



Deloitte.
デロイトトーマツ

Deloitte CFO Signals Survey 2016 Q1

Date 2016/5/24

Date



Contents

Deloitte CFO Signals について	3
経済環境に関する調査	4
財政環境の見通し	4
業績の展望	5
不確実性	6
日本銀行のマイナス金利政策	6
アベノミクスの成否を分ける要因	8
今後の注目点	8
ファイナンス人材育成に関する調査	9
ファイナンス組織が強化すべき領域	10
これからのファイナンス人材に求められるスキル	11
ファイナンス人材の確保、育成の観点で、ボトルネックとなっている課題	12
「現在実施中」、「実施予定」もしくは「実施予定なし」の施策	13
CFO 自身のこれまでのキャリアと、これからの CFO 人材に推奨する経験	14
有能な人材をファイナンス組織外にローテーションさせることへの考え方	15

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「ホットピックに関する調査」で構成されています。

日本では昨年 8 月に初めて実施し、今回で 3 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、マクロ的な視点でベースラインシナリオと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ピックとしては、ファイナンス組織におけるタレント(人材)を取りあげました。

今回の調査は 2016 年 3 月～2016 年 4 月に実施し、36 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。

デロイトトーマツ CFO プログラム
2016/5/24

The CFO Program

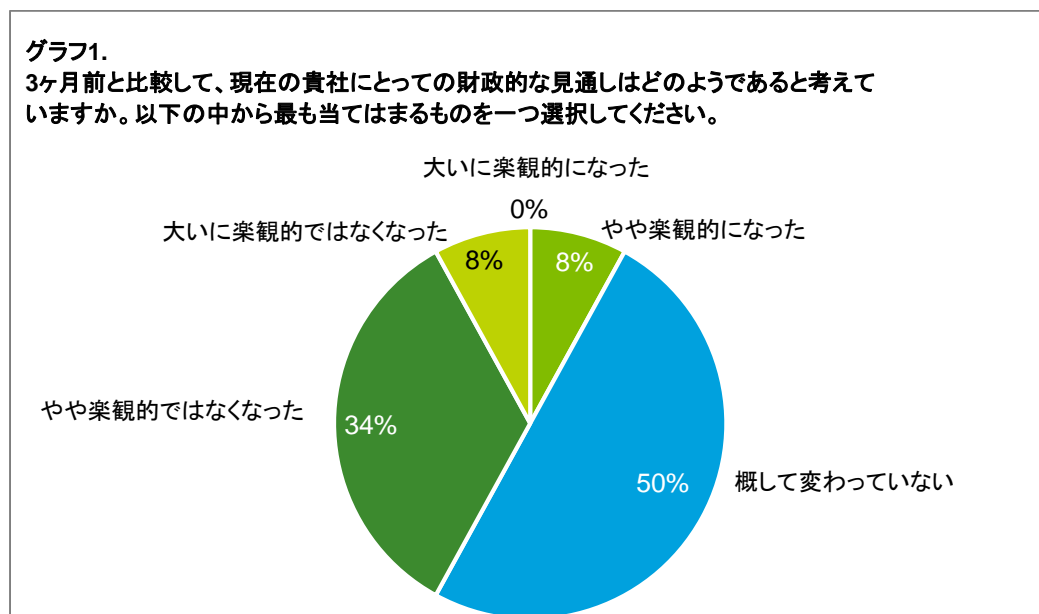


経済環境に関する調査

今回の調査では、前回の調査と同様、今後1年間の自社の財政環境の見通しや業績の展望を聞いたほか、日本銀行によるマイナス金利政策の影響や今後のアベノミクスの成否を分ける要因について調査した。

📖 財政環境の見通し

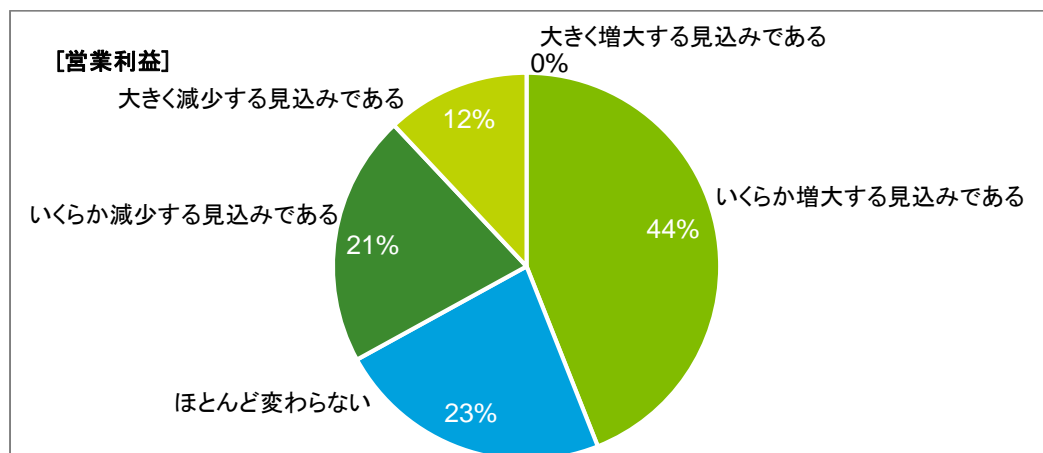
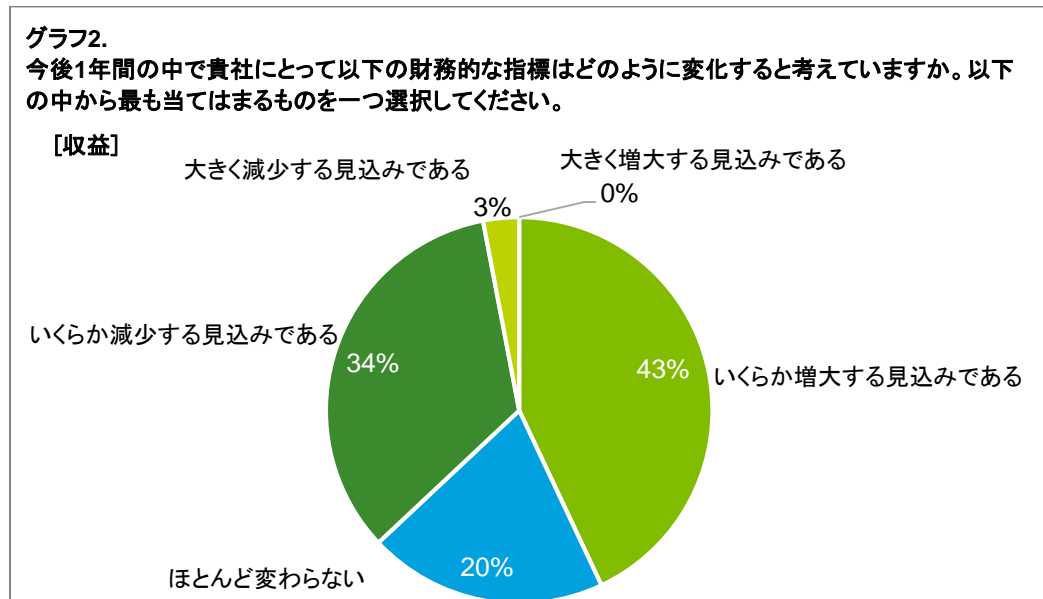
前回1月調査時点での比較も交えて、財政環境の見通しを確認する。グラフ1は、3ヶ月前と比較した財政環境の見通しについての調査結果である。



この調査項目への回答をみると、前回調査時点と比較して、対象企業において慎重な見方が広がっていることが確認できる。具体的には、「やや楽観的ではなくなった」と「大いに楽観的ではなくなった」と回答した企業が、前回調査時点の26%から今回は42%に急上昇した。その一方で、前回は71%を占めた「概して変わっていない」という回答者が今回は50%にまで低下している。このように、比較的多くの企業が足元の経営環境の悪化を気にし始めていることが確認された。

業績の展望

今後1年間の業績予測をみると、多くの回答企業が増収増益見通しを堅持しているものの、一方で、業績悪化への懸念が高まっていることも確認できる。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。

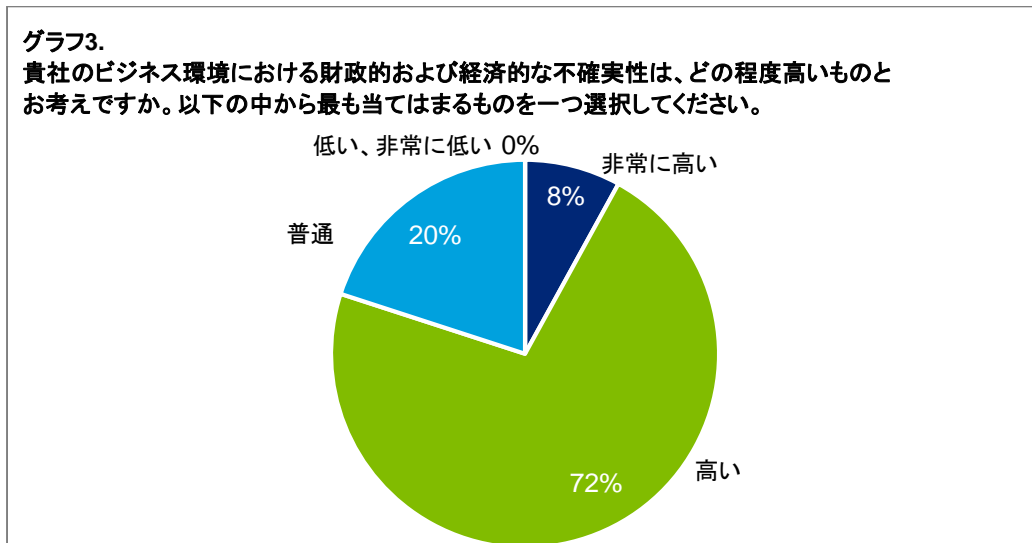


まず、今後1年間の収益の見通しについては、43%が「いくらか増大する見込みである」と回答し、20%であった「ほとんど変わらない」と合わせると、63%の回答者が今後もこれまで以上の収益が確保できると見込んでいる。営業利益の見通しをみても、67%の回答者が現状以上の利益を見込んでいる。このようにみると、過半の回答企業においては、これまでの増収増益トレンドがそれなりに持続していると思われる。

もっとも、前回調査時点に比べると、収益や営業利益について慎重な見方が急速に広がっている。例えば、今後1年間の収益と営業利益の見通しについて「いくらか減少する見込みである」と「大きく減少する見込みである」と回答した企業は、前回調査時点では13%に過ぎなかったが、今回は35%程度に急上昇している。前々回の調査も踏まえると、減収・減益を見込む企業数はこの半年間で継続的に増加している。

不確実性

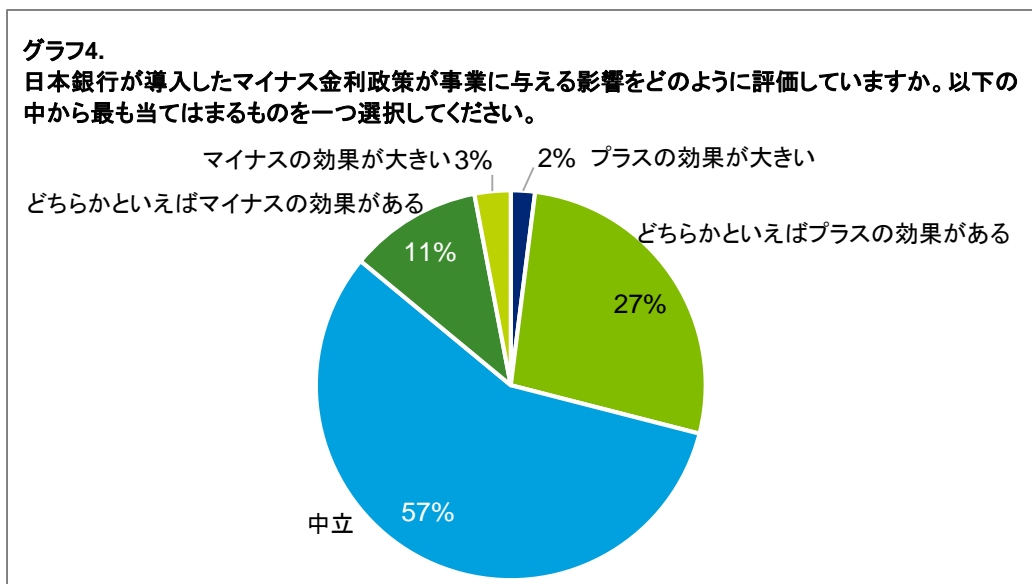
企業からみた不確実性は足元で急速に上昇している。グラフ 3.は、財政的・経済的な不確実性の程度に関する調査結果である。



この質問に対する回答をみると、「b.高い」あるいは「a.非常に高い」という回答が合わせて80%にまで上昇しており、前回の52%を大きく上回った。

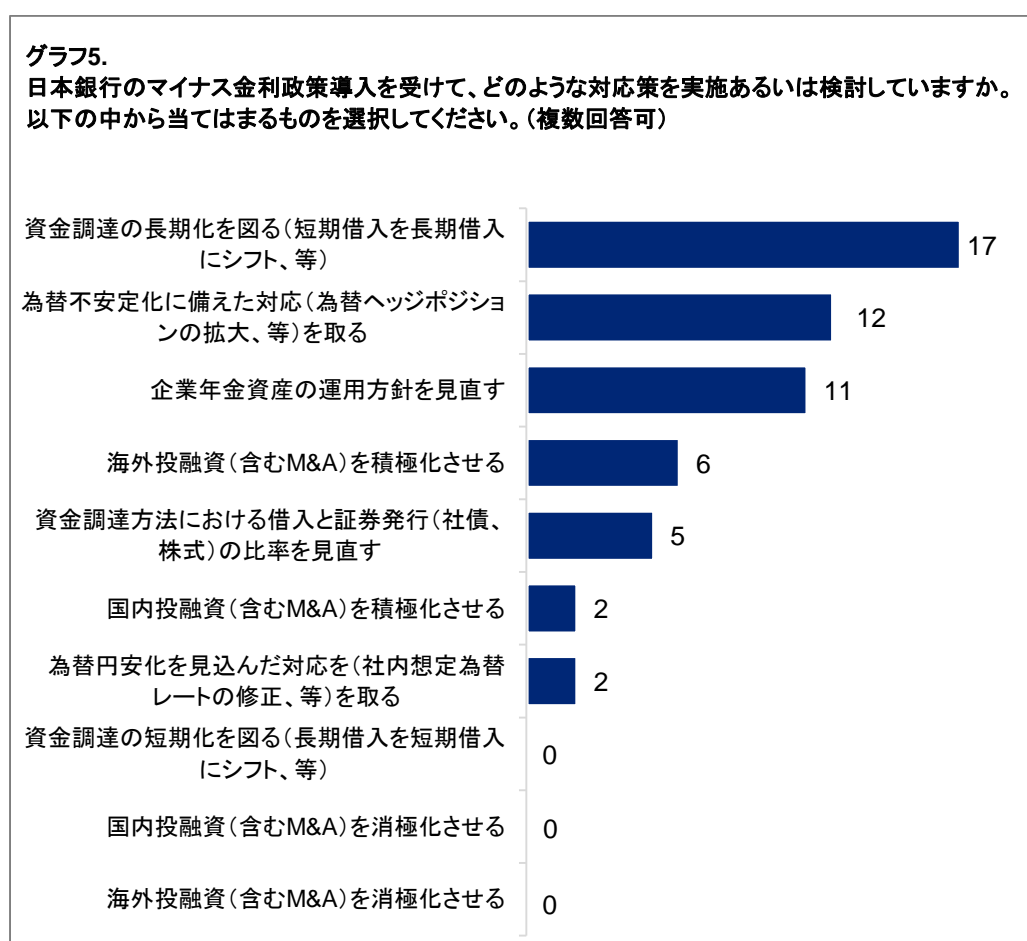
日本銀行のマイナス金利政策

グラフ 4 は、日本銀行が導入したマイナス金利政策が事業に与える影響を示している。57%の回答者が「c.中立」と回答しており、日本銀行のマイナス金利政策が企業に与える影響は余り強く意識されていないよううかがえる。もっとも、29%の企業がプラスの効果があると回答したのに対して、マイナスの効果があると回答した企業が14%に留まっており、企業部門全体では、どちらかといえばプラスの効果期待されているといえそうだ。



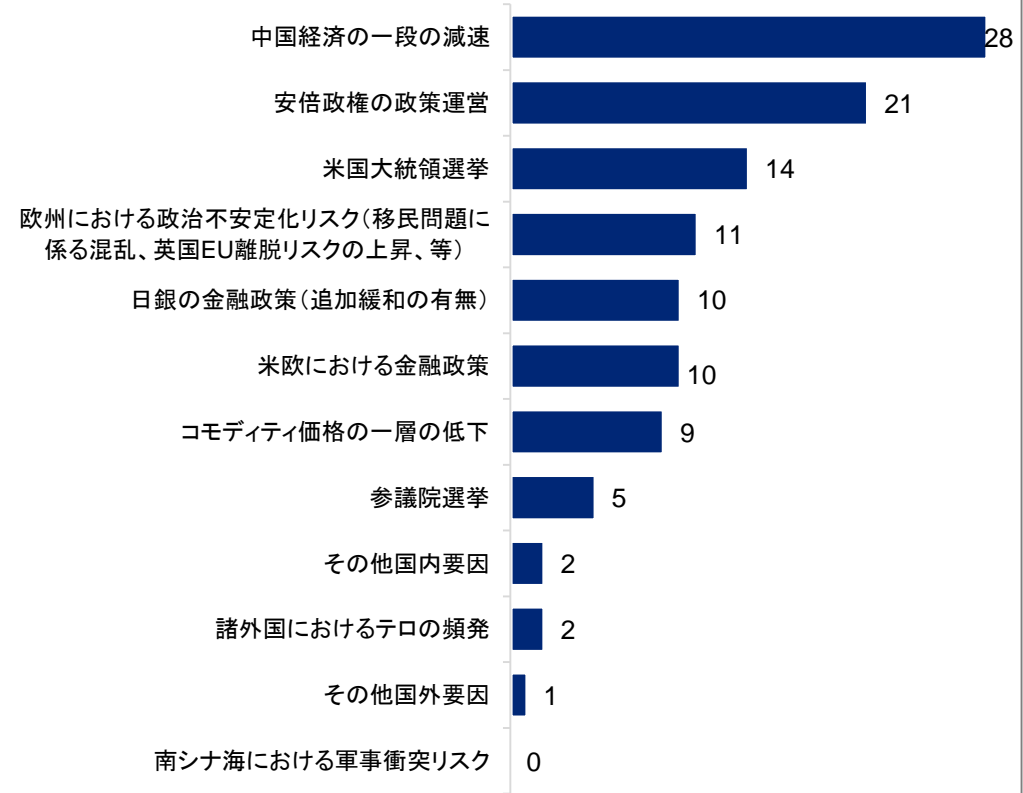
グラフ5は、日本銀行のマイナス金利政策導入を受けて、企業が検討している対応策を示している。これをみると、多くの企業が財務面での対応策を検討していることが確認できる。最も回答が多かったのは「資金調達の長期化を図る」であった。マイナス金利政策を通じてイールドカーブが全般的に低下したことを受けて、長期資金調達の魅力が高まっていることが背景にあると考えられる。次に回答が多かったのは「為替不安定化に備えた対応を取る」であったが、「為替円安化を見込んだ対応を取る」という回答は少なかった。

この2つの回答結果は、マイナス金利政策が為替市場の不安定化には繋がるが、必ずしも円安をもたらすものではないという企業の考え方を表している可能性があると共に、企業がマイナス金利政策の限界を既に意識していることを示すものといえる。実際に、マイナス金利政策を受けて企業が投資活動を活発化させるかといえば、「国内投融資を積極化させる」や「海外投融資を積極化させる」という回答がそれほど多くなかったように、マイナス金利政策をきっかけにして企業が投資に積極的になる姿は確認できなかった。



以上の結果を踏まえると、日本銀行によるマイナス金利政策は、調達コストの低下を通じて企業部門にメリットをもたらすものの、企業の投資活動を活発化させるには至らないようだ。

グラフ6.
今後1年間の日本経済のリスクシナリオの発生を占ううえで注目している内外トリガーイベント(きっかけとなるイベント)を、以下の選択肢の中から三つ選択してください。



グラフ6は、日本経済のリスクシナリオの発生を占ううえで注目しているトリガーを示している。前回調査と同様に、企業が最も気にしているイベントは「中国経済の一段の減速」であった。ただ、その他のイベントに関しては、前回調査と大きな違いが生じている。第一に、国内イベントへの関心が急速に高まっている点である。具体的には、「安倍政権の政策運営」をトリガーイベントとして回答した企業数が急増したほか、「日銀の金融政策」や「参議院選挙」の回答数も目立って増加した。国内要因への関心の高まりはアベノミクスや安倍政権への信頼の低下を映じている可能性があり、注目すべき動きである。第二に、海外イベントのなかで、急速に関心が高まったものと低下したものとがある。「米国大統領選挙」への関心が急速に高まった一方で、「諸外国におけるテロの頻発」を回答した企業数が大きく減少した。なお、「欧州における政治不安定化リスク」、「米欧における金融政策」、「コモディティ価格の一層の低下」については、引き続き高い注目を集めている。

今後の注目点

今回の調査結果によれば、企業が経営環境や業績に対して慎重な姿勢を強めていること、そして、企業がこれまで余り気にかけてこなかった国内の政治・経済イベントに強い関心を持ち始めたことが確認された。こうした企業マインドの背景には、アベノミクスへの期待が低下していることや日本のマクロ経済運営が益々困難になっていることがあると考えられる。この意味では、日本企業は今後、中国経済の行方を含む海外要因のみならず、「国内要因」にしっかりと目を光らせる局面に入ったといえそうである。

ファイナンス人材育成に関する調査

昨今、日本企業を取り巻く環境が大きく変わる中で、ファイナンス組織に求められる要件も高度化・多様化してきている。これまでの考え方では、経営からの要請に対応した人材を確保・育成することが困難になってきているのが実情だ。多くの企業で人材における課題が聞かれる中、これからのファイナンス人材育成においてどのような点を重視し、取り組むべきか、その一助とすべく、各社の考えや取組み状況の調査を実施した。調査結果の要点は以下であった。

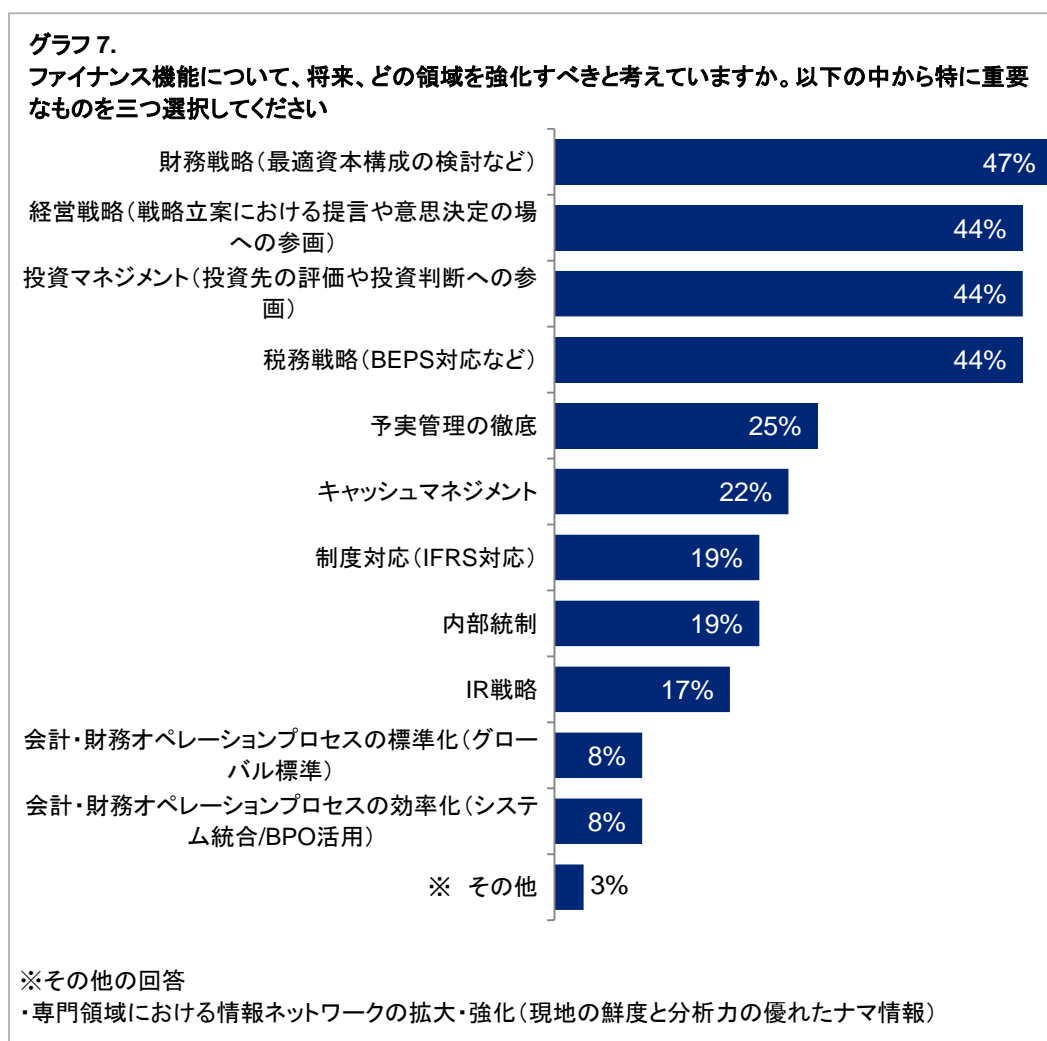
- ファイナンス組織が、今後、強化すべき領域として、約半数の企業が経営および各専門領域における「戦略領域への参画」と回答
- ファイナンス人材に求める能力も、「戦略的思考力」に 75%、「ビジネス理解」が 50%を占め、戦略領域を任せられる人材への期待が集まっている
- 一方で、優秀な人材を確保・育成していくうえでのボトルネックとして、約 7 割の企業が「魅力的なキャリアオプションを提示できない」を挙げており、ファイナンスの重要性や中長期的なキャリアビジョンを示すことが必要となっている
- CFO 人材については、経営企画部門の経験を推奨するなど、ほとんどの企業で「組織外へのローテーションに肯定的」であり、経理・財務領域外の経験を積むことで、事業を理解しより多角的な視点を得ることが必要と認識されている

現時点では、ファイナンス基礎スキルの習得や組織内外のローテーションなども十分に行っており、オペレーションや内部統制といったこれまでに要求されていたファイナンス組織としての機能を遂行する上では大きな課題は見えない。一方で、将来に向けて機能強化していく局面において、戦略的に考え、行動する人材が強く要望される。このような変革の過程において、ファイナンスとしてのキャリアをいかに描き、示すかは重要である。

調査の結果からも、ファイナンスキャリアの魅力向上については、約 7 割の企業が課題と感じる一方で、実際に施策として取り組んでいる企業は 33%に過ぎない。将来ビジョンを描き、人材要件を明らかにすることに取り組みつつも、社内外からいかに優秀な人材を惹きつけ確保していくかについても目を向けることが必要であると考えられる。

🔗 ファイナンス組織が強化すべき領域

グラフ7は、ファイナンス組織がこれから強化すべき機能を調査した結果である。

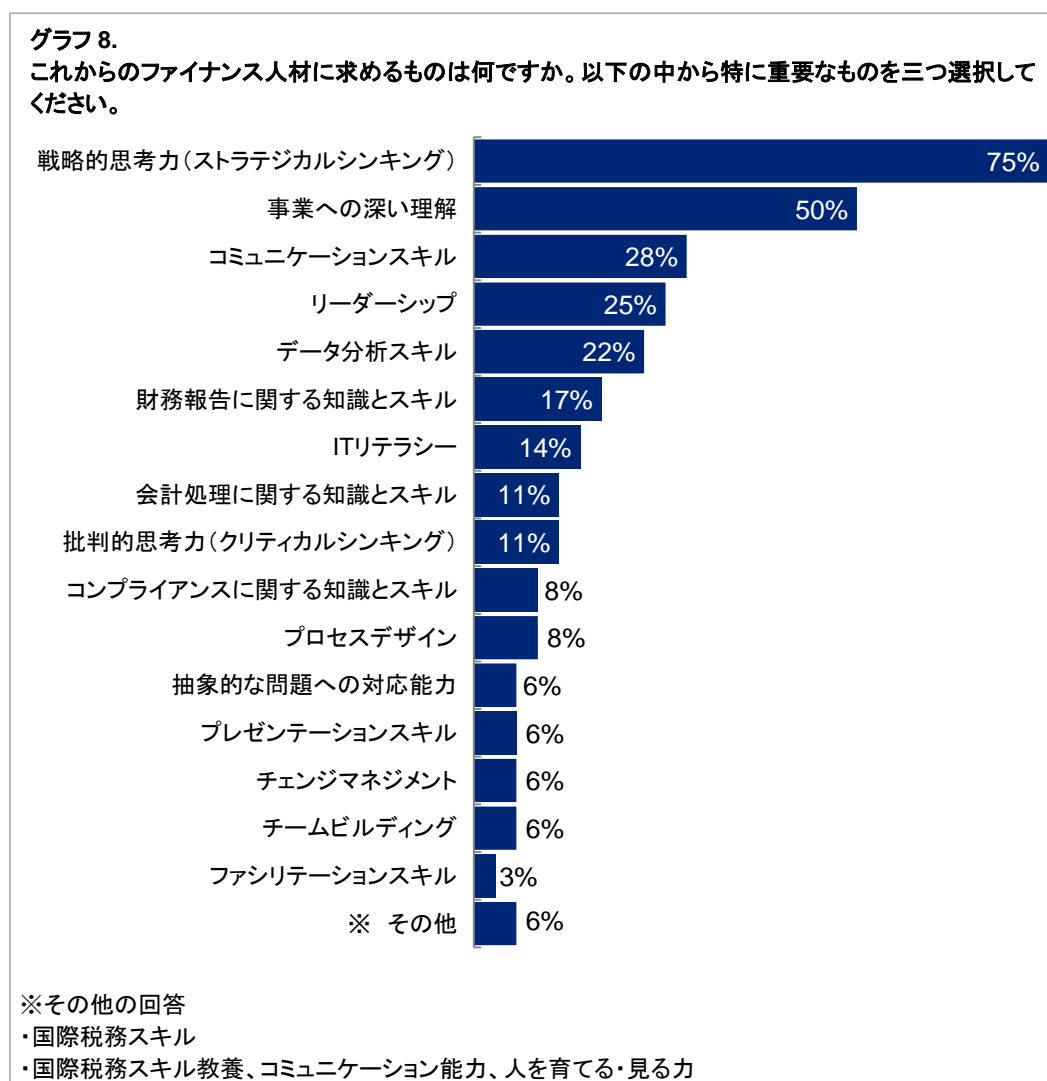


ファイナンス組織がこれから強化すべき領域として「経営戦略」(44%)、「投資マネジメント」(44%)、「税務戦略」(44%)、「財務戦略」(47%)など、いわゆる企業経営の根幹にかかる「戦略領域への参画」に回答が集中した。一方で、「オペレーションプロセス」の標準化や効率化は少数(共に8%)であることから、プロセス系の施策が一巡し、より戦略領域へシフトしていく動きととらえられる。

その他の回答として「専門領域における情報ネットワークの拡大・強化」も挙げられ、税務戦略や財務戦略といった、より専門領域における戦略機能の高度化を追求するための具体的な活動を模索している企業も見られた。

これからのファイナンス人材に求められるスキル

グラフ 8.はこれからのファイナンス人材に求めるスキルを調査した結果である。

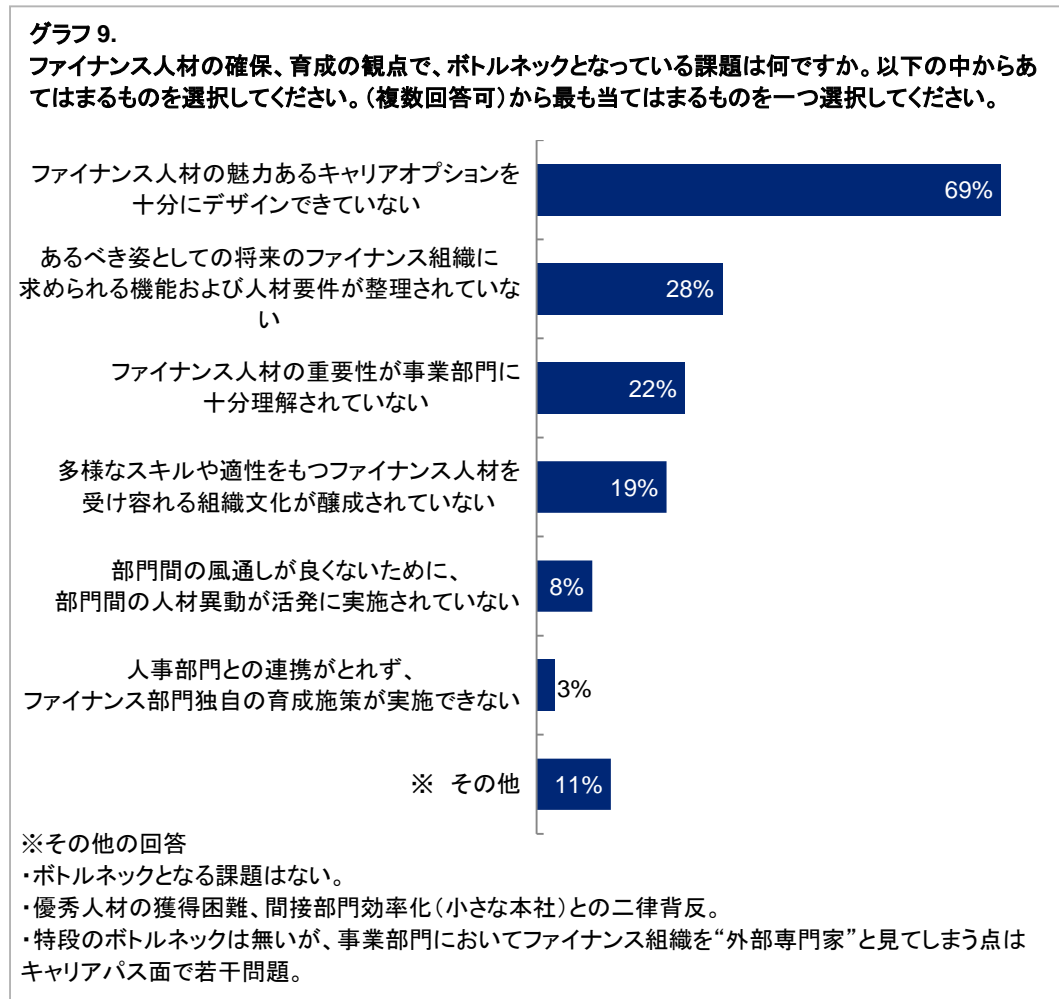


前問の回答にあるようにこれからのファイナンス組織が「戦略領域への参画」を強化していく動きの中で、ファイナンス人材に「戦略的思考力」を求める声が最も多く(75%)、次いで「事業への深い理解」(50%)が続いている。これからのファイナンス組織の機能強化に寄与できる**戦略領域を任せられるファイナンス人材への期待が集まっている。**

また、「コミュニケーションスキル」(28%)や「リーダーシップ」(25%)を求める声も多くみられ、ファイナンス部門としての価値をより高めていく動きの中で、**事業部門や外部と連携し、全体をリードしていく人材への期待も寄せられた。**

ファイナンス人材の確保、育成の観点で、ボトルネックとなっている課題

グラフ 9.はファイナンス人材の確保、育成の観点でボトルネックとなっている課題を調査した結果である。

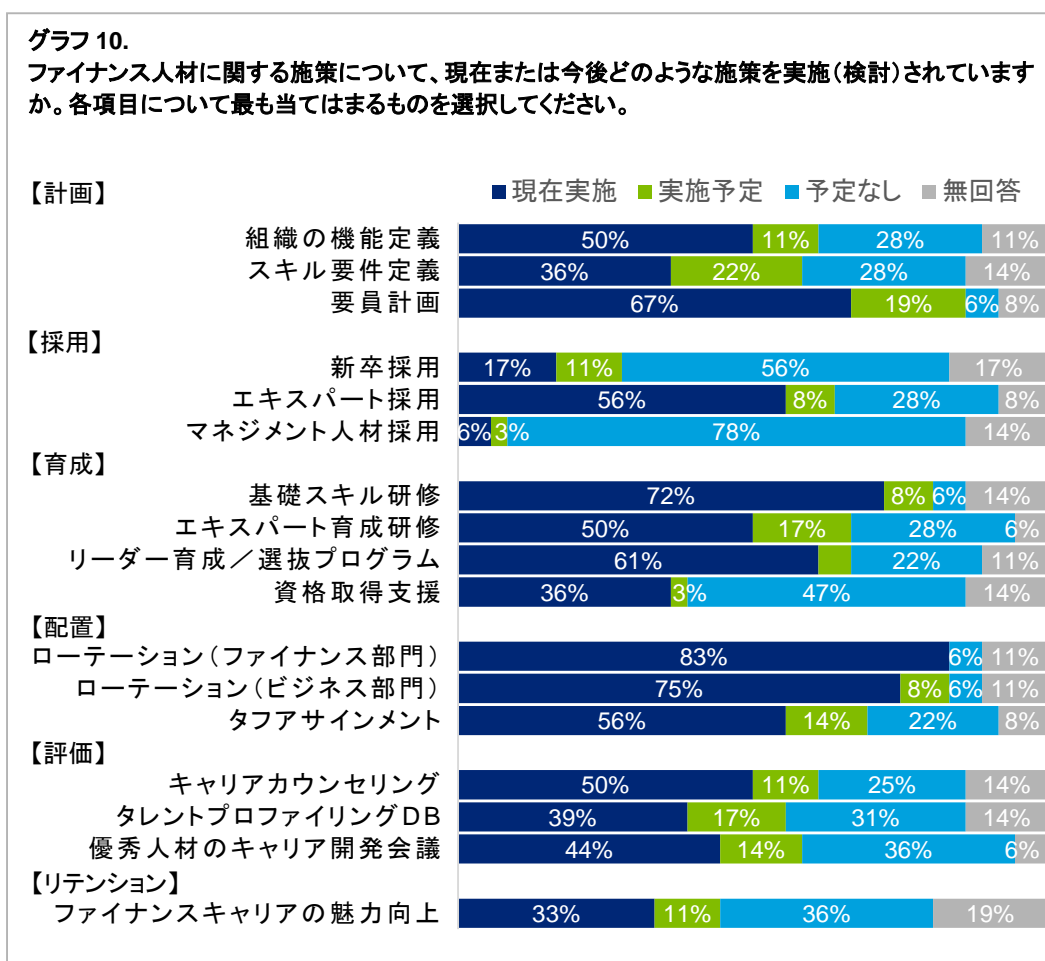


ファイナンス人材の確保、育成の観点でボトルネックとなっている課題は「ファイナンス人材の魅力あるキャリアオプションを十分にデザインできていない」が圧倒的多数(69%)を占めている。続いて、「あるべき姿としての機能及び人材要件が整理されていない」(28%)が多くなっており、**中長期的なファイナンス組織としての在り方や将来に渡るキャリアパスを描けないことが課題となっている。**

また、「ファイナンス人材の重要性が事業部門に十分理解されていない」を課題としている企業も多く(22%)、その他の回答においても、「事業部門においてファイナンス組織を外部専門家と見てしまう点がキャリアパス面で問題」と指摘されており、**社内におけるファイナンス組織の位置づけやその認知の在り方が人材育成におけるボトルネックとして挙げられた。**

「現在実施中」、「実施予定」もしくは「実施予定なし」の施策

グラフ 10.はファイナンス人材に関する施策の実施状況を調査した結果である。



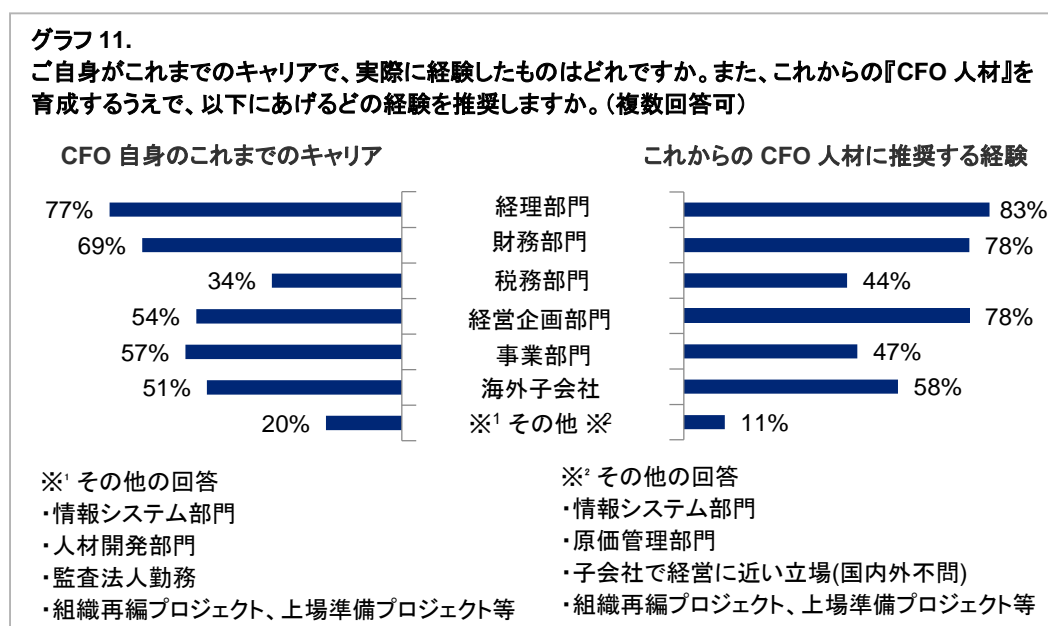
「採用」や「育成」においては多くの企業で既に施策を実施済みであり、今後の実施予定として、「スキル要件定義」(22%)や「要員計画」(19%)、「タレントプロフィール」(17%)など、「計画」「評価」の施策に注力していく動きがみられた。

「採用」や「育成」での施策では専門知識を持ったエキスパート人材の確保・育成が強化項目となっている。現在は56%が「エキスパート採用」を実施、「エキスパート育成研修」についても、現在50%が実施、今後の実施予定も17%と多く、エキスパート人材強化に取り組んでいる。

「配置」の施策では7割以上の企業において、ファイナンス組織内外でのローテーションが実施されている。一方で、タフアサインメントの実施は56%にとどまっており、14%が今後実施予定と、より個人の資質やキャリアの方向性に沿ったキャリア開発を志向する動きがみられた。

✈ CFO 自身のこれまでのキャリアと、これからの CFO 人材に推奨する経験

グラフ 11.は、CFO 自身のこれまでのキャリアとこれからの CFO 人材に推奨する経験について調査した結果である。



調査の結果、CFO 自身のこれまでのキャリアとこれからの CFO 人材に推奨する経験に大きな差異はなかったが、「経営企画部門」については、自身での経験は 54%である一方、推奨する経験として 78%となっており、自身のキャリア以上に多く挙げられている。このことからこれからの CFO 人材には従来のファイナンス部門を中心としたキャリアステップに加えて、ビジネスを俯瞰することのできる部門での経験が推奨されている。

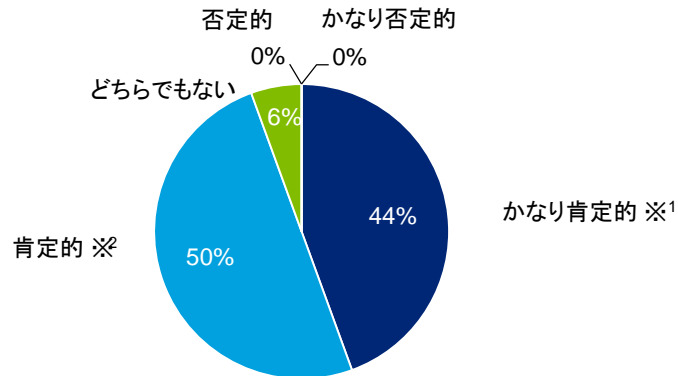
また、その他の回答には情報システム部門、原価管理部門等を推奨する回答もあることから自社のビジネスを俯瞰するために企業特有の業務経験が推奨されることも考えられる。

有能な人材をファイナンス組織外にローテーションさせることへの考え方

グラフ 12.は、有能な人材をファイナンス組織外にローテーションさせることへの考え方を調査した結果である。

グラフ 12.

人材育成の観点から、有能な人材をファイナンス組織外へ送り出すことをどう考えますか。以下の中から最もあてはまるものを一つ選択してください。また、記述欄にその理由もご記入ください。



※¹「かなり肯定的」の回答理由

経理、財務以外の部門において、異なった角度から、事業をみることができるようになるため。社内だけだと経験が偏り、視野・判断基準・スキルが狭くなってしまうため。

高い専門知識を持つ人材は必要だが、一方でマネジメント職(CFO)は事業(売上を計上する現場)を理解した上で判断することが必要と考える。

組織外からのファイナンス部門への評価ならびに期待機能を理解することが重要と考えるため。ファイナンス組織のリーダーはマルチスペシャリストであるべきだと考えるため。

※「肯定的」の回答理由

将来、役員を狙える人材ならば、幅広くキャリアを積ませるべきだと考えるため。

調査の結果、有能な人材をファイナンス組織外にローテーションさせることは94%が肯定的と回答している。特に、マネジメントを担う人材については、**経理・財務だけでなく、より事業を理解し多角的な視点から判断を行えることを重要視**しており、「かなり肯定的」と答える割合も44%と高い割合を占めている。

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 のネットワーク、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。

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。

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)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。

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。