

# スプレッドシートに依存せずに、 財務計画、予算策定、業績予測を さらに改善するには

2014年5月

→ Nick Castellina  
Business Planning and Execution  
シニア・リサーチ・アナリスト



## 本レポートのまとめ

p3

回答者の62%が、入力  
が手作業であるため、  
スプレッドシートで問  
題が発生したと回答し  
ている。

p4

トップ企業はその他す  
べての企業に比べて、  
他のアプリケーション  
からスプレッドシート  
にデータをエクスポー  
トし、共有サーバーか  
らそのスプレッドシー  
トにアクセスする可能  
性が71%高い。

p7

スプレッドシートに依  
存しないアプローチを  
取る企業はそうでない  
企業に比べて、財務指  
標をリアルタイムで更  
新できる可能性が2倍  
以上に高まる。

p8

スプレッドシートに依  
存しないアプローチを  
取る企業はそうでない  
企業と比べて、情報の  
階層を管理している可  
能性が65%高い。

167社の企業からの回答に基づく本レポートは、財務計画、予算策定、業績予測にスプレッドシートに依存しないアプローチを適用する理由とそのメリットについて説明します。

# 2

スプレッドシートに  
依存しないアプローチ  
を導入すると、スプレッドシートの  
メリットを  
維持したうえで、  
より堅牢な機能を  
活用することで  
デメリットを  
排除できます。

Aberdeen の成熟度クラスは、3つのグループの回答者で構成されています。このデータを使用して、企業の全般的な業績を決定します。いくつかの主要な評価指標に基づいて各回答者が自分で業績を評価することにより、各回答者は以下の3つのカテゴリーのいずれかに分類されます。

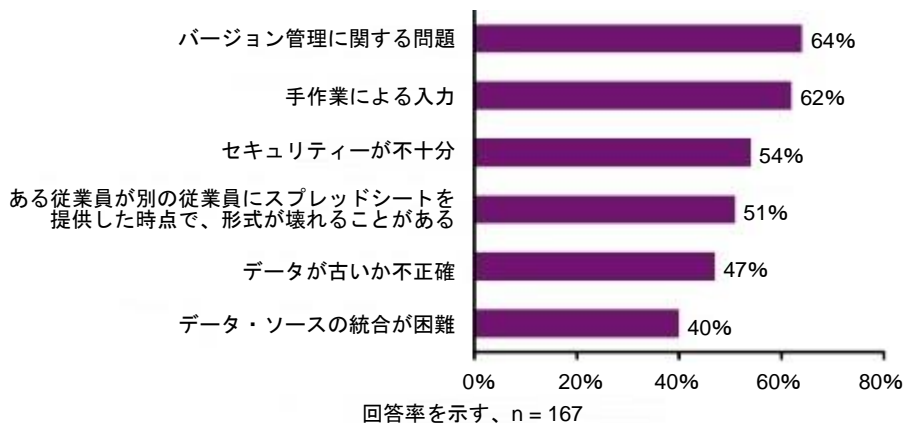
- **トップ企業**:業績がトップ 20% に該当する回答者
- **業界平均企業**:業績が中間の 50% に該当する回答者
- **後続企業**:業績が最も低い 30% に該当する回答者
- 4つ目のカテゴリーとして **その他すべての企業**を使用することもあります。これは業界平均企業と後続企業を合わせたものです。

Aberdeen が実施した「2014年財務計画、予算策定、業績予測および全社的な業績管理に関するベンチマーク調査」によると、91%の企業が財務計画、予算策定、業績予測における何らかの側面でスプレッドシートを使用していると回答しています。しかし、このようなタスクを実行するためにほぼあらゆる場面でスプレッドシートが使用されているからといって、最適なツールであるとは限りません。スプレッドシートは使いやすく、わかりやすいものの、正確かつタイムリーな業績予測を行うための機能は備えていません。そのため、トップの業績を誇る企業はスプレッドシートに依存しない財務計画、予算策定、業績予測を行っています。スプレッドシートに依存しないアプローチを導入すると、スプレッドシートのメリットを維持したうえで、より堅牢な機能を活用することでデメリットを排除できます。167社の企業からの回答に基づく本レポートは、財務計画、予算策定、業績予測にスプレッドシートに依存しないアプローチを適用する理由とそのメリットについて説明します。

## スプレッドシートによって発生する問題

スプレッドシートは比較的直感的で使いやすく、従業員が使い慣れている、購入費用が安い、企業にとっては魅力的なツールです。そのため、大半の企業は何らかの方法でスプレッドシートを使用しています。しかし、効果的な財務管理、予算策定、業績予測のための最適なツールであるとは限りません。Aberdeen が実施した「2014年財務計画、予算策定、業績予測および全社的な業績管理に関するベンチマーク調査」では、回答者にスプレッドシートの使用に関して発生した問題について選択するよう依頼しました(図1)。

図 1: スプレッドシートによって発生した問題



出典: Aberdeen Group, March 2014

64% の回答者がバージョン管理に関して問題があると回答しています。スプレッドシートがEメールなどを通じてある従業員から別の従業員に渡されると、どのバージョンが最新か判別することが困難になります。その結果、従業員が古いデータや不正確なデータに基づいて作業する場合があります。47% の回答者が、データが古く、不正確であると回答しています。

スプレッドシートによって発生するもう1つの重要な問題は、入力の手作業であるという点です。これが問題となる理由の1つとして、他のデータ・ソースと関連付けることが困難になることが挙げられます。手作業による入力は時間がかかり、非効率的で、間違いが発生しやすくなります。この例として、51% の回答者がデータの形式が簡単に崩れることを指摘しています。形式が正確であることを保証できず、従業員はデータ形式によってどのような影響が発生するのか把握することができません。

また、52% の回答者がセキュリティーが十分でないことを指摘しています。従業員はアクセスすべきでない情報にアクセスできる場合があります。スプレッドシートは簡単に社外に流出する可能性があります。また、従業員が業績や予算の数字を捏造する可能性もあります。

このような課題について考えると、財務計画、予算策定、業績予測のためにより堅牢なテクノロジーが必要となります。次のセクションで

「[2014年財務計画、予算策定、業績予測および全社的な業績管理に関するベンチマーク調査](#)」では、以下の基準に基づいて回答者を分類しました。

- **意思決定に必要なタイミングで財務報告が提供された比率:**
  - トップ企業: 95%
  - 業界平均企業: 73%
  - 後続企業: 60%
- **実際のコストが予測したコストと合致しなかった (予測の超過または未達が発生した) 企業の比率**
  - トップ企業: 4%
  - 業界平均企業: 11%
  - 後続企業: 31%
- **実際の売上が予測した売上与合致しなかった (予測の超過または未達が発生した) 企業の比率**
  - トップ企業: 4%
  - 業界平均企業: 12%
  - 後続企業: 36%

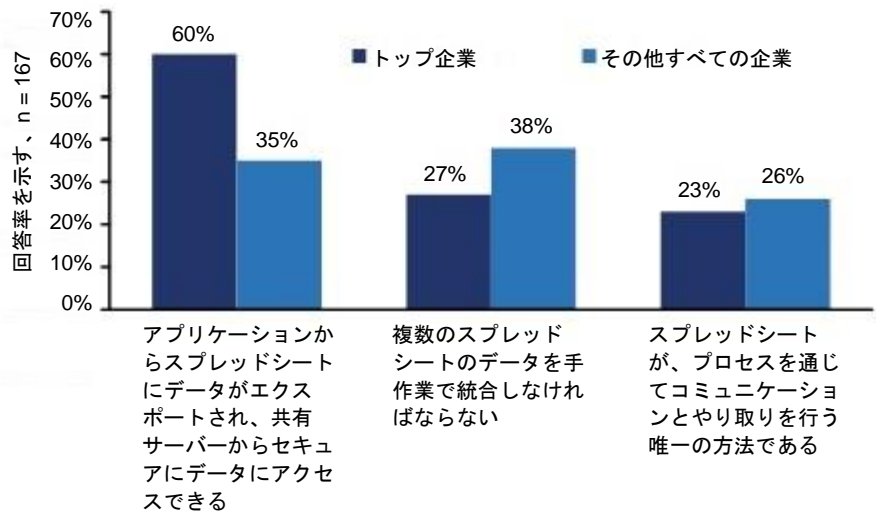
# 4

は、トップの業績を誇る企業がどのようにスプレッドシートに依存しないアプローチを活用しているのか説明します。

## スプレッドシートに依存しないアプローチを導入する

既に説明した問題により、業績の最も高い企業はスプレッドシートに依存しなくなっているものの、完全にスプレッドシートを排除しているわけではありません。トップ企業はスプレッドシートを補助的なツールとして活用しています。トップ企業はその他のすべての企業に比べて、他のアプリケーションからスプレッドシートにデータをエクスポートし、共有サーバーからそのスプレッドシートにアクセスする可能性が71%高くなっています(図2)。これこそ「スプレッドシートに依存しない」アプローチを示すものです。その一方で、トップ企業以外の企業は、財務計画を作成する際の主なインプット方法としてスプレッドシートを使用しています。また、このような企業は複数のスプレッドシートのデータを手作業で統合する傾向も強くなっています。このような問題があるため、先進的な企業はより堅牢なテクノロジーを求めています。

図 2: トップ企業はスプレッドシートに依存しないアプローチを導入している



出典: Aberdeen Group (2014年3月)

# 5

財務計画、予算策定、業績予測においてスプレッドシートに依存しないアプローチを適用する場合、本プロセスにさまざまな影響を及ぼす各種テクノロジーを実装することがあります。トップ企業はその他すべての企業に比べて、このようなソリューションの多くを既に実装済みである可能性が高くなります。その例としては、クエリーとレポートのツールや財務計画作成専用のアプリケーションなどの比較的シンプルなアプリケーションから、統合パッケージ(ERP)のような全社導入されるアプリケーションまでが挙げられます。例えば、トップ企業はその他すべての企業に比べて、企業が業績予測の精度を維持するために継続的に業績を分析する環境をサポートする全社的な業績管理(EPM)テクノロジーを持つ可能性が79%高くなっています。トップ企業はその他すべての企業に比べて、見た目と使い勝手がスプレッドシートと同じインターフェースを持つエンタープライズ・ソフトウェアを持つ可能性が40%高くなっていることに注目してください。これは、スプレッドシートに依存しないアプローチがスプレッドシートのメリットを維持したうえで、より堅牢なテクノロジーの機能を活用していることを証明しています。

トップ企業はその他すべての企業に比べて、見た目と使い勝手がスプレッドシートと同じインターフェースを持つエンタープライズ・ソフトウェアを持つ可能性が40%高くなる

表 1: トップ企業が活用する主な機能

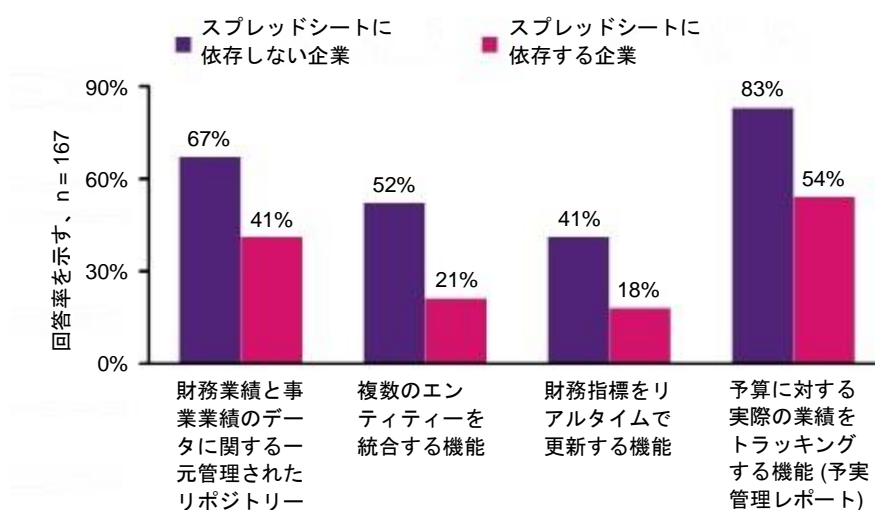
テクノロジー	トップ企業	その他すべての企業
クエリーとレポートのツール	81%	51%
財務報告と財務統合のアプリケーション	78%	58%
ダッシュボードとスコアカードのツール	72%	35%
財務計画・予算策定・業績予測のアプリケーション	69%	50%
統合パッケージ(ERP)	63%	60%
全社的な業績管理	52%	29%
全社的な BI プラットフォーム	50%	29%
ビジネス・プロセスの管理	28%	23%
予測分析	28%	16%

出典: Aberdeen Group (2014年3月)

### スプレッドシートに依存しないアプローチの導入によるインパクト

財務計画、予算策定、業績予測に関してスプレッドシートに依存しないアプローチを取る企業とそうでない企業を比較してみましょう。通常、スプレッドシートに依存しないアプローチを取る企業はそうでない企業に比べて、意思決定に不可欠な基本的なデータにより効率的にアクセスできます(図3)。

図3: 業績をさらに詳細に分析することができる



出典: Aberdeen Group (2014年3月)

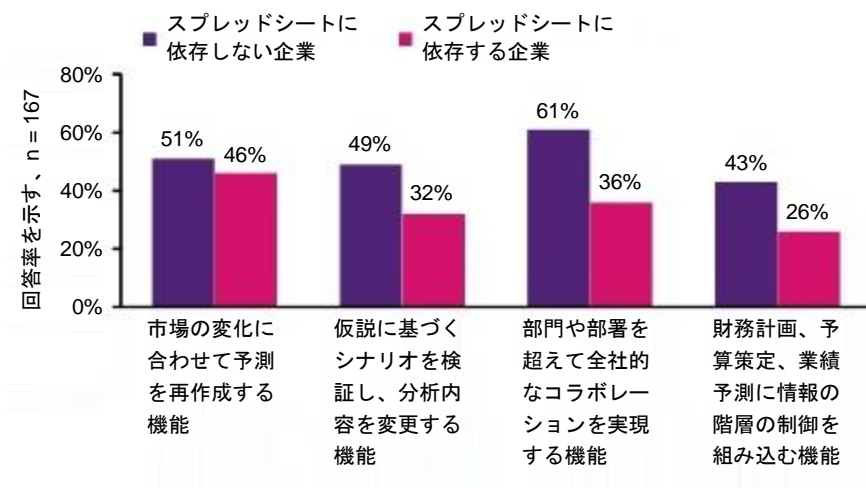
例えば、スプレッドシートに依存しないアプローチを取る企業はそうでない企業に比べて、財務業績と事業業績のデータに関する一元管理されたリポジトリーを持つ可能性が63%高くなります。このためデータを実際に発見することがはるかに容易になり、意思決定者はデータが正確であることを確信することができます。意思決定とデータの準備のスピードも速くなります。実際、スプレッドシートに依存しないアプローチを取る企業はそうでない企業に比べて、複数のエンティティを統合する機能を持つ可能性が2.5倍高くなるため、意思決定者はデータに関するより包括的なビューを獲得できます。

# 7

このようなテクノロジー環境により、スプレッドシートに依存しないアプローチを取る企業は基本的なデータへのアクセスに関してさまざまなメリットを享受できます。スプレッドシートに依存しないアプローチを取る企業はそうでない企業に比べて、財務指標をリアルタイムで更新できる可能性が2倍以上高まるため、迅速に意思決定を行い、予測を再作成することができます。さらに、スプレッドシートに依存しないアプローチを取る企業の83%は継続的に予算に対する業績をトラッキングできるため、戦略が適切であるか分析し、業績が予測と乖離している場合は戦略を是正することができます。

また、スプレッドシートに依存しないアプローチを取る企業は、財務計画、予算策定、業績予測に関するより先進的な機能を備えています。このような企業はより効率的にデータにアクセスしているため、スプレッドシートに依存しないアプローチを取る企業の51%は、市場の変化に合わせて予測を再作成する機能を持っています(図4)。変化の激しい市場で作成された予測はすぐに精度が下がるため、これはメリットとなります。俊敏に予測を更新できる機能は、情報の精度を実現します。

図 4: 業績予測のためのより先進的なアプローチが実現する



出典: Aberdeen Group (2014年3月)

# 8

スプレッドシートに依存しないアプローチは、より正確な分析に基づいて予測を行う機能を活用しています。スプレッドシートに依存しないアプローチを取る企業の49%が、仮説に基づくシナリオを検証し、分析内容を変更する機能を持っています。このような企業は発生する可能性のあるさまざまな状況を組み合わせることで、発生する可能性の高い結果を導き出すことができます。例えば、「この製品ラインの提供を中止すれば、利益率はどうなるのか」といった問いかけを行うことができます。この機能によってより正確な情報に基づく計画を作成することができるだけでなく、特定の事象がもたらす不測の事態に備えることができます。

スプレッドシートに依存しないアプローチでは、コラボレーションも重要な役割を果たします。社内の各部門の従業員は予測を行うために必要な洞察を持っているため、従業員の関与が不可欠です。企業目標はトップダウンで通達する必要がある一方で、短期的な業績の見通しはボトムアップで共有する必要があります。しかし、企業内のすべての従業員がすべてのデータにアクセスし、予算を変更できる機能を持つべきではありません。スプレッドシートに依存しないアプローチを取る企業はそうでない企業に比べて、情報の階層を制御する機能を持つ可能性が65%高くなります。本機能はスプレッドシートだけでは実現が困難です。

既に説明した機能を活用することで、財務計画、予算策定、業績予測においてスプレッドシートに依存しないアプローチを取る企業は、広範な主要業績指標 (KPI) においてより高い実績を実現できます (表 2)。例えば、スプレッドシートに依存しないアプローチを取る企業はマネージャーが意思決定を行うスケジュールに合わせて82%のレポートをマネージャーに提供しているものの、スプレッドシートに依存しないアプローチを取らない企業ではその比率は69%になっています。また、スプレッドシートに依存しないアプローチを取る企業は、より多くの主要なステークホルダーに対して業績データを提供することができます。このようなメリットがあるため、より迅速な意思決定とより正確な予測が実現します。最終的には、企業は本環境を活用して、生産性、売上、営業利益を改善するためにビジネスを調整することができます。



# 9

表 2: 実現するメリット

平均の業績	スプレッドシートに依存しない企業	スプレッドシートに依存する企業
意思決定に必要なタイミングで財務報告が提供された比率:	82%	69%
ステークホルダーが業績データにアクセスできる企業の比率	70%	57%
過去 12 カ月間において正確な財務報告を行った企業の比率	81%	69%
過去 1 年間に意思決定のスピードが短縮した企業の比率	9%	2%
実際の売上が予測した売上に合致しなかった企業の比率	14%	18%
過去 24 カ月間において生産性が向上した企業の比率	6%	2%
過去 24 カ月間において売上が向上した企業の比率	12%	9%
過去 24 カ月間において営業利益が向上した企業の比率	6%	5%

出典: Aberdeen Group (2014 年 3 月)

## まとめ

財務計画、予算策定、業績予測は企業全体を成功に導くための不可欠なプロセスであるものの、適切に実行することが極めて困難なプロセスでもあります。プロセスに時間がかかり、可視化が十分行えず、市場の変化が激しいため、企業は入手可能なあらゆるサポートを求めています。このサポートはビジネス・テクノロジーにより提供されることが多いものの、テクノロジーによってプロセスがより困難になった場合はどうすればいいのでしょうか。91% の企業が財務計画、予算策定、業績予測における何らかの側面でスプレッドシートを使用しているものの、過半数の企業はバージョン管理に関する問題、精度の低いデータ、不十分なセキュリティ、煩雑な入力プロセスなどの課題があると回答しています。このような課題があるため、トップ企業はその他すべての企業に比べて、財務計画、予算策定、業績予測にスプレッド

シートに依存しないアプローチを適用する可能性が 71% 高くなっています。本アプローチが、以下のような多くのメリットを生み出します。

- **業績をさらに詳細に分析可能:** スプレッドシートに依存しないアプローチを取る企業はそうでない企業に比べて、財務データと業務業績データに関する一元管理されたリポトリートリーを持つ可能性が 63% 高くなり、リアルタイムのデータにアクセスする可能性が 2 倍以上になります。
- **より先進的な予測機能:** スプレッドシートに依存しないアプローチを取る企業はそうでない企業に比べて、仮説に基づくシナリオを検証し、分析内容を変更する機能を持つ可能性が 40% 高くなります。
- **より精度の高い業績指標の予測:** スプレッドシートに依存しないアプローチを取る企業はそうでない企業に比べて、売上の予測の精度が 22% 高くなります。

財務計画、予算策定、業績予測にスプレッドシートに依存しないアプローチを適用することは、有益な業績予測を実現するための最適な戦略なのです。

本調査または他の調査内容に関する詳細情報が必要な場合は、[www.aberdeen.com](http://www.aberdeen.com) にアクセスしてください。

### 関連する調査

[\*Beyond Budgeting and Forecasting: Organizational Improvement through EPM\*](#) (2013 年 3 月)

[\*Become a Forecast Marksman with Best-in-Class Ammunition for Planning, Budgeting, and Forecasting\*](#) (2014 年 3 月)

[\*BPM and EPM: The Perfect Pairing for Process Excellence\*](#) (2013 年 12 月)

[\*Don't Fly Blind When Budgeting and Forecasting: The Value of Being Driver-Conscious\*](#) (2013 年 11 月)

著者: Business Planning and Execution、シニア・リサーチ・アナリスト、Nick Castellina ([nick.castellina@aberdeen.com](mailto:nick.castellina@aberdeen.com))

# 11

## Aberdeen Group について

ビジネス・リーダーが 16 種類の B2B のテクノロジー領域を活用して業績を改善できるよう、Aberdeen Group は調査を実施しています。

当社のプロセスは明確です。当社は毎年数千件の調査を実施することで、トップの業績を誇る企業を特定し、その差別化要因を分析します。詳細の調査レポートとコンテンツ・アセットを通じてこのような分析結果を市場に提供することで、読者が適切なツールを活用のうえ業績を改善できるビジネスプランを構築できるようサポートを提供しています。

本書は、Aberdeen Group が実施した主要な調査の結果を示したものです。Aberdeen Group の手法は客観的に事実に基づいて調査を実施し、本書の発行時点で得られる最適な分析を提供します。別段の記載がないかぎり、本書の全体的な内容は Aberdeen Group, Inc. の著作権で保護され、Aberdeen Group, Inc. による事前の書面による合意がないかぎり、複製、配布、アーカイブ、転送を行うことはできません。