



The view from the top

CEOの高まる期待に、
CFOは応える準備が
できていますか



Forbes
INSIGHTS

KPMG International

kpmg.com

目次

02

謝辞



はじめに

06

主な調査結果

08

ルネサンスCFO



CFOに求められる資質とは？

ストラテジストとしてのCFO

13

予測するアナリスト

15

現場に精通したCFO

17

CFOは将来のCEOか？

18

19

多くの規制対応に忙殺されるCFO



財務経理領域のテクノロジー

24

適切なデリバリーモデルを見つける：
自動化、シェアードサービス、アウトソーシング

財務経理機能を全社に浸透させる

27



タレントマネジメント：
タレントマネジメント無くして企業価値は向上しない

財務経理部門を変革する

30



まとめ：指導力を発揮する

34

本調査について

謝辞

KPMGは、以下の方々から貴重なお時間とご意見をいただきました。ここに厚く御礼を申し上げます。

Michael Bodson, CEO, Depository Trust and Clearing Corp.

Sigve Brekke, CEO, Telenor Group

Ton Büchner, CEO, AkzoNobel

Saif Al Falasi, Group CEO, ENOC

Linda Galipeau, North American CEO, Randstad

Fernando González, CEO, CEMEX

Donald Guloien, CEO, Manulife

Ted Lynch, CEO, Southland Industries

Eugenio Madero, CEO Rassini, S.A.B. de C.V.

Alex Molinaroli, CEO, Johnson Controls

Douglas Oberhelman, CEO, Caterpillar

Frédéric Oudéa, CEO, Société Générale

David Brown, Global Lead of Shared Services and Outsourcing Advisory, KPMG in the US

Patrick Fenton, UK Head of Financial Management, KPMG in the UK

Mary Hemmingsen, Global Leader Liquefied Natural Gas (LNG) and National Sector Leader, LNG and Power & Utilities, KPMG in Canada

Donald Mailliard, US Financial Management Consulting Principal, KPMG in the US

Gary Reader, Global Head of Insurance, KPMG in the UK

Mark Spears, Global Head of People & Change, KPMG in the UK

Morris Treadway, Global Head of Financial Management, KPMG in the UK

Martyn van Wensveen, ASEAN Head of Financial Management, KPMG in Malaysia

Egidio Zarrella, China Data & Analytics Head, KPMG in China

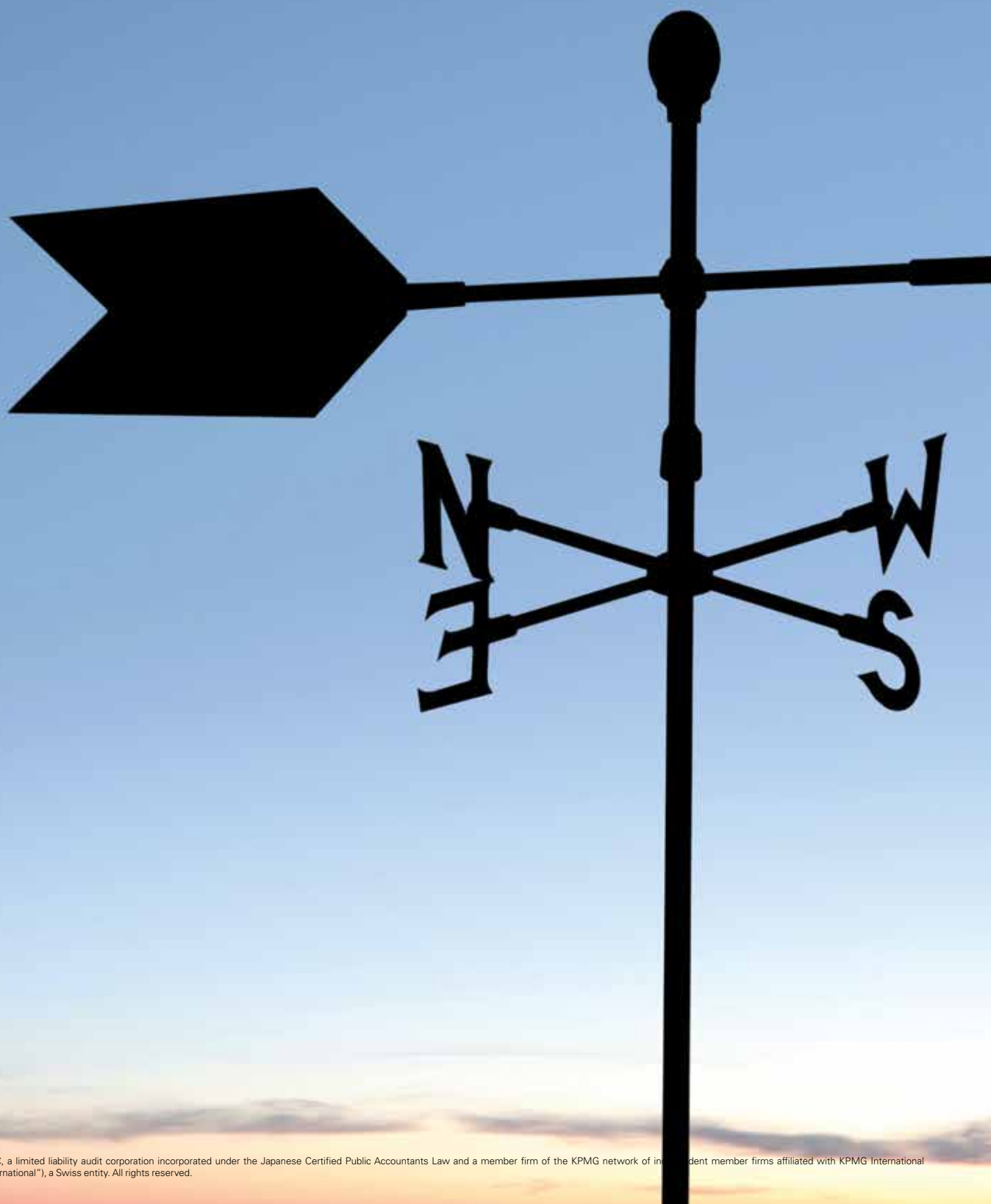
編集

Randy Wong, independent consultant, 3Turtles


Emily de Bruijn, KPMG



はじめに



トップの孤独



今日の最高財務責任者（以下、「CFO」）は企業の中で、複雑さを増し続ける財務経理の仕組み全体を管理しています。彼らはグローバルな思考に基づいて事業を展開し、収益成長を実現するために財務経理データやその分析を活用し、事業戦略を検証・支援して、激変する規制環境を効果的に活用しています。同時に、競争優位性の確保を常に考え、さらには、有能な人材を確保・育成するとともに、さまざまなステークホルダー間の調整役として協力を促す役割も期待されています。CFOは今、従来の財務経理領域での役割を超え、企業の存在意義と価値の向上に貢献できる高い協調性と知見を備えた、力強いビジネスパートナーになろうとしています。

CFOとしてこうしたダイナミックな状況すべての管理を担うには、真に優れた能力が必要です。KPMGでは、そうした能力を備えたCFOを「ルネサンスCFO」と呼びます。過去の知見を活かし、現在のテクノロジーを取り込み、将来のイノベーションを見通すことのできる人物です。財務経理担当役員はみな、コントローラからテクノロジー推進役まで多くの役割を担っていますが、ルネサンスCFOは、そうした役割にとどまらず、財務経理部門の枠を超えて、企業のリーダーになるべき存在なのです。

KPMGでは、現在のCFOの役割がルネサンスCFOに変化することによって、どこに最も影響が表れるかを把握するため、CFOの直属の管理者である経営陣の意見を集めました。2014年末にアジア太平洋地域で最初の調査を開始したところ、調査結果がきわめて興味深い結果になったことから、翌年には調査の枠を広げ、全世界を対象に実施することを決定しました。グローバル調査では、財務経理部門に対する経営者の見解や期待の変化を理解するため、年間売上高5億米ドル超の大企業の最高経営責任者をはじめ、オーナー、会長など（以下、「CEO」）549名を対象としました¹。一部のCEOや有識者の方々には個別の聞き取り調査という形で参加いただきました。調査のデータと分析結果から、地域、業種、成長段階によって大きな差があることが判明しましたが、本レポートは、グローバルに共通して最も有用である結果を中心にまとめています。

本調査の結果は、CFOが企業内で果たしている役割の重要性を改めて示す一方、CFOが考え方を刷新し、より強い指導力を発揮するよう求められていることが浮き彫りになりました。CFOの現状とCEOの期待のギャップを埋めるためには、変化を起こさなければならないことは明白です。CFOはその課題に取り組む用意ができているのでしょうか。CEOの期待は現実的なのでしょうか。より深く戦略にも関わり、CEOのパートナーになる可能性を考えているCFOや、自らCEOの地位を目指しているCFOにとって、最良の道筋とはどのようなものなのでしょうか。

KPMGのグローバル調査は、CEOの視点からCFOを見ることにより、CFOならではの課題と、CFOの資質に求められる変革に深く切り込んでいこうというものです。

詳細は本文をご覧ください。

1 調査手法は「本調査について」の項をご覧ください。

主な調査結果



CEOはCFOに高い期待を抱いています。

調査対象とした高業績企業のCEOの63%は、CFOの役割は、他のCクラスの責任者に比べ、今後3年間で大幅に拡大するとみています²。特に、CFOの役割は北米(91%)と南米(93%)で最も重視されているようです。

CEOのほぼ3人に1人は、自社のCFOが課題に対応できていないと感じています。

世界のCEOの30%は、CFOは自社が直面している経営課題を十分に理解していない、またはCFOからの支援が十分でないと回答しています。



ルネサンスCFOの時代の到来が期待されています。

CEOの48%は、CFOが備えるべき最も重要な資質として、グローバルな経験を挙げています。欧州のCEO(60%)は、米国のCEO(42%)に比べ、グローバルな経験をより高く評価しています。

CFOには、規制の負荷をチャンスに変える姿勢が求められています。

CEOは、CFOの今後の役割に最も影響を与える外部要因として、規制環境を挙げました。しかし、規制環境の変化は必ずしもマイナス要因とは限りません。CEOの61%が、規制は競争優位を生み出すためのチャンスにもなると見えています。



² 調査結果は、過去3年間の公表EBITDAの伸び率が連続20%以上の企業をトップ業績企業、同じく連続11~19%の企業を高業績企業として分類しています。

これからのCFOは、最新テクノロジーの活用が必須です。

高業績企業のCEOは、クラウドベースのERPシステムなどのIT活用が今後のCFOの主な重点分野になるべきだと回答していますが、これらのCEOのうち、財務経理部門が最も効果的な新技術の検討と導入に実績を上げていると答えた割合は半数以下でした。



データとその分析は、戦略の推進と利益の向上にますます大きな役割を果たすようになります。

トップ業績企業のCEOの85%は、財務経理データを活用して高い収益の成長を実現することは、CFOが会社にもたらすことができる最大の戦略的価値であると回答しています。

CEOは人材のスキルをきわめて重視していますが、多くのCEOがCFOはこの分野に弱いと感じています。

CEOの97%は、財務経理部門の改善ではタレントマネジメントが他項目と同等以上に重要な要因だと回答しています。しかし、タレントマネジメントについてCFOに合格点を付けたのはCEOの33%にとどまりました。





ルネサンス CFO

CEOはCFOに高い期待を抱いています。CEOが求めているのは、数字を完全に把握すると同時に顧客と市場の将来を見通し、人材を育成し、テクノロジーの力を活用できる人物です。またアナリストや投資家、報道機関に対して数字を読み上げるだけにとどまらない説得力のある内容を伝えるとともに、データを実用性のある高度な情報に変換することも必要です。強力なリーダーシップを発揮し、業務部門を理解し、協働し、グローバルに考え、行動することが求められているのです。

CFOの役割は、これまで以上に急速に進化しています。

では新しい役割はどういうものであり、また、今のCFOはその課題に取り組む用意ができているのでしょうか。
それを探るため、KPMGは、世界の大企業のCEOやオーナー、会長（以下、CEO）の
549人を調査しました。

ルネサンスCFOを目指して

グローバルな経験

CEOのほぼ半数は、CFOが備えるべき
最も重要な資質として
グローバルな経験を挙げました。

ITの知識

クラウドベースのERPシステムなどIT知識の習得は、
目下の主な優先課題と考えられています。
CFOが最も効果的な新技術の開拓と
導入に実績を上げていると考えるCEOは半数未満でした。

ビッグデータ

CEOの85%は、CFOの
データ収集・分析能力が収益成長への
最も確実な道だと回答しました。

タレントマネジメントのスキル

CEOの97%は、財務経理部門の改善には会社のトップクラスの
能力を持った人材を確保・維持することが効果的だと
回答しましたが、これについてCFOに合格点を
付けたCEOは33%にとどまりました。



高い期待

CEOは、CFOの重要性は今後3年間で
さらに高まると答えています。



低い信頼

CEOのほぼ3人に1人は、
CFOが目の前にある課題に対応できていないことを
懸念しています。

先頭に立つ

現在の事業環境の中で成果を出し、明日の繁栄を築くために、
CFOには4つの主要領域で能力を発揮することが求められています。



戦略

戦略統合と推進力



アナリティクス

知見から行動へ



業務

共に改善を目指す



人材

協力とモチベーション

出典：The view from the top, KPMGインターナショナル、2015年

30%

**CEOの30%は、CFOは
自社が直面している
経営課題を十分に理解して
いない、またはCFOから
十分な支援が得られて
いないと回答しています。**



「ルネサンスCFO」の時代が始まりつつあります。

1人の人間に要求するには厳しい内容ですが、CFOにはさまざまな資質が強く求められています。どのCEOも、市場や顧客との接し方をよりよくするために、新しい方法を活用したいと考えています。また製品ライフサイクルがますます短くなり、競合他社が自社のビジネスモデルを陳腐化させてしまうことを懸念しています。多くのCEOが変革を伴う買収や大規模な事業売却を計画しています。世界中で事業に対する規制が変化しており、有効性の高いデータとその分析能力がますます重要になっています。そしてCEOは、CFOに対してこれらの優先課題を共に対応していくことを期待しています。

しかし、こうした課題に必ずしもCFOの全員が対応できているわけではありません。実際、CEOの30%近くが、CFOは自社が直面している課題を理解していないし、CFOから支援が得られてもいないと回答しています。新興国を拠点とするCEOに限れば、不満を感じている人の割合はさらに高くなります。CFOから支援が得られているかという点では、約60%が得られていないと回答しています。なぜこれほど不満の度合いが強いのでしょうか。おそらくその理由の一端は、CEOがCFOに期待している資質にあると思われます。

自動化やシェアードサービスの進展と規制の変化によって、CFOの役割は根底から変わりつつあります。しかも、その変化は一様ではありません。現在、CFOが持つべき資質として、グローバルな経験が最も重要視される一方、変革とイノベーションの経験も高く評価されています。企業は絶え間ない変化の渦中にあり、CFOは、財務経理部門を超えた事業領域全体を俯瞰し、成長分野や卓越したオペレーションを見極める理解力や経験を持つことを求められています。これには、財務経理部門の基本業務はもとより、外の世界を見据えた戦略的なレベルまで、幅広いスキルが必要です。

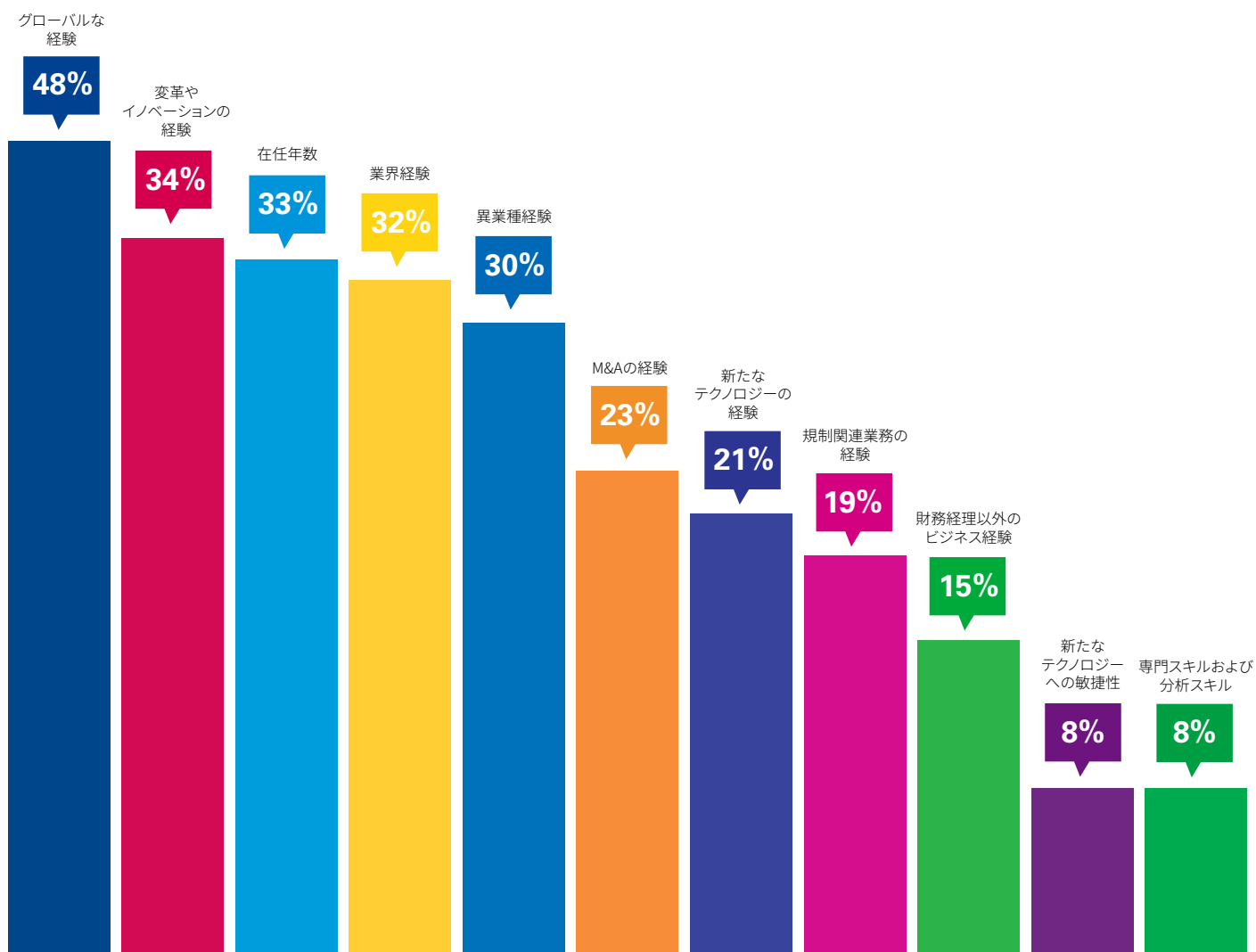
メキシコのセメント会社、CEMEXのCEOを務めるFernando González氏は、CFOはそれぞれ得意なスキルが異なると考えています。「財務経理が得意なCFOもいれば、戦略あるいは業務が得意なCFOもいます。」しかし、同氏は現実的です。「こうしたスキルや能力を同時に全部持っているCFOはいません。」そのため「ビジネスを最もよく知る人が、最も大きな貢献ができると思います」と述べています。

56%

**CEOの56%は、
CFOの役割は今後3年間で
より重要になる
と考えています。**



CFOが成果を上げるために最も役立つ、ビジネス上の資質は何でしょうか？



出典：The view from the top、KPMGインターナショナル、2015年

CFOに 求められる 資質とは？

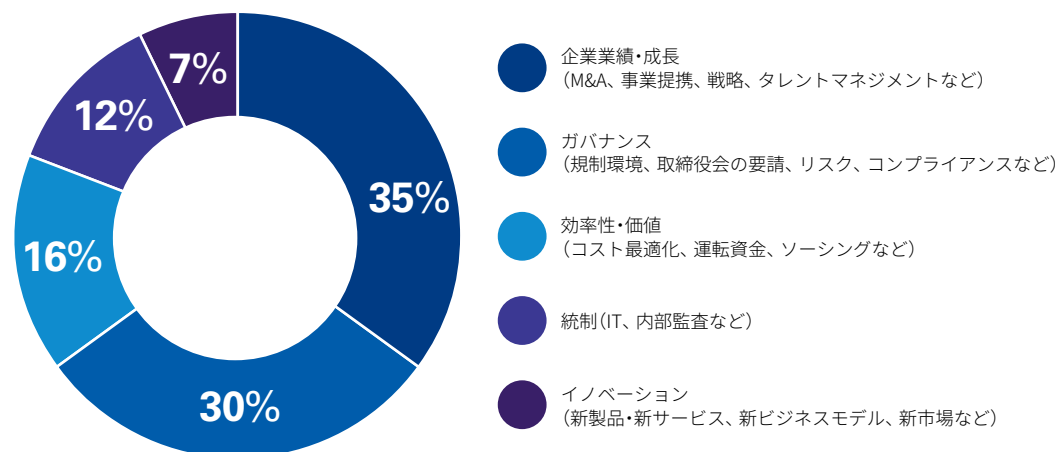


ストラテジストとしての CFO

KPMGがインタビューしたCEO全員が、自分がどれほどCFOの戦略的助言に頼っているかを語りました。CFOがなし得る最大の貢献は何かとの質問に、最も多かった回答は「企業業績」と「成長」でした。また財務経理計画と戦略の整合性を高める

ために、CFOは財務経理情報をどのように活用できるかについて説明を求めると、誰もが等しく口にしたのは、戦略を数値に置き換えること、その数値の背景を理解し意味づけを行うこと、それを関係者に的確に伝達すること、という3つの要素でした。

CFOが企業価値に貢献できる、または影響を及ぼすことのできる最大の機会は、どこにあると考えますか？



出典: The view from the top, KPMGインターナショナル、2015年

例えば、米国の証券保管振替機関DTCCのCEO、Michael Bodson氏は以下のように明言します。「当機関のCFOは数字を重視しなければなりません、同時に市場で何が起きているかを理解すること、それを『当社の事業にどのような潜在的影響があるか』『どこに投資すべきか』『どこから撤退すべきか』といった戦略に転換できることも必要です。」

多くの企業では依然、戦略を最終決定するのはCEOです。しかし、どれほど決断力のあるCEOでも、財務経理部門からの戦略的情報を必要としています。米国のJohnson ControlsのCEO、Alex Molinaroli氏は2013年の就任以来、一部の事業を売却する一方で、維持・成長を目指す主力事業に投資しています。6大陸に事業展開する社員13万人の同社で事業売却を計画し、実行するには、戦略的思考を持ったCFOが必要です。同氏は「当社のCFOは通常の財務経理関連の仕事に加え、事業の分割や統合を含むM&A活動、税務・トレジャリー案件、投資家対応、戦略的取組みなどにおいて非常に積極的な役割を果たしています。彼は当社の財務計画と長期戦略に注力し、アナリストや株主への関連広報活動を通して簡潔で明確なメッセージを発信しています」と語っています。

米国の重機メーカーのCaterpillarでは、CFOは企業戦略においてより明確な役割を担っています。CEOのDouglas Oberhelman氏は、「CFOが率いる部門には、各事業セグメントが戦略を策定する際に欠かせない経済、財務経理、業界情報があるので、当社ではCFOの下に戦略計画担当グループを設置しています」と述べています。「CFOは、会社がビジネスモデルや事業戦略に最も有効な領域に経営資源を投入できるよう、投資機会の優先順位を決める際にも中心的な役割を果たしています。」

他方、メキシコの自動車部品メーカー、Rassini, S.A.B. de C.V.のCEO、Eugenio Madero氏は「CFOは自分が理解・評価できる枠を広げる必要があります」と指摘します。同氏は、「顧客のビジネスモデルや競争環境、グローバル化、ニーズ、財務目標をより深く理解すると同時に、業務の状況や経済環境がその自社の最終目標にどのように影響を与えるかを見極めるためにも、現場主義のアプローチを取ることが必要です。この点ではCFOには大きな改善機会が存在しています」と述べています。「それが実現すればCFOは社内外に存在する意義を見出し、CEOにより優れた助言ができるでしょう。」

これらの話に共通する要点は明確です。すなわち、戦略的に考え、事業を知り、成長を重視し、投資から得られる価値に優先順位を付け、最適化すべきだということです。

予測する アナリスト

CEOは明確なメッセージを送っています。最大の利益が見込める市場と顧客を見極め、それらを自社のビジネスに結び付ける方法を探るため、テクノロジーを最大限活用したいと考えています。そのためには従来の営業とマーケティング手法を超え、データ分析能力をバリューチェーン全体に適用するアプローチが必要です。

調査対象のCEOの半数は、CFOが企業にもたらし得る最大の戦略的価値として、財務経理データ分析を、利益率の高い成長の実現のために活用すること、次に僅差で、規制環境から競争上の優位性を引き出すことを挙げています。ドバイに本社のあるENOCグループのCEO、Saif Al Falasi氏は、この点について、現状、CFOにとっての最大の機会は、財務経理データのみならずあらゆるデータを分かりやすく、簡潔で、タイムリーな情報に変換してトップに提供し、十分な情報に基づく意思決定を支援すること

だと断言します。「CFOのオフィスには財務・非財務情報を含め、経営陣や取締役会、外部のステークホルダーに提供される連結情報が、最終的にすべて集まってきます。」

香港を拠点に活動するKPMGのデータ・アナリティクスのヘッド、Egidio Zarrellaはこう述べています。「CEOがCFOに期待しているのは、顧客や市場、販売チャネルを継続的に測定、分析、予測し、その知見から価値を生み出し、新規市場開拓の戦略に役立てることです。CFOなら誰でも『ご覧のように当社の市場シェアがアフリカで拡大しています』とは言えますが、優れたCFOはこう言います。『10%伸びているようですが、これは収益面だけの話です。市場シェアを加味すると、指標は20%を超えなければならず、そのためにはここに投資すべきです』と。この会話の違いはきわめて大きいのです。」

企業に最大の戦略的価値をもたらし得るCFOの取組み

財務経理データ分析を、利益率の高い成長の実現のために活用する	49%
規制環境から競争上の優位性を引き出す	48%
財務経理データ分析を、新たな業務モデル（製品、市場、販売チャネル）の考案のために活用する	43%
トップクラスの財務経理の人材を確保し、維持する	40%
予測能力を向上させる	40%

注：複数回答可としたため、合計は100%にならない場合があります。

出典：The view from the top、KPMGインターナショナル、2015年

我々の顧客は誰で、どのように商品やサービスを提供しているかを知る第一歩は、生の財務経理データを実際に使える高度情報に変えることから始まりますが、それができたとしても、今度はそれを語ることができる人物が必要です。Zarrellaはこう指摘します。「財務経理データの数値にこだわるということは、会計の観点からは完全に正しいことですが、それでは競合相手に敗北を期すことでしょう。それは、顧客のニーズを見逃している可能性があるからです。」

DTCCのBodson氏にとって重要な焦点は、顧客に付加価値を提供できる機会はどこにあるのか、そしてその価値を自社の収益としてどのように取り戻せるのか、ということです。「サプライチェーン全体を俯瞰することは、完全に内向きでいることよりはるかに複雑なことです」と同氏は言います。「バリューチェーンの全体像をもっと深く理解する必要があります。CFOはこれを顧客の視点から、そして自社の視点から理解しなければなりません。」

人材派遣・人材関連サービス専門のグローバル企業、Randstadは、顧客獲得に際して将来を見据え

たモデルを構築しています。北米担当CEOのLinda Galipeau氏は、「かつては誰に売るかを選別し、適切な相手を見極め、エンゲージメントを獲得するために多くの時間をかけていました。時間と労力のかかるプロセスでした。現在、社内データと外部からのデータを高度に活用し、自動化を進めているのがこの分野です」と述べています。同氏は今後3年以内に、それぞれの時点で最も適切でアクセス可能なターゲットはどこか、アルゴリズムを用いて細かく特定できるようになると予測しています。

多くの組織が顧客中心志向を強めるなか、財務経理は今なお、大量の顧客データを十分に活用し、価値ある知見を提供するには至っていません。ITとアナリティクスを活用して変化する市場機会を取り込むことは、企業とCFOにとってますます重要になっています。カギとなるのは、データを確保し、それを高度な情報に変え、その情報に基づいて行動するためのスキルと能力を身につけることです。

CFOが重点的に取り組んでいる分野

	現在	3年後
変化する市場機会を有利に活用するためのITの利用 (クラウドベースERP、モバイル技術など)	34%	↑36%
リーン・ファイナンスの原則と機能の導入 (標準化、自動化、アウトソーシングなどを通じて)	31%	↑34%
財務計画と戦略の整合性の強化	29%	↓28%
成長促進に向けた財務経理データの高度情報への変換	27%	↑28%
事業全体に財務経理機能を組み込む	26%	↓23%
規制環境から競争上の優位性を引き出す	24%	↑25%

注： 複数回答可としたため、合計は100%にならない場合があります。

出典：The view from the top、KPMGインターナショナル、2015年

現場に精通した CFO

CEOはCFOに財務経理の知識を期待していますが、同時に、すべてのCFOは実際の業務の現場を理解するよう求められています。

8月のCEO着任までTelenorのアジア責任者を務めていたSigve Brekke氏は、「ノルウェーの通信会社であるTelenorでは、地域担当、部門担当のCFOは販売ネットワークや営業チーム、顧客への対応にかなりの時間を費やしています」と述べています。「CFOにとって、製品やサービス・パッケージ、価格が消費者の選好にどういった影響を与えるかについて、確実に理解していることは不可欠です。」 また、ネットワークの更新とメンテナンスには高額な設備投資が伴うため、CFOは、モバイル・ネットワークの始動と管理の状況についても把握しなければなりません。「それ以外にも、CFOは業務モデルについて、特にコスト管理の面で革新的な考え方を推し進める必要があります。」

本レポートのインタビューでも、数名のCEOが、CFOの候補者に求める経歴として、財務経理の経験より業務経験を重視すると語っています。米国のエンジニアリング企業SouthlandのTed Lynch CEOは、「入社初日から成果を出せる」CFOを求め

ていました。同氏が選んだのは、主に財務経理での経歴を持つ人物であったものの、業務面の経験も有していました。「彼は前の会社では複数の事業部門の責任者だったので、ビジネス重視の姿勢が強く、戦略的思考もあり、CFOの役割を変えられる人物を見つけられました」とLynch氏は説明しています。

とするならば、最高業務責任者(COO)の役割を担うCFOの例が増えているのも当然かもしれません。ミネアポリスの小売企業、Targetは先ごろ、CFOを業務責任者として異動させました。他にも、ニューヨークの放送メディア会社のCBSなどは、この2つの役割をそのまま統合しました。また、テクノロジー企業の中には世界のトップクラスの規模にまで成長したにも関わらず、両部門を融合した役員級の組織を発足させたところもあります。

調査対象のCEOによると、明らかな点がひとつあります。それは、CFOとCOOは現在も未来も、最も目立つ、最も影響力の大きい2つの幹部職だということです。両者が緊密に連携して事業戦略の実施に当たれば、形態は統合であれ、協働的なパートナーであれ、価値は確実に高まるでしょう。

今後3年間で最も重要性が高まる役職は次のどれですか？

CFO	56%
COO (最高業務責任者)	47%
CIO/CTO (最高情報責任者／最高技術責任者)	44%
CMO (最高マーケティング責任者)	34%
CHRO (最高人事責任者)	20%

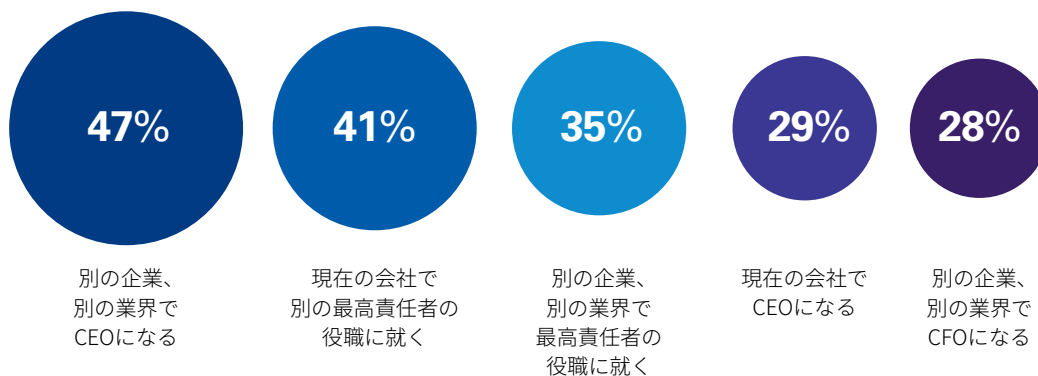
注：複数回答可としたため、合計は100%にならない場合があります。

出典：The view from the top, KPMGインターナショナル、2015年

CFOは将来のCEOか？

調査対象のCEOの半数近くは、自社のCFOはCEOになりたいと考えているが、他の企業で実現する話だと考えています。しかし、CFOがCEOを目指すならば、経営者になるためのスキルを磨き、視野を広げ、そして最も重要なこととして、財務経理以外の分野での経験不足を克服しなければなりません。

貴社のCFOのキャリア願望をどう考えていますか？

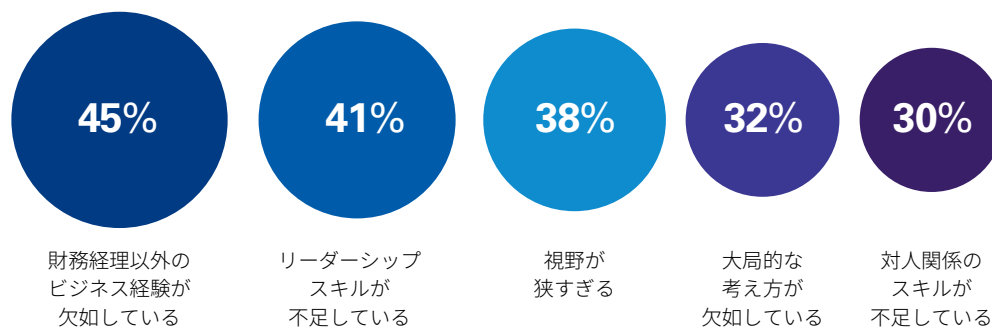


注：複数回答可としたため、合計は100%にならない場合があります。

出典：The view from the top、KPMGインターナショナル、2015年

次章では、財務経理の責任者として多くを求められる時代にあって、CFOが規制、テクノロジー、デリバリーモデル、タレントマネジメントの進歩的なアプローチによって、いかに成果を上げられるかについて検証します。

CFOがCEOになるために、払拭しなければならないイメージは何ですか？



注：複数回答可としたため、合計は100%にならない場合があります。

出典：The view from the top、KPMGインターナショナル、2015年

多くの規制対応に 忙殺されるCFO

多くの企業は景気低迷を生き残り、これまでにない強固な体力を獲得しました。しかし、金融危機の影響による規制強化は今も続いています。また、国や地域ごとに大きく異なるデータ保護やセキュリティなどの規制がますます複雑化することは明かです。CEOが、CFOの将来の役割に最も影響を与える外部要因として規制環境を挙げたのは当然といえます。

厳格化する規制環境はCFOの役割にどのような影響を与えますか？

規制環境から競争上の優位性を引き出す機会になる	61%
データ分析を活用する機会になる	51%
CFOの権限が強まる	40%
CFOが他の領域に目を配れなくなる	37%
CFOの責任が増える	36%

注：複数回答可としたため、合計は100%にならない場合があります。

出典：The view from the top、KPMGインターナショナル、2015年

金融危機後の規制改正の一部は、多くの金融機関でのベストプラクティスの推進と適合し、財務経理部門の拡充を促すことになりました。銀行は、流動性管理を拡大する必要性を強く意識するようになり、バランスシートの統制強化を強いられています。フランスの銀行、Société GénéraleのCEOであるFrédéric Oudéa氏は、「金融危機以降、流動性は新たに、当行が資本と同様に厳しく監視する対象となりました」と説明しています。「つまり、そのための経営資源とインフラ構築が必要になったということです」

多くの金融機関は、新たな報告規制要件を満たすため、標準化とデータウェアハウス環境の整備に重点を置くようになりました。このデータ環境は同時に、事業をより深く理解し、成長を促進するための道を開くものともなっています。

規制を競争上の優位性に変えるために、CFOに何ができるか

例えば、かつて厳しい規制下にあった電力会社は、排出制限や再生可能エネルギーの政府割当、規制の変化に伴う継続的な部門の整理・統合などにより、従来からの発電、送電、配電といった資産駆動型ビジネスモデルのその先を考えざるを得なくなっています。KPMG英国の経営管理グローバルヘッドのMorris Treadwayは、「こうした大きなうねりの中で、従来型の送電・配電事業は単に電気を安定供給するだけではなく、複数の企業やプロバイダーと連携し、総合的なネットワーク・インテグレーター・モデルに近づいていくと思われます」と指摘しています。彼は、電力会社は通信事業者と同じく、より顧客中心となり、電力供給以上の付加

以下の経営課題について、CFOの役割が大きな力になっているのはどれですか？

強固な報告、統制環境を維持する	49%
規制上のコンプライアンスを維持する	43%
正確で迅速な財務経理予測を提供する	37%
戦略に関する議論にリスクの視点を持ち込む	34%
全社的なコスト削減	33%

注： 複数回答可としたため、合計は100%にならない場合があります。

出典：The view from the top、KPMGインターナショナル、2015年

価値サービスに重点を置く必要が出てくると予測しています。「こうした変化を受け、これらの決断を支えるためのさまざまなプランニング、レポーティング、アナリティクスのソリューションが必要になるでしょう。もちろん、そのすべてが成功するわけではありません。」

Treadwayは、保険業界も同様だと見ています。世界中で(特に欧州で)事業展開している保険会社は近々、新たな保険監督制度であるソルベンシー II とIFRS (国際財務報告基準) の新要件を満たさなけ

ればなりません。「財務・非財務に限らず、保険数理モデルの作成やリスク管理、プランニング、統合報告要件などに正面から向き合ったとき、保険会社はこうした変化を活用して、企業価値やよりよい顧客サービスのあり方を見直すことはできないものかと考えるはずです。」 報告体制とコスト対策の強化により、企業はあらゆる方向から収益性に光を当て、サービスの特性と販売チャネルの最適化に取り組めるはずです。

そうした考え方は、将来のビジョンとしては望ましいものですが、現在のビジネス現場の実態はさまざまです。KPMG英国の保険グローバルヘッドのGary Readerは、「規制をまたとないチャンスだとして大歓迎しているという話は聞いていません」と述べています。「今は軋みの出ている金融システムに注目が集まっていますが、これが契機となり、すべてのビジネスプロセスの検証と更新の必要性が明確になりました。」 煩雑な規制要件、同時に効率性を改善する機会でもあります。

その中でも注目されるのは、シェアードサービスを通じた財務報告プロセスの標準化です。欧州では、規制と準備金に関連して、英国などより低コストで保険数理サービスを提供できる高水準の教育を受けた大学卒業者が大勢いるポーランドなどに保険数理の中核拠点を設置することが一般的になっています。

欧州では一部の地域で標準化が進む一方、全般的なグローバル化により規制遵守がさらに複雑化しています。カナダの世界的な資産運用・保険会社ManulifeのCEO、Donald Guloien氏は、「残念ながら規制案の中には規制を簡素化するものが含まれていますが、これは意図せざる結果に結びつく可能性があります」と述べています。ある国にとって合理的な資本基準が、他の国でも合理的であるとは限りません。同氏は、「それがソルベンシー II など

の基本的な問題」だと指摘しています。「欧州の商品を中心に設計され、調整されているのですが、米国では『これは役に立たない』とされています。北米の多くの保険契約者が1銭も損をしていないにも関わらず、ソルベンシー II は、米国や他の重要法域で一般に販売されている多くの保険商品を、事実上排除することになります。」

Guloien氏はこう続けます。「だからこそ、CFOが方針の策定に積極的な役割を果たして、賢明な方針を作ることが重要なのです。より賢明なCFOとは、最前線に立ってすべての動きを把握し、株主の視点からだけではなく規制の視点からも納得のいく方針変更を提案する人物だと私は思います。10年前は、そういう仕事は年に1日か2日やれば十分でしたが、今はCFOの重要な仕事になっています。」

それが方針策定の作業であれ、ビジネスモデルの変更、企業価値と分析機能の見直し、効率性改善に向けたプロセスとシステムの更新であれ、ひとつ明らかなことがあります。それは、規制環境がCFOにとってきわめて重要で、ダイナミックなものだということです。カギとなるのは、この規制の「重荷」を競争上の優位性に変えるため、予め想定し、新しい発想をし、適切な心構えを持つことです。

財務経理領域の テクノロジー

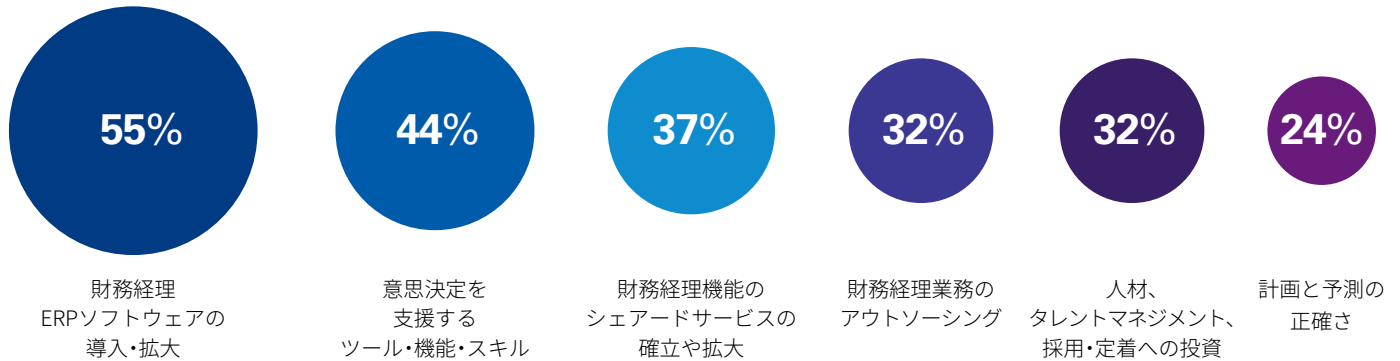
トップ業績企業のCEOは、CFOの将来の役割に最も影響を及ぼす要因として、僅差で規制を押さえてテクノロジーを挙げました。またテクノロジーの導入については、トップ業績企業のCFOは高い評価を得たものの、CFOの20%はCEOの期待に応えられていません。

70%

トップ業績企業のCEOの70%は、テクノロジーがCFOの将来の役割に最も影響を与えると回答しています。



今後3年間で、どの分野への投資を計画していますか？



注： 複数回答可としたため、合計は100%にならない場合があります。

出典：The view from the top、KPMGインターナショナル、2015年

KPMGのTreadwayは、「ERPはこの5年、多くの企業が重視してこなかった領域です」と指摘しています。その結果、多くの企業では、クラウドベースのソリューションや統合分析、モビリティなど、新しいテクノロジーの活用が進んでいません。「CEOはそれを踏まえ、『競争優位の確保に向けたIT活用の方法を見直す必要がある』と考えています。」

これは同時に、CFOは企業全体のIT機能を担当すべきか、という問題にもつながります。財務経理とIT機能は相互の関連性が強まっており、その影響を受けているともいえます。

例えばモバイル技術は、人々の働き方や企業の顧客との関係を変化させる可能性があります。一方クラウドによってエンドツーエンドのERPデリバリーシステムが可能になり、ITインフラの最適化や、導入が煩雑であること、導入後の定着化が難しいこと、カスタマイズでERPの利点が損なわれるといった、ERPの悪評に繋がる問題を軽減することが可能になります。


KPMG英国の経営管理の責任者、Patrick Fentonはこう述べています。「ある程度の躊躇は理解できます。CFOは誰でも、少なくとも一度は、自分が指揮した財務経理ERPプロジェクトの失敗を経験しています。財務経理システムの変更は、全員が嫌がるでしょう。」しかし、多くのCFOにとって躊躇している場合ではありません。財務経理とITの両方を直結し、独自のクラウドベースのソフトウェア・アズ・ア・サービス(SaaS)とデータストレージを調達できるCFOがいるからです。

高度な最新テクノロジーを研究し、導入して成果を上げているのは、トップ業績企業のCFOの半数強に過ぎません。



「こうしたクラウド化の動きはすでに起こっています」とFentonは指摘します。彼は、多くの企業が事業システムをクラウドに移行させるのは時間の問題とみています。「ビジネスプロセスのコモディティ化のカーブを、特にクラウドを中心に見てみましょう。営業部門は10年ほど前からパブリッククラウド上に顧客データをインプットし、クラウド上で詳細な測定をしたり、幅広く閲覧したりしています。それに続いたのが人材管理で、今は財務経理ERPのクラウド採用の波が訪れています。」

ひとつ明らかなことは、多くのCEOが、期待通りの透明性や視認性、望んでいる分析的知見を財務経理責任者から得られないことに不満を感じているという点です。優れたテクノロジーは役に立ちますが、導入には時間や投資、場合によっては財務経理部門の再編も必要になります。Fentonは、「社内のITをクラウド技術に置き換えただけでは、機会を活用できません」と述べています。その機会とはシェアードサービスを考え直す機会であり、どのスキルと機能を社内に残し、どれを外部委託するかを決める機会であり、財務経理部門が事業部門とともにどのように戦略を推進するかを決める機会です。「行動を変えなければ、ただ安いテクノロジーを手に入れるだけで終わります。」



適切な デリバリー モデルを 見つける：

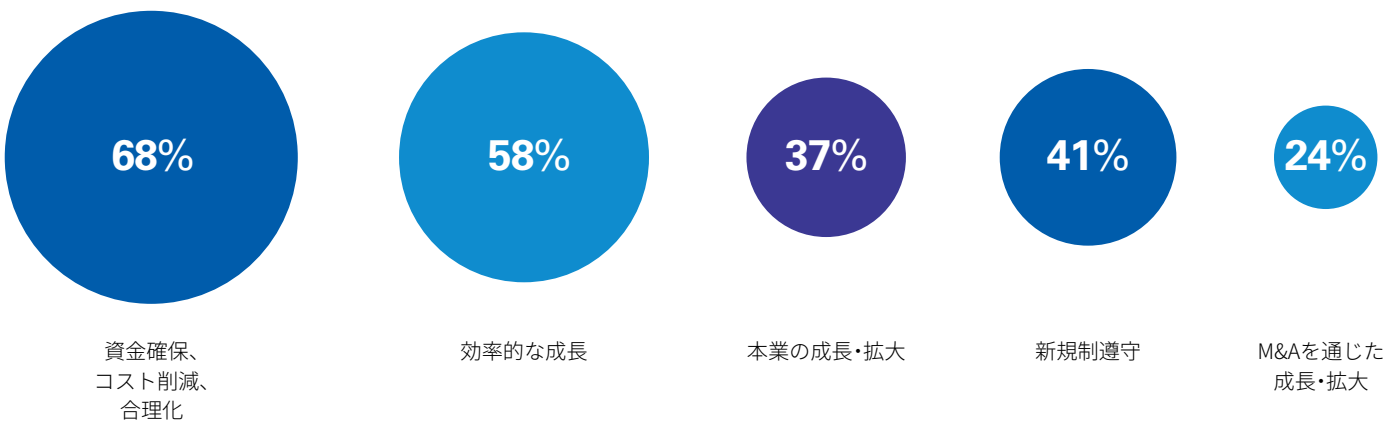
自動化、
シェアードサービス、
アウトソーシング

どうすればCFOは、イノベーションを推進しながら、リーン・ファイナンスの原則を実現することができるのでしょうか。シェアードサービス導入に際してのアウトソーシングとインソーシングの適正なバランスとはどのようなものなのでしょうか。また、機動的なビジネスモデルにおいて業務と財務経理のプランニングを統合する最良の方法は何でしょうか。それは一元化、それとも分散化でしょうか。KPMGのTreadwayによると、「それは常に、対立し合うものをバランスさせることです。」

CEMEXは2012年、バックオフィスの全機能をグローバルサービスセンターと称する組織に移管することを決めました。González氏は、「この組織はトランザクションの実行役です」と語っており、ITと人事関連の日常業務もカバーしています。「CFOには、会社を前進させるために、市場と機会のことを常に考えていてもらいたいです。」

現状での重要な課題のひとつは、関連テクノロジーの進歩のペースが速すぎて、新しい業務モデルの実施が追い付かないような時代に、財務経理部門の最適な業務モデルを見極めなければならないことです。

5～10年前と比較して、CFOが注力している分野



注： 複数回答可としたため、合計は100%にならない場合があります。

出典：The view from the top, KPMGインターナショナル、2015年

51%

**CEOの51%は、
アウトソーシングと
シェアードサービス・
センターについては
CFOが戦略を主導している
と回答しています。**



アウトソーシングと社内シェアードサービスの開発におけるトレードオフの関係について考えてみましょう。KPMG米国のシェアードサービスおよびアウトソーシング・アドバイザリーのグローバルリード、David Brownは、「既存の業務形態を根本から変えるようなテクノロジーが影響を持ち始めているので、最も大きな差別化要因のひとつはそれをいかに迅速に取り込み、実行するかです」と述べています。「シェアードサービス・センターの本格稼働には3年かかるかもしれませんが、外部の専門会社なら1年以内に稼働できるでしょう。」ただし、スピードがすべてではありません。

「アウトソーシングとシェアードサービスはこの15年、大きな変化にさらされました。さらにここ3年間、変化は加速しています。」海外に移管された大量のバックオフィス機能は現在、ロボット工学と統合オートメーションに置き換わりつつあります。Brownによると、「プロセスから人の労働が要らなくなるという変化が起きています。」それが、労働コストの

差を利用するという公式を変えつつあります。今では質を高めるため、コールセンターとバックオフィス業務を国内に戻す国内回帰や社内ソーシングの動きが台頭しています。

KPMG米国の経営管理コンサルティング・プリンシパル、Donald Mailliardは、「とはいえ、すべての要素を統合した企業はほとんどありません」と指摘します。別々の集団が別々の構造を通じて決算報告を行っています。重複部分があるにも関わらず、誰もすべての要素を総合的にみていません。「私たちが推進しているコンセプトのひとつは、財務経理部門が営業、業務部門と協力しながら主導する統合ビジネスプランニングです。」データ分析を行うCenter Of Excellenceと称する集中センターを設置してさまざまな部門のデータを一括管理し、また各部門で具体的なサポートが必要な場合は、センターの専門家がそれに対応します。

34%

**CEOの34%は、今後3年の
CFOの重点課題は、
標準化、自動化、
アウトソーシングを通じた
リーン・ファイナンスの
取組みになる
と考えています。**



財務経理機能を全社に 浸透させる

CEOは明らかに、財務経理とそれ以外の部門との垣根を取り払うこと、それもトップレベルだけではなく、事業全体、地域全体で取り払うことが重要だと考えています。CEOの半数近くは、組織の垣根を越えて企業全体に財務経理スキルを浸透させることが重要だと回答しています。

財務経理の計画と分析は、現場活動においてより確かな意思決定ができるようなポイントを導き出すことを重視しています。しかし、本社の財務経理部門に機能が集中していた場合、遠く離れた場所で工場を運営している工場長がこの情報を入手し、把握するのは容易でしょうか。ビジネスパートナー体制とは、事業部門内に財務経理情報の解釈と助言ができる担当者を置くことにより、財務経理部門のすべてのツールを社員全員が活用できるようにするものです。

しかし、これは簡単ではありません。KPMGのMailliardは、「ビジネスパートナー体制の取組みは必ずしも成功していません」と指摘しています。

Johnson Controlsはこの課題に取り組んでいます。Johnson ControlsのMolinaroli氏は、製造、技術、調達、営業部門の全般的なコスト構造と会社全体の効率性改善の取組みのなかで、業務と財務経理の協働拡大を進めています。「当社はシェアードサービスや法定報告書制度、機能ごとの中核拠点など、特定の部門活動の中でより一元的な業務モデルへの移行を進めており、財務経理部門はその多くに深く関与しています」とMolinaroli氏は述べています。「財務経理チームは、情報に基づいた判断を行う際に根拠となる指標を数多く提供しているので、業務を把握するために事業部門と統合を進めました。」

47%

CEOの47%は、CFOが会社全体により多くの財務経理スキルを浸透させるよう望んでいます。





タレント マネジメント：

タレントマネジメント
無くして企業価値は
向上しない

CEOのほぼ全員が、トップクラスの財務経理の人材を確保し、維持することが何より重要だと回答しています。しかし同時に、多くのCEOが、自社のCFOは有効なタレントマネジメントのスキルに欠けると考えています。多くのCEOが、CFOはもっと有効にタレントマネジメントができるし、またそうすべきだと考えていることは明かです。

KPMG英国の人材&組織マネジメントのグローバルヘッド、Mark Spearsは、「CEOは、会社全体に大きな影響を与えているメガトレンドに、財務経理部門も直面していると考えています」と説明しています。そして、「財務経理部門の活動や成果を部門目標ではなく全社的目標により強く連携させるという視点から、財務経理部門の効率性と有効性を高め、付加価値を大きく高めるにはどうすればよいでしょうか」と問いかけています。「業務モデルが変化する世界で、しかも自分が獲得し、定着させようとしている人材の需要も変化する世界で、それをどのように実行すればよいでしょうか。」

財務経理部門を、数字を作る役割から会社に戦略面で貢献する役割に変える取組みは、財務経理部門内の人材とマネジメントに大きな影響を与えます。Spearsは、「取引を処理する役割から始まり、昇進を重ねていくという伝統的なキャリアパスはもう通用しません」と指摘します。従来型の財務経理の

仕事は自動化とオフショア化が進み、多くの企業ではそうした職務はなくなりました。テクノロジーによって人材に余裕が生じたため、財務経理部門はより戦略的な役割を期待されていますが、多くの企業ではなかなか実現できていません。

「財務経理の人材の育成手法を抜本的に変える必要があります」とSpearsは指摘します。「技術的なスキルがあれば財務経理部門で成功できる時代は終わりました。」財務経理の人材は、会社全体のバリューチェーンを理解することが必要です。例えば、データ分析は、会社が直面している課題を念頭に行う必要があります。

「ルネサンスCFOのキャリアパスを開拓するためには、財務経理部門の中だけに人材をとどめず、ラインの運営や他の地域での業務も経験させるなど、さまざまな部門での業務継承計画を通じた計画的なアプローチに注目すべきです」とSpearsは述べています。「財務経理の人材は、部門内で役職の階段を登るという閉じたキャリアパスではなく、部門横断的な異動によって多くの経験を積み、能力を高める必要があります。それは、他の部門やキャリア開発活動で典型的に見られる姿ではありません。」

97%

CEOの97%は、財務経理部門の改善においては
タレントマネジメントが
最も重要、
または同様に重要な要因と
回答していますが、
タレントマネジメントで
自社のCFOに合格点を付けたのは
33%にとどまりました。



財務経理部門を 変革する

CEOは、既存の枠組みを大きく変えるような破壊的テクノロジー、消費者需要の変化、新しく予想外の分野による競争から、圧力を感じています。業務環境は変化しており、その変化はときに急激です。CFOは、そうした時代の変化に自社のビジネスモデルと財務経理モデルを確実に適応させるうえで重要な役割を担っています。実際、CEOの3人に1人は、CFOの最も重要な資質のひとつに変革の経験を挙げています。

CFOは、財務経理部門の変革という意味では他の経営者と同じ壁に突き当たっています。変革の取組みの半数以上が目標を達成できていない、とSpearsは指摘しており、それらの失敗の大半は期待と成績の管理に原因があります。「自分の役割を変革のリーダーというよりサポーター程度に考

えているCFOが多すぎます」と彼は指摘し、「最初は熱心にプログラムを始めますが、やがて月1回ぐらいのグループ運営会議に顔を出す程度になり、普段の業務まで後退してしまいます。」

「それでは不十分です」とSpearsは続けます。リーダーというものは、そのプログラムの目に見えるリーダーとなり、模範となるべき新しい行動を示し、どこに抵抗が生じているかを把握する必要があります。CFOはまた、どのように実績に報いるかを考慮しなければなりません。「新しい行動について語りながら、一方で昔の行動を高く評価しているようでは、意味がありません。」

オランダのケミカルコーティング企業AkzoNobelのCEO、Ton Büchner氏は、「どんな企業にとっても文化は非常に重要ですが、特に変革期にはそれが顕著となります」と述べています。「しかし、適切な文化を定着させることは、一朝一夕にはできません。最長5年かかることもあります。」カギとなるのは、組織のエネルギーを管理することです。同氏は、「このプロセスでは、すべてのレベルの財務経理責任者が模範となり、チームの意欲を引き出せるよう積極的な役割を果たすことが不可欠です」と指摘しています。

最終的に、これはリーダーシップの問題です。調査によると、リーダーシップはCFOの最も重要な個人的資質に挙げられています。Southlandでは、新しいCFOが人材の問題に取り組むことで、財務経理部門の注目度を高め、機能を強化しています。Lynch氏は、「彼は人材開発に真剣に関与し、質の高い人材を採用し、能力開発に取り組んでいます」と述べています。その結果、「財務経理部門の能力ははるかに高まり、社内でも大いに尊敬を集めています。」

34%

**CEOの34%は、
変革と革新の経験が
CFOの最も重要な
資質である
と回答しています。**



CFOにとって最も重要な個人的資質

リーダーとしての資質	45%
細部や業務プロセスへの配慮	41%
実行力	34%
株主・アナリストへの対応能力	32%
大局的な視点と戦略的アプローチ	32%
変革・変化の受容	23%
外部との提携・ネットワークの構築能力	18%
すべての事業領域に対する好奇心・知識	18%
社内の関係者（最高責任者や取締役など）との協力体制の構築能力	14%
交渉スキル	7%
コミュニケーション・スキル	6%

注： 複数回答可としたため、合計は100%にならない場合があります。

出典：The view from the top、KPMGインターナショナル、2015年

まとめ： 指導力を発揮する

CEOは、CFOに大いに期待を寄せています。彼らは、戦略を推進し、社内のさまざまなチームの意欲を引き出すリーダーを求めています。また、グローバルな経験を持ち、業界と市場を理解するCFOの指揮の下で、財務経理、IT、業務部門がより緊密に連携を図る態勢を作りたいと考えています。何よりも、データの分析、解釈、モデル構築に関して、数字の作成から説得力のある説明まで実行できる人物を必要としています。そして、あらゆる課題を機会に変えられる人物を求めています。

実際のところ、「機会」という言葉は、規制強化から複雑なデータ分析の習得まで、CEOがCFOへの期待感について話す間に何度も登場しました。しかし、これをすべて、ひとりでできる人物はいません。有能なCFOの成功を確実にするのは、適切なシステム、適切な人材、そして適切なデータ機能です。本当に優れたCFOと評価されるためには何が必要でしょうか。



戦略的思考

CFOは、それが新規市場の評価であれ、合併に対する助言であれ、財務経理を活用してグローバルな事業戦略の最適化に貢献すべきです。この「ルネサンス」の時代には、CFOは、よりの確かなビジネスの知見を得てこれを利用するにはどうするか、新しいツールとテクノロジーを活用し、戦略と意思決定を推進し、是正措置を取り、企業にとっての大胆な戦略的リーダーとなるためにはどうするかを、見つけ出さなければなりません。



ビジネスと顧客への深い知識

CFOは、顧客のビジネスモデルへの理解を深め、その知識に基づいて戦略を推進する立場にあります。



財務経理部門の 適正なモデルを見出す

どの時点でシェアードサービスに投資するのが合理的なのか、また外部委託するのが合理的なのかを決定するのは、CFOです。CFOは、財務計画と業務計画に整合性を持たせるための最良の方法を見つければなりません。また、イノベーションを推進しながら、リーン・ファイナンス原則を実施しなければなりません。しかも、CFOはこれを、モバイル、クラウド、コネクテッド製品があらゆるビジネスプロセスとプランニングを変化させ続ける状況を把握しながら実施することになります。



規制環境を 競争上の優位性に変える能力

新しい規制にはコストがかかり、一般に新しいデータ環境を必要としますが、このデータは、ビジネスへのより深い理解と成長をもたらす可能性を秘めています。CFOは、こうした環境下でより積極的なプレイヤーとなる機会を逃さず、競争優位性を実現するための方針とプロセスの構築を支援すべきです。



テクノロジーの先を行く

クラウドは、ERP導入の方法を変えるだけではありません。同時に、財務経理部門をさらに自動化、合理化する一方、さまざまな領域のデータとアナリティクスを統合し、収益性の高い成長の機会を見極める好機にもなります。デジタル技術やモバイル技術を活用すると、誰でも、いつでも、どこでもビジネスの知見を得られるため、意思決定が改善し、行動を起こせます。



人材投資によって主要なスキルを強化し、 協働を推進する

財務経理部門と他のライン業務や異なる地域との間で人材を異動させる計画的なアプローチを採用すれば、企業全体の目標と財務経理の人材のキャリア希望との整合性をさらに高めることができます。

CFOが自らに問うべきこと:

- どうすれば、より強力な会社のグローバルリーダーになれるか。
- 会社の計画と業績を改善するため、営業、顧客、業務部門とどのように連携できるか。
- どうすれば、規制環境下でより積極的なプレイヤーになり、競争優位性を実現するため方針とプロセスの構築に貢献し、重要な知見を活用できるか。
- 収益性の高い成長の推進に向けた機会を見極めるため、財務経理のデータと分析能力をどのように変革できるか。
- 同時に新しいミレニアル世代のトップ人材を確保し、育成し、定着させる持続可能な業務モデルを確立できているか。

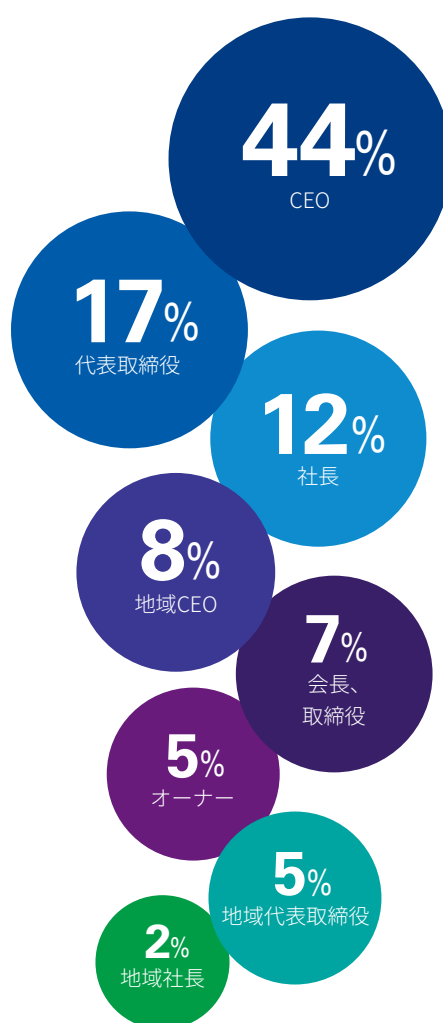
これは長い旅のようなものです。これらの挑戦を受けて立つCFOは、その会社の価値を大いに高めるだけでなく、個人としてもプロフェッショナルとしてもより強い指導力を獲得することができるでしょう。

REFLECT. THINK. ACT.

本調査について

本レポートは、2014年9月に実施したアジアとオーストラリアの企業の経営幹部178名を対象とする調査³、および2015年7月に実施した北米、欧州、南米、中東、アフリカの企業の経営幹部371名を対象とする調査に基づいています。2015年のグローバル調査でも、2014年のアジア太平洋地域調査と同じ質問を行いました。調査対象の企業はすべて年間売上高5億米ドル以上の企業で、対象の経営幹部全員が財務経理部門の監督責任を負っています。また、回答者の31%がCFOの経験者です。

役職別回答者比率



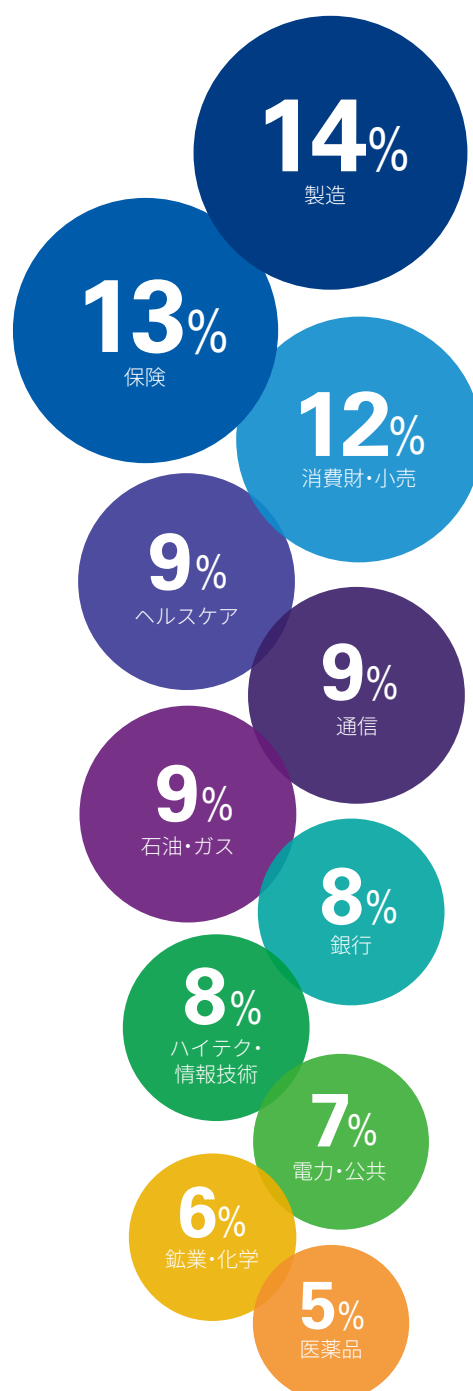
出典: The view from the top, KPMGインターナショナル、2015年

3 「The View from the Top: CEOの高まる期待にCFOは応える準備ができていますか アジア太平洋地域調査」。
<http://www.kpmg.com/jp/ja/knowledge/article/research-report/pages/view-from-the-top.aspx>

回答者が所在する国

オーストラリア	メキシコ
ベルギー	中東
ブラジル	オランダ
カナダ	ニュージーランド
チリ	北欧
中国	フィリピン
コロンビア	シンガポール
フランス	南アフリカ
ドイツ	スペイン
インド	台湾
インドネシア	タイ
イタリア	英国
日本	米国
韓国	ベトナム
マレーシア	

業種別回答者比率



出典：The view from the top、KPMGインターナショナル、2015年



お問い合わせ

本調査について、またKPMGの各種サービスについての詳細は以下にお問い合わせください。

Morris Treadway

Global Head of Financial Management, KPMG

Global Enterprise Performance Management Center of Excellence Lead, KPMG

E: morris.treadway@kpmg.co.uk

ASEAN

Martyn van Wensveen

E: martynvanwensveen@kpmg.com.my

オーストラリア

Mark Tucker

E: mtucker@kpmg.com.au

ベルギー

Bart Walterus

E: bwalterus1@kpmg.com

ブラジル

Sergio B. Silva

E: sergiosilva@kpmg.com.br

カナダ

Stephanie Terrill

E: sterrill@kpmg.ca

チリ

Marie-Aude Fromentin de Saint Charles

E: mfromentindesaintcha@kpmg.com

中国

Isabel Zisselsberger

E: isabel.zisselsberger@kpmg.com

コロンビア

Zahir Y. Palomeque

E: apalomequa@kpmg.com

フィンランド

Erik Renfors

E: erik.renfors@kpmg.fi

フランス

Guillaume des Rotours

E: gdesrotours@kpmg.fr

ドイツ

Markus Kreher

E: markuskreher@kpmg.com

ギリシャ

Marina Kapetanaki

E: mkapetanaki@kpmg.gr

湾岸地域

Mostafa Elshamashgeri

E: melshamashgeri@kpmg.com

インド

Viral Thakker

E: vthakker@kpmg.com

アイルランド

Kieran O'Brien

E: kieran.obrien@kpmg.ie

イタリア

Dario Camisa

E: dcamisa@kpmg.it

日本

秋元 比斗志

E: hitoshi.akimoto@jp.kpmg.com

ケニア

Brian DeSouza

E: briandesouza@kpmg.com.ke

韓国

In Suk Lee

E: insuklee@kr.kpmg.com

ルクセンブルク

Gilles Poncin

E: gilles.poncin@kpmg.lu

メキシコ

Fernando Mancilla

E: fmancilla@kpmg.com.mx

オランダ

Jark Otten

E: otten.jark@kpmg.nl

ナイジェリア

Segun Sowande

E: segun.sowande@ng.kpmg.com

ノルウェー

Olav Birkenes

E: olav.birkenes@kpmg.no

ポーランド

Jerzy Kalinowski

E: jerzykalinowski@kpmg.pl

南アフリカ

Kobus Venter

E: kobus.venter@kpmg.com.za

スペイン

Belen Diaz Sanchez

E: belendiaz@kpmg.es

スウェーデン

Peter Lindstrom

E: peterlindstrom@kpmg.se

台湾

Abel Y.P. Liu

E: abelliu@kpmg.com.tw

カタール

Luk Kelles

E: lkelles@kpmg.com

アラブ首長国連邦 (UAE)

Rajesh Prasad

E: rprasad@kpmg.com

英国

Patrick Fenton

E: patrick.fenton@kpmg.co.uk

米国

Donald M Mailliard

E: dmailliard@kpmg.com

kpmg.com

kpmg.com/internationaltax



kpmg.com/app



本レポートは、KPMGインターナショナルが2015年11月に発行した“The view from the top. CEOs see a powerful future for the CFO. Are CFOs ready for the challenge?”を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2015 KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

© 2016 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. 16-1505

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Designed by Evalueserve.

Publication name: The view from the top

Publication number: 133024-G

Publication date: November 2015