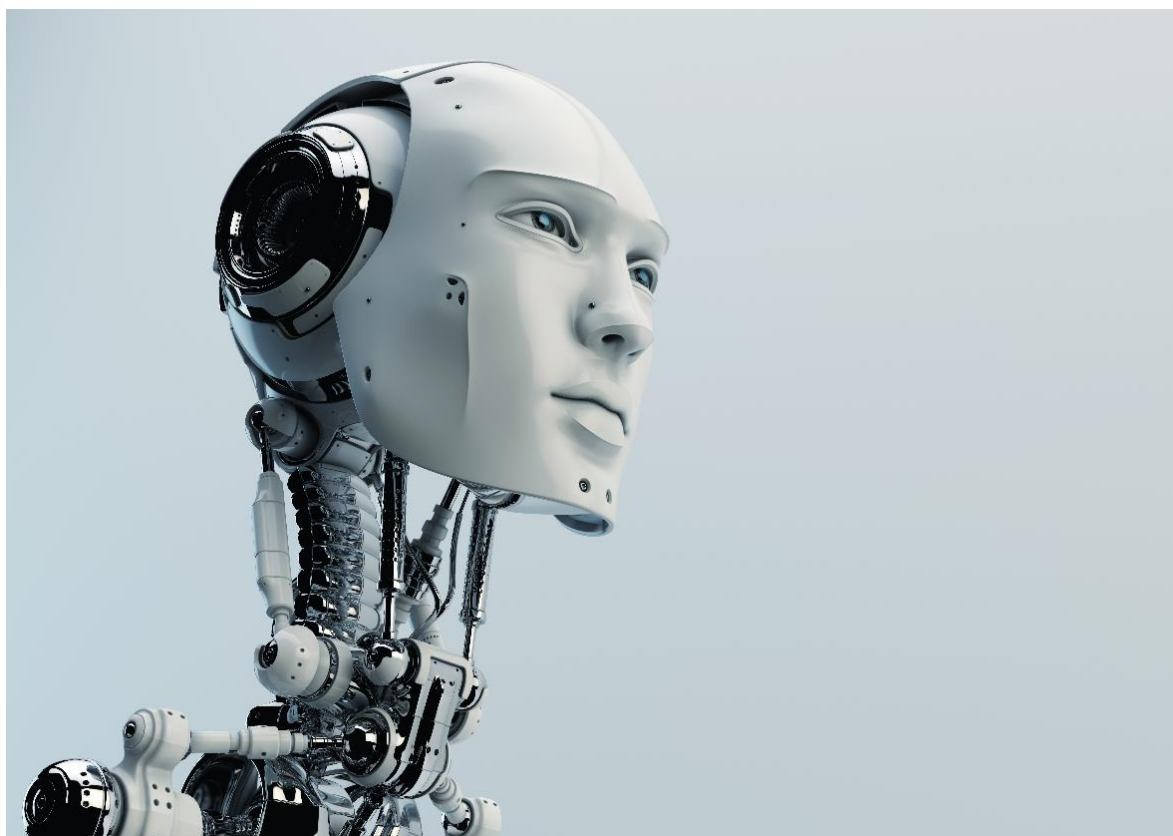


# Deloitte.

デロイトトーマツ



## Deloitte CFO Signals Survey Report

2017 Q2

Date 2017/8/4

# Contents

Deloitte CFO Signals について.....	2
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
クラウドコンピューティングの用途.....	8
クラウドコンピューティングの懸念点.....	9
AI/コグニティブを利用したい領域.....	10
AI/コグニティブの懸念点.....	11
CFO プログラムとは.....	12

# 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 8 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は、クラウドコンピューティングと AI に対し CFO/CFO 組織はどう関わるかというテーマを取り上げました。

今回の調査は 2017 年 7 月に実施し、46 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  
2017/8/4

The **CFO** Program



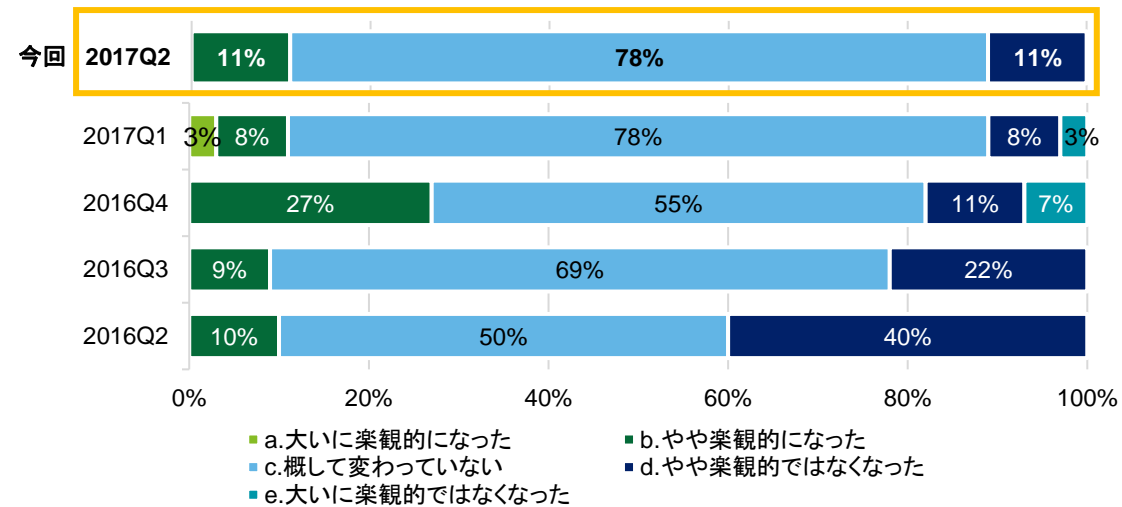
# 経済環境に関する調査

## ④ 財政環境の見通し

企業の財政環境見通しは安定化している。

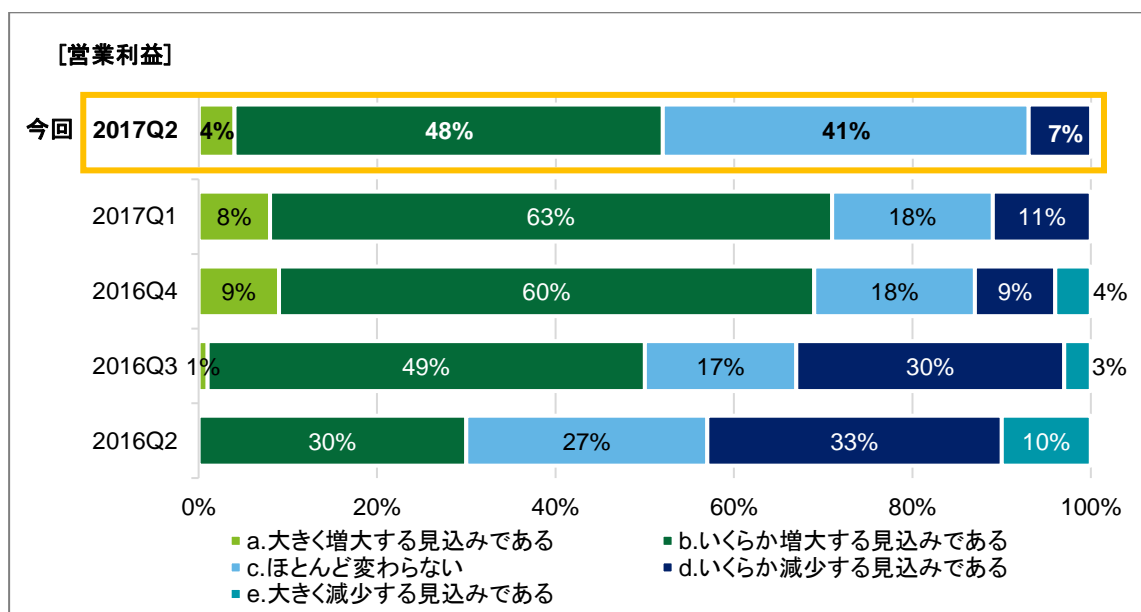
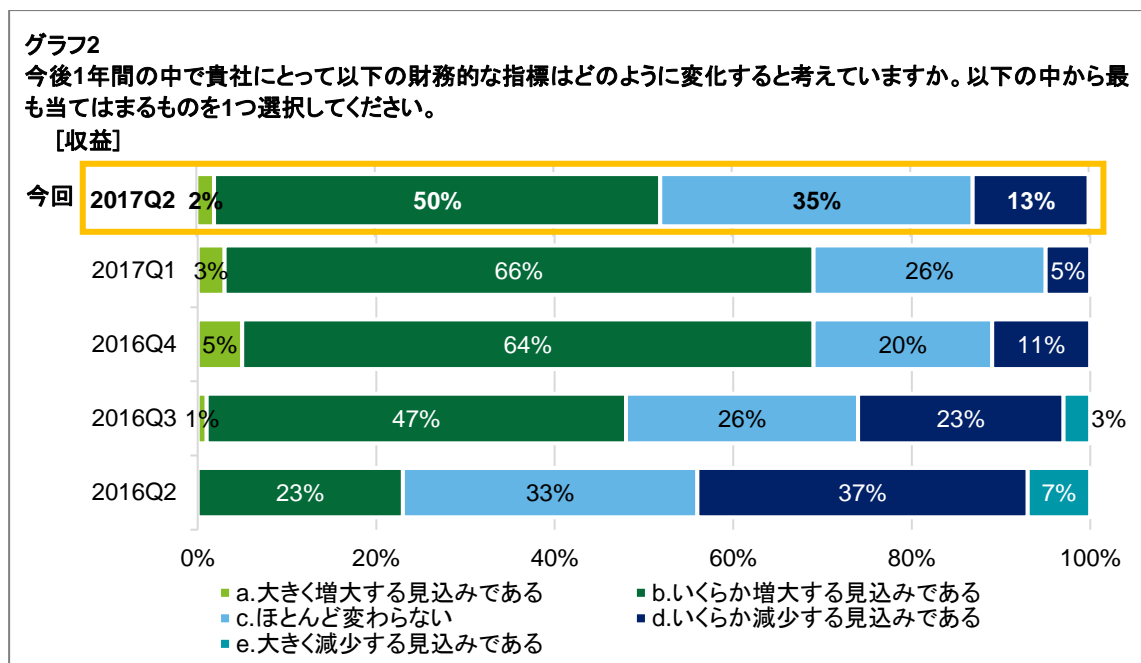
グラフ1

3ヶ月前と比較して、現在の貴社にとっての財政的な見通しはどのようなと考えていますか。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。



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。前々回(2016Q4)に急改善した財政環境見通しは、その後やや楽観度合が後退し、楽観的・非楽観的がほぼ拮抗する形で推移している。今回は「a. 大いに楽観的になった」と「b. やや楽観的になった」の回答合計と「d. やや楽観的ではなくなった」「e. 大いに楽観的ではなくなった」の回答合計がともに11%で拮抗、また78%が「c. 概して変わっていない」との回答をしており、総じて財政環境見通しは安定化しているといえる。これは前回(2017Q1)と概ね同様の傾向である。過去に見通しが一時的に急改善した前々回(2016Q4)は米大統領選でトランプ大統領当選が決まった期である(「楽観的になった」の回答割合が27%)。大統領選以前は非楽観的な回答が楽観的な回答を上回っていたことと比較すると、現在は大統領選以前にもまして財政環境見通しが安定しているといえる。

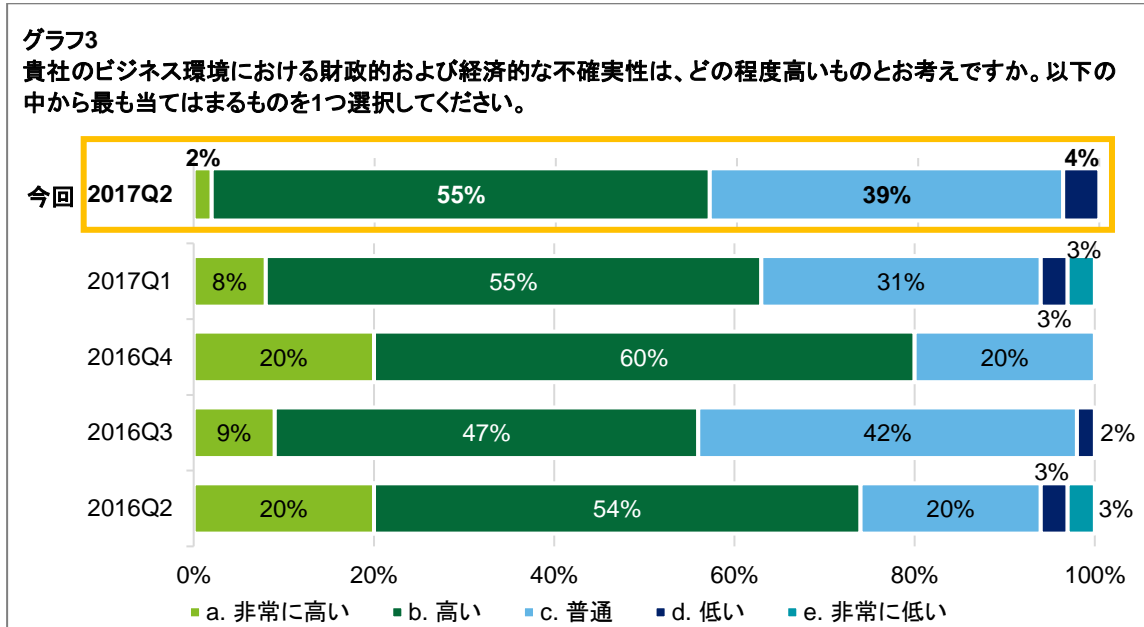
増収増益見通しトレンドには一服感がある。



グラフ2は、今後1年間の各社の業績の展望を示している。過去2四半期続いた業績改善見込みのトレンドは、今回はやや一服、改善見込み回答が従前の約7割から約5割に低下した。ただし、それでも業績改善を見込む回答の割合は2016Q3以前の水準を上回っている。収益については、「a. 大きく増大する見込みである」と「b. いくらか増大する見込みである」の回答合計が52%と、前回(2017Q1)の69%から低下、営業利益についても同回答合計が52%と、前回の71%から低下した。しかしながら、いずれも、2016Q3のそれぞれ48%、50%を上回っている。また今回は「d. いくらか減少する見込みである」と「e. 大きく減少する見込みである」の回答合計は収益が13%、営業利益が7%にとどまり、いずれも2016Q3を下回っている。

 不確実性

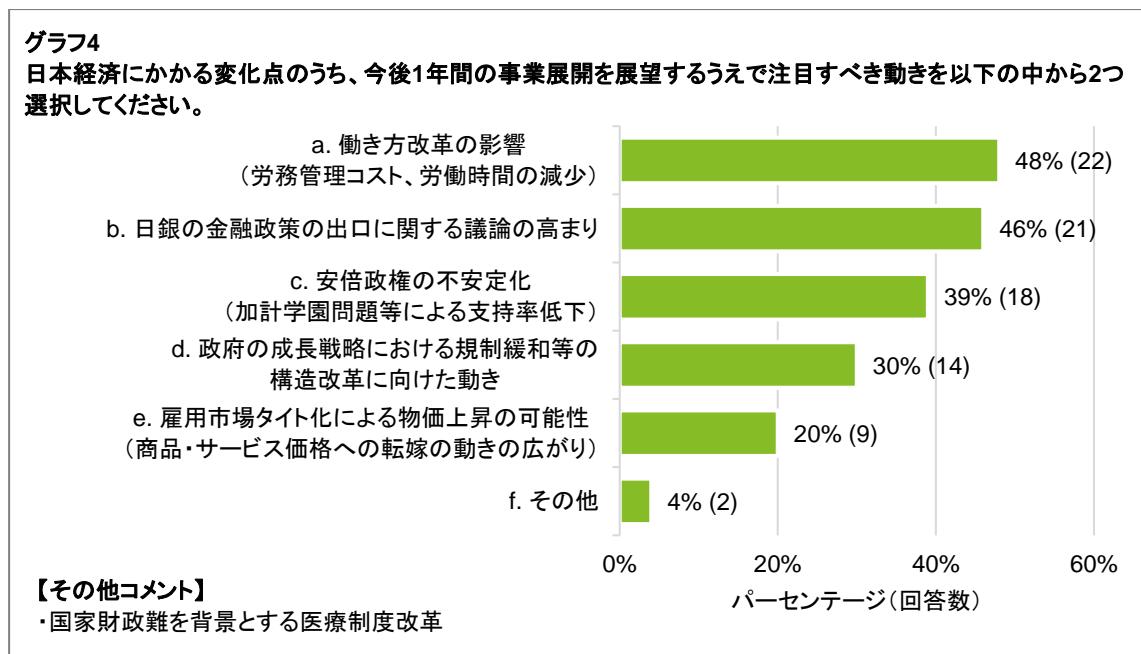
財政的・経済的な不確実性は低下しているが方向感は見えない。



グラフ3は、財政的・経済的な不確実性の見通しを示している。今回は、前回と比較し不確実性が「d. 低い」または「e. 非常に低い」と回答した CFO がやや減少し、不確実性が高いとの回答は依然5割を超えており、またその方向感は見えない。今回は不確実性が「a. 非常に高い」「b. 高い」との回答合計が57%と、不確実性のピークだった前々回(2016Q4)の80%、前回(2017Q1)の63%から連続して低下した。しかし、不確実性のピーク以前の2016Q3(同回答合計56%)と比較すると依然高い。米大統領選挙のあった2016Q4は、財政環境見通し改善のピークであったとともに不確実性のピークでもあった。米新大統領の政策が徐々に明らかになることで不確実性が後退する一方、日本政治不安定化、海外地政学リスクの高まりなどが不確実性を高める要素になっていると推測できる。

## 日本経済の注目点

日本経済については、働き方改革、日銀出口政策、安倍政権不安定化など、守りや悪影響への注目が高まっている。



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。今回は事業展開における守りの側面、ならびに金融政策や政治不安定化など、やや後ろ向きの動きへの注目が高まっている。前回(2017Q1)は「景気回復の明確化」「構造改革の進展」といった前向きな動きへの注目が高かったのに対し、今回は「a. 働き方改革の影響(労務管理コスト、労働時間の減少)」「b. 日銀の金融政策の出口に関する議論の高まり」「c. 安倍政権の不安定化(加計学園問題等による支持率低下)」が回答上位を占めた。「働き方改革」については攻め・守り双方の側面があると思われるが、管理コストや労働時間減少による事業への悪影響を懸念する回答とみたい。デフレ脱却のめどが立ちにくい現状で、すでに日銀の出口政策による長期金利上昇や株価下落の可能性への注目度合が高まっていることは留意に値する。日本政治では、安倍政権の支持率低下による事業展開に与える悪影響が注目を集めており、アベノミクスによる成長戦略や構造改革への期待を上回る回答数となっている。

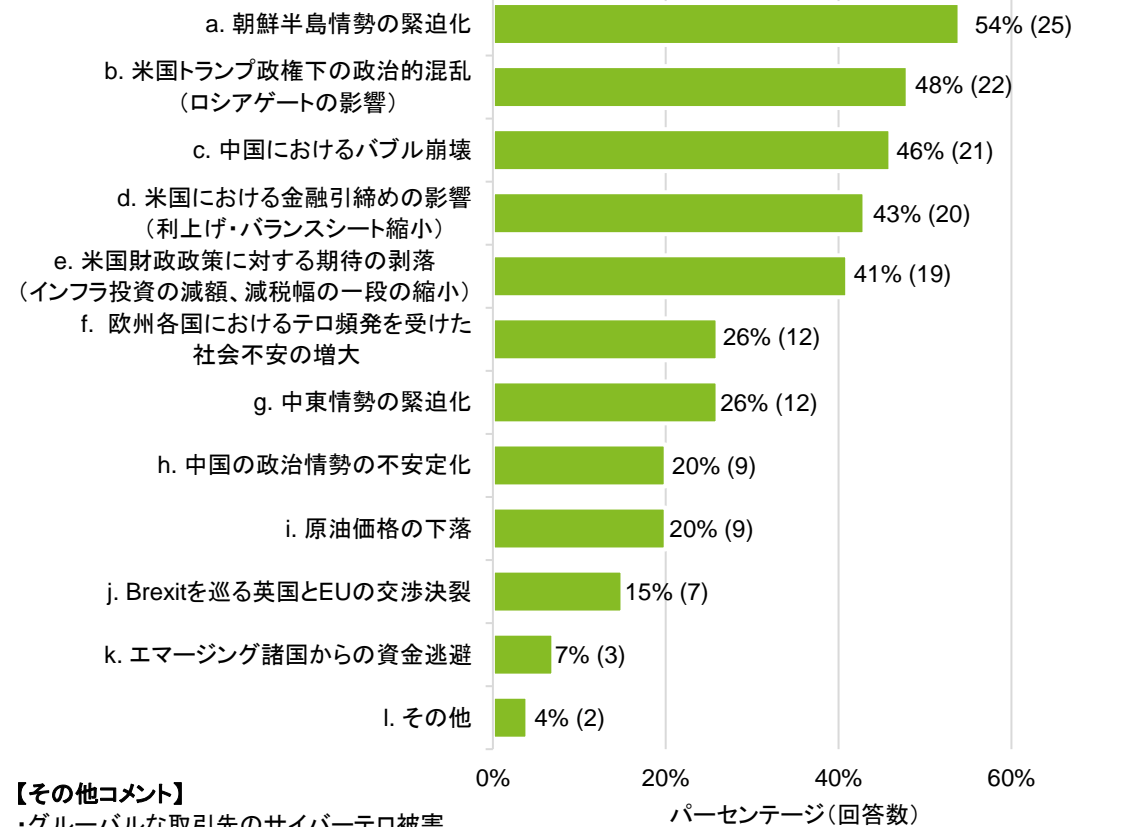


## 海外諸国経済の注目点

朝鮮半島情勢緊迫化が注目海外リスク・イベントのトップになった。

グラフ5

海外諸国経済にかかるリスク・イベントのうち、今後1年間の事業展開を展望するうえで蓋然性及びインパクトの観点から注目すべき動きを以下の中から4つ選択してください。



**【その他コメント】**

- ・グローバルな取引先のサイバーテロ被害
- ・米国の景気拡大局面が歴史的な長さになっている中で、在庫循環等から判断すると景気の減速感が表面化する恐れがある。それをトランプノミクスで回避(または緩和)することを期待したいが、政治的混乱を見ていると不安感がぬぐえない。

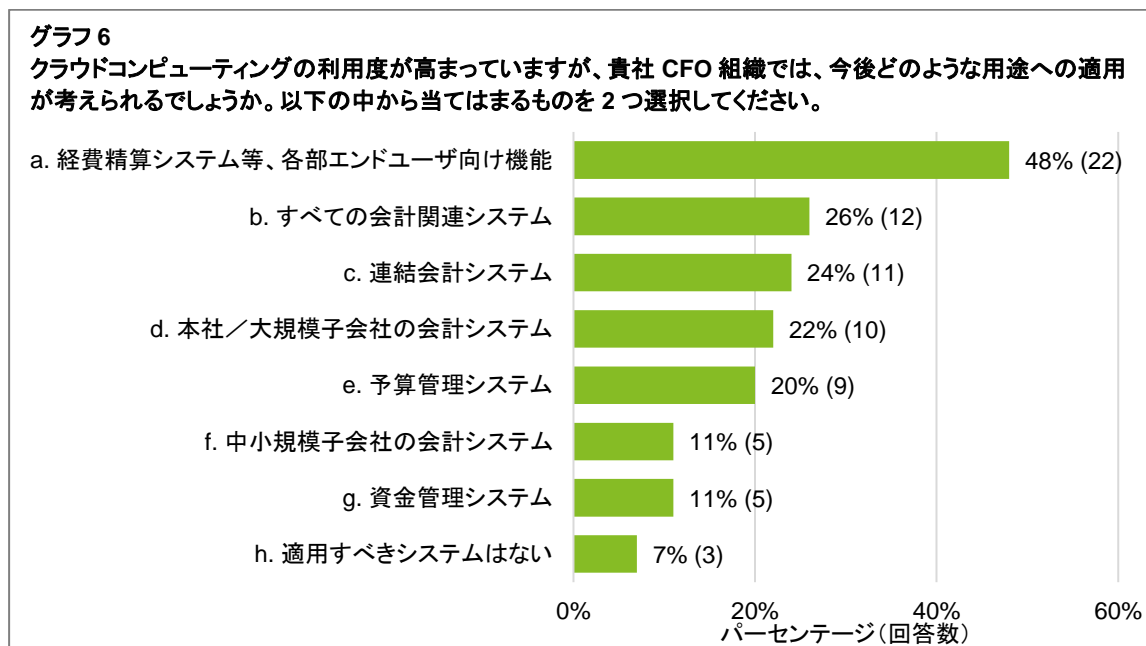
グラフ5は、今後1年間の事業展開を展望するうえで注目される海外諸国経済の動きを示している。今回調査では、北朝鮮をめぐる地政学問題や米国ロシアゲート事件など、米国政治問題が高い注目を集めたことが特徴である。回答の第1位は「a. 朝鮮半島情勢の緊迫化」で54%の回答割合であった。北朝鮮の度重なるミサイル発射など日本近辺で生じた地政学イベントが最大の注目となった。次に「b. 米国トランプ政権下の政治的混乱(ロシアゲートの影響)」が48%の回答割合だった。前回調査(2017Q1)では「米国保護主義」「欧州政治イベント」が上位回答だった。欧州は政治イベントをほぼ無難に通過したこと、米国では通商政策より政治スキャンダルがより注目度を高めたうえに、日本の近隣国の地政学リスクの事業展開へのインパクトに最大の関心が集まったといえる。



# クラウドコンピューティングと AI に対し CFO／CFO 組織はどう関わるか

## クラウドコンピューティングの用途

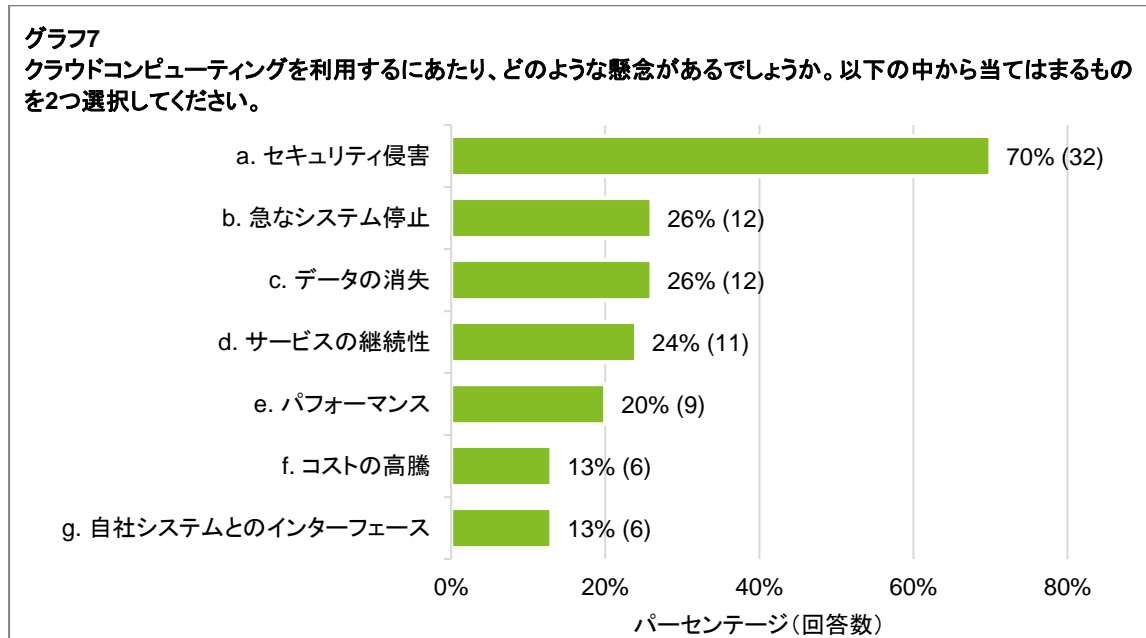
これまで過去 2 度にわたり、近年急速に発達、普及してきているデジタル技術について、CFO の皆様がどのように捉えているかについて質問してきた。ここで注目しているデジタル技術の発展とは、クラウドコンピューティングやインメモリーデータベースなど利用環境そのものの発達、コグニティブおよび AI といった認知、学習技術の発展、さらに RPA(ロボティクス・プロセス・オートメーション)による自動化技術、IoT やビッグデータ活用による分析や予測の発展など様々な技術の発展を指す。デジタルシリーズの第 3 回目となる今回は、これまでの調査でも関心が高く、またすでに取り組み始めているとの回答が多かった、クラウドコンピューティングと AI について、どのような期待と懸念があるのかを尋ねた。



グラフ 6 は、クラウドコンピューティングの将来的な利用可能範囲についての回答結果である。クラウドコンピューティングを対象とする機能は、「a. 経費精算などエンドユーザーが利用する機能向け」という回答が 48%と群を抜いて多かった。一方、対極とも言える「b. すべての会計関連システムへの適応」を挙げる回答が続いた。これに 4 番目に多かった「d. 本社／大規模子会社の会計システムでも適応したい」という回答を合わせると、経費精算など機能を限定した使い方をイメージする CFO の割合と、本社子会社を問わず広く会計システム全般に適用したいと考える CFO の割合が拮抗するようにも見受けられる。クラウドコンピューティングに対する認識は現時点では企業のスタンスが二極化しているようである。

## △ クラウドコンピューティングの懸念点

続く質問では、クラウドコンピューティングに対する懸念点を伺った。

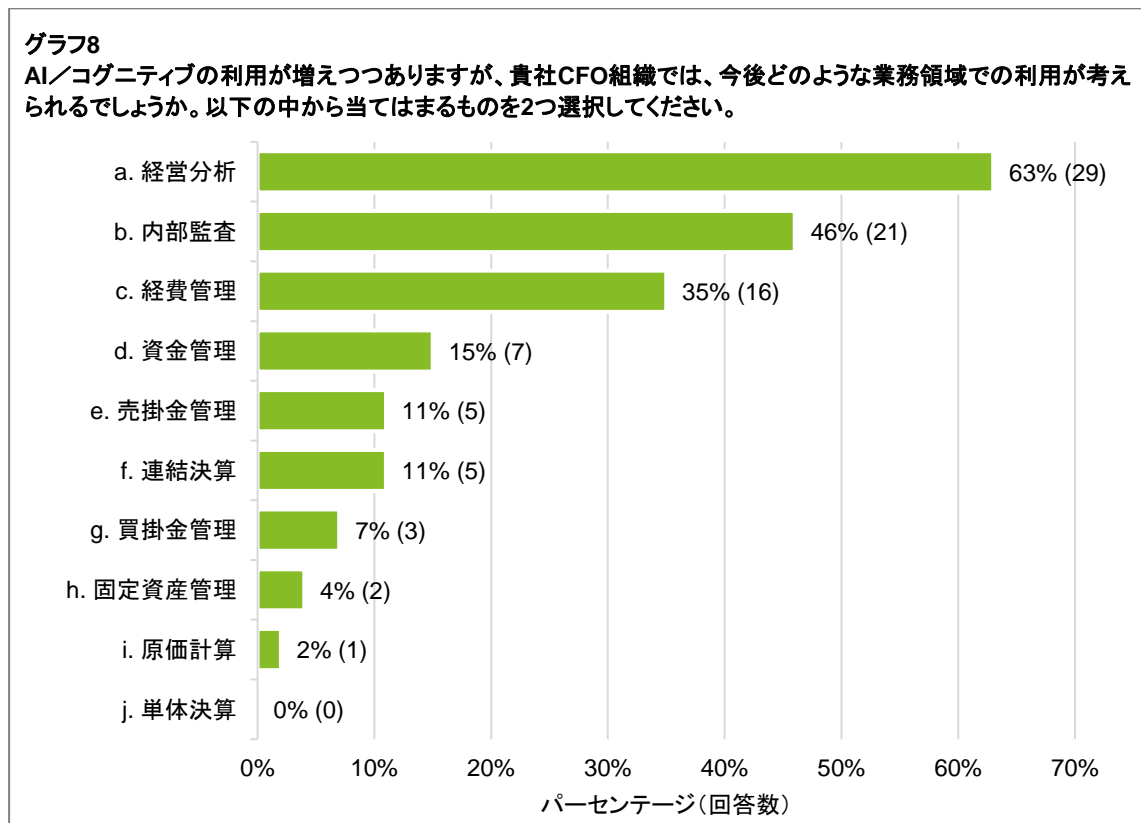


グラフ7は、セキュリティやデータ損失といった安定度や、コストやパフォーマンスなど使い勝手に関する事項に対する懸念割合を示している。回答結果より、セキュリティ侵害に企業の大きな関心が集まっていることがわかる。昨今、サイバーセキュリティは重要な経営課題となっており、自社で擁するシステムがハッキングされているかどうか、クラウド専業と比較して十分な監視ができていないかなど、客観的な検証が必要になっている。また、これまでのセキュリティインシデントの多くは外部からの攻撃ではなく、内部関係者による持ち出しであることにも留意が必要だ。実態としては、クラウドの方がセキュリティレベルは高いという側面もあり、多分にCFOの皆様が持つ感覚としての“不安”が表面化していることが見受けられる。重要なことは、感覚論に陥らずに、自社システムのセキュリティを見直し、きちんと比較することではないだろうか。

また、『クラウド＝安価』という意識があるのか、コストの高騰への懸念が低いことは注目に値する。イニシャルコストのみならず、ランニングコストや撤退コストなども含めて比較することで、本当の意味でのコストパフォーマンスを測ることができるだろう。

## AI/コグニティブを利用したい領域

次に AI やコグニティブについて伺った。まだ広まり始めたばかりの技術であり、期待と見方が分かれる分野である。

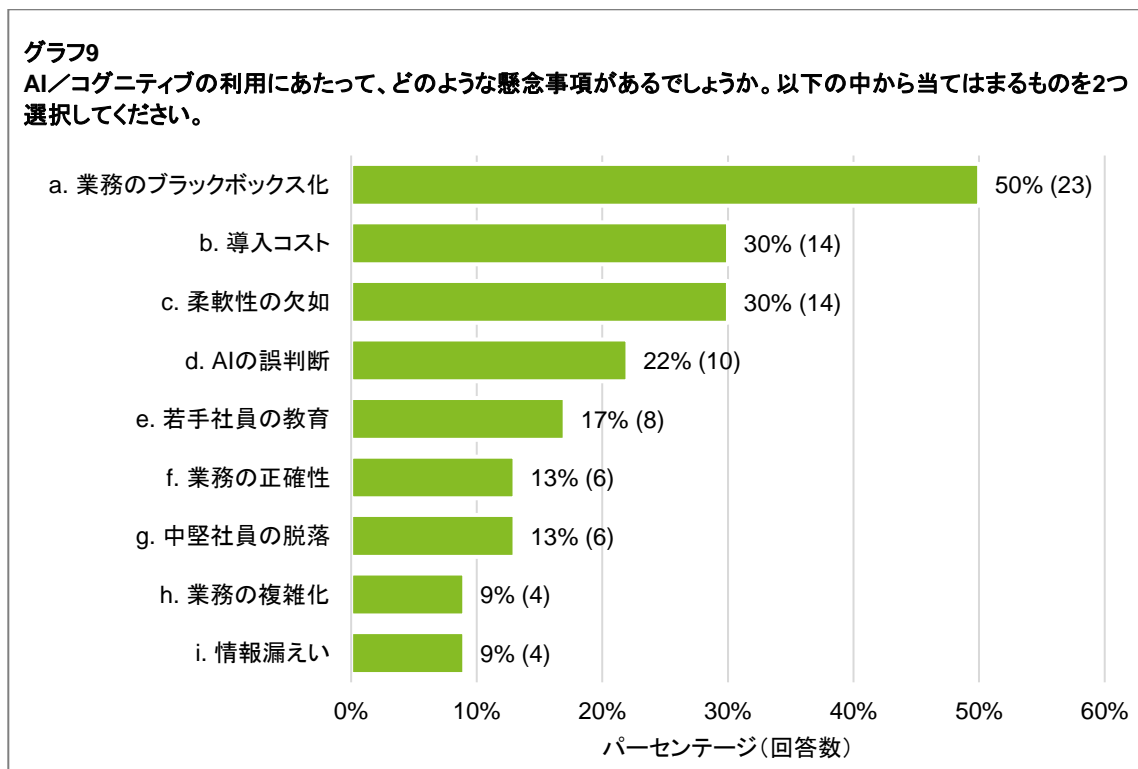


すでに、一部の企業が経営分析に AI を活用すると発表したことも影響してか、「a. 経営分析」への回答が最も多かった。経営分析そのものに時間と労力がかかりすぎているとの課題認識が根底にあること、また、人間の先入観を排除した客観的かつ多角的な分析が求められていること、という2点が背景にあると推測できる。ただし、重要なのは分析結果に対する価値判断であることも忘れてはいけない。

その後、「b. 内部監査」、「c. 経費管理」への回答が続くが、双方ともに大量のデータを人間に代わって監視、処理する能力の向上が期待されていると考えられる。

## ⚡ AI/コグニティブの懸念点

クラウドコンピューティングと同様に、AI、コグニティブに対する懸念を伺った。



AI/コグニティブによる業務のブラックボックス化を多くの回答者が懸念している。単純な自動化処理と、AI/コグニティブによる支援を切り分け、どのような業務をAI/コグニティブで支援するかを明確にする必要がある。さらに、回答を細かくみると、複数回答で「a. 業務のブラックボックス化」を選んだCFOは、同時に「c. 柔軟性の欠如」または「d. AIの誤判断」を選んでいる傾向が多くみられ、“中身が分からなくなり、判断が正しいかどうか判定ができない”という不安が先行しているようにも見受けられる。いずれにせよ、CFOの皆様のご周りにおいてはまだ未開の技術ということだろうか。

なお、寄せられたご意見の中には、実例を見たい、あるいは会計に実装する例はあるのか、といったご指摘をいただいている。

## 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](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](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**

© 2017. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC, Deloitte Tohmatsu Consulting LLC, Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC, Deloitte Tohmatsu Tax Co.