

F&A BTO ソリューションのご紹介

「業務の高度化」「生産性の向上」「業務運営コストの削減」
そして「法令順守体制整備」を実現するソリューション

日本企業を囲む経営環境は年々厳しくなっており、お客様が抱える課題もその複雑さを増しています。また、経営環境が変化するスピードもますます速くなっており、課題解決・経営計画目標実現に向けた業務変革に投入できる時間も短くなっています。

日本IBM F&A BTOチームは、世界各国のF&A BTOチームや、日本IBMのシェアード・サービス会社のメンバーとのコラボレーションを通じて、財務/経理業務および、営業事務などの間接業務領域において、お客様業務の高度化、さらなる生産性の向上、業務運営コストの削減そして法令順守体制整備を迅速に実現するためのソリューション開発を進めています。本稿ではIBMの提供するそうしたF&A BTOソリューションをご紹介します。



日本アイ・ピー・エム株式会社
BTO事業 F&A ソリューションリーダー
マネージングコンサルタント

永田 正孝 Masataka Nagata

【プロフィール】

1992年、日産自動車に入社。海外統括本部にて海外事業計画立案業務を担当後、1996年にPwCコンサルティングに入社。連結決算早期化をはじめ、経理/財務領域を中心とするコンサルティングに従事。PwCコンサルティングとIBMのグローバル統合により、現職。

Article 2

Introduction of F&A BTO Solution

- Solutions for achieving more sophisticated operations, improved productivity, reduced business management costs, and the development of compliance systems -

The business environment surrounding Japanese companies is becoming harsher, and the issues facing customers are also adding to that complexity. In addition to this, the speed at which the business environment changes is getting faster and faster, and so the time which Japanese companies can invest in operational reforms designed to resolve the issues and achieve the business targets is becoming shorter.

In collaboration with global F&A BTO teams and the members of IBM Japan Shared Service Center subsidiaries, the IBM Japan F&A BTO team is developing BTO solutions in finance and accounting operations and in indirect operations such as business administrative. Our F&A BTO solutions are designed to enable our clients to achieve more sophisticated customer operations, greater productivity and reduced operation costs, and to develop compliance systems faster than previously. This article introduces the F&A BTO solutions provided by IBM.

① F&A BTOサービスとは

IBM BTO(Business Transformation Outsourcing) 事業におけるF&A(Finance & Administration) BTOサービス・スコープには財務/経理業務に加え、営業事務などの間接業務が含まれます。BTOという単語には「Transformation」という言葉が入っていることから分かるように、F&A BTOサービスは単なる業務の受託を意味するのではなく、お客様の財務/経理業務および間接業務を受託した上で、これら業務を変革するサービスを意味します。

IBMのBTOサービスはお客様より業務を受託し、お客様の真の課題を共有した上で、IBM自身の業務変革経験およびお客様向けのコンサルティング、業務

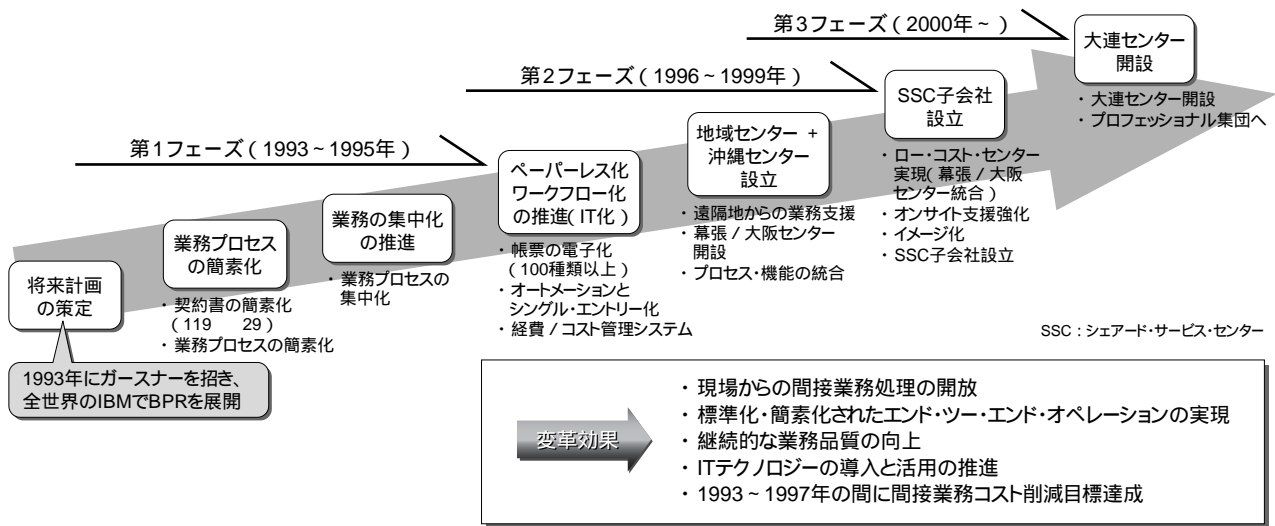


図1. 日本IBMにおける間接業務変革の変遷とその効果

システム構築経験 / ノウハウをベースに、迅速かつ、確実に業務変革を実現するサービスであり、新しい業務変革サービスの形態と定義できます。

② 日本IBMのF&A領域における業務変革について

IBMは急激な事業環境変化への対応が遅れたため、1990年代初頭、大幅な業績悪化を経験しました。その際、業務変革と企業経営に実績のあるルイス・ガースナーを外部より初めてCEO（最高経営責任者）として招き、グローバル規模での業務変革に着手しました。このグローバル規模での業務変革の中で、日本アイ・ビー・エム株式会社（以下、日本IBM）は財務 / 経理業務と営業事務などの間接業務について三つのフェーズに分け、大規模な業務変革を進めました（図1）。

第1フェーズは1993～1995年にわたり、この期間に業務変革計画の策定と業務プロセスの簡素化（BPR: Business Process Re-engineering）を実施しました。

第2フェーズは1996～1999年にわたり、ワークフローなどのIT（情報技術）導入を進め、さらなる業

務効率化を進めると同時に、全国の拠点で異なる業務手順にて個別に行われていた業務を地域センターへ集約し、業務の標準化を推進しました。特に1999年には「総務サービス」「経理サービス」「人事サービス」「集中購買サービス」「営業バック・オフィス・サービス」を担当する各子会社を設立しシェアード・サービス・センター化を図りました（営業バック・オフィス・サービス子会社のみ2002年設立）。

第3フェーズは2000年に着手し、今日もまだその取り組みは続いています。第3フェーズでは地域センターに集約化した業務の難易度分析結果を用い、難易度の高い非定型業務および、高い専門性を求められる

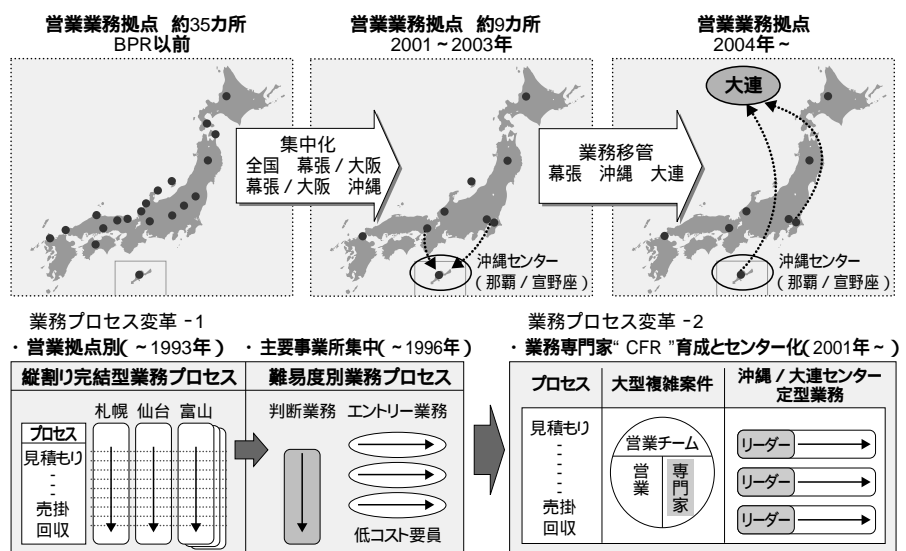


図2. 日本IBM営業バック・オフィス業務変革施策

SSC子会社	日本IBM	子会社A社	子会社B社	子会社C社	子会社D社
申告準備	申告				
仕訳入力	決算				
仕訳入力	海外会社取引			米国(2004年~)	
仕訳入力	売上・原価			クアラルンプール(2004年~)	
仕訳入力	棚卸資産				
登録・除却	固定資産			スロバキア(2005年~)	
検証・審査	買掛			大連(2005年~)	
IFSC 請求・入金充当	売掛		大連(2003年~)	沖縄(2001年~)	
IPC 集中購買	購買			上海(2004年~)	
IHCS 検証・審査 計算	経費立替 給与			マニラ・大連(2005年~)	

IFaS: 日本アイ・ピー・エム フィナンシャル・サービス株式会社 IFSC: 日本アイ・ピー・エム フルフィルメント・サービス株式会社
IPC: 日本アイ・ピー・エム プロキュアメント・センター株式会社 IHCS: 日本アイ・ピー・エム 人財ソリューション株式会社

図3. 日本IBM間接業務の現状: 海外拠点(グローバル・リソース) 利用状況

大型複雑案件業務についてはこれら業務を専門に行う業務要員を育成し、業務レベルの向上を図る一方、難易度のさほど高くない定型業務は沖縄へ、さらに高度な日本語能力を必要としない定型業務は大連・上海・クアラルンプールなどの海外拠点へ移管する活動を進めています(図2、3)。また、第3フェーズの活動には米国にて2002年に施行されたサーベンス・オクスリー法と略称される、いわゆる企業改革法(以下、SOX法)への対応が含まれています。日本IBMは、米国のIBMコーポレーションの100%子会社であるため、F&A領域におけるSOX法への対応が業務変革の必須要件となりました。

③ 変革後のF&A業務運営の仕組みについて

図4は現在の日本IBMにおける営業業務運営状況を示しています。バック・オフィス業務は日本IBMの100%出資子会社である日本アイ・ピー・エム・フルフィルメント・サービス株式会社(以下、IFSC)が担当する体制となっています。

営業フロント・オフィス業務と営業バック・オフィス業務を明確に切り分け、日本IBMおよび、日本アイ・ピー・エム・グループ(以下、日本IBMグループ)の営業バック・オフィス業務をIFSCに集約することにより、フロント・オフィスを担当する日本IBMおよびグループ会社の営業部門は、販売活動・契約活動などの本来業務に専念することが可能となりました。一方、IFSCでは大型でかつ複雑な営業バック・オフィス業務について専門家(CFR: Customer Fulfillment Representative)を育成し、専門的な知識を駆使して営業フロント業務を担当する日本IBM営業員の販売/契約活動などを強力に支援する体制を整備しました。さらに、定型的なルーティング業務については、BPR、IT化、海外拠点への移管(集約化)を推進し、徹底的な生産性の向上を図りました。

日本IBMにおけるフロント業務とバック・オフィス業

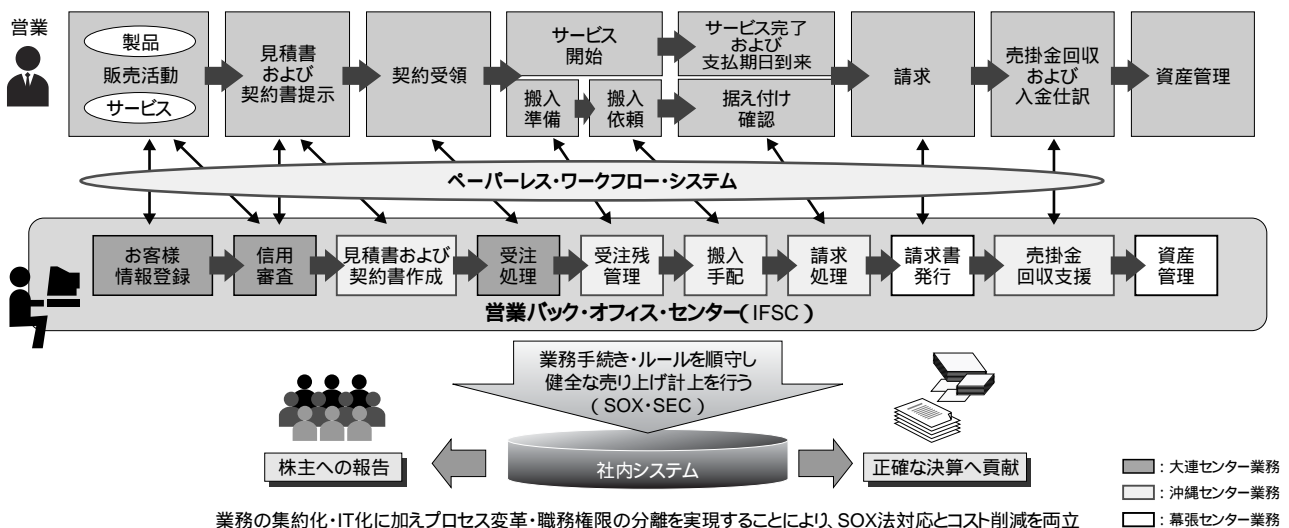


図4. 現在のIBM営業業務(フロント営業業務と営業バック・オフィスの分割)

務はペーパーレス・ワークフロー・システムで結ばれ、地理的な制約を意識することなく営業業務を一体として運営することを可能とし、「お客様情報登録」「信用審査」「受注処理」は中国・大連にある業務センターで、「見積書／契約書作成」「受注残管理」「請求処理」「売掛金回収支援」は沖縄業務センターで、「請求書発行」「資産管理」は千葉・幕張センターで、「CFRによる大型／複雑案件サポート」は各拠点にて実施する体制を整備しています。

このような営業運営体制の整備は業務の高度化、生産性の向上、業務運営コストの削減に寄与するのみならず、内部統制機能の強化を容易にします。内部統制機能の強化には各業務プロセス内に存在する財務データ生成にかかわる重要な処理を含む業務をKFCR Key Financial Control Pointとして定義し、適正な業務処理手順を定義するとともに、定義された処理手順に従って日常業務が運営されていることを継続的にチェックすることが必要となります。

日本IBMのKFCPを含む営業バック・オフィス業務は、標準化された上で、大連・沖縄・幕張の各センターに集約されているため、業務集約化前に比べ、内部統制を意識した標準手順の徹底と、これらの手順の運営状況チェックに掛かる工数の大幅削減が可能となりました。

また、内部統制機能を強化するためには、SOD (Separation of Duties: 職務権限の分離) を実現することが極めて有効です。なぜならば、同じ人が信用審査・受注処理・請求処理などを行っていることは、不正をけん制する機能が担保されないことを意味するからです。日本IBMでは既に記述したとおり、フロントとバック・オフィスの役割分担を明確に分けると同時に、特にバック・オフィスについてはそれらの業務を行うセンターを分け、SODを担保しているため、一般的な企業では難しいと考えられている「業務の高度化」「生産性の向上」「内部統制機能強化」「業務運営コストの削減」という、通常は相容れない目標の実現に成功しています。

4 F&A BTOソリューションの概要

日本IBMの提供するF&A BTOソリューション・サービスは主に下記の五つより構成されます。

- ① 受託業務プロセス変革ソリューション(BPR + システム化)
- ② 受託業務の集約化 / IBM海外拠点活用ソリューション
- ③ 受託業務の内部統制強化ソリューション(① + ② + 内部統制制度の整備支援)
- ④ 受注 - 回収プロセス変革ソリューション
- ⑤ 文書管理ソリューション(Document Management Solution、以下、DMS)

①～③のソリューションはIBM自身の業務変革経験をベースにしたソリューションであり、IBMが試行錯誤をしつつ、行ってきた業務変革経験をソリューションとして体系化したものを意味します。また、IBMは監査法人系コンサルティング会社であるPwCコンサルティングと経営統合したことにより、IBM自社の経験に加え、多数のコンサルティング経験をベースにこれらサービスを提供しています。

④の受注 - 回収プロセス変革ソリューションは2005年度にIBMと経営統合したEquitant社の運転資本改善ソリューションをF&A BTOソリューションとして体系化したものです。Equitant社は売掛金管理 / 回収業務領域のBTOサービスを19年間行っており、多数のグローバル企業に対しサービスを提供してきた実績があります。

⑤のDMSとは契約書などのドキュメント管理業務とドキュメントに関連するバック・オフィス業務を変革するために、新たに開発した現物書類管理と書類のイメージ化を行うシステムを活用したソリューションを意味します。

5 受注 - 回収プロセス変革ソリューション・サービス

受注 - 回収プロセスとは、受注から売掛債権回収 (現金受け取り) までのプロセスを意味します。IBMの受注 - 回収プロセス変革ソリューション・サービスは、B to B (Business to Business: 企業間取引) 向けと、B

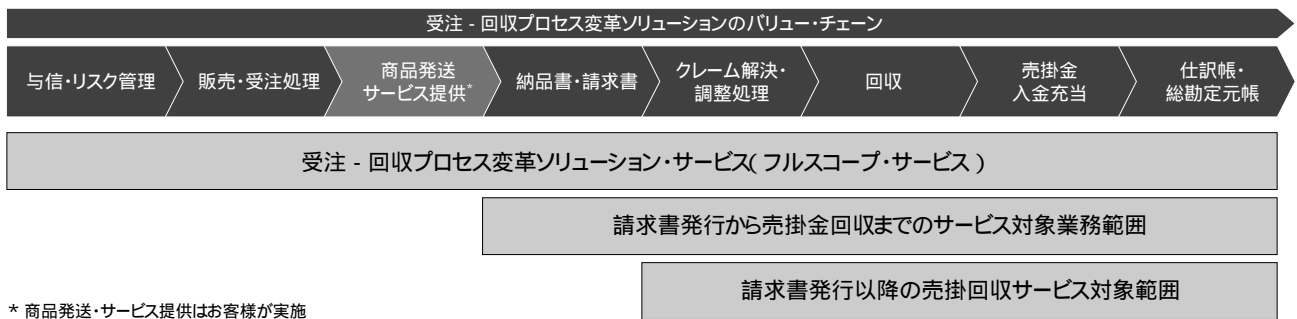


図5. 受注 - 回収プロセス変革ソリューション・サービスの対象業務範囲

to C (Business to Consumer: 企業 / 消費者間取引)向けに大別されます。本稿では主にB to B向けの受注 - 回収プロセス変革ソリューション・サービスについて説明します。

《受注 - 回収プロセス変革ソリューション・サービスの対象業務範囲》

受注 - 回収プロセス変革ソリューション・サービスとは、お客様より「請求書発行」「債権回収」「クレーム処理」「売掛金入金充当」などの業務を受託し、統合化・自動化・標準化されたプロセスを通じて、迅速な債権回収を実現するサービスです。

B to B向けの受注 - 回収プロセス変革ソリューション・サービスはスコープに応じて下記の3種類に分類されます(図5)。このようにサービス対象スコープはお客様ニーズによって異なります。

- ・ **受注 - 回収プロセス変革ソリューション・サービス**
受注に伴う与信・リスク管理から会計転記まで、商品配送・サービス提供を除く、全業務プロセスを対象としたフルスコープ・サービスです。
- ・ **請求書発行から売掛金回収までのサービス対象業務範囲**

請求書発行から回収・会計転記までのサービスです。

- ・ **請求書発行以降の売掛回収サービス対象範囲**

請求書発行以降のプロセスから回収・会計転記までのサービスです。

《受注 - 回収プロセス変革ITアセット・ソリューション》

B to B向けの受注 - 回収プロセス変革ITアセット・ソリューション群は、次の五つのシステムにより構成されます。

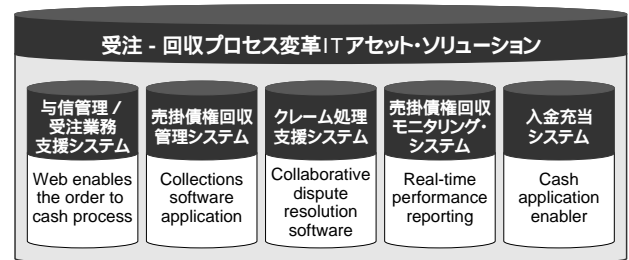


図6. 受注 - 回収プロセス変革ITアセット・ソリューション

- ・ 与信管理 / 受注業務支援システム
- ・ 売掛債権回収管理システム
- ・ クレーム処理支援システム
- ・ 売掛債権回収モニタリング・システム
- ・ 入金充当システム

これらのシステムは売掛債権管理効率化および債権回収早期化に特化したシステムであり、SAP、OracleなどのERP(Enterprise Resource Planning: 統合基幹業務システム)にはないユニークな機能を多数持っています(図6)。図7に請求書発行以降の売掛回収サービス・プロセス業務運営イメージを示します。

《受注 - 回収プロセス変革ソリューション・サービスにおけるスコープ》

図8にあるようにフルスコープおよび請求書発行から売掛金回収までのサービス対象業務範囲をBTOサービス・スコープと定義しており、請求書発行以降の売掛回収サービス・プロセスはBPS(Business Processing Service)プロセスとして、標準化されたプロセス・システムをベースにより多くのお客様へ標準化した売掛債権回収サービスを提供することを想定しています。

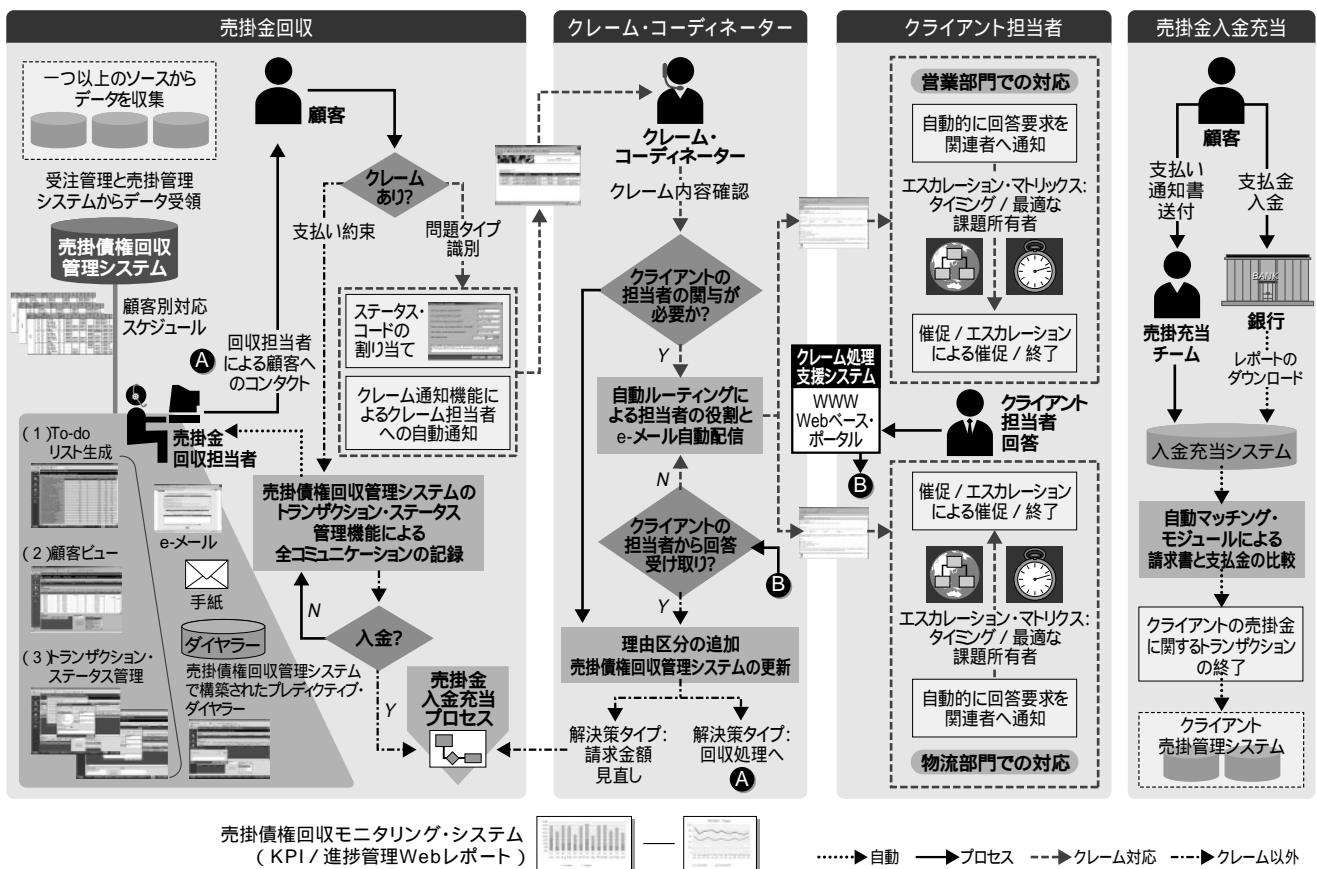


図7. 請求書発行以降の売掛回収サービスの業務フロー

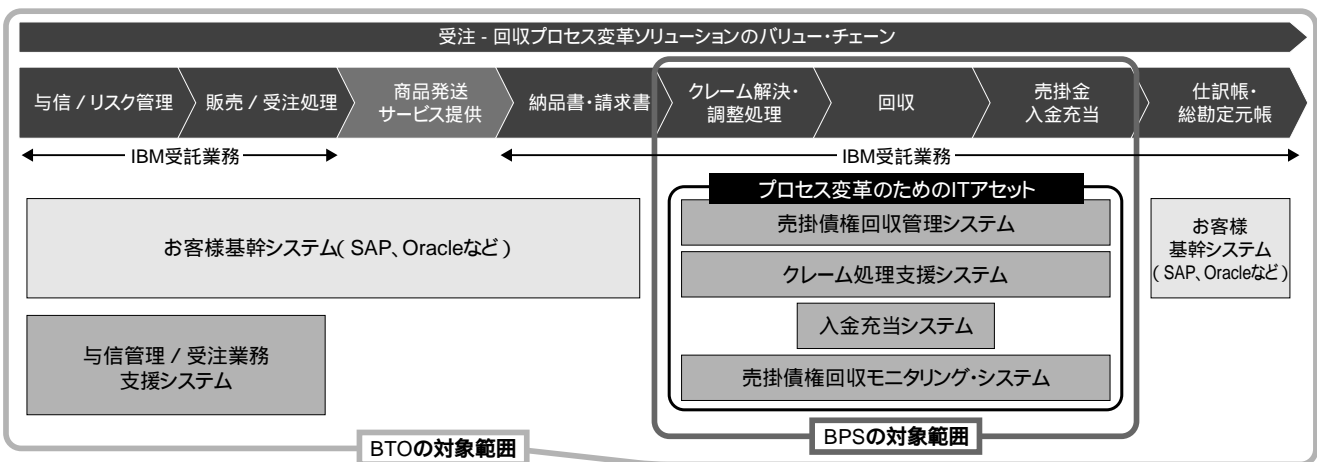


図8. 受注 - 回収プロセス変革ソリューションBTOおよびBPSのサービス範囲

《受注 - 回収プロセス変革ソリューションの価値》

受注 - 回収プロセス変革ソリューションは売掛債権管理業務の一部を海外拠点で行い、業務コストを削減するのみならず、売掛債権回転日数の短縮により運転資本額を削減し、運転資本に掛かる資本コストの削減や、貸倒金額の削減という複数の効果(業務コスト削減 + 運転資本改善 = 資本コスト削減 + 貸

倒金額削減など)をもたらすことが可能なソリューションです(図9)。

6 DMSサービス

DMSとは帳票や契約書などの書類(紙)の管理業務および、これら書類に関連する業務を変革するソ

現金として回収されるまでに在庫・売掛債権として寝ている間のつなぎ資金を運転資本(必要運転資本)という。通常、運転資本は有利子負債、もしくは株主資本でまかなわれており、資本コスト(利息+株主資本コスト)が掛かっている。運転資本を削減することができれば、削減分に対する資本コストを削減することが可能となります。

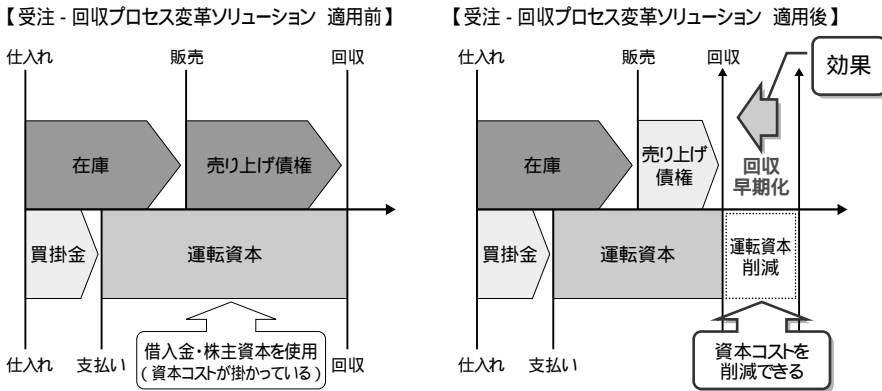


図9. 受注・回収プロセス変革ソリューションの価値 例: 運転資本の改善を通じた資本コストの削減

ソリューションを含むバック・オフィス業務向けBTOソリューション・サービスを意味します。

《DMSが求められる背景》

企業は業務遂行に際して、日々、膨大な書類を使用しており、また、各法令によりこれら書類は厳格に管理されることが求められています。

最も顕著な例が金融機関であり、金融機関は契約書(さまざまな金融サービス・保険サービスの新規契約書・変更契約書など)や、契約確定に必要な関連書類など個人情報を含む膨大な書類を保有し、これ

ら書類の保管のために巨大な管理センターを設けていることが一般的です。日常業務の遂行上、膨大な書類の使用が不可欠な金融機関に共通する課題は、ビジネス拡大に正比例して増加する書類保管のコストをいかに抑えるか、また情報漏えいリスクを低減した上で、いかにコストを掛けずに入出庫管理を行うかという点にあります。特に金融機関の場合、管理対象書類の枚数が億の単位を超えることは一般的で、

その書類の保管には膨大なスペース費用と管理業務のための人件費を掛ける必要があります。特に書類保管関連コストは2005年の個人情報保護法施行以降、増加傾向にあります。

《DMS概要》

IBMは前述のような企業の書類管理課題を解決すべくDMS BTOサービスを開発し、金融機関を中心に、複数のお客様へ本サービスを提供しています。

DMS BTOサービスは主に以下の3項目より構成されます(図10)。

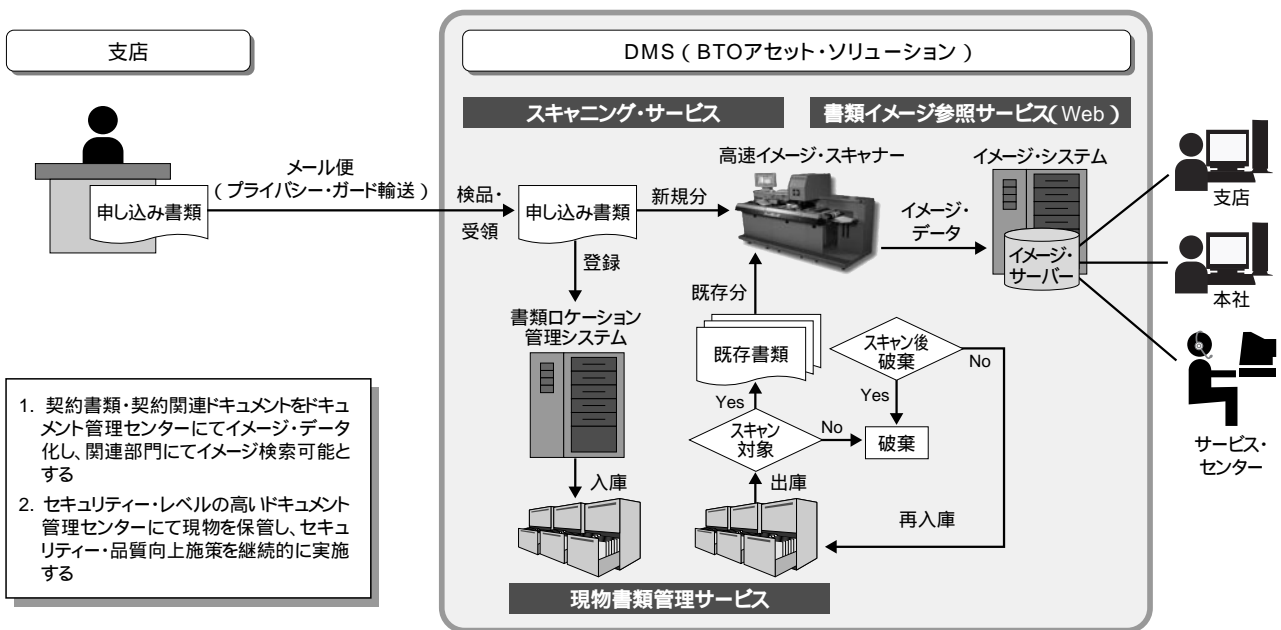


図10. DMSイメージ図

1. 契約書類・契約関連ドキュメントをドキュメント管理センターにてイメージ・データ化し、関連部門にてイメージ検索可能とする
2. セキュリティ・レベルの高いドキュメント管理センターにて現物を保管し、セキュリティ・品質向上施策を継続的に実施する

・大量書類スキャンニング・サービス (イメージ化サービス)

膨大な書類を高速スキャナーにてスキャンし、そのイメージ・データに属性(Index)を付与して検索可能な形態に変換し、イメージ・データ・サーバーに保管するサービスです。スキャン過程において破棄可能な書類を選別して破棄することにより、スペース・コストの増加を抑制することが可能となります。

・現物書類管理サービス

日々、新たに発生する書類を管理センターに入庫する際に検品を行い、スペース上の制約を考慮した上で、適切な書類保管ロケーションをアサインするシステムを活用し、効率的に書類を保管するサービスです。また、関係省庁による査察や監査などの理由で現物閲覧が必要となった際には、同システムを用いて迅速に現物書類を出庫するサービスであり、書類検品・入庫・出庫を低コストで実施することを可能とします。

・書類イメージ参照サービス

書類イメージを検索・閲覧できるWebシステムを用い、適切なパスワード管理の下で地理的な制約を超えて、BTO契約を締結されたお客様の業務担当者が書類イメージをリアルタイムで閲覧することを可能とするサービスです。これにより、現物書類の出庫・郵送(もしくはFax送付)・再入庫といった書類管理業務の廃止が可能となり、これら業務のコストを削減できます。また、現物書類の移動を最低限のレベルにとどめることにより、個人情報を含む書類紛失/漏えいリスクを大幅に低減することが可能となります。

これらの三つの業務サービスは、すべてIBMの書類管理センターにて個人情報保護法、各種省庁より提示されているガイドラインに沿って業務運営がなされています。

《DMSの価値》

IBMのDMSを含むBTOサービスはお客様に下記の価値を提供します。

- ・ビジネス活動に応じて日々、増大する書類管理スペース・コストの削減。
- ・書類入出庫/保管業務コストの大幅削減。
- ・書類検索/閲覧に掛かる業務コストの削減。
- ・情報紛失/漏えいリスクの低減。

また、IBMはこのDMSをベースにお客様業務プロセスにフィットしたワークフローを追加構築し、書類を用いた処理が不可欠な業務プロセスの変革と、同業務を受託するサービスも提供しています。

7 おわりに

日本企業を囲む経営環境は年々厳しくなっており、お客様が抱えている課題もその複雑さを増しています。また、経営環境が変化するスピードもますます速くなり、課題解決に向けた業務変革に投入できる時間も短くなっています。IBM F&A BTOチームは、お客様より業務を受託し、お客様の真の課題を共有した上で、迅速かつ確実に業務変革を実現するBTOソリューション開発を強力に進めることにより、より多くの日本企業の競争力強化に貢献していきたいと考えています。