

Closing the gap in performance management

業績管理に対する課題認識と
変革の取り組みに関する調査







目次

はじめに.....	2
エグゼクティブサマリー	3
調査結果	4
変革の取り組み	8
業績管理の“新たな潮流”	10
本調査について	12
お問い合わせ先.....	14

はじめに

私のキャリアにおいて、今ほどビジネス環境が厳しかったことはない。ここ20年間で社会に出てキャリアを築いてきた人々にとって、現在直面している精神がすり減るような意思決定は、かつて経験したことのないものであろう。しかし、私が共に仕事をさせていただいた財務・経理に携わる多くの方々の前向きな姿勢にはとても励まされる。彼らは業績不振に関して誰かを責めるのではなく、将来の成長に必要な研究や技術革新に十分な投資がなされるよう、その方法を積極的に模索している。マーケティング予算をいかに維持するか、また財務・非財務情報へ即時にアクセスできるようにし、示唆に富む情報を提供することで、管理職がより適切な意思決定を行うための環境をいかに構築するか、こうしたテーマについて、彼らは絶えず検討を行っている。

本調査を通して、役員層から実作業員まで、財務・経理機能にかかわるさまざまな人々が、現況を打破しようと試みる過程で、これまで業績を管理するのに使ってきた多くのプロセスやツールが、スピード、正確性および情報の粒度といった観点で「時代遅れ」の状態になってきていると認識していることが分かった。

David Werrett
パートナー

また、財務・経理機能は営業・製造といった他の事業組織が直面している熾烈な価格競争や過酷なコスト削減を共に味わい、より効率性を高める必要があるにもかかわらず、財務・経理が行っている業績管理の業務には、いまだに煩雑で時間を浪費する作業が残っているようだ。

私たちはこうしたニーズに対しコンサルティングの方法論を用いて、迅速かつ大胆な効果をもたらすソリューションを提供することができる。本調査で得られた回答からは、財務・経理分野で働く多くの人々が「今の姿」と「あるべき姿」のギャップを埋めるためにはタイムリーなアクションが必要だと認識していることがうかがえる。業績管理の「新たな潮流」を捉え、そのあるべき姿を実現するために、時間を無駄にはできない。

財務・経理領域に見られるキートrendは、さらなる効率化の追求、より有用な情報の提供、企業における財務・経理機能の影響力強化の3点である。これら全てのtrendを推進する業績管理の革新は、喜ぶべきものである。

Naomi Smith
CIMA (英国の勅許管理会計士) テクニカルスペシャリスト

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、2008年の世界的金融危機によって、これまでのキャリアにない大規模な不景気を経験した。従来のビジネスが通用せず、その状況を打破するためにはかなりの労力が必要であった。新しいビジネス環境における事業の再構築および社員の解雇に伴う不安やストレスは、誰もが2度と経験したくない深い傷跡を残した。

リーマンショック以降、多くの企業は生き残りをかけ抜本的なコスト削減に取り組み、その結果、各社はのべ数十億英ポンドもの余剰資金を生み出した。しかし、世界経済の大半は持続的な経済成長を遂げるまでの回復には至っていない。このような状況が改善されるにはもう5年かかると言われており、いまだに消費者の需要は低迷を続けている。

こうして本来は投資に使われるべき余剰資金を抱え込む一方で、低い成長率と不確実性から脱却できない経済状況において、CFOが将来について悩むのも無理はない。1つ明らかに言えることは、10年前の方が、市場動向や企業の成長戦略は、はるかにシンプルであったということである。

ただし、この数年の経済危機がよい影響をもたらしたとすれば、それは財務・経理機能がただの財産管理人、経理屋から、経営者の戦略参謀的な役割へと変革する動きを加速させたことである。この動きは、書籍などで長年その必要性が述べられてはきていたが、実現されたのはここ数年のことである。

現在では、CFOやその配下の組織は、投資家やその他主要なステークホルダーから、価値ある戦略の策定・実行においてリーダーシップを発揮することが求められている。

本調査は、昨今の不確実な市場環境下で、企業がステークホルダーに対して約束した財務的な目標を達成し、将来的な収益性を確固たるものとするために、財務・経理機能において優先的に取り組むべき課題が何であるかを把握すべく実施した。

本調査からは、企業が計画策定や予算管理業務に関して継続的に不満を抱えていることがうかがえる。近年の厳しい市場環境下で利益を最大化させるには、コスト管理や採算管理が不十分だと認識していることも明らかになった。また、情報の品質やシステム間の情報統合の欠陥が、生産性やタイムリーな意思決定を妨げているようだ。

一方で、競合他社が優れた業績管理能力により競争優位性を確立する前に、多くの企業が自社のこうした課題に早急に取り組むことに意欲的である点は喜ぶべき結果である。



世界経済の大半は持続的な経済成長を遂げるまでの回復には至っていない。このような状況が改善されるにはもう5年かかると言われており、いまだに消費者の需要は低迷を続けている。

調査結果

課題認識

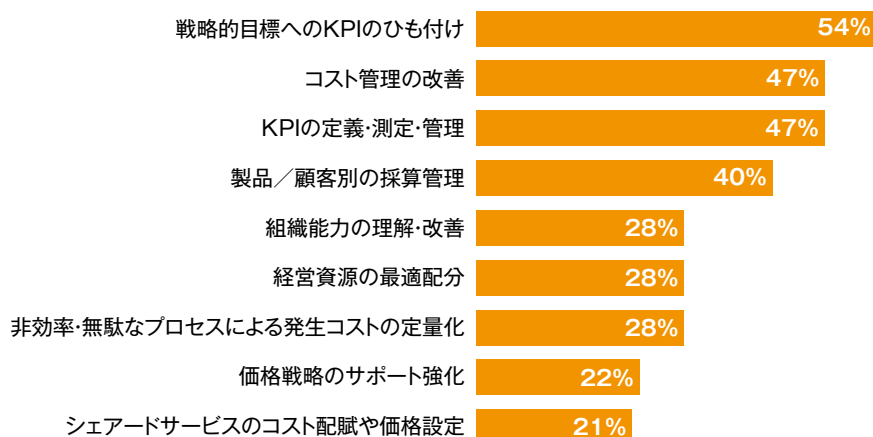
役員層から実作業員まで、幅広い役職の回答者を対象としたにもかかわらず、財務・経理領域の課題の優先順位付けについて回答者の認識はおおよそ合致していた。(図1参照)

戦略管理

ここでいう戦略管理とは、図1の「戦略的目標へのKPI(業績評価指標)のひも付け(54%)」および「KPIの定義・測定・管理(47%)」を指す。これは明らかに優先的に取り組むべき課題であり、多くの企業がいまだに戦略の達成度合いを測るための適切なKPIの定義や測定に苦しんでいることがうかがえる。

他の質問項目に対する回答結果によると、問題の一部は、非財務的なKPIを財務目標と結びつけて一元管理することの難しさにあるようだ。しかし、Balanced Scorecard Collaborative社(現在のPalladium社)が説いたように、自社の戦略、目標およびKPIを整理、配置するためのプロセスを確立している企業は極めて少ない。多くの企業はいまだに大量の集計結果に埋もれながら、業績を管理するために暗中模索しているのだ。

図1: 改善の優先順位(全業種)



コスト管理

昨今の市場環境において、図1「コスト管理の改善(47%)」に対する課題認識が高いことは納得がいく。コスト管理は、製品／顧客別の採算報告の根幹をなし、価格設定の柱となり、また同時に組織能力や無駄なプロセスによる発生コストにも影響するテーマである。多くの企業は製品、顧客や社内組織に対して間接費を配賦しているが、そこから価値ある洞察を得るには現状のやり方では不十分であり、より科学的な方法で因果関係に基づくコストの割り振りを行う必要があると、多くの回答者が考えている。

なお、図1は全業種を対象とした結果であるが、業界別にみるといくつかの注目すべき違いがあった。例えば、「KPIの定義・測定・管理」はパブリックセクターでは特に重要視されていた(59%)。公的資金を使ってどのような成果をあげるかをステークホルダーに対して説明する責任を持つという性質を考えれば、こうした傾向が表れるのもうなずける。

銀行に勤める回答者の71%は「戦略的目標へのKPIのひも付け」に言及しており、これが銀行にとって明らかに優先度が高い課題であることが分かる。

金融業界に勤める回答者が「コスト管理の改善」に大きな課題意識を持っているという結果も出ており、保険会社(62%)、銀行(57%)がその中でも最も高い割合であった。「製品／顧客別の採算管理」は小売／日用品メーカー(56%)、IT企業(61%)で高い水準にあり、競争激化が進み収益性の維持が非常に難しいこれらの業界特性を表していると考えられる。

機動的な計画策定

ここ数年の不確実な経済情勢により、計画や予算編成サイクルを短縮し、市場変化への対応力をより高めることが重要であるとの認識が広く浸透したようだ。

市場変化への対応力強化は大企業ほど特に重要な課題のようで、図2の「予算編成期間の短縮(33%)」に関して、回答者の売上規模別にみると、年間10億英ポンドを超える大企業では、全体平均を超える40%が改善の必要性を認識している。予算編成の煩雑さと必要とされる要員数は企業規模に比例して大きくなり、いまだに広く使われている表計算ソフトの処理能力を優に超える業務となってきたのだ。図2の結果を業種別に見ると、保険業界では「予算編成期間の短縮」が他のどの選択肢よりも選ばれており(62%)、大企業ほど特に重視しているとの傾向も顕著に表れた。

また、図2のとおり、多くの回答者(50%)が「業務計画と財務計画の統合」を望んでおり、需要予測や生産性といった業務情報を予算に組み込むことで、売上や取引先、協業相手などに変化があった場合には、迅速に予測修正へ反映する方向に動き出している。これまで、そうしたモデルを実現することは処理能力の点で難しかった。しかし、秒未満単位の処理を可能にするインメモリコンピューティングの登場によって、企業はこれまで夢でしかなかった機動性を手に入れることができるようになった。

図 2: 予算管理において改善の必要性を認識している点として回答した割合



予算編成期間の短縮

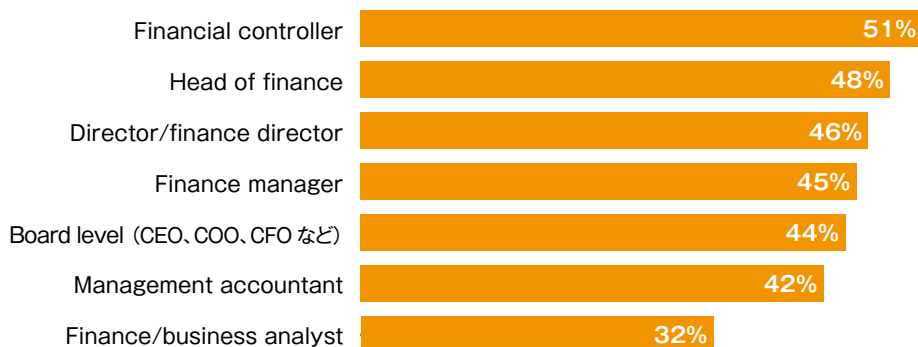
保険業界では「予算編成期間の短縮」が他のどの選択肢よりも選ばれた(62%)。

より少ない資源で、 より大きな価値を創造する

財務・経理機能には、2つの大きな責任がある。1つ目は経営の意思決定に必要な情報を提供すること、2つ目は自部門のコストを削減するために絶えず効率化を推進することである。すなわち「より少ない資源で、より大きな価値を創造する」ことが求められている。業績管理は、システムへの投資が、生産性を高めコストを削減するのに効果的な分野だと言える。同時に、より迅速に信頼性のある情報を提示することで、経営者に対する提供価値の向上にもつながる。

本調査では全体で44%の回答者が、非定型レポートの作成が難しく、時間を要する作業だと答えた。一方で、42%の回答者は自分のいる組織が、タイムリーな分析を行うために適切なツールを持ち合わせていないと答えた。図3は、前者の非定型レポートの作成が難しく、時間を要する作業だと回答した割合を役職別にみたものである。自身の疑問に対して的確な情報が返ってくるまで日々長い間待たされているであろう Board level の割合は44%にのぼった。また、この問題に対して危機意識を持っている Finance/business analyst が32%と他の役職に比べ圧倒的に少なかった点は興味深い。これは彼らが、業績管理情報を抽出し分析する工程が、時として膨大な時間を要するプロセスになるということに嫌というほど分かっていることが理由と考えられる。

図 3: 非定型レポートの作成が難しく時間を要する作業と回答した割合（役職別）



高い機動性を確保するためには、迅速に情報へアクセスできる環境が必要だが、それは情報管理機能やビジネスインテリジェンス機能へ投資することで実現できる。直観的に操作ができ、複雑な操作説明が必要ないインターフェースを有するツールが増えてきている中で、アナリストの役割は近いうち不要となり、形式的な報告資料を作成するという単純な役割から、より付加価値を生み出す役割へ、財務・経理人材の活動領域をシフトすることができる。

42%

の回答者は自分のいる組織が、タイムリーな分析を行うために適切なツールを持ち合わせていないと答えた。

44%

の回答者が、非定型レポートの作成が難しく、時間を要する作業だと答えた。



データガバナンスへの取り組み

多数のシステムから得られる情報の統合および整合性の確保は、あらゆる回答者にとって優先度の高い課題であった(60%)。情報の品質に関する課題(43%)、組織内外の情報ニーズに応えるという課題(43%)も同様であった。

複数の「正しい情報」を持っている(同じような情報を複数のシステム・部門で管理しているが、算出方法、認識タイミングおよびインプット情報の違いなどにより整合性が取れてない状態)との回答も多く、その割合は図4のとおり企業の売上規模に応じて高くなる。

また、回答者の半数以上が、自社の非財務情報の品質が低いと答えており、役員層に関して言えば、その割合は83%にもものぼる。これは、タブレットやその他モバイルツールのような、セルフガイド型のビジネスインテリジェンスツールの経営者層への供給がまだまだ限定的であることの表れかもしれない。なお、この問題に最も不安を感じているのは、非財務情報の大半を作成する Finance/Business analyst (38%) と Board level (33%) であった。

図4: 複数の「正しい情報」を持っていると答えた回答者の割合 (売上規模別)

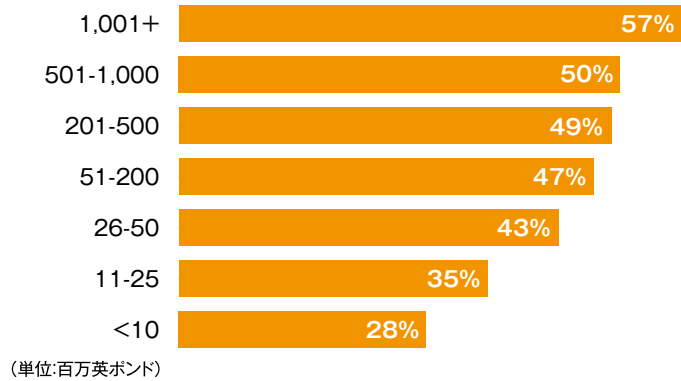
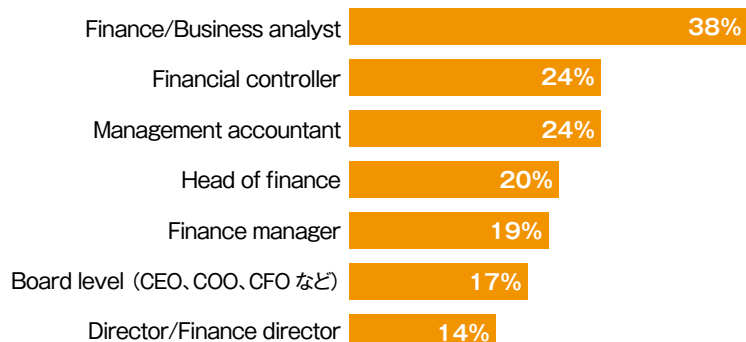


図5: 複数の「正しい情報」を持っていると答えた回答者の割合 (役職別)



こうした問題から多くの企業が依然としてデータマネジメントガバナンスに苦しんでいることが読み取れる。原因の一端はシステム間連携の欠如にあるが、これは60%の回答者がデータマネジメントにおける大きな課題だと感じており、銀行、IT以外の業界では最も重要視されている。

50%

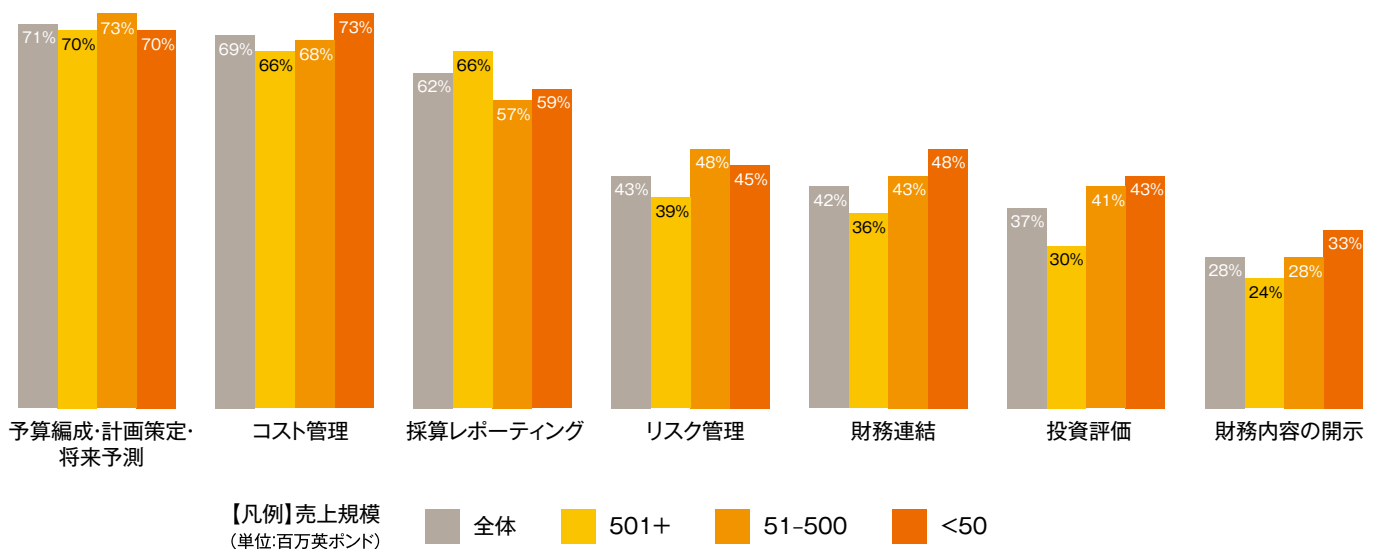
を超える回答者が、自社の非財務情報の品質が低いと答えた。

変革の取り組み

業績管理能力の強化に向けた投資

今は投資に対して可能な限り短期間で目に見える価値を生み出すことが求められる時代である。その中でほぼ全ての回答者が自社の業績管理や情報分析機能の改善策を、今後1-2年以内実施する計画であると答えた。(図6参照)

図6: 今後2年間の業績管理への集中投資領域 (売上規模別)



予算編成・計画策定・将来予測

今後1-2年以内にこの領域に対する改善を行う予定と答えた回答者が最も多く、全体の71%に及んだ。売上規模にかかわらずあらゆる企業にとっての優先取り組み事項であり、非営利団体(89%)、製造業(75%)、パブリックセクター(76%)、保険会社(77%)、小売/日用品メーカー(77%)、教育機関(75%)、IT企業(75%)にとっては特に重要な分野である。ここ数年で多くの企業が、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を考えれば、当然の傾向だと言えるだろう。

71%

回答者の71%が、今後1-2年以内に予算編成・計画策定・将来予測に対する改善を行う予定だと答えた。

採算レポーティング

採算に関するレポーティングにも高い関心が集まっており、62%もの回答者が、今後2年以内にこの領域にさらなる投資を行うと答えている。

コスト管理

1-2年以内にコスト管理機能の強化に投資しようと考えている企業の3分の2以上にとって、コスト管理の領域は極めて重要なテーマであるとの結果が出ている。全ての業界において50%を優に超える企業がそのように答えているが、石油・ガス・エネルギー事業(80%)、そして銀行(79%)は特に高い関心を持っている。

採算レポーティング

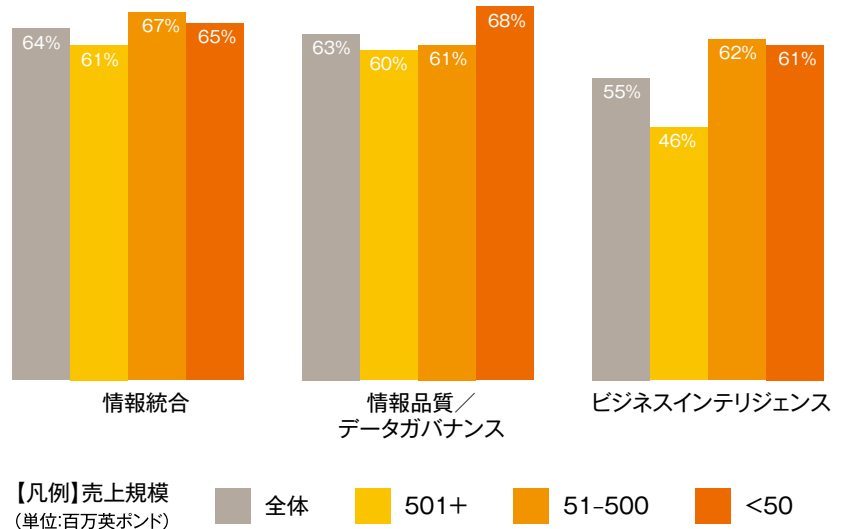
コスト管理と切っても切り離せない関係にある採算に関するレポーティングにも高い関心が集まっており、図6を見ると、62%もの回答者が、今後2年以内にこの領域にさらなる投資を行うと答えている。この割合は、5億英ポンドを超える売上高規模の企業に関して言えば66%にもなる。これは、製品/顧客別の採算管理が企業規模の大きさに比例して複雑性を増すことを表していると言える。この分野において最も活発な動きを見せているのは、小売/日用品メーカー(77%)だが、需要が低迷する市場において収益性を維持するために彼らが直面している障壁を考えれば納得のいく結果である。ただ、コスト管理同様、どの業界も50%を超える回答者が今後数年間でこの領域に関する改善を施す意思があると答えている。

ここ数年間に企業が味わった不確実な市場環境において生き抜くという経験は、財務連結(42%)、投資評価(37%)、財務内容の開示(28%)といった領域に比して、リスク管理(43%)の重要性を高めているようだ。財務連結、投資評価、財務内容の開示といった領域に興味を持っているのはコーポレートファイナンス業務に携わるとごく一部の回答者にとどまる。

データマネジメントへの投資

情報統合(64%)、情報品質/データガバナンス(63%)、ビジネスインテリジェンス(55%)への投資には、売上規模や業界にかかわらず多くの企業の関心が寄せられており、これら領域にかかわるプロジェクトを2年以内に開始するつもりだと、過半数の回答者が答えた。(図7参照)

図7: 今後2年間のデータマネジメント・分析への集中投資領域(売上規模別)



特に、銀行およびパブリックセクターではデータマネジメントに大きな課題認識を持っているようだ。それぞれ82%、81%の回答者が情報品質を投資すべき領域と見ている。また、それぞれ79%、73%の回答者が情報統合を向こう数年間の注力領域として挙げている。

ビジネスインテリジェンス(55%)も、優先度の高い集中投資領域の1つである。タブレットをはじめとした直観的なユーザーインターフェースを提供する携帯型デバイスでの分析手法の登場は、ビジネスにおけるビジネスインテリジェンスの活用を急速に普及させた。このことを考えると、今後ビジネスインテリジェンスへの投資は、情報管理において他領域を圧倒すると思われる。

82%

銀行業界に属する回答者の82%は、情報管理に大きな課題認識を持っている。

業績管理の“新たな潮流”

本調査から、既存の計画策定や予算編成、コスト管理の仕組みでは、ここ数年の不確実性には対応しきれない状況にあることが浮き彫りになった。業績管理手法が環境変化に対応できていない現況は、これまで財務・経理機能が事業組織と隔たりがあったことによる弊害ともいえる。

CFOには、ビジネスにおける昨今の趨勢の中で、厳しい状況を打破すべく、新たな成長機会を見極め、自社の進むべき方向へかじを切るといった新たな役割が求められつつある。そのために、今、多くのCFOは、さまざまな局面から、市場環境に機動的に対応できる業績管理ソリューションに投資すべきだと考えている。

回答者が、現状の業績管理の仕組みが抱える課題に対して強い改革意識を持っていることから、本来あるべき姿を彼ら自身が既に描いていることが分かる。例えば、計画策定・予算編成サイクルは、月次や週次ではなく日次でのスケジュール管理が求められており、編成期間の短縮、機動的な計画・予算の見直しが必要である。また、マネジメント報告は、意味のない数値をただ並べ立てるのではなく、定量的な根拠に基づく意思決定を可能とし、将来の見通しや今後の戦略・アクションを検討する上で一定の示唆を与えるものでなくてはならない。唯一の「正しい情報」ともいえるクリーンデータの必要性も高く認識されており、さらにこれらの情報を即座に参照できることも重要である。

近年、テクノロジーの進歩により、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、携帯デバイスを通して管理職にプロアクティブに情報を提供する機能といった新しい技術が急速に普及し始めている。一部の企業では、高品質なデータの整備や効果的・効率的なプロセスによる運用といった業務面での取り組みだけでなく、業績管理能力のさらなる強化に向け、他社に対する競争優位性の確立につながる価値ある情報（インテリジェンス）を提供する業績管理システムの導入も進めている。

インメモリコンピューティングといった新技術の出現は、業績管理の領域において、より迅速な情報提供を可能にするだけでなく、情報の分析、そして計画・予算の編成といった面で大きな変革をもたらす。

例えば、従来、顧客、チャネル、SKU（商品などの最小管理単位）、期間および製品のバージョンなど、複数の切り口による採算性の分析は、その膨大な情報量により、どうしても計算に時間を要するモデルとなり、システムに設定するクエリは煩雑なものであった。

しかし現在では、インメモリコンピューティングの恩恵を受け、コスト・採算管理に関する情報処理のスピードは格段に上がった。これまでの数時間が今や数秒間になるイメージで、分析の深さには限りがない。そのため、複雑な製造・サプライチェーンを通して特定の小売店に供給された個別製品の種類ごとに、採算性に関するレポートを、管理職は即座に手に入れられるようになった。バリューチェーンを通じた小さな利益改善の積み重ねが収益性向上のカギを握るこの時代において、ビッグデータのマイニングは他社に対する絶対的な競争優位性を築くために必要不可欠である。

売上や収益性を伸ばすために、財務・経理機能が事業部門と協働するようになったことで、多くの回答者は業績管理システムにおける拡張の必要性を認識するようになったようである。



会計システムやテクノロジーの進歩は、永遠の課題である有効性と効率性の推進を強力に後押しする。

さらに、技術革新は計画・予算編成にも大きな影響を及ぼす。昨今、企業を取り巻く環境は流動的であり、急激に変化する。そういった環境において、企業が生き抜くためには、予測困難な変化に応じていかに機動的に動けるかが肝になる。本調査からも、経営環境の変化や戦略の変更を計画値に迅速かつ容易に反映し、連続的に予測修正を行える状態へ移行したいと、多くの企業が認識していることがうかがえる。

また、売上や収益性を伸ばすために、これまで隔たりのあった財務・経理機能と事業組織の協働が進んだことで、多くの回答者は業績管理システムを財務・非財務の垣根を越えて拡張することの必要性を感じている。

こうした流れを受け、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とKPIを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計画策定・予算編成の導入が始まっている。これにより、財務・経理機能と事業組織との連携はさらに加速するであろう。

ドライバーベースの計画・予算モデルの構築は以前から要望はあったが、処理速度が悪く、テクノロジーをいかに活用するかが焦点であった。しかし、これまでのところ、いくら体系的な工夫をしても、やはり大規模で多角的な計画モ

デルの計算には相当な時間を要し、大幅な改善には至らなかった。また、売上や業務的なドライバー情報の更新には、生産・営業部門や現場担当者が腰を据えてデータ入力する時間を確保できるかに依存する面があるが、日々の業務に追われる中で、リアルタイムな更新は負荷が高いものであった。

この点、近年の技術革新により、システムによって生成されない手入力によるインプット情報は、ワークフローによって自動化されたプロセスで、携帯デバイスから収集することができ、入力画面のテンプレートや通知機能も備えられている。それにより重要なドライバー情報は日々モニタリングされ、情報配信も数秒で可能である。また、インメモリコンピューティングを活用した計画策定モデルを構築することで、どれだけ大規模なドライバーベースの計画・予算編成、将来予測モデルでも、リアルタイムで稼働させることができる。

こうした仕組みが実装されることで、CEOから実務担当者の誰しもが、目標値や有用な情報を瞬時に参照できる。また、目標の実現に向けて、改善が必要な課題の所在も、予算編成モデルがドライバーベースのため、自動化された分析処理により即座に明らかになる。さらには、複数シナリオのシミュレーション機能も備わっているため、課題に対する対応策の実行や、市場環境の変化といったドライバー変更による影響を把握することも可能である。

会計システムやテクノロジーの進歩は、永遠の課題である有効性と効率性の推進を強力に後押しする。また、CFOや財務・経理機能の位置付けも、成長機会やリスクの分析・定量化・比較検討の支援を通じて、事業組織と肩を並べる、ビジネスにおいて中心的な役割として見られるようになってきた。今後、CFOには、最高のパフォーマンスを発揮するために、効果的かつ効率的に業務が遂行できるよう、十分なリソース確保が保証されるであろう。

もちろん、財務・経理機能と事業組織とは常に友好的な協働関係とはならないかもしれない。財務・経理機能はどの時代においても、コストの管理人であり、自部門だけでなく、全社のコストと収益性を批判的に評価する中心的な役割を担うからだ。

リソースの再配置や、ビジネスチャンスをつかんで大きな利益をあげたいと模索する他部門に対して、時には「ダメだ」と言わなければならない場面もある。ただ最後には、優れた洞察を与え、タイムリーな意思決定を支援する業績管理ソリューションを提供する財務・経理機能が、大きな価値をビジネスにもたらすことを、経営層や事業組織も認めざるを得ないだろう。

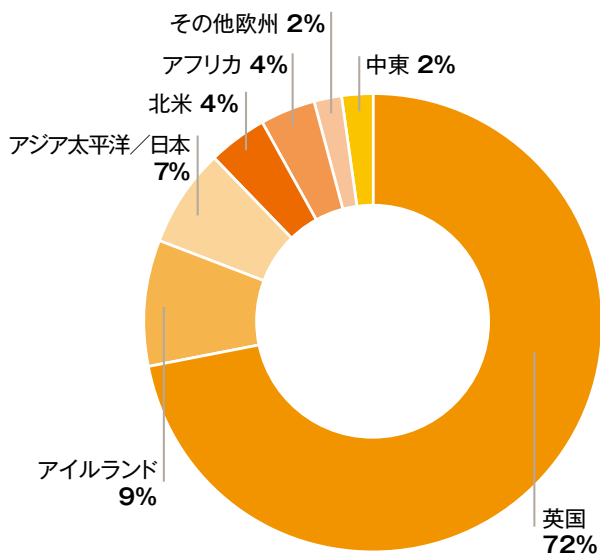
本調査について

本調査のデータは、CIMA（英国の勅許管理会計士）のグローバル会員に対する、2012年10月26日から2013年1月1日を回答期間としたオンライン調査で収集した計893の回答を分析の対象とした。

所在地

4分の3近くの回答者は英国在住であり、その他回答者数の国別割合もCIMA会員の在住者数におおよそ比例しているため、所在地による回答率の差はほぼ無かった。

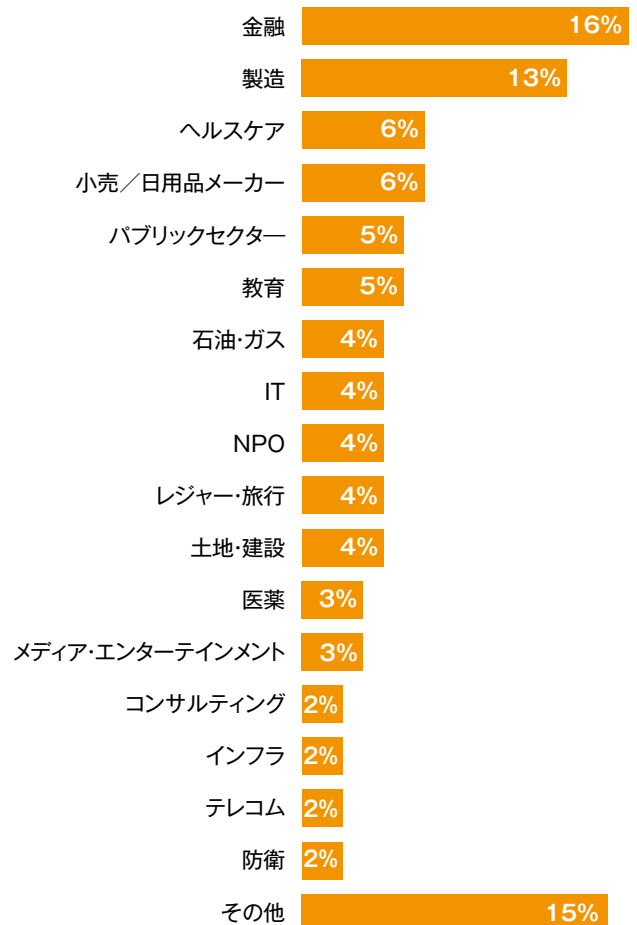
図 8: 回答者数の地域別割合



業種

製造、金融、パブリックセクターを含む、さまざまな業界で勤務する方から回答を集めた。

図 9: 回答者数の業界別割合



回答者の役職および 企業規模

回答者の役職、所属する企業や組織の規模はさまざまである。ただし、一部の役職の回答率に偏りがあるように見えるため、調査結果を確認する際はその点留意する必要がある。

例えば、売上規模の大きい企業について、Board level からの回答率が低い一方で、Finance/Business analyst の回答率が小規模の企業に比べ相対的に高いように見えるが、これは大企業ほど役職の専門化が進んでいることの表れである。

図 10: 回答者数の役職別、売上規模別割合

	総売上高 (単位: 百万英ポンド)							合計
	<10	11-25	26-50	51-200	201-500	501-1,000	1,001+	
Board level (CEO, CIO, COO など)	1%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	3%
Director/Finance director	6%	2%	1%	2%	3%	0%	2%	16%
Head of finance	1%	1%	0%	1%	1%	1%	1%	6%
Financial controller	4%	3%	2%	3%	1%	1%	4%	18%
Finance manager	3%	3%	1%	3%	3%	3%	9%	25%
Finance/Business analyst	1%	1%	1%	2%	2%	2%	4%	13%
Management accountant	4%	3%	2%	2%	1%	2%	4%	18%
合計	21%	14%	7%	14%	11%	9%	24%	100%



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

〒104-0061

東京都中央区銀座8-21-1 住友不動産汐留浜離宮ビル
03-3546-8480 (代表)

田所 健

パートナー

takeshi.tadokoro@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（あらた監査法人、京都監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、税理士法人プライスウォーターハウスクーパース、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、アドバイザー、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、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに195,000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の提供を通じて、企業・団体や個人の価値創造を支援しています。詳細は www.pwc.com/jp をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2013年6月に発行した「Closing the gap in performance management」を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

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.jhtml

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.co.uk/consulting/publications/closing-the-gap-in-performance-management.jhtml

日本語版発刊月:2015年4月 管理番号:1201412-3

©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.