

## 経営判断の主翼をになうために、未来を示す数値基盤をつくる

管理業務の効率化・高速化に加えて、詳細分析も可能に

### 課題

創業以来「利他主義」を社是に掲げ、ソーシャルエンタープライズとして、事業を通して様々な社会課題の解決に取り組む株式会社LIFULL（ライフル）。近年は事業の拡大、海外事業の強化などにより、事業部門が増えビジネスモデルが多様化しています。「常に革進することで、より多くの人々が心からの「安心」と「喜び」を得られる社会の仕組みを創る」という経営理念を掲げる同社において、グループ経営推進本部は様々な社会課題解決型の事業の業績管理業務を行っていますが、事業が多角化するに連れ、管理部門の作業工数の増加が非常に大きな課題となっていました。予実管理については、マクロを組んだExcelを利用していましたが、組織が増えるにつれ集計に時間がかかり、組織変更、科目追加などのファイル自体のメンテナンスにも工数がかかっていた。また、データを集計して実態を把握することはできても、予実差異の原因を分析するのに時間がかかり、経営会議で上がった疑問点についても即座に回答することは難しく、後日回答になることがしばしばありました。

“

『バックミラー経営』を脱却し、将来を予測して判断する  
『ナビ経営』への 経営管理の高度化が求められていました。

**大井真由美 氏**

株式会社LIFULL グループ経営推進本部  
経営戦略ユニット日次採算性向上推進グループ グループ長

### Workdayを導入した理由

Excelによる業績管理が限界だったことから、予実管理ができるシステムを検討しました。選定においては、オンプレミス型、クラウド型の双方を検討しました。当初は、オンプレミス型を中心に検討していましたが、一度設計するとその後の変更が難しいことがわかり、クラウド型のほうが、将来的に柔軟な対応ができると考えました。

Workday Adaptive Planningを選定した理由の一つが、ノンプログラミングで設定できたことでした。IT部門の手を借りずに、プログラミングの知識がないグループ経営推進本部のメンバーだけでも、組織の変更や科目の追加、簡単な設計変更などができることに目まぐるしく状況が変わる経営管理という特性上のメリットを感じました。そして、データを入力するユーザーがこれまで利用していたExcelと同じようなUIに設定でき、ツール学習の時間を最小限にできることも、重要な選定理由の一つとなりました。現在ではシステムを利用するユーザーが国内外のグループ企業あわせて約250人いるため、システムの使いやすさはその後の業務効率を大きく左右します。

2016年11月に導入を決定し、2017年4月にはローンチ予定だったため、要件設定、構築などを含めて迅速に対応可能な開発パートナーがいることも決め手となり、導入することになりました。



### Overview

- 業種：不動産・住宅情報サービス事業、その他事業
- 本社所在地：東京都千代田区麴町
- 従業員数：1,261名（2021年3月31日現在）

### 利点

Workday Adaptive Planningによって、Excelベースの予実管理から脱却し、業務を効率化できました。業務効率化できた分、これまで月単位の予実管理を確認するだけで終わっていたところ、様々な観点から相関分析をしたり、先行指標を見つけたり、経営判断に役立つような分析を経営陣に提供できるようになりました。

- グループ経営推進本部の作業時間は9割削減
- 経営層だけでなく、現場もデータを見て予実管理ができるように
- 予実管理における差異分析が様々な観点から迅速にできる

## 詳細 / 結果

2段階に分けてシステム導入。予実管理から経営判断の分析までをカバーしています。  
2016年11月にWorkday Adaptive Planningの導入を決定し、2段階に分けてローンチしました。

- 2017年4月～ 財務会計・組織集計体系リリース
- 2019年11月～ 管理会計・サービス別体系リリース

1段階目でExcelによる予実管理を撤廃し、Workday Adaptive Planningによる管理に乗り換えました。このときは、Excelで行っていた作業をリプレースすることが要件でした。第2段階では、1回の入力で、そのデータを様々な軸で分析できることを要件としました。2020年度に組織変更が予定されており、これまでサービスごとに分かれていた組織が、営業、企画など職能に分かれるため、第2段階ではそれを見据えて予実管理が、サービスごとに部門横断で分析できる必要があったからです。

### 予実管理業務の効率化とデータ活用

Excelで管理していた時に比べ、集計、ファイルのメンテナンスにかかっていた業務が9割削減できました。以前は、ルーティン業務であるデータの集計にほとんどの時間を使っていましたが、今は経営企画のためのリアルタイムな多軸・相関分析、レポートの多様化などに時間をかけられるようになりました。例えば、サービス別段階利益のコストを更にプロセス別に予実でリアルタイム分析できますし、KPIのような非財務指標と財務指標との相関も表示可能です。主にデータを入力するのは各グループ長ですが、ナビ経営にシフトすることで、自分たちの入力したデータがLIFULLグループの業績予測の一端を担う非常に重要な役割を負っているという意識が向上しました。当社では、一人一人が経営者目線で自立・自律しスピーディな意思決定することを目指していますが、システム上でデータが見られるようになって経営者意識が更に加速しました。データの精度も向上しており、あらゆる職能において独自に数字をモニタリングして、ビジネスに活かしています。

### バックミラー経営からナビ経営に

以前は経営管理を経理部門で行っていたこともありますが、何よりもExcelによる作業負荷が大きすぎ、通期予測の集計は最低限しか行うことができず、経営層に月次決算のアセスメントがメインとなる「バックミラー経営」としてのデータ提供しかできませんでした。Workday Adaptive Planningによって、経営会議、取締役会に提出するレポートが高度化し、早期の課題抽出と解決ができるようになりました。単月のデータを見るだけでなく、通期で見たときの予測着地を見据えて、先手で動ける「ナビ経営」の意思決定ができるようになりました。また、会議の場で「この結果の原因を知りたい」と言われたときでも、すぐにデータを分析できるようになりました。レポート機能が充実しているため高度な分析がその場ででき、経営判断の主翼をになう部門としての役割を果たせるようになりました。

### ビジュアライゼーションやシステムとの連携が今後の課題

Workdayを導入してから4年が経ちますが、これは当社の平均的なシステムリプレイス期間を考えると長いほうです。Workday Adaptive Planningは、グローバルで求められる新しい機能が次々に追加され、常に最新のシステムを利用できているからです。今後は、抽出・分析したデータをわかりやすいグラフなどで示すビジュアライゼーションや、各システムとの連携なども将来を見据えた課題として捉えています。また、最近実装された「予測機能」についても関心があり、今後はトレンドを先読みして、次の手を打っていくような形での活用も検討しています。



経営管理の役割は経営判断の主翼をになうことです。これは、LIFULLの未来を示す数値を羅針盤として機能させて、経営判断に有用に働くようにしないといけないことだと思います。Workday Adaptive Planningは今後もこの役割を果たすための重要なシステムです。

渡辺 孝弘 氏  
株式会社LIFULL  
グループ経営推進本部  
経営戦略ユニット  
経営管理グループ  
グループ長

