

## アンケートご協力をお願い

# 「戦略的課題に向けたCFOの挑戦」

調査実施：日本CFO協会

CFO(経理・財務担当役員)各位

謹啓 時下ますますご清栄のこととお喜び申し上げます。平素より弊会の諸活動に対しまして、格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

日本CFO協会はCFOの関心の高いテーマについて日本企業の動向を実態調査していく「財務マネジメント・サーベイ」を実施しております。今回は、「戦略的課題に向けたCFOの挑戦」をテーマに、経理・財務のオペレーションから戦略的課題解決を含めて包括的にCFOの課題を概観するとともに、こうした課題解決への取り組みがどの程度進んでいるのか実態調査を行うことと致しました。2年前に実施した同じテーマの調査との結果を比較するなど、IFRS適用をはじめとした経営環境のグローバル化にどの程度対応できているのか、各社のCFOの皆様にとっての有効なベンチマーク結果をご提供できるものと考えております。

ご多忙中とは存じますが、別紙調査票にご回答頂き、FAXにてご返信頂きますようお願い申し上げます。

謹白

記

調査ご対象者： 上場企業のCFO(経理・財務担当役員)様

ご回答締切日： 10月29日(金)

ご照会先： 日本CFO協会事務局 <http://www.cfo.jp>  
〒102-0093 東京都千代田区平河町2-7-1 塩崎ビル2F  
TEL 03-3556-2334 FAX 03-3556-2320 e-mail info@cfo.jp

<ご回答データの取り扱いについて>

貴社からご回答頂きました内容は日本CFO協会が責任をもって管理し、貴社の同意なく第三者への提供は致しません。調査結果の分析を専門家へ依頼する場合にも、全体の集計結果のみを提供し、企業別の回答データを提供することはございません。

2010年10月

日本CFO協会

理事長 行天 豊雄

## 【ご回答者特典】

エグゼクティブのための財務・金融ネットワーク

**CFO**  
FORUM  
Japan

1. 第10回 CFO フォーラム・ジャパン無料ご招待!

**“Asian Renaissance”**

アジア成長戦略に向けたCFOの挑戦

<主な講演者>

町田 勝彦 氏 シャープ 代表取締役会長

リチャード・エー・カルース 氏

昭和シェル石油 取締役副社長 CFO

【東京】

12/7(火)

経団連会館

【大阪】

12/15(水)

ホテルニューオータニ大阪

2. 本アンケート結果のフィードバック!

サーベイの結果と解説は次号「CFO FORUM(12/10 発行)」にて特集致します。

財務マネジメント・サーベイ

## 戦略的課題に向けたCFOの挑戦

ご回答期限:10/29 (金)

## &lt;ご回答データの取り扱いについて&gt;

ご回答頂きました個社別の回答データは“日本CFO協会”が責任をもって管理し、回答者の同意なく第三者への提供は致しません。調査結果の分析を専門家へ依頼する場合には全体の集計結果のみを提供し、個社別の回答データを提供することはありません。

## 【ご回答者特典】

エグゼクティブのための財務・金融ネットワーク

**CFO**  
Chief Financial Officer  
**FORUM**  
Japan

【東京】12/7(火)

経団連会館

【大阪】12/15(水)

ホテルニューオータニ大阪

## 1. 第10回 CFO フォーラム・ジャパン無料ご招待!

## “Asian Renaissance”

&lt;主な講演者&gt;

町田 勝彦 氏 シャープ 代表取締役会長

リチャード・エー・カルース 氏 昭和シェル石油 取締役副社長 CFO

## 2. 本アンケート結果のフィードバック!

サーベイの結果と解説は次号「CFO FORUM(12/10 発行)」にて特集致します。

ご氏名: ..... 様

ご勤務先: ..... (証券コード: .....)

部署名: ..... お役職: .....

ご勤務先住所: 〒 .....

TEL: ..... FAX: ..... Email: ..... @ .....

調査結果を収録した次号「CFO FORUM」をご希望の方は必ずご連絡先(お名前・ご住所・お電話番号等)をご記入ください。

以下の質問事項について、該当個所にチェックしてFAXをお願いいたします。

## I. 貴社グループのプロファイル

- 業種 製造業 卸売業 小売業 サービス業 金融業 その他( )
- 連結売上高 100億円未満 100億円以上~1,000億円未満 1,000億円以上~5,000億円未満  
5,000億円以上~1兆円未満 1兆円以上
- 連結子会社数 10社未満 10社以上30社未満 30社以上100社未満 100社以上
- 海外売上高比率 10%未満 10%以上25%未満 25%以上50%未満 50%超
- 連結従業員数 1,000人未満 1,000人以上~5,000人未満 5,000人以上~1万人未満 1万人以上

## II. CFOの課題について

以下の設問項目について、「これからCFOが取り組むべき課題」としてどの程度認識されているか、「現在」と「3年後」それぞれにおいてその認識の強さを5段階でご選択ください。

&lt;ご記入方法&gt;

該当する数字を「○」で囲んでください。 例) 弱い ← 1 2 3 ④ 5 → 強い

## &lt;統制環境整備について&gt;

(1) 単体及び連結の視点から、会計基準の変更に対する正確かつ迅速な対応

【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い 【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

(2) 適時開示に向けた、決算早期化への取り組み

【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い 【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

(3)資本市場、銀行、関係官庁など外部のステークホルダーに対するレポート要件の遵守

【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い      【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

(4)制度上、要請はされていないが、CSR、サステナビリティレポート等の積極的な開示

【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い      【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

(5)適正な株価形成のための、必要に応じた株主還元策や買収防衛策を立案と実施。また、これらについて株式市場と適切なコミュニケーションの実施

【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い      【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

(6)単に経営数値の説明だけでない、自社のビジネスを十分に理解した上での数値の背景にあるビジネスストーリーの発信するIRの実施

【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い      【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

### <経理処理業務の役割について>

コストとのバランスを意識しながら業務の品質と適時性の向上を図るための、

(7)財務経理関連の業務プロセス及びルールの標準化

【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い      【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

(8)国内(オンショア/ニアショア)シェアードサービスセンターの活用

【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い      【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

(9)海外(オフショア)シェアードサービスセンターの活用

【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い      【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

(10)国内(オンショア/ニアショア)アウトソーシングの活用

【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い      【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

(11)海外(オフショア)アウトソーシングの活用

【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い      【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

(12)複数テーマについての活動が同時に進行する可能性が高いBPR活動の推進のための、PMO(Program Management Office)機能及びスキルの強化

【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い      【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

### <戦略策定支援の役割について>

変化の激しいビジネス環境下において、経済・市場のグローバル化(新興市場の拡大、国内市場の縮小)やM&Aといったリスクや機会に能動的に対応していくために、

(13)経営トップや事業ラインが意思決定する際に必要となる情報の収集、分析、提供

【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い      【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

(14)経営トップや事業ラインが戦略計画(中計、事業ポートフォリオ等)を策定するプロセスへの参画、支援

【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い      【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

(15)経営トップや事業ラインが個別投資計画を策定するプロセスへの参画、支援

【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い      【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

(16)経営目標の達成に向けた事業戦略を推進するために必要となる資金の調達戦略強化

【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い      【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

(17)企業グループ内に留保されている資金を効率的に活用するための、子会社配当政策の強化

【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い      【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

(18)企業グループ内に留保されている資金を効率的に活用するための、グローバルキャッシュマネジメントの強化

【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い      【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

### <戦略実行支援の役割について>

(19)戦略の実行を支援するための、予算や予測、業績管理等のプロセスで構成される経営管理サイクルの整備

【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い      【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

(20)ビジネスを成功に導くための戦略にマッチした KPI(Key Performance Indicator)/業績目標の定義

【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い      【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

(21)KPI/業績目標に対する進捗状況を把握し、計画値と実績値の差異及びその原因の分析によって課題を明らかにする情報力

【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い      【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

(22)課題を解決し、業績目標を達成するために、経営トップを含む関係各署に働きかけ事業活動を再調整する行動力

【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い      【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

(23)M&Aを成功裏に完了するための経理・経営管理PMI(Post Merger Integration)への取り組み

【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い      【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

### <上記様々な役割のバランスについて>

(24)単に経理処理及び決算業務の最終責任者というだけでなく、プランニングやコントロールングについても自らの責任とした、CFOとしての役割の再定義

【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い      【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

### <その他>

(25)その他、CFO としての課題として掲げているものがありましたら、ご記入ください(自由回答)。

## Ⅲ. CFOと経理・財務組織の行動様式

(1)CFO(経理・財務組織)の興味の割合      現在      3年後

現在と3年後それぞれについて、関心の順位(1~4)をつけてください。

①統制環境整備(内部統制の運用、会計ルールの整備、決算、IR等)	(    )	(    )
②経理処理業務(経理処理全般、BPR含む)	(    )	(    )
③戦略策定支援(事業計画、事業ポートフォリオ等の策定支援)	(    )	(    )
④戦略実行支援(計数分析、業績管理等の管理会計業務)	(    )	(    )

(2)CFO(経理・財務組織)の時間配分

現在と3年後それぞれについて、時間配分のおおよその割合をご記入ください。

①統制環境整備(内部統制の運用、会計ルールの整備、決算、IR等)	(    )割	(    )割
②経理処理業務(経理処理全般、BPR含む)	(    )割	(    )割
③戦略策定支援(事業計画、事業ポートフォリオ等の策定支援)	(    )割	(    )割
④戦略実行支援(計数分析、業績管理等の管理会計業務)	(    )割	(    )割

(3)経理・財務組織スタッフの時間配分

現在と3年後それぞれについて、時間配分のおおよその割合をご記入ください。

①統制環境整備(内部統制の運用、会計ルールの整備、決算、IR等)	(    )割	(    )割
②経理処理業務(経理処理全般、BPR含む)	(    )割	(    )割
③戦略策定支援(事業計画、事業ポートフォリオ等の策定支援)	(    )割	(    )割
④戦略実行支援(計数分析、業績管理等の管理会計業務)	(    )割	(    )割

(4)変革への課題

現在から3年後の姿へ変革するための課題をご記入ください(自由回答)。

#### IV. 人財マネジメント

CFO(経理・財務組織)の役割をバランスよく果たし、強いCFO組織体制を整備していくために、以下の設問項目についてどの程度の効果があると認識しているか、5段階でご選択ください。

\*CFO(経理・財務組織)の役割

- 統制環境整備(会計ルールの整備、決算・IR、内部統制制度への対応等)
- 経理処理業務(財務・経理処理全般の実施、当該領域におけるBPR)
- 戦略策定支援(事業計画、事業ポートフォリオ等の策定支援、財務戦略の立案)
- 戦略実行支援(計数分析、業績管理等の管理会計業務)

- (1) 適切なスキルを持った優秀な人財の外部からの獲得  
効果小← 1 2 3 4 5 →効果大
- (2) CFO部門内におけるローテーションや研修等の積極的な実施による優秀な人財の育成  
効果小← 1 2 3 4 5 →効果大
- (3) 部門の枠を越えた(経理から事業部門、経営企画部門等への)ジョブローテーションの実施による優秀な人財の育成  
効果小← 1 2 3 4 5 →効果大
- (4) CFO組織のバランスを最適化するためのスキル評価・管理制度の整備  
効果小← 1 2 3 4 5 →効果大
- (5) 年齢ではなく能力で評価する昇進・昇格制度の導入  
効果小← 1 2 3 4 5 →効果大
- (6) 優秀な人財を選抜し、スキルを伸ばす機会を特別に与えるエリート育成制度(CFO候補のパイプラインマネジメント)の導入  
効果小← 1 2 3 4 5 →効果大
- (7) その他、人財マネジメントにおいて効果的とお考えの施策がありましたら、ご記入ください(自由回答)

#### V. IFRS適用を前にしたCFO組織のグローバル化の進捗

IFRS適用後のCFO組織は、あらゆる意味でグローバル化していくことが予想されます。そこで、IFRS適用前の今現在におけるCFO組織の「グローバル化の進捗」に関する以下の項目にお答えください。

- (1) グローバル共通ルール
- ① グループまたはグローバルアカウンティングポリシー(経理処理方針)の有無
- 存在しない 国内のみなど限定範囲で存在する(範囲: )
- グループグローバルで存在する その他( )
- ② 勘定科目体系(CoA)の統一度
- 各社ばらばら 国内主要会社は統一 国内は統一 海外主要会社まで統一
- 海外のみ一部統一 グローバル統一 その他( )
- (2) グローバル化(標準化)推進体制<経理CoE(Center of Excellence)、プロセスオーナー>
- ① グループ会計ルールの制定や改変、勘定科目の管理など、経理の標準化に責任を持つ組織の有無
- 無 有
- ② ある業務領域における標準化や統一化、効率性改善に責任を持つ役職任命の有無
- 任命なし 限定的な業務領域で任命している(領域: ) すべての業務領域で任命している

(3)会計システム

- ① グローバル  各社ばらばら  主要会社・地域は統一  ほぼ統一  完全統一

※上記が「完全統一」以外の場合、下記地域別にお答えください

- ② 国内  各社ばらばら  主要会社・地域は統一  ほぼ統一  完全統一  
③ 米州  各社ばらばら  主要会社・地域は統一  ほぼ統一  完全統一  
④ 欧州  各社ばらばら  主要会社・地域は統一  ほぼ統一  完全統一  
⑤ 中国  各社ばらばら  主要会社・地域は統一  ほぼ統一  完全統一  
⑥ アジア  各社ばらばら  主要会社・地域は統一  ほぼ統一  完全統一  
⑦ その他  各社ばらばら  主要会社・地域は統一  ほぼ統一  完全統一

(4)経理シェアードサービス

- ① 経理シェアードサービスセンターの導入状況

導入していない  国内のみ導入している  日本含め海外でも導入している(地域: )  
 グローバルセンターを導入している  その他( )

- ② 経理シェアードサービスセンターの主な対象領域(複数回答)

AP:支払  AR:請求  AR:回収・消し込み  固定資産  旅費等経費精算  個社決算  
 連結決算  管理会計業務  その他( )

- ③ BPOの併用

なし  国内BPOを併用(対象業務: )  海外BPOを併用(対象業務: )  
 その他( )

(5)グローバルトレジャリーマネジメント

- ①トレジャリーセンターの設置状況

設置していない  国内のみ設置している  日本含めリージョナルで設置している(地域: )  
 グローバルセンターを設置している  その他( )

- ② トレジャリーセンターの主な役割(複数回答)

資金の見える化  プーリング  ネットィング  資金調達  為替管理  支払代行  
 回収代行  その他( )

(6)グローバル経理人員

- ① グローバル経理人員数の把握状況

本社のみ把握している  国内主要会社まで把握できている  国内は把握できている  
 国内+海外の主要会社まで把握できている  国内外問わず主要会社について把握できている  
 グローバルレベルで把握できている  その他( )

- ② グローバル経理人員が保有するスキルの把握状況

本社のみ把握している  国内主要会社まで把握できている  国内は把握できている  
 国内+海外の主要会社まで把握できている  国内外問わず主要会社について把握できている  
 グローバルレベルで把握できている  その他( )

- ③ 連結従業員数に占める経理・財務、経営管理部の人員のおおよその割合(推定含む)

割、内、国内:海外= \_\_\_\_\_ :

- ④ 海外経理人員をも対象にしたローテーションの実施状況

実施していない  限定的な範囲で実施(範囲: )  
 グローバルローテーションを実施  その他( )