

「選定プロセスでは、pmOne(※ドイツ、オーストリア、スイスのドイツ語圏で事業を展開するTagetikの総販売代理店)が我々の要件を的確に把握し、パイロットプロジェクトではTagetikを使って実装してくれました。Tagetikの最も優れたポイントは、予算/計画管理を全社的に統合するだけでなく、事業部門の個々のニーズにも対応できる点です。さらに、ドライバーベースの概念の実施やさまざまなレベルでの「What-if」シミュレーションなど、優れた柔軟性も備えています。」

Henkel コーポレートディレクター **Christoph Wenner氏**

企業名

Henkel

業種

消費財および産業向けビジネス

企業経営管理 (CPM)

- 予算/計画管理

企業情報

- 2012年度売上:1,651千万ユーロ
- 従業員数: 47,000人
- ユーザー数: 全世界1,000人

要件

- 1つのソリューションを世界中で利用
- 標準化された機能性の高い予算/計画管理の実現
- 各事業部門の異なる要件に柔軟に対応

メリットと成果

- 透明性の高い予算/計画管理を1つのソリューションで対応
- すべてを可視化することに成功しドライバーを高付加価値化
- 予算/計画にかかる手間を大幅に削減し、サイクルを短縮
- ワークフローおよびプロセス管理を効率化

課題

伝統とイノベーションが混在し、変化を続けるビジネス環境で業務を展開する大企業には、スピードよりも企業計画の正確さが重要となることがあります。時間のかかる承認プロセス、きめ細かいデータ、明確に把握できない相互依存などが、予算/計画管理の効率化を阻んでしまうのです。

2010年、Henkelの経営企画部門では、「現在のシステムは時間と手間に見合ったメリットを実現しているのだろうか」という点に疑問を感じ始めました。そして増大するニーズに対応するために、Henkelは企業予算/計画管理プロセスの刷新と、トップダウンに重点を置いた無駄のないドライバーベースのアプローチに向け、積極的にプロジェクトに着手しました。

目的

Henkelの予算/計画管理は、詳細な見直しを行うだけでなく、積極的な目的達成に向けたプロセスでもあります。このサイクルはまずトップダウンで始まり、これに組織が続きます。

それぞれの組織レベルでは、設定目標を検証します。これにより、目標達成の過程で発生する可能性のある対立や矛盾を早い段階で見つけ出すことができます。この概念的作業では、組織の下位レベルにある各オペレーション部門のマネージャーもボトムアッププロセスに組み込まれます。Henkelには多数のサブ目標もあるので、予算/計画管理の段階ではさまざまな調整が必要になります。

したがって、このプロセスをサポートするシステム設計と構成の両方の連携が必要でした。さらに、予算データや予測データをリスク評価やさらなるアクションへの準備に活用したいというニーズも高まっていました。Henkelはこれまで、ビジネス自体よりもファイナンスにフォーカスした予算/計画管理を行っていました。したがって、手元にある詳細な情報を、依存関係の明確化や全体的な透明性アップに役立てたいと考えたのです。すると、「ファイナンス目標達成の推進役となるドライバーは何か」という根本的な疑問が浮上しました。

このプロジェクトでは、グローバルで共通の、1つの企業予算/計画管理ソリューションを構築し、本社の経営企画/経理/財務チームと世界各国で事業を行う1,000を超える関連会社両方の要件に対応することを目標として掲げました。つまり、幅広い情報を簡単に連結する機能だけでなく、各オペレーション部門に最大限の自由裁量を与えることで、独自の予算編成にも対応できる柔軟性を備えたソリューションが必要でした。また、管理作業の軽減とコスト削減というニーズも存在していました。

このように、新たなグローバルソリューションにはさまざまな要件が求められました。

Henkelは、最先端の予算/計画管理システムのコンセプトを実装するのに適したプラットフォームを探した結果、Tagetikを選ぶことになりました。

解決策

グループの経営企画/経理/財務部門がプロジェクトの指揮をとり、これにTagetikとpmOne、各事業部門の予算編成担当者、HenkelのIT部門が加わりました。最初に着手したのは、概念設計フェーズで、Henkelのプロジェクトチームがグループの要件を徹底的に洗い出し、文書化しました。2011年後半にパイロットプロジェクトが完了すると、2012年の初めに、グローバル予算/計画管理システムの基盤となるソリューションとしてTagetikが選定されました。実装作業はスケジュール通りに進み、Tagetikによる2013年の予算/計画管理サイクルが始まりました。

HenkelのコーポレートディレクターであるChristoph Wenner氏は、当時をこのように振り返っています。「Tagetikに決定したのは2012年の初めでしたが、ライブ稼働を2012年半ばに予定していたので、スケジュールは非常に厳しいものでした。pmOneとTagetikのコンサルタントの決断力と熱心な取り組みのおかげで、プロジェクトをスケジュール通りに、しかも予算内で完了することができました。」

それまで、Henkelの各事業部門ではそれぞれがばらばらにソリューションを使用していたため、プロジェクトチームはさまざまな方法で、共通のグローバル予算/計画管理ツールの使用開始の周知徹底に努めました。例えば、プランニングコミュニティへの情報提供については、システム移行に関するすべての情報を一元的に確認できるようにし、最新情報をニュースレターで定期的に配信しました。また、全体的な情報と各事業部門向けの情報を記載したハンドブックも用意しました。

さらに、世界中からおおよそ800人のユーザーがオンラインとオンサイトのトレーニングに参加しました。本社の共有サービスセンターも早い段階からプロジェクトに参加し、プロジェクトをサポートしました。

戦略的分析の完了後、6月半ばに中期計画のプロセスが開始されました。Henkelは現在、これまでの詳細データに基づく計画から、地域レベルのトップダウン予算/計画管理への移行を完了しています。8月半ばに始まる年次予算/計画では、グループ目標がオペレーションレベルで検証されます。月次予算編成にかかる時間も短縮され、高度に自動化された手順として予算/計画管理プロセスの最後に実行されます。

プロジェクトでは、予算/計画管理ドライバーも実装されました。現在では、ファイナンスの状態よりもドライバーが重視されています。計画立案担当者が因果関係を把握しやすくなったので、ファイナンス状況から予算/計画を行っていた従来の方法が改善されています。ドライバーベースのアプローチは、予算/計画管理の全体的な作業量を軽減することを可能にただでなく、グループ全体の透明性にも貢献しています。

複雑な予算/計画管理を効率化する手段として、プロセスを詳細なサブプランに分割し、これを各事業部門が担当しています。これにより、中央のフレームワークでは予算の過剰な分岐を抑えると同時に、各事業部門に必要な自由裁量を与えることができます。グループ要件に的確に対応するために、ドライバーツリーの「トランク(幹)」を使用して中央と全体の依存関係を把握しています。

ここから、各事業部門はそれぞれ独自の方法与粒度で予算/計画管理を行います。

Tagetik最大の利点の1つが、予算データをベースにしたさまざまなシナリオを1つのソリューションで実行できる機能です。Wenner氏によると、事業部門との予算調整を1つのシステムで実行できる点においてTagetikが大いに役立っています。

Henkelは、他にも次のようなTagetikの機能で成果をあげています。

「pmOneとTagetikのコンサルタントの決断力と熱心な取り組みのおかげで、プロジェクトをスケジュール通りに、しかも予算内で完了することができました。」

Henkel コーポレートディレクター
Christoph Wenner氏

Tagetikは、アカウントレベルの アプローチから因果関係に基づ く戦略的アプローチへと予算/計 画管理を移行する推進役となっ ています。

Henkel コーポレートディレクター
Christoph Wenner氏

- 柔軟性の向上:最終的な予算データを企業フレームワークに転送するという条件を満たせるのであれば、各ビジネス領域は独自の予算/計画方法を適用できます。
- 高度に分散された予算/計画:各事業部門に在籍する1,000人を超える計画立案担当者がこのソリューションを使用しています。Webアクセスとスプレッドシートを使った統合機能はデータの計画や分析を簡素化し、しかもIT部門のサポートは必要ありません。
- ワークフローサポート:通知機能を備えたワークフローでモニタリングできることで、全体的なプロセスのステータスを管理できるので、プロセスに何人もスタッフの関与する必要はありません。
- カスタマイズ可能なドライバーベースの予算/計画管理:シームレスなスプレッドシート統合機能を使用することで、一箇所で集中的な処理と個別処理を両立できます。
- シミュレーション:各プランニングレベルにおいて、予算データでさまざまなシミュレーションを実行できます。システムの統合機能により、データを組み合わせて新しいシナリオを作成できます。

成果とメリット

「Tagetikは、Henkelの中期計画、年次計画、月次予算編成、予測などの業務効率化で威力を発揮しています。さらに、トップダウンの予算/計画管理を重視したアプローチにより、グループ全体の目標を事業部門ごとの目標に結びつけ、細分化する作業が可能になっています。

現在Henkelは、高速かつ柔軟な最新の予算/計画管理ソリューションのメリットを享受しています。

統合システムによって作業の反復回数が減り、全体的な作業量も軽減され、予算/計画管理全体が効率化されました。内部的なファイナンス視点(コストセンター単位の詳細な予算など)から、価値実現の要因(売上、顧客、製品ライン、社外的なビジネス要因など)へと視点をシフトすることができ、これがプロセスの収益性向上へとつながっています。Tagetikのシステムは、アカウントレベルのアプローチから因果関係に基づく戦略的アプローチへと、予算/計画を移行する推進役となっています」と、Wenner氏は述べています。

Henkelについて

Henkelは、ランドリー/ホームケア、美容、接着剤という3つのビジネス分野を牽引するブランドです。1876年の創業以来、Persil、Schwarzkopf、Loctiteをはじめとする知名度の高いブランドを展開し、グローバルリーダーとして一般消費者と産業の両市場をリードしてきました。2012年度の従業員数はおよそ4万7,000人、売上は165億1,000万ユーロ、調整後営業利益は23億3,500万ユーロです。Henkelの優先株はドイツのDAX指数の構成銘柄です。

2013年3月

本書に掲載するブランドと商標は、商標法および商標権所有者の所有権法に定める条件が適用されます。

Tagetik について

Tagetikは経理/経営企画部門が直面している複雑な課題を理解しており、これまで蓄積してきたナレッジを、業績の向上を推進する操作性に優れたエンタープライズスケールの企業経営パフォーマンス管理ソフトウェアソリューションとして結実させました。Tagetikにより、シンプルなクラウドを活用したファイナンス計画と運用計画の連携、連結会計および期末決算処理に要する時間の短縮、迅速な結果分析、事業シナリオが及ぼす全ての財務諸表へのインパクトのモデリングと比較、戦略計画の調整、ローリングフォーキャストのシームレスなアップデート、フォーマット化された監査可能なファイナンスおよび管理レポートの作成、ビジネスレビューのコラボレーション、開示およびマネージメントレポートの自動化などを実現することができます。また、ファイナンスインテリジェンスを備えており、CFO、財務責任者、オペレーション責任者は、一部または全てのプロセスを集約することが可能になります。Tagetikは現在53か国にわたり850社以上の顧客に利用されており、効率化、リスク低減、コスト削減、節約、そして業績の向上を支援しています。詳細は www.tagetik.com をご覧下さい。「We get Finance. You get results(財務のことならTagetikにお任せ下さい。結果はお客様が享受します。)」