

# “財務マネジメント・サーベイ”アンケートご協力のお願い

## IFRS時代に向けた経理・財務人材の育成

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協会ではCFOの方々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、今回は「IFRS 時代に向けた経理・財務人材の育成」をテーマに取り上げます。早ければ2012年4月からテスト導入が必要になるIFRS適用に向けて、CFOにとって最も重要な課題は人材の育成でありましょう。会計ビッグバンの集大成ともいえるIFRSを前に、経理・財務・経営企画といったCFO組織の人材育成は単なる会計の技術的な問題にとどまらず、精神・文化的側面も含めた真のグローバル企業への転換を可能にするものでなくてはならないでしょう。

世界的なりセッションという厳しい経営環境の中で、グローバル人材の育成という課題にCFOはどのように向き合っているのか、CFOの実態調査を行うとともに、今後のあるべき姿を考えてみたいと存じます。

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：11月5日(木)

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ありません。

2009年10月

日本CFO協会  
理事長 行天 豊雄

<ご回答者特典！>

1. 本アンケート結果のフィードバック！
2. 第9回 CFO フォーラム・ジャパン2009無料ご招待！

エグゼクティブのための財務・金融ネットワーク  
**CFO FORUM**  
Chief Financial Officer  
Japan

【東京】

12/10(木)

経団連会館

【大阪】

12/15(火)

ホテルニューオータニ大阪

“Post Crisis Innovation”

世界経済危機後の  
新しい資本主義の秩序構築に向けた  
日本型経営システムの革新

<主な講演者>

加護野 忠男 氏 神戸大学大学院経営学研究科 教授

新貝 康司 氏 日本たばこ産業株式会社(JT) 取締役

Japan Tobacco International 社副社長兼副CEO

石田 正 氏 公認会計士

特別ゲスト

プロゴルファー

中嶋 常幸 氏

## IFRS時代に向けた経理・財務人材の育成

&lt;ご回答者特典！&gt;

1. 本アンケート結果のフィードバック！

エグゼクティブのための財務・金融ネットワーク

2. 第9回 CFO フォーラム・ジャパン無料ご招待！

“Post Crisis Innovation”

CFO  
FORUM  
Chief Financial Officer

Japan

特別ゲスト  
プロゴルファー  
中嶋 常幸 氏

&lt;主な講演者&gt;

【東京】 【大阪】  
12/10(木) 12/15(火)  
経団連会館 ホテルニューオータニ大阪

加護野 忠男 氏 神戸大学大学院経営学研究科 教授  
新貝 康司 氏 日本たばこ産業株式会社(JT) 取締役  
石田 正 氏 公認会計士

&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。

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。

ご回答期限：11/5（木）

## 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( )

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

従業員 1,000人以下 1,000人以上～5,000人未満 5,000人以上～1万人以下 1万人以上

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30%未満 30%以上50%未満 50%超

## II. 貴社の経理・財務部門の現状と課題 ※経理・財務部門とは財務データのPDCAに係るCFO組織全般としてご回答ください。

## ①CFOとしての最重要課題は次のうちどれですか？(複数回答可)

事業ポートフォリオの再構築 M&A戦略 資本政策

上場子会社の非上場化 業績/予算制度の再構築 事業別・商品別管理会計の再構築

KPI(重要経営指標)の見直し グループ経営管理の高度化 中長期計画の策定支援

財務会計と管理会計の一本化 IFRS(国際財務報告基準)対応 業務プロセスの効率化・標準化

経理・財務業務のシェアード化 連結決算の早期化 グループ経理規定・経理基準再構築

在外子会社のマネジメント強化 経営情報システム強化・再構築 グローバル・サプライチェーン最適化

コーポレートガバナンスの強化 ERM(エンタプライズリスクマネジメント)強化 内部統制の強化

ALM(資産・負債総合管理)強化 サステナビリティへの取り組み IR戦略

CSRへの取り組み 国際CMS(グローバル・キャッシュ・マネジメント)の構築

グループ税務戦略の強化 プロフェッショナル人材の中途採用・外部活用

その他( )

## ②上記の課題に向けた取り組みに当たり、ネックとなる要因は次のうちどれですか？(複数回答可)

専門知識を有する人材の不足 プロジェクト企画・推進ができる人材不足 外部コンサルタントの問題

金融機関・監査法人等カウンターパートの問題 グループ経営陣における課題の共有不足

予算の不足 その他( )

## ③IFRS適用に向けての課題として当てはまるものは次のうちどれですか？(複数回答可)

会計知識のあるスタッフの不足 英語力のあるスタッフの不足

プロジェクトに投入する人数の不足 会計情報システムの改修

プロジェクトにかかる費用負担  (原則主義の適用による)IFRSの解釈

将来のIFRS基準の変更への対応 その他( )

④IFRS に向けたスタッフの教育についてのあてはまるものは次のうちどれですか？(複数回答可)

- 本社の連結決算のスタッフには IFRS の“専門教育”が必要  
 本社の連結決算のスタッフのみならず、IFRS プロジェクトのメンバーには IFRS の“専門教育”が必要  
 本社の経理・財務スタッフには IFRS の“基本教育”が必要  
 グループ会社も含めて経理・財務スタッフには IFRS の“基本教育”が必要  
 まだわからない  その他( )

⑤IFRS 時代の自社の経理・財務部門について将来の姿をどう考えていますか？(複数回答可)

- 自社のスタッフを育成して社内体制を拡充する  
 高い能力をもったスタッフを中途採用して社内体制を拡充する  
 高い能力をもった外部のスタッフを有期契約で活用する  高い能力をもった外部機関を活用する  
 多くの機能を別会社化し、効率化・独立採算化を図る  
 その他( )

⑥経理・財務スタッフのキャリアを誰がマネジメントしていますか？

- もっぱら経理・財務部門でマネジメントしている  
 経理・財務部門でのマネジメントを検討している  
 一部、経理・財務部門でマネジメントしている ( )  
 人事部門がマネジメントしているが、経理・財務部門から希望を伝えている  
 もっぱら人事部門がマネジメントしている  キャリアはマネジメントされていない

⑦経理・財務部門内部での職務ローテーションについては次のうちどれですか？

- 実施しており機能している  実施しているがうまく機能していない  実施していない  実施の必要がない

⑧貴社の経理・財務スタッフのうち、専門知識・スキルが不足している分野は次のうちどれですか？(複数回答可)

<経済産業省「経理・財務サービス・スキルスタンダード」による業務分類>

- 【財務戦略】  企業買収  会社分割  解散・清算  株式公開  株式発行増資  
 資本政策  スtock オプション
- 【営業経理】  売掛債権管理  買掛債務管理  在庫管理  固定資産管理  ソフトウェア管理
- 【経営管理】  原価管理  経費管理  月次業績管理  単体決算業務  連結決算業務
- 【決算業務】  外部開示業務  中長期計画管理  年度予算管理  税効果計算業務
- 【税務業務】  消費税申告業務  
 法人税申告業務  連結納税申告業務  税務調査対応
- 【資金業務】  現金出納管理  手形管理  有価証券管理  債務保証管理  貸付金管理  
 借入金管理  社債管理  外貨建取引管理  資金管理  資産流動化業務  
 テリハティブ取引管理
- 【内部統制】  全社的統制  IT統制  業務処理統制
- <プロジェクトやグループ業務による分類>
- 【国際業務】  国際税務  国際 CMS(キャッシュマネジメント)  在外子会社管理
- 【プロジェクト】  グループ経営管理  IFRS対応  経営情報システムの構築  決算早期化
- <コンピテンシーによる分類>
- コミュニケーション能力  プロジェクト推進能力  課題解決能力  語学能力(英語)  
 分析・調査能力  異文化・環境適用能力

III. 海外経理・財務スタッフの状況 ※海外経理・財務スタッフとは管理部門に属する全スタッフという意味でご回答ください。

①経理財務機能のグローバル化の考え方は、次のどちらですか？

- 海外駐在員を中心に本社のマネジメントスタイルを全世界に浸透させている  
 現地[ローカル]のマネジメントスタイルを尊重し、地域ごとに人材を育成している

②海外駐在員の人数の傾向は？

- 過去5年間： 増えている  あまり変化なし  減っている  
今後5年間： 増える予定  あまり変化なし  減る予定

③現地のローカル職員の業務知識・スキルを把握していますか？

- 本社にて把握している  現地の責任者が把握している  マネージャークラスのみ把握している  
 把握していない

④現地のローカル職員の業務知識・スキルを把握し、向上させる必要性を感じていますか？

- 大いに感じている  必要性は感じている  あまり必要とは思わない。  全く必要はない。

⑤海外現地法人の業務マニュアルや経理規定の整備状況はいかがですか？

- 完璧に整備している  主要な部分は整備している  あまり整備していない  全く整備していない。

- ⑥海外駐在の経験は経理財務部門の幹部育成のために必要ですか？  
絶対に必要                      必要ではあるが必須ではない   必要ない

IV. 経理・財務の教育について

- ①教育の方向性については次のうちどれですか？(複数回答可)  
専門性を高める   知識の幅をひろげる   専門性と知識の幅両方が必要   わからない
- ②知識や専門性の教育についての考え方は次のうちどれですか？(複数回答可)  
OJT重視            自己啓発重視            社内試験・研修を重視            外部の試験・資格を重視
- ③試験や資格について、貴社の意向は次のうちどれですか？(複数回答)  
社内の試験制度があり機能している            社内の試験制度があるが見直しが必要  
外部の試験や資格を義務化・奨励している  
外部の試験や資格は特に重視していない
- ④次の試験・資格についての貴社の意向ではまるものをそれぞれ以下の4つのマークで回答してください。  
 <資格>◎..必ずとらせたい    ○..職務遂行上取得が望ましい    ×..必要ないと思われる    △..わからない  
   [    ]簿記1級                      [    ]簿記2級                      [    ]簿記3級  
   [    ]公認会計士(CPA)            [    ]米国公認会計士(USCPA)            [    ]税理士  
   [    ]CFO資格                      [    ]公認内部監査士(CIA)            [    ]社会保険労務士  
   [    ]FP1級・CFP                      [    ]FP2級・AFP                      [    ]証券アナリスト
- <試験>◎..必ず受験させたい    ○..職務遂行上受験が望ましい    ×..必要ないと思われる    △..わからない  
   [    ]BATIC(米国基準)            [    ]ビジネス・キャリア検定            [    ]TOEIC  
   [    ]FASS(経理・財務スキル検定)  
   [    ]FASSBasic「経営会計」    [    ]FASSBasic「財務会計(IFRS)」    [    ]FASSBasic「財務モデリング」
- ⑤外部の試験・資格で新しく導入を望む分野がありますか？(複数回答可)  
ある(分野: \_\_\_\_\_ )  
ない
- ⑥経理・財務部門の年間教育予算はいくらですか？  
なし    100万円未満    100～300万円未満    300～1000万円未満    1000～5000万円未満  
5000～10000万円未満    10000万円以上
- ⑦経理・財務部門の今後の年間教育予算額の動向は次のどれですか？  
増加傾向にある    減少傾向にある    横這い

V. 経理・財務部門の人事評価

- ①経理・財務部門の幹部を選抜する基準をもっていますか？  
持っている    持っていない    わからない
- ②経理・財務部門の幹部に必要な能力要件として何を重視していますか？(複数回答可)  
経理・財務の専門知識・スキル    コンピテンシー(高い成果をうみだせる行動特性)  
キャリア・経験    各種の資格            人間性
- ③賞与決定のための指標は何ですか？(複数回答可)  
全社業績指標    財務部門が責任を持つ業績指標    財務部門の定性的指標    個人の業績指標  
個人の定性的指標
- ④賞与決定で財務業績指標が使われる場合、その指標の種類はどれですか？(複数回答可)  
利益指標(営業利益、経常利益など)    コスト指標    売上げ指標    キャッシュフロー指標  
EVAなど付加価値指標    ROA    ROE            その他( \_\_\_\_\_ )

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。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(無記名の場合にはお届けできません)。

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:	.....@.....