

個性を際立たせるマルチブランド戦略の進化

データドリブン経営の実現に向けた
グループシステムの刷新

日本オラクル

主軸のビューティーケア事業にて、国内外で10のブランドを展開するポーラ・オルビスホールディングス。各ブランドの個性を際立たせていくマルチブランド戦略をさらに推進するには、グループとして経営管理情報を迅速かつ高い精度で集約して分析する必要がある。データドリブンな経営を実現するため、2022年1月にその基盤となる経理・経営管理システムを刷新。その取り組みを追った。

制作：東洋経済ブランドスタジオ



総合企画室
管理会計・BPRチーム 課長
樋口 伸氏



グループ デジタル
ソリューションセンター 所長
土屋 衛史氏

マルチブランド戦略に際し
乗り越えなくてはならない課題

ハイプレステージブランド「ポーラ」と、ミドル価格帯の「オルビス」。この2つの基幹ブランドを中心に、ビューティーケア事業で10のブランドを展開するポーラ・オルビスホールディングス。すでにビューティーケア事業だけでも多様な製品を展開しているが、今後はさらにビジネスモデルの多角化を進める方針だ。同社総合企画室の樋口伸氏は、長期ビジョンを次のように解説する。

「近年の新しい生活観、消費意識から世の中での美の捉え方が非常に幅広くなってきたことを踏まえて、2022年2月に発表した長期経営計画では『多様化する“美”の価値観に応える個性的な事業の集合体』を創業100周年の2029年に向けたビジョンとして掲げました。今後はビューティーケア事業を拡大させつつ、より広義の「美」を満たすために重要度を増しているウェルビーイングや地域社会への貢献など、これまでとは違う領域でも事業を展開していきます」

マルチブランド戦略のさらなる推進に当たって、システム面で乗り越えなくてはならない課題があった。経営管理情報の集約だ。もともと同社では、ホールディング制の強みを生かして、グループ各社が独立性を持って機動的に事業を展開していた。ただ、近年は中国を中心としたグローバル展開や免税店事業など、ブランドを横断してグループ全体で取り組む戦略も増えていた。

「グループ全体で戦略を立て、ブランド間で協力してシナジーを創出していくには、各ブランドから集約した経営管理情報を正しく把握し、分析することが欠かせません。これまで連結決

算を行うために必要なコーポレート単位の経理情報は、システムで集約していました。しかし、事業やチャネルなど、より細かな単位の情報は紙ベースでの集約が基本で、非効率でした。また、長期ビジョンで掲げているように、今後さらに新たなブランドや事業を増やしていくのであれば、各社とグループでシステムを連携させ、自動で情報を集約できる仕組みが必要不可欠だと考えました」

効率だけではなく、集める情報の精度にも課題があった。経営管理情報はグループで統一されたルールがなく、各社が独自に集計をしている。そのためチャネルなどの定義が異なることがあった。

「例えば、一言で『EC』と言っても自社のECサイトだけなのか、他社サイトも利用したECも含むのかなど、細かなチャネルの定義が違ったりします。また、A社では変動費として扱うものが、B社では固定費だったというケースもありました。データドリブンに迅速で的確な経営判断を下すためには、まずは全社のマスタ定義をそろえ、データを集約する必要がありました」

先行導入していたユーザーから
高評価だったオラクルを導入

経営管理情報をグループで集約して、経営に生かしたい——。そうしたニーズが高まりつつある頃、情報システム部門ではまた別の課題が浮上していた。

ポーラ・オルビスホールディングスは、2010年12月の上場前

データドリブン経営の実現に向けたグループシステムの刷新

に、オンプレミスの会計パッケージを導入した。上場から10年が経ち、パッケージのバージョンアップを検討すべき時期に来ていた。グループデジタルソリューションセンターの土屋衛史氏は、次のように明かす。

「オンプレミスのままバージョンアップすると、ハードウェア、ミドルウェア、アプリケーションすべてに影響の調査をする必要があり、対応完了するまでに短くても半年〜1年はかかります。そこにリソースを費やしたところで、本質的には何も価値を生みません。従来のシステムでは経営管理情報に課題があったということもあり、これを機に、SaaS型クラウドに刷新することにしました」

SaaS型クラウドに切り替える理由はほかにもあった。会計業務はどうしても月末月初にアクセスが集中する。月末のピークに合わせてハードを構成すると月中はリソースがかなり余っている状態だ。自社でインフラを持たずにサービスとして利用できるSaaSであればリソース管理を自社で実施する必要はない。さらには日々の運用やメンテナンス体制、ソフトウェア・アップデート作業もサービスに含まれるSaaS型クラウドはあらゆるコスト面で最適の選択だった。

2018年から製品選定を開始。同社が選んだのは「Oracle Fusion Cloud ERP」と、「Oracle Fusion Cloud EPM」に含まれる統合マスタ管理機能である「Enterprise Data Management Cloud Service(EDMCS)」だった。

「当時、SaaS型のERPは、国内でまだそれほど導入例がありませんでした。そこで外部の専門家や実際に導入している企業にもインタビューに行きました。当時はオンプレミスERPパッケージがSaaS化され始めたタイミングであり、SaaSはオンプレミスと比較し、経験値のある導入ベンダーや機能面でも不足していると聞いていましたが、そのなかでオラクルは先進的で機能充足度が高いという声が多かった。グローバルで事業を展開する当社グループとしては、将来も見据え、パートナーも、グローバルの知見が豊富な日本IBMに依頼しました」

全社のマスター統合を核に、次はデータを経営に生かすフェーズへ

今回のプロジェクトは、単体・連結経理業務の効率化・リモー

ト化への対応だけでなく、グループ各社の経営管理データを集約して経営管理情報の高度化を実現することが最終目標となる。そのためには全社データのコードとデータ定義の統一が肝となる。これまで各事業で管理していたデータを洗い出し、どの情報を、どのようなルールの下、どのマスタで持つか、その登録・運用管理部門も決める必要がある。これらを決めるプロセスでは、ホールディングス制ならではのグループ各社との調整があった。

「ホールディングスとしては、可能な限りグループ全体で利用するマスタに統一マスタの設定を限定したい。ただ、各社の事情を無視して業務が止まってしまうのも困ります。そのさじ加減には苦労しました」(樋口氏)

グループ統一マスタと各グループ会社の基幹システムマスタとのひも付けはオラクルの統合マスタ管理「EDMCS」で定義した。

2022年1月、システムの本稼働がスタートし、取材は稼働から3カ月後に行ったが、樋口氏は「正直なところまだ各社システムとのデータ連携でエラーが発生し、スムーズなデータ連携ができていない部分があります。しかし、ホールディングスやグループ各社のEDMCSへのマスタ登録プロセスを見直すことで、マスタの登録不備によるエラーはかなり減ってきています。『全社データを自動連携でスピーディーに確認することができます』と胸を張って言えるまであと少しの整備が必要です」と語る。

無事に新システムの稼働を迎え、早くも今後への期待は大きい。「今回のシステム刷新を機に、コーポレートの財務データだけではなく、事業、地域、チャネル、商品など細かな軸で経営管理に必要なデータを集約して可視化する環境が整いました。今は実績ベースでデータを積み上げている段階です。早く多軸での見通しや予算などの情報をグループの経営管理に生かせるステージに持っていきたいですね」

最後に土屋氏が今回のプロジェクトの意義を改めて語ってくれた。

「マルチブランド戦略の強みを生かすために、ブランドのコアを支えるシステムは各社で用意したほうがいい場合もある。しかし、会計など汎用的な業務については、世の中のベストプラクティスを導入して効率化を図るべき。同じルール、同じ仕組みで品質の高いデータを集めることができれば、次のステップである分析にもつながります。私たち自身も挑戦中ですが、個別と共通のメリハリをうまくつけながら展開していきます」