

AsahiKASEI

Anaplanの活用で 製造・加工・販売の 一貫損益を確実に 迅速に可視化

Customer Story

ソリューション：一元的な収益管理と予想

産業：総合化学メーカー

旭化成株式会社のパフォーマンスプロダクツ事業本部 機能材料事業部は、「エンジニアリングプラスチック」と呼ばれる機能性樹脂の製造、加工、および販売の一貫損益を月次ベースで可視化できる仕組みとして、「JUMP」という構想のもとAnaplanを活用した新たなプラットフォームを構築した。それまで年2回しか品目レベルにまで分解して把握できなかった一貫損益の増減が毎月見えるようになり、市場の変化に即応したマーケティングが可能となった。将来的にはAnaplanに蓄積した損益データを、より柔軟な施策の見直しや、新たなビジネスモデルの策定に活用することも目指している。

Anaplan

企業紹介

多様な製品・技術・サービスで、
新たな社会価値を創出

旭化成株式会社

「大衆をしてより良き生活を営ましむべく最善の生活資料を豊富に且つ廉価に供給すること」を使命として1922年に創業した総合化学メーカー。日本で初めて、水電解の水素を利用するカザレー法によるアンモニアの合成に成功するなど、合成化学や化学繊維事業からスタートし、現在は、繊維・ケミカル・エレクトロニクス事業で構成される「マテリアル」、住宅・建材事業で構成される「住宅」、医薬・医療・クリティカルケア事業で構成される「ヘルスケア」の3つの領域で事業を展開している。2020年3月期の売上高は2兆1,576億円。従業員数（連結）は4万689名（2020年3月末現在）。

ユースケース

- ・製品ごとの製造、加工、販売の一貫損益を月次ベースで可視化する

課題

- ・製品ごとの一貫損益が年2回しか把握できず、市況や市場ニーズの変化に即時対応できない
- ・グローバル拠点ごとにデータが分散しており、全体像の把握が困難
- ・市場の変化をタイムリーにとらえながら、施策の柔軟な見直しや、ビジネスモデル変革を推し進めたい

目指すべき結果

- ・製品ごとの一貫損益を月次ベースで可視化する
- ・グローバル拠点で発生するデータをリアルタイムに収集する
- ・本社役員から各グローバル拠点までが、ひとつのプラットフォームで情報を共有し、スピーディな意思決定や手配ができる環境を整える
- ・データを蓄積し、施策の見直しや、ビジネスモデル変革に活用する

選定した理由

- ・各グローバル拠点のデータをスピーディーに集約できる
- ・パラメーターを変更しても、すぐに収益シミュレーションが出せる

エンジニアリングプラスチックを グローバルに供給

1922年に合成化学や化学繊維事業からスタートし、現在では「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」の3つの領域で多彩な事業を展開する旭化成株式会社（以下、旭化成）。なかでも繊維、ケミカル、エレクトロニクス事業で構成される「マテリアル」は、同社の総合化学メーカーとしての成長を支えてきた重要な事業領域である。

一般消費者には、食品用ラップフィルムの「サランラップ」や、人工繊維による高級裏地素材の「ベンベルグ」などがおなじみだが、ほかにも自動車部品や家電、情報機器の部品などに使用される、さまざまな素材を製造・販売している。

そうした工業用素材のひとつが、「エンジニアリングプラスチック」と呼ばれる機能樹脂製品だ。

「軽量で加工成形しやすく、強度や耐熱性にも優れていることから、自動車部品など幅広い用途に使われています。世界中のメーカーに提供するため、製造、加工、および販売拠点をグローバルに展開しています」と語るのは、エンジニアリングプラスチックを担当する同社 パフォーマンスプロダクツ事業本部 機能材料事業部 事業部長の顕谷 一平氏である。



パフォーマンスプロダクツ事業本部 機能材料事業部 事業部長
顕谷 一平氏

ひと口にエンジニアリングプラスチックと言っても、製品の種類やグレードは千差万別だ。顧客ごとに求められる仕様も異なり、そのすべてを数えると数千種類にも及ぶという。

また、顧客が求める製品をタイムリーに届けるには、常に最適なサプライチェーンの選択が求められる。

そのため、「シンガポールで製造したエンジニアリングプラスチックを、タイで加工し、欧州で販売するといった各国を跨いだ複雑な商流、物流が恒常的に発生しています。それを柔軟にアレンジできることが、グローバルに拠点を展開している当社ならではの強みだと言えます」と顕谷氏は語る。

各拠点の収益データを集計し 製品ごとの一貫損益を可視化したい

エンジニアリングプラスチックの主な顧客である自動車メーカーや自動車部品メーカーは、グローバル化の進展とともに生産拠点を海外に広げている。旭化成が同製品の製造、加工、販売拠点をワールドワイドに拡

大してきたのも、そうした流れに沿ったものだ。

これによって、顧客ごとに最適なサプライチェーンを構築できるようになったのは望ましいことだが、一方で、拠点がグローバルに分散することによる課題も顕在化していた。

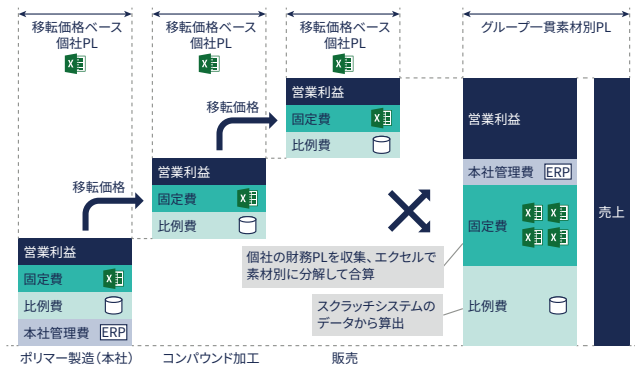
「なかでも大きな課題は、製品ごとの一貫損益が見えにくいことです。もちろん、製造、加工、販売の各拠点の収益についてはそれぞれが集計していますが、ひとつの製品が製造、加工、販売のプロセスを経て、全体としていくら儲かったのかということを見るのが困難だったのです」と語るのは、同社 パフォーマンスプロダクツ事業本部 機能材料企画室 課長の崎田 雄大氏である。



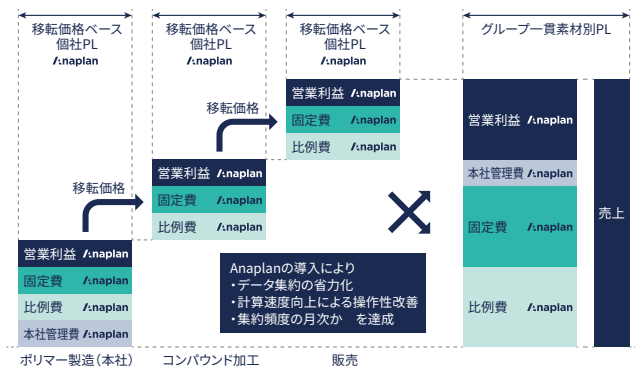
機能材料企画室 課長
崎田 雄大氏

従来、製品ごとの一貫損益については、年2回の決算のタイミングで本社が各グローバル拠点から数字を集め、集計するしか方法がなかった。「スクラッチ開発したシステムを使用していたので、集計にかなりの時間がかかり、各拠点の担当者に余分な手を煩わせないよう

Before Excelフォーマットが各集計ごとに異なる



After Anaplanの活用



従来のシステムでは各集計、異なるフォーマットのExcelで、一貫損益把握に非常に手間がかかっていたが、Anaplanをフル活用することで即時一貫損益の把握が可能に

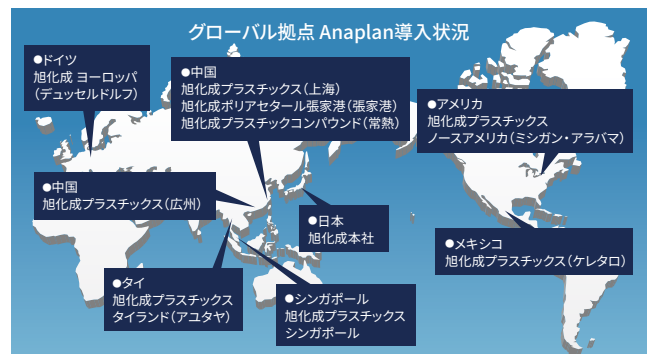
にするためには、年2回が限度だったので。しかも、固定費を除いた限界利益しか集計できなかったのが、正味でどれだけ利益が出ているのかを判定するのも困難でした」と崎田氏は振り返る。

そこで頭谷氏は、製品ごとの一貫損益を月次で把握できるようにする仕組みの構築を求めた。「原料の市況や、製品ニーズは目まぐるしく変化しているのに、半期に1度しか損益が把握できないというのではあまりにも遅すぎます。なるべくタイムリーに状況の変化を察知し、速やかに施策が打てるような体制づくりを求めたのです」(頭谷氏)。

これを受けて崎田氏らは2018年8月、「JUMP」(Joint and Unified Management Platform)という情報プラットフォームを構築するためのプロジェクトチームを発足する。その後、半年ほどの検討期間を経て、「JUMP」の土台として導入したのがAnaplanであった。

「JUMP」プロジェクトの概要

スコープ	Anaplan選定経緯	これまでの取り組み
<ul style="list-style-type: none"> ・管理会計システム ・グローバル一貫損益把握 ・グローバル拠点への一斉導入 ・予算策定 ・月次実績把握 ・月次報告の簡素化・省力化 ・移転価格計算 ・中期計画策定 	<ul style="list-style-type: none"> ・アジャイル開発／開発スピード ・開発パートナーの知見 ・自前での将来拡張余力 ・スコープのカバー率 ・計算能力・容量・速度 	<ul style="list-style-type: none"> ・課題抽出 ・要件定義 ・ソリューション選定 ・予算インプット機能開発 ・予算編成の実施 ・実績の取り込み ・月次損益の把握



従来のシステムに比べ 格段のスピードで計算を処理

Anaplanは、各拠点や部門に散在するデータをスピーディーに集約し、“求める情報”に作り上げるプラットフォームである。

ただデータを集めるだけでなく、事前に構築したモデルに沿って、ほしい情報に加工してくれるのが大きな特徴だ。

プロジェクトチームは、このAnaplanの特徴を生かして、製造、加工、販売の各拠点がそれぞれのデータを入力すれば、製品ごとの一貫損益が自動的に集計される仕組みを作り上げた。さらに、従来は限界利益までしか集計できなかったが、設備の償却や修繕、労務、販管費などの固定費も集計できるようにし、営業利益が出せるようにした。

各拠点は、毎月データを入力する必要があるが、従来のスクラッチ開発によるシステムに比べ、Anaplanなら格段にスピーディに処

理できることが集計の頻度を高めることに結び付いたようだ。

「たとえば、利益をシミュレーションする際に、従来のシステムではコストなどのパラメーターを変更すると計算に10~20分ほどかかっていましたが、Anaplanなら5秒前後で計算してくれます。処理が格段に速くなったので、月次でも数字が出せるようになったのです」と語るのは、プロジェクトチームの一員としてAnaplan導入に携わった機能材料企画室の木所 稔季氏である。



機能材料企画室
木所 稔季氏



コンパウンド企画室
中塚 友梨氏

この処理を実現するため、プロジェクトチームは製品のグレード別、顧客別などで数万件にも及ぶマスターデータをすべてAnaplanに入力した。入力作業は各拠点に協力してもらう必要があり、拠点側のメリットも伝えて説得するという地道な取り組みも要求された。

同じくプロジェクトチームのメンバーである企画管理部 コンパウンド企画室の中塚 友梨氏は、「米国の製造拠点に協力を促すため、エクセルで行っていた報告がAnaplanになると、変更がリアルタイムに反映されるので本社からの問い合わせ頻度が減るというメリットを伝えました。拠点側にどんなメリットがもたらされるのかをしっかりと説明することが、導入や活用を促すカギを握ると思います」と語る。

蓄積されたデータを基に ビジネスモデルそのものを変革したい

「JUMP」のプロジェクトチームは、プロジェクトを「ステージ1」と「ステージ2」の2段階に分けている。製品ごとの一貫損益が月次で

可視化できるようになったことで、ひとまずステージ1は完了した。

次のステージ2では、Anaplanに蓄積されたデータを基に、中期経営計画づくりや、ビジネスモデルそのものの変革などを推進していくことを目指している。



顕谷氏は、「製品ごとの一貫損益が可視化しただけでなく、営業利益まで把握できるようになったことで、利益予想の精度が格段に上がりました。この整った環境を存分に生かして、事業そのもののDX(デジタルトランスフォーメーション)を推し進めていきたいと思っています」と語る。

また顕谷氏は、Anaplanによって主要な予算・実績データがダッシュボード上で一覧できるようになったことについて、「いままで見えなかった動きが見えるようになり、判断の軸が変わりました」と語る。

たとえば、製品のグレードごと、顧客ごとに、どういう収益状況になっているのかということが子細に分析できるようになり、より確度の高い施策が打てるようになったという。

プロジェクトリーダーの崎田氏は、「今後はAnaplanをCRM(顧客管理システム)などと連携させて、売上見込管理、開発テーマ毎の進捗・ステータス管理にも活用していきたいと考えています。また、経営層の経営判断だけでなく、各拠点の業務にも活用してもらえるよう普及活動に努めていきます」と語る。

JUMPプロジェクトにより旭化成のエンジニアリングプラスチック事業の経営管理の精度は格段に向上した。そして整った環境を踏まえたさらなるデータドリブン型経営の実現にますますAnaplanが活躍してくれることは間違いない。

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にてご確認ください。