

管理会計・予算管理に
「Oracle PBCS」
が必要だったワケ

導入企業3社が
座談会で本音を語る

2017

2018

2019

2020

7

8

9

10

11

12

ORACLE®

予算管理をはじめ、経営指標として重要になる管理会計を実現するためのソリューション「Oracle Planning and Budgeting Cloud Service(以下、Oracle PBCS)」。

グローバルで数多くの実績を誇るHyperionが持つ管理会計・予算管理機能をクラウドサービス化したこのソリューションは、日本でも多くの企業で採用されており、経理部門や経営企画部門の業務を強力に支援しています。

弊社では、「Oracle PBCSをもっと活用したい」という声に応えるべく、お客様やパートナーをお招きするユーザーイベント「Oracle PBCS Customer Success Day」を定期的に開催しています。Oracle PBCSに関する盛りだくさんの情報に加え、お客様同士の交流や意見交換の場としても大変ご好評をいただき、毎回多くの参加者で賑わっています。

今回、2018年春開催分の同イベントに出席されたお客様の中から3人のキーマンにお集まりいただき、導入の背景から選定に至る理由、実際の活用用途など、ユーザーならではの視点で語りあっていただきました。いずれも実際の現場を知り尽くしたエキスパートの方々ばかりで、非常に興味深いお話をうかがうことができました。

Oracle PBCSの導入を検討されている皆さまの参考となることはもちろん、すでにご利用いただいているお客様にも、活用領域の拡大やより効果的に使いこなすためのヒントをお届けできるものと考えています。

※誌面では、弊社が同イベントの参加者を含む1,004社/1,490人にお聞きしたアンケートデータも併記しています。現場の悩みや課題、実感する効果など、出席者のお話に相通ずる集計結果をあわせてご参照ください。



座談会参加メンバー紹介



株式会社 多慶屋

経理部 課長

高安 寛氏



株式会社多慶屋

〈企業概要〉

家電から家具、衣料、時計宝飾、食品、雑貨、薬や化粧品まで、19万アイテム以上の広範な商品を販売する総合ディスカウントストア。東京台東区に2店舗、8館44フロア之多館・複数階層を構え、1日平均2万人の来客数を誇る。近年はインバウンド客の取り込みにも注力し、免税対応や中国アリババグループの決済サービス「アリペイ」もいち早く導入している。



株式会社 綿半ホームエイド

管理部 財務・経理グループ

井田 匡紀氏



株式会社 綿半ホームエイド

〈企業概要〉

慶長3年（1598年）に綿商として創業以来、小売・建設・貿易へと事業を拡大する綿半グループの中核として、ホームセンター商材から生鮮食品までを取り扱う独自の販売形態「スーパーセンター事業」を手がける。長野県を中心に計18店舗を展開、2017年3月期には売上高4.5%増/経常利益16.2%増という過去最高の実績を残している。



株式会社 はなまる

経営企画室

池浦 智哉氏



株式会社 はなまる

〈企業概要〉

香川県高松市にて創業、本場讃岐の味をリーズナブルな価格で提供する「はなまるうどん」を中心とした事業を推進する外食産業の雄。直営・フランチャイズを含め450超の店舗を全国に展開、2018年2月にはチェーン売上高306億円を計上している。また、2011年には中国・上海に「花丸烏冬面 上海美羅城五番街店」を開店するなど、海外進出も果たしている。

1

[導入前の課題]

予算作成やデータ分析に
多くの時間と手間が必要に



昨今では、eコマースの拡大による消費行動の変化や外国人観光客の増加に伴うインバウンド対応、スマートフォンをはじめとした決済手段の多様化など、社会環境が大きく変化しています。この変化に対応し、企業として生き残っていくためには、経験と勘に頼らない、データに基づいた意思決定を強力にサポートする基盤が何よりも重要になってきます。しかし、期初に立てた予算と実績の差から戦略的な経営判断を行う予実管理をはじめ、製品ジャンルやエリア別など企業独自の経営指標として重視する管理会計のデータ分析については、Microsoft Excel（以下、Excel）を用いた属人的な手法で行われているケースが実に多く見られます。今回座談会にご参加いただいた3社も、かつてはExcelを用いて必要な帳票を作成していました。こうした経緯について、株式会社多慶屋 経理部 課長 高安 寛氏は次のように語ります。

【高安氏】 食品や家電、家具、アパレルなど含めて商品アイテムが数十万あり、一般的な財務会計パッケージのなかで扱うにはアイテムが豊富すぎる状況にありました。配送商品などは前受処理なども発生するため、通常のパッケージでは対応しきれませんでした。結局、アイテムの増減や管理項目の追加など環境変化に融通が利くのがExcelだったのです。

ただし、必要な帳票を作成するためには、財務会計をはじめ複数のBIツールを駆使しながら、最終的にExcelで組み上げることになり、多くの時間と手間がかかっていました。また、予算作成時にも各部門にExcelでフォーマットを送り、現場で入力された情報を本部側で集計せざるを得ず、集計作業の軽減が求められていたのです。

Challenge

Solution

Benefit

Prospect

融通が利くという面でExcelを採用していたのは、株式会社綿半ホームエイド 管理部 財務・経理グループ 井田 匡紀氏も同様です。

【井田氏】 会計ソフトのなかで管理会計の機能はありますが、店舗や部門でも細かく見ていく必要がありますし、商品にいたっては31ジャンルにまで細分化して管理している状況です。会計のなかでそこまで管理する必要がなかったこともあり、どうしてもExcelに頼っていたのですが、結局作業が属人化してしまうことに。複雑な計算式やマクロの管理が煩雑になり、データ修正などにも手間がかかる状況でした。拡張性という面でも厳しい状況にあったのです。

株式会社はなまるでは各店舗の予算管理にExcelを活用してきましたが、同社経営企画室に池浦 智哉氏が異動してきた頃、Excelからの脱却を目指したことがあったそうです。

【池浦氏】 店舗数が直営店だけで300を超え、本社部門の管理も含めると350近くの拠点ごとに予算をくみ上げる必要があります。以前はExcelにて1店舗1シートで管理していましたが、それらを横串に集計するとExcel自体が固まるなんてこともしょっちゅうです。そこで、オンプレミスの予算管理システムを試験的に導入してみたのですが、システムの制約が多数あることが判明し、複雑なオペレーションで回避する必要が出てくるなど、なかなか運用に乗せることができませんでした。

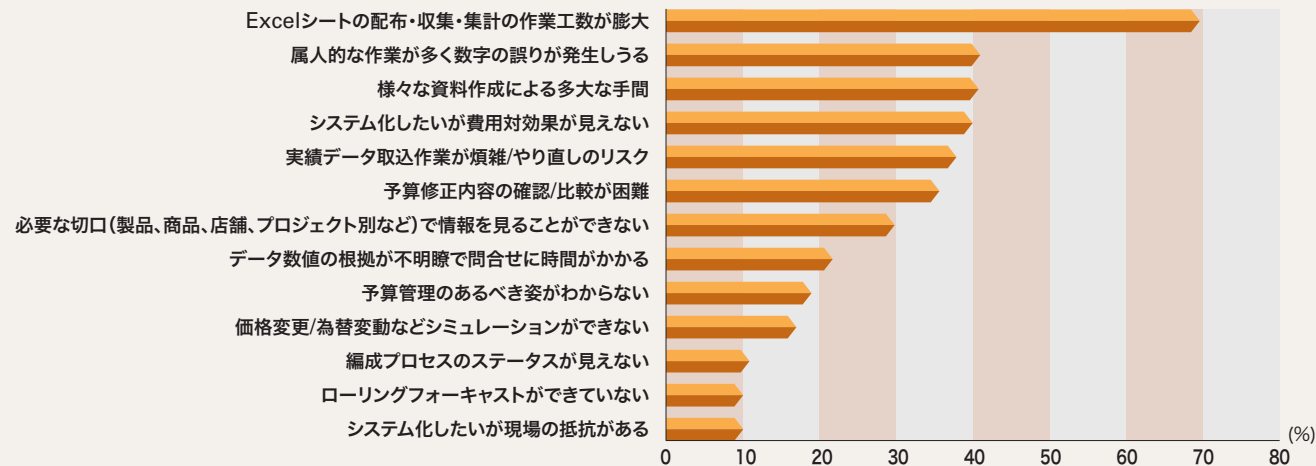
なお、小売業のなかには外国人観光客への対応も求められますが、なかでも外国人観光客が多く押し寄せる多慶屋の場合、免税にて商品を購入するという新たな販売チャンネルが拡大している状況にあります。

【高安氏】 当社を含めて、多くの小売店がクーポン値引きやポイント還元などの販促施策を行っており、免税も含めて正確な利益額の把握が課題となっていました。そこで、チャンネル別の損益が可視化できる基盤が早急に求められていたのです。

ただし、厳密な損益管理を行うには、販売管理費などを商品分類別に配賦する処理も必要となりますが、Excelではデータが複雑になり、詳細な分析結果が出るまでに1カ月あまりの期間が必要な場面もあったのです。

アンケートデータ ① Oracle PBCS導入前の課題

誰もが使える便利なツールも、適用範囲には限界が。さらには、使いこなすほどに属人化が進むというジレンマも。



【i】 予算管理における課題の多くが、Excelの利用に起因するものであることがわかります。ただし、代替ソリューションの導入には、費用対効果への不安からなかなか踏み切れない実情も明らかになっています。

2

[選定理由]

従来運用が踏襲できる
クラウドサービスで現場への
情報提供が迅速化できる

予実管理や業績管理の面でそれぞれ課題を持っていた各社ですが、最終的にはOracle PBCSを経営管理の基盤として採用することを決断しています。その大きなポイントは、拡張性が高く負担なく始められるクラウドサービスであること、そしてExcelライクなインターフェースで従来の運用に近いイメージが踏襲できることでした。

〔高安氏〕 選定の過程で税理士から紹介いただいたサービスもありましたが、どうしても財務会計に比重を置いたもので、インターフェースもExcelとは大きく異なるものでした。現場が使うことを考えると、従来運用のExcelとの親和性は重要なポイントでした。

スプレッドシートのように活用できるインターフェースのおかげで、他部門からの抵抗もなくスムーズに導入までこぎつけることができたといいます。

〔高安氏〕 これまでは経理に問い合わせして最新の情報を取り寄せざるを得ませんでした。各部門に必要なフォーマットを提供して、必要なタイミングに更新するだけで最新情報が入手できるようになります。問い合わせなど経理部へのアクションを減らしつつ実績が確認できるというメリットが提示でき、現場にも受け入れてもらいやすかったです。

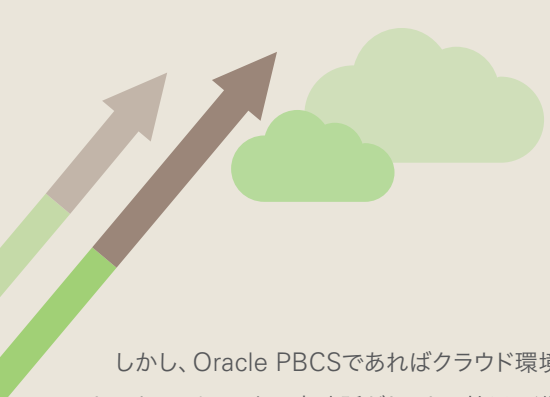
なお、クラウドについては多慶屋にとって初めての試みでしたが、社内にあるファイルサーバにデータを保管しておくリスクのほうが高いと判断。今後は社内全体がクラウドを推進していくことを考慮し、クラウドサービスへの移行をいち早く決断したといいます。

井田氏の場合、普段から数年前のデータをその都度求められる形で提出してほしいと、経営層から要望が寄せられる機会が多く、当初は多次元で管理できるBIツールを念頭に考えていました。ただし、これまで運用してきたExcelとの親和性があり、拡張性のあるものが条件だったのです。

〔井田氏〕 候補はいくつかありましたが、オンプレミスで設計するソリューションでは費用が高くなりすぎてしまい、なかなか上申できる状況ではありませんでした。

Solution





しかし、Oracle PBCSであればクラウド環境でスモールスタートできることで、ある意味話がトントン拍子に進んでいくことに。しかも、Excelを用いて直接Oracle PBCS上にデータ登録・更新できるSmart Viewを使うことで、Excelとの親和性に関する懸念も払しょく。初めて予算作成した際には、実際にSmart Viewにて情報更新してもらっており、これまで同様の使い勝手のおかげで現場からの抵抗もなかったといいます。

【井田氏】 数字の出し入れが非常にシンプルになるため、経営層から求められる帳票も迅速に提出できるようになっています。

池浦氏が求めていたのは、フランチャイズを含めた450を超える店舗を統括する全国のスーパーバイザーからアクセスしやすく、かつ使いやすい環境が実現できるかどうかでした。実ははなまるでは、経営企画室から情報提供したうえで、現場の視点でスーパーバイザーが予算をくみ上げるフローを採用しています。そのため、きちんと権限が管理でき、どこからでも予算入力できるインフラとしてクラウドサービスの活用は大前提だったのです。



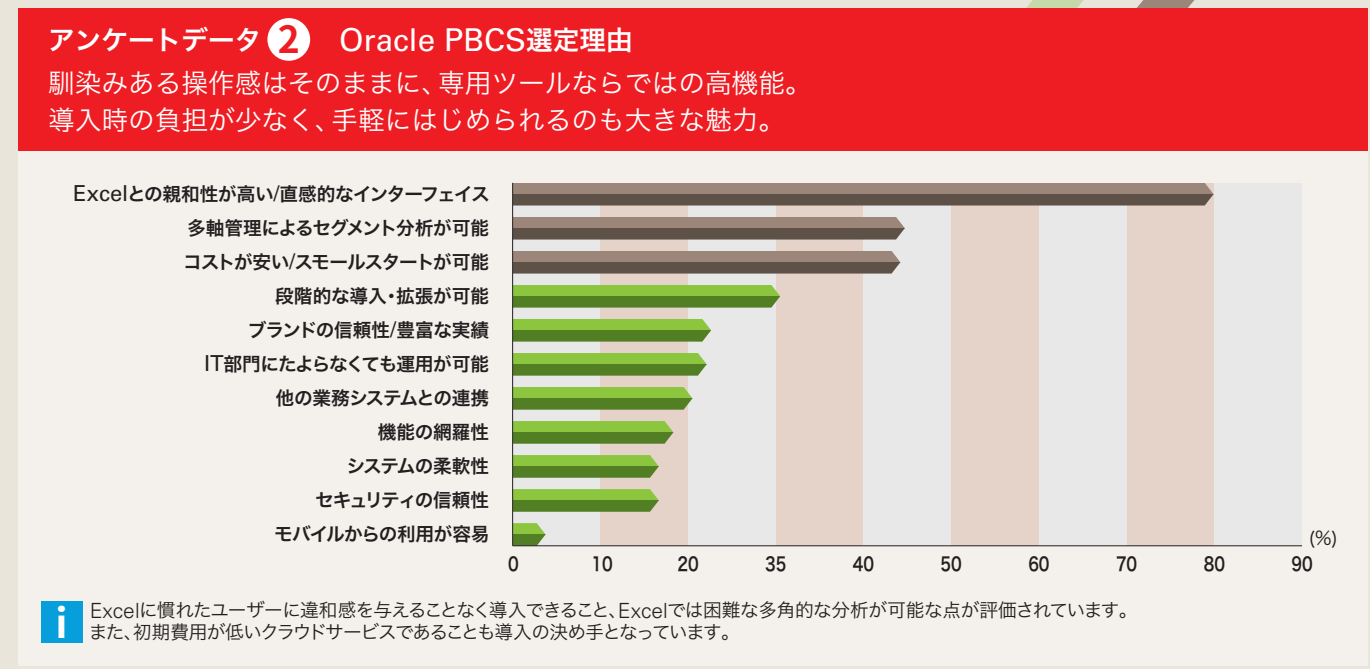
導入企業3社が
座談会で本音を語る

管理会計・予算管理に
「Oracle PBCS」
が必要だったワケ

【池浦氏】 グループの事業会社ごとにシステムを持ち、その共通化の必要性が議論されているなかで、個別に必要なものはうまく組み合わせていくことが求められていました。すでに人事給与などの基幹システムもクラウド上で管理している状況にあり、オンプレミスでの環境構築は念頭にありませんでした。

また大きな存在だったのが、Oracleのパートナーが提供する流通・小売業向けのテンプレートの存在でした。

【池浦氏】 すぐに導入したいという思惑があり、ゼロから作り上げるのは避けたいと考えていました。ベースとなるテンプレート活用で、迅速に立ち上げることが可能なメリットを優先しました。



3

[導入効果]

意思決定を強力に
支援しながら、
新たな付加価値も提供



Benefit

Challenge

Solution

Prospect

Oracle PBCSの運用フローは各社それぞれですが、主に月次の報告書作成や期初の予算作成や調整などの業務に利用されています。なお、予算作成については多慶屋とはなまは現場主導で、綿半ホームエイドは本部が一括して行うというフローの違いがあります。

多慶屋では、月次締めが終わった段階で売上や利益確定のバッチが更新され、店舗別や販売チャネル別、商品カテゴリ別のデータを紐づけて、全体の月次レポートを作成しています。会議資料用として現場側で加工が必要な場合は、SmartViewから1クリックで情報を取得、その場でデータ変更が可能となり、資料作成の効率化に貢献しています。新しいレポート要件が現場から上がってきた場合でも、5分程度で新しいフォームを作成することができるだけでなく、作成方法をレクチャーしてあげることで現場主導でのレポート作成も容易に。商品カテゴリごとに行われる予算作成についても、Oracle PBCSに対して各部門が入力することで情報が適宜集まるようになっています。

綿半ホームエイドの場合は、月次締め後のデータ更新によるレポート作成や各部署への情報提供を行うとともに、本部一括で実施する年次の予算作成をOracle PBCSにて実施。上期終了時点で下期の予算修正を行うなど、過去のデータから進捗を確認しながら見通しを入力しており、予実管理と見通し管理基盤として活用しています。

はなまでは主に予算作成やその後の予実管理などにOracle PBCSを利用しており、経営企画室が音頭をとって社内の各部門から家賃や減価償却などの費用を集めたうえで情報を営業部門や管

理部門に提供、各自がその数字をベースに予算の積み上げを行っています。特にフランチャイズ制度を運営しているはなまだけに、内部取引の消込など独特のルールを仕組み上に反映している形となっています。

実際の効果について高安氏は、レポートの作成作業が大きく効率化できたのはもちろん、期が変わるたびに行われる商品分類の見直し時に、過去の情報を新たな分類に合わせて作成し直す手間が大きく削減できたと高く評価します。

【高安氏】 予算編成しながら、過去のメンテナンスも同時並行で行うために数十時間はゆうにかかっていた。Oracle PBCSのおかげで、過去のデータも現在と同じ基準で作成し直し、必要な情報を積み上げられるようになったのが大きいと感じています。

また販売チャネルごとに数字を追いかけることができるようになり、経営判断に必要な判断材料がしっかりと得られるようになっていく点も大きいと語ります。

【高安氏】 例えば免税のチャネルでは、他社同様に販促費として値引きした場合、以前は免税全体で利益が出ているか判断していました。今では、商品分類別に利益が出ているか判断でき、そして他の販売管理費も含め免税の商品分類別損益管理が可能になりました。



予算作成についてもExcelをメールに添付して収集したりExcelの情報を集計したりする業務に時間がかかっていましたが、今ではOracle PBCS上で管理できるようになったと作業効率の面でさまざまなメリットが出ていると評価しています。

井田氏が評価するのは、資料提出までの時間が短縮できたのはもちろん、会計寄りの数字が多かった従来のレポートから、部門別や商品別の数字などを組み合わせて数字が確認できるようになった点です。

井田氏 さまざまな情報を取り込むことで多角的な視点で数字が把握できるようになりました。勤怠データなど業務データも含めて情報を見ることで、生産性などの指標でも会社の状況が見えるようになり、現場でも生産性を意識するよう動きが生み出せるようになりました。

これまでの財務会計という領域から一歩踏み出したことで新たな指標で判断できる素地ができてきていると井田氏は力説します。情報分析という視点でも、ドリルスルーすることで詳細な情報が確認できるなど、必要な情報が入手しやすくなっていると現場からも好評だといい、業務メリットを実感しています。

井田氏 販管費の分析も今まで以上に迅速にできるようになっており、原因分析などもより精度が高くなっています。予算を作成する段階でも、以前は決算ごとに数字を抽出する作業も必要でしたが、今は過年度の対比がOracle PBCS上で簡単に行うことができます。

池浦氏の場合、これまでは会計システムとは別にPOSからくる日々の売上が格納されている営業支援システムや人件費情報のある人事給与システムなどからデータを抽出し、すべてExcelやMicrosoft Accessを駆使してシステム部門で店舗ごとに1枚の予算帳票を作成していました。

池浦氏 これまでは、売上の変化に応じて各種データを手作業で出し入れし、予算の調整をその都度行っていました。今ではOracle PBCSとシステム連携することで、柔軟に店舗ごとの予算帳票が修正できるようになっています。また今回から予算データとしては曜日別の客数や客単価などをベースに作り上げたことで、曜日別の客数/客単価まで含めた予実対比がOracle PBCS上でできるようになったのは大きい。

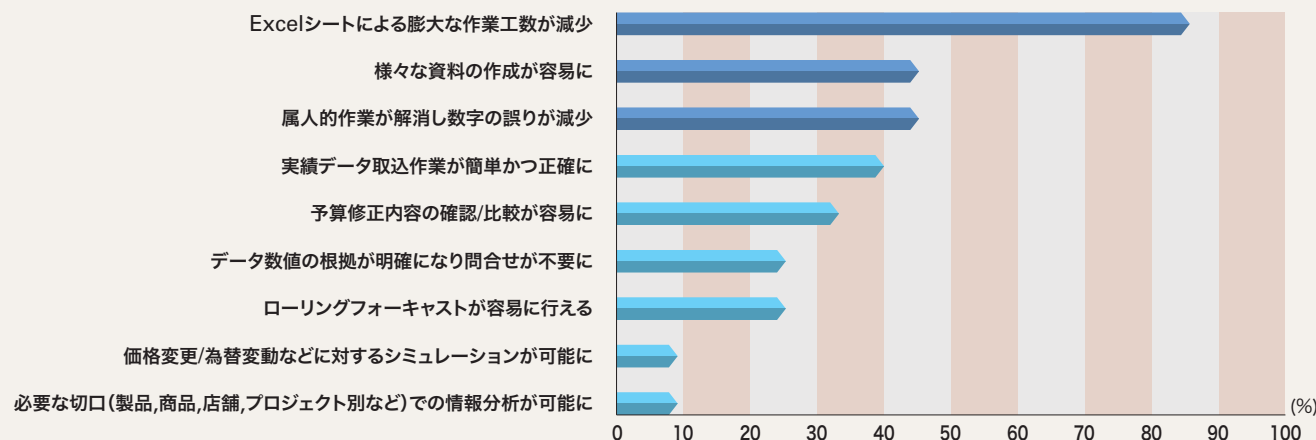
さらに、スタッフの人件費も含めた詳細なシミュレーションが容易になった点も大きなポイントです。店舗の人数やスタッフ単価、労働時間などの情報をもとに人件費の試算が可能になっています。

池浦氏 スタッフの人件費を一律5%下げた場合はPLにどう影響するといった試算は、以前は重いExcelファイルで時間をかけないとできませんでした。今は指標値を変更することですぐにシミュレーションできるようになっています。

客数を伸ばすことにKPIを設定した場合、チラシでの集客や、オペレーションを改善して時間当たりの通過人数を増やす、といった具体的な店舗の施策にまで落とすことができるようになったとOracle PBCSを高く評価しています。

アンケートデータ ③ Oracle PBCS導入による改善点

直面していた課題の解決に、効果てきめん。できないことができるように、見えないものが見えるように。

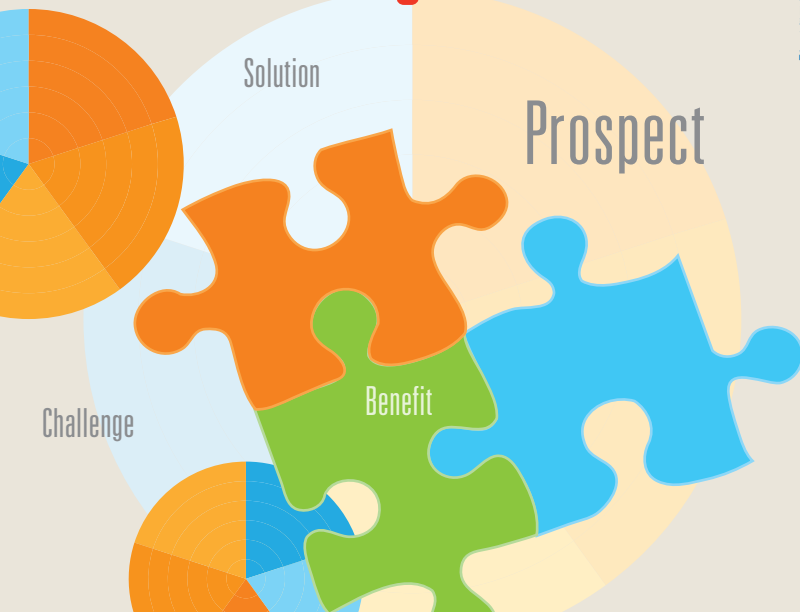


i 導入前にあげられていた課題が効果的に解決されています。また、ローリングフォーキャストなどあまり意識されていなかった付加価値が評価され、PBCSの柔軟性がうかがえる結果となっています。

4

[今後の展望]

基盤として活用が進むことで、
これまでとは違う指標の提示や
新たな用途への応用に期待



今後については、Oracle PBCSを導入してからの期間は各社それぞれですが、現状の機能を今以上に使いこなしていきながら、これまでとは異なる業務データも含めて数字が見える状態にしていきたいというのが各社共通の思いです。

高安氏が今後検討しているのは、フロアの坪効率や残業時間など個別に管理している指標をKPIとしてOracle PBCSに取り込んでいくこと。また、シミュレーション機能は当初の要件に入っていなかったものの、次はOracle PBCSが持つシミュレーション機能を用いて中期経営計画策定に向けた作業の効率化を図ることを考えています。

一般的には結果管理が中心の経理部門ではあるものの、数字の面から今後の方針を経営側にも投げかけられるような環境づくりにも取り組みたいと高安氏は力説します。

【高安氏】 Oracle PBCSであれば、売上や経費、販管費などある程度進捗が出せるようになります。経理部門から提案の材料が提供できるような働きかけができればと思っています。

予算作成と損益の予実比較をメインにOracle PBCSを導入した井田氏ですが、予算の精度を今以上に高めていきたいと意気込みを語ります。

【井田氏】 現状でも販管費などの配賦処理を行ったうえで予算を作成していますが、その配賦方法が適正なのかといった視点も含めて検証しながら、さらに精度を高めてきたい。また、商品の部門別利益といった利益管理についても深堀りしていきたいと考えています。

経理部門の場合、財務書類を作って終わりというところが一般的ですが、KPIの結果として見える営業上の数字だけでなく、経理だからこそ持っている経費科目の数字などもあります。こうしたことを踏まえ、井田氏はこれからの経理部門の役割について次のように言及します。

【井田氏】 外部に出せないクローズされている情報も数多く扱っている経理部門だからこそ、関係者に必要な情報が共有できる環境を整備していくことで、利益に対する意識を従業員に持ってもらえるような環境づくりに取り組んでいきたいです。

経営企画室に所属する池浦氏が取り組みたいのは、親会社である株主に対する予算申請時にOracle PBCSを活用することだといいます。通常親会社に対して予算を申請する際には、簡易的なBS（貸借対照表）やCS（キャッシュフロー計算書）などを作成する必要がありますが、大きな金額で大枠での財務諸表を作らざるを得ないといいます。

【池浦氏】 決算を迎えて当期利益まで確定させた段階で、翌年度の新店舗展開や改装計画をはじめとした投資にまつわる情報はすべてそろっています。1円単位まで入れるかどうかは別にして、経理を巻き込みながら精度の高い財務諸表を作りたい。

経営企画部門の位置づけについては、経営陣の意見と現場の苦労とともに、それらを数字で管理するという役割を持っていると池浦氏は語ります。

【池浦氏】 小売や外食の現場では、数字が得意ではない人もいます。だからこそ、経営目標を達成するべく、現場にとって分かりやすい指標で、かつリアルな数字を提供していくことが重要です。できる限り営業活動に役立つ数字をさらに提供していきたいですね。

最後に、もしOracle PBCSがない状態になったと仮定した場合、ビジネスにどのような影響が及ぶかを語っていただきました。

【高安氏】

今と同じ管理をするのであれば相当数の人をかけないとできない。しかも、Excelだと膨大なデータ処理に追われて、結果管理にしかなりません。実は中期経営計画の策定を現在行っていますが、Oracle PBCSがないと試算に膨大な時間を要することになるでしょう。

【井田氏】

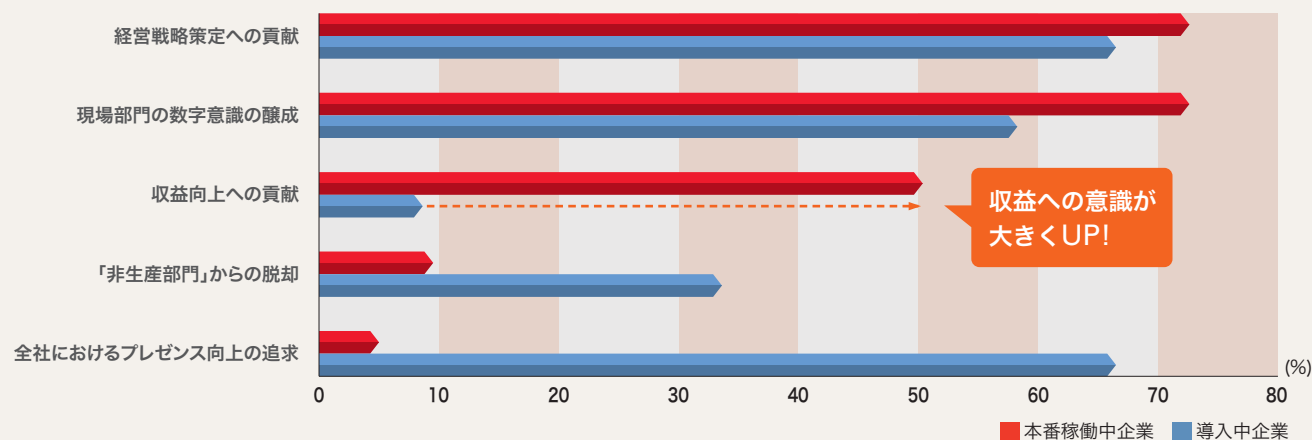
店舗数の拡大や取扱商品の変化などに対応していくことが求められるなか、Oracle PBCSがないと守りしかできない可能性もあります。情報が一元管理できる基盤という意味でも効果が高く、それがなくなるのはかなり厳しい。

【池浦氏】

Oracle PBCSの導入前は、色々なところに数字はあっても、それらをまとめる場所がないという状態でした。もしも、そこに逆戻りするということになれば、何か別のDBで仕組みをくみ上げるしかなく、リソースがひっ迫することは間違いありません。直営だけでも400店舗を超える状況になると、さすがに手作業で面倒を見ることはできないでしょう。

アンケートデータ ④ Oracle PBCSで今後取り組みたいこと

業務効率化の、さらにその先へ。新たなビジネス目標を、Oracle PBCSとともに。



i 本番稼働中の企業では上位3つに対する数字の伸びが顕著で、Oracle PBCSの活用が経営や収益の改善に向けた意識改革に寄与している様子がうかがえます。また、稼働前に大きかった課題は、ある程度解決できたとみなすこともできるでしょう。

この座談会を通して、お招きした3社がOracle PBCSを予算管理の基盤となる重要なソリューションとして位置づけていることが再認識されました。お三方のいずれも先進ユーザーではありますが、ここで語られた悩みや課題は、管理会計・予算管理に携わる方であれば、どこか思い当たるところがあったのではないのでしょうか。

誰もが直面する問題を解決し、さらにその先を目指そうとする姿勢は、本書をお読みいただいた皆さまに「Oracle PBCSなら自分にもできる」という意欲をお持ちいただく契機としていただけたものと思います。

また、弊社にとってもOracle PBCSにお寄せいただいている期待の大きさをあらためて知る機会となりました。今後も弊社では製品の改良はもちろんのこと、冒頭にご案内したユーザーイベントをはじめ、Oracle PBCSをもっと知っていただくための有益な情報をさまざまな形でお届けしたいと考えています。

※記載された内容は、予告無く変更される場合があります。

※OracleとJavaは、Oracle Corporationおよびその子会社、関連会社の米国及びその他の国における登録商標です。

Copyright © 2018, Oracle and/or its affiliates. All rights reserved. Oracle and Java are registered trademarks of Oracle and/or its affiliates. Other names may be trademarks of their respective owners.

日本オラクル株式会社

〒107-0061 東京都港区北青山2-5-8 オラクル青山センター

oracle.com/jp

お問い合わせ窓口



Oracle Digital

TEL 0120-155-096

URL oracle.com/jp/contact-us