

## News Release

### 「CFO サーベイ 2017」経営環境及び課題認識等の調査結果発表

CFO が取り組むべき重要課題は「企業価値最大化を達成する投資マネジメントの徹底」が5年連続最多  
デジタル化の進展は自社にとって「機会」と捉える CFO は約9割

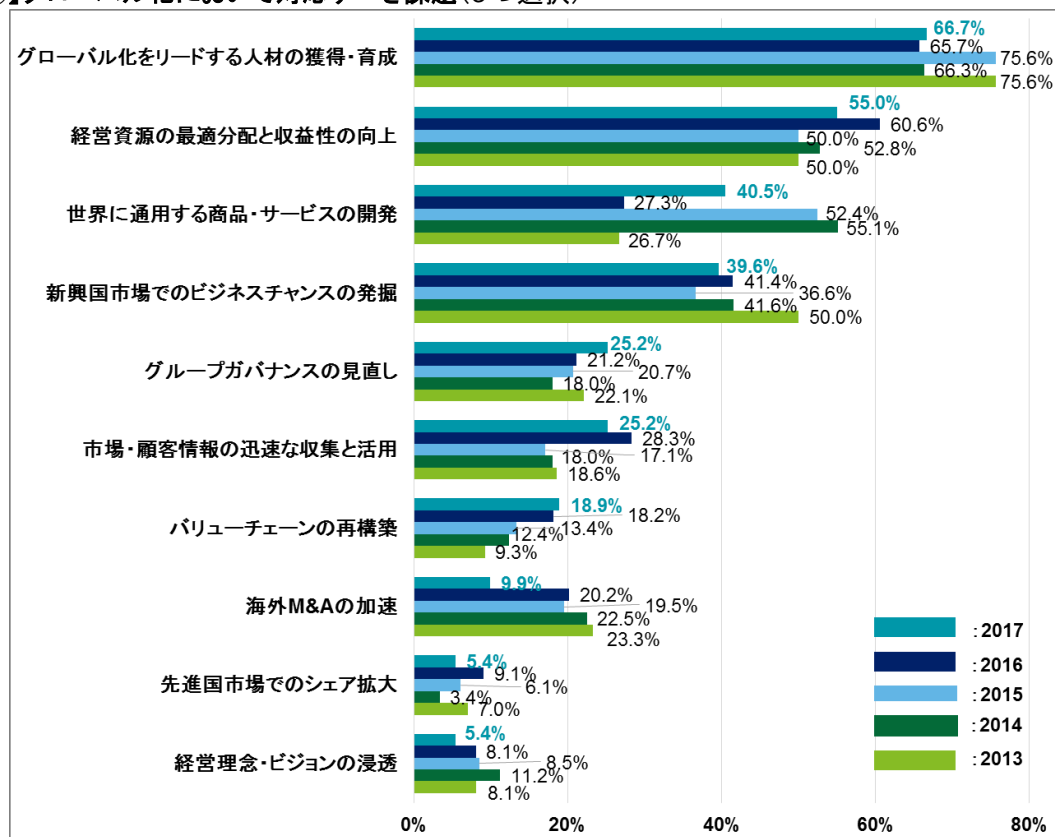
デロイトトーマツグループ(東京都港区、グループ CEO 小川陽一郎)は、CFO(Chief Financial Officer: 最高財務責任者)の課題認識に関する「CFO サーベイ 2017」を実施した。本サーベイは、2017年8月30日に「CFO プログラム」\*の一環としてデロイトトーマツグループが開催した CFO 向けのカンファレンスである「CFO VISION 2017」に参加した上場企業を中心とした約120社の CFO を対象に実施したもので、2013年の初回から今回で5回目となる。今回は111社の CFO よりご回答頂いた。

#### 1.CFO としての課題認識

##### ①グローバル化において対応すべき課題

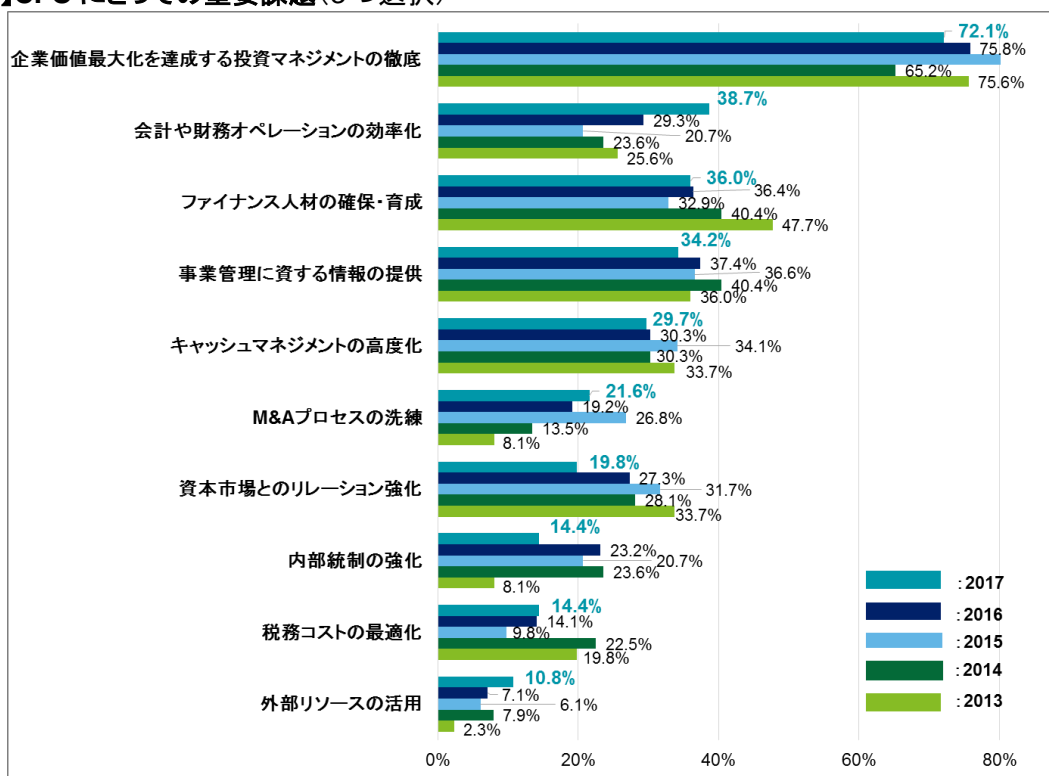
グローバル化が進む中、CFO が認識している課題(複数回答)は、例年に引き続き「グローバル化をリードする人材の獲得・育成」が最多、次いで「経営資源の最適分配と収益性の向上」となり、上位2つは2016年の回答順位から変動はなかった。その一方、前年度回答数が減少した「世界に通用する商品・サービスの開発」(40.5%)が前回(27.3%)より増加し、国内景気が安定したことを背景に世界へチャレンジする日本企業の姿勢が再燃しているよううかがえる。(図1-①)

【図1-①】グローバル化において対応すべき課題(3つ選択)



## ②CFO にとっての重要課題

【図 1-②】CFO にとっての重要課題(3つ選択)

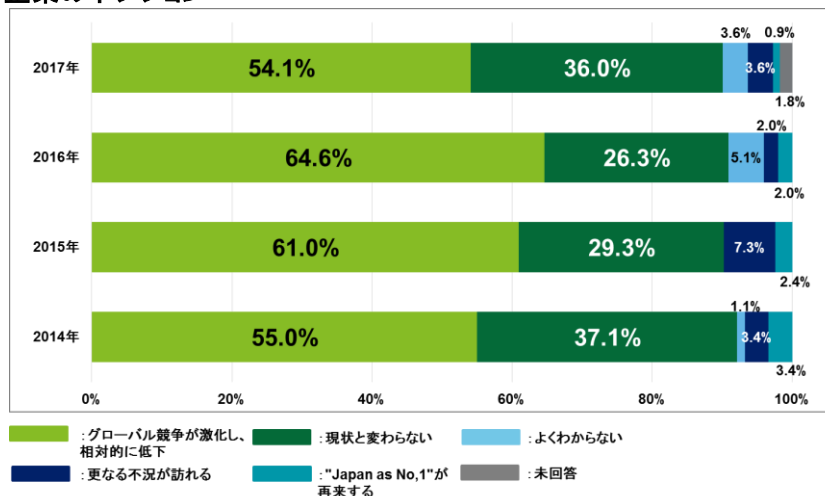


CFO 自身が取り組むべき重要な課題は、「企業価値最大化を達成する投資マネジメントの徹底」が 72.1% で、5 年連続で最も多い回答となった。次いで「会計や財務オペレーションの効率化」に 38.7% の回答が集まり、昨年(29.3%)、一昨年(20.7%)と比べ徐々に課題感が高まっていることが読み取れる。(図 1-②)

## 2. 今後の日本企業のポジションに対する認識

今後の日本企業のポジションについては、54.1% の CFO が「グローバル競争が激化し、相対的に低下する」と回答しており、2016 年(64.6%)よりやや減少した。一方で、「現状と変わらない」と回答した CFO は 36.0%、2016 年の回答(26.3%)と比べると増加、且つ、他の選択肢への回答が集まらなかったことから、日本企業のグローバル競争力について好転していないことがうかがえる。(図 2)

【図 2】今後の日本企業のポジション

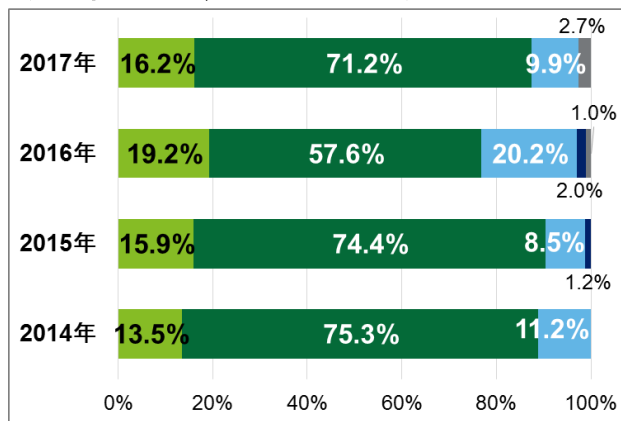


### 3. CEO や事業部門のビジネスパートナーとしての CFO の役割

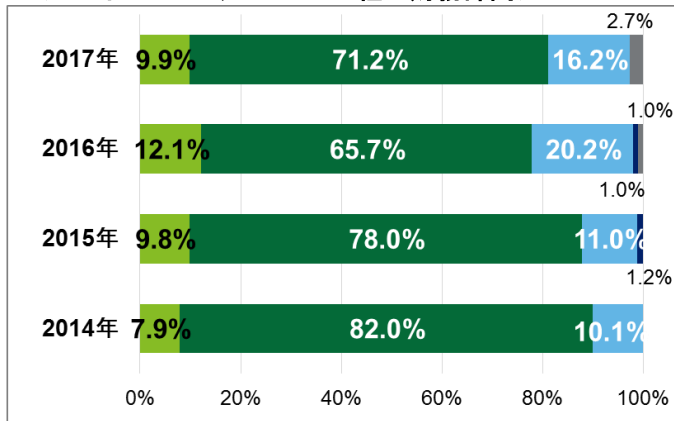
87.4%の CFO が「ビジネスパートナーとしての役割を果たしている」と回答し、そのうち「役割を十分に果たしている」は 16.2%、「役割を一定程度果たしている」は 71.2%となった。「役割をあまり果たしていない」の回答が 20.2%に上った昨年からはやや改善しているが、一定の貢献にとどまり期待役割を十分には果たしていないという認識が多くの CFO にあることが分かった。この傾向は、経理・財務部門全体としても同様で、「役割を一定程度果たしている」との回答は 71.2%に上る中、「役割を十分に果たしている」との回答は 9.9%にとどまっている。(図 3)

【図 3】CEO や事業部門のビジネスパートナーとしての CFO および経理財務部門

<ビジネスパートナーとしての CFO>



<ビジネスパートナーとしての経理財務部門>



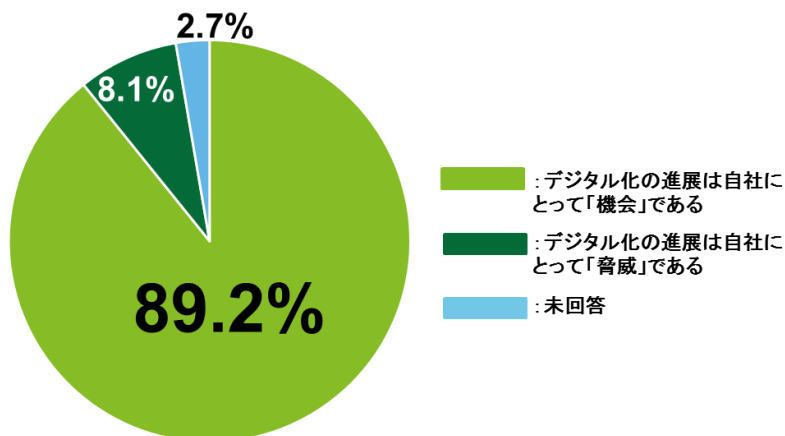
■ : ビジネスパートナーの役割を十分に果たしている  
■ : ビジネスパートナーの役割を一定程度果たしている  
■ : ビジネスパートナーの役割をあまり果たしていない  
■ : ビジネスパートナーの役割を果たしていない  
■ : 未回答  
■ : ビジネスパートナーの役割は必要ない

### 4. デジタル化の進展に対する CFO の認識

#### ① デジタル化の進展に対する CFO のスタンス

本年のカンファレンステーマである「CFO Agenda in a Digital World」に関連し、デジタル化の進展に対する CFO の認識をうかがった。目まぐるしくデジタルトランスフォーメーションが起こっている昨今の経営環境において、「デジタル化の進展は自社にとって「機会」である」と回答した CFO は 89.2%、「デジタル化の進展は自社にとって「脅威」である」と回答した CFO は 8.1%と、多くの CFO はデジタル化の進展を前向きに捉えていることが分かった。(図 4-①)

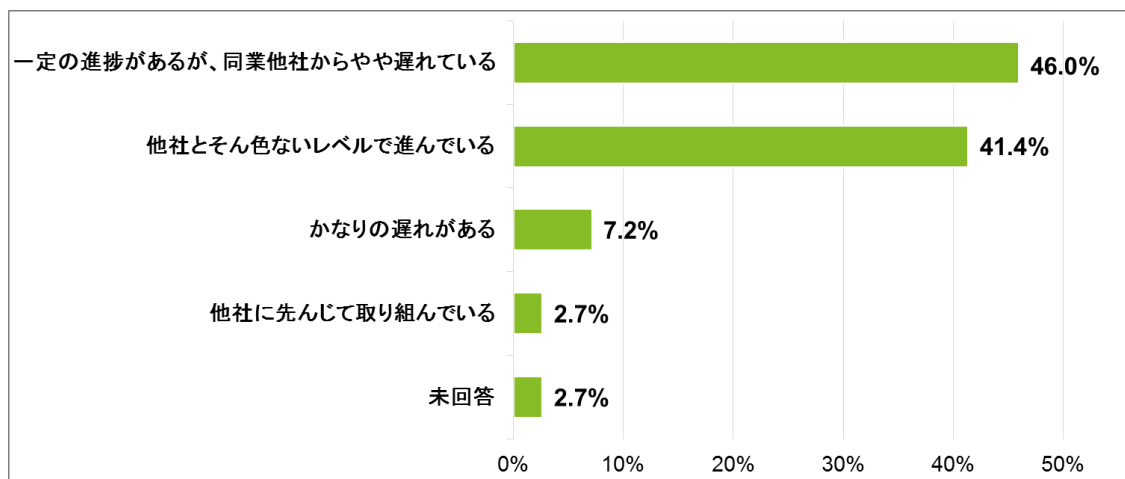
【図 4-①】CFO はデジタル化の進展はどのように捉えているか



## ②デジタル化への取り組み状況

同業他社と比較した自社のデジタル化への取り組みの進捗については、「一定の進捗があるが、同業他社からやや遅れている」と回答した CFO は 46.0%で「他社とそんな色ないレベルで進んでいる」(41.4%)をわずかに上回った。「他社に先んじて取り組んでいる」と回答した CFO は 2.7%にとどまり、積極的に新たなテクノロジーを実装するというよりは、他社の進捗具合を見ながら取り組みを進めている企業も多いのかもしれない。(図 4-②)

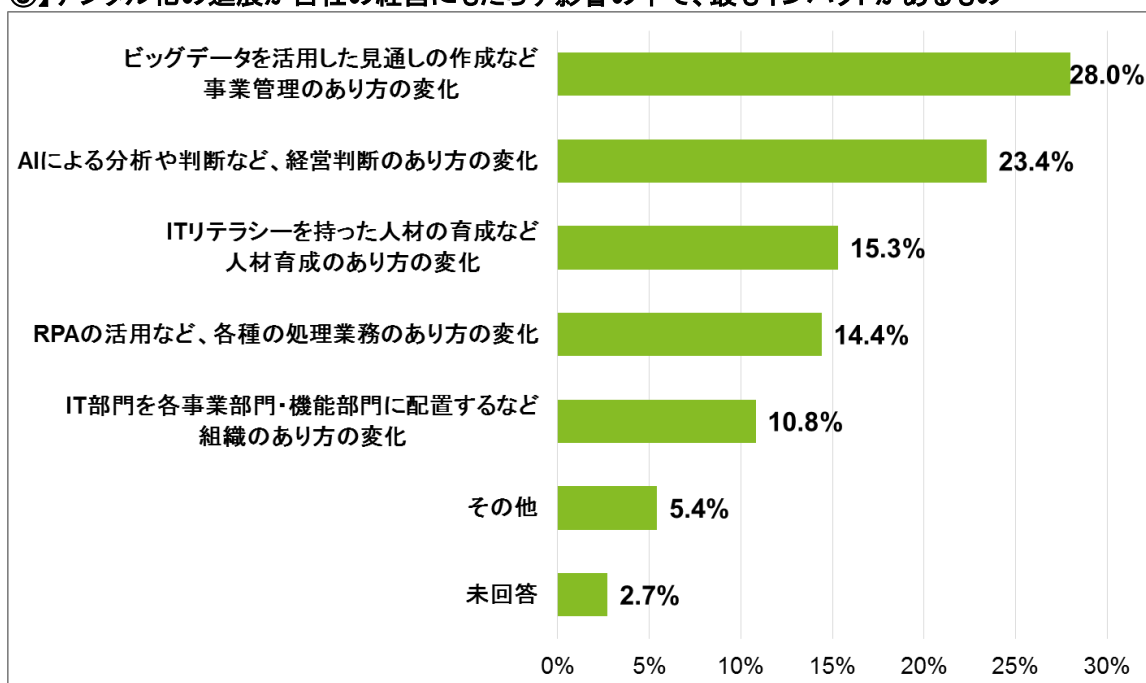
【図 4-②】同業他社と比較したデジタル化への取り組みの進捗状況



## ③デジタル化の影響範囲

デジタル化の進展が自社の経営にもたらす影響の中で最もインパクトがあるものとして、「ビッグデータを活用した見通しの作成など、事業管理のあり方の変化」が最も多く 28.0%の回答を集めた。「AI による分析や判断など、経営判断のあり方の変化」が 23.4%と続き、人間がテクノロジーを利用してこれまでの事業のあり方、進め方を大きく変革することに注目が集まっていることがうかがえる。(図 4-③)

【図 4-③】デジタル化の進展が自社の経営にもたらす影響の中で、最もインパクトがあるもの



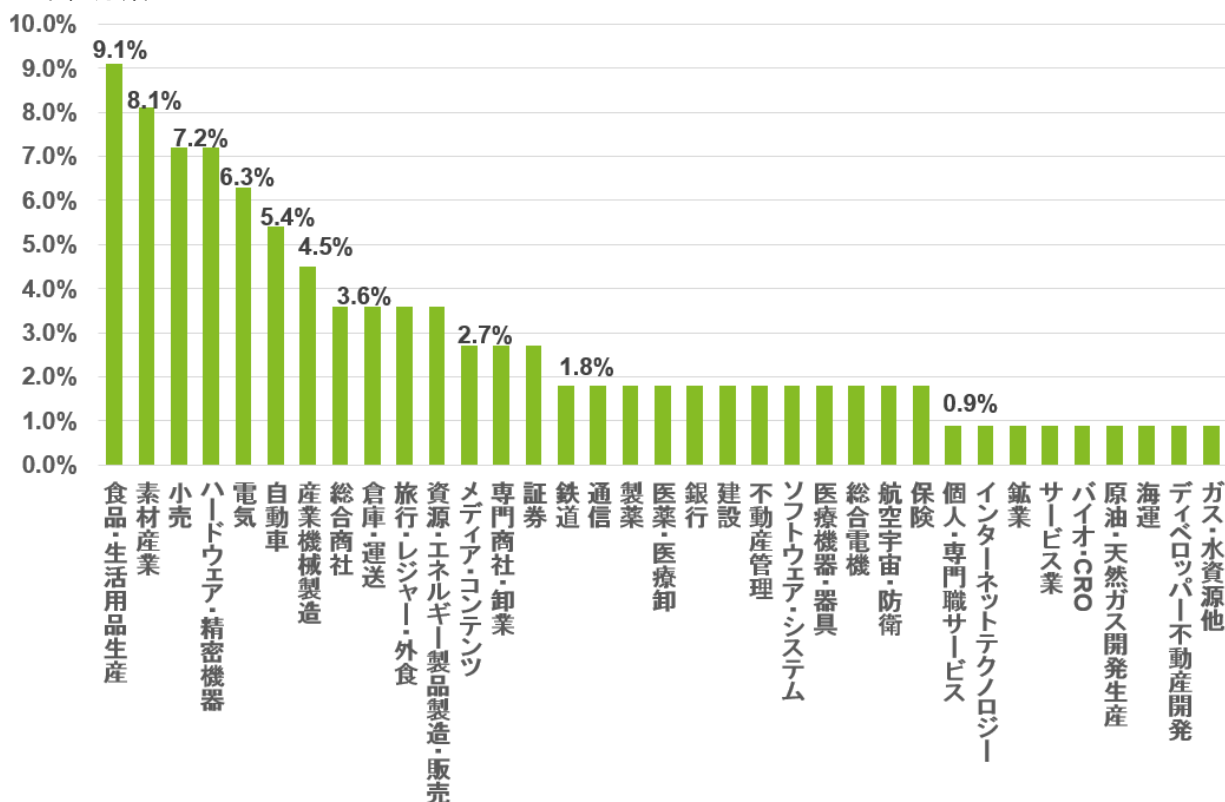
## 回答企業の内訳

アンケートの対象企業である上場日本企業を中心とした 111 社

### ■売上高

1,000 億円未満	2.7%
1,000 億円以上～5,000 億円未満	28.8%
5,000 億円以上～1 兆円未満	22.5%
1 兆円以上～5 兆円未満	37.9%
5 兆円以上	8.1%

### ■業種分類



※設問により未回答の企業があるため、有効回答数は設問により異なります。

### \* CFO プログラム

様々な課題に直面する CFO を支え、ファイナンス組織の能力向上に寄与すること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。グローバルに展開するプロフェッショナルファームとして先進的な知見やネットワークの場を提供します。

CFO プログラム Web サイト: <https://www.deloitte.com/jp/cfo>

## <報道機関の方からのお問い合わせ先>

デロイトトーマツグループ 広報担当 菊池、和崎

(デロイトトーマツコーポレートソリューション合同会社)

Tel: 03-6720-8920 Email: [press-release@tohatsu.co.jp](mailto:press-release@tohatsu.co.jp)

デロイト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であるデロイトトーマツ合同会社およびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツ コンサルティング合同会社、デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイトトーマツ税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイトトーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む)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、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 11,000 名の専門家を擁し、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](http://www.deloitte.com/jp))をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するサービスを、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 を超える国・地域の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 Fortune Global 500® の 8 割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 245,000 名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitter もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイトトウシュトーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにその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の関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL 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。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitte のメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**