



KPMG Newsletter

KPMG Insight

Topic ⑤

「CFO サーベイ 2024」から考察するCFO
機能および FP&A の強化のポイント



Vol. **71**

March 2025

「CFOサーベイ2024」から考察するCFO機能およびFP&Aの強化のポイント

KPMG ジャパン
ファイナンス・ストラテジー & トランスフォーメーション

あずさ監査法人

木村 一也／ディレクター

KPMGジャパンでは、日本企業のCFO機能の現状や課題の調査・分析を通じて、有益なインサイトをご提供することを目的として、2019年以来、「KPMGジャパン CFOサーベイ」を発行しています。昨年も6月から9月にかけて国内の上場企業のCFOを対象に調査を実施し、404社のCFOから回答を得て、第5回目となる「CFOサーベイ2024¹」を12月にリリースいたしました。

「変革と信頼の両立を目指して」をテーマとした今回の調査では、事業の選択と集中について果断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分かりました。本稿では、「CFOサーベイ2024」のポイントを整理した上で、CFO機能、とりわけ最近注目を集めているFinancial Planning & Analysis（以下、「FP&A」という）機能の強化について考察したいと思います。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

✓ POINT 1

CFOという役職は多くの日本企業において経営の中核を担うポジションとして重要性を増しており、その管掌範囲もコーポレート全般に広がっている。

✓ POINT 2

CFOの役割として「事業の選択と集中」に対する期待が高まっているにも関わらず、不採算事業やノンコア事業からの撤退・売却は総じて進んでいない。経営課題の特定の期間と業績パフォーマンスの相関を分析したところ、長期的な経営課題を見据えている企業ほど、業績（営業利益・ROE・PBR）の上昇幅が大きくなる傾向がみられた。長期的な視点に基づいた経営を実現するにあたり、これまでの中期経営計画の在り方について見直す時期に来ているのではないか。

✓ POINT 3

「FP&A機能の強化に関心はあるが、具体的な取組みを進めていない」という回答が前回と同じ56%となっており、日本企業においてFP&A機能の強化の取組みが進捗していないことが分かった。日本企業の特徴は事業部門が強く、かつコーポレート機能が分散している。日本企業特有の組織上の問題を解決するには、経営トップやCFOの後ろ盾を得た上でCFO配下に権限を集約し、計画策定、分析・予測、事業部門に対するサジェスションの提供などの一連の業績管理プロセスにおいてFP&Aがリーダーシップを発揮できるような機能設計が欠かせない。また、人材面で行き詰まることが多いため、ルーチン業務を徹底的にデジタル化（脱属人化）・効率化してFP&A人材を捻出し、育成する取組みが不可欠である。



木村 一也
Kazuya Kimura

I CFOの役割について

今回の調査では、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%まで至っていることが分かりました。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ます（図表1参照）。

また、「CFOの管掌業務範囲」については、伝統的な経理財務領域に加えて、「経営戦略（53%）」「経営企画（50%）」など、半数以上のCFOがさらに経営に近い領域を担っているという結果となりました。また、「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のリーダーとして、より幅広い領域に対して責任を負っていることが分かりました（図表2参照）。

このように、CFOという役職は多くの日本企業において経営の中枢を担うポジションとして重要性を増しており、その管掌範囲もコーポレート全般に広がっています。

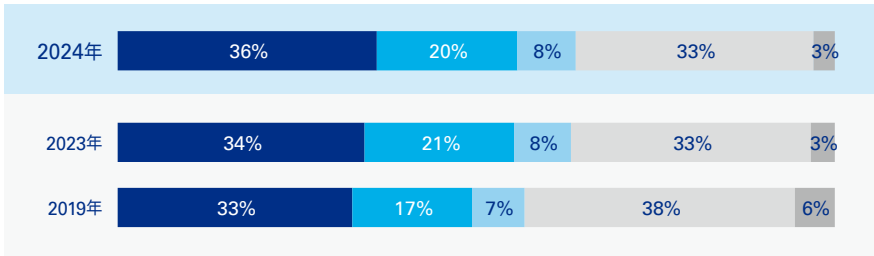
II 事業の選択と集中と長期的な経営の重要性について

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」と回答しています。東証を中心として「投資家の視点を踏まえた資本コストや株価を意識した経営」や事業ポートフォリオマネジメントの重要性が謳われていますが、「コーポレート部門のリーダー」たるCFOに対して、事業部門から独立した客観的な立場から企業グループ内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ものと思われます（図表3参照）。

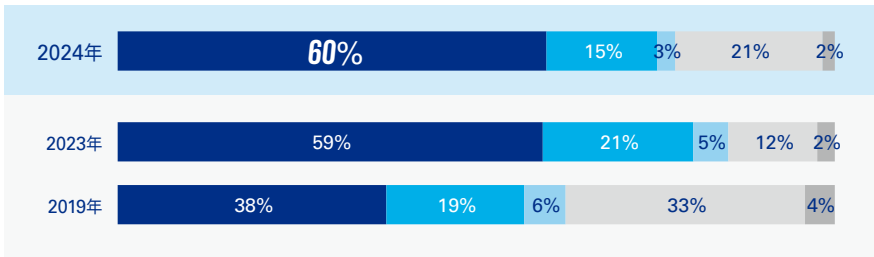
一方で、最適な事業ポートフォリオ構成

図表1 CFOという役職を置いているか（単一選択）

全体



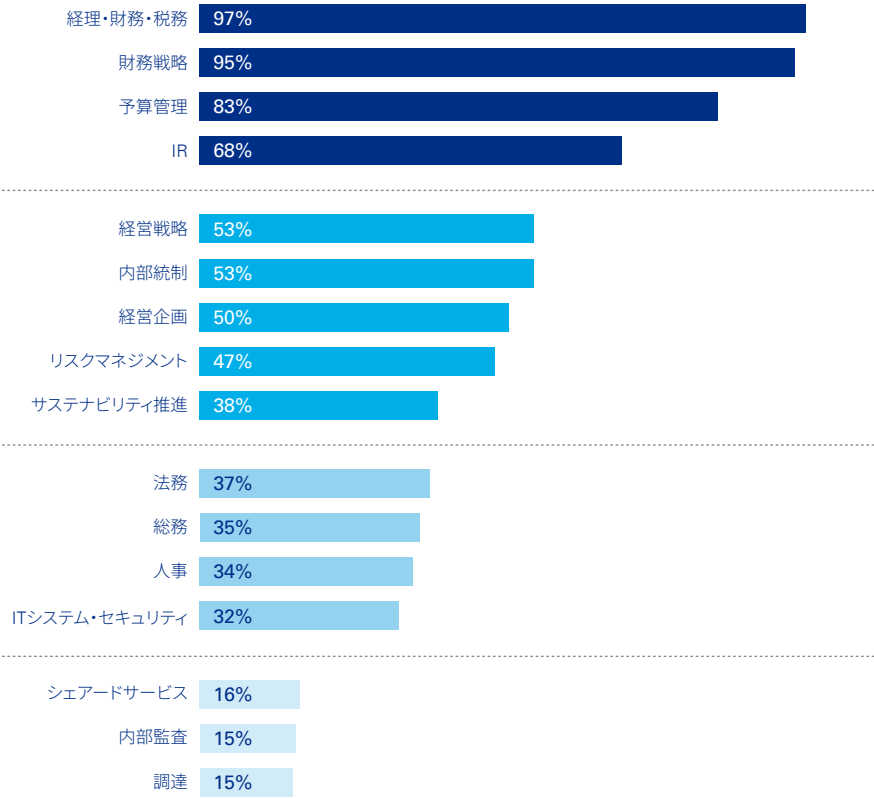
売上高5,000 億円以上



■ 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

出所：「KPMG Japan CFO Survey 2024」 <https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/11/cfo-survey-2024.html>

図表2 CFOの管掌業務範囲（複数選択）



出所：「KPMG Japan CFO Survey 2024」 <https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/11/cfo-survey-2024.html>

を実現するための優先度の高い取組みとして、「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%となっており、「既存事業の収益性の向上」(77%)や「既存事業のオーガニックな成長」(51%)などの既存事業に対する取組みに比べて優先度が相対的に低くなっています(図表4参照)。東京証券取引所は、「投資者の視点を踏まえた『資本コストや株価を意識した経営』のポイントと事例」として、2024年11月21日に「投資者の目線とギャップのある事例」という資料を公表していますが、そのなかで「不採算事業の縮小・撤退の検討が十分に行われていない」という投資家からのコメントを紹介しています。CFOの役割として「事業の選択と集中」に対する期待が高まっているにも関わらず、既存事業に対する取組みと比べて、不採算事業やノンコア事業からの撤退・売却に対する検討や実行が進んでおらず、投資家からの期待に応えていないという現状がうかがえます。

「資本収益性が低い事業から撤退しない」理由については、44%のCFOが「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、撤退判断は至っていない」と回答しています。企業価値を毀損させている事業の存在は特定されており、対策の必要性は認識しているものと思われま。また、続いて「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ない」という回答が37%となっています。事業の撤退は、社内外の関係者の利害を越えた合理的な判断が求められるため、公平性を担保するための客観的な基準やプロセスの整備は必須であり、事業部門に属さないCFOが、基準やプロセスの整備や撤退の意思決定に対して積極的な役割を負うべきと考えられます(図表5参照)。

また、どれ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、という質問に対して、多くのCFOが「約3年先」

(39%)と回答しています。3年という期間は多くの企業において中期経営計画で採用されているサイクルと合致していますが、言い換えると、直近の中期経営

計画よりも先の、将来の経営課題の特定はなされていないと言えるでしょう。一方で、経営の変革に成功した企業は、将来のメガトレンドや社会的

図表3 重要性が増しているCFOの役割(3つ選択)

事業の選択と集中 — 果断な経営判断の役割

60%

既存事業の成長に向けた積極的な関与 — 事業部門の背中を押す役割

53%

ステークホルダー対応 — 外部と内部をつなぐコミュニケーターとしての役割

48%

コスト削減や効率性向上 — 体質を改善する役割

47%

企業がインオーガニック成長を遂げるための施策の立案・実行 — 変革を推進する役割

42%

リスクマネジメントの強化 — レジリエンシーを高める役割

32%

新規事業開発の支援 — イノベーションを推進する役割

19%

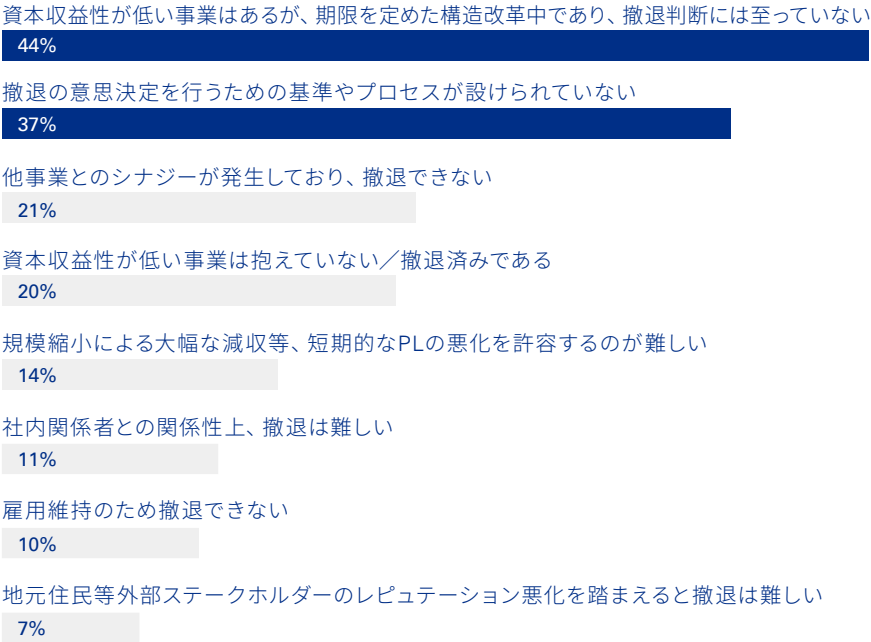
出所:「KPMG Japan CFO Survey 2024」 <https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/11/cfo-survey-2024.html>

図表4 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)

既存事業の収益性の向上	77%
人的資本の強化(エンプロイ、エンゲージメントの向上・投資)	60%
既存事業のオーガニックな成長	51%
M&Aを活用した既存事業のインオーガニックな成長	50%
バランスシートの最適化(最適資本構成の実現)	43%
不採算事業からの撤退・売却	31%
M&Aによる新規事業への参入	27%
R&Dの強化	25%
株主との対話の強化と透明性の向上	23%
株主還元強化	18%
ノンコア事業からの撤退・売却	15%
脱炭素の推進	13%
サステナビリティ開示の強化とESG評価の向上	12%
CVCの組成やベンチャー投資によるイノベーションの取り込み	7%

出所:「KPMG Japan CFO Survey 2024」 <https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/11/cfo-survey-2024.html>

図表5 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）



出所：「KPMG Japan CFO Survey 2024」 <https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/11/cfo-survey-2024.html>

図表6 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）



出所：「KPMG Japan CFO Survey 2024」 <https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/11/cfo-survey-2024.html>

な課題を大局的に捉えた上で長期的な自社のありたい姿を定義し、3年では決して収まらないような長い時間を費やして事業ポートフォリオの変革と企業価値の向上を成し遂げています。この設問と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いという結果になりました（図表6参照）。

経済産業省が2024年5月7日に公表した「持続的な企業価値の向上に関する懇談会」の「参考資料①」においても、「長期視点の経営の必要性」が指摘されており、「ボトムアップ型で作成された中期経営計画が企業の長期視点の経営を阻害していないか」という問題意識が述べられています。中期経営計画自体が否定されるべきものではないですし、3年ごとに経営目標を定めることにそれなりの意義はあると思いますが、中期経営計画を作成することが目的化している、マネジメントの任期との結び付きが強く属人化しがちである、多くの関係部門を巻き込んで膨大な工数を掛けて精緻に作成した割に外部環境の変化等により期間中に実態と乖離してしまう、経営目標の修正や未達が発生し投資家から指摘を受けることも少なくない、など日本企業における中期経営計画の問題はさまざま存在しています。経済産業省の上記資料によると、世界の時価総額上位10社の大半は中期経営計画に類似した資料は開示していないという事実もあり、また日本の中にも中期経営計画を廃止した企業も存在しています。長期的なありたい姿を起点とした「バックキャスト」の考え方を取り入れる企業も増えてきていますが、不確実性の高い環境の中で経営目標を設定する上で、これまでの中期経営計画の在り方を見直す時期に来ているのではないのでしょうか。

III

FP&Aの必要性について

企業価値向上のためのCFO機能強化の一環として、昨今FP&Aが取り上げられることが非常に多くなっています。FP&Aは欧米企業において多くに見られる機能ですが、一般的に「CFOの配下に設置されており、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」を指します。CFOサーベイ2024でもFP&Aを取り上げており、前回の調査からの変化を分析したところ、「FP&A機能の強化に関心はあるが、具体的な取組みを進めていない」という回答が前回と同じ56%となっており、日本企業においてFP&A機能の強化の取組みが進捗していない状況が浮き彫りとなりました（図表7参照）。

FP&A機能の強化が進んでいない要因としては、まず第一にFP&A人材の不足が挙げられますが、日本企業特有の課題として組織や権限の問題を指摘したいと思います。

欧米企業においては、業績管理を担うFP&A機能がCFOの配下に集約されており、各事業部門・子会社に配属されているFP&Aが、事業部門・子会社のCFOを経由して、本社CFOに対して業績に関する情報をダイレクトに報告しています。言い換えると、本社CFOが事業横断でファイナンス部門全体のプロセスオーナーとなっており、かつFP&Aがグループ内でネットワーク化されていて、レポートラインが本社CFOに集約されている状態と言えます。このように権限や情報が集約されていることにより、本社CFOやFP&Aは事業部門の経営に対して、客観的な視点から改善提言を行うことが可能となっています。一方、日本企業の特徴として、コーポレート部門に比べて事業部門や現場が強く、また業績管理に必要な情報を扱う機能が経営企画部門、経理部門、事業企画部門等に分

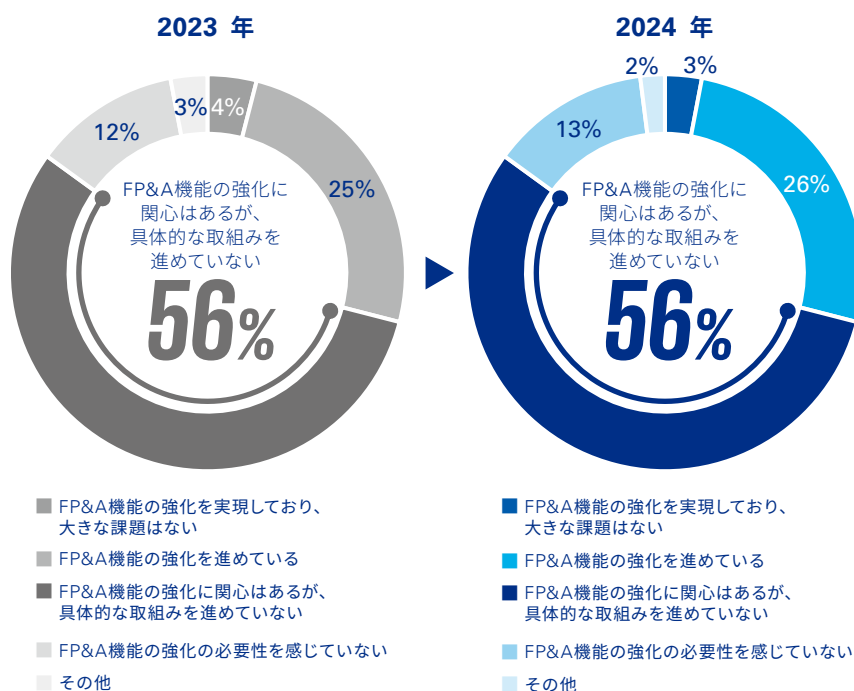
散しています。さらにマネジメントにおいても、業績管理に関する権限がCFOと経営企画管掌役員に分かれていることも少なくありません。

このように業績管理に関する権限・機能・情報が分散されていることが日本企業のFP&A機能強化を阻んでいる大きな要因と思われます。企業価値向上の実現に向けてFP&A機能を強化するためには、経営トップやCFOの後ろ盾が必要であり、さらに経営企画部門が担っている業績管理機能をCFOや配下のFP&Aに集約するなど、権限や機能を増強することによって、事業部門に対する「強さ」を備えた組織を作り上げていくことが求められるでしょう。またFP&Aが必要な情報に対してダイレクトにアクセスできるようになることで、事業に対する理解をより深め、事業部門に対して財務面からのサジェスションを与えることが可能となるものと思われます。加えて、事業部門に対してもファイナンス意識を醸成するなどFP&Aが機

能するための環境整備も併せて求められます。

また、FP&A機能の強化のポイントとして、P(Planning)、つまり計画策定における役割の重要性についても指摘したいと思います。欧米企業において、CFOやFP&Aがステークホルダーから期待されているリターンの実現をゴールとして、グループ全体の事業計画の策定プロセスにおいてリーダーシップを発揮しています。このプロセスの中で、FP&Aが、トップダウン型で事業部門間の予算配分の根拠をロジカルに指し示し、事業部門から定量的な目標に対するコミットメントを得ることで、その後の予実分析や業績予測、未達の場合の事業部門に対する改善提言など、業績管理の一連のプロセスを一気通貫で対応することが可能となります。一方、日本企業では、計画策定において経営企画部門や経理財務部門が関与するものの、経営層と事業部門の間の調整等、限定的な役割のみを果たすことが多く見られます。総

図表7 FP&A (Financial Planning & Analysis) の機能強化に取り組んでいるか (単一選択)



出所:「KPMG Japan CFO Survey 2024」 <https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/11/cfo-survey-2024.html>

じて事業部門からの積み上げが中心のボトムアップ型であり、予算の全体的な方針に修正が入る度に事業部門とのやりとりを繰り返し、非常に多くの労力を掛けて事業計画を策定する傾向にあります。事業部門からのインプットが優先されてしまうことにより、ステークホルダーの期待するリターンや全社的な経営目標と、事業部門の目標の関係性が見えにくくなり、結果として個別最適に陥ってしまうことも少なくありません。

以上、FP&A機能の強化のポイントを整理すると、単に組織を構えるだけでは機能せず、経営トップやCFOの後ろ盾を基に十分な権限や「強さ」を持つこと、経営企画部門と経理財務部門の棲み分けやレポートラインを整理すること、FP&Aがステークホルダーの視点を持って事業計画に織り込むこと、事業部門に対してリーダーシップを発揮して目標に対するコミットメントを得ること、目標達成が難しい時はタイムリーに事業部門に対して財務面からサジェスションを与えること、事業部門に対してファイナンス意識を醸成すること、等々のいくつかの条件をクリアする必要があり、そのような条件を満たすことで初めてFP&Aが「強いコーポレート部門」の代表格として、企業価値向上に寄与できるのではないのでしょうか。また、人材面で行き詰まることが多いため、FP&Aを統括する責任者の配置と、ルーチン業務を徹底的にデジタル化（脱属人化）・効率化してFP&A人材を捻出し、育成する取組みが不可欠です。

IV

まとめ

以上、CFOサーベイ2024のポイントと、CFO機能ならびにFP&A機能の強化について論じてきました。CFOサーベイ2024は本稿に取り上げたテーマのみならず、生成AIの活用、サステナビリティ情報の開示、人材育成とリスクリング、税務ガバナ

ンスなど、CFOアジェンダに関連する幅広いテーマを取り上げています。ぜひ本サーベイをご一読いただき、ベンチマークとしてご活用いただくことでCFO機能の強化に役立てていただくことを切に願っています。

¹ CFOサーベイ2024:

<https://kpmg.com/jp/ja/home/>

[insights/2024/11/cfo-survey-2024.html](https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/11/cfo-survey-2024.html)

関連情報

ウェブサイトでは、本サーベイに関するその他の情報にも関する情報等を紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/11/cfo-survey-2024.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
アドバイザリー統轄事業部
木村 一也/ディレクター

✉ kazuya.kimura@jp.kpmg.com

KPMG ジャパン

kpmg.com/jp

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

ここに記載されている情報はあくまで一般的の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。

© 2025 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.

© 2025 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA 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.

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

コピーライト©IFRS®Foundation すべての権利は保護されています。有限責任 あずさ監査法人は IFRS 財団の許可を得て複製しています。複製および使用の権利は厳しく制限されています。IFRS 財団およびその出版物の使用に係る権利に関する事項は、www.ifrs.org でご確認ください。

免責事項：適用可能な法律の範囲で、国際会計基準審議会と IFRS 財団は契約、不法行為その他を問わず、この冊子ないしあらゆる翻訳物から生じる一切の責任を負いません(過失行為または不作為による不利益を含むがそれに限定されない)。これは、直接的、間接的、偶発的または重要な損失、懲罰的損害賠償、罰則または罰金を含むあらゆる性質の請求または損失に関してすべての人に適用されます。この冊子に記載されている情報はアドバイスを構成するものではなく、適切な資格のあるプロフェッショナルによるサービスに代替されるものではありません。

「IFRS®」、「IAS®」および「IASB®」は IFRS 財団の登録商標であり、有限責任 あずさ監査法人はライセンスに基づき使用しています。この登録商標が使用中および(または)登録されている国の詳細については IFRS 財団にお問い合わせください。