



KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 18

May 2016

特集 (経営)

KPMGグローバルCFO調査

The View from the Top

—高まるCFOへの期待～世界と日本企業の比較分析

kpmg.com/jp



KPMG グローバルCFO調査

The View from the Top

― 高まるCFOへの期待 ～世界と日本企業の比較分析

KPMGアジア太平洋地域

アカウントティングアドバイザーサービス代表

宮原 正弘

KPMGは、CFOに対する経営者の見解や期待の変化を把握するため、世界各国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」という）549名を対象に調査を実施しました。本調査では、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ついて、深く切り込んでいます。本稿では、日本と世界の回答結果を比較しながら、日本企業のCFOの特徴や、CEOの期待に応えるうえでの課題について考察いたします。



宮原 正弘
みやはら まさひろ

【世界の回答結果のポイント】

- ― 今後3年間でCFOは最も重要性が高まる役職である。
- ― 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る。
- ― CFOが備えるべき最も重要な資質として、グローバルな経験と、変革・イノベーションの経験が挙げられている。
- ― これからのCFOは、最新テクノロジーの活用が必須である。
- ― CEOは財務経理部門のタレントマネジメントを重要視しているが、多くのCEOがCFOはこの分野に弱いと感じている。

I. 調査の概要

本調査の実施概要は以下のとおりです。

調査期間	2014年9月 (アジア太平洋地域)	2015年7月 (北米・欧州・南米・中東・ アフリカ)
調査対象者	企業経営幹部 178名 (うち、日本は24名)	企業経営幹部 371名
対象企業	年間売上高5億米ドル以上の企業	
対象地域	インドネシア、オーストラ リア、韓国、シンガポ ール、タイ、台湾、中国、日 本、ニュージーランド、 フィリピン、ベトナム、マ レーシア	イタリア、インド、英国、オ ランダ、カナダ、コロンビ ア、スペイン、チリ、中東、 ドイツ、ブラジル、フラン ス、米国、ベルギー、北 欧、南アフリカ、メキシコ

II. 調査結果から見る世界の トレンドと日本企業の特徴

1. ルネサンスCFO

CEOはCFOに高い期待を抱いています。調査対象全体（以下「世界」という）の56%のCEOは、「CFOが今後3年間で最も重要性が高まる役職」とであると回答しており、日本も46%が同様に回答しています（図表1参照）。一方、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はない」と回答しており、日本においても、25%のCEOが同様の回答をしています（図表2参照）。

その期待のギャップはなぜ起きているのでしょうか。それはCEOがCFOに期待している資質から見えてきます。CFOが成果を上げるために最も役立つビジネス上の資質として、「グローバルな経験」（世界：48%、日本：50%）と「変革・イノベーションの経験」（世界：34%、日本：29%）が、世界のCEOと日本のCEOの双方で1番目と2番目に挙げられています（図表3参照）。グローバル化の時代において、CFOは財務経理部門を超えた事業領域全体を理解し、成長分野や有益なオペレーションを見極める理解力を持つ必要があります。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レベルまで、幅広いスキルが必要です。

そうしたダイナミックな能力を備えたCFOをKPMGでは「ルネサンスCFO」と呼んでいます。ルネサンスCFOは、従来の財務経理部門での役割を超えて、CEOの戦略パートナーとして企業のリーダーになるべき存在なのです。

【図表1 今後3年間で最も重要性が高まる役職】

	世界	日本
CFO	56%	46%
COO(最高執行責任者)	47%	29%
CIO/CTO(最高情報責任者/最高技術責任者)	44%	33%
CMO(最高マーケティング責任者)	34%	38%
CHRO(最高人事責任者)	20%	17%

出典：The View from the Top, KPMG International, 2015 年
注：複数選択式のため、合計は 100% にならない場合があります

【図表2 CFOは自社が直面している経営課題を十分に理解しているか】

	世界	日本
思わない・まったく思わない	30%	25%
どちらとも言えない	32%	25%
思う・強く思う	38%	50%

出典：The View from the Top, KPMG International, 2015 年

【図表3 CFOが成果を上げるために最も役立つビジネス上の資質】

	世界	日本
グローバルな経験	48%	50%
変革・イノベーションの経験	34%	29%
在任年数	33%	8%
業界経験	32%	25%
異業種経験	30%	17%
M&Aの経験	23%	13%
新たなテクノロジーの経験	21%	8%
規制関連業務の経験	19%	17%
財務経理以外のビジネス経験	15%	17%
新たなテクノロジーへの敏捷性	8%	8%
専門スキルおよび分析スキル	8%	21%

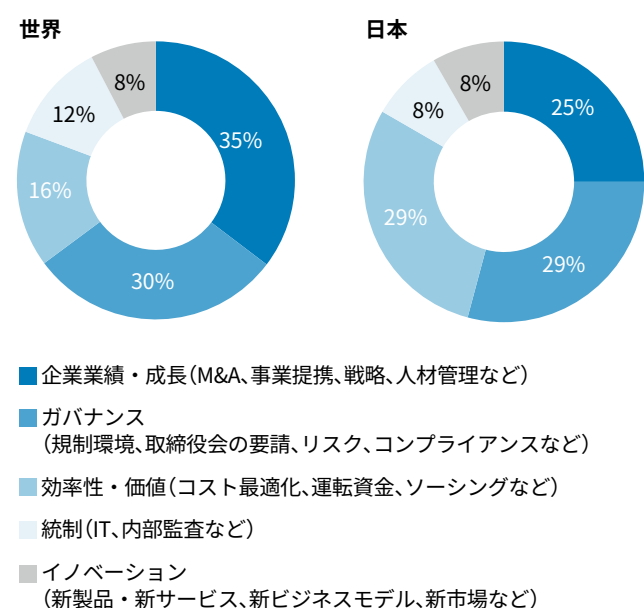
出典：The View from the Top, KPMG International, 2015 年
注：複数選択式のため、合計は 100% にならない場合があります

2. CFOに求められる資質

今回の調査で、CEOがいかにCFOの戦略的助言に頼っているかが明らかになりました。CFOが企業価値に最も貢献できる、または影響を及ぼすことのできる最大の機会として、世界のCEOは「企業業績・成長」(35%)と回答し、成長に繋がる貢献を最も期待していることがうかがえます。一方、日本のCEO

では「企業業績・成長」について25%と比較的低めのポイントとなっており、最も多い回答は「ガバナンス」と「効率性・価値」（ともに29%）となりました（図表4参照）。日本ではCFOの役割としてコンプライアンスや業務効率等の推進が重視されているのに対し、世界においては、ストラテジストとしての役割、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、最適化していくことがより強く求められている様子が見えてきます。

【図表4 CFOが企業価値に貢献できる最大の機会】



出典: The View from the Top, KPMG International, 2015年

また、企業に最大の戦略的価値をもたらす得るCFOの取組みについて、世界の49%が「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」を上位に挙げており、トップ企業（過去3年間の公表EBITDAの伸び率が連続20%以上の企業）においては85%に昇っています。日本は50%と同様に高く、「予測能力を向上させる」に対しては58%とさらに多くの回答がありました（図表5参照）。いずれも、CFOには財務経理データのみならず、あらゆるデータをわかりやすく、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が求められていることが推測されます。

【図表5 企業に最大の戦略的価値をもたらす得るCFOの取組み】

	世界	トップ企業	日本
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%	85%	50%

規制環境から競争上の優位性を引き出す	48%	78%	46%
財務データ分析を、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%	75%	46%
トップクラスの財務の人材を確保し、維持する	40%	58%	38%
予測能力を向上させる	40%	55%	58%

出典: The View from the Top, KPMG International, 2015年
注: 複数選択式のため、合計は100%にならない場合があります

さらに、今後3年間でCFOが重点的に取組む分野として、世界では「変化する市場機会を有利に活用するためのITの活用」（36%）、「標準化、自動化、アウトソーシングなどを通じたリーン・ファイナンスの取組み」（34%）が上位に挙げられました。日本は「成長促進に向けた財務データの高度情報への変換」（38%）、「財務計画と戦略の整合性の強化」（29%）、「財務経理機能の集約化」（25%）が最も多く、成長と同時に効率化への取組みが高い一方、世界では1位であった「変化する市場機会を有利に活用するためのITの活用」については比較的低めのポイント（21%）となっています（図表6参照）。日本企業においても、最新のITとアナリティクスを最大限活用して変化する市場機会を取り込むこと、財務経理機能の集約のみならず、標準化、自動化、アウトソーシング等を通じた財務経理機能そのものの根本的な見直し、今後ますます重要になると考えられ、この分野における投資が、世界の企業に後れをとらないようにすることが肝要と思われます。

【図表6 CFOが今後3年間で重点的に取組む分野】

	世界	日本
変化する市場機会を有利に活用するためのITの活用（クラウドベースERP、モバイル技術など）	36%	21%
標準化、自動化、アウトソーシングなどを通じたリーン・ファイナンスの取組み	34%	13%
財務計画と戦略の整合性の強化	28%	29%
成長促進に向けた財務データの高度情報への変換	28%	38%
規制環境から競争上の優位性を引き出す	25%	8%
事業全体に財務機能を組み込む	23%	17%
財務経理機能の集約化	23%	25%
リスク管理から競争上の優位性を引き出す	22%	21%
コンプライアンスの保証	21%	21%
タレントマネジメント	21%	17%
コーポレートガバナンス	19%	4%

出典: The View from the Top, KPMG International, 2015年
注: 複数選択式のため、合計は100%にならない場合があります

3. 多くの規制に忙殺される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おり、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しています。世界のCEOが、「規制環境」(40%)をCFOの将来の役割に最も影響を与える要因として挙げたのは当然といえます（図表7参照）。また、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るかという質問については、世界では「競争上の優位性を引き出す機会になる」(61%)、「データアナリティクスを活用する機会になる」(51%)、「CFOの権限が強まる」(40%)が上位に挙げられました（図表8参照）。

一方、日本のCEOはCFOの将来の役割に最も影響を与える要因として、「ビッグデータ／アナリティクス」と「マネジメントの戦略パートナーになること」(ともに33%)を挙げており、世界の回答でトップに挙げられた「規制環境」については25%と、比較的優先度が下がっています（図表7参照）。さらに、厳格化する規制環境がCFOの役割に与える影響について、日本のCEOは「データアナリティクスを活用する機会になる」、「CFOの権限が強まる」(ともに38%)、「競争上の優位性を引き出す機会になる」(25%)ことを回答しており、上位3つは世界と同様の回答となっています（図表8参照）。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と考えられます。

【図表7 CFOの今後の役割に大きな影響を与える要因は何ですか】

	世界	日本
規制環境	40%	25%
リスク管理	37%	25%
ビッグデータ／アナリティクス	35%	33%
テクノロジー	30%	25%
マネジメントの戦略パートナーになること	25%	33%
財務経理機能の集中化	21%	4%
財務経理部門のタレントマネジメント／人材不足	15%	17%
経済状況	13%	25%

出典：The View from the Top, KPMG International, 2015 年
注：複数選択式のため、合計は 100% にならない場合があります

【図表8 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るか】

	世界	日本
競争上の優位性を引き出す機会になる	61%	25%
データアナリティクスを活用する機会になる	51%	38%
CFOの権限が強まる	40%	38%
他の領域に目を配れなくなる	37%	25%
CFOの責任が増える	36%	21%

出典：The View from the Top, KPMG International, 2015 年
注：複数選択式のため、合計は 100% にならない場合があります

4. 財務経理領域のテクノロジー

世界のトップ企業のCEOは、CFOの将来の役割に最も影響を及ぼす要因として、「テクノロジー」(70%)を挙げました（図表9参照）。それは競争優位性の確保に向けてIT活用を見直す姿勢の表れといえます。また、今後3年間でどの分野への投資を計画しているかとの質問に対し、世界では「財務経理ERPソフトウェアの導入・拡大」(55%)への投資が最も重視されているという結果がでました（図表10参照）。

この点について、日本のCEOはCFOの将来の役割に最も影響を及ぼす要因として「ビッグデータとアナリティクス」と「マネジメントの戦略パートナーになること」(ともに33%)を挙げており、次いで「テクノロジー」、「規制環境」、「リスク管理」(ともに25%)となりました（図表9参照）。また、今後3年間で重視する投資分野について、日本は「人材、タレントマネジメント、採用・定着への投資」(54%)が最も高く、世界でトップに挙げられた「財務経理ERPソフトウェア導入・拡大」への投資については世界より低いポイント（世界：55%、日本：33%）を示しています（図表10参照）。財務経理分野へのIT投資の遅れが、他国の優良企業との中長期的な競争力の差にならないかが懸念されます。

ちなみに、CEOが財務経理とIT機能の関連性を重要視する中、CFOが最新テクノロジーを研究し、組織に最適なものを導入し成果を上げていると思っているCEOは、世界でも38%に過ぎません。しかしながら、日本では29%とさらに低く、最新テクノロジーの活用について、日本の財務経理部門が比較的消極的、あるいは、投資予算がその分野へつけられていない現状がうかがえます（図表11参照）。

今後、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むと思われますが、これは同時に従来から進めてきたシェアードサービスやアウトソーシングの見直しをする良い機会でもあり、財務経理部門が事業部門と共に戦略を推進するために、最新のITの活用方法を

決定していく必要があると思われます。

【図表9 CFOの将来の役割に大きな影響を与える要因は】

	トップ企業	日本
テクノロジー	70%	25%
ビッグデータとアナリティクス	30%	33%
規制環境	28%	25%
リスク管理	28%	25%
マネジメントの戦略パートナーになること	20%	33%

出典：The View from the Top, KPMG International, 2015 年
注：複数選択式のため、合計は 100% にならない場合があります

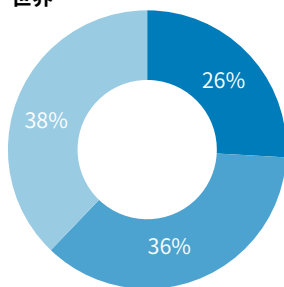
【図表10 今後3年間で重視する投資分野】

	世界	日本
財務経理ERPソフトウェアの導入・拡大	55%	33%
意思決定を支援するツール・機能・スキル	44%	42%
財務経理機能のシェアードサービスの確立や拡大	37%	42%
財務経理機能のアウトソーシング	32%	17%
人材、タレントマネジメント、採用・定着への投資	32%	54%

出典：The View from the Top, KPMG International, 2015 年
注：複数選択式のため、合計は 100% にならない場合があります

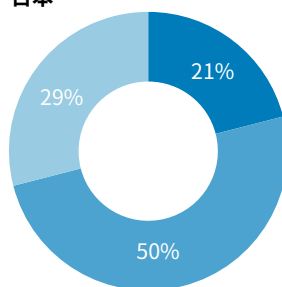
【図表11 CFOは最新テクノロジーを研究し、組織に最適なものを導入しているか】

世界



- 思わない・まったく思わない
- どちらとも言えない
- 思う・強く思う

日本



出典：The View from the Top, KPMG International, 2015年

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

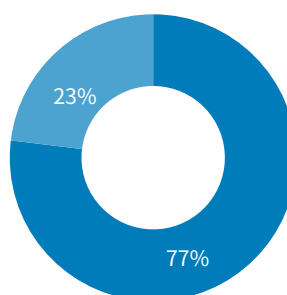
どうすればCFOは、イノベーションを推進しながら、リーン・ファイナンスを実現することができるのでしょうか。シェアードサービス導入に際してのアウトソーシングとインソーシングの適正なバランスとはどのようなものでしょうか。また、機動的なビジネスモデルにおいて業務と財務経理のプランニングを統合する最良の方法は何でしょうか。現状での重要な課題のひとつは、進化するテクノロジーに追随することが困難な中、財務経理部門の最適な業務モデルを見極めなければならないことです。

この取組みの現状を把握するため、CFOがアウトソーシング、シェアードサービス・センターについて戦略を主導しているかと質問しましたところ、「主導している」と回答したCEOは世界では51%、日本はさらに低く41%でしたが、世界のトップ企業においては実に77%でした（図表12参照）。また、前述のとおり、世界のCEOの34%は、今後3年間の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」になると考えているのに対し、日本はわずか13%にとどまりました（図表6参照）。

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現在において、それらをいかに迅速に取り込

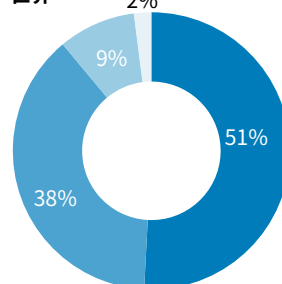
【図表12 アウトソーシング、シェアードサービス・センターについてCFOが戦略を主導しているか】

トップ企業

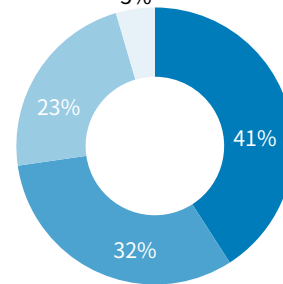


- 主導している
- 判断プロセスに関与している程度
- まったく関与していない
- 該当なし

世界



日本



出典：The View from the Top, KPMG International, 2015年

み、実行に移すかが重要となります。財務経理部門だけでなく、営業などの業務部門と協力しながら統合化された最適な業務モデルを作り上げていくことが必要となります。

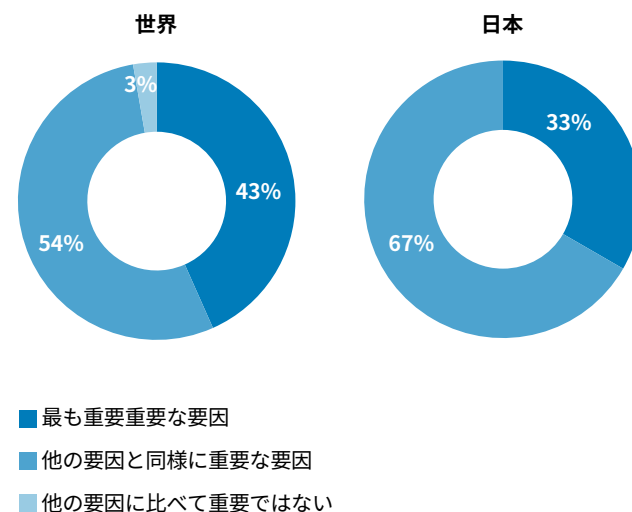
6. タレントマネジメント

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、または同様に重要だと回答しています(世界:97%、日本:100%)(図表13参照)。前述のとおり、日本においては、「人材、タレントマネジメント、採用・定着への投資」が、今後3年間の投資分野として最重視されており(図表10参照)、この課題への日本のCEOの関心の高さがうかがえます。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。自社のCFOに合格点をつけたのは、世界では33%、日本では38%にとどまっており(図表14参照)、多くのCEOが、CFOにもっと有効にタレントマネジメントを主導してほしいと期待していることが明らかです。

財務経理部門を、伝統的な数字を作りこむ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マネジメント・育成に大きな影響をあたえることでしょう。また、従来型の財務経理の仕事は自動化とオフショア化が進行するなかで、多くの企業において付加価値が薄れてきています。これからの財務経理部門の人材は、会社全体のバリューチェーンを理解し、データ分析においても、会社が直面している課題を念頭において行う必要があります。また、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、計画的なアプローチを採用すべきです。

また、前途のとおり、世界のCEOの34%は(日本は29%)、変革・イノベーションの経験がCFOのビジネス上の重要な資質であると回答しており(図表3参照)、CFOにとって最も重要な個人的資質として、世界では「リーダーとしての資質」(45%)が挙げられています。日本のCEOは、「リーダーとしての資質」については13%と世界に比べて非常に低く、日本のCEOがCFOの重要な個人的資質として挙げたのは、「大局的な視点と戦略アプローチ」(54%)と「株主・アナリストへの対応能力」(46%)です(図表15参照)。グローバル化が進み、変化の激しい競争環境を生き抜いていかなければならない日本企業においても、CEOと共に戦略実行を推進するビジネスパートナーとして、CFOには変革を実現する強いリーダーシップが求められているといえます。

【図表13 タレントマネジメントは財務経理機能の改善のために他の要因に比べてどのくらい重要か】



出典: The View from the Top, KPMG International, 2015年

【図表14 CFOはタレントマネジメントについて適切なアプローチを実践していると思う】

	世界	日本
思う・強く思う	33%	38%
どちらとも言えない	36%	25%
思わない・まったく思わない	31%	37%

出典: The View from the Top, KPMG International, 2015年

【図表15 CFOにとって最も重要な個人的資質】

	世界	日本
リーダーとしての資質	45%	13%
細部や業務プロセスへの配慮	41%	29%
実行力	34%	21%
株主・アナリストへの対応能力	32%	46%
大局的な視点と戦略的アプローチ	32%	54%
変革・変化の受容	23%	13%
外部との提携・ネットワークの構築能力	18%	4%
すべての事業領域に対する好奇心・知識	18%	0%
社内の関係者(最高責任者や取締役など)との提携の構築能力	14%	21%
交渉スキル	7%	4%
コミュニケーション・スキル	6%	4%

出典: The View from the Top, KPMG International, 2015年
注: 複数選択式のため、合計は100%にならない場合があります

7. おわりに

CEOがCFOに大きな期待を寄せていることは、本調査結果からも明らかです。グローバルな思考に基づいて、最新のテクノロジーを駆使し、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、変革をリードするCFOを求めています。また、激変する規制環境を成長の機会ととらえ競争優位を実現するための方針とプロセスを構築し、他の業務部門と共同して有効な業務モデルを作り上げていくことも期待されています。そのような「ルネサンスCFO」は、CEOから最も信頼されるビジネスパートナーとなることでしょう。本調査結果では、いくつかの分野において、世界のCEOと日本のCEOとの意識の差が表れました。いわゆる人、モノ、カネ、情報が、今までにないスピードで国・地域の垣根を問わず駆け巡っている世界において、日本企業も世界の企業も、競争している環境に変わりはありません。日本企業においても、最新のテクノロジー、優秀なグローバル人材の活用を通じて、従来の枠を越えた財務経理部門への変革を実現し、それをリードする多くのルネサンスCFOの出現が期待されるところです。

The View from the top

CEOからの高まる期待に、CFOは応える準備ができていますか



2016年2月刊

目次

1. はじめにートップの孤独
2. 主な調査結果
3. ルネサンスCFO
4. CFOに求められる資質とは？
5. 多くの規制対応に忙殺されるCFO
6. 財務経理領域のテクノロジー
7. 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
8. 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
9. まとめ：指導力を発揮する

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、力強いビジネスリーダーになろうとしています。KPMGは、CEOの視点からCFOを見ることで、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むため、549名のCEOを対象としたグローバル調査を行い、その結果を本レポートにまとめました。

レポートはKPMG日本のウェブサイトからダウンロードいただけます。

www.kpmg.com/jp/view-from-the-top-2015

【関連レポート】

「KPMG Global CEO調査2015」
(KPMG Insight Vol.15/Nov.2015)

本稿およびグローバル CFO 調査「The View from the Top」に関するご質問等は、以下までお願いいたします。

KPMG / 有限責任 あずさ監査法人
アカウントティングアドバイザーサービス
info-aas@jp.kpmg.com

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

www.kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転記載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

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。

© 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. Printed in Japan.

© 2016 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA 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. Printed in Japan.

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