

# BCPから見たバックオフィス業務のデジタル化の重要性

## バックオフィス業務のペーパーレス化は、 企業価値を本質的に向上させる

新型コロナウイルス感染症によるパンデミックは、企業におけるBCP(事業継続計画)の重要性を見直す機会になった。

そこで浮き彫りになったのが、企業活動を支えるバックオフィス業務がデジタル化に遅れをとっていることだ。

この遅れは、企業にとってどのような弊害をもたらすのだろうか。

BCPやリスクマネジメントに詳しい慶應義塾大学の大林厚臣氏は、バックオフィスのデジタル化のメリットを挙げつつ「迫られてやるとリスクマネジメントだが、求められる前にやればイノベーションになる」とデジタル化の重要性を語った。



慶應義塾大学大学院 経営管理研究科  
教授

大林 厚臣 氏

1983年京都大学法学部卒業。日本郵船を経て、1996年シカゴ大学行政学博士号(Ph.D.)取得。2006年より慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授となる。2018年より戦略的イノベーション創造プログラム(SIP)課題「国家レジリエンス(防災・減災)の強化」評価委員長、2019年より都市再生機構(UR)防災関係アドバイザーを兼任。これまでに企業等の事業継続・防災評価検討委員会座長、サイバーセキュリティ戦略本部重要インフラ専門調査会、政府業務継続に関する評価等有識者会議座長なども務める。

## BCPの本質的な理解が進んだことで、 「BCM」へと発想が転換されつつある

— コロナ禍や頻発する自然災害などで、BCP対策の存在感は増えています。近年の変化をどう見ているのでしょうか。

これまでも大きな災害があると、BCPがクローズアップされてきました。コロナ禍以前にも、新型インフルエンザの感染拡大や2011年の東日本大震災などもそうでした。

ただ、今回のコロナ禍では長期間にわたって緊急事態宣言が続きました。結果、どの企業でも感染症対策が必要とされ、解決策としてリモートワークなどが浸透し、柔軟な働き方の裾野が大きく広がりました。

この経験は次のパンデミックに直面した際にも生かされると思いますが、それ以上に重要なのが、「BCP対策の一環」と捉えられていた、業務のオンライン化などを実現する各種ソリューションの導入が、働き方改革や企業のDXの実現といった、経営の今後を考える上で重要な要素の一つとして捉えられるようになったことです。

そもそもBCPとは、重要な業務を止めないように守ることが目的です。これまでBCPはパンデミックや地震、水害、盗難などそれぞれのリスク要因ごとに対策を考える傾向がありました。各リスクに対して個別に設備やシステムを検討し、費用対効果を算出していたため、もたらされる効果が過小評価されてきた側面があります。

しかし、BCPやリスクマネジメントの対策には相乗効果を発揮するものが多くあります。その効果を具体的に数値化することは難しいですが、例えば企業のブランドと同じような捉え方・考え方をするとよいでしょう。

ブランドの価値は、製品の価格に反映されるだけでなく、社会的な認知や信頼感の醸成、そして従業員のモチベーション向上という面でも価値をもたらします。

BCPも同様です。例えば、紙の書類をデジタル化してネットワークで利用できるようにすることは、パンデミック対策だけでなく、平常時でも業務の生産性を向上させますし、働き方の選択肢を広げ、従業員の負担を減らすことにも役立ちます。こうした点が、今回のパンデミックで広く理解されるようになりました。

それらを踏まえてBCPを考える上で重要な視点となるのは、すべてのリスクを洗い出して対策を講じるのではなく、「重要な業務を絞り込んで、その業務を止めない」。そして「止まったとしても、すぐに復旧させる」ということです。

つまり、個々の対策ではなく、重要な業務に何が起きても大丈夫なように手厚く何重にも対策を講じることが必要なのです。精密部品のメーカーを例に考えると、最も重要なのは供給責任を果たすことです。そのために複数の拠点に生産能力を持たせるなど、生産ラインの冗長化に大きな投資をしています。それがパンデミックや、地震などの自然災害への対策としても有効に機能し、効果を発揮することがあります。

一方で、BCPが実際には機能しない場合もあります。この原因は多くの場合、初動の遅さです。また、計画が策定されていて緊急体制が決まっても、例えば緊急用の生産ラインに電源が供給されていない、発電機が動かないといった原因により、計画通りの復旧ができないこともあります。このような問題は、計画があっても実地の訓練が行われていない、訓練経験があってもアップデートが停止していたなどの理由で起こり得ます。

BCPは、「一度作って終わり」「一度訓練して終わり」では意味がありません。「いつでも実行でき、BCPとしての目的を達成できるようになっているか」が重要なのです。

その意味で、最近ではBCPだけでなく「BCM」という考え方に注目が集まっています。「プランニング(計画)ではなくマネジメント(管理)である」という意味で、BCPの策定と運用・見直しをセットで考える発想です。投資家が検討項目としてBCPを重視するようになって今、形だけのBCPで、いざという時に実行できなかったとなれば、経営責任が問われることにもなりかねません。多くの企業がそうしたBCPの本質に気付いて、BCPからBCMへとシフトしています。



## バックオフィス業務の事業継続性を どう実現するのが鍵に

— コロナ禍では、企業活動を支えるバックオフィス部門の社員が出勤を余儀なくされる事例も見られました。バックオフィスのデジタル化は、なぜ進んでいないのでしょうか。

BCPの視点からは「重要なものが一カ所にしかないことがリスクを招く」と言えます。これを踏まえて「いかに企業活動を継続させるか」を考えた際、企業間取引の重要な役割を担う経理業務などのバックオフィス部門の業務も例外ではなく、BCPの文脈で適切に冗長化を考える必要があります。

そのためには、「非常時に利用可能なオフィスなどの業務をする場所の準備」や「出勤できない人に代わって業務を担当できる人の確保」といった代替案を用意することも重要です。各種データの保全方法や業務プロセスについても冗長化しなければなりません。

コロナ禍での対応はこうした点に課題があったように感じています。例えば、医療や福祉、行政、物流などを担う「エッセンシャルワーカー」は特定の人に頼った事業の継続が求められるケースが多かったように思います。

これと同様に、書類の承認や回付などが発生する企業のバックオフィス部門も同じ課題を抱えていたのではないのでしょうか。もし、冗長化されていれば、必ずしも出勤する必要はなかったでしょう。

コロナ禍は、期せずして企業のBCP対策の弱点がバックオフィス部門にあったことを浮き彫りにしました。原因の一つは、過去の慣習に縛られていたことです。事業継続の観点から

BCPが必要であるにもかかわらず、「重要な紙の書類はオフィスで保管する」「大事な帳票を持ち出してはいけない」「稟議書や申請書にはハンコを押印する」など、従来のやり方を続けていたことが、大きな弱点となってしまいました。こうした業務の進め方は、BCPの考え方とは真逆のものです。

抜け出す第一歩は、紙の書類をデジタル化し、オンライン・ペーパーレスで業務ができるようにすることです。重要な帳票だけでなく、関連する書類一式も併せてデジタル化しておくことが必要です。与情報や契約内容など、チェックに必要な書類がなければ仕事が進められないこともあるからです。

バックオフィス部門の業務のような「デジタル化できない／難しい」と思われていた業務のデジタル化を進めるには、トップダウン型の決断が有効になるケースもあります。ペーパーレス化によってデジタル化を進めることには、柔軟な働き方を促進するなどのメリットが存在しますし、ある意味でのイノベーションです。ただ「必要に迫られたから」という姿勢で取り組んでしまうと、視野の狭い範囲に収まってしまいます。

ビジネストレンドが目まぐるしく変化する昨今では、DXが社会的な要請となりつつあります。今まさに、過去の慣習に縛られることなくペーパーレス化や業務効率化を図り、事業継続性の担保、そしてイノベーションに向けた試みに、企業が積極的に取り組むことが求められているのではないかと感じます。



## バックオフィスのデジタル化がもたらす 数々のメリットが企業価値を向上させる

—— バックオフィス業務のデジタル化は具体的にどんなメリットをもたらし、企業価値をどのように向上させるのでしょうか。

具体的な利点としては、デジタル化の推進で平時の業務生産性は向上します。加えて、誰もが非常時にはどこからでも必要なデータにアクセスして、業務を遂行可能になるという環境が整備されます。

この「誰もが」も大きなポイントです。例えば、電車が事故で止まっても、誰かがその人の代わりに業務を処理することができるのです。そして、誰もが代わりに業務を処理するために欠かせないのが、「業務の標準化」です。デジタル化と標準化は相性が良く、業務プロセスをデジタル化する過程で、業務の中身が分析されて整理され、標準化が進みます。標準化されると誰でもその業務を処理できるという民主化も進みます。

この過程で解消されていくのが、いわゆる「属人化」です。属人化は特定の担当者がやりやすいようにブラックボックス化されている状態で、標準化とは正反対にあり、そのままでは業務のデジタル化は進められません。

ただ、すべての属人化が悪いわけではありません。属人化のパターンは二通りあって、一つは「専門性が高く余人に代えられない」というもので、この場合はある程度やむを得ません。良くないのは、もう一つのパターンである「標準化できるのに属人化している」といった場合です。

その理由としては、標準化の手間を嫌うほか、「他の人ができるようにになると自分の価値が下がる」「ノウハウを人に渡したくない」といったものが考えられます。

こうした考えを変えてもらうには、人事評価に標準化への貢献などの項目を加えて、協力を促す方法が効果的です。「良いリーダーは良い後継者を育てる」とされますが、仕事をうまく他者に引き継ぐ人が真に優秀な人と言えます。

また、業務の標準化はBCPの側面だけでなく人材育成の面でも効果をもたらします。標準化によって、従業員はいくつもの業務をこなすことができるので、マルチに能力を発揮することができます。従業員が多能化していくということは人材という資本を強化することになります。

もう一つのメリットは、先ほども触れましたがイノベーションが起きやすくなるということです。ペーパーレス化やそれに伴う標準化が進むことで、一人の担当者が自身の担当業務の前後状況や内容が分かるようになります。業務の進め方も



具体的に把握していれば、担当者間での議論などを通じて業務効率化に向けたさらなる改善案や新しい価値創造も生まれるでしょう。このように「業務のオープン化」はイノベーションをもたらすのです。

標準化を進める際のポイントとして挙げられるのは、「標準化した業務を誰かと一緒に担当したり、協力をしたりするようにプロセスを組み立てること」です。この過程で多能化やイノベーションにもつながりやすくなります。また、誰もがシステムを使いやすいように配慮すると、業務が集中しやすい社内のキーパーソンに負担をかけることなくシステム活用が進むでしょう。しかも、BCPの観点から見ると、デジタル化による業務の冗長化は比較的成本がかかりません。人を新たに雇用したり、オフィスを複数拠点設けたり、設備を二重化したりすることなどと比較して、低コストで進めることができ、想定外の事態の備えにもなるメリットがあります。

バックオフィス業務の一つである、請求書の発行や受け取り、支払いといった業務は他社とビジネスをする上で不可欠な重要な業務であり、リスクによって止まってしまうことは企業としての信頼度にも関わります。それを防ぐ仕組みがあることは、投資家など社会的な評価を高めることにもなるでしょう。

ただ、社内で完結しない部分もあるだけに、社内ですべての環境を整備してデジタル化を一気に押し進めることは難しいかもしれません。その場合はSaaSなど社外のサービスを利用することで、比較的容易に進めることができるはずです。

デジタル化はBCPだけでなく、企業活動全体に大きなメリットをもたらすものです。古い慣習にとらわれることなく積極的に取り組んでください。

請求書受領から、月次決算を加速する

# Bill One

powered by Sansan

Bill Oneは、Sansan株式会社が提供するインボイス管理サービスです。

さまざまな形式・方法で届く請求書をオンラインで受け取り、

請求書業務を効率化することで、企業経営における意思決定のスピードを向上させます。

請求書を発行する企業



郵送



メール添付



アップロード

Bill One

## ワンストップ受領

請求書の発行元には、これまで通りに請求書を送ってもらうだけ。  
紙の請求書は代理で受け取り、面倒なスキャンも行います。

## 99.9%\*の精度でデータ化

AI、OCR、入力オペレーターが、99.9%という高い精度で請求書をデータ化。  
請求書の受領やデータ化の完了を担当者にメールで通知します。

## クラウド上で一元管理

データ化された請求書は、専用のデータベースで一元管理できます。  
検索が簡単になり、他のシステムと連携させて活用することもできます。

Bill Oneの契約企業



\* Sansan株式会社が規定する条件を満たした場合のデータ化精度

## 3つのメリット



あらゆる請求書を  
オンラインで受け取れる



法改正に対応した  
業務フローを構築できる



経理部門に限らず  
組織全体の生産性が上がる

# 請求書に関する法改正には、Bill Oneが対応します。

2022年1月1日に改正が施行された電子帳簿保存法や、2023年10月1日に開始されたインボイス制度など、Bill Oneを導入することで、法制度に対応した体制を構築することができます。

## インボイス制度

2023年10月1日から消費税の仕入税額控除の方式としてインボイス制度が開始されました。適格請求書(インボイス)は、税務署長に申請し、登録された課税事業者のみが発行できます。請求書の受領企業が仕入税額控除を受けるためには、インボイス制度への対応が必要になります。

### 適格請求書の受領だけでなく、発行にも対応しています

	<b>発行</b>			<b>受領</b>	
フォーマットに沿った 適格請求書の作成		適格請求書の発行 (紙・電子の両方に対応)	登録番号の照会 (国税庁のシステムとのAPI連携)		適格請求書の要件を 自動でチェック

## 電子帳簿保存法

電子帳簿保存法(電帳法)により、電子請求書は電子保存しなければならなくなりました\*。紙の請求書にも対応しながら、電子請求書を取り扱う必要があるため、コストをかけずに混在する紙と電子の請求書を一元管理する方法が求められています。

### 電帳法で定められた保存要件を満たして、請求書を電子保存します

			
正確なデータ化	タイムスタンプ	変更履歴・対応履歴の保存	請求書の検索

\* 2022年1月から2023年12月31日までの間において電子取引によって授受した電子データ(請求書を含む)を保存要件に従って保存することができなかったことについて、やむを得ない事情があると認められ、かつ、その電子データについて出力書面(整然とした形式・明瞭な状態に限る)を提示または提出できる場合には、引き続き保存期間終了まで出力した書面による保存が可能となります(令和4年度税制改正)。

\* 2024年1月1日以降に授受した請求書を保存要件に従って保存することができなかったことについて、相当の理由があると認められ、かつ、その請求書について電磁的記録のダウンロードの求め及び当該電磁的記録の出力書面(整然とした形式・明瞭な状態に限る)を提示または提出できる場合には、保存要件を不要として、電子データの保存が可能となります(令和5年度税制改正)。

**Bill One**  
powered by Sansan

お問い合わせ | デモ依頼やお見積りについては、お気軽にお問い合わせください

bill-one@sansan.com

0800-100-9933

https://bill-one.com

Sansan株式会社 [本社] 〒150-6228 東京都渋谷区桜丘町1-1 渋谷サクラステージ28F