

お客様とBBSをつなぐコミュニケーションツール

# BBS GROUP NEWS

BUSINESS  
BRAIN  
SHOWA-OTA  
GROUP NEWS

**vol.40** [JANUARY・2011]

## 特集

変化に適応できる基幹システムの構築に向けて  
——テンプレート型ソリューションの可能性

## 事例紹介

事業拡大を支えるグループ経営管理を目指し  
新会計システムを構築  
——加藤産業株式会社様

## セミナーレポート

企業価値最大化に向けた  
包括利益経営と経営革新  
——第二回「IFRS時代の経営管理フォーラム」を開催

## サービス紹介

IFRSコンサルティングサービス  
——「収益認識」適用コンサルティング編

販売・会計統合ソリューション

# 変化に適応できる 基幹システムの構築に向けて

## ——テンプレート型ソリューションの可能性

多様化する消費者ニーズや海外企業とのグローバルな競争に対応していくために、また内部統制の強化やIFRS(国際会計基準)のスムーズな適用を進めていくために、いま多くの企業で、販売・会計といった基幹システムのさらなるコスト削減と柔軟性の向上が大きなテーマとなっています。

そこで、本特集では、5年先、10年先を見据えて、経営に貢献する基幹システムとはどのようなものか——これからの基幹システムのあるべき姿とそれを構築する上でのポイントを考えていきます。



(株)ビジネスブレイン  
太田昭和  
大阪支店  
ソリューション1部  
部長  
**小原 秀一**  
Shuichi Ohara

### 現在の基幹システムが抱える問題 ——高い保守運用コストと低い拡張性

システムコストの削減、事業戦略の推進、法改正への対応……。さまざまな課題に迅速に対応しなければならないシステム開発の現場にとって、ホストコンピュータ色だったシステム基盤にオープンシステムという選択肢が加わったことは大きなインパクトとなりました。現在、企業は、従来からのホストコンピュータとオープンシステムを併用し、それら基盤の上で自社開発したシステムやERP(経営資源統合管理ソフトウェア)に代表されるパッケージ型システムを稼働させています。

ところが、システムを使い続けるなかで、「当初の想定ほど保守運用コストが下がらない」「システムの拡張性が低く、環境の変化に対応できない」といった問題が多く、企業で生まれています。

では、その原因はどこにあるのでしょうか。例えば、ホストコンピュータを基盤に自社でシステムを開発した場合を見ると、①システム要員の不足からシステムがブラックボックス化して拡張できない、また、それに

よって周辺システムを多数構築せざるを得なくなる、②保守契約が切れると高価なハードの購入が必要になる、などが原因として挙げられます。また、オープンシステムを基盤として自社開発した場合も、運用が複雑になり手間とコストがかかる場合があります。

さらに、オープンシステム上にパッケージ型システムを導入した場合も、①初期のコストは抑えられるものの、長期スパンで見ると自社開発システムよりも保守費用がかさむ、②パッケージを継続利用するためにはバージョンアップ費用の負担が必要になる、③機能を追加するには高い開発費用がかかる、④利用範囲を拡大しようとするとライセンス料や保守費用がかさむ、などの問題があるわけです。

### 基幹システムの構築に必要なことは 拡張の必要性を見極めること

次に、このような課題を踏まえた上で、基幹システムを構築する際の視点や条件を考えてみます。

基幹システムの構築にあたって、まず必要になるのが、5年、10年のスパンで見ると、柔軟性・拡張性がどの程度必要かを見極めること。すなわち、柔軟性と拡張性をどの程度確保すれば、業務部門をサポートし続けられるのかを把握することです。

例えば、取引関連部門を強みとする商社や卸売会社などは、扱う商品の種類やその量が変化することも多く、システムの追加・変更開発を事前にある程度想定しておくことが必要になるでしょう。また、これら以外の業種でも、変化が激しいこの時代に数年先も同じ業務を続けている保証はなく、追加・変更開発を前提とすることが必要になります。さらに、内部統制やIFRS(国際会計基準)のように、法改正が行われ、システムの見直しが必要になることを織り込んでおくことも重要です。

これらを踏まえると、基幹システムの構築時に、①業務部門に安定

### システム担当者が抱える課題



システムに柔軟性が不足している

IFRSへの対応が難しい

運用コストが下がらない

保守・運用の一体化が図れない

ERPの効果が上がらない

したサービスを提供するための安価で柔軟な追加開発を可能にする方策、②ライセンス料を含めた保守運用費用を現在よりも削減する方策、を検討することが求められています。逆にいうと、これらを満たした基幹システムを構築できれば、浮いた原資を戦略的に他のシステムの企画や開発などに投資することも可能になります。

### 自社開発とパッケージ型双方の長所を兼ね備えた テンプレート型ソリューション

保守運用コストの削減と柔軟性の高いシステムの構築——この2つを同時に解決する有効な方策の1つがテンプレート型ソリューションです。

テンプレート型ソリューションとは、1つの開発フレームワークの上で予め用意されたテンプレートを自由に組み合わせて必要な機能を

#### テンプレート型ソリューションの主な特長

- システムを一から開発する必要がないため、高品質なシステムをコストを抑えて早期に構築できる
- いったん運用を始め、自社業務に不足している機能を追加するようなケースでも、追加開発が容易で開発効率も良い
- システムの導入範囲を広げる場合も、パッケージ型システムに比べてライセンス料を低く抑えられる
- テンプレートにない業務についても業務部品(コンポーネント)を付け加えることで自社に合ったシステムを構築することができる
- ユーザーのセキュリティ管理や操作ログ履歴保持機能なども基本機能として備えている

持つシステムを構築するもので、自社開発システムとパッケージ型システムの間にあたる、両システムの長所を兼ね備えたシステム開発手法です。「自社でのシステム開発はコスト面などの負担が大きすぎるが、パッケージ型システムの導入だけでは、企業活動に支障をきたしそうだ」という情報システム部門の不安を解消できるソリューションです。

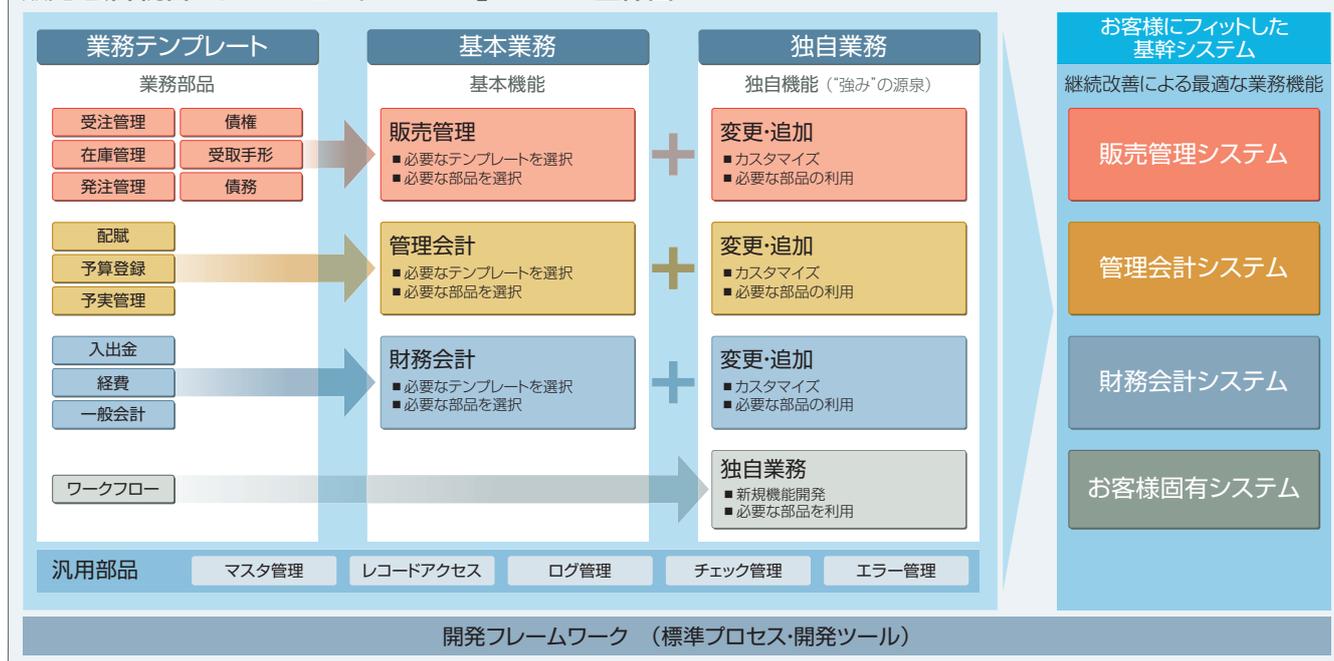
### IFRSにも対応した テンプレート型ソリューション「Fit-ONE」

「Fit-ONE」は、BBSと日立ソリューションズが共同開発したテンプレート型の販売・会計統合ソリューションです。WEB化したフレームワークを開発基盤とし、財務会計／管理会計／販売管理など複数の業務テンプレートと豊富な業務部品を用意しており、その開発効率性の良さや動作保障による安全性の高さで高い評価を得ています。

さらに現在、この「Fit-ONE」をより多くのお客様にご提案できるよう、IFRSへの対応を進めています。すでにIFRSの適用にあたって必要とされるセグメントの追加と収益認識の変更に対応した機能は実装済みで、引き続き、財務諸表、過年度遡及処理などへの対応を予定しています。

BBSは、お客様の目的を実現するために、最後まで真摯に諦めることなくやり抜く粘り強さを持っています。単なるソリューションの提供にとどまらず、ビジネスの視点に基づいて「クライアント企業の利益創出と価値向上に貢献する」という理念を一貫して持ち続け、お客様企業のお役に立てる取り組みを進めていきます。

#### 販売・会計統合ソリューション「Fit-ONE」システム全体図



※「Fit-ONE」は、株式会社日立ソリューションズの登録商標です。

# 事業拡大を支えるグループ経営管理を目指し 新会計システムを構築

「成長」「進化」「最高」を基本コンセプトに、食品卸売業として確固たる地位を築いている加藤産業様。同社は、創立70周年を迎える2017年度までに売上高を現在の約1.5倍となる1兆円とする目標を掲げ、事業の拡大とそれを支える企業体質・体制の構築を進めています。そうした取り組みの一環として、販売・会計統合ソリューション「Fit-ONE」を導入し、新たな会計システムを構築しました。

## まずは新たな会計システムを構築した経緯から教えてください。

会計システムを再構築することにしたそもそもの発端は、コスト面の課題からでした。当社では従来、あるERP（経営資源統合管理ソフトウェア）パッケージを導入していたのですが、保守料が年々上がり、開発者単価も高く、運用コストをどうやって抑制していくかが経営上の大きな課題となっていたのです。また、ユーザー数（ID発行数）に応じてライセンス料が発生する仕組みだったために、例えば、利用範囲をグループ会社へ広げることにもコスト増に直結し、グループでのシステムの共通化を阻む障壁となっていました。

今後も事業の拡大と企業体質・体制の強化を進め成長を果たしていくためには、こうした課題の解決が不可欠であり、2010年12月に保守サポートの期限が迫っていたこともあって、2008年8月頃から次期会計システムのあり方についての検討を本格的にスタートしたわけです。

## パートナーの選定にあたって重視した点を教えてください。

次期会計システムを構築するために、BBSのほか複数の会社に提案を依頼しました。その際にRFP（提案依頼書）で提示したのは、従来システムが備えていた機能をすべて踏襲できること、運用コストを従来よりも削減できること、を大前提としました。加えて、配賦処理のスピード化や経費精算のキャッシュレス化に対応できるなど、現場業務

の生産性・効率性を重視した柔軟性と拡張性のあるシステムであることという条件も提示しました。

最終的に「Fit-ONE」で新システムを構築すると提案したBBSをパートナーに選んだわけですが、「Fit-ONE」は、「管理会計」「財務会計」などのテンプレートと、必要な機能を部品化したコンポーネントを組み合わせることで、スクラッチ開発並みに柔軟性の高いシステムをパッケージ製品並みの期間で開発できるというところにメリットを感じました。

スクラッチ開発では時間や労力がかかりますし、パッケージ製品では開発コストや期間などの面でメリットがあっても柔軟性には欠けます。新会計システムをこの先10年使うという前提に立った場合、システムに業務を合わせるのではなく、ユーザーの業務にフィットする“ユーザーフレンドリー”なシステムを構築すべきという私たちの考えにも合致する提案でした。

また、BBSには、J-SOX法に対応するための内部統制コンサルティングも依頼しており、当社のことを深く理解してもらっていたことと、今回の提案を受けるなかで投げかけた質問・要望事項に迅速で誠実な対応をしてくれたことも大きなポイントでした。加えて、日立製作所と提携して、インフラ面からシステム開発までをトータルにサポートしてくれる体制を整えていたことも安心材料になりました。

## プロジェクトで最も苦労したのはどのような点ですか。

開発を2段階に分け、2009年2月～2010年4月の1次開発では従来のシステムでカバーしていた部分と配賦処理の部分とを、2009年3月～2010年8月の2次開発では回収支払処理や経費処理などの現場入力に関わる部分を構築していきました。

構築コストを抑制するために1次開発と2次開発をほぼ並行させる変則的なスケジュールをとったことから、さまざまな工程を並行して進めなければならず、当社側の体制確保に苦労しました。それでも、BBSが持っている課題管理ツールと計画および進捗状況報告資料をもとに毎週ミーティングを開催して、当社とBBS双方で情報を共有しながらプロジェクトを進行させていきました。また、担当レベルでは毎日朝会を開催して、個々の課題への対策を確実に講じていきました。ただし、開発工程では当初想定していなかった機能を追加したいといった声も上がり、予定通りに進捗しないケースもありましたが、BBSは

## 会社概要



社名	加藤産業株式会社
創立	1947年8月22日
本社所在地	〒662-8543 兵庫県西宮市松原町9番20号
事業内容	総合食品卸売業、カンピー製品製造発売元
資本金	59億3,405万円
連結売上高	6,656億円(2010年9月期)
従業員数	1,640名(2010年9月30日現在)



加藤産業株式会社  
情報システム部  
部長  
高原 一夫様



加藤産業株式会社  
経理部  
部長  
相良 広基様



加藤産業株式会社  
経理部  
専任課長  
松村 泰浩様

粘り強く対応してくれました。

例えば、業務機能面での要望に加えて、ユーザーの入力を簡素化・効率化するために「Fit-ONE」の標準仕様にはなかった入力操作支援機能（インクリメンタルサーチ、インナーフレームなど）を共通機能として導入したいという要望を出したのですが、さまざまな技術的課題をクリアし見事に応えてくれました。当社が目指す“ユーザーフレンドリー”な操作性は、BBSのこうしたきめ細かなサポートがあったからこそ実現できたのだと思っています。

### 新システム稼働後の効果・感想をお聞かせください。

稼働開始からまだ時間が経っておらず正確にはいえませんが、課題だった運用コストは、保守運用に限れば大幅に削減できていると思います。

RFPで挙げていた配賦処理についても従来の6分の1ものスピード化を実現し、これまでは締日の翌日になってしまうこともあった月次の配賦処理が、再処理を含めても締日に確実に完了するようになりました。

さらに、配賦基準を変更してもすぐに確認できるため、配賦結果を事前にシミュレーションすることで管理会計情報の精度が向上しました。

また、交通費など経費精算に関する手続きをシステム上でキャッシュ

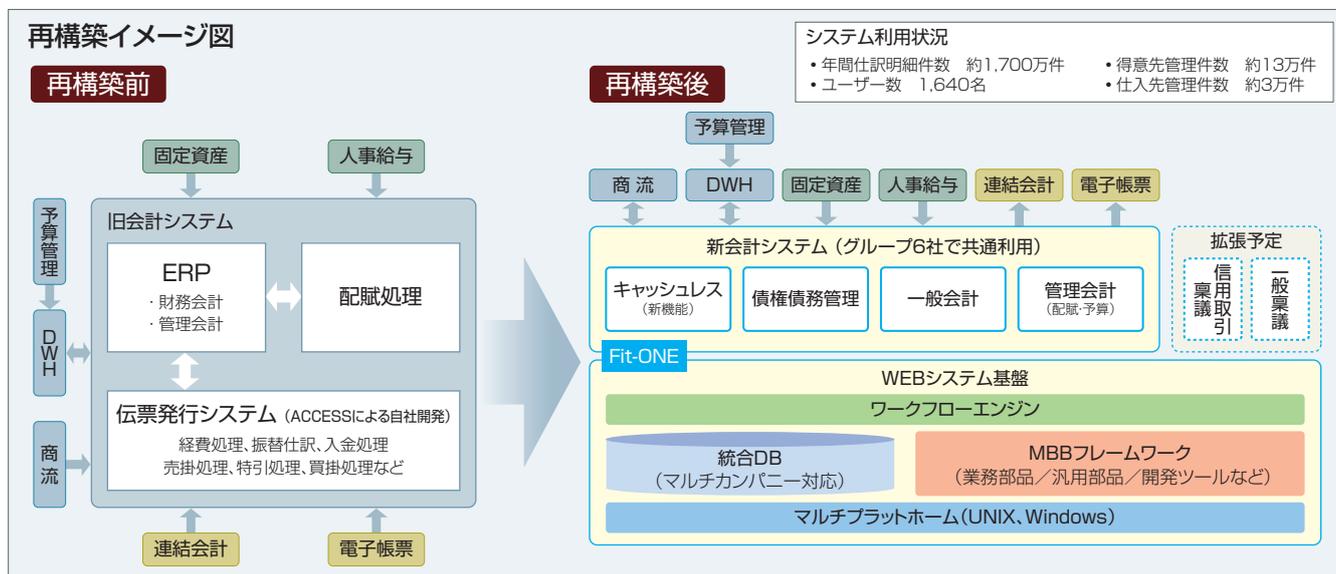
レスに完結できるようになりましたので、文書を郵送したり、現金を手渡したりしていた頃と比べると、手間とコストを大きく削減するとともに現金管理に関するリスクを排除することもできました。

さらに、WEBシステムで誰もが使い慣れたインターフェースとなったことから、経営層や現場の管理職などの間でも利用者が増え、取引先別残高などの管理レベルが向上しました。このことは、今後のマネジメント力の強化を図る上でも有意義なことだと考えています。

### 今後の計画や取り組みについてお聞かせください。

今後は、稟議決裁業務などにも「Fit-ONE」を活用することを検討しています。紙ベースで行っていた仕事をシステム化することで、さらなる業務効率化を実現できればと考えています。残りのグループ会社への展開も含めシステムを共通化していくと、最終的には集中化・合理化にもつながるはず。また、創立70周年を迎える2017年度に向けて、私たちの部門がシステムを軸としてどのような貢献ができるのか、さまざまな視点から検討を重ねているところです。

今回のシステム開発において、BBSからは業務面でのアドバイスも受けるなど、大いに助けられました。今後の私たちの取り組みに対しても、会計の専門家としての知見やノウハウを活かした的確な提案をしてくれることを期待しています。



※「Fit-ONE」は、株式会社日立ソリューションズの登録商標です。

企業セミナー

# 企業価値最大化に向けた 包括利益経営と経営革新

## —— 第二回「IFRS時代の経営管理フォーラム」を開催

早ければ2015年にIFRS(国際会計基準)の強制適用を迎えるなか、BBSでは、経営企画部門、財務・経理部門、情報システム部門などのお客様を対象にIFRSに関するセミナーを定期的に開催しています。経営の最適化をテーマとした東京大学教授の宮田秀明氏による基調講演や当社コンサルタントによるセッションの概要をご紹介します。

### 開催概要

日時：2010年11月1日(月) 14:00～17:40  
会場：東京コンファレンスセンター品川  
主催：株式会社ビジネスブレイン太田昭和  
共催：株式会社日立ソリューションズ



基調講演

## 経営の設計学

～グローバル競争に勝つために～

宮田 秀明

東京大学教授

Hideaki Miyata

1948年生まれ。石川島播磨重工業(現IHI)を経て、東京大学に勤務。1994年より現職。著書に「理系の経営学」。

### 世界最高峰ヨットレースの 経験を紹介

フォーラムの前半では、東京大学教授の宮田秀明氏が「経営の設計学～グローバル競争に勝つために～」と題して基調講演を行いました。

宮田氏はまず、世界最高峰のヨットレース「アメリカズカップ」で善戦した日本艇の設計に携わった経験を披露。日本艇は、その革新的な船型で他国のヨットを上回るスピードを生み出したことを紹介し、他人の真似ではなく創造的なコンセプトを生み出すこと、非常識に挑戦し非常識を常識にすること、科学と情報技術を最大限利用すること、部分ではなく全体を最適にすることが重要であると強調しました。

### ITを活用した全体最適化の 重要性を解説

一方、宮田氏は、株価の変動、書籍の売れ方、商品の価格決定、サブプライムローンを発端とした金融危機などを例に挙げ、経営や経済に関する事象は、非線形であると説明しました。非線形とは、例えば、急激な変化が発生する性質のことで、解答が見つけにくい予測が難しいといえます。

しかし、宮田氏は、この非線形について、進化したITやシミュレーションを活用し、数理ソリューションを駆使すれば、解答が得られるようになってきたと指摘しました。

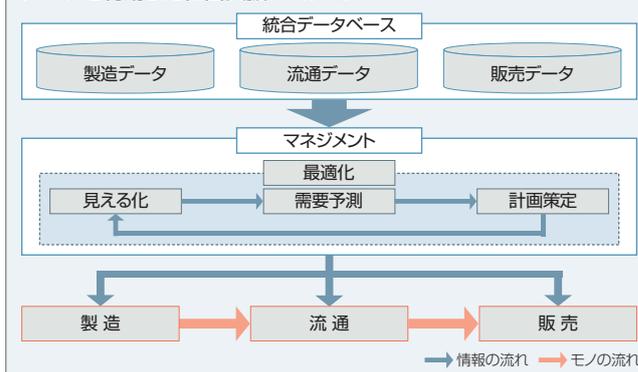
例えば経営については、ITによって、生産、流通、輸送、販売、

在庫、顧客などに関する膨大なデータを統合して「見える化」することが可能となり、経営の問題点を早期に抽出・分析できるようになったと説明。また、経験則的なものをベースとした“アナログ経営”とITを活用した“デジタル経営”をうまく組み合わせれば、将来の経営環境や製品の需要予測が可能となると指摘。こうした予測に基づいて、企業は経営全体を最適化でき、意思決定を迅速化できると強調しました。

宮田氏は、環境ビジネスにも触れ、電力の生産から消費までの全体を最適化するスマートグリッドを実現するためには、ITシミュレーションによる設計が不可欠であると強調。環境ビジネスでも全体を最適化するマネジメントが重要であることを紹介して、講演を締め括りました。



### データを利用した経営支援システム



## 包括利益経営

～広がる経営責任と求められる主体性～

中澤 進

Susumu Nakazawa

(株)ビジネスブレイン太田昭和  
会計システム研究所  
所長

経理・財務部門での業務改革実績多数。近著に「包括利益経営—IFRSが迫る投資家視点の経営改革」。

### IFRSが目指すのは投資家間における情報格差の最小化

フォーラムの後半では、BBS会計システム研究所所長の中澤進が「包括利益経営～広がる経営責任と求められる主体性～」と題して講演しました。

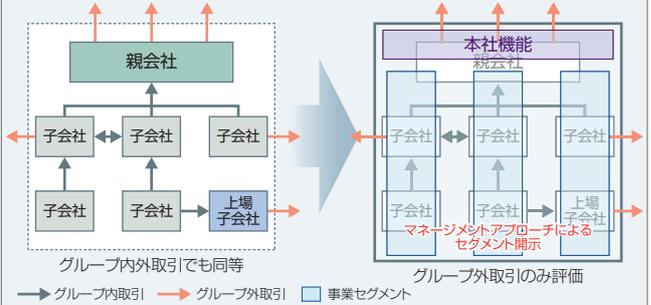
中澤は、IFRSは「グローバル化された資本市場での投資家間の情報格差の最小化」を目指すもので、適切な情報開示を通して投資家の保護と証券市場の健全な発展を求めていると解説。その背景には、近年、年金資産や投資信託といった一般投資家の資金が証券市場で大きな役割を果たしていることがあると説明しました。

### 資産価値を軸とした経営管理を要請するIFRS

中澤は、IFRSでは、現在の日本企業が重視している「損益を軸とした経営管理」ではなく、企業の保有する公正価値評価された純資産に焦点を当てた「資産価値を軸とした経営管理」が求められることを指摘。このような経営管理では、管理できない資産は保有しない、将来のキャッシュフローが見込めない分野の事業からは早期に撤退

#### 連結財務諸表における考え方

子会社ガバナンスモデル(従来の日本)



する——などの対応が求められると説明しました。

また、中澤は、IFRSでは経済的単一体説が採用されていることも指摘。この連結概念は連結企業グループを論理的に1つの会社と見なすもので、グループ外取引のみに着目した経営が求められると解説しました。このほか、中澤は、IFRSが会計のルールについて原則を示すにとどまり、詳細な会計ルールの作成を企業の主体性に委ねる原則主義を採用していることなどを紹介し、講演を終えました。



## グローバル企業を支える経営会計情報システム

倉林 良行

Yoshiyuki Kurabayashi

(株)ビジネスブレイン太田昭和  
システムコンサルティング部 部長  
主席コンサルタント

大手製造業で情報システム、経営企画、内部監査を経験し、現職。大規模システムの企画・設計、J-SOX対応等実績多数。

### IFRSが会計業務の環境整備を促進

フォーラムの最後では、BBS主席コンサルタントの倉林良行が「グローバル企業を支える経営会計情報システム」と題して講演しました。

倉林はまず「連結経営の重要性が叫ばれて久しいが、経営実態を『見える化』し、意思決定できている企業はそう多くないのが実態だと考えられる」と指摘。しかし、IFRSを契機に、「経営の実態把握や意思決定のスピード化など、これまで手を打てなかった環境整備が進めやすくなる」と述べ、IFRS適用の意義を強調しました。

### IFRSに対応した基本計画策定が重要

その上で、倉林は、IFRSを適用することのメリットとして、①グループ企業内での会計方針、会計基準、勘定科目の統一などの標準化を行う契機となる、②会計業務や基幹業務の標準化で効率化を図れる可能性がある、③管理会計、経営意思決定のベースが強化され、マネジメントの高度化を図れる可能性がある——ことを挙げました。

また、倉林は、IFRSの適用に組織的に取り組むためには、企業が



IFRSに対応するための基本計画を策定することがポイントになると強調。この基本計画では、会社の事業・組織構造、子会社の管理水準などを考慮しつつ自社としての「目指すべき姿」を描きながら、グループの会計方針や人材確保・育成などについてのマネジメント方針を決定する必要があると指摘しました。最後に、BBSがIFRS適用に向けて、コンサルティングサービスや人材派遣サービスを提供していることを紹介し講演を終えました。

#### IFRS適用のメリット

業務領域	内容
標準化	会計方針、会計基準、勘定科目の統一など、これまでなかなか手が付かなかった標準化を行う契機となる
効率化	統一会計基準などをベースとした、会計業務、さらには基幹業務の標準化で効率化(業務・システムの統一、SSC/BPOの展開)の可能性
高度化	標準化をベースとした情報の比較可能性、信頼性の向上で、特に管理会計、経営意思決定のベースが強化され、マネジメントの高度化を図れる可能性がある

制度対応でなく、IFRSをてことした、経営改革、経営基盤構築の契機とすべき

# IFRSコンサルティングサービス

## 「収益認識」適用コンサルティング編

### 影響度の大きなテーマに絞ったご支援で、効果的なIFRS対応を実現

円滑なIFRS対応のために、IFRS適用による会計処理、業務プロセス、システムなどへの影響度をまず網羅的に把握した上で、基本計画とロードマップを策定して、着実に推進していくことが重要になります。

しかし、すでにある程度、影響度がはっきりしている場合には、影響の大きな2~3のテーマについて優先的に深く調査し、対応策を策定・実施する進め方も有効です。

BBSでは、「IFRSコンサルティングサービス」の1つとして、全般的な影響度診断サービスを提供しておりますが、お客様のご要望に応じて、優先度の高いテーマに絞ったご支援にも取り組んでおります。ここでは、最近、BBSが「収益認識」に関する適用コンサルティングを実施した製造業A社様の事例をご紹介します。

#### 製造業A社様のケース

##### 販売・仕入の取引内容を調査しIFRS適用時のギャップを析出

A社様は、国内外に約24社の子会社を有し、5つの領域でグローバルに事業を展開しているメーカーです。まず、A社様グループの「収益認識」に関するギャップ調査を実施しました。

具体的には、A社様のすべての事業部門と事業子会社に対して、販売と仕入に関するアンケート調査を実施。アンケートによって得られた情報とヒアリング内容をもとに、受注、出荷、配送、検収、売上計上、請求・回収といったステップごとに現在の取引を整理した159枚の「取引分析表」(右記参照)を作成しました。取引分析表によって、現状とIFRSとのギャップを析出し、その結果をもとにギャップのある取引を14の取引パターンに分類し、対応策を策定しました。

##### 「収益認識」適用コンサルティングの主な成果

- 会計処理の変更方針を明確化
- 会計監査人に提出する説明資料(取引分析表)を作成
- 上記説明資料の根拠となる調査資料を作成
- IFRS適用の際に対応すべき業務の変更方針を明確化
- システム変更の範囲と方針を把握

##### 取引分析表(イメージ)

	収益認識	
	実態	IFRSに照らし合わせた課題
受注		
出荷		
配送		
検収		
売上計上		
請求・回収		

受注、出荷、配送、検収、売上計上、請求・回収といったステップごとに取引を分析したシート。すべての取引のなかから、IFRSとのギャップがあるものを析出する。

##### 担当者から 経験豊富な人材がお客様をご支援します。

IFRSを適用する際、最も手間取ることの1つが、原則主義への対応、すなわち数値基準がなく、自ら会計方針を決める必要があるということです。これに対応するには、調査・分析を行い、その結果をもって会計監査人の判断を仰ぐことになります。BBSでは、「収益認識」のほか、「固定資産」「研究開発費」など原則主義の対応に多くの経験を積んできており、お客様の立場に立ってご支援しています。



マネジメン  
コンサルティング部  
部長  
唐沢 健

#### 編集後記

「断捨離」という聞き慣れない言葉を耳にしました。それは不要な物を捨てることの繰り返しにより、物や心のこだわりから離れる方法論、とのこと。片付けや収納のノウハウ本も数多くありますが、最近はこの言葉を冠した書籍の発行部数が伸びているそうです。「捨てること」を心の開放・自己探求に結び付けている点が、閉塞感に満ちた現代に生きる人々を引き付けたのでしょうか。確かに、本当に必要なものを選び抜き、シンプルに生きることは今や「憧れ」に近いことのような気がします。

株式会社 **ビジネスブレイン 太田昭和**  
Business Brain Showa・ota Inc.

発行: BBS GROUP NEWS 編集室  
〒106-0047 東京都港区南麻布2-12-3 BBSビル  
TEL: 03-5730-3611 FAX: 03-5439-2622  
URL: <http://www.bbs.co.jp>

本誌に対するご意見ご要望を編集室までお寄せください。