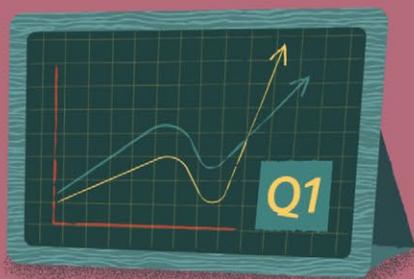


ORACLE

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

インフレ、政情不安、継続的なサプライチェーンの問題は、ほぼすべてのビジネスや業界に混乱を引き起こしています。コストの最適化、資本支出、従業員最適化といった優先順位の変更を迫られてきた財務チームは、[CFOが注目する最重要課題](#)成長の継続を維持しながら、経費を削減し流動性を向上させるという課題に取り組んでいます。

ビジネス・リーダーが短期および長期の目標を設定する際、財務計画と事業部門計画の整合性は非常に重要ですが、多くの企業はいまだにサイロ化した計画を立てたり、分離したソフトウェア・ソリューションを活用しています。以前はサイロ化された事業部単位の計画でも十分だった可能性はあるものの、現在では、収益を生み出すイニシアチブの特定、機敏性の維持、変化への対応のためには、企業全体で連携された継続的な計画が必要です。

最近のCFO調査では、CFOの36%が今後12か月間の課題トップ3の1つとして予測を挙げています。¹経済環境は、従来の計画、予算、予測のプロセスの脆弱性を浮き彫りにするとともに、新たな課題を数多く提示しました。ビジネス環境が安定していた頃は、多くの組織がサイロ化したプランニング・アプローチでやり過ごすことができました。各部門が固定のテンプレートを財務部門に提出し、定期的（四半期または月次）に統合して企業計画を作成後、個々の計画の実行に集中することができました。

現在、混乱はもはや日常的なものとなり、計画は絶えず変更、改良、調整されるものとなりました。完璧な計画を立てることよりも、改良と再予測が重要になっています。オラクルは、組織が新たなモデルを作成し、戦略やデータ・ソースを再考しながら、常に複数のシナリオを実行し、不測の事態に備えて計画を立案していることを理解しています。不確実性を乗り切るための指針として、運用および事業部門から得られる情報をさらに活用するようになっています。この新しい世界では、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、必然的なものです。

¹ Gartnerプレスリリース、[Gartner Survey, 2023年までCFOが直面する最大の課題は人材であることを明確化](#)、2022年9月16日



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のガイドを支援するものへと進化しています。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。そのため、財務部門は、販売・運用、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インプットを必要とします。財務部門には多くの場合、これらのチームに重要なインサイトを提供し、計画や戦略的意思決定を支援するための分析スキルセットとビジネス知識が備わっています。

今日の環境下では、直感による計画策定や意思決定では不十分です。意思決定はデータドリブンに行う必要があります、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、すべての運用および財務データだけでなく、顧客センチメント、気象データ、消費者動向などの内部および外部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、金融機関の計画と予測の精度を向上させ、最終的にはより適切な意思決定を行う上で役立ちます。

AIと機械学習により、予測作成に必要な時間が短縮されます。これは、ユーザーに必要とされる作業が、シードされた予測に人間側のコンテキストを加え、知識に基づいて調整することのみになるためです。機械学習はまた、予測に異常や問題がないか継続的にスキャンし、人間によるデータ分析よりも迅速なユーザーへの提示が可能です。

高度なテクノロジーを導入することで、財務部門は継続的でタッチレスな予測プロセスに近づき、ビジネスにおける真のチェンジ・エージェントになることができます。財務部門は、運用や事業部門のステークホルダーパートナーとなり、より多くの時間をかけて、連携し、正確かつタイムリーな情報を用いて意思決定を行うことができます。



企業内を連携させる 5つの方法

最新のGartner® Market Guide for Cloud Extended Planning and Analysis Solutionsによると、従来の企業の財務計画と分析プロセスの多くは、2024年まで拡張された計画と分析 (xP&A) に進化すると見込まれています。GartnerはクラウドxP&Aについて次のように説明します。「財務計画と分析 (FP&A) および複数のパッケージ化された運用計画ソリューションで構成され、単一の統合された、コンポーザブルな、データ・ハーモナイズされたベンダー・プラットフォーム上で提供されます。これは、財務のみに焦点を当てた従来のFP&Aソリューションを、従業員、セールス、サプライチェーン、およびマーケティングなどの他のエンタープライズ・プランニングの領域に『拡張』したものです。』²

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、財務と運用の計画プロセス間のサイロを取り払い、1つの一貫した計画プラットフォームに統合します。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、オラクルがコネクテッド・エンタープライズ・プランニングの重要な要素であると考えられる5つのプロセスをご紹介します。

² Gartner : クラウド、拡張計画、分析ソリューションに関するマーケット・ガイド、Robert Anderson、Greg Leiter、Melissa Hilbert、2022年7月19日

1 シナリオ・モデリング

絶えず変化する環境において、シナリオ・モデリングはかつてないほど重要なものになっています。財務チームは、このツールを使って起こりうる結果の範囲を効果的に把握して、これらのシナリオから、すべての主要事業部門に関わる、信頼できる意思決定を行うことができます。これには、財務チームと経営戦略チームが緊密に協力し、俊敏性、ビジネス継続性、成長を確保するためのさまざまなシナリオをモデル化することが求められます。

大きなビジネス上の意思決定の多くには、運用上の変更のモデル化が含まれます。状況によっては、人員削減、特定の市場からの撤退、サプライチェーンの変更、不良資産や事業の売却などによる、コスト削減戦略をモデル化を求めるともあり得ます。また、M&Aによる成長戦略や、新たな販売チャネルの導入や新製品および新サービスへの投資など、ビジネス・モデルの抜本的な変革に乗り出すことも、より機会に応じたアプローチと言えるでしょう。

どのような戦略を選ぶにせよ、従来の財務予測では不十分です。組織全体にわたる真の連携を実現するには、すべてのステークホルダーが、それぞれのビジネス部門に関する知識に基づいて、予測されるシナリオをモデル化できなければなりません。

起こりうる全ての結果をモデル化したら、これらのシナリオを1つの企業戦略に組み合わせ、モンテカルロ・シミュレーションでテストすることで、確率を把握し、確実性を高めることができます。その後、全体的な戦略は、1つのプラットフォーム上で共有された可視性により、より詳細な計画に組み込むことができます。これにより、財務、運用、事業部門全体にわたる継続的なフィードバックのループと成果の可視化が実現されます。

想定されるこのようなシナリオに対する具体的な対応策を準備しておくことで、ビジネスの俊敏性が大幅に向上し、組織は悪影響を最小限に抑えながら危機を乗り切ることができます。Oracle Fusion Cloud EPMの戦略シナリオ・モデリング・ソリューションは、このような緊急時対応計画や事業継続計画の策定に理想的に適しているといえるでしょう。

lululemonによる財務体質の改善方法



カナダのフィットネス・アパレル・ブランドであるlululemonは、オラクルのCloud EPMを使用して、12、24、36か月を見通した年次戦略計画を実行しています。パンデミック中、lululemonは地域のロックダウンに伴って店舗の閉鎖を余儀なくされました。その結果、同社はオンライン・ビジネスに軸足を移し、健康的な生活の身体的側面について学び、議論し、称えることができる、店舗と同様のエクスペリエンスを顧客に提供するようになりました。Oracle Cloud EPMは、企業がパンデミック中に顧客と対話するための新しいチャネルを採用するために、さまざまなシナリオを迅速にモデル化する上で役立ちました。[事例の全文を表示。](#)

2 販売とマーケティング・プランニング

消費者が支出を抑制し、企業が資本支出を精査したり、大規模な予想プロジェクトを延期したりする中、販売、マーケティング、財務にまたがるプランニングを連携させることがこれまで以上に重要になっています。販売予測は、特にB2B企業においては、財務予測の最も重要なインプットであり、戦略の主要な原動力となる可能性があります。企業計画から収益目標を引き下げる際には、テリトリーの調整、最適なノルマのモデル化、注力すべき製品や市場の決定が重要です。スプレッドシートで作成されることが一般的な、サイロ化されたセールス・モデルは失敗のもとです。それにより、販売目標に対する販売実績の全体像を把握したり、販売実績が財務予測にどのような影響を与えているかを把握することが難しくなります。

B2C企業にとって、マーケティング費用は財務計画の中で多くの場合、最大のアイテムです。マーケティング、販売、財務にまたがるプランニング・システムに繋がりが無い場合、組織の全体像を把握する機能が損なわれ、収益機会を逃すことにつながります。マーケティング費用の増加は、単独で見れば悪い判断に思われることもあり得ますが、チームが販売、マーケティング、財務を横断的に可視化することで、マーケティング費用の支出増加が増収につながる可能性があること、つまり、コスト最適化が求められる今日の環境では極めて重要なことを理解することができます。

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にあることで、すべての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、チャネル全体にわたる販売量とそれに対応する収益予測が簡単に可視化され、利用できるようになります。その結果、販売や収益に影響を与える可能性のある価格、製品、配置などの要因に対する段階的な整を行うことができます。

Oracle Cloud Sales Planningは、データドリブな計画ソリューションであり、セールス・チーム、カスタマー・マネージャー（主要アカウント・マネージャー）、財務チームが共同で1) 構造化されたベースライン・プランによる異なるプラン、および2) 全体的な販売計画とROIを決定するためのプロモーションと顧客の損益に対するシミュレーションを行うことができます。同ソリューションでは、トップダウン、ボトムアップ、ベースライン、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しています。これらは全てすぐに利用できるように組み込まれており、構成も可能です。

Kraft Heinzによる市場の大きな変化への対応方法

Kraft Heinz

年商260億ドル、変化の激しい消費財企業であるKraft Heinzの財務チームは、マーケティング費用に関するより適切で迅速なインサイトを必要としていましたが、同じタスクを実行する10種類の異なる分散化されたツールに苦慮していました。Oracle Cloud EPMを標準化することで、企業は販売促進やマーケティング費用の有効性についてのインサイトを得ることができ、どの製品を販売すべきか、またどの製品が顧客にとって魅力的であるかが把握できるようになりました。

[事例の全文を表示](#)



3 人材計画

従業員最適化は、現在多くの企業にとって最重要課題となっています。変化、混乱、コスト管理重視の時代には、適切なスキルを適切な場所に適切なタイミングで確保することが重要です。さらに、多くの企業がリモート・ワークやハイブリッド・ワークのモデルを提供し続け、優秀な人材をより適切なコストで雇用しようとしています。

人事は、多くの組織にとって最も貴重な資産である人材を惹きつけ、確保し、維持する管理者として機能します。従業員が取り得る選択のひとつひとつが、今日、明日、そしてさらに将来のビジネスにどのような影響を与えるかを理解することが課題となります。近年、人事部門は、短期、中期、長期の企業戦略を支える戦略的意思決定の推進を支援することが求められています。

- 人員削減や福利厚生縮小は、成長を確保する結果となるでしょうか。
- 役割と場所を超えた人材のシフトは可能でしょうか。
- 人員計画の課題がある中、最も重要な役割に人材を再配置するためのスキルセットの評価方法とはどのようなものでしょうか。
- 急速なリストラと解雇の全コストはどれぐらいなのでしょう。再雇用のコストはどうでしょうか。

戦略的人材計画は、人事部門と連携した各部門のチームによる戦略的人材計画の作成と管理に重点を置いているため、企業の計画プロセスにおける重要な要素となっています。HCMと財務を完全に統合したエンドツーエンドの戦略的人材プロセスにより、効果的に人材の需要と供給のマッチング、定着率分析、離職率分析を行い、最終損益への影響を可視化することができます。

BISSELL、Oracle Cloud EPMでより優れた財務計画とレポートを実現

1876年の創業以来、BISSELLは革新的な製品を生み出し、人々が家庭、ビジネス、コミュニティを清潔に維持できるよう支援してきました。しかし同社は、ビジネス・パフォーマンスの計画および管理という点で、課題に直面していました。データは分離しており、複数のチームが異なるスプレッドシートで作業し、報酬計画、四半期予算、年次計画の算出に問題がありました。

BISSELLは、人員計画を含む完全に連携された計画ソリューションをOracle Cloud EPMで標準化することで、計画プロセスの完了にかかる時間を短縮し、情報に対してより適切なインサイトを得られるようになりました。[事例の全文を表示](#)

4 プロジェクト財務計画

多くの企業でコスト意識が高まる一方で、新しいビジネス・モデルを導入し、その計画を実行するためのプロジェクトに多額の投資を行っている企業もあります。

しかし、[McKinsey & Company](#)によれば、大規模な設備投資プロジェクトを予定通り予算内で完了させることは、通例的というよりも例外的なことであり、多くの場合、不適切なデータに基づいて意思決定が行われるためとのことです。これは、プロジェクトの財務計画を立てる際に、システムが分離かつサイロ化されていることによる影響を浮き彫りにしています。

より効果的なアプローチには、人員数（人員計画）だけでなく、プロジェクトに関連する資本支出や資本経費の計画も含まれます。チームはまた、プロジェクトが財務計画に与える全体的な影響を理解し、プロジェクトの財務パフォーマンスを常に把握しておかなければなりません。プロジェクトの費用、リソースのニーズ、潜在的なROIを完全に把握するには、人員計画、資本支出計画、財務計画と統合され、同じプラットフォーム上にある完全なプロジェクト財務計画プラットフォームが必須となります。これにより、各計画に最新の変更が確実に反映され、投資すべき潜在的なプロジェクトについて明確なイメージを得ることができます。

計画プロセスとプロジェクト実行を統合することは、財務が適切な投資決定を下し、予測と実際のコストを常にモニターし、必要に応じてプロジェクト・ポートフォリオを調整する上で役立ちます。

Oracle Cloud EPMは、プロジェクトの財務計画プロセスにおいて、すべての主要なステークホルダーの足並みをそろえます。財務と運用のステークホルダーを特定のプロセスで連携させる、すぐに使える機能を備えています。これにより、機器、請負業者、その他の財務関連のプロジェクト費用など、プロジェクトのあらゆる財務面の計画が可能になります。

Michael Bakerによるプロジェクトの財務計画 ビジョンの策定方法

Michael Baker
INTERNATIONAL

Michael Bakerは、プロジェクトの財務パフォーマンスをタイムリーに把握することに苦慮していました。このエンジニアリング・コンサルタント会社では、サイロ化した手作業の計画プロセスを改善し、予測にかかる時間を短縮する必要がありました。Oracle Cloud EPMに移行したことで、Michael Bakerは手作業のプロセスを排除し、同社の他のエンタープライズ・ソフトウェア・システムとの完全な統合を実現し、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できるようになりました。これにより、予算サイクルが6週間から1週間に短縮されただけでなく、プロセスに関わる従業員数も削減されました。その結果、スタッフはビジネスに集中できるようになり、Michael Bakerはより革新的な予想プロジェクトに取り組むことができるようになりました。[動画を見る \(2:05\)](#)

5 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、企業はコストやサービスへの影響を最小限に抑える方法を模索しています。真にアジャイルな企業は、財務、販売、運用計画、サプライチェーン計画を実行とうまく結びつけることで、エグゼクティブに適時に適切な判断基準を提供し、意思決定のレイテンシを削減し、グローバルな可視性を高めることができます。

販売・運用計画は、タイムリーな意思決定のために適切な情報を揃えようとするトップクラスのサプライチェーン実務担当者の長年にわたるベストプラクティスです。これは、単位と数量、そして運用上の実現可能性に焦点を当てたものです。実行可能な事業計画と財務との整合性は極めて重要です。計画の決定には、エンドツーエンドの計画調整には、同期された資材、リソース、財務、従業員のインプットが必要です。同時に、集約計画は実行レベルでの混乱を計画に戻すことができればなりません。計画のアジリティ、応答性、回復力は、整合性を保つためのこれらの主要な統合ビジネス・プランニング機能に依存しています。

Oracle Cloud EPMおよびOracle Supply Chain Planningアプリケーションは、財務担当者とサプライチェーンの計画担当者のコラボレーションを簡素化し、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。What-ifおよびシナリオ・プランニング機能は、エンドツーエンドのサプライチェーンを通じてトップダウンまたはボトムアップの変更を迅速に推進し、真に統合されたビジネス計画を確実にします。

Juniperが統合されたビジネス・プランニングで 3.5倍の投資収益率を達成した方法



Juniper Networkのビジョンは、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導入することでした。販売・運用計画 (S&OP) の原則をエンドツーエンドのサプライチェーン全体にわたり拡大することで、接続されたビジネス・プロセスを持つ1つのシームレスな管理システムを実現します。

Oracle Cloudへの移行以来、Juniperはリードタイム達成率を15%向上させ、ソリューション自体への投資額の3.5倍を回収できるようになりました。[事例の全文を表示](#)



コネクテッド・エンタープライズ・ プランニングの主な特徴

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、上記のすべてのプロセスを統合し、以下のような特徴を持ちます。

⇒ 高い柔軟性

コネクテッド・エンタープライズ・プランニングは財務と運用をつなぐものであるため、財務だけでなく運用の要件にも対応できる柔軟性を備えていることが重要です。財務と運用のユース・ケースは、粒度、対象、データの点で大きく異なりますが、互いに影響し合う共通のドライバー全体にわたり接続する必要があるため、モデル化できることが極めて重要です。また、運用が財務から独立し、制約を受けることなく特定のニーズに集中できることも不可欠ですが、それでもなお、組織が戦略を実行するための全体的な計画に集中できるよう、財務レベルで前提条件を反映させるためにつながっている必要があります。

⇒ モジュール

真のコネクテッド・エンタープライズ・プランニング組織への移行は、多くの場合、段階的なアプローチで行われます。この移行は、長期戦略予測を含む企業財務計画を期間ベースの継続予測に転換することから始めることができます。そして、事業部門や運用部門へと拡大させていきます。計画プラットフォームは、要件に合わせて成長するモジュール・アプローチに対応していることが極めて重要です。例えば、合併や買収に踏み切ったり、新しい市場に参入する場合、計画の導入を組織全体にどのように拡大できるかを検討します。

⇒ 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いて継続的な気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中核となるオペレーティング・システムと、データ・レベルだけでなく、恐らくより重要なこととして、プロセス・レベルでもシームレスにつながっている必要があります。これにより、真の継続的なフィードバックが可能になり、パフォーマンスをモニターし、早期の起動修正を行うことができます。人事部門は、新たな人材要件に対応した計画を立てるために、人材計画の段階でHCMシステムから利用可能な人材を直接把握できるようにしておく必要があります。実際のプロジェクト・コスト・データは、必要に応じて継続的な調整を行うために、プロジェクトの財務計画で確認できることが求められ、財務データは、戦略的な投資決定を行うことができるように、キャッシュ・フロー予測におけるキャッシュ・ポジションなどの財務計画でシームレスに入手できるものである必要があります。

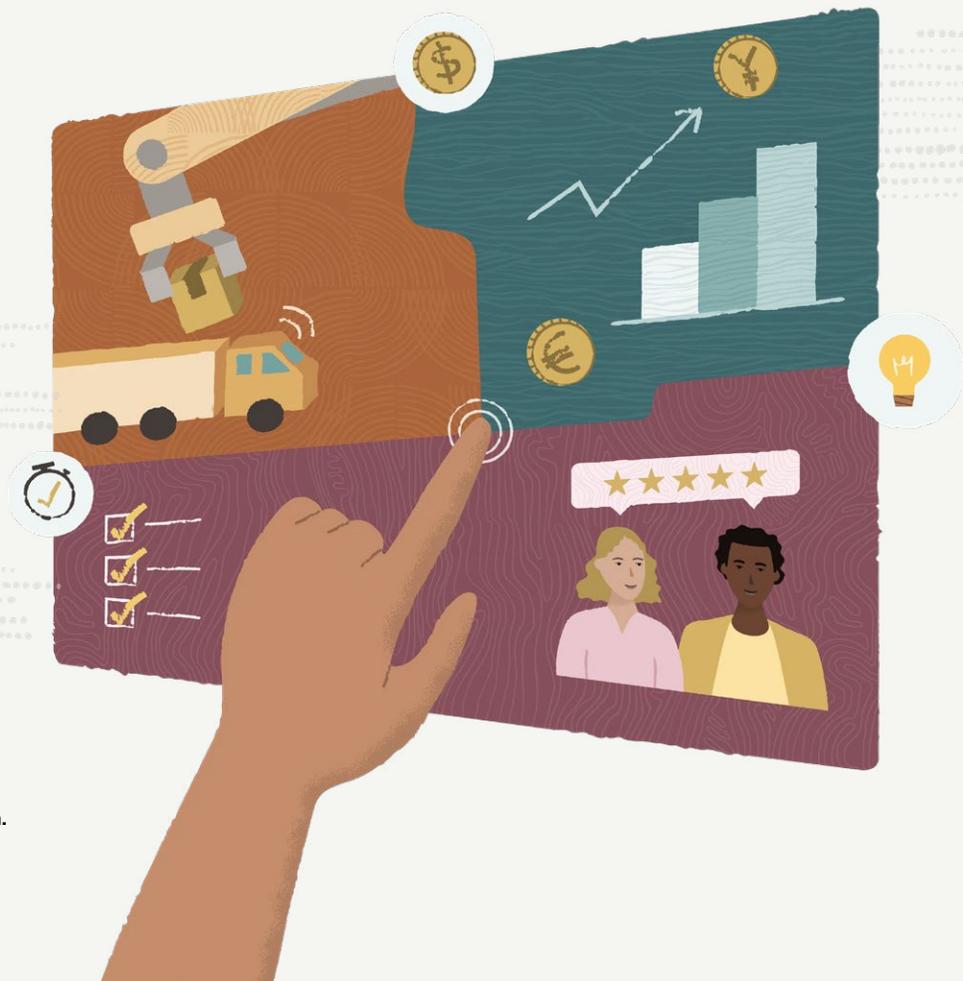
⇒ 高度なインテリジェンス

スプレッドシートに数字を入力することから、計画プラットフォームに数字を入力することに移行しても、生産性が向上するわけでも、正確性が高まるわけでも、ビジネス成果が向上するわけでもありません。計画は、単なる数字の入力やドライバーの調整から進化し、予測アルゴリズムや機械学習へと成熟しつつあります。このような機能を求め、計画の立案者から行動の実行者へと移行することが重要なのです。

タッチレス予測は、お客様が目指すべき実践です。プランニング・プラットフォームに運用または財務システムからの実際のデータが表示されると、データ・サイエンスによって計算された最も可能性の高い計画が自動的に示される必要があります。これによりデータ・サイエンスが予測の中心に置かれ、ユーザーはコンテキストを追加できます。人間のバイアスを取り除いて予測精度を高め、予測に費やす時間を大幅に削減します。AIはお客様の計画を常時モニターし、すぐに対策が必要な異常、傾向、問題があれば即座に通知します。計画や予測の作成に時間を費やす代わりに、重要な意思決定や行動に時間をかけることができます。

⇒ 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、カスタマイズされたソリューションや追加のソリューションで拡張しようとする、アプリケーションのサイロ化、導入期間の長期化、そして多くの場合、コネクテッド・エンタープライズ・プランニングの変革の失敗につながります。対照的に、戦略的人員と要員計画、プロジェクトの財務計画、財務諸表計画、販売およびマーケティング計画、統合ビジネス計画などの機能分野にパッケージ化された計画アプリケーションを採用することで、導入期間の短縮、標準プロセス、中核的な財務および運用システム間のシームレスな接続が実現します。頻繁に更新される真のパッケージ化されたクラウド・アプリケーションにより、ユーザーは常に最先端のベストプラクティスを利用することができます。



コネクテッド・ソリューションのメリット

プランニングは、企業財務に限定されるべきものではありません。エンタープライズ・プランニングで最も成功している組織は、運用計画担当者と企業の財務計画を、双方のステークホルダーに相乗効果をもたらす形で結びつけています。Oracle Cloud EPM Planningは、個々の計画担当者の独立性を維持しながらも、企業全体にわたる計画プロセスを結び付けて連携させる一連の計画プロセスを通じて、組織がこれを達成できるように支援します。

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、次のようなメリットの提供を支援します。

- ✓ 企業全体にわたる計画と予測の一致
- ✓ 新たな成長機会の特定
- ✓ すべての事業部門におけるパフォーマンスの可視化
- ✓ 説明責任とコラボレーションの強化
- ✓ 財務および運用計画の異常の明確化と対策の提案

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ことで、財務部門は、他のすべてのビジネス領域とのつながりを踏まえ、新たなビジネス・モデルやイニシアチブをより速く、より正確に、より実用的なインサイトでビジネスを導き、サポートすることができます。財務やその他の業務領域で変化する業務の遂行における要因やデータが全体予測に与える影響を即座に確認でき、それらがすべて一カ所で文書化されているため、ビジネスにおける重要な決定の迅速化と他社を上回る優れたパフォーマンスを実現する俊敏性の獲得が可能となるのです。

企業全体のプランニングを結びつけ改善する方法について、より多くのリソースをご活用ください。

[サイトにアクセスする](#)