

Deloitte.

デロイト トーマツ



Deloitte CFO Signals Survey Report

2018 Q4

Date 2019/02/14

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
CFOの役割と時間配分.....	9
財務経理部門全体の役割と時間配分.....	10
財務経理部門の人数規模.....	11
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 14 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 12 月から 2019 年 1 月にかけて実施し、32 名の CFO・財務経理ご担当者役員様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 2019/02/14

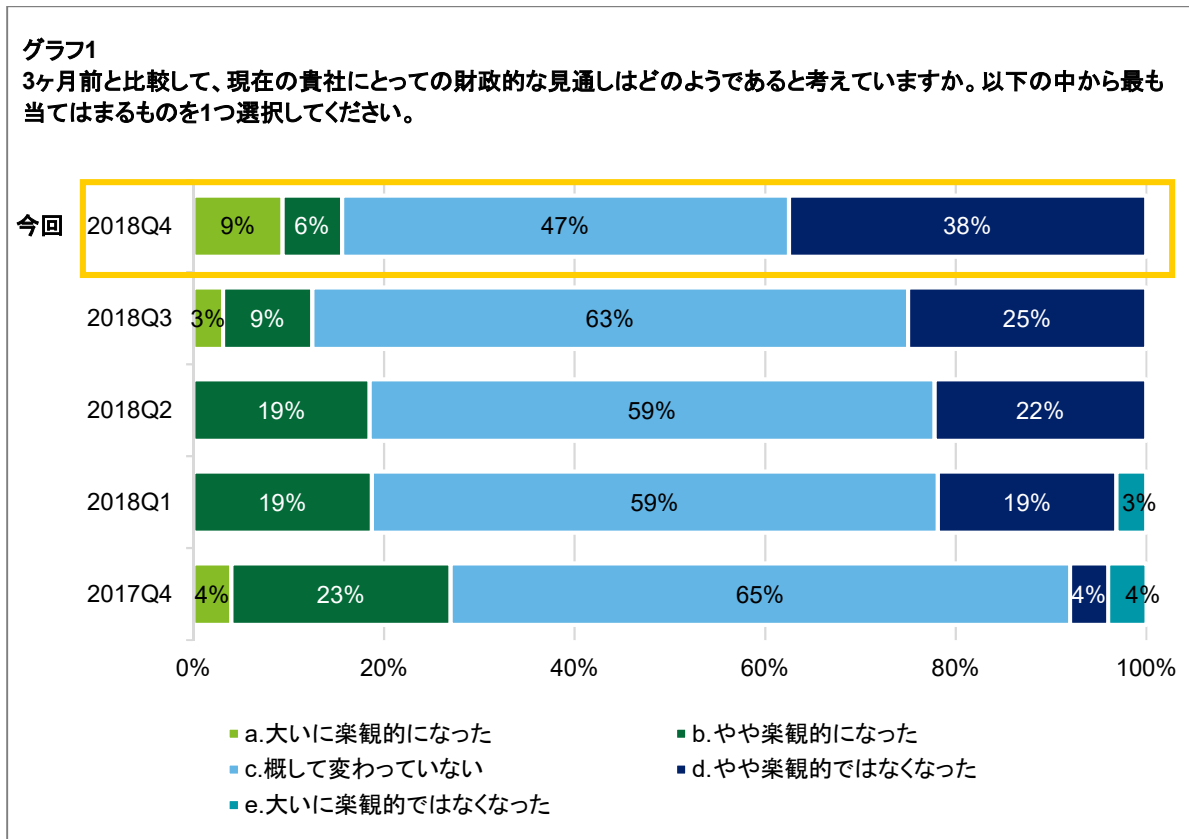
The **CFO** Program



経済環境に関する調査

財政環境の見通し

財政環境見通しへの悲観回答が3四半期連続で増加した



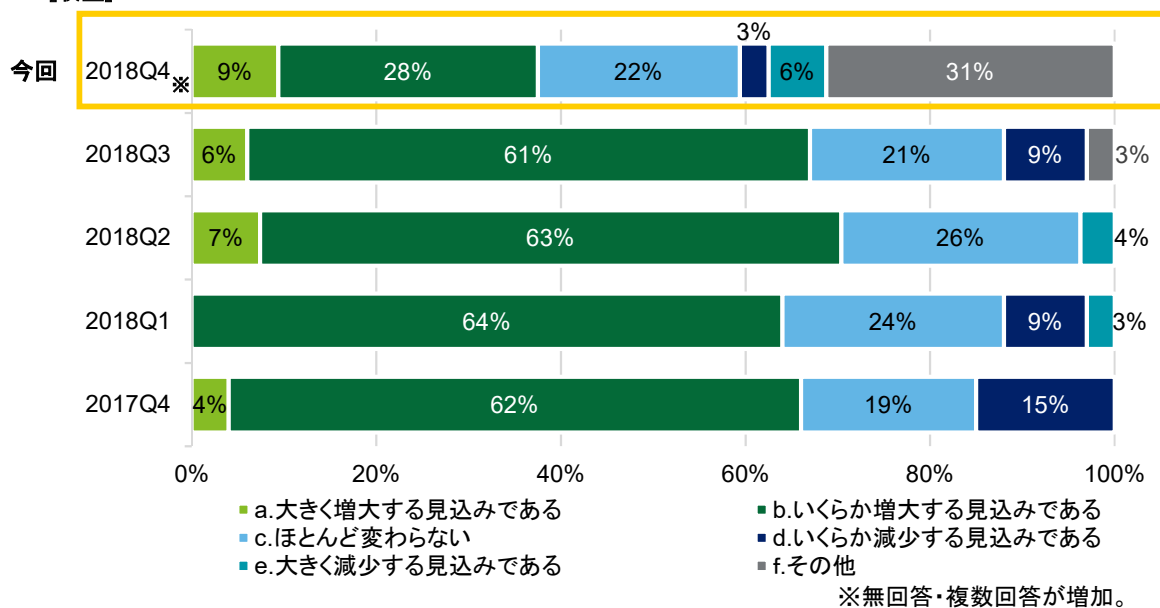
グラフ1は、各社の財政的な見通しが3ヶ月前と比べてどのように変化したかを示している。財政見通しが前四半期に比べ「大いに楽観的になった」と「やや楽観的になった」との合計回答は15%と、前回(2018Q3)の12%からわずかに増加。しかしながら「やや楽観的でなくなった」との回答が前回の25%から38%へと大幅に増加した。CFOの財政見通しが悲観的方向に傾きつつあることを示唆している。今回サーベイ期間の2018Q4にはグローバル環境の不確実性がさらに高まった。11月の米国議会中間選挙では与党共和党が下院で議席の過半数を割り込んだ。米中通商交渉では11月の米中首脳会談で追加制裁関税実施の休戦が合意されたものの、その後の交渉の行方は不透明な状況だった。英国EU離脱合意案の英国議会採決が当初12月予定から1月に延期され「合意なき離脱」のリスクが高まっていた。中国の景気減速の方向も更に明らかになった。金融市場では年末にかけ株価の下落が続いた。こうしたグローバルな経済・金融市場の不透明感の拡大が、CFOの財政に関する楽観度合を低下させたと考えられる。とりわけ、のちに見るように、中国経済減速が財政見通し悪化の大きな要因と考えられる。中国経済減速は現実企業業績の悪化という形で顕在化しつつあるからだ。CFOによる財政見通しは今後も下方リスクに晒されているといえる。

企業業績見通しは大幅に悪化した

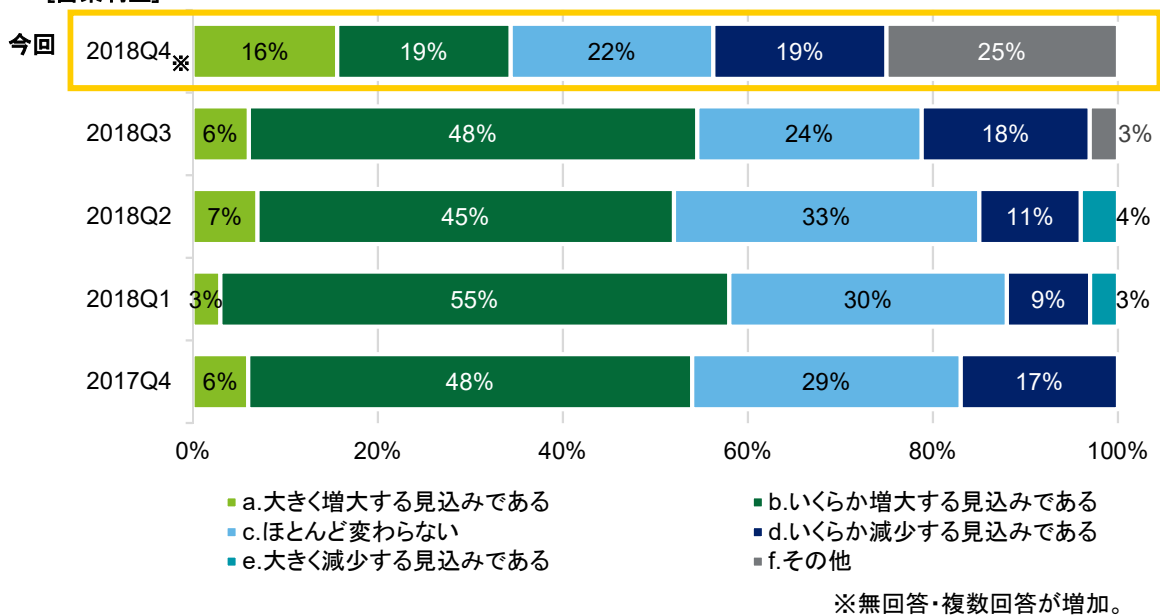
グラフ2

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1つ選択してください。

[収益]



[営業利益]

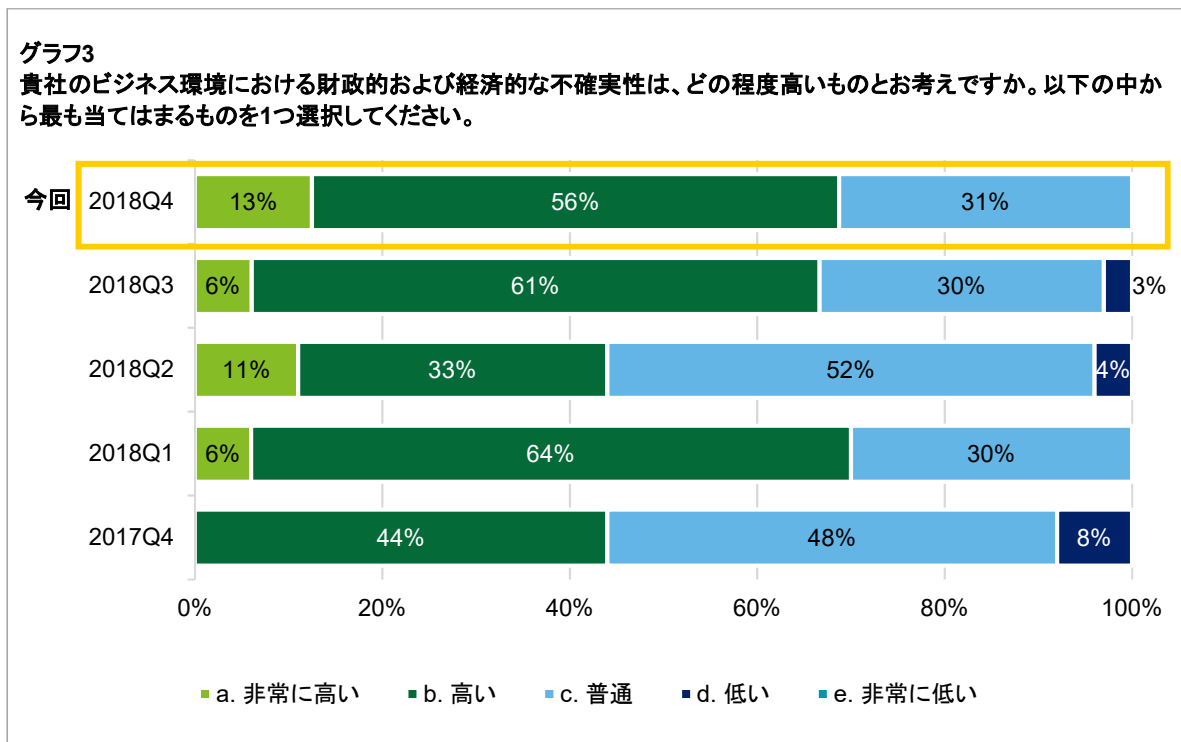


グラフ2は、今後1年間の各社の業績(収益・営業利益)の見通しを示している。収益については、「大きく増大する見込みである」「いくらか増大する見込みである」との回答合計が37%と、前

回の 67%から大幅に減少。営業利益についても「大きく増大」「いくらか増大」の合計が 35%と、前回の 54%から大幅に減少した。第 4 四半期のグローバル経済の不透明感と拡大する中国経済減速の鮮明化、金融市場の悪化で、CFO による業績見通しも悪化の方向が明確になった形だ。実際に、1 月に入って公表された米企業決算でも、中国経済減速を要因として大手企業の一部が減益となっている。グローバル経済変動、特に中国の景気減速が、企業収益の悪化の形で顕在化しつつある。また、ここ 2 四半期で業績見通しについての「複数回答・無回答」が増加している。これはのちに見るビジネス環境の不確実性の高まりを反映したものとも見られる。2019 年には、中国のみならず世界の経済拡大ペースの減速が見込まれているうえ、英国の「合意なき」EU 離脱、貿易摩擦の行方などの下方リスク要因がある。企業の収益見通しも下方リスクに晒されているといえる。

不確実性

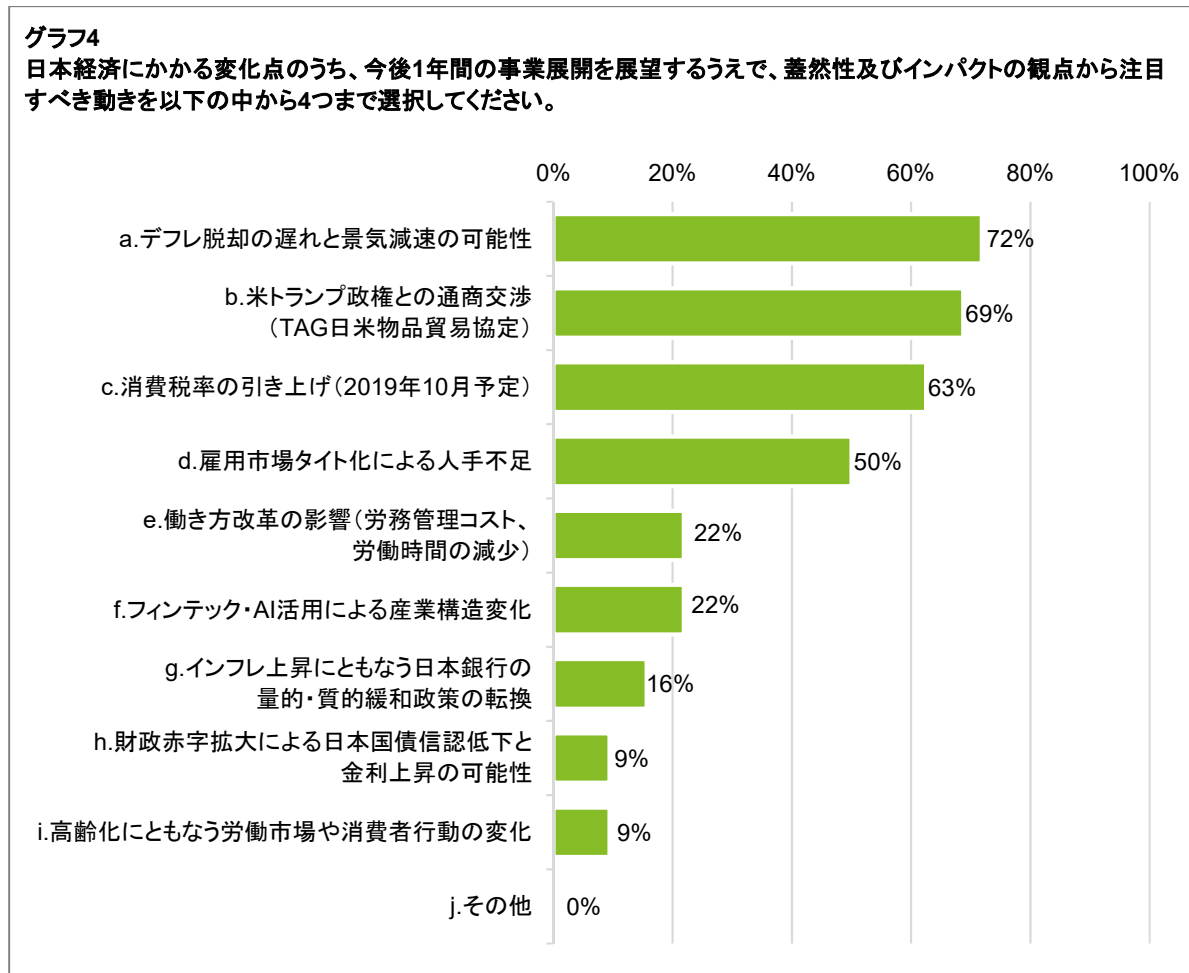
ビジネス環境の不確実性はさらに高まった



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69%と、前回の67%から更に増加、不確実性が依然高いとの結果になった。不確実性の背景はグラフ1で見た通り、米中貿易摩擦の行方の不透明感、英国の「合意なき」EU離脱リスクの高まり、中国経済の減速懸念、株価下落などが考えられる。2019年には、中国のみならず世界の経済拡大ペースの減速が見込まれているうえ、英国の「合意なき」EU離脱、貿易摩擦の行方などの不確実性要因がある。更に欧州では、5月の欧州議会選挙を前にポピュリスト勢力が台頭している一方、ドイツでは与党メルケル党首の交代、フランスでのデモ拡大を契機とした政策転換と財政赤字見通し拡大など、政治的な不安定感が高まっている。米国でも12月からの政府閉鎖の長期化、ロシアゲート問題、米軍のシリア撤退など、政治的な不確実性が高まっている。2019年も企業のビジネス環境における不確実性は高い状態が続きそうだ。

日本経済の注目点

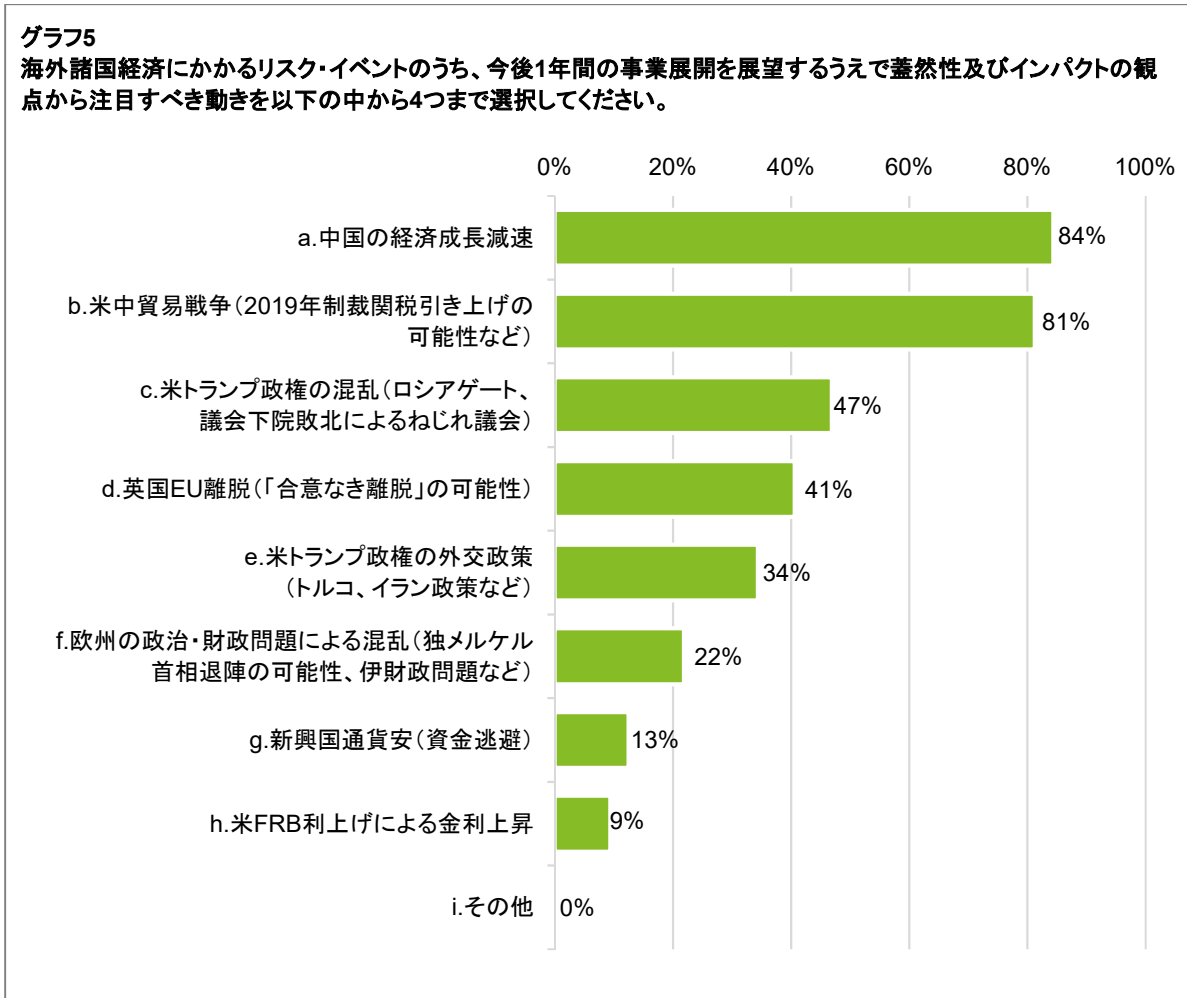
デフレと景気減速への注目が高まった



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「デフレ脱却の遅れと景気減速の可能性」が前回の7位から急上昇して第1位となった。第3四半期の日本経済は、自然災害の影響でマイナス成長となったが、第4四半期には反動によるプラス成長への転換が見込まれている。にも拘わらずデフレと景気減速への懸念が高まった背景には、中国をはじめとする世界経済減速の日本経済への影響や、第4四半期の原油価格下落によるインフレ率低下懸念などがあると考えられる。第2位には、今回新設した選択肢である「米トランプ政権との通商交渉 (TAG日米物品貿易協定)」が入った。米中通商交渉の決着が後ずれする中、対日通商交渉でも米国側が強硬な姿勢で臨んでくるとの見方、自動車関税が発動された場合のインパクトの大きさがCFOの注目点と考えられる。「消費税率の引き上げ (2019年10月予定)」は前回の第1位から第3位に後退した。10月予定の消費税率引き上げの消費等への影響は、軽減税率や財政出動により限定的なものとなるとの見方が広がったものと考えられる。これまで上位を占めていた「人手不足」や「働き方改革の影響」はこここのところ順位が下がる傾向にある。経済の不確実性の高まりによりCFOの注目点は、内部のコスト構造から、企業業績に直接影響を及ぼす外部の経済要因にシフトしつつあるといえる。

€ 海外経済の注目点

中国の経済成長減速が最大の注目点に

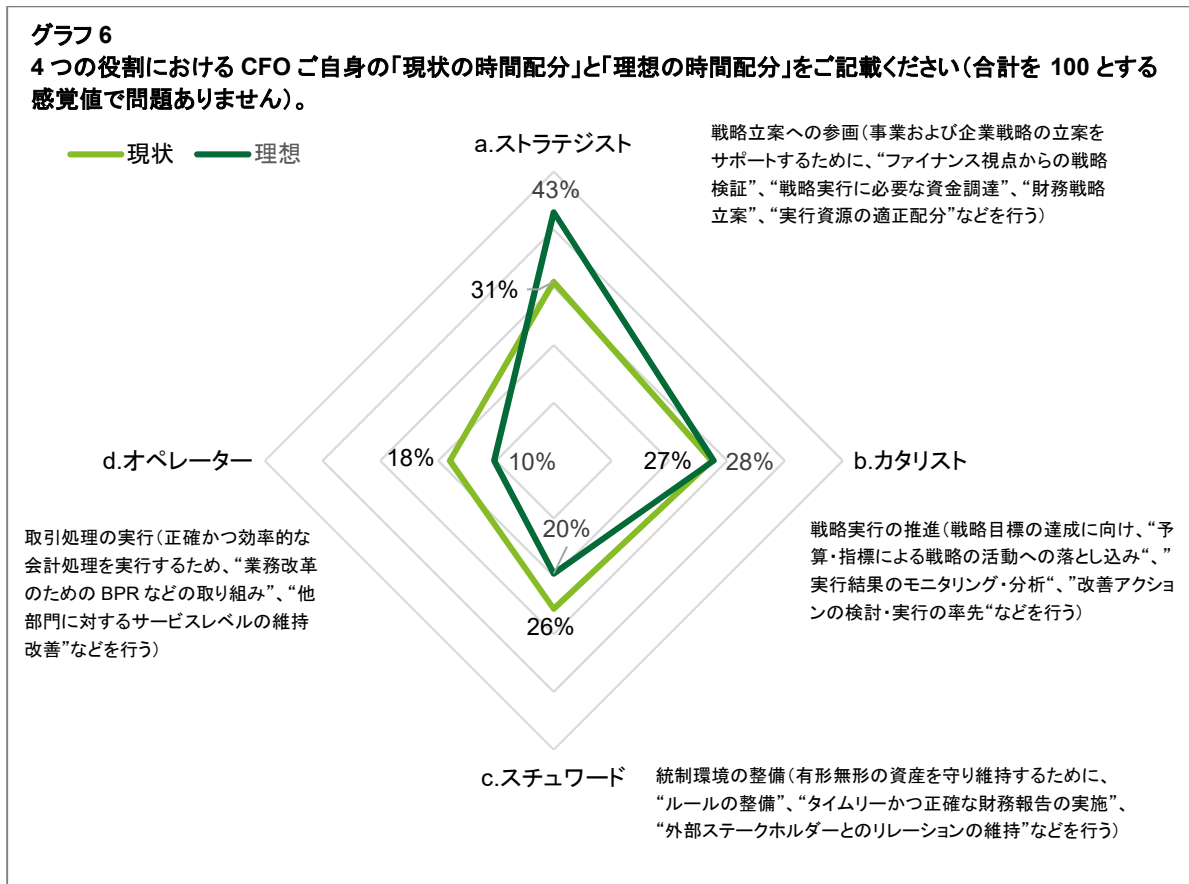


グラフ5は、今後1年間の事業展開を展望するうえで注目される海外諸国経済の動きを示している。今回は「中国の経済成長減速」が第1位、「米中貿易戦争」が第2位となり、中国関連のリスクイベントが上位を占めた。2018年の中国経済成長率は前年比+6.6%と28年ぶりの低水準に減速、2019年も6%台前半に減速する見込みだ。中国経済では特に個人消費の減速が目立っている。中国政府は大型減税や融資促進などの経済対策を講じることを検討しているが、その実現性と効果は現状では未知数である。更に米中貿易戦争はこれに更なる下方リスクをもたらしている。中国経済の減速は実際に、スマートフォンの売上減少などを通じて海外の企業業績に明確な悪影響を与え始めている。企業業績に直結する要因としてCFOの中国経済に対する注目はこれまで以上に高まってきたといえる。「米トランプ政権の混乱」が前回の第5位から上昇して第3位となった。米国ではメキシコ国境の壁建設をめぐるトランプ大統領と議会の対立から政府閉鎖が長期化、またロシアゲート事件の捜査も大詰めに近づいている。11月中間選挙で共和党が下院で敗北して以降、トランプ大統領の外交面での対外強硬姿勢も目立ってきている。ともあれ、日本企業にも直接影響のある中国経済動向は今後もCFOの注目点の中心であり続けそうだ。

CFO および財務経理部門の役割や組織の充足度に関する調査

CFO の役割と時間配分

CFO としては、「守り」の役割から「攻め」の役割へと、より一層シフトしたい意向がうかがえる

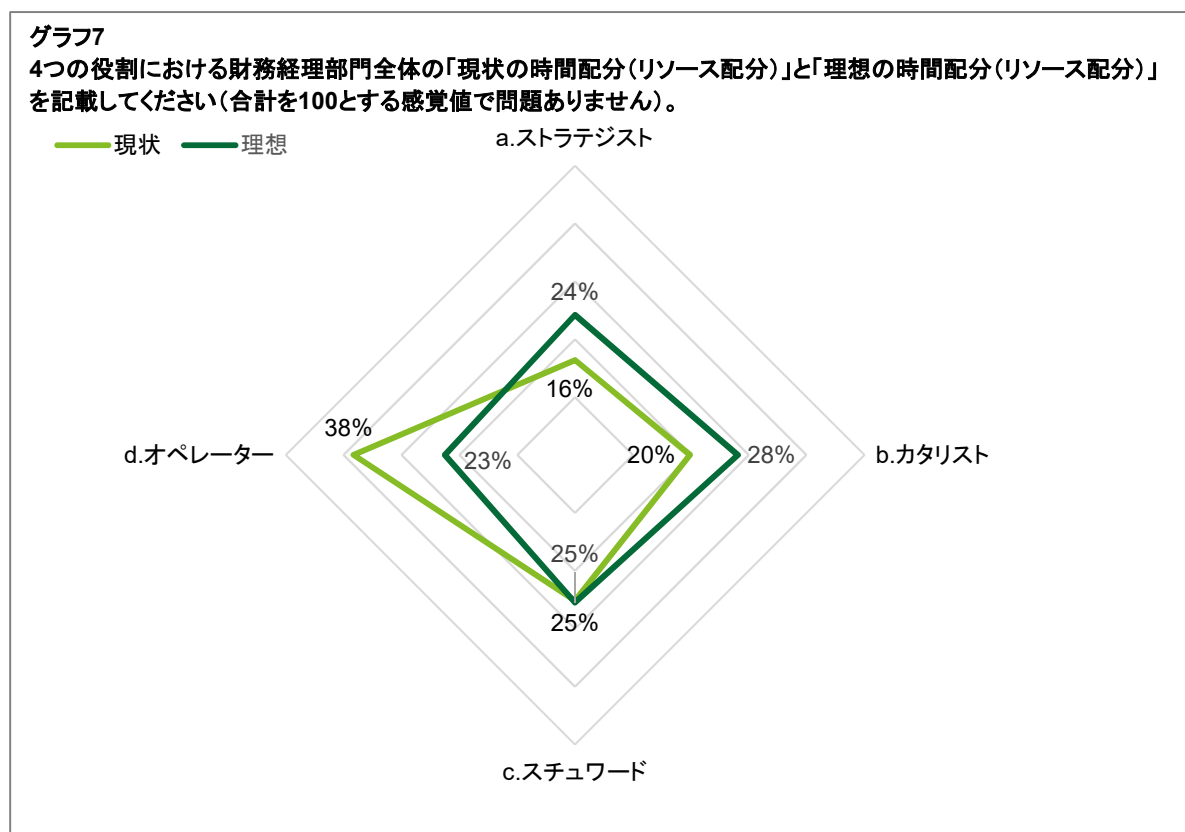


まずはじめに、CFO 自身としての 4 つの役割における「現状と理想の時間配分」について聞いた。結果として、現状ではストラジストに 31%と最も多くの時間を割いており、CFO は経営層の一員として戦略立案への参画に貢献できていることがうかがえる。ただ理想的な時間配分としては、全体のおよそ半分に当たる 43%の時間をストラジストに充てたいと回答していることから、近年益々 CFO に対する戦略面での期待が高まっているものと推察される。一方、現状で最も割いている時間が少ないのはオペレーターの 18%であるが、こちらは現状より更に減らして 10%程度の時間配分にしたいとの考えであった。

上記から、CFO 自身としては 4 つの役割のバランスを重視するよりも、「守り」の役割にあたるスチュワードやオペレーターの時間を更に圧縮し、「攻め」の役割にあたるストラジストやカタリストへより多くの時間を割いて、戦略立案への参画や実行推進に傾注したいという意向がうかがえる。

財務経理部門全体の役割と時間配分

財務経理部門全体としては、4つの役割それぞれに対し、バランスよく時間配分出来ることが望ましいと考えている



次に、財務経理部門全体としての4つの役割における「現状と理想の時間配分」について聞いた。現状ではオペレーターに38%と最も多くの時間を割いており、理想とする時間配分を大きく上回っている。一方で、「攻め」の役割にあたるストラテジストやカタリストは理想の時間配分よりもそれぞれ8%程下回っており、オペレーターに時間を割かざるを得ない現状のしわ寄せが生じているものといえる。

前述のCFOの4つの役割における理想の時間配分とは異なり、財務経理部門全体としては4つの役割それぞれに対し均等に時間配分することが望ましいと考えていることが読み取れる。オペレーショナルな役割に費やす時間をいかに減らして、全体の役割をバランスよく果たしていくかが、今後の課題になるであろう。



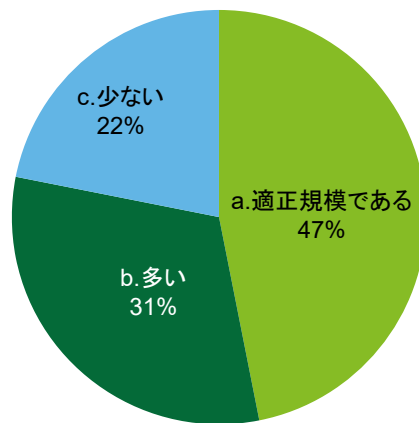
財務経理部門の人数規模

マネージャー層(部長・課長層)及びスタッフ層の人員規模は適正であると約半数が回答

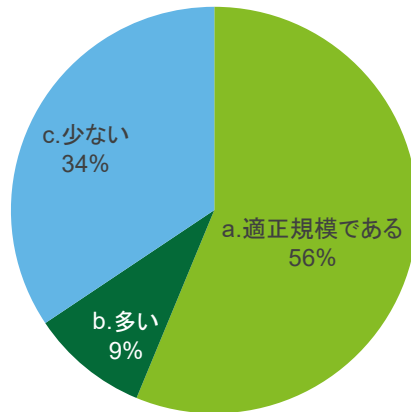
グラフ8

ご自身が認識している財務経理部門の役割に対し、現状のグループ全体の財務経理部門の人数規模に対する認識を選択ください。

8.1 マネージャー層(部長・課長層)の現在の人員規模はいかがですか？



8.2 スタッフ層の現在の人員規模はいかがですか？



最後に、財務経理部門におけるマネージャー層(部長・課長層)及びスタッフ層の人員規模に対する認識について聞いた。その結果は、マネージャー層、スタッフ層共に人員規模は適正であると考えている会社が約半数を占めた。しかし、2番目に多い回答に目を向けるとそれぞれの違いが見えてくる。スタッフ層の人員規模に関して2番目に多い回答は、「少ない」(34%)であった。これは、間接部門である財務経理部門にはそもそも若手の配属が限定的であること、また配属後の人財の維持・育成が計画どおりに行っていないことなどが要因として考えられる。今後も人財確保が難しい環境は継続すると見込まれるため、優秀な人財をいかに確保し、リテンションするのは、財務経理組織における最重要課題の一つと言えよう。

一方、マネージャー層の人員規模に関して2番目に多い回答は、「多い」(31%)であった。もともとの人員構想の要因が大きいのが、組織全体のリソースが限られている中で、財務経理の経験を積んだマネージャー層に対して「だぶつき」があり、CFOが彼らの配置やキャリアパスに日々頭を悩ませているのだとしたら、やや気掛かりである。マネージャー層とスタッフ層の人員構成のバランスも踏まえつつ、将来的なキャリアモデルとその実現に向けた施策(キャリアパス・教育研修等)を通じて経理財務部門のメンバー全体を有効活用することが、財務経理組織の進化には不可欠と考えられる。

昨今、働き方改革をはじめとした様々な取り組みを契機に組織体制の見直しが推し進められており、財務経理部門の人員体制もスリム化してきている。限られたリソースでいかに無駄なく業務を遂行するかについて考えることが、CFO及び財務経理部門全体の理想の時間配分(リソース配分)の実現にも繋がっていくであろう。

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

〒100-0005 東京都千代田区丸の内三丁目 2 番 3 号 丸の内二重橋ビルディング

Tel: 03-6860-3300 Fax: 03-6720-8305

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)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

© 2019. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC, Deloitte Tohmatsu Consulting LLC, Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC, Deloitte Tohmatsu Tax Co.