REDESIGN MANAGEMENT PLATFORM TO IGNITE FRONTLINE POWERS

fusions

経営管理のあり方を再設計し ニッポンの現場力を喚起する

これまでの経営管理ソフトウェアは、財務経理部門の業務改善という視点からデザインされていた。だが、事業価値や顧客価値を生み出しているのは「現場」であり、事業構造と現場の活動を見据えて、経営管理のあり方を再設計すべき時に来ている。企業が構築すべき次世代経営管理プラットフォームのあり方を、フュージョンズCEOの杉本啓氏に聞く。

フュージョンズ
代表取締役CEO
杉本 啓

村田製作所、東急が実行した経営管理の再設計

編集部（以下太文字）：「現場力を喚起する経営管理」というコンセプトを打ち出しておられますね。

杉本（以下略）：この四半世紀、財務報告の複雑化が進んだ結果、管理会計やそれを用いた経営管理は、現場の人々や事業部門のリーダー、経営者にとって、わかりにくいものになっています。経営トップやマネジャーの多くは、計器なしで雲の中を飛んでいるように感じているのではないでしょうか。財務報告改革の流れが一段落したいまこそ、事業構造と現場の活動を見据えて、経営管理のあり方を再設計すべきです。それが「現場力を喚起する経営管理」というコンセプトです。

「現場」という言葉には、複数の意味合いを込めています。一つには、営業・製造・R&Dといった「機能部門」。機能部門には多様な経営管理ニーズがありますが、従来、十分なITのサポートを受けていませんでした。そのため、各部門の状況は、経営層からはブラックボックスになっていました。

次に「事業部門」。たとえば、同じITビジネスでも、システム開発とSaaS（ソフトウェア・アズ・ア・サービス）では収益構造がまったく異なります。事業が異なれば管理会計上も異なる見方が必要です。

さらに「グループ会社」も現場といえます。従来の経営管理では、連結決算の視点からデータを収集するだけで、グループ会社の自律的経営管理とその内容の本社側からの可視化といった点は不十分でした。

これまでの経営管理ソフトウェアは、財務経理部門の業務改善の視点からデザインされていました。部門別予実（予算・実績）管理を基本として、事業や商品群といった大まかな軸で、要約したデータを管理できれば十分でした。しかし、現場では、営業担当別さらには案件別など活動に即した切り口でも予実管理する必要があります。そのためには、要約前の詳細データを現場自身が経営データにつなげる仕組みが必要です。

村田製作所様では、グローバルな生産拠点における設備投資の予実管理に弊社製品「fusion_place」をご利用ですが、案件別予実データだけでなく、発注や検収といった取引データを取り込んで、現場での業務を支援するとともに、経営レベルでの投資のきめ細かい実行制御を可能にされています。

こうした詳細データをさまざまな角度から高速に集計・分析するのは、従来型の「リレーショナルデータベース」では難しく、また、要約データを想定した従来型の経営管理ソフトウェアでも難しいのです。

現場を指向すると、当然ながら、データ量とユーザー数が増えます。東急様では100社を超えるグループ会社の管理会計データを、伝票レベルに至るまでfusion_placeに取り込み、グループ各社と本社の2万超のユーザーが同じデータを見ながら議論したり、意思決定したりできる環境を構築されました。

現場力を喚起する経営管理を実現するには、事業部門ごと、機能部門ごとの異なる要件を吸収できる柔軟性や、経理の専門家でなくとも操作できるユーザビリティといった要素も重要ですが、より根本的には、詳細・大量データを要約データと統合し、高速に検索・集約できるテクノロジーが必要です。その点において、fusion_placeには優位性があります。

案件別収支などの現場データは、多くの企業でデータベース化されておらず、現場のエクセル台帳の中に眠っています。そうしたデータを取り込む工夫がなければ、経営管理システムはきれいなグラフを描くだけのオモチャで終わってしまいます。

KEI SUGIMOTO
アーサーアンダーセン（現アクセンチュア）、アンダーセン（現PwC）等会計事務所系コンサルティングファームにて、業務改革、システム構築プロジェクトを多数実施、連結会計パッケージソフトウェアの開発責任者、およびアンダーセンのHyperionビジネスの西日本地区責任者を兼務。2003年独立し、「fusion_place」開発・導入支援を中心に活動。

現場が管理会計に責任を持ち財務経理はその伴走役に

現場力の喚起は重要ですが、会社としての財務報告は無視できません。

もちろんです。事業部門や経営者にとって理解しやすい管理会計の数字が毎月報告され、それに財務的な修正を加えて財務報告が作成される形が理想です。そうすると、事業部門は、生に近い管理会計数値に責任を持ち、複雑な財務修正は財務経理部門が責任を持って実行するという分担が可能となり、後者は財務報告に対する高度な専門性を保持するとともに、事業部門の伴走役としての役割を果たしていくことができます。

こうしたムーブメントを我々のテクノロジーで力添えし、財務報告と管理会計が区別されながらも統合された、経営者と事業部門にとって見通しのよい経営管理システムが、多くの企業で実現されていくことを願っています。 Ⓓ

fusion_placeはそうした視点に立ち、データベースのレベルから、現場力を喚起する経営管理を想定してつくり込んでいます。

図表 管理会計の再設計により現場力を喚起する

現場力を喚起する経営管理

1. 現場活動と財務成果を結び付け、予測精度と施策の制御力を高める。
2. 現場の自律的経営管理をITで支援し、変化に対応できる俊敏な組織をつくる。

管理会計の再設計

従来型	次世代型
財務の視点	事業の視点
業績評価重視	見込み重視、活動制御重視
予算の集約の支援	予算の立案自体の支援
財管（財務会計・管理会計）一致	財管調和

問い合わせ先 **株式会社フュージョンズ**
〒107-0052 東京都港区赤坂8-5-8 TERRACE HILL AOYAMA 2階
〒542-0081 大阪市中央区南船場3-3-24 芦池福田ビル4階
https://fusions.co.jp

制作｜ダイヤモンド社ブランドコンテンツチーム

DIAMOND Quarterly