ビジネスモデルコンサルティング

菊地 倫子・奥 和也・倉田 洋二

要　旨

事業環境変化に迅速に対応していくためには、経営の仕組みそのものの見直しが求められます。それは「業務プロセスとITの標準化」を推進し、「持たざるIT」によって経営システムを最適化することが一つの解と考えます。本稿では、それらを実現するためのサービスとして、NECでの経営システム改革を手法化した「ビジネスモデルコンサルティングサービス」と、NECが構築したグローバルな経理システム環境を共有する「クラウド指向経理サービス」への適用について紹介します。

キーワード

●標準化 ●持たざるIT ●BPR ●BPM ●全体最適 ●コード標準化 ●グローバルロールアウト

1. はじめに

企業を取り巻く環境は、市場や競争環境のグローバル化、顧客ニーズの多様化、会計基準などの世界標準化の加速など急激に変化しています。一方、企業内部においては、業務プロセスやシステムの複雑化による柔軟性の欠如、事業ごと、地域ごとの部分最適化、内部統制強化による非効率化などにより経営を支える業務プロセスやITが対応しきれない状況に陥っています。

これらに対応していくための改革の方向性として、事業ごとに異なる業務プロセス・ルール・ITをできるだけシンプルに共通化し、それらを継続的に改善していく基盤を確立すること、ITにおいては、サービスとして利用することにより、システム導入・運用費用を削減し「持たざるIT」によりコアコンピタンスへ集中していくことが考えられます。

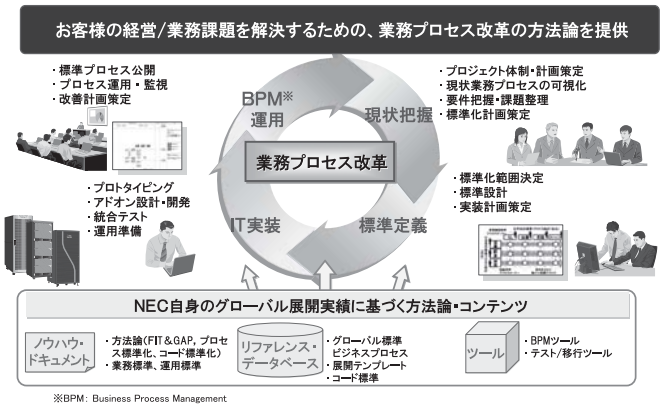

図1　ビジネスモデルコンサルティングサービス

NECでは、自ら経験した経営システム改革をもとに業務標準化の進め方やグローバルへの展開方法について手法化し、ビジネスモデルコンサルティングサービス（以降BMCサービス）として提供します（**図1**）。また経理業務領域を対象として、BMCの手法を適用し、システム環境も合わせて提供するサービスが「クラウド指向経理サービス」です。

2. サービスの位置づけ

「持たざるIT」実現のため、NECのクラウド指向サービスとして提供する、個別対応型、共同センター型、SaaS型の3つのサービス提供モデルに対して、「BMCサービス」は、お客様の経営/業務課題の解決に向けた業務プロセス改革を実現するサービスです。NECの提供するサービス活用の効果を最大にするために業務標準化を行うことによりカスタマイズを抑え、システムの早期導入とコスト低減につなげます。個別対応型では、BMCそのものを1つの企業グループで適用します。共同センター型では特定の複数企業でシステムを共同利用するためで、共同センターの標準モデルに合わせることを検討します。標準モデルに合わせることができれば、より早くクラウド環境での実現が可能になります。

共同センター型での経理業務環境を提供したサービスが「クラウド指向経理サービス」です。将来的にはコンソーシアムで共同センター単位で機能が強化されていくことを想定しています。SaaS型は、あらかじめ用意されたアプリケーションを多数の企業で統一して使いますので、標準モデルにほぼ完全に合わせる必要があります。対象業務領域に対し適用が図れると、大きな効果が得られます。**図2**に改革方向性

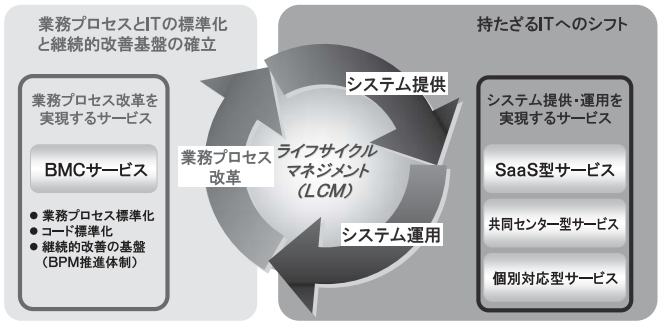

図2　改革方向性の実現に向けたアプローチ

の実現に向けたアプローチを示します。

3. BMCサービスの特長

ビジネスモデルコンサルティングは、お客様の経営/業務課題の解決に向けた業務プロセス改革を推進します。業務プロセス改革では、事業戦略の実現に向けて、一過性の業務改革で終わらせることなく、継続的なBPM（Business Process Management）として、PDCAの仕組みを確立することが重要です。BMCサービスは、業務プロセスとBPM推進体制の連携を核とした業務プロセスの継続的な改善の基盤を確立します。業務プロセス/ルールを標準化し、継続的改善の基盤を確立することで、戦略からITまで一貫した全体最適な仕組みを実現します。その結果、無駄な調整や後戻り工数などが減少し、効果としてコスト削減やスピーディな業務を実現します。継続的改善の基盤づくりの考え方を**図3**に示します。

サービスの主な特長として以降3点について説明します。

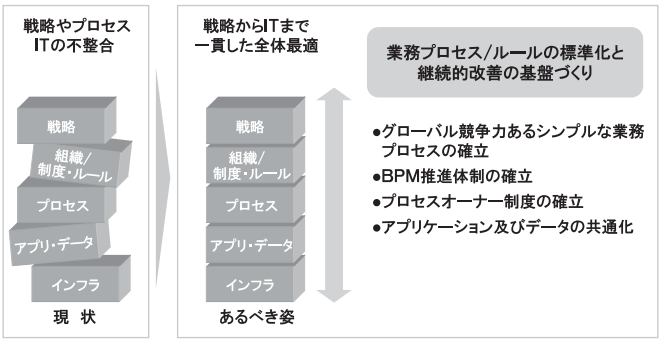

図3　戦略からITまで一貫した標準化と継続的改善基盤

(1) 業務プロセス、経営データの標準化・共通化

特長の1点目は、業務プロセスや経営データの標準化、共通化を行うことです。NECの経営システム改革では、例えば販売業務においては100以上の業務プロセスを22パターンに集約・共通化を行うことで、営業事務の効率化やコンプライアンス対応の効率化と強化に結び付けています。このような標準プロセス定義の手法や組織間・連携する業務間での合意の取り方を方法論としました。

同じ業務でも事業や組織でやり方や業務フローが異なることで、業務効率化が進んでいない、それぞれ個別に業務システムが開発されている企業は多数あります。業務ルールやプロセスの標準化/共通化はグローバル/グループ経営を強化する上で重要な経営課題として認識されています。地域が違っても、同じようにバリューチェーンを遂行することができれば、各地域のコスト競争力や時間差を事業の価値に結び付けることができます。また、事業や組織間で業務を共通化できれば、業務の集約や内部統制の効率化に直結します。ITコスト面においても、業務システムのスリム化や保守性の向上を通じて、TCOの削減にも寄与します。

(2) 継続的改善を定着させるBPM

特長の2点目は、一過性の業務改革に留まらず、継続的改善を定着させていくBPMの考え方/手法に基づいている点です。事業環境や戦略の変化に対応し、業務プロセスや組織の役割は常に改善し続けることが、俊敏な経営には不可欠です。今回の経営システム改革においては、グループとして望ましい仕事のやり方や分担を決め、各部門に教育・展開していく、また、その実行状況やパフォーマンスをモニタリングして不十分な点を改善する、あるいは優れた業務プロセスをほかの部門・企業に共有するといった組織的継続的改善の仕組みを作ろうとしています。このような取り組みを推進するための体制やルール、ツールの活用の手順や工夫点をBMCサービスでは手法化しています。

(3) BPMツールの活用

BPMツールの本格的活用が3点目の特長です。NECではBPMツールを利用し、グローバル標準となるプロセス、業務フロー、システムフロー、標準トランザクションまでを総合的にモデル化しています。組織を超えて継続的に再利用可能な資産とするための表記法の統一や抽象化（例：部門名や固有名詞で書かずに、本質的な機能で表現する）など地道なモデリングも重要なポイントです。

4. BMCサービスの構成

BMCサービスでは、目指すべき改革ロードマップ策定と、それに向けた業務プロセスとコードの標準化、及びそのグローバル展開について、**図4**のように5つのサービスメニューとして定義しています。

以降に5つのメニューについて説明します。

(1) BPM成熟度アセスメント

BPM成熟度は、戦略・設計・実装・評価/管理の4つの視点でアセスメントを実施します。BPMの成熟度を評価し、BPM推進体制確立に向けた改革の方向性とロードマップを描きます。

(2) 業務プロセス改革

業務プロセス改革を成功に導くためには、最適な業務プロセス改革の進め方としての「プロセス標準化手法」とそれを支えるために必要な「BPM推進体制」の確立が必要です。「プロセス標準化手法」に基づく進め方は**図5**のようにな

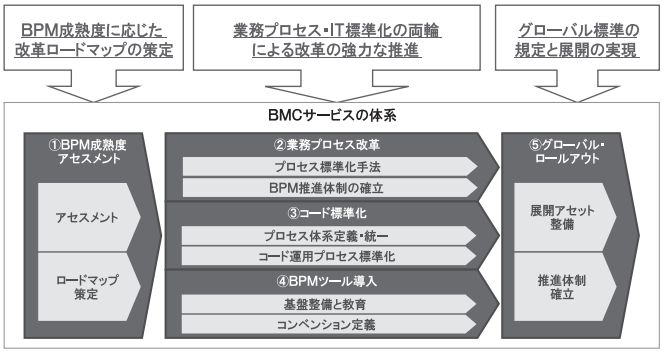

図4　BMCサービス体系とポイント

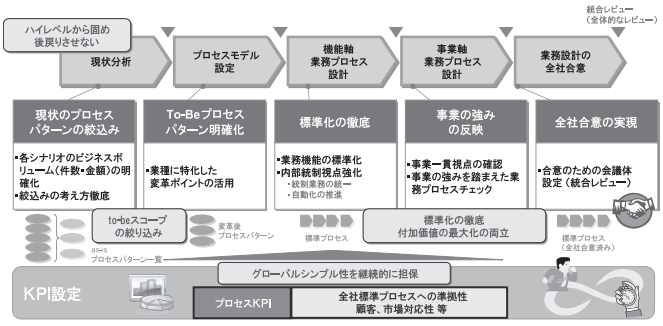

図5　プロセス標準化手法の概要

ります。

プロセスモデル設計では、基本機能ごとにプロセス特性を考慮して共通化しパターン化していきます。具体的に共通化の視点として販売を例に取り説明すると、1）分析されたプロセスから組織要素を排除すること、2）売り物で定義していたものを商品特性に応じて括り直すなど、製品要素を共通化すること、3）顧客属性で分けていたものでも、プロセス上同一とみなせるものは集約するなど顧客要素を共通化すること、などがあります。ポイントは、1）ビジネスの追加/変更が多い領域のため、変化対応性のある標準化を行うこと、2）販売パターンや方法が異なっても、標準プロセスの組合せでシナリオを実現可能にすること、結果として3）プロセスをシンプル化して、モジュール化した、分かりやすい構造にすることです。このように設定された標準化モデルは、事業の強みを損なっていないかなど、事業視点から再度評価し、妥当性をチェックし、全社として合意したものにしていきます。

「BPM推進体制」は、組織を超えたプロセスでグループ全体での標準プロセスを維持していくための体制です。そのためには標準プロセスに対する意思決定権限、継続的な改善の責任を担う仕組みが必要になります。それがプロセスオーナー制度とBPM支援組織になります。プロセスオーナーは、グローバル、リージョナル、ローカルそれぞれの階層に応じて任命し、役割/権限、会議体、KPIを設定します。BPM支援組織は、それらが維持管理されているかをモニタリングします。これらBPM推進体制により、競争力のあるシンプルな業務プロセスの継続的な改善の基盤を確立します。**図6**に業務プロセス改革を支えるプロセス標準化手法とBPM推進体制を示します。

(3) コード標準化

コード及びその運用業務を標準化することにより、データ連携をスムーズにし、業務や経営のタイムリーな見える化を実現します。コード標準化に向けても、コードやその管理情報の体系、運用管理プロセスを標準化するとともに、コードオーナー制度を構築することでコード管理の体制を強化し、維持・統制していくことが重要です。

(4) BPMツール導入

BPMツールとは、現状または将来像をモデル化し、情報システムに適用するためのツールです。業務の流れの構造が視覚的にも明確化でき、経営効率を上げるための問題点を

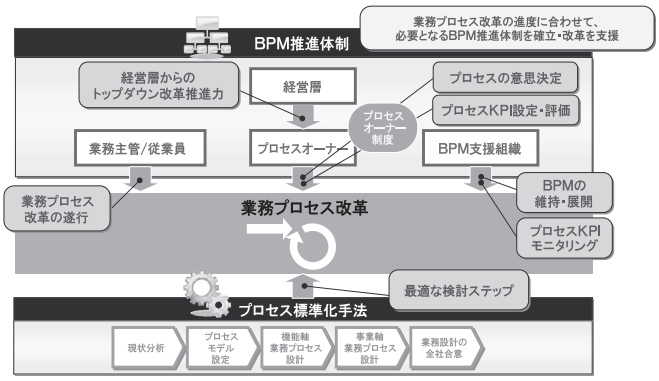

図6　プロセス標準化手法とBPM推進体制

発見し、改善につなぐことが可能になります。業務フローや成果物の共有ができるだけではなく、業務の負荷情報を把握することも可能です。BPMツールを活用することで作業の効率化を図るとともに、成果物を共有・再利用して国内外へスムーズな展開を実現することができます。

(5) グローバルロールアウト

業務/ITの改革を国内・海外拠点に効率的・効果的に展開するためには、展開のためのグローバル標準を明確に定め、展開を進めることが重要です。それは戦略に基づき、組織/制度・ルール、プロセス、アプリケーション/データ、ITインフラなど、各要素と整合を図りながら、標準化する要素と要素ごとの標準モデルを明確にする必要があります。標準モデルをグローバルテンプレートとして定義することにより、展開を効率的に・迅速に進めることができます。グローバルテンプレートに基づく展開アプローチを**図7**に示します。

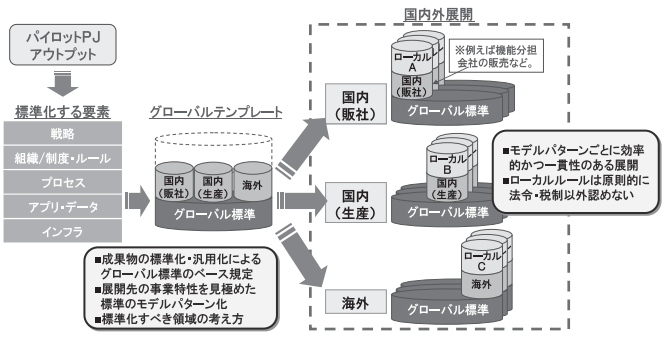

図7　グローバルテンプレートに基づく展開アプローチ

5. クラウド指向経理サービス

5.1 クラウド指向経理サービスとは

ビジネスモデルコンサルティングの対象業務プロセスを経理業務に焦点を当てて具体化したサービスが、「クラウド指向経理サービス」です。NECの経営システム改革において構築したグローバルな経理システム環境やデータセンター及びプラットフォームを複数企業で共同利用するモデルです（**図8**）。

企業を取り巻く環境は複雑化しており、グローバルに展開している企業においては、グループ会社全体の状況をスピーディにつかむことが困難になってきています。特にM&Aなどで事業を拡大してきた企業においては、業務プロセスの統一どころか、各社の業務プロセスの把握すら困難になってきています。更にIFRS対応などの国際会計基準や内部統制への対応も求められています。クラウド指向経理サービスでは、グローバル競争力のあるシンプルな業務プロセス、リアルタイムな連結経営管理、グループ共通の経営基盤をコンセプトに

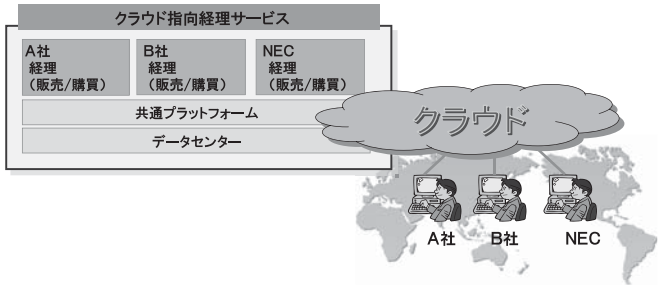

図8　クラウド指向経理サービスの利用イメージ

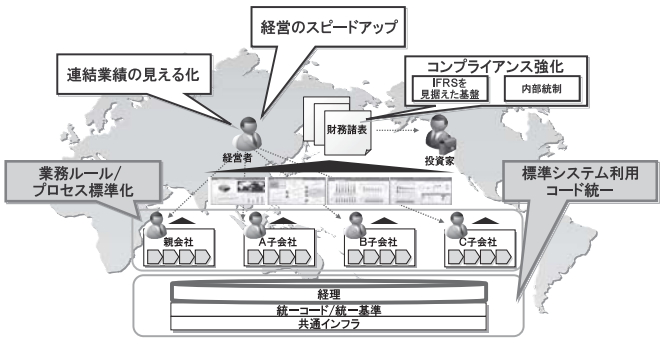

図9　クラウド指向経理サービスの変革ポイント

サービスを提供します。それらを変革ポイントとして示したものが **図9** になります。

5.2 クラウド指向経理サービスの進め方

クラウド指向経理サービスの利用に当たっては、提供される業務モデルに対していかにFITさせていくかが、低価格で短期間に導入し、シンプルな業務プロセスを実現するためのポイントです。

クラウド指向経理サービスでは、NECが自身の経営システム改革と他社先進事例に基づいて作成した経理業務を標準モデルとして定義しています。標準モデルには国際会計基準など変化への対応や、経済産業省の経理・財務サービススキルスタンダードの視点が入っています。また標準モデルに合わせた変革ポイント、業務ルール、業務フロー、業務マニュアルが活用できます。お客様の業務を標準モデルに合わせることができれば、短期間に低コストでの導入が実現できます。

具体的な進め方は、お客様の企業グループの方針と標準モデルの方針/変革ポイントなどの方向性を比較し、FIT&GAP分析をします。標準モデルをベースに個社ごとに業務プロセスの有無と業務機能を調査します。調査に当たっては、標準モデルに無い業務プロセスは、ローカル業務として追記します。個社ごとの調査結果を集計し、グループの標準モデルとして採用するか否かを検討します。またローカル業務についても標準モデルで対応できないか検討します。標準モデルの適用は、「国際基準に準拠すべき業務プロセス」、「管理指標（見える化）に関わる業務プロセス」「システム機能を利用する業務プロセス」などの基準を定めて決めていきます。プロセス標準化の考え方を **図10** に示します。

また個々の業務プロセスの適用においては、NECの経営システム改革を元に整備した主要検討ポイントのテンプレートを活用して進めていきます。設定した業務プロセスに対しては、KPI設定を行い、「BPM推進体制」の確立により、継続的に担保するようにしていきます。

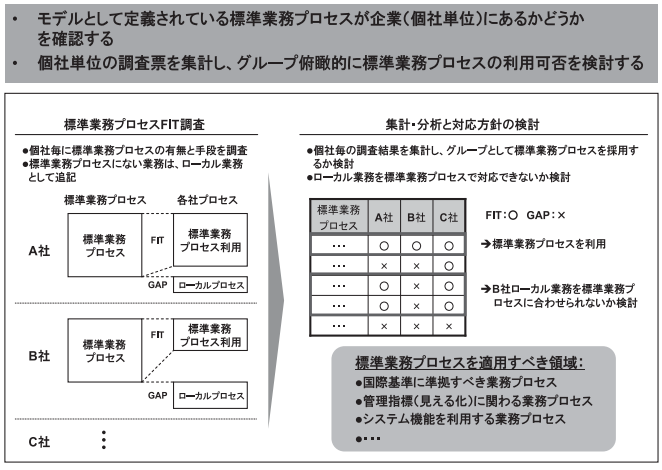

図10　プロセスの標準化の考え方

6. むすび

業務やシステムの標準化は、言うのは簡単ですが、実行は非常に難しい挑戦です。企業の歴史、事業の形態の複雑性、ガバナンスの状況、顧客との関係性などできあがったものを変えていくことは、時間がかかるものです。ましてや、標準化されたものを継続して見直していくことは、仕組みとして定義しなければなかなか維持できるものではありません。「業務システムとITの標準化の推進」と「持たざるIT」はNEC自身が実践した経営システム改革の資産です。お客様自身が変革するために、BMCサービスがお役に立てば幸いです。

執筆者プロフィール

菊地 倫子
製造・装置業ソリューション事業本部
コンサルティング事業部
グループマネージャー

奥 和也
製造・装置業ソリューション事業本部
コンサルティング事業部
グループマネージャー

倉田 洋二
製造・装置業ソリューション事業本部
コンサルティング事業部
事業部長