

## 現場業務データを中心に 経営管理ポータルを Anaplanで構築 SaaS連携でDXを推進

### Customer Story

ソリューション：  
“現場のデータ”を共有・統合する管理会計  
ポータルをAnaplanで構築  
産業：コンサルティングファーム



NRIデジタルは、ビジネスの成功から、社会インフラの構築までお客様をDX(デジタルトランスフォーメーション)で支援するコンサルティングファームだ。設立4年で事業が急拡大した同社は、既存の基幹システムを導入せず、Anaplanで現場で共有すべき業務管理データを中心に管理会計ポータルを構築した。会計や人事などのコモディ化された業務は、段階的にSaaSへ移行し連携させる「逆転の発想」で革新的な仕組みを作り上げた。プロジェクトの進捗管理とマトリクス組織による要員管理をはじめ、実行予算・契約情報・パイプライン状況などの現場管理業務を統合・管理したことで絶大な効果を得た。

## 企業紹介

### 新しい価値をつくり続けるNRIのDX専門子会社 NRIデジタル株式会社

日本のビジネスと社会インフラを支え続ける野村総合研究所 (NRI) の子会社として2016年8月に設立。企業のDXを支援し、ビジネスの成功へと導くコンサルティングサービスを提供している。顧客の課題に合わせて、豊富な経験に基づいた洞察力を持つコンサルタントと、最新のテクノロジーを駆使できるシステムエンジニア (SE)、データサイエンティストなどをフレキシブルに組織化し、スピーディなコンサルティングから、それに基づく適切なソリューションの実装までを一貫提供できるのが強みである。従業員数は220名 (2020年10月現在)。

## ユースケース

- ・マトリクス組織運営に適した管理会計ポータルの実現

## 課題

- ・事業の急拡大、社員数の急増に伴い、それまで Microsoft Excel (以下 Excel) で管理していた実行予算・契約・要員などの業務管理に必要な情報をデータベース化し、統合的に管理する必然性が生じた
- ・プロジェクト単位での収支管理と、マトリクス組織による要員稼働管理に適した基幹システムを求めた

## 目指すべき結果

- ・各プロジェクトにおけるパイプライン・実行予算・契約などの情報のデータベース化と転記作業撲滅による生産性向上
- ・プロジェクト収支・組織収支・リソース稼働状況などの経営管理情報の可視化と計画策定の合理化
- ・マトリクス組織運営による稼働管理と採用・育成計画の策定

## 選定した理由

- ・プロジェクト管理×リソース管理というマトリクス組織による管理を実現・データベース化し、マルチな表現が可能
- ・従来と同じような管理ファイル (Excel) を使うような感覚でシステム構築およびユーザビリティを提供できる
- ・出来上がった画面をユーザーに見せ、すぐに修正できるのでアジャイル開発に適している

## ビジネスモデルからシステムまで 企業のDX推進をトータル支援

ビジネス環境の変化が年々激しさを増すなか、いまやすべての企業にとって避けては通れない課題となったDXの推進。その成功のためには、単に業務やサービスのデジタル化を実現するだけでなく、「ビジネスそのものを変える」という発想の転換が不可欠だ。

これを支援する総合的なサービスを提供しているのがNRIデジタルである。野村総合研究所の子会社として2016年8月に設立された同社は、ITに精通するSEや、データ活用のプロであるデータサイエンティストだけでなく、ビジネスモデルの変革や、それに適合したプラットフォームの構築を企画するエキスパートまで、企業のDX推進をトータルに支援する精鋭たちが結集している。

いままでにないビジネスや組織のあり方を提案するNRIデジタルは、自らも既存の常識にとらわれないフォーメーションによって顧客の課題解決に臨んでいる。「当社では、従来の部課制はありません。プロジェクトごとに必要な人材を都度アサインし、お客様に提供できる成果を最大化する人材配置を行っています」と語るのは、統括という役職で同社の経理や情報システム業務を掌管する三浦 滋氏である。



NRIデジタル株式会社 統括  
三浦 滋氏

このように、プロジェクトごとの性格や難度に応じて、その課題解決にふさわしい能力や経験を持った人材をアサインする管理方法を「マトリクス組織運営」と呼ぶ。ビジネスモデルの設計、アプリケーション構築、プラットフォーム構築と、DX推進のための各レイヤーで最適の人材を選定し、プロジェクトを成功に導くことができるのが、この管理方法の大きな特長である。いわば、NRIデジタルが提供する価値の源泉とも言える。

## マトリクス組織運営を強化する 経営管理ポータルづくりを目指す

NRIデジタルは、わずか20名の社員によるコンサルティングファームからスタートしたが、親会社からの事業移管も含め、設立から4年で社員数は220名まで急拡大した。

「コンサルティングから、プラットフォーム、アプリケーションの開発・構築・保守に至るまで、トータルにDXビジネスを支援できるサービス体制づくりを目指したことで、陣容が一気に膨らみました。その結果、体制に見合った基幹システムの導入が避けられなくなりました」と三浦氏は語る。

設立当初は、基幹システムを使うほどの事業規模や社員数ではなかったのですが、業務管理に必要な情報はすべてExcelで管理していたが、社員数が10倍以上に膨れ上がり、コンサルティングよりはるかに管理項目の多いシステム関連事業の業務処理までカバーするとなると、Excelによる手作業管理では限界があった。

基幹システム導入にあたっては様々な手段を検討したが、「せっかくなら、NRIデジタルらしさのある仕組みを検討してみてはどうか」という経営トップからのアドバイスを受け、ゼロから収支管理ポータルを作り上げることにした。

「NRIデジタルらしさ」という言葉から三浦氏が思い描いたのは、同社の強みであるマトリクス組織運営による管理が強化できる仕組みであった。マトリクス組織では、どのようなプロジェクトをいくらで受注できそうか、それぞれの専門プロセスを任せられる人材はどれだけいるのか、という「縦・横2つの管理軸」が経営データのベースとなる。前者は、実行予算やパイプラインの管理、後者は要員計画ということになるが、これらはすべて現場マネージャの手元でExcelで管理されており、経営情報として吸い上げるのに情報が寸断されていた。

そこで三浦氏は、これらの現場で抱えている管理情報を集約し

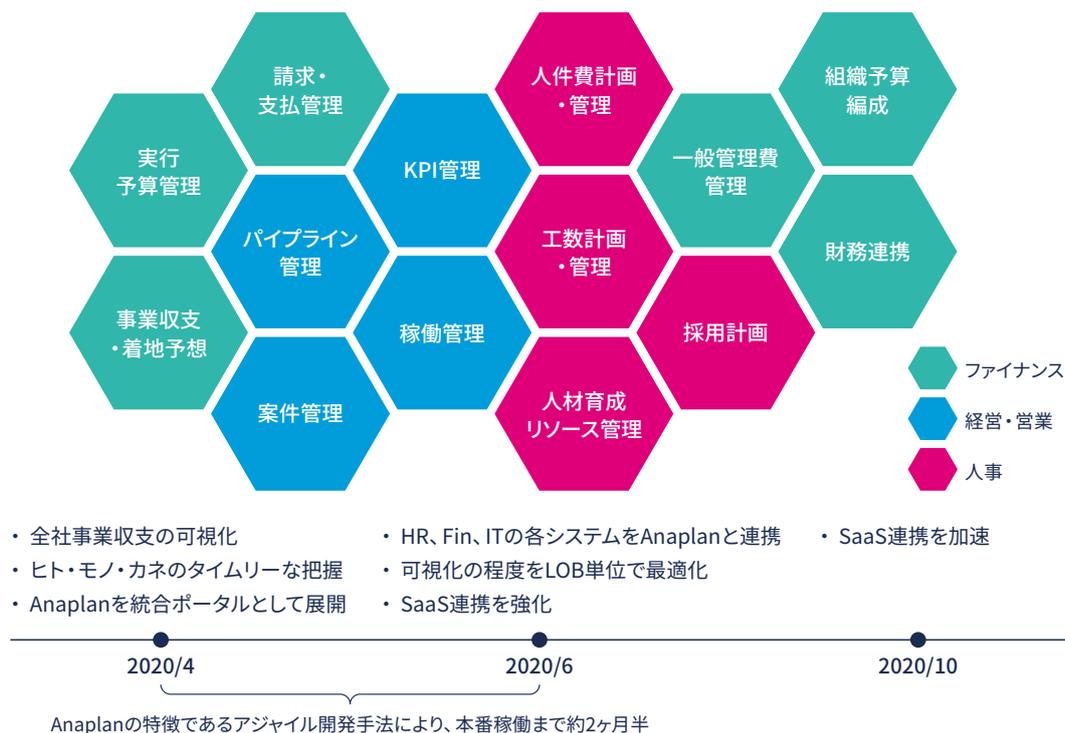
て、全社横断的に可視化できる管理ポータルをつくらうと考えたのである。そのためのツールとして選定したのがAnaplanであった。

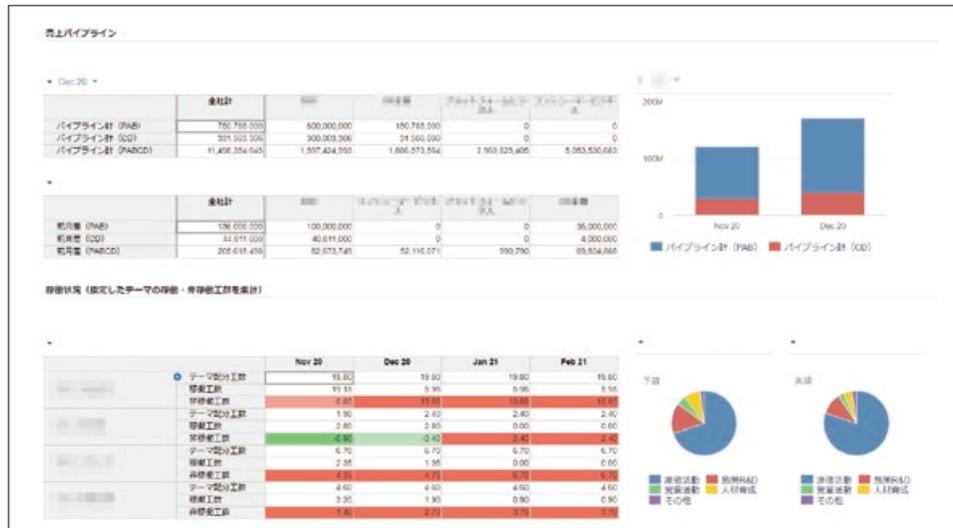
## 逆転の発想で 現場ベースのシステムを生み出す

三浦氏が発想したのは、既存の基幹システムの作り方とは真逆のアプローチであった。「通常はコーポレート側の財務や人事などの基幹システムが主役となり、現場は必要な情報を引き出してプロジェクトごとの予算策定や人員配置を決定します。しかし結局は、経営管理に必要な重要な情報は現場の手元Excelで管理されており、かつ日々動いているため、プロジェクトや人材配置の情報を横断的に管理集約する仕組みを中心に据えて、そこから会計や人事に必要な情報を外枠で管理するという現場中心の流れのほうがふさわしいと考えたのです」(三浦氏)。

まさに逆転の発想であり、NRIデジタルはDX時代における基幹システムづくりの革新的なアプローチを生み出したと言える。

この考え方に基づいて、同社は、それまでExcelで管理していた各プロジェクトの実行予算・収支予想・パイプライン・要員計画などの現場で管理する情報をAnaplanに移行した。システム構築を担当したのは、NRIのDX生産革新本部 札幌ソリューション開発部である。同部 上級アプリケーションエンジニアの森谷 太郎氏は、構築作業について「Anaplanはマスタを階層化して管理できるので、階層型の組織構造を表現することに強みを発揮します。しかし今回はマトリクス型の組織への適用ということで、我々としてもチャレンジでした。最初は少し苦戦しましたが、実際に開発した画面を見ていただきながらアジャイルに進めていくことで、軌道修正しながらかなりのスピードで進めていくことができたと思います。」と語る。開発期間はわずか2.5ヵ月と、非常にスピーディーであった。





## 学んだ知見やノウハウをソリューションとして提供したい

こうして、AnaplanをベースとするNRIデジタルの収支管理ポータルは2020年6月に本稼働した。その導入効果は絶大だった。

従来は、Excelに各プロジェクトの実行予算・パイプライン・契約情報・要員計画などを入力し、プロジェクト間の要員アサイン調整も会議に時間をかけて調整していたが、Anaplanによる一元管理によって、すべてのプロジェクトに関する情報や変更内容が瞬時に共有できるようになった。

「変更のたびに複数のExcelシートを修正し、メールのやり取りや転記作業などの手間も無くなり、生産性は実感ベースで3倍近くに上がりました。何よりプロジェクトごとの人員配置が最適化し、収益拡大とともに、それぞれの人員にふさわしいプロジェクトに割り振ることで成長機会を増やせるのが大きな成果だと思います」と三浦氏は語る。

今後は、Anaplanで共有できる情報の領域を広げ、非効率な業務をさらに減らしてだけでなく、マトリクス管理の肝ともいえるHR(人事)機能を充実させたいと考えている。

「社員1人ひとりの育成情報やスキル情報などを整理し、競争力強化と人材育成の両面で役立てていきたいですね。また、Anaplanが持つマルチデータベース機能を活用した売上予測・分析機能や、

キャパシティ予測をベースとした新しい採用計画の考え方なども取り入れられればと思っています」と三浦氏は語る。

また、API連携により既にいくつかのSaaSと連携しており、今後も更なる連携の拡大・強化を進め、「経営管理ポータル」としてできることの幅も広げていく考えだ。すでに財務会計と調達システムについてはSaaSに置き換えており、AnaplanとはAPI連携している。これによりAnaplanで集計・整理された実績データがこれらSaaSに送られるという構成に変更している。

「現場で日々動いている重要な情報はAnaplanの経営管理ポータルでKPIと共に共有され、コーポレートとして守るべき重要な情報はAnaplanと紐づけた状態でSaaSに切り分けるという考え方で。SaaSはどんどん進化を遂げているので、技術の進歩や企業の成長にあわせて乗り換えるといった迅速かつ柔軟な刷新も可能です。SaaSに依存することなくコアとなる情報を柔軟に管理できるのも、Anaplanの大きなメリットだと言えるでしょう」(三浦氏)

今後は、この「現場情報を中心に据える全社横断的なシステムづくり」の知見やノウハウを、顧客企業にも提案していきたいという。

三浦氏は、「今回の取り組みが、お客様のDX推進を支援するソリューションのひとつになればいいと思っています」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1,500社の顧客企業を擁しています。詳細は[anaplan.com/jp](http://anaplan.com/jp)にてご確認ください。