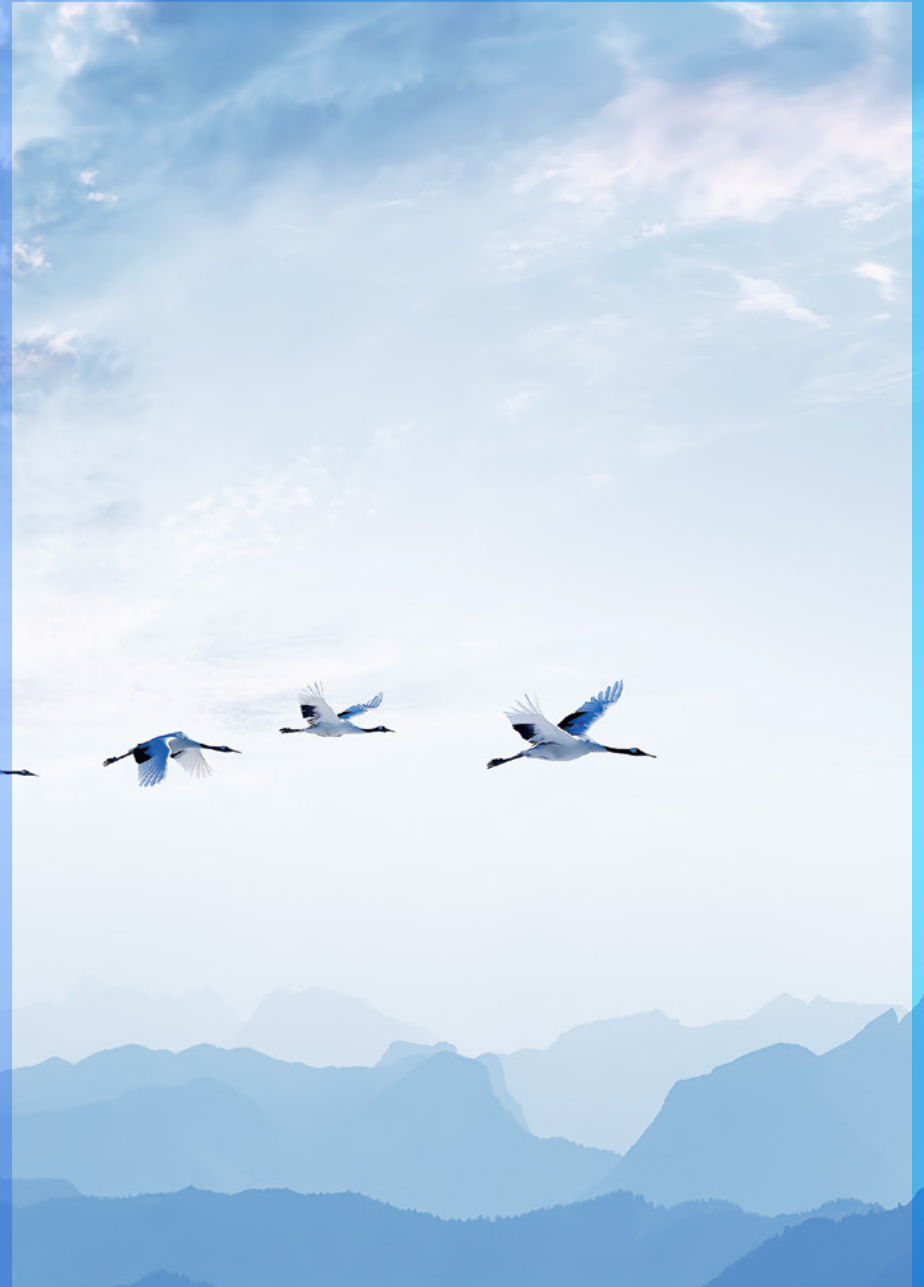




# KPMG Japan CFO Survey 2023

KPMGジャパン CFOサーベイ2023

May 2023



# KPMG Japan CFO Survey 2023

## Contents

### 3 Introduction

### 4 Executive summary

### 5 Highlights

#### 調査結果

- 6 | 1. CFOの役割
  - 8 | 2. 経理人材の確保と次世代CFO育成
  - 10 | 3. CFO機能の高度化
  - 13 | 4. 経理財務のオペレーション効率化と  
DX(デジタル・トランスフォーメーション)
  - 16 | 5. SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)
  - 19 | 6. グループガバナンス、海外地域統括会社
  - 22 | 7. リスクマネジメント
  - 25 | 8. 人的資本経営とCFOの役割
- 26 調査概要





# Introduction

KPMG ジャパンが、2019年に開始したCFOサーベイは今回で4回目となります。ご多忙のなか、大変多くのCFOの皆様にご協力をいただきました。この場を借りて心より厚く御礼を申し上げます。

前回のサーベイではサステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)にフォーカスを当てましたが、今回のCFOサーベイでは、外部環境が大きく変化するなかでCFO機能に関する現状の課題について幅広く把握することを目的とし、従来から取り上げているCFOの役割の変化、CFO機能の高度化やオペレーションの効率化というテーマに加えて、人材やテクノロジー、事業ポートフォリオマネジメントやリスクマネジメントなど、多岐にわたるテーマを横断的に取り上げています。

今回の調査結果からは、CFOが大局的な戦略の視点をもち、経営の意思決定に貢献することの重要性の認識が

高まっていることが読み取れました。サステナビリティ経営の実現のために、企業は中長期的な経営課題を特定して、事業ポートフォリオを最適化しなければなりません。事業を正しく評価し、企業の変革を促していく一連のプロセスにおいて、CFOは中核的な存在と言えます。

本年3月31日、東京証券取引所は、市場区分の見直しに関するフォローアップ会議における議論を踏まえて、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応等に関するお願いについて」を公表しました。このような流れのなかで、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向けて、経営管理の高度化、株主との対話など、CFOの果たす役割の重要性はさらに増していくでしょう。

一方で今回の調査結果では、専門人材の確保やテクノロジーの活用など、CFO機能の高度化を進めるために、まずは現状のオペレーションを改善し、効率性を高める必要があると

回答した企業も多く見られました。多くの企業がCFO機能の変革に目を向けつつも、足元のオペレーションに課題を抱えています。経理財務領域に閉じた旧来型のCFO機能を脱却し、企業の持続的な成長を支える未来志向のCFO機能へと発展を遂げるにあたり、本レポートがCFOの皆様のご参考になれば幸いです。



KPMG ジャパン  
共同チェアマン  
山田 裕行



KPMG ジャパン  
共同チェアマン  
知野 雅彦



# Executive summary

## CEOのビジネスパートナーとして CFO機能の再定義が必要

今回の調査では、従来に比べてCFOという役職を置く日本企業が増加しました。一方で、欧米のグローバル企業におけるCFOと比較すると、日本のCFOの管掌範囲は狭く、権限も限定されている傾向が見られます。日本のCFOが、CEOのビジネスパートナーたる存在へ昇華していくためには、CFO機能を一定水準のサービスを提供する静的な機能としてではなく、企業価値向上に貢献することが期待されるダイナミックな機能として再定義し、その高度化に向けた変革・改善を進める意思を持つ必要があります。FP&A (Financial Planning & Analysis) 機能強化に取り組む日本企業が増加していますが、そのトレンドは今後ますます進むでしょう。

## 未来の経理財務部門の構築に向けて 優秀な人材の確保とデータ活用がカギ

一方で、人材不足は日本企業の共通課題となっており、CFO機能においても、その高度化を妨げる最大の要因となっています。人口減少社会において、従来型の人材確保の方策には限界があると考えられます。魅力ある「未来の経理財務部門」の姿を描き、プロフェッショナルCFOの採用、リスクリング、ジョブ型移行、グローバル人材活用など、あらゆる選択肢を検討し、優秀な人材を確保する必要があります。

日本企業の本社部門・間接部門におけるテクノロジー活用は、業務効率化を目指した部分最適の取組みとなる傾向が強く、経理財務部門におけるDX(デジタル・トランスフォーメーション)も例外ではありません。データを活用した業務の高度化についても取組みは進んでいません。全社的なDXとSXの推進のために、CFOがリーダーシップを発揮して、組織横断的な財務・非財務データの収集・活用を進めることが成功のカギとなるでしょう。

## CFOが果たすべき責任は財務情報の信頼性から 非財務情報の信頼性へと広がっていく

気候変動や地政学リスクなど、企業の持続可能性に重大な影響を与える不確実性が高まっているなか、企業価値を持続的に向上させるためには、長期視点での「経営の指針」が欠かせません。コーポレートガバナンス・コードでも求められているように、取締役会が多様な知見からの幅広い議論を行い、長期的な視点でサステナビリティ方針を打ち立てる必要があります。

CFOは、従来から、取締役会における企業価値向上の議論に資するため、取締役会への客観的で信頼ある財務情報の提供に重要な役割を担ってきましたが、今後は非財務情報の提供に関しても中心的な役割を果たすことが求められます。さらに、外部への開示やステークホルダーとの対話においても、CFOの役割が財務資本から非財務資本へ、企業価値全般に拡大していくことになるでしょう。



## CFOの役割



CFOを置く企業は全体の**55%**まで増加。  
CFOの役割も拡大が進み、投資判断やコーポレート戦略を管掌しているCFOは、前回調査と比べて**10%**以上増加。

## 経理財務のオペレーション効率化とDX



経理財務部門に関連するDX施策として、ペーパーレス化やデジタルツール導入など、**部分的な業務効率化**が主流。  
全社的な業務効率化や業務高度化のための取組みはあまり進んでいない。

## グループガバナンス、海外地域統括会社



海外地域統括会社を設置している企業は**24%**、設置検討中が**15%**。設置企業のうち**3割**がその機能や在り方の見直しを検討。

## 経理人材の確保と次世代CFO育成



これからのCFOに必要な資質として、**89%**のCFOが大局的な戦略の視点と回答。  
変革、リスクマネジメントなど、企業経営に係る資質が必要との回答も増加。

## CFO機能の高度化



**8割**のCFOがFP&A強化の必要性を感じているものの、**56%**のCFOが具体的な取組みを進められていない。  
業務高度化の前に、リソース捻出のための業務効率化が優先事項。

## SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)



**67%**のCFOが、SX実現のために事業ポートフォリオ変革が必要と回答。  
ポートフォリオ変革の手段として、ノンコア事業の縮小・撤退よりコア事業の強化を志向。

# Highlights

## リスクマネジメント



企業価値に重要な影響があるリスクとして、大規模企業では**地政学**、中堅企業では**人材確保**がトップ。

## 人的資本経営とCFOの役割



「人的資本可視化指針」の人材育成に関連する開示事項(例)のうち、企業価値と相関が高い項目として、**71%**のCFOがリーダーシップの育成を選択。

# 1 CFOの役割

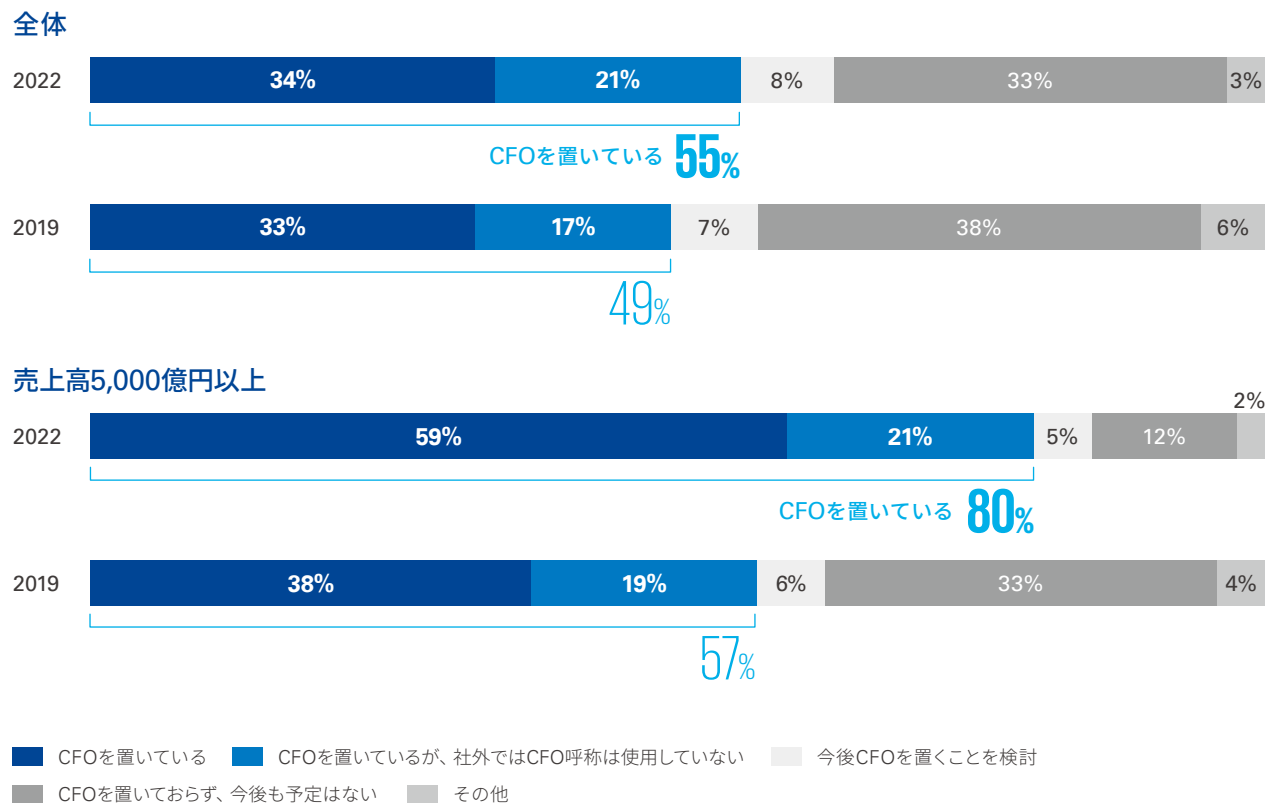
- CFOを置いている企業は増加傾向。大企業では8割まで増加。
- CFOには、伝統的な経理財務に係る役割に加えて、資本市場への発信（82%）、経営への提言（79%）など、企業価値向上に対する貢献への期待が高まっている。
- CFOの管掌範囲にも従来より広がりが見られる。CFOの管掌業務として、投融资判断、コーポレート戦略、リスクマネジメント、内部統制・内部監査と回答した企業は、前回調査に比べて、いずれも10-30%近く増加した。

## Insight

CFOを置く企業は増加しており、CFOの管掌範囲が拡大している傾向が見られましたが、欧米のグローバル企業におけるCFOの管掌範囲とはギャップがあります。一方で、日本企業の共通課題である、資本効率性向上、サステナビリティ経営への移行、そのための事業ポートフォリオ見直しに対応するために、CFO機能の重要性は増しています。

CEOの意思決定サポートを含めたCFO機能をより一層強化していくために、財務経理の他、経営企画、経営管理など、CFO機能をタテ割りの複数部署で担うサイロ状態からの脱却、業務の高度化（FP&Aの強化）、優秀な人材の確保と育成、オペレーションの効率化を、急ピッチで進める必要があると言えます。

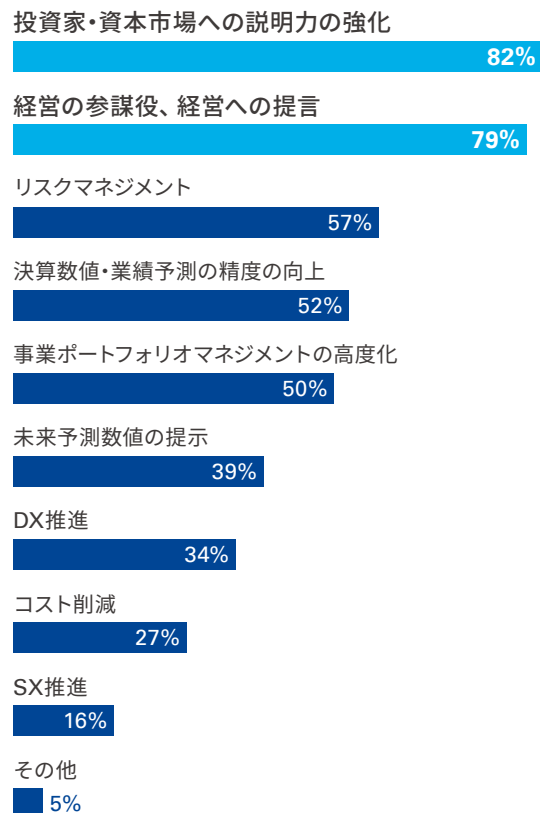
図1-1 CFOという役職を置いているか  
(単一選択)



出典:「CFO Survey 2023」KPMGジャパン

全体としては、5割強の企業がCFOを置いている一方、売上高5,000億円以上では、8割もの企業がCFOを置いている。前回調査（2019年）の57%に比べて大幅に増加。

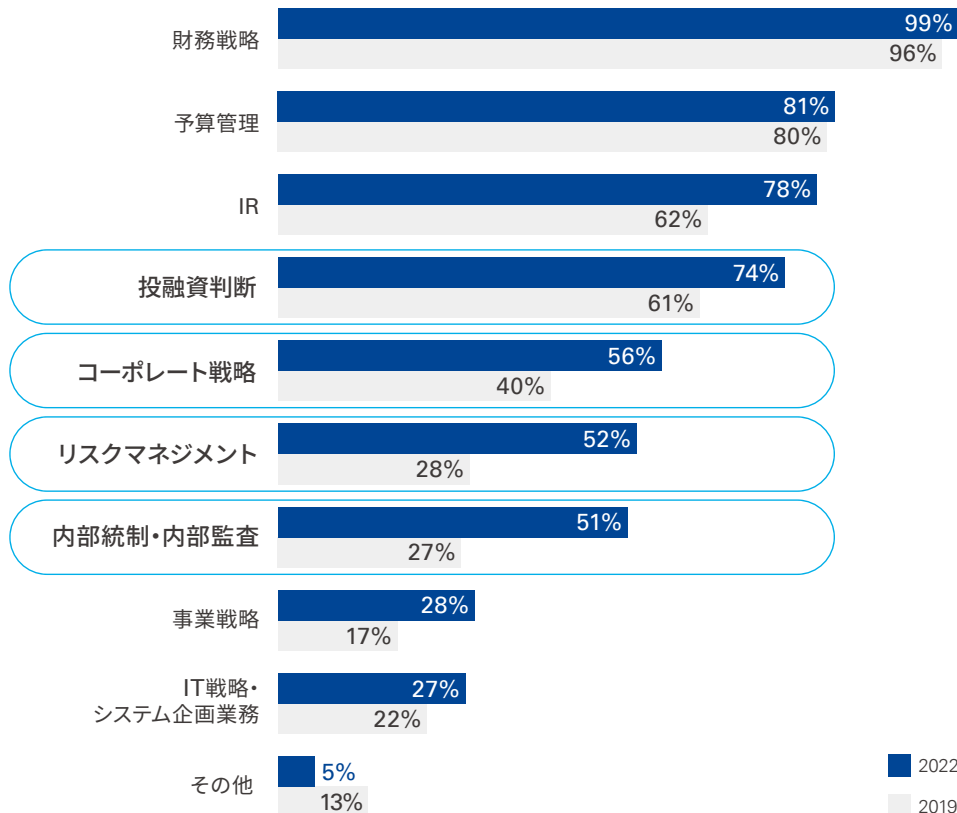
図1-2 経営トップはCFOに何を期待するか  
(複数選択)



出典:「CFO Survey 2023」KPMGジャパン

資本市場に対する発信、経営への提言など、企業価値向上への貢献に対するCFOへの期待が高まっている。

図1-3 CFOの管掌業務範囲  
(複数選択)



出典:「CFO Survey 2023」KPMGジャパン

CFOを置いている企業の増加に伴い、伝統的な経理財務部門の責任者としての役割に加えて、投融資判断、コーポレート戦略、リスクマネジメント、内部統制・内部監査など、管掌範囲の広がりが見られる。

# 2 経理人材の確保と次世代CFO育成

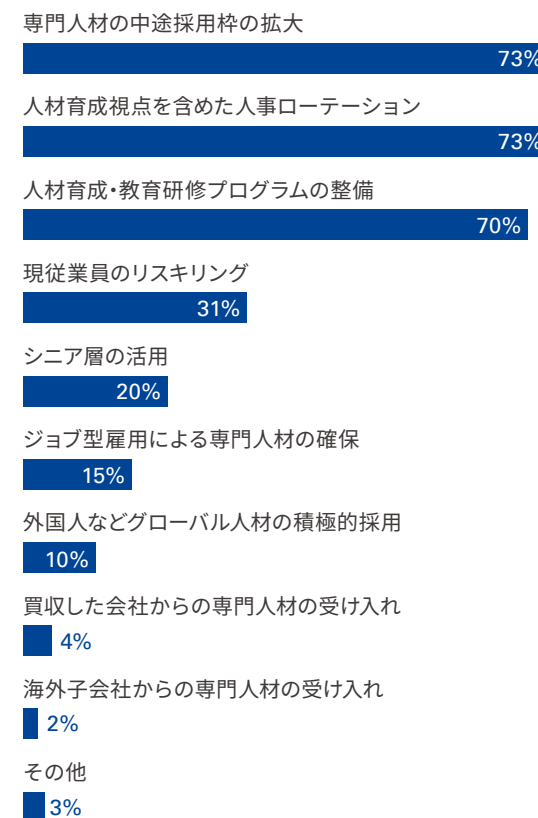
- 多くの企業は、人事ローテーションと専門人材の中途採用によって経理財務人材を確保している状況。リスクリング(31%)やシニア層活用(20%)、ジョブ型雇用(15%)、グローバル人材活用(10%)など、人口減少社会に対応した人材確保施策の整備は道半ばにある。
- CFOや経理財務部門リーダー層の育成に特化したプログラムを整備している企業は非常に限定的(それぞれ2%、8%)。
- CFOの過去の経歴は、コーポレート部門全体に広がる傾向。総務・法務・人事部門、内部統制・内部監査部門、リスクマネジメント部門の経歴を持つCFOは、前回調査に比べて、いずれも10-20%近く増加した。
- これからのCFOに求められる資質として、戦略(89%)・変革(78%)など、企業経営に関わるものが挙げられている。

## Insight

少子高齢化・人口減少により、人材確保は日本企業の共通課題となっています。大企業では一般的となった、専門性を要しない定型業務のアウトソーシングは、中堅企業でも導入が進んでいくでしょう。また、人的資本経営の広がりとともに、専門人材確保のため、ジョブ型雇用への移行による外部人材の活用や、シニア層活用、DX推進のための本格的なリスクリングなどが進んでいくと考えられます。例えばデータサイエンティストなど、従来の職種の枠組みにはなかった人材の採用も検討する必要があります。

経営環境の不確実性が高まるなか、次世代CFOを含む経理財務のリーダー人材には、企業経営のナビゲーターとして、企業経営・ビジネスへの深い知見、デジタルリテラシー、例外事象を管理する能力、事業部門に重要なインサイトを提供するためのデータ分析力・洞察力など、幅広いスキルや経験が必要となります。この観点から、CFO育成プログラムの早期整備による育成や、「プロフェッショナルCFO」の採用が非常に重要になると言えるでしょう。

図2-1 経理財務部門で人材確保のために取り組んでいる事項  
(複数選択)



出典:「CFO Survey 2023」KPMGジャパン

会計士など専門人材の中途採用、計画的な人事ローテーション、育成プログラム整備などが一般的。シニア層活用は前回調査14%(2019年)より増加したものの、未だ限定的であり、リスクリングやジョブ型移行も広がりが見られない。グローバル人材活用は、コロナ禍の影響もあり大きく進まなかった。



図2-2 次世代CFO人材を育成するプログラムはあるか  
(複数選択)

CFOを育成するためのプログラムがある

2%

CFOを含めた経営層を育成するための指名制のプログラムがある

22%

経理財務部門の管理職向けのプログラムがある

8%

CFO人材育成のプログラムはない

73%

その他

5%

出典:「CFO Survey 2023」KPMGジャパン

次世代経営人材の育成を指名制で行う企業は22%あるものの、CFOや経理財務部門のリーダークラスの育成プログラムを整備している企業は非常に限定的。

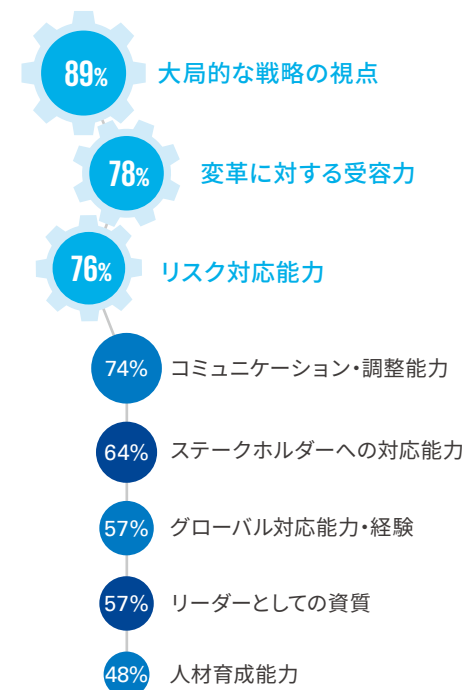
図2-3 CFOはどのような部署・業務を経験してきたか  
(複数選択)

	2019	2022
財務経理(経理・決算・税務・財務戦略等)	84%	81%
経営企画・管理(戦略・経営企画等)	69%	65%
IR	48%	53%
総務・法務・人事	26%	45%
内部統制・内部監査	20%	38%
リスクマネジメント	24%	34%
営業・製造等	28%	26%
IT戦略・システム	24%	25%
子会社CFO	4%	21%
子会社CEO	18%	15%
調達	3%	10%
他社CFO	5%	7%
CFO以外のC×O	4%	6%
その他	14%	6%

出典:「CFO Survey 2023」KPMGジャパン

CFOが経験してきた部署・業務として、経理財務、経営企画、IRは、前回調査(2019年)とほぼ変わらず上位。一方で、その他のコーポレート機能(総務・法務・人事、内部統制・内部監査、リスクマネジメント)を経験したCFOが、前回と比べて大幅に増加。

図2-4 これからのCFOに求められる資質  
(複数選択)



出典:「CFO Survey 2023」KPMGジャパン

次世代CFOに必要な資質として、戦略、変革、リスクなど、企業経営に関わる回答が多い。コミュニケーション、リーダーシップ、グローバル対応など、リーダーのジェネラルな資質に関わる回答を上回った。



# 3

## CFO機能の高度化

- 経理財務部門の高度化テーマとして、中長期の企業価値向上のための意思決定や変革に関連する取組みを進める企業が最も多い(67%)。また、DXの一環として、業績管理の精度・スピード向上に取り組む企業も多数(62%)。
- 高度化に向けた大きな障害は、データやシステムよりも人材(73%)。高度化の前に、リソース捻出のための効率化が必要と考える企業も多い(66%)。
- FP&Aの機能強化が必要と考える企業は全体の約8割を占めるも、56%の企業が具体的な取組みは進んでいないと回答\*。

### Insight

経理財務部門は、中長期的な企業価値向上のために、経営意思決定をサポートする必要があります。計数の取りまとめに終始するのではなく、事業部門に対して業績改善のアクションにつながるインサイトを提供する役割が期待されます。経理財務部門の関与範囲も広がる傾向にあり、中期経営計画や事業ポートフォリオ管理、業績予測、投資判断への関与は、より一層進んでいくでしょう。FP&A機能の強化も広がっていくトレンドと言えます。経理財務部門の役割の変革のために、組織や機能・権限の在り方に踏み込んで議論していく必要があります。

KPMGは、後述する「5. SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション: 持続的な企業価値向上のためのポートフォリオ変革)」について、CFOが主導してその仕組みを作り、推進していくものと考えています。CFO機能の高度化の成否が、今後の企業価値にも影響すると言えるでしょう。

#### ※FP & A (Financial Planning & Analysis)

FP&Aは、CFOの配下で、業績目標の達成のために計画策定やモニタリング、業績予測や分析を通じて、CEOや事業部門の意思決定を支援し、企業価値向上に貢献する機能です。欧米企業に多く見られます。事業部門に配置されたFP&Aが、事業部門と協業しながら本社のCFO/FP&A部門にダイレクトに報告を行うため、本社CFOは、全事業部門の計数管理や事業計画の進捗モニタリングをタイムリーに実施できます。

従来より日本企業では、経理財務部門と経営企画部門で計数管理の機能・権限が分散し、制度会計と管理会計の所管やレポートラインが分かれていることが多いですが、欧米企業では、CFOが制度会計・管理会計の両方を管轄します。日系企業がFP&Aに関心を持ち始めた背景として、投資家からCFOへの期待が、企業価値向上およびその施策、事業ポートフォリオの組換えなどに広がっていることが挙げられます。

図3-1 経理財務部門の業務高度化を実現するうえで優先度の高いテーマ(3つ選択)

中期的な成長、中期経営計画の策定に対するさらなる貢献 **67%**

業績管理の精度・スピードの向上 **62%**

業績予測の精度向上 **43%**

事業ポートフォリオの見直し、ポートフォリオマネジメントの強化 **36%**

事業部門に対するインサイトの提供 **26%**

リスクマネジメントの高度化、リスク検知の精度向上 **25%**

ESG経営、サステナビリティに対する貢献 **22%**

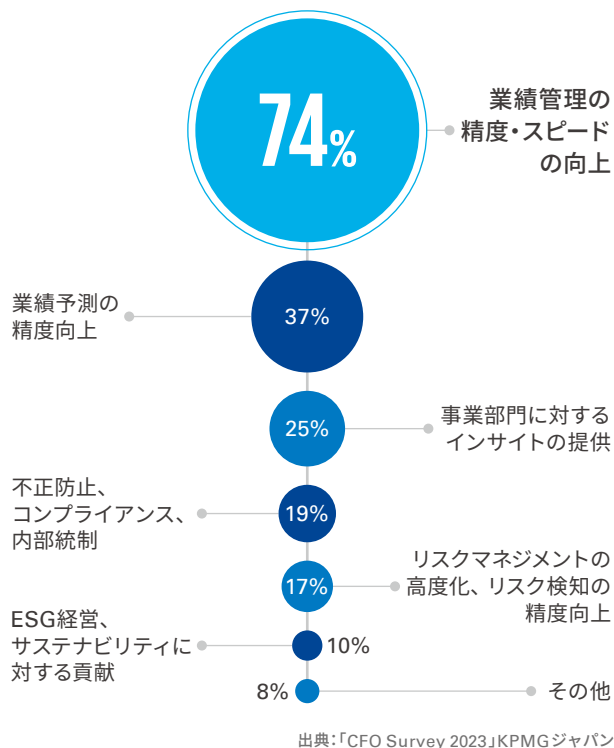
M&A戦略立案、M&Aの成功への貢献 **21%**

不正防止、コンプライアンス、内部統制 **21%**

出典:「CFO Survey 2023」KPMGジャパン

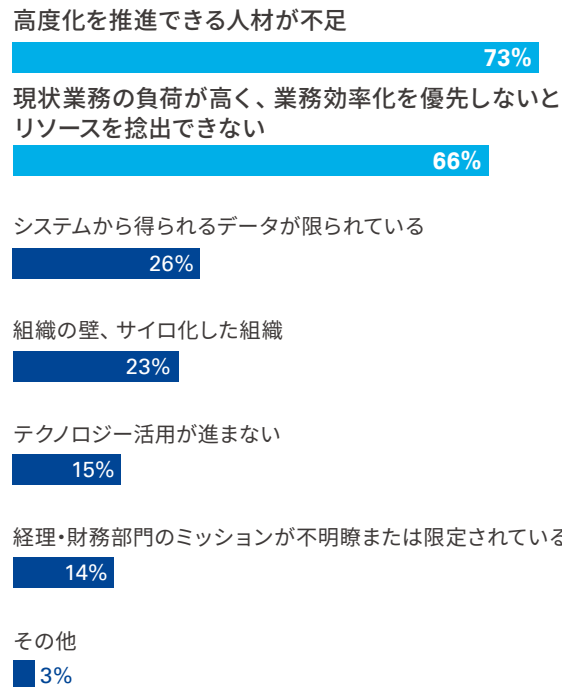
業務高度化を実現するために優先度の高いテーマとして、中期的な企業成長への貢献、業績管理の精度・スピード向上が上位となった。事業ポートフォリオマネジメントの強化も注目を集めている。

図3-2 経理財務部門の業務高度化において、DXの一環としてすでに取り組んでいる事項（複数選択）



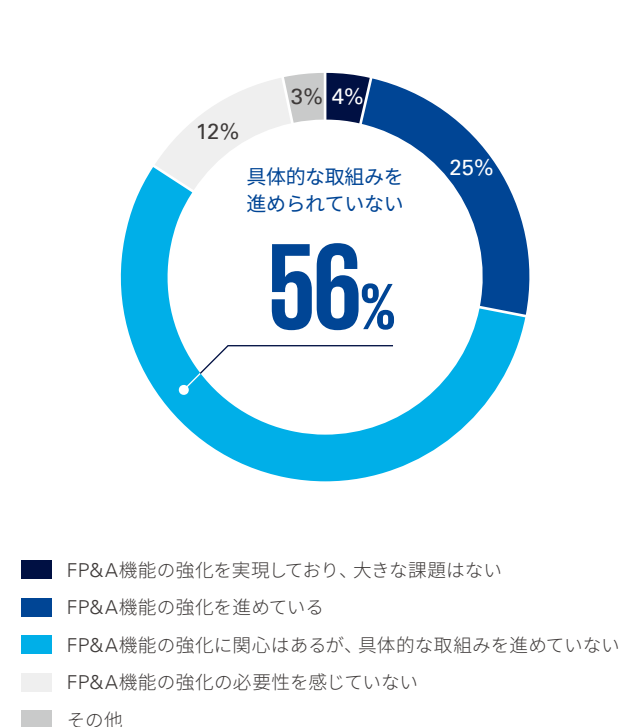
74%のCFOが、DXの一環として、経理財務部門の業績管理の精度・スピード向上に取り組んでいると回答。

図3-3 経理財務部門で業務高度化を進めるにあたり、障害となる事項（複数選択）



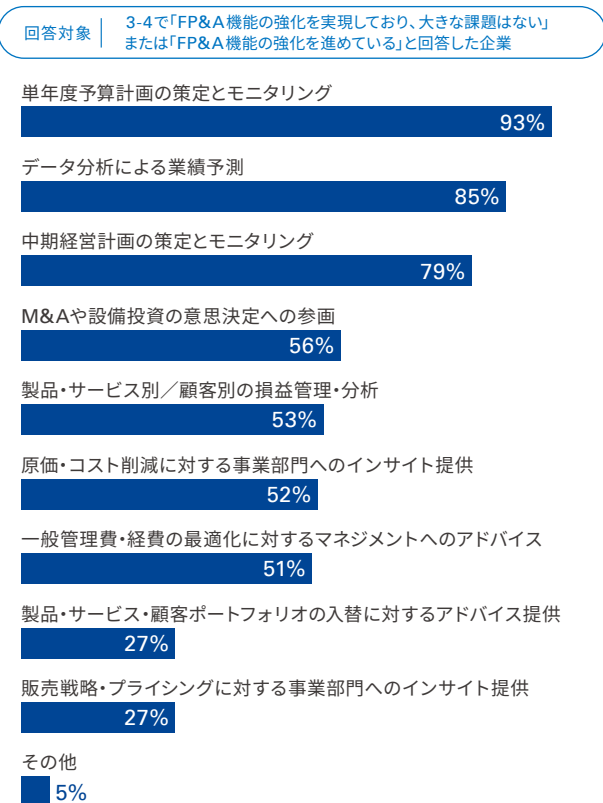
多くのCFOが、業務高度化のための人材が質的、量的に不足していると回答。業務高度化推進の前に、リソース捻出のための業務効率化が必要と認識している。

図3-4 FP&A (Financial Planning & Analysis) の機能強化に取り組んでいるか（単一選択）



FP&A機能に課題がない企業は非常に限定的で、約8割の企業がFP&Aの機能強化の必要性を認識。しかしながら、取組みを進められていない企業が全体の56%に上る。

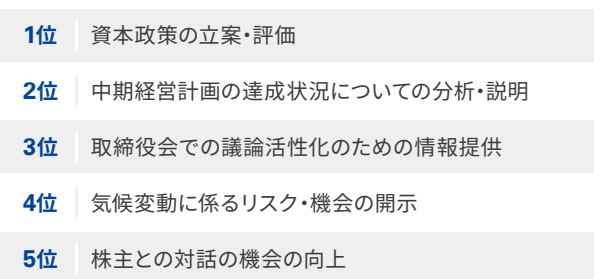
図3-5 FP&A機能に含まれる、または含まれる予定の業務範囲  
(複数選択)



出典:「CFO Survey 2023」KPMGジャパン

FP&Aの用語ごおりの業務（企業全体の短期・中期の計画策定とモニタリング、業績予測や分析）に加えて、投資判断への関与、事業部門レベルの業績管理への助言・指導なども含まれると回答した企業が半数以上に上った。

図3-6 コーポレートガバナンスコード（2021年改訂）で要請される事項のうち、CFOにとって優先度の高い事項（単一選択）



出典:「CFO Survey 2023」KPMGジャパン

経理財務の機能に関連する項目が上位となったが、取締役会への情報提供、気候変動に関連する項目なども選ばれ、CFOに期待する役割の広がりが表れている。

# 4 経理財務のオペレーション効率化とDX (デジタル・トランスフォーメーション)

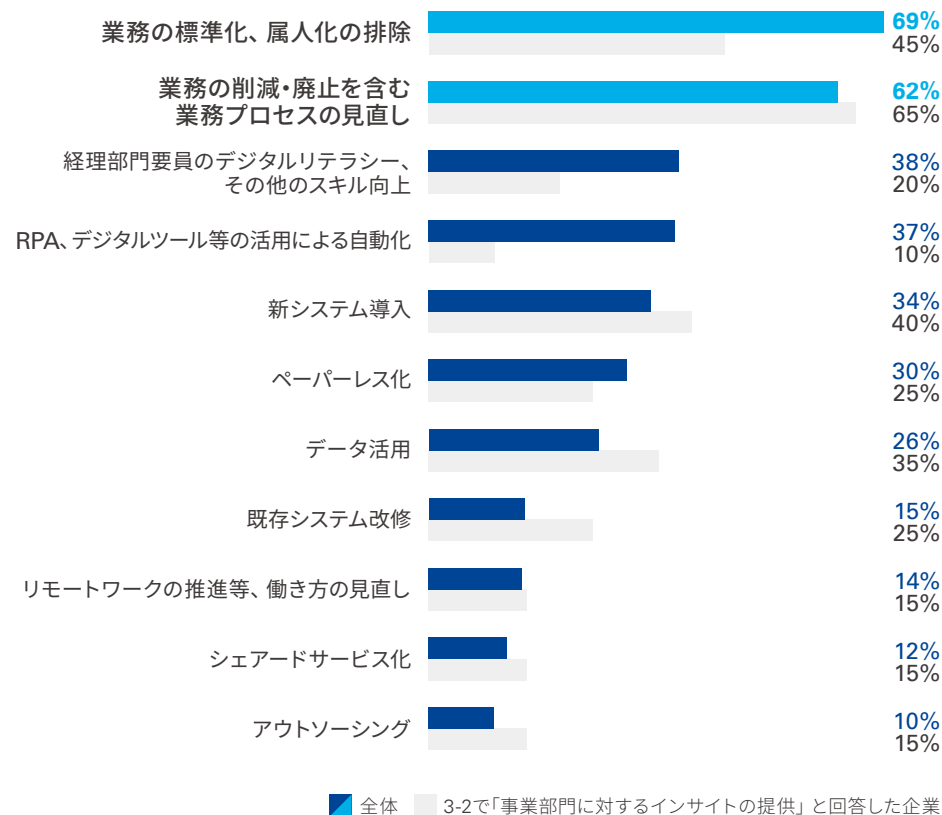
- 経理財務部門におけるDX (デジタル・トランスフォーメーション)では、部分的な業務自動化は進んでいるが、広範な業務を対象としたDXは実現できておらず、業務効率化による追加のリソースの捻出までには至っていない。また、一部の先進的な企業において、業務高度化に向けたデータ活用に取り組むと回答した企業は増加している (35%) もの、全体的に経営意思決定サポートのためのDXは進んでいない。
- 既存メンバーのリスキリングでDX人材を確保する (56%) と回答した企業が多い一方、スキル定義の明確化 (13%) や人事評価への反映 (4%) は進んでおらず、各部門で個別対応している段階。全社的なDX人材の不足を受けて、外部採用を行う企業も19%に上る。
- DXの実現に重要なデータの利用可能性については、システムが分散しており、必要なデータ収集に障害があると回答した企業は約半数に上った。

## Insight

多くの企業が、優先度の定まらない、部門別・個別の取組みで足踏みしている状態にあります。経営レベルでDXを強力に推進するための優先事項を明確にして、全社レベルでDXのための人材と予算を確保することが重要です。デジタルテクノロジーを活用して、より広範囲に効率化を推進しつつ、経営情報からインサイトを得る業務高度化へリソースシフトすることが必須となります。DX人材が市場全体で不足している状況を鑑みると、外部からの採用に頼りすぎず、既存従業員のデジタルリテラシー向上のための研修プログラムやスキル定義設定等の具体的な取組みを推進する必要があるでしょう。

また、企業経営におけるデータ活用の重要性は、すでに広く認識されていて、現実には競争力やイノベーションの差として表れてきています。経理財務業務を、一定水準のサービスを提供する静的な機能ではなく、企業価値向上に貢献することが期待されるダイナミックな機能として捉え、その高度化に向けた変革・改善を進める意思を持つこと、その成功のカギとして、財務・非財務両面のデータを組織横断的に活用すべくリーダーシップを発揮していくことが重要と言えるでしょう。

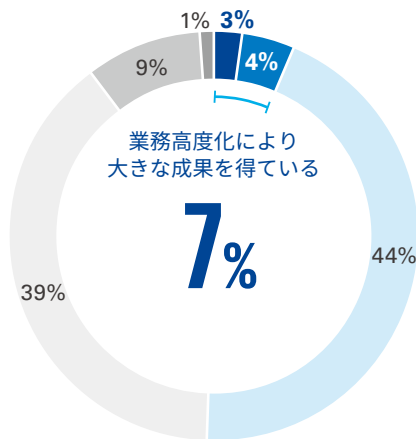
図 4-1 経理財務部門の業務効率化を実現するうえで、優先度の高いテーマ (3つ選択)



出典:「CFO Survey 2023」KPMG ジャパン

業務標準化、属人的業務の排除、業務削減・廃止を含む業務の見直し (BPR) など伝統的な効率化のテーマが上位を占める。一方、経理財務部門のDXの一環で「事業部門に対するインサイトの提供」に取り組んでいると回答した先進的な企業では、業務の標準化、デジタルリテラシー向上、RPAやデジタルツール活用に取り組むと回答した割合が全体より低く、データ活用や既存システム改修に取り組むと回答した割合が高くなっている。目的 (インサイト提供) のための前提・手段は整い、実践 (データ分析やシステム高度化) を通じて成果を得る段階へと進んでいることが窺える。

図4-2 経理財務部門のDXは進んでいるか  
(単一選択)

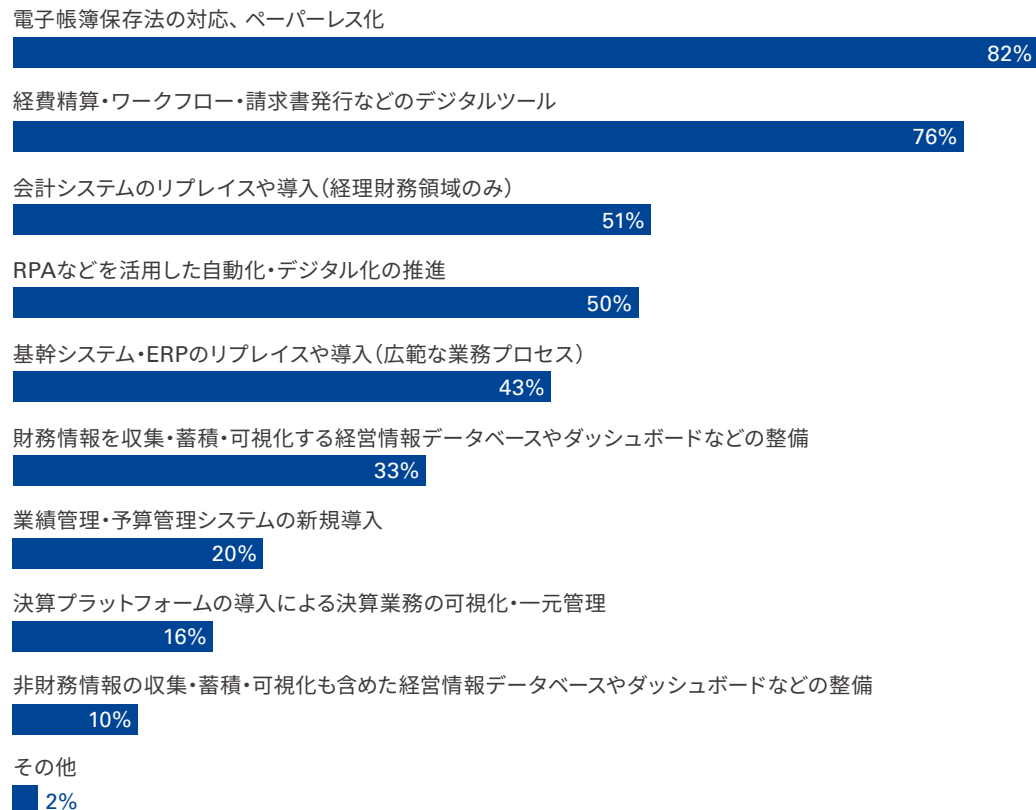


- 経理財務部門の業務高度化により、経営や事業部門へのインサイト提供などサービス価値が向上している
- 経理財務部門内の効率化や可視化が実現され、大きな成果が出ている
- 経理財務部門内の効率化や可視化を進めており、一部に具体的な成果が出ている
- 経理財務部門内でDX化を進めているが、具体的な成果につなげるのはこれからである
- 経理財務部門におけるDX化は進んでいない
- その他

出典:「CFO Survey 2023」KPMG ジャパン

90%の企業が経理財務部門のDXに取り組んでいるものの、業務の高度化、効率化・可視化などで大きな成果を得るまでに至っている企業は非常に限定的。

図4-3 経理財務部門の業務効率化において、DXの一環としてすでに取り組んでいる事項  
(複数選択)

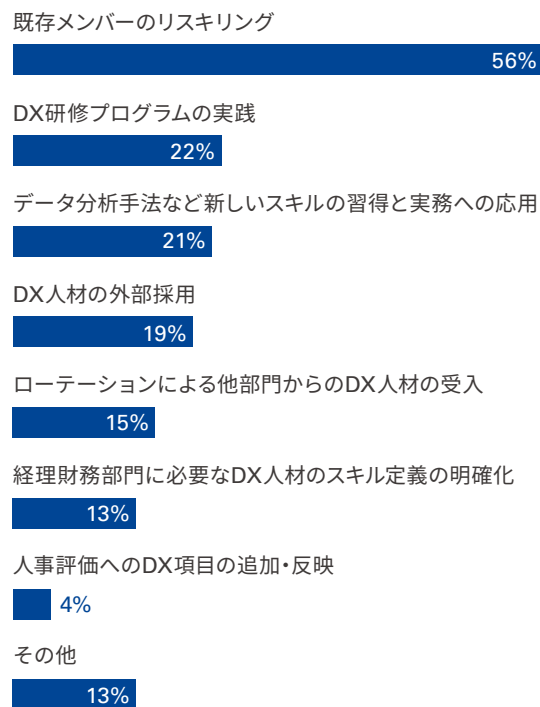


出典:「CFO Survey 2023」KPMG ジャパン

以下の分類で見た場合、部分的な業務効率化への取組みが大半を占めており、全社的な取組みや高度化のための取組みはあまり進んでいない結果となった。

1. 部分的な業務効率化: ペーパーレス化、デジタルツールの導入、RPA等の導入
2. 全社的な取組み: 基幹システムやERPのリプレイス
3. 経営意思決定サポートのための業務高度化: 経営情報ダッシュボードの整備、予算管理システム導入等

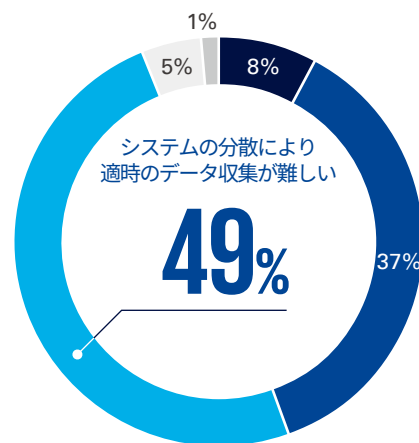
図4-4 経理財務部門でDX人材確保のために取り組んでいる事項  
(複数選択)



出典:「CFO Survey 2023」KPMGジャパン

前述「2. 経理人材の確保と次世代CFO育成」とおり、経理財務部門に求められる役割は多様化しており、56%の企業が、既存メンバーのリスキリング(DXに必要な新たなスキルの獲得)を挙げている。一方で、スキル定義の明確化や人事評価への反映はまだ進んでいない。DX人材の外部採用は19%と、社内人事異動での受入(15%)を上回った。

図4-5 経理財務部門の業務高度化のために、必要なデータが利用可能な状態か(単一選択)

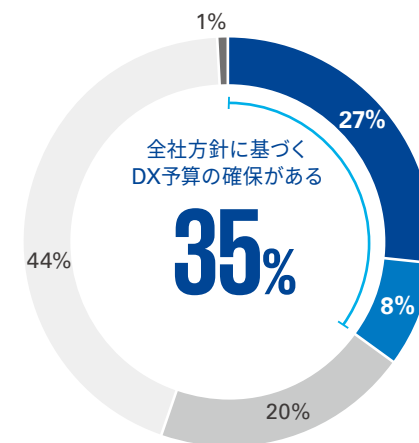


- システム統合が進んでおり、全社横断で各種データを入手できる仕組みがある
- システムは分散しているが、データウェアハウスやビジネスインテリジェンス(BI)ツールなどがあり、限定はあるものの各種データが入手可能となっている
- システムが分散しているため、定型業務で収集・利用するデータ以外のデータは収集できない、または収集に労力と時間がかかる
- データを活用した業務の高度化は検討していない
- その他

出典:「CFO Survey 2023」KPMGジャパン

システムが分散しており、業務高度化のためのデータ入手に障害がある企業は49%に上った。

図4-6 DX推進のための予算は十分に確保されているか(単一選択)



- 全社的なDX推進のために、全社で利用できるDX推進予算が確保されている
- 全社方針を受けて、各部門に一定のDX推進予算が確保されており、他予算の影響は受けない
- 自部門の予算内で、DX推進のための一定の金額を予算として確保している
- DX推進のための予算としては確保していないが、個別に取組みの必要性に応じて判断する
- その他

出典:「CFO Survey 2023」KPMGジャパン

DXを経営の優先事項として進めるためには、全社DX予算の確保、全社DX方針を受けた各部門での一定額の予算確保が望まれるが、該当企業は全体の40%に満たない。多くの企業が、各部門におけるそれぞれの優先順位でDXに取り組む状況と言える。

# 5 SX (サステナビリティ・トランスフォーメーション)

## 今回の調査におけるSXの位置づけ

KPMGは、SXを、ビジネスモデルの持続可能性を高め、中長期的な企業価値向上を実現するために、ESGを切り口としたサステナビリティの視点を経営判断に取り入れて、企業(ドメイン・ポートフォリオ・戦略・ビジネスモデル・オペレーションなど)の変革を進めることと定義しています。また、サステナビリティの視点が企業経営の仕組みにビルトインされ、恒常的に運営されて、ステークホルダーに認知されている状態を「サステナビリティ経営」と考えています。

SXは、サステナビリティ課題の特定と、特定された課題に対する戦略立案・遂行で構成されます。今回の調査では、サステナビリティ課題の特定状況と、従来から日本企業の共通課題であり、SXの実現において論点となる事業ポートフォリオの変革にフォーカスします。

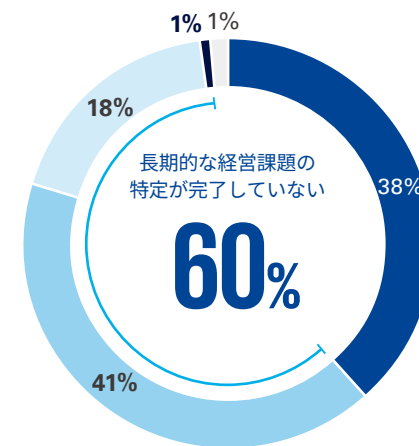
- SX実現に向けて、長期的な経営課題が特定できている企業は38%にとどまる。
- 67%の企業が、事業ポートフォリオの変革が必要と回答。その実現方法として、不採算事業やノンコア事業の縮小撤退よりもコア事業の強化を志向している。
- SXの実現に向けた投資戦略の立案・遂行に向けて、投資基準にESGの観点を取り入れている企業は多いものの(63%)、気候変動やサプライチェーンに関するESGデューデリジェンスを実施するまでには至っていない。

## Insight

多くのCFOが、SXの実現のために事業ポートフォリオの変革が必要と考える一方で、長期的な経営課題の特定や事業ポートフォリオ評価の仕組み整備が不十分と認識しています。特に喫緊の課題として、事業ごとの資本コストの設定とその適用が挙がっており、資本コストを意識した事業の評価や投資・撤退の仕組みの構築が十分でないことがわかります。コア事業の強化に優先的に取り組む意向を示すCFOが多くなっていますが、そもそも事業ごとの資本コストから見て、コア事業の実力値や事業ポートフォリオが最適化されているかを正しく評価するところから始める必要があります。

SXの実現に当たって、約半数のCFOが、フリーキャッシュフローの範囲内で投資をすると回答していますが、長期的な経営課題を特定できていない企業が多く、どの程度の投資が発生するのか不明瞭であるため様子を見ている、というのが実態ではないかと推察されます。一方で、SX実現のためには、気候変動対応を中心に、多額の資金が必要となると言われています。開示負担の高さやグリーンニアム(金利差)がないといった理由から、トランジションファイナンスを活用する企業は未だ少ないですが、資金調達手段の多様化の観点からも、その内容についてスタディを進め、来るべき投資に備えておくことが重要となるでしょう。

図5-1 SX実現のための長期的な経営課題を特定できているか(単一選択)



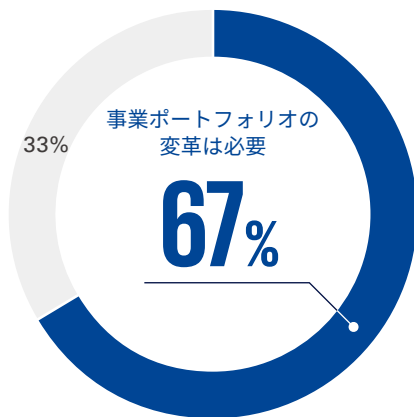
- 特定できている
- 特定している最中・特定を検討している
- 特定できていない
- 予定はしていない/既に課題に対応できている
- その他

出典:「CFO Survey 2023」KPMGジャパン

SXを実現するためには、中期経営計画のスパンを越えた、より長い時間軸での課題を捉える必要があるものの、60%の企業で長期的な経営課題の特定が未了。



図5-2 SX実現のために、事業ポートフォリオの変革が必要か  
(単一選択)



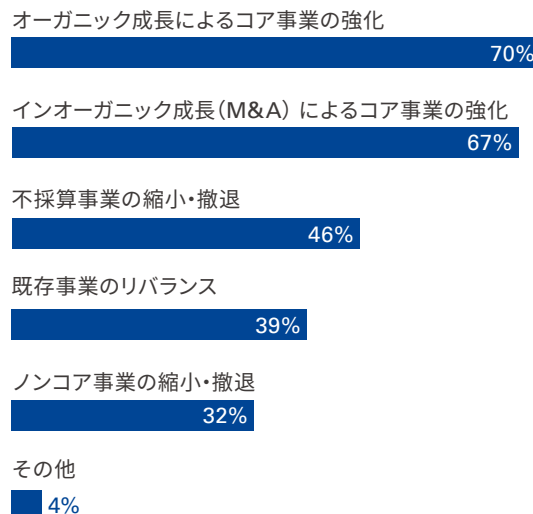
■ 事業ポートフォリオの変革は必要である  
■ 事業ポートフォリオは現状の構成でよい

出典:「CFO Survey 2023」KPMG ジャパン

67%の企業が、SX実現のために事業ポートフォリオの変革が必要と認識。

図5-3 どのような事業ポートフォリオの変革が必要か  
(複数選択)

回答対象 | 5-2で「事業ポートフォリオの変革が必要」と回答した企業



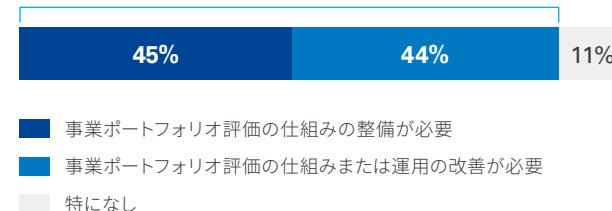
出典:「CFO Survey 2023」KPMG ジャパン

多くの企業でコア事業の強化を優先する傾向が強く、不採算事業の縮小・撤退やノンコア事業の縮小・撤退を実施するとの回答は多くなかった。

図5-4 事業ポートフォリオ評価に関する整備・運用の状況  
(単一選択)

回答対象 | 5-2で「事業ポートフォリオの変革が必要」と回答した企業

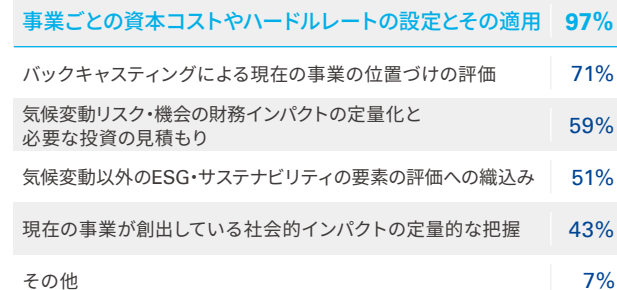
事業ポートフォリオ変革のための評価の仕組みが必要



出典:「CFO Survey 2023」KPMG ジャパン

図5-5 事業ポートフォリオ評価に関する整備・運用の改善に向けて何が必要か(複数選択)

回答対象 | 5-4で「事業ポートフォリオ評価の仕組みまたは運用の改善が必要」と回答した企業



出典:「CFO Survey 2023」KPMG ジャパン

多くの企業が、事業ポートフォリオ変革のための評価の仕組みが必要と回答。加えて、97%の企業が、評価軸として事業ごとの資本コストやハードルレートの設定が必要と認識。

図5-6 SX実現のための投資戦略の立案・遂行に関して、今後必要となる取組み（複数選択）

投資基準にESG・サステナビリティの観点を盛り込む

63%

投資対象先のサプライチェーン上のリスクを精査する仕組みを設ける（サプライチェーンDDの実施）

30%

ESGを考慮したハードルレートを設定する

25%

投資対象先の気候変動リスクを精査する仕組みを設ける（気候変動DDの実施）

20%

特になし

17%

ICP（内部炭素価格）を設定し投資判断に活用する

16%

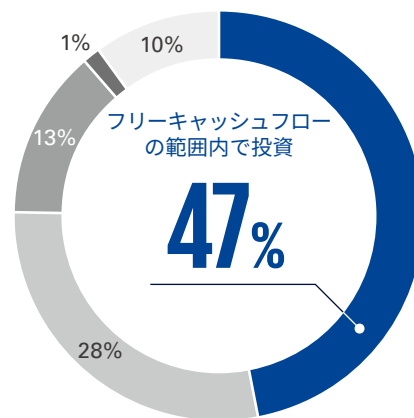
その他

2%

出典：「CFO Survey 2023」KPMG ジャパン

投資基準にESG・サステナビリティの観点を盛り込むと回答した企業は63%と上位を占めたものの、気候変動デューデリジェンスの実施が必要と回答した企業は限定的。

図5-7 SX実現のために、事業ポートフォリオ変革や投資を推進する際の資金調達手段（単一選択）



- フリーキャッシュフローの範囲内で投資を行う予定である
- 通常の銀行借入あるいは社債発行によって調達する
- トランジションファイナンス（＝事業活動を脱炭素型・低環境負荷型に移行させるためのファイナンス手法）の活用を検討する
- エクイティファイナンスによる調達を検討する
- その他

出典：「CFO Survey 2023」KPMG ジャパン

半数弱の企業が、フリーキャッシュフローの範囲内で投資を行うことでSXの実現が可能と回答。

図5-8 トランジションファイナンスの活用に向けた課題（複数選択）

情報開示の負荷が高い

39%

通常の調達との差異がわかりにくい（通常の調達で十分である）

27%

金利メリットがあるか否かが定かではない

26%

投資家の需要が実際にどれだけあるかわからない

23%

特に課題はない

7%

トランジションファイナンスを活用する予定はない

39%

その他

3%

出典：「CFO Survey 2023」KPMG ジャパン

情報開示負担が高いとの回答が上位。通常の資金調達と比較したメリットが不明瞭であることが課題となっている。

# 6 グループガバナンス、海外地域統括会社

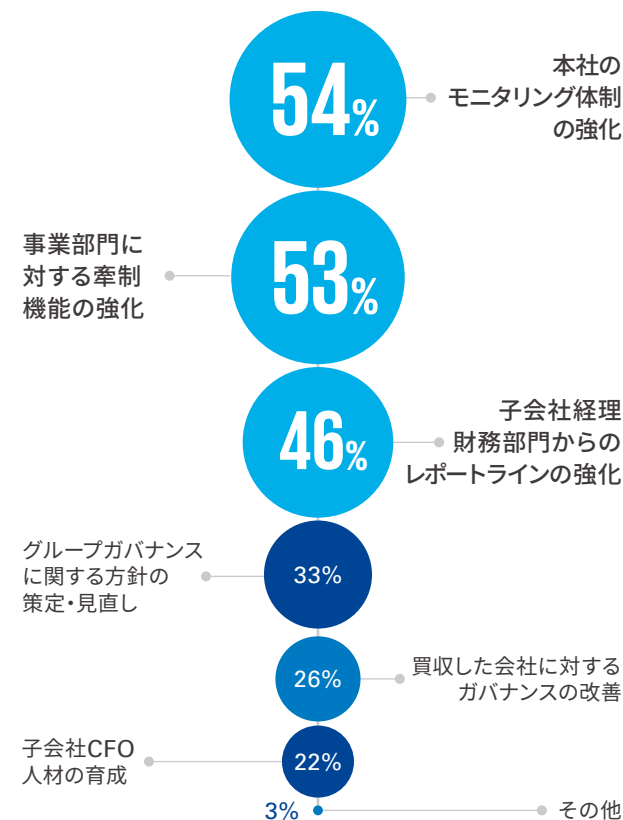
- 経理財務部門は、事業部門や子会社に対するモニタリング (50%以上)、子会社からのレポートラインの整備 (46%)により、グループガバナンスの強化が必要と考えている。
- 海外地域統括会社を設置している企業は24%。設置がない76%のうち、今後の設置を検討している企業は15%。
- 海外地域統括会社を設置している企業のうち、その機能や在り方の見直しを予定している企業は32%であり、その多くが経営の現地化を一層進める必要性を認識。

## Insight

日本企業の海外進出は、その多くが事業部門主導で進められたため、海外現地法人に対する本社部門による統治・管理が弱い傾向があります。これに対して、日本本社（コーポレート機能）の出先としての地域統括会社を設置し、各現地法人の間接業務の集約による経営効率化、ルール整備や経営指導を通じた経営改善、モニタリングによる経営管理の精度向上など、事業部門主導では進みにくい取組みを進める企業が増えています。日本企業における海外事業の重要性の高まりとともに、経営の現地化と現地法人の統治・管理をバランスよく進めるために、地域統括会社の設置は今後も増加すると考えられます。

一方、昨今の地政学リスクの高まりや、コロナ禍で進んだテクノロジー活用などを受けて、海外地域統括会社の設置メリットと運営コストのバランスが変化しています。今後の海外子会社管理やグループガバナンスにおいては、日本本社一地域統括会社一現地法人間の機能・権限配置のリバランスのみならず、日本本社からリモートによる海外現地法人の管理や事業本社機能の海外への移転など、企業の実情に合わせてさまざまな選択肢が考えられます。現地ビジネスにおける意思決定の迅速化と多様なリスクへの対応、優秀な人材の確保などの要素も考慮し、柔軟な組織体制・ガバナンス体制を追求する必要があるでしょう。

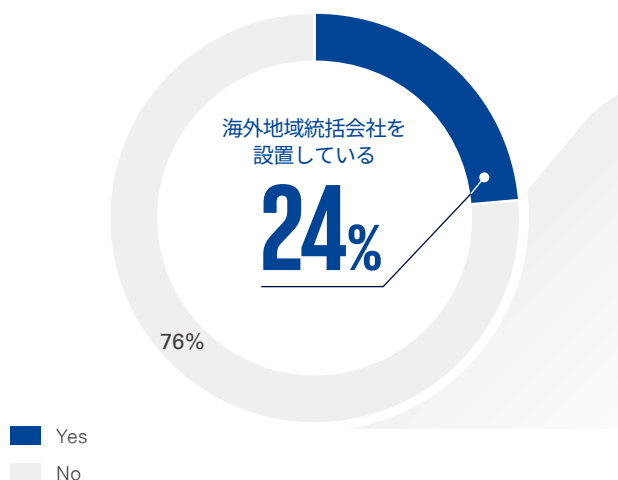
図6-1 グループガバナンス強化のために、経理財務部門が取り組むべき課題（複数選択）



出典：「CFO Survey 2023」KPMGジャパン

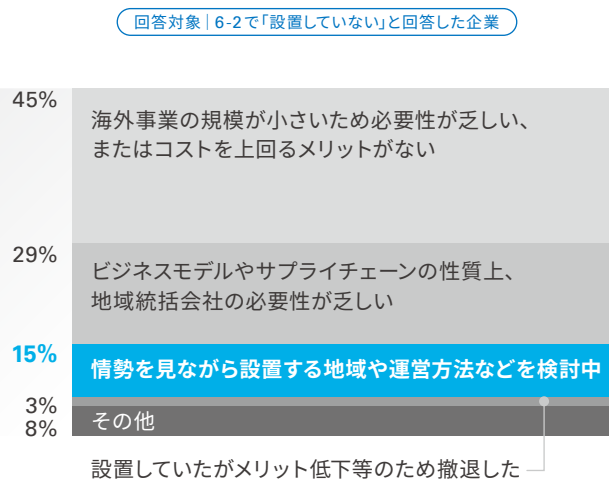
グループガバナンス強化のために、子会社のモニタリング強化や、事業部門への牽制、子会社からのレポートライン整備などが必要と認識されている。

図6-2 海外地域統括会社を設置しているか  
(単一選択)



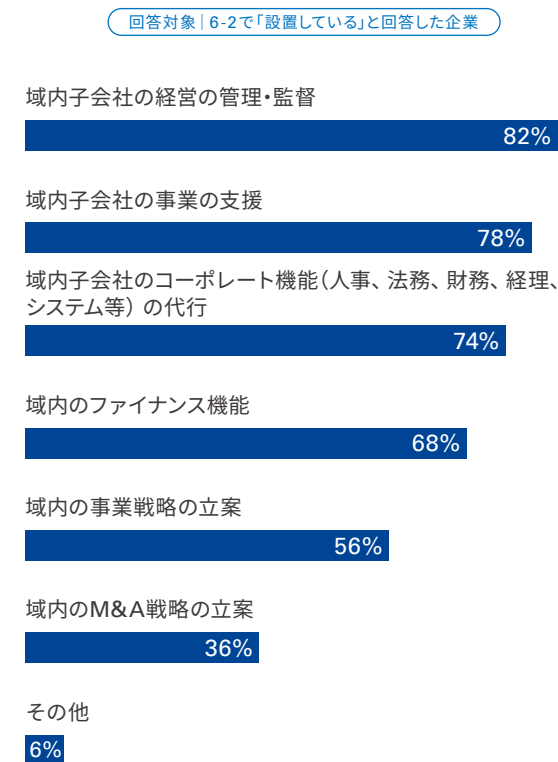
出典:「CFO Survey 2023」KPMGジャパン

図6-3 海外地域統括会社を設置していない理由  
(単一選択)



出典:「CFO Survey 2023」KPMGジャパン

図6-4 海外地域統括会社が担っている機能  
(複数選択)



出典:「CFO Survey 2023」KPMGジャパン

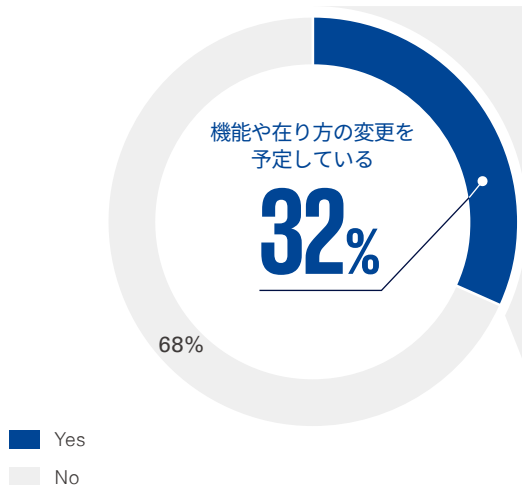
全体の24%の企業が海外地域統括会社を設置。  
設置していない企業(全体の76%)のうち、今後の設置を検討中の企業は15%存在している。

7~8割の企業が、海外地域統括会社に対して、域内子会社の経営管理、事業支援、間接機能の代行、ファイナンスの機能を持たせている。地域マーケットにおける事業戦略を持たせる企業も半数以上に上る。

図6-5

海外地域統括会社の見直しを予定しているか  
(単一選択)

回答対象 | 6-2で「設置している」と回答した企業

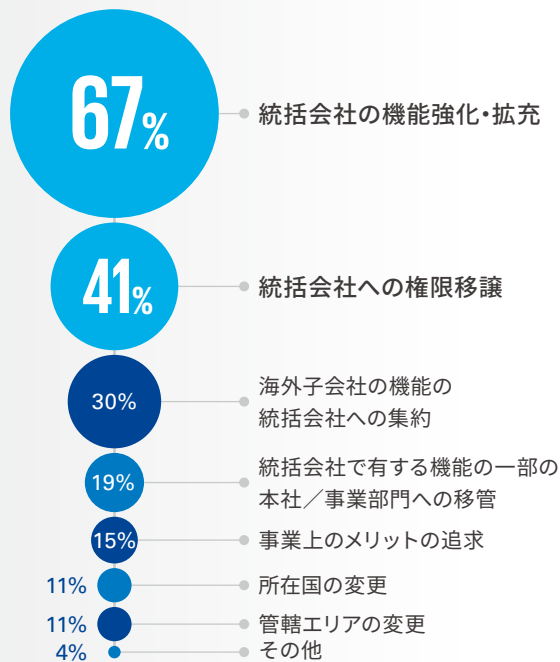


出典:「CFO Survey 2023」KPMG ジャパン

図6-6

海外地域統括会社についてどのような見直しが必要か  
(複数選択)

回答対象 | 6-5で「海外地域統括会社の機能や在り方を変更する予定」と回答した企業



出典:「CFO Survey 2023」KPMG ジャパン

海外地域統括会社を有する企業のうち、3割以上が機能や在り方の見直しを予定している。

なかでも、機能強化・拡充、親会社からの権限移譲の必要性を認識している企業が多く、経営の現地化を進める方向にあることが分かる。



# 7 リスクマネジメント

- 企業価値に重要な影響があるリスクは、大規模企業では地政学リスク、サイバーセキュリティ、中堅企業では人材確保が上位に選ばれた。グローバルなビジネス展開やサプライチェーンがあるかによって、経営上の重要リスクに大きな違いが見られた。
- 専門部署を設置するなど、高度な全社的リスクマネジメント体制を有している企業は全体の約3割。
- 約4割の企業が、取締役会へのリスク情報提供に課題があると回答。

## Insight

サステナビリティが企業の重要な経営課題となった今日、企業は超長期視点で自社のサステナビリティ課題を特定し、リスクや機会に対応していく必要があります。これには、現行のビジネスや短期的な業績に寄与しない意思決定を迫るものも含まれるため、取締役会で十分に検討し、方針を定めることが求められます。

また昨今、取締役会にリスク専門委員会の設置を求めることが議論されています<sup>\*</sup>。多くの企業では、リスク管理部門などを設置して現場からリスク情報を吸い上げ、対応・管理、モニタリングを行っています。現場の想定を超えるリスク、長期視点でのリスクが見落とされる可能性を常に抱えています。多種多様なリスクに対して、不足や見逃しなく適時に議論できる監督体制を整えるためにも、自社に影響するリスクに関する知見の観点から、取締役会が適切な構成となっているか再度見直す必要があると言えるでしょう。

### ※日本のコーポレートガバナンス・コードにおけるリスクマネジメント

2015年6月に東京証券取引所から公表されたコーポレートガバナンス・コード（その後2021年6月に改訂）には、取締役会の責務として、「経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備」を行い、「全社的なリスク管理体制」を整備すべきと定められています。また、ステークホルダーとの協働や株主との適切な対話のための基盤として、企業はリスクやガバナンスに関する情報の開示に主体的に取り組むことが必要とされており、情報の正確性の担保と有用性の向上の必要性についても触れられています。

### ※リスク専門委員会

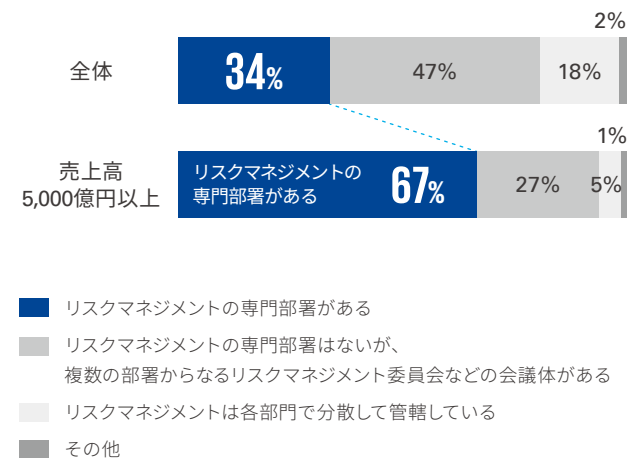
経済協力開発機構（OECD）と20カ国・地域（G20）は、各国の指針となる新たなコーポレートガバナンス改訂案を検討しており、その案のなかで、リスク専門委員会の設置が言及されています。この背景としては、リスクが多様化・拡大している経営環境において、経営執行の監督を担う取締役会においても、ESG・サイバーセキュリティに関する知見の面など適切な取締役の不足や、監査委員会のタスク増加が問題視されてきた点が挙げられます。独立したリスク委員会を設置することで、各委員会の責務を明確化し、必要とされる専門知識を有するメンバー構成を定めることができ、取締役会の監督機能が一層強化されることが期待されています。日本では金融機関における設置が多かったリスク委員会ですが、一般企業にも広がっていく機運が到来しており、近い将来、日本のコーポレートガバナンスコードに反映される可能性も想定されます。

図7-1 企業価値に大きな影響があるリスク  
(5つ選択)



出典:「CFO Survey 2023」KPMG ジャパン

図7-2 全社的なリスクマネジメントの体制  
(単一選択)

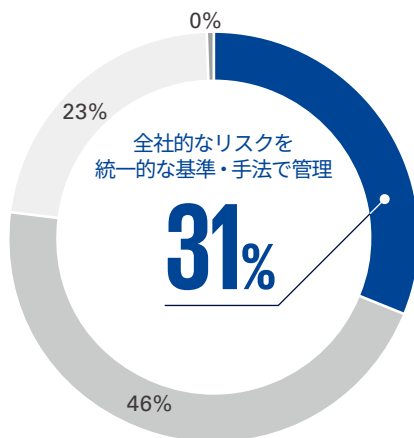


出典:「CFO Survey 2023」KPMG ジャパン

自社の企業価値に重要な影響があるリスクとして、地政学リスク、サイバーセキュリティ、人材確保などが上位に挙げられているが、企業規模により重要リスクの認識の違いが見られる。大規模企業ほど、グローバルなビジネスの広がりから、世界的な外部環境の不確実性に起因するリスク(地政学や環境カテゴリー)が中堅企業より上位となった。一方、中堅企業では、ヒト・モノなど足元の経営に必要なリソースの確保に起因するリスク(オペレーションカテゴリー)が上位となったことが特徴的である。

全社的なリスク管理のために専門部署を設置する企業は全体の3分の1程度だが、売上高5000億円以上の企業では3分の2に上り、中堅企業より体制が整備されていることが窺える。

図7-3 全社的なリスクマネジメントの方針やプロセス  
(単一選択)

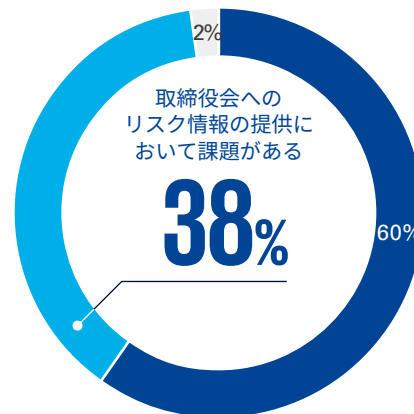


- 全社的なリスクが統一した基準・手法で管理されている
- 統一的に管理していないが、各部門からリスクに関する情報が定期的に共有されており、全社的なリスクをマネジメントに報告する仕組みが存在する
- 全社的なリスクを収集・管理する仕組みはない、または十分ではない
- その他

出典:「CFO Survey 2023」KPMGジャパン

全社統一のリスク管理基準や手法が整備されていると回答した企業は約3割。半数弱が、各部門のリスク情報の共有を通じて全社的なリスクマネジメントを行っていると回答。

図7-4 取締役会に経営上の重要なリスク情報が十分に提供されているか(単一選択)



- 経営上の重要なリスクについて取締役会に適切に情報提供されている
- 経営上の重要なリスクについて取締役会に情報提供されているが、課題がある
- その他

出典:「CFO Survey 2023」KPMGジャパン

取締役会への経営上の重要なリスク情報の提供につき、約4割の企業が課題ありと回答。



# 8 人的資本経営とCFOの役割

- 人的資本の向上・可視化に対して6割以上のCFOが関与。
- 「人的資本可視化指針<sup>※</sup>」の「人材育成に関連する開示事項(例)」のうち、企業価値と相関が高い項目として、71%の企業が「リーダーシップの育成」と回答。

## Insight

前述「7. リスクマネジメント」調査結果のとおり、多くの企業が、企業価値を左右する重要なリスクとして「人材の確保」を挙げています。特に、中核人材、リーダーシップの育成は、企業の持続的成長のカギであると言えます。人材をコストではなく企業価値向上のための資本と捉える「人的資本経営」の必要性が叫ばれるなか、人的資本の可視化、経営戦略との連動、KPI管理がほとんど進んでいないのが実情です。

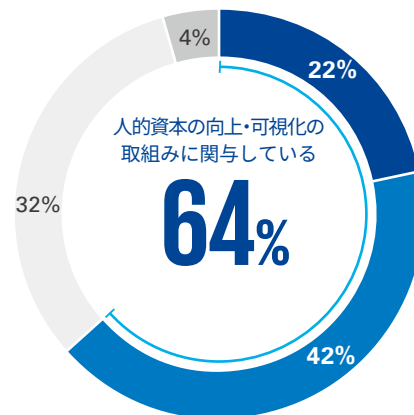
昨今の有価証券報告書等における人的資本に関する開示拡充を、単なる制度対応として済ませるのではなく、これを契機に経理財務部門と人事部門が連携し、「人的資本経営」を強く推し進めることが求められています。自社の戦略目標を実現するために必要なリーダーシップや人材像を定義し、その獲得・育成に経営資源を十分に割り振ると同時に、その投資対効果を測るための仕組みを整えることが必要となります。

### ※人的資本可視化指針

人的資本に関する情報開示の在り方に焦点を当てて、既存の基準やガイドラインの活用方法を含めた対応の方向性について包括的に整理した手引きとして、2022年8月に内閣官房から公表された。

図8-1

CFOが人的資本の向上・可視化の取組みに関与しているか(単一選択)



- CFOが人的資本の向上・可視化の取組みを所管している
- CFOが人的資本の向上・可視化の取組みに対して部分的に関与している
- CFOの所管外の他部門が人的資本の向上・可視化の取組みを所管している
- その他

出典:「CFO Survey 2023」KPMGジャパン

CFOが人的資本の向上・可視化の取組みを所管している企業は全体の22%。部分的に関与があるとの回答を加えると、6割以上のCFOが人的資本の取組みに関与している。

図8-2

「人的資本可視化指針」の「人材育成に関連する開示事項(例)」のうち、企業価値と相関が高いと思われる項目は何か(複数選択)

### リーダーシップの育成

**71%**  
パフォーマンスとキャリア開発につき定期的なレビューを受けている従業員の割合

**48%**  
人材確保・定着の取組みの説明

**47%**  
研修と人材開発の効果

**43%**  
スキル向上プログラムの種類・対象等

**20%**  
研修時間

**15%**  
研修費用

**10%**  
研修参加率

**9%**  
複数分野の研修受講率

**2%**  
その他

出典:「CFO Survey 2023」KPMGジャパン

「人的資本可視化指針」の「人材育成に関連する開示事項(例)」のうち、最も多くのCFOが企業価値と相関が高いと回答したのは、リーダーシップの育成。一方、研修費用や研修時間等の定量的な指標については限定的。

# 調査概要

## 調査の目的

CFOの役割、経理財務機能の課題などの定点観測と、DX（デジタル・トランスフォーメーション）やESGなどホットトピックに関連した取組みに関する調査・分析

## 調査期間

2022年12月13日～2023年3月31日

## 調査方法

ウェブアンケートシステムによる回答

## 調査対象

上場企業のCFOまたは経理財務部門責任者様

### サーベイ結果の比率表示

本サーベイの結果の比率は、小数点第1位を四捨五入しており、構成比の表示において合計しても100%にならない場合があります

## 有効回答数

302社

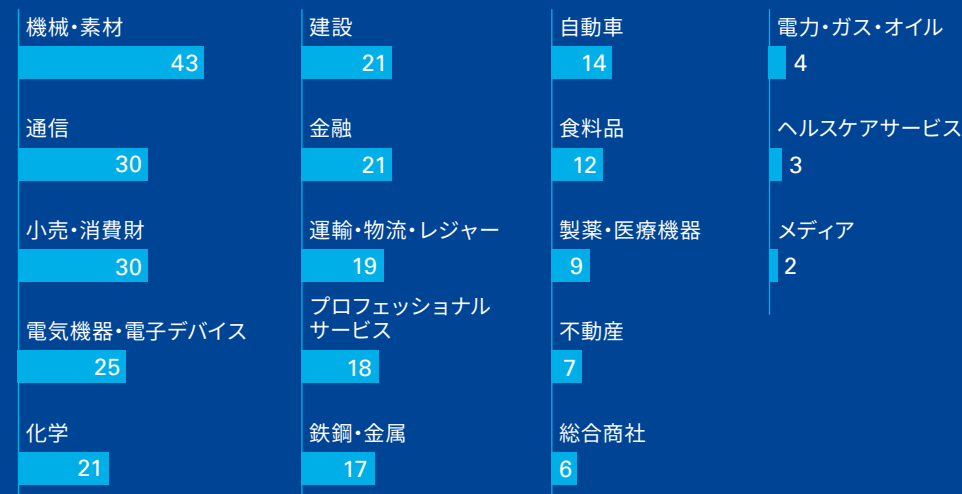
## 売上高規模別 ※直近の連結売上高

単位:社



## 業界別

単位:社

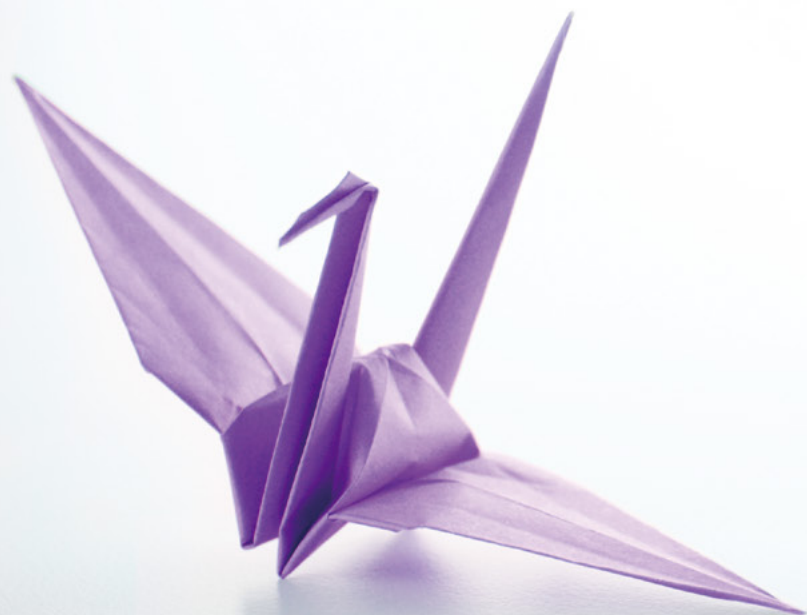




## お問い合わせ先

**KPMG ジャパン**  
**CFO サーベイ事務局**

[JP-FM-kpmg-CFO-Survey@jp.kpmg.com](mailto:JP-FM-kpmg-CFO-Survey@jp.kpmg.com)



**KPMG**ジャパン  
[kpmg.com/jp](https://kpmg.com/jp)

[kpmg.com/jp/socialmedia](https://kpmg.com/jp/socialmedia)



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す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。

© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.  
Printed in Japan. 23-1009

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.