

ORACLE

CONNECT. ALIGN. OUTPERFORM.

企業全体を連携させプランニングを改善する5つの方法



コネクテッド・エンタープライズ・プランニングの必要性

私たちは、絶えず革新と変化の起こる世界に生きています。COVID-19のパンデミックにより、あらゆる分野でほぼ全てのビジネスで混乱が生じ、企業はより迅速に判断を行わなければならなくなりました。

ビジネスは予想以上に早く変化し、新たな課題をもたらし、ビジネスの優先順位を変化させています。健康と安全への懸念は現在の働き方や顧客との関わり方に影響を与えるようになりました。どこでも仕事ができるようになったことから労働市場が変化し、収益を生むことにはっきりと焦点を当て、余分なコストを削減することでキャッシュを保持するようになりました。また、サプライチェーンの混乱によってレジリエンスとアジリティがさらに重視されるようになったのです。

エンタープライズ・プランニングに対するアプローチも変化してきました。かつてはサイロ化された事業部門の計画で十分だったかもしれませんが、今日では、企業全体でのつながりを持つ継続的な計画が重視されます。

最近の**CFO(最高財務責任者)の調査**では、CFOの56%が業務のアジリティと柔軟性を積極的に追求する必要性を強調していました。パンデミックは、従来の計画、予算、予測のプロセスやインプットの脆弱性に光を当て、多くの新しい課題を浮き彫りにしました。かつての予測モデル、インプット、データは無用のものとなり、使用できないことも多くなっています。

ビジネス環境が安定していた時は、多くの組織がサイロ化

された計画で間に合っていました。各部門は固定のテンプレートを財務に送り、定期的に(四半期または月次)全社計画を固めて、その後はそれぞれの計画の実行に集中することができたのです。

しかし、今日では混乱が絶え間なく続き、計画の変更、改良、調整が継続的に行われるようになっていきます。完璧なプランの作成よりも、修正と再予測が重視されます。不確実性を切り抜けるため、常に複数のシナリオを実行して不測の事態に備えた計画を立て、新しいモデル作りを行い、戦略やデータソースを再考して、業務や事業部門からより多くの情報を得ている企業もあるようです。この新たな世界では、コネクテッド・エンタープライズ・プランニングは単なるベストプラクティスではなく、必然のものとなっています。



コネクテッド・エンタープライズ・プランニングを可能にする財務とは

財務の役割は、簿記から企業の戦略やロードマップを導くことへと進化をしています。これは、長期的なビジョン達成のための戦術的ステップに関しての、事業部門チームとの協力も含まれます。このため、財務は販売・業務、人事、サプライチェーン、その他の事業部門から、より多くのデータや情報を必要とします。財務は、しばしばこれらのチームに重要なインサイトを提供して計画や戦略的な判断を支援するための分析スキルセットやビジネスの知識を持っています。

今日の環境では、直感による計画や決定では不十分です。判断はデータドリブンにより行う必要があり、それは回顧的、またはコンテキストを欠くことのある財務データだけに限ったものではありません。金融機関は、業務および財務の全データのほか、顧客の感情や気象データ、消費者動向など、社内外のソースからのデータも考慮する必要があります。データサイエンスを取り入れた計画は、金融機関の計画や予測の精度を改善し、最終的により良い意思決定を行ううえで役立ちます。

AIと機械学習は予測作成に要する時間を短縮します。その理由は、取り入れた予測にユーザーが人間側のコンテキストを加え、自身の知識に基づいて調整するのみでよいからです。また、機械学習は継続的に予測をスキャンして異常や課題を見つけ、人によるデータ分析よりも早くユーザーに提示することができます。

先進テクノロジーの採用により、財務は継続的でタッチレスな予測プロセスに近づき、ビジネスを真に変化させることができます。財務と事業部門のステークホルダーはパートナーとなり、連携しながら、正確かつタイムリーな情報を用いて、より時間をかけて意思決定を行います。



企業内を連携させる5つの方法

ガートナー (Gartner) は、2024年までに従来の企業における財務主導型の財務プランニングと分析は、拡張型の計画と分析 (xP&A) に進化すると予想しています。ガートナーは、xP&Aを「同じベンダーの複合プラットフォームやアーキテクチャを用い、財務・業務計画を組み合わせて拡張する企業の計画戦略」と説明しています。

xP&A、または私たちがコネクテッド・エンタープライズ・プランニングと呼んでいるものは、財務・業務計画プロセス間のサイロを破壊して、一貫したプランニングのプラットフォームにをつくります。それにより、組織全体を会社の目標に合わせて調整し、新たな変革の価値をもたらします。

次に、コネクテッド・エンタープライズ・プランニングの重要な要素であると私たちが考える5つのプロセスを紹介します。

1 シナリオモデリング

継続的に変化する環境においては、シナリオモデリングが欠かせなく非常に重要なものになっています。財務チームはこのツールを用いることで、起こりうる結果の範囲を効果的に把握して、これらのシナリオを全主要事業部門に関わる、信頼できる判断に変換することができます。そのためには、財務・業務戦略チームが緊密に連携し、アジリティ、ビジネス継続性、成長を確保するための広範なシナリオをモデル化する必要があります。

ビジネス上の重要な判断の多くは、業務変更のモデル化を伴います。例えば人員の削減やある市場からの撤退、サプライチェーンの変更、不良資産や事業の処分などを、状況に応じてコスト削減戦略のモデル化を考えることもあるでしょう。また、より機会に応じたアプローチとして、合併買収、新販売チャネルの採用や新製品・サービスへの投資など、抜本的なビジネスモデルの変革による成長戦略に乗り出すことも考えられます。

どのような戦略を選択するにしても、従来の財務予測だけでは不十分なのです。組織全体を通じて真の調整を行うには、全ステークホルダーが、それぞれ固有のビジネス機能に関する知識に基づき、予測されるシナリオをモデル化する必要があります。

起こり得るすべての結果をモデル化したら、これらのシナリオを組み合わせ、1つの企業戦略とし、その確率や確実性を得るためにモンテカルロシミュレーションでテストします。その後、全体戦略はより細かな計画に組み込み、1つのプラットフォームで共有することで可視化できます。これにより、継続的なフィードバックのループと、財務、業務、事業部門全体の成果を可視化が実現されます。

想定されるこうしたシナリオへの具体的な対応の準備を整えておけば、ビジネスのアジリティは大幅に改善され、組織は悪影響を最小限に抑えて危機を乗り切れるのです。Oracle Fusion Cloud EPMの戦略的シナリオモデリングソリューションは、こうした緊急時対応計画や事業継続計画の取り組みに対し理想的で適していると言えるでしょう。



ルルレモン (lululemon) における財務健全性の改善方法

カナダのフィットネスアパレルブランド、ルルレモンは、Oracle Cloud EPMを活用して12、24、36か月先を見越した年次戦略計画を行っています。パンデミックの間、ルルレモンのある地域でロックダウンが行われ、店舗の閉鎖を余儀なくされました。結果として同社は、顧客が健康な生活における身体的側面を学んだり、論じたり、また祝ったりすることができる、店頭と似た体験を提供すべく、オンラインビジネスへと舵を切ったのです。同社がパンデミックの間に顧客とのやり取りに新しいチャネルを採用するため、各種のシナリオを素早くモデル化する際に役立ったのが、Oracle Cloud EPMでした。

ストーリー全体を表示する



2 販売とマーケティング・プランニング

消費者の期待や消費行動が根本的に変化し、企業の設備投資延期や大規模プロジェクトの延期が起こる中、販売、マーケティング、財務の各部門が調整して計画立案を行うことは、かつてなく重要になっています。

販売予測は特にB2B企業において、財務予測の最も重要なインプットであり、戦略の主な原動力となる可能性があります。全社計画から収益目標を引き下げられる場合は、区域の調整、最適な配分のモデル化、および焦点とする製品や市場の決定が重要です。スプレッドシートを用いるサイロ化された販売モデルでは、失敗が避けられません。販売目標対販売実績の全体像や、販売実績が財務予測に与える影響を把握したりすることが困難になってしまうからです。

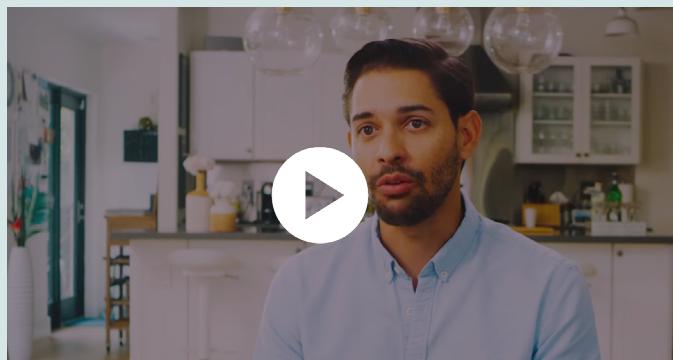
B2C企業では、マーケティング費用は財務計画において、最大の項目であることが少なくありません。マーケティング、販売、財務間のプランニングシステムにつながりがない場合、組織が全体的な視野で把握することが妨げられ、収益の機会を逃すことにつながります。単独で見た場合、マーケティング費用の増加はよくない判断だと思われるかもしれません。しかし、販売、マーケティング、財務の各チーム間が可視化された状態であれば、マーケティング費用の支出は、結果的に増収につながるということがわかります。

財務、販売、マーケティングの計画が同じテクノロジー・プラットフォーム上であれば、全チームがパフォーマンスを継続的に把握することができます。顧客セグメント、製品グループ、チャネル全体の販売量と、対応する収益予測は簡単に表示し、利用できるようになります。結果として、販売や収益への影響が考えられる、価格、製品、配置などの要因に応じた、段階的な調整が可能になります。

Oracle Cloud Sales Planningはデータドリブンの計画ソリューションであり、販売チーム、顧客マネージャー（キー・アカウント・マネージャー）、財務チームが連携し、1) 構造化し

たベースライン計画を通じた各種プラン、2) 全体的な販売計画と投資利益率 (ROI) 判断のためプロモーションと顧客の損益、というシミュレーションを行えるようにします。同ソリューションは、トップダウン、ボトムアップ、ベースライン計画、プロモーションからのアップリフトなど、ベストプラクティスの計画立案法を網羅。すべてをすぐに使用できるビルトインで、設定可能な内容となっています。

Kraft Heinz



クラフト・ハインツ (Kraft Heinz) が大規模なマーケットシフトに成功した方法とは

年商260億ドルのFMCG企業、クラフト・ハインツの財務チームは、マーケティング費用について、より優れた素早いインサイトを必要としていました。しかし、同じタスクを実行する10種類の異なる分散型ツールと苦闘していました。同社はOracle Cloud EPMを標準とすることにより、販売プロモーションとマーケティング費用の有効性に関するインサイトを得て、どのような製品販売すべきか、また、どの製品が顧客を呼び寄せるかということが可視化できるようになったのです。

[ビデオを見る \(1:58\)](#)



3 ワークフォース・プランニング

私たちの知る、これまでの働き方が変化しつつあります。多くの企業が現在、リモートワークの利点を追求し、遠隔地の人材を、より良いコストで採用しようとしています。しかし変化、混乱、コスト管理重視の時代においては、正しい技能を適所に適時で持っていることがカギとなります。



人事は、多くの企業にとって最大の価値を持つ資産である人材を勧誘、調達して、維持する管理人として機能します。従業員が取り得るそれぞれの選択が、今日、明日、さらに未来のビジネスにどう影響するかを理解することが課題となります。最近では、人事は短期、中期、長期の企業戦略を支える戦略的判断を援助するという課題を抱えています。

- ・人員や福利厚生削減は、成長を確保する結果となるか？
- ・役割や場所を超えた人材のシフトは可能か？
- ・ソーシャルディスタンスが求められるような環境の中、オフィススペースを開くために、どうスキルセットを評価して人材を転換させるべきか？
- ・急速な増員、一時解雇、病欠の全コストはどれくらいになるか？

そのため、クロスファンクショナルチームが人事と協力して行う戦略的人材計画の作成と管理を焦点とする戦略的ワーク

フォース・プランニングは、エンタープライズ・プランニング・プロセスの不可欠な要素となっています。エンド・ツー・エンドの戦略的ワークフォース・プランニング・プロセスを人材管理と財務に完全統合すれば、効果的な人材の需要・供給のマッチング、定着率の分析、離職率の分析を、最終的な影響を可視化しつつ行うことができます。

ワークフォース・プランニング向けOracle Cloudソリューションでは、組織は労働力のコストを効果的に管理して予測し、戦略的なワークフォース・プランニングと財務計画を結び付けるための重要な可視性を提供できるようになります。同ソリューションは人事と財務の緊密な調整を行い、正しいコストで適切なスキルと人材を採用できるようにするものです。複数の労働力とコストのデータポイントを取込んで、一般またはサードパーティのシステムとシームレスに統合して、人材費用管理のための将来に向けたシナリオを提供します。



Dropboxの労働力採用の加速方法

Dropboxは、急激に動くテクノロジー産業における急速な成長の一環として、急ぎ開発とサポート部門に人材を配置する必要がありました。Oracle Cloudに移行して、同社のレガシーシステムとスプレッドシートベースのワークフォース・プランニング・プロセスを廃止し、Oracle Cloud ERPと緊密な統合を行って、データ集計を2週間から数秒に短縮しました。人材ニーズもモデル化して、成長に向けた同社の要件を満たす適材を採用することができました。

ストーリー全体を表示する

4 プロジェクト財務プランニング

多くの企業がコストを意識してゆく一方、新たなビジネスモデルの導入や、そうした計画の実行のためプロジェクトに多額の投資を行う企業もあります。しかし、[マッキンゼー・アンド・カンパニー \(McKinsey & Company\)](#) によれば、大きな設備投資プロジェクトをスケジュール通り予算内で完了するということは原則的に例外であり、それは不適切なデータに基づいて判断を行っていることが多いという理由であるとしています。これは、プロジェクト財務計画立案の際に、システムにつながりを持たせない、サイロ化の影響を示すものです。

Michael Baker

INTERNATIONAL

マイケル・ベイカー (Michael Baker) のプロジェクト財務プランニング・ビジョン操作方法



マイケル・ベイカーは、プロジェクトの財務パフォーマンスをタイムリーに可視化することに苦慮していました。エンジニアリング・コンサルティング会社である同社は、サイロ化した手作業の計画立案プロセスを改善し、予測の時間を短縮する必要がありました。Oracle Cloud EPMに移行して手作業のプロセスを廃止し、同社の他のエンタープライズ・ソフトウェア・システムとの完全統合を行って、プロジェクト予算に関わる多くの変数をエンド・ツー・エンドで可視化しました。同社はこれにより、予算サイクルを6週間から1週間に短縮するのみならず、プロセスに関わる従業員数も削減に成功しています。またこれにより、スタッフはビジネスに集中できるようになり、マイケル・ベイカーはより革新的なプロジェクトに乗り出すことができるようになりました。

[ビデオを見る \(2:05\)](#)

より効果的なアプローチとしては、プロジェクト関連の資本支出や資本費用と共に、人員数を計画すること（ワークフォース・プランニング）があります。チームはプロジェクトが財務計画に与える影響全体も理解し、プロジェクトの財務パフォーマンスを常に可視化しておかなければなりません。プロジェクトの費用、リソースの必要性、潜在的なROIを完全に見渡すには、人材計画、資本支出計画、財務計画と同じプラットフォーム上にある、統合されたプロジェクト財務プランニングのプラットフォームが必要です。これは、それら全てに対する最新の変更を各計画に確実に反映させ、投資すべき潜在的プロジェクトを明確に知ることができるようにするものです。

計画のプロセスとプロジェクトの実行を統合すれば、財務が正しい投資判断を行って予測に対する実際のコストを常時監視し、必要に応じてプロジェクト・ポートフォリオを調整する際に役立ちます。

Oracle Cloud EPMは、プロジェクト財務プランニング・プロセスにおける主要な全ステークホルダーの調整を行います。また、財務・業務のステークホルダーを特定のプロセス向けに合わせて、すぐに使える機能を備えています。これは、機器や請負業者、その他財務関連のプロジェクト費用など、プロジェクトの全財務面の計画立案を可能にします。



統合ビジネス・プランニングと 実行 (IBPX)

サプライチェーンの混乱が加速する中、企業はコストとサービスへの影響を最小限に抑えるための方法を求めています。本当に迅速な動きができる企業は、財務、販売・業務計画、サプライチェーンプランニングを実行にうまく結びつけます。さらに、経営陣に対し適時に適切な判断基準を与え、判断の遅延を減少させて、グローバルな可視性を高めることができます。

S&OP (販売・業務計画) は、適時の判断を行うために正しい情報を揃えることを目的とした、トップのサプライチェーン実務担当者のかねてからのベストプラクティスです。これは単位や数量、業務の実現可能性に焦点を当てるものです。実現可能な業務計画を財務と調整することは、極めて重要です。計画の決定には、エンド・ツー・エンドでの計画の調整のため、材料、資源、財務、人員のインプットの同期が必要です。同時に集約計画では実行レベルの混乱を計画に戻し、取り込むことが可能でなければなりません。計画のアジリティ、応答性、レジリエンスは、調整のためのこうした主要な統合ビジネス・プランニング機能に依存します。

Oracle Cloud EPMとSCMのプランニング・アプリケーションは、ファイナンシャル・プランナーとサプライチェーン・プランナーの連携を簡素化し、コンセンサスの促進とビジネスの混乱への対応を支援します。起こり得る事態とシナリオについて計画を立案する機能は、エンド・ツー・エンドのサプライチェーンを通じて迅速なトップダウンまたはボトムアップの変更を促進し、真に統合されたビジネス計画を確実にします。

JUNIPER
NETWORKS

ジュニパー (Juniper) が統合ビジネス プランニングによりROI 3.5倍化を達成 した方法

ジュニパーネットワークスの構想は、統合ビジネス・プランニング (IBP) でデジタルサプライチェーンを実装することでした。セールス・アンド・オペレーション・プランニング (S&OP) の原則をエンド・ツー・エンドでサプライチェーンに拡張することにより、ビジネスプロセスをつなぐシームレスな管理システムを提供します。Oracle Cloudへの移行以来、ジュニパーはリードタイム達成率を55%向上させる一方で、在庫コストを15%削減し、ソリューション自体への投資の3.5倍を回収することができました。

ストーリー全体を表示する



コネクテッド・プランニング・ソリューションの 主な特徴

真のコネクテッド・エンタープライズ・プランニング・ソリューションは、上記の全プロセスを統合し、また以下のような特徴をもちます。

柔軟

コネクテッド・エンタープライズ・プランニングとは、財務と業務をつなぐことであるため、財務と共に業務に役立つ要件にも対応する柔軟性を持つことがカギとなります。財務と業務のユースケースをモデル化できることが極めて重要であり、これらは詳細度、対象、データにおいて非常に異なるものの、相互に影響する共通の原動力を介したつながりを持たせることが必要です。また、業務チームが財務から独立しており、制約なしで特定のニーズに集中できるようにしつつ、財務レベルでの仮定を反映させ、組織が戦略実行のための1つの全体計画に集中できるようにすることも不可欠です。

モジュラー

真のエンタープライズ・プランニング組織への移行は、段階的アプローチで行うことがしばしば見られます。この移行はまず、長期的な戦略予測を含めた企業の財務計画を期間ベースの継続的予測に変革することから開始することができます。その後、事業・業務部門へと拡大させます。計画立案のプラットフォームでは、要件に応じて成長するモジュラー・アプローチをサポートすることが極めて重要です。例えば、合併買収や新市場への参入に乗り出す場合、組織全体に計画立案の展開を拡張する方法を検討します。

運用上のつながり

コネクテッド・エンタープライズ・プランニングには、パフォーマンスに基づく継続的な軌道修正機能が含まれています。そのためプランニング・プラットフォームは、データレベルだけでなく、さらにほぼ間違いなく重要なこととして、プロセスレベルでもコア業務システムとシームレスにつなげる必要があります。これはパフォーマンスを監視して早期の軌道修正を行うための、真の継続的フィードバックを可能とするものです。人事は新たな人材の要件計画のため、利用できる人材を直接人材管理システムからワークフォース・プランニングで見ることができる必要があります。実際のプロジェクトのコストデータは必要に応じ継続的な調整を行うため、

コネクテッド・ソリューションの利点

計画の立案は企業財務に限るものではありません。コネクテッド・エンタープライズ・プランニングで最も成功する企業は、業務プランナーと企業財務計画を結びつけ、双方のステークホルダーに相乗効果をもたらします。Oracle Cloud EPM Planningは企業全体で計画立案プロセスを接続して調整しつつ、各プランナーの独立性を維持する、一連の接続された計画プロセスを通じて、組織がこれを達成できるよう支援します。

真のコネクテッド・エンタープライズ・プランニング・プラットフォームは、以下の利益の提供可能にします。

- 1 機会を容易に特定
- 2 企業全体の調整
- 3 全事業部門にわたるパフォーマンスの透明性
- 4 説明責任と連携の強化
- 5 財務・業務計画間で異常を強調し、行動を提案する機能

プロジェクト財務計画の中で可視化する必要があります。また財務データは、例えばキャッシュフロー予測の中のキャッシュポジションのように、戦略的な投資判断を行うため、財務計画の中でシームレスに利用できる必要があります。

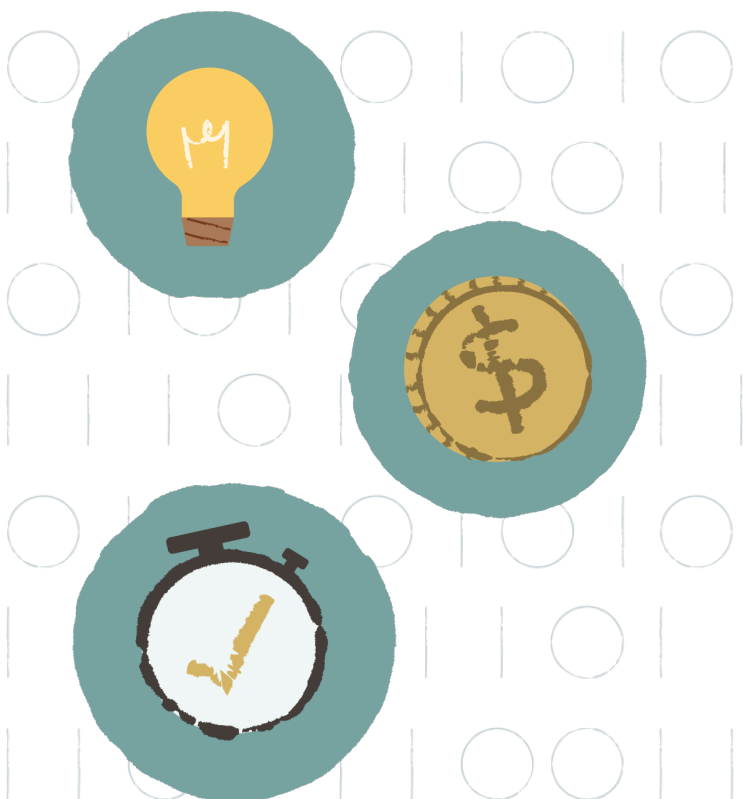
高度にインテリジェント

スプレッドシートへの数字の入力からプランニング・プラットフォームへの数字の入力に移行した場合でも、それらがどれだけ繋がりを持っていても、生産性の向上や精度の改善、事業の結果の改善とはなりません。プランニングは単なる数字の入力やドライバーの調整から進化を遂げて、予測アルゴリズムや機械学習へと成熟しつつあります。カギとなるのはこれらの機能を求め、計画の作成者から対応の担当者へと移行することです。

タッチレス予測は目標とすべき実践です。業務システムや財務システムからの実際のデータがプランニング・プラットフォームで浮上してきた場合は、データサイエンスで算出した最も可能性の高い計画を自動的に提示する必要があります。これはデータサイエンスを予測の中心に置き、ユーザーはコンテキストを追加できるようにするものです。人間のバイアスを取り除いて予測の精度を高め、予測にかかる時間を大幅に短縮させます。AIは計画を常時監視し、異常やトレンドや直ちに対応が必要な問題があれば、すぐに通知が届きます。計画や予測の作成に時間を費やす代わりに、重要な判断や対応に時間を費やすことができます。

パッケージ化され、構成可能

組織が一般的なプラットフォームを採用し、カスタマイズしたソリューションや追加機能で拡張を試みた場合、アプリケーションがサイロ化して実装の期間が長くなり、コネクテッド・エンタープライズ・プランニングへの変革が失敗に終わることよく見られます。これに対し、戦略的ワークフォース、ワークフォース・プランニング、プロジェクト財務計画、財務諸表プランニング、販売マーケティングプランニング、統合ビジネス・プランニングなどの機能領域にパッケージ・プランニング・アプリケーションを採用した場合は、実装期間を短縮し、標準プロセス、コア財務・業務システムとのシームレスな接続が可能になります。頻繁に更新される真のパッケージ・クラウド・アプリケーションにより、ユーザーは最新の主要ベストプラクティスから後れを取らないようにすることができます。



Connect. Align. Outperform.

真のコネクテッド・エンタープライズ・プランニング・ソリューションを採用すると、財務担当部門は他の全事業領域とのつながりを考慮しつつ、より正確かつ実用的な洞察力をもつことができます。そして、新たなビジネスモデルやイニシアティブをより素早く導き、サポートすることができるようになります。業務の推進力やデータの変化が財務やその他の業務分野の予測全体に与える影響を、全て1か所で文書化して即座に確認できるようになるため、ビジネスは極めて重要な判断を行い、パフォーマンス向上のためのアジリティを獲得することができます。

企業全体を連携させ、プランニングを改善する方法について、ささらに詳しく学びましょう。

[サイトにアクセスする](#)



ORACLE



Copyright © 2021, Oracle and/or its affiliates. All rights reserved. 本書は、情報提供のみを目的としたものであり、内容は予告なく変更される場合があります。本書は、誤りのないことを保証するものではなく、また商品性や特定の目的への適合性に関する暗黙の保証や条件を含め、口頭での表現または法律による暗示の有無に関わらず、その他の保証や条件の対象となるものではありません。当社は本文書については特にいかなる責任も負わず、本文書からは、いかなる直接的または間接的な契約上の義務も生じないものとします。本書は当社の書面による事前の許可なしには、電子的であれ機械的であれ、いかなる形式や手段、またいずれの目的のためであっても、複製または送信することはできません。