

**Deloitte.**

デロイト トーマツ



# Deloitte CFO Signals Survey Report

2017 Q4

Date 2018/2/14

# Contents

財政環境の見通し.....	3
業績の展望 .....	4
不確実性 .....	5
日本経済の注目点 .....	6
海外諸国経済の注目点 .....	7
経理プロセス改善に向けた取り組み.....	8
対象部門 .....	9
適用対象の枠組み .....	10
取り組みの目的.....	11
今後の経理プロセス改善に向けた取り組みについて.....	12
CFO プログラムとは.....	13

# 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。

調査項目は、グローバル共通で毎回実施する「経済環境に関する調査」と、国ごとに異なる「ホットトピックに関する調査」で構成されています。

日本では 2015 年 8 月に初めて実施し、今回で 10 回目の取り組みとなります。「経済環境に関する調査項目」では、時系列で CFO の意識変化や、調査時点での最新の見通しを考察します。なお、今回の調査ではこの定例の調査項目に加え、マクロ的な視点で日本経済及び世界主要国のリスクシナリオに関する意識調査も行いました。

また、今回の日本の調査におけるホットトピックとして、経理プロセスに関する課題や現在の取り組み、今後の展望についてお伺いしました。

今回の調査は 2018 年 1 月に実施し、47 社の CFO から回答を得ることができました。

皆様の寛大なるご協力に厚く御礼申し上げます。

デロイトトーマツ CFO プログラム

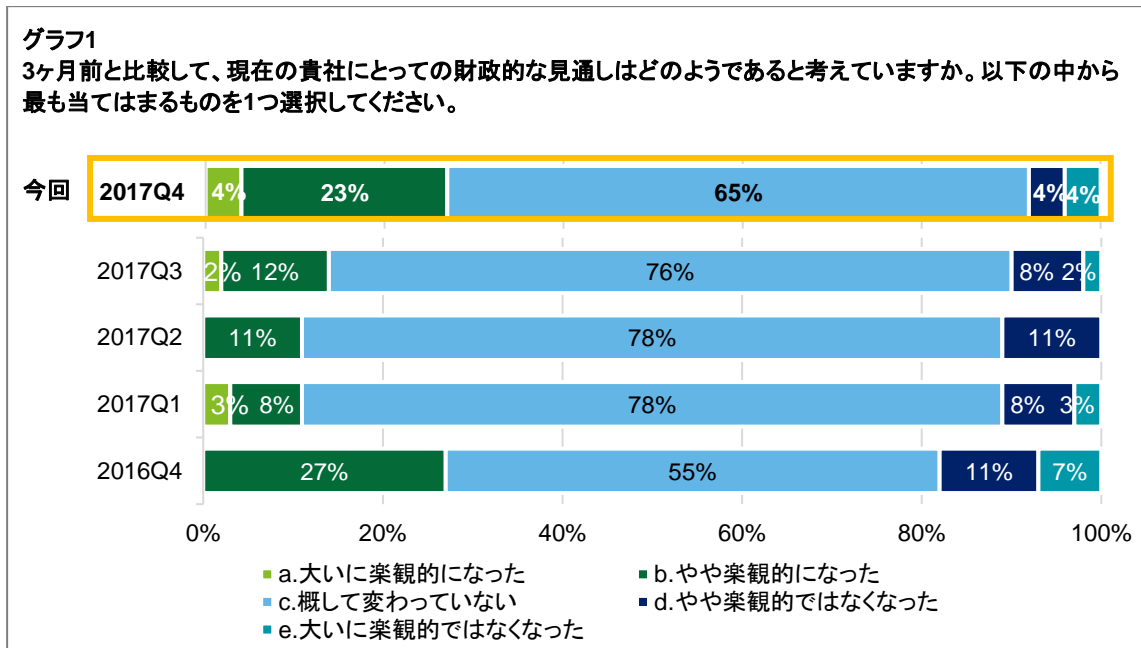
Date 2018/2/14



# 経済環境に関する調査

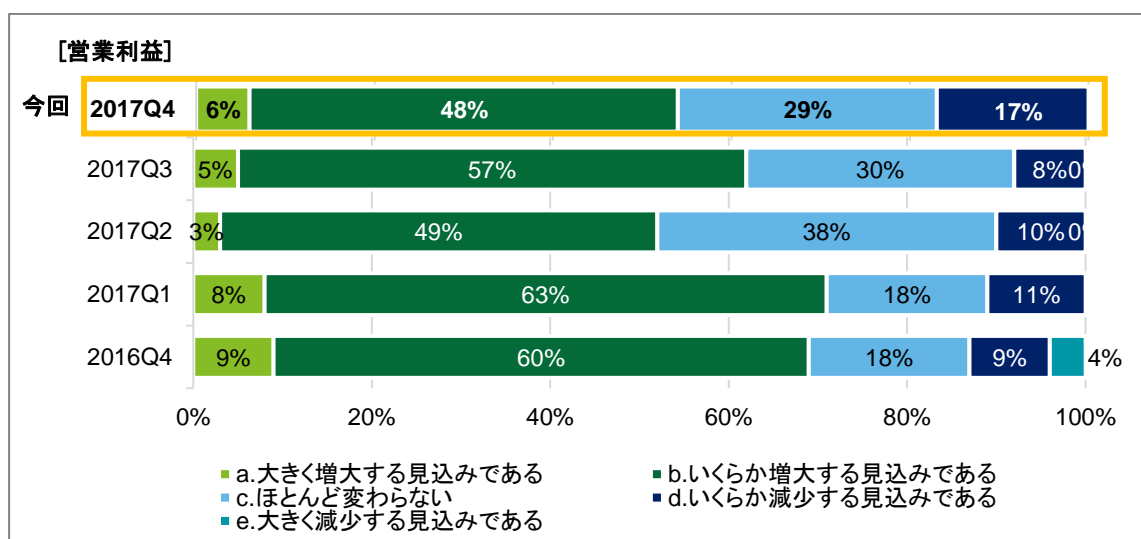
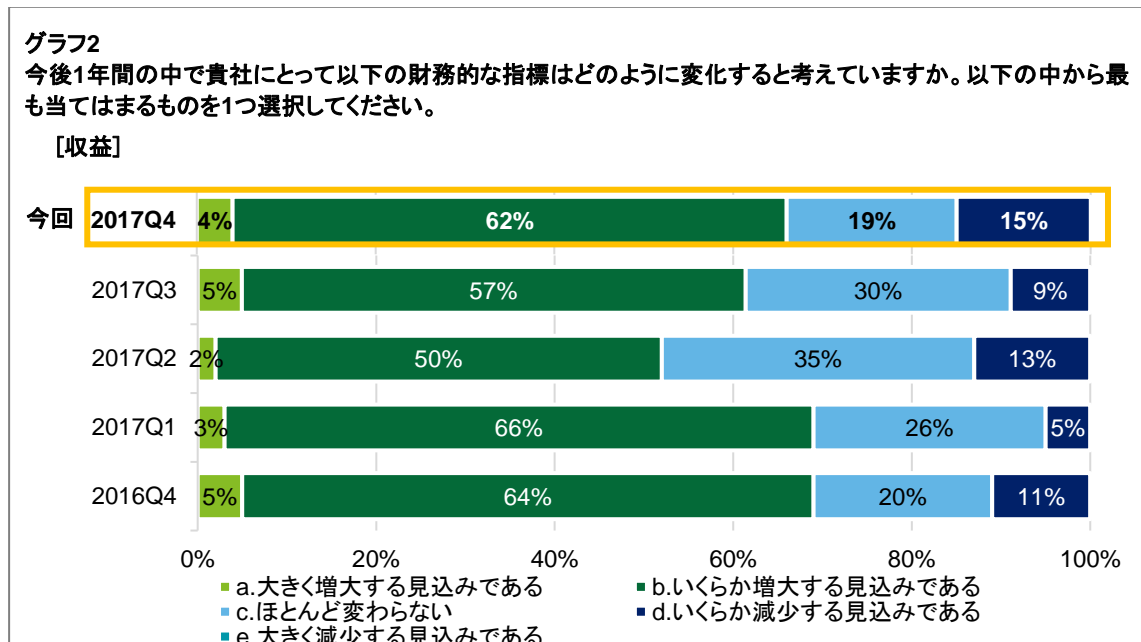
## 財政環境の見通し

企業の財政環境の見通しは好転した



グラフ1は、各社の財政的な見通しが3ヶ月前と比べてどのように変化したかを示している。今回は財政見通しが4四半期ぶりに好転した。財政見通しが「大いに楽観的になった」「やや楽観的になった」との回答の合計は27%と、前回(2017Q3)における14%から大幅に増加した。一方「やや楽観的でなくなった」「大いに楽観的でなくなった」の合計は8%と、前回の10%から減少した。財政的な見通しが楽観的になった背景にはいくつかの理由が考えられる。株価上昇が2017年末まで継続したこと、年末に米国で税制改革法が成立し大幅な減税による設備投資と所得増加が見込まれることになったこと、日本の2018年の成長率につき、昨年末にかけて発表されたエコノミスト等の予想が1%を超える楽観的なものであったこと、などである。こうした結果は、例えば昨年12月の日銀短観において、大企業製造業の業況判断が11年ぶりの水準に上昇したことも整合している。また今回の楽観度合は、2016Q4の米トランプ大統領当選時とほぼ同じレベルである。もっとも財政見通しの楽観度合は好転したとはいえ、依然65%が「概して変わっていない」と回答しており、総じて「慎重に楽観的」な企業CFOの財政見通しの基本的なスタンスは大きくは変わっていないようだ。

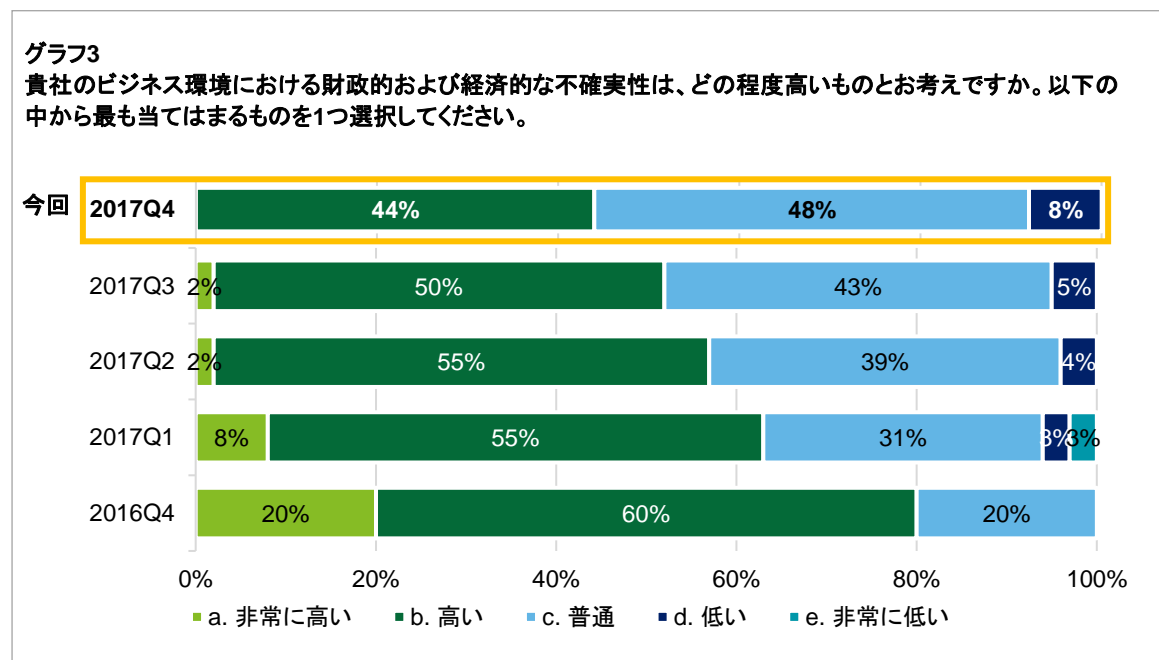
収益見通しは楽観的、コストは増加



グラフ2は、今後1年間の各社の業績(収益・営業利益)の見通しを示している。収益については、「大きく増大する見込みである」「いくらか増大する見込みである」との回答合計が66%と、前回の62%からわずかながら増加した。引き続き収益に関するCFOの見通しは安定的な楽観基調がつづいている。これは、グラフ1で見た財政環境見通しの好転と整合している。しかしながら一方で、営業利益については「大きく増大」「いくらか増大」の合計が54%と、前回の62%から減少した。これは、人材不足による賃金上昇、原材料費の高騰などによる事業コストの増加見通しを反映したものであると思われる。更に中期的には、外国企業によるネット販売やAI活用による新産業勢力による安価な財・サービス提供の増加で、価格競争が一部激化していることの反映である可能性もある。総じて業績見通しは安定して楽観的であるといえるものの、コストや競争は引き続きCFOにとっての課題であることが示唆されている。

 不確実性

不確実性は着実に後退

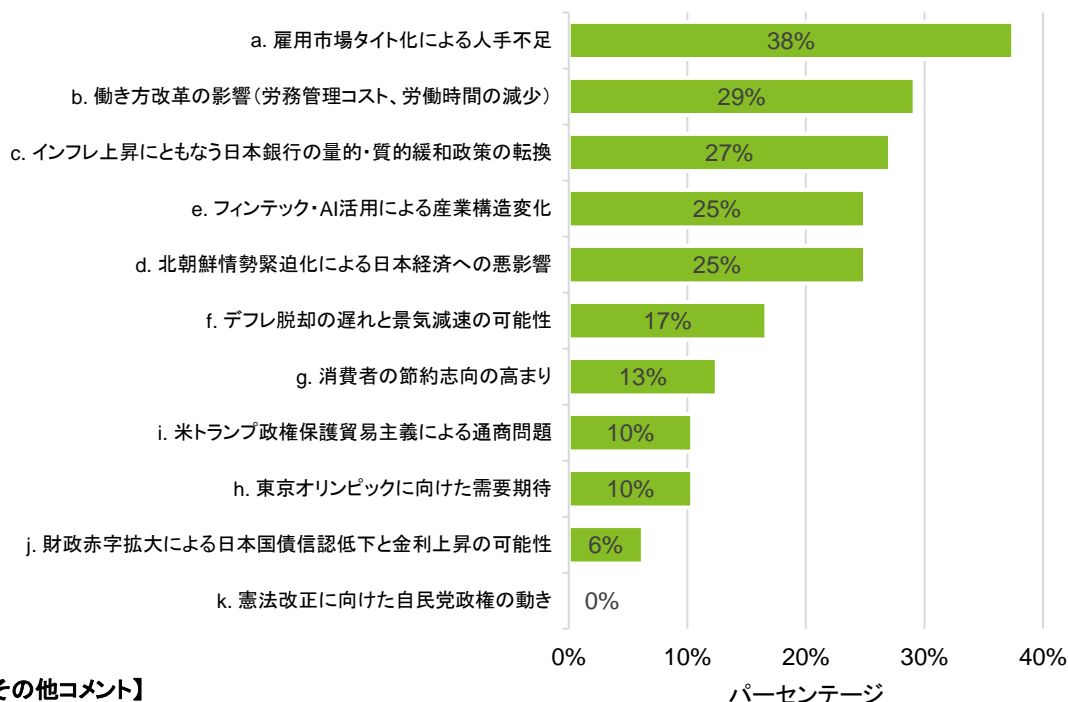


グラフ3は、財政的・経済的な不確実性の見通しを表している。今回は不確実性が「非常に高い」「高い」との回答合計が44%と、前回の52%を下回り、4四半期連続で低下するとともに50%を割り込んだ。不確実性が低下した要因としては、中国共産党大会終了、米トランプ政権による税制改革法の成立、衆議院選挙後の安倍政権の安定長期化見通しなど、内外の政治上のイベント通過が考えられる。また、総じて経済見通しが楽観的であることも背景と思われる。一方で、北朝鮮情勢や各国でのテロ、英国EU離脱交渉、ドイツの政治空白など、不確実性が高いと思われる要因が数多くのこっていることも事実であり、今回の不確実性後退が今後も持続的傾向になるとの確証は持ちにくい。上記の財政見通し、業績見通しと合わせ、少なくとも目先のCFOの景況感はこちら数四半期の中でも相対的によい位置にあるといえる。

人手不足と働き方改革は変わらず注目点

グラフ4

日本経済にかかる変化点のうち、今後1年間の事業展開を展望するうえで注目すべき動きを以下の中から2つまで選択してください。

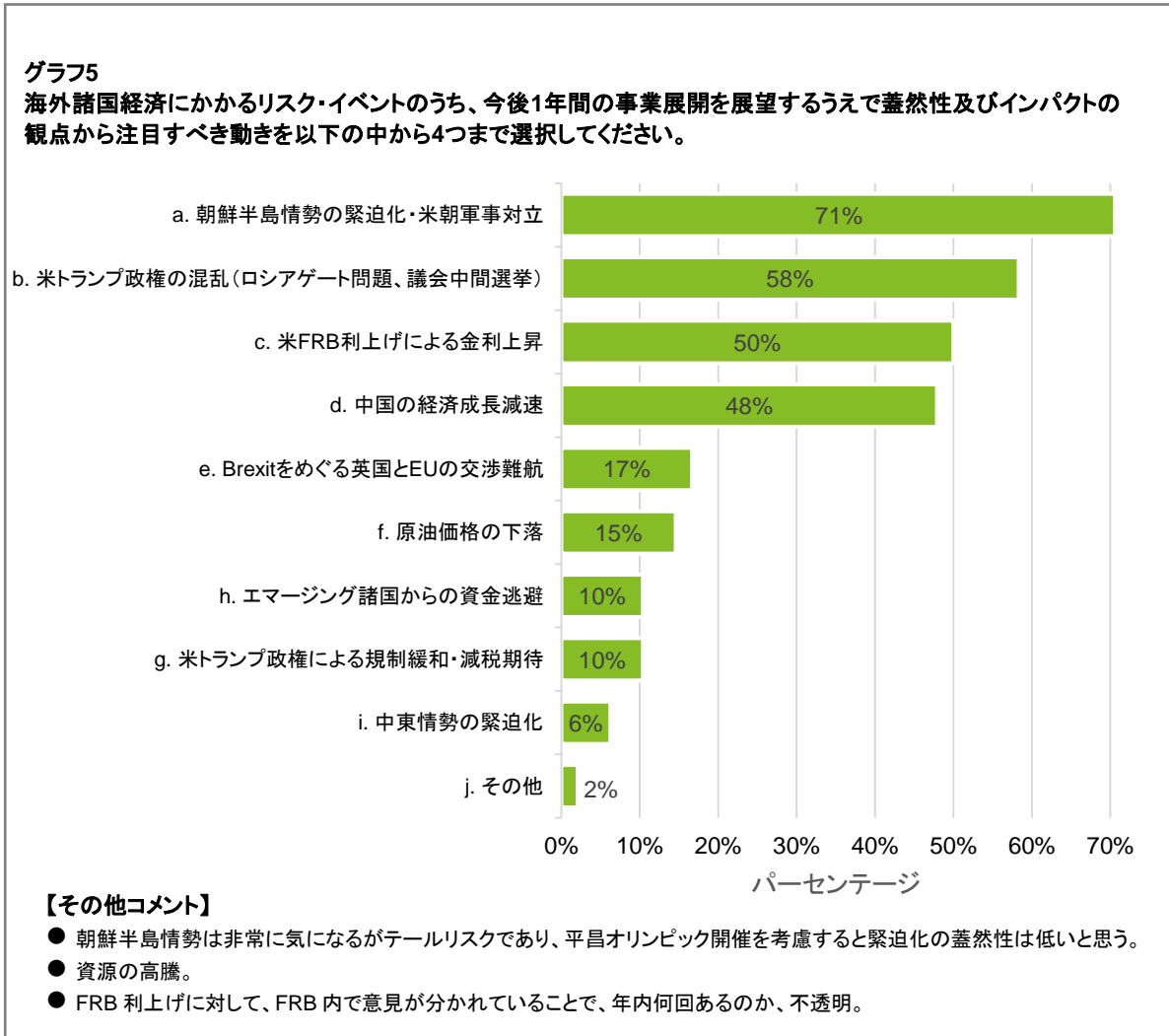


【その他コメント】

- 国内においては、人手不足を背景とした物流コスト増や原材料価格アップによる製品価格への転嫁など一定の物価上昇(インフレ)が見込まれるが、消費動向には不透明感がある。すなわち、欲しいモノやコト消費には支出を惜しまない一方で、社会保障制度など将来不安から起因する生活防衛的な低価格志向は依然として強く、個人消費は盛り上がりにつけ、景気上昇局面にはあるものの力強さに欠ける。
- 雇用市場のタイト化は、労働力人口の問題だけでなく、フィンテック・AI 活用を含めた必要とされる人材の変化による需給スペックのミスマッチも大きな要因となろう。
- 上記、どの項目も不確実性は高いと思われます。一部を除いてどの項目も選択してもよいと思われます。

グラフ4は、今後1年間の事業展開を展望するうえで注目される日本経済の動きを示している。今回は「北朝鮮情勢緊迫化」が前回の第1位から第5位に大幅後退した。代わって「人手不足」が第1位に、「働き方改革」が第2位となった。「人手不足」と「働き方改革」は、最近の本サーベイで常に上位を占めており、これらの問題がCFOにとって継続的な課題になっていることがわかる。また、特筆すべき事項として、「日本銀行の政策転換」が前回の第5位から第3位に上昇した点が挙げられる。日本のインフレ率が昨年末にかけ徐々に上昇し、市場でも日銀の量的・質的緩和からの出口が再び取沙汰される傾向が出てきたことが背景と考えられる。金融政策の転換は、株式・債券市場の変動や、金利上昇による事業への影響が大きいことから、市場での思惑の高まりに合わせてCFOの関心が高まる傾向がある。引き続き、人手不足や働き方改革への対応等の、生産性向上策の立案実施が当面の課題といえるだろう。また、長らくゼロ近辺に抑制されてきた金利の上昇タイミングは大きな関心事である。

朝鮮半島とトランプ政権は引き続きリスクイベント



グラフ5は、今後1年間の事業展開を展望するうえで注目される海外諸国経済の動きを示している。今回も前回と同様に、「朝鮮半島情勢」「米トランプ政権混乱」がそれぞれ第1位、第2位となった。北朝鮮のミサイル威嚇は継続しており、米トランプ大統領はこれに対し強硬な姿勢を崩していない。米トランプ政権内ではロシアゲート問題の調査が大統領側近にまで及びつつあることなどがその背景と考えられる。第3位にはこれも前回と同様「米FRB利上げ」となった。またこれとほぼ同じ割合で「中国の経済成長減速」が第4位となった。総じて海外諸国経済の動きに関するCFOの関心はここ1年ほどは不変であり、地政学リスク、金利上昇、中国経済が今年も大きな注目点になりそうだ。



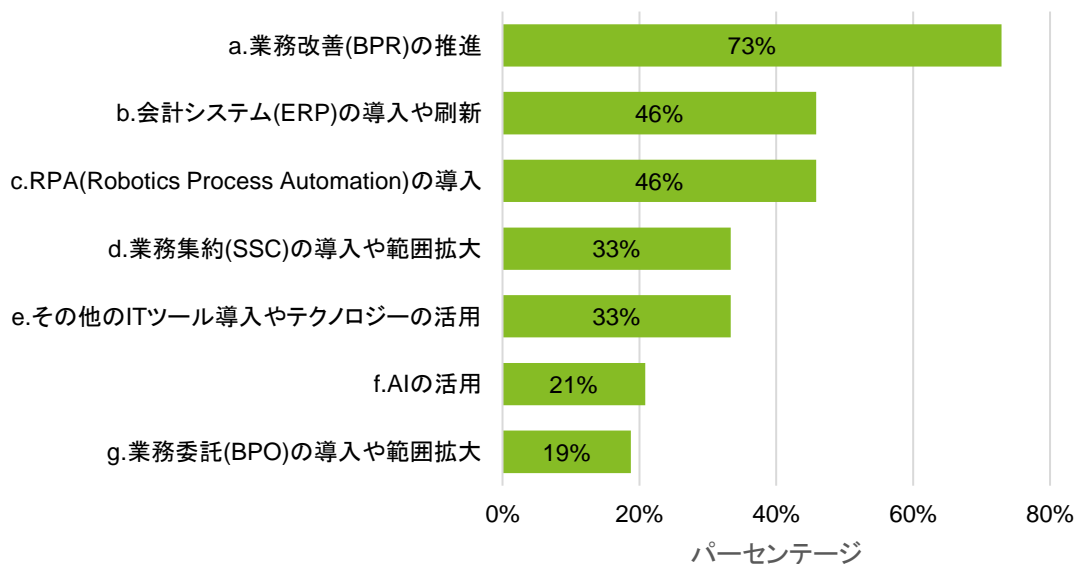
# 経理プロセスに関する課題

## 経理プロセス改善に向けた取り組み

近年、グローバルレベルでのオペレーションの標準化やガバナンス体制構築の意識が高まっており、また、RPA や AI に代表されるデジタルツールが急速な進展を見せている。今回の調査では、日本企業の経理プロセスで推進している取り組みについて、取り組みの種類、対象部門と範囲、目的、及び今後更に進化が必要な項目を CFO の皆様に伺った。

グラフ 6

経理プロセスにおいて、現在推進している取り組みに当てはまるものを全て選んでください。



### 【その他コメント】

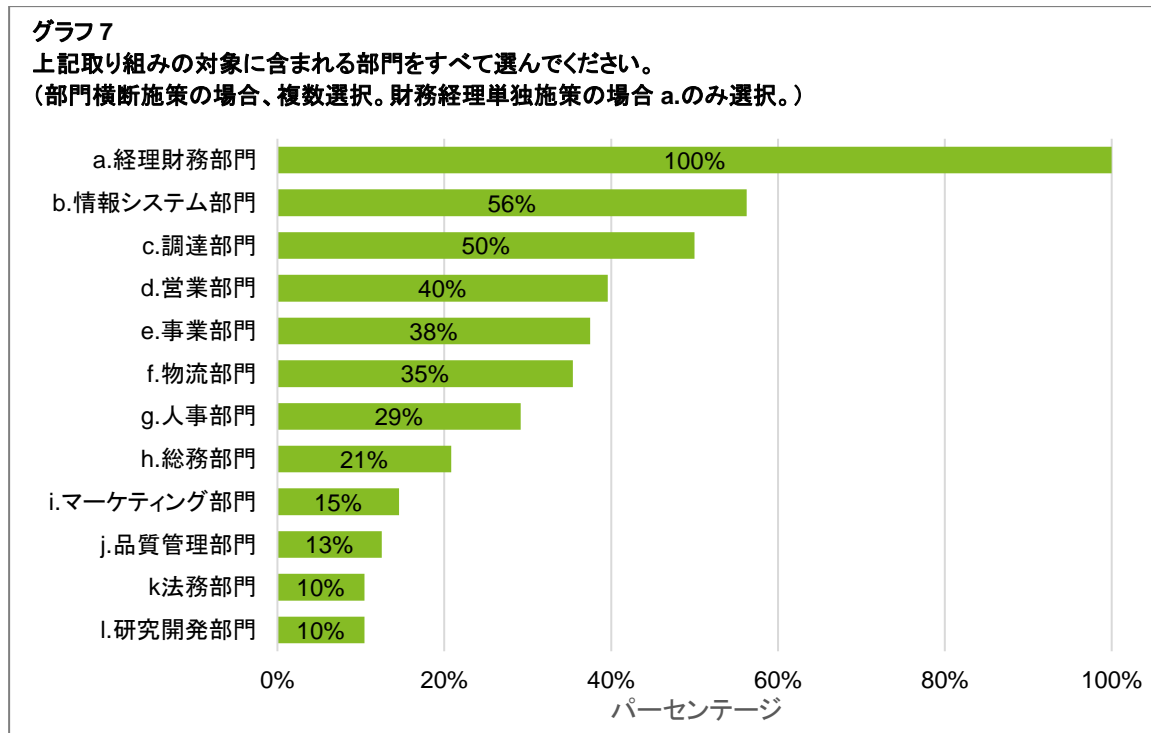
- AI 活用により経理業務の大半をコンピューターに代替されるところまで一足飛びに進むかは疑問だが、RPA と経理業務の相性は良さそうに思う。
- 会計システムは導入済み。
- 経理プロセス改善に増して、管理会計プロセス改善を推進。原単位管理、予算管理 etc

グラフ 6 は、経理プロセスにおいて、現在推進している取り組み内容に関する回答結果である。「業務改善(BPR)の推進」という回答が 73%と群を抜いて多かったことから、オペレーションの標準化等、日々の業務改善が企業へ浸透していることがわかる。2 番目に回答が多かった「会計システム(ERP)の導入や刷新」と「RPA(Robotics Process Automation)の導入」から、近年急速な技術刷新や活用の広がりを見せる IT ツール活用を重要視している結果となった。

注目に値するのは、「AI の活用」に関して、21%の企業が推進中と回答したことである。ご回答いただいた方から、「AI 活用により経理業務の大半をコンピューターに代替されるところまで一足飛びに進むかは疑問」とのコメントも寄せられているものの、回答数の面では、業務の標準化やデジタル化の一步先にある AI 活用に積極的に取り組む企業が増加しており、トレンドが形成されつつあると言える。

## 対象部門

続く質問では、現在推進中の取り組みに対する対象部門を伺った。

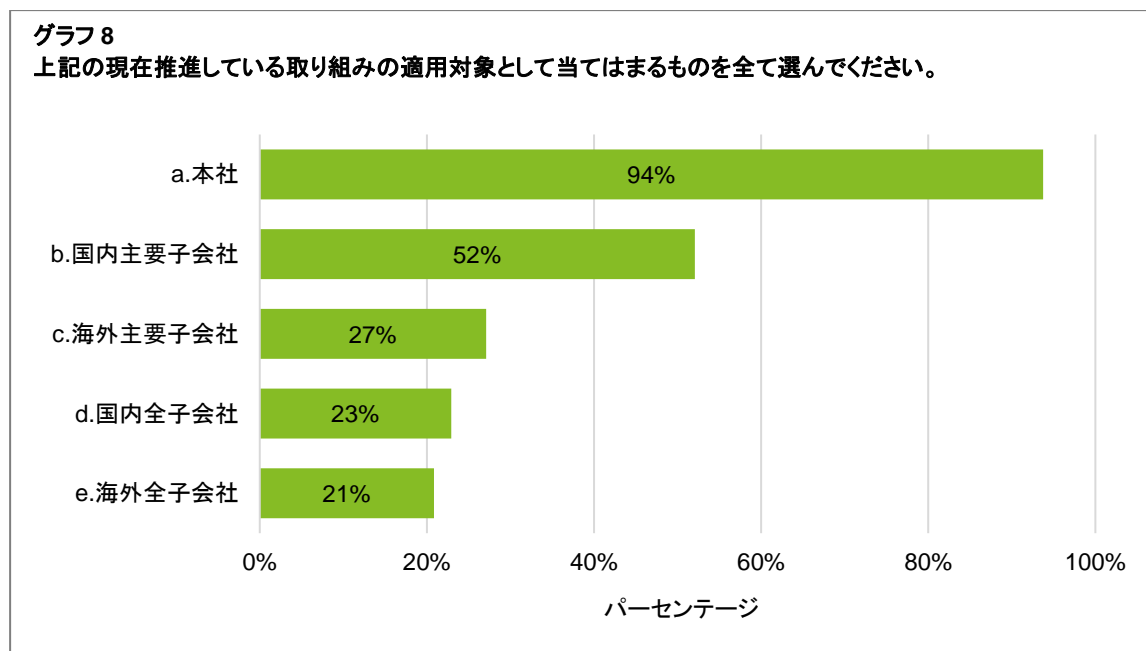


グラフ7を見ると、各取り組みは経理財務部門に留まらず、多様な部門が連携の上導入されていることがわかる。特筆すべき点として、情報システム部門との連携に関し、「会計システム(ERP)の導入や刷新」、「RPA(Robotics Process Automation)の導入」、「その他の IT ツールの導入やテクノロジーの活用」の推進の面で、同部門が欠かせない存在になっていることが挙げられる。また、業務改善(BPR)の取り組みは、受注手配や購買発注等を所掌する営業部門のバックオフィス及び調達部門の前工程に遡った上で推進されていることがわかる。より広範且つ抜本的な改善を志向するようになったことが、他部門との連携が増加している結果につながった背景事情であると考察する。

部門間の連携促進の裏には、デジタルツール導入の潮流があることも挙げられよう。デジタル化や手順定型化等の間接部門共通の業務の様式の画一化にあたり、単一部門に限らないツールの導入が他部門との協業の基礎的なインフラとなっていると考えられる。事実、弊社が支援している RPA 導入の案件においても、単一部門での導入ではなく、部門横断で手順を最適化した上で全社的に活用するケースが多い。

## 適用対象の枠組み

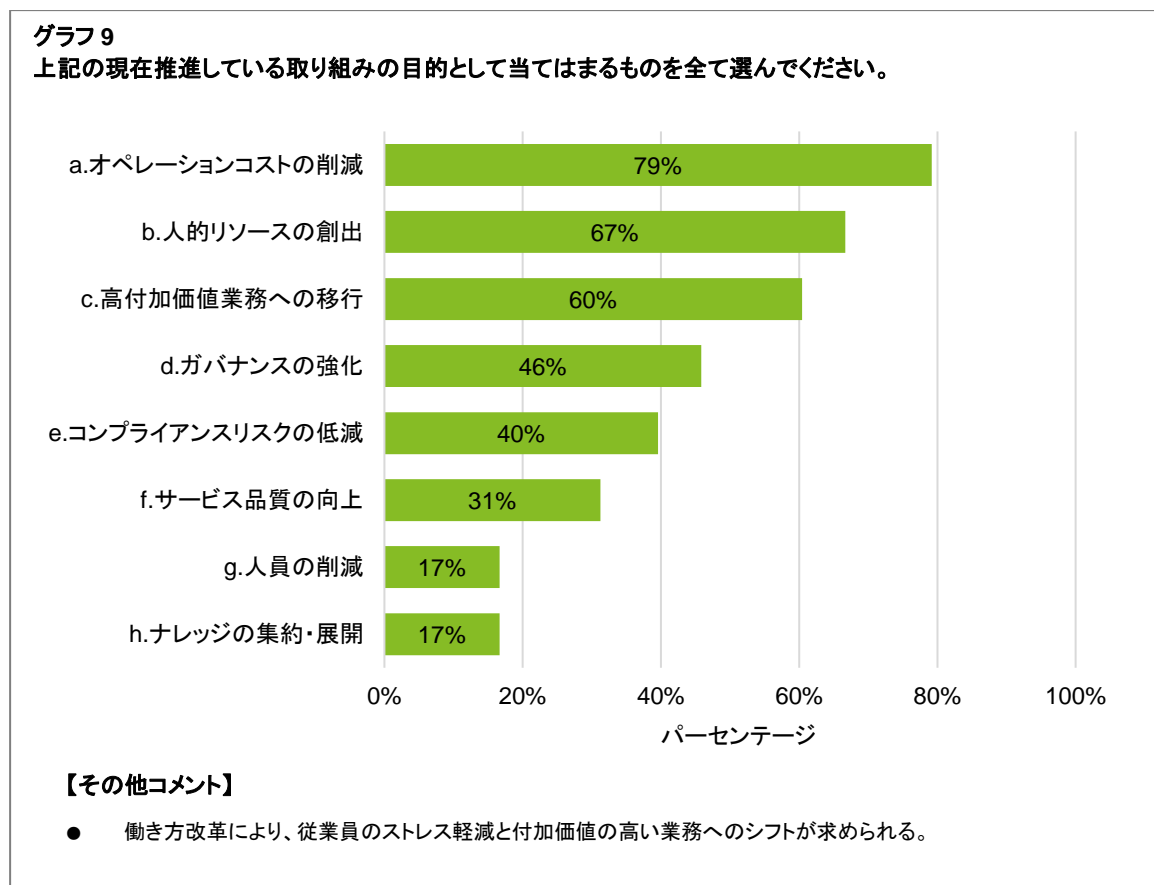
次に、現在推進中の取り組みに対する適用範囲を伺った。



グラフ 8 は、本社と子会社、国内と海外での取り組みの適用に関する回答結果である。本社や国内主要子会社を対象にする企業は多いものの、海外子会社まで対象としているケースは、全体の3割未満に留まった。PMI (Post merger integration, 買収後の経営統合) の不十分さなど、事後の備えに係る問題が、海外子会社を対象とした全般的な取り組みへの足かせになっていると考えられる。デジタルツールの活用推進に関し、今後海外への取り組み範囲の拡大の必要性が高まると想定される中で、上記の課題を解決しない限り、順調な業務改善が滞る可能性が指摘できる。

## 取り組みの目的

次に、現在推進中の取り組みに対する目的を伺った。



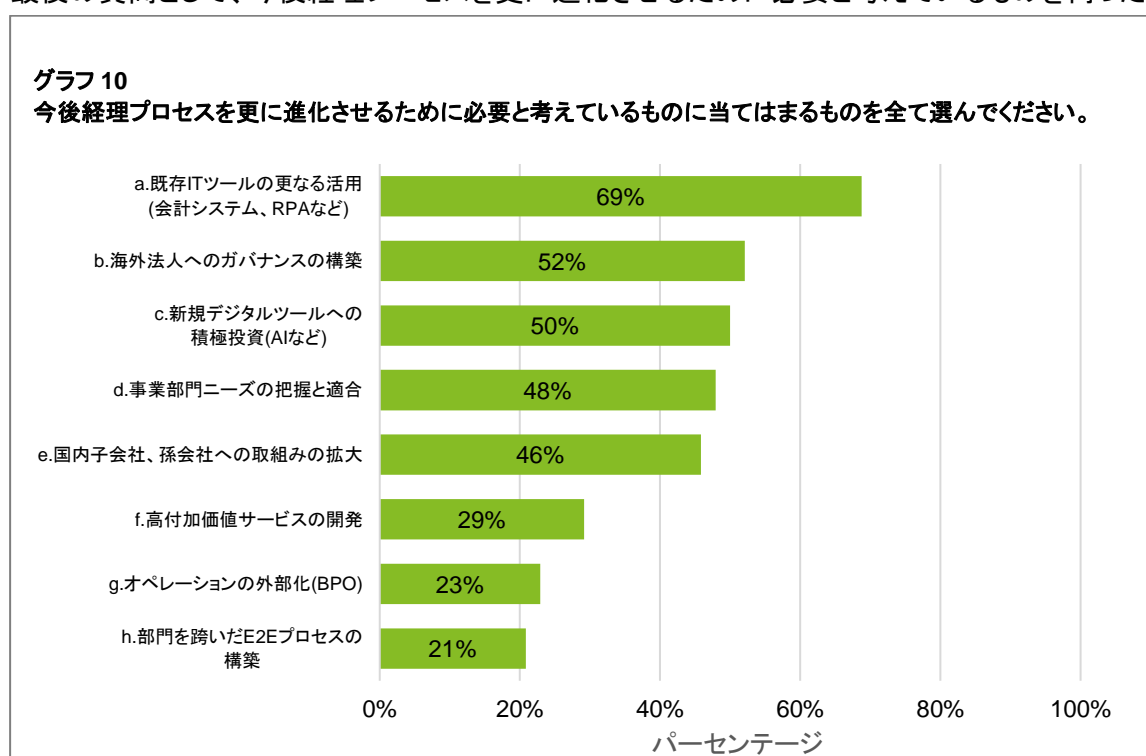
グラフ 9 では、「オペレーションコストの削減」、「人的リソースの創出」、「高付加価値業務への移行」等の、普遍性の高い経営上の目的が回答の上位を占めていることが読みとれる。特筆すべき点として、オペレーションコストの削減を選択の上ご回答いただいた方から、「働き方改革により、従業員のストレス軽減と付加価値の高い業務へのシフトが求められる」とのコメントも寄せられている。経営の目的は従来から大きく変化していないが、時代の要請により、業務の付加価値を高めることが一層強く中心的課題として意識されるようになったことが読み取れる。

他方で、ガバナンス強化及びコンプライアンスリスクの低減等の取り組みに関し、前述のグラフ 8 を踏まえて考察すると、国内では取り組まれているものの、海外子会社に関しては十分な取り組みがされているか、考察の余地が残る。

## 今後の経理プロセス改善に向けた取り組みについて

これまでの4つの設問を踏まえると、経理財務部門が取り組みを進めていく上で重要なキーワードとして、「部門横断」と「地域横断」が挙げられる。「部門横断」は、経理財務部門に限定されない営業部門バックオフィス並びに調達部門等を巻き込んだ抜本的な業務改善の推進や経理財務の専門性に依らないデジタルツール活用の最大化に必要な考え方であり、「地域横断」は、グローバルレベルでの会計システム統一に代表されるBPR、デジタルツール導入の推進、及びガバナンス強化並びにコンプライアンスリスク低減に必要な考え方である。

最後の質問として、今後経理プロセスを更に進化させるために必要と考えているものを伺った。



「既存 IT ツールの更なる活用(会計システム、RPA 等)」が第 1 位、「新規デジタルツールへの積極投資(AI など)」が第 3 位という回答結果から、企業の IT ツール活用の重視が今後も続いていくことが読み取れる。また、「海外法人へのガバナンスの構築」が第 2 位を占めていることは興味深い。前述のグラフ 9 では、現在推進中の取り組みの目的として、「ガバナンスの強化」と「コンプライアンスリスクの低減」は第 4 位と第 5 位を占め、ご回答いただいた各企業のこれらテーマへの一定の関心がうかがえるが、グラフ 10 の結果から、今後ガバナンスとコンプライアンス関連の取り組みが加速する可能性を感じ取れる。

昨今、これらデジタル化の取り組みを効果的かつ効率的に推進すべく、日本においても部門横断でのイニシアチブをプロジェクト型組織が主導し推進する企業や、海外拠点に対し財務経理等の間接部門が直接的に指揮命令系統を有する企業が増加傾向にある。今後、日系企業においても、部門横断かつ地域横断での組織運営が浸透の上定着し、財務経理を取り巻く取り組みがより迅速かつ効果的に推進される方向性にあると考察する。

## 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、CFO 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。

## デロイトトーマツ合同会社

C&I、CFO プログラム

〒108-6221 東京都港区港南 2-15-3 品川インターシティ C 棟

Tel 03-6720-8330 Fax 03-6720-8335

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、税務、法務、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 8,700 名の専門家 (公認会計士、税理士、弁護士、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、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、リスクマネジメント、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 225,000 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を含みます。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。

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、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of

**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2018. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC, Deloitte Tohmatsu Consulting LLC, Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC, Deloitte Tohmatsu Tax Co.