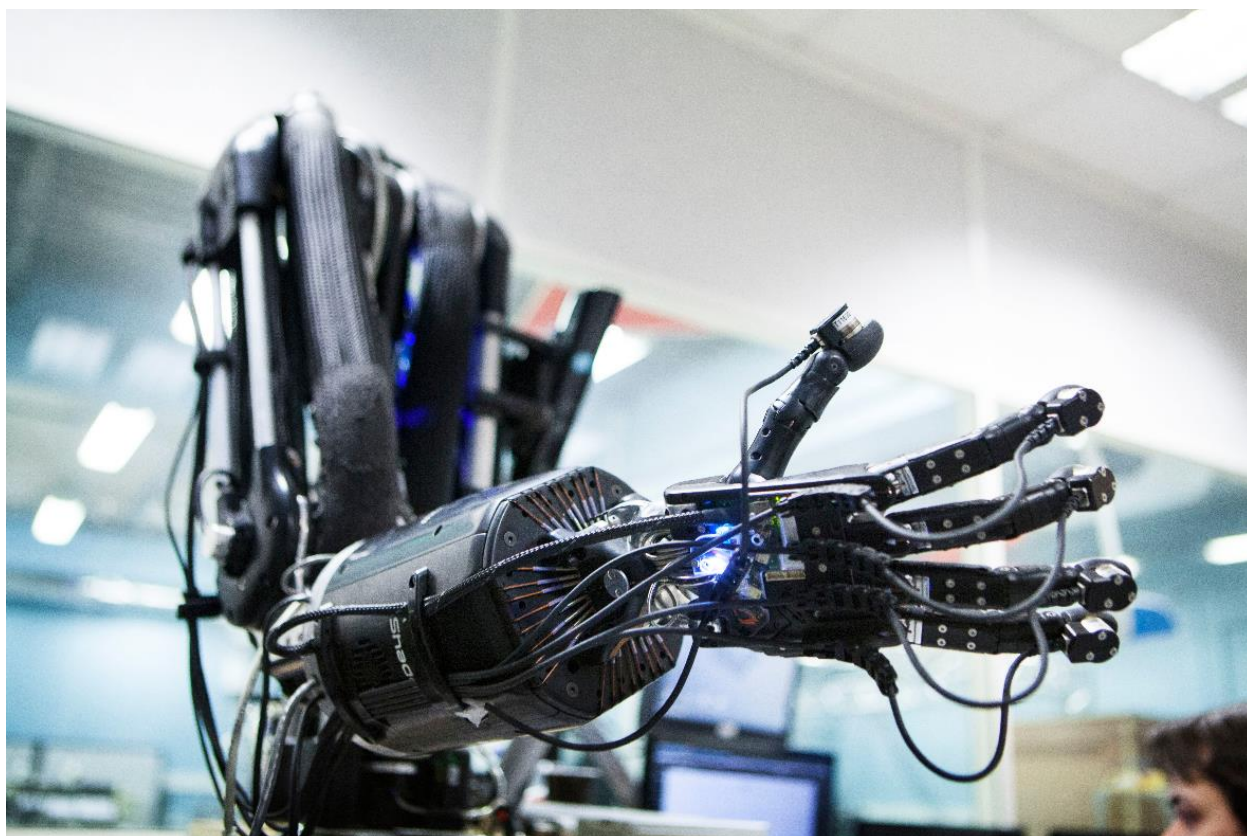


Deloitte.

デロイト トーマツ



Deloitte CFO Signals Survey Report

2017 Q1

Date 2017/5/12

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
欧米諸国経済の注目点.....	7
中国・エマージング諸国経済の注目点.....	8
AI や IoT、クラウドコンピューティングなどデジタル技術の進展が経理業務に影響するか.....	9
デジタル化に対してどのように変化すべきか.....	10
デジタル技術への期待.....	11
デジタル技術の利用.....	12
情報技術の実装への投資目的、どのような効果を期待するか.....	13
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 7 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、デジタルが企業経営と CFO に与える影響を取り上げました。

今回の調査は 2017 年 4 月に実施し、38 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
2017/5/12

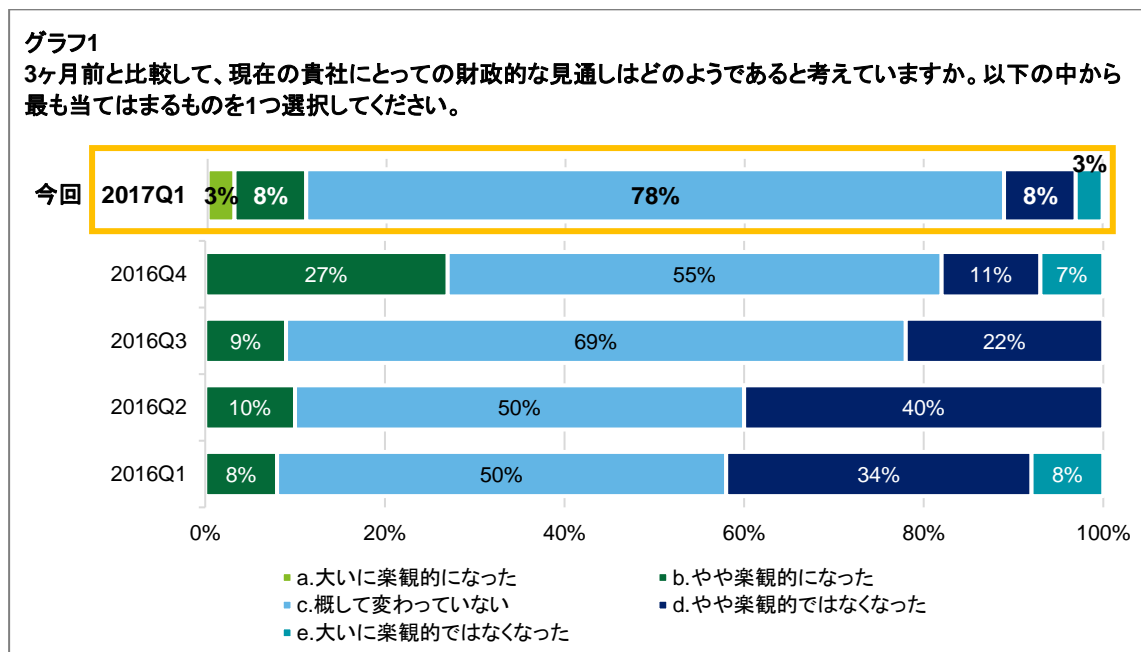
The **CFO** Program



経済環境に関する調査

◎ 財政環境の見通し

企業の財政環境は足元にかけて安定し始めたようにうかがえる。



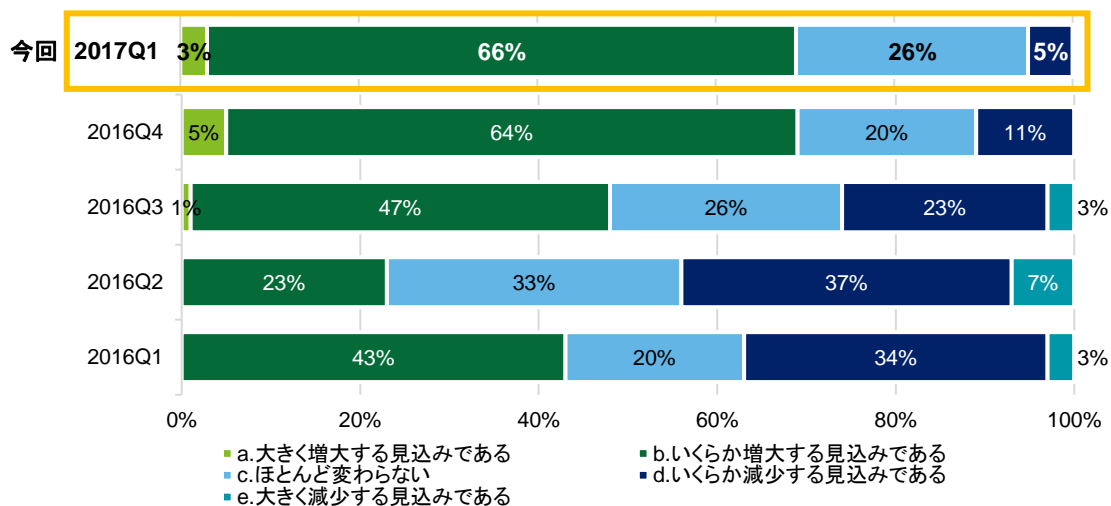
グラフ1は2016Q1以降の各時点において、CFOがその3ヶ月前と比べて、財政環境をどのように見通していたかを示している。これを見ると、昨年中盤以降に進んできた財政環境の改善傾向が足元にかけて鈍化し、大多数のCFOが財政環境が変わっていないと感じ始めていることが確認できる。具体的には、「c. 概して変わっていない」という回答が今回の調査(2017Q1)において78%に達し、既往ピークを更新している。このように大多数のCFOが安定的な見通しを持つなかで、「a. 大いに楽観的になった」という回答と「e. 大いに楽観的ではなくなった」という回答がそれぞれ3%となり、企業間の格差が拡大する兆しも一部に確認されている。

2016Q4 に明確化した増収増益トレンドが足元でも持続している。

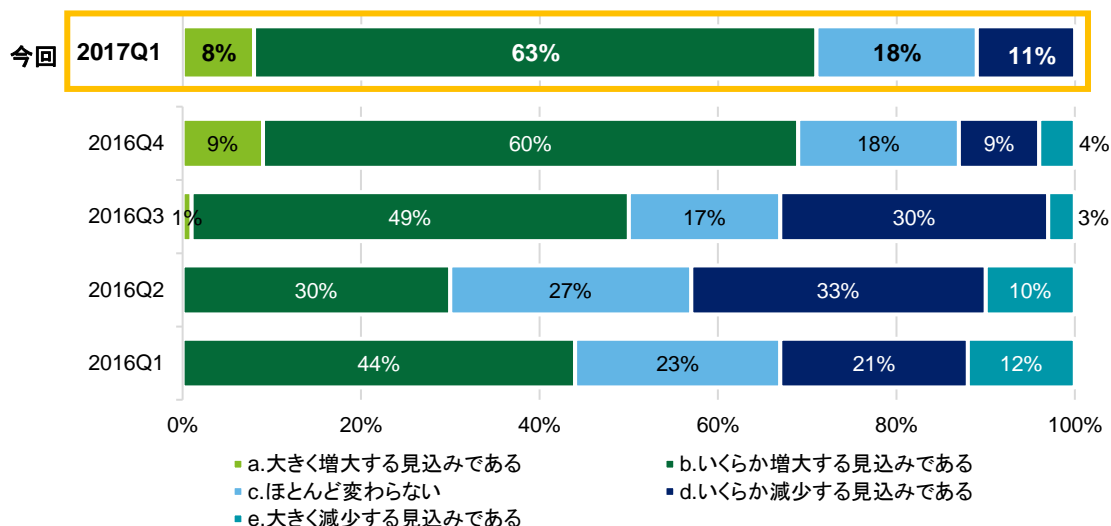
グラフ2

今後1年間の中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]



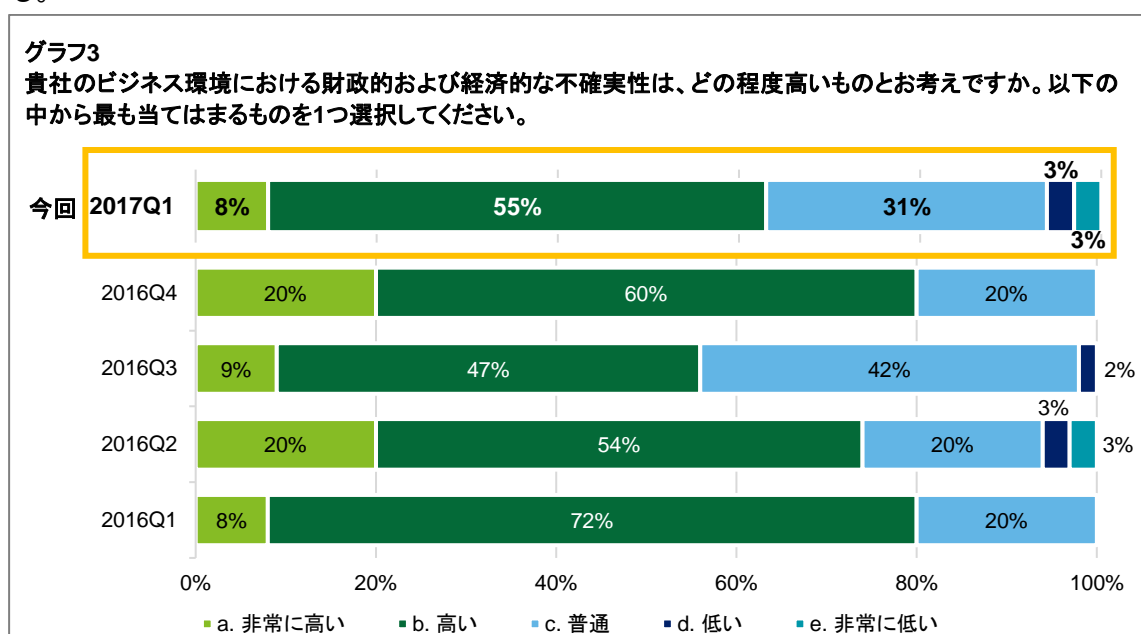
グラフ2は、今後1年間の業績の展望に関する調査結果である。2016Q4に明確化した増収増益の動きが足元でも継続しており、7割程度の企業において企業業績の改善が見込まれている。具体的には、収益についてみると、「a. 大きく増大する見込みである」と「b. いくらか増大する見込みである」という回答割合が合わせて69%となり、前回(2016Q4)と同様に高水準を維持した。更に、収益の減少を見込む先(「d. いくらか減少する見込みである」及び「e. 大きく減少する見込み

である」)が前回の11%から5%に低下しており、企業業績の悪化を見込むCFOが更に減少している。

営業利益でも同様の傾向が確認できる。「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」を合わせた増益を見込む回答が71%となり、既往ピークを更新したほか、減益を見込む先が11%にまで低下している。このように、調査対象企業においては、増収増益基調が継続している。

不確実性

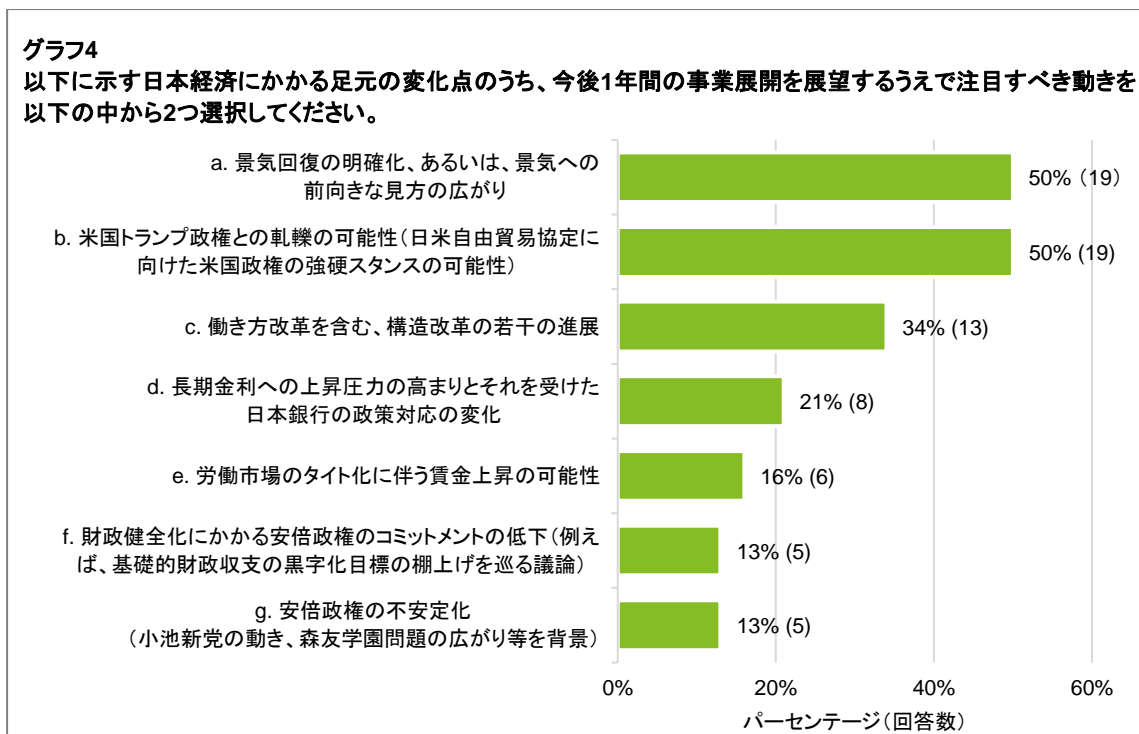
財政環境や収益環境が改善するなかで、不確実性への警戒感が幾らか和らぐ兆しが出始めている。



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。前回調査時点(2016Q4)では財政環境や収益が改善するなかでも、不確実性が高いと認識するCFOは増加していた。これに対して、今回の調査では、不確実性について「a. 非常に高い」と「b. 高い」という回答が顕著に低下するだけでなく、「d. 低い」、「e. 非常に低い」という回答が増加し始めている。これらの結果を踏まえると、多くのCFOが業績の着実な回復が進むなかで、ビジネス環境の不確実性や不安にさいなまれることなく事業を進める余地が生まれてきている可能性がある。

日本経済の注目点

日本経済については、景気回復や構造改革の進展といった前向きな動きへの注目が高まっている。

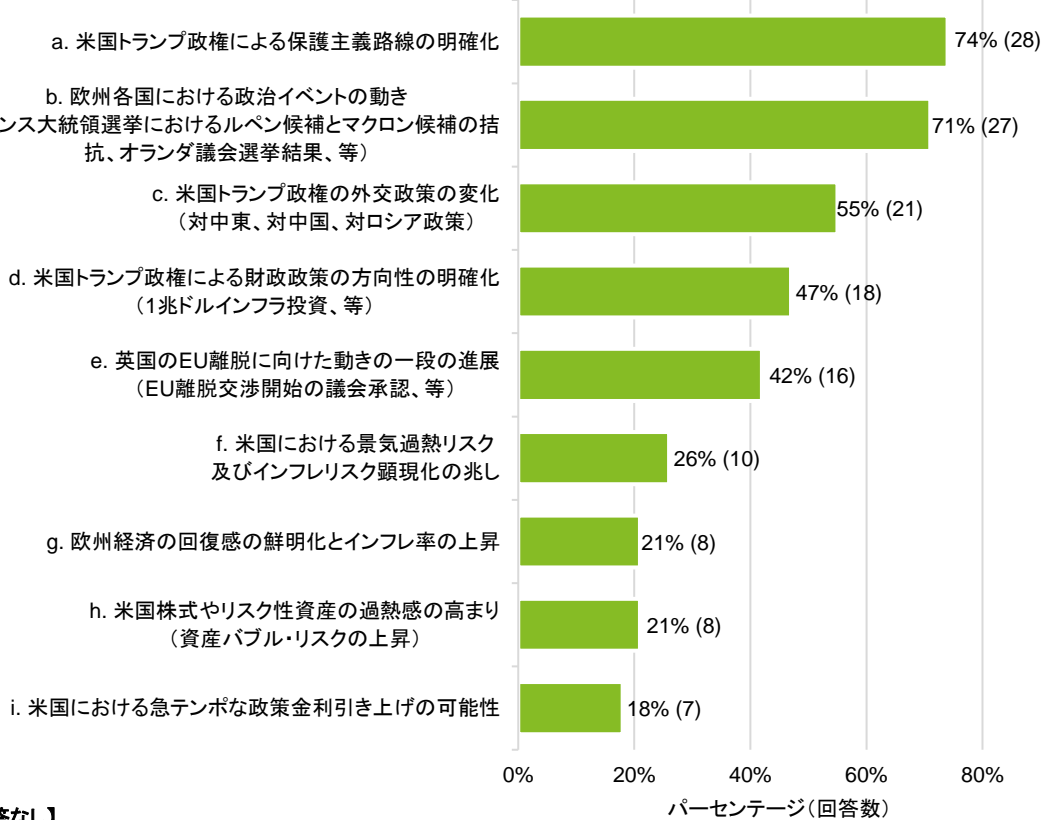


グラフ4は、今後1年間の事業展開を展望するうえで注目される日本経済の動きを示している。注目されるのは、日本経済の景気循環や構造改革への関心が高かった点である。具体的には、「a. 景気回復の明確化」が最大の回答数となったほか、「c. 働き方改革を含む、構造改革の若干の進展」も34%(13名)の回答を集めた。特に、これまでの調査においてCFOから構造改革について慎重な見方が示されることが多かった点を踏まえると、足元の働き方改革には一定の期待が示されていると解釈することができるように思われる。なお、「f. 財政健全化にかかる安倍政権のコミットメントの低下」や「g. 安倍政権の不安定化」の回答割合がそれほど高くなく、これらの回答から判断すると、安倍政権の政策運営に対してCFOは一定の評価をしているようにうかがえる。もっとも、「b. 米国トランプ政権との軋轢の可能性」が最大の回答数となった点には留意が必要であろう。CFOの視点からみれば、日米両国間の関係、とりわけ、貿易面での衝突リスクが不安視されていると考えることができる。

欧米諸国経済については、広い意味での「政治リスク」への関心が高いことが確認された。

グラフ5

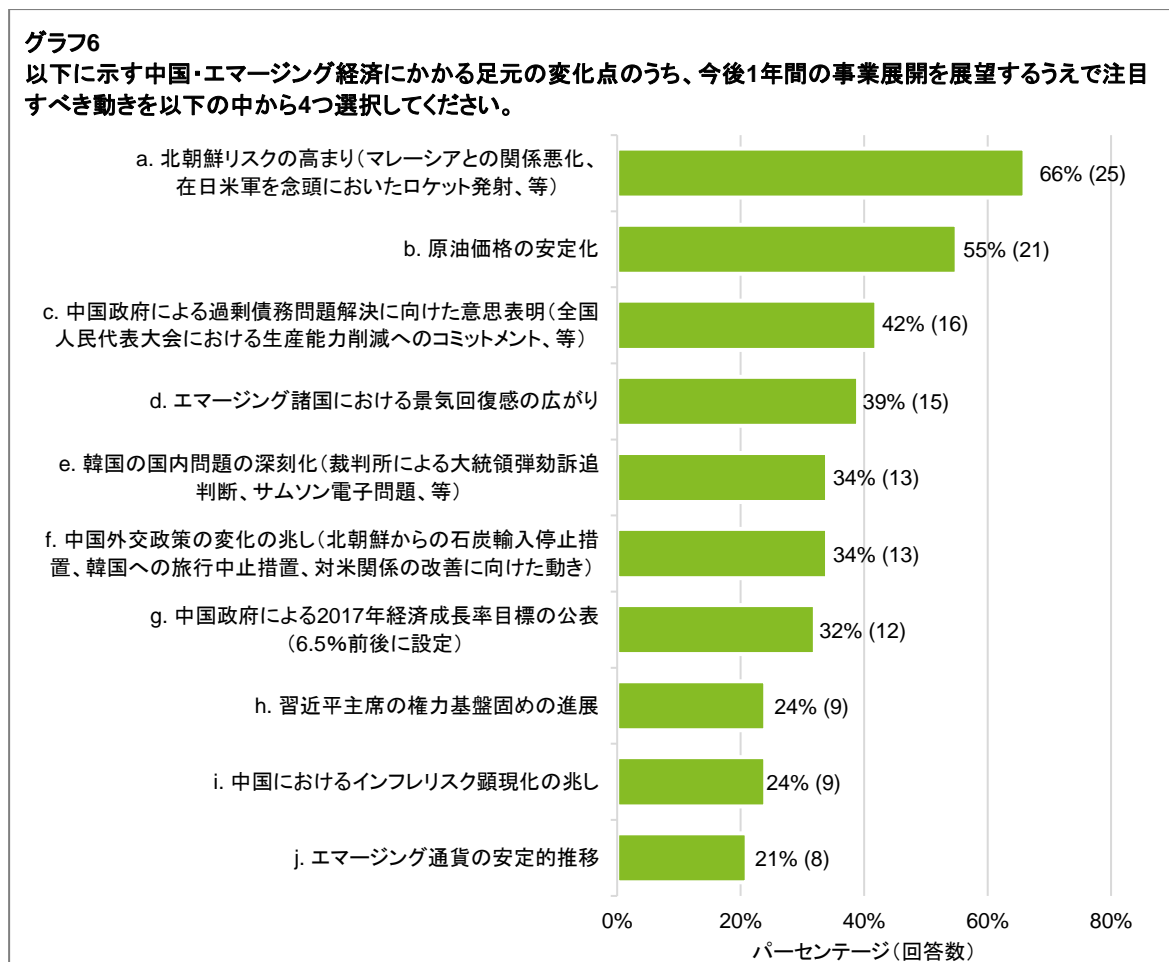
2017年の事業展開を展望するうえで、蓋然性が高いとして注目しているリスク・イベントを以下のなかから3つ選択してください。



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欧米経済の動きを示している。CFOの最大の関心は、引き続き米国トランプ政権の動きであり、特に「a. 米国トランプ政権による保護主義路線の明確化」と「c. 米国トランプ政権の外交政策の変化」への注目度が高い。トランプ政権以外にCFOの注目を集めたのは、「b. 欧州各国における政治イベントの動き」であった。こうした「政治リスク」への関心の高さに比較すると、資産価格の過熱リスクや金融政策運営への関心が低くなっている。例えば、米国については、「h. 米国株式やリスク性資産の過熱感の高まり」と「i. 米国における急テンポな政策金利引き上げの可能性」がそれぞれ21%(8名)と18%(7名)の回答割合に留まったほか、欧州に関する回答結果をみると、資産バブルリスク、ギリシャリスク、ECBの金融政策スタンスに係る選択肢の回答がいずれもゼロとなった。このように、CFOの視点からみると、現下の欧米経済は、景気や金融市場の過熱感よりも、政治発のリスクに注意を払うべき局面と映っているであろう。

中国・エマージング諸国経済の注目点

中国・エマージング諸国については、地政学、マクロ経済、コモディティ市場等、幅広い動きやイベントが注目されている。

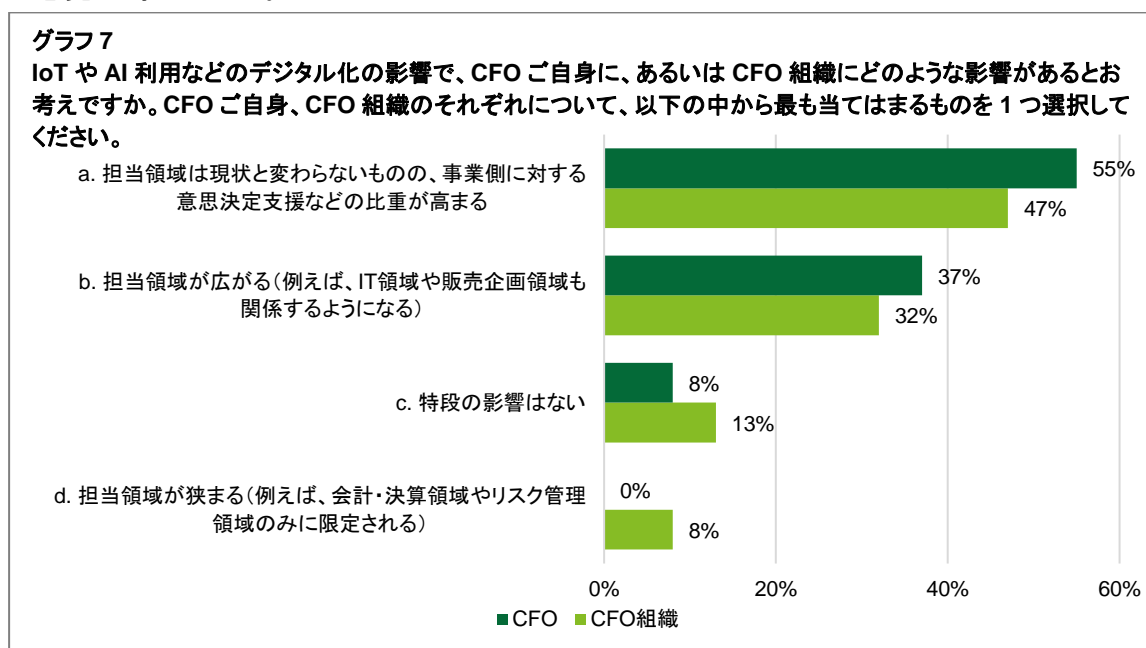


グラフ6は、今後1年間の事業展開を展望するうえで注目される中国・エマージング経済の動きを示している。最も注目を集めたのは「a. 北朝鮮リスクの高まり」であり、これに「b. 原油価格の安定化」が続いた。そのほかの注目点は多岐にわたっており、中国の過剰債務問題に係る中国政府の方針やエマージング諸国の景気回復の動き等が比較的多くの回答を集めた。北朝鮮リスクは予測が難しいだけに、CFOにとって最大の関心事項になっているものと思われる。他方、原油価格が安定化し、エマージング諸国の実体経済が総じて回復していることは、CFOにとって安心材料になっているものと推察される。この間、中国经济の行く末についてはこれまでの調査でも関心が高いテーマであったが、今回の調査では、中国の成長率や習近平主席の権力基盤の動きよりも、過剰債務問題という個別政策 이슈が最も関心を集めた点が注目されよう。多くのCFOが中国经济の先行きを占ううえで、個別の政策動向にまで具体的な関心を持ち始めている可能性があるようにうかがえる。

デジタルが企業経営とCFOに与える影響

AI や IoT、クラウドコンピューティングなどデジタル技術の進展が経理業務に影響するか

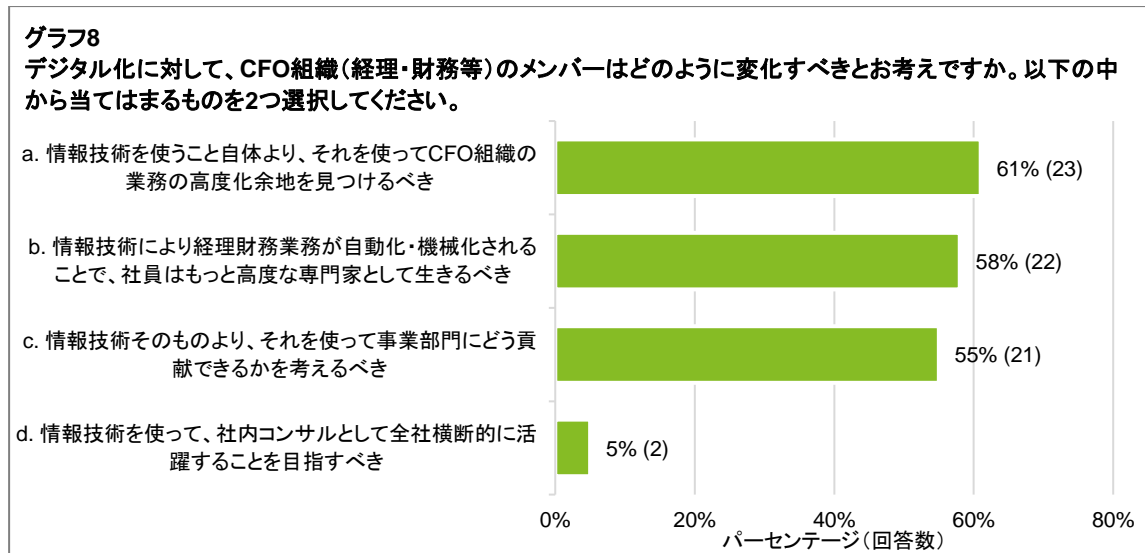
今回の調査では、AI や IoT、クラウドコンピューティングやビッグデータ解析といった Digital 技術の急速な進展が、企業経営、特に CFO と CFO 組織（経理・財務ほか）に与える影響に関して CFO の皆様のご認識を伺った。保守的と言われる経理業務や組織においても、経営環境が急速に変わる、あるいは社員の働き方に影響を与える技術の進展について、予想も交えた忌憚のないご意見が寄せられた。



グラフ 7 はデジタル化の影響についての回答結果である。大多数の CFO が自分自身と配下の組織が何らかの影響を受けると回答しており、CFO 自身にも経理組織に対しても「c. 特段の影響はない」という回答はわずかであった。影響の方向性としては、「b. 担当領域が広がる」もしくは「a. 担当領域は現状と変わらないものの、事業側に対する意思決定支援などの比重が高まる」との回答が大半となった。また、経理組織以上に、CFO 自身への影響がいずれも大きいと回答があったことは、デジタル技術が、業務課題ではなく、むしろ経営課題のレベルへ影響すると認識していることの表れかもしれない。

🔄 デジタル化に対してどのように変化すべきか

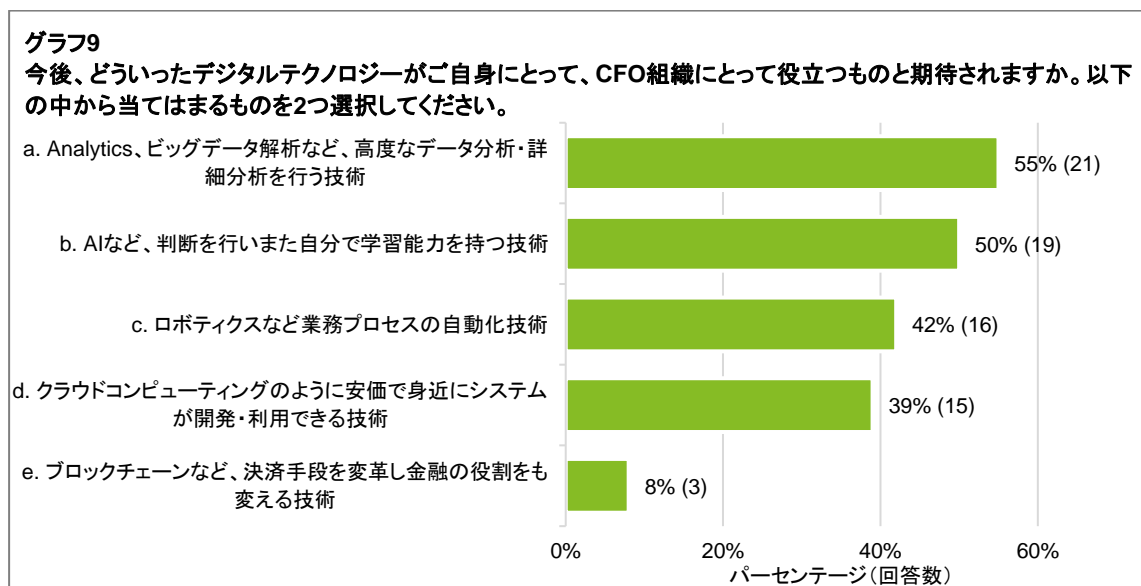
次に、デジタル化、デジタル技術の進展に対し CFO 組織（経理・財務等）はどのように対応すべきかを聞いた。



「d. 情報技術を使って、社内コンサルとして全社横断的に活躍することを目指すべき」の回答結果に示されているように、経理財務部門が情報技術を利用し社内コンサルティングとして活躍できる、といったまでの効果は期待できないものの、それ以外の選択肢への回答はほぼ拮抗した。「a. 情報技術を使うこと自体より、それを使って CFO 組織の業務の高度化余地を見つけるべき」と「b. 情報技術により経理財務業務が自動化・機械化されることで、社員はもっと高度な専門家として生きるべき」という選択肢は、どちらも類似する選択肢であるが、あえて、「経理業務自体を自動化・機械化して」と表現したことに対し、ほとんど抵抗なく肯定する回答が多数寄せられたことは注目に値する。“経理の仕事はロボットで自動化できるか”ということは、ある程度のタブーをもって語られることがこれまで多かったが、様々なシーンでこうした話題が取り上げられ、もはや、ロボットなどの自動化技術が経理の現場に代替手段として入ってくることにさほどの違和感もなく、むしろ積極的に取り入れることを想定していることがうかがえる。

📢 デジタル技術への期待

次に、具体的にどのような技術分野に期待するかを聞いた。



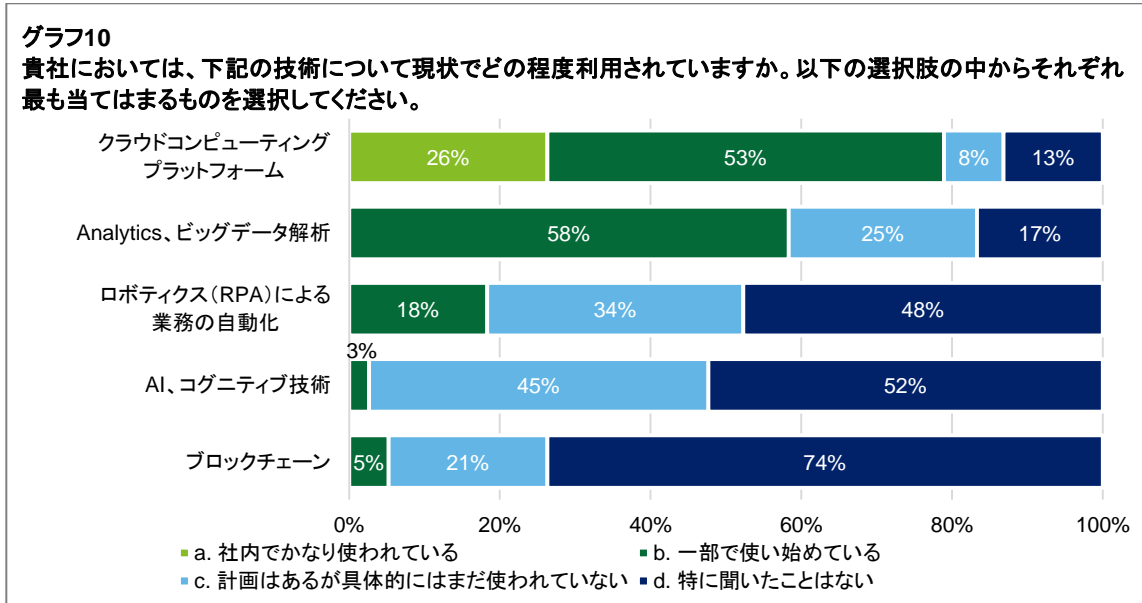
「e.ブロックチェーンなど、決済手段を変革し金融の役割をも変える技術」について、やはり金融業界に関係するものとの印象が強いためか、回答は少なかった。対照的に、他の4つの選択肢に回答がほぼ同等に分散したことは興味深い。

先のグラフ8で示されたように、デジタル技術を事業部門への提言に利用することへの期待は回答数で3番目となったが、グラフ9では、「a. Analytics(分析技術)、ビッグデータ解析など、高度なデータ分析・詳細分析を行う技術」への期待に関する回答数が1番多かった。

いずれにせよ、ブロックチェーンを除いて、これら技術はすべて期待が集まる分野であることは明らかである。

デジタル技術の利用

次に、デジタル技術との実際の利用状況、およびこれからの見通しについて伺った。



「a. 社内でもかなり使われている」との回答があったのは、唯一クラウドコンピューティングプラットフォームのみで、その他の技術はみな、一部での利用または今後の計画はあるが現状使われていないとの回答にとどまった。Analytics とビッグデータ解析技術については、「c. 計画はあるが具体的にはまだ使われていない」まで含めると80%のCFOが使用するという回答をしており、クラウドコンピューティングに次いで身近なものになりつつある様子がうかがえる。

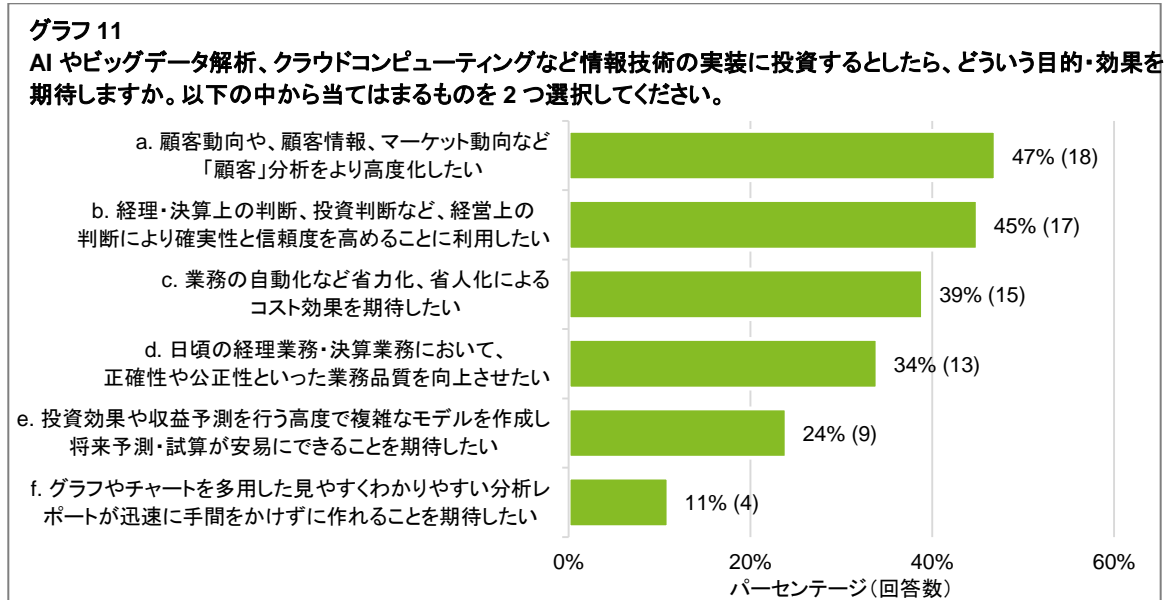
前述の質問で、“業務に置き換わる自動化技術”としての期待が示されたロボティクスについては、一部での利用でもまだ18%ほどであった。AIについては、一部にせよ、「b. 使い始めている」という回答がわずかに3%に対し、「c. 計画はあるが具体的にはまだ使われていない」が45%と感心は高いようだ。ほぼ同様の調査¹を2016年8月に米国で行った際には、ロボティクスに関しては一部も含めて既に利用しているとの回答が40%、AIに関しては37%が取り組み始めているという結果であった。このことを考慮すると、1年後のわが国での普及状況にも期待がもてるのではないだろうか。

¹ 2016年8月、CFO Signals 2016Q3 “What North America’s top finance executives are thinking—and doing”、設問 “What is your current use of the following digital technologies?”より。(www.deloitte.com/us/en/pages/finance/articles/cfo-signals-survey-executives-sentiment-tenor-worldwide-geopolitics-creating-concerns-2016q3.html)



情報技術の実装への投資目的、どのような効果を期待するか

最後に、デジタル技術への投資にはどういった効果を期待するかを複数回答で尋ねた。



「b.経理・決算上の判断、投資判断など、経営上の判断により確実性と信頼度を高めることに利用したい」という選択肢への回答より、わずかながら、「a.顧客動向や、顧客情報、マーケット動向など「顧客」分析をより高度化したい」という選択肢への回答が上回った。このことから、CFO が、より経営者として全社的な課題を「対顧客」に感じていることがうかがえる。いずれにせよ、これら分析・判断技術への期待が、(ロボットに代表される)省人化効果を上回ったことが興味深い。

また、自部門の課題として常に上位にあげられる「e.投資効果や収益予測を行う高度で複雑なモデルを作成し、将来予測・資産が安易にできることを期待したい」という選択肢に回答が集まらなかったことから、これらはデジタル技術にあまり期待すべきことではないようだ。このことについては、今後さらに技術の利用方法の研究が進むことが期待される。

米国での同種の調査²では、「顧客に関する分析」に対する回答数が最も多かった点は一致しているが、日本ではわずか 11%(4名)の期待でしかない。「f. グラフやチャートを多用した見やすくわかりやすい分析レポートが迅速に手間をかけずに作れることを期待したい」は、米国では上位にきている。データを手作業で集め会議の都度時間を費やして資料を作る、といったことはどこの会社でも“課題”と耳にするが、それがレポート機能の発達で解消に向かう課題であることは意外と注目されてないようだ。

前回のロボティクスに関する調査に続いて、今回はより広くデジタル技術の経理財務部門および CFO への影響と利用について CFO の皆様にお聞きしたが、総じて期待は大きいものの、利用の方向性と効果についてはまだ未知数で、導入の計画はあってもまだ現実のものにはなっていないという「黎明期」としての特徴が明確となって示された。米国での調査ではこれが半歩進んだ状態で表れていることを見ると、我が国でも「開花」が近いのかもしれない。

² 2016年8月、CFO Signals 2016Q3 “What North America’s top finance executives are thinking—and doing”、設問 “What are the top purposes of your company’s analytics investments?”より。(URLは※1同様)

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 9,400 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.