

お客様とBBSをつなぐコミュニケーションツール

# BBS GROUP NEWS

BUSINESS  
BRAIN  
SHOWA-OTA  
GROUP NEWS

**Vol.47** [JULY・2014]

## 特集

グローバル経営を支える  
連結経営管理基盤の構築

## 事例紹介

～国際総合物流企業K社様～

連結会計システムの統合で  
業務効率化と戦略的なデータ活用を実現

## サービス紹介

新BPO宣言

進化したBPOサービスの提供を開始

## TOPICS

日本障害者クロスカントリー協会の  
荒井監督、新田選手をお迎えし、  
「ソチパラリンピック報告会」を開催しました

# グローバル経営を支える 連結経営管理基盤の構築

グローバルに事業を展開する多くの企業において、マネジメント要件が変わってきています。経営と情報システムが表裏一体の関係となるなかで、グローバル経営を支える経営管理の情報基盤(連結経営管理基盤)の整備が、企業規模にかかわらず焦眉の課題となっています。本特集では、真に役立つ連結経営管理基盤の構築に向けたポイントをBBS主席コンサルタントの倉林良行が解説します。

## グローバルな事業展開のなかで 多くの企業が抱える共通の課題

日本企業の海外シフトが、急速に進んでいます。そうしたなかで、多くの企業が、以下の課題に直面しています。

- (1) グローバル化の深化で、情報ニーズが多様化し、従来の月次の連結業績報告では、管理や意思決定が困難
- (2) 必要情報をExcelで収集し報告するのでは、情報の信頼性・適時性の確保が難しく、意思決定リスクが拡大
- (3) 必要情報をExcelで収集し報告する状態が恒常化し、管理工数が増大
- (4) ERP導入がIT化の柱となっていたが、連結経営管理基盤は、パッケージも少なく、情報整備が手つかず
- (5) コードの不統一、マスターの重複管理、システム間でのデータの不整合などで、「使えないデータの山」

## 連結経営管理基盤の ランドデザイン(構想)上のポイント

### POINT 1 業務の「めざすべき姿」の明確化

連結経営管理基盤の「めざすべき姿」は、

- ・企業の業態
- ・組織構造と意思決定プロセス
- ・管理方式

などによって、異なります。企業特性を踏まえ、「めざすべき姿」と「優先順位」を定義し、その方向に沿って業務改革とシステムの整備を行うことが、必要となります。

### POINT 2 データ・アプリケーション体系の明確化

グローバル化の深化で、情報ニーズは企業ごとに異なり、また多様化しています。そのため、取り扱うデータも、単体/連結の業績(予算、見込み、実績)、資金(資金計画、資金繰りなど)、原価(拠点原価、連結原価)、非会計情報(販売・生産・在庫数)など多岐にわたります。ランドデザイン策定のなかで、データ管理、マスター管理の一貫性、整合性を確保することが重要になります。

### POINT 3 実装方針・手段の明確化

連結経営管理基盤の構築では、グループ各社で分散管理している情報を、「収集/蓄積・加工・追加/分析」することになります。データ収集では、ETLツールが普及し始めています。しかし、データ処理では、連結会計以外のテーマで適合するパッケージは基本的にありません。そのため、テーマごとに「BIツールなどを利用して開発するか」、「スクラッチ開発するか」実装方針と手段をまず決定する必要があります。



アカウントコンサルティング部 部長  
主席コンサルタント

倉林 良行 Yoshiyuki Kurabayashi

## 連結経営管理基盤の導入上のポイント

### POINT 1 大きく考え、小さく実行

グランドデザインでは、「大きく考える」こと、つまり会社の実態や要求を十分に反映し、必要な整合性を確保しうる計画とすることが重要ですが、計画したことを一度に実現することは大きなリスクを伴います。実行にあたっては、優先順位に従い、「小さく実行する」ことが重要になります。特に、データの定義にあたって、「あれも、これも必要」と膨大なデータを収集するのではなく、「何が意思決定を左右する情報か？」を熟慮し、実行に移す必要があります。

### POINT 2 信頼性の高いデータの確保をすべてに優先

信頼性の高いデータの確保が、グループの経営管理や意思決定に資する情報基盤であり続ける条件となります。データの定義とデータメンテナンスの責任を明確化し、提供情報の説明責任を果たせる体制づくりが必要となります。

### POINT 3 経営ニーズは変わることが前提

事業環境の変化や意思決定プロセスの変化で、経営ニーズは変わります。そのため、精緻につくり上げるのではなく、コンポーネントごとに変更要求を受け入れられる仕組みとする必要があります。

## 連結経営管理基盤の構築の早期化施策

連結経営管理基盤の構築検討をスタートしても、以下の原因から、なかなか進まないケースが多くあります。

### (1) グランドデザインの壁

- 知識の壁 : 広範な業務知識の共有
- 課題把握の壁 : 膨大な課題の分析
- 計画づくりの壁 : 実現性の高い計画づくり

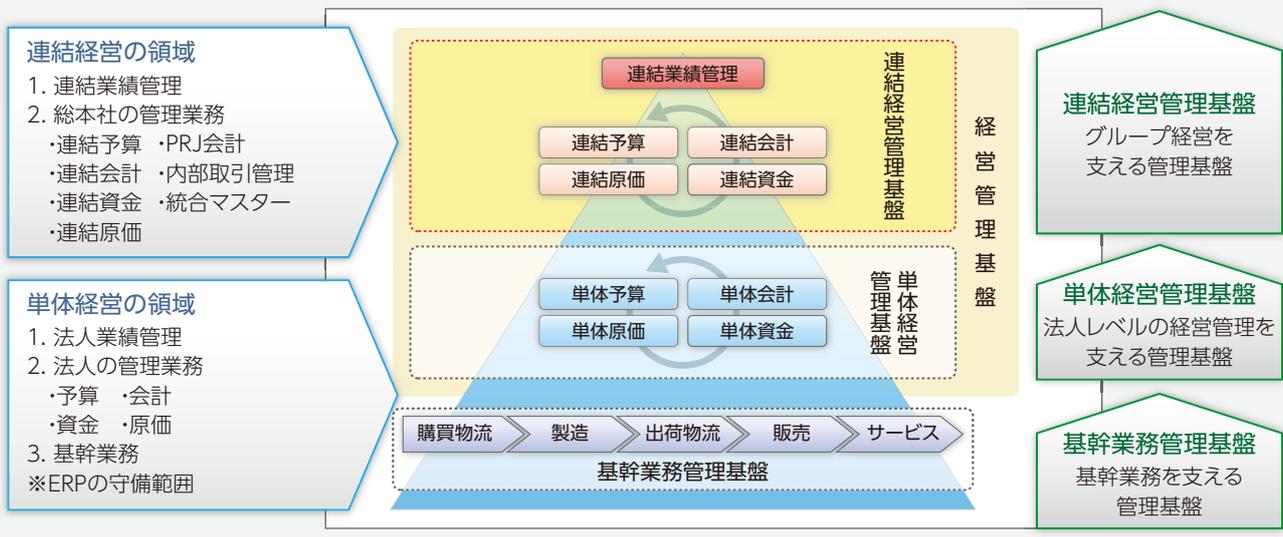
### (2) 開発の壁

- 実装イメージの壁 : 未知のシステムの仕様検討
- 実装手段の壁 : BI、スクラッチ開発の適用
- 膨大なIFの壁 : 世界中の拠点システムとの接続

BBSでは、グランドデザインの方法論を定義し、多くの企業が抱えるグローバル経営の課題に対応する「8つのコンポーネントからなる概念モデル」をまとめ、業務モデルとシステムモデル(テンプレート)を順次開発しています。これにより、「方法論に基づく構想」「業務、システムのモデルを活用した要件定義・設計」「システム・テンプレートを活用した開発」を行い、お客様にとって真に役立つ連結経営管理基盤の早期構築を支援しています。

BBSのサービスをご活用いただき、「経営実態の見える化」と「管理の効率化」を実現していただきたいと思います。

## 連結経営管理基盤の位置づけ



# 連結会計システムの統合で 業務効率化と戦略的な データ活用を実現



航空・海上貨物輸送、ロジスティクスなど幅広いサービスを全世界で展開する国際総合物流企業のK社様では、制度連結と管理連結で二重化していた連結会計システムを「DivaSystem」に一元化。「制管一致」によってコストと業務負担を大幅に削減するとともに、高精度のデータ分析に基づいた迅速な経営判断につなげています。

## システムの「二重運用」による さまざまな問題が顕在化

K社様では、制度連結のシステムとして約10年前からデータベースの「DivaSystem」を導入して四半期ごとの連結決算を行う一方、予実管理や月次PL連結、IR資料の作成などの管理連結にはオラクル社の「HyperionEnterprise」を使用していました。しかし近年、この「二重システム」の抱えるさまざまな問題点が顕在化していました。

例えば、本社側では、システムのハード・ソフトを二重にメンテナンスする費用やこれに関わる人件費などコスト面の問題がありました。さらに制度連結と管理連結のデータが完全に分断されていたため、予実対比の分析や経営管理資料の作成では、担当者が双方のシステムからデータを抽出。転記しながらExcelで作成するという煩雑さがありました。一方、会計データを送る約60の子会社・拠点側にも、2つのシステムそれぞれに

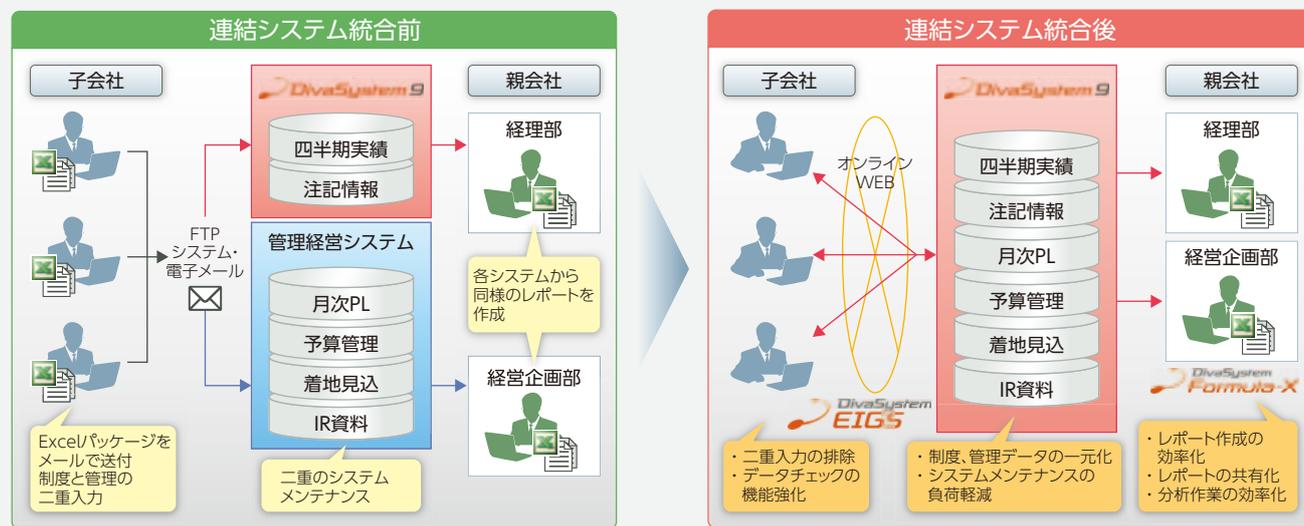
対応してデータを用意しなければならないなど、業務の非効率が発生していました。

こうした背景から2012年12月、K社様は「二重化した連結会計システムの一元化」をBBSに依頼。これを受けて、BBSでは管理連結にも対応可能なDivaSystemの最新バージョンによる一元化を提案し、2013年春から開発プロジェクトがスタートしました。

## 子会社の重複作業をなくし データ精度も向上

K社様ではシステムの一元化に合わせて、決算期の統一を念頭に「連結PDCAサイクルの早期化」をめざしていました。そこで、プロジェクトの推進にあたっては、データを集約する経理部だけでなく、データを利用する経営企画部などにも詳しいヒアリングを実施。業務改善の方向性や新システムで

## システム統合イメージ



実現すべき要件を明確化していきました。

そうして定めた1つ目の要件は、子会社における「二重のデータ入力業務をなくす」ことでした。従来、各子会社にはデータを入力するExcelパッケージがシステムごとに2種類用意され、入力後は別々の送付先にFTPシステムおよび電子メールで送信していましたが、2つのパッケージには内容的に重複するシートが複数ありました。制度連結では開示用の科目体系に合わせたBS、PLを四半期ごとに収集しますが、管理連結では毎月PLを収集するため、子会社は四半期決算月(6・9・12・3月)には同様のPLを2度作成する必要があり、担当者にとって負担の大きい作業となっていたのです。

この重複作業をなくすため、DivaSystemのマスタ設定によって管理連結の月次PLを積み上げることで制度連結用のPLを自動的に作成できるようにし、さらに内部取引データも月次で収集することにして月次連結の精度を向上させました。

## 本社のデータ管理業務も効率化し 決算処理を迅速化

もう1つの大きな要件は、本社側の負担となっていたExcelパッケージの取り込みや確認作業の軽減でした。従来はメールで送られたExcelパッケージを本社側で一つひとつ取り込んでいたため、これが大きな負荷となっていました。そこでDivaSystemのオンラインデータ収集モジュール「EIGS」を導入し、子会社がデータを直接システムに入力する運用に変更しました。

これにより煩雑な取込作業や管理業務がなくなるとともに、子会社の入力状況や本社の取込状況も進捗管理画面で確認できるようになりました。EIGSは従来のExcelパッケージをそのままオンライン入力画面として利用できるため、子会社が従来の運用方法を変えずに入力できることも大きなメリットでした。

また、オンライン化によって本社側のチェック業務も大幅に軽減できました。従来のパッケージはつくり込みやチェック機能が十分ではなかったため、本社側での内容確認やデータの整合性チェックに多大な時間を要していましたが、子会社側でデータチェックを行うように業務フローを変更したことで、本社側では、整合性のとれたデータから連結処理を開始できるようになり、決算業務がスピードアップしました。

## 高精度のデータを活用し より迅速な経営判断を実現

K社様のプロジェクトは2014年3月に完了し、新システムは順調に稼働しています。2013年12月からの予算入力を開始し、2014年6月の第1四半期決算から、この新システムで対応しました。

システム一元化により、経営企画部門等でも、データ抽出の工数削減と分析作業の効率化が実現しています。分析資料や経営管理資料の作成には、DivaSystemのレポートングツール「Formula-X」を導入し、資料作成に必要な数値情報をデータベースから直接抽出できるようにしたことで、従来の転記作業がなくなっただけでなく、最新データかどうかなどのチェックも不要になり、分析作業に時間をかけられるようになりました。また、過去データや数値情報以外のデータも容易に抽出が可能になったため、より効率的な分析作業が行えるようになりました。

新システムの活用で連結PDCAサイクルの早期化を進め、グローバルでの戦略展開をさらにスピードアップさせていくK社様。その発展にさらに貢献できるよう、BBSは今後もお客様の視点に立った提案とサポートを続けていきます。

## プロジェクト担当者のコメント

### お客様のニーズを理解することを基本に

プロジェクトを担当する際に常に心がけているのは、「システムの価値を最大限に引き出す運用を実現すること。システムはさまざまな機能を備えていますが、それを業務の効率化に十分に活用されているケースは意外に少ないようです。私たちは、お客様の業務フローや実現すべき目標を深く理解した上で開発を行い、稼働後もシステムの機能を最大限に活用していただけるようきめ細かなサポートに努めています。

株式会社ビジネスブレイン太田昭和  
マネジメントコンサルティング部

マネージャー **富岡 澄香**



# 新BPO宣言。

## 進化したBPOサービスの提供を開始

お客様のBPOサービスに対するニーズが業務のコスト削減から競争力の強化に向けた人材・機能の確保へと変化するなか、BBSは、「High Value BPO」と「日本モデル」の2つのアプローチで進化したサービスを提供しています。

BBSは、創業以来、約50年間にわたって財務経理、営業支援、購買、人事など、さまざまな業務分野のBPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)サービスを提供しています。

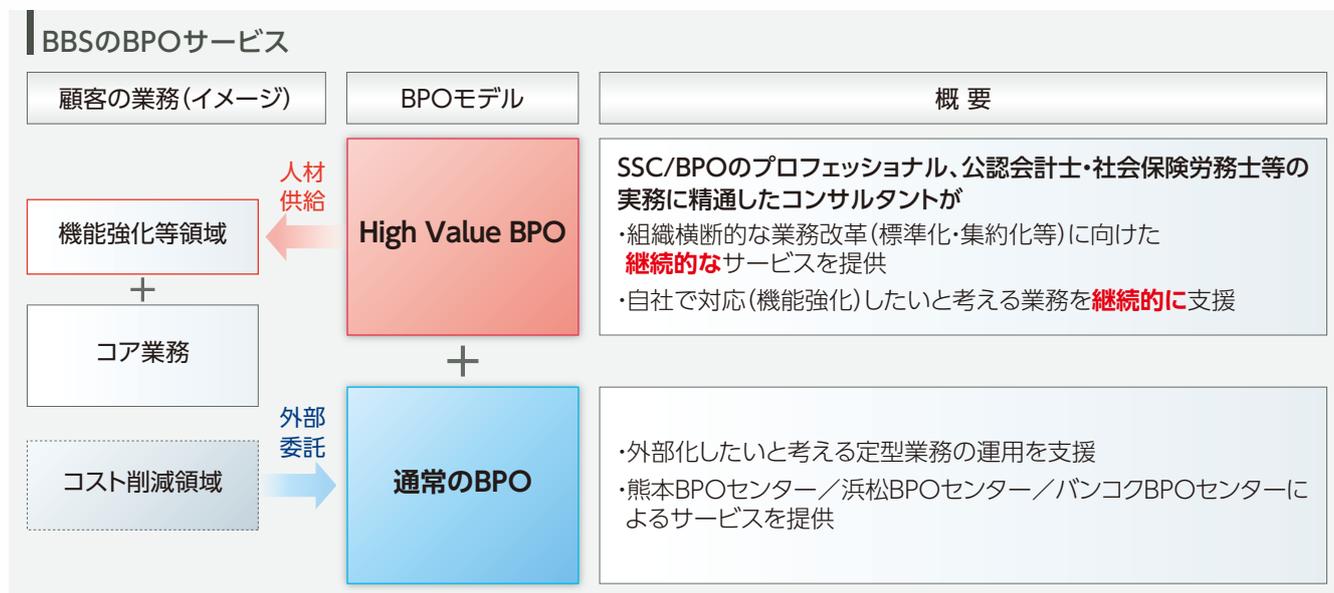
従来、BPOサービスは、業務コストの削減を主な目的に導入されてきましたが、近年は業務品質の向上や迅速なビジネス展開を図るためにBPOサービスを検討するケースが増加しています。国内における労働人口の減少や社員の高齢化、さらにはアジアを中心とする海外へのビジネス展開などを背景に、多くの企業で品質管理の強化や、組織再編・M&Aなどへの迅速かつ柔軟な対応が大きなテーマとなっているからです。

こうしたお客様の課題にお応えするために、BBSでは、BPOサービス展開の新たなコンセプト「新BPO宣言。」を発表。「High Value BPO」と「日本モデル」という2つのアプローチでお客様の競争力強化に貢献する、進化したサービスを提供しています。

### 業務改革コンサルティングを通じて機能強化領域の業務を支援する「High Value BPO」

BPOサービスを導入して成果を上げるためには、業務の集約化・標準化・簡素化などに組織横断的に取り組むことが重要になります。しかし、各事業部門・子会社に存在する固有業務を一度に見直すことは容易ではありません。また、業務の見直しに伴う既存社員の活用方法もBPOによる改革のボトルネックとなるケースは少なくありません。

そこでBBSでは、継続的な業務改革コンサルティングを通じてお客様の“機能強化領域”における業務運営をサポートする「High Value BPO」と、定型化された“コスト削減領域”の業務運営をより効率化する「通常BPO」をニーズに合わせて提供することで、お客様がBPOサービス導入の効果を最大限に発揮できるよう取り組んでいます。



COLUMN

**熊本市に「日本モデル」サービスの提供拠点  
(株)BBSアウトソーシングを設立**

BBSは、熊本県産業支援サービス業等立地促進補助金制度および熊本市企業立地促進条例に基づく補助金制度を活用し、「日本モデル」BPOサービス提供の新たな拠点となる「(株)BBSアウトソーシング」を設立。2014年6月から業務を開始しました。同社の当初のスタッフ数は約20名で、今後は、熊本県内の人材を積極的に採用するとともに、熊本県・市の公認会計士や社会保険労務士などと連携し、高品質で低価格なサービスを提供していきます。



**(株)BBSアウトソーシングの概要**

**事業内容** BPOサービス(営業・購買・財務経理・人事など)  
**代表者** 代表取締役社長 小宮 一浩  
**所在地** 熊本市中央区水道町7番16号 富士水道町ビル9階  
 TEL.096-342-4742  
**業務開始日** 2014年6月1日

例えば、定型的な人事業務・経理業務の標準化・簡素化と機能強化部門への既存要員のシフトを検討していた大手製造業のお客様に対して、「通常BPO」と「High Value BPO」を組み合わせた付加価値の高いサービスを提案。グローバル競争力のさらなる強化に向けたお客様の改革を全面的に支援しています。なお、この事例では、「通常BPO」は、約2.5カ月の業務引継ぎ期間でサービスインし、当社スタッフの業務理解の速さと正確性についても評価を得ています。

**高品質なサービスを低価格で提供する  
「日本モデル」**

多くの外資系コンサルティング会社やBPOベンダーは、中国・大連に拠点を置き、大連からBPOサービスを提供しています。これは人件費の安さや豊富な日本語人材プールを踏まえたものですが、現地の人件費はこの7年間で2倍以上に高騰しており、業務品質やチャイナリスクの面からも大連のメリットは薄まりつつあると認識しています。

こうしたなか、BBSは熊本と浜松にBPOセンターを設置。日本国内でお客様それぞれの実情に応じた高品質なサービスを適正価格で提供しています。大連の拠点で行っている「通常

BPO」の業務を熊本などへ移管していただくことで、中国では実現しづらかった柔軟かつ良質なサービスの利用が可能になるだけでなく、日本の雇用創出さらには人材育成・地域社会への優秀な人材の輩出にもつながり、日本社会全体の発展にも寄与するものと考えます。

なお、ASEANをはじめとするアジアは、市場としては今後も成長が見込まれる地域です。一方で、高い転職率、人件費の高騰、日本企業の業務要件を理解できる人材の少なさなどから、業務拡大を支える安定的な受け皿の必要性はますます高まっています。その受け皿として、BBSはタイ・バンコクに事業所を開設し、バンコクからもBPOサービス(日本語・英語・タイ語など)を提供する準備を進めています。

**本サービスに関するお問い合わせ先**

株式会社ビジネスブレイン太田昭和  
 グローバルシェアードサービス事業部  
 担当:シニアコンサルタント

**石坂 圭三**

TEL. 03-3507-1313

URL. <http://www.bbs.co.jp/service/management/gss.html>



## 日本障害者クロスカントリー協会の 荒井監督、新田選手をお迎えし、 「ソチパラリンピック報告会」を開催しました

2014年5月14日、BBSがスポンサーとして活動を支援している日本障害者クロスカントリー協会からソチパラリンピック日本代表チームの荒井秀樹監督、新田佳浩選手をお迎えし、報告会を開催しました。当日は多くの方が参加し、障がい者スポーツをめぐる現状や競技への熱い想いを伺う貴重な機会となりました。



### VOICE!!

多くの人たちに支えられて  
確かな成果を上げることができました



日本代表チーム  
荒井 秀樹 監督

ソチパラリンピックでは、バイアスロン競技で久保恒造選手が見事に銅メダルを獲得しました。また、3名の高校生が日本代表として活躍し、将来につながる大会になりました。

今回のパラリンピックにあたっては、4年前から交流のあった網走の小学生からの手紙に大変勇気づけられ、また、事前のトレーニングやコースシミュレーションのために(株)日立ソリューションズをはじめ複数の企業に協力していただきました。私たちを支えてくださった皆さんに改めて感謝するとともに、今後も皆さんの期待にお応えできるよう頑張っていきたいと考えています。

夢をもち信じる心を大切にして  
次の大会にもチャレンジしたい



クロスカントリー  
スキー代表  
新田 佳浩 選手

前回バンクーバー大会の金メダルに続き、5回目の出場となったソチ大会も4位と入賞することができました。バンクーバーの金メダルは、客観分析に基づいて走力アップについての具体的な目標を設定し、肉体改造や体幹強化に取り組んだ結果でした。

ソチに向けても年間のトレーニング計画を立て、弱点の克服や体力・メンタルの強化に取り組んできました。4位という結果に対しては悔しい思いもありますが、これも勝負の世界。夢をもち不可能なことはないと思える心を忘れずに、ぜひ次の大会にもチャレンジしたいと思っています。

### 編集後記

以前訪れた長野県の深い山あい。そこは温泉と料理が評判の噂に違わぬ素敵な宿でした。そして何より新鮮だったのは、携帯電話の電波も届かない「静寂の世界」だったこと。いま私たちは、溢れるほどの情報が手に入る環境と、SNSなどの多くの繋がりの中に身を置いています。それらはある種の安心感を与えてくれるものでありますが、一方そこから隔絶されることに恐れすら感じてしまう少し窮屈な時代だとも感じます。そんな中、静かに自分の思いだけに向き合えた時間はとても貴重なひとときでした。



株式会社ビジネスブレイン太田昭和

発行：BBS GROUP NEWS 編集室

〒105-0003 東京都港区西新橋1-2-9 日比谷セントラルビル21F

TEL: 03-3507-1300 FAX: 03-3507-1301

URL: <http://www.bbs.co.jp>

本誌に対するご意見ご要望を編集室までお寄せください。