

# 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

[kpmg.com](http://kpmg.com)

**KPMG**  
cutting through complexity





序文	01
KPMGの視点	18
本調査について	20
謝辞	21
お問い合わせ	22

# 02

はじめにー  
トップの孤独



# 04

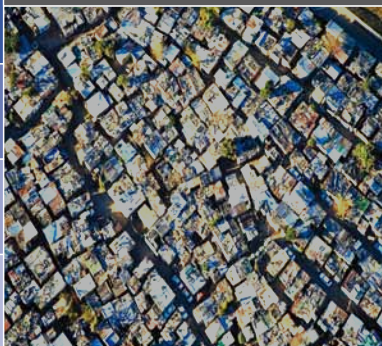
CFOの将来像：  
絶え間ない変化の中で  
将来像を描く



# 目次

# 14

リーダーであること：  
財務経理機能の対外活動



# 12

日常業務：  
現場の現実

# 序文

最高財務責任者（CFO）は、Cクラスと総称される経営幹部の重要なメンバーの1人です。アジア太平洋地域におけるCFOの役割は、その他の地域と比べて特に重要視されているのではないかと思います。CFOはまた、KPMGのパートナーたちが最も強力な関係を築く人物でもあります。私たちの最新調査によって、経営幹部がCFOを今後も重要な職位であり続けると考えていることが確認できました。

私はこれまで、CFOやCEOに上りつめた財務担当者を多く見てきました。そこには、将来を見据えた視点を培うために、経験やビジネスに関する洞察力を身につけることを重視する姿がありました。CFOは、ビジネス上の重要な決断に伴うリスクや財務上の影響を冷静に見極め、既存の戦略に挑み続ける存在とならなければなりません。

近年、経営の意思決定をする経営幹部メンバーだけでなく、CFOがリーダーの1人として認識されるべきという考えが浸透しつつあります。それに伴い、CFOに対しては、人材マネジメントや広い意味でのステークホルダーへの対応への期待が高まっています。

このKPMGによるレポートで特徴的なのは、CFOの役割として、個人的な資質と課題を扱っている点です。これらの内容が、読者の方々にとって参考になれば幸いです。この内容についてのご質問等がありましたら、KPMGの担当者までお気軽にお問い合わせください。



**Sai Choy Tham**

KPMGアジア太平洋地域チェアマン

## はじめに—トップの孤独

アジア太平洋地域の大企業のCEOは、ビジネスを拡大すること、競合他社より先行すること、そして株主価値を高めるという大きな責務を負っています。現代においては、データ分析手法が高度化され、より強力で有用なビジネス上のインテリジェンスが生み出され、成長を加速化させています。既存の情報を価値ある情報や予測に有用な情報に変換し、将来のビジネスに高い付加価値を与えています。データはビジョンを現実化するための、非常に有用な一助となっていますが、計画を実現するまでの犠牲、代償、投資およびリスクを十分に理解する必要があります。また、あらゆる場面でCEOと密接に関係する取締役会に対しても、十分なコミュニケーションを取っていく必要があります。

これらを実行するためにも、側近としてCFOが必要なのです。

CFOは、CEOに対するサポートや戦略的インプットを提供する存在であるべきですが、コンプライアンスや税務、財務など細かい規制関連業務に多くの時間を取られ、CEOをなかなかサポートできないのが現状です。

CFOは、投資家の視点でビジネスを見極め、リスクの観点も取り入れた戦略を立案し、価値というレンズを通した重要な決定事項に対して助言する必要があります。コストやコンプライアンスにばかり気を取られるのではなく、企業の成長に集中することが期待されているのです。CEOが求めるのは戦略的で、将来を見据えることのできるパートナーですが、多くのCFOはいまだに前年度の会計データに苦戦しています。

明らかなことが1つあります。CEOに対する期待と実際のギャップを埋めるには、何かが変わらなくてはなりません。CFOは課題に取り組む用意があるのでしょうか？ CEOが抱く期待は現実的なのでしょうか？ より戦略的なビジネスパートナーとなり得るCFO、または将来的にはCEOにまで上り詰めようという、高い目標を持つCFOを側近にする最善の方法は何でしょうか？

こうした疑問に答えるため、KPMG<sup>1</sup>はフォーブス・インサイトと共同調査を実施しました。本調査は、大企業の最高経営責任者、オーナーまたは取締役会長（以下、「CEO」）178名を対象とし、財務経理機能に対する考え方や期待の変化を把握することを目的としています<sup>2</sup>。アジア太平洋地域のマネジメントレベルにも、個別インタビューを通じて本調査に加わっていただきました。

1 本調査はアジア太平洋地域のKPMGメンバーファームを代表して実施されました。

2 調査方法は20ページを参照。



# 主な調査結果

CEOの3分の1は、  
CFOが課題に取り組む用意が  
できていないと感じています。

32%

CEOの32%は、会社経営で直面している課題をCFOは理解していない、または自分の力になっていないと回答しています。

CEOは、CFOの役割を  
重要視しています。

72%

高業績企業<sup>3</sup>CEOの4分の3近く（72%）は、CFOの役割の重要性は、他の経営幹部と比べ、今後3年間で増すと予測しています。

CEOは成長志向の取組みを  
最も高く評価しています。

49%

CEOの49%は、大局的な考え方と戦略的アプローチが、CFOに最も重要な資質だと回答しています。

CFOにとって、  
テクノロジーは将来を左右する  
試金石となります。

63%

高業績企業CEOの63%は、テクノロジーがCFOの将来の役割に最も大きな影響を及ぼすと考えています。

CFOは、規制のプレッシャーを  
上手くチャンスと捉えるべきです。  
少なくとも法令順守の業務に  
捉われ過ぎて、大局的な考え方を  
失わないようにすべきです。

43%

CEOの43%は、厳格な規制環境が、CFOがその他の分野に注力することを妨げていると考えている一方、42%が、規制環境は競争上の優位性を得るには良いチャンスだと捉えています。

CEOは人材マネジメントスキルを  
重視しています。  
しかし、CEOの多くはCFOには  
このスキルが不足していると  
感じています。

80%

高業績企業CEOの80%は、人材マネジメントが最も重要であると回答しています。また、CEOの多くは、CFOが財務部門の人材をもっと上手に育成できる、または上手に育成すべきであると考えています。

3 本調査結果では、過去3年間のEBITDA成長率が10%以上の企業を「高業績企業」と定義し、その他の企業と区別しています。

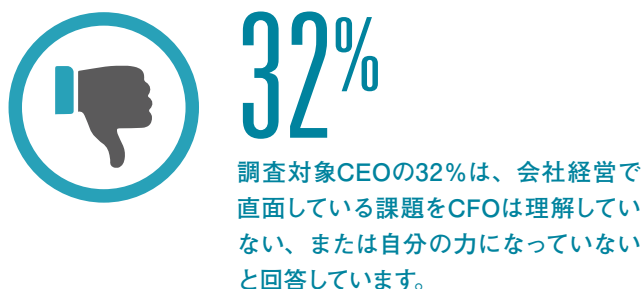
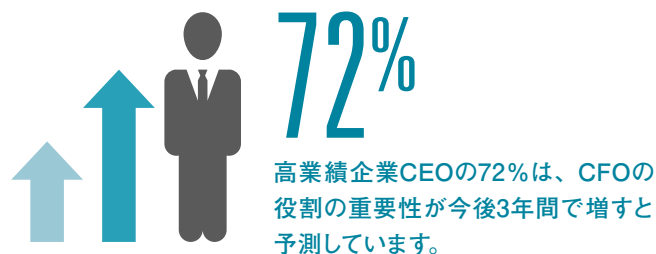
# CFOの将来像：絶え間ない変化の中で将来像を描く

## 戦略立案者

過去の報告から将来の予測まで、財務情報は計画や戦略の強力なツールとなります。CEOは、CFOがこれまで以上に財務情報を十分に活用し、新規市場の評価、業績向上および企業改革に関わる業務で、より戦略的な役割を果たしてくれることを期待しています。CEOは将来、それも近い将来、データ分析能力がより強力な財務インテリジェンスを生み出し、単に財務部門を機能させるだけでなく、戦略的ビジネスニーズや課題、チャンスに応用されると考えています。CEOがCFOに期待するのは、このような潜在能力でしょう。

実際に今回の調査では、CEOの過半数が、CFOの役割の重要性が他の経営幹部と比べて、今後3年間で増すと予測しています。高業績企業に限定すると、この比率は4分の3近くに増加します。

しかし、CFOの多くは大局的な検討を行わず、数字を中心に考えがちです。調査対象CEOの3分の1は、CFOがビジネスパートナーとして、もっと自分の力になってくれたらと考えており、高業績企業においてさえ同じ状況です。









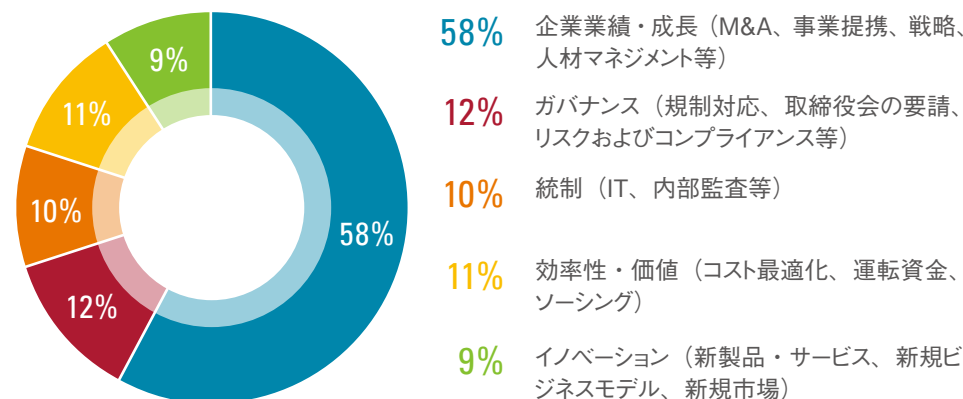
## CFOの将来像（続き）

CFOが抱えるガバナンスや規制の負荷が近年次第に増えていることを、CEOの多くは理解しています。その一方で、CEOの58%は、CFOが企業価値に影響を及ぼす最大のチャンスは企業業績と成長にあると考えています。CFOが従来から貢献している領域、つまりガバナンス、統制および効率性を今後CFOに期待する領域と考えるCEOは、少数となっています。

本調査でインタビューしたCEOの多くは、大局的な考え方のできるCFOを擁することの重要性を強調しています。「CFOは、ビジネス成長や株主利益を確固たる姿勢で追求しつつも、バランス感覚に優れ、総合的に富んだリーダーであるべきです」と述べるのは、中国のテクノロジーコンサルティング、およびアウトソーシングビジネスを手掛けるPactera（2大ITアウトソーシング企業VancelInfoとHiSoftの合併により設立）のCEO、Tiak Koon Loh氏です。「私の考えでは、最高のCFOは必ずしも公認会計士である必要はありませんが、MBA取得者であるべきです。」

オーストラリア第3位の銀行、ANZ AustraliaのCEO、Philip Chronican氏は、同行のCFOの業務課題が企業業績や成長に移行したと述べ、同様の移行が他社でも起こると考えています。「私たちはグループレベルでCFOの役割を強化しました。より積極的な役割です。従来のCFOの役割は、より後方的なものでした。しかし今日では、CFOが物事の中心的存在です」と、Chronican氏は述べています。そうした進化の一環として、ANZ銀行は「よりビジネスの戦略立案者」であるCFOを採用し、その業務範囲を戦略やM&Aにまで拡大しました。

CFOが企業価値に貢献できる、または影響を及ぼすことができる最大のチャンスは、どこにあると考えますか？



“

CFOは、ビジネス成長や株主利益を確固たる姿勢で追求しつつも、バランス感覚に優れ、総合的に富んだリーダーであるべきです”

– Pactera CEO, Tiak Koon Loh氏



## リスクを理解し、課題を与える

しかし、戦略に貢献するということは、数字が異常な場合に注意を喚起することも意味します。「一般的に、成長モードに入っている時には、アグレッシブなCEOが求められます」と述べるのは、中国Xin Tian DiのCEOで、親会社である不動産デベロッパーShui On Landの役員も務めるPhilip Wong氏です。「資産を増やさなくてはならず、会社を上場させなくてはならず、そして、そうしたビジネスを進めていく当事者は私自身です。しかし、会長はいつも、『君には君を抑止してくれる人物が必要だ』と、私に言います。だから、私が誤った投資判断をしないように、時折アドバイスをくれるCFOを頼りにしているのです。CFOの助言に従わないとどうなるのか、十分心得ています。CFOの意見には先入観なしに耳を傾けています。」

「グローバルな財務環境、テクノロジーの高度化、投資家からの要求、そして取引に関するコンプライアンス要件の厳格化。これらを考えると、CFOの業務は以前に比べてはるかに重要になりました。中国Xin Tian Diでの私とCFOの関係は、パートナーに近いものです」と、Wong氏は述べています。



# 32%

32%のCEOは、リスク管理がCFOの将来の役割に最も大きな影響を与えていると考えています。

KPMGアジア太平洋地域チェアマンTham Sai Choyは、評価と報告に関するリスクが、将来のCFOにとっての最重要課題だと述べています。「投資業界全体として、合理判断のすべてはリスクとリターンのトレードオフに基づいています。近年のCFOは、収益性やROEに関する質問には答えることはできますが、財務報告書のほとんどには、利益がそれに伴うリスクに見合うものなのかという疑問に対しての答えは記載されていません。」

企業は日々、地震や洪水から市民暴動、疫病、サイバーテロの脅威に至るまで、さまざまなリスクに直面しています。「CFOの役割は有事において非常に重要になると思います」と述べるのは、Minor Hotel GroupのCEOを務め、同ホテルグループの親会社Minor Internationalの最高執行責任者（COO）であるEmmanuel Jude Dillipraj Rajakarier氏です。「CFOは、会社がいかなるリスクにも対応できるように、会社の資産やキャッシュフローを、十分に先を見越して管理すべきです。また、ビジネスの観点から資産やキャッシュフローを捉え、活用し、企業成長や将来を構築する必要もあります」と語っています。

「危機的状況に陥ると、CFOの多くがコスト削減に着手します。しかし、削減できるコストは限られている上、削減すれば削減するほど、長期的な成長に及ぶ影響も大きくなります」と、同氏は述べています。



## CFOの将来像（続き）

### 予測アナリスト

テクノロジーがCFOの役割を一変させたことに、疑いの余地はありません。帳簿からスプレッドシートへ、そして基幹業務ソフトウェアや自動化への進化は、現代的な財務経理機能への道、さらには財務経理部門が果たすことができる、より戦略的な役割への道を切り開いていると言っても良いでしょう。調査対象CEOの過半数は、テクノロジーが今後も財務経理機能に決定的な影響を与え続けると考えています。デジタル、モバイルおよび統合型業務ソフトウェア分野のイノベーションをより重視する傾向が高業績企業に見られ、その3分の2近くが、テクノロジーをCFOの将来に最も影響を与え得る要素とみなしています。

CEOは、変動する市場機会を逃さず、財務データをインテリジェンスに転換させるためにも、CFOが今後3年間で新たなテクノロジーを活用することを期待しています。

KPMG香港のクライアントおよびイノベーション担当パートナーであり、中国データ分析責任者を務めるEgidio Zarrellaは、「CFOは、テクノロジー関連の課題すべてにおいて中心的役割を担っていかなくてはなりません。単に過去のデータを掘り漁るのではなく、財務的数字から洞察的な視点を見出すことが求められるようになるでしょう」とコメントしています。



高業績企業CEOの63%は、テクノロジーがCFOの将来の役割に最も大きな影響を及ぼすと考えています。

“

CFOは、テクノロジー関連の課題すべてにおいて中心的役割を担っていかなくてはなりません”

— KPMG中国, Egidio Zarrella

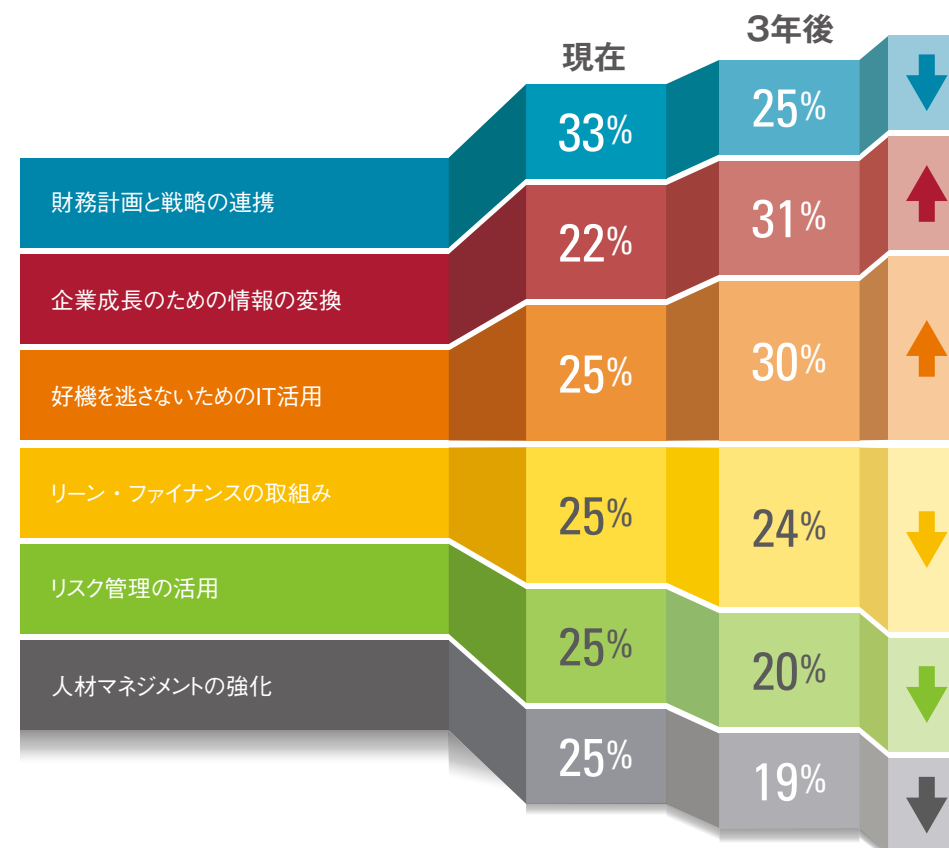


テクノロジーの活用は、ERP（統合基幹業務システム）の活用から始まります。ERPは既に多くの団体で導入され、CEOが求める予測分析を行うためにCFOが使用しているツールです。しかし、ERPシステムが完全に活用されているケースはないと、Zarellaは言います。むしろ、財務部門はいまだに古いテクノロジーに頼る傾向にあり、作業が早く柔軟性が高いという理由で、スプレッドシート形式で管理レポートを作成したり、規制コンプライアンス業務ともなれば、膨大な突合せ作業を実施していたりします。

スプレッドシートの作成と数字の突合せ作業のために、財務経理スタッフは定量的な考え方に陥りやすくなると、Zarellaは述べます。「じっくりと『データは何を言っているのだろう?』と考えることはありません。数字の収集、統合、報告に時間ばかり費やして、数字自体や数字の意味を説明できないと、CEOはCFOを批判します。」

CEOに膨大なデータについての見解を尋ねると、すぐさま顧客の話題になります。ビジネスリーダーの多くは、CMOやCIO、CTOが構築する分析ツールに大きな関心を示します。この会話にCFOは参加しているのでしょうか？ CIOがCFOに報告を行う企業もあります。しかし、大半の企業では、ビジネスのフロントエンドである顧客と、財務部門を含むバックエンドとの間に、心理的な境界線が存在します。

#### CFOが現在、重点的に取り組んでいること、将来取り組むべきことは何でしょうか？



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。

## CFOの将来像（続き）

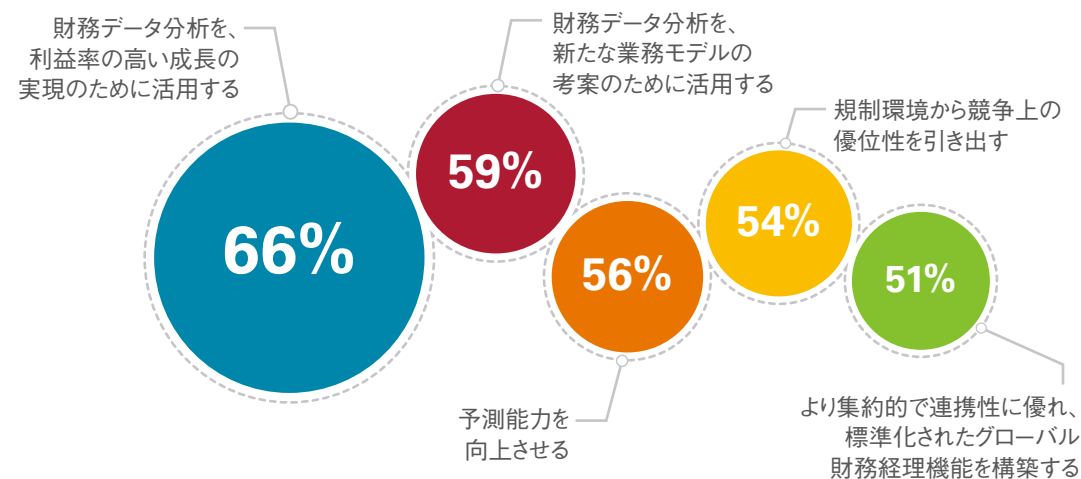
データの最大活用策は、多くの会社で未だ解決できていない課題です。特に営業、業務、マーケティングに関するデータは誰が活用するのでしょうか？ いずれも財務経理部門に影響するデータです。「データはCFOのものでしょうか？ それとも、優秀なスタッフに扱わせて有効活用しますか？」と、PacteraのLoh氏は問いかけます。

トランザクションの削減・実行方法の検討、ビジネスのベストプラクティスの確立、競合他社と比較する上での販売・回収のベンチマーク化。これらを通じてCFOは、膨大なデータをより有効に活用できるようになると、Loh氏は考えています。「ビッグデータとデジタル化はCFOにとって、コスト最適化や利益最大化に関する領域全体を見直すための、新たな手段となります」と語っています。

さらに言えば、単なる成長ではなく利益率の高い成長につながるデータ分析手法を開発するにあたって、CFOがより大きな役割を担うべきだと、KPMGのZarrellaは考えています。「現在手元にある顧客を中心にしたデータに、CEOは満足するかもしれません。しかし、CEOは次に、そうした顧客がどれくらい利益をもたらす存在なのかという、本質的な質問を投げかけてくるのです。」

本来考えるべき質問に立ち戻ることになると、KPMGアジア太平洋地域のCOO、Geoff Wilsonは言います。「手に入る情報は豊富にあります。果たしてそこから何を得たいのでしょうか？ ビジネスパーソンはビジネス上の問題を、ビジネスパーソン同士で話してきました。そして今は、さまざまなスキルを備えたコンピュー

### 企業に戦略的価値をもたらし得るCFOの取組み



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。

タ関連のアナリストや科学者たちを相手に話をします。専門分野を越えたコミュニケーション能力が、洞察力の価値とデータ分析から得られるものの質を決定します。」

究極的に、データの活用方法はどのCFOにとっても戦術的課題以上の課題であり、CFOが果たすべき（そして果たしたいと願っている）、より戦略的な役割を再定義する上で役立つ、強力なツ

ルでもあります。例えば、バンコクにあるTelenorのアジア本社では、事業計画や目標設定に分析を活用するため、近年財務経理機能の責任がますます高まっていると、Telenorグループ取締役副社長でありアジア地域を統轄するSigve Brekke氏は述べています。「TelenorのCFOは、戦略的および業務的観点からビジネスユニット全体に渡るチャンスを評価する上で、その一翼を担うことを期待されています。」

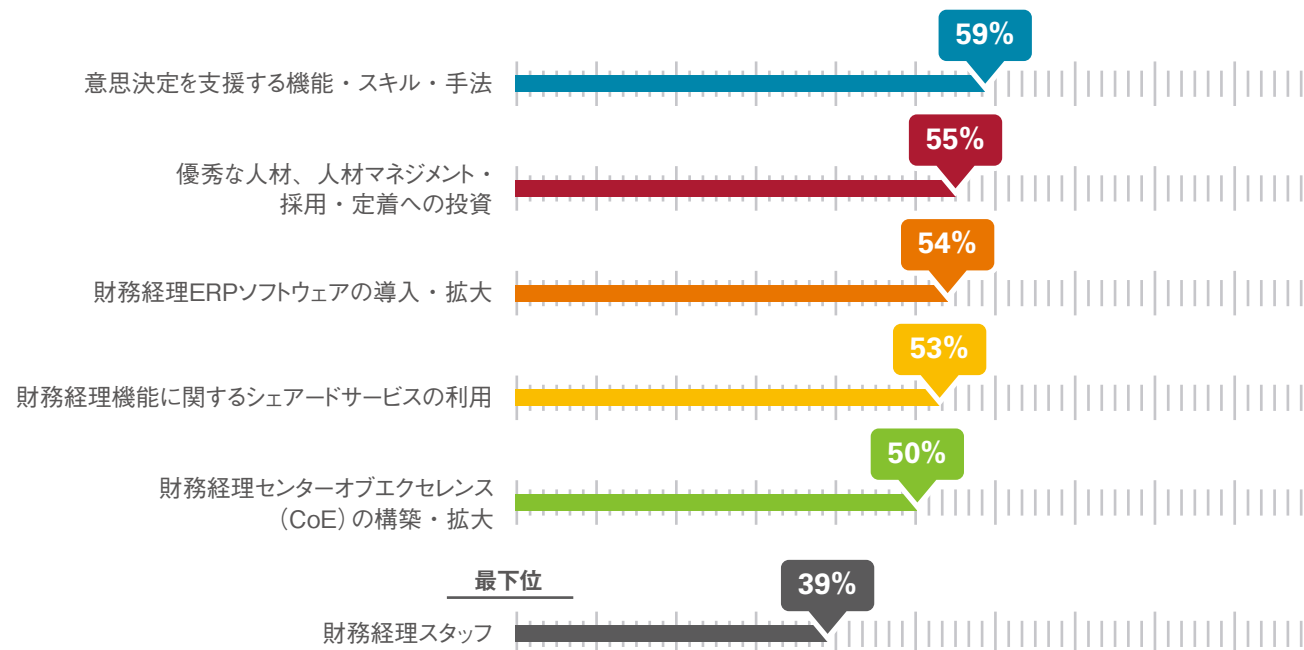


事実、CFOには、株主価値を高めるための戦略再考が求められていると、ANZのChronican氏は述べています。「そうした見直しを裏付けるデータや分析手法の活用が、チャンスにつながります。」

正しい問題意識を持ち、正しいアプローチを採用すれば、データは有用な情報になります。しかし、戦略を立てる上でそうした情報を最大限活用するために、企業は何をすべきなのでしょう。このテーマこそが、CEOが明確に持っている問題意識です。約6割のCEOは今後数年以内に、意思決定を支援する機能や、スキル、手法への投資を増やそうと考えています。

意思決定の支援における定量的な部分はデータや分析手法から解決できると、KPMGのZarrellaは説明します。しかし、データにはそれを解釈して伝える人が必要です。「財務データが何を語っているのかを捉えるためには、財務データの中に入り込まなくてはなりません。経理の視点からすれば絶対に正しくても、競合他社に負けることもあります。顧客が伝えようとしている真のストーリーを見逃す可能性があるのです。」

#### 今後3年間でどの分野への投資拡大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。

# 日常業務：現場の現実

## 多くの規制と時間不足

より戦略的な考え方を持つCFO、そしてより知的かつ将来を見通した財務経理機能をCEOが期待していることには、疑う余地がありません。しかしCEOは、現行の報告作業や規制環境がCFOの限られた時間に与える影響も理解しています。

本調査では、より厳格な規制環境の影響をどう見るかという点で、CEOの見解は二分されました。約4割が、規制環境はCFOがその他の領域に注力する能力を妨げていると回答しており、一方、ほぼ同じ割合のCEOは、規制環境を競争上の優位性を得る好機と捉えています。



# 43%

CEOの43%は、厳格な規制環境が、CFOがその他の分野に注力することを妨げていると回答しています。

# 42%

CEOの42%は、競争上の優位性を得る良いチャンスと捉えています。

企業はコンプライアンスをどのように競争上の優位性に転換しているのでしょうか。規制強化に伴う最も影響力のある変更が、オーストラリアANZ銀行のベストプラクティスとぴったり組み合わせられました。第1に、流動性の管理を強化し、バランスシートの管理をより徹底する方針を同行が採用したと、Chronican氏は述べています。「第2に、当行が適切な管理を行っていることを示す必要性が高まったことで、財務の標準化と中央一元管理化が大幅に進みました。より厳格な中央管理モデルに移行したのです。そして、より厳格な管理の結果として、規制や経営問題への対応を確実に行うために必要なデータ環境の構築を重視するに至りました」と、同氏は述べています。

「CFOの役割は過去5年間で進化しました。デジタル化が主な理由ですが、業務、コンプライアンス、ガバナンス、そして統制のグローバル化も、その背景にあります」と、Minor HotelのRajakarier氏は述べています。同氏はCFO経験者ですが、グローバル化で職務が複雑化したと語っています。

「変化を受け入れなければ、方向性を見失うことになります。当社の場合、いろいろな枠組みを整備しなくてはなりません。当社では現在、事業展開を目的として、あらゆる司法区域や規制、税制、資金需要に精通した多国籍チームを編成しています。」

アジア太平洋地域の企業は、世界金融危機の最悪の影響は免れたかもしれませんが、その後の規制上の余波を今でも受けています。オーストラリアANZのChronican氏は、こう報告しています。「オーストラリアの銀行員に聞いてみるとわかりますが、実際には何も問題はなかったのに、世界金融危機の反動で規制が強化されました。世界各国の規制当局が歩調を合わせており、オーストラリア当局も、世界の動きに足並みを揃えています。」

CFOの多くは複雑化、特に規制に関する複雑化によって、簡単に身動きが取れなくなってしまいます。「規制当局は世界中に数多く存在します。こうした当局は国境や機能を越えて、さまざまな意見交換を行っています。CFOはこうした雑音を跳ね返さなくてはなりません」と、KPMGのWilsonは述べています。

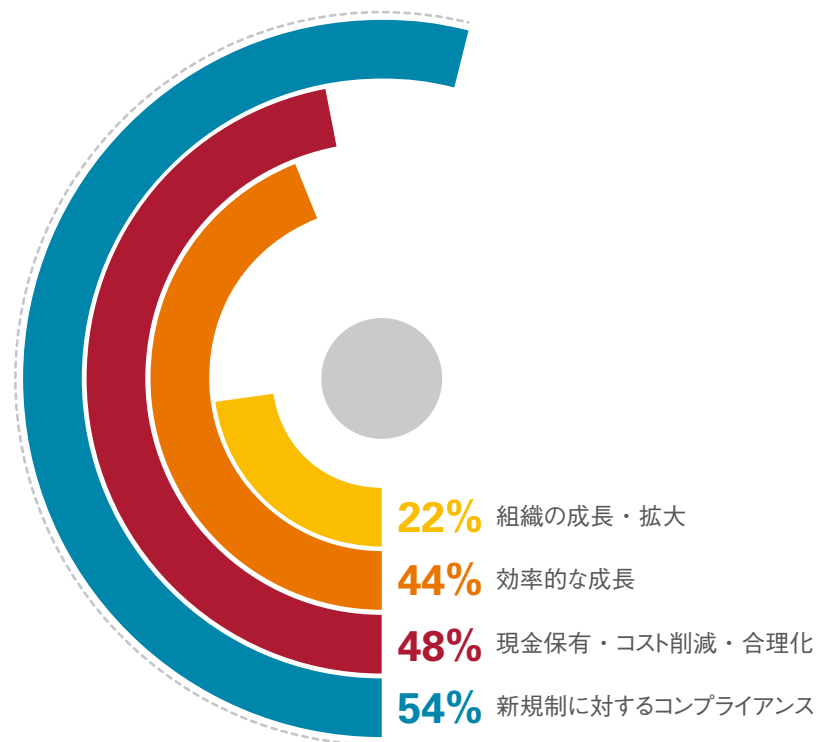
# “

CFOの役割は過去5年間で進化しました。デジタル化が主な理由ですが、業務、コンプライアンス、ガバナンス、そして統制のグローバル化も、その背景にあります”

— Minor Hotel Group, Dillipraj Rajakarier氏



### 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。

### 人材マネジメントこそ事業成功のキー

財務経理機能の向上に必要な要素として、人材マネジメントがどの程度重要かを評価してもらったところ、CEOの66%が最重要と評価し、33%は他の要素に比べて同様に重要と評価しているとの回答を得ました。また、高業績企業CEOの80%が、人材マネジメントが最重要と回答しています。

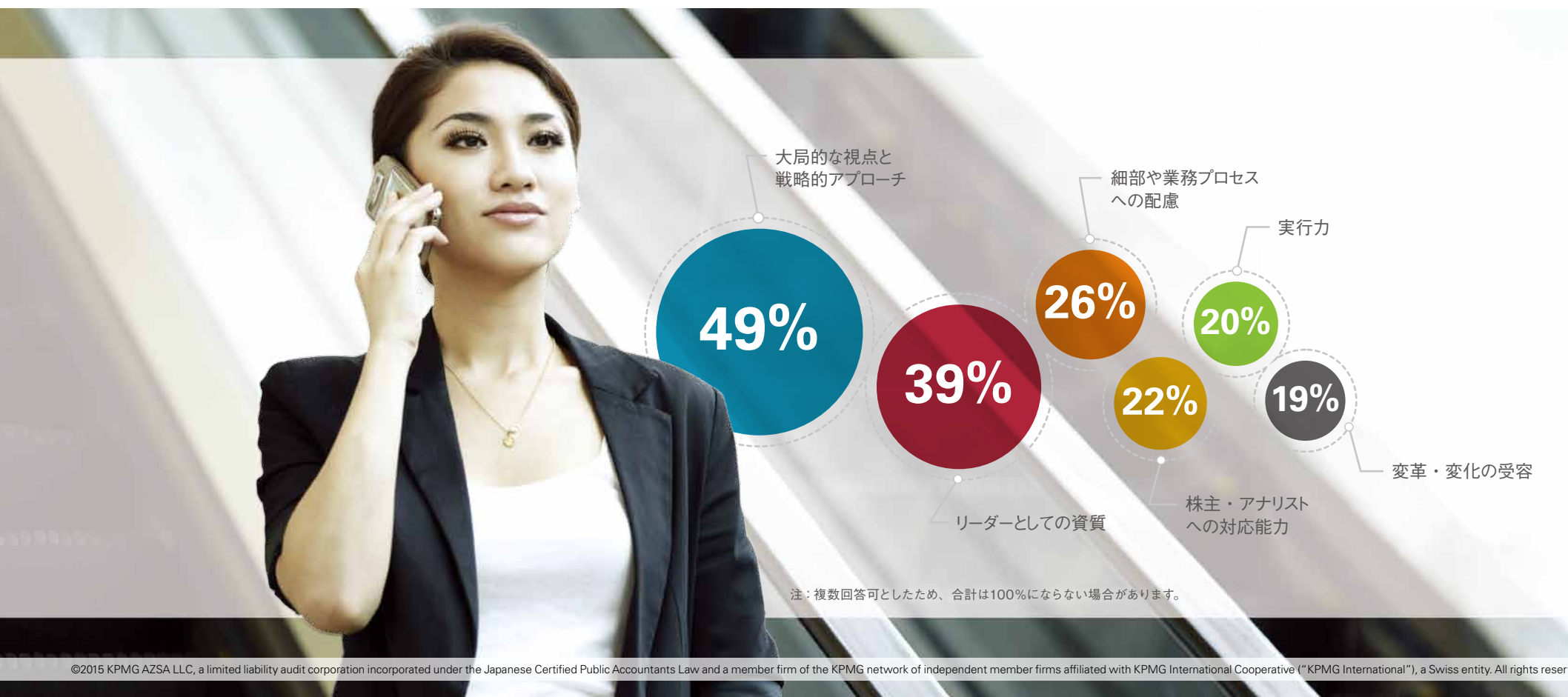
しかし、優秀な人材を惹きつけ、育成し、定着させるための適切なアプローチをCFOが採用しているかという質問に肯定的な回答を寄せたCEOは、42%にとどまりました。CEOは人材を、財務経理機能あるいは企業全体にとっての非常に重要な要素だと考えています。すなわち、離職率が高く、チーム内のメンバーの満足度が低いと、生産性や創造性が損なわれます。残念ながら、CFOがこうした問題の解決に寄与していると、必ずしも感じていないCEOがあまりにも多いようです。CFOが人事部門とより密接に連携し、人材不足箇所の特定や補充に対して明確な役割を担うことで問題に対処できるはずだと、CEOが考えているということです。

人材マネジメントはCEOの役割の中で、非常に大きな部分を占めています。「CFOは、将来CEOになることを視野に入れているのであれば、人材マネジメントや能力の継承に取り組んでいる姿勢を示さなくてはなりません。CFOが人材育成に力を注いでいるという印象を与えれば与えるほど、リーダーとしての幅広いスキルと対人能力を完成させつつあると受けとめられるでしょう」と、Wilsonは述べています。

## リーダーであること：財務経理機能の対外活動

CEO以外で、企業の全部門を結びつける役割を担える経営幹部は、間違いなくCFOです。しかし、リーダーとして成功するには、数字や業務プロセスを理解する以上のことが求められます。成功するCFOが備えるべき主な個人的資質は、リーダーシップと大局的な視点だと、CEOは考えています。

### CFOに最も必要な個人的資質





リーダーであるということは、自身のチームのマネジメントだけに留まるものではありません。Chronican氏が指摘する通り、CFOはまず経営幹部メンバーとより密接に連携し、彼らが成し遂げようとしていることを理解しなくてはなりません。例えば、CFOが株主価値の推進に取り組む一方、事業責任者たちが売上の拡大を優先課題としていたら、意見の相違につながるミスマッチが生じます。

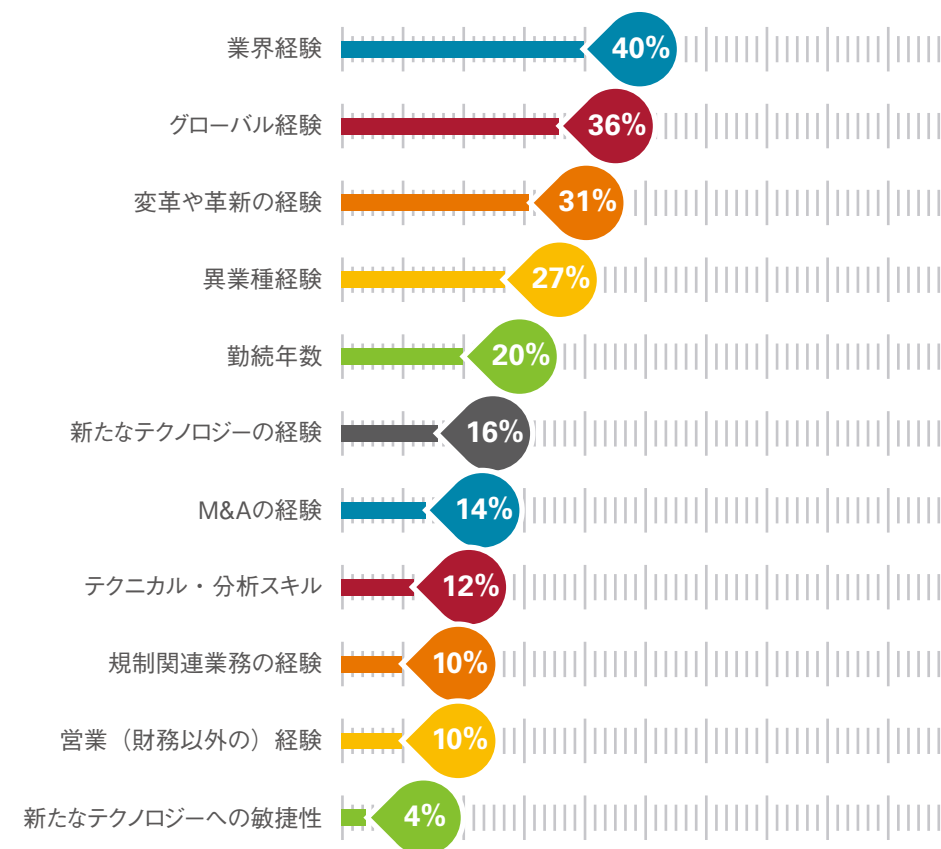
「CFOは、利害関係者すべてを十分に考慮することが大切です。CFOは、CEOや取締役会とのコミュニケーションや、対外的には会社の株主や債権者とのコミュニケーションにおいて、非常に重要な役割を担います。取締役会やCEOが期待する通り、そして株主や債権者などの外部の利害関係者が会社に期待する通りに、事業責任者らが共通の指針に基づいて業務を遂行するよう、CFOはコミュニケーションを通じてメッセージを整合させなくてはなりません。」

「こうしたグループ間の目標が一致しなければ、CFOはジレンマに陥りかねません」と、Chronican氏は警告します。

CFOにとって最も重要な資質は、同時にCFOの多くにとって、最も時間の都合をつけることが難しい課題です。つまり、戦略的、大局的な考え方に時間を割くことです。「CFOの多くは、戦略面での業務にもっと注力したいと考えているはずですが、しかし実際には規制対応に忙殺されており、経営戦略に係る業務に関与することができていません。しかし、経営幹部である限り、ビジネスパートナーになるためには、戦略的思考のための時間も確保する必要があります」と、Zarrellaは述べています。

「多くのCFOは『アフリカで当社の売上は伸びています』と報告することはできるでしょう。しかし、優れたCFOであるならば、『我々は10%の成長を成し遂げたかもしれませんが、それは収益面だけの話です。市場シェアの面からすると、我々は20%に達しなければならず、それを達成するためにさらにこれこれの投資をすべきなのではないでしょうか』と発言するでしょう。この2つの発言は、マネジメントにとって有用性が全く異なる会話となるでしょう。」

### CFOのパフォーマンスに最も有益なビジネス上の資質は何ですか？



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。



## リーダーであること（続き）

### 世界でもっとも困難な仕事

CEOは、CFOがビジネス、そしてそれらのビジネスが展開される市場のほぼすべての状況を理解することを期待しています。CEOは、CFOに求める最も重要なビジネス資質として、業界経験をトップ項目に挙げています。それに続くのがグローバル経験です。テクノロジーや規制はCFOが多くの時間を費やす業務ですが、CEOが考える、CFOに重要な資質という観点では、位置付けはかなり低くなります。

グローバル経験は、海外展開を行っている日本企業のCFOにとって特に重要です。しかし、CFOの業務は伝統的に国内業務に過度に偏っていると、KPMGジャパンのパートナーであり、アジア太平洋地域の会計アドバイザリーサービスのトップを務める宮原正弘は指摘します。「自社以外の経験のない人がほとんどで、海外駐在の経験のない人が大勢います。ビジネス現場の経験もなく、多くの場合、戦略面での貢献も従来は求められていませんでした。日本のCFOの業務範囲はより狭く、法令順守を中心とした『スコアキーパー』となっている場合が多いです」と、宮原は説明します。しかし、日本のCFOも環境の変化を認識しています。「CFOにとっては海外業務経験が必要です。国外のグループ企業を自ら訪問し、現場のビジネスをもっと理解する必要があるでしょう。」

TelenorのCFOは、四六時中スプレッドシートの前に座っているわけではありません。「当社のCFOは、流通ネットワークや営業チーム、そして顧客にかなりの時間をかけなければなりません。製品やサービスのパッケージ、あるいは価格が顧客の選好に与える影響を十分に把握することが、CFOにとって不可欠だからです。当社はネットワークの更新・保守に関連する資本支出が大きいいため、CFOもモバイルネットワークがどのように市場展開し、管理されているのかを理解する必要があります。さらに、業務モデル、特にコスト管理における業務モデルについて、革新的な考え方をすることが求められています」と、Brekke氏は述べています。



「つまり、当社のCFOには、これまで以上にビジネスの詳細や業務面の理解が求められているのです。俯瞰的な視点を持つだけでは不十分です。各市場における当社ビジネスの細部まで理解し、過去も未来も同様に見渡すことができなくてはなりません。」CFOが財務部門にいらしながらここまで幅広い要求を満たすには、ビジネス部門やテクニカル部門との密接な連携が欠かせません。「事業の多くは、これら3つの領域が重なるところで管理されています」と、Brekke氏は述べます。

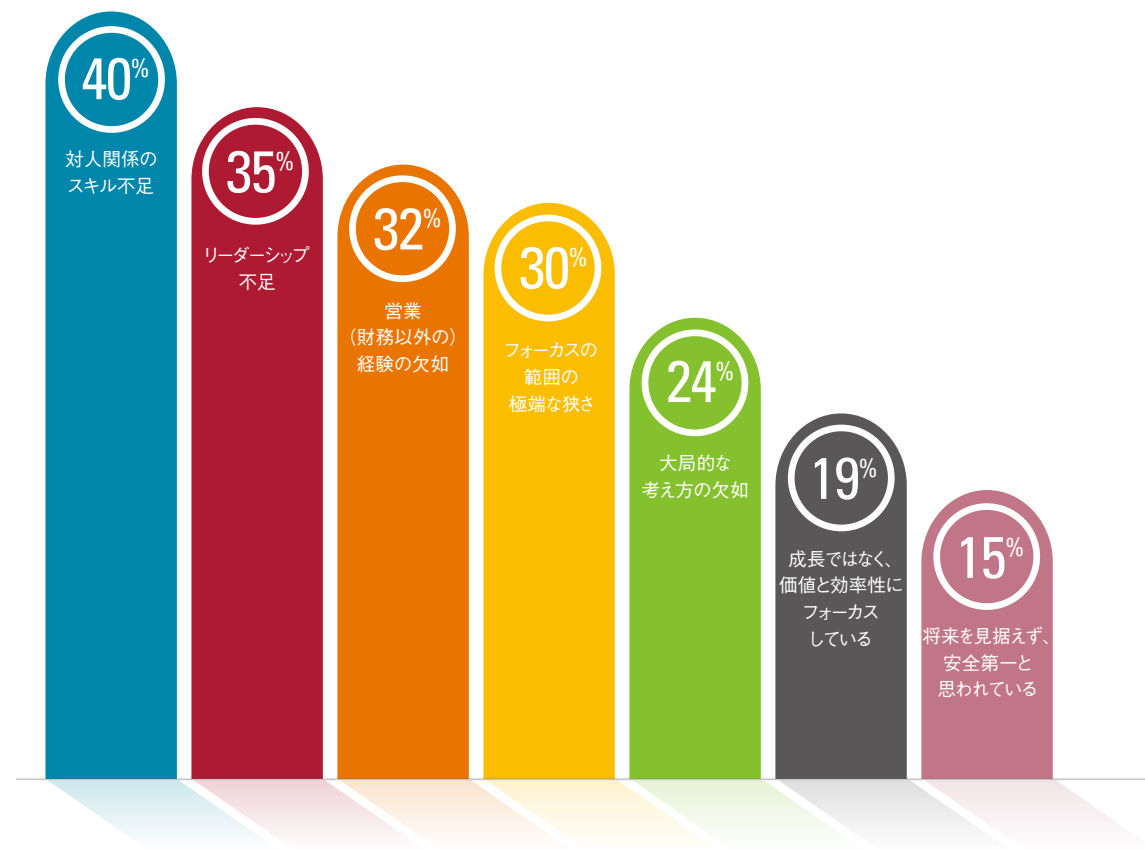
### 次期CEO？

CEOのほとんどは、CFOにキャリア上の野心があると認識しています。調査対象CEOの3分の2は、自社のCFOがCEOになることを望んでいると考えています。高業績企業となると、CEOを目標とするCFOの比率は85%へと大幅に上昇します。しかし、CEOに上り詰めるには、CFOのほとんどがリーダーとしてのスキルを強化して、対人能力が不足しているとの認識を克服しなくてはなりません。

「CEOいう高い目標を持つCFOにとっての課題は、現在の上司の信用を得ることです」と述べるのは、KPMGのWilsonです。「最高のCFOとは、ビジネス全般に携わり、CEOにとってフィルターとして機能できる人です。『この事業、この地域、この問題も私にまかせてください』、そして、『今回はCEOにも現場に来て頂きたいのです。これが、解決しなくてはならない課題です』、もしくは『絶好のチャンスです。すぐにでも手を打ちましょう』とCEOに言うことができるCFOが、最高のCFOなのです。」

CEOが商談成立のため遠方に出張に出たり、複雑な問題に取り組んだりしていても、他の業務を安心してCFOに任せられるかどうかが重要なのです。

### CFOがCEOになるために、払拭しなくては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。

## KPMGの視点

本レポートには、CFOにとって良い情報と悪い情報の両方が含まれています。良い情報は、CFOの役割の重要性は他の経営幹部と比べて今後3年間で増すと、CEOが考えているということです。悪い情報は、調査対象CEOの3分の1近くが、直面しているビジネス上の課題をCFOが理解していない、または自分の力になっていないと考えていることです。

KPMGは1年前、CFOを対象に自らの役割について調査を実施しました。当時、調査対象者の60%は財務部門のパフォーマンスに概ね満足していると回答し、また、財務プロセスや財務サービスを財務部門の欠点と位置付けたCFOは、平均して全体の10%未満でした<sup>4</sup>。すなわち、CFOの実際のパフォーマンスとその上司であるCEOの期待には明確なギャップが存在します。このギャップはどのように埋めることができるでしょうか。

今回のCEO調査では、CFOは各ステークホルダーの理解により注力すべきで、数字だけの世界に留まるべきではないという結果が出ました。CEOのビジネスパートナーとなること、意思決定への効果的なサポートを提供することは、もはや標準的業務であり、CEOはそれ以上のことを期待しています。CFOは活動の幅を広げ、大局的な考え方を習得し、より戦略的なアプローチを取るべきです。すなわち、財務幹部という意識を弱め、ビジネスリーダーであるという意識をより強く持たなくてはなりません。



**Martyn van Wensveen**  
Global Leader,  
Financial Management  
KPMG in Singapore



**Randy Wong**  
Asia Pacific Leader,  
Financial Management  
KPMG in Australia

人材マネジメントは前述したギャップを埋める鍵となります。CEOは人材マネジメントスキルを重要視しており、CFOによる財務部門の人材育成が十分でないと考えています。もはや、包括的なビジネスパートナーであるためのスキルやリーダーとしてのスキルは、財務スキルと並んで基礎的能力とみなされています。その結果、財務専門家のあるべき姿やキャリアは急激に変化しており、CFOは、自身や財務部門が期待に応えるだけの能力向上を達成するよう、努めなければなりません。

第2に重要なことは、新たな市場機会を活用できるよう、財務部門がデータやテクノロジーという資産を活用して高付加価値のサポートを提供することを、CEOが期待していることです。データはCIOも持っているかも知れません。しかし、データに価値を加え、インテリジェンスに転換するのはCFOです。CFOは、より良いビジネス判断がより迅速に行えるよう、洞察と展望を深め、増え続けるデータ（非財務情報を含む）の妥当性を評価しなくてはなりません。

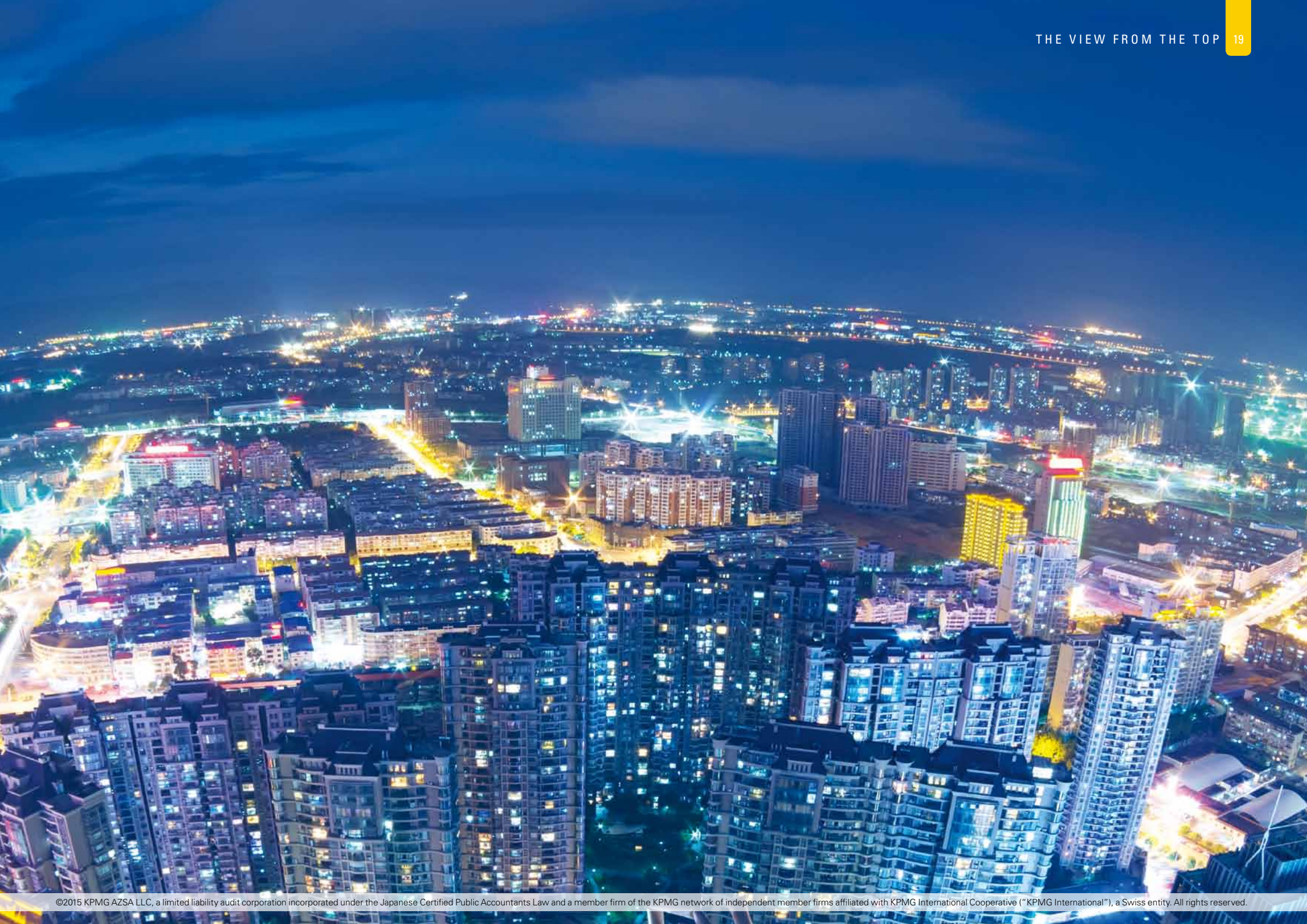
第3の課題は、重みを増す規制の負担です。コンプライアンスやリスクの問題で身動きが取れなくなっているという印象を与えると、CFOの価値は下がります。自社の業績や成長に時間を注げるよう、財務報告や管理業務を自動化・合理化する方策を見出す必要があります。

最後に大切なこととして取り上げたいのは、CEOとCFOの相互関係と、相互補完的なスキルの重要性です。完璧にマッチした組合せは、探すのも維持するのも大変なことです。両者の関係は、内部要因と同様に、市場に基づく外部状況にも影響を受けます。CEOとCFOのパートナーシップが効果的であるかどうかを大きく左右する要因があるとすれば、それは合理的なものではなく、恐らく心理的、政治的なものでしょう。

ここまで記した課題はいずれも容易に解決できることではありません。しかし、CFOが頭角を現し、CEOが望むような信頼される右腕になるチャンスはそこにあります。

4 「Being the best 高度な財務経理機能の実現に向けて」 KPMGインターナショナル、2013年10月

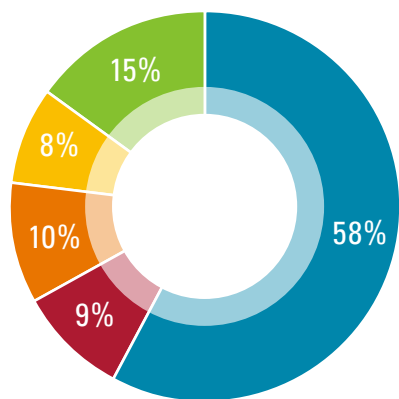






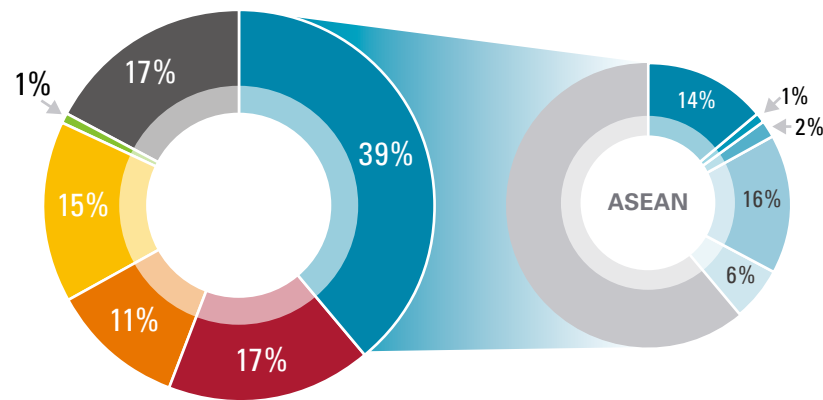
## 本調査について

本レポートは、2014年9～10月にフォーブス・インサイトが実施した、アジア太平洋地域の企業の経営幹部178名を対象とした調査に基づいています。調査対象企業はすべて年間収益5億米ドル以上の企業で、そのうち56%は年間収益が50億米ドルを超えています。主にアジア太平洋地域の13の国と地域に拠点を置く、金融、製造、小売および電気通信業界等の企業幹部から回答をいただきました。半数強が最高経営責任者で、15%がオーナーの方々でした。その他の方の役職は、代表取締役、社長または会長です。調査対象経営幹部全員が財務部門に何らかの監督責任を有しており、89%がCFOから直接または間接的に報告を受けているとしています。また、回答者の数多く（72%）が、CFO経験者です。



役職別回答者比率

58%	CEO・社長
9%	地域CEO・社長
10%	代表取締役
8%	会長、取締役
15%	オーナー

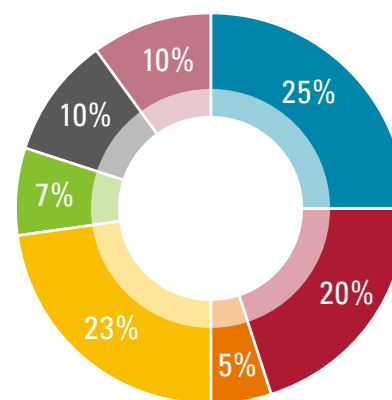


国別回答者比率

39%	ASEAN
17%	中国（香港を含む）
11%	日本
15%	韓国
1%	台湾
17%	オーストラリア・ニュージーランド

ASEAN

14%	インドネシア
1%	フィリピン
2%	マレーシア
16%	シンガポール
6%	タイ



業種別回答者比率

25%	銀行・保険
20%	消費財、小売
23%	製造業
10%	電気通信
10%	その他
5%	医療・医薬品
7%	鉱業・ガス・エネルギー・電力



# 謝辞

フォーブス・インサイトおよびKPMGは、以下の方々から貴重なお時間と専門のご意見を頂戴しました。  
ここに御礼申し上げます。

## **Sigve Brekke**

Executive Vice President and Head of Asia  
Telenor Group

## **Philip Chronican**

Chief Executive Officer  
ANZ Australia

## **Tiak Koon Loh**

Chief Executive Officer  
Pactera

## **Yanto M. Purbo**

Chief Executive Officer  
PT Himpunan Bank Saudara 1906

## **Emmanuel Jude Dillipraj Rajakarier**

Chief Executive Officer  
Minor Hotel Group

## **Philip Wong**

Chief Executive Officer  
Xin Tian Di, and Director, Shui On Land

## **Tham Sai Choy**

Chairman  
KPMG's Asia Pacific Region

## **Geoff Wilson**

Chief Operating Officer and Head of Markets  
KPMG's Asia Pacific Region

## **Hitoshi Akimoto**

Partner and Head of Management Consulting  
KPMG in Japan

## **Masahiro Miyahara**

Partner, KPMG in Japan and Asia Pacific Head of Accounting  
Advisory Services

## **Egidio Zarrella**

Clients and Innovation Partner and Data & Analytics Head  
KPMG in China

## 編集チーム:

Michael Hurle  
Randy Wong

本冊子は、KPMG International Cooperativeが2014年12月に発行した“The View from the Top”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。

# お問い合わせ

## KPMGジャパン

### マネジメントコンサルティングサービス

**T:** 03-3548-5111

mc@jp.kpmg.com

### アカウンティングアドバイザリーサービス

**T:** 03-3548-5120

info-aas@jp.kpmg.com

[www.kpmg.com/jp/](http://www.kpmg.com/jp/)

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation. The views and opinions expressed herein are those of the survey respondents and do not necessarily represent the views and opinions of KPMG International.

© 2014 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are 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.

© 2015 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. 15-1504

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Designed by Evalueserve.

Publication name: The View from the Top – 2014

Publication date: December 2014

