



ASSOCIATION FOR  
FINANCIAL  
PROFESSIONALS

*Chapter*

**1**

ローリング予測の実践：  
成功要因と落とし穴

## I 序 文

世界の動きが速くなり、経済を予測するのがより難しくなった。このような環境の中で、企業は従来から行ってきた年度末に行う次年度の予測があまり役に立たなくなったことに気づいている。年度末までを予測することだけでは、価格の変化、不安定な株式市場、規制の変更、為替の変動などの脅威にさらされることになる。年度末までを予測するプロセスは、企業の将来の方向性を予言するプロセスよりも、年度予算を達成するためのプロセスに近い。年度末までの予測が対象にするのは、企業が年度予算目標を達成できるかどうかであって、企業と市場が実際にどこに向かっており、企業の成功のために経営者が実行すべき手順についてではない。

FP&Aプロフェッショナルにとって年度末までを予測することは、企業において戦略に関して行われる議論に大きな付加価値を加えることができる手段とはなっていない。対照的にローリング予測は、FP&Aプロフェッショナルが戦略に関する議論やコミュニケーションにおいて主導的な役割を果たすことを可能にする。FP&Aプロフェッショナルは、市場の状況や競合他社の行動によって発生する可能性のある複数のシナリオを経営陣に提供する。FP&Aプロフェッショナルが提供する利点とは、経営幹部により長いリードタイムを与えることである。この結果、経営幹部は持続的な高い収益性をドライブするために、主要な経営資源をどのように配分すべきかという重要な意思決定を下すことが可能になる。

## II 変わりつつある風景

ペロトン・グループ社のフィリップ・ベック副社長によると、今日における財務予測の時間軸の範囲は典型的には、当年度の年度末を超えていない。「外部の利害関係者を満足させるために、四半期末のまたは年度末の目標を達成することに意思決定の焦点が当たっている。短期の計画期間に重点を置くことが、長期の視点で考慮すべきことに優先されることがしばしばある。長期の視点には、今日行う意思決定が長期的な業績にどのように影響を与えるかを評価することが含まれる。短期志向のマインドセットは、将来における競争上のリスクと機会に関する行動計画を絶えず探求し、理解し、構築することに向けられる注意を限定することが多い」とベック氏は述べた。

財務予測プロセスにおけるもう1つの重要な課題は、予測を作成するために使用される総勘定元帳の勘定の詳細度のレベルである。「多くの企業は、基本的に、年度予算作成サイクルの中で使用されるのと同じ詳細度のレベルで予測を作成している。詳細度が高いレベルで予測を作成することは、長いサイクルタイム、多大な手動による作業、そしてはるかに高いレベルの努力に直結する」とベック氏は述べた。

予測に関する全体的な目的と理念の観点から見れば、短期的な予算目標を達成しようとすることへの圧力と、正確で高い品質の予測を提供することへの圧力との間に、しば

しば混乱が生じている。「経営幹部の業績への期待値と、将来についての現実的で実際的な見通しをどのようにバランスさせるか」ということが、問題になる。

ベック氏によると、従来からの予測があまり役に立たないもう1つの側面は、財務予測が実際の業務計画から切り離されてしまうことが多いことである。財務予測が純粋に財務的な作業になってしまう傾向があり、現在と将来の業績に影響を与える業務上のドライバーに最も近い人々からのインプットが限られている。

「資源配分の観点から見ると、予測作成プロセスの多くは、経営資源を配分し、再配分することに、最小限の貢献しかしていない。予測作成プロセスが、通常、年度予算サイクルの中で年に1回しか実施されていないからである。また、予測はしばしばエクセルの散在するスプレッドシートとブラックボックスに入ったアルゴリズムに大きく依存している。

予測は、事業に関する主要なドライバー、予測に関する複数の仮定、予測の基盤となる予測モデルのロジックについての共通の期待に基づいていない。今日の事業環境の複雑性、不確実性、変動性は、より俊敏で、ダイナミックで、継続的な計画プロセスを必要とする」とベック氏は述べた。

「残念ながら、今日においてほとんどの企業が依存している予測の方法、ツール、プロセスは、もはや十分とは言えない。事業に関する様々な要件と関連する計画活動を支援するために、ほとんどの企業は依然として伝統的な予算編成プロセスに依存している。予算編成プロセスには、目標設定、詳細な業務計画、コスト管理、資源配分、資本支出、業績賞与などの報酬が含まれる。しかし、標準的で硬直的な年度予算編成及び計画のプロセスが事業の舵を握り、年度内における予算の変更は予測可能で最小限のものにとどまっていた日々は、過ぎ去って久しい。ほとんどの企業が定期的に業務計画を更新し、最新の財務予測を提供しているが、これらのプロセスには、基本的な問題が山積している」とベック氏は警告した。

企業の経営幹部はFP&A組織に年度末への予測を超えた課題に対する支援を求めるようになりつつある。ハケット・グループ社のEPM変革アソシエイト・プリンシパルであるコラウール氏によれば、多くの企業がローリング予測の採用を進めている。

ハケット・グループ社が行ったベンチマーク調査に関する最近の分析では、33%の企業が今後数年間にローリング予測のベストプラクティスを実施する意向であることが示された。別の22%の企業は、ローリング予測の形態で向こう12ヵ月間を超える期間の予測作成を実行する予定である。

「2つのグループを合計すると、調査対象企業のうち55%がローリング予測に移行することを計画している。多くの企業は、現在の激しい競争環境や急速に変化する市場において、ローリング予測に多くのメリットがあることを認識しつつある。多くの企業

は、年度末よりも先を見ることの価値を理解している」とコラウール氏は述べた。

業績管理・リスク管理実務のコンサルティングを提供するBetterVu社のパートナーであるMitch Max氏は、「原則として言えるのは、過去5年間において予測作成をローリング予測として行う動きがあり、より多くの活動が見られる」と述べた。Max氏は「脱予算経営 (Beyond Budgeting)」に「草創期」から関与しているが、脱予算経営 (Beyond Budgeting) の枠組みをワンセットで実施する動きは、北米において進んでいない。Max氏は、この理由を「予算を放棄することへの本来的な抵抗」と説明している。

「ローリング予測は、年度予算の作成に必要な労力の重さを軽減する一方で、俊敏性と変化対応力を持つことを可能にする年度予算と共存するための方法である。このプロセスは、脱予算経営 (Beyond Budgeting) の枠組みを生み出した欧州における考え方に比較して、より現実的なものである。ローリング予測は、これからも進化していくと思う」とMax氏は述べた。

SAP社のEPM (Enterprise Performance Management) 製品のマーケティング担当上級ディレクターであるPras Chatterjee氏は、「当社のユーザーの間で見られるのは、計画モジュールを使ってローリング予測を行う例が多くなっていることだ。重要な課題の1つはローリング予測の使い方である。

FP&A組織は将来に関してより深い洞察を得るためにローリング予測を実施したいと考えている。しかし、企業全体がローリング予測の結果を受け入れることが、企業における導入においては必要である。現実的には、ほとんどの企業は当年度の業績目標を見ている。ローリング予測を気にかける人はいない。ローリング予測が事業部の人々の変化に影響を与えるためには、企業文化の変更が必要である。テクノロジーの量を大きくしても解決できない」とChatterjee氏は述べた。

Accenture Strategy社のCFOと企業価値部門のマネジングディレクターであるアクソン氏は、「ローリング予測に対する関心が高まっている要因はいくつかある。1つは、企業が予測を行う時間軸を企業の決算期にあてて結びつける理由が存在しないからである。企業の事業のサイクルは財務会計のカレンダーとは結びついていないにもかかわらず、第1四半期末の時点で9ヵ月先までを予測し、第3四半期末の時点で3ヵ月先までしか予測していない。企業における予測の時間軸を変える必要がある。90日毎にローリング予測を行う企業もあれば、毎月行う企業もある。予測の対象となる時間軸に関する意思決定に応じて、12ヵ月先まで予測する企業もあれば、24ヵ月先まで予測する企業もある。

予測をどのように行うにしても、作成された予測は経営資源を効果的に配分し、知的かつ論理的な観点から事業を見るための基盤を提供する必要がある。投資プロジェクトには年度内にリターンを生まないが、それにもかかわらず価値があるものもある。1年より先までを対象とする予測は、このような投資プロジェクトの結果を詳細なレベルで捉えることができる。企業は予測の時間軸が長くなる程、予測の正確性が減少すること

も認識している。予測の時間軸内におけるすべての期間を単に同じレベルの詳細さで予測するのでは、信頼できる結果を得ることはできない」とアクソン氏は語った。

Satori Partners社のディレクターで、「Future Ready: How to Master Business Forecasting」という書籍の共著者であるスティーブ モリッジ氏によると、企業の組織構成員は業務上の予測を活用して財務上の予測をドライブ（Drive）する方向に進んでいるという。「業務上、事業部門のマネジャーは既に当期の年度末を超えて業務を見ている。材料、生産スケジュール、生産能力計画などのサプライチェーン計画のリードタイムによって、事業部門のマネジャーは動いており、メンタリティは既に確立している。ローリング予測への移行は、次のステップとして比較的容易だ。また、事業部門のマネジャーは、論理的なマインドセットを有している。年度末までの予想ではうまくいかないことの論理的な理由を理解しており、財務上の会計年度の時間軸に結びつけて業務を行っていない。

(1) 伝統的な予算編成プロセスを改善し、(2) よりダイナミックな資源配分と再配分を可能にし、(3) 計画策定と予測サイクルタイムを短縮し、(4) 主要な事業のドライバーに関する「what-if」モデリングと分析を提供し、(5) 予測能力を強化する、5つのことは、すべて同時に行われる」とモリッジ氏は述べた。

多くの企業が年度末までのトンネルというビジョンに苦しんでいると、ペック氏は述べた。会計年度の年度末が近づくにつれて、多くの企業が予測期間を残りのわずか数ヶ月に縮小する。

「作成する予測が会計年度の年度末までしかを対象にしないと、将来への見通しはますます短期的になり期末にはほぼ完全に視界を失う。もっと悪いことに、予測プロセス全体の目的が正しい数字を予測することではないことに、誰もがすぐに気づいてしまう。予測プロセス全体の目的が会計期間の目的を年度年に達成できるかどうかを検証することであるのを、誰もが認識する。そうなると、企業の組織構成員は真実を伝えるのをやめて、経営幹部に彼らが聞きたいことを伝え始める。この結果、多くの場合に予測プロセスは価値を失う。予測プロセスは、財務目標を達成するためにドライブ（Drive）することを再度検証するだけになる。これはわざと実力を出さない行為（Sandbagging）に直結し、予測プロセス全体がわかりにくくなる。

企業が自問すべき質問は、『企業が解決しようとしている真の問題は何か』ということである。企業は自ら作成した予測で、何をしようとしているのか。予測プロセスの目的は将来を見ることである必要がある。マネジメントコントロールプロセスを本当に作り直す必要がある。予測プロセスは、最適化と結果を出すことに向けてドライブ（Drive）することに集中するべきである。予測プロセスは、予測の正確さに関するものではない。予測プロセスは、これまでの活動を変えて結果を変えることへの手助けをするのである。予測は現時点で事業がどのような状況にあるのか、そして、結果を最適化するために何ができるのかを伝えるのに役立つ」と ペック氏は述べた。

1年間の固定された時間軸に焦点を置いた年間カレンダーに基づく予算とは異なり、

ローリング予測のフレームワークには、会計年度である当年度を超えた時間軸が反映されている。業務計画も財務計画もより頻繁に更新される。予測の時間軸の実際の長さは、企業毎に複数の要因によって異なる。複数の要因には、業界、事業のビジネスサイクル、製品のライフサイクル、将来を予測し影響を与える能力などが含まれる。非常にダイナミックな事業環境にある企業は、12カ月のローリング予測を継続的に行うかもしれない。資本集約的で、時間軸が10年単位の投資プロジェクトに関するより長い意思決定サイクルを持つ企業では、はるかに長い時間軸の計画と予測を行う可能性がある。

### Ⅲ ローリング予測の利点

Hackett Group社のKolawole氏によれば、伝統的な予測とローリング予測との基本的な違いの1つは、時間軸である。伝統的な売上高予測では、会計年度の当年度の1月から12月までが対象となり、月ごとまたは四半期ごとに作成される。ローリング予測では、企業は予測の時間軸を「会計年度の壁を越えて」延長する。企業にとっての正しい時間軸は、企業が属する業界によって異なる。ローリング予測の時間軸は、18ヵ月間であることも、24ヵ月間であることもある。事業の変動性によって左右される。ローリング予測は、四半期毎または月次で実施することができる。「ローリング予測は、会計年度の壁を打ち破る」とKolawole氏は述べた。

モリッジ氏によれば、企業において最大の混乱を生み出している要因には、予測の期間の数と予測サイクル（予測の頻度）がある。モリッジ氏は「私の定義では、ローリング予測の時間軸は12ヵ月間もしくは18ヵ月間といった一定期間を維持すべきだ。常に同じ月数で先を見据えるべきであり、会計年度の当年度末日までの予測ではない」と語った。

予測の専門家であるモリッジ氏は、「会計年度の当年度末日までを予測するのはあまり意味がないことがわかったため、企業はそのような予測を止めつつある。これは一方では、企業の環境とその変動性が大きくなったことによる。もう一方では、会計年度の当年度末日は会計報告の節目であるが、事業の計画作成プロセスを制約すべきではないということへの認識の変化による」と述べた。

ロンドンFP&Aクラブのディレクターであり、AFPのコンサルタントでもあるLarysa Melnychuk氏は、「伝統的な予測とローリング予測の大きな違いは、予測の時間軸における残りの期間の数である。伝統的なアプローチでは、予測は会計年度の当年度末日までが対象であり、年度内において時間が経過するにつれて予測月数は減少する。ローリング予測では、予測の時間軸は常に5ヵ月先であったりする。ローリング予測では、予測の時間軸は常に同じ月数か同じ四半期数を先へローリングする。

したがって、ローリング予測は計画の時間軸を拡大し、予測と意思決定の質を向上させる。伝統的な予測手法は、企業に柔軟性を与えていない。会計年度の末日が12月31日である企業の場合、11月末において企業はわずか1ヵ月先を予測するだけだ。翌年1月

にはゼロからスタートする。ローリング予測は企業における可視性を拡大する。企業は、ローリング予測に基づいて行動する準備ができています。ローリング予測は、企業をより良い意思決定を行うのに有利な立場に立つことを支援する。ローリング予測は予測の正確性を向上させ、計画プロセス間の時間差を縮め、したがって企業の意思決定と収益性を改善する」とMelnychuk氏は語った。

マックス氏によれば、予測について考えるとき、ほとんどの人が基準として考えるのは年度予算である。「組織構成員は年度予算を予測であるかのように運営している。必ずしもマインドを調整しているわけではない。月次のローリング予測を採用したい企業にとっては、まったく異なる手法が必要となる。組織構成員には年度予算プロセスを年間に12回繰り返す時間がない。企業がCFO組織に投資する資源を減らすにつれて、新しい能力を追加することは、より困難になる。ほとんどのCFO組織において月次決算プロセスを終えるまでには、次月の決算プロセスまでに最長でも2週間の時間しかない。組織構成員に、十分な協議を重ねてボトムアップの予測を作成するために必要な長いサイクルは存在しない。別のアプローチが必要だ。

本当のローリング予測は、会計年度の当年度を超えて予測する。年度予算ベースのモデルから実績値ベースのアプローチへ移行するために、このことは非常に重要である。

最も一般的なアプローチは、18ヵ月先を見通すことである。主要な事業のドライバーに基づいて、俊敏で自走的なプロセスを構築する必要がある。ローリング予測の主な利点は、経営幹部が事業で何が起きているかに関して最も賢明な意思決定を迅速に行えるように支援することである」とマックス氏は説明した。

モリッジ氏によると、ローリング予測の最大の利点は、事業の経営意思決定に必要なリードタイムに関連している。「予測を行う理由は、意思決定を行う時点とその影響が出る時点との間に時間差があるからだ。自動車を運転するのと同じようなものだ。少なくとも車を停止させるのに必要な距離の先を見る必要がある。さもなければ、衝突するリスクがある。これがローリング予測を正当化する理由である。業績管理を適切に行うためには、意思決定が結果に変換されるまでに必要な時間に一致する将来の時間に関する可視性が必要である。ローリング予測がドライバーベースの手法で作成されているかどうかは問題ではない。ローリング予測の原則は変わらない。ローリング予測は特定のテクニックを必要としない。しかし、ドライバーベースの手法にはいくつかの利点がある。常識的な点から見れば、予測する将来が先になればなる程、将来のことはわからなくなる。遠くの将来に関する予測には精度は必要ではなく、望ましくもない。したがって、遠くの将来に関して極めて詳細な予測を行うことには意味がない。また、速いサイクルタイム、例えば、月次または四半期毎にローリング予測を回す場合、予測プロセスを軽くすることが必要になる。このことがローリング予測をドライバーベースの手法で行うことが企業で行われる要因になっている」と述べた。

スティーブ・プレイヤー氏は、Player Group社のManaging Partnerであり、Beyond Budgeting Roundtable (BBRT) の北米プログラムのDirectorである。