

# 経済産業省委託事業 アンケート調査

平成 23 年度委託事業「経理・財務マネジメントスキルの国際標準化に係る調査研究」

## 在外子会社のマネジメントとグローバル人材育成

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。

この度日本 CFO 協会では、経済産業省の委託を受け、日本企業のグローバル化に対応した人材育成の仕組みづくり、すなわち、アジア発の世界統一 FASS 検定の開発、およびグローバル経理・財務スキルデータベースの開発をスタートさせております（注）。今般、その一環として別紙の通りアジアを中心とした日本企業の在外子会社の経営管理の実態とその課題について、CFO の方々を対象としたアンケート調査を実施することとなりました。

アジアを中心としたグローバル成長戦略を進める中で、課題となっているのは、正に「経理・財務」を中心とした管理部門の脆弱なマネジメント体制です。日本企業が海外を含めたグループ統一の経理・財務スキル評価システムを構築し、真のグローバル・マネジメントを強化するためにも、是非本プロジェクトについてのご理解を頂き、アンケートへのご協力を頂きたく宜しくお願い申し上げます。

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10日(木)  
ご照会先 : 日本 CFO 協会事務局 <http://www.cfo.jp>  
TEL 03-3556-2334 FAX 03-3556-2320 e-mail info@cfo.jp

(注) 経済産業省委託事業

「世界統一 FASS 検定パイロットテスト（無料）」の募集要項を同封しております。  
是非ご参照ください。

2011年10月  
日本 CFO 協会  
専務理事 谷口 宏

### ご回答者特典

#### 1. 第 11 回 CFO フォーラム・ジャパンへ 1 名様無料ご招待！ 日本型グローバル・マネジメントへの挑戦

【東京地区】12月6日(火) 経団連会館(東京・千代田区)

【関西地区】12月13日(火) ホテルグランヴィア京都(京都・下京区)

人気エコノミストの浜 矩子氏、カルビー株式会社代表取締役会長兼 CEO 松本 晃氏、  
高級ブランド「ボルボ」を 18 億ドルで買収した中国成長企業「吉利グループ」CFO が来日講演。

#### 2. アンケート調査結果を収録した「CFOFORUM」(12月10日発行) 1部無料進呈！

#### 3. アジア 5 カ国の現地版 FASS 検定開発模擬試験への無料参加！

アジア子会社(中国・韓国・フィリピン・ベトナム・インドネシア) 現地社員のスキルを現地語で測定できる検定試験開発プロジェクトに参加できます。



## 経済産業省委託事業 アンケート調査

平成 23 年度委託事業「経理・財務マネジメントスキルの国際標準化に係る調査研究」

## 在外子会社のマネジメントとグローバル人材育成

## &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ございません。

## 1. 貴社及び貴社の経理・財務部門について

1. 業 種 製造業 卸売業 小売業 サービス業 金融業 その他 ( )
2. 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
3. 連結従業員数 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
4. 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
5. 海外売上比率 10%未満 10%以上 30%未満 30%以上 50%未満 50%以上 70%未満 70%以上
6. 財務・経理部門のスタッフ数(現地社員を含む総人数)  
(本社スタッフ) 10 人以下 10 人超～30 人以下 30 人超～100 人以下 100 人超  
(海外グループ全体) 10 人以下 10 人超～30 人以下 30 人超～100 人以下 100 人超  
(内 米州全体) 10 人以下 10 人超～30 人以下 30 人超～100 人以下 100 人超  
(内 欧州全体) 10 人以下 10 人超～30 人以下 30 人超～100 人以下 100 人超  
(内 アジア全体) 10 人以下 10 人超～30 人以下 30 人超～100 人以下 100 人超
7. 海外拠点の数： 北米 [ ] 欧州 [ ] 中国 [ ] アジア [ ] 南米 [ ] その他 [ ]
8. 現在派遣中の海外駐在員の人数：  
北米 [ ] 欧州 [ ] 中国 [ ] アジア [ ] 南米 [ ] その他 [ ]
9. 今後の海外駐在員の増減傾向(増：○、不変：△、減：×)  
北米 [ ] 欧州 [ ] 中国 [ ] アジア [ ] 南米 [ ] その他 [ ]
10. 今後の現地社員の増減傾向(増：○、不変：△、減：×)  
北米 [ ] 欧州 [ ] 中国 [ ] アジア [ ] 南米 [ ] その他 [ ]
11. 3年前と比較した現在の海外拠点の増減傾向(増：○、不変：△、減：×)  
北米 [ ] 欧州 [ ] 中国 [ ] アジア [ ] 南米 [ ] その他 [ ]
12. 今後の海外拠点の増減傾向(増：○、不変：△、減：×)  
北米 [ ] 欧州 [ ] 中国 [ ] アジア [ ] 南米 [ ] その他 [ ]

## 2. 貴社における海外展開状況について

1. 「グローバル化」に関して、貴社の状況・考えに最も近い選択肢を A, B の中からそれぞれひとつ選んでください。  
A 既に十分進んでいる それなりに進んでいる あまり進んでいない 全く進んでいない  
B 今後(も)ぜひ積極的に進めたい 今後(も)それなりに前向きに取り組みたい  
積極的というわけではないが、今後(も)取り組まざるを得ない  
消極的であり今後(も)取り組みは慎重に考えたい 今後の取り組みは全く考えていない
2. 今後 3-5 年に(中期的に)特に注目して事業拡大を予定している国(3 つまで)  
(米州) 米国 カナダ ブラジル メキシコ チリ アルゼンチン その他中米 その他南米  
(欧州) ドイツ フランス イギリス ロシア 旧ソ連各国 南欧諸国 東欧諸国 北欧諸国  
(アジア) インド 中国 ベトナム カンボジア インドネシア その他東アジア その他中近東  
(その他) オーストラリア ニュージーランド 南アフリカ その他アフリカ諸国 その他(具体的に )  
特になし
3. 今後 10 年後を見据えて(長期的に)特に注目している国(3 つまで)  
(米 州) 米国 カナダ ブラジル メキシコ チリ アルゼンチン その他中米 その他南米  
(欧 州) ドイツ フランス イギリス ロシア 旧ソ連各国 南欧諸国 東欧諸国 北欧諸国  
(アジ ア) インド 中国 ベトナム カンボジア インドネシア その他東アジア その他中近東  
(その他) オーストラリア ニュージーランド 南アフリカ その他アフリカ諸国 その他(具体的に )  
特になし

4. 今後 **3-5 年後** に予測される自社の海外売上高割合

10%未満      10%以上 30%未満      30%以上 50%未満      50%以上 70%未満      70%以上

5. 今後 **10 年後** に予測される自社の海外売上高割合

10%未満      10%以上 30%未満      30%以上 50%未満      50%以上 70%未満      70%以上

**3. 在外子会社のマネジメントについて**

1. 貴社の在外子会社のマネジメントの考え方は、次のどれが一番近いですか？

- 中央集権的であり、求心力が強い。
- 各地分散的であり、遠心力が強い。
- どちらでもない自社独自のマネジメントスタイルを確立している。
- どちらでもないマネジメントスタイルを目指しているが確立していない。

2. 在外子会社のマネジメントにおいて重要視している要素を挙げてください (**3 つまで**)。

- 企業理念の策定 (明示化)
- 日本本社における統括機能強化
- 意思決定の簡素化・スピードアップ
- グループ全社戦略の策定・浸透・実行
- 各地域戦略の策定・浸透・実行
- グループ経営管理機能の強化
- グループ人事管理機能の強化
- 組織構造・指揮命令系統の明確化
- 法令順守の徹底
- 本社トップによるリーダーシップの発揮
- グループ内でのコミュニケーション強化
- その他 (具体的に )
- 企業理念や組織文化の浸透
- 在外子会社の責任・権限強化
- 在外子会社トップの本社意思決定機能への関与
- 各事業戦略の策定・浸透・実行
- 各社専門機能 (ファイナンス子会社等) の発揮
- グループ経理・財務機能の強化
- グループ人材育成機能の強化
- リスクマネジメントの充実
- 不正防止・内部通報制度等の充実
- 現地社員の自主性の尊重
- グループ外利害関係者 (現地地域社会等) とのコミュニケーション強化
- 現地地の文化や風土の尊重
- 内部統制・内部監査の徹底
- 現地における人脈の形成
- 海外駐在員のキャリア育成

3. 在外子会社のマネジメントにおいて、**経営管理面**で重要視している要素を挙げてください (**3 つまで**)。

- 経営管理に必要な IT インフラの充実
- マネジメントサイクルの明確化
- 業務プロセスの整備
- 責任と権限の明確化
- グループ横断的な業績評価指標の浸透
- 管理会計制度の充実
- 本社経営管理部門との連携強化
- 経営管理に長けた人材の獲得および育成
- 事業 (機能・地域) 計画の策定と実行
- 各種報告フォーマット類の充実
- 業績評価制度の充実
- 各事業 (機能・地域) 等における個別の業績評価指標の設定
- 英語化の推進
- その他 (具体的に )
- 業績評価の充実
- 各種マニュアル類の整備
- 日本語化の推進

4. 在外子会社のマネジメントにおいて、**経理・財務面**で重要視している要素を挙げてください (**3 つまで**)。

- 経理・財務に必要な IT インフラの充実
- 会計基準の統一・差異の取扱い
- キャッシュマネジメントの充実
- 財務リスクマネジメントの充実
- 現地における資金繰り確保
- 現地における現地銀行との関係
- グループ財務戦略の遂行
- その他 (具体的に )
- 経理・財務に長けた人材の獲得および育成
- 会計報告に関する現地法制・規制への対応
- 為替マネジメントの充実
- 統合リスクマネジメントの充実
- 現地における日系銀行との関係
- 現地における資本市場の活用
- グループ財務戦略の遂行
- 現地における税務対策

5. 在外子会社のマネジメントにおいて、**人事管理・人材育成面**で重要視している要素を挙げてください (**3 つまで**)。

- 海外駐在員によるマネジメント充実
- 本社における人事管理制度の浸透
- 人事評価における評価方針の明確化
- 定期的な面談等の適正な実施
- 本社日本人スタッフの在外子会社への派遣・育成
- 本社日本人スタッフへの研修制度の充実
- 現地社員への責任と権限の委譲
- その他 (具体的に )
- 現地社員のマネジメント参画および充実
- 現地地の事情に合わせた人事管理制度の策定
- 昇進・異動・降格等のルールを明確化
- 成果報酬の徹底
- 本社における人事報酬制度の浸透
- 現地社員の採用への注力
- 現地社員への研修制度の充実
- 英語化の推進
- 日本語化の推進

6. 在外子会社のマネジメントにおいて、各役職にはどの程度、**現地社員**が配置されていますか？

- |        |                                |                                      |                                      |                                      |                                |
|--------|--------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| (一般社員) | <input type="checkbox"/> 10%未満 | <input type="checkbox"/> 10%以上 30%未満 | <input type="checkbox"/> 30%以上 50%未満 | <input type="checkbox"/> 50%以上 70%未満 | <input type="checkbox"/> 70%以上 |
| (管理職層) | <input type="checkbox"/> 10%未満 | <input type="checkbox"/> 10%以上 30%未満 | <input type="checkbox"/> 30%以上 50%未満 | <input type="checkbox"/> 50%以上 70%未満 | <input type="checkbox"/> 70%以上 |
| (執行役員) | <input type="checkbox"/> 10%未満 | <input type="checkbox"/> 10%以上 30%未満 | <input type="checkbox"/> 30%以上 50%未満 | <input type="checkbox"/> 50%以上 70%未満 | <input type="checkbox"/> 70%以上 |
| (ボード)  | <input type="checkbox"/> 10%未満 | <input type="checkbox"/> 10%以上 30%未満 | <input type="checkbox"/> 30%以上 50%未満 | <input type="checkbox"/> 50%以上 70%未満 | <input type="checkbox"/> 70%以上 |

7. **日本本社**においては、各役職に**海外人材**はどの程度配置されていますか？

- |        |                                |                                      |                                      |                                      |                                |
|--------|--------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| (一般社員) | <input type="checkbox"/> 10%未満 | <input type="checkbox"/> 10%以上 30%未満 | <input type="checkbox"/> 30%以上 50%未満 | <input type="checkbox"/> 50%以上 70%未満 | <input type="checkbox"/> 70%以上 |
| (管理職層) | <input type="checkbox"/> 10%未満 | <input type="checkbox"/> 10%以上 30%未満 | <input type="checkbox"/> 30%以上 50%未満 | <input type="checkbox"/> 50%以上 70%未満 | <input type="checkbox"/> 70%以上 |
| (執行役員) | <input type="checkbox"/> 10%未満 | <input type="checkbox"/> 10%以上 30%未満 | <input type="checkbox"/> 30%以上 50%未満 | <input type="checkbox"/> 50%以上 70%未満 | <input type="checkbox"/> 70%以上 |
| (ボード)  | <input type="checkbox"/> 10%未満 | <input type="checkbox"/> 10%以上 30%未満 | <input type="checkbox"/> 30%以上 50%未満 | <input type="checkbox"/> 50%以上 70%未満 | <input type="checkbox"/> 70%以上 |

8. 「多様性の受容・確保」は貴社にとって重要でしょうか？また、それはなぜですか？ (**理由は2つまで**)

- 非常に重要である   重要である   特に重要ではない   全く関係ない   わからない

- (理由) 企業の社会的責任として   法令順守のため   福利厚生の一環として   社会通念上必要  
競争力を発揮するため   雇用を確保するため   社員の教育のため   海外への進出は考えていない  
事業と関係がない   取組の優先順位が低い   組織風土を守るため   経済的な見返りが無い  
流行に乗りたくない   多様性の意味が不明   その他 (具体的に )

4. **経理・財務部門**における**グローバル人材育成**について

1. 海外駐在員の経験は経営幹部育成のために必要ですか？

- 絶対に必要   望ましいが必須ではない   必要ない   その他 ( )

2. 海外駐在員の経験は経理・財務部門の幹部育成のために必要ですか？

- 絶対に必要   望ましいが必須ではない   必要ない   その他 ( )

3. 海外駐在員が在外子会社における経理財務部門のトップとなっている会社の場合、その理由は何ですか

- 日本語で本社とコミュニケーションできる   日本人のほうが信用できる   経験を積ませるため  
在外子会社の管理上必要   日本語での報告が必要   現地に相応しい人材がいない  
日系銀行との関係上必要   その他 ( )

4. 現地社員がトップとなっている会社の場合、その理由は何ですか、

- 人件費が安い   現地で専門的な問題に対処するため   現地銀行との関係   合弁相手の要請  
日本人に相応しい人がいない   現地 (ローカル) 社員のやる気をだすため  
在外子会社の管理上必要   本社トップの方針   その他 ( )

5. 経理・財務部門のグローバルな人材配置について、どの部門でマネジメントしていますか。

- 本社経理財務部門   事業部別   その他 ( )

6. 現地社員の業務知識・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

7. 現地社員の人材採用において重視するものは何ですか？ (**3つまで**)

- 経理・財務の専門知識・スキル   職務経験・キャリア   勉学経験   長期勤務の可能性  
経理・財務に関する資格   語学に関する資格   その他の資格   推薦 (状) の有無・内容  
人柄・やる気・熱意   行動力   対人能力   人脈の豊富さ   社会人としての一般能力  
その他 (具体的に )

8. 現地社員の人材育成において重視するのは何ですか？ (**3つまで**)

- 一般的なレベルの業務遂行力向上   経理・財務の専門知識・スキルの向上   現地情勢等の情報収集能力向上  
自社の組織風土への理解醸成   海外駐在員との円滑なコミュニケーション   在外子会社マネジメント能力向上  
グローバルなマネジメント人材としての能力向上   長期勤務の可能性向上   自主性の向上  
不正やトラブルの防止   不安や不満の解消   その他 (具体的に )

9. そのためにどのような手段を取っていますか？ (**3つまで**)

- OJT重視   自己啓発重視   社内試験重視   現地での社内研修を重視   本社での社内研修を重視  
外部の試験・資格取得を重視   外部での研修を重視   考え方が定まっていない   分からない

10. 現地社員に対する教育予算は次のどれが現状ですか？

- 現地で予算化している   本社で予算化している   予算化していない   現在検討中   その他 ( )

11. 現地社員に対する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

12. 今般、経済産業省委託事業として在外子会社の現地社員を対象とした現地語・現地版の経理・財務スキル検定（FASS 検定）を開発するパイロット・テスト（無料）の実施を計画中です。このパイロット・テスト（無料）への参加に興味がありますか？  
参加を検討したいので詳細が知りたい    何とも言えない    興味がない
13. 上記の現地社員向けの経理・財務スキル検定（FASS 検定）が開始したら、現地社員に受験させたいですか？  
是非、受験させたい（本社の予算で強制    本社の予算で奨励    現地の予算で強制    現地の予算で奨励）  
導入を検討したい（本社の予算で強制    本社の予算で奨励    現地の予算で強制    現地の予算で奨励）  
何とも言えない    興味がない

## 5. グローバル化と社内の仕組みについて

下記の質問について、はい/いいえでお答えください。近いほうを選択頂ければ結構です。

- |  |                             |                              |
|--|-----------------------------|------------------------------|
| 1. 企業理念やビジョン・戦略などが日本語以外の言語に翻訳されている                                     | <input type="checkbox"/> はい | <input type="checkbox"/> いいえ |
| 2. 企業理念やビジョン・戦略などを本社のトップマネジメントが在外子会社に直接伝える仕組みがある                       | <input type="checkbox"/> はい | <input type="checkbox"/> いいえ |
| 3. 企業理念やビジョンなどの浸透度を測るサーベイが定期的に行われている                                   | <input type="checkbox"/> はい | <input type="checkbox"/> いいえ |
| 4. 地域や事業部門を横断して、グローバルでの全社戦略を一元的に立案する機能がある                              | <input type="checkbox"/> はい | <input type="checkbox"/> いいえ |
| 5. 地域や事業部門を横断して、グローバルで必要な機能（調達、生産、研究開発、広告宣伝など）に関する戦略を一元的に立案・展開する機能がある  | <input type="checkbox"/> はい | <input type="checkbox"/> いいえ |
| 6. 地域や事業部門を横断して、グローバルで必要な間接機能（人事、経理、財務、IT、広報など）に関する戦略を一元的に立案・展開する機能がある | <input type="checkbox"/> はい | <input type="checkbox"/> いいえ |
| 7. 地域や事業部門を横断して、グローバルで必要なサービス機能をシェアドサービスセンターとして提供している                  | <input type="checkbox"/> はい | <input type="checkbox"/> いいえ |
| 8. 本社とグローバルの各地域・事業等の中で誰が何に責任を持ち、何を意思決定する権限があるか明確である                    | <input type="checkbox"/> はい | <input type="checkbox"/> いいえ |
| 9. 本社とグローバルの各地域・事業等の中で業務に関する評価指標は明確になっている                              | <input type="checkbox"/> はい | <input type="checkbox"/> いいえ |
| 10. 社内のイントラネットはグローバルで共通である   | <input type="checkbox"/> はい | <input type="checkbox"/> いいえ |
| 11. グローバルで会計基準が統一されている   | <input type="checkbox"/> はい | <input type="checkbox"/> いいえ |
| 12. グローバルで報告・連絡に用いるフォーマットが統一されている                                      | <input type="checkbox"/> はい | <input type="checkbox"/> いいえ |
| 13. グローバルでの人材データベースが構築されている  | <input type="checkbox"/> はい | <input type="checkbox"/> いいえ |
| 14. 一定以上の職位について、国内外問わずグローバル人材として求めるコンピテンシー（求められるスキルセット、職務能力）が定義されている   | <input type="checkbox"/> はい | <input type="checkbox"/> いいえ |
| 15. 一定以上の職位について、グローバルでの主要ポストが定義され、そのポストについては国内外問わず一元的に人事管理されている        | <input type="checkbox"/> はい | <input type="checkbox"/> いいえ |
| 16. 一定以上の職位について、グローバルで人事評価基準が統一されている                                   | <input type="checkbox"/> はい | <input type="checkbox"/> いいえ |
| 17. 在外子会社の外国人社員に対して幹部登用を目指したキャリアパスの提示を行っている                            | <input type="checkbox"/> はい | <input type="checkbox"/> いいえ |
| 18. 在外子会社の外国人社員に対する正式な人事異動で日本勤務となるキャリアパスの提示が現実的に可能である                  | <input type="checkbox"/> はい | <input type="checkbox"/> いいえ |
| 19. 国内外問わずグローバル幹部社員を選抜し、グローバルリーダー育成を目的とした研修を行っている                      | <input type="checkbox"/> はい | <input type="checkbox"/> いいえ |
| 20. 本社のトップマネジメントが、グローバル人材育成に関して具体的な数値目標を掲げている                          | <input type="checkbox"/> はい | <input type="checkbox"/> いいえ |

ご協力有難うございました。サーベイの結果を掲載した「CFO FORUM（12/10 発行）」及び回答特典をご希望の方は必ず以下にご連絡先（お名前・ご住所・お電話番号等）をご記入ください。

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：.....@.....