

# Interview

インタビュー

## 野坂 茂氏

日本オラクル株式会社 取締役常務執行役員 CFO

— 日本オラクルのCFOにご就任されて九月たちました。

実は日本オラクルに来る前、外資系企業のコントローラー、財務部長を経験し、一九九六年から無線通信関係の米国型ベンチャー企業でCFOをやっていました。スタートアップ企業においては経営ビジョンやビジネスモデルを投資家に説明する資金調達の仕事が多めにCFOの役割でした。それが、日本オラクルのCFOに移ってからは、収益構造を見直したり、事業ポートフォリオをどう組み立てるかという経営資源を総合的にマネジメントしていくことが主体となってまいりました。

— CFOとしてのミッションも変化したという点ですか。

# グローバルな インフラを活かした 収益モデルの再構築

日本オラクルは、米国のオラクルコーポレーションが株式の四分の三を保有する連結対象子会社であると同時に、東証に株式上場している独立した日本企業です。業務の中心は米国本社で開発した製品、サービスの日本での販売です。したがってCFOとしてのミッションも、日本オラクルに対する期待、すなわち高収益をあげられる成長性の高いIT企業という期待に合わせるべく財務目標を達成することが中心となります。一昨年から収益力が若干低下傾向にあり、右肩上がりの成長路線から低成長下での収益モデルを構築するべく新たな戦略を打ち出しております。「オラクルジャパンイノベーション2003」と呼ばれる三カ年中期経営計画がこれにあたります。

— 三カ年中期経営計画の内容はどのようなものですか。

当社は、販売が主体の会社ですから利益額、利益率のアップがその中心になります。この経営指標を改善するため、過去の売上伸びに伴って増加した人員を再配置することに決め、市場に合った形の営業体制、コスト構造の見直し、グローバルなインフラストラクチャーを活用した業務効

率化といった施策を打ち出しました。適正な人員の規模や配置などについて財務部門およびCEO直轄の経営企画部門が計画策定に深く関与してCEOにインプットしました。戦略の骨子はCEOがリードして方向性を出したわけですが、それに基づき各事業部の「ターゲット利益率」ですとか「経営資源の配分」といった財務目標につきましては財務部門がコミュニケーションを行い責任を持って取りまとめました。今後この中期経営計画を三年にわたって実行していき、またターゲットの変化に応じて修正を行っていくことも、変更管理を進めていくことがCFOである私のミッションになってまいります。

— コスト構造の見直し、効率化の具体策はどのようなものですか。

転職支援プログラムにより適正な規模まで人員を削減しました。また、コンサルティング部門から営業部門へ人員をシフトするといったことや、中国事業開発室を設置し、日本企業にきめ細かいサポートをしていくために当社の社員を駐在させるといった再配置も積極的にまいります。同時にオラクルグループのインフラ活用という点で



はオペレーション、受発注、購買などの業務をグループのシェアードサービス社に移管するといったことで大きく効率化を図っています。グループのシェアードサービスセンターは世界で三カ所に設置されており我々のシェアードサービスセンターはシドニーにあります。オラクルのアプリケーションを駆使し、ビジネスのプロセスを標準化することで適切な規模の業務をシェアードサービスセンターに効率的に移管できるわけです。この結果当該部門の約一五パーセントのコスト削減が可能になります。この移管業務もCFOの私がプロジェクトをリードしておりまして二〇〇四年五月までに完了するように進めているところです。

――マーケティング部門でもCFOの役割はありますか。

先の三カ年中期経営計画で掲げた三〇%以

上の高い営業利益率の目標は「コスト管理だけでは達成できるものではありません。主力商品であるデータベースやアプリケーションサーバーなどの製品群の販売についても新しい施策を打ち出しました。日本オラクルはパートナー企業を通じて間接販売によりエンドユーザーに製品・サービスを提供してきました。今回

Oracle Directというエンドユーザーおよびパートナーとのダイレクトなコミュニケーション・チャネルを構築し、製品情報の提供、各種質問への対応、提案等を行うことで顧客満足度の一層の向上を図ります。こうした計画の進捗状況に合わせて経営資源、オフィスの新設等の設備投資も含めてをどのように配分していくかをCEOが決定するために財務的なサポートを行うていくことがCFOの役割になります。また、「ビジネス・プラクティス」と呼んでいる商品のライセンス供与の形態および価格戦略につきましましては米国本社との交渉が必要なのですが、従来、社長直轄で行っていたこの役割も三月以降私が行います。

――財務部門の機能・役割はどのようなものでしょう。

外資系企業である日本オラクルは日本で安定的にサービスを提供していくことならびに日本市場への強力なコミットメントを、顧客、パートナーそして日本市場全体にご理解いただくべく九九年に日本市場でIPOを行いました。その後東証一部へ上場するなど公募で集めた資金は、同様に日本に根付くための本社ビル購入資金として、内部留保した資金とあわせて現金でプールしている状況です。したがって上場を成し遂げた財務部門の役割としては目下この資金を安全性、流動性、運用成績のポリシーに基づき運用を行うこととなります。また、日々のオペレーションにおいては国内でキャッシュマネジメント・システムを導入しているほか、米国本社のグローバル・キヤッシュマネジメント・システムを利用して財務マネジメントを行っています。財務・経理の仕事はストラテジックな戦略的な業務とタクティカルな業務とに分かれると考えております。タクティカルな業務に進む人材はシェアードサービスセンターのようなアウトソーシング機能を担う業務に精通する必要があり、制度会計やオペレーションに関する知識が必要とされます。一方、ストラテジックな方向に進む人材については企業のビジネスモデルやコアコンピタンスを理解し経営に参画していく能力が求められます。こうした人材の目利きと方向性の指導といったこともCFOの仕事ではないかと考えています。

（聞き手：日本CFO協会 谷口 宏）