



アジア太平洋地域の
CFO にとっての Next Initiative
アジア太平洋地域 CFO サーベイ 2023

目次

はじめに	03
国内経済と企業の財務状況に関する展望	04
懸念される外部リスク:「世界経済の減速」が半数を超える	06
懸念される内部リスク:「人材」関連の懸念が上位を占める	07
今後12ヵ月におけるCFOの焦点	09
変化するCFOの役割と責任	11
CFOが注目すべき新たな重要事項	14
人材	14
テクノロジー	17
サステナビリティ(持続可能性)とESG(環境・社会・ガバナンス)	19
これから待ち受ける複雑な時勢を乗り越える為に	25
Appendix	27
Endnotes	28

※本資料(和訳版)はDeloitte Global CFO Programが2023年11月に発行した原著をデロイト トーマツ グループが翻訳を行ったものです。和訳版と原文である"The next set of imperatives for CFOs in the Asia-Pacific region (英語)"に差異がある場合は原文を優先します。

はじめに

デロイトの「アジア太平洋地域 CFO サーベイ 2023 (Asia-Pacific CFO Survey 2023)」で調査対象となったCFO（最高財務責任者）の71%が「企業変革を牽引することへの期待」により自身の責任範囲が拡大したと考えている。

この結果には何も驚くことはない。現在のグローバルなビジネス環境において、景気変動、経済成長の鈍化、インフレの急加速、金利の上昇などさまざまな状況に企業が直面している。さらに、デジタル化や、気候変動への積極的な対応の必要性などを背景に、抜本的な変革の時代が到来している。このような前例のない変化、つまり「ビジネス・アズ・アンユージュアル（いつもと違うやり方）」が求められる状況を背景に、現代のCFOはより重要な役割や、新たに生まれるイニシアティブを担う中心的な存在となっているからである。

例えば、世界中でESGに関する規制対応が求められるなかで、財務報告のあり方も大きく変化している。こうした破壊的な変化や不確実性のなかでも、チャンスは豊富に存在しており、大きな変革を果たしている企業もある。CFOは、SDGs（持続可能な開発目標）やESG対応から、最先端のITテクノロジーや地政学的リスクへの対応まで、多種多様な喫緊の課題に取り組んでいる。このような変革の時代において、CFOと経理財務部門は、今後の新たな役割への対応を円滑に進めるために、システムや体制を変化に適応させ、強化していかなければならない。

当然のことながらアジア太平洋地域におけるCFOは、自身の役割の進化に伴う職務範囲の拡大に対応し、業務を遂行していかなければならないが、各市場によって優先事項の順位付けと対応に向けた準備が異なってくる。それらを明らかにするために「アジア太平洋地域 CFO サーベイ 2023 (Asia-Pacific CFO Survey 2023)」を実施した。第1回目となる今回の調査では、オーストラリア、中国、インド、日本、東南アジア地域に焦点を当て、経理財務機能の地域別動向を分析している。本調査の分析が、変革を進めるCFOの活動の参考になれば幸いである。

調査の概要

デロイトの「アジア太平洋地域 CFO サーベイ」は、アジア太平洋地域における主要なCFO（最高財務責任者）を対象とした年次調査である。1回目となる今回のサーベイは、アジア太平洋地域の276人のCFOを対象に、課題認識、対応の優先事項、取り組んでいる施策などをより深く理解することを目的として実施した。本サーベイは、2023年6月から7月にかけて、オーストラリア、中国、インド、日本、東南アジア（SEA）のアジア太平洋地域の5カ国・地域で実施された。調査サンプルの72%は、売上高が1億米ドルを超える企業で構成されており、調査対象となったセクターは、金融、ライフサイエンス・ヘルスケア（LS&HC）、製造、政府・公共サービス、テクノロジー・メディア・通信（TMT）、エネルギー・資源、消費財であった。

国内経済と企業の 財務状況に関する展望

最初のサーベイ項目は自国の経済見通しについてである。アジア太平洋地域全体ではCFOの30%が今後の自国経済の見通しに対して楽観的な見解を示している。その中でもインドでは、CFOの76%が今後の自国経済の見通しに対して自信を持っていると回答している。

全体としては、楽観的、中立的な見解が悲観的な見解を上回っている（図1）。アジア太平洋地域のCFOは各国、地域における多様な経済状況を踏まえ、自国の進化する経済見通しに対してそれぞれ独自の見解を示している。

しかし、このような楽観的な見解がある一方で、中立的な見解を示すCFOも多数存在している。例えば、日本ではCFOの実に71%が自国の複雑な経済状況を認識し、慎重な姿勢で中立的な見解を示している。同時に、オーストラリアと中国ではCFOの半数が慎重な見解を示し均衡がとれた状態になっている。

図1

アジア太平洋地域のCFOの大半は、自国の経済見通しに対して楽観的または中立的な見解を示している

今後12か月における自国経済に対するCFOの見通し

	オーストラリア	中国	インド	日本	東南アジア諸国	AP全体
とても悲観的	1%	3%	0%	0%	0%	1%
やや悲観的	38%	21%	2%	10%	33%	23%
どちらでもない	51%	49%	4%	71%	30%	40%
やや楽観的	10%	20%	76%	19%	33%	30%
とても楽観的	0%	7%	18%	0%	4%	6%
合計	100%	100%	100%	100%	100%	100%

出所: デロイト アジア太平洋地域CFOサーベイ2023 (Deloitte Asia-Pacific CFO Survey 2023)

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

今後12ヵ月における自社の財務的な見通しについては、アジア太平洋地域全体でみると、「悲観的」(12%)よりも「楽観的」(41%)と回答したCFOの割合が高かった(図2)。自社の財務的な見通しに関するCFOの見解は、自国経済の見通しに関するCFOの見解を密接に反映している。例えば、インドでは楽観的な見解の割合が際立って高くなっており、自社の財務的な見通しに関して、CFOの65%が「楽観的」、20%が「とても楽観的」と回答している。同様に、自社の財務的な見通しに関して、「どちらでもない」と回答したCFOの割合が日本(67%)と中国(57%)では高くなっている。一方、オーストラリアではCFOの46%が自社の財務的な見通しに関して「楽観的」と回答しており、「どちらでもない」と回答したCFOの割合を上回っている。

図2

アジア太平洋地域では自社の財務的な見通しに対して楽観的な見解を示すCFOの割合が多い

今後12ヵ月における自社の財務についての見通し

	オーストラリア	中国	インド	日本	東南アジア諸国	AP全体
とても悲観的	1%	1%	0%	0%	0%	1%
やや悲観的	19%	10%	2%	5%	17%	12%
どちらでもない	29%	57%	14%	67%	33%	38%
やや楽観的	46%	26%	65%	24%	43%	41%
とても楽観的	4%	6%	20%	5%	7%	8%
合計	100%	100%	100%	100%	100%	100%

出所: デロイト アジア太平洋地域CFOサーベイ2023 (Deloitte Asia-Pacific CFO Survey 2023)

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

懸念される外部リスク： 「世界経済の減速」が半数を超える

- アジア太平洋地域レベル：**アジア太平洋地域全体では、CFOの57%が「世界的な景気減速／後退」を最大の外部リスクであると考えている。その後に「地政学リスク」(48%)と「自国の景気減速／後退」(45%)が僅差で続いている。
- 各国、地域固有の懸念事項：**上記の外部リスクはアジア太平洋地域全体で多く挙げられたが、オーストラリアのCFOの回答は特徴的であった。オーストラリアでは、CFOの51%が「インフレ」について懸念を表明してい

る一方で、39%が「規制改正や政府の政策変更」の影響を注意深く監視している。日本ではCFOの43%が「為替変動」を重大なリスクとして挙げており、また中国ではCFOの27%が「規制改正や政府の政策変更」の影響を懸念している。インドではCFOの27%が「デジタルおよび技術領域における変革」を自社ビジネスへの重大な外部リスクと考えている。東南アジア地域に関しては、CFOの80%が「世界的な景気減速／後退」を懸念しており、また33%が「新興国からの資本逃避」を懸念材料として挙げている(図3)。

図3

CFOは、「世界的な景気減速／後退」および「地政学リスク」を自社のビジネスへの最大の外部リスクとして挙げている

重大な外部リスク

	オーストラリア	中国	インド	日本	東南アジア諸国	AP全体
地政学リスク	26%	52%	53%	62%	63%	48%
新興国からの資本逃避	1%	9%	6%	0%	33%	10%
世界的な景気減速／後退	42%	56%	59%	62%	80%	57%
自国の景気減速／後退	47%	64%	24%	24%	41%	45%
デジタルおよび技術領域における変革	13%	23%	27%	5%	9%	17%
規制改正や政府の政策変更	39%	27%	24%	5%	11%	25%
為替変動	6%	15%	25%	43%	15%	17%
サイバーセキュリティ	21%	2%	8%	5%	4%	9%
原材料価格高騰	6%	13%	24%	5%	9%	12%
インフレ	51%	13%	18%	29%	13%	25%
金利変動	28%	8%	12%	29%	15%	17%
サプライチェーンの分断	11%	16%	14%	10%	4%	12%
気候変動	0%	1%	6%	19%	2%	3%

注: 本設問は複数回答式です。パーセンテージの合計は100にならない場合があります。

出所: デロイト アジア太平洋地域CFOサーベイ2023 (Deloitte Asia-Pacific CFO Survey 2023)

懸念される内部リスク： 「人材」関連の懸念が上位を占める

- アジア太平洋地域レベル：**CFOの59%が「重要な人材の獲得と定着」を最大の内部リスクと考えており、46%が「サービス／製品に対する需要の変動」を懸念しており、また38%が「戦略遂行能力の欠如」を懸念材料と考えている(図4)。
- 各国、地域固有の懸念事項：**日本では43%、中国ではCFOの34%がそれぞれ「チーム・組織のパフォーマンスおよび稼働率」を内部リスクと考えている。オーストラリアではCFOの39%が内部リスクとして「データセキュリティおよび管理」に関連するリスクを挙げており、アジア太平洋地域全体の18%を上回っている。インドではCFOの35%が「テクノロジーの導入とデジタルディスラプション」を内部リスクと考えている。

図4

アジア太平洋地域のCFOは自社のビジネスに対するさまざまな内部リスクを懸念している

重大な内部リスク

	オーストラリア	中国	インド	日本	東南アジア諸国	AP全体
重要な人材の獲得と定着	71%	42%	59%	62%	72%	59%
製品または市場の混乱	11%	53%	41%	19%	54%	38%
サービス／製品に対する需要の変動	39%	49%	35%	52%	63%	46%
バランスシートにおける借入水準	15%	8%	4%	10%	11%	10%
戦略遂行能力の欠如	38%	48%	25%	38%	33%	38%
規制要件への対応	19%	12%	24%	10%	9%	15%
テクノロジーの導入とデジタルディスラプション	28%	16%	35%	24%	11%	22%
チーム・組織のパフォーマンスおよび稼働率	25%	34%	20%	43%	20%	27%
データセキュリティおよび管理	39%	5%	24%	14%	7%	18%
キャッシュフローまたはオペレーション上の問題	14%	34%	31%	24%	22%	25%

注: 本設問は複数回答式です。パーセンテージの合計は100にならない場合があります。

出所: デロイト アジア太平洋地域のCFOサーベイ2023 (Asia-Pacific CFO Survey 2023)

CFOは日々さまざまな感情やリスクと対峙して、それぞれが独自の見識を持っている。自社の事業環境が直面しているリスクの管理に関しては、アジア太平洋地域全体では、CFOの51%がリスクを管理するための手段として「テクノロジー／オートメーション技術の導入」を挙げている(図5)。一方、インドではCFOの78%が、東南アジア(SEA)地域ではCFOの74%が同様に「テクノロジー／オートメーション技術の導入」を前向きに検討している。

さらに、アジア太平洋地域全体ではCFOの38%が、「業務オペレーションの管理体制の改善」を実行することによ

て事業環境が直面しているリスクを制御していると回答しており、中国とインドでも同等の割合のCFOが同じ回答をしている。また、事業環境が直面しているリスクを管理する手段として、アジア太平洋地域全体でCFOの33%が「より積極的なコスト管理」を挙げており、オーストラリアでは40%が、この手段に賛同している。興味深いことに、日本ではCFOの52%が「ポートフォリオおよび投資判断の積極的な監督」を実施することによって事業環境が直面しているリスクを管理していると回答しているが、対照的にアジア太平洋地域全体ではこの回答の割合はわずか19%にとどまっている。

図5

アジア太平洋地域では大多数のCFOが自社の事業環境へのリスクを管理する手段として「テクノロジー／オートメーション技術の導入」に傾倒している

リスク管理手法

	オーストラリア	中国	インド	日本	東南アジア諸国	AP全体
テクノロジー／オートメーション技術の導入	36%	40%	78%	29%	74%	51%
より高度な予測機能の採用	11%	42%	22%	10%	59%	30%
経理財務人材への研修提供	21%	20%	22%	14%	46%	24%
従業員を対象とした内部管理・監督システムの機能向上	1%	27%	12%	19%	17%	15%
業務オペレーションの管理体制の改善	36%	44%	45%	38%	22%	38%
決算情報品質の維持・向上	15%	15%	6%	19%	4%	12%
信頼できるパートナー(ベンダーや下請業者)の確保	6%	15%	10%	14%	0%	9%
リスクマネジメント専任チームの設置	35%	15%	14%	29%	11%	20%
主体的なシナリオ分析の実施	28%	7%	18%	14%	9%	15%
既存ビジネスモデルのストレステスト実施	32%	10%	12%	19%	13%	17%
新たな収益源の特定	15%	14%	18%	14%	13%	15%
より積極的なコスト管理	40%	38%	35%	24%	13%	33%
ポートフォリオおよび投資判断の積極的な監督	22%	13%	10%	52%	20%	19%

注: 本設問は複数回答式です。パーセンテージの合計は100にならない場合があります。

出所: デロイト アジア太平洋地域CFOサーベイ2023 (Deloitte Asia-Pacific CFO Survey 2023)

今後12カ月におけるCFOの焦点

本サーベイ結果によれば、アジア太平洋地域全体ではCFOは来年度に「収益成長」(62%)、「コスト管理」(56%)、「生産性の向上」(37%)に重点的に取り組む予定であることが分かった(図6)。オーストラリアを除くアジ

ア太平洋地域の大半の市場では多くのCFOが一貫して「収益成長」への取り組みを最優先事項として挙げている。その一方で、オーストラリアではCFOの75%が「コスト管理」を最優先事項として挙げている。CFOにとっての優先事項

図6

今後12カ月におけるアジア太平洋地域のCFOにとっての最重点領域は引き続き「収益成長」、「コスト管理」、「生産性の向上」となっている

今後12カ月におけるビジネス上の重点領域

	オーストラリア	中国	インド	日本	東南アジア諸国	AP全体
収益成長	39%	70%	73%	48%	78%	62%
コスト管理	75%	49%	47%	19%	65%	56%
生産性の向上	40%	21%	37%	43%	59%	37%
市場の拡大	10%	33%	24%	10%	15%	20%
中核事業への集中	35%	33%	16%	5%	26%	27%
新製品・サービスの投入	8%	16%	27%	0%	7%	13%
ガバナンス強化・リスク管理	7%	14%	6%	24%	2%	9%
ポートフォリオマネジメント	17%	6%	6%	38%	7%	11%
キャッシュフローの増大	25%	35%	31%	43%	22%	30%
買収による事業拡大	11%	5%	10%	5%	4%	7%
レバレッジの解消(デレバレッジ)	8%	5%	6%	0%	2%	5%
設備投資の拡大	6%	1%	6%	0%	0%	3%
資産の売却	3%	1%	0%	0%	2%	1%
増配または自社株買い	3%	2%	0%	19%	0%	3%
人材の育成・獲得	10%	10%	8%	48%	11%	13%

注: 本設問は複数回答式です。パーセンテージの合計は100にならない場合があります。

出所: デロイト アジア太平洋地域CFOサーベイ2023 (Deloitte Asia-Pacific CFO Survey 2023)

はアジア太平洋地域の国・地域によって異なっていることがうかがえる。例えば、日本では「収益成長」(48%)に加えて、「人材の育成・獲得」(48%)が主要な優先事項となっているが、これは日本に特有なもののようなものである。中国では、「収益成長」(70%)と「コスト管理」(49%)が依然としてCFOにとっての上位2つの優先事項となっている一方で、35%が来年度は「キャッシュフローの増大」に重点的に取り組むと回答しており、その後に「市場の拡大」と「中核事業への集中」がそれぞれ33%と続いている。

変化するCFOの役割と責任

CFOの役割における重点はコントロール(統制)から「影響」を与えることへ移行しつつあり¹、指示を与えることよりも、さまざまなステークホルダー間の目線や、優先事項を合致させ調整することが重要な役割の一つとなりつつある。しかし、これは消極的なスタンスを取ることを意味するのではなく、むしろ影響と統制とをどのようにうまく両立させるかを改めて検討することを意味しているのである。また、CFOは概して経理財務部門により広範な考え方や文化的な変革が必要であると考えており、特に財務人材に権限を与え、より戦略的に考えるよう動機づける必要性を指摘している。そのため特定の状況によっては、チームメンバーを配置転換すること、部門横断プロジェクトへの参加を奨励すること、あるいは、日々の業務と自社の包括的なビジネス戦略をより関連づけることができるよう支援することなどが必要になる。

アジア太平洋地域全体では、調査対象となったCFOの77%が、「経営層(CxO)からの期待」という観点から、ここ2年間で自分の責任が「やや増えた」または「大幅に増えた」と回答している(図7)。注目すべき点は、インドの回答(CFOの86%)がそう回答したことがアジア太平洋地域全体の数値に大きな影響を与えていることである。

アジア太平洋地域の企業はそれぞれ、企業の成長を飛躍的に加速させ、今後市場でより永続的な地位を築くために、種々の変革に重点的に取り組んでいる。同時に、変革を効果的に推し進めるためには、CFOを含む上級経営幹部が自ら先頭に立って変革を主導し、変革の取り組みがうまく

連携されていることを確認し、従業員に対しては水先案内人としての役割を果たす必要があることは広く認識されている。

このように、CFOは変革への取り組みの陣頭指揮をとる上で極めて重要な役割を担っている。変革を主導することに関して、程度の差こそあれどアジア太平洋地域全体のCFOの実に71%がここ2年間で、自分の責任が拡大したと考えている。注目すべき点は、インドのCFOの84%が自分の責任が拡大したと回答していることである。

「新たな規制や基準に基づいた報告作業」による責任の増大については、アジア太平洋地域全体ではCFOの65%がこの2年間で自分の責任が「やや増えた」または「大幅に増えた」と回答している。

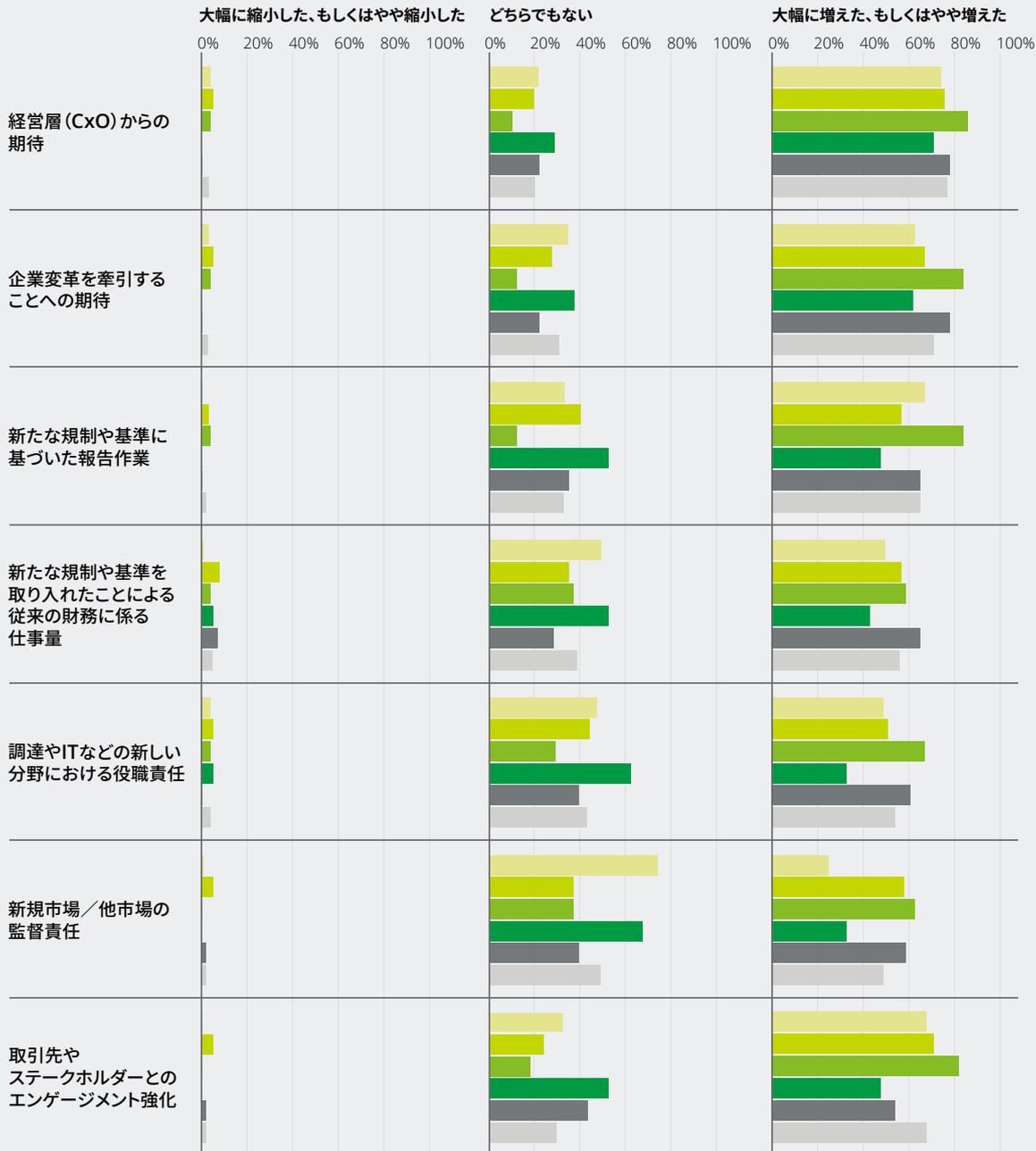
また、アジア太平洋地域全体のCFOの56%が、「新たな規制や基準を取り入れたことによる従来の財務に係る仕事量」に関して自分の責任がこの2年間で「やや増えた」または「大幅に増えた」と回答しており、割合が最も高かったのは東南アジア地域(65%)だった。

役割の拡大に関しては、アジア太平洋地域全体のCFOの54%が、「調達やITなどの新しい分野における役職責任」がこの2年間で「やや増えた」または「大幅に増えた」と回答しているが、43%は中立的なスタンスを維持し、「どちらでもない」と回答している。

図7

CFOとして求められる期待・責任はこの2年間でどのように変化したか

● オーストラリア ● 中国 ● インド ● 日本 ● 東南アジア諸国 ● AP全体



出所: デロイト アジア太平洋地域CFOサーベイ2023 (Deloitte Asia-Pacific CFO Survey 2023)

CFOの「新規市場／他市場の監督責任」の増大に関しては、ほぼ半数のCFOが、責任が「やや増えた」または「大幅に増えた」と回答したが、同じ割合のCFOが中立的な立場をとり「どちらでもない」と回答している。

また、「取引先やステークホルダーとのエンゲージメント強化」の影響については、アジア太平洋地域全体のCFOの68%が、この2年間で責任範囲が「やや増えた」または「大幅に増えた」と回答している。

この調査結果は驚くような内容ではない。現代のCFOに求められる役割がコスト管理から戦略的なビジネスパートナーへと移行していく中で、さらには経理財務部門を従来型の経理・会計を中心とした機能から価値創造を目指す機能への移行を牽引することへの期待も高まっている。経理財務部門のデジタルトランスフォーメーションは、最終的には企業のビジネス機能と経理財務機能のインテグレーション(統合)の深化につながるが、目標を達成するためには他部門との連携とエンゲージメントが必要になるであろう。

CFOが注目すべき新たな重要事項

人材

急速に進化するビジネス環境においては常に変化と対峙することになるが、その中で、人材こそが企業を未来に導く要なのである。どの業界全体においても従来の役割が進化すると同時に、テクノロジーの進歩が仕事を侵食している。しかし、テクノロジーは本質的には促進剤であり、イノベーションを促進させ、人間の能力を高めるものであることを認識しておくことが重要である。テクノロジーは人材に取って代わることはできない。この枠組みの中で、人間の思考プロセスや人間の視点が、テクノロジー主導の未来に向けて企業に力を与える誘因となるであろう。

多くの企業は、財務運用モデルを再評価し、将来のビジネスニーズを予測しながら、現状の人材と今後必要な人材のずれを特定し始めている。多くの場合、これらの人材のずれを埋めるためには、従来の財務の枠を超えて、データの収集、分析およびモデリングに関する専門知識を有する人材を取り込むことが必要になる。CFOは、従来の会計処理能力と専門的な技術スキルを両立させることの重要性を認識している。

また、CFOは自身のリーダーシップの在り方を進化させる必要性も認識している。燃え尽き症候群や過労に取り組む社会的な潮流に合わせ、より人に寄り添い、個人に対してより大きなエンパシー（共感力）を持つことを実践している。アジア太平洋地域では、リモートワークやハイブリッドワークなど新しい働き方モデルに加えて、CFOは次の2つの重要な取り組みを行っている。

1. トップ人材の獲得と定着
2. 既存の従業員の能力向上、再教育（リスキリング）、およびスキルアップ

人材の獲得と定着についての鍵

- **キャリアアップ**：アジア太平洋地域全体のCFOの73%が「キャリアアップ機会の欠如や不明瞭なキャリアパス」を従業員に関する最も重要な課題として挙げている（図8）。

図8

アジア太平洋地域のCFOは、従業員のキャリアアップ機会の欠如からスキルアップのジレンマまでさまざまな人材問題に取り組んでいる

人材の確保と定着に影響を与える要因

	オーストラリア	中国	インド	日本	東南アジア諸国	AP全体
競合他社が提供する魅力的なオファー（ポジション・業務内容・給与含む）	42%	16%	63%	52%	70%	43%
価値観、期待、文化的な適合性の不一致	33%	52%	33%	43%	70%	46%
キャリアアップ機会の欠如や不明瞭なキャリアパス	69%	83%	63%	76%	72%	73%
育成した人材の離職	28%	17%	24%	33%	11%	21%
競争力のある処遇・給与体系	65%	64%	63%	24%	37%	57%
労働条件と柔軟性	31%	14%	25%	14%	15%	21%
モチベーションの欠如	15%	38%	2%	24%	13%	20%

注：本設問は複数回答式です。パーセンテージの合計は100にならない場合があります。

出所：デロイト アジア太平洋地域CFOサーベイ2023（Deloitte Asia-Pacific CFO Survey 2023）

- **処遇・給与体系**：アジア太平洋地域のCFOのそれぞれ57%が「競争力のある処遇・給与体系」を2番目の懸念事項として挙げ、オーストラリア、中国、インドも類似した数字を見せている。
- **地域的なばらつき**：人材の獲得と定着のための重要な要因として、東南アジア（70%）、インド（63%）、および日本（52%）のCFOは「競合他社が提供する魅力的なオファー（ポジション・業務内容・給与を含む）」を挙げているのに対して、中国（52%）のCFOは「価値観、期待、文化的な適合性の不一致」を重視している。

アジア太平洋地域全体のCFOの59%が、従業員が確実に適切な能力を身につけるために「現場での実務経験を通じた能力向上」の機会の提供に重点的に取り組んでいると回答している（図9）。オーストラリアと日本では、この戦略がその他の戦略よりも優先されており、オーストラリアのCFOの83%、日本のCFOの90%がそれぞれ従業員に対する「現場での実務経験を通じた能力向上」の機会の提供に重点的に取り組んでいる。さらに、日本のCFOの71%が、従業員のスキルアップのために「習熟レベルに基づく研修機会の提供」を実施していると回答しており、一方でアジア太平洋地域全体は45%であった。興味深いことに、「タレントマーケットプレイスの活用」や「新規テクノロジーの導入による新たな研修機会の提供」はスキルアップのための戦略としてはあまり人気がなかった。

既存の従業員の能力向上、再教育、スキルアップについての鍵

全体的にCFOは、従業員の一般的な会計処理能力と専門的な技術スキルとの適正なバランスを取ろうとしている²。

図9

アジア太平洋地域のCFOは、従業員の能力向上、再教育、スキルアップを図るためにさまざまな戦略に重点的に取り組んでいる

従業員の能力向上、再教育、スキルアップを図るために実施されている戦略（地域別）

	オーストラリア	中国	インド	日本	東南アジア諸国	AP全体
習熟レベルに基づく研修機会の提供	32%	52%	35%	71%	52%	45%
既存テクノロジーを利用した研修機会の提供	19%	20%	41%	43%	43%	29%
新規テクノロジーの導入による新たな研修機会の提供	1%	8%	18%	24%	13%	10%
現場での実務経験を通じた能力向上	83%	30%	55%	90%	63%	59%
タレントマーケットプレイス*の活用	3%	22%	14%	24%	22%	16%
能力を重視したキャリアパスの設計	42%	37%	47%	43%	37%	41%
企業としての能力および業務分類表の設計	18%	34%	16%	10%	22%	22%
従業員報酬および表彰制度の導入	63%	70%	67%	38%	63%	64%
メンター・パディー制度などの支援制度の導入	35%	28%	29%	29%	52%	34%

*人材のキャリアやスキルを可視化・拡張し、柔軟に配置転換をしながら育成、活用するマネジメント・プラットフォーム

注：本設問は複数回答式です。パーセンテージの合計は100にならない場合があります。

出所：デロイト アジア太平洋地域CFOサーベイ2023（Deloitte Asia-Pacific CFO Survey 2023）

アジア太平洋地域全体の調査対象のCFOの64%が、従業員のスキルアップの意欲を高めるために、「従業員報酬および表彰制度」を活用していると回答している。業種別では、金融業界のCFOの74%が「現場での実務経験を通じた能力向上」に重点を置いている（図10）。興味深いことに、「既存テクノロジーを利用した研修機会の提供」は、大半の業界のCFOにとって優先順位が低いように思われる一方で、金融業界のCFOの45%は、従業員の能力向上、再教育、スキルアップを図るために積極的に取り組んでいると回答している。

こうした現実を踏まえて、CFOは、チームの士気を保つために競争力のある報酬体系とキャリアアップ機会の提供を確実にし、より優秀な従業員の獲得と定着を目指す中で、人材採用戦略とスキルアップ戦略をアップデートする必要がある。一般的な会計処理能力と専門的な技術スキルとのバランスを取り、生成AIを活用し、信頼性と効率性を高めるためにデータガバナンスを強化することは、経理財務部門を経営層（CxO）の戦略的なビジネスパートナーの役割を担い、進化するうえで極めて重要になるだろう。

図10

業種別にみてもCFOは、従業員の能力向上、再教育、スキルアップを図るためにさまざまな戦略に重点的に取り組んでいる

従業員の能力向上、再教育、スキルアップを図るために実施されている戦略（各業種別）

	消費財	エネルギー・資源	金融	製造	LS&HC	TMT	その他
習熟レベルに基づく研修機会の提供	45%	44%	47%	58%	57%	21%	42%
既存テクノロジーを利用した研修機会の提供	29%	28%	45%	27%	25%	21%	28%
新規テクノロジーの導入による新たな研修機会の提供	10%	6%	8%	8%	12%	14%	11%
現場での実務経験を通じた能力向上	48%	61%	74%	46%	49%	61%	66%
タレントマーケットプレイス*の活用	10%	14%	21%	15%	20%	11%	16%
能力を重視したキャリアパスの設計	23%	39%	42%	54%	39%	57%	38%
企業としての能力および業務分類表の設計	32%	19%	24%	35%	24%	11%	17%
従業員報酬および表彰制度の導入	61%	64%	55%	85%	63%	71%	59%
メンター・バディ制度などの支援制度の導入	26%	17%	53%	19%	33%	29%	47%

注: 本設問は複数回答式です。パーセンテージの合計は100にならない場合があります。

出所: デロイト アジア太平洋地域CFOサーベイ2023 (Deloitte Asia-Pacific CFO Survey 2023)

テクノロジー

アジア太平洋地域のCFOは、テクノロジーの導入は避けずには通れない道であることを十分理解している。デジタル化は、持続的な価値創造を実現するための重要な道筋になりつつある。経理財務部門のデジタル化は、すなわち企業全体のデジタル化構築、実現において大きな役割を果たす。また、これまでもオートメーションやデジタルテクノロジーの導入は経理財務部門の重要な関心事であり、迫り来る経済環境の不確実性に直面し、経理財務部門は予測能力の強化とコスト管理へのより積極的な取り組みを優先している。

さらに、アジア太平洋地域のCFOは、経理財務部門を成功に導く手段としてテクノロジーを活用している（図11）。

中国、インド、東南アジアを筆頭にアジア太平洋地域全体のCFOの53%が「電子インボイス」を、48%が「RPA（ロボティックプロセスオートメーション）」を活用している。その一方で、中国、オーストラリアを含むアジア太平洋地域全体のCFOの47%が「経営管理のデータプラットフォーム」テクノロジーを活用していると回答した（図11）。

興味深いことには、経理財務部門で「AI、機械学習、アルゴリズム」を活用していると回答したCFOの割合が比較的低いことがある。生成AIの活用がコスト削減、効率性と生産性の向上、予測能力の改善などにつながる可能性があることを考えると、この利用割合の低さに警戒する必要がある。

図11

アジア太平洋地域のCFOは経理財務部門のイネーブラーとしてテクノロジーを活用している

アジア太平洋地域のCFOによるイネーブラーとしてのテクノロジーの活用方法

	オーストラリア	中国	インド	日本	東南アジア諸国	AP全体
電子インボイス	38%	55%	57%	43%	74%	53%
RPA(ロボティックプロセスオートメーション)	46%	34%	55%	62%	63%	48%
高度な文書識別およびデジタルアーカイブ	22%	33%	29%	19%	57%	32%
デジタル・カスタマーサービス	7%	13%	22%	10%	4%	11%
シェアードサービス/オペレーションプラットフォーム	49%	29%	47%	86%	35%	43%
経営管理のデータプラットフォーム	54%	55%	37%	48%	30%	47%
プロセスマイニング、データに基づいたプロセス分析	25%	28%	22%	5%	13%	22%
AI、機械学習、アルゴリズム	11%	9%	6%	14%	9%	9%
経理財務組織全体のビッグデータ分析・処理	39%	45%	25%	14%	15%	33%

注: 本設問は複数回答式です。パーセンテージの合計は100にならない場合があります。

出所: デロイト アジア太平洋地域CFOサーベイ2023 (Deloitte Asia-Pacific CFO Survey 2023)

しかし、テクノロジーの活用状況は依然としてアジア太平洋地域の国・地域によって異なっている。東南アジア地域ではCFOの74%が「電子インボイス」活用しているが、一方でアジア太平洋地域全体ではこの割合が53%となっている。同様に、日本ではCFOの86%が「シェアードサービス/オペレーションプラットフォーム」のためにテクノロジーを活用しているが、アジア太平洋地域全体ではこの割合が43%となっている。例えば、インドに拠点を置く世界的な大手自動車メーカーのタタ・モーターズによれば、同社のデータドリブンな取り組みによりコロナ禍で生まれたビジネス上の課題を克服する上での一助になったとしている。このようにデジタルトランスフォーメーションは企業が「生き残ること」だけでなく、新しい機会を提供することができる。タタ・モーターズは、今後のオペレーションの最適化のために、カスタマー情報、ルート最適化情報、政府規制情報などからテレマティクスデータ(自動車に搭載したドラレコ等の通信システムにより得られる自動車走行データ)を取り込むことを計画している³。

サステナビリティ (持続可能性) と ESG (環境・社会・ガバナンス)

アジア太平洋地域の多くの企業は、気候変動への対応という喫緊の課題に直面している。同地域の規制環境は変化をしつつあり、各国の政府や政策当局は自主的な情報開示からコンプライ・オア・エクスプレイン方式（定められる原則の順守を一律に強制するのではなく、原則の趣旨、内容を理解した上で、なお原則の実施が適切でないと判断する場合にその理由の説明を求める方式）の情報開示へ、さらには情報開示の義務化へと移行している（図12）。

オーストラリア、中国、シンガポールは、自国の市場の現状を認識した上で、段階的な取り組みを始めている。例えば、一部の国では、初期の段階では特定のセクターや上場会社に優先的に準拠させるようにしており、その後、残りのセクターが後に続く予定になっている。

新たな気候変動に関する報告の義務化を踏まえて、アジア太平洋地域全体のCFOの46%は、当該報告の義務化が今後2～5年以内に及ぼす自社の財務報告への「影響は中程度である」と考えており、また18%は「影響は非常に大きい」と回答している。本サーベイ結果によると、オーストラリアのCFOの61%、日本のCFOの62%がそれぞれ自社の財務報告への「影響は中程度である」と見ている一方で、中国のCFOの44%は「影響は限定的である」と回答している。

図12

新たな気候変動に関する報告義務の導入はアジア太平洋地域における企業の財務報告に大きな影響をもたらしている

気候変動は今後5年の財務報告に影響を及ぼすか

	オーストラリア	中国	インド	日本	東南アジア諸国	AP全体
影響しない	0%	7%	8%	0%	2%	4%
影響は限定的である	17%	44%	29%	19%	17%	28%
影響は中程度である	61%	33%	41%	62%	46%	46%
影響は非常に大きい	19%	8%	20%	19%	30%	18%
不明	3%	8%	2%	0%	4%	4%
合計	100%	100%	100%	100%	100%	100%

出所: デロイト アジア太平洋地域CFOサーベイ2023 (Deloitte Asia-Pacific CFO Survey 2023)

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

**コンプライアンス（法令順守）計画：
ギャップを埋めるために**

気候変動とサステナビリティに関する企業の取り組み情報の開示義務の導入に伴い、当該開示義務の準拠に必要な準備の程度を考慮すると、想定されている対応の負担と適切な実施プロセスの導入状況にギャップが存在していることが本サーベイ結果で示されている。気候変動に関する報告義務の準拠のためのプロセスの導入について、現時点で

は、「すでに適切なプロセスを導入済みである」と回答したCFOの割合はアジア太平洋地域全体でわずか27%にとどまった一方で、同回答をしたCFOの割合が最も多かったのは東南アジア地域で46%となっている（図13）。

アジア太平洋地域全体ではCFOの62%が「今後必要なプロセスを導入する予定である」と回答しており、またオーストラリアのCFOの93%が同じ回答をしている。

図13

アジア太平洋地域の大半のCFOが気候変動に関する報告義務の準拠に必要なプロセスを導入する予定である

新規プロセスを導入するか否か

	オーストラリア	中国	インド	日本	東南アジア諸国	AP全体
新たなプロセスを導入する予定はない	4%	27%	4%	10%	4%	12%
今後必要なプロセスを導入する予定である	93%	45%	59%	52%	50%	62%
すでに適切なプロセスを導入済みである	3%	28%	37%	38%	46%	27%
合計	100%	100%	100%	100%	100%	100%

出所: デロイト アジア太平洋地域CFOサーベイ2023 (Deloitte Asia-Pacific CFO Survey 2023)

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

サステナビリティ、気候変動、ESGに関する優先事項に取り組むための企業の準備状況にばらつきがあることが本サーベイ結果で示されている。例えば、アジア太平洋地域全体でわずかに過半数を超える（56%）CFOが、準備は「ある程度整っている」と回答している（図14）。さらに、中国のCFOの38%が、準備は「あまり整っていない」と回答しており、これに対してアジア太平洋地域全体の回答は21%となっている。また、東南アジアのCFOの41%が準備は「十分整っている」と回答しており、これに対してアジア太平洋地域全体の回答は23%であった。

現時点での重要な問題は、アジア太平洋地域のCFOが新しい報告義務に適応し、気候変動とサステナビリティに対処する方向で、先を見据えた自主的な対策を講じる上で十分な態勢を整えているかどうかである。本サーベイ結果では、さらに多くの準備が行われる必要があることや、CFOとしての進化した役割を遂行するためには、大きな飛躍を遂げる必要があることが示唆されている。

図14

気候変動、サステナビリティ、ESGに関する課題に取り組む準備が「ある程度整っている」と回答したCFOの割合は、アジア太平洋地域全体ではわずかに過半数を超えるレベルにとどまっている

ESGの優先事項に取り組むための準備状況

	オーストラリア	中国	インド	日本	東南アジア諸国	AP全体
あまり整っていない	11%	38%	18%	15%	11%	21%
ある程度整っている	67%	47%	61%	60%	48%	56%
十分整っている	22%	15%	22%	25%	41%	23%
合計	100%	100%	100%	100%	100%	100%

出所: デロイト アジア太平洋地域CFOサーベイ2023 (Deloitte Asia-Pacific CFO Survey 2023)

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

先を見据えたサステナビリティの取り組み

アジア太平洋地域のCFOは、サステナビリティにおける自らの役割に対する認識を強めており、アジア太平洋地域全体のCFOの67%が、「サステナビリティや気候変動への取り組みに向けた各種政策への準拠」を積極的に支持している（図15）。こうした先を見据えた取り組みは、日本（86%）と東南アジア地域（85%）で特に顕著にみられる。多くの企業が持続可能な慣行を取り入れており、アジア太平洋地域全体のCFOの半数以上が、「より持続可能な原材料の使用」を実践しており、また「サプライヤーや取引先に対して、特定の環境・サステナビリティ基準を満たすことを奨励または要求」している。

しかし、アジア太平洋地域では引き続き国・地域によって辿る道筋が異なっている。例えば、日本のCFOの52%が「再生可能エネルギーの購入（直接購入、契約購入、あるいはグリーン電力証書制度）」と回答しているが、これに対してアジア太平洋地域全体では23%であった（図15）。一方で、中国のCFOの44%が「従業員自身の積極的な活動に対する支援」と回答しているが、アジア太平洋地域全体での回答は21%であった。

図15

アジア太平洋地域のCFOはサステナビリティにおける自らの役割に対する認識を強めており、67%が「サステナビリティや気候変動への取り組みに向けた各種政策への準拠」を支持している

アジア太平洋地域の企業による気候変動への取り組み

	オーストラリア	中国	インド	日本	東南アジア諸国	AP全体
サステナビリティや気候変動への取り組みに向けた各種政策への準拠	68%	55%	65%	86%	85%	67%
サプライヤーや取引先に対して、特定の環境・サステナビリティ基準を満たすことを推奨または要求	43%	58%	53%	24%	63%	51%
より持続可能な原材料（リサイクル材で製造された品目や低排出製品）の使用	36%	57%	55%	29%	74%	52%
取締役や執行役等経営層を対象とした気候問題に関する研修機会の提供	46%	23%	41%	10%	35%	33%
取り組み推進に責任を負う最高責任者の設置や組織の組成	39%	15%	24%	38%	26%	26%
環境負荷軽減のためのリモート/テレワーク推奨	4%	17%	18%	14%	4%	12%
従業員自身の自主的な活動に対する支援	4%	44%	22%	10%	7%	21%
再生可能エネルギーの購入（直接購入、契約購入、あるいはグリーン電力証書制度）	33%	21%	18%	52%	4%	23%
環境に配慮したサステナビリティの目標達成度と取締役・経営幹部報酬の連動	24%	7%	4%	29%	2%	12%

注: 本設問は複数回答式です。パーセンテージの合計は100にならない場合があります。

出所: デロイト アジア太平洋地域CFOサーベイ2023 (Deloitte Asia-Pacific CFO Survey 2023)

報告・開示の制度が変化し、気候変動やサステナビリティに対する責務が増大するにつれて、CFOの役割も必然的に進化し新たな責任も生じるであろう。アジア太平洋地域全体のCFOの48%が、気候変動への取り組みの推進にあたってのCFOの主要な役割は「持続可能な開発に関連する財務データの透明性の向上」と回答しており、中国(65%)と東南アジア地域(52%)のCFOの大半が同意している(図16)。アジア太平洋地域全体のCFOの14%は、CFOの主要な役割は「予算作成、財務報告および資本配分と気候変動リスク管理の統合」と回答した一方で、12%は「全社的なグリーン投資やグリーンファイナンスの推進」と回答している。

信頼とガバナンス

信頼とガバナンスは、テクノロジー、人材、ESG/サステナビリティに関する報告/開示という他の3つの必須事項の

すべてに不可欠である。プロセスやシステムの変革が効果的であるためには、信頼がベースにあり、なおかつ検証可能なデータによって管理されていなければならない。ESG/サステナビリティに関する報告はデータ実証が必須であり、強固なデータガバナンス、特に財務報告や経理財務のデジタルは信頼関係構築に向けて重要な観点となる。

気候変動に関する報告をめぐる規則や規制はいまなお進化しており、地域によってかなり異なる場合があることから、求められる透明性を保ち、包括的に基準を達成するのは困難な状況である。現時点では、複数のサステナビリティに関する報告の枠組みやガイドラインが国・地域を超えて浸透していることや、データの収集、検証、報告の方法に一貫性がないことによって、情報開示に大きな課題が生じており、ESGデータが不十分な状況にある。

図16

サステナビリティへの取り組みはアジア太平洋地域の国・地域によって大幅に異なっている

気候変動やサステナビリティに関する取り組みを推進するにあたってのCFOの主要な役割

	オーストラリア	中国	インド	日本	東南アジア諸国	AP全体
持続可能な開発に関連する財務データの透明性の向上	33%	65%	45%	29%	52%	48%
全社的なグリーン投資やグリーンファイナンスの推進	17%	9%	10%	24%	4%	12%
全社的な炭素排出量に関する会計処理	10%	10%	4%	10%	11%	9%
サプライチェーンにおける気候変動リスクの評価と管理	10%	6%	10%	10%	0%	7%
予算作成、財務報告および資本配分と気候変動リスク管理の統合	17%	5%	20%	19%	20%	14%
気候変動リスクのモデル化およびストレステスト能力の強化	10%	2%	6%	5%	2%	5%
その他	4%	2%	6%	5%	11%	5%
合計	100%	100%	100%	100%	100%	100%

出所: デロイト アジア太平洋地域CFOサーベイ2023 (Deloitte Asia-Pacific CFO Survey 2023)

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

さらに、アジア太平洋地域のCFOはデータを活用して、共通理解と協業のための共通のプラットフォームを確立しなければならない⁴。東南アジア地域のCFOは、経理・財務情報の「番人」としての伝統的な役割を踏まえ、経理財務部門がときどきデータを過度に保護する傾向を見せる場合があることを認識している。しかし、変化する時代にCFOが信頼を築き、かつ価値を高める方法を模索するなかで、データシェアリング(データの共有・公開)に対してよりオープンな姿勢を取ることが、異なるビジネスユニット(事業部門)間での共通理解と協業のための共通のプラットフォームの確立に大いに役立つ可能性がある。

例えばあるCFOは、データシェアリングの改善によって、いわゆる「影の経理財務組織」(個別のビジネスユニットが本社の経理財務組織から必要とする支援を受けられないという認識の下に設置した独自の経理財務組織)と本社の経理財務部門との連携や業務遂行能力が向上し、各ビジネスユニットの本社部門に対する信頼を築く上での一助となったと述べている。

テクノロジー、ESG、人材に関する喫緊の課題に対しては、信頼とガバナンスの強固な基盤の上に構築する必要があるとの認識を踏まえて、アジア太平洋地域の国々はその基盤を構築するための法整備を進めている。例えば、シンガポールでは、2022年にシンガポール証券取引所の上場会

社のコーポレートガバナンス(企業統治)に対する全体的な信頼度が過去最高に達している⁵。2022年の「シンガポール企業統治・透明性指数(SGTI:シンガポールの上場会社の企業統治と透明性を図る指数)」⁶では、同指数が最初に公表された2009年以降、企業統治と透明性の両方のカテゴリでスコアが向上し続けていることが示されている。

さらに、シンガポールでは、サステナビリティに関する企業の情報開示に対する信頼性を向上させるために業界レベルでいくつかの取り組みが進行中である⁷。例えば、シンガポール金融管理局(MAS)とシンガポール証券取引所(SGX)は、「企業がESGデータを定型的かつ効率的に報告することが可能となり、また一貫性があり比較可能な形式のESGデータに投資家がアクセスできること」を目的としたデジタル開示ポータルである「Genome」を共同で立ち上げている。一方、日本では、信頼の醸成につながり得るいくつかの取り組みが企業によって着手されている。例えば、「日本版コーポレートガバナンス・コード」と「投資家と企業の対話ガイドライン」は2021年に改訂されており、その主な改訂の1つとして、「多様性(ダイバーシティ)の確保」が盛り込まれている。「多様性の確保」とは、企業が、女性、外国籍、中途採用者の登用を通じた経営幹部層の多様性を確保するための方針を開示し、自主目標を設定することと定義されている⁸。

これから待ち受ける複雑な時勢を 乗り越える為に

テクノロジーや規制の変化は、アジア太平洋地域におけるCFOの優先事項に影響を与えており、経理財務部門の変革は避けては通れない状況となっている。進化の実現には経理財務、ビジネス、テクノロジーのより深い融合の実現が進化には不可欠であり、CFOの役割は、従来のデータや経理財務情報の「番人」から価値創造へとシフトしている。アジア太平洋地域のCFOが変化の移行を乗り切るにあたり、以下の4つの提言が、CFOの取り組みを着実なものとし、強固な基盤の構築の一助になるかもしれない。

1. シナリオ分析を強化し、組織の戦略的アジリティ(敏捷性)を高める

本サーベイ結果では、積極的にシナリオ分析を行っているCFOの割合はアジア太平洋地域全体で15%に過ぎないことが示されている。CFOはリスク管理において第一防衛線としての役割を果たすことはないかもしれないが、企業の財務健全性の番人として、戦略的なリスク管理とオポチュニティ（機会）の特定まで範囲拡大される可能性がある。リスクと機会のバランスをとるということは、シナリオ分析とストレステストを実行する組織能力を向上することが必要となり、急速に変化する環境において、より戦略的かつアジャイルであることが求められていると考えられる。状況に応じて効果的かつ柔軟に対応するためには、CFOは以下のリスクに対処するための専門のシナリオ分析チームを設置することを検討すべきである。

- 財務リスク：**CFOは、企業の資本構成の第一監視者として、投資ポートフォリオと全体的なリターンに対するリスクの集成的影響（コレクティブインパクト）を評価するために、単一シナリオ分析からマルチシナリオ分析に進んでいくことが不可欠になっている。本サーベイ結果では、ビジネスモデルのストレステストの実施に積極的に取り組んでいるCFOの割合がアジア太平洋地域全体でわずか17%に過ぎないことが示されている。また、財務リスクを分散するためには、世界の地域ごとに個別の資金プールを設置することも不可欠になっている。
- 戦略的リスク：**事業ポートフォリオの定期的なストレステストの実施や、仲介業者や下請け業者を精査する必要性がますます重要になっている。どちらも、戦略的目標を達成する可能性とビジネスの持続可能性に影響を与える。本サーベイ結果では、リスク管理の戦術として質の高い仲介業者や下請け業者を雇っているCFOの割合がアジア太平洋地域全体でわずか9%にとどまっ

ていることが示されている。企業全体で戦略的アジリティを打ち出し、ストレステスト実施やデューデリジェンスを強化することは、ディスラプション（破壊的变化）や厳しい状況下でも結果を生み出すための準備となるであろう。

- 気候変動関連リスク：**CFOの役割がESGと気候変動に関連する内容まで拡大するにつれ、気候変動関連リスクのモデル化に取り組むことは今後不可欠になるであろう。気候変動関連リスクの評価に必要な能力は従来のCFOの役割とは若干異なることから、この分野において適切な人材の獲得、または既存の人材の再教育が必要となるかもしれない。
- 企業統治（ガバナンス）リスク：**本サーベイ結果によると、企業統治リスクをビジネス上の最優先事項と考えているCFOの割合はアジア太平洋地域全体でわずか9%に過ぎず、日本のCFOの割合が24%でトップとなっている。CFOが生成AIを中心にテクノロジーの可能性を活かすためには、あらゆる国・地域や業界においてテクノロジーに対する信頼とガバナンスを向上させることが不可欠になる。

CFOは、企業組織という大きなエコシステムの中で自らを重要な役割として認識し、積極的に顧問弁護士、リスク管理チーム、事業部門のリーダーと連携しながら重大リスク管理に向き合い、機会の活用とのバランスをとるべきである。

2. サステナビリティへの取り組みの強化における役割の拡大を図る

昨今、気候変動とサステナビリティに関する必須事項に注目が集まり、企業の経営方針の重要アジェンダとなりつつある。アジア太平洋地域において企業が自社のサステナビリティの取り組みを拡大するためにより多くの資金を配分するなかで、CFOは収益性と気候変動への影響とのバランスを戦略的にとるというユニークな立場に立たされていることに気付くだろう。持続可能な開発に関するCFOの責任には、主として気候変動リスクに関する情報の開示、環境影響評価の実施、企業の炭素排出量の会計処理などが主に含まれる。例えば、中国のグリーンファイナンス市場の拡大や、企業の炭素排出量の監査に対する需要の増大は、持続可能な開発の分野におけるCFOの役割を拡大させることになる予想される。

CFOの役割の拡大を受けては、次の2つのことが言えるだろう。1つ目は、CFOが気候変動関連の重要事項に取り組むためのスキルアップや新しい能力、特にデータガバナンスへの対応力とデータ照合能力を身につける必要があること。そして2つ目は、CFOの新たなキャリアパスとして、近い将来に最高財務兼サステナビリティ責任者（CFSO = chief finance and sustainability officer）という役職の出現、増加の可能性があることである⁹。CFSOは比較的珍しい役職ではあるが、重要性を増している役職であり、サステナビリティへの取り組みやコミットメントが十分に確立された企業によく見られる役職である。CFSOは、CFOや最高サステナビリティ責任者（CSO）よりも上位に位置づけられ、企業のビジネス戦略と経理財務、サステナビリティとの統合を監督する。サステナビリティをビジネス活動に統合するには詳しく深い経理・財務知識が必要であることから、経理・会計のバックグラウンドを持つ者が通常この役職に就いている。したがって、経理・会計・財務の専門家が、企業のサステナビリティ・アジェンダを主導し、CFSOの役割を担う上で有利な立場にある。つまり、今日の経理・会計・財務の専門家にとっては将来のキャリアの選択肢としての可能性を示している。

3. 経理財務部門への投資と報酬以上のインセンティブを支給する

企業の規模と複雑さが増すにつれて、経営層（CxO）の役割はより広範なものに変容しており、また機能間の境界がより流動的になっている。テクノロジーの力を最適に活用しながら、進化する経済環境やビジネス環境の複雑さを取り切るためには、CFOは自身の周りに一流の人材を配置しなければならない。このことは、人材の獲得や定着はもはや人事部門の専門領域ではなくなっているということ意味しているのである。

CFOは自身の部門・チームをより理解するための努力と、報酬の枠組みを超えたインセンティブを受け取れるような体制の構築に身を投じる必要がある。コーチング、メンタリング、リーダーシップ開発を優先し、企業の戦略的目標

と職務上の目標とを整合させる明確な道筋をチームメンバーが設定できるよう支援しなければならない。また、個別の後継者育成計画の策定に時間を費やすだけでなく、組織における重要な役割に対しても、チーム内のテクニカルスキル、分析スキル、リーダーシップスキルの最適なバランスを考慮しなければならない。

4. デジタルテクノロジーのチャンピオン（推進者）兼スチュワード（統制者）にならなければならない

今後数十年にわたり発展し、業界をリードすることを目指す企業にとっては、適切なタイミングでの正確なデータへのアクセスや、経理・財務の生産性と意思決定を強化するために生成AIを活用する能力が極めて重要になる。本サーベイ結果によれば、自部門を強化するために、ビッグデータやアナリティクスを実際に活用しているか、あるいはAIや機械学習のソリューションを積極的に模索しているCFOはごく一部に過ぎないのである。しかし、テクノロジーがCFOにとってますます重要な役割を果たすことになるとしても、成功のカギには次の2つの要素があることを強調しておかなければならない。

1. データの正確性、可用性、および一貫性
2. 堅牢かつアジャイルな統合型テクノロジーインフラストラクチャの存在

これらの基盤を整備できる企業は、ビジネス環境や経済環境の不確実性を乗り越え、競争上の優位性を強化する上で有利な位置に立っていることに気づくであろう。この点でこそ、今日のCFOが重要な役割を果たすことになるのである。生成AIを中心としたデジタルテクノロジーへの投資は、変革を導く重要な要因であり、複雑性の管理と生産性の向上の両方に不可欠となるであろう。CFOは、デジタル言語を習得するとともに、テクノロジーに適切な投資を適切なタイミングで行い、自社にとって最適な価値が生まれる方法でテクノロジーを総合的に活用するよう努力しなければならない。

Appendix

自主的開示から開示の義務化へ：アジア太平洋地域の諸国が気候変動やESGに関して、自主的な報告から報告の義務化へ移行するなかで、同地域における最近の動向と実施中の取り組みの一部を以下に紹介する。

- オーストラリア：**国際サステナビリティ基準審議会 (ISSB) の気候関連情報の報告基準に基づく報告義務は、オーストラリアでは2025年度から3年間にわたり段階的に導入される予定である。同基準で求められている開示範囲が広範であることから、基礎となるシステムやプロセスの準備作業も広範囲に及ぶことになる。
- シンガポール：**シンガポール証券取引所は、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) の提言に基づき、気候変動に関する報告を段階的に義務化するアプローチを導入した¹⁰。義務化のレベルや開示範囲を徐々に引き上げる傾向は今後も続く可能性が高いであろう。残念ながら、情報開示が任意である市場では、情報開示の決定は依然としておおむね発行体の裁量に委ねられていることから、進展は遅々として進んでいない。
- 中国：**中国は自主的な開示制度から義務的な開示制度に移行しており、上場企業、金融機関、国有企業、および高度の汚染に繋がる産業に従事する企業に対する規制の強化を進めている。中国証券監督管理委員会は2020年4月に上場企業に向けたIR管理ガイドに関する新しい規則を公表、ESG報告開示を強調し、2020年5月から義務化した。さらに、香港証券取引所は、気候に関する開示基準を気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) および国際持続可能性基準委員会 (ISSB) の標準に合わせることを優先すると発表した。
- インド：**事業責任とサステナビリティ報告 (BRSR) の枠組みは、企業が持続可能かつ責任ある慣行をビジネス活動に組み入れるのを支援することを目的としている。インド証券取引委員会 (SEBI) は、2012年に事業責任報告書 (BRR) を導入し、インドの時価総額上位100社の上場会社にBRRを提出することを義務付けた。BRRは2021年までにBRSRに進化し、BRSRはインドの時価総額上位1000社の上場会社に義務付けられるESG報告の包括的な枠組みとなった。さらに、BRSRコアと呼ばれるBRSRの下で選ばれたKPI (重要業績評価指標) は、2024年度 (2023年4月1日～2024年3月31日) から2027年度 (2026年4月1日～2027年3月31日) までの導入初期の期間 (ガイドパス) においては合理的なアシュアランス (保証) の取得が義務付けられる。BRSRは、企業のためにサステナビリティのパラメーターに関する情報を開示することになっており、同情報の比較可能性を向上させることになるであろう。
- 日本：**サステナビリティ基準委員会 (SSBJ) は、国際サステナビリティ基準審議会 (ISSB) が公表するIFRS (国際財務報告基準) の基準と同等の日本版基準を策定しており、今後数年以内の公表を目指している。さらに、サステナビリティ等に関する企業の考え方や取り組みの情報開示に関する新たな要件が有価証券報告書に定められるなど、サステナビリティ情報の開示義務化の範囲が徐々に拡大していくなかで、経理財務部門はこれまで以上に幅広い開示に備える必要があると予想される。

Endnotes

1. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sg/Documents/cxo-programs/sg-cxo-sea-cfo-perspectives-vision-2022.pdf>
本記事の該当箇所を表示
2. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sg/Documents/cxo-programs/sg-cxo-sea-cfo-perspectives-vision-2022.pdf>
本記事の該当箇所を表示
3. https://www.concur.co.in/sites/default/files/in/hbr-transformation_in_the_cloud_driving_enterprise_growth_across_asia_pacific-in.pdf?pid=social_paid&cid=in_li_ent_pos-fin-off-dta-dvn_dwn_prs-tal_aud-fdm_ob-lg_op-ld_all_au-ips_vrb-st_dl
本記事の該当箇所を表示
4. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sg/Documents/cxo-programs/sg-cxo-sea-cfo-perspectives-vision-2022.pdf>
本記事の該当箇所を表示
5. <https://www.straitstimes.com/business/singapore-listed-firms-trusts-improved-their-corporate-governance-study>
本記事の該当箇所を表示
6. シンガポール企業統治・透明性指数 (SGTI) : 企業は、コーポレートガバナンス (企業統治) の実践と開示、および決算の適時性、アクセス性、透明性に基づいて採点される。同指数は、オーストラリア公認会計士協会、シンガポール国立大学 (NUS) ビジネススクールの付属機関であるガバナンス・サステナビリティセンター (CGS) およびシンガポール取締役協会 (SID) が毎年実施する調査の結果を反映している。
本記事の該当箇所を表示
7. <https://www.mas.gov.sg/news/media-releases/2022/mas-and-sgx-group-launch-esgenome-disclosure-portal-to-streamline-sustainability-reporting-and-enhance-investor-access-to-esg-data>
本記事の該当箇所を表示
8. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/gx-women-in-the-boardroom-seventh-edition.pdf>
本記事の該当箇所を表示
9. https://isca.org.sg/docs/default-source/i-p--our-future-together/sustainability-jobs-and-skills-for-the-accountancy-sector.pdf?sfvrsn=f6af2dae_0
本記事の該当箇所を表示
10. <https://www.sgx.com/sustainable-finance/sustainability-reporting>
本記事の該当箇所を表示

Acknowledgments

The authors would like to thank **Oguri Srinivasan** and **David Levin** who assisted in standardising the survey data from five APAC economies, programming the APAC-level averages and doing various bivariate analyses. They also thank **Jennifer Wright** and **Rupesh Bhat** for their editing expertise and the local CFO program teams from across the Asia-Pacific for the implementation of the CFO survey and their inputs to this article.

Contact

デロイト トーマツ グループ CFOプログラム
cxoprogram.jp@tohmatu.co.jp

Deloitte.

Insights

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ リスクアドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ グループ 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約2万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、www.deloitte.com/jp をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数を含みます。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL およびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細はwww.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をバース（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、www.deloitte.com をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2024. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301