

2016年9月5日 全13頁

《実践》経営ビジョン・経営計画

【経営企画部 業務必携】

コーポレートガバナンス・コード時代の 企業価値創造プロセス（9）

チャーミングなストーリーラインを目指して

経営コンサルティング部
主任コンサルタント
林 正浩

[要約]

- コーポレートガバナンス・コードの文脈において、財務経理部門は取締役会と並んで「事業収益力を高めるプラットフォーム」といえる。そして、その統括を担う最高財務責任者（CFO：Chief Financial Officer）は企業価値創造の要である。
- 一方、わが国のCFOは「スーパー経理部長」であるケースが多い。ビジネスシーンにおいても、従前の財務経理部長の役割・責任と最高財務責任者（CFO）の役割・責任が明確に線引きされているとは言い難いのが現状だ。
- CFOのキャリアにその要因を見出すことができる。わが国のCFOはいわゆる「財務経理一筋」の人材が多く、欧米のように事業部門の財務責任者や関連会社の経営責任者の経験を有するケースは多くない。このことが「にわかCFO」輩出につながっていると思われる。
- 高度経済成長期に会計基準の骨格が整備されたわが国においては、依然としてパフォーマンス・チェックの対象がPLであるケースが少なくない。BS起点の企業価値創造やリスクマネジメントをミッションとするCFOが我が国において今一つ理解されない遠因は、このPL偏重にあるのではないだろうか。

本稿では、企業価値創造プロセスの要ともいえる最高財務責任者（Chief Financial Officer）をテーマとして筆を進めていく。

経営における監督と執行の分離が基本である CEO、CFO、COO といった経営最高幹部の体制が運用され始めたのは、1970 年半ばの米国においてである。一方、CFO という呼称が日本で聞かれるようになったのは 2000 年前後のことだ。因みに我が国 CFO の嚆矢は 1990 年代初めに導入したソニーである¹。

米国では 40 年、わが国にいたっては 15 年程度の歴史しかない CFO。その機能や役割のありかた、人材育成の困難さ、そして CEO との関係性など、論点は数多い。こうしたことを踏まえ、複数回にわたり CFO について議論を深める。

1. これまでの振り返り

ここでは、一連の論考の出発点である「企業価値創造の 8 ブロック」（図表 1）に戻り、簡単にこれまでを振り返る。

（図表 1）企業価値創造の 8 ブロック



（出所）大和総研作成

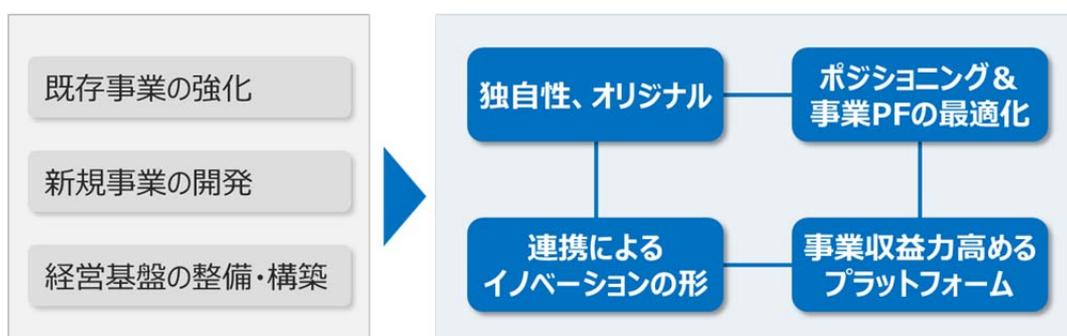
¹伊庭保元副会長がソニーの初代 CFO である。1992 年、ソニーの経営危機に際し同氏は専務・総合企画グループ本部長として 2 兆円近い有利子負債を抱えた同社の再生を担ったとされる。出井体制下の 1995 年に初代 CFO に就任。メインバンク制の見直し、全社的なキャッシュマネジメントシステムの構築、経営会議をはじめとした意思決定プロセスの改革などに尽力した。長らくエレクトロニクス事業の不振にあえいでいた同社も、最近では AI やロボットなど次世代技術をテコに巻き返しを図りつつあり今後の動向から目が離せない。なお同氏は 2014 年 11 月から複数回にわたり首脳陣に改革の提言書を送っている。「オレの愛したソニー だから私はソニーに提言書を送った 初代 CFO・伊庭保が語る慟哭（上）（下）」（2016 年 5 月 23 日 24 日付日経ビジネスオンライン）に詳しい。この「オレの愛したソニー」は同社の戦後経営を担ってきた OB たちがソニーへの懺悔と愛を語る人気コラム。ソニーをはじめとした日本の電機メーカーが新しいモノを生み出せなくなったといわれて久しいが、その根本原因を洗い出す内容となっており大変興味深い

図表 2 に示すようにコーポレートガバナンス・コード「前」の経営計画は、既存事業の強化、新規事業の開発、そして経営基盤の整備・構築の 3 つの要素で概ね構成され、多くの場合、各々のつながりが希薄でストーリー性に乏しいことを指摘させていただいた。

その上で筆者は、これら 3 要素を「惰性 3 点セット」と名付け、あるべき企業価値創造の羅針盤を「ホッチキス中計」にしてしまう元凶に他ならないとの持論を展開した。

このホッチキス中計という、いささか自虐的なネーミングは経営企画部門の皆様から賛否両論、様々なご意見を頂戴した。「やはり、うちも“ホッチキス”か」と意識をせざるを得なかった読者も多かったのではないだろうか。

(図表 2) 惰性 3 点セットからコード対応の 4 ブロックへ



(出所) 大和総研作成

ホッチキス中計をどうリノベーションしていくか。コーポレートガバナンス・コード「後」は、この惰性 3 点セットを「伊藤レポート」（「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～プロジェクト」最終報告書）の意図を色濃く反映させた「コード対応の 4 ブロック」に括り直すべきとの提言を行った。その上で筆者は「独自性、オリジナル」と「ポジショニング&事業PFの最適化」の 2 つを主題として、今日の事例を織り交ぜながら論考を重ねてきた。

事業そのものが帯びるオリジナリティにせよ、事業ポートフォリオの組み替えに関する判断基準にせよ、論点は多岐にわたる。小論では語りつくせない 이슈も多い。だが端的に言えば、リスクを取って新たなビジネス領域にチャレンジする過程で、事業ポートフォリオを最適化していくことの重要性がコーポレートガバナンス・コードとの関連性の中で読者の皆様と共有できればと考えている。

また、直近では事業ポートフォリオ最適化の過程で避けて通れない「事業撤退」をテーマに考察を試みている²。この事業撤退については複数の経営企画担当者から相談を受けた。「総論賛成各論反対」の中での撤退基準の運用の難しさ、資本市場を意識したエクイティ・スプレッドを経営の意思決定プロセスにどのように反映させるかなど、関係者との議論はエキサイティングに展開された。こうした議論を通じ、コード対応もいよいよセカンドステージに入ったと筆者も実感した次第である。

さて、「コード対応の4ブロック」の右下、即ち「事業収益力高めるプラットフォーム」に視線を徐々に移していこう。先は長いがお付き合いいただければ幸甚である。

2. CFOの職務権限を考える

コーポレートガバナンス・コードの文脈における「事業収益力高めるプラットフォーム」とは何を指すのだろう。広義には、いうまでもなく原理原則に忠実な取締役会に他ならない。中長期視点に立脚した議論を深め、積極的にリスクテイクをしていく取締役会の再定義とその機能強化がコードの大きな目的である。取締役会の改革がコーポレートガバナンスの一丁目一番地であることに異論をはさむ余地はないであろう。

実際、本年の株主総会でも経営の客観性や透明性を強調するケースが目立ち、取締役会改革に対する積極的な姿勢をアピールする企業が多く見受けられた。「決議事項」と「報告事項」のみで構成されていた議事に加え、中長期ビジョンや新規事業開発の方向性など、突っ込んだ本質的な議論に時間を費やす取締役会も出始めている。

一方で、事業収益力を高めるプラットフォームといえ、狭義には財務経理部門であろう。最近では同部門に最高財務責任者と呼ばれる CFO(Chief Financial Officer)が置かれることも珍しくない。コードをフックに多くの識者が論じる取締役会についての考察は別の機会に譲り、本稿では事業収益力強化の要である財務経理部門を統括するこの CFO にスポットライトをあてる。

そもそも本稿を書き起こすきっかけは、CFO 人材の育成・強化の重要性が伊藤レポートに明記されていることもあるが、それだけではない。より直接的には「CFO の職務権限はどこまで認められるべきなのか」とのある経営企画担当者の素朴な疑問である。もう 2 年前の

²拙稿「コーポレートガバナンス・コード時代の企業価値創造プロセス (7)」(2015 年 12 月 15 日) 及び「コーポレートガバナンス・コード時代の企業価値創造プロセス (8)」(2016 年 5 月 26 日)
http://www.dir.co.jp/consulting/theme_rpt/vision_rpt/

ことだ。

CF0 と単なる財務経理担当役員とは本質的に異なること、財務体質強化を通じて中長期戦略を実現することが主たるミッションであること、そして何より内部統制を含んだリスクマネジメントの担い手としての CF0 への期待が高まっていること、当時このような論点を中心に意見交換をさせていただいた。しかしながら実務の現場における CF0 の役割や立ち位置は各社各様である。わが国では、従前の財務経理担当役員と変わらない「にわか CF0」が少なくないことも事実であり明確な線引きは難しい。

この経営企画担当者はこうも続ける。「CF0 は財務経理部門だけではなく経営企画部門も所管するべきなのか。経営企画担当役員を飛び越えて CF0 から次々と指示がなされること自体許されるものなのか」要するに（CF0 が自分の業務に口出しすることは）越権行為ではないのかと言いたいわけだ。今まで“ホッチキス”で済ませていただけに業務がやりにくくなった、窮屈になった。そう言いたいのであろう。

企業の資本生産性を高め企業価値成長を実現する“ナンバーツー”としての CF0 が経営計画やグループ中長期ビジョンの策定・実行に際し、今まで以上に意見すること自体不思議なことではない。また、リスクマネジメントや内部統制に関わる基盤整備も期待されることから、その先の組織デザインや組織機能の持ち方に関与する場合も出てこよう。コア人材の育成も然りである。当然インフラとしての IT 部門にも CF0 は口を出す。要するに「面倒くさい存在」なのである。

「CF0 を目指すキャリア戦略」（安藤秀昭著、中央経済社）では、CF0 の立ち位置が端的にこう表現されている。

「(中略) 企業価値の番人として、全社全部門の活動に価値判断を行うため、直接の管掌部門でなくとも、「おかしいぞ」と注文をつけたり、アドバイスをしたりと、何かにつけ口を挟むことになります。言わば、社内の嫌われ役を一手に引き受けているポジションなのです」(下線部筆者)

自社に最適なコーポレートガバナンスの設計とその運営を支える経営基盤の整備全般について責を負う存在が CF0 といえるのではないだろうか。一方、そこまで役割が広がると

CEO が実質 2 人、旅客機でいえば一見、機長が 2 人存在するようにも見える³。CEO と CFO との関係を整理しておく必要も出てこよう。それ以前に、そんな「スーパー」CFO 候補者が我が国にどれほど存在するのかも気になるところである。この辺りは紙面を改めていずれ考察を深めていきたい。

CFO の職務権限に気をもむ経営企画担当者が存在する一方、逆のケースもある。ガバナンス改革を推し進めるある企業では、非常勤監査役の指摘を受け設置が既定路線となっていた「CFO」がオーソライズ直前の組織図から突然姿を消したのである。CFO 候補となった財務経理担当役員から「細かい呼称にこだわる必要はない」との声があったとされるが定かではない。あるいはすでに機能していた CEO や COO との関係性を忖度しての結論かもしれないとの憶測もきかれた。結局その会社では CFO ではなく、従前どおり財務経理本部長を置くことで決着した。「ガバナンスコードを背景とした企業価値向上のための CFO の必要性は認めるが、何も特別視しなくても」そんな本音も見え隠れする。

何れのケースも CFO の役割と責任を明確に定義できていないことから生じている。CFO は「攻め」、即ち企業価値を高めるストラテジストでありカタリストであると同時に、「守り」、即ち統制環境の整備を担うガバナンス・オフィサーとして、あるいは業務標準化や共通化を推進するオペレーション・デザイナーとして企業価値の棄損を防ぐ守護神でもある。このような問題意識のもと、まずは CFO の定義を確認しよう。

3. CFO の定義

社内の嫌われ役を一手に引き受ける CFO とはいかなるポジションなのか。

130 の国と地域から 175 を超える会計職業専門家団体の加盟する IFAC (国際会計士連盟)

³ CEO と CFO の関係は機長と副操縦士の関係に似ている。左の席に座る機長は地上走行や正確な航行のための操縦 (PF : Pilot Flying) を担う一方、右の席に座る副操縦士はチェックリストの確認や管制官との交信 (PM : Pilot Monitoring) などを主たる業務とする。また、機長の職務は別名「パイロット・イン・コマンド」ともいい、操縦そのものではなく、むしろ航空機運航のすべての指揮と責任を負う。一方、副操縦士は Co Pilot (コーパイ) とも呼ばれ機長の補佐や代行を行う。ただし、機長も副操縦士も同等程度の知識や操縦技能を有し、チームとして運航に携わる。コーパイは単なる機長の補佐ではない。フライトに応じて機動的に業務を交代することもあり、その際は「You have control」「I have control」と声を掛け合い役割の明確化を重んじるという。いうまでもなく機長が企業経営の「パイロット・イン・コマンド」を担う CEO であり、モニタリングを任される副操縦士が CFO、ということになろう。特に機長とコーパイの関係性を表す現役機長の次の言葉は、CEO と CFO の関係性を論じる際に一石を投じる。「安全運航を確実にするために、あえてお互いを信用しない。けれど、信頼する」「最終決断を下すにあたり大切なのは、どれが正しい意見か、ではなく、何がベストの選択かということです」(参考：「JAL コックピット日記 Captain143 右席と左席」下線部筆者)

が2013年に発表した「CFOの役割と期待」の中に、「CFOの五原則」が明記されている。CFOを定義し、その役割・責任を考える出発点として適切であろう。以下に紹介する。

- ① 組織をバインドする実質的リーダーであり、経営陣における枢要な役割を果たさなければならない。
- ② 事業に関する受託責任と事業部門のビジネスパートナーとしての役割の双方のバランスを図らなければならない。
- ③ 組織を統率するインテグレーターおよび組織に対して方向性を指し示すナビゲーターとして行動しなければならない。
- ④ 経理・財務部門の実質的な長として、そのパフォーマンスを高めるリーダーシップを発揮しなければならない。
- ⑤ 職務ならびに組織に対して、職業的専門家としての成果を提供しなければならない。

いかがだろうか。改めて俯瞰すると狭義のファイナンシャル・リテラシーについて触れている原則は④のみである。残りの原則は何れもリーダーシップやビジネス・リテラシーに関するものといえよう。財務・経理機能の向上はCFOのミッションのワンパーツに過ぎない。むしろCEO同様、CFOは戦略的意思決定の担い手として、あるいは事業をつかさどる統括責任者としてのはたらきが期待されている。

「経理に関する日常的・業務的な意思決定を行うスーパー経理部長としての性格が色濃い」⁴（傍点筆者）そんな指摘もある我が国のCFOは、「CFOの5原則」に表現される理想像からはかい離しているのではないだろうか。正確にはスーパー「計理」部長といっても過言ではなかろう。「(CFOなど)自分はその任にはない」との声に共感する財務経理担当役員も多いはずだ。

そもそも我が国では中長期戦略の立案に際して、特に企業規模が大きくなるほど、財務経理部門が主役となるケースは稀ではないだろうか。中長期戦略に関連する論点も同部門の関与度合いが強まると議論が数値に偏り、予算統制の延長線上あるいは単年度計画の延長線上に収斂しがちであろう。

一橋大学の伊藤邦雄氏はCFO教育についてのインタビュー記事の中で、日本企業の経営意思決定の現状を踏まえCFOのあるべき姿についてこう語っている。

⁴Duke University Fuqua School of Business and CFO Magazine 「CFO Global Business Outlook Survey」(2015)

「数字で語れる人は世の中にゴマンといますが、数字やバランスシートで夢やストーリーを語れる人は少ないのが現実です。逆に数字で人を追い込んでしまう人さえいます。追込むのではなく、牽引するほうに数字を活用するのがリーダーシップです。たとえば、プランの実現に向けて担当部署と一緒に考えて、戦略実現のために適切なリソース配分をサポートするといった方向で数字を使う姿勢が CFO には必要になります」(下線部筆者)

「資源と数字と戦略を絡めたチャーミングな企業価値創造プロセスの語り手」これが CFO のあるべき姿といえよう。純利益で三菱商事を抜き去り、悲願の総合商社トップとなった伊藤忠商事、地方分権から中央集権へと舵を切り構造改革に成功した三菱重工、コーポレートガバナンス優等生で表彰台の常連ともいえるオムロンなど、コーポレートガバナンスや企業価値創造の面で市場の高い評価を獲得している企業グループでは必ずといって良いほど優秀な CFO が CEO の脇を固めている⁵。

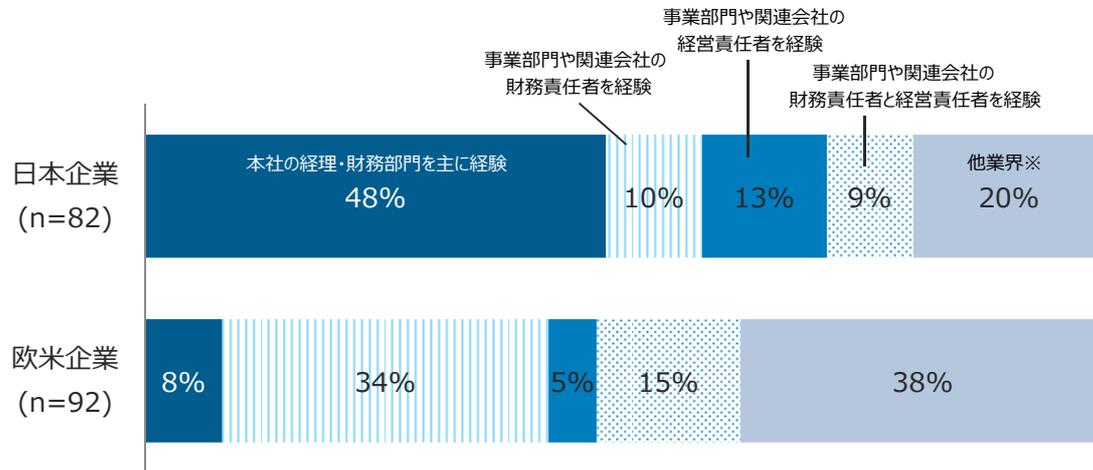
この「番頭」として企業価値を支える CFO の活躍、いわば CFO 列伝については紙面を改めるとして、次項では「なぜ、我が国の CFO は数字やバランスシートで夢やストーリーを語れないのか」について考察を加える。

4. バランスシートで夢を語れぬ理由

図表 3 をご覧いただきたい。一目瞭然であろう。欧米企業と日本企業の比較において、CFO のキャリアに大きな違いがあることが確認できる。日本企業の場合「財務経理畑一筋」の CFO が約半数を占める一方、事業部門や関連会社の財務責任者や経営責任者の経験を有するケースは全体の 1/3 程度に過ぎない。日本の CFO は広範なビジネス・リテラシーを得る機会に乏しいであろうことが容易に想像できる。

⁵ 1999 年から 2006 年まで伊藤忠商事の CFO を務めた藤田純孝氏(現日本 CFO 協会理事長)は有利子負債の圧縮やリスクキャピタルマネジメント制の導入を通じ、同社の財務体質改善と成長戦略を同時並行で推進した。現在の鉢村剛 CFO は米国空売りファンドが「不正会計」と指摘していた問題に対し、大反論を展開している。一方、いわゆる「宮永改革」を支え、見事な二人三脚と評されるのは三菱重工の小口正範取締役常務執行役員 CFO である。同氏はグループ戦略推進室長とグローバル財務部長も兼務する。また、センシング&コントロールの分野で事業を展開し、「逆 ROIC 経営」や「グローバル・タテヨコ経営」を推し進めるオムロンでは鈴木吉宣氏が代表取締役副社長 CFO の責を負う。同氏は経理・財務部門を経て、米国子会社コントローラ、グループ戦略室経営戦略部長、経営企画室長、オムロンオートモーティブエレクトロニクス代表取締役などを歴任している

(図表 3) 欧米企業 CFO と日本企業 CFO における経歴の違い



※他業界…金融機関、監査法人やコンサルティング会社、同業他社の出身

(出所) EYアドバイザリー調査「CEOとCFO その新しい関係-CFO進化論-」
(ダイヤモンドオンライン、2016年4月)

また、当然ではあるが外部人材の登用については欧米企業の方がより積極的だ。誤解を恐れずいえば、我が国のCFOは前述の「五原則」を踏まえているとは言い難く、視野が狭くなってしまう危険性をもはらんでいるといえよう。現場から遠いゆえ、夢もストーリーも語り得ないのではないだろうか。

実務レベルにおいても、かつてのように事業の前線で直接学びながら経理財務スキルを体得する機会も少ないようだ。

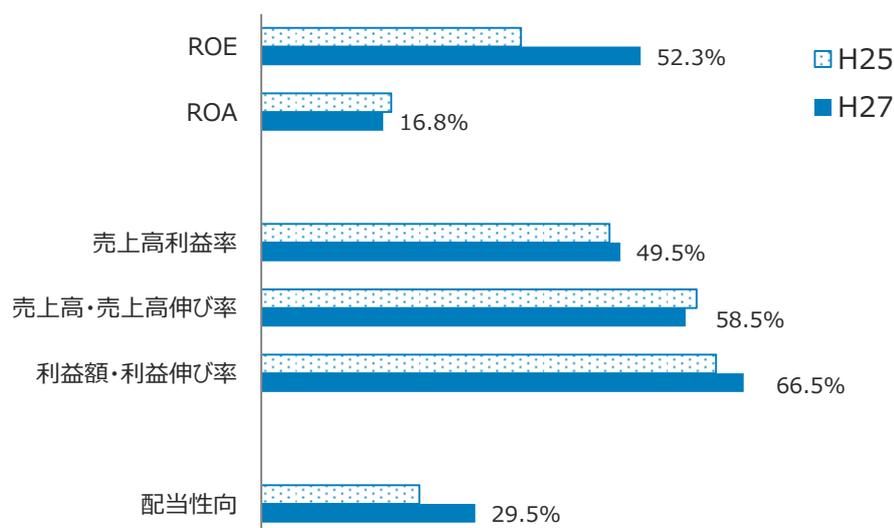
直近でもある企業の財務部長からこんな悩みをお聞きした。その企業では、現業と密接な関係のあるフロント経理に詳しい実務経験者が財務経理部門に殆ど在籍しておらず、数年後に大規模なシステム入れ替えも控えているという。結果として部長クラスが現場から離れられない状態が長らく続いている。「ただでさえ人がいないのに、今回の基幹システムの刷新で、フロント経理に精通する数少ないコア人材も剥がされ情報システム部に持っていかれた。ウチはどうになってしまうのか」とこの部長は肩を落とす。恒常的な人材不足も相まってこうした「まわらない」財務経理部門は少なくないと推察する。

もう一つ、我が国のビジネスシーンでは依然としてPLベースの経営管理に偏重しがちであり、BSは経営の結果であるとの誤解—やや言い過ぎの感もあるが—があることも「バラ

ンスシートで夢を語れない」要因といえるのではないだろうか。

図表 4 に示すように、経営指標としての ROE 等への意識の高まりなど、BS への注目度は増しているとはいえ、やはり PL ベースの指標が経営者の意識のうえでは上位を占めている。コンサルティングの現場においても「結局は売上・粗利」との声が依然大勢を占める。

(図表 4) 中期経営計画で公表している指標



(出所)「株式価値向上に向けた取り組みについて」(生命保険協会)を参考に大和総研作成

わが国における BS は中長期ビジョン実現に向かって意思をもって「つくる」ものではなく、結果として「できる」もの、との意識がいまだに根強いのではないだろうか。少なくとも BS が企業価値創造の源泉と受け止める向きは未だ少数派であろう。あくまでも PL 作成の後に、次期以降の収益源泉となる項目を補足的に BS 計上するとの考え方に立っているように思える。

しかし企業価値をグループとして増大させるためには、事業ごと、あるいは SBU (戦略事業単位) ごとに BS をブレイクダウンしたうえで、ROIC (投下資本利益率) などの資本効率をチェックすることが欠かせない。にもかかわらず、わが国においては一部の企業⁶を除き、事業領域や戦略事業単位毎に BS を作成し資本効率を高める努力がなされているとは言い難

⁶ パナソニックのように独自の資本収益性管理指標を設定し、事業毎のハードルレートを意識するケースも増えてきている。拙稿「コーポレートガバナンス・コード時代の企業価値創造プロセス (5)」(2015 年 11 月 6 日) に詳しい。http://www.dir.co.jp/consulting/theme_rpt/vision_rpt/20151106_010288.html

いのが現状だ。

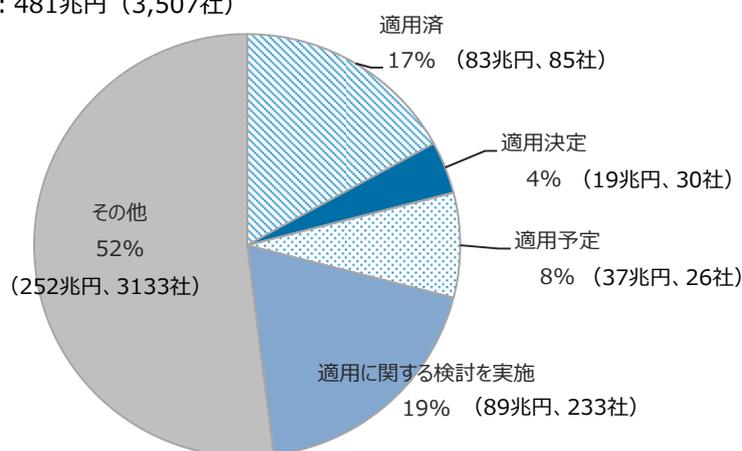
また、日本ではPLベースでのパフォーマンス・チェックが主流であることと会計基準の骨格が高度経済成長期に形成されたこととは無関係ではない。確かに右肩上がりの経済状態を前提とすれば、将来予測の尺度は期間損益計算だけで十分であろう。各企業が発表する3カ年中期経営計画がいまだにPL重視（収益費用アプローチ）であるのも、いわば高度経済成長の遺構と言っても過言ではない⁷。

ここまで説き起こせば賢明な読者はお分かりと思うが、「バランスシートで夢を語る」CFOが求められる背景にIFRS（国際財務報告基準）導入をはじめ資本市場のグローバル化がある。わが国においてもIFRS任意適用開始当初の導入企業は大手製薬会社や総合商社などに限られていたが、図表5に示すようにIFRS適用会社（適用済企業、適用決定企業、適用予定企業の合計）の割合は東証の時価総額ベースで約3割に達している。

新規上場企業にもそうした動きが出始めている。本年9月2日に東証マザーズに上場予定のベイカレント・コンサルティング⁸は国内に上場する単独決算企業としては初めて国際財務報告基準により財務諸表を開示する。

（図表5）IFRS適用状況＜東証上場会社＞

東証上場会社の時価総額：481兆円（3,507社）



（出所）「会計基準の選択に関する基本的な考え方」の開示内容の分析
（株式会社東京証券取引所 2016年7月20日）

⁷ 我が国における中計の源流である長期経営計画の普及期は、1960年代に策定された所得倍増計画に端を発する高度経済成長期と重なる。当時各社で策定された経営計画は一部を除き、戦略性に乏しく「つくれば売れる」右肩上がりの成長の中でいかに生産を安定させるかが重視される長期生産管理計画の体をなしていた

⁸ 顧客企業の経営戦略策定や組織改革などのコンサルティングをてがける。特に情報技術分野に精通した人材を豊富に抱え、業務効率化のシステム導入からEC向けサイト構築まで幅広い案件への対応力が強み

IFRS については本稿のテーマではないので類書に譲るが、資産・負債アプローチをとる IFRS では PL よりも BS を重視し、将来キャッシュフローが生み出せる資産状況か否かを把握することが求められている。従い、BS をベースに夢や成長シナリオを語ると同時に BS が内包する潜在リスクを顕在化し、都度説明する必要も生じる。資本効率を常に注視し企業価値を最大化する CFO が求められる理由として、この BS 基軸の説明責任範囲の増大も無視できないだろう。

5. まとめ - 次稿に向けて

本稿では、現場における問題意識を起点に最高財務責任者（CFO）について概観した。

従来型の財務経理担当役員の役割を超えて経営に参画する時間を増やし、中長期のビジョンを描くことが求められる CFO の定義を明確にし、課題（といってもほんのごく一部であるが）を抽出した。次稿では、CEO との二人三脚で企業価値向上を実現する CFO に求められる固有スキルや CFO に求められる戦略思考の要諦、意思決定のポイントなどについて論を進めていきたい。

参考文献

- ・ 日本 CFO 協会編「新版 CFO」(ダイヤモンド社、2004年)
- ・ 藤田純孝編著「CFOの挑戦」(ダイヤモンド社、2015年)
- ・ 安藤秀昭著「CFOを目指すキャリア戦略」(中央経済社、2015年)
- ・ 「CEOとCFO その新しい関係」(ダイヤモンドオンライン、2016年4月)
- ・ 「一橋大学 CFO 教育研究センター発足と HELP の開始」(一橋大学広報誌「HQ」Vol. 47、2015夏号)
- ・ 日本航空 コックピット日記「Captain143 右席と左席」
<https://www.jal.co.jp/entertainment/cockpit/backnumber.html>
- ・ 神谷孝「日本企業のビジョン・計画の変遷 1」(大和総研 経営コンサルティング部)
http://www.dir.co.jp/consulting/theme_rpt/vision_rpt/20140310_008305.html
- ・ The Role and Expectations of a CFO: A Global Debate on Preparing Accountants for Finance Leadership (International Federation of Accountant, 2013)
<https://www.ifac.org/publications-resources/role-and-expectations-cfo-global-debate-preparing-accountants-finance-leaders>

—以上—