

業務の有効性・効率性向上推進プログラム



なぜ業務の有効性及び効率性の向上に取り組むべきなのか

上場企業は金融商品取引法に基づく内部統制（いわゆるJ-SOX）の整備を行い、2008年4月以降に始まる事業年度から『財務報告の信頼性の向上』を目的とした内部統制に対応してきた。その活動を通して、企業集団全般にわたる内部統制の整備と運用の基盤を確立した一方で、業務の効率性を低下させるなどの問題点を残している。

さらに、企業を取り巻く環境は厳しく、経営コストの抜本的な見直しが急務となっており、その重点課題として業務の生産性向上は不可欠である。

■ J-SOX対応活動による成果

- 企業集団全体のガバナンスの基礎を築いた
- 内部統制推進体制を確立した
- 基幹業務プロセスの整理を行った
- 継続的モニタリングと改善の仕組みを構築した
- 関連会社を含む全社を巻き込んだ内部統制整備の活動を展開した
- 内部統制を管理部門の新たな使命として位置付けた

■ J-SOX対応活動で発生した問題状況

- 業務の効率性の観点は無視して、統制を整備した結果、業務そのものの効率性が低下した
- 財務報告の信頼性に影響を与えるリスクにフォーカスしたため、経営上のリスク（M&A、海外進出、新規事業など）への対応までは手つかずの状況
- 経理処理の適切性確保に限定した統制を整備した結果、業務の有効性に関する管理レベルの向上は図れなかった

■ 市場競争の激化による、業務の有効性及び効率性の更なる向上の必要性

- 新興国の台頭など世界的な企業間競争の激化への対応
- 今後の成長戦略の柱である経営統合の成功
- サービス分野の生産性の向上が必要

財務報告の信頼性の確保にフォーカスしたJ-SOXの成果を踏まえ、ポストJ-SOXの経営課題として、事業目的の達成のために、『業務の有効性及び効率性の向上』に取り組まれることをお勧めする。

内部統制の4つの目的

財務報告の信頼性

資産の保全

業務の有効性及び効率性

事業活動に関わる法令等の遵守

J-SOXの主な目的は『財務報告の信頼性』

⇒しかし、管理強化、事務コストの増大を招く

そして

事業目的の達成のためには、有効性と効率性の向上に目を向ける必要がある

次世代の国づくり

業務の有効性及び効率性とは

業務の有効性の向上

事業活動の目的及びそれが達成されるために行う業務活動の目的が達成された程度の改善

サービス水準・利便性の視点 鮮度、品切率、品揃え・サービスメニュー、営業時間など

スピードの視点 受注から納品までの時間、受付から対応完了までの時間など

品質・信頼性の視点 クレーム発生率、事故発生率、ミス発生率など

業務の効率性の向上

事業活動の目的を達成しようとする際に、時間、人員、コスト等の組織内外の資源が合理的に使用される程度の改善

時間

業務単位あたりの所要時間、リソース別業務時間、業務滞留時間など

人員・人件費

部門別人員数、リソース別稼働率、リソース別人件費など

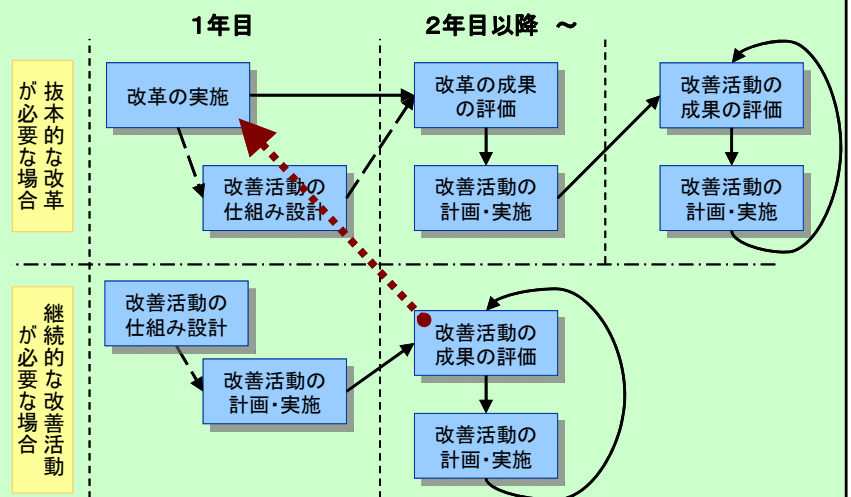
コスト

部門別コスト、業務別コスト、1オーダー当たりのコストなど

業務の有効性及び効率性の向上の進め方

1. 抜本的な業務改革と継続的な業務改善を組み合わせることが必要

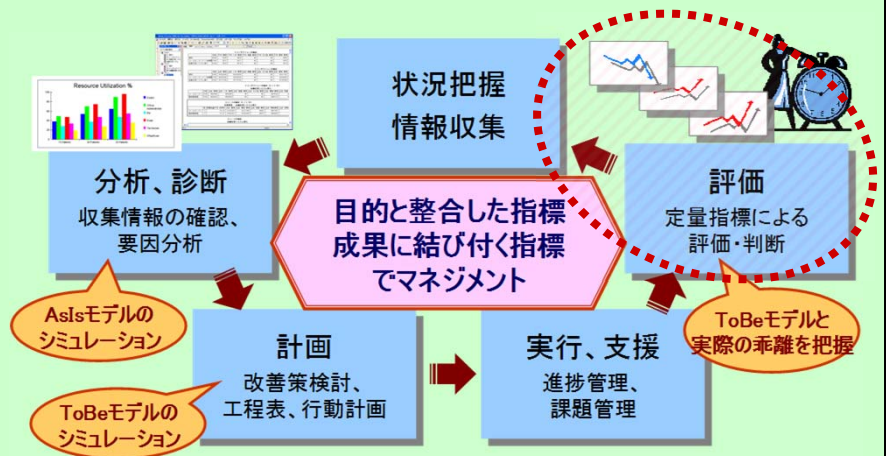
経営統合や新たな戦略の実現などの、組織機能や業務、情報システムの抜本的な再編を伴う業務改革が効果的な場合と、業務の運用現場が主体で改善・工夫を継続して行うことにより数年かけて確実に業務改善を推進することが効果的な場合があり、この2つのアプローチを組み合わせる進め方が賢明である。



2. 継続的な業務改善において有効性と効率性の定量的な評価が効果的

継続的な業務改善は、定量的な管理指標を設定して評価することにより問題点を客観的に把握し、また改善案を的確に選択して納得性を醸成するマネジメントのサイクルを進めることが効果的である。

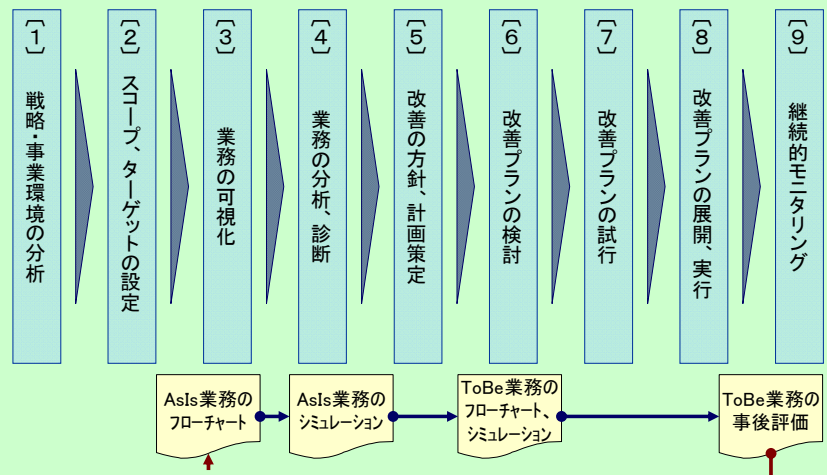
また、その管理指標は経営戦略の実行方向とベクトルが合致している必要がある。



3. 業務の有効性・効率性の継続的改善のステップ

業務の有効性及び効率性の向上をはかるためには、まずどの程度の改善を行う必要があるかを判断する。

次に実態を把握して問題点と改善方針・目標を設定し、その上で複数の改善案を作成して評価し実行シナリオを作成する。



株式会社 日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門

E-mail: rcdweb@ml.jri.co.jp

本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。