

Deloitte Touche Tohmsu LLC.

# Deloitte CFO Signals

## 目次

Deloitte CFO Signals について.....	1
経済環境に関する調査 .....	2
(ミクロの質問) .....	2
財政環境の見通 .....	2
業績の展望 .....	3
不確実性 .....	4
(マクロの質問) .....	5
アベノミクスが事業に与える影響 .....	5
アベノミクスの成否を分ける要因 .....	6
BEPS 対応に関する調査 .....	8
BEPS の影響 .....	8
BEPS への対応状況 .....	9
税務部門の役割の変化 .....	11
お問合せ .....	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「ホットピックに関する調査」で構成されています。

今回は日本での初回の取り組みとなります。「経済環境に関する調査項目」では毎回同じ調査項目を設定し、時系列で CFO の意識の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、マクロ的な視点でアベノミクス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ピックとしては、BEPS (Base Erosion and Profit Shifting : 税源浸食と利益移転)を取りあげました。

今回の調査は 2015 年 8 月に実施し、33 社の CFO から回答を得ることができました。

ご協力ありがとうございました。

CFO プログラム (有限責任監査法人トーマツ内)

2015/09/18

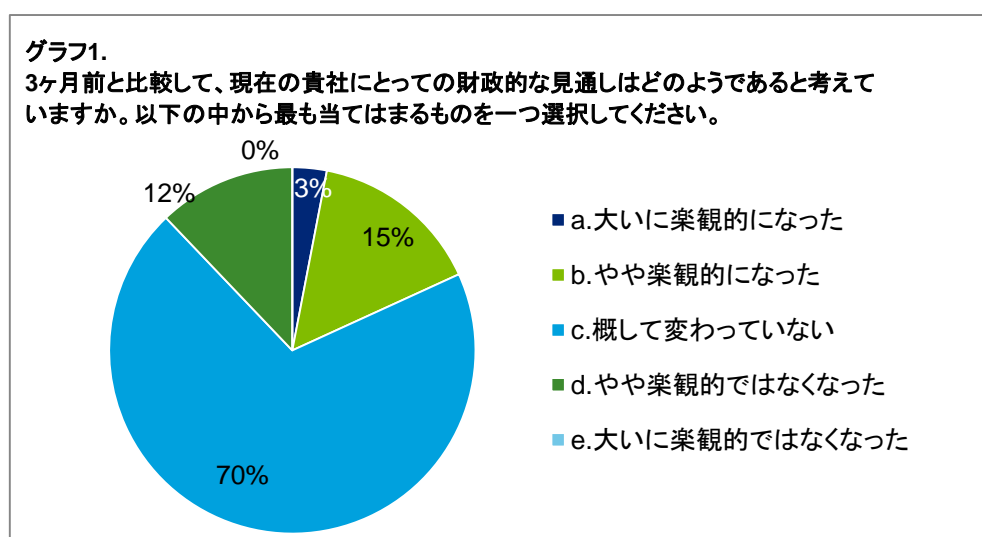
## 経済環境に関する調査

今回の経済環境に関する調査事項は、調査対象先の財政環境の見通しや業績の展望というミクロの質問と、アベノミクスの影響や先行きに関するマクロの質問から構成している。この二つの質問結果を合わせて考察すると、企業経営が置かれている状況や企業経営上の課題が浮かびあがってくる。以下ではまず、ミクロ、マクロの各質問に寄せられた回答の特徴を整理し、そのうえで、日本企業を取り巻く環境を俯瞰してみたい。

(ミクロの視点)

### 財政環境の見通し

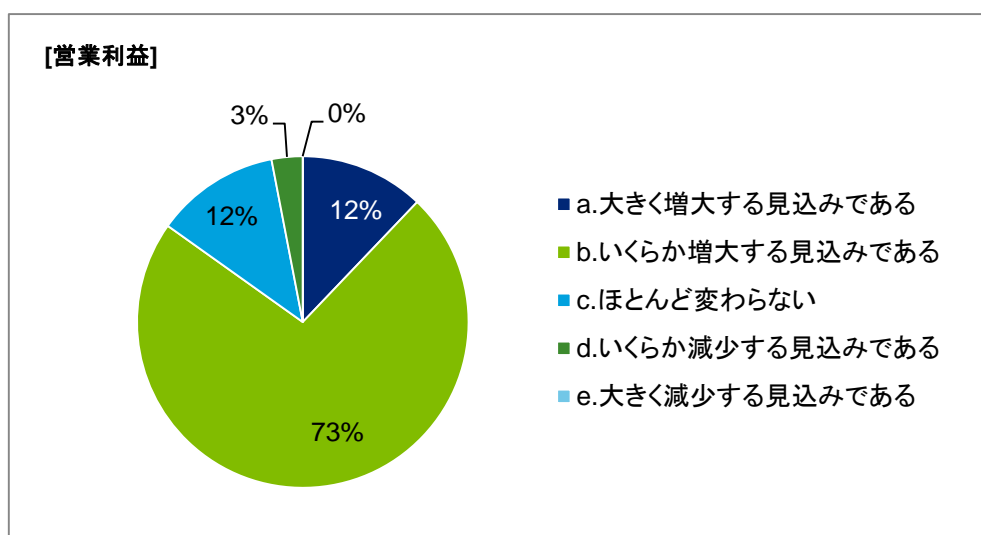
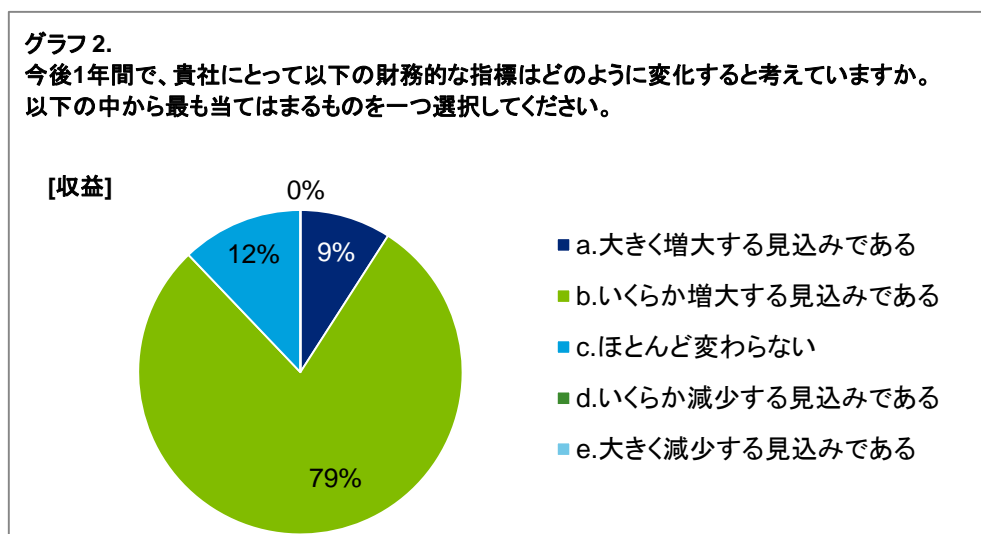
グラフ 1.は、3ヶ月前と比較した財政環境の見通しについての調査結果である。



この調査の回答としては、「c.概して変わっていない」という回答が 70%を占め、その次に、「b.やや楽観的になった」が 15%、「d.やや楽観的ではなくなった」が 12%となった。このように良くも悪くもないという回答結果は、この間のマクロ経済動向を正に反映したものであろう。春先から夏場にかけての日本経済は、比較的堅調な企業収益が続いていた一方で、2015 年第 2 四半期の実質成長率が輸出と消費の落ち込みから年率▲1.6%減少していた。正に、この 3ヶ月間は企業にとって、良くも悪くもない状況であったといえそうである。

## 業績の展望

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。

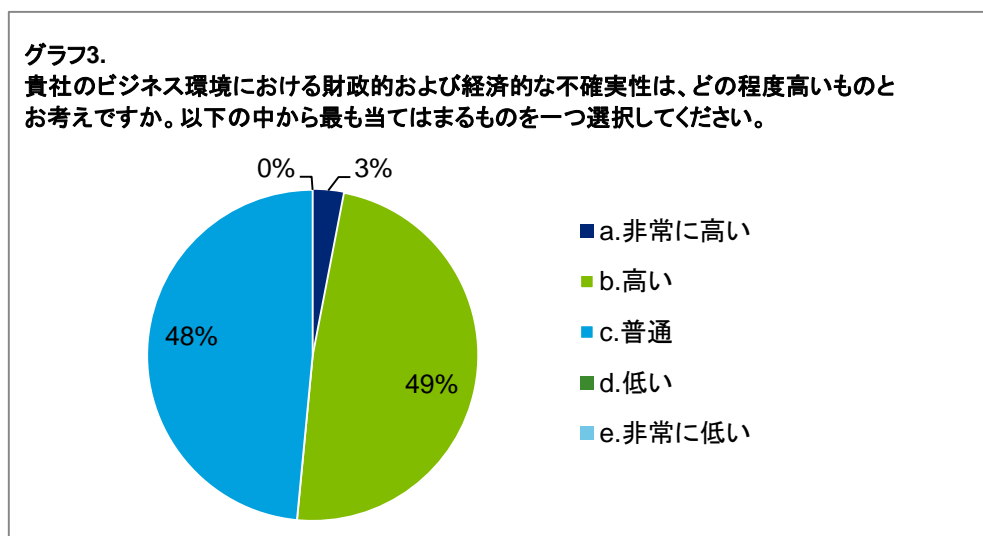


業績展望の回答結果は、財政環境の見通しとは少し様相が異なっている。というのも、収益の見通しに関して、「d.いくらか減少する見込みである」と「e.大きく減少する見込みである」と回答した企業がゼロであった一方で、「b.いくらか増大する見込みである」が 79%を占めている。営業利益の回答も概ね同じ傾向であり、「b.いくらか増大する見込みである」と答えた企業が 73%にのぼり、「a.大きく増大する見込みである」と回答した企業と合わせると、85%になっている。このように、対象企業は今後について明るい見通しを保持している。

## 不確実性

ただし、業績改善に全く心配がないかといえは、そうではないようだ。

グラフ3は、財政的・経済的な不確実性の程度に関する調査結果である。

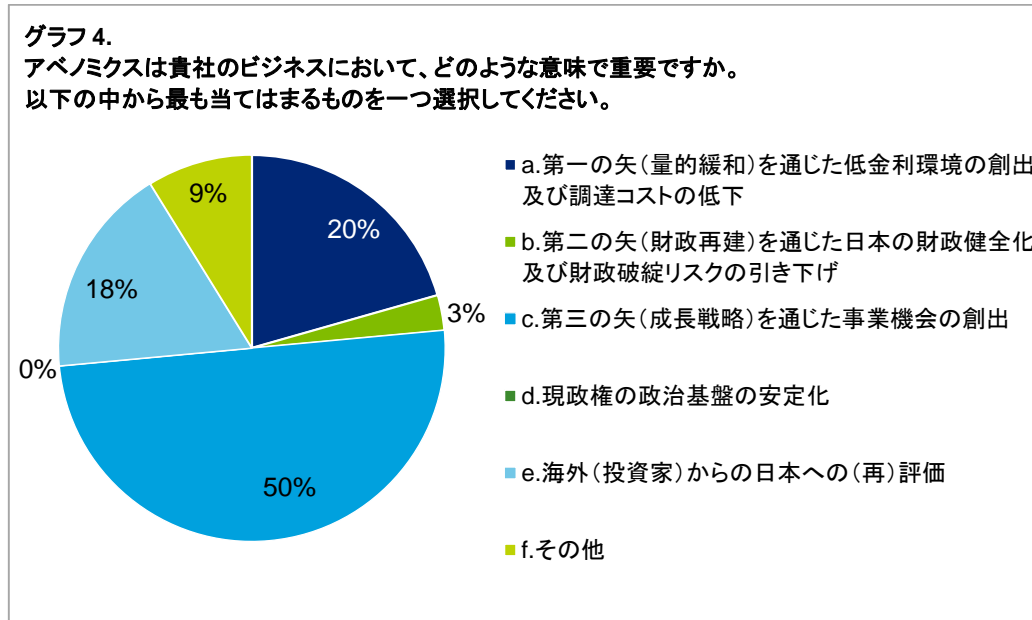


この質問に対する回答をみると、48%の企業が「c.普通」と回答し、残りの過半数の企業が「b.高い」あるいは「a.非常に高い」と回答している。不確実性の高さをもたらしている原因については質問をしていないため、はっきりしたことは分からないが、後述するアベノミクスを巡る様々なリスクファクターや、中国経済の減速をきっかけとした夏場以降のグローバル経済の混乱が影響している可能性はあるだろう。

(マクロの視点)

### アベノミクスが事業に与える影響

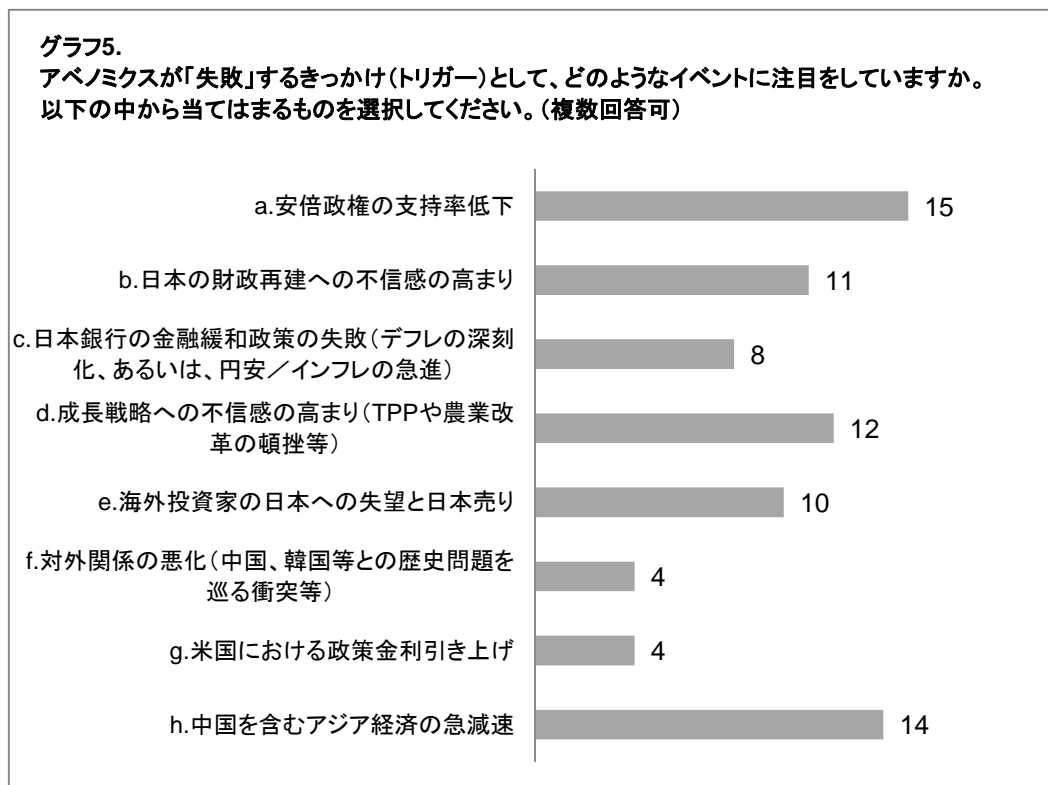
グラフ 4.は、アベノミクスが事業に与える影響についての調査結果である。



この回答結果をみると、回答者の半分以上が「c. 第三の矢(成長戦略)を通じた事業機会の創出」を選択し、続いて「a. 第一の矢(量的緩和)を通じた低金利環境の創出及び調達コストの低下」が20%、「e. 海外(投資家)からの日本への評価」が18%となった。第三の矢が企業への影響が最も大きいという結果は、新たな事業機会を創造したいという日本企業のダイナミズムを反映すると同時に、旧来型のビジネスモデルでは最早立ち行かなくなるという危機感の表れでもあろう。また、第一の矢の回答が比較的多かったことを踏まえると、日本銀行の量的緩和政策が企業金融に恩恵を与えていることを示している。逆に、「d. 現政権の政治基盤の安定化」の回答がゼロであったのも興味深い。これは、この数年の不安定な政治状況を経験した日本企業が、政治情勢に左右されない経営を確立してきたことの現れかもしれないし、また、安倍政権が既に十分に安定しているという評価かもしれない。

## アベノミクスの成否を分ける要因

グラフ 5.は、アベノミクスが失敗するトリガーについての調査結果であるが、これまでの 5 つの質問のなかで、最も意見が分かれた項目となった。



最も回答数が多かったのは、「a. 安倍政権の支持率低下」であり、続いて、「h. 中国を含むアジア経済の急減速」、「d. 成長戦略への不信感の高まり」、「b. 日本の財政再建への不信感の高まり」、「e. 海外投資家の日本への失望と日本売り」の順番となった。安倍政権の支持率低下がアベノミクスの失敗につながるという結果は、アベノミクスが政治の力なくしては達成できないものであるという認識の表れかもしれない。また、中国とアジア経済の急減速が 2 番目に高い回答となった一方で、「g. 米国における政策金利引き上げ」の回答数がわずか 4 社であったことは少々驚きの結果である。今夏以降のグローバル経済のリスクファクターとしては、中国経済の変調と並んで米国 FRB の利上げが指摘されることが多いが、対象企業にとっては、米国の利上げはアベノミクスに影響を与えるものとは見なされていないようだ。これは、中国・アジア経済の減速が日本企業の輸出を直接的に下押しするのに対して、米国の利上げが基本的には、円安要因であり、日本の輸出環境を改善するはずであるという認識が背後にあるのだろう。但し、米国が拙速に利上げを行った場合には、新興国の金融市場に混乱を来す可能性もないわけではない。企業においては、こうしたリスクシナリオにも目を配る必要はあるだろう。

(企業の見通すシナリオとその評価)

以上を踏まえると、企業にとって望ましいシナリオは、①安倍政権の支持率が低下することなく、日本の財政再建も進み、②成長戦略への国内外からの信頼が確保され、更に、③中国を含むアジア経済の急減速が回避される状態が続くなかで、④第三の矢を通じた規制緩和によって新たな事業機会が創出されるというものであろう。しかしながら、足許の国内外の状況を見ると、こうしたシナリオに徐々に黄色信号がともっているように思われる。まず、安倍政権の支持率こそ底割れを回避できてはいるが、日本の財政再建に関しては、楽観的な経済成長率を前提とした財政再建計画が策定されているほか、2016年度の概算要求予算は102兆円と過去最大になっており、決して安心できる状況にはない。実際に、既に、ムーディーズとフィッチが財政再建への懸念等を理由に、日本国債の格下げに踏み切ったのは記憶に新しい。第二に、成長戦略の目玉とされてきたTPPは、米国等の交渉相手国の事情もあり、決着の目処がたっていないほか、成長戦略のなかで最も成功していたコーポレート・ガバナンス改革についても最近では悲観的な見方が広がっている。第三に、夏場以降、中国経済の減速が世界的なリスク要因になっているほか、資源国、非資源国を問わず、多くの新興国経済が変調をきたしており、グローバルな経済鈍化と需要の減退は暫く続く見込みにある。こうした状況を踏まえると、質問2で示された、強気の業績見通しが期待通りに実現するかどうかは慎重にみておく必要もあるだろう。



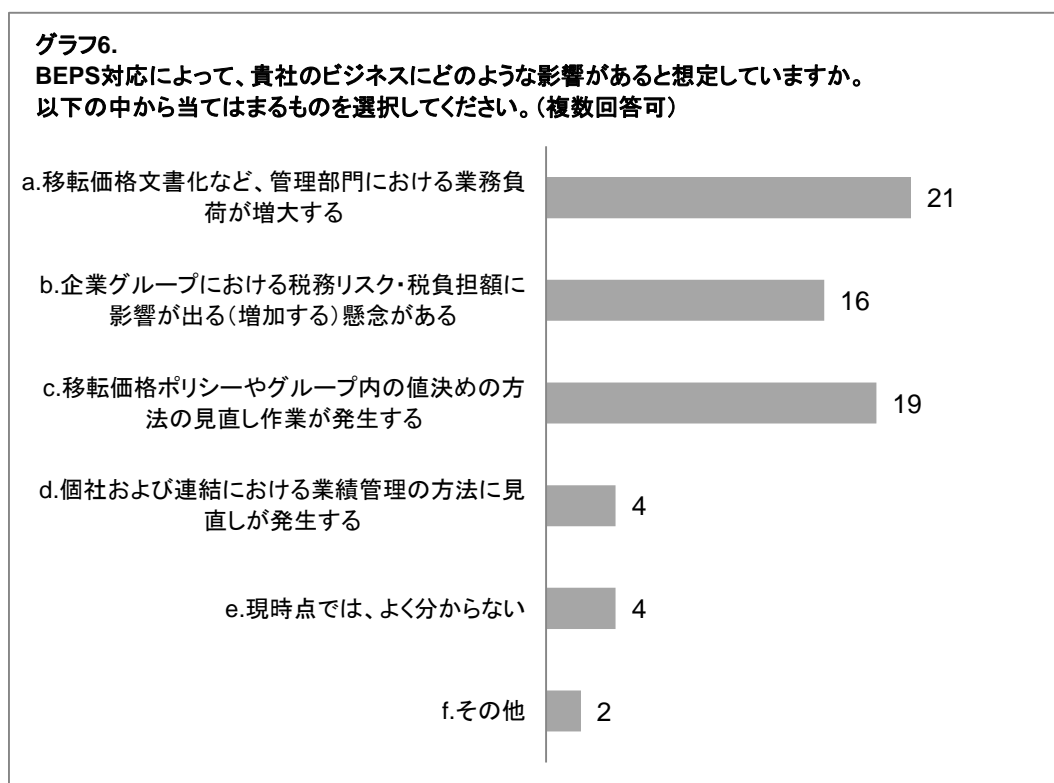
## BEPS 対応に関する調査

今回の調査におけるホットピックとして BEPS 対応を取り上げた。

ここからは、調査対象企業における BEPS の対応状況に関する調査結果と考察である。

### BEPS の影響

グラフ 6.は、BEPS による自社ビジネスへの影響についての調査結果である。

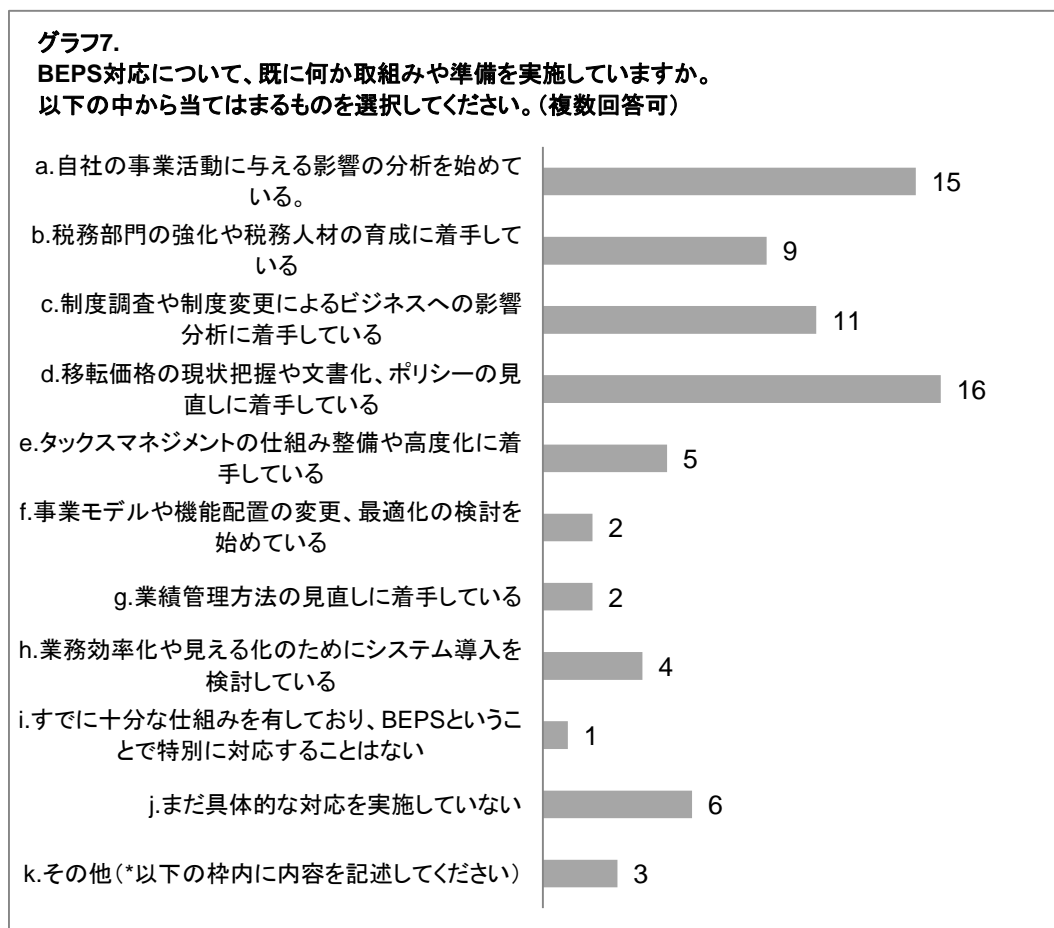


この結果、「a. 管理部門における業務負荷が増大する」、「b. グループの税務リスク・税負担額に影響が出る(増加する)懸念がある」、「c. 移転価格ポリシーや値決め等の見直し作業が発生する」、という回答が大半(84%)を占める結果となった。大半の回答が a.~c. に集中していることを鑑みると、多くの日系企業は BEPS が及ぼすであろうリスクを理解し、且つ BEPS に対応するには現状の税務管理体制では不十分であり、税務管理体制の強化が必要であることが認識されているように思われる。但し、d. 個社および連結における業績管理の方法に見直し作業が発生する、と回答した企業は、全 33 社中 4 社のみであるが、グループ内で移転価格への対応を進める結果として生じる各現地拠点の単体損益や事業活動のモチベーションへの影響を排除するためには、単に税務部門内部の話にとどまらず、グループ内の業績管理の在り方についても見直しが必要になってくるものと思われる。ただし、その対応を検討している企業は未だ少ないようだ。

## BEPS への対応状況

グラフ 7.は、BEPS への対応状況に関する調査結果である。

前述のような状況に対し、既に多くの企業が BEPS に対応するために何かしらの取り組みや準備を開始されていることがこの調査の回答より明らかになっている。



選択肢には、「i. すでに十分な仕組みを有しており、BEPS ということで特別に対応することはない」、という回答も設けていたが、選択した企業は1社のみであり、現状の税務管理体制では不十分だと認識している企業が多いことがここでも読み取れる。

着手を開始している取り組みの中でも、「d. 移転価格の現状把握や文書化、ポリシーの見直しに着手している」、という回答が全33社中16社と、最大回答数となったが、BEPSを踏まえた移転価格税制への対応に関しては、税理士法人トーマツではBEPS行動計画13(移転価格文書化の再検討)に関する経済産業省による調査事業を受託しており、その際に実施したアンケートやインタビューに基づくと、多くの日系企業は以下に例示されるような税務対応上の課題を抱えている可能性があることが判明している。これらの課題への対応は一朝一夕に達成できるものではなく、長期的な視野に立った取り組みが必要であり、各企業の対応状況には大きな開きがあることが推測される。

課題	内容
税務人材の不足	親会社の国際税務担当者が数名程度であり、世界各国の子会社の税務を管理するための十分なマンパワーを必ずしも確保できていない
税務に関する情報収集の仕組不足	海外側の納税状況や税務調査の状況について親会社が報告を受け取る仕組みを有していない
グループ内の移転価格ポリシーの未整備	適切な移転価格ポリシーを十分に整備出来ていない

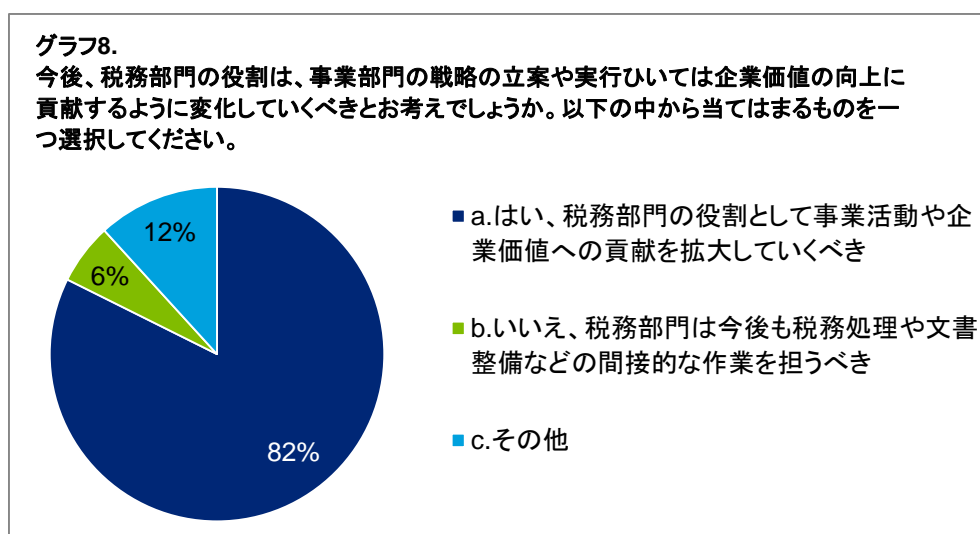
なお、本調査の対象企業ではないが、幾つかの企業では、CbCR (Country by Country Report: 国別報告書) を試作してみたり、法人別の利益水準を検証する等といった取組みを実際に実施している。このような取組みを開始するにあたり、多くの企業に共通している問題点として、先ず海外子会社から情報を収集する体制が整っていないことが挙げられた。

また、数ある BEPS 行動計画の中でも、とりわけ行動計画 13 では様々な情報の開示要請がある。これにより透明性が向上することを考慮すると、先ずは開示する情報に潜むリスクを評価することが重要であり、またそのリスクを評価するための十分な情報を収集する事、及び継続的かつ効率的に情報を収集する体制の構築が日系企業には求められているだろう。

## 税務部門の役割の変化

BEPS への対応の導入により、国際課税ルールは大きな転換期を迎えることになり、国際展開を行っている日系企業が今後直面するであろう税務リスクや負担する税務コストは、従来に比して大きく高まることが予想されている。一方で、国際税務への対応の重要性が改めて日系企業内で再認識され始め、本社主導での税務管理能力強化の方針の下、税務部門がグループ全体のリスクの低減や、税務コストの最適化等を通じて自社企業に貢献できる領域も今後広がっていくものと期待される。

グラフ 8.は、税務部門の役割の変化に関する調査結果である。



この質問に対する回答においても、「a. はい、税務部門の役割として事業活動や企業価値への貢献を拡大していくべき」と回答した企業が大半(82%)であり、**今回の BEPS 対応の導入を契機として、税務部門に期待される役割についての社内の認識も変わってきているものと思われる。**言い換えれば、この BEPS 対応は、税務部門を、企業価値を向上させる経営上重要な組織に押し上げるまたとないチャンスであると考えられることもできよう。

なお、この質問に対する個別回答として「ROE 等、資本効率が重視されており、税務コストの削減も重要な経営課題となっている。」との記述がある。税務コストの最適化は、企業の中でも税務部門が担う重要な役割の一つであり、自社の事業活動を後押しするためにも、国際税務への対応も重要な経営課題の一つとして捉え、必要な対応を十分に行っていくことの重要性を、真にグローバルな企業を目指す経営陣及び CFO が再認識すべきであろう。

**お問合せ先** CFO プログラムに関するお問い合わせ、ご相談はこちらまでお願いします。

デロイト トーマツ CFO プログラム(有限責任監査法人トーマツ内)

メールアドレス: [cfoprogram@tohatsu.co.jp](mailto:cfoprogram@tohatsu.co.jp)

ホームページ: <http://www.deloitte.com/jp/ja/pages/finance/topics/cfo-program.html>

---

◆ 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て、日本企業の競争力向上を目指します。

◆ Deloitte CFO Signals とは

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。

---

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 8,500 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提供しています。デロイトの約 220,000 名を超える人材は、“making an impact that matters”を自らの使命としています。

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。

©2015. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.