



KPMG Japan CFO Survey 2025/26

先が読みにくい時代の羅針盤
CFOの先見性とInsight

KPMG. Make the Difference.

2025年12月



KPMG Japan CFO Survey 2025/26

Contents

3 Introduction

4 Overview

5 Highlights

調査結果

- 6 | 1. 経営環境の変化
- 13 | 2. 企業価値向上への取組み
- 18 | 3. 先端的なテクノロジーの活用
- 21 | 4. 人的資本経営の実践
- 24 | 5. CFOや経理財務部門の現状

30 KPMGが考えるCFOアジェンダ

31 調査概要



Introduction

政権交代を契機とした米国の政策変更、ウクライナや中東における地政学的な緊張など、企業経営の不確実性を高める事象が頻発しています。

『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。今回の調査のテーマは「先が読みにくい時代の羅針盤 CFOの先見性とInsight」としました。米国の関税政策への対応、人口減少への対応、東証からの資本コストと株価を意識した経営の要請への対応など、CFOが自らのインサイトや先見性を発揮し対応する必要がある状況を踏まえ、今回のテーマ設定をしました。

KPMGインターナショナルが実施した『KPMGグローバルCEO調査2025』において、72%の企業が直面している課題に対応するために成長戦略を見直すと回答しています。

企業経営を取り巻く諸課題への対応の巧拙が企業価値に大きな影響を及ぼす時代になってきており、CFOへの社会的な期待や責任は高まる一方です。その期待に応え、責任を果たすためには、CFOが自社の企業価値向上に

資する提言をし、イニシアティブをとって取組みを進めることがますます求められるのではないのでしょうか。

2019年に始まった『KPMG Japan CFO Survey』は、このたび6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。

本レポートが、少しでも多くの企業のCFOの皆様の参考になり、企業の持続的な企業価値向上を実現するための取組み推進の一助になれば幸いです。



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

Overview



1章 | 経営環境の変化

- 1年前と比較した経営環境の不確実性の変化に対する認識
- 経営環境の不確実性を高める要因
- 米国の関税政策等をはじめとする国際税制環境の不確実性への対応策
- 国際税務環境の変化における税務部門の課題
- 経営環境の不確実性に対してCFOが強化すべき取り組み
- リスクマネジメントの課題
- 脱炭素へのスタンス
- 少子化時代における企業価値向上策

2章 | 企業価値向上への取り組み

- 東京証券取引所の「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の要請による影響や変化
- 企業価値向上に向けた自社の取り組みに対する評価
- 企業価値向上に向けた取組みを実行する上での課題
- インオーガニック投資への取組状況
- 事業ポートフォリオマネジメント（事業PM）の取組状況

3章 | 先端的なテクノロジーの活用

- 経営の意思決定に資するデータの活用状況
- CFO管掌業務領域におけるDXの進捗
- EPM（Enterprise Performance Management）ツールの活用状況
- CFO管掌業務領域におけるAIエージェントの活用による成果の見込み

4章 | 人的資本経営の実践

- 人的資本経営の取組状況
- 人的資本経営の実践における課題

5章 | CFOや経理財務部門の現状

- CFO管掌業務領域における優先課題
- 経理財務部門の人員リソースの状況
- 経理財務部門の人員不足への対応策
- CFOという役職を置いているか
- CFOの管掌業務領域
- CFOの過去の経験業務・部署
- 企業の不正・不祥事リスク（会計不正、品質偽装、情報漏洩、人権問題等）に対する認識
- 不正防止への重点取組み
- FP&A機能強化の取組状況



1章



1年前と比べて経営環境の不確実性が高まっていると回答

為替・金利変動や米国政権による関税引上げは、企業規模に関わらず、不確実性を高める要因となっている。

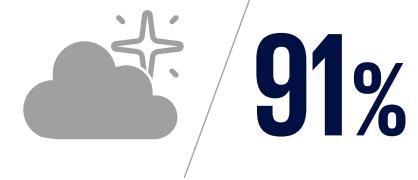
1章



経営環境の変化に対して業績分析・予測の強化を重視すると回答

急速な経営環境の変化に対して、CFOには経営判断に資する情報の精度向上が求められている。

2章



企業価値向上に向けた取組みの実行に課題があると回答

過半数の企業が開示内容の充実や株主還元の強化を進めている一方で、バランスシートを意識した経営やポートフォリオ見直しなど実効性のある取組み面では課題が見られる。

Highlights

3章



CFO管掌業務領域においてDXの成果を享受していると回答

DXを推進し、その成果を享受していると回答したCFOは3割程度にとどまり、CFO管掌業務領域におけるDXは道半ばである。

4章



人的資本経営を実践し、企業価値向上につなげることができていると回答

経営戦略と人材戦略の統合等に課題があり、人的資本経営を企業価値向上につなげることができている企業はごくわずかである。

5章



経理財務部門のリソースが不足していると回答

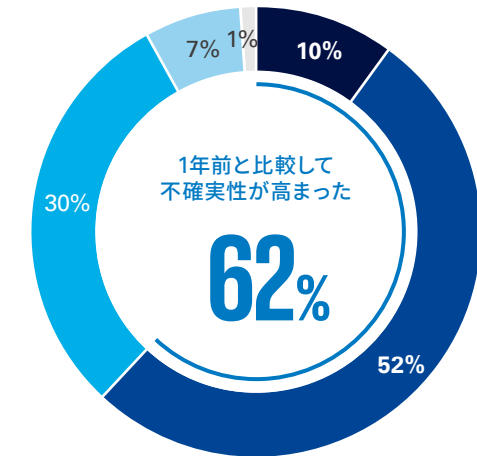
増員のほか、深刻化する働き手減少を踏まえて、システム化、業務改善といった複数の施策を並行して進める企業が多い。

1. 経営環境の変化



図 1-1

1年前と比較した経営環境の不確実性の変化
に対する認識 (単一選択)



- 不確実性が非常に高まった
- 不確実性が高まった
- 不確実性に大きな変化はなく、高いままである
- 不確実性に大きな変化はなく、予測しやすい環境にある
- 不確実性は下がった

出典:「KPMG Japan CFO Survey 2025/26」

1年前と比較して「不確実性が非常に高まった」「不確実性が高まった」と回答した企業の合計は、回答全体の62%に上り、多くのCFOが現在の経営環境に対し不確実性が高まったと認識している。1年前と比較して「不確実性に大きな変化はなく、高いままである」との回答と合わせると、9割以上のCFOが経営環境の不確実性が高いなかで、組織の舵取りを行っている。

図 1-2

経営環境の不確実性を高める要因
(最大5つ選択)

時価総額別

	1位	2位	3位	4位	5位	6位	7位	8位	9位	10位
1兆円以上	為替・金利変動	米国政権の政策運営	米国政権による関税引上げ	世界経済の減速	中国経済の減速	世界的なインフレ	AIの急速な進展	人口減少	米国・中国間の貿易摩擦	国際的なサプライチェーンの分断
5,000億円以上 1兆円未満	為替・金利変動	米国政権の政策運営	中国経済の減速	米国政権による関税引上げ	世界経済の減速	世界的なインフレ	米国・中国間の貿易摩擦	人口減少	国際的なサプライチェーンの分断	AIの急速な進展
5,000億円未満	為替・金利変動	人口減少	米国政権による関税引上げ	世界経済の減速	世界的なインフレ	中国経済の減速	米国政権の政策運営	AIの急速な進展	国際的なサプライチェーンの分断	米国・中国間の貿易摩擦

■ 金融・経済 ■ 地政学 ■ テクノロジー ■ 環境・社会

※上記以外の選択肢...

中国による貿易規制強化、台湾をめぐる緊張の高まり、中東情勢の悪化、ロシア・ウクライナ戦争の長期化、地球温暖化、生物多様性の喪失と地球生態系の破壊、脱炭素の取組みの停滞、企業倫理・コンプライアンスに関する要請の高まり、サイバー攻撃、国内政治情勢、その他

出典:「KPMG Japan CFO Survey 2025/26」

時価総額の大きさによらず、「為替・金利変動」が不確実性を高める要因として最も高く認識された。

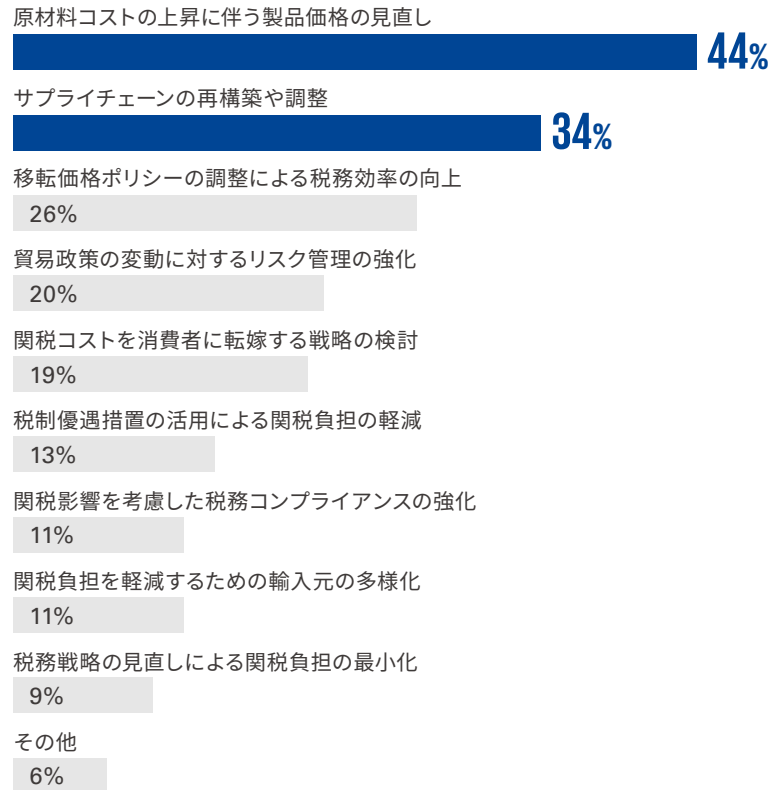
グローバルに事業展開する大企業では、米国政権の動向による影響をより注視していることが明らかとなった。地政学リスクの高まりや経済分断が進む一方で、サプライチェーンを急に変えることはできず、不確実性が急速に高まっている。

時価総額5,000億円未満の企業では、人口減少も不確実性要因としてより強く認識しており、国内市場縮小への懸念が窺える。



図 1-3

米国の関税政策等をはじめとする国際税制環境の不確実性への対応策
(最大3つ選択)



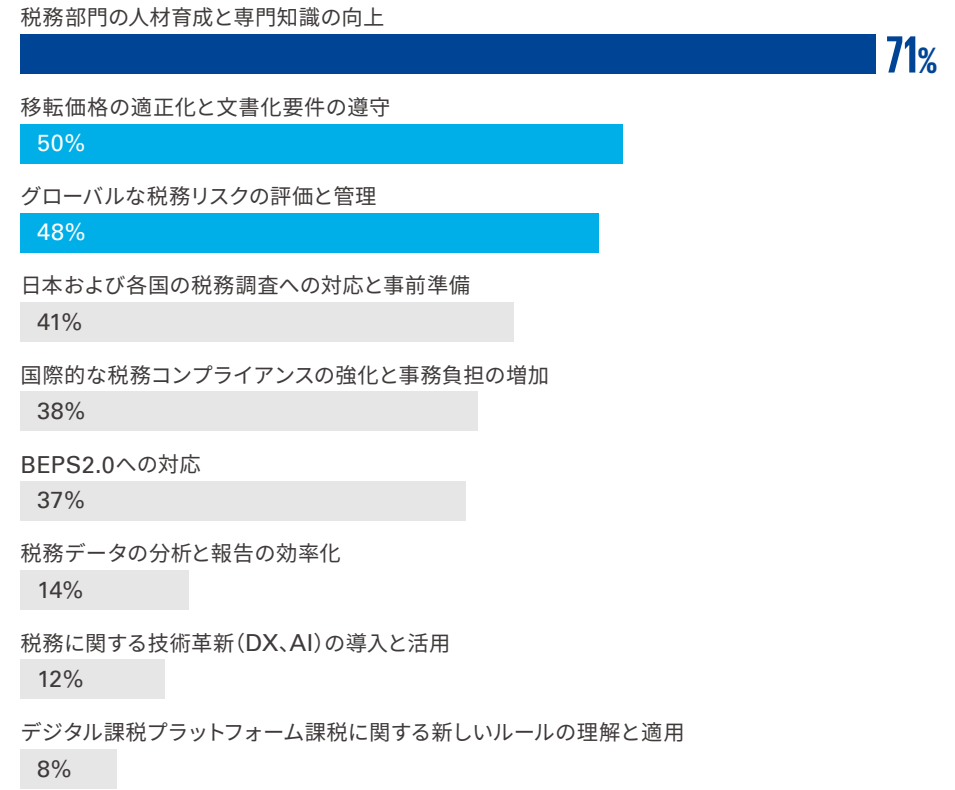
※「国際税務の対象となる事業が無い」との回答は除いて集計している

出典:「KPMG Japan CFO Survey 2025/26」

国際税制環境の不確実性に対する対応策として、「原材料コストの上昇に伴う製品価格の見直し」「サプライチェーンの再構築や調整」が上位にあがっている。企業は、販売価格の見直しや製造拠点の移管を通じて、コスト効率や関税率の観点から税務戦略を再評価し、関税負担を軽減するための複数の対応策を講じていることが示唆されている。

図 1-4

国際税務環境の変化における税務部門の課題
(最大5つ選択)



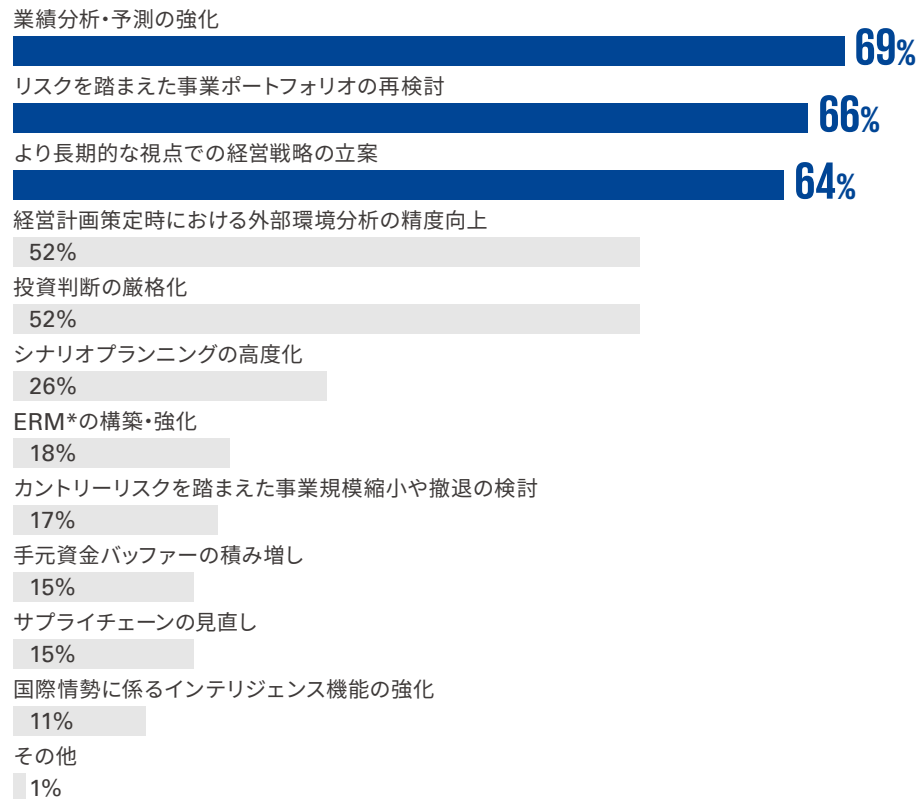
※「国際税務の対象となる事業が無い」との回答は除いて集計している

出典:「KPMG Japan CFO Survey 2025/26」

国際税務の制度・環境が複雑化するなか、専門人材の育成を最重要課題としている企業が7割を超え、今回の調査においても顕著であった。加えて、CFOが移転価格対応やグローバル税務リスク管理の強化を課題とし、ガバナンス体制・専門性両面での高度化が不可欠と認識していることが窺える。



図 1-5

経営環境の不確実性に対してCFOが強化すべき取組み
(複数選択)

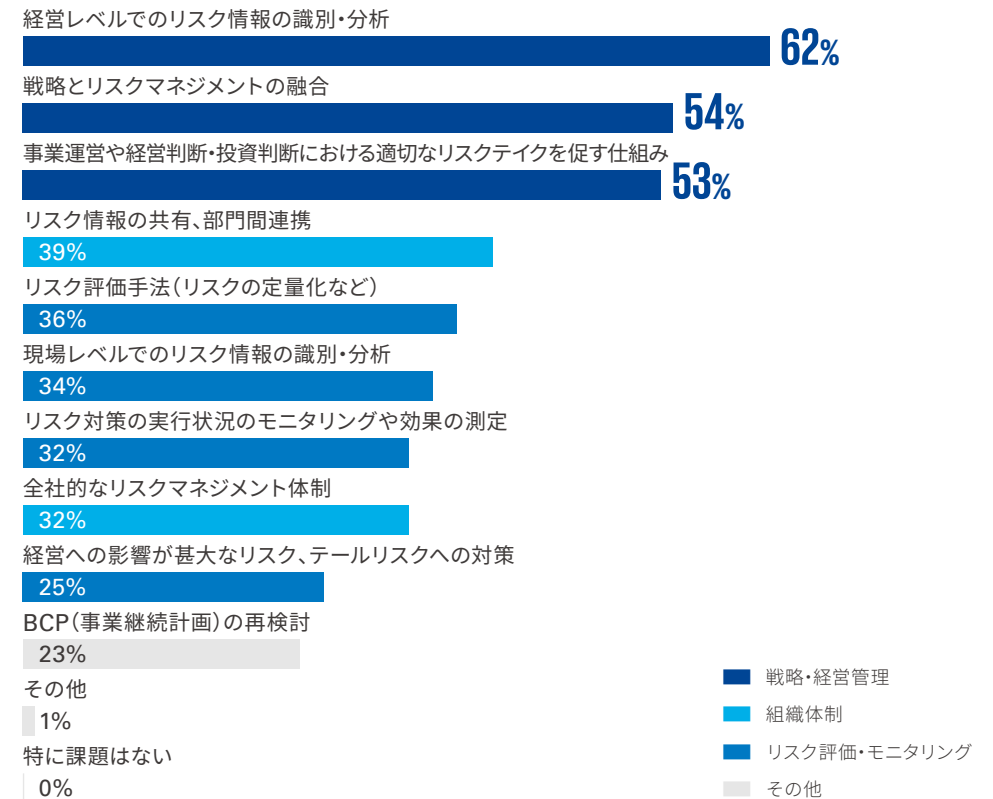
* Enterprise Risk Management

出典:「KPMG Japan CFO Survey 2025/26」

最も多い回答は「業績分析・予測の強化」(69%)で、変動の激しい経済環境や不確実性の高い市場において、経営判断に資する情報の精度向上が求められていると考えられる。

次いで「リスクを踏まえた事業ポートフォリオの再検討」(66%)「より長期的な視点での経営戦略の立案」(64%)となっている。CFOは、構造的な見直しを含めた長期的な視点での戦略立案への関心が高いことが窺える。

図 1-6

リスクマネジメントの課題
(複数選択)

■ 戦略・経営管理
■ 組織体制
■ リスク評価・モニタリング
■ その他

出典:「KPMG Japan CFO Survey 2025/26」

上位3項目は、いずれも経営層の意思決定と戦略との整合に関わる内容であり、リスクマネジメントを企業の中核的な意思決定プロセスに統合する必要性を認識しつつ、統合が不十分であるという課題意識が示されている。

また、過半数の企業が適切なリスクテイクを促す仕組みを課題としていることから、企業がリスクを単なる回避対象ではなく、戦略的な意思決定の一部に組み込もうとしつつあることが窺える。



CFOとCRMOの兼務体制で 不確実性の高い事業環境を乗り越えていく。

CFOがリスク管理のトップを兼務する戦略的意義

私はCFOとCRMO（チーフリスクマネジメントオフィサー）を兼務しています。従来の財務部門が担っていた業績リスクの可視化に加え、非財務領域まで管轄することで、より包括的なリスクマネジメントが実現できるようになりました。財務に直結する前段階での多様なリスク要因に対応できるため、経営の効率性が着実に向上していると実感しています。

リスクマネジメントはネガティブ要因の最小化に偏重しがちですが、本来はより包括的なアプローチが求められます。たとえばAIの技術革新を単なる脅威として捉えるのではなく、成長機会として積極的に取り込んでいく視点が不可欠です。つまり、機会損失の回避とイノベーションの推進を両輪として捉える戦略的思考が重要なのです。こうした点から、CFOとCRMOの兼務体制は、機能的には相当な負荷を伴いますが、財務戦略とリスクマネジメントの統合により、より高次元での経営判断が可能になるという戦略的意義があると考えています。

グローバル自律分散経営の新体制で リスクとチャンスをも素早くキャッチアップ

先行きが不透明な現代では、リスクとチャンスをいかに迅速に捉えるかが経営の要諦です。この課題意識に対し、従来の経営体制は事業部門を主軸とする「縦割り」の構造が非常に強固でした。しかし、変化の激しい環境下では、現場に近い場所で情報を取得し、迅速な意思決定を行う必要があり、従来の体制ではスピードが追いつかない場面も想定されます。そこで、地域など「横串」の機能を強化する取組みに着手しました。ただし、縦割り

の事業ラインとの間に不要な摩擦が生じぬよう、特に効果が見込める3つの領域に絞って施策を進めています。

1つ目は、各地域における当社ブランドのプレゼンス向上です。これはパブリックリレーションズに関わる領域です。2つ目は、政府向けのリレーション強化です。当社はパワーグリッドや鉄道といった社会インフラ事業を手掛けており、政府との連携は不可欠です。これも地域ごとにまとまって推進することが効果的です。そして3つ目が、リスクマネジメント体制の強化です。多角的な視点を持つことで、情報収集の精度と対応速度を高めるために、セクター、ビジネスユニット、地域それぞれに「リスクマネジメントオフィサー」を任命し、彼らによるネットワークの構築を開始しました。これにより、事業部門という「縦の軸」に加え、機能組織と地域という「横の軸」を組み合わせた、3つの側面からリスクを管理する体制の実現を目指しています。

さらに、リスクを可視化する「リスクヒートマップ」の作成にも着手しました。地政学リスク、情報セキュリティ、人財確保など数十のリスク項目を対象に、発生可能性と影響度をマッピングします。これをビジネスユニットやセクター単位で評価するだけでなく、日立全体で見た場合の重要リスクを特定し、コーポレート部門も参画して全社的に対応策を検討する体制を構築しています。まだ発展途上ですが、たとえば地政学的なイベントが発生した際に、世の中の情報をAIが収集・分析し、各事業部に関連する情報を選択的に提供するシステムの構築も進めています。

※本インタビューはKPMG Insight Vol.73 2025年7月号  の再掲です。

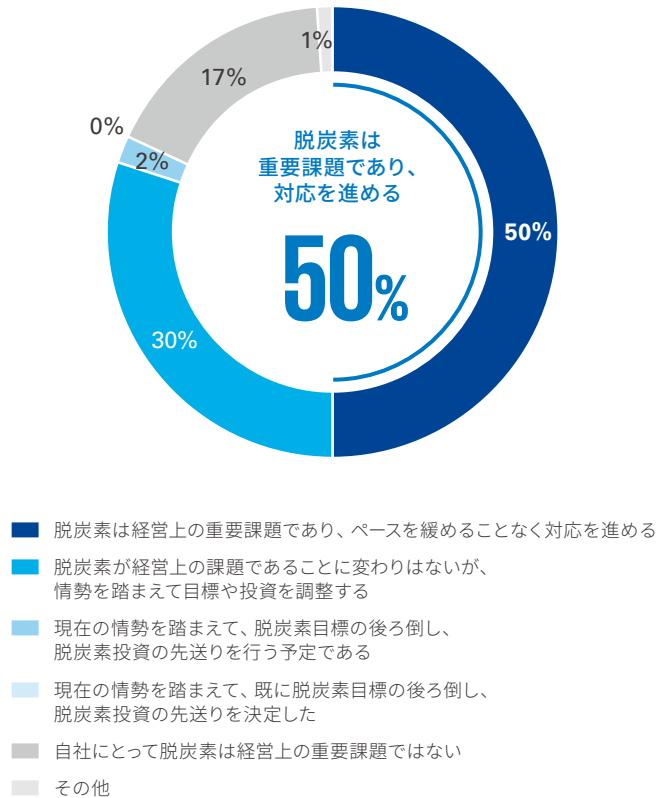


かとう ともみ
加藤 知巳 氏

株式会社日立製作所 代表執行役 執行役専務
CFO 兼 財務統括本部長 兼 CRMO

1986年入社。2022年に執行役専務 Deputy CFO 兼財務統括本部
財務本部長に就任。2025年4月より現職。

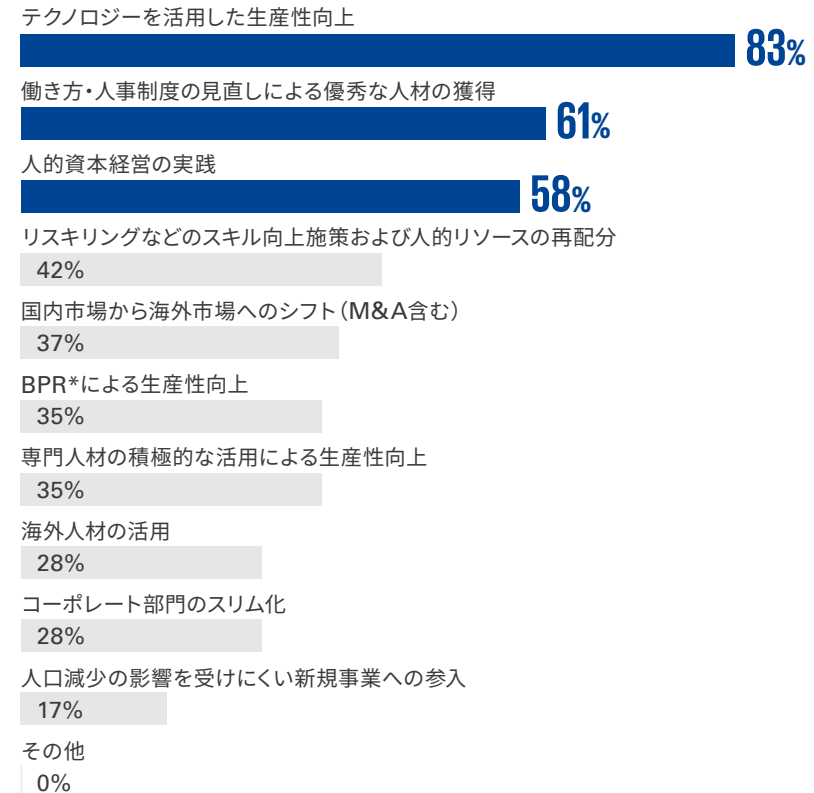
図 1-7 脱炭素へのスタンス
(単一選択)



出典:「KPMG Japan CFO Survey 2025/26」

最も多い回答は「脱炭素は経営上の重要課題であり、ペースを緩めることなく対応を進める」(50%)であった。外部環境に左右されず脱炭素に取り組む姿勢が窺える。
次いで、30%のCFOが情勢を踏まえて目標や投資を調整すると回答した。脱炭素の重要性を認識しつつも、エネルギー価格の高騰や景気後退などの短期的なコストや業績への影響、米国の政策動向を考慮して、対応の速度や優先順位を見直している段階にあると考えられる。

図 1-8 少子化時代における企業価値向上策
(複数選択)



* Business Process Reengineering

出典:「KPMG Japan CFO Survey 2025/26」

最も多い回答は「テクノロジーを活用した生産性向上」(83%)、次いで「働き方・人事制度の見直しによる優秀な人材の獲得」(61%)「人的資本経営の実践」(58%)との回答が多い。
いずれも人材の充実と生産性向上に関する施策であり、企業はテクノロジーによる効率化だけでなく、人材の確保・育成・活用を通じて持続的な競争力の向上を目指していることが窺える。

リスクマネジメント

CFOが不確実性を価値創造へと導く

KPMGコンサルティング株式会社
Sustainability & Risk Transformation

あだち けいすけ
パートナー 足立 桂輔



高まるエマージングリスクとCFOの課題

今回のサーベイ結果は、上場企業のCFOが直面する経営環境の複雑性と不確実性が急速に高まっている現実を示しています。9割を超えるCFOが「経営環境の不確実性が高い」と回答したことは、不確実性が高まるなか、従来型の経営管理が限界を迎えていることを意味します。地政学リスク、技術革新、サプライチェーンの混乱、気候変動、社会的価値観の変化など、多層的なリスクが複合的に作用するなか、企業は予測困難な「エマージングリスク（新興リスク）」への対応力を強化する必要があります。

まず注目すべきは、CFOが「業績予測の強化」「リスクを踏まえたポートフォリオ検討」「環境分析の重要性」を重視している点です。これは経営における「インテリジェンス活用」の重要性を裏付けています。財務指標や過去データのみでは新興リスクの兆候を捉えることは難しく、マクロ経済や地政学、テクノロジー、サステナビリティなどに関する外部情報を構造的に把握し、経営意思決定に統合する力が求められます。インテリジェンスとは単なる情報収集ではなく、「不確実性の中で意味を見出す知的プロセス」であり、経営判断の質を高める基盤です。

インテリジェンス活用と「攻めのリスクマネジメント」

次に、リスクマネジメントと経営戦略の整合が重要です。多くの企業では依然としてリスク管理がコンプライアンスの延長にとどまっていることから、CFOの多くが「経営レベルでのリスク識別と分析」「適切なリスクテイクの仕組み」に関する課題を認識しているものと考えられます。これはリスク管理を「戦略実行を支える経営基盤」と捉え直す動きであり、CFOは財務的視点からリスク・リターン構造を最適化し、戦略と整合したリスクテイクを設計・推進する「攻めのリスクマネジメント」を志向していると言えます。

デジタル技術の進展と長期的な価値創造

また、長期ビジョンと短期的経営管理の両立も課題です。CFOは長期的価値創造を見据えつつ、短期計画やKPIを再構築する必要があります。シナリオ分析や非財務情報を活用し、長期ビジョンを経営サイクルに組み込むことが求められます。

さらに、デジタル技術とAIの進展はリスクマネジメン

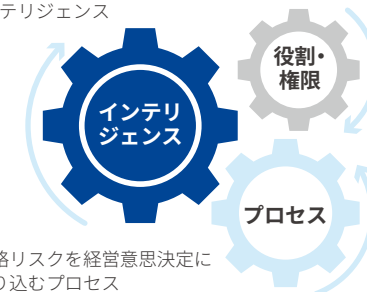
トの変革を加速させています。大量データの解析によりリスク兆候の早期検知が可能となる一方、最終判断を支えるのは人間の意思と倫理です。CFOにはデジタルリテラシーとともに、リスクを理解し意思決定を下す力が求められます。

総じて、CFOは「不確実性をマネージする存在」へと進化しています。鍵となるのは、インテリジェンスの活用、戦略との整合、長短期の統合、そして人への投資です。不確実性を脅威でなく価値創造の契機と捉え、変化を前提とした経営を設計できるかが、次世代CFOの使命ではないでしょうか。

インテリジェンスの経営への活用

自社に影響を及ぼす
戦略リスク管理に必要な情報を定義
＝インテリジェンス

インテリジェンスを保有・
分析・アラートを出す
関係部署



CFOの役割は経営戦略の立案・推進におけるファシリテーション。 経営環境の変化に「しなやか」に対応して、企業価値向上を目指す。

インテリジェンス機能の強化とDX推進により 経営環境の変化への機動性を高める

米国政権の関税政策や地政学的リスクなど、刻一刻と変わる国際海運の経営環境。日本郵船では、このような環境に経営のスピードと機動性を高めて対応するため、インテリジェンス機能とDXの強化を推進しています。

インテリジェンス機能については、従来から経営企画本部長・CFOの直轄組織であった調査グループの位置付けの見直しと機能強化を行い、各国の政策動向や地政学リスクに関する情報収集のスピードを大幅に改善しました。調査グループのネットワークから得た情報はシステム内のDBに集約し、瞬時にAI検索できるようになりました。このプラットフォームにより、経営会議などでの参照を容易にし、意思決定スピードの向上を図っています。

船舶の安全運航DXなどの取組みが評価され、日本郵船は「DX銘柄」にも選定されていますが、CFOが管掌する領域のDX推進も積極的に取り組んでいます。2025年7月には最新のクラウド型ERPシステムへのリプレイスを行いました。これは単なるリプレイスに留まらず、標準的なプロセスとベストプラクティスをいち早く取り込むことにより、業務の効率向上を可能にしたものです。このプロジェクトにはCFO自身が積極的に関与し、CFO直下に部門横断の組織を設け、課題解決に注力しました。

また、経営データの可視化も推進しています。EPM*システム刷新により、各事業の実態をスピーディーに把握できるようになりました。加えて、安全運航への取組みや温室効果ガス削減への取組みなどの非財務情報と財務データの統合も進めています。これにより、非財務情報の開示ニーズに応えるだけでなく、経営

判断に資するデータとして活用できるようになりました。さらに、可視化されたデータを活用して経営課題を横断的に解決するグループも新設しています。

米国政権の交代によりサステナビリティをめぐる議論に変化も見られますが、私たちのカーボンニュートラルの方針に変更はありません。特に私たちにとってはGHG排出量の開示義務を果たすことが重要な意味を持ちます。私たちのスコープ1がお客様のスコープ3に相当しますので、お互いの排出データの共有は、削減に向けた協働の基盤が生まれると考えています。

コーポレート部門全体の視点から経営目標達成を導く

CFOの果たすべき役割は拡大しており、CFOは経営をリードする必要があると考えています。日本郵船では、私が経営企画本部とサステナビリティ戦略本部を含めコーポレート部門を広く管掌し、「経営戦略の立案・推進におけるファシリテーション」機能を果たしています。経営目標の達成に向けては、複数のKPIを使い分けながら事業部門への期待を伝達し、コーポレート部門全体で事業部門の成長を支援しています。

また、外部ステークホルダーと向き合うのもCFOの大切な役割です。特に投資家に対しては、ボラティリティの高い海運業界において、リスクをマネージしてきた実績を訴求しています。私たちは2011～14年の不況期を乗り越え、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)等の経営環境の激変に柔軟に対応し、業績の大幅な拡大を実現してきました。海運業は成長産業であり、私たちは競争を乗り越える経営力を培ってきたと自負しています。投資家に対して私たちの取組みのビジビリティを高めることで、企業価値向上を「しなやか」に実現していきたいと考えています。

* Enterprise Performance Management

この あきら

河野 晃 氏

日本郵船株式会社 代表取締役・副社長執行役員
CFO 兼 経営企画本部長

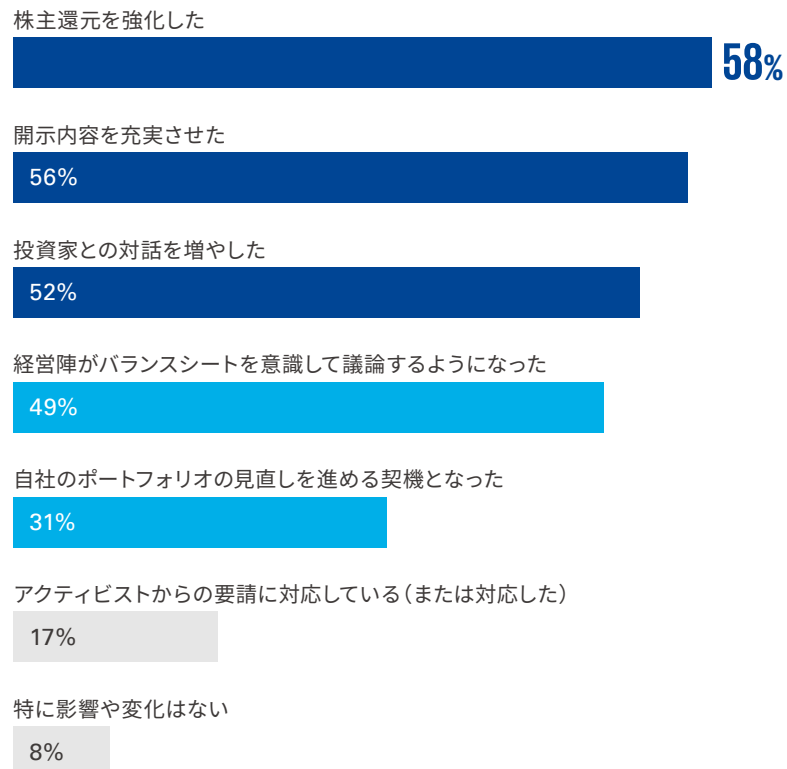
1984年日本郵船入社。2017年常務経営委員に就任。
エネルギー事業本部長等を経て、2023年に代表取締役・副社長
執行役員に就任。

2. 企業価値向上への取組み



図2-1

東京証券取引所の「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の要請による影響や変化（複数選択）

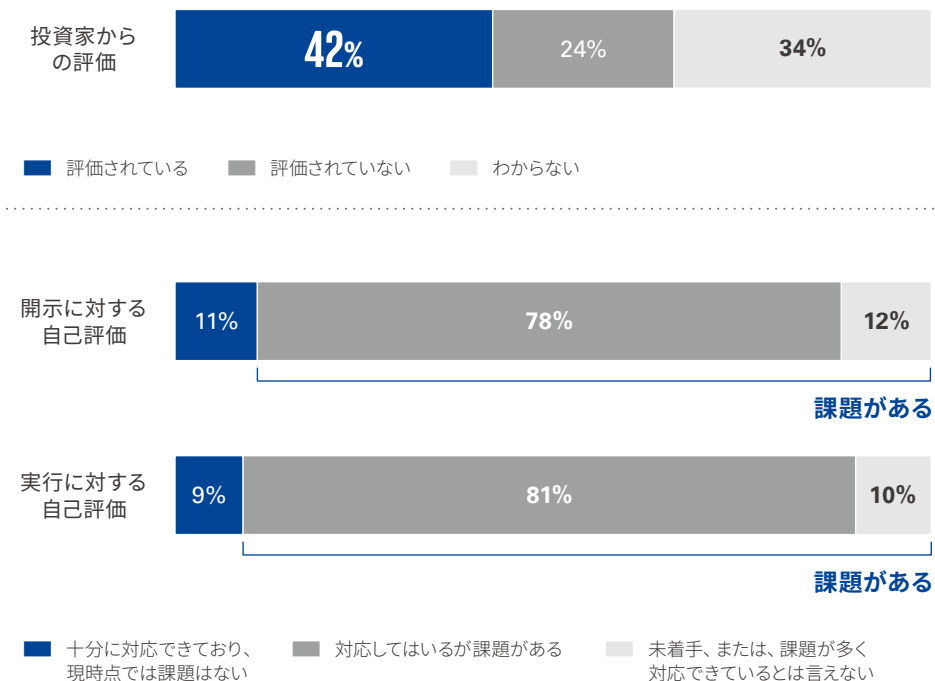


出典：「KPMG Japan CFO Survey 2025/26」

最も多い回答は「株主還元を強化した」（58％）であった。「開示内容を充実させた」「投資家との対話を増やした」など、投資家との対話強化の動きがある一方で、「経営陣がバランスシートを意識して議論するようになった」「自社ポートフォリオの見直しを進める契機となった」など構造改革へとつながる取組みの回答数はそれよりも下回っており、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応が形式的な対応にとどまり、実質的な対応にまで至っていない企業が一定数存在することが窺える。

図2-2

企業価値向上に向けた自社の取組みに対する評価（単一選択）



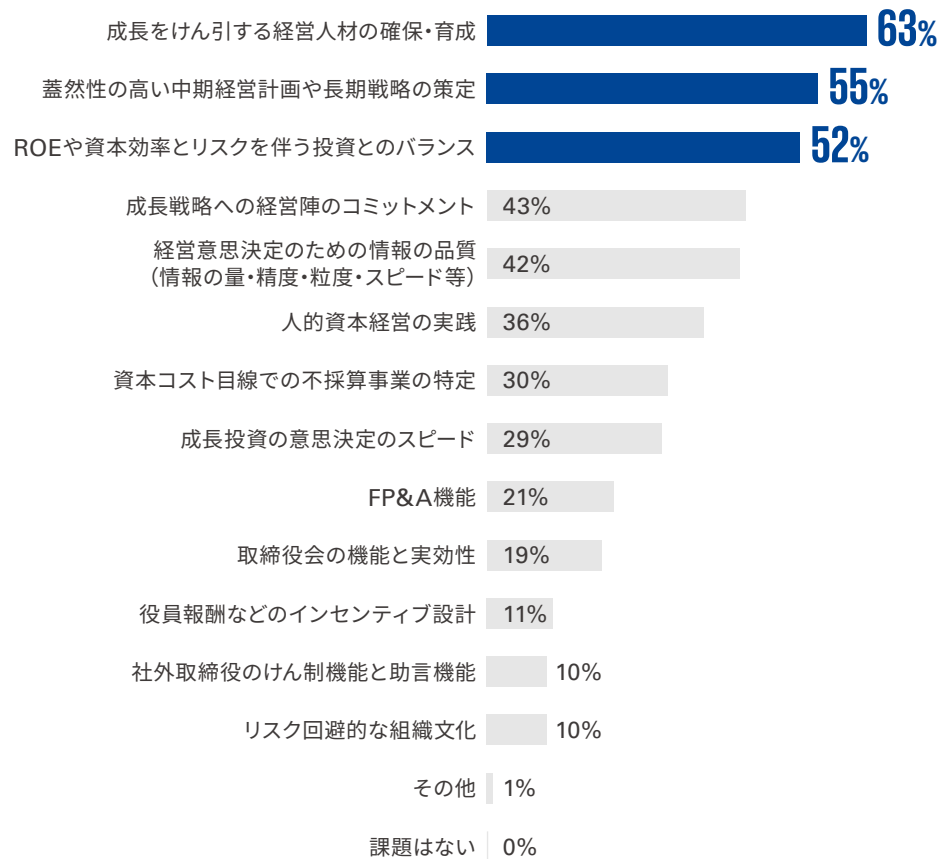
■ 十分に対応できており、現時点では課題はない ■ 対応しているが課題がある ■ 未着手、または、課題が多く対応できているとは言えない

42％のCFOが投資家から「評価されている」と回答している一方、企業価値向上に向けた取組みに対する開示・実行ともに課題があると感じているCFOは約9割に上る。投資家との対話から自社の取組みに手ごたえを感じつつも、課題を認識しているCFOが一定数存在することを示す結果となった。投資家からの評価が「わからない」との回答も3割以上に上る。自社の取組みが投資家の視点や期待とずれが生じている、あるいは投資家とのコミュニケーションに課題があり、対話不足となっていることが考えられる。

出典：「KPMG Japan CFO Survey 2025/26」



図2-3 企業価値向上に向けた取組みを実行する上での課題
(複数選択)



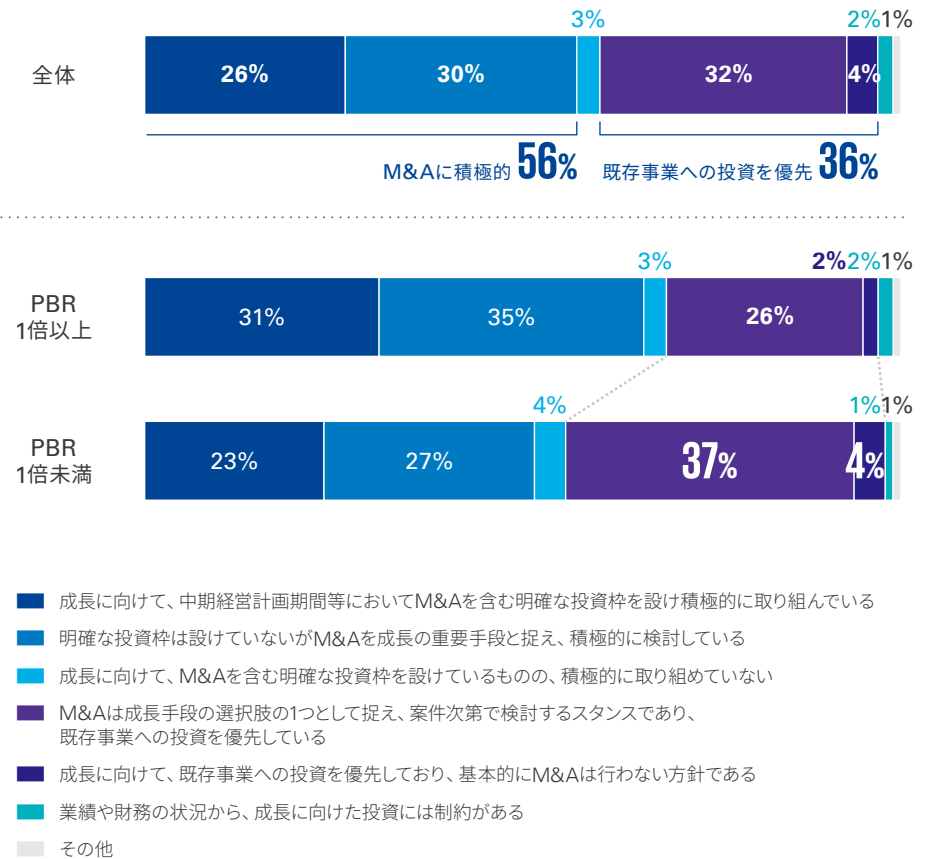
出典:「KPMG Japan CFO Survey 2025/26」

上位3項目はいずれも50%を超え、企業価値向上へ向けた主な課題は経営人材と戦略の質であることが示されている。

最も多い回答は「成長をけん引する経営人材の確保・育成」(63%)であり、多くのCFOが経営人材の不足を課題と考えている。

次いで、中長期計画の策定、資本効率と投資のバランスが課題に挙げられ、不確実性が高まる環境下で長期的方向性を示しつつ、適切な資金配分を行う難しさが浮き彫りとなった。

図2-4 インオーガニック投資への取組状況
(単一選択)



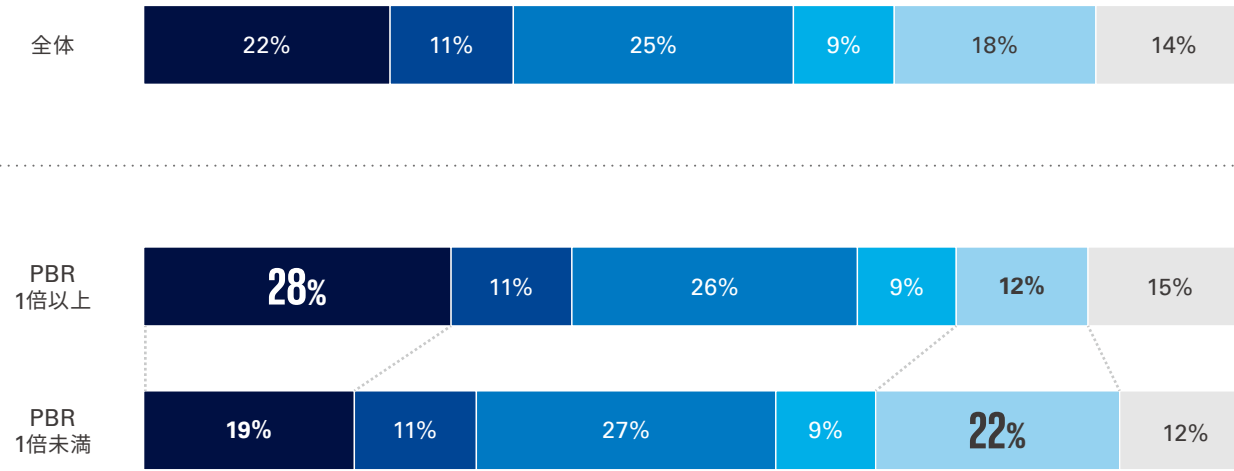
出典:「KPMG Japan CFO Survey 2025/26」

M&Aに積極的な企業は56%に達し、インオーガニック投資が成長手段として定着していることが窺える。一方で、36%の企業は既存事業への投資を優先しており、インオーガニック投資への姿勢は二極化している。

既存事業への投資を優先している企業のうち、PBRが低迷している企業は、既存事業の成長戦略の合理性を説明できることが求められる。



図2-5 事業ポートフォリオマネジメント（事業PM）の取組状況（単一選択）



- 事業PMを実践し、保有する事業の組換えの判断を積極的に行っており、既存事業間の資源配分やM&Aだけではなく、事業撤退の判断も行っている
- 事業PMを実践し、保有する事業の組換えの判断を行っており、既存事業間の資源配分やM&Aの判断は行っているが、事業撤退には至っていない
- 経営レベルで事業評価を行い、ポートフォリオの考え方に基づいて検討を行っているが、事業の組換えを判断するまでには至っていない
- 事業PMの必要性を認識しており、導入を検討中または試行中である
- 事業PMの必要性は認識しているが、具体的な取組みは実施できておらず、課題と捉えている
- 単一事業等、ビジネスの性質上、事業PMは必要ない

出典：「KPMG Japan CFO Survey 2025/26」

PBR1倍以上の企業では、「事業PMを実践し、保有する事業の組換えの判断を積極的に行っており、既存事業間の資源配分やM&Aだけではなく、事業撤退の判断も行っている」との回答が最多であり、PBR1倍未満の企業と9ポイントの差がある。一方、PBR1倍未満の企業では「事業PMの必要性は認識しているが、具体的な取組みは実施できておらず、課題と捉えている」との回答が、PBR1倍以上の企業より10ポイント上回っている。事業PMに基づく経営意思決定の果断さやスピード、構造改革の実行力の差がPBRの差と関連することが窺える。

CFO組織・機能

CFOだからこそ、企業価値向上の本質に迫る

有限責任 あずさ監査法人
サステナブルバリュー統轄事業部
つちや だいすけ
パートナー 土屋 大輔



東証の要請対応の実態

東京証券取引所による「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の要請を契機に、日本企業は変革を遂げたのか——この問いに対し、資本市場の参加者の多くは否定的な見解を示すのではないのでしょうか。本サーベイを通じて明らかになったのは、多くのCFOが企業価値向上の取組みについて課題を感じつつも、実際に取り組んだのは、株主還元や情報開示の充実といった、着手しやすい領域にとどまっているという実態です。

株主還元はキャッシュの社外流出であり、企業の構造的な変革を直接促すものではありません。また、情報開示も、開示すべき戦略が存在してこそ意味を持ちます。ここで求められている戦略とは、事業ポートフォリオの変革を通じた成長戦略と、それを支える財務戦略です。東証の要請は、経営者が自社の戦略を再点検し、企業価値向上に向けた本質的な議論を促す契機とすべきところでしたが、実態としては、形式的な対応にとどまっている企業が少なくありません。

二極化する企業の対応

こうした対応の差は、企業が本質的な戦略に踏み込め

ているか否かに起因しており、結果として企業間の対応は明確に二極化しつつあります。相対的に高いPBRを実現している企業は、既に事業ポートフォリオの再構築に一定の目的をつけ、インオーガニック投資を通じて更なる成長を志向しています。一方で、PBRが低位にとどまる企業では、投資や撤退といった意思決定が十分に行われておらず、変革のスピードに課題があります。既存事業の改革に手一杯で、インオーガニックな成長を取り込む余力がないのもその要因の1つではないのでしょうか。今後、企業価値向上を実現できる企業とそうでない企業の差は一層拡大し、投資家による選別も加速することが予想されます。

CFOは企業価値向上の番人

日本企業では、CFOが経理財務部門の管掌役員として位置付けられていることが多く、「金庫番」としてのイメージが根強くあります。しかし、投資家がCFOに期待するのは、単なる財務管理ではなく、「企業価値向上の番人」としての役割です。

企業において、ファイナンス思考に基づき、事業の価値や資本収益性を定量的かつ客観的に評価し、経営判断に資する示唆を提供できるのはCFOにおいてほかなりま

せん。CFOの機能を強化・拡充していくには、企業価値向上戦略の立案、FP&Aの導入を踏まえたCFO組織の改革、その組織を支えるデータドリブン経営を一気通貫で実現する必要があります。いま求められているのは、CFOが企業価値向上の本質に迫り、その役割を再定義し、機能を拡充していくことです。

CFO組織・機能改革 – 3つのドメイン

企業価値向上戦略の立案

- 資本市場目線で自社の戦略を定量評価（ストラテジックレビュー）
- 事業ポートフォリオ戦略や資本政策／財務戦略の立案
- 投資家との対話

CFO組織改革 - FP&A導入

- 企業価値向上戦略の実践、ファイナンス型経営管理の推進
- コーポレート機能・組織の変革、FP&A機能の導入と実務
- 投資管理・事業PMに関するPDCAサイクルの構築

データドリブン経営

- 経営管理（EPM）ツール導入による経営データの一元管理
- 精度の高い将来予測とシナリオ分析によるデータドリブンな意思決定
- これらを可能とする経営データ基盤の構築・活用



「キャッシュフロー経営の高度化」と「経営の進化につながる市場との対話」が導く、持続的な企業価値の向上

キャッシュフロー経営の高度化で
「高水準の株主還元」と「先行投資」を両立

2018年12月の上場以来、投資家の皆さまに示してきたエクイティストーリーは「中長期の成長と高水準の株主還元の両立」です。これを端的に表す指標として、事業成長による株価上昇と配当による株主還元を合わせた「TSR」を常に意識した経営を行っています。二兎を追うようにも見えるこの方針を実現するため、当社が取り組んでいるのがキャッシュフローの「分別管理」です。

まず、主に既存事業である通信事業から得られる年間6,000億円規模の安定的なフリーキャッシュフローを「プライマリーFCF」と名付け、高水準の配当や財務改善等の原資としています。当社は、このプライマリーFCFを高水準で創出することを目標に掲げ、長年にわたり達成してきたことが、株主をはじめとするステークホルダーからの信頼に繋がっていると自負しています。この実現のために、経営企画部門は全社的なハブとして緻密な見通しを作成し、財務戦略部門はキャッシュを厳密に管理し、購買部門は検収時期のコントロールや支払いサイトの長期化に取り組むなど、私の管掌する各部門が一体となって、総力を挙げて取り組んでいます。

一方で、AIデータセンターやAI計算基盤の構築などの成長領域への先行投資は、投資回収までに長期で取り組む必要があります。そこで、必要となる投資資金はプライマリーFCFとは明確に区分し、社債型種類株式のような資本性のある資金や外債などの長期性資金によって賄っています。

このような「分別管理」を行うと、成長領域の事業は「本当にリターンを生むのか？」ということにスポットライトが当たります。だからこそ、詳細な情報開示と丁寧なコミュニケーションを通じて説明責任を果たしていきたいと考えています。

経営トップが市場との対話にコミット、
経営の進化の起点に

上場当初から、市場との対話には経営トップが深くコミットしています。四半期ごとの決算説明会には社長が登壇し、事業戦略を説明するほか、メディアやアナリストからの質問に自らの言葉で答えています。その後、私がアナリスト向け説明会で財務数値の詳細を説明し、質疑応答を行うという二段構えのスタイルを取っています。経営陣一同、対外的に公表した業績ガイダンスはコミットメントと捉え、達成を継続してきたことがステークホルダーからの評価につながっていると考えています。

また、アナリスト・機関投資家とのスモールミーティングやデータセンターの見学会を実施するなど、成長戦略への理解を深めていただく機会を設けています。加えて、私自身も海外の投資家とは英語で対話し、信頼関係の構築に努めています。

こうした取組みの結果、「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」の通信・インターネット部門において2年連続で1位という高評価をいただきました。

投資家との対話のなかから、経営の転換点が生まれることもあります。上場翌年、あるアナリストとの対話のなかで、「ビジネスは素晴らしい。儲けるのも上手だ。でもSDGsに興味はありますか？」と問われた一言が、当時の社長の負けん気に火をつけ、当社がESG経営を本格化させる契機となりました。ここから、全社的なサステナビリティ・ESG経営の取組みを進めた結果、国内で最も権威ある賞の1つである「日経SDGs経営大賞」において、史上初となる2年連続の大賞の獲得と、殿堂入り（プライムシート企業に選出）を果たすことができました。この対話は当社の経営を進化させ、企業価値を大きく向上するきっかけになったと捉えています。



ふじはら かずひこ

藤原 和彦 氏

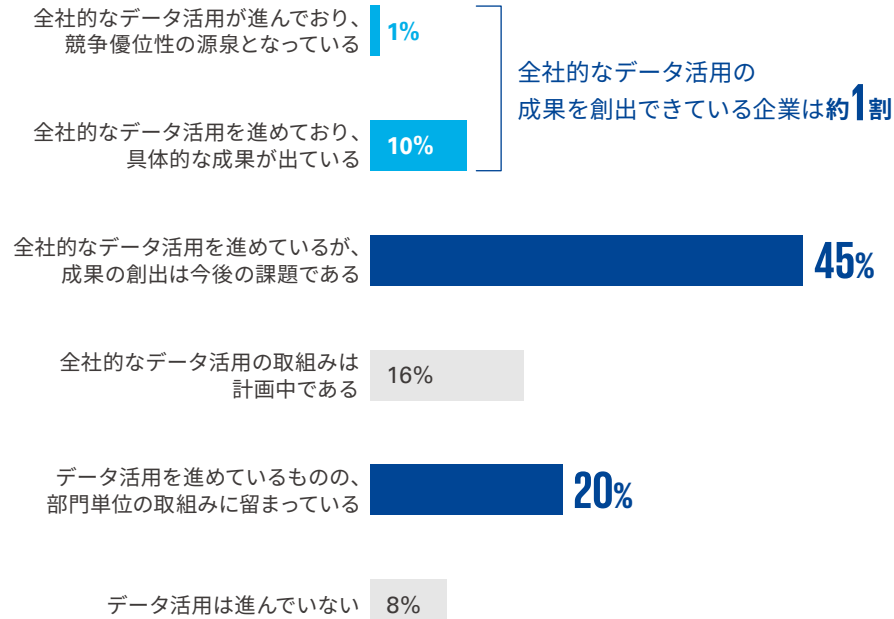
ソフトバンク株式会社 取締役 専務執行役員 兼 CFO

2001年ソフトバンク(株)(現ソフトバンクグループ(株))入社。2003年にソフトバンクBB(株)※の経営企画本部長、2004年に同社取締役CFOに就任。その後、幾多のM&Aを経て業容を拡大し上場を実現するなかで、一貫して経営企画、財務経理、購買を中心とした財務領域の責任者を務める。

※ 現ソフトバンク(株)

図3-1

経営の意思決定に資するデータの活用状況
(単一選択)



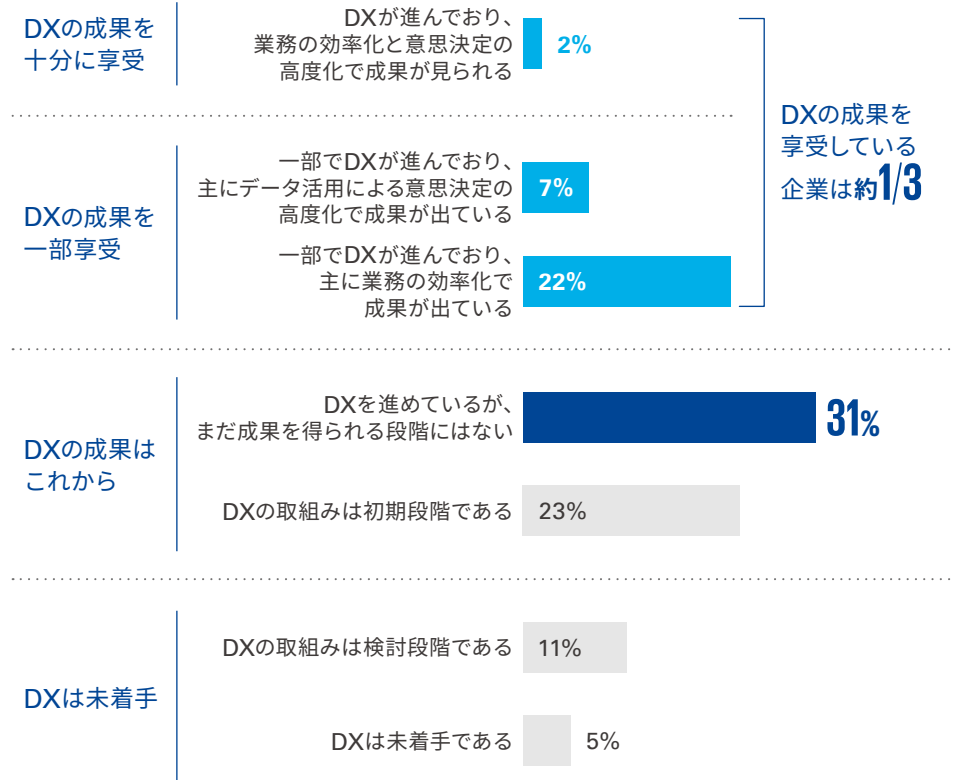
出典:「KPMG Japan CFO Survey 2025/26」

最も多い回答は「全社的なデータ活用を進めているが、成果の創出は今後の課題である」(45%)で、次いで「データ活用を進めているものの、部門単位の取組みに留まっている」(20%)との回答が多い。

データ活用の取組みは行っているが、全社的な成果を創出できている企業は1割程度と、まだまだ限定的である。

図3-2

CFO管掌業務領域におけるDXの進捗
(単一選択)



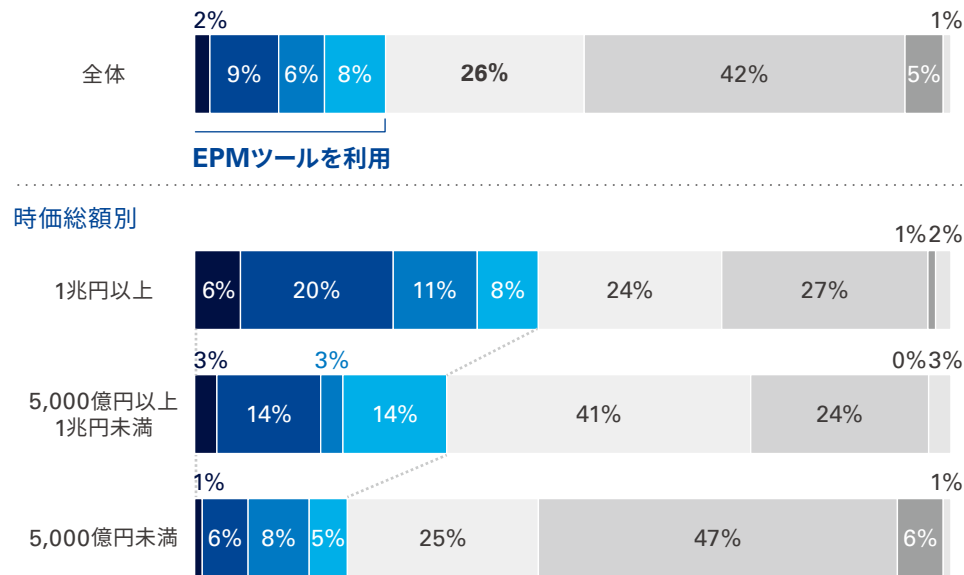
出典:「KPMG Japan CFO Survey 2025/26」

約1/3の企業が、CFOの管掌業務領域において、意思決定と業務の効率化の両方またはどちらかでDXの成果を享受している。

一方で、最も多い回答は「DXを進めているが、まだ成果を得られる段階にはない」(31%)であり、多くの企業においてCFO管掌業務領域におけるDXは道半ばであることが窺える。



図3-3

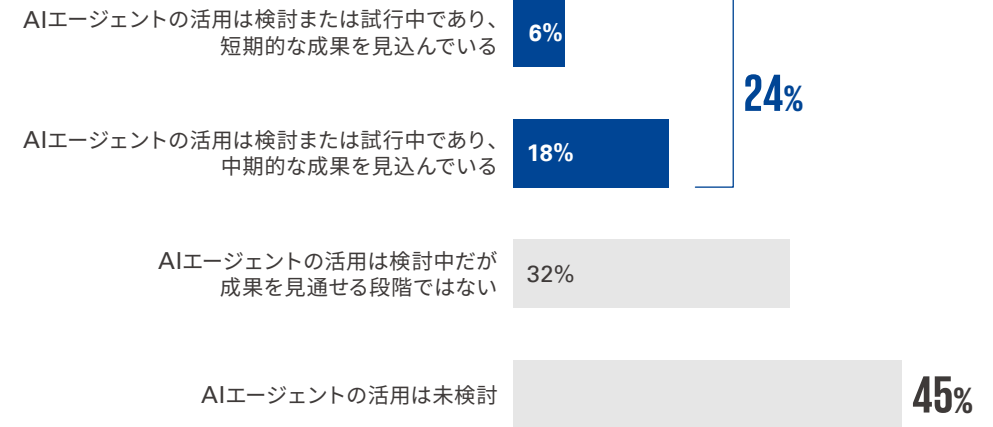
EPM (Enterprise Performance Management) ツールの活用状況
(単一選択)

- EPMツールを活用しており、経営の意思決定や業績管理の高度化に成果が出ている
- EPMツールを活用しており、業績管理やデータ収集・管理の効率化に成果が出ている
- EPMツールを利用しているが、課題があるため、見直しを検討している
- EPMツールを利用しているが、課題があり、十分な成果が得られていない状態である
- 現時点ではEPMツールを導入していないが、導入を検討中である
- EPMツールの導入を検討していない
- 当社のビジネスや組織の性質上、EPMツールは必要ない
- その他

出典:「KPMG Japan CFO Survey 2025/26」

時価総額の大きな企業ほどEPMツールを利用していることに加え、導入を検討中の企業が相当割合(26%)に上がることが分かった。複雑化する環境下で企業価値向上を進めるための経営インフラとして、グローバル企業や複数事業を有する企業での認知度が高まっていることが窺える。一方、EPMツールを利用している企業のうち課題を抱えている企業が半数以上に上っており、経営高度化に向けて、テクノロジーを使いこなす能力の強化も課題といえる。

図3-4

CFO管掌業務領域におけるAIエージェントの活用による成果の見込み
(単一選択)

最も多い回答は「AIエージェントの活用は未検討」(45%)であり、AIエージェントの導入に対して慎重な姿勢をとっている、あるいはAIエージェントの効果を見出せていないCFOが多いと考えられる。一方で、短期的または中期的な成果を見込み、検討・試行段階に入っている企業は24%存在しており、一部企業では先進的な取り組みが始まっている。

DX

AIエージェントを活用しCFO領域を さらなる高みへ

有限責任 あずさ監査法人
Digital Innovation & Assurance 統轄事業部
マネージング・ディレクター しまだ たけみつ 島田 武光



CFO領域で求められるデータ活用

近年、CFO領域におけるデータ活用は、検討・試行段階から実行段階へと進み、債権・債務管理や経費処理の自動化など、オペレーション面では一定の成果が見られるようになっています。しかし、今回の調査結果が示すとおり、経営の高度化における成果の観点では依然として停滞が見られます。多くの企業でデータ活用のための基盤整備はされつつあるものの、データから経営意思決定に資する“洞察”を生み出すレベルには達していません。

CFOは、オペレーションの効率化にとどまらず、経営判断の質向上のためのデータ活用へと転換が必要です。これは経営層に対してリアルタイムかつ多層的な情報を提供し、意思決定のスピードと精度を高めることを意味します。経営層は「全体の方向感」と「個別 이슈 の深掘り」という相反する視点を同時に求めます。そのためデータ活用においては、要約された情報と明細情報を自在に行き来し、瞬時に可視化・分析できる仕組みが求められます。従来の経理部門は財務データの集計や報告に強みを持つ一方で、財務データの上流・源流に当たるビジネスデータへの遡及分析や因果理解を前提とした経営

支援には十分対応できていません。

これからのCFOには、上流と下流、要約と明細でデータを双方向に扱い、事業と経営を橋渡しする経営基盤を構築する役割が求められます。

CFO領域におけるAIエージェント活用の 現状と未来像

AI技術の進展はCFO機能の変革をさらに加速させます。現状のCFO領域におけるAI活用は、問合わせ対応、部分的な効率化、異常検知や予測分析といった単発用途が中心ですが、今後は多くの人間が関わる業務の目的を理解

し、複数システムを横断して自律的にタスクを完結する「AIエージェント」の活用へと発展することが見込まれます。情報収集・集計・照合・報告書作成・分析などを自動化するAIエージェントは、財務業務の生産性を飛躍的に高めます。さらに将来的には、複数のAIエージェントが連携・対話しながら、より高次の業務・目的を達成する「マルチAIエージェント」の普及が見込まれます。CFOはこの進化を積極的に取り入れ、働き手の減少と複雑化する経営という課題を乗り越えること、さらにデータとテクノロジーを融合させて経営の高度化を牽引する“インサイトドリブン経営”の要となることが期待されます。

AIエージェント時代における 業務改革

- AI活用はわずか
- あくまで人間中心
- 定型処理の一部自動化・非対面化



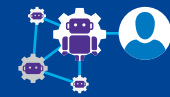
Stage 1 伝統的なBPR*

- 現行業務プロセスにAIエージェントを組み込む
- AIエージェントは人間のサポート役(副操縦士)
- 顧客対応はあくまで人間
- Stage 3 移行のためのノウハウを蓄積



Stage 2 現行業務への一部活用

- AIエージェントをフル活用した抜本的な業務改革
- AIエージェントが顧客対応の中心に(AIは人間の同僚)



例 店舗運営

人間は「優良顧客対応」、「トラブル危機対応」、「AIエージェントの監督・モニタリング」のみ対応することになる

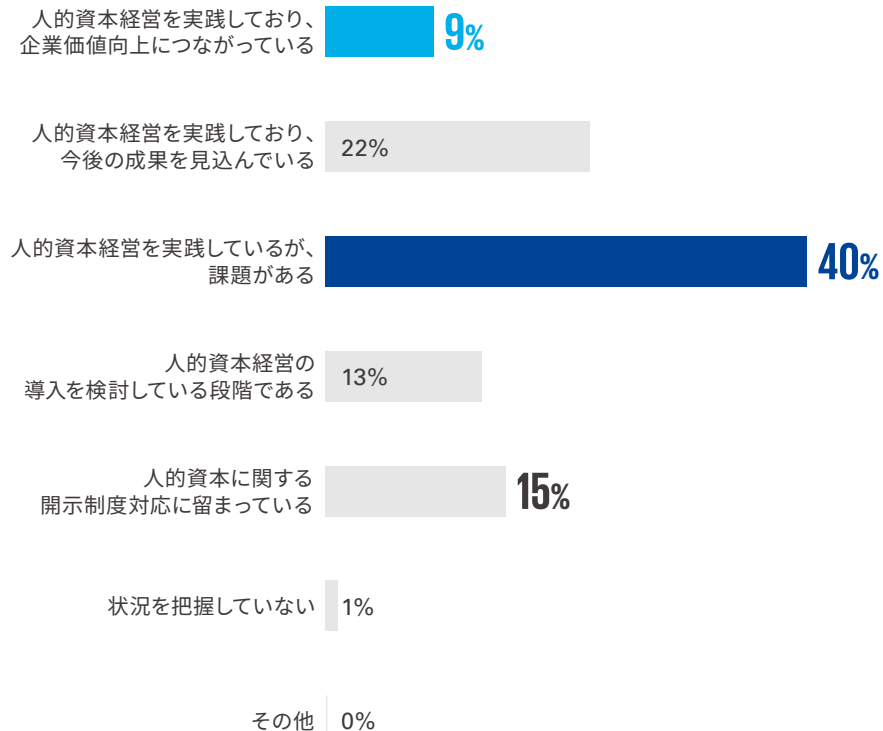
Stage 3 AIエージェント中心の業務改革

*Business Process Reengineering

4. 人的資本経営の実践



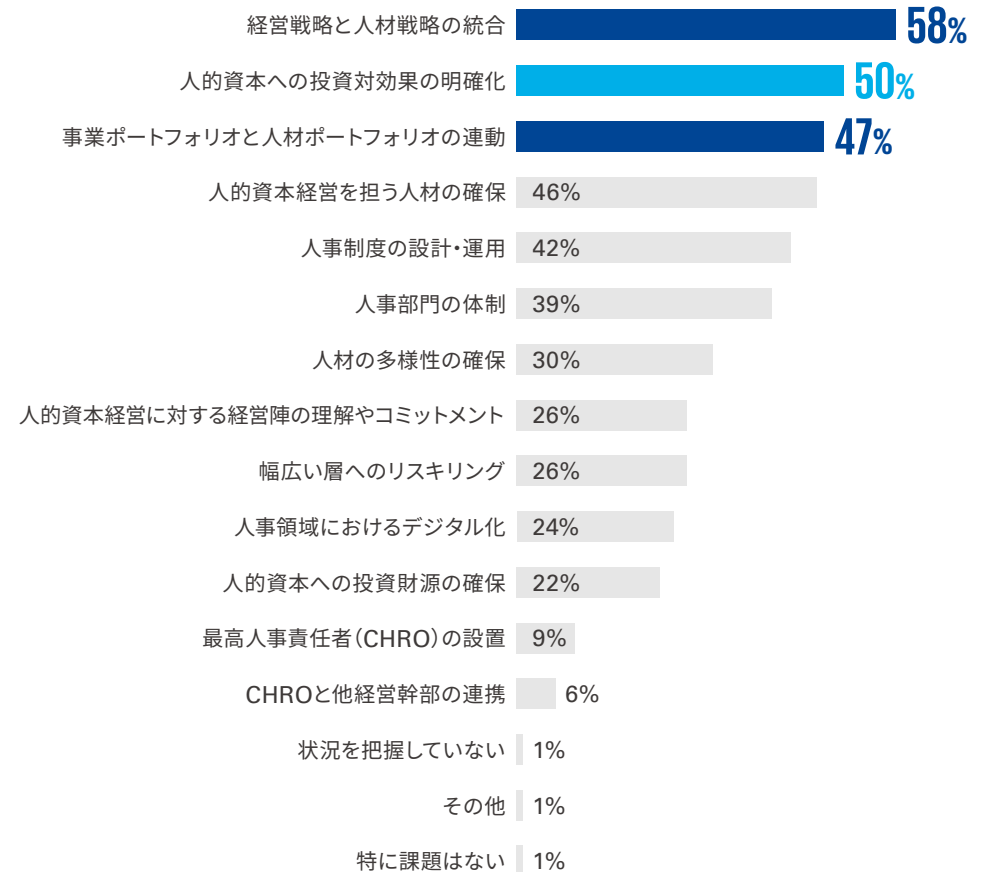
図4-1 人的資本経営の取組状況
(単一選択)



出典:「KPMG Japan CFO Survey 2025/26」

最も多い回答は「人的資本を実践しているが、課題がある」(40%)で、「人的資本経営を実践しており、企業価値向上につながっている」と回答したCFOは9%にとどまった。多くの企業が人的資本経営に着手する一方、成果創出に至っていない企業が多いことが示唆される結果となった。
また、形式的な開示対応にとどまる企業も15%あり、形式的な取組みから、企業価値向上に資する戦略を伴った人的資本経営の実践が求められる。

図4-2 人的資本経営の実践における課題
(複数選択)



出典:「KPMG Japan CFO Survey 2025/26」

「経営戦略と人材戦略の統合」「事業ポートフォリオと人材ポートフォリオの連動」が回答の上位であることから、経営戦略と人材戦略が明確に結び付けられていない実情が浮き彫りとなった。「人的資本への投資対効果の明確化」も半数の企業が課題としており、人的資本の企業価値向上への貢献に関する定量的な検証ができていないことが窺える。

人的資本経営

スキルベース型人材マネジメントで人的資本経営の実現を

KPMG コンサルティング株式会社
People& Change

シニアマネジャー **岡 智 諒** おか ともあき



人的資本経営の定量的評価の難しさ

少子高齢化に伴う労働力不足やESG投資の拡大を背景に、企業価値の源泉として人的資本経営が注目を集めておりますが、現在は大半の企業が実践フェーズに入っており、いよいよ具体的な「成果」が求められる時期を迎えています。

実務では、事業ポートフォリオと人材ポートフォリオの連動への取組みが進む一方、技術革新や地政学リスク、政策変動など外部環境への対応と、人材育成・組織変革など内部環境変化の間には時間差が生じ、現場では対応に苦慮するケースも少なくありません。

加えて、人的資本関連支出は財務会計上「費用」として扱われるため、企業価値との接続や投資と成果の因果関係が不明瞭であることが、定量的評価の障壁ともなっています。

スキルベース型人材マネジメントの可能性

これらの課題解決のヒントとして、近年、事業ポートフォリオと人材ポートフォリオの結節点でもあるスキル

に注目した「スキルベース型人材マネジメント」が挙げられます。

従来のジョブベース型人材マネジメントでは職務が明確な反面、急速な環境変化や事業の方向転換に柔軟に対応することが困難でした。

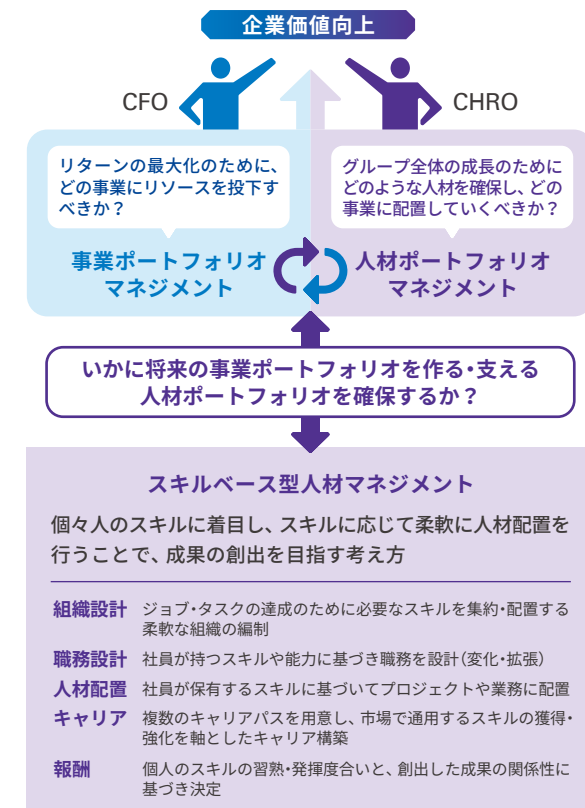
一方、スキルベース型人材マネジメントでは、従業員のスキルや能力に着目し、それらを横断的に活用することで、職務や部署を越えた柔軟な配置が可能となり、変化への対応力が向上します。たとえば、データ分析スキルを持つ人材は複数部門で活躍できる可能性があり、必要部署に自由に配置できれば組織全体の生産性向上にもつながります。

さらに、従業員のスキルの総体を人的資本と捉え、業務成果との関係性に着目することで、人的資本投資の有効性を測る新たな指標として活用できる可能性があります。

人的資本経営は経営戦略を構成する重要なテーマであり、人事部門だけで完結するものではありません。

企業価値との接続を担う戦略的パートナーとして、CFOが人的資本への投資効果を財務観点から企画・実行・評価するとともに、CEOおよびCHROと連携することが一層重要になるといえます。

事業ポートフォリオと人材ポートフォリオをつなぐ
スキルベース型人材マネジメント





長期ビジョン実現のための人的資本経営。 CFO機能を強化し、投資リターンを追求する。

「二項対立を乗り越える」30年先を見据えた バックキャスト経営

丸井グループでは、2050年を見据えた長期的な経営を重視しています。今から10年ほど前に欧州を視察した際、先進企業が長期ビジョンから逆算するバックキャスト経営を行っていることに感銘を受け、2019年に『VISION BOOK 2050』を策定し、長期戦略として発信しました。

その中核となるのが「二項対立を乗り越える」というコンセプトです。2050年のメガトレンドとして予測したのは、資本主義の進展に伴う二極化。現在の米国政権やESGをめぐる議論の変化を見ても、この構図はむしろ強くなってきており、だからこそあらゆる二項対立をビジネスで乗り越える戦略が重要だと考えています。日本市場は長年、消費者はコスパに、企業はコスト競争に支配されてきました。しかし、物価の上昇とともに消費者の行動は変化し、自分の「好きなもの・こと」にお金を使うメリハリ消費へのシフトが起きていると思います。この新たな経済圏にリソースを集中投下することは、経済合理性と感情価値の両立、短期利益と長期持続性の調和といった、従来対立してきた要素を統合する新しい経営モデルの実践だと考えています。

経営戦略としての「人的資本経営」を実践し、 将来のイノベーションを醸成

私たちは、企業価値向上の目標として、PBR3～4倍、将来的には5倍を目指しています。日本の「失われた30年」の間も経済成長を続けたアメリカでは、主要企業の時価総額に占める無形資産比率が約90%にまで達しました。一方、丸井グループは

約40%。無形資産の多い私たちの企業特性を考えると、その比率を引き上げることによる「PBR 5倍」は達成可能な目標と捉えており、その鍵を握るのが無形資産の中でも人的資本の活用です。

丸井グループでは、将来的に付加価値を生む業務に対する人件費などを「人的資本投資」と定義し、「人的資本経営」を人事部マターではなく経営戦略として実践しています。その目的は「イノベーションを起こしやすい組織風土をつくる」ことであり、リターンは「新しいサービスや商品を生み出す」ことです。スタートアップ投資の考え方を参考に、投資フェーズ5年、回収フェーズ5年と設定し、IRR指標を用いて定量的にリターンを測定しています。現在、人的資本投資のIRRは有形資産投資のそれを上回っており、説得力を持って社内外に明確に示すことができています。CFOは、この戦略的投資の価値を投資家に説明する重要な役割を担っています。同時に、人的資本情報の開示の意義は、むしろ自社の経営戦略の明確化にあるとも考えています。外部への公表を通して人的資本経営におけるリターンの考え方が社内にも浸透し、社員の意識や行動の変革に寄与していると認識しています。

また、リターンを追求する経営を強化するために、FP&Aの強化にも取り組んでいます。丸井グループでは、CFO直下にグループFP&A部を、各事業会社にもFP&A部を設けており、経営の意思決定に対する支援を行っています。CFOとFP&Aの間に直接のレポートラインがあることは非常に重要であり、CFO機能を強化することで、さらなる企業価値向上の実現を目指していきたいと考えています。



かとう ひろつぐ

加藤 浩嗣 氏

株式会社丸井グループ 取締役 専務執行役員 CFO

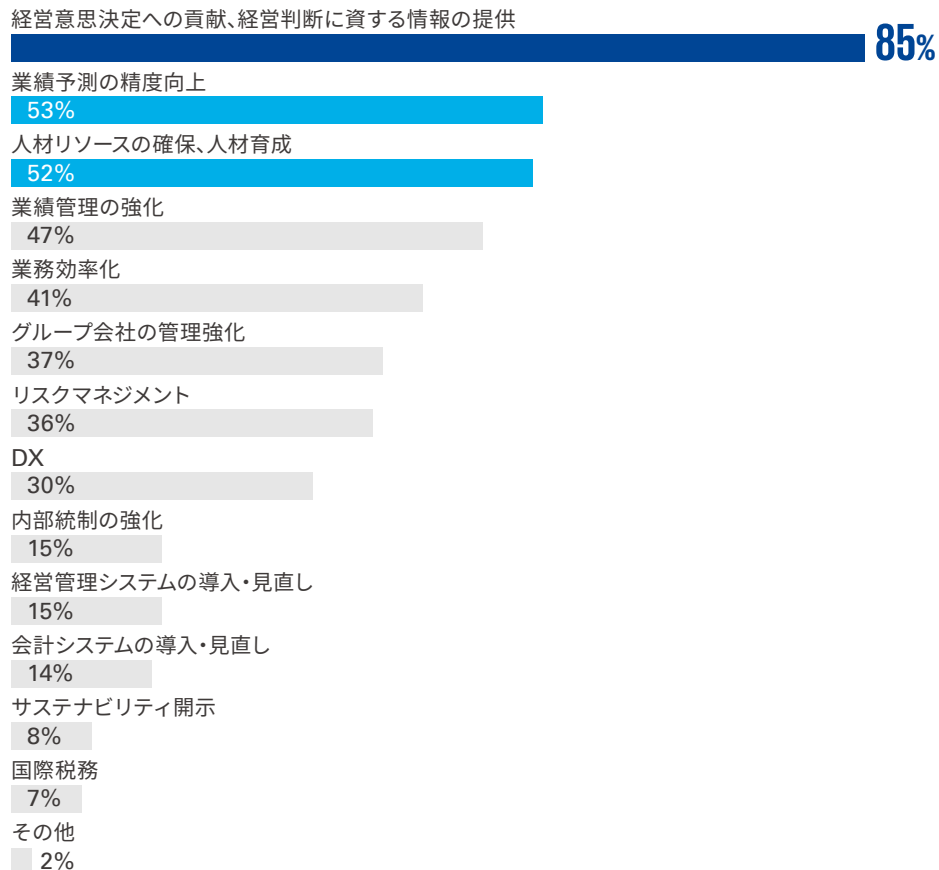
1987年株式会社丸井（現 丸井グループ）入社。経営企画部長、IR部長、CDO等を経て、2019年取締役 常務執行役員 CFOに就任。2025年4月より現職。

5. CFOや経理財務部門の現状



図5-1

CFO管掌業務領域における優先課題
(最大5つ選択)

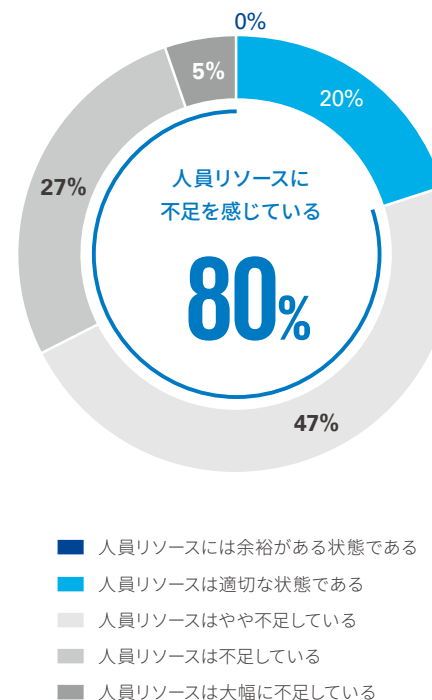


出典:「KPMG Japan CFO Survey 2025/26」

8割以上のCFOが「経営意思決定への貢献、経営判断に資する情報の提供」を優先課題に挙げており、経営意思決定に対するサポート機能の強化に問題意識を持っているCFOが多いことが窺える。次いで「業績予測の精度向上」「人材リソースの確保、人材育成」が上位にあがった。

図5-2

経理財務部門の人員リソースの状況
(単一選択)

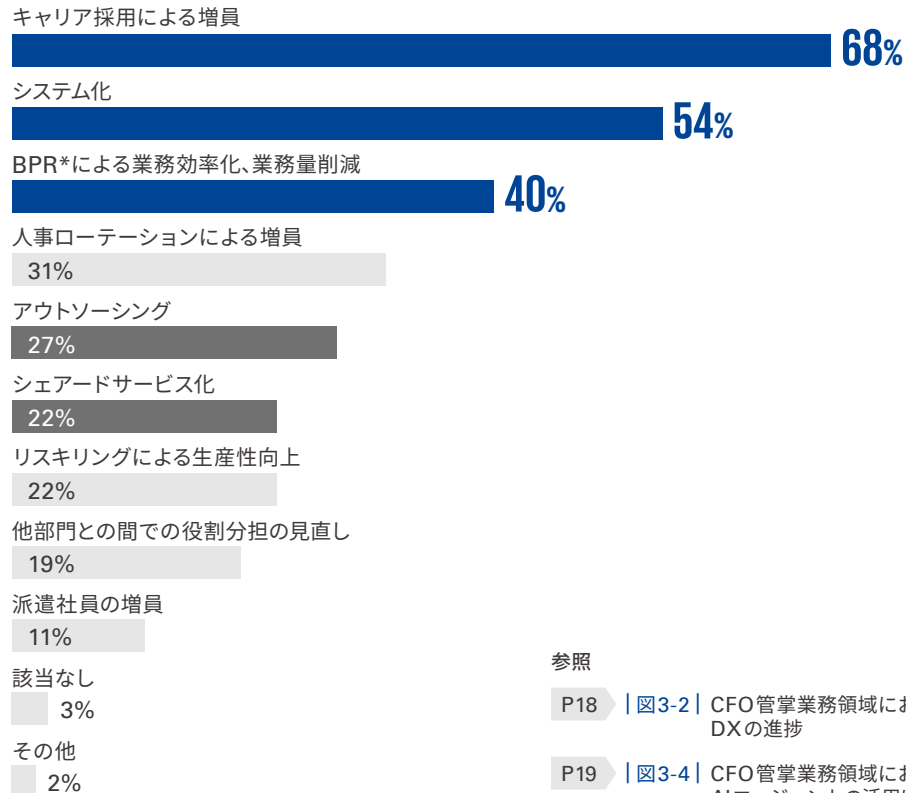


出典:「KPMG Japan CFO Survey 2025/26」

80%のCFOが経理財務部門の人員リソースに不足を感じており、経理財務部門の人材不足が深刻化していることが示された。図5-1において経営意思決定に対するサポート機能の強化が求められるなか、そのためのリソースが十分確保できていないことが窺える。



図5-3

経理財務部門の人員不足への対応策
(複数選択)

* Business Process Reengineering

出典:「KPMG Japan CFO Survey 2025/26」

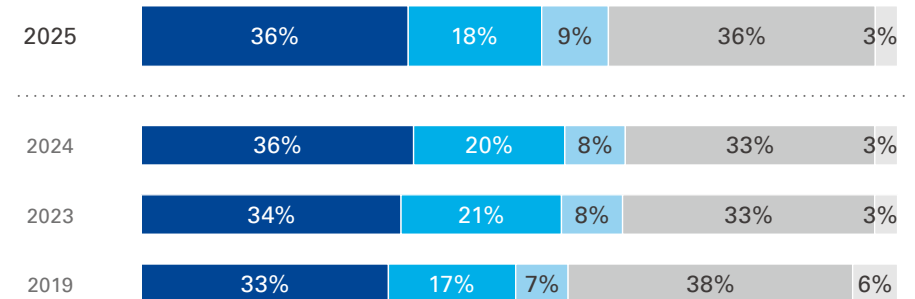
人員不足への対応は、増員の他、深刻化する働き手減少を踏まえて、システム化、業務改善といった複数の施策を並行して進める企業が多い。システム化による人手不足解消の究極系として、AIエージェント活用が考えられる。

一方、アウトソーシングやシェアードサービス化を対応策として挙げる企業は相対的に多くない結果となった。すでに導入・普及が進んでいること、コスト増加などのデメリットから見直しを行う企業も生じていることが背景にあると考えられる。

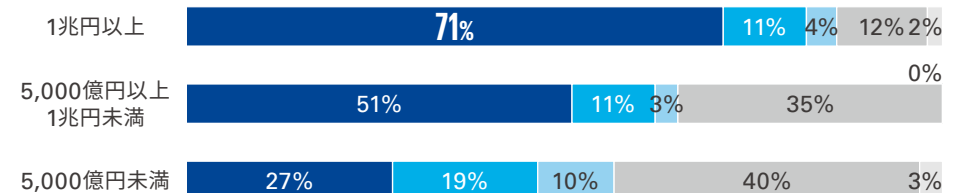
図5-4

CFOという役職を置いているか
(単一選択)

全体



時価総額別



■ 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、今後も予定は無い ■ その他

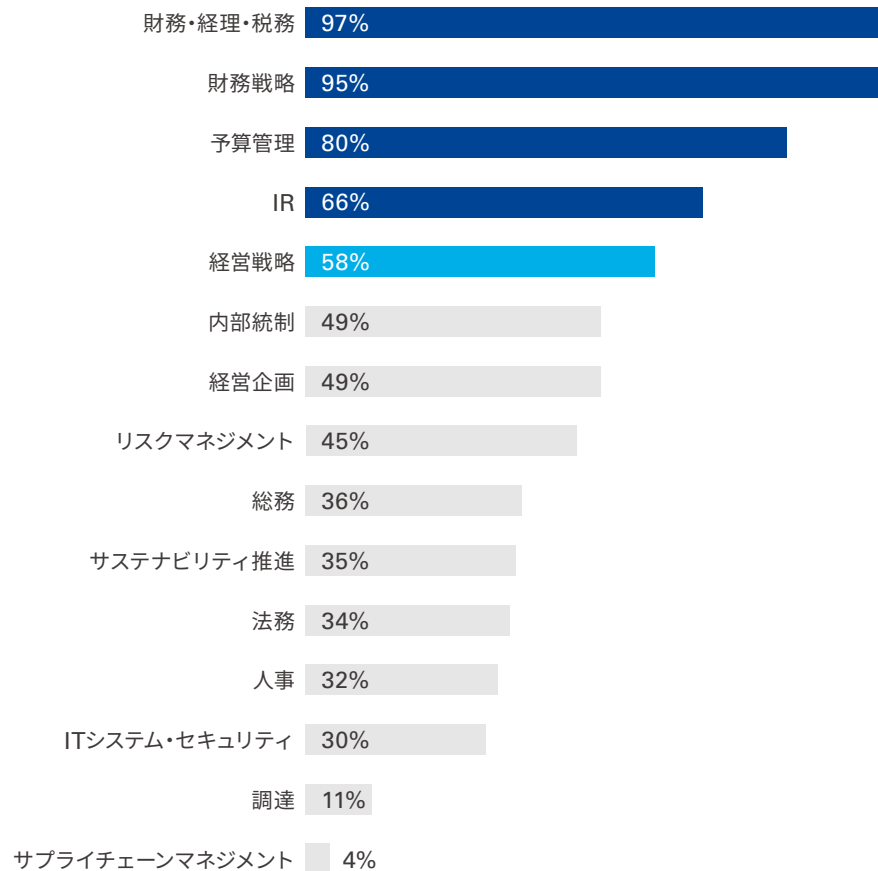
出典:「KPMG Japan CFO Survey 2025/26」

CFOを設置している企業の割合は、横ばいで推移している。

時価総額1兆円以上の企業の71%がCFOを設置しており、時価総額が大きいほどCFOを設置する割合が高い傾向が明確に見られた。



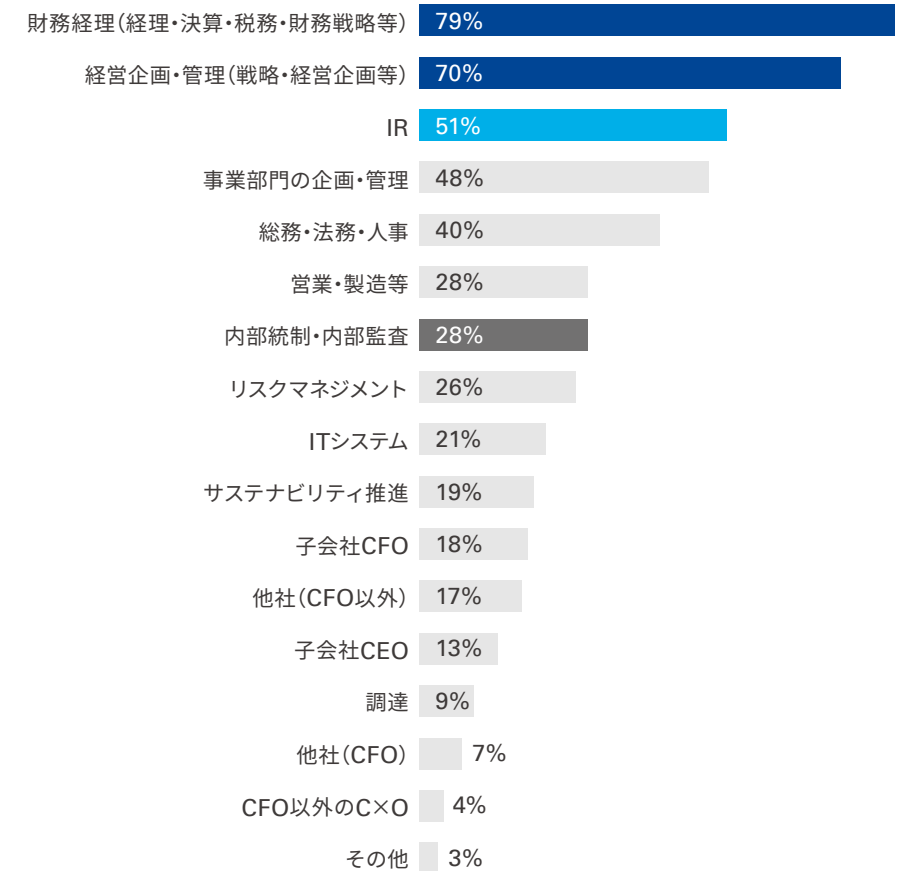
図5-5

CFOの管掌業務領域
(複数選択)

出典:「KPMG Japan CFO Survey 2025/26」

CFOの管掌業務領域は「財務・経理・税務」「財務戦略」が中心を占め、次いで「予算管理」「IR」が上位にあがった。
 昨年のCFO管掌業務領域と大きな傾向の変化は無いものの、「経営戦略」との回答が5ポイント上昇した。

図5-6

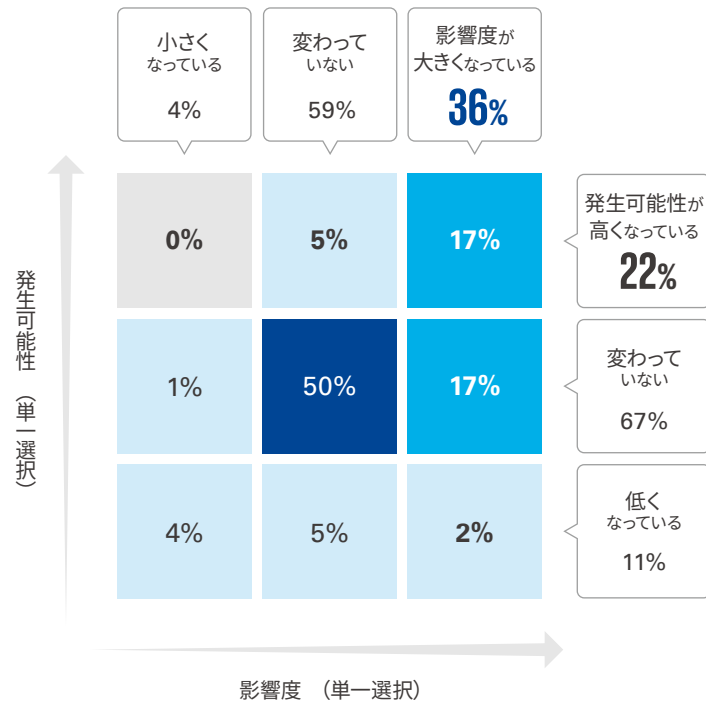
CFOの過去の経験業務・部署
(複数選択)

出典:「KPMG Japan CFO Survey 2025/26」

CFOの約8割が「財務経理」の業務経験を有しており、次いで「経営企画・管理」の経験が多い。
 昨年からは大きな回答傾向の変化はなかったものの、「IR」は5ポイント増加し、反対に「内部統制・内部監査」が7ポイント低下した。

図5-7

企業の不正・不祥事リスク（会計不正、品質偽装、情報漏洩、人権問題等）に対する認識

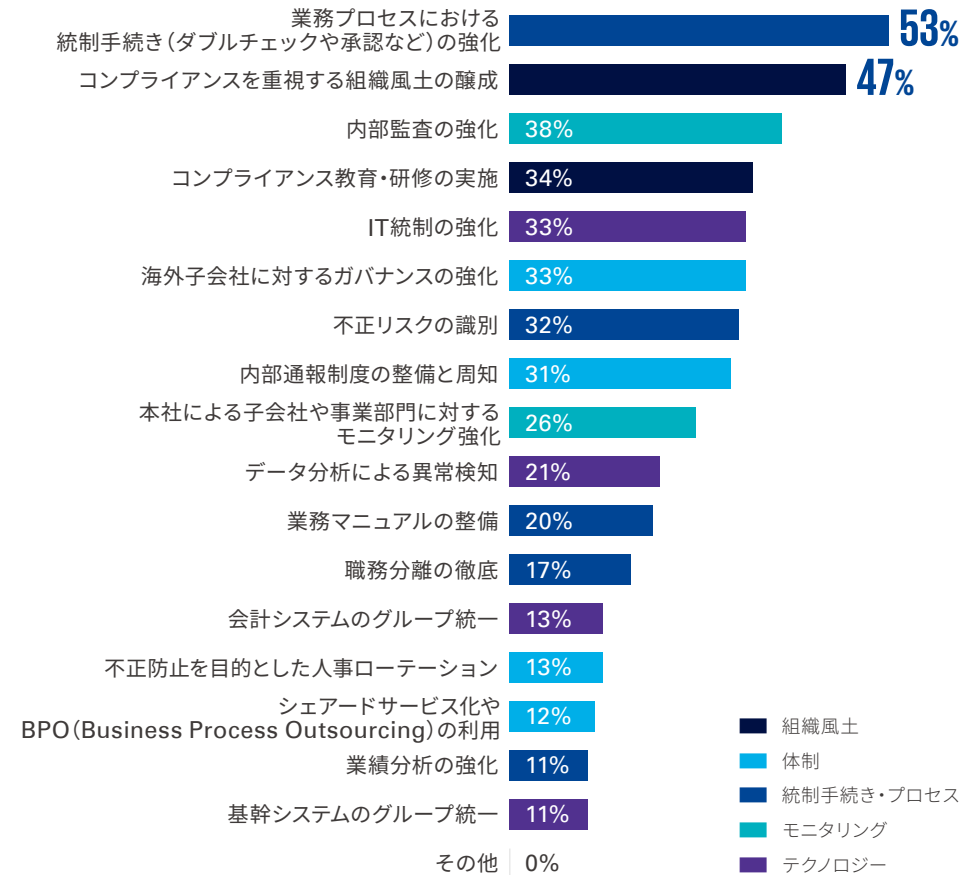


出典：「KPMG Japan CFO Survey 2025/26」

経営環境の変化に伴う不正・不祥事の発生可能性や影響度に対する認識は「変わっていない」という回答が主流であったものの、「影響度が大きくなっている」という回答（36%）が、「発生可能性が高くなっている」という回答（22%）よりも多い結果となった。近年、企業による不正行為や不祥事が社会的な問題として大きく取り上げられる傾向が強まっているため、企業価値の毀損や、場合によっては企業の存続にまで影響を及ぼすことをCFOが懸念しているものと考えられる。

図5-8

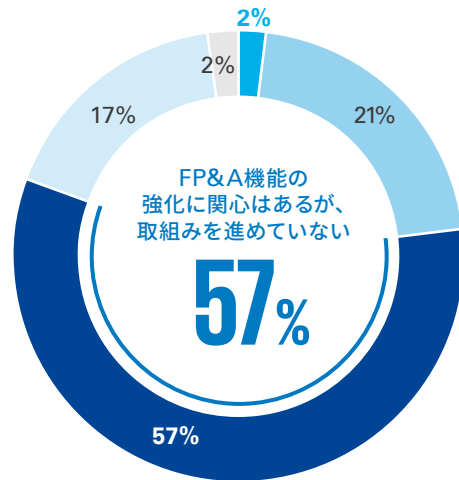
不正防止への重点取り組み（最大5つ選択）



出典：「KPMG Japan CFO Survey 2025/26」

回答上位は「業務プロセスにおける統制手続き（ダブルチェックや承認など）の強化」「コンプライアンスを重視する組織風土の醸成」であった。組織風土の醸成は息の長い取り組みであるため、それと同時に第1ライン（現場）の内部統制（ダブルチェック等）の徹底、第2ライン（管理部門）のモニタリング機能の強化、第3ラインの内部監査機能の強化が必要と感じているCFOが多いのではないかと考えられる。

図5-9

FP&A機能強化の取組状況
(単一選択)


- FP&A機能の強化を実現しており、大きな課題はない
- FP&A機能の強化を進めている
- 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
- FP&A機能の強化の必要性を感じていない
- その他

出典:「KPMG Japan CFO Survey 2025/26」

過半数(57%)の企業が「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」と回答している。FP&A機能の重要性は認識されつつも、実行には至っていない現状が窺える。一方、「FP&A機能の強化を実現しており、大きな課題はない」という回答はわずか2%であり、FP&A機能の成熟度が高い企業は現時点では限定的である。

FP&Aの機能がなぜ必要なのか？

FP&A (Financial Planning & Analysis)とは？

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。

FP&Aが求められる背景

- 資本市場・投資家からの企業価値向上と成長ストーリーの説明への要請の高まり
- グローバルでの不確実性の高まりとテクノロジーの目覚ましい進展を受け、リスクマネジメントやDXの巧拙が業績に影響

CEO・CFOは定量面(アカウンティングとファイナンス)の裏付けのある定性面(ストーリー)の説明が求められる

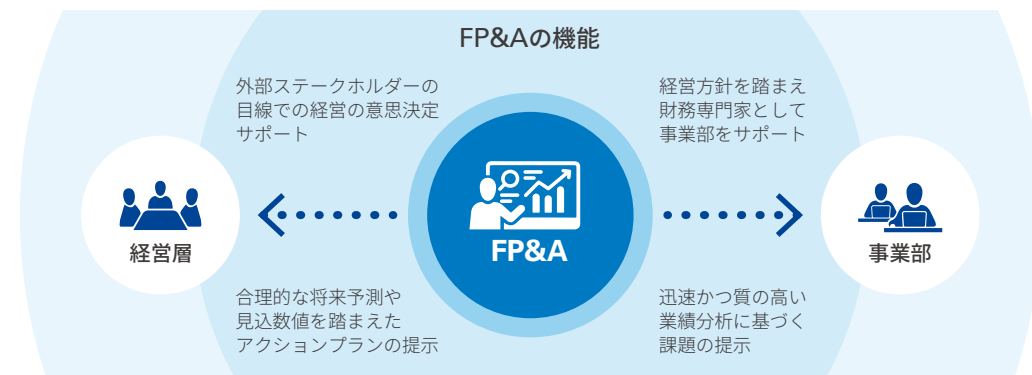
外部ステークホルダーへのアカウンタビリティ確保のため、事業部による業績計画・分析・予測に対してファイナンス視点での客観性が必要

成長のための投資と経営資源配分が重要で、アカウンティングに加えてファイナンス知見が必須

過去・現在・未来、内外のデータを多様な視点で分析し、ビジネス上の問題点・リスク・変化の予兆などを見落とさないことが重要

CFO機能が、本社と事業部門に分散し、サイロ化された組織へ配置されていることの弊害を取り除く必要

ファイナンスの知見を有するFP&Aの実装が必要





さらなる“成長”のための価値創造メカニズムの深化 企業価値の向上に貢献するCFO組織へ。

全社に根づき、深化し続けている「循環型成長モデル」

三菱商事ではポートフォリオの最適化のため「循環型成長モデル」を通じて継続的に事業の入替や収益改善を進めてきました。「経営戦略2027」ではこのモデルをさらに深化させ、価値創造メカニズムを、既存事業の収益基盤強化を「磨く」、業界再編につながるM&A、資本政策等を「変革する」、共創案件を含む新規投資を「創る」と再定義しました。定量目標として、2027年度のROE12%の達成と、営業収益キャッシュフロー平均成長率10%以上の持続的な実現を目指します。この目標を実現するための打ち手の1つとして、今後も定量面の目安として期待される利回りを設定し、事業をモニタリングしますが、期待利回りをすでに超えている事業についてもモニタリングの対象とし、「磨く」ことで更なる成長を求めています。

事業ポートフォリオの入替は、多くの困難を伴いますが、私たちは「当たり前のことを当たり前にやる」というポリシーです。以前は、新規投資を行う際のダウンサイドリスクや投資実行前に入替を見据えた検討することに抵抗を感じる人もいましたが、現在では事業計画の妥当性を評価することやエグジティブプランの想定を行うことが当然となっています。また、事業売却等の判断は、財務指標などの定量面だけでなく、営業グループの事業戦略との整合性を踏まえて検討し、三菱商事として長い間取り組んできた事業であったとしても、より適切なオーナーがいれば手放します。まだ改善の余地はありますが、事業の成長のために最適な判断ができる組織になってきたと考えています。

また、コングロマリットディスカウントについて聞かれる機会もありますが、私はコングロマリットをむしろ価値だと捉えて

います。広い接地面を持ち、さまざまな生の情報を持っているということは、事業領域を超えた協業などで+αの価値が創出できる可能性があり、価値創造の源泉になりうると考えています。

CFO人材は組織の垣根を越え、影響力を行使できる存在に

CFO組織は企業価値の向上に貢献するために、企業維持の機能を果たすことに留まらず、営業に入り込み、共に改善を図ることができる存在となる必要があります。各事業の営業グループが立案した戦略の実現可能性を検証・モニタリングし、目標達成を支援していくために、営業が何を考えているのかを深く理解する必要があります。CFO組織は、約580人で構成され、主計・財務等の本社コーポレート、事業投資先、各営業グループの管理部、それぞれ約3分の1ずつ配属されています。特徴的なのは管理部の存在でしょう。管理部はCFO組織に属しながら、営業グループのトップにもレポートします。営業グループの経営に近いところで、財務経理に関する専門性を武器に経営を補佐する、FP&Aの先駆けのような仕組みであり、事業と本社の橋渡し役としても機能しています。CFO傘下のこれら3つの組織を経験することで、営業の視点と全社的な視点の両方を兼ね備えた、経営者としてのCFO人材が育成されていくと考えています。

今後、CFO組織に求められる役割期待はさらに広がります。営業部門だけではなく、他のコーポレート部門との連携も欠かせません。自らの専門性に立脚しながらも、新しい分野の知識を習得し、問題の本質を理解すること。そして、組織の垣根を越えて人を動かす影響力を発揮する、そのための関係性を構築していく。そのような役割を担うCFO組織を目指すべきだと考えています。



のうち ゆうそう

野内 雄三 氏

三菱商事株式会社 代表取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員 (CFO)

1987年入社。2019年に主計部長、2022年に常務執行役員
コーポレート担当役員 (CFO) に就任。



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、不断の変革を推進する。

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。

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。

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。

先端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変革を追求する。

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
- CFO機能・経理財務部門の変革
- FP&A導入
- 経理人材育成
- 人的資本経営の実践支援
- 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等の先端的なテクノロジー導入
- 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、経理財務機能の課題等の定点観測と米国政権の政策変更や先端的なテクノロジーなどホットトピックに関連した課題・取組みに関する調査・分析

調査期間

2025年8月4日～2025年10月3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%にならないものがあります

財務データ情報：2024年度期末

時価総額：2025年8月末時点

有効回答数

537社

売上高別

単位：社



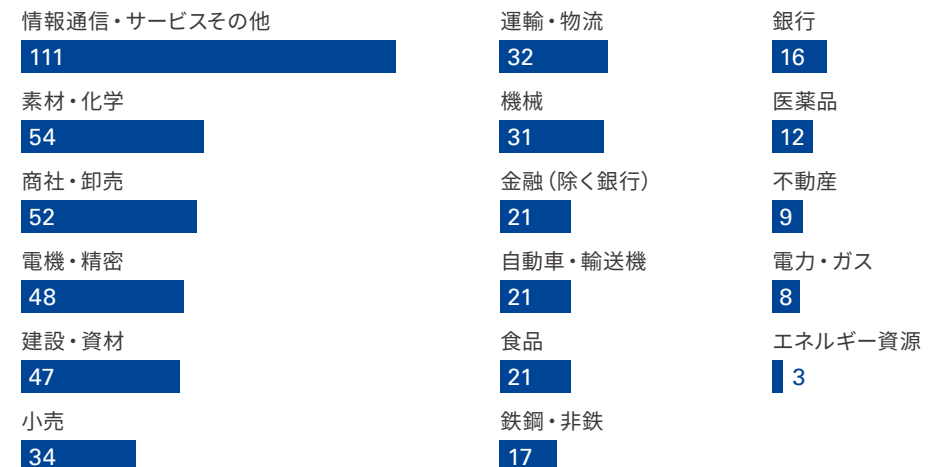
時価総額別

単位：社



業種別

単位：社



KPMGジャパン

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し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. 25-1034

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