

個別最適化されていたシステムを「標準化」

データを経営に生かす「データドリブン」の世界へ

日本オラクル

「!(びっくり)するほど便利なサービス」の実現をミッションの1つに掲げ、バックオフィスの「モダンなコーポレート」化を進めているヤフー。その一環として基幹システムの刷新に取り組んでいるが、同社の服部典弘氏は、「業務プロセスを標準化するだけでなく、その先を見据えている」と語る。はたして同社は、システムから何を変えようとしているのか。IT業界のパイオニア・ヤフーの、今と未来について聞いた。

制作:東洋経済ブランドスタジオ



ヤフー株式会社
コーポレートグループ CIO
兼 テクノロジーグループ グループCTO
服部 典弘氏

今回のフェーズ：モダン化への基礎固め

シンプル化 → 標準化 → 自動化

- 事業環境変化に対応する財務基盤の構築
- 各事業部門の財務業務の迅速な立ち上げ支援
- 財務データを活用した分析・計画のSpeedUP
- 予算集計と積み上げ／実績収集の自動化
- 追加開発の抑制・標準機能の最大活用によるコスト削減

Oracle ERP Cloud, Oracle EPM Cloud

次フェーズ

革新

- モダンなコーポレート
- 変化の予兆を察知
- 意思決定の迅速化
- 圧倒的な利益創出への貢献

データ活用

100以上のサービスを抱えるグループだからその強み

データ活用の必要性は、今やあらゆる業界で認識されている。ヤフーもデータ活用に懸ける思いは強く、経営戦略としても「データドリブン」を掲げている。服部氏は同社のアドバンテージについて、次のように解説する。

「当社は100以上のサービスを擁し、メディア事業とコマース事業の2部門に分けたカンパニー制を採用しています。両カンパニーが、事業ドメインを超えて互いのデータを活用することで、新たな価値を生み出せるかもしれません。今後はデータ連携を強

化し、よりよいサービスを提供していきたいと考えています」

だが、全社的なデータ活用を推し進めるに当たって障害になっていたものがある。各事業やサービスで個別最適化されたシステムの存在だ。例えばメディア事業とコマース事業はそれぞれに長い歴史を持っていて、各々のビジネス環境に合わせてシステムが最適化されてきた。それは同社の強みであると同時に、データ連携が難しくなるという弱みにもなっていた。

「コマース事業の顧客企業が、メディア事業にも広告を出すケースがあります。メディア系もコマース系もシステムの完成度は高く、単体で顧客企業データを活用して分析

することはもちろん可能です。しかしこの2つを連携させる仕組みがなく、サービスを超えて顧客企業の状況を知りたいければ、手作業でデータを統合してまとめるしかありませんでした。膨大な手作業は、負荷も大きくスピードの観点からも問題がありました」と、服部氏は振り返る。

各事業で分散している財務・非財務データを一元化して、リアルタイムで活用できる環境を整える。データドリブン経営を可能にし、「モダンなコーポレート」の実現を目指すうえで、これは乗り越えなければいけない壁の1つだった。

柔軟かつスピード感のあるM&Aに欠かせない標準化

データ活用を進めるには、バックオフィス側の改革も必要だ。ヤフーは「モダンなコーポレート」を掲げてバックオフィスへの投資を強化しているが、その一環で現在、財務会計システムの刷新に取り組んでいる。これが実現すれば、異なる事業ドメインにまたがる顧客単位の売り上げデータも、迅速に把握して分析できるようになる。

ただ、データ活用だけがシステム刷新の目的ではない。むしろ直近の課題として強く意識しているのは、業務プロセスの標準化だ。

「ヤフーのさまざまな事業は、それぞれが独自性を持つことでサービスの優位性や展開スピードなどが強化され、大きく成長してきました。しかし、企業買収やグループ再編も経た結果、効率化や可視化における課題が出てきていました。具体的には、同じような業務プロセスが重複して行われていること、そして情報の共有に手間と時間がかかることです。

激しく変化する市場に対応し続けるためには、経営に必要な情報を即座に提供できる仕組みが必要で、そのためにはコーポレート機能の標準化・集約化が必要不可欠です。とくに財務会計分野については、世の中の標準に合わせたほうが効率化できるといわれています」(服部氏)

新しいシステムを導入する際には、「オンプレミス」「クラウドサービス」という2つの選択肢がある。ヤフーは社内エンジニアを多数擁しており、内製できるだけのリソースも十分にあった。しかし、同社が選んだのはクラウドだった。

「業務プロセスをヤフー独自のものから世の中の標準に変えていくことがシステム刷新の目玉だったため、内製は考えていませんでした。議論の過程では、『内製の社内システムのほうがクラウドサービスよりも自由度が高いし、従業員にハイレベルなUXを提供できる。オンプレミスで作成するのはど

うか』という声も上がりました。しかし、そもそのプロジェクトの目的を考えると、振り切ってクラウドサービスを活用したほうがいだろうと判断しました」

ヤフーほどの企業規模になると、そのサイズに対応できる財務会計のクラウドサービスは限られる。その中でパートナーとして選んだのは、オラクルだった。

「クラウドサービスは一度導入して終わりではなく、その後もベンダーとコミュニケーションを取りながら使っていくものです。当社では、もともとオラクルデータベースを使っていたので、オラクルとの信頼関係ができていました。また、世界的に広く使われているのでベストプラクティスが標準化されていることなども鑑みて、オラクルを選定しました」(服部氏)

目指すゴールに向け、細かくフェーズを切ってアプローチ

2019年5月から始まった財務会計システム刷新の取り組みは、すでに設計が終わって、現在は開発の真っただ中。プロジェクト推進に当たってヤフーを悩ませたのは、第1フェーズでどこまで進めるかという、フェーズの切り方の判断だった。

「従来のIT化は、人間の手でやっていた作業を自動化することが狙いでした。しか

し、データドリブンの世界は人を作業から解放するだけではまったく足りません。データの力を利用して、経営にインサイトを与えることがゴールです。

本当なら、一気にゴールまで突進したほうが、インパクトが大きくなり費用対効果としてもわかりやすくなります。またトータルの費用も抑えられるでしょう。しかし、広い範囲を一気に推し進めるのは難易度が高く、現実的ではありません。どこでフェーズを切れば、理想の状態に早く近づけるのか。そこは社内でも議論を重ねました。今のところ第1フェーズは財務会計中心で、プラスαで購買や予算管理の一部を付け加えるところまで。ここではとにかく、業務プロセスの標準化が重要です。そして第2フェーズで、管理会計や資産管理に着手します。第2フェーズでさらなる高度化を進めたとき、大きな効果が得られるものと考えています」

第1フェーズで導入する新システムは、2021年4月に運用開始の予定だ。今回は基盤部分の更改だが、そこから先、どのような進化を遂げていくのか。「モダンなコーポレート」の行方に、引き続き注目していきたい。

お問い合わせ

日本オラクル
<https://www.oracle.com/jp/index.html>

