

経営管理における DX の展望

～ ヒト・モノ・カネの計画統合による経営管理高度化 ～

業務・IT 戦略コンサルティング部 チーフコンサルタント 木下 正貴

業務・IT 戦略コンサルティング部 シニアコンサルタント 有菌 優太

業務・IT 戦略コンサルティング部 シニアコンサルタント 松浦 禎也

1 はじめに

「経営管理」とは、企業がその事業目標を達成するべく、ヒト・モノ・カネの各種経営資源を適切に配分することを目的に、計画的なモニタリングと改善を繰り返し行う活動であり、端的に言えば経営資源の PDCA サイクル^{※1}を指す概念である。

昨今、さまざまな外部環境に起因して、企業に求められる経営管理（経営資源管理）のあり方は大きく変容しつつある。例えばヒトの観点で見ると、終身雇用や新卒一括採用の前提が崩壊し、専門人材の流動化やリモート・ハイブリッドといった働き方の多様化が進む中では、人事部門による画一的な要員・人件費管理ではなく、現場部門とも連携のうえ、多様なスキルセットや働き方、キャリアパスを支える柔軟な要員・人件費管理が必要となる。モノの観点、例えば IT 投資について見ると、一昔前は基幹システムの開発・保守が中心で、システム部門による集中管理で成り立っていたが、生成 AI をはじめ、さまざまなデジタルトランスフォーメーション（DX）ツールが普及し、現場部門起点での導入が容易となった現在、企業が管理すべき IT 投資案件の数は増加の一途をたどっている。このような状況下では、より効率的な案件管理の仕組みが求められるほか、中長期的な投資対効果や減価償却費を介した損益への影響をより適切に評価する必要がでてくる。最後にカネの観点で見ても、パンデミックによる営業制限、為替・金利の変動、地政学リスク、米国関税など、財務・キャッシュフローにおける不確実性が増す中、短期的な収益確保と中長期的な投資判断のバランス

を取ることが一層難しくなっている。そのため、今後は現場部門やグループ会社単位できめ細かな業績管理・投資ポートフォリオの見直しを行いつつ、前年踏襲ではない予算配分や期中の機動的なリバランスが求められる。

以上のように、経営管理に求められる役割が多様化・複雑化している中で、多くの企業においては現状、そうした要請に堪えうる仕組みを整備できていない。一般的に、経営管理においては、経営資源の種類に応じて主管部署が異なる。例えば、要員計画は人事部門、IT 投資計画はシステム部門の所掌である一方、それら計画と密接にひもづく人件費や減価償却費の管理は経理部門の所掌である。典型的な計画策定の手法としては、経営資源の主管部署ごとに Excel を駆使しながらボトムアップで予算編成を行い、事後的に相互の計画を突き合わせて調整を図るケースが多い。また、期中の予実管理においても、四半期決算のタイミングで主管部署ごとに個別の業務システムから実績データを取得し、手作業で予算との突合比較を行いつつ、下期の予算補正や年度末の着地予想を再度 Excel ベースで実施する、といった流れが通常である。このように、現状多くの企業で実施されている経営管理の仕組みでは、業務・システムが主管部署ごとにサイロ化し、必要データが分断・散在しているがゆえに、全体最適な計画立

※1 Plan（計画）、Do（実行）、Check（測定・評価）、Action（対策・改善）の仮説・検証型プロセスを循環させ、マネジメントの品質を高めようという概念

図表1 Gartner社のMagic Quadrant for Financial Planning Software (2024)



出所) Gartner「Magic Quadrant for Financial Planning Software」2024年11月18日 <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-2JEOH86S&ct=241120&st=sb>

案や期中のリアルタイムな状況把握、迅速な資源再配分は容易ではない。したがって、経営管理の高度化に向けては、組織・計画横断で機動的なデータの共有や整合性チェックを可能とする基盤を導入しつつ、関連する業務プロセスや担当者間の役割分担、運用ルールの見直しといった業務改革に並行で取り組むことが課題となる。

本稿では、経営管理高度化の課題に対する有効な打ち手として、近年急速に台頭・普及しつつある、複雑な業務要件に適合した SaaS^{※2} ツールに着目したい。後続の章では、経営管理における SaaS 活用のトレンドを踏まえつつ、SaaS 導入をてこにした経営管理高度化の具体事例、そして NRI が考える改革の要諦を示し、経営管理の高度化に向けた実践的指針を提供する。

2 経営管理における SaaS 活用のトレンド

まず前提として、コーポレート業務におけるシステム投資の考え方は、SaaS ツールの普及に伴い、大きな変貌を遂げている。かつては ERP^{※3} の大幅なカスタマイズやスクラッチ開発を通じて業務適合を図る形が一般的であったが、最近では、ERP はクリーンコア（標準機能維持）にとどめ、周辺の業務領域には個々の業務要件に適合する SaaS をベスト・オブ・ブリードで配置するシステムアーキテクチャーが主流になりつつある。この構成のメリットとしては、導入スピードを向上できることに加え、業務領域ごとの固有の要件に対応しやすいため、ユーザー満足度も担保しやすいという特徴がある。また、システム間が密結合になりにくく、シス

※2 Software as a Service の略で、ソフトウェアやアプリケーションの機能をインターネット経由でサービスとして提供する形態

※3 Enterprise（企業）Resource（資源）Planning（計画）の略で、企業の経営資源を一元に管理し、企業全体の最適化を実現するための経営手法

テムエンハンスやスイッチングのコストも相対的に低くなる傾向にある。以上のような背景から、最近ではレガシー化した基幹システムの刷新と併せて、SaaS ツールの導入を検討する企業も少なくない。

以上のようなトレンドが存在する中で、経営管理の領域において近年プレゼンスを高めている SaaS 製品について見ていきたい。現在、国内・グローバル問わず、さまざまなベンダーが多様な SaaS ツールを提供している。国内のパッケージ製品は、一般的に導入コストが抑えられる一方で、開発の柔軟性は限定的であり、標準機能に合わせて業務を最適化する「Fit to Standard」方式での導入が主流である。代表的な製品として「Loglass」や「BizForecast」などが挙げられる。これに対してグローバルベンダーの製品は、個社固有の業務要件に応じたカスタマイズや拡張が容易であり、多拠点運用や将来的なスケールに対応しやすい点が特徴である。結果として、グローバル展開を行う企業ではグローバル製品が採用される傾向が強く、本稿ではこうした製品に焦点を当てて代表的なプレーヤーをいくつか紹介する。

Gartner 社の「Magic Quadrant for Financial Planning Software (2024)」では、最高評価の LEADER として 8 社の製品が挙げられており（図表 1）、そのうち OneStream を除く 7 製品は日本市場においても提供されている。

とりわけ、日本国内で導入事例が多いのが、Anaplan (Anaplan 社) および CCH Tagetik (Wolters Kluwer 社) である。Anaplan 社は、米国・マイアミに本社を置く企業で、企業決定における意思決定を支援するクラウド型プラットフォームとして、Anaplan を提供している。特徴としては、開発プラットフォームとしての色合いが強く、個社の複雑な業務要件に対応したシステム開発が可能という強みがある。このため、経営管理の領域だけでなく、SCM^{※4} 領域など幅広い分野での導入事例が見られる点も特徴である。Wolters Kluwer 社は、オランダに本社を置く企業で、ファイナンス・経営管理に

おける統合プラットフォームとして、CCH Tagetik を提供している。特徴としては、決算や連結会計を中心とする会計領域での活用に強みがあり、導入事例も会計領域が中心である。また、CCH Tagetik はデータウェアハウスとしての機能も有しており、大量のデータを管理できる点にも強みがある。

本稿では、Anaplan と CCH Tagetik を中心にグローバルベンダーの提供する SaaS ツールを紹介したが、国内パッケージにも短期導入や日本語サポート、コスト面での優位性といった明確な利点があり、企業ごとの要件に応じて最適解は変わる。現状の課題や想定する活用シナリオ、既存 ERP など自社のコーポレート IT の構成、運用体制・予算規模、ベンダーやパートナーのサポート体制といった判断軸を明確にし、機能と要件の適合性を丁寧に検証し、自社にとって最適なソリューションを選定することが重要である。

3 SaaS を活用した経営管理高度化事例

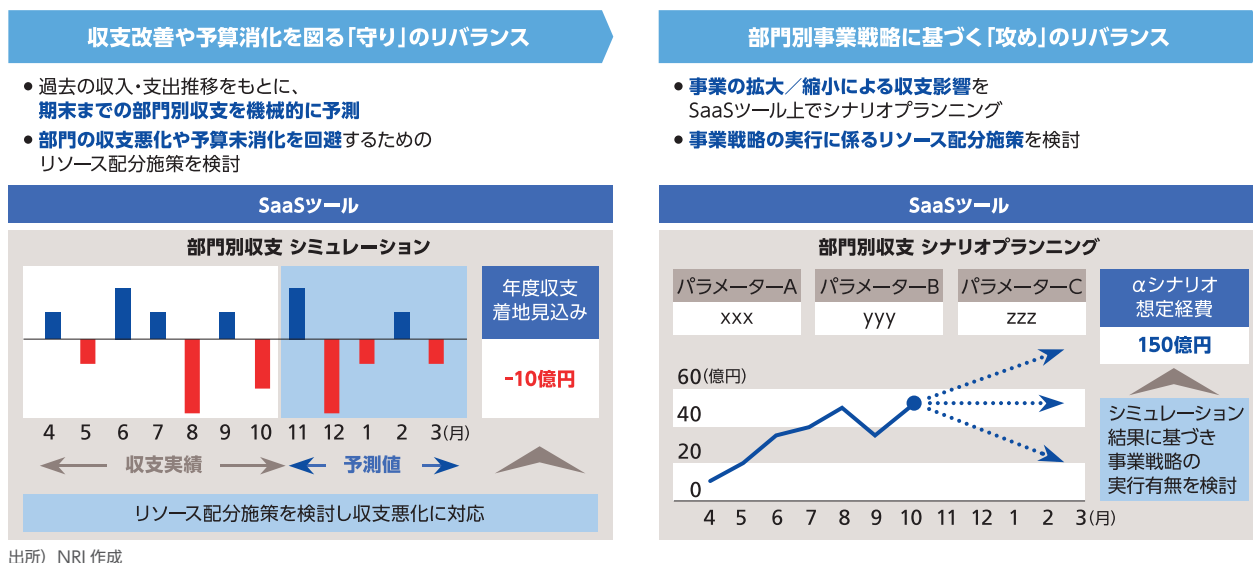
第 1 章や第 2 章で述べた経営資源管理の環境変化や DX トレンドを背景に、昨今 SaaS を活用した経営情報の一元的な可視化や意思決定の機動性向上に取り組む企業が増加している。実際の取り組み事例を取り上げ、SaaS を活用した経営管理高度化の要諦を紹介したい。

A 社：部門別の自律的な収支管理

従来、A 社では、画一的なビジネスモデルのもとで経理財務部門が中央集権的に収支管理を実施していたものの、グループ経営やチャネルの複線化など内外環境が大きく変化する中で、次第に、現場部門にて独自の戦略に適した資源リバランスを自律的かつ機動的に判断できる仕組みが求められるように

※4 Supply Chain Management の略で、サプライチェーン全体を統合的に管理・最適化し、コスト削減、効率化、顧客満足度向上を目指す経営手法

図表2 SaaS ツールのシミュレーション機能活用イメージ



なった。

しかしながら、従来の経営管理の仕組みには大きく以下3点の課題があり、現場部門別の自律的かつ機動的な資源リバランスの実現が阻まれている状況にあった。

1点目は、主管部門による収支情報のExcel分散管理である。収入、変動費、固定費といった収支を構成する各種情報は、それぞれ異なる主管部門が独自のExcel帳票で管理しており、現場部門別の収支を可視化するためには、その都度、各主管部門からExcelを集約し、手作業で配賦処理を行う必要があった。これにより、収支情報の可視化は四半期の決算タイミングが限界であり、リアルタイムな収支情報の把握が困難であった。

2点目は、資源リバランス判断に係る主管部門への権限集中である。中央集権的な資源管理の仕組みを前提とした運用が根強く残っていたため、金額規模や理由いかなを問わず、現場部門が期中に予算を移管・補正するには主管部門への申請・承認が必須となっており、現場部門主導による機動的な資源リバランスが困難となっていた。

3点目は、Excelを用いたシミュレーション・シナリオプランニングの限界である。現場部門が手元で

収支情報のシミュレーションを実施しようと企図しても、主管部門からExcel帳票を取り寄せ、突合する段階でデータの鮮度が落ちているため、実態をリアルタイムに反映した収支分析を行うことが困難であった。また、Excelの容量の限界により、戦略の見直しなどを織り込んだシナリオプランニングをExcel上で実施するには膨大な労力・時間を要していた。

以上3点の課題を解決し収支管理を高度化すべく、A社ではSaaS活用に着手した。課題に対応させる形で、変革ポイントを3点紹介したい。

① SaaSによるリアルタイムでの部門収支可視化

まず、SaaSツールを共通のプラットフォームとして導入することで、各主管部門の独自Excel帳票を大幅に削減した。収支情報の可視化に必要な各種インプットは現場部門と主管部門が相互にSaaS上で入力・更新するとともに、事前定義したロジックによる配賦処理の自動化も実現したため、現場部門別収支がリアルタイムで集計・確認可能となった。これにより、収支情報の集計や調整に要していた業務が大幅に効率化されたうえ、現場部門のコスト意識も向上した。

② 権限移譲と意思決定プロセスの変革による現場部門の権限強化

SaaS ツールによって既存の業務プロセスを純粋に置き換えるだけではなく、改革を契機に、これまで主管部門に集中していた資源リバランスにおける権限を現場部門側に一定程度移譲した。具体的には、現場部門内に閉じた固定費予算の移管については、現場部門側が自部門の収支状況を踏まえて柔軟に実施可能とし、期中の環境変化へより機動的に対応可能な土壌を整備した。

また、現場部門への権限移譲に伴って、主管部門の負荷となっていた、資源リバランスに係る現場部門からの大量の申請受け付け・内容精査といった業務が削減されたため、主管部門はより全社最適目線での調整・判断にリソースを割くことが可能となった。

③ シミュレーションを通じた資源リバランスの高度化

収支情報のシミュレーションを実施しながらより高度に資源リバランスを検討可能な仕組みの整備にも取り組んだ。図表 2 に示すとおり、A 社では大きく「守り」と「攻め」のリバランスに向けたシミュレーション機能の充実化を図った。

「守り」のリバランスとは、現場部門の収支改善や適正な予算消化に向けた検討を指す。一方、「攻め」のリバランスとは、戦略経費などの収入・売上げに影響しうる予算の支出について、シナリオプランニング的に収支シミュレーションを行うことで、最適な資源の投下・リバランスを検討することを指している。SaaS ツールを用いることによって上記リバランスの検討をリアルタイムかつ高頻度で実施可能となり、経営資源の戦略的な活用が促進された。

上述のとおり、A 社では SaaS ツール導入による改革を、既存業務の置き換えや業務効率化のみにとどめるのではなく、ステークホルダーの権限・役割分担の見直しやデータドリブン経営の実現といった

経営管理全体の高度化を実現する機会と捉えていた。SaaS ツールのメリットを最大限活用し、業務のあり方を抜本的に見直すことが改革成功の要諦である。

4 経営管理高度化の実現に向けた要諦

NRI ではこれまで第 3 章で述べた事例に代表されるような SaaS ツールを活用した経営管理高度化の推進を数多く支援してきた。そこで本章では「こういった課題の解決を具体的にどのような方法で実現してきたか」について紹介したい。

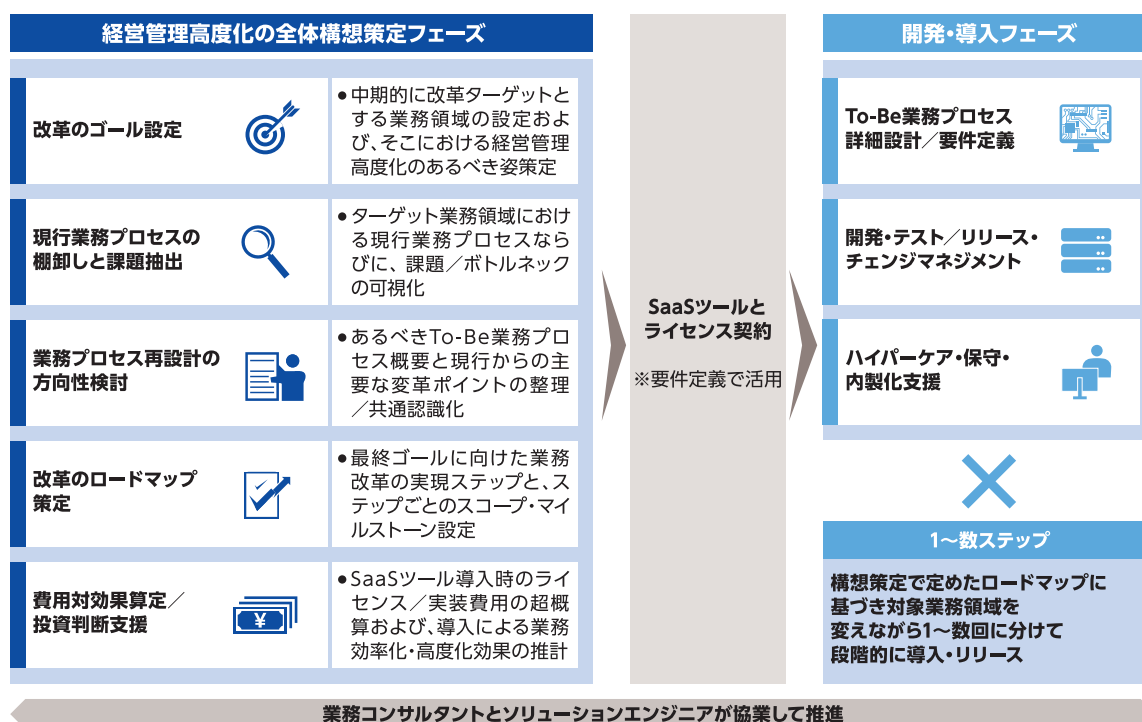
1) 改革を進めるうえでのポイント

まず、経営管理の高度化を進めるにあたっては、経営企画部や経理部など予算取りまとめを所管する部署だけでなく、現場で SaaS ツールを用いて業務を行うことになるユーザー部門を適切に巻き込むことが重要である。各課題を段階的に(ステップ・バイ・ステップで) 解決しながら、最終的に目指すべき姿に向けて着実にアプローチしていくべきであると考ええる。

SaaS に限らずシステム導入でよくある失敗は、現場業務を十分に理解しないまま導入を進めた結果、開発・導入に多額のコストをかけても現場で使われないシステムができ上がり、結局は従来どおりの運用が続くというものである。こうした失敗を防ぐため、ユーザー部門からプロジェクトメンバーをアサインし、現場の課題意識を踏まえてプロジェクトを進めることが不可欠である。

また、ユーザー部門と課題について議論を深めると、SaaS で解決できる業務フロー上の非効率に関する課題に加え、主管部と事業部の間の権限・役割や意思決定プロセス自体に起因する課題など、ツール導入だけでは解消できない問題が明らかになることが多々ある。経営管理の高度化を実現するには、これらの課題への並行した対応を継続して行い、着

図表 3 SaaS ツールを活用した経営管理高度化の検討アプローチ



出所) NRI 作成

実に目標に近づけていく粘り強い取り組みが求められる。

2) NRI が推奨する検討アプローチ

前節で述べたとおり、現場が実際に活用してメリットを得られる SaaS を導入し、経営管理の高度化を実現することが重要であり、導入そのものを目的化してはならない。そこで NRI では、要件定義などの開発フェーズに入る前に、まず全体構想の策定から着手するアプローチを推奨している（図表 3）。

全体構想では、改革のゴール設定、現行業務プロセスの棚卸しと課題抽出、業務プロセス再設計の方向性検討、改革のロードマップ策定、費用対効果算定／投資判断支援などを行う。これにより、経営、主管部門、現場それぞれの観点を踏まえて改革の意義を共有・明文化できる状態をつくり上げる。こうした事前検討は、開発段階で判断に迷ったときのよりどころとなり、手戻りを減らす効果もあるため、NRI として重要なステップと位置づけている。

また、全体構想で実現したい姿を明確にしておく

ことで、個社の要件に即した最適なソリューションの比較評価・選定が可能になる。加えて、投資判断を支えるための費用対効果算定も実施できるため、この観点からも全体構想の策定は非常に重要である。

3) 推進体制の特色

経営管理高度化プロジェクトを推進するうえでは、盤石な推進体制の構築が重要である。NRI では、顧客企業の業務を深く理解し、主にビジネス面から導入を支援する業務コンサルタントと、SaaS の有効活用提案やシステム要件定義・開発を担うソリューションエンジニアで構成する混成チームを編成するケースが多い。

一般に、SaaS 導入では業務コンサルティングとシステムベンダーが別組織となることが多く、顧客から各社への連絡や、コンサル側とベンダー側でプロトコルをすり合わせる必要があるため、非効率なコミュニケーションが発生しやすく、結果としてプロジェクト遅延につながるケースが見られる。これ

に対し、業務コンサルティングとシステム開発の機能を併せ持つ NRI は、全体構想策定からシステム開発、現場導入に至るまで一気通貫で支援でき、チーム内の綿密な連携によりプロジェクトを円滑に進めることができる。

また、導入する SaaS を最大限に活用するためには、パッケージベンダーとの協業も不可欠である。検討状況を随時ベンダーと共有することで、顧客企業ごとに最適な活用方法の検討・調整を行っている。

5 おわりに

本稿は、経営管理を「ヒト・モノ・カネの最適配分を通じた計画・モニタリング・改善の PDCA」と定義し、外部環境変化に起因して経営管理の要件が複雑化している現状を踏まえつつ、有効な打ち手として、実際の企業事例も紹介しながら SaaS ツールの活用を提示した。とりわけ第 4 章で示したように、経営管理高度化に向けては、全体構想の早期策定による目指す姿の共通認識化、現場を巻き込んだ段階的な導入の推進、業務・システム両方の専門性をカバーした検討体制（業務コンサルとソリューションエンジニアの混成チーム）、SaaS ベンダーとの緊密な協業などがポイントとなる。強調しておきたいのは、SaaS の導入によって、経営管理の効率化・高度化に必要な機能は構築できるものの、単なるツール導入を目的化することなく、業務プロセスや権限・役割の見直し、運用ルールの再設計に併せて取り組むことが、真の高度化をもたらす鍵である。本稿が示した指針が、変化に強い機動的な経営管理実現の一助となることを期待する。

（監修：後藤 正博）

筆者



木下 正貴 (きのした まさたか)
株式会社 野村総合研究所
業務・IT 戦略コンサルティング部
チーフコンサルタント
専門は、SaaS を活用したデジタル業務改革、経営管理高度化支援など
E-mail: m4-kinoshita@nri.co.jp



有箇 優太 (ありぞの ゆうた)
株式会社 野村総合研究所
業務・IT 戦略コンサルティング部
シニアコンサルタント
専門は、SaaS を活用したデジタル業務改革、経営管理高度化支援など
E-mail: y-arizono@nri.co.jp



松浦 禎也 (まつうら ともや)
株式会社 野村総合研究所
業務・IT 戦略コンサルティング部
シニアコンサルタント
専門は、SaaS を活用したデジタル業務改革、経営管理高度化支援など
E-mail: t2-matsuura@nri.co.jp