



Think Ahead



DIFFERENCE
MAKERS™

IN ASSOCIATION WITH

An aerial photograph of a rural landscape. The image shows a patchwork of green agricultural fields, some with visible furrows. A light-colored dirt road or path runs diagonally through the center. In the bottom right corner, there is a body of water, possibly a pond or a small lake. The overall scene is bright and sunny, with long shadows cast across the fields.

計画策定と業績管理の パラダイム

ACCAについて

ACCA (the Association of Chartered Certified Accountants) は、公認会計士のためのグローバルなプロフェッショナル団体です。

ACCAは、178の国と地域を拠点に、233,000名の会員と536,000名の将来の会員で構成され、幅広い業界や産業にわたって活動するグローバルなコミュニティです。私たちは、高いプロフェッショナル意識と倫理観をもって行動します。

ACCAは、会計・財務・経営管理の面で、誰もがやりがいのあるキャリアを経験できる機会を提供しています。ACCAの資格と学習機会は、戦略的経営者や、会計・ビジネス・デジタルといった専門知識を備えた先見の明を持つ専門家を育成し、持続可能な組織と繁栄する社会の構築を可能にします。

1904年以降、公益のために力を尽くすことが、**私たちのPurpose**に組み込まれました。2020年12月には、国連の「**持続可能な発展目標**」を策定し、統合報告書として報告しました。

私たちは、会計に関わる職業は社会の要であり、経済、組織および個人が成長し繁栄するために不可欠であると考えています。そのためには、強固な信頼される財務・事業管理を構築し、汚職対策を行い、企業が倫理的に管理され、持続可能性を推進し、報酬のあるキャリア機会を提供することが必要です。

最先端の研究を通じて、今日浮き彫りになっている課題と将来に向けて準備すべきことを専門家として提示しています。

ACCAは非営利組織です。

より詳細な内容はaccaglobal.comへ

CA ANZについて

オーストラリアとニュージーランドの公認会計士 (CA ANZ) は、134,000人以上の会計の専門家を代表し、専門家たちが所属する企業・組織・コミュニティに貢献できるよう、支援を行っています。公認会計士は、「Difference Makers (違いを生み出す人)」として知られています。公認会計士はその専門知識の深さと幅広さによって、全体像を描き、最善の行動方針を導くことができるのです。

CA ANZは、公認会計士 (CA) の指定と高い倫理基準を推進し、メンバーや擁護者にワールドクラスのサービスと生涯教育を提供しています。私たちは、堅固な規律プロセスに裏打ちされた倫理規範をメンバーが継続して遵守することを確実にすることでその評価を確固たるものとし、また、マーケットに直接サービスを提供する公認会計士を監視しています。

「公認会計士」になるための道筋である、私たちのフラグシップCAプログラムは、厳格な教育とメンタードされた実務経験を組み合わせたものです。継続的なプロフェッショナルの育成は、メンバーが経営の意思決定を形成し、変化する世界での関連性を維持するのに役立ちます。

私たちは、メンバーや専門家に代わって、政府、規制当局、基準設定機関と積極的に関わり、公共の利益のために果敢に提唱します。我々の思考リーダーシップは、我々のメンバーが職業の将来に影響を与える、より広範な問題を検討することを促進し、動機づけます。

charteredaccountantsanz.com

PwCについて

PwCの目的は、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することです。私たちが提供するサービスや意思決定は、この焦点に則って行われます。世界152カ国に拠点をもち、約328,000人の従業員を擁するPwCは、世界有数のプロフェッショナル・サービス・ネットワークの1つとなっています。

私たちは、社会の信頼を築き、重要な課題を解決するために、ステークホルダーと協働しています。クライアントの課題を解決するための新しいテクノロジーソリューションの開発から、人々のデジタルスキルの向上支援、サービスの品質向上など、さまざまなことに取り組んでいます。

PwCの目的とは、他者と協力し、信頼を築きながら、世界が直面する最大の問題に取り組むことを意味します。社員にとって、これは日常のあらゆるやり取りにおいて、私たちの目的を実践することの意味します。今日、最も差し迫った課題の1つは、人々が持つスキルとデジタル社会で必要とされるスキルのミスマッチが拡大していることです。私たちはこの課題に取り組み、他の人々にも参加を呼びかけていきます。

私たちはテクノロジーへの重点的な投資と、社員のスキルアップに重点を置いたデジタル変革の旅を続けています。私たちの目標は、人とテクノロジーの組み合わせにより、ステークホルダーにとって最も適切な組織となり、世界で最もクラウド化された組織の1つとなることです。

本レポートは、一般的なガイダンスを目的として作成されたものであり、専門的なアドバイスを提供するものではありません。特定の専門家の助言を得ることなく、本書に記載された情報に基づいて行動してはなりません。また、法律で認められている範囲において、PricewaterhouseCoopers LLP、そのメンバー、従業員および代理人は、本書に含まれる情報を信頼して行動した、あるいは行動を控えた、あるいはそれに基づく決定の結果に対して、いかなる責任、責務、注意義務も負わないものとします。

本書において「PwC」とは、PricewaterhouseCoopers International LimitedのメンバーファームであるPricewaterhouseCoopers LLP (英国における有限責任組合) を指し、そのメンバーファームはそれぞれ独立した法人格を有しています。



本レポートについて

プランニング（経営計画）とパフォーマンス・マネジメント（業績管理）は、ファイナンス機能の重要な役割の1つです。企業がさまざまな不確実性に直面し続ける中、効果的かつコラボレーティブな管理プロセスと先読みを重視する文化は、経営の舵取りをするために不可欠な要素となります。

ACCA、CA ANZ、PwCは、ファイナンス機能の将来像やデータ・インサイトの活用に関する共同研究・調査を実施してきました。その中でも、プランニングとパフォーマンス・マネジメントは、これらの検討における中核的なテーマです。本レポートでは、一連のワークショップやインタビュー、ACCA、CA ANZのメンバーやPwCの関係者を合わせた約3,000人を対象としたアンケート調査を通じて、不確実性の中で企業を導くこれらの活動に関する改革の方向性を提言します。

前書き

不確実な時代において、ファイナンス領域の専門家は自社の戦略目標に向かって組織を導く上で、重要な役割を果たします。経済、地政学、環境のボラティリティの大きさを考えると、今日ほどファイナンス領域が重要な役割を果たしたことはないでしょう。ファイナンス領域の専門家は、主導的な役割を果たすことによって、自らの組織にとってのリスクを削減し、社会への貢献を最大化することができるのです。

大きな成功を確実に成し遂げることは難しいでしょう。一方で堅実な計画を策定し、それを機敏かつ柔軟に実行することはできません。ただ、この不確実な時代において、計画を立て実施するためにはプロセス・スキル・テクノロジーと、十分に柔軟かつ、適応力があり、先を見通して考える文化が不可欠です。組織はインフレ、資源配分、持続可能性、社会的問題といった複数のレベルで課題に直面しており、それは複雑な構図となっています。

ファイナンス領域の専門家は、年次計画サイクルの伝統的な手法を打ち破り、融通が利き、技術的に代替可能なプロセスとデータに基づき策定された計画に変えていく必要があります。本誌はこの変化を素早く追跡することを目的としています。

ただ、このファイナンス領域における変革は容易ではありません。多くの組織では、人、プロセス、技術、データ、組織文化の変革が必要になるでしょう。先見の明を持つファイナンス領域の専門家は、自らのスキルで、データの分析・洞察を行い、組織が必ず下す必要がある挑戦的な決断をサポートするための根拠に基づいた意見を、ステークホルダーに提示するべきであることに気が付くでしょう。

この機会に、ファイナンス領域の専門家は計画策定、予測、予算編成のアプローチについて、これまでの考え方を改めることになるでしょう。また、財務チームが、業務を行っている組織に大きな価値を付加するための技能を持っていることを示す大きなチャンスでもあります。そのためには、チーム内の個人が中核となるスキルセットを構築し、継続的に学習する必要があります。



Helen Brand OBE
chief executive, ACCA



Ainslie van Onselen
Chief Executive Officer,
CA ANZ



Brian Furness
global head of finance
consulting, PwC

目次

Executive summary	6	3. 広範な視点で業績を捉えられるか	31
主なアクションのサマリ	9	3.1 未来志向型の組織	32
はじめに	10	3.2 ステークホルダー資本主義の観点	33
1. 今日のプランニングと業績管理	11	ESGの計画プロセスへの組み込み	34
1.1 今日のプランニングと予測の評価	11	3.3 統合事業計画と計画プロセスの接続	36
1.2 財務面に焦点を当てすぎている	12	3.4 サプライチェーン	37
1.3 限定的な洞察	13	3.5 キャッシュ・マネジメント	37
1.4 過去の事象に焦点を当てている	13	業績管理に不可欠なキャッシュ&ワーキング・キャピタル・マネジメント	38
1.5 バラバラな計画プロセス	15	3.6 ステークホルダーの期待	39
1.6 完璧を目指しすぎる	16	GBSにおけるFP&A - 深淵への誘い	39
優れたFinancial Planning& Analysis (FP&A) 機能とは、 どのようなものでしょうか。	17	4. より広範な計画策定と業績管理におけるファイナンスの役割	41
1.7 中小企業のプランニング・業績管理の課題	18	4.1 概要 – 仮説	42
2. 変革の原動力	19	4.2 部署間のコラボレーション	44
2.1 経済的課題	19	4.3 組織全体のパフォーマンス	45
困難な時代における経営 - スリランカの教訓	21	4.4 機能横断的なビジネスパートナー	46
2.2 環境・社会・ガバナンス (ESG) の課題	22	4.5 スキルセット	46
2.3 変化の激しい時代に、迅速に対応する	23	4.6 データドリブン ファイナンス	47
2.4 顧客中心主義	24	4.7 CFOからCVOへ	48
2.5 データとシステム	24	おわりに	49
データ	24	用語集	51
システム	25	Appendix – アンケートデモグラフィック	52
xP&A導入事例から学ぶ	27	謝辞	53
2.6 センターオブエクセレンス (CoE)	28	参考文献	55
プランニングと業績評価の実現	29		

Executive summary

プランニングとパフォーマンス・マネジメントは、ファイナンス機能にとって重要な活動です。これらの活動は長い期間を通して確立し、機能内の活動のかかなりの時間を占めています。本報告書では、特に2020年代初頭の厳しい情勢に照らして、ファイナンス機能がより適切な活動を行うための選択肢を検討します。

このプロセスについて、いくつかの認識された問題点を第1章で検討しています。予算編成の問題点は、財務に焦点を当てすぎており、組織の広範な業務上の必要性に答えられていません。具体的には、パフォーマンスの評価において、将来への影響よりも過去の歴史に焦点を当てています。また、予算編成に時間がかかりすぎているという問題もあります。そして、典型的な組織では、各プロセスがバラバラで、テクノロジーとデータを効率的に利用できておらず、計画プロセスで情報を共有するために多くのスプレッドシートに依存していることが挙げられます。調査の結果、これらの問題点に関する主張には妥当な部分もありますが、同時に、財務チームによる進歩も見られることが分かりました。

調査の一環として実施された座談会に参加した100人近い人たちの話から明らかなのは、ファイナンス機能はプロセスを開発し、その妥当性を確認する必要があるということです。第2章では、変化を促すいくつかの要因について論じています。まず、2020年代初頭の経済情勢が不透明な状況では、年次計画の有効性は限られ、せいぜいある時点の意向表明にすぎません。シナリオ分析が役立つ面もありますが、多くの組織が直面している状況の急激な変化は、極端なボラティリティが命取りになることを意味するかもしれません。このような状況に対処することは、もはや至上命題となりつつあります。

環境・社会・ガバナンス (ESG) アジェンダとネットゼロへのコミットメントを受け入れる必要性、特に今後拡大していく開示請求は、財務チームがこのような責任を果たすためにパフォーマンスをより広い範囲で把握する必要があることを意味しています。また、このプロセスでは

俊敏性が求められます。1つの計画では1年の計画を推進する上では不十分であり、この俊敏性は、顧客の行動やサプライチェーン全体に関する洞察を提供するデータとシステムの利用可能性に依存しています。計画プロセスの統合は、人、プロセス、テクノロジー、データを複雑に多次的に紡ぐことで達成されます。

つまり、私たちはより広範な視点でパフォーマンスを見る必要があるのです。それは、将来を見据え、財務的側面と非財務的側面の両方を包含し、組織全体で統合されたパフォーマンスになります (第3章)。企業における統合計画の発展は、次のような成熟度モデルで表現することができます (図表ES1)。

このことは、パフォーマンス・プロセスにおいて、財務の役割を進化させる必要があることを意味します。第4章では、この活動の将来像について、いくつかの仮説を検討しています (図表ES2)。

財務チームが組織全体の業績を把握し、ビジネスパートナーとしてのスキルを駆使して、組織全体のプランニング・プロセスから価値を引き出すことには、大きなチャンスがあります。そうすることで、コラボレーションとデータ駆動がますます進むでしょう。ファイナンス機能は、財務中心から価値中心になっていきます。そのために必要なのは、業績に対するより広い見方を受け入れることです。調査結果によると、80%以上の人が、業績評価指標を変更し、より広範なものにする必要があることを受け入れようとしています。人材、データ、システムに関する要件が、この変化を阻む要因となっています。より広範な視点を受け入れることで、以下のことが可能になります。



例えば、ステークホルダー資本主義のアプローチを採用することは、組織の戦略、計画、目的の再活性化という課題の中で、財務チームにとって重要な優先事項かもしれません。

これらの仮説の根底には組織との関係におけるファイナンス機能の発展と、良い結果を出すためのチームメンバーのスキルがあります。財務チームは良い結果を継続するため、必要なスキルセットのために継続的に投資する必要があります。具体的にはオペレーショナル・モデリング、データ、テクノロジー、ビジネス・パートナーリングなどがあります。

リスクは、もし財務チームがこのチャンスをつかまなければ、他のチームにこの極めて重要な役割を奪われてしまう可能性があることです。最高財務責任者（CFO）は、組織全体の価値とパフォーマンスに関するより広い議題に取り組む必要があります。ファイナンス機能は、困難な状況にある組織をリードする極めて重要な役割を果たす必要があります。2020年代初頭の課題は、さまざまな事象が発生するため、オペレーションモデルの多くの側面が問われることです。企業の文化に焦点を当て、効果的なビジネスパートナーを通してリードすることが不可欠です。CFOの役割は、ますます価値中心になってきています。









プランニングとパフォーマンス・マネジメントにおいて、プランニングのプロセスは根本的に変わりつつあります。財務チームはそれに対応できているでしょうか？

「もう計画のサイクルもないと思っています。この半年間、何が起こるか分からないという予感が、私たちの計画を動かしてきました。いつ何が起こるか分からないチキンゲームになりつつあります。だからこそ、キャッシュの重要性が高まっているのです」英国在住CFO

図表ES1：統合業績管理の成熟化図

<ul style="list-style-type: none">基礎的な需給計画への信頼度が低いファイナンスの統合はほとんど、全くない関係者への基礎的な報告データはサイロ的	<ul style="list-style-type: none">安定した売上と業務のプランニングプロセス（S&OP）業務、財務計画は連携されていない状態業績は、財務的焦点	<ul style="list-style-type: none">S&OPと財務のプランニングが統合データガバナンスの確立戦略的決断を促進する予測分析セルフサービスの報告と、重要な関係者のためのモデリング財務的利益だけでなく、価値と目的にも焦点を当てる	<ul style="list-style-type: none">統合された、マルチ資本計画リスク管理のための強い連携What-ifとシナリオモデリングの利用企業の目的に焦点を当てた、戦略的判断への強力なつながり変化の大きい環境へ迅速に対応できる企業のより広範な業績管理の観点データの蓄積
アドホック	対応	データドリブン	継続改善

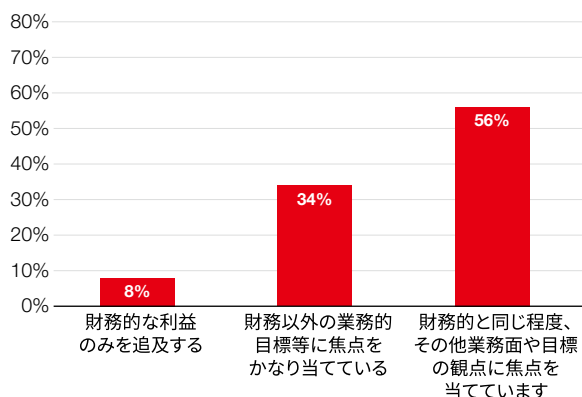
図表ES2：仮説

 目的集中	財務業績指数だけでなく、企業の戦略・目的を原動力とし、ESGの指数も取り入れている	 技術的な対応	予測的な分析の元となる洞察を得るために、ビッグデータと機械学習（xP&A）を活用する
 Net zero	計画プロセスの一部にネットゼロに向けた企業目標を組み込んでいる	 データ集約型	テクノロジーとデータアーキテクチャに統合する
 継続性と応用力	正確かつ柔軟な活動によって、短期かつ長期的な変化を業績予測のパラメータに適用させることができる	 イノベーション支援	先を見通し、イノベーションと想像の文化を支援する
 財務的かつ業務的	財務・業務の運用上のダイナミズムを含む	 付加価値	コンプライアンス活動より、企業に価値を与えていると関係者に認識される

グローバル調査結果の概要

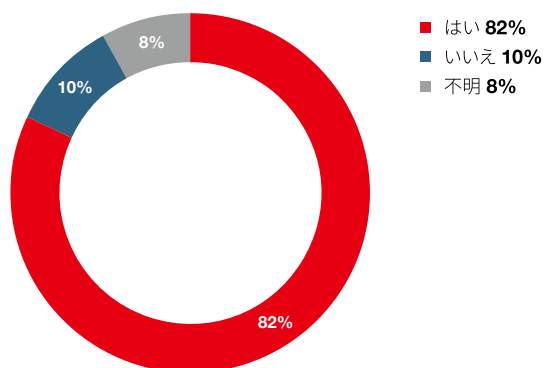
プランニングと予測の焦点

あなたの企業では、プランニングと予測で何が焦点ですか？



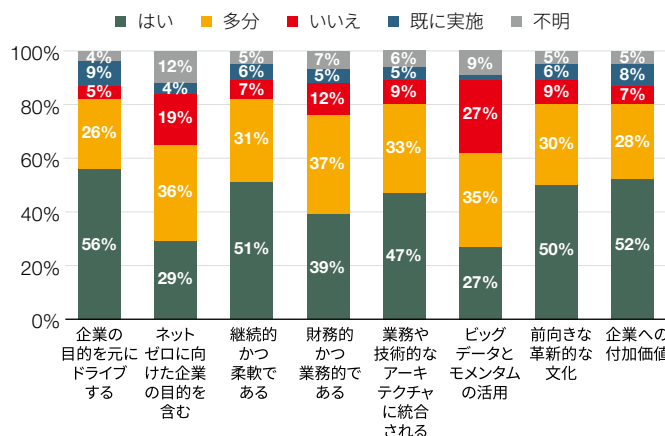
業績評価の新しい形

投資家、アナリスト、資本市場にとって、純粋な財務指標とは異なる、新しい形の業績指標が必要だと思いますか？



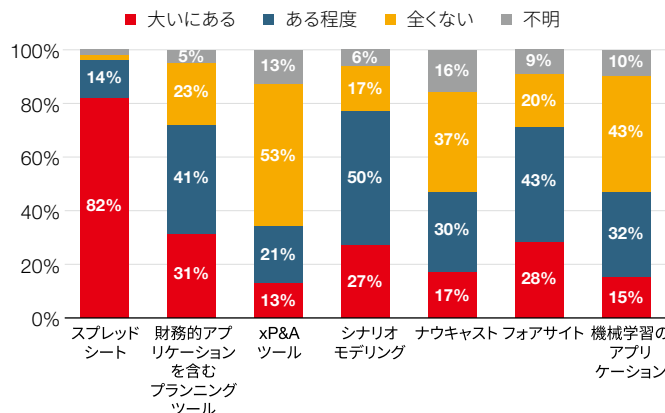
プランニングと予測の将来的な焦点

中期的（3～5年後）に、あなたの企業で実施することを想定しているプランニングと予測プロセスの特徴はどれですか？



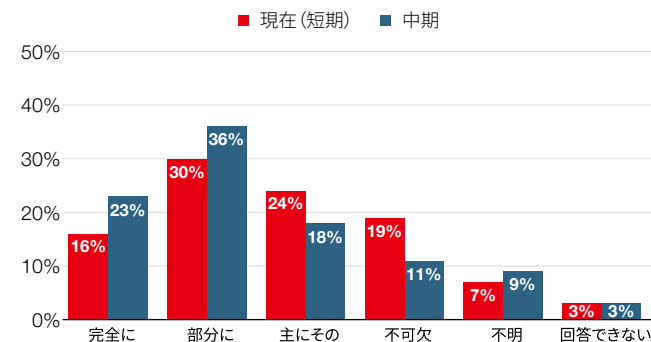
ツールについて

あなたの企業では、次のどれかがプランニングや業績の管理にどの程度役立っていますか？



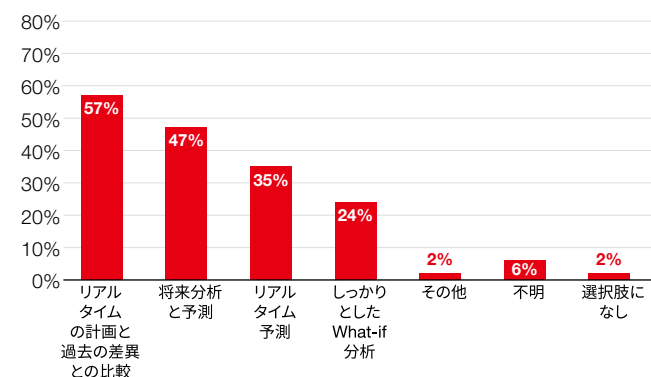
ESGを取り入れる

環境・社会・ガバナンス（ESG）要素の予測は、現在、あるいは中期的（今後3～5年）に、（財務）計画・実績プロセスの不可欠な部分として、どの程度見られていますか、あるいは見られると予想されますか？



主な注力分野

あなたの企業のFP&A分野で力を入れている分野があれば教えてください。



主なアクションのサマリ

この報告書では、財務チームがプランニングとパフォーマンス管理のアプローチを評価する際に考慮すべき、アクションが示されています。これらの個々のアクションの積み重ねが、改善につながります。詳細な説明については、各セクション番号を参照してください。

戦略を可能にする

- ファイナンスが経営にもたらす価値を示しつつ、急速な変革を提案することを恐れてはいけない(see 1.1)。
- キャッシュや資本管理にプランニングでは焦点を当てる(see 3.5)。
- プランニングに対するさまざまな関係者の期待に応えられるようにする(see 3.6)。
- 業績管理についてのより広範な観点を導入できるようロードマップを描く(see 4.1)。

ファイナンス機能の役割

- 変革のためのケースと、投資のためのビジネス・バリューケースを開発する(see 1.5)。
- CFOとして、内部向けおよび外部向けの価値に基づいたレポートの開発に注力する(see 4.7)。

コラボレーション

- プランニングに対する統合的な見方を身につけるにあたり、組織のためにどのように資源を動員し、対応可能な計画インフラを構築できるかを検討する(see 1.5)。
- 統合計画、プロセスにおける協業の文化を導入する(see 3.3)。
- ファイナンス機能が他部門とコラボし、孤立化しない文化を確立する(see 4.2)。

スキルと能力

- 財務チームのビジネスパートナーとしてのスキルを向上強化する(see 4.4)。
- ビジネスと分析を組み合わせることで、複合型の能力をつくりあげる(see 4.5)。
- データの管理者／支配人にアクセス権を与える(see 4.5)。

より広範な業績評価

- ビジネスモデルに対する相反する圧力を十分に理解し、確実な感度分析が行えるようにする(see 2.1)。
- リスク管理機能とリスク評価機能の連携を強め、リスクが顕在化する早期の警告サインの理解を深める(see 2.1)。
- 目的、人財、利益を包含するより広範な業績評価の観点を定義し、その観点にあった、アジャイル化されたプランニングプロセスを確立する(see 3.2)。
- 非財務情報の関連指標が、持続可能性と社会的要素を含む計画プロセスに含まれることを確認する(see 3.3)。

- バリューチェーンの統合データを確認し、プランニングプロセスのアジャイル化をリードする(see 3.3)。
- より広範な業績評価の観点を含んだ、一連の重要業績評価指数定義する(KPIs)を定義する(see 4.3)。
- 個人の貢献度ではなく、チームや企業の業績に焦点を当てた業績評価システムを再構築する(see 4.3)。
- パフォーマンス・エンゲージメントに関するビジネス／バリューケースを開発する(see 4.3)。
- オペレーティング・モデルの継続的な変化を業績管理の指標に反映させる(see 4.3)。

プロセス

- 現在のプランニングと業績評価プロセスの長所と短所を評価する(see 1.1)。
- 関係者ヘインタビューを行い、プロセスが特にオペレーティングモデルを変える上で、効果的か、確認する(see 1.1)。
- 現在の課題に照らして、現在のプロセスを評価・批評する(see 1.1)。
- 経済的不確実性に企業が対応し得るに十分に機敏かどうかをプランニングプロセスを確認する(see 2.1)。
- 企画・パートナーリング活動に携わる者が、オペレーティング・モデルのドライバーを詳細に理解していることを確認する(see 2.1)。
- 統合計画の成熟モデルに照らして、自らの現在と理想的な状態を評価する(see 3.3)。

テクノロジー

- 適切な計画ツールのセットが、全体的なシステムアーキテクチャに含まれ、必要に応じてxP&A機能を使用することを確認する(see 2.5)。

データ

- データモデルをよく確認し、ダイナミックな事業環境をサポートするために必要な、より統合的で協調的な計画の見方を開発していることを確認する(see 2.5)。
- 統合計画におけるデータ利用可能バイアスのリスクを認識する(see 2.5)。
- 正確なリアルタイム連携を利用し、運用上のビッグデータをプランニングモデルに統合する(see 4.6)。
- データ駆動型の業績評価指数の報告に重点を置くように運用を確立する(see 4.6)。

はじめに

パンデミックの影響から脱し始めたとき、多くの人が、インフレの上昇、サプライチェーンの問題、労働力とスキルの不足、複雑な多国籍巨大企業だけでなくあらゆる形や規模の企業に影響を与えているさまざまな地政学的事象など、私たちが現在直面している厳しい環境を予測できたとは思えません。

このような背景から、企業が計画を立て、重要な意思決定を行うために必要なインサイトをリアルタイムに生成することはますます困難になっています。私たちは生き残るために必要な短期的な意思決定と、将来的に成功するために必要な長期的な意思決定のバランスを取る必要があります。

この調査で実施した座談会では、CFOがこのバランスについて何度も言及するのを耳にしました。そして、多数のCFOは、複雑で古いシステムや、不十分なデータ、場合によっては適応するためのスキルや経験を持たない財務チームなどを背景に、必要なサポートを提供するのに苦労していました。

この調査から明らかのように、企業はより多くの洞察をより迅速に求めており、多くの場合、ファイナンス機能はその対応に苦慮しています。多くの企業は、プランニングサイクルをコストと収益ドライバーの範囲で迅速かつ容易に変更できるような計画に変革しようとしています。しかし、その他の企業は年次計画サイクルから抜け出せず、せいぜい四半期ごとに計画を更新し、5年間の戦略計画を作成するのに長い時間がかかっているような企業もあります。そして、その多くは作成した瞬間から間違っているようです。私たちが会話をしたCFOの多くは計画と予測のサイクルを加速させ、シナリオに基づいた分析をより多く行うことを目指していますが、データ、テクノロジー、組織構造に関する課題が、その進展を妨げているようです。

財務チームは、サプライチェーン、マーケティング、インフラなどの予測をサポートするために、組織全体からのデータをますます求めるようになっています。また、将来の市場状況や顧客動向を把握するために、財務計画に反映できるデータや参考情報を社外から探すことも多くなっています。これらには、サプライヤーや小売業者、あるいは同業他社との対話も含まれ、自社が重要視している課題に対して、市場がどのように反応すると考えているかを得ようとしています。このような洞察は、定量的というよりはむしろ定性的であることが多く、財務チームは自らが計画しているモデルにどのように反映させるかを検討する必要があります。この反映のために、財務チームがビジネスを幅広く理解し、全部門と協力することが必要なのです。

今回の座談会と調査から、多くの企業において、依然としてスプレッドシートがプランニングと業績報告のプロセスの中核にあることが分かりました。プロセスの標準化、コスト削減、価値の重視、複雑で大規模なデータセットを使用した迅速な分析のために、多くの企業がクラウドに移行していますが、地味なスプレッドシートは依然として中心的な存在です。いまだにスプレッドシートが中核を担っているのは、スプレッドシートが柔軟性に優れたツールであり、財務チームが手持ちのツールに慣れ、変化を求めていることも理由の1つでしょう。

また、多くの財務チームが、組織における計画と実績のプロセスと、これまでの構造と歴史があらたなプロセスの適応をいかに遅らせるという事実について言及しています。彼らは、トップダウンとボトムアップの予算編成について、また、短期的な業績を計画する一方で、投資や戦略的決定に関する長期的な視点とのバランスを取る必要性から、2つの視点を合わせるための手直しと議論の期間について話してくれました。このプロセスの長さは、計画の理解や議論、データの収集、洞察に時間をかけている場合特に問題ではありません。しかし、多くの場合において、タイムパフォーマンスとの兼ね合いも考えず、データのクレンジングや照合、統制行為に費やされているようです。

私自身は、この議論と調査から、5つの明確なアクションを導き出しました。この5つのアクションは今日ほど重大な意味を持つことはないでしょう。

財務チームには、次のことが必要です。

- ESGなどの要素を考慮した計画と業績について、より全体的な見方を採用するよう企業を推進すること。
- 計画立案に役立つ新しいデータセットや洞察を、組織内または外部から探し出すこと。
- 関連性があり、余分な情報がそぎ落とされたデータの調査を可能にし、企業全体の課題や議論を促進できるようなバランスの取れた視点を得るために、ビジネスとそのパフォーマンスに影響を与えるものを深く理解すること。

- プランニングと実績のプロセスを再検討し、私たちが見ている、そしてしばらく続くであろうボラティリティのレベルを考慮して、目的に適合していることを確認すること。
- クラウドベースの新しいプランニングとパフォーマンス管理の膨大なツールが、どのようにプロセスをサポートし、より複雑なシナリオの迅速な分析を促進するかを考えてみる。

結論として、最も評価される財務チームは、ビジネスに最も近いところにおいて、適切なスキルと行動規範を持ち、短期的な意思決定と長期的な計画に関して組織を支援し、挑戦するチームであろうということです。私たちが話を聞いた人たちは、未来に希望を抱き、組織が企業目標を達成するためにファイナンスが果たすべき役割に期待を寄せていました。



Brian Furness, partner and Global Head of Finance Consulting, PwC UK

1. 今日のプランニングと業績管理

「現実が変わり、そんな古いやり方は的外れである」
オーストラリア在住の座談会寄稿者

1.1 今日のプランニングと予測の評価

「計画を立てないことは、失敗することを計画することだ」という格言は、しばしばベンジャミン・フランクリンの言葉として語られます（ただし、彼がこれを言ったという証拠はありません^{*1}）。しかし、この格言はよく言われる言葉であり、財務チーム内で厳格に言われている言葉でもあります。

プランニング^{*2}とパフォーマンス評価は、長い間、ファイナンス機能の重要な活動でした。予算編成のサイクルには膨大な時間と労力が費やされ、多くの組織ではこのプロセスを統括するために特定の財務計画・予測（FP&A）チームが設けられています。座談会の参加者の多くは、2020年、2021年にかけてプランニング・プロセスの重要性と関連性が高まり、財務チームが戦略的な意思決定に貴重な意見を提供するようになったことを強調しました。ある財務部門のリーダーは、自分たち企業で初めて組織財務部門が危機管理チームの一員となり、財務部門が経営の中核に追加されたが、何か貢献できることがなければすぐに、経営の中核にはいられなくなってしまうとコメントしています。

しかし、座談会参加者のあるCFOは、「我々の伝統的な手法は非常に行き詰まっている。この変化が早く、大きい時代に、プランニングや予測はより機敏に行う必要がある」と発言していました。これとは対照的に別のCFOは「銀行は依然として年間予算を求めており、取締役会は5カ年計画を見たがっている」とコメントしています。財務チームにとっての課題はさまざまなステークホルダーのニーズを満たしながら、付加価値を生むような計画と業績評価のプロセスを用いる必要があることなのです。

^{*1} この言葉自体は、それ以前から流通していたものの、1919年にH・K・ウィリアムズ牧師が初めて記録したものと思われ（Quote Investigator 2018）、その由来は不明である。

^{*2} いくつかの用語は用語集で説明しています

ある財務部門のリーダーはこうコメントしています。「プランニングのプロセスは、どこへ行ってもほとんど同じです。私たちがこのプロセスに混乱し、その結果、迅速に対応する必要がある場合、明らかに対処する能力に欠けていることがよくあります。なぜなら、確立されたプロセスをその通りに行うことを最後のよりどころにしており、その背景を考えたことなどないからです」

あるCFOはこう指摘します。

「必ずしも予算に価値があるわけではありません。しかし、年度あるいは半期のタイミングで何か目標を設定することは、おそらくベンチマークになると思う。問題は、今日では物事は非常にダイナミックに変化しているということだ。予算には目的があるが、何よりも基準点でなければならない」

2020年と2021年は、組織全体のスタッフが丸となった例外的な期間と言えるかもしれません。「正常」な状態に戻すことで、パンデミック以前の状態に戻ることが期待されるようになったのかもしれません。しかし、別の一連の「ブラックスワン」現象が、組織行動を混乱させました（Taleb 2007）。このような課題に対処するために、財務チームはどのような立場にあるのでしょうか。この問題に取り組むには、プランニング・プロセスの有効性について一般的に言われているいくつかのコメントを考察することが重要です。今こそ、プランニングと予測に関する活動に対する古来のアプローチ方法から離れ、新しい方法と目的を学び直す時ではないでしょうか。

本レポートでは、絶え間なく変化する世界の中で、財務チームのためのプランニングとパフォーマンスのパラダイムを探求しています。まず、現在のアプローチに対する明確な欠点に関するステークホルダーのコメントを確認することから始めましょう。

1.2 財務面に焦点を当てすぎている

まず、予算編成や計画立案のサイクルが、あまりにも財務に焦点を当てすぎている、つまり、費やされる労力が組織の財務的側面にのみに関連しているという意見があります。

アンケートの回答者には、計画立案と予測のプロセスの観点が財務面に偏りすぎていないかという観点を検討するように求めました。図表1.1によると、回答者の56%が、伝統的な財務的側面よりも広く、業務目標など他の領域を含んでいると回答しています。これらの業務目標には、程度の差こそあれ、例えば、販売、サプライチェーン、持続可能性の問題などが含まれていると思います。さらに、34%の回答者は、これらの問題がある程度、自分たちの権限に含まれていると考えています。この結果は、少なくとも回答者の立場からすると、準備する側の予測は、伝統的な財務的な視点より広く、企業の目標に焦点を当てようとしていることを示しています。

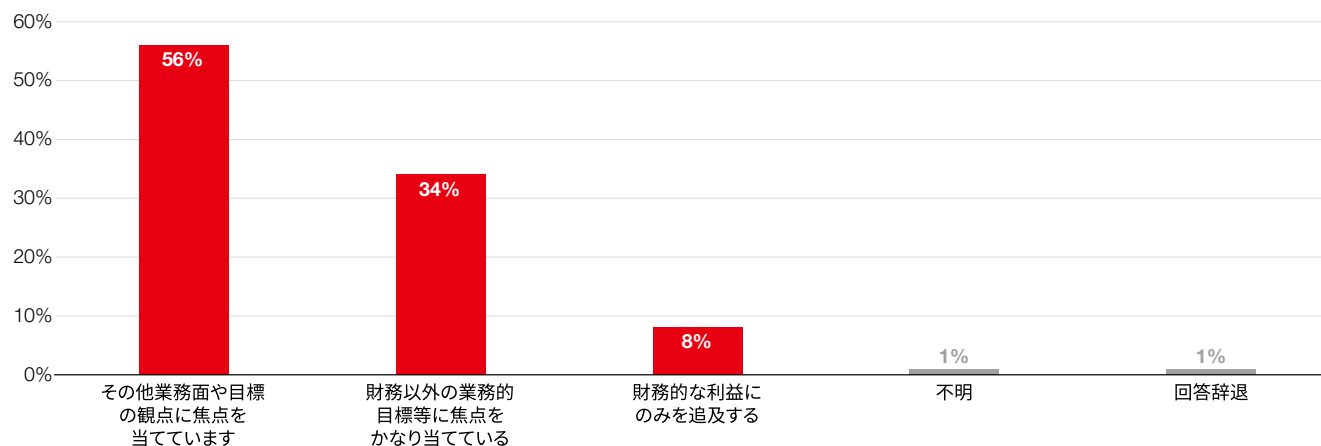
第3章で述べるように、今日のような厳しい時代には、より広い視野で業績を評価することが不可欠です。

多くの座談会参加者にとって、プランニングのサイクルは、従来の損益計算書と貸借対照表の作成を意味していました。2020年と2021年には、キャッシュの重要性が強調されるようになっていましたが、財務諸表のモデル化は依然として一般的でした。

中堅企業で働くある財務リーダーは、「私が見る限り、ほぼ全ての企業が計画と予測のパリエーションとしては損益計算書のみ、あるいは貸借対照表とキャッシュフローを含めた、あとは「実績」と「予算」だけで、それが「全て」だと思う」と述べています。

それが、次の意見へとつながっていきます。

図表1.1：計画・予測活動の焦点は、主として財務的な利益目標に当てられているか？（n=2,884）



1.3 限定的な洞察

2つ目の意見は、プランニング・プロセスでは、組織の業務に対する有効な洞察が限定的である、というものです。財務チームは、業績の財務的な意味合いについてのみ、限られた洞察を提供しているのです。座談会の参加者や、調査の一環としてインタビューを受けた人々が示唆したのは、これが財務チームのパフォーマンスに対する狭い視野であるということでした。実際、4.2節で述べるように、プランニングと実績のプロセスの中で、効果的にファイナンスの専門家として経営者のパートナーとしての役割を担うことが成功につながっていきます。

シナリオ・モデリングの重要性は、座談会に参加した何人かのCFOが指摘しています。ある人は次のようにコメントしています。「私たちはより多くの能力を手に入れました。テクノロジーやドライバーのさらなる理解、感度分析、シナリオプランニングや短期的な結果を予測したりできるようになり、より詳しく見るができるようになりました」

第2章でも述べますが、現在、企業が直面している複雑な世界では、単に財務面に焦点を当てることでは十分ではありません。多くの企業では、リソースに起因する制約があり、財務計画が孤立していると、その価値は限定的なものになります。経営の中核に参加することを正当化することは難しいでしょう。

英国に拠点を置く経験豊富なコンサルタントは、次のようにコメントしています。「ファイナンスの役割は、よりビジネス・パートナーとしての役割に変化し、財務チームとその関係者はテクノロジーを活用し始めています。財務チームは、予想を含めた分析や過去データからの傾向、将来予測を自ら実施し始めています。そして、今では財務チームは全社の重要な関係者との関係を築き上げているのです」

もはや、財務に特化したアプローチは通用しません。企業はより複雑でダイナミックになっています。2020年と2021年の出来事から、私たちはさまざまな制約を学びました。2022年、2023年と、2010年代の比較的安定した状態が当分の間戻ることはないだろうということです。

1.4 過去の事象に焦点を当てている

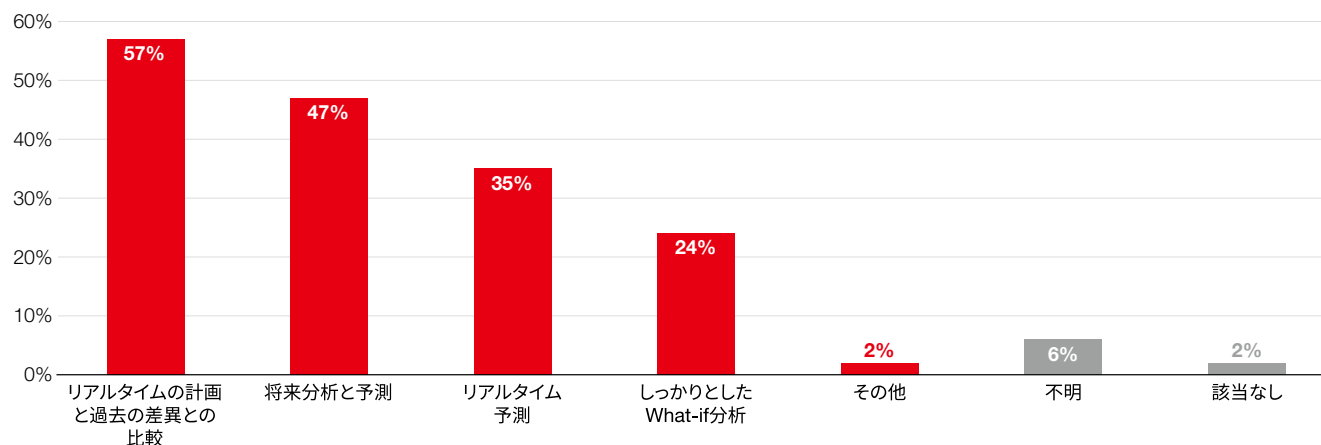
関係者がしばしば口にする3つ目の意見は、ファイナンス機能が過去の業績に焦点を当てすぎており、将来の業績のドライバー、組織が遭遇するリスクと機会、そして成功を確実にするために必要な行動を理解することに十分な労力が割かれていないというものです。図表1.2によれば、調査回答者の57%が、FP&A活動において予算に対する実績の把握に重点を置いており、35%はリアルタイムの予測に重点を置いていると回答している。

過去の出来事を明確に説明することは、将来の計画を立てる上で重要な要素であるが、それをどのように行うかも重要です。あるインタビューーは次のようにコメントしています。「例えば、売上が100から120に増加したことを示しても、その20%が価格変動なのか数量変動なのかを説明できず、何がこの変動を引き起こしたのか、組織による積極的な介入（例えば広告）の結果なのか、競合他社の行動や顧客行動

の変化の結果なのか理解できないままでは役に立ちません。ファイナンス機能は、このような洞察を提供し、そのパターンが次の四半期以降も続くと予想されるかどうかについての見解を示す必要があります」

この調査結果は、財務チームが必要な変化をある程度理解していることを示唆する傾向があります。それにもかかわらず、財務チームは依然として、過去のストーリーを語ることに重点を置いています。未来を予測することは難しい作業ですが、そこに大きな付加価値が生まれるのです。

図表1.2：FP&A（ファイナンシャル・プランニング&アナリシス）活動で重視する分野は何でしょうか？ あなたの所属する組織があれば教えてください。（n=2,884）



回答者の**57%**がFP&Aの活動で重点を置くのが、
予算に対する実績の理解である一方で、
35%はリアルタイムの予測に重点を置いています。

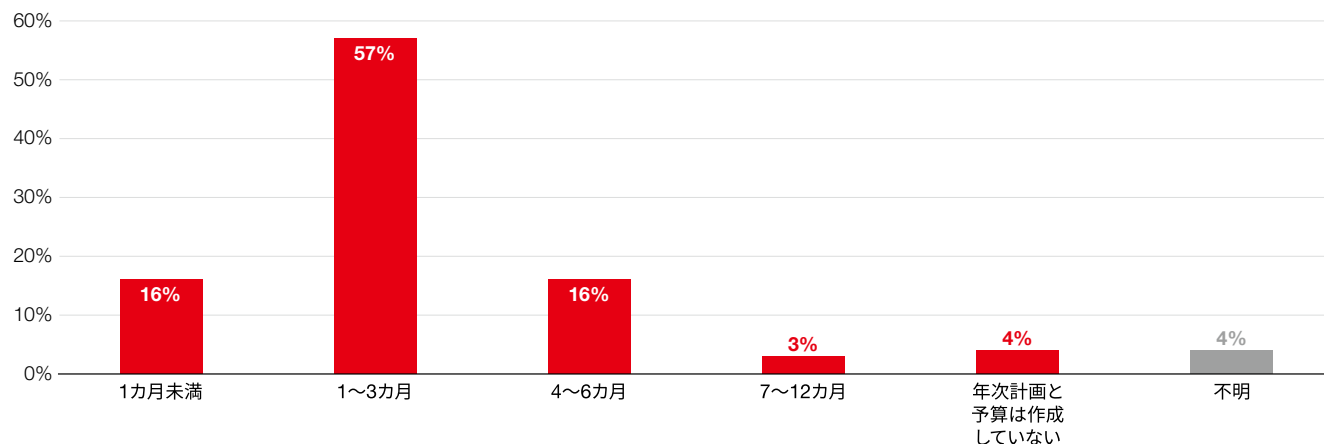
また、未来を見据えるためには、柔軟かつ明快なプロセスが必要です。図表1.3によると、ほとんどの組織（57%）は、年次計画の策定を完了するのに1カ月から3カ月を要しています。これは相当な労力であり、伝統的な計画サイクルがまだ有効であることを示唆しています。ただ、興味深いことに、回答者の4%は、もはや年次予算を完了していないと回答しています。この点については、座談会の参加者の中にも注目している人がいました。変化するマクロ環境に対処するために、アドホックにローリングプランを作成する能力がますます不可欠になっています。このようなシナリオにおいて、伝統的な予算編成プロセスが果たすべき役割については、[第4章](#)で検討しています。

年次計画プロセスとは対照的に、より戦略的な予測を完成させるまでの時間にはばらつきがあり、1〜3カ月で完成させたのは37%にすぎず（図表1.4）、14%は自分の組織が中期予測を作成していないと回答しています。予測とは、こうした長期的な側面と短期的な側面の間でバランスを取ることです。潜在的な投資先とそれらが生み出す価値を追跡する統合的な計画を持つことは不可欠ですが、不安定な状況下では、短期計画と組み合わせる必要があります。

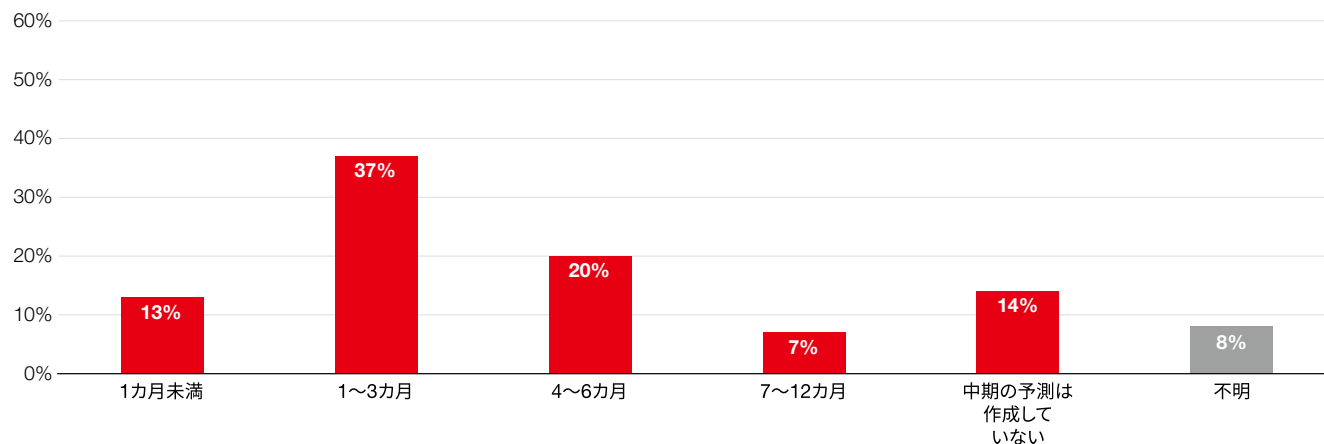
財務チームが過去にばかり目を向けず、より未来を見据えることで、企業を効果的にサポートできるようになるでしょう。

年次計画プロセスとは対照的に、より戦略的な予測を完成させる時間は幅があり、1〜3カ月で完成させたのは**37%**のみであった。

図表1.3：あなたの組織では、年次（財務）計画（および予算）策定プロセスの完了にどれくらいの時間を要しますか？（n=2,884）



図表1.4：あなたの組織では、中期（3〜5年）の予測プロセスを完了するためにどれくらいの時間がかかりますか？（n=2,884）



1.5 バラバラな計画プロセス

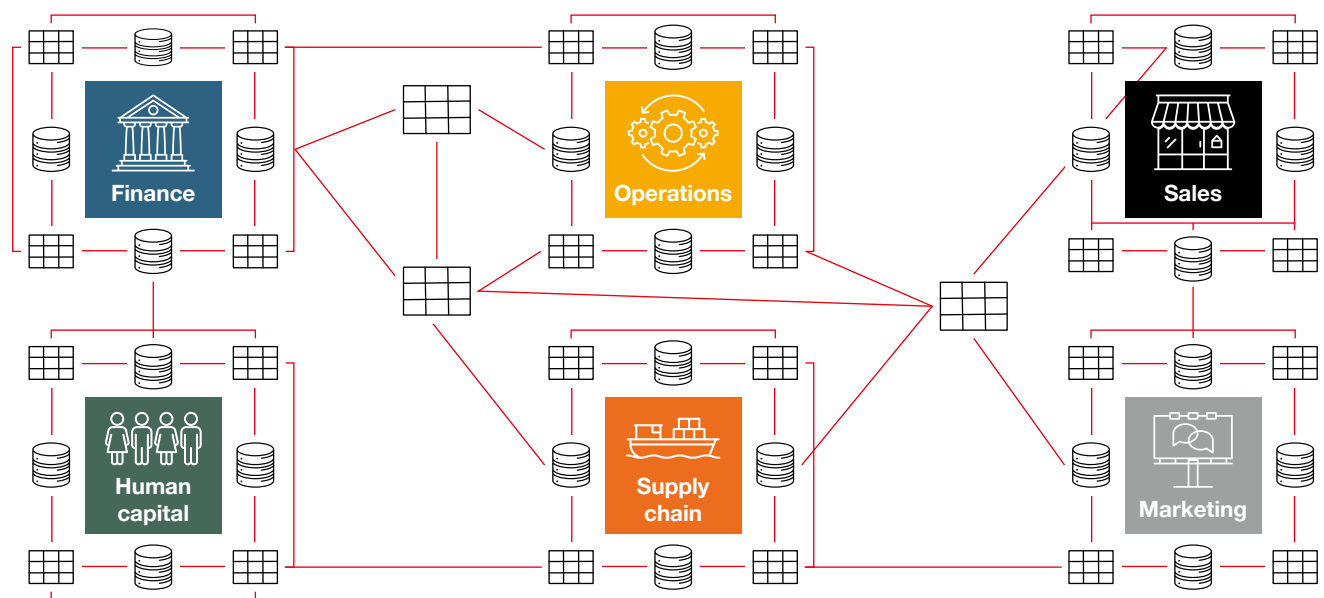
次に、組織における計画プロセスについてよく言われるのが、「バラバラである」ということです。つまり、販売、財務、調達などの各機能が、独自のデータベース・データセットとプロセスを持っており、スプレッドシートを通じた情報の共有はおそらく限定的になっています。実際、プロセス全体が手作業中心で、スプレッドシートが多用され、機能ごとに作業されている可能性があります。図表1.5は、ある組織における計画プロセスの典型的な例を示しています。このようなシナリオでは、さまざまな機能間で影響をモデル化することが困難であり、最適とはいえないものにしかありません。

座談会参加者の多くは、このようなモデルを認識していました。機能ごとに分断されたプランニングは効果的ではありません。この構造は、データ管理や責任範囲がどのように確立されたかを示しています。このような構造では、目標が一致しません。2020年と2021年には、必要に迫られて改善されたかもしれませんが、異なるチームが異なる目標や目的を持つことは簡単ですが座談会の参加者が強調していました。

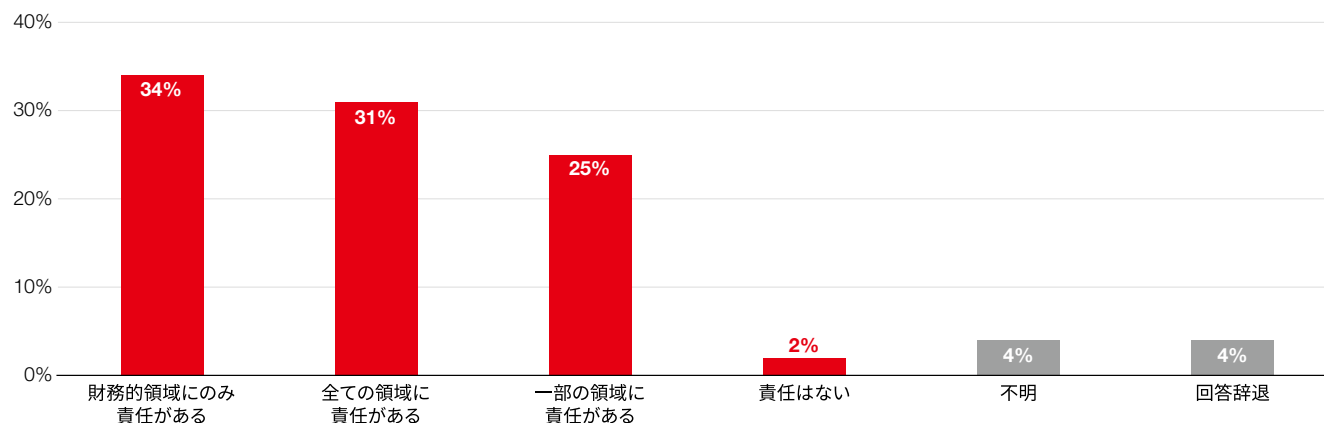
あるファイナンス部門のFP&A担当者は、プランニング・プロセスの变革に取り組む前の経験を振り返り、次のようにコメントしています。「プランニング・プロセスの重要な特徴のいくつかは……根本的に壊れていると感じていた。……なぜなら、大きな組織であるがゆえに、計画はサイロ化された方法で行われたからです。事業部ごとに行われていたのです。相互の統合がなかったのです。また、機能的な観点からも、連携のプロセスはありませんでした。プロセスを主導していたのは財務でしたが、他の中核的な機能エリアとの直接的な統合は行われていませんでした」担当者は次のように続けます。

「このプロセスでは、財務チームがステークホルダーに対して付加価値を提供できていません。このプロセスは、計画書の作成だけに焦点を当てたものだったのです」図表1.6を見ると、34%が財務面のみを担当している一方、25%が外部とも部分的には統合しており、混在していることが分かります。

図表1.5：計画と実績の伝統的な見方 - 製造業の例



図表1.6：財務計画・分析（FP&A）チーム（または同等のチーム）は、マーケティング、人材、販売、サプライチェーンなど、組織全体の計画・予測に対してどの程度の責任を負っていますか。(n=2,884)

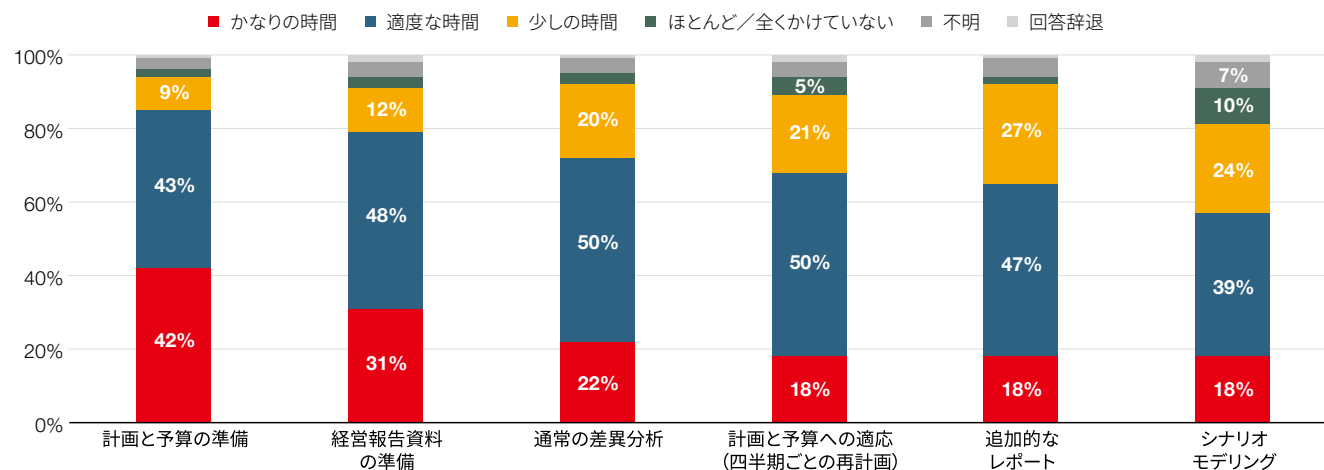


1.6 完璧を目指しすぎる

図表1.7は、プランニングに関連するいくつかの活動に費やす時間の相対的な長さについて、回答者の見解を示したものです。回答した人のうち、42%が経営計画、予算の準備に「かなりの時間を使った」と回答し、43%が中程度の時間を費やしていると回答しました。次に重要なのは、経営情報の作成に費やされる時間です。この2つの要素から、財務部門の業務時間の投資が、計画と予算編成のプロセスに大きな割合を占めていることが分かります。問題は、これだけの時間を投資して、組織が直面している現在の厳しい経済・経営環境に見合ったリターンが得られているかどうかです。総稼働時間は問題ないかもしれませんが、その全てをデータの収集、データの調整、レポートの電子メール送信に費やすべきではないでしょう。もし、それらの業務をより短い時間で行い、あまりの時間を計画の議論や、シナリオの理解、他部門との調整に使えたらよりよい結果が同じ時間から生まれるのではないのでしょうか。これは根本的な問題で、少なくとも部分的には、トップからの指示と企業の計画と業績管理活動を支える方法によってしか改善できません。

財務チームは、予測に対するアプローチが厳格すぎる場合があります。あるCFOは、パンデミックに関連して、次のような経験を語っています。「ある週末を鮮明に覚えています。取締役会での説明内容を、最高経営責任者（CEO）に説明するために簡単な分析をすることになりました。私は同じ質問をチームに投げかけましたが、その日は土曜日で、彼らはすぐに答えを出すことができませんでした。私は、持ち帰りCEOと簡単な打ち合わせをし、ある注意点を含めて取締役会に提出することになりました。月曜に、チームメンバーが結果を報告してきましたが、その結果は私とCEOで出した結論にかなり近いものでした。私がCEOと30分ほどかけて見積もった数字と同じものを、チームが土日費やして出そうとしていることに気づいたのです。80%ルール。財務担当者として、私たちは正しい情報を出すことを正義とすることに慣れきっており、時間対効果を忘れてしまっているのです」

図表1.7：FP&A（Financial Planning and Analysis）の以下の活動に、1年間で費やす相対的な時間はどのくらいですか？（n=2,884）



企業が直面する現在の厳しい財務・業務環境にて、
こんなにも多くの時間をリターンを生み出すために
投資されているのは適切かは疑問です。

衣料品業界で働く別のCFOは、非公式という問題を踏まえて、次のように説明しました。「現在、未来を予測する非公式の方法があります。CEOがビジネス・アイデアを持っているときに、財務チームにいと、物事を関連付けることができ、数字を動かすことができます。物事は日々変化しているのです。私たちは通常、営業担当者と日常的に話をし、彼らの顧客が何をしているのかを聞いています。大量に購入しているのか、それとも1日単位での需要に抑えているのか」。このCFOはさらに、「サプライヤーやエコシステムの関係者にも話を聞き、顧客行動がどのように変化しているかを調べ、それを計画に反映させている」と説明しました。

シナリオモデリングやアドホックなレポートもまた重要なファイナンス活動です。関係者が自らデータを入手できるようになった現在、回答者の79%が経営情報のパッケージ作成にかなり／中程度の時間を費やしています。同様に、72%の回答者が、通常の差異分析にかなり／中程度の時間をかけているようです。一方で、財務チームが作成した報告書のうち、最大90%が意図したステークホルダーによって利用されていないことが、組織で実施された他の分析から示唆されています。

ファイナンス部門は効果的にプランニングをリードしているのでしょうか？ また、財務チームがプランニングと予測のアプローチをさらに見直す必要がある重大な要因とは何でしょうか？



優れたFinancial Planning& Analysis (FP&A) 機能とは、どのようなものでしょうか。

今日の主要なFP&A部門には、高度なスキルを持つスペシャリストがおり、最先端のデータ可視化製品の力を借りて、リアルタイムの価値ある洞察を生み出し、通常は高度な統合クラウドプランニングソリューションを使用して継続的な計画プロセスを実行します。データはERPシステムと連携しており、通常は毎週、場合によっては毎日、主要な測定基準に関するフラッシュレポートプロセスを実行します。そして、月次決算は通常3〜5営業日で締め切られます。

適切なツールと最適なプロセスを備えた結果、彼らはデータを集めて報告するのではなく、ビジネスパフォーマンスの分析にほとんどの時間を費やすことができるようになり、多くの場合、より広範な経営陣のビジネスパートナーとして進化してきました。優れたFP&Aアナリストは、組織内の販促とオペレーションの両方のリーダーをサポートする重要な存在となり得ます。

FP&Aのリソースが限られている組織では、どのような課題があるのでしょうか。

しかし、成熟度の低い小規模な企業では、一般的にFP&Aの専門職が存在せず、その結果、財務スタッフが「何でも屋」的なアプローチをとっており、アナリティクス、レポート、プランニングのプロセスを改善するための感度（または知識）が限定的になってしまっています。

このような場合は、表計算ソフトが王様で、モデルの構築と管理が不十分で、主要な「モデリング」担当者に過度に依存しているのが一般的です。

通常の分析は高次的な分析にとどまり、細かな製品や顧客の収益性を分析し、洞察を得ることはほとんどありません。また、FP&Aやビジネス・インテリジェンス (BI) ソリューションを活用することで、すぐに実行可能な洞察が得られるということも、あまり認識されていないようです。

また、月次決算の報告は10〜15日かかることが多く、財務チームにおける毎月の大半の時間を締めつけてしまっています。業績の情報が入手できた段階では、対策を講じるには遅すぎる状況になっていることが多いのです。

FP&A機能を向上させるには、まずどのようなステップを踏めばよいのでしょうか。

事業規模にかかわらず、CFOがFP&Aに関連して取り組むべき基本的な質問がいくつかあります。

1. Why – FP&Aの目的は何ですか？

2. Who – 誰がFP&Aの機能を有し、誰を対象にするか？

3. When – FP&Aのサイクルは？

4. How – プロセスや基盤となる技術は何か？

今、何ができるのか？

バリューチェーンを向上させる。

FP&Aの能力を向上させる最も手っ取り早い方法は、まず他の財務プロセスを最適化し、FP&Aやより価値の高い業務のための余剰を確保することです。例えば、経験のあるシニアな財務担当者が月末の報告に15日間拘束されている場合、プロセスの最適化と自動化により、決算プロセスを短縮する方法を検討します。「時間」を短縮することで、付加価値の高い分析を行うための大きなキャパシティを生み出すことができるのです。

簡素化して、ビジネスに貢献する。

ビジネスパートナーとしての能力がある程度高まったら、週次と月次（重要な場合は四半期）のトップライン収益と、給与などの既知のコストに焦点を当てた、基本的な週次「速報」レポートと月次予測プロセスの導入を検討します。経営層にハイレベルな「最良の概算」を提示します。そして、理想的には、この予測をその期間の予算と比較して報告します。こうすることで、経営陣はほぼリアルタイムで業績を把握できるようになり、問題があればすぐに修正できると同時に、先を見通せざる負えなくなり、ビジネスをより市場に基づいて管理できるようになるのです。

適切なツールを使用する。

テクノロジーがFP&A機能を大きく変えることは疑いの余地はなく、テクノロジーの選択肢もかつてないほど広がっています。クラウドベースのソリューションで、リアルタイムのコラボレーションと、より迅速な洞察が可能になります。最新の会計システムは、オペレーションとファイナンスのプランニング・システム間のデータ連携を可能にするAPI技術を提供し、照合や調整の手間が劇的に減ります。テクノロジーやFP&A機能への投資が困難な場合、外部の「マネージドサービ

ス」をプランニングに活用することが現実的な選択肢となっています。

正しく理解すること。

高い業績を上げているFP&A部門は、すぐにビジネス界から貴重な「社内コンサルタント」と見なされるようになり、価格設定、顧客や製品の収益性といった重要な商業的トピックについて助言を行うだけでなく、短期的（および長期的）な計画シナリオの変更に迅速に対応できるように助言を行っています。統合型クラウドベースのプランニング・ソリューションによって、財務チーム自体は、メリットを享受できます。予算プロセスのサイクルタイムは短くなり（数カ月ではなく数週間）、統合されたプランニングによって全員が常に同じ前提で作業できる。さらに、データの完全性が保証されている、つまり、「孤立」した製品、顧客、ロケーションコードなどがありません。再編による階層の変更が容易であり、計画の監査証跡も残りますし、トップレベルの調整を容易にします。ユーザーフレンドリーなインターフェースにより、従来の財務的プランニングに財務担当者以外からの関与を高めることができます。予測の品質と精度は、投資家にとって重要な指標であり、投資可能性と評価に影響を与える可能性があります。

まとめと留意点

ファイナンス機能の規模にかかわらず、優れた商業用BI分析とプランニングのプロセスは、企業全体に真の価値をもたらす、同時に財務チームを真の「ビジネスパートナー」にするでしょう。ビジネスが現在どのように機能しているかを深く洞察すると同時に、将来の成長を管理するための「つながりのある」計画プロセス実施することで、ビジネスを成功に導くことができるのです。



Paul Cullen, Director, Deals Insights & Analytics, PwC, UK

1.7 中小企業のプランニング・業績管理の課題

中小企業における計画と実績のプロセスにおける課題も、概ね類似しています。調査結果では、中小企業と大企業の全体的な傾向には強い類似性が見られました（中小企業の結果の分析は別紙にて参照可能）。実際、調査では、予想通り、中小企業では財務チームが、全体的な計画に対して全社の中でより大きな責任を負っていると回答しています。リソースや専門知識がより限られている以上、これは当然といえば当然です。

小規模な企業が直面する課題は、大規模な企業よりも重大である可能性は高いですが、複雑ではない可能性もあります。全体として、回答者は、業績と潜在的なシナリオの報告作業と同様、計画や予算の作成に費やす労力も少ないと回答しています。しかし、計画と予算の策定は依然として重要な活動であり、中小企業の回答者の34%が、計画と予算の作成にかなりの時間を費やしていると回答しています。

では、どうすればいいのでしょうか？



- ✓ 現在の計画・実績プロセスの長所と短所を評価する
- ✓ 主要なステークホルダーにインタビューを行い、特にオペレーティング・モデルの変化に照らし、プロセスが適切であるかどうかを確認する
- ✓ 現在の問題点に関して、現在のプロセスを批判的に評価する
- ✓ 変革のためのケースと、投資のためのビジネス・バリュー・ケースを開発する
- ✓ ファイナンスが経営にもたらす価値を示し、変革のための提案を恐れずに行う



2. 変革の原動力

「サイクルは変わらないが、その重要性は高まっており、機敏性・柔軟性を高めることがいかに重要であるかを知っている」
カリブ海を拠点とする座談会参加者

2.1 経済的課題

現在のように世界経済が不安定になる以前は、図表1.3に示すように予算編成の完了までに3〜6カ月もかかることもありましたが、現在の変化の激しい環境では、マクロ経済指標は大きくかつ急速に変化する可能性があります。このような変化する環境は長期的な計画をダメにします。予算サイクルが有用であり続けるためには、四半期ごと、あるいは月ごとのプロセスに移行し、金利、為替レート、給与といった主要なマクロ経済指標の変動に密着したローリングプランが必要かもしれません。このようなマクロ経済指数は、財務だけでなく、他のビジネス機能にも影響を及ぼします。感度分析を潜在的なシナリオに適用することで、物流コスト、売上、その他の調査対象項目に何が起こり得るかを理解することができます。

収益にはマクロ経済、ミクロ経済のさまざまな要因が影響を与える可能性があります。インフレ率や収益に影響を与え得る要因を理解することで、その影響を最小化または軽減することができるのです。つまり、ファイナンス機能は受動的に対応するのではなく、能動的に対応しなければなりません。特に2022年後半の先進国がそうであるように、インフレの予測は難しいです。コメンテーターはインフレ率の表題に注目している一方で、現実としてはこの値は理論上の合成値であり、個々の構成要素は劇的に異なる動きを見せているのです。また、費用の増加も時に「標準化」される、複雑な要因が重なって起きているのです。2つとして、同じ法則で影響を受けている企業はありません。インドを拠点とするCFOはこうコメントしています。「現在のマクロ経済の不確実性や、政府のさまざまな対応による、最大の課題は、“どのように予測し、アジャイルにプランを回すか”である」

2022年後半の経済的課題は2023年以降も続く可能性があることで、シナリオや業務システムからの非財務指標の抽出、外部経済データの活用の重要性について改めて認識している状態になっています。

中期的な視点では、脱炭素化政策は経済パフォーマンスに影響を与えます。炭素税の導入により、企業は排出量の削減にリソースを割くことになり、国内総生産が減少する可能性があります。結果、企業のコストが増加、消費者の需要も減少する可能性があります。このような側面も将来を見据えたモデルには含める必要があります。

英国の中堅企業数社にアドバイスをしている企業のCFOは、「インフレにどう対処するのか」と問いました。「コアビジネスとその業績に焦点を当てるのでしょうか？ インフレの潜在的な影響に重きを置くのでしょうか？ それとも、もっと思い切った手を打つのでしょうか？ 高インフレの環境下で事業を行うことがどのようなものであるかを理解することで、よりイノベーションに集中することができます」

ある北米企業のCFOは、「我々は過去に依存するのが好きだ。私たちは脚本集を持っている」と言います。「それはある程度の型を与えてくれますが、私が不安になるのは、私たちはその脚本集を十分な速度で更新できているか？ という疑問があるからです。非常に簡単に言うと、私たちはコロナ禍以前の不況環境とは全く異なるコロナ禍後の不況状況に対処しているのです」

このような不確実性の一例として、発展途上国の繊維産業で働くCFOは、2020年以降が大きな挑戦の時期であったと述べています。「まず、ロックダウンにより生産が完全に停止しました。それが緩和されると需要が劇的に増加し、企業はこの需要に対応するために投資をしました。そして現在、地政学的立場が発生したことで状況は変わり、衣料品の需要は高級品から必需品へと移行しています。これらの変化を予測することは不可能です。綿花の価格は不安定で、24時間以内でも大きく変動します。エネルギー価格も上下動するので、従来のプロセスでの計画と予測では対応が非常に難しい。ダイナミックになる必要があるのです」

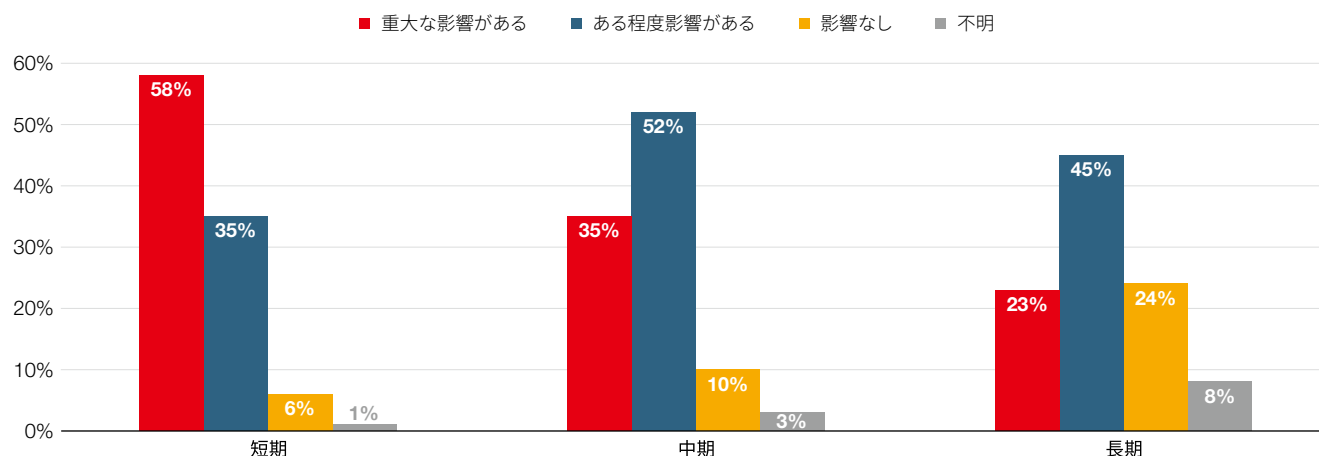
また、カナダを拠点とする家電メーカーのCFOは、「私とCEOは今後18〜24カ月を非常に懸念している」と語っていました。「世界中が不景気に突入している。私はそれを数字で見えています。記録的な失業率や記録的な値下がりを見ている。このことは、今後1年半から2年の間に私たちのコミュニティに何が影響をおよぼすかを見通す材料になります」

これらの経済的課題が続く中、調査の回答者に計画と予測のプロセスへの影響について問いました（図表2.1）。全体では、58%が短期の予測に「大きな影響がある」と回答しています。35%が中期の予測へも同様に大きな影響があると、23%が長期の予測へも影響があると回答しています。そして、45%が少なくとも長期の予測にはわずかな影響があると回答しています。組織のプランニングに関連する重要な課題はあり、その影響はどの企業も無視できません。もはや、未来に対する明確な展望はないのです。多くの座談会参加者は、不確実性と、起こり得る未来についてさまざまな代替モデルを作成する必要性について語っています。実際、ある人はこれらを「悪いケース」「さらに悪いケース」「悲惨なケース」に分類していました。そして、最も起こりそうなのは「悲惨なケース」であったのです。

潜在的な結果を硬直的に捉えていては、財務チームは状況の変化に応じて適切な洞察を提供することができません。

2022年前半に大きな波乱を経験した経済といえば、スリランカです。

図表2.1：ファイナンス機能による短期、中期、長期の計画がどの程度混乱しましたか？（n=2,884）





困難な時代における経営 - スリランカの教訓

COVID-19の世界的な大流行が多くの経済に打撃を与えています。スリランカでは、観光客の減少とエネルギーショックが重なり、スリランカ中央銀行（Central Bank of Sri Lanka 2022）によると、基礎インフレ率は2022年6月に43.9%に達したとされています。これがさらに、通貨安と政情不安によって悪化し、2022年7月にはヘッドラインレートが60.8%に上昇したとTrading Economicsは報告しています（Trading Economics 2022）。このような状況下で、財務チームはどのように計画を立て、予測を立てているのでしょうか。2022年5月12日までの1年間で、スリランカ・ルピーは米ドルに対して44.3%下落しました（ADA derana Business 2022）。

ACCAとPwCの座談会に参加した人たちから学んだ最初の教訓は、組織における計画への関連性が高まったということでした。パンデミックによって不確実性が生じたとはいえ、現在の状況はより厳しいものです。組織のリーダーは、不確実性の中で道を切り開こうとする中で、財務チームの重要性はますます高まっています。CFOは、計画サイクルの短縮化について述べています。従来は年単位で行っていた活動が四半期単位になりました。時間軸は短くなりましたが、その分、企画活動に費やす時間を有効に管理し、効率的に活動することが求められるようになっていきます。

2つ目の教訓は、企業は成長のためではなく、活力のために計画を立てているということです。これは、ビジネスの目的の性質、そして開発中のシナリオの構築方法を変えます。ある座談会参加者が指摘し

たように、不確実性の度合いは為替レートに左右されるため、生き残るためにやるべきことを理解することが重要です。

その結果、行動を起こすべきトリガー・ポイントを理解し、チャンスとリスクを強調する先行指標を特定する必要があります。これらのトリガーポイントは、どのような予測モデルにも組み込まれていなければなりません。現在経験しているような厳しい状況では、オペレーティング・モデルに完全に一致する、よく研究されたトリガー・ポイントを持つことが不可欠です。これらは早期の警告を与えることができ、特に計画期間が短くなっている場合には必要です。これらのトリガーポイントは、組織のリスクマネジメント戦略に沿ったものである必要があります。この調査に参加したCFOは、自分たちの組織が以前よりもはるかに頻繁に戦略的レビューを実施していることを知りました。リ

スクの報告とその評価は、管理層の議論の焦点となっていました。リスクマネジメントとフォーキャストの間に強いつながりを持たせることで、不確実性の管理を改善しました。

このようなトリガーポイントをモデル化するためには、十分な精度のデータとオペレーションモデルに対する明確な理解が必要です。組織全体で統合された計画と予測を持つことは、CFOにとって不可欠なことだと考えられています。



2.2 環境・社会・ガバナンス (ESG) の課題

ESGの原則は、グローバルに影響を及ぼしながら、ビジネスの内部と外部で働きかける方法を考慮にしています。ESGにおける議題は、もはや孤立したものではなく、組織の戦略に組み込まれています。ネットゼロ目標は財務計画や利害関係者の資本主義現実にするプロセスに考慮されています (3.2節で後述)。このような不確実な時代であっても、ESGはブランドに対する長期的な信頼を築き、利益を向上させる機会を提供します。ESGは、企業の文化を発展させ、既存の従業員を保ちつつ、新たな人材を惹きつける方法になります。ブランド構築が既に短期のビジネス変化に勝って以来、もし、ブランドが将来の労働力と価値観を反映するのであれば、企業はESGへ投資する必要があります。消費者は、投資家や貸し手と並んで、より環境に配慮するようになりました。今こそ、地球とそこに住む人々の幸福のために革新的な製品を開発する時です。

鉄鋼製造のような古い産業では、ESGによって「クリーン」な鉄鋼開発が促進され、持続可能性ローンを通じて安価な資金調達ができるようになっています。ESGは予算編成に売上高に限らず、炭素排出量、社会的流動性に関するデータ、労働力構成など、財務以外の項目を含む指標を取り入れるよう、影響を与えています。ESGを考慮することで、計画や業績管理はもはや財務的な業績だけでなく、継続的なモニタリングが必要な販売計画や事業計画を考慮した総合的な計画になるのです。

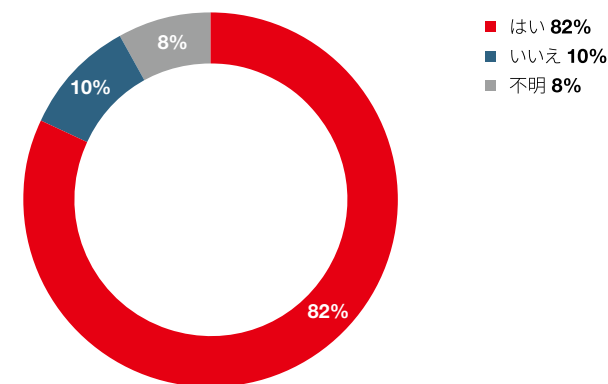
ESGアジェンダは収益性やキャッシュフローに基づく短期的判断から、より遠い未来へと焦点を移し、ESGを全体計画の重要なパラメータとして、バリューチェーン全体でネットゼロ達成に何が必要かを予測することを支援します。ESGはネットゼロよりも広い範囲に焦点を当てています。例えば、2021年のCOP26で合意されたような気候目標がますます近づいているにもかかわらず、運用コストの増加によって投資が制約されるため、2023年以降に組織にとって課題となることが予想されます。座談会参加者から質問がありました。

「資金調達のためのビジネスケースをどう作るか？ その効率はどこに向かうのでしょうか。そして、そのビジネスケースをどのように正当化するのでしょうか？ 資源が乏しい中、どこにお金を使うのか？」

ESGの「S」には、多様性、公平性、包括性 (DEI) が要素として含まれることを認識することが重要です。ESGは、DEIを理想的に事業の全領域にわたる共同計画に適したものにするため、取り組みを定量化し、人的資本への投資を体系的に文書化する道を現在から将来にわたって切り開くのです。組織は、経営陣の報酬についてはかなりの情報を開示していますが、従業員についてはほとんど情報を開示していません。これは営業経費の主要な構成要素であることが多いからです。この分野では、プランニングや業績評価に関して、財務チームが人事部 (HR) や他の全ての部署と協力することが理にかなっています。この「S」の要素は、測定とデータソースに多数の課題を持つ社会的価値という広範なアジェンダなのです。

ESG課題の関連性が高まっていることを踏まえ、調査回答者に新しい形の業績評価指標の必要性を感じているかどうかを尋ねました (図表2.2)。結果、82%が「必要である」と回答しています。FP&Aの職務に就いている回答者についてで分析しても同様に、84%が新たなニーズがあると回答しています。この結果は、財務チームが従来の財務目標を超えた新たな業績評価指標を受け入れる準備が整っていることを示しています。例えば、国際サステナビリティ基準委員会 (ISSB) による報告基準案の策定されるとともに、ファイナンス機能はこれらの指標を取り入れる必要性を認識しています。

図表2.2 : 投資家、アナリスト、資本市場向けに、財務的指標に焦点を絞っていない、新しい形の業績評価指標が必要だと思いますか？



82%の回答者が
「新しい業績評価指数が必要だ」と回答しています

2.3 変化の激しい時代に、迅速に対応する

不確実な時代には、ある変数が1つでも変化すると、あらゆるビジネスのあらゆる側面に影響をおよぼす景気変動を引き起こす可能性があります。予測や予算編成には俊敏性が不可欠です。この俊敏な動きを可能にするために、ファイナンスでは関連するツール、テクノロジー、方法論のサポートを必要としています。予算、財務予測、戦略的な長期計画を策定するという既存の方法論は残されていますが、財務チームとCFOは、インフレや雇用水準など、常に変化する前提条件やマクロ経済的要因への対応を支えるツールとプロセスを必要としています。戦略プランの改訂がより頻繁に行われるようになったため、年次でのレビューから発展させる必要があり、そのために意思決定者は戦略をよく理解する必要があります。変化の激しい世界に対応するために、最も激しく変化したのは、明らかに必要とされる更新頻度です。その変化は月次計画から週次計画、日次計画へのシフトに見られます。

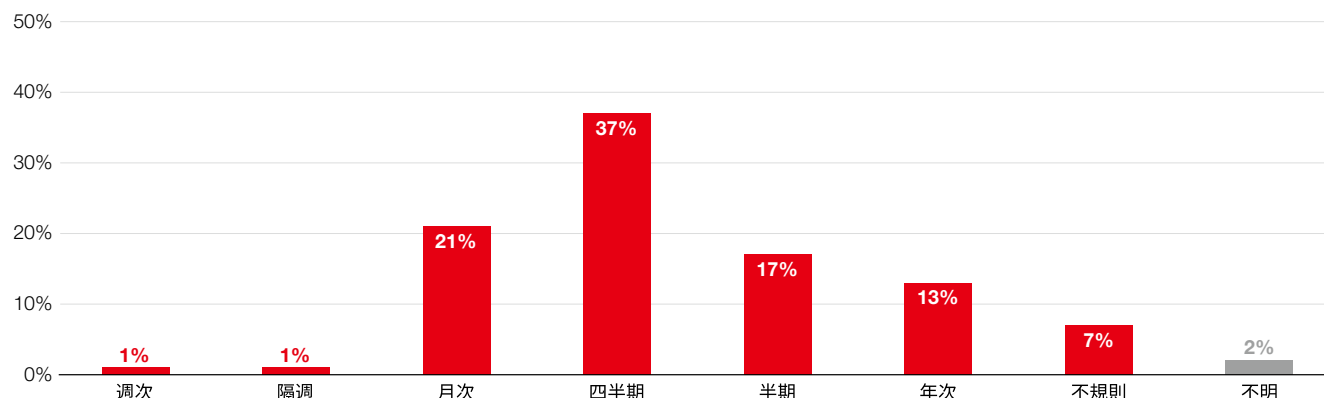
従来の計画と予算編成のサイクルが変化し、従来の年間計画が四半期ごとに見直され、再予測されるようになったことはよくあることです。多くの企業では、3+9、6+6、9+3というサイクルを好んできました。2020年と2021年の混乱期には、多くの財務チームが、ビジネス状況の変化に伴い、再予測の頻度を増やしました。図表2.3は、調査回答者の多くが依然として四半期ごとのサイクルを使用していることを示しており、図表2.4は、長期計画の年次改訂が依然として主流であることを示しています。ただ、景気の不透明感が払拭されていないため、計画更新期間が再び短くなることが予想されます。

南アフリカの財務部門のリーダーは、次のようにコメントしています。

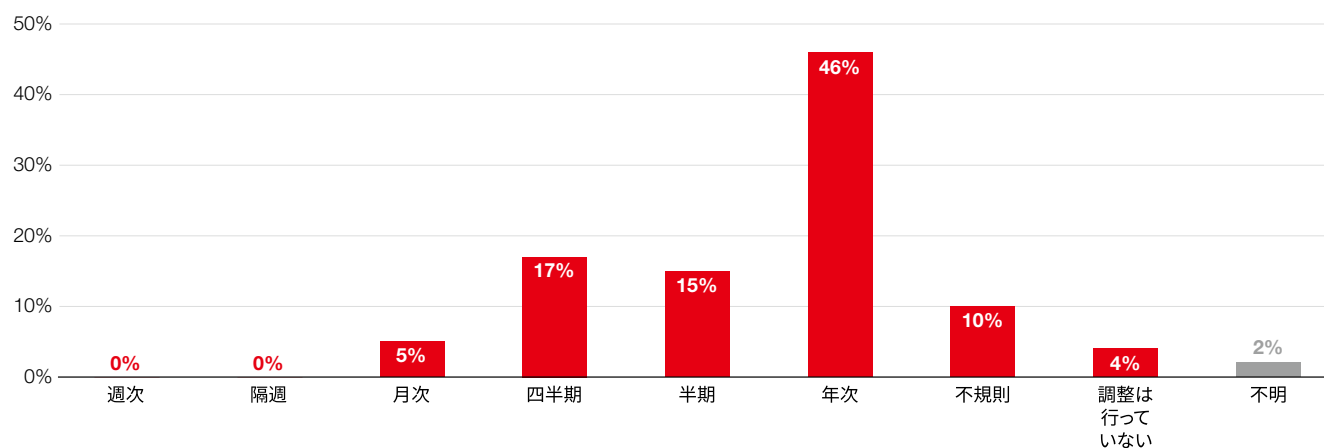
「コロナ禍の期間、私の組織では、市場の不確実性が高かったため、多くの振り返りを週次で実行していました。私たちは既にその頻度での振り返りをやめてしまいましたが、それはとても残念なことだと思います。なぜなら、意思決定のための洞察を素早く得ることができるからです。特に、経済的要因や社会経済的要因など、一般に広く知られている重要なリスクについて考える必要があります」

そして何より、このような迅速な対応が求められる背景には、お客さまの要望の変化があります。

図表2.3：現在、年間計画（および予算）をどの程度の頻度で全面的に調整していますか？（n = 2,675）



図表2.4：現在、中期（3～5年）見通しをどの程度の頻度で全面的に調整していますか？（n = 2,263）



図表2.3から、多くの回答者は依然として、四半期サイクルで計画の見直しをしていることが分かる。図表2.4は、年次での計画更新が依然として主流であることを示している。

2.4 顧客中心主義

COVID-19の世界的な大流行の中、多くの企業では、いかにして顧客により良いサービスを提供するかという方向に話が進んでいました。需要の変化に伴い、顧客の行動を理解することが重要な要件となったのです。小売業やFMCG (Fast-Moving Consumer Goods) の企業で働く座談会参加者の何人かは、顧客の行動を理解することがいかに重要かを説明しました。オペレーティングモデルのバランスは変わり、顧客中心主義へ転換したことで、多くの企業は顧客の需要の深い理解を起点とした計画活動に焦点を当てるが必要になりました。販売見込みの生産量に基づく、伝統的なプランニング方法は、もはや有効ではありません。

より顧客中心になるために、企業はカスタマージャーニーを理解し、各主要顧客や顧客グループのサービスコストを効果的にモデル化できるようにする必要があります*3。

オーストラリアのコンサルタントは「ESGの全アジェンダを知るべきだ。そして、消費者、人々がより環境に配慮するようにシフトしていることを知るべきだ」と述べています。

このように顧客とその潜在的な行動を詳細に理解し、それを計画や予測に反映させるには、2つのことが必要です。第一に、販売と財務の予測を密接に統合すること、第二に、両者の根拠となるデータを密接に統合することです。

例えば、中国本土のCFOは、「顧客第一主義を採用しよう」とコメントしています。「もし、それを本気でやるならトップダウンが必要だ。現在の競争環境でどうすれば実現できるのか？ それぞれのルールで進んでおり、特に会計システムは前向きというより深刻な遅れにさらされており、解決しなければならない問題がある」

2.5 データとシステム

データに関して大切なことが2つあります。それは、プランニングプロセスをサポートできる正しいデータを持つことと、そのデータを効果的に利用できるシステムやアプリケーションを持つことです。

インド在住のCFOはこうコメントしています。

「重要なのは、計画をまとめることではなく、計画へのインプットを自動化することです、この2年間で、私たちは（そのことを）理解しました」

ある座談会の参加者は「古い技術から新しい適応型プランニング・プラットフォームに移行している」企業での個人的な経験について語っていました。「この移行によって企業のプランニングのプロセスは大幅に改善され、これまでよりもずっと合理的で、リアルタイムに近くなっていったと思います。毎月、前提条件を更新できるようになり、これまで行っていたような労力をかけずに、定期的に予測を行えるようになるのです」

中国本土のあるCFOはこう指摘する。「戦略的プランニングと業績管理への転換には2つの基盤があるはずだ。第一に、「適切な」文化なくして完全な業績管理はできません。そして第二に、それを支える完全な財務システムなしに業績管理を行うことは不可能なのです。ビジネス全体の効率性を高めることや、変革すること、そしてファイナンス自体を変革すること自体にデジタル化の流れに乗ることが必要です。2つの基盤とはツールとコンセプトであると私は考えます」

データ

データはアジャイル型の予測を達成するために、財務チームと企業の意味決定者が使用する重要な成功要因です。効果的な予測を行うためには社内外のデータソースにアクセスし、それを活用することが不可欠になってきています。

経済データ、インフレ率、失業率等の外部データの入手は、主要な業績指数に影響を与える変数とそのインパクトを理解する上で最初に必要なステップです。それでも、あるCFOは、「カリブ地域では、私たちの地域のデータが不足しているのだと思います。少なくとも、最新のものではありません。GDPやインフレ、成長率などの特徴的なトレンドは、先進国市場と比較して非常に乏しい。それが私たちの課題です」とコメントしています。外部データへのアクセスは常に当然とは言えません。が、予測には不可欠なツールになりつつあるのです。

リアルタイムの市場データを入手し、予測に統合することで、財務は機敏な意思決定をサポートします。総勘定元帳から自動的にデータを抽出するだけでは十分ではありません。調達、顧客関係管理 (CRM)、販売、マーケティングなどのシステムは、予測のために自動で更新が行われ、リアルタイムでのシナリオ作成に役立つ必要があります。同時にこれらのシステムは、異常値や異常なデータを財務チームに知らせる必要があります。

アイルランド在住の座談会参加者は、こうコメントしています。

「願わくば、企業は、自らの判断と判断を下せるだけのデータや、意思決定プロセスに価値をもたらせる利点を理解できるとよいでしょう」

*3 コスト・トゥ・サーブの概念は、ACCA/IMA/CIPS 2022で説明されています

アイルランド共和国のある座談会参加者は、この文脈におけるデータの課題について次のように述べています。「データを表示可能な形式にするためには、基本的なアーキテクチャに何年も投資する必要があります。この作業を行うためにコンサルタントを起用する組織は、優位に立つことができ、役に立つ構造化されたプロセスを得ることができますでしょう。私は、基礎となる優れたデータモデルが重要と考えています。そして、このデータモデルから恩恵を受けるまでに何年もかかる可能性があることは、これは本当に問題だと考えています」

また、別のCFOはこうコメントしている。

「テクノロジー、機械学習（ML）、AI（人工知能）を活用することで、より多くの変化はもたらされ、現在必要なダイナミックなプランニングも、ここからしか導き出せないものなのです。一定期間が終了するのを待つことはできません。AIや機械学習からしか導き出せない、リアルタイムのデータが必要なのです。これが未来なのです。だから、あなたは受け入れ、学ばなければならない。これらを導入することでのみ、あなたは自社に変革をもたらすことができるのです」

座談会全体ではAIやMLを活用する機会がある一方で、それらを活用するトレンドが、2019年から2021年にかけてあまりないことに懸念の声が聞かれました。参加者の中には、その利用を検討してもよいが、あくまでも従来の計画プロセスにさらなる快適さを提供するためだと答えた人もいました。

企業全体からデータにアクセスできることは、統合的なプランニングを推進する上で重要です。しかし、企業がデータ利用可能性バイアス^{*4}に陥る危険性があります。これは、すぐに利用できるデータにばかり焦点を当て、効果的な予測に必要なデータが何かを検討しないことです。データがすぐに利用できないことは、統合データ・モデルからデータを省くことの言い訳にはなりません。

システム

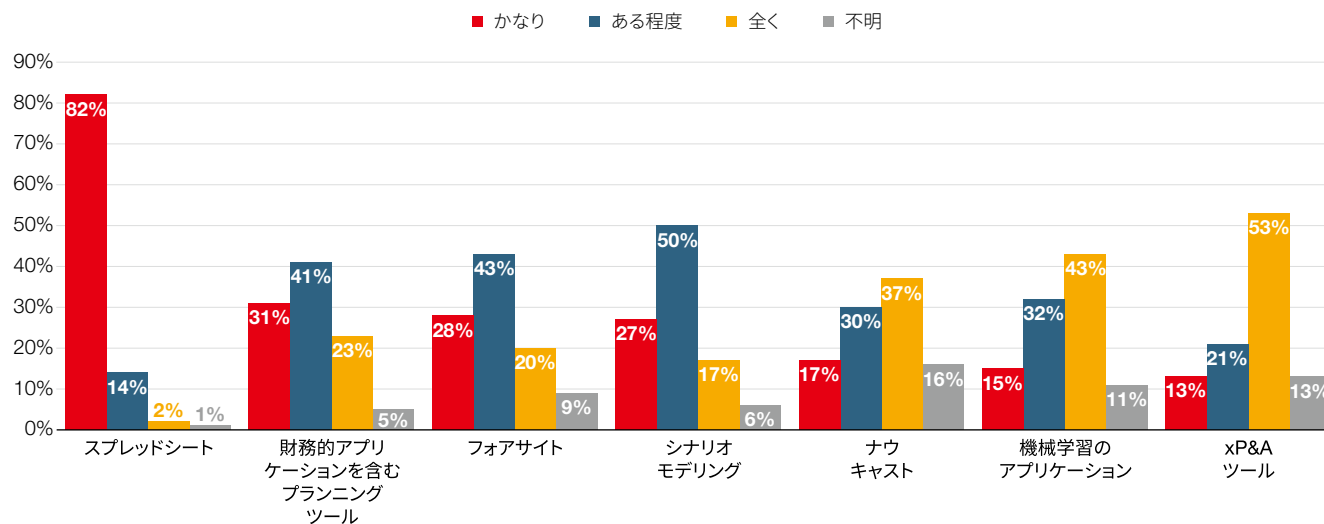
ツールやテクノロジーの進歩を利用したデータ駆動型ビジネスの自動化は、予測に関する取り組みをビジネス全体に統合させることに役に立つ一方で、変化への対応が遅い伝統的な予測の問題点を克服することにも役に立ちます。プランニングツールやERP（Enterprise Resource Planning）モジュールが多様化しているにもかかわらず、依然としてスプレッドシートモデルが主流です。

図表2.5は調査回答者が組織内の計画と業績を管理するための主なツールとして、いまだにスプレッドシートを使用していることを示しています。実際、82%がスプレッドシートを使用しており、31%がERPアプリケーションなどの財務アプリケーション内のプランニングモジュールを使用しています。一方で、34%が拡張計画・分析（xP&A）アプリケーションを活用しています。先見性、シナリオモデリング、ナウキャスト^{*5}などの技術は、調査対象者の間で比較的強い支持を受けています（30%～50%）。この回答は財務チームがプランニングと予測に

使用するツールが非常に伝統的であることを示唆しています。よくできたスプレッドシートは許容範囲のモデルを提供することができますが、課題もあります。財務チームが財務計画活動を組織全体の他の計画と統合しようとする場合、リアルタイムのデータフィードが問題になります。あるインタビューに答えてくれた方は、多くの顧客データを財務予測モデルに取り込み、このデータを集計する必要性を強調しました。

南アフリカ共和国のあるCFOは、表計算ソフトへの依存について、「表計算ソフトの使用は、たとえ入門レベルであっても私たちの仕事の多くに組み込まれているため、代替ソリューションがあるかどうかにかかわらず、自然とそれを選択ツールとして採用してしまう」と主張しています。財務プロフェッショナルの役割が発展し続けるためには、変化に対する本質的な恐怖を克服する必要があるのです。

図表2.5: あなたの組織では、次のどれかが計画と実績の管理にどの程度役立っていますか？ 該当するものを全て選択してください。



*4 可用性バイアスの概念については、Bannerjee and Nunan (2019) で述べている。

*5 これらの用語の説明は、用語集に記載されています。

同じ座談会の別の参加者は、テクノロジーはあくまで実現手段であり、テクノロジーを変えるには文化を変える必要があると指摘しました。この参加者は次のように続けました。「たとえば、そのプロセスがうまく機能せず、不満があったとしても、人々は自分たちプロセスにとっても満足しています。長年やってきているので、そのプロセスをコントロールできるのです。新しいテクノロジーの導入は、その全てを破壊してしまします。そしてたとえそれが多くの利益をビジネスにもたらしたとしても、彼らはその変化に対して抵抗感を持ちます。表計算ソフトから離れることは、「ブラックボックス」に入ることを意味するのです。それは、AIや機械学習、あるいはもっと高度なアプリケーションであっても同様です。表計算ソフトはコントロールできるような錯覚に陥らせるのです」

インドに拠点を置くCFOは、「何百もの表計算ソフトのシートを解析し、洞察を得るために手作業で行っていることをご存知でしょう。このプロセス全体を効率化するために、本当にテクノロジーを活用するにはどうしたらいいのでしょうか」とコメントしています。

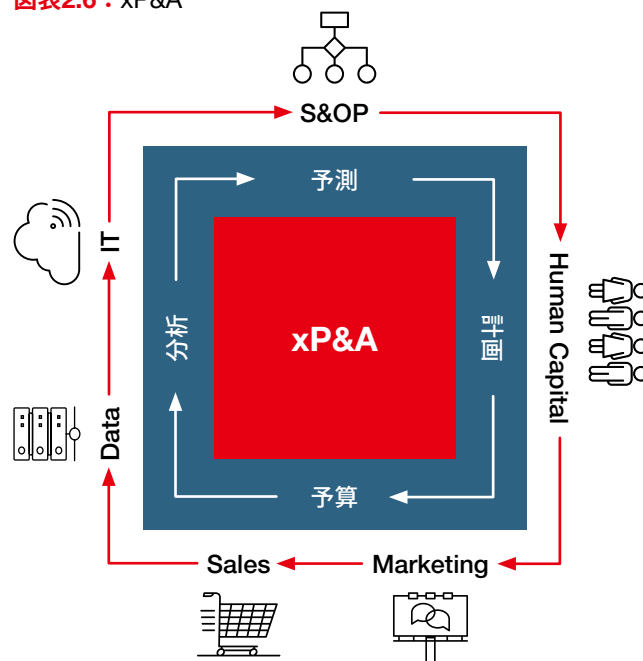
座談会参加者の多くは予測ツールとしてのAIやMLの活用に苦慮していました。彼らの主張は2020年と2021年は2019年とは大幅に異なり、2022年のトレンドを反映することはない、というものでした。なので、これらの手法には継続的な価値はないと、一年を通しての論理を適用することは、無策の言い訳になりかねません。2020年と2021年が特殊だったのは事実ですが、それにもかかわらず、トレンドが発生しているため、MLなどのテクニックを使って、データを理解すれば、ある程度の価値を得ることができるでしょう。

スプレッドシートはある程度のデータ量を扱うことができる一方、適切かつ正確なデータへのアクセスが不可欠であるだけでなくAIとMLの両方の側面を取り入れることをより一層可能にするためには、視野を広げる必要があります。最新の世代のxP&Aソフトウェアを持つ財務チームを持つことで、既存の機能から得る貢献に代わる、AIやMLのスキルを向上させる機会を得ることができるのです。

xP&Aの世代が開発され、プランニングプロセスのさまざまなシステムと側面間のデータ統合は実現しました(図表2.6)。もはや財務予測は孤立した機能にはなりえず、もし財務チームが、急速に変化する世界の中で価値を高めるようとする場合、財務計画と他の事業計画をより完璧に統合する必要があります。

xP&Aはファイナンシャル・プランニングの軸となるものです。xP&Aは、ファイナンスに関するデータをプランニングに活用するだけでなく、財務データを業務と結び付けることに重点を置いているのです。

図表2.6 : xP&A



新しいものではありませんが、統合事業計画、統合財務計画、コネクテッド・プランニング、コラボレーティブ・エンタープライズ・プランニングなど、さまざまな名前で見られています。xP&Aシステムのベンダーや、基本的な手法を指すプラットフォームと同義の名称もあります。従来のFP&Aと異なるxP&Aのもう一つの特徴は、異なるビジネスエリアから生じるデータのサイロに妨げられることなく、リアルタイムで単一のデータソースを利用できることです。自動化により、データはリアルタイムに更新されるだけでなく、システム全体に連携され、予測や計画を更新することができます。

クラウド型のxP&Aツールを企業のアプリケーションアーキテクチャの中核に据えることは、(デジタル) トランスフォーメーションの道のりにおいて重要な要素です^{*6}。それでも、ある座談会の参加者が指摘したように、テクノロジーだけでは語れません。テクノロジーはこの数年間で劇的に進歩しました。しかし、プロセスは必ずしも変わっていないと思います。人々はアジャイルになりたいという希望を表明していますが、計画や5年後の予測、設備投資構造の制約の外で仕事をする能力は制約されています。なぜなら、そのプロセスも再確認と変革が必要だからです。

xP&Aアプリケーションの導入を主導している座談会参加者は、「ここ最近ではクラウドに移行する傾向があり、ベンダーはプロセスをクライアントのために用意するようになっています。ベンダーは、『ERPで使える標準的なプランニングプロセスがここにある』と言います。私思うに、これはうまくいきません。プランニングプロセスとしては機能しません。統合プロセスには使えるかもしれませんが、計画は企業や業界にとって主観的なものであり、テクノロジーによる標準化や既成概念から外れようとするものです。技術だけでなく、導入されるプロセスからも人々が切り離されてしまうため、チェンジマネジメントの問題がより大きくなってしまいます」

*6 効果的なクラウドベースのアプリケーションアーキテクチャの発展については、2021年にACCA/CA ANZ/Generation CFOにて考察している



xP&A導入事例から学ぶ

ある小さな上場企業は、法令に従った、損益計算書・貸借対照表・キャッシュフロー計算書に反映される、表計算ソフトベースの予算編成と予測モデルでパンデミックを迎えました。その企業は、パンデミックの期間中、特に事業環境が悪化した部門がありました。すぐに借り換えが必要なことが明らかになりましたが、表計算ソフトベースのプロセスでは、投資家の要求に応えるだけの柔軟性がありませんでした。既存のプロセスは時間がかかり、リーダーの信頼も低い状態でした。各ユニットは、本社が望むプランを準備していたのです。

パンデミックの前に、組織は計画分析（P&A）ツールのライセンスをいくつか購入していましたが、ほとんど導入が進んでいませんでした。購入したらすぐに使えるという前提があったのです。借り替えが発生した時に機会が訪れました。借り替えの可能性を高めるために、予測能力を向上させるためにこのツールを導入することにしました。

このチームは、既存のFP&Aチームのメンバーのスキルアップに投資し、ツールに内在するモデルの開発をサポートする責任者となり、デザイン言語の一貫性を確保することに成功しました。導入は、事業構造と、各ユニットの現在および予想される主要なドライバーに焦点を当てました。最初の導入は2020年6月から10月まで行われましたが、その後も改良と改善が行われています。

この導入の成功により、2回目の借り替えも含めて、関係者は導入の質の高さと、困難な「what-if」シナリオに素早く、自信を持って答える能力について企業を褒め称えました。事業環境の制約が変化する中で、インフレなどの新しい変数をかなり細かいレベルで導入することは容易でした。

xP&Aの導入により、いくつかのメリットを得ることができました。

- 計画や予測は、より柔軟なアプローチでローリング予測に移行することが可能でした。これにより、洞察力と管理能力が高まっただけでなく、毎年の決まった予算編成プロセスの比重を減らすことができました。

- パフォーマンスKPIに基づくモデリングは、法定から運用へと移行しました。
- アウトプットに対する信頼が高まったことは、組織のあらゆるレベルで実感されました。
- 特に2回目の借り替えに伴うデューデリジェンスでは、問い合わせに対して迅速にシナリオ分析を行うことができました。

- シナリオと予測は、部門とグループ全体の経営陣にとっての「常備薬」となりました。

xP&Aツールの導入からの得られた教訓は次の通りです

- xP&Aツールはビジネスツールであり、単なるファイナンスツールではありません。
- このツールは、組織全体の意思決定を支援するための出力を生成するために、組織全体のシステムと領域から必要な入力認識し、組織全体のデジタル変革戦略の構成要素となる必要があります。
- 実装は、正式なプロジェクトとして扱われる必要があります。正式なプロジェクトとして、リーダーの賛同とリソースの投入を得ることで、成功の可能性は大きく高まります。
- 早い段階でツールに対する信頼性を高めることが重要です。成功事例を持つことで、残りの導入期間に対するリーダーシップのサポートが高まります。
- 以前の計画モデルをツールに持ち込んではいけません。これを機に、予算編成や計画立案の目的を再確認する必要があります。

- xP&Aは財務だけでなく、組織全体のツールとして扱われるべきです。運用設計チームと作成チームは、財務、業務、販売の各機能を反映させる必要があります。プロジェクトとして組織全体の変革の一環として実施する必要があります。

- 導入チームには適切なスキルを持つ人材が不可欠です。この事例では適切なソフトウェア実装の資格を持つ人材を確保するために、1名の人材に投資を行いました。製品ベンダーは品質保証のサポートを提供しましたが、社内の専門家への投資は不可欠でした。

- xP&Aツールに組織をモデリングするには、オペレーティング・モデルを詳細に理解することが必要です。導入を成功させるには、運用上のKPIを理解した上で、組織のモデル化を行う必要があります。

- 組織が使用する幅広いアプリケーションからのデータフィードを確保するために、財務システムや業務システムとのインターフェースへの投資が必要です。

導入の次のステップは、既存の財務システムに加え、業務システムからデータのインプットを追加することです。これにより、データの完全性（ビッグデータ）を確保しながら、E2Eプロセスをさらに高速化することができます。xP&Aツールをデータ可視化アプリケーションとリンクさせることで、財務チームは必要に応じて、事業部や企業のリーダーに対して事業全体の商業および財務に関する洞察を提供できるようになります。

Andersonらは、2022年のxP&A市場の評価を行う中で、次のようにコメントしています。「xP&Aはまだ初期成熟段階にあり、大手ERPベンダーと少数の優秀な開発企業によって進展が見られる。標準的な独立したソリューションと比較して、業務プランニングのソリューションは、機能の深さと幅が不足しているものもある」また、次のような指摘もあります。「2024年までに、FP&Aの実装の30%が業務財務プロセスをサポートするために拡張され、50%がFP&Aベンダーから実質的なクラウドxP&Aロードマップを要求されるだろう」(Anderson et al 2022)。

xP&Aソリューションの利点を図表2.7にまとめました。

しかし、xP&A市場は中堅企業向けにも一部開発が始まっているものの、基本は大企業向けにのみ発展しています。一部の中小企業では、アプリケーション・スタックを通じて同等の機能を利用できるかもしれませんが、この市場では、一般的な中小企業や中堅企業の会計、人

事、営業、マーケティング、CRMソリューションとの統合を実現する新しいソフトウェアソリューションが登場し始めていますが、統合計画の一部を実現する上で課題が存在します。中堅企業にアドバイスを提供するCFOは、「中小企業には、以下のような課題がある」とコメントしています。「中小のビジネスにとって、日々のあらゆるプランニングをカバーする手頃な価格のアプリは少ししか提供されていない。問題は、将来を見据えて、これを戦略に結びつけることができるかです。しかし、私のビジネスでは、もう少し規模が大きくなると、まだ中規模ではありませんが、すぐに利用可能なソフトウェアの機能に制約が生じるようになります」

統合されたデータとシステムの観点は、プランニングと予測の専門家のコアを作成することと同義と言えるでしょう。

2.6 センターオブエクセレンス (CoE)

予測や予算編成は、ESGを統合することで組織全体の視点となるため、財務は計画のあらゆる側面を主導する責任を持つことになります。組織全体のプランニングをサポートする中心的な機能となる可能性があり、その必要性を考えると全ての事業部門において、機動的な予測と予算編成をサポートするために、センター・オブ・エクセレンスが、計画とリアルタイム予測の生成に注力するツールと財務チームメンバーの両方の本拠地になるでしょう。

このセンターの役割には、販売、調達、CRMなどのさまざまな業務システムから得られる非財務データの正規化や、予測更新の自動化などが含まれます。このデータは、予測とプランニングモデルの中核を形成し、リアルタイムでの予測の更新を可能にする必要があります。そうすることで、さまざまなWhat-ifシナリオを事前に検討することができるのです。

同時に、このようなセンターは、ビジネスのあらゆる側面と協力し、最も可能性の高いシナリオをサポートする運用計画を作成する必要があります。そのためには予算編成と予測にアジャイル・アプローチを採用すれば、経済の逆風に最も近い既成の適切なシナリオに切り替えることで、方向性の変化を予測することができます。別のシナリオに切り替えるには、意思決定者に情報を提供することが先決です。このようなプランニングのアプローチをとらない財務チームは、消極的な決定を下し、戦略上のミスや業務上のミスを犯しがちです。

もちろん、このようなセンターは物理的な部門とする必要はなく、危機管理チームなどの他のチームが必要なときに呼び出すことができる専門知識のバーチャルな構成とすることができます。

図表2.7 : xP&Aソリューションの利点



XP&A財務計画の軸を担っています。企業の財務データをプランニングに利用すること以上に、XP&Aは財務データと業務を連携させることに焦点を当てています。



プランニングと業績評価の実現

今日のCFOは複雑で絶えず変化するビジネス環境に直面しています。その中で、ビジネスユニットは洞察を効率的に引き出し、ビジネスの意思決定と業績評価を推進するファイナンス機能によるサポートを求めています。進化する市場における需要が再び高まり、経済がコロナ禍における業績を管理する中、ファイナンス機能はビジネスで新たな機会見出すことに役立つことができます。グローバルな複雑性、予測不可能な為替変動、新しいビジネスモデルの変化など、ファイナンス機能は部門横断的かつ商業的な洞察力を活用し、重要な経営判断をサポートし、真の統合計画 (xP&A) 能力を発揮することが求められています。戦略的な価格設定や新製品開発のためのシナリオ・モデリングなど、迅速な意思決定のための洞察を引き出すためには、大量のデータを操る能力が必要です。さらに、ESGなどの新たな規制や要件に対応するため、財務の透明性を高め、管理することが求められています。

もはや、現状維持のための活動は現実的ではありません。ファイナンス機能は、報告や説明のための機能から、価値創造に向けた、将来を見据えた洞察を提供する機能へと変貌を遂げなければなりません。ファイナンスは、xP&Aに軸足を置き、価値ある信頼されるビジネスパートナーとなることで、成長のための商業的・戦略的な意思決定を支援することができます。前回のPwCのプラスの (Dhar and Lapierre 2022) 調査では、CFOのパフォーマンス管理の最優先課題は次の通りであることが明らかになりました。

1. 予見的な予測・モデリング能力の構築
2. インテリジェント・オートメーション (IA) によるプロセスの自動化
3. ビジネスのパートナーとしてのファイナンスの確立

人とテクノロジーという基礎的な要素は、これまで以上に重要性を増しています。

xP&Aを可能にするのは「人」

ファイナンス機能の運営における根本的な変化は、FP&Aを真のビジネスパートナーとして位置づけるのに役立ちます。これには、業務モデル、役割と責任、財務専門家に求められるスキルセット、組織の文化 (財務以外も含む) の転換が含まれます。

業務モデルは、FP&Aの課題をサポートするための時間とリソースの最適な配分を可能にしなければなりません。優れたビジネスパートナーとしての基本的な要件と最大の課題の1つは、xP&Aの「A」に費やす時間を確保することである。ファイナンス機能は、効果的な業務モデルを実現するために、2つの重要な対応を取ることができます。自動化とアウトソーシングです。自動化は多くの場合、時間がかかりすぎ、変革の進展が犠牲になっています。これらの活動は、短期的に自動化することは厳しいため、アウトソーシングや反復的な業務をシェアードサービス化する方法のほうがより迅速に結果につながるでしょう。

ビジネスパートナーと文化はプランニングと業績評価の業務モデルにおいて重要な役割を果たします。

財務チームによるビジネスパートナーリングスキル

あまりにも多くの場合、労働力と人材の開発は明確な意図を持ったプログラムや適切な採用なしに、内在的に財務の変革の副産物として行われると仮定されます。ファイナンスと技術的な洞察力は今や関連性はありません。財務部門のリーダーは、テクノロジーやデータ分析などの「ハード」なテクニカルスキルに加え、ビジネスセンス、コミュニケーション、リーダーシップといった「ソフト」なスキルを身につけるために、チームに投資する必要があります。ビジネス・パートナーになるにはデータに精通し、洞察力を持つだけでなく、人間的な要素も必要です。このため、ビジネスを理解し、企業全体と関係を築くことが重要です。アップスキリングプログラムや学習・開発機会の確立は見落とされがちですが、両者の業績を大きく左右する重要な要素であるとともに、従業員の定着率も向上します。最も成功しているファイナンス機能では、「成長マインドセット」を組織全体から個人に至るまで浸透させています。

文化

人材の育成に続いて、財務も企業全体で協力する文化へと進化しなければなりません。ファイナンス機能と非ファイナンス機能の両チームが協力して、その目的をよりよく果たすための統合されたファイナンス機能を設計することができます。これには、「情報は力なり」という考え方から、業績指標などの情報をため込まずに共有することで、ビジネスにより大きな利益をもたらすことを認識することも含まれます。企業のサイロ化やチーム間の壁を取り払い、チーム間の協業をリードするのです。

xP&Aはテクノロジーとデータによって実現する

テクノロジーソリューションが大きく発展したことで、企業は、xP&A

能力を合理化するための新たな可能性を手に入れました。刻々と変化する環境において、統合されたテクノロジーとデータのフレームワークは、xP&Aを実現するための重要な要素となっています。このフレームワークではアジャイル型プロセス、適切に構造化されたデータ、そして先進的なデジタルソリューションが必要です。

アジャイル型プロセスとテクノロジープラットフォーム

最近の市場の不安定さは、ダイナミックでアジャイルなxP&Aプロセスの重要性を浮き彫りにしています。この不確実性は財務の焦点に変化をもたらし、将来の業績に関する定期的な確認の必要性を浮き彫りにしています。このように短期的な業績見通しや指標に焦点を当てることで、組織は定期的な予測から週次 (さらには日次) 予測へと移行することになりました。手作業に頼った財務プロセスでは、このような予測をタイムリーかつ正確に作成することは困難です。重要な時期に貴重なパートナーとしてステップアップするための役割を果たすことなく、ただ数字を出すことだけに時間が費やされることになります。現在のテクノロジーと分析ソリューションはアジャイルな財務チームを可能にするのです。

データと分析

パンデミックは「ニューノーマル」を作り出し、洞察に満ちた前向きなxP&Aデータフレームワークの必要性はかつてないほどに高まっています。ファイナンス機能は経営陣と連携して、取り組むべき重要なビジネス上の質問を設定することから始めることが可能です。リーディング企業では、財務データと業務データの両方を活用したデータフレームワークを構築し、これらの質問に回答するために、従来の情報源 (ERPなど) に加え、新しい情報源 (CRM、オペレーションシステム、サプライチェーンなど) も活用しています。テクノロジーの展望が拡大し、予測分析と処方分析の両方に関する機能が成長し続ける中、データへのアクセスと可用性は、この情報からいかに価値を引き出すか、という目的を達成するための基礎となります。これにより、「何





が起こったか（過去）」から「何が起こるか（予測）」、そして最終的には「何をすべきか（対策）」へと会話を変化させることができるのです。

デジタル化

デジタル化は組織の俊敏性を高め、xP&A能力を強化するための最後の重要な基盤である。デジタルCFO調査（PwCとWHU - Otto Beisheim School of Management[2022]）によると、組織のファイナンス機能は近年、中程度レベルのデジタル化を達成しているが、ほとんどの場合、より深い変革の可能性があり、CFOの平均回答は、最大7の中、4.50（企業レベルのデジタル化）、4.53（ファイナンス機能のデジタル化）だった（ibid）。

デジタル技術の活用は次のように分けることができます。

1. 触媒としてのダッシュボード

「デジタル経営報告／ダッシュボード」はこの調査によると、現在、実際に広く適用されている唯一の技術である（同上）。これにより、セルフサービス型レポートへの移行が促進され、ファイナンス機能が経営陣との関係を強化する絶好の機会となるのです（つまり、損益計算書の作成から、分析と洞察に富んだ経営情報および経営報告へと移行していくのです）。

2. 単一の企業業績管理および分析プラットフォームの実現を可能にしてくれるもの

企業業績管理は従来、せいぜいアプリケーションの断片的なポートフォリオを縫い合わせる程度でした。このようなソリューションは、以前はうまくいっていたかもしれませんが、この新しいポスト・パンデミック環境において、企業（特に大規模または複雑な組織）が卓越するための助けになりません。

未来にふさわしい新しくダイナミックなxP&Aの単一構造は、ビジネス全体で強力がつ共通したさまざまなデータソースとプロセスを保有・活用することを可能にします。

さらに、先進的なファイナンス機能は、基本的なEPMシステムを補完するために、クラウドベースのハイパースケール・ソリューションをますます活用するようになっています。これらのプラットフォームは、データや分析の制限によるシステム性能に制限されないため、真の統合ビジネスパートナーとしての財務の能力を高めるのに役立ちます。これにより、より堅牢なレポートとインサイト、より高度な

分析（予測を含む）、およびより包括的なビジネスインテリジェンスへの扉が開かれます。

3. ゲームチェンジャーとしての人工知能（AI）と機械学習（ML）

この調査（同上）から、ほとんどのCFOは、予算計画におけるAIやMLの今後の活用に高い可能性を見出していることが分かります。しかし、今後2年間に自社でAIを適用する可能性があるとは回答したのは約3分の1で、「非常に広範囲に」利用する予定だと回答したCFOはわずか5%にとどまっています（同上）。これは、AIが財務の分野でどのように効果的に利用されるかについての理解が比較的浅い現状を考えると、当然のことです。データは重要な手段です。AIやMLを十分に活用するために、組織はデータサイエンスを利用する必要があります。

この「新常識」のもとで、AIやMLを活用し、過去のデータを、将来の予測やビジネスの準備に役立てる必要があります。今日の財務業務の大半は、簡単に標準化・自動化できるルールや規則に基づいています。CFOは、単なる管理者になってしまうのでしょうか？ それとも、デジタル化によってCFOの役割やファイナンス機能に重要性が増すのでしょうか？

多くのCFOは、自分たちの組織が正しい軌道に乗っていると確信しているようです。しかし、その自信は必ずしもファイナンスの革新のための予算には反映されていないかもしれません。ファイナンス機能は十分に迅速に行動することができるのだろうか？ という疑問が残るのです。



Daryl Wang, Managing Director, PwC, Singapore



Mu Hassan, partner, PwC, US

では、どうすればいいのでしょうか？



- ✓ しっかりとした感度分析を行うために、ビジネスにおける相反する圧力を十分に理解する
- ✓ 計画プロセスを改良し、組織が経済の不確実性に対応できるよう十分に機敏になるようにする
- ✓ リスク管理機能／リスク評価との強い連携を図り、リスクが顕在化する早期警告のサインを理解する
- ✓ ダイナミックなオペレーション環境をサポートするために必要な、より統合的で協調的なプランニングの観点一の開発を確実にするために、データモデルをよく確認する
- ✓ 統合計画を策定する際には、データの利用可能性のバイアスのリスクを考慮する
- ✓ 適切な計画ツールのセットが、全体的なシステムアーキテクチャに含まれていることを確認し、必要に応じてxP&A機能を使用する
- ✓ プランニングの統合的な見方を開発する際に、どのようにリソースを動員して、企業のための応答性の高いプランニングインフラストラクチャを作成できるかを検討する

3. 広範な視点で 業績を捉えられるか

「企業が最適な計画業務を遂行するためには、適切なパフォーマンス指標を模索し続ける必要があります。その行動こそが企業の業績を最大化することにつながるでしょう」
オーストラリアのラウンドテーブル参加者より

3.1 未来志向型の組織

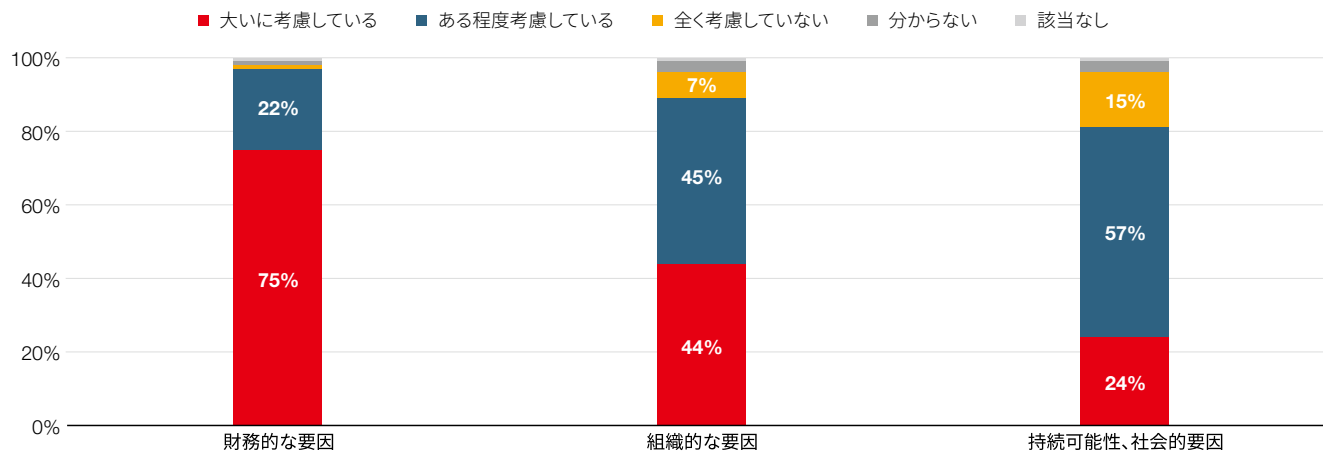
2022年以降の激動の時代における組織の成功は、リスクを効果的に管理し、それに見合った計画を立てることが可能か否かで決まると言っても過言ではありません。後ろ向きな姿勢や、年単位で評価される「固定的」な未来像を設定していたら、組織としてはまず生き残れないでしょう。

組織の業績は、従来に比べてより広い視点から評価されるようになってきています。ステークホルダーはESGといった社会貢献の観点から企業評価を実施しているのは言うまでもないかもしれません。昨今のパンデミックは、ステークホルダーが、組織に対して「正しい行いをする」ことを実践し、収益性のみに焦点を当てた舵取りをしないよう、期待していることを示したと言えます。経済的な圧力がかけられ始めると、組織が顧客、サプライヤー、従業員における課題対応の如何によって、業績が評価されるようになります。

図表2.2の回答が示すように、組織がより広範な業績の予測を実施する場合、回答者は自らの組織がどの程度、その要因を考慮できていると実感しているのでしょうか。従来の財務的な要因（図表3.1）以外の結果を見ると、44%が組織的な要因が「大いに考慮している」と回答した一方で、持続可能性や社会的な要因が要因であると回答したのは24%のみでした。幸いなことに、回答者の57%が「ある程度は考慮されている」と回答しています。

財務担当のリーダーは、業績に対する視点を広く持つことが重要です。2022年と2023年に向けて、世界経済がエネルギー価格やその他の制約の新たな現実に適応していく中で、多くの組織にとって明らかに必要なのは柔軟性と言えるでしょう。特に、ESGやネットゼロの課題に対応するために、運用と資本支出のバランスを維持することは困難です。

図表3.1：業績予測のプロセスにおいて、以下の要因をどの程度考慮していると感じますか（n = 2,884）



3.2 ステークホルダー資本主義の観点

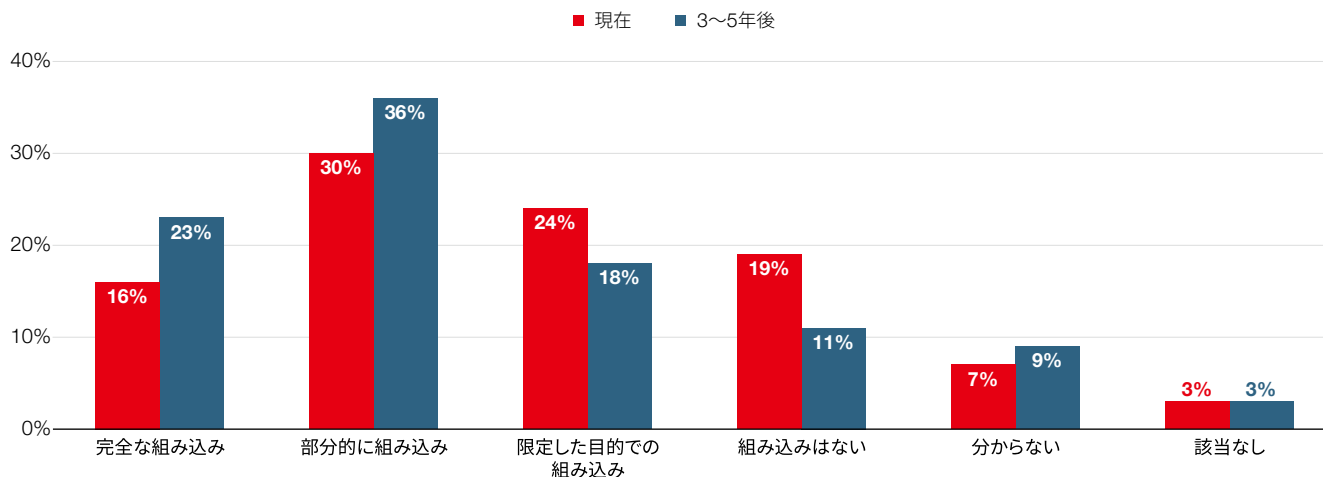
昨今、業績に対する考え方として、ESGをより重要視するようになってきています。世界的に見れば、環境規制当局が、企業に対して気候変動やその他の関連事項の報告を要求しているため、計画や業績の一指標として、ESGを考慮する必要性がますます高まっているのです。企業はネット・ゼロへの取り組みを一層強化していくため、当分野への投資が必要となることは明らかでしょう。可処分所得が制限される中で、グリーン投資を通じてエネルギーの回復力を求めるようになることから、消費者の需要は次第に変化していくと思われます。

アイルランドのラウンドテーブル参加者は、「予算編成のプロセス全体がESGを考慮する必要がある、企業は具体的な取り組み内容を報告しなければならないだろう」と述べています。さらには、「計画プロセス、予算プロセスは、どのようにお金を使用するかを予測するプロセスの一部でなければならない。収益はESGと関連付けなければならない、もし新しい基準に準拠した報告を行うとなれば、大企業や中堅企業にとって現に対処すべき問題となるでしょう」とも述べています。

図表3.1の質問から分析を発展させ、図表3.2の質問では、回答者にESGが現在の予測プロセスに組み込まれているか、3～5年後に組み込まれる予定であるか尋ねました。その結果、59%が今後3～5年の期間で完全に、または部分的に組み込むと回答し、ESGを予測プロセスの構成要素として捉えている傾向が判明したのです。

ある財務担当者は、「私たち会計士は、ESG関連のビジネス領域に関わることはあっても、実際に計画のプロセスに（ESGが）入ってくることは非常にまれだと思う」とコメントしています。しかし、ESGを計画プロセスに取り入れることは必須であり、統合的な計画プロセスの開発が必要なのです。

図表3.2：ESGを計画・実績プロセスの不可欠な要素として、現在どの程度組み込んでいるか、あるいは3～5年後に組み込まれると思うか（n = 2,884）





ESGの計画プロセスへの組み込み

これまで、世界中の企業は社会的責任の取り組みや特定の規制当局への届出事項の一部として、サステナビリティに関する報告書を公表してきました。気候変動や不平等の拡大といった差し迫った問題を前にして、今こそ行動すべき時であり、企業はその道を切り開くべきです。さまざまな国や地域で、また規制当局によって、企業に対するESGパラメータの報告圧力は高まっています。企業の業績管理チーム（FP&A）は、投資家を含むステークホルダーに情報を提供するために、事業計画を作成・分析し、他の部門と統合してリスクと機会を理解する役割を担っているため、極めて重要な役割を担っています。FP&AチームはESGをどこから始め、どのように組織の他の部分と提携するのがベストかを理解することが重要です。以下は計画プロセスにESGを組み込むための5つの考慮すべきポイントです。

1. 適用可能かつ許容可能な規格を特定する

FP&Aは、企業の戦略や将来のビジネスプランに関わる仕事であるため、ESG指標を年次報告に取り入れるという課題に取り組むには理想的な環境です。ESG情報はさまざまな分野から求められていますが、FP&Aチームは、企業や幅広いステークホルダー（従業員、顧客、コミュニティ）にとって何が重要で、投資家や規制当局にとって何が許容できるかを認識することが極めて重要です。ESGは、複数の基準やフレームワーク（ISSB、TCFD、GRI、CDP、ESRS、CSRDなど）の中から選択するという課題を提起することができます。FP&Aの担当者は、何が最も適切で、ビジネスに適用可能かを考えなければなりません。FP&Aの担当者は、何が自分たちのビジネスに最も適切に適用できるのかを考える必要があります。左記の内容は同業他社に確認し、どの基準が規制当局や報告当局に義務付けられ、適用できるのかを考慮することで実施することが可能となります。

2. ステークホルダーの要望に応じて、必要なKPIを更新する

さまざまな管轄区域において、規制当局が規定するKPIや、いくつかの開示基準（例：ISSB）における業界固有のKPIが存在。CEO、CFO、CSO（チーフ・サステナビリティ・オフィサー）は、アナリストや株主へのブリーフィングで、これらのKPI、財務上の重要性、ビジネスプランを通じて将来的に関連する重要なリスクや機会を管理する計画について、見解を報告しなければなりません。報告されるデータは、こうした要求に応えるものでなければなりません。しかし、FP&AチームはESGデータの管理者ではないので、KPIの収集と照合に膨大な労力を費やさないように注意が必要です。また、開示基準が更新される度にKPIも更新されることに留意しなければなりません。

3. より広範なビジネスパートナーとの提携と適切なデータの調達

FP&Aチームの主要な役割の1つは、組織内のより広い部門とのビジネスパートナー提携です。ESGは組織全体の課題であり、特定の部門に特化したものではないことを認識する必要があります。したがって、適切なデータを適切な場所から入手することは、報告の質を確保するために重要です。以下にその例を示します。

- ESGの「E」（環境）側面（排出量、エネルギー消費、製品のライフサイクルなど）は、製品／製造またはサプライチェーンの機能の領域となります。
- 人材開発、多様性、包括性、社会的流動性、地域社会への影響など、ESGの「S」（社会的）側面は、人事評価指標の中で管理されるでしょう。
- ESGの「G」（ガバナンス）側面、内部リスクと機会、コーポレートガバナンス、危機管理はリスクやグループ機能の権限に含まれます。

FP&Aチームはパートナー機能を通じて企業のさまざまな部分からデータを収集することの実現可能性を評価する必要があります。また、自分たちがESGのための主要なデータ生成者ではないことを認識することが重要です。

FP&Aチームはタイムリーにデータを収集し、正確な分析、洞察の生成、社内外への幅広い報告などを行います。ビジネスパートナーとして外部のESG評価機関と連携することもあります。組織内のさまざまな部署でESGのデータ管理者に対応する目標が伝達されていることの確認が重要となります。

4. 実現要因となるテクノロジー

FP&Aチームは一般的にモデリングと分析ツールに依存しており、これらはESG報告のための優れたプラットフォームとなり得ます。FP&Aがまだスプレッドシートを使用している場合、ESGを統合したFP&Aツールを検討する良い機会です。Normative、Workiva、Moody'sなどのニッチなツールや、SAP、Oracle、Microsoftなどの従来のプロバイダーのESGレポートを利用することができます。従来のプラットフォームプロバイダーは、報告だけでなく、ESG台帳、サステナビリティクラウド、排出量計算機などのデータ取得や計算のためのESG機能にも多額の投資を行っています。ESG指標を幅広いテクノロジープラットフォーム（人事、サプライチェーン、製造、財務、管理）を活用して企業運営に統合すれば、FP&Aツールによるデータの利用や分析が容易になり、統合的な方法でESG目標の推進に貢献します。

5. ソリューションの拡張性と再構築

ESGの展望はまだ進化しています。標準化の継続的な取り組みや投資家および管轄組織の優先事項の変更は、ESG分析と報告の要件に影響します。基準やフレームワークは進化し続け、KPIの計算も変化していく可能性があります。FP&Aチームは、左記のような事態が発生する可能性を認識しておかなければなりません。常に変化し続けるESGデータの取得、集計、報告用の資料を作成する人は、その設計における拡張性の課題も合わせて認識する必要があります。ESGが進化し続ける状況は、財務専門家の再教育の課題にもなっています。彼らは、ビジネスの意思決定に効果的に役立てるため、変化に後れを取らないようにする必要があります。



ESGは非常にダイナミックなテーマであり、さまざまな成熟度の基準やフレームワークが存在し、規制や管轄となる組織も変化し続けています。FP&A部門は、どの企業においても基本的に前向きな姿勢を取るため、最終的なESG基準が発表されるまで、最初の一步は訳なく踏み出すことが可能です。その中で、国や規制当局は、急速にESG報告の義務化（例えば、カナダは2024年、英国は2024/25年）を進めています。戦略的計画、予算編成、予測プロセスにこれを検討し含めるべき時期が今、来ているのです。



George Abraham, Director,
PwC, UK

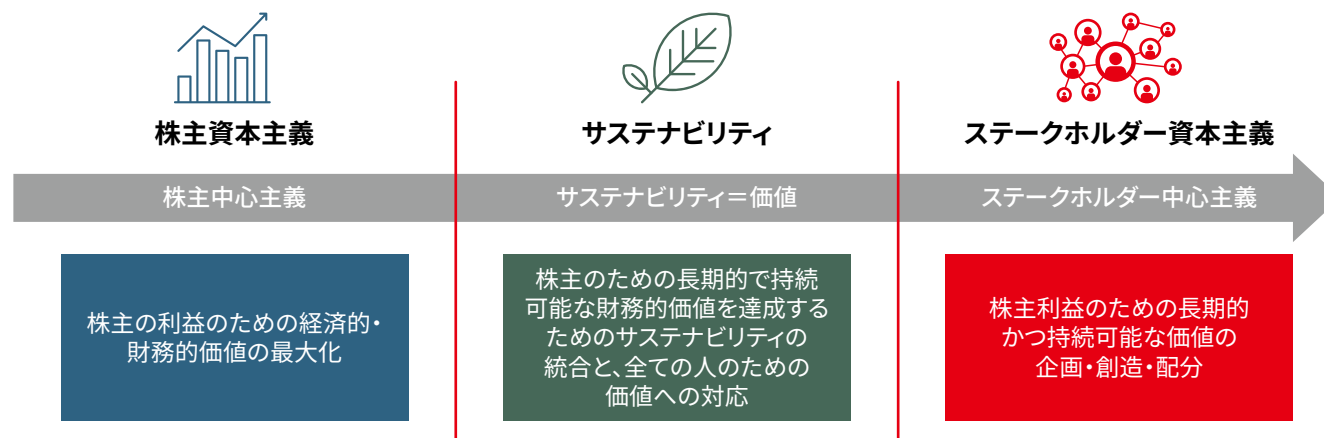
2022年1月に発表された記事の中で、Hunt.Vは、「“Stakeholder Capitalism”^{*7}は、利益や高い株価以上のものを達成しようとするビジネス慣行の流行語である」（Hunt 2022）と指摘しています。しかし、この概念は、業績に対するより広範な見方が受け入れられるにつれて、組織が考慮すべき計画の転換を説明するのに役立つものです。

上記は、多くの企業にとって、より幅広いステークホルダーへ利益を提供するため、短期集中型から長期的な業績評価へ移行していくことを意味します。2020年代初頭の経済的に厳しい時代において、ファイナンスリーダーは、短期的な生き残り、ネットゼロ目標の達成などの長期的な投資の優先順位とのバランスに悩むことになるかもしれません。銀行部門の会計士資格を持つCEOであるハントは「私の現在の計画プロセスの一部は、私の計画が全てのステークホルダーに与える影響を評価しなければならないというものです。私の計画には、株

主の予測で済ませるような形式的な部分はないのです。そして、それは私たちにとって簡単なことです。しかし、全てのステークホルダーをモデル化し、それぞれに、お互いにどのような影響があるのか会話する必要があります。そして、これがかなり難しいことが分かってきました。私の財務チームは、このような新しい評価基準を設定し、議論し、定量化する方法を考え出すのに苦労しており、少し準備不足を感じています。そこで、定量的な観点から会社が環境に与える影響を評価することを追加すると、多くの仕事が発生します」と述べています。

「CFOの80%が、短期的な収益目標を達成するために、研究開発やマーケティングなどNPV（正味現在価値）の高い活動への裁量的な支出を減らすとアンケートで答えています。彼らは、文字通り、短期的な利益のために長期的な利益を犠牲にしているのです。しかし、調査によると、5〜7年先を見据えた長期的な思考を持つ企業は、15年間で47%高い収益成長を達成するなど、大幅に業績を伸ばしています」（Hunt 2022）。

図表3.3：ステークホルダー資本主義の変遷



^{*7} 利害関係者資本主義の概念は、1932年にBearle and Meansによって最初に推進された（Bearle and Means 2017として改訂）。この概念は、シュワブ（2021）によって21世紀の文脈に置かれている。

3.3 統合事業計画と計画プロセスの接続

業績をより多角的に捉えるため、組織は統合的な計画プロセスを開発することが必要です。図表3.4は統合的なビジネスプランニング・モデルの概要を示しています。中核となるのは、顧客、業務、ステークホルダーの各構成要素で、財務モデルと密接につながっています。これらを支えるのは、営業チームが提供する製品です。また、調達機能を販売計画にリンクさせることは極めて重要になりますので、次のセクションでさらに詳しく説明します。

より統合的な視点を持つことで、波乱の時代にリスクと制約要因に焦点を当てることができるようになります。

統合事業計画は、計画プロセスにおける複数のアプリケーションを相互接続するもので、xP&Aツールはその重要な構成要素となります。xP&Aはまだ発展途中ではあるものの、最善のアプリケーションを中心に開発されたクラウドベースのソリューションです。

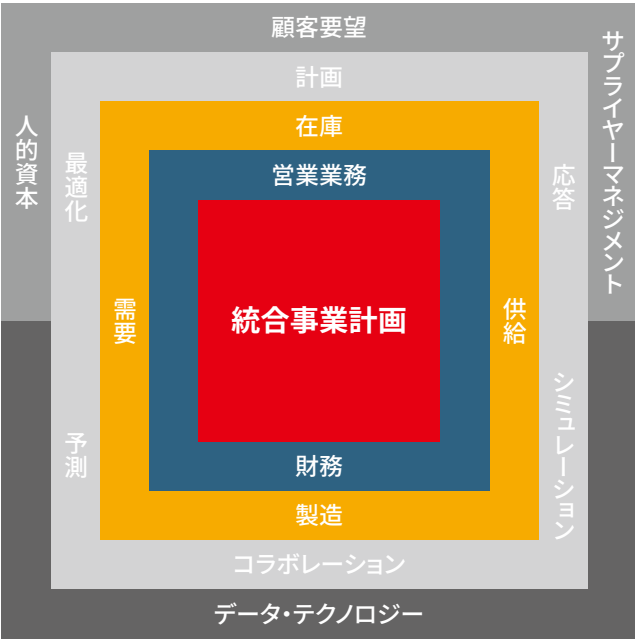
このようなモデルの採用は、統合思考という概念を躍進させるでしょう*8。「短期、中期、長期にわたる価値の創造、保存、または喪失を考慮した統合的な意思決定と行動である」(IFRS Foundation n.d. a)

のように紹介もされています。このコンセプトは、6つの資本のモデルに基づいており、金融界への適応性は、ACCA/PwC 2020で検討されています。

ラウンドテーブルの参加者の多くは、組織における将来の計画と業績モデルの構成要素として、統合計画を実施する文化の重要性を強調しました。経営トップが効果的にリードする協力的な文化があつてこそ、真の統合的なプランニングが可能になるのです。

多くの組織では、図表3.5に示すように、段階的な統合事業計画の成熟度モデルが存在します。

図表3.4：統合事業計画



図表3.5：統合事業計画成熟度モデル

<ul style="list-style-type: none">基本的な需給計画への信頼度が低いファイナンスの統合がほとんどない、あるいは全くないステークホルダーへの基本的な報告データサイロ	<ul style="list-style-type: none">安定した販売・業務 (S&OP) 計画プロセスオペレーションと財務計画のプロセスは切り離されたまま業績への財務的焦点	<ul style="list-style-type: none">S&OPとファイナンスプランニングを統合した計画プロセスデータガバナンスの確立戦略的な意思決定のために活用される予測分析主要なステークホルダー向けのセルフサービスのレポーティングとモデリング財務的リターンのみならず価値、目的への焦点	<ul style="list-style-type: none">統合マルチキャピタルプランニングリスクマネジメントとの強い連携使用したWhat-ifとシナリオのモデリング技術組織の目的に焦点を当てた戦略的な意思決定との強い関連性状況の変化に迅速に対応する能力業績管理に対する幅広い視点データレイクの活用
アドホック	対応	データドリブン	継続的な改善

*8 統合された考え方と専門職との関連性の概要は、ACCA (2021年) で紹介されている。

この成熟度モデル（図表3.5）はオリジナルの仮説に基づいたステップとステージで構成されており、計画と予測が将来どのように変化するかを示しています。計画・予測は従来の伝統的な考え方から、より統合されたものへと変化する可能性があるのです。この範囲の一端を担うのが信頼性の低いアドホックモデル、すなわち非常に基本的で素朴な需給計画プロセスです。次の段階はデータ駆動型のステップです。より継続的に革新的な側面を持ち、より広範な目的意識を持つようになります。この段階では、より多くの「もしも」のシナリオ・モデリング手法を用いることで、より継続的な革新的側面と幅広い目的意識を持つようになります。本段階はツールを組織全体で使用し、よりダイナミックで柔軟なプロセスになりつつある状態であり、データ構造の中心である組織そのものが焦点となります。

あるCFOは、「潜在的な成熟度モデルを見ると、それは、自分のキャリアの中で見てきた、業務レベルから始まり、経営レベルに上がっていく過程だと思う。私の会社のいくつかの変革プロジェクトは、最終的にこのような成熟度モデル（継続的改善モデル）を目指しています」と述べています。

「コネクテッド・プランニング」という言葉は、データの統合に基づくプランニングから、よりリスクを重視した将来の機会の評価への移行を意味すると捉えることができます。統合事業計画や、成熟度モデル（図表3.5）における継続的な改善状態と同様に、完全で透明性のあるアクセスによるリアルタイムでの意思決定に焦点を当てています。

3.4 サプライチェーン

統合計画のモデルでは、材料調達の計画に不可欠な要素となります。2021年と2022年は、多くの産業でサプライチェーンに大きな混乱が生じました^{*9}。企業は刻々と変化する納品スケジュールにより、生産に大きな制約を受けていることに気づいたのです。

近年、部品に関するサプライチェーンが話題になっていますが、人的資本も制約を受け、労働力の確保が重要な課題になっています。

供給に関する正確な予測を計画や予測プロセスに組み入れることも不可欠になっています。バリューチェーン全体の可視性を生み出すコントロールタワーのようなテクノロジーの活用は、統合的な計画モデルを構築する上で重要なステップとなります。組織におけるバリューチェーン全体の開示へ注目が強まる中、計画立案には財務指標だけでなく、二酸化炭素排出量や雇用データなどの非財務指標も含めていくべきでしょう。計画業務は発展する報告要件に対応していくという重要な課題を包含しているのです。スコープ3排出量^{*10}を監視し、報告する能力は、一般的な要件とされており、バリューチェーン全体でデータの透明性を確保することが重要です。

これらの取り組みは、ラウンドテーブルで強調されたように、運転資金に計画プロセスを集中させるための重要なステップでもあるのです。

3.5 キャッシュ・マネジメント

ラウンドテーブル参加者の多くが、運転資金管理に焦点を当てた計画業務を行うようになってきているとコメントしています。激動の時代、組織にとって流動性は重要です。運転資金をどのように活用するかについて、明確な理解を持つことが不可欠になってきています。ジャスト・イン・タイムの原則は、パンデミックによって、消費者の購買意欲が減退する可能性があるため、一部で疑問視されています。したがって、可処分所得の増加に伴い、運転資金の管理が重要なカギを握るのです。

経済の不確実性とネット・ゼロへの投資の動きから、収益よりも運転資金とフリー・キャッシュ・フローが重視されるようになっていきます。例えば、将来予想される材料価格の上昇により、多額の運転資金がかかるかもしれません。「現段階では、従来の損益予測から、キャッシュセントリックな予測へと振り子が振られたのです」（Xenia2021）。

^{*9} ACCA / IMA / CIPS（2022）は、サプライチェーンにおける財務専門家の役割について考察しています。また、データの流れに対する認識を向上させるためのコントロールタワーの利用についても考察しています。

^{*10} スコープ3とは、報告組織が所有または支配していないが、バリューチェーンにおいて間接的に影響を与える資産からの活動の結果としての排出をいう。スコープ3は、組織のスコープ1、2のバウンダリー内に無い全ての排出源を含む。

業績管理に不可欠なキャッシュ&ワーキング・キャピタル・マネジメント

経済の混乱が高まり、流動性の確保が難しくなるにつれ、計画と業績管理の焦点は、重要な指標と合わせる必要があります。このため、業績の優先順位を決める際には、キャッシュフロー・マネジメントに焦点を絞り、運転資本の最適化を推進することがこれまで以上に重要になります。

PwCのワーキングキャピタル研究 (Windaus and Brady 2022) では、パンデミック時に運転資本とサプライチェーンの外部ショックへの反応がいかに遅かったかを示しましたが、その後、回復もし始めました。今年度の最大手グローバル企業18,000社の分析では、運転資本比率は回復の兆しを見せています。しかし、詳細を調べてみると、依然として懸念される傾向や、資本効率を高めるための未開拓の機会が存在することが分かります。全体として企業のバランスシートには現在14億9,000万ユーロの過剰な運転資本が存在すると想定されています。

マクロ経済の逆風は運転資金をより積極的に管理する必要性を高めています。経済成長は緩慢で、今後も減速が続くと見られ、需要やサプライチェーンの要件に変化が生じると考えられます。さらに、インフレ圧力は強まっており、今後2年間は続くと思われます。さらに、ほとんどの主要国で金利が上昇しており、連邦準備制度理事会、欧州中央銀行、イングランド銀行のフォワードシグナルは全て、明確な上昇傾向を示しています。その結果、資金調達と運転資金の価格が上昇することになります。資本コストへの影響だけでなく、流動性の利用可能性にも変化が生じており、レバレッジド・ローンやハイ・イールド債券の市場では、新規発行が大幅に減少し、コストが上昇しており、早期警戒の兆候が見て取れます。

現在の経済的・地政学的な課題は引き続き正味運転資本 (NWC) のパフォーマンスに影響を与え、将来計画をより困難なものにしています。経済成長の鈍化とコスト上昇の圧力に直面する企業は、運転資本の健全な水準を維持することがより一層重要になるでしょう。サプライチェーンの不確実性は、運転資本の適切な水準を決定することがますます重要になり、さらに複雑化することを意味します。今後の見通しとして、大手企業は特に次の3つの分野に注目が集まっています。

- 前倒し仕入れにおける判断のコントロール
- 支払い意欲の悪化に対する備え
- ビジネス全体のキャッシュ文化と意識の向上

前倒し仕入れにおける判断のコントロール

在庫の状況は、連結ベースのトレンド数値で見ると、極めて堅調に推移しています。しかし、サプライチェーンの混乱が続いているため、一部の原材料が不足し、他の原材料が過剰在庫となっていることがこの状況を覆い隠しているようです。より多くの企業が回復力を強化するために「ジャストインケース」アプローチを採用していますが、これは運転資本にマイナスの影響を与える可能性があります。今後、主要な企業は、在庫計画を実施する際に、より分析的である必要があります。なぜなら、サプライチェーンの混乱と収益の向上が相まって、キャッシュフローを枯渇させ、陳腐化のリスクを増大させる可能性があるからです。

支払い意欲の悪化に対する備え

運転資本の主な改善要因は、顧客債権の管理をより緊密にしたことです。これは、パンデミック時の支払い意欲の悪化を考えれば、予想されることです。支払いの遅滞や延滞などの支払い計画に関する問題は共通のテーマであり、債権回収プロセスにおける問題が浮き彫りになりました。今後、エネルギーコスト、金利上昇、需要の変動などの逆風により、あらゆるセクターで財務上のストレスが高まることが予想されます。与信期間と債権滞留の積極的な管理は、計画策定の重要なテーマとなりつつあります。

信用リスクの検出と管理は最も穏やかな経済状況下でも複雑であり、現在の不安定な経済環境下ではなおさらです。そのため、ファイナンス機能がリスク部門と連携し、経営上の課題に取り組むケースが増えています。プレリスク管理ではシステムインターフェースを介して、外部および内部の財務・非財務情報を利用し、システム主導で自動的に顧客を分類します。リスク管理では、リスクモニタリングダッシュボードの技術を採用し、与信とリスク管理の全体像を把握します。リスクとファイナンスのチームは、リスクの高い顧客の特定、継続的な監視、債権回収の適切なタイミングの特定などのために、自動化されたソリューションにますます注目しています。

ビジネス全体のキャッシュ文化と意識の向上

四半期ごとの実績を見ると、2020年初頭のショック以降、最も一貫したトレンドは名目運転資本の着実な上昇です。つまり、企業が事業を継続するためには、より多くの現金が必要なのです。NWC日数は2年間で6.5日 (17%) 変動し、最近になってさらに3.4日増加しています。その主な要因は、安価で豊富な流動性に支配された考え方であり、混乱に対処することに重点を置いてきたことです。このパラダイムが変化した今、考え方や文化も変化させなければなりません。現在、多くの先進的な企業ではファイナンス機能だけでなく、部門横断的にキャッシュ・カルチャーを確立する方法に積極的に取り組んでいます。さらに、キャッシュ・カルチャーの確立には、業績データの明確な透明性、業務上の「ルール」を調整するためのポリシーの変更、ビジネス全体にわたる運転資金に関する明確な目標の連鎖など、さまざまな側面をカバーする必要があります。

これらの分野への取り組みは事業の回復力を強化し、今後の乱気流を乗り切るために不可欠であり、今後の計画・業績管理プロセスの重要な部分となる必要があります。



Daniel Windaus,
partner, Working Capital
Optimisation, PwC, UK



Belinda Zhang,
partner, PwC mainland
China

3.6 ステークホルダーの期待

企業の将来計画や安定性に関する洞察を必要とする利害関係者の範囲は拡大しています。利害関係者はもはや、資本や社内のリーダーシップの提供者だけではありません。むしろ、業績の定義がより広範になるにつれて、ステークホルダー・グループも幅広くなってきています。そのため、企業は重要な意思決定の影響について、事実に基づいた説明をするよう求められています。

ステークホルダーの役割は、取締役会を考える上で興味深い議論になります。そのうちの1つである金融機関は、先進的であろうとなかろうと、毎年キャッシュフローの予測を要求しています。

ビジネスプランは、単なる社内ツールではありません。むしろ、対外的なさまざまな取り組みの基礎となるものです。どのような計画であれ、その達成にはさまざまなレベルで正当化される必要があります。財務担当者は、成果を明確に説明できるよう、十分に強固な統合計画を持つことを保証する必要があります。単に損益計算書と貸借対照表を作成するだけでは、十分ではないのです。

GBSにおけるFP&A - 深淵への誘い

グローバル・オペレーティング・モデルとFP&Aの最近の動向

グローバル・ビジネス・サービス (GBS) として進化しているシェアード・サービス・センターは、財務業務の効率化を推進するためのオペレーティング・モデルとして広く受け入れられています。そして、GBSの影響は、「トランザクション・ファイナンス」の分野で確立されています。しかし、FP&Aは財務の戦略的な部分であり、オフショアから提供するには重要かつ協調的すぎると考えられているため、GBSへの移行は遅く、散発的なものにとどまっています。

- GBSの組織における複雑なプロセスを実現する能力の発揮
- Covid後のマルチショアでの共同作業の幅広い受容
- デジタル分析ツールの台頭 (ロー／ノーコードのものを含む)
- クラウドERPとエンタープライズデータアーキテクチャの採用推進。GBSはその中心にあり、真実の単一ソースを得るための場所として広く認識されている

オフショアFP&A GBSサービスの台頭

近年、FP&A業務におけるGBS能力の戦略的転換の兆しが見え始めている。トランザクションファイナンスからバリューチェーンへの移行は、パフォーマンスレポート、つまり主要な財務情報を含むレポートのためにさまざまなシステムからデータを収集することから始まりました。これらの報告書には、一般的に、調整表、証拠、主要な統制が含まれています。この動きは徐々に損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー予測に移行してきました。それらの理解が深まるにつれ、GBSはコストとパフォーマンスの管理という戦略的な側面へと移行してきました。GBSは、追跡、報告、予測を行うだけでなく、オーナーシップを持っています。また、国内と海外でこれらのプロセスの効率と効果を高め、両者の接続性を向上させることを目的とした変革プロジェクトを推進しています。

成熟したGBS組織は、年次計画、OPEX目標設定、予測、特定の損益項目の予算管理など、エンドツーエンドのプロセスに関与することが多くなっています。例えば、あるグローバルFMCG大手のGBSは、技術コスト目標や予算設定に関与するだけでなく、コスト／ベネフィットの厳格な精査も行っています。また、GBSチームは、節約目標を達成するためのテクノロジー・サービス・プロバイダーとの契約交渉も行います。さらに、コスト削減のためのさまざまな変革プロジェクトや自動化プロジェクトを実施します。

成熟したGBSの組織は、サービスを提供する企業のFP&Aプロセスも大幅に改善しています。GBSは、企業全体の標準的な管理報告システムとフレームワークを推進する最前線にいる。ある大手エンジニアリング・テクノロジー企業のGBSは、全社の経営報告およびビジネス分析のハブとなっています。また、6つの機能からなる横断的なデータ分析協議会の中心的な役割も果たしています。

FP&Aサービスも、より包括的なアナリティクスCOEの設立、複数の機能に対するアナリティクスの組み合わせ、および「as-a-service」での提供へと進化しています。デジタルプラットフォームは、GBSの生産性と予測精度の向上に大きく貢献しました。ある食品会社のGBSでは、デジタルマネジメントのレポート (Tableauを使用)、統合デジタルプランニング (IBM Planning Analytics powered byTM1を使用)、予測分析 (AIと機械学習の活用) に重点を置いています。

FP&Aとアナリティクスに重点を置いた結果、GBSは顧客、製品、ベンダーマスターを含む全社的なマスターデータ管理プロセスを主導し、ファイナンスデータガバナンスプロセスを管理するようになりました。

秘められた未開拓の可能性

PwCの協力を得て作成したGBS組織を対象とした最近のACCA調査 (ACCA 2022) では、55%がまだGBSとしてFP&A業務を請け負っていないことが示されています。また、PwCの以前の調査 (Suska et al 2021) によると、GBS、FP&Aサービスを利用している人のうち、50%以上のプロセスを履行しているのは23%に

すぎないことが判明しています。

- 回答者の約4分の1は、将来的にFP&Aを追加する予定（全てのサポート機能・プロセスの中で最も高い）。
- 回答者の30%以上が、GBSの業務においてビジネス・アナリティクスとファイナンス・ビジネス・パートナーリングを実施している。

このように方向性は明確ですが、サービスの採用と普及が進む一方で、GBS組織が新しい能力を開発し、新しい「働き方」が進化するまで、いくつかの分野はまだGBSの範囲外であることが予想されます。戦略的プランニングのような分野は、財務の任務の中でも重要性が増しており、労力のかかる活動であり、大規模なオンショア／オフショア改革が必要です。そのため、GBSではほとんどカバーされていないのが実情なのです。

GBSにおけるFP&A能力の創出

FP&A活動の性質上、取引処理に必要なスキルセットとは異なり、ビジネスと業界に関する深い理解が不可欠です。また、提示されたデータを探索し、新しいデータソースを検討し、さまざまなデジタルツールを使って洞察を深める能力、そしてコラボレーションと利害関係者と向き合う能力も必要です。技術的なスキルは普及していますが、ビジネスや業界に関する洞察力を養い、シェアードサービス業務と最前線のビジネスとの間に存在するギャップを埋める必要があるのです。FP&A機能の初期セットアップと迅速な拡張のために、GBS組織は以下のような段階を踏んでいます。

- データサイエンティストや分析専門家など、より幅広い業界やスキルセットから人材を集め、新たな能力を構築する
- コンサルティングパートナーとの協働による、技術・デジタル能力の確立と機能・プロセスに関する専門知識の浸透させる

- 既存のオンショアチームからのビジネス知識を活用し、GBSに浸透させ、初期設定を行う

- 才能ある人材の育成に投資する

適切な人材を採用することは重要であり、仕事の性質に見合った、異なる規範に従わなければなりません。共同作業が多いため、オンショアチームとGBSチームの間に信頼と信用を築くことも重要です。ある大手多国籍消費者信用調査会社がFP&A GBSを設立した際、GBSチームはオンショアチームの延長と見なされ、扱われるようになりました。

全体として、GBSにおけるFP&A業務には興味深い日々が待っています。GBS組織が企業全体の価値を創造する素晴らしい方法となるからです。GBS組織と企業の両方がこの事実を認識し、さらなる飛躍をするための絶好の機会として捉えているのです。



Gaurav Agarwal,
partner, PwC, India



Sambit Panda, Director –
Management Consulting, India

では、どうすればいいのでしょうか？

- ✓ 目的、人材、利益を包含したより広範な業績観を定義し、計画立案プロセスがこれと整合するようにする
- ✓ 企画・パートナーリング活動に携わる者が、オペレーティング・モデルのレバーを詳細に理解していることを確認する
- ✓ 非財務情報の関連指標が、持続可能性や社会的要素を含む計画プロセスに含まれることを確認する
- ✓ バリューチェーン全体のデータを統合し、計画プロセスの俊敏性を促進することを検討する
- ✓ 統合計画の成熟度モデル（図表3.5）に照らして、現在の状態と目指すべき状態を評価する
- ✓ プロセスを中心とした統合的なプランニングとコラボレーションの文化を導入する
- ✓ キャッシュと運転資本のマネジメントに焦点を当てたプランニング活動を行う
- ✓ 計画プロセスに対するさまざまな利害関係者の期待に応えるようにする

4. より広範な計画策定と 業績管理におけるファイナンスの役割



「これからの計画策定のカギは、機敏性にあると思う」
インドに拠点を置くCFOより。

4.1 概要 – 仮説

組織とファイナンスチームは財務の役割について考えなければなりません。財務がビジネスにおいて果たすべき役割について考えるとともに、財務が企画機能であり、組織全体を支えるものであるかどうかを問う必要があります。その根拠は何でしょうか。ファイナンスの役割は、テクノロジーによって実現されるビジネスパートナーへと変貌しつつあります。ビジネス・ケースの提唱者として、ファイナンスチームはビジネス・インテリジェンスと予測分析というテクノロジーに注目を集めるようになりました。本技術を、業務チームを含むファイナンスチームが利用できるデータに適用することで、当チームは組織全体の計画やプロセスの推進役を担うことになるのです。

ファイナンスチームは、国連の持続可能な開発目標（SDGs）、ネットゼロ、多様性と包括性に関する戦略的視点を維持し、これらの戦略的要請を、会社やチームの目標に連鎖する計画やプロセスに結び付けなければならなくなりました。ビジネスパートナーとしてのファイナンスチームは、計画、予算、業績管理のプロセスを伝え、ビジネスとチームが不確実性を乗り越えていく方法を理解する上で、当然の役割を担っています。

より広範な計画策定と業績管理を実施するにあたり、ファイナンスチームが果たすべき役割の定義するべく、8つの仮説を設定しています。これらの仮説をまとめたものが図表4.1で、ラウンドテーブルやインタビューの参加者とともに議論され、また、アンケート回答者によって評価されました。

8つの仮説は以下の通りです。

- **目的重視**：財務パフォーマンスだけでなく、組織戦略や目的によって計画や業績活動が推進され、ESGパラメータを取り入れること
- **ネットゼロ**：ネットゼロと生物多様性に向けた組織的な目標を計画プロセスの一部として含む活動であること
- **継続的かつ適応的**：計画と業績は、予測パラメータの短期的および長期的な変化に対応できる、継続的かつ柔軟な活動であるということ
- **ファイナンスおよびオペレーション**：ファイナンスおよびオペレーションの両方のダイナミクスを含む活動であること
- **技術対応**：チームがビッグデータと機械学習（xP&Aを通じて）を利用し、予測分析に基づくインサイトを推進すること
- **データセンター**：活動が技術およびデータアーキテクチャに統合されていること
- **イノベーションのサポート**：チームがイノベーションと創造性の文化をサポートし、将来を見据えること
- **付加価値**：ファイナンスがコンプライアンス活動ではなく、組織に付加価値をもたらすとステークホルダーに認識されること

これらの仮説の根底には、ファイナンスチームが適切な範囲のスキルと知識を開発し、維持する必要があります。

図表4.1：仮説

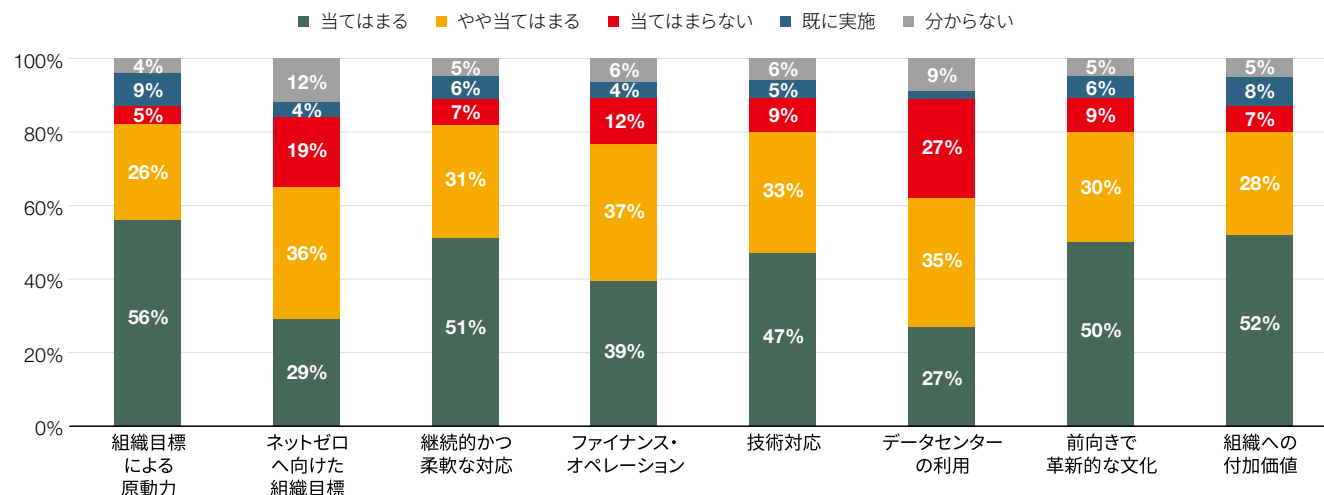


図表4.2は、所属組織において中期的（3～5年後）に実施することを想定している計画・予測プロセスの特徴を調査し、回答者からの回答をまとめたものです。ほとんどの仮説が概ね受け入れられています。また、「ネットゼロに向けた良き目標の設定」と「ビックデータ・機械学習の活用」の2つの仮説は、「想定している」と回答した割合がそれぞれ29%と27%にすぎませんでした。

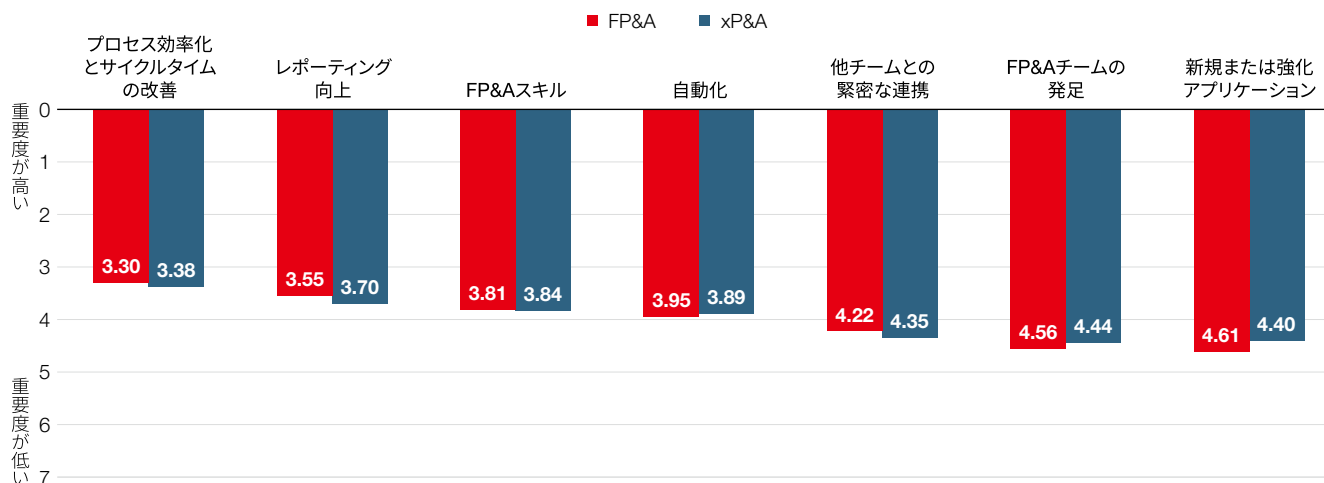
図表4.3は、2022年の残り期間と2023年に向けて投資する分野の順位を回答者に尋ねたものです。回答は、従来のFP&Aプロセスへの投資分野と、拡張またはxP&Aへの投資分野に分かれる結果となりました。いずれの場合も、最も重要な投資領域はプロセスの効率化であり、人員配置やアプリケーションへの投資は優先順位が低くなっています。また、回答についてはほとんどが中央値付近に集まっていることも分かりました。

いずれの場合も、優先順位が最も大きな投資領域はプロセスの効率化であり、FP&Aチームの発足、新規・強化アプリケーションは重要視されていない

図表4.2：所属する組織において、中期的（3～5年後）に実施することを想定している計画・予測プロセスの特徴は次のうちどれですか？（n = 2,884）



図表4.3：FP&A / xP&Aに関して、2022年の残り期間と2023年に向けての以下の投資の優先順位はどうなりますか？（1=重要度が高い、7=重要度が低い）（n = 2,884）



4.2 部署間のコラボレーション

計画と業績のプロセスは組織全体で行う必要があります。個々の部署の連携なくしては、今後数年間に起こるかもしれない課題に対処する組織の能力は制限されるでしょう。

パブリックセクターファイナンスのトップは次のように指摘しています。

「パンデミック後にプラスになったことは、人々が緊密に協力し合わなければならなくなったことでしょう。我々が直面している問題や、それにどう対処していくかを話し合うことができるようになりました」

このような時代に組織が成功するためには、革新的な文化が不可欠です。財務はサイロ化されてはいけません。円卓会議の参加者の何人かがコメントしているように、もし財務がサイロ化したまま、組織全体の統合計画に責任を持たなければ、「テーブルの席」を失ってしまうでしょう。

全てのビジネスチームが計画プロセスに参加することで、計画のサイクルタイムが大幅に短縮され、全社的なデータによる継続的な計画の機会が与えられます。コラボレーションは、部門間の縦割り構造をなくすだけでなく、計画立案のための社会的アプローチを生み出し、ビジネスチーム間の横並び思考を促進させます。データはチームメンバーが一元的に利用できるため、単一の真実の情報源は正確な財務データを構築し、矛盾や誤ったデータを最小限に抑えます。継続的な共同計画は人間同士の交流を通じて発展し、共通のデータソースを利用できるため、全ての関係者に計画の透明性を確保することができます。

協力的であるためには、結果が達成されなかった理由を評価し、その説明を求めることに重点を置く必要があります。重要なのは、未来と取るべき行動について、それが何を教えてくれるのかということを確認する文化的変化が必要なのです。計画プロセスが協調的であるならば、財務のカウンターパートのパフォーマンスも協調的でなければなりません。

あるCFOは、このコラボレーションを計画策定の文脈で捉え、次のような見解を示しました。

「予測分析もまた、見ておくべき旅の1つです。経営目線では企業目標ばかりに焦点をおきがちです。しかし、そこに至るまでに必要な努力にも留意する必要があります。これはファイナンスチームだけではできないことで、機能横断的なチームから生まれる統合的なプロセスだからです」

財務計画に関するコラボレーションは常に重要ですが、今日の不確実な環境において重要なのは、計画プロセスのあらゆる側面に統合されたコラボレーションを行う準備ができています。ツールは双方向およびチームでの会話をサポートし、人気の高いSalesforce、Slack、Microsoft Teamsのメッセージングアプリケーションを含むスタンドアロン方式で利用できます。ユーザーはビジネスインテリジェンスツールから出力された予算データ、売上チャート、予測に注釈を付け、意思決定のためにチームとして議論することができます。オンライン・チーム・ミーティングの体験は、新しいバージョンのソフトウェアで改善されており、コラボレーションでは、エモーティコン（ジェスチャー）、スピーチ、チームメンバー間のデータビジュアルを使用して、予測や差異について詳しく説明することができます。

コラボレーションツールを利用することで、新しい外的要因を取り入れる必要性、部門の新しいビジネスビジョンの作成、さらには新しいビジネスモデルの検討など、チームメンバーが新しい洞察を迅速に議論し、継続的なプランニングの一環として利用できます。

人事部とのコラボレーションは、特別な機会を生み出す可能性があります。人事部との関係を緊密にすることで、企業内の人材情報を可視化するだけでなく、現在そして将来の組織全体のプランニングに影響を与えるような洞察力を持つ可能性があります。プランニング・コラボレーション・セッションでは、DEIは職場環境とキャリアプランニングの貴重な要素です。代表性、参加、評価、適用という原則に基づいて構築されたDEIのシンプルな4つのコアモデル（Beach and Segars 2022）は、財務が管理する計画サイクルに統合できる可能性を秘めています。

コラボレーションと財務計画・分析ツールが一体となって機能することで、営業、マーケティング、財務、生産、物流など異なるビジネスチーム間の摩擦が減り、特に収益予測やその他の定性的指標の修正期限が迫っている場合には、そのような摩擦を減らすことができます。特に収益予測などの定性的な指標を修正する期限が迫っている場合、各ステークホルダーの目的が異なるため、財務チームは参加者とのコラボレーションが不可欠です。ワーストケースのシナリオを検討することを通じて、協力するチームメンバーは、潜在的な問題を発見し、「予定演習」を行うというアプローチをとっています（Klein, 2007）。これには、イニシアチブの失敗をシミュレートし、重要な成功要因を理解し、既知の未知の部分を特定する作業が必要です（Logan 2009）。しかし、世界的なパンデミックや日本の福島第一原子力発電所を破壊した津波のような「未知の未知」（同上）は、どの組織でも計画されたことがないかもしれません。サイロではなく、共同で計画を立てることは、「既知の未知」のリスクを減らすのに役立つが、「未知の未知」が顕在化したときに、柔軟に、組織全体で協力しながら対処することが唯一の方法です。

4.3 組織全体のパフォーマンス

計画業務は組織内の全てのチームの専門知識を活用する活動です。これはパフォーマンスについても同じことが言えます。パフォーマンスの測定は、従来は機能レベルまたは個人レベルで行われてきました。年初に目標が設定され、その目標に基づいて個人が評価されました。2020年、2021年に見られるように、年初に目標を設定しても、結果とは関係ない可能性が高いのです。課題の性質は異なるかもしれませんが、2022年、2023年においても同じことが言えると思われます。

業績を評価する際には、統合的な思考と協調的な行動を支援するために、より広い視野でチームの成果に焦点を当てることが重要です。業績評価で使用するKPIは、財務的側面と非財務的側面の両方において、オペレーティング・モデルの全体性を反映する必要があります。

報告書「Finance - a Journey to the Future」(ACCA / PwC 2019)には、組織がすべきことを提唱するBeyond Budgetingの活動のコンセプトが盛り込まれています。Beyond Budgetingは、「パフォーマンスを総合的に評価し、学習と開発のためのピアフィードバックとともに、測定のみに基づかず、報酬のみに基づかない」(Beyond Budgeting n.d.)ことを提唱しています。そうすることで、パフォーマンスマネジメントの財務的側面と人的資本的側面の間に、より強力な結びつきが生まれるのです。

文献や研究、先進的な実践を見ると、15年ほど前からビヨンド・バジェットिंगということが言われるようになり、年次予算編成プロセスを廃止し、予測プロセスにおいてより反復的に、毎月、計画を見直し、前方を見て、例外によって調整するということが言われています。しかし、この15年間で私たちが学んだことは、組織は年次予算が与えてくれるコントロールを手放すことを好まないということです。予算は通常、組織が関与する最大の作業で、組織全体が関与して、次の年に何をするか、何にインセンティブを与えるか、などを正確に理解するために行われます。

年1回のサイクルそのものから脱却すべきかもしれません。

従来の業績管理システムのほとんどは、直接的な説明責任に基づいています。これは、統合計画の原則に照らして正当化することが難しいものになってきています。原因と結果はますます複雑になり、潜在的に詳細な説明を必要としています。

中国本土のあるCFOは次のようにコメントしています。「あまりに予想がつかないことが多く、腹立たしいほど惨めです。いわゆる3カ年計画や5カ年計画は、紙の上だけのものになりそうです。大まかな方向性しか分からないので、もっと適切で人間味のあるKPIが必要です。非現実的な目標では、社員がやる気をなくし、報酬を得られず、結局はグループ全体の損失となります」

オーストラリア在住のラウンドテーブル参加者からは次のようなコメントがありました。

「私たちはパフォーマンス・マネジメントについて話しますが、私はパフォーマンスを管理する必要があるのか、と問いかけたいのです。なぜなら、世界で最も優れた組織を見ると、彼らはパフォーマンスを管理するのではなく、パフォーマンスを可能にし、人々を可能にするシステムと環境を整えているからです」

パフォーマンスもまた、トランスフォーメーションと強く結びついています。第4次産業革命は、組織のオペレーティング・モデルを変えつつあり、コスト削減の圧力が高まるにつれて、自動化がより魅力的になります。この分野でコンサルティングを行うある会計事務所のリーダーは、次のようにコメントしています。「組織が新しいテクノロジーを導入し、ワークフローのあり方を変える中で、従業員の不満が高まっているのを目の当たりにしています。業績管理は定期的に見直す必要があります。そして、これを計画プロセスにフィードバックする必要があります。時代遅れのオペレーティング・モデルをモデル化しても、成長は望めません」



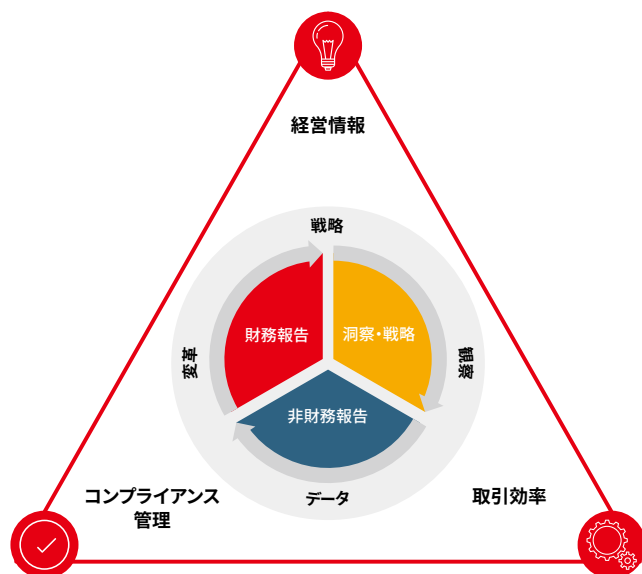
4.4 機能横断的なビジネスパートナー

ACCAとPwCは報告書「Finance Insights - Reimagined (ACCA / PwC 2020)」において、組織の成功のカギとして財務ビジネスパートナーの役割の発展について考察しています。また、この報告書では、財務ビジネスパートナーが統合報告フレームワークの6つの資本をどのように取り込むべきかを上げています (IFRS財団 n.d. b)。

ラウンドテーブルの参加者の多くは、計画と業績に関連するファイナンスの観点から、この役割の重要性を強調しました。現在のマクロ・ミクロ経済環境の中でオペレーティング・モデルを理解し、特に2022年後半の経営環境において、それに影響を与える変動要因のパフォーマンスへの影響を伝えることができる効果的なビジネスパートナーの存在が不可欠であると考えられていたのです。

今回の報告書では、財務が3つの領域で効果的に機能することの重要性が強調されました (図表4.4)。

図表4.4：効果的なファイナンス機能の領域



ビジネス・インサイトとは、ビジネスと効果的に連携し、価値を創造することです。高い業績を上げているファイナンス機能の特徴は以下の通りです。

- トランザクション処理とデータ操作ではなく、プランニングと意思決定に時間が集中する
- スコアカードとバランス指標は、企業レベルの戦略目標にリンクしている
- 業績評価指標は経営戦略に直結している
- データおよびレポートの標準化、および必要なガバナンスの確立
- 財務が積極的に関与する効率的な戦略立案プロセスが用いられている。

ファイナンス機能の一部として、効果的な財務ビジネスパートナーは、テクニカルスキルだけでなく、さまざまな対人関係スキルにまでおよび幅広いスキルセットを有しています。

あるCFOは次のように指摘します。

「若い人たちは、私たちリーダーがなぜある決断をするのか、よりよく理解することができます。リーダーがどのように話し、どのように考えているかを理解することができます。一朝一夕にできることではありませんが、こうして時間をかけて、ビジネスパートナーとしての経験を積み、自信をつけていくのです。これからは、私たち指導者が将来の世代に投資する必要があります」

4.5 スキルセット

アジャイル・フォーキャストは、予算と予測を作成するために、財務情報と非財務情報を融合させる必要があります。そのためにデータの専門家が求められています。しかし、そのようなスキルは市場において不足しています。計画業務の多くは、異種の業務システムや外部データからのデータの取得、クリーニング、処理、解釈を中心に展開されるため、社内で人材を育成できる可能性があります。このような人材のハイブリッド化 (ACCA / CA ANZ 2020) は、ビジネスとアナリティクスの価値を理解する従業員とチームメンバーの育成に役立ちます。アナリティクスのスター人材をただヘッドハンティングするのではなく、予測的・予見的アナリティクスを使えるようにスタッフをスキルアップさせるのです。それでも、外部スタッフの採用は戦略的な会話への参加や、正しい指標でビジネスをサポートするための計画プロセスへの知識導入に役立ちます。つまり、新しいスタッフとスキルアップした既存スタッフのバランスが理想的です。

これに加えて、計画と業績のプロセスをサポートするために、ファイナンス担当者はデータの洞察と洞察から得たストーリーを意思決定者に伝えるというソフトスキルを必要とします。さらに、ビジネスパートナーとしてのスキルを身につけることで、全社的な計画策定を支援する財務チームの将来の軌道を後押しします^{*11}。

主要なチームメンバーには、専門的なスキルセットを持つデータカストディアン／スチュワードが含まれます。先進的な企業が先を争って「データレイク」を取り入れる一方で、ガバナンスと監視の欠如により「データ沼」(Rao2018) が発生し、データウェアハウスはビジネスの変化や規制の要求に追いつけなくなっています。データスチュワードと彼らが提供できるデータの管理は、AIを含むデータ中心の計画プロジェクトを成功に導きます。見落とされがちですが、データスチュワードの役割は、データを活用してビジネス上の課題を克服し、新たなビジネスチャンスを特定し、データを活用することによる価値を提供するために重要な役割を担っています。データスチュワードは、データをよりよく管理するための存在と考えられていますが、組織内にデータドリブンな文化を生み出し、新世代の情報およびAIシステムを共同設計する上で、これらの人材は重要な役割を担っています。驚くべきことに、「...ビジネス・データ・スチュワードのための正式なトレーニングは（ほとんど）ない」(Datavault 2022) のです。

*11 ファイナンスビジネスパートナーのスキルセット、およびその他の関連する役割は、ACCA (n.d.) に定義されています。

4.6 データドリブンファイナンス

業績を検証する際に欠かせないのがデータです。最適な意思決定を行うためには、さまざまなビジネス領域とビッグデータソースから引き出された信頼できるデータを持つことが不可欠です。そのデータは可能な限りリアルタイムに近い状態で取得し、現在の状況を反映した意思決定を行う必要があります。経営者は、適切な意思決定を行うために、方向性を示すデータを迅速に入手する必要があります。ファイナンスチームは、「正しい」データを提供するのに時間がかかることに慣れています（表4.1）——これは継続できません。パフォーマンスを1カ月遅れで報告することは、もはや有益ではありません。財務チームが業績を向上させたいのであれば、現在の業績がどのようなものであるかを明確に示す必要があります。

多くの企業にとって、レガシーシステムやプロセスによって生み出された課題は、この目標を達成するために苦労していることを意味します。投資が必要だと言うのは簡単ですが、ビジネスケースやバリューケースを開発するのは非常に難しいことです。

何が可能かを理解することが、生き残りと失敗の分かれ目となるのです。データ駆動型への道を歩んでいる組織は、遅れている組織よりも迅速に是正措置を講じることができます。

ラウンドテーブルの参加者は、「非財務データは、私たちが話すことの核心であり、計画プロセスは決して昨年プラスインフレであってはならない」とコメントしました。それは、組織の真の原動力に関するものであるべきで、通常、そうした原動力は財務的なものではありません。そして、そのドライバーは財務的なものではありません。財務的な結果を出すためのオペレーションや非財務的な指標です。非財務と財務を統合し、プランニングの方法を変えることで、今日、多くの組織が、何が起きているのか、なぜ予算が達成できないのか、なぜ実績が予測と異なるのか、などについての洞察を得ることができます。

データ・ドリブンであるためには、財務業績と業務上のビッグデータを強く結びつけることが必要です。自然な進化として、ダッシュボードやデータ可視化ツールなど、ビジネスの結果を左右するものを理解するためのツールに注目することが必要です。このようなツールは、企画チームのメンバーが適切に使用することで、ステークホルダーが必要とする情報を生成するのに役立ちます。

表4.1：運用型ビッグデータのソースと事業領域

事業分野	運用型ビッグデータソース
有形固定資産	歴史的価値を補完するオンラインデータベース
マーケティング	ソーシャルメディア、メール、インターネット検索、ウェブサイトデータ、さらにはリストバンド型デバイスやスマートフォンの健康データまで
売掛金	商品・サービスの全文記述（非構造化データ）
仕入・販売	無線自動識別（RFID）、GPS、Bluetoothビーコン
キャッシュ	近距離無線通信（NFC）を利用したモバイル決済、電子クレジット、Apple Pay、アンドロイド
カスタマーサービス	電子メール、ソーシャルメディア、コールセンター（CCR）記録
サプライチェーン	RFID GPSビデオ（ロジスティクスセンター）、温度
インベントリー	RFID GPSビデオ（仕入れ倉庫）

出所：ACCA / CA ANZ 2020



4.7 CFOからCVOへ

業績評価には従来の財務的な視点だけでなく、より広範な視点が必要であるという命題を受け入れ、財務部門は価値主導の視点へと移行しつつあります。

CFOはもはや単なる金融資産の管理者ではなく、効果的な財務機能には、組織全体で優れたパフォーマンスを推進するためのさまざまな責任があります（図表4.5）。CFOは、リーダーとして、パフォーマンスをより広範に見渡し、そのパフォーマンスを精査・評価する幅広いステークホルダーに対応する最高価値責任者（CVO）になりつつあります。「価値」の概念には、本レポートで説明したように、さまざまなドライバーが含まれています。気候変動開示基準委員会（現在はIFRS財団に吸収され、ISSBをサポートしている）は、2021年に次のようにコメントしました。「サステナビリティ会計の専門家として、チーフ・バリュー・オフィサー（CVO）は、マルチキャピタルのビジョンを持って、企業の全ての価値創造を統合する。このためには、マルチキャピタル会計における新しい戦略的な考え方を持ち合わせ、責任あるリーダーシップを発揮するマルチキャピタル会計の実務における新しい戦略的な考え方が必要である」（CDSB 2021年）

Audencia Business SchoolのDelphine Gibassier氏は、2020年のAB Magazineに寄稿し、その実現に向けて次のようにコメントしています。「CFOは、財務、非財務、前財務など、さまざまな指標を活用する必要があります。現在開発中のツール（新しいスコアカード、設備投資ツール、社内カーボンマーケットなど）は、急速に多次元化しつつある。これらのツールにはさまざまなタイプの指標が含まれ、それ自体、外部動向、ビジネスモデル、セクターのシフト、ステークホルダーの要求のコンテキストに置く必要がある」（Gibassier 2020）。

CFOはチーム内でも自分自身でも、より幅広いスキルを身につける必要があります^{*12}。

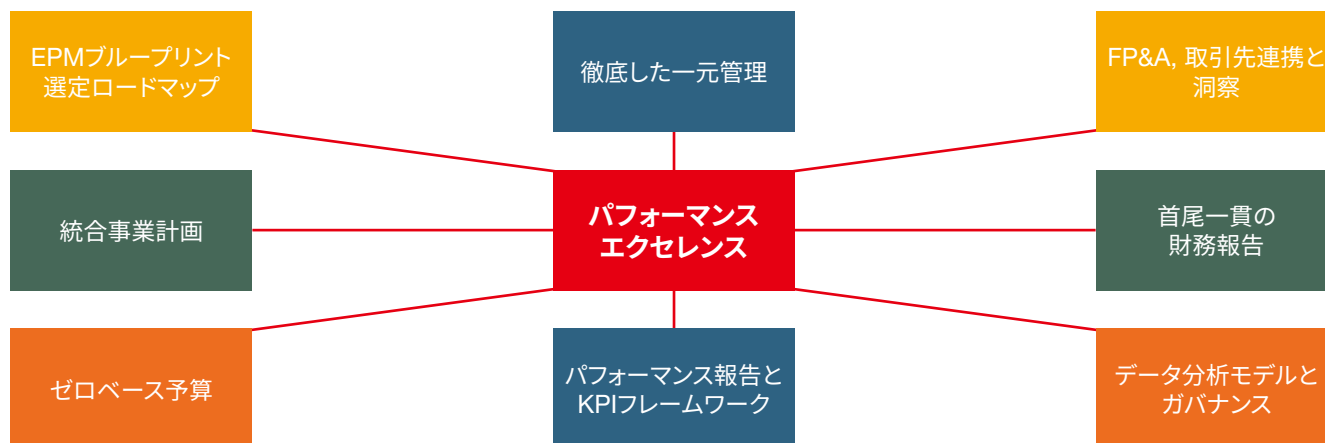
広い意味でのパフォーマンスは、今や財務目標の達成だけでなく、はるかに広い尺度を持つことは明らかです。CFOが非財務的な次元の視点を持つ必要性は重要であり、おそらく不可欠でさえあります。したがって、プランニングとパフォーマンス・マネジメントは、より広範なアジェンダを反映する必要があります。統合された計画を策定することができなければ、目標の不一致を招くことになりかねません。

投資家がESG評価などの視点でパフォーマンスを見るようになった今、プランニング活動は全てを網羅する必要があります。従来とは異なる計画と業績管理のパラダイムなのです。

では、どうすればいいのでしょうか？

- ✓ より広範なパフォーマンス観を包含するロードマップを策定する
- ✓ 財務部門の文化がサイロ化されず、協動的であることを確認する
- ✓ より広範なパフォーマンスを反映する一連の重要業績評価指標を定義する
- ✓ 業績管理システムを再評価し、個人の貢献ではなく、チームや組織の業績に焦点を当てる
- ✓ ビジネスとアナリティクスのスキルを組み合わせたハイブリッドな人材
- ✓ データカストディアン／スチュワードにアクセスを提供する
- ✓ オペレーションモデルの継続的な変化を業績管理指標に反映させる
- ✓ 財務チームのビジネスパートナーとしての能力を開発・強化する
- ✓ データに基づく業績評価指標の報告に重点を置くようにする
- ✓ 運用中のビッグデータソースを、必要に応じてリアルタイムリンクで計画モデルに統合する
- ✓ パフォーマンス・エンゲージメントに関するビジネス／バリューケースの開発
- ✓ CFOとして、社内外に向けた価値観に基づく報告の展開に注力する

図表4.5：パフォーマンスエクセレンスの要素



*12 CFOに求められるスキルの範囲については、ACCA / IMA (2020) で述べられています。

おわりに

「経済的な課題、コストの上昇、消費者購買の変化など、今、私たちは多くのことを経験しているのですから、予測をしようとするのは、ゼリーを壁に釘付けにしようとするようなものです。もし、あなたが精神的に完成された、あるいは常に見ていることが分かっている優れた計画プロセスを持っていないなら、あなたに起こっているこれらの事柄のいくつかに抵触することになり、(手遅れになるまで) 気づくことはないでしょう」

英国在住CFO

計画と業績管理は全ての組織にとって重要なプロセスです。確実性、あるいはそれに近いものは、努力することはできても、決して手に入れることはできないものです。2020年と2021年の出来事は、確実性が不確実性に急速に追い越される可能性があることを私たちに示しています。その後、2022年は独自の課題を抱えています。

経営環境の変化がますます激しくなる中、従来の計画や予算編成のサイクルが問われるようになっていきます。それにもかかわらず、この報告書のために実施された調査の回答者は、従来のサイクルの多くが維持されていると回答しています。

このことは、懸念すべきことです。財務チームが存在意義を維持するためには、進化しつつあるオペレーティング・モデルのよりダイナミックな性質を取り入れ、FP&Aは拡張される必要があります。xP&Aは、複数のソースからデータを取得し、パフォーマンスの広範なビューを提供する統合プランニングで、将来はファイナンスチームは、組織全体で働く真の信頼できるビジネスパートナーになる必要があります。

その広い視野はステークホルダーからも求められています。ステークホルダーの資本主義に見合ったさまざまなステークホルダーの間でESGアジェンダへの関心が高まり続ける中、さまざまな課題の側面を計画やパフォーマンスのプロセスに埋め込む必要性も出てきています。

不確実な時代には、ダイナミックな行動が必要です。運転資金と現金は組織の成功のカギとしますますます重要となっています。しかし、もはや財務のレンズを通してのみ業績を見ることは適切ではないようです。一流の企業はインフレやその他の経済的圧力による短期的な影響と、長期的な投資の必要性との間で、重要なバランスに直面しています。厳しい時代に生き残る組織はこの難問を受け入れています。むしろ、アジリティはデータを効果的に活用し、顧客中心主義に倣うことで、統制力を高める機会を提供するものです。選択肢は明確ですが、プランニングとパフォーマンスの文化は、トップからの指示も含めて、それに応じて適応する必要があります。

効果的な計画と業績のシステムの属性は、図表5.1に要約することができます。

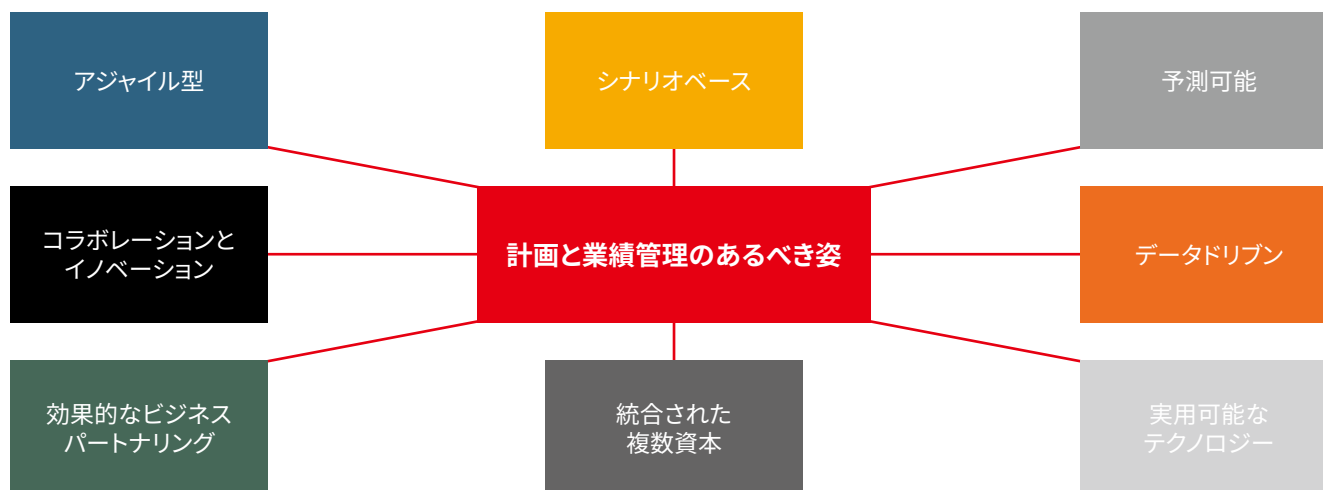
計画・業績システムは、これらの特性の全て、または少なくともいくつかを備えている必要があります。

- **計画は機敏に行い、可能な限りリアルタイムのデータを使用しなければならない**
厳しい経済環境下では、今日の計画が明日には時代遅れになる可能性があります。複雑なシステムは、効果的な意思決定をサポートせず、財務が「テーブルに座る席」を失うことになります。
- **計画はいくつかのシナリオを考慮する必要があります**
不確実性が合言葉です。確実な成果というものはなく、ステークホルダーには、発表された瞬間に古くなってしまおうような、きっちりとした1つの予算ではなく、潜在的なパフォーマンスの成果の幅を示す必要があるのです。
- **プランニングは予測的な作業である**
チームの仕事はビジネスモデルのレバーを網羅し、必要に応じてMLやAIなどのテクノロジーを取り入れ、意思決定を支援するための前向きなものでなければなりません。

- **プランニングはデータ駆動でなければならない**
顧客中心のビジネス環境では、行動を理解し、モデル化することが、優れたパフォーマンスを実現するカギとなります。これは、複数のシステムにまたがる組織の内外からのデータを活用することによってのみ達成できます。
- **テクノロジーが可能にするもの**
可能であれば、財務計画は単独でスプレッドシートに基づくのではなく、組織のクラウドベースのアプリケーションアーキテクチャに統合されるべきです。
- **統合資本見通しと相互資本見通し**
持続可能性を含む戦略的必須事項だけでなく、オペレーティング・モデルの全ての構成要素の統合を反映した予測でなければならないのです。
- **ビジネスパートナーとの効果的な連携により、プランニングとパフォーマンスを促進**
分析と解釈、それに続く効果的な財務ビジネスパートナーが提供できるアクションとレビューを通じて財務が価値を与えます。
- **ファイナンス機能は協動的であり、イノベーションを支援するものでなければならない**
組織モデルや目標が急速に変化するの時代の流れです。柔軟性が重要であり、プランニングとパフォーマンスのサイクルは、これを反映する必要があります。また、業績は個人ではなく、チームの活動であることを認識する必要があります。成長は、革新と創造性からもたらされます。

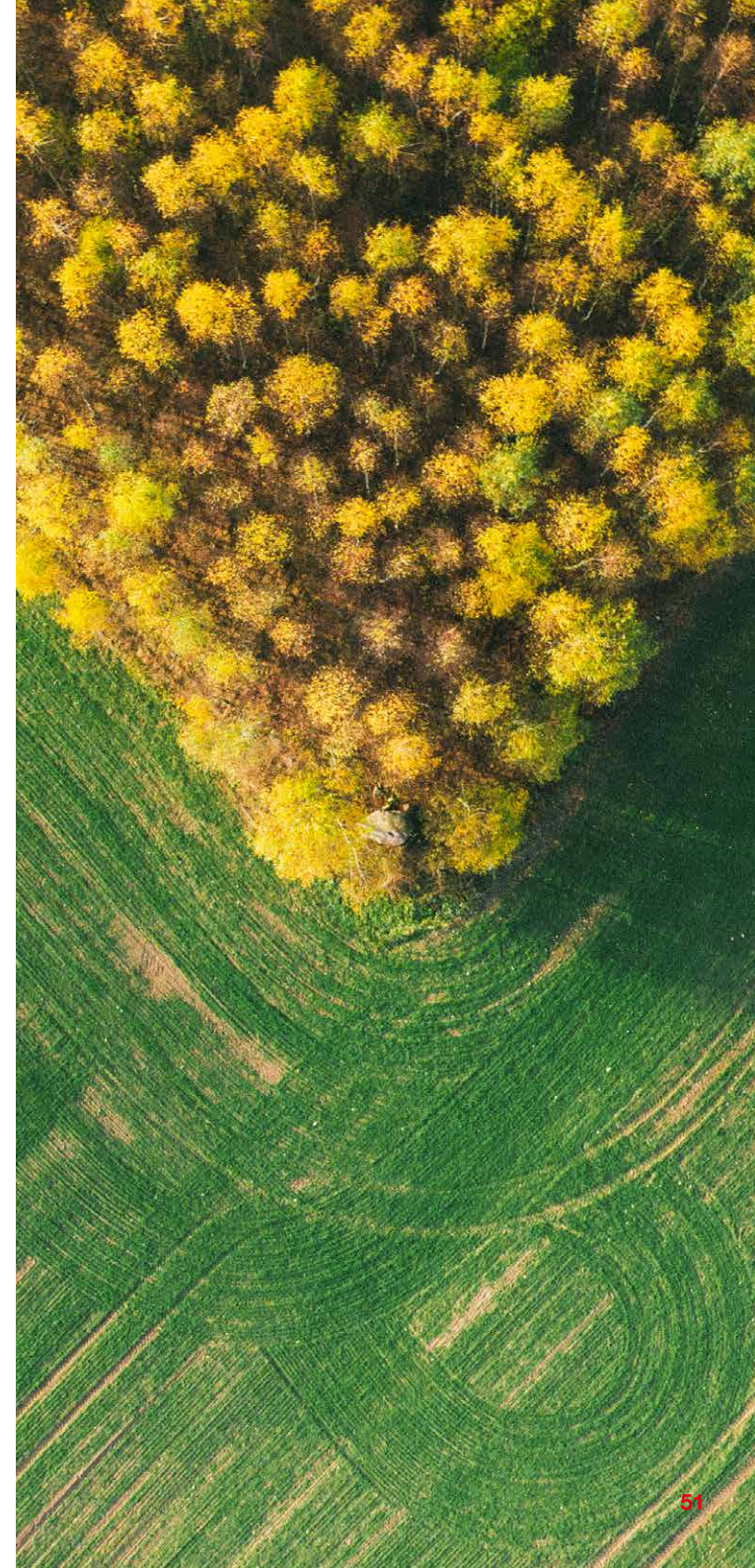
パラダイムは進化して「テーブルに座る」ことで関連性を維持するか、従来のアプローチを維持してますます関連性を失うかのどちらかです。ファイナンス機能は今、その選択を迫られているのです。

図表5.1：効果的な計画・業績システムの属性



用語集

アダプティブ・プランニング	無数の情報の流れ、分析、問題、意見を整理し、戦略的な意思決定に結びつけるための反復プロセスのフレームワーク。
分析	組織、小組織、プロジェクトなどの実行可能性、安定性、収益性を評価すること。財務システムやその他の情報源から取得した情報を活用し、比率やその他の手法を用いた報告書を作成することによって行われる。
予測	企業やプロジェクトの将来の財務結果に関する見積もりで、通常、予算編成、資本予算編成、および／または評価において適用され、通常、計画よりも長い期間をカバーする。
戦略的予見	自分ではコントロールできない変化の要因を把握することで未来を理解し、将来の成功や失敗につながる可能性のあるものに備えることを目的としたアプローチ。
ナウキャストイング	経済状況をリアルタイムで監視する手法。経済動向は企業収益、金融の流れ、政策決定などを左右し、資産価格の変動の大部分を占めるため、金融市場の取引を効率化することができる。相関のある多数の「ハード」「ソフト」データ系列の情報を少数の「潜在」要因に凝縮したダイナミックファクターモデルが、ナウキャストイングの主要技術である。
計画	組織の現在および将来の財務状態を、現在知られている変数（損益および貸借対照表項目）を用いて総合的に評価し、将来の収入、資産価値および撤退計画を予測すること。
シナリオモデリング	1つまたは複数の変数を調整して、起こり得る事象またはシナリオをシミュレートし、さまざまな実現可能な結果または成果を予測するプロセス。
xP&A	継続的なプランニング、フォーキャスト、高度な分析、パフォーマンス・モニタリングなど、FP&Aの優れた能力を活用し、組織全体に拡大するプランニング・アプローチ。



Appendix – アンケートデモグラフィック

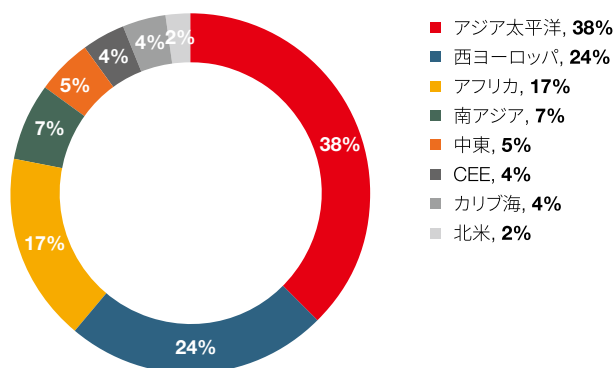
本レポートの調査活動の一環として実施したアンケートでは、世界中のACCAおよびCA ANZのメンバー、ならびにPwCのクライアントや関係者から2,884件の回答が寄せられました。これらの回答の分析は、以下のグラフに示されています。

前提

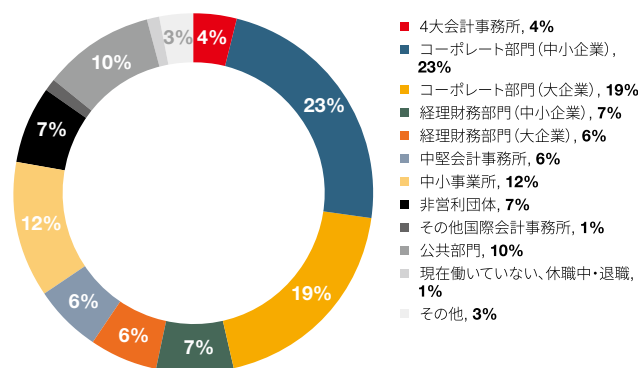
- 一貫性を持たせるために、ほとんどの分析では、調査対象者全体からの入力を含むグローバル集計データを使用しました。
- 調査は2022年7月にインターネットで実施されました。

回答分析

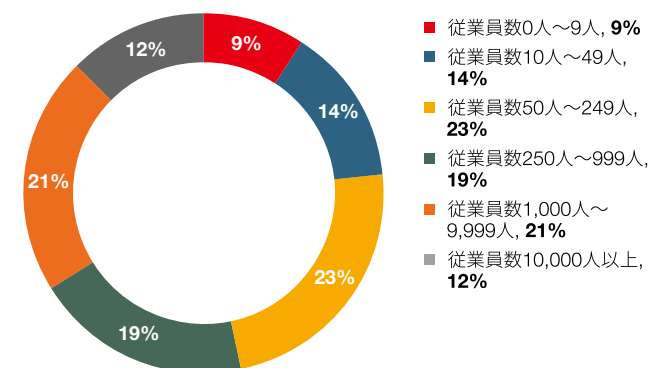
図表A1：地域別の回答 (n = 2,884)



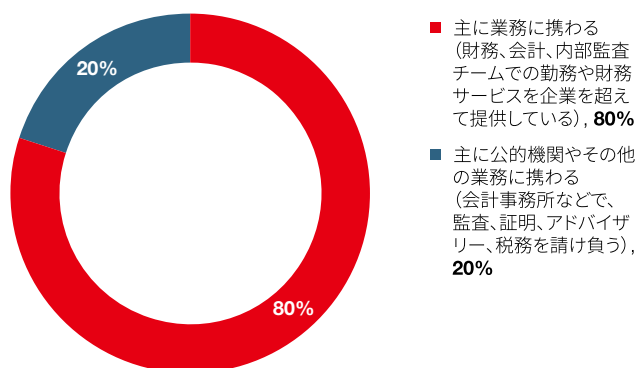
図表A2：分野別の回答 (n = 2,884)



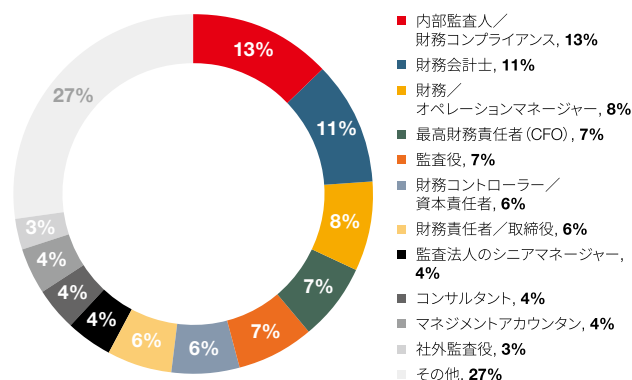
図表A3：企業規模別の回答 (n = 2,840)



図表A4：回答者別回答数 (n = 2,884)



図表A5：役割別の回答 (n = 1,854)



謝辞

この研究の発展には、以下の方々の貢献があったことを記して、謝意を表します。

Santosh Abbimane, DTDC, India

Gaurau Aggarwal, PwC, India

Nnenna Anyanwu, Brandstad Consulting, UK

Fazal Bacchus, Demerara Distillers Limited & Subsideries, Guyana

Prasenna Balachandran, Laugfs PLC, Sri Lanka

Tim Barber, University of Hull, UK

James Best, All Dimensions Consulting, UK

Vishal Bhavsar, Shared Health Manitoba, Canada

Hawaby Binti Sultan Muhamad, Webe Digital, Malaysia

Orla Carolan, GT, Republic of Ireland

Kelly Chan, Yuanbo Consulting Co., Ltd., mainland China

Russell Colbourne, CFO Centre, Australia

Oliver Colling, Morely Colling Associates, UK

Andy Cristin, Pareto Financial Direction Ltd, UK

Ren Dandan, an A-share listed investment company, mainland China

Stephen Dowling, eTM, Australia

Stuart Eadie, Vodafone, UK

Kelvin Lee Ee-Meng, Fairprice, Singapore

Joshua El Bidawi, Williams Towers Watson, UK

Andrew Eslby-Smith, Amtico, UK

Alex Falcon Huerta, Soaring Falcon, UK

Thomas Finn, Logiwa WMS, US

Lucian Francis, World Vision Australia, Australia

Jan-Louis Fouche, ABSA, South Africa

Colin Gilchrist, ACCA, UK

Barry Gill, Director, UK

Jason Gorel, Covalon Technologies Ltd., Canada

Sun Guangwu, China Shipping Commercial Real Estate Co., Ltd, mainland China

Zhou Guodong, Chongqing Shale Gas Exploration and Development Co., Ltd., mainland China

Zhang Guoping, Guangxi Investment Group, mainland China

Shawn Gurcharran, Guyana Bank for Trade and Industry Limited, Guyana

Faye Hardy, The Caribbean Catastrophe Risk Insurance, Barbados

Mu Hassan, PwC, US

Richard Hooper, healthAlliance, New Zealand

Robert Hoy, William Morris London, UK

Elchin Ibadov, SOCAR Turkey Refinery and Petrochemicals Business Unit, Turkey

Dave Ireland, B&Q, UK

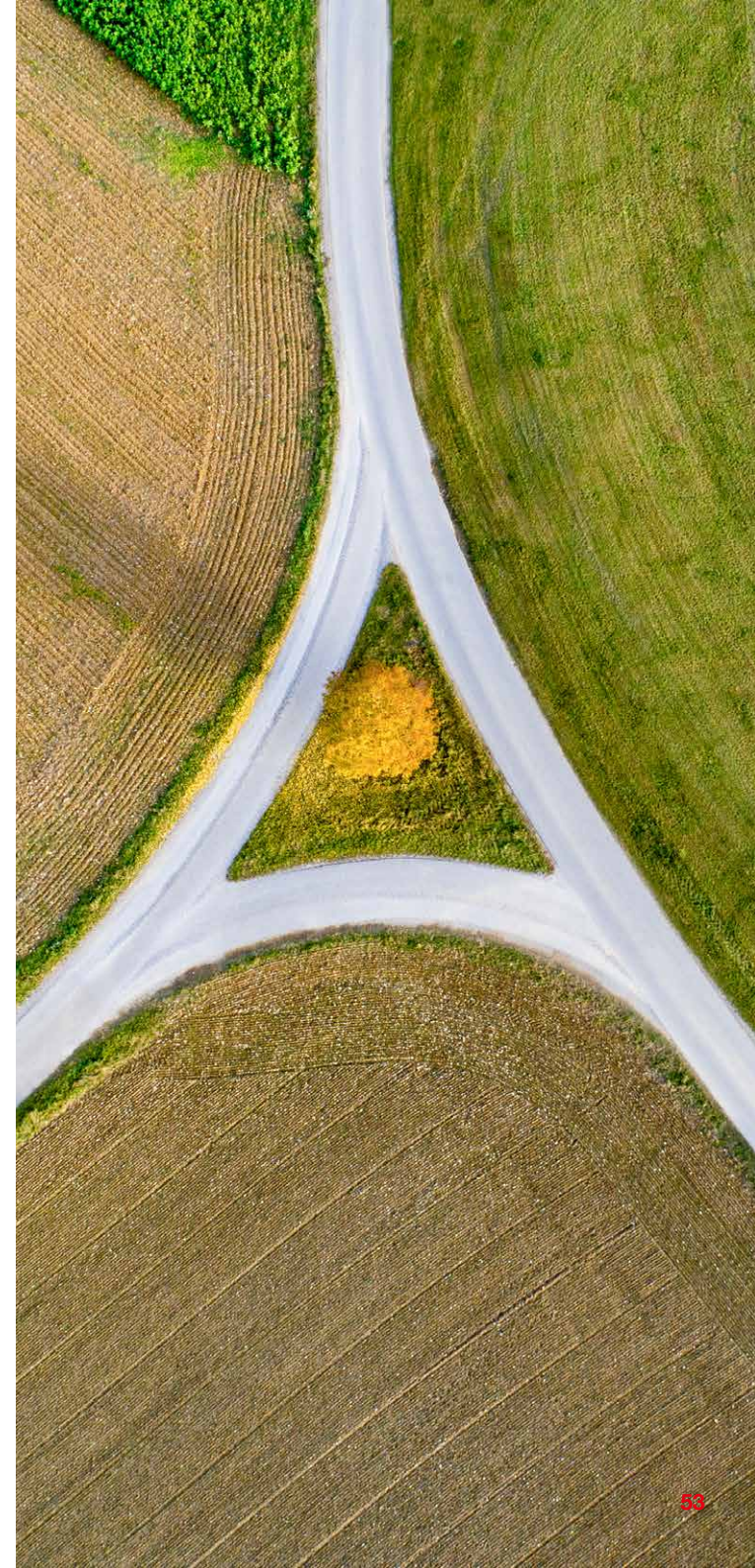
Ankush Jain, Dabur, India

Derek Johnstone, Consultant, Canada

Kevin Jones, SA Power Networks, Australia

Robert van der Klauw, Munich Re, UAE

Valentyna Korshuk, Greenlight Consulting, Canada



SV Krishnan, Redington, India

Neil Krull, TMF Group, South Africa

Sanjay Kumar, PepsiCo Global Concentrate Solutions, Republic of Ireland

Om Brajesh Kumar, Jindal Steel and Power, India

Peter Kurtz, PwC, Australia

Subash Kutticad, Temenos, India

Charlie Kwint, PwC, South Africa

Budi Legowo, PT Pertamina Bina Medika IHC, Indonesia

Lilac Lui, PwC, Australia

Elena Lokchina, architectsAlliance, Canada

Dattaguru Mahabal, Guru Animation Studio, Canada

Susan McCloy, Partner, PartnerRe Life Reinsurance Company of Canada, Canada

Keith Moore, Emrys Business Advisors, UK

Helen Morgan, character.com, UK

Imran Moten, Gadoon Textile Mills Limited, Pakistan

Gloria Mugavazi, Standard Bank Group, South Africa

Marty Murray, Protiviti, Canada

Shelly Natalia, Unilever Indonesia, Indonesia

Andrea Naylor, Namos Solutions, UK

Brendon Nelson, National Insurance Board Trinidad and Tobago, Trinidad and Tobago

Chen Nengyi, Richemont Group, mainland China

Ian Ng, AMMEGA, mainland China

Loan Nguyen Thi Phuong, ACFC, Vietnam

Chris O'Shea, GT, Republic of Ireland

Anand Kumar Pandey, GE, Republic of Ireland

Zia Paton, PwC, Trinidad and Tobago

Chinna Pardhasaradhi, Waycool, India

Ronnie Patton, University of Ulster, UK

Sajindu Perera, MAS Holdings, Sri Lanka

Jehan Perinpanayagam, Infomate Pvt Limited, Sri Lanka

Jennifer Phillips, PwC, US

Donovin Pombo, TMF Group, South Africa

Melanie Profitt, Farncombe Estate, UK

Dev Ramnarine, Thrudheim Advisory Services, US

Ramkumar Ramaswamy, Jindal Steel and Power, India

Jamie Rehan, Bank of Ireland, Republic of Ireland

Sean Richter, PwC, US

Dilshan Rodrigo, Hatton National Bank PLC, Sri Lanka

David Rogers, Standard Chartered Bank, Singapore

Alistair Roman, consulting CFO, UK

Senuri Senayake, PwC, Sri Lanka

Andrew Sharkey, Mission Australia, Australia

Brendan Sheehan, White Squires, Australia

Lesley Smith, High Force Research Ltd, UK

Yvonne Soglo, National Treasury of South Africa, South Africa

Muhammad Saqib Taibani, Dubai Airports, UAE

Zhong Tianxin, Legend Strategy International Holdings Group Company Limited, mainland China

Daryl Wang, PwC, Singapore

Brad Wikston, Blue Giant Equipment Corp., Canada

Pete Williams, Pengiun Random House, UK

Liu Xiaokai, Mengniu UHT Milk Unit, mainland China

Jiang Xing, Kohler Group, mainland China

ACCA, CA ANZ and PwC would also like to thank all those who kindly completed the survey.

Authors

Brian Furness, global head of finance consulting, PwC

Charlotte Evett, General Manager New Zealand Regions, Chartered Accountants Australia and New Zealand

Clive Webb, Head of Business Management, ACCA

Gavin Hildreth, Senior Manager, PwC

Suresh Sood, Data Scientist, Chartered Accountants Australia and New Zealand

参考文献

ACCA (2021), *Invisible Threads: Communicating Integrated Thinking*, <<https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/global-profession/invisible-threads-communicating-integrated-think.html>>, accessed 6 September 2022.

ACCA (2022), *Financial shared services to global business services models: a journey worth taking?* <<https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/global-profession/financial-shared-services-global-business-services-models.html>>, accessed 12 October 2022.

ACCA (n.d.), 'Career Navigator' [online resource] <<https://careernavigator.accaglobal.com/gb/en.html>>, accessed 13 September 2022.

ACCA / CA ANZ (Chartered Accountants Australia and New Zealand) (2020), *Analytics in Finance and Accountancy*, <https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/technology/analytics_finance_accountancy.html>, accessed 23 August 2021.

ACCA / CA ANZ / Generation CFO (2021), *Transformational Journeys: Finance and the Agile Organisation*, <<https://www.accaglobal.com/uk/en/professional-insights/technology/transformational-journeys.html>>, accessed 3 September 2022

ACCA / IMA (Institute of Management Accountants) (2020), *The CFO of the Future*, <https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/cfo_future.html>, accessed 6 September 2022.

ACCA / IMA / CIPS (Chartered Institute of Procurement and Supply) (2022), *Supply Chains – a Finance Professional's Perspective* <<https://www.accaglobal.com/uk/en/professional-insights/global-profession/supply-chains-post-pandemic-world.html>>, accessed 3 September 2022.

ACCA / PwC (2019), *Finance – a Journey to the Future?* <<https://www.accaglobal.com/uk/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/finance-journey.html>>, accessed 3 September 2022.

ACCA / PwC (2020), *Finance Insights – Reimagined* <<https://www.accaglobal.com/uk/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/FinanceInsights-reimagined.html>>, accessed 3 September 2022.

ADA derana Business (2022), 'Sri Lankan Rupee Depreciated by 44% against Dollar so far this Year' [website article] <<http://bizenglish.adaderana.lk/sri-lankan-rupee-depreciated-by-44-against-dollar-so-far-this-year/#:~:text=The%20subsequent%20market%20adjustment%20due,cent%20against%20the%20US%20dollar>>, accessed 9 August 2022.

Anderson, R., Leiter, G. and Hilbert, M., (2022) 'Market Guide for Cloud Extended Planning and Analysis Solutions' [online article], <<https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-291V5OU1&ct=220207&st=sb>>, accessed 15 September 2022.

Banerjee, A. and Nuna, D. (2019), Availability bias. In: Catalogue of Bias 2019, <<https://catalogofbias.org/biases/availability-bias/>> accessed 16 September 2022.

Beach, A. and Segars, H. (2022), 'How a Values-Based Approach Advances DEI' [online article], *MIT Sloan Management Review*. Summer <<https://sloanreview.mit.edu/article/how-a-values-based-approach-advances-dei/>>, accessed 5 September 2022.

Bearle, A. and Means, G. (2017), *The Modern Corporation and Private Property*, 2nd edition, Routledge, ISBN-13 978-1138536869.

Beyond Budgeting (n.d.), 'The 12 Beyond Budgeting Principles Explained by Members of the Core Team' [website article] <<https://bbt.org/the-beyond-budgeting-principles/12-beyond-budgeting-principles-explained-members-core-team/>>, accessed 3 September 2022.

Central Bank of Sri Lanka (2022), 'NCPI Based Headline Inflation Recorded at 58.9% on Year-on-Year Basis in June 2022' [website statement], 21 July <[https://www.cbsl.gov.lk/en/news/inflation-in-june-2022-ncpi#:~:text=The%20core%20inflation%20\(Y%20Do%20DY\)%2C,from%2013.0%25%20in%20May%202022](https://www.cbsl.gov.lk/en/news/inflation-in-june-2022-ncpi#:~:text=The%20core%20inflation%20(Y%20Do%20DY)%2C,from%2013.0%25%20in%20May%202022)>, accessed 8 August 2022.

CDSB (Climate Disclosure Standards Board) (2021), 'The Chief Financial Officer of the Future is the Chief Value Officer' [Blog] <<https://www.cdsb.net/uncategorized/1222/chief-financial-officer-future-chief-value-officer>>, accessed 6 September 2022.

Datavault (n.d.), 'What Qualities should a Data Steward Have?' [Blog], 30 November <<https://www.data-vault.co.uk/qualities-data-steward/>>, accessed 31 August 2022.

Dhar, N. and Lapierre, J. C., (2022), PwC Pulse, <<https://www.pwc.com/us/en/library/pulse-survey.html>>, accessed 23 September 2022.

Gibassier, D. (2020), 'From CFO to Chief Value Officer' [online article], *AB Magazine*, October <<https://abmagazine.accaglobal.com/global/articles/2020/ab-oct-2020/business/from-cfo-to-chief-value-officer.html>>, accessed 6 September 2022.

Hunt, V. (2022), 'Putting Stakeholder Capitalism into Practice' [website article], <<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/putting-stakeholder-capitalism-into-practice>>, accessed 4 September 2022.

IFRS Foundation (n.d. a), 'Integrated Thinking' [website article] <<https://www.integratedreporting.org/integrated-thinking/>>, accessed 3 September 2022.

IFRS Foundation (n.d. b), 'Get to Grips with the Six Capitals' [website article], <<https://www.integratedreporting.org/what-the-tool-for-better-reporting/get-to-grips-with-the-six-capitals/>>, accessed 3 September 2022.

Klein, G. (2007), 'Performing a Project Premortem' [online article], *Harvard Business Review*, 85 (9): 18–19 <<https://hbr.org/2007/09/performing-a-project-premortem>> accessed 31 August 2022.

Logan, D. (2009), 'Known knowns, known unknowns, unknown unknowns and the propagation of scientific enquiry', *Journal of Experimental Biology*, vol 60, No.3, pp 712-714 <<https://academic.oup.com/jxb/article/60/3/712/453685>> accessed 16 September 2022.

PwC / WHU – Otto Beisheim School of Management (2022), *The Digital CFO – A Survey Study on the Digitisation of the Finance Function*, <<https://www.pwc.com/lk/en/assets/CFO-Survey-The-Digital-CFO.pdf>>, accessed 2 September 2022.

Quote Investigator (2018), 'If You Fail to Prepare You are Preparing to Fail' [website article] <<https://quoteinvestigator.com/2018/07/08/plan/>>, accessed 30 August 2022.

Rao, V. (2018), 'Data lakes and data swamps' [website article] <<https://developer.ibm.com/articles/ba-data-becomes-knowledge-2/>> accessed 16 September 2022.

Schwab, K., (2021), *Stakeholder Capitalism: A Global Economy that Works for Progress, People and Planet*. Wiley, ISBN-13: 978-1119756132.

Suska, M. and Weuster, A., Hoff, w. and Yates, I. (2021), *Global Business Services – Key to Agility*, <<https://www.pwc.nl/nl/actueel-publicaties/assets/pdfs/pwc-global-business-services-key-to-agility.pdf>>, accessed 12 October 2021.

Taleb, N. (2007), *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York: Random House. ISBN-13: 978-0141034591

Trading Economics (2022), 'Sri Lanka Inflation Rate' [website article], <<https://tradingeconomics.com/sri-lanka/inflation-cpi#:~:text=to%20Fresh%20Record-,The%20annual%20inflation%20rate%20in%20Sri%20Lanka%20jumped%20to%20a,added%20further%20pressure%20on%20prices>> accessed 8 August 2022.

Windus, D and Brady, A., (2022), Working Capital Study 22/23, <<https://www.pwc.co.uk/business-restructuring/pdf/working-capital-report-2022.pdf>>, accessed 5 October 2022.

Xenia (2021), 'If "Cash is King", then Working Capital is the Queen – Capital Release Measures' [Blog] <<https://www.xenia.no/en/if-cash-is-king-then-working-capital-is-the-queen-capital-release-measures/>> accessed 31 August 2022.



日本のお問い合わせ先

PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



PwC コンサルティング合同会社

駒井 祐太

パートナー

矢尾 優樹

ディレクター

小久保 忠直

シニアアソシエイト

石井 宏樹

アソシエイト

堀内 洸希

アソシエイト

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

本報告書は、ACCAとPwCメンバーファームが2022年に発行した『Planning and performance management paradigm』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。 www.pwc.com/jp
I202303-14

PI-PLANNING-PERFORMANCE-PARADIGM

ACCA The Adelphi 1/11 John Adam Street London WC2N 6AU United Kingdom / +44 (0)20 7059 5000 / www.accaglobal.com