



# 持続可能な成長と 企業価値の向上に向けた CFO意識調査 2025年版





## エグゼクティブサマリー

経営を取り巻く環境の不確実性は、かつてないほどに高まっており、企業経営の舵取りの一翼を担うCFO(最高財務責任者)の役割は、「攻め」にも「守り」にも重要性が増しています。

PwC Japanグループは、急速に経営の前提が変化する環境下で、「持続可能な未来に向けてCFOにはどのような変革や役割が求められているのか」を解き明かすことを目的にCFO意識調査を実施しています。

今回の調査では、最新のCFOアジェンダに即して厳選された設問を通じて、現在の競争環境に対するCFOの認識をCEO(最高経営責任者)との比較から炙り出しました。また、CFOの「管掌範囲と経験範囲の違い」やCFO自身が「今後どのような役割を求められると考えているか」という観点から、不確実な時代におけるCFOの期待役割に迫りました。さらに、上記の結果を踏まえながら、企業価値向上に向けた具体的な取り組みについても考察しています。

調査を通じて明らかになったのは、CEOとCFOの役割意識の違いです。CEOは、長期的な視点から、イノベーション力(58%)や生成AIの可能性(53%)に着眼しており、いわば「目指す場所を描く」役割に意識を向けています。一方でCFOは、CEOと課題認識を共にしつつも、適切なバランス(31%)に着眼しており、「変革と継続」「長期と短期」など相反する要素のバランスを取りながら、「経営環境を見定めながら目指す場所への登り方を設計する」役割に意識を向けています。これは、CFOの80%が「価値創造」を自身の期待役割の筆頭に挙げながらも、次点には「インサイト・予測」だけでなく「統制・コンプライアンス」(29%)や「トランザクション処理」(23%)を挙げていること、CEOがCFOに期待する役割は「価値創造」(70%)に次いで「統制・コンプライアンス」(14%)が挙げられていることから読み取れます。

また、前回(2024年)の調査では、CFO組織の業務最適化を阻害する課題として、78%の回答者が「人的リソース不足」を挙げ、この課題をリソースで解決すべく、91%の回答者が人的資本投資を無形資産の強化領域として提示しました。しかし、人材不足を「課題ではなく与件」と捉えるべきわが国の人口動態において、「リソース不足をリソース補充で解決する」だけでは本質的な課題解決は困難です。

これらの課題には、AIが解決策の一助となり得ますが、前回の調査では、CFO組織の業務最適化に対するAIの活用度は過半数に達しませんでした。今回の調査では、CFO組織がAI活用に取り組む領域は「各種報告資料の作成」(60%)、「不正検知・チェック業務」(33%)、「IRや株主総会向けの想定問答集の作成」(28%)であり、不確実性が高い経営環境下では不可欠となる「外部環境から自社業績への影響分析」(13%)への適用は、依然として限定的でした。これらの結果から、CFO組織におけるAI活用は広がりを見せているものの、CEOがAIを「未来を引き寄せる大胆な変革」の一助と見ているのに対して、CFOは「今を突破する高速な変革」として活用しており、CEOとCFOで期待役割の違いが表出している、といえます。

さらに、CFOの「現在の管掌範囲」と「これまでの経験」の間にはギャップが見られました。管掌範囲に含まれているにもかかわらず経験が不足している領域には「税務」があげられます。ビジネス環境を踏まえると、戦略的に活用すれば「キャッシュ創出機能」となり得る「税務」領域でありながら、移転価格など国際税務の実務の経験を持つCFOはわずかで、税務機能を経営に活用しきるケイパビリティがCFOには不足している、と読み取れました。

これらの結果を総括すると、CEOと共に経営の一翼を担うCFOの着眼点は、CEOとは異なり、「財務的な安定性と将来への成長力の両立をいかに実現するか」を差配する司令塔でした。

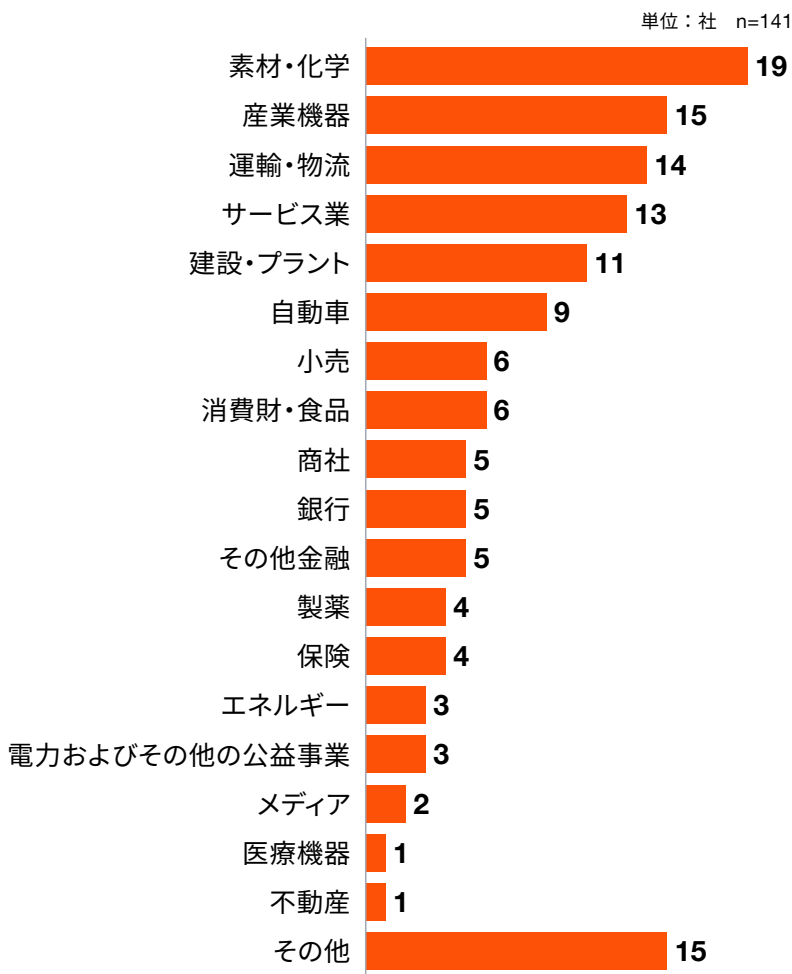
反面、司令塔が期待役割でありながら、求められる役割や管掌範囲に合わせてCFOのキャリアパスが十分に設計されているとは言い難い側面も浮き彫りになりました。役割の変化に合わせて組織や業務体制を変化させるだけでなく、CFOになるまでに求められる経験・スキルの在り方の再検討が必要な状態にあるといえるでしょう。



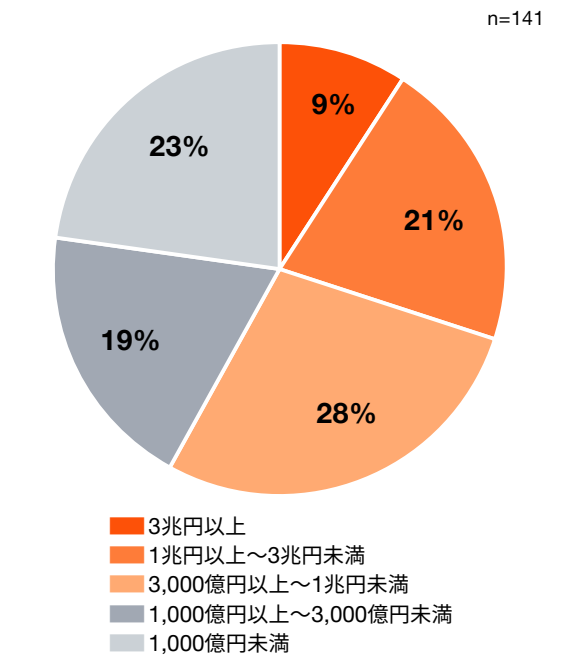
## 調査概要

- 回答社数：国内上場企業・大手企業141社
- 調査方法：ウェブアンケートシステムによる回答
- 実施時期：2025年9月1日～10月17日
- 回答者の属性(図表1、2)

図表1：貴社の業種に最も近いものをお選びください(主なもの1つだけ)。



図表2：貴社の連結グループ全体での売上高は、以下のどの範囲ですか(1つだけ)。



出所：持続可能な成長と企業価値の向上に向けたCFO意識調査 2025年版



## 現在の競争環境に対する認識

企業を取り巻く経営環境は、かつてないほどの不確実性に直面しています。企業の持続的成長とレジリエンス確保のためには、不確実性の高い環境下で、いかに柔軟かつ迅速に対応できるかが、今後の企業価値向上の鍵となるのではないのでしょうか。

### 2.1 リスクに対する対応

近年、地政学的リスク、サプライチェーンリスク、急速な市場変動、気候変動など、企業は高い不確実性に直面しています。このような環境において、CFOが現在最も懸念しているのは、「大胆な変革とコア事業のバランス」であることが明らかになりました(図表3)。

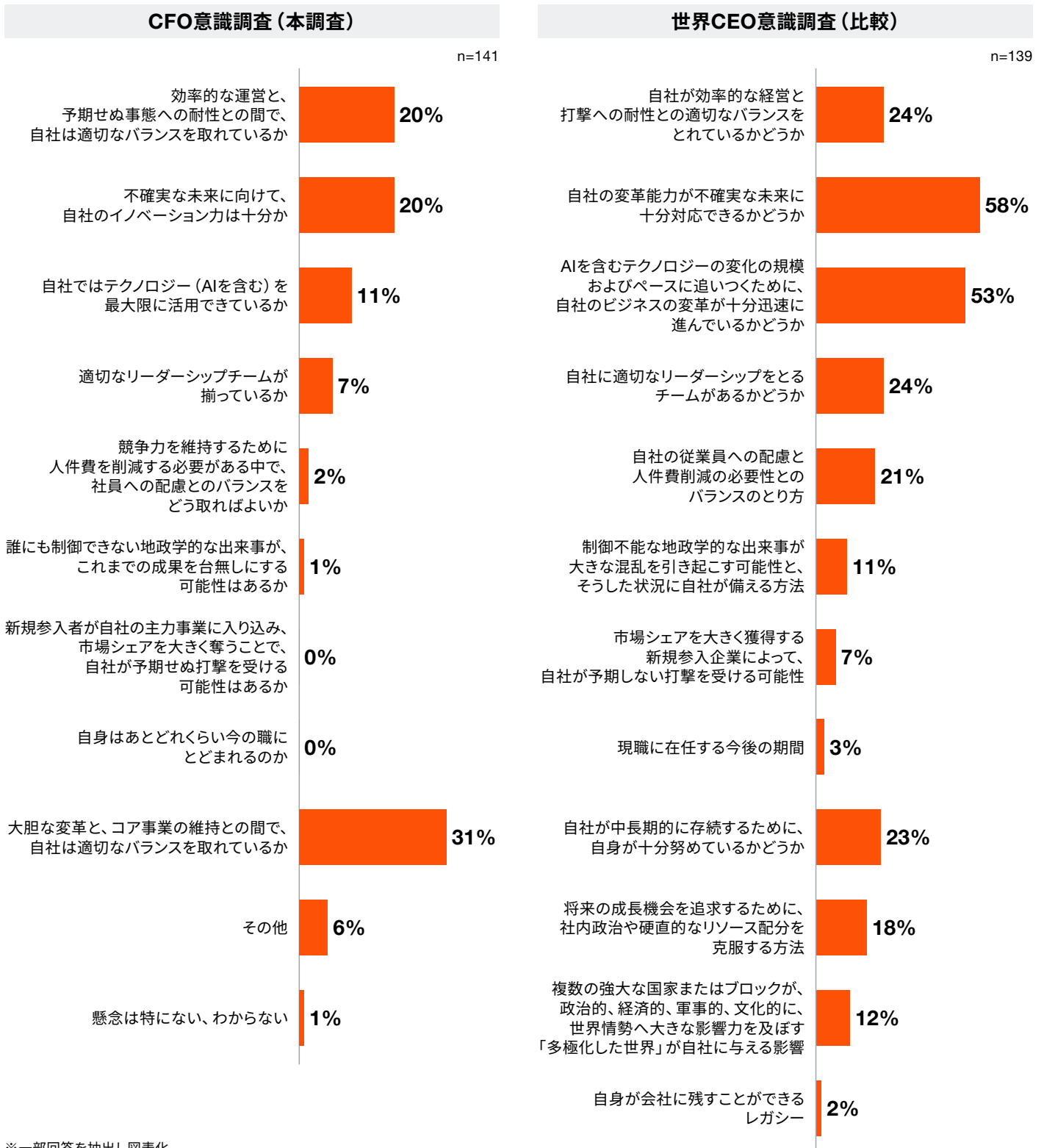
これは、企業が変革を進める中で、既存の収益源や事業の安定性を損なわないよう慎重に舵取りをしている姿勢が示されているといえます。

次いで、「効率的な運営と予期せぬ事態への耐性の両立」や「不確実な未来に向けたイノベーション力の確保」が高い関心を集めており、CFOが単なる財務管理にとどまらず、企業の持続可能性やレジリエンスに対しても責任を持っていることがうかがえます。企業が変革期を迎える中、CFOは財務の安定性と将来の成長力をいかに両立させるかに強い関心を寄せており、経営戦略の中核を担う役割の重要性が一段と高まっていると考えられます。

第29回世界CEO意識調査における同様の質問に対する回答結果を見ると、CEOの懸念は自社の変革能力(イノベーション力)、次いでAIを含むテクノロジーの台頭に備えたビジネス変革に関する内容が多い結果となりました。CFOに比べ、CEOはより一層のイノベーション力や生成AIに対する危機意識が高く、CEOがより将来志向を持つ一方、CFOは財務健全性やバランスを重視していることが読み取れます。



図表3：最近、CFOとして最も懸念していることは何ですか(1つだけ) (本調査)。  
最近、CEOとして最も懸念していることは何ですか(3つまで) (世界CEO意識調査)。



※一部回答を抽出し図表化

出所：持続可能な成長と企業価値の向上に向けたCFO意識調査 2025年版

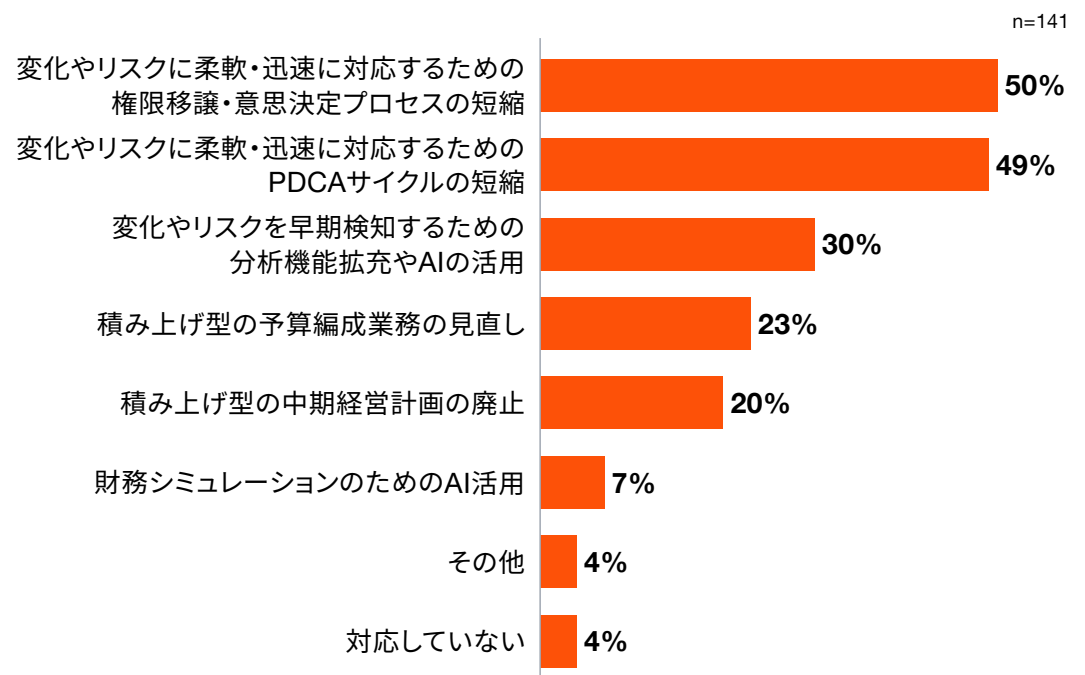
出所：第29回世界CEO意識調査

これらの懸念に対して、図表4からは、企業が具体的な対応策を講じている様子が見て取れます。特に、「権限移譲・意思決定プロセスの短縮」と「PDCAサイクルの短縮」が上位に挙げられており、多くの企業が変化やリスクに即応できる体制の構築に取り組んでいます。製造業に限定すると、62%の企業が「PDCAサイクルの短縮」に取り組んでいます(図表5)。ここからは、従来の計画重視型の経営から、スピードと柔軟性を重視した経営スタイルへの転換が進んでいることが読み取れます。また、「積み上げ型の予算編成業務の見直し」や「積み上げ型の中期経営計画の廃止」といった、従来型の計画手法の見直しも一部で進んでいます。売上高1兆円以上の企業に限定すると、42%の企業が「積み上げ型の予算編成業務の見直し」に取り組んでいます(図表6)。

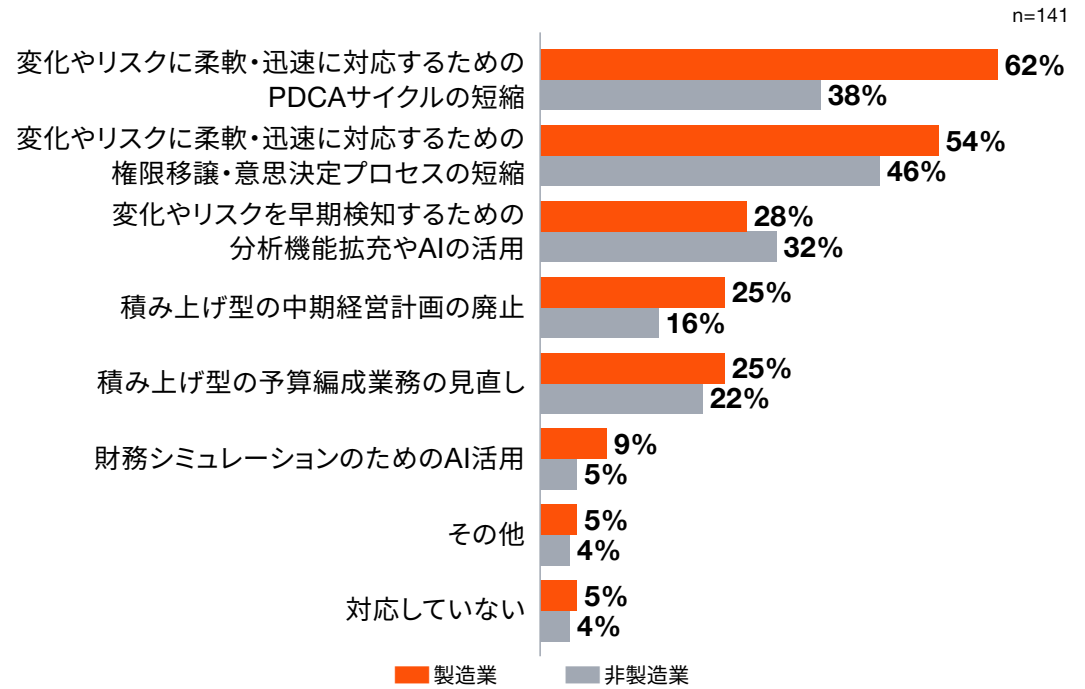
なお、「分析機能の拡充やAIの活用」も30%の企業が変化対応に組み込んでいます。エグゼクティブサマリーでも言及したとおり、CFO組織のAI活用は、「各種報告資料の作成」、「不正検知・チェック業務」など効率化が中心で「外部環境から自社業績への影響分析」への適用は依然限定的との調査結果が得られていますが、CFOは、リスクの早期検知の必要性和、そのための予測精度の向上にテクノロジー活用の必要性を認識しているといえます(図表4)。企業規模や業種によって経営課題と重点施策に違いはあっても、各社において環境変化に対応するための柔軟な経営管理への移行を含めた具体的な対応が検討されていることが読み取れます。

このように、CFOは不確実性への対応として、意思決定の迅速化、情報整備、テクノロジー活用、計画手法の見直しといった多面的なアプローチを取っており、CFOの役割がより戦略的かつ機動的なものへと変化しているといえるでしょう。

図表4：不確実性が高まる環境下において、どのような対応をとっていますか(いくつでも)。

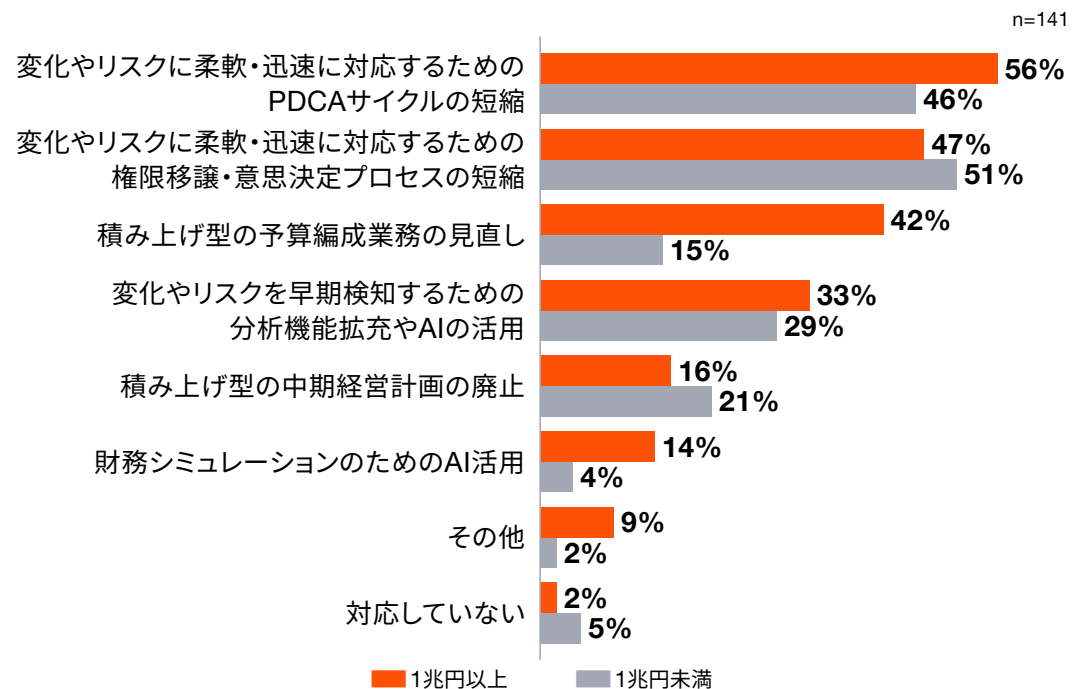


図表5：不確実性が高まる環境下において、どのような対応をとっていますか(いくつでも)。  
製造業と非製造業の比較



出所：持続可能な成長と企業価値の向上に向けたCFO意識調査 2025年版

図表6：不確実性が高まる環境下において、どのような対応をとっていますか(いくつでも)。  
売上高1兆円以上と1兆円未満の比較



出所：持続可能な成長と企業価値の向上に向けたCFO意識調査 2025年版



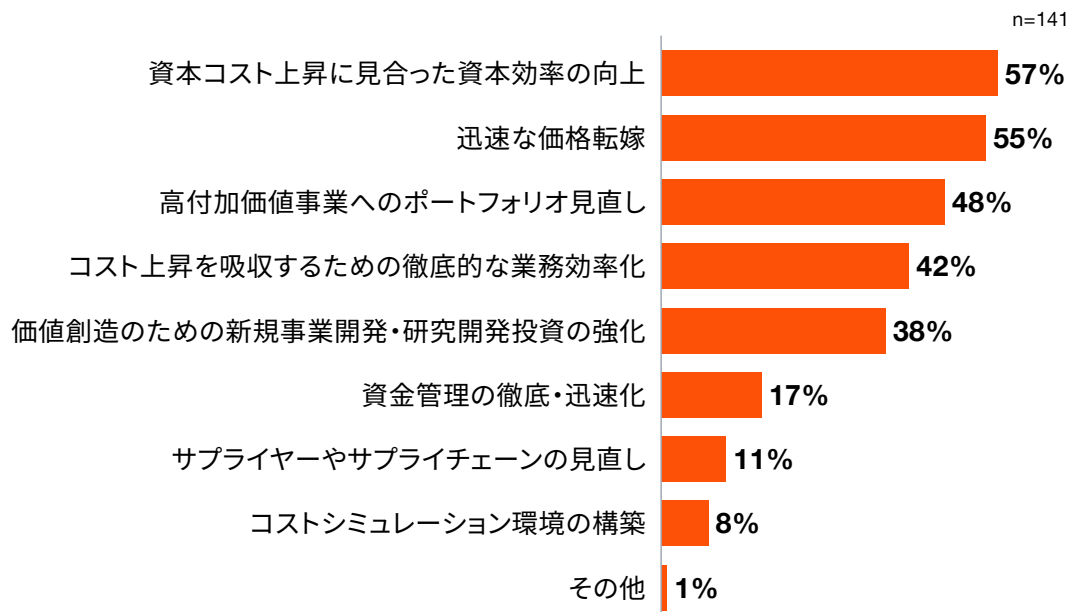
## 2.2 インフレに対する対応

日本は長らくデフレ時代が続いたことにより、CFOの多くは徹底したコスト削減や設備投資の抑制、低価格競争への対応などといったデフレ対策を講じてきました。しかし現在はインフレ時代に直面しており、資本コストや原材料価格の上昇が収益構造を圧迫しています。多くの日本企業経営者が経験したことのないインフレに対し、各社はどのような対策を取っているのでしょうか。本調査によると、多くの企業が重視している対応は、「資本コスト上昇に見合った資本効率の向上」および「迅速な価格転嫁」でした(図表7)。製造業に限定すると、「迅速な価格転嫁」が最も多く、コスト増加を製品やサービスの価格に迅速かつ適切に転嫁することで利益の下支えを図っていることが読み取れます(図表8)。例えば自動車業界では、近年の米国の関税引き上げの影響も重なり、不可抗力による価格影響を抑制すべく、マーケットごとの輸出価格を機敏に変動させています(図表9)。

3番目に多かった回答は「高付加価値事業へのポートフォリオ見直し」であり、不確実性の高い経済環境を踏まえて、高付加価値事業や成長性の高い事業への資源配分を見直す戦略が浸透していると考えられます(図表7)。また、非製造業に限定すると、「資本コスト上昇に見合った資本効率の向上」が最も多く、次いで「コスト上昇を吸収するための徹底的な業務効率化」の順となり、効率性や財務健全性を重視する傾向が顕著です。

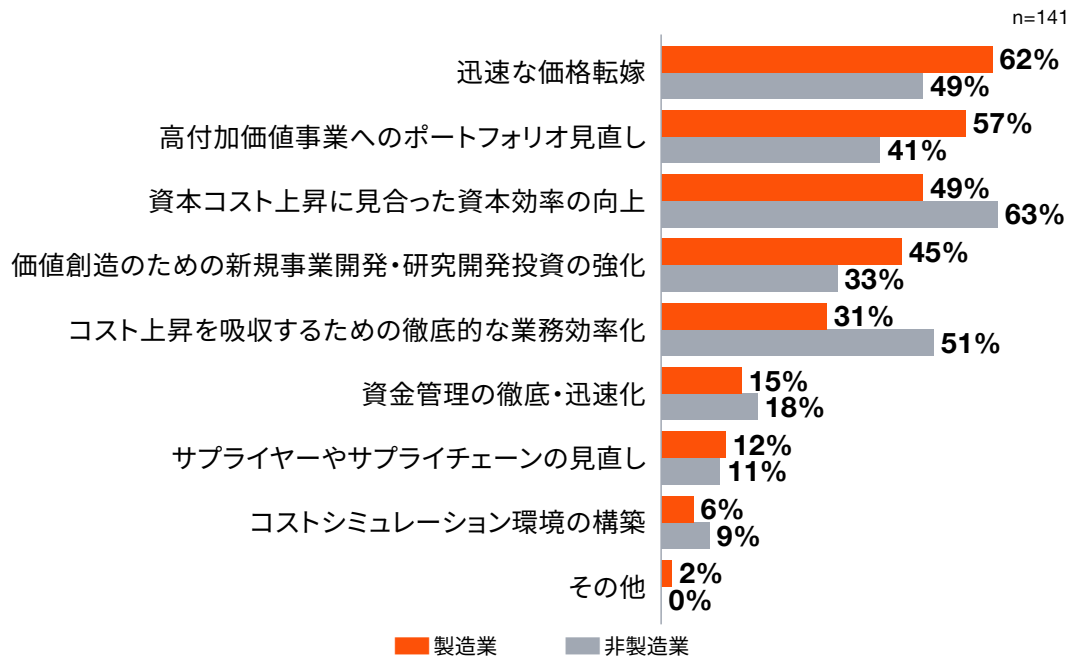
一方で、「資金管理の徹底・迅速化」や「サプライヤーやサプライチェーンの見直し」など、資金管理や調達面での対応は相対的に低くなりました(図表7)。これらは補完的な施策として位置づけられている可能性があるものの、インフレによる資金繰りや供給リスクへの対応は今後の課題として残されていると考えられます。

図表7：インフレ時代において、貴社ではどのような対応を特に重視していますか(3つまで)。



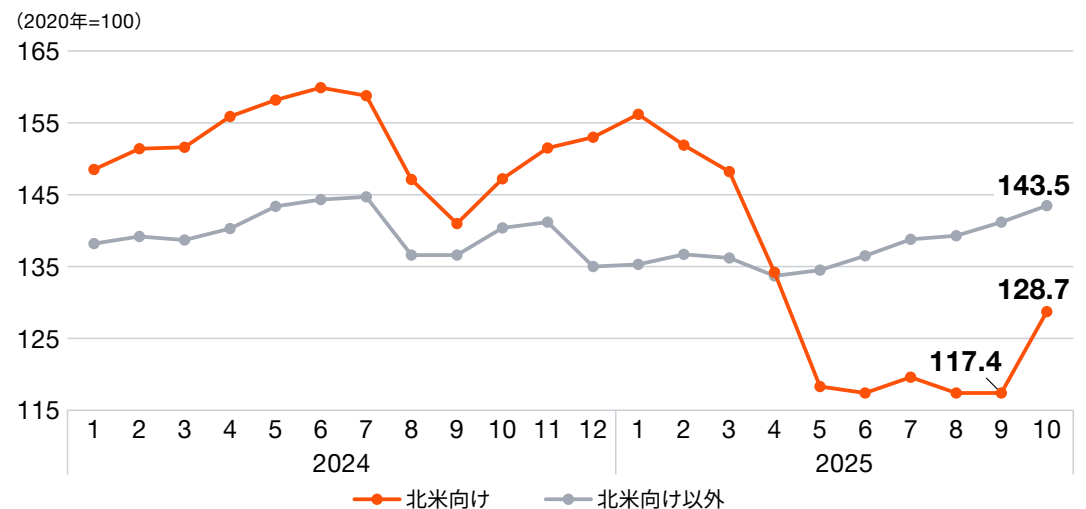
以上の結果から、インフレ時代の企業経営においては、資本効率向上と迅速な価格転嫁を軸とする収益構造の維持・強化、ならびに事業ポートフォリオの戦略的見直しが特に重視されていることが明らかになりました。これらの対応策はインフレ環境下での競争力確保に不可欠な要素であり、今後も企業の経営判断における重要なポイントになると考えられます。

図表8：インフレ時代において、貴社ではどのような対応を特に重視していますか（3つまで）。  
製造業と非製造業の比較



出所：持続可能な成長と企業価値の向上に向けたCFO意識調査 2025年版

図表9：日本の乗用車輸出価格（北米向け・それ以外）



出所：ミシガン大学、日本銀行資料よりPwC作成

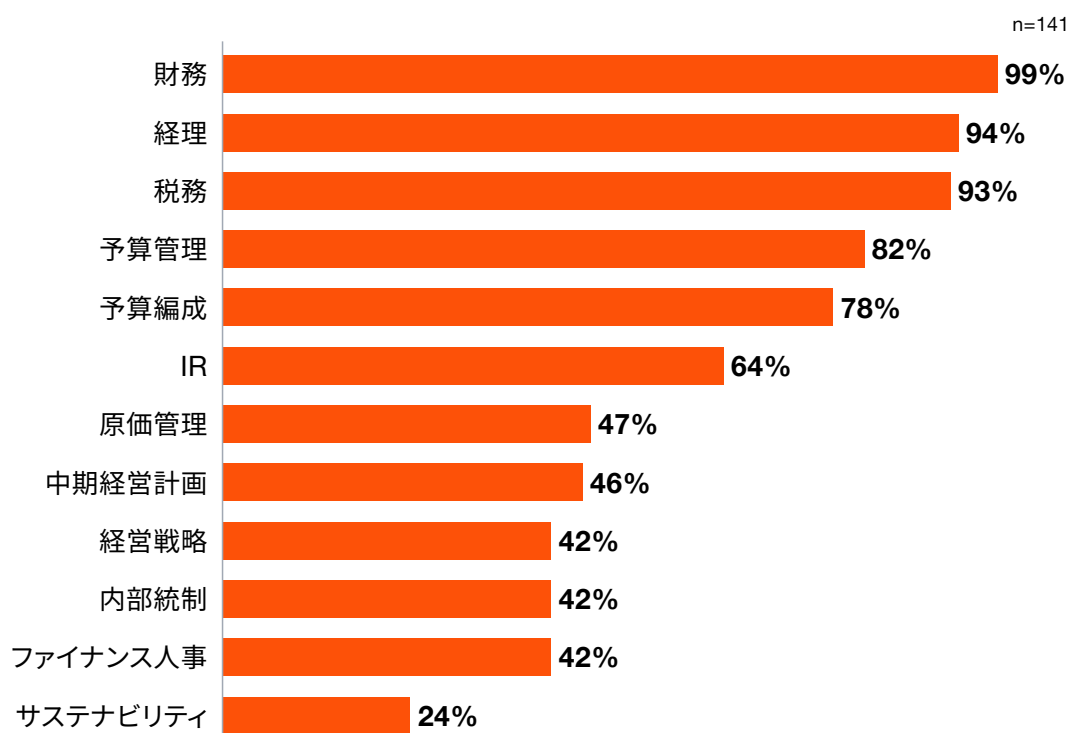
## CFOに求められる経験と今後の志向

企業経営を取り巻く環境が急速に変化する中で、CFOに求められる役割や経験も大きく進化しています。従来の財務・経理業務に加え、経営戦略やサステナビリティ、イノベーション推進など、より広範かつ戦略的な領域への関与が期待されるようになる中で、CFOの管掌範囲とこれまでの経験との間でギャップが見られ、特に税務領域での経験が少ないことが分かっています。今後求められるCFO像の変化に伴い、管掌範囲と経験のギャップをいかに解消していくか、またCFO人材をどのように育成していくかが、今後の重要な課題として浮かび上がっているといえます。

### 3.1 現在の管掌範囲とこれまでの経験

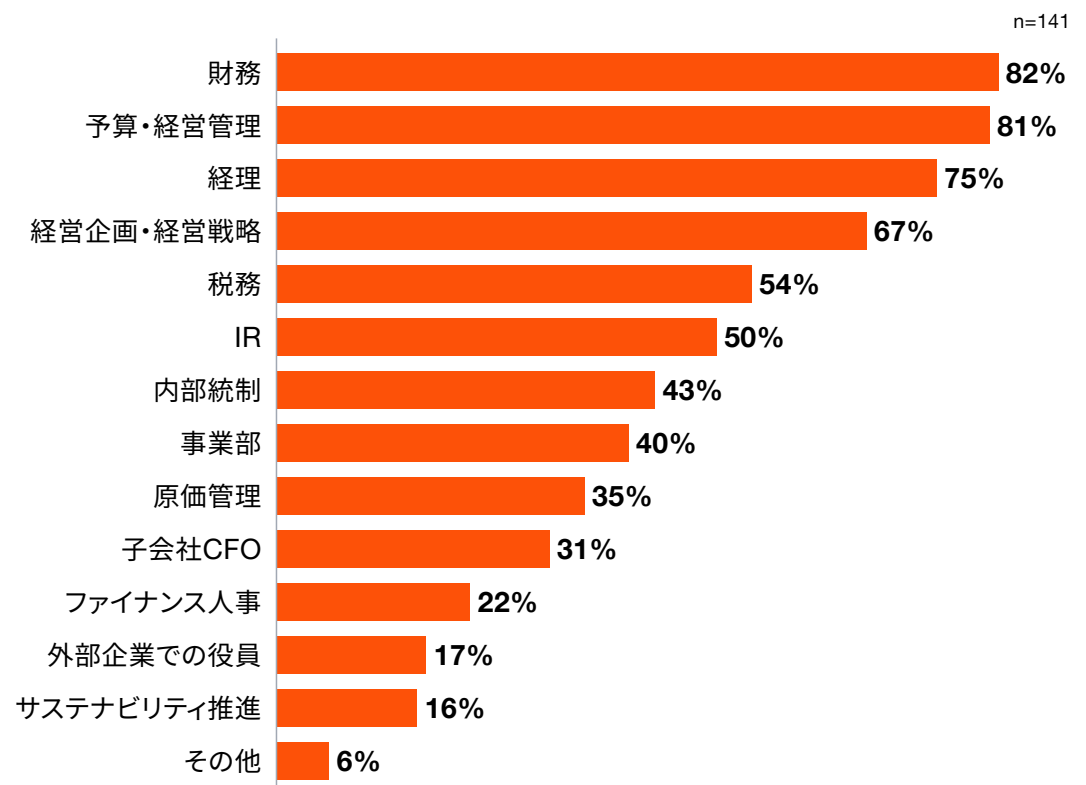
第2章における考察のとおり、不確実性の高い環境への対応として、CFOは意思決定の迅速化、権限移譲、テクノロジー活用、計画手法の見直しといった多面的なアプローチを取っており、CFOの役割に対する意識がより戦略的かつ機動的なものへと変化していることが分かります。一方で、現在のCFOの管掌範囲に関する調査結果を見ると、管掌している領域は主に「財務」「経理」「税務」などの伝統的な業務に集中しています(図表10)。また、「経営戦略」「サステナビリティ」などの領域は管掌率が半数以下にとどまっています。

図表10：CFOとして現在管掌している範囲はどこまでですか(いくつでも)。



これに対し、CFO自身のこれまでの経験領域を見ると、「財務」「予算・経営管理」「経理」などの基本領域以外にも、「経営企画・経営戦略」「内部統制」「事業部」などの経験を有する割合が比較的高いことが分かります(図表11)。特に「経営企画・経営戦略」の経験は67%であるのに対し、実際の管掌範囲は42%にとどまっており、複数の企業において、CFOの経験に比べて管掌範囲が限定されていることが示唆されます。

図表11：ご自身がこれまでにご経験のある領域はどの範囲ですか(いくつでも)。



出所：持続可能な成長と企業価値の向上に向けたCFO意識調査 2025年版

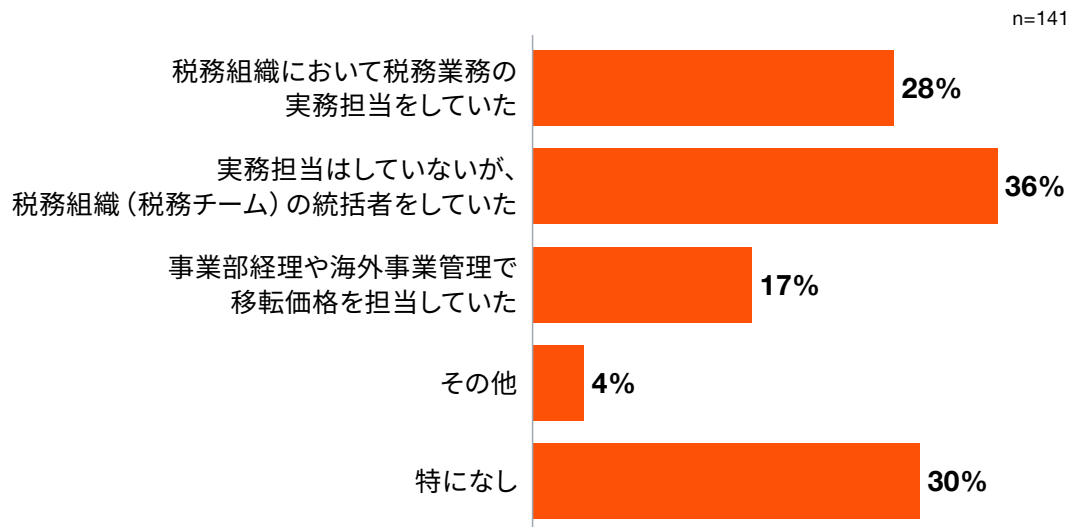


一方、管掌範囲であるにもかかわらず、経験が限定的とされる領域として「税務」が挙げられます。税務を管掌しているCFOがほとんどである一方で、図表11のとおり「税務」の経験があるCFOは54%と半数程度しかいません。税務の実務経験があるCFOは28%にとどまり、また「事業部経理や海外事業管理で移転価格を担当」したCFOは17%にすぎず、税務に直接的な経験を持たないCFOも少なくありません(図表12)。ビジネス環境を踏まえると、戦略的に活用すれば「キャッシュ創出機能」となり得る「税務」領域を活用しきるケイパビリティがCFOには不足している、と読み取れます。

これらの結果は、CFOに期待される役割が従来の財務会計中心の業務から、中長期の経営戦略や組織横断的なリーダーシップ、さらにはサステナビリティ推進など非財務分野にも広がっている一方で、実際の管掌範囲が期待に見合っていないと定義されているとはいえず、特に経営企画・経営戦略、税務に関しては管掌範囲と経験との間にギャップがある現状を示していると考えられます。企業が不確実な時代に「資本効率の向上」「価格転嫁」「高付加価値事業へのポートフォリオ見直し」といった経営対応策を推進するうえで、CFOの管掌範囲の見直しとそれに伴う組織体制の整備、CFOになるまでに必要なスキル・経験の蓄積に向けた再検討の必要性が示唆されます。

今後の変化が激しい経営環境に柔軟に対応するためには、CFOが経営戦略や非財務分野により深く関与してリーダーシップを発揮することが重要です。CFOの役割定義と、それを適切に機能させるための組織体制、およびスキル・経験について再検討する必要があるのではないのでしょうか。

図表12：ご自身の税務のご経験についてお聞かせください(いくつでも)。



出所：持続可能な成長と企業価値の向上に向けたCFO意識調査 2025年版

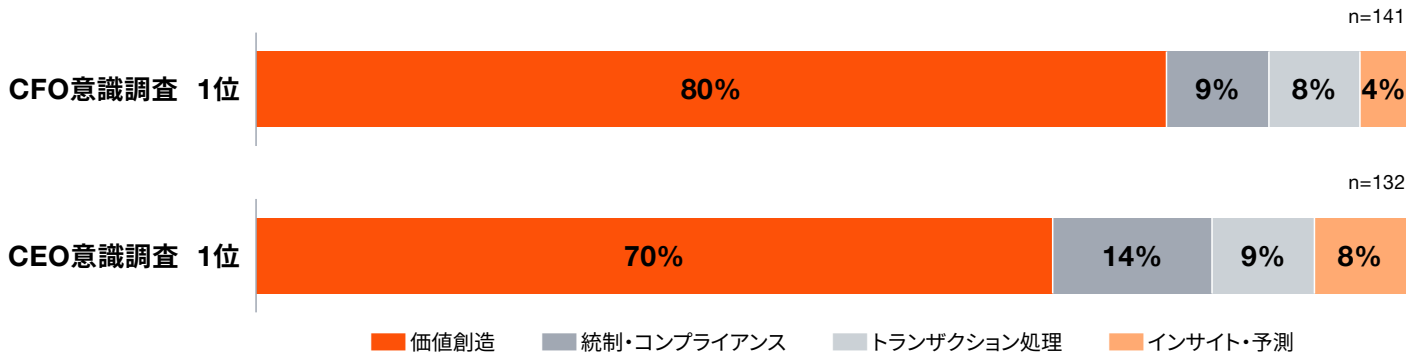
### 3.2 今後CFOに期待される役割

今後CFOに求められる役割として重要度の高いものについて質問したところ、「価値創造」という回答が80%と圧倒的多数を占めました(図表13)。また「価値創造」を1位に選んだ企業のうち、48%が「インサイト・予測」を2位に選んでおり、CFOは、AIやデータ分析に基づく予測精度を高めることで経営判断を支援する役割を重視していることが分かります(図表14)。このことから、今後、CFOには単なる財務管理者としての役割を超え、経営戦略の策定への深い関与と、データドリブンな意思決定支援を通じた企業価値の創造が期待されていると認識していることがうかがえます。また、第29回世界CEO意識調査における日本企業回答結果を見ると、7割近いCEOがCFOに対し「価値創造」を期待しています。

一方で、「価値創造」を1位に選んだ企業(全体の80%)のうち、2位に「統制・コンプライアンス」を選んだ企業は29%(全体の23%)、「トランザクション処理」を選んだ企業は23%(全体の18%)でした(図表14)。また、そもそも1位に「統制・コンプライアンス」または「トランザクション処理」を選んでいる企業も合計17%存在します。このことから、「価値創造」が各社で重要と認識されつつも、ファイナンス業務の基盤となる「トランザクション処理」や「統制・コンプライアンス」といった従来の役割も、依然として欠かせない重要業務だといえます。加えて近年の度重なる法規制の改正や透明性の高い情報開示への要請を背景に、足元では正確性・説明性・信頼性の担保(Trust)に対する意識が高いことがうかがえます。また世界CEO意識調査でも、今後CFOに期待される最も重要な役割は「統制・コンプライアンス」という回答が14%と2番目に多く、「トランザクション処理」は9%と3番目に多い結果となり、同様の傾向が読み取れます。

CFOの役割として中長期的な「価値創造」が重要とされつつも、収益・財務の安定確保のための「トランザクション処理」や「統制・コンプライアンス」が依然重要視されている構図は、不確実性の高まりゆえに、価値創造よりも足元対応が勝っていること、もしくは、価値創造の前提には足元対応を通じて得られる信頼性(Trust)が不可欠であることを物語っています。CFOは中長期的な視点による「攻め」と足元の「守り」を同時に背負う過渡期にあるといえるでしょう。

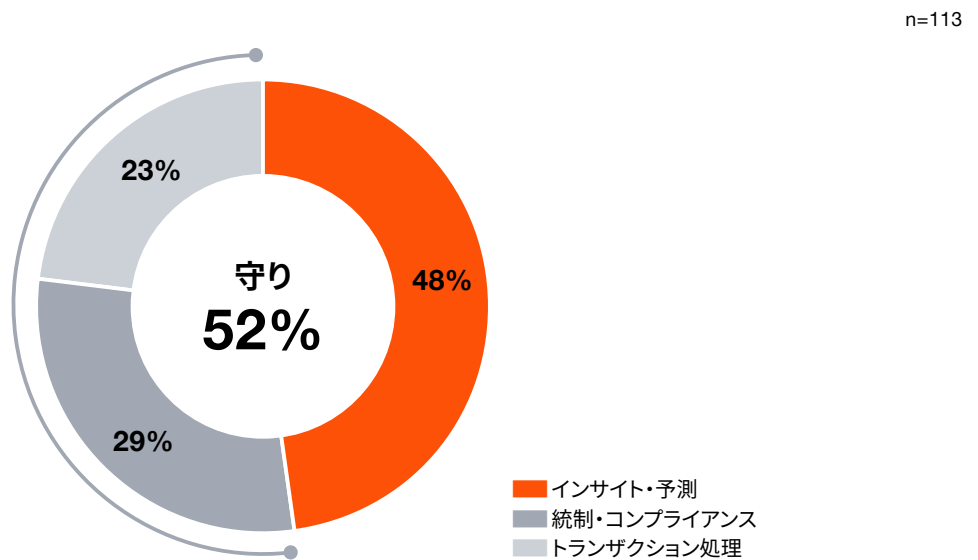
図表13：CFOに求められる役割（CFOの認識とCEOの認識）



攻め	価値創造	経営陣と連携し、長期的な資本配分や投資判断に関する意思決定を支援すること
	インサイト・予測	予測や計画のためのモデルを開発し維持すること（AIの有効活用なども含む）
守り	統制・コンプライアンス	税務、サステナビリティ、複雑な開示に関する深い専門知識を提供すること
	トランザクション処理	組織全体でシームレスな取引を維持し、財務データの整合性に対する信頼を確保すること

出所：持続可能な成長と企業価値の向上に向けたCFO意識調査 2025年版、第29回世界CEO意識調査日本企業回答抜粋

図表14：CFOに求められる役割（1位に「価値創造」を選んだ人の2位の選択）



出所：持続可能な成長と企業価値の向上に向けたCFO意識調査 2025年版

## 変革を牽引するCFOに向けた 3つの提言

本調査の結果からは、主に以下の3点が明らかになりました。

1. CEOがイノベーションや生成AIの可能性に目を向け、企業が長期的に至るべき「目指す場所」を描く一方、CFOは「目指す場所にどのように至るか」を設計する役割を重視していること
2. CFOが最も懸念しているのは、既存の収益源や事業の安定性を損なわずに変革を進めるための「大胆な変革とコア事業のバランス」であること
3. 人口が減少するわが国において、解決策となり得るAIの活用は効率化領域、すなわち「守り」領域への活用にとどまっていること

長らく続いたデフレ時代からインフレ時代に転換したことにより、企業経営には従来とは異なる新たな対応が求められています。また、PwCが2025年9月から11月にかけて実施した第29回世界CEO意識調査では、日本のCEOの42%が「過去5年間で、それ以前に競合していなかった新たなセクターや業界の企業と競合するようになった」と回答しました。こうした企業を取り巻く競合関係の複雑化が、CFOの「バランス意識」を加速させていると考えられます。

これらの状況をふまえて、詳細版\*では具体的なトピックごとに対応の方向性を示唆していますが、ダイジェストとしてCFOが推進すべき変革をPwC Japanグループでは3つの視点から提言します。

\*詳細版：本ダイジェスト版で言及している全体概要に加えて、調査回答企業・CFOには調査結果の詳細版を提供しています。詳細版では、企業価値向上に向けた具体的な「攻め」に関する取り組み、企業価値を「守る」ための組織力向上に関する取り組みについて、具体的なトピックごとに深掘した考察をまとめています。

### 1. 「前提が変化すること」をふまえた変革推進

これまでの競争環境においてCFOは、計画や予測に基づく因果に着眼していたといえます。これはCFOの役割が、予測合理性を重視し、「業績管理の番人」として常に最適な手段を選択することを求められてきたからであり、不確実性を伴う行動や選択自体が、番人として守るべき「業績」に対して、許容不可能な損失を生むリスクとして認識されてきたともいえます。

反面、現在の競争環境は、不確実性が一層高まり、計画や予測どおりには進まないことが多くなっており、これが、既存の収益源や事業の安定性を損なわずに変革を進めるための「大胆な変革とコア事業のバランス」に着眼するCFOの視座に繋がっていると考えられます。

また、東京証券取引所が2023年3月31日に全上場企業に要請した「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」や金融担当大臣が2024年2月19日に金融審議会に対して発出した「サステナビリティ情報の開示と保証のあり方に関する検討」、サステナビリティ基準委員会(SSBJ)などの開示制度のいずれもが「中長期的な企業価値向上」を求めるものです。



一見するとCFO組織には「攻め」の役割に特化することが求められるように思われます。しかし、不確実性が高い環境下では、「攻め」の役割一辺倒や「攻め」の役割の強化だけがCFOの変革ポイントではなく、財務的な安定性と将来への成長力の両立をいかに実現するかが要諦であり、企業経営の司令塔としての変革ポイントであるといえます。

これは、価値創造やインサイト、FP&A (Financial Planning and Analysis) など昨今CFO組織で謳われる「攻め」の役割の改革テーマの前提には、「守り」の役割が実現する信頼性 (Trust) の担保が必要不可欠であること、生成AIやテクノロジーの進化によって信頼性 (Trust) の重要性が高まっていることを示唆しているといえるでしょう。

このような環境では、CFO組織の変革は、CEOが描く「目指す場所」を構成する要素の全体像を意識しつつ進めることが求められます。一方で、複雑な状況下では因果関係が複雑に絡み合い、多重に連鎖する制約事項が成果創出を拒みます。また、テクノロジーの進化と外部環境は継続的に変化し、当初の計画を揺るがします。変革の推進過程で変わりゆく前提事項や制約事項に対して、その因果関係を完全に解き明かして着手するのではなく、多少の損失や手戻り、重複が生じることを許容し、「Start anywhere (先ず隗より始めよ)」の視点で変革を推進すべきではないでしょうか。「前提が変わることが前提」の環境では、理想的な順序を求めて変革に着手できないまま現状にとどまるより、手が届くところから変革に着手して変化を波及させるべきです。

これは、個別案件ごとの費用対効果で変革の是非を判断するのではなく、許容可能な損失を織り込んだ上で、手戻りや失敗を含めて変革推進の過程で得られた経験や蓄積されたケーパビリティを、変革を推進するアセット (アイデア・スキル・ノウハウ・ツール) として取り込むことの重要性を示しているともいえます。

## 2. CFO組織がユースケース選定を主導するAI活用

AIの活用については、社内の定型・準定型業務への適用やパターン認識、定型文書の要約・生成、時系列予測などのAIの得意分野では先行している一方、対外的な業務や非定型業務では活用が十分に進んでいないことが本調査では明らかになりました。これは、CFO組織が未だAIを「効率化のツール」として捉える傾向が強く、「変革のテコ」として捉えきれていない証左ともいえます。

また、AIの進化や浸透は経済や産業に大きな影響を与えるファクターであり、PwCでは、AIが今後10年間で世界経済の生産量を大きく押し上げる可能性があるとは指摘していますが、第29回世界CEO意識調査では、AIの効果を実感するCEOは現状ではまだ一部にとどまっており、AIの活用で先行する企業と後れを取る企業の差が広がりつつある様子が見て取れます。

AIは、従来型のDX推進と異なり、局所的なプロセス標準化やデータ標準化を要請しつつも、分散されたデータやプロセスも統合・処理が可能です。そのため「必要な箇所だけ整備して、あとはAIと現場で対処する」という試行錯誤型のアジャイル運営を通じて「集中と分散」の両立が可能なテクノロジーといえます。人材不足を「課題ではなく与件」と捉えるべきわが国の人口動態において、CFO組織では、「統制・コンプライアンス」や「トランザクション処理」への活用など、効率化ツールとして「守り」領域に対するAI活用にとどまらず、「洞察・インサイト」などの

「攻め」領域への積極的な活用を推進すべきです。その過程では、CFO組織自らがAI活用を主導し、課題認識を踏まえて、活用可能なユースケースを選定し、「成功体験」を積み上げることが活用範囲の拡大に繋がると考えています。

### 3. CFO組織の未来予想図を踏まえた機能と人材の変革推進

経済環境の変化に伴い、税務機能が企業価値向上に貢献する戦略的な位置付けになり得る可能性が高まっているにも関わらず、本調査では、税務領域の付加価値を高める機能配置および人材配置に至っていないことが明らかになりました。また、CFOの管掌範囲として、「財務」「経理」「税務」といった伝統的な領域が中心であり、「経営戦略」「サステナビリティ」などの戦略・非財務領域を管掌するCFOが半数に満たない状況であることもわかっています。

今後、CFO組織が変革を遂げる過程では、価値貢献の視点から、機能配置の再考が求められます。開示制度の変更に伴い、経営企画・広報・経理財務に加えて、人事・研究開発など複数の部門が関与し得るサステナビリティ領域などが生じていることを踏まえると、CFO組織が従来の「カネ担当」ではなく、「価値創出の指揮者・プロデューサー」として機能を発揮できるような機能配置や組織設計が要諦になるといえます。

CFO組織に期待される機能・役割が変化することはCFO組織の人材育成にも影響を与えます。従来、CFO組織の人材育成は、財務・経理の知識を育成することに注力してきました。しかし組織の機能役割を踏まえると、経理財務領域の専門知見にとどまらず、戦略や法務、哲学や歴史、資本市場や他部門・事業の動向の理解、変革を推進するためのプロジェクト管理やチェンジマネジメントのスキルが重要になります。その上で他部門を巻き込んだクロスオーバー・価値創造を実現すべく、指揮者として企業経営やビジネス全体を「多角的に捉えること」「連鎖的に捉えること」を意識して人材育成すべきだと考えています。ファイナンス領域の専門家ではなく、ファイナンスの専門性を用いて企業変革を実現する変革の指揮者となることがバランス型CFOを実現する上で求められる「CFOジャーニー」と言えるのではないのでしょうか。

本調査は、CFOが企業価値の「創り手」としての役割を強く認識する一方で、依然として重いオペレーション負荷と統制責任を抱えているという現実、そして管掌範囲と経験のギャップが存在するという課題を浮き彫りにしました。3つの提言からもわかるように、CFOはこれからも、データとテクノロジーを活用しながら、企業の持続的な成長とレジリエンスを支える中核的な存在であり続けることが期待されているといえるでしょう。



## おわりに

PwC Japanグループは、2023年7月から価値創造経営支援を重点サービスと位置づけ、これまでに企業価値インパクト分析や価値構造分析、AIを活用した経営改革・業務改革、税務組織を筆頭とした組織変革による価値向上など多くの知見と支援実績を有しています。加えて今後は本調査の結果を最大限に活用し、価値創造と企業価値向上について日々悩んでおられるCFOをはじめとするCxOや、それらの方々をサポートする部門の皆さまの課題解決を支援することで、日本企業の国際的な競争力の強化に貢献してまいります。

本レポートが、企業価値向上への取り組みを進めるうえでの参考となり、日本企業のさらなる成長と成功に寄与することを願っております。







## 調査結果 詳細版

エグゼクティブサマリー

- 01** 調査概要
- 02** 現在の競争環境に対する認識
  - 2.1 リスクに対する対応
  - 2.2 インフレに対する対応
- 03** CFOに求められる経験と今後の志向
  - 3.1 現在の管掌範囲とこれまでの経験
  - 3.2 今後CFOに期待される役割
- 04** 企業価値向上に向けた具体的な取り組み
  - 4.1 資本コストを意識した経営
  - 4.2 事業ポートフォリオの見直し
  - 4.3 M&A戦略
  - 4.4 投資撤退・売却
  - 4.5 イノベーション投資
  - 4.6 無形資産への投資
  - 4.7 税に関する重要テーマとKPI
  - 4.8 企業価値に直結する財務成果指標・現場成果指標
  - 4.9 意思決定に資するデータへのアクセス
- 05** 企業価値を守るための組織力強化に向けた取り組み
  - 5.1 CFO組織の業務最適化に向けた取り組み
  - 5.2 税務組織の位置づけ
  - 5.3 ファイナンス人材育成に向けた取り組み
- 06** 変革を牽引するCFOに向けた3つの提言

おわりに

※調査回答企業・CFOには調査結果の詳細版を提供しています。





## PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



**[www.pwc.com/jp](https://www.pwc.com/jp)**

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwC Japan有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびブローダーアシュアランスサービス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約13,500人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、クライアントが複雑性を競争優位性へと転換できるよう、信頼の構築と変革を支援します。私たちは、テクノロジーを駆使し、人材を重視したネットワークとして、世界137の国と地域に364,000人以上のスタッフを擁しています。監査・保証、税務・法務、アドバイザリーサービスなど、多岐にわたる分野で、クライアントが変革の推進力を生み出し、加速し、維持できるよう支援します。

発刊年月：2026年2月

管理番号：I202509-05

© 2026 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](https://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.