

摩文仁一雄

株式会社RECS経営研究所取締役

テクノロジー・ウォッチ

財務担当として会計システムの刷新や連結会計制度に対応したERP導入プロジェクトに直接的にも間接的にも何らかのかたちで参画された方も多いと思われる。財務会計・管理会計情報の活用は企業の命運を握るものであり、その情報を速やかに収集しかつ加工するうえでIT技術の活用やERP導入は必然的な選択であったはずである。しかしながら、できあがったシステムに満足している方は必ずしも多くはない。トップマネジメントから与えられた命題と、その企業の風土とのギャップの大きさに悩み、かつ限られた予算枠の中で優先順位付けをして妥協せざるを得なかったのが実情ではないだろうか。今回は企業の成長にあわせ、システムをどう進化させていくかを考察した。

IT技術の進化と役割の変遷

図表に示したのは、財務部門の役割の変化とそれに対応したIT技術の関連を示したもので、初期段階としての「管理・統制のレベル」から、「最適化のレベル」、「統合化のレベル」、「融合展開のレベル」と大きく四つの段階での特徴・問題点を概観している。誤解しないでいただきたいのは、相対的に、マネジメントのレベルが必要とするIT技術を要求しているということである。そのIT技術を使っているからマネジメントレベルが高いということではないことは、強調しておきたい。現実として初期の「管理・統制のレベル」では、最新のERPが導入されていても情報活用までいかず、ERPの一部の機能を使って満足している状況である。確かにERPを導入することによって、決算の時間は短縮されているが、それ

だけで終わり、将来の企業のビジネス展開には応えられず、相変わらず手作業で担当部門が役員の要請でデータ加工のため残業をしている状況に変わりはなくはない。このような状況ではCFOとして果たせる責務は財務報告だけになりかねない。CFOという肩書きはあっても

みると、財務担当の役割の変化と重要性が明確になってくる。

管理・統制のレベルからの脱却

第二・第三のレベルである最適化と統合化のレベルの違いについていえば、経験的ではあるがシステムの構成や規模的にはあまり大差が見られない。むしろマネジメントの意識やレベルの違いがあるように思われる。第二段階の「最適化のレベル」では、次の作業のためのデータの二重インプットが公然と行われており、リアルタイムの処理の入力と月次の処理の入力はあたりまえの環境にあると思ってしまう。それらを解消するために、システム的に特に社内もしくはグループ企業内でのシステムの融合・統廃合を行った姿が第三段階の「統合化のレベル」である。両方のレベ

	Admin キャッシュと流動性の管理	Optimizer グループ企業内の財務部門の再編	Innovator 財務プロセスの自動化(STP)を実現するIT技術(ERP,TMS...)の統合	Facilitator 企業の内外を含めた全体のコーディネーション	LAN: Local Area Network (企業内ネットワーク) C/S: Client Server OLAP: On-Line Analytical Processing TMS: Treasury Management System GCMS: Global Cash Management System EAI: Enterprise Application Interface EIP: Enterprise Integrated Portal
システムの特徴	・月次ベースでの情報収集/レポーティング ・スプレッドシートによる個人ベースの管理	・依然月次ベースでの情報収集/レポーティングが中心 ・グループでのデータの共有化 ・TMSの初期導入	・ERPの導入が始まる ・TMSとの連携 ・グローバルなネットワークの活用 ・日次レベルでのデータの利用	・B2Bやマーケットプレースの積極活用 ・シミュレーション機能の充実	
代表的なIT技術	・オフィスツール ・メール ・スプレッドシート ・ホストコンピュータ	・データベース(RDB) ・LAN ・セキュリティ ・C/S ・OLAP	・ERP ・TMS・GCMS ・Web ・EAI ・Thin Computing	・B2B ・マーケットプレース ・セキュリティ ・EIP	
問題点	・データ加工に時間がかかる ・担当者のみデータの所在を理解 ・情報の検証ができない	・依然、データ加工は月次でしかできない。 ・OLAPツールの活用が始まるが、他システムとの整合性が合わない ・二重入力が存在	・ERP導入済と未導入との格差が生じ、低いレベルに合わせている。 ・ERP導入に莫大なコスト・時間がかかる	・外部とのインターフェースが増えネットワークのセキュリティが重要になる	

ルの違いは処理のスピードの違いであり、処理スピードが速ければデータの鮮度は新鮮であることは言うまでもない。しかしながらいくら新鮮な素材でも料理人の腕が悪ければ料理の味が落ちるのと同様、新鮮なデータを加工できる環境やツールを用意すると同時に財務部門としてのレベルも上げていく、すなわち人材教育が重要になってくるはずである。そういう意味で、第二・第三の段階のレベル差はシステムより使う側の差であるといえる。両方の段階でのIT技術の活用は企業内でかなり高度なレベルに達しており、社内・グループ企業内の企業努力も限界に近づいているはずで、企業間での情報交換が当然のごとく次の目標

としてあげられてくるはずである。

融合展開のレベル

企業間で情報の交換が進むとより社内システム運用上月次より日次さらにリアルタイムでのデータ要求にエスカレートしていくのは必然であり、できればそうしたほうが無駄を省けることも多いと思われる。しかしながらコスト対効果の点で妥協しているのが現状ではないだろうか。例えばもし銀行からファームバンキングで入ってくる入金情報に請求情報をリンクできれば、いろいろ可能になると考えている人も少なくないはずである。いまの状況では、莫大な費用を掛けてコンピュータと通信回線を使い各種情報をもらっていることは実は通帳で人が記帳していくのと同じであることを誰も指摘していないのは不思議である。前回の本欄で紹介した通り、金融機関同士の決済サービス機構のSWIFTでも一般企業向けに決済情報の提供を始めた。それを活用することで売掛・入金消し込み作業がコンピュータ化され一段と効率化される。さらに、相当額のお金が、相当量のトランザクションとして月に一度移動することへの対応のために相当量の資金を口座に用意しておく無駄も、都度決済できるようにならないのかと考へても不思議ではない。だが、一企業や企業グループだけでは限界がある。今後のネットワークの進化を想定して改めて目指すべき企業システム、特に財務関連システムに関し

そうした制約をなくしてあるべきシステムを構想してみれば、今何をすべきかや、どのIT技術を活用すればよいか、おのずと明確になるものと確信している。また、システム構築方法もオブジェクト利用による開発事例がふえており、ERPの機能を補完し、かつ○○パーセントの能力を發揮できるシステム基盤ができる状況になってきている。CFOといえどもIT技術抜きでは責務を果たせなくなってきたのはもちろんのこと、CFOが音頭を取ってこうしたいといわれない限り理想のシステムは実現できなくなってきているのが、実態である。「おれはシステム音痴だから」で済む時代はもう終わりであり、明確にやりたいうことをいうことにより、大部分は実現可能な状況であるといっても過言ではない。

自社のITレベルは

ちなみにいつたい自社のITレベルはどの段階にあるかは、図表の第四段階を参考にしていただければ判定できるはずである。よりはつきりと社内に断言して目標レベルに向かうためには外部のコンサルタントの力を借りれば第三者の目でかなり痛いところを指摘してくれるはずである。さらなる飛躍を目指すためにもIT部門からのIT技術論を聞くのではなく、エンタープライズレベルの視点を持ち、一コーザ部門である財務部門からのITレベルの診断の提言を聞くことは人間ドックにも値するものだと思信する。