



# **Deloitte CFO Signals Survey Report**

2018 Q2

Date 2018/08/01

# 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
海外経済の注目点 .....	8
経理・財務部門の働き方改革.....	9
経理・財務部門の働き方改革の取り組み内容 .....	10
働き方改革の影響 .....	11
働き方改革の阻害要因 .....	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を実施している 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 12 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 7 月に実施し、25 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 2018/08/01

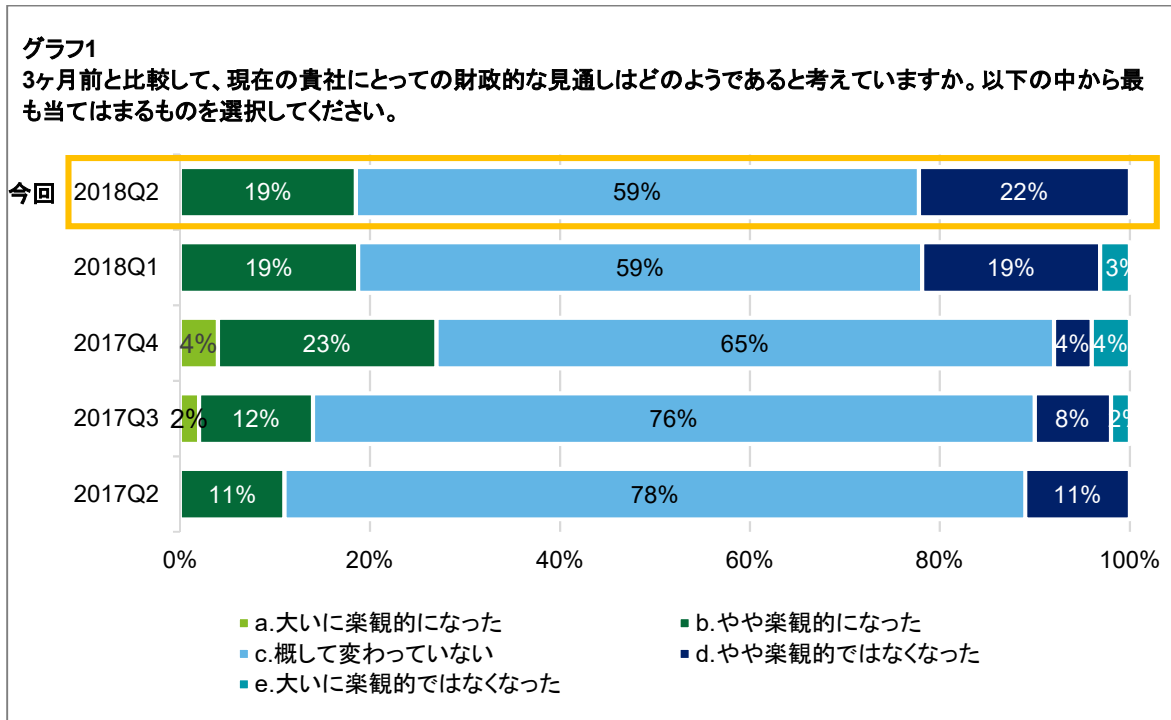
The **CFO** Program



# 経済環境に関する調査

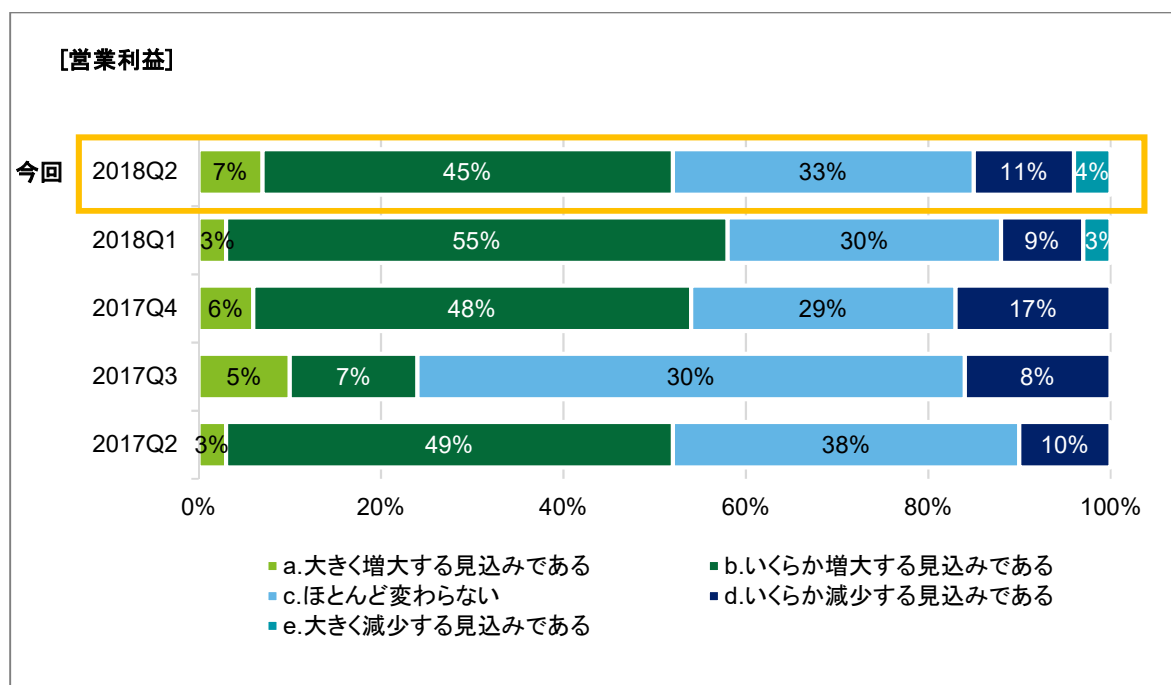
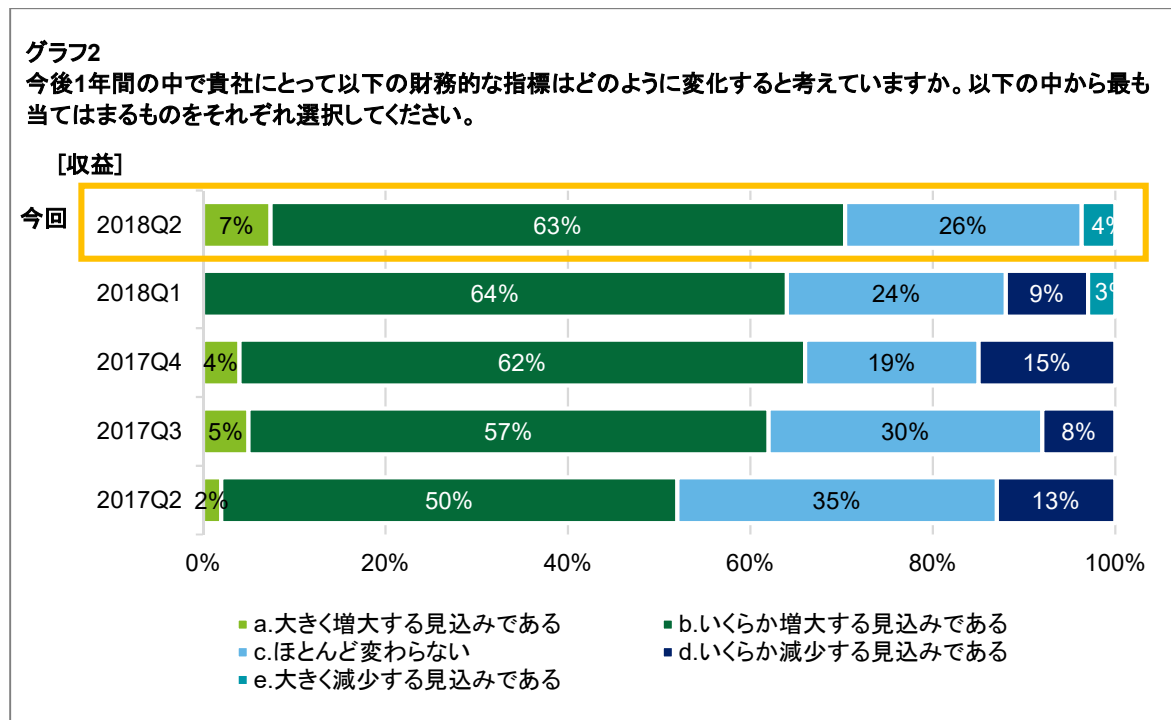
## 財政環境の見通し

貿易戦争同行見極めで財政見通しは横ばい



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。財政見通しが前四半期に比べ「やや楽観的になった」との回答は19%と、前回(2018Q1)の19%から横ばいだった。また、「大いに楽観的になった」との回答は2四半期連続で0%を記録した。海外では、6月の米朝首脳会談開催など国際緊張関係緩和の動きが見られ、国内では森友問題等で一時低下していた安倍政権支持率が回復に向かうなど政治の安定化も見られた。グローバルな株価も、2月に大幅下落のあと反発し、7月にかけては安定推移、為替市場でも円高が一服して円安ドル高に転じているなど日本企業にとって有利な方向に展開している。しかしながら5月以降は、米国トランプ政権の保護貿易主義への懸念(鉄鋼・アルミニウム輸入制限、中国製品への輸入関税、自動車への輸入関税など)が高まったこと、また、日本の実質GDPが1-3月期にマイナス成長、4月以降もインフレ率が低下するなど、デフレ脱却に対する懸念も出てきた。いわば玉虫色の外部環境の中で、各社CFOは状況を見極める局面にあるといえる。前回サーベイで大きく後退した楽観度は、CFOが当面様子見の状況にあることを示していると言える。今後は、日本に対する自動車輸入関税等の動向などがCFOの景況感を左右する材料となるだろう。

コスト高は依然として大きな課題

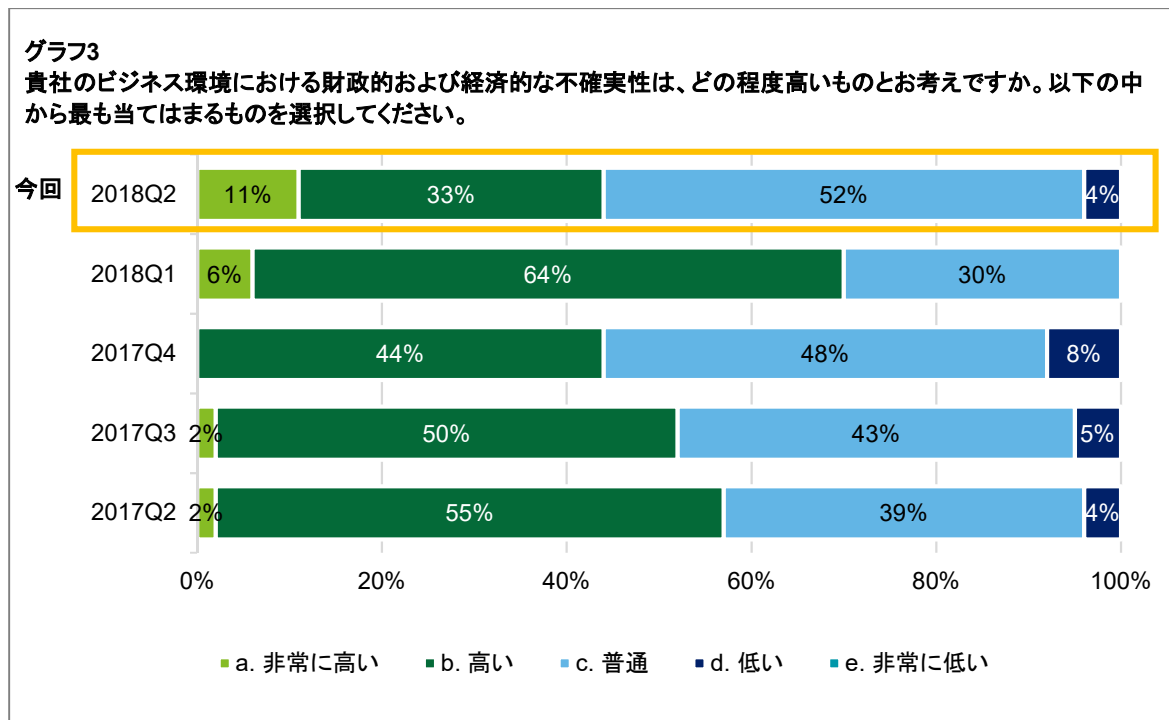


グラフ2は、今後1年間の各社の業績(収益・営業利益)の見通しを示している。収益については、「大きく増大する見込みである」「いくらか増大する見込みである」との回答合計が70%と、前回の64%から増加した。短期的には収益見通しは改善したといえるが、ここ数四半期の間ほぼ横ばいの推移である。外部環境の変動が不透明な中、収益に関するCFOの見通しも様子見の状

況と考えられる。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52%と、前回の58%からやや楽観度が後退し、かつ収益増大見通しの割合を下回っている。これは、コスト高が依然として企業利益への下方圧力であることを示唆しており、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。総じて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

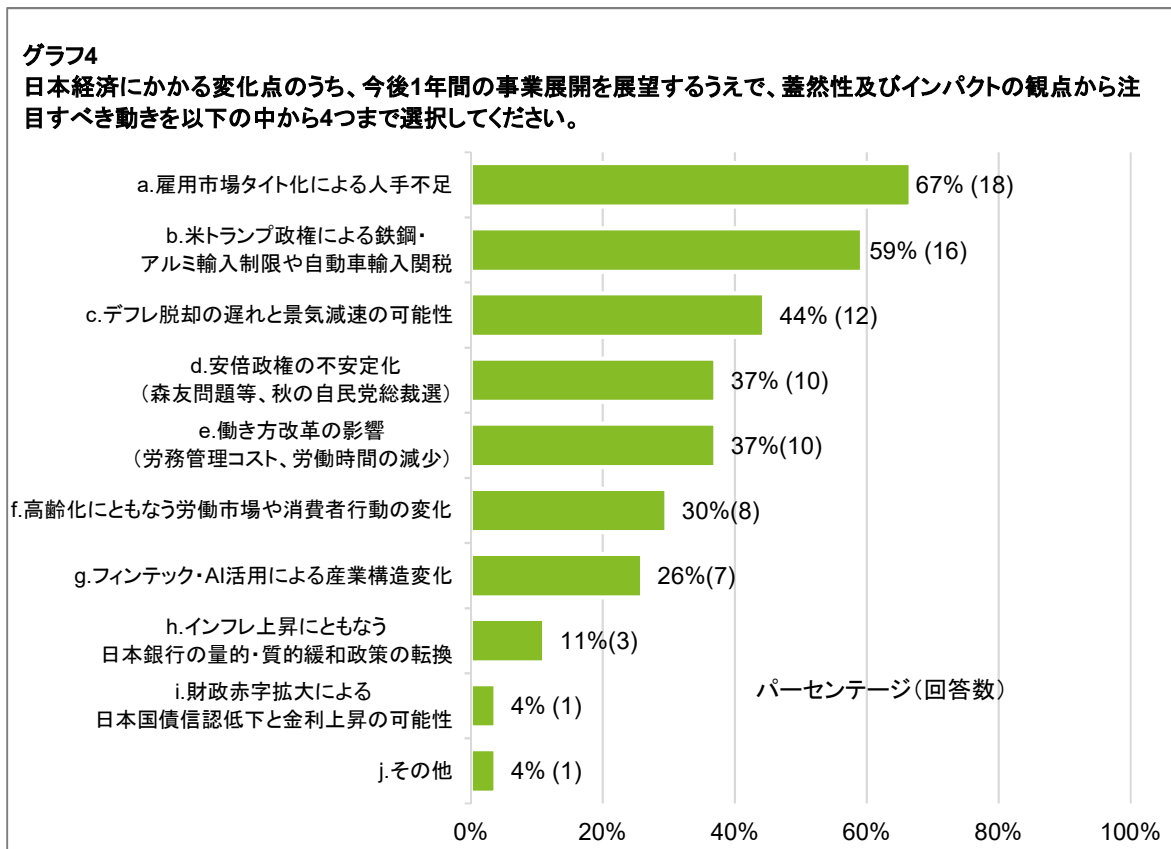
不確実性は予想外に後退した



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44%と、前回の70%から予想外に大幅減少した。不確実性が後退した要因としては、株価が2月の下落後に反発してその後安定推移していること、米トランプ政権の閣僚交代が一巡、政権支持率も反転上昇の兆しがみられて基盤が安定したとみられること、安倍政権の支持率が回復して政権安定化の方向性が見えてきたこと、などが考えられる。しかしながらグラフ1でもみたように、米国トランプ政権による鉄鋼・アルミニウム輸入制限、中国製品への輸入関税、自動車への輸入関税など、貿易戦争が予想以上に本格化する方向にあり、客観的には不確実性が後退したとはいえないと言わざるをえない。貿易戦争の今後の動向によっては、CFOの見る財政的・経済的な不確実性は再び高まるリスクを見ておく必要があるだろう。

## 日本経済の注目点

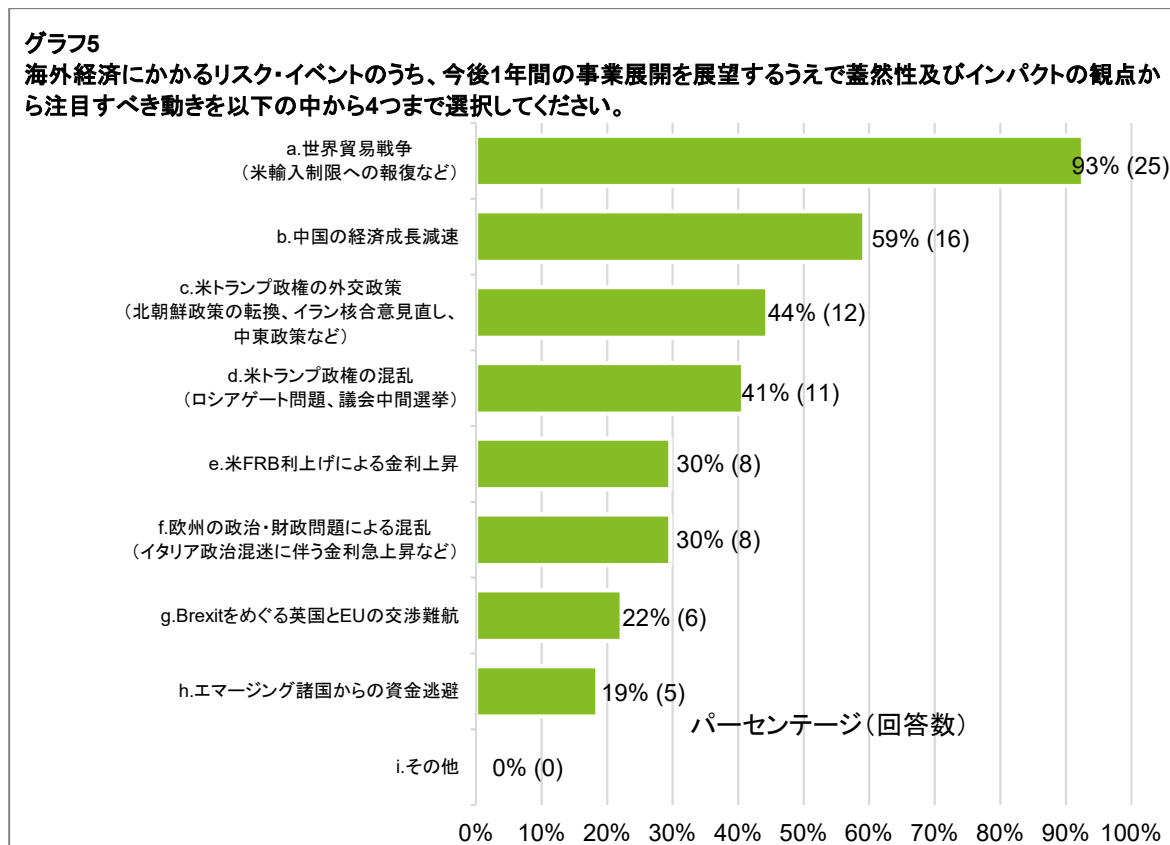
人材不足、米国輸入制限、国内景気減速が注目点



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「雇用市場タイト化による人手不足」が3四半期連続で第1位となった。失業率低下に見られる労働市場の需給タイト化は個別企業の人材確保にも影響しているようだ。第2位には、「米トランプ政権による鉄鋼・アルミ輸入制限」が、前回2018Q1の第5位から大きく上昇しラインクインした。輸入制限の実施がより現実的となったことで、日本企業のCFOの関心も大きく高まったといえる。第3位には前回同様「デフレ脱却の遅れと景気減速の可能性」が入った。人材不足、米国の輸入制限、国内景気減速という3つの異なるリスク事象がCFOの注目点となっていることは、現在の日本の経済環境の複雑性を反映している。また、7月に入り「働き方改革法案」が成立したため、働き方改革への更なる具体的対策を求められるようになると考えられる。これはCFOにとっての今後の大きな課題となろう。



世界貿易戦争と中国経済がリスクイベント



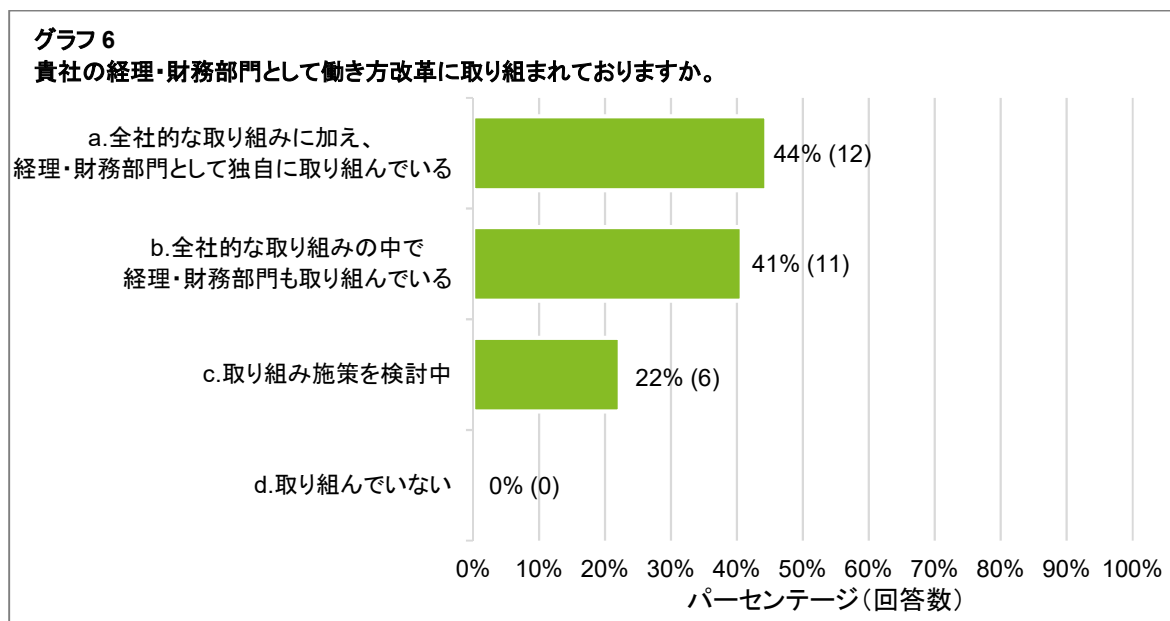
グラフ5は、今後1年間の事業展開を展望するうえで注目される海外諸国経済の動きを示している。今回は第1位が「世界貿易戦争(米輸入制限への報復など)」で、前回の第2位から上昇。第2位は「中国の経済成長減速」で、これも前回の第4位から上昇した。グラフ4までで見た通り、トランプ政権の保護主義政策は中国など相手国の報復措置を招き、予想以上に貿易戦争が本格化する様相を見せている。また中国経済は、小売売上高や設備投資の伸び率が低下するなど、4-6月期に入り減速が明らかになっているうえ、貿易戦争が更なる経済成長への重しとなる可能性がでてきている。こうした動きがCFOの注目するリスクイベントとなっており、今後も貿易戦争の動向と中国経済は注目点であり続けると予想される。なお、第3位は前回同様「米トランプ政権の外交政策」だった。トランプ政権の外交政策もイラン産原油輸入禁止措置など本邦企業への影響が見込まれる方向に新たな進展を見せており、原油価格の動向もCFOの大きな関心事であり続けよう。

# 経理・財務部門の働き方改革に関する調査

## 経理・財務部門の働き方改革

「働き方改革」というキーワードが日本で叫ばれて久しい。働き方改革は、企業の生産性を向上させ、そこで働く方のワークライフバランスを向上させることを主な目的としている改革であるが、今回は「経理・財務部門」にフォーカスを当て、その実態を分析していく。

働き方改革は社会全体の取り組みとなっていることが改めて浮き彫りに



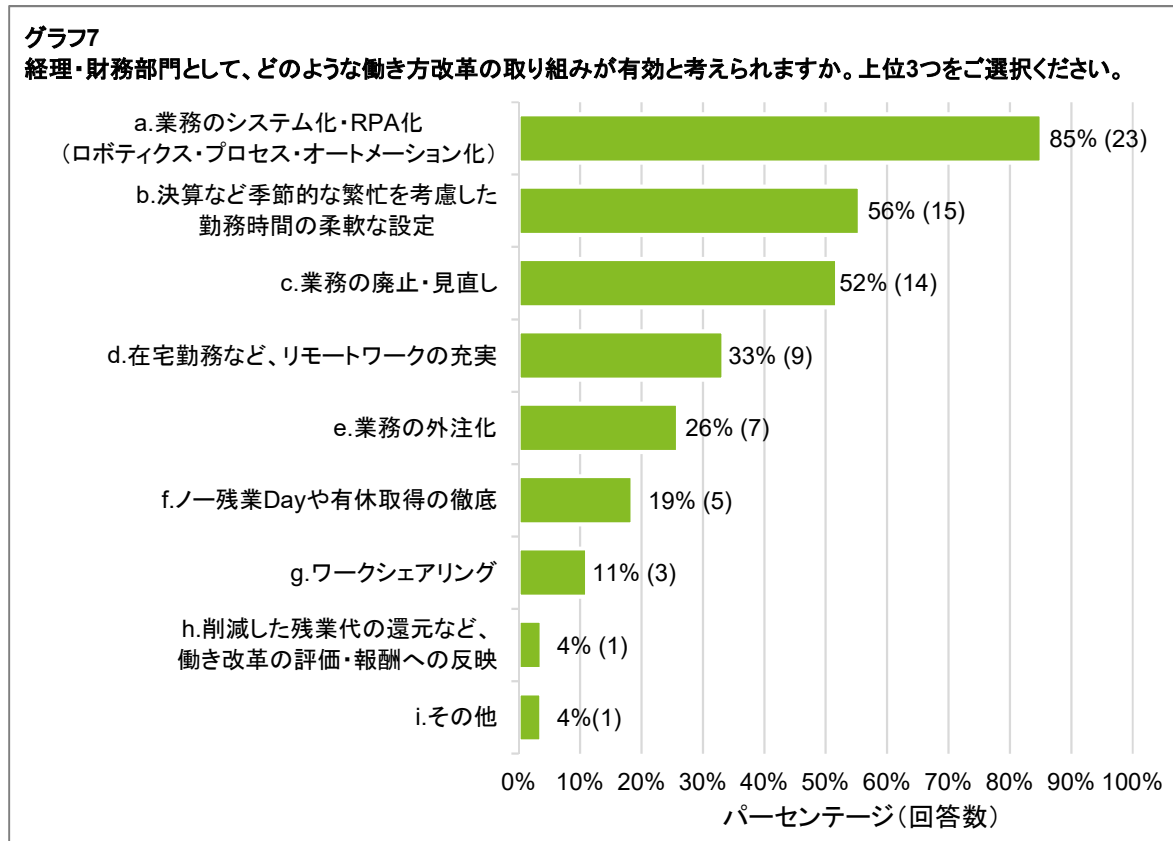
グラフ 6 をご覧いただくと、働き方改革に取り組んでいる経理・財務部門は、実に 85% に上ることが分かる。その中でも 44% の企業は、全社的な取り組みに加え、経理・財務部門としての独自の取り組みを進めており、経理・財務部門の意識の高さがうかがえる。

また、働き方改革に取り組んでいないと回答された企業はおらず、働き方改革が社会全体での取り組みとなっていることを改めて認識させられる結果となった。



## 経理・財務部門の働き方改革の取り組み内容

働き方改革としてデジタルトランスフォーメーションを積極的に推進

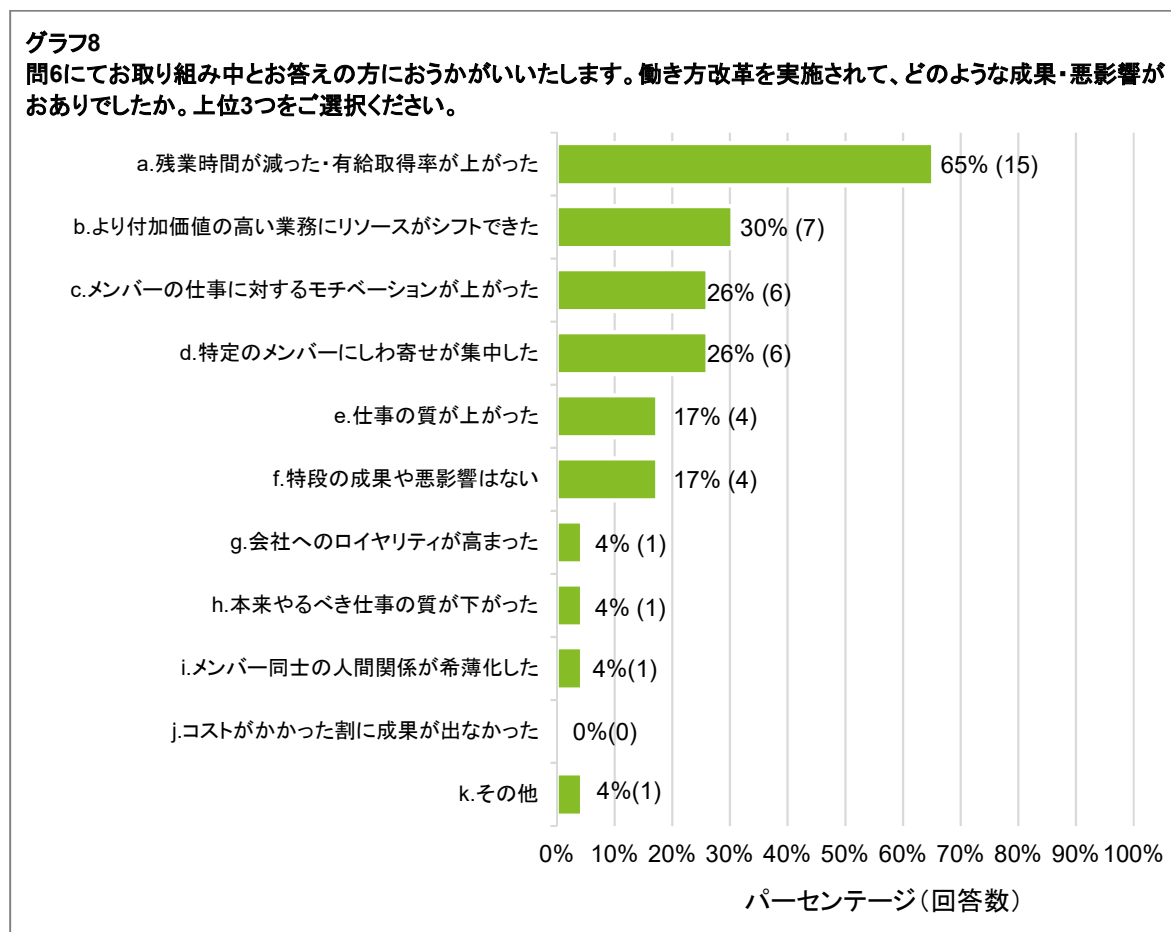


グラフ7では、経理・財務部門としての働き方改革の取り組み内容を確認した。複数回答をしてももらった結果、「業務のシステム化・RPA化(ロボティクス・プロセス・オートメーション化)」に取り組んでいる企業が85%にも上り、各企業では、いわゆるデジタルトランスフォーメーションを積極的に進めていることが鮮明になった。標準化を行いやすい経理・財務部門が、デジタルトランスフォーメーションの旗振り役として、全社を牽引しているというケースも多いのではないと思われる。

また、比較的、繁閑差が読みやすい経理・財務部門ならではのと思われるが、「決算など繁忙を考慮した勤務時間の柔軟な設定」をしている企業が過半数を超えている。さらには、働き方改革とあわせて「業務の廃止・見直し」をしている企業が52%を超えるなど、地道な業務改善に取り組んでいる企業も多いことがわかる。

## 働き方改革の影響

### ポジティブな影響が大半

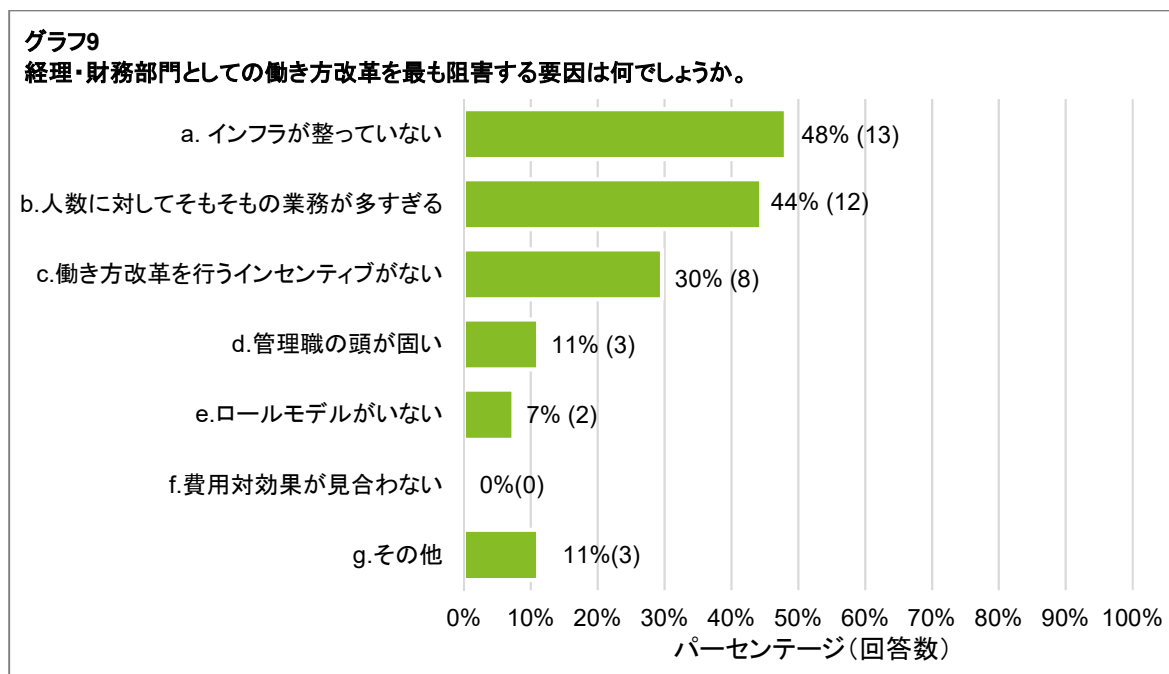


グラフ8を見ると、働き方改革はポジティブな影響を与えていることが分かった。経理・財務部門の長時間労働が全社的な問題となっている企業は多いが、働き方改革は残業時間の削減や有休取得率の向上に寄与していることが分かる。また、昨今は、財務リスクや税務リスクといったリスクマネジメント、事業側に対するビジネスパートナーリングといった役割を担うことが経理・財務部門に期待されることが当たり前になってきているが、働き方改革の結果、より付加価値の高い業務にリソースをシフトし、さらにはモチベーションの向上にも寄与していることが読み取れる。

一方、特定のメンバーにしわ寄せが集中したケースも26%見られる。業務の標準化や各メンバーのスキルアップを図るなど、しわ寄せが集中してしまったメンバーの業務をいかに分散していくかが、今後の課題になると考えられる。

## 働き方改革の阻害要因

インフラ整備が急務であり、さらには業務そのものの削減や組織体制の見直しが必要



最後に、働き方改革の阻害要因を確認した。グラフ7の働き方改革の取り組み内容と表裏一体になっていると考えられるが、インフラ面での脆弱性が一番のボトルネックとなっていることがわかる。証票類などの紙媒体の資料をもとにした手作業が多く残っていることや、グループ全体でインフラが統一化されていないためにマニュアル作業が発生しているなど、業務が煩雑になってしまっていることがうかがえる。

さらには、ここ十数年の様々な取組みの結果、経理・財務部門の人員体制はスリム化してきているが、そもそも的人数に対する業務量が多く、働き方改革といっても限界があることが読み取れる。この結果を勘案すると、経理・財務部門で働く方のワークライフバランスやモチベーションの向上に加え、前述の役割期待の拡大も見据えながら、組織体制そのものの見直しが必要なタイミングに差し掛かっているのではないかと考えられる。

## 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。

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.