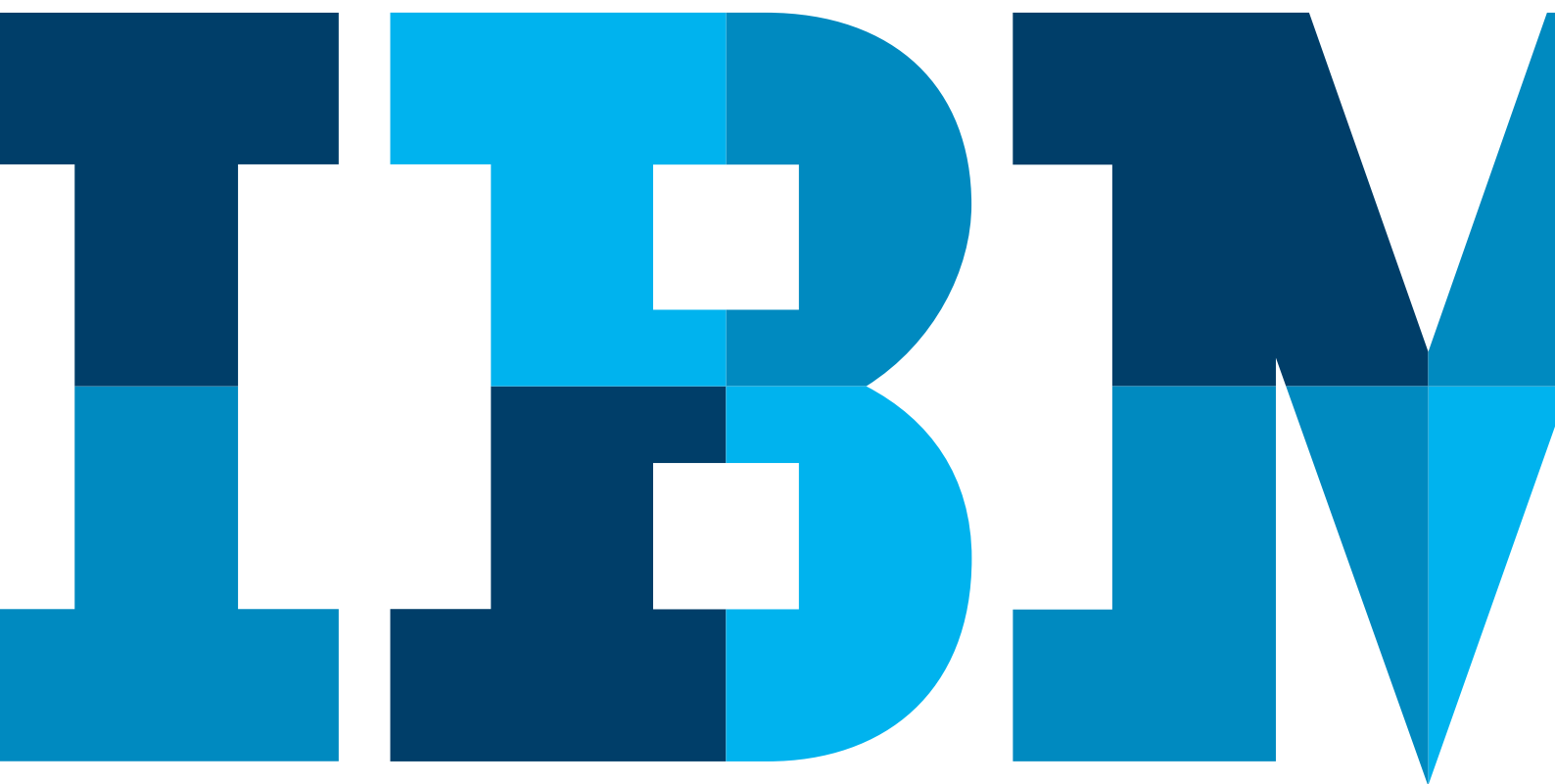


プランニング、予算編成、予測： ソフトウェア選択ガイド



目次

- 2 要約
- 2 概要
- 3 ビジネス上の課題
- 4 プランニングを妨げる根本原因
- 4 ビジネス・ドライバー
- 8 ソリューション
- 10 プランニング・ソフトウェア選択早見表
- 12 結論

要約

この文書では、表計算ソフトウェアを使用したプランニング、予算編成、予測などに関わる課題を取り上げるとともに、動的プランニングに特化したソフトウェアを採用することのメリットについて説明します。また、ビジネス上の課題やビジネス・ドライバーについても、組織上および技術上のベスト・プラクティスと共に解説します。さらに、特定のビジネス・プロセスやニーズに沿った最適なプランニング・ソフトウェアを選択した場合に役立つ、意思決定者向けのプランニング・ソフトウェア選択早見表も記載しました。

概要

企業規模や業種を問わず、プランニング、予算編成、予測、レポート作成といったプランニング・プロセスに苦勞している企業は少なくありません。プランニングはパフォーマンス管理における最重要要素の1つであり、気まぐれな昨今の経済環境下では特に企業全体の業績を大きく左右します。このような重要性にもかかわらず、プランニング、とりわけ年次予算編成のプロセスは、多くの企業にとって「時間のかかる厄介な作業」と見なされることが多々あります。こうした見方が広がっていることは、2010 IBM Global CFO Study の調査結果を見ても明らかです。例えばこの調査では、対象となった CFO の60% が、財務関連の主要なプラクティスやプロセスを大幅に変更する予定だと答えています¹。しかし、先見性のある企業は「プランニングが動的かつ全社的なものであれば、豊かなビジネス機会をもたらしてくれる」と考えています。

トップクラスの企業は、プランニングに関するさまざまな問題に直接取り組み、プロセス改善に向けた手段を講じています。新たなテクノロジーを活用するとともに、プランニングや予測のための確立されたベスト・プラクティスを取り入れています。そうした取り組みは、計画の精度、再予測のタイミング、意思決定の効果がすべて向上するという形で、すぐに実を結びます。要するに、この種のツールやプラクティスは、所要時間の短縮、エラーの削減、コラボレーションの推進を可能にします。さらに、トップクラスの、あるいは安定した市場ポジションに裏打ちされた真の意味での競争優位性を生み出す、統制の取れた「財務管理文化」を醸成するものなのです。

こうした企業には、次のような特長があります。

- ・信頼性の高い計画と予測を、コンティンジェンシー・プラン（不測の自体に備える危機管理計画）も合わせて、的確なタイミングで一貫して立案できる
- ・パフォーマンスが計画から逸脱し始めたら、状況を分析して速やかに是正措置を取れる
- ・戦略目標と業務・財務計画を強く関連付けられる
- ・すべての関係者間でのコミュニケーションとコラボレーションを促進できる
- ・変化が起きた場合の影響を意思決定者が素早く見極め、分析し、予測することができるため、戦略的な意思決定が可能である

この文書の目的は、よりよい予算編成、プランニング、予測への第一歩を踏み出そうとしている企業を支援することです。そのため、さまざまなベスト・プラクティスや最先端テクノロジーとプランニング関連作業とを連携させるという、ソフトウェアを評価し選択するための体系的な手法について、大まかに説明しています。この文書を参考にして、自社のプランニング・プロセスを見直し、課題を特定し、利害関係者の要件を定義してください。そして、ソフトウェアの特長や機能を新しい要件と突き合わせてみてください。

ビジネス上の課題 プランニングの課題とプロセスの問題

従来のプランニング、予算編成、予測について、企業の意思決定者は異口同音に次のような不満を漏らしています。

- ・つまらない作業に多くの時間を取られる
- ・計画がすぐに古くなってしまふ
- ・予測やレポート作成の間隔が長すぎる
- ・原因に対する洞察が不十分で、それが非公式な裏システムを生み出している
- ・プランニングへの関与の余地がごく限られている
- ・既存のアプリケーションや表計算ソフトウェアに柔軟性がなく、動的な環境に対応できない

包括的なシナリオ・プランニングには、少なくとも3つのメリットがあります。

- ・潜在的なカタストロフィーを企業内から取り除くことができます。
- ・起り得る事象を経営幹部がより敏感に察知し、シナリオ・プランニングを実施しなかった場合よりも早い段階で問題点とビジネス機会の両方を特定できるようになります。
- ・「もし… だったらどうするか」に基づいた考察を行って、そのシナリオが現実化した場合に速やかに実装できるように、あらかじめ計画を策定しておくことができます。

Steve Player および Steve Morlidge, *Five Advanced Practices for More Robust Forecasting, The Beyond Budgeting Roundtable* (2010 年)

財務以外の部門のマネージャーから見れば、プランニングとは往々にして「定期的に時間が取られ、しかもほとんど利益を生まないもの」に過ぎません。マネージャーは、「分析とプランニングのための独自の手法やソリューションを開発するべく、詳しい情報を集めるように」という要求に悩まされているかもしれません。また、「結果を出すだけでなく、少ない負担で多くの成果を上げなければならない」というプレッシャーを常に感じているかもしれません。

しかしそうした気苦勞も、柔軟性のない不十分なプランニングや予測のせいでビジネス機会を逃すことに比べれば重大事ではありません。現在のような不安定な経済環境においてはなおさらです。そのため、「神経系」と称されるような、巧みに構成された動的なプランニングと予測を各業務と連携させて、企業内の関係者を広く関与させる必要があります。そのようなシステムがあれば、経営幹部が積極的かつクリエイティブな活動に専念し、インテリジェントなコンティンジェンシー・プランを策定し、リソースの再割り振りを大きく改善してビジネス環境の継続的变化に対応していくことができるでしょう。

プランニングを妨げる根本原因

この 15 年にわたって、企業はエンタープライズ・リソース・プランニング (ERP) システムの実装に膨大なリソースを投入してきました。しかし、大部分のプランニングには未だに表計算ソフトウェアや電子メールが使われ、スタッフが多大な時間を費やしています。こうした方法はソフトウェアの観点からは安上がりですが、長期的に見れば極めて高コストです。なぜなら、表計算ソフトウェアは全社的なプランニング・プロセスや予測プロセスを効率的に支援することを意図したものではないからです。プランニング・システムの中には、業務の即応性を損なうものすら存在します。それには、以下を始めとする多くの原因があります。

- ・ ビジネス・ルール (数式) がデータと混在し、破損しがちである
- ・ ファイルをユーザー間で頻繁に交換する必要があるが、各チームが組織の枠を超えて連携することは容易ではない
- ・ 多様な観点からデータを表現し分析することが難しい
- ・ データの集計が複雑で時間がかかる
- ・ ビジネス・モデルがあったとしても、それを適切に表現することが難しい
- ・ 複雑な計算、多次元分析、レポート作成ができない

ビジネス・ドライバー ベスト・プラクティスをサポート

適時性や情報の信頼性を高め、社内全体の主要担当者をプロセスに関与させるには、広く受け入れられているベスト・プラクティスをプランニング・ソフトウェアで実現できることが不可欠です。さらに、ベスト・プラクティスに基づくアプローチには、鍵となる戦略と戦術を複数組み込まなければなりません。

戦略計画と業務計画の整合

「優れた財務管理は優れた経営管理に等しい」という企業文化においては、戦略計画と業務計画が常にかみ合っていることが非常に重要です。各部門の責任者をプランニング・プロセスに関与させるということは、財務担当者は、彼らに戦略計画を明確に伝えることが求められます。この整合性がいかに重要かは、「CFO の 70% が、意思決定において従来の財務上の役割を超える大きな役割を果たすようになった」という事実からも明らかです²。

財務部門は、戦略上の目標を財務目標に落とし込み、それを具体的な部門別計画や収益・支出要因 (人員数や設備など) に置き換えることができるように、各部門を支援します。戦略目標を業務計画に変換し、パフォーマンスを追跡・計測して当初の計画と比較することで、トップクラスの企業は目標を上回る成果を上げているのです。

CFO の 70% が、意思決定において従来の財務上の役割を超える大きな役割を果たすようになっています。

トップダウンで開始し、ボトムアップで調整

予算編成と予測を円滑に進めるための重要要素の1つは、経営陣が決定する財務目標と現場における計画を整合させること、すなわちトップダウン方式とボトムアップ方式を組み合わせる能力です。企業の中には、トップダウン方式で目標を設定し、それらの数値の達成を必須条件として財務部門に年次予算編成プロセスを任せているところもあります。また、ボトムアップ方式で詳細な計画を募り、それらの数値を企業の戦略目標に組み入れることによって、戦略目標と計画を整合させているところもあります。しかし、どちらのアプローチにも「優れたプランニングへの現実的なコミットメント」は反映されていません。

トップクラスの企業ではまず、戦略上の目標、目的、見通しなどに関する見解が最高経営幹部から伝えられます（トップダウン）。次に、従業員と各事業部門の責任者が計画を立案し、既定の目標をどのように達成するかを提示します（ボトムアップ）。このプロセスでは、トップダウン方式とボトムアップ方式を併用して何度もやり取りを繰り返しながら、突き合わせとすり合わせを行う必要があります。

このように策定された計画は、以下の関係者から支持されるものとなります。

- ・ 事業部門の責任者: 自分が協力した計画であるうえ、その計画を達成すれば見返りが得られる
- ・ 最高経営幹部: 業務目標が戦略目標と一致している
- ・ 財務部門: 「単なる儀式」と思われがちな予算編成プロセスへの関与を強制するのではなく、生産やコラボレーションへの取り組みに付加価値を与える

ビジネス・ドライバーをモデル化

優れた計画や予測は、「基本的なビジネス・ドライバーと結び付いた複数の数式からなるモデル」に基づいています。過去の実績を取り込んで加工しただけのモデルには、業務上の理

由や財務上の影響といった基本的な要素が反映されません。ビジネス・ドライバーに基づいたモデルを計画の中に組み込めば、職務間のばらつきがなくなり、プランニングの足並みが揃います。例えば、景気が低迷する中でも飛ぶように売れている家庭用品がある場合、小売業者は、その商品の販売傾向と収益性を読み解くことによって、製品ミックス、マーケティング、在庫、販売経費などを調整し、利益を最適化することができます。このように財務部門は、過去の実績や現在の在庫レベルに関する情報、マーケティング用のプロモーション、仮定に基づく数式などを組み込んだ、有用なモデルを業務の責任者に提供できます。

財務部門からの支援は、部門責任者による独自のプランニングを脅かすものではありません。それどころか、財務部門からの支援を受けることによって、自部門と他部門との関係に関する重要情報が含まれた「事実に基づく、確かな基本線」を開始点として迅速にプランニングを実施できるようになります。責任者は最新のビジネス状況に合わせてこの基本線を調整できます。この方法は、組織間のコラボレーションも促進します。

財務部門からの支援は、部門責任者による独自のプランニングを脅かすものではありません。それどころか、財務部門からの支援を受けることによって、各部門は、自部門と他の職務との関係に関する重要情報が含まれた「事実に基づく、確かな基本線」を開始点として迅速にプランニングを実施できるようになります。

組織間のコラボレーションを促進

戦略計画と業務計画の整合性のみが求められているわけではありません。複数の組織に影響が及ぶ場合には、その調整も必要です。したがって、事業部門の責任者が直接関与し、コラボレーションを通じてプランニングと予測に取り組むことが、ベスト・プラクティスの1つとなります。

各部門の責任者は、戦略目標を幅広く理解するだけでなく、他部門の計画も把握しておかなければなりません。例えば新製品の大规模展開を予定している企業なら、製造部門は生産の増強、マーケティング部門は広告の強化、販売部門は新たな人員の補充を必要としているでしょう。しかし、マーケティング部門の計画には新製品の営業担当員を対象とする研修プログラムも含める必要があります。施設部門には、新しい人員、機器、製品在庫用倉庫スペースに関する計画が必要です。コラボレーションに基づくこの種のプランニングは、「マネージャーが予測を行い、代替のシナリオやコンティンジェンシー・プランを共有する」という反復プロセスによって達成可能となります。現在のような先の見えない経済環境において、そうしたシナリオやプランは欠かせません。財務部門は、全社規模の計画調整を円滑に進めるうえでも重要な役割を果たし、社内の業務戦術が財務目標に沿ったものになるように支援します。

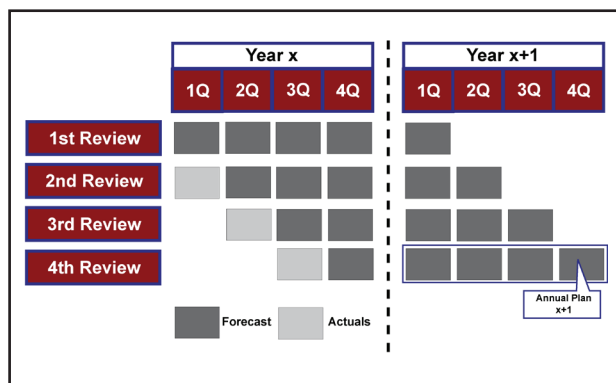
頻繁な再予測

今日のようにさまざまな市場圧力に晒されている過酷なグローバル環境では、毎月、場合によっては隔週のペースで予測を行うことが必要となります。継続的に再予測を行えば、「どのような予測をしていたか」、「現在の計画達成率はどうか」、「計画を進めるにはどのような修正が必要か」といった重要な問

い掛けに責任者が答えられるようになります。例えば銀行や金融機関の場合、収益予測が目標値よりも低ければ、商品やサービスを見直して、新規顧客の取り込みや既存顧客の定着を図らなければなりません。モデル・ベースの予測手法を採用すれば、マーケティング部門が what-if 分析を実施し、顧客別および顧客セグメント別の影響度を調べて、新しい商品/サービス施策をテストできるようになります。その後、銀行の営業部門担当者がこれらのシナリオを評価し、「最も収益性の高い顧客への対応時間を最も長くする」といった戦略調整を行うことができます。また、計画に対する更新は財務部門に直接送られ、数時間から数日間のうちに、新たなマーケティング/販売予測値から総売上が予測されます。週単位や月単位では対策が手遅れになりかねません。

ローリング・フォーキャスト

ローリング・フォーキャストを実施している企業は、直近の未来に常に目を向けています。そのような企業にとって、ビジネスは3月31日に終わって4月1日に再開されるものではありません。ビジネスの変動性にもよりますが、予測の時間枠を2四半期から8四半期にまで拡大する必要があるのです。さらにその予測には、財務部門だけでなく全事業部門からの情報が反映されている必要があります。The Beyond Budgeting Roundtable のプログラム・ディレクターである Steve Player 氏は、「このプロセスの目標は、最新予測に基づいて各部門を調整することです」と述べています。³「下降傾向を是正したり、好調な事業展開を活かしたりするためのさまざまな行動計画を盛り込み、計画の成功可能性を議論することもできます。これらの計画は、先行指標の動きに基づいて動的に立案することが可能です」とも話しています。⁴



「最近では多くの企業が、財務活動を年単位で行うというやり方を脱却し、より動的な環境に移行して、5 四半期予測のようなローリング・フォーキャストを採用しつつあります。多くの場合、ローリング・フォーキャストは四半期ごと、または月単位で更新されるため、サイクル・タイムが短縮され、より迅速な対応が可能になります。また、企業全体の再統合が促され、即応性が向上します」

Steve Player および Steve Morlidge, *Business Forecasting: Six Design Principles for Healthier Forecasts*, *The Beyond Budgeting Roundtable* (2010 年)

プランニングは、責任者が自社内外の最新業績データを繰り返し検討することができる、継続的なプロセスであるべきです。そのため、他部門の責任者などからの新しい情報、各月の実績、トップダウンでの目標修正、および市場の先行指標（顧客からの問い合わせ、販売パイプラインからの情報、外部の市場データなど）に基づいて、新しい計画をテストしたり、既存の

計画に手を加えたりすることも必要です。さらに財務部門には、社内の全部門からの計画データを迅速に統合し、新しい情報を即座に配信できる能力も求められます。そうしたプロセスがあれば、価格設定、製品群、販売チャネル・ミックス、資本配分、組織変更などにおいて、より多くの情報に基づいた意思決定を容易に行えるようになります。

「下降傾向を是正したり、好調な事業展開を活かしたりするためのさまざまな行動計画を盛り込み、計画の成功可能性を議論することもできます。これらの計画は、先行指標の動きに基づいて動的に立案することが可能です。」

– The Beyond Budgeting Roundtable プログラム・ディレクター、Steve Player 氏

行動に結びつく情報に集中し、それ以外は排除

プランニングに際しては、行動に結びつく項目に集中すれば、不要な詳細情報から責任者が解放され、よりよい計画を立てられるようになります。詳細情報は監査証跡や詳しい洞察を得る際には役立ちますが、内容が細かければ細かいほど優れた計画を立案できるとは限りません。データの項目を管理するときは、支出、収益、資本、キャッシュ・フローなどに大きな影響（かつ実際の影響）を及ぼす情報に注意を払う必要があります。

このような情報管理は以下のことに役立ちます。

- **無駄な詳細化を排除:** 複雑なモデルが単純なモデルより正確だとは限りません。複雑化した詳細な計算は、責任者に「より精度の高い計画が完成した」という錯覚を起こさせる場合があります。
- **定常的な科目ではなく、流動的な科目を監視:** 人員数や給与といった流動的な支出に注力すると効果的です。
- **科目を集約:** 予測は、総勘定元帳と同レベルの科目数である必要はありません。元帳の交通費に科目が 15 あったとしても、多くの場合は 1 つの科目だけで問題なくプランニングが可能です。

適時性と信頼性

多くの企業が、非効率的で柔軟性に乏しいプランニング・プロセスを抱えています。年次予算の編成はそのようなプロセスの代表です。配布プロセスと集計プロセスに時間がかかるため、データは公開前に既に意味のない古いものになってしまうからです。古いデータや前提に基づいた計画にはほとんど価値がありません。世界的な企業では、この文書に記載されたベスト・プラクティスを導入することによってプランニングに要する期間を短縮しています。また、IT を導入し、予算の統合・集計をオンデマンドで効率的に行っています。IT の導入は、信頼性の高い計画を適切なタイミングで取りまとめるうえで大きな効果を発揮します。特に、オンデマンドで計画を統合すれば、結果を手動で処理する必要がなくなり、より円滑かつ正確で一貫性の高いプランニング・プロセスが可能となります。差異報告書が期末の 2 日から 4 日後に届けば、責任者が速やかに自部門の業績を計画に照らして評価し、事業活動を的確に調整できます。

業務レベルでいえば、この種のプランニング・プロセスには、多くの企業で現在採用されているプロセスよりも「より少ないコストで、より精度の高い結果を生み出せる」という特長があります。また戦略レベルでいえば、タイムリーで信頼性の高い財務計画は利害関係者にとって「頼りになる指針」であり、より多くの情報に基づく意思決定を迅速に下すうえで大いに役立ちます。

ベスト・プラクティスのテンプレート

あらかじめ作成されているベスト・プラクティスのテンプレートやプランニング・モデルを利用すれば、実装時のリスクを減らしつつ、より短時間でビジネス価値を獲得できます。各ソフトウェアは、広範囲の職務分野・業種の各種活動（経費管理、資源計画、資本計画、収益性分析、総合会計報告など）を対象とする、ベスト・プラクティスのテンプレートを提供しています。ベスト・プラクティスのテンプレートを使えば、モデル構築に要する時間を短縮し、ビジネス環境の変化に合わせて戦略目的、業務計画、人材配備、施策などを動的に調整できるようになります。例えば、業務計画の変更が企業の財務指標にどのような影響を及ぼすのかを、経営幹部が迅速に把握できます。事業部門責任者は、自社の目標に合わせてリソースの割り振りを素早く調整できます。また、自社のガイドラインやポリシーを全社規模で周知徹底できるようになります。

ソリューション

ベスト・プラクティスを支えるテクノロジー

「表計算ソフトウェアを使用したプランニングは、計画や予測のベスト・プラクティスを導入するうえで妨げとなる」ということは、トップクラスの企業の間では既に知られています。トップクラスの企業は、共通のプランニング・プラットフォーム上でプランニング・プロセスの全ライフサイクル（分析、モデリング、データ収集、レポート作成など）を実施できるソリューションに移行しています。これらのソリューションは、インフラストラクチャー要件が少なく、従来と同等以下のリソースでスピーディーに計画/再計画できます。

プランニング・プロセスを合理化するには、「より迅速かつ柔軟で、より適合性の高いアプローチ」をサポートできる IT ツールが必要です。プランニング、予算編成、予測に特化した、Web 経由で提供されるオンデマンド型ソリューションを利用すれば、すぐにでもベスト・プラクティスを導入できます。

トップクラスの企業は、プランニング、予算編成、予測に特化したソフトウェアの評価や選択に、以下の最上位レベルの要件を求めています。

- **適合性:** ビジネスの変化に逐次対応できるよう、事業部門からの情報やプロトタイプに基づいて迅速にモデルを変更したり、再予測を頻繁に実行。
- **適時性:** 中央のプランニング・データベースに各部門のユーザーが直接データを送ることができるため、情報を常に最新状態に保持。情報の統合やとりまとめが自動的に行われるため、容易に期限を順守。
- **統合性:** プランニング、分析、ワークフロー、レポート作成を 1 つの共通プラットフォーム上で処理。責任者が「非公式」のプランニング・システムを利用する必要がない。
- **コラボレーション:** セキュアな接続を介して、いつでもどこでも Web ベースの分散計画立案に参加。
- **財務部門主導:** プランニング・プロセスの開発、配備、レポート作成、分析は財務部門が担当。ソフトウェアの柔軟性や使いやすさに関するニーズを、モデリング作業と日常業務の両面から、財務部門の担当者がしっかりと把握。
- **効率性:** データ管理に費やす時間の短縮。財務部門や各部門の責任者が、より多くの時間をビジネスに投入。

- **関連性:** カスタマイズされたユーザー向けビューによって、ユーザーの受容度と当事者意識が向上。数式作成機能を利用して、関連するあらゆるビジネス・ドライバーをモデリング。
- **正確性:** リンク切れ、古いデータ、集計の誤り、不明のコンポーネントなどの排除。計画に含まれる誤りの減少。

ソフトウェア製品の機能とサポートを評価するというのは複雑な作業です。評価対象には、ソフトウェアの機能、プランニング・プロセスにとっての有用性、およびプランニングのベスト・プラクティスを支援する能力を含める必要があります。また、ベンダー・サポート、ユーザー・コミュニティとのつながり、顧客の成功に対するコミットメントなど、販売完了後の「形にならない要因」も存在します。

重要なのは、ソフトウェアの機能だけでなく、その機能を誰がどのように実装するのかについても評価を下すことです。多くの利害関係者によって使用される、企業のパフォーマンスに大きく貢献できるプランニング・ソリューションをテストすることが重要なのです。

ワークショップ方式での評価

このような理由から、評価はワークショップ方式で実施し、機能だけでなく、計画の立案、通知、レポート方法についても評価対象に含めることを強くお勧めします。開発容易性、役割、導入事例、顧客サポートといった無形の要因とソフトウェアの機能とを評価する背景として、ビジネス・プロセスも定義する必要があります (資本、人員数、支出など)。

次頁のプランニング・ソフトウェア選択早見表は、ベスト・プラクティスをソフトウェアの機能に関連付けることによって、評価プロセスを容易にします。また、機能に優先順位を付けたり、それらがソフトウェア製品とどの程度の関連性を持つのかを見極めたりする際にも役立ちます。

プランニング・ソフトウェア選択早見表

機能のカテゴリ	スコア	重要度/重み (1=最低、 5=最大)	ベンダー X社 (重み× スコア)	ベンダー Y社 (重み× スコア)	ベンダー Z社 (重み× スコア)
動的プランニングとアナリティクスの融合					
オンデマンド (メモリー内) what-if 分析					
パーソナライズした分析・計画プロトタイプをほかのプランナーと共有					
「計画モデルとリンクした収益性分析」による業績最適化					
オンデマンドでのレポート作成					
個人別設定されたワークスペースとカスタマイズされたビュー					
図表に基づいた総合的分析					
戦略と業務計画の整合					
モジュール・アプリケーション開発					
財務計画と業務計画を整合させ、アプリケーションを結び付けて意思決定を改善					
個人からグループ、企業全体まで、包括的なプランニング・ライフサイクルを双方向サポート					
ビジネス・ドライバー/プランニング・アプリケーションのモデル化					
GUI によるガイド付きモデリング					
ビジネス・ドライバーに基づく計算					
モデルと次元の分離					
マルチキューブ型開発環境					
財務/業務部門のアナリストにとっての開発容易性					
情報の管理					
リアルタイムのワークフロー					
定義済みのユーザー・ビュー					
役割別のセキュリティ					
Web クライアント					
個人用のデスクトップ・クライアント					
Microsoft® Excel クライアント					
注釈のサポート					
適時性・信頼性のあるプランニングをサポート					
計画をオンデマンドで統合					
トランザクション・システム間での自動データ・ロード					
ERP への認証済みコネクタ					
標準レポート作成					
多次元分析					
ダッシュボードおよびスコアカード					

機能のカテゴリ	スコア	重要度/重み (1=最低、 5=最大)	ベンダー X社 (重み× スコア)	ベンダー Y社 (重み× スコア)	ベンダー Z社 (重み× スコア)
分散/接続モードでのプランニング					
階層型/継続的など、企業の入力データに応じたプランニング・タイプ					
ベスト・プラクティスのテンプレート (構築済みモデル)					
資本支出計画					
経費計画					
統合された損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー					
収益性分析					
ワークフロー計画					
企業プロフィール					
顧客事例の質					
売上高					
従業員数					
顧客数					
業界内での事例件数					
独立系業界アナリストの評価					
導入およびサポート					
導入方法					
研修のオプション					
サポート時間					
ユーザー・コミュニティー					
顧客向けフォーラム					
オンライン知識ベース					
パートナー企業によるサポート網					
ベンダーによるコンサルティング					
ドキュメントの質					
IT インフラストラクチャーのサポート					
データベースのサポート					
LDAP のサポート					
シングル・サインオン					
ポータルへのサポート					
オープン API					
メタデータのサポート					
MDX のサポート					
HTTPS のサポート					
合計スコア					

結論

プランニング・ソリューションの導入を成功させるには、テクノロジー、ビジネス・プロセス、ベスト・プラクティスを的確に編成しなければなりません。この選択ガイドでは、プランニング、予算編成、予測のためのソフトウェアを企業が選択する際に役立つ、ビジネス・プロセスとテクノロジー要件を整合させるための重要な原則について概説しています。プランニング・ソリューションを適切に導入し、実績あるベスト・プラクティスに合致したプランニング・プロセスを確立すれば、企業の財務パフォーマンスと業務パフォーマンスは大幅に向上します。そして最終的に、パフォーマンスのギャップと代替策を可視化し、予測の信頼性を高め、「達成可能な目標」を確約できるようになります。

IBM ビジネス・アナリティクスについて

IBM のビジネス・アナリティクス・ソフトウェアは、企業がよりスマートな働き方を実現し、競合他社に打ち勝つのに役立つデータ駆動型の洞察を提供します。この包括的なポートフォリオには、ビジネス・インテリジェンス、予測分析と意思決定管理、パフォーマンス管理、およびリスク管理のためのソリューションが含まれます。

ビジネス・アナリティクス・ソリューションは、顧客分析など、ビジネスのパフォーマンスに重大な影響を及ぼす可能性のある分野の、傾向やパターンの特定と視覚化を実現します。シナリオの比較、潜在的な脅威や機会の予測、リソースのより優れたプランニング、予算編成、および予測、期待利益とリスクのバランスの見極め、ならびに規制上の要件への対応を可能にします。企業は、分析を広く活用することで、ビジネス目標の達成のために戦術的および戦略的な意思決定の整合性をとることができます。詳細情報とお問い合わせ先は、次の Web サイトをご覧ください。 ibm.com/software/jp/analytics/



日本アイ・ビー・エム株式会社
〒103-8510
東京都中央区日本橋箱崎町19-21

IBM のホーム・ページはこちらからご覧になれます。
ibm.com

IBM、IBM ロゴおよび ibm.com は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては、ibm.com/legal/copytrade.shtml をご覧ください。

Microsoft および Excel は、Microsoft Corporation の米国およびその他の国における商標です。

本書の内容は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なものではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

- 1 IBM Institute for Business Value, The New Value Integrator: Insights from the Global Chief Financial Officer Study (2010 年 3 月)
- 2 同上
- 3 Steve Player および Steve Morlidge, *Business Forecasting: Six Design Principles for Healthier Forecasts*, The Beyond Budgeting Roundtable (2010 年)
- 4 同上

© Copyright IBM Corporation 2013



Please Recycle