



# KPMG Japan CFO Survey 2024

変革と信頼の両立を目指して

2024年12月



# KPMG Japan CFO Survey 2024

## Contents

### 3 Introduction

### 4 Executive summary

### 5 Highlights

#### 調査結果

- 6 | 1. サステナブルな企業価値の創造に向けた変革
- 12 | 2. データドリブン経営に向けた生成AI活用
- 15 | 3. 未来のCFO人材・組織とリスクリング
- 18 | 4. サステナビリティ情報の信頼性の向上
- 20 | 5. 経営課題としての  
グローバル税務ガバナンス体制の構築
- 23 | 6. 企業価値経営を支えるCFO部門への昇華

#### まとめ

- 29 | 拡大するCFOの役割
  - 30 | KPMGが考えるCFOアジェンダ
- 31 調査概要





# Introduction

2019年に始まった『KPMG Japan CFO Survey』は、このたび5回目の発行を迎えることができました。ご多忙のなか、調査にご協力いただいた多くのCFOの皆様に、厚く御礼を申し上げます。

企業を取り巻く環境は依然として混迷を極めています。地政学的な緊張をはじめ、気候変動問題など、不確実性はますます高まり、企業にとっては将来に向けての舵取りが非常に難しい状況です。

しかし同時に、KPMGインターナショナルが世界のCEOに対して実施した調査『KPMGグローバルCEO調査2024』では、世界経済の成長見通しに対して72%のCEOが自信を持っていると回答しているように、リスクを取りながらチャンスを掴もうとする経営者の決意も感じます。このことは同調査の今後の採用計画にも表れており、92%のCEOが従業員数を増やす意向です。

『KPMG Japan CFO Survey』の目的は、変化の激しい経営環境において、CFOが抱えている課題を明らかにすることです。今回の調査は、テーマを「変革と信頼の両立を目指して」と決めました。

企業経営を取り巻く不確実性に的確に対応することで、すべてのステークホルダーの「信頼」を確保しつつ、混迷のなかにはチャンスを見出し、持続的な企業価値創造に向けた「変革」に挑戦すること。そして、そうした企業の姿をステークホルダーに伝えること。これからのCFOにはこうした役割が求められます。

今回の調査では、「変革と信頼の両立を目指す」ために、CFOの役割や機能に加え、CFOに求められる素養や生成AIをはじめとした先端的なテクノロジーへの取組みに関する調査も実施しています。

CFOの皆様が、企業の持続的な成長を実現するための取組みを進めていくにあたり、本レポートがその一助となれば幸いです。



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

CFOの役割に対する期待がさらに高まっています。

今回の『KPMG Japan CFO Survey 2024』の調査によれば、事業の選択と集中について果敢な経営判断に対するCFOの役割の重要性が増していることがわかりました。

持続的な企業価値向上のために、さまざまなしなみや利害関係、パイアスを乗り越えて、経営資源配分の最適化のための果敢な意思決定を推進すること。これがCFOが担うべき最も重要な役割と考えられます。

一方で、CFOの責任や管掌範囲はますます広がりを見せ、経営や人事、IR、サステナビリティなどに及び、経理財務部門の責任者としての役割から、経営チームの一員としてコーポレート全般をリードすることまでが、現在のCFOには求められています。

すなわち、事業に係る計数に基づく合理的な根拠と、企業価値に影響する重要な非財務要素データを提供することで、戦略的な意思決定をサポートし、ロジカルにステークホルダーと対話すること。これを通じて、企業価値の向上に寄与することがCFOに求められています。

そのようななか、持続的な企業価値向上は容易ではなく、今日の日本経済において、いまだ順調に進んでいるとは言えません。トレンドとして日本企業の株価は上昇しているものの、個々に見れば、資本市場が求める資本収益性を意識した経営が実現できている企業はまだ少数と見られ、総じて事業ポートフォリオ変革は道半ばの状況と言えます。

今回の調査では、パフォーマンスが高い企業ほど、長期的な経営課題を見据え、事業ポートフォリオの組換えに果敢に取り組んでいるという結果が得られました。

CFOの機能が事業の新陳代謝のスピードに影響し、企業の優勝劣敗を左右しています。まさにCFOの役割が高まりを見せている理由を物語っています。

CFOが考える企業価値に影響を与える最大のリスクとして、人材確保が挙げられました。そのほか、市場環境の変化、デジタル化への対応や人材の流動化、従業員エンゲージメントの向上等、企業内外の環境変化への対応が企業に求められています。

変革の実現のため、リスクリングやFP&A人材の育成に力を入れ、経理財務部門に優秀な人材を確保することに心血を注いでいる企業、適切なガバナンスのもとで生成AI等の最新のテクノロジーの利用を進める挑戦的な企業なども存在します。

ポートフォリオマネジメント、中期経営計画、経理財務部門の機能、サステナビリティ、人材確保、テクノロジー活用など、CFOが主導する取組みに違いが表れています。将来を見据え、不確実性に対処し、「信頼」を確保しながら「変革」を大胆に推進できるか。CFOが企業の優勝劣敗の鍵を握っています。





**60%** 60%のCFOが「事業の選択と集中—果断な経営判断の役割」についての重要性が増していると考えているものの、

44%の企業は資本収益性の低い事業から撤退判断ができていない。

**44%**

事業の選択と集中の判断に関するCFOの役割の重要性が増している

生成AIの利用は進むものの、グローバル比較では遅れている

**69%**

69%の企業が、生成AIを業務で利用中もしくは利用予定である。しかし、KPMGによるグローバル調査\*ではすでに90%に達しており、テクノロジーを活用した「変革」の取組みはグローバルに遅れをとっている。

サステナビリティ情報の信頼性を確保するための体制構築が進んでいる

48%の企業において、独立したサステナビリティ部門がサステナビリティ情報の開示を所管しており、開示の拡充に向けて信頼性を確保するための体制構築が進められている。

**48%**

FP&Aの必要性の認識は高まるも、具体的な取組みは進みが遅い

56%のCFOはFP&A (Financial Planning & Analysis)の強化に関心はあるものの、具体的な取組みは進められていないと回答。前回調査時から大きな進捗は見られない状況。

**56%**

CFO人材に求められるスキルは専門性から経営全般へ多様化

ビジネスの理解、課題解決力、コミュニケーション能力など、企業経営に求められる多様なスキルが、企業の「変革」に最も重要であると約70%のCFOが認識している。

**約70%**

グローバル税務ガバナンス体制への移行は道半ば

**32%**

32%のCFOは、海外子会社の税務対応が子会社の担当者任せとなっていると回答。日本本社を起点としたグローバル税務ガバナンス体制の構築は進んでいない。

Highlights

\* KPMG International. 2024. AI in financial reporting and audit: Navigating the new era. P13





# 1 サステナブルな企業価値の創造に向けた変革

- 昨今重要性が増しているCFOの役割として、60%のCFOが「事業の選択と集中」と回答。それを象徴するように、大企業を中心に産業構造の変化や脱炭素ビジネスモデルへの転換を中長期的な経営課題と認識しているという回答が50%超であった。
- 一方で、事業ポートフォリオに関する方針の策定が完了しているという回答は32%にとどまっており、また、最適な事業ポートフォリオ実現に向けた優先度の高い取組みとして「ノンコア事業からの撤退・売却」と回答した企業は15%にとどまった。
- 事業ポートフォリオの最適化の実現における課題として、経営資源の最適化のプロセス構築や資本コストを意識した投資案件の評価を挙げる企業が多く、「株価や資本コストを意識した経営」の実践は道半ばという状況にある。
- 資本収益性の低い事業があることを認識しつつ、44%の企業は撤退判断には至っていない。
- 業績との相関を分析したところ、長期的な経営課題を見据え、事業ポートフォリオの組換えに取り組む企業ほど、業績（営業利益・ROE・PBR）の上昇幅が高くなる傾向がみられた。
- 求められる情報開示の量が年々増加するなか、開示を通じて企業価値向上を図るため、より戦略的なIR活動が課題となることが浮き彫りとなった。

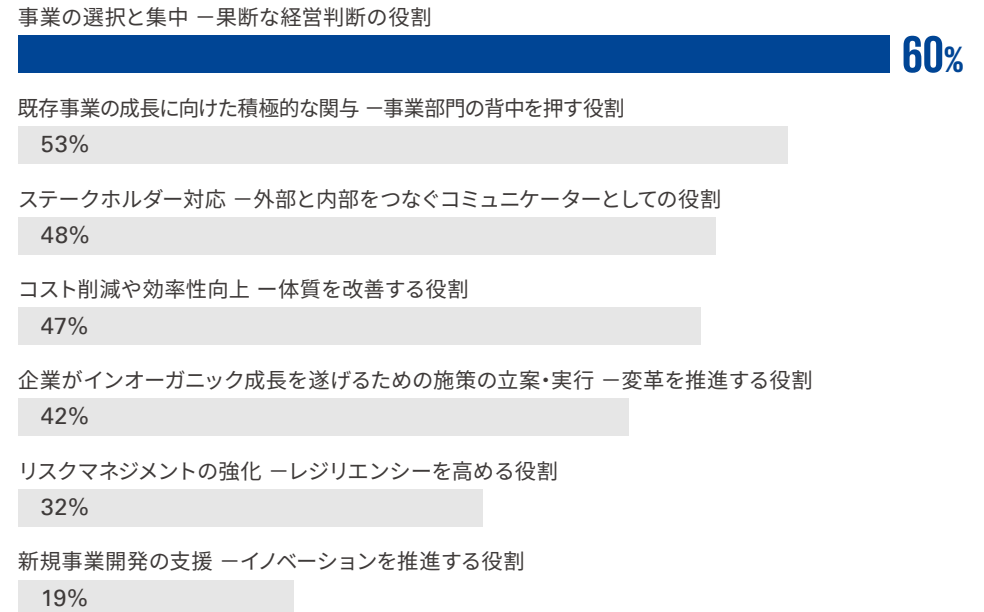
## Insight

「事業の選択と集中」の重要性が高まっているなかでも、資本収益性の低い事業の撤退判断に至らないケースが多く、事業ポートフォリオの新陳代謝が進まない日本企業の姿が浮き彫りになりました。ROIC経営を標榜する企業は増えてきていますが、ROICを経営判断に活用できている企業は少なく、ビジネスモデルの変革まで対応できている企業はさらに限定的です。

パフォーマンスが高い企業ほど、長期的な経営課題を見据え、事業ポートフォリオの組換えに果敢に取り組んでいます。サステナブルな価値創造を実現するためには、CFOが自ら主導し、長期的視点で事業ポートフォリオ変革に取り組むことが不可欠です。

図1-1

重要性が増しているCFOの役割  
(3つ選択)



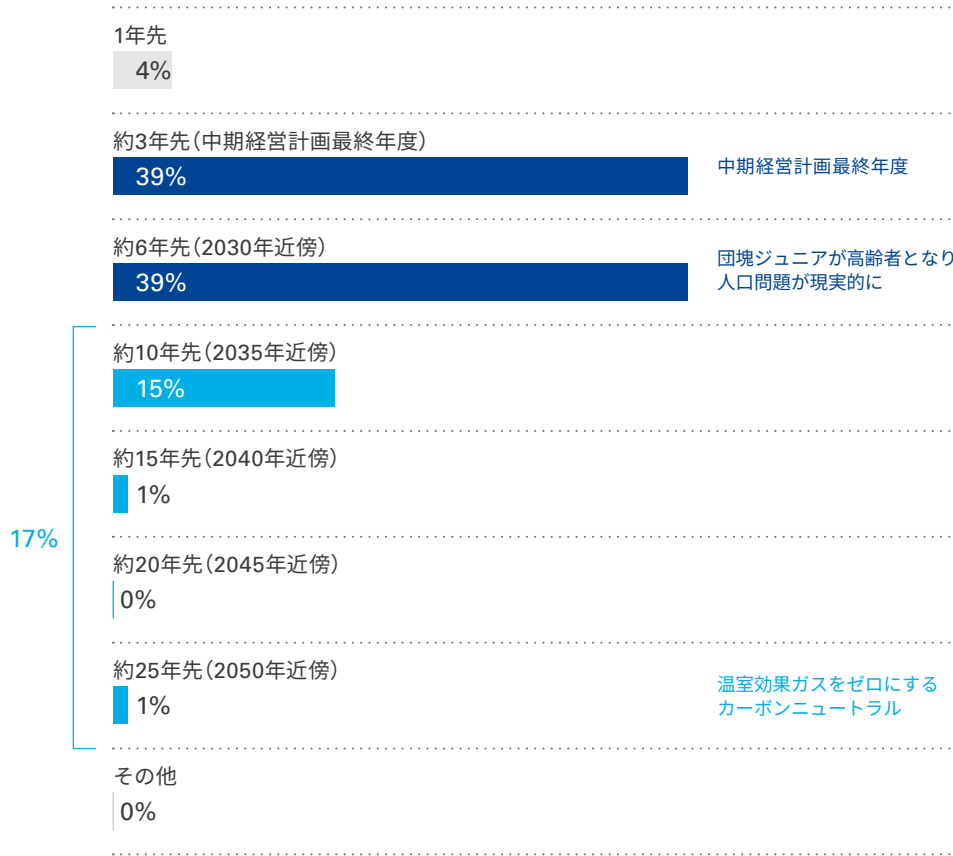
出典:「KPMG Japan CFO Survey 2024」

CFOに最も期待されているのは、「事業の選択と集中」(60%)。全社視点でのリソース配分の最適化を行い、企業価値向上の実現のために「変革」を推進する役割が期待されている。



図1-2

どのくらい先を見据えて経営課題の特定に取り組んでいるか  
(単一選択)



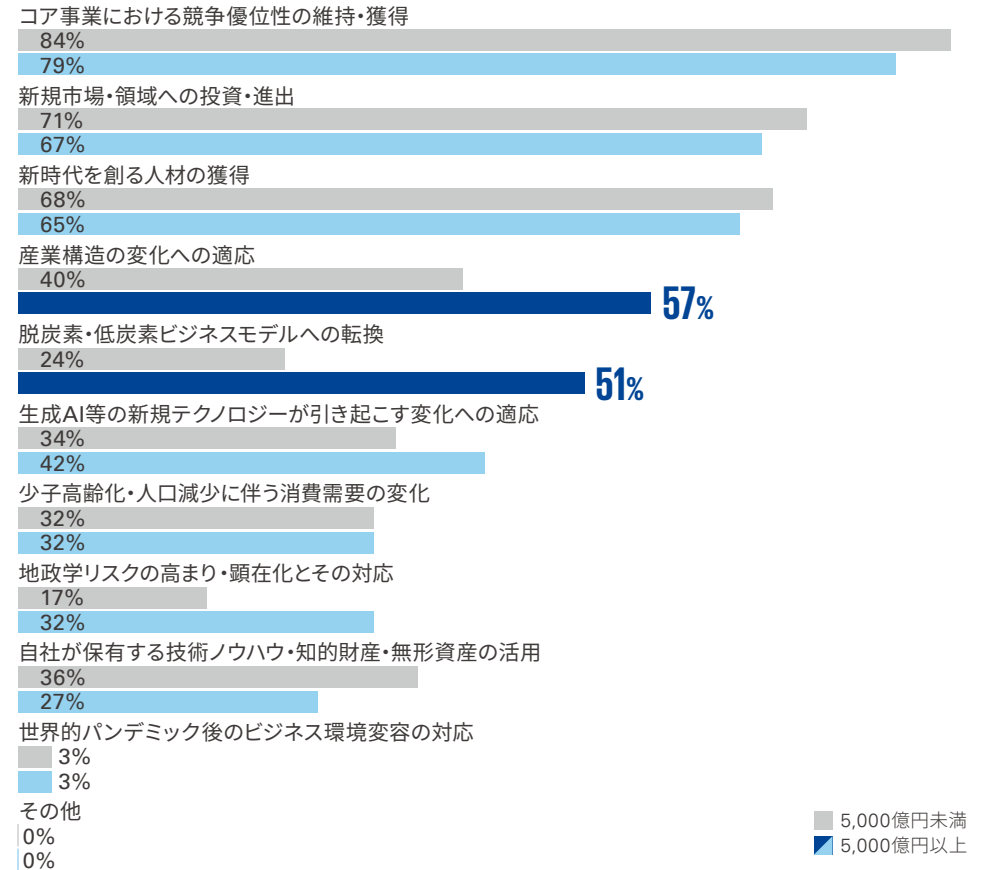
出典:「KPMG Japan CFO Survey 2024」

将来を見据えた経営課題の特定は、「約3年先(中期経営計画最終年度)」と「約6年先(2030年近傍)」がそれぞれ39%と最も多くなっている。10年以上先までを見据えていると回答した企業は約17%と限定的。

業績パフォーマンス(営業利益、ROE、PBRの上昇幅)との相関を分析したところ、10年以上先までを見据えていると回答した企業の業績パフォーマンスは、他の企業と比べて高く、長期的な課題を見据えて経営に取り組む企業ほどハイパーフォーマーであることが明らかになった。

図1-3

サステナブルな企業価値向上のために取り組みが必要な中長期的な経営課題  
(最大5つ選択)



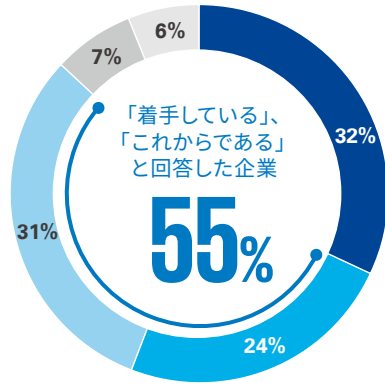
出典:「KPMG Japan CFO Survey 2024」

「コア事業における競争優位性の維持・獲得」と「新規市場・領域への投資・進出」「新時代を創る人材の獲得」の回答が最も多い。既存事業でキャッシュフローを確保しつつ新規領域への投資(人的資本を含む)をいかに進めるのかが、多くのCFOの課題であることがわかる。また、売上高5,000億円以上の企業の半数以上が、「産業構造の変化への適応」と「脱炭素・低炭素ビジネスモデルへの転換」を課題としている。



図1-4

サステナブルな企業価値創造に向けて、あるべき事業ポートフォリオ構成の方針を策定しているか (単一選択)



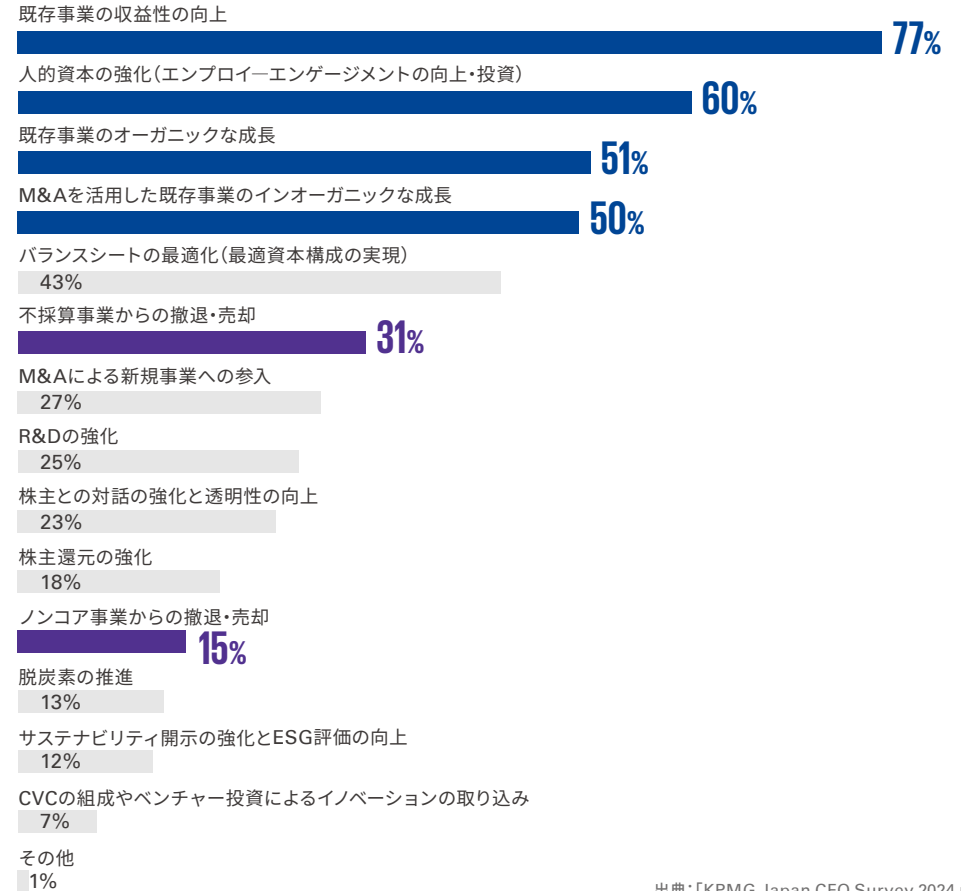
- 事業ポートフォリオに関する方針は策定済みである
- 事業ポートフォリオに関する方針の策定に着手している
- 事業ポートフォリオに関する方針の必要性を認識しているが、策定はこれからである
- 事業ポートフォリオに関する方針を策定していない
- 単一事業のため該当なし

出典:「KPMG Japan CFO Survey 2024」

「事業ポートフォリオに関する方針は策定済みである」と回答した企業は32%にとどまった。「着手している」、もしくは「これからである」と回答した企業は合わせて55%に達し、事業ポートフォリオに関する方針の必要性を認めながらも、策定は完了していない企業が過半数という結果となった。業績パフォーマンス(営業利益、ROE、PBRの上昇幅)との相関を分析したところ、事業ポートフォリオに関する方針を策定していると回答した企業は、そうでない企業と比べて、業績パフォーマンスが高い傾向がみられた。

図1-5

最適な事業ポートフォリオ構成を実現するために優先度が高い取組み (最大5つ選択)



出典:「KPMG Japan CFO Survey 2024」

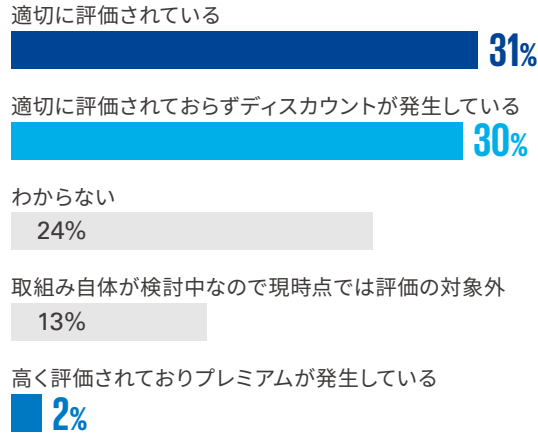
優先度の高い取組みは「既存事業の収益性の向上」(77%)のほか、「オーガニックな成長」「インオーガニックな成長」が多く、その手段の1つとして人的資本の強化を重要視していることがうかがえる。一方で、「不採算事業からの撤退・売却」は31%、「ノンコア事業からの撤退・売却」は15%で、事業ポートフォリオの組換えのプライオリティは相対的に低くなっている。





図1-6

サステナブルな企業価値創造のための取組みに対する  
資本市場の評価(単一選択)

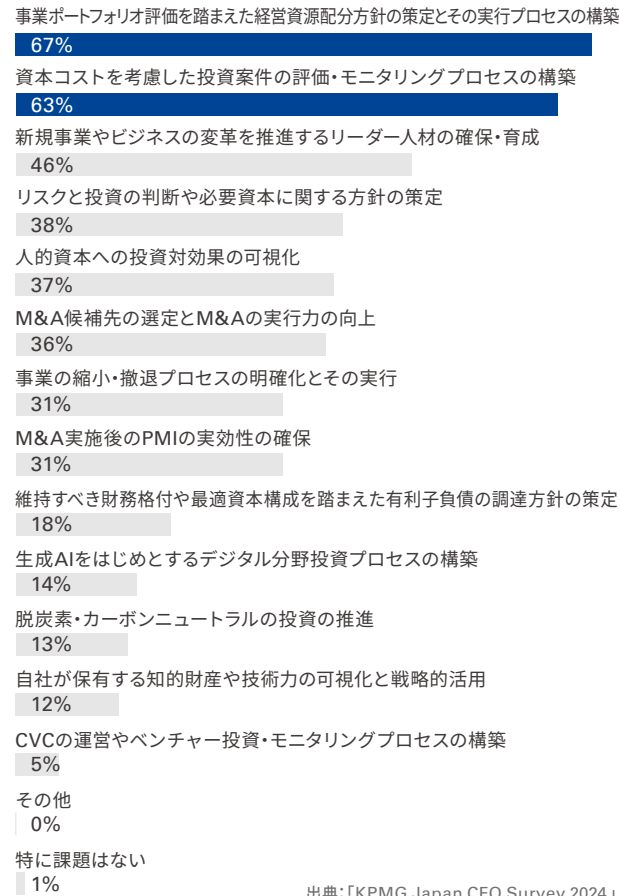


出典:「KPMG Japan CFO Survey 2024」

「適切に評価されている」という回答が最も多い(31%)一方で、「適切に評価されておらずディスカウントが生じている」という回答もほぼ同水準(30%)で、結果が二分する形となった。また、ごくわずかではあるが「高く評価されておりプレミアムが発生している」と回答した企業も存在している。

図1-7

最適な事業ポートフォリオ構成を実現するための課題  
(最大5つ選択)

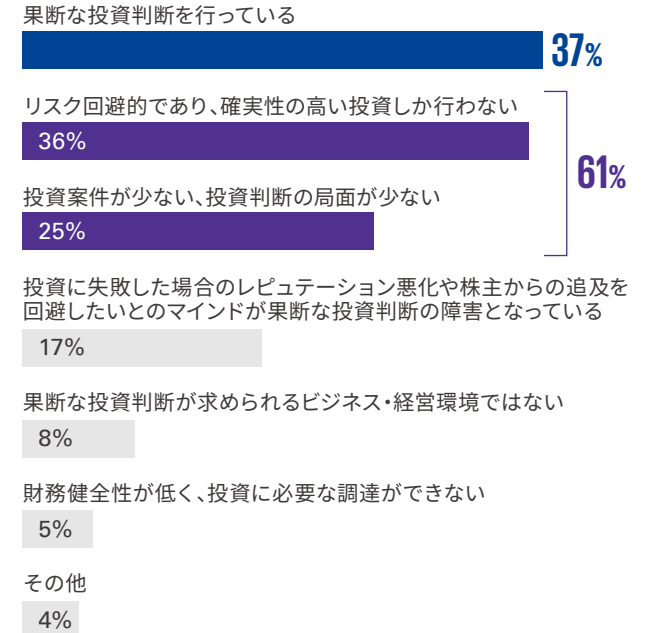


出典:「KPMG Japan CFO Survey 2024」

最適な事業ポートフォリオを実現するうえでの課題として「事業ポートフォリオ評価を踏まえた経営資源配分方針の策定とその実行プロセスの構築」や「資本コストを考慮した投資案件の評価・モニタリングプロセスの構築」という回答が半数を超えている。多くの企業において、資本コストや株価を意識した経営の実践が道半ばであることがうかがえる。

図1-8

果敢な投資判断を行う上での障害は何か  
(複数選択)



出典:「KPMG Japan CFO Survey 2024」

「果敢な投資判断を行っている」と認識しているCFOが37%と一定数存在している一方で、「リスク回避的であり、確実性の高い投資しか行わない」と「投資案件が少ない、投資判断の局面が少ない」の合計は60%超となっており、十分にリスクテイクを行っていない企業が多いことがうかがえる。



図 1-9

資本収益性の低い事業から撤退しないのはなぜか  
(複数選択)

資本収益性が低い事業はあるが、期限を定めた構造改革中であり、撤退判断には至っていない

44%

撤退の意思決定を行うための基準やプロセスが設けられていない

37%

他事業とのシナジーが発生しており、撤退できない

21%

資本収益性が低い事業は抱えていない／撤退済みである

20%

規模縮小による大幅な減収等、短期的なPLの悪化を許容するのが難しい

14%

社内関係者との関係性上、撤退は難しい

11%

雇用維持のため撤退できない

10%

地元住民等外部ステークホルダーのレピュテーション悪化を踏まえると撤退は難しい

7%

その他

4%

出典:「KPMG Japan CFO Survey 2024」

資本収益性が低い事業が存在していることは認識しているものの、「構造改革中であり、撤退には至っていない」「基準やプロセスが設けられていない」という回答が目立ち、事業ポートフォリオの新陳代謝が進まない日本企業の特徴が現れる結果となった。

図 1-10

企業価値向上の実現にあたり、IR活動で取り組むべき課題 (複数選択)

(戦略的なIR方針の策定、専門人材の補強など)IR機能・体制の強化

68%

海外投資家に対するアピールの強化、英語による情報発信のレベルの向上

61%

投資家との対話の質・頻度等のコミュニケーションの改善

57%

開示資料の体系化、財務・非財務情報の整合性の担保

55%

投資家からのフィードバックの社内への浸透等の社内コミュニケーションの改善

34%

その他

1%

特に課題はない

3%

出典:「KPMG Japan CFO Survey 2024」

情報開示量が年々増加するなかで、それらの開示が企業価値向上につながっておらず、より戦略的なIR活動や海外投資家に対するアピールの強化が課題となっていることがわかる。



# 財務部門の役割は経営スピードを加速させること。 ROICを駆使した財務戦略で持続的な企業価値向上をサポートする。

## ROICを活用した戦略的な事業ポートフォリオ管理で 果敢な経営判断を効率的にサポート

今日における財務部門の果たす役割は、社内のつながりを縦横ともに数値を交えて強化し、迅速な経営判断をサポートするビジネスパートナーであると考えています。

私たち味の素グループは世界各国に120の工場を持ち、10の事業部と180を超えるビジネスユニット（利益最小管理単位）に分かれています。こうした経営体制の下で合理的で迅速な意思決定がビジネスでは求められるため、財務データを一元管理しROICも活用した意思決定を行っています。そのため、それぞれの課題の発見や共有にどうしても時間がかかってしまいます。私たちは2020年に開示セグメントごとのROICとWACCを外部に公表し始めました。公表当初は社内でも抵抗もありましたが、投資家の考えが事業部門まで伝わる活動を継続してきたことで、今では当たり前のように社内に定着しています。ROICとWACCを重視することで、足元の改善だけでなく、将来を見据えた事業の拡大や競争力の強化につながる投資判断ができるようになり、企業価値の向上につながっていると考えています。

一方で、事業や商品カテゴリーなどのポートフォリオを考える際は、単に財務的な指標だけで取得、撤退や売却を判断せず、長期的な視点での社会的価値も踏まえた総合的な判断を行っています。その典型例が、昨年取得した遺伝子治療のCDMOビジネスです。また、当社では毎年、要注視事業を複数特定し、経営層が月次でKPIの達成状況を確認しています。これにより、問題の早期発見とリカバリーに必要なヒト・モノ・カネ等のリソースの投入など、トップダウンで適切な対応を取れるようにしています。

またオーガニック成長率やEBITDAマージンも重要指標と位置づけ、事業部ごとに「率」で目標を設定し、進捗をモニタリングしています。これにより、細かい数字にこだわらない効率的な経営が可能となっています。

## ローリングフォーキャストと月次マネジメントで 急変する事業環境にも迅速かつ柔軟に対応

私たちは、精緻な数字を積み上げる中期経営計画を廃止し、長期のありたい姿を定め、バックキャストする中期ASV (Ajinomoto Group Creating Shared Value) 経営へ進化させました。さらに、事業環境の変化に柔軟に対応するため、最新のデータに基づき予算を適宜レビューし、ローリングフォーキャストすることで機会とリスクを見定め、より迅速に経営判断を下すことが可能になりました。

財務部門が経営に対してどのような貢献ができるのか、「どこに向かっているのか」を共有し、お互いにアイデアを出しながら、アクションプランを定め、オペレーションの変革を進めています。私たちは、損益に関するデータを一元管理し、例えば、国土の広いまたはインフレ率の高い国では、物流費も含めたSKU単位の採算管理を行うことにより、財務部門はキャッシュ・フローを増加させるための視点を経営会議で報告し、マネジメントはキャッシュアロケーションをどうすべきか議論する体制ができました。社長からは、財務部門のこれらの取組みが会社の企業価値向上に寄与しているというコメントがあり、それが財務部門のメンバーのモチベーション向上につながっています。こうした一連の取組みが着実に成果につながっており、現在は株価も順調に推移していますが、現状に甘んじず、環境の変化に対応できるよう常に変革を続けなければいけないと考えます。

企業価値の向上には、短期的な視点と長期的な視点が不可欠です。短期的には自社の考える株式価値と株価を比較するヘルスチェックを行い足元の課題を認識したうえで対応し、また、長期的にどこに向かっているのか、社内外と協議し将来の目指す姿を定めることが大事です。経済的な価値とサステナビリティを両立させ、事業ポートフォリオの見直しに努め、企業の国際的な競争力を高めていく。それをリードすることが財務部門の使命だと考えています。



経歴

**水谷 英一**（みずたに えいいち）氏

味の素株式会社  
執行役常務財務・IR担当

1988年 味の素株式会社入社。  
資金・財務および法人管理業務を経て、1995年より米国に赴任し、企業提携業務に従事、2010年からはブラジルへ赴任しファイナンスやIT管掌の取締役を務める。2019年にグローバル財務部長に就任し、2023年より現職。



# 2 データドリブン経営に向けた生成AI活用

- 69%の企業が生成AIを業務で利用、または利用予定にあるが、グローバルでは90%に達しており、日本企業の対応は全体的に遅れているという結果になった。
- 経理財務領域のうち、文書生成、翻訳業務で生成AIの利用や利用のための検討は進んでいるが、分析・モニタリングや将来予測での生成AI利用はあまり進んでいない。
- 生成AIを利用している企業の25%が、既に成果を得ていると回答している。
- AIテクノロジー利用に関する情報の信頼性を担保するための取組みは全般的に進んでいないが、既に生成AIを利用している企業の19%はガイドラインの整備などを進めているという結果となった。

## Insight

生成AIの活用はグローバルで進んでおり、『KPMGグローバルCEO調査2024』によると、世界のCEOの64%が「2024年の経済状況に関わらず、生成AIに投資する」と回答しています。また、KPMGによる「経理財務部門におけるAI利用の調査」では、AI利用が拡大しており、ほとんどの企業においてAIへの投資がROIの期待水準を満たしている、または、上回っていることが判明しています。

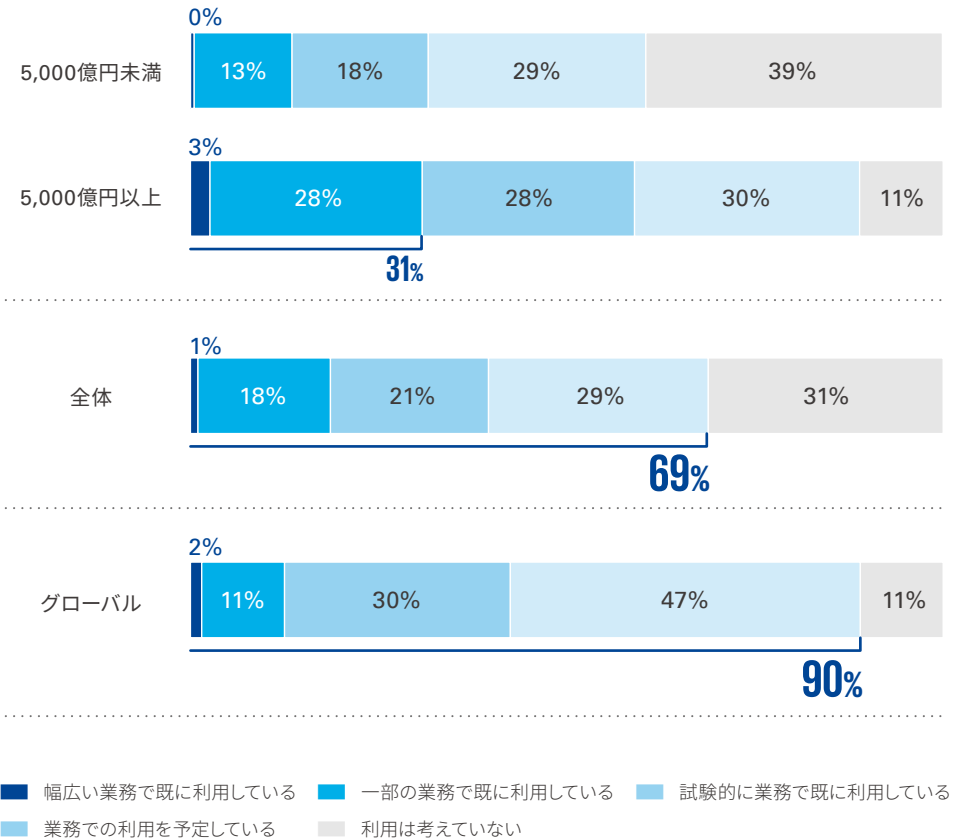
経理財務領域においても生成AIが活用され始めていますが、現在は比較的取り組みやすい文章生成・翻訳が中心です。今後は、業績分析や将来予測にも生成AIを活用し、企業内外のあらゆるデータをもとにしたデータドリブン経営へとシフトしていき、旧来型の意思決定から脱却する変革が求められます。

一方、AIはハルシネーションや著作権侵害など、さまざまなリスクを抱えるため、AIガバナンス構築の必要性がAI事業者ガイドライン(1.0版)で指摘されています。

全体として経理財務領域における生成AIの取組みはまだ始まったばかりですが、業務への活用においても、信頼性確保の対応においても、既に企業間で差が生じています。遅れをとっている企業は足元の別の課題から抜け出し、早急な着手が求められます。

図2-1

経理財務領域の業務に生成AIを利用しているか  
(単一選択)



出典:「KPMG Japan CFO Survey 2024」

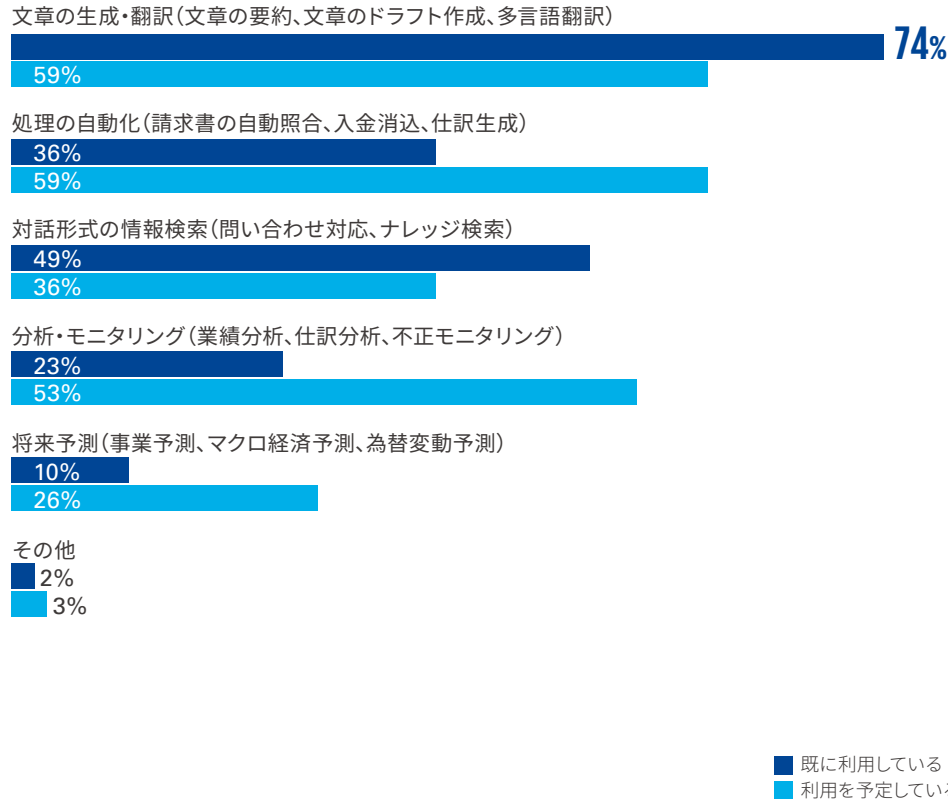
経理財務領域における生成AIの活用の取組みは、売上規模によって差が生じており、売上高5,000億円以上の企業のうち、約30%の企業は既に生成AIの利用を行っている。また、グローバルの調査結果では、90%の企業が生成AIを既に利用または利用予定にあると回答しており、日本企業の生成AIの取組みは全体として遅れているという結果となった。





図2-2

経理財務領域での生成AIの活用業務(今後の活用の予定も含む)  
(複数選択)

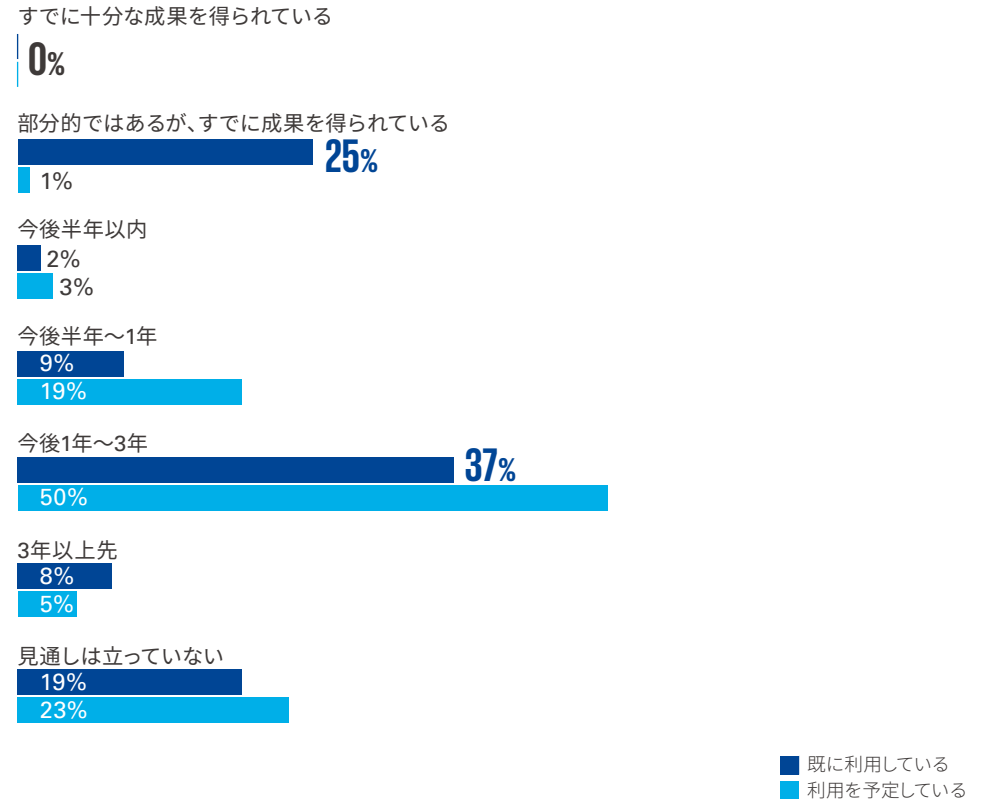


出典:「KPMG Japan CFO Survey 2024」

既に生成AIを利用している企業の大半(74%)が「文章の生成・翻訳」で利用しており、取り組みやすい領域から先行して着手している結果となった。また、ルーティンの自動化や分析業務への活用を予定している企業も半数を超えている。

図2-3

生成AI活用による成果を得られるまでの期間  
(単一選択)

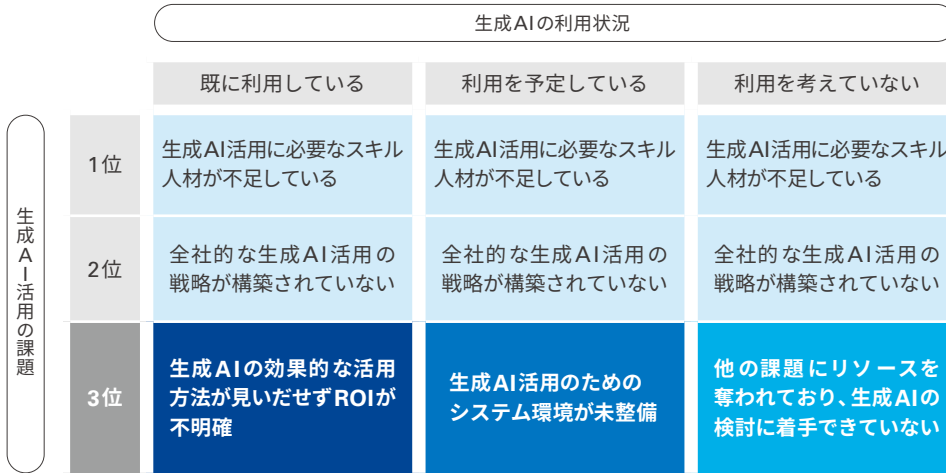


出典:「KPMG Japan CFO Survey 2024」

生成AI活用の成果を得られるまでの期間を「今後1年～3年」と認識している企業が37%と多い。一方、生成AIを既に活用している企業の25%は「部分的であるが、既に成果を得られている」と回答しており、先行企業とそうではない企業の差が目立つ結果となった。

図2-4

経理財務領域における生成AI活用の課題  
(複数選択)

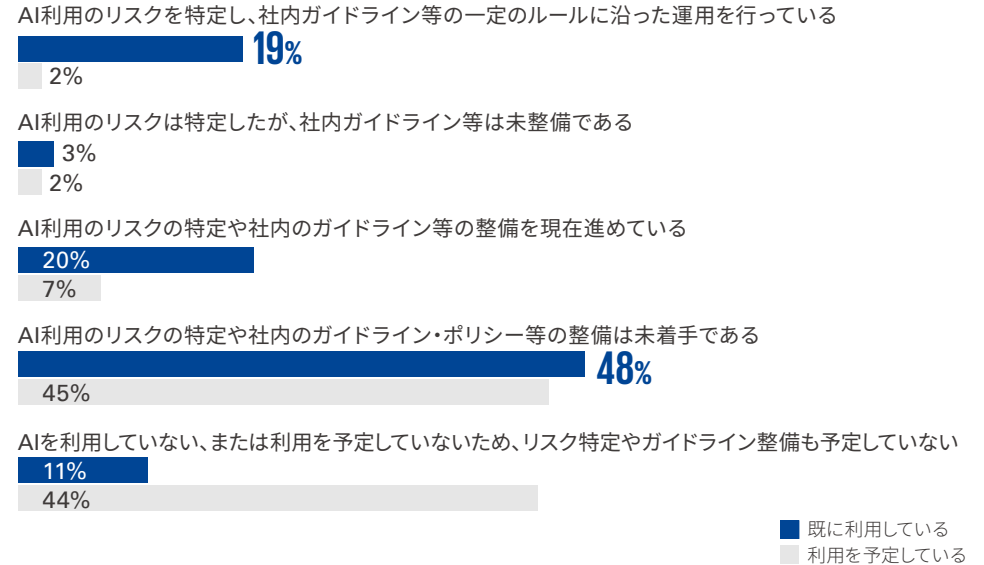


出典:「KPMG Japan CFO Survey 2024」

利用状況ごとに生成AIの活用における課題を順位付けしたところ、生成AIの利用状況に関わらず、1位はスキル人材不足、2位は生成AI活用の戦略を描けていない、という結果であった。一方、3位は生成AIの利用状況によって差が生じており、生成AIの利用を考えていない企業は、他の課題にリソースを奪われていて生成AIの検討に着手できていないことを挙げている。

図2-5

AI技術の利用に関する情報の信頼性を担保するための取組状況\*  
(単一選択)



\* AI技術を用いた知的財産権の侵害や偽情報・誤情報の生成・発信等、AIがもたらすリスクの多様化・増大が進むなか、AIガバナンスの統一的な指針として経済産業省からAI事業者ガイドライン(第1.0版)が2024年4月に公表されている。

出典:「KPMG Japan CFO Survey 2024」

多くの企業において生成AI活用におけるリスクの特定やガイドライン整備は未着手の状態となっている。一方、限定的ではあるものの、約20%の企業はリスクを特定し、既にガイドライン等に沿った運用を行っている。





# 3 未来のCFO人材・組織と リスクリング

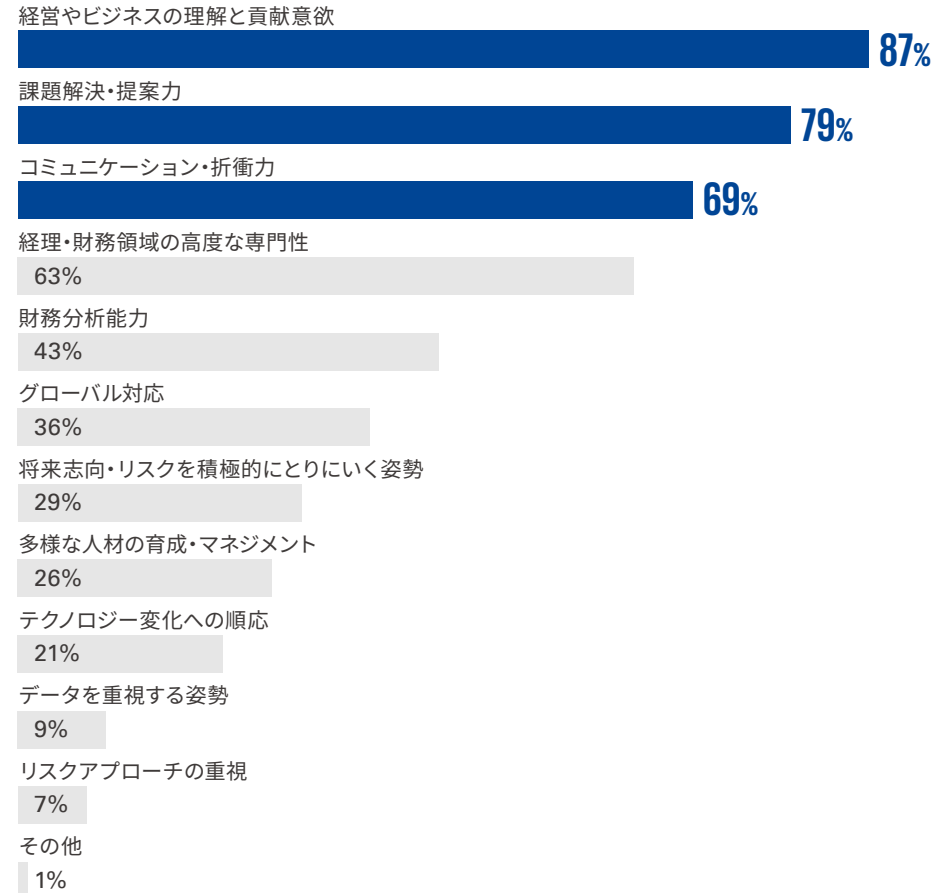
- 約70%のCFOは、未来のCFO人材に求めるスキルとして、経営やビジネスへの理解、課題解決力、コミュニケーション能力など、リーダーシップコンピテンシーを重視している。
- CFO人材育成のためのリスクリングに取り組んでいる分野として、ビジネス・業務プロセスの理解(65%)、課題解決力(47%)という回答が目立ったが、一部の企業においてはデジタルテクノロジー、ESG・非財務情報の開示、統計・解析等のデータ分析・データサイエンスなど、先進的な分野についても取組みを進めている。
- リスクリングで認識している課題として、社員の意識改革、時間捻出という回答が50%を超えたが、リスクリングで学んだスキルを活かす機会の提供(10%)や人事評価との連動(28%)といったリスクリング後の課題を挙げる回答は少ない。

## Insight

労働人口の減少に直面している日本企業では、人材獲得の難度が上がり、リスクリングの重要性が叫ばれています。テクノロジーの進化やビジネスの複雑性の増大によって、CFO人材・組織に求められる役割やスキルは広がっています。今後は、テクノロジーを駆使し冷静にリスクキャパシティを判断できるスキルや、企業の成長や変革を促す経営視点とリーダーシップが求められるでしょう。総じてリスクリングに対する日本企業の取組みはまだ始まったばかりですが、テクノロジーやESGなど、今後さらに重要性が増す分野をリスクリングの対象とする先行企業もあり、企業によって取組みの進度に差が生じている状況となっています。リスクリングで学んだ知識をどう実務に活かすか、リスクリング自体を目的化しないことも重要です。

図3-1

将来のCFO人材、経理財務人材として求める能力や素養  
(最大5つ選択)



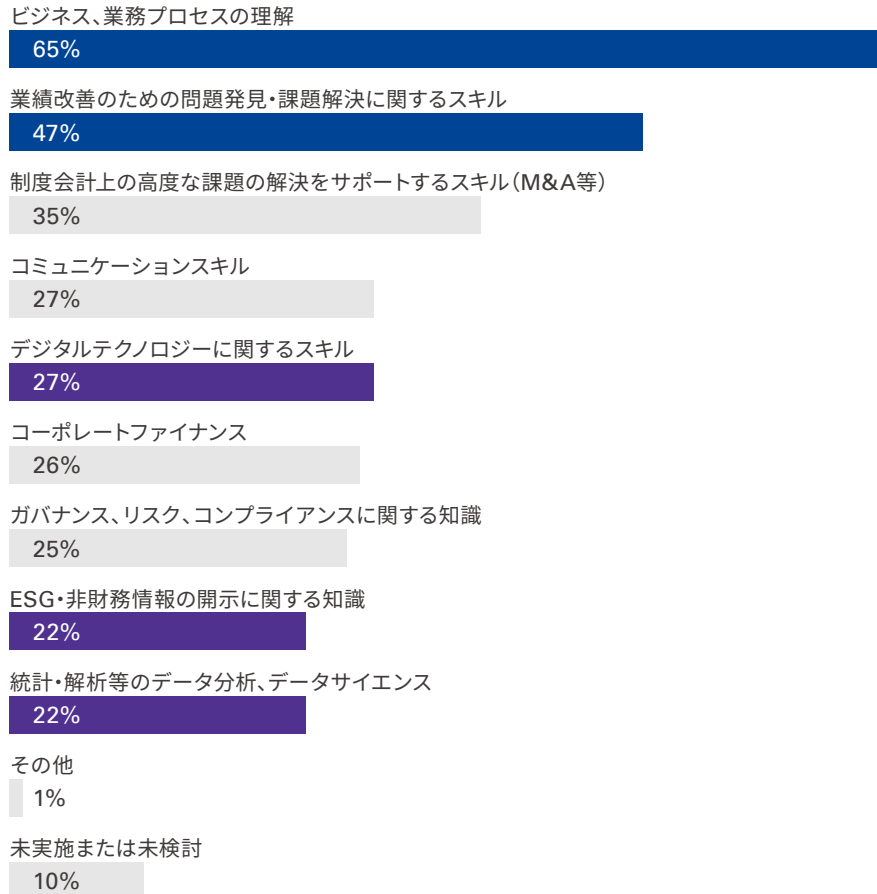
出典:「KPMG Japan CFO Survey 2024」

経理財務領域の専門性や財務分析能力などの専門スキルに比べ、「経営・ビジネスの理解と貢献意欲」(87%)、「課題解決・提案力」(79%)、「コミュニケーション・折衝力」(69%)など、経営に求められるスキルがより重視される結果となった。



図3-2

経理財務人材の育成のために取り組んでいるリスク分野  
(複数選択)

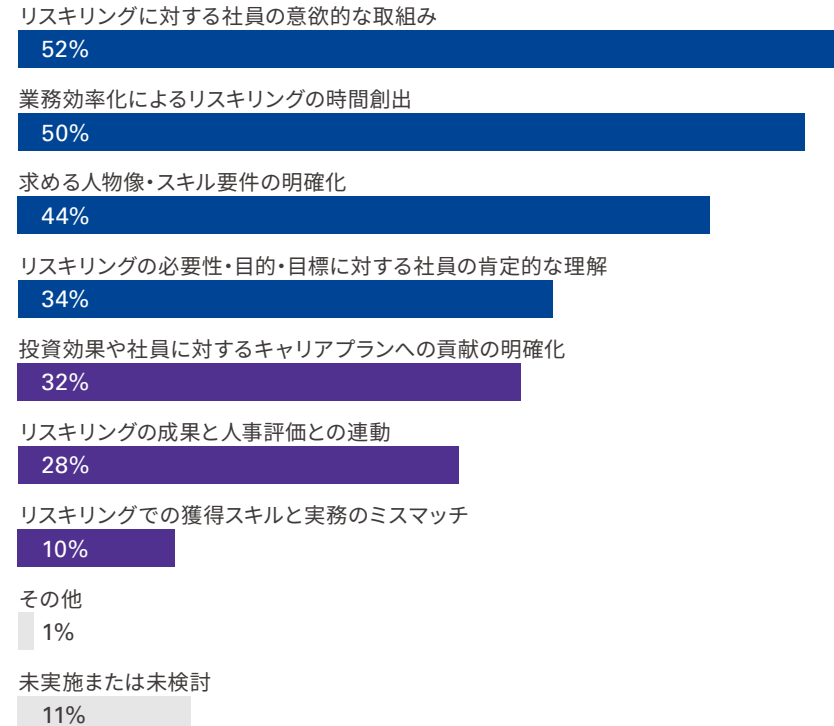


出典:「KPMG Japan CFO Survey 2024」

足元の業務で必要とされている分野をリスクの対象としているという回答が目立った。一方で、限定的ではあるものの、将来さらに重要性が増すと想定される「デジタルテクノロジーに関するスキル」「ESG・非財務情報の開示に関する知識」「統計・解析等のデータ分析、データサイエンス」など、先進的な分野をリスクの対象として取り組んでいる企業もあった。

図3-3

経理財務部門のリスクの取組みで認識している課題  
(複数選択)



出典:「KPMG Japan CFO Survey 2024」

「リスクに対する社員の意欲的な取組み」「業務効率化によるリスクの時間創出」、「求める人物像・スキル要件の明確化」など、リスクに至るまでの課題が多く回答されている。一方、人事評価との連動や、獲得したスキルと実務のミスマッチなど、リスクで学んだスキルをどう実務に活かして評価するのかという視点での回答は少ない。



## 将来のCFO人財に必要なのは、幅広い経験です。 専門領域内でのジョブローテーションで学びの機会を増やし、 拡大する管掌領域に備えるべき。



### 経歴

#### 最勝寺 奈苗 (さいしょうじ ななえ) 氏

KDDI株式会社  
取締役執行役員常務 CFO

1988年第二電電入社(現KDDI)。KDDI 渉外・広報本部IR室長、経営管理本部 財務・経理部長を経て、2014年に理事就任。2020年執行役員 経営管理本部長に就任し、2022年に執行役員 コーポレート統括本部長に就任し、2023年より執行役員常務CFOコーポレート統括本部長に。

2024年6月に取締役に就任。(現職)

### CFOが牽引役となり、 戦略的なコーポレート組織へ

KDDIは、全従業員の物心両面の幸福を追求するという企業理念に基づき、事業環境にどのような変化が起きても利益を確保できるレジリエントな会社を目指しています。そのためは、採算をコントロールして成長を確保しつつ、将来に向けた適切な設備投資と事業投資を行い、その効果を最大化させることが不可欠です。特に通信業界は技術革新のスピードが速く、常に先を見据えた投資が必要です。それだけに、CFOには財務の健全性を保ちながら、将来の成長に向けた適切な投資判断が求められるようになっていきます。

また、サステナビリティが注目される近年では、財務価値のみならず、社会価値と環境価値を高めることが、結果的に企業価値を押し上げます。企業に非財務価値の向上も求められるようになったことに伴い、CFOが見渡すべき範囲は財務だけでなく人事、総務、法務、知財など、コーポレート業務全般に広がっています。それは本社から派遣している各グループ会社のCFOにも同様に求めており、「CFOはコーポレート全般を視る」のだと改めて定義しました。もちろん、それぞれの人財には得手不得手がありますので、時としてタフアサインメントになる場合もありますが、不足しているスキルを本社側が全面的にバックアップする体制を整備しています。また、人事本部にデータ分析をするチームを新設してマネジメントに必要なデータを各部門の責任者に提供したり、シェアードサービス部門を設置して、情報セキュリティや会計業務など、グループ会社単位では対応できない業務をサポートしたりしながら、横連携の強化を図っています。

このように、KDDIはグループ全体をカバーする戦略的なコーポレート組織への変革に注力しており、CFOはその牽引役としての役割を担っています。

### DXやAIの技術習得は全社員共通 CFO人財にはビジネス全体を見渡す視点を求める

人財育成については、さまざまな取組みを進めています。現在はジョブ型人事制度への移行に伴い、個人個人のスキルを棚卸した上で、現在の部署で求められているスキル、足りないスキル等を洗い出し、必要な研修フォローを実施しています。また、全社員共通の課題は、業務のDX化やAIに対するリテラシーの向上です。それらの基礎能力を上げるための各種研修を実施しています。さらに若手社員もできるだけ社外の方と触れ合う緊張感のある機会を設けています。結果、知識を深めるだけでなく、意識を高めることややりがいにもつながっています。

経理部門に限れば、今後の経理スペシャリストはAIを使いこなせることは必須でしょう。従来の会計知識だけではなく、システムを活用した効率的な処理や、会計基準の変更が事業に与えるインパクトの分析能力が今後ますます重要になるからです。もっと言えば、テクノロジーだけではなく外部の監査人やコンサルタントとも連携しながら、最適な会計処理を追求する力と意志が求められます。

将来のコーポレート人財、特にCFO候補の育成には、幅広い経験が必要だと考えます。ローテーションの機会を増やし、専門スキルを持ちつつも、ビジネス全体を見渡す視点が養えるよう配慮しています。将来的に不可欠な人脈を構築するため、外部研修への参加も奨励しています。しかし、私が特に重要だと考えるCFOの資質は「社員を家族のように思い、育成し、守るマインド」です。ある意味「自己犠牲」にも近い意識で会社や社員のことを大事に考えていく。それが企業の持続的な成長を支えていくと考えています。



# 4 サステナビリティ情報の信頼性の向上

- 約40%のCFOがサステナビリティ推進を管掌しているという結果となっており、有価証券報告書での開示義務化に合わせてCFOの役割が広がっていることがわかる。また、多くの会社が独立したサステナビリティ部門がサステナビリティ情報開示を担っており、大規模な企業ほどその傾向が強くなっている。
- サステナビリティ情報や開示基準に係る知識・人材の不足、開示プロセスと体制の整備、財務・非財務情報の整合性の担保を課題と認識するCFOが多い。サステナビリティ情報の制度化が進むなかで、情報の信頼性を確保するため、模索しながら対応を進めるCFOの姿が浮かび上がっている。

## Insight

サステナビリティ情報開示が義務化され、制度対応が進められていますが、開示や制度の対応がサステナビリティの取組みの目的ではありません。『KPMG CEO Outlook 2024』によると、ESGに関してステークホルダーからの期待に応えられなかった場合のマイナス面として、24%のCEOが「競合他社に優位性を与えてしまうこと」を挙げています。このように、サステナビリティの取組みの成否は企業の競争優位性に大きな影響を及ぼします。

サステナビリティへの対応に関する考え方および取組みと財務業績目標を紐づけて、企業価値創造のストーリーとしてステークホルダーにロジカルに語ることは、CFOの役割であり、あるべき姿といえるでしょう。そのためには、サステナビリティ情報が財務情報と同等レベルの信頼性を備えることが求められるはずです。サステナビリティ情報の正確性と適時性を同時に担保するためには、サステナビリティ部門だけではなく経理財務部門等も含めた複数の部門の連携が重要となるとともに、それを支えるインフラの整備と統制の仕組みが必要です。しかし、そのような仕組みを持っている企業は限定的です。仕組みを構築する際には、財務報告のノウハウを持つCFOがどのような役割を担うかが重要ですが、その役割についても定まっていないのが実情のようです。

図4-1, 2

サステナビリティ情報開示の所管部署  
(単一選択)

図4-1

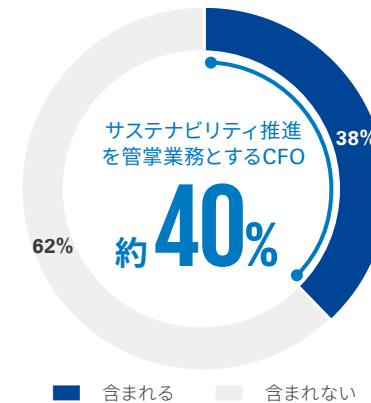
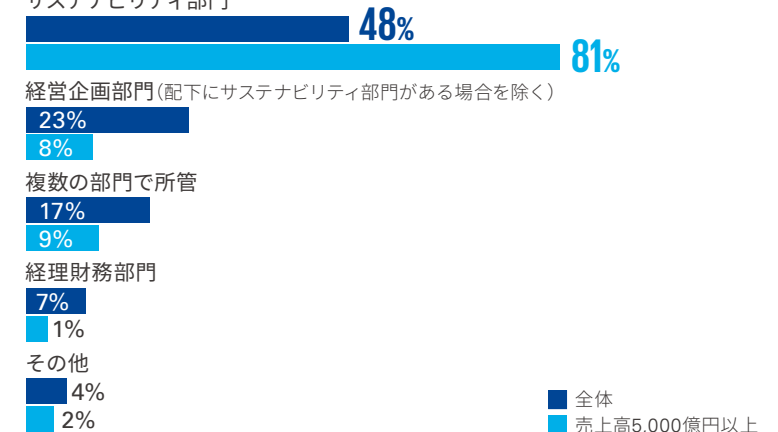


図4-2

サステナビリティ部門



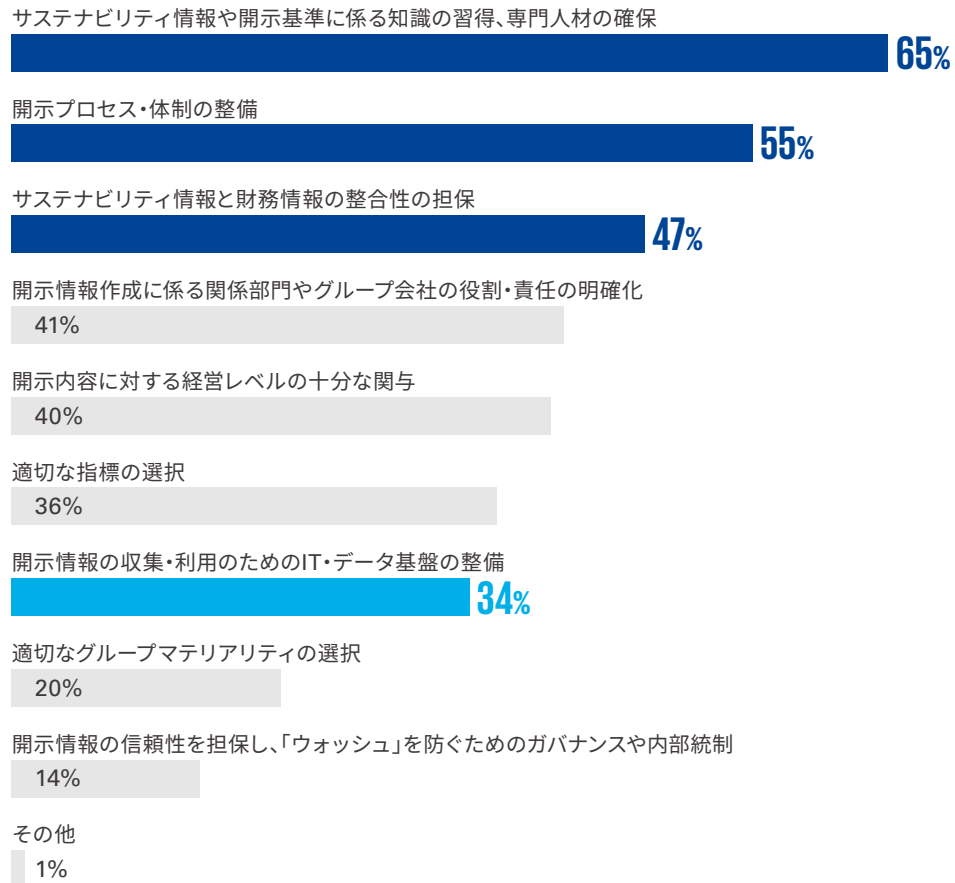
出典:「KPMG Japan CFO Survey 2024」

約40%のCFOがサステナビリティ推進を管掌しており、多くのCFOが財務・非財務両方の信頼性を確保する役割を担っているという結果となった。また、半数近くの企業では、独立したサステナビリティ部門がサステナビリティ情報の開示を担っており、さらに売上高5,000億円以上の企業では81%となっている。独自の体制やリソースを確保しなければ、サステナビリティ情報の開示への対応を乗り切ることが難しくなってきている現状がうかがえる。



図4-3

サステナビリティ情報の信頼性に関する課題  
(最大5つ選択)



出典:「KPMG Japan CFO Survey 2024」

サステナビリティ情報の信頼性に関する課題として、「サステナビリティ情報や開示基準に係る知識の習得、専門人材の確保」「開示プロセス・体制の整備」「サステナビリティ情報と財務情報の整合性の担保」が上位に並ぶ結果となった。また、30%超の企業では「開示情報の収集・利用のためのIT・データ基盤の整備」が課題として挙げられており、サステナビリティ情報の正確性の向上と業務効率性の改善のためにテクノロジーを活用する動きが今後広がっていくものと思われる。



# 5 経営課題としての グローバル税務ガバナンス体制の構築

- 多くの企業で海外子会社の税務対応は子会社の担当者任せとなっており、全体として日本本社を起点としたグローバル税務ガバナンス体制の構築は進んでいない。
- コロナ禍を経て、リモートワーク導入が進み、今後は人材育成・確保、テクノロジー導入等、税務部門を変革するための施策に着手することが見込まれる。
- 海外に拠点の多い大企業を中心に、BEPS2.0の法施行や税務当局による移転価格調査の強化、海外の各国・各地域に対する税務ガバナンスが最重要の経営課題として認識されている。

## Insight

BEPS2.0の国際合意に基づく国内法制化が進むなかで、企業を取り巻く税の環境は急速に変化、複雑化しています。この国際的な税務環境の変化に多国籍企業が順応するには、従来の分散型から、本社主導の中央集権型の「グローバル税務ガバナンス体制への移行」、テクノロジー導入による「税務プロセスの変革」が急がれます。この2つを踏まえると、多国籍企業のCFOが取り組むべき課題とは「税務コンプライアンスを重視し、税引後利益を最大化すること」と解釈できます。

国際課税の枠組みと国内法制化が急速に進むなかで、CFOによる税に対する対応は、経営の観点から最重要課題の1つであり、それを継続的に確保することが重要な役割と考えられます。

図5-1

税務に関する姿勢や行動・方針  
(最大5つ選択)

税務部門による事業計画・事業戦略への関与

54%

海外子会社の納税状況や実効税率等は各子会社の担当者任せ

32%

税務に関するマネジメントへの報告体制

23%

税務戦略・ポリシーの策定と開示

21%

移転価格、企業再編等の税務ガイドラインの整備

19%

レピュテーションリスクも含めた税務方針の整備

12%

コーポレートガバナンス、サステナビリティ、ESGなどの観点から  
グローバル税務ガバナンス体制の構築

6%

税引後利益を最大化するための管理可能コストとして税金を捉えた  
グローバルガバナンス体制の整備

5%

その他

4%

出典:「KPMG Japan CFO Survey 2024」

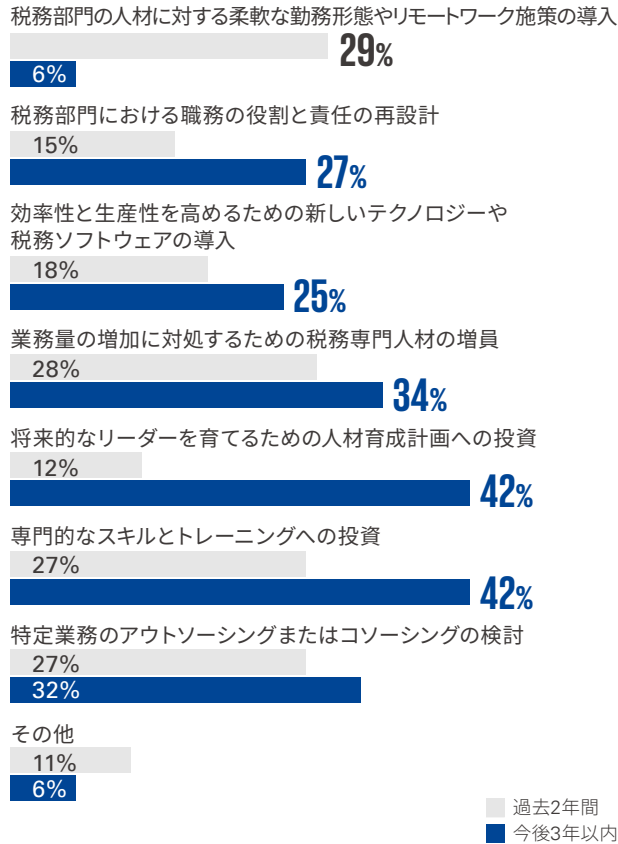
過半数の企業において税務部門は事業戦略・事業計画の策定に関与し、経営の一角を担っているものの、32%の企業では「海外子会社の納税状況や実効税率等は各子会社の担当者任せ」と回答している。全体として日本本社を起点としたグローバル税務ガバナンス体制の構築は進んでいない。また、欧米の多国籍企業に見られるような、税金を税引後利益を最大化するための管理可能コストとして捉えたグローバルガバナンス体制の構築も、日本企業においては浸透していない。





図5-2

変化する税務環境に対する過去2年間および今後3年間の施策（複数選択）

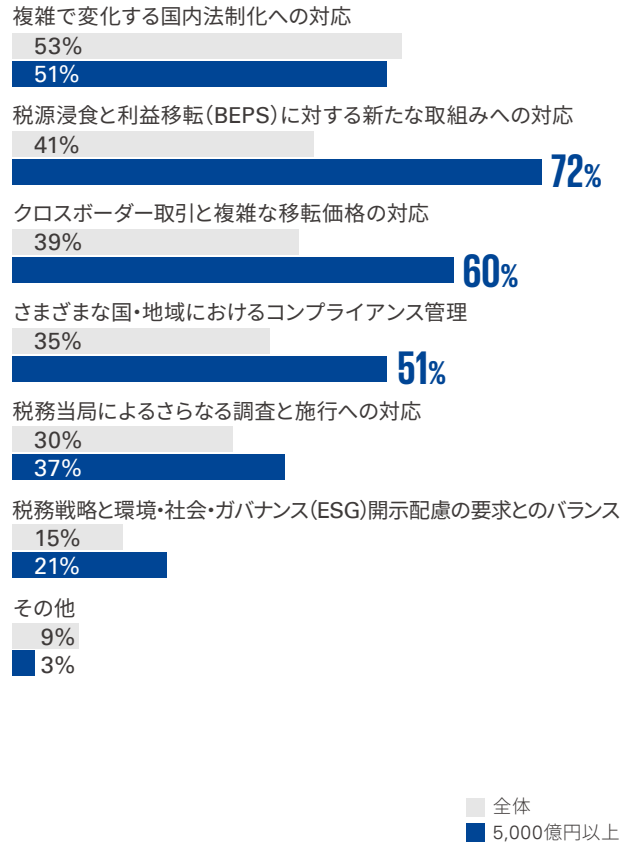


出典：「KPMG Japan CFO Survey 2024」

「税務部門の人材に対する柔軟な勤務形態やリモートワーク施策の導入」が29%と、コロナ禍を経て一定の成果を得ている。今後に向けては、連年の税制改正と劇的に変化する税務環境に対応するために、税務部門の役割と責任の再設計、専門人材の確保・育成やテクノロジーの導入への投資などによって、税務部門の「変革」を目指す企業が増えていくと想定される。

図5-3

国際税務の変革に対する税務部門が直面している最重要課題（最大5つ選択）

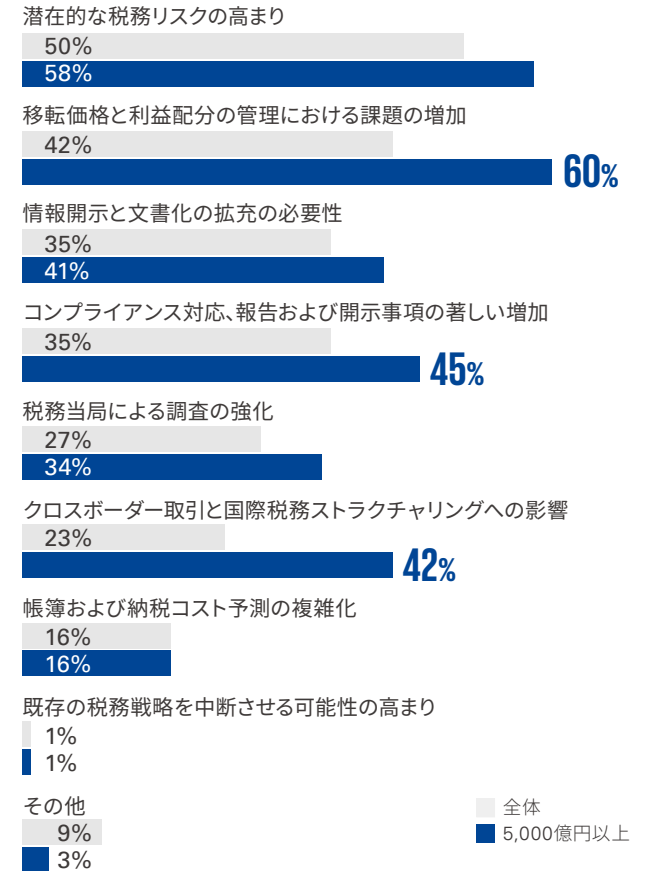


出典：「KPMG Japan CFO Survey 2024」

事業規模に関わらず、「複雑で変化する国内法制化への対応」が上位となっている一方で、海外に拠点の多い大企業を中心に、BEPS2.0 Pillar 2や移転価格対応、海外の各国・各地域に対する税務ガバナンス体制の構築が、経営の最重要課題として認識されている。

図5-4

国際税務の変革に対するタックスプランニング、税務戦略、オペレーションへの影響（最大5つ選択）



出典：「KPMG Japan CFO Survey 2024」

大企業では、移転価格の調査および課題件数の増加、税務コンプライアンスとしての申告および報告対応の増加、企業買収M&A案件をはじめとしたクロスボーダー取引と国際税務ストラクチャリングへの影響という回答がより目立つ結果となっている。



# 税務戦略が企業価値を大きく左右する時代。 BEPS 2.0を契機に求められる 税務への深い理解と戦略的思考を備えたCFO。



経歴

**中里 実** (なかざとみのる) 氏

KPMG 税理士法人  
研究顧問

東京大学や一橋大学において長年にわたって第一線で研究と教育に従事。政府税制調査会会長を2013年6月から10年間務める。国際課税や金融取引の課税等を主な専門領域としており、BEPS (Base Erosion Profit Shifting、税源浸食と利益移転) に関する対応にも従事。

2023年8月にKPMG 税理士法人の研究顧問に就任。

## BEPS2.0発効で複雑性を増す税務 CFOは税務ガバナンス構築を主導すべき

これからのCFO、並びに経営層は税務とどう向き合っていくべきなのでしょうか。まずは、税はコストではなく「利益の源泉」と捉えるべきだと思います。例えば実効税率を1%下げただけで、数百億円利益増加につながる企業もあります。肝心なのは、アフタータックスのリターンを最大化すること、そこにフォーカスすべきです。

そのためには、「正しく税を納める」ことが重要です。「正しく税を納める」ということは何も不足だけに限った話ではなく、過納を正すことも含みます。過納は株主代表訴訟の対象となり得るのみならず、企業価値を損なうことにもつながる大きな税務リスクですが、そのことを認識されている方はあまりいらっしゃらないかもしれません。実際、日本の上場企業の実効税率は30%から32%程度が適正だと考えられているとのことですが、その数字を超えている企業も少なくありません。そうした場合、同じ利益に対して重複して課税されている可能性もあり得るかもしれません。あくまでも、過不足なく「正しく税を納める」ことが、アフタータックスのリターン最大化と同時に、税務リスク軽減につながるのだと経営全体で認識を改めるべきです。

近年、国際的な税制は大きく変化しています。特にBEPS2.0の発効によって税務の複雑性が増し、「正しく納める」ことの難度がさらに上がっています。こうしたなか、企業にとっては税務ガバナンスの構築はますます重要になり、それを主導できるようなCFOが求められるでしょう。これからのCFOは、税務戦略の重要性を理解し、そのうえで適切な判断ができるレベルの税務知識が必要なのです。

## 縦割りから脱却した組織づくりで 変化に強く税務知識に長けたCFOを育成する

未来のCFOを育成するためには、縦割り思考から脱却して、組織の在り方そのものを変える必要があると考えます。若いころは特定の分野のプロフェッショナルとして活躍できる人材でも、CFOのような立場になれば、より広い視野で組織を見る、さまざまな部門を横断的に束ねるスキルや経験のほうが強くと求められるからです。

採るべき戦略としては、「ミニマックス選択」は有効だと思います。これは、小さなミスは許容しつつ、それが致命的な大きなミスにはならないような選択をしたり、コントロールをしたりする考え方です。小さな失敗にはこだわりすぎず、大きなゴールに向かって経験を積むことが重要です。さらに、上下の関係づくりも大切です。そのポイントは、トップや上席が部下からの信頼を得ることはもちろん、それ以上の信頼を部下に示すこと。この信頼関係を醸成できれば、組織の柔軟性と創造性を高めることができるでしょう。

BEPS2.0のような新しい変化に対応するためには、常識に拘泥せず、柔軟に対応できる姿勢が必要です。特に税務の分野は、国際的な動向や制度の変化が激しく、従来の常識だけで対応しようとすれば必ず行き詰まります。税務に明るいと同時に、目まぐるしい変化にも対応でき、創造的な思考ができるCFO人材を育成すること。それが、日本企業が国際競争力を維持・向上させていく鍵です。

最後に、税務は企業経営において重要な戦略的要素だということ強調しておきます。CFOをはじめとする経営陣がこの点を十分に理解し、税務ガバナンスを構築して適切な税務管理を行えば、必ずや企業価値向上につながります。



# 6 企業価値経営を支える CFO 部門への昇華

- 日本企業においてCFOという役職が定着しつつあり、大企業の60%が対外的な呼称としてCFOを使用している。
- CFOの管掌範囲は、伝統的な経理財務領域に加えて、「経営戦略」「経営企画」「サステナビリティ推進」等の領域や「人事」「法務」「総務」等のコーポレート全般にまで広がっている。
- CFOの経歴は多様化しており、経営企画や事業部門など事業に近い経験を持つCFOも多く存在しているが、マネジメント経験については限定的であった。
- 経理財務部門における業務の高度化の障害として人材不足がトップとなったが、テクノロジー活用が進まないことを障害として考えるCFOが、前年調査から約2倍の29%となった。
- 日本企業の経理財務部門においてFP&Aの機能の強化への取組状況は前年調査から変化がなく、FP&Aの機能強化が進んでいない実態が明らかになった。
- 企業の売上規模の違いによらず人材確保が企業価値に最も影響を与えるリスクとして認識されている。

## Insight

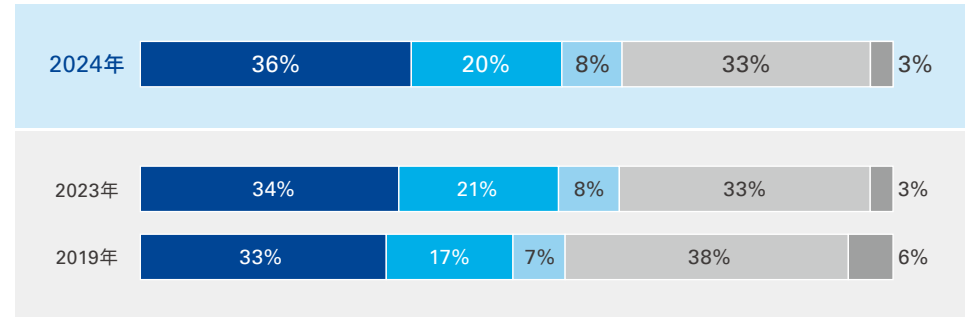
今回の調査からもCFOの役割の重要性が増していることが分かりました。企業価値向上を実現するために、各事業の将来性を客観的に評価し、定量的な目標の実現のために事業に改善を促していく機能の強化が求められており、昨今、FP&Aが注目を浴びている背景となっています。

目標の実現のために事業の改善を促す一方、足元の制度対応や日々のオペレーションにリソースを奪われており、経理財務業務の高度化のための取組みが進んでいない状況は前年から大きく変わっていません。「信頼」のレベルを維持しながら「変革」を実現するためには、CFOがテクノロジーの活用に対してリーダーシップを発揮し、リソースの偏在を解消していく必要があるでしょう。

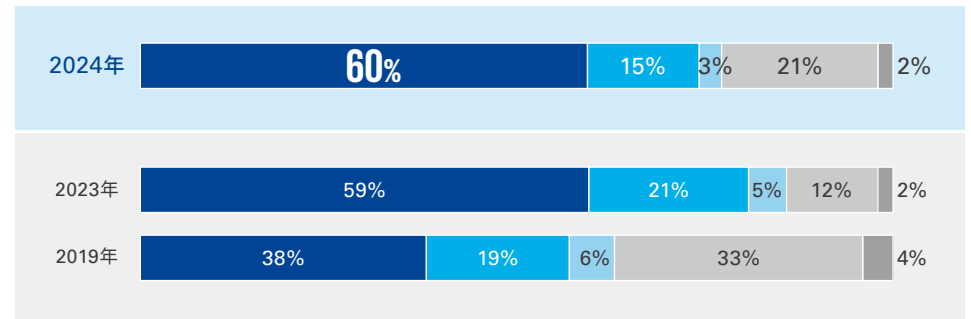
図6-1

CFOという役職を置いているか  
(単一選択)

### 全体



### 売上高5,000億円以上



■ 設置している    ■ 設置しているが、社外ではCFO呼称は使用していない    ■ 今後設置を検討  
■ 設置しておらず、今後も予定はない    ■ その他

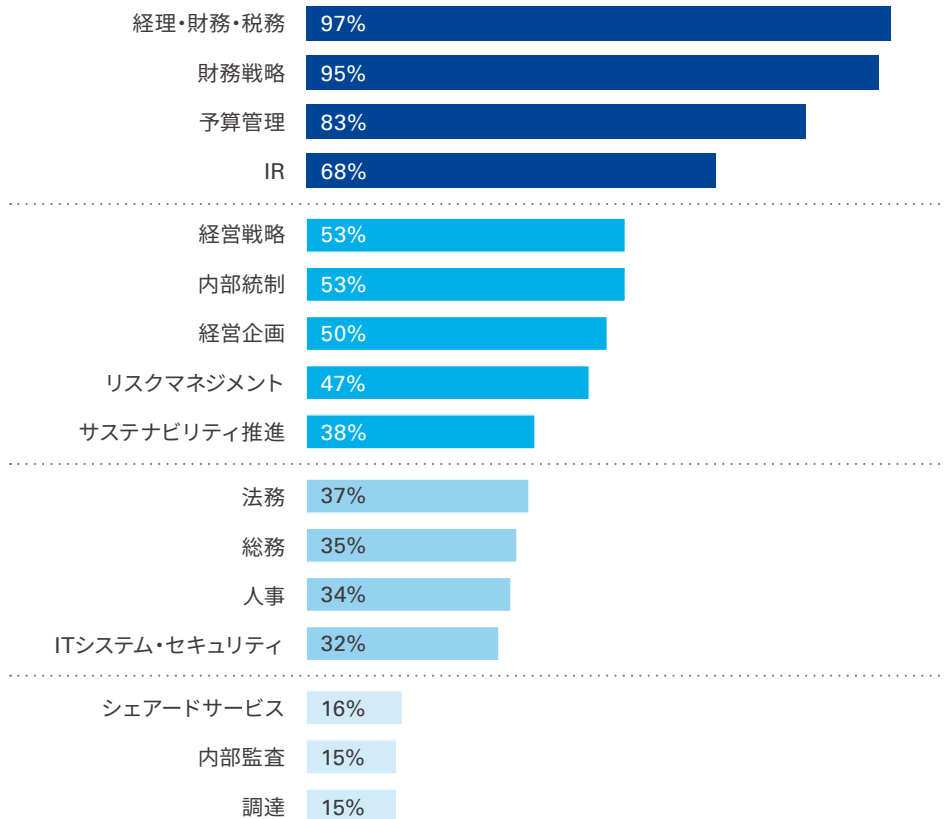
出典:「KPMG Japan CFO Survey 2024」

CFOを設置し、対外的な呼称として使用している企業の割合は年々増加傾向にあり、売上高5,000億円以上の企業では60%まで至っている。大企業を中心に日本企業においてCFOという役職が定着しつつあることがうかがえる。





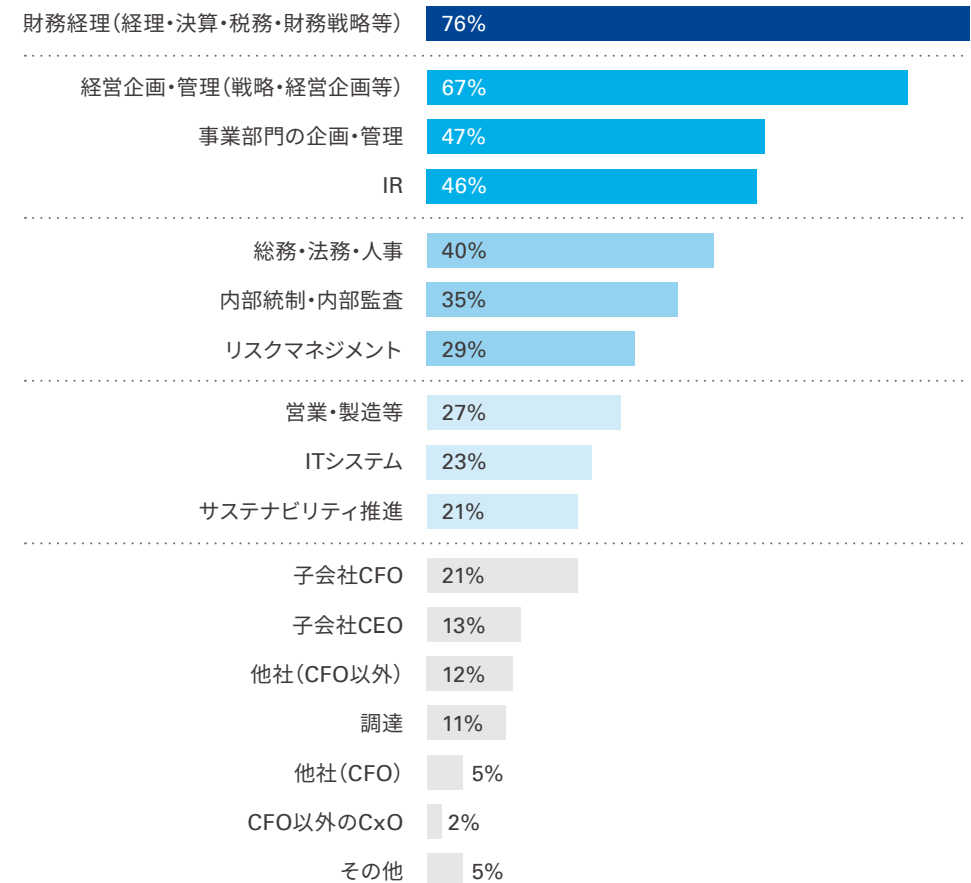
図6-2

CFOの管掌業務範囲  
(複数選択)

出典:「KPMG Japan CFO Survey 2024」

CFOの管掌範囲は、伝統的な経理財務領域に加えて、「経営戦略」「経営企画」「リスクマネジメント」「サステナビリティ推進」等に広がりを見せている。「人事」「法務」「総務」を管掌しているCFOも30%を越えており、CFOがコーポレート部門を広くリードしている企業が存在している。

図6-3

CFOはどのような部署・業務を経験してきたか  
(複数選択)

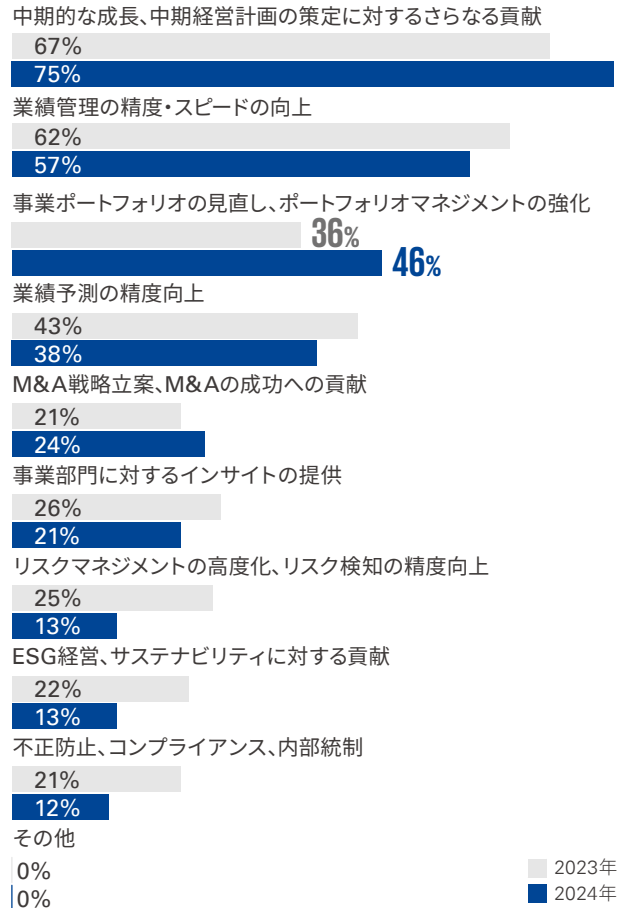
出典:「KPMG Japan CFO Survey 2024」

CFOの経歴は多様化しており、伝統的な経理・財務領域のみならず、経営企画や事業部門の企画管理など、より事業に近い経験のあるCFOも多い。一方、子会社CEOや子会社CFO、他社CFOなどのマネジメント経験については限定的という結果となった。



図6-4

経理財務部門の業務高度化の実現において優先度の高いテーマ(3つ選択)

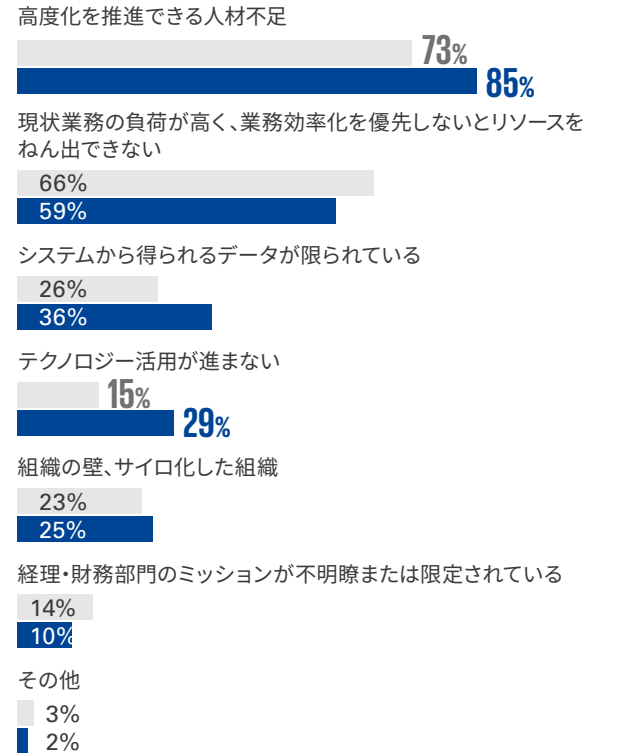


出典:「KPMG Japan CFO Survey 2024」

前年同様、「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」「業績管理の精度・スピードの向上」が上位にならんだ。また、「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」の優先度が高まり、前年調査に比べ約10ポイント増加した。

図6-5

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)

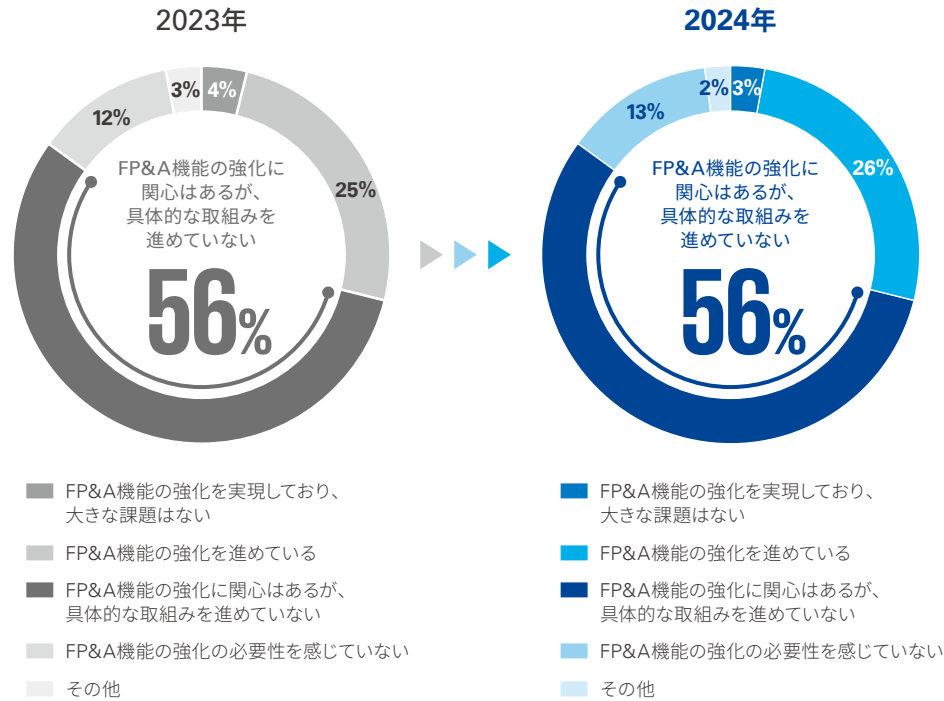


出典:「KPMG Japan CFO Survey 2024」

業務高度化の一番の障害は人材不足であり、前年調査からも10ポイント以上増加と、課題は依然解決されていない。また、テクノロジー活用が進んでいないことを障害として挙げる回答が約2倍となった。

図 6-6

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



出典:「KPMG Japan CFO Survey 2024」

前年調査同様、56%の企業でFP&Aの強化に関心はあるものの具体的な取組みは進められていない。FP&Aの強化に関心のある企業が対応を進められない原因として、既存の組織による対応でしのいでいる、他の課題にリソースを奪われている、等の状況が推察される。





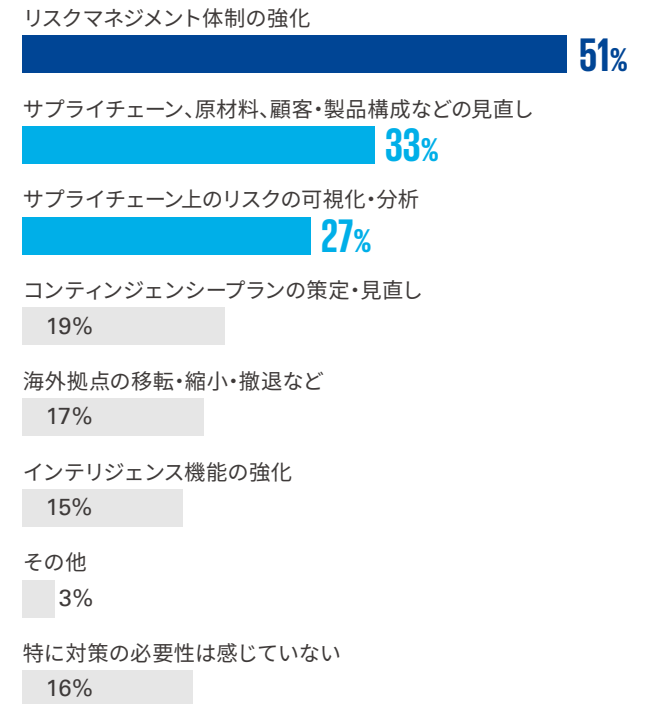
図6-7 企業価値に大きな影響があるリスク (5つ選択)



出典:「KPMG Japan CFO Survey 2024」

企業規模の違いによらず、「人材確保」が企業価値に最も影響を与えるリスクとして認識されており、前年に比べ人材不足が深刻化していると推察される。続いて、売上高5,000億円以上の企業では地政学リスクが2位となっており、海外に拠点を多く有する大企業ほどグローバルレベルでの環境の変化に影響を受けやすいという結果が明らかとなった。

図6-8 地政学リスクへの対策 (複数選択)



出典:「KPMG Japan CFO Survey 2024」

地政学リスク対策として既に取り組んでいる事項、もしくは検討中の事項については「リスクマネジメント体制の強化」が51%のトップで、「サプライチェーン、原材料、顧客・製品構成などの見直し」「サプライチェーン上のリスクの可視化・分析」が続く結果となった。

# CFOから経営トップへ 財務リーダーシップの新たな地平。 「アニマルスピリッツ」と「冷徹な計算」の間を行き来し、 グローバルで戦える企業に育てていく。



## 経歴

### 徳成 旨亮(とくなり むねあき)氏

株式会社ニコン  
代表取締役 兼 社長執行役員

1982年 三菱信託銀行(現三菱UFJ信託銀行)入社。  
三菱UFJフィナンシャル・グループCFO、米国ユニオンバンク  
取締役を歴任し、2020年 株式会社ニコン取締役 兼 専務執行  
役員CFO就任。2024年4月より現職。COO、CFO、CRO、サス  
テナビリティ戦略部担当も兼務。

## 金庫番から経営の舵取り役へ これからのCFOに求められる役割とは

日本では、3～5つの事業をポートフォリオとして持つ企業が  
多く、単一あるいはごく少数の事業に集中している多くの米国  
企業とは対照的です。持続性を第一義に置く日本の経営者の企業  
観や資本主義の捉え方は、OECD加盟国で企業倒産が最も少ない  
という形で日本社会に安定をもたらしています。一方で、日本企業  
の課題として、収益性の悪い事業や社会的意義が低下した事業を  
手放せず、結果、株主価値や資本効率の低下を招いていることが  
指摘されています。

私がCFOから社長になり、最も大きく変化したのは事業ポ  
ートフォリオ運営への関わり方です。CFO時代は各事業の財務状況を  
客観的に評価する立場でしたが、社長就任後は経営トップとして  
より積極的にポートフォリオの組み替えや資源配分の判断に関与  
するようになりました。現在収益を上げている事業と、将来性はあ  
るものの足元は低採算である事業との間で、適切な経営資源の配分  
を行うことは今の私の重要な役割ですが、この判断にはCFO時代の  
財務分析の知見が大いに役立っています。経営資源のアロケーショ  
ンという観点で、CFOを経験し社長になることには一定の合理性が  
あると感じています。最近では国内企業でもそのようなキャリアパス  
が少しずつ増えてきました。

今、CFOは単なる「金庫番」から、CEOと共に企業の戦略を立案し、  
実行する「経営の舵取り役」へと進化することが求められています。  
財務の専門家としての視点を活かしつつ、事業戦略の策定や重要  
な意思決定に積極的に関与し、企業全体の成長と価値創造をリード  
する立場になるべきだと思います。

## グローバル市場で投資を集めるためには 「アニマルスピリッツ」と「冷静さ」が不可欠

サステナビリティの観点での製品開発や市場投入には長期的な  
対応が必要となります。CFOは社外の投資家に対しては社会的な  
価値の実現には一定の時間を要することを説明し、一方で社内  
に対しては事業化を急ぐように働きかけをします。このようにCFO  
は、社内と社外のスピード感が異なることを認識し、そのギャップを  
埋めるため、両者の「時間軸の結節点」となることが求められると  
私は考えています。

自社のビジネスモデルや成長戦略を評価していただける投資家  
を見つけ、長期的、安定的な株主となっていただくためには、対話を  
中心とするプロアクティブなIR活動が必須です。

対話においては、私が「アニマルスピリッツ」と呼んでいる、収益化  
への道りは長くても絶対的に成功を信じる、非合理なまでの熱意  
を経営チーム全体で共有することが必要です。CFOは財務のプロと  
して綿密な計算に基づくリスクキャパシティを示し、どこまでリス  
クを取れるかを提示し、余力がある場合には、その活用をCEOや他の  
ビジネスユニットの長に促すことが期待されます。つまり、冷徹に  
計算する「金庫番」としての役割と、将来への期待を資本市場に  
対して熱く語る「アニマルスピリッツ」の伝道師としての役割をバラ  
ンスよく保ち、それぞれの役割を社内外において巧みに行き来する  
ことが大切なのだと考えています。

日本企業の伝統的な強みを活かしつつ、グローバルスタンダード  
に適應する。熱意と冷静さで、世界で戦える企業に育てていくこと。  
それが、これからのCFOに課せられる最大の使命といえるでしょう。





## サステナビリティ経営

今回の調査で判明した、10年以上先を見据えて経営課題を特定し、事業ポートフォリオを組換える企業のパフォーマンスが相対的に高いという事実は、CFOは中期の財務的成果にのみにフォーカスするのではなく、長期的視点で経営資源配分に取り組む必要性があることを示唆しています。そのため、中長期の経営環境変化を見据えて、CFO自らが事業の変革に積極的に関与していく必要があります。例えば、カーボンニュートラルに向けたCFOの取組みとして、炭素リスクが事業に及ぼすインパクトを定量的に評価し、脱炭素のための投資枠やハードルを設定することが挙げられますが、これは既知の課題に対する取組みの一例に過ぎません。サステナブルな価値創造（サステナビリティ経営）を実現するため、CFO自身がその役割を見直し変革していく必要があるのです。

KPMGサステナブルバリューサービス・ジャパン  
有限責任 あずさ監査法人  
マネージング・ディレクター **土屋 大輔**



# 拡大するCFOの役割 各専門家の考察



## リスクマネジメント

激変するメガトレンドのなかで、経営の強靭さ、すなわちレジリエンス経営の実現を企業は求められています。その1つの打ち手はリスクマネジメントの見直しです。従来からのオペレーショナルなリスクだけではなく、経営戦略や経営ビジョン達成の阻害要因となる事象を評価し、モニタリングする必要があります。

戦略リスクマネジメントともよばれるこうした活動は、中計などの事業計画のサイクルや、サステナビリティのマネジメントサイクルと一体となって運用されるべきであり、これを進めるためにはCFOの役割が非常に重要になります。

KPMGコンサルティング株式会社  
Sustainability Risk Transformation  
パートナー **足立 桂輔**



## サステナビリティ開示

今後、我が国において、SSBJ基準の導入により、有価証券報告書におけるサステナビリティ情報の制度開示が拡大されます。投資家にとってのサステナビリティ情報の重要性が増し、その信頼性と即時性がますます求められるでしょう。さらに、EUの新しいサステナビリティ関連開示規則であるCSRDが域外適用を開始した場合、連結グループ全体から広範なサステナビリティ情報を収集し、開示する必要が生じます。非財務情報が企業価値評価に重要な影響を及ぼすこととなり、開示対象となる非財務情報の信頼性を担保する内部統制の整備・運用は経営者の責任として必須事項となります。このような状況下、CFOは、財務報告で培った豊富な経験を活かして、開示体制構築を主導していくことが期待されます。また、広範にわたるサステナビリティ開示の要請に応えるため、ガバナンスの構築、専門人材の確保、IR・ステークホルダーとのコミュニケーションなど、CFOの役割がますます重要になっていきます。

KPMGサステナブルバリューサービス・ジャパン  
有限責任 あずさ監査法人  
パートナー **里深 哲也**



## 人材

人材確保が最大の経営課題となりつつあるなか、CFOを始めとする各企業の経営層は、「人を育てる」ことを自社のミッションとしてどこまで本気で捉えているでしょうか。過去の安定成長の時代においては上の階層ほど業務に成熟し、下の階層は与えられた目的と施策を安全かつ円滑に遂行すれば十分だったかもしれません。しかし、外部環境の変化が激しく「正解」のないこれからの時代においては、階層を問わず従業員全員が業務の目的と施策を自律的に考えて、部門を越えて横との連携を取りながら業務を進めることが求められます。OJTをやっていれば人は育つ時代は過去の話で、長期的な視点で、お金をかけて戦略的かつ体系的に優秀な人材の確保と継続的な人材育成を進めていくことが必要です。これからは人材の問題は間違いなく経営の問題になります。「人材をアップデートし続けるのが戦略の根幹」という認識を持ち、本気で実行することが、企業価値向上の重要なポイントとなるでしょう。

KPMGコンサルティング株式会社  
People & Change  
プリンシパル **油布 顕史**



## エマージングテクノロジーとしての生成AI

エマージングテクノロジー、特に生成AIの躍進は、企業にとってはビジネスチャンスと危機が複雑に絡み合う新たな状況を生み出します。この両面性を理解し対応することはCFOの重要な役割であり、その切り札ともいえます。生成AIの適用により、コストの削減、人材不足の解消、新たなビジネス機会の創出といったスケールの大きい恩恵が期待できる一方、競争環境の急変、代替技術によるディスラプション、サイバー犯罪の増加等といったリスクが増加します。これらの複雑な現象と対峙し、適切な意思決定を下すためには、CFOが自社のビジネスとテクノロジーの本質を深く理解することが求められます。CFOは企業価値の管理者であり、技術の進歩により企業価値が脅かされたり、新たな価値が生まれる可能性を見極めなければなりません。特に生成AIといった先端技術の理解は必須であり、これを担うCFOの役割は、これまで以上に重要性を増しています。テクノロジーの進化は環境の変化だけでなく、企業のポテンシャルも広げます。その双方を適切に理解・活用するCFOが、これからの企業経営にとって不可欠となるでしょう。

KPMG ジャパン Advisory Chief Digital Officer  
株式会社 KPMG Advisory Lighthouse  
代表パートナー **堀田 知行**







# KPMGが考えるCFOアジェンダ

## CFOアジェンダ

### サステナブルな企業価値創造

持続的な価値創造のため、長期視点での経営課題を特定し、果敢な意思決定、不断の改革を推進する。

業績目標達成に向けて、経営をナビゲートする。

ステークホルダーと、自社の価値創造ストーリーを対話する。

### リスクマネジメントとレジリエンス

不確実性を所与のものとし、リスクテイクしながら、機会をつかむために、経営意思決定と経営管理にリスクマネジメントを組み込む。

インテリジェンスを駆使し、変化の予兆を逃さず、また、困難や危機に備えることで、経営のレジリエンスを高める。

## KPMGのサービス例

- 事業ポートフォリオ再構築
- 財務戦略・資本政策立案
- キャッシュフローアロケーション方針策定
- サステナビリティ戦略・方針策定
- 気候変動リスク対応・脱炭素化
- サステナビリティ報告・開示支援
- 統合的リスクマネジメント態勢構築
- 経営インテリジェンス導入
- 経済安全保障・地政学リスク管理体制構築
- 不正防止・内部統制高度化
- グローバル税務ガバナンス体制構築

### 組織・人材

優秀な人材を惹きつけて事業部門のビジネスパートナーに相応しいチームを組成し、企業価値創造プロセスの中核を担う次世代CFOやコーポレート部門のリーダーの育成に自らコミットする。

- CFO機能・経理財務部門の改革
- FP&A導入
- 経理人材育成
- 人的資本経営の実践支援

### プロセス・テクノロジー・データ

経営判断に必要なデータを再定義し、データの可用性が高い、よりシンプルなシステム設計を志向する。

先進的なテクノロジーの出現に常に関心を持ち、品質の向上と生産性の改善を実現するためのプロセスの改革を追求する。

- 経理業務改革、ターゲットオペレーティングモデル(TOM)の実装
- インテリジェント・オートメーション導入
- 生成AI等の先端テクノロジー導入
- 経営ダッシュボード、統合データ基盤構築
- データマネジメント態勢構築





# 調査概要

## 調査の目的

CFOの役割、経理事務機能の課題等の定点観測と生成AIやサステナビリティ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

2024年6月10日～2024年9月30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

## 調査結果の比率表示

本調査結果の比率は、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

404社

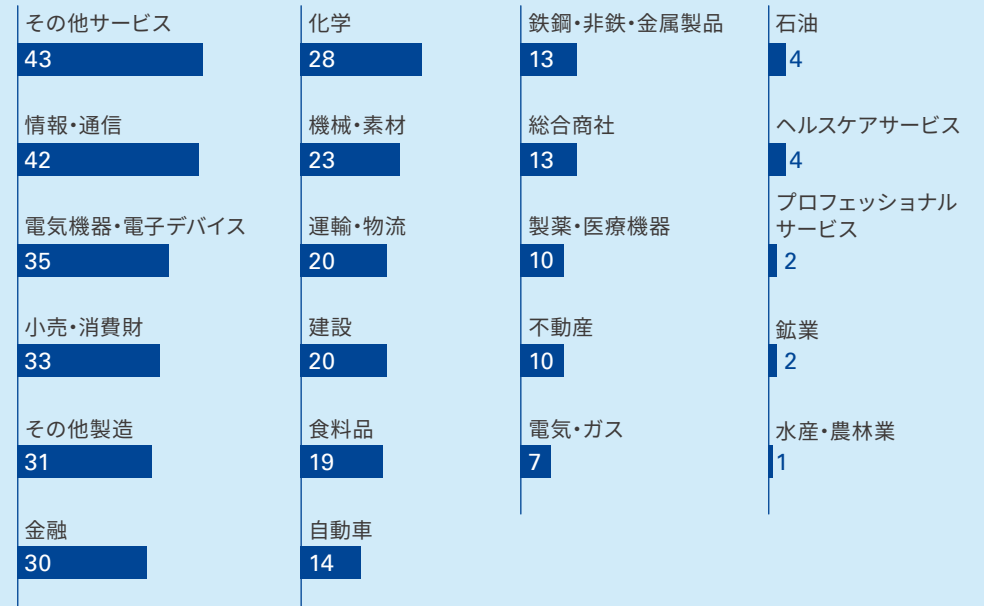
## 売上高規模別 ※直近の連結売上高

単位:社



## 業界別

単位:社



**KPMG**ジャパン

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



本冊子で紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則および利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはあずさ監査法人までお問い合わせください。

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およびそれ以降における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。

© 2024 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. 24-1052

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