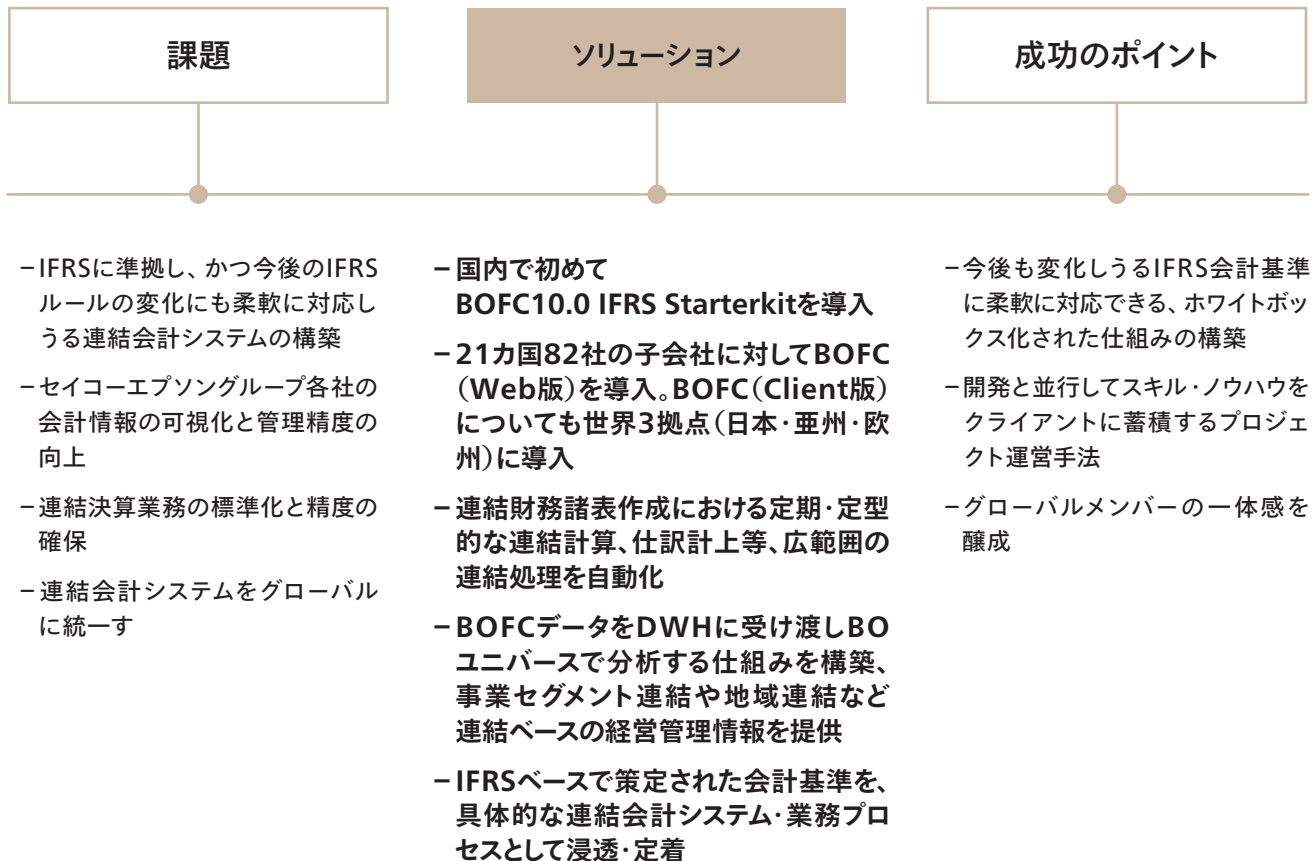


SAP AWARD OF EXCELLENCE 2013
SAP戦略ソリューション部門「ザ・ベスト Analytics」受賞

セイコーエプソン株式会社

各国が続々とIFRS(国際財務報告基準)を採用するなか、動向が注目された米国もIFRSへのコンバージェンスからアドプションへと方向転換し、その具体的なロードマップが衆目を集めている。日本でも、IFRSの強制適用が見込まれており、企業にとってその対応は喫緊の課題となる。グローバル企業にとって、この流れは単に制度会計をグローバル・スタンダードに適合させるだけでなく、グローバルな経営管理の精度を高め、新たなグローバル経営戦略を展開する契機ともなる。海外の売上高が全体の6割以上を占めるセイコーエプソンも、会社の体質・管理基盤の強化へ向け、IFRS適用に向けたプロジェクトを始動させた。



IFRSに対応する グローバル共通の プラットフォームとして SAP BOFCを 21カ国82社に導入、 連結データをBOで分析、 グループ経営管理に活用

セイコーエプソン株式会社の
中心メンバー

VOICE (ABeamへの評価)



セイコーエプソン株式会社
経営管理本部
財務経理部部長

戸枝 晶彦 氏

「今回のプロジェクトは難易度が高かった
と思います。途中、進め方の軌道修正をし
たこともありましたが、結果的には所定の
納期通りに出来上がり、不備なく稼働でき、
成果が出せました。お互い、納得がいく
財産が残るプロジェクトだったと思います」



セイコーエプソン株式会社
経営管理本部
財務経理部部長

小野 哲也 氏

「良い意味で泥臭く、私たちと一緒になっ
て試行錯誤を繰り返してくれました。当社
の文化もよく理解してくれたと思います。
すでにBフェーズが進行していますが、ぜひ
客観的なプロの目で意見をいただきたい
と思っています」

IFRSに対応する柔軟な連結会計システムの構築

グローバル企業にとって、IFRSの適用は世界に広がるグループ企業全体の経営管理基盤を強化する端緒ともなる。セイコーエプソンにとってもそれは同じだ。同社は連結会計システム (ECAS) 構築に向けたプロジェクトを立ち上げ、確実な成功を期するため、2つのステップに分けてそれを推進した。

ここで紹介するプロジェクトは第1ステップという位置づけで、次の3点を狙い推進された。①会計情報の可視化と管理精度の向上。グループ各社の会計情報を共通の仕組みのなかに置き、意思決定に必要な情報をタイムリーに提供できるようにする。②連結決算業務の標準化と精度の確保。連結決算業務の役割と責任を明確にし、連結会計処理の標準化を図るとともに、連結決算の精度を確保する。③コミュニケーションの向上とネットワーク強化。連結会計システムをグローバルに統一し、同一プラットフォームで連結決算業務を行うとともに、本社各子会社の双方向コミュニケーションを増幅する仕組みを構築する。

これらの目的に向け、まず制度連結の範囲でシステムを構築し、次に管理連結の範囲を構築、その成果を得て、さらに第2ステップとしてグローバルな管理基盤の充実を含む企業体質強化に備えるのである。

これまでの連結会計では、海外の地域統括会社それぞれの子会社のパッケージを収集・連結させたものを、日本の本社でサブ連結させていた。しかし、それでは末端のグループ会社の詳細な財務状況は把握できない。しかも、それぞれの国には特有の商慣習もあり、勘定科目の定義について統一されていないものもあった。コンプライアンス・ガバナンスとも課題を抱えていたのである。

今回のプロジェクトで陣頭指揮を執ったセイコーエプソンの経営管理本部財務経理部部長、戸枝晶彦氏は「グローバル会計管理としては、共通のプラットフォームの上で、横並びに比較検討できるツールが必要でした」とプロジェクトの目的を語る。「グローバルにすべての会社が共通のデータを見ながら、経営戦略が議論できるようなフラットな連結会計システムを構築したかった。グループが同じ情報でリアルタイムに、どこにいても必要な経営情報を組み立てられる環境があるということが重要です」。

そこで、共通の仕組みとして活用したのがBOFCである。これをグループ共通の連結プラットフォームとして利用することで、ひとつのファクトを共有しながらコミュニケーションが取れる基盤を構築するのである。

BOFC導入にあたりバージョン10.0 IFRS Starterkitの利用は日本初の事例となった。業績管理を担当したセイコーエプソンの経営管理本部財務経理部部長、小野哲也氏は「IFRS対応は、単に制度会計に対応するだけのものでは意味がありません。IFRSそのものは世界同一基準で動いていきますので、これをぜひグループの業績管理の向上に活かしたい、ということもありました」と語る。

アビームにとっても高いハードルだ。アビームのプロセス&テクノロジー第1事業部長・執行役員・プリンシパル、中野洋輔は「BOFCという新しいソリューションに適した体制をいち早く見定めプロジェクトを前進させることはもちろん、エプソングループ全体の業務プロセス・コミュニケーションの変革を、アビーム全体でバックアップする必要がありました」と当時を振り返る。

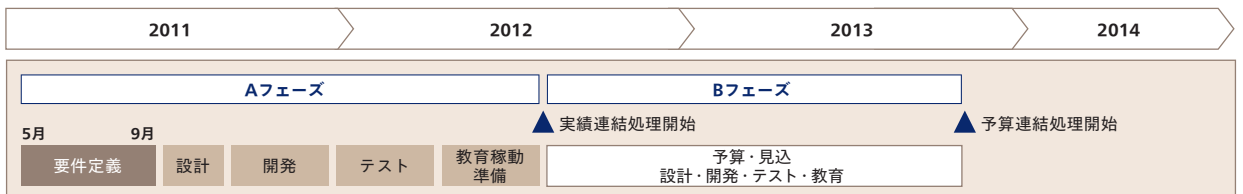
財務・注記データを高精度に収集するパッケージを構築、 定期・定型的な連結処理を広範囲に自動化

BOFCの導入は、連結決算業務の標準化と精度の確保に大きく貢献する。

“標準化”については、フラット連結で収集したパッケージデータに対し、標準化された連結処理を実行してグループ連結値を作る仕組みとし、部分連結の数値についても、グループ連結と同じパッケージデータをもとに、同じ連結処理で、連結対象会社のみ限定することにより作成する仕組みとした。

“精度の向上”については、アビームのプロセス&テクノロジー第1事業部FMCセクター マネージャー、

スケジュール



	2011年												2012年											
	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
マイルストーン						▲要件定義完了						▲PKG開発完了				▲連結開発完了		▲稼働開始						
パッケージ	要件定義					説明会 PKG 子 社	設計・開発・テスト					UAT	子会社リハーサル											
連結処理レポート DWH	要件定義							設計・開発・テスト					準備	業務検討会	UAT 準備 トレーニング									

高橋洋平は「連結財務諸表作成における定期・定型な連結計算、仕訳計上等、広範囲の連結処理を自動化しました。自動化により、マニュアル仕訳入力に起因する恣意性や入力ミスといったリスクが排除されます」と語る。

まず、今回対象とする制度会計処理については、T/B科目や連結処理に必要な明細のほか、IFRS開示で必要となる注記情報の多くをカバーしたパッケージフォームを準備した。さらに、精度が高い状態でパッケージを収集できるよう、各社のパッケージ提出時における整合チェックを相当レベルで充実させた。

連結処理については次のようなポイントを自動化することで精度を確保した。

①棚卸未実現については、実際の内部利益に近い理論値を算出するため、多段階商流を前提とした商品・地域ごとの未実現利益率を自動で算出。

②内部取引については、取引差額（各社が認識する取引通貨建ての差額）と為替差額（適用した為替レートによる差額）を区別して自動で調整。

③固定資産の未実現損益消去・償却費調整や、税効果処理、在庫に対する連結ベースの低価法評価損計上、資本連結、キャッシュフロー計算書・その他の包括利益計算書の作成、開始・振戻仕訳作成等の自動化。

「これらの連結決算の精度をいかに上げていくかというのが、BOFC導入にあたっての大きなポイントとなります。グローバル本社にとっては、フラット連結になることによって実務が煩雑になる分、この自動化が実務の遂行にあたってより必要とされてくるでしょう」とアビームの高橋はBOFC導入にあたってのポイントを分析する。

仕組みをホワイトボックス化、システム構造の理解・スキル移管をプロジェクトと併行して推進

IFRSへの柔軟な対応のために、セイコーエプソンとしても早い段階で保守運用を自走させられるよう、ホワイトボックス化された仕組みが必要だった、とセイコーエプソンのIT推進本部情報化推進部部長、小坂賢氏は語る。「目的はシステム導入ではなく管理基盤強化に向けたシステム活用です。自分たちで運用ができるよう、BOFC標準の仕組みを使って、処理を可能な限りホワイトボックス化することを徹底しました。」

セイコーエプソンには当初よりシステム構築のノウハウを確実に社内に蓄積させ、将来的には自分たちでメンテナンスをし、マネジメントしていけるシステムを構築したいという思いがあった。そこで、要件定義の段階で、両社は残すべき成果物のレベル感、開発・レビューの進め方、セイコーエプソンとアビームの役割分担などについて、納得いくまで議論を重ねた。結果、パッケージ入力機能に関しては、アビームが全体像の基本設計やモデルタイプの開発、課題解決等の支援を行い、セイコーエプソンが製造に主体的に関与することで、システム構造の理解とスキルトランスファーが進んだのだ。

セイコーエプソンのIT推進本部情報化推進部課長、伊藤康彦氏は「開発もアビームさん任せにせず、積極的に製品に触れるようにしました。その結果、メンバーにもスキルが蓄積し、各々がシステムの特徴や制約を実感しながらプロジェクトを進めることができました」と振り返る。

プロジェクト全体の推進に関しても、体制作り、会議体、スケジュール管理、要件確認・実装・レビューの進め方、品質管理、課題障害管理などについて、考えられる手法を短いサイクルで検証、セイコーエプソン、アビームのコミュニケーションを緊密に保ちながらBOFCの導入にフィットする最善のアプローチを試行錯誤した。プロジェクト事務局として全体をまとめたセイコーエプソンの経営管理本部財務経理部課長、船城徹氏は「制度会計はもちろん管理会計も視野に入れたシステム構築ですから、初めの要件定義で制度・管理の両方を同時に検討しました。要件定義では試行錯誤もありましたが、開発に入る前に、細かな進め方に至るまで深く議論を交わしたことが開発以降のスムーズなプロジェクト運営につながったと思います。」

セイコーエプソン株式会社の
中心メンバー

VOICE (ABeamへの評価)



セイコーエプソン株式会社
IT推進本部
情報化推進部部長

小坂 賢 氏

「アビームという会社として、中野さんを中心に私たちのスタンスを理解し柔軟に対応していただきました。それを受け、現場の高橋さんを中心に柔軟なコンサルティング能力を発揮してくれたこと、これらは非常に高く評価しています」

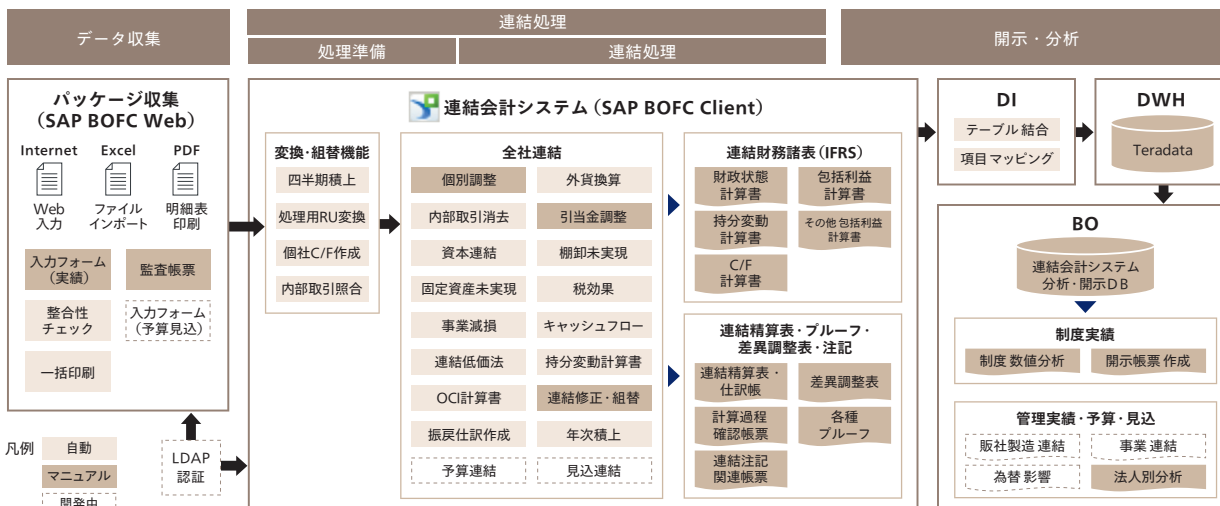


セイコーエプソン株式会社
経営管理本部
財務経理部課長

船城 徹 氏

「小さなトラブルでも、その都度、私たちと同じ目線で課題解決にあたっていただきました。時間も惜みず、スピーディーに解決してもらうことができ、感謝しています。これからもノウハウを吸収していきたいと思っておりますので、いろいろと教えていただきたいと思っております」

対象システム概要



セイコーエプソン株式会社の
中心メンバー

VOICE (ABeamへの評価)



セイコーエプソン株式会社
IT推進本部
情報化推進部課長
伊藤 康彦 氏

「極端に言えば、システムはプログラミングすれば何でもできてしまいます。しかし、後に私たちが運用することを考えると、それはベストではありません。パッケージの機能を十分に活かし、BOFC導入後の運用を考えながらいろいろな提案をしていたいただき助かりました」



セイコーエプソン株式会社
経営管理本部
財務経理部主事
川上 綾 氏

「私たちのやりたいことや進め方を、よく理解していただきました。課題の認識と課題の解決のスピードが非常に速く、小さな課題であっても一つひとつ丁寧にあたっていただきました。プロトタイプピンング方式の開発も分かりやすく説明していただきました」

ABeamの中心メンバー



プロセス&テクノロジー
第1事業部長
執行役員
プリンシパル
中野 洋輔



プロセス&テクノロジー
第1事業部
FMCセクター
シニアマネージャー
下村 雄吾



プロセス&テクノロジー
第1事業部
FMCセクター
マネージャー
高橋 洋平



Manager
Business
Development
ABeam Consulting
(Shanghai) co., Ltd.
越智 秀一郎

グローバルメンバーの一体感を醸成

今回のプロジェクトで、21カ国82社に対して、BOFC (Web版)を導入。BOFC (Client版)についても世界3拠点 (日本・亜州・欧州)に導入した。異なる言語、文化、時差の壁があったということだ。事前にトレーニングやグローバルミーティングで仕様の共有を図ったが、初回のパッケージ収集にあたっては一日100通以上のメールが送られ、対応に追われた。

「グローバル連結・各部分連結用に複数の連結階層を定義し、ひとつのパッケージデータに対して共通の連結処理を実行することにより、同じインプット・処理をベースとした数値を見ながらコミュニケーションが取れるシステム基盤を構築しました」とアビームの高橋は言う。

さらに、グローバル経理メンバーとの細やかなミーティングを通じて情報を展開することで、メンバー間のネットワークを強化した。トレーニングに関しては、日本、中国、シンガポール、アメリカ、ヨーロッパの5カ所で行った。その後2カ月間リハーサルを行い、本番稼働となった。

コミュニケーションが強化され、各国のメンバーの意識も変化していったという。現場のリーダーだったセイコーエプソンの経営管理本部財務経理部主事、川上綾氏は「世界の財務メンバーとのコミュニケーションは大変でしたが、プロジェクトが進むにつれ、自分はセイコーエプソングループの財務メンバーなんだという帰属意識が高まり、一体感が醸成されたと感じました。同じ数字を見て、共通の言葉でコミュニケーションできるようになったおかげです」と語る。

制度連結で得たノウハウは管理連結で活かす

IFRSプロジェクト第1ステップのうち、まず制度連結のシステム化 (Aフェーズ)という目的は達成され、システムはすでに稼働している。

さらにBOFCデータを、データインテグレータ (DI)を経由してデータウェアハウス (DWH)へ受け渡す仕組みを構築した。今後は多種多様な切り口で経営管理情報を可視化したうえ、開示資料作成やBOユニバースでの高度な動的分析などに利用する予定だ。

現在、IFRSプロジェクトは次のBフェーズとなるIFRSベースの全社業績管理の強化に取り組んでいる。今回、Aフェーズを通してセイコーエプソンのプロジェクトメンバーにノウハウが蓄積されたことで、よりスムーズに仕組みに関する相互理解が図られ、現在のフェーズは極めて順調に進んでいる。

アビームは今回のプロジェクトで培った経験を、今後のプロジェクトにも活用していく予定だ。

クライアント概要

会社名	セイコーエプソン株式会社
所在地	〒392-8502 長野県諏訪市大和3-3-5
設立	1942年5月
事業内容	情報関連機器、電子デバイス、精密機器、その他の開発・製造・販売・サービス
資本金	532億400万円
売上高	8,512億円 (連結、2013年3月期)
従業員数	連結 68,761名 / 単体 11,902名 (2013年3月31日現在)

プロジェクト概要

概要	連結会計システムとしてBOFC 10.0 IFRS Starterkitを導入
期間	2011年5月～2012年11月
スタッフ	11名 (ピーク時)