

エクセレントプロセスを利用した 財務経理機能改革

三村知昭

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

財務経理機能の複雑化

近年M&A等によりグループ内の事業が多様化するとともに、拠点所在地域も拡大してきている。それに比例して財務経理領域を含む経営管理の業務プロセスや仕組については複雑化してきており、同一グループ内であつても、さまざまなパターンがバッチワーク的に併存し、グループ全体としては非効率な運用となつている。



グループ最適運用が達成できない状況下においては、不安定な環境とその急激な変化への対応に時間と工数をとられることで機会損失を生じ、企業価値の毀損を招く危険性が高い。

エクセレントプロセスとは

一方で、グローバルに事業を展開し高いパフォーマンスを発揮している企業においては、グループ最適視点から

効率的かつ効果的な業務機能・プロセスが設計され運用されている。エクセレントプロセスとは、これら複数のハイパフォーマンス企業の業務機能・プロセスの「いいところどり」をした業務機能・プロセスの体系をいう。アクセンチュアをはじめとしたグローバルコンサルティングファームでは、ハイパフォーマンス企業へのプロジェクト経験等を基にエクセレントプロセスをアセットとして整備している。このようなアセットを利用することで、企業は

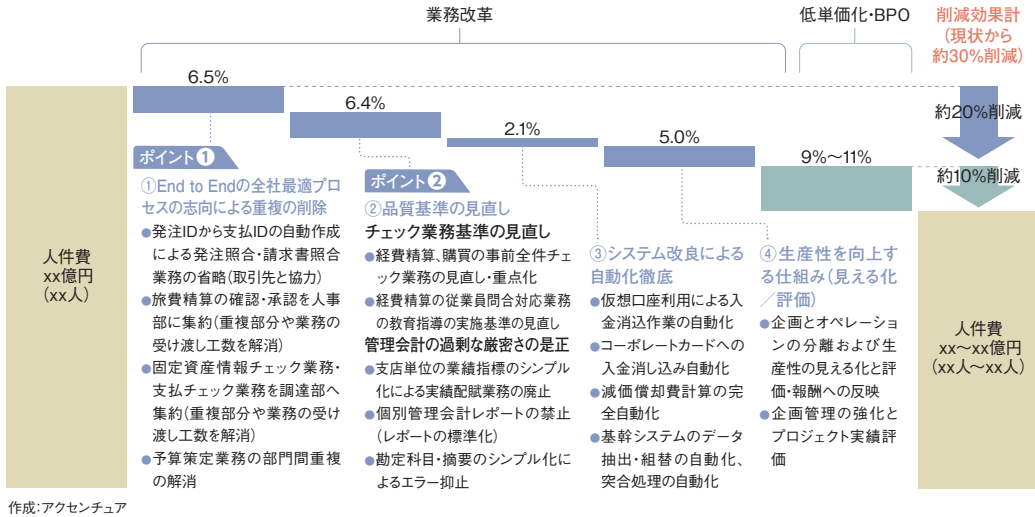
システム・データコントロール、組織体制等の基準が整理され、またそれぞれの「基本」「標準」「先進」の状態が定義されている。企業は、自社の現状調査を行い評価することで、自社がどのレベルなのか、あるいは「先進」企業に對してどのような分野が劣っているのか等を評価し、何をすべきなのかを確認することができる。

エクセレントプロセスを用いた改革

ハイパフォーマンス企業に対する自社の位置づけをベンチマークしたうえで、の施策決定や、ターゲットオペレーティングモデルを定義したうえでそれに向かった改革を進めることができる。例えばアクセンチュアのエクセレントプロセスでは、財務戦略、財務経理オペレーション、業績評価管理、(グローバルキャッシュマネジメントや実効税率管理などの)コーポレートファイナンス、全社リスク管理等の機能ごとに、ハイパフォーマンス企業のプロセ

エクセレントプロセスを用いた業務改革がこれまでの業務改革と異なる点は、現状認識課題の積上げから改革を行うのではなく、エクセレントプロセスから自社の目指すべき姿を確認した上でのトップダウン型アプローチである点である。このアプローチをとることで、既成概念にとらわれないドラステイックな施策を立案・実現することが可能となり、ハイパフォーマンス企業レベルの運用コストの実現といった、積上課題解決型施策では実現

●エクセレントプロセスを用いたコスト削減試算(BPO含む)例



作成: アクセンチュア

- ポイント①**
- ① End to Endの全社最適プロセスの志向による重複の削除
 - 発注IDから支払IDの自動作成による発注照合・請求書照合業務の省略(取引先と協力)
 - 旅費精算の確認・承認を人事部に集約(重複部分や業務の受け渡し工数を解消)
 - 固定資産情報チェック業務・支払チェック業務を調達部へ集約(重複部分や業務の受け渡し工数を解消)
 - 予算策定業務の部門間重複の解消
- ポイント②**
- ② 品質基準の見直し
 - チェック業務基準の見直し
 - 経費精算・購買の事前全件チェック業務の見直し・重点化
 - 経費精算の従業員間対応業務の教育指導の実施基準の見直し
 - 管理会計の過剰な厳密さは是正
 - 支店単位の業績指標のシンプル化による実績配賦業務の廃止
 - 個別管理会計レポートの禁止(レポートの標準化)
 - 勘定科目・摘要のシンプル化によるエラー抑止
- ③ システム改良による自動化徹底**
- 仮想口座利用による入金消込作業の自動化
 - コーポレートカードへの入金消込み自動化
 - 減価償却費計算の完全自動化
 - 基幹システムのデータ抽出・組替の自動化、突合処理の自動化
- ④ 生産性を向上する仕組み(見える化/評価)**
- 企画とオペレーションの分離および生産性の見える化と評価・報酬への反映
 - 企画管理の強化とプロジェクト実績評価

の難しい大幅なコスト削減が可能となる。また、余剰人材をより高度な業務へシフトすることによる経営管理業務高度化の実現も望まれる。さらには、各プロセスをエクセレントな統一のプロセスへ標準化することによ

改革のポイント

て、新規拠点やビジネスの立ち上げのスピードを上げることも可能となる。エクセレントプロセスを用いた改革にあたっては特徴的な二つのポイントが存在する。一つ目は「End to Endの全社最適プロセスの志向」。二つ目は「品質基準の見直し」である(図参照)。

ポイント1: End to Endの全社最適プロセスの志向

End to Endのプロセスは「Order To Cash (OTC: 受注・売上・債権計上・入金)」、Purchase To Pay (PTP: 発注・仕入債務計上・支払)、「Record To Report (RTR: 記録から出力・レポートニングまでのプロセス)」といった一連のバリューチェーンを考慮したプロセスをいう。例えば伝統的BPRでは、受注プロセスと入金プロセスは対

応部署が異なることもあり、別々で活動が改善されることが多い。しかし、全体最適視点からは、セールス活動から得た受注がどれだけ効率的かつ効果的に最終的に資金化されるかという一連の流れからのアウトプット(資金化)の実現が最も重要である。獲得した受注に対して、受注取消、割引、オペレーションミス、不正、取引先倒産等による未回収により、受注額の一五%程度が最終的に資金化されていない事例も筆者は経験している。この場合、営業部門で受注プロセス、管理部門で入金プロセス等、単独でプロセス改善するのではなく、End to EndでのOTC全体プロセスを最適化するための施策を実行することで、最大の成果を得ることができた。

ポイント2: 品質基準の見直し

特に伝統的な日本企業の経理部門においては、非常に高い品質を目指した事務処理プロセスを求める傾向がある。例えば、経費精算の不正チェックを支払前に全データに対して行う結果、コスト増大・負荷の期間集中といった弊害が起きている場合がある。ハイパフォーマンス企業においては、リスクアプローチという手法での経費精算不正チェックを行っている。

過去に不正有りや申請書の間違い率が高い等の不正誤謬可能性が高い従業員や、経費金額が大きい部門等、全体の10%程度に統計的な絞り込みを行ったうえでサンプリングチェックを行う。一方で、不正が起った場合は、牽制効果も含め過去の申請についても徹底追及し、処罰も明確に定めている。このように「不正チェックのコスト」と「不正が起った場合のコスト」の費用対効果を勘案し、過剰品質となっているプロセスの品質基準を見直す改革を行うという観点が重要である。

これら「End to Endの全社最適プロセスの志向」と「品質基準の見直し」の二点は既存課題積上BPRではなかなか出てこない観点であり、エクセレントプロセスを用いた改革のポイントといえる。

最後に

簡単ではあるが、エクセレントプロセスという概念およびそれを利用した財務経理機能改革のポイントを紹介させていただいた。これらが各企業においてBPRによる業務標準化、SC、BPO計画策定・実行を行ううえでの一助となれば幸いである。