

財務・経理機能に携わる多くの人々は、自社の業績評価マネジメントの仕組みに満足していない。業績評価マネジメントの機能を最大限に活用することは競争優位性の源となる。

2015年 業績評価マネジメントに関する 企業意識調査





目次

はじめに	4
エグゼクティブサマリー	5
調査のフレームワーク	6
調査結果 ～フレームワークに基づく調査結果～	7
～その他の調査結果～	12
業績管理の“新たな潮流”	14
本調査について	16
お問い合わせ先	18

はじめに

日本経済は、アベノミクス効果もあり、一定の回復を見せていますが、実体経済が盤石な状態になったとはいまだ言い難い状況にあります。

また、世界経済は、中国経済の成長の鈍化や人民元の切り下げや、第二、第三のギリシャが潜在的に存在するデフォルトリスクなど、大きな不安要素を抱えており、回復基調にある日本経済に大きなダメージを与える可能性があります。

その一つの要因として為替相場を挙げることができます。ここ最近の円安傾向も、世界的な株安、原油価格の下落等を原因とするリスクマネーの流入により、日本経済の実態状況に関係なく、再度、円高傾向へとシフトすることも考えられます。

これは、円安対策として取られつつある製造の国内回帰に冷や水を指すこととなり、ますます経営のハンドリングが難しくなることを意味します。

左記のような環境下において、ますます重要性が増すのが業績評価マネジメントです。

業績評価マネジメントにおいては、現在の状況を正しく、タイムリーに把握できることはもちろんのこと、将来予測に期する情報をマネジメントに提供することが求められます。そして、将来予測のためには、単純に予算などの数値に複数の為替を乗じることでシミュレーションを行うだけではなく、特定の顧客・製品別売上など、業務に近い視点・データを用い、より粒度の細かい単位で立てられた予測・シミュレーションデータが必要となります。そして、その実現のためには、クラウドを活用した子会社システムとEPMシステムを有機的に結合するなど、ITシステムを有効に活用することが必要となります。

今回の調査により、いまだ多くの企業が「現在の状況を正しく、タイムリーに把握」することに関して大きな課題を抱えていること、そして、「将来予測」のためにクラウドやビッグデータなどITを駆使し、大量のデータから意味ある情報を取得する仕組みの構築を検討されている企業があることを再確認することができます。その一方で、既存の業績評価マネジメントの仕組みを抜本的に見直すための予算確保に苦勞されている会社が多いという事実も伺い知ることができます。

今回の調査結果が、皆さま方の業績評価マネジメントの見直し検討・実行に有益な情報を提供し、業績評価マネジメントの高度化に少しでも寄与できれば幸いです。

ブライズウォーターハウスコーパース株式会社
パートナー
山本 仁一

調査について

PwC英国法人が実施した「Closing the gap in performance management」では、2012年にオンライン調査（2012年10月下旬～2013年1月）を実施し893件の回答を得ています。この調査を参考にして日本においては、ブライズウォーターハウスコーパース株式会社が2015年3月下旬～4月下旬にかけて当社メーリングリスト上の登録ユーザーまたはコンサルティングサービスを提供しているクライアントのうち、経営企画・経理財務に従事する方々を対象として独自に調査し計60件の回答を得ています。

本調査の詳細は巻末をご参照ください。

エグゼクティブサマリー

財務・経理機能に携わる多くの人々は、自社の業績評価マネジメントの仕組みに満足していない。業績評価マネジメントの機能を最大限に活用することは競争優位性の源となる。

ビジネスの動向を先読みして的確な成長戦略を描き、これを確実に実行するためには、経営管理の基盤となる業績評価マネジメントの仕組みがうまく機能し、戦略の実行状況や将来予測といった経営に役立つ情報が、経営者層や現場の管理者に対して、早く、正しく、分かりやすく提供できている必要がある。

PwCは、業績評価マネジメントを機能させるために必要な要素として、①正しい目標の設定、②事業計画の統合、③レポートの改善、④分析による将来予測の強化の4つを掲げている。今回の調査では、この業績評価マネジメントを機能させるための4つの要素に即して、各企業が抱える課題と改善への取り組み状況を調査した。

本調査を通して、経営者・管理者層から実務担当者までの財務・経理機能にかかわるさまざまな人々が、企業の成長のために優れた業績評価マネジメントの仕組みが必要であると認識しているものの、実際には彼らの期待に応えられるような業務プロセス、ツールが十分に整備されておらず、提供される情報に満足していない実態が明らかになった。①正しい目標の設定、③レポートの改善、④分析による将来予測の

強化の3要素については、7割前後の回答者が課題認識を持っていると回答した。②事業計画の統合については他の要素に比べると相対的に低いものの、5割を超える回答者が課題を感じており、この結果から4要素を具備して、実際に業績評価マネジメントを運用できている企業は非常に少ないと考えられる。特に、①正しい目標の設定については、実務担当者クラスの回答者に絞って見てみると、実に8割を超える方々が自社の仕組みに課題があると回答していることは注目すべき結果である。KPI管理は、どここの企業でも当然のように行われている代表的な管理手法の一つである。にもかかわらず、これだけ多くの回答者が十分に機能していないと感じているという実態は、業績評価マネジメントという領域が企業にとってはまだ成熟しておらず、成長段階にあることを示しているといえる。

一方で、上記4つの要素ごとの改善への取り組み状況を見ると、多いものでは回答者のうち半数近くがすでに何らかの改善に着手していると回答しており、各企業は課題に対して手をこまねいている訳ではなく、業績評価マネジメントの改善活動も着実に進んでいることが伺える。ただし、改善の手法として、インメモリコンピューティング

やクラウドコンピューティングなどに代表される近年のテクノロジーを積極的に取り入れている企業はまだ多くはないようである。近年、テクノロジーの進化とこれによる消費者ニーズの多様化により、従来存在しなかった新しいサービス、ビジネスモデルが増え続けており、業績に関する情報を早く、正しく、分かりやすく経営者層に提供することを難しくしている一面もあるが、そのようなテクノロジーを経営管理の領域にも取り入れることにより、新しいサービス、ビジネスモデルに関する業績の可視化にとどまらず、これまで入手することができなかったような情報も得られるようになる可能性がある。改善のための施策にテクノロジーをいかに活用するかは、企業の大きなテーマといえる。

EPM (Enterprise Performance Management : 統合的業績評価マネジメント)という用語が使われるようになってから久しい。しかし、4つの要素を兼ね備え、その機能を最大限に活用し続けている企業は少ない。だからこそ、最大限に活用することができれば、競合他社に対する優位性の源となり、企業の成長に大きな役割を果たすことになる。勝者として生き残るために、時間を無駄にはできない。

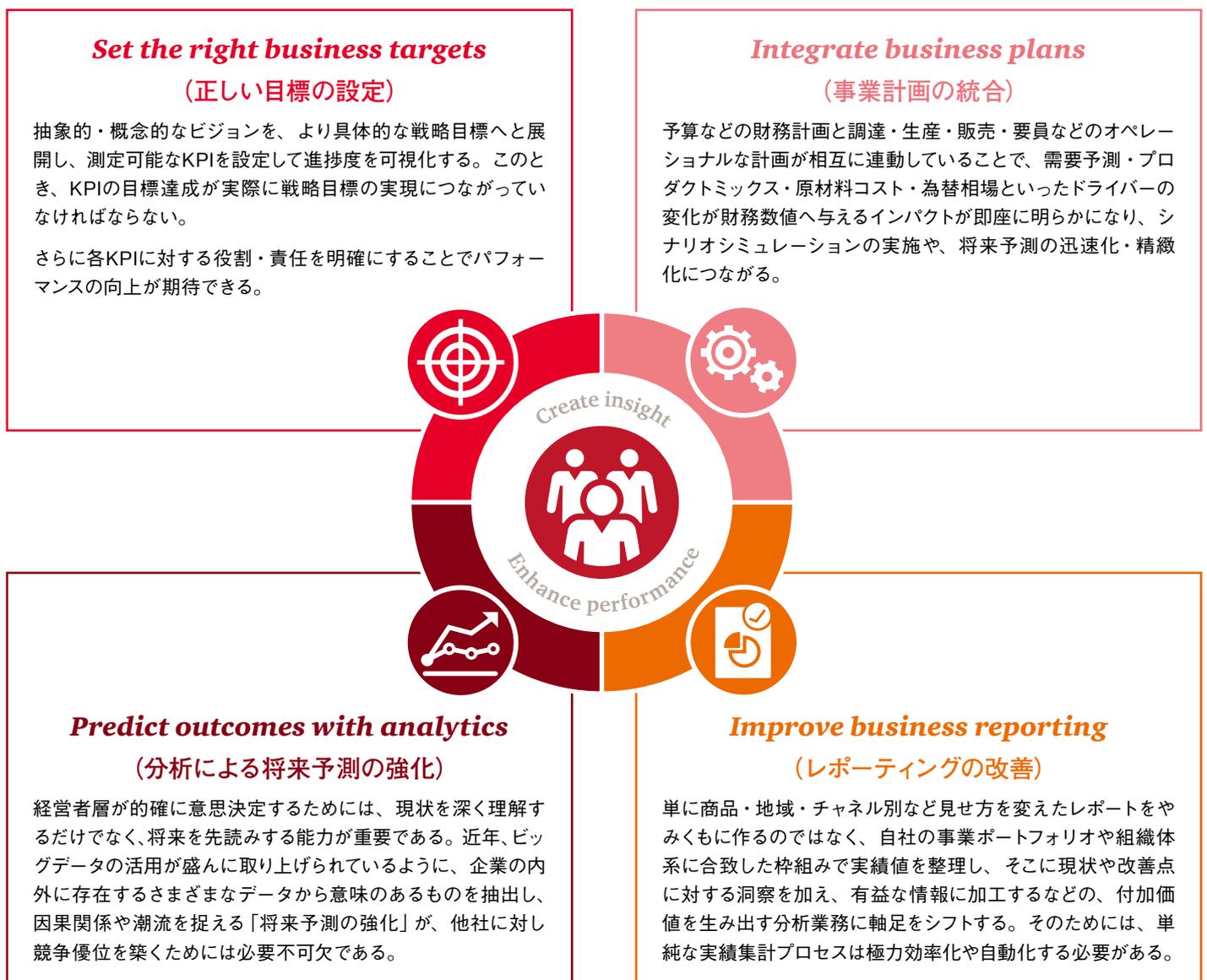
企業の業績評価マネジメントに対し7割近くの回答者が不満と改善の必要性を強く感じている。

調査のフレームワーク

業績評価マネジメントの真の価値を引き出す4つの要素

①正しい目標の設定、②事業計画の統合、③レポートの改善、④分析による将来予測の強化の4つの要素を兼ね備えた業績評価マネジメントは、企業の長期的な成長を推進する。今回の調査では、この4つの要素を切り口として、各企業が抱える課題をおよび取り組み状況を調査した。

図1: 業績評価マネジメントの真の価値を引き出す4つの要素



調査結果

～フレームワークに基づく調査結果～



Set the right business targets

(正しい目標の設定)

多くの財務・経理関係者が、経営戦略と各組織のKPIとの関連性の欠如、設定しているKPIの責任の曖昧さに不満を感じている。

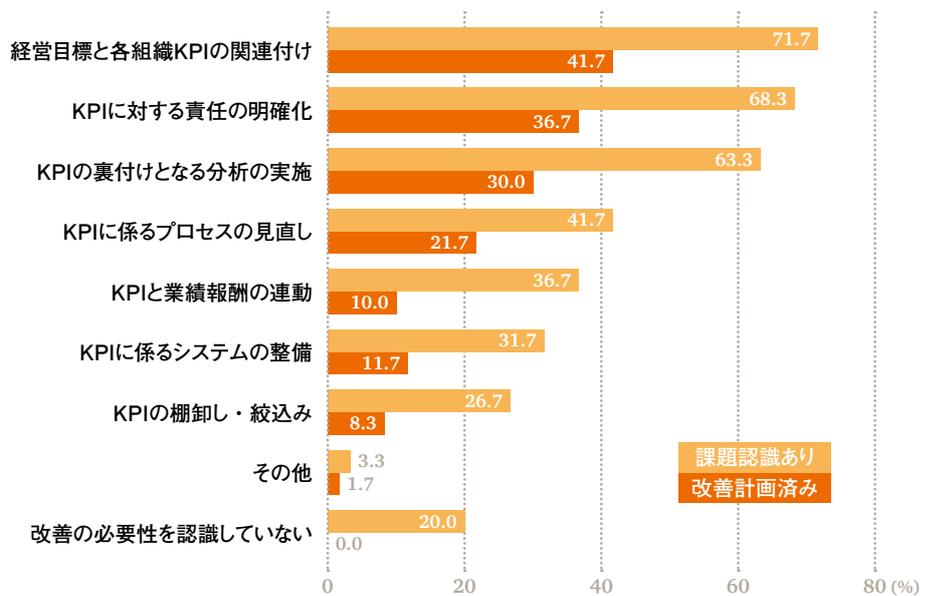
戦略管理

図2の「経営目標と各組織KPIの関連付け(71.7%)」、「KPIに対する責任の明確化(68.3%)」にあるとおり、多くの企業において、経営目標を達成するための戦略とKPIをひも付け、責任を明確にして管理することができていない実態が明らかになった。課題として認識している企業の半数以上が、向こう2年間で改善を計画していることから、対応の優先度の高いテーマといえる。

PwC英国法人が実施した企業意識調査*の結果においても、戦略的目標へのKPIのひも付けに課題を認識していると回答した企業が52%にのぼった。KPIを戦略管理に有効活用することは、日本企業に限らず世界共通の企業課題といえる。図2の回答を役職別に課題認識を分析したところ、「KPIに対する責任の明確化」について会計情報を利用する立場の経営者・管理者層と、会計情報を作成する立場の実務担当者との間でギャップがあった。経営者・管理者層は56.3%であったのに対し、実務担当者は82.1%もの多数が課題認識を持っていた。KPIの責任を定義する側と、それを課せられる側との間で相互理解・合意が進んでないことが伺える。

*調査結果は、PwC英国法人が2012年10月下旬～2013年1月を回答期間とし、英国勅許管理会計士のグローバル会員に、オンライン調査に協力してもらうことで収集した計893件の回答を分析の対象としている。

図2: 直面している課題と向こう2年間の改善計画



82.1%

業務の中核を担う実務担当者の回答者の大多数が「KPIに対する責任の明確化」に課題があると回答した。





Integrate business plans

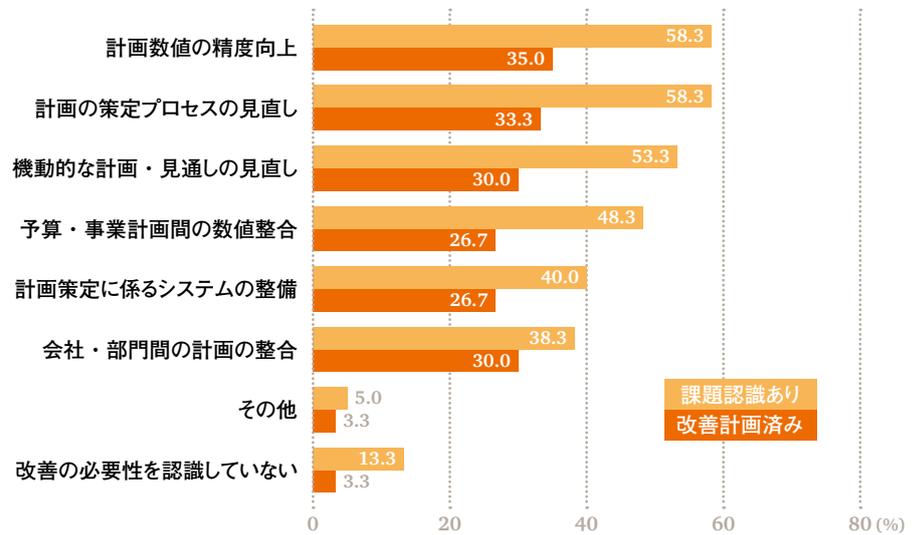
(事業計画の統合)

機動的な計画策定

グローバル化、消費者ニーズの多様化、競争環境を根本から覆すような技術革新など、先を読み通すことが難しい市場環境が続いている。このような状況下では、継続的な予測や見通しなどを通して、経営環境の変化を把握し、戦略の変更や計画値の見直しを迅速に行うことが求められる。

機動的な計画を実現する上での課題は各社各様と考えられ、図3のとおり課題認識が分散した結果となった。「計画の策定プロセスの見直し(58.3%)」、「機動的な計画・見通しの見直し(53.3%)」に対する課題認識は比較的高く、スピーディな戦略の見直し・実行、短サイクルでの予実管理に向けたプロセス整備のニーズが伺える。

図3: 直面している課題と向こう2年間の改善計画



計画策定に苦慮する現場

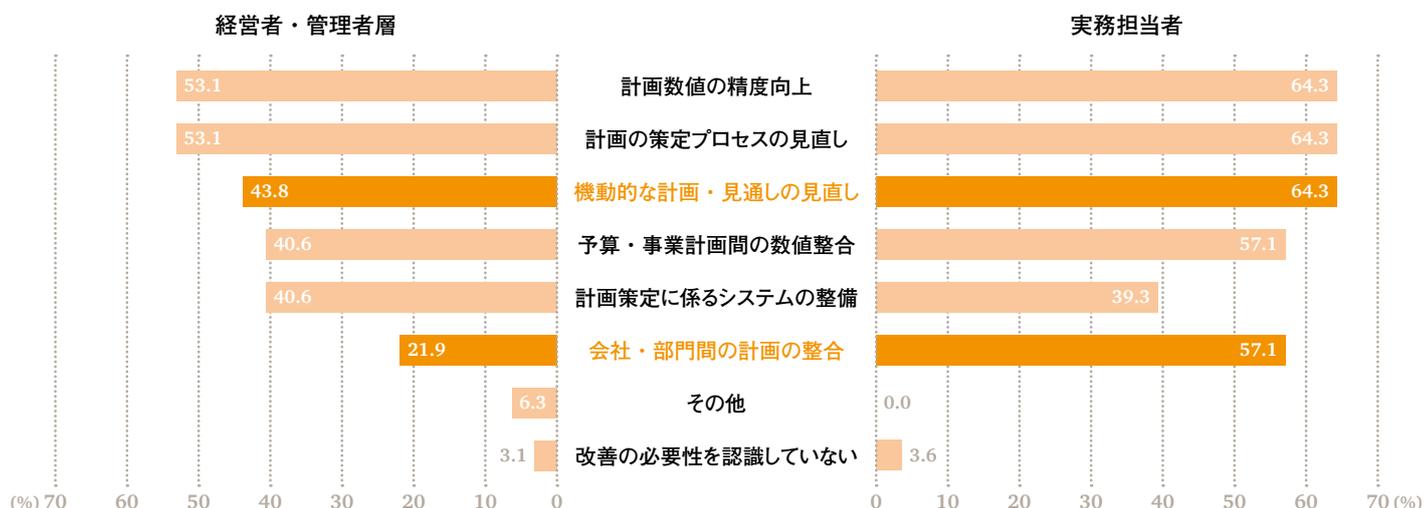
計画・見直し作成の実作業を担う実務担当者は、全体的に課題認識が高い結果となった(図4)。

特に「機動的な計画・見直しの見直し」、「会社・部門間の計画の整合」は経営者・管理者層と比較して実務担当者の課題認識が顕著に強く、見直しの手続きやそれに伴う

組織間調整に苦慮している実情が浮き彫りとなった。

経営者・管理者層はこの実情を理解し、阻害要因(「過度に厳密な社内ルール」や、「組織縦割りによる情報の隠蔽性」など)を排除することを強く推進するような環境整備が求められる。

図4: 経営者・管理者層と実務担当者の課題認識



21.9% : 57.1%
 (経営者・管理者層) (実務担当者)

「会社・部門間の計画の整合」について、経営者・管理者層の課題意識は低いが、実務担当者の課題意識は高い。

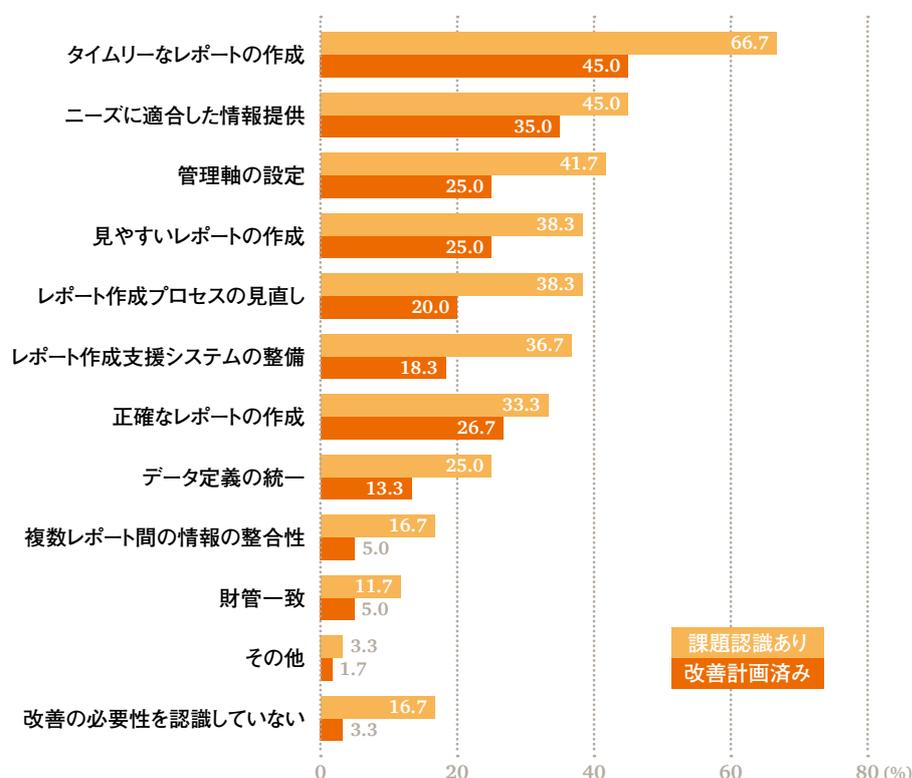
Improve business reporting (レポートニングの改善)

タイムリーなレポートニング

スピーディーな意思決定が求められる昨今、正しい情報を適切なタイミングで入手できることが重要である。

図5のとおり「タイムリーなレポートの作成 (66.7%)」が突出しており、多くの回答者が現在の情報作成タイミングに問題を抱えていることがわかった。約半数 (45.0%) が2年以内に改善を計画していると回答しており、企業が直面している喫緊の課題といえる。今や月次という頻度も、経営環境にそぐわなくなってきた。海外においてもリーマンショック後に多くの企業が、リアルタイムに着地見込みを修正できずに業績悪化を招いたことは、決して対岸の火事ではすませられない。

図5: 直面している課題と向こう2年間の改善計画



66.7%

「タイムリーなレポートの作成」に課題認識をもつ回答者は多い。経営陣へ素早く情報を届けることが適切な経営判断につながる。



Predict outcomes with analytics

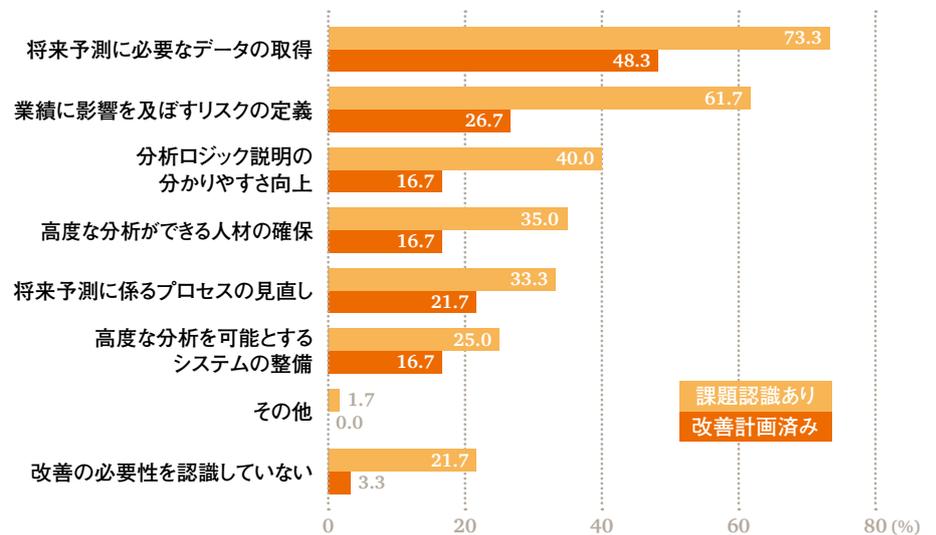
(分析による将来予測の強化)

将来予測の強化に向けた取り組み

本当に必要な情報が可視化できていない実情が顕著に表れた結果となっている。図6のとおり「将来予測に必要なデータの取得(73.3%)」が突出しており、多くの企業において、改善活動が予定されている。企業は、今どのような情報が自社にとって必要なかを、経営目標との関係に留意して絶えず見直す姿勢が必要である。

興味深いのは、「業務に影響を及ぼすリスクの定義」について課題認識が61.7%と高い結果が得られたにも関わらず、改善を予定している割合は26.7%と低い。将来予測を行う上では、業績に影響を及ぼすリスクを特定し、評価する必要があるが、その具体的な方法に頭を悩ませている企業が多いと考えられる。

図6: 直面している課題と向こう2年間の改善計画



73.3%

大多数の回答者は「将来予測に必要なデータの取得」に課題認識を持つ。データをいかに収集・分析できるかが将来予測を実現させる鍵となる。



調査結果

～その他の調査結果～

Efforts to towards improvement

(改善に向けての取り組み)

多くの企業が業績評価マネジメントの真の価値を引き出せておらず、改善の必要性を感じていることがわかった。他社に先んじて最新テクノロジーを積極的に採用し、より大きな改善効果を生み出すことができるかどうか、生き残り、成長し続けるための鍵となる。

模索される最新テクノロジーの活用

現時点で最新テクノロジーを積極的に採用する計画を立てている企業はまだ少ない。しかし今後は、図5および図6にて課題認識された「タイムリーなレポート」や「将来予測の強化」の実現を後押しするこれらのテクノロジーに対する需要は増すと想定される。

また、「ビッグデータ」の採用を計画している企業の多くが、同時に「クラウド」の採用も計画していた(図7)。大量の経営データ保持に伴うインフラのサイジングというハードルを「クラウド」で乗り越え、高度な分析業務をスモールスタートさせている企業は今後増えていくだろう。

改善計画に対する投資額

今回の調査では大規模な企業グループからの回答が多かったが、改善への投資に対する傾向はさまざまであった。図8のとおり「投資予定なし(41.7%)」、「1,000万円未満(18.3%)」と投資額が少ない企業においては、社内リソースを用いて取り組み、システム改善も保守予算内で実施したり、クラウドを活用して初期投資を抑えるなどの取り組みがなされていると推察される。

一方、投資額5,000万円以上の回答割合も多く、基幹システム刷新などを含む全社

図7: テクノロジーの採用に関する向こう2年間の計画

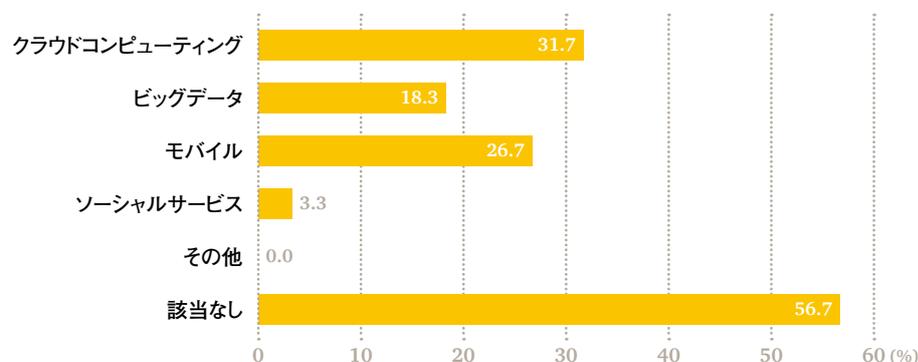
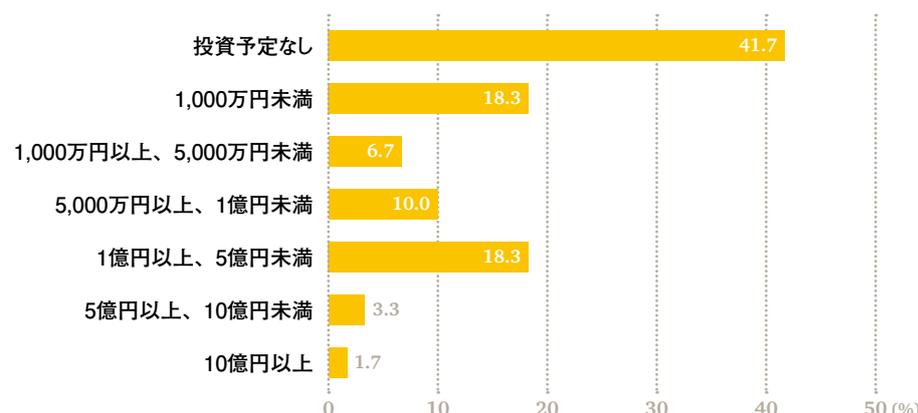


図8: 改善の取り組みを向こう2年間で計画している場合の投資金額



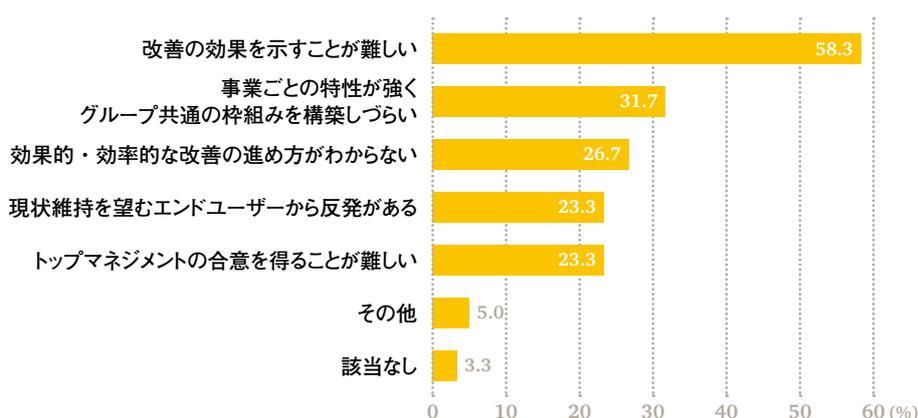
プロジェクトとして取り組む企業も存在する。テクノロジーやエンターテインメント&メディアの業種では投資額が5億円以上という回答もあり、消費者行動と技術変化など

日々激変する経営環境への対応、ビジネスモデルの変革、グローバル展開など、スピーディーな意思決定が求められる業種ほど投資意欲が強い傾向にあることがわかった。

改善にあたっての懸念事項

図9のとおり「改善の効果を示すことが難しい(58.3%)」と回答した割合が最も多かった。改善の取り組み効果を定量化しづらいことが、業績評価マネジメントの高度化を阻む障壁と考えられている。図8の「改善計画に対する投資額」において、金額が少ない企業においては、この懸念事項が投資に踏み切れない大きな要因となっている可能性もあり、逆に改革を断行している企業はトップマネジメントの強い意志により、定性的な効果を掲げて推進しているケースが多い。

図9: 業績評価マネジメントの改善を推進する上で懸念する事項



58.3%

過半数の企業が、業績評価マネジメントの改善にあたり、改善の効果を示すことが難しさに頭を悩ませている。



業績管理の“新たな潮流”

近年のテクノロジーの進歩により、従来は存在しなかった新しいビジネスモデルによって高付加価値製品やサービスを市場に提供する企業が増え続けている。新しいビジネスモデルには、新しい業績管理の仕組みが必要となる。これまでの業績管理の考え方からさらに一歩踏み出し、情報を可視化し続けようとするため努力こそが、企業の将来にわたる成功を約束する。

新たなビジネスモデルの登場と企業の業績管理の在り方

近年のテクノロジーの進歩は、企業のビジネスモデルにも大きな変化をもたらしている。これまでに存在しなかったビジネスモデルにより、非常に付加価値の高い製品やサービスを提供する企業の成長が著しい。クラウドコンピューティングの成長はその代表的な例である。クラウドサービスの提供者は大規模なデータセンターを建設し、そこに多数のサーバーを設置してインターネットを通じてさまざまなソフトウェアやデータバックアップのためのスペース（領域）を利用できるようなシステムを構築する。異なる拠点に存在する複数のデータセンターを仮想的に統合し、一体となったサービス提供を行う場合もある。

このようなビジネスでは、提供するサービスとの関係が明確でない費用が多く発生するため採算管理が適切に行えず、やむなく“どんぶり勘定”になっている企業も少なくない。自社が提供している製品やサービスのうち、本当に利益を創出しているものはどれなのか、損失を出しているものはどれなのか、実態を正しく把握できなければ、経営者は自社の進むべき方向へ正しくかじを切ることができない。

従来存在しなかった新しいビジネスモデルにより製品やサービスを提供する企業は今後も増え続けるであろう。企業は、新しいビジネスモデルに適した新しい業績管理の手法を早期に確立し、ビジネスの実態を

経営の意思決定に役立つレベルに可視化する必要がある。

テクノロジーの進化がもたらす可能性

近年、テクノロジーの進化により、リアルタイムレポートの作成には欠かせないインメモリコンピューティングや、携帯デバイスを通じた情報提供機能といった新しい技術が急速に普及している。これら技術革新は、日常のオペレーションのスピードアップをもたらしただけでなく、業績管理の領域においても、より迅速な情報提供を可能にし、情報の分析という面で大きな変革をもたらす。適切に活用すれば、これまででは把握できなかった会計情報も容易に収集・分析できるようになる。

さらに、テクノロジーの進化は予算管理業務にも大きな影響を及ぼす。予測困難な変化に応じていかに機動的に動けるかは、企業が生き残るための生命線である。経営環境の変化を敏感にキャッチし、適切に将来を予測し、先手を打ち続けるためには、結果数値である財務諸表上の数値をベースとしたKPI管理だけでは間に合わない。生産性、販売パイプライン、原材料コスト、

為替相場など、キーとなるインプット情報も恒常的にモニタリングし、定常的な予算編成・見直しのタイミングを待たずとも、即時に対策が打てるようなドライバーベースの予算管理や見直し管理が必要である。進化したテクノロジーを適切に活用すれば、業績管理にも大幅なスピードアップという効果をもたらしてくれる。

財務諸表をベースとした伝統的な残高管理から脱却は、CFOや財務・経理部門の可能性を大いに広げる。新たなビジネスモデルが台頭し、経営環境が絶えず変化し続ける現代において、経理・財務部門は経営者に対して正確でわかりやすい会計情報を、スピーディーに提供し続けるだけでなく、財務諸表数値以外の指標まで含めた広い視野に立ち、企業の戦略立案に積極的に参加して企業価値向上に資する助言を行うような戦略参謀的な機能を最大限に発揮することが求められている。

テクノロジーの進化は、企業にとって新しい製品・サービスを提供するためのインフラとなるだけではなく、企業自身の発展を強力に支援するエンジンにもなる。これをうまく活用できることが、企業が生き残るための必須条件といえるだろう。

変化し続けること。従来の管理手法からさらに一歩踏み出すことが、企業の長期的な発展を強く後押しする。



本調査について

本調査は、当社メーリングリスト上の登録ユーザーまたはコンサルティングサービスを提供しているクライアントのうち、経営企画・経理財務に従事する方々を対象として実施したオンライン調査で得られた計60件の回答を分析の対象としている。

売上規模・業種

回答企業のグループ連結売上高1,000億円以上が6割以上を占めている。

情報通信をはじめ、自動車、消費財・小売・流通、金融サービスと幅広い業種からの回答があった。

図10: 回答企業のグループ連結売上高

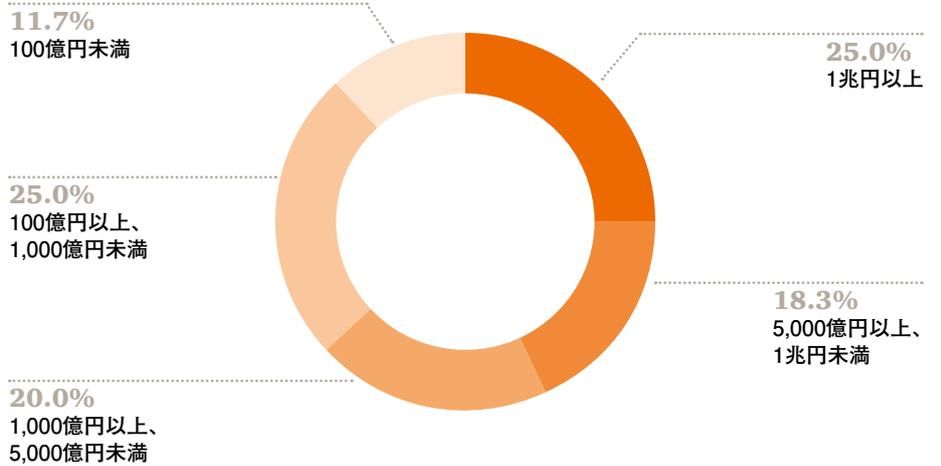
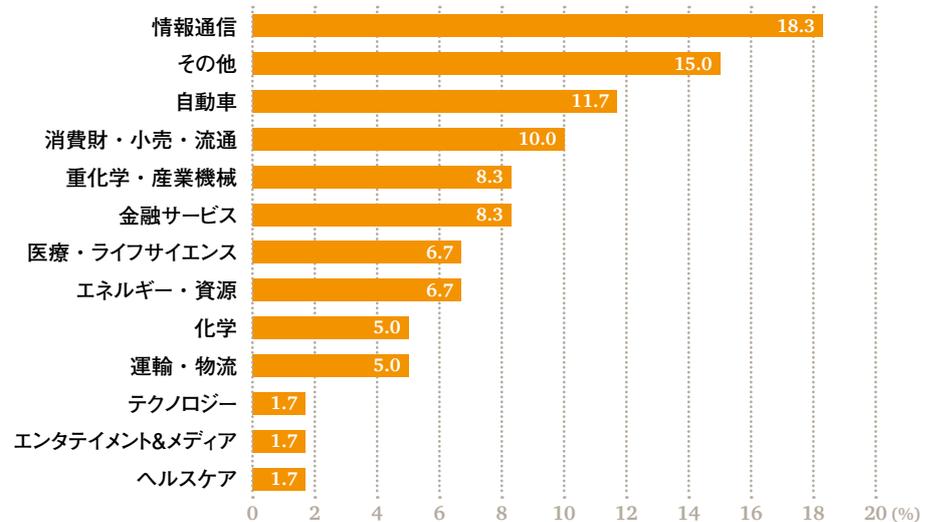


図11: 回答企業の業種

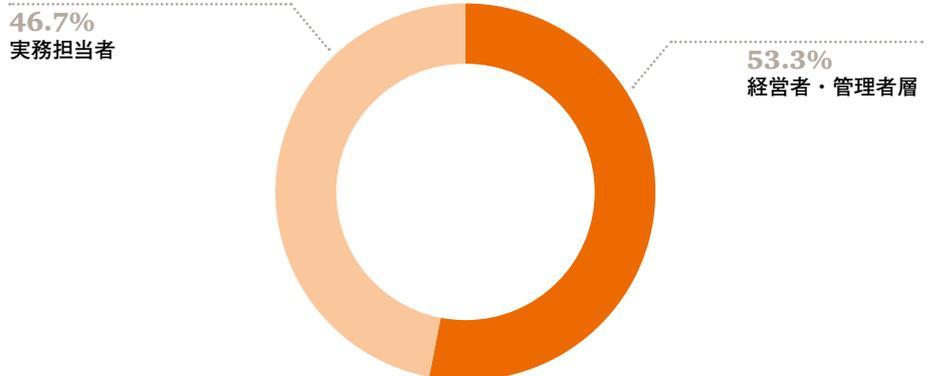


調査名称：業績評価マネジメントに関する企業意識調査
調査目的：企業の業績評価マネジメントに対する課題意識を把握し、その傾向を分析する。
調査対象：経営企画、経理財務に従事する方
調査方法：Webによる選択式・記述式アンケート
調査期間：2015年3月27日-2015年4月24日
調査内容：①課題意識を持っている事項
②上記のうち向こう2年以内に改善を計画している事項
回答数：57社60名

役職

本調査では役職を「経営者・管理者層」と「実務担当者」に分類して課題意識のギャップを分析した。

図12: 回答者の役職



【分類方法】

経営者・管理者層：社長、室長、部長、ファイナンスコントローラー
実務担当者：課長、マネージャー、役職なし、その他



お問い合わせ先

プライスウォーターハウスクーパース株式会社

Tel: 03-3546-8480 (代表)

山本 仁一

パートナー

Jinichi.j.yamamoto@jp.pwc.com

嘉島 昇

ディレクター

noboru.katori@jp.pwc.com

www.pwc.com/jp

PwC Japanは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた監査法人、京都監査法人、ブライズウォーターハウスコーパース株式会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、ディールアドバイザー、コンサルティング、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに208,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.com をご覧ください。

電子版はこちらからダウンロードできます。www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.html
日本語版発刊月：2015年10月 管理番号：I201506-11

©2015 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.