
News release

2026年2月16日
PwC Japanグループ

PwC Japan、「持続可能な成長と企業価値の向上に向けた CFO 意識調査」の最新結果を公開 インフレ環境下における CFO と CEO の役割意識・AI 活用の範囲の違いが明確に

PwC Japan グループ(グループ代表:久保田 正崇、以下「PwC Japan」)は本日、「持続可能な成長と企業価値の向上に向けた CFO 意識調査」の最新結果(以下「本調査」)を公開しました。本調査では、CEO が変革能力(イノベーション力)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 は大胆な変革とコア事業の維持との間で適切なバランスを取りながら「目指す場所にどのように至るか」を設計する指揮者の役割を重視していました。

PwC Japan は、経営環境の不確実性が高まる中で、「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、2024 年より CFO 意識調査を実施しており、今回が 2 回目となります。本調査は日本企業・日本経済が置かれた状況に基づいた設問を通じて、国内大手企業を中心に CFO が直面する課題や「管掌範囲と経験範囲の違い」、「CEO との意識の違い」、「AI 活用状況」などを多角的に分析しました。

掲載している図表の出所は全て本調査によるものです。分析結果全体は[こちら](#)を参照ください。

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指摘しています※。PwC が 2026 年 1 月に発表した「第 29 回世界 CEO 意識調査」の結果からは、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。また、同調査では日本の CEO(139 名)が、自社の変革能力や AI を含むテクノロジーへの対応に着目していることがわかつており、CEO は生成 AI を「未来を引き寄せる大胆な変革」の一助として重視していることがうかがえます。

一方、CFO 組織における AI 活用は広がりを見せているものの、CFO の多くは AI を「効率化ツール」と捉え、長期目線での企業価値向上につながる分析や洞察への活用は少ないことが浮かび上がりました。現状では短期の目線で、「今を突破する高速な変革」の手段と位置付けていることが読み取れます。※PwC の調査レポート「Value in Motion」:AI の導入は世界経済を再構築し、2035 年までに全世界の GDP を 15% 押し上げる可能性を示唆 <https://www.pwc.com/jp/ja/press-room/2025/value-in-motion.html>

調査結果の主なポイントは以下のとおりです

- ・CFO の最大の懸念は、「大胆な変革とコア事業のバランス」(31%)。CEO の最大の懸念は、「自社のイノベーション力」(58%)。CEO と CFO では懸念事項が異なる
- ・「税務」を管掌範囲とする CFO は 93%にのぼる一方、実務経験を持つ CFO は 28%に留まる。経済環境を踏まえて「キャッシュ創出機能」となり得る税務で CFO は経験不足
- ・今後「価値創造」が最も求められるとする CFO は 80%。そのうち、「統制・コンプライアンス」を 2 位に挙げた CFO が 29%、「トランザクション処理」を 2 位に選ぶ CFO が 23%で、「守り」機能が計 52%と次点となった。CFO は必ずしも「攻め」機能に傾倒している訳ではない
- ・CFO 組織における対外的な業務や非定型業務での AI 活用は、「法的文書・契約書の作成」(20%)、「各種開示資料の作成」(20%)、「外部環境から自社業績への影響分析」(13%)と限定的

不確実性とインフレの中で高まる CFO の「バランス感覚」

本調査によると、CFO の最大の懸念は、「大胆な変革とコア事業のバランス」(31%)で、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ことを最大の課題と捉えています。「効率的な運営と予期せぬ事態への耐性の両立」(20%)や「不確実な未来に向けたイノベーション力の確保」(20%)への関心も高く、CFO がレジリエンスと持続的成長を両立させる“経営の要”を志向していることがわかりました。一方、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」での同様の質問への日本の CEO の回答結果を見ると、自社のイノベーション力に対する懸念が 58%で最も多く、AI を含むテクノロジーの変化に自社の変革が追いつくのかについての懸念が 53%となっています※。CEO は変革能力の不足や AI の進化から遅れることへの危機意識が高い一方、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。

※第29回世界CEO意識調査(日本分析版) : <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/ceo-survey.html>

図表 1:CEO と CFO の役割意識



※CEO意識調査では、懸念していることを3つまで選択
※CFO意識調査では、懸念していることを1つだけ選択

また、昨今のトレンドである AI 活用においても、本調査では、CFO 組織が AI を活用する領域は「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%)が中心で、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%)への適用は限定的であることがわかりました。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 AI 活用の範囲に表出しています。

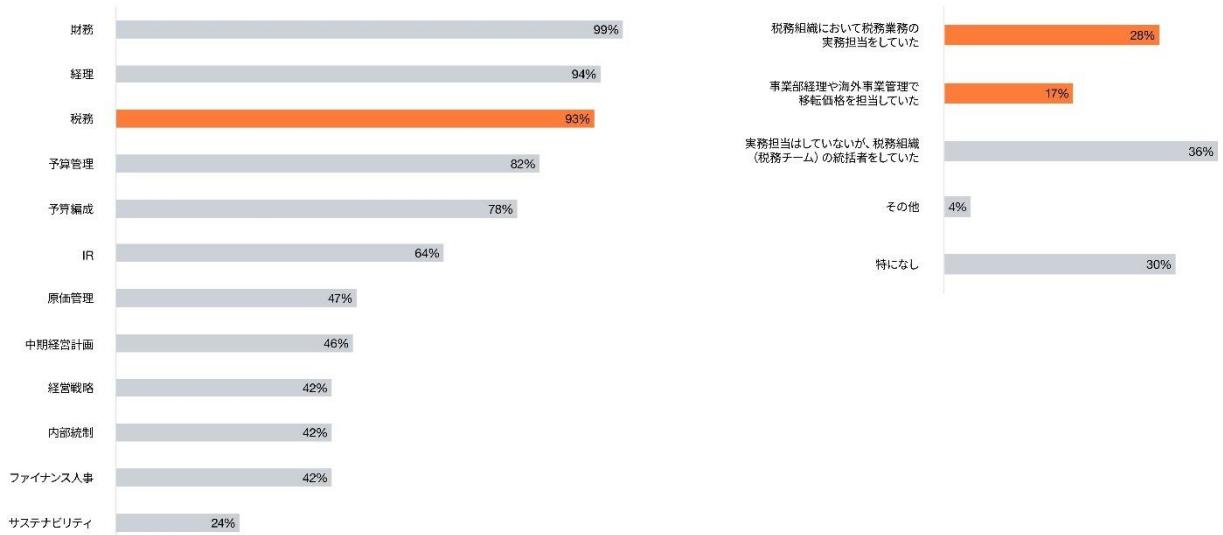
CFO の管掌範囲と経験範囲のギャップが顕在化

CFO の役割が高度化する一方で、税務など一部領域では十分な専門経験・実務経験が限られていることがわかりました。「税務」を管掌範囲とする CFO は 93% にのぼる一方、戦略的に活用すれば「キャッシュユーチューブ機能」となり得る「税務」機能でありながら、実務経験がある CFO は 28% にとどまり、また事業部門経理や海外事業管理で移転価格を担当した CFO は 17% に過ぎず、税務に直接的な経験を持たない CFO も少なくありません。「税務」機能を経営に活用しきるケイバビリティが CFO には不足している、と読み取れます。

「管掌範囲と経験範囲の違い」は、CFO のキャリアパス設計や人材育成が現状の期待役割に追いついていないことを示しており、組織体制および人材戦略の見直しが求められています。

図表 2: CFO の管掌範囲と経験範囲のギャップ
 ■CFO (最高財務責任者) 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)

■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)



「価値創造」と「統制・コンプライアンス」を同時に背負う CFO の未来像

PwC Japan は CFO 意識調査にて、価値創造とインサイト・予測を「攻め」、統制・コンプライアンスとトランザクション処理を「守り」と定義しております。

今後 CFO に求められる役割として「価値創造」を最重要とする CFO は 80% と多数を占めます。そのうち、「統制・コンプライアンス」を 2 位に挙げる CFO が 29%、「トランザクション処理」を 2 位に選ぶ CFO

が23%と続きます。また「統制・コンプライアンス」もしくは「トランザクション処理」を1位として挙げるCFOも17%存在します。

この結果は、CFOにとって価値創造が重視されつつも、業務基盤となる統制やトランザクション処理が依然不可欠であることを示しています。加えて、法規制の強化や情報開示の高度化を背景に、正確性・説明性・信頼性(Trust)に対する意識が高まっていることも推察されます。

これらのことから、価値創造やインサイト予測の一部であるFP&A (Financial Planning and Analysis)など「攻め」の改革の前提には、「守り」の役割による信頼性(Trust)の確保が不可欠であり、CFOが「攻め」に傾倒し過ぎることなく、「守り」とのバランスを意識していることがうかがえます。

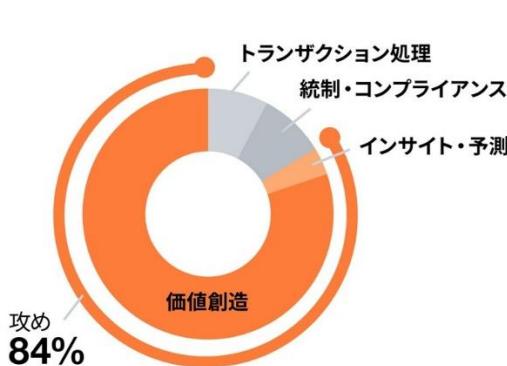
図表3:今後CFOに期待される役割

CFOは、中長期的な「攻め」と足元の「守り」を同時に担う
—企業の変革期における“司令塔”—

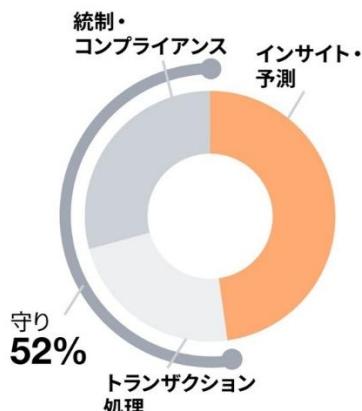
中長期的な「価値創造」を重視する一方で、収益や財務の安定を確保するための
「トランザクション処理」や「統制・コンプライアンス」を重視する割合も依然として高い

・今後CFOに求められる役割に関する質問

■ 1位の選択



■ 1位に「価値創造」を選んだ人の2位の選択



変革を牽引するCFOに向けた3つの提言

調査結果を踏まえ、PwC Japanは以下を提言します。

1.「前提が変化すること」をふまえた変革推進

不確実性が高まる環境で、CEOが描く「目指す場所」に対し、CFOが「目指す場所にどのように至るか」を設計する指揮者の役割を果たすためには、前提や制約の因果関係をすべて解き明かしてから動くのではなく、一定の損失や手戻りを許容しつつ進める姿勢が求められます。すなわち「Start anywhere(先ず陥より始めよ)」の視点で着手し、手戻りや失敗を含めて過程で生まれる学びや蓄積されたケイパビリティは、変革を前進させるアセットとして取り込むことが重要です。

2. CFO 組織がユースケース選定を主導する AI 活用

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」と捉えるべき人口動態において、CFO 組織は「守り」領域に対する AI 活用に留まらず、「洞察・インサイト」などの「攻め」領域にも積極的に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つながると考えます。

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

環境変化や「管掌範囲と経験範囲の違い」を踏まえると、これから CFO 組織は、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。今後求められる CFO 組織の人材育成は、経理財務領域の専門知見に留まらず、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、ならびに変革を推進する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。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」を意識した人材育成が不可欠です。

【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 年版について】

調査期間: 2025 年 9 月 1 日～10 月 17 日

対象: 国内上場企業(プライム市場)および大手企業の CFO・財務／経理責任者

調査方法: ウェブアンケートシステムによる回答

回答社数: 141 社

以上

PwC について

www.pwc.com

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。

PwC Japan グループについて

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、監査およびプ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。

© 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 for further details.