

～世界の経理・財務幹部のトレンドを追う～

# 財務マネジメント・サーベイ

[2011 年度版]

調査結果



ASSOCIATION NATIONALE  
DES DIRECTEURS FINANCIERS  
ET DE CONTRÔLE DE GESTION



## ワーキング・グループの紹介

### 代表者:

フレデリック・ドーチェ (ディシジョン・パフォーマンス・カウンセル社創業者兼会長、DFCG 経営科学委員会委員、DFCG 経営管理委員会委員長)

### メンバー:

フランシス・キュイジニエ (業績管理の専門家)

カトリエン・ドゥブロック (ボストン・サイエンティフィック社 欧州・中東・アフリカ地区 FP&A マネジャー)

カトリーヌ・デュバンドヤール (セゴス社 シニアコンサルタント)

ザビエル・デュラン (ESSCA 経営大学院 財務部長)

カトリーヌ・クズラ (パリ・ドフィーヌ大学教授)

シルビア・ピエル (アルマン・ティエリ社 CFO)

ニコラ・ザネリ (マイヤンス社 CFO)

調査報告書のとりまとめにあたっては、以下の関係各位からご支援・ご協力を賜った。

パリ・ドフィーヌ大学

ディシジョン・パフォーマンス・カウンセル社

ダニエル・バケロ工氏 (DFCG 会長)

アルマン・アンジェリ氏 (DFCG 国際部長, IAFEI(国際財務幹部協会連盟)欧州・中東・アフリカ地区エリア・プレジデント)

## はじめに

### 本調査の目的

経営管理機能に的を絞り定期的に行われている調査報告書といっても、国際規模で実施されたものももとよりフランス国内に限定したものですら見当たらなかった当時より、DFCG(Association des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion)は、経営管理責任者(以下「コントローラー」と称する)という専門職とその高度に専門化された実務慣行を分析するとともに、組織として遂行される経営管理機能の今後を展望する必要性を認識し、調査を続けてきた。

### 国際的な調査の必要性

本調査を行うにあたって、DFCG メンバー間で議論が重ねられ、業務活動や経営管理手法を国際比較することの意義について検討が行われてきた。その結果、業務活動や経営管理手法の差異が国民性や企業文化の違いによるものなのか、企業グループや企業組織の規模によるものなのか、さらには企業活動または使用している予測ツール等の違いによるものなのか、といった点を明らかにする必要があるとの判断に至り、調査対象をフランス国内企業に限定せず国際規模で行うことを決定した。

本調査は、DFCG 経営管理委員会の委員長でディビジョン・パフォーマンス・カウンセル社の創業者でもあるフレデリック・ドーチェ氏のリーダーシップの下、カトリーヌ・クズラ パリ・ドフィーヌ大学教授とコントローラーを始めとする経理・財務マネジャーで構成されるワーキング・グループの支援を得て行われた。

また本調査では、経営管理業務慣行を類型化する試みが行われたことに注目したい。この類型化は、調査参加企業とコントローラーに関する属性と、経営管理活動とプロセスに関する属性との組み合わせによるクロス分析により行われたものである。このような複数視点による分析により、多くの示唆が得られるだけでなく、調査参加企業間で共通する行動様式と異なる行動様式を広い視野の下に位置づけることができるため、分析結果は、経営管理というテーマを扱う上での基礎として適切であると考えられる。

本報告書の作成に尽力され、経営管理に関する深い知見を進んで提供していただいたフレデリック・ドーチェ氏とワーキング・グループ各位に謝意を表したい。経営管理機能を表す呼称は Management Accounting、Financial Planning & Analysis (FP&A)、Financial Controller など、国や企業によって様々であるが、このような機能は、業種に関わらずあらゆる活動の業績を測定・分析し、向上させる上で必要不可欠であることに変わりはない。

2011 年の財務マネジメント・サーベイにより明らかになった様々な調査結果により、読者が抱える疑問の多くに答えが見つかることを願う次第である。

本調査が今後も継続されることを願うと共に、2012 年の調査報告書にも期待したい。本調査が経営管理の新たな方向性を見出すための貴重な情報源となることを確信するものである。

DFCG 会長

ダニエル・バケロエ

## 目次

1. 調査の概要	5
2. 財務マネジメント・サーベイについて	8
2.1 概略	8
2.2 国際協力体制	9
2.3 調査参加企業についての一般情報	9
2.4 回答者についての一般情報	12
3. コントローラーの業務活動	16
3.1 業務活動の内訳	16
3.2 経営概況報告への参画	22
4. 経営管理プロセス	24
4.1 経営管理プロセスの主要トレンド	24
4.2 戦略計画の策定	24
4.3 事業計画	28
4.4 予算管理	29
4.5 予測	31
4.6 実績報告	35
5. 経営管理手法と情報システム	37
5.1 オープン化が進む業務慣行	37
5.2 バランススコアカード(BSC)	37
5.3 ABC/ABM	38
5.4 ベンチマーキングと脱予算経営	39
5.5 情報システム	41
6. 経営管理実務慣行の類型化	43
6.1 類型化のための方法	43
6.2 各類型の属性一覧	43
6.3 タイプ間の共通点と相違点	53

## 1. 調査の概要

財務マネジメント・サーベイは、フランスの CFO 協会である DFCG が、コンサルティング会社のディビジョン・パフォーマンス・カウンセラー社およびパリ・ドフィーヌ大学をパートナーとして、2010 年より毎年実施している調査である。本調査の目的は、世界各国の企業で、コントローラーの職務範囲および経営管理に関する業務活動・手法・組織にどのような変化が生じているかを明らかにすることにある。

経営管理の現場における新たなトレンドや主流となりつつある考え方を明らかにすることが、本調査の主要なテーマの一つである。今回の調査では、多様な国及び業種(14 カ国 10 業種)から有効な回答が多数得られたことで、新たなトレンドを識別し、評価することができた。今回識別された経営管理の現場における新たなトレンドは、経営管理活動の内容、(社内の他部門から見た)プロセスの透明性の向上、事業部長を始めとする現業部門の関与、およびベンチマーキングに関連するものである。

サンプル分析の対象となった調査参加企業は、売上高や従業員数という点からみた企業規模の多様性という点でバランスがとれたものとなっている。アンケート中で選択肢として挙げた業種の全てに回答企業が存在するが、その中でも「産業財」、「消費財」および「その他サービス」業界に属する企業の割合が高くなっている。回答企業の多くがプロダクト・イノベーションに積極的な企業であったため、サンプリング調査の対象としては変化の激しい今の時代を反映したものとなった。また回答企業の多くは、国際的にも高い知名度を誇る企業である。

アンケートの回答者の大多数は、経理・財務部門の要職にあり、長年にわたり経営管理分野でキャリアを築き上げてきたプロフェッショナルである。また、回答者の大学学部レベルの専攻分野が多岐にわたっていることも特徴の一つである。回答者の多くは、グループ本社に所属する経営管理職や CFO である。ここで注目すべき重要な点は、最終的な意思決定はグループ本社に委ねられているとは言え、現地法人のコントローラーが、主要な経営管理上の問題に責任を持つケースも見られたことである。例えば、彼らの中には現地の事情に応じた業績評価指標の開発やプロセス管理を任されている者もいた。

調査の結果、コントローラーにとって最も代表的な経営管理活動は、内部報告、予測作成および予算編成であることが分かった。またコントローラーは、一般会計(財務会計)(general accounting)的な業務と勘定科目分析(analytical accounting)的な業務を明確に区別したうえで、後者の付加価値は低いと判断しこれに関わる問題にあまり時間を費やしていないことが分かった。さらに調査結果によれば、コントローラーの業務活動の比重は、内部報告から、より高い付加価値を提供できると思われる経営概況報告(business review)や予実差異分析にシフトしていることも明らかになった。最後に、コントローラーの活動領域が拡大している点も指摘しておきたい。そのような活動の中には、プロジェクトのモニタリングといった非経常的な活動や IT による意思決定支援システムの構築プロジェクトへのより深い関与などが含まれる。

コントローラーが業務を遂行する上で必要不可欠な経営管理プロセス上の要素としては、透明性、事業部長を始めとする現業部門の関与、および人的(組織的)要因の考慮などを指摘することができる。コ

ントローラーが遂行する経営管理プロセスは非常に多く、その内容は、上場・非上場の別、業種、売上高および成長率といった属性によって異なることが明らかになった。調査によって明らかになった主要な経営管理プロセスは、戦略計画の策定、事業計画の策定、予算管理、予測および実績報告の5つである。

- 戦略計画の策定は、上場企業のみで実施されているというわけではないが、安定した成長を続けている大企業に多くみられる経営管理プロセスである。戦略計画の計画期間は通常3年である。
- 全般的にみれば、事業計画を策定している企業は比較的少ないながらも、依然として重要な経営管理プロセスと考えている企業も多く、戦略策定をあまり行っていない消費財業界に属する企業では特に重視されている。事業計画の計画期間は通常3年で、毎年度見直される。
- 予算管理は、コントローラーの業務活動の中でも主要な位置を占めるものである。予算管理は、長期計画策定の一環であることが多い。一般に予算を精緻化する際、コントローラーは、P/Lと活動指標(operational indicator)を用いている。サステナビリティ(CSRおよび環境報告)関連の指標が、予算管理に含められる例は、依然として少ない。
- 予測は、回答企業のほぼ全てが行っている経営管理プロセスで、その実施頻度は通常、毎四半期または毎月である。予測業務については、複雑な経営組織のもとで精緻化していく傾向が読み取れた。
- 実績報告の内容については、そこで表示される業績評価指標ならびに実績のモニタリングおよび報告書の発行において、近年大きな変化が見られる。実績報告は通常月次ベースで行われ、報告書の発行タイミングは、月末より5日から10日遅れというのが一般的であるが、発行までのスピードはアングロ・サクソン諸国の方が速い。

コントローラーが用いている手法については、ベンチマーキングによるオープン化の進展、新たに導入した手法の精緻化、およびコラボレーション志向の強いオープンマーケット・ソリューションの導入といった傾向が明らかになった。

- コントローラーが用いている手法として、まずバランス・スコアカード(BSC)が挙げられる。この手法は、大企業が実施している例が多い。BSCの利用度は、企業の成長率と高い相関関係にあることも明らかになった。BSCを利用している企業は、実用性と柔軟性を重視するようになる。その理由は、評価指標を適切な数に絞り込む必要があること、および各企業の事情に適合したBSCを設計する必要があるからである。
- 次に挙げる手法は、活動基準原価計算/管理(ABC/ABM)である。この手法を利用しているか否かは、企業規模と成長率で決まる面がある。この手法はヨーロッパ企業における導入例が多い反面、アジアおよび米国企業での導入例は比較的少ない。
- ベンチマーキングは、相対的な業績評価手法に飛躍的な進歩をもたらした。ベンチマーキングを行うことにより、絶えず変化する経営環境には相応しくない絶対額による業績評価を排除することができる。ベンチマーキングは、グループ内での利用が可能だが、対外的な業績比較にも利用することで、実績評価に対する新たな視点が得られる。
- 脱予算経営(Beyond-budgeting method)は、これまでの予算編成に代わる手法となることを目指したものであるが、その利用頻度は、上記の手法と比べると低いレベルにとどまっている。

情報システムに関連するツールは、エクセル・スプレッドシート、ソフトウェア会社が提供するパッケージソフトおよび自社開発による個別システムの3つに分類できる。

全ての業務活動を考えたとき、エクセルが多くの場合において依然として最もよく利用されるツールであり、これにパッケージソフト、個別システムが続く形となっている。ここで注目すべきは、エクセルの利用は、予算編成や報告業務などある特定の業務活動に限定されている点である。予算編成用のパッケージソフトなどエクセル以外のツールは、経営管理の現場において普及の途上にある。

今回の財務マネジメント・サーベイ(2011年版)では、調査参加企業を経営管理業務慣行という点から類型化する試みを行っている。類型化は統計処理により行われ、以下の5つの類型が識別された。

- 伝統的(traditional)企業
- 機動的(dynamic)企業
- 民主的(participative)企業
- 統制型(controlled)企業
- 国際的(international)企業

財務マネジメント・サーベイは、今後さらに数年間にわたって実施を予定している。今後も国際的な視野に立った経営管理業務に関する新たなトレンドとさらなる進化の姿が明らかになることが期待される。

## 2. 財務マネジメント・サーベイについて

### 2.1 概略

ここ数年間で、経営管理業務はその領域、活動内容およびプロセスのみならず、経営陣からの期待という点から見ても大きな変化を遂げている。

日常活動管理(operational management)と企業業績との連動性を高め、大きく変動する経営環境の下で機動性を向上させ、また絶えず変化し続ける市場において変革し続けることが企業に要求されている。その中で、経営管理機能は中心的役割を果たすことが期待されている。

経営管理機能の国際比較は困難を伴う作業で、様々な落とし穴があり、性急に結論を出すことの弊害を認識している。まず言葉の問題がある。フランス語の“contrôleur de gestion”をアングロ・サクソン諸国の言語に翻訳するのは困難であると同時に、英語の“Management Controller”と“Financial Planning & Analysis (FP&A)”の違いをフランス語やその他の言語で説明することも難しい。すなわち、一般会計(財務会計)業務と経営管理業務の境界線を明確にすることは容易でないことから、その内容および方法論を扱う上でも困難が伴う。

当時、この種のテーマを扱った調査は、単発的に実施されたものを除き、世界中を見渡しても存在していなかったこともあり、DFCG 経営管理委員会の議長でディシジョン・パフォーマンス・カウンセルの CEO でもあるフレデリック・ドーチェ氏は、経営管理機能上の様々な疑問を明かにする調査報告書の作成が不可欠であると考えていた。一方、パリ・ドフィーヌ大学は、2007年から2008年にかけてドイツの大学である WHU をパートナーとして、経営戦略と経営管理の関連性についてフランスとドイツの企業を対象とした調査を DFCG と共同で行っているが、その時点ですでに国際比較を行う上での上述の問題点を認識していた。パリ・ドフィーヌ大学が財務マネジメント・サーベイに参画したのは、同大学が専門家と学術研究者が協力して企業の組織および意思決定上の問題について研究してきたプロジェクトの存在が背景にある。

以上が、DFCG、ディシジョン・パフォーマンス・カウンセルおよびパリ・ドフィーヌ大学がパートナーシップを組んで本調査を行うことになった経緯である。

今後、この調査は、コントローラーの職務領域、業務活動、プロセス、手法およびツールの発展を世界規模で継続的に観測することを目指している。



## 2.2 国際協力体制

財務マネジメント・サーベイは、インターネットまたは書面を通じ、以下の14カ国で実施された調査に基づくものである。

米国、英国、イタリア、オランダ、コートジボワール、スウェーデン、ドイツ、日本、フィリピン、フランス、ベルギー、メキシコ、モナコ、モロッコ

各国での実際の調査は、以下の協会を通じて実施された。

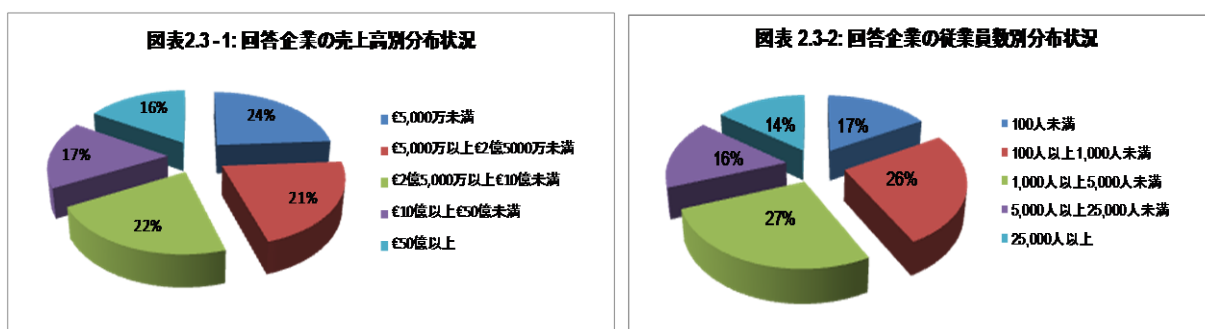
- ANDAF(イタリア)
- CIMA (英国)
- FEI (米国)
- FINEX (フィリピン)
- GEFIU (ドイツ)
- IAFEI (その他の諸国)
- IMEF (メキシコ)
- 日本 CFO 協会(JACFO) (日本)
- DFCG (フランス)

本調査は上記団体の協力なくして成し得なかったものであり、ここに深く謝意を表す次第である。また各国協会との調整役を引き受けていただいた DFCG 国際部長兼 IAFEI 欧州・中東・アフリカ地域プレジデントのアルマン・アンジェリ氏にも謝意を表したい。

## 2.3 調査参加企業についての一般情報

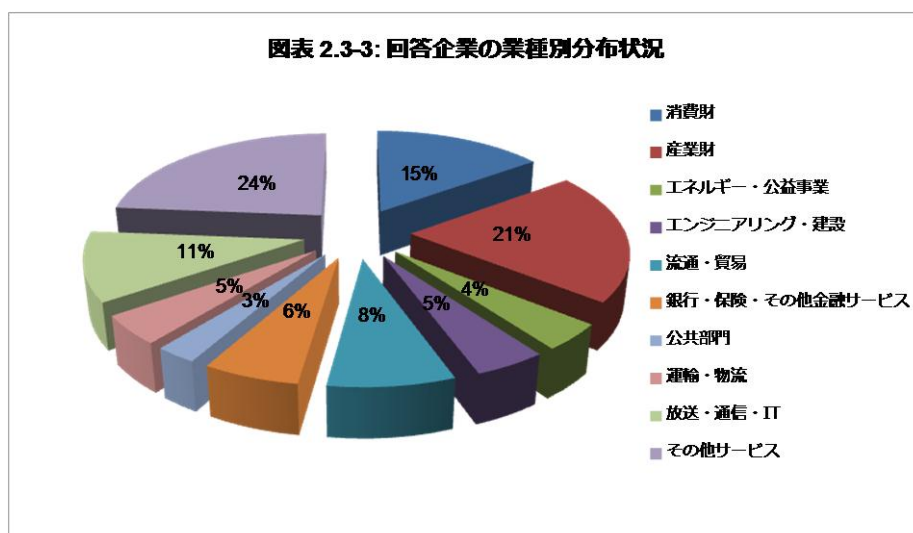
調査参加企業は、規模および業種の面で多様性のあるサンプル集団であり、国際的に知名度のある成長企業が多いのが特徴である。また売上高および従業員数という点でバランスがとれている。

売上高と従業員数は、それぞれ図表 2.3-1 および 2.3-2 で示したとおりに分布している。全体の3分の1超の回答企業が、売上高10億ユーロ、従業員数5,000名を上回る企業である。また過半数が売上高5億ユーロを超える企業で占められている。一方、回答企業の24%は、売上高5,000万ユーロ未満、17%が従業員100名未満の企業であり、中小企業もバランスよく含まれている。



- 調査は全ての業種を対象として行っているが、産業財業界とサービス業に属する企業が多いのが特徴である<sup>1</sup>。

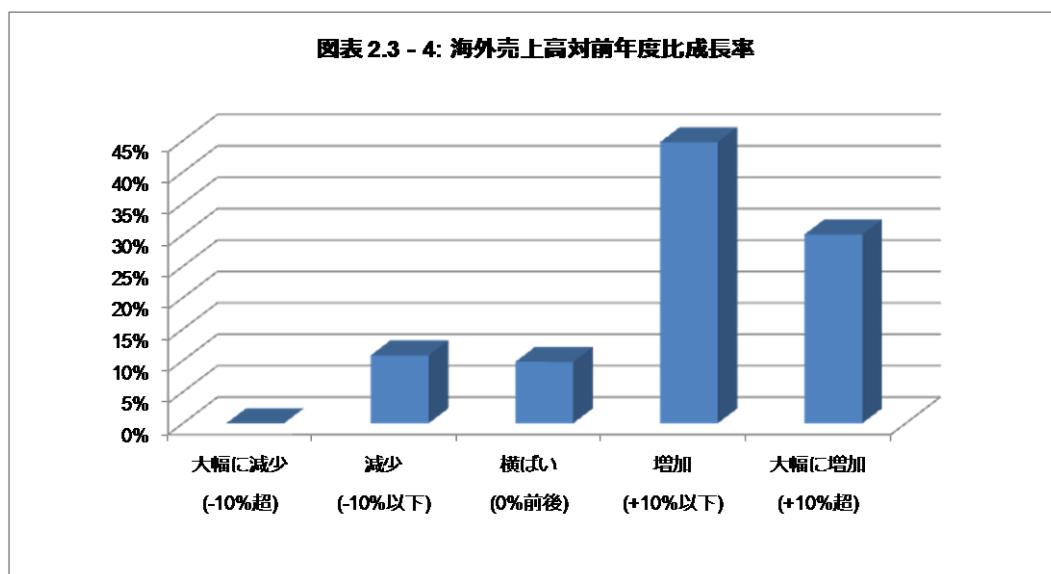
「産業財」と「その他サービス」(それぞれ回答企業の22%と23%)が、業種の上位である。これらの業種に続くのは、「消費財」(16%)、「放送・通信・IT」(10%)、「流通・貿易」(8%)である。「運輸・物流」、「銀行・保険・その他金融サービス」、「エンジニアリング・建設」および「公共部門」の割合は相対的に低くなっている。(図表 2.3-3 を参照)。なお米国および日本では、**産業財業界に属する企業が多くを占めている。**



回答企業の過半数は、長年にわたり経営管理システムを発展させてきた業種に属しているのに対して、銀行業界およびエネルギー・公益事業の割合は低い。

業種と規模の多様性に加え、回答企業は、変化の激しい時代を象徴する企業群でもあり、また国際市場における知名度が高いのが特徴である。金融危機という状況下であるにも関わらず、回答企業の75%は対前年度比で売上高を伸ばしており(図表 2.3-4 を参照)、長年にわたって活力を保っている企業であることがうかがえる。

<sup>1</sup> 行頭のマークは、業種別の分析結果に関する記述であることを示す。以下も同様である。



- 米国および日本に業績が好調な企業が多く、欧州には比較的穏やかな成長を続ける企業が多い<sup>2</sup>。

本調査において、英国企業はその事業活動に低下傾向が見られたが、これを除くその他の諸国の企業は、成長を続けている。中でも米国および日本には高い成長率を達成している企業が多い。またイタリアおよびフランス企業の業績にはばらつきがあるものの、それでもプラスの成長率を保っている。

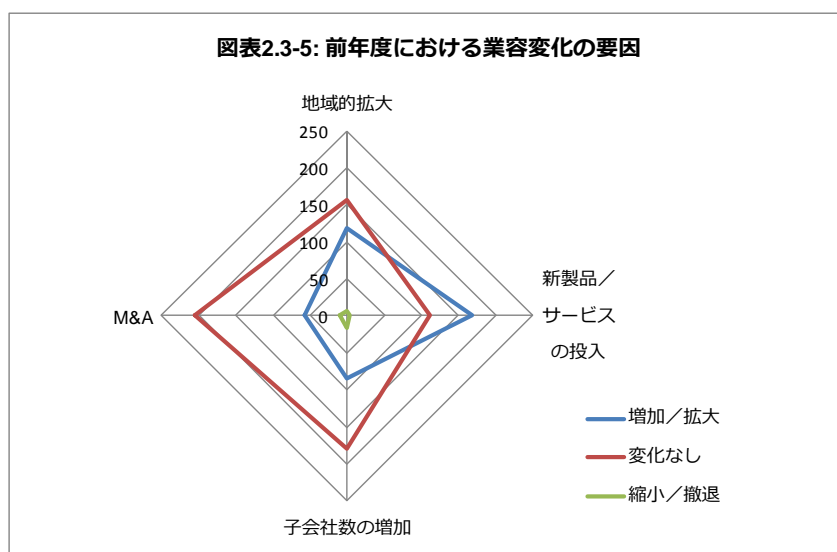
#### プロダクト・イノベーションと地域的拡大が、2010年時点での国際事業における成長要因

売上高の伸びは、国際市場での売上高の伸びと連動している。回答企業の70%は、在外子会社を保有している。さらに、回答企業の71%が海外売上高について対前年度比でプラス成長と回答している。調査結果によれば、回答企業の国際事業が好調な理由は4つ、すなわち地域的拡大、新製品／サービスの開発、子会社数の増加およびM&Aである。

回答企業の52%は扱い製品／サービスが増加し、43%は地域的にも拡大している。このことは、回答企業が自社でイノベーションを実現し成長できるだけの実力を備えた企業であることを示している。ただし、対前年度比で子会社数が増加したと回答した企業は34%で、M&Aを利用した企業は23%にとどまったことを考えると、M&Aによるグループ規模の拡大という動きはやや下火になっているように思われる。

本調査の参加企業は、まず地域的拡大、M&Aおよび事業売却、ならびに子会社の設立を通じて進出先の市場開拓と組織体制の整備を効率的に行った上で、自社のイノベーション能力を証明するような新製品やサービスの導入を行っているものと考えられる。

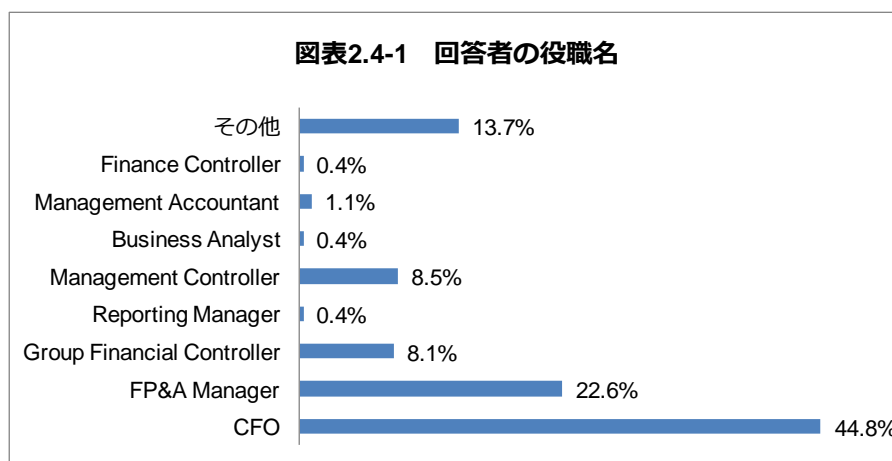
<sup>2</sup> 行頭のマークは、国別の分析結果に関する記述であることを示す。以下も同様である。



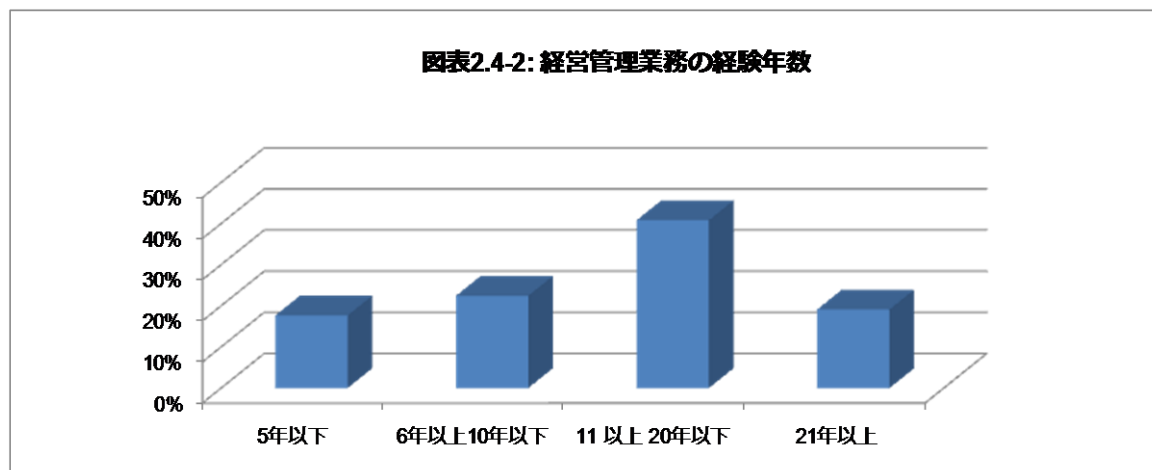
- 海外売上高の伸びは、イタリアを除く全ての調査参加企業に共通のトレンドである。

## 2.4 回答者について的一般情報

本調査の回答者は、幅広い職責を果たし長期にわたって経営管理業務に従事している財務プロフェッショナルであり、その半数以上は、CFO とグループコントローラーで占められている(図表 2.4-1 参照)。このことは、回答者が狭義の経営管理業務よりも幅広い職務経験を有しており、自社における経理・財務のすべてに対して責任を有する者であることを意味している。また、FP&A マネジャーの比率が23%と高いことも特筆すべき点である。また回答者の58%は、経営者に直属する職位にある。本調査により、彼らの代表的な役職名が、CFO、Management Controller および Financial Controller であることが確認できた。また CFO や Group Financial Controller といった役職名は、主に米国および日本の回答企業で多く見られた。



回答者の多くは 40 歳以上で豊富な職務経験を有しており、40 歳以上が 70%、50 歳以上が 30%以上を占めている。性別で見ると回答者の 78%は男性である。一方、女性の過半数はフランス人で、そのうち CFO の役職名を持つ者は 30%にとどまっており、これは回答者全てに占める CFO の比率 45%を下回っている。この結果は、経営管理部門における男女差についての追加的な調査が必要であることを示している。勤続年数が長いほど職務範囲も広がっており、回答者の 60%は経営管理業務に 11 年以上従事している。



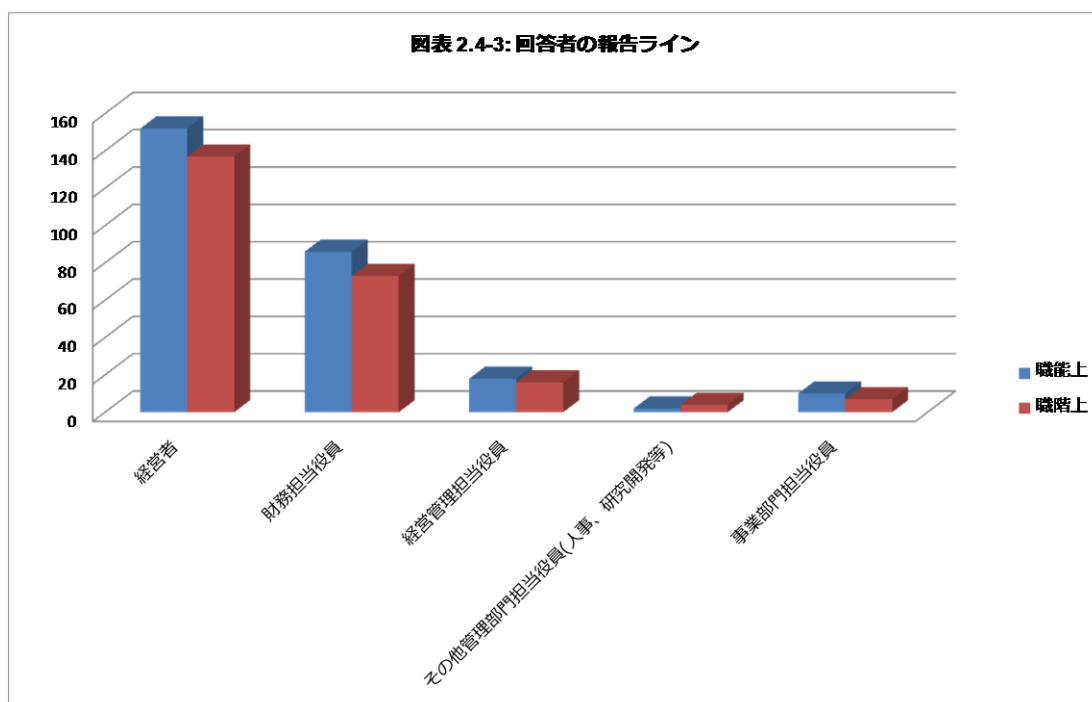
次に学歴を見てみると、回答者の 84%が、学生時代に財務および経営管理を学んでいる。回答者のうち、公認会計士資格を持つ者は 21%にとどまっており、そのほとんどは米国人かフランス人である。学歴については国による違いが極めて大きく、例えば日本人回答者の 86%は大卒またはそれ以下であるのに対して、フランス人回答者は、大学院卒、すなわち修士またはそれ以上の学位を持つ者が多い。イタリア人および米国人回答者の学歴は、大卒以下と大学院卒以上の比率が均衡している。また博士号(PhD)保有者のほとんどは欧州諸国の回答者である。日本人回答者に見られる特徴的な点としては、年齢層が 50 歳から 60 歳と高く、CFO の役職名を持つ者全員が男性であり、学歴が相対的に低い、などが挙げられる。

### グループ全体をカバーする職責と経営者との間の明確な報告関係

職域は、回答者の役職名とよく整合しているように思われる。回答者の多く(55%)は、複数の国または全世界に関わるグループ全体の問題を扱う立場にいる一方、残りの回答者(45%)の職域は国内に限定されている。また回答者の過半数の職域は連結グループにまで及んでいた。

回答者の多くが CFO がグループコントローラーであることから、経営管理機能の社内における地位には明らかな一貫性がある。回答者の報告ラインは、職能上及び職階上ともに経営者に直結していることが判明した。

経営者との直属関係以外では、財務(トレジャリー)機能への報告ラインの存在が確認された。回答者自身が CFO でない場合、これまでの経営管理機能の位置付けから考えれば、彼らの報告ラインは CFO 直属となる。今回の調査により、事業部門に直属するコントローラーはほとんどいないことが判明した。これはおそらく、事業部門に属するコントローラーにアクセスすることは、CFO 協会のような専門職の団体であっても比較的困難なためであろう。



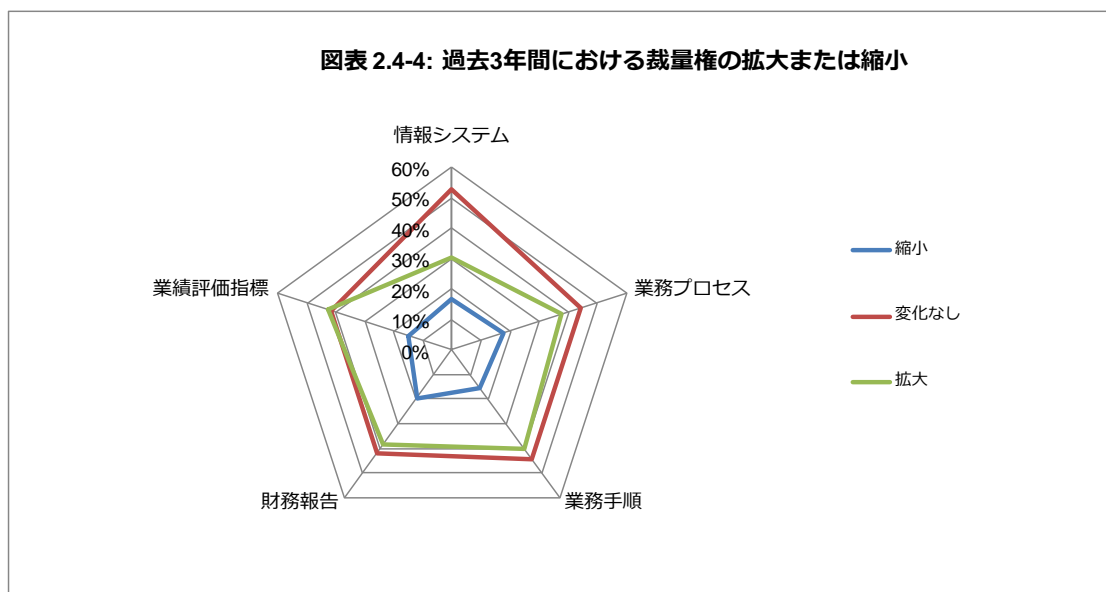
**最終的な決定権限は本社が持っている場合であっても、経営管理に関連する主要事項のいくつかは、コントローラーに権限委譲されている。**

回答者のプロフィールに関する情報の最後として、本社との関係における回答者の独立性および権限委譲の度合いについて報告する。

調査結果によれば、回答者の過半数(65%)は、最終的な決定権限は本社が留保していると回答しているものの、35%というかなり高い割合の回答者が、より大きな裁量権を持っていると答えている。このような現象は、本社のコントローラーと子会社のコントローラーの両方に当てはまるものである。

コントローラーにより大きな裁量権を与えるという流れは様々な形の中で見られる。回答者の40%近くが財務プロセスの管理、業績評価指標の開発および選択、業務手順の作成、さらには報告システム的设计などの業務について、本社からの独立性が過去3年間で高くなったと答えている(図表 2.4-4 参照)。

情報システムの開発についても、同じ傾向が見られる。ただしこの点について指摘している回答者は全体の30%程度である。



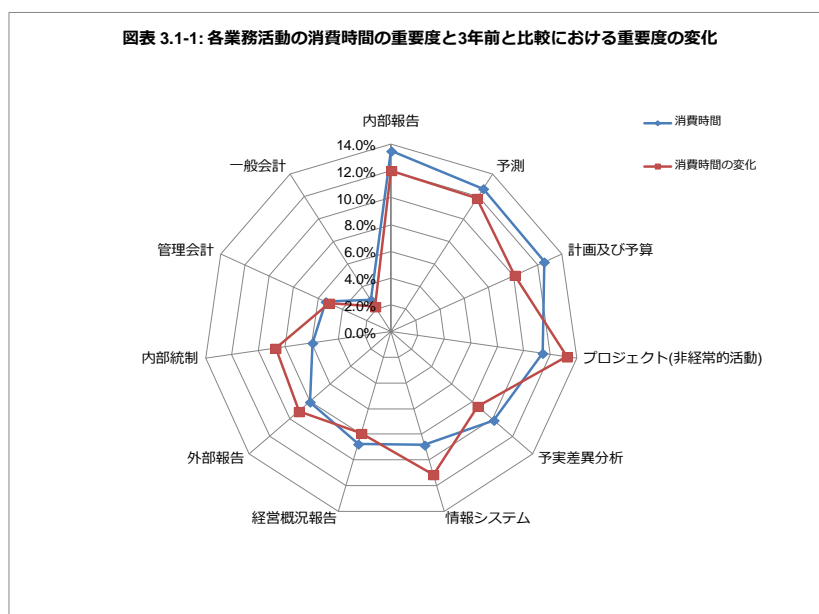
権限委譲の主な対象としては、業績評価指標の開発が挙げられる一方で、財務報告については依然として本社の影響を大きく受けている。財務報告に対する権限委譲の割合が低い企業は、多くの場合成長企業で、特に売上高が大きく伸びている企業であった。

回答を見ると、経営管理機能は、例えば財務(トレジャリー)機能との関係が深いなど、従来から見られる形を保っている。とはいえ、権限委譲の対象とした5つの業務を分析した結果、グループレベルと現地法人の間に生まれた新たな関係も読み取れる。すなわち、報告業務にとどまらないよりオープンな職務機能が徐々に生み出されつつある姿を想像することができる。回答者が身を置くグローバル化した世界における経営管理機能は、本社と子会社または本社とローカル拠点との間の相互作用的な関係の構築により主眼を置いていることが明らかになった。

### 3. コントローラーの業務活動

#### 3.1 業務活動の内訳

コントローラーの業務活動としては、内部および外部報告、計画および予測の作成、計画および予算のモニタリング、経営概況報告への関与、一般会計(財務会計)および勘定科目分析のモニタリング、経営情報システム、内部統制ならびにプロジェクトマネジメントが挙げられている(図表 3.1-1 参照)。



#### 中心的な業務活動の推移

調査結果をみると、消費時間という視点からは内部報告が最も重要であり、これに続く活動が予測および予算編成であることが判明した。

- 内部報告活動に多くの時間を使うと答えた回答者が、公共部門で 50%であったのに対して、銀行・保険・その他金融サービスでは 78%にも上る結果となったことが興味深い。

コントローラーは、業務時間の 11%を(非経常的な)プロジェクトのマネジメントにあてており、これに続く業務活動は予実差異分析と経営情報システムの統合であった。

従業員数 100 名未満の回答企業の 66%では、コントローラーはかなり多くの時間をプロジェクトに費やしている一方で、従業員数が 25,000 名を超える企業では、この比率は 44%まで低下する。

- 業種別の分析によれば、サービス業に属する企業の 74%が、多くの時間をプロジェクトに費やしていると答えている。
- 一般会計、原価計算および内部統制は、コントローラーにとっての重要度という点では順位が下がる結果となった。ただし日本は、原価計算に費やす時間が多いという点において、他の諸国との違いが際立った。



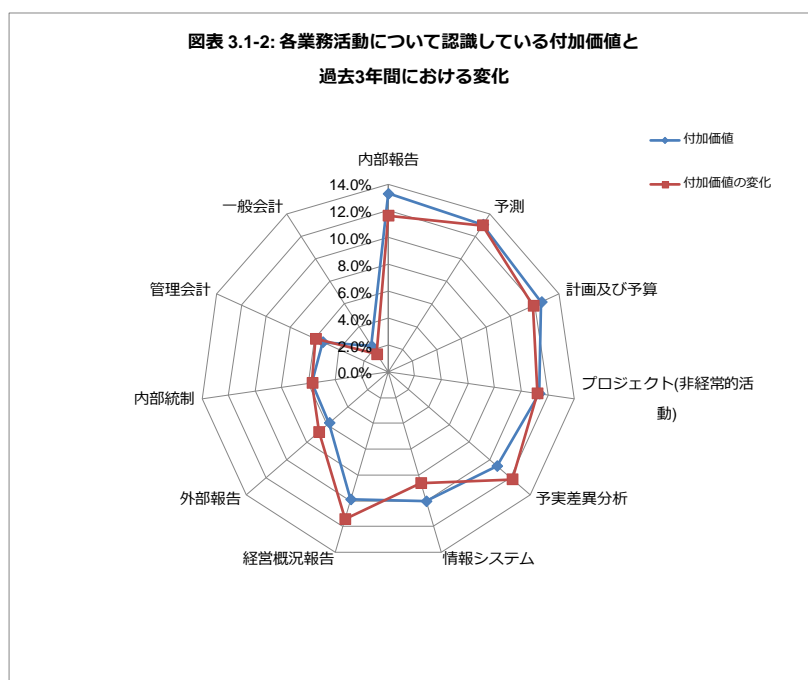
調査ではさらに3年前と比べて変化が見られた業務活動についてコントローラーに回答を求めたが、その結果、経常的・非経常的を問わずプロジェクトに消費する時間の重要性和経営情報システムへの関与の割合が高まっていることが判明した。

- 英国および米国のコントローラーは、プロジェクトマネジメントと予測に費やす時間が増えている。

### 活動領域の拡大

このようなトレンドを見ると、コントローラーは、本来期待される業務活動(財務報告や予算・予測の作成)の枠を超えて、より多くの時間を予実差異分析、プロジェクトおよび情報システム関連業務に費やしていることが分かる。このようなトレンドは、コーポレートガバナンス、コストに対するモニタリング体制の厳格化、新たな収益源の創造、個々のプロジェクトに対する財務面からのモニタリングまたは予実差異の原因把握などの重要度の高まりと関連している可能性が高い。

さらに調査では回答者に、各業務活動に対して認識している価値についても回答を求めている(図表 3.1-2 参照)。



全般的に、各業務活動の付加価値に対するコントローラーの認識は、消費時間とよく一致しており、内部報告が、付加価値の高さという意味でも主要な業務活動であるといえる。

### 内部報告がコントローラーの主要業務

調査により、日本を除く調査参加諸国に共通する傾向が見えてきた。それは、以下に示す通り、特に重要なのはコントローラーが費やす時間である一方、付加価値は必ずしも消費時間ほど重要視されていないという点である。

### 内部報告から経営概況報告へ

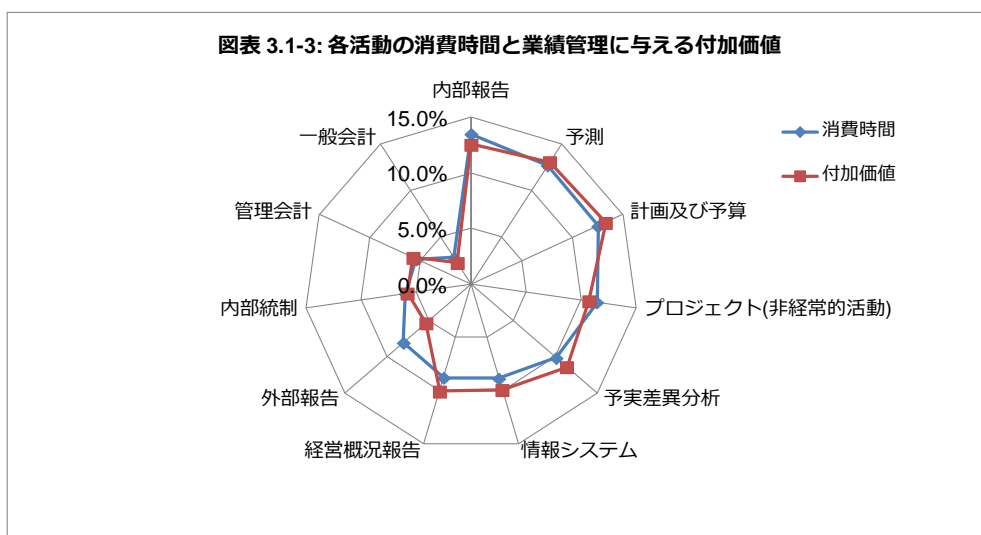
コントローラーによる付加価値活動の過去 3 年間における変化という点では、内部報告に対する相対的関心が低下しており、経営概況報告および(非経常的な)プロジェクトのマネジメントへと重要性がシフトしている点に注目したい。

これら 2 つの業務活動の明らかなメリットとしては、コントローラーにトップマネジメントとの対話の場が与えられること、またその結果、企業活動に積極的に関与している実感が持てることが挙げられる。ここ数年で経営概況報告の位置づけが変化したため、コントローラーが企業活動において果たすべき役割がより中心的・主導的なものになってきている。全体として、財務報告を除けば、付加価値という点からみたコントローラーの主要業務は依然として予算および予測の作成であることに注目したい。付加価値を生み出しているという認識と消費時間の両方の点において、これらの重要性は高まっている。

### コントローラーとプロジェクトマネジメント

(非経常的な)プロジェクトのマネジメントにコントローラーが費やす時間には、はっきりとしたトレンドが見られ、今後もモニターしていく必要がある。経営管理機能の遂行上、コントローラーがプロジェクトに費やす時間の重要性が高まっているが、これはプロジェクト管理がもたらす付加価値の高さを示すものといえる。これは企業における経営管理機能の重要性の高まりと関連する変化かもしれない。このような見方は、予実差異分析の重要性が著しく高まっていることから裏付けられるように思われる。

コントローラーがそれぞれの業務活動に費やした時間とそれぞれの業務活動で想定される付加価値とを比較した図表 3.1-3 を参照されたい。さらに、各業務活動の消費時間と付加価値の過去 3 年間における変化については図表 3-1-4 を参照されたい。



回答者によれば、最も時間を費やす業務活動(0 から 4 までの尺度において 3 または 4 の業務活動)は、内部報告(回答者の 65%)、計画および予算編成(同 62%)、予測(同 63%)およびプロジェクトマネジメント(56%)である。

- 従業員数 25,000 名以上の企業のコントローラーで計画策定および予算編成に多くの時間を費やすと答えている者は 28%に過ぎないのに対して、同 5,000 名以上 25,000 名未満の企業のコントローラーでは、この比率が 71%に上昇する。

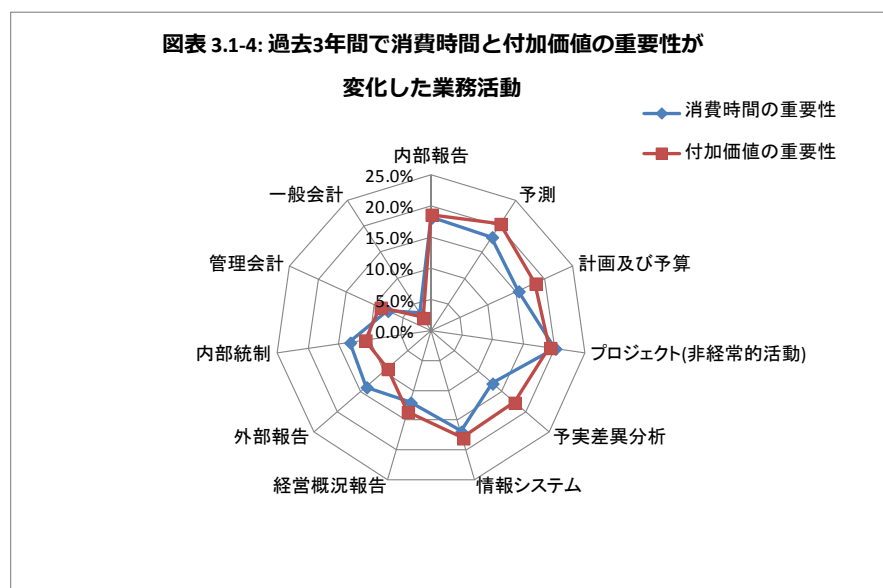
消費財業界に属する企業の 76%では、計画策定および予算編成が重要視され多くの時間を費やしているのに対して、エンジニアリング・建設業ではこの比率が 30%に下がる。

ある程度の時間を費やすがその相対的な重要性は低下している一般会計(財務会計)に関連する業務活動と異なり、内部報告、予測作成、情報システムの開発およびプロジェクトマネジメントといった業務活動は、ますます時間を要する活動として認識されている。

### 「経営管理業務と一般会計(財務会計)業務は別物」という意識

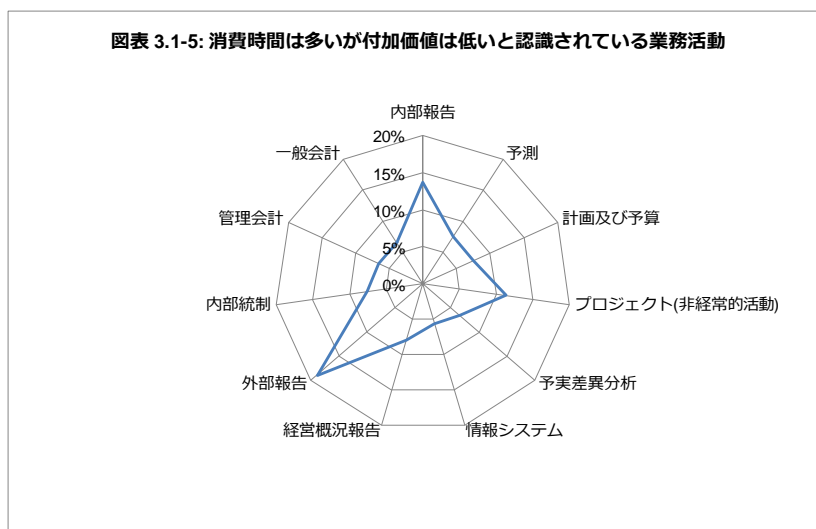
回答者にとって一般会計(財務会計)業務は、最重要ではないと考えられている。同様に、(消費時間または付加価値という点から見た)内部統制への関心が薄れてきていることも特筆すべきであろう。この結果は、本来、会計監査の一環であるにすぎない内部統制の業務活動としての重要性そのものに疑問を投げかけるものである。

図表 3.1-4 に示すとおり、回答者は、この 3 年間で、内部報告、予測作成、計画策定および予算編成、IT システムおよびプロジェクトマネジメントといった業務活動の付加価値が増加したと認識している。

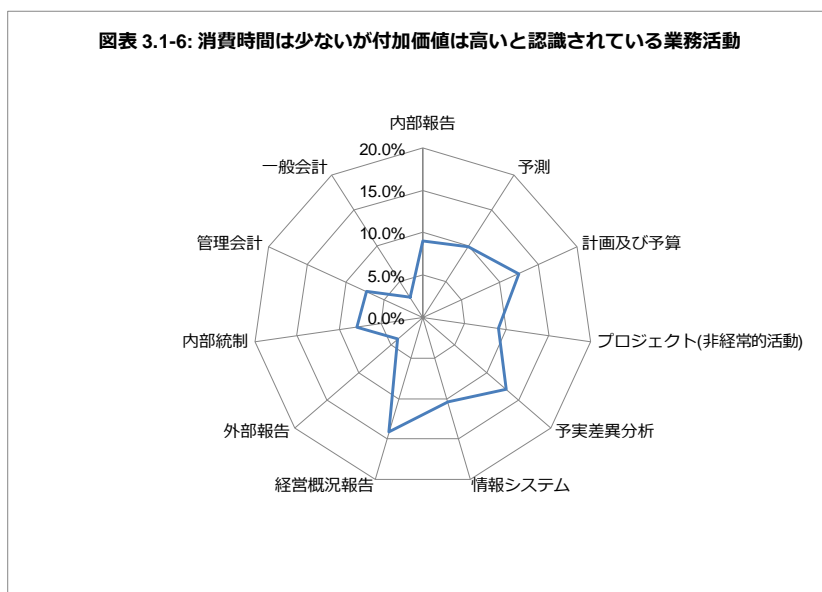


### 消費時間の多さと付加価値の高さが一致しない業務活動

業務活動の中には、消費時間は多いものの付加価値が低いと考えられているものがある一方で、消費時間こそ少ないが付加価値は高いと考えられているものもあることが判明した。まず図表 3.1-5 に示すとおり、前者に該当する業務活動の筆頭に挙げられるのが外部報告であり、これに続くのが内部報告である。



一方図表 3.1-6 の通り、後者に該当する業務活動の筆頭は経営概況報告で、これに続く活動は、予実差異分析と予算編成であった。



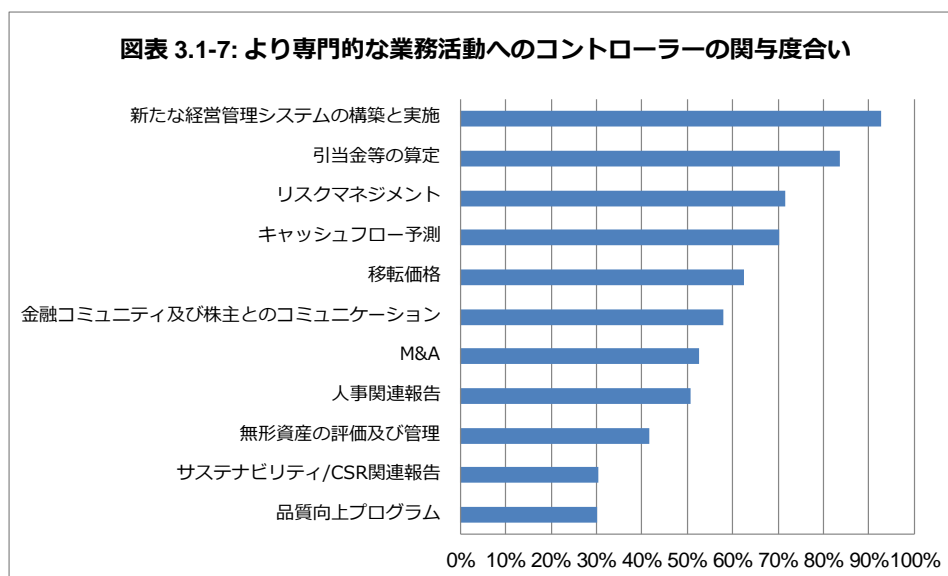
この結果は、「コントローラーにとって重要なことは、自らの職務領域を報告業務に限定することなく、自社の事業活動に密接に関与することである」という認識を裏付けるものと言える。

報告業務に費やす時間は、予算編成や予実差異分析と共に益々増加する傾向にある。

- 業種別に見ると、公共部門では予実差異分析に費やす時間が多いと答えた回答者は 17%に過ぎなかったのに対し、放送・通信・IT では 60%の回答者がこれにかなりの時間を費やしていると答えている。

予算編成および経営概況報告は、この 3 年間で付加価値という点で重要性が増したと考えられている業務活動である。

次に、これらの業務活動にコントローラーがどの程度関与しているかについての調査結果を報告する。



### 経営管理システムの絶えざる変化

ここでは、70%を超える回答者が選んだより専門的な業務活動に注目したい。

- まず、コントローラーの 93%が選んだ業務活動が「新たな経営管理システムの構築と実施」である。こうした経営管理システムの改善に対する重要度は、過年度の調査結果よりも著しく増加している。これは、コントローラーが報告書作成プロセスの自動化をさらに推し進める必要性を認識していると共に経営管理システムの高度化には当事者として関与していく意思の現れであろう。
- 第 2 位には、引当金等の計上にあたっての見積りおよび洗替え作業が続く。
- 第 3 位となった業務活動は、リスクマネジメントであり、これに関与しているコントローラーは 70%を上回っている。このような高い比率となったのは、経営管理業務という領域において、リスクマネジメントの意義に対する理解が過去の調査時よりもさらに進んだためと考えられる。ただし、内部統制に対する消費時間に関する回答との違いを考えたとき、結論を出すのは時期尚早で、経営管理と内部統制の関係についてもまだうまく折り合いがつかないことが読み取れる。
- 第 4 位のキャッシュフロー予測はコントローラーの 70%超の回答者が挙げているものである。これは、過年度の調査結果より高い比率となっている。金融危機とこれに伴うキャッシュマネジメントの重要性の増加が、この業務活動への関与の高まりに影響しており、キャッシュマネジメントに対するコントローラーの基本的な関わり方が変わったように思われる。

次に、消費時間が比較的少ない3つの業務活動について見ていく。

- コントローラーにとって最も関心が低い業務活動は、品質向上プログラムと CSR/サステナビリティに関連する業務のようである。経営管理は、財務的な側面に限られる訳ではないため、品質プログラムへの関心の低さは意外である。また CSR/サステナビリティ関連の業務は、そもそも経営管理の職務領域とは捉えられてはいないという意味で意外であった。炭素税の撤廃などの問題は財務面からも関心事となるはずなのだが、コントローラーの問題意識は依然として低いようである。
- 次に関心の低い項目が、無形資産の評価および管理であるが、これは、CFO にとっては大きな関心事であるものの、コントローラーにとってはそれほどでもないように見える。

### コントローラーの業務活動の国際的な共通性

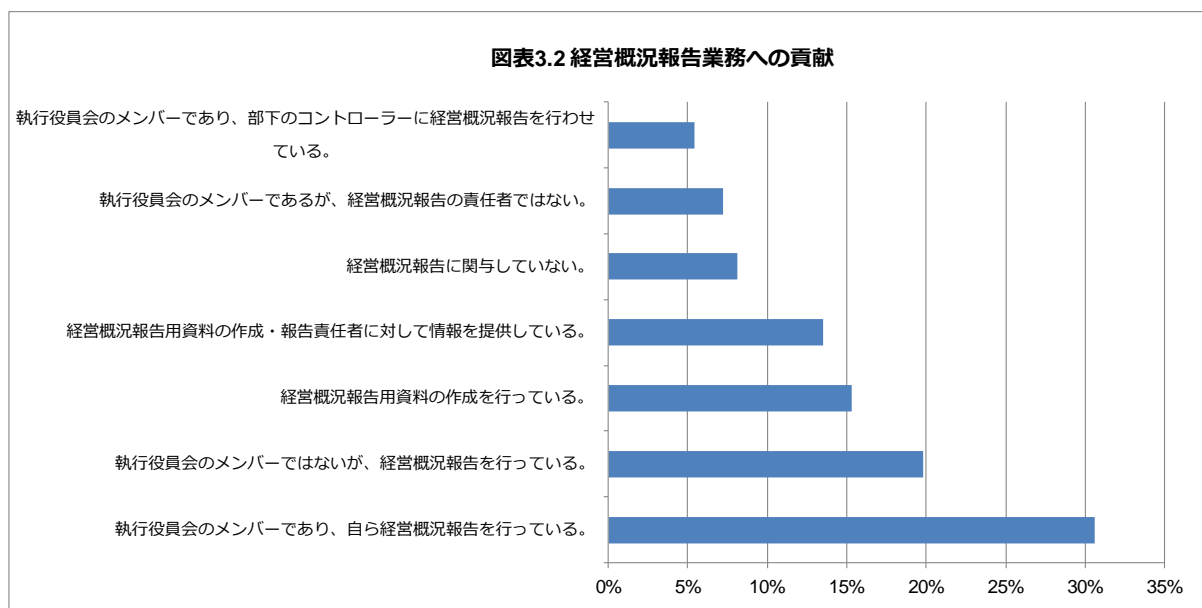
消費時間の多い業務活動の上位3つは、順位は異なるものの全ての調査参加国で同じであった。また消費時間の重要性は、どの地域においても過去3年間で変化はなかった。

調査対象国の多くにおいて、業務の基本的性格と職務領域において類似性が見られた。このことは、自国経済よりもむしろグローバルなマクロ経済環境の方が、コントローラーに新たな開発的性格の業務に取り組みさせる誘因となっていることを示唆している。

リスクマネジメントに関する業務活動は、売上高ベースで比較的小規模な企業のコントローラーにとって重要度的には第2グループである一方で、移転価格の調査は、売上高の大きな企業では必要不可欠な業務活動であることが分かった。

### 3.2 経営概況報告への参画

回答者の経営概況報告への参画についての分析によると、回答者の半数近くが、経営概況報告が行われる執行役員会のメンバーであることが分かった。約半数という数は、この質問に回答した CFO の数を考えると非常に高い数字である。



分析対象をコントローラーからの回答に限定した結果、以下の事が判明した。

- 回答したコントローラーのうち 30%は、経営概況報告が行われる執行役員会のメンバーであり、これは高い数字と考えられる。
- 執行役員会のメンバーか否かに関わらず、コントローラーの 50%は経営概況報告を担当しており、29%は経営概況報告書の作成または提供に責任を負っている。

経営概況報告の内容という点におけるコントローラーの役割は非常に重要であるが、執行役員会における報告の役割を誰が担うかは企業により異なる。

- 国毎の分析によれば、イタリアでは、(CFO を除く)回答者の 63%が執行役員会のメンバーであった。また米国では、回答者の 50%が経営概況報告資料を作成しているものの、執行役員会には出席しておらず、コントローラーの役割に他国との違いが見られる。
- 売上高が 2 億 5,000 万ユーロ未満の企業のうち 3 分の 2 超では、コントローラーは、執行役員会のメンバーであり、経営概況報告を実際に行う立場にあった。売上高 2 億 5,000 万ユーロ以上の企業では、コントローラーは執行役員会のメンバーでない場合が多いが、それでも役員会における報告を任されていたり、報告書の作成に携わっている。

## 4. 経営管理プロセス

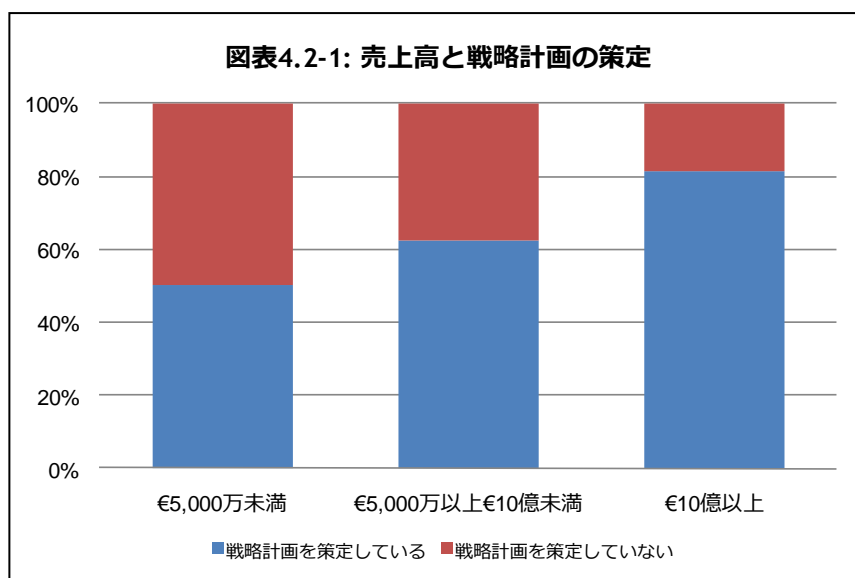
### 4.1 経営管理プロセスの主要トレンド

最近の計画・報告プロセスは、これまでの計画・報告プロセスよりオープン化が進んでいるという事実は、以下に示す3つのトレンドに示されている。

- 透明性: 回答者の66%が、社内で作成された戦略計画に関するデータを閲覧することができるかと答えており、この比率は事業計画では68%、予算では71%、予測では68%になる。
- 計画・報告プロセスに対する事業部門の関与の深まり: 回答者の36%は、事業部門の強い関与が、戦略計画策定プロセスには必要であると答えている。この比率は、事業計画では44%、予算では64%に達し、予測では38%から51%になる。
- 人的要因の重視: 回答者の50%が、予測の質と付加価値は、その正確性よりもむしろ事業部門の士気を高めるのにどの程度効果があるかによって決まると答えている。

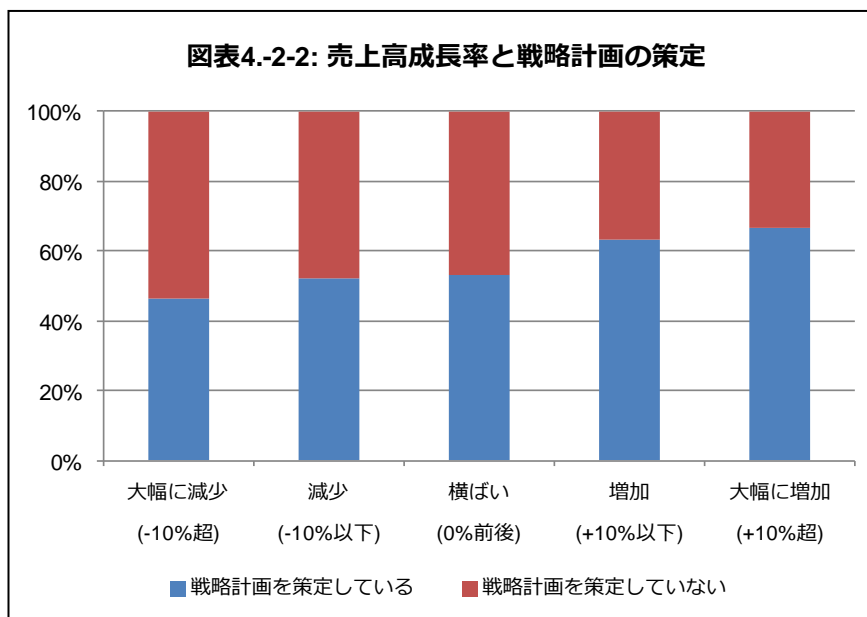
### 4.2 戦略計画の策定

調査参加企業の60%が、戦略計画を策定している。

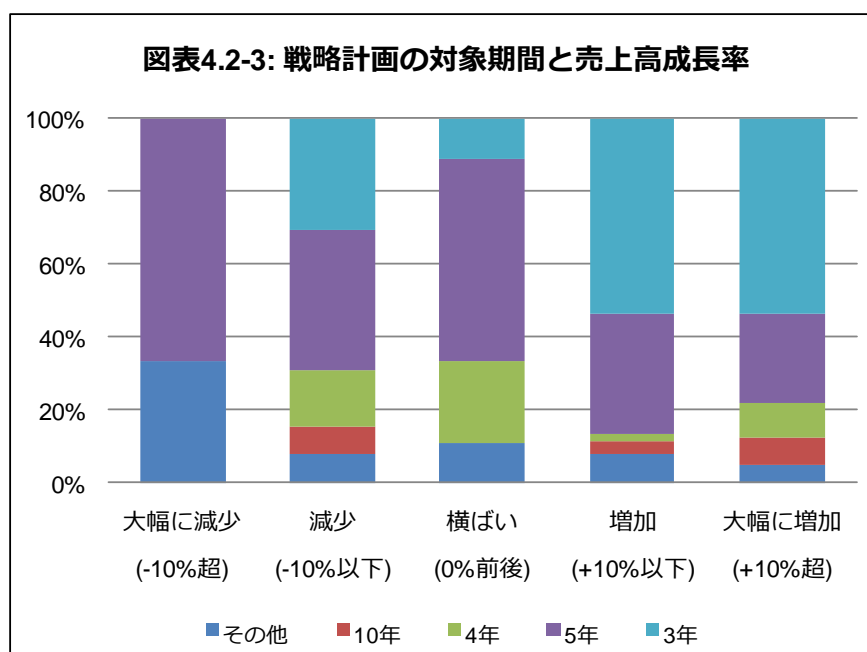


売上高が大きくなるほど、戦略計画を策定している企業の割合は高くなる(売上高10億ユーロ超の調査参加企業が戦略計画を策定している割合は81%に上る)。一方、売上高が5,000万ユーロ未満の企業では、58%が戦略計画を策定していない。売上高成長率の高い企業ほど、戦略計画の策定に取り組んでいることも分かる。





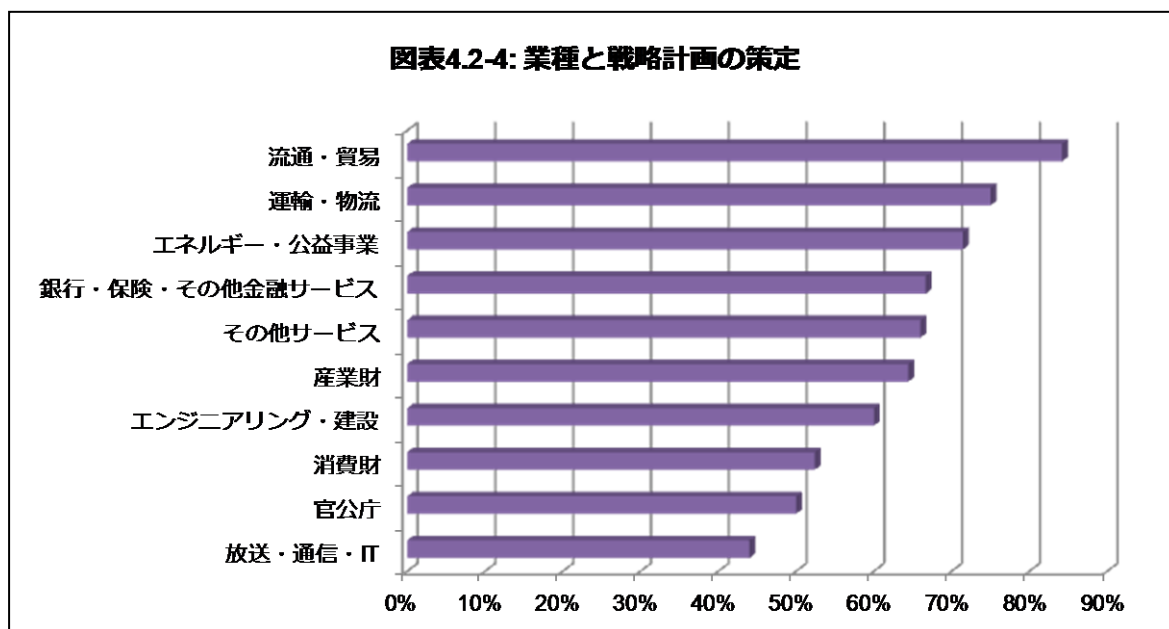
マイナス成長の企業で戦略計画を策定している割合は 47%であるのに対して、プラス成長の企業ではこの比率が 65%になる。市場が拡大している業種では、戦略計画を策定するニーズも高いのであろうか。あるいは、逆に戦略計画を策定していないと成長に限界が訪れるということなのだろうか。また別の見方としては、マイナス成長または現状維持の企業は、5 カ年計画を利用しているのに対して、プラス成長の企業は、3 カ年計画を利用している傾向があることも判明している。



現状維持またはマイナス成長の企業は、変化のスピードが遅く成熟した業界で事業展開しているのに対して、プラス成長の企業は、変化が激しく 3 年以上先を見通すのが比較的困難な業界で事業展開している場合が多いという仮説を立てることもできよう。

戦略計画を策定しているのは、上場企業に限られるわけではない。回答者の 42%が上場企業に勤務しているが、そのうち戦略計画を策定している企業は 62%にとどまっている。

- 業種と戦略計画の策定の有無の間に明確な相関関係があるわけではないが、例えば小売業界に属する企業の 87%が戦略計画を策定しているのに対して、放送・通信・IT 業界に属する企業と消費財企業ではこの比率はそれぞれ 44%と 53%となっている。



- 戦略計画を策定している米国企業は 45%に過ぎないのに対して、日本企業では 72%が策定している。

戦略計画を策定している企業の 71%は毎年これを更新しており、計画期間を 3 年から 5 年とする企業が 80%となっている。更新頻度と業種との間に関連性はなかったものの、売上高に占める輸出比率が高い企業ほど、更新頻度を毎年としている割合が高くなる傾向があった。また、日本企業の 45%が、戦略計画を毎年策定しているのに対して、フランスおよびドイツ企業ではこの比率が 70%に上った。

#### 計画期間:

上場企業では、計画期間を 5 年よりも 3 年にしているところが多い。

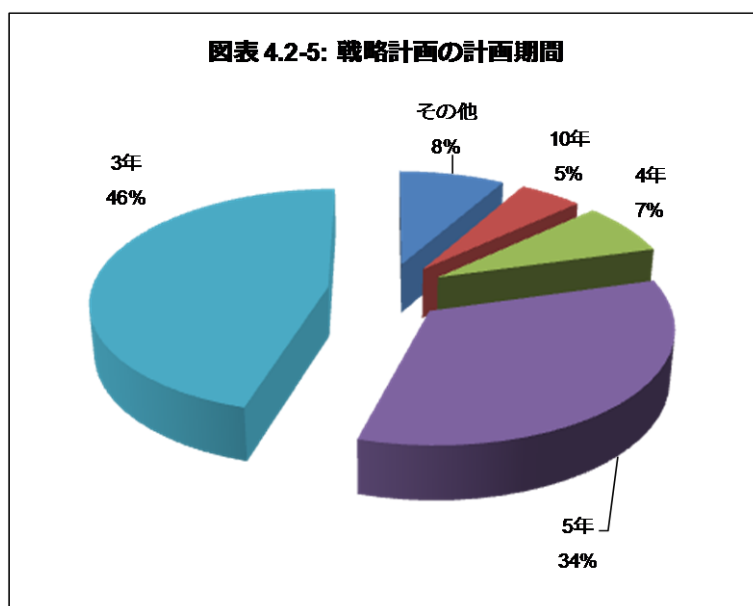
- 業種別で見ても 3 年としている業種が多いが、その比率は業種によってばらつきが認められた。たとえば、銀行・保険その他金融機関では 71%であるのに対して、消費財では 65%、小売業では 46%であった。
- 日本およびフランス企業の多くは 3 年であるのに対して、米国企業は 5 年とするところが多かった。

### 計画作業:

戦略計画の策定の開始時期については企業によってばらつきが見られ、回答企業の 62%が下半期中としているのに対し、22%が上半期中と答えている。終了時期については、41%が年度末日の後と答えている。

### 事業部長の関与度合いと透明性:

事業部長の関与度合いを「平均的」と答えた企業は、全体の 56%であったのに対して、「高い」と答えた企業は 36%であった。回答者の 3 分の 2 は、他部門で策定された戦略計画のデータにアクセス可能であると答えている。



### 指標:

回答企業の 51%が、長期戦略計画策定のベースとして P/L 関連情報を利用しており、これがその他全ての指標に先だって用いる指標となる。活動指標ならびに市場および競合関連情報を長期戦略計画に取り込んでいる企業は全体の過半数には達していないが、P/L 関連情報を除いたどの財務指標よりもよく利用されている。

CSR 関連の非財務指標については、参加企業の 95%が長期戦略計画策定上考慮していない。また売上高成長率が高い企業ほど、戦略計画のモニタリングにおいて活動指標を重視している。

売上高成長率の高い企業が策定する戦略計画は、マイナス成長の企業と対照的に P/L 関連情報よりも活動指標を、また運転資本や投資よりも市場関連の指標を重視していることが分かった。

- 銀行・保険その他金融サービスに属する企業は、業績関連や競合関連の情報をモニタリングしている例よりも、むしろ活動指標をモニタリングしている例が多い(前者の情報をモニタリングしているのはこの業種に属する企業の 50%であるのに対して後者の情報は 70%)。また小売業に属する企業も活動指標を重視しているところが多い(この業種に属する企業の 63%)。運輸・物流業界では、CSR を重視する企業の割合が比較的高い(この業種に属する企業の 30%)。
- 戦略計画のモニタリングに含まれる指標の選択に国による大きな違いはなく、業績関連の指標と

活動指標がほぼ同じ比率で含まれている。しいていば、ドイツおよびフランス企業に、CSR 関連の指標を取りこんでいる企業が目立った。とはいえ、その比率はドイツおよびフランス企業全体の6%にとどまっている。

#### 4.3 事業計画

**事業計画を策定している企業の割合は、戦略計画の策定よりも低く、**事業計画を策定している企業が回答企業の51%だったのに対して、戦略計画を策定している企業は62%であった。また事業計画を策定している企業は、売上高成長率が高い企業で64%、マイナス成長の企業で56%であった。

- 小売業界に属する企業は87%が戦略計画を策定しているが、事業計画を策定している企業はわずか31%であった。一方、消費財業界では、53%が戦略計画を策定しているのに対して、事業計画を作成している企業は63%に上った。
- フランスおよび日本企業は、米国およびドイツ企業と異なり、事業計画よりも戦略計画を好む傾向がある。

#### 頻度および計画期間:

**長期の事業計画は、多くの企業で毎年見直されており、その計画期間には1年から5年の幅があった(回答数の多い順に並べると、3年、5年、1年となった)。**

#### 計画作業:

事業計画の策定開始および完了時期には大きなばらつきが見られた。計画策定作業を開始するタイミングが計画初年度の期首より後と答えた企業が21%、策定作業を完了させるタイミングが計画初年度の期首より後と答えた企業が31%あった。

#### 事業部長の関与度合いと透明性:

事業部長は、戦略計画よりも事業計画の実行により深く関与している(深く関与しているという回答が戦略計画36%に対して事業計画44%)。また透明性について、他部門で策定された事業計画のデータにアクセス可能であると答えた比率は、戦略計画の場合と変わらなかった。

#### 指標:

**長期の事業計画に対してモニタリング対象となっている指標としては、(戦略計画の場合とは対照的に)第1に活動指標関連で、これにP/L関連指標が続いた。**この傾向は、売上高成長率に関わらず当てはまる(ただし、売上高が大きく落ち込んでいる企業の場合のみ、活動指標の重要度が最も低くなる)。

選択肢に示した財務指標全てを用いている企業は、回答企業の27%に過ぎなかった。活動指標を組み込んでいる企業は全体の39%、市場および競合関連情報を組み込んでいる企業は全体の32%で、戦略計画の場合より低かった。

CSR 関連の指標を採用する企業の割合は、戦略計画の場合よりはやや多かったものの、比率自体は決して高くはない(事業計画で調査参加企業の8%、戦略計画で5%)。

- 業種間の差異であるが、銀行・保険その他金融サービス界では、70%が活動指標をモニタリングしており、これはP/L関連指標をモニタリングしている企業の割合(40%)よりかなり高くなっている。

この差異は、他の業種ではそれほど顕著でなかった。エンジニアリング・建設、産業財および放送・通信・IT業界では、P/L 関連情報のモニタリングを重視している。

- イタリアおよび日本企業は、業績関連情報のモニタリングを重視しているのに対して、その他の諸国は、活動指標を重視している。

フランスおよび日本企業による選択肢に示した指標の優先順位自体は、その他の諸国と同じであったが、フランスおよび日本では、これらの指標だけで事業計画策定上の目的を達成できると考えている企業が少なくという特徴が見られた(これらの指標を用いている回答企業は 50%未満であった)。

#### 4.4 予算管理

**予算編成作業は、依然としてほとんどの企業(97%)で行われている。** 予算編成は、回答企業のほぼ 3 分の 2 にとって、長期計画プロセスの一環として行われている。売上高そのものおよび売上高に占める輸出比率の増加に伴い、予算が長期計画プロセスの一環であると答える企業の割合も増えている。

- この比率が最も高かった業種は、産業財およびその他サービス業界で、エネルギー・公益事業、小売業および消費財業界は比較的低かった。
- フランス企業の 46%および米国企業の 45%が、予算を長期計画とは切り離して考えているのに対して、このような考え方を採っているドイツ企業および日本企業の割合は、それぞれ 13%および 23%と低かった。

#### 計画作業:

回答企業の 60%が、翌期の予算編成プロセスを当期の第 3 四半期中に開始し(「遅くとも期末日の 1 カ月前には開始」となると全体の 82%)、当期末日より早く 4 ヶ月前、遅くとも当期の最終月には完了させている。

#### 予算の詳細度:

予算を月次レベルにまで細分化している企業は全体の 64%で、通期予算を採用している企業は 20%であった。

- 米国企業の 78%およびフランス企業の 75%が、月次レベルまで細分化した予算を編成しているのに対して、日本企業で月次レベルまで細分化している企業は 34%に過ぎず、月次レベルまで細分化されていない通期予算を編成している企業は 41%であった。

予算は、一般に計画よりも詳細に作成されるものであるが、予算作成対象となる事業単位という点では回答企業の 54%、指標という点では回答企業の 61%が、計画より詳細に作成すると回答している。ただし、売上高 5,000 万ユーロ未満の企業で、海外売上がない企業にはこのことは当てはまらない。

- 銀行・保険その他金融業や公共部門などの業種では、計画より予算の方がより詳細に作成されるということはないと回答している。

地域的な事業展開やプロダクト/サービスラインの拡大スピードが停滞している場合、計画よりも予算の詳細度の方が高くなるインセンティブに乏しいが、拡大・縮小のいずれにしても事業活動の変化が激しい場合には、予算の精度を上げるインセンティブが働く。

### 事業部長の関与度合いと透明性:

事業部長の過半数(64%)が予算編成プロセスに深く関与していると考えており、71%が他部門で編成された予算のデータを閲覧できると答えている。

売上高が大きいほど、事業部長の関与度合いは高くなる傾向にある。

- 流通・貿易およびエンジニアリング・建設業に属する企業の事業部長が最も関与の度合いが高く、これと対照的なのは、エネルギー・公共事業に属する企業であった。
- ドイツおよび日本企業の事業部長は、平均よりも高い度合いで予算編成に関与している(それぞれ80%および68%)。

### 指標:

**当期純利益が、予算のモニタリングおよび業績評価の主要な基準である。**投資および運転資本、キャッシュフローおよびその他の財務指標は考慮されず、むしろ活動指標が重視される傾向がある。

CSR 関連の指標については、戦略計画および事業計画の策定時よりも考慮されているとはいえ、予算編成プロセスの中核にあるとは言い難い。

(CSR 関連指標を除く)全ての指標は、予算のモニタリングに寄与している。また寄与の度合いで言えば、やや低くなるものの、事業部長の業績評価にも寄与している。

活動指標および業績指標は同率の1位であった。事業部長は、利益および活動指標に基づいて評価される傾向が、その他の財務指標や競合状況の測定指標にもとづいて評価される傾向よりも強い。活動指標は、流通・貿易(回答企業の94%)、銀行・保険その他金融(同89%)、および運輸・物流業界(同78%)において、不可欠のようである。

公益事業に属する企業が予算のモニタリングで主として組み込んでいる基準は、P/L 関連情報に限られる。

- イタリア、米国およびドイツ企業の大半(80%超)が予算のモニタリングで使う指標は P/L 関連情報であり、フランス企業になるとこの比率は66%まで下がる。

予算のモニタリングの際、市場および競合関連情報を基準に含めている企業は35%であったのに対して、イタリア企業に限ってみれば18%に過ぎなかった。また、米国企業の14%は、CSR 関連指標に従って予算モニタリングしている。これは平均値の9%に比べて目立つ結果となった。

#### 4.5 予測

回答企業の 95%は、予測を作成している。これは予算編成をしている企業の比率よりわずかに低いレベルである。

##### 予算と企業の概要

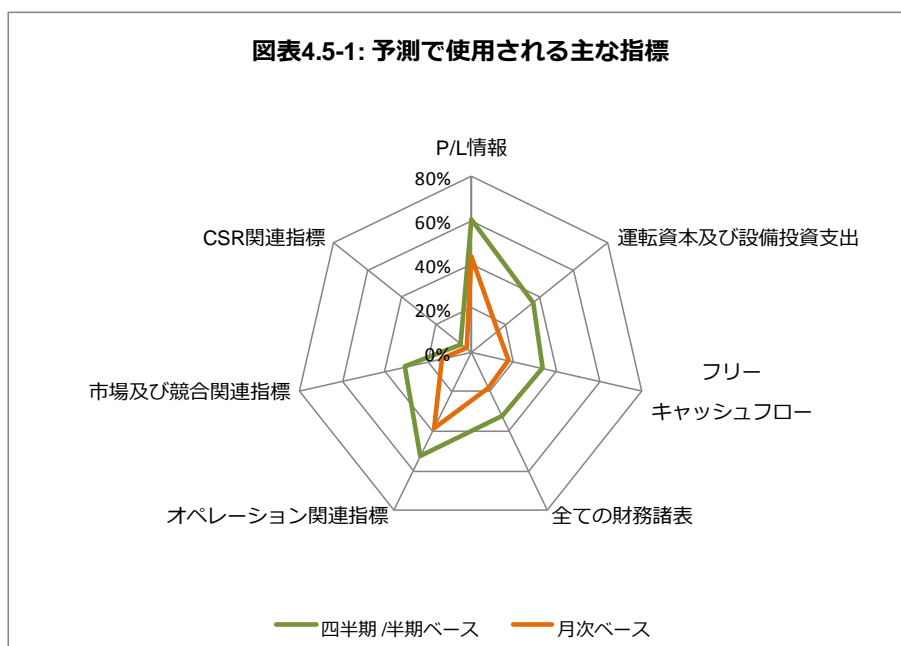
銀行・保険その他金融、エネルギー・公益事業および放送・通信・IT 業界に属する回答企業の全てが、予測を作成していた。予測作業は、売上高成長率に関わらず行われている。

**予測の作成にどの程度力を入れているかを定める要因の一つは、事業の複雑度である。**つまり、子会社数や海外売上高比率が高い企業ほど予測により力を入れているといえる。

##### 予測に使用されている指標

想定され得ることではあるが、月次ベースの予測で使用される指標の数は、四半期ベースの予測で使用される指標の数より少ない。予測で使われている指標で最も多かったのは、P/L 関連指標(月次ベースの予測に対する回答の 44%、四半期ベースの予測に対する回答の 60%)と、活動指標(それぞれ 39%、53%)であった。月次ベースの予測を行っている企業の 18%、四半期ベースの予測を行っている企業の 33%が、全ての財務諸表を使ってこれを行っている。

CSR 関連指標が使われるのは、現在のところ実績報告に限られている(回答企業の 37%)が、こうした指標の予測となると、さらに限られた企業(同 9%)でしか行われていない。



### 予測期間:

**従前より最も一般的な予測期間は、当年度を対象とするものである。**予測期間を当年度に固定している企業は全体の 47%であった。これに対して全体の 29%の企業は、予測期間にローリング方式、すなわち、当四半期および先行き 3 四半期を予測期間としてローリングさせていく方式を採用している。また固定方式とローリング方式を併用している企業も全体の 25%を占めた。固定方式とローリング方式を併用とは、上期に作成する予測の予測期間は当年度に限る一方で、下期に作成する予測の予測期間は、翌年度の上期までをカバーし、常に先行き 4 四半期を予測期間とするというやり方である。このように固定方式とローリング方式を併用することにより、新たな予測を作成するたびに追加される期間の予測を行う負担を回避できる一方で、固定方式のみの場合よりも、営業サイクルと適合した予測作業を行うことができる。

ローリング方式の予測を行っている企業が多かった業界は、放送・通信・IT 業界(67%)、消費財(62%)および産業財(62%)である。第 5 章で触れるが、この 3 業種は新たな方法とシステムの利用において最も革新的である。一方、固定方式の予測を行っている企業が多かった業種は、エンジニアリング・建設業(62%)、その他サービス業(61%)および銀行・保険その他金融サービス(53%)であった。

### 予測の更新頻度

**予測の更新作業を行う頻度は、毎四半期が最も多く**(42%)、これに続くのが毎月(39%)、そして毎半期(19%)であった。

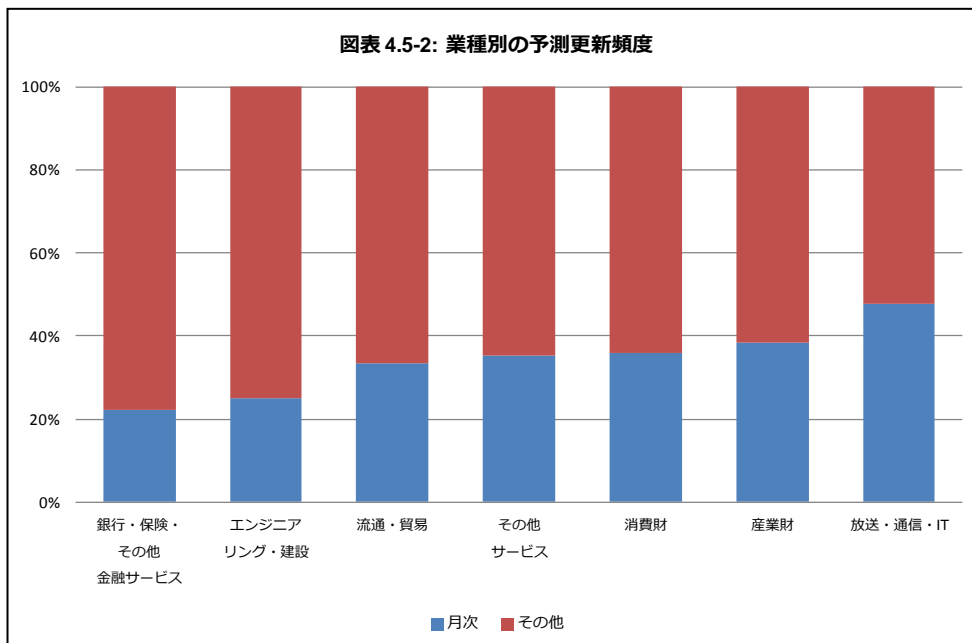
これを国別に見ると、ドイツおよびイタリアでは毎四半期、英国および米国では毎月更新する企業が多かった。フランス企業で毎四半期に更新する比率は平均よりやや低い 38%で、毎半期は 23%であった。

**企業規模が大きいほど、更新頻度も多くなる傾向が見られた。**例えば、予測を毎月更新する企業は、売上高 50 億ユーロ以上の企業の 47%であったのに対し、売上高 50 億ユーロ未満の企業ではこの比率が 33%に下がる。また業種別で見ると、毎四半期に更新すると回答した企業が最も多かった業種は産業財(54%)で、最も少なかった業種は流通・貿易であった。

想定していた通り、**予測の頻度は、営業サイクルの長さや変動性に依存する部分が多い。**エンジニアリング・建設業や銀行・保険・その他金融サービスのように営業サイクルが比較的長い業種では、予測の更新頻度も毎半期が相対的に多く(全業種平均が 19%に対してそれぞれ 38%と 33%)、毎月と回答した企業は相対的に少なくなっている(全業種平均が 39%に対してそれぞれ 25%と 22%)。

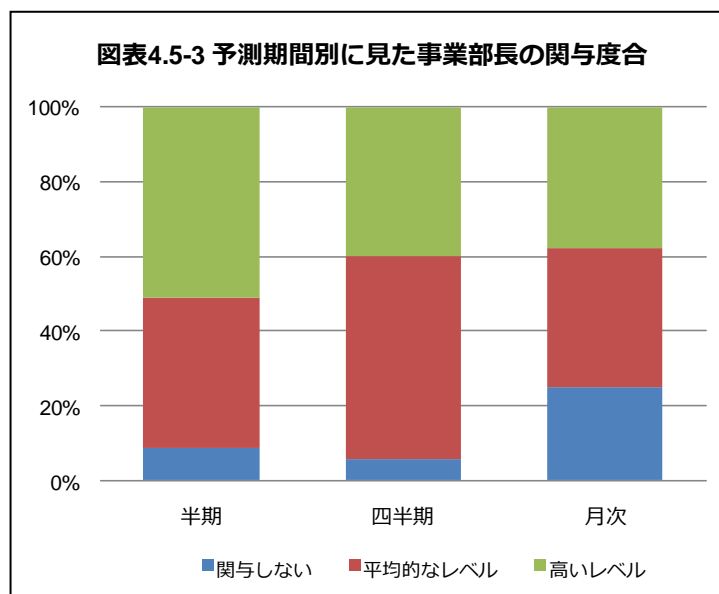
これに対して、変動性が高く、急激な技術革新に晒されている放送・通信・IT 業界では、予測を毎月更新する企業が相対的に多くなっている(全業種平均が 39%に対して 48%)。





### 事業部長の関与

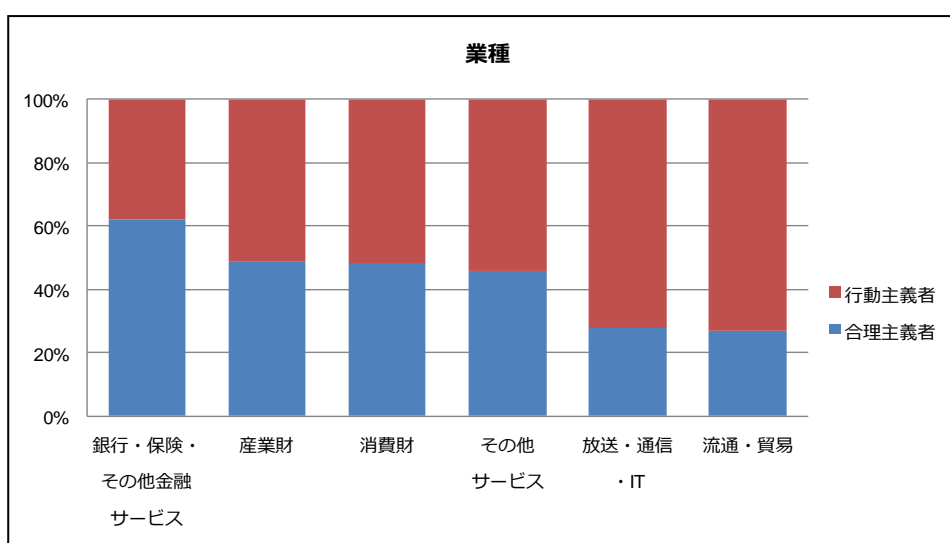
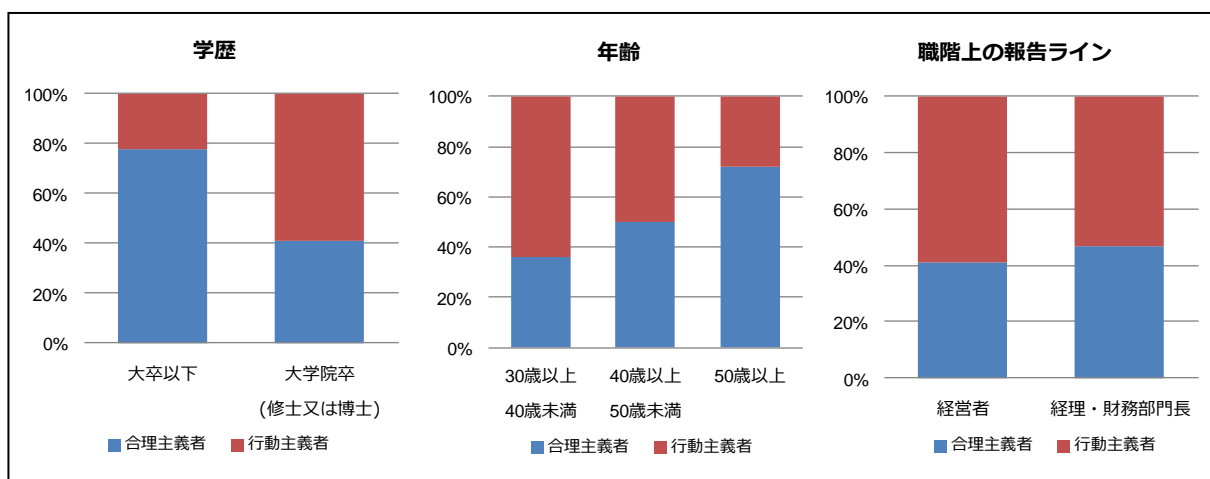
事業部長の関与度合は、毎月予測を更新している企業(76%)においてよりも、毎四半期更新している企業において高かった(95%)。毎月更新する予測は、事業部から情報を吸い上げるボトムアップスタイルを取らず、本社レベルまたはスタッフ部門で行うという回答例も見られた。



次に「予測の質および付加価値を考えたとき、『正確性(予測と実績の差異が少ないこと)』と『業績向上に向けた事業部長の士気高揚』のどちらの考え方を重視するか?」という質問に対する回答を分析する。

ここで、「正確性」を選んだ回答者を「合理主義者」(rationalist)、「事業部長の士気高揚」を選んだ回答者を「行動主義者」(behaviourist)と呼ぶことにする。調査の結果、合理主義者と行動主義者の比率は、

ちょうど半々に分かれた。



国別で目立ったのは、日本では圧倒的に「合理主義者」の比率が高い(87%)一方で、イタリアでは、「行動主義者」の比率が高かった(67%)ことである。また学歴が高いほど、「行動主義者」の比率が高いという結果が出た。具体的には大卒(学士レベル)で行動主義者のアプローチを選んだ回答者は22%であったのに対して、院卒(修士レベル以上)では59%であった。

また年齢が高いほど「合理主義者」であることもわかった。具体的には、50歳以上の回答者で72%、40歳以上50歳未満の回答者で50%、そして30歳以上40歳未満の回答者で36%となる。

経理・財務担当役員に報告義務のある回答者よりも、経営トップに報告義務のある回答者の方が、「行動主義者」が多い(59%)という傾向も表れている。

業種別では、「合理主義者」は、銀行・保険その他金融と産業財に多く、「行動主義者」は、流通・貿易と放送・通信・IT業界に多かった。

予測作成あたって質問で示した 2 つのアプローチのどちらを選ぶかは、文化的な要素も多分に含まれているであろう。比較的若く高学歴の経理・財務スタッフが、予測をモニタリングしこれを活用するにあたって重視するのは、「行動主義者」的要素であることが分かった。この結果は、**経理・財務部門の若手世代の方が、業績管理におけるヒューマンファクターの影響をより抵抗なく受け入れる傾向がある**ことを示しているのかもしれない。

#### 4.6 実績報告

ここ数年、**実績報告は、その報告内容と報告プロセスの両面において重要な変化があったと回答した企業の割合は 6 割に上った。**

- このような変化は業種によって異なる。なかでも最も多くの回答者が重要な変化があったと答えた業種は、銀行・保険・その他金融サービスで 86%、これに続くのがエネルギー・公益事業の 75% であったのに対して、報告プロセスに変化があったと答えた小売業に属する企業は 53%にとどまった。
- 米国企業で変化があったと答えた企業は全体の半数をやや下回ったのに対して、ドイツ企業ではその 86%が実績報告に対するアプローチが変化したと答えている。

#### 指標:

**業績評価指標のとりまとめに要する日数は、締め日より 10 日以内と回答した企業が全体の 3 分の 2 で、5 日以内と回答した企業が 3 分の 1 だった。**

この傾向は、市場および競合関連情報を除くすべての指標で共通であった(市場および競合関連情報の報告にはさらに 5 日を要する)。

**実績報告の頻度については、月次と回答した企業が 79%と最も多く、締め日より 10 日以内でとりまとめている企業が 10%であったのに対し、5 日以内が 47%であった。**

- エンジニアリング・建設業と放送・通信・IT 業界に属する企業は、月次決算の早期化で他業種をリードしている。
- また米国では、月次決算を月末から 5 日以内で行っている企業の割合が 76%に上り、日本企業(29%)を大きく上回っている。イタリア企業では、逆に 6 日から 10 日後が 33%、11 日から 15 日後が 50%であった。

**運転資本および投資支出のモニタリングの頻度は決算よりも低く、月次で行っている企業は 54%、四半期ベースが 28%であった。**この指標のモニタリング方法は業種によって様々であることも分かった。銀行・保険・その他金融サービスおよび公共部門に属する企業では、四半期ベースのモニタリングを行っている一方で、産業財では 89%が月次ベースで行っていると回答している。この指標が月次ベースでモニタリングされている場合、その報告までにかかる日数は月次決算と同じとなるのが通例である。また輸出比率が高い企業ほど、運転資本および投資支出のモニタリング頻度も高くなることも分かった。具体的には、輸出比率 20%以上の企業の 65%は、この指標を月次ベースでモニタリングしている。日本企業では、運転資本および投資支出の見直しを四半期ベースで行っている例が多いようである。

**キャッシュフローのモニタリングは、売上規模や売上高成長率よりも業種と国に左右される傾向が強い。**キャッシュフローが、報告対象の指標に含めている企業は全体の 57%であったが、全く含めていない企業も 7%存在した。モニタリング頻度となると、62%が月次ベース、25%が四半期ベースと回答している。産業財では、月次ベースでモニタリングしていると回答した企業が 88%で、放送・通信・IT 業界では 76%であったのに対し、銀行・保険その他金融業では 43%にとどまった。

国別で目立ったのは、米国企業の 86%がこの指標を月次でモニタリングしているのに対して、日本企業で月次でモニタリングしている企業は 23%に過ぎず、(運転資本や投資支出と同様に)四半期ベースでモニタリングしている企業の方が多かったことである。回答企業の 58%は、全ての財務諸表を月次で作成している(四半期ベースで作成している企業は 22%)。また小売業、放送・通信・IT 業界および産業財に属する企業で全ての財務諸表を月次で作成している企業の割合は、75%を上回った。

イタリアおよび日本企業では、四半期ベースで作成する例が多かったのに対し、米国企業の 93%が全ての財務諸表を月次ベースで作成している。

**活動指標のモニタリングは、業績指標のモニタリングと同じ重要性をもっており、報告までに要する期間も業績評価指標より若干早く、**回答企業の 75%は月次でレビューしている。活動指標のモニタリングを重視している業種は、産業財(回答企業の 97%が月次ベースでモニタリング)および銀行・保険その他金融サービス業(同 89%)であった。日本では、こうした指標のモニタリング頻度が低く、半期ベースまたは四半期ベースと答えた企業が多かった。

**市場および競合関連指標のモニタリングを行っているのは大企業に限られていた。**この種の指標を実績報告に含めている企業は、全体の 36%にとどまった。市場および競合関連指標を月次ベースでモニタリングしている企業には、売上高 10 億ユーロ超で売上高成長率の高い企業が多かった。市場および競合関連指標のモニタリングを月次ベースで行っている企業は全体の 43%で、半期ベースが 21%、四半期および年次ベースが共に 18%であった。運輸・物流業界およびエネルギー・公益事業に属する企業では、これらの指標にあまり価値を置いていないのに対して、消費財企業の 50%は、これを月次モニタリングの対象となる指標に含めている。

**CSR 関連指標をモニタリングの対象とする企業の割合が相対的に最も低いのは間違いなく、**対象としていると答えた企業でも、その頻度となると 3 分の 1 が半期ベース、28%が四半期ベース、17%が月次ベースであった。日本企業の CSR 関連指標に対する関心は、平均値を上回っており、36%がモニタリング対象としていると答えており、そのうち 75%がこれを半期ベースで行っている。

**経営管理のプロセスは、企業規模、成長率や国際的な知名度よりも企業風土(国および業種の風土)により深く関連しているように思われる。**

## 5. 経営管理手法とシステム

### 5.1 オープン化が進む業務慣行

業績管理実務の多様化につながる業務慣行のオープン化傾向については、回答者の業務活動および計画・報告プロセスに関連するこれまでの記述でも指摘してきたが、オープン化傾向は、経営管理手法とシステムにおいても見られる。

このような傾向は、以下の事例に表れている。

- ベンチマーキングを通じた社外情報の利用を志向するオープン化: 回答企業の 56%が業績評価においてベンチマーキングを行っている。各事業部門目標を絶対額ではなく、他の事業部門の業績との比較に基づいて設定することで、各事業部門は他の事業部門が実行しているベストプラクティスに目を向けざるを得なくなる。
- 新たな経営管理手法やシステムの導入による業務革新を志向するオープン化: 回答企業の 23%がバランス・スコアカード(BSC)を導入済みで、同じく 23%が導入を考えている。また、ABC/ABM(活動基準原価計算/活動基準原価管理)ではこの比率がそれぞれ 25%および 14%になる。
- 「合理的な」業務革新の実現を志向するオープン化: BSC を導入済みと回答した企業の 85%および ABC/AMB を導入済みと回答した企業の 84%が、それぞれの手法の基本的な考え方のみを導入にとどめているか、またはこれらの手法を自社に合わせてカスタマイズしている。つまり、回答企業の多くは、BSC や ABC/ABM といった新たな経営管理手法に対してオープンマインドでありつつも、実際の導入にあたっては杓子定規なやり方ではなく、自社の置かれた環境に応じて合理的に行っている。
- コラボレーション機能を含んだビジネスインテリジェンス(BI)アーキテクチャーを伴うパッケージソフトの利用増加によって生み出されるオープン化

### 5.2 バランススコアカード(BSC)

回答企業の 24%が BSC による経営管理手法を利用している。

#### BSC の利用度と企業規模・成長率

BSC の利用度は、**企業規模が大きくなるほど高くなる**。売上高 10 億ユーロ超の企業のうち 25%が BSC を利用している一方、売上高 2 億 5,000 万ユーロ未満の企業では、この比率が 18%に下がる。**BSC の利用と成長率**にも相関性がある。成長企業の 25%が BSC を利用しているのに対して、マイナス成長企業ではこの比率が 14%に下がる。ただし、BSC の導入が成長につながっているのか否か、また BSC 導入コストの調達は、マイナス成長企業にとって負担が大きすぎるのか、といった点は定かではない。

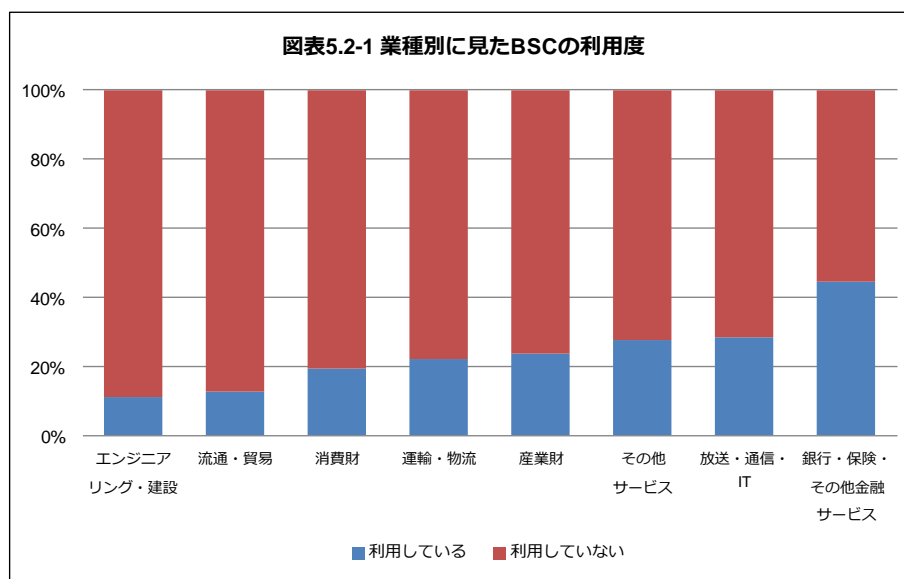
#### 地域別に見た BSC の利用度

地域別に見た BSC の利用度を見るため、回答企業を欧州大陸、英米およびアジアの 3 地域にグループ分けした。

- 欧州大陸企業の 25%が BSC を利用している。なかでもドイツ企業の利用度が最高(36%)、イタリア企業の利用度が最低(20%)で、フランス企業は、平均値をやや下回る 23%であった。
- 英米企業の 25%が BSC を利用している。
- アジア企業の 22%が BSC を利用している。

## BSCの利用度と業種

BSCの利用度が高い業種は、銀行・保険その他金融サービス、その他サービス業、産業財および放送・通信・IT業界であった。



## 導入状況

回答企業の23%はBSCの導入を考えており、これに該当する企業が多い業種は、公共部門、消費財および流通・貿易業であった。BSCを導入済の企業でも、各社の事業形態に合わせた柔軟な運用を行っている。

- 導入済企業の85%は、業績評価指標を20未満に絞り込んでいる。
- 66%は、簡素化した形でBSCを利用しており、19%は、高度にカスタマイズした上で利用している。
- BSCの利用にあたって専用システムを利用しているのは、導入済企業の20%に過ぎなかった。ただし放送・通信・IT業界に限ればこの比率は40%になる。

## 5.3 ABC/ABM

回答企業の25%がABC/ABMによる経営管理手法を導入している。

### ABC/ABMの利用度と企業規模・成長率

ABC/ABMの利用は、**大企業**(売上高で50億ユーロ超の企業)と**中小企業**(同5,000万ユーロ未満)で共に高かった(それぞれ38%と30%)ことが興味深い。また成長企業の27%がABC/ABMを利用しているのに対して、マイナス成長企業では、この比率が17%に下がる。

### 地域別に見たABC/ABMの利用度

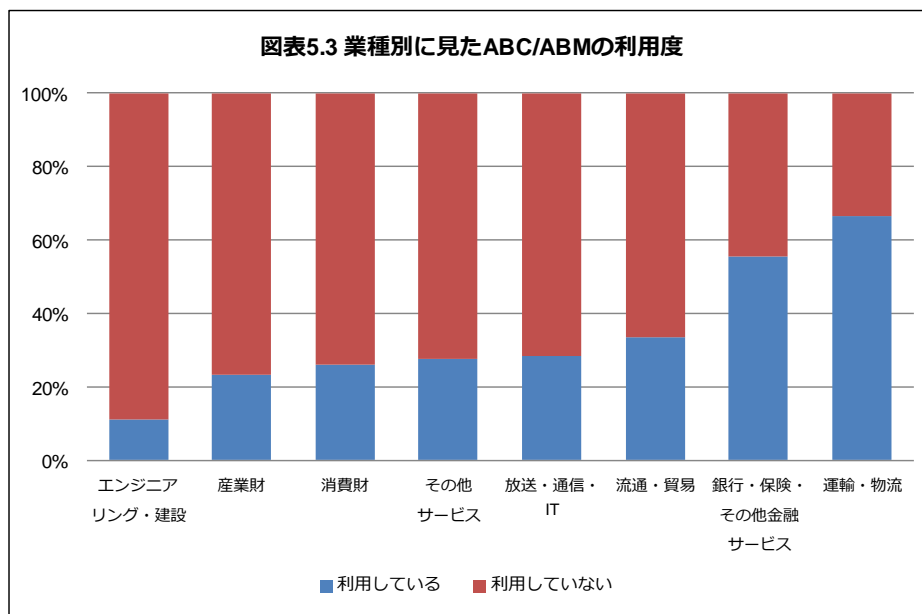
**欧州大陸企業のABC/ABM利用度が最も高く**、平均で30%となった。BSCと同様に、ドイツ企業の利用度が最高(40%)、イタリア企業の利用度が最低(20%)で、フランス企業は、ほぼ平均値であった。アジア企業の利用度は17%にとどまった。

英米企業では、この比率はさらに下がり13%となっている。ただ英米企業の中には、各アクティビティ

イの測定にあたって、ビジネスドライバーと関連付けた詳細な原価計算手法を導入しているにも関わらず、こうした手法はABC/ABMには当たらないと判断した回答企業があったためと考えられる。

### 業種別に見たABC/ABMの利用度

ABC/ABMの利用度が最も高い業種のトップ3は、運輸・物流、銀行・保険・その他金融サービスおよび流通・貿易である。



### 5.4 ベンチマーキングと脱予算経営

ベンチマーキングは今日広く普及しており、56%の企業で利用されている。さらにそのうちの55%は、社内ベンチマーキングにとどまっている。その他の企業は、社外ベンチマーキングと社内ベンチマーキングの組み合わせ(33%)かまたは社外ベンチマーキング(12%)のみを利用すると回答している。社外ベンチマーキングとは、競合他社や市場データの比較に基づくベンチマーキングを指すが、このようなベンチマーキングの利用はまだ限られていることがわかった。これは、信頼できる社外データをタイムリーに入手することが難しいことに関係している可能性が高い。

### BSCの利用度と企業規模・成長率

その他の経営管理手法でも明らかになったことであるが、**売上規模が大きくかつ高い成長率**を誇る企業ほどベンチマーキングの利用度が高い。

- 売上高が10億ユーロ未満の企業でベンチマーキングを利用している企業は52%であるのに対し、10億ユーロ以上の企業になるとこの比率は64%になる。
- マイナス成長企業でベンチマーキングを利用している企業は42%であるのに対し、成長企業ではこの比率は57%になる。

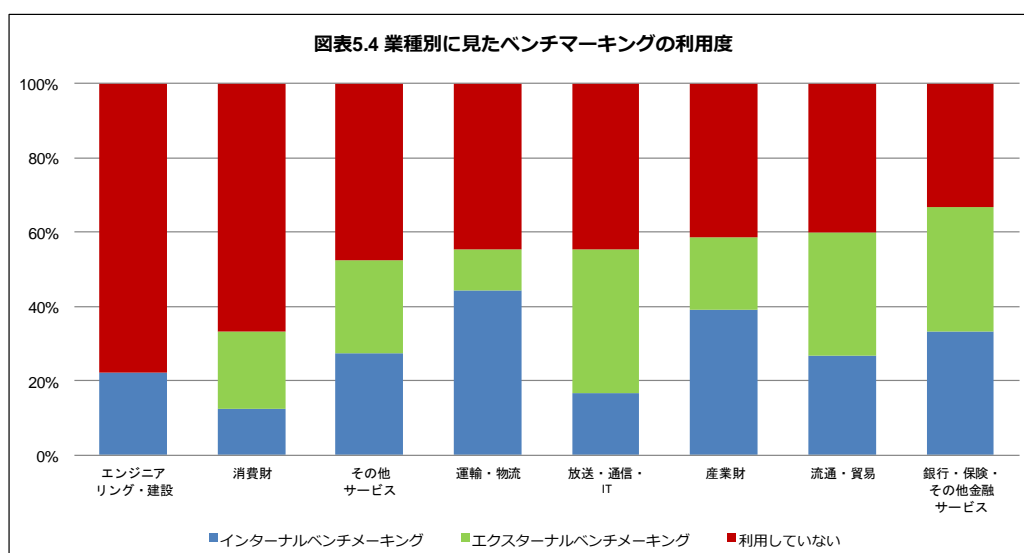
### 地域別に見たベンチマーキングの利用度

アジア企業の 74%がベンチマーキングを利用している。これに対して、欧州大陸企業の 56%ベンチマーキングを利用している。内訳をみると、これまで見てきた経営管理手法と同様に、ドイツ企業が最も高く 67%、イタリア企業が最も低く 50%で、フランス企業は平均値に近い 55%であった。

**英米企業でのベンチマーキングの利用度が 29%にとどまったのは意外な結果であった。**これはおそらく、業績評価の簡素化および効率化を目指していることと関連があるものと思われる。英米企業の場合、業績評価は、財務的な数値目標と純粋な財務指標に基づくことが好まれている。ただし、このような慣行は、ベンチマーキングの主要なメリットである社外との比較による士気向上効果があまり期待できない点が指摘される。

### 業種別に見たベンチマーキングの利用度

ベンチマークの利用度が最も高い業種は、銀行・保険・その他金融サービスおよび流通・貿易業であった。またその利用を社外ベンチマーキングに限定した場合、利用度が最も高かったのは、放送・通信・IT 業界、銀行・保険その他金融サービスおよび流通・貿易業であった。市場動向および競合他社の動向をモニタリングすることは、上記 3 業種にとって主要成功要因であるといえる。



### 「脱予算経営」に隠された企業風土

「脱予算経営」とは、従来行ってきた予算編成プロセスを 3 つのプロセス、すなわち目標設定、予測および需要に応じた資源配分に分けることで予算編成の機動性を高めようとする経営管理手法である。

回答企業の 23%は、脱予算経営手法についてある程度は知っていると考えているが、実際に導入している企業となると全体の 3%に過ぎず、導入を計画していると答えた企業も 8%にとどまっている。特筆すべきは、この手法を導入済の企業は、すべてが成長企業でかつベンチマーキングも導入していることである。また、導入を計画中の企業にも同じ傾向が見られた。

機動性が主要成功要因といえる放送・通信・IT 業界が、脱予算経営の導入で最も先行している業界で



ある。また導入を計画中と答えた企業が多い業界としては、放送・通信・IT 業界の他に消費財およびその他のサービス業界がある。

脱予算経営を実践していると回答した企業の 80%は、目標設定について、従来の予算プロセスに相当するプロセスを引き続き利用している。このことは、**脱予算経営が、時として主張されるような予算制度の廃止ということの意味しているのではない**ことを確認するものである。

脱予算経営の追求は、ベンチマーキングなどにより目標設定に対する機動性を高めること、予測による透明性の向上、経営資源のより効果的な配分、および業績管理における人的要因の重視などを意味する。

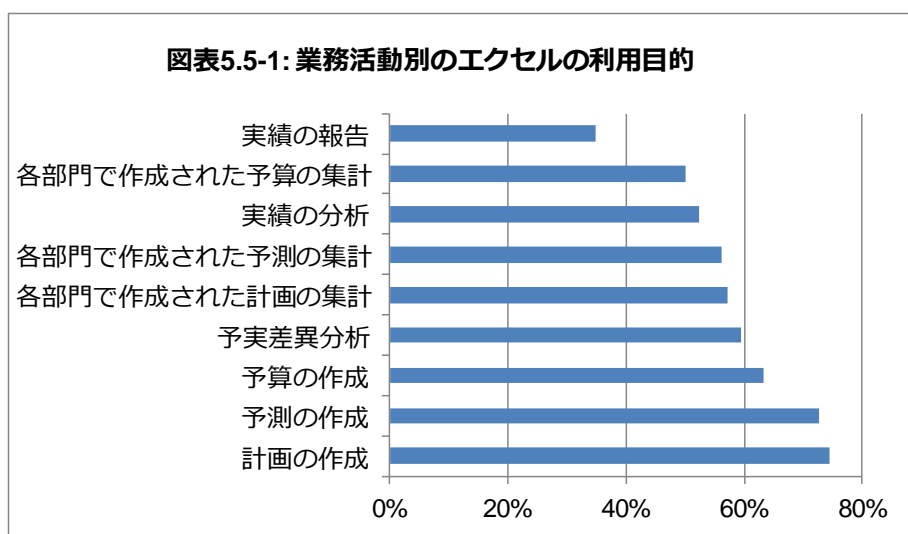
ベンチマーキングを行っている回答企業の 56%および事業部門の機動性向上のために予測を利用していると回答した企業の 50%では、**脱予算経営という手法自体の実施局面は依然として限られているとはいえ、脱予算経営を行う企業風土はすでに社内存在している**と言える。

## 5.5 情報システム

情報システムに関するアンケートでは、計画策定・予算および予測、これら 3 つのプロセスの統合、実績報告、ならびに予実差異分析といった目的でそれぞれ利用されているシステムの内容について質問している。これらのシステムは、大半のプロセスで利用されているエクセル、市販のソフトウェアソフトおよび自社開発されたシステムの 3 つに分類することができる。全てのプロセスの平均値で見ると、情報システムにおけるツールがエクセルであると答えた者は全体の 60%、パッケージソフトと答えた者が 27%、自社開発のシステムと答えた者は 13%であった。

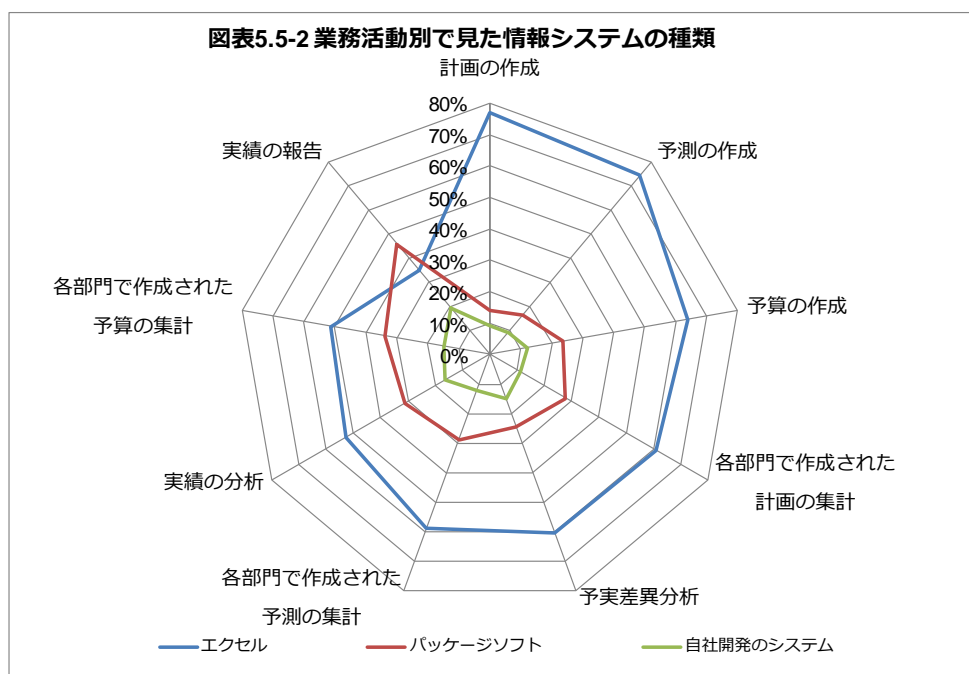
### 汎用目的で利用されているエクセル

予想の範囲内ではあったが、エクセルは全てのプロセスで利用されている。エクセルは、計画策定(74%)・予測(73%)および予算(63%)、ならびに予実差異分析(59%)における主要なツールである。ただ、実績分析(52%)、予算の集計(50%)および実績報告(35%)においては、その利用度は下がる。



## パッケージソフトのメリットおよび短所

パッケージソフトは、実績報告および実績および予算の集計といった目的で多用されている。我々は、これら 2 つの業務活動については、パッケージソフトは、組織が複雑でかつ管理を分散化している企業においては、専用の連結および財務報告ソリューションとして、またより小規模でかつ管理を集中化している企業においては ERP として利用されているものと仮定している。



分析は、統合化されたソリューションによって提供されるドリルダウン機能を基に行われる。ここで、統合されたソリューションは、実績分析においては ERP、予実差異分析においては専用の分析ツールおよび連結ツールである可能性がある。また最新の BI(ビジネスインテリジェンス)ソリューションは、それらが整合性のとれたアーキテクチャーである限り、より幅広い分析を可能にしてくれる。

計画策定および予測を対象としたパッケージソフトは、まだ普及しているとは言えない(利用していると回答した企業はそれぞれ 13%および 16%)。今後、計画策定および予算編成ソリューションを提供するパッケージソフトが普及する余地はある。

### 自社開発ソフト利用度の低下

自社システムの利用は、実績報告および分析に限られており、計画策定および予測ツールとしての用途はなくなっている。計画策定、報告および分析に利用される情報システムのトレンドを理解するにあたり、我々は 2 つの大きく異なる業務活動に注目した。

- 予測の作成: 予測の作成は、その内容および機能性において急速に進歩を遂げている(例えば、シミュレーション機能や予測の確認・検証のための統合プロセスなどのコラボレーション機能の追加など)。
- 実績報告: 実績報告は、相対的に革新性の低い業務活動である。

## 予測システム

予測システムの現状は以下の通りであることが判明した。

- 売上規模が大きな企業ほど、予測専用のパッケージソフトによるシステムの利用率が高い：予測にエクセルを使っていると答えた企業、自社システムを使っていると答えた企業およびパッケージソフトを使っていると答えた企業のうち、売上高 10 億ユーロ超の企業が占める割合はそれぞれ 30%、35%および 58%であった。
- フランス企業は、自社システムからパッケージソフトへの移行が遅れているように思われる。フォーキャストの作成については、フランス企業の 53%が自社システムを利用しており、パッケージソフトの利用は 38%にとどまっている。この結果には、調査に参加したフランス企業の売上高の平均値が、その他の諸国の調査参加企業の売上高平均を下回っていることが関係している可能性がある。その他の欧州企業では、アジア企業と同様に予測に自社システムを利用していると回答したドイツ企業は皆無であったのに対し、パッケージソフトの利用が最も一般的であった。
- 当然予想されたことではあるが、予測にパッケージソフトを利用している割合が最も高い業界は、放送・通信・IT 業界であった。産業財およびその他サービス業界もパッケージソフトの利用率が高かった。自社開発した予測システムの利用率は、流通・貿易および消費財企業で依然として高かった。

## 実績報告で利用される情報システム

実績報告システムの現状は以下の通りであることが判明した。

- 売上高が最大規模の企業は、パッケージソフトを利用しており、エクセルを利用している例はほとんどなかった。売上高 10 億ユーロ超の企業でエクセルを利用しているのは 18%に過ぎず、61%はパッケージソフトを利用している。これに対して売上高 10 億ユーロ未満の企業でエクセルを利用しているのは 43%に上り、パッケージソフトを利用している割合は 38%であった。
- 前述の通り、フランス企業はエクセル(43%)や自社開発システム(21%)からパッケージソフト(36%)への移行が遅れている傾向が見られる。予測システムの場合と同じく、この結果には、調査に参加したフランス企業の売上高の平均値が、その他の諸国の調査参加企業の売上高平均を下回っていることが関係している可能性がある。実績報告用のパッケージソフトは、英米企業(63%)、フランスを除く欧州大陸企業(56%)およびアジア企業(55%)で主要なソリューションとなっている。
- パッケージソフトによるソリューションを選択することに対する業種別の動向は、予測にパッケージソフトを使うことに対する業種別の動向と全く同様である。

**計画策定、分析および報告ソリューションがパッケージソフトへと移行する動きは、業績管理実務の「オープン化」に寄与している。**

このような傾向は、(社外ベンチマーキングの進歩に必要な)対外的によりオープンな BI アーキテクチャの導入に示されていると同時に、(正式な検証プロセスフローにおいてコメントとデータを統合するような)予測および集計作業におけるコラボレーション機能の開発にも示されている。

## 6. 経営管理実務慣行の類型化

### 6.1 類型化のための方法

調査報告書の締めくくりとして、今回試みた調査対象企業(全 293 社)の類型化について報告したい。類型化を行うにあたって、統計的には 2 段階クラスタリング分析と呼ばれる手法を採用した。クラスタリング分析とは、定量的なデータセット内で、相互に何らかの類似性を持つデータオブジェクトの自然な集まり(クラスター)を見つけることを目的に行う分類手法である。

今回の類型化作業では、アンケートによって得られた①回答企業の属性、②回答者の属性、③経理・財務部門の業務活動(すなわち経営管理機能またはプロセス)、④経営管理手法および⑤経営管理システムについてのデータを用いることで、5 つの類型を識別することができた。

後述する各類型についての説明を読めば、自社がどの類型に属するかを知ることができるだろう。ただしこうした類型は、個々の企業の特徴を一般化した経営管理実務慣行の「原型」を示しているに過ぎない。これはこの種の分析の限界とも言えよう。したがって、5 つの類型のいずれか 1 つに完全に該当するような企業はむしろ少数であり、大半の企業は、5 つのうちいずれか 1 つに近かったり、あるいは 2 つの類型のどちらにも一部あてはまる部分があったりするだろう。

とはいえこのような試みは、調査参加国の経営管理実務慣行の総合的な姿を見ることができると共に、2010 年 3 月に行った類型化の結果との比較ができるという点で、意義があると考えている<sup>3</sup>。

### 6.2 各類型の属性一覧

5 つの類型の属性を次頁以降でまとめているので参照願いたい。

<sup>3</sup> 詳細は以下の報告書を参照の事。

DOCHE F. *and al.* (2010), "The Management Controller Survey - Role? Competencies? Trends and Expectations? A comparative View on International Practices», *E-Technical Paper of DFCG*, with the participation of CEGOS, March

## 6.2 各類型の属性一覧

	タイプ1 伝統的企業	タイプ2 機動的企業	タイプ3 民主的企業	タイプ4 統制型企業	タイプ5 国際的企業
売上高	€/\$5,000万以上(€/\$10億未満)	\$10億以上\$50億未満	€0から€2億5,000万未満	€0から€2億5,000万未満	€0から€50億超まで
主要通貨	ユーロ(€)またはドル(\$)	ドル(\$)	多くはユーロ(€)	多くはユーロ(€)	多くはユーロ(€)
売上高成長率(%)	1桁または2桁のプラス成長	2桁のプラス成長	1桁のプラス成長	1桁のプラス成長	1桁のプラス成長
従業員数	100人以上1,000人未満	1,000人以上5,000人未満	1,000人未満	1,000人未満	0人から25,000人超まで
上場・非上場の別	非上場が多い	上場	非上場が多い	非上場が多い	上場・非上場とも存在
主な業種	産業財 その他サービス 消費財	産業財 消費財 その他サービス	その他サービス 放送・通信・IT 産業財 消費財 銀行・保険その他金融サービス	その他サービス 消費財 エンジニアリング・建設	その他サービス 銀行・保険その他金融サービス エネルギー・公益事業 流通・貿易
主な地域	欧州、米国、アジア	アジア	欧州	欧州、アフリカ、アジア	アジア、米国、欧州
在外子会社数	0社から100社超まで	5社以上100社未満	0社または5社以上20社未満	0社または5社以上20社未満	0社から100社超まで
海外売上高比率	0%から50%超まで	1%以上50%未満	1%から50%超まで	0%以上50%未満	1%以上50%未満
海外売上高成長率(%)	1桁または2桁のプラス成長	1桁または2桁のプラス成長	横ばいから2桁のプラス成長まで	1桁または2桁のプラス成長	1桁のプラス成長
業容の変化	地理的拡大: 停滞 新製品・サービス: 増加 子会社数: 変化なし M&Aによる拡大: 停滞	地理的拡大: 増加 新製品・サービス: 増加 子会社数: 増加 M&Aによる拡大: 停滞	地理的拡大: 停滞 新製品・サービス: 増加 子会社数: 変化なし M&Aによる拡大: 停滞	地理的拡大: 停滞 新製品・サービス: 増加 子会社数: 変化なし M&Aによる拡大: 停滞気味	地理的拡大: 増加 新製品・サービス: 増加 子会社数: 変化なし M&Aによる拡大: 停滞
海外事業に対する リスクと成長性	リスク程度は企業によって異なる 1桁成長	高リスク 成長見込み	中程度のリスク 成長率は低下傾向	中程度のリスク 成長率は低下傾向	リスク程度は企業によって異なる 成長率は非常に低い
回答者の概要					
役職名	CFO FP&Aマネジャー グループコントローラー	CFO 部長	CFO その他	CFO コントローラー FP&Aマネジャー	CFO FP&Aマネジャー グループコントローラー その他
職務範囲	組織: グループ及び子会社 地域: 国内 活動: グローバル	組織: グループ 地域: グローバル 活動: グローバル及び経営支援機能	組織: グループ 地域: 国内 活動: グローバル	組織: グループ 地域: 国内 活動: グローバル及び経営支援機能	組織: グループ及び子会社 地域: 国内 活動: グローバル
経営管理に 関する実務経験	11年以上20年未満	6年以上10年未満	11年以上20年未満	11年以上20年未満	5年未満または11年以上20年未満
部下の数	職能上: 6人から19人 職階上: 6人から19人	0人から50人超まで) (職能上、職階上とも)	職能上: 6人から19人 職階上: 1人から5人	職能上: 6人から19人 職階上: 1人から5人	職能上: 6人から19人 職階上: 6人から19人
報告ライン	職能上: 財務/経営管理担当役員 職階上: 経営者	職能上: 経営者 職階上: 経営者	職能上: 財務担当役員 職階上: 経営者	職能上: 財務担当役員 職階上: 経営者	職能上: 財務/経営管理担当役員 職階上: 経営者
学歴	大学院卒または大学院卒相当 公認会計士、博士号保有者も	大学卒または大学卒相当	大学院卒または大学院卒相当 博士号保有者も	大学院卒または大学院卒相当	大学院卒または大学院卒相当
経理・財務教育 を受けた経験	有	無い場合もある	有	有	有

## 財務及び経営管理業務活動

	タイプ1 伝統的企業	タイプ2 機動的企業	タイプ3 民主的企業	タイプ4 統制型企業	タイプ5 国際的企業
多くの時間を 費やす業務活動	予測 内部報告 計画・予算	計画・予算 内部報告 予測	予測 内部報告 計画・予算	内部報告 予測 プロジェクト	予測 プロジェクト 内部報告 計画・予算
3年前と比較した 場合の変化	予測: 進歩している 内部報告: 変化なし 計画・予算: 変化なし	計画・予算: 進歩している 内部報告: 変化なし 予測: 変化なし	予測: 進歩している 内部報告: 進歩している 計画・予算: 停滞している	内部報告: 進歩している 予測: 進歩している プロジェクト: 進歩している	予測: やや進歩している プロジェクト: やや進歩している 内部報告: 変化なし 計画・予算: やや進歩している
付加価値をもたらす 業務活動	計画・予算 内部報告 予実差異分析 予測	内部報告 計画・予算 予測 予実差異分析	予測 経営概況報告 内部報告 予実差異分析 情報システム	予測 予実差異分析 計画・予算	予測 計画・予算 予実差異分析 内部報告
3年前と比較した 場合の変化	計画・予算: 変化なし 内部報告: 進歩している 予実差異分析: 進歩している 予測: 進歩している	内部報告: 変化なし 計画・予算: 進歩している 予測: 増進歩している 予実差異分析: 変化なし	予測: 進歩している 経営概況報告: 進歩している 内部報告: 進歩している 予実差異分析: 進歩している 情報システム: 進歩している	予測: 変化なし 予実差異分析: 変化なし 計画・予算: 進歩している	予測: 進歩している 計画・予算: 停滞している 予実差異分析: 進歩している 内部報告: 停滞している
経営管理機能の その他の業務活動	情報システムの刷新 引当金等の算定 リスクマネジメント	キャッシュフロー予測 情報システムの刷新 引当金等の算定 リスクマネジメント	情報システムの刷新 リスクマネジメント 引当金等の算定	情報システムの刷新 引当金等の算定 リスクマネジメント 移転価格	IR関連業務 リスクマネジメント 引当金等の算定

## 業務プロセス、経営管理手法及び経営管理システム

	タイプ1 伝統的企業	タイプ2 機動的企業	タイプ3 民主的企業	タイプ4 統制型企業	タイプ5 国際的企業
戦略計画の策定頻度	毎年	毎年またはそれ以上の期間	毎年	毎年	毎年
戦略計画の策定に 対する経営管理 スタッフの関与度合い	やや低い	低い	やや高い	やや弱い	弱い
利用している指標	P/L関連指標 活動指標	市場及び競合関連指標 P/L関連指標	P/L関連指標 全ての財務諸表に関連する指標 市場及び競合関連指標	P/L関連指標 投資関連指標 活動指標	P/L関連指標 市場及び競合関連指標 投資関連指標
事業計画	毎年	毎年またはそれ以上の期間	毎年またはそれ以上の期間	毎年	毎年
事業計画の策定に 対する経営管理 スタッフの関与度合い	企業によってばらつきがある	低い	企業によってばらつきがある	低い	低い
利用している指標	活動指標 P/L関連指標	P/L関連指標 市場及び競合関連指標	全ての財務諸表に関連する指標 活動指標 市場及び競合関連指標 CSR関連指標	活動指標 投資関連指標	P/L関連指標 市場及び競合関連指標 投資関連指標
予算プロセス	毎月	毎月または毎年	毎月または毎年	毎月	毎月、毎四半期または毎年
予算プロセスに 対する経営管理 スタッフの関与度合い	高い	高い	高い	やや低い	やや低い
利用している指標	予算内容：活動指標 業績評価：P/L関連指標	予算内容：P/L関連指標 業績評価：P/L関連指標	予算内容：P/L関連指標 業績評価：活動指標	予算内容：P/L関連指標 業績評価：P/L関連指標	予算内容：P/L関連指標及び活動指標 業績評価：P/L関連指標及び活動指標
予測の作成頻度	毎四半期	毎月	毎四半期	毎四半期	毎四半期
予測の作成に 対する経営管理 スタッフの関与度合い	企業によってばらつきがある	企業によってばらつきがある	企業によってばらつきがある	中程度	低い
予測の質を左右する要素	事業部長の士気高揚	正確性	事業部長の士気高揚	事業部長の士気高揚	正確性
利用している指標	P/L関連指標(四半期/半期) P/L関連指標(月次)	P/L関連指標(四半期/半期) P/L関連指標(月次)	P/L及び活動指標(四半期/半期) 活動指標(月次)	P/L関連指標(四半期/半期) P/L関連指標(月次)	P/L及び投資関連指標(四半期/半期) P/L関連指標(月次)
(事業部長の業績評価 目的での)ベンチ マーキングの利用 に対する姿勢	あまり積極的ではない	積極的 (特に社内ベンチマーキングに対して)	積極的 (社内/社外ベンチマーキングともに)	積極的 (社内/社外ベンチマーキングともに)	あまり積極的ではない
Bscの利用に 対する姿勢	今後積極的に取り組む可能性あり 標準的な適用	あまり積極的ではない 標準的な適用	積極的 標準的な適用	今後積極的に取り組む可能性あり 標準的な適用	今後積極的に取り組む可能性あり 標準的な適用
ABC/ABMの利用に 対する姿勢	やや積極的 標準的な適用	あまり積極的ではない 標準的な適用	積極的 標準的及び個別具体的な適用	あまり積極的ではない 標準的な適用	積極的ではない 標準的な適用
エクセルの利用局面	計画作成 予算作成 予測	予測 計画作成 計画集計	計画作成 予算作成 予測 計画集計	予測 報告及び集計	計画作成
特定ツールの 利用局面	報告及び集計 予算集計	予測 報告及び集計	報告及び集計 予算集計	報告及び集計	計画集計 予算集計

## タイプ 1: 伝統的企業 (53%)

### タイプ 1 に属する企業の概要

タイプ 1 には、業務活動、組織構造およびガバナンスという点において、相対的に「伝統的な」企業が多いものの、このタイプに属する企業は、他の類型に比べて異質性が高いという特徴がある。このタイプには、売上高で 5000 万ドル(またはユーロ)以上 1 億ドル(またはユーロ)未満、従業員数で 100 人以上 1,000 人未満のクラスの企業が含まれている。これらの企業が属する業種としては産業財、その他サービスおよび消費財企業が多く、地域的には欧州、米国、アジアの各地に分散しており、取引通貨はドルかユーロで、経済危機に直面している企業もあればそうでない企業もある。また、これらの企業は上場していないが、どちらかといえば国際志向がある。また在外子会社の数は、ゼロから 100 社、子会社売上高比率も 0%から 50%超とばらついている。しかし、このタイプの企業の共通点として、景気後退を回避するために国際市場への拠点展開を完全には利用しているかといえば、そうしきれていないという点が指摘できる。このタイプの企業の大半は、新製品や新サービスを開発しているもの、在外子会社の新規設立は M&A を通じた地域的拡大は停滞気味である。

### 回答者の概要

職能上は、本社の財務または経営管理担当役員に直属し、職階上は本社の経営者または事業部門長に直属する CFO、FP&A マネジャー、または本社コントローラーで年齢は 40 歳から 50 歳というのが、このタイプに属する回答者の代表的な姿で、多くの者が経営管理職にある(職能上または職階上の管理対象となる部下の数は 6 人から 19 人)。経営管理における職務経験年数は 11 年から 20 年で、財務関連分野の修士号、公認会計士資格、または博士号(博士号を持つ者が多いのはこのタイプだけの特徴である)を有して、その責任範囲は、グループ全体またはその子会社で地域的には国内全域である。

### 財務および経営管理機能

タイプ 1 では、財務および経営管理機能の全てが、伝統的な業務活動、すなわち予測、内部報告、計画・予算に充てられている。このうち、予測については 3 年前と比べて進歩しているものの、その他 2 つの業務に変化はない。回答者が最も付加価値を生み出していると考えている業務活動には、最も多くの時間を費やしている上記 3 業務に加えて予実差異分析が入っている。計画・予算の相対的な重要性にはグローバルで変化が見られないのに対して、内部報告、予測および予実差異分析の相対的重要性は年々高まっている。最後に、経営管理情報システムの刷新、引当金等の算定およびリスクマネジメントが、財務・経営管理機能が深く関与している業務である。

### プロセス、経営管理手法および経営管理システム

プロセス、経営管理手法および経営管理システムに関しては、タイプ 1 に属する企業の回答は標準的なものであった。年次戦略計画および毎四半期の予測への事業部長の関与度合いは低い場合、年次事業計画への関与レベルは低い場合と高い場合があるが、それでも毎月次の予算作成における関与レベルは依然として高い。このタイプの回答者には、予測の質を左右する要素として重要視するのは、正確性よりも事業部長の士気高揚である、と答える傾向が見られる。あらゆる状況において、回答者が利用している経営管理指標は P/L 情報と活動指標である。この傾向は事業部および事業長の業績評価においても変わらない。最後に、このタイプに属する企業が、最近注目されている新たな経営管理ツールを利用することはあまりない。ただし、脱予算経営や従業員の業績評価手法としてのベンチマーキ



ングの利用に高い関心を示すことはないものの、BSC や ABC/ABM に対しては抵抗感なく(ただし自社でカスタマイズすることはなく)標準バージョンを採用する姿勢がみられる。計画策定、予算および予測に利用している IT ツールはほとんどの場合、エクセルであるが、財務報告および予算の集計には、特定のツールを利用している。

## タイプ 2: 機動的企業 (13%)

### タイプ 2 に属する企業の概要

タイプ 1 とは対照的に、タイプ 2 に属する企業は、5 つの類型の中で最も同質性が高い。なかでもアジア企業が特に機動性が高く、また売上高 10 億以上 50 億ドル未満、従業員数 1,000 人以上 5,000 人未満と企業規模も大きい。このタイプの企業の大半は、産業財、消費財およびその他サービスに属する企業が多く、かつ(このタイプの特徴の一つであるが)成長企業である。このタイプに属する上場企業は、在外子会社数が 100 社未満で、海外売上高比率も 50%未満であるものの、国際志向が非常に強い。その特徴の一つとして、このタイプの企業は、海外展開や新製品・サービスの開発に積極的で、中には新たな子会社を設立した企業もあり、このような施策により経済危機を回避しているように思われる。ただし他の類型と同様に、この類型に属する企業でも M&A への取り組みは低調である。

### 回答者の概要

職能上および職階上、本社の経営者または事業部門長に直属する CFO または執行役員で、年齢層には 60 代も含まれるのがこのタイプに属する企業の回答者の姿で、多くの者が経営管理職にある(職能上または職階上の管理対象となる部下の数は 50 人超)。この類型に特徴的な点としては、豊富な職務経験があるものの、必ずしも経営管理または内部統制畑というわけではない大卒者が中心である点が指摘できる。職務としては経営活動全般またはグループの経営管理機能を担当しており、地域的には国際事業もカバーしている。

### 財務および経営管理機能

タイプ 2 でも、タイプ 1 と同様に財務および経営管理機能の全てが、伝統的な業務活動、すなわち計画・予算、内部報告および予測に充てられている。過去 3 年間でみれば計画・予算業務には進歩がみられるが、他の 2 つの業務に変化はない。これもタイプ 1 と同様であるが、回答者が最も付加価値を生み出していると考えている業務活動には、最も多くの時間を費やしている上記 3 業務に加えて予実差異分析が入っている。計画・予算および予測の果たす役割は年々重要になっているのに対して、内部報告や予実差異分析はその相対的な重要性に変化はない。最後に、キャッシュフロー予測、経営管理情報システムの刷新、引当金等の算定およびリスクマネジメントが、財務および経営管理業務部門がこのタイプの回答者が深く関与している業務である。

### プロセス、経営管理手法および経営管理システム

プロセス、経営管理手法および経営管理システムに関しては、タイプ 2 に属する企業の場合、多少違いがあった。(年次またはそれ以下の頻度で作成される)戦略計画および事業計画への事業部長の関与度合いが低い場合、月次の予測および年次または月次の予算編成への関与度合いは低い場合と高い場合がある。このタイプの回答者には、予測の質を左右する要素として重要視するものは事業部長の士気高揚よりも正確性であると答える傾向がある。あらゆる状況において、回答者が(事業部及び事業部長

の業績評価目的で)利用している経営管理指標は P/L 情報であるが、戦略および事業計画に関しては、P/L 情報以外に市場および競合関連の指標も利用している。これは、このタイプに属する企業の国際志向の強さを反映している。タイプ 1 に属する企業と異なり、タイプ 2 に属する企業は、執行役員および事業部長の業績評価にベンチマーキングを利用する傾向がある。しかし、必ずしも BSC、ABC/ABM や脱予算経営手法を採用しているわけではない。予測、計画および実績報告の作成および集計には、エクセルと特定のツールのいずれかが必要と答えている。

### タイプ 3: 民主的企業 (10%)

#### タイプ 3 に属する企業の概要

タイプ 3 に属する企業の多くは、売上高が 2 億 5000 万ユーロ未満、従業員数 1,000 人未満であり(グローバル企業と比べれば)中小企業のグループといえる。このタイプに属する企業は、その他サービス、放送・通信・IT、産業財、消費財または銀行・保険その他金融業に属する欧州企業で構成され、多様性が高い。取引通貨がユーロである企業は、経済危機の影響を受け、マイナス成長である。また上場企業はほとんど皆無で、ある程度の国際志向はあるものの、在外子会社数は 0 から 19 社、海外売上高比率は 1%から 50%超まで様々である。中には景気後退の影響(地域的な事業拡大の停滞、子会社設立なし、M&A の凍結など)を受けている企業もある一方で、新製品・サービスの開発が奏功し、高成長を続ける国際市場を追い風できている企業もある。

#### 回答者の概要

回答者は、職能上は、本社の財務または経営管理担当役員に直属し、職階上は本社の経営者または事業部門長に直属する 40 歳から 50 歳の管理職で、多くが CFO であり、職階上の部下の数(1 人から 5 人)よりも職能上の部下の数(6 人から 19 人)の方が多い。経営管理における職務経歴年数は 11 年から 20 年、財務関連分野の修士号、または(タイプ 1 と同じく)博士号を持っており、その責任範囲は、グループ全体および国内全域である。

#### 財務および経営管理機能

タイプ 3 では、財務および経営管理機能の全てが、伝統的な業務活動、すなわち予測、内部報告、および計画・予算に充てられている。最初の 2 つについては、業務上の進歩がみられるものの、3 つ目に変化はない。予測、経営概況報告、予実差異分析および情報システムが、回答者が最も価値を創造している業務活動と答えたもので、その重要性は益々増加している。最後に、経営管理情報システムの刷新、引当金等の算定およびリスクマネジメントが、財務および経営管理機能が深く関与している業務である。

#### プロセス、経営管理手法および経営管理システム

プロセス、経営管理手法および経営管理システムに関しては、タイプ 3 に属する企業の場合、事業部長と従業員が共に計画、予算または予測に関与していることが特徴的であり、この傾向は他のタイプより全般的に強かった(これが民主的企業という名称にした理由でもある)。したがって、このタイプの企業では、予測の質を左右する要素として重要視するものは、正確性よりも、事業部長の士気高揚の方を重視するであろうことが予想される。あらゆる状況において、回答者が利用している経営管理指標は、(戦略計画および事業計画には)市場および競合関連で、(予算、予測および業績評価には)P/L 情報

である。最後にタイプ 3 に属する企業は、最新の経営管理ツールを利用する傾向が強く、スタッフの業績評価に社内および社外ベンチマーキングを使うことに抵抗感はなく、また BSC、ABC/ABM という手法は、標準的または特定の方法で利用されている。しかし、脱予算経営については必ずしも関心は高くはない。予測、計画および実績報告の作成および集計には、エクセルと特定のツールのいずれかが必要と答えている。

#### タイプ 4: 統制型企业 (13%)

##### タイプ 4 に属する企業の概要

タイプ 3 と同様にタイプ 4 に属する企業の多くは、売上高が 2 億 5000 万ユーロ未満、従業員数 1,000 人未満で(グローバル企業と比べれば)中小企業のグループといえる。このグループは、欧州・アジア・アフリカ企業など多様な企業群で構成されており、業種としてはその他サービス、消費財およびエンジニアリング・建設業が多い。これらの中で取引通貨がユーロの企業は、経済危機の影響を受けており、成長率は低い。またほぼすべてが未上場企業で、もっぱら国内市場で事業活動しているか、(その割合はタイプ 3 より高い)あるいは非常に高い国際志向がある企業に分かれている。在外子会社数は 0 から 19 社、海外売上比率は 0%から 49%の間でばらばらついている。中には景気後退の影響(地域的な事業拡大の停滞、子会社設立なし、M&A の凍結など)をかなり受けている企業もある一方で、新製品・サービスの開発が奏功し、高成長を続ける国際市場から利益を上げている企業もある。

##### 回答者の概要

回答者は、職能上は、本社の財務または経営管理担当役員に直属し、職階上は本社の経営者または事業部門長に直属する 40 歳から 50 歳の管理職で、多くが CFO、コントローラーまたは FP&A マネジャーであり、職階上の部下の数(1 人から 5 人)よりも職能上の部下の数(6 人から 19 人)の方が多い。経営管理における職務経験年数は 11 年から 20 年、財務関連分野の修士号(タイプ 1 または 3 とは異なり博士号保有者はゼロ)を持っており、その責任範囲は、グループ全体または国内全域である。

##### 財務および経営管理活動

タイプ 4 に属する企業の特徴の一つは、タイプ名に現れているとおり、経営管理および報告業務を他のタイプに属する企業より重視していることである。財務および経営管理機能は、その全ての時間を、伝統的な業務活動である内部報告および予測に費やしている他、プロジェクトの進捗管理にも費やしている。予測、予実差異分析および計画・予算が、回答者が最も価値を創造している業務活動と答えたもので、その重要性は一定あるいは増加傾向にある。最後に、引当金等の算定、経営管理情報システムの刷新、リスクマネジメントおよび移転価格対応が、財務および経営管理機能が深く関与している業務である。

##### プロセス、経営管理手法および経営管理システム

プロセス、経営管理手法および経営管理システムに関しては、タイプ 4 に属する企業の場合、その他のタイプに属する企業と若干の違いがあった。戦略計画および事業計画、毎月次の予算または毎四半期の予測への事業部門のマネジャーの関与度合いは、非常に低いか中程度であった。しかしながら、逆説的ではあるが、予測の質を決めるのは正確性よりも事業部長の士気高揚であると考えられるものが多かった。回答者が利用している予算および事業部長の業績評価目的の指標は P/L 情報ベースのもの、活

動指標または投資支出(計画)に関連する指標であった。タイプ3の企業ほどではないにせよ、タイプ4の企業も最新の経営管理ツールを利用する傾向がある。スタッフの業績評価にベンチマーキングを使うことに抵抗はない。BSCは、標準的なものを採用しているものの、ABC/ABMや脱予算経営までは本格的には導入していない。予測、実績報告および計画の策定・集計には、エクセルと特定のツールのいずれかが必要と答えている。

## タイプ5: 国際的企業 (11%)

### タイプ5に属する企業の概要

タイプ1と共に、タイプ5も5類型の中でグループ内の異質性が最も高い類型である。このタイプに属する企業は本社所在国(米国・アジア・欧州企業)と規模(大企業から中小企業まで)の両面で多岐にわたっており、売上高で50億ユーロまで、従業員数で25,000人までの企業が含まれている。業種的には、その他サービス、銀行・保険その他金融機関、エネルギー・公益事業、流通・貿易が多く、国際的な事業展開に対して特に積極的である。在外子会社数が100社を上回る企業もあり、海外売上高比率も50%に上るが、そのことが必ずしも業績にプラスに働くというわけではない。というのも、地域的な拡大を続け、新製品・サービスを市場に投入する努力をしている企業も一部にはあるが、新たな在外子会社の設立やM&Aプロジェクトに着手している企業はほとんどないからである。売上高成長率が低迷しているなか、このタイプに属する企業は上場・非上場を問わず、経済危機の影響を大きく受けている(おそらく、このタイプの企業が属する業種がそうであるためと思われる)。

### 回答者の概要

回答者は、職能上は、本社の財務または経営管理役員に直属し、職階上は本社の経営者または事業部門長に直属する50歳以上の管理職で、コントローラーまたはFP&Aマネジャーであり、職能上の部下の数(1人から5人)よりも職階上の部下の数(6人から19人)の方が多い。また回答者は、経営管理部門が未経験かあるいは11年から20年の経験があるかのいずれかで、財務関連の修士号を持つものが多く、その責任範囲は国内全域のグループ企業の業務活動である。

### 財務および経営管理機能

タイプ5では、財務および経営管理機能の全ての時間が、予測、プロジェクト管理、内部報告および計画・予算に充てられている。最初の2つおよび最後については、業務上の進歩がみられるものの、3つ目に変化はない。予実差異分析を除き、回答者が最も価値を創造する業務活動と答えたものもっとも多くの時間を使っている業務は一致している。予測および予実差異分析は計画・予算および報告業務とは対照的にその重要性が益々高まっている。最後に、IR関連業務、引当金等の算定およびリスクマネジメントが、財務および経営管理機能が深く関与している業務である。さらに、他のタイプに属する企業の回答者(これらの回答者の多くは経営陣の一員で経営概況報告での報告責任者である)と異なり、このタイプに属する企業の回答者の経営概況報告に対する関与の形は、情報提供から経営概況報告の実施まで様々である。

### プロセス、経営管理手法および経営管理システム

プロセス、経営管理手法および経営管理システムに関しては、タイプ5に属する企業の場合、非常に個別具体的であった。年次戦略計画および年次事業計画、毎月次・毎四半期および通期の予算または

毎四半期の予測への事業部長の関与度合いは、比較的低い。タイプ 2 と同様に、このタイプの回答者は、予測の質を左右する要素として重要視するものは、事業部長の士気高揚よりも正確性であると答える傾向にある。回答者が利用している指標は P/L 情報ベースのもので、市場および競合関連情報や投資(計画および予測)に関連する指標であった。最後に、タイプ 5 に属する企業は、必ずしもベンチマーキング、BSC、ABC/ABM、脱予算経営のような最近の経営管理手法を利用しているわけではない。利用している場合であってもその形は標準的なものである。ただし、計画・予算の作成および集計には、エクセルと特定のツールのいずれかが必要と答えている。

### 6.3 タイプ間の共通点と相違点

タイプ内の分析の次に、タイプ間の比較分析をした結果、以下の相違点が浮かび上がってきた。

- すべての企業が同じように経済危機に直面しているわけではない。タイプ 2 の企業を除き、多くの企業は、成長率の低迷に苦しんでおり、すべての企業が、事業の国際展開によって利益を上げているわけではなく、タイプ 4 の企業のように新規市場への参入の結果、利益に寄与している企業もあれば、タイプ 5 のうち流通・貿易や銀行・保険その他金融サービスに属する企業のように海外市場への依存度を上げすぎた結果、かえって業績悪化させた企業もある。
- 前回の調査<sup>4</sup>で判明したことであるが、職階および職能によるマネジメント方法もタイプ間で差が出ている。例えばアジア諸国の企業の場合、CFO は、役職名(回答者の多くは副社長クラスであった)または年齢から判断する限り、職階上および職能上の両方で権限を持っており、このことが他の地域よりも重視される傾向がある。
- 類似する職務を行っている回答者の年齢および学歴も、地域によって差が出た。欧米の回答の方が経理・財務の管理職昇進時の年齢が若く、修士号(あるいは博士号)の取得を通じて財務または経営管理分野における専門教育を受けている。このことは大半が大卒(学士号保有者)であるアジア企業の回答者には当てはまらないものの、おそらくその分職務経験が豊富なのであろう。従業員の昇進および部門長へまでのキャリアパスについては、特に欧米の場合、学歴や資格などに左右される部分があるように思われる一方で、アジアでは実務経験がより重視される傾向がある。
- 戦略計画および事業計画の策定プロセスへの事業部長の関与度合いは、すべてのタイプで低かったものの、予算および予測プロセスへの関与度合いにはタイプによってばらつきがあり、タイプ 1、2 および 3 の企業(伝統的、機動的および民主的企業)では高く、タイプ 4 および 5(統制型および国際的企業)でかなり低いという結果がでた。タイプ 4 および 5 の企業では、中央集中型の組織である場合、経営管理プロセスに事業部長を関与させることはない。
- 事業部長が経営管理活動に参画する(タイプ 3 のような)企業は、ベンチマーキング、BSC、ABC/ABM のような最新の経営管理ツール、経営管理情報システムの刷新、引当金等の算定およびリスクマネジメントを行うことに最も積極的である。

4 詳細は以下の報告書を参照の事。

DOCHE F. and al. (2010), "The Management Controller Survey - Role? Competencies? Trends and Expectations? A comparative View on International Practices», *E-Technical Paper of DFCG*, with the participation of CEGOS, March

タイプ、企業、地域に関わらない共通点についても以下にまとめておく。

- 財務および経営管理機能が大半の時間を費やしている業務活動は、全ての地域・タイプに共通して、計画・予算、予測および内部報告であった(ただし、タイプ4および5の企業はプロジェクト管理により多くの時間を使っている)。このことは、すでに2010年にも見られた経営管理実務慣行の標準化が世界規模で進んでいることを確認するものである。こうした業務活動(とりわけ予測、計画および予算、報告およびプロジェクト)の重要性の高まりは世界共通である。したがって、(上記のような)高度な経営管理ツールの導入を必ずしも考えているわけではないにしろ、地域・規模および業種に関わらず、情報システム、モデリング機能およびリスクマネジメントの最適化に注力することにより経営管理部門を強化しようとする傾向が認められる。
- 予実差異分析を除き、回答者が最も価値を創造している業務活動と答えたものと実際に時間を費やしている業務は一致している(ただし情報システムにはこの傾向はやや当てはまらない)。国・地域に関わらず、どの回答者も経営管理機能の重要性の高まりには、正当化すべき理由があると認識している。また、回答者の大半は男性であることは、全タイプに共通する点である。財務・経営管理機能は、依然として女性に対して閉鎖的なのであろうか？
- 批判はあるものの、予算は戦略、月次、四半期および通期の経営管理プロセスには不可欠であり、中心的な経営管理ツールという位置づけは変わらない。ただし、事業部長の関与度合いという点ではタイプ間での差異が認められた。予算制度を維持することによりメリット(予算制度は、事業部長への権限移譲という形で組織を体系化させるのに役立つ)には、依然としてデメリットを上回ると考えられている。
- 回答企業が利用している経営管理指標(P/L情報、活動指標、競合関連指標、市場関連指標、投資支出関連指標)は、世界共通であり、これも経営管理実務慣行の標準化を示すものと言える。このような標準化には、コンサルティング会社や研究者および経営科学分野の調査報告書による知識・ノウハウの普及が貢献している。また常に驚かされることは、マネジメントにおける企業のサブ・インストラメンテーション(sub-instrumentation)である。どのタイプに属しているかに関わらず、回答企業の大半において、ベンチマーキング、BSC、BAC/ABM、脱予算経営といった最新の経営管理ツールの利用度は高くない。これは、導入・運営コストおよび実務で運用するにあたっての負担の大きさに起因している。