

# ITGI Japan カンファレンス 2011

## 今求められるITガバナンスの姿



## 「ITと会計」ガバナンスが導く経営管理の高度化

2011年11月9日

日本オラクル株式会社  
アプリケーション事業統括本部 担当ディレクター  
公認システム監査人/ITコーディネータ  
IFRSコンソーシアムアドバイザー/日本CFO協会主任研究員  
法政大学大学院兼任講師  
桜本利幸

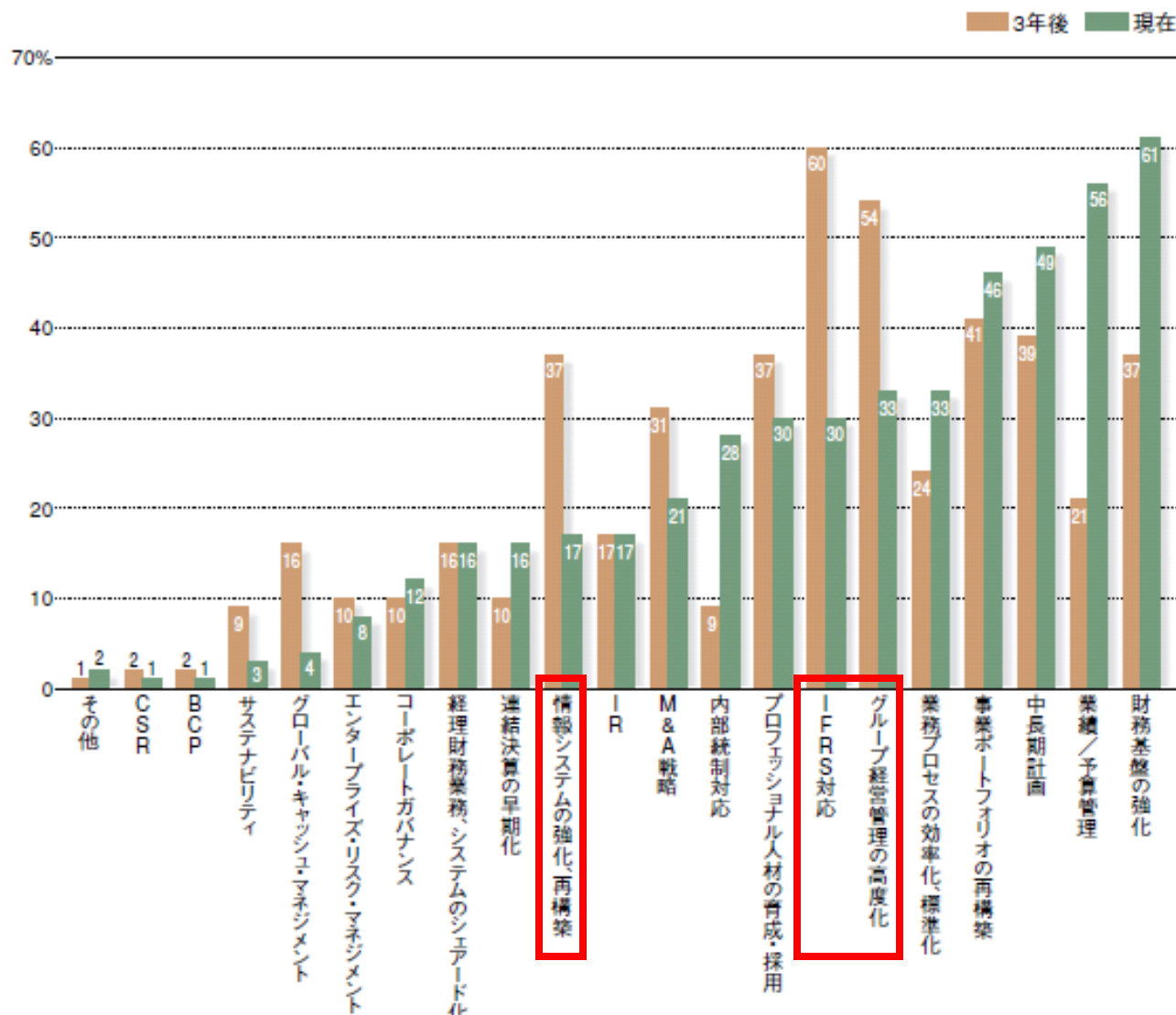
以下の事項は、弊社の一般的な製品の方向性に関する概要を説明するものです。また、情報提供を唯一の目的とするものであり、いかなる契約にも組み込むことはできません。以下の事項は、マテリアルやコード、機能を提供することをコミットメント(確約)するものではないため、購買決定を行う際の判断材料になさらないで下さい。オラクル製品に関して記載されている機能の開発、リリースおよび時期については、弊社の裁量により決定されます。

OracleとJavaは、Oracle Corporation 及びその子会社、関連会社の米国及びその他の国における登録商標です。文中の社名、商品名等は各社の商標または登録商標である場合があります。

本冊子は配布用です。

スクリーン投影資料の内容と相違している場合があります。

# CFOからみた経営上の重要課題

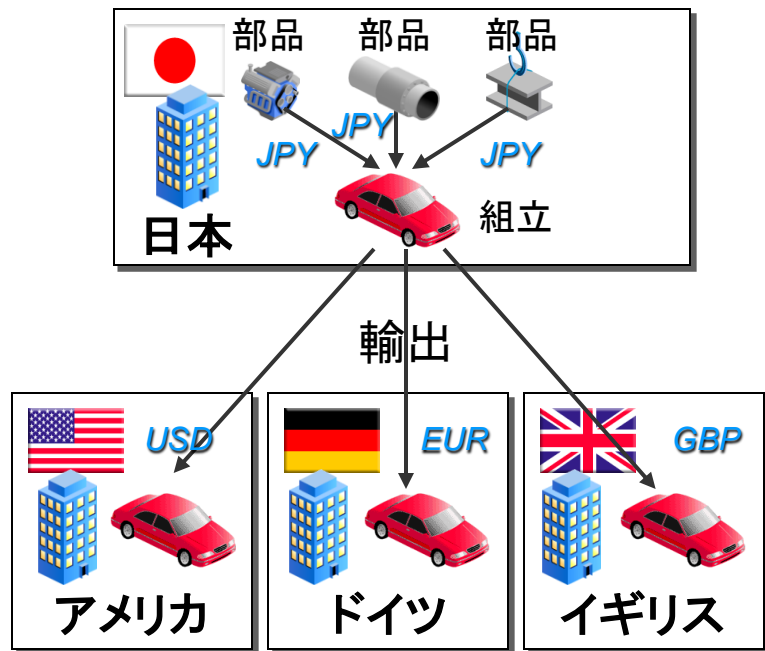


複数回答

(出展: 日本CFO協会「CFO FORUM」September 2009「財務マネジメント・サーベイ」)

# 企業活動のグローバル化により複雑化する「経営」と「投資判断」

## 日本国内で材料調達・生産し、海外に輸出



従来

- 日本国内で生産し海外に輸出する等、シンプルなモデル
- 取り扱う外貨の種類は少ない
- プロセスの変化は小さい
- 経営状況は見える、正しい、次の手を打てる
- 経営のリスク、コストは小さい

親会社説

## グローバルにビジネスを展開



現在

- グローバルに調達、生産、販売の展開
- 取引通貨の組合せが多数存在
- ビジネスモデル、プロセスは常に変化
- 経営状況は見えない、不正確、手が打てない
- 経営のリスク、コストは非常に大きい

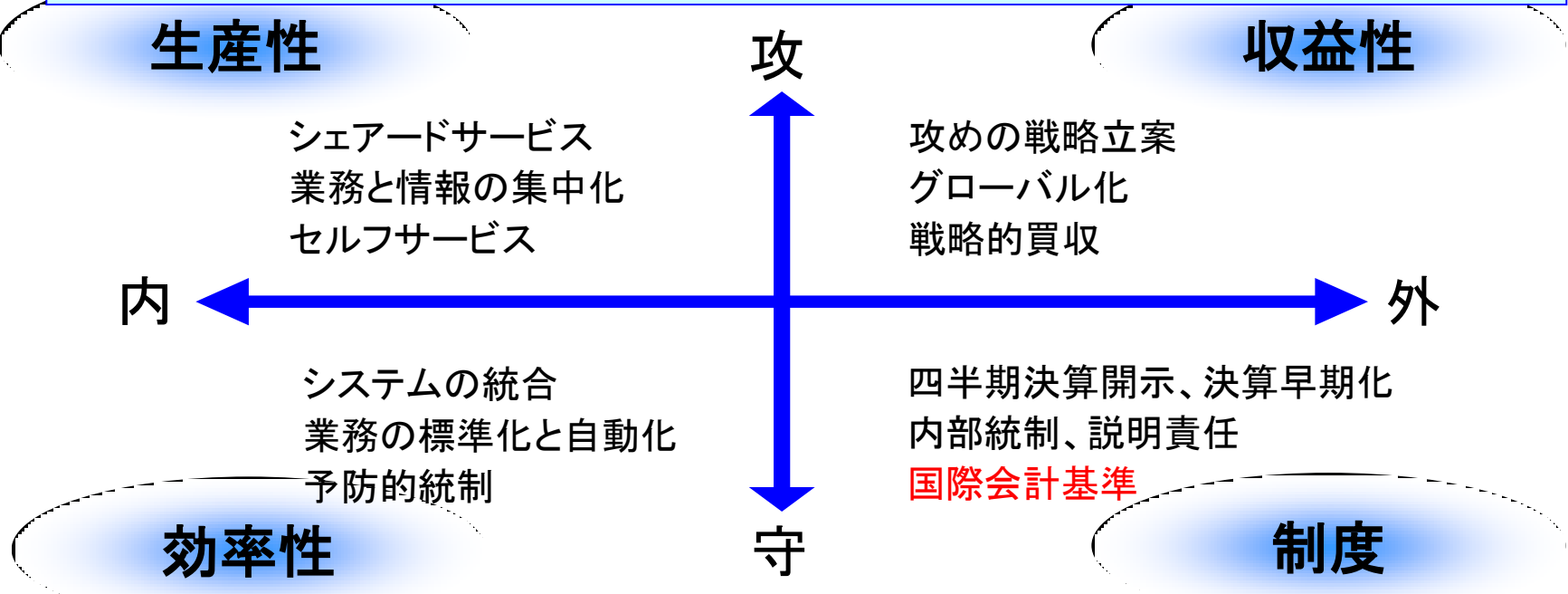
経済的  
単一体説

ツールとインフラが必要・・・IFRSとIT

経営者視点・・・「グループ全体の経営実態」をディスクローズ  
投資家視点・・・「共通のものさし」で評価

# 新経営時代の情報システムに求められる「ITと会計」ガバナンス

企業グループの経営状況をリアルタイムで分析し、説明責任をはたすと共に新たな企業価値を創出する企業戦略の立案を支援できるシステム。



グローバルの財務会計やビジネストレンドにいち早く対応し、企業グループ統一の基準を各拠点へ展開し中央で集中管理できる統制の効いたシステム。

# ERP × EPM = 「ITと会計」ガバナンス = 制度対応 + 企業価値最大化

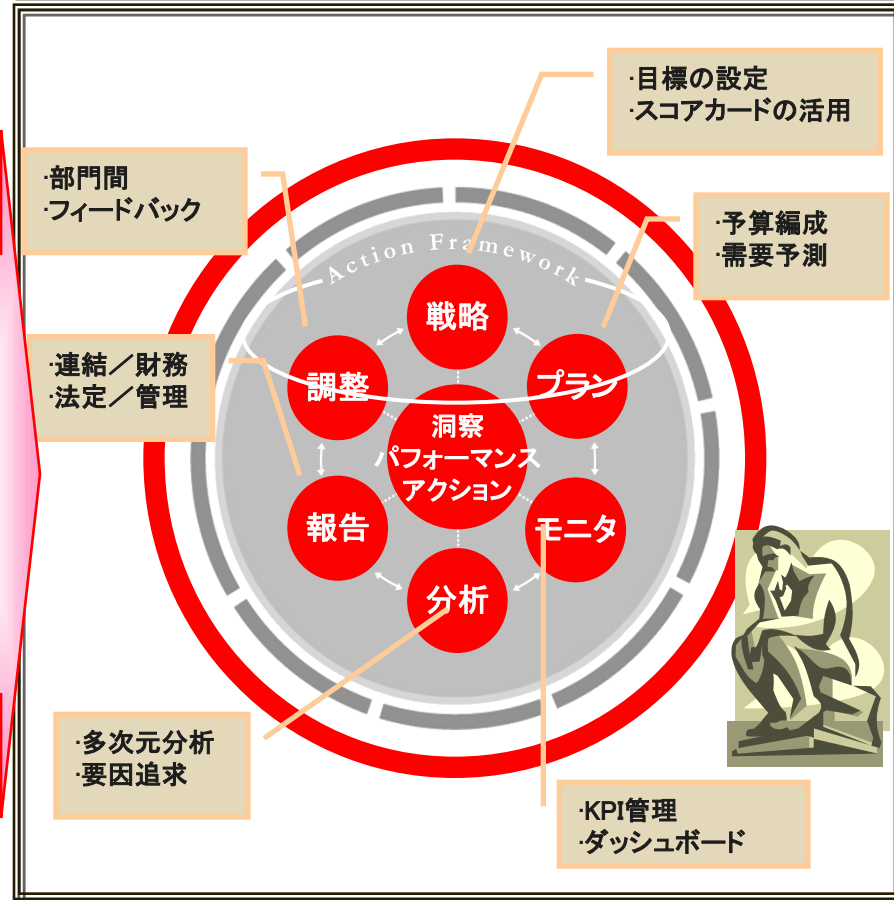
## 経営プラットフォーム

### ERP (業務標準化と情報の一元管理)



ERP: Enterprise Resource Planning

### EPM (マネジメント・プロセスの最適化)



EPM: Enterprise Performance Management

## オラクル製品を、ファーストリテイリングのIFRS対応を見据えた新経営管理基盤にグローバル導入

～「Oracle Exadata」と業務アプリケーションを幅広く活用、グローバル・グループ標準の経営管理基盤を構築し、経営管理と人材マネジメントの強化を実現～

EPM

・日本オラクル株式会社(本社:東京都港区北青山、代表執行役社長 最高経営責任者:遠藤 隆雄)は本日、「Oracle Exadata」\*1、「Oracle E-Business Suite」\*2、「Oracle Hyperion Financial Management」\*3などのオラクル製品が株式会社 ファーストリテイリング(本社:山口県山口市佐山、代表取締役会長兼社長:柳井 正、以下ファーストリテイリング)の経営管理の強化と国際財務報告書基準(IFRS)の対応を見据えた経営管理基盤として、このたびグローバル導入され、稼働開始したことを発表しました。

ERP

(中略)

・「Oracle Exadata」や基幹業務アプリケーション「Oracle E-Business Suite」などのオラクル製品は、2010年2月、ファーストリテイリングが推進するグローバル・グループ業務システムの統一プロジェクト「G1プロジェクト」の中核を担うグループ共通の経営管理基盤として、採用されました。新経営管理基盤は、2010年9月、同社の国内と海外事業の経営管理の強化と国際財務報告書基準への対応を見据え、稼働を開始しました。

・ファーストリテイリングがオラクル製品を導入したのは、グローバル・グループ標準の経営管理基盤の構築に向け、従来のOLTPやデータウェアハウスなどの処理特性が異なるデータベースの統合、システムおよび業務間のバッチ処理の低減、事業拡大にもなうシステムの拡張性を要件として、「Oracle Exadata」の性能を高く評価したためです。

・また、新経営管理基盤は、国際財務報告書基準への対応などを見据え、会計業務や人事・給与業務向けに「Oracle E-Business Suite R12」、グループ経営管理強化と連結決算早期化向けに「Oracle Hyperion Financial Management」、他システムとの連携基盤として「Oracle Service Bus」\*5や「Oracle WebLogic Server」\*6を実装しました。これらも、「Oracle Exadata」導入後、短期間での稼働に成功しました。

2010年10月25日  
株式会社サイゼリヤ  
日本オラクル株式会社

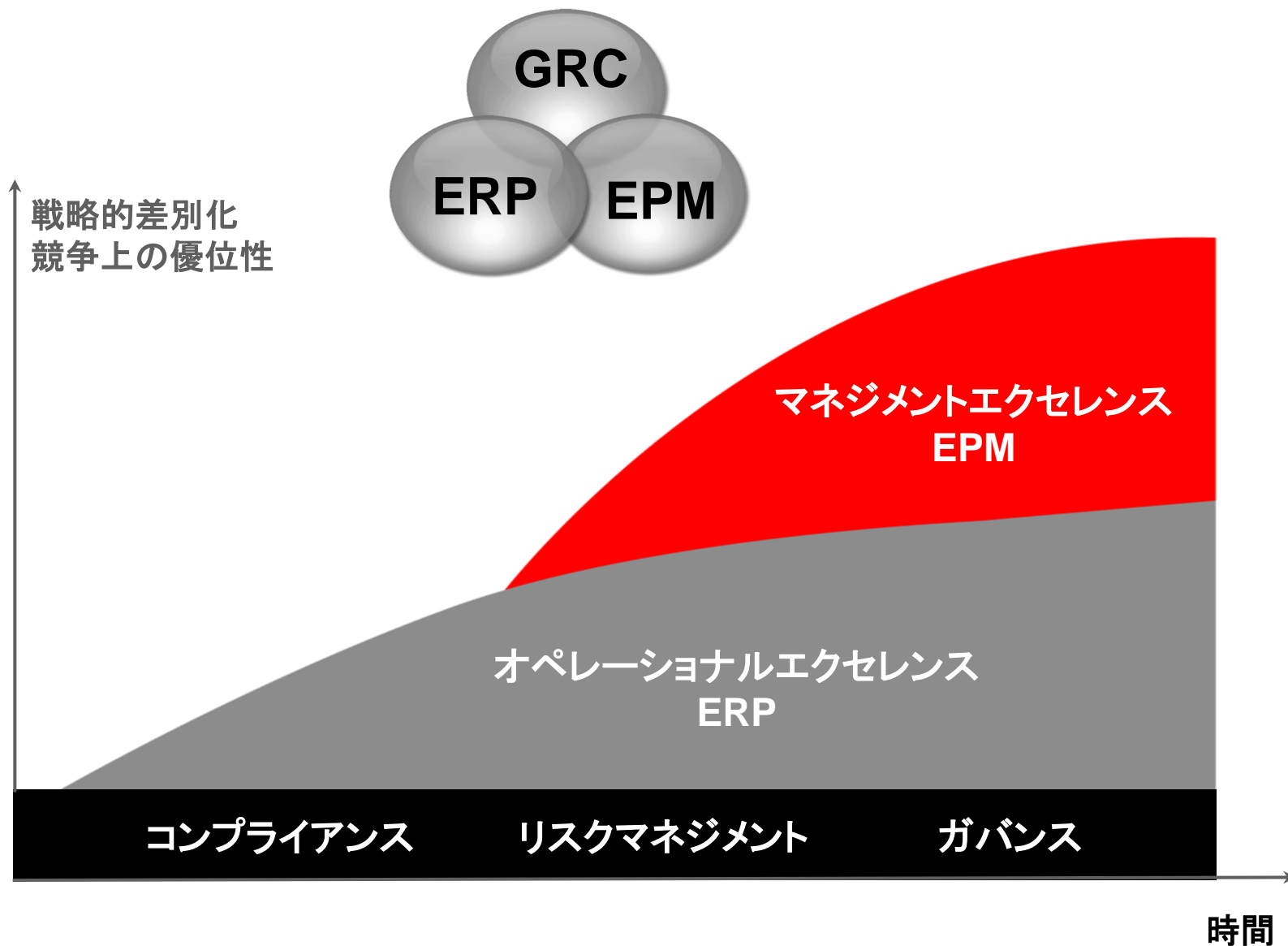
サイゼリヤ、グローバル展開に向けた業務改革基盤に  
オラクルの **ERP** パッケージを採用  
～グローバル標準を導入し本社業務の自動化、効率化を実現  
より一層の利益率向上を狙う～

・株式会社サイゼリヤ（本社：埼玉県吉川市旭 2-5、代表取締役社長 堀埜 一成、以下 サイゼリヤ）と日本オラクル株式会社（本社：東京都港区北青山、代表執行役社長 最高経営責任者：遠藤隆雄、以下 日本オラクル）は、グローバル展開を視野にいたした業務改革の基盤としてオラクルの ERP パッケージ「JD Edwards EnterpriseOne」を採用したことを発表します。

（中略）

・サイゼリヤはグローバル対応の ERP パッケージに着目し、簡素で短期かつ低コストによる導入を選定の軸として検討しました。「JD Edwards EnterpriseOne」のグローバル対応や新設拠点への迅速な展開が可能な点を評価し、採用を決定しました。当パッケージ選定にあたっては今後必要となる国際会計基準の導入において、日本オラクルに豊富な導入実績があることも重要視しました。

# ERP x EPMによる経営成熟度の変化



# Oracleの変革

## 1998当時

- 国ごとの個々の企業
- 地域ごとの機能
- 国ごとの複雑なインフラ
- 100以上のインスタンス
- 一貫性のないプロセス
- ローカルごとの管理業務
- ローカルごとの意思決定
- 分断されたデータ



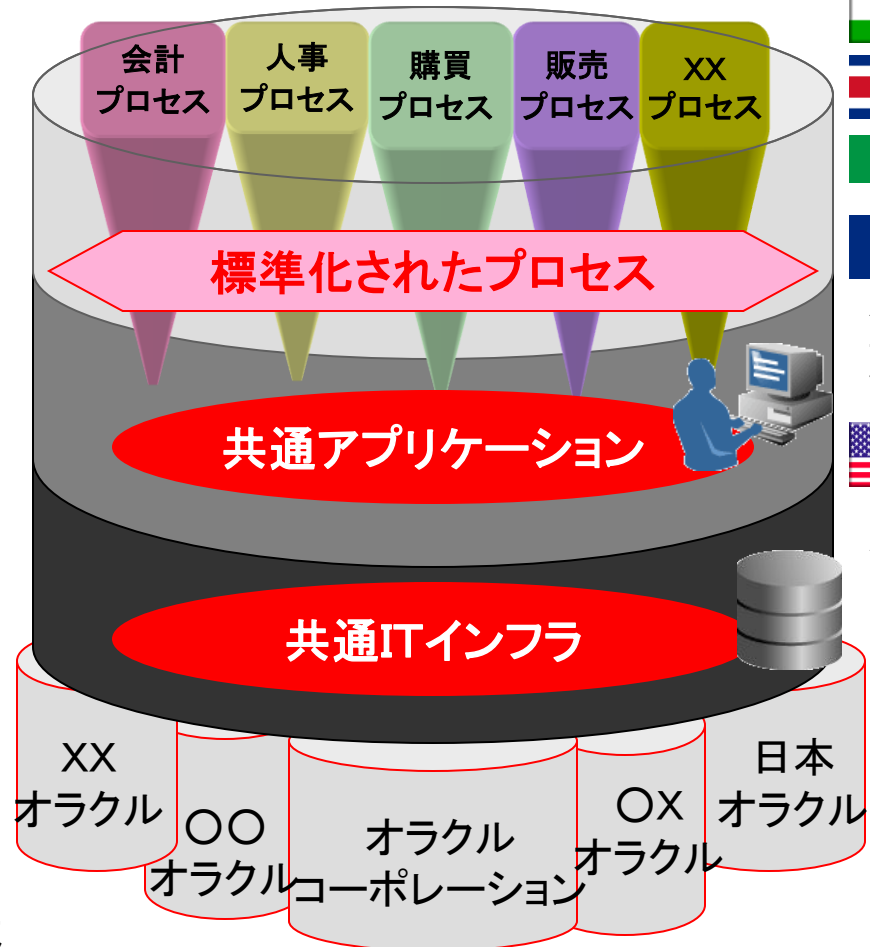
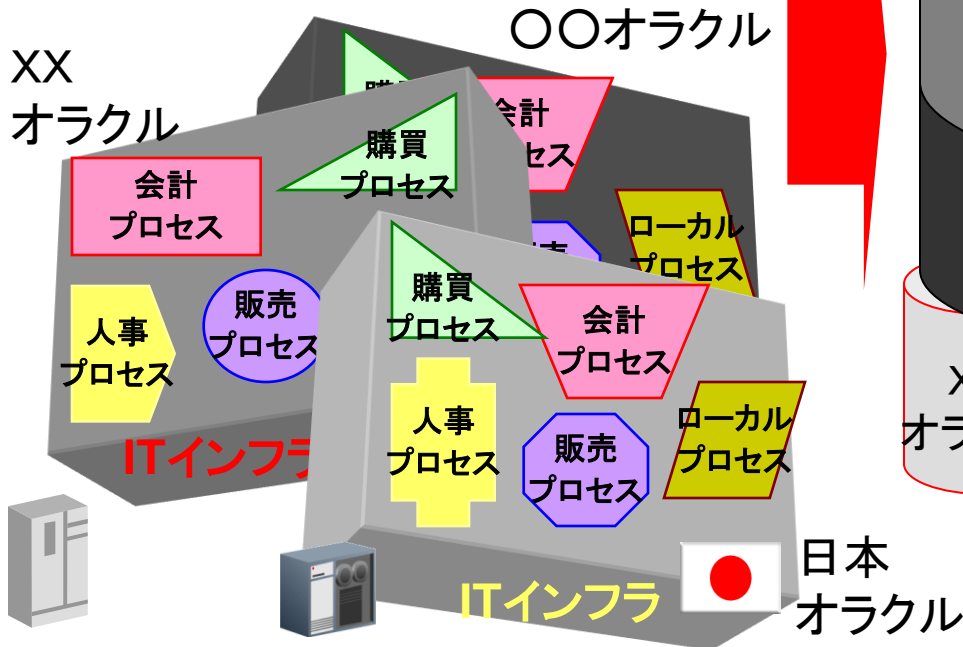
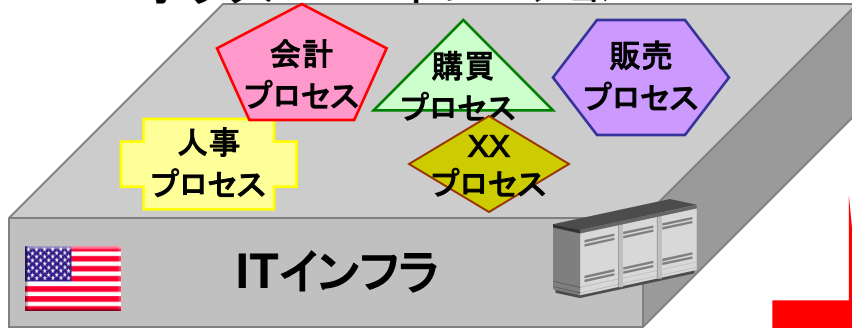
## 2003 以降

- マルチ・ナショナルな企業体
- グローバルな機能
- シンプルなグローバル・インフラ
- グローバル・シングル・インスタンス
- グローバル・プロセス
- シェアード・サービス・センター
- セントライズされた意思決定
- グローバル・インフォメーションシステム

# ひとつの統合されたビジネスプラットフォーム

Global Single Instance (GSI: グローバルシングルインスタンス) による  
ITガバナンスとグローバルオペレーション(会計ガバナンス...)の実現

オラクルコーポレーション



シェアード  
サービス  
センター



データ  
センター

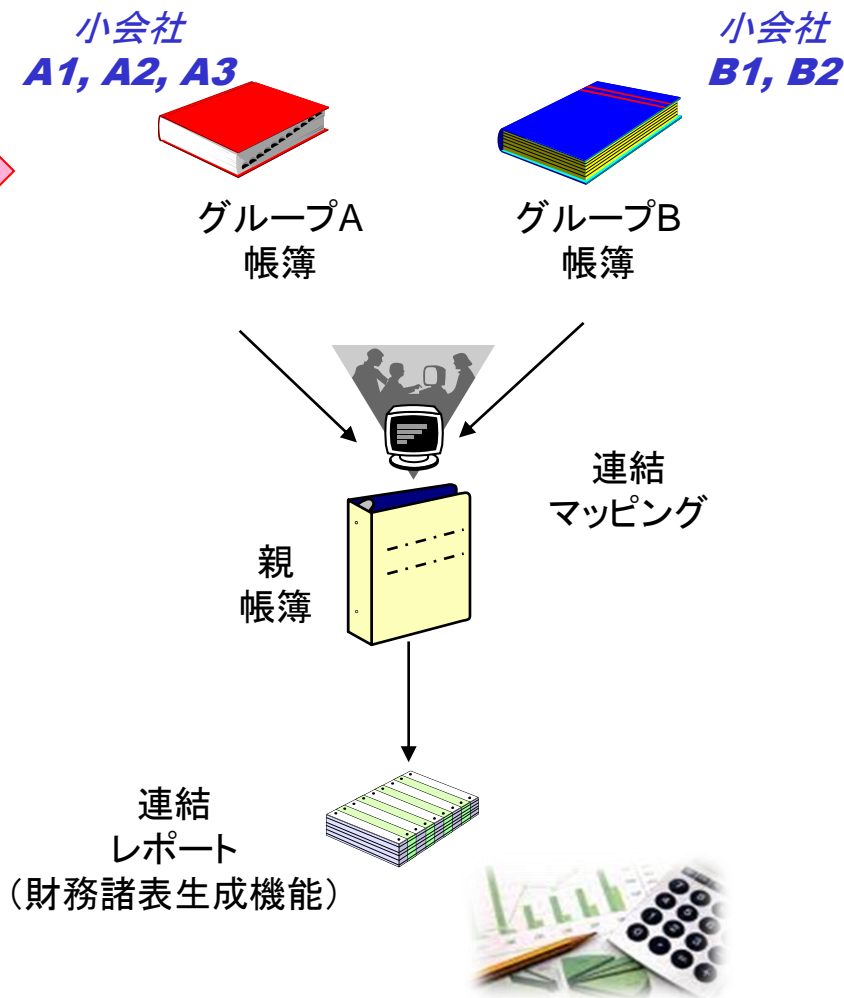
プライベート クラウド

ORACLE

# Oracle GSIのスペック(会計ガバナンス視点)

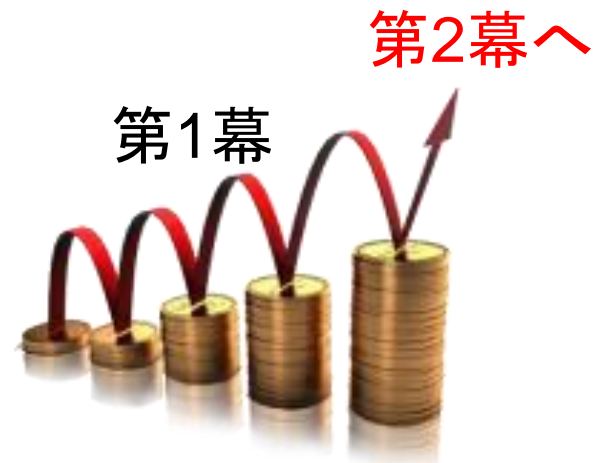
107 operating units
34.9 billion rows of data
693 Ledgers
788 million GL lines
749,000 customers
437,000 vendors
48.4 million sales order lines
74 million AR invoice lines
20 years of SLA data(8 years converted during R12 upgrade in Jan 2008)

( Updated 24-Mar-2009 )



# 統合されたビジネスプラットフォームの便益

- ・ **コスト削減**
  - ・ 全社で10億米ドル(≒1,000億円)超/年
- ・ **決算早期化**
  - ・ 社内での集計作業13日(現場が四苦八苦)→4日(自動化)
  - ・ Earning Release: 約1ヶ月→15日程度(親会社)/20日程度(日本オラクル)
- ・ **グローバルキャッシュマネジメント**
  - ・ 取引金融機関180→40
  - ・ 運用益、手数料
- ・ **SOX法対応**
  - ・ #2
  - ・ 日本版SOX法対応の基盤(日本オラクル)
- ・ **グローバルレポート**
  - ・ リアルタイム経営指標としての有用性
  - ・ 週時オペレーションの実現
  - ・ 共通の体系=共通の言葉
- ・ **成長戦略の基盤**
  - ・ 2005年1月から6年間で約70社以上のM&A
  - ・ 100日以内に顧客・パートナー、社員、製品、会社、オペレーションを統合



# ハードウェアベンダー-SUNの統合とGSIの進化

## 第1幕

オペレーショナル・エクセレンスの創世期

Sun Acquisition

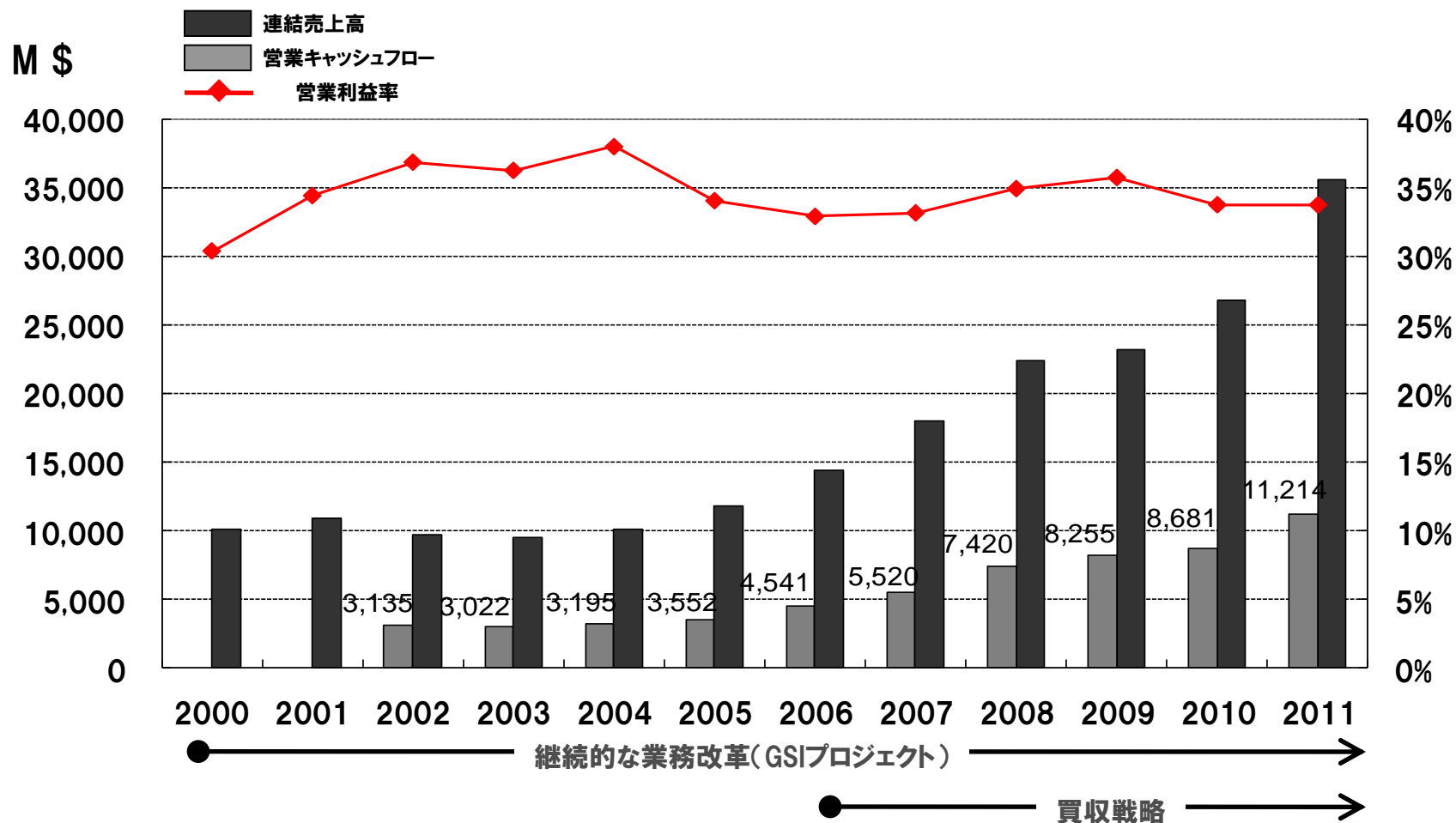


## 第2幕

- **SCM(受注～納品)を最適化**  
オペレーショナル・エクセレンスの拡大と成熟
- **経営マネジメントの仕組みを強化**  
マネジメント・エクセレンスへの挑戦

# 統合されたビジネスプラットフォームの成果

売上高の飛躍的向上と営業利益率の維持を両立し、顧客価値創造（研究開発投資とM&A）の源泉となる営業キャッシュフローの増加を実現



# LGエレクトロニクス Oracle E-Business Suite R12でグローバル・シングル・インスタンスを構築、ITガバナンスと会計ガバナンスを実現



## お客様概要

- LGエレクトロニクス
- 業種: 電気機器、情報通信メーカー
- 従業員数: 82,000名
- 売上高: 476億米ドル
- 拠点数: 世界39カ国に110拠点

## 課題

- 経営の迅速な意思決定のためのグローバル業務管理の向上、情報収集の効率化
- グループ業務のベストプラクティスへの移行に対応するグループ共通のシステム導入
- 分散したERPシステムをグローバル・シングル・インスタンスとして統合、業務効率を改善
- グローバルの在庫水準を容易に把握、営業・マーケティングコストを徹底分析可能にする
- IT運用コストの削減

## 導入効果

- 全世界の決算所要日数を6日から3日に短縮
- 収益分析の所要時間が6週から5日に短縮
- 生産性の20.5%向上
- ERPシステムの運用コストの36%削減
- グローバルで在庫、営業、マーケティング費用を可視化
- ビジネスプロセスを導入、統合、分離する際の柔軟性の向上

## お客様のコメント

テクノロジーは、その先進性を活かそうと思ったら、すぐに採り入れることです。

当社は、最新バージョンR12 Oracle E-Business Suiteを採用し、グローバル・シングル・インスタンスを構築。

それを業務管理の基盤とすることにしました。

LGエレクトロニクス CIO, Kim Tae Keuk氏

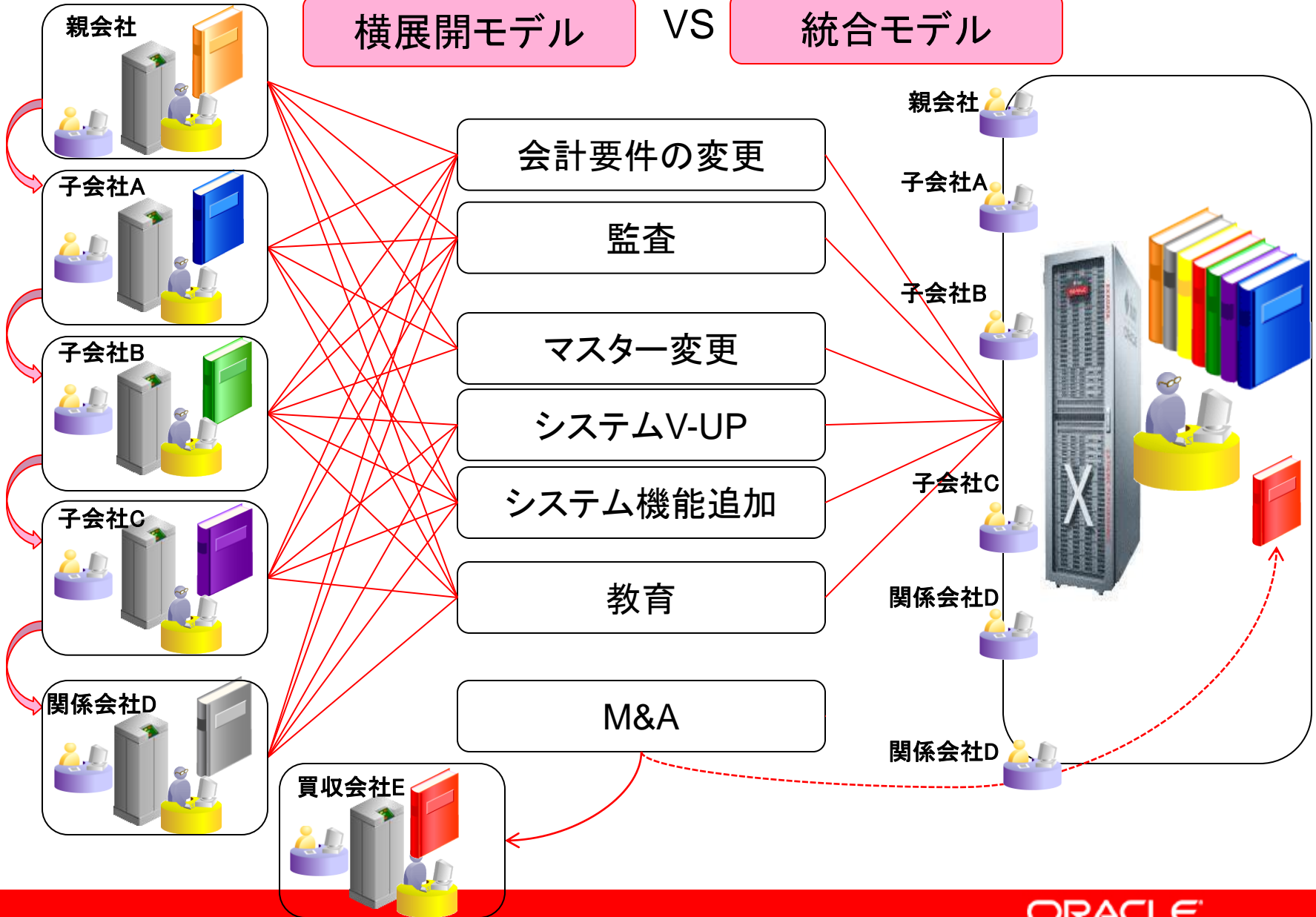


# ITガバナンス、会計ガバナンス、XXガバナンス...



横展開モデル

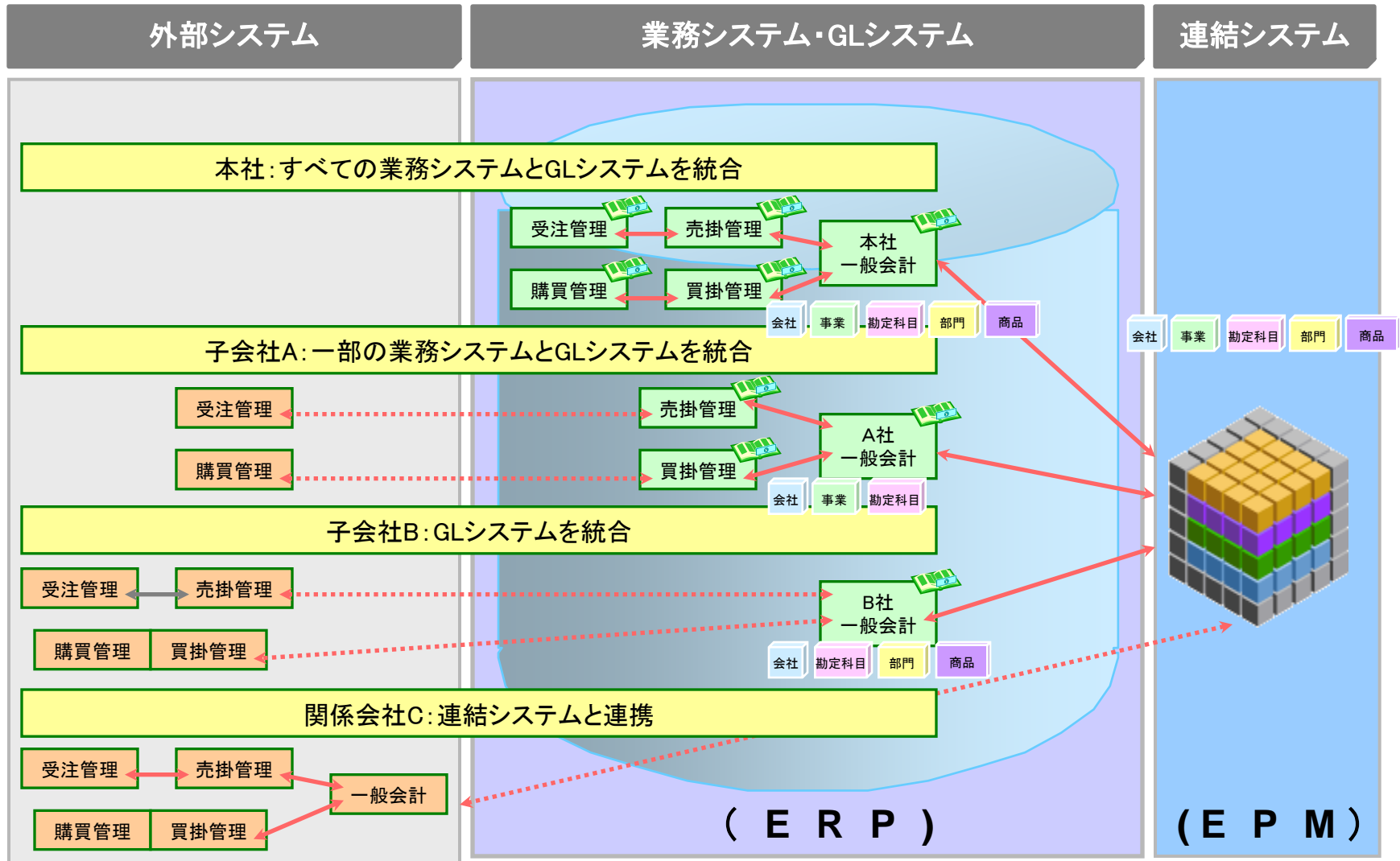
VS

統合モデル



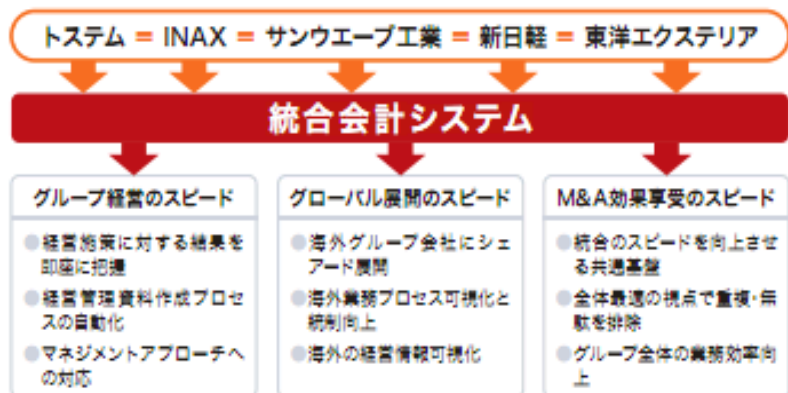
# 現実には段階的、部分統合の組み合わせ

 シームレス連携  
 (ドリルスルー可能)  
 分断された連携



グループシナジーを  
最大化するための進化

LIXIL



ビジネスプロセスの統合にはシステム基盤の統合が不可欠だ。2011年4月の事業統合に向けて、システムの統合も急ピッチで進められている。

「会計システムの統合から着手しています。経理部門を集約し、業務プロセスを統一することで効率性を大幅に改善するとともに、グループ全体の業績管理を一元的に行える仕組みを構築します」

経営施策に対する効果を即座に把握するためにも「統合会計システム」は不可欠だ。そのために、事業会社ごとに構築されてきた現在のシステムから、オラクルのビジネス・アプリケーションによるグループ共通基盤へ全面的に移行する。

「私たちが積極的に進めているM&Aの成果をいち早く享受し、スピーディな海外展開を支える基盤としても『統合会計システム』には重要な役割を担ってもらうことになります。最も重視しているのは、戦略の実行基盤としてビジネスのスピードを加速させることです」

業務プロセスの統一化による経営効率の改善、M&Aとグローバル経営を加速させる効果は、オラクル自身が経験した「GSI (Global Single Instance) プロジェクト」で実証済みだ。300社におよぶM&Aと経営統合を経て現在のポジションを確立したオラクルを支えたのも、同じオラクルのビジネス・アプリケーションである。

金森氏は「オラクルのビジネス・アプリケーションは、型にはめるのではなく、必要に応じて柔軟に機能を組み合わせることのできる自由度がいい」と評価する。

会社の利益に貢献する情報を  
いかに提供するか

「『経理』とは経営情報管理の略称であると私は捉えています。ですから、経理部門が提供する情報＝インフォメーションは、会社の利益に貢献できるものでなければなりません。では、そのインフォメーションをインテリジェンスとして提供する仕組みをどうするか。その答えが『統合会計シ

テム』であるとも言えます」

統合会計システムには、経営判断に必要なデータをすばやく提供する機能も組み込まれる予定だ。金森氏は「予測と分析の精度を高め、分析結果に対してスピーディに手を打てる仕組みを重視した」と語る。また、グローバル展開を前提に多言語・複数通貨に対応させるとともに、IFRS (国際会計基準) への対応も視野に入れているという。

「統合会計システムのプロジェクトは、文化の異なる企業がひとつになるためのプロジェクトでもあります。事業統合におけるシステム基盤の役割を、自らの経験から熟知しているオラクルがパートナーになってくれていることは心強い限りです」高い収益性と将来の成長を支えること。そのために自ら仕掛ける「変化」に対してスピーディに対応できるシステムであること。統合会計システムへの期待は大きい。プロジェクトは、オラクルとLIXILのシステムを支えるITインフォメーションシステムズ株式会社が協力して進めている。「オラクルは全く外資系企業らしくない。構想初期段階から一緒に考え、汗を流してもらっています」と金森氏は笑顔を見せた。国内最強の総合住宅設備機器メーカーから、グローバル・ナンバーワンへ——LIXILのチャレンジはすでに始まっている。

LIXILの高度成長戦略と  
グローバル企業への変革。

グループの成長戦略を支える“経営管理基盤の大統合”

ORACLE

# 日本企業の先進事例

東芝は2012年度までに約1000億円を投じて基幹情報システムを刷新、全世界で一本化する。

.....

システム統合で本社は海外事業の売り上げや在庫の数値をリアルタイムに把握できるようになる。例えば複数の国や地域を経由して製造・販売した製品の1個当たりの損益も把握できる。部品などのコード体系もグローバルで統一。購買コストの圧縮や在庫管理の効率化につなげる。

.....

財務・会計システムも一本化。IFRS(国際会計基準)に対応させる。人事システムは国内外での人事評価基準の統一に備える。

.....

IT基盤の刷新によるITコストの削減効果は12年度までに約600億円になる見通し。

.....

IT基盤は相互に連携する日米欧、アジアなど5カ所のデータセンターに集約。各国・地域のグループ企業は「企業内(プライベート)クラウド」と呼ばれる方式で各センターの機能を共用。コンピューターの台数を減らす。国内では11年春までに1700台の業務コンピューターを100台ほどに集約。

.....

システム一本化により新興国への進出やM&A(合併・買収)で拠点が増えてもすぐに情報システムを利用して事業展開できる体制が整う。グローバル展開をにらんだシステムニーズが産業界に広がりそうだ。

.....

2011年1月12日 日本経済新聞朝刊より抜粋

# 日本企業のグループ「ITと会計」ガバナンスの事例

グループ／グローバルでの迅速な経営情報収集と、タイムリーな経営施策遂行を目指し、多くの企業で EBSをご利用いただいています。

電機製造 大手A	グループ標準会計システム、第1号事例(2001年4月本稼動)。350会計単位の、頻繁な組織変更に対応。
電機製造 大手B	10年来の EBS ユーザー、国内+海外展開。さらなる連結早期化と可視化目指し、機能拡張プロジェクト発足済
精密機器 大手A	グループ標準会計システムを活用しセグメント別収益管理を強化。国内展開→海外子会社へ順次展開中。
精密機器 大手B	本社と販社に EBS を展開済。さらなる連結早期化と可視化アップ目指し、生産子会社への展開を推進中。
石油元売 大手	複数の石油元売大手で、EBS をグループ標準会計システムとして採用、会計業務をシェアード運用。
食品製造 大手A	M&A を含む積極的な事業展開&再編、グローバル展開を支える財務基盤強化を目指す。

食品製 造大手B	外食、飲料製造、不動産と、経営サイクルの異なる多角的事業展開を支える経営基盤。
食品製 造大手 C	海外利益50%(連結)を支えるグローバル経営基盤。2004年から、メインフレーム刷新の数分の一のコストで稼動。
金融大 手	海外でのM&A、リスク時価評価などに対応できる経営基盤、決算シミュレーションなどで業務精度も大きく向上。
百貨店 大手	Oracle EBS と Hyperion を使用、業務の標準化による人材の活性化、配置の効率化、運用コスト削減を実現。
公共系 大手	グループ標準会計システムの子会社展開、2005年から、第1ステップ9か月、3次に分けて対象47社を本稼動。

■ Webサイト等に取り上げられた  
オラクルユーザー様関連記事

NTT様 <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20080615/308084/?ST=tousei>

東京海上日動火災保険様 <http://journal.mycom.co.jp/articles/2008/08/25/oracle/index.html>

小田急電鉄様 <http://journal.mycom.co.jp/articles/2009/04/24/odakyu/index.html>

# **Hardware and Software** **Engineered to Work Together**

**ORACLE®**