

MIZUHO

世界最大級の リーディングバンクが 海外拠点の 経費マネジメントの プラットフォームとして Anaplanを採用

Customer Story

ソリューション：
グローバル拠点の経費予算と実績管理
産業：金融サービス業



みずほ銀行は、グローバル拠点の経費予算策定と予実・見込管理のプラットフォームとして、クラウド型プランニングソリューションのAnaplanを採用。従来は各拠点が作成したExcelデータを集計していたが、拠点数の増加および銀行・信託・証券が一体となった“One MIZUHO”運営体制への変更に伴い業務負荷は増大していた。拠点側が数値を入力すると、リアルタイムに本部も共有できるAnaplanの導入によって収集・集計の作業負荷が軽減され、要員と作業時間を大幅に削減。拠点ごと、ビジネスラインごとの経費利用状況の「見える化」で、定型業務をより人件費の安い地域に集約してコストダウンを図るなど、グローバルにおける予算配分を最適化し、コスト削減を実現した。

Anaplan

Deloitte.
デロイト トーマツ

企業紹介

「課題解決のベストパートナー」であり続ける

みずほ銀行

世界最大級の顧客基盤、国内外の拠点ネットワークや高度なサービス提供力を有するリーディングバンク。「お客さま起点」を徹底し、変わりゆく環境の中でもお客さまの役に立つ存在、「課題解決のベストパートナー」であり続けることを目指している。グループ内のあらゆるリソースを駆使するとともにグループ外の第三者とも積極的に連携し、「金融+α」のソリューションを提供。海外には86拠点（2020年6月現在）を展開し、現地の日系・非日系企業に質の高い金融サービスを提供している。国内ネットワークは464店（同）、従業員数は2万8,909名（同年3月現在）。

ユースケース

- ・ 統合経営管理プラットフォームで、予算策定および予実・見込管理の効率化と経費利用状況の「見える化」を図る

課題

- ・ 各拠点から送られてくるExcelデータの集計作業を効率化し、要員と作業時間を削減する
- ・ カンパニー制の導入に伴い、管理会計上の直接費・間接費の割り当ての精度を向上する
- ・ 各地域・ビジネスライン・拠点ごとの経費状況を「見える化」し、分析することでコスト削減の施策を立案する

目指すべき結果

- ・ 拠点側が予算・実績・見込情報を入力すると東京本部や海外地域本部にも共有され、自動集計できるプラットフォームを構築する
- ・ 複雑な間接費の配賦をドライバーベースで自動計算される仕組みを採り入れる
- ・ どの拠点が、どの費目に、いくら使っているかという経費の利用状況を可視化・分析する

選定した理由

- ・ 導入スピードの早さ
- ・ コストパフォーマンスの高さ
- ・ 機能の高さと充実度
- ・ 設計の自由度と柔軟性
- ・ 変更の容易性

海外の顧客向けに

支店や現地法人など86拠点を展開

三大メガバンクの一角として国内外に大規模な拠点ネットワークを展開し、高度で多様な金融サービスを提供するみずほ銀行。2016年4月に親会社であるみずほフィナンシャルグループ（以下、みずほFG）が、「お客さま第一」の観点から顧客セグメントごとに銀行、証券、信託銀行などのサービスを一体で提供する「カンパニー制」を導入。それを受けみずほ銀行の各事業部門も個人・中小企業・中堅企業を顧客とする「リテール・事業法人カンパニー」、「大企業法人・金融法人・公共法人カンパニー」、「グローバルコーポレートカンパニー」など、五つのカンパニーに再編された。

このうち、海外業務を担当するグローバルコーポレートカンパニーは、東京本部のほか、ニューヨーク、ロンドン、シンガポール、香港に海外地域本部を置き、支店や現地法人など86拠点を世界中に展開。「顧客のグローバル展開に伴いネットワークを拡大し、現地顧客との取引の拡大や各拠点の採算性向上に努めています」と語るのは、グローバルコーポレート業務部 予算管理チーム 調査役の佐鳥 正太郎氏である。



グローバルコーポレート業務部 予算管理チーム 調査役
佐鳥 正太郎氏（インタビュー当時）

佐鳥氏が所属する予算管理チームは、各グローバル拠点の経費予算や実績・見込を管理する役割を担っている。経費の実績（予実）や見込を月次で集計し、その結果に基づいて次年度の予算を策定するのが主な仕事だ。

「各拠点から予算申請や予実・見込データを送ってもらい、グローバル全体としての計数を集計します。その結果や過去の推移を踏まえながら、次年度の経費予算を策定するとともに、期中の予実を管理・分析し、コスト削減の施策を立案・実行していきます」と説明するのは、同じく予算管理チーム 調査役の泉 真由氏である。

各地域や拠点ごとのビジネスを発展させるために必要な経費は承認しつつも、コストは極力抑えなければならない。銀行業全体にマイナス金利などの逆風が続く中、グループ全体としての収益力を少しでも高めるため、厳格な経費管理が求められているという。



グローバルコーポレート業務部 予算管理チーム 調査役
泉 真由氏(インタビュー当時)

負担が多い予算データの 収集・集計作業を効率化したい

グローバルコーポレート業務部 予算管理チームは、予算管理業務に関していくつかの課題を抱えていた。なかでも大きな課題の一つは、各拠点から送られてくる予算データの集計に要する過大な業務負担を、どうにか解消できないかというものであった。

「海外拠点が広がるに従って、各拠点から送られてくるExcelデータの数も増え続けていました。次年度の予算づくりに向けて年末から集計作業を行うのですが、あまりにも膨大で、5~6名のスタッフが毎日残業しても2週間近くかかるほど過酷な労働量だったのです。拠点の数が多いだけでなく、人件費、物件費、投資、雑費など項目ごとにデータが分かれていますので、余計に時間がかかっていました」と佐鳥氏は振り返る。

膨大なデータを手作業で集計する過程では、当然ながら入力ミスや計算ミスが生じる。その精査のための時間もかかり、業務負担をますます重くしていた。また、拠点側から入力ミスや計算ミスをした状態のデータが送られてくることもあり、大幅な手戻りが発生することもあったようだ。予算管理チームだけでなく、報告する各拠点側でもExcelベースの業務に相当な負担を強いられていたものと思われる。

また、カンパニー制の導入に伴って、より厳格な管理会計が求められるようになったことも、予算管理チームの業務負担を重くしていた。各拠点から送られてきた経費データを単純に集計するだけでなく、管理会計のルールに沿って固定費や変動費に配賦する作業が求められるようになったのだ。

これらの業務負担を解消するため、予算管理チームは最新テクノロジーを活用した業務変革を決定。候補として選んだ三つのソリューションの中から、統合経営管理プラットフォームのAnaplanを導入した。

経費データを自動集計・配賦し 付け替える機能も搭載

Anaplanは、メールやExcelを使って行われることが多い、社内データの収集・集計作業を飛躍的に効率化し、分析やシミュレーションなどを通じて意思決定を高度化する革新的なクラウド型プランニングソリューションだ。

各拠点が予算や実績などのデータをプラットフォームに入力すれば、海外地域本部や予算管理チームも同一画面で同じデータを共有できる。さらにあらかじめ設定しておけば、人件費、物件費、投資、雑費など複数のデータを自動集計してくれるので、いちいちメールを送ってもらい、手作業で集計する手間がない。もちろん、入力ミスや計算ミスも解消される。

さらに、決められたルールに沿って経費データを部門や拠点に自動配賦し、付け替える業務もAnaplan上で柔軟に再現。これらによって、予算管理チームが抱えていた課題は抜本的に解決されたのである。

泉氏は、三つの候補の中から最終的にAnaplanを選定した理由について「短期間で導入できることに加え、コストパフォーマンスの高さ、構築の柔軟性や変更の容易性などが決め手になりました」と語る。

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社(以下、デロイト)からAnaplanの導入パートナーとしてPMを担当した栗原氏は「みずほ銀行様との長年にわたる強固なリレーションが正確な課題導

Anaplan導入による管理会計の高度化・業務効率化

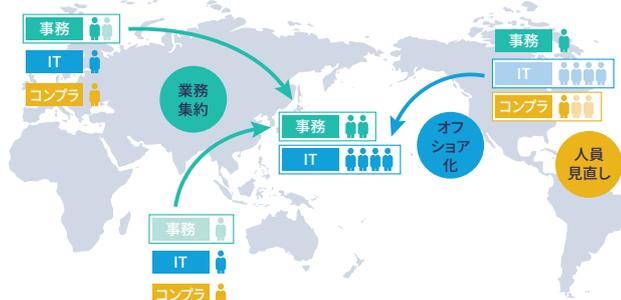
Before



After



各拠点の予実データ集計業務がゼロに。
予算策定にかかる2か月分の工数が2週間短縮



経費の内訳が「見える化」し、定型業務の
オフショア化などグループ全体の経費が最適化

出、そして課題解決に直結するAnaplanの導入提案に繋がった」と語る。Anaplan選定後の開発フェーズでは、マネジャー1名、スタッフ2名の計3名のチーム体制で、これまで培われてきた企業特性の理解とAnaplanの機能特性を合致させクライアントのニーズに対応することができたという。特に開発当初はデロイトが過去に実装を行ったAnaplan案件からの経験の蓄積が初期の開発構想を円滑に進めるポイントとなったと栗原氏は振り返る。また、デロイトとAnaplanのアライアンスリレーションが「Anaplan社のカスタマーサクセスの柔軟性と、デロイトによるお客様対応の先読みの掛け算」の相乗効果を可能にし、より高品質なデリバリーを実現するに至った。

結果、1年ほどの構築期間を経て、まず2018年に海外の全支店に導入。現地法人への導入も、データ規制やアウトソーシング制限など各国当局の法規制を勘案しながら段階的に行っている。

格段の省力化と スピードアップを実現

Anaplanの導入によって、予算管理チームによる経費予算業務は飛躍的に効率化した。以前は年末に各拠点から送られてくる予算データを集計するのに、5〜6名のスタッフが残業をしながら2週間近くを費やしていた。導入後は、2〜3名のスタッフがほぼ定時までの仕事でこなせるようになり、格段の省力化とスピードアップを実現している。「以前はトータル8週間かかっていた次年度予算策定の日数も、Anaplan導入後は2週間ほど短縮されました」と佐鳥氏は語る。泉氏は「月次の管理においては、データの中から必要な部分だけをグルーピングして財務部門に報告しています。データのトレーサビリティがあるので、現場に聞かずともドライバーベースのコスト配賦をステップごとに細かい粒度まで把握できます」と語る。

さらに、従来は拠点ごとの経費の使い方が見えにくかったが、その経費の内訳を「見える化」し、コスト削減の施策を立案することが可能になった。ビジネスラインごとの経費を時系列で追うことや、拠点間での横比較なども容易になり、データに基づいて正しい意思決定を下せるようになったという。

佐鳥氏は「集計作業などの定型業務は、人件費の高い国から安い国に移したほうが、全体コストが下がるといったように、拠点ごとの利用状況を見ながら全体最適化を図ったほうが望ましい場合もあります。比較や分析を重ねて業務のオフショア化を促すなど、グループ全体としてのコスト削減に取り組んでいきたいです」と語る。

みずほFGのIR資料によると、グローバルコーポレートカンパニーの経費率は2017年度の72%から2020年度には55%まで低減している。佐鳥氏は「Anaplanのようなテクノロジーなしではここまで経費削減は成し得ませんでした。作業工数や要員の削減、さまざまな経費削減施策を効率的に立案・実行することにより効果的なコスト削減を実現しており、Anaplan導入のROIは極めて高いと考えています」と評価する。

佐鳥氏はAnaplanの今後の活用について「今後は新たなデータ項目と掛け合わせてより高度な分析ができるようにしていきたいです。栗原氏は今回導入をしたAnaplanが「海外拠点の各国における様々な環境変化を吸収しながら、安定的に本部の経営管理を担う主要システム」に成長・変化していくと期待を寄せている。また、粗利やアセットのデータも紐付けて、ROEやROAなどの指標も出せるような仕組みを構築できないかと考えています」と語った。

Anaplanについて

Anaplan, Inc. (NYSE: PLAN)はクラウド標準対応のエンタープライズSaaS企業です。世界で事業を展開する大企業を中心に、組織全体でのビジネスパフォーマンス最適化の支援をしています。さまざまな業界のリーダーが、独占的技術のHyperblock®を基盤とするAnaplanプラットフォームを活用して組織内のチーム、システム、インサイトをつなぎ、変化への継続的な対応、業務の変革、新しい価値の創造を実現しています。サンフランシスコに本社を置くAnaplanは現在、世界に20カ所以上の事業所、175社のパートナー企業、約1,700社の顧客企業を擁しています。詳細はanaplan.com/jp/にてご確認ください。

デロイト トーマツ コンサルティングについて

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 (DTC) は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるDeloitte (デロイト) のメンバーで、日本ではデロイト トーマツ グループに属しています。DTCはデロイトの一員として日本におけるコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびデロイト トーマツ グループで有する監査・税務・法務・コンサルティング・ファイナンシャルアドバイザーの総合力と国際力を活かし、企業や組織のあらゆる課題に対して戦略策定からテクノロジーを活用したオペレーションの実行、運用まで支援するファームです。4,000名規模のメンバーが、デロイトの各国現地事務所と連携して、世界中に最適なサービスを提供できる体制を有しています。