

## 管理会計領域へのAnaplan 適用による経営の高度化、 効率化の実現

### Customer Story

**ソリューション：**  
管理会計の自動化・即時化と精度向上  
**産業：**電機メーカー



コニカミノルタ株式会社は、世界中に約170社の連結子会社を展開し、約200万社の顧客を擁するグローバルカンパニーである。ここまでグローバル規模で戦略の実現に必要な買収などの経営環境の変化への対応に向け大胆な変革を進めてきたがゆえに経営管理が複雑になり経営の舵取りが難しくなっていた。例えば新たな戦略の進捗を測るため、新しいKPIを追加するなど戦略の変化に合わせて収集データを臨機応変に追加、変更する必要があった。このような変化する経営環境の中で迅速な舵取りが求められる中で、従来は必要な管理会計データをExcelのパッケージ※で収集しており、集計業務に時間がかかるだけでなく手作業による集計ミス等の発生リスクも高いといった課題を抱えていた。また、集まってくる情報も最終的な基幹会議への報告時には集約によって情報がサマライズされたものになっているため、データの粒度が粗く計画と実績の差異分析、次のアクションへの展開につなげるために必要な詳細な分析ができないことも課題だった。そこで同社は、会計データの自動収集や精度向上を実現するためAnaplanを導入。グローバルで同時入力・リアルタイム集計が可能な環境を整え、高度で効率的な計画立案を実現した。結果として年間数千時間かかっていたレポート作成の工数が3~4割削減されるなど、定量的な効果も現れている。

※計画業務などにおいて、Excelファイルをメール等で受け渡し、データを収集・集計するプロセス。多拠点をリレー形式でやり取りするため、リアルタイム性に欠け、管理が煩雑・複雑化する。

## 企業紹介

### コニカミノルタ株式会社

1873年に創業したコニカと、1928年創業のミノルタが2003年8月に経営統合を経て現在のコニカミノルタ株式会社となった。コニカの創業事業であった写真フィルム事業、ミノルタのカメラ事業からは2006年に撤退し、現在は複合機(MFP)をはじめとするデジタルワークプレイス事業、デジタル印刷機などのプロフェッショナルプリント事業、画像診断システムなどのヘルスケア事業、産業材料などのインダストリー事業を展開。写真フィルムやカメラの開発で長年培った技術をもとに、事業を拡大し続けるために時代に合わせて変化を続けている会社である。

## ユースケース

- ・グループ全体の管理会計プロセスを刷新し、詳細なデータ分析と計画立案が可能な管理プラットフォームを構築

## 課題

- ・管理会計データの収集・集計に時間と工数がかかる
- ・手作業による集計のため入力ミス等の発生リスクが高い
- ・データ集計のパケツリレーで情報の希釈が起こり、詳細な分析ができない

## 目指すべき結果

- ・子会社の管理会計データを自動収集し、一元化できる仕組みを整える
- ・詳細な情報分析によって、高度で効率的な計画立案を実現する

## 選定した理由

- ・ユーザビリティの高さ
- ・外部ベンダーに頼らず、自社で運用できる
- ・グローバルで同時入力・リアルタイム集計が可能
- ・BIツールと連携できる

## 時代に合わせて変化し続けてきた歴史を持つ グローバルカンパニー

コニカミノルタ株式会社(以下、コニカミノルタ)は、写真フィルムのメーカーとして100年以上の歴史を歩んできたコニカと、カメラ製造の老舗であったミノルタが2003年経営統合して誕生した。それぞれの領域で培った技術を応用し、複合機やデジタル印刷機、ヘルスケア用機器、産業材料など、幅広い製品やソリューションを提供する総合メーカーとして成長を続けている。

「写真フィルムとカメラの開発を通じて蓄積してきた材料分野、光学分野、微細加工分野、画像分野の4つをコアテクノロジーとして、事業領域を積極的に広げてきました。現在は売上高の半分以上を占めるデジタルワークプレイス事業のほか、プロフェッショナルプリント事業、ヘルスケア事業、インダストリー事業の4つを柱として事業展開しています」と語るのは、経営管理部 DX推進グループ グループリーダー(部長)の今泉 幸博氏である。



経営管理部 DX推進グループ グループリーダー(部長)  
今泉 幸博氏

同社は、今日のようにDX(デジタル トランスフォーメーション)の重要性が叫ばれる以前から、トップダウンの掛け声のもと積極的にDXに取り組んできた。2020年には中期経営戦略『DX2022』を策定。「リモートワークの仕組みと体制をいち早く整えたことで、コロナ禍での在宅勤務にも柔軟に対応することができました。SaaSの活用が進んだことなどで、業務効率も著しく改善されており、離れた事業所に対するAnaplanの導入に関してもこの労働環境の変化はむしろ追い風となりました」と今泉氏は語る。

一方でリモートワークが普及すると、オフィスで働く人々が減り、同社の主力製品である複合機の需要も減少する。そのため、コロナ禍によって一時的に売り上げは減少したが、同社は以前からペーパーレス化を見越して事業ポートフォリオの見直しを進めており、新規事業の開拓にも意欲的に取り組んでいる。

『DX2022』においては基本戦略である2つのポートフォリオ転換、すなわち『オフィスプリンティング事業の顧客基盤を活用したデジタルワークプレイス事業への転換』と『計測・検査・診断領域での事業成長』をゴールとして設定しています。つまり我々は変わり続ける必要があるのです」と今泉氏は話す。現在コニカミノルタはグローバルに事業を展開し、連結子会社数は世界で約170社、セールス・サービスを提供している国・地域は約150、従業員数は約3.9万人に上る。

## 精度の高い管理会計データを 効率よくタイムリーに収集したい

このように、グローバルに事業展開しているコニカミノルタグループだが、積極的なM&Aなどによって連結子会社が増えた結果、グループ全体としての管理会計データの収集・集計が困難になっていた。

「各子会社のERPが完全に統一されていないので、必要な管理会計データはExcelにまとめたものを収集し、集計していました。しかし、この方法では集まったデータを1つにまとめるだけでも相当な時間がかかりますし、各子会社はERPのデータをExcelに手作業で移し替えるので、入力ミスも発生しやすくなります。もっと効率よく、精度の高いデータを収集できる方法はないかと考えていました」と振り返るのは、経営管理部 DX推進グループ マネジャーの田中 雅彦氏だ。



経営管理部 DX推進グループ マネジャー  
田中 雅彦氏

国・地域ごとに異なり、めまぐるしく変化する顧客ニーズに俊敏に対応するためには、変化を示す管理会計データをリアルタイムに集計・分析し、適切な計画を立案できる体制を整えなければならない。そのためには、データの収集・集計方法を抜本的に見直す必要があった。

そこでコニカミノルタは、大手コンサルティングファームに支援を依頼して、新たな計画立案ツールを導入するプロジェクトが2018年に始動。10社以上のツールを比較検討し、その中からAnaplanを選定した。

今泉氏は、Anaplanを選んだ理由について「同様の機能を持つツールの中で最もポピュラーであり、導入事例や活用方法がインターネット上に数多く紹介されていること。ユーザビリティが高く、開発も比較的容易で専門的な知識がなくても扱えることなどを高く評価しました」と語る。

また一度導入してしまえば、外部ベンダーに頼ることなく、自分たちだけで運用できる点も大きなポイントだった。「社内で活用するだけでなく、最終的には蓄積した管理会計領域のDXノウハウをソ

リューションとしてお客様に提案することもイメージしながら進めています。その意味でも、将来的には外部の支援を受ける必要がなく、自走できるツールであることは大きなメリットでした」（今泉氏）

また、「Anaplanはグローバルに展開する各子会社が同時にデータを入力して、リアルタイムに集計できる点も優れていると感じました。BIツールと連携しやすく、集計したデータをすぐに分析できる点も評価しました」と田中氏は語る。

## ExcelアドインでAnaplanにデータをアップロード リアルタイムなデータ収集・集計が可能に

コニカミノルタは、手始めに一つの事業部門でAnaplan導入をスタート。導入に当たって、ユーザー向けのマニュアルを作成し導入説明会を実施した。また、海外拠点のために字幕付きの動画なども作成している。その甲斐あって、使い方そのものについては、大きな苦労なく従業員に理解させることができたという。

ただし、「拠点ごとに使用するOSやExcelのバージョン違いなどがあり、きちんとデータが送られてくる状態を整えるまでには多少の時間を要しました」と田中氏は明かす。

コニカミノルタでは、各拠点が管理会計データをいったんExcelに集計し、CSVにしたうえでAnaplanにアップロードするという方法を採用した。そのため、拠点ごとのOSやExcelのバージョンが異なると不具合が起こりやすくなってしまふのだ。田中氏は「最初は苦労しましたが、コンサルメンバーの丁寧なサポートや関連部門の協力もあって無事運用に漕ぎ着けることができました」と語る。

こうして2019年、コニカミノルタの一事業部門でAnaplanが正式に稼働。各拠点が入力した管理会計データがAnaplanにアップロードされ、自動集計される仕組みが整った。集計されたデータはデータウェアハウスに一元蓄積され、BIツールに連携。アクセス権コントロールされたポータルサイトにて広くデータを公開する仕組みを構築した。当初の課題であった集計効率や精度の低さは大きく改善された。必要な人に必要なデータがどこからでもアクセスできる環境が整うことにより、迅速なアクションにつなげるための準備が完了した。

今泉氏は、「何より、データがつながり、計画との差異分析において原因について詳細にドリルダウン分析できるようになったのが大きな成果です。従来のようにExcelをバケツリレーする方法だと、途中でデータが希釈され、詳細な分析ができなくなってしまうのですが、Anaplan導入に伴い収集データのつながりを整理しなおしドリルダウンできる構造にしたので、計画との差異分析では原因を深掘りしやすく、計画策定における蓋然性の向上にもつながっています」と評価する。

業務の効率化だけでなく、市場の変化や対応状況を浮き彫りにする精度の高いデータ分析まで可能になったことが、大きな導入効果であった。

## 分析レポートを作成するための工数が導入前に比べて3~4割削減

もちろん業務の効率化についても、Anaplanの導入効果は顕著に表れている。

田中氏は、「管理会計データがリアルタイムに入力・収集・集計できる仕組みが整ったことで、分析レポートの作成効率が大きく向上しました。従来は作成のために年間数千時間かかっていた工数が3~4割は削減されています」と語る。

各拠点の業務負荷も大幅に軽減された。バケツリレーをしていたときは、それぞれの拠点が膨大なExcelファイルを作成しバージョン管理も大変だったが、Anaplanの導入によってある事業部の月次報告資料の2,000ファイル近くが削減されデータの公式化・一元化が可能になった。

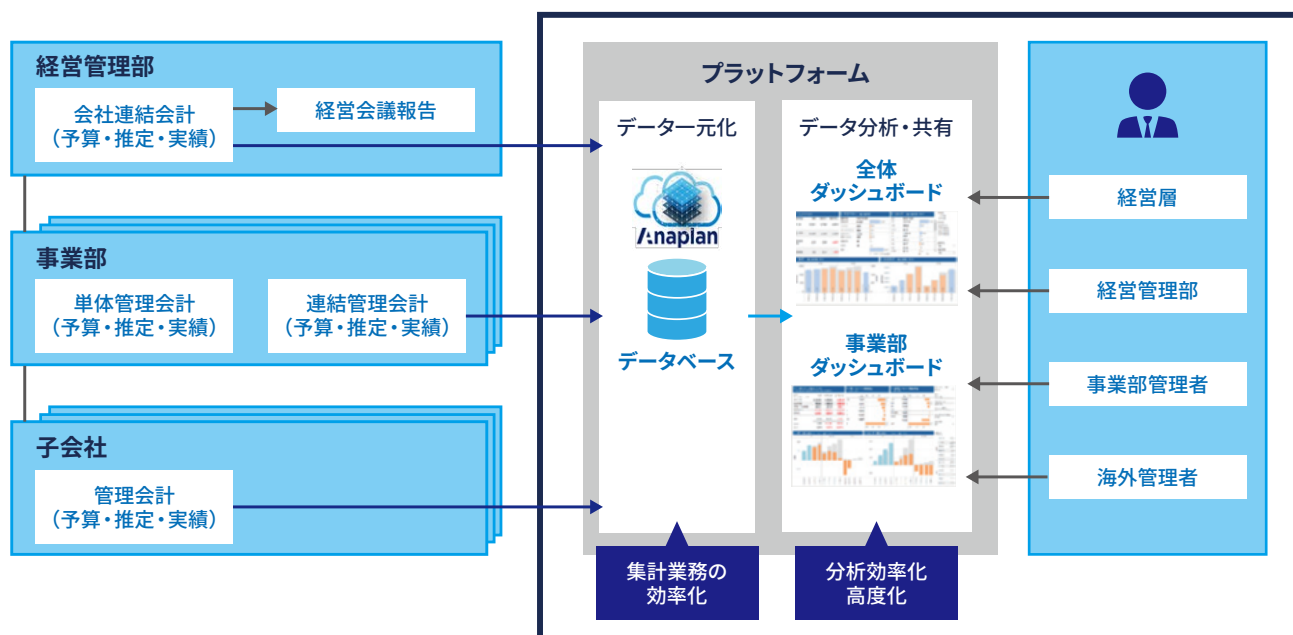
さらに、「属人化していたデータ入力・集約などの業務プロセス

が整理・標準化され、人員の異動などがあっても安定的に業務が回るようになったことも大きな成果です。Anaplanの導入プロジェクトを通じて得たBPR(ビジネス プロセス リエンジニアリング)の知見は、ほかの業務フロー改善にも応用できそうです」と田中氏は期待している。

コニカミノルタは現在、すべての事業部門でAnaplanを導入・運用している。今泉氏はさらに、「現在は事業の性格ごとに管理会計データと製品の原価情報や、販売情報の結び付けといったように、ドリルダウンを深める方向に範囲を広げる方向でいます。更に、中期計画と単年度予算、推定の連動性を上げること、リアルタイムに収集したデータに基づいた、迅速なアクションの実践を高めていくことに挑み続けます。」と展望を語る。

「高度で効率的な計画立案を実現したい」というコニカミノルタの理想の追求に、終わりはないようだ。

### 経営データの“見える化”でビジネスの意思決定を迅速化



## Anaplanについて

Anaplanは、ビジネスの分析、計画、実行のための革新的な方法を提供します。Anaplan独自のHyperblock™テクノロジーは、リアルタイムにパフォーマンスを分析し、将来の結果を予測することで、より迅速かつ確実な意思決定を可能にします。Anaplanは、ビジネスを前進させるため、企業全体で統合された戦略や計画を実現します。サンフランシスコに本社を置くAnaplanは、世界に200社以上のパートナーと2,000社以上の顧客を擁しています。

<https://www.anaplan.com/jp/>