

# Workday Adaptive Planningで FP&Aを高度化し、迅速な経営 判断を支える基盤を整備



グローバルに事業を展開するテルモ株式会社は、将来の持続的な成長に向けて経理部門の貢献を強化するため、FP&A機能の高度化を進めており、その一環として Workday Adaptive Planning を導入しました。複雑化する商流や5万点を超えるSKUを管理しながら、フォーキャストの精度向上と経営判断の迅速化を図っています。

## テルモ株式会社について

テルモ株式会社は1921年の設立以来、「医療を通じて社会に貢献する」という理念を掲げる医療機器メーカーです。日本に本社を構え、世界160以上の国と地域で事業を展開しています。体温計の国産化から始まり、現在はカテーテル治療、心臓外科手術、薬剤投与、糖尿病管理、腹膜透析、輸血や細胞治療などに関する幅広い製品・サービスを提供しています。

テルモ株式会社は1921年の設立以来、「医療を通じて社会に貢献する」という理念のもと、患者や医療従事者に寄り添った製品やサービスを提供してきました。

現在は「心臓血管カンパニー」「メディカルケアソリューションズカンパニー」「血液・細胞テクノロジーカンパニー」の3カンパニー体制で事業を展開。医療現場のあらゆる課題を解決し、患者の治療効果とQOLの向上を目指して、デバイスやソリューションの開発・販売に注力しています。

## 企業URL

<https://www.terumo.co.jp/>

2000年代以降は、積極的にクロスボーダーM&Aを行い、グローバル展開を加速させています。現在、海外売上比率は約8割に達し、世界160以上の国と地域で医療の進歩を支えています。

## Workday 製品

• Workday Adaptive Planning

## 導入の背景

テルモは安定した需要基盤を持ちながらも、関税等の地政学リスクや為替変動など外部環境の変化は激しく、将来を見通すのが難しい時代になっています。こうした状況のなか、経営には、より迅速で柔軟な意思決定が求められるようになっていきます。

グローバルM&Aにより製造拠点は世界約30カ所、連結子会社は約100社に増加。SKUは5万点を超え、増大する管理工数が課題となっていました。

また、経理部門には、次なる成長に向けたポートフォリオの見直しに耐えうる財務基盤の強化や、資本効率を意識した経営への貢献、資本市場との対話といった新しい役割が求められています。その実現には、FP&A (Financial Planning & Analysis: 財務計画・分析) の強化が欠かせません。PL 偏重の管理から、キャッシュフローやバランスシートを含む包括的な経営管理へと進化させ、計画・フォーキャストの高度化を目指す必要がありました。

これらの要件を満たすソリューションとして、導入スピード、機動性・拡張性、大規模データ処理性能を評価し、Workday Adaptive Planningを採用しました。



透明性の高いフォーキャストプロセス  
の整備



マネジメントへの迅速な  
フォーキャストインプット



フォーキャストと年度計画の  
一元管理を実現

## システムとプロセスの両輪で予測精度を 高める

テルモは Workday Adaptive Planningの導入と同時に、業務プロセスの  
明確化にも着手。その一つが RACI (役割分担の整理手法) プロセスの導入です。  
RACI により、実行責任者 (Responsible)、最終責任者 (Accountable)、相談役  
(Consulted)、情報共有先 (Informed) を明確化し、責任の所在を明確にすることで、  
予測の精度と品質を高めるための地盤を整えました。

さらに、AIを活用した精度向上にも挑戦しています。AI予測と人間の予測を比較・  
公開するゲーム性を取り入れることで、フォーキャスト精度の振り返りに対する  
マネジメントの関心を高める仕掛けづくりを行っています。

システムとプロセスの両面から改善を進めることで、全社的にフォーキャストに  
対する意識が着実に高まってきています。

## 導入は第一歩。統合された経営基盤への 進化へ

Workday Adaptive Planningの導入はゴールではなく、経理部門が目指す姿に  
向けた第一歩です。2024 年度には見通し精度のレビュープロセスを確立し、2025  
年度前半には、Workday Adaptive Planningによって、事業見通しを全社で統合し、  
共通の指針として活用できる基盤を整えました。後半には、別システムで作成して  
いる事業計画も Workday 上で作成できるようにし、見込みと計画の一元化を  
実現する予定です。

中長期的には、営業・生産計画 (S&OP) と経営管理上の売上・利益予測を一貫  
させた、より透明性の高いフォーキャスト設計の実現やPL中心の管理から、  
キャッシュフロー・バランスシート・在庫管理までを含む包括的な経営管理へと発展  
させることを目指しています。



「キックオフからわずか2か月で、  
Workday Adaptive Planning  
を活用したフォーキャスト (見  
込み) PLの作成を実現できまし  
た。さらに、日々変化するマネジ  
メント要件に柔軟に対応できる  
機動性と拡張性、5万件を超える  
SKUを対象に毎月のローリン  
グフォーキャストを行えるパフォー  
マンスが、Workday Adaptive  
Planningの採用を決めたポ  
イントです」



「医療業界では商品の見直し  
が数年単位で行われるため、  
タイミングを逃すと次のチャンス  
まで数年待つこととなります。  
機を見極め、迅速に行動でき  
ることが成長を左右します。

Workday Adaptive Planning  
の活用で、精度高く予測し、的確  
な行動につなげていきたいです」

萩本 仁 氏  
テルモ株式会社  
経営役員  
Chief Financial Officer &  
Chief Information Officer