世界8ヶ国同時開催! "財務マネジメント・サーベイ"ご協力のお願い

「世界の経理・財務幹部のトレンドを追う 2011」

調査実施:日本CFO協会 他、IAFEI 加盟各国の財務協会

各位

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」を実施しております。今回は 2009 年に引き続きフランスの CFO 協会 (DFCG) 主導のもと、世界の CFO 協会が組織する IAFEI に加盟する 8 カ国が参加する「経営管理に関する国際調査」を実施いたします。

調査結果は、まずは日本国内の調査結果のみを取りまとめ、弊会季刊誌「CFOFORUM 第37号」(6月10日発行)に特集記事として取りまとめるほか、10月には世界各国での分析結果をご報告する予定です。ご回答を頂きました企業様には、全体の集計結果および分析記事を掲載した弊会の季刊誌「CFOFORUM 第37号」を無料にて進呈いたしますので、是非ご活用ください。

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。

記

調査ご対象者 : 企業の経理・財務部門幹部

※ 同時に、欧・米・亜など世界 8 ヶ国の CFO 協会を通じて世界の財務幹部を

対象に調査を実施しています。

ご回答締切日: 5月10日(火)

ご照会先 : 日本CFO協会事務局 http://www.cfo.ip

〒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。 グローバルに本調査を取りまとめるフランス CFO 協会(DFCG)、及び調査結果を分析する専門家にも、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。

> 2011年4月 日本CFO協会専務理事 谷口 宏

<ご回答者特典!>

調査結果と解説を掲載した「CFOFORUM第37号」(6月 10日発行)を1部無料進呈

前回 2009 年に実施した「経営管理に関する国際調査」のグローバルの レポートは、日本 CFO 協会の HP でご覧いただけます(英語版のみ)。

日本 CFO 協会 HP「トップページ」より
→「活動内容」 →「調査(サーベイ)」へ
http://www.cfo.jp/activity/survey.html



送信方向

世界8カ国同時開催! 財務マネジメント・サーベイ

世界の経理・財務幹部のトレンドを追う 2011

<ご回答データの取り扱いについて>

ご回答頂く内容は日本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。グローバルに本調査を取りまとめるフランス CFO協会(DFCG)、および調査結果を分析する専門家には全体の集計結果のみを提供し、個別の回答データを提供することはございません。

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。

本調査票は CFO 協会の国際組織 IAFEI 加盟国のうち 8 カ国で同時に実施する調査票を日本語に翻訳したものです。

1. 経理・財務部門の環境と組織

業務活動上の範囲:□グローバルな活動

①貴社のプロファイルについて

ご回答期限	:	5/	1	0	<u>(ソ</u>	<u>(</u>)

					100
•会社規模					VI TO THE REAL PROPERTY.
(1)連結売上高(USドル)	□50 百万ドル未	満 □250 ¯	百万ドル未満		
	□10 億ドル未満	□50 億	ドル未満	□50 億ドル以上	
(2)連結売上高対前年比伸び率	□大幅に減少(-)	[0%超] □減少	(-10%以下)	□横ばい(0%前後)	
	□増加(+10%以7	下) □大幅	に増加(+10%超)		
(3)グループ従業員数	□100 人未満	□1 , 000) 人未満	□5,000 人未満	
	□2万 5,000 人ラ	垰満 □2万	5,000 人以上		
(4)上場・非上場の別	□上場	□非上	場		
(=\ \\\ \C \\ \\	그 에서 하다	— - ♣ ₩	n. L	ローンリンド・ハンム・大学の	
(5)業種	□消費財	□産業		□エネルギー・公益事業	
	□エンシニアリンケ・ダ			□銀行・保険・その他	金融サービス
	□官公庁	□運輸	•彻流	□放送•通信•IT	
、	□その他サービス				
• 海外展開	,	`			
(6)本社所在地(国名)	() /- L->+	L. \44	5000/- 1-74	= 0.00/PL I
(7)海外壳上高比率				□80%未満	□80%以上
(8)在外子会社の数		L未満 □20 社		□100 社未満	□100 社以上
(9)海外売上高対前年度比伸び率	□大幅に減少(-)		(-10%以下)	□横ばい(0%前後)	
	□増加(+10%以□	丶) □大幅	に増加(+10%超)		
• 業容の変化 (対前年度比での変化	とをお答え下さい)				
(10)地理的な事業活動領域	□増加または拡え	大 □変化	tr) .	□減少または撤退	
(11)新製品・サービス	□増加または拡			□減少または撤退	
(12)子会社数	□増加または拡			□減少または撤退	
(13)M&A	□増加または拡			□減少または撤退	
(10)/11011					
②貴社の経理・財務部門の組織に	ついて				
少貝 <u>什</u> 少胜 生, 別 份 即 一 1 少 阻 概 以	_)(• (
・ご回答者の職務					
(1)ご回答者の役職は以下のどれに該					
□CFO (最高財務責任者)	□グループ経営行		材務計画・分析管理	理者 □財務報告管	理者
□財務·資金管理者	□ビジネス・アナ!	リストロ	経営管理部門長		
□その他(具体名を掲げてくだる	(V)				
正式な役職名をお答えください。:	日本語()
	英 語()
(2)年齢を教えてください。	□30 歳未満	□40 歳未満	□50 歳未注		□60 歳以上
(3)最終学歴を教えてください。	□高卒	□大卒	□院卒(修:	土) □院卒(博士)	
(4)経理・財務分野の専門教育を受け		□はい	□いいえ		
(5)公認会計士またはこれに類似する	資格を保有しています	か?	口はい	□いいえ	
(6)性別をお答えください。	たけ囲し人旦/ベナ	k. □14+1×	口男	□女	
(7)日本 CFO 協会の会員(法人会員ま (8)職務上の関連で所属している協会			□いいえ '		١
(9)職務責任の範囲についてお答えく		とし記入へたさい。	(,
組織上の範囲: □グルー		見会社 □子会	社 □支社・支	店 □プロジェクト	
地域上の範囲:□◇世界		复数国からなる地は		,,, L,	

□事業部門

□製品ライン

□間接部門(人事、研究開発等)

(10)経理・部門における職務経験は(11)スの中の光常理に関する場合に			年以下	□10 年以下		20 年以		□20 □20		
(11)その内経営管理に関する経験は		□5	年以下	□10 年以下]20 年以	ζ Γ	$\Box 20$	牛超	
(12)財務会計機能の従業員は何人で本社: □0人	ごりか。 □5 人未	: 法	□20 人ま	≒満 □50 人	土港	_]50 人	DI L		
がループ全体: □0人	□5 人未 □5 人未		□20 人才				」50 人]50 人			
(13)経営管理機能の従業員は何人で		√ { 14		・個 □50 八	小個	L	190 V	以上		
本社: □0人		浩	□20 人ま	∹満 □50 人	未満	Г]50 人	DI F		
グループ全体: □0人	□5 人未		□20 人才				350 人 350 人			
(14)貴社では「財務会計部門」と「経							100 /	·~		
□どちらも CFO の管掌部門			ではいる。 没員が分かれ				門内に	ある		
□とくに部門はわかれていな			XXII 		JON 101	/ITT + TT 111 +	31 31)		
(15)報告義務を負うのは以下のどの			か。(それぞれ	について少なくとも	1つを	選択願	います	·,) ´		
□CEO/COO	□経理・						. 517	• ,		
□その他の間接部門の担当						- 177				
・子会社スタッフの自己裁量										
過去3年間で、以下の項目に対する	子会社スタッフ	の自己	裁量の余地を	どのように変化させ	ましたが	か?				
(1) システム	□拡大さ	らせた	□縮小さ	せた □変化な	l					
(2) 業務プロセス	□拡大さ	らせた	□縮小さ	せた □変化な	l					
(3) 業務手続	□拡大さ	くせた	□縮小さ	せた □変化な	l					
(4) 業績報告	□拡大さ	らせた	□縮小さ	せた □変化な	l					
(5) 業績評価指標	□拡大さ	くせた	□縮小さ	せた □変化な	l					
2. 経営管理業務活動										
			F 5 F. 140		0 1004 A-84 A					
(1) 以下の経営管理業務それぞ										
	(元) ~ 3长)()。	ナス・チ	县太○で田	えでください (0:	活動用	年削沈	m / kH	加加瓦	直ゼロ→4:活!	84.HH:88
に過去 3 年間における変化を評	個して、該当門	ソる世	AGO CM	0 6 1/664 8 10.	тцэхн	山町に	⊢/ 1 3	ин Лиц Т		期時间
に過去 3 年間における変化を評 最大/付加価値最大)	何して、該当門	y ⊘ #	4.5 ○ € ₩	70 C 17CC-1 -8 (0 -	111397	はぼん	⊷/ 1ij	<i>#</i> #1 Щ1		製 时间
			たてた時間の		1LI 397			の付 力		製(杯) 削
			充てた時間 <i>の</i>				き理へ	の付加		則时间
			充てた時間σ 過	重要度		業績	管理へ 直	の付加	中価値	影时间
最大/付加価値最大)		活動に	充てた時間の 過 量 に	重要度 去3年間 3ける変化		業績で 付加価値 の大きる	管理へ 直	の付加 う に	P価値 過去3年間 における変化	判 时间
	<u>活</u> 0 1	活動に	たてた時間の 過 上 に 4 増	重要度 去 3 年間 おける変化 減 変化なし	0	業績で 付加価値 の大きる	管理へ 直 3 4	の付加 に 増	P価値 過去3年間 こおける変化 減変化なし	判时 间
最大/付加価値最大) ・経営状況の社内報告 ・経営状況の外部報告	活 0 1 0 1	活動に 動時間 2 3	たてた時間の 過 量 に 4 増; 4 増;	重要度 去3年間 おける変化 喊変化なし 減変化なし	0 0	業績 ^を 付加価値の大きる	管理へ 直 3 4 3 4	の付加 に 増増	P価値 過去3年間 における変化 減変化なし 減変化なし	判时 间
最大/付加価値最大) ・経営状況の社内報告	活 0 1 0 1 0 1 0 1	活動に 動時間 2 3 2 3	たてた時間の 遺量 に 4 増 i 4 増 i 4 増 i	重要度 去 3 年間 おける変化 減 変化なし	0 0 0	業績で 付加価値 の大きる 1 2 1 2	管理へ 直 3 4 3 4 3 4	の付加 に 増増増	P価値 過去3年間 こおける変化 減変化なし	判时 间
最大/付加価値最大) ・経営状況の社内報告 ・経営状況の外部報告 ・経営計画策定および予算編	活 0 1 0 1 0 1 0 1	活動に 動時間 2 3 2 3 2 3 2 3	たてた時間の 温 に 4 増 4 増 4 増 4 増 4 増 4 増	重要度 去 3 年間 おける変化 域 変化なし 域 変化なし 域 変化なし	0 0 0 0	業績で 付加価値 の大きる 1 2 1 2 1 2	管理へ 直 3 4 3 4 3 4 3 4	の付加 に 増増増増	四価値 過去3年間 おける変化 減変化なし 減変化なし 減変化なし 減変化なし 減変化なし 減変化なし	判 时间
最大/付加価値最大) ・経営状況の社内報告 ・経営状況の外部報告 ・経営計画策定および予算編 ・差異分析	活 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1	活動に 動時間 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3	たてた時間の 過に 4 増 4 増 4 増 4 増 4 増 4 増 4 増 4 増	重要度 去3年間 おける変化 域変化なし 域変化なし 域変化なし 域変化なし 域変化なし 域変化なし	0 0 0 0 0 0	業績行 付加価値 の大き 1 2 1 2 1 2 1 2	管理へ 直 3 4 3 4 3 4 3 4 3 4	の付加 に 増増増増増	四価値 過去3年間 おける変化 減変化なし 減変化なし 減変化なし 減変化なし 減変化なし	判 时间
最大/付加価値最大) ・経営状況の社内報告 ・経営状況の外部報告 ・経営計画策定および予算編 ・差異分析 ・予測	活道 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1	活動に 動時間 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3	たてた時間の 過に 増 4 増 4 増 4 増 4 増 4 増 4 増 4 増 4 増 4 増 4	重要度 去3年間 おける変化 減変化なし 減変化なし 減変化なし 減変化なし	0 0 0 0 0 0 0 0	業績行 対加価値 の大きる 1 2 1 2 1 2 1 2	管理へ 直 3 4 3 4 3 4 3 4 3 4 3 4	の付が に 増増増増増	四価値 過去3年間 おける変化 減変化なし 減変化なし 減変化なし 減変化なし 減変化なし 減変化なし	判 时间
最大/付加価値最大) ・経営状況の社内報告 ・経営状況の外部報告 ・経営計画策定および予算編 ・差異分析 ・予測 ・経営概況報告(ビジネス・レビ	活動 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1 2—) 0 1	新時間 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3	たてた時間の 過に 増増 4 増増 4 増増 4 増増 4 増増 4 増増 4 増増	重要度 去3年間 おける変化 変化なし 減 変化なし 減 変化化なし 減 変化化なし 変化化なし 変化化なし 変化なし	0 0 0 0 0 0	業績行 けか価値 の大きる 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2	管理へ 直 3 4 3 4 3 4 3 4 3 4 3 4	の付が に 増増増増増増増	四価値 過去3年間 おける変化ない 減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減	判 时间
最大/付加価値最大) ・経営状況の社内報告 ・経営状況の外部報告 ・経営計画策定および予算編)・差異分析 ・予測 ・経営概況報告(ビジネス・レビ・総勘定元帳管理	活動 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1	新時間 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3	たてた時間の はてた時間の はていた時間の はていた時間の 増増増増増増増増増増増増増増増増増増増増増増増増増増増増増増増増増増増増	重要 生 3年度 まける変化ないにははははははははははははははははははははははははないにないにないにないにないにないにないといいないといい	0 0 0 0 0 0 0 0	業績での大きされる。 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2	管理へ 直 3 4 3 4 3 4 3 4 3 4 3 4	の付か に 増増増増増増増	中価値 過去3年間化 おける変化ないないないないないないないないないないないないないないないないないないない	判 时间
最大/付加価値最大) ・経営状況の社内報告 ・経営状況の外部報告 ・経営計画策定および予算編 ・差異分析 ・予測 ・経営概況報告(ビジネス・レビ・総勘定元帳管理 ・経営管理会計	活 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1	動時間	た た 大 た は は は は は は は は は は は は は	重要度 去3年間 おける変化 変変化なし 破 変変変化化ない 変変変変変変変変変変変変化化ない ないしい はいない しいない ないしい ないしい ないしい ないしい しい はい 変化ない	0 0 0 0 0 0 0 0	業績での大きされる。 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2	管理へ 3 4 3 4 3 4 3 4 3 4 3 4 3 4 3 4	の付うに増増増増増増増増	四価値 過去3年間 はおける変化なない変変を変変を変変化なない。 変変化なないないではないである。 で変化なないである。 で変化なないである。 で変化なないである。 で変化なないである。 で変化なないである。 で変化なないである。 で変化ないないである。 で変化ないないである。 で変化ないないである。 で変化ないないである。 で変化ないないである。 で変化ないないである。 で変化ないないである。 で変化ないないである。 で変化ないないである。 で変化ないないである。 で変化ないないである。 で変化ないないである。 で変化ないないである。 で変化ないないである。 で変化ないないである。 で変化ないないである。 で変化ないないないである。 で変化ないないである。 で変化ないないである。 で変化ないないである。 で変化ないないである。 で変化ないないである。 で変化ないないである。 できる。 できる。 できる。 できる。 できる。 できる。 できる。 でき	剿 时间
最大/付加価値最大) ・経営状況の社内報告 ・経営状況の外部報告 ・経営計画策定および予算編)・差異分析 ・予測 ・経営概況報告(ビジネス・レビ・総勘定元帳管理 ・経営管理会計 ・情報システム	活道 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1	新時間 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3	たた時間の に 増増増増増増増増 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4	重要 書の ない はい	0 0 0 0 0 0 0 0 0	業績(の大き。 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2	管理へ 3 4 3 4 3 4 3 4 3 4 3 4 3 4 3 4	の付 に 増増増増増増増増	四個書の の個書の の個書の のででででででででででででででででででででででででででででででででででで	剿 时间
最大/付加価値最大) ・経営状況の社内報告 ・経営状況の外部報告 ・経営計画策定および予算編)・差異分析 ・予測 ・経営概況報告(ビジネス・レビ・総勘定元帳管理 ・経営管理会計 ・情報システム ・内部統制	活道 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1	新時間 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3	たた時間の に 増増増増増増増増 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4	重要 まける 変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変	0 0 0 0 0 0 0 0 0	業績(の大き。 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2	管理へ	の付 に 増増増増増増増増	四個 3 名 減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減	判 时间
最大/付加価値最大) ・経営状況の社内報告 ・経営状況の外部報告 ・経営計画策定および予算編) ・差異分析 ・予測 ・経営概況報告(ビジネス・レビ・総勘定元帳管理 ・経営管理会計 ・情報システム ・内部統制 ・プロジェクト(非経常的活動)	活動 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1	新時間 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3	たた時間の に 増増増増増増増増 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4	重要 まける 変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変	0 0 0 0 0 0 0 0 0	業績(の大き。 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2	管理へ	の付 に 増増増増増増増増	四個 3 名 減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減	剿 时间
最大/付加価値最大) ・経営状況の社内報告 ・経営状況の外部報告 ・経営計画策定および予算編) ・差異分析 ・予測 ・経営概況報告(ビジネス・レビ・総勘定元帳管理 ・経営管理会計 ・情報システム ・内部統制 ・プロジェクト(非経常的活動)	活動 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1	新時間 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3	た	重去の 域域域域域域域域域域域域域域域域域域域域域域域域域域域域域域域域域域域域	0 0 0 0 0 0 0 0 0	業績(の大き。 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2	管理へ	の付 に 増増増増増増増増	四個 3 名 減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減	判
最大/付加価値最大) ・経営状況の社内報告 ・経営状況の外部報告 ・経営計画策定および予算編)・差異分析 ・予測 ・経営概況報告(ビジネス・レビ・総勘定元帳管理 ・経営管理会計・情報システム ・内部統制 ・プロジェクト(非経常的活動) (2) 次にあげる活動に関与してい ・リスク・マネジメント	活 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1	新時間 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3	た 大 大 大 大 大 大 大 大 大 は は は は は は は は は は は は は	重要 3 おる 変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変	0 0 0 0 0 0 0 0 0	業績(の大き。 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2	管理へ	の付 に 増増増増増増増増	四個 3 名 減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減	判
最大/付加価値最大) ・経営状況の社内報告 ・経営状況の外部報告 ・経営計画策定および予算編) ・差異分析 ・予測 ・経営概況報告(ビジネス・レビ・総勘定元帳管理 ・経営管理会計 ・情報システム ・内部統制 ・プロジェクト(非経常的活動) (2) 次にあげる活動に関与してい ・リスク・マネジメント ・無形資産の評価または管理	活: 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1	新時間 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3	た (古) (1)	重まる 成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成	0 0 0 0 0 0 0 0 0	業績(の大き。 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2	管理へ	の付 に 増増増増増増増増	四個 3 名 減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減	判
最大/付加価値最大) ・経営状況の社内報告 ・経営状況の外部報告 ・経営計画策定および予算編)・差異分析 ・予測 ・経営概況報告(ビジネス・レビ・総勘定元帳管理・経営管理会計・情報システム・内部統制・プロジェクト(非経常的活動) (2) 次にあげる活動に関与してい・リスク・マネジメント・無形資産の評価または管理・サステナビリティ/CSR報	活: 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1	新時間 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3	た 大 大 大 大 大 大 大 大 大 は は は は は は は は は は は は は	重要 3 おる 変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変変	0 0 0 0 0 0 0 0 0	業績(の大き。 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2	管理へ	の付 に 増増増増増増増増	四個 3 名 減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減	判
最大/付加価値最大) ・経営状況の社内報告 ・経営状況の外部報告 ・経営計画策定および予算編) ・差異分析 ・予測 ・経営概況報告(ビジネス・レビ・総勘定元帳管理 ・経営管理会計 ・情報システム ・内部統制 ・プロジェクト(非経常的活動) (2) 次にあげる活動に関与してい ・リスク・マネジメント ・無形資産の評価または管理	活: 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1	新時間 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3	た は は は は は は は は は は は は は	重去は 威威威威威威威威威威威威威威威威威威威威威威威威威威威威威威威威威威威威	0 0 0 0 0 0 0 0 0	業績(の大き。 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2	管理へ	の付 に 増増増増増増増増	四個 3 名 減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減	判
最大/付加価値最大) ・経営状況の社内報告 ・経営状況の外部報告 ・経営計画策定および予算編)・差異分析 ・予測 ・経営概況報告(ビジネス・レビ・総勘定元帳管理・経営管理会計・情報システム・内部統制・プロジェクト(非経常的活動) (2) 次にあげる活動に関与してい・リスク・マネジメント・無形資産の評価または管理・サステナビリティ/CSR報・HR(人的資源)報告	活 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1	新時間 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3	た Table Table	重去37 歳歳歳歳歳歳歳歳歳歳歳歳歳歳歳歳歳歳歳歳歳歳歳歳歳歳歳歳歳歳歳歳歳歳歳歳	0 0 0 0 0 0 0 0 0	業績(の大き。 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2	管理へ	の付 に 増増増増増増増増	四個 3 名 減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減	剿
最大/付加価値最大) ・経営状況の社内報告 ・経営状況の外部報告 ・経営計画策定および予算編) ・差異分析 ・予測 ・経営概況報告(ビジネス・レビ・総勘定元帳管理 ・経営管理会計・情報システム・内部統制 ・プロジェクト(非経常的活動) (2) 次にあげる活動に関与してい ・リスク・マネジメント ・無形資産の評価または管理 ・サステナビリティ/CSR報 ・HR(人的資源)報告 ・品質向上プログラム	活動 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1	活動に 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3	た 量 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4	重 去の 咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸	0 0 0 0 0 0 0 0 0	業績(の大き。 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2	管理へ	の付 に 増増増増増増増増	四個 3 名 減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減	剿
 最大/付加価値最大) 経営状況の社内報告 経営状況の外部報告 経営計画策定および予算編) 差異分析 予測 経営概況報告(ビジネス・レビ・総勘定元帳管理 経営管理会計・情報システム・内部統制・プロジェクト(非経常的活動) (2) 次にあげる活動に関与してい・リスク・マネジメント・無形資産の評価または管理・サステナビリティ/CSR報・HR(人的資源)報告・品質向上プログラム・IR(インベスター・リレーション 	活動 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1	活動に 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3	た	重去は 咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸咸	0 0 0 0 0 0 0 0 0	業績(の大き) 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2	管理へ	の付 に 増増増増増増増増	四個 3 名 減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減	剿
 最大/付加価値最大) 経営状況の社内報告 経営状況の外部報告 経営計画策定および予算編) 差異分析 予測 経営概況報告(ビジネス・レビ・総勘定元帳管理・経営管理会計・情報システム・内部統制・プロジェクト(非経常的活動) (2) 次にあげる活動に関与してい・リスク・マネジメント・無形資産の評価または管理・サステナビリティ/CSR報・HR(人的資源)報告・品質向上プログラム・IR(インベスター・リレーション・新たな経営管理情報シスラ 	活動 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1	活動に 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3	た 量 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4	重 去は 域域域域域域域域域域域域域域域域域域域域域域域域域域域域域域域域	0 0 0 0 0 0 0 0 0	業績(の大き) 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2	管理へ	の付 に 増増増増増増増増	四個 3 名 減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減	判
・経営状況の社内報告 ・経営状況の外部報告 ・経営状況の外部報告 ・経営計画策定および予算編) ・差異分析 ・予測 ・経営概況報告(ビジネス・レビ・総勘定元帳管理 ・経営管理会計 ・情報システム ・内部統制 ・プロジェクト(非経常的活動) (2) 次にあげる活動に関与してい ・リスク・マネジメント ・無形資産の評価または管理 ・サステナビリティ/CSR報 ・HR(人的資源)報告 ・品質向上プログラム ・IR(インベスター・リレーショ、・新たな経営管理情報システ・ジャント・新たな経営管理情報システィー・移転価格の決定	活動 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1	活動に 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3	た 量 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4	重 ま3 は は は は は は は は は は は は は	0 0 0 0 0 0 0 0 0	業績(の大き) 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2	管理へ	の付 に 増増増増増増増増	四個 3 名 減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減	剿
・経営状況の社内報告 ・経営状況の外部報告 ・経営状況の外部報告 ・経営計画策定および予算編) ・差異分析 ・予測 ・経営概況報告(ビジネス・レビ・総勘定元帳管理 ・経営管理会計 ・情報システム ・内部統制 ・プロジェクト(非経常的活動) (2) 次にあげる活動に関与してい ・リスク・マネジメント ・無形資産の評価または管理 ・サステナビリティ/CSR報 ・HR(人的資源)報告 ・品質向上プログラム ・IR(インベスター・リレーション・新たな経営管理情報システム ・移転価格の決定 ・引当金等の計上	活動 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1 の 1	活動に 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2 3	た 量4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4	重 ま3d 成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成成	0 0 0 0 0 0 0 0 0	業績(の大き) 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2	管理へ	の付 に 増増増増増増増増	四個 3 名 減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減減	剿

にな	りますか?(以下より <u>1 ~</u> □経営陣の一員であり、 □経営陣の一員であり、 □経営陣の一員である。 □経営陣の一員ではな □経営概況報告の作成 □経営概況報告の作成	自ら経営概況の報告 直属の経営管理部身が、経営概況の報告 いが、経営概況の報告 いが、経営概況の報信 を行っている。 、及び報告責任者に対	長に経営概況にて 責任者ではない。 告を行っている。		さ行わせてい	ప ం		
(4)	次に挙げるそれぞれの打	指標を、次のどの業	務で活用してい	はすか。				
	• 財務指標			□レポー	ト □分析	□予測		
	ビジネスドライバーや	業務プロセス評価指標	於		ト □分析	□予測		
	・ CSR/サステナビリテ				ト □分析	□予測		
	・ 戦略及び市場関連の				ト □分析	□予測		
	• HR(人材資源)関連指	標(社員数、社員定着	昏率、給与等)	□レポー	ト □分析	□予測		
3. i	経営管理手法および	ドシステム						
(1)	担当業務/事業部門で	はどの経営管理プロ	セスを使ってい	ますか?				
	・ 戦略に関する長期計	画		tv	□いいえ			
	オペレーションに関す	る長期計画		tv	□いいえ			
	• 年次予算編成		ㅁは		□いいえ			
	・ 年次予測		디겁	tiv	□いいえ			
	上記で「はい」と回答した 2)-1 戦略に関する長期		. 以下の(2)-1:	から(2)-4	のそれぞ	れの質問にお	答え下さい。	
\.		独印 后		□1 <i>t</i> s	: ~ `	年超ごと		
	• 頻度	10 (-)				平旭こと		
	· 計画期間:年数(1~)	10年)		()年			
	• 開始月*			()ヶ月			
	*「期末日の○ヶ月前	前から」と答える場合は	は、「一〇ヶ月」、「	期末日の〇)ヶ月後から」	と答える場合にに	は、「+○ヶ月	引と表記下さい。
	・ 終了月*			()ヶ月			
	*「期末日の○ヶ月	前から」と答える場合	は、「一〇ヶ月」、	「期末日の	○ヶ月後 か ら	」と答える場合に	こは、「+0ヶ	·月」と表記下さい
	現業部門のマネジャー	ーの関与度合い	□関与せず		□平均的	な程度で関与	□高い程	度で関与
	・ 透明性:長期計画は、	グループ会社の責任	E者はそれぞれの	データを閲	覧することは	できますか?	□はい	□いいえ
	・ 戦略に関する長期計	画で注視している指	票はどれですか?	以下より選	んで下さい。			
	(1) 財務指標: □	損益計算書	□運転資本や記	设備投資支			□全ての	財務諸表
	(2) 非財務指標: □	業務プロセス関連	□市場および競	拾	□CSR 関	連		
(2)-2 オペレーションに	関する長期計画						
``	-, <u>- , </u>	74 / 62 //411 E		□1 年	ミ デ	年超ごと		
	・ 計画期間:年数(1~)	10 年)		()年	1,200		
		10 4)		(
	• 開始月*		, , , ,	() () () () () () () () () ())ケ月 - ログスス・	2 Ada 7 wa 113 A		+ . 1 -t (
	*「期末日の○ヶ月前	前から」と答える場合は	は、「一〇ヶ月」、「			と答える場合には	ま、1 + ○ヶ月	1」と表記 トさい。
	・ 終了月*			()ヶ月			
	*「期末日の○ヶ月	前から」と答える場合	は、「一〇ヶ月」、	「期末日の	○ヶ月後から	」と答える場合に	こは、「+〇ヶ	[,] 月」と表記下さい
	現業部門のマネジャー	ーの関与度合い	□関与せず	•	□平均的	な程度で関与	□高い程	度で関与
	・ 透明性:長期計画は、	グループ会社の責任	E者はそれぞれの	データを閲	覧することは	できますか?	□はい	□いいえ
	オペレーションに関す	る長期計画で注視し	ている指標はどれ	いですか? 」	以下より選んで	で下さい。		
	(1) 財務指標: □(2) 非財務指標: □	損益計算書 業務プロセス関連	□運転資本やま □市場および競		出 □フリー³ □CSR 関		□全ての	財務諸表

(3) 経営陣による月次の業績評価などの形で行われる経営概況報告(ビジネス・レビュー)におけるあなたの役割はどれ

•	予算編成は長期記	計画と一体化されていま	すか?		□はい	□いいえ		
•	開始月*			()5	r月			
	*「期末日の〇ケ	月前から」と答える場合に	は、「一〇ヶ月」、「タ	期末日の○ヶ	月後から」と	答える場合には	、「+○ヶタ	月」と表記下さい。
•	終了月*			()5	r月			
	*「期末日の〇ケ	·月前から」と答える場合	は、「一〇ヶ月」、「	期末日の〇	ヶ月後から」	と答える場合に	は、「+〇タ	ヶ月」と表記下さい。
•	データの詳細度/	/精度						
	(1) 予算期間:		□年	□半年	□四半期		1	
	(2) 予算主体:		口計画と同じ			り細かいレベル		
	(3) 指標:	い、の即た座人い	□計画と同じ			り細かいレベル	_	7克)、和庞宏胜是
		ジャーの関与度合い	□関与せず			な程度で関与]高い程度で関与
		バループ会社の責任者は					□はい	□いいえ
•		平価プロセスで注視してい	る指標はとれば	かく 以下よ!)悪ん じ下さ	Ų,		
	I 予算内容 (1) 財務指標:	□損益計算書	□運転資本や設	·備投資支出	□フリーキ	ャッシュフロー	□全て <i>0</i>	D財務諸表
		□業務プロセス関連	□市場および競		□CSR 関連			
	II マネジャーの美	業績評価指標						
	(1) 財務指標:	□損益計算書	□運転資本や設				□全て0	D財務諸表
	(2) 非財務指標:	□業務プロセス関連	□市場および競	合関連	□CSR 関連	Ė		
(2)—	4 年度予測							
	予測の頻度		□半年	□四半期	□月			
		ジャーの関与度合い	□関与せず		□平均的な	な程度で関与	□高い程	皇度で関与
		初に予測を行う月(期首7		長記願います)		()ヶ月後	
	予測期間:		みの固定方式			•		式の組み合わせ
	予測の性格あるい	いは予測が付加する価値						
	□予測は正確性・	・客観性を追求したもので	ごあるべきである。					
	□予測は事業部:	長のやる気と熱意を結集	した結果であるべ	きである。				
•	透明性:予測は、	グループ会社の責任者は	はそれぞれのデータ	アを閲覧するご	ことはできま	すか? □	はい	□いいえ
•	予測プロセスで注	E視している指標はどれて	ぎすか?注視してい	る各指標を通	選んで下さい	•		
	I 四半期/半期	月予測						
	(1) 財務指標:	□損益計算書	□運転資本や設	備投資支出	□フリーキ	ャッシュフロー	□全ての	D財務諸表
	(2) 非財務指標:	□業務プロセス関連	□市場および競	合関連	□CSR 関連	Ē		
	Ⅱ 月次予測							
	(1) 財務指標:	□損益計算書 □業務プロセス関連	□運転資本や設 □市場および競		□フリーキ ⁻ □CSR 関連		□全ての	D財務諸表
	(4) 护照伤相除•	山未防ノロセス関連	口口物わよい別	百角建	口しられ 実達	<u> </u>		
(3) 実績	責報告							
•	過去数年間で、実	実績報告プロセスおよび 葬	最告内容に重要な	変化はありまり	したか?		はい	□いいえ
•	実績報告プロセス	くで注視している指標はと	:れですか?注視し	している各指	標を選んだ」	上で、空欄に以「	下の記号ま	たは数字を記入
	願います。							
	I 報告頻度(年:	:Y、四半期:Q、月:M、該	当せず:NA を空村	闌に記入願い	ます。)			
	(1) 財務指標:	()損益計算書					フロー()全ての財務諸表
		()業務プロセス関連		び競合関連		CSR 関連		
		部切日(「期末から○○営ョ () 場とされ答書					 /	人一の肚が出土
	(1) 財務指標: (2) 非財務指標:	()損益計算書 ()業務プロセス関連					/ U — ()全ての財務諸表

(2)-3 年度予算編成

ベンチマーキング								
4) 経営管理の目標はベンチマーキングに基づいていますか?			□社内ベンチマーキングに基づく□社外ベンチマーキングに基づく□上記の両方に基づく□ベンチマーキングに基づかない					
(5) バランス・スコアカード(BSC)								
・ 貴社は BSC による経営管理手法を導	算入していますか?		□はい	□いいえ				
・ 導入していない場合、この手法を採用	目する予定はありますが	b ₂ ?	□はい	□いいえ				
・ 導入している場合、いくつの指標を取	り入れていますか?		□20 以下	□21 以上 5	0以下 □51以上			
・ 貴社の BSC の利用の仕方は次のどれ		-	□基本的	□包括的	□個別的			
・ BSC を実施するために専用の情報シ	ステムを利用していま	さか?	□はい	□いいえ				
(6) 活動基準原価計算(ABC)/活動基準	原価管理(ABM)							
• 貴社は ABC/ABM を導入しています	たか?		□はい	□いいえ				
・ 導入していない場合、ABCを採用す	る予定ですか?		□はい	□いいえ				
・ 貴社の ABC/ABM の利用の仕方は	次のどれだと考えます	か?	□基本的	□包括的	□特定的			
・ 貴社は ABC/ABM を実施するために	こ専用の情報システム	を利用してい	いますか?	□はい	□いいえ			
(7) 脱予算モデル								
脱予算モデル*についてご存じですか	.?		□はい	□いいえ				
・ 脱予算モデルを導入していますか?			□はい	□いいえ				
導入していない場合、このモデルを持	採用する予定はあります	ナか?	□はい	□いいえ				
(8) 以下に挙げる目的で使用しているソフ	トは、エクセル、自社	上開発の専	用システムまた	はパッケージ情	青報システムのうち			
どれですか?								
・ 計画の策定	□エクセル		開発の専用システ		パッケージ情報システム			
・詳細な予算の策定	□エクセル		開発の専用システ		パッケージ情報システム			
・予測の構築	□エクセル		開発の専用システ		パッケージ情報システム			
・実績データの報告および連結	□エクセル		開発の専用システ		パッケージ情報システム			
・計画データの連結	□エクセル □エクセル		開発の専用システ 開発の専用システ		パッケージ情報システム パッケージ情報システム			
・ 詳細な予算データの連結・ 予測データの連結	□エクセル		開発の専用システ 開発の専用システ		パッケージ情報システム			
1 May / CAEMI)H)L+> H)H + > ()		THE THE PARTY OF			
(9) 差異分析に関して、現在利用可能ない いますか?	リルダウン機能(デー	ータをより割	細なレベルへ打	属り下げていく	機能)に満足して			
・ 実績の分析に関して		□はい	□いいえ					
・ 実績、予算、予測の各データ間の差!	異分析に関して	□はい	□いいえ					
ご協力有難うございました。 本調査にご協力頂きましたご回答者には、本調 て頂きます。ご希望の場合には、必ず以下にご				7号」(6 月 10 日	発行)を1部無料進呈さも			
				(証	券コード:			
ご氏名:	様_ ご勤務先	È:						
部 署 名:	お役職	:						
ご勤務先所在地:								
Ŧ		T	'EL:	F.	AX:			
Email:								
Imuii.	<u> </u>							