

**“メタボ業務” がスマートマートに！  
悪しき頑固なコダワリを削ぎ落とす**

## 経営管理業務の BPR(業務改善)



*Hiro Business Solutions* 株式会社

<http://www.hbs.gr.jp/>

## 厄介な“メタボ業務”

## 業務改善の進め方



- 古い上司が決めていた
- 昔からずっと変わらない
- 過度なチェック
- 残業、残業、残業
- 紙・メール、紙・メール、紙・メール、
- 少人数で回らない
- バラバラのシステムへの二重入力
- システムで完結できずパソコンの併用
- ……

## 細かくしても満足できないコスト管理

- ・旅費規程を守って出張すると、かえってコスト高になることがある
- ・勘定科目別に管理をしようとすると、膨大な数になってしまう
- ・事業別・拠点別・製品別・顧客別・・・、細かな管理に対応できない
- ・適当な配賦基準がみつからず、正確なコストの計算ができない
- ・外注業者への依頼内容が漠然とし、コスト削減に手をつけられない
- ・予算に余裕をもたせると、執行できずに余ってしまう
- ・想定するコスト削減は実行したので、これ以上の方法が見当たらない
- ・売上が伸びないと、利益確保のために人件費を削減し始める



## 面倒で手間がかかる日々の業務

- ・量が多い繰り返しの作業にイライラし、ラクな方法を考えたい
- ・わずかな事務作業のためでも、外出先から帰社せねばならない
- ・システム化したはずなのに、仕事がラクにならない
- ・入力作業が多く、締日や月末になると大変になる
- ・入力ミスを予防できず、異常な取引が登録されてしまう
- ・コンプライアンスが強化され、上長は承認業務に終始してしまう
- ・現金や小切手の管理が煩わしく、事故にもつながる恐れがある
- ・帳票や証憑の整備・保存に時間をとられ、保管コストもバカにならない



## 業務が集中し人手が足りない月次業務

- ・月末・月初の業務が多く、月次決算の早期化ができない
- ・「どこに」「どれだけ」在庫があるのか？ リアルタイムで把握できない
- ・請求書が届かないと事務処理ができず、届いても取引遡及に時間がかかる
- ・請求内容と異なる振込があると、入金消込業務に時間がかかる
- ・手形は発行事務や保管が面倒で、高い印紙税がかかる
- ・毎月末の資金残高が予測できず、計画外の出費が発生する
- ・熟練の担当者に休まれてしまうと、決算業務が回らなくなる
- ・経営会議の資料が整うのがギリギリで、事前に内容を知れない



## 胃が痛くなる売上・利益の業績管理

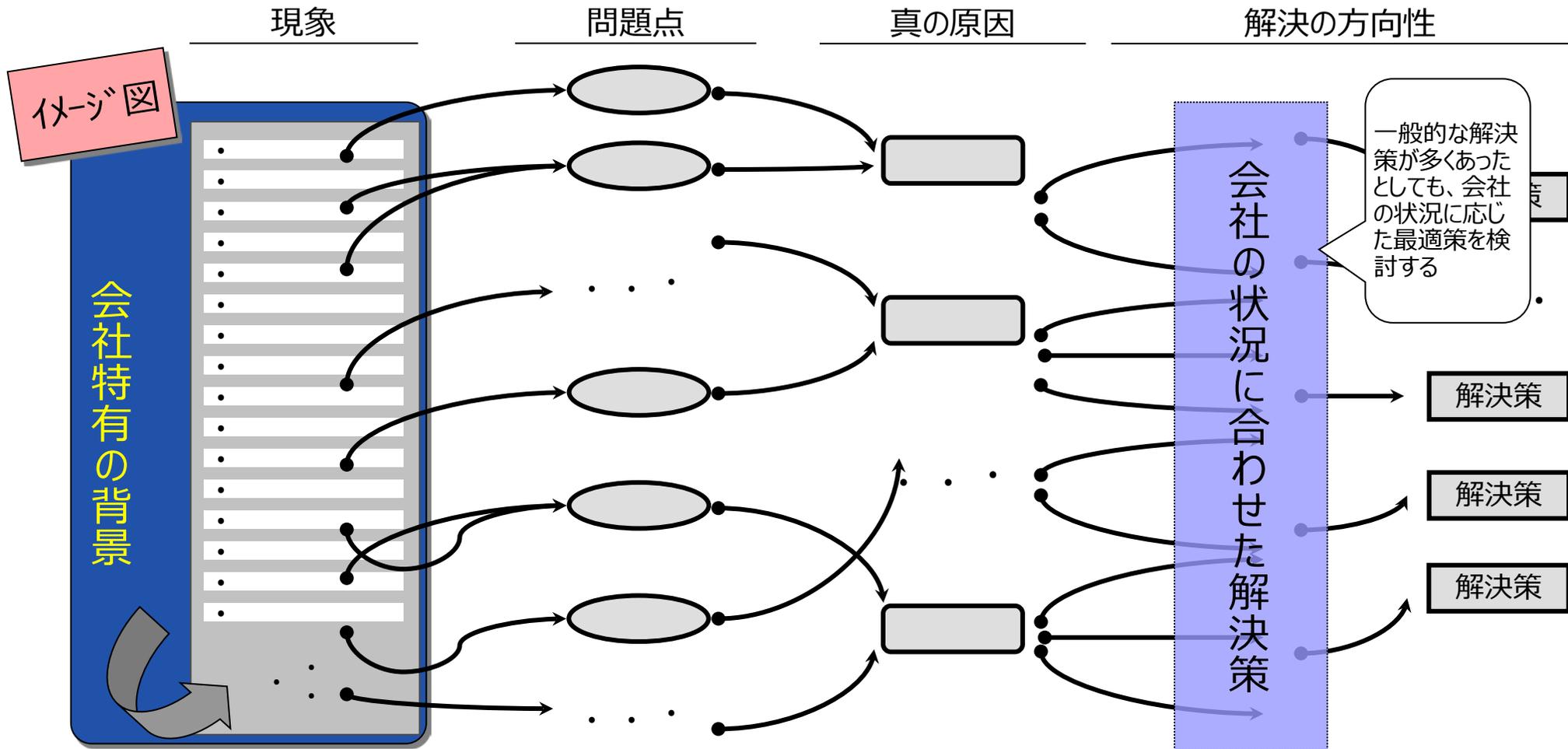
- ・経営会議の議論がマンネリ化し、タラ・レバの言い訳や愚癡が多い
- ・報告がごまかされ、時には世間を賑わす不正事件にまで発展する
- ・目先の業績管理に終始し、将来に向かう意欲が湧かない
- ・マーケットや同業他社が見えておらず、報告内容が自社の業績中心
- ・管理内容が明確でなく、PDCAサイクルを遂行できていない
- ・目標達成の実現性に乏しく、気合だけになっている
- ・結果の良し悪しを総括すると、釈然としない議論になる
- ・業績評価項目は短期的なものが多く、長い目ではジリ貧になってしまう



**厄介な“メタボ業務”**

**業務改善の進め方**

個々の現象に対症療法的に対応するだけでは根本的な改善となりません。課題を適切に分類・分析し、現象⇒問題点⇒真の原因の順に段階的に構造化した後、解決の方向性を導く必要があります。



# 経営管理業務の改善方針



分類	解決の方向性
<p>手作業（エクセル）の システム化・効率化</p>	<p>手作業（エクセル）で行っている業務について、工数を把握するとともに、<b>なぜシステムでできないのか</b>を検討し（マスタ設定などで対応できる場合もあり）、自動化の改善策を考えます。</p>
<p>ルールの 変更や遵守</p>	<p>ルールがあるのにその<b>ルールが守られてない場合</b>には、内容の確認や修正等の作業をもたらし、必要以上の時間とコストが発生します。業務マニュアルの整備や、定期的なモニタリングの整備等により関係者のルール遵守を徹底します。</p>
<p>役割や権限の見直し</p>	<p><b>反復的で専門性を必要としない業務</b>と、高度で経理知識を必要とする業務とを区別したり、<b>権限の委譲</b>などを検討して、一定時期・特定の人に集中する業務を見直します</p>
<p>システムの改修</p>	<p><b>システム改修で対応すべきもの</b>は、費用対効果を検討してシステム改修を行います。</p>

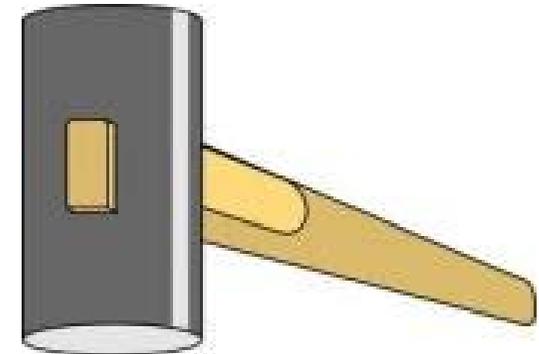
業務改革では「**変える**」前に、「**なくす**」「**減らす**」との視点が大切



## アメリカでの「ハンマー賞」 (※)

ゴア副大統領は、自主的な改革の取組みを奨励するため、ハンマー賞という賞を設けている。これは、NPR の理念に沿って官僚主義の打破、顧客重視、職員への権限委譲などを進めた職員のグループを表彰するもので、1994年から2000年までに1,378の賞が与えられた。

「米国90年代の行政改革」田辺智子著より



このために必要なこと

トップの積極的な英断。  
業務をなくしたり変えるのには勇気が伴う

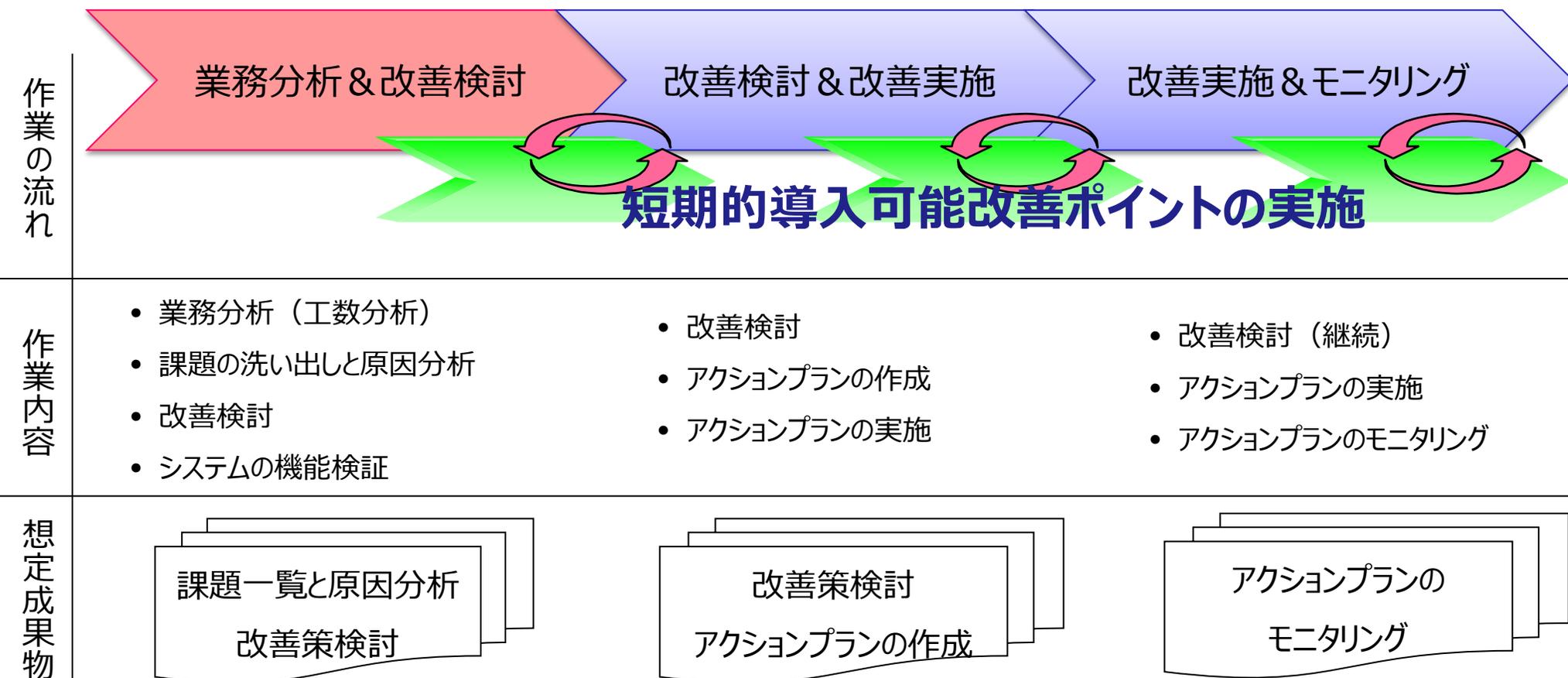
## 課題解決の対応方法

課題解決のために、以下のような視点によって改善施策を策定していくことが望ましい。

- 標準化** : 時間を要したり、都度対応方針を検討せざるを得ないような例外的な作業を削減します。
- ルール化** : ルールの不徹底は、内容の確認や修正等の作業をもたらす、必要以上の時間とコストが発生します。業務マニュアルの整備や、定期的なモニタリングの整備等により関係者のルール遵守を徹底します。
- 移管** : 反復的で専門性を必要としない業務と、頻度は少ないが高度な専門性を必要とする業務とを区別し、それぞれの担当を分けたり、共通の業務プロセスを集約化します。
- 分散化** : 特定の時期、特定の担当者に集中するような業務を洗い出し、平準化を図ります。
- 廃止** : 必要のない業務を削減します。廃止の対象となるのは、有用性は低いが伝統的に引き継がれている分析業務のように、情報の場合もあれば、小口現金の廃止、銀行口座の統合、手形取引の廃止なども考えられます。
- 簡素化** : 管理している対象自体をなくすことができない場合、取り扱う情報の限定や一括処理化を行います。
- IT化** : 煩雑な業務でツール化が可能なものはツールを利用します。課題の原因がシステムによる場合にはシステムを改修します。
- 統制** : 単に効率化のみ重視すべきでなく、リスクが高いものに関しては、内部統制上、あるべき対応を考慮します。また、必要以上の統制は簡素化についても検討します。

# 経営管理業務の改善ステップ

- ✓ 課題を適切に分類・分析し、現象⇒問題点⇒真の原因の順に段階的に構造化した後、解決の方向性を導いていく。





TEL : 03(6715)0456

何かご相談ごとがあれば  
お気軽にご連絡ください。  
全国どこでも対応します。

サービスの詳細、  
セミナー情報などは  
ホームページをご覧ください

〒107-0062  
東京都港区南青山2-2-15 ウイン青山942

Hiro Business Solutions 株式会社

URL : <http://www.hbs.gr.jp/>

Mail : [info@hbs.gr.jp](mailto:info@hbs.gr.jp)