

ORACLE



# CFO のためのシナリオプランニング・スターターキット

ベストプラクティスと最初のステップ



## 不確実性のためのプランニング

事業モデルや経済、テクノロジーが急速に変化している状況下、財務・会計部門はどのようにして正確に計画を立てればいいでしょう？コロナ禍のような異常事態が発生した場合、会社が危機に備えていなければどうなるでしょう？

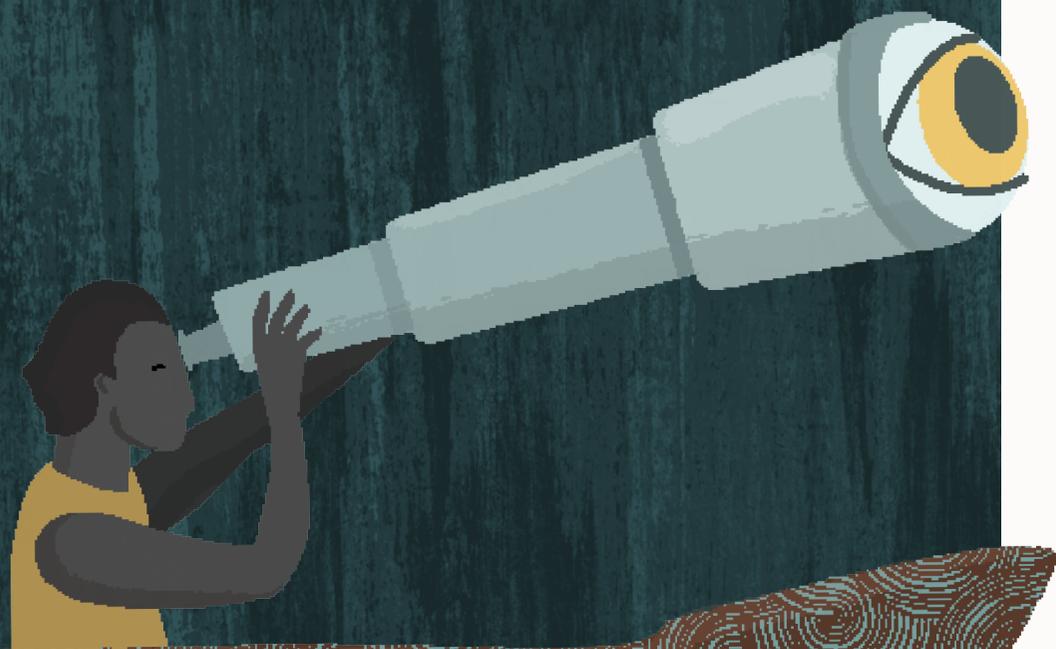
先進的な CFO や財務・会計部門は、シナリオプランニングを活用して憶測を減らし、不確実な状況下でも物事に対応できるように準備しています。短期計画のシナリオプランニングでは、財務・会計部門はより頻繁に短時間でシナリオ分析を行うことができ、3 か月後、6 か月後、12 か月後の事業への潜在的影響を検証することが可能となります。

コロナ禍では、計画を立案する際、多くの状況で参照する歴史的データがないため、迅速な意思決定や正確な推測を行うことが困難であることが顕在化しています。企業はシナリオプランニングを活用して潜在的变化を特定することで、リスクを最小限に抑え、俊敏性を維持し、事業の継続性を保つことができるため、より適切に将来に備えることができます。



# シナリオプランニングのベストプラクティス

財務・会計部門のチームとシナリオプランニングを開始する前に、ベストプラクティスをいくつか見ていきましょう。



## 1 事前に重要な利害関係者を特定する

これは、トップダウンで全社から選りすぐられたハイレベルなキーパーソン数名を選ぶ作業です。これにより、最初から適切なリーダーに積極的に関与してもらい、迅速な意思決定に必要な経営陣の支持を得ることができます。そして、計画の完成時には、より大きなチームに展開して実行に移すことができます。

## 2 重要構成要素に重点を置く

根本原因分析を使用して現時点での最重要項目を特定してください。最初に、財務諸表を見て「この項目の構成要素は何によって成り立っているか？」と考えることから始めても良いと思います。長期計画の立案時に適用する従来の構成要素に過度に依存しないようにし、現在起こっていることをより適切に反映している要素を考えてください。（そうすると、思いもしなかった複数の別の未来に気付くことができ、危険の兆候をより早く見つけることができます。）シナリオプランニングで使用する重要要素の例として、店舗数、商品の価格帯、消費財価格、従業員の生産性、顧客需要の変化、事業コストなどが挙げられます。

## 3 複数ソースからデータを収集し分析する

シナリオプランニングで主要な前提条件を設定するには、定量的・定性的データを収集する必要があります。社内外のさまざまなソースからの情報を集めてください。例えば、過去のパンデミックや不況時におけるマクロ経済に関する一般的データなら Harvard Business Review といったソースを活用できます。社外データを収集する際には、国勢調査や業界団体の記録なども参考になります。

## 4 財務諸表全体の試算を作成する

損益計算書やバランスシート、キャッシュフローなどの全てを横断して考えてください。現金や収益などの2、3の主要分野に集中して個別に見るだけでは因果関係を十分に見透かすことはできません。オフィスや倉庫の賃貸料、設備費、給料などのさまざまな借方勘定に加え、減価償却累計額、前受金、買掛金などの貸方勘定も含めることを検討してください。

## 5 モデル化するシナリオは限定する

可能性のある結果を想定するために使用するシナリオは最大4つまでとし、「事業への影響は低い」から「倒産の可能性あり」までカバーしてください。最初は大まかなシナリオから始め、徐々に絞り込んでいき、最終的に総合分析を行ってください。その過程でシナリオごとに十分な詳細を付け加えていき、シナリオにおけるソリューションが成功するか失敗するかを徹底的に検証してください。それには主要な前提条件を設定するために必要な社内外データを集積する必要があります。各シナリオはモンテカルロシミュレーションと呼ばれるデータモデリング手法を使用してストレステストを完全に行ってください。十分に全てのオプションを評価しておくことで、想定外の事態の発生に備えて可能な限りの準備ができます。

最初のステップ



## ステップ1

---

俊敏性があり効率的なシナリオプランニングを行うには、それをサポートするテクノロジーが必要です。多くの場合、オンプレミスのレガシーシステムには、いくつかの複雑なシナリオを短時間で正確に実行する拡張性はありません。

## ステップ2

---

シナリオで得た結果をモンテカルロシミュレーションで評価します。モンテカルロ法では、シナリオの幅と可能性、考えられるさまざまなソリューション、計画の成功度などを短時間で検査することが可能です。前提条件が極めて不確実な場合、これは非常に有益になると考えられます。モンテカルロシミュレーションはクラウド型 Enterprise Performance Management (EPM) ソリューションで容易に実行できます。

## ステップ3

---

継続的なモニタリングと頻繁な調整が実施できるように計画をまとめます。残念ながら、シナリオプランニングは「作った後は忘れても良い」という訳にはいきません。刻々と変化する世界に遅れを取らないためには、状況変化に合わせてシナリオを見直し、その有効性を確認する必要があります。市場が変化し、シナリオがもう時代にそぐわなくなった際には、そのシナリオを除去して別のものと入れ替えることができます。



# まとめ

## 行うべき事項

- ✓ 不確実性が特に高い(業績アップの貢献要素に影響を与えるもの) 2~3の項目に重点を置く
- ✓ シナリオ群から選抜したシナリオの論理チェックを行う
- ✓ 財務指標やその他のKPIを選定する
- ✓ 定期的にシナリオと前提条件をアップデートする

## 行ってはいけない事項

- ✗ 最初に不確実要素や業績アップへの貢献要素を選別せずにシナリオを作成する
- ✗ 多数のシナリオを作成する
- ✗ 1つのシナリオのみに固執し、完璧なシナリオ作成に挑む
- ✗ 「作った後は忘れても良い」という考え方をする



## 未来を見通す

複数の異なる未来の可能性を探ることで、最悪の事態の発生時に事業の継続と財務上の支払い能力を維持できるだけでなく、財務が発揮できる戦略的価値をさらに伸ばすことができます。各部門を横断してリスクへの認識を高めることで、不確実性の重みを強調し、最善のシナリオ（需要の急増など）の計画を推進し、より幅広く革新的な思考を促します。

また、シナリオプランニングを実施することで、企業文化を支持することもできます。それは、どのようにしてでしょう？まず、財務・会計部門が自部門を事業の戦略パートナーとして位置付けることができるようになります。プランニングを進める過程で、財務実績を効果的に伝えるなど、この取り組みが事業の他の側面にいかに影響するかを考えてみてください。他部門のパフォーマンスを向上させ、従業員や顧客、投資家に信頼を与えることができれば、構築されたシナリオ計画の影響は劇的に広がっていきます。

Oracle Fusion Cloud Enterprise Performance Management (EPM) で、より正確な短期的および長期的なプランの作成が実現します。

詳しくは、Charting a Path to Growth with Scenario Planning（シナリオプランニングで築く成長戦略）を参照してください。

[ガイドを見る](#)

Copyright © 2020, Oracle and/or its affiliates. Oracle および Java は、Oracle とその関連会社の登録商標です。その他の名称は、それぞれの所有者の商標です。

