

第132回CFOセミナー

低コストかつ短期間で実現する予算編成・収益見込管理

アウトックコンサルティング株式会社

2010年9月2日

■ サービス概要

アウトルックコンサルティングは、企業の経営管理分野に専門特化したコンサルティングサービス会社です。お客様企業の経営管理を高度化・効率化することで、企業の見通しや展望 **Outlook** をよりよく見えるようにするためのサービスを提供しています。

■ 会社概要

商号 アウトルックコンサルティング株式会社
所在地 〒104-0031東京都中央区
京橋2-7-14 ビュレックス京橋
資本金 1億円
電話 03-5524-6400(代表)
FAX 03-5524-6403
URL <http://www.outlook.co.jp>

■ 沿革

06年5月 米国OutlookSoft Corporationの日本での販売代理店としてOutlookSoft Japan株式会社を設立し、経営管理専門コンサルティング会社として事業開始
07年5月 業容拡大のため現在の京橋事務所に移転
08年4月 国内取引先企業数が10社を超える
09年1月 社名をアウトルックコンサルティング株式会社に変更し、同時に資本金を1億円に増資
09年10月 Sactona提供開始

■ 会社代表

吉田 裕次



マネージングディレクター 東京工業大学 理学部 情報科学科卒業

- ✓ アウトルックコンサルティング株式会社入社以来、多数案件にて経営管理業務の改善提案およびシステム導入を担当
- ✓ アーサーアンダーセン(現在のあずさ監査法人)入所以降、2006年4月末まで連結経営および財務戦略コンサルティングを多数実施
- ✓ 大手総合電気メーカー、大手広告代理店、大手電信電話会社、他多数における経営管理制度の導入
- ✓ M&A取引や会計上の株式価値評価やグループ再編取引支援など多数の財務アドバイザー業務
- ✓ 公認会計士2次試験合格・大学卒業後、アーサーアンダーセン(現在のあずさ監査法人)にて上場企業の証券取引法監査および大企業の商法監査を担当

会計基準の変遷

- 企業会計は、時代とともに変化してきた。過去数年は内部統制対応もあり、企業経理マンにとって受難の時代であった。ここにきて、IFRS適用が迫りつつある。
- とはいえ、日本の会計基準はIFRSへコンバージェンスが進んできており、2011年には実質的差異がなくなる予定(ただし、収益認識や固定資産減価償却などで実務的対応が必要となる場合がある)。
- 2012年に連結財務諸表にIFRSを強制適用するかどうか判断される。2015年での強制適用の可能性。



2000年3月期

- ✓ 連結会計
- ✓ キャッシュフロー計算書
- ✓ 税効果会計

2001年3月期

- ✓ 金融商品時価会計
- ✓ 退職給付会計

2006年3月期

- ✓ 固定資産減損会計

2007年3月期

- ✓ ストックオプション会計

2009年3月期

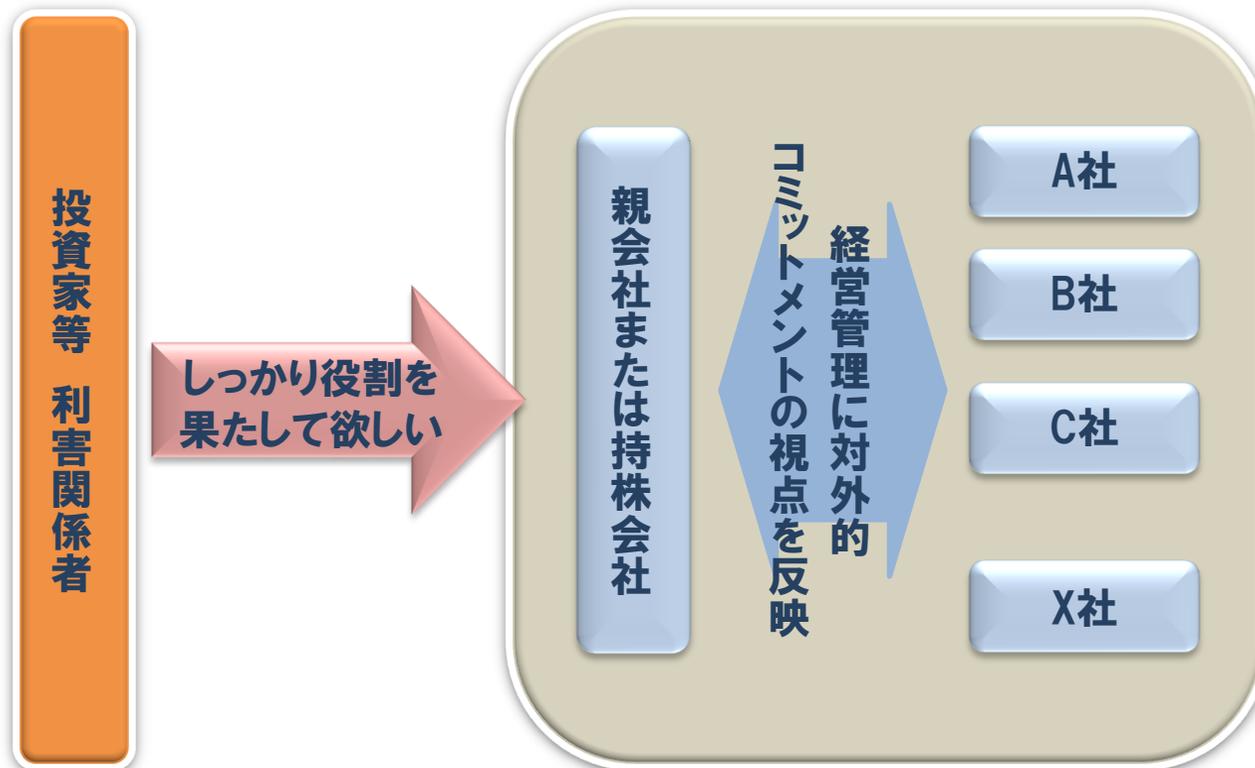
- ✓ 四半期開示
- ✓ 内部統制報告
- ✓ 棚卸資産低価法
- ✓ 在外子会社会計処理統一
- ✓ リース会計
- ✓ 工事契約会計

2011年3月期

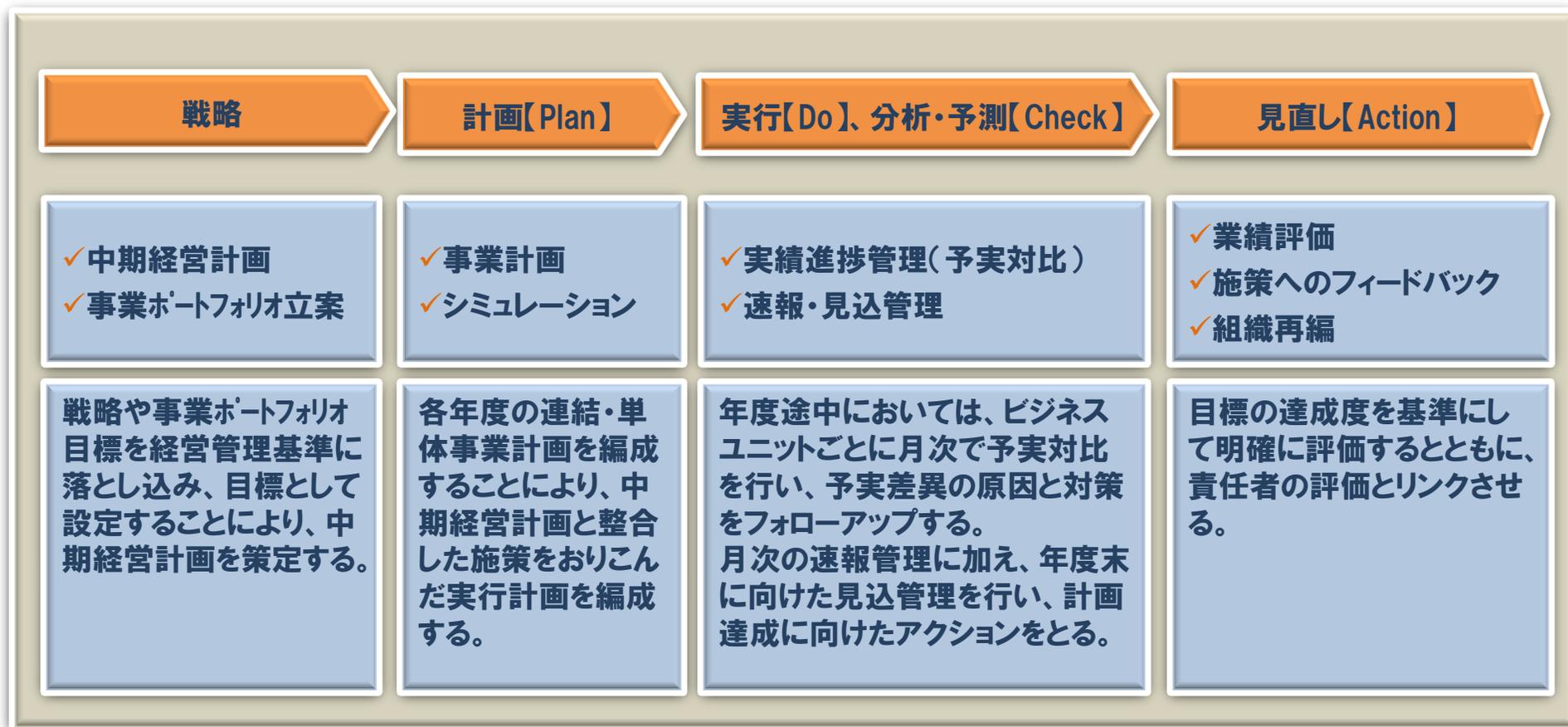
- ✓ セグメント情報開示
- ✓ 資産除去債務会計

経営管理の基本的考え方

- 企業が投資家・取引先・社会等 利害関係者に対してコミットしていくためには、企業グループ全体を方向付けていかなければならない。
- 経営管理の基本的考え方は、「企業グループ全体を方向付けるための仕組み」ということになる。



- 経営管理の基本は、PDCAサイクルによる管理である。
- 現在の経済環境にて最適なPDCAサイクル頻度や期間単位とは、どのようなものであろうか？



- 企業が経営管理において採用してきた基準や尺度は、時代とともに変化してきた。
- 現在の経済環境にて採用すべき経営管理基準とは、どのようなものであろうか？



～1980年代 : P/Lを中心に稼いだ金額を把握
✓売上高、利益

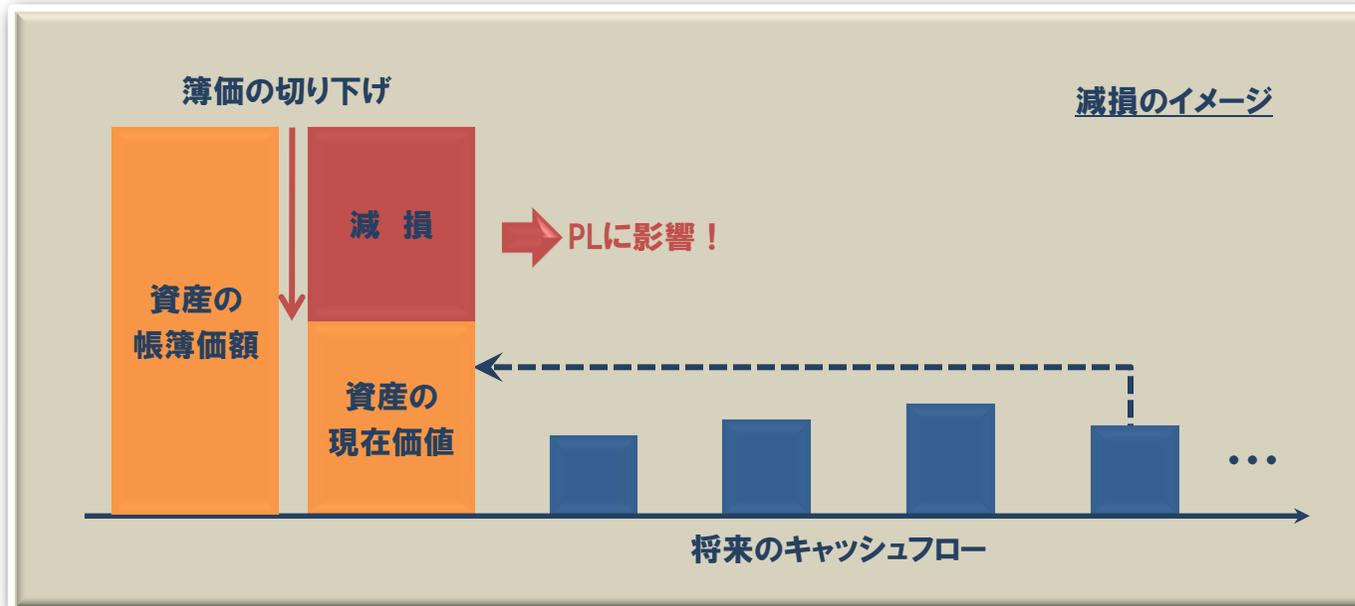
～1990年代 : B/Sを意識して効率性を把握
✓利益率、ROA、ROE

1990年代後半 : C/Fによる現在価値の増減や効率を把握
✓EVA、ROIC、DELシオ

2000年代～ : リスクの程度や社会的存在を考慮
✓VaR等リスク計数、エコ関連指標

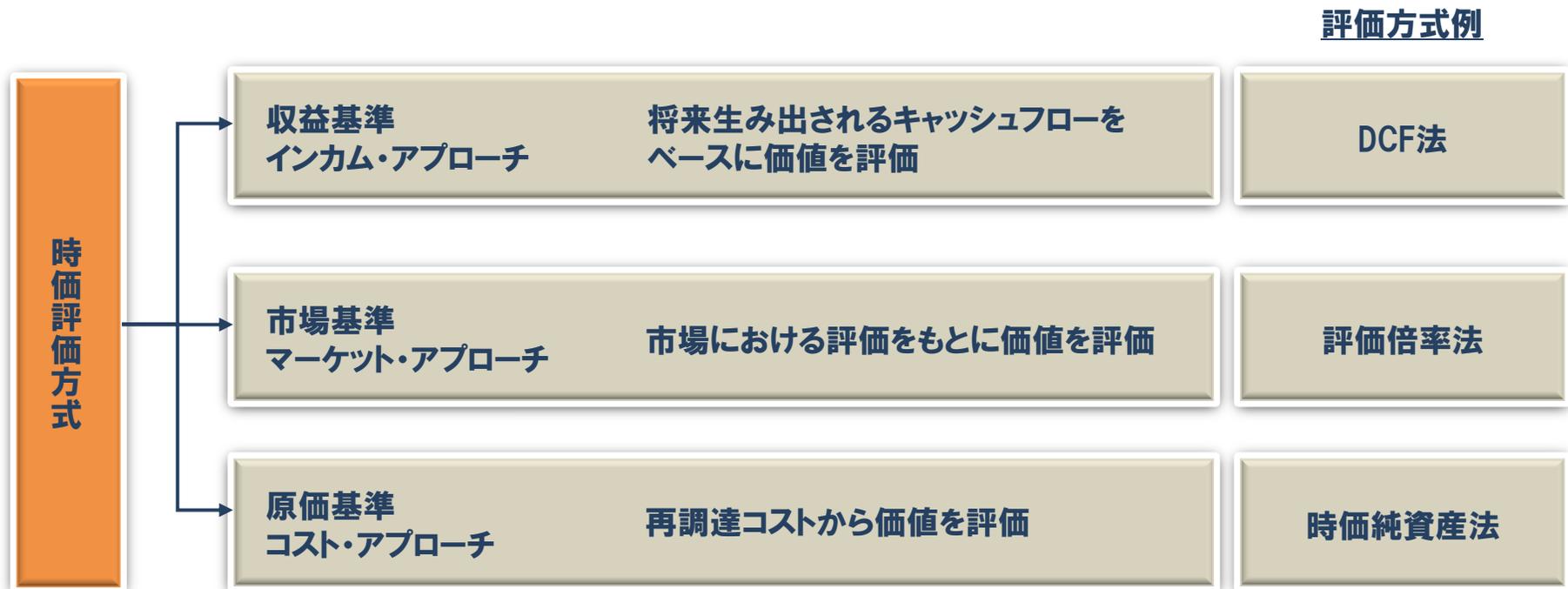
時価主義の拡大

- 企業会計の発展に伴い、取得原価から時価主義に大きく変化することで、大部分の資産項目が時価評価、減損適用、低価法の対象となった。
 - ◆ 株式などの有価証券
 - ◆ 設備などの有形固定資産
 - ◆ 特許などの無形固定資産
 - ◆ 子会社取得時におけるのれん(日本基準では定期償却をしつつ減損対象)
 - ◆ 製品などの棚卸資産への低価法適用
 - ◆ 回収可能性が危ぶまれる際の繰延税金資産(時価評価とコンセプトが異なるが、資産性の観点で記載)



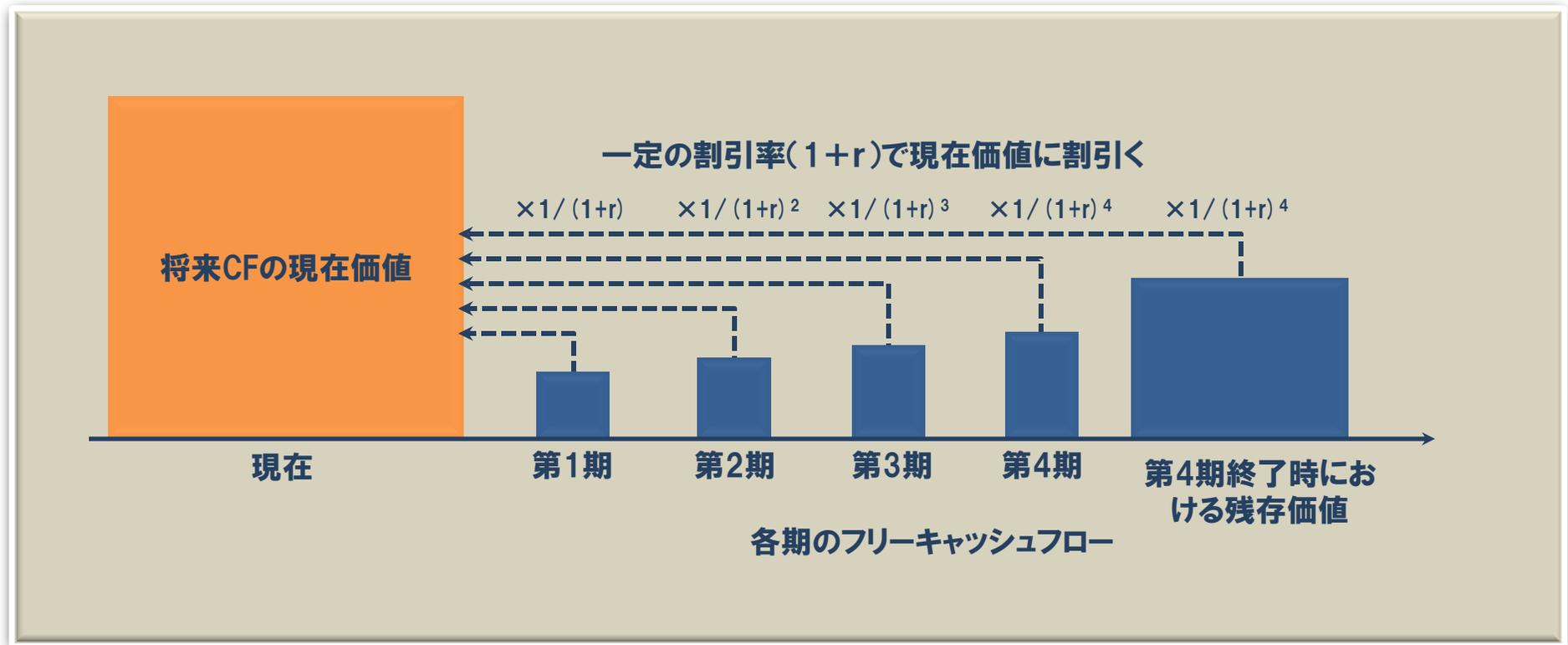
時価評価のアプローチ

- 時価評価のアプローチは、大きく次に分類されるが、基本的コンセプトは将来のキャッシュフローの現在価値が中心となる。



時価評価の基本的考え方(DCF法)

- DCF法は、将来の期間において、評価対象が生み出すフリーキャッシュフローを評価対象やその対象企業の属する業界における事業リスクを考慮した上で算定される一定の割引率(評価対象に対する市場の期待収益率)で現在価値に割り引いて評価する方法である。
- 割引率としては、一般的に加重平均資本コスト(WACC:Weighted Average Cost of Capital)を使用する。



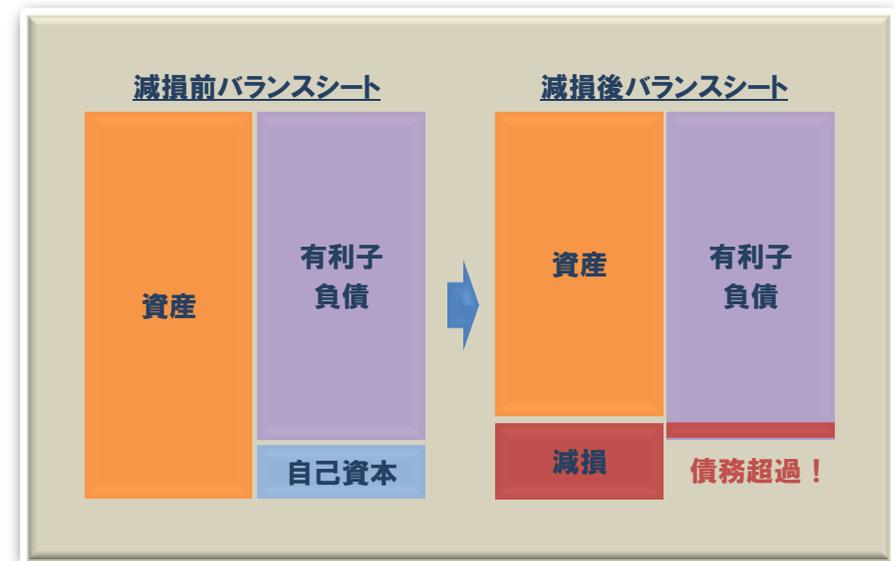
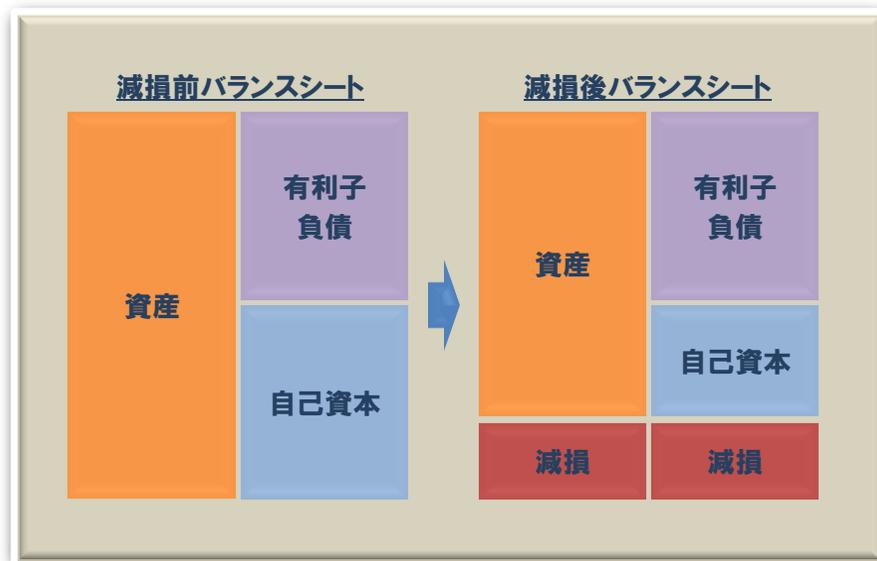
- ごく簡単なDCFモデルをもとに、成長率と割引率を変化させてみると現在価値は以下のように変化する。
- 将来見込の微妙なさじ加減が価値に大きく影響を与えることが見て取れる。

割引率	7.0%	実績		計画					永続	
		FY06	FY07	FY08	FY09	FY10	FY11	FY12		
売上高		1,100	1,200	1,200	1,210	1,240	1,260	1,280		
	売上高成長率		9.1%	0.0%	0.8%	2.5%	1.6%	1.6%		
営業利益		200	220	225	230	240	247	254		
	営業利益成長率		10.0%	2.3%	2.2%	4.3%	2.9%	2.8%		
法人税	40%	80	88	90	92	96	99	102		
税引後営業利益(NOPAT)		120	132	135	138	144	148	152		
	NOPAT成長率		10.0%	2.3%	2.2%	4.3%	2.9%	2.8%		
キャッシュフロー調整										
減価償却費		200	200	200	200	200	200	200		
運転資金の増減		▲ 10	▲ 10	▲ 10	▲ 10	▲ 10	▲ 10	▲ 10		
設備投資		▲ 200	▲ 200	▲ 200	▲ 200	▲ 200	▲ 200	▲ 200		
税引後営業フリーキャッシュフロー		110	122	125	128	134	138	142	142	
	FCF成長率		10.9%	2.5%	2.4%	4.7%	3.1%	3.0%		
永続成長率	1.0%								永続価値 2,397	
									現在価値 2,254	
		現在価値		117	112	109	105	102	1,709	

感応度	永続成長	割引率						
		4.0%	5.0%	6.0%	7.0%	8.0%	9.0%	10.0%
	-5.0%	1,827	1,637	1,479	1,349	1,239	1,145	1,063
	-3.0%	2,214	1,930	1,707	1,530	1,386	1,265	1,163
	-1.0%	2,910	2,418	2,065	1,801	1,597	1,433	1,299
	1.0%	4,532	3,395	2,709	2,254	1,930	1,686	1,495
	3.0%	12,647	6,323	4,213	3,160	2,527	2,106	1,804

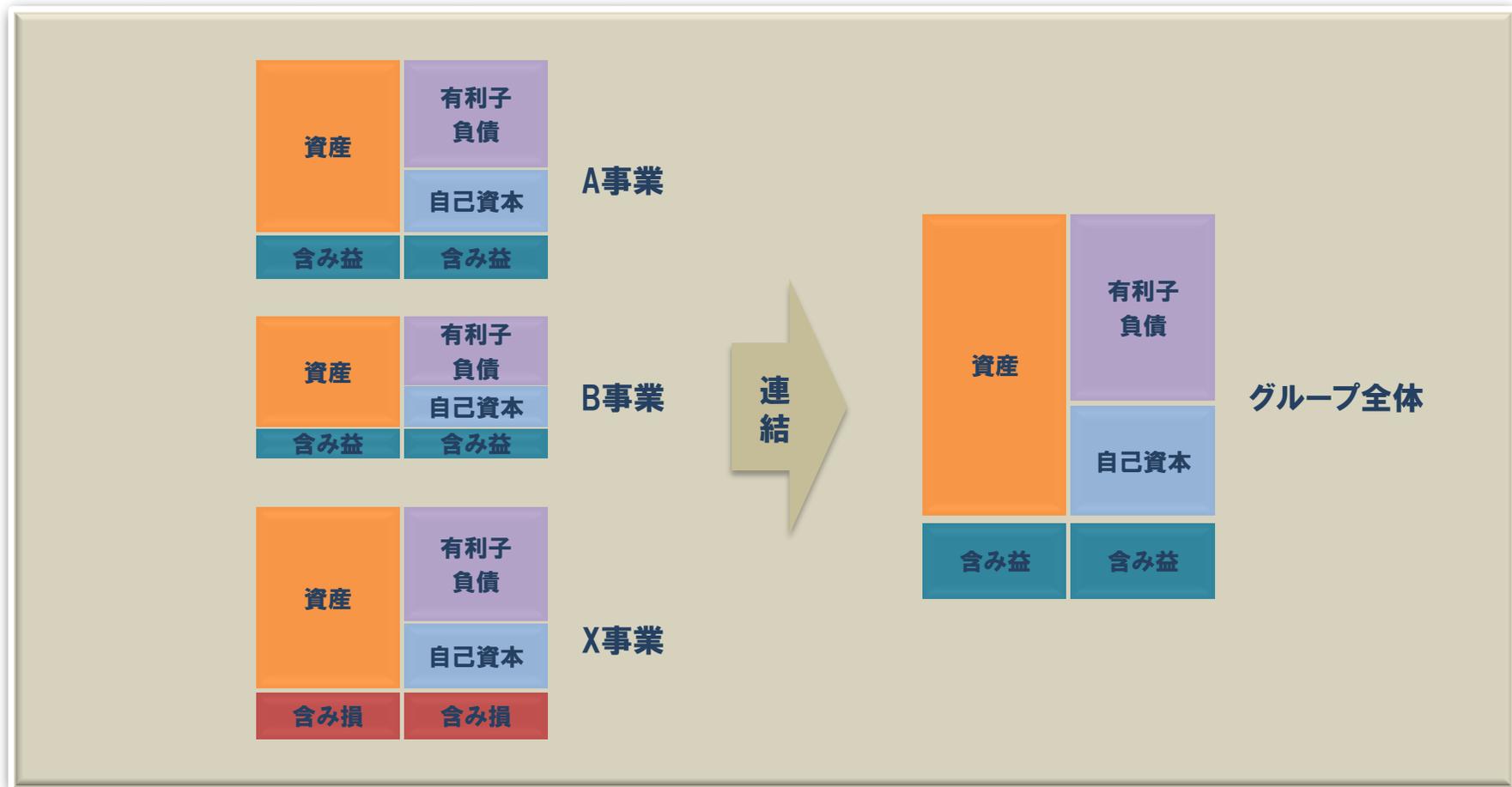
時価会計の経営管理への影響

- 時価主義の企業会計により、いったん将来見込が当初期待より下回る状況になると、単年度損益に大きく影響を与える傾向が強くなった。
 - 今日の企業会計は、将来見込の変化により当期損益に唐突、かつ、大きく影響を与える会計であるといえる(下の左図)。
 - レバレッジを効かせたバランスシートの場合(下の右図)、あっという間に自己資本が棄損してしまうこととなる。
 - 常に、将来動向の兆候を把握し、損益およびバランスシートへの影響を適切に把握することが企業の経営管理上、非常に重要となっている。
- なお、適切に減損を適用するとストックが将来見込フローに見合うことになるので、その後の損益や資産効率が改善するため、過去の失敗がズルズルと将来の損益に影響しないメリットもある。



時価ポートフォリオ評価

- 各連結事業や子会社の時価評価により、事業毎の価値を常に把握しておく必要がある。
- 経済環境が激変する状況においては、年に一度のポートフォリオ把握では不十分。
- 毎月ごとに予測や見込を織り込んだ計数により、常に時価ポートフォリオを把握することが必要である。



概要

日経225社を対象として、21～19年度における業績予想の精度を調査した

目的	日本企業が業績をどの程度正確に予測できているか把握する
方法	会社発表の決算情報を元に、業績予想と実績を比較する
基準	利益項目において業績予想修正の開示が義務づけられている乖離率30%を閾値とする
対象	期間: 21～19年度
	項目: 売上高、営業利益、経常利益、当期純利益

※業績予想の発表がない企業や、合併等により業績を正確に比較できないと思われる企業は調査対象外とした

結果

- ✓ 営業利益の段階で、約半数の企業が予想と30%以上乖離している
- ✓ 中間予想においても、年初予想と比較して著しく精度が改善することはない
- ✓ 製造業、建設業など景気の影響を受け易い業種は乖離が大きい
- ✓ 企業の大小を問わず、予測精度は高くない

21年度 調査企業数

	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
水産・農林業	2	2	2	2
鉱業	1	1	1	1
建設業	9	9	9	9
製造業	130	129	111	115
電気・ガス業	5	4	4	4
運輸・情報通信業	23	24	20	21
商業	15	13	10	13
金融・保険業	14	1	14	14
不動産業	5	5	5	5
サービス業	3	3	3	3
合計	207	191	179	187

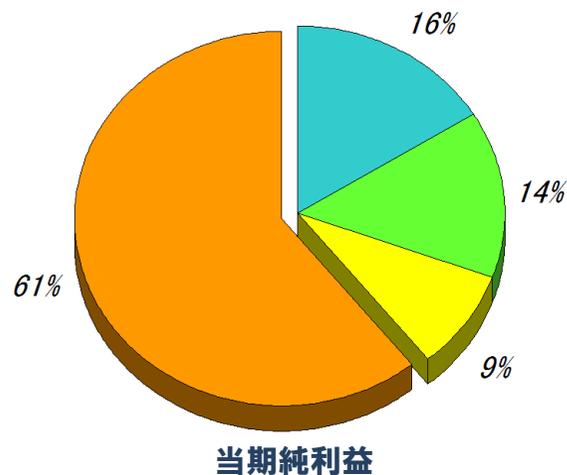
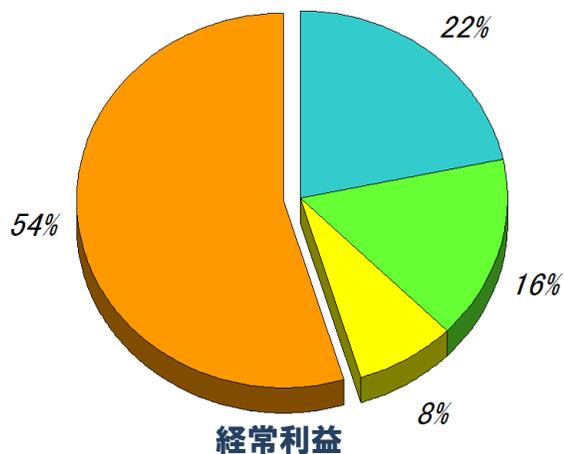
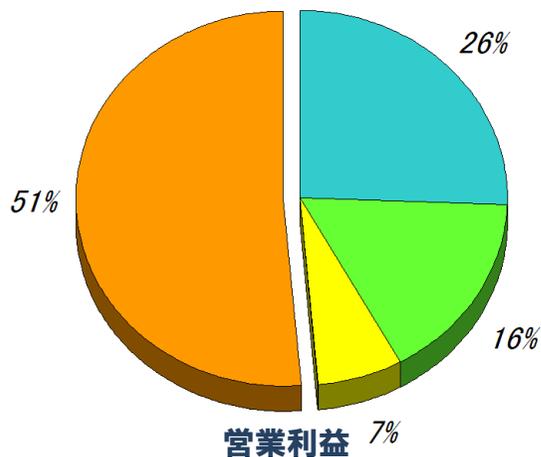
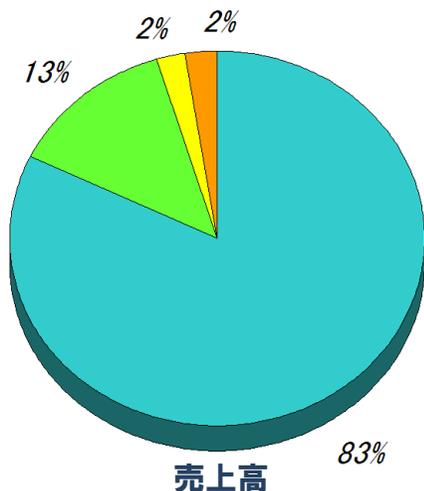
20年度 調査企業数

	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
水産・農林業	2	2	2	2
鉱業	1	1	1	1
建設業	9	9	9	9
製造業	136	136	119	136
電気・ガス業	5	4	4	4
運輸・情報通信業	23	23	20	23
商業	15	13	10	15
金融・保険業	15	1	15	15
不動産業	5	5	5	5
サービス業	3	3	3	3
合計	214	197	188	213

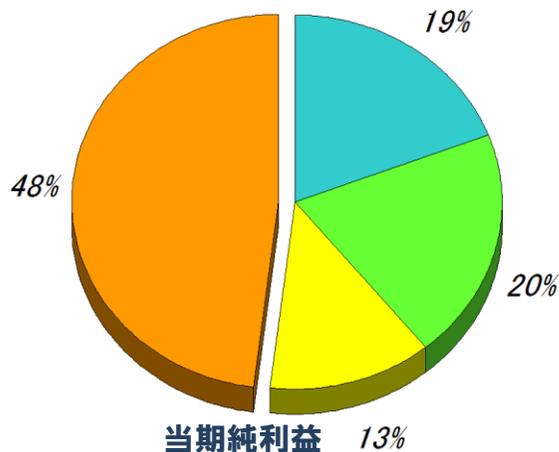
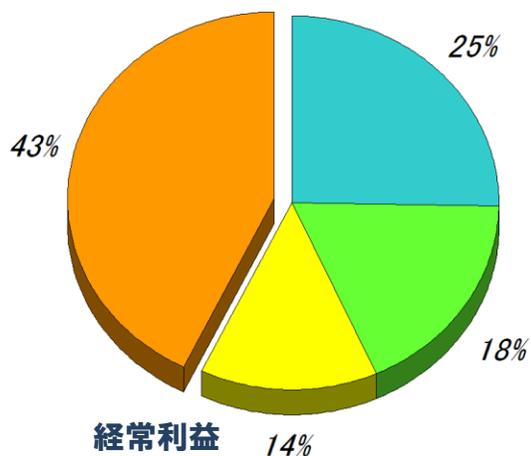
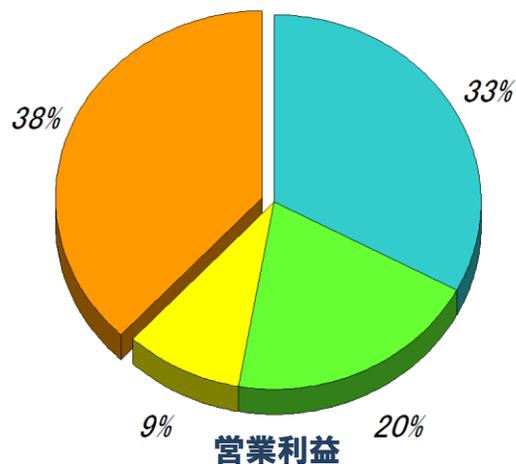
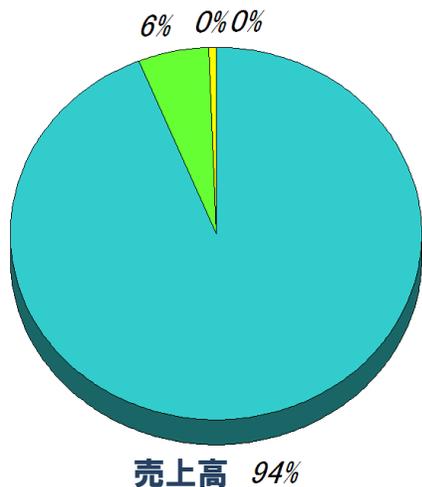
19年度 調査企業数

	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
水産・農林業	2	2	2	2
鉱業	1	1	1	1
建設業	9	8	9	9
製造業	137	129	119	137
電気・ガス業	5	5	5	5
運輸・情報通信業	23	22	20	23
商業	13	9	8	13
金融・保険業	14	1	14	14
不動産業	5	5	5	5
サービス業	3	2	3	3
合計	212	184	186	212

【21年度年初予想】 半数以上の企業で予想利益と実績が30%以上乖離している



【21年度中間予想】 年初予想とあまり変わらない → 予想そのものの精度が低い



業種による乖離率の違いは？

【21年度年初予想】 特に製造業、建設業の乖離が大きい

売上高

0% 20% 40% 60% 80% 100%



(かっこ内は企業数を表示)

経常利益

0% 20% 40% 60% 80% 100%



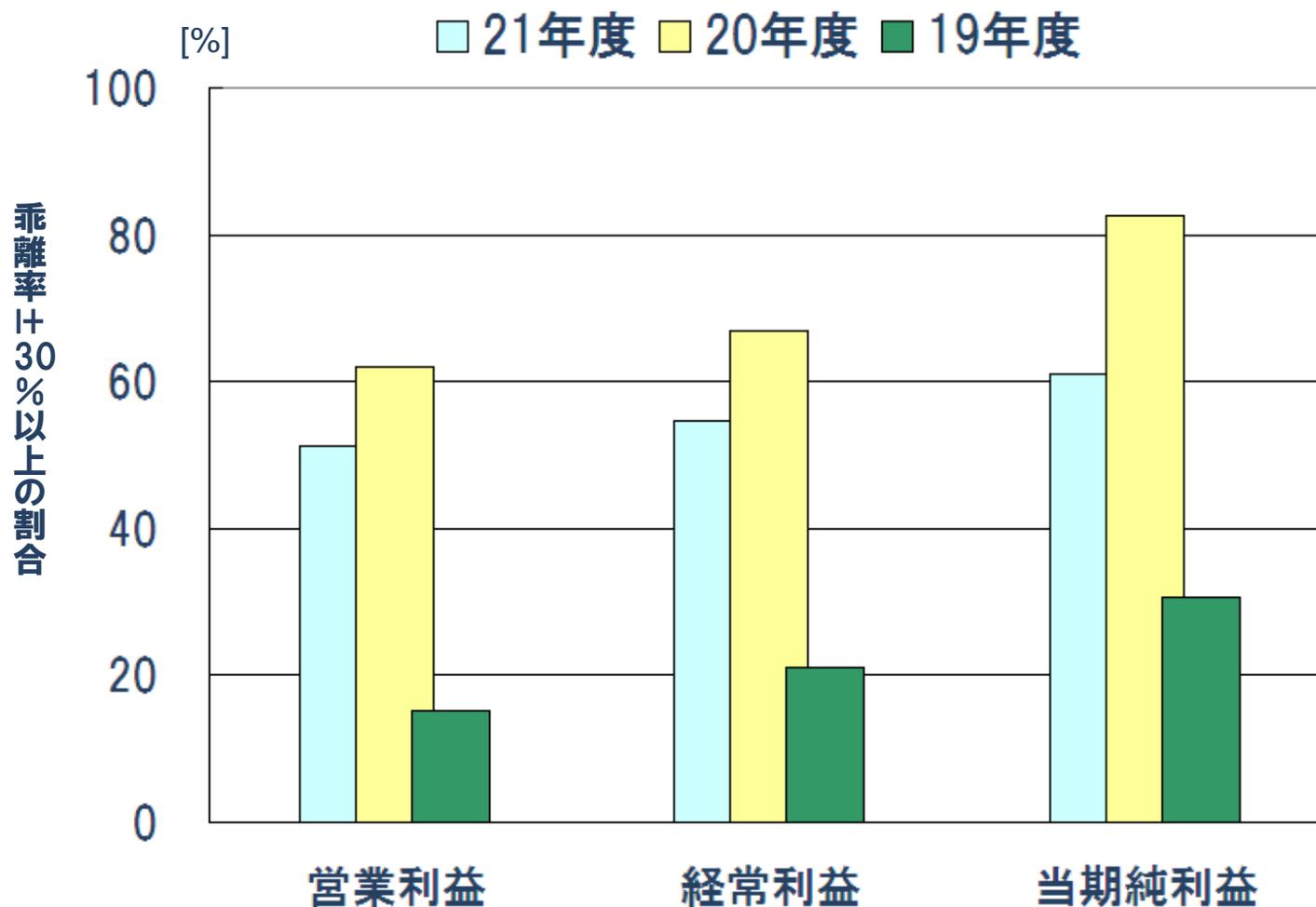
予想との乖離率

■ ±10%以内 ■ ±20%以内 ■ ±30%以内 ■ ±30%以上

※水産・農林業、鉱業、サービス業は母数が少ないため対象外としています
 ※業種は証券コード協議会の定める業種(大分類)を使用

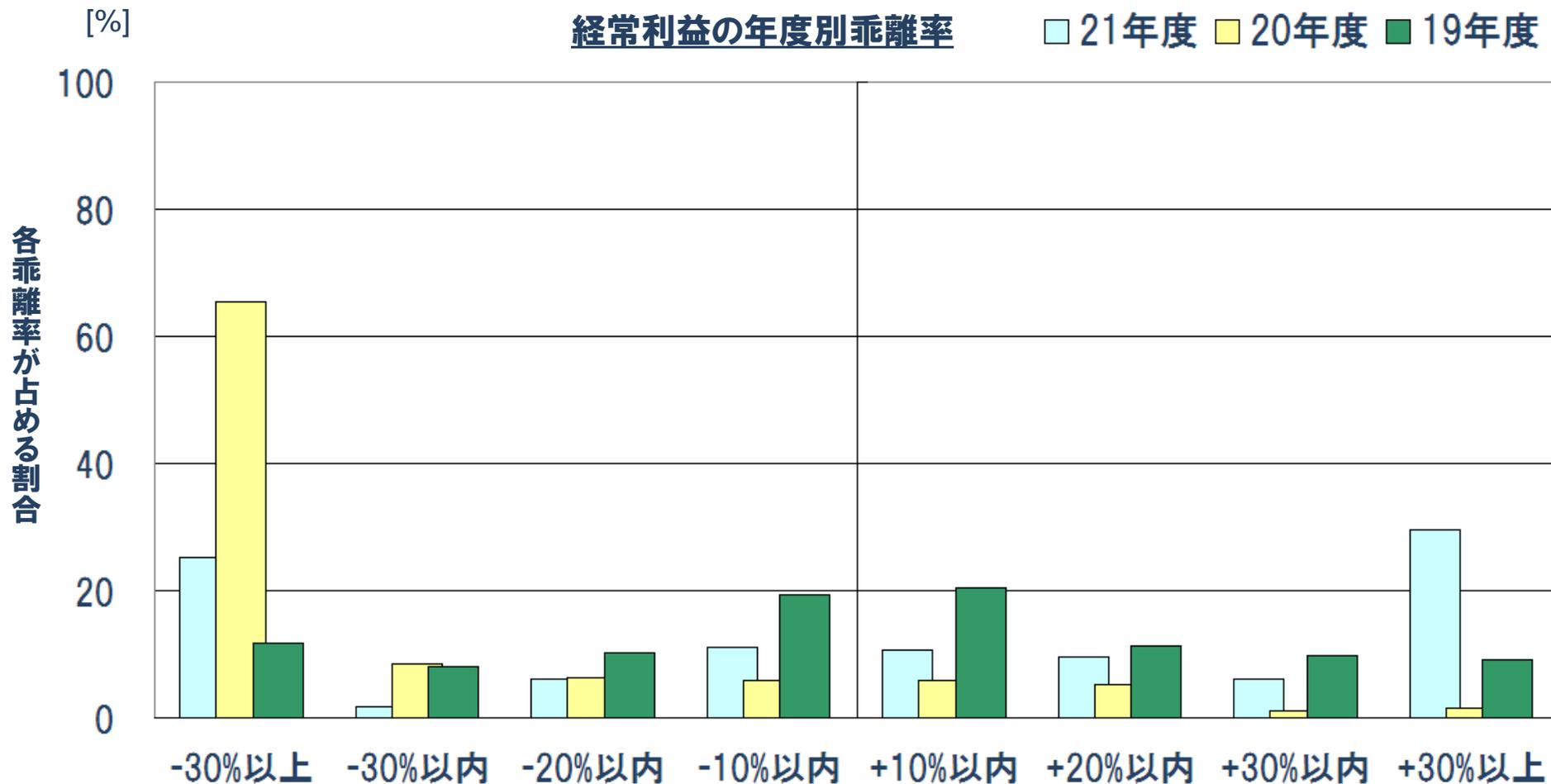
乖離率は21年度のみ高かったのか？

【21～19年度年初予想】 20年度は特に乖離が大きい → リーマンショックの影響か？



上ブレか、下ブレか？

【21～19年度年初予想】 20年度は大きく下ブレしている → やはりリーマンショックの影響と思われる

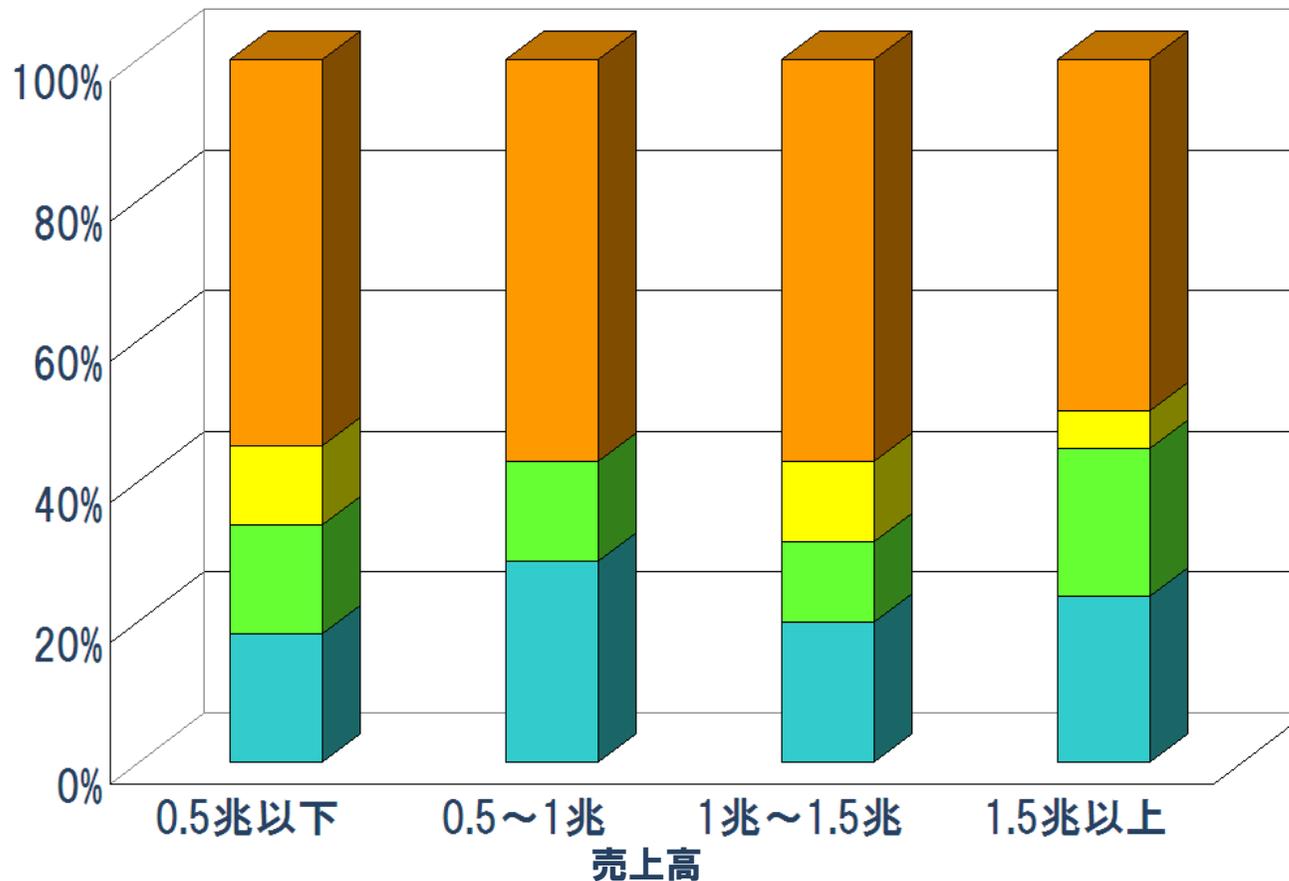


(アウトLOOKコンサルティング調べ)

企業規模による予測精度の違いはあるか？

【21年度年初予想】 企業の大小を問わず、予測精度は高くない

経常利益の売上高別乖離率



予想との乖離率

±10%以内

±20%以内

±30%以内

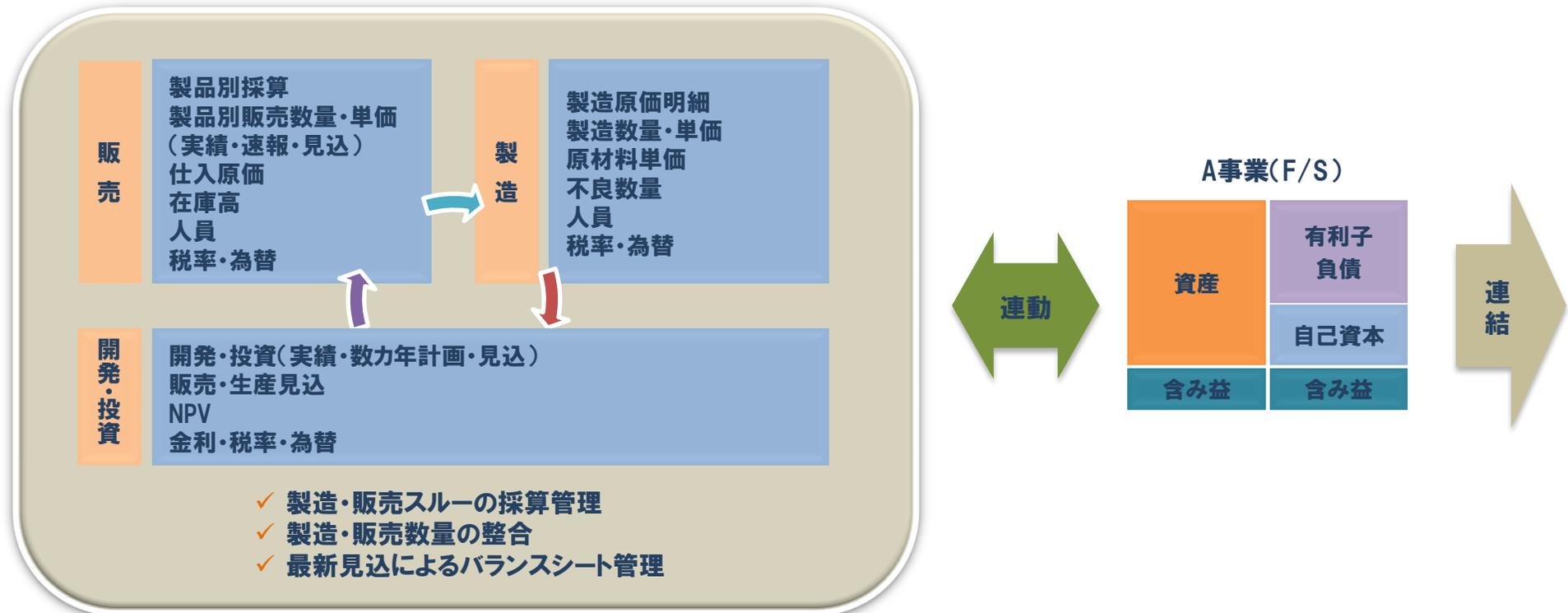
±30%以上



軽井沢駅前のスキー場から撮影した浅間山

先を見通す経営管理のために

- 常に先を見通す経営管理が求められている。
- 年に一度の事業計画や予算では、計数があつというまに陳腐化してしまい、先を見通した経営ができないのは明らか。
- また、事業のアウトプットである財務計数だけでは、先を見通す材料としては不十分である。
- プロセス関連の計数(たとえば、製品別販売数量・在庫数量・単価・受注残・生産数量など)や環境計数(たとえば、金利・為替・オイル・原材料単価など)の最新の動向である速報値や見通しを財務計数と連動する形で管理する必要がある。



■ 決算と管理では、業務の目的から取扱情報の範囲、情報処理の方法、さらに担当部署まで違うというのが現実

テーマ(例)	決算	経営管理
業務目的	<ul style="list-style-type: none"> ● 商法、証券取引法上の決算開示を行うこと ● 経営者に決算における分析報告を行うこと 	<ul style="list-style-type: none"> ● 予算・中計を達成すべくコントロールすること ● 異常やリスクを早期に発見して対応すること ● 購買生産販売のバリューチェーン最適化をすること
取扱情報	<ul style="list-style-type: none"> ● 財務情報： 四半期実績、勘定科目明細 ● 非財務情報： 決算開示上の注記事項 ● 定性情報： 決算に関わる分析情報 ● 管理単位： 連結・地域・事業別 	<ul style="list-style-type: none"> ● 財務情報： 中期計画、予算、月次実績、見込 ● 非財務情報： 数量、価格、人数、時間、比率等 ● 定性情報： 予実分析、戦略、アクションプラン ● 管理単位： 連結・地域・事業・商品・サービス等
情報処理の方法	<ul style="list-style-type: none"> ● 関係会社から定型フォームで情報収集 → 実績なので情報のやりとりは多くない ● 会計基準にもとづく複雑な連結処理 → 処理の分かりやすさは二の次 ● 定型帳票を作成し経営者・監査人に報告 → 報告先はあまり多くない 	<ul style="list-style-type: none"> ● 関係会社から様々なフォームで情報収集 → 頻繁に情報のやりとりが発生し変更も多い ● 決算と大きく乖離しない簡便的な連結処理 → 処理の分かりやすさや一覧性が重要 ● 様々な帳票を作成し経営者・関係者に報告 → 報告先多く、スピードや柔軟性が重要
担当部署	経理部門	経営企画部門または経理部門
システム	連結決算パッケージ	主にMS-Excel (おぼけシート！)

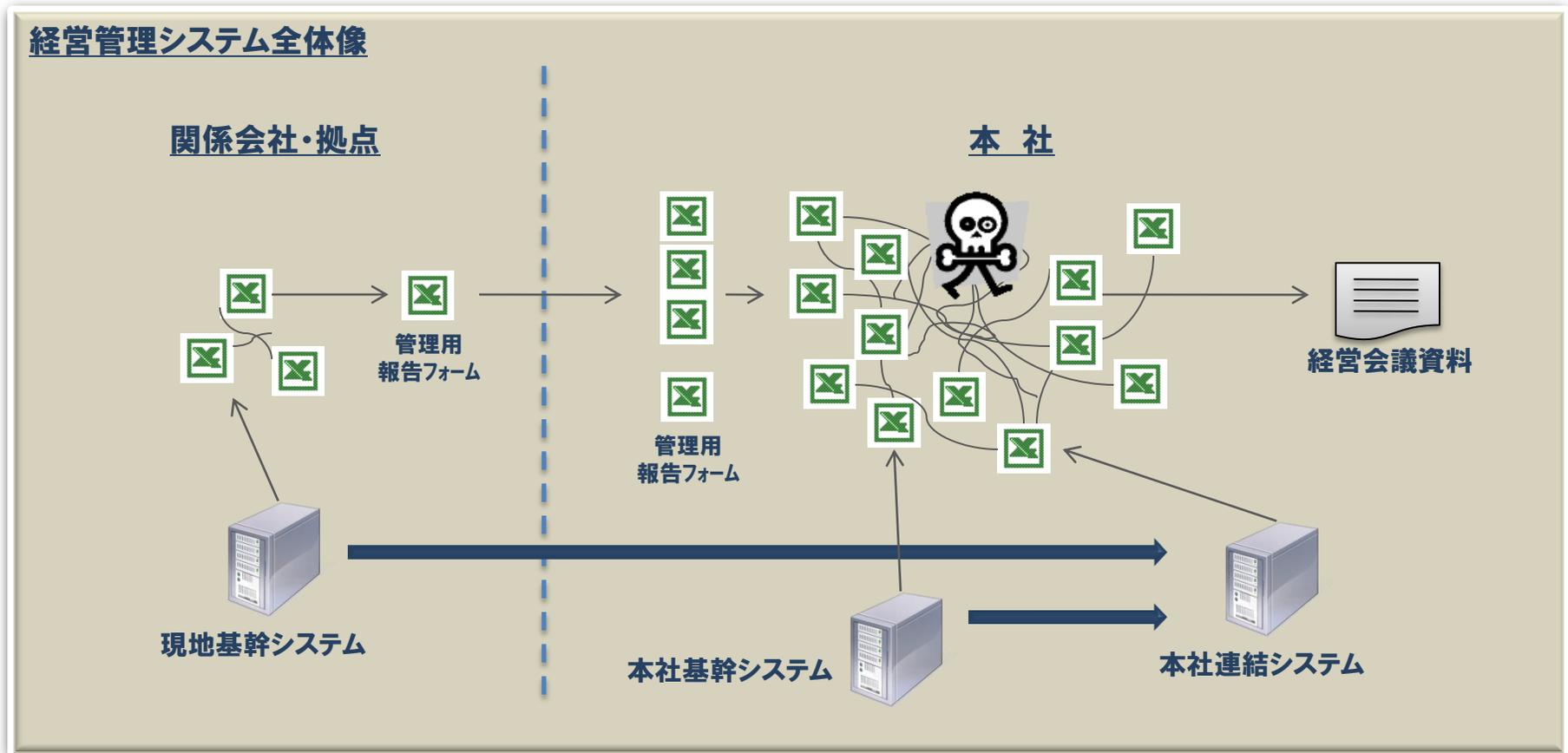


■ 先を見通す経営管理のためには、更なる業務の高度化・効率化が求められている。

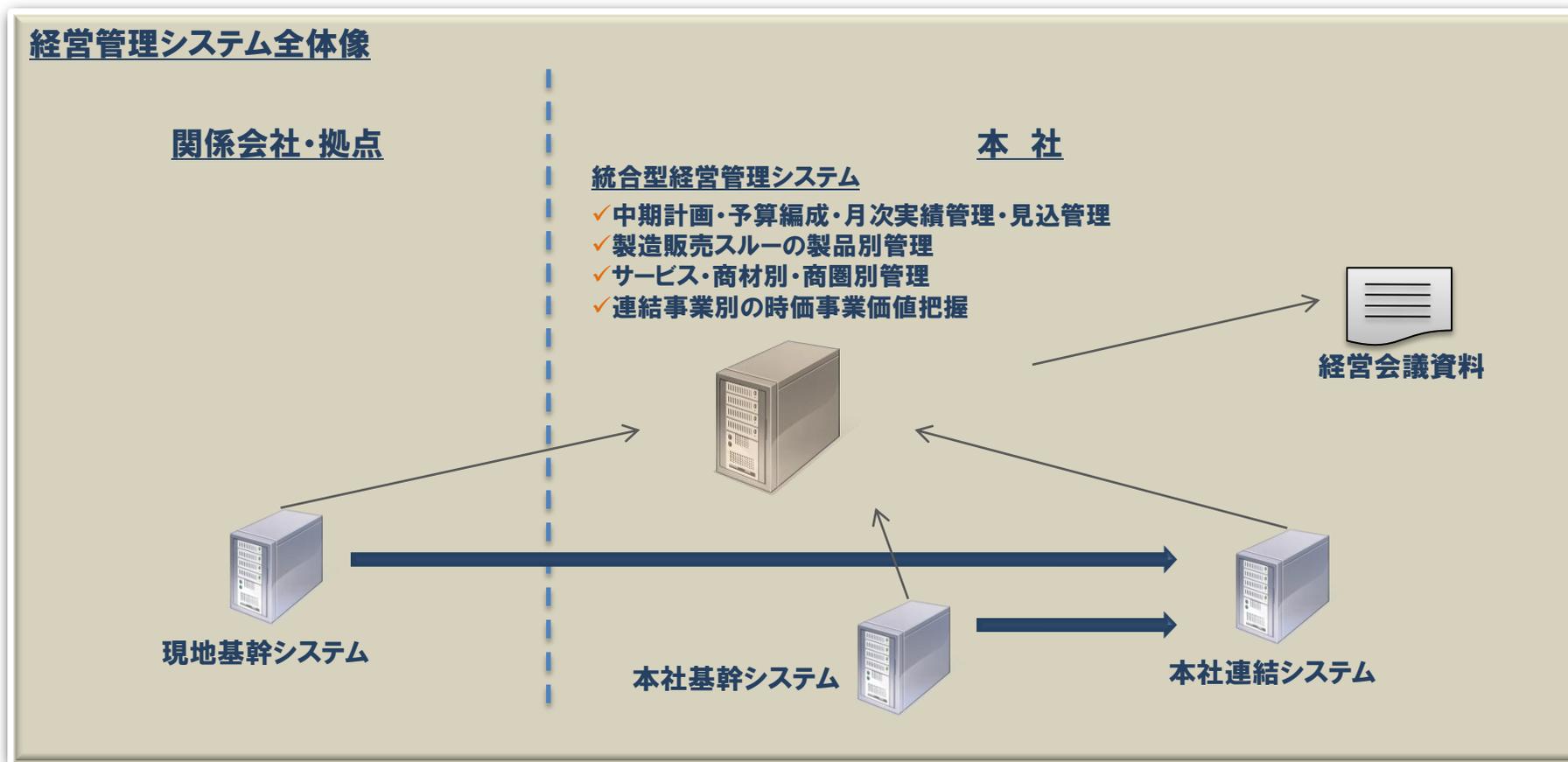
	【 古典的な企業 】	【 一般の企業 】	【 更なる発展に向けて 】
● 管理の基準	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 財務数値指標(簿価ベース) ➢ 売上高・営業利益 ➢ 在庫・負債比率 等 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 財務数値指標(簿価ベース) ➢ 売上高・営業利益 ➢ 在庫・負債比率 ➢ ROE、ROIC、CF 等 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 財務数値指標(簿価・時価ベース) ➢ 売上高・営業利益 ➢ 在庫・負債比率 ➢ ROE、ROIC、CF、時価事業価値 等 ✓ プロセス数値指標(数量・単価等)
● 管理の単位	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 法人単位 ✓ 単体ベースのPDCAサイクル 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 連結事業部単位 ✓ 連結ベースのPDCAサイクル 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 連結事業部単位 ✓ 製品別・顧客別・仕向地別等の単位 ✓ 連結ベースのPDCAサイクル
● 管理の頻度	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 四半期連結決算 ✓ 年1回の予算見直し ✓ 3年に1回の中期経営計画 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 四半期連結決算 ✓ 年2回の予算見直し ✓ 1年毎の中計見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 四半期連結決算 ✓ 月次実績進捗(速報) ✓ 見込・予測管理(月次運用) ✓ 年数回の予算見直し ✓ 中計の適時見直し

経営管理システムについて(現状)

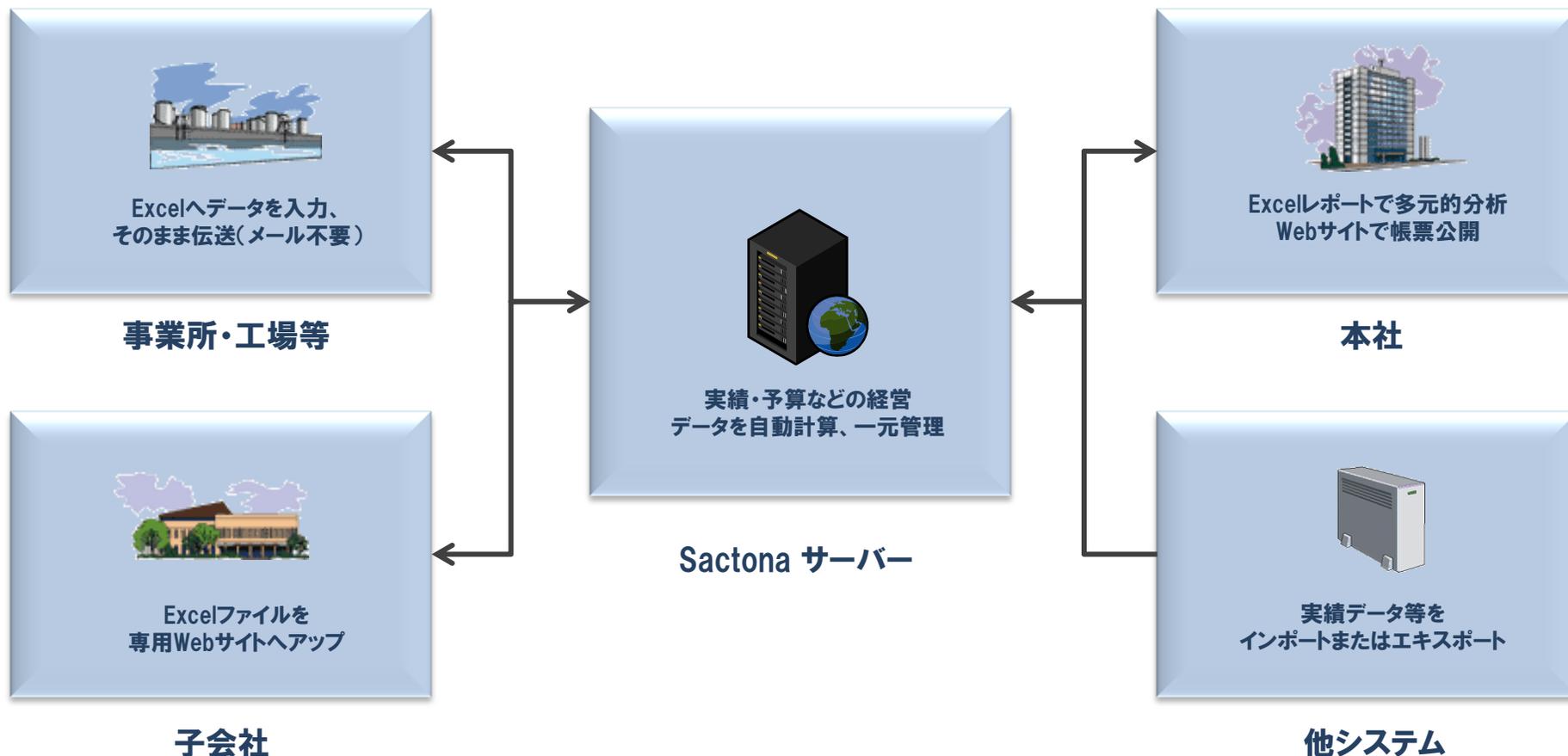
- 現状の経営管理実務においては、エクセルのおぼけで何とかやっているのが実態である。
- 連結決算を含む基幹システムが概ね整備がされていたとしても、大量のエクセルシートが企業の経営管理を支えている。



- 経営管理実務の高度化・効率化のためには、システム化が必須である。
- なお、連結決算を含む基幹システムでは、統合的な経営管理の実現は、非常に困難である。



【Sactona】とは、インターネット・イントラネットで拠点間を結び、リアルタイムに経営データをやりとりする経営管理システムです。Excelとの親和性が高く、操作性・柔軟性に優れたシステムです。



【Sactona】は、計数、多次元、定性的な情報を取り扱う経営管理業務に適用できます。

	総合的な経営管理		多次元の集計・分析		財務、プロセス、戦略
計画策定	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 中期計画、予算編成などの財務計画 ✓ 販売・生産・設備・人員等個別計画 	組織別管理	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 全社 ✓ 地域 ✓ 部門 ✓ 法人 	財務情報	<ul style="list-style-type: none"> ✓ P/L ✓ B/S ✓ キャッシュフロー ✓ EVA ✓ 合理化
実績管理	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 四半期・月次・年次実績に基づいた実績進捗管理 ✓ 予測・見込管理 	商品別管理	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 商品別採算 ✓ 商品種類別採算 	プロセス情報	<ul style="list-style-type: none"> ✓ マーケティング指数 ✓ カスタマーリレーション指数 ✓ 生産性指数 ✓ 品質指数
連結管理	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 単体管理および連結管理 	市場別管理	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 顧客別採算 ✓ 市場セグメント別動向分析 	戦略情報	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 市場需要 ✓ 競争相手 ✓ 強み弱み ✓ 戦略

一般ビジネスソフトや経営管理システムと比べて、【Sactona】は以下の点で優れた特徴を有します。

【アプリケーションサービス提供型が選択可能】

- サーバーを弊社が運用管理する形態とし、利用サービスを提供可能(年間使用料形態)
- マイクロソフトのデータベースや表計算ソフトをフル活用しており、標準テクノロジーを使用

【リアルタイム】

- データベースへの格納、計算処理、レポート表示は、データ入力と同時
- 電子メールでフォームを配布したり、データを収集する手間は不要

【操作が容易】

- エクセルとインターネットエクスプローラが使えるれば利用可能
- Webサイトから、帳票や資料を簡単に参照可能

【経営管理の統合】

- 経営管理において複数のアプリケーションにおいてマスターを共有可能
- 中期計画、予算、実績進捗管理、業績評価、営業情報などを一元管理

CONFIDENTIAL

本文書は、アウトルックコンサルティング株式会社が著作権その他権利を有します。当社の事前の書面による許可無く複製し利用すること、または漏洩することのないようご注意ください。