

日本オラクル

シェアードサービス事例

三井住友フィナンシャルグループ

統一会計システム の導入で

グループ戦略を強化

従業員数8万6781人、連結経常収益3兆9023億700万円（2021年3月期）。日本有数の金融グループである三井住友フィナンシャルグループ（以下、SMFGまたはSMBCグループ）は、現在グループ経営の強化に取り組んでいる最中だ。銀行・証券・信託・クレジットカード・信販・消費者金融・リースなど各業態の個社をみても大企業が並ぶ。そのベースとしてグループ統一の会計システムの導入が必須だった。プロジェクトのキーマン4人に、その狙いを聞いた。 制作：東洋経済ブランドスタジオ

伝統的な銀行業の厳しさを
どう乗り越えるか？

SMFGは、2017年度の中期経営計画からグループ経営の強化を打ち出している。背景にあるのは、厳しさを増す経営環境だ。16年からマイナス金利の適用が始まり、伝統的な銀行業は収益を稼ぐことが難しい状況になりつつあった。加えて、フィンテックをはじめとした金融に付随する業務に、金融以外のセクターからも多くのプレーヤーが参入しており、競争環境は年々激しさを増すばかりだ。

同社財務部長の岡橋準氏は、「そうした中でどうやって生き残っていくかを考えたとき、答えの1つがグループ経営の強化だった」と明かす。

「SMBCグループ各社の機能や顧客基盤を融合して、トータルでお客様にサービスを提供することができれば、それ自体が競争力の源泉になります。また、グループでコストをコントロールして、捻出したリソースを成長分野に投入するなど、経営資源を適切に再分配していくことも欠かせないと考えました」

このうち後者の部分——グループ経営資源の最適配分——には、何が必要か。同社財務部部長の長坂存也氏は、次のように説明する。

「グループ経営は、個社の成果の足し算ではありません。各社それぞれが最適な資源配分をしても、それらは部分最適であり、合算したときに全体最適になるとは限りません。経営資源の全体最適を図るなら、グループに横串を刺す機能や共通インフラが必要です」

SMBCグループは17年度から事業部門制を導入しており、グループ横断で、リテール、ホールセール、グローバル、市場の4事業部門体制になった。さらに本社部門にはCxO体制を採用して、グループ全体を統括するCEO、CFO、CRO、CHROなどの役員を置いている。

これらがグループに横串を通す第1段階の施策だとしたら、今回紹介するグループ統一の会計システム導入は第2段階といえ



SMFG
財務部長
岡橋 準氏

統一会計システム の導入で グループ戦略を強化



SMFG
財務部部長
長坂 存也氏

る。後述するように、会計システムの刷新は個社や現場の諸問題も解決するが、グループ経営を強化して経営資源を最適化するという大きな流れの中で生まれてきた施策なのだ。

経営指標を「見える化」して 迅速な意思決定ができるように

SMBCグループ傘下には、大小含めて約200の企業が存在する。各社それぞれに歴史や文化があり、採用しているシステムも異なる。そこに統一した会計システムを導入すれば、何らかの摩擦が生じることは容易に想像できる。しかし、だからこそ本プロジェクトには意味がある。

「個社とグループ、業務と会計は、何かと対立構造で捉えられがちです。しかし、共通のインフラを入れて共通の言語で話せば、実は同じ目的に向かっていることが見えやすくなります。業務改革を行いグループ全体のあるべき姿に近づくためには、『守りの意識』から『攻めの意識』へと生まれ変わる必要があります。今回のシステム導入を、そうした意識改革のきっかけにしたいと考えました」（長坂氏）

統一会計システムの導入は、グループ経営強化の意識づけになるだけではない。具体的に期待されていることの代表格が、グループベースでの経営管理の見える化と、意思決定の迅速化だ。

現在でも売り上げや粗利益に当たる数字はグループ各社ともデータで管理できており、少なくとも月次で適切な集計が可能だ。問題は、各社で集計の頻度や粒度が異なる「経費」だ。

例えば銀行なら、キャッシュで払っている経費は月次でわかるが、前払いしたものや未払いのものは月次のデータに反映されず、結局、実際に使うデータは四半期ごとの集計を待つしかない

という状況だ。岡橋氏は、各社から上がってくる経費データの集約について次のように明かす。

「現状では、重要な会議の実施に合わせて担当者が手作業で計算、データ入力して、経営に報告する数字を出しています。ただ、数字を集計し終わる頃には、経営状況が変わっているおそれがあります。経営層も、この点については大きな危機感を持っていました。今回の会計システム導入により、経費についても統一されたデータが上がってくるようになれば、事業の収益性や採算性を素早く把握でき、経営層は経営資源の配分について迅速に意思決定ができるようになるでしょう」

期待される効果として、間接業務コストの削減も大きい。統一システムを導入すれば、経理業務をグループ全体で標準化できる。標準化されればシェアード化で業務を集約して、各社の負担を減らすことが可能だ。ITコスト抑制効果などと合わせて、コスト削減効果は少なくとも年間70億円以上と試算している。

グループ各社の基幹システムと 連携できる「柔軟性」を重視

グループ統一の会計システム導入に向けて期待は大きいですが、実はその前から共通のインフラ構築は始まっていた。

「グループ経営の強化が打ち出されて以降、最初はできるところからやっという方針で、まず購買や物流のインフラの統一を図りました。ただ、それらはどちらかという局地的な対応で、得られる効果も限定的です。やはり本丸に切り込まなくてはいけないと考えて、今回の会計システムの統一に取りかかることになりました」（岡橋氏）

プロジェクトがスタートしたのは19年だ。システム選定における絶対条件として、1つのインフラで対応できること、そして個社とグループの両方に対応できることが挙げられた。同社 IT企画部部長の高橋大輔氏は、次のように解説する。

「1つのパッケージを各社にそれぞれ導入すると、当然、コストが膨らみます。今回はITコストの抑制も目的の1つなので、あくまで1つの環境、1つのインフラで共通化できることが条件でした。ただ、各社それぞれ、要件やマスターのコードが異なります。そうした状況に対応しつつ、グループベースの共通化にも対応できる仕掛けを持っていることが重要でした」

そこで検討の俎上に載せられたのが、「Oracle Fusion Cloud ERP」だ。

統一会計システム の導入で グループ戦略を強化

「SMBCグループでは銀行、証券、カードなど、もともと独立した大手企業がそれぞれの業態や規制に合わせ、長年構築してきた基幹システムを持っています。これをワンパッケージに統一することは実質的に不可能と思っていました。しかしオラクルのERPは、グループ共通で標準化できる部分と各社独自要件の両方を実装できる柔軟な仕組みがあった。それが最大の選定理由となりました」（高橋氏）

実は当初は、オンプレミスでパッケージを導入することも検討していたという。しかし、オンプレミスは運用の負担が大きく、もし会計の制度改定や法律の改正などがあれば、自社で対応しなければならない。マンパワーを含めたITコスト抑制を考えると、クラウドに軍配が上がる。

しかし、クラウドに対する懸念もあった。まずはシステムパフォーマンスだ。グループで200近い企業がクラウドで1つのシステムを運用する点に不安が生じるのは当然だ。この点はすでにオラクル社自身が175カ国を統合して運用していることや、世界でも著名な企業で問題なく運用している実績があることから、不安が払拭された。

そしていちばんの懸念はセキュリティである。会計データは、個人情報を含む顧客データに比べると機密性は低い。しかし、それでも金融機関である以上、システムに求めるセキュリティのレベルは非常に高水準だ。

「最初にオンプレミスを検討していたのは、クラウドではSMBCグループが求めるセキュリティ水準を満たさないのではないかと不安があったからです。実際、原案のままでは当社の要求水準を下回る可能性がありましたが、オラクルに対応いただき、十分に基準をクリアしたうえで導入に至りました」（岡橋氏）

「世界の金融機関におけるオラクルの実績、システムの機能充足度、セキュリティ要件のクリアでオラクル製品の優位性を評価しました。しかしそれだけではありません。クラウドのシステムを200社に展開していく大変なプロジェクトを共に推進いただくビジネスパートナーとして、これまでの長年のリレーションや実績からくる信頼性も評価しています」（長坂氏）

**「親会社からの押し付け」にならないよう
グループ各社にメリットがあることを強調
一緒につくり上げていく意識を**

導入するシステムは、オラクルに決まった。次の課題は、どう



SMFG
IT企画部部長
高橋 大輔氏

やって導入するかだ。巨大グループでシステムを刷新するときは、一般的にホールディング会社が主導してトップダウンで進めることが多い。今回も旗振り役はSMFGだ。しかし、親会社からの押し付けではなく、あくまで一緒につくり上げていくという意識の醸成に努めてきたと、長坂氏は振り返る。

『「グループ全体の施策だから、協力してほしい」と言えば、各社はついてくるかもしれませんが、嫌々ついてくると、積極的に取り組んでもらうのでは大違い。そこでプロジェクトのビジョンとして『各社の企業価値の極大化を図る。その結果としてグループの価値も極大化させる』と打ち出して、各社にとって大きなメリットが得られることが大前提の施策、ということを標榜しました」（長坂氏）

単にビジョンを掲げるだけではない。例えば法令改正があれば各社は自社のシステムに手を入れて対応しなければいけないが、その対応はSMFGが引き取って対応するなど、「各社にも定量的なメリットを必ず出すとコミットした」（岡橋氏）という。

一方、方向性が各社バラバラになると、統一システムを導入する意味が薄れてしまう。各社で意識を合わせることも重要であり、そうした思いを込めてプロジェクト名は「ベクター」（vector：ベクトル、先に運ぶ者）と名付けた。

プロジェクトチームには、SMFGだけでなく各社から担当者が参加。業務側だけでなく、開発を担うグループ会社の日本総合研究所も、机を並べて進めている。日本総合研究所基幹情報システム本部グループ決算・経理業務改革タスクフォース部長の荒川秀樹氏は、現在の進行状況についてこう証言する。

「通常のオンプレミスのスクラッチ開発であれば、まず業務要件をもらってからシステム定義を進めていくウォーターフォール型になりますが、今回はクラウドサービスの導入です。各社の現状と全体の標準プロセスを確認しながら、スピード感を持って進め

統一会計システム の導入で

グループ戦略を強化



日本総合研究所
基幹情報システム本部
グループ決算・経理業務改革
タスクフォース部長

荒川 秀樹氏

ています」

最初に導入するのは、グループの中核を担う5社（SMFG、三井住友銀行、SMBC信託銀行、SMBC日興証券、SMBCファイナンスサービス）。この5社への導入を23年度から始め、その後はさらに5社（三井住友ファイナンス&リース、三井住友カード、SMBCコンシューマーファイナンス、日本総合研究所、三井住友DSアセットマネジメント）へと展開する予定だ。連結の大部分を占める主要10社への展開ができれば、グループ経営は大いに前進するだろう。

では、それ以外のグループ会社はどうするのか。長坂氏は「主要10社の後に順次展開するのではなく、シェアード化を含め同時に進めていきます」と明かす。

「各社・各部に分散する業務を集約することで、リソースに余裕のない規模の小さなグループ会社が本業に集中できる環境を整えていく予定です」（長坂氏）

ペーパーレス化、働き方改革で 社員のエンゲージメント向上

経営資源の適正配分や間接業務のコスト削減のほかにも、今

回のプロジェクトで副次的に期待されている効果がある。ペーパーレス化だ。銀行業も顧客接点ではペーパーレス化が進み、スマートフォンやタブレットでさまざまな手続きを完了させられる時代になった。ただ、バックオフィスでは紙の文化が色濃く残っている。

SMBCグループは、今回の会計システム導入で税務上の電子帳簿対応などを進め、ペーパーレス化や自動化を推進する考えだ。その先にあるのは、ワークスタイルの変革、そして従業員エンゲージメントの向上なのだと、長坂氏は解説する。

「コロナ禍で在宅勤務が浸透しましたが、会社や部署によってはリモートワークが難しいところもありました。今回のシステム導入を機にペーパーレス化を進め、リモートワークの環境を整えれば、より多様なワークスタイルが可能になるでしょう。また、これまで現場で手間をかけていた作業を自動化することで、従業員はより高度な仕事、付加価値の高い仕事にチャレンジできるという側面もあります。結果として、一人ひとりのエンゲージメントが向上することを期待しています」

グループ統一の会計システム導入という大型プロジェクトは、まだ始まったばかり。目に見える効果が表れるのは先の話だ。最後に、現時点の手応えと、将来に向けた決意を語ってもらった。

「グループ一体運営への意識改革は着実に進んでいます。ただ、その背景には、グループCEOの太田純が『カラを、破ろう。』とスローガンを掲げてメッセージを発信し続けたり、コーポレート部門がグループ各社を紹介する漫画を作って配ったりと工夫を凝らし、改革の土壌をつくってきたことが大きい。今回のプロジェクトも単独ではうまくいかなかったはず。トップやさまざまな部署が大きな目標に向けて動いていたからこそ、今順調に進んでいるんだと感じます」（岡橋氏）

「このプロジェクトは5年、10年先の将来像を決定・構築するものです。現状や現時点でのリスクに固執するあまり中途半端なものになってしまえば、逆にシステムが将来の足かせとなり、次世代を担う人の負担増を招いてしまいます。変革に向けて舵を切るのは、今しかない。この覚悟で、今後も取り組んでいきます」（長坂氏）

お問い合わせ

日本オラクル

<https://www.oracle.com/jp/index.html>