

## より低コストでより大きな価値を得る

「当社のビジネス目標は常にコスト効率化にあります。どうすればより低コストでより大きな価値を生み出せるかを検討しています。財務チームの役割は、意思決定の土台となるデータを提供することです」とビジネス計画および分析マネージャーのChristan Ann Bahler氏は語ります。

### 課題

ヨーロッパ最大の自動販売機業者であるSelectaは、グループ財務計画サイクルに向けて各地域のKPIを含む詳細な財務を包括的に統合することに問題を抱えていました。同グループの買収を検討する国際的な投資企業の動きを受け、財務チームはWorkday Adaptive Planningで財務モデルを標準化しました。これによりデータの整合性、分析能力、取締役会に投資機会を提示する能力が向上しました。

- ・異なる地域の事業所が異なる財務計画モデルを使用し、国ごとの運営の分析やベンチマーク評価が困難
- ・スプレッドシートファイルに複数のバージョンが存在し、数式エラーや連結での問題の原因に
- ・ビジネス全体を見渡す監視能力の欠如。

“

最終的に会話のレベルが、データは正しいのかという疑問から、その結果は要件に沿うのかという問いに変わりました。それによって当社のビジネスははるかに戦略的になっています。

**CHRISTAN ANN BAHLER 氏**  
ビジネス計画および分析マネージャー

### 活動成果

- ・迅速な価値創出:企業の財務モデリング、レポート作成、分析のニーズを企業業績管理向けの正確な業務処理システム内に3ヶ月で実現
- ・地域の財務を企業規模の予算および計画へと自動統合
- ・より詳細なROI分析により取締役会の意思決定を改善



#### Overview

- ・ 事業内容:自動販売機、コーヒーサービス
- ・ 従業員数: 約4,200人

## 詳細 / 結果

空港で、鉄道駅で、オフィスで、至るところで目にしていることでしょう。どのスナックにしようか、どのボタンを押せば欲しい飲み物が出てくるかといった意思決定はさておき、18カ国にわたって広がる自動販売機に対応する大量の輸送車両を管理するのに、どれほどのプランニングが必要になるかは容易に想像できるものではありません。Selectaでは、140,000台超の稼働機の収益や保守に関連するKPIを測定するにあたり、グループレベルでの洞察を獲得するために包括的なデータの統合作業が必要となります。スイスにあるSelectaの本社の財務チームは、コストや投資を抑えつつ収益を拡大するコスト効率や運営の改善に向けた意思決定を行うために必要なデータを取締役に提出する役割を担っていました。この目標を達成するため、Selectaの財務チームは全地域のデータをモデル化しています。同じサイトでの売上、販売企業ごとの機械台数、機械ごとの1日あたりの平均売上などのKPIを監視し、どこでコストを削減し収益を拡大できるかといった機会を特定しています。

### 財務モデルの変革

かつて財務チームは、ヨーロッパ全土に広がる各拠点からの財務データを統合する際に、グループのデータの整合性を確保しなければならないという課題に直面していました。Selectaの各拠点はそれぞれ異なる財務モデルで作業しており、グループの財務チームはビジネス計画のためにデータを手動で統合していました。このためプランニングサイクルは、3ヶ年ビジネス計画と1年先の詳細な予算という二部構成となっていました。そして、その両方で大量のスプレッドシートファイルを抱えていました。異なる地域の予算管理とプランニングは複雑を極め、パフォーマンスを測定してデータ主導の意思決定をグループレベルで行うことが非常に困難な課題となっていました。取締役会からの要請を受け、Selectaの財務チームは、翌年の予測を行うためのプランニングシステムを抜本的に改革し、全地域から全財務データを簡単に収集、提示、分析できるモデルを構築する方法を模索することになりました。Workday Adaptive Planningを導入し、Selectaはすべての地域をまたいで標準化されたシステムを構築しました。このシステムは、自動的にデータをグループの財務モデルに統合します。「関係者が求めるプランニング詳細は、Workday Adaptive Planningによって財務システムの改革を行う大きなきっかけとなりました」とBahler氏。「何よりも、当社の財務を確実に系統立て、正確なものにする必要がありました。今では、各地域がそれぞれ所有するデータを、通貨変換などのプロセスも含め、システムが統合され、すべての数値が加算され適切に流れているので安心していられます。」

### データへの信頼が将来の予測を推進

Selectaの財務チームは、取締役会に提出するため、すぐに3ヶ年ビジネス予測を含む長期計画に乗り出しました。また可視性が向上したため、財務チームは、各投資に対してどのような収益が得られるかを取締役会にアドバイスできるようにもなっています。

### 地域チームを強化するパフォーマンス管理システム

Workday Adaptive Planningを実装したことで、経営陣は、企業業績管理を各地域に分散化することを現在の目標としています。これにより各地域チームには、それぞれの業績に対する責任や、独自の運営計画や運営シナリオをモデル化する能力が与えられることになります。各地域の財務チームは、グループプランニングサイクルに関与する大きな負担から開放され、データを分析して、ビジネス推進に向けた意思決定をサポートする情報を提供することに専念できるようになっています。

