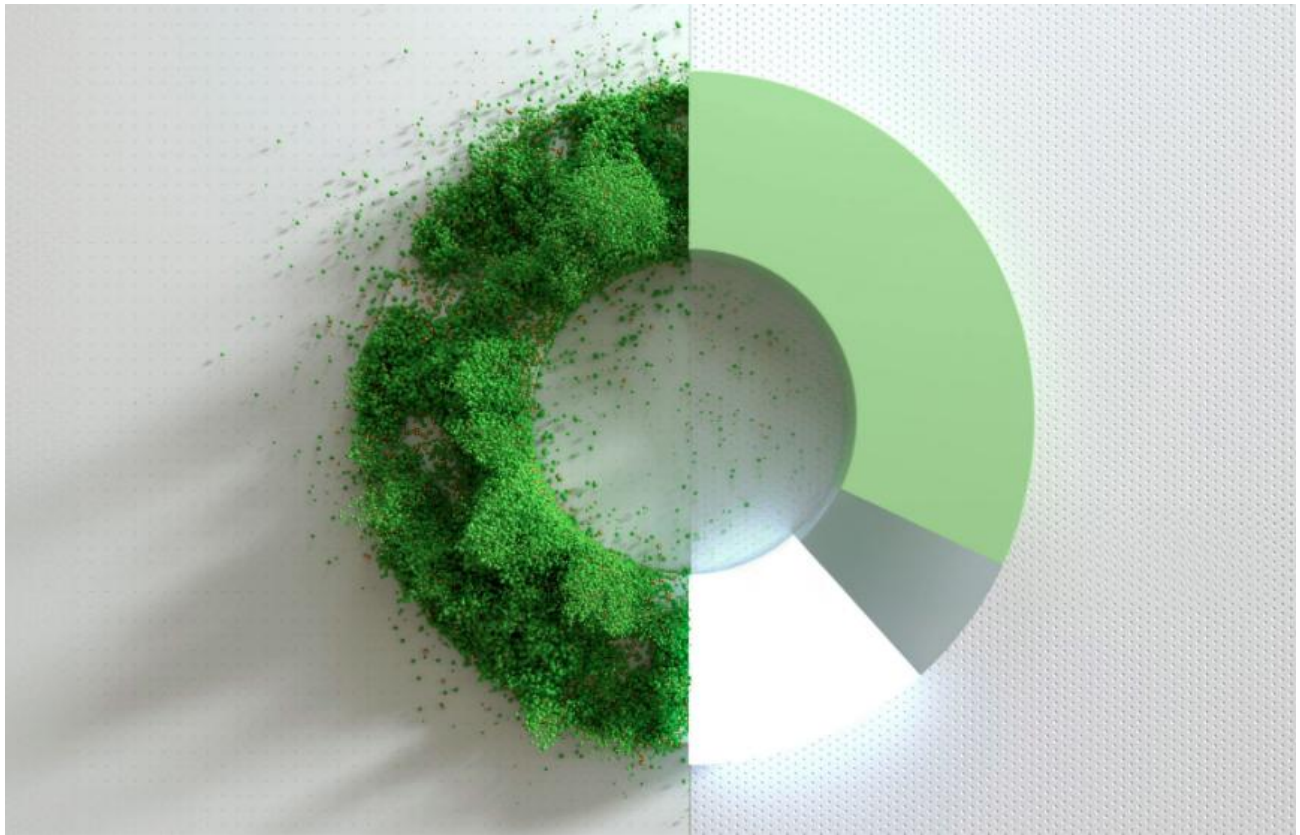


Deloitte.

デロイト トーマツ

Together makes progress



Deloitte CFO Signals Report

September 2026

Contents

CFO ならびにファイナンス組織の役割に関する調査

CFO の業務管掌範囲	3
CFO の役割変移	5
今後強化していきたい CFO の役割	8
4 つの役割における CFO の時間配分	9
現在ファイナンス組織として力を入れている取り組み	11
CFO に至るまでのキャリアパス	13
CFO が持つべきコンピテンシー	14
おわりに	15
<i>CFO プログラムとは</i>	16

Deloitte CFO Signals について

Deloitte CFO Signals は、デロイトがグローバルレベルで定期的に行っている CFO の意識調査です。毎回の調査で CFO の皆様から得られた回答結果を集約し、デロイトの専門家が考察を加え、CFO からの”Signals”として発信しています。

日本では 2015 年 8 月に初めて実施し、今回で 42 回目の取り組みとなります。今回は日本の調査におけるホットピックとして、CFO ならびにファイナンス組織の役割についてお伺いしました。

今回の調査は 2026 年 8 月に実施し、52 名の CFO および財務経理部門のエグゼクティブの皆様から回答を得ることができました。ご協力いただき誠にありがとうございました。

デロイトトーマツグループ
CFO プログラム
2026 年 9 月末日

CFO ならびにファイナンス組織の役割に関する調査

CFO を取り巻く環境が大きく変わる中、各社において CFO ならびにファイナンス組織の役割がどのように変わってきているかをお伺いします。



CFO の業務管掌範囲

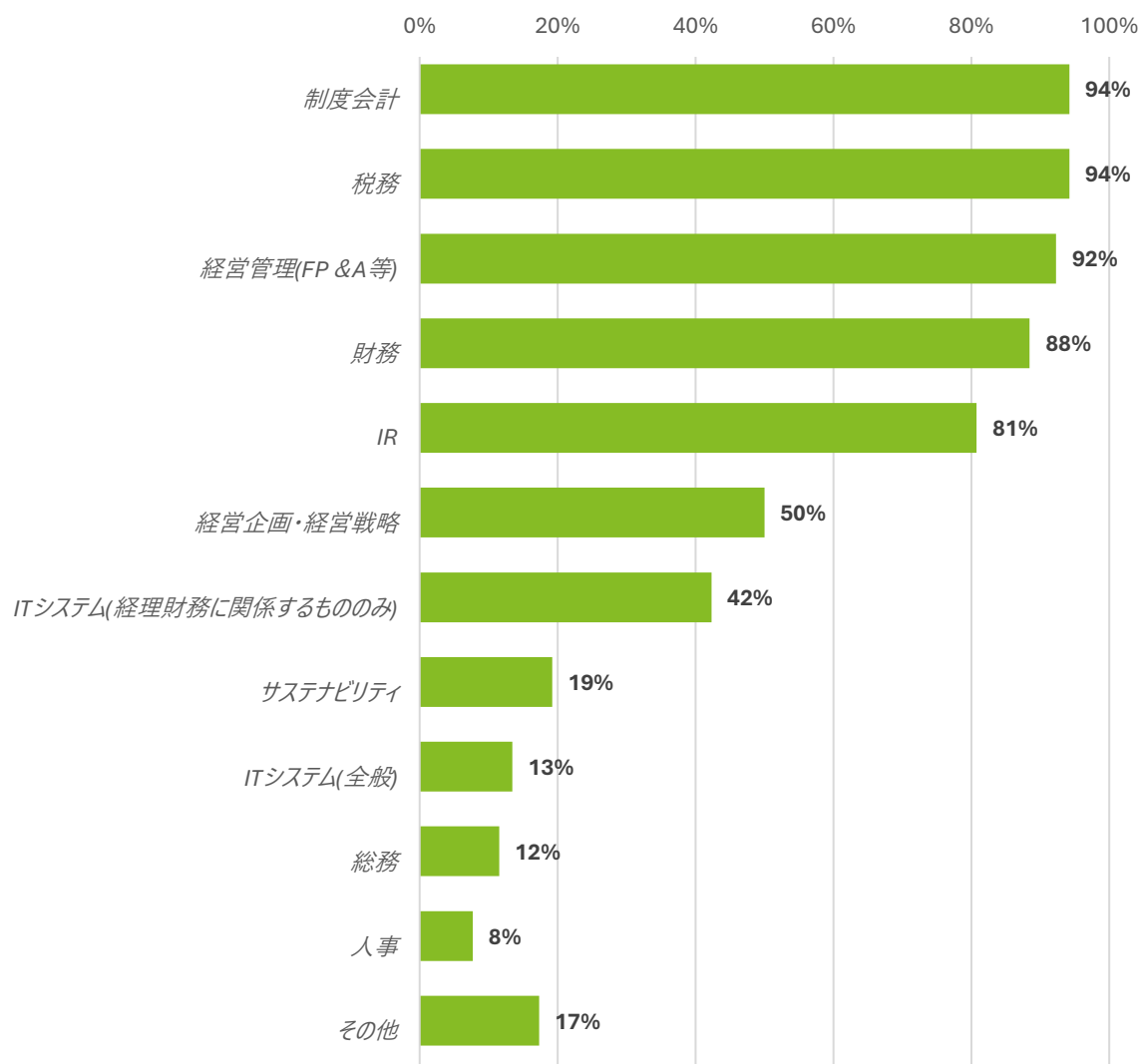
CFO の管掌範囲としては、制度会計、税務、経営管理（FP&A 等）、財務、IR が 8 割を超えた

グラフ1

貴社におけるCFOが管掌されている範囲として当てはまるものを全て選択ください。

※他のCxOを兼務されている場合は、他のCxOでの管掌範囲も含めてご回答ください

※CFOというポジションがない場合は、準じるポジションを念頭にご回答ください



その他、CFOの管掌範囲としてあげられた業務

・海外管理 ・リスクマネジメント ・コンプライアンス ・法務、知財 ・DX、新規事業 ・資産運用 ・不動産 ・保険
・プロキュアメント ・Actuarial + Product

今回の調査を通じて、制度会計・税務・経営管理（FP&A）・財務、IR は、ほとんどの企業において、CFO の管掌であることがわかった。加えて、経営企画・経営戦略についても 50%の企業において、CFO の管掌下であるという結果となった。

従来の経理・財務業務の領域のみならず、経営管理や経営戦略といった領域についても CFO が担っているケースが多いことが浮き彫りになった。また、昨今、企業価値向上への注目が高まっている中、機関投資家との対話の重要性が高まっているが、同設問の前回調査時と比較して、戦略と財務を司っている CFO が IR を担当することが増えてきている。

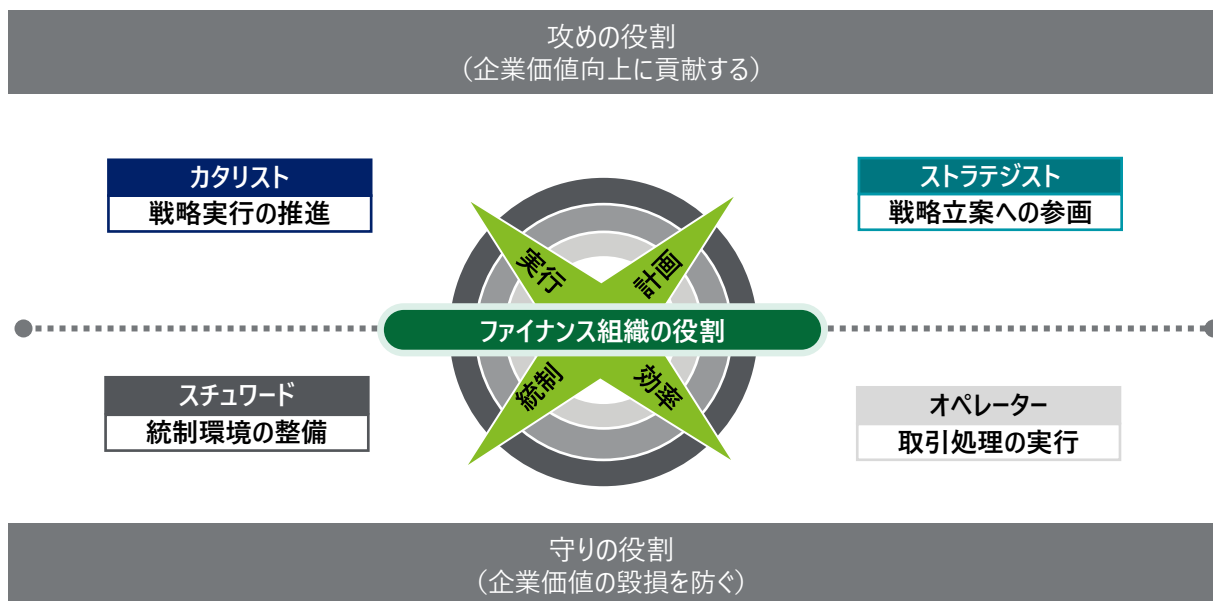


CFO の役割変移

本設問以降、Deloitte が提唱している“4 Faces of CFO”のフレームワークを活用する。

4 Faces of CFO – ファイナンス組織に期待される 4 つの役割

ファイナンス組織には企業の価値の毀損を防止する「守りの役割」だけではなく、企業価値向上のための「攻めの役割」が求められます

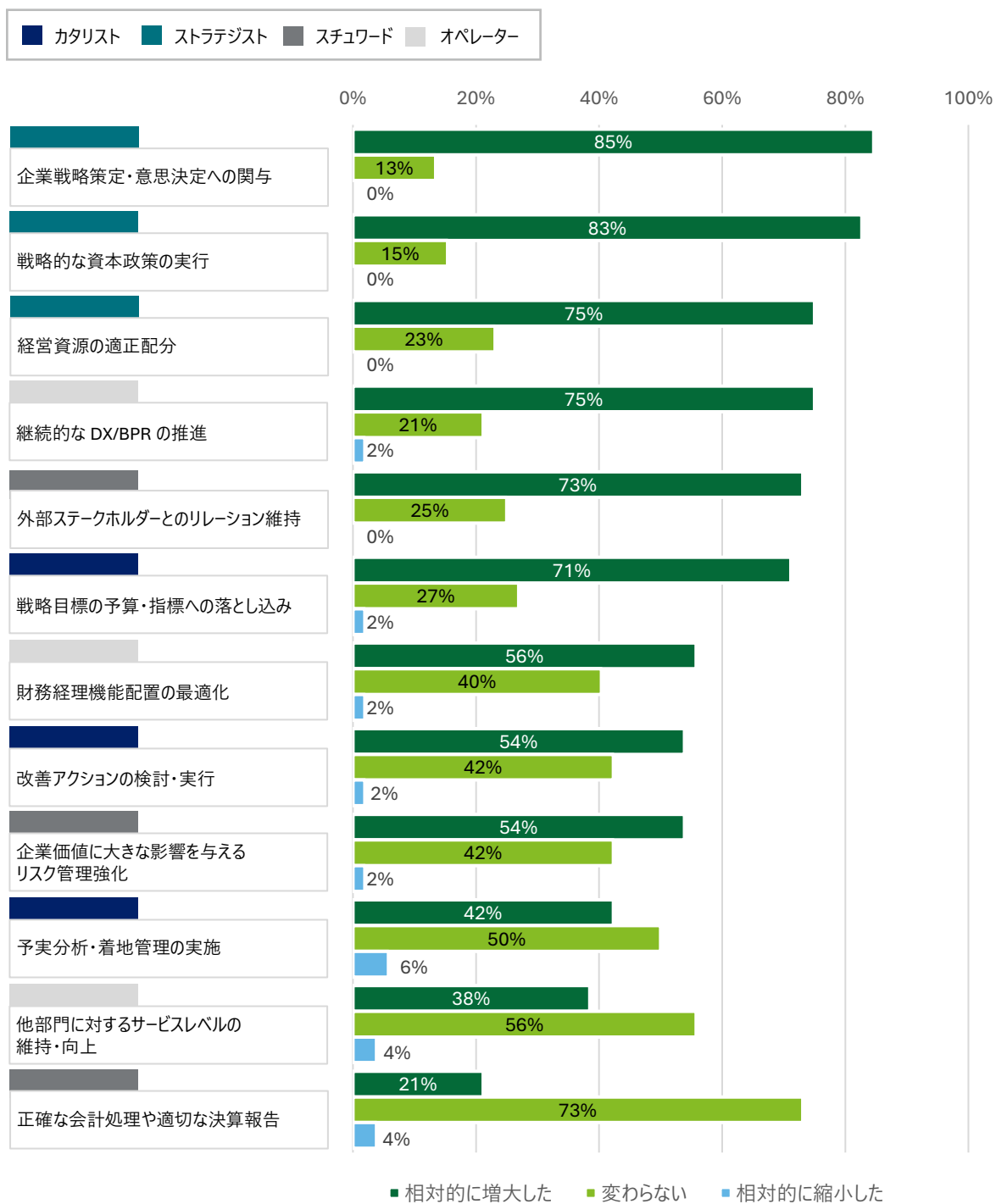


戦略実行の推進 カタリスト	戦略目標の達成に向けた活動 ➤ 予算・資料による戦略の活動への落とし込み ➤ 実行結果のモニタリング/分析 ➤ 改善アクションの検討/実行率先
戦略立案への参画 ストラテジスト	事業および企業戦略の立案をサポートするための活動 ➤ ファイナンス視点からの戦略検討 ➤ 戦略実行に必要な資金の調達等の財務戦略の立案、実行 ➤ 資源の適正配分
統制環境の整備 スチュワード	有形無形の資産を守り、維持するための活動 ➤ 会計処理ルールの整備 ➤ タイムリー且つ正確な財務報告の実施 ➤ IR 等、外部ステークホルダーとのリレーション維持
取引処理の実行 オペレーター	正確かつ効率的な会計処理を実行するための活動 ➤ BPR 等の効率化に向けた取り組み ➤ 他部門に対するサービスレベルの維持改善などの継続実行とモニタリング

過去と比較して、CFO はストラテジストとしての役割が増大した

グラフ2

過去(5年前)と現在でCFOの役割がどのように変わったか、それぞれの役割において当てはまるものをご選択ください。



ストラテジストとしての役割が増大したと回答した企業が 8 割近くとなった。同設問の前回調査時と同様の傾向であるが、前回調査に比べてストラテジストの割合がさらに増大しており、その中でも、企業戦略策定・意思決定への関与が増大したという企業の割合が増えている。

また、前回調査時と比較すると、継続的な DX/BPR の推進の役割が増大したという企業が大幅に増えている。昨今 AI 活用の注目度が大きく高まっているが、AI を活用した業務改善や抜本的な業務改革を進めている企業が増えていることがうかがえる。さらには、外部ステークホルダーとのリレーション維持の役割も割合が大きく増えている。前述のとおり、戦略と経理財務を司る CFO が外部ステークホルダーとのリレーションにおいても重要な役割を果たしていることが分かる。

なお、前回調査時と同様に、全ての項目において相対的に減少したという回答はわずかであり、CFO の役割の増大・多様化傾向が続いていることがうかがえる。

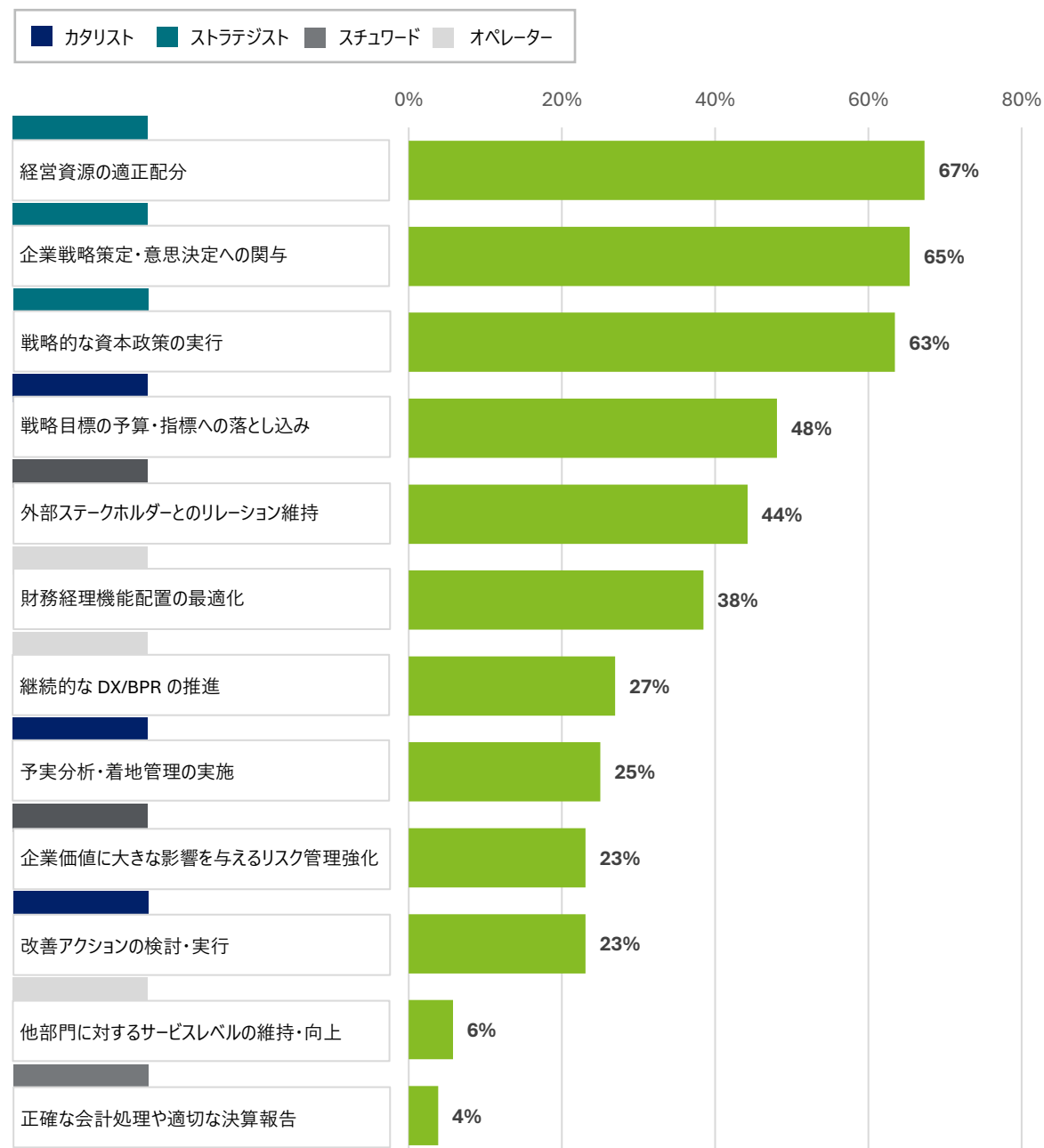


今後強化していきたい CFO の役割

経営資源の適正配分の割合が最も高かった

グラフ 3

今後、強化していきたいと考えているCFOの役割を上位 5 つまでご選択ください。



上位 3 つがストラテジストの役割である点は、過去比較と同様の結果となった。ストラテジストとしての役割をさらに強化していくことを目指していることが分かった。割合として最も高かったのは、経営資源の適正配分であったが、2026 年に改訂となったコーポレートガバナンス・コードでも謳われている持続的な成長を念頭に、成長投資を含めた経営資源の再配分を意識していることがうかがわれる。

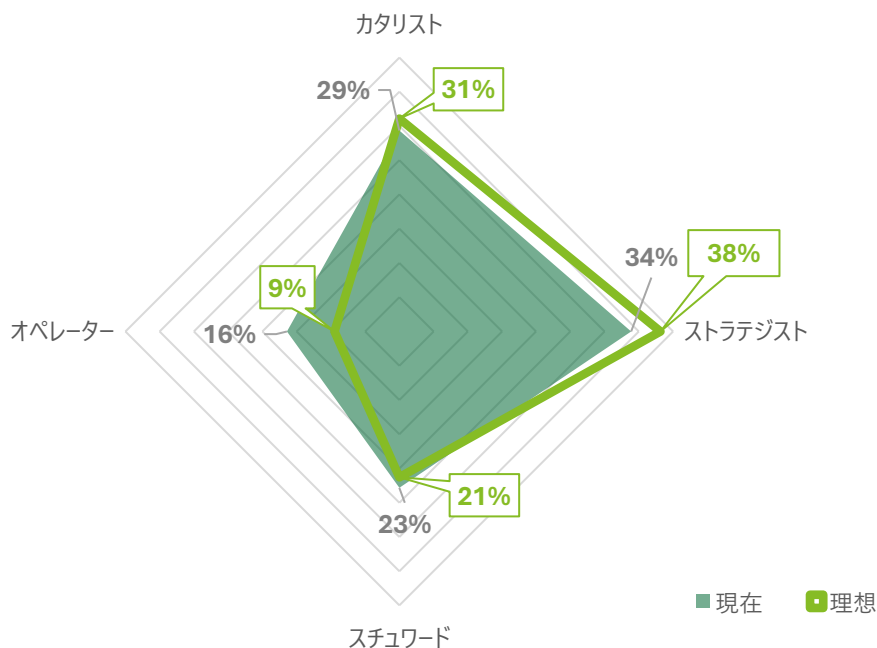


4つの役割におけるCFOの時間配分

CFO・ファイナンス組織の役割をストラテジストやカタリストといった攻めの役割にシフトさせたいことがわかる

グラフ 4-1

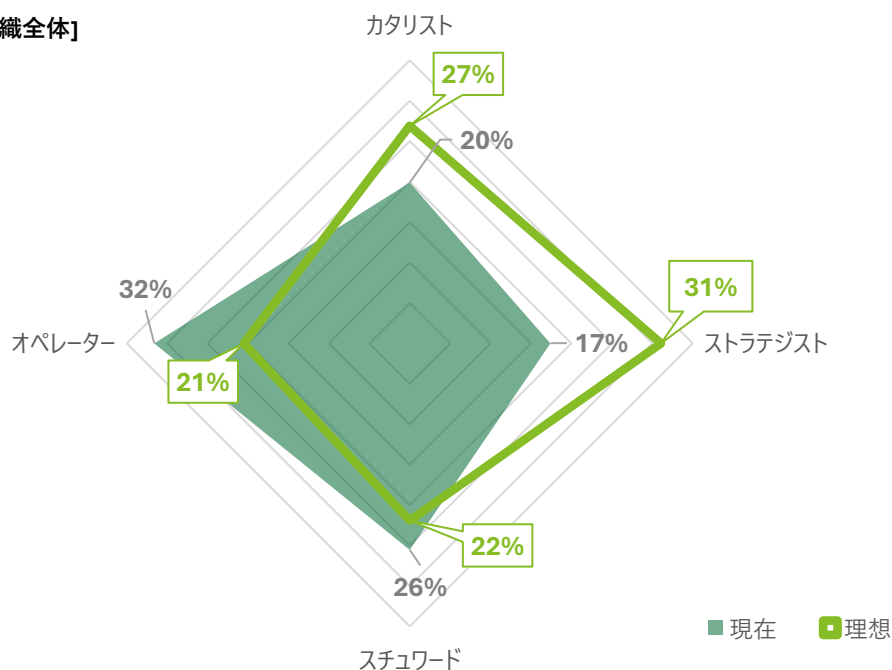
4つの役割におけるCFOの「現在の時間配分」「理想の時間配分」をそれぞれ合計100%になるように配分してください。
[CFO]



グラフ 4-2

4つの役割におけるファイナンス組織全体の「現在の時間配分」「理想の時間配分」をそれぞれ合計100%になるように配分してください。

[ファイナンス組織全体]



4つの役割におけるCFOの時間配分については、現状でもオペレーターやスチュワードといった守りの役割が少なく、ストラテジストやカタリストといった攻めの役割に傾いていることがわかる。また、理想の時間配分においては、さらに攻めの役割にシフトしたいという結果となった。

ファイナンス組織の時間配分においても、現在は守りの役割への配分が多いことがわかるが、CFO自身の役割と同様に、守りの役割から攻めの役割へのシフトを目指しているという傾向となっている。

CFOおよびファイナンス組織の時間配分として、攻めの役割によりシフトしていきたいという傾向は、同設問の前回調査においても同様の結果となっており、また、理想の時間配分の割合もほぼ前回調査と同様となっている。

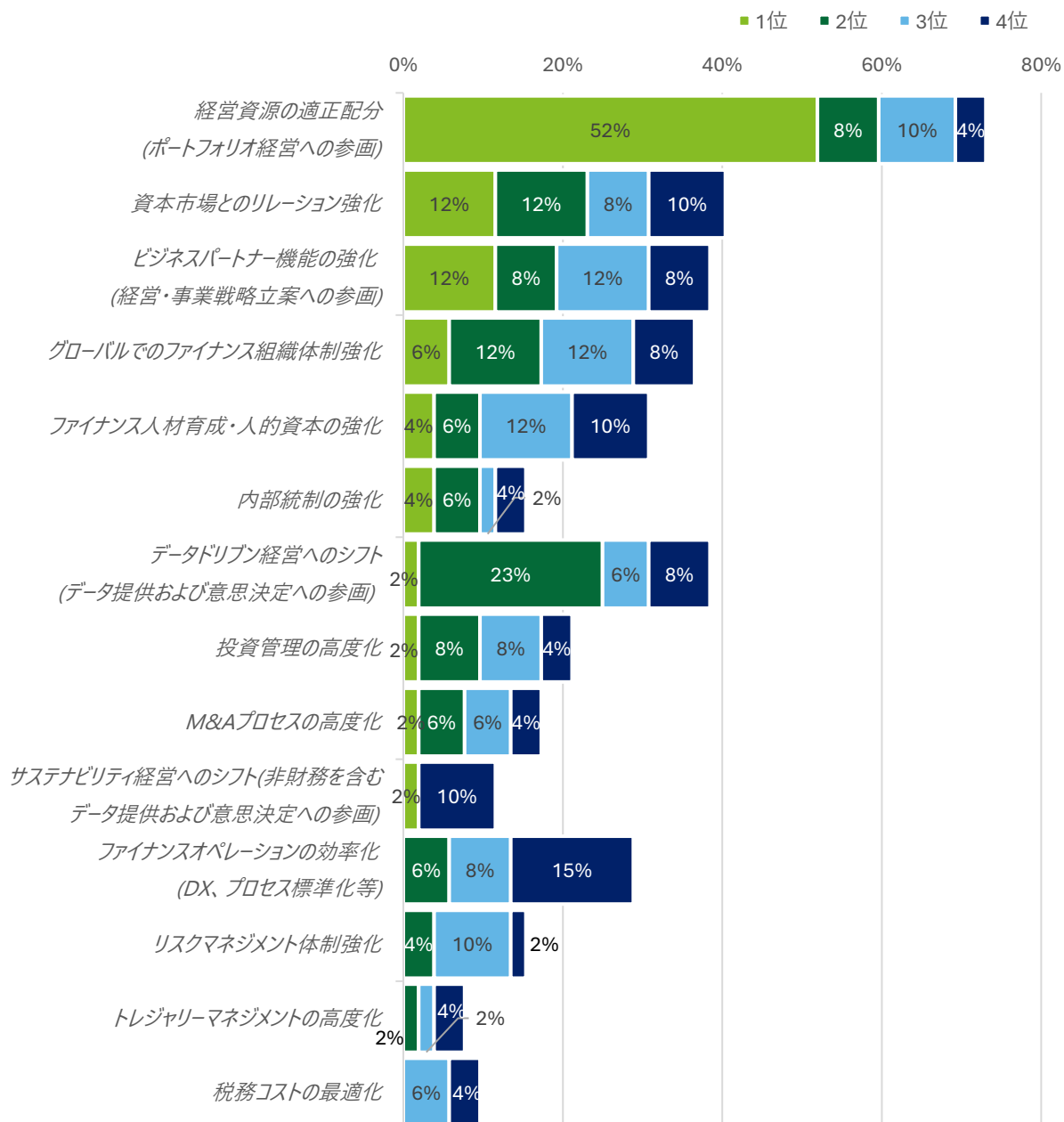


現在ファイナンス組織として力を入れている取り組み

経営資源の適正配分（ポートフォリオ経営への参画）が最も力を入れている取り組みであった

グラフ 5

ファイナンス組織における取り組みについて、現在、力を入れている順に1位から4位をご選択ください。



ファイナンス組織が現在力を入れている取り組みとしては全体票・一位票ともに経営資源の適正配分(ポートフォリオ経営への参画)となった。前回・前々回の調査時においても一位となっており、多くの企業にとって欠かせない取り組みであり、継続的な取り組みとなっていることがわかる。

次いで、一位票の上位は、資本市場とのリレーション強化、および、ビジネスパートナー機能の強化(経営・事業戦略立案への参画)となった。CFO の管掌範囲で確認したとおり、IR、経営管理（FP&A 等）を管掌している企業が大半を占めていたが、CFO 傘下において、当該機能の強化に取り組んでいる企業が多いことがわかった。

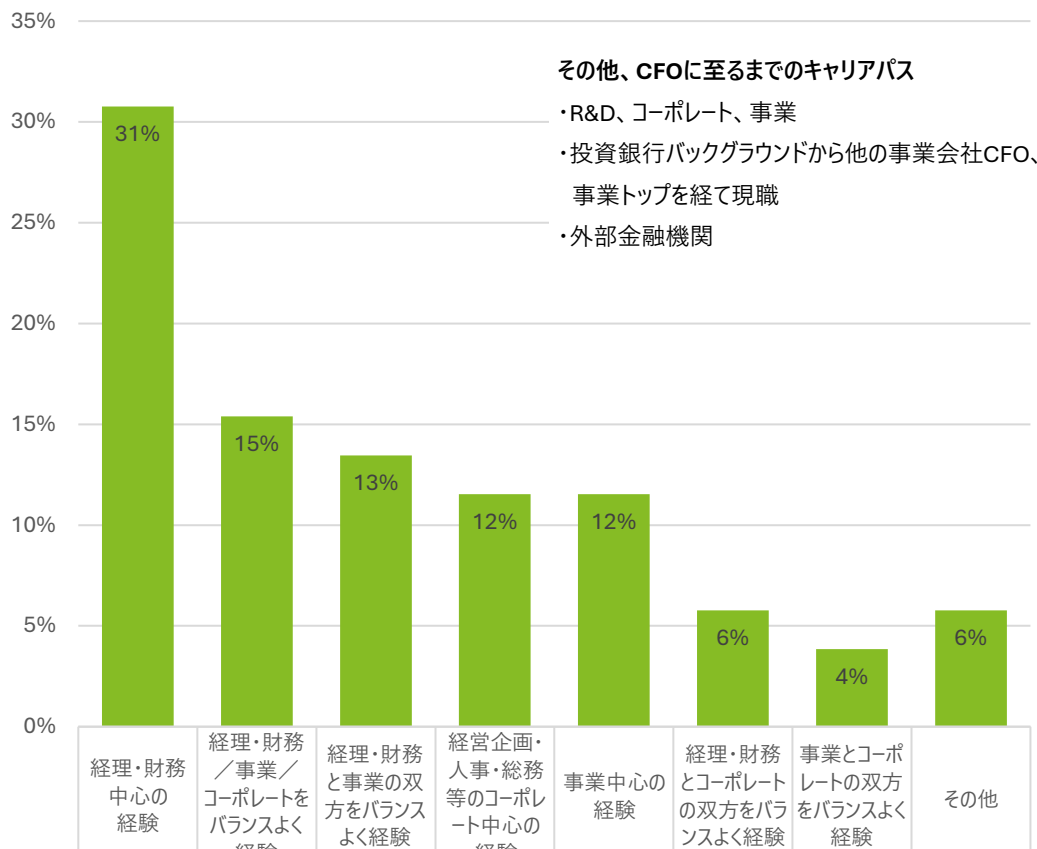


CFO に至るまでのキャリアパス

経理・財務中心の経験が 3 割を超え、CFO に至るまでのキャリアパスに近いものとして最多となった

グラフ 6

ご自身（または自社のCFO）がCFOに至るまでのキャリアパスとして近いものをご選択ください。



各選択肢に含まれる機能									機能別合計値
経理・財務	✓	✓	✓			✓		✓ (一部)	71%
コーポレート		✓		✓		✓	✓	✓ (一部)	42%
事業		✓	✓		✓		✓	✓ (一部)	50%

CFO のキャリアパスとしては、縦棒グラフにあるように、経理・財務中心の経験という回答が 31%で第一位となった。次いで、経理・財務/事業/コーポレートをバランスよく経験との回答が 15%となり、前回調査と同様の順位となった。

グラフ下部の表にあるように、各選択肢に含まれる機能を「経理・財務」「コーポレート(経理・財務除く)」「事業」の 3 つの要素に分解し、各機能が含まれる選択肢の回答を集計した。「経理・財務」の経験を含んでいる回答の合計は 71%となったが、経理・財務を主たる経験としていない CFO も 3 割程度いることがわかった。

同様に、「事業」経験がある CFO も 50%となり、半数は経理・財務のみならず事業を経験していることが明らかになった。本サーベイの結果通り、今後ストラテジストやカタリストとしての攻めの役割が増加することを踏まえると、事業経験の必要性はより一層高まってくると考えられる。

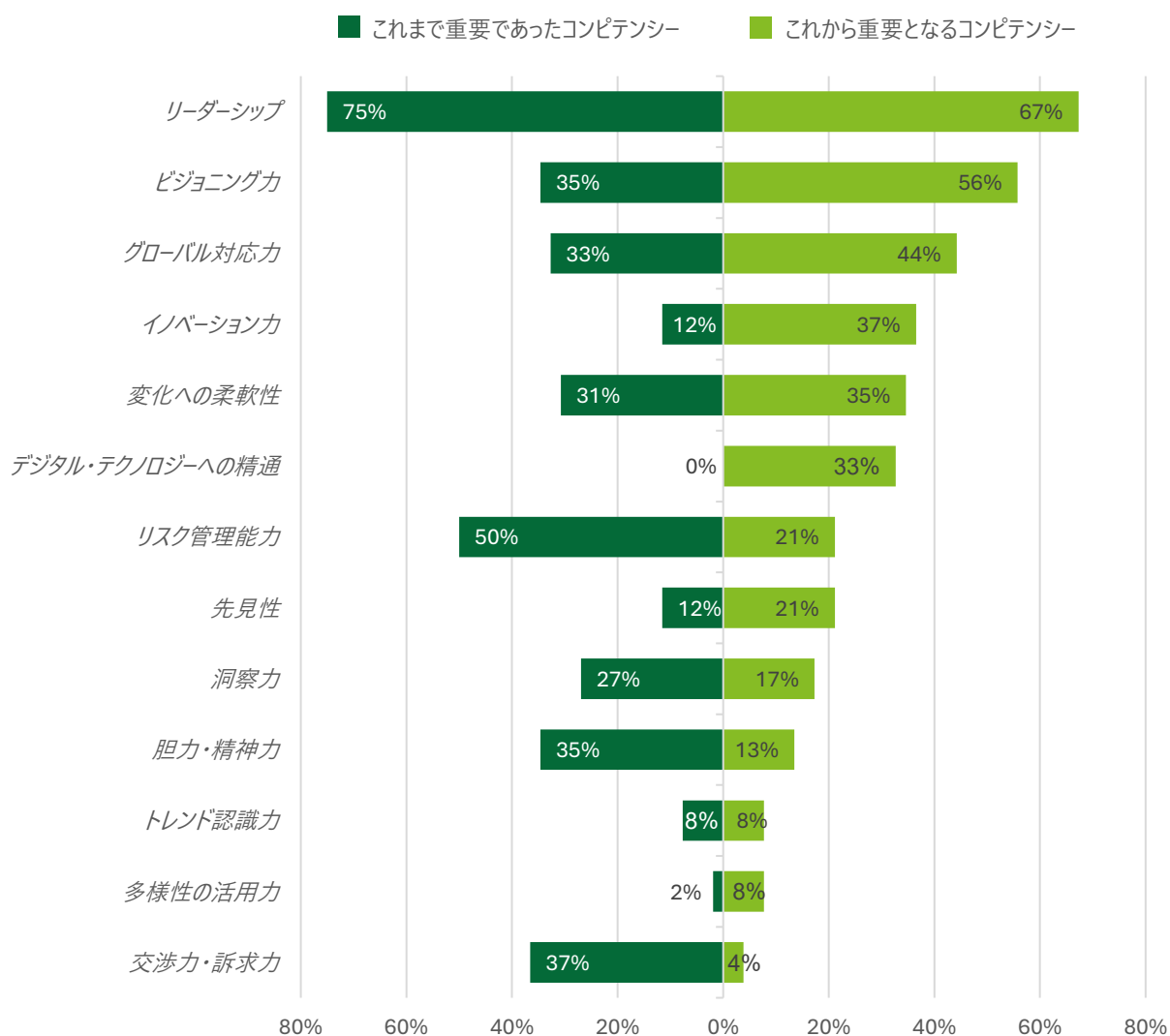


CFO が持つべきコンピテンシー

これまで重要であった、これから重要となるコンピテンシーとして、リーダーシップが最も重要なコンピテンシーとなった

グラフ

財務経理スキルや自社ビジネスへの理解といったことのほか、CFOが持つべきコンピテンシーについて、「これまで」と「これから」のそれぞれの時点で重要と考えられるもの上位4つまでご選択ください。



CFO が持つべきコンピテンシーについて、「これまで」と「これから」の両者において第一位となったのは「リーダーシップ」であった。前述のとおり、CFO の役割として、「企業戦略策定・意思決定への関与」「経営資源の適正配分」の比重が高まっているが、経営の意思決定そのものとも言えるこれらの役割を的確に果たすためには、リーダーシップが欠かせないということであろう。

また、「これまで」と「これから」を比較した際に、「イノベーション力」「デジタル・テクノロジーへの精通」が特に増大した。これは、昨今注目を集めている AI を活用してビジネスモデルを変革したり、全社的に生産性の向上させたりすることが大きな経営課題となっていることが背景にあると考えられる。



おわりに

今回は、CFO およびファイナンス組織の役割や現在の取り組み状況、また、CFO に至るまでのキャリアパスやコンピテンシーについて調査を行った。

定期的に調査している項目であるが、大きな潮流として、CFO・ファイナンス組織ともに守りの役割から攻めの役割にシフトしていることが分かり、その中でも、戦略立案や企業経営にあたっての意思決定、資源配分の適正配置といったストラテジストの役割に注力しているという傾向がより顕著となっていた。

また、CFO に至るまでのキャリアパスとして半数程度が事業を経験しており、経理財務だけでなくキャリアパスの設計の重要性も浮き彫りとなったと言え、また、リーダーシップをいかに発揮できるかが CFO の重要なコンピテンシーであることが分かった。

ご認識のとおり、CFO の重要性が高まり、その役割の多様性が高まっている。今回の調査結果を踏まえると、今日の日本企業においては、CFO が経営の一躍を担っており、企業価値向上の鍵を握っていることは疑いようがない。企業が持続的に成長を続けていくためには、適切にリスクテイクしながら成長投資を行い、経営資源を適正に配分しながら事業を新陳代謝させていく他ないが、CFO がリーダーシップを発揮できるか否かに日本企業の将来がかかっていると言っても過言ではないだろう。

CFO プログラムとは

CFO プログラムは、日本経済を支える企業の CFO を支援し、ファイナンス組織の能力向上に寄与することで、日本経済そのものの活性化を目指すデロイト トーマツ グループによる包括的な取り組みです。信頼のおけるアドバイザー（the Trusted Advisor）として、さまざまな領域のプロフェッショナルが連携し、CFO が抱える課題の解決をサポート致します。さらに、企業や業界の枠を超えた CFO のネットワーキング、グローバル動向も含めた最新情報の提供を通じ、日本企業の競争力向上を目指します。

デロイト トーマツ グループ

CxO プログラム

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 3-2-3 丸の内二重橋ビルディング

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーである合同会社デロイト トーマツ グループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ 税理士法人および DT 弁護士法人を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従いプロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内 30 都市以上に 2 万人超の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、www.deloitte.com/jp をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。Deloitte Global ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。Deloitte Global およびその各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。Deloitte Global はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Global のメンバーファームです。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける 100 を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、最先端のプロフェッショナルサービスを、Fortune Global 500®の約 9 割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来 180 年の歴史を有し、150 を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をバース（存在理由）として標榜するデロイトの約 46 万人の人材の活動の詳細については、www.deloitte.com をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家に相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。また Deloitte Global、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対しても責任を負いません。Deloitte Global ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.