

経済産業省「経理・財務サービススキルスタンダード」
普及促進モデル事業

**「経理・財務サービスレベル
スコアリングモデル構築事業」
実施報告書**

平成17年3月
新日本監査法人

目次

第1章 序	4
1. 経済産業省の成果を活用した民間主導のモデル事業	4
2. 「経済産業省スタンダード」とスコアリングモデルの関係	4
3. 本報告書の位置づけ	4
第2章 企画の背景	6
1. 経理・財務分野において解決されるべき課題	6
(1) 企業経営者の課題	6
(2) 企業を取り巻く外部のステークホルダーから見た課題	6
(3) 経理・財務部門の今日的課題	7
2. スコアリングモデルが目指すところ	7
第3章 スコアリングモデル構築事業の概要	8
1. 基本構想	8
(1) 客観性	8
(2) 汎用性	8
(3) 運用可能性	8
2. 評価の視点	9
3. KPI	10
4. 特徴	10
(1) 定量指標	10
(2) 非会計情報	11
(3) 相対評価	11
5. モデル事業実施の流れ	12
(1) コンソーシアムの組成(別紙1:コンソーシアム企業一覧)	12
(2) スコアリングモデルの構築	12
(3) コンソーシアム企業によるスコアリング	12
(4) ワーキンググループに対する諮問	12
(5) コンソーシアム企業からの意見収集(別紙2:成績表サンプル)	12
(6) 経済産業省に対する最終報告	12
第4章 平成16年度実証実験結果	13
1. スコアリング調査の概要	13
(1) 調査票の解説(別紙3:経理・財務スコアリングモデル調査票)	13
(2) 評価の視点のバランス	13
2. スコアリングデータから得られたインプリケーション	14
(1) コンソーシアム企業の概要	14
(2) スコアリング手法	15
(3) 総合スコアの全体分布	15
(4) 業種別、株式公開別に見た総合スコアの傾向	16
(5) スコアリングモデルの有効性検証	17
総合スコアと他指標の関係	18

正確性スコアと他指標の関係	29
効率性スコアと他指標の関係	34
安定性スコアと他指標の関係	41
リスク管理スコアと他指標の関係	44
戦略性スコアと他指標の関係	51
(6)スコアリングモデルの有効性の総括	58
第5章 今後の展望 ～民間主導の自立的な事業運営に向けたアクションプラン～	59
1. 企業経営者の意見	59
(1)コンソーシアム企業に対するアンケート結果	59
(2)企業経営者の意見総括	64
2. 外部のステークホルダーの意見	65
(1)事業支援サービス提供者	65
(2)金融業界	66
(3)メディア業界	67
3. スコアリングモデルの事業運営に向けたアクションプラン	69
(1)普及啓蒙フェーズ:企業経営者に対するメリットの還元	69
企業経営者に対する普及啓蒙と活用の促進	69
事業支援サービス提供者に対する普及啓蒙と活用の促進	70
スコアリングモデルの有効性向上に向けた阻害要因の解消	70
(2)発展的活用フェーズ:企業経営者ならびに外部のステークホルダーによる活用の促進	71
企業経営者による外部開示の促進	71
銀行による活用の促進	71
株主ならびに機関投資家による活用の促進	72
事業支援サービス提供者によるサービスレベルの評価の促進	72
メディア業界によるスコアリング関連情報の媒介の促進	72
(3)スコアリングモデル管理者の必要性 ～総括～	73
「経理・財務サービスレベルスコアリングモデル」ワーキンググループ名簿	74
別紙1:コンソーシアム企業一覧	75
別紙2:成績表サンプル	76
別紙3:経理・財務スコアリングモデル調査票	77

第1章 序

1. 経済産業省の成果を活用した民間主導のモデル事業

経済産業省は、企業の競争力向上、生産性向上、雇用創出に寄与する「新産業創造戦略」の重点分野として、企業の間接部門を中心に拡大している「ビジネス支援サービス」の市場拡大を支援しており、平成15年度、ビジネス支援サービスの活用ニーズが高い企業の間接業務分野（経理・財務、人事・労務、福利厚生等）のうち、経理・財務分野の標準的な業務プロセスならびに業務遂行に必要なスキルを一覧化した「経理・財務サービススキルスタンダード（以下、「経済産業省スタンダード」という。）」を、ビジネス支援サービスの市場構築の基盤となり得る共通の指標として作成し公表した。¹

平成16年度、この「経済産業省スタンダード」を普及促進させるため、民間主導のモデル事業として、新日本監査法人が取り組んでいるのが、「経理・財務サービスレベルスコアリングモデル（以下、「スコアリングモデル」という。）」構築事業である。

2. 「経済産業省スタンダード」とスコアリングモデルの関係

スコアリングモデル構築事業は、「経済産業省スタンダード」の体系に基づいて、企業における経理・財務業務全体のサービスレベルをスコアで評価できる指標を作成し、指標データの収集を通じて、サービスレベルの企業間比較ならびに分析を行う実証実験である。

「経済産業省スタンダード」とスコアリングモデルは、平成16年度の構築段階において整合性を図るだけでなく、今後の運用段階においても、スコアリングモデルのメンテナンス結果を「経済産業省スタンダード」にフィードバックすることを通じて、整合性を図ることが望ましい。

そのような両者の関係をコンピュータシステムに例えると、「経済産業省スタンダード」は、コンピュータシステム全体を管理するオペレーティングシステムであり、スコアリングモデルは、オペレーティングシステムによる制御の上で稼動するアプリケーションと捉えることができる。

また、両者の目標について敷衍すると、スコアリングモデルは、経済産業省の政策目標である「ビジネス支援サービス」の市場構築の基盤となり得るだけでなく、企業価値最大化に向けて企業の経理・財務部門が果たすべき経理・財務ガバナンスのあり方ならびにその達成度を表す共通指標を、企業経営者や企業を取り巻く外部のステークホルダーに対して提示することを想定している（図1）。

3. 本報告書の位置づけ

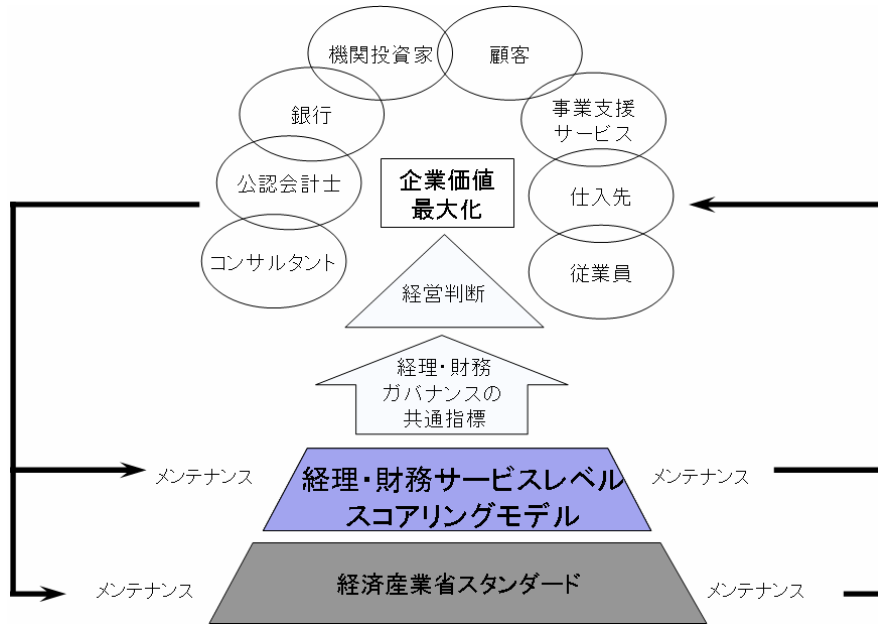
そこで、本報告書では、スコアリングモデルに対する新日本監査法人の取り組みについて、企画の背景（第2章）、スコアリングモデル構築事業の概要（第3章）、平成16年度実証実験結果（第4章）、今後の展望（第5章）を報告する。

学術的な研究報告や法令・会計制度等の解説ではなく、平成15年度までの経済産業省の成果である「経済産業省スタンダード」を普及させるため、民間主導で自立的に事業運営できる事業として何が考えられるの

¹ 詳細は、経済産業省商務情報政策局http://www.meti.go.jp/policy/servicepolicy/contents/management_support/management_support.htmlを参照。

かという課題に対して、実務家の立場から、スコアリングモデルの利用者として想定される企業経営者ならびに企業を取り巻く外部のステークホルダーに向けて、スコアリングモデルの幅広い活用可能性をビジネスモデルとして提示するものである。

図 1: 「経済産業省スタンダード」に基づくスコアリングモデル



第2章 企画の背景

1. 経理・財務分野において解決されるべき課題

(1) 企業経営者の課題

いつの時代も企業経営者は企業の持続的成長を志向するバイアスを持っているので、成果の見えやすい商品開発部門や営業部門には日頃から注視するが、経理・財務部門となると、会社財産の管理や予算等の重要業務を担う半面、その成果が見えにくいことから、高度成長期には、組織のあり方について十分な検討が尽くされないまま肥大化してきた聖域となっていた。例えば、わが国の雇用の9割を占める内需産業の労働生産性が低いため物価が海外に比べて割高になる内外価格差は、経理・財務部門を含む間接部門のあり方に一因があると考えられる。

右肩上がりの成長が70年代に終焉を迎え、80年代に資産バブル崩壊によるバランスシートの劣化が深刻化すると、企業経営者の意識はようやく改まり、失われた10年と呼ばれた90年代、特に規制緩和を契機に内外の熾烈な価格競争に晒された内需産業において経理・財務部門の改革が急速に進展している。例えば、卸売・小売物価が輸出物価より内外価格差の解消が進んでいるのはその証左と言えよう。

しかしながら、経理・財務部門の改革の成果を、客観的な根拠を持って検証し実感できている企業経営者は多くない。

(2) 企業を取り巻く外部のステークホルダーから見た課題

商取引を始める際に相手企業の経営状態に重大な関心を持つ仕入先、銀行、株主等、企業を取り巻く外部のステークホルダーは、相手企業の経理・財務部門が作成した財務諸表に多くを依存しながら、取引先を選別する。

しかしながら、そもそも財務諸表は、付加価値連鎖と呼ばれる一連の企業活動の最終成果だけを会計情報として提供するだけで、それに先行する内部オペレーションに関する非会計情報を何ら提供しない。

したがって、外部のステークホルダーが相手企業の真の経営実態を把握し取引相手の適性について判断を下すには、光の部分である財務諸表だけでなく、影の部分として外からは見えない財務諸表の作成プロセスを担う経理・財務部門の内部オペレーションにも関心を払わなければ、企業評価としては片手落ちとなる可能性がある。

例えば、90年代後半、情報技術(以下、「IT」という。)関連産業で短期的な株価上昇を惹起したITバブルの背景を振り返ると、企業経営者だけでなく、株主、証券会社、ストックオプションを付与された従業員も巻き込んで全てのステークホルダーがIT革命を盲信し、ITによる内部オペレーションの効率性向上に対して著しく楽観的な期待を共有し、さらに悪いことに、株価を上げるという単一の動機において利害が完全に一致したため、財務諸表を粉飾する不正経理処理が企業の内部で組織的に行われ適切な企業開示を司るコーポレートガバナンスが機能破綻を起こしていたことが想起される。米国資本市場の信頼を失墜させた大手公開企業の不正経理処理は単純な手口であったが、そのコストは計り知れず、その後成立した米国企業改革法は各国の自主規制制度の見直しにまで波及し、わが国でも企業開示のあり方を見直しが検討されている。

ところが、最近においても、株主状況の有価証券報告書虚偽記載問題、過大な売上計上による不正な財務報告等、会計をめぐる不祥事は後を絶たない。

このような一連の動向は、企業を取り巻く外部のステークホルダーに対して、財務諸表の結果だけでなく、

財務諸表を作成するプロセスを担う経理・財務部門の内部オペレーションのあり方にも企業評価のメスを入れる必要性を警鐘している。

（3）経理・財務部門の今日的課題

経営管理の効率性を追求しITによる省力化が進展する今日、企業における経理・財務の業務プロセスは人手が介在しないブラックボックス化したITの連鎖から構成されるようになり、ITリテラシーの濃淡による業務の脆弱化や内部統制の低下が危惧されている。他方、経理・財務部門の組織のあり方如何が、経営危機に瀕した企業を再生する重要成功要因となっている事例も見受けられる。

これらの今日的課題を踏まえると、経理・財務部門に期待される機能は高度化かつ多様化しており、会計基準に準拠する正確性や、業務処理の効率性に加え、業務処理が組織変更や人事異動等に影響されない安定性、リスク情報を企業経営者に提供できるリスク管理体制、さらに経営判断に積極的に貢献できる戦略性等の諸視点の適切なバランスを考慮して定義されなければならない。

しかしながら、誠に残念なことに、諸視点を踏まえてこれからの経理・財務部門が備えるべき機能を具体的に提示した試みは、わが国の内外において例を見ていない。

2. スコアリングモデルが目指すところ

以上の考察で指摘した諸課題の根底にあるボトルネックの1つに、経理・財務部門のサービスレベルを定量化し企業間比較を可能にするベンチマークが存在しなかったことが挙げられる。

そこで、必ずしも経理・財務の専門家ではない企業経営者ならびに企業を取り巻く外部のステークホルダーに対して、経理・財務部門に要請される重要な機能を洗い出し、その達成度に関する企業間比較情報を、分かりやすいベンチマークとして伝える社会システムを構築することが有用であると考えて、スコアリングモデルの企画に至った。

すなわち、企業の内部で経営活動を担う企業経営者ならびに経理・財務部門の最高責任者に対しては、スコアリングモデルに盛り込まれた評価項目の活用を通じて、経営改革や経理・財務組織の改革を進めるにあたってマネジメントとして知っておくべきポイントを、客観的データの裏付けに基づいて提供することを目指している。

他方、企業を取り巻く外部のステークホルダーに対しては、スコアリングモデルの運用を通じて得られるデータを活用して、企業の経営管理能力を支える中枢である経理・財務部門のあり方を企業評価に反映させるために有用な情報を分かりやすく提供することを目指している。

第3章 スコアリングモデル構築事業の概要

1. 基本構想

スコアリングモデルは、「経済産業省スタンダード」の体系に基づいて、経理・財務業務を18種類に分類し、正確性、効率性、安定性、リスク管理、戦略性の5視点から経理・財務部門のサービスレベルを向上させる鍵となる重要要素を抽出し、その達成度を測定するために適切な評価指標(Key Performance Indicator、以下「KPI」という。)を設定し、KPIデータに基づき企業経理・財務部門のサービスレベルの達成度を点数化して企業間比較を行う手法である。

スコアリングモデルを企業間比較の標準インフラとして幅広い利用者に継続的に活用していただくため、構築段階で以下の点に留意した。

(1) 客観性

本来的に数値化になじみやすい効率性の要素等の定量的要素だけでなく、これからの経理・財務部門が担うべき機能や、組織の中で経理・財務部門の担当者に求められる行動等の定性的要素を、企業間で客観的に比較できるようにした。²

(2) 汎用性

経営戦略、組織戦略、事業規模、業種等の影響をできるだけ捨象し、幅広い企業に適用できるように調査対象業務を選定した。すなわち、18種類の業務は、金融業(銀行業、証券業、保険業等)を除けば、全ての企業の経理・財務部門が行う基本的で標準的な業務を網羅している。

他方、調査対象業務のうち該当がある場合だけ回答する選択調査項目を設定し、業界の商慣行、財政状態等、企業がおかれた個別事情によってスコアが歪められることのない評価体系とした(図2)。

(3) 運用可能性

既に民間企業や経営コンサルタントにより先例のある経理・財務サービスレベル評価手法との整合性、評価指標となる素データの入手可能性、評価指標の分かりやすさに配慮してKPIを設定し、企業の経理・財務部門の最高責任者や経理・財務部門の担当者の実務に耐えられるだけでなく、外部のステークホルダーの参考に供するようにした。

² スコアリングモデルにおける客観性とは、スコアリング対象となっている企業間の比較に耐えられることを意味する。

図 2:18 種類の調査対象業務と「経済産業省スタンダード」の対応関係

領域	経済産業省スタンダード 業務項目(平成15年度)	経理・財務スコアリングモデル 調査対象業務(平成16年度)
経理業務	[1] 売掛債権管理	(01) 売上・売掛債権管理
	[2] 買掛債務管理	(02) 仕入・買掛債務管理
	[3] 在庫管理	(03) 棚卸資産管理()
	[4] 固定資産管理	(04) 固定資産管理
	[5] ソフトウェア管理	
	[6] 原価管理	(05) 原価管理
	[7] 経費管理	(06) 経費管理
	[8] 月次業績管理	(07) 予算管理
	[12] 中長期計画管理	
	[13] 年度予算管理	
	[28] 資金管理(一部)	
	[9] 単体決算業務	(08) 個別決算業務
	[10] 連結決算業務	(09) 連結決算業務()
	[11] 外部開示業務	(10) 外部開示業務()
	[15] 消費税申告業務	(11) 税務業務
	[16] 法人税申告業務	
	[18] 税務調査対応	
[14] 税効果計算業務		
[17] 連結納税申告業務		
財務業務	[19] 現金出納管理	(12) 現預金管理
	[20] 手形管理	(13) 手形管理()
	[21] 有価証券管理	(14) 有価証券管理()
	[22] 債務保証管理	(15) 債務保証管理()
	[23] 貸付金管理	(16) 貸付金管理()
	[24] 借入金管理	(17) 借入金・社債管理()
	[25] 社債管理	
	[28] 資金管理(一部)	(18) 資金管理
	[26] デリバティブ取引管理	
	[27] 外貨建取引管理	
非定型業務	[30] 企業買収	
	[31] 会社分割	
	[32] 解散・清算	
	[33] 株式公開	
	[34] 株式発行増資	
	[35] 資本政策	
	[36] ストックオプション	

注: を付した調査対象業務は、該当がある場合だけ回答する選択調査項目である。

2. 評価の視点

スコアリングモデルでは、企業価値最大化に向けて企業の経理・財務部門が果たすべき経理・財務ガバナンスのあり方に鑑み、現状の経理・財務部門のサービスレベルを多面的に評価するべきという見地から、複数の評価の視点を設定した。

すなわち、経理・財務部門を取り巻く今日的課題を踏まえると、これからの経理・財務部門は、業務処理を正確に行うだけでなく、同量の業務処理を効率的に行うこと、組織変更や人事異動等の影響を受けない安定性のある業務処理体制を整備していること、経理・財務部門が把握すべきリスク情報を企業経営者に提供できるリスク管理体制を整備していること、さらに戦略的な経営判断に積極的に貢献できていることが必要であると考え、正確性、効率性、安定性、リスク管理、戦略性という5つの評価の視点を設定した。5つの評価の視点に盛り込んだ要素は、以下のとおりである(図3)。

図 3:5つの評価の視点に盛り込んだ要素

視点	スコアリングモデルにおける要素
正確性	<ul style="list-style-type: none"> ・事業の実態を漏れなく正確に財務諸表に反映する。 ・取引条件(例:金額、数量、期限)に準拠した業務処理を行う。 ・内部規程および承認規程に準拠した業務処理を行う。
効率性	<ul style="list-style-type: none"> ・業務処理を適正な人員で行う。 ・情報システムによる業務処理の自動化を進める。 ・業務の標準化、集中化を行う。
安定性	<ul style="list-style-type: none"> ・特殊な業務処理や判断が困難な業務処理について、あらかじめ運用細目を整備する。 ・組織変更や経理財務部門の人事異動の影響を受けない業務処理体制を整備する。 ・十分な時間的余裕を持って計画的に業務を行う。
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> ・財務リスク、信用リスク、市場リスクを適正に管理する。 ・不正防止のための内部統制を整備する。 ・税務リスクを適正に管理する。
戦略性	<ul style="list-style-type: none"> ・財政状態の改善、収益力の向上に貢献する。 ・主管部署における事業目標達成を、数値的根拠に基づき、積極的に支援する。 ・経営層による適切な事業戦略および経営判断を支援するため、情報を提供する。

3. KPI

KPIは、経理・財務部門のサービスレベルを測定する評価指標である。

スコアリングモデルでは、個々の業務プロセス遂行の望ましいあり方とその達成度を測る評価指標を質問形式で簡潔に明記した137個の調査項目がKPIである。³

4. 特徴

経理・財務について解説した先例は数多いが、スコアリングモデルが従来の取り組みと決定的に異なる独創的な特徴として、以下の3点が挙げられる。

(1) 定量指標

スコアリングモデルでは、これまで評価が難しいと考えられていた経理・財務部門のサービスレベルを定量的に評価できる指標を明らかにしている。すなわち、企業の経理・財務部門を評価する指標として137個のKPIを設定しており、全体の62%に相当する85個が定量的データを使ったKPI、38%に相当する52個が定性的データを使ったKPIである。これまで経営コンサルタント、公認会計士、税理士、ITコンサルタント、銀行の法人担当者、機関投資家のファンドマネージャー等が利用してきたチェックリスト等とは異なり、客観的な企業間比較を最優先し、定量指標を多く盛り込んでいる。

例えば、従業員あたりの業務処理量、業務処理の平均日数等は、数えることによって初めて管理し比較できる定量指標である(図4)。

³ 本報告書では、137個の調査項目をKPI、コンソーシアム企業が調査項目に対して定量的な数値または定性的な「はい」「いいえ」の文字のいずれかの回答形式で回答した137個の回答データをKPIデータと呼んでいる。

図 4：調査対象業務別の定性指標と定量指標の配分

調査対象業務	定性	定量	総計
(01) 売上・売掛債権管理	2	11	13
(02) 仕入・買掛債務管理	3	3	6
(03) 棚卸資産管理	2	5	7
(04) 固定資産管理	5	3	8
(05) 原価管理	2	5	7
(06) 経費管理	2	6	8
(07) 予算管理	8	2	10
(08) 個別決算業務		7	7
(09) 連結決算業務		10	10
(10) 外部開示業務	2	4	6
(11) 税務業務	5	3	8
(12) 現預金管理	1	7	8
(13) 手形管理	2	5	7
(14) 有価証券管理	3	4	7
(15) 債務保証管理	3	1	4
(16) 貸付金管理	4	2	6
(17) 借入金・社債管理	3	3	6
(18) 資金管理	5	4	9
総計	52	85	137

(単位)個

(2) 非会計情報

経理・財務部門のサービスレベル向上の達成度を測定するKPIは、財務諸表等で開示された会計情報の加減乗除による結果指標とは異なり、経理・財務部門が組織のあり方や従業員の行動を変革することによって、直接的に管理し改善することができる先行指標となり得る非会計情報である。

例えば、販売先の与信判断を見直す頻度、予算編成の日数等は、経理・財務部門の行動により管理することができる非会計情報に基づく先行指標である。⁴

(3) 相対評価

スコアリングモデルでは、母集団企業から提供されたKPIデータ群の偏差に基づき企業を相対評価する。確かに、経営コンサルタントや公認会計士等は、経営助言や会計監査の実務の蓄積の過程で、企業の経理・財務部門の優劣を心証として持っていることが多いが、それは限られた経験の中で得られた属人的な経験則や勘に過ぎず、客観的な企業間比較に利用するには覚束ない。むしろ、企業経営者が絶えず経営改革を継続している現実を考えると、その時代のベストプラクティスを決めるのは企業の内部に実在する客観的データ群であるべきである。評価をデータに委ね、データによる相対評価とすることで、総合スコアによる企業間比較や、5つの視点別スコアによる企業間比較が可能となる。将来的にデータが蓄積され信頼性が高まれば、業務別、評価項目別の企業間比較が可能になるわけで、翻ると、そのような詳細かつ納得性のある企業間比較を属人的な価値基準に基づく絶対評価を通じて達成することは不可能である。

⁴ 呼称は論者によって様々であろうが、スコアリングモデルにおける非会計情報とは、経理・財務部門の創意工夫や努力次第で、経理・財務部門が直接変えることができる先行指標、行動指標、内部指標と理解されたい。

5. モデル事業実施の流れ

(1) コンソーシアムの組成 (別紙1: コンソーシアム企業一覧)

企業のKPIデータを収集しスコアリングモデルの実証実験を行うため、銀行業、証券業、保険業を除く131社で構成されるコンソーシアムを組成した。

(2) スコアリングモデルの構築

「経済産業省スタンダード」に基づき、経理・財務業務を構成する業務要素から、サービスレベル向上の鍵となる重要要素の達成度を示すデータを収集するため、経理・財務スコアリングモデル調査票を作成した。

(3) コンソーシアム企業によるスコアリング

コンソーシアム企業に経理・財務スコアリングモデル調査票を送付し、企業の自己申告により提供されたKPIデータに基づき企業別のスコアを算出し、企業間比較ならびにスコアと財務指標等の関係を分析した。

(4) ワーキンググループに対する諮問

企業を取り巻く外部のステークホルダーからスコアリングモデルの利用者として想定される各界の専門実務家によりワーキンググループを組成し、今後の活用可能性、活用において想定される阻害要因、その阻害要因を解消するため取り組むことができる活動を諮問した。

(5) コンソーシアム企業からの意見収集 (別紙2: 成績表サンプル)

コンソーシアム企業の経理・財務部門の最高責任者にスコアリング成績表ならびにアンケートを送付し、スコアリングモデルの活用可能性ならびに外部のステークホルダーに対するスコアリングデータの開示の可否等について意見を収集した。

(6) 経済産業省に対する最終報告

コンソーシアム企業の経理・財務部門の最高責任者ならびにワーキンググループの意見を踏まえて、スコアリングモデルの事業運営に向けたアクションプランをとりまとめ経済産業省に提出した。

第4章 平成16年度実証実験結果

1. スコアリング調査の概要

(1) 調査票の解説(別紙3:経理・財務スコアリングモデル調査票)

スコアリングモデルでは、いわゆる「経理部」「財務部」等の社内の呼称や組織の所在地にとらわれることなく、企業活動を構成する経理・財務機能に着目し、経理・財務業務のサービスレベルを評価するために必要なKPIデータを収集する調査票を作成した。

調査票には、連番で1番から137番まで137個の調査番号を付している。

調査対象業務は、「経済産業省スタンダード」の体系を踏まえて平成16年度に評価対象とした18種類の経理・財務業務である。

業務プロセスは、調査対象業務を構成する業務プロセスのうち、経理・財務部門のサービスレベルを向上させる観点から重要性の高い業務プロセスを選定したものである。

調査項目は、5つの視点から、経理・財務部門がそのサービスレベルを向上させ、企業価値の最大化に貢献するため、個々の業務プロセスをどのように遂行するのが望ましいのかを、経理・財務の実務家の視点で徹底的に検討し、重要要素を簡潔に記述しつつ、その達成度を測る評価指標(KPI)を、質問形式にして明らかにしたものである。コンソーシアム企業は、調査項目に対して、定量的な数値、定性的な「はい」「いいえ」の文字のいずれかの回答形式で回答することになる。

企業経営者ならびに経理・財務部門の最高責任者が調査項目を一覧すれば、経理・財務組織の改革を進めるにあたってマネジメントとして知っておくべきポイントを体系的に把握できるようにまとめている。

なお、選択問題で印を付しているのは、当該業務が存在する場合だけ回答する調査項目である。

(2) 評価の視点のバランス

スコアリングモデルの設計で最も配慮したのは、正確性、効率性、安定性、リスク管理、戦略性という5つの評価の視点による調査項目のバランスである。

思うに、経理・財務部門のサービスレベルは、5つの評価の視点が一方を立てれば他方が立たなくなる二律背反となる要素を本質的に持つことを前提に、そのような緊張関係にある5つの評価の視点の最適なバランスによって決まるべきである。そこで、スコアリングモデルでは、5つの評価の視点による調査項目の数が調査対象業務ごとに均等になるようにし、5つの評価の視点のうち特定の視点だけを過度に重視し他の視点を軽視する企業よりも、5つの評価の視点に対してバランス良く対応している企業が、総合的に高い評価を受ける評価体系にした。

なお、コンソーシアム企業に対しては、余念を排除して調査項目に回答していただくため、調査項目ごとの評価の視点を開示していない。また、今後の継続調査への影響を避けるため、本報告書でも、調査項目ごとの評価の視点は開示せず、調査対象業務別の評価の視点の配分を示すにとどめる(図5)。

図 5:調査対象業務別の評価の視点の配分

調査対象業務	リスク	安定	効率	正確	戦略	総計
(01) 売上・売掛債権管理	2	1	4	3	3	13
(02) 仕入・買掛債務管理	1	1	1	2	1	6
(03) 棚卸資産管理	1	2	1	2	1	7
(04) 固定資産管理	1	2	1	3	1	8
(05) 原価管理		1	1	1	4	7
(06) 経費管理	1	1	2	3	1	8
(07) 予算管理	1	1	1	2	5	10
(08) 個別決算業務		3	1	2	1	7
(09) 連結決算業務		4	2	3	1	10
(10) 外部開示業務	1	1	2	1	1	6
(11) 税務業務	1	2	1	2	2	8
(12) 現預金管理	3		3	2		8
(13) 手形管理	2	1	2	2		7
(14) 有価証券管理	1	1	1	2	2	7
(15) 債務保証管理	3	1				4
(16) 貸付金管理	4	1		1		6
(17) 借入金・社債管理	1	1		2	2	6
(18) 資金管理	1	1	3		4	9
総計	24	25	26	33	29	137

(単位)個

2. スコアリングデータから得られたインプリケーション

(1) コンソーシアム企業の概要

コンソーシアム企業131社にスコアリングモデル調査票を送付し、93%にあたる123社から回答を得た。

なお、131社の株式公開区分、業種区分を以下に示す。原則として、銀行業、証券業、保険業を除く年商100億円以上の条件に該当する企業を対象としつつ、特に希望があった場合、条件に該当しない企業にもコンソーシアムに参加いただいた(図6、図7)。

図 6:コンソーシアム企業の株式公開区分

公開区分	企業数(社)	平均年商(百万円)	
公開企業	東証1部	69	176,022
	東証2部	16	31,156
	JASDAQ	11	42,251
	他(大証・名証)	2	44,855
未公開企業	33	170,113	
総計	131	143,605	

年商は平成16年度末の個別決算数値に基づく。

図 7:コンソーシアム企業の業種区分

業種区分	企業数(社)	平均年商(百万円)
製造業	74	129,719
非製造業	57	161,633
総計	131	143,605

年商は平成16年度末の個別決算数値に基づく。

(2) スコアリング手法

123社の自己申告により得られた回答データのうち、企業が「はい」または「いいえ」で回答する定性調査項目に対する回答データについて、「はい」を2、「いいえ」を1に数値変換し、全ての回答データの偏差値を算出する。

平均値から上下3シグマを超える回答データを異常値として削除し、異常値削除後の回答データ群で改めて偏差値を算出する。

次に、算出された偏差値に相当する数値を1対1の比率でスコア化し、空欄または異常値が発生した調査項目に対して、調査項目ごとに理由を確認し、最高評価、最低評価を決定し、評価に相当する偏差値をスコアとして付与する。

最後に、総合スコアならびに5視点別スコアを算出する。総合スコアとして、回答した調査項目別スコアの合計を、回答した調査項目数で除した数値を使った。同様に、5視点別スコアとして、回答した当該視点の調査項目別スコアの合計を、回答した当該視点の調査項目数で除した数値を使った。

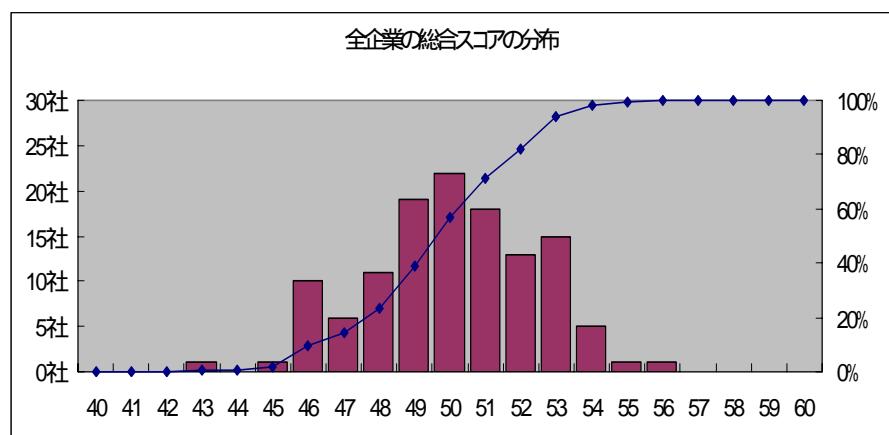
なお、今回のスコア算出で137個の調査項目ごとに重要性を主観的に考慮した重み付けは施していないものの、調査項目ごとの偏差値が、相対評価における難易度を表すことから、調査項目ごとの最高点のレベルに反映されることによって重み付けがされる。

(3) 総合スコアの全体分布

まず、123社の総合スコアの分布を見ると、全体として企業の総合スコアが平均値周辺に集中し、正規分布に近くなっている。これは、123社を総合スコアで一律に比較するには、選択調査項目を含めて回答した調査項目別スコアの合計を回答した調査項目数で除することによって、標準化しているためである(図8)。

図8:全企業の総合スコアの度数分布表とヒストグラム

総合スコア	企業数	累積比率
60	0	100.0%
59	0	100.0%
58	0	100.0%
57	0	100.0%
56	1	100.0%
55	1	99.2%
54	5	98.4%
53	15	94.3%
52	13	82.1%
51	18	71.5%
50	22	56.9%
49	19	39.0%
48	11	23.6%
47	6	14.6%
46	10	9.8%
45	1	1.6%
44	0	0.8%
43	1	0.8%
42	0	0.0%
41	0	0.0%
40	0	0.0%



(4) 業種別、株式公開別に見た総合スコアの傾向

次に、全企業の総合スコア、業種別総合スコア、株式公開区分別総合スコアの傾向を見る(図9、図10)。

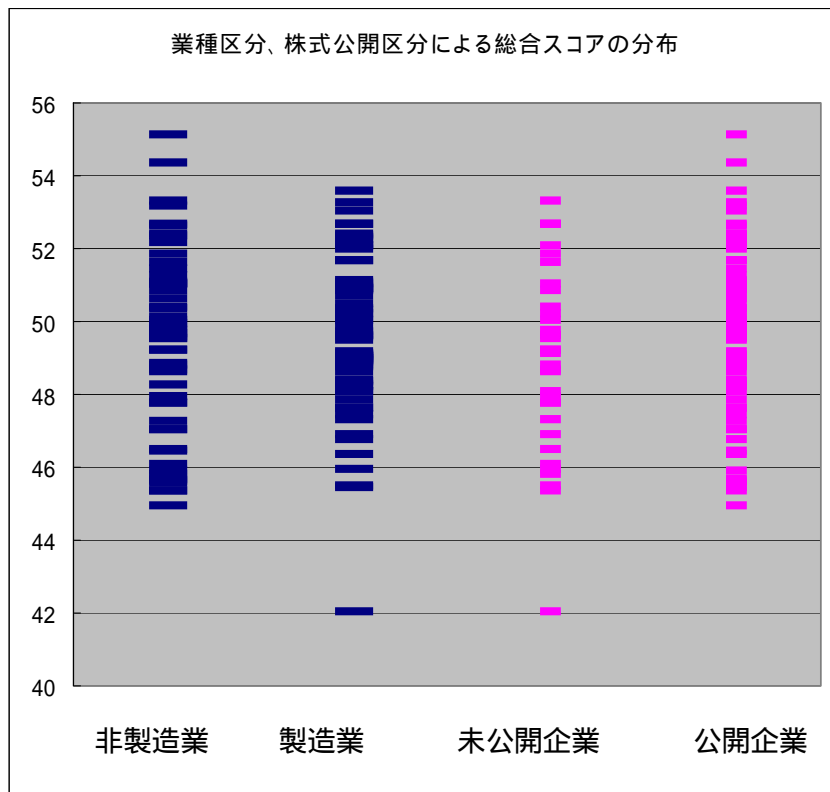
製造業と非製造業を比べると、製造業の平均総合スコア(49.64)が非製造業の平均総合スコア(49.43)よりも高いが、両者に有意な差は認められなかった。また、総合スコアのばらつきも、どちらが大きいとは判断できず、製造業と非製造業の違いによる総合スコアの偏りは見られない。

他方、公開企業と未公開企業を比べると、公開企業の平均総合スコア(49.79)が未公開企業の平均総合スコア(48.87)よりも高く、さらに、両者の間に5%の有意水準で有意な差が認められた。また、公開企業の方が、未公開企業に比べて、総合スコアのばらつきが小さい。公開企業は、株式公開時の審査やその後の決算開示で監査法人による会計監査を受け、外部のステークホルダーによるガバナンスが働きやすいので、経理・財務部門のサービスレベルが一定のレベルまで底上げされている可能性を示唆している。

図 9:総合スコアの基本統計量

基本統計量	全企業	非製造業	製造業	未公開	公開
平均	49.55	49.43	49.64	48.87	49.79
企業数	123	54	69	33	90
最小スコア	42.03	44.95	42.03	42.03	44.95
最大スコア	55.13	55.13	53.59	53.34	55.13
最大スコアと最小スコアの差	13.10	10.18	11.56	11.31	10.18
標準偏差	2.32	2.55	2.14	2.53	2.20
尖度	0.02	-0.73	1.20	0.27	-0.32
歪度	-0.29	0.01	-0.62	-0.40	-0.15

図 10:業種区分・株式公開区分による総合スコアの分布



(5) スコアリングモデルの有効性検証

スコアリングモデルで算出した総合スコア、視点別スコアが、経理・財務部門のサービスレベルを正しく表しており、企業経営者、経理・財務部門の最高責任者、外部のステークホルダーが有効に活用できるか否かを検証するため、企業経営者、経理・財務の最高責任者、外部のステークホルダーに分かりやすい10個の他指標を選び、他指標とスコアのクロス分析を行った(図11)。

まず、スコアの上位25社、全123社、スコアの下位25社の3者で他指標の平均値をグラフで比較し、グラフにおいてスコアと他指標に一定の関係が見られるか否かを確認する。

次に、グラフにおいてスコアと他指標に一定の関係が見られる場合、スコアの上位25社とスコアの下位25社における他指標の平均値の差が統計的にどの程度意味のある差なのかを解析するため、有意水準を算出する。

この有意水準の数値が小さい場合、その平均値の差はスコアの大小との関連で統計的に意味があって発生した差であり、有意水準の数値が大きい場合、その平均値の差はスコアの大小との関連で統計的に意味は小さく、むしろスコアの大小とは関連性の薄い偶然の要素で発生した差であるとされる。

最後に、グラフによる比較結果ならびに有意水準から得られたスコアと他指標の関係を実務家の見地で合理的に説明できるか否かを検討し、合理的に説明できる場合は、スコアは経理・財務の実態を正しく表している可能性が高く、有効に活用できるとし、合理的に説明できない場合は、今後の検討課題を明記することにした。

なお、今回の実証実験における123社が、必ずしもわが国の標準的な企業群を網羅しているとは言えないが、企業経営者、経理・財務部門の最高責任者、外部のステークホルダーの参考に供するため、説明を試みただけで、指標間の論理的な因果関係や事実的な相関関係を断定しているものではない。

そもそも、グラフや優位水準として表れたデータの中にいかなるインプリケーションを見出すかは、スコアリングモデルの利用者に委ねられているはずであるから、今後、母集団の数を増やしデータの精度を向上させて、幅広い関係者間で活発かつ建設的な議論が継続されることを期待している。

図 11:他指標の算出方法

他指標	算出方法
過去3年間の売上成長率	2001年度、2002年度、2003年度の単体売上の年平均成長率(CAGR)
過去3年間の営業利益成長率	2001年度、2002年度、2003年度の単体営業利益の年平均成長率(CAGR)
過去3年間の平均営業利益率	$(2001年度単体営業利益 + 2002年度単体営業利益 + 2003年度単体営業利益) \div (2001年度単体売上 + 2002年度単体売上 + 2003年度単体売上)$
個別決算数値確定日数	2003年度の年度期末日から起算して、経営層による個別決算数値の承認日までの日数
全従業員数	2003年度末における単体の全従業員数
全従業員に占める経理・財務部門の従業員比率	2003年度末時点
経理・財務部門における派遣・パート職員の比率	2003年度末時点
売上に占める情報システム投資比率	$\text{経理財務関連の情報システム累積支出額} \div (2001年度単体売上 + 2002年度単体売上 + 2003年度単体売上) \times 3$
経理・財務部門が参加した外部セミナー種類数	2003年度末時点
経理・財務部門が購読した経理・財務関連雑誌種類数	2003年度末時点

総合スコアと他指標の関係

総合スコアの上位25社、全123社、下位25社について、10個の他指標の平均値を比較し、総合スコアと他指標の関係を分析した結果を、以下に示す。

正とは、総合スコアが高い企業ほど他指標の数値が大きくなり、総合スコアが低い企業ほど他指標の数値が小さくなる関係が、グラフにおいて見られることを意味する。負とは、総合スコアが高い企業ほど他指標の数値が小さくなり、総合スコアが低い企業ほど他指標の数値が大きくなる関係が、グラフにおいて見られることを意味する。

図 12：総合スコアと他指標の関係

総合スコアとの関係を見る他指標	グラフの形	有意水準
過去3年間の売上成長率	正でも負でもない	なし
過去3年間の営業利益成長率	正	なし
過去3年間の平均営業利益率	正	なし
個別決算数値確定日数	負	1%
全従業員数	正	1%
全従業員に占める経理・財務部門の従業員比率	負	なし
経理・財務部門における派遣・パート職員の比率	負	なし
売上に占める情報システム投資比率	正でも負でもない	なし
経理・財務部門が参加した外部セミナー種類数	正	1%
経理・財務部門が購読した経理・財務関連雑誌種類数	正	1%

< 過去3年間の売上成長率 >

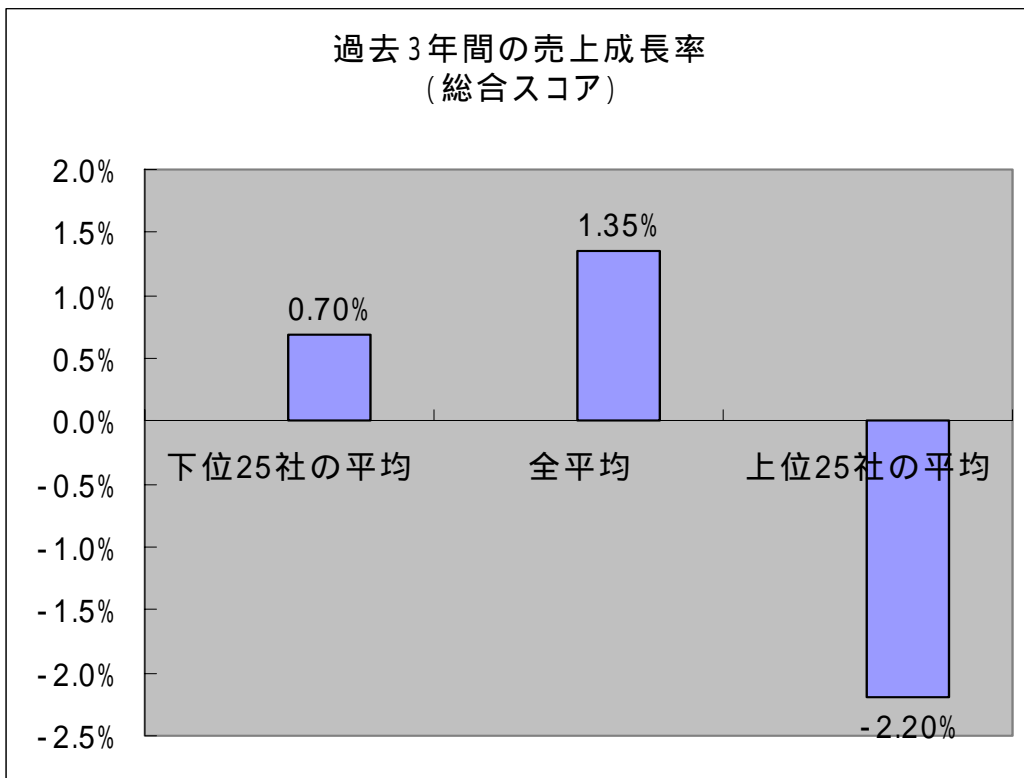
企業の総合スコアとその企業の売上成長率に一定の関係があるか否かを調べてみる。

[分析結果]

総合スコアと売上成長率に一定の関係はないという仮説を前提に、過去3年間の売上成長率のグラフを見ると、総合スコア上位25社、全123社、総合スコア下位25社の3者に一定の関係は見られなかった。

そもそも売上成長率は、市場全体の成長サイクル、事業環境に加え、商品開発力、販売力、ブランド力等による競争優位等、経理・財務部門が直接的に管理できない多数の要素が複雑に絡み合って決定され、経理・財務部門のサービスレベルと売上成長率に一定の関係はないと思われるから、総合スコアが経理・財務部門のサービスレベルを正しく表していれば、総合スコアと売上成長率にも一定の関係は見られないはずである。グラフの形は正でも負でもなく、この仮説に整合しており、総合スコアの有効性を支持する結果となっている。

図 13: 総合スコアと過去3年間の売上成長率



< 過去3年間の営業利益成長率 >

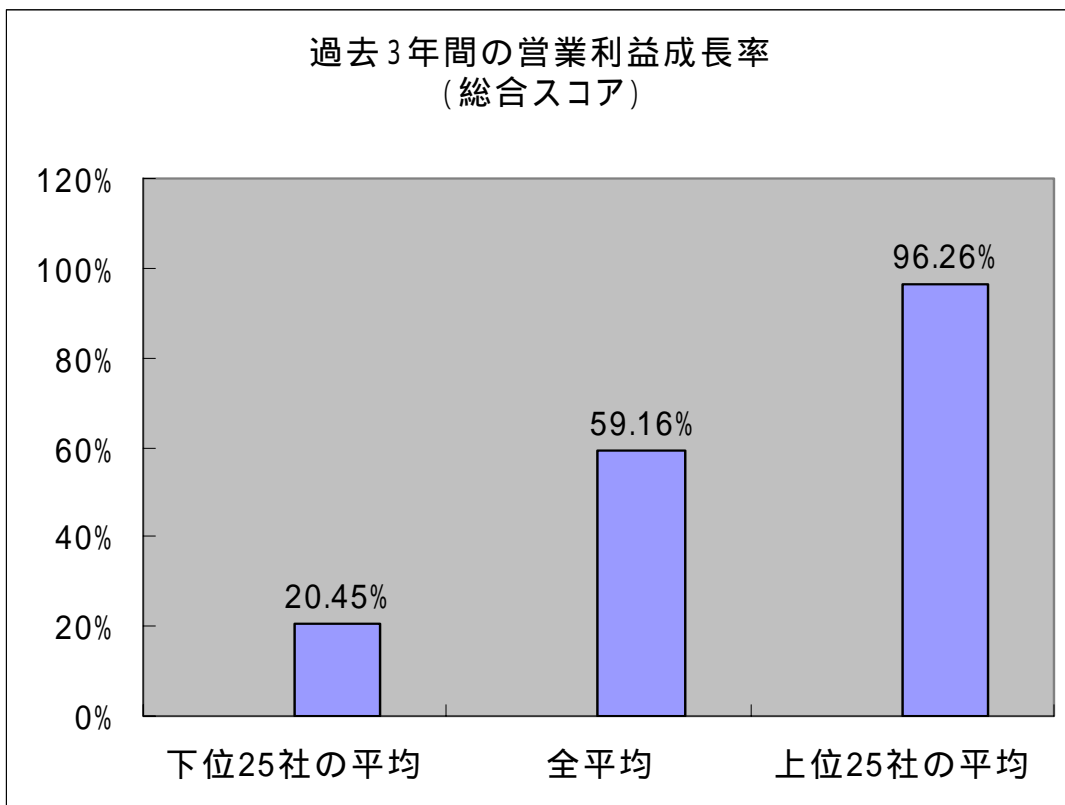
企業の総合スコアとその企業の営業利益成長率に一定の関係があるか否かを調べてみる。

[分析結果]

次に、総合スコアと営業利益成長率に正の関係があるという仮説を前提に、過去3年間の営業利益成長率のグラフを見ると、相対的に高い売上成長率となっていた総合スコア下位25社が最も低い営業利益成長率となり、マイナスの売上成長率となっていた総合スコア上位25社が最も高い営業利益成長率となる正の関係になっている。

通常、経理・財務部門のサービスレベルが高い企業は、売上成長率が低くても、原価低減や販売管理費の低減等のリストラチャリングを行い、営業利益を持続的に増やすことができるが、経理・財務部門のサービスレベルが低い企業は、たとえ売上成長率が高くても、管理レベルが低いいため、売上成長率に見合う営業利益の増加を確保できないことが多いから、経理・財務部門のサービスレベルと営業利益成長率には正の関係があると思われる。総合スコアが経理・財務部門のサービスレベルを正しく表していれば、総合スコアと営業利益成長率にも正の関係が見られるはずである。グラフの形は正であり、この仮説に整合しており、総合スコアの有効性を支持する結果となっている。

図 14 : 総合スコアと過去3年間の営業利益成長率



< 過去3年間の平均営業利益率 >

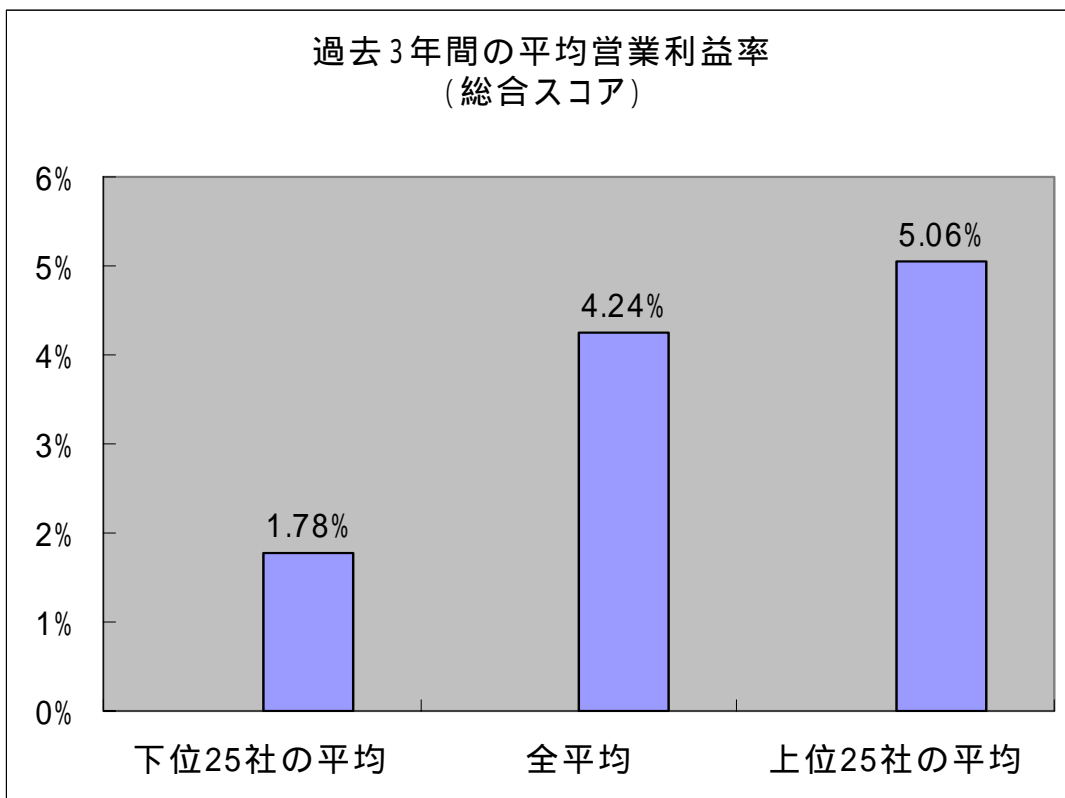
企業の総合スコアとその企業の営業利益率に一定の関係があるか否かを調べてみる。

[分析結果]

総合スコアと営業利益率に正の関係があるという仮説を前提に、過去3年間の平均営業利益率のグラフを見ると、ここでも、相対的に高い売上成長率となっていた総合スコア下位25社が最も低い営業利益率となり、マイナスの売上成長率となっていた総合スコア上位25社が最も高い営業利益率となる正の関係になっている。

経理・財務部門のサービスレベルが高い企業は、売上成長率が低くても、高い経営管理能力によって、安定的に高い営業利益率を維持できるが、経理・財務部門のサービスレベルが低い企業は、たとえ売上成長率が高くても、低い営業利益率に留まることが多いから、経理・財務部門のサービスレベルと営業利益率には正の関係があると思われる。総合スコアが経理・財務部門のサービスレベルを正しく表していれば、総合スコアと営業利益率にも正の関係が見られるはずである。グラフの形は正であり、この仮説に整合しており、総合スコアの有効性を支持する結果となっている。

図 15 : 総合スコアと過去3年間の平均営業利益率



< 個別決算数値確定日数 >

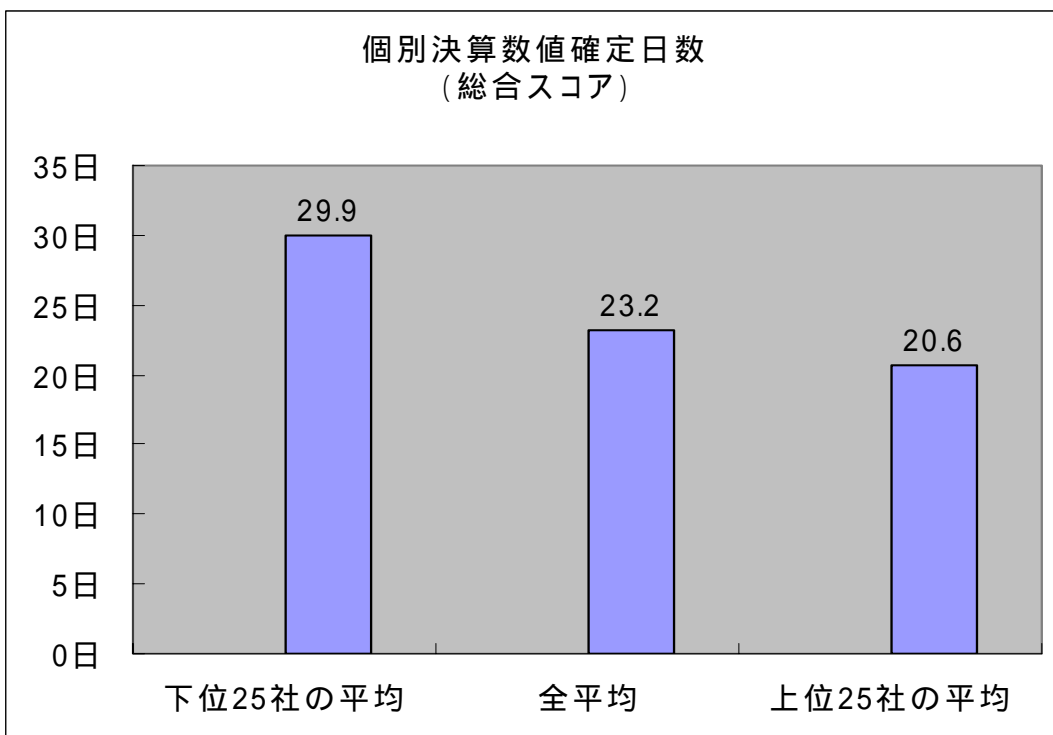
企業の総合スコアとその企業の個別決算数値確定日数に一定の関係があるか否かを調べてみる。

[分析結果]

総合スコアと決算数値確定日数に負の関係があるという仮説を前提に、個別決算数値確定日数のグラフを見ると、総合スコア上位25社の日数が最も短く、総合スコア下位25社の日数が最も長い負の関係になっており、両者には有意水準1%で有意な差が認められた。

経理・財務部門が果たすべき最低限の成果を端的に示すのは、監査法人による監査前の個別決算数値確定日数である。通常、個別決算数値確定日数を短くするには、外部のステークホルダーを意識した戦略性のある経営管理に基づき、磐石な業務体制を整備し、日常の経理・財務業務を正確かつ効率的に行う必要があり、経理・財務部門のサービスレベルが高い企業ほど、決算数値を早期に確定できると思われる。総合スコアが経理・財務部門のサービスレベルを正しく表していれば、総合スコアと個別決算数値確定日数にも負の関係が見られるはずである。グラフの形は負であり、この仮説に整合しており、総合スコアの有効性を支持する結果となっている。

図 16：総合スコアと個別決算数値確定日数



< 全従業員数 >

企業の総合スコアとその企業の企業規模に一定の関係があるか否かを調べてみる。

[分析結果]

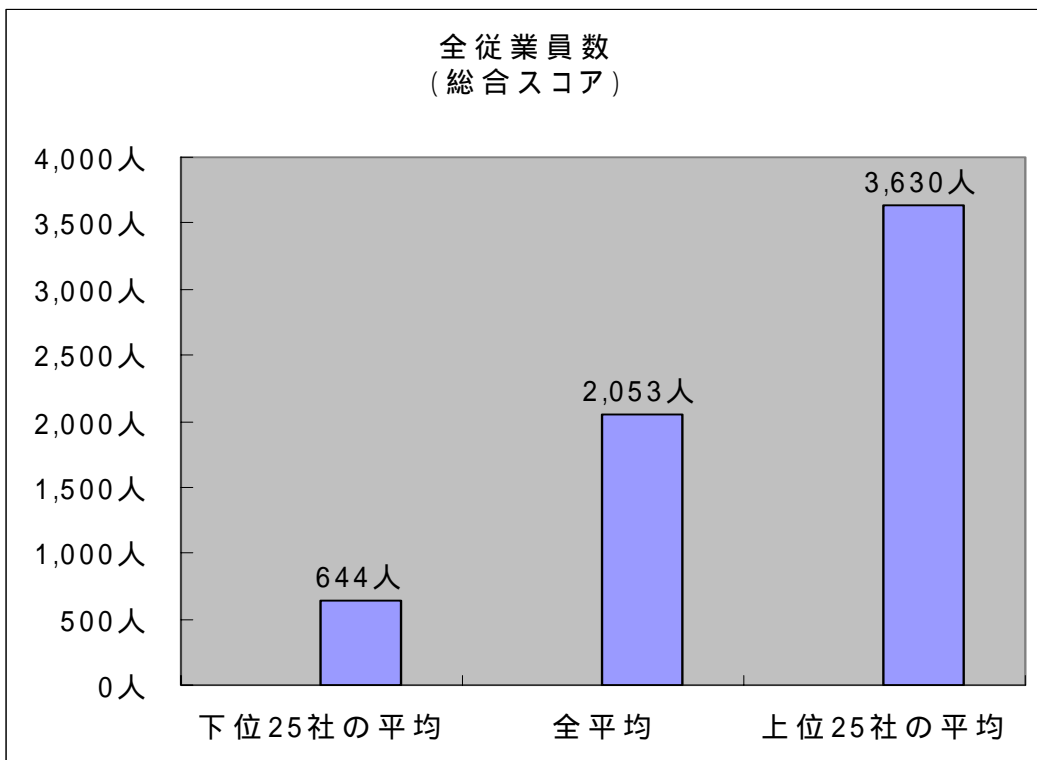
総合スコアと企業規模に一定の関係があるか否かを検証するため、全従業員数のグラフを見ると、総合スコア上位25社の全従業員数が最も多く、総合スコア下位25社の全従業員数が最も少ない正の関係になっており、両者には有意水準1%で有意な差が認められた。

総合スコアが経理・財務部門のサービスレベルを正しく表しているとするれば、大企業の方が中小企業に比べて、経理・財務部門のサービスレベルが高いことを示唆していることになる。

しかし、スコアリングモデルが大企業に有利な評価体系となっていることを示唆している可能性も考えられる。

スコアリングモデルの設計段階で、企業の事業規模のバイアスを排除することに配慮したが、今後、より多くの企業のデータを蓄積して、企業規模別に分析し、この差が企業の実態を正しく反映した結果なのか、それともスコアリングモデルの評価体系に問題があるのかを分析し、総合スコアの有効性を検証する必要がある。

図 17: 総合スコアと全従業員数



< 全従業員に占める経理・財務部門の従業員比率 >

企業の総合スコアとその企業の経理・財務部門の規模に一定の関係があるか否かを調べてみる。

[分析結果]

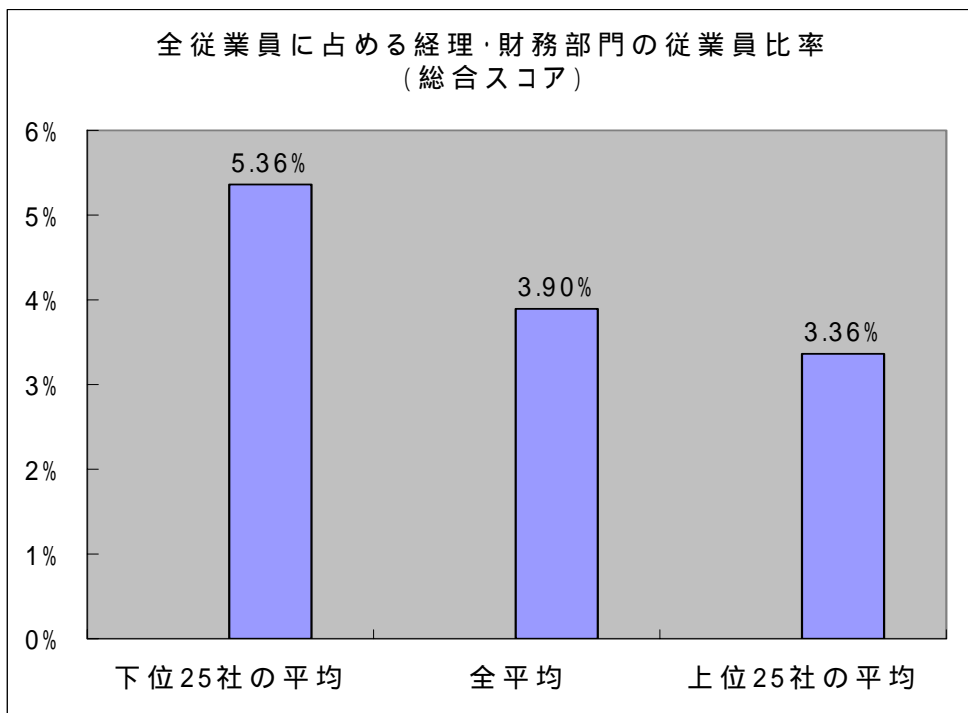
総合スコアと経理・財務部門の規模に一定の関係があるか否かを検証するため、全従業員に占める経理・財務部門の従業員比率のグラフを見ると、総合スコア上位25社が最も低く、総合スコア下位25社が最も高い負の関係になっている。

総合スコアが経理・財務部門のサービスレベルを正しく表しているとするれば、経理・財務部門のサービスレベルが高い企業は、少数精鋭の省力化された経理・財務部門を持っており、経理・財務部門のサービスレベルが低い企業は、相対的に肥大化した経理・財務部門を持っていることを示唆していることになる。

この点について、経理・財務部門のサービスレベルが高い企業は、高い経営管理能力を持っているから、常に組織の適正規模を目指して改革を絶やさない結果であるという解釈も成り立つが、全従業員数を勘案すると、単純に企業規模の差が影響している結果である可能性も排除できない。

今後、より多くの企業のデータを蓄積して、企業規模別に分析し、総合スコアの有効性を検証する必要がある。

図 18：総合スコアと全従業員に占める経理・財務部門の従業員比率



< 経理・財務部門における派遣・パート職員の比率 >

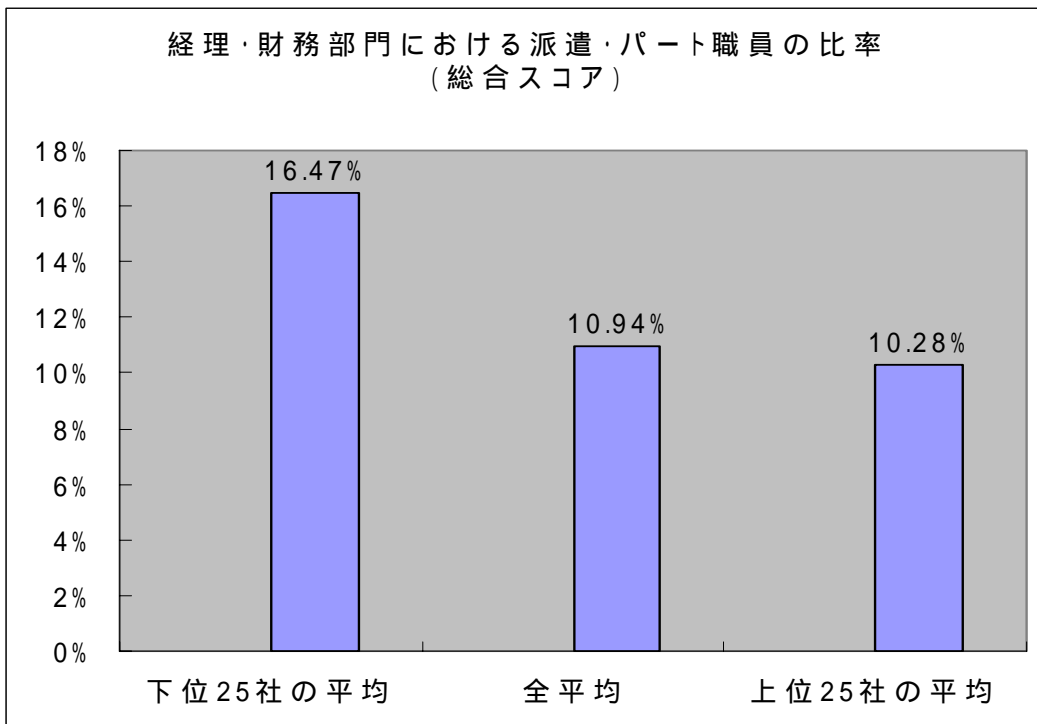
企業の総合スコアとその企業の経理・財務部門における派遣・パート職員の比率に一定の関係があるか否かを調べてみる。

[分析結果]

総合スコアと経理・財務部門における派遣・パート職員の比率に負の関係があるという仮説を前提に、経理・財務部門における派遣・パート職員の比率のグラフを見ると、総合スコア上位25社が最も低く、総合スコア下位25社が最も高い負の関係になっている。

実務の観点からは、経理・財務部門の業務を派遣職員やパート職員に任せることが必ずしも経理・財務部門のサービスレベルの向上につながるとは限らず、むしろ、正確性や戦略性の低下、リスクの増大によって経理・財務部門のサービスレベルを下げる可能性が高いことから、経理・財務部門のサービスレベルが高くなれば、派遣職員やパート職員に任せている業務の割合が低くなると思われる。総合スコアが経理・財務部門のサービスレベルを正しく表していれば、総合スコアと経理・財務部門における派遣・パート職員の比率にも負の関係が見られるはずである。グラフの形は負であり、この仮説に整合しており、総合スコアの有効性を支持する結果となっている。

図 19：総合スコアと経理・財務部門における派遣・パート職員の比率



< 売上に占める情報システム投資比率 >

企業の総合スコアとその企業の売上に占める経理・財務関連の情報システム投資比率に一定の関係があるか否かを調べてみる。

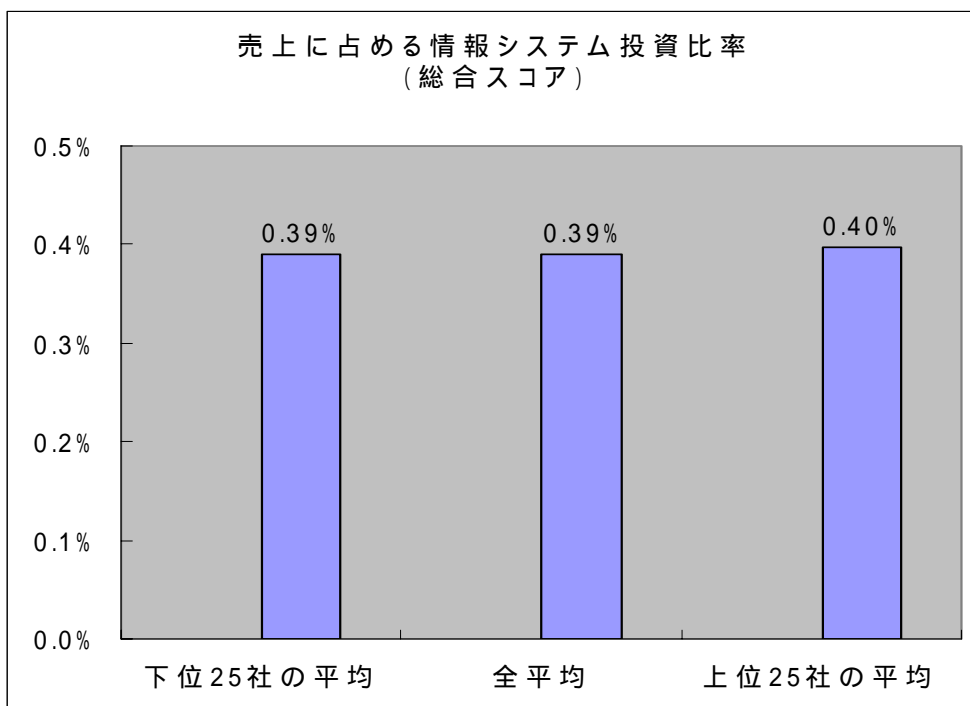
[分析結果]

総合スコアと経理・財務関連の情報システム投資比率に一定の関係はないという仮説を前提に、売上に占める情報システム投資比率のグラフを見ると、総合スコア上位25社の方が、総合スコア下位25社よりも高くなっているが、総合スコア下位25社は全123社と同じ水準となっており、3者に一定の関係は見られない。

そもそも、経理・財務関連の情報システム投資を増やしても、業務の適正化や意識改革をしなければ、必ずしも経理・財務部門のサービスレベルは向上しないことから、経理・財務部門のサービスレベルと経理・財務関連の情報システム投資比率に一定の関係はないと思われる。総合スコアが経理・財務部門のサービスレベルを正しく表していれば、総合スコアと経理・財務関連の情報システム投資比率にも一定の関係は見られないはずである。グラフの形は正でも負でもなく、この仮説に整合しており、総合スコアの有効性を支持する結果となっている。

もっとも、売上に占める情報システム投資比率のデータについては、古い情報システムと新しい情報システムが混在しているため正確な数値を把握できないと回答した企業が多く、今後、データの精度を高める必要がある。

図 20: 総合スコアと売上に占める情報システム投資比率



< 経理・財務部門が参加した外部セミナー種類数 >

企業の総合スコアとその企業の経理・財務部門が参加した外部セミナー種類数に一定の関係があるか否かを調べてみる。

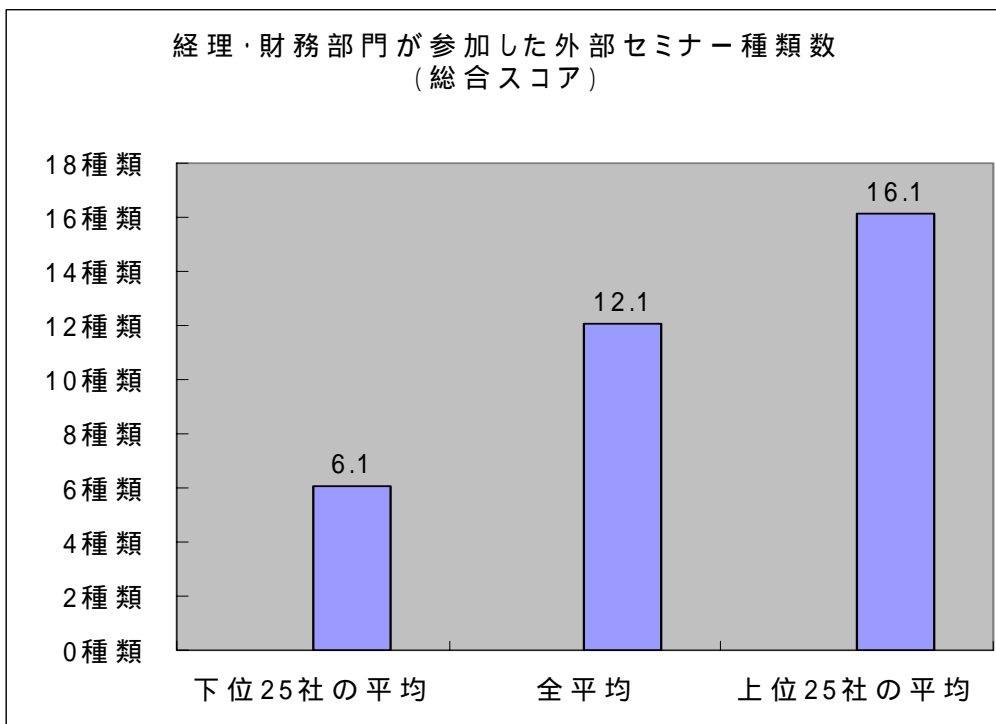
[分析結果]

総合スコアと外部セミナーの利用に一定の関係があるか否かを検証するため、経理・財務部門が参加した外部セミナー種類数のグラフを見ると、総合スコア上位25社が最も多く、総合スコア下位25社が最も少ない正の関係になっており、両者には有意水準1%で有意な差が認められた。

総合スコアが経理・財務部門のサービスレベルを正しく表しているとすれば、経理・財務部門のサービスレベルが高い企業は、経理・財務部門の人材育成や経理・財務の最新動向の情報収集に積極的であることを示唆していることになる。

もっとも、全従業員数の差を考慮すると、大企業と中小企業の間には存在する外部セミナーに費やすことができる資金力の差を表しているに過ぎないという解釈も成り立ちうるので、今後、より多くの企業のデータを蓄積して、企業規模別に分析し、総合スコアの有効性を検証する必要がある。

図 21：総合スコアと経理・財務部門が参加した外部セミナー種類数



< 経理・財務部門が購読した経理・財務関連雑誌種類数 >

企業の総合スコアとその企業が購読した経理・財務関連雑誌種類数に一定の関係があるか否かを調べてみる。

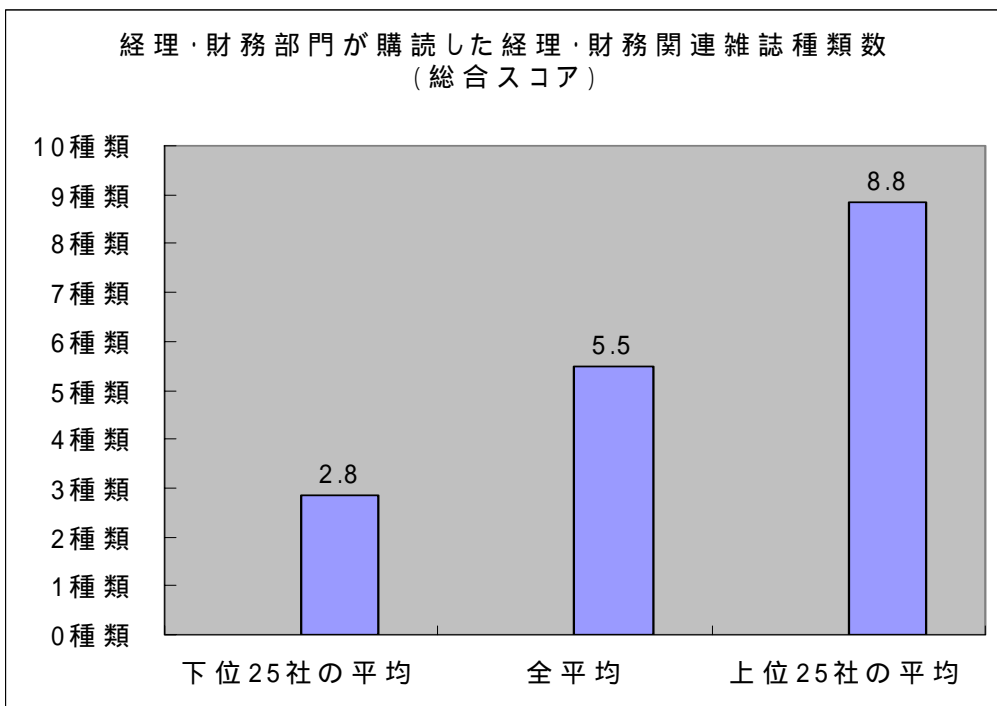
[分析結果]

総合スコアと経理・財務関連雑誌の利用に一定の関係があるか否かを検証するため、経理・財務部門が購読した経理・財務関連雑誌種類数のグラフを見ると、総合スコア上位25社が最も多く、総合スコア下位25社が最も少ない正の関係になっており、両者には有意水準1%で有意な差が認められた。

総合スコアが経理・財務部門のサービスレベルを正しく表しているとすれば、経理・財務部門のサービスレベルが高い企業は、経理・財務関連の雑誌の購読を通じて情報収集に積極的であることを示唆していることになる。

もっとも、全従業員数の差を考慮すると、大企業と中小企業の間には存在する雑誌購読に費やすことができる資金力の差を表しているに過ぎないという解釈も成り立ちうるので、今後、より多くの企業のデータを蓄積して、企業規模別に分析し、総合スコアの有効性を検証する必要がある。

図 22：総合スコアと経理・財務部門が購読した経理・財務関連雑誌種類数



正確性スコアと他指標の関係

総合スコアと同様に、正確性スコアの上位25社、全123社、下位25社について、10個の他指標の平均値を比較し、正確性スコアと他指標の関係を分析した結果を、以下に示す。

正とは、正確性スコアが高い企業ほど他指標の数値が大きくなり、正確性スコアが低い企業ほど他指標の数値が小さくなる関係が、グラフにおいて見られることを意味する。負とは、正確性スコアが高い企業ほど他指標の数値が小さくなり、正確性スコアが低い企業ほど他指標の数値が大きくなる関係が、グラフにおいて見られることを意味する。

正確性スコアは、経理・財務部門が最低限満たすべき要素に重点を置き、必ずしも売上や利益に直結すると思われる調査項目を網羅しているわけではない。そこで、正確性スコアと関係があると思われる指標に限定して分析結果を報告する。

図 23：正確性スコアと他指標の関係

正確性スコアとの関係を見る他指標	グラフの形	有意水準
過去3年間の売上成長率	正でも負でもない	なし
過去3年間の営業利益成長率	正でも負でもない	なし
過去3年間の平均営業利益率	正	計測せず
個別決算数値確定日数	負	10%
全従業員数	正でも負でもない	なし
全従業員に占める経理・財務部門の従業員比率	負	なし
経理・財務部門における派遣・パート職員の比率	正でも負でもない	なし
売上に占める情報システム投資比率	負	20%
経理・財務部門が参加した外部セミナー種類数	正	計測せず
経理・財務部門が購読した経理・財務関連雑誌種類数	正	計測せず

< 個別決算数値確定日数 >

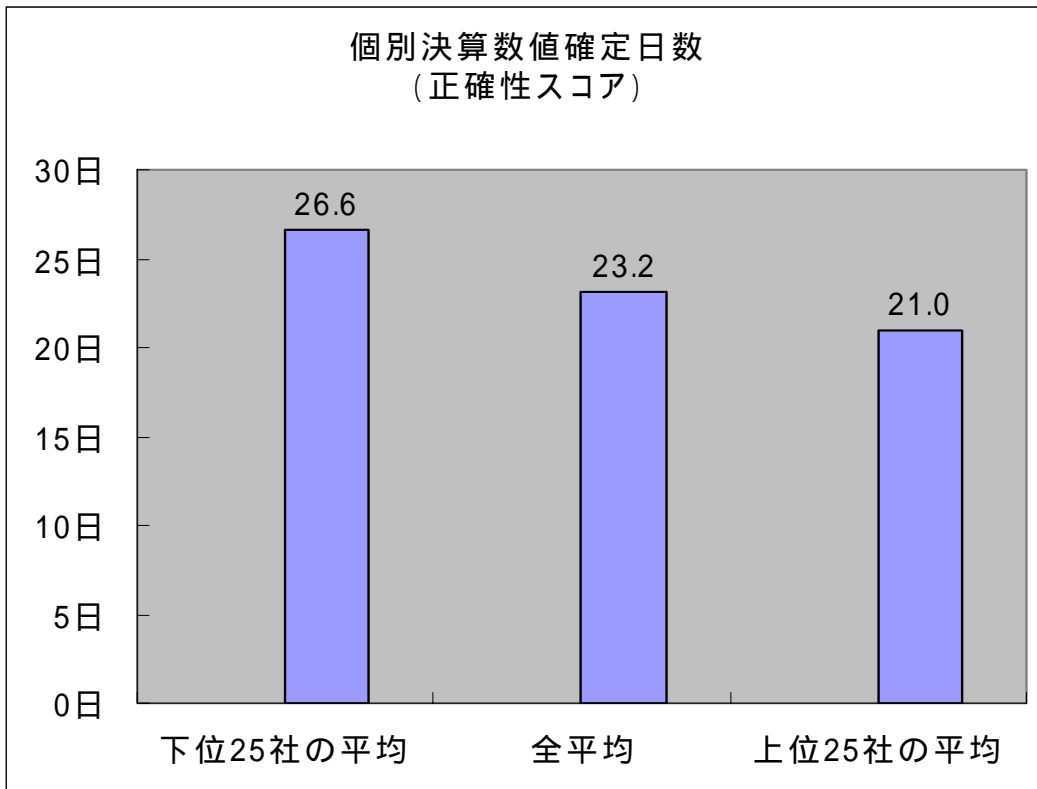
企業の正確性スコアとその企業の個別決算数値確定日数に一定の関係があるか否かを調べてみる。

[分析結果]

正確性スコアと決算数値確定日数に負の関係があるという仮説を前提に、個別決算数値確定日数のグラフを見ると、正確性スコア上位25社の日数が最も短く、正確性スコア下位25社の日数が最も長い負の関係になっており、さらに、両者には有意水準10%で有意な差が認められた。

通常、経理・財務部門の正確性レベルが高い企業ほど、日常の業務処理を正確に行い、決算数値を早期に確定でき、個別決算数値確定日数が短いと思われるから、正確性スコアが経理・財務部門の正確性レベルを正しく表していれば、正確性スコアと個別決算数値確定日数にも負の関係が見られるはずである。グラフの形は負であり、この仮説に整合しており、正確性スコアの有効性を支持する結果となっている。

図 24：正確性スコアと個別決算数値確定日数



< 全従業員数 >

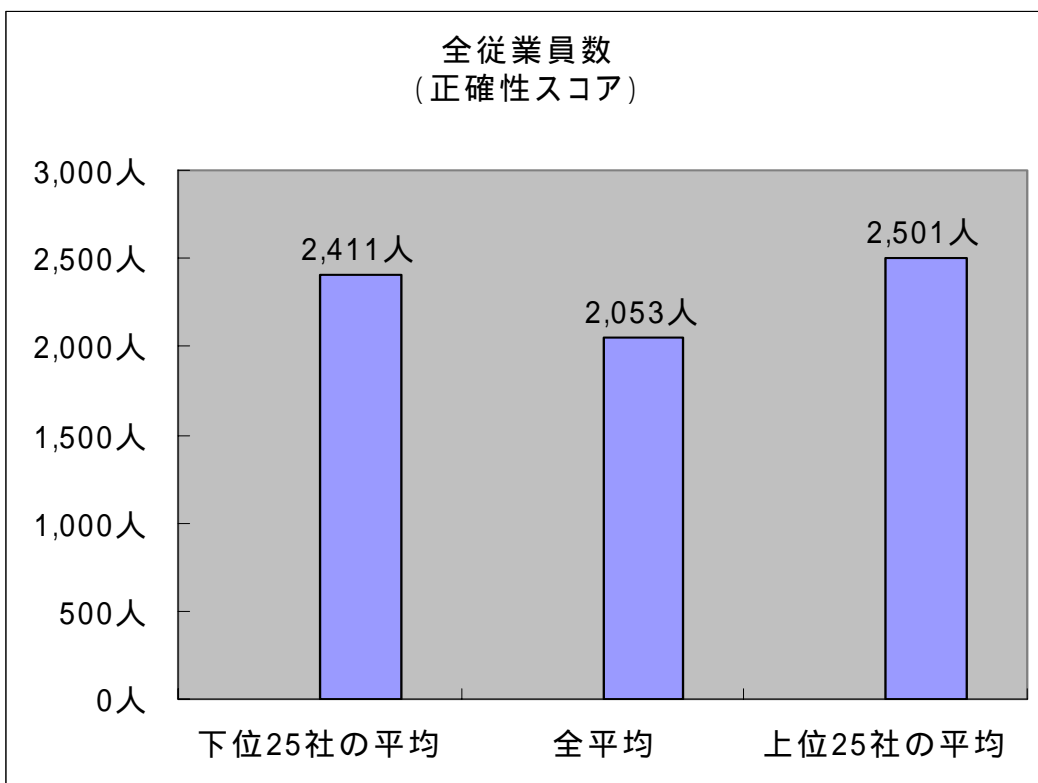
企業の正確性スコアとその企業の企業規模に一定の関係があるか否かを調べてみる。

[分析結果]

正確性スコアと企業規模に一定の関係はないという仮説を前提に、全従業員数のグラフを見ると、正確性スコア上位25社、全123社、正確性スコア下位25社の3者で、一定の関係は見られない。

経理・財務部門が最低限果たすべき業務処理の正確性レベルが、企業規模によって顕著に変わることはないと思われるから、正確性スコアが経理・財務部門の正確性レベルを正しく表しているとなれば、正確性スコアと全従業員数にも一定の関係は見られないはずである。グラフの形は正でも負でもなく、この仮説に整合しており、正確性スコアの有効性を支持する結果となっている。

図 25: 正確性スコアと全従業員数



< 全従業員に占める経理・財務部門の従業員比率 >

企業の正確性スコアとその企業の経理・財務部門の規模に一定の関係があるか否かを調べてみる。

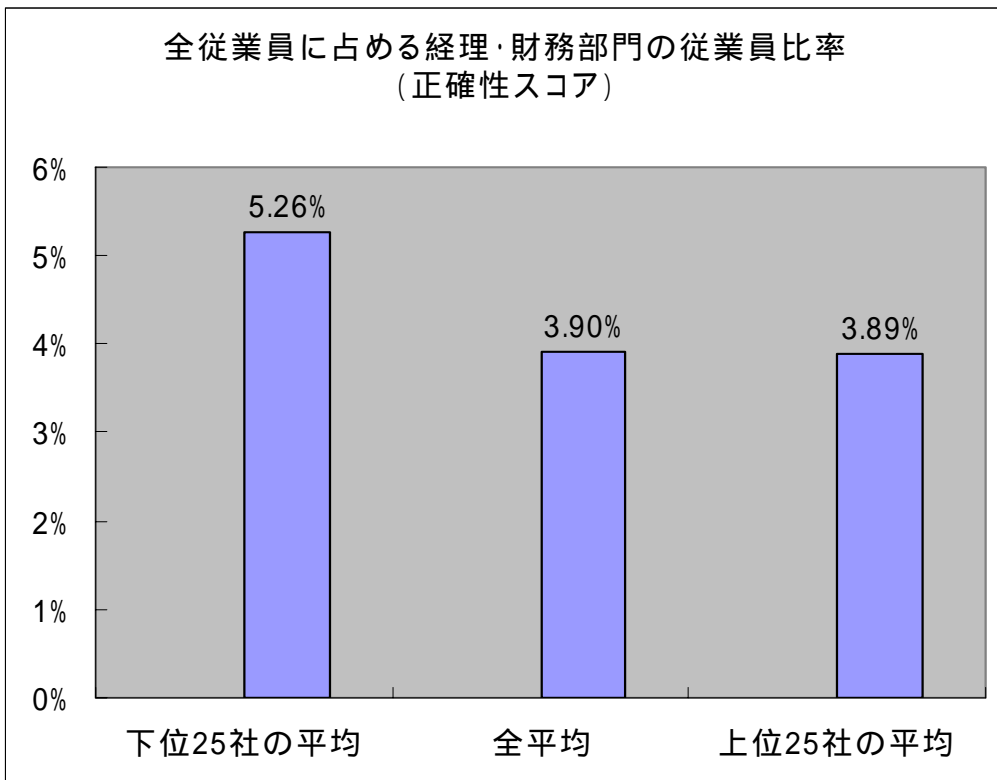
[分析結果]

正確性スコアと経理・財務部門の規模に一定の関係があるか否かを検証するため、全従業員に占める経理・財務部門の従業員比率のグラフを見ると、正確性スコア上位25社が最も低く、正確性スコア下位25社が最も高い負の関係になっているものの、正確性スコア上位25社と全123社との差は些少である。

正確性スコアが経理・財務部門の正確性レベルを正しく表しているとするれば、正確性レベルが高い企業と正確性レベルが低い企業に有意な差は認められないが、正確性レベルが低い企業の経理・財務部門が相対的に肥大化しており、人数を増やすことが、必ずしも正確性レベルの向上につながらないことを示唆していることになる。

今後、より多くの企業のデータを蓄積して、企業規模別に分析し、正確性スコアの有効性を検証する必要がある。

図 26：正確性スコアと全従業員に占める経理・財務部門の従業員比率



< 売上に占める情報システム投資比率 >

企業の正確性スコアとその企業の売上に占める経理・財務関連の情報システム投資比率に一定の関係があるか否かを調べてみる。

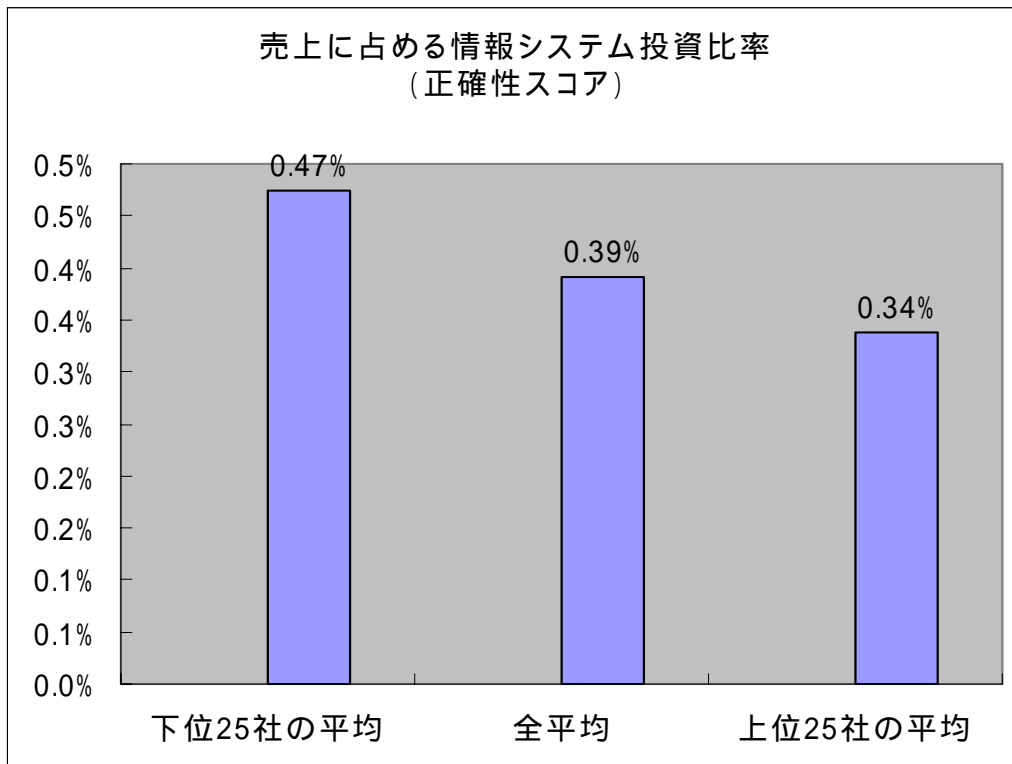
[分析結果]

正確性スコアと経理・財務関連の情報システム投資比率に一定の関係があるか否かを検証するため、売上に占める情報システム投資比率のグラフを見ると、正確性スコア上位25社の比率が最も低く、正確性スコア下位25社の比率が最も高くなる負の関係になっており、参考値として、両者には有意水準20%で有意な差が認められた。

正確性スコアが経理・財務部門の正確性レベルを正しく表しているとなれば、情報システムの導入がかえって経理・財務部門の正確性レベルの低下につながることを示唆していることになる。

今後、売上に占める情報システム投資比率のデータの精度を高めて、正確性スコアの有効性を検証する必要がある。

図 27: 正確性スコアと売上に占める情報システム投資比率



効率性スコアと他指標の関係

次に、効率性スコアの上位25社、全123社、下位25社について、10個の他指標の平均値を比較し、効率性スコアと他指標の関係を分析した結果を、以下に示す。

正とは、効率性スコアが高い企業ほど他指標の数値が大きくなり、効率性スコアが低い企業ほど他指標の数値が小さくなる関係が、グラフにおいて見られることを意味する。負とは、効率性スコアが高い企業ほど他指標の数値が小さくなり、効率性スコアが低い企業ほど他指標の数値が大きくなる関係が、グラフにおいて見られることを意味する。

効率性スコアは、主として業務処理の単位人員あたり処理量等の生産性の調査項目から構成されており、必ずしも売上や利益に直結すると思われる調査項目を網羅しているわけではない。そこで、経理・財務部門の組織体制や情報システム投資等に関連した指標等、効率性スコアと関係があると思われる指標に限定して分析結果を報告する。

図 28：効率性スコアと他指標の関係

効率性スコアとの関係を見る他指標	グラフの形	有意水準
過去3年間の売上成長率	正でも負でもない	計測せず
過去3年間の営業利益成長率	正	15%
過去3年間の平均営業利益率	正でも負でもない	計測せず
個別決算数値確定日数	負	1%
全従業員数	正	1%
全従業員に占める経理・財務部門の従業員比率	負	5%
経理・財務部門における派遣・パート職員の比率	負	なし
売上に占める情報システム投資比率	正でも負でもない	なし
経理・財務部門が参加した外部セミナー種類数	正でも負でもない	計測せず
経理・財務部門が購読した経理・財務関連雑誌種類数	正	計測せず

< 過去3年間の営業利益成長率 >

企業の効率性スコアとその企業の営業利益率に一定の関係があるか否かを調べてみる。

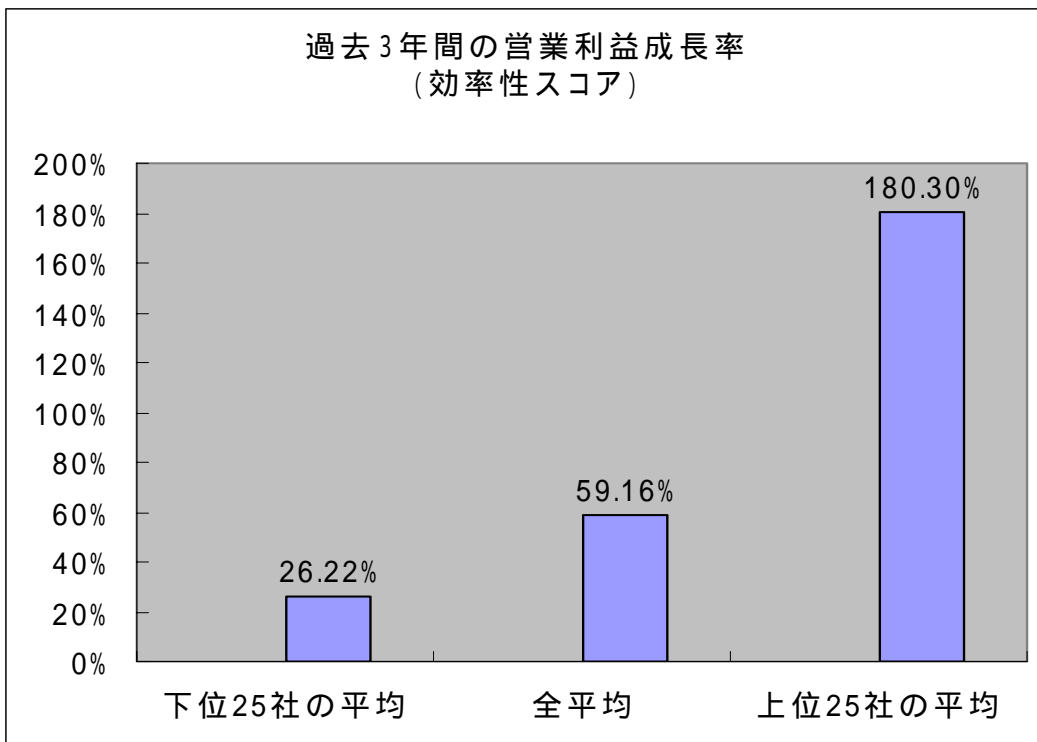
[分析結果]

効率性スコアと営業利益成長率に正の関係があるという仮説を前提に、過去3年間の営業利益成長率のグラフを見ると、効率性スコア上位25社が最も高く、効率性スコア下位25社が最も低い正の関係になっており、参考値として、両者には有意水準15%で有意な差が認められた。

効率性スコアが経理・財務部門の効率性レベルを正しく表していれば、経理・財務部門の効率性レベルが高い企業は、営業利益成長率が高く、経理・財務部門の効率性レベルが低い企業は、営業利益成長率が低いことを示唆することになり、仮説に整合した結果と言えそうだが、そもそも効率性スコアが主として業務処理の単位人員あたり処理量等の生産性に関する調査項目から構成されていることを考えると、事業再構築、組織再編、人材の再配置等が伴わなければ、効率性スコアが高いことが営業利益の増大につながる論理的保証はない。

今後、売上に対する製造経費の比率、売上に対する販売管理費の比率等、経理・財務部門が直接的に管理できる他指標と効率性スコアの関係性を分析し、効率性スコアの有効性を検証する必要がある。

図 29：効率性スコアと過去3年間の営業利益成長率



< 個別決算数値確定日数 >

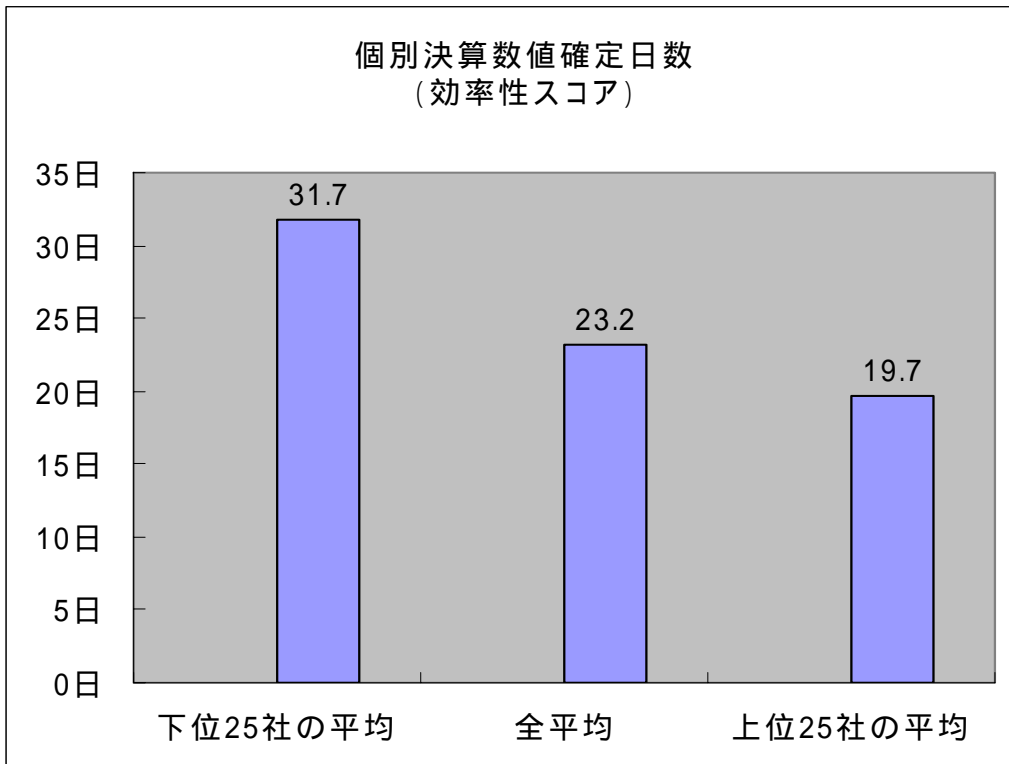
企業の効率性スコアとその企業の個別決算数値確定日数に一定の関係があるか否かを調べてみる。

[分析結果]

効率性スコアと決算数値確定日数に負の関係があるという仮説を前提に、個別決算数値確定日数のグラフを見ると、効率性スコア上位25社の日数が最も短く、効率性スコア下位25社の日数が最も長い負の関係になっており、さらに、両者には有意水準1%で有意な差が認められた。

通常、経理・財務部門の効率性レベルが高い企業ほど、日常の業務処理を効率的に行い、決算数値を早期に確定でき、個別決算数値確定日数が短いと思われるから、効率性スコアが経理・財務部門の効率性レベルを正しく表していれば、効率性スコアと個別決算数値確定日数にも負の関係が見られるはずである。グラフの形は負であり、この仮説に整合しており、効率性スコアの有効性を支持する結果となっている。

図 30：効率性スコアと個別決算数値確定日数



< 全従業員数 >

企業の効率性スコアとその企業の企業規模に一定の関係があるか否かを調べてみる。

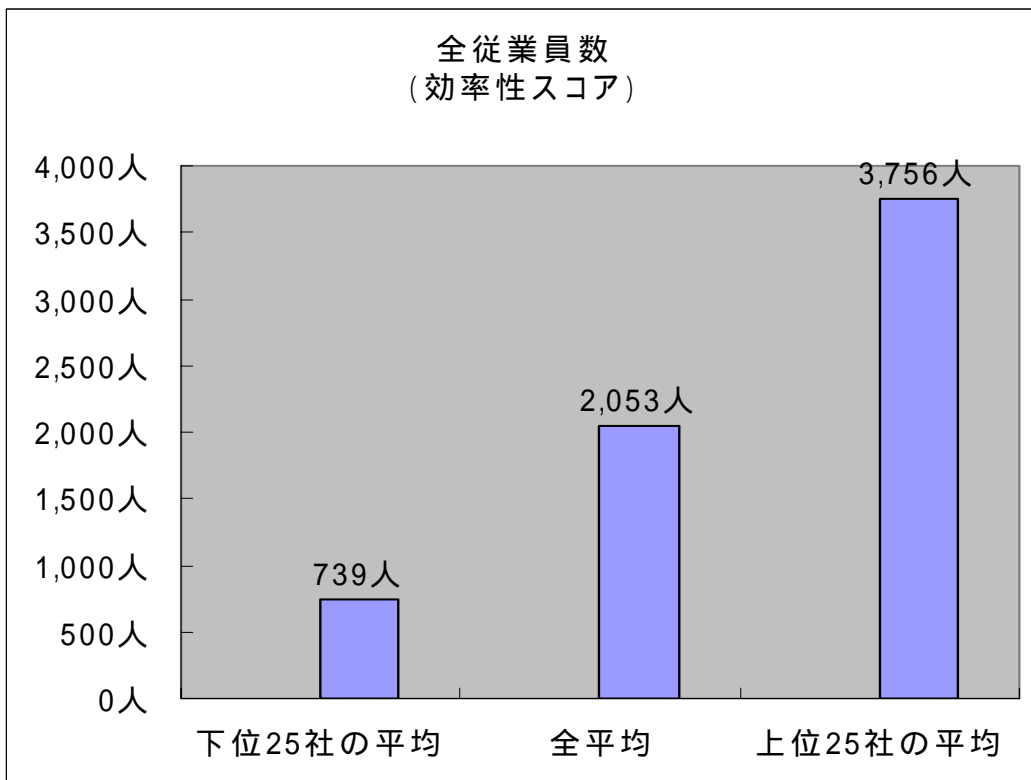
[分析結果]

効率性スコアと企業規模に一定の関係があるか否かを検証するため、全従業員数のグラフを見ると、効率性スコア上位25社の全従業員数が最も多く、効率性スコア下位25社の全従業員数が最も少ない正の関係になっており、両者には有意水準1%で有意な差が認められた。

効率性スコアが経理・財務部門の効率性レベルを正しく表しているとするれば、大企業の方が中小企業に比べて、規模の経済を享受できているため、経理・財務部門の効率性レベルが高いことを示唆していることになる。

スコアリングモデルの設計段階で、企業の事業規模のバイアスがかかりやすい効率性の指標の設定には特段の配慮をしたものの、今後、より多くの企業のデータを蓄積して、この差が企業の効率性レベルを正しく反映した結果なのか、それとも経理・財務部門が管理できない事業規模の大小によって効率性スコアが決定されるようなスコアリングモデルの評価体系に問題があるのかを分析し、効率性スコアの有効性を検証する必要がある。

図 31：効率性スコアと全従業員数



< 全従業員に占める経理・財務部門の従業員比率 >

企業の効率性スコアとその企業の経理・財務部門の規模に一定の関係があるか否かを調べてみる。

[分析結果]

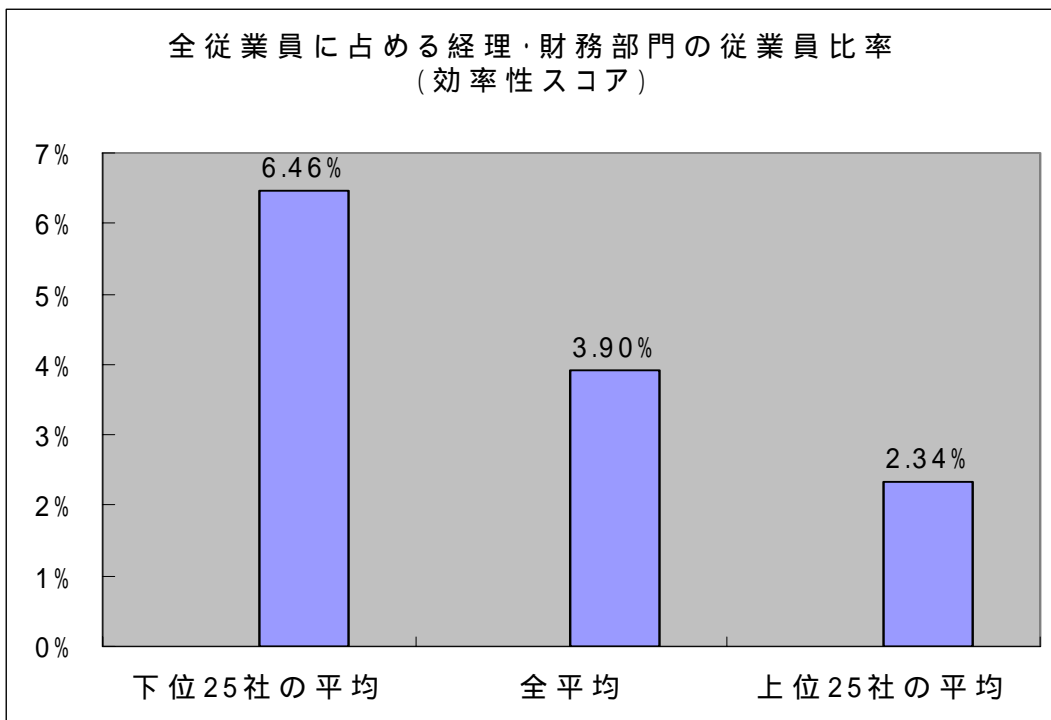
効率性スコアと経理・財務部門の規模に一定の関係があるか否かを検証するため、全従業員に占める経理・財務部門の従業員比率のグラフを見ると、効率性スコア上位25社が最も低く、効率性スコア下位25社が最も高い負の関係になっており、両者には有意水準5%で有意な差が認められた。

効率性スコアが経理・財務部門の効率性レベルを正しく表しているとすれば、効率性レベルが高い企業は、少数精鋭の省力化された経理・財務部門を持っており、効率性レベルが低い企業は、相対的に肥大化した経理・財務部門を持っていることを示唆していることになる。

この点について、全従業員数を勘案すると、この指標も単純に企業規模の差が表れているに過ぎない可能性がある。しかし、そうであれば中小企業と大企業の間には自助努力で埋められない事業規模に起因する効率性レベルの差が存在することを認めて、中小企業において効率性レベルを向上させるために外部委託の必要性が大企業よりも高いことを示唆すると解釈することも可能かもしれない。

今後、より多くの企業のデータを蓄積して企業規模別に分析し、効率性スコアの有効性を検証する必要がある。

図 32 : 効率性スコアと全従業員に占める経理・財務部門の従業員比率



< 経理・財務部門における派遣・パート職員の比率 >

企業の効率性スコアとその企業の経理・財務部門における派遣・パート職員の比率に一定の関係があるか否かを調べてみる。

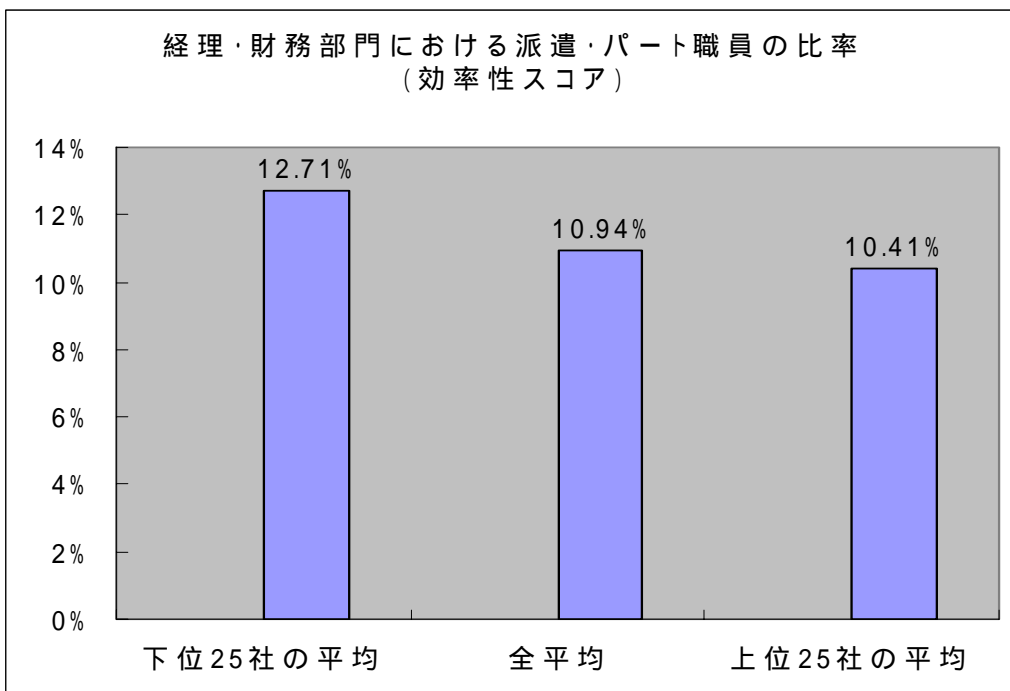
[分析結果]

効率性スコアと経理・財務部門における派遣・パート職員の比率に正の関係があるという仮説を前提に、経理・財務部門における派遣・パート職員の比率のグラフを見ると、仮説とは逆に、効率性スコア上位25社が最も低く、効率性スコア下位25社が最も高い負の関係になっている。

効率性スコアが経理・財務部門の効率性レベルを正しく表しているとするれば、企業が効率性を向上させるため、経理・財務業務を派遣職員やパート職員に任せる割合を高くするものの、効率性レベルの向上につながっていないことを示唆していることになる。

今後、より多くの企業のデータを蓄積して、効率性スコアの有効性を検証する必要がある。

図 33 : 効率性スコアと経理・財務部門における派遣・パート職員の比率



< 売上に占める情報システム投資比率 >

企業の効率性スコアとその企業の売上に占める経理・財務関連の情報システム投資比率に一定の関係があるか否かを調べてみる。

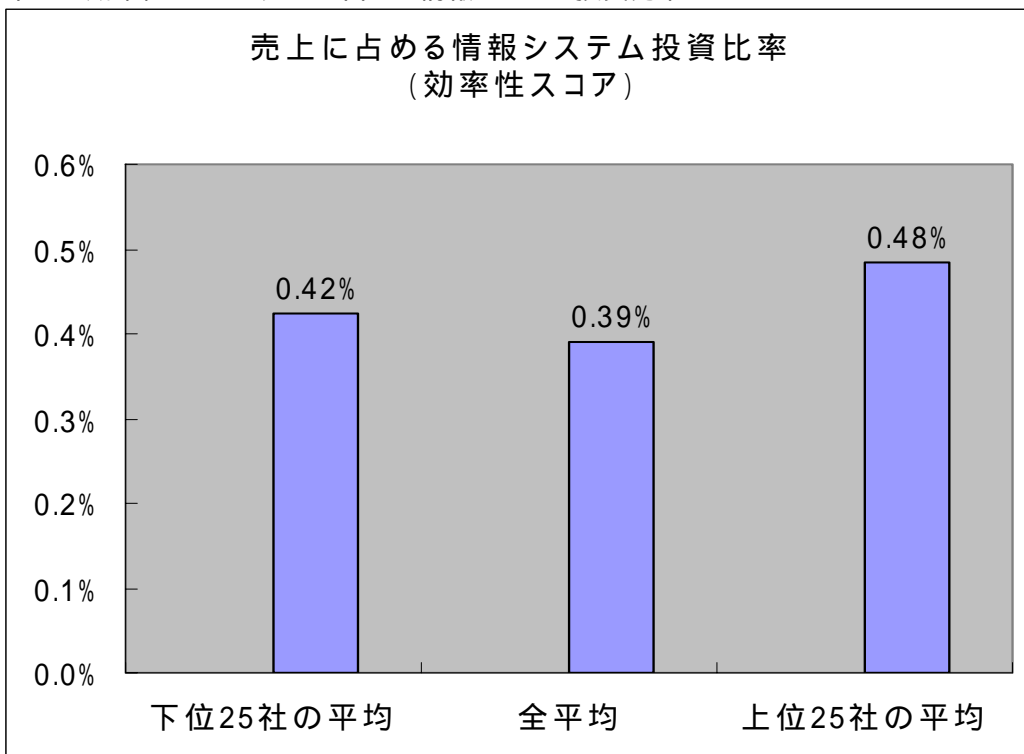
[分析結果]

効率性スコアと経理・財務関連の情報システム投資比率に正の関係があるという仮説を前提に、売上に占める情報システム投資比率のグラフを見ると、仮説とは異なり、効率性スコア上位25社、全123社、効率性スコア下位25社の3者で、一定の関係は見られなかった。

効率性スコアが経理・財務部門の効率性レベルを正しく表しているとするれば、企業が情報システムを導入しても、必ずしも効率性レベルの向上につながらないことを示唆していることになる。

もっとも、売上に占める情報システム投資比率のデータの精度に課題が残っており、今後、データの精度を高めて、継続的に分析し、効率性スコアの有効性を検証する必要がある。

図 34 : 効率性スコアと売上に占める情報システム投資比率



安定性スコアと他指標の関係

安定性スコアの上位25社、全123社、下位25社について、10個の他指標の平均値を比較し、安定性スコアと他指標の関係を分析した結果を、以下に示す。

正とは、安定性スコアが高い企業ほど他指標の数値が大きくなり、安定性スコアが低い企業ほど他指標の数値が小さくなる関係が、グラフにおいて見られることを意味する。負とは、安定性スコアが高い企業ほど他指標の数値が小さくなり、安定性スコアが低い企業ほど他指標の数値が大きくなる関係が、グラフにおいて見られることを意味する。

安定性スコアは、経理・財務部門が業務処理を行う前提として必要不可欠な体制や運用細目の整備に関する調査項目から構成されており、必ずしも売上や利益に直結すると思われる調査項目を網羅しているわけではない。そこで、安定性スコアと関係があると思われる指標に限定して分析結果を報告する。

図 35：安定性スコアと他指標の関係

安定性スコアとの関係を見る他指標	グラフの形	有意水準
過去3年間の売上成長率	正でも負でもない	計測せず
過去3年間の営業利益成長率	正	10%
過去3年間の平均営業利益率	正でも負でもない	計測せず
個別決算数値確定日数	負	なし
全従業員数	正	5%
全従業員に占める経理・財務部門の従業員比率	正でも負でもない	計測せず
経理・財務部門における派遣・パート職員の比率	正でも負でもない	計測せず
売上に占める情報システム投資比率	正でも負でもない	なし
経理・財務部門が参加した外部セミナー種類数	正	計測せず
経理・財務部門が購読した経理・財務関連雑誌種類数	正	計測せず

< 個別決算数値確定日数 >

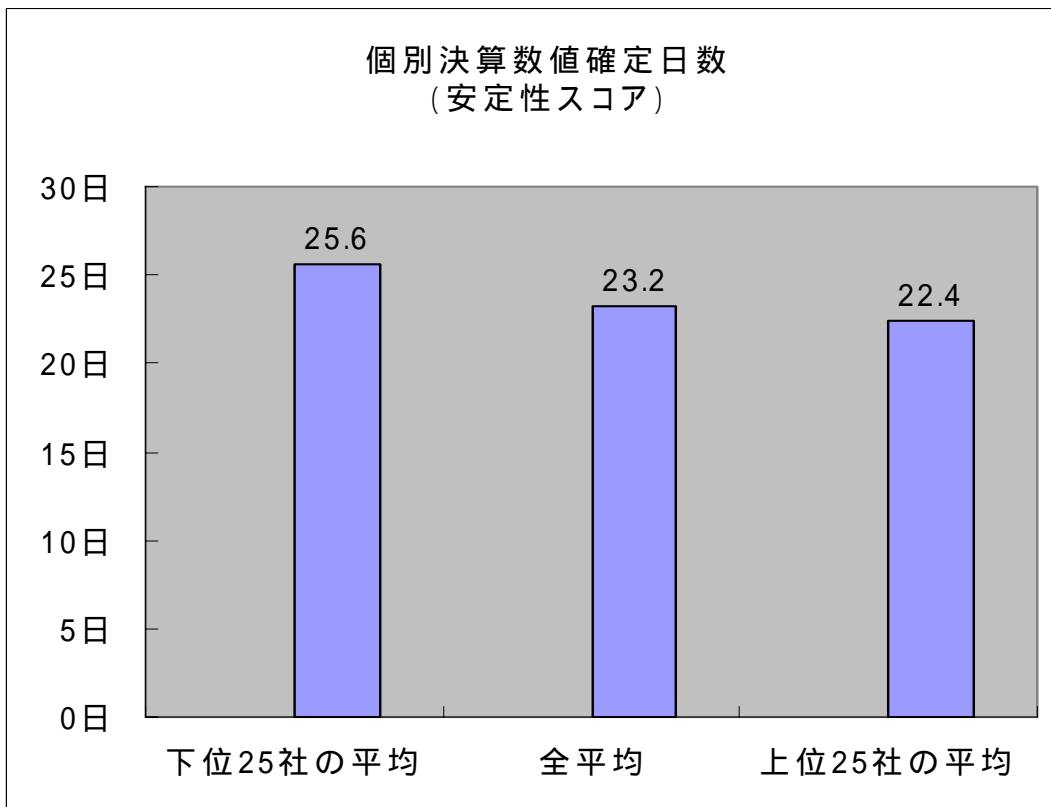
企業の安定性スコアとその企業の個別決算数値確定日数に一定の関係があるか否かを調べてみる。

[分析結果]

安定性スコアと決算数値確定日数に負の関係があるという仮説を前提に、個別決算数値確定日数のグラフを見ると、安定性スコア上位25社の日数が最も短く、安定性スコア下位25社の日数が最も長い負の関係になっている。

通常、安定性レベルの高い企業は、規程や運用細目が整備されているので、円滑に業務を処理することができ、決算数値を早期に確定し、個別決算数値確定日数が短いと思われる。安定性スコアが経理・財務部門の安定性レベルを正しく表していれば、安定性スコアと個別決算数値確定日数にも負の関係が見られるはずである。グラフの形は負であり、この仮説に整合しており、安定性スコアの有効性を支持する結果となっている。

図 36 : 安定性スコアと個別決算数値確定日数



< 全従業員数 >

企業の安定性スコアとその企業の企業規模に一定の関係があるか否かを調べてみる。

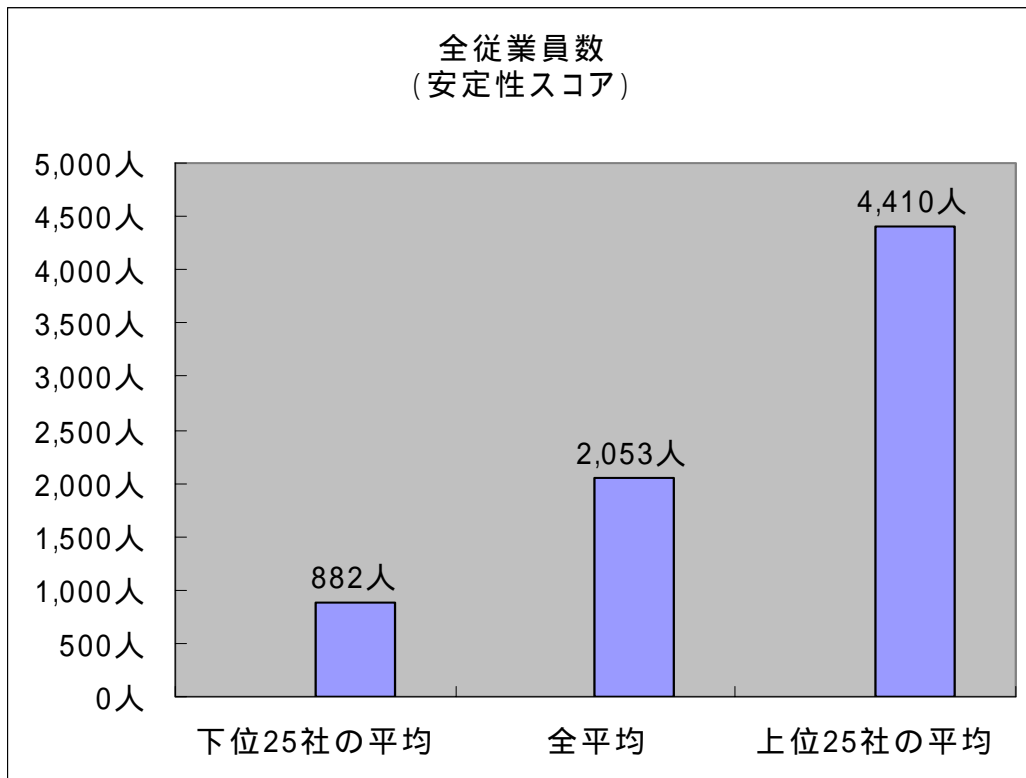
[分析結果]

安定性スコアと企業規模に一定の関係があるか否かを検証するため、全従業員数のグラフを見ると、安定性スコア上位25社の全従業員数が最も多く、安定性スコア下位25社の全従業員数が最も少ない正の関係になっており、両者には有意水準5%で有意な差が認められた。

安定性スコアが経理・財務部門の安定性レベルを正しく表しているとするれば、大企業においては、組織変更や人事異動等の影響を受けない強固な業務処理体制が整備されており、中小企業においては、むしろ経理・財務の業務処理が属人化し、組織変更、人事異動、担当者の退職等に対して業務プロセスが脆弱であることを示唆していることになる。

今後、より多くの企業のデータを蓄積して、事業規模のバイアスの可能性も含めて、安定性スコアの有効性を検証する必要がある。

図 37: 安定性スコアと全従業員数



リスク管理スコアと他指標の関係

リスク管理スコアの上位25社、全123社、下位25社について、10個の他指標の平均値を比較し、リスク管理スコアと他指標の関係を分析した結果を、以下に示す。

正とは、リスク管理スコアが高い企業ほど他指標の数値が大きくなり、リスク管理スコアが低い企業ほど他指標の数値が小さくなる関係が、グラフにおいて見られることを意味する。負とは、リスク管理スコアが高い企業ほど他指標の数値が小さくなり、リスク管理スコアが低い企業ほど他指標の数値が大きくなる関係が、グラフにおいて見られることを意味する。

リスク管理スコアは、不正防止の内部統制や財務リスク等の適正な管理体制に関する調査項目から構成されており、調査項目の性質上、利益に影響を与える可能性がある。そこで、リスク管理スコアと関係があると思われる財務パフォーマンス指標を中心に分析結果を報告する。

図 38：リスク管理スコアと他指標の関係

リスク管理スコアとの関係を見る他指標	グラフの形	有意水準
過去3年間の売上成長率	負	なし
過去3年間の営業利益成長率	正でも負でもない	なし
過去3年間の平均営業利益率	正	なし
個別決算数値確定日数	負	計測せず
全従業員数	正	10%
全従業員に占める経理・財務部門の従業員比率	正でも負でもない	計測せず
経理・財務部門における派遣・パート職員の比率	負	なし
売上に占める情報システム投資比率	正でも負でもない	なし
経理・財務部門が参加した外部セミナー種類数	正	計測せず
経理・財務部門が購読した経理・財務関連雑誌種類数	正	計測せず

< 過去3年間の売上成長率 >

企業のリスク管理スコアとその企業の売上成長率に一定の関係があるか否かを調べてみる。

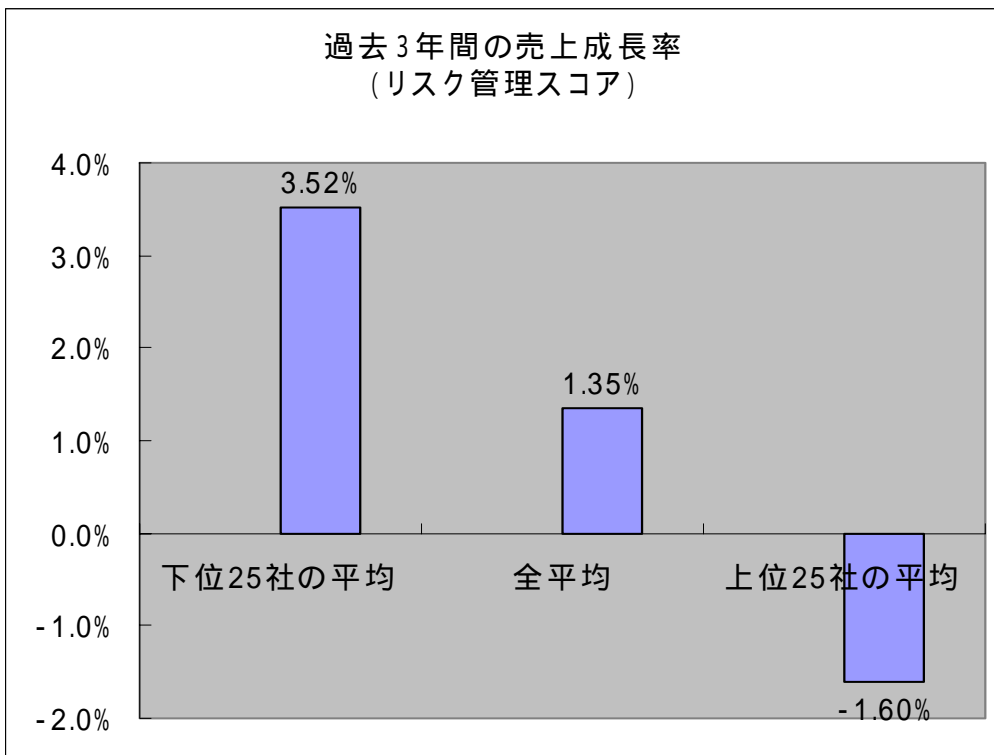
[分析結果]

リスク管理スコアと売上成長率に一定の関係はないという仮説を前提に、過去3年間の売上成長率のグラフを見ると、仮説とは異なり、リスク管理スコア上位25社が最も低く、リスク管理スコア下位25社が最も高い負の関係になっている。なお、両者に有意な差は認められなかった。

リスク管理スコアが経理・財務部門のリスク管理レベルを正しく表しているとするれば、リスク管理レベルが高い企業は成長投資に慎重になるが、リスク管理レベルが低い企業は、リスク管理体制を整備しないで成長重視の経営をしている結果であるという解釈等が成り立つかもしれないが、憶測の域を出ない。

今後、より多くの企業のデータを蓄積して、リスク管理スコアと売上成長率の関係の存否を分析し、リスク管理スコアの有効性を検証する必要がある。

図 39: リスク管理スコアと過去3年間の売上成長率



< 過去3年間の営業利益成長率 >

企業のリスク管理スコアとその企業の営業利益成長率に一定の関係があるか否かを調べてみる。

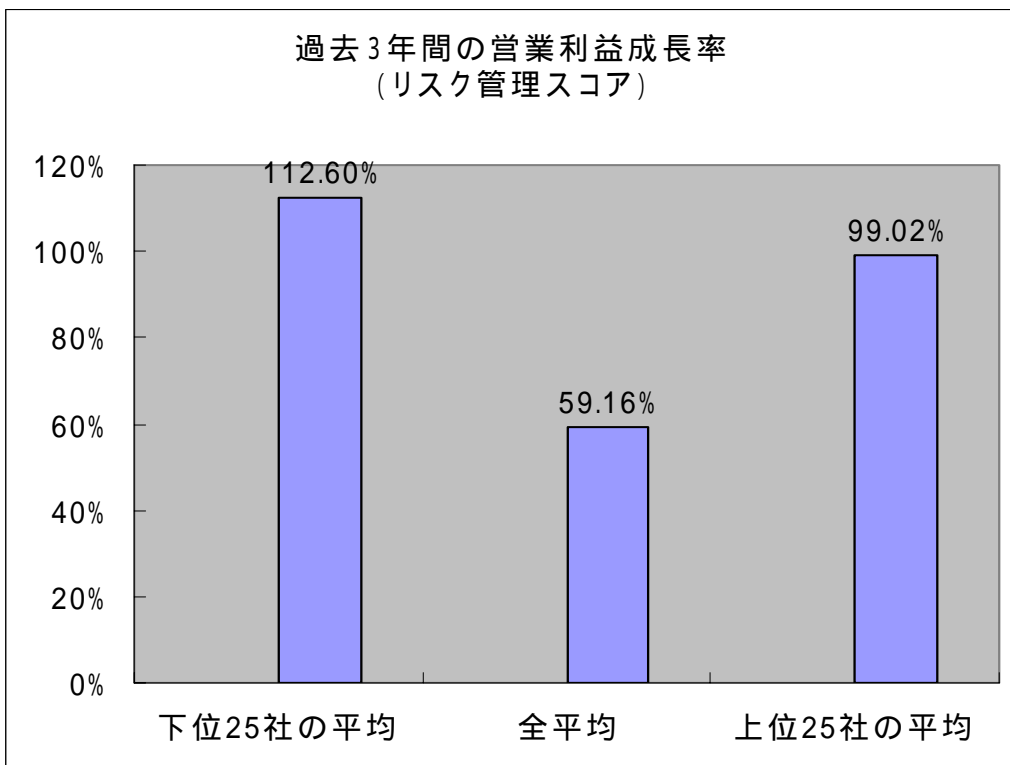
[分析結果]

リスク管理スコアと営業利益成長率に一定の関係があるか否かを検証するため、過去3年間の営業利益成長率のグラフを見ると、リスク管理スコア上位25社、全123社、リスク管理スコア下位25社の3者で、一定の関係は見られない。

リスク管理スコアが経理・財務部門のリスク管理レベルを正しく表しているとするれば、リスク管理レベルと営業利益成長率には、一定の関係はないことを示唆していることになる。

今後、より多くの企業のデータを蓄積して、リスク管理スコアと営業利益成長率の関係の存否を分析し、リスク管理スコアの有効性を検証する必要がある。

図 40：リスク管理スコアと過去3年間の営業利益成長率



< 過去3年間の平均営業利益率 >

企業のリスク管理スコアとその企業の営業利益率に一定の関係があるか否かを調べてみる。

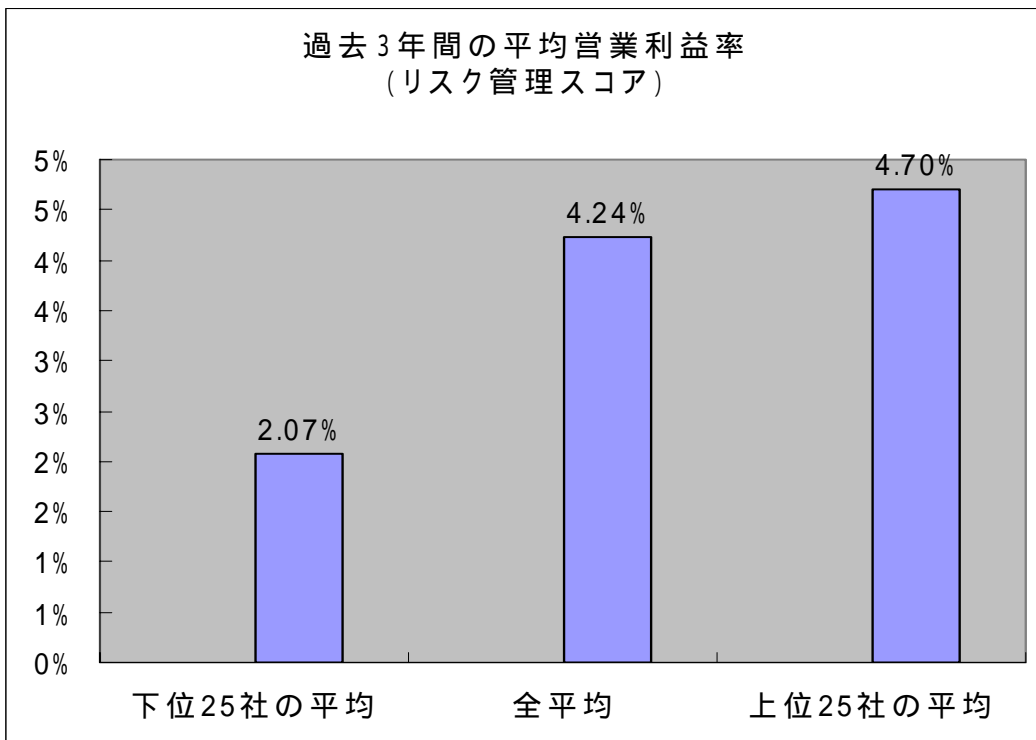
[分析結果]

リスク管理スコアと営業利益率に正の関係があるという仮説を前提に、過去3年間の平均営業利益率のグラフを見ると、売上成長率が相対的に高いリスク管理スコア下位25社が最も低い営業利益率となり、マイナスの売上成長率を強いられていたリスク管理スコア上位25社が最も高い営業利益率となる正の関係になっている。

通常、経理・財務部門のリスク管理レベルが高い企業ほど与信リスクや財務リスクを適正に管理して高い営業利益率を安定的に維持できる可能性が高いから、経理・財務部門のリスク管理レベルと営業利益率には正の関係があると思われる。リスク管理スコアが経理・財務部門のリスク管理レベルを正しく表していれば、リスク管理スコアと営業利益率にも正の関係が見られるはずである。グラフの形は正であり、この仮説に整合しており、リスク管理スコアの有効性を支持する結果となっている。

今後、より多くの企業のデータを蓄積して、リスク管理スコアと営業利益率の関係の存否を分析し、リスク管理スコアの有効性を検証する必要がある。

図 41 : リスク管理スコアと過去3年間の平均営業利益率



< 全従業員数 >

企業のリスク管理スコアとその企業の企業規模に一定の関係があるか否かを調べてみる。

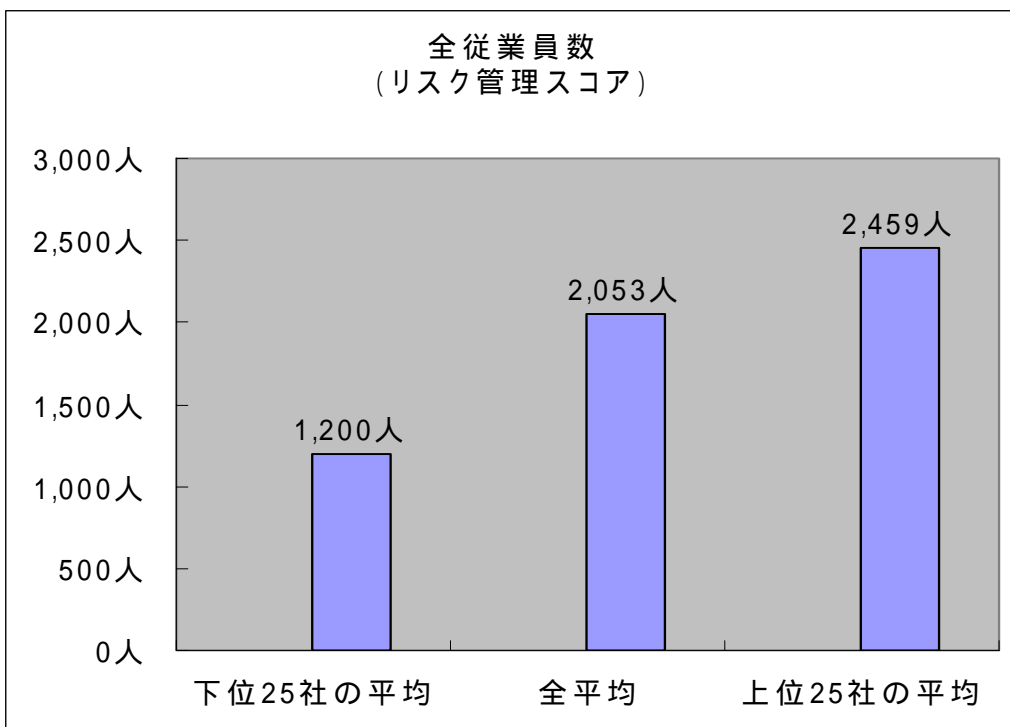
[分析結果]

リスク管理スコアと企業規模に一定の関係があるか否かを検証するため、全従業員数のグラフを見ると、リスク管理スコア上位25社の全従業員数が最も多く、リスク管理スコア下位25社の全従業員数が最も少ない正の関係になっており、両者には有意水準10%で有意な差が認められた。

リスク管理スコアが経理・財務部門のリスク管理レベルを正しく表しているとするれば、大企業の方が中小企業よりも、リスク感応度が高く、経理・財務部門のリスク管理体制が整備されていることを示唆していることになる。

今後、より多くの企業のデータを蓄積して、事業規模のバイアスの可能性も含めて、リスク管理スコアの有効性を検証する必要がある。

図 42: リスク管理スコアと全従業員数



< 経理・財務部門における派遣・パート職員の比率 >

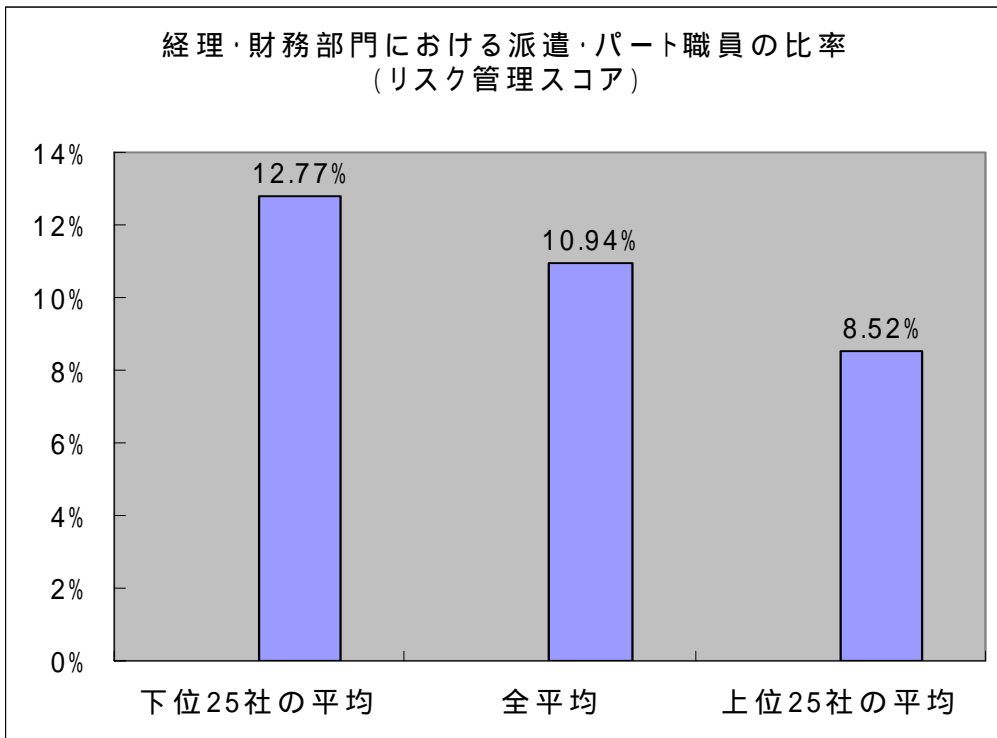
企業のリスク管理スコアとその企業の経理・財務部門における派遣・パート職員の比率に一定の関係があるか否かを調べてみる。

[分析結果]

リスク管理スコアと経理・財務部門における派遣・パート職員の比率に負の関係があるという仮説を前提に、経理・財務部門における派遣・パート職員の比率のグラフを見ると、リスク管理スコア上位25社が最も低く、リスク管理スコア下位25社が最も高い負の関係になっている。

実務の観点からは、経理・財務業務を派遣職員やパート職員に任せていること自体がリスクを高める要因となるので、経理・財務部門のリスク管理レベルが高い企業ほど、派遣職員やパート職員に任せている業務の割合が低くなると思われる。リスク管理スコアが経理・財務部門のリスク管理レベルを正しく表していれば、リスク管理スコアと経理・財務部門における派遣・パート職員の比率にも負の関係が見られるはずである。グラフの形は負であり、この仮説に整合しており、リスク管理スコアの有効性を支持する結果となっている。

図 43：リスク管理スコアと経理・財務部門における派遣・パート職員の比率



< 売上に占める情報システム投資比率 >

企業のリスク管理スコアとその企業の売上に占める経理・財務関連の情報システム投資比率に一定の関係があるか否かを調べてみる。

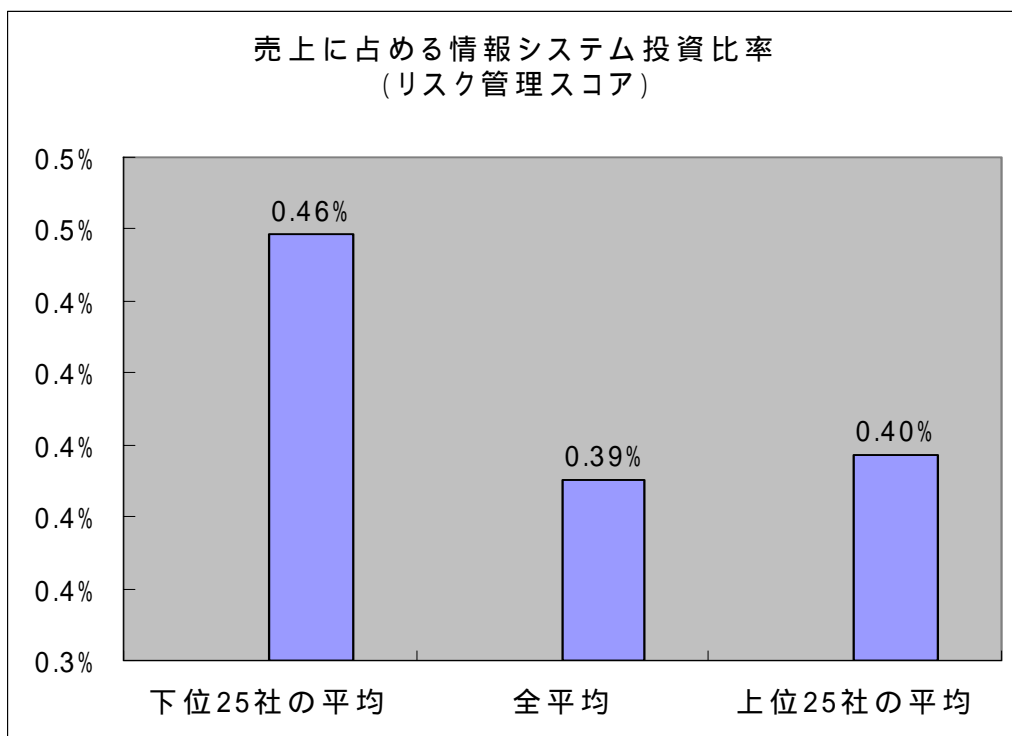
[分析結果]

リスク管理スコアと経理・財務関連の情報システム投資比率に一定の関係はないという仮説を前提に、売上に占める情報システム投資比率のグラフを見ると、リスク管理スコア上位25社、全123社、リスク管理スコア下位25社の3者で、一定の関係は見られない。

そもそも、適正な管理体制を伴わない情報システムの導入は、業務プロセスのブラックボックス化により、ITリテラシーの濃淡による業務の脆弱化や内部統制の低下につながる可能性があることから、経理・財務関連の情報システムの導入そのものと、経理・財務部門のリスク管理レベルの向上は、本質的に別であり、一定の関係はないと思われるから、リスク管理スコアが経理・財務部門のリスク管理レベルを正しく表しているとすれば、リスク管理スコアと経理・財務関連の情報システム投資比率にも一定の関係は見られないはずである。グラフの形は正でも負でもなく、この仮説に整合しており、リスク管理スコアの有効性を支持する結果となっている。

もっとも、売上に占める情報システム投資比率のデータの精度を上げる必要があることは、課題として残っている。

図 44 : リスク管理スコアと売上に占める情報システム投資比率



戦略性スコアと他指標の関係

戦略性スコアの上位25社、全123社、下位25社について、10個の他指標の平均値を比較し、戦略性スコアと他指標の関係を分析した結果を、以下に示す。

正とは、戦略性スコアが高い企業ほど他指標の数値が大きくなり、戦略性スコアが低い企業ほど他指標の数値が小さくなる関係が、グラフにおいて見られることを意味する。負とは、戦略性スコアが高い企業ほど他指標の数値が小さくなり、戦略性スコアが低い企業ほど他指標の数値が大きくなる関係が、グラフにおいて見られることを意味する。

戦略性スコアは、経理・財務部門の経営戦略貢献度に関する調査項目から構成されており、調査項目の性質上、利益に影響を与える可能性がある。そこで、戦略性スコアと関係があると思われる財務パフォーマンス指標を中心に分析結果を報告する。

図 45：戦略性スコアと他指標の関係

戦略性スコアとの関係を見る他指標	グラフの形	有意水準
過去3年間の売上成長率	負	10%
過去3年間の営業利益成長率	正	なし
過去3年間の平均営業利益率	正でも負でもない	なし
個別決算数値確定日数	負	10%
全従業員数	正	1%
全従業員に占める経理・財務部門の従業員比率	正でも負でもない	計測せず
経理・財務部門における派遣・パート職員の比率	負	なし
売上に占める情報システム投資比率	負	10%
経理・財務部門が参加した外部セミナー種類数	正	計測せず
経理・財務部門が購読した経理・財務関連雑誌種類数	正	計測せず

< 過去3年間の売上成長率 >

企業の戦略性スコアとその企業の売上成長率に一定の関係があるか否かを調べてみる。

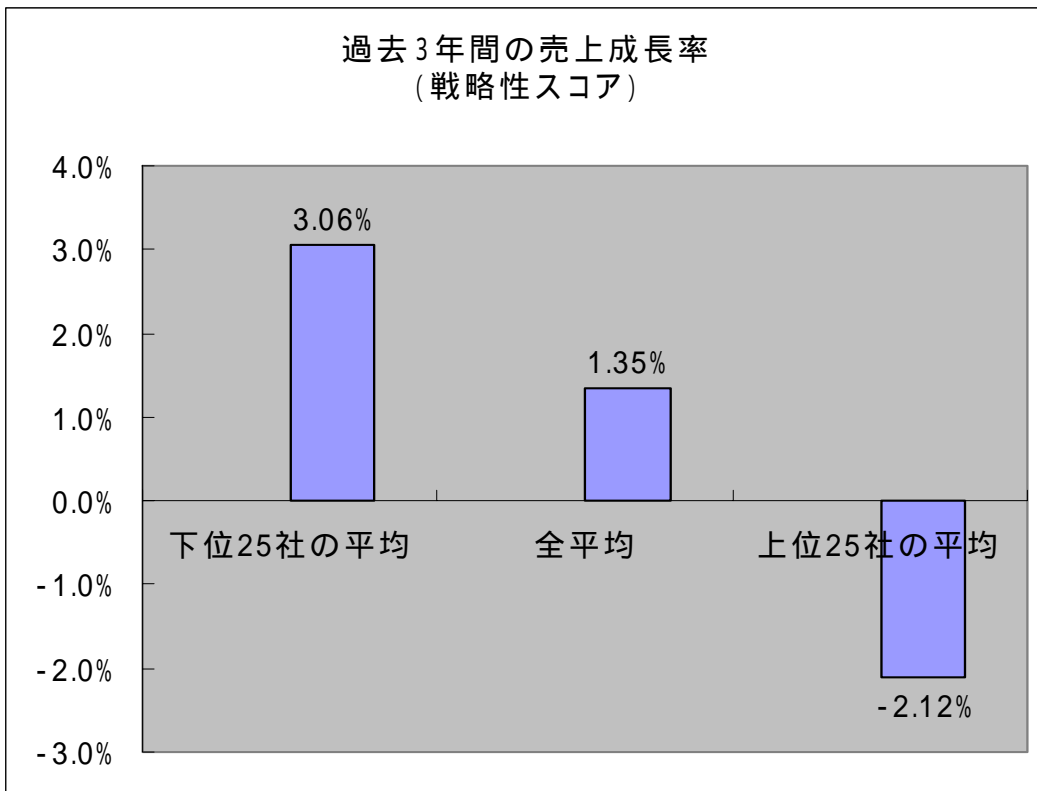
[分析結果]

戦略性スコアと売上成長率に一定の関係はないという仮説を前提に、過去3年間の売上成長率のグラフを見ると、仮説とは異なり、戦略性スコア上位25社が最も低く、戦略性スコア下位25社が最も高い負の関係になっており、しかも、両者には有意水準10%で有意な差が認められた。

売上成長率は、経理・財務部門が直接的に管理できない多数の要素によって決定され、経理・財務部門の戦略性レベルと売上成長率に一定の関係はないと思われるから、戦略性スコアが経理・財務部門の戦略性レベルを正しく表していれば、戦略性スコアと売上成長率にも一定の関係は見られないはずである。ところが、グラフの形は負の関係になっており、この仮説に整合しない。

今後、より多くの企業のデータを蓄積して、負の関係の存否、その要因、戦略性スコアを構成する評価項目の見直しの必要性を分析し、戦略性スコアの有効性を検証する必要がある。

図 46：戦略性スコアと過去3年間の売上成長率



< 過去3年間の営業利益成長率 >

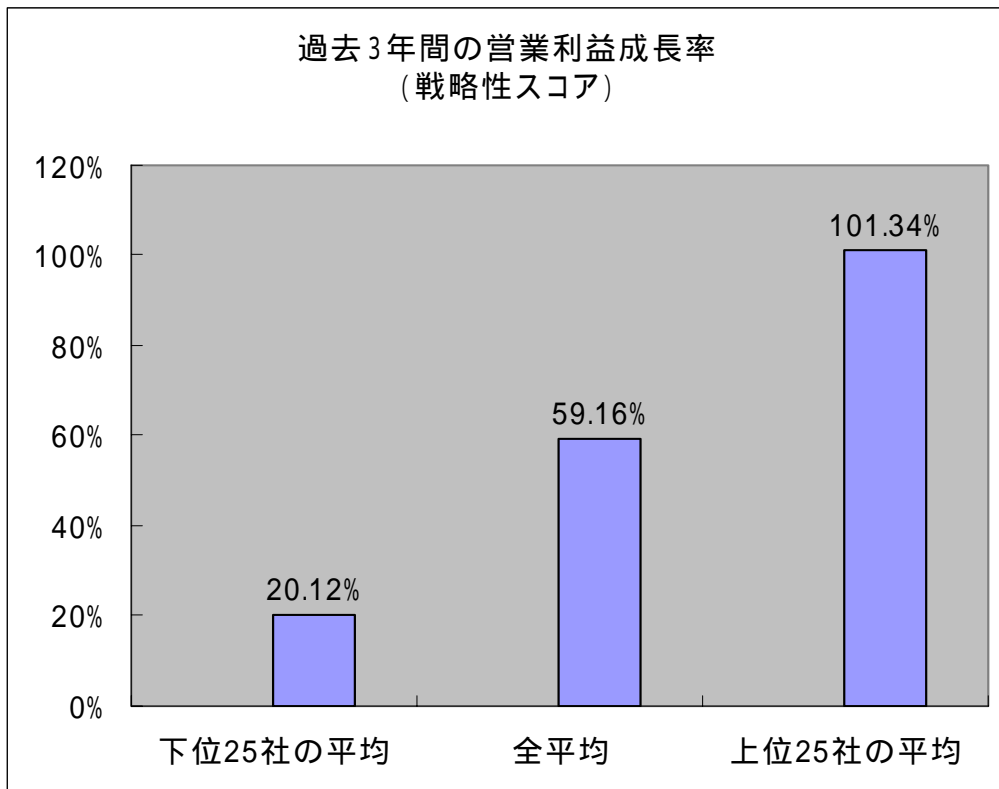
企業の戦略性スコアとその企業の営業利益成長率に一定の関係があるか否かを調べてみる。

[分析結果]

戦略性スコアと営業利益成長率に正の関係があるという仮説を前提に、過去3年間の営業利益成長率のグラフを見ると、マイナスの売上成長率となっていた戦略性スコア上位25社が最も高い営業利益成長率となり、最も高い売上成長率となっていた戦略性スコア下位25社が最も低い営業利益成長率となる正の関係になっている。

通常、経理・財務部門が経営の視点から戦略的に活動している企業ほど、持続的な利益成長を維持できる可能性が高く、経理・財務部門の戦略性レベルと営業利益成長率には正の関係があると思われるから、戦略性スコアが経理・財務部門の戦略性レベルを正しく表していれば、戦略性スコアと営業利益成長率にも正の関係が見られるはずである。グラフの形は正であり、この仮説に整合しており、戦略性スコアの有効性を支持する結果となっている。

図 47: 戦略性スコアと過去3年間の営業利益成長率



< 過去3年間の平均営業利益率 >

企業の戦略性スコアとその企業の営業利益率に一定の関係があるか否かを調べてみる。

[分析結果]

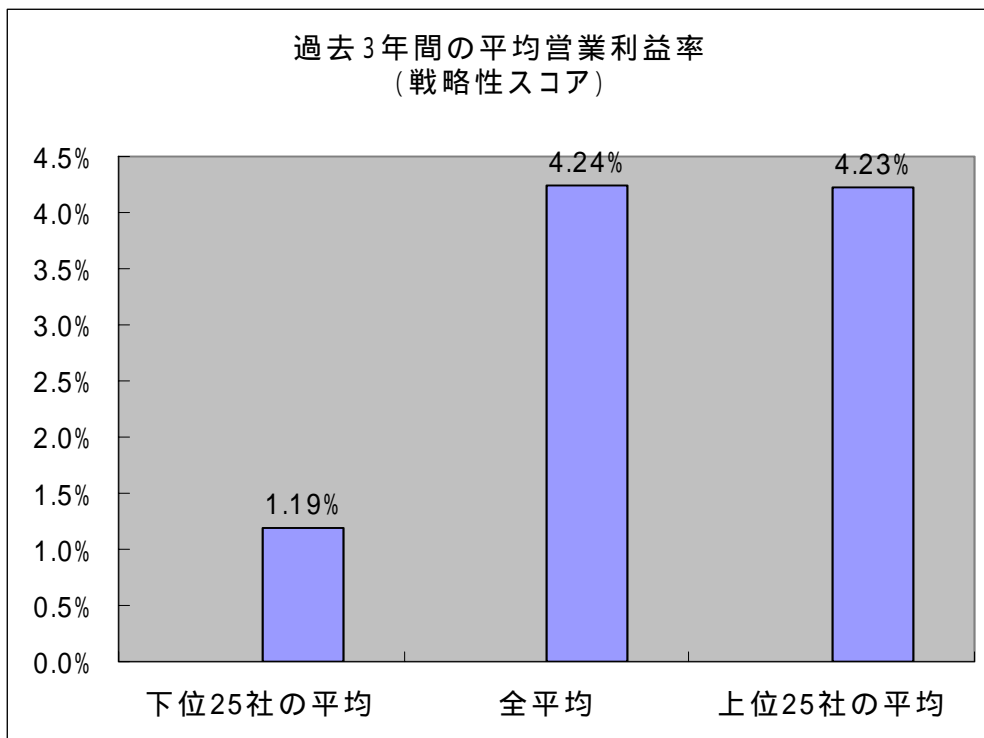
戦略性スコアと営業利益率に正の関係があるという仮説を前提に、過去3年間の平均営業利益率のグラフを見ると、戦略性スコア上位25社、全123社、戦略性スコア下位25社の3者で、一定の関係は見られない。

経理・財務部門の戦略性レベルが高い企業は、売上成長率が低くても、原価低減や販売管理費の低減等のリストラクチャリングを行って高い営業利益率を維持できる可能性が高いと思われるから、戦略性スコアが経理・財務部門の戦略性レベルを正しく表していれば、戦略性スコアと営業利益率にも正の関係が見られるはずである。ところが、グラフの形は正でも負でもなく、この仮説に整合していない。

もっとも、マイナスの売上成長率となっていた戦略性スコア上位25社が高い営業利益率を達成し、相対的に高い売上成長率を達成した戦略性スコア下位25社が最も低い営業利益率に落ち込んでいることは、戦略性スコアと営業利益率に何らかの関係がある可能性を示唆している。

今後、より多くの企業のデータを蓄積して、戦略性スコアと営業利益率の関係の存否、その要因、戦略性スコアを構成する評価項目の見直しの必要性を分析し、戦略性スコアの有効性を検証する必要がある。

図 48：戦略性スコアと過去3年間の平均営業利益率



< 個別決算数値確定日数 >

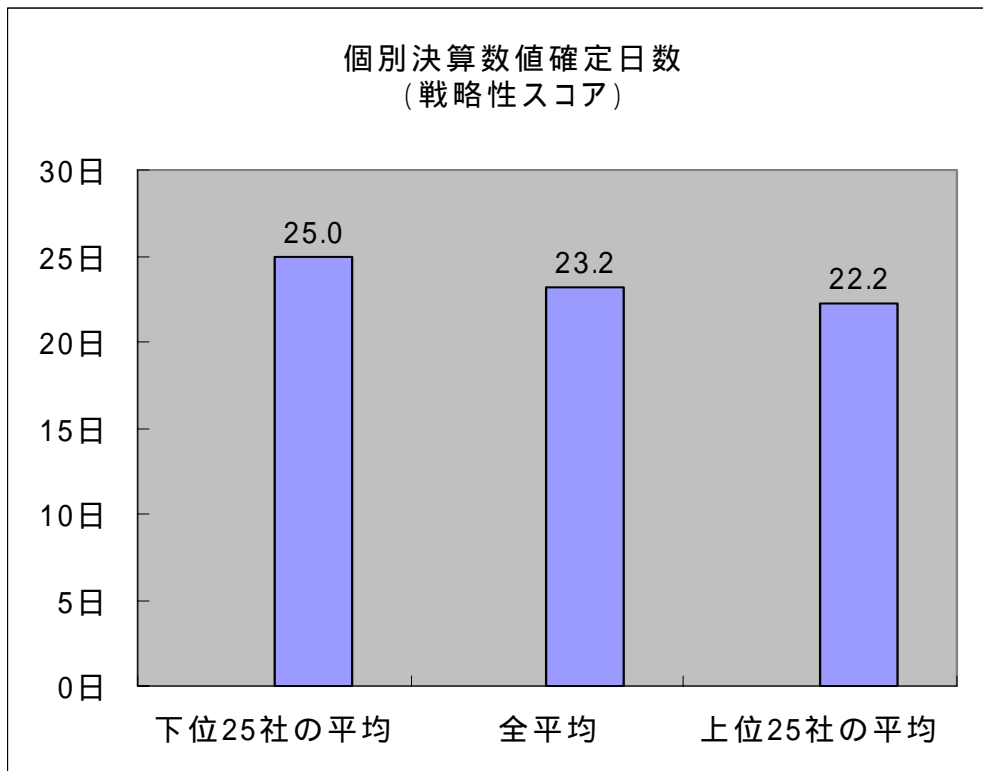
企業の戦略性スコアとその企業の個別決算数値確定日数に一定の関係があるか否かを調べてみる。

[分析結果]

戦略性スコアと決算数値確定日数に負の関係があるという仮説を前提に、個別決算数値確定日数のグラフを見ると、戦略性スコア上位25社の日数が最も短く、戦略性スコア下位25社の日数が最も長い負の関係になっており、両者には有意水準10%で有意な差が認められた。

通常、経理・財務部門の戦略性レベルが高い企業ほど、外部のステークホルダーを意識し、監査法人による監査前の決算数値を早期に確定でき、個別決算数値確定日数が短いと思われるから、戦略性スコアが経理・財務部門の戦略性レベルを正しく表していれば、戦略性スコアと個別決算数値確定日数にも負の関係が見られるはずである。グラフの形は負であり、この仮説に整合しており、戦略性スコアの有効性を支持する結果となっている。

図 49：戦略性スコアと個別決算数値確定日数



< 全従業員数 >

企業の戦略性スコアとその企業の企業規模に一定の関係があるか否かを調べてみる。

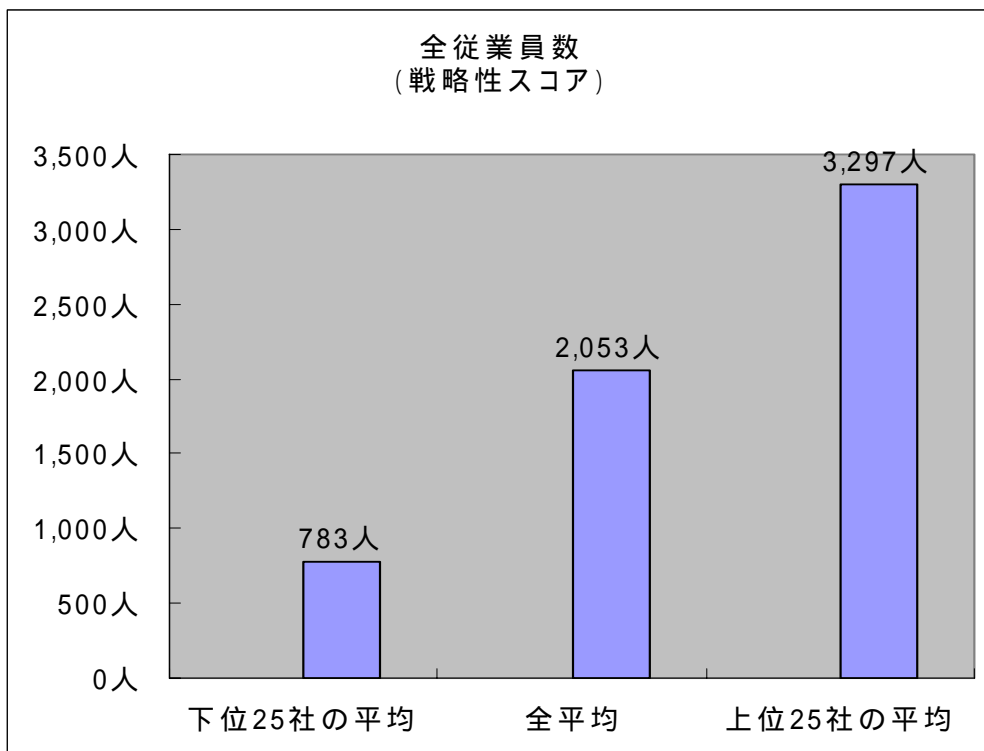
[分析結果]

戦略性スコアと企業規模に一定の関係があるか否かを検証するため、全従業員数のグラフを見ると、戦略性スコア上位25社の全従業員数が最も多く、戦略性スコア下位25社の全従業員数が最も少ない正の関係になっており、両者には有意水準1%で有意な差が認められた。

戦略性スコアが経理・財務部門の戦略性レベルを正しく表しているとするれば、大企業の経理・財務部門は経営戦略への貢献度等の戦略性レベルが高く、中小企業の経理・財務部門は戦略性レベルが低いことを示唆していることになる。

今後、より多くの企業のデータを蓄積して、評価項目のバイアスの可能性も含めて、戦略性スコアが経理・財務部門の戦略性レベルを正しく表しているか否かを検証する必要がある。

図 50：戦略性スコアと全従業員数



< 経理・財務部門における派遣・パート職員の比率 >

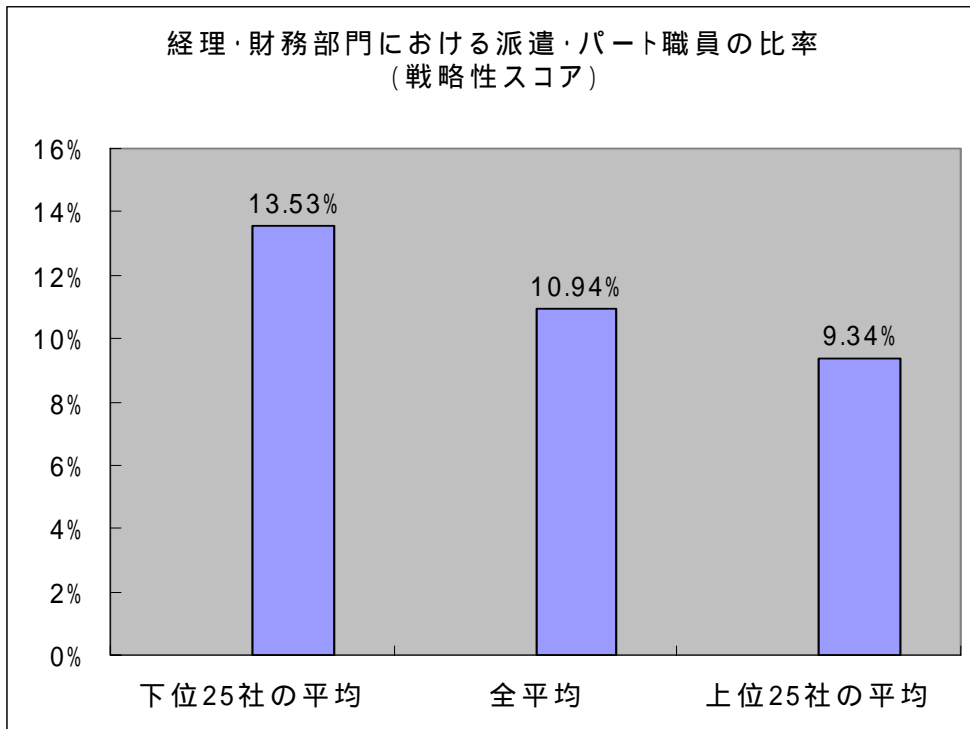
企業の戦略性スコアとその企業の経理・財務部門における派遣・パート職員の比率に一定の関係があるか否かを調べてみる。

[分析結果]

戦略性スコアと経理・財務部門における派遣・パート職員の比率に負の関係があるという仮説を前提に、経理・財務部門における派遣・パート職員の比率のグラフを見ると、戦略性スコア上位25社が最も低く、戦略性スコア下位25社が最も高い負の関係になっている。

経理・財務部門の戦略性レベルが高くなれば、業務を担当するのは幅広い知識と高度な能力を備えた内部職員となり、派遣職員やパート職員に任せている業務の割合が低くなると思われる。戦略性スコアが経理・財務部門の戦略性レベルを正しく表していれば、戦略性スコアと経理・財務部門における派遣・パート職員の比率にも負の関係が見られるはずである。グラフの形は負であり、この仮説に整合しており、戦略性スコアの有効性を支持する結果となっている。

図 51 : 戦略性スコアと経理・財務部門における派遣・パート職員の比率



(6) スコアリングモデルの有効性の総括

以上、スコアリングデータのクロス分析からスコアリングモデルの有効性を総括すると、総合スコアや視点別スコアの分析で経理・財務の実務家としての常識や経験則に基づく仮説に整合する結果が多く表れていること、また必ずしも仮説に整合しない場合でも、企業経営者や外部のステークホルダーが企業の経理・財務部門のサービスレベルを評価する上で、示唆に富む結果が表れていることから、スコアリングモデルが経理・財務部門のサービスレベルを客観的に評価する手法として概ね有効に機能すると思われる。

今後、より多くの企業データを蓄積して、分析を重ねつつ、視点の改善、調査項目の改善を行うことによって、スコアリングモデルがさらに信頼性の高いモデルに発展する可能性は高いと思われる。

第5章 今後の展望 ～民間主導の自立的な事業運営に向けたアクションプラン～

最後に、コンソーシアム企業の企業経営者の意見ならびにワーキンググループを通じて得られた外部のステークホルダーの意見を参考に、スコアリングモデルを民間主導で事業運営する場合に実現可能と思われるビジネスモデルと事業運営に向けたアクションプランを提示する。

1. 企業経営者の意見

コンソーシアム企業の経理・財務部門の最高責任者に成績表とアンケートを送付し、121社の経理・財務部門の最高責任者から、企業経営者の立場でスコアリングモデルについて意見をいただいた。また、平成17年2月18日、24日の両日にわたり、約50社の経理・財務部門の最高責任者が一同に会し、スコアリングモデルについて幅広く自由討論した。以下、アンケートと自由討論の結果から、企業経営者の意見を総括する。

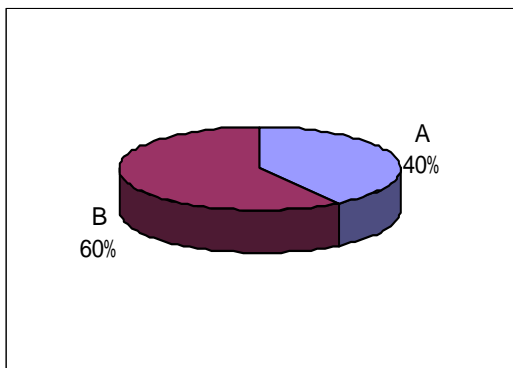
(1) コンソーシアム企業に対するアンケート結果

今後もスコアリングに参加するか。

A: 参加しない。

B: 参加する。

図 52: 今後のスコアリング参加

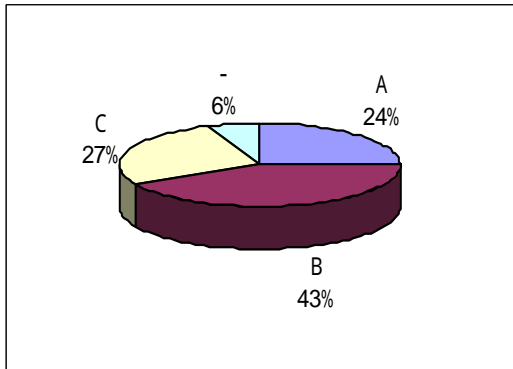


全体の60%が、今後、有料サービスになっても、引き続きスコアリングに参加すると回答している。

今後スコアリングに参加しない理由は何か。

- A: 調査内容は有効だが、同様の質問項目に再度答える必要はないから。
- B: 調査内容は有効だが、今後、調査に費やす時間的および人間的な余裕がないから。
- C: 調査内容が有効と思わないから。

図 53: 参加しない理由

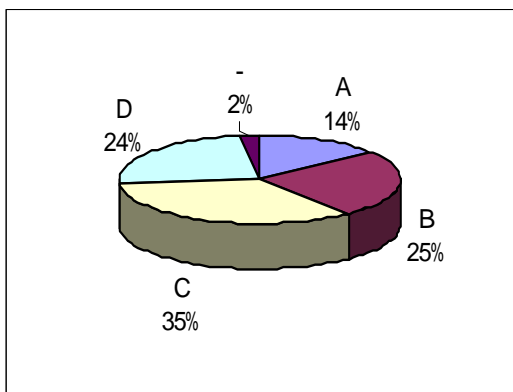


アンケートで「A:参加しない。」と回答した企業の67%はスコアリングモデル自体の有効性を認めており、アンケートで「B:参加する。」と回答した企業と合わせると、全体の87%が、スコアリングモデルの有効性を認めている。

スコアリングモデルの実証実験で提供された情報で、有効活用できると感じる情報は何か(複数回答可能)。

- A: 自社の総合成績
- B: 自社の視点別成績
- C: 自社の業務プロセス別成績
- D: 他社も含めた全体傾向、統計等の分析レポート

図 54: スコアリングモデルから提供されるデータで有効活用できる情報



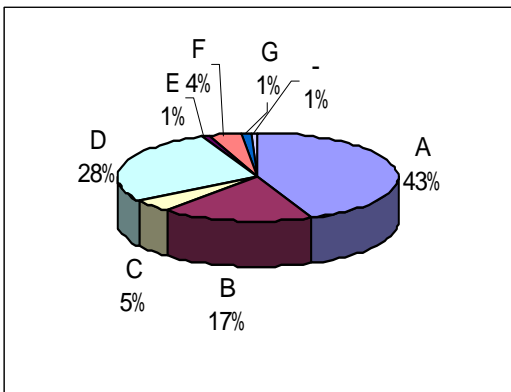
企業経営者が最も有用と感じるのは、「C:自社の業務プロセス別成績」、「B:自社の視点別成績」、「D:他社も含めた全体傾向、統計等の分析レポート」等、詳細な分析が加わった情報である。

また、自由討論においても、スコアによる評価結果だけでなく、スコアを改善するための具体的な助言や提案をして欲しいという意見が数多く出た。

今後、スコアリングモデルを有効活用することができると感じる項目は何か(複数回答可能)。

- A: 自社の業務プロセス改善に向けた課題抽出のため。
- B: 競合他社との業務レベル、業務コストの比較のため。
- C: 外部専門企業活用の費用対効果検討のため。
- D: 企業経営者や経理財務責任者がマネジメントとして知っておくべきポイントや客観的データを入手するため。
- E: 仕入先や顧客に対して自社の信用力をアピールするため。
- F: 株主ならびに機関投資家に対する企業情報開示に活用するため。
- G: 借入金融機関に企業への与信判断の材料として提供するため。

図 55:スコアリングモデルの活用可能性



スコアリングモデルの活用可能性のうち圧倒的多数である93%を占めるのは、自社の経営改革、業務改革への活用である。

自由討論においても、スコアリングモデルに参加した動機は、自社のレベルを他社との関係で客観的に把握し、業務改善に役立てるためであり、スコアリングモデルが最も有意義なのは、これまで客観的に評価されなかった経理・財務部門の総合的な評価基準や経理・財務部門の業務改善のポイントが、企業経営者や経理・財務部門の最高責任者に分かりやすく開示された点にあるという意見が数多く出た。

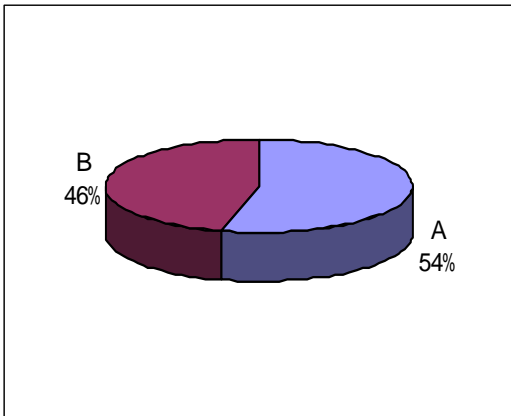
他方、現時点では少数意見だが、スコアリングモデルを外部のステークホルダーに対するアピールに活用できると考える企業もあった。

将来、銀行、機関投資家、株主等の外部のステークホルダーから、スコアリングデータの開示要請があった場合、どのように対応するか。

A：一切情報を開示しない。

B：項目によっては情報開示に応じる。

図 56：スコアリングデータの開示



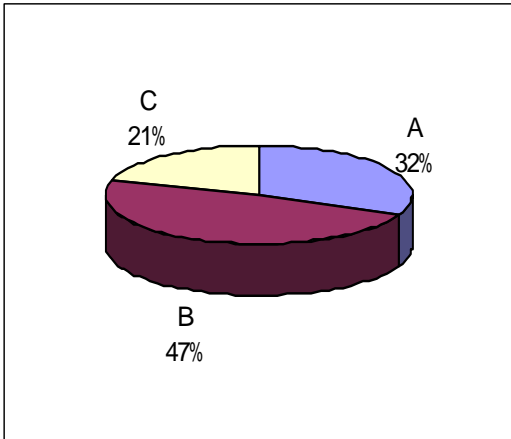
現時点では、スコアリングデータを外部のステークホルダーに対する開示情報として活用できると考えるのは少数意見だが、将来、外部のステークホルダーから開示要請があれば、全体の46%が開示に応じると回答している。

また、自由討論において、経理・財務の業務プロセスのレベルや内部統制のレベルを開示する必要性は高まるので、将来的にデータの客観性が確保され、例えば全ての公開企業がスコアリングモデルに参加し、スコアの信頼性が高まってくれば、スコアの高い企業では外部のステークホルダーに対してスコアを開示する動機が高まるはずであるという意見が出た。逆に、そのような情報開示の素地が固まらない段階では、無用な混乱を避けるため、外部のステークホルダーに対するスコアの開示に反対であるという意見が出た。

スコアリングモデルの運営について、KPIデータの客観性をどのように確保するのが望ましいか。

- A: 企業による自己申告に任せることが望ましい。
- B: 必ず第三者がKPIデータの客観性を確認するのが望ましい。
- C: どちらでも構わない。

図 57: KPIデータの客観性の確保



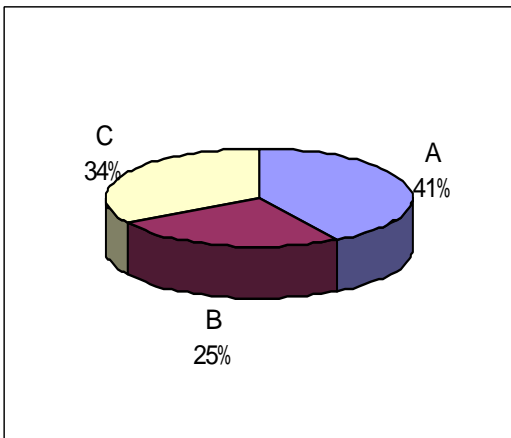
全体の47%が、第三者によるデータの検証が必要であると回答している。

自由討論において、企業内にいる監査役や内部監査室、外部の監査法人がデータの検証を行うことが考えられるが、会計監査制度や昨今の内閣府令による代表者確認書との関係が整理されなければ、混乱を招くという意見が出た。

スコアリングモデルの運営について、どのような主体がスコアリングモデルをメンテナンスするのが望ましいか。

- A: 企業実務の意見を反映できるように、企業の実務家を含めたメンバーが行うのが望ましい。
- B: 監査法人等の専門家集団が行うのが望ましい。
- C: どちらでも構わない。

図 58: スコアリングモデルのメンテナンス



全体の41%が、スコアリングモデルのメンテナンスに企業実務家が関与することが望ましいと回答しているが、「C: どちらでも構わない。」と回答している企業も34%に上っている。

自由討論において、「A:企業実務の意見を反映できるように、企業の実務家を含めたメンバーが行うのが望ましい。」と回答した企業から、持株会社と複数の異なる事業会社によるグループ経営を行う企業の実態を適切に評価できるようにするため、企業実務家の関与が不可欠であるという意見が出た。他方、「B:監査法人等の専門家集団が行うのが望ましい。」と回答した企業から、評価される側の企業が自分で評価項目を決めるのではなく、専門家があるべき基準を評価項目として提示し、企業がその基準に合わせていくのが望ましいという意見が出た。

(2) 企業経営者の意見総括

以上から、企業経営者の意見を総括すると、以下のようになる。

まず、全体の87%の企業は、経理・財務部門のサービスレベルをデータに基づき客観的に評価するスコアリングモデルの取り組みについてその有用性を認めていることから、企業の経理・財務部門のサービスレベルを客観的データに基づいて評価するというスコアリングモデルの基本的な考え方については、企業経営者の支持が得られていると言える。

そして、企業が考えるスコアリングモデルの活用可能性について、多数意見は、企業経営者や経理・財務部門の最高責任者が、経営改革や経理・財務組織の改革を進めるために活用できるというものである。他方、スコアリングモデルを外部のステークホルダーに対する情報開示に有用であると考えるのは、現時点では少数意見にとどまる。

また、活用可能性についてどのような立場を取るにせよ、スコアリングモデルの評価項目、スコアリング手法、データの客観性、企業に提供する情報については、継続的な改善の要望が多い。すなわち、評価項目ならびにスコアリング手法には、監査法人等の専門家だけでなく企業実務家を含めて継続的にメンテナンスするのが望ましいというのが多数意見である。また、データの客観性についても、第三者が検証するのが不可欠と考えるのが多数意見となっている。また、企業に提供する情報として、業界別分析や調査項目別分析、具体的な助言等、より詳細な情報提供が必要とされており、そのためには、母集団の数を増やす必要性が指摘されている。

今後、そのような改善点に対して適切な対応が行われれば、活用可能性が広がり、全体の46%の企業が、企業内部の経営改革や経理・財務組織の改革に活用するだけにとどまらず、スコアリングデータを外部のステークホルダーに対する情報開示に活用する可能性がある。

2. 外部のステークホルダーの意見

ワーキンググループを構成するのは、外部のステークホルダーのうちスコアリングモデルの利用者として想定される3つの業界の実務家である。

まず、社内の監査役、経営コンサルタント、内部監査人、ITコンサルタント、中小企業診断士、公認会計士等、専門技術的な付加価値サービスを企業に提供する事業支援サービス提供者である。

次に、銀行、信用金庫、信用保証協会等の間接金融提供者、年金基金、機関投資家等の直接金融提供者、さらに証券取引所の開設者等、企業の財務情報を利用して、金融サービスを提供する金融業界である。

最後に、新聞社、出版社、金融情報提供会社、格付会社等、企業の財務情報を金融業界に提供する媒介役となるメディア業界である。

以下、ワーキンググループの意見を参考に、外部のステークホルダーから見たスコアリングモデルの改善点、実現可能なビジネスモデル、普及啓蒙のために取り組むことができる活動をまとめる。

(1) 事業支援サービス提供者

スコアリングモデルの改善点

事業支援サービス提供者ならびにその業界団体から、企業経営者が管理すべきポイントがスコアリングモデルに要領良く体系的に整備されており、相対評価という考え方も納得性があるという意見を得た。以下、調査項目、分析手法、有効性の検証方法について提案された改善点を挙げる。

調査項目の改善点として、単体経営に対応するだけでなく、連結グループ経営における持株会社の経理・財務部門が担う機能と事業会社の経理・財務部門が担う機能を整理すること、5視点間の重み付けを設定すること、戦略性の評価項目を増やすこと、システム監査の監査項目を参考にすること、規程や細目の整備状況だけでなく規程や細目の運用遵守状況の評価項目を加えること、企業が回答しやすい基本項目と詳細項目に分けること、内部統制、リスク評価の観点の調査項目を増やすことが提案された。

また、スコアリング手法の改善点として、定性的な評価をより細かくレベル付けして評価することが提案された。

スコアリングモデルの有効性の検証方法の改善点として、株価、投資利益率、キャッシュフローとの関係を分析して、スコアの有効性を検証することが提案された。

実現可能なビジネスモデル

事業支援サービス提供者ならびにその業界団体からは、スコアリングデータを活用することにより、企業経営者や経理・財務部門の最高責任者を対象とした教育事業、内部管理者の認定事業や派遣事業、内部統制の整備に向けたコンサルティング事業、ITコンサルティング事業、株式公開支援事業等の実現可能性が高いという意見が出た。もっとも、公開企業の経理・財務部門においては、内閣府令による代表者確認書対応の負荷が重くなっており、混乱を避けるためには、サービス内容を整理する必要があるという意見が出た。

また、スコアリングデータを更新する頻度は、年2回が適切だが、少なくとも年1回の更新は必要というのが多数意見であった。

その際、利用者の立場で必要なデータは、スコアに加え、業種別分析データ、規模別分析データとするのが多数意見であり、KPI素データについては、意見が分かれた。

また、費用負担については、公共セクターが一部負担するという少数意見も出たが、多数意見は、企業経

営者と事業支援サービス提供者が幅広く費用負担する必要があるというものであった。

普及啓蒙のための活動

事業支援サービス提供者ならびにその業界団体からは、企業に対するセミナーや展示会でスコアリングモデルを紹介すること、研修カリキュラムや既存の資格試験にスコアリングモデルを組み込むこと、既存の情報システムの要件機能にスコアリングモデルの要素を盛り込むことが提案された。

(2) 金融業界

スコアリングモデルの改善点

金融業界からは、調査項目が詳細に設定され、その意味が分かりやすく明示されていることが有用であるという意見を得た。以下、調査項目、分析手法、有効性の検証方法について提案された改善点を挙げる。

まず、調査項目の改善点として、調査項目間の重複や相反について整理すること、選択調査項目を少なくし共通尺度を設定すること、規程や細目の整備状況だけでなく規程や細目の運用遵守状況の評価項目を細分化すること、外部開示項目については適時開示に関する提出要件整備状況等を加えること、経理・財務部門が経営層に重要情報を提供できる能力や中長期計画を管理する能力に関する評価項目を加えることが提案された。特に、定性的調査項目については、これを細分化し複数項目を合成変数化することで説明力が上がる可能性があるという提案があった。

また、スコアリング手法の改善点として、相対評価の場合に時系列比較を適切に行うことができる方法に配慮すること、監査法人等が作成した共通尺度に基づく経理・財務サービスレベルの格付を行うこと、KPI間の重み付けを設定すること、定性的な要素をより細かくレベル付けして評価すること、業種別ならびに規模別で評価することが提案された。さらに、今後の評価の視点として、資本効率、投資効率の視点、健全性の視点、株主還元の視点、経理・財務部門担当者の業務体制やITセキュリティの視点を加えることが提案された。

スコアリングモデルの有効性の検証方法の改善点として、母集団の数を増やすことを前提に、スコアと株価の関係、スコアと有価証券報告書の虚偽や粉飾を表す指標の関係、スコアと信用格付や両者の変化の傾向、スコアの時系列データによる傾向を分析して、スコアの有効性を検証することが提案された。その他にも、スコアとの関係を分析する候補となる他指標として、資本効率指標(ROA、ROE、ROIC等)、キャッシュフロー関連指標(フリーキャッシュフロー、EBITDA等)、株主還元指標(配当性向、一株利益成長率、配当成長率等)を挙げる意見が複数出た。

実現可能なビジネスモデル

金融業界からは、経理・財務部門に限らず企業の間接業務分野に関する客観的な評価基準が今後必要になることは必至であり、企業の長期的な価値を判断する1つの要素として活用できるというのが多数意見であった。具体的には、間接金融提供者から、与信判断において金利や返済条件の判断に活用すること、信用格付、投資判断における懸念先の排除、財務制限条項、事業再生における評価項目としての活用が提案された。また機関投資家からは、コーポレートガバナンスファンド、社会責任投資(SRI)ファンドといった新しいファンド商品への組み入れ銘柄を選別するスクリーニング基準に活用すること、経理・財務分野だけでなく、人事・労務分野等の他の間接部門の評価を盛り込んだ新たなファンド商品の組成が具体的に提案された。他方、今後の課題としては、スコアリング対象となる母集団の数が十分であること、時系列データの蓄積、第三者によるKPIデータの客観性の検証という前提が確保される必要があるという意見が出た。

また、スコアリングデータを更新する頻度は、少数意見として年4回という回答もあったが、年2回または年1

回というのが多数意見であった。

その際、利用者の立場に必要なデータは、スコアに加え、業種別分析データ、規模別分析データ、KPI素データというのが多数意見であった。さらに、結果としてのスコアだけでなく、企業の経営管理の内部プロセスに詳しいコンサルタントによる定性的な評価レポートが必要であるという意見も出た。

また、費用負担については、金融業界が負担することはできないという少数意見もあったが、多数意見は、金融業界だけがフリーライダーになる根拠はなく、金融業界がスコアリングデータを利用する段階では、費用負担する必要があるというものであった。その際、従量料金制が望ましいという意見もあった。

普及啓蒙のための活動

金融業界からは、融資先企業に対するセミナーでスコアリングモデルを紹介すること、上場企業のIR向けセミナーでスコアリングモデルを紹介し啓蒙すること、ファンドマネージャーによる投資先への訪問においてスコアリングモデルの項目を確認しスコアリングモデルを奨励すること、金融関連の定期刊行物にスコアリングモデルを掲載すること等が提案された。

(3) メディア業界

スコアリングモデルの改善点

メディア業界からは、データの取りやすさ、データを提供する企業の負担軽減を意識することが必要であるという意見を数多く得た。以下、調査項目、分析手法、有効性の検証方法について提案された改善点を挙げる。

まず、調査項目の改善点として、金融業界からの提案と同様、調査項目間の重複や相反について整理すること、共通尺度を設定すること、規程や細目の整備状況だけでなく規程や細目の運用遵守状況の評価項目を細分化すること、資産効率、投資効果、成長管理、資本コスト、経営管理に関する評価項目を追加することが提案された。

また、スコアリング手法の改善点として、KPI間の重み付けを設定すること、定性的な要素をより細かくレベル付けして評価すること、業種別ならびに規模別で評価することが提案された。他に、相対評価ならば無理に格付をしないで順位とスコアだけを開示すること、KPIごとに監査法人等による検証の有無を明らかにし、検証されていないKPIによるスコアリングデータについては、その信頼度に応じて上限下限のレンジで示すことが提案された。

スコアリングモデルの有効性の検証方法の改善点として、母集団の数を増やすことを前提に、5視点別スコアの主成分分析、因子分析による指標間の相関関係を分析すること、スコアと長期的視点に立った株価パフォーマンスの関係、実績としての株価パフォーマンスとの関係が難しい場合は株価を決定付ける要素として加重平均資本コスト等との関係、スコアと資本利益率の関係を分析すること、さらにデータの統計的な分析に加え、経理・財務の専門家の常識から判断してデータが妥当性を持つか否かを定性的に分析することにより、スコアの有効性を検証することが提案された。

実現可能なビジネスモデル

メディア業界からは、金融業界への情報提供の一部として活用することが提案されたが、そのためには、母集団の数が十分であり、データの客観性が担保されること、債権者と株主という利益相反関係者が混在しないように利用対象者を明確にすること、スコア結果だけでなくコンサルタントによる定性的な分析レポート等も合わせて提供される必要があるという意見が数多く出た。

その際、母集団の数を増やすためには、第三者機関、中立的団体が今回の実証実験で組成したワーキンググループやコンソーシアム企業のような新しいコンソーシアムを組成し、スコアリングモデルをメンテナンスすることによって、デファクトスタンダード化することが必要であるという意見が出た。

また、スコアリングデータを更新する頻度は、項目を分けて年4回という少数意見もあったが、リアルタイム性が要求されないとして年2回または年1回というのが多数意見であった。

その際、利用者の立場に必要なデータは、スコアに加え、業種別分析データ、規模別分析データ、KPI素データというのが多数意見であった。さらに、結果としてのスコアだけでなく、企業の経営管理の内部プロセスに詳しいコンサルタントによる定性的な評価レポートが必要であるという意見も出た。

また、費用負担については、企業経営者が全て負担するべきという少数意見もあったが、メディア界がスコアリングデータを利用する段階では、企業経営者に加えて利用者としてのメディア界、金融業界も費用負担する必要があるというのが多数意見であった。

普及啓蒙のための活動

メディア業界からは、自社メディアの媒体でスコアリングモデルを掲載すること、スコアリングモデルに関する出版を企画すること、企業に対してスコアリングモデルに関するセミナーを開催すること、スコアリング調査を一括で受託することが提案された。

3. スコアリングモデルの事業運営に向けたアクションプラン

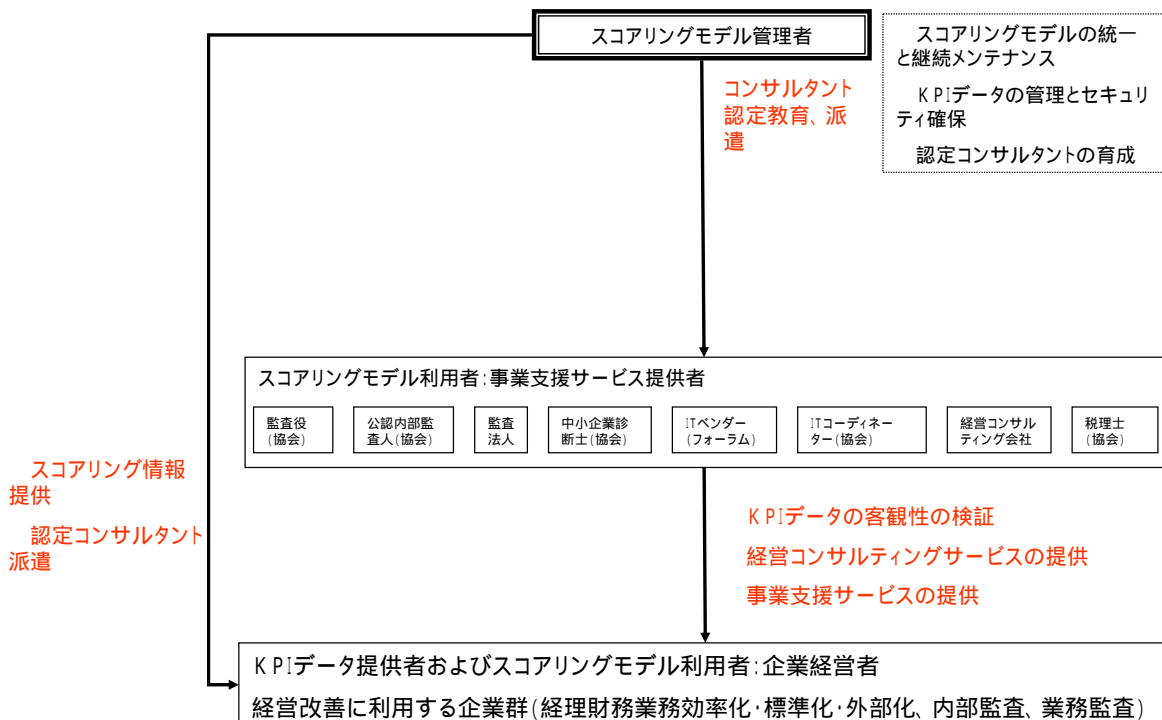
スコアリングモデルの事業運営における利害関係を整理すると、KPIデータ提供者、スコアリングモデル利用者、スコアリングモデル管理者が考えられる。KPIデータ提供者は常に企業経営者であるが、スコアリングモデル利用者の関与形態は、スコアリングモデルの発展の道程で異なるであろうと考えられる。

そこで、スコアリングモデルの認知度が低い黎明期と、それが広く普及しモデルとしての信頼性が高まった安定期という時間軸上でフェーズを2つに分けて、スコアリングモデルの主要な利用者を明確にし、スコアリングモデル管理者が行うべき事業運営に向けたアクションプランを提示する。

(1) 普及啓蒙フェーズ：企業経営者に対するメリットの還元

黎明期にスコアリングモデル管理者が行うべき最も重要な活動は、スコアリングモデルの活用可能性について企業経営者や外部のステークホルダーに幅広く普及啓蒙し、スコアリングモデルの認知度を高めながら、スコアリングモデルに必要なインフラを整備することである。とりわけ事業立ち上げ段階では、多くの企業経営者からスコアリングに必要なKPIデータが提供される必要があるから、KPIデータの提供者である企業経営者に明確なメリットを還元する企業経営者重視の姿勢が何よりも優先されなければならない。

図 59：普及啓蒙フェーズの事業運営



企業経営者に対する普及啓蒙と活用の促進

スコアリングモデル管理者は、企業経営者からスコアリングモデルに対する幅広い支持を得るため、スコアリングモデルに参加する企業経営者が必要としている付加価値情報を提供する。すなわち、企業価値を高める諸施策の一環として、業務再構築やIT導入による省力化、組織再編による集約化、事業支援サービス提供者の活用による外部化等により、経理・財務部門の改革を進める企業経営者、経理・財務部門の最高責任

者、経理・財務部門の中間管理職に対して、経理・財務部門のサービスレベルのスコア、マネジメントとして知っておくべきポイント、他社動向、業務改善への具体的助言等を客観的データの裏付けに基づいて提供し、経営改革の目標値、目標の達成度、その費用対効果を客観的に検証できるようにする。

事業支援サービス提供者に対する普及啓蒙と活用の促進

ワーキンググループの意見から判断すると、外部のステークホルダーである事業支援サービス提供者、金融業界、メディア業界がスコアリングモデルを活用する可能性は高いが、3者を比較すると、関与態様に若干の差異がある。すなわち、事業支援サービス提供者は、スコアリングモデルの認知度が低い段階でも、企業経営者と同じ立場でスコアリングモデルを活用し、スコアリングモデルの普及啓蒙や改善に関与する可能性が高いが、金融業界やメディア業界は、スコアリングモデルに対する企業経営者の認知度が高まった段階で、ある意味企業経営者と相対峙した立場で企業評価に活用する可能性が高い。したがって、両者を時間軸で比べると、事業支援サービス提供者による活用が、金融業界やメディア業界による活用に先行する可能性が高いと思われる。

そこで、事業支援サービス提供者に対して、スコアリングモデルのメリットを明確にして普及啓蒙し、活用を促進することが考えられる。すなわち、スコアリングモデルから得られた客観的データを事業支援サービス提供者に提供することにより、教育事業、コンサルティング事業等を、これまでより効果的かつ付加価値を付けて提供できるようにする。

スコアリングモデルの有効性向上に向けた阻害要因の解消

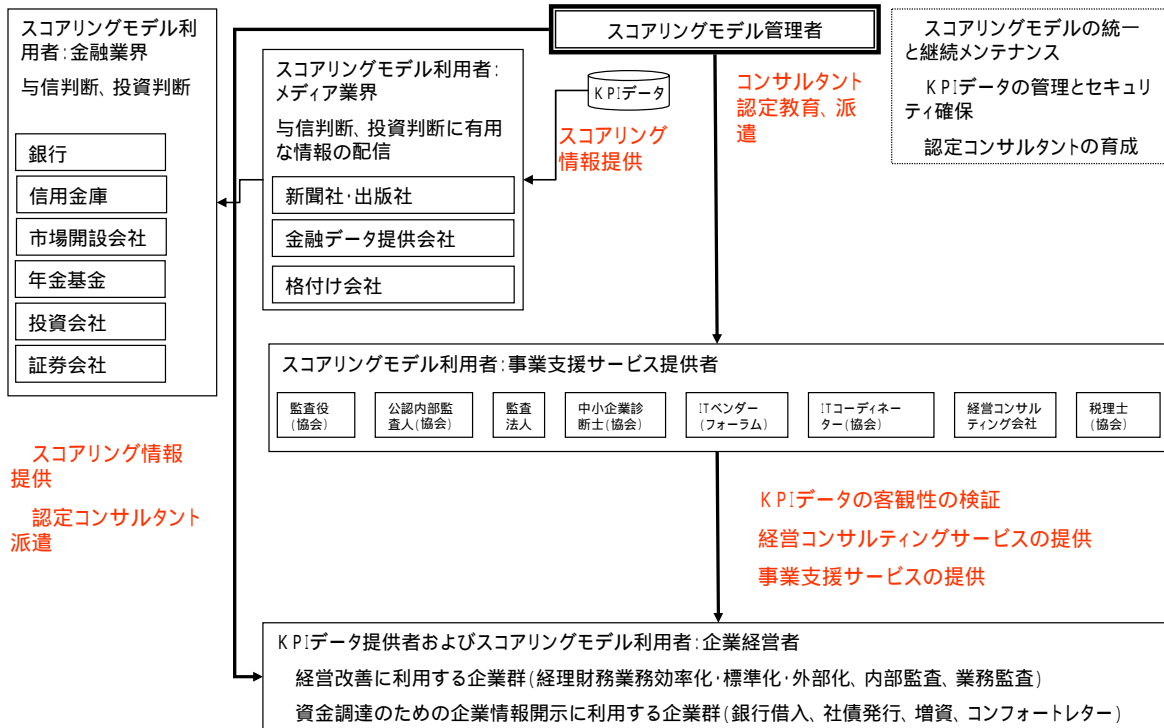
さらに、スコアリングモデル管理者が普及啓蒙フェーズで解決すべき重要な課題として、スコアリングモデルの普及を妨げる阻害要因を解消し有効性を向上させることが挙げられる。具体的には、スコアリング参加企業数の増大、企業の実態を正しく評価できるスコアリングモデルの継続的改善、スコアの信頼性を高めるためKPIデータの客観性検証体制、企業経営者に対する付加価値情報を提供できる専門家の育成が急務である。

ワーキンググループの多数意見が、外部のステークホルダーが安心して利用できる条件としてスコアリングモデルの有効性も含めた阻害要因が解決されることが必要であると指摘していることを考えると、スコアリングモデル管理者が、普及啓蒙フェーズでスコアリングモデルの有効性向上に向けた課題に適切に対応し阻害要因を解消しておくことがスコアリングモデルの幅広い普及につながり、次に来るべき安定期において外部のステークホルダーが安心して活用できる発展的活用フェーズに展開する不可欠の条件であると思われる。

そこで、スコアリングモデル管理者は、スコアリングモデルの有効性向上に向けて、中立的観点から、企業の実務家、学識経験者、事業支援サービス提供者、金融業界、メディア業界の意見を調整し、阻害要因の解消に対応する体制を整備する必要がある。

(2) 発展的活用フェーズ：企業経営者ならびに外部のステークホルダーによる活用の促進
スコアリングモデルが企業経営者に幅広く受け入れられてモデルとしての信頼性が高まった安定期においては、企業経営者や事業支援サービス提供者だけでなく、金融業界やメディア業界がスコアリングモデルを企業評価に活用する可能性が高く、スコアリングモデル利用者が受けるメリットも変容すると思われる。

図 60：発展的活用フェーズの事業運営



企業経営者による外部開示の促進

スコアリングモデルの信頼性が高まると、企業経営者が、企業内部の経営改革や業務改革に役立てるだけでなく、外部のステークホルダーに経理・財務部門のサービスレベルの高さや改善度を積極的に開示することにより、経営の透明性を高め、データに基づく適正なガバナンスを働かせて、企業の信用力の向上に活用することが期待できる。

さらに、以下に述べるように、銀行、株主、機関投資家等の金融業界が、スコアリングデータを企業の経営管理レベルや財務諸表の信頼性の判断材料として活用することにより、経営管理レベルの高い企業には低い資本コストを要求し、経営管理レベルの低い企業には高い資本コストを要求するようになれば、企業経営者が企業の資金調達コストの低減という極めて明確なメリットを受けることができる可能性がある。

そこで、スコアリングモデル管理者は、企業経営者の意見を踏まえながら、スコアリングデータの積極的な外部開示を啓蒙することが考えられる。

銀行による活用の促進

銀行が、公開企業に対して与信を行う場合はともかく、監査法人による会計監査を受けていない未公開企業や中小企業に対して与信を行う場合、与信先の信用リスクに関する情報が公開企業に比べて著しく不足し、与信先の財務諸表に十分な信頼性を置くことができないため、信用保証協会による保証や不動産等の物的担保の徴求を条件として与信を行い、それらの条件が具備されなければ与信を拒絶せざるを得ないことが多

かった。そのような貸手と借手の間にある情報量の差が、いわゆるミドルリスク・ミドル金利の市場における円滑な金融の阻害要因になってきた。

今後、銀行が資金需要の旺盛な企業に対してリスクに対応した金利で与信を行い、銀行の収益力を一層高めるためには、銀行が与信先企業の経営管理レベルや財務諸表の信頼性等を左右する内部オペレーションの優劣について、相応の客観的な判断基準を備えて臨む必要性が高まると思われる。

スコアリングモデルの発展的活用フェーズでは、スコアリングモデル管理者が銀行に対して与信先企業のスコアリングデータを適正に開示できる体制を整備することによって、個々の法人担当銀行員が経理・財務の専門知識を持ち合わせていなくても、与信先企業の内部オペレーションの優劣を簡単に評価することが可能となり、各銀行が採用している信用コスト分析法と併用することにより、結果として、より精緻に与信判断をし、与信ポートフォリオの信用コストを減らすことが期待できる。

株主ならびに機関投資家による活用の促進

株主は、投資先企業の経営管理レベルについて知る権利を有する。いわんや、不特定多数の年金基金等から事実上運用を委託された投資顧問会社等の機関投資家は、年金基金等の委託者に対して、ポートフォリオの策定、検証、見直しにおいて、短期運用ではなく超長期運用を前提に、投資先企業の経営の真の姿を把握するため内部統制力やガバナンスのレベルについて相当程度客観的な調査を尽くした説明責任を負うべきである。その理屈は、アクティブ運用の場合はもちろん、インデックス運用等のパッシブ運用においても尊重されるべきで、運用手法の差で変わるべき理由はない。

スコアリングモデルの発展的活用フェーズでは、スコアリングモデル管理者が株主ならびに機関投資家に対して投資先企業のスコアリングデータを適正に開示できる体制を整備することによって、個々のファンドマネージャーが経理・財務の専門知識を持ち合わせていなくても、投資先企業の内部統制力やコーポレートガバナンスの優劣を簡単に評価することが可能となり、結果として、運用コストを減らすことが期待できる。

事業支援サービス提供者によるサービスレベルの評価の促進

近い将来、経理・財務分野において他社の経理・財務業務を一括して受託しようとする事業支援サービス提供者にとって、自社のサービスレベルを客観的な根拠に基づき証明することが、受託契約の獲得に不可欠となる。

スコアリングモデルの信頼性が高まり、経理・財務業務のサービスレベルに関する情報がベンチマークとして広く開示されるようになれば、事業支援サービス提供者が、スコアリングモデルのスコアを利用して自社のサービスレベルを客観的なベンチマークに基づいて開示し、サービスレベルの比較による企業間競争の原理が働くことにより、自社のサービスに対して市場メカニズムで形成された適正な価格を享受できる事業支援サービス市場の健全な発展につながることを期待できる。

メディア業界によるスコアリング関連情報の媒介の促進

スコアリングモデルの安定期に、企業経営者による経理・財務部門のサービスレベルに関する情報開示の意識が高まり、銀行、機関投資家がスコアリングデータを企業評価に活用する気運が醸成されれば、メディア業界が、スコアリングモデルを利用する可能性がある。すなわち、メディア業界が、スコアリングモデルから得られた関連情報を自社がこれまで提供してきた情報に付加することによって、より付加価値の高い情報を金融業界等に提供することが期待できる。

(3) スコアリングモデル管理者の必要性 ~総括~

これまで述べたように、スコアリングモデルが企業の自己検証の域を超えて外部のステークホルダーに利用されるためには、スコアリングモデルを適正に管理する主体が不可欠である。そこで、普及啓蒙フェーズと発展的活用フェーズを通じて、スコアリングモデル管理者が担うべき機能をまとめてアクションプランの結びとする。

まず、スコアリングモデル管理者は、スコアリングモデルを統一する必要がある。色々な亜種が出てくるのは、企業間の比較可能性を没却するだけでなく、全ての利害関係者に追加コストを負担させることになりマクロ的に不経済であり、望ましくないとされる。

次に、スコアリングモデル管理者は、各界のニーズを反映しつつ特定の利益に偏らない中立性を維持してスコアリングモデルを継続的にメンテナンスする必要がある。具体的には、企業の実務家、学識経験者、事業支援サービス提供者、金融業界、メディア業界の意見を調整し、スコアリングモデルの評価項目や評価手法を継続的に改善することが考えられる。

また、スコアリングモデル管理者は、中立性を維持してKPIデータの客観性を検証する必要がある。実務としては、検証を担当する認定コンサルタントの人材育成を行うことが中心となると考えられる。

最後に、スコアリングモデル管理者は、企業からのKPIデータを安全に保管する必要がある。スコアリングモデルを安心して利用できる社会システムとして企業経営者ならびに外部のステークホルダーに提供するには、必要な情報管理を徹底することは当然の要請と言える。

以上

本報告書に関する問合せ先

〒100-0011 東京都千代田区内幸町二丁目2番3号日比谷国際ビル

新日本監査法人

電話: 03 - 3503 - 1245

電子メール: BRS-scoring@shinnihon.or.jp

「経理・財務サービスレベルスコアリングモデル」ワーキンググループ名簿

麻見健二	NTTデータシステムズ 営業部部長
荒木敬典	ジャスダック証券取引所 上場部課長
石橋淳	東洋経済新報社 第2編集局データバンク第3部長
伊藤智文	日本監査役協会 理事・事業部長
大橋博行	産業経理協会 評議員
小川謙二	ブルームバーグ セールススペシャリスト
長田忠千代	東京三菱銀行 中小企業部長
加藤弘道	中小企業基盤整備機構 中小企業・ベンチャー総合支援センター本部コーディネーター
金子誠一	日本証券アナリスト協会 教育第二企画部長
川手康弘	ロイター・ジャパン 営業推進本部長
神田幸尚	日本内部監査協会 常務理事
窪谷治	ニッセイアセットマネジメント 投資調査部部長
河野晃史	金融財政事情研究会 事務局長
坂倉宗隆	QUICK 商品戦略本部主管
佐藤淑子	日本インベスター・リレーションズ協議会 首席研究員
白木英夫	三井住友銀行 ビジネスオーナー営業部部長
関雄介	ムーディーズジャパン バイスプレジデント・シニアクレジットオフィサー
田口佳孝	ERP研究推進フォーラム 常任理事
玉垣智史	国民年金基金連合会 業務資産運用部調査役
田村桂子	スタンダード・アンド・プアーズ 市場開発部長
千葉真司	第二地方銀行協会 企画部長
奈良義人	全国信用金庫協会 企画部次長
中川淳	UBS信託銀行 営業本部長
林晃司	電通国際情報サービス ビジネスソリューション事業部プロダクトコンサルティング2部長
飛田光雄	帝人 常務理事法務室長
平野千高	全国信用保証協会連合会 業務企画部マネージャー
藤井健司	UFJホールディングス リスク統括部部長
帆足明典	日立情報システムズ 産業情報サービス事業部本部長
星野茂樹	日本経済新聞社 電子メディア局データ事業部部長
松野雄一郎	監査法人トーマツ 代表社員
水谷浩	朝日ライフアセットマネジメント 株式運用第一部部長
水元明則	中小企業診断協会 専務理事
宮川壽夫	トムソンコーポレーション シニアディレクター
山口保彦	ITコーディネーター協会 常務理事事務局長
山崎博行	中央青山監査法人 代表社員
山本卓	厚生年金基金連合会 年金運用部インハウスグループ株式運用チーム副調整役
渡辺弘司	オービック 常務取締役
柳澤秀樹	あずさ監査法人 代表社員

別紙1：コンソーシアム企業一覧

SAS Institute Japan	日本アクセス	東テク
アーレスティ	日本ライフライン	東映アニメーション
愛知機械工業	パイオラックス	東急ストア
味の素	ぴあ	東京ラヂエーター製造
アツギ	ビートラステッド・ジャパン	東芝セラミックス
アルビス	日立機材	東芝テック
アルプス電気	ビューティ花壇	東芝プラントシステム
アロン化成	ヒューマンプランニングサービス	東芝機械
ウェザーニューズ	ファーストリテイリング	東北発電工業
ウシオ電機	ファナック	東洋電機製造
エーアンドエーマテリアル	藤商事	特種製紙
エス・キュー・シー	フジテレビジョン	日新製糖
エフエム東京	フジノン	日鉄鉱業
エフピーエスマバジャパン	フレンドリー	日東製粉
オエノンホールディングス	マクニカ	日本ゼオン
オリエンタル酵母工業	マニー	日本航空インターナショナル
カゴメ	三菱化学ピーシーエル	日本航空ジャパン
菊水電子工業	三菱農機	日本航空電子工業
キッコーマン	山之内製薬	日本出版販売
キヤノンソフトウェア	ユタカ技研	日本精工
キヤノン販売	よみうりランド	日本製鋼所
国際投信投資顧問	ラサ工業	日本製紙
コバシヨウ	リケンテクノス	日本電気システム建設
サードウェーブ	宇部興産	日本旅行
サコス	栄研化学	日立ビルシステム
サンケン電気	沖電線	農協観光
ジェーイーエル	関東電化工業	八千代工業
ジェコス	興人	美津濃
セイジョー	高千穂交易	菱電商事
セシール	三井化学	不二サッシ
ソニーサプライチェーンソリューション	三越	富士ゼロックス
太平洋マテリアル	市川毛織	富士写真フイルム
チッソ	芝浦メカトロニクス	本州化学工業
中外製薬	蛇の目シン工業	
ツムラ	住友共同電力	
テプコシステムズ	住友大阪セメント	
寺島薬局	小田急電鉄	
東亜ディーケーケー	小林製薬	
トピー工業	常磐興産	
ナカニシ	石川島運搬機械	
ナカヨ通信機	石川島播磨重工業	
ナガワ	雪印乳業	
ナムコ	全日本空輸	
西芝電機	太平洋興発	
西日本鉄道	第一屋製パン	
ニチレイ	長大	
日精	帝国石油	
新田ゼラチン	田村大興ホールディングス	
ニッポン放送	東セロ	

別紙2：成績表サンプル

平成16年度 経済産業省 経理・財務サービスレベル普及促進モデル事業
経理・財務スコアリングモデル(平成16年度試用版)
スコアリング成績表

コード	999	経理財務最高責任者	経理財務部 取締役経理財務部長
会社名	株式会社	回答フォーマット記入責任者	経理財務部 計数管理チーム長
上場区分	上場 東証1部		

総合成績

貴社の総合スコア

貴社の総合スコア	53.52
貴社の総合順位	13位(全123社中)
総合評価	B

総合スコアの分布 および 貴社の位置づけ

貴社の位置づけ

5つの視点別成績

貴社の視点別スコア レーダーチャート

視点別スコア - 「正確性」の視点

貴社のスコア	54.24
貴社の順位	10位(全122社中)
評価	B

コメント

現時点の貴社データによれば、事業活動を正確に財務諸表に反映させるプロセス、取引条件や社内規程等に準拠した業務処理体制は、平均的な水準にありますが、最高水準に到達するには、他社に比べて水準が低い業務の底上げが必要です。
今後は、最高水準に位置する他社動向に注視しながら、課題の洗い出しと改善を行い、定期的に、正確性レベルのモニタリングを実施し、改善の進捗を確認して下さい。

視点別スコア - 「効率性」の視点

貴社のスコア	55.74
貴社の順位	7位(全122社中)
評価	A

コメント

現時点の貴社データによれば、業務処理を行う人員数の適正化、情報システムによる自動化、業務標準化および集中化の水準は、今回の参加企業の中では最高水準にありますが、同じ水準の企業も少なくありません。今後は、総合他社が貴社のレベルを超える可能性がありますので、最高水準に位置する他社動向に注視しながら、定期的に、効率性レベルのモニタリングを実施し、改善を行って下さい。

視点別スコア - 「安定性」の視点

貴社のスコア	48.92
貴社の順位	69位(全122社中)
評価	C

コメント

現時点の貴社データによれば、特殊処理や判断が困難な業務についての運用基準の整備、組織や担当者変更の影響を受けない業務運営体制は、平均的な水準に至っておらず、平均水準に到達するには全般的な業務の底上げが必要です。
今後は、最高水準に位置する他社動向に注視しながら、安定的な業務運営に向けた基本方針を定め、定期的に、安定性レベルのモニタリングを実施し、改善の進捗を確認して下さい。

視点別スコア - 「リスク管理」の視点

貴社のスコア	47.85
貴社の順位	79位(全122社中)
評価	C

コメント

現時点の貴社データによれば、財務リスク・信用リスク・市場リスクの適正管理、不正防止のための内部統制は、平均的な水準に至っておらず、平均水準に到達するには全般的な業務の底上げが必要です。
今後は、最高水準に位置する他社動向に注視しながら、リスクの適正管理と内部統制強化に向けた基本方針を定め、定期的に、リスク管理レベルのモニタリングを実施し、改善の進捗を確認して下さい。

視点別スコア - 「戦略性」の視点

貴社のスコア	57.43
貴社の順位	2位(全122社中)
評価	A

コメント

現時点の貴社データによれば、経営層の経営判断への積極的貢献、主管部署における事業目標達成の管理面からの支援といった、経理財務部門の戦略的機能は、今回の参加企業の中では最高水準にありますが、同じ水準の企業も少なくありません。今後は、総合他社が貴社のレベルを超える可能性がありますので、最高水準に位置する他社動向に注視しながら、定期的に、戦略性レベルのモニタリングを実施し、改善を行って下さい。

業務プロセス別成績

貴社の業務プロセス別スコア

経理業務	(01) 売上・売掛債権管理	52.75	B
	(02) 仕入・買掛債務管理	43.60	D
	(03) 棚卸資産管理	48.13	C
	(04) 固定資産管理	52.75	B
	(05) 原価管理	52.99	B
	(06) 経費管理	44.93	D
	(07) 予算管理	43.60	D
	(08) 個別決算業務	57.40	A
	(09) 連結決算業務	52.99	A
	(10) 外部開示業務	58.13	A
	(11) 税務業務	61.84	S
財務業務	(12) 現預金管理	57.02	A
	(13) 手形管理	(該当業務なし)	-
	(14) 有価証券管理	43.60	D
	(15) 債務保証管理	51.08	B
	(16) 貸付金管理	57.80	A
	(17) 借入金・社債管理	57.02	A
	(18) 資金管理	57.80	A

貴社の業務プロセス別 評価グラフ

別紙3：経理・財務スコアリングモデル調査票

《01》 売上・売掛債権管理

調査番号	業務プロセス	選択問題	調査項目
1	新規・継続審査		経理財務部が、文書化した基準に従い、販売先に対する与信審査を一括して行っていますか。
2	新規・継続審査		販売先に対する与信判断を見直す頻度は何日ごとですか。頻度の日数を回答欄に記入してください。
3	売上計上		経理財務部が、主管部署により認識された受注高が売上につながっていることを検証する頻度は何日ごとですか。頻度の日数を回答欄に記入してください。
4	売上計上		製品・商品・サービスの提供完了日から起算して、販売管理情報システムへの売上データ入力日までの平均日数は何日ですか。日数を回答欄に記入してください。
5	請求		売上・売掛債権管理担当者1人あたりの請求書枚数はどの程度ですか。次の式に従って算出した数値を回答欄に記入してください。 直前決算期1年間の請求書枚数(A) ÷ 直前決算期末の売上・売掛債権管理担当者のべ人数(B)
6	請求		請求書1枚あたりの売上データ件数はどの程度ですか。次の式に従って算出した数値を回答欄に記入してください。 直前決算期1年間の売上データ件数(A) ÷ 直前決算期1年間の請求書枚数(B)
7	決済		売掛債権消込の情報システム対応はどの程度ですか。次の式に従って算出した数値を回答欄に記入してください。 直前決算期1年間で情報システムで自動的に消込する売掛債権件数(A) ÷ 直前決算期1年間で消込する売掛債権件数(B)
8	滞留債権対応		滞留債権の定義および対応手順を文書化していますか。
9	債権管理		経理財務部が、あらかじめ文書化した滞留債権の定義に従い、売掛債権の債権分類を見直す頻度は何日ごとですか。頻度の日数を回答欄に記入してください。
10	取引先との残高照合		販売先との売掛債権残高照合において、残高が一致する割合はどの程度ですか。次の式に従って算出した数値を回答欄に記入してください。 直前決算期末の最初の売掛債権残高照合で残高が一致した販売先数(A) ÷ 直前決算期末に売掛債権残高照合を実施した販売先数(B)
11	取引先との残高照合		直前決算期末における販売先との売掛債権残高照合において、残高が一致しないことが判明した日から起算して、最終的に対応方法を決定する日までの平均日数は何日ですか。日数を回答欄に記入してください。
12	債権分析		経理財務部が、販売先別に売掛債権を分析し、経営層に報告する頻度は何日ごとですか。頻度の日数を回答欄に記入してください。
13	債権分析		経理財務部が、顧客別に売掛債権の早期資金化に向けた施策と、その費用対効果を分析し、経営層に提案していますか。

《02》 仕入・買掛債務管理

調査番号	業務プロセス	選択問題	調査項目
14	仕入計上		仕入形態別または仕入品目別に、買掛金計上のために仕入先から入手すべき書類を文書化していますか。
15	仕入計上		製品・商品・サービスの受領日から起算して、購買管理情報システムへの仕入データ入力日までの平均日数は何日ですか。日数を回答欄に記入してください。
16	仕入値引等対応		いったん仕入計上後に発生した仕入値引、返品の日から起算して、購買管理情報システムへのデータ入力日までの平均日数は何日ですか。日数を回答欄に記入してください。
17	支払		全ての支払実行前に、請求書と買掛金元帳を照合していますか。
18	支払		仕入・買掛債務管理担当者1人あたりの支払依頼書枚数はどの程度ですか。次の式に従って算出した数値を回答欄に記入してください。 直前決算期1年間の支払依頼書枚数(A) ÷ 直前決算期末の仕入・買掛債務管理担当者のべ人数(B)
19	買掛債務管理		経理財務部が、購買コストを分析し、その削減のための施策を、経営層に提案していますか。

《03》 棚卸資産管理

調査番号	業務プロセス	選択問題	調査項目
20	受払検証		<p>棚卸資産のうち継続記録法に基づく受払台帳を作成している割合はどの程度ですか。次の式に従って算出した数値を回答欄に記入してください。</p> <p>直前決算期末で継続記録法に基づく受払台帳を作成した棚卸資産残高(A) ÷ 直前決算期末の棚卸資産残高(B)</p>
21	受払検証		<p>修正前帳簿記録と実地棚卸の乖離はどの程度ですか。次の式に従って算出した数値を回答欄に記入してください。</p> <p> 直前決算期末の棚卸差異(A) ÷ 直前決算期末の実地棚卸高(B)</p>
22	受払検証		<p>在庫の仕損・破損の経理処理を文書化していますか。</p>
23	実地棚卸		<p>実地棚卸における差異認識日から起算して、会計処理確定日までの平均日数は何日ですか。日数を回答欄に記入してください。</p>
24	在庫管理		<p>滞留在庫の定義および対応手順を文書化していますか。</p>
25	在庫管理		<p>在庫年齢別の在庫管理表を作成する頻度は何日ごとですか。頻度の日数を回答欄に記入してください。</p>
26	在庫管理		<p>経理財務部が、棚卸資産別に在庫を分析し、経営層に報告する頻度は何日ごとですか。頻度の日数を回答欄に記入してください。</p>

《04》 固定資産管理

調査番号	業務プロセス	選択問題	調査項目
27	資産取得実行 リース実行		固定資産の使用・稼働開始の事実発生日から起算して、経理財務部への報告日までの平均日数は何日ですか。日数を回答欄に記入してください。
28	資産取得実行 リース実行		固定資産取得時における資産管理の区分方法、費用化・資産化の判断基準および具体例を文書化していますか。
29	償却費計上 リース料計上		主管部署からの固定資産の使用・稼働開始データが、減価償却費計上の情報システムまたはリース料計上の情報システムと自動連携していますか。
30	固定資産現物管理		固定資産管理担当者1人あたり管理する取得件数および除却件数はどの程度ですか。次の式に従って算出した数値を回答欄に記入してください。 $\{ \text{直前決算期1年間で取得した固定資産件数(A)} + \text{前決算期1年間で除却した固定資産件数(B)} \} \div \text{直前決算期末の固定資産管理担当者のべ人数(C)}$
31	取得後追加支出		固定資産のメンテナンスコストについて、固定資産取得後の追加支出時の費用化・資産化の判断基準および具体例を文書化していますか。
32	取得後追加支出		経理財務部が、メンテナンスコストの予実分析を行い、メンテナンス計画が実行されていることを検証していますか。
33	除廃棄・売却実行		固定資産の除却・廃棄・売却の事実発生日から起算して、経理財務部への報告日までの平均日数は何日ですか。日数を回答欄に記入してください。
34	投資収益管理		経理財務部が、設備投資計画の投資収益性見通しと、実際の投資収益の差異分析を行っていますか。

《05》 原価管理

調査番号	業務プロセス	選択問題	調査項目
35	原価計算		<p>コストを分析する細かさはどの程度ですか。次の式に従って算出した数値を回答欄に記入してください。</p> $\text{直前決算期1年間の総原価額(A)} \div \{ \text{直前決算期末の原価費目数(B)} \times \text{直前決算期末の部門コード数(C)} \times \text{直前決算期末の製品・商品・サービスコード数(D)} \}$
36	原価計算		<p>製品・商品・サービス1単位あたりの目標コストを設定していますか。</p>
37	原価計算		<p>売上原価(および製造原価)の計算方法を文書化していますか。</p>
38	概算計上		<p>原価の概算計上金額と原価確定額の乖離はどの程度ですか。次の式に従って算出した数値を回答欄に記入してください。</p> $ \text{直前決算期末の原価確定額(A)} - \text{直前決算期末の概算原価計上額(B)} \div \text{直前決算期末の原価確定額(A)}$
39	原価差異分析		<p>事業の外部・内部要因に応じて目標原価の改定を検討する頻度は何日ごとですか。頻度の日数を回答欄に記入してください。</p>
40	原価差異分析		<p>原価差異発生の原因分析結果を、経営層に報告する頻度は何日ごとですか。頻度の日数を回答欄に記入してください。</p>
41	原価差異分析		<p>原価管理担当者1人あたり管理する原価計算単位数はどの程度ですか。次の式に従って算出した数値を回答欄に記入してください。</p> $\text{直前決算期末の原価計算単位数(A)} \div \text{直前決算期末の原価管理担当者のべ人数(B)}$

《06》 経費管理

調査番号	業務プロセス	選択問題	調査項目
42	経費処理社内指導		起票担当部署が参照できるように、経費の費目処理を文書化していますか。
43	経費処理社内指導		経理財務部が主管部署から受領する経費伝票を修正する割合はどの程度ですか。次の式に従って算出した数値を回答欄に記入してください。 直前決算期1年間で経理財務部が修正指摘を行った経費伝票枚数(A) ÷ 直前決算期1年間で起票部署が起票した経費伝票枚数(B)
44	経費支払		大口経費または特殊費目における不正防止対応のため、特別承認する金額基準・費目基準を文書化していますか。
45	経費支払		経費管理担当者1人あたりの伝票枚数はどの程度ですか。次の式に従って算出した数値を回答欄に記入してください。 直前決算期1年間の伝票枚数(A) ÷ 直前決算期末の経費管理担当者のべ人数(B)
46	経費支払		起票部署における請求書受領日から起算して、経理財務部における支払承認完了日までの平均日数は何日ですか。日数を回答欄に記入してください。
47	仮払処理		仮払勘定発生日から起算して、仮払精算完了日までの平均日数は何日ですか。日数を回答欄に記入してください。
48	概算計上		未払経費の概算計上金額と経費確定額の乖離はどの程度ですか。次の式に従って算出した数値を回答欄に記入してください。 直前決算期末の経費確定額(A) - 直前決算期末の概算経費計上額(B) ÷ 直前決算期末の経費確定額(A)
49	経費分析		費目別以外の費用集計方法について、部門別、顧客別、製品・商品・サービス別、その他の費用集計のうち、いくつかの視点で費用集計を行っていますか。視点の数を回答欄に記入してください。

《07》 予算管理

調査番号	業務プロセス	選択問題	調査項目
50	計画統制プロセス確立		予算管理の体系として、中長期計画の経営数値目標と年度予算編成項目の数値目標を整合させていますか。
51	計画統制プロセス確立		年度予算編成項目と月次業績管理項目を整合させていますか。
52	中長期計画策定		中長期計画策定において、経理財務部が、資金計画を経営層に提示していますか。
53	中長期計画策定		中長期計画策定において、経理財務部が、主管部署による収益計画の検証を行い、経営層に提示していますか。
54	年度予算編成		取締役会による予算編成方針決定日から起算して、年度予算の部門別決定通知日までの日数は何日ですか。日数を回答欄に記入してください。
55	年度予算編成		年度予算編成において、経理財務部が、部門予算に基づいて、見積資金繰り表、見積資金運用表を作成していますか。
56	年度予算編成		年度予算編成において、経理財務部が、部門予算の損益予算を検証していますか。
57	予算統制		経理財務部が、予算消化のタイミング、用途変更を検証していますか。
58	予算統制		予算差異の原因を分析し、経営層からの指示事項を記録に残して、改善につなげる予算統制手法を文書化していますか。
59	予算統制		予算差異を経営層に報告する頻度は何日ごとですか。頻度の日数を回答欄に記入してください。

《08》 個別決算業務

調査番号	業務プロセス	選択問題	調査項目
60	決算準備		経理財務部が、個別決算の期末処理方針を作成し、事前に経営層に報告するのは、直前決算期末日から遡って起算して何日前ですか。日数を回答欄に記入してください。
61	決算準備		期末処理方針について、事前に会計監査人と打合せ、合意に達するのは、直前決算期末日から遡って起算して何日前ですか。日数を回答欄に記入してください。
62	決算準備		関係部署に、期末処理方針および決算スケジュールに関する説明会を実施し、関係部署にデータ収集を依頼するのは、直前決算期末日から遡って起算して何日前ですか。日数を回答欄に記入してください。
63	決算準備		経理財務部における決算担当者の業務分担、スケジュール、承認手続を確定するのは、直前決算期末日から遡って何日前ですか。日数を回答欄に記入してください。
64	決算手続		直前決算期末日から起算して、経営層による個別決算数値の承認日までの日数は何日ですか。日数を回答欄に記入してください。
65	期中対応		<p>期末決算処理項目のうち四半期決算で処理する項目の比率はどの程度ですか。次の式に従って算出した数値を回答欄に記入してください。</p> <p>四半期決算で処理する決算処理項目数(A) ÷ 期末決算処理項目数(B)</p>
66	期中対応		<p>期末決算処理項目のうち月次決算で処理する項目の比率はどの程度ですか。次の式に従って算出した数値を回答欄に記入してください。</p> <p>月次決算で処理する決算処理項目数(A) ÷ 期末決算処理項目数(B)</p>

《09》 連結決算業務

調査番号	業務プロセス	選択問題	調査項目
67	連結決算準備		連結範囲を確定するのは、直前決算期末日から遡って起算して何日前ですか。日数を回答欄に記入してください。
68	決算準備		連結決算の期末処理方針について、事前に会計監査人と打合せ、合意に達するのは、直前決算期末日から遡って起算して何日前ですか。日数を回答欄に記入してください。
69	決算準備		連結対象会社に、期末処理方針および決算スケジュールに関する説明会を実施し、データ収集を依頼するのは、直前決算期末日から遡って起算して何日前ですか。日数を回答欄に記入してください。
70	決算準備		経理財務部における連結決算担当者の業務分担、スケジュール、承認手を確定するのは、直前決算期末日から遡って何日前ですか。日数を回答欄に記入してください。
71	連結決算準備		連結パッケージにおいて連結対象会社から集約する項目を見直す頻度は何日ごとですか。頻度の日数を回答欄に記入してください。
72	個社データ収集		直前決算期末日から起算して、全ての連結対象会社の連結パッケージの数値検証完了日までの日数は何日ですか。日数を回答欄に記入してください。
73	個社データ収集		連結対象会社から受け取るパッケージ上の誤りを修正する割合はどの程度ですか。次の式に従って算出した数値を回答欄に記入してください。 直前決算期末で経理財務部がパッケージ上の誤りを修正指摘した連結対象会社数(A) ÷ 直前決算期末で経理財務部がパッケージを受領した連結対象会社数(B)
74	連結決算手続		直前決算期末日から起算して、経営層による連結決算数値の承認日までの日数は何日ですか。日数を回答欄に記入してください。
75	連結決算手続		債権債務相殺消去の未調整差異はどの程度ですか。次の式に従って算出した数値を回答欄に記入してください。 直前決算期末の債権債務相殺消去で最終的に差異を調整できなかった金額(A) ÷ 直前決算期末の連結総資産(B)
76	連結決算手続		決算期が一致していない連結対象会社の影響はどの程度ですか。次の式に従って算出した数値を回答欄に記入してください。 (直前決算期末で決算期が一致していない連結対象子会社の総資産)(A) ÷ 直前決算期末の連結総資産(B)

《10》 外部開示業務

調査番号	業務プロセス	選択問題	調査項目
77	決算短信・有価証券報告書作成		経理財務部が、有価証券報告書、半期報告書に必要な情報の入手手順、作成方法を文書化していますか。
78	決算短信・有価証券報告書作成		経理財務部が、有価証券報告書、半期報告書以外の法定開示書類の提出要件に該当する事実を入手する情報収集体制を文書化していますか。
79	決算短信・有価証券報告書作成		過去5年間で、有価証券報告書の訂正報告書を提出した回数は何回ですか。回数を回答欄に記入してください。
80	決算短信・有価証券報告書作成		経理財務部が決算短信および有価証券報告書の作成に費やす工数はどの程度ですか。のべ人時間を回答欄に記入してください。
81	決算短信・有価証券報告書作成		直前決算期末日から起算して、決算短信の公表日までの日数は何日ですか。日数を回答欄に記入してください。
82	IR体制		法定開示以外で投資家・アナリスト説明会を1年間に何回実施していますか。回数を回答欄に記入してください。

《11》 税務業務

調査番号	業務プロセス	選択問題	調査項目
83	消費税区分		消費税申告の事前準備として、起票担当部署が参照できる消費税区分を文書化していますか。
84	事前準備		法人税申告の事前準備として、法人税計算の加減算項目を文書化していますか。
85	事前準備		未払法人税等と、納付税額との乖離はどの程度ですか。次の式に従って算出した数値を回答欄に記入してください。 損益計算書における直前決算期1年間の法人税計上額(A) - 直前決算期1年間にかかる納付税額(B) ÷ 直前決算期1年間にかかる納付税額(B)
86	事前準備		判断に迷う税務処理について、事前に当局または税務専門家に相談していますか。
87	法人税申告		法人税申告額計算および申告書作成において、申告書作成担当者を含めて何人の担当者が、計算過程を検証していますか。人数を回答欄に記入してください。
88	法人税申告		法人税申告額計算から申告書作成までにかかる工数が税務に占める割合はどの程度ですか。次の式に従って算出した数値を回答欄に記入してください。 直前決算期1年間で法人税申告額計算から申告書作成までの業務に従事している担当者ののべ時間(A) ÷ 直前決算期末の税務担当者年間のべ稼働時間(B)
89	助言		経理財務部が、新商品・新サービスの導入前に、税務コストを分析していますか。
90	助言		経理財務部が、法人税負担を低減する施策を、経営層に提案していますか。

《12》 現預金管理

調査番号	業務プロセス	選択問題	調査項目
91	現金管理体制		現金管理において、現金収納担当者、現金支払担当者、現金出納帳記帳者の業務区分を文書化していますか。
92	金銭収納		現金・手形・小切手による収納において、主管部署も含めて何人の担当者が承認手続に介在していますか。人数を回答欄に記入してください。
93	金銭支出		現金・手形・小切手による支出において、主管部署も含めて何人の担当者が承認手続に介在していますか。人数を回答欄に記入してください。
94	金銭支出		金銭支出において振込による金銭支出の割合はどの程度ですか。次の式に従って算出した数値を回答欄に記入してください。 直前決算期1年間の振込による出金件数(A) ÷ 直前決算期1年間の出金件数(B)
95	残高管理		休眠口座の割合はどの程度ですか。次の式に従って算出した数値を回答欄に記入してください。 直前決算期1年間で受け払いが発生しなかった銀行口座数(A) ÷ 直前決算期末の銀行口座数(B)
96	残高管理		預金残高と預金出納帳を照合する頻度は何日ごとですか。頻度の日数を回答欄に記入してください。
97	残高管理		現金残高の現物実査を行う頻度は何日ごとですか。頻度の日数を回答欄に記入してください。
98	現預金管理方針の策定		過去2期間における銀行口座数の増減はどの程度ですか。次の式に従って算出した数値を回答欄に記入してください。 直前決算期末の銀行口座数(A) ÷ 直前々決算期末の銀行口座数(B)

《13》 手形管理

調査番号	業務プロセス	選択問題	調査項目
99	業務体制構築		受取手形の収受、取立、裏書、割引、担保差入、支払手形の振出に関する手順を文書化していますか。
100	手形管理		手形管理担当者1人あたり管理する手形枚数はどの程度ですか。次の式に従って算出した数値を回答欄に記入してください。 {直前決算期末の受取手形台帳登録受取手形枚数(A) + 直前決算期末の支払手形台帳登録支払手形枚数(B)} ÷ 直前決算期末の手形管理担当者のべ人数(C)
101	受取手形受入		受取手形の現物の受入と払出を、継続的に受取手形記入帳に記帳していますか。
102	受取手形残高管理		受取手形現物実査を行う頻度は何日ごとですか。頻度の日数を回答欄に記入してください。
103	受取手形残高管理		受取手形期日別管理表により、受取手形の期日を確認する頻度は何日ごとですか。頻度の日数を回答欄に記入してください。
104	支払手形残高管理		支払手形期日別管理表により、支払手形の期日を確認する頻度は何日ごとですか。頻度の日数を回答欄に記入してください。
105	手形管理方針の策定		支払決済手段としての手形の割合はどの程度ですか。次の式に従って算出した数値を回答欄に記入してください。 直前決算期1年間の支払手形の振出枚数(A) ÷ 直前決算期1年間の出金件数(B)

《14》 有価証券管理

調査番号	業務プロセス	選択問題	調査項目
106	有価証券取得		計上する勘定科目、計上の時期、取得価額の計算方法を文書化していますか。
107	受取利息配当金管理		受取利息・受取配当金の管理のため、銘柄別に入金予定表を作成していますか。
108	有価証券残高管理		有価証券の現物実査を行う頻度は何日ごとですか。頻度の日数を回答欄に記入してください。
109	有価証券残高管理		<p>自社で保管している有価証券の割合はどの程度ですか。次の式に従って算出した数値を回答欄に記入してください。</p> <p>直前決算期末の自社保管有価証券残高(A) ÷ 直前決算期末の有価証券残高(B)</p>
110	有価証券残高管理		<p>有価証券管理担当者1人あたり管理する有価証券はどの程度ですか。次の式に従って算出した数値を回答欄に記入してください。</p> <p>直前決算期末の有価証券台帳に登録された有価証券銘柄数(A) ÷ 直前決算期末の有価証券管理担当者のべ人数(B)</p>
111	有価証券管理方針の策定		主管部署による有価証券購入前に、経理財務部が、財務関連リスクおよび投資収益性を分析し、経営層に報告していますか。
112	有価証券管理方針の策定		経理財務部が、主管部署による有価証券購入後に、投資収益性および投資価値を分析し、経営層に報告する頻度は何日ごとですか。頻度の日数を回答欄に記入してください。

《15》 債務保証管理

調査番号	業務プロセス	選択問題	調査項目
113	保証枠審査 保証枠更新審査		グループ内外の会社に対して保証を行う場合、経理財務部が、保証枠審査の承認手続、審査項目、審査手法に関して文書化した基準に従い、全ての保証審査を一括して行っていますか。
114	保証契約		保証契約の締結における検証体制として、承認された保証枠と契約書の内容を照合する検証手続を文書化していますか。
115	保証残高管理		保証先に関する情報を取得する頻度は何日ごとですか。頻度の日数を回答欄に記入してください。
116	保証残高管理		保証債務にかかる引当金計上基準を文書化していますか。

《16》 貸付金管理

調査番号	業務プロセス	選択問題	調査項目
117	融資枠審査		グループ内外の会社に対して融資を行う場合、経理財務部が、融資審査の承認手続、審査項目、審査手法に関して文書化した基準に従い、全ての融資審査を一括して行っていますか。
118	融資契約		融資契約の締結および実行における検証体制として、承認された融資枠・融資内容と契約書・実行の内容を照合する検証手続を文書化していますか。
119	元本回収 利息回収		元利金の回収の管理のため、期日別元利金入金予定明細表を作成していますか。
120	融資残高管理		融資先に融資残高の確認を行う頻度は何日ごとですか。頻度の日数を回答欄に記入してください。
121	融資残高管理		融資先に関する情報を取得する頻度は何日ごとですか。頻度の日数を回答欄に記入してください。
122	融資残高管理		貸付金にかかる引当金計上基準を文書化していますか。

《17》 借入金・社債管理

調査番号	業務プロセス	選択問題	調査項目
123	借入契約		金融機関への提出書類、借入実行、担保設定の手順を文書化していますか。
124	元利金返済		元利金返済管理のため、期日別元利金支払予定明細表を作成していますか。
125	元利金返済		借入金利、長短比率、銀行別借入残高シェアを確認する頻度は何日ごとですか。頻度の日数を回答欄に記入してください。
126	担保手続		借入金残高と提供している担保価値の乖離を確認する頻度は何日ごとですか。頻度の日数を回答欄に記入してください。
127	借入金残高管理		金融機関に借入金残高を確認する頻度は何日ごとですか。頻度の日数を回答欄に記入してください。
128	借入要件定義		経理財務部が、資金調達コストを分析し、資金調達コストを低減する施策を、経営層に提案していますか。

《18》 資金管理

調査番号	業務プロセス	選択問題	調査項目
129	資金管理		経理財務部が、より有利な資金調達施策を、経営層に提案していますか。
130	資金管理		経理財務部が、より有利な資金運用施策を、経営層に提案していますか。
131	資金管理		資金繰り表と異なる大口入出金の変更等が発生した場合に、経理財務部が、早期に情報を入手できる体制を文書化していますか。
132	資金管理		経理財務部が運用している資金の割合はどの程度ですか。次の式に従って算出した数値を回答欄に記入してください。 $\frac{\text{直前決算期末の個別財務諸表の現預金残高(A)} - \text{直前決算期末の本社以外の口座現預金残高(B)}}{\text{直前決算期末の個別財務諸表の現預金残高(A)}}$
133	資金管理		経理財務部が調達している資金の割合はどの程度ですか。次の式に従って算出した数値を回答欄に記入してください。 $\frac{\text{直前決算期末の個別財務諸表の有利子負債残高(A)} - \text{直前決算期末で本社以外が独自に調達した有利子負債残高(B)}}{\text{直前決算期末の個別財務諸表の有利子負債残高(A)}}$
134	資金繰り管理		資金ショートを回避するため何日先までの日繰り表を作成していますか。日数を回答欄に記入してください。
135	資金繰り管理		情報システムから入出金予定情報を入手し、資金繰り表を作成していますか。
136	適正流動性水準管理		経理財務部が、目標とする適正流動性水準と実際の流動性水準の乖離を確認する頻度は何日ごとですか。頻度の日数を回答欄に記入してください。
137	資金管理方針策定		経理財務部が、銀行取引手数料を低減する施策を、経営層に提案していますか。