

型決めによる経営管理（経営情報系）の 新たな企画・要件定義技法

業種：製造業

アブストラクト

経営に寄与する情報活用ニーズが増大する一方、外部環境の変化が激しい昨今、真に経営者が経営の舵取りに必要なのは、グループ経営を可視化し強化するグループ経営統合情報基盤である。しかし、可視化要件が定まらないことや、お客様ニーズを整理するシステム構築側のスキル不足などから、データ統合は“企画倒れ”となりがちであり、経営者は思うままに経営の舵取りができないでいる。

こうした中、富士通総研ではお客様の経営可視化ニーズを経営、業務、ITの3つの観点から実現していくコンサルティングを継続して実践してきた。本稿では、そのコンサルティング技法について紹介するとともに、当技法適用事例について、業界を跨いだ事例を2件ご紹介する。



新井三奈（あらい みな）

（株）富士通総研 第二コンサルティング本部 産業コンサルティング事業部 所属
現在、製造・流通業の経営管理、システム企画、業務改革を主に担当。

まえがき

M&Aや事業分割・売却など事業構造が激しく変容し組織構造も変わる中、経営者の情報システムへのニーズはグループ経営を強化し、企業成長と変革に耐え、迅速な経営意思決定を支援しグループ経営基盤となる統合情報基盤である。これまでは経営情報系のシステムが**MUST**要件ではなく構築することが**BETTER**であったが、グローバル化が進展し競争が激化する昨今、構築が実現できなければ、競争に勝てる差別化経営も不可能と言わざるを得ない。特に大企業の経営者にとって『見える化』なき経営は霧の中での運転を余儀なくされるレーサーという状況だろう。

しかし、現実には、元データ粒度の実現性の問題、『見たいもの』のニーズ変化による要件の網羅性欠如やパッケージ機能とのFit & Gap手法から『見せられるもの』の開発見積が増加し、データ統合ニーズの“企画倒れ現象”で『見える化』が実現しないケースが見受けられる。実際日本CFO協会の2008年1月の調査によると50%超の企業で経営管理システムが構築されているものの、残りの企業では実現できていないことや連結ベースでの製品・顧客別の十分な管理・分析がなされていないことが判明している。

本稿では『見るべきもの』を客観的に定義し、より早く確実にニーズ実現への道のりを辿るコンサルティング技法を紹介すると共に、当技法を適用した企画コンサルティング事例を紹介する。

従来課題

経営管理の『見える化』プロジェクトの“企画倒れ現象”として問題の所在は通常以下6つに分類できる。

【お客様（ユーザ企業の）課題】

- (1) 見たいもの、『見える化』の目的が不明確なため投資の意思決定がされない。
- (2) 経営層の見たいものが変化するため要件を網羅しようとするプロジェクトが長引くか、見切り発車すると後工程になって要件が膨れ、投資も膨れる。
- (3) 経営層や経営企画部門が見たいもののシステム化要件を情報システム部門に伝えられない。

- (4) マネジメント情報の情報提供プロセス（従来このプロセスは手作業でブラックボックス化、属人化している管理会計プロセスであることが多い）が古典的しくみを採用しており、しくみをすぐに変えられない。特にそのしくみ自体が組織・事業構造変化に耐えるしくみになっていない。
- (5) また、手作業が介在していることからこのプロセスに多くの人員が関わっていることが多く、集計作業から管理の高度化の意義を見出せないか、その多くの人員をどこに再配分するかの折り合いがつかない。

【システム構築側（IS部門）の課題】

- (6) システム実装者が最適な実装方法を実現できないか、また組織・事業構造が変化するため変化に耐えるしくみを実装できずにいる。
- これら6つの課題は、複合的に絡み合いシステム化が頓挫する原因となっている。

また、開発まで辿り着けた場合でも、こうした課題に対し先人のこれまでの試み・努力は、まずは業績情報の中でも実現が容易な売上（販売システム）から情報を統合してみるか、あるいは別システムで費用情報を統合して損益情報として見る、連結ベースの情報は人手で大雑把に管理する、断片的にシステムから取れる情報を表計算ソフトやデータ分析ツールを用いて管理してみるといったアプローチを取っている。また、明確となった要件を次々と手組みかパッケージへのカスタマイズで実現していくことで経営情報系システムの運用費が多分に膨れてしまうが、それでも“やむなし”とコストをかけて維持管理する努力がなされている。

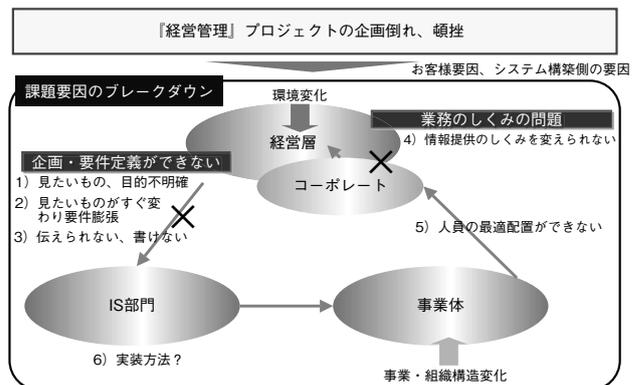


図-1 課題の原因

適用コンサルティングサービスのご紹介

富士通総研（FRI）では、多様な業種・業界の同様のプロジェクト実践経験をもとに、前述の課題の（1）～（4）、（6）を特にシステム構築側の課題として捉え、技法として体系化し経営管理システムの企画・要件定義を実践する上で適用している。技法の特徴としては、富士通グループ内の基幹系SI標準プロセスであるSDEMにあるウォーターフォール型とも異なる、DOA（Data-oriented approach）を中心とした分析軸型決めによるアプローチをとっていることにある。

● コンセプト：型決めアプローチによる経営管理（経営情報系）データの新たな企画・要件定義技法

FRIは経営管理プロジェクトを実施する場合に以下のような進め方に基づいてコンサルティングを実施する。（なお、お客様事業構造、事業数によっては別途進め方のカスタマイズの可能性もある。）このようなアプローチをとることから前述の課題を克服し最適な要件のシステム化が可能となると考える。

【企画フェーズ：2～6ヶ月程度】

ステップ1) 現状分析（経営管理状況の確認と問題

点の整理）と施策体系化

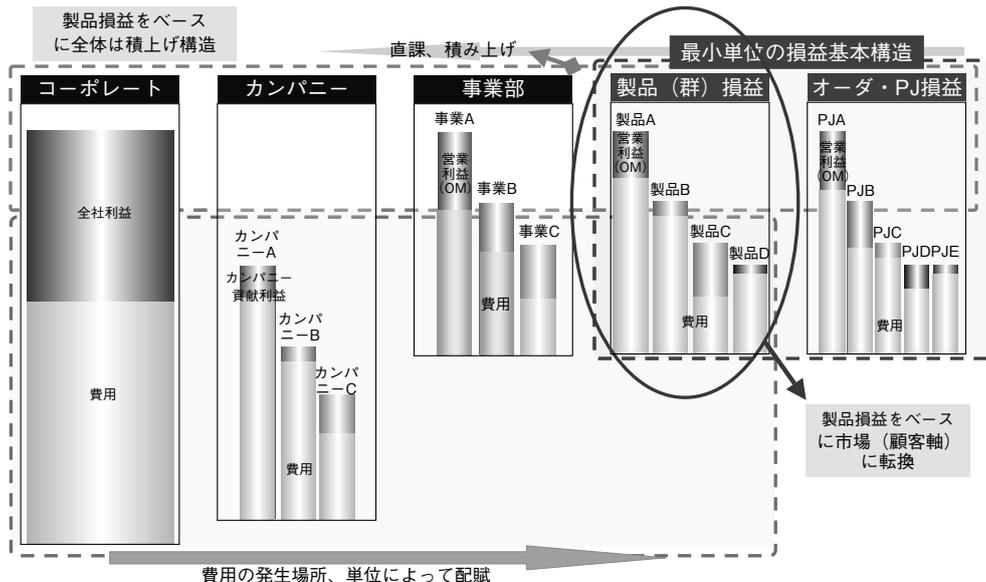
現状行われている経営管理のしくみをヒアリングし、管理帳票を確認する。またこの管理プロセスを業務、システムの両方の観点から分析し問題の所在を明確化し、施策体系を整理する。

ステップ2) 新経営管理方針の策定

ここでは経営者が実現すべき業績管理と活用ニーズ（目的の整理）、『見るべきもの』の活用体系の整備を行う。昨今付加価値経営を実現する業績管理指標としてEVAやNOPATといった指標を採用する企業が多くなってきているが、これは事業収益を分析する源泉となる貢献利益をベースとした管理損益構造から構築される。また、マーケティング戦略立案や損益分岐点分析に基づく事業収益分析もタイムリな製品、顧客（市場）別損益分析をベースとしている。経営者がとるべき選択肢を提供する『見える化』は、見るべき指標と分析視点の体系化、それをどのように活用するかのデータ活用体系を整備することにある。

ステップ3) コスト・収益構造の構築

体系化した分析視点のうち管理すべき損益の最小単位を見極め、図-2のように最小単位から全社への積上げの階層構造と視点の転換構造を整理、



- オーダやプロジェクト別損益といった損益の最小単位（基本単位）の見極め
- 基本単位のうちこの最小単位に直接紐付けられる直課売上・費用と費用配賦部分に層別
- 管理会計上のレイアウトへ組み換え、加工集計する。

図-2 最小損益単位からの積上げ構造と視点転換

体系化する。

通常基幹系SIのSDEMではこのプロセスは要件定義・開発工程にて行うがDOAアプローチでは最初にこの構造化を行う。

この際ポイントとなるのが属人化・ブラックボックス化されている経営情報提供プロセスの可視化であり、FRIではこのプロセスを可視化する手法として新業務フロー策定に加え図-3のように前工程と後工程にわけて整理しドキュメント化することでSEへの繋ぎ品質を確保している。また前述の課題(4)がある場合にはグループ勘定科目体系・費目明細と費用付加部門の体系を再整備するなどの加工プロセスのBPRを実施することがある。科目や費用付加部門の再整備は組織変更に耐えうるしくみを見直すという意味で重要なポイントとなる。通常後工程が多視点分析の可能となるDWHやBIといったツール適用部分である。

ステップ4) システム化計画、マイルストーン策定

システム化機能、機能分担を明確化しシステム化の実行計画を策定する。この時、機能体系を説明するドキュメント体系として図-4の体系に沿って整理する。内容としては、DOAアプローチでいうところのデータフロー・データモデルの整理を行う。これによって企画フェーズの時点でどのデー

タが存在するか、業務側として不足していて整備すべきデータの課題が明確化される。

【要件定義フェーズ：4～6ヶ月程度】

ステップ5) 管理帳票類・アウトプットの定義

全社から最小損益構造へドリルダウン、ドリルディテールする構造から新たに定型管理する分析シナリオに沿って帳票類の定義と標準化を行う

ステップ6) 効果的費用配賦構造の構築と分析区分のマスタ定義

企画フェーズのステップ4で整備したドキュメント体系で明確化した追加が必要なデータ区分のマスタ定義と、損益構造を作るための配賦構造要件の整理を行う。FRIでは配賦元データとデータの集約経路、何段階の配賦が必要かを6つのパターンに整理体系化しており、このテンプレートを用いて定義を進める。(この時点で必要に応じ実装に向けExcelベースでの配賦基準のシミュレーションをしておく)

ステップ7) インプットデータ定義

アウトプットに必要なインプットデータを定義する。

ステップ8) システム化要件定義と実行計画策定

採用予定ツールに基づくシステム化要件の定義を行うと共にシステム開発の実行計画を策定する。

【機能構成】

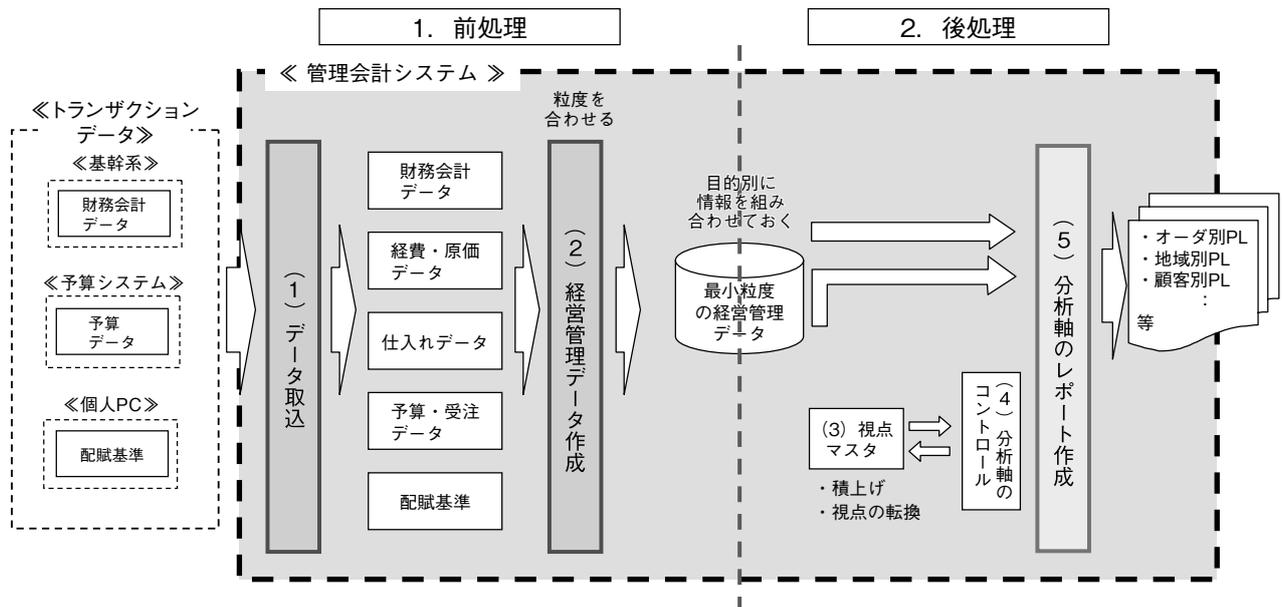


図-3 管理会計業務構造の表現ポイント

[機能仕様を説明するドキュメント体系]

機能名		機能の内容	ドキュメント名	表記法の例
1. 前処理	(1) データ取込	トランザクションデータの収集	①データ取込の流れ	データフロー図
	(2) 経営管理データ作成	最小粒度単位での経営管理データ作成	①経営管理データ作成の流れ ②配賦・集計パターン（※）	データフロー図 データモデル
2. 後処理	(3) 視点マスタ管理	分析を行う各視点の階層構造管理	①視点マスタの階層構造（積上げ構造、データ構造）	データモデル
	(4) 分析軸のコントロール	分析視点の変更	(非定型の処理であるため、ドキュメント化できない)	
	(5) 分析軸のレポート作成	分析視点に基づくレポート出力		

※) 経営管理データとして、最小粒度まで単位をそろえるための配賦・集計処理のパターン。

- 顧客毎に業務方式が異なる (1) ~ (3) の方式の違い (活用シーン、データの組み合わせ) を明確に説明する

図-4 管理会社特有の業務構造の表現ポイント

事例のご紹介

● 事例1：大手食品メーカー

【プロジェクト背景】

ホストに情報が分散しており、全体最適を目指す基幹システムの再構築と全社経営情報の統合を必要としていた。

【取組みの狙いと意義】

- (1) 事業分割を機に効率化・全体最適を目指したい
- (2) 過度な利益計画策定からスタートする経営計画サイクルを是正し、販売計画（市場動向）からスタートする計画策定とリポート、販促費の多重払い解消
- (3) 実販売実績を活用したチャンネル損益把握による効果的チャンネル管理
- (4) キャッシュフローの改善

【取組み施策（概要）】

- (1) 発生費用の内訳をドリルダウンして分析可能な費用科目・亜費目体系の再整備と営業利益まで管理可能な配賦構造の整理・体系化
- (2) 製品損益を策定する業務ルールの再整備（物流費配賦が可能な個当たりみな掛け重量の設定など）
- (3) 予実管理が可能な製品標準（予算）原価と原単位予算・みなし日次製品損益などの導入

- (4) 財務会計・管理会計データ・実販売実績の統合管理によるチャンネル損益策定
- (5) 直接法キャッシュフローの導入
- (6) 統合（階層・視点）マスタの再整備
- (7) 全社の500の管理帳票を50へ削減し重点管理を実現

【成功ポイント】

事例1の成功ポイントとしては、以下の2点が考えられる。

- ・採取可能なデータから段階的に管理会計のしくみ構築をステップアップしていけるよう、まずはコアとなる仕組みづくりに注力して推進を行い、将来は営業員別損益管理や販促費管理などもできるしくみを構築
- ・基幹システム再構築によって新たに定義可能な分析軸については基幹システムからシームレスなデータ連携によって構築可能な管理会計のしくみの導入をおこなったこと

【事例1の特徴と示唆】

事例の特徴としては、予定情報の有効活用と主要取引先から採取可能な実販売実績データの活用により以下2点の分析軸の把握を可能としている点にある。

- ・日次みなし製品損益

・チャンネル別実販売損益

日次管理が可能になることにより、受注変動により個別製品および事業損益にどのようなインパクトが生じるかを把握することが可能となっている。また、チャンネル別実販売損益の把握の意義は現場営業における煩雑なりべトや販促費の多重払いを無くすことでそれまでメーカーが苦手としてきた効果的チャンネル管理を行うことを可能とした点にある。

● 事例2：大手製造業（組立系）

【プロジェクト背景】

グループ経営強化に必要な業務・システムの課題の解決が背景にあり、具体的には以下のように複合的課題を抱えていた。

(1) 経営課題（グループ経営の強化）：

カンパニー制の導入と分社化、人材不足による業務の属人化、間接業務のシェアードサービスセンター化構想策定、内部統制対応、決算発表の開示の早期化

(2) 業務的課題：

管理会計の効率化、経営情報の整備、グループ内の経理業務集中化

(3) システム的課題：

現行一般会計の再構築、財務/管理会計の連携強化、決算業務プロセスのチェック強化と自動化、グループ共通コードの統一化およびマスタ整備・連携の強化

【取組みの狙いと意義】

・業務・システム再構築の狙い

(1) グループ経営管理の高度化、可視化の観点からキャッシュフロー経営の推進と事業の選択と集中を可能とする

(2) ディスクロージャの推進、決算早期化と内部統制の充実を図る

(3) 業務の生産性向上を図る

・グループ経営システム基盤整備方針

(1) 情報システム、コード体系、会計ルールの共通プラットフォーム化

(2) 財務会計と管理会計共通DB化

(3) グループ経理業務の集中化の推進

【取組み施策（概要）】

マスタプランは全体企画フェーズに続いて以下のように3ステップにフェーズ分けしプロジェクト推

進を行っている。

フェーズ1：グロスデータのみ管理している単体財務会計モジュールリプレースによる明細情報の保持

フェーズ2：単体個別原価計算、債権債務、管理会計などのモジュール追加による分析可能性の拡張と直接法キャッシュフロー導入による各事業におけるキャッシュフロー管理の充実、新たな視点追加による多視点マネジメントの実現（グループ経営管理の全社共通体系の検討）。モジュール間のデータ連携とデータの持たせ方の検討による決算早期化。また、発生費用の内訳をドリルダウンして分析可能な費用科目・細目体系の再整備と営業利益まで管理可能な配賦構造の整理・体系化（ABC導入の枠組みを検討）。

フェーズ3：重要度順に、連結子会社への展開推進とグループ経営管理システムの構築

【事例2の特徴と示唆】

事例2の経営管理の仕組みで特徴的な点は以下3点である。1つめはグループ経営管理の高度化、可視化の具体的テーマの中に多視点マネジメントの実現が掲げられているが、この手の経営管理プロジェクトで一般的に掲げられる製品、事業、組織および地域別損益分析に加え今回事業構造変革を可能とする分析軸として以下の3つのマネジメントを取り入れるべく業務・システムのしくみを体系化してきた点である。

・本体、サービス（部品/アフタサービス事業）別損益

・顧客市場別損益（官需、民需等）

・ライフサイクル損益（製品の生涯損益）

2つめは、業績予測精度向上のために予実管理を行うだけではなく受注データ、予算データを取り込むことで業績の着地点見込みを行おうとしている点である。通常データ統合ニーズとなると実績データをベースとした会計データに閉じた世界の要件が多いが、今回導入するしくみでは会計オフバランス情報を有効活用することで『見える化』を現場視点で推進しようとするものである。

3つめは、将来の経営管理のしくみ発展性に備えABC管理のしくみ導入を検討し、冒頭にあった課題（4）についても施策を検討しており、システム化への要件に盛り込んでいる点である。

事例2では、当初プロジェクト立ち上げ時には過去

の失敗の教訓もあり、何事も推進が慎重で、かつまた意思決定に時間を要するという傾向があった。しかしその後はお客様と経営と業務、ITの3つの視点でプロジェクトを推進して行く中で当初構想を“企画倒れ”にさせずにフェーズ2について概ねスケジュール通りに開発フェーズに着手しようとしている。

成功の秘訣

コンサルティングを進める上での考慮ポイントとして、複合的な狙いを満たすような統合的アプローチでのプロジェクト（プログラム）推進は発散し、プロジェクトスコープが広がってしまうことでスケジュール遅延が生じ易い。

この時のポイントとしては、最初から理想のしくみ（To-beモデル）の実現を目指すのではなく、採取可能な情報から段階的に構築していくという思想を持つことで、各ステップでのマイルストーンの設定と範囲の切り分け、プロジェクトメンバの兼任体制を上手くまわしていく明確な役割分担と進め方が、プロジェクト全体推進の要となる。

また、管理会計の個別プロジェクトの進め方としても話題が原価計算や他関連業務、システムに発散し易い。これに関してもスコープの明確な切り分けとコントロールが重要となる。

そして、経営管理プロジェクトの成功のためには前述の6つの課題全てを解決する必要がある。外部のコンサルティング会社やITベンダを活用する場合、そのコンサルティング会社やベンダ、コンサルタントやSEがその6つの課題をシステム構築側の課題として捉え推進できるノウハウを持ち合わせている必要がある。通常はこのようなノウハウは個人のスキル要素と考えられがちである。FRIはこれを技法として体系化し、経営管理システムの企画・要件定義を実践する上で適用していることで経営管理プロジェクトのプロジェクト品質の向上とお客様満足度向上を図っている。

む す び

経営情報のパッケージソリューションは見たいものを入れるいわば器（IT）の部分であり、何を見るべきかを体系的に定義づけてくれるものではない。『経営とITの一体化』と言った時に必要となるのが『見るべきもの』を決める視点（これその

ものが本来は経営指南）であり、それを作らせるノウハウである。従来お客様を悩ませていたものは全社俯瞰的・網羅的『見るべきもの』の視点と実現ノウハウの欠如であり、今回ご紹介した技法は採用パッケージに依存することなくこの両方を早期かつ最適に実現可能とするものである。

そして、実現ノウハウ部分のポイントは、

- ・アプローチとして管理会計業務処理を前処理、後処理で分けたこと
- ・最小粒度の損益単位の定義を適切に行うこと
- ・配賦の6パターンの整備

にある。

これによりどの企業においても汎用的にどの事業、製品がどう儲かっているのか、その原因を様々な視点で分析でき、かつ過去を分析するだけではなく業績見込みを把握し、将来へ手を打つ術を提供してくれる。

昨今、世間一般では『見える化』の必要性が唱えられているものの何を優先的に見える化すべきか定義できないでいる企業は少なくない。よしんばここで提唱しているしくみを推進できたとしても日本国内ではこのしくみを構築できている企業は未だ多いとはいえない。競合他社の先手をうち、攻めの経営として将来を管理していくための戦いは日本においてはやっと途についたばかりのようである。このしくみをいち早く導入することができれば、競合他社との競争優位を築けるだけでなく、勘と経験の経営の世界から一步踏み出し、科学的経営のためにも将来必要とされる企業の重要成功要因と評価指標であるKPIと損益の因果関係を統計的に分析する際の基本構造のベース作りでもある。

参考文献

- (1) 日本CFO協会公式Webサイト：経理財務のベンチマーク調査 ～経理・財務のベストプラクティスを目指して～ 2008年1月調査結果より 市場動向 (2) 【管理会計関連の水準】 (3) 【経営管理関連の水準】
- (2) 矢野経済研究所：2005-2007ユーザー企業のIT投資実態と短・中期予測：2005より著者作成、2007【業界別・企業規模別経営情報ソリューションのニーズ】
- (3) 林總：「IT時代における経営に役立つ原価計算システム」LEC会計大学院紀要 第2号抜粋、2007。
- (4) 岡本清著：「原価計算」[六訂版] 国元書房、2000。