

Deloitte.

Anaplan









NOVEMBER 2023

データを利益に変える:

高度なアナリティクスによる資本計画の次なる進化

新しい設備への投資、製品の発売、新技術の導入など、ほとんどの CFO は主要なビジネス意思決定の指針として、時代遅れの資本計画プロセスやデータに依存しています。そのため、Deloitte の調査では、財務責任者の 60%以上が、自社の資本最適配分能力に自信がないと回答しています。

市場環境が急速に変化し、経済的不確実性によるコスト圧力が高まる中、時代遅れな資本計画プロセスでは、組織がリソースを正確に予算化し、競争をリードし、将来を予測することが困難です。最も重要な課題は以下の通りです：

-  経営層や株主からの戦略的資本投資のベネフィット／投下資本利益率（ROIC）の透明性
-  長期戦略へのフォーカスと業務の整合性確保
-  資本アロケーションと投資プロセスを組織戦略に結びつけること
-  資本投資の ROIC／価値獲得の実現に対するプレッシャーの増大
-  意思決定を導くための効果的な優先順位付けとシナリオモデリング
-  資本プランを支えるためのプランニングツールの一貫性のない利用や手作業によるプロセス

支出への厳しい監視、資本投資の縮小、さらなる人員削減の議論が続く中、経営層は今後の展開に慎重な姿勢を保っています。

GDP の縮小が従来型の不況やソフトランディング あるいはその他の事象をもたらすのかを考えています。多くの企業が、こうした圧力の高まりの中で資本配分をより良くする方法に関心を持ち始めていますが、状況の好転は一朝一夕には実現しません。

ほとんどの企業は今も、分断されたチームが手作業で過去データをスプレッドシートに記録しており、証拠を探すために過去を振り返ることに多くの時間を費やしています。高度なアナリティクスを活用して根拠を見つけることはあまりありません。より良いアラインメントがなければ、過剰支出や過少支出のリスクが高まり、共有目標は全体戦略と一致なくなり、資本支出の明確性や目的も損なわれます。しかし、強力な新しいツールを活用してデータインサイトを深く引き出すための適切な設計図があれば、よりスマートで迅速かつ効果的な資本計画プロセスが実現可能です。



プロセスへの信頼

企業はどのようにして資本計画に関する自社の議論を再評価し、再構築できるのでしょうか？まず、資本計画プロセスの主要な構成要素を定義することから始めなければなりません。これには、資本計画自体がホリスティックで包括的、そして真にエンド・ツー・エンドであるべきだという認識が含まれます。すぐに利用できる正確なデータがあれば、財務リーダーは、ビジネス目標を正確かつ継続的に支える、よりスマートで情報に基づいた意思決定を行うことができます。

現代的な資本計画プロセスの構成要素

ステップ 1. 目標設定と資本配分

資本計画へのアプローチや高度なアナリティクスがそのアプローチにどのように貢献できるかを再構築する際は、まず目標設定と唯一の情報源の確立から始めましょう。これには、ステークホルダーからの賛同を得て明確な指針を策定し、戦略的優先事項に基づいた資本配分のアプローチを定義し、様々な要因が資本配分戦略にどう影響するかを継続的に評価するための堅牢なプロセスを導入することが含まれます。目標設定では、利用可能な資本の過去の傾向、戦略的優先事項、その他の経済的要因を有効なインプットとして活用することを検討してください。希望する目標が設定されたら、資本配分には、事業がどこに、どのように資金を使いたいかという、より情報に基づいたアイデアを含めることができます。まずは3~5年先の期間を設定し、プロセスが成熟するにつれて、長期計画は5年以上先まで設定可能です。途中で修正は可能でしょうか？もちろん可能です。進捗や障壁を確認し、必要に応じて調整するために、毎年計画を再検討・再分析することがリーディングプラクティスです。当然、これを実施するには、年ごとのランレートや差異分析（実績対予測）などの強固な指標のベースラインを確立しておく必要があります。これにより変化が激しい時期でも俊敏性が向上します。資本目標を頻繁に設定・見直し・評価することで、リーダーシップはダイナミックなビジネス環境に積極的に対応できます。このような俊敏性を持つためには、必要な情報や資本パフォーマンスに関するインサイトへ容易かつ迅速にアクセスできることが重要です。

ステップ 2. ビジネスケースとポートフォリオの作成

目標設定と資本配分が完了したら、成果を追跡するための主要業績指標（KPI）やドライバーを設定します。これらのKPIが、全体のビジネス戦略に直接結びついているデータを捉えていることを確認し、KPIを追跡する責任者が、資本計画に紐づく様々なビジネスインパクトの定性的・定量的成果を両方測定するようにしましょう。KPIの長期的な追跡はビジネスケースの構築に役立つため、KPIを容易にモニタリングし、事業に必要なインサイトを提供できる標準化され再現可能なプロセスを活用してください。「良い」KPIとはどのようなものか？まずは、確かなデータに基づいているKPI（クリック数、来店者数など）を選びましょう。これらの指標は、重点領域の優先順位付けに役立ち、高度なアナリティクスを活用してシナリオ実現の確率を予測することで資本計画プロセスを機能させます。



財務リーダーは、利用可能なキャッシュを割り当てることで、事業部や投資タイプごとの具体的な目標を設定できます。

ステップ 3. 優先順位付けとシナリオモデリング

優先順位付けとシナリオモデリングは、リーダーが最も重要なことに集中し、変化を予測し、迅速に対応するのに役立ちます。シナリオモデリングは、特定の事象について詳細な「予測分析」を実施するのに役立ちます。最新のシナリオモデリングツールは、高度なアナリティクスを活用し、ベースケース、ベストケース、ワーストケースのシナリオを予測することで、リーダーが望ましい結果を達成できる可能性が高い意思決定を行えるよう支援します。これにより、プロジェクトへの資金提供の成功確率の理解が柔軟になり、リアルタイムで重要な比較ができ、将来の成功の土台を築くことができます。この機能は、大規模な資本投資を行う際に非常に重要です。例えば、バイオテクノロジー企業は、高度なシナリオモデリングツールを使って新薬の承認可能性を評価し、薬の開発段階に投資する前に何年もの時間や数百万ドルを節約できます。その結果、承認される可能性が高く、患者の助けになる薬に研究時間や資金を優先的に配分することができます。このように高度なアナリティクスを活用することは、現代の資本計画における重要な要素であり、正しく導入した企業にとっては大きな差別化要因となります。なお、優先順位付けとシナリオモデリングはこのプロセスレビューの中盤に登場していますが、実際にはどの段階でも実施でき、計画フェーズの早い段階で活用することが推奨されます。

ステップ 4. オペレーティングプラン

組織が長期的な資本支出の全体像をより明確に把握できるようになると、短期的な実行に対してより戦略的なアプローチを取ることが可能になります。これには、事業が与えられた予算サイクル内で対応可能なことや、次年度に承認できることを評価し、適切なオペレーティングプランを策定する、または既存のものを更新することが含まれます。こうした評価のタイムラインは、企業の会計年度の計画カレンダーによって異なる場合がありますが、損益計算書（P&L）を作成する前にこれらの計画を検討することが重要です。資本支出（CAPEX）と資本支出に起因する運営費用（OPEX）の両方の可視化は、財務インパクトの全体像を把握し、投資ポートフォリオを効果的に管理するための鍵となります。これは、事業が運営費用要素を含む資本プランを作成し、その OPEX 要素が P&L に流入して、事業の運営費用に影響を与えることで実現されます。OPEX と CAPEX を一体的に追跡することで、投入した資本が最終的に事業投資と費用、そして投資収益率全体にどのように影響するかをより深く理解できるようになります。



資本承認者は、シナリオプランニング機能を活用して、戦略的意思決定を行う際の財務上のトレードオフを把握することができます。



ステップ 5. モニタリングとトラッキング

目標設定、配分、シナリオモデルの実行、計画の実践が完了したら、資本計画のパフォーマンスをモニタリング・トラッキングする段階です。本質的には、これは動的な資本再投資・再配分のコンセプト、あるいはアジャイルな資本管理として認識されるものです。プロセスの最初から最後まで高度なアナリティクスを活用してパフォーマンスを監視しましょう。このプロアクティブなアプローチにより、事業は常に確認・再確認・再調整を行い、利用可能な全データを基にリアルタイムで調整し、正確な予測を実現できます。ビジネスリーダーは、事業領域、市場、投資タイプのダイナミックな性質に応じて、ビジネスケースやポートフォリオ作成フェーズで特定された KPI の成果も定期的に監視すべきです。これらの変数は、投資をどの程度の頻度や詳細レベルで追跡・評価すべきかを判断する材料となります。これにより、事業は目標に合致し、最新のソフトウェアツールによる評価で成功確率が最も高いコアプロジェクトに集中することが可能になります。

環境・社会・ガバナンス（ESG）プランニングを見落とすと損失につながる可能性があります

Bloomberg Intelligence の調査によると、ESG 資産は 2025 年までに運用資産（AUM）で 53 兆ドルに達し、世界の AUM 予測の 3 分の 1 以上を占める可能性があります。わずか 10 年前と比較しても、これらの ESG 資産は、再配分されたか、ESG ファンドへの純新規投資とみなされる資本が約 1.5 兆ドル増加したことを示しています。このような資本流入の予測は、リテール・機関投資家が資本計画や投資判断に ESG 指標を統合することの長期的な価値提案を認識し始めているマインドセットの変化を表しています。このマインドセットの変化が世界的に進む中、投資マネージャーや金融機関は、財務指標だけでなく ESG 評価やインパクト投資 KPI などの非財務指標も考慮し、財務パフォーマンスの向上や ESG リスクの軽減を図っています。このような可能性があるため、組織は計画フェーズの早い段階、理想的には全体の目標設定時に ESG の優先事項を組み込むことを検討すべきです。これには単なる後回しではなく、ESG 資産・機会・アナリティクスを考慮し、最新テクノロジーを活用して ESG の優先順位付けを資本計画プロセスの中心に据えることが含まれます。



資本プランナーは、資本の投入が計画・承認された内容にどの程度合致しているかを即座に把握することができます。

計画の実行

これまで、慎重な資本計画を実現するための一連のステップに基づいて計画の構築に焦点を当ててきましたが、計画の実行、すなわち資本計画・アナリティクス・優先順位付けサイクルの改善・集約・自動化への道筋についても検討する必要があります。両方のフェーズにおいて、長期的な成功のために戦略的意思決定を最適化できるソリューションが求められます。

エンタープライズレベルのソリューションで堅牢な資本計画機能を備えることで、ビジネスはアラインメントと説明責任を強化し、Go-to-Market の意思決定におけるスピードと俊敏性を推進し、エンタープライズ全体の透明性を実現できます。世界クラスのプロフェッショナルコンサルタントによるベストプラクティスや独自設定と組み合わせることで、以下を含む多くのメリットを享受することができます：

データの連携と手作業の削減による企業の資本機能の向上

投下資本利益率（ROIC）および資金化までの期間（TTM）の短縮

資本コストの能力拡大と、適格な需要シグナルへの整合性向上、資本コミットメントの可視性向上およびベネフィットの実現

資本ポートフォリオに対するトレーサビリティとコントロールの向上

Anaplan による Deloitte の資本計画 & アナリティクスソリューションを活用することで、組織は全体ポートフォリオのリアルタイム把握の向上、さまざまな計画活動の効率化、資本支出と全体戦略の方向性の整合を、以下の機能によって実現できます



組織戦略や業務イニシアティブと連動した標準化されたビジネススペース作成



組織の様々な部門・階層にまたがる効率的なプロジェクト承認ワークフロー



プロジェクトの優先順位付け、シナリオモデリング、資本ポートフォリオの作成



資本ポートフォリオをリアルタイムで作成、追跡、分析する単一ソースのソリューション



主要マイルストーン・財務・パフォーマンスドライバーを含むポートフォリオ進捗のモニタリング



プロジェクトパフォーマンスの可能性・確率、シナリオ結果に関するインサイトを得るためのモンテカルロ分析

資本計画 & アナリティクス事例

Deloitte による Anaplan の Capital Planning and Analytics ソリューションを活用した包括的な変革は、実際にはどのようなものなのでしょうか？世界最大級の食品メーカーの事例では、エンド・ツー・エンドの取り組みは、現行の資本計画プロセスで解決したい主要な課題や問題点の特定から始まりました。具体的には、次のような観点で何を変えられるかを検討しました：

1

標準化された指標・レポート・優先順位付け手法に基づき、戦略的な資本配分の意思決定を効率化する

2

組織内の様々なステークホルダー間でアジャイルかつインタラクティブな資本計画を可能にする統合プラットフォームを構築する

3

リアルタイムダッシュボードによる可視性向上を通じてレポート機能強化する

アプローチ

「設計・開発・導入」という手法に従い、同社は組織全体のコーポレートアカウントリング、財務、オペレーションを含む 20 名以上の主要ステークホルダーと複数回の設計・ブレインストーミングセッションを実施しました。これは、エンド・ツー・エンドの資本計画プロセスをより深く理解し、新たな道筋に合意するためです

アジャイルフレームワークを活用し、チームは 80 件のユーザーストーリーに優先順位を付け、プロジェクト作成、予測、承認、パフォーマンス管理までを支援する資本計画機能の最小限の実用製品（MVP）を開発するとともに、4 つの主要ユーザーペルソナに対応した資本プロセス運用モデルを洗練させました。

その後、同社は ERP システムを資本計画モデルと統合し、実績値の抽出と予測プロセスの効率化を実現した。これは、従来の資本計画ライフサイクルでは欠けていた新たな機能である。

また、承認やコラボレーションの複数レベルを備え、CFO や CEO のレベルにまで及ぶ新たな連携型ワークフローを構築した。これらのワークフローにより、業績管理が改善され、17 種類の異なるレポート全体で新たな正確なトラッキングが可能になりました。

成果

Deloitte による Anaplan の Capital Planning and Analytics ソリューションを活用することで、食品メーカーは事業内の様々なステークホルダーにわたり、標準化された資本計画プロセスとテクノロジーを導入しました。

人材

最初の 2 つの改善点は従業員を直接対象としており、ペルソナによる資本計画の役割の標準化と明確な責任定義、新たに中央集権型の階層的アクセスによるプロジェクトオーナーシップの明確化が実現しました。

プロセス

次の 6 つの改善点には、従来のシステムやスプレッドシートによる手作業・オフラインの資本計画活動の削減、ROI（投資収益率）、IRR（内部収益率）、NPV（正味現在価値）など主要なビジネスケース財務指標計算の標準化が含まれています。さらに、プロセス改善にはプロジェクト計画とワークフロー承認の可視化、ライブかつ動的な計画機能やリアルタイムレポートダッシュボードの実現、月次実績で自動更新される計画バージョンを含む常時オープンな「作業用」予測へのアクセスも含まれます。最後に、カスタマイズ可能なピボット機能を導入し、独自レポートの作成・出力を可能にすることで、さらにプロセスが改善されました。

テクノロジー

新たに導入されたソリューションによる最後の一連の改善点は、テクノロジーのアップグレードとその影響を強調しています。これには、従来のシステムやオンラインレポートを単一の統合プラットフォームに集約し、真のエンド・ツー・エンドの資本計画プロセスを実現したことが含まれます。この場合、Anaplan が唯一の情報源（シングルソース・オブ・トゥルース）となり、Google Cloud Platform（GCP）に計画データポイントを自動アーカイブすることで長期レポートを可能にしました。さらに、テクノロジーのアップグレードによってチームはユーザーペルソナと選択的アクセスセキュリティコントロールを定義できるようになり、入力内容やデータ変更、ワークフローのタイミングに関する監査性が向上しました。



ビジネスにとっての成功とは何か？

明日のより複雑な資本計画プロセスを推進するために高度なソフトウェアプラットフォームを導入することで、従来からある課題の新たな解決策や、アナリティクスが未来について何を伝えられるか／伝えられないかに対する長年の固定観念に取り組む新しい方法が生まれます。数字は嘘をつかないことが分かっているので、高度なアナリティクスによって資本計画を改善することは価値ある取り組みであることも、今や明らかです。

Resources Used

<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/finance/articles/capital-allocationrecognize-bias.html>

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/Advisory/us-rfnavigating-evolving-esg-reg-landscape.pdf>

1. More than 60% of finance executives surveyed “are not confident” in their organization’s ability to make optimal capital allocation decisions: Deloitte webcast, “Capital expenditure planning: A structured, portfolio approach,” May 23, 2013, 1,280 respondents; Deloitte webcast, “Energy management: How an effective strategy can improve your budget and drive value,” July 27, 2011
2. Bloomberg, “ESG may surpass \$41 trillion assets in 2022, but not without challenges, finds Bloomberg Intelligence,” press release, January 24, 2022.
3. Sustainable Investing, “A decade of sustainable funds investing: 10 years/10 charts,” accessed March 2, 2023.

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーである合同会社デロイト トーマツ グループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ税理士法人および DT 弁護士法人を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従いプロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内 30 都市以上に 2 万人超の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、www.deloitte.com/jp をご覧ください。Deloitte（デロイト）とは、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。Deloitte Global ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは

Deloitte Global およびその各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。Deloitte Global はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Global のメンバーファームです。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける 100 を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルルル、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、最先端のプロフェッショナルサービスを、Fortune Global 500®の約 9 割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来 180 年の歴史を有し、150 を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約 46 万人の人材の活動の詳細については、www.deloitte.com をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えようとする意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。また Deloitte Global、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいづれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対しても責任を負いません。Deloitte Global ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Copyright © 2024 Deloitte Development LLC. All rights reserved