シナリオ・プランニングで成長への道筋を描く

はじめに

ビジネス・アジリティの実現における財務の役割

これまで当たり前としていたビジネスの前提条件が覆された時、私たちの対話は、見通しを立てることから、「もしも(What-if)」と問いかけるものに変化しなければなりません。これは、コロナ禍により、ビジネスリーダーは1つの成果だけを当てにはできないことが明らかとなり、「ビジネス・モデルや顧客の期待に根本的な変化はあるのか？」「どのような新しい機会が生まれるのか？」「回復と成長のために、どのような準備が必要なのか？」という問いに直面したからです。

取締役会やその他のステークホルダーは、CFOと財務チームがそうした疑問への回答を提示し、永続的な影響をもたらす厳しい決定を下すことを期待しています。複数の起こり得るシナリオ(What-if)を視覚化し、それぞれに適切に対応する方法を評価する俊敏性を財務にもたらすツールとなる「シナリオプランニング」に着手しましょう。この戦略的な計画手法では、キャッシュフロー予測とビジネス予測が統合されているため、組織は短期的なニーズと長期的な優先事項のバランスを取ることができます。

「多くの組織は10年間にわたる良好な経済状況の後、戦略計画の全般的統制の優先度を下げたり、焦点を他の領域にシフトさせたりしてきました。」と、600社以上のプランニング・プロセスの変革を支援してきたHuron Consulting社のマネージング・ディレクターであるスコット・レシンスキ氏は語ります。「現在、多くの組織で戦略計画への回帰が始まっており、この機能の再興が図られつつあります。」

企業は、重要な意思決定が利益に与える影響を理解しようと努めており、バランスシートの強化や、キャッシュフローと資本構造の最適化に集中している、とレシンスキー氏は付け加えます。つまりこれは、多くの企業にとって、新たな機会の活用に向けた業務の調整やリソースの再配分、ビジネス・モデルの転換を意味します。

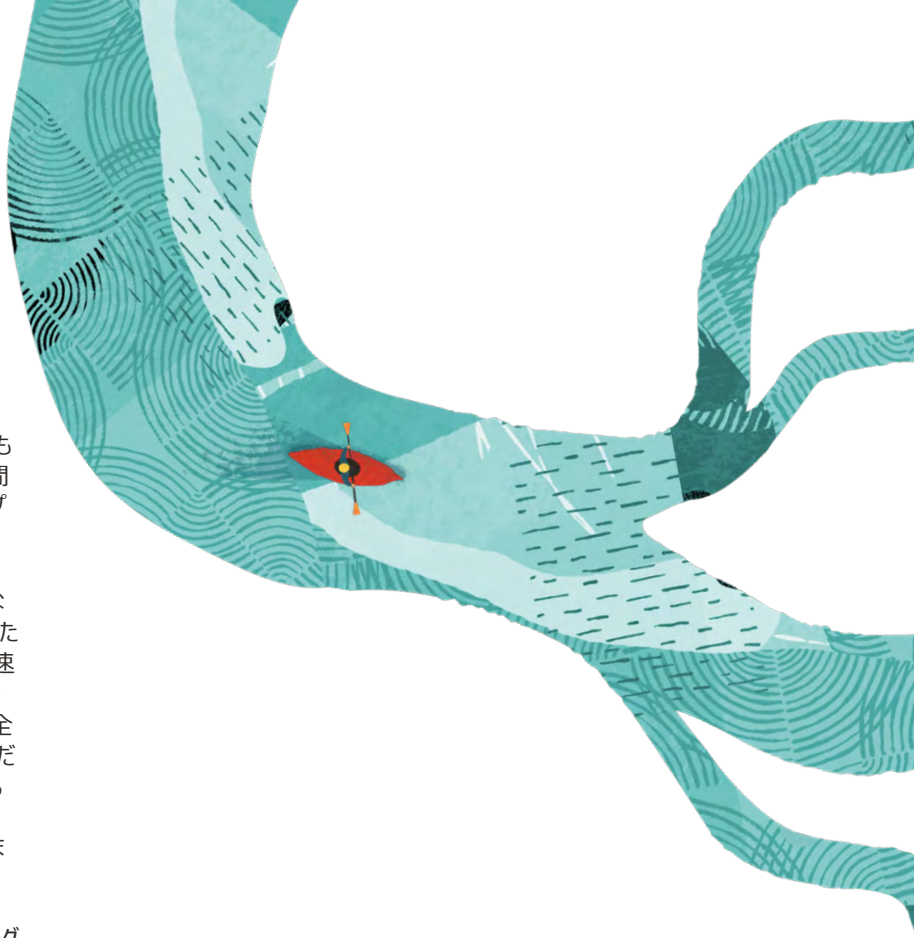
デジタル・クラウド・ソリューションは、ファイナンシャル・プランニング・プロセスに多大な価値を与えるものです。これらは、コロナウイルスのような異常事態の影響を分析し、財務のみならず、すべての事業部門の計画の連携を実現するものです。そして、これまで不十分とされていたスプレッドシートや従来のオンプレミスツール、ニッチソリューションに代わる選択肢となりうるものです。またその価値は、企業の労働形態を在宅勤務のモデルに移行した際にも証明されています。

シナリオ・プランニングは、適切に実行されれば、単なる財務ツールにとどまるものではありません。不確実性に適切に対処し、未来を可視化する統合的なアプローチです。そのため、財務部門はアジリティを向上させ、ビジネスを推進させることができるのです。

取締役会やその他のステークホルダーは、CFOと財務チームがそうした疑問への回答を提示し、永続的な影響をもたらす厳しい決定を下すことを期待しています。複数の起こり得るシナリオ(What-if)を視覚化し、それぞれに適切に対応する方法を評価する俊敏性を財務にもたらすツールとなる「シナリオプランニング」に着手しましょう。

メリット

シナリオ・プランニングの価値



不確実性というと、一般的には長期的な計画や予測に用いられるものですが、コロナウイルスの大流行においては、数ヶ月という短い期間で極端な不確実性と混乱が生じました。このため、短期的な予測プロセスにおいても、アジリティの重要性が高まりました。

当時、CFO と財務チームは既に、より良い情報のよりスピーディーな提供、変化のペースに対応できるデジタルな財務組織の構築といったプレッシャーにさらされていました。しかし、そのプレッシャーはさらに加速したものになっています。財務部門が今求められているのは、危機の克服や事業継続、そしてイノベーションの推進です。そのためには、全社のさまざまなソースからデータを収集・分析し、プランニングや予測だけでなく、決算業務やレポート作成を支援するインサイトを提供する必要があります。このような財務プロセスは、一般にEPM（Enterprise Performance Management)と呼ばれています。

最新のEPMソリューションの主な構成要素であるシナリオ・プランニング機能により、CFOは、いつ、どこで、どのように混乱に対応すべきかを把握することができます。そして、複数のシナリオをモデル化することができます。こうした機能は過去の傾向や前提がもはや意味をなさなくなった現代において、必要不可欠なものとなっています。

「ここ数年、特にここ数ヶ月で、柔軟性とアジリティがいかに重要かを学びました。」と、Lululemon社の戦略財務担当ディレクターであるパトリック・ダダボ氏は、最近のウェブキャスト (Using Strategic Modeling and Connected Planning to Navigate Market Uncertainty) で述べています。2019年、同社はスタンドアロンのオンプレミス型のHyperion Planningから、Oracle Fusion Cloud EPMとOracle Analyticsの併用に移行しました。この移行により、処理時間の短縮や手動プロセス削減が可能となり、Lululemon社の財務チームは複数のwhat-ifシナリオを迅速にモデル化し、不確実性に対処してビジネスの意思決定を牽引できるようになりました。

こうした機能は、コロナウイルスの影響を大きく受けている業界において特に有効です。例えば小売業では、実店舗の段階的な再開を踏まえ、オンラインと店舗での売上構成の変化を予測し、消費者支出の変化を考慮する必要がありました。高等教育機関では、専門家が、想定生徒数や収益レベル、学習提供方法をさまざまな形でモデル化する必要がありました。業界を問わず、多くの企業が新たなニーズへの対応に向けた方針転換を行いました。例として、衣料品メーカーによるN95マスクカバーの製造や、蒸留所の蒸留酒の製造からアルコール消毒液の製造、2021年に大学でのオンライン授業の開講、民間の航空会社による乗客の空席の補填を目的とした、貨物専用便の提供などが挙げられます。

シナリオ・プランニングの活用に向けた4つのアクション

実際に、オラクルのValue of EPMの調査対象となった400社以上の企業の51%が、予測的計画が可能な適切なツールを所有していないと回答したことを踏まえると、これは懸念材料と言えるでしょう。

シナリオ・プランニングとそれに関連するEPMソフトウェア・ソリューションは、財務チーム役割強化に向けた有効な手段を提供し、よりスマートで正確な意思決定を促すアクションを支援します。

1 モンテカルロ・シミュレーションで意思決定のリスク低減

モンテカルロ・シミュレーションは、シナリオ・プランニングの中の特定の統計的モデリング手法であり、特にリスク分析のような、現在の情勢下で最重要視されている分析に有効であることが証明されています。

現在、企業が下す意思決定の多くは、大きなリスクを伴うものです。リーダーは、人間が潜在的に持つバイアス、例えばかどに楽観視する傾向などを排除する必要があります。これは、質の高い意思決定の妨げとなるものだからです。モンテカルロ・シミュレーションでは、ファイナンシャル・プランナーに財務モデルのストレステスト機能を提供します。これにより、各モデルで何百ものシミュレーションを実行でき、その結果の可能性を把握することができます。財務担当者はこのインサイトを利用して、さまざまなシナリオに対する具体的な対応策を経営陣に伝え、悪影響をもたらすリスクを最小化することができます。

モンテカルロ・シミュレーションは、合併・買収（M&A）など、大きなリスクを伴う意思決定を行う際にも有効な手法です。

2 ナラティブ・レポートを活用した社内外への計画の共有

シナリオをモデル化し、それに対応する戦略を策定した後、財務部門はその計画を主要なビジネス・ステークホルダーや投資家と共有する必要があります。その目的は、「なぜ数字が当初の予測と一致しないのか」「なぜあれではなくこれをするのか」といった、必ず出る質問に対して透明性を担保するためです。こうした数字にコンテクストを加え、コミュニケーションの糸口を開くために、多くの財務組織ではナラティブ・レポートと呼ばれるツールを活用しています。

クラウドベースのナラティブ・レポート・ソリューションがあれば、シナリオにナラティブを追加することで、レポート作成をよりよいものにし、業務リーダーによる戦略的なディスカッションを実現します。

3 資金管理でキャッシュフローの最適化

「今、何よりも大事なのは現金です。」と、Macerich社の分析アプリケーション担当アシスタント・バイス・プレジデントであるAllan Gee氏は、戦略的モデリングに関するウェブキャスト内で述べています。「どの会社も、現金を確保しているのです。まるで、トイレットペーパーを買いだめするように。」

財務リーダーにとって、資本調達の戦略の評価や、顧客からの支払い遅延への対処、商品やサービスの支払い方法の検討をする上で、極めて重要なのはキャッシュが即座に利用できるということです。

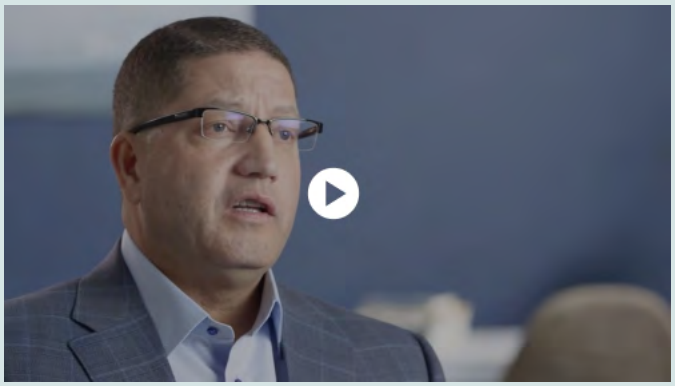
「2008年に私たちが目撃したこと、それはたとえ与信枠を持っていたとしても、ある日突然、『他社が与信枠を使い果たしたため、もう与信はない』と言う銀行があることでした」と、Gee氏は語ります。不動産投資信託（REIT）であるMacerich社は、キャッシュ・ポジションを構築するために独自の与信枠を開拓しました。

資金管理・予測ツールは、ビジネスにおけるキャッシュの流れを予測し、組織全体、世界中のデータを用いて予測を作成する上に役立ちます。これより、現金の必要量と通貨エクスポージャを迅速に分析し、流動性を確保し、現金資源を最適に活用することができます。

4 収益性とコスト管理による新たな機会の開拓

企業は、将来に向けた対応や事業の再開、想定の際検討を行う際に、コストが最もかかる箇所をしっかりと把握する必要があります。また、収益性が最も高い事業や低い事業、拠点、製品などを見極める必要があります。このように収益性とコスト管理を行うことで、コストが大きくかかっている箇所の特定と排除、そして新たな機会への投資を支援することができます。

ゼロベースの予算編成（ZBB)は、企業の支出における意思決定の向上、コスト削減、そして削減したコストの再投資を実現する方法の一つです。ZBBは、財務部門が前年の支出を単に修正するのではなく、各支出を分析しながら毎年新しい予算を作成する予算編成の方法です。この方法は、オラクルのお客様である保険会社であるArgo Group International社などにとって効果的でした。同社は、競争力を高め、保険業界で使用される収益性の指標である経費率の改善をゴールとしていました。



ビデオを見る
Argo Invests in Its People with Unified Finance Technology

テクノロジー

変化する環境下において、迅速な財務調整を支援するクラウドベースのソリューション

変化は不可避です。特にコロナウイルスのような想定外の事象によって予期せぬ影響が発生する今日の環境では、スプレッドシートや時代遅れのツールでは対応できません。スプレッドシートでは、関数の崩れや不正確なデータが生じやすく、手入力や連結に無駄な時間を要します。また従来のプランニングの手法では、複数のシナリオではなく、単一の予測で設備投資から買収までを取り込むため、不確実性の存在を軽視してしまいます。

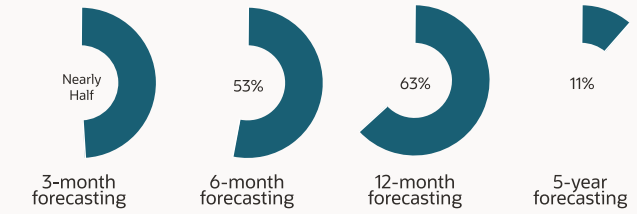
高度な機能を備えたクラウドEPMソリューションであれば、財務チームにおけるプランニングと予測プロセスの最適化を支援することができます。これらのソリューションは、より幅広いオプションやパラメーターを活用し、それらを複数の方法で組み合わせた自由な形式の戦略モデリングや、すぐに活用できる柔軟で事前構築された予測プランニング、予測ツール、リアルタイム分析とレポート配信の自動化などの機能を備えています。

Oracle Cloud EPM などの次世代ソリューションでは、AI やその他のテクノロジーがプラットフォームに直接組み込まれています。そのため、財務部門はAI や機械学習アルゴリズムを使って複数のデータソースを精査し、最も可能性の高い結果を予測し、十分な情報に基づいて提案ができるようになります。AIがEPMのビジネス・プロセスの特定のタスクに特化して構築されている場合は、より高い精度と豊富なインサイトを提供することができ、意思決定の際にさらに有益なメリットとなります。

シナリオ・プランニングの実践
より短いサイクルで、より速い成果を

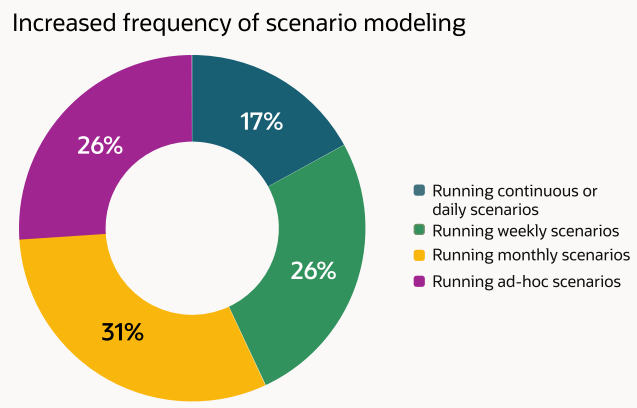
5年というスパンで損益計算書 (P&L)を作る時代は終わりを告げようとしています。バランスシートやキャッシュフロー、資本構造に対する危機感が高まり、企業はフォーキャストに要する時間を短縮し、より速く、より頻繁にシナリオを実行するようになりました。

国際公認会計士協会 (AICPA & CIMA)とオラクルは、約500人のCFOとシニアの財務リーダーを対象に、さまざまなシナリオのモデリングに利用している時間軸について調査を実施しました。その結果、従来の3年から5年の予測から、期間がより短くなっていることが明らかになりました。回答者のほぼ半数が今後3ヶ月、53%が今後6ヶ月、63%が今後12ヶ月のフォーキャストをしていると回答しました。5年先のフォーキャストを継続しているのは、わずか11%でした。



＊ 500名の財務リーダーからの回答に基づく

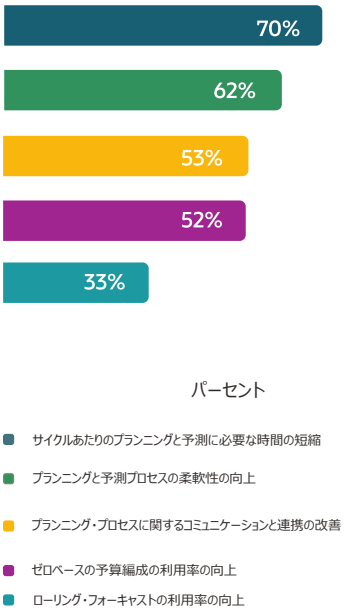
また、同アンケートで、結果の予測を行ったり、兆候把握による警告を発したりするペースについても尋ねたところ、こちらも大幅なスピードアップがみられました。約17%が継続的または日次ベースでシナリオを実行しており、26%が週次、31%が月次、残りの26%がアドホックなシナリオを実行していることがわかりました。



＊ 500名の財務リーダーからの回答に基づく

例えば、ある高等教育機関では教育動向の予測をもとに新たな授業を計画し、大手外食企業ではプランニングの精度を向上させました。Value of EPMの調査において、Oracle Cloud EPMを利用しているお客様において実際にもたらされる主なメリットが明らかになりました。

クラウドEPMによってもたらされるメリット



Source: Oracle Value of EPM study

プランニングの連携による ビジネスの推進

優れたプランニングの実現において必要なのは、組織全体をシームレスにつなげることです。財務計画や業務計画、人員計画間の整合性がとれていない企業は、プロセスのサイロ化、データの不一致、全体戦略を検討する上で必要な可視性の欠如に悩まされています。

EPMの価値に関する調査では、回答者の70%近くが、プロセスのサイロ化やデータの制約を理由に、人事計画と財務計画の連携に課題を感じていると回答しています。また、51%は財務計画と統制部門のシナジーがないと回答し、31%はシステムが異なるため、財務計画と分析を事業部門計画に効果的に組み込むことができないと回答しています。

統合的なプランニング・プラットフォームであれば、財務、人事、サプライチェーン、販売、カスタマー・エクスペリエンスのアプリケーションをクラウド上で統合し、意思決定に向けた信頼できる唯一の情報源 (SSOT)を提供し、こうした課題を解決します。これによりチームは、共通のデータモデルや最新のコラボレーション・ツール、IoT、AI、予測的プランニングなどのテクノロジーによるメリットを享受できます。その結果、アジリティの向上や、より深く正確な分析、より迅速なビジネス・プランニングが可能になります。

最近のFrost & Sullivan社のシンクタンクにおいて、製造業界のソートリーダーが、ビジネス・プランニング領域における統合のメリットを重視しています。GE社のS&OP 導入マネージャーであるJohn Anderson氏は、「財務ビュー、販売ビュー、製造オペレーションビューをすべて同じ四半期のデータセットに基づいて切り替えられることは、非常に大きなメリットをもたらす」と述べ、「ある領域と他の領域の間でどのようなトレードオフが発生するかを確認できる」と述べています。

オラクルのCloud EPMへの移行

プロセスの簡素化とモデリングの高速化

業界を問わず、世界中の多くの企業と同様に、オラクルも、お客様やパートナー、従業員のニーズの変化に伴い、常に変化する要望に先手を打つ必要がありました。オラクルは、Oracle Cloud EPMへの移行という独自のビジネス変革に着手し、財務の3つの主要分野の1つとしてプランニングの自動化と改善に重点的に取り組んでいます。以下は、プランニングのクラウド化によって得られた成果の一部です。

1. スプレッドシートでは再現が困難である高度なモデルに基づき、全体的によりシンプルなプランニング・プロセスの実現
2. プランニング業務を簡素化し、戦略的なリスクと機会の分析に時間を割くことで、よりスピーディーな成長の促進
3. 1,000枚のスプレッドシートと2,000時間のデータ収集作業の解消
4. シナリオ・モデリングと連結の高速化により、ビジネス・リーダーに対する、財務チームによるリアルタイムでの提言
5. データと予測分析に即座にアクセスできるようになり、財務による高頻度の提案を行うことができ、戦略の策定と改善の支援を実現

「複数の仮定と変数に基づくさまざまなプランニング・シナリオのモデリング機能は、当社の戦略策定に大きく寄与しています。」

Christopher Donato
オラクル 北米 アプリケーション&コンサルティング シニア・バイス・プレジデント

次のステップへ

未来を可視化し、計画を立てましょう

CFOは、変化の最先端に立っています。チームと会社の未来に向けて、以下の4つに取り組みましょう。

1. リスクと不確実性の管理に向けたシナリオ・プランニングの利用を増やし、複数のシナリオと結果を想定して計画を立て、対応策を評価できるようにする。
2. あらかじめ組み込まれた最新テクノロジーを含め、クラウドの機能を活用して、プランニング・プロセスの自動化、リアルタイムでのレポートと分析、いつでもどこでも利用できるセキュアなアクセスを実現する。
3. 財務部門と全事業部門のプランニングをつなぎ、連携やデータ共有、全体戦略を強化する。
4. こうした取り組みを推進するべく、実績のあるパートナーを選定する。What-ifシナリオ・モデリングや、それに関連する計画・予測ツールを提供できるベンダーを検討する。この実現に向けた5つのポイントはこちらをご覧ください。

最初のステップを踏み出しましょう

シナリオ・プランニングの導入方法やベストプラクティスについては、eBookをご覧ください。

ORACLE

Copyright © 2020, Oracle and/or its affiliates.All rights reserved.この文書は情報提供のみを目的として提供されており、ここに記載されている内容は予告なく変更される場合があります。この文書は、誤りのないことを保証するものではなく、口頭や法の指示によるいずれの場合も、販売可能性や特定用途への適合性について暗黙の保証や条件を含め、その他の保証や条件の対象となるものでもありません。当社はこの文書に関する一切の責任を放棄し、この文書による直接的または間接的な契約上の義務は生じないものとします。この文書は、いかなる形式や手段によっても、どのような目的でも事前の書面による承諾なく、電子的または機械的に再生または送信することを禁じます。

ORACLE