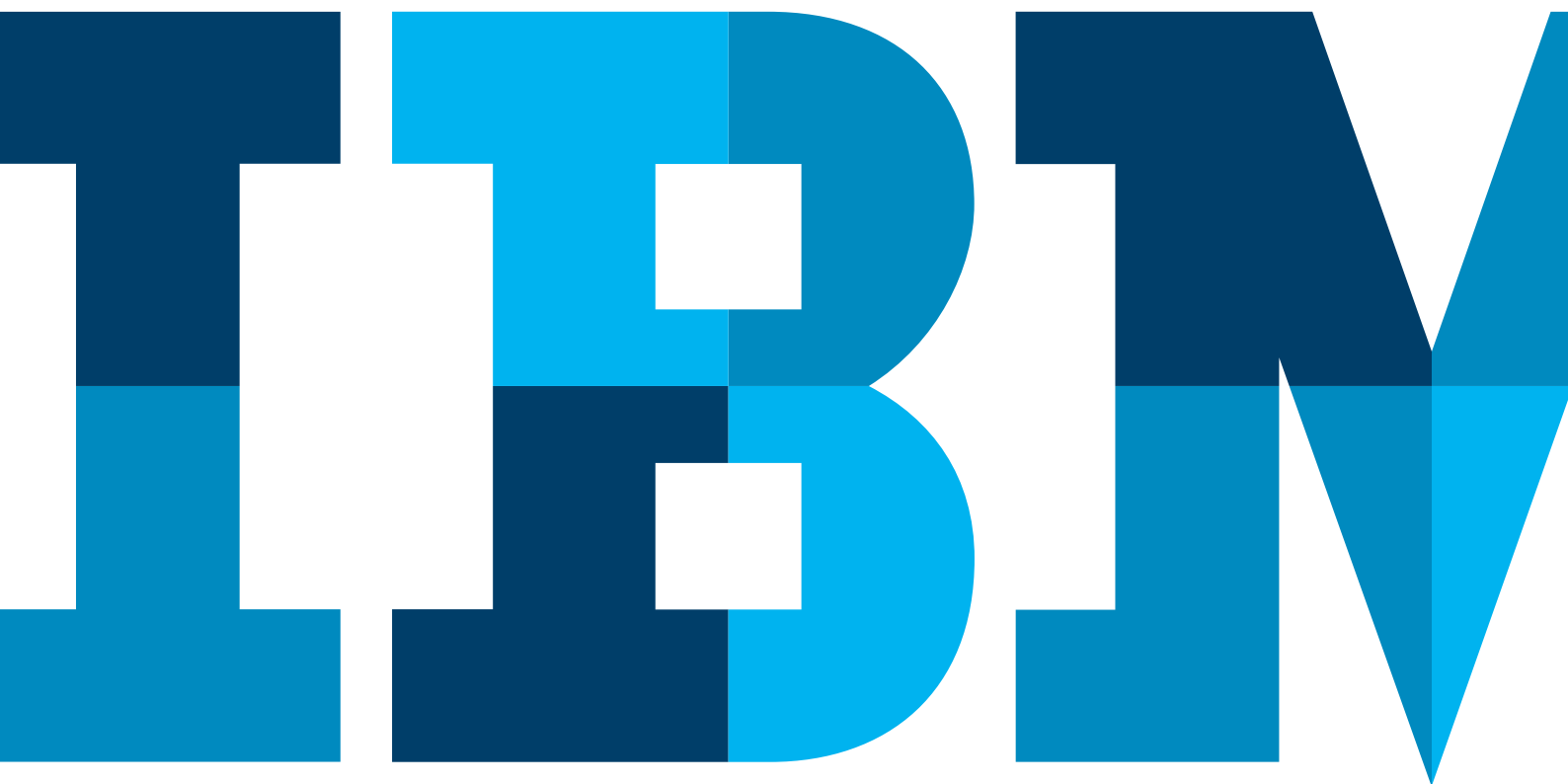


プランニング・ツールが必要な理由と そのコンセプトをシニア・マネジメント・ チームに納得させる方法

David Parmenter 著



はじめに

フォーキャストや予算編成をはじめとするコアな財務関連の日常業務に、スプレッドシートの出る幕はありません。現在スプレッドシートを使用して行われるタスクの多くが、スプレッドシート本来の使用目的とは異なるものです。ワークショップで冗談半分に言ったりするのですが、それこそ多くの人が、例えば NASA で働いているなら米国の宇宙計画で、Microsoft Excel を使おうとします。そして、多くの人はそこに何の問題も感じていません。

スプレッドシートは、レポートの静的グラフを作成したり、レポートのテンプレートを設計、検証したりするには極めて優れたツールです。しかし、スプレッドシートは、企業のプランニング・システムに欠かせない構成要素ではありませんし、そういう用途に使用されるべきではありませんでした。スプレッドシートの高レベルのエラーが、その主な理由です。ある大手会計事務所では、Excel ワークブックでは 150 行ごとに 90 パーセントの確率で論理エラーが発生していると指摘しています。¹

もっと優れた選択肢があります。本書では、プランニング・ツールへの投資が極めて重要である理由をいかに経営陣に理解させるかについて説明していきます。また、プランニング・ツールが必要な理由と以下の点について扱います。

- シニア・マネジメント・チームにプランニング・ツールを売り込む。
- 社内で影響力を発揮するキー・パーソンからゴー・サイン(青信号)をもらう。
- 候補となるプランニング・ツールの評価。
- プランニング・ツールの選択。

プランニング・ツールが必要な理由

10 年前、表計算ソフトはまだ予算編成プロセスの最先端ツールであり、多くの中規模企業にとって唯一の現実的な選択肢でした。しかし、最初はシンプルな予算モデルとして始まったものが、あっという間に手に負えないような巨大なスプレッドシートへと成長することも珍しくありません。

さらに、この巨大なスプレッドシートをどこにも破綻がない一貫した予算編成に用いるために必要な時間と労力を考えると、決して「安価」といえるものではありません。

あらゆる規模の企業が使用できる専用のプランニング・ツール・ソフトウェアが出現したことにより、スプレッドシートはもはや最適なアプローチとはいえません。

100 行ルール

100 行以内のスプレッドシートであれば、大きなリスクを冒すことなく、フォーキャスト・モデルを作ることが可能です。その 100 行というきい値を超えると、自分自身やファイナンス・チーム、そして企業が危険にさらされます。

フォーキャストには堅固なツールが必要です。革新的あるいは冒険的な経理担当者が構築した、今や誰も理解できないスプレッドシートなどではありません。ワークショップではいつもこう尋ねます、「誰かが作った巨大なスプレッドシートを見たことがある人はいますか? 使う前にうまく動くよう祈る必要があるようなシートのことです」。すぐに苦渋に満ちた反応が返ってきます。ほとんどの人が、そのスプレッドシートを作った人物は業務システム設計の訓練を受けていないことを知っています。そのワークブックは進化するロジックを寄せ集めて切り貼りしたコラージュとなり、作成者以外に理解できそうな人はいません。しばしば大きなハードルとなるのが、そのスプレッドシート・プログラムとの別れをファイナンス・チーム自体が渋ることです。この結婚生活は長く快適なものでした。ただ、ファイナンス・チームの能力を制限してきたものであるといえます。

キャリア上の制限

プランニング・ツールの獲得は大きな前進であり、企業の将来のためだけではなく、ファイナンス・チームの将来的なキャリアのためにも、追求する必要があります。まもなく、キャリアの前提条件としてプランニング・ツールの経験が求められる可能性が高まり、逆に、スプレッドシートの権威であることはキャリア上の制限となりかねません。

それでもまだスプレッドシートは適切であるとする読者にはこう言います。財務システムを表計算ソフトで構築したらいいのですか、と。ついでにあらゆる運用システムもそうしたらいいのではないのでしょうか、と。そうしたシステムがどのように機能するかを知っているのは 1 人だけで、その人は 4 年前に退職したと CEO に説明してごらんください。すぐに荷物をまとめて、会社から逃げる準備をしたほうがいいでしょう。

スプレッドシートに共通する問題

多くの場合シニア・マネジメントは、大きなスプレッドシートからの情報に頼るたびに負っているリスクにまったく気付いていません。

新任 CFO によるエラーの発見

ある会計監査人が素晴らしい逸話を教えてくれました。ちょうど、チームのメンバーが夜間や週末も費やして何週間も取り組んできた年間予算を組み終えたところでした。ある金曜日の午後、誇らしげに最近任命された CFO のオフィスへ赴き、年間プランの第一案を発表しました。CFO は 5 分ほどプランを見た後、急いで数字をいくつか計算し、こう言いました。「この年間プランは間違いだ。数字が合わない」。

会計監査人は驚きました。数字の品質保証には特別力を入れて取り組んでいたのです。また、去年のプランとの比較も行うなど、ほかにも手は尽くしてきました。最高の印象を与えたかったのです。

CFO は彼を呼び、ざっと行った計算を見るように言いました。「パット、計画販売はすでに承認されており、売上総利益率はこれまで大体 x パーセントで、間接費はざっと \$XX、そうすると、おおよそ \$XX ~ \$YY の数字になるのでは」。会計監査人はただ同意するしかありませんでした。

その週末、チームはスプレッドシートの隅々にまで目を通しました。その巨大なスプレッドシートには、さまざまなソースから多くのワークシートが統合されていました。その瞬間が訪れたのは日曜遅くのことでした。エラーが見つかったのです。会計監査人のところへ駆けつけました。修正処理を進めるうちに、信じられないという表情が浮かんできました。新しい数字は、CFO が示唆した概要に収まっていたのです。「なんて頭の切れる CFO なんだ。このエラーがいつからあったのか確認してみよう。過去 2 年間の年間プランのモデルを見てもらえないか」とパットは依頼しました。

パットは苦笑しながら、エラーは過去 2 年間プランに存在しており、まったく発見されずにいたのだと語ってくれました。

スプレッドシートの使用に共通する問題には以下のようなものがあります。

- **壊れたリンクや数式。**誰かが好き勝手に行や列の追加や削除をしているかもしれません。複数のスプレッドシートをまとめると、マスターとなるスプレッドシートには修正されたシートから誤った数値が取り込まれます。
- **統合エラー。**スプレッドシートが動かなかったり、画面いっぱい「REF」、「REF」、「REF」エラーが表示されることも少なくありません。スプレッドシートは数十もの異なるワークシートをまとめたものを扱えるツールではないためです。
- **誤った数値の入力。**誤った数値を入力することは、どのプロセスでも起こることです。しかし、スプレッドシートを元にしたシステムでは、情報をキーボードで再入力する必要がある場合が多く、データの不一致が発生しかねません。スプレッドシートに無効なルックアップ・テーブルが使用されていたり、エントリーが不注意や勘違いにより上書きされているかもしれません。
- **不正確な数式。**小計で、行や列がいくつか抜けているかもしれません。自分の数式の方が正確だと考え、誰かが数式を上書きしているかもしれません。あるいは、古いスプレッドシートを使用しているかもしれません。また、配分モデルがコストを 100 パーセント配分していないかもしれません。配分メソッドがどこかで食い違っているかもしれません。
- **適切なバージョン管理の欠如。**きちんと改訂管理がされていないスプレッドシートが使われていることは実に多いのです。
- **堅固さの欠如。**スプレッドシートのフォーキャストが生み出す数字の信頼性は保証されていません。数式はスプレッドシート上のどのセルにも置かれているため、多くの場合、全部の数式をチェックすることはできません。
- **前提条件の変更に迅速に対応できない。**もし CEO からこう尋ねられたらどうしますか。「コンピューター・プリンターの製造を中止した場合、財務にどう影響するか。今日の業務終了時には回答が欲しい」。スプレッドシートでは、そう早く答えを出すことができません。
- **プログラマーではない経理スタッフによる設計。**ほとんどの経理スタッフは、コアな企業システムの設計者なら当たり前といえる、システム文書や品質保証の訓練を受けていません。
- **企業オフィス・コントロールの欠如。**企業内では多くの人がスプレッドシートを使用して自分自身のフォーキャストを恐ろしいほど詳細なレベルで作成できます。その結果起こるのが、かつて私の友人が言った「100 万ものスプレッドシートの大行進」です。

シニア・マネジメント・チームにプランニング・ツールを売り込む

ファイナンス・チームは、2つの売り込みを行わなければなりません。まず、プランニング・ツールを売り込み、次に年間プランニング・プロセスからの脱却を売り込みます。さらに、チームは異なる売り込み方法を学ばなければなりません。

感性に訴えて売り込む

理詰めで何かが売れることはめったにありません。売るには感性に訴えます。ファイナンス・チームの取り組みがたいがい失敗するのは、理詰めで説得し指令を出すことで文化を変更しようと試みるためです。これではうまくいきません。プランニング・ツール・プロジェクトには、背後にPR活動の仕組みが必要です。プレゼンテーション、eメール、メモ、文書は、PRの専門家による入念なチェックが行われない限り、お披露目されるべきではありません。あらゆるプレゼンテーションは、さまざまな対象者に合わせて感性に訴えるように調整し、PR専門家の前で試す必要があります。

このサービスは、プロジェクト全体で4日分に満たない料金で契約でき、後悔はしません。

感性に訴える売り込みを理解するには、中古車の営業担当者が車をどう販売するかを考えてください。

感性に訴える売り込み: 車はどう販売されるか

同じ日に3人の顧客が、地元紙で特集された「今週の車」を見にやってきました。販売担当者は、理詰め(価格、機能、レビュー記事)で売り込むのではなく、購入者の感性に訴えるようにアプローチを作り込みます。

最初の顧客は、ジェネレーションY(エコブーマー)に属する若いIT系の第一人者で、最新のデザイナー・グッズを身に付け、バギー・パンツの腰からは、デザイナー・ロゴが付いたボクサー・ショーツが誇らしげに覗いています。販売担当者は、まずこの若き専門家には十分な資金力があることを突き止め、いろいろと探りを入れた結果、高給のITスペシャリストであることが分かりました。販売担当者は、服装や到着したときに乗っていた車種など、この見込み客の感性や信念を表すサインを探しています。

セールス・ピッチは、車のパフォーマンスや操作性と、この若き専門家の優れた運転手腕に的を絞るといいでしょう。まず、こう切り出します「パワフルな車の運転経験は?」「素晴らしい! 280 BHP(制動馬力)、ツイン・ターボ、驚異的なコーナリングを扱える、レーシング・ドライバー並のテクニックを身に付けましょう。お買い上げ決定。

二番目は髪に白いものが混じった私のような人物かもしれません。販売担当者はこう言うでしょう、「この車は、この売り場で一番安全な車です。安全性で5つ星を獲得しており、エア・バッグが8個、トラブルが発生しても余裕で走り去れるパワー、道路に飛び出した不注意者を避けなければならないときには信じられないほどのブレーキ性能を発揮し、カーブを曲がっているときに何が現れようと、この優れたコーナリングで決して車線をはみ出しません」。お買い上げ決定。

三番目は、例えば高給取りのITコンサルタントのように、イタリア人デザイナーの衣装に身を包み、革のブリーフケースを手にしています。彼には車に乗り込むよう勧めます。焦点は豪華さに当てます。「この車のデザインは数々の賞に輝いてきました。この革の内装をご覧ください。この革は、お使いの磨き上げられたブリーフケースと同じくイタリア製です。すべてが然るべき所にあることがお分かりでしょう。失礼を承知で申し上げますと、パットさん、その服装に身を包んでいると100万ドルの人物に見えますが、断言しましょう、この車を運転するたびに、100万ドルの気分を味わうことができます」。お買い上げ決定。

経理担当者はどう車を売るでしょうか？ 私はよくこんな冗談を経理担当者に言っています。彼らはあまりにも忙しく、巨大なスプレッドシートに埋もれているので、お客様に気付くと諦めたように肩をすくめながらこう思います、「一番起きてほしくないことが起こった」。

お客様に向かって歩きながら、笑顔を見せて歓迎の気持ちを表す必要があることを思い出すことでしょう。しかし、眉間の縦皺に本心が現れています。お客様にこう指摘するでしょう。「ご存じのように、この車はさらに \$5,000 値引きされています。機能も、この最上位車種に期待されるとおり、満載です。全機能のリストは、車の窓に貼り出してあります。ジェレミー・クラークソン (英自動車番組の司会者) のレビューもプリントしてあります。これは、彼が今年唯一 5 つ星をつけた車種です」。鍵を渡しながらこう言うでしょう。「どうぞごゆっくり。車を走らせてそれでもまだ興味があるなら、事務所までお越しください。テスト・ドライブへとお連れいたします」。

理詰めでの売り込みはめったに成功しません。ファイナンス・チームが提唱する取り組みが失敗する一番の理由はそこにあります。

プランニング・ツールの売り込みに用いる感性へのアピール
シニア・マネジメントにプランニング・ツールの獲得を納得させるために使用する感性へのアピールには以下のものがあります。

- 「フォーキャストに用いるスプレッドシート・ソリューションには、家族や友人と過ごすことができない長い夜や週末がつきものです」
- 「スプレッドシートのフォーキャストは、実行コストが高くなります」。膨大なコストの見積もりを提供しましょう (コストは、役員のものに刺激します)。
- 「スプレッドシートのフォーキャストには大きな誤りが含まれている可能性が高く、投資家により訴訟を起こされる可能性も考えられます。専門家により、150 行を超える大きなスプレッドシートはフォーキャストには適していないと公式に発表されています」
- 「優れた企業はプランニング・ツールを採用しています」
- 「今の世の中、プランニング・ツールなしで仕事をするとは、財務システムなしで経営しようとするようなものです」
- 「プランニング・ツールは、主要なパフォーマンス・ドライバーとリンクさせることができるため、意思決定を向上できます。例えば、CEO は、製品ラインの撤退が及ぼす影響について、数時間で回答を受け取ることができます」
- 「プランニング・ツールでレポートの質を高めることができ、またバランス・スコアカードなどのパフォーマンス指標を組み込むことも多くの場合で可能です」

プランニング・ツールの売り込みに関する詳しい情報は、付録 1 で紹介しています。

社内で影響力を発揮するキー・パーソンからゴー・サイン (青信号) をもらう

変化を受け入れてもらうための重要なステップとして、シニア・マネジメント・チームの理解を得る前に、重要な人々、つまりキー・パーソンを味方につけることがあります。このようなキー・パーソンは、多くが組織の奥深く埋もれていますが、ほぼ全員が過去の経緯を尋ね、知恵を授かり、アドバイスを求めに向かうような人物です。

このフォーカス・グループのワークショップは、企業が大きな変化に対して使用するべきテクニックです。当日の目的は、過去の問題の集団理解を得て、新たな解決策を提示し、ゲイリー・ハメルが勧めるように「集合知」に耳を傾けることです。²その後、ワークショップの最終セッションで参加者に尋ねます。「意見をお聞かせください。フォーキャストとプランニングをプランニング・ツールへと移行するこのプロジェクトは、青信号ですか、黄色信号ですか、赤信号ですか?」

当然、意見はまず陰の実力者数人から尋ね始めます。この1日ワークショップの参加前に青信号への支持を表明するように説得済みです。この根回しの成功には、しばらくの間活動を続けるよう行動し、記事や文書を提供し、メリットについてコーヒーでも飲みながら意見を交わします。

このフォーカス・グループのワークショップは、以下の理由で特に重要です。

- このようなプロジェクトには落とし穴も多く、多くが実現できずに終わっています。フォーカス・グループとワークショップで、プロジェクトに勝ち目はあるかを評価し、ハードルや障壁を突き止められるようになります。
- 幅広いオーナーシップが企業全体で必要です。フォーカス・グループは、このオーナーシップの実現に大きく影響します。
- フォーキャストとプランニングの礎石を理解してもらう必要があります。これはプロジェクトの初期に整備しておく必要があります。
- フォーカス・チームからの「ゴーサイン (青信号)」で、このプロセスへの投資の必要性についてシニア・マネジメント・チームを納得させることができます。
- フォーカス・グループは、どうすればその影響を最大化できるように最も適切に実施できるかについて貴重な情報を提供できます。

候補となるプランニング・ツールの評価

ベンダーに情報を求めれば、詳細な情報に埋もれることは必至です。ありとあらゆるプランニング・ツールのプロバイダーが資料を送ってくれることでしょう。そして、フォローアップの電話が洪水のようにかかってきます。熱い注目を浴びる最新見込み客となったわけです。

それよりもいい考えがあります。次のアクションを実行します。

- 自社で使用している財務システムのサプライヤーにこう尋ねます。「この財務システムを使いこなしているユーザーと、プランニング・ツールを使用しているユーザーを教えてください」。異なるプランニング・ツール・アプリケーションを使用している企業を少なくとも3社訪問し、この2つのシステムをどうリンクしているかを確認します。
- 地元をサポート・プロバイダーがあるプランニング・ツールをネットで検索します。毎週飛行機でやってきて5つ星ホテルに滞在するようなチームに用はありません。
- ソリューションを確実に提供できそうなプロバイダーを3〜4社選択し、好ましいプランニング・ツール・アプリケーションを使用している異なる拠点を訪問します。このツールの運用に関する知見をさらに深めることができます。

大手会計アプリケーションの多くはツール一式を提供しています。その1つにプランニング・ツールが含まれていると思います。それを最終候補に入れる前に、自社財務システムで機能する単体のプランニング・ツールをすべてチェックします。その理由は以下の通りです。

- 財務システムに同梱されているプランニング・ツールがその分野で最良であることはめったにない。
- あらゆるプランニング・アプリケーションはどの財務システムからのデータでも受け取ることができる。
- 財務システム・プロバイダーと関係ないプランニング・ツールの方が低価格で優れた選択肢ということも考えられる。

自社フォーキャスト・システムの要件を評価する

システム要件は、プランニング・ツールのプロバイダーに理解してもらう必要があります。そのシステム要件を準備するには、プランニング・ツールの社内チームは以下を行う必要があります。

- プランニング・ツール実装の礎石を理解する (本書の続編で説明)。³
- 関連ある文献にアクセスする。⁴
- プランニング・ツールを採用している拠点を数カ所訪問し、優れた実践方法と回避すべき落とし穴について理解を深める。

出発点としてスプレッドシートを使用するべきではありません。考えが限定されかねず、また、プランニング・ツールが持つ可能性をうまく引き出せなくなる可能性があります。

シニア・マネジメント・チームからの承認を得てプロジェクトとそのコストを精査する

この段階では、プレゼンテーションがシニア・マネジメント・チーム向けに準備されています。このプレゼンテーションは、以下の点を中心に構成されています。

- 現在の年間プランニング・プロセスの「痛み」
- 現在のスプレッドシートの適用状況
- フォーカス・グループの調査結果
- 推奨されるプランニング・ツール・プロバイダーの最終候補
- 見込まれるコスト

ここでの目標は、提案プロセスの要求開始に対する推薦です。

プランニング・ツールの選択

プランニング・ツールの選択は、いくつかの段階に分かれています。

上位3社のプランニング・ツール・アプリケーションのテストを計画する

プランニング・ツールのプロバイダーを上位3社に絞り込んだら、自社の重要ドライバーに対しアプリケーションがどう動作するかについて、プロバイダーにデモを依頼します。各プロバイダーとは2～3日分のコンサルタント料を支払うことで合意し、結果を評価します。料金を支払うことで、作業のコピーを保持できます。実際には、プロバイダーは、2～3日以上以上の労力を費やしてくれるでしょう。

選考担当者に3社すべてのプレゼンテーションを見せる

熱心に提案に取り組んだプロバイダーにとって、公正に審査にかけるという礼儀をわきまえない顧客ほど苛立たしいものはありません。提案の場では、1社が有利な立場にいることは珍しくありません。たいていは、顧客からの宿題をすでに済ませたと考えられる業者です。しかし、以下の理由につき、それ以外の提案についても耳を傾けた方がいいでしょう。

- モデルがどう機能するかについて知見を得ることができる。
- 特定のプランニング・ツールには、優秀なサポート・プロバイダーが地元が存在しないかもしれません。これは、不利な材料となります。
- プレゼンテーションが非常に複雑な場合、いわゆる「ロケット科学者」の団を相手にしているのかもしれませんが。このように頭の切れる人々は、何事にも複雑さを見出します。プランニング・ツール・アプリケーションにこのような見方は無用です。
- プランニング・ツール・プロバイダーが、どこまで希望するプランニング・システムの礎石を理解しているか。これが重要な測定基準です。

最終選考

最終選考の方法は、人それぞれです。この点については各社の手腕にお任せいたします。参考までに、付録2にチェックリストをつけましたので、最終選考に残ったプランニング・ツール・プロバイダーを評価するときにご利用ください。

契約書の草案を作成する

契約プロセスに費やされる時間や精神力は、多くの場合あまりにも少なすぎます。落とし穴を避けるため、以下を実行してください。

- ベンダー・チームで特定した主要コンサルタントとの契約が、一定日数確保されていることを確認（たいてい多くの案件を抱え手一杯になっているため）。
- 中間支払いはデリバリーと結びついていることを契約書に記載（全員を集中させておくため）。
- モデル構築の大部分は社内スタッフが行うことを契約で明確にしておく。社内スタッフのトレーニングは、プランニング・ツール・プロバイダーが行い助言を与える。外部コンサルタントより、スキルの高い社内スタッフの方が常に企業の問題を理解するでしょう。

結論

100行以上あるスプレッドシートの未来は、「十分」レベルから「一流」レベルへの途上にあるファイナンス・チームにはありません。「怪物」スプレッドシートは、フォーキャストにエラーを起しやすく、そのため企業に損害を与えるだけでなく、関係者全員に膨大な隠れコストをもたらします。

前世紀の遺物を捨て去り、21世紀へと移行するなら今しかありません。プランニング・ツールのオフリングは今では、多くの機能を搭載したものが数多く出ています。「どうしてもっと早く移行しなかったのか」と不思議に思うほどです。長年講演を行ってきましたが、今まで誰一人として手を挙げて「スプレッドシートに戻るつもりです」と言った参加者はいませんでした。

本書で説明したガイドラインに従えば、企業に絶大な影響を及ぼすプランニング・ツールを選択し、承認を得る見込みが高まるでしょう。この遺産は、あなたが去った後も長く記憶に残ることでしょう。

次のステップ

- 私のもう一つの IBM ホワイト・ペーパー「How to implement a planning tool and get it right the first time」と、本書で引用された本を読む。
- シニア・マネジメント・チームと役員会にコンセプトを売り込むプレゼンテーションを用意し、その後売り込みを開始する。
- フォーカス・グループのワークショップを計画する。eメールでご連絡をいただければ、ワークショップのテンプレートをお送りいたしますので、ご活用ください。
- 財務システムの上級ユーザーを特定し、使用しているプランニング・ツールは何か尋ねる。
- プランニング・ツールの最終候補が決まったら、導入済みの企業を訪問し、どのように使用されているか確認する。

著者について

国際的なプレゼンターである David Parmenter は、多くの企業に根本的な変化をもたらした、示唆に富む活気ある基調講演やワークショップで知られています。Parmenter 氏は、アーンスト・アンド・ヤング、BP Oil、アーサー・アンダーセン、プライス・ウォーター・ハウスで勤務してきました。イングランド及びウェールズ勅許会計士協会のフェローです。これまで John Wiley & Sons 社から 4 冊の本を上梓しており、会計・経営誌に 50 本以上の記事を寄稿しています。Parmenter 氏の 2 本の記事が、国際会計士連盟から「最優秀賞」を受賞しています。連絡先は次の通りです。parmenter@waymark.co.nz、Web サイト: www.DavidParmenter.com、電話: +64 4 499 0007。

付録 1: プランニング・ツール売り込みのヒント

購買者の感性に訴える売り込みの重要性は、すでに述べたとおりです。シニア・マネジメントにプランニング・ツールを納得させるには、優れたセールス・ピッチ、ある程度のステルス、優れたエピソードが欠かせません。

セールス・ピッチ

シニア・マネジメント・チームや役員会を対象に、成果をあげるセールス・ピッチを作成するには、以下を実行する必要があります。

- 1 聞き手にとって重要であり、感性に訴えることにしっかりフォーカスした、優れた提案を構築する。
- 2 提案を提示する前に、シニア・マネジメント・チームや役員会のソート・リーダーへの売り込みに集中する。これには、数カ月に及ぶ非公式ミーティングや適切な記事のコピー送付、優れた使用事例の報告などを行い、興味を呼び起こす。シニア・マネジメント・チームや役員会のソート・リーダーは、CEO や取締役会長ではない可能性があることに注意。
- 3 次の 2 冊の本を読み、両書に記載されているプラクティスを実践する。「プレゼンテーション zen」ガー・レイノルズ (著)、「Slide:ology」Nancy Duarte (著)。
- 4 ガイ・カワサキ氏が提唱する「10/20/30 ルール」を使用してセールス・ピッチ用のプレゼンテーションを作成する。スライドは 10 枚、20 分以内に抑え、フォントはすべて 30 ポイント以上に⁵。
- 5 話し方を練習する。プレゼンテーションが短ければ短いほど、練習が必要。役員会を対象とした重要なピッチは、10 回以上練習すること。
- 6 プレゼンテーション終了後は、確実にソート・リーダーが最初に口を開くように準備をしておく。これで提案に賛成票が投じられる可能性が最大になる。

密かな進行

プランニングの成功に求められるのは、完全なプランニング・ツールの導入だけではありません。年間プランを、四半期ごとにフォーキャストとプランニングを行う体制に置き換える必要があります。つまり、1年に4回発生する更新を既存の年間プランニング・プロセスより少ない時間で完了させることになります。しかし、この変更を実施するには、CEOが「Beyond Budgeting (脱予算統制現場自律型経営)」管理を進めているのではない限り、「密かに進行しておく」ことが一番いい進め方といえるでしょう。

つまり、精度の高い年間プラン、フォーキャスト、月末のレポート作成機能のためにまずプランニング・ツールの購入を正当化するということです。そして、フォーキャスト・システムがうまくいったところで、四半期ごとにローリングさせた資金調達など、Beyond Budgeting 手法をいくつか実施し始めます。その後の段階で、シニア・マネジメントは年間プロセスを完全に取やめたいと思うでしょう。

プランニング・ツール導入中の市場の成功事例

成功したプロジェクト・マネージャーなら誰でも成功談を密かにいくつか用意しておき、シニア・マネジメント・チームの誰かに会った場合にいつでも披露できるようにしているものです。当プロジェクトの成功談としては、以下のようなものが考えられます。

- 新フォーキャスト・プロセスで簡素化された領域数
- すでに完了した KPI トレーニングのセッション数 (潜在変化率を意味する)
- パイロット・プランの進捗 (ピーター・ドラッカーは、システム・テスト時には 3 つのパイロットを行うことを推奨)
- プランニング・ツール評価の状態
- 実装された新たなレポート形式

付録 2: 業者選択のチェックリスト

最終選考に残ったサプライヤー用に記入欄が 1 列ずつ用意されています。⁶

主な要件に対する適用評価	_____	_____	_____	_____
サプライヤーの代理店が地元存在する	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>
Beyond Budgeting のコンセプトと QRF 手法を理解している (優れた予算プロセスを求めている)	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>
18 カ月のローリングフォーキャストを構築したことがある	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>
トレーニング・スキルが高い	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>
自社財務システムでの作業経験がある	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>
プランニング・ツールが使いやすい	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>
ライセンス・コストは妥当である	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>
サプライヤーの主要コンサルタントがこのプロジェクトに参加できる	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>
自社の要件を理解していることが、デモで示されている	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>
参照拠点 1 から良いフィードバックを受けている	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>
参照拠点 2 から良いフィードバックを受けている	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>	はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/>



IBM ビジネス・アナリティクスについて

IBM ビジネス・アナリティクス・ソフトウェアは、組織がより手際よく業務を行って競合他社をしのぐために役立つ、データに基づいた見識を提供します。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、フォーキャスト分析と決定管理、パフォーマンス管理、およびリスク管理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・ソリューションにより、企業は、顧客分析などのビジネス・パフォーマンスに大きく影響する可能性のある領域で、トレンドおよびパターンを特定して視覚化することができます。シナリオを比較し、潜在的な脅威と好機をフォーキャストし、リソースの計画作成、予算作成、および予測をより適切に行い、リスクと期待される利益のバランスを取り、規制要件を満たすように作業することが可能です。組織で、分析を広く利用可能にすることによって、ビジネス目標を達成できるように戦略的意思決定の足並みを揃えることができます。詳細については、次のページを参照してください。

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 ホーム・ページ:
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。

本資料は最初の発行日の時点で得られるものであり、随時、IBM によって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。

お客様は自己の責任で関連法規を遵守しなければならないものとします。

IBM は法律上の助言を提供するとはいたしません。また、IBM のサービスまたは製品が、お客様がいかなる法規も遵守されていることの裏付けとなると表明するものでも、保証するものでもありません。

- ¹ Rickard Warnelid, 「Reducing the Risk in Excel Risk Modeling」、CompAct, 2011 年 1 月。 www.soa.org/library/newsletters/compact/2011/january/com-2011-iss38.aspx、アクセス日 2013 年 7 月 12 日。
- ² Gary Hamel, Bill Breen, 「The Future of Management」 Harvard Business Press, 2007 年
- ³ David Parmenter IBM ペーパー 「How to implement a planning tool and get it right first time」
- ⁴ 出発点として次の文献を推奨します。 Jeremy Hope and Robin Fraser, Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap, Harvard Business School Press, 2003 年; Jeremy Hope, 「Planning and forecasting: Use continuous planning and rolling forecasts to support adaptive management」 IBM, 2009 年; David Parmenter, 「How to implement a planning tool and get it right first time」 2013 年。
- ⁵ www.youtube.com/watch?v=-M13SObfog
- ⁶ テンプレートを次の Web サイトからダウンロードしてご利用ください: www.davidparmenter.com/ibmpapers

© Copyright IBM Corporation 2015



Please Recycle