

ORACLE



シナリオプランニングで
成長への道筋を立てる

ビジネスの俊敏性を 築く上での 財務部門の役割

ビジネスは通常通りに運営されているという思いに疑問が生じた際は、予測を立てるのではなく、「もし～ならどうするか」と考える必要があります。コロナ禍では、ビジネスリーダー達は1つの結末のみを想定することはできず、「今後、ビジネスモデルや顧客の期待に根本的な変化があるのか」「どのような新たなチャンスが訪れるのか」「再起し成長するには、どう位置付けすればいいのか」と問う必要があります。

取締役会をはじめとする利害関係者はこういった疑問への回答が出せるように、CFO や財務部門が尽力し、長期的な影響を与える難しい決断を下すことを期待しています。こういった環境下で有用なツールがシナリオプランニングです。このツールを使用すれば、財務部門は「もし～なら」というシナリオを複数可視化し、シナリオごとにどう対処するのが最適なのかを評価し、機敏に対応できます。これは戦略的なプランニング手法で、キャッシュフローの予測と事業の予測が統合され、企業は短期のニーズと長期の優先事項のバランスを取ることができます。

「10 年にわたる好景気で、多くの企業は戦略立案の優先度を下げたり、真剣に取り組まず、他の事項に目を向けるようになっていました。しかし、現在、多くの企業が戦略立案に焦点を戻し始めており、その重要性を再認識しています」と 600 社以上の企業の戦略計画プロセスの変換に携わった Huron Consulting 社のマネージングディレクター Scott Leshinski 氏は話しています。

また、「企業は重要な決定が最終利益にどのような影響を与えるのかを理解するために、バランスシートの強化、キャッシュフローや資本構成の最適化に重点を置いています」

とも話しています。これは、多くの企業にとって、新しいチャンスを掴むために業務内容の調整やリソースの再配置、事業モデルの変更を行うことを意味します。

デジタルクラウドソリューションは財務計画のプロセスに絶大な価値を与えており、コロナ禍のような異常事態の影響を分析したり、財務部門にとどまらず全事業部の計画を調整する際には不十分なスプレッドシート、従来型オンプレミスのツール、ニッチソリューションなどに代わるもの为您提供しています。また、企業が働き方をリモートワークに移行している中、その価値が証明されています。

シナリオプランニングを適切に行えば、それはもはや単なる財務ツールではありません。シナリオプランニングは、不確実性に対処し将来を視覚化するための統合的なアプローチで、財務部門は俊敏性を築き、ビジネスを前進させることができます。

取締役会をはじめとする利害関係者はこういった疑問への回答が出せるように、CFO や財務部門が尽力し、長期的な影響を与える難しい決断を下すことを期待しています。こういった環境下で有用なツールがシナリオプランニングです。このツールを使用すれば、財務部門は「もし～なら」というシナリオを複数可視化し、シナリオごとにどう対処するのが最適なのかを評価し、機敏に対応できます。



シナリオプランニングの価値

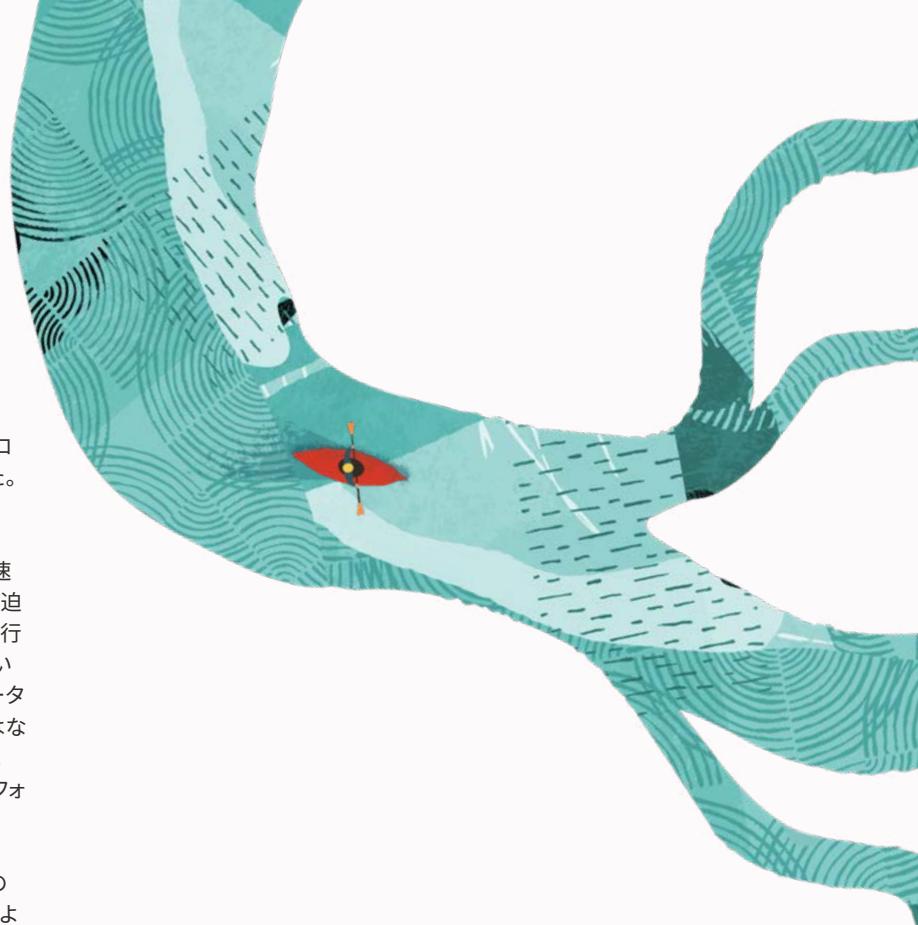
通常、長期的な計画や予測を立てる際に不確実性が生じますが、コロナ禍では数か月という短期間に極端な不確実性と混乱が生じました。このため、短期予測のプロセスでも俊敏性が重要となっています。

CFOや財務部門はすでに、短時間でより良い情報を提供し、変化の速さに順応できるデジタル技術を駆使した財務部門を構築する必要に迫られています。危機下に財務部門が事業をリードし、会社の運営を続行し、変革を促すよう期待される現在、この必要性はますます高まっています。また、こういった期待に応えるためには、社内の複数源からデータを引き出し分析する必要があります。それにより計画や予測だけではなく財務状況の集計や報告などで不可欠なインサイトが提供できます。一般的に、こういった財務プロセスは、まとめてエンタープライズ パフォーマンスマネジメント(EPM)と呼ばれています。

最新 EPM ソリューションの主要機能はシナリオプランニングで、この機能を利用してCFOは混乱が生じた際に、いつ、どこで、どのように調整すればいいのかがわかります。EPM ソリューションは複数のシナリオをモデル化できます。これは継続的傾向や想定が信頼できない時代に必須となった機能です。

「この数年、特にこの数ヶ月間、柔軟性と俊敏性の重要性が判明しました」と、Lululemon 社の Strategic Finance ディレクターの Patrick D'Addabbo 氏が最近配信されたウェブキャスト『[Using Strategic Modeling and Connected Planning to Navigate Market Uncertainty](#)』で語っています。同氏の会社は 2019 年に、独立型でオンプレミスの Hyperion Planning から Oracle Fusion Cloud EPM と Oracle Analytics の組み合わせに移行しました。この移行により、処理時間の短縮や手作業の削減が可能となった上、Lululemon の財務部門は複数のシナリオをより早くモデル化できるようになりました。不確実性に対応してビジネス上の意思決定を導き出せるようになりました。

こういった機能は、コロナ禍の影響が激しい業種で特に役立ちます。例えば、小売業者は実店舗の段階的な営業再開を計算に入れ、オンラインと実店舗での収益の移行を予測し、個人消費の変化を考慮する必要があります。高等教育では、入学者数や収益レベル、教育方法などの範囲を予測してモデル化する必要があります。業種を問わず多くの企業が新たなニーズに応えるために方向転換を行っています。



ある衣料会社が N95 マスク用のカバーを製造し、
ある醸造所はスピリットの製造から手指消毒剤の製造に移行。
ある大学は 2021 年までオンライン授業とし、
ある民間航空会社は空席の客室に対応するために貨物のみの
フライトを提供しています。

シナリオプランニングを活用するための 4 つのアクション

「計画が1つしかない場合、計画通りには行きません」と、interRel Consulting 社の CEO Edward Roske 氏は、The Modern Finance Leader のブログで述べています。[ERP の価値に関するオラクルのアンケート調査](#)の対象となった 400 社以上の企業の 51% が予測プランニングのための適切なツールを持っていないと回答していることを考慮すれば、同氏の言葉は懸念材料となります。

シナリオプランニングやその関連 EPM ソフトウェアソリューションは、財務部門の役割を強化する主要法を提供しますので、財務部門はより賢明で正確な意思決定を促す対策を取ることができます。

1 モンテカルロ シミュレーションで意思決定のリスクを低減

シナリオプランニングで利用される統計モデリング手法のモンテカルロシミュレーションは、リスク分析に効果的であることが証明されており、現在の環境下でまず最初に思い浮かぶ手法でしょう。現在、企業が行っている意思決定の多くは、事業継続性の可否を賭けた重大決定です。



過剰に楽観的になる傾向といった人間に自然に備わったバイアスは、質の高い意思決定の妨げになることが多いので、リーダー達はこれを克服する必要があります。モンテカルロシミュレーションは、様々な財務モデルにそれぞれ何百ものシミュレーションを行い、結果値の確率を把握できるので、財務分析担当者は各モデルのストレステストを行うことができます。財務部門はここから得たインサイトを活用してシナリオ毎の対応を経営幹部に提供でき、経営幹部はそれを参考にして悪影響のリスクを最小限に抑えることができます。

M&Aなど、重大意思決定を行う際にモンテカルロシミュレーションが役立ちます。

2 ナラティブレポートで社内外に計画を提示

各シナリオをモデル化し、それらへの対応戦略を策定後、財務部門はそれを事業の主要利害関係者や投資家に報告する必要があります。それは、「なぜ数値が元の予測と一致しないのか」、「なぜ～をせずに、～をしているのか」といった必然的な疑問に明確性を与えるためです。数字の意味するところを説明し、多くの関係者とコミュニケーションを取るために、多くの財務部門はナラティブレポートと呼ばれるツールを使用しています。

クラウドベースのナラティブレポートソリューションは、シナリオに説明を添えてレポート内容を向上させるもので、事業部の幹部は戦略的な論議ができます。

3 現金管理でキャッシュフローを最適化

「今は現金に勝つものはありません。トイレットペーパーの買いだめがあったように、現金がため込まれています」と、Macerich 社のアナリティックアプリケーション アシスタント VP の Allan Gee 氏が戦略モデリングのウェブキャストで語っています。

財務リーダーが資本調達戦略を評価し、顧客の支払い遅延に対処し、商品やサービスの支払い方法を模索する中、すぐに利用可能な現金があることは非常に重要です。「2008年、顧客に融資枠があったにも関わらず、

一部の銀行は「他社に貸し出したため、もう融資はできません」と通達していました」と言うのは Macerich の Gee 氏です。不動産投資信託 (REIT) 会社のMacerich は、融資枠を利用して手元資金を増加させました。

現金の管理・予測ツールを利用すれば、現金収支の流れを予想し、グローバルレベルで会社全体のデータを使用して予測を作成できます。財務部門は、現金のニーズや為替変動リスクなどを迅速に分析することにより、手元流動性を確保し、資金の有効活用を可能にできます。

4 収益性やコストを管理し、新たなビジネスチャンスを発掘

企業はコロナ禍に対処し、事業を再開し、将来への展望を再考する中、最大コストを的確に把握する必要があります。最も高収益な（また最も低収益な）事業部、場所、製品を判断しなければなりません。そこで、高コストのものを特定して廃止し、新たなチャンスに投資できるように、収益性やコストの管理を行います。

企業が支出に関する意思決定を改善させ、コストを削減し、貯蓄を再投資するために採用している手法の一つがゼロベース予算編成 (ZBB) です。ZBB は、単に前年度の支出を修正するのではなく、個々の経費を分析して毎年新しい予算を作成する予算編成手法です。この手法は Argo Group International のようなオラクルのお客様には最適でした。同社は保険会社で、競争力の向上や経費率（保険業界で使用される収益性の測定基準）の改善にこの手法を採用しました。



動画：

統合型財務テクノロジーで従業員に投資する Argo 社

変化の激しい環境下、 クラウドベースの ソリューションで 財務部門は迅速に適応

常に変化があり、コロナ禍のような異常事態が不測の影響をもたらす今日、スプレッドシートや旧式ツールではほとんど役に立ちません。スプレッドシートは、計算式の間違いや不正確さが発生したり、手動入力や統合に無駄な時間を費やすこととなります。また、1つの要素だけで予測を立てるといった従来の計画手法では、不確実性の存在は無視され、複数のシナリオではなく、単一のシナリオで設備投資から販売に至るまで全てを予測することとなります。

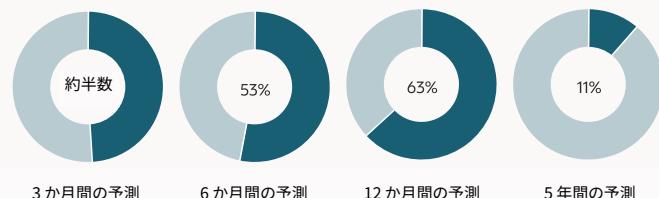
高機能なクラウド EPM ソリューションは、財務部門が計画や予測の作成プロセスを最適化するのに役立ちます。機能は次の通りです。幅広いオプションまたはパラメータを利用し、それらを複数の方法で組み合わせる自由形式の戦略モデリング。すぐに活用可能な事前構築された柔軟な予測プランニングや予測ツール。リアルタイム分析とレポート配布の自動化。

Oracle Cloud EPMなどの次世代ソリューションには AI をはじめとするテクノロジーが直接プラットフォームに搭載されているため、財務部門は AI や機械学習のアルゴリズムを利用して、複数データソースの検査、最も可能性の高い結果の予測、最も情報に基づいた推奨などを行なうことができます。AI が EPM ビジネスプロセスの特定のタスクに特化して作成されている場合、AI はより高い精度とより深いインサイトを提供でき、意思決定には非常に有益です。

実際のシナリオプランニング より短い周期、より速い結果

5年間の損益計算書という時代が終わる日が近づいているかもしれません。バランスシート、キャッシュフロー、資本構成に対する緊迫感が高まる中、企業は短期予測に切り替え、より短時間で頻繁にシナリオ分析を行っています。国際公認会計士協会(AICPA & CIMA)とオラクルが、500人近くのCFOと上級財務リーダーを対象に、どの程度のタイムスパンでシナリオのモデル化を行っているか調査しました。この調査で、以前は3~5年間の予測だったものがより短期間の予測になっていることが判明しました。半数近くの回答者が、現在は今後3か月間の予測を立てていると回答し、53%が今後6か月間の予測、63%が今後12か月間の予測と回答しています。今後も引き続き5年間の予測を立てると回答したのは僅か11%でした。

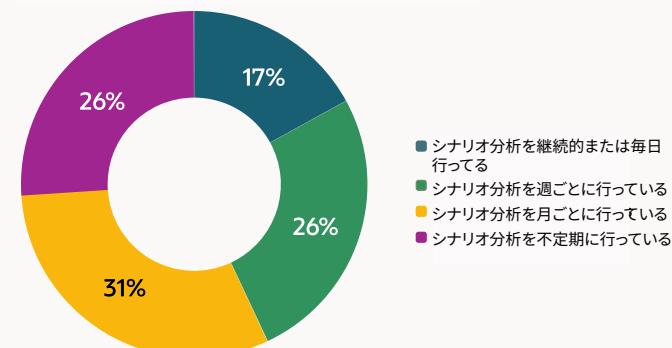
予測期間の変化



*500人の財務リーダーからの回答に基づく

また、結果を予測し警告サインを出す速度についても調査したところ、同様に大幅に速まっていました。回答者の17%はシナリオ分析を継続的または毎日行っており、26%は週ごと、31%が月ごと、残りの26%は不定期にシナリオ分析を行なっていると回答しています。

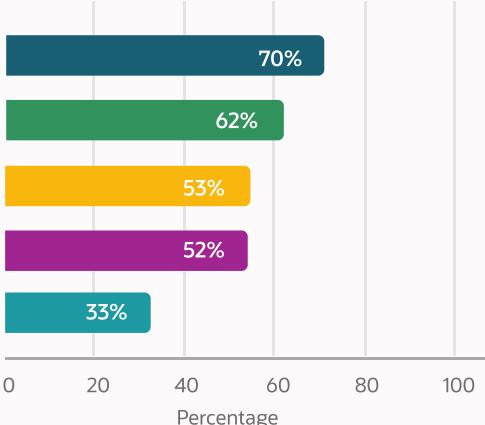
シナリオモデル化の頻度は増加している



*500人の財務リーダーからの回答に基づく

たとえば、高等教育機関は新たな授業を計画するために教育傾向を予測していますし、あるフードサービスの大手企業はプランニングの精度を向上させました。実際、EPM の価値に関するアンケート調査では、Oracle Cloud EPM のお客様の主なメリットが明らかになっています。

クラウド EPM によるメリット



- 周期ごとの計画と予測作成に必要な時間は短縮している
- 計画および予測プロセスがより柔軟になった
- 計画立案プロセス周辺のコミュニケーションとコラボレーションの向上
- ゼロベース予算編成の使用が増加
- ローリングフォーキャストの使用が増加

出典:EPM の価値に関するオラクルのアンケート調査

他部門と計画立案を連携し、事業を前進させる

計画を効果的に立案するには、会社全体を通してスムーズにコミュニケーションする必要があります。財務計画、業務計画、人員計画の間で調整ができていない企業は、縦割りプロセスやデータの不一致に悩まされたり、大局的戦略を可視性できずに苦労しています。

EPM の価値に関するアンケートでは、回答者の約 70% が、縦割りプロセスや限定的な自動化のせいで人事計画と財務計画を連携させることに苦労していると回答し、51% は、財務計画部門と決済担当部門との調整ができていないと回答しています。また、31% は、システムが異なるため財務計画と財務分析を事業部計画に効果的に盛り込むことができないと回答しています。

統合型プランニングプラットフォームは、財務部門、人事部門、購買部門、販売部門、カスタマーエクスペリエンス部門の各アプリケーションをクラウド上で一括し、意思決定のために適切な情報源を1つだけ提供するため、こういった課題を解決できます。各部門は、共通のデータモデル、最新のコラボレーションツール、そして IoT、AI、予測計画などのテクノロジーのメリットを実感できます。その結果、俊敏性の向上、より詳細で正確な分析、より迅速な事業計画の策定が可能となります。

最近行われた Frost & Sullivan シンクタンクの会合で、製造業界の事業計画分野担当の専門家達が、統合のメリットについて論議しました。GE 社で S&OP Implementation Manager を務める John Anderson 氏は、「同じ四半期のデータを財務部門、営業部門、製造管理部門のそれぞれの異なる観点から見れるということは社員にとって非常に有益です。立場の違う他の部門の観点から見ると、同じ状況でも違う側面が見えてきます」と述べています。

クラウド EPMへのオラクルの移行 シンプルなプロセス、短時間のモデリング

業種を問わず、世界中で多くの企業が対応しているように、オラクル自身も顧客やパートナー、従業員のニーズの変化に合わせて常に変化する期待を察知して対応する必要があります。オラクルはビジネス変革に着手し、プランニングを、自動化と改善に重点を置いた財務の主要3分野の1つと捉え、Oracle Cloud EPM に移行しました。プランニング機能をクラウドに移行することによって得られた効果を以下に数例挙げました。

- 1 モデルを高度化することで全体的にシンプルな計画プロセスが可能となった。(これはスプレッドシートでは困難です。)
- 2 プランニング業務を簡素化したため、戦略的なリスクとチャンスを分析する時間ができ、短期間に成長する方法を特定できる
- 3 膨大な量のスプレッドシートとデータ収集にかかる長時間を排除
- 4 財務部門が事業部のリーダーにリアルタイムの推奨ができるよう、短時間でシナリオのモデル化や統合ができる
- 5 データや予測分析がすぐに入手できるようになり、財務部門は戦略の策定や変更に役立つように頻繁に推奨を提出できる

「複数の仮定と変化要因に基づいてさまざまな計画シナリオをモデル化できるため、戦略開発に非常に役立ちました」

Christopher Donato

シニアバイスプレジデント
オラクル北米 アプリケーション&コンサルティング



次のステップ

実際に未来を可視化、そして プランニング

変化の最前線にいる CFO は、財務部門と会社が将来に備えられるよう、今日できることができます。

- 1 リスクと不確実性を管理できるようにシナリオプランニングの使用を増やす。これにより複数のシナリオと結果を計画でき、対応方法を評価できるようになります。
- 2 搭載型の新たなテクノロジー、自動計画プロセス、リアルタイムのレポートと分析、いつでもどこでも安全なアクセスといったクラウド機能を活用する。
- 3 財務部門全体、さらには全事業部とプランニングを連携して、コラボレーション、データ共有、大局的戦略を強化する。
- 4 成長を支援する実績のあるパートナーを選択する。つまり、堅牢性に優れたシナリオモデル化ツール、それに関連する計画・予測ツールを提供するベンダーです。[参考になる 5 つの事項をご覧ください。](#)

最初の一歩

シナリオプランニングを開始するためのハウツーとベストプラクティスが記載された本電子書籍をお読みください。

Copyright © 2020, オラクルおよび／または関連会社All rights reserved.本文書は情報提供のみを目的としており、内容が予告なく変更される場合があります。本文書は、誤りがないことを保証しません。また、特定目的の商品性あるいは適合性の暗黙の保証および条件を含む、法律で口頭表現あるいは暗示されているかどうかを問わず、その他の保証または条件の対象となることを保証しません。弊社は本文書に関するいかなる法的責任も明確に否定し、本文書により直接的または間接的に発生する契約義務はないものとします。本文書は、事前に弊社の書面による許可を得ることなく、いかなる目的のためにも、電子的あるいは機械的を含むいかなる形式あるいは手段によっても複製または送信することはできません。