

日本CFO協会実施アンケートへのご協力をお願い

これからCFOが取り組むべき課題

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や経理・財務幹部の方々に対して今後のビジネスの参考になるベンチマーク情報をお届けすることを目的に、CFOを対象とした「財務マネジメント・サーベイ」を実施しており、今回は「これからのCFOが取り組むべき課題」をテーマとしております。

昨今、CFOに求められる役割は、資本市場の高度化やグローバル化の進展を背景に、内部統制、IRなどへ拡大し、さらに、企業価値向上についてより直接的に貢献する経営者としての機能が更に期待されるようになってきました。しかしながら、現実には限られたリソースの中で数多くのアジェンダを抱えて模索をしているというCFOの方々の悩みも聞こえてきます。

今回は、このような重責を担うCFOの方々が、どのようなテーマを課題として掲げ、どのような挑戦をしようと考えていらっしゃるのか、実態調査をすることに致しました。

ご回答頂きました企業様には、全体アンケートの集計結果を掲載した季刊誌「CFOFORUM9月号」を1部無料進呈させていただきますほか、9月17日(水)開催のCFO研究会に無料ご招待させていただきます。お手数ではございますが、経理・財務機能の現状及び目指すべきベストプラクティスをご認識いただく一助となれば誠に幸いに存じます。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 : 8月8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

以上

<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。

2008年7月
日本CFO協会専務理事 谷口 宏

<ご回答者特典！>

1. 調査結果と解説を掲載した「CFOFORUM」9月号を1部無料進呈
2. CFO研究会「これからCFOが取り組むべき課題」
(9月17日開催予定)へ1名様無料ご招待



これからCFOが取り組むべき課題

<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。

締切日:8/8 (金)

- | | | | | |
|------------------------------|---|---|------------------------------------|--------------------------------|
| 業種 | <input type="checkbox"/> 製造業 | <input type="checkbox"/> 卸売業 | <input type="checkbox"/> 小売業 | <input type="checkbox"/> 金融業 |
| | <input type="checkbox"/> サービス業 | <input type="checkbox"/> その他() | | |
| グループ年商 | <input type="checkbox"/> 100 億円以下 | <input type="checkbox"/> 100 億円超~1,000 億円以下 | | |
| | <input type="checkbox"/> 1,000 億円超~5,000 億円以下 | <input type="checkbox"/> 5,000 億円超~1兆円以下 | | |
| | <input type="checkbox"/> 1兆円超 | | | |
| グループ海外売上高比 | <input type="checkbox"/> 10%以下 | <input type="checkbox"/> 10%超~25%以下 | | |
| | <input type="checkbox"/> 25%超~50%以下 | <input type="checkbox"/> 50%以上 | | |
| グループ従業員 | <input type="checkbox"/> 1,000 人以下 | <input type="checkbox"/> 1,000 人超~5,000 人以下 | | |
| | <input type="checkbox"/> 5,000 人超~1 万人以下 | <input type="checkbox"/> 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 | <input type="checkbox"/> 1%以下 | <input type="checkbox"/> 1%超~5%以下 | <input type="checkbox"/> 5%超~10%以下 | <input type="checkbox"/> 10%以上 |



1. 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。

<ご記入方法>

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

<統制環境整備について>

(1)単体及び連結の視点からの、会計基準の変更に関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)関係官庁、資本市場、銀行等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 CSR、サステナビリティレポート等についての積極的開示。

【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・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。

【現在】弱い← 1 2 3 4 5 →強い

【3年後】弱い← 1 2 3 4 5 →強い

(7)内部統制制度(J-SOX 対応)の構築と、その運用フェーズへの適切な対応。

【現在】弱い← 1 2 3 4 5 →強い

【3年後】弱い← 1 2 3 4 5 →強い

<経理処理業務の役割について>

(8)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、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

(9)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、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)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、オンショア/オフショアの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)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)の機能の強化。

【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>

(12)変化の激しいビジネス環境下においてリスクや機会に能動的に対応していくための、戦略策定に必要な情報の収集、分析、提供。(リスク又は機会の例:M&A、経済のグローバル化、変化の激しい市場等)。

【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

(13)変化の激しいビジネス環境下においてリスクや機会に能動的に対応していくための、事業部門の戦略策定の支援。(リスク又は機会の例:M&A、経済のグローバル化、変化の激しい市場等)。

【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

(15)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、子会社配当政策を含む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>

(16)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構築。

【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

(17)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

(18)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ことができるだけの情報力。

【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

(19)業績評価・分析によって明らかになった課題について、関係各署に働きかけ、再調整を実施する行動力。

【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

<その他の視点について>

システム

(20)一貫性と信頼性の高い情報を、迅速且つ容易に作成する為の、標準化されたインフラとしての財務会計システムの整備。

【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

(21)マネジメントの意思決定に必要となる財務数値以外の情報も保有するBI(Business Intelligence)ツールの整備。
【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い 【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

人財・タレント

(22)適切なスキルを持つ人員を擁する強い財務経理部門を組織するための、優秀な人財の獲得。
【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い 【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

(23)財務経理部門のタレントマネジメントの積極的な実施による優秀な人財の育成(例:部門内及び部門の枠を越えたローテーションの実施、資格取得補助制度)。
【現在】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い 【3年後】 弱い← 1 2 3 4 5 →強い

(24)財務経理部門の組織バランスを最適化するための評価制度の設計(例:スタッフに対する定期的な評価、スタッフによる上司の評価、年齢ではなく能力で評価する報酬・報奨制度の導入)。
【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>

(25)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リ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>

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

2. CFO と経理・財務組織の行動様式

| | 現在 | 3年後 |
|---|-----|-----|
| (1)CFO(経理・財務組織)の興味の割合 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、会計規則の整備、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、会計規則の整備、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、会計規則の整備、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)。

3. CFO 研究会

アンケートご回答者を主な対象とした研究会(9月17日開催予定)に参加されますか？

参加する 参加しない わからない

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(9/10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。>

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 _____