

# 世界の 経理・財務の トレンドを追う

PART

1

## 経営管理に関する グローバル調査結果から見る 日本の課題

中澤 進

株式会社ビジネスブレイン太田昭和  
会計システム研究所 所長  
日本CFO協会主任研究委員



※グローバル報告書の日本語訳を  
日本CFO協会のHPに掲載してありますのでご参照ください。

昨年四月に「世界の経理・財務のトレンドを追う」と題して実施した「経営管理に関する実態調査」に関し、国内のみの集計結果については昨年六月発行の本誌第三七号に記事としてご紹介したが、この度世界各国のCFO協会が実施した

グローバルな集計結果についてのレポートが完成したので、本稿ではグローバルの調査結果を参照しながら、日本の調査との比較および今後の取り組みを考察する。

グローバルで実施した報告書は大きく六つの章立てから構成されている。

①調査の概要、②財務マネジメント・サーベイについて、③コントローラーの業務活動、④経営管理プロセス、⑤経営管理手法と情報システム、⑥経営管理実務慣行の類型化、である。⑥の経営管理実務慣行の類型化は、なかなか挑戦的な取り組みではあるが、道半ばという感じである。本稿では、前回の日本の状況の報告記事と対比すべく、②の一部である「回答者についての一般情報(前号では経理・財務部門の環境と組織としてまとめている)」「コントローラーの業務活動(前号では経営管理業務活動としてまとめている)」「経営管理プロセス」「経営管理手法と情報システム(前号ではこの二つを経営管理手法とシステムとしてまとめている)」の四点からグローバルの結果と日本の結果についての差異について考えてみたい。

### グローバル調査との比較にあたって

まず最初に、この調査対象および目的について確認しておく必要がある。

グローバル報告書の冒頭、この調査の目的は、「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」とある。このコントローラー機能は、通常、欧米企業においては、財務会計(ブックイング系)と管理会計(マネジメント系)を包含した機能であるが、日本企業には若干馴染みにくい点がある。その辺りを鑑みながら当該調査結果を読み解く必要がある。

また、この調査は「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、経営陣からの期待点という点から見ても大きな変化を遂げている」という視点から実施されているものである。しかし、「経営管理機能の国際比較は困難を伴う作業で、さまざまな落とし穴があり、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」や「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」ということが調査主体においても認識されているくらい経営管理業務の定義づけは難しいものである。

このような前提を念頭に置きつつ当報告書をCFO FORUM三七号の調査と比較検討する。

### 調査概要

まず調査の概要を紹介する。この財務マネジメント・サーベイは、インターネットまたは書面を通じ、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、モロッコの一四カ国で実施された調査に基づくものである。

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)
- GEFII (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)

調査参加企業のプロフィールは図表の通りである(図1、2、3)。

なお、以降のタイトルは、グローバル報告書のタイトルであり、括弧つきのものはCFO FORUM三七号の記事で使用したものである。

### 回答者の一般情報 (経理財務部門の組織)

この部分にグローバルと日本の実情の差が最も見られる。まず年齢構成である。

「回答者の多くは四〇歳以上で豊富な職務経験を有しており、四〇歳以上が七〇%、五〇歳以上が三〇%以上を占めている」とあり、経験の豊富さと年齢的な高さを特徴的に述べているようである。経験の豊富さという視点では、「勤続年数が長いほど職務範囲も広がっており、回答者の六〇%は経営管理業務に一年以上従事している」とある。ところが、日本の場合、この経営管理業務への従事は、一年以上が五〇%とほぼ同等であるが、五〇歳代が四二%、六〇歳代が二六%であり、明らかに年齢的に突出しており、報告書にもそのように記載されている。

次に、性別の点である。「性別で見ると回答者の七八%は男性」とあるが、日本の調査では回答者に女性が一名もいなかった。

専門性という観点で見ると、「公認会計士資格を持つ者は二二%にとどまっ

ている」とあり、二二%でも少ない状況というニュアンスがあるが、日本の場合、僅か一名だけが有資格者であった。欧米と日本企業での、会計士の事業会社での活動状況の差が顕著に現れるところである。学歴についての記述では、国による違いが極めて大きいとして、「例えば日本人回答者の八六%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」とある。グローバルの世界においては大学院出身者が専門性を持った高学歴者と見ていることが分かる。

このような結果から見取れることは、コントローラー業務とは、専門性に裏づけられた豊富な職務経験が必要とされ、年齢的には相応のものが求められているようである。ただし、日本企業と比べ年齢的には一〇〜一五歳ほどの開きがある。これは、日本企業の場合、専門的要素よりもゼネラルマネジメントの要素が強く求められていることも起因しているであろう。また、二〇%強が女性であり、あらゆる分野で言われるように、日本企業における女性の活用はこの経営管理業務領域でも大きな差異が存在する。

図1 ● 回答企業の売上高別分布状況

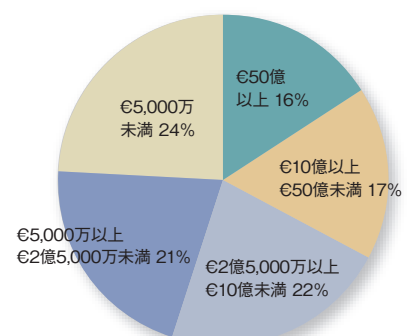


図2 ● 回答企業の従業員数別分布状況

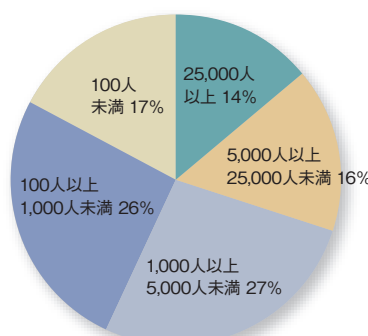
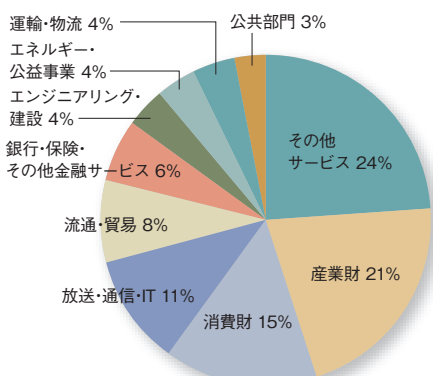


図3 ● 回答企業の業種別分布状況





## コントローラーの業務活動 (経営管理業務活動)

冒頭に述べたようにコントローラーという職掌が欧米企業では通常の概念であるが、日本企業にとって馴染みが薄いことを理解しながら調査結果を読む必要がある。

当報告書では、「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」とあり、かなりの広範囲の職掌をカバーしていることが分かる。

**①活動に充てた時間の重要度(図4)**  
グローバル調査では、①内部報告、②予測、③計画および予算、④プロジェクト(非経常的活動)、⑤予算差異分析、その後の情報システムとなる。日本の調査では、①計画および予算、②内部報告、③予測、④プロジェクト(非経常的活動)、⑤外部報告、その後が一般会計となる。日本では比較的中位である一般会計は、グローバルでは最下位である。これから見ると、上位四項目は日本とグローバルの差はほとんど見られないものの、日本においては中位である一般会計業務の重要性がグローバル、即ち、コン

トローラー業務においては極めて低いことが分かる。これは、コントローラー業務の主眼がブックイング系(一般会計)よりマネジメント系(経営管理)にあることを表していると言える。

**②活動に充てた時間の重要度の変化**  
グローバル調査では、この三年に増加した活動は、①プロジェクト(非経常的活動)、②情報システム、③予算差異分析であり、本来の業務とされている内部報告、計画・予算、予測の活動は相対的に減少している。

日本の調査では、増加した活動は、①プロジェクト(非経常的活動)、②計画および予算、③予測となり、減少したものは一般会計の活動時間である。いずれもプロジェクト(非経常的活動)の活動を増大している。これは、プロジェクトの内容を吟味しないと正確には分からないが、コントローラー部門にしても日本の経理・財務部門にしても、管理系関連業務全般に幅広く係わり合いを持つことを求められているのであろう。これは、部門としての重要度、期待度が上がったのか、管理部門全体でのスタッフの減少によるものか、より実態の調査が必要である。また、グローバル調査においては情報システムに関して重要性が増加していることは着目される。

**③業績管理への付加価値(図5)**  
グローバル調査では、①内部報告、②

予測、③計画および予算、④プロジェクト(非経常的活動)、⑤予算差異分析の順序となり、活動時間の重要度と付加価値は一致している。

日本の調査では、①内部報告、①計画および予算、③一般会計、④予測となっている。内部報告、計画および予算、予測についてグローバル、日本ともに上位に来ているが、日本の場合は一般会計が上位に来ている。これは、欧米におけるコントローラー部門と、日本の経理・財務部門の機能・役割の差が如実に出てくるであろう。あるいは日本企業の場合、正確な会計データが業務プロセス、内部統制の整備などを通じて会社全体で担保されるというより、経理・財務部門に依存しているということであろうか。

**④業績管理への付加価値の変化**  
グローバル調査では、経営概況報告、プロジェクト(非経常活動)、予算差異分析が上位に来ており、内部報告に対する価値は相対的に低下していると言える。予測、計画・予算については従来通りであり、大きな変化はない。

日本の調査においても、プロジェクト活動に対する付加価値が大きく増加しており、この点においてはグローバルと同じ傾向にあると言ってよい。ただし、経営概況報告(ビジネスレビュー)についての付加価値はさほど増大していないことは、日本企業においては、経理・財務部

図4●各業務活動の消費時間の重要度と3年前と比較した重要度の変化

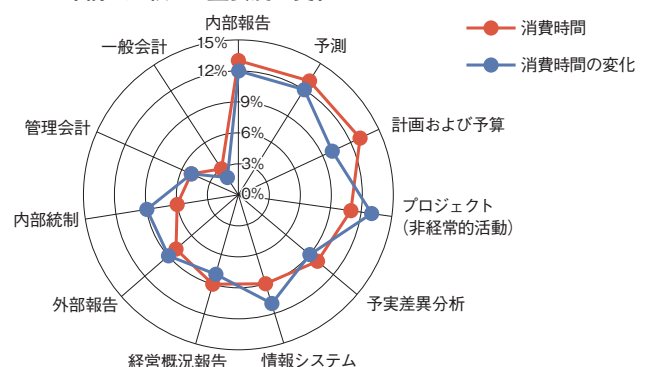


図5●各業務活動について認識している付加価値と過去3年間における変化

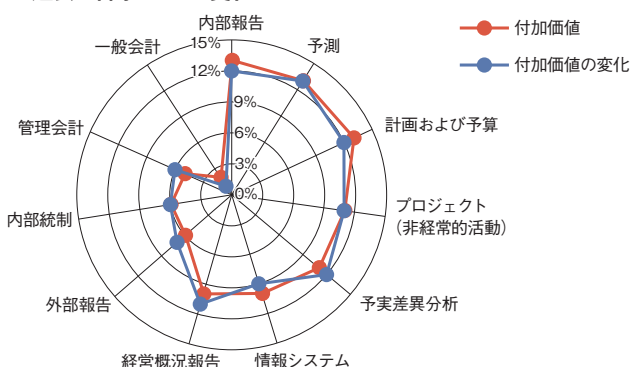
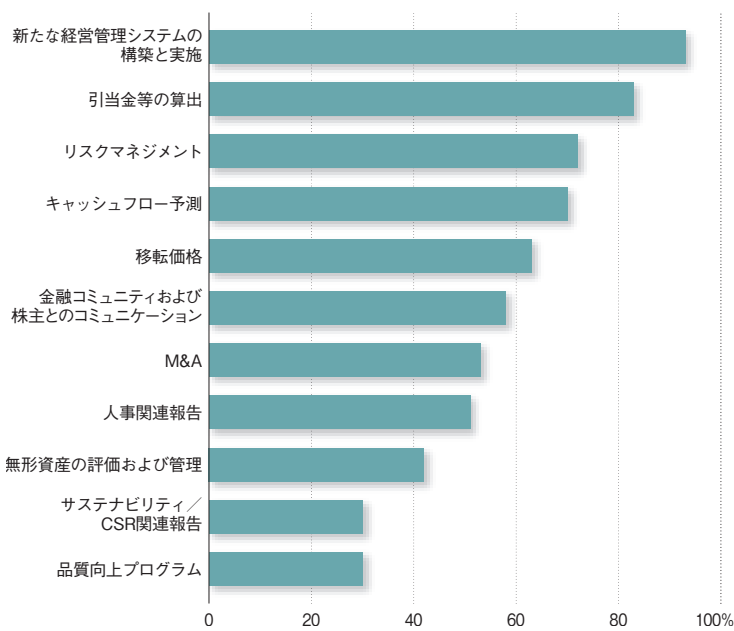




図6 ●より専門的な業務活動へのコントローラーの関与度合い



門がまだまだトップマネジメントと対話をする機会が欧米企業と比べて少ないことを示唆しているのではないだろうか。

⑤より専門的な業務活動への関与度合い (図6)

グローバル調査では、①新たな経営管理システムの構築と実施、②引当金等の算出、③リスクマネジメント、④資金計画と予測、⑤リスクマネジメントと対話、⑥IRまで

日本の調査を見ると、①資金計画と予測、②新たな経営管理システムの構築と実施、③引当金等の算出、④税務戦

略、⑤リスクマネジメント、⑥IRまでが八〇%を超える回答者が選んだものである。

ここで着目されるのは、経営管理システム構築と実施への係わり合いがグローバル、日本ともに大きいところである。

特にグローバル調査の結果を見ると、重要度、付加価値ともにそれなりの評価をされており、コントローラーと言われる人達にとつては、経営管理システムについての関与は切り離せないものと考えられる。

また、リスクマネジメントの位置づけがグローバルの方が高い。ただし、内部統制についてはグローバル、日本共に重要性、付加価値の点で低い評価を受けている。まだまだ、内部統制とリスクマネジメントとが分断されていることを示唆しているのではないだろうか。

以上から、経営管理業務の中心は、現時点では最も基本となる内部報告、予測、計画および予算にあるものの、非経常的なプロジェクト的業務あるいは経営概況報告などトップマネジメントと直接会話しなければならない業務にシフトしていることが見て取れる。

また、業務活動への関与という点においては、経営管理システム構築と実施が最も多く、ITシステムのさらなる高度化をグローバル、日本とも目指している様子が伺える。

一般会計については、コントローラー

業務としては重要性、付加価値共に最下位に位置づけられている。このように見てくると、これからの人材育成・確保の一つの方向性が見えてくるのではないだろうか。

経営管理プロセス (経営管理プロセスの計画・予算・予測に関するものと実績報告)

グローバル調査においては、戦略計画の策定、事業計画、予算管理、予測、実績報告の五つの点から報告されている。各々、日本企業の調査結果と対比しながら整理をしてみたい。

①戦略計画の策定 (戦略に関する長期計画)

日本の調査においては、七八%の企業が戦略計画を行っているが、グローバル調査においては、六〇%となっている。この数字を見ると、日本企業がグローバル平均より戦略的な企業活動を行っているように見える。

その中でも、米国企業の四五%しか戦略の策定を行っていないという結果は興味深い。昨今の経営管理の考え方は戦略より実行であるという論調が強いが、米国企業はその流れを示している証と言えるかもしれない。また、計画期間においては、全体としては三年が中心となっているようであるが、「日本およびフランス企業の多くは三年であるのに対して、米国企業は五年とするところが多い

かった」との結果は、前述の米国の結果と比較すると面白い。表面的にだけの解釈であるが、戦略は五年というより長期的なものとして、実際の経営は後述の事業計画を軸にするというメリハリをつけているとも見える。

使用する指標については、グローバル(五一%)、日本(六四%)共に、P/L関連情報を主として使用している。また、「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ない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」とある。この辺りも日本の調査結果とほぼ同じと考えられる。

②事業計画

(オペレーションに関する長期計画)

戦略計画同様、グローバルの五一%に対して日本は五八%と高い数値を示している。その中で「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」とある。お互い深い文化的・歴史的背景を持つ国の共通的な価値観なのだろうか。

活用する指標については、「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)第一に活動指標関連で、これにP/L関連指標が続いた」とある。この活動関連指標が重んじられる



# 特集

財務マネジメント・サーベイ

世界の経理・財務の  
トレンドを追う

点については、戦略の実行のためのより具体的な道筋が求められる事業計画の性格上から来るものであろう。なお、この傾向については、日本での調査結果からは見出せない点であった。

### ③ 予算管理(年度予算編成)

予算管理に関しては、長期計画との連携レベルと月次予算への展開レベルに、グローバルと日本企業の差異が見られた。

グローバル報告では、「予算編成は、回答企業のほぼ三分の二にとつて、長期計画プロセスの一環として行われている」とあり、意外と年度予算と長期計画の連携が低い。

また、「フランス企業の四六%および米国企業の四五%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、それぞれ二三%および二三%と低かった」とあるように、この連携の度合いは日本企業が相対的に高くなっている。ただし、日本企業の経営管理の現場で聞く「中長期計画と予算の連携が弱い」という話とはいささか異なる感覚である。フランス企業は戦略計画立案の比率は高かったが、年度予算との連携は重要視していないということであろうか。米国企業は、そもそも戦略計画立案の比率が低かったことと併せて、実行(事業計画)中心に考えているということであろうか。

予算の詳細化レベルでは、「米国企業の七八%およびフランス企業の七五%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三四%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四一%であった」とある。これは、欧米企業の方が年度の予算実行においてより細かい指示を出して業績管理を行うとしており、それに対して日本企業は現場の裁量の幅を認めていると見ることもできるのではないだろうか。

### ④ 予測(年度予測)

ここではグローバル報告から二つの点を紹介する。一つはローリング予測の定義であり、もう一つは予測数値に対する期待感である。

まず、グローバルで言われているローリング予測の定義について触れてみたい。「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」とした上で、「ローリング方式とは、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」と定義している。日本におけるローリング予測あるいは予測といるのは、予算の洗い換えのニュアンスがあるが、会計期間を越えた管理手法として明確化されている。

この結果が、日本の調査においてローリング予測を採用している企業が六二%あるという結果を招いていると考

えられる。筆者の実感から、グローバルで定義されたローリング予測を使用している企業はもつと少ないと考える。予測数値に関する質問に対して、「予測と実績の差異が少ないことという正確性」を選んだ回答者を「合理主義者」(rationalists)、「事業部長の士気高揚」を選んだ回答者を「行動主義者」(behaviourists)と呼んでいる。なかなか面白いネーミングである。因みに、調査の結果、合理主義者と行動主義者の比率は、ちょうど半々となっている。

この分析結果として、「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(八七%)一方で、イタリアでは、「行動主義者」の比率が高かった(六七%)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二二%であったのに対して、院卒(修士レベル以上)では五九%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、

五〇歳以上の回答者が七二%、四〇歳以上五〇歳未満の回答者が五〇%、そして三〇歳以上四〇歳未満の回答者が三六%となる」とある。「回答者の一般情報」における学歴・年齢における日本企業の実情を反映しているとも言える。

ただし、筆者としては、経営の先読みをする予測数値に求める役割は、正確性の方が重要と考えるが、グローバル調

査でもその辺りは「予測作成にあたって質問で示した二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」と言っている。

### ⑤ 実績報告(実績報告に関するもの)

グローバルと日本の調査結果にいくつかが差異が見られる。

まず、実績報告の頻度とタイミングである。日本企業の月次報告している企業数は六〇%、対してグローバルは七九%、五日以内の報告が三四%、対してグローバルは四七%であり、米国に至っては七六%である。日本企業の経営のスピード感に改善の余地があると言える。

運転資本、投資支出、キャッシュフローについてもかなりの差異が存在する。「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五四%、四半期ベースが二八%であった」とあるが、日本の調査結果は月次は二三%と半分以下である。因みに米国は八六%が月次での管理を行っている。

また、「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七七%であったが、全く含めていない企業も七%存在した。モニタリング頻度となると、六二%が月次ベース、二五%が四半期ベースと回答している」とあるが、日本企業は一六%しか月次管理を行っていない。これらの指標は企業の継続的

活動のリスクマネジメント上極めて有用な指標であり、特に、日本企業にとつて、海外展開した子会社管理には欠かせない重要な指標となる。

この章の最後に、「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」とあるが、まさにその通りと考える。

## ⑥ 経営管理の手法とシステム

### (新たな管理手法への取組とITの活用に関するもの)

グローバルの報告では、社外情報の活用、あるいは新たな手法の活用、IT活用の推進をオープン化の傾向と言っているが、経営管理の透明性(トランスパレンシー)の向上と言ったほうがよいと感じられる。

ここでは、新たな手法としてのBSC、ABC/ABM、ベンチマーキングと脱予算経営の三点から報告されている。BSCは二四%の企業が導入しているが、日本の調査においても二二%と差はないと言える。ABC/ABMについては、グローバルにおいては二五%の導入企業があるが、日本においては二二%という結果になっている。

グローバル報告の中で、「英米企業では、この比率はさらに下がり一三%となっている。ただ英米企業の中には、各アクティビティの測定にあたって、ビジネスドライバーと関連づけた詳細な原

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」という記述があるが、日本企業にも同様なことが言えるのかもしれない。

ベンチマーキングについては、グローバルでは五六%、日本では七六%の企業が何らかの形で利用していると回答している。

脱予算経営については、ある程度知っているという回答がグローバルでは二二%であるのに対して、日本は四二%である。導入している企業はグローバル、日本共に三%であることから、この脱予算経営という考え方は、日本企業の経理・財務部門のメンバーの方がより精通していると言えそうである。脱予算経営については、当報告でも「脱予算経営を実践していると回答した企業の八〇%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を意味しているのではないことを確認するものである」と述べており、この辺りは衆目の一致する所である。ベンチマーキングの手法は、脱

予算経営を語る上での重要な要素の一つであることから、脱予算経営とセットで取り上げたのであろう。

情報システムに関しては、グローバルと比較して、パッケージの活用、自社シ

ステムの状況などに大きな差異は見られなかったが、エクセルの活用は日本企業よりも多いようである。

報告書では、情報システムのトレンドを理解するということで、予測システムと実績報告システムを取り上げている。予測の作成では、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が求められており、最近のパッケージソフトも、その内容および機能に沿うべく急速に進歩を遂げているとしている。他方、実績報告は、相対的に革新性の低い業務活動であり、自社システムが活用されている限られた領域であるが、パッケージソフト化が極めて進んでいると報告されている。

日本企業においても予測システムが重要視される中、エクセルからパッケージソフトへの切り替えが進むのではないだろうか。

### 最後に

この調査の目的は、コントローラーの職務範囲、特に経営管理に関することに焦点を当てたものである。そもそも、コントローラーという職掌が日本企業に今一つ馴染まないことであるが、経営管理プロセス、経営管理手法、情報システムといった機能面については、いくつかの個別論点があるものの、日本企業との差異はさほど大きくないと言えるだろう。大きな差異があるとすれば、コント

ローラー機能という存在そのものである。その位置づけおよび期待される役割は、日本企業の経理・財務部門とかなりの差があるのではないだろうか。

冒頭でも述べたように、その役割として、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とある。いわば経営管理機能を全て束ねた機能であり、その責任者がコントローラーとなる。については、このコントローラーとしての人材は、CFOの要のスタッフ長としての専門性に裏打ちされた経営感覚が求められることとなる。その結果、当報告書にも記載されているように、「コントローラーは、一般会計(general accounting)的な業務と勘定分析(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」ということとなる。因みに、その相方として財務機能を束ねるトレジャリーが同じく要のスタッフ長として存在し、各々CFOへ報告しているという構図である。

即ち、日本企業においてCFO機能が本来の役割を果たすためには、このコントローラー機能が必須とも言え、この辺りに、今後の日本企業の経理・財務部門における人材確保・育成のポイントがあると言えるだろう。