



# EPM クラウドを使ったシナリオモデリング — コロナ禍を乗り越えるためのビジネス予測

2020 年 5 月 4 日 バージョン 2.0

Copyright © 2020, Oracle and/or its affiliates  
公開



## 短期的な機敏性の必要性

機敏性は、状況の変化に対し柔軟かつクリエイティブに適応できるビジネス能力とも言われています。

新型コロナウイルス感染症のパンデミックと、感染拡大を封じ込めるために講じた世界各国の政府の対応は、壊滅的な石油価格の急落も加わったことによって、わずか数ヶ月間のうちに極度の不確実性と混乱を招き、機敏性は短期の予測プロセスに極めて重要な役割を担うものとして注目されるようになりました。

不確実性は、一般的に長期の計画と予測により関連性があると言われています。これが長く続ければ続くだけ、リスクも高くなるため、予測及び計画のプロセスでは不確実性を考慮に入れ計画を立てることが必要です。

需要側の立場から言えば、突然の失業や購買力の激減だけでなく、ロックダウンの方策が取られたことにより、さまざまな産業で個人消費が急激に下落する結果となりました。全体的に個人消費は、パンデミック前と比べ、非常に異なる消費パターンへと変わりました。食料品や家庭用品などの生活必需品への消費が増え、贅沢品の購入は優先順位が大きく下がる状態へと変わりました。オンラインショッピングが好まれ、旅行はすべて中止となり、ロックダウンの間は自宅でのエンターテイメントにかける費用が増えました。

供給側の立場から言うと、遮断が生じるのが普通という当面の状況で、多くのビジネスがオフショア製造及び調達コストを削減し、供給チャネルの多角化を図ることで供給ラインが途絶えるリスクを軽減しようとしています。政府が感染拡大のリスクを回避するために、貿易障壁や規制を行ったため、供給及び輸送ネットワークに影響を与え、リードタイムは大幅に長くなっています。このようにネットワークが遮断されると、腐りやすい商品は販売前に傷み、その結果として人為的な品不足や価格の高騰につながります。

ビジネスの日々の運営という点から言えば、ロックダウンの間にいかにビジネスを稼働させるか、その新しい方法を見つけることが課題になります。世界各国でも必要不可欠ではない事業は、長期に渡り再開のメドがたたず、多くの産業の製造ラインは無期限で停止状態です。このような閉鎖や停止は、資金の流動性とキャッシュフローに甚大な影響を与えています。企業の仕事の多くがリモート勤務で対応するようになってきています。ITの部署は、数週間前とは全く違うニーズや課題への対応が求められています。

## 不確実性の時代の予測

このような不安定な環境によって、日々の運営を改革し管理する新しい方法の検討が迫られています。新型コロナウイルス感染症によって社会の流れは変わりました。不確実性をいかに管理するかは、短期的な計画と予測のプロセスに欠かせない要素になっています。特定の仮説や目標に基づき計画を立てる場合は、実際にあり得るシナリオとその結果をいろいろと考えることが必要で、この場合はシナリオモデリングが重要な必要条件になります。

履歴データによる傾向分析に基づくアプローチ、季節性及び前年度との比較は、もはや計画及び予測には活用できません。予期せぬ短期の不確実性に対応し、予測を立てるためのより効果的なツールとして、財務・会計リーダーはシナリオモデリングに目を向けています。

CFOと話をすると、将来発生する問題に基づく個別のモデルではなく、さまざまなシナリオを準備していることが分かります。基本ケース、ベスト及びワーストケースを想定したシナリオを用意する場合もあれば、経済再生、政府の政策及び市場需要要因に関連するその組織ならではのシナリオを用いている場合もあります。この全体的な目的は、組織の機敏性を維持し、代替戦略を考え、この危機が過ぎ去った後に世界が発展させるであろう多様な方法に対処できるようにすることです。

ビジネスの中には、受け身のコスト削減戦略を取ったり、人員削減、特定の市場からの撤退、不良資産や事業の処分などで難局を切り抜けようとしているビジネスもあります。または機に乗じて、合併買収、抜本的なビジネス・モデル・トランسفォーメーション又は新しい事業機会への投資などの成長戦略を取る組織もあります。

このような戦略の決定を評価する組織もありますが、戦術的な流動性管理やキャッシュフロー計画にエネルギーを注ぐ、生き残りに徹する組織もあります。いずれの方法にせよ難局を乗り越え成功するには、起こりえる多様な可能性を捉えモデリングをする必要があります。収益、コスト及び流動性に影響するものを念頭においたシナリオを考えることが必要です。例えば、顧客需要の変化、サプライチェーンの遮断、政府の政策、生活必需品の価格変動、産業や特定のビジネスに関連する他の要因などです。

不確実性が高まる時期には、起こりえる結果をとらえるシナリオモデリング機能を効果的に実施する財務計画ソリューションが必要になります。そうすることで機敏性、ビジネスの継続性と発展を確保できます。

“

不確実性が高まるこの時期、  
財務戦略チームはさまざまな  
シナリオを用いて対処する必  
要があります。

コロナ禍における CFO の役割 | McKinsey 社  
2020 年 3 月

”



例を挙げれば、著名な小売業者は、販売チャネルと顧客行動の変化に関連する多様なシナリオをモデリングしています。

- ・ 段階的なストアの再オープンの計画、オープン予定日、地域、そして所在地
- ・ オンライン販売とストア販売の混合変化
- ・ 豊沢品から生活必需品へと変化する消費行動
- ・ 供給の遮断によるコスト構造の変化

このように起こり得る結果に具体的に対応する準備をすることで、ビジネスの機敏性を高め、この危機による深刻な影響を最低限に抑え、組織を維持することができます。Oracle の EPM Cloud の戦略的なシナリオモデリングソリューションは、このような不測事態の対応及びビジネス継続性のプランニングに最適なソリューションです。

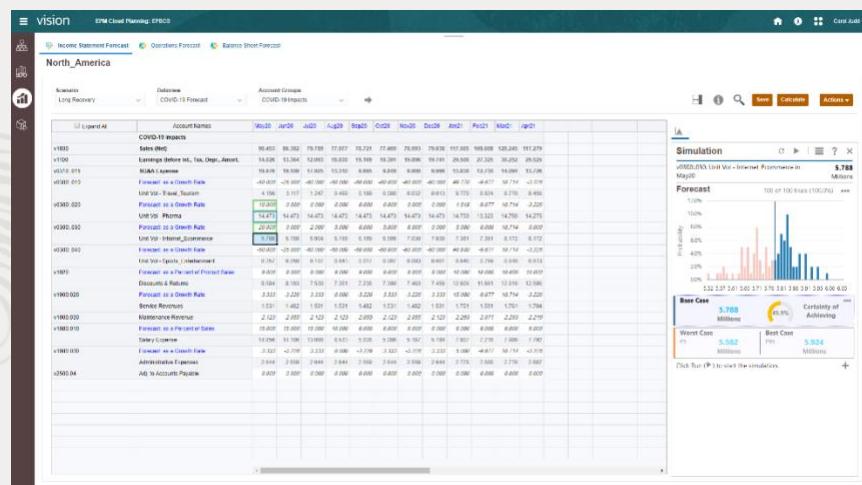
戦略的モデリング内のモデルのコンセプトは、非常にフレキシブルなため、予測したい財務諸表の単一の金融単位を表わすことができます。法人組織、事業単位、地域、製品系、原価中心点や特定のプロジェクトを表すこともできます。モデル内で、領域ベースのシナリオ予測が起こります。

シナリオベースの予測が完了したモデルは、融合機能（「一体化構造（Consolidation Structure）」と呼ばれる）を使ってビジネスシナリオ全体に活用できます。この機能を利用すると、各モデルを使って、企業レベルでの意思決定プロセスにベストな結果となる独自のシナリオを提示できます。モデル化すると、階層構造をそのメンバーが属するファミリーを基に他の親属性のロールアップモデルにロールアップできます。

例えば、北米、南米、アジアや EMEA（ヨーロッパ・中東・アフリカ）は、その国特定のモデルを有する地域モデルとして構造化でき、この地域モデルはワールドワイドに一体化されたモデルにロールアップできます。各諸国のモデルは、独自のシナリオの一体化構造に寄与しています。ビジネスプランナーは、各モデルを使って、その場の状況に合わせ臨機応変に、必要に応じてシナリオを作成し、各レベルでさまざまな財務的な結果を得ることができます。

新型コロナウイルス感染症のシンプルな使用事例を使って、無限に活用できるそのフレキシビリティを見てみましょう。事業単位又は地域ごとに、迅速な復旧、中等度の復旧及び長期的な復旧の 3 つのシナリオが作成できます。もちろん、中等度と表示される地域内でも、特定の国や州は迅速又は長期的な復旧に設定することができます。中等度の復旧の場合のシナリオは、影響を受けなかったアカウント値を完全復旧から受け継ぐことができます。但し、中等度の復旧の使用事例に変更する必要がある、資金の増減に影響を与える特定のアカウントは除きます。

リスク分析と、基本的な予測方法を用いて、信頼できる予測ができるることは、このような時期に必要な価値のある能力です。企業は、この情報を活用して、リスクを評価し、これらを軽減する行動を計画することができます。ビジネスによっては、基本/ワースト/ベストのケースを想定したモデル以上のものが必要になる場合もあります。それぞれのモデルに Monte Carlo simulations を導入すれば、財務プランナーは各モデルでいくつものシミュレーションを試すことができ、達成されつつあるビジネス目標やターゲットの信頼できるレベルを把握できます。



シナリオを達成する可能性を表示した Monte Carlo simulation の画面

さらに、戦略的なモデリングにフレキシブルなアカウントとカスタムディメンション構造を利用すると、業界内での需要の変化や、供給の遮断や生産能力の変動を予測した状況をモデル化できます。

## 運営上の流動性の管理

本年度の収入や収益が激減するとより多くのビジネスが予測しているため、毎月の運営を維持するために適切な資金の流動性を維持することは、最大手の複合企業から中小企業まで、どの規模の企業にとっても不可欠なことになっています。

どのビジネスも、可能な限り現金を生み出し、運営資金を保持し、重要な事業活動を安定化させることに焦点を置いています。組織は、銀行や金融機関での与信限度額や短期融資の限度額の緊縮という、短期予測ではめったに経験することがない状況に直面しています。率直に言って、運営上の資金の流動性を確保するため、生き残りをかけて戦っているのです。

今後の数ヶ月間は、運営上の財政危機を回避するため、キャッシュフローを迅速かつ繰り返し予測することが要求されるでしょう。ビジネスの存続と短期的な安定のために、不必要的支出を凍結し、支払いの延期ができるものを調整し、貸借対照表を再考し、短期的な流動性と運営継続性を維持するためあらゆる措置を講じています。効果的なキャッシュフローと貸借対照表の予測は不可欠です。

一般的なトレンド予測や、特定の費用の増減に直接的に影響するようなドライバーベースの費用収益の予測とは異なり、流動性のモデリングをする場合はキャッシュフローと貸借対照表のモデリングが不可欠なものとなっています。EPM Cloud での戦略的モデリングは、これらの将来的なプランニングをサポートするために独自に位置付けられたものです。

パンデミックの連鎖反応によってすべての産業や地域が影響を受けたため、財務・会計チームは、流動性に影響を与える、現金を保持するオプションを探すさまざまなシナリオをモデリングする能力が問われています。顧客が支払いを遅延した場合のシナリオ。クレジットに代わる方法や、子会社の売却などの従来とは異なる資金調達方法を模索する。従業員の解雇、賃貸料の支払いを先送りにしてもらう、計画していた大きなプロジェクトや他の戦略的イニシアチブを中止するなど、現金保持のための大胆な決定をする。貸借対照表を強化するためにできるだけ早急に借り契約の救済策を検討するなど、すべてのオプションを検討しています。これらは Oracle EPM Cloud の戦略的モデリングを活用して可能になることです。すべてのオプションを詳しく調べることで、具体的な行動を起こす前に、コストと資金の流動性による影響をよく理解することができます。

大手のリテール不動産投資信託会社は、資金の流動性を図る異なるシナリオをモデリングしました。そのことを促した要因の一部は、現金を保持したい顧客の存在からのものです。

- 異なる与信枠を詳しく調べる
- 投資計画の支出を削減した場合の効果
- テナントが賃貸料支払いを遅延した場合の影響
- 選択した資産の売却
- 分割支払いによる減額と繰り延べ

この危機が発生した時期は、税金の確定申告を手がける事業にも深刻な影響を与えました。収入の 70% は通常、第一四半期に生成されるからです。彼らは、予測の見直しをするために戦略的モデリングを活用しました。

- キャッシュフローと所得額の変動による影響
- クレジットリボルバーの引き下げにかかる費用
- 債券の発行による資金調達
- 社債が満期になった場合の影響

この危機を短期的に乗り切るだけでなく、新たに通常の生活に戻ったときに目標に向かって前進するために健全な貸借対照表が重要になります。ですから異なる流動性のシナリオを、シンプルに、迅速性及び正確性をもってモデリングすることが必要です。

EPM Cloud でシナリオモデリングができることで、この時期に必要な重要な決定を独自に下すことができます。使い方は簡単で専用の機能が備わっています。資金調達のオプションを利用すると、企業はいかに現金不足を補い、いかに現金余剰分を使うかを決定することができます。このオプションを利用して、プランナーはそれぞれのシナリオのために貸借対照表に資金と負債の構造を組み合わせ、流動性によるベストな結果をモデリングできます。負債スケジューラー機能を利用すると、企業は債券類のモデリングができます。

“

CFO のほとんどがすでに迅速に動き、企業の手元にある現金だけでなく、アクセスできる増加資金を数値化しました。

コロナ禍における CFO の役割 | McKinsey 社  
2020 年 3 月

”



The screenshot shows the Oracle EPM Cloud Planning interface. On the left, a 'North America: Balance Sheet' is displayed as a grid with columns for years 2020, 2021, 2022, and 2023. The grid includes various asset and liability categories with their respective values. On the right, a 'Funding Options' dialog box is open, listing several cash account types such as Long-Term Banking, Intercompany payable, Preferred Stock, etc., each with a checkbox and a brief description.

資金調達及び負債のオプションがモデリングできることを説明した画面

## 統合型の報告及び分析

戦略的なモデリングは、損益計算書、貸借対照表及びキャッシュフローに基づく事前に作成した財務諸表報告書の総体的なセットになっています。画期的な財務諸表構造を利用し、企業指定の会計構造の一覧表を作成することで、財務アナリスト及びプランナーは、各シナリオで生じる変化による影響に対し、即時にフィードバックをもらうことができるのです。このソリューションに含まれるこのような財務諸表は、システムによって自動的に調整されます。



シナリオを比較したダッシュボード

EPM Cloud の高度な報告機能及びインタラクティブなダッシュボードは、シナリオモデリング機能をシームレスに活用し、効果的なコミュニケーションを可能にします。これはモデルに含まれる数字だけでなく、数字の裏に隠された意味を考えます。ビルトインができるので、リアルタイム分析や、多様な報告書のフォーマットを使った報告書の配布も可能です。報告及び分析のいずれも、ウェブブラウザ及び Microsoft Office インターフェイスの場合には SmartView が使えます。



## CLOUD を活用したビジネス継続性

デジタルの活用は、現在では事業運営の継続には欠かせません。どの規模の企業でも、どの産業でも、リモートワークが一般的な勤務形態になっているからです。現在の急速に変化する環境では、財務・会計チームがクラウドベースのシナリオモデリングソフトウェアを活用できることは、危機を効果的にモニタリングしナビゲートする上で欠かせない能力です。確かに SaaS ソリューションとして EPM Cloud は、世界のどこにいても、いつでも、どのビジネスユーザーにもご利用いただくことが可能で、シームレスなコラボレーションとビジネスの継続性をお約束します。

“

どのチームも、Cloud のスピードと性能なしに在宅ワークはできないでしょう。

フォーチュン 500 に名を連ねる大企業、FP&A 社の取締役も Oracle EPM Cloud を活用しています

”

### 概要

Oracle EPM Cloud のシナリオモデリングは、金融機関を後押しし、先を見越した積極的な決定を可能にし、極めて短期の不確実性がある時期にも流動性を維持できるようにします。このソリューションを活用し危機管理をすることで、回復力と機敏性を兼ね備えた企業として、他の競合他社の先を行くことができるのです。

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



## CONNECT WITH US

電話 +1.800.ORACLE1 又は [oracle.com/jp](http://oracle.com/jp) にアクセスください。.

北米以外にお住まいの方は、次のリンク先からお近くのオフィスを検索してください。[oracle.com/jp/contact](http://oracle.com/jp/contact).

 [oracle.com/jp/corporate/features/](http://oracle.com/jp/corporate/features/)     [facebook.com/OracleJP](http://facebook.com/OracleJP)     [twitter.com/Oracle\\_Japan](http://twitter.com/Oracle_Japan)

Copyright © 2020, Oracle and/or its affiliates. All rights reserved. 本文書は情報提供のみを目的として提供されており、ここに記載される内容は予告なく変更されることがあります。本文書は一切間違いがないことを保証するものではなく、さらに、口述による明示または法律による默示を問わず、特定の目的に対する商品性もしくは適合性についての默示的保証を含み、いかなる他の保証や条件も提供するものではありません。オラクル社は本文書に関するいかなる法的責任も明確に否認し、本文書によって直接的または間接的に確立される契約義務はないものとします。本文書はオラクル社の書面による許可を前もって得ることなく、いかなる目的のためにも、電子または印刷を含むいかなる形式や手段によっても再作成または送信することはできません。

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。

Intel 及び Intel Xeon は、Intel Corporation の商標または登録商標です。すべての SPARC の商標はライセンスをもとに使用し、SPARC International, Inc. の商標または登録商標です。AMD、Opteron、AMD ロゴ、AMD Opteron ロゴは、Advanced Micro Devices, Inc. の商標または登録商標です。UNIX は、The Open Group の登録商標です。0120

EPM クラウドを使ったシナリオモデリング —  
コロナ禍を乗り越えるためのビジネス予測：EPM クラウドを使ったシナリオモデリング — 危機を超える予測

May 2020

Oracle EPM 製品管理及び製品マーケティング

