

## News Release

2013年9月12日

連絡先

有限責任監査法人トーマツ

広報室 新井 香織

TEL: 03-3457-1573

Email: press-release@tohmatu.co.jp

## 「CFO サーベイ」結果発表

**CFO の課題認識を調査。CEO や事業部門の“ビジネスパートナー”としての役割の強化を重視。**

有限責任監査法人トーマツ[東京都港区 包括代表(CEO) 天野太道]は、CFO(Chief Financial Officer: 財務担当役員)の課題認識に関する「CFO サーベイ」を実施し、本日公表する。本結果は、2013年8月27日、「CFO プログラム」\*<sup>1</sup>の一環としてトーマツグループが開催した CFO 向けカンファレンス「CFO VISION 2013」に参加した上場日本企業を中心とした約 100 社\*<sup>2</sup>の CFO を対象に行ったアンケートに基づくものである。

調査内容は大きく2つのパートで構成され、パート1では、昨今の経営環境に対する認識、そしてパート2では、コア領域であるファイナンス機能に対する課題認識について質問した。不透明感を増す経営環境を背景に、事業管理や経営資源の最適配分について高い関心が示され、CFO が取り組むべきは、CEO や事業部門の“ビジネスパートナー”としての役割を強化することである、という方向性を確認することができた。

主な調査結果は以下のとおり。

**■ パート1: CFO は昨今の経営環境をどう読むか？****➤ 現在の景気動向に対する認識**

国内景気については、77.4%の CFO が「緩やかに拡大」と回答している。一方、世界景気については、48.8%が「緩やかに拡大」と回答したものの、「緩やかに悪化」としていると認識している CFO も11.9%おり、意見にばらつきが見られた。

**➤ 日本企業のポジション**

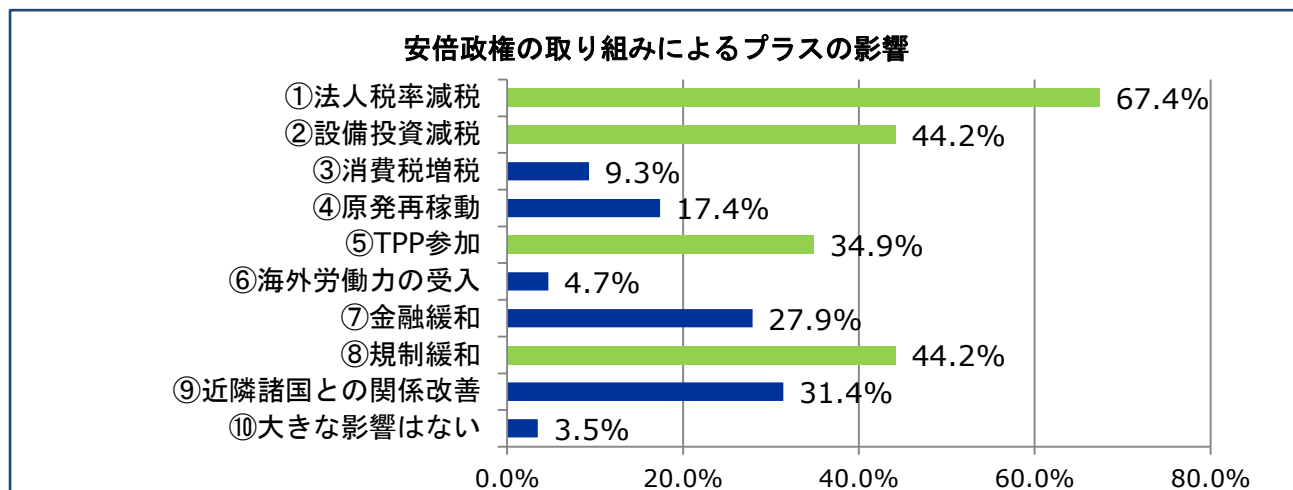
「グローバル競争に勝ち残り、相対的に上昇」という回答が 39.3%と最も多かった反面、「グローバル競争が激化し、相対的に低下」とするとの認識を持つ CFO も同様に多数(33.3%)いたことから、不確実性の増すグローバル環境の見極めの難しさが表れる結果となった。

**➤ 現政権への期待と懸念(図表 1、2)**

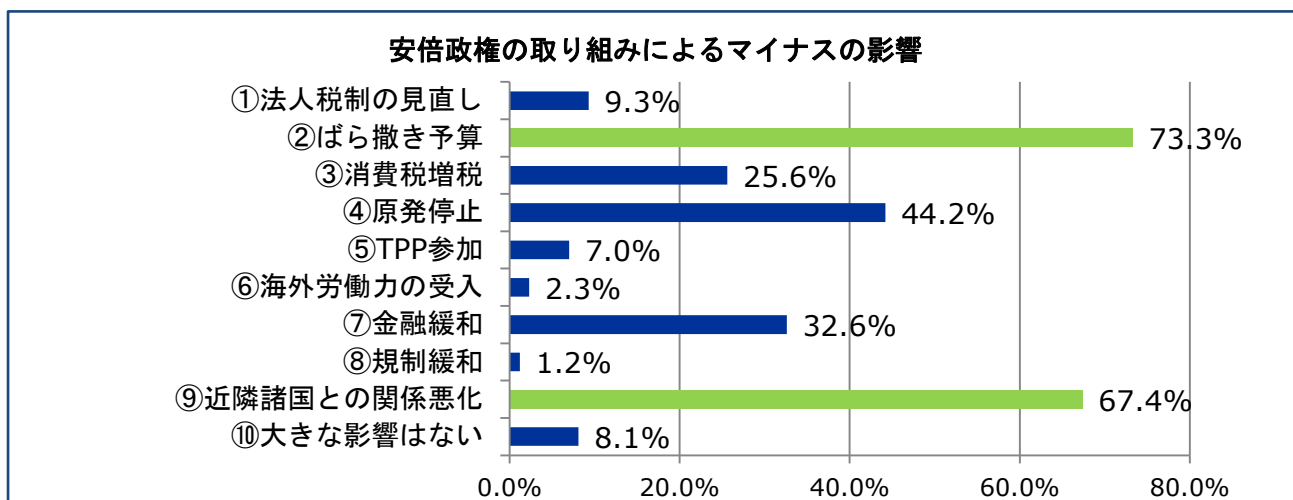
現政権への評価について、自社にとってどのようなプラス及びマイナスの影響があるかを探った。プラスの影響については、「法人税率減税」、「設備投資減税」といった企業利益に直接的に関わる施策が多くの CFO に選択された。また、ビジネスの遂行や海外企業に対する競争力の強化といった点と関連性が強い「規制緩和」、

「TPP 参加」といった施策への評価も比較的多く見られた。一方、マイナスの影響としては、我が国の財政状態も踏まえ、「ばら撒き予算」の影響に懸念を持つ CFO が 73.3%に上った。また、近年の近隣諸国との外交上の問題を背景として、「近隣諸国との関係悪化」についても 67.4%の CFO がマイナス評価を示した。

【図表 1】自社にとってプラスとなる、安倍政権へ期待する取り組みを 3 つお選びください。



【図表 2】自社にとってマイナスとなる、安倍政権への懸念事項を 3 つお選びください。



### ➤ グローバル化への対応

グローバル化が進む中、企業として対応が必要と考えること(複数回答)への質問に対して、「グローバル化をリードする人材の獲得・育成」への対応が 75.6%に上り、最も重視していることが分かった。また、事業のグローバル化が進展する中、「経営資源の最適分配と収益性の向上」と「新興国市場でのビジネスチャンスの発掘」をそれぞれ 50%の CFO が選択しており、認識の強さを表す結果となった。

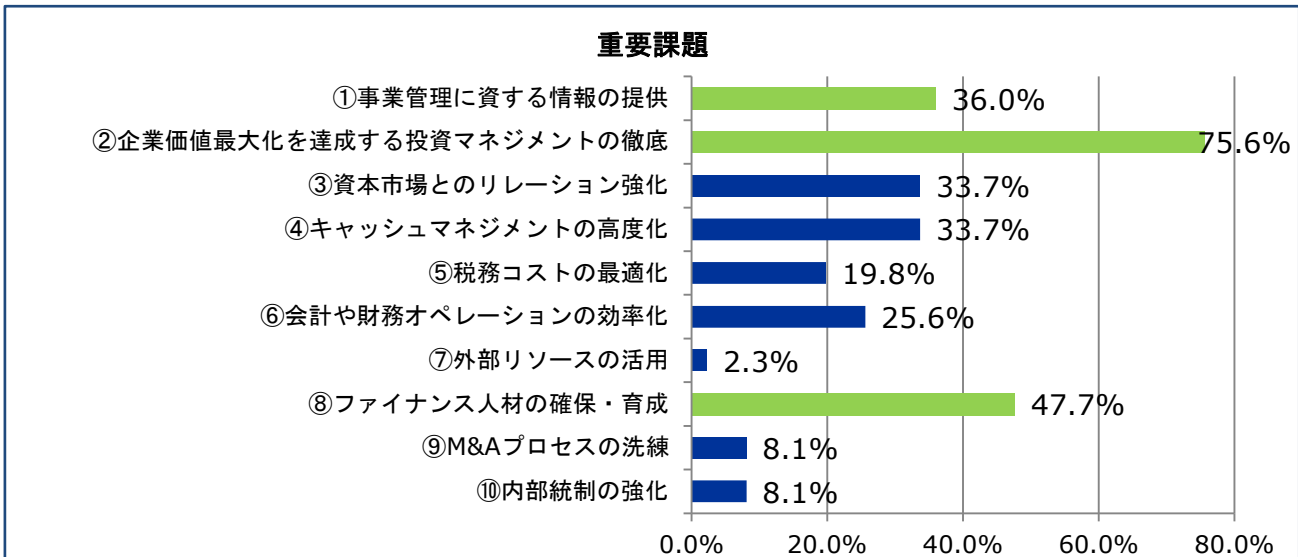
### ■ パート 2: CFO として何に取り組むべきか？

ここからは、上述の経営環境への認識を背景に、特にコア領域であるファイナンス施策についてどのような課題認識を持ち、どのようなアクションに移ろうとしているかを探っている。

➤ CFO の考える重要課題(図表 3)

「企業価値最大化を達成する投資マネジメントの徹底」(75.6%)、「事業管理に資する情報の提供」(36%)といった、CEO や事業部門の“ビジネスパートナー”としての役割の重要さの認識と同時に、それを担う「ファイナンス人材の確保・育成」(47.7%)を重要な課題と考えている CFO が多かった。なお、この 3 点について下記でさらに深掘りする。

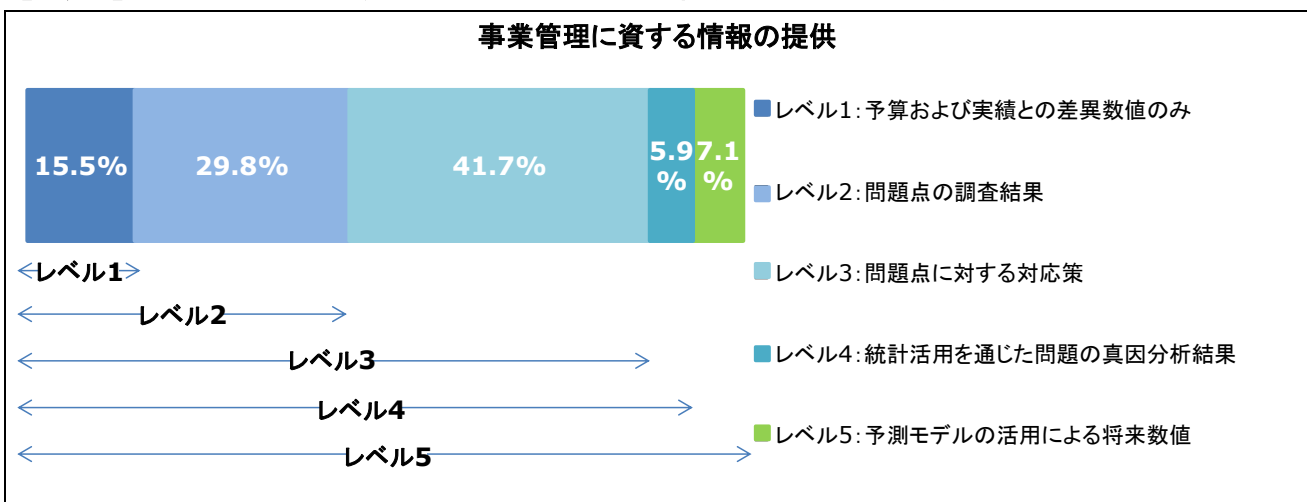
【図表 3】 CFO として特に重要と考える課題を 3 つお選びください。



➤ 事業管理に資する情報の提供(図表 4)

「事業管理において、どのレベルまでの情報を提供できていますか？」の質問に対して、レベル 3 の「問題点に対する対応策」まで提供していると答えた CFO が最も多かったことから、過去から現在に関する情報分析への対応はできているという結果が得られた。反面、統計や予測モデルまでを活用した、未来志向の分析を行う企業はまだ少数にとどまり、レベル 3 から 4 の間に高いハードルがあることがうかがえる結果となった。

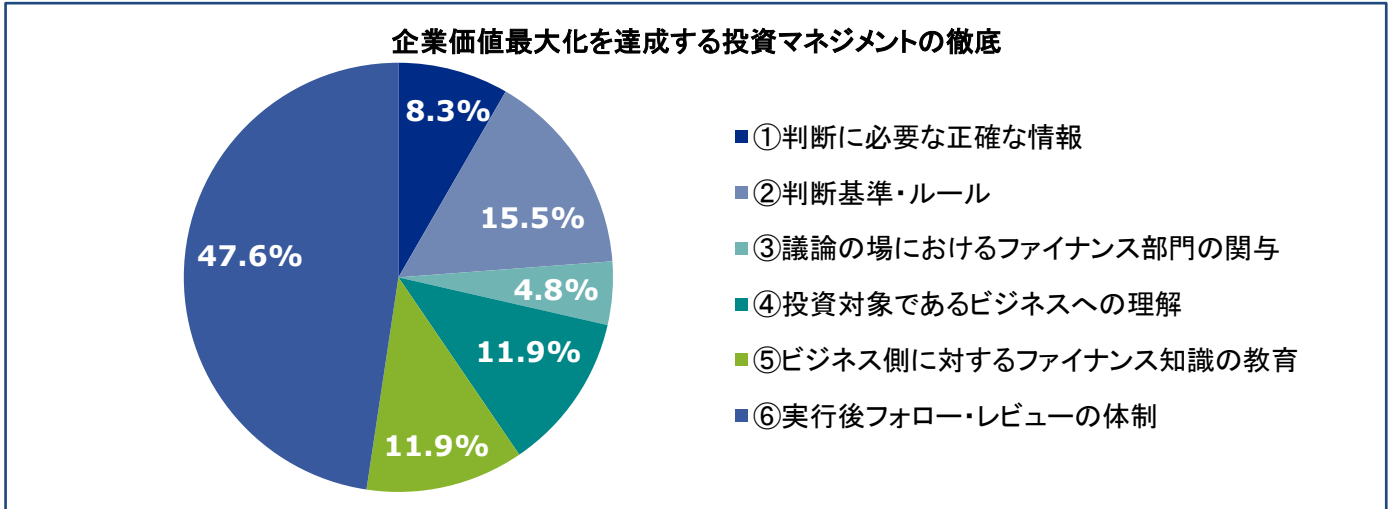
【図表 4】 事業管理において、以下のどのレベルまでの情報を提供できていますか？



➤ 企業価値最大化を達成する投資マネジメントの徹底(図表 5)

「実行後フォロー・レビューの体制」が十分でないと感じる CFO が 47.6% とおよそ半数を占めており、投資実行前よりも実行後のマネジメントのあり方に課題を感じていることがわかった。

【図表 5】投資マネジメントを行うにあたって、現在十分でないと感じているものは何ですか？



➤ ファイナンス人材の確保・育成

ファイナンスのコアスキル以外で特に強化すべきスキルを聞いたところ、CEO や事業部門の“ビジネスパートナー”としての役割を果たすためのベースである「ビジネスマインド」が 37% と最も多かった。また、「統計・IT 等の周辺スキル」(1.2%)を除く、「リーダーシップ」(21.4%)、「マネジメントスキル」(19%)、「コミュニケーション力」(21.4%)といったビジネススキルについても CFO は強化対象として選択している。

\*1 CFO プログラム

トーマツグループは、CFO に信頼されるよきアドバイザー(Trusted Advisor)になるべく、グローバルに展開するデロイトメンバーファームのプロフェッショナルチームと連携し、課題解決やネットワーク作り、情報提供などの様々な形で CFO を支援する「CFO プログラム」を展開しています。

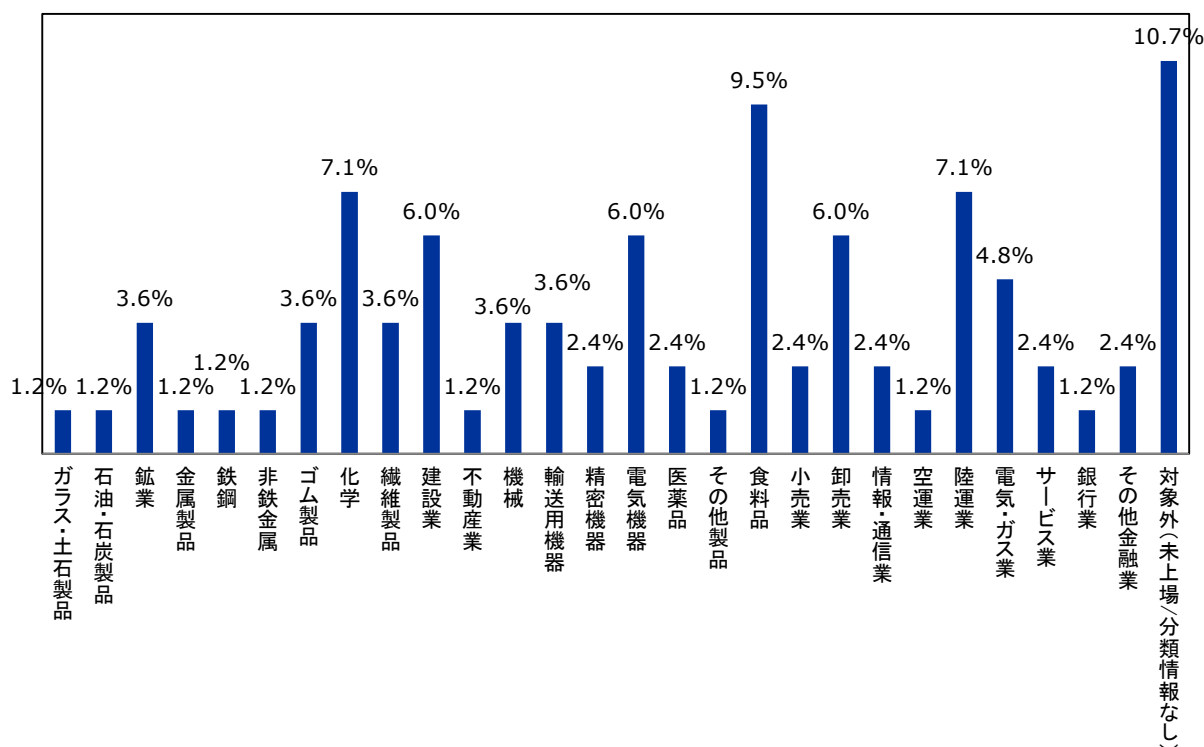
CFO プログラム Web サイト: <http://www.tohmatsu.com/cfo>

\*2 上場日本企業を中心とした約 100 社の内訳

■売上高

1,000 億円未満	4.8%
1,000 億円以上～5,000 億円未満	36.9%
5,000 億円以上～1 兆円未満	10.7%
1 兆円以上～5 兆円未満	33.3%
5 兆円以上～10 兆円未満	1.2%
10 兆円以上	2.4%
未公開(未上場)	10.7%

## ■業種分類



トーマツグループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそれらの関係会社(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング株式会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社および税理士法人トーマツを含む)の総称です。トーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各社がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 7,100 名の専門家(公認会計士、税理士、コンサルタントなど)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。詳細はトーマツグループ Web サイト([www.tohmatsu.com](http://www.tohmatsu.com))をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 150 カ国を超えるメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約 200,000 名におよぶ人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte(デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数を指します。デロイト トウシュ トーマツ リミテッドおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。その法的な構成についての詳細は [www.tohmatsu.com/deloitte/](http://www.tohmatsu.com/deloitte/) をご覧ください。