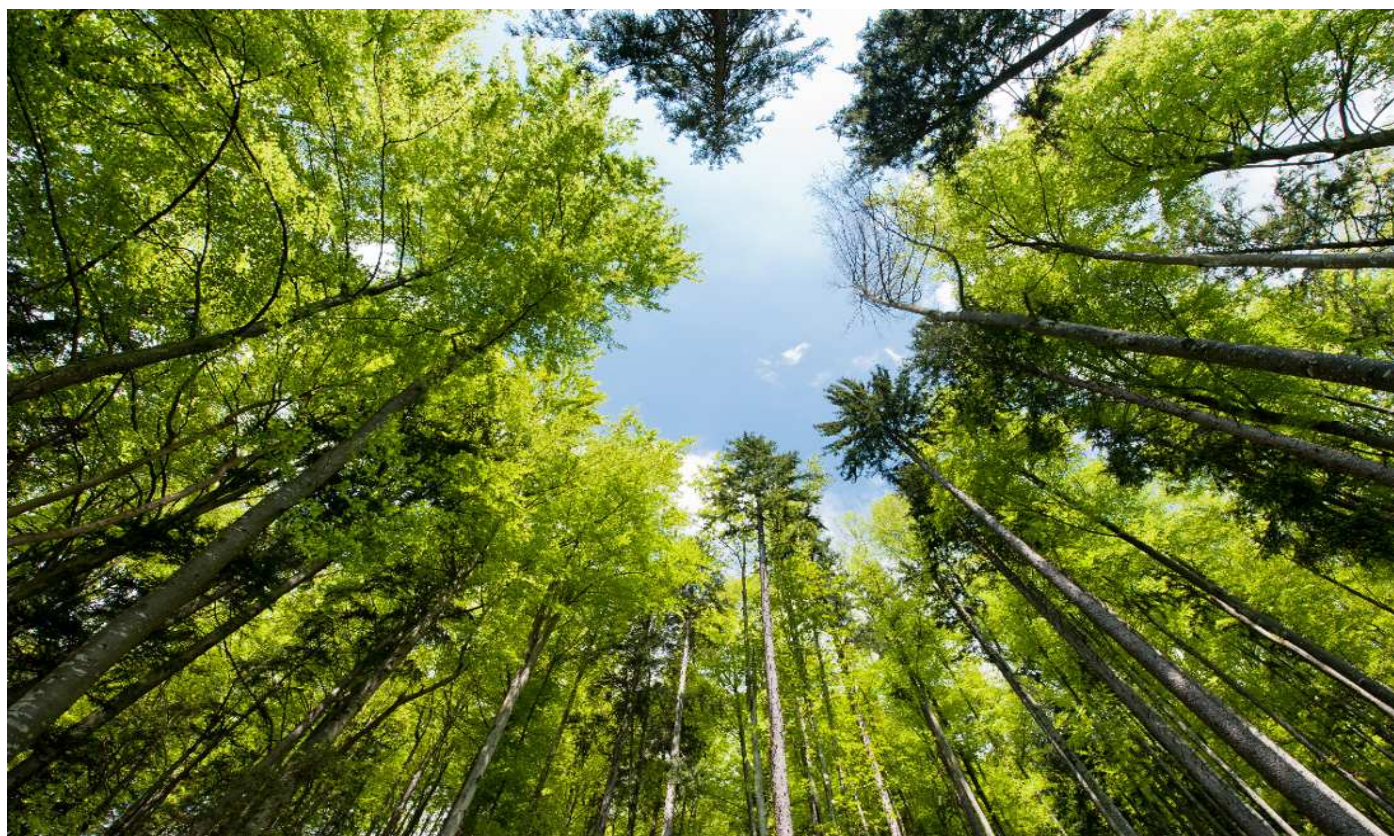


Deloitte.

デロイト トーマツ



Deloitte CFO Signals Survey Report

2018 Q1

Date 2018/5/11

Contents

財政環境の見通し.....	3
業績の展望.....	4
不確実性.....	6
日本経済の注目点.....	7
海外諸国経済の注目点.....	8
財務部門の役割.....	9
グローバル財務マネジメント体制.....	10
グローバル財務マネジメント実現に向けた取り組み.....	11
財務リスクのモニタリング.....	12
各社からのデータのレポート.....	12
CFO プログラムとは.....	14

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 11 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、財務マネジメントに関する問題意識についてお伺いしました。

今回の調査は 2018 年 4 月に実施し、33 社の CFO から回答を得ることができました。

ご協力頂きありがとうございました。

デロイトトーマツ CFO プログラム

Date 2018/5/11

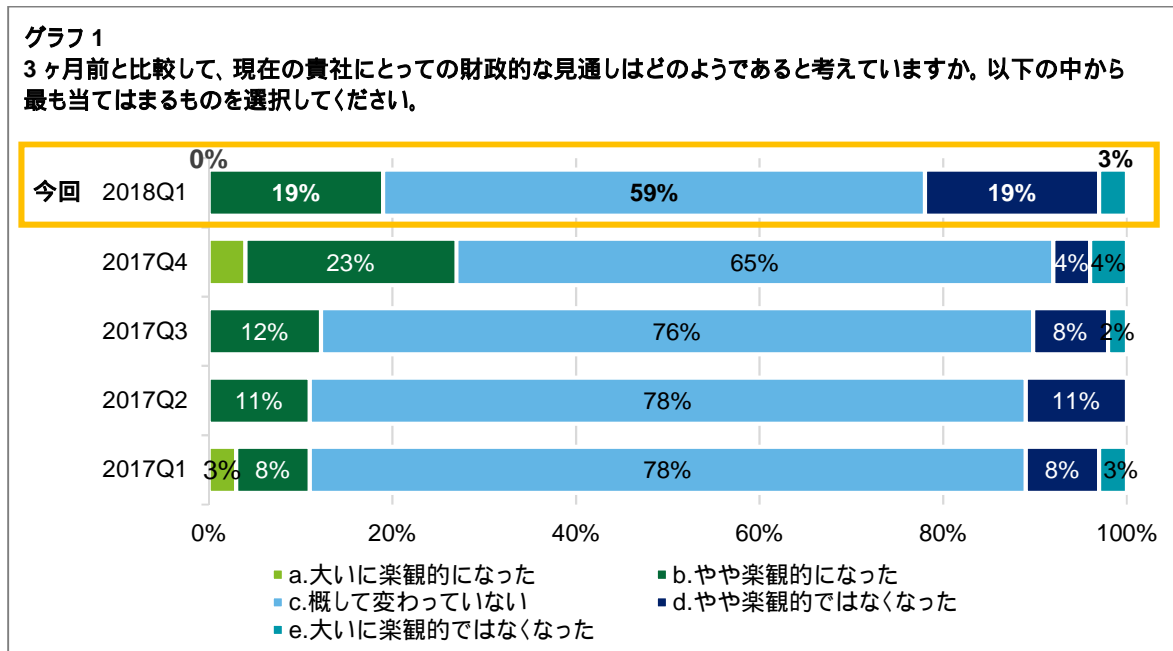
The **CFO** Program



経済環境に関する調査

財政環境の見通し

企業の財政見通し、楽観度は後退



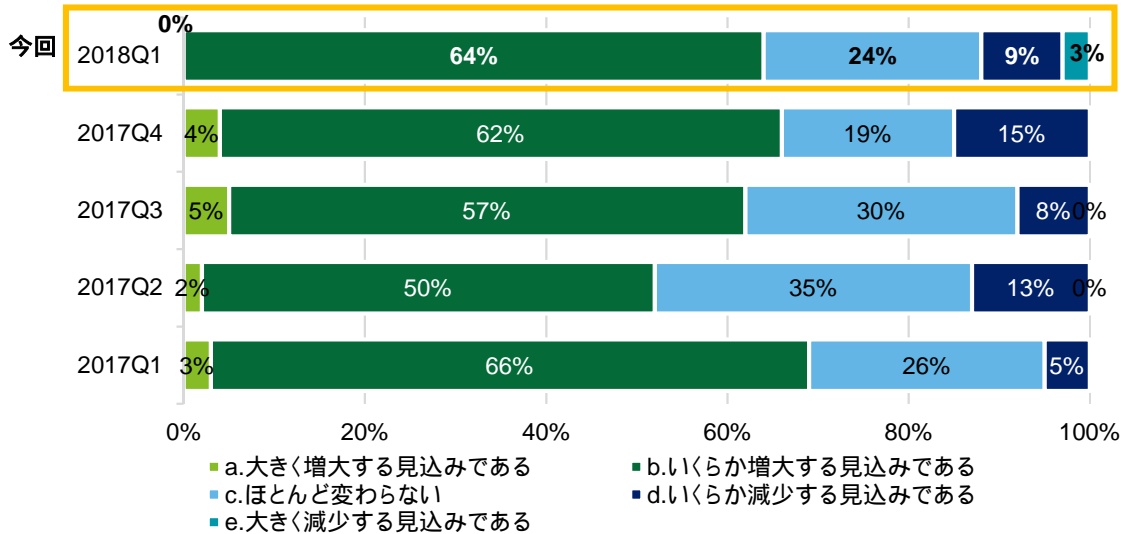
グラフ 1 は、各社の財政的な見通しが 3ヶ月前と比べてどのように変化したかを示している。今回は財政見通しが前四半期に比べ悪化し、「大いに楽観的になった」「やや楽観的になった」との回答合計は 19%と、前回(2017Q4)の 27%から大幅に減少した。一方で「やや楽観的ではなくなった」「大いに楽観的ではなくなった」の合計は 22%と、前回の 8%から大幅に増加した。財政見通しが悪化したことにはいくつかの要因が考えられる。まず 2 月以降、内外の株価が大幅下落や円高進行で金融市場の不安定感が高まったこと。次に、森友問題などで安倍政権の支持率が低下し、日本の内政の不安定化のリスクが高まったことだ。また、米トランプ政権の輸入制限など、保護貿易への急傾斜により、日本やグローバル経済への悪影響のリスクが高まったことも要因と考えられる。こうした要素はこれまでのアベノミクス効果の剥落や、国家間対立の激化による経済への悪影響を予期させる。前回 2017Q4 のサーベイにおいて、株価上昇や米国減税法案成立で大幅に改善した財政見通しも、2018 年のスタートは外部環境変化で調整を迫られているといえる。

収益見通しは横ばい、コスト高も不変

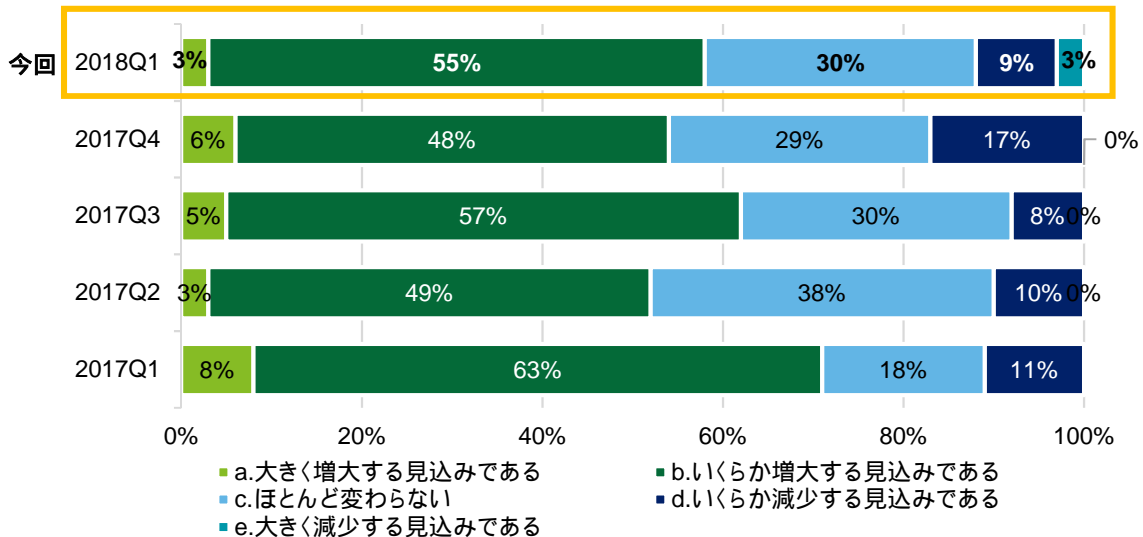
グラフ2

今後1年間で、貴社にとって以下の財務的な指標はどのように変化すると考えていますか。以下の中から最も当てはまるものをそれぞれ選択してください。

[収益]



[営業利益]

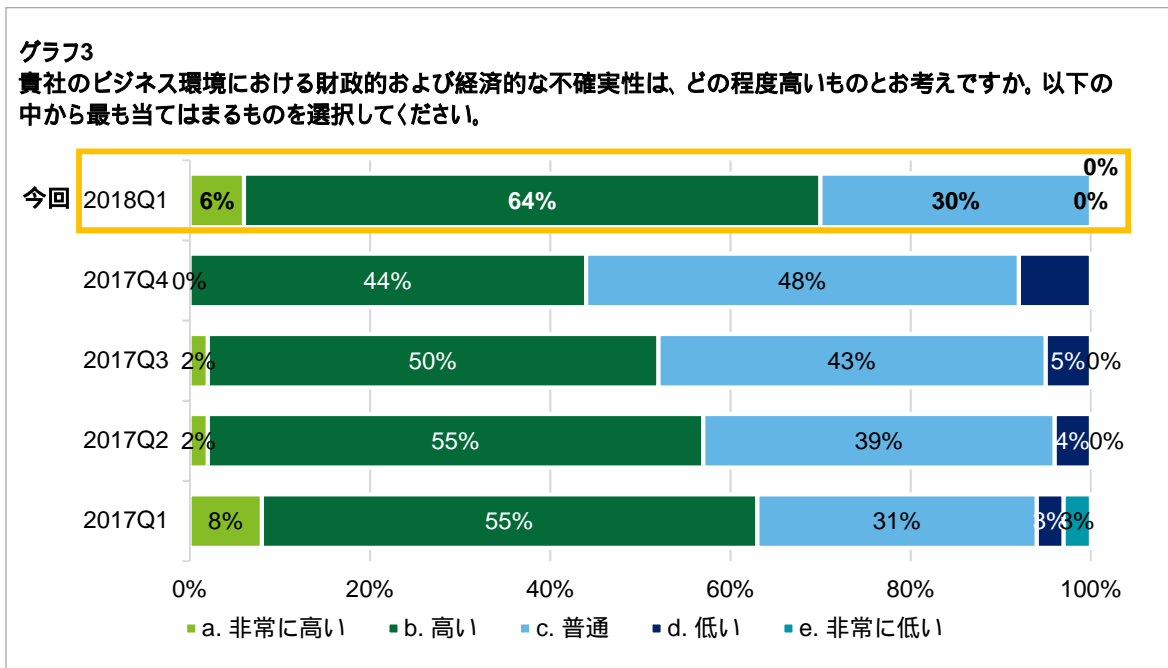


グラフ2は、今後1年間の各社の業績(収益・営業利益)の見通しを示している。収益については、「大きく増大する見込みである」「いくらか増大する見込みである」との回答合計が64%と、前回の66%からわずかながら減少したが、概ね横ばいの推移である。外部環境見通しの悪化にもかかわらず、収益に関するCFOの見通しは安定的な楽観基調がつづいている。他方で、営業利益についても「大きく増大」「いくらか増大」の合計が58%と、前回の54%からやや改善した。しか

しながら、コスト差し引き後の営業利益増大見通しの割合は、2017Q4 同様に収益増大見通しの割合を下回っている。これは、収益の増大にもかかわらず、コスト増加により企業利益への下方圧力が依然強い見通しであることを示唆している。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。総じて前期同様、業績見通しは相対的に楽観的であるといえるものの、コストは引き続き CFO にとっての課題であることが示唆されている。

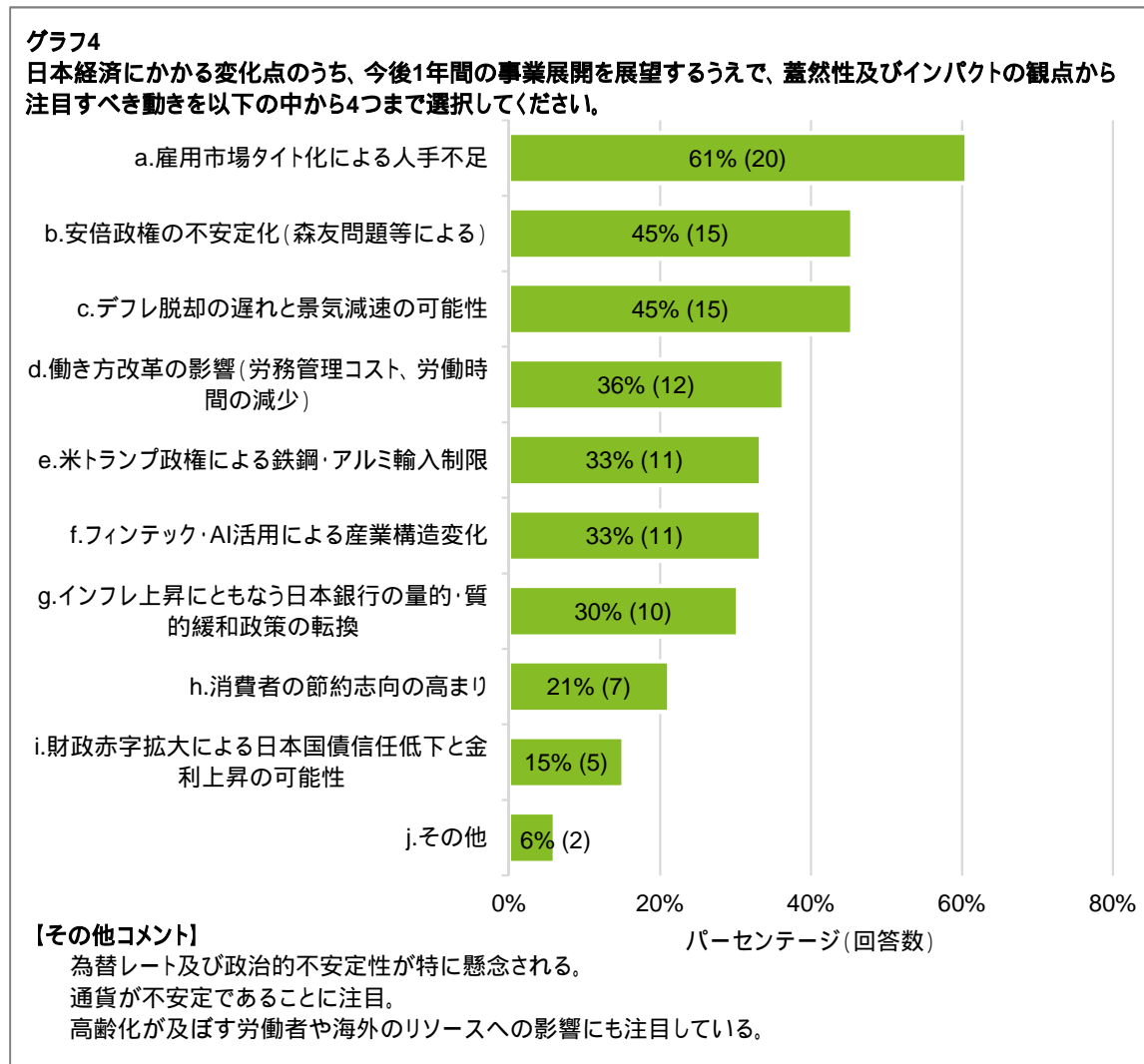
 不確実性

不確実性は大幅に高まった



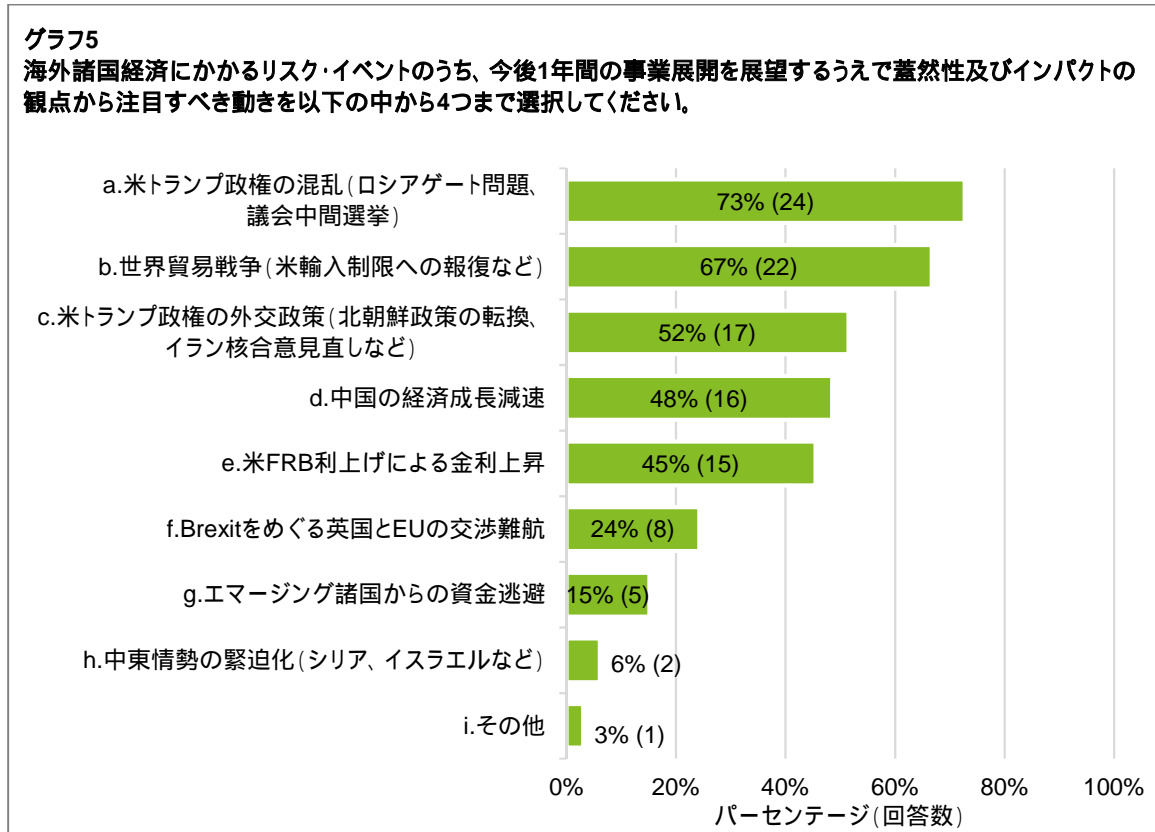
グラフ3は、財政的・経済的な不確実性の見通しを表している。今回は不確実性が「非常に高い」「高い」との回答合計が70%と、前回の44%から大幅に増加した。これは2016年Q4(米大統領選挙でトランプ大統領が当選)依頼の高水準である。不確実性が高まった要因としては、グラフ1で挙げた、株価下落と円高、安倍政権の不安定化、米国の保護主義的通商政策の強まりが考えられる。また、米トランプ政権において高官の更迭が相次ぎ、対外強硬派が主要ポストを占めるようになったことも不確実性を高める要因と考えられる。前回2017Q4では、米国税制改革法の成立や総選挙後の安倍政権の安定長期化見通しなど、内外の政治イベント通過と成長加速期待で不確実性が大きく後退したが、その楽観見通しは持続的ではなかった。今後も金融市場と政治要因を背景に、財政的・経済的な不確実性は続きそうだ。

政権不安定化と景気減速の可能性が注目点



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。今回も前回2017Q4と同じく「雇用市場タイト化による人手不足」が第1位となった。第2位は新たな回答選択肢である「安倍政権の不安定化」となった。また、第3位には「デフレ脱却の遅れと景気減速の可能性」が前回の第6位から大幅に注目度を高めた。「雇用市場タイト化による人手不足」の選択肢は、最近の本サーベイで常に上位を占めており、労働力の確保がCFOにとって継続的な課題になっていることが推察される。「安倍政権の不安定化(森友問題等による)」は、他の設問同様に、CFOの大きな関心事項として急浮上している。更に、「デフレ脱却の遅れと景気減速の可能性」という、これまでのサーベイでは注目度の低かった選択肢への回答が増加している点も特筆すべきである。「米トランプ政権による鉄鋼・アルミ輸入制限」も新たな注目点として今回第5位に入った。今回のサーベイ結果は、人手不足に加え日本の内政の不安定化が、日本経済に対するCFOの見通しを悪化させていることを示唆している。

トランプ政権の混乱と世界貿易戦争がリスクイベント

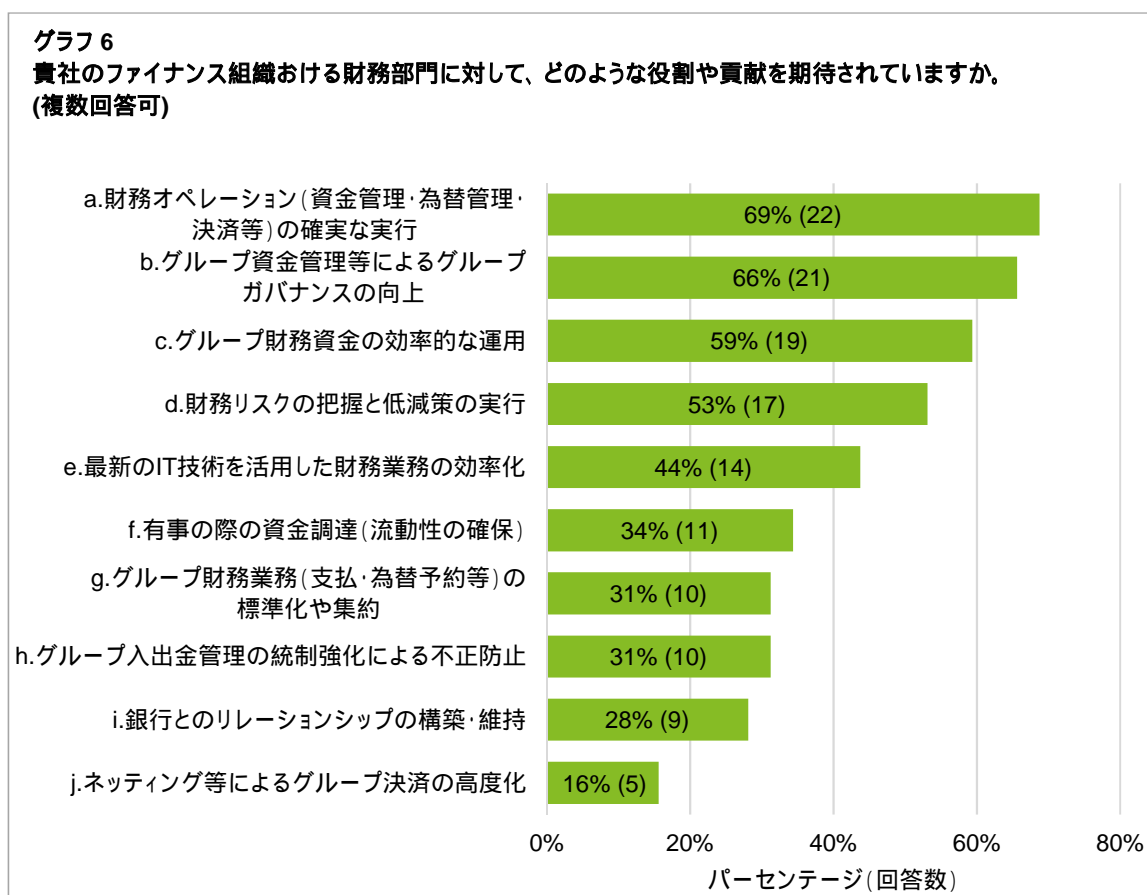


グラフ5は、今後1年間の事業展開を展望するうえで注目される海外諸国経済の動きを示している。今回は、北朝鮮の非核化宣言を受けて「朝鮮半島情勢の緊迫化」を回答選択肢からはずし、これに代えて「世界貿易戦争(米輸入制限への報復など)」を回答選択肢に加えた。その結果、第1位は「米トランプ政権の混乱(ロシアゲート問題、議会中間選挙)」(前回は第2位)、第2位は「世界貿易戦争(米輸入制限への報復など)」、第3位はこれも新たな回答選択肢である「米トランプ政権の外交政策(北朝鮮政策の転換、イラン核合意見直しなど)」となった。いずれも米トランプ政権の内政、外交、通商問題にかかわる注目点である。今年に入りトランプ政権の対北朝鮮政策が転換したこと、及び閣僚の対外強硬派への交代や輸入制限発動などが、今後の海外経済にとっての大きなリスク・イベントであることがCFOに認識されていることがわかる。本サーベイ前後にも、米国によるシリア空爆実施など、海外経済の波乱要因は続いている。トランプ政権の動向は今後も引き続きCFOの注目点となりそうだ。

財務マネジメントに関する意識調査

財務部門の役割

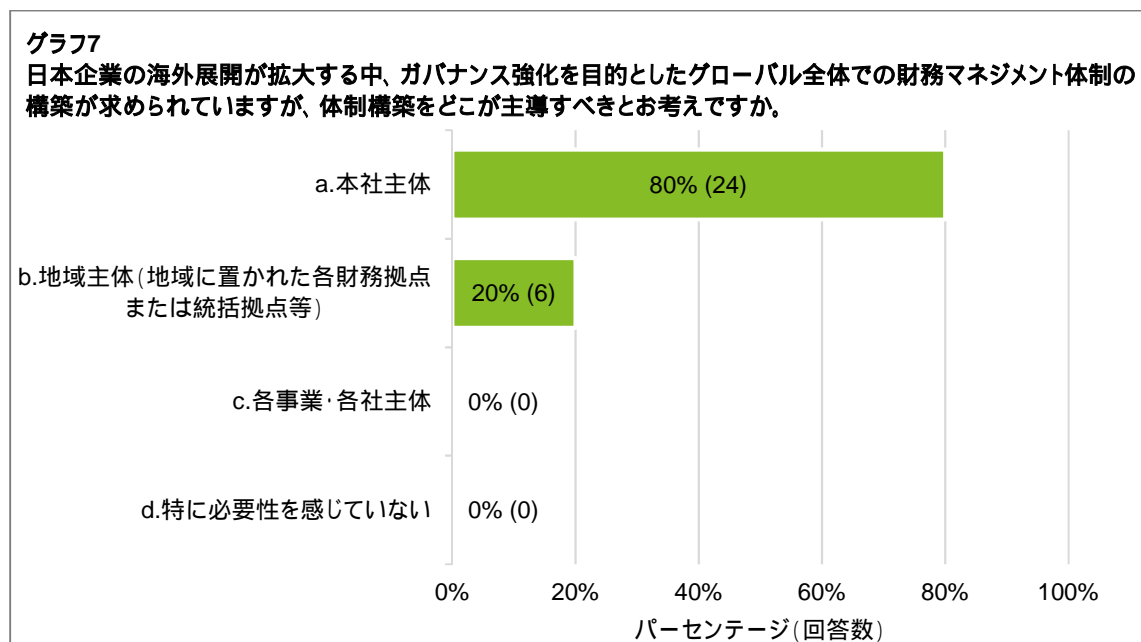
昨今、日本企業においても、海外への事業進展や M&A の増加等により、グローバル財務マネジメントの強化の取り組みに注目が集まっている。今回の調査では、日本企業の財務部門に期待される役割、財務マネジメント体制、グローバル財務マネジメント実現に向けた取り組み状況、財務リスクのモニタリングやレポートについて、CFO の皆様に伺った。



グラフ 6 は、財務部門に期待する役割貢献に関する回答結果である。第 1 位が「財務オペレーション(資金管理・為替管理・決済等)の確実な実行(69%)」という回答であることに、従前の日本企業の財務部門の位置付けをうかがい知る結果となった。日本企業における財務部門は、一般的に、資金決済や為替決済等の定常的な業務を担うケースが多く、これは専門性の高い人材を活用する外資企業のトレジャリー部門と大きく異なる。一方で、第 2 位以下の回答では「グループ資金管理等によるグループガバナンスの向上」「グループ財務資金の効率的な運用」「財務リスクの把握と低減策の実行」と続くことから、近年は、グループ全体を対象にした財務業務の高度化・効率化戦略の立案・実行や、銀行政策などを担うことが財務部門に期待され、グローバル財務マネジメントの強化に取り組む企業が増えつつあると言える。

グローバル財務マネジメント体制

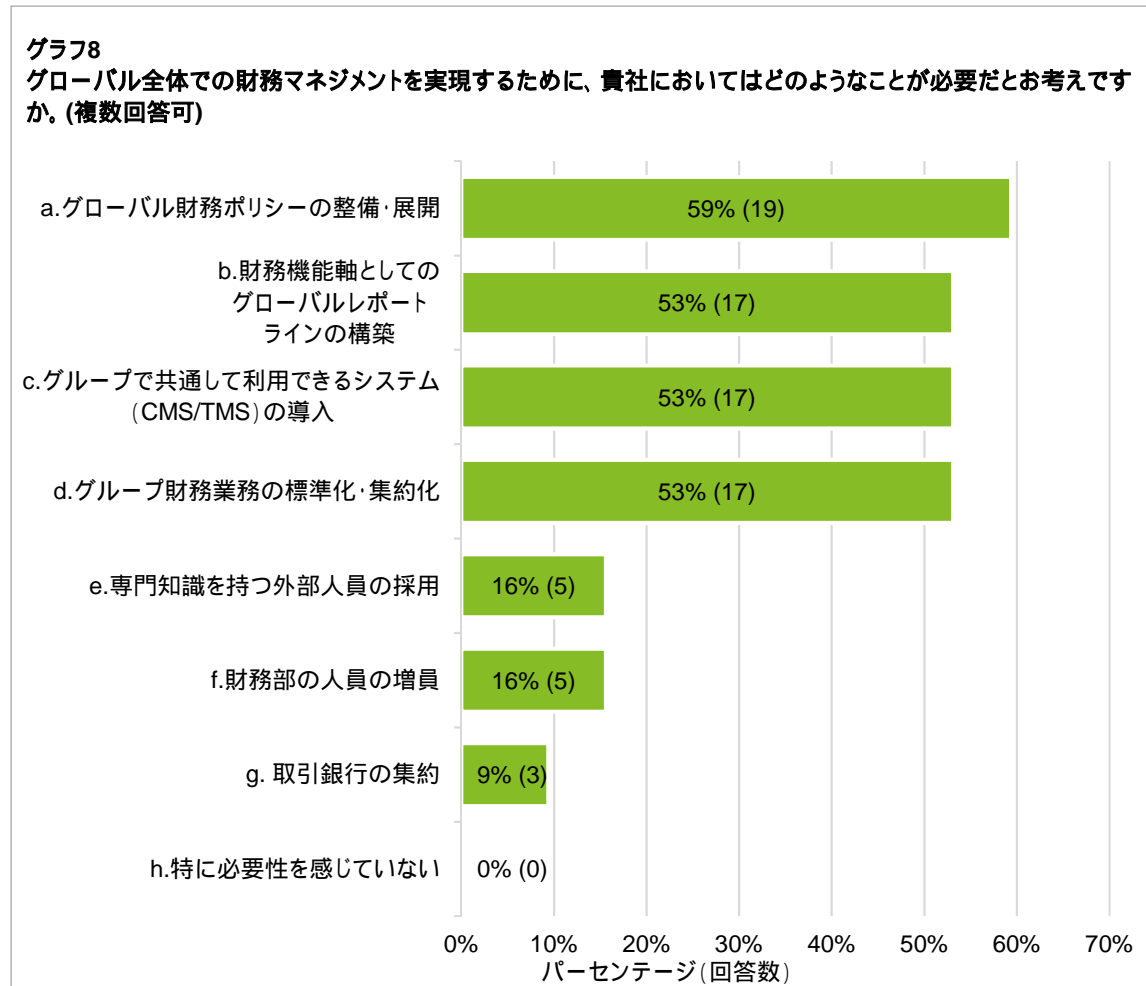
次に、グローバル財務マネジメント体制構築をどこが主導すべきかを伺った。



グラフ7をみると、グローバル全体での財務マネジメント体制構築を本社が主導すべきと80%の企業が回答している。これは、M&A等により買収した海外子会社等での不正会計発覚が続き、本社が放任主義でいられない事態になってきたことを表す結果となっているように推察する。以前のように、地域統括や各社に任せておけば良いという考え方が通用せず、何かあれば、本社としての管理責任を問われる事態になってきたということであろう。特に、企業活動にとって重要な“資金”の管理を本社主導で行うことが、経営から求められているのではないだろうか。

📢 グローバル財務マネジメント実現に向けた取り組み

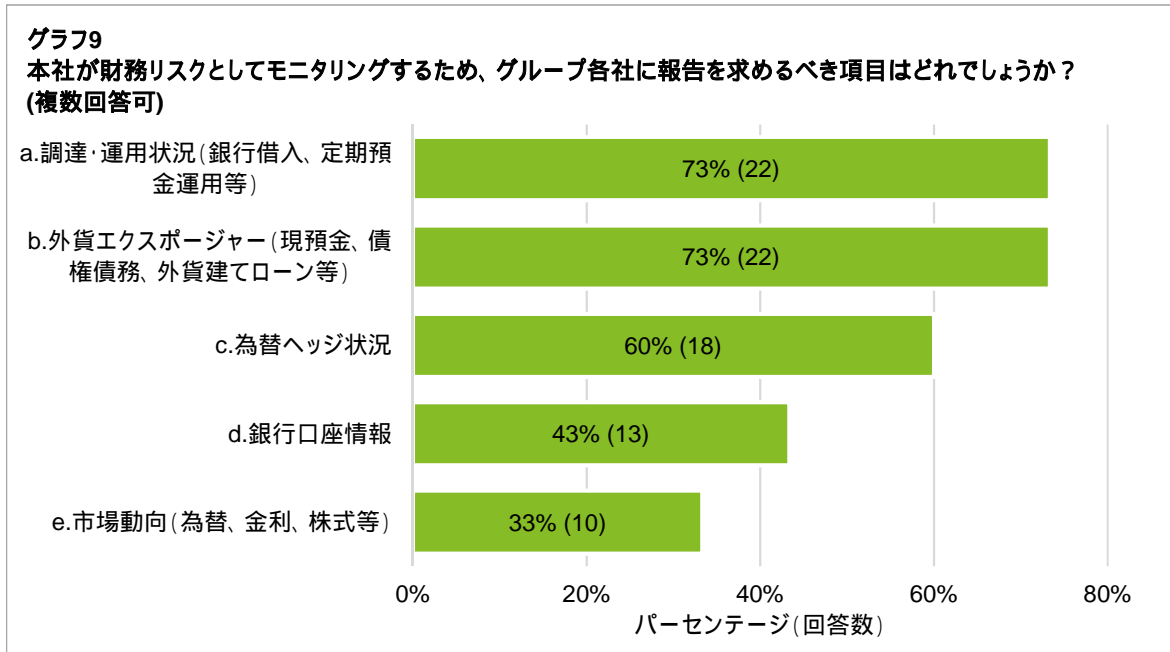
続く質問では、グローバル全体での財務マネジメントを実現する上での課題を伺った。



グラフ8からは、グローバル全体での財務マネジメントを実現するために、「グローバル財務ポリシーの整備・展開」「グループで共通して利用できるシステム (CMS/TMS) の導入」「グループ業務の標準化・集約化」といったグループ共通の財務マネジメント基盤の欠如に課題感をもつ企業が多いことが分かる。日本企業においては、未だに、グローバル全体を対象とするポリシーを持つ企業は少なく、本社・国内に限定される規程・規則の展開に留まっている企業が多いと言われている。グループ共通の財務マネジメント基盤の整備は、グローバル全体の財務マネジメントの強化を実現する最初のステップであり、今まさにそこにフォーカスされているとの理解である。また、第2位の1つとして回答が「財務機能軸としてのグローバルレポートラインの構築」に集中したことも非常に興味深い。外資系の先進企業では、グローバル全体の財務マネジメントを行うにあたり、トレジャリーという機能軸のレポートラインをベースにマネジメントが行われている。日本企業の財務マネジメントにおいても、機能軸によるレポートラインが必要になってきたということであろう。

財務リスクのモニタリング

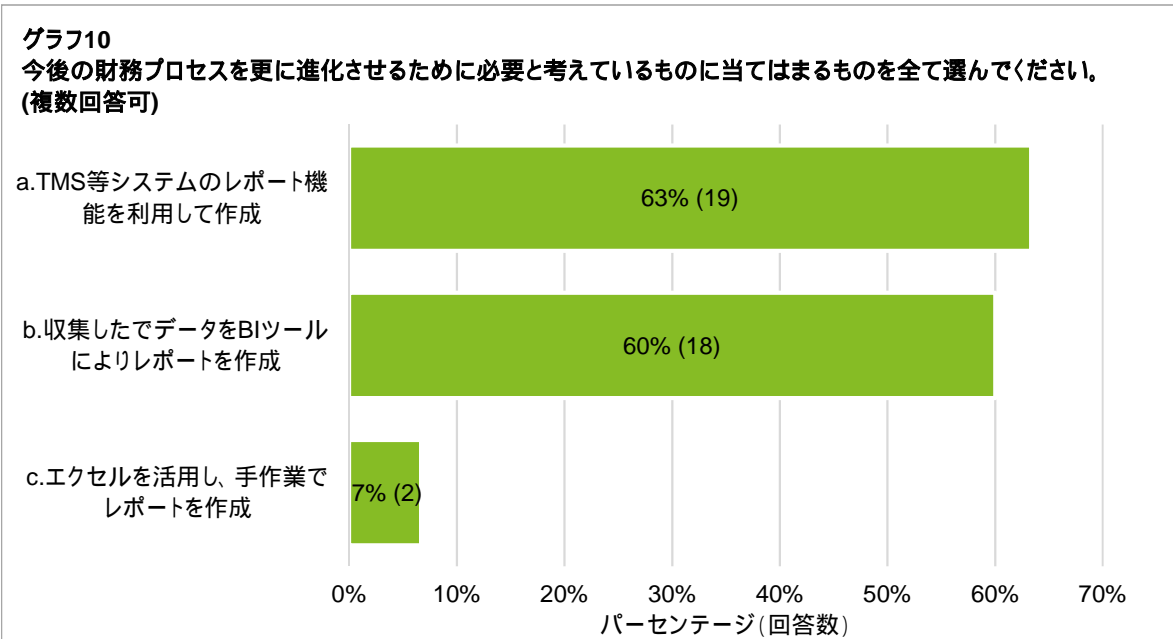
次に、本社として把握すべき財務リスクについて伺った。



グラフ9では、本社がグループ各社に報告を求める項目として、「銀行口座情報(43%)」を抑えて、「調達・運用状況(銀行借入、定期預金運用等)」が78%、「外貨エクスポージャー(現預金、債権債務、外貨建てローン等)」が73%で、上位となる結果になった。これは近年、日本でもクラウド型TMS(トレジャリー・マネージメント・システム)が普及し、海外グループ会社の銀行口座の可視化が進んだ結果とも推察できる。一方で、現状のTMSや銀行CMSの利用により、可視化できる情報は取引銀行から自動的に取得できる銀行口座情報だけに留まっており、調達・運用状況や為替ヘッジ状況については、別途報告を受ける必要性がある状況もうかがえる。今後、TMSを可視化目的だけでなく、グループ全体での財務業務の管理へと更に活用できるようになれば、各社からの個別の報告は必要なく、TMSによる財務マネジメント情報の一元管理が可能となると考えられる。

各社からのデータのレポート

最後に、財務マネジメント業務における TMS、BI ツール等の活用ニーズについて伺った。



日本企業においては、一般的に財務マネジメント業務及び財務リスク分析・レポートをエクセルに頼って行っているケースが多いと言われている。近年進んでいる TMS の導入においても、可視化以外の目的は、まさに財務リスク分析・レポート機能である。しかしながら、汎用型に作られた TMS の分析・レポート機能は簡易なものが多く、個社のニーズを満たすことが必ずしもできないため、エクセルにダウンロードして作成する場合も多いと言われている。ニーズにあった分析方法やレポート構成に柔軟性を持たせることも踏まえて考えると、財務マネジメントの領域においても、積極的に BI ツールを活用することが、潜在的なトレンドであると感じる。

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ートーマツ 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)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み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ートーマツ 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 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。個別の事業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事業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.