

組織横断的で柔軟、 かつ精度の高い経営計画づくりを 「コネクテッドプランニング」のすすめ

「ひとつのデータをセキュアかつエラーなく共有し、そのデータを社員全員がリアルタイムで確認できる」。言葉で表現すると簡単なことも、関わる人間、会社の規模が大きくなればなるほど非常に難しくなってくる問題です。業務に即したフレキシブルさ、データを寸断することなく組織横断的に使用できることは、企業にとって必要不可欠と言えるのです。

旧世代のテクノロジーに依存する 計画づくりからの脱却を

デジタルエコノミーの急速な進展や、ディストラクション(既存ビジネスの創造的破壊)に象徴されるビジネス環境のめまぐるしい変化とともに、3ヵ月先はおろか、翌月、翌週の売り上げすら精緻に見通せないほど、事業の先行きは不透明になっています。

市場の変化をいち早く察知しながら、足元の販売や財務、生産などの計画をアジャイル(俊敏)に組み替え、中長期の経営計画もトレンドの変化に応じてアップデートしていく必要があります。そうした柔軟な計画づくりを実践するうえでネックとなるのが、人やデータ、プロセスなどの寸断です。

経営陣や経営企画部門が、全社の計画づくりや経営判断をするのに必要な人材の配置状況、販売実績、財務状況、生産やサービスの状況といった情報は、それぞれの部門に散在していて、一元的に集約して全体の状況を俯瞰するためには、各部門が表計算ソフトなどで集計したデータをかき集めなければなりません。

各部門にメールを送って報告を命じ、表計算シートを添付して送り返してもらうだけでも時間がかかるし、集まった情報を統合するのもひと苦労です。しかも、各部門が手作業で作成した表計算シートを、同じように手作業でまとめるとなると、入力ミスの頻度が高まる上に見落としなどのヒューマンエラーも避けられません。

市場の急激な変化に対応するために慌てて計画をまとめようとすると、さらにミス誘発してしまい、株主の利益を損なわせてしまう恐れもあります。実際、海外では経営計画で予算のケタを誤り、大規模な業績下方修正を余儀なくされた大手上場企業の例もあるほどです。

そもそも、外部には絶対に漏えいすることのできない予算や事業計画などの情報をメールでやり取りすること自体が非常にリスクなのです。セキュリティ強化の観点でも、メールや表計算ソフトといった旧世代のテクノロジーに依存する従来の計画づくりからは脱却をはかるのが得策です。



より高度な計画関連テクノロジーは、 よりよい業績を創出する

そこで提案したいのが、組織横断的で柔軟、かつ精度の高い計画づくりが実践できる「コネクテッドプランニング」です。

コネクテッドプランニングとは、ひと言で言えば、サイロ化された各部門のデータを自動で収集・分析・整理し、計画づくりや意思決定に必要な“全社の状況”を、航空機のcockpitに座るようにパソコンやタブレット端末上のダッシュボードで眺められる仕組みです。

この仕組みを容易に導入できるクラウド型プラットフォームを提供しているのがAnaplan。



同社のクラウド型プラットフォームを活用すると、財務や営業、サプライチェーン、人事、マーケティングなど、各部門の計画にかかわる多様なデータを柔軟に連携させ、組織横断的な経営計画づくりが迅速かつ確実に行うことができます。

入力ミスが多く、入力の手間がかかる表計算ソフトとは異なり、自動化・標準化されたプラットフォーム上でデータがリアルタイムに更新されるので、数値の精度が非常に高いのも特徴です。良好な視界のもと、正確な現在地(実績)を確かめながら、進むべき道(計画)を選択できるのです。

また、高度なセキュリティ環境に守られたクラウド型プラットフォームなら、重要なデータをメールでやり取りするような危険もありません。コンプライアンスが高まるだけでなく、機微な情報をスピーディーに共有できるようになるので、意思決定の速度も格段の差で早まってくるのです。

Anaplanが世界45カ国、18の業界にわたって、1,000人以上の経営陣や経営企画部門の担当者に行った「[コネクテッドプランニングの現状](#)」に関するアンケート調査によると、92%の回答者が「より高度な計画関連テクノロジーは、よりよい業績を創出する」と答えています。従来型の計画づくりや意思決定をコネクテッドプランニングに変えれば、どんなにビジネス環境が変化しても、いち早くその波に乗って商機をつかめるとの期待が感じられます。

一方で、回答者の81%は主要な計画ツールとしていまだに表計算ソフトを使っていることや、72%は計画づくりでオンプレミス型業務ソフトウェアに頼っていることも明らかになっています。言い換えれば、他社に先んじてコネクテッドプランニングを実践することこそ、競争優位をもたらす力になると考えられないでしょうか。

統合化された正確なデータをもとに、精度の高い計画づくりや意思決定ができるコネクテッドプランニングは、これからのビジネスに必須の仕組みとなるのは確実なのです。

Nitto

Innovation for Customers

CUSTOMER STORY

非効率な“データのバケツリレー”を コネクテッド プランニングで解消し、 業務スピード、データの精度が圧倒的に向上



Anaplan

ソリューション:

基幹業務、計画業務ともに複数の業務プロセスをつなげる

産業:

包装材料、半導体関連材料、光学フィルムなど開発・製造

日東電工株式会社は、1918年創業以降、2019年度末時点で従業員数28,751名、売上高7,410億円、世界28カ国/地域92社にビジネスを展開している企業だ。情報機能材料事業、基盤機能材料事業、ICT事業、トランスポーター事業など多様な事業で領域を拡大している。Excelがメインで非効率、複雑化してしまい、限界に達していた業務の改革とIT基盤の刷新のため、「コネクテッド プランニング」を提唱しているAnaplanを採用したプロジェクトを立ち上げたのだ。

企業紹介

日東電工株式会社

日東電工株式会社は、ブランドスローガン「Innovation for Customers」の下、常に新しい発想でお客様の価値創造へ貢献しています。グループの基幹技術である粘着技術や塗工技術などをベースに、一般家庭向けテープ関連商品はもちろんのこと、電子デバイスに使用する基盤や、自動車、住宅、建築、インフラ、医療関連など社会で使用する製品のあらゆる中間材料を開発、製造しています。

ユースケース

- ・ 基幹業務、計画業務ともに複数の業務プロセスをつなげ、非効率な業務の解消

課題

- ・ ビジネスの拡大に即した基幹システムの追従
- ・ Excelによる非効率な基幹業務運用の刷新
- ・ 計画業務でのリアルタイムなワンナンバーオペレーションの実現

選定した理由

- ・ 短期間での実稼働が可能
- ・ 複数の業務プロセスをつなげられる拡張性
- ・ 優れた操作性、柔軟性に富んだシステム

結果

- ・ 現場の改革機運を醸成
- ・ データの精度と業務スピードの圧倒的な向上



取り組みの背景と課題

同社は2000年以降、グローバル中心にビジネスが急成長。ビジネスの拡大に基幹システムが追従できず、周辺システムやMicrosoft Excel (以下 Excel) で業務をカバーすることを繰り返してきた。その結果、データが分散し業務処理が複雑化・Excelによる非効率な業務運用が常態化し限界に達していた。

基幹系領域については、業務改革・IT基盤刷新のプロジェクトを立ち上げ、グローバル経営基盤の実現を目指した。いっぽうマネジメントの基点となる計画系領域の業務は、リアルタイムなワンナンバーオペレーションを目指した。いわゆる従来のExcelによるバケツリレー方式では、前後の業務プロセスの整合性を取って、全員が1つの数値を参照しながら日々業務を遂行することができなかった。

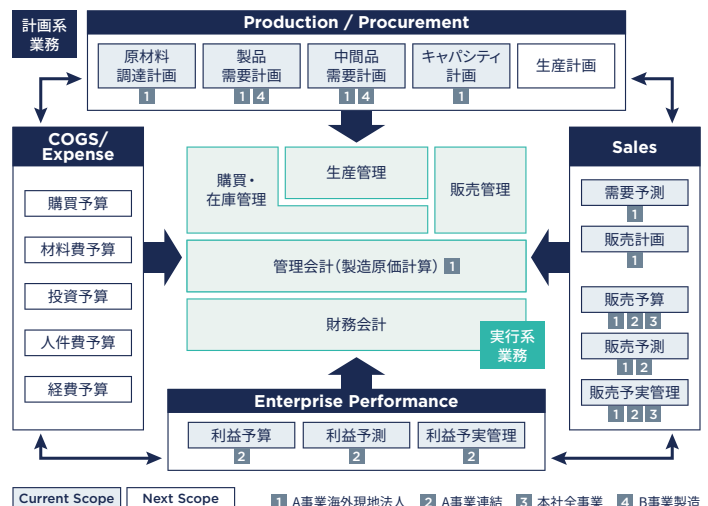
選定理由

課題を抱える計画業務のITプラットフォームとしていくつかの製品を検討した。選定基準は、Excelの操作性と柔軟性は損なわずに、短期間の導入で実稼働でき、かつ複数の業務プロセスをつなげられる拡張性を備えたシステムだ。幾多のシステムの中でも「コネクテッド プランニング」を提唱しているAnaplanが最適であると判断し採用を決めた。

利用部門

現時点では、①A事業海外現地法人 ②A事業連結 ③本社全事業 ④B事業製造 の4領域で改革を推進している。いずれもアジャイルア

計画系業務の全体像と対象範囲



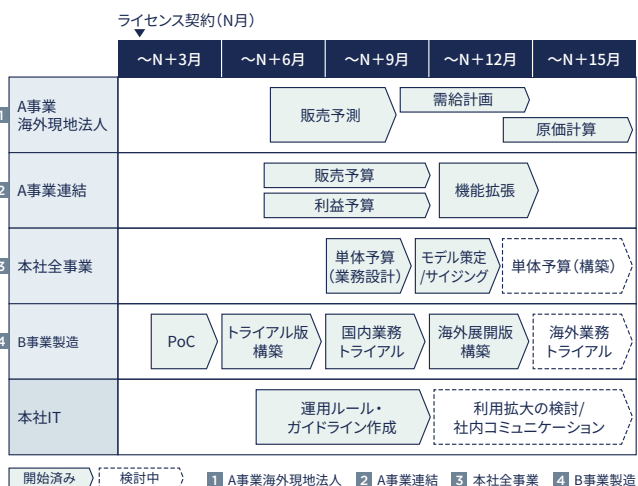


プローチによる段階的な開発・導入により、3~4か月の単位で機能構築をおこない実務利用を開始している。その結果、短期間でのROI創出を実現している。

推進方法

また、本社IT部門は、導入運用を進めるにあたりアクセンチュアおよびAnaplanジャパンと協同で、「Anaplan Center of Excellenceチーム」を発足させた。各案件(各事業部計画案件)における計画業務統合化に向けた青写真を策定、各案件横断で考慮すべき運用ルールやガイドラインの策定、実務での運用ノウハウの集約化、創出効果の取りまとめや利用部門拡大のための施策検討などをチームが中核となって推進していった

全体スケジュール



各部門の取り組みと効果

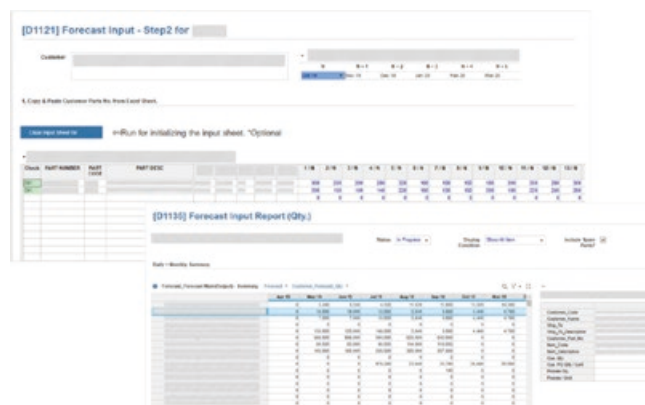
改革を推進する4事業領域のうち、「A事業海外現地法人」と「B事業製造」の取り組みを紹介する。

A事業海外現地法人では、まずPSI計画(Production Sales Inventory 製造・販売・在庫)のプラットフォームの構築に取りかかった。最初のステップとしては、Anaplanが各取引先顧客からの

需要情報を集計する仕組みを構築し、販売予測データを蓄積できるようにした。次にその販売予測データをもとに、キャパシティ(生産能力)を考慮して生産計画を立案する業務と、原材料の過不足を計算して材料発注計画を立案する業務を構築した。構築された仕組みについての現地メンバの評価は高く、今後は対象機種を拡大していくことを予定している。

また業務改革と並行して、顧客主導の運用をサポートするためアクセンチュアから現地法人のIT部門へのスキルトランスファーを実施している。新規機能や複雑な加工が必要な機能はアクセンチュアが構築し、既存機能の拡張から徐々にIT部門が担当してコネクテッドプランニングへの習熟の歩を進めている。

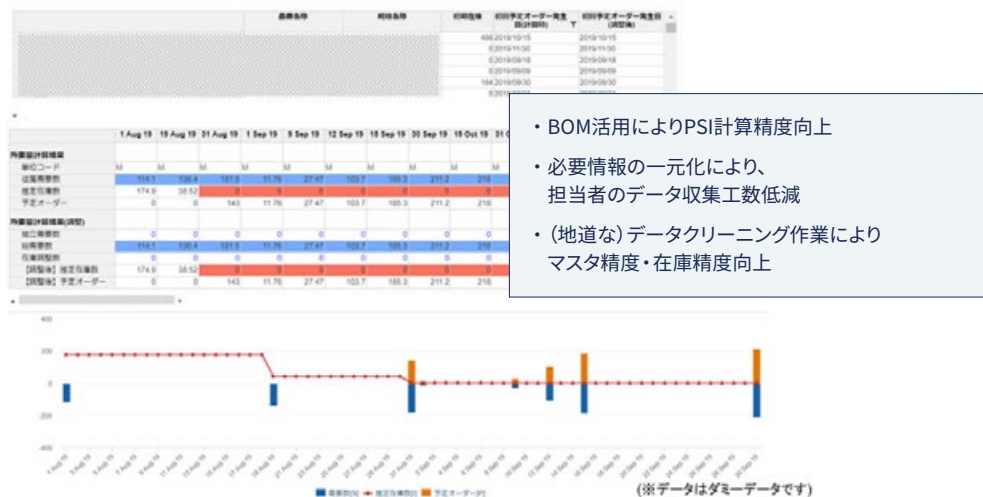
販売予測入力画面イメージ



いっぽうB事業製造部門では、中間品の需給計画の立案業務の改革に取り組んだ。販売部門の需要情報をもとに、BOM(部品構成表)や在庫情報を考慮して先々の中間品の所要量を計算する仕組みを構築した。当初は自拠点内で、生産・販売が完結する製品のみを対象として取り組み始め、その効果を確認した上で徐々に対象範囲を拡張している。その結果、次の3つの効果が確認できたという。1)これまでのExcelによる膨大な作業時間からの解放、2)ワンナンバーオペレーションへの変更で属人的なオペレーションから脱却、3)需要変動に合わせた在庫管理の適正化、などだ。こうした結果は、現場の担当者による高評価のみならず、経営層からも高い支持を得ることができ、今後の海外拠点での展開へ発展している。し



中間品需給確認画面イメージ



- BOM活用によりPSI計算精度向上
- 必要情報の一元化により、担当者のデータ収集工数低減
- (地道な) データクリーニング作業によりマスタ精度・在庫精度向上

しかし、実際の取り組みを通じては課題も認識できたという。最終製品に必要な原材料や工程情報については、一部、マスタデータが最新状態でなく更新作業が追いついていない状況が発生し、それら課題の洗い出しやクリーニング作業・潰し込みに時間を要したのだ。運用面ではマスタデータの整備メンテナンス業務が、非常に重要だということも認識した。

これまでを振り返り

改革機運の高まり

スモールスタートでトライアルを開始して、短期間でのアジャイル開発により成功体験を何度も積むことができた。これが現場の改革機運を醸成する際に非常に有効だった。効果を確認しながら徐々にスコープを拡張し、それに伴いメンバのモチベーションも高まったのだ。さらに巻き込むメンバが徐々に増えたことで、事業部全体の改革機運が加速度的に高まっていったことは大きい。Anaplanは計画系に特化したプラットフォームであり、経営層に対しても基幹系刷新の完了を待たずに始めることが可能で、かつ早期に効果を出せることもプロジェクトを加速させる要因となっている。

データ精度・スピード向上

当初の狙いは非効率な“Excelのパケツリレー”の解消が主目的であったが、実際に取り組みを始めてみるとそれ以上にデータの精度や業務スピード向上の効果の方が圧倒的に大きかったという。

適用範囲の見極め

どのようなソリューションにも言えることであるが、Anaplanのソリューションも目的に応じた適用範囲の見極めが必要だ。例えば大量データの蓄積・分析といった要件などは他のソリューションと組み合わせるなど状況に応じた検討が必要となってくる。

今後の取り組み

これから先の取り組みとして既存領域 ①～④における追加改善要望や機能拡張に加え、他のソリューションとの組み合わせなど更なる高度化の検討を進める。また、これまでの各部門の取り組み事例を、各執行体・拠点に紹介し、さらに計画系業務の改革ニーズを掘り起こしていく。IT部門としてはAnaplanの適用範囲のさらなる拡大に備え、設計や運用方針の整備と徹底、ライセンス管理や課金体系の整備など、ITガバナンスの更なる強化にも注力する予定だ。

Anaplanについて

Anaplanは、コネクテッドプランニング(組織横断的的事业計画)の新時代を牽引しています。大規模で急速に成長する組織は、あらゆる事業においてAnaplanのクラウドプラットフォームを活用することができます。企業は、組織横断的に迅速かつ効果的な計画立案プロセスを展開でき、より正確な情報にもとづく意思決定を実現できます。Anaplanは、企業の事業計画立案に関する支援として、製品サポート、ユーザートレーニング、およびコンサルティングも提供しています。サンフランシスコに本社を構え、世界で20のオフィスと175以上の専門的な知見を持つパートナーを擁しています。

アクセンチュアについて

アクセンチュアは、ストラテジーおよびコンサルティング、インタラクティブ、テクノロジー、オペレーションズの領域で、すべてにデジタルの力を組み込んだ幅広いサービスを提供する世界最大級の総合コンサルティング企業です。世界最大の規模を誇る先端技術とインテリジェント・オペレーションセンターのネットワークに裏打ちされた40を超す業界に向けて、豊富な経験と専門スキルを生かしたサービスを提供しています。アクセンチュアでは、世界120カ国以上のお客様に対して、50万9,000人の社員による継続的なイノベーションによって、お客様のパフォーマンス向上と、持続的な価値創出を支援しています。

Anaplanイベント「CPX Tokyo 2019」での事例紹介

