

大手企業のデジタル化実例に学ぶ 業務改革DXのヒント

DX推進が思うように進まないことは、数多くの事例が物語っている。

そして、成功事例には必ず地道な努力や決断力があることも、事例から導き出された答えのひとつだ。

従業員数の多い大企業であれば、なおさら、その努力は不可欠となる。

これからBill Oneをグループ全体に展開する株式会社三井住友フィナンシャルグループの高橋 大輔氏と、

既にBill Oneを組織内で活用している日本郵船株式会社の赤松 一氏。

業務改革プロジェクトを牽引する2人の対談から、組織がDXを進めるヒントを届ける。



組織を強くするためのDX。 しかし業務改革に課題はつきもの

— DXを始めたきっかけについて教えてください。

高橋 大輔氏（以下敬称略） きっかけは、2017年の中期経営計画で打ち出した「グループ経営の強化」という方針です。マイナス金利によって銀行業の収益が伸びず、その上フィンテックや異業種の参入で競争環境は年々厳しくなっています。グループ全体として一層のコストコントロールを実現し、捻出したリソースを成長分野に投入するような、経営資源を適切に再分配する仕組みづくりが必要だったのです。その具体的な施策として、会計システムをグループ全体で統一し、経理業務の標準化とシェアードサービスの導入によって、抜本的な業務改革と効率化を目指すという一大プロジェクトに着手しました。

赤松 一氏（以下敬称略） 日本郵船株式会社はコロナ禍の影響で、出納業務をリモートでも対応できるようにしたのですが、紙出力・捺印・提出・分類・製本など、出社しての対応を余儀なくされる業務が多く残っていました。請求書を提出する部門、受け取る部門からも「なんとかしてほしい！」と声が上がりました。コロナ禍の経験も踏まえ、新しい働き方を検討するタイミングとも重なったので、ペーパーレス・ハンコレスへ舵を切るためにDXに取り組むことになったのです。

— DXを推進する際に、注力されたポイントがありますか。

高橋 グループ全体最適を実現するための業務標準化と、グループ各社の経理業務の抜本的な効率化をいかに両立させるかが注力ポイントです。財務会計の本丸である決算や税務だけでなく、上流の発注支払、立替精算、請求入金、固定資産管理、そして下流の管理会計と、経理業務にまつわる全ての領域を対象とし、DXを推進しています。

赤松 2018年から始まった中期経営計画で、DXとともに低炭素・脱炭素オペレーションや新しい価値創造を目標に掲げています。現場の業務を効率化し、デジタルの力を利用することで環境負荷の低減や、多様な働き方を実現することに注力しました。

— 組織の業務改革を進める際に、課題はありましたか。

高橋 グループ各社それぞれが長年独自に培ってきた業務プロセスを標準化することが最大の課題です。当社グループは銀行・信託・証券・カード・コンシューマーファイナンス、そしてリースやアセットマネジメントなど、主要なグループ会社だけでもさまざまな金融ビジネスを展開しています。同じ金融といってもビジネスは大きく異なりますので、基幹システムや会計システムがまったく異なりますし、経理業務のプロセスも、さまざまな違いがあります。これをグループベースで標準化しようという取り組みですので、「これ、本当にやるんですか？本気ですか？」というのがプロジェクト開始当初の反応でした。

赤松 会社が一定以上の規模になると、管理部門の機能も細分化されていき、出納は出納、会計は会計、帳簿保管に税務といったかたちになると思います。DXはこれらの細分化された各部門を横断して推進することになるので、「誰が旗振り役をやるのか」が大きな課題でした。ですが、誰もチャレンジしたことがないので、これは組織の反応として当然のことだと思っています。ネガティブな反応にも歩みを止めず、むしろ、各部門を横断してつなぎ合わせるのが我々のチームの役割でした。

非効率な業務フローをやめると決めて実行したら、案外スムーズに進行できたんです



日本郵船株式会社
DX推進グループ
スマートワークチーム チーム長

赤松 一氏

1999年日本郵船入社。鉄鋼原料輸送のオペレーションからスタートし、企画部門で予算編成・事業投資サポート、自動車輸送部門の営業・航路企画・運営担当、在ノルウェーJV出向

を経て技術部門へ。研究開発・技術系関係会社を担当する傍ら、DX・イノベーション推進も兼任。現在はスマートワークチーム長として業務のDXに重心を移す。

古い習慣をあえて残す必要はない。 思い切りと、賛同を得るストーリーが推進のカギ

— 特に苦労した点についてお聞かせください。

高橋 経理業務は、ビジネスの進化や度重なる会計や税制の改定により、複雑で非効率な業務が長年にわたって積もり積もっている状態です。業務効率化を実現するには、全体的かつ抜本的な見直しがマストになるため、とても苦労しています。

赤松 当社も、DXを行う前は業務が複雑化し、業務フローを書き起こしてみると非常に混沌としたものになっていました。「この業務にはこの申請書を付ける」「この印鑑が必要」など、どうしてそのフローが導入されたのか、理解できないものも多々ありました。誰の権限でそうなっているのか、探すだけで1ヶ月近くかかることもありましたね。

高橋 わかります。DXやITって、使う側から見るとスマートな、カッコいいイメージがあるのだと思いますが、導入を推進する側は本当に地道な努力の積み重ねが必須になります。グループ全体への導入にあたり、1社1社個別に何度も訪問してプロジェクトの意義や目的から丁寧に説明をし、グループ各社と1つの目標に向かう一体感を醸成してきました。

赤松 「人手の方が安い」「今までのやり方を変えたくない」など、導入前は異論もありました。でも明らかな二重業務や、みんな本当はやめたいと思っているフローがあったり。誰も決められないから元のままなんですよ。私に何か業務フローを変更する権限があったわけではありませんが、とにかく「この業務フローはやめよう」と決めてしまいました。そして決行してみると、案外不満は巻き起こらなかったんです。

高橋 当社グループでも、比較的小規模なグループ会社からは「会計システムを自社で構築・運用しているが、継続する余力がない」「電子帳簿保存法やインボイス制度の対応に

困っている」といった、助けを求める声もありました。経理やITという専門人材を自社で確保し続けることが徐々に難しくなってきたという背景があり、必ずしも反対意見ばかりではなく、プロジェクトへの期待も感じています。

— DXをうまく推進するヒントはあるのでしょうか。

高橋 SaaS(Software as a Service)を活用してDXを推進するという選択をするのであれば、SaaSを標準化された業務と見立てて、自社の業務を合わせていくという発想も大切だと思います。そういったサービスは、世の中のいろんな業務がスムーズに進行されるよう最大公約数的に設計されていると思いますので、それに適合しないということは、当社の業務が特殊であったり最適でないのだと考えるようにしました。そもそもDXを活用し、抜本的な業務改革をするということは、古い習慣も含めてゼロベースで見直すということです。

赤松 当社の場合は、まず半年間 Bill Oneを導入して、実際に私が請求書の受領から承認まで行い、「ここが面倒だ」「ここをもっとこうしたい」などの気づきを担当者にお伝えして、チューニングしてもらいました。アプローチとしては高橋さんの逆ですね。業務を合わせていくだけではなく、SaaSをレベルアップしてもらった発想です。もちろん、Sansan株式会社の対応力があってこそ実現できる方法です。他にも、自社のストーリーに乗せて展開していくのもポイントだと思います。例えば当社はESG経営を行なっていますので、E、S、Gそれぞれを「Environment(環境) = ペーパーレス」「Social(社会) = 二重作業の撲滅・多様な働き方を実現」「Governance(管理体制) = データ化による監査業務の高度化」と結びつけて掲げ、賛同が得られるよう努めました。

株式会社三井住友フィナンシャルグループ
IT企画部部长

高橋大輔 氏

大手製造業など複数社にてシステム企画・開発に従事し、2007年三井住友銀行に入行。以来、情報システムの企画を中心に、データサイエンス部署の立ち上げ、クラウドサービスの導入など、新たなIT技術をビジネスに活用する実戦部隊を指揮。2020年よりグループ経理業務改革プロジェクトのシステム企画リーダーを兼務し、プロジェクトを牽引。



「DXやIT化を実現するには、
導入を推進する側の地道な努力が必須です」

ビジネス成長に併走する Bill One 導入によって実現する世界とは

— Bill One 導入の決め手について教えてください。

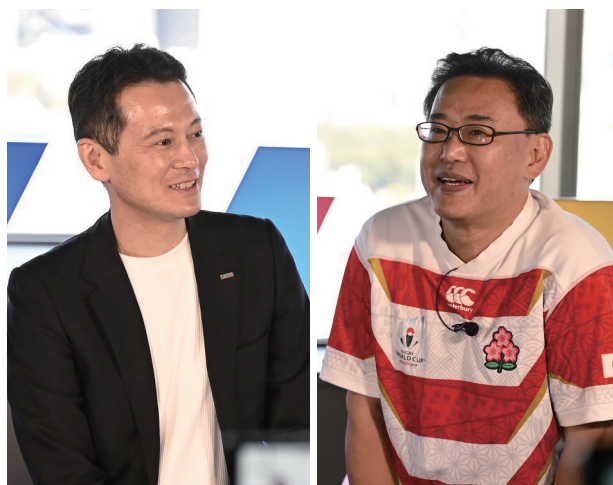
高橋 当社グループには、毎月1万枚以上の請求書が届きます。AI-OCRの機能だけですと精度が十分とは言えず、社内での目検・修正の事務が残ってしまい、抜本的な業務効率化につながりません。Bill One は、AI-OCRに加え、人の目でのチェックとデータ補正を行ってくれる点がポイントでした。また、セキュリティへの対応力にも注目しました。日々、世界のどこかでセキュリティインシデントや、新たなサイバー攻撃が発生しています。これに常に対応していくためには、セキュリティ対策を万全にするという強い意思と、それを実行する能力、体力が必須になります。営業 DX サービス「Sansan」を導入してから5年が経ちましたが、Sansan 株式会社はそれを備えている企業だと実感しています。

赤松 当社は Bill One を導入してまだ数ヶ月なのですが、現時点では、まだ担当者がメールで請求書を受け取り、アップロードをするフローが主流です。しかし今後、請求書の代理受領やステータス管理によって業務効率が上がると、結果として組織再編や企業の成長にもつながると感じています。単にペーパーレスになるだけでなく、その先のステージまで見えたことが、決め手ですね。また、当社は導入時に多言語対応をお願いしました。グローバル企業なので SWIFT コードを書く必要があり、グローバルスタンダードに準拠したフォーマットを用意してもらえたのも、ありがたかったですね。

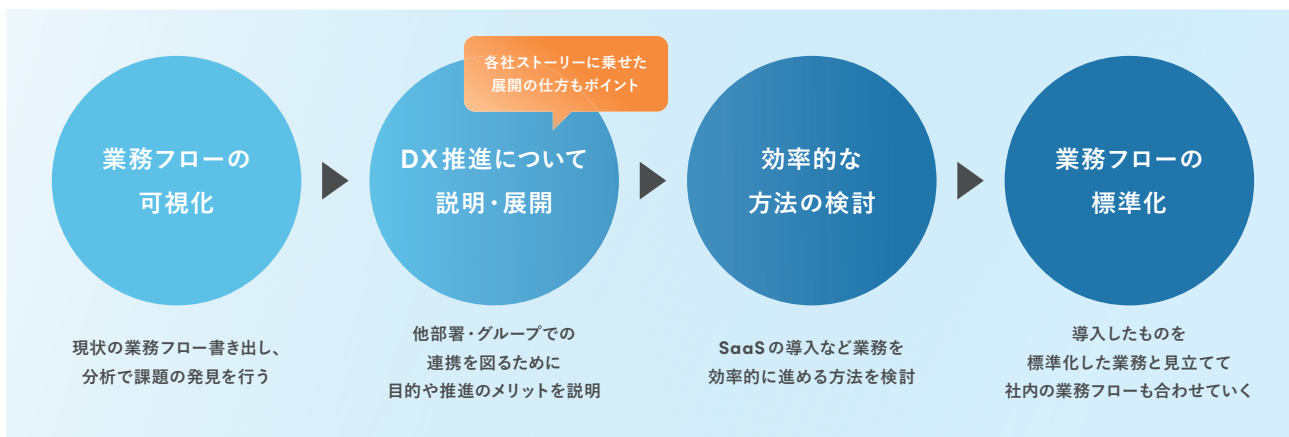
— 今後、Bill One へ期待することはありますか。

高橋 新サービスの提供や機能強化ですね。特に、新しい税制や会計ルール、さらに今後の Peppol など、請求書を取り巻く環境変化への対応も、Bill One が一番乗りで実現していつてくれることを期待しています！

赤松 高橋さんと同じ意見です。変化に対して迅速に、的確に進化してほしいですね。それから、Sansan 株式会社以外の他社が提供するアプリケーションとも Bill One が連携して、我々ユーザーにとっての全体最適を目指した真のプラットフォームへの変貌といった側面も、楽しみにしています。



体験談から学ぶDX推進のポイント



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。

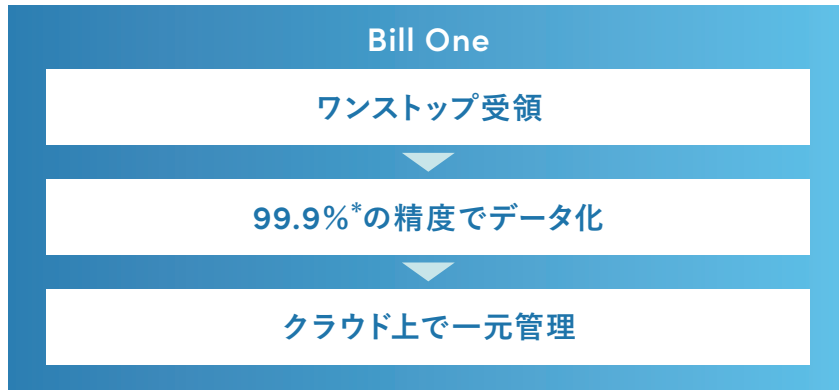
請求書を発行する企業



郵送

メール添付

アップロード

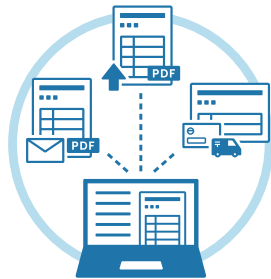


Bill Oneの契約企業



* 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



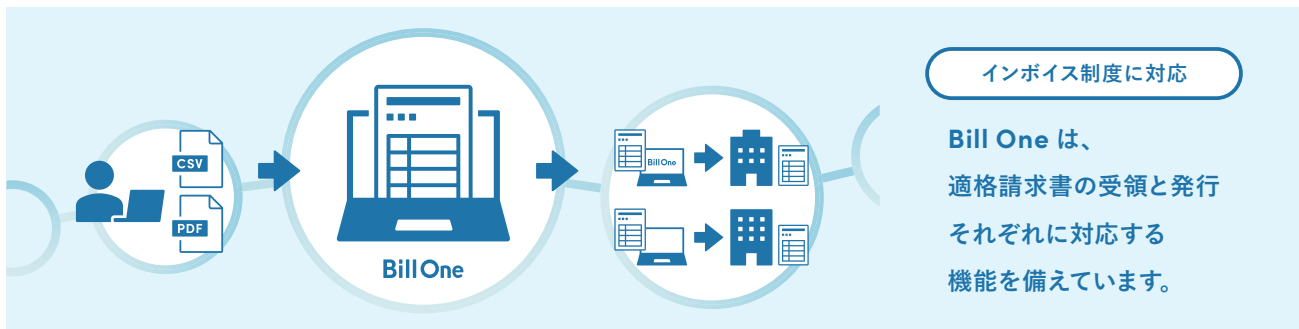
あらゆる請求書を
オンラインで受け取れる



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



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

https://bill-one.com

0800-100-9933

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

※ 本資料は2022年6月に作成、2023年11月に改訂されました。掲載されている内容は改訂時点の情報です。
※ 本資料の記事・写真等の無断転載、複写、複製を禁じます。