

# R NISSAY IT Report



ニッセイ情報テクノロジー株式会社

## これからの会計業務・システムの在り方 ～保守的投資から戦略的投資へ～

近年、企業にはコーポレートガバナンスの高度化に代表される環境変化に強い経営体質への転換や、時代潮流を汲み取った経営判断が求められております。このような時代背景において、企業経営の根幹を担う会計業務・システムの重要性は増す一方であり、現状に課題を感じ、あるべき姿について検討を進められている企業様が非常に増えています。

今回は会計業務・システムの課題とその解決に向けたNISSAY ITの取組をご紹介します。

### 1. 会計業務・システムの現状課題

財務会計の目的は、株主や投資家をはじめとした社外ステークホルダーに対し、企業活動の実態を開示することにあります。一方、管理会計は、企業価値を向上させる為の経営判断材料を必要な切り口や粒度で経営層へ提供することにあります。財務会計と管理会計それぞれ目的が異なる為、抱える課題やその解決方法も異なります。

#### ■財務会計の抱える課題

財務会計には、社外ステークホルダーに向けた情報開示に対応すべく、法規制関連の変更に対する柔軟な対応と正確かつ迅速な報告が求められます。しかし、これらの要求に対する態勢が十分な企業は多くありません。制度改正等の変更に対し、柔軟に対応できるシステムを保有する企業は少なく、改修に多額なコストを負担するケースも多く見られます。その為、制度改正等への対応を手作業で凌ぐ事例もよく見られ、ヒューマンエラーを排除できず、上役の点検も非効率になる等、様々な課題を抱えています。

資源投資できずに、旧態依然とした非効率な業務・システムを継続していることが財務会計の大きな課題です。

#### ■管理会計の抱える課題

管理会計の目的は、企業価値の向上であり、急テンポで変わりゆく環境へ対応する為の、より迅速かつ適正な経営判断が求められます。その為、鮮度高い情報に加え、時代潮流で変わる基準や観点に対応した多様かつ柔軟な分析手法が不可欠です。また、近年、企業には将来に亘る財務の健全性確保の為、ERM(統合的リスク管理)態勢の整備・高度化など、負債・資産情報を用いたリスク

把握の必要性が高まっており、経営者はより多角的な視点での経営判断を求められます。ただし、このようなニーズを満たしたシステムを保有している企業は多くありません。

継続的な企業価値向上を支える礎の整備ができていないこと、それが管理会計における業務・システムの大きな課題です。

#### ■会計業務・システムの在るべき姿

これまでに提起した財務会計・管理会計双方の課題を解決し、制度改正等の変化に対し業務効率を損なうことなく対応すること、将来に亘り、経営者のニーズに応じられることが会計業務・システムには求められています。つまり、**企業の成長を企業経営の根幹から継続的に支えられる姿**です。その為には、必要に迫られてから対応する旧来型の保守的投資から、経営ニーズを実現すべく積極的に資源投資していく戦略的投資へのシフトが必要です。

しかしながら、バックオフィス業務の投資優先度は低く、課題認識はあるも変革できない、という企業が多いのではないのでしょうか。

ここより、前述の財務会計・管理会計の課題に対し、抜本的に業務・システムを見直し、解決を図った事例として日本生命保険相互会社(以下、日本生命)による経営情報基盤構築プロジェクトをご紹介します。

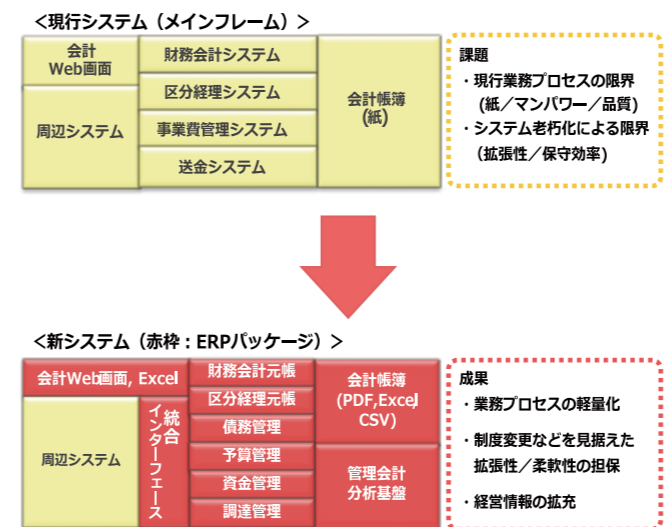
### 2. 日本生命 経営情報基盤構築プロジェクト事例

2015年4月、当社は日本生命向け経営情報基盤構築プロジェクトを完遂し、新会計システムを稼動させました。旧システムは、メインフレームで30年余り稼動していましたが、経営情報の正確かつ迅速な報告や透明性確保の必要性が高まる昨今、各種法制度改正への柔軟な対応や経営ガバナンス・リスク管理強化の為、見直しを求められました。

当プロジェクトは前章で述べた会計業務・システムの課題を解決する為の基盤整備に加え、「業務効率化」「統制強化」「会計情報の活用」実現の為、スタートしました。その際、ERP活用が最適手段と判断、「Oracle E-Business Suite」を選択し、ホストシステムからERPパッケージへマイグレーションしました。(図1参照)

また、将来に亘って投資対効果を楽しむべく、パッケージ標準に合わせた業務プロセス改革(BPR)を掲げ、現場業務の全面改革に二人三脚で取組み、アドオン開発(パッケージに実装されていない機能を独自に付加する開発)を極小化することに成功しています。

<図1.対応前後のシステム概要図>



会計システムのあるべき姿を実現する為には、当事例の様に業務・システムを改めて見直し、BPRとセットで対応することが効果的です。BPRを伴うシステム開発では、規模が大きく、難度高くなる一方、対価として高い投資対効果を得ることが出来ます。

ここからは、BPRを伴うシステム構築プロジェクトを成功させるポイントをご紹介します。

### 3. プロジェクトを成功させる秘訣

#### ■投資対効果の最大化を追求する取組

パッケージ導入の際、コストに影響する大きな要因の一つは、アドオン開発規模です。日本では、労働流動性が低い環境下、人材を長年に亘って育て上げていく慣習があるが故、個社それぞれ、硬直化した独自の業務プロセスを有していることが多く、パッケージ標準機能との適合率が低くなる傾向にあります。業務プロセスに合わせる為にアドオン開発を行うと、導入コストが嵩むだけでなく、保守コストやバージョンアップの際の調査コストなど継続的なコスト増加を招いてしまいます。会計という業務特性を踏まえると不要な独自性は排除すべきであり、以下の様な解決策を講じることが有効です。

- ・明確なアドオン要否判定基準の設定
- ・アドオン要否判定会議の設定

解決策の実行にあたっては、単に基準に則って機械的に判断するだけでは現場からの反発を招きかねない為、プロジェクト目的と平仄の取れた要否判定基準の設定や、アドオン要求に至る顧客業務要件を理解した代替策を提案できることが重要です。

#### ■大規模プロジェクトを安定運営する取組

BPRを伴うシステム導入は、業務プロセスとシステムを抜本的に見直す必要があり、開発規模が大きくなります。開発規模が大きくなれば、顧客側・開発側ともにステークホルダーが多くなり、コミュニケーションラインの複雑化を招きます。その結果、業務要件定義の局面では、意思決定時間の増大や顧客要求収束の難化を招き、プロジェクト管理の観点では全体的な課題やリスク把握の難化を招く等、プロジェクトの統制を取ることが極めて難しくなります。当課題には以下の解決策があります。

- ・業務要件定義を主導できるメンバーのアサイン
- ・透明性高い管理運営の実施
- ・プロジェクトをコントロールする会議体の運営

大規模プロジェクトを成功させる為には、隠れた課題事象を早期発見、効果的な対策を講じ、進むべき道へ向かって誘導することが重要です。具体的には、知識と経験が豊富な人材のアサインに加え、課題やリスクを共有する為の仕組、効果的な会議体の設置など、プロジェクト運営面の整備が挙げられます。

## ■新業務・システムを現場へ安定導入する取組

BPRを伴うプロジェクトにおいては、新業務・システムの効果的な現場教育が必要不可欠です。

経営層からのトップダウンにて教育を行う際は、プロジェクト目的を決める経営層と業務・システム仕様を決めるオーナー部門を同じ方向に向かせ、プロジェクト方針を浸透させることが最大の鍵になります。加えて、エンドユーザーに対する教育後のフォローも欠かせません。当課題には以下の解決策があります。

- ・プロジェクト目的共有の場の定期的な設置
- ・現場層に寄り添った肌理細やかな教育の実施
- ・段階的教育の実施

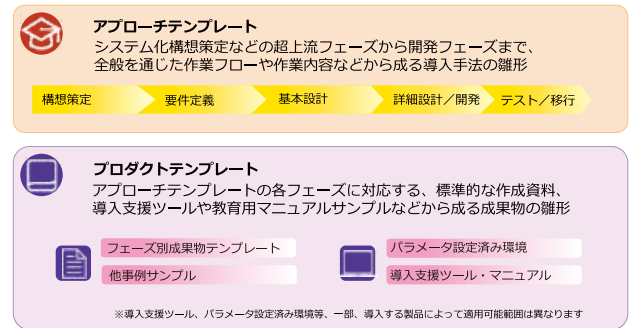
エンドユーザーに対する教育では、一方的な業務やシステム操作の詰め込みではなく、エンドユーザー自身に導入後の業務をイメージアップさせることが重要です。その為には、現行業務からの変更点を踏まえた導入後の業務説明や、新システム利用方法説明、更にはQ&A対応等を繰り返し実施し、新しい物事に対して安心感を与えることが効果的です。また、各組織の中に教育担当者を任命し、オーナー部門は担当者へ、担当者はその他のエンドユーザーへと情報を伝播させていく等、段階的な教育を実施することで、効果的に業務改革のマインドを全社へ浸透させることができます。

## 4.当社ソリューションの特徴

当社は、大手企業の経営課題に関わるプロジェクトを数多く手掛けており、前述の様なプロジェクトを業務・システム両方の観点から成功に導くノウハウを多数保有しています。その中で培ったノウハウやベストプラクティスを統合し、会計システムの導入手法と標準成果物をそれぞれ「アプローチテンプレート」「プロダクトテンプレート」という形で体系化しました。(図2参照)

このテンプレートは、会計業務・システムを見つめ直す構想策定から開発フェーズに至るまで包括しており、新規構築のみならず、パッケージ製品のリプレース、スクラッチ等、開発手法や規模を問わず、幅広く適用可能なテンプレートとなっています。各局面における作業の網羅性確保や、標準成果物を鑑にすることによる作業品質の均一化・効率化に寄与できます。

<図2.各テンプレートの内容>



加えて、当社は以下のスキルを兼ね備えたメンバーを多数有しています。

- ・顧客業務を熟知し改革を推進するコンサルティングスキル
- ・大規模プロジェクトを推進するマネジメントスキル
- ・金融業界で鍛えられた高品質システムを構築する技術力

これらの専門人材がパフォーマンスを発揮することにより、規模に関わらず難度高いプロジェクトを成功へ導くことが可能です。

## 最後に

昨今のめまぐるしく変化する環境に柔軟に対応し、将来に亘って継続的に企業価値を向上させていく為には、企業経営の根幹を担う会計システムは重要な存在です。当社は、豊富なノウハウを体系化した会計ソリューションテンプレートと高度専門人材を活用し、将来に亘って企業を支え成長する為の業務改革・システム導入を支援してまいります。会計業務・システムについてお困りのことがありましたら、是非当社にご相談ください。

(ビジネスソリューション事業部 猪俣 壮司・仲谷 充)

(参考文献)

金融庁 統合的リスク管理態勢ヒアリングの実施とその結果概要について

金融庁 金融庁検査結果事例集

この記事に関するお問い合わせは、以下へお願いいたします。

ビジネスソリューション事業部 業務ブロック(東京)

TEL:03-5714-5766 FAX:03-5713-8761

e-mail:information@nissay-it.co.jp



ニッセイ情報テクノロジー株式会社

〒144-8721 東京都大田区蒲田5丁目37番1号 ニッセイアロマスクエア TEL:(03)5714-4624 FAX:(03)5713-0178

<http://www.nissay-it.co.jp>

※本文中に掲載されている商品名およびサービス名は各社の商標または登録商標です。

All Rights reserved. Copyright ©2015 Nissay Information Technology Co., Ltd.

(本誌記事の無断転載・コピーを禁じます)