

News Release

CFO Signals: 経済環境と経営管理・業績管理に関する調査

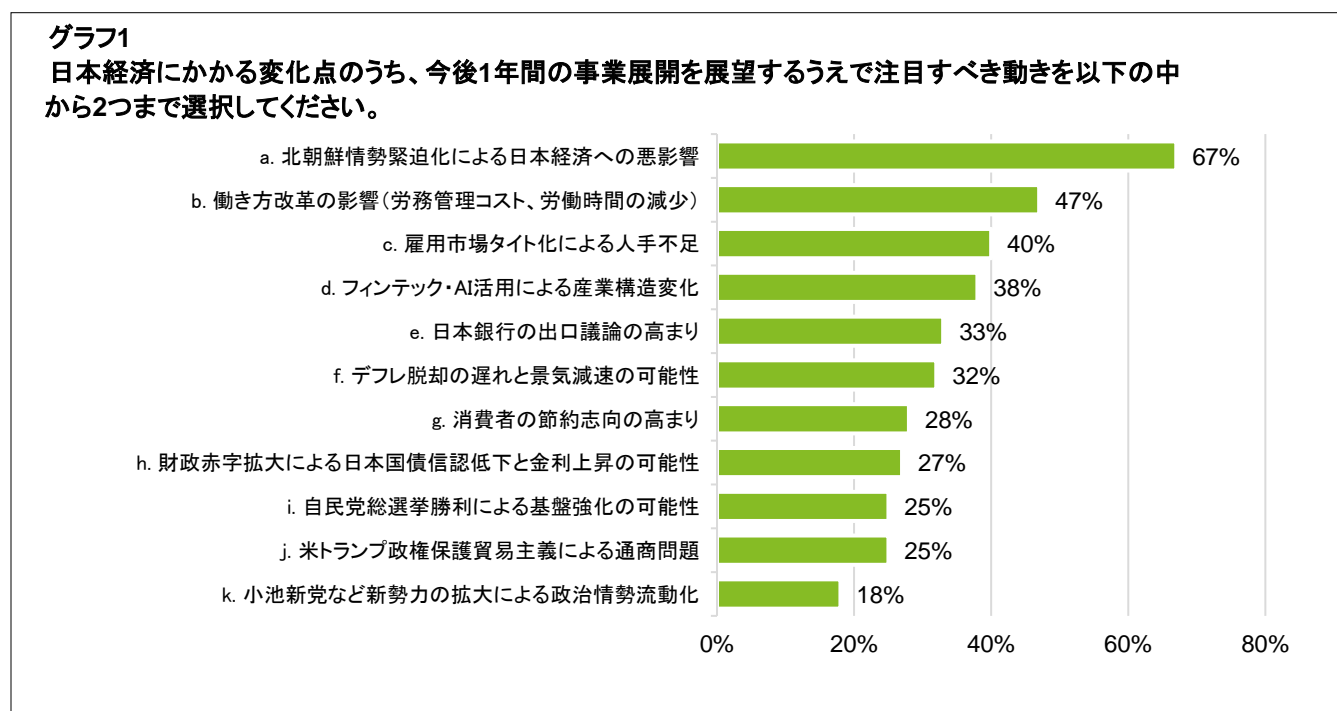
- ・日本経済に関して、事業展開上、注目すべき動きは「北朝鮮情勢」が最多
- ・予算や業績予測の精度ではなく、業績評価や経営分析に資するデータが課題

デロイトトーマツグループ(東京都港区、CEO 小川陽一郎)は、CFOの意識調査を「Deloitte CFO Signals」として4半期毎に実施しています。今回の調査は継続的に行っている経済環境に関して、また、新たに経営管理・業績管理における課題等を伺いました。2017年10月に実施、60社のCFOから回答を得ました。

【経済環境に関する調査】

3ヶ月前と比較した各社の景況感は、ほぼ4分の3に相当する76%が「概して変わっていない」との回答でした。日米欧ともに堅調な経済成長と、株価上昇などの良好な金融市場環境が続いたことが安定した景況感の背景と考えられます。財政的・経済的な不確実性の見通しについては不確実性が「非常に高い」「高い」との回答合計が52%で、2017年1月実施調査から3四半期連続で低下しているものの、全体の半数以上の会社は不確実性が引き続き高いとみています。

グラフ1は、今後1年間の事業展開を展望するうえで注目される日本経済の動きを示しています。



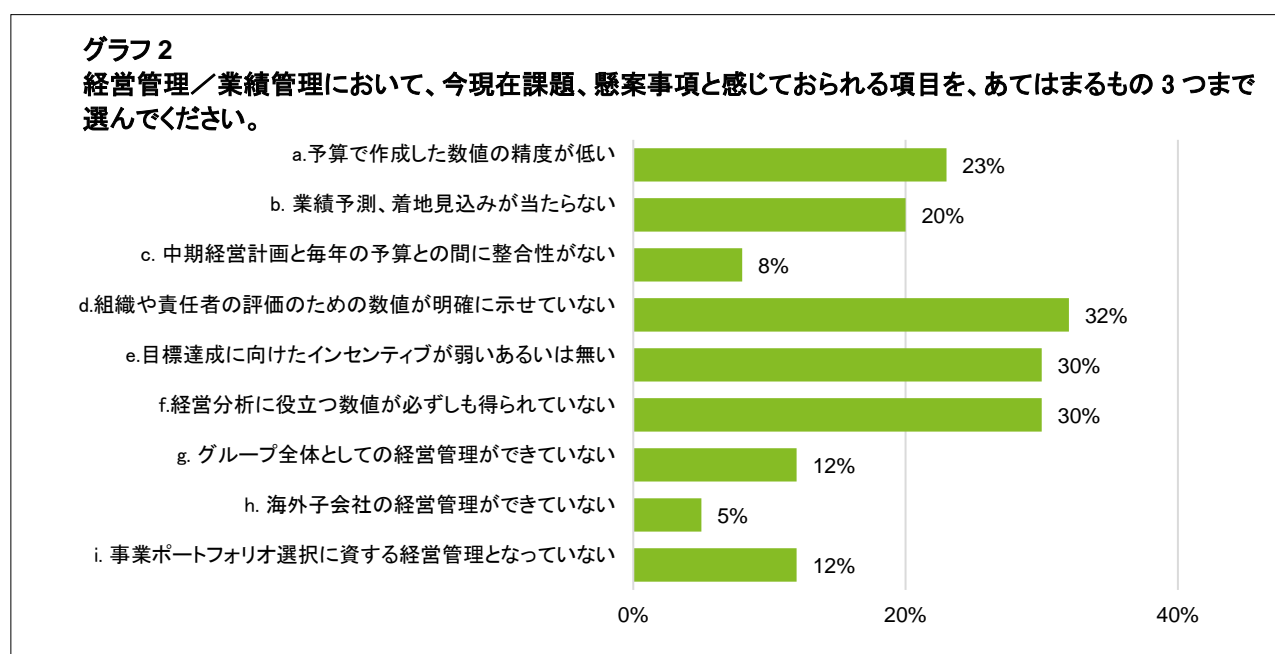
日本にとって最も緊迫した地政学リスクである「北朝鮮情勢緊迫化」を67%が注目すべき動きに挙げ、

最大の注目ポイントとなりました。これに続き「働き方改革」「人手不足」「フィンテック・AI」「日本銀行の出口議論」などが挙げられました。総じて広い範囲に回答が分散しています。「働き方改革の影響」は前回(2017年7月調査)の第1位に続き、今回も第2位と多くの関心を集めたこと、また「雇用市場タイト化による人手不足」が第3位に入っていることと合わせ、労務関連の課題が引き続き各社の関心であることがわかります。

【経営管理・業績管理に関する調査】

グラフ2は経営管理、業績管理についての課題や懸念を伺ったものです。予算や業績予測の精度を課題として挙げた回答はそれぞれ4分の1を下回っており(参照 グラフ2:a,b)、概ね期待した精度が保たれているようです。むしろ、CFOの課題感としては、業績評価や経営分析に資する数値が必ずしも満足に示されていないことが上回っています(参照 グラフ2:d,f)。

予算については、月次や四半期で実績と対比することで経営判断の材料を得られているという回答が75%あり、業績評価の基礎数値として予算を活用しているという回答も38%ありましたが、それだけでは必ずしも目的を満足に達せられていないようです。

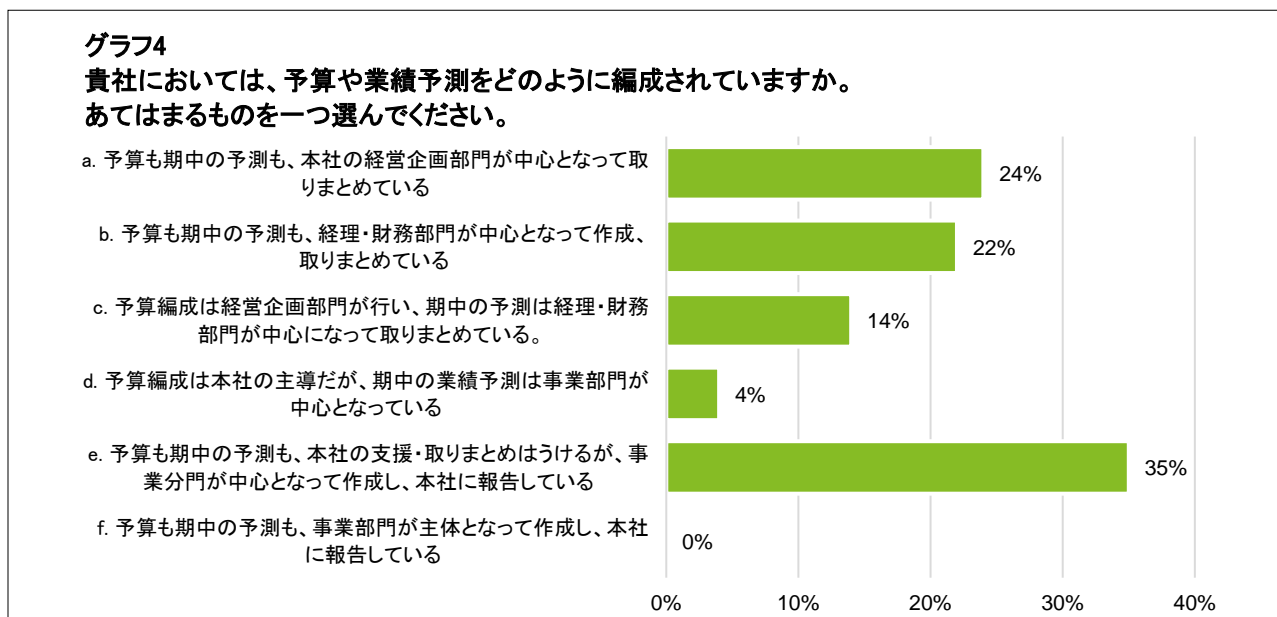
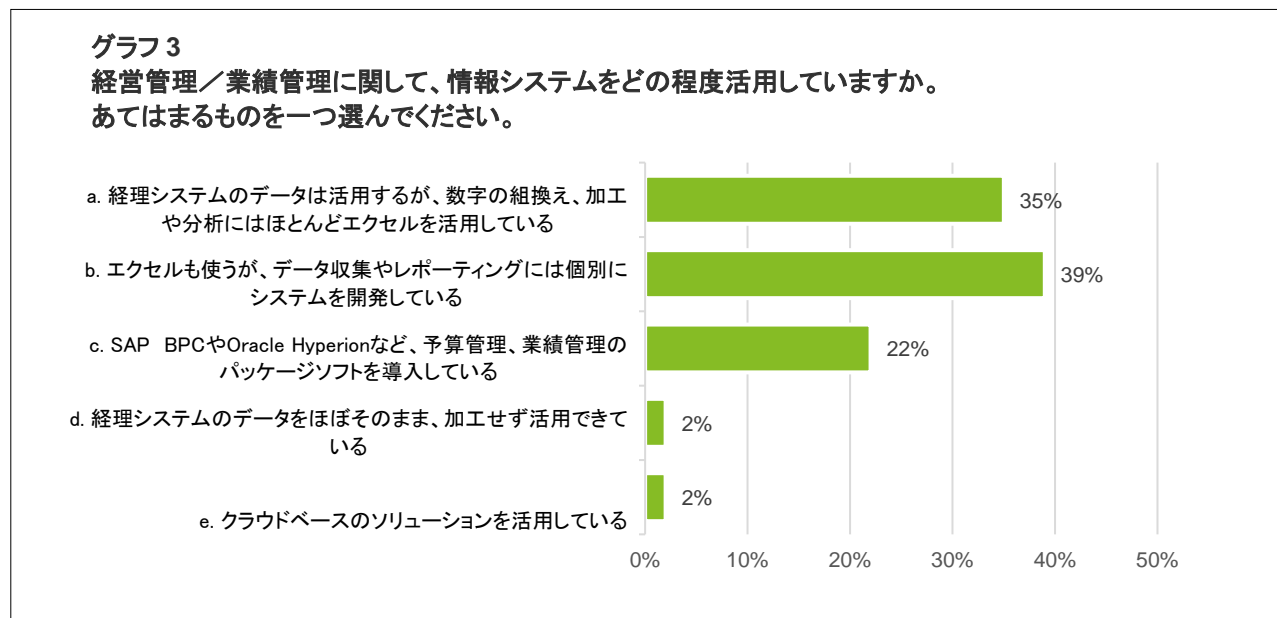


経理データは損益予測に資するものですが、これからの経営管理としては、事業の現場でとらえられるデータを同時に持ちいて、業績管理の精度の向上と予測作業の負荷軽減、そしてスピードアップを実現するというのが新しい方向性のようです。

現状、期中の業績予測の作成についても、経理データが中心で、求める数字の細かさは予算と同程度との回答が60%に上り、負荷がかかっていることがわかります。本調査ではありませんが、ごく少数の企業で、売上の傾向や顧客動向を示す現場のデータのAnalytics解析を行って業績の予測を行い、月次の業績見通し作業を廃止したというところも出てきており、しかも社内で積み上げたものより正確であったとの事例もあります。

グラフ3は、経営管理数値の取りまとめ、資料作成にどの程度の作業を介しているのかについて伺ったものです。経理システムから実績数値を取り出して、それをエクセル等で加工してといった作成状況はほぼ変わっていないものの、今回の回答で見るとは、ほぼエクセルという回答(参照 グラフ3:a)を、エクセル以外にデータ収集ツールやレポートツールを開発、という回答(参照 グラフ3:b)がわずかに上回

ったことです。SAP BPC や Oracle Hyperion を利用しているという回答(参照 グラフ 3:c)と合わせると、システムの利用が進んでいることが伺えます。他方で、経理システムの数字がそのまま利用できるという回答は 2%(参照 グラフ 3:d)しかなく、情報系のシステムを使うにせよ、何らかの作業を介した管理情報の収集と編集をしている実態があります。



グラフ 4 は予算管理制度の運用・取りまとめについてであり、「経営企画か経理か」という役割分担に関して、ほぼ同数の回答でした(参照 グラフ 4:a,b)。さらに、「予算編成は経営企画で期中の予測は経理」という回答(参照 グラフ 4:c)を合わせると、「予算を作成してそれに対する実績対比を行い、分析結果を経営にあげて、また、業績評価の基礎数値を出す」という一連の運用を、経営企画部門と経理・財務部門が共同でまたは役割を二分して担う、というのが日本企業の予算管理の運用の実態であることが分かります。

さらに、本社のどこが担うかということ以外に、経営企画や経理は支援や取りまとめはするが、主体となって予算を作成し実績対比の管理を行っているのは事業部門という回答も3分の1超(参照 グラフ 4:e)を占めています。

詳細な調査結果は[こちら](#)をご覧ください。
CFO Signals のこれまでの調査は[こちら](#)をご参照ください。

【調査概要】

調査日・調査方法

2017年10月10日～10月20日に、Web サイトにより実施

回答企業の内訳: アンケートの対象企業である上場日本企業を中心とした60社

売上高	パーセンテージ
5兆円以上	3.3%
1兆円以上～5兆円未満	40.0%
5,000億円以上～1兆円未満	20.0%
1,000億円以上～5,000億円未満	36.7%

<問い合わせ先>

デロイトトーマツグループ広報担当 菊池

(デロイトトーマツコーポレートソリューション合同会社)

Tel: 03-6720-8920 Email: press-release@tmohmatsu.co.jp

デロイトトーマツグループは日本におけるデロイトトウシュートーマツリミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームであるデロイトトーマツ合同会社およびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツコンサルティング合同会社、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイトトーマツ税理士法人、DT弁護士法人およびデロイトトーマツコーポレートソリューション合同会社を含む)の総称です。デロイトトーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に約11,000名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツグループ Web サイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#) もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイトトウシュートーマツリミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitte のメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited