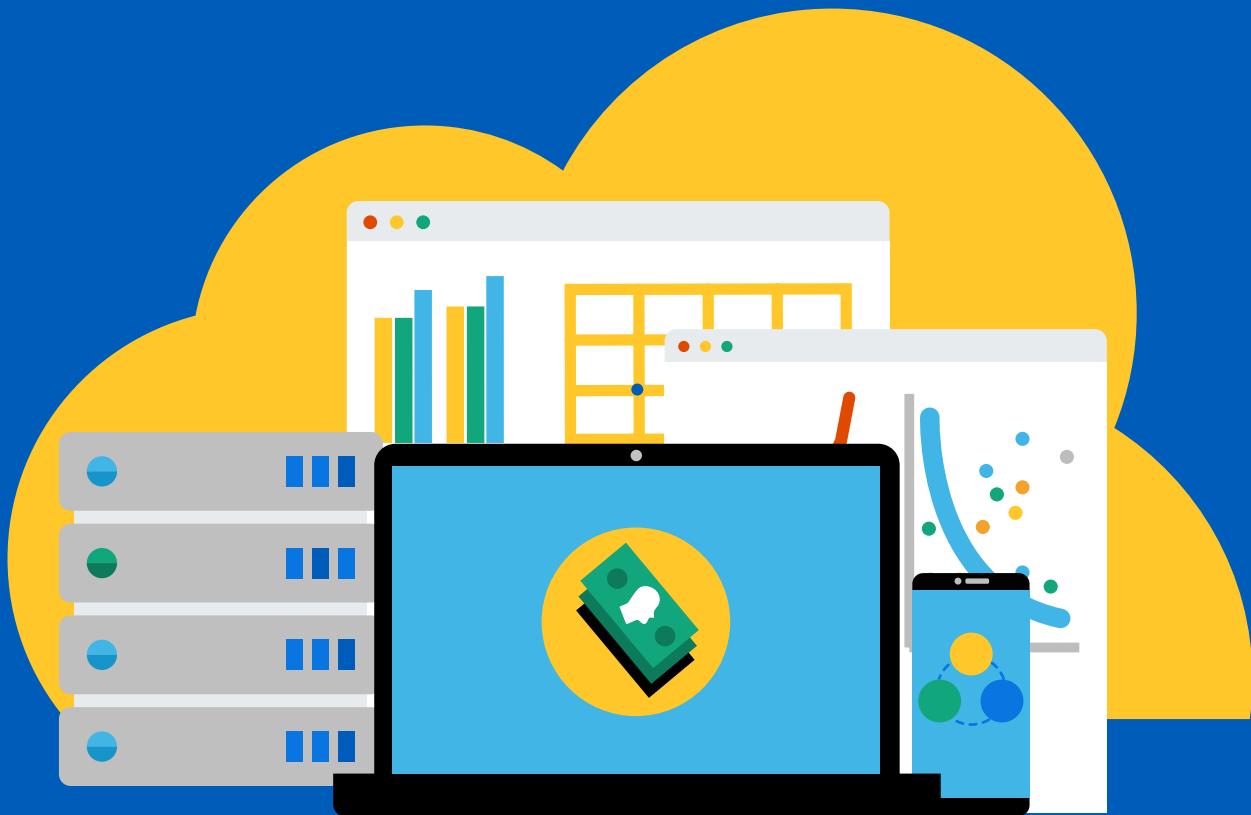


# Workday Adaptive Planning 国内導入事例集



## Excelでの予算管理に限界、「Workday Adaptive Planning」をベースに業務に合った予実管理の自社運用を実現

### 背景と課題：分譲マンションの供給増加に伴い、Excelを用いた予実管理が限界に

野村不動産は、「住まい」「オフィス」「商業施設・ホテル」「物流施設」「企業向け不動産サービス」といった幅広いフィールドで事業を展開する総合不動産会社である。中でも主軸となっているビジネスの一つが住宅事業で、グループ力を活かし、用地取得から販売・管理までを行う「製・販・管」一貫体制を強みに、マンションや戸建住宅、再開発といった開発・分譲事業を推進。同社を代表するマンションブランドである「PROUD」をはじめ、郊外型マンションの「OHANA」、一戸建ての「PROUD SEASON」など、多彩な住まいを提供している。

そうした野村不動産の住宅事業本部において課題として浮上していたのが、これまでExcelで行われていた、予実管理の効率化だった。住宅事業本部 業務部 業務二課長 竹中 洋介氏は、「分譲マンションでは、土地の仕入れから着工、販売、契約、竣工、引き渡しまでの長期間にわたって予実管理を行う必要があります。加えて、マンション1棟あたり100戸あれば1住戸ごとに販売価格や契約情報、1棟全体での工事費や販管費など、多岐にわたる項目を管理しなければなりません。しかし、供給戸数の増加とともに、Excelを用いた予実管理が限界に達し、さまざまな問題が生じていたのです」と振り返る。

その1つが、決算や年に数回行われる予算の見直し、および月次や週次の定例報告に必要な予実レポートを作成するための集計に手がかりはじめたことだ。従来、マスターとなるExcelシートと管理項目を入力した複数のシートをリンク機能で連動させて集計を行っていた。しかし、物件数や管理項目が増えたことでリンクも複雑化、集計に要する時間が増加していたという。また、1つのExcelファイルを複数の担当者で利用していたため、待ち時間の発生や入力内容が反映されていないといった問題が発生していたほか、上書き保存を行うことで、ファイル破損が生じたこともあったという。

「月次や週次の報告では、前月、前週から各項目の数値にどのような変動が生じたのか比較が必要なため、Excelファイルは更新されるたびに別名で保存されており、その履歴管理も煩雑化していました」と竹中氏は続ける。

このほかにも、計画の策定上の根拠をそれぞれの担当者が個別にExcelの数式に反映させる必要があり、より均質的な計画策定と、そのためには必要な情報を容易に収集できる仕組みが求められていた。

### 導入前の課題

- Excelを用いた予実管理業務を効率化し、担当者の負担を削減したい
- 更新履歴に基づく特定の時点での予実比較を、より正確に行いたい
- 画面改修などに際してSIベンダー依存しない、自社内で完結した運用を実現したい



あしたを、つなぐ — 野村不動産グループ  
 野村不動産

### 企業概要

野村不動産株式会社  
設立：1957年  
本所所在地：〒163-0566 東京都新宿区西新宿1丁目26番2号  
事業内容：マンション分譲事業、戸建分譲事業、法人仲介事業、投資・開発事業、ビルディング事業、建築・設計事業、資産運用事業など

### 企業URL

<https://www.nomura-re.co.jp/>

### Workday 製品

- Workday Adaptive Planning

※2020年12月 取材当時の情報です

## 導入効果

- ・履歴に基づく管理や集計が簡単に行えるようになり、担当者の集計作業の負荷を約7割削減
- ・Workday Adaptive Planningの容易な操作性でベンダーに依存しない運用体制の確立
- ・WorkdayパートナーのアバントのサポートによりWorkday Adaptive Planningの改修によって、更新履歴に基づく予実比較をより正確な数値で実現

## Workday Adaptive Planningとアバントを選定した決め手

- ・クラウド型予算実績管理システム「Workday Adaptive Planning」が課題解決に向けて最適なソリューションだった
- ・一般的な予算管理システムでは要件を満たすことが難しいが、要望を最大限汲み取り、現実に沿った提案だった
- ・Workday Adaptive Planningに関するアバントの豊富な実績と知見から導入に踏み切った

## 採用のポイント：パートナーにアバント社を選択、Workday Adaptive Planningを応用し、最適な予実管理システムの構築へ

これらの課題解決に向けて、野村不動産が選択したソリューションが、クラウド型予算実績管理システム「Workday Adaptive Planning」である。

Webブラウザ画面からの入力やExcelを用いて取り込んだ各種データをクラウド上で一元管理、自動集計ができるほか、複雑なプログラミング技術を必要とせず、多彩なデータ参照や分析、レポート作成や変更を容易に行える。

そして、Workday Adaptive Planningの導入で野村不動産をパートナーとして支えたのがアバントである。

竹中氏は、「当社は、前月や前週の実績の比較検証を行うため、期間を軸とした分析だけでなく、履歴に基づく分析や集計できる仕組みが必要でした。したがって、当初は一般的な予実管理システムでは要件を満たすのは難しいと考えていました。しかし、こちらの要望をアバントにありのままに伝えられたところ、『Workday Adaptive Planningの機能を応用することで、対応できそうだ』との提案によって導入に踏み切りました」と語る。

基号 科目		会計年度 2019	2020/01	2020/02	2020/03	2020/04	2020/05	2020/06	2020/07	2020/08	2020/09	2020/10	2020/11	2020/12	会計年度...	会計年度...
1	▼ 4000 売上高															
2	▼ 4100 製品売上高															
3	4110 製品売上_グループA	238,259,772	21,911.6...	23,180.8...	29,916.9...	24,809.8...	27,187.1...	30,394.6...	25,263.5...	27,694.5...	30,896.0...	25,771.0...	28,184.0...	31,391.5...	326,601...	332,533...
4	4120 製品売上_グループB	108,268,121	10,444.3...	10,981.3...	12,242.4...	12,049.6...	12,965.8...	12,573.2...	12,332.1...	13,282.8...	12,842.0...	12,655.9...	13,558.4...	13,165.8...	149,094...	152,064...
5	4130 製品売上_グループC	91,785,917	10,844.0...	10,899.8...	12,768.4...	12,774.0...	12,966.9...	13,159.6...	13,352.4...	13,586.5...	13,966.5...	14,200.7...	14,338.4...	14,600.0...	157,457...	160,589...
6	合計	438,313,810	43,200.0...	45,062.0...	45,927.8...	49,633.5...	53,119.9...	56,127.5...	50,948.2...	54,564.0...	57,704.5...	52,627.8...	56,081.0...	59,157.5...	633,154...	645,187...
7	▼ 4200 サービス売上高															
8	4210 サービス売上_既存	30,702,210	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	合計	30,702,210	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	合計	469,016,020	43,200.0...	45,062.0...	45,927.8...	49,633.5...	53,119.9...	56,127.5...	50,948.2...	54,564.0...	57,704.5...	52,627.8...	56,081.0...	59,157.5...	633,154...	645,187...
11	24															
12	▼ 5500 売上原価															
13	5510 人件原価															
14	5511 固定費	208,502,802	23,339.5...	24,793.9...	25,913.7...	23,686.7...	25,366.6...	26,494.1...	24,298.0...	26,040.1...	27,208.3...	25,057.8...	26,729.4...	27,883.8...	306,912...	306,549...
15	5512 变動費	4,658,079	432,842	451,470	550,307	497,283	532,201	562,326	510,453	546,668	578,124	527,276	561,863	592,678	6,343,488	6,464,029
16	合計	231,140,881	23,772.3...	25,245.4...	26,464.0...	24,184.0...	25,898.8...	27,056.5...	24,808.4...	26,586.8...	27,786.4...	25,585.1...	27,291.3...	28,476.5...	313,155...	313,013...
17	合計	231,140,881	23,772.3...	25,245.4...	26,464.0...	24,184.0...	25,898.8...	27,056.5...	24,808.4...	26,586.8...	27,786.4...	25,585.1...	27,291.3...	28,476.5...	313,155...	313,013...
18	34															
19	▼ 質配利益															
20	255,855,139	19,427.6...	19,816.6...	28,463.8...	25,449.5...	27,221.0...	29,079.9...	26,139.7...	27,977.2...	29,918.1...	27,042.6...	28,789.7...	30,681.0...	319,998...	332,174...	
21	質配利益率 %	54.6%	45.0%	44.0%	51.8%	51.3%	51.2%	51.8%	51.3%	51.3%	51.8%	51.4%	51.3%	51.9%	50.5%	51.5%
22	35															
23	▼ 6000 原価管理費															
24	6100 人手賃与															
25	6110 賃与	34,878,186	4,192,200	4,277,545	4,779,958	4,704,216	5,286,681	5,286,681	5,286,681	5,286,681	5,286,681	5,286,681	5,286,681	5,286,681	50,247.3...	64,867.5...
26	6120 コミッション	25,114,513	1,512,900	1,558,707	1,810,719	1,788,420	2,073,780	2,276,100	2,276,100	2,073,780	1,770,300	1,770,300	1,770,300	1,770,300	22,957.5...	24,581.8...
27	6130 賃与	1,439,013	103,680	103,680	103,680	106,790	106,790	106,790	106,790	106,790	106,790	106,790	106,790	106,790	1,272,154	1,310,318
28	合計	61,451,711	5,808,780	5,939,932	6,694,357	6,599,426	7,467,251	7,669,571	7,669,571	7,669,571	7,669,571	7,669,571	7,669,571	7,669,571	84,477.0...	90,759.7...
29	38															
30	▼ 6200 会社増資															
31	6210 医療費給付	2,118,733	122,065	122,065	149,239	149,239	176,413	176,413	176,413	176,413	176,413	176,413	176,413	176,413	1,953,913	2,116,957
32	6220 退職金	1,614,205	314,415	320,816	358,497	352,816	396,501	396,501	396,501	396,501	396,501	396,501	396,501	396,501	4,865,068	
33	6230 法定福利費	5,316,986	639,078	652,088	728,678	717,132	805,925	805,925	805,925	805,925	805,925	805,925	805,925	805,925	9,184,377	9,888,703
34	6240 採用活動費	3,367,440	0	891,000	972,000	1,084,590	0	0	0	0	0	0	0	0	2,947,590	0

## 導入効果と今後の展望：集計作業にかかる負担を約7割削減、画面などの改修も自社内で運用

Workday Adaptive Planningを活用した予実管理システムは2018年の秋より本番稼働を開始し、さまざまな効果をもたらしている。

竹中氏は、「課題として掲げていた履歴に基づく管理や集計が簡単に見えるようになり、月次や週次の定例報告や決算、予算の見直しにおける予実レポート作成に要していた集計時間も7割ほど削減することができました。その結果、より精緻な予実分析を行ったり、経営部門からの『過去のある時点の実績を比較した資料が欲しい』などのスポットでの依頼にも応えたりできる余力が生まれています」と、導入効果を語る。また、前回変更した箇所との差分の確認も容易になったため、数値に対する認識の齟齬が解消されたほか、予実管理業務の精度も向上しているという。

「また、予実管理が正確でスムーズに行われ、常に正しい数値や情報を入手できるようになったことで、実情に沿った計画の策定も実現できるようになりました」(竹中氏)

Workday Adaptive Planningの操作画面も分かりやすいため、担当者のスキルに左右されないスムーズな運用が行われており、異動してきたばかりのスタッフもすぐに業務に従事できるようになっている。このほかにも竹中氏は、ノンプログラムで画面変更などの対応が行えるため、簡単なシートの追加や項目追加などの改修であればベンダーに依頼することなく、自社で運用を完結できる点も評価ポイントとして挙げている。

アバントのサポートのもと、Workday Adaptive Planningを導入し、これまで抱えていた数々の課題を一挙に解消した野村不動産。最後に竹中氏は、「Workday Adaptive Planningの運用開始後、特に大きなトラブルもなく安定稼働を続けており、とても満足しています。今後もアバント社には、さらなる業務改善につながるソリューションの提案を期待しています」と語った。

- 取材にご対応いただいた方 -

野村不動産株式会社 住宅事業本部 業務部 業務二課長 竹中 洋介氏

※取材年月 2020年12月

※文中に記載されている数値など情報は、いずれも取材時点のものです。

導入パートナー

株式会社アバント

設立:2013年10月1日(創業:1997年5月26日)

※2022年10月1日株式会社ディーバから商号変更

本所所在地:〒108-6113 東京都港区港南二丁目15番2号品川インターナシティ B棟13階

事業内容:グループ経営管理、連結会計、事業管理システムの導入、販売など

企業URL: <https://www.avantcorp.com/>

## 経営判断の主翼をになうために、未来を示す数値基盤をつくる

管理業務の効率化・高速化に加えて、詳細分析も可能に

### 課題

創業以来「利他主義」を社是に掲げ、ソーシャルエンタープライズとして、事業を通して様々な社会課題の解決に取り組む株式会社LIFULL（ライフル）。近年は事業の拡大、海外事業の強化などにより、事業部門が増えビジネスモデルが多様化しています。「常に革進することで、より多くの人々が心からの『安心』と『喜び』を得られる社会の仕組みを創る」という経営理念を掲げる同社において、グループ経営推進本部は様々な社会課題解決型の事業の業績管理業務を行っていますが、事業が多角化するに連れ、管理部門の作業工数の増加が非常に大きな課題となっていました。予実管理については、マクロを組んだExcelを利用していましたが、組織が増えるにつれ集計に時間がかかり、組織変更、科目追加などのファイル自体のメンテナンスにも工数がかかっていました。また、データを集計して実態を把握することはできても、予実差異の原因を分析するのに時間がかかり、経営会議で上がった疑問点についても即座に回答することは難しく、後日回答になることがしばしばありました。



『バックミラー経営』を脱却し、将来を予測して判断する  
『ナビ経営』への経営管理の高度化が求められていました。

大井真由美 氏

株式会社LIFULL グループ経営推進本部  
経営戦略ユニット日次採算性向上推進グループ長

### Workdayを導入した理由

Excelによる業績管理が限界だったことから、予実管理ができるシステムを検討しました。選定においては、オンプレミス型、クラウド型の双方を検討しました。当初は、オンプレミス型を中心に検討していましたが、一度設計するとその後の変更が難しいことがわかり、クラウド型のほうが、将来的に柔軟な対応ができると考えました。

Workday Adaptive Planningを選定した理由の一つが、ノンプログラミングで設定できることでした。IT部門の手を借りずに、プログラミングの知識がないグループ経営推進本部のメンバーだけでも、組織の変更や科目的追加、簡単な設計変更などができることに目まぐるしく状況が変わる経営管理という特性上のメリットを感じました。そして、データを入力するユーザーがこれまで利用していたExcelと同じようなUIに設定でき、ツール学習の時間を最小限にできることも、重要な選定理由の一つとなりました。現在ではシステムを利用するユーザーが国内外のグループ企業あわせて約250人いるため、システムの使いやすさはその後の業務効率を大きく左右します。

2016年11月に導入を決定し、2017年4月にはローンチ予定だったため、要件設定、構築などを含めて迅速に対応可能な開発パートナーがいることも決め手となり、導入することになりました。



### Overview

- ・ 業種:不動産・住宅情報サービス事業、その他事業
- ・ 本社所在地:東京都千代田区麹町
- ・ 従業員数:1,261名(2021年3月31日現在)

### 利点

Workday Adaptive Planningによって、Excelベースの予実管理から脱却し、業務を効率化できました。業務効率化できた分、これまで月単位の予実管理を確認するだけで終わっていたところ、様々な観点から相関分析をしたり、先行指標を見つけたり、経営判断に役立つような分析を経営陣に提供できるようになりました。

- ・ グループ経営推進本部の作業時間は9割削減
- ・ 経営層だけでなく、現場もデータを見て予実管理ができるように
- ・ 予実管理における差異分析が様々な観点から迅速にできる

## 詳細／結果

2段階に分けてシステム導入。予実管理から経営判断の分析までをカバーしています。  
2016年11月にWorkday Adaptive Planningの導入を決定し、2段階に分けてローンチしました。

- ・2017年4月～ 財務会計・組織集計体系リリース
- ・2019年11月～ 管理会計・サービス別体系リリース

1段階目でExcelによる予実管理を撤廃し、Workday Adaptive Planningによる管理に乗り換えました。このときは、Excelで行っていた作業をリプレースすることが要件でした。第2段階では、1回の入力で、そのデータを様々な軸で分析できることを要件としました。2020年度に組織変更が予定されており、これまでサービスごとに分かれていた組織が、営業、企画など職能に分かれるため、第2段階ではそれを見据えて予実管理が、サービスごとに部門横断で分析できる必要があったからです。

### 予実管理業務の効率化とデータ活用

Excelで管理していた時に比べ、集計、ファイルのメンテナンスにかかっていた業務が9割削減できました。以前は、ルーティン業務であるデータの集計にほとんどの時間を使っていましたが、今は経営企画のためのリアルタイムな多軸・相関分析、レポートの多様化などに時間をかけられるようになりました。例えば、サービス別段階利益のコストを更にプロセス別に予実でリアルタイム分析できますし、KPIのような非財務指標と財務指標との相関も表示可能です。

主にデータを入力するのは各グループ長ですが、ナビ経営にシフトすることで、自分たちの入力したデータがLIFULLグループの業績予測の一端を担う非常に重要な役割を負っているという意識が向上しました。当社では、一人一人が経営者目線で自立・自律スピーディな意思決定することを目指していますが、システム上でデータが見られるようになって経営者意識が更に加速しました。データの精度も向上しており、あらゆる職能において独自に数字をモニタリングして、ビジネスに活かしています。

### バックミラー経営からナビ経営に

以前は経営管理を経理部門で行っていたこともありますが、何よりもExcelによる作業負荷が大きすぎ、通期予測の集計は最低限しか行うことができず、経営層に月次決算のアセスメントがメインとなる「バックミラー経営」としてのデータ提供しかできませんでした。Workday Adaptive Planningによって、経営会議、取締役会に提出するレポートが高度化し、早期の課題抽出と解決ができるようになりました。単月のデータを見るだけでなく、通期で見たときの予測着地を見据えて、先手で動ける「ナビ経営」の意思決定ができるようになりました。

また、会議の場で「この結果の原因を知りたい」と言わされたときでも、すぐにデータを分析できるようになりました。レポート機能が充実しているため高度な分析がその場ででき、経営判断の主翼をになう部門としての役割を果たせるようになりました。

### ビジュアライゼーションやシステムとの連携が今後の課題

Workdayを導入してから4年が経ちますが、これは当社の平均的なシステムリプレイス期間を考えると長いほうです。Workday Adaptive Planningは、グローバルで求められる新しい機能が次々に追加され、常に最新のシステムを利用できているからです。

今後は、抽出・分析したデータをわかりやすいグラフなどで示すビジュアライゼーションや、各システムとの連携なども将来を見据えた課題として捉えています。また、最近実装された「予測機能」についても関心があり、今後はトレンドを先読みして、次の手を打っていくような形での活用も検討しています。

“

経営管理の役割は経営判断の主翼をになうことです。これは、LIFULLの未来を示す数値を羅針盤として機能させて、経営判断に有用に働くようにしないといけないことだと思います。Workday Adaptive Planningは今後もこの役割を果たすための重要なシステムです。

渡辺 孝弘 氏

株式会社LIFULL  
グループ経営推進本部  
経営戦略ユニット  
経営管理グループ  
グループ長

株式会社新生銀行は東証1部の金融機関です。銀行業界初となるATM引出手数料の無料化など、お客様への価値あるサービスの創出を追及し続けており、中期経営計画では、「グループ融合により革新的金融サービスを提供する金融イノベーターであること」などをビジョンに掲げています。それらのビジョン達成に向かって、グループ各社の間接機能を集約した「グループ本社」というバーチャル(仮想)組織を銀行業界初の取組みとして設置しました。新生銀行では、グループ企業と共同で業績数値を把握するプロセスを通して、業績予測の精度をあげ、事業の選択と集中の推進に資するための手段として“Workday Adaptive Planning”(予実管理クラウドサービス)を採用し、2017年6月よりWorkday Adaptive Planning(以下、Adaptive)導入プロジェクトを開始しました。

“

今後の生産性改善、業務高度化を“自分たちで推進できる基盤”を作る

**小野雄一郎 氏**

編集・プロジェクトマネージャー

### プロジェクト実施経緯

（小野）人口減少による国内市場の縮小や低金利施策の影響による業界再編など、金融業界を取り巻く環境が大きく変化しているのに対し、御社の強みやそれを構成するための取組みをお聞かせください。

（吉田）新生銀行グループの強みとしては、銀行業としての通常の金融サービスに加え無担保ローン・カード・信販・リースなどノンバンク業務を行うグループ会社があり、幅広い事業をグループで有している点が大きな特徴として挙げられます。新生銀行グループでは第三次中期経営計画を全体戦略として『事業の選択と集中』『グループ融合』を進めることで、組織をより筋肉質にし、新たな価値を創出するため数々の取組みを進めております。



プロジェクト定例会風景  
グループ各社からグループ本社に参加する社員の方々との打合せ



### Overview

- 事業内容：リテールバンキング業務、コンシューマーファイナンス業務、資金調達、資金運用、バランスシートの改善、リスクヘッジ
- 従業員数：5,349人（連結／2020年3月31日現在）



グループ経営企画部 セクションヘッド兼経営企画部  
上席業務推進役 吉田 智紀氏

一(小野)『事業の選択と集中』とは成長分野にリソースを最適化する、ということだと思いますが『グループ融合』というはどういったことを指しますか?

(吉田)新生銀行グループは、お客さまの真のニーズに基づき、既存の枠を超えた新しいビジネスを創出することで、革新的な金融サービスを提供する金融イノベーターとなることを目指していますが、『グループ融合』はそれを実現するために不可欠な取り組みです。『グループ融合』には、次の2つの側面があります。

1.ビジネスにおいては、現状はグループ会社それぞれが個社単位で経営資源を配分し、商品やサービスを提供していますが、グループの顧客基盤とリソースを活用し、シナジーを創出することで、お客さまの真のニーズに基づく、既存の枠を超えた新しいビジネスの創出を目指します。

2.経営管理機能においては、環境に応じた柔軟なビジネス運営とリーン(筋肉質)なオペレーションのグループワイドでの実現を目指します。グループ各社が持っている間接機能の統合・一体運営を目指したグループ本社の設置はその一環で、各社で重複する間接機能の効率化・高度化の実現を目指します。



出典:新生銀行

一(小野)グループ融合の話と関連するかと思われますが、今年の春に新設された吉田様の所属する『グループ本社』の特徴とミッションについて教えてください。

(吉田)グループ本社とは、グループ各社の間接機能、具体的には人事、財務、総務、IR・広報、監査、リスク管理、法務・コンプライアンス、業務企画の一部などを、持株会社という法人格の新設ではなく、新生銀行の中に仮想のグループ本社という形で設置することにより、効率的な経営資源の活用と効果実現のスピードの最大化を図ろうとするものです。またグループ本社のミッションとしては、次の3点があげられます。

1. ビジネス部署への高付加価値サービスを提供
2. 間接機能、ビジネス部署双方の生産性の改善
3. 成長に資する戦略領域の強化

主に間接機能がターゲットとなっていますが、間接機能を融合することで結果としてビジネス部署側の負担が減るだろうと考えています。たとえば、経営企画部やIR担当はステークホルダーへの説明素材として、財務部署経由でビジネス部署から様々な報告を受けています。一方、ビジネス部署内部では日々のビジネス推進にあたり関係者に合意を得るために、同じような情報を経営企画部とは異なる頻度・フォーマットで報告する業務が発生しています。これは一例ですが、このような多重業務を削減することで現場が本業に集中できるように、グループ本社は効率化に取り組んでいます。中長期的には各社の間接機能をグループ本社に集約し、効率化されることで捻出できた人材を、戦略領域・成長分野に割り当て、さらなる全社的な生産性向上を目指していく予定です。



出典:新生銀行

—(小野)一般的には“ホールディングス化”によりブランド整理や事業リスク分散をしつつ間接機能を集約し、ホールディングスが全体戦略を考え、各社は各事業に専念するという形態が一般的かと思われますが、グループ本社というバーチャル組織にした狙いはどのような点にあるのでしょうか？

(吉田)持株会社体制への移行についても、さまざまな角度から検討していますが、現時点では決定事項ではありません。持株会社という新しい法人を設立するためには、そのための人財や経営資源などの負担があります。メリットがそれを上回るのであれば実施するのが合理的ですが、経営としてそこまでの判断には至らなかつたということかと思います。会社としては、持株会社という法人格の有無にかかわらず、グループ本社の設置による間接機能の統合・一体運営を、先ず喫緊の課題として実施するという選択をしました。

## 導入プロジェクトについて

—(小野)次はより業務に寄った内容を伺いたいと思いますが、今回の予実管理クラウドサービスの導入プロジェクト実施に至った経緯、またなぜこの領域のシステム化を実施したのか、教えてください。

(吉田)中期経営計画の中の『事業の選択と集中』という話を冒頭にしましたが、実際に資源を最適化するためには、信頼性のある確度で現状の把握や将来の予測を立てる必要があります。そうしたときに、業務やプロセスの改善を急ピッチで推進している中、数値集計に多くの時間を割くような今までの業務の状態で、今後本当に確度の高い将来予測が立つかという課題が出ていました。かなり前の話になりますが、管理会計ツールとして、自社の設備で運用するオンプレミス製品の紹介を受けたことがあります。ですが、管理会計は要件が変わり易く、高い初期投資をしたところで導入に成功するかわからず判断が難しいという思いと、かつ当時は製品の選択肢も少なかったので導入しませんでした。

しかしこの2~3年でクラウドサービスなどオンプレミスに比べて、初期コストを低く抑える選択肢が充実してきたこともあり、今回のプロジェクト実施に至りました。

—(小野)選択肢が充実してきたことと、御社の生産性向上を推進するタイミングがマッチしたということでしょうか。

(吉田)そうなりますね。

—(小野)今回、国内・海外の他2社の製品と比較して、Adaptiveを採用いただいた決め手、良かったポイントはどこでしょうか？

(吉田)Adaptiveを使うことで、個別のビジネスごとに設定した予算ドライバーの結果を最終的な予算策定フォームに連動するよう、

自分達で“段階的に構築していく点が一番の決め手です。またその運用をしていく基盤となる使い易さや製品成熟度が他製品と比べ良かったことも要因です。

もちろん他の国内金融機関に導入実績があり、弊社のセキュリティ基準を満たしていることが大前提となります。

—(小野)製品選定プロセスの中で、ビジネス部署の現場の関係の方々へプレゼンするフェーズがあり、その際の参加者アンケートの評価結果も満場一致でAdaptiveだったと伺いましたが。

(吉田)そうですね。他社の製品でも似たようなことができるのかもしれません、たとえば他の2社のキューブ(=多次元)構造の製品だと事前に要件が固まっていないといけない等の制約がありました。段階的な拡張設定ができないと今後のビジネス再編などが発生した場合、初期に設定した内容に運用が制限されてしまったり、既設内容に対する改修の影響が大きくなるなど、現場運営への負の影響やシステムコスト肥大化等のリスクが大きくなる可能性があります。その点、Adaptiveは入力フォームやロジックをユーザーが自由に編集できる柔軟な製品でしたので前述のようなリスクが低いと評価しました。

—(小野)中長期的な活用を想定して選定頂いた、ということですね。ここでサービス提供者側として少しだけPRさせていただこうと思います。

Adaptiveは2016年の米国第三者評価機関であるGartnerにて、この分野における『市場に影響力のある“リーダー製品”』(評価対象全16製品中上位4製品)に選ばれた中で唯一、“(CFOの)業務経験のある開発者(兼創業者)が作った製品”です。

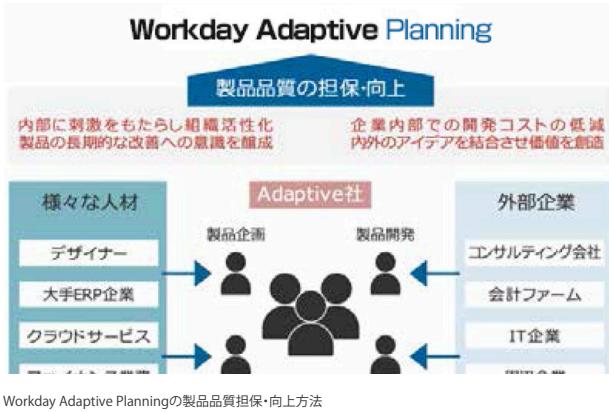
以前Adaptive提供元であるAdaptive Insights社の役員(マネジメントメンバー)と対談した際、製品品質をどのように担保・向上しているのか?と質問した際の回答が面白かったのですが、取組みとしては主に2つ実施しており、一つ目は外部との連携による製品開発の推進(=オープンイノベーション)二つ目は2種々な人材を製品企画チームと連携すること(=ダイバーシティ)による製品の使い易さの確保だと。

どういうことかというと、まず1に関しては企業内部の優れた人材に限らず企業外部の優秀な人材、たとえばコンサルティング会社や会計ファーム、Adaptive社周辺のシリコンバレーのIT企業等と共に製品開発を進めることで企業内部での(リソース・知識などの)開発コストが低減されるだけでなく、内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造するよう努めることで製品機能向上のスピードアップを図り、現在では年3回のメジャー製品アップデートを行えるなど、製品の品質を向上し続けているということ。

2に関しては、大手ERP企業や他のクラウドサービス会社、ファイナンス業務やデザイナー出身者など様々な背景・経験を持つメンバーが製品企画チームに携わることで、これまでAdaptive社外に求められていた異質な見方を社内に取り込み、内部に刺激をもたらし組織活性化を図りつつ、製品の長期的な改善への意識を醸成すること

で、製品へのイノベーション促進を行っていること。また多様なメンバー構成により、製品機能向上の際、一部の人の意見だけを反映しないよう「汎用性」を保っていること。

1・2により、いわゆる「プロダクトアウト」とならないよう配慮しつつ製品の使い易さを保ち、かつ品質を継続的に高めることで製品の競争力、すなわち競争優位性を構築し、結果として従業員400人規模のAdaptiveが数十万人規模を誇る大手IT企業の製品が数ある中、Gartnerから「リーダー製品」と評価されている、ということです。私が面白かったのはマネジメントを行う役員がそれらの狙いのために意図的に組織や仕組みをデザインしていることです。



(吉田)なるほど、そのようにして製品のクオリティを担保しているのですね。業界は異なりますが、中々興味深いです。

一(小野)ところで、御社の製品選定・検証としてユニークだったのは、1ヶ月程度トライアル環境(プロトタイプ)を実際に動かしてみる、という時間・労力をかけた点だと思います。御社がそのようなプロセスを行おうと思ったのはなぜでしょうか?

(吉田)やはり日々の自社の業績管理を行う管理会計のツールですので、自分達でノウハウを溜めていきながら今後も設定改修を重ね、活用方法を検討していく、というプロセスがとても重要なポイントだと思っています。

初期導入時に構築したもので終わり、というのではなく導入後に自分たちでシステム機能を使い込んで活用していく、という観点で製品比較をしたかったため、そのような検証方法をお願いしました。製品選定の過程で機能要件一覧(=RFI)を各社から集めてはみたものの、その書面上では『○』になっているが自分たちで使ってみると想像とは違う、ということが他製品にはありましたので。

一(小野)『ITリテラシーが高く、機能を知っている人であればできないこともない』、というようなものも『○』(=できる)という評価になっていたり、機能としてはあるが運用上果たして適切か?…ということでしょうか?

(吉田)そうですね。果たして現場有効活用できそうか、という観点で『○』

ではないとなると、実際の運用展開時に大きな影響がありますので。

一(小野)今回のAdaptive導入プロジェクトのもう1点ユニークなポイントとして、『構築作業の100%をグループ本社で行う』としていますが、その狙いは何だったのでしょうか?

(吉田)作ってみないと分からぬ部分になるべく早めに自分たちの中で理解したい、という思いがありました。

一般的にITベンダーの方々に構築依頼した場合、完成してみたら思っていたのと違うという可能性もありますが、自分たちで初期から構築することでシステムの機能上実現が難しい点などを早い段階で気づける部分が多く、運用で回避するかなど、早期に検討できます。Adaptiveはそれが可能な製品なのでその進め方が絶対に良いな、と最初から考えていました。

あと他社にはない特殊な要因かもしれません、今回の導入プロジェクトメンバーに情報システム部署出身者が多かったというのもありますね。管理会計ツールのような仕組みを過去に作った経験があり、自社で一から構築することに対してあまり抵抗はなかったですね。

一(小野)なるほど。それで今回のプロジェクト形式のように、御社が構築主体で我々がアドバイザリーという枠組みで進めることが実現できたのですね。ちなみに、現在週次で行っているプロジェクト定例会に主要グループ会社の担当者様が最初から参加されていますが、その目的は何でしょうか?

(吉田)現在定例会に参加している主要グループ会社の担当者は、全員がグループ本社の経営企画部のメンバーです。導入当初からグループ全体で同じソリューションを導入しようとは思っていて、各社ごとに内部の業務は異なっていても一旦グループ共通の設定をしたAdaptiveにのせることでグループ全体の状況をメンバーが早期に把握することができます。そこでFit&Gapを洗い出し、Gap改善を検討することで全体の運用最適化を早期に実現しようという狙いがあります。

一(小野)最後に、今後のAdaptive活用における展望はどのようなことでしょうか?

(吉田)スタートはまず年度予算を入れて集計するという限定的な形で使う形にはなりますが、ゆくゆくは前述のようにビジネスごとの数値の根拠やトレンドの分析を行うことで、予算・実績差異要因の早期特定や複数シナリオでの予算策定による業績予測の精度向上、資源最適化の検討機会の頻度向上、投資予算の適正化や業務の生産性向上を実現していくたらと思います。グループ本社のミッションでもある生産性向上を実現することで、現場部門へのビジネス活性化に貢献し、ひいてはお客様へ提供する付加価値の最大化を目指していきたいと思います。

## ITコストの予算・実績管理に活用 業務が効率化され、コスト適正化の意識改革も促進

Workday Adaptive Planning の導入により、ITコストの予算・実績管理の業務が効率化され、過剰なコストを把握しやすくなり、コスト最適化につながっています。

### 課題

クレジットカード事業を主体に成長してきた株式会社クレディセゾン。近年は、ファイナンス事業、リース事業、法人向けクレジットカード事業などにも力を入れています。同社では、会計勘定、財務会計、管理会計を同一のシステムで運用していますが、そのシステムは勘定系が強い一方、管理会計が弱く、情報を集約するための業務が煩雑化していました。特に課題に感じていたのが、EDP (Electronic Data Processing) 費用の予算・実績管理です。EDPは、複数のベンダー製品が使われており、複数の部署が活用しているため、それぞれの部署で予算・実績管理を行い、Excelに入力し、システム企画部にてそれを集約して集計していました。財務会計上、EDPのコストは最も大きく、この数値に齟齬があると経営にも大きなインパクトがあります。しかし、複数人が作業するためExcelの計算式の指定先がずれるミスや、入力の誤りなどが発生しやすく、数値が合わないときの原因究明にも時間がかかっていました。

また、コストの経年変化などを簡単に確認することもできず、コスト効率の評価なども手間がかかるという課題がありました。

“

システム企画部のミッションの一つは、ITシステムコストの最適化です。システム部門、開発部門、基盤統括部門、ネット事業部門などと調整して、ITコストの可視化、適正化を行っており、特にEDPのコスト管理が急務でした。

**大石 泰章 氏**  
システム企画部 課長

### Workdayを導入した理由

管理会計に課題を感じており、予実管理ができるシステムを検討することになり、複数のベンダーから提案を受けました。同社では、利用している明細フォーマットが2,000種類あり、それぞれの分析の軸も異なるため、これに対応できることがシステム要件でした。検討した製品の多くはフォーマットが定型化されており、自在に変更できませんでしたが、Workday Adaptive Planning の場合は、Excelに近い操作ができ、設定の自由度が高い点を魅力に感じました。デモで、同社のサンプル明細を使って、実際に動かすところを見て、項目や属性の追加などが簡単にできることを確信しました。

もう一つの選定理由は、プログラミング、データベースなどの知識が不要で使えることです。システム企画部ではプログラミングスキルのある人材が少ないため、ノーコードで利用できることは、Workdayの大きなアドバンテージでした。

導入にかかったのはおよそ3ヶ月ですが、その間に運用方式などを導入パートナーとともに考え、2020年5月より運用を開始しました。



CREDIT  
SAISON

### Overview

- ・ 業務内容：ペイメント・リース・ファイナンス・不動産関連・エンタテインメントほか
- ・ 本社所在地：東京都豊島区東池袋3-1-1 サンシャイン60・52F
- ・ 従業員数：4,415名（2020年9月30日現在）

### 利点

最も大きなITコストであるEDP費用の現状を可視化し、過剰になっている部分を見つけ出し、最適化を行うことが急務でした。Workday Adaptive Planningの導入前は、Excelで管理していましたが、データのやり取りが煩雑でミスも多くデータの精度が低いという課題がありました。Workday Adaptive Planningには次のような利点がありました。

- ・ データを関係部門で共有し、データ入力・集計に関わる業務を効率化できる
- ・ データの管理、集計にプログラミングスキルが不要で、カスタマイズできる
- ・ 予算・実績データをレポート化し、経年のコスト変化、他と比較した場合のコスト効率などがすぐに確認できる

### Workday Applications

- ・ Workday Adaptive Planning

## 詳細／結果

データを元にコストを最適化することの意識が各部門で根付きました。コストの可視化により、ベンダーとの交渉がしやすくなり、コスト最適化につながっています。入力業務も効率化されデータの精度が向上しました。

- ・ 各部門でコスト管理を定着させ、数字で判断できるように
- ・ 契約ベンダーは250社。それぞれのコストも把握しやすく
- ・ 業務効率化、データの精度向上にも

### 各部門でのコスト管理を定着させ、数字で判断できるように

各部門のコストの適正化を進めるのは、システム企画部ではなく、各部門の現場担当者です。それを意識してもらうために、部門の責任者のもとでコスト管理をするという体制にしました。自分の部門でのコストが現状いくらなのかを数値で把握できるようにしたことで、過剰コストになっている部分が判断しやすくなり、どこから見直していくべきか優先順位をつけやすくなりました。

同時に、コスト削減の成果もわかりやすくなりました。例えば、AWS (Amazon Web Services) を導入することで、以前よりもコストが下がっていることが可視化できれば、それに応じた予算管理ができるようになり、コスト効率の良し悪しも判断できます。

### 契約ベンダーは250社、それぞれのコストも把握しやすく

EDPの実現のために、250社以上のベンダーと契約していますが、Workday Adaptive Planning によって、ベンダーごとのシステムコストが管理しやすくなりました。ベンダーが異なると、比較や費用対効果の検証がしにくい傾向がありますが、レポート化することでコスト効率が悪い部分を判断できるようになりました。例えば、契約期間が長いのに価格が適正でない、類似サービスと比べて割高などの問題点が明らかになり、数値に基づいてベンダーとの交渉ができるようになりました。

### 業務効率化、データの精度向上にも

現場の声として最も評価が高いのがデータの管理のしやすさと、それに伴うデータ精度の向上です。導入以前は、Excelを配布して、各部門で入力した数値をシステム企画部で集約して集計していましたがケアレスミスで数値にずれが生じることがありました。報告書と実際の数値の差にも気づきにくく、1ヶ月後にミスが発覚してそこから原因を追求して修正するなど、データの精度も高くありませんでした。Workday Adaptive Planning により、共通のファイルをクラウド経由で編集できるようになり、業務が効率化し、データに誤りがあるとすぐにわかるようになりました。

なお、ミスを減らすために運用ルールも定めて、許可なく行の追加などを行わないようにして、シートが複雑化するのを防いでいます。現在は、予算、実績をそれぞれシートで入力して、レポートで推移や比較ができるようにしています。

“

システムの要件としてノーコードは必須でした。Workday Adaptive Planningはあくまで手段ですが、現場の人たちが入力したデータが源泉となり、次のプランニングに活かせており、コスト最適化につながっています。

“

現状では、EDP管理のために使っていますが、他の管理系部門での活用もできると思います。全社的に管理できるようになれば、レポートや分析もさらに充実するので、今後活用の場を拡大していきたいです。

**大石 泰章 氏**

システム企画部 課長

“

Workday Adaptive Planning により、データ入力、集計の業務が効率化し、データの精度が上がりました。担当者全員が共通のファイルにデータを入力するので、他の部門の状況も把握でき、コスト最適化の意識にも影響しています。

**吉原 卓磨 氏**

システム企画部



## 柔軟性を持つ低価格のクラウドサービス。 実績システムと連携させ重宝します!

最初はエクセルをWEB化したようなソリューションや連結用のデータ収集ソフトなどを検討していましたが、入力枠が固定されているなど現場の運営にそぐわないものや高価格なものしか見当たりませんでした。そんな中Workday Adaptive Planningは比較的低価格でかつ操作性に優れ、組織変更やプロジェクト追加などをユーザ自身でメンテナンスできる点が非常に魅力で導入を決定しました。現在では実務上必須である実績システムとの連携も実現できているため非常に重宝しております。

### 課題

住友商事マシネックス株式会社は、産業の基盤となる機械や電機、情報通信分野の各種設備や機器類を国内外から仕入れ、お客様への提案を通して、ビジネスソリューションを図る事業を行なっております。当社の事業が国内、海外へと拡大するにつれ、業績管理の単位であるチーム数も増加したことから数値集約、分析作業が煩雑になっておりました。

### Workdayを導入した理由

各チームにて予算・見込の数値を入力してもらう為のフォーマットをエクセルにて作成する際、複数の人が行うと煩雑になるため1人の担当者がフォーマットの作成と管理に携わっておりました。また、各チームから数値を集めてみると作成したエクセルにミスがあり、

- (1)入力者
- (2)エクセル作成者
- (3)経理部

の3者がそれぞれ数値や数式が本当に正しいか常に確認をする必要がありました。業務量としては1チームにつき2~3シートのエクセルで計50~60シートを3ヶ月毎に数値集約していました。時間としては数値を集計するのに2~3週間、準備も含めると1ヶ月ほどを年に4回行なっていました。



### 住友商事マシネックス

#### Overview

- 事業内容：鉄鋼・非鉄金属製造プラント、工作機械、食品・医薬品製造装置、半導体・液晶製造装置、各種検査装置、産業用ロボット、物流システム、建築設備機器、環境保護用設備機器、光通信システム、インターネット関連機器、各種ネットワークシステム、コンピュータ関連機器等の国内販売と貿易
- 従業員数：433名（2019年4月1日現在）

## 詳細／結果

時間がかかるない、間違えない、チェックし易い結果、数値分析時間の大幅拡大に!

- ・ 集計数値への信頼感の向上
- ・ 現場ユーザの入力工数も削減
- ・ データ分析時間が40%増加
- ・ データのビジュアライズ、月次への展開

### 集計数値への信頼感の向上

エクセルでの予算管理では実現出来ていなかった科目/シートのロック機能によって、エンドユーザーが数式を崩すことなく自動集計されるようになり集計された値に対する余計な心配がなくなりました。さらに数式などを設定した場合の各数値根拠に1クリックで参照できるためデータ分析や誤入力のチェックなども効率的に行なえるようになりました。

### 現場ユーザの入力工数も削減

これまで現場ユーザが手元で計算していたものもWorkday Adaptive Planningの中で自動計算できるようになりました。具体的には、現場マネージャーがチーム内で人員移動や新しいメンバーが加入した際に、名称記入と職掌を選択するだけで自動的に人件費が算出されるようになりました。

### データ分析時間が40%増加

経理部ではデータの修正や検証時間が半減されたため、空いた時間を数値分析に当てています。以前と比較しますと数値分析に割く時間は予算管理業務全体の20%程であったものが50~60%へと倍増しています。BI機能を持つWorkday Adaptive Planningはレポート(≒集計結果)から現場ユーザが入力した1セルまでドリルダウンしていくためとても数値分析が楽です。

### データのビジュアライズ、月次への展開

各チームで現在行なっている月次見通しの集約が今後の展望です。またそれに伴い会社全体のKPIの設定および指標の策定を行なうことでの会社業績のリアルタイム化ができればと思っております。それが実現できれば経営幹部会議で常に最新値のデータを元に議論ができますし、紙媒体などの資料作成作業も削減できるため今後取り組めばと考えております。



ワークデイ株式会社 代表: 03 4572 1200 [www.workday.co.jp](http://www.workday.co.jp)

© 2024 Workday, Inc. All rights reserved. Workday および Workday のロゴは Workday, Inc. の登録商標です。他のすべてのブランド名および製品名は、それぞれの所有者の商標または登録商標です。