

経理・財務のベンチマーク調査 ～経理・財務のベストプラクティスを目指して～

<ご回答データの取り扱いについて>

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ありません。

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。

締切日:1/25 (金)

- 業 種 ☐ 製造業 ☐ 卸売業 ☐ 小売業 ☐ 金融業
☐ サービス業 ☐ その他()
- グループ年商 ☐ 100 億円以下 ☐ 100 億円超～1,000 億円以下
☐ 1,000 億円超～5,000 億円以下 ☐ 5,000 億円超～1 兆円以下
☐ 1 兆円超
- グループ従業員 ☐ 1,000 人以下 ☐ 1,000 人超～5,000 人以下
☐ 5,000 人超～1 万人以下 ☐ 1 万人超
- グループ従業員に占める経理・財務、経営管理部門の人員比率
☐ 1%以下 ☐ 1%超～5%以下 ☐ 5%超～10%以下 ☐ 10%以上



以下の設問には、経理・財務機能のベストプラクティスに向けた取り組み状況を段階的に示した選択肢が並べてあります。それぞれの設問について、「貴社の現状と一番近い状況」を1つだけ選んでチェックしてください。

1. 財務報告に係る内部統制の構築・運用

- ☐ 有効性評価の準備作業に未着手であるか、または文書化作業に着手したばかりである。
☐ 文書化・有効性評価を進めているが、日本版 SOX 法対応として最低限の作業のみを進めている。
☐ 有効性評価を経て抽出された不備の一部について改善を行っている。
☐ 有効性評価を経て抽出された不備について、全社的な観点から優先順位付けし、継続的な改善を行っている。
☐ 日本版 SOX 法の範囲を超えて、業務の有効性・効率性、事業活動に係る法令等の遵守、資産の保全を含めた内部統制の整備・改善活動を全社的かつ継続的に実施している。

2. 事業リスクの管理

- ☐ 不正や誤謬が発生の都度、経理・財務や内部監査部門が事後的な対応を行っている。
☐ 一部の事業・部門において断片的に事業リスクの評価と対応を行っているが、その対応方法は統一されていない。
☐ 一部の事業・部門においては、事業リスクを抽出、評価し、リスクへの対応やモニタリングを実施している。
☐ 全社的な取り組みとしてトップダウン型のリスクアプローチを採用し、統合的に事業リスクの管理を行っている。
☐ ERM(Enterprise Risk Management)として、統合的なリスク管理を継続的に行い、一定の成果を生み出している。

3. 会計基準変更への対応

「2008 年度からの会計基準変更」(棚卸資産評価基準の変更、四半期開示、リース会計、在外子会社の会計処理統一、関係当事者の開示強化等)、

「2009 年度以降の会計基準変更」(工事契約、セグメント情報開示、金融商品の時価開示等)への対応について

- ☐ 2008 年度からの会計基準変更には未着手、または対応に着手したばかりである。
☐ 2008 年度からの会計基準変更について現在対応中。
 また、2009 年度以降からの会計基準変更には未着手、または対応に着手したばかりである。
☐ 2008 年度からの会計基準変更はほぼ対応を完了している。
 また、2009 年度以降の会計基準変更について、現在対応中。
☐ 2008 年度からの会計基準変更は対応を完了した。また、2009 年度以降の会計基準変更もほぼ対応を完了している。
☐ 2009 年度以降の会計基準変更についても対応を完了している。
 または、IAS/IFRS の国際会計基準、や US GAAP に対応できる状態となっており、会計基準のコンバージェンス進捗状況にあまり左右されない。

4. 会計周辺業務の標準化・効率化について

- 会計周辺業務は各拠点、関係会社単位で処理されていて、締め処理のタイミングなど各拠点間のルールの違いによる調整作業が多く発生している。
- 一部の業務(経費処理等)では関係会社を含めた経理業務の集約化を行っているが、業務プロセスの標準化・最適化の余地がある。
- グループ共通のITインフラ導入(会計システム等)によって業務プロセスの標準化を進めている。また、経理・財務部門の職務分掌を見直し、適切な人員配置を行っている。
- グループの日常業務をシェアードサービスセンター等に集約して効率的に行っており、経理・財務部門は業務改善等に多くの力を注いでいる。また、シェアードサービスセンター等は、業務を集約化させたのみのコストセンターと位置付けており、総額による業務請負契約中心となっている。
- ルーチン業務をシェアードサービスセンターへの集約や、アウトソーシングによって効率化し、通常の業務改善活動に加えて、企業価値を向上するための全社的な財務戦略策定業務やコンサルティング業務等、付加価値の高い業務に人員を振り当てている。また、シェアードサービスセンターは、サービスメニューに基づく単価契約にて請け負っており、安価で付加価値の高いサービスを提供している。

5. 財務会計システムについて

- 親会社の会計システムがホストとして構築されており、報告資料はホストの出力帳票から再入力して表計算ソフトを使って作成している。また、関係会社の会計システムも不統一である。
- 親会社の会計システムは最新のIT機能で再構築されているが、関係会社の会計システムとの統合は行われていない。また、関係会社の連結パッケージ(連結決算の基礎情報)は、表計算ソフト等を使って電子メールでやりとりされている。
- 親会社のみならず、関係会社を含めて会計システムの統合化、または、一部の関係会社については、連結パッケージのWeb入力が実現しているが、勘定科目や取引先等のコードの統一化には至っていない。
- 親会社、関係会社を含めて会計システムの統合化、または、連結パッケージのWeb入力が実現しており、勘定科目や取引先等のコードの統一化も実現できている。
- 会計システムが統合化されるだけでなく、シェアードサービスにより会計周辺業務を含めて集約が進んでおり、成果として経理業務コストの削減、決算早期化が実現されている。

6. 予算管理について

- 損益予算、経費予算等、最低限の予算しかなく、(B/S予算、C/F予算は作成していない)。また、予算を作成しても各組織には示達せず、予算管理制度が十分に機能していない。予算は会社単位で作成されており、連結予算は作成されていない。
- 総合予算(P/L予算、B/S予算、C/F予算、投融資予算等)を作成しているが、予算編成プロセスが複雑で長期間(年度予算で3カ月以上)に亘るため、経営の規範としての機能を発揮できていない。また、予算が、組織や事業・製品群などセグメント別に分かれておらず、全社一本となっているため、有用な目標管理ツールとなっていない。形式的に連結損益予算を作成しているものの、統制活動は会社単位で実施している。
- 総合予算((P/L予算、B/S予算、C/F予算、投融資予算等)を作成しており、編成期間の短縮にも取り組み、2カ月以内での予算編成が実現できている。また、事業・製品群などセグメント別に連結予算が作成され、予算と実績の対比、分析を行っている。
- 連結ベース、事業・製品群などのセグメント単位で総合予算((P/L予算、B/S予算、C/F予算、投融資予算等)が2カ月以内での編成できる。また、予算統制も連結ベース、セグメント単位で行われ、業績評価にも結びついている。
- 予算管理制度を中期経営計画、業績評価制度と連動させ、包括的な経営管理制度を構築・運用している。また、連結予算管理を実現している上、財務的数字のみならず、非財務的数字を中心として、経営管理が行われている。

7. 原価管理について

- 財務会計上必要とされる最低限の原価計算しか行われず、個々の製品単位の採算性が分からない。また、それに対する問題意識がない。
- 単体にて製品群別(組別)原価計算あるいは個別原価計算が行われているが、精度の面からは配賦計算、原価差異(原価差額)の配賦等に課題を残している。
- 単体にて製品群別原価計算あるいは個別原価計算が行われており、配賦計算もABC(活動基準原価計算)等、納得感のある方法が採用されている。また、総合原価計算を採用している場合、品番単位の原価については特殊原価調査により把握している。
- 連結ベースの製品群別原価計算あるいは個別原価計算が行われ、原価低減活動も連結ベースで行われている。また、品番別の原価も把握できている。
- 連結ベースの製品群別原価計算あるいは個別原価計算が行われ、原価低減や原価企画も連結ベースで行われている。またマテリアルフローコスト会計、ABC(活動基準原価計算)等、新しい原価計算の手法も積極的に取り入れ、原価計算方法の精度向上、新しい原価情報の提供に努めている。また、連結ベースで品番別原価が把握できており、顧客別原価等の把握も可能である。

8. 収益管理について

- ☐ 全社的な売上高の集計しか行われていない。
- ☐ 会社別に製品別、顧客別の売上高の集計は行われている。
- ☐ 連結ベースで、製品別、顧客別等の単位で売上高の集計が行われ、関係会社で情報の共有化が行われている。
- ☐ 連結ベースで、製品別、顧客別等の単位で売上高の集計が行われ、売上高の分析が行われ、販売活動にフィードバックされている。
- ☐ 連結ベースで、製品別、顧客別等の単位で売上高の集計が行われるだけでなく、レビュードライバーの分析を行って製品戦略、顧客戦略の策定に活用されている。また、顧客別の採算管理が行われ、固定顧客(上客)に対する特別の施策も行われている。

9. 経営管理システムについて

- ☐ 財務諸表以外の経営管理情報は共有化されておらず、全て紙ベースである。
- ☐ 財務諸表を中心にした経営情報は、イントラネットあるいは共通フォルダーに格納され、権限を有する者は表計算ソフトのファイルとして取り出すことが可能である。但し、経営情報が生成されるのは翌月中旬以降である。
- ☐ 財務諸表を中心にした経営情報は、翌月の月初にはイントラネットを通じて、権限を有する者は参照可能である。
- ☐ 財務諸表以外に購買、生産、販売、物流、広告宣伝、研究開発などの各業務プロセスに関わる非財務的情報が個々に管理され、イントラネット等を通じて参照可能であるが、統合化されていない。
- ☐ 非財務的情報、財務的情報が、バランス・スコアカード等のフレームワークを使って統合化され、イントラネット等を通じて、権限を持つ者に月次、週次、日次等の適切な周期で参照可能である。

10. 業績予測シミュレーションについて

- ☐ 全社P/Lを中心とした過去の業績結果を把握しているのみで、結果を受けた検討や改善活動は特に実施していない。
- ☐ 経理部門が親会社を中心とした損益予想を毎月行い、月次決算と共に報告を行っている。
- ☐ 事業部門が中心となって、自らの損益予想を行い、報告を行っている。
- ☐ 為替、主要原材料価格、売価の変動等、変数を入力することにより、今後の損益が連結ベースでシミュレーションできるようにしており、早期に問題点の対策を講じている。
- ☐ 国内外生産比率等のコストドライバーの値(業績評価指標)の管理が行われており、コストドライバーに基づき、連結ベースの損益シミュレーションが実施されると共に、将来予測(シミュレーション)による経営管理が行われている。

11. 新規事業・不採算事業の評価について

- ☐ 新規事業や不採算事業を評価する際、明確な判断基準が設定されていないか、利益が基準となっている。
また、経営企画・経理・財務部門は新規事業等の評価にほとんど関与していない。
- ☐ 提案者がPBP(回収期間法)やNPV(正味現在価値法)、IRR(内部利益率法)などキャッシュフローベースの経済性指標を試算しているが、参考程度であり、経営者の判断が優先する。
- ☐ 提案部門だけでなく関連部門も関与して、複数の前提条件に基づき、PBP(回収期間法)やNPV(正味現在価値法)、IRR(内部利益率法)など、キャッシュフローベースの指標を用いて経済性の評価が行われ、経済性がないあるいは低いと判断された投資は実行、存続されない。
- ☐ 事前評価のみならず、中間評価、事後評価もキャッシュフローベースの指標を用いて実施され、その評価結果が経営者にフィードバックされている。
- ☐ 意思決定を行う際に、特定のシナリオだけでなく、複数の代替案をシミュレーションし、比較検討するプロセスや、デシジョンツリーアナリシス、リアルオプション等を導入している。また、事前評価、中間評価、事後評価が制度として確立している。

12. キャッシュ・マネジメントについて

- ☐ 売掛金や未収金の入金口座を組織別、会社別に持ち、入金確認・消込作業は組織別、会社別に行うが、最終的に経理部が承認するなど、内部統制は効いている。また、手形を多用しており、事務負担が高く、発行手数料や印紙税のコストが生じている。
- ☐ 国内の口座を一元化して、入金確認、消込作業は経理部門が実施している。また、手形の全廃に成功している。
- ☐ 国内関係会社のプーリング、ネットティングを実施している。
- ☐ 国内関係会社のプーリング、ネットティングのみならず、決済の集中、資金の調達と運用の集中、金融資産管理の集中を実施している。
- ☐ グローバルキャッシュマネジメントシステムを導入し、グループ会社の資金を一元管理し、ネットティングや支払い代行等を行っている。または、グループ内の債権は消去した上で、信用リスクの高い外部向け債権のみを対象とする、グループベースの債権管理を実施している。

ご協力ありがとうございました。本調査票の個人情報および個別のご回答内容が各種のセールスやマーケティング資料として利用されることはありません。
本サーベイの結果と解説は次号「CFO FORUM(3/10発行)」にて特集致しますので、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(無記名の場合にはお届けすることができませんのでご了承ください)。

<楷書ではっきりとご記入ください。>

CFO セミナー「経理・財務のベンチマーク調査」(3月14日開催予定)に参加を希望する



貴社名

証券コード

ご担当者名

様

部署・役職

ご住所 〒

Eメール

@

電話番号

FAX番号