

管理会計領域の  
デジタルトランス  
フォーメーションを  
実現するため  
Anaplanを採用。  
PLからBS、CF、資金繰りを  
自動作成する仕組みで  
資金重視の  
事業計画が可能に

## Customer Story

### ソリューション:

経営実態の「見える化」と管理業務のスピード  
アップ

産業:住宅総合メーカー

パナソニックホームズ株式会社は、資金の流れに基づく事業計画をスピーディに策定するため、PL(損益計算書)を作成すると、BS(貸借対照表)、CF(キャッシュフロー計算書)、資金繰り表が自動的に作成できる仕組みを検討。これを実現する基盤として、クラウド型プランニングソリューションのAnaplanを採用した。従来はPL集計だけで精一杯だった事業計画策定のスピードが飛躍的に向上し、BS、CF、資金繰り表まで一気に作成できるようになった。事業計画づくりに費やす時間が年間約2,000時間も削減されるなど、業務改善効果が表れただけでなく、BS、CF、資金繰りを意識しながら業務に取り組む風土が根付くなど、社員の意識改革に結び付いている。

## 企業紹介

### 顧客満足度No.1の住宅会社を目指す

#### パナソニック ホームズ株式会社

パナソニック株式会社の創業者、松下 幸之助氏の「良き家をつくりたい」という強い使命感を形にするため1963年に設立。住宅総合メーカーとして、戸建住宅・賃貸集合住宅などの建築工事、リフォーム工事の請負および施工のほか、分譲用土地・建物およびマンションの販売、不動産の流通仲介・賃貸管理、工業化住宅のシステム部材の製造および販売などを行っている。台湾、マレーシア、インドネシア、ニュージーランドなど海外でも事業を展開。住まいづくりにおいて「強さ」と「暮らしやすさ」を徹底追求し、顧客満足度No.1の住宅会社を目指している。

## ユースケース

- ・ 全社事業計画。PLを作成すると、同時に仕訳が自動生成され、BS、CF、資金繰り表も合わせて作成されるロジックを開発。Anaplan上でそのロジックを走らせ、資金に紐づいた事業計画がスピーディに作成できる仕組みを整えた。

## 課題

- ・ 従来の事業計画では、資金の流れに基づいた施策やリカバリー策が打ちにくい
- ・ Excelで事業計画づくりを行っているため、スピードが遅い
- ・ 個々のベテランが培ってきたスキル・ノウハウによる属人的仕事運びには限界がある

## 目指すべき結果

- ・ PL重視の事業計画からBS、CF、資金繰り表との連動、自動生成によるBS、資金重視の事業計画に変革する
- ・ Excelによる「バケツリレー方式」の集計を改め、省力化とスピードアップを図る
- ・ 個々人のノウハウ・スキルを、Anaplan上のロジックに反映する

## 選定した理由

- ・ 大容量データを取り扱えるスケーラビリティ
- ・ 処理スピードの高速性
- ・ Excelのような直観的なUIによる使い勝手の良さ

## 「強さ」と「暮らしやすさ」で No.1の住まいづくりを目指す

パナソニック ホームズ株式会社(以下、パナソニック ホームズ)は、戸建住宅や併用住宅(アパート・店舗・事務所などと併用する住宅)、賃貸集合住宅の建築請負を主力とする総合住宅メーカーだ。パナソニック株式会社(以下、パナソニック)の創業者、松下 幸之助氏の「良き家をつくりたい」という強い使命感から1963年に設立された。現在では建築請負のほか、不動産オーナーの土地活用支援、街づくり、リフォーム、不動産流通・管理など、多彩な事業を展開している。

主力事業である戸建請負は、「強さ」と「暮らしやすさ」でNo.1の住まいづくりを目指すというパナソニック ホームズらしく、強じんな鉄骨構造の建物を得意としている。平屋から9階建てまで対応が可能で、IoTや二世帯、防災持続力と安心な空気環境を両立するレジリエンス住宅など、多様なニーズに応える住宅を建築している。

2020年1月には、「くらしとテクノロジーの融合」による未来志向の街づくりを目指す会社として、パナソニックとトヨタ自動車株式会社(以下、トヨタ自動車)などが設立したプライム ライフ テクノロジーズ株式会社(PLT)のグループ会社となった。

経理担当 取締役 常務執行役員 岩本 寿彦氏(役職はインタビュー当時)は「近年は、主力事業の戸建請負以外に、神奈川県藤沢市に開発した『Fujisawa SST(サスティナブル・スマート・タウン)』及び同県横浜市の『Tsunashima SST』、また最近 街びらきした大阪府吹田市の『Suita SST』など、街づくりにも力を入れています。PLTグループの一員として、パナソニックのくらしアップデート技術と、トヨタ自動車のモビリティ技術も採り入れながら、長年住宅づくりで培ってきた技術を生かして、新しい街づくりに取り組んでいきたいです」と語る。



経理担当 取締役 常務執行役員  
岩本 寿彦氏(役職はインタビュー当時)

## 経営実態を「見える化」する 経営管理システムを追求

岩本氏は、パナソニックに長年勤めていたが、2018年4月、パナソニック ホームズに着任し、同社の経理部門を統括することになった。そこで気付いたのは、3つの大きな課題であった。

「1つ目は、『経営経理』のための仕組みが整っていないことです。パナソ

ニックグループの経理部門は、伝統的に財務会計に留まらず、管理会計も組み合わせた「経営経理」を実践しています。我々経理部門は、「経営の羅針盤」及び「経営者の良きパートナー」の役割を果たすことが求められおり、経営陣が意思決定するために必要な数字をタイムリーに提供し、変化やチャンスの兆しが数字に表れたときには、スピーディに対応しなければなりません。ところがパナソニックホームズでは、経営実態の『見える化』がまだ十分ではないと感じました」（岩本氏）

岩本氏が2つ目の課題として感じたのは、経理業務のスピードだった。経営実態の「見える化」が実現したとしても、経営陣に届く時間が遅ければ、タイムリーな経営判断や意思決定は行えない。

「今日のように変化がめまぐるしい時代において、経営判断のタイミングが遅れるのは致命的です。従来の経理業務は、全国の支社やグループ会社から集まってくるデータを手作業でExcel集計するので、どうしても時間がかかっていました。そこで、もっとスピーディに処理するための仕組み構築が急務だと感じました」（岩本氏）

新たな仕組みの導入は、岩本氏が感じた3つ目の課題に対応するためにも不可欠だと考えた。その課題とは、「実務経験豊富な経理人材の不足」である。「これまで景気の変動に応じて採用人数を調整してきた経緯もあることから、経理部門の中核を担う人材が不足していました。人手が足りない分は、ITの力で補うしかありません。『見える化』、『処理の高速化』、『省力化』。この3つを同時に実現するためには、新たな管理会計の仕組みが不可欠だと判断したので



経理部 主計課 課長  
岸本 康志氏

す」と岩本氏は明かす。

そこで、岩本氏はこの仕組みを、経営管理サイクル(Plan Do See Check Action)をスピーディに回すことができる「経営管理システム」として機能させたいと考えた。「ただ、当該「経営管理システム」の構築は、人員不足からプロジェクト専任体制をとることができなかったことから、一気に進めることは難しいと判断し、まず、経営管理サイクルの冒頭部分、すなわちPlan(事業計画)の開発・導入を優先させるとともに、「したい事」、「すべき事」を明確にするため、まずはExcelを使って試してみました。」と岩本氏は振り返る。

## PLからBS、CF、資金繰り表を作成するロジックを構築

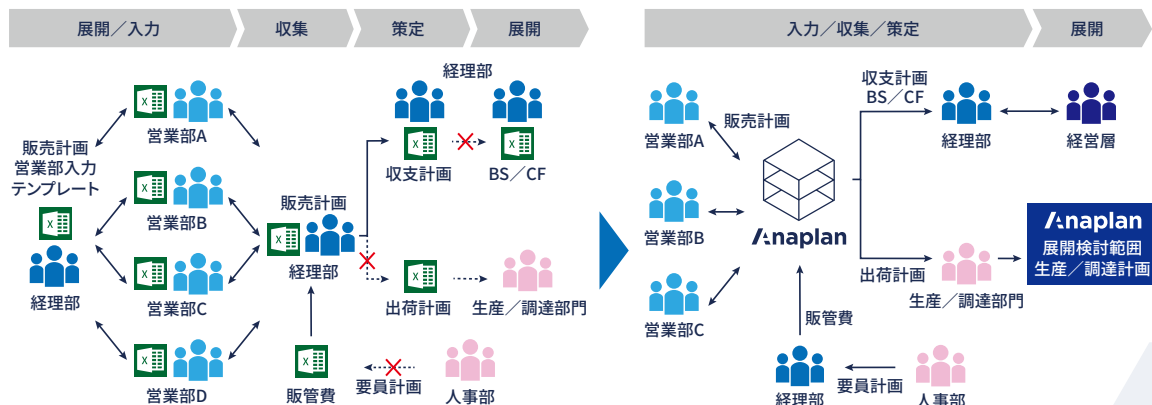
岩本氏が思い描いたのは、将来のPLだけでなく、BS、CF、資金繰り状況まで一気通貫で把握できる「経営管理システム」だ。なぜなら、売り上げやコスト、利益の予測だけをして、施策を打つための資金の用途が立たなければ、「絵に描いた餅」になってしまいかねない。

「パナソニックの経理部門には、資金の動きに基づいて経営活動を見るという伝統があります。当社で手掛ける土地の仕入れや建物の建設といった多額のキャッシュアウトが先行する街づくり事業を今後伸ばすうえでは、なおさら資金の流れを重視しなければなりません。そこで、将来のPLを作成すると、同時にBS、CF、資金繰り表も作成できるような仕組みを構築したいと考えました」と岩本氏は説明する。

この岩本氏の考えをもとに、仕組みを動かすためのロジックを構築したのが、経理部 主計課 課長の岸本 康志氏をはじめとする経理チームである。そのロジックとは、PLの項目に紐づく内容を綿密に仕訳し、BS、CF、資金繰り表にも反映させるというものであった。「事業ごとにいつ、どんな仕訳が起こるのかを、相当な時間を掛けて調べ上げました。おかげで、かなり精度の高いロジックが構築できたのではないかと思います」と岸本氏は語る。

同社はこのロジックによって、各部門や支社、グループ会社などから集まってくるPLの元データを集計すると、BS、CF、資金繰り表が自動作成される仕組みをExcelで作成することに。ところが、デー

### 事業計画策定時のBefore Afterイメージ



“新しい経営管理の目指す姿”の理解度向上と、現場メンバーが“自分が改善すべきポイントはどこなのか?”を深掘りし、“自分事化”してもらった意識醸成がもう一つの目的

PL計画は1カ月、  
資金繰り計画3カ月  
前倒して計画策定完了



経理部 主計課 リーダー  
佐藤 剛司氏

タがあまりにも重く、Excelの動作が遅くファイルが壊れてしまうという事態が発生した。ロジックはできたものの、Excelでは岩本氏が求めたスピーディな処理はとても実現できないことがわかった。

そこで同社は、同じロジックをよりスムーズに動かせる別の基盤の導入を検討。複数の候補の中から選んだのが、クラウド型プランニングソリューションのAnaplanであった。

## Excelよりも高速・大容量処理を実現する Anaplanを導入

岩本氏はAnaplanを選んだ理由について、「大容量のデータが扱えること、処理速度が速いこと、Excelのように直観的に扱えることが大きな決め手となりました」と説明する。これなら、岩本氏が目指した事業計画の「見える化」・スピード化が実現し、同時に経理業務の省力化も実現するはずだと判断し、2020年秋に導入した。

その効果は目に見えて表れた。「Anaplanを導入したおかげで、事業計画づくりにかかわる約65名の経理スタッフの労働時間が、年間で約2,000時間も削減されました」と語るのは、経理部 主計課 リーダーの佐藤 剛司氏である。

ただ時間が減っただけでなく、アウトプットの量も充実。「従来の事業計画づくりは、11月から作業が始まり、12月末では四半期ベースのPLを作成するのが精一杯で、新年度開始直前の3月末まで費やして月次ベースでPL、BS、CF及び資金繰り表をまとめていま

したが、いまでは前年度の12月末までに月次ベースでBS、CF、資金繰り表(資金繰りは、月中の資金需要・ピークまで)のすべてが出来上がります。おかげで、年明けからは事業計画に沿った“仕込み”にじっくり時間を掛けられるようになりました」と岩本氏は評価する。

また岩本氏は、「定量的な効果もさることながら、BSやCF、資金繰りが『見える化』したことで、社員の意識が変わったことも大きかったと思います」と語る。たとえば、BSを意識しながら販売活動を行うようになったことで、Anaplan導入後に滞留在庫が大幅に削減するといった効果が表れているという。

岩本氏は、「事業計画策定の仕組みは、目途がついたので、現在、次のステップに取り組中です。パナソニックには、一度策定した事業計画を、社内外の環境変化を認識した上で、新たな対策やリカバリー策も加えて更新し、経営活動に活かしていくという『事前(コトマエ)管理』という経営管理手法があります。コトマエ管理は、いわば「事業計画」と「実績」の橋渡しの役目を果たしていますが、このコトマエ管理に今回開発した事業計画の仕組みを応用します。」と説明する。

また、岩本氏は、「コトマエ管理の仕組みがAnaplan上で出来あがれば、事業計画・コトマエ・実績と一つの仕組みの上で連携させ、従来と比べて、より見える化・高速化及び効率化が進んだ『経営経理DX(デジタルトランスフォーメーション)』を実現することができます。この新たな仕組みはパナソニック グループ全体を見渡しても例がなく注目されています。今後は、この仕組みをグループ各社の実情に合わせて展開できるように、お手伝いできれば」と語る。Anaplanの活用によって、パナソニック グループの「経営経理」はさらに進化を遂げそうだ。



## 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/>