイナンシャルの情報がある。または今出てきた内部統制の結果を渡す。文書化して渡すということを通じて、その企業がそもそも持っている価値と市場のマーケットの価値というのを、極力合わせていこうというのが、内部統制のもうひとつの意味じゃないかというふうに考えております。

その内部統制を進める、各種業務プロセスを整備することによって、結果として企業が本来やるべき、お客様に継続的に高品質で低価格のサービスまたは製品を提供するということに集中でき、それが企業の価値をより高めていくという、いい意味の循環というのが進んでいくのではないかと考えております。

では、そのような内部統制の考え方の中で、より積極的に企業価値を高めるために、ということで、今日のタイトルにもなっていますが、ERMからEFMということで、ERM、リスクマネジメント。もうひとつの用語EFMは、まあ弊社の造語になるのですけれども、未来を適切に管理していきましょう。リスク管理というと、どうしてもマイナスのイメージが先行して、やっちゃいけないこと、またあってはいけないことを管理しましょうということがあるかと思いますが、実はそのリスクという中には、より思った以上に製品が売れてしまう、思った以上にいい人材を採用してしまうというような不確実性ということも全て含まれているかと思っています。

その中にはビジネスとしてのチャンスというものも、きちっと捉えなければいけないというふうに考えております。それも、内部統制の中には、リスクという中にチャンスという部分が含まれているのですが、どうしてもそのマイナスの部分だけを捉えて、それを整備していきましょうというような流れになっているかと思うのですけれども、それをネガティブ、マイナスの面だけではなくて、よりプラスのチャンスの部分についても、把握していきましょうというのが、企業価値に繋がるひとつのステップじゃないかというふうに考えております。

もう少し具体的に言いますと、このスライドの中ほどにありますけれども、事業の計画を立てる場合に、いろんな視点があるかと思っています。ここに書いてあるのが、商品を開発する環境の視点。または営業する場合の環境の視点。または商品の品質を上げるという環境の視点、またお客様に満足していただく視点と。また、競合を含めたマーケットの状況、それを把握しておきましょうという視点。従業員、一緒にビジネスを展開するパートナー様などの人材を育成していく部分。またはその財務的な部分。いろんなものを加味し



ながら計画を立てていく必要があるかと思います。

その中にはすぐやらなくてはいけないもの、またはここでは24ヶ月というふうに書いてありますけれども、ある程度長期的にやらなくてはいけないものを見定めながら、その事業の計画というのを立てていきます。

ここでひとつポイントになってくるのが、財務会計の考え方でいいますと年度という1年の単位で考えるかと思うのですが、お客様が商品を購入する場合には、その年度ということの概念は基本的には考えません。お客様が必要な時に、その製品を購入するわけで、あくまで年度という考え方は、企業が独自にその外部に報告するために区切っている期間になります。

なので、この場合ですと、その年度を越えた、今日から24ヶ月、今日から2年後と。または今日から何四半期後というかたちで、その年度という単位にこだわらず、将来を適切に管理していきましょうということが、ひとつ重要なポイントになるかなというふうに思っています。

実は、私自身は、実際に製品を導入するに当たって、いろいろなお客様の課題を聞くという立場にあるのですが、昨日もお客様といろいろ話をしている中で、ローリングという、将来どうやって見ていくか、ということを実はやりたい、その必要性を感じているのだけれども、なかなかそこまで手が出ていないと。やはりローリングというかたちで、年度を越えた単位で見ていきたい。そのお客様がおっしゃっていたのは、年度が終わると、また1から新しい計画を立てなきゃいけないということで、何も無いところから同じ苦労を毎年毎年、每期每期、繰り返しているということで、ローリングをしながら、先の2年または1年というかたちで見ていきたいということをおっしゃっていました。

そういうローリング型、今の状況を踏まえて、これ

からの先どうするかということ、常に会計年度という枠にとらわれず、先も含めて見ていきたいと思います。ここをEFMということで、未来管理、リスクだけではなくて、チャンスですね。弊社の場合でいいますと、ある製品が他と比べて売れていた場合には、そこに関しては、人、または資金を注力しなくちゃいけないということ、先を見ながら数字を見ながら人材を投入していくというようなかたちで、チャンスなものにしていきましょう。内部統制というかたちで、マイナスの部分はフォローしながら、将来に関しては適切に把握していきましょうということで、ローリング型と呼んでいますけれども、その運営プロセスというのが非常にキーになるのではないかと考えております。

いろんな会社をまたいだ連結でのローリングということもありますし、またある部門、またある会社、またはある一部の事業単位ということで、それぞれごとに、自分の部署、自分の組織に応じたそのローリングということで、例えば開発の部門であれば、その製品開発のスケジュールです。ロードマップに従ったローリングが必要になりますし、販売する側、営業する側からみますと、マーケットの状況を見た中のローリングというのが必要になりますし、全社で見た場合、連結ベースで見た場合には、その連結ベース、特に海外で展開しているお客様に関しては、海外の状況を踏まえた中で、例えば2年という先まで見据えたローリングが必要になってくるかと思います。

で、弊社は、いろんなかたちでソリューション、またお手伝いをさせていただくということで、システムの開発というのを進めております。弊社はソフトウェアの販売がメインになっておりますので、そのビジネスでの利益というものを、人の成長や、また製品開発にフィードバックをして、社会に貢献していきたいと考えております。

冒頭に申し上げましたように、約 10 年間、連結会計ということで、弊社はビジネスを展開してきました。これから大きく 2 つ、BI と呼ばれる経営の情報をいかに活用するか、という部分と、計画・予算の部分と、あわせて 3 つの柱で今後は展開していきたいと考えております。

ただし、ここで誤解を生まないように、説明しておきたいのですが、他社もいろいろなかたちでソリューションを展開しております。例えば SAP さんも、主に ERP というかたちでソリューションを展開しております。

ただし、弊社は、外から見れば似たようなことをやっているように受け取られるかもしれませんが、あくまでも、まずお客様の業務を理解できる分野は何か、というポイントから、連結から始まり、今後は計画に進み、それをカスタマイズも含めて提供する BI ということで、あくまでできることから、お客様にサービスを提供して、お客様に貢献できることからビジネスを広げていきたいというふうに考えています。

今日はリスクだけではなく、チャンスを含めてとらえる。将来管理を推進するためということで、主に計画および予算の部分について、具体的に弊社の取り組みを交えてご説明したいと思っております。

では、連結と同じように、予算に関しても、弊社の中でソフトウェアを開発し、お客様に提供するという考え方もあったのですが、そうしますと、もともと連結というのは、連結のコンサルティングを行っていたメンバーが作っておりましたので、業務を理解しているという基盤があったのですが、計画または予算に関しては、お客様とやり取りする中で、ノウハウは蓄積されているのですが、自信をもって製品に置き換えるというところまではノウハウを蓄積していませんでした。

では、どうすればいいかということで、BPM、会社

によっては EPM とか CPM と表現されます。つまりはビジネスのパフォーマンスを上げることを目的とした製品です。それをより多くのお客様に使っていただくためにはどうすればいいか。自社で開発することになると、人材や資金に限られますので、スピードが落ちる。

または、日本の 100 名足らずの人材だけだと、そのソリューションの情報がなかなか入ってこない。やはりグローバルに展開している企業と提携することによって、そのノウハウというのを吸収できるのではないかと考えました。そうすることによって、お客様に提案する時にも、そのノウハウを十分に活かせるのではないかと。

3 つ目のポイントとして、とはいっても、やはり今まで 10 年間、こだわりを持ってきた自社製品と変わらないサービス品質を保証してくれる製品、または会社と手を組みたいということを考えておりました。

もう少し具体的にいいますと、やはり製品を弊社が受け取って、それをお客様に提供するのではなくて、製品を開発する段階、日本のお客様のこだわりや、日本のお客様特有の業務または考え方があるかと思うのですが、それを製品にフィードバックできる環境を提供していただける会社。もうひとつは弊社が持っている今までの連結というシステムとの組み合わせができて、ソリューションが提供できるという 2 つ目の考え。

最後に、やはりこれがいちばん大きいかと思うのですが、お客様に対する考え方です。製品を買ってもらって終わり、ではなくて、継続的にこの組織のビジネスを成功に導くという価値観が同じ会社はどこですか、ということで約 2 年、自社で作る、またはいろいろな会社と話をしながら、提携に至ったのが Cartesis という会社です。約 1 年前、2005 年の 12

月に提携というかたちになったのですが、具体的にその Cartesis 社のご説明をさせていただきたいと思います。

弊社よりも約10年前の1990年に設立をされました。200名のコンサルタントを含む約600名の従業員がいらっしゃるということです。BPM、ビジネスパフォーマンスマネジメントという市場において世界でも非常に大きな規模の専門集団です。

弊社もプライスウォーターの連結経営のコンサルティングのチームが母体となってできた会社ですが、Cartesis 社もヨーロッパで同じように、プライスウォーターからのメンバーが母体となって、独立してできたというふうに伺っております。なので、もともと製品を作るというよりも、お客様に製品を提供するためには何が必要か、という視点で価値観が似ているということで、提携に至りました。現在、約1,300名のお客様にサービスを提供しています。

特徴的なのは、ヨーロッパで約3割のお客様がすでに Cartesis の製品を使っています。お客様のこだわりということで、Cartesis 社も非常にこだわりを持っています。弊社よりもより多く、98%、ほとんど100%近いお客様が、一度使っていただいた製品を継続的に使っていただいているということです。お客様に適切にサービスを提供しているということもあるかもしれませんが、過去6年間、約25%のレベルで常に成長し続けているということで、今まではどちらかというと、ヨーロッパを中心に展開してきたのですが、これからは北米や、アジア、アジアの中でも日本ということで注力して提供していきたいということで、弊社と提携するということに至っております。

では簡単に、その Cartesis が提供している予算または計画系の Cartesis Planning の日本語版の特徴について、簡単にご説明したいと思います。詳細についてはブースのほうで、ご興味があれば確認していただ

ければと思いますが、やはり使いやすいことが特徴だと考えています。特に財務または経理の方はシステムに関しては専門家ではないので、業務を最も理解している方が使いやすいシステムである必要があります。その上で管理がしやすいことが特長です。計画系というのは、一度決まったら、システムが完成したら終わりではなくて、様々なビジネスの状況に合わせて仕組み自体を見直さなければいけない。そういう管理のしやすさと使いやすさの両面を持っているのが特長です。

あと3点。まずひとつ目としては、予算とひとくちに言いましても、実は予実の分析であったり、実績との比較であったり、シミュレーションといわれるいろんな切り口で、予算を作るという部分であったり、また財務的な予算に限らず、販売に関する計画を立てる部分にまで関連が及びます。または為替の状況、または製品の販売状況を見ながらシミュレーションする、あるいは予測をしていく。またそれを関係者と情報を共有する。そして情報が必要な方が分析に活用する。予算管理のみではなく関連する様々な業務が組み合わさっている、それがひとつの製品で提供されている統合的なシステムとなっております。

ふたつ目としましては、グローバルなノウハウを取り入れてはいるのですが、弊社もご協力させていただいて、日本のお客様にとって何が必要かというところで、弊社が主に製品の日本語化という作業をやらせていただいております。グローバルなノウハウで必要なものを取り入れて、プラス日本ローカルなものを組み合わせて、日本のお客様に本当に使っていただける仕組みと考えています。

外資系のパッケージ製品で良くあるのは、考え方は持ってきたのだけれども、その考え方に業務を合せてくださいということがよくあるかと思うのですが、やはり日本独自の商習慣等がありそういうわけにはい

かないと思いますので、ではそういう部分は極力製品にフィードバックして、製品自体を見直していきましょう。そうすることで、ようやく本当に使っていただける製品になるのではないかと。システムに業務を合わせるのではなくて、業務にシステムが寄り添うというかたちで使って、継続的に使っていただくという製品にしていこうと考えております。

3点目の特徴としましては、予算管理には、販売の情報が必要であったり、製品の情報が必要であったり、お客様の情報が必要であったり、いろんな情報が必要になってくるかと思います。それらの情報をひとつに統合して、その予算業務、また予算管理ということができると、大きくこの3つの特徴を持っております。

では同様の製品がたくさんある中でこの Cartesis Planning という製品が、結果的に非常に価値があるというふうに弊社は認めました。弊社がお客様に提供する前に、弊社自体もビジネスを展開する上で、いろんな課題があります。弊社自体がその課題をクリアできるかを確認するために、まず自社で使って評価してみましょう。もしそこで確信が持てたら、初めてお客様に提供できるのではないかとということで、まだ十分に使いこなしていないのですが、その仕組みを使って、いろんな検証をしているところです。その取組みについて簡単にご説明します。

弊社は100名程度の会社で、これから様々な見直しが必要なのですが、まず計画の精度。事業、または予算の計画の精度を上げることを目的として取り組んでおります。大きく5つぐらいのステップに分けて、今、取組みを進めている途中です。まずいちばん最初に、経営の単位、実績の精度。いきなり計画の精度を上げましょうといっても、実績の精度が低ければ、その比較をしても良い計画が立てられませんので、まず実績をきっちと精度を高めていきましょうというの

を、ひとつ目のステップとして考えました。

2つ目に、その計画と実績の統合。多くのお客様で、計画の数字と実績の数字が乖離している、とまでは言わないのですけれども、統合化されていないという状況があるかと思います。弊社の場合も、別々のシステムで、別々のデータを持っていたので、なかなか統合できなかったというのを、このシステムを使ってまずひとつに統合してみましようと思案しました。

そうすることによって、3つ目のステップ。見直しのサイクルを短期化するというステップで、弊社の場合、実はローリングということをしてできなかったのですが、1年度という単位の中で、事業年度の単位の中で、計画を立てていたのですが、それを短期化、具体的に言いますと四半期ごとに見なおしていきましょうと取り組んでおります。

まずそのサイクル自体を短期化した後に、ステップの4番目として、計画の単位をより最小化しましょう。これも具体的に説明しますと、今までは例えば部署ごとの金額、売上や経費という数字を積んでいたのですが、その数値とあわせて、例えば製品レベルごとに、またはエリアごとにとにかくで、より計画の単位を細かくしていきましょう。

そうすることによって、ステップの5つ目のローリングでフォーキャストするというのが実現できるのではないかと。一度そのサイクルが流れに乗りますと、実績も精度が上がり、計画の精度も上がり、それを細かい単位で見直すということで、それはPDCAのサイクルが回るということにもなるかもしれませんが、より精度が上がっていくということになるかもしれません。

実は内部統制自体も、一度ドキュメント化する、文書化することが目的ではなくて、その後で継続的に評価をしていくということが非常に重要になってくるかと思います。そういう意味では計画の精度を上げる、



事業の価値を高めるといことと、内部統制というのは、最初にやるべきことは同じなのですが、その後から繰り返すこと。予実管理を繰り返す。または文書化を徹底するという事で、同じ視点で、同じサイクルを繰り返すのではないかというふうに考えております。

では、弊社の中でどういう課題があったかということで、4点ほど大きくまとめました。これはあくまでも弊社の話なのですが、多くのお客様にもあてはまるのではないかと考えております。

ひとつ目は、情報共有ということで、まず弊社の場合も多くのお客様と同じように、エクセルで計画、予算を立てていました。システムを生業としている会社でありながら、なかなかシステム化ができずに、エクセルを手作業で、経理業務にかかわる人間が手作業で作業をしていたということで、数字が確定するまで、関係者に情報を提供できない。情報を公開できないということで、非常に情報共有に時間がかかっていた。結果的にその情報共有する関係者が、一部の経営者だけになってしまったということがありました。

2つ目の情報共有の問題としては、先ほど申し上げたように、事業部毎の金額というサマリーされたレベルで計画を立てていたために、経理担当者はその数字は分かるのですが、営業側から見たとき、その数字が例えば製品単位に落としたときに、初めてミスが分かったのですけれども、サマリーで数値を算出していたために、そのミスが分らなかったということがありました。

なぜそのサマリーの数値で業務を行っていたかというと、技術的な問題で、経理の人間は、エクセルのプロではないので、マクロと言われる技術が必要なものを使いこなせなかった。もうひとつは、そのサマリー以外、詳細の項目まで落とした場合に、やはりシステムパフォーマンス上、エクセルでは耐えられなかつ

たという点から、サマリーで、我慢していたということがありました。

2点目としては、データの一元管理の問題で、これは情報共有と絡んでくるのですけれども、エクセルで実績データを別のシステムから取りこんで、これも手作業で数字を見ながら取りこんでいたのですが、これも同じように情報共有まで時間がかかったと。そうすると、人間の心理としてどうするか、というと、途中の数字でもいいから欲しいとなります。その途中の数字をもとに、いろんな人がいろんなことをやる。営業の方は、営業的な視点から数字をいじってみる。で、経理は経理。開発は開発ということで、いろんな方がいろんな視点で数字をいじったがために、ではどの数字が正しいかということで、一元管理がなかなか徹底できていなかった。

で、一元管理の2点目としては、会計のデータと予測のデータ、分かりやすく言うと販売のデータ、これからいくら売れるのかというデータが、別々のシステムで管理していたがために、そのデータの整合性が取れなかった。正しい数字であれば、売れた数字と売れるべき数字、結果の数字と販売した数字が同じになるはずなのですけれども、様々な恣意的な問題もあって、それがなかなか同じになりませんでした。というようなデータの一元管理ということができなかったということがありました。

3つ目として、これは非常に課題だったのですけれども、ローリングができなかったということで、これも手作業で月次または四半期で締まった数字、実績の数字から予測というのを作っていたのですが、その作業というのは人手でやっていましたので、非常に工数、時間がかかりました。経営者からすると、ローリングはやりたかったのだけれども、その時間または工数が取れなかったということです。

もうひとつ、属人化ということで、弊社は規模が小

さいので、ある特定のメンバーだけでその作業をやっていたのですが、数値の最終の確定値というのが、なかなか決まらなかった。個人でやっている、その数字というのは、実は翌月に回すとか、恣意的に組み入れてしまうということが可能になってしまい、なかなかその最終の確定値というのが決まりませんでした。最終の確定値が決まらなければ、ローリングができないという悪循環に陥っていました。

最後の計画精度ということで、予算を精緻化しましょう。いろいろ細かい数字を精緻化しましょうというふうになりますと、エクセルをいろんなバージョン、いろんなかたちで作らなくてはいけなかったのですが、やはり工数がかかってしまったために、断念をしてしまった。本当はやりたかった期首の計画と見直しの計画などの数値の比較をする時間がありませんでした。

最後に計画精度ということで、属人化しますと、ミスが発生する可能性がある。より危険なのは、ミスが発生しても誰も分らないということがあって、データの信頼性に問題がありました。その予算の、または計画の精度が落ちるということは、それをターゲットで日々活動している一人一人の個人のモチベーションということも、結果として落ちてしまう可能性がある。ということで、それが非常に問題になっておりました。

では先ほどご説明した Cartesis Planning を活用した場合、どういうイメージになるかということで、あくまでもイメージなのですが、大きく上のほうに、システムでの自動処理ということで、左側に会計の実績データですね、右側に予測データ。これは自社で作っていたシステムです。これは販売系のデータですね。これを日次レベルで実際に取り込んで、データベース、真中のオレンジ色のデータベースで一元管理をしています。それを各部署の担当者が、データを見ながら、必要なアクションを見直しという形で活用していま

す。

具体的な弊社の運用でいいますと、週次の部長会とかたちで定例ミーティングをやっています。そのミーティングの際に、ウェブ上からこのデータを全員が確認をして、どの製品が売れている、またはどのエリアが売れている、売れていないというのを確認して、必要なアクションについて定例ミーティングを行っている月曜日中に関係者に情報を伝え、速やかにアクションを起こすということで活用しています。

最後に実際に使用しているレポートのイメージを簡単にご説明させてください。

26 ページ。計画系の中には、売上または経費のデータがあります。非常にシンプルなレポートのイメージなのですが、横軸に時間軸、2007 年の第一四半期から第四四半期。で、2008 年の第一四半期ということで、ローリングというかたちで四半期ごとに数字を管理しています。縦軸に A というかたちでベースプラン、もともとあったプランがあります。それを必要に応じて見直した場合に、ローリングというかたちで弊社の場合ですと、四半期単位で、2008 年の第一四半期はどういう数字になるか、というものを予実比較して、実はその数字、サンプルなのですが、ローリングをやりながら実際の全体の枠として、どういう傾向にあるかというのをきっちり掴んでいくというような流れになっております。

簡単に弊社の取組みをまとめさせていただきますと、大きく問題が 4 つほどありました。やはり情報共有が経営層、または経理、財務、CFO を中心で非常に限定的であったということです。それに伴って戦略の優先度の問題。経営者が考えるものと営業が考えるものと経理、CFO が考えるものというのが、実は同じ価値観が持てていなかった。どうしても目先、年度という、会社の年度ということで目先にとらわれていて、将来的なリスクマネジメント、チャンスも含めたマネ

---

ジメントができていなかった。

で、4つ目、これが非常に大きな問題なのですから、計画自体の精度が低かった。また、それが今後とも向上する仕組みになっていなかったということがありました。それを Cartesis Planning という製品を導入することによって、情報の参照、または分析を全社でアクセス権限などの情報を付加して、データを参照できる方、変更できる方などを設定できるのですが、基本的に全社で同じ情報を共有して、迅速かつ適切なアクションを起こしていく。

2つ目、日次で実績のデータを取り込むことによって、常に最新の一元管理された情報で、みんながアクションを起こせます。

3つ目に、四半期ごとにローリングをすることによって、将来どういう傾向にあるかというのを、年度の枠にとらわれず、把握することが可能になりました。

4つ目の計画の精度ということで、その製品ごとや、弊社の場合、そのサービスごとに、より細かく分析することによって、過去のデータを踏まえて、今度、次の計画を立てる時に参照できるということで、精度が徐々に上がっていくということになっております。

で、弊社の経営者のコメントなのですが、予算、実績予測情報これらを一元管理することによって、継続的な経営情報の精度向上に結び付く。また、弊社の考える経営情報の大衆化。これは弊社自らが実現、実行することによって、経営陣の行動に変革を起こす可能性がある。経営情報をオープンにするということは、これは内部統制でも同じかもしれませんが、経営者自らがプロセスを見直すということは、やはり経営者の覚悟を決めなくては行けない。経営の見直しに繋がる。それが実は会社自体の変革に繋がるということとを認識しております。

最後にやはり弊社のこだわりである経営情報の大衆化。経営の情報というのを現場の方と経営層が全て

情報を共有しながら、弊社はお客様の経営品質の向上に努めていきます。具体的な製品またはサービスを提供することに、今後も邁進していきますということで、今後ともよろしく申し上げます。多少時間がオーバーしてしまいましたが、私の説明はこれで終わりにしたいと思います。ありがとうございました。

*Copyright © 2006 Japan Association for Chief Financial Officers,*

*Tokyo, Japan CFO Headquarters Co., Ltd., Tokyo, Japan*

※本稿は 2006 年 12 月 7 日開催の第 6 回 CFO フォーラム・ジャパン 2006 の講演をもとに編集をおこなったものです。