

(図表15) ビジネスの種類と受注予測

B to B型 (請負型 ビジネス)	●積上げデータからの予測が中心 →パイプライン情報(受注予測の全社積上げ) 例)顧客アクセス件数×平均受注金額×成約率
B to C型 (コンシューマー型 ビジネス)	●統計データによる予測が中心 →ビッグデータ情報(過去の販売実績などからマクロ推定) 例)平均来客数×平均顧客単価×営業日数 平均来客数×サービス単価×営業日数 Webサイトアクセス数×コンバージョンレート×単価

また、売上の落込状況や市場での経済マクロ指標などから将来需要を予測して、業績の予測を作成する必要があります。この場合も、販売予測はシナリオに基づいて実行されること

(B to Cコンシューマー型のビジネス)は、仕入から販売までのサイクルが短く、市況にも左右されやすいため、パイプラインからの積上げによる数年先の業績の予測は困難である。この場合は、過去の売上情報などビッグデータから統計的にマクロ推定する方法が用いられる。

が重要であり、Best、Worst、Likelyの受注予測によって必要とされる施策をコンティンジェンシープランとして事前に計画しておくことが肝要である

第4章

OODAループ実現のために 予算／業績／キャッシュ・フロー予測の留意点

シナリオはパイプラインからの積上げデータではなく、過去の販売実績などからのマクロ推計、経済統計や業界の経済見通し等の情報に加えて、競合との比較や業界平均となる。

ベンチマークとの比較により、強気、弱気で見通しを推定し、シナリオに基づいて業績予測をするところはB to B型のビジネスと同じであるものの、より一層フレキシブルな

市場対応力が求められる。また、前述のA IやB Iを最大限活用して受注、売上の見込みを可視化、検証して、結果との偏差でコントロールしていく(図表15)。

【1】この章のエッセンス

- 予測不能なブラックスワンへの戦略的対応のためのOODAループを実現するためには、予算管理プロセスを自動化することに加え、パイプライン情報を可視化することが重要である。
- 仮説検証によるビジネスシナリオの変化に迅速に対応するためには、情報システムの整備が欠かせない。
- 企業の流動性リスクに迅速に対応するために、運転資金(CCC)需要の予測においても、受注残やパイプライン情報といった将来のキャッシュ・フローデータを活用す

ることが重要である。

本章では、OODAループを実現するための具体的な予算管理プロセスと、パイプライン情報を活用した業績とキャッシュ・フロー予測の方法、ならびに留意点について解説する。

実際の予算管理と業績予測の実務

(1) 予算管理の目的

予算管理は、経営計画を立てるという目的以上に、現場の担当者や管理マネージャーの業績向上への意欲

(2) PDCA管理サイクル

通常は年初、中間期において各部門において過去の売上利益データをもとに、現在のパイプラインの状況を踏まえ、あるビジネスシナリオに基づいた予算が設定される。通常のを高め、会社の全体目標に向かって各部門を鼓舞するという目的を有している。したがって、単純に統計データに基づいて予測値をはじめだけでなく、目標の達成に至ることはなく、個々の従業員が予算編成に参加してモチベーションを維持することで目標が実現されるものである。