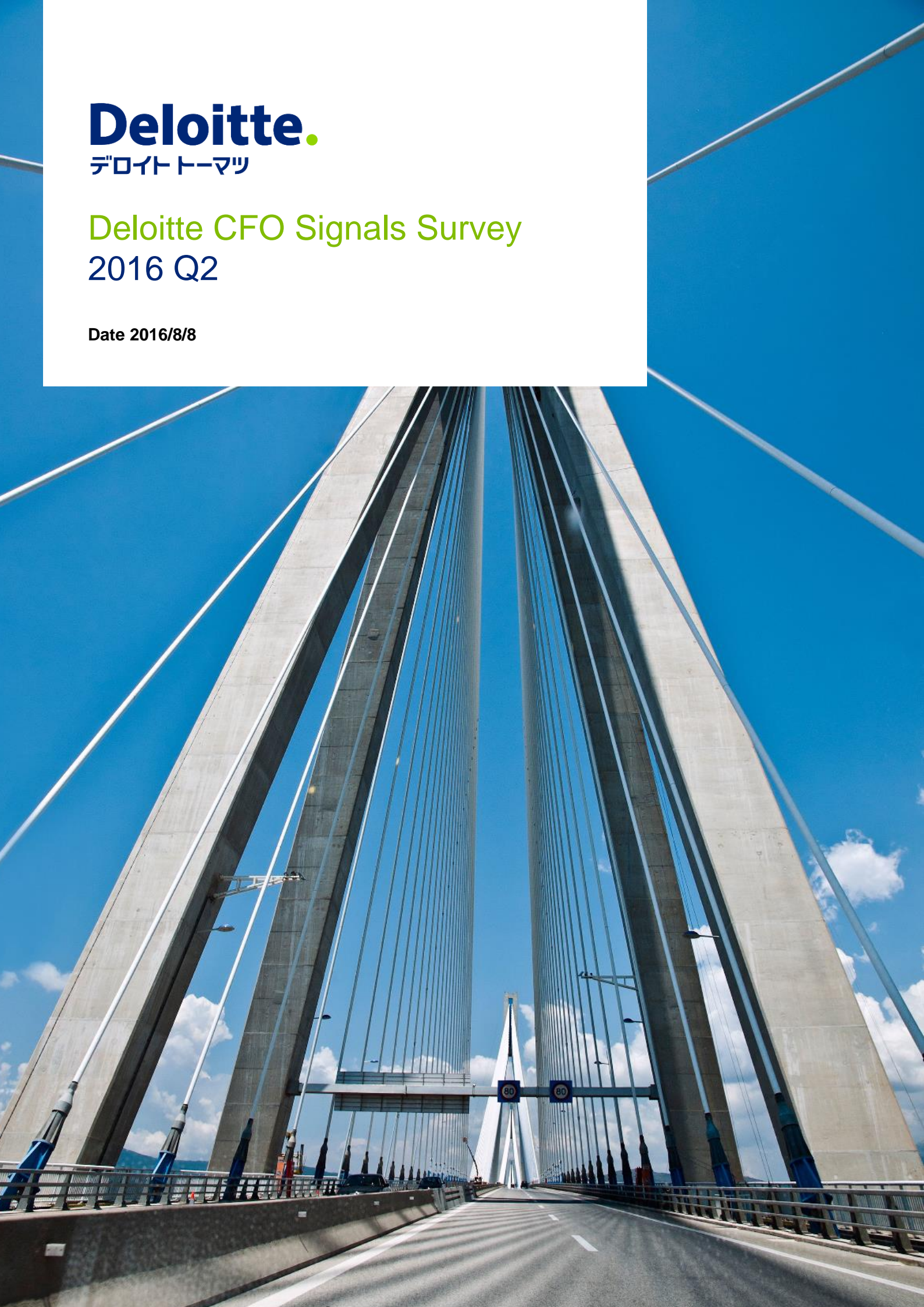


Deloitte.
デロイトトーマツ

Deloitte CFO Signals Survey
2016 Q2

Date 2016/8/8



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
グローバル経済と主要国経済の見通し	6
日本経済に求められる構造改革政策	8
今後の注目点	8
ファイナンスビジネスパートナーリングに関する調査	9
CFO の意識と実態	10
意思決定の場への参画	11
ファイナンス組織にとってボトルネックとなっている課題	12
ファイナンスが意思決定に関与するために重要と思われる能力と実際の充足状況	13
経理・財務部門の改善施策	14
	<hr/>
	16
CFO プログラムとは	16
Deloitte CFO Signals とは	16

Deloitte CFO Signals について

Deloitte CFO Signals は、デロイトが各国のメンバーファームと連携し、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。

日本では昨年 8 月に初めて実施し、今回で 4 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。

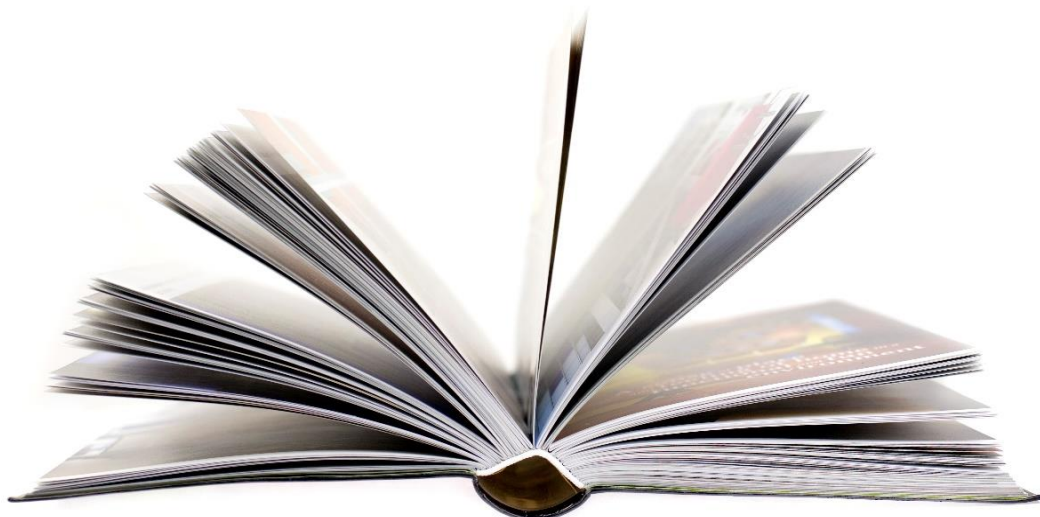
また、今回の日本の調査におけるホットピックとしては、ファイナンスビジネスパートナーリングを取りあげました。

今回の調査は 2016 年 6 月～2016 年 7 月に実施し、30 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
2016/8/8

The CFO Program

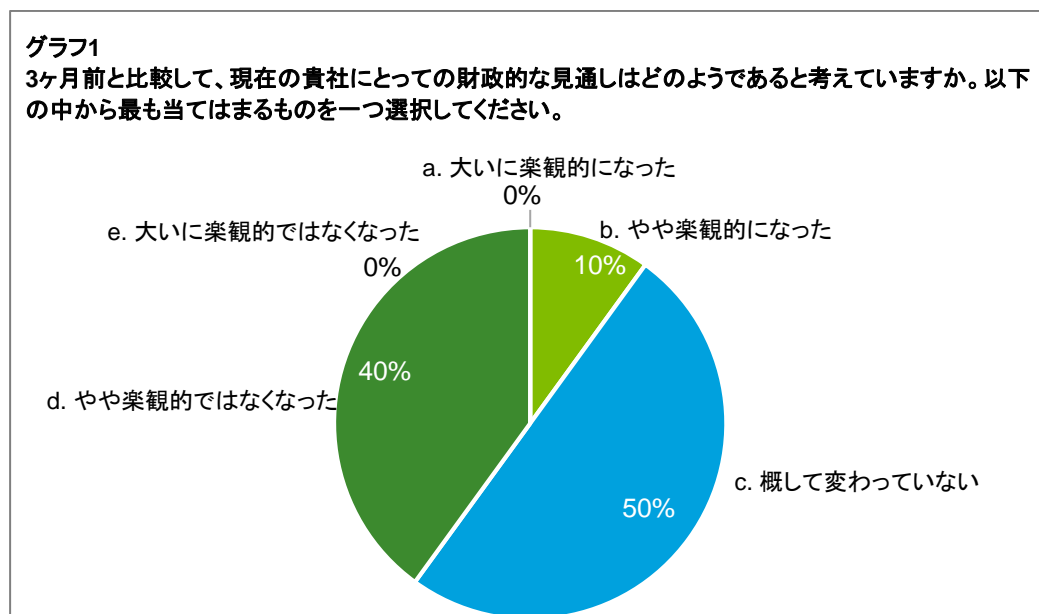


経済環境に関する調査

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

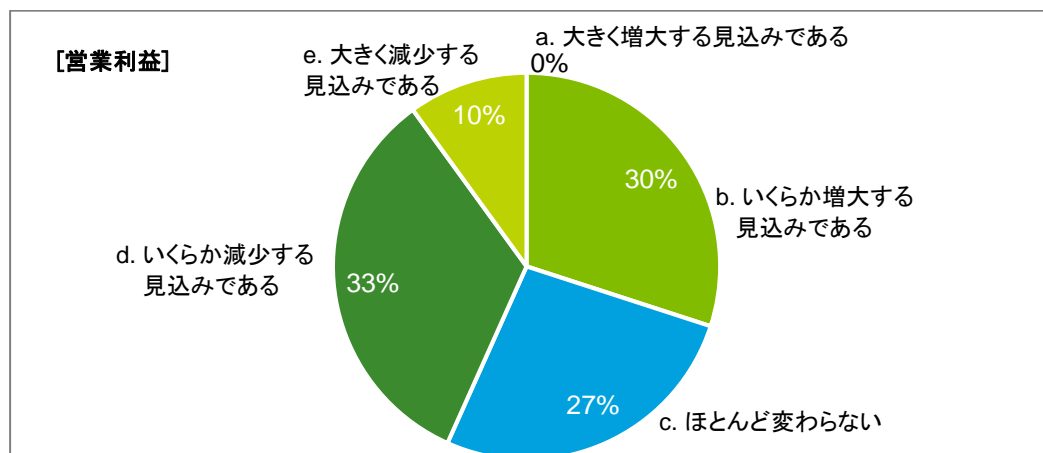
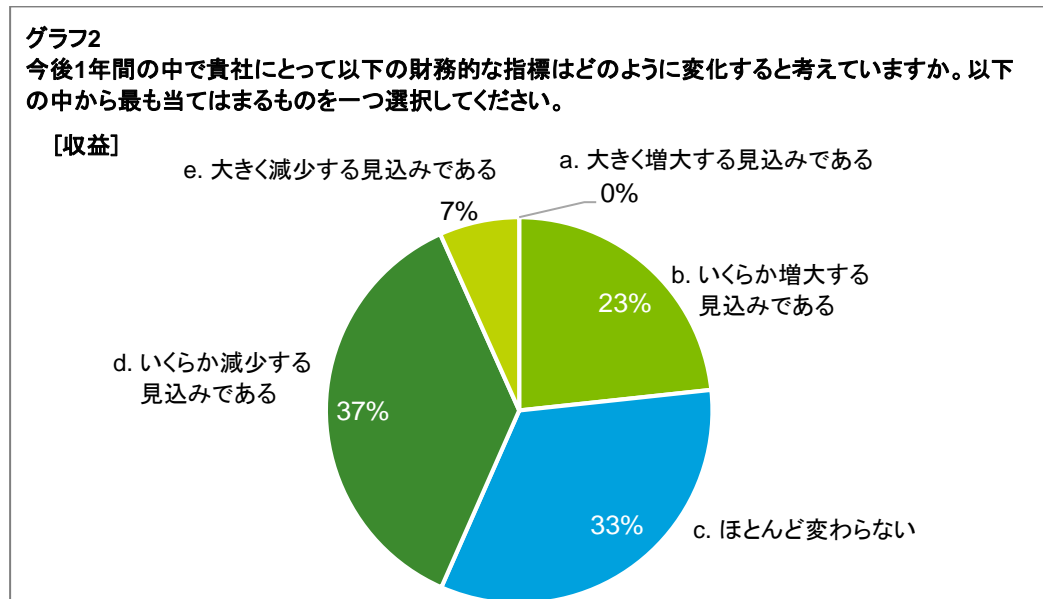
前回 3 月調査時点での比較も交えて、財政環境の見通しを確認する。グラフ 1 は、3ヶ月前と比較した財政環境の見通しについての調査結果である。



この調査項目への回答をみると、対象企業における先行きの見方が前回調査時点と比較して全体として慎重化し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」という回答が丁度半数を占めるなか、「d.やや楽観的ではなくなった」という回答者が 40%を占めた。これに対して、「a.大いに楽観的になった」という回答者は前回調査時と同様にゼロであり、「b.やや楽観的になった」という回答者は 10%に留まった。なお、既に前回調査時においても慎重な見方が広がっていたことを踏まえると、この半年間、経営環境の悪化を気にする企業が継続的に増加していることがわかる。

業績の展望

今後1年間の業績予測をみると、前回調査時まで確認されていた増収増益トレンドが曲がり角を迎えていることが確認できる。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。

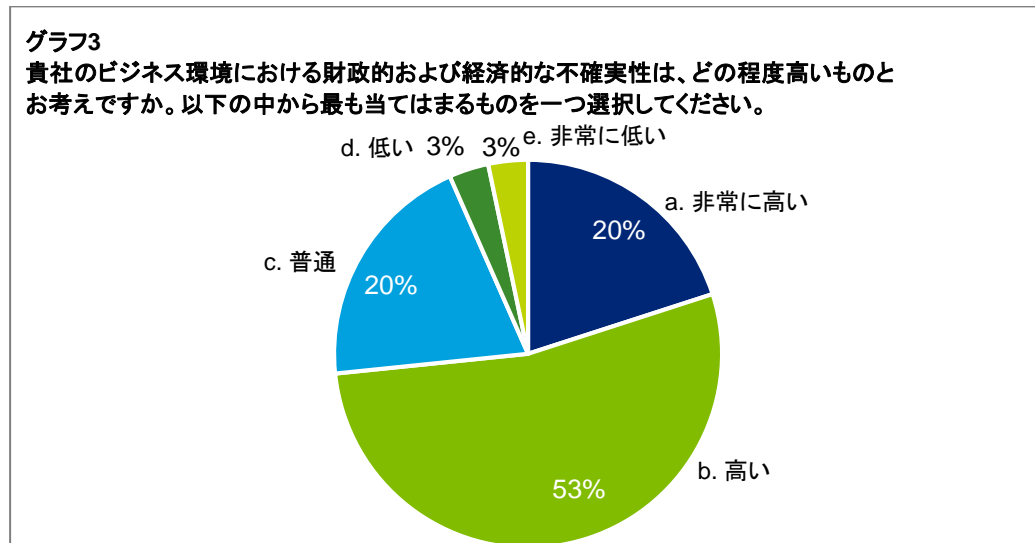


まず、今後1年間の収益の見通しについては、「a.大きく増大する見込みである」と「b.いくらか増大する見込みである」を合わせた増収を見込む回答が、前回調査時の43%から23%に急減する一方で、「e.大きく減少する見込みである」と「d.いくらか減少する見込みである」を合わせた減収を見込む回答が、前回調査時の37%から44%に上昇している。

営業利益の見通しをみても、同様の傾向が確認されており、調査開始以来初めて、減益を見込む先(43%)が増益を見込む先(30%)を上回った。このようにみると、足許にかけて、企業の収益環境悪化が広がり始めているといえる。

不確実性

企業からみた不確実性は引き続き高水準で推移している。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。

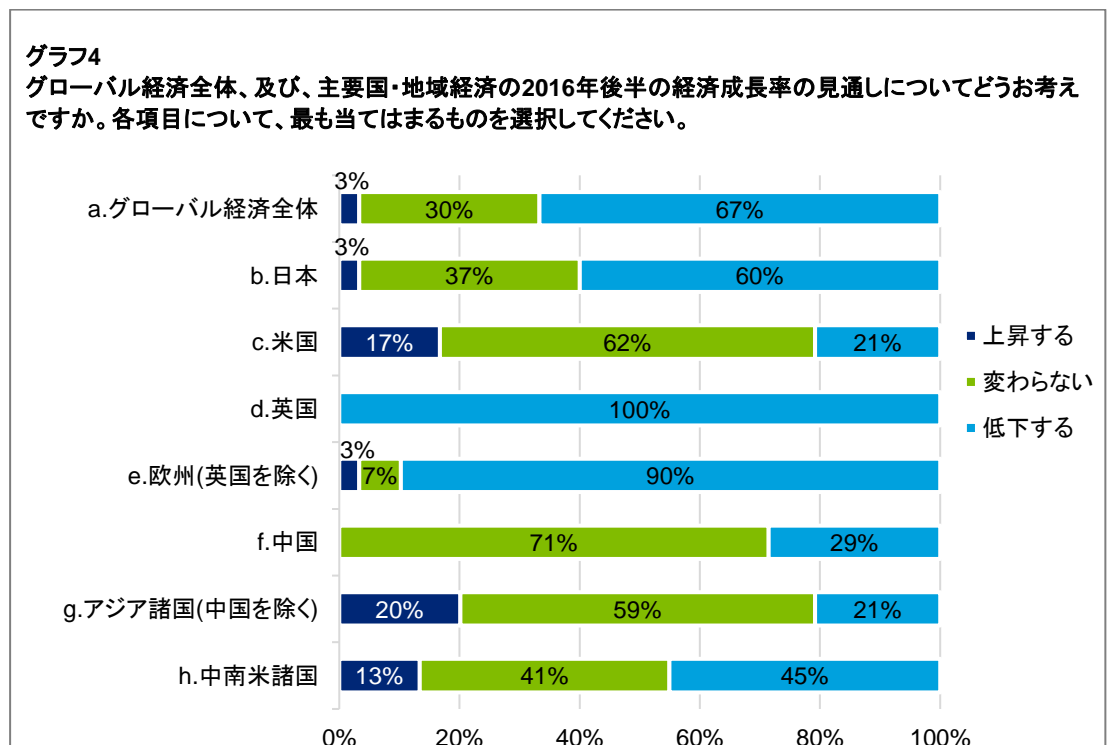


この質問に対する回答をみると、「a.非常に高い」あるいは「b.高い」という回答が73%と引き続き高水準となった。特に、前者の回答は20%に達しており、前回調査時(8%)に比べて2倍以上増加している。

グローバル経済と主要国経済の見通し

グラフ4は、グローバル経済全体と主要国・地域の2016年後半の成長率見通しを示しており、具体的には、2016年前半に比べて成長率が上昇するか低下するかを示している。

最大の特徴は、全体として慎重な見通しが確認された点である。特に英国、欧州、日本について悲観的な見通しが示されている。



まず、英国経済については、調査実施期間中に英国の EU 離脱(Brexit)を問う国民投票が実施されたこともあり、全ての回答者が成長率の低下を予想している。国民投票前までの英国経済が底堅い動きであったことを考えると、日本の CFO は、英国の国民投票が同国に対して非常に大きな悪影響を与えるとみている、といえそうである。

同時に注目すべきは、英国を除く欧州全域についても慎重な経済成長率が示された点であろう。実に 90%の回答者が「低下する」と回答している。欧州経済が英国・国民投票以降も大崩れすることなく推移していることを踏まえると、調査結果はやや異なる見方を示していることになる。これは、欧州の足許の経済情勢それ自体というより、欧州各国の政治不安定化や移民問題等、どちらかといえば、EU 自体の不安定化リスクを反映したものと見えるかもしれない。

日本経済の成長率については、回答者の 60%が「低下する」、37%が「変わらない」と回答し、「上昇する」という回答は 3%に過ぎなかった。調査期間中に、参議院選挙が公示され、アベノミクスの是非が争点とされるなかで与党の優勢が伝えられていた。今回の結果は、参議院選挙で掲げられた安倍政権の経済政策をもってしても、日本経済について慎重な見方を払拭するには至らなかったことを示している可能性がある。

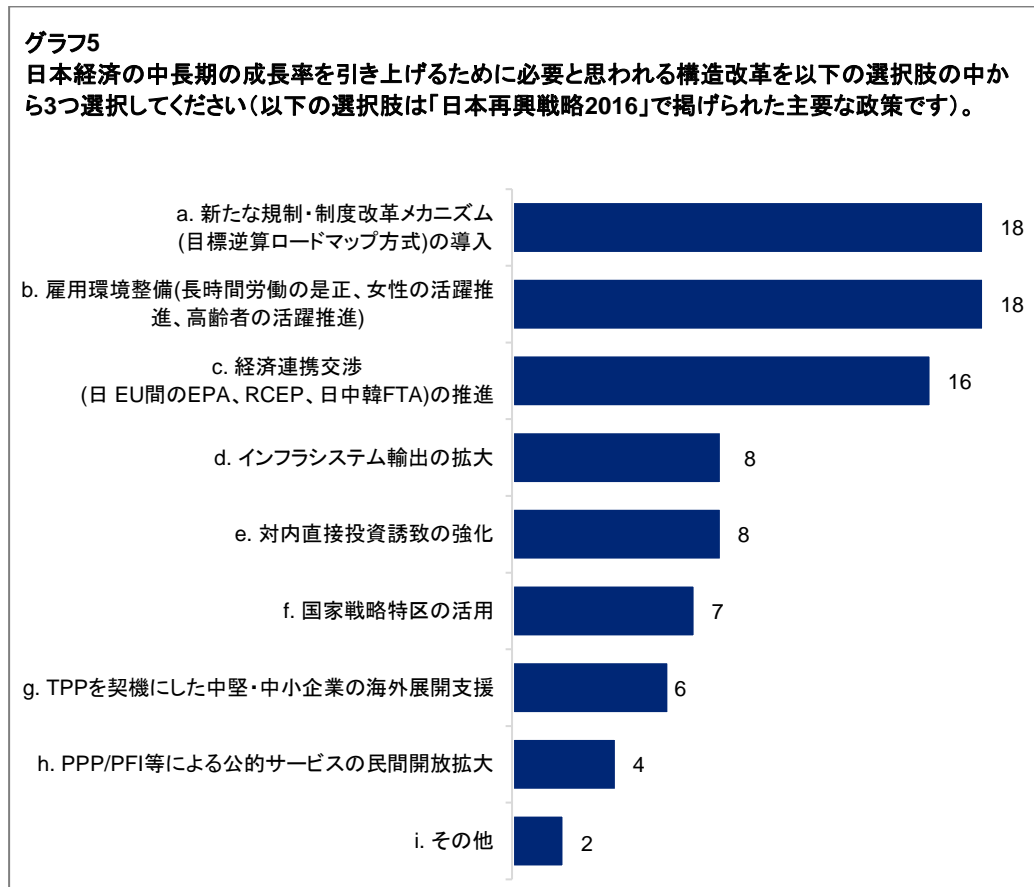
その他の国については、比較的安定的な成長が続くという見通しが示された。米国とアジア諸国(中国を除く)に関しては非常に似た結果になった。即ち、2016 年後半の成長率に関して、2 割程度の回答者が「上昇する」、6 割程度が「変わらない」、残りの 2 割程度が「低下する」と回答している。中南米諸国については、やや慎重な見方が多く、44%が「低下する」と回答しているが、その一方で 13%が「上昇する」と回答しており、悲観論一色というわけではない。このところの原油価格の安定化もあり、アジア・中南米諸国の実体経済が一息ついてきたことや、FRB の急激な利上げに伴うリスクが低下していることが背景にあると思われる。

最後に、中国経済の結果をみると、29%の回答者が「低下する」と回答し、残りの 71%は「変わらない」と回答した。「上昇する」という回答は皆無であった。この結果が中国経済の安定化が進んでいるという安心感を示すものなのか、中国経済の更なる成長は見込めないという悲観論を示すものなのかは判断がつかないが、日本の企業経営者が中国経済について引き続き慎重な見方を変えていないことを明確に示すものといえそうである。

本年初のこの調査では、日本経済のベースラインシナリオとして「景気鈍化」を想定する回答が皆無であり、リスクシナリオのトリガーとして「中国経済の一段の減速」が圧倒的に注目されていた。今回の調査結果は、年初時点に比べて日本経済への慎重な見方が広がっていること、そして、リスクシナリオのトリガー要因として、中国経済のほかに「欧州要因」が加わったことを示唆している。

日本経済に求められる構造改革政策

グラフ5は、日本経済の中長期の成長率引き上げに必要となる構造改革について複数回答してもらった結果である。選択肢に示された政策メニューは安倍政権が策定した「日本再興戦略2016」に掲げられた主要な施策である。



この結果をみると、「a.新たな規制・制度改革メカニズム(目標逆算ロードマップ)の導入」と「b.雇用環境整備」が最大の回答数を集め、その次に「c.経済連携交渉の推進」が続き、この3つの政策への期待が突出して高いことが確認された。a.の回答数が多かった一方で、「f.国家戦略特区の活用」という“伝統的”な規制緩和ツールの回答数が少なかったことを踏まえると、今回の結果は、日本企業の経営者が従来型の規制緩和では不十分であり、新たな仕組みを活用した規制緩和とそれに伴う事業機会の拡大に期待していることを示しているであろう。

b.の回答が多かった点も興味深い。企業の立場からみると、長時間労働の是正や女性と高齢者の活躍促進が日本経済の成長率の引き上げに寄与するが、こうした便益を実現するためには、具体的な政策が必要であると企業が考えていることを示唆している。

最後に、c.の回答が多かった一方で、「g.TPPを契機にした中堅・中小企業の海外展開支援」の回答は相対的に少なかった。米国の大統領選挙において、民主党、共和党の候補者から TPP に関して消極的な姿勢が示されていることもあり、企業経営者にとって TPP への期待が剥落する一方で、アジア諸国との経済連携(RCEP、日中韓 FTA)への関心が高まっている可能性がある。

今後の注目点

今回の調査を通じて、マクロ経済環境の悪化がいよいよ企業業績を下押しするリスクが出始めていることが確認できた。特に、これまで続いてきた増収増益トレンドが曲がり角を迎えている点には注意が必要であろう。外部環境の悪化と収益悪化が企業マインドの一層の慎重化と萎縮に繋がると、日本経済の足かせがまた一つ増えてしまうかもしれない。

ファイナンスビジネスパートナーに関する調査

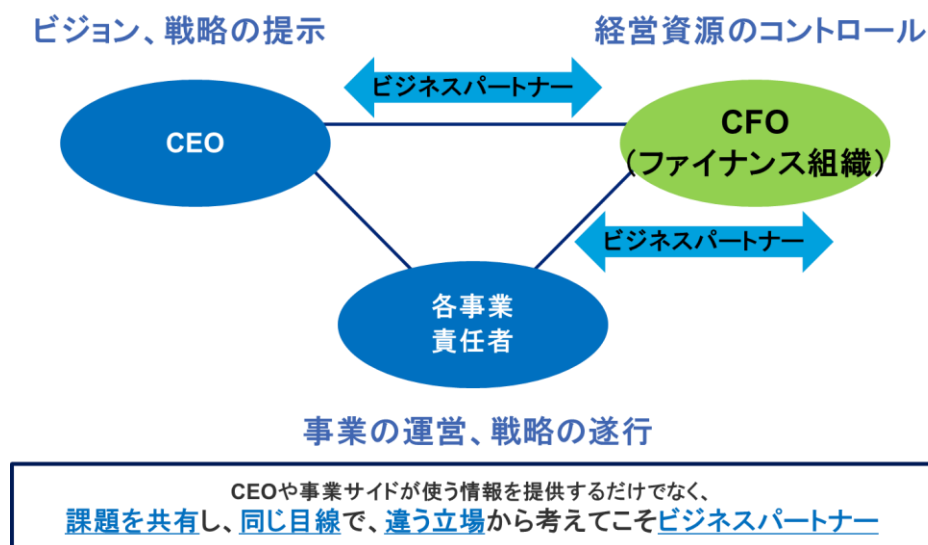
経理・財務業務のシステム化、効率化が進む中で、経理・財務部門には、複雑化したビジネスの数字を正確、迅速に把握するだけでなく、事業部門の戦略形成に参加し事業部門の意思決定を支える示唆、提言を行うことが求められ始めている。企業業績を伸ばし、企業価値を向上させるための、いわば事業部門の“ビジネスパートナー”としての役割である。

しかし、多くの企業では、依然として“オペレーター”としての役割から抜け出せず、その道筋は必ずしも明快に見えていない。

CFOとしてこの問題をどのように捉え、何から取り組むべきか、その一助とすべく、実態を調査した。

調査結果の要点は次の通りである。

- ほとんどの CFO が、経理・財務組織が今後、戦略的意思決定に主体的に関与すべきであると考える一方で、検討の初期段階から関与できていると回答したのは、6割にとどまる
- 初期段階からの検討参画が重要であると考えている領域は多岐にわたり、特に M&A や新規事業開発、設備投資計画が上位にくる。他方、セグメントやチャネル選定などの販売戦略、また調達・生産、研究開発など、日常の事業活動における意思決定への貢献については、重要性の認識は低く、また実際の関与も限定的である
- 意思決定に関与する位置に経理財務部門が立つには越えなければならない壁がある半分近くの CFO がファイナンスとしてデータ活用をしようにも多大な手作業が効率化を妨げていることを課題に挙げており、また 3 割が経理・財務部門のマインド不足・スキル不足を認めている
- 経理・財務部門の人員にとって重要かつもっと高めなければならないスキルとして、戦略やビジネスモデルへの理解力を上げた CFO が多く、また重要性という割合はやや下がるがリーダーシップや交渉力が足りていない、との評価が目立った
- このような状況を打開するため、ほとんどの CFO が通常業務の効率化による余力創出とデータの整備、そのためのシステム整備を 3 年以内に実施予定と回答しており、次いで 8 割の CFO が事業部門からのローテーションや外部からの採用も行ってファイナンス組織の能力強化に取り組もうとしている

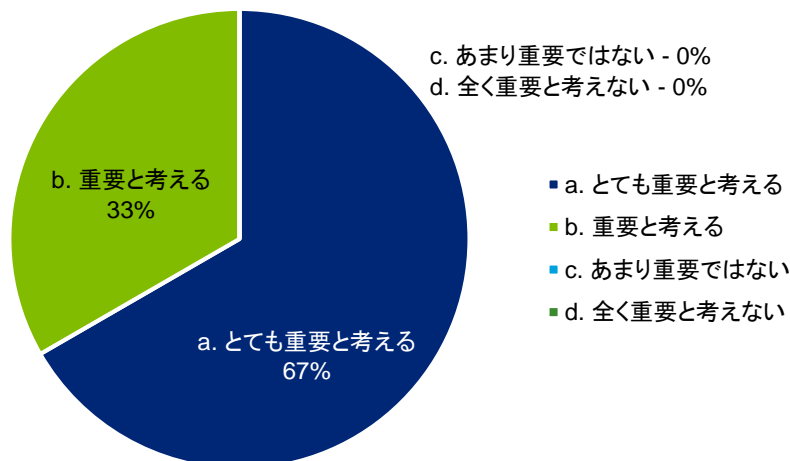


CFO の意識と実態

グラフ 7、8 は経理・財務部門に関する意識と実態を調査した結果である。ほとんどの CFO が、ファイナンスが企業の意思決定に関与することは重要と認めているが、必ずしも初期段階から関与できていない実態がある。

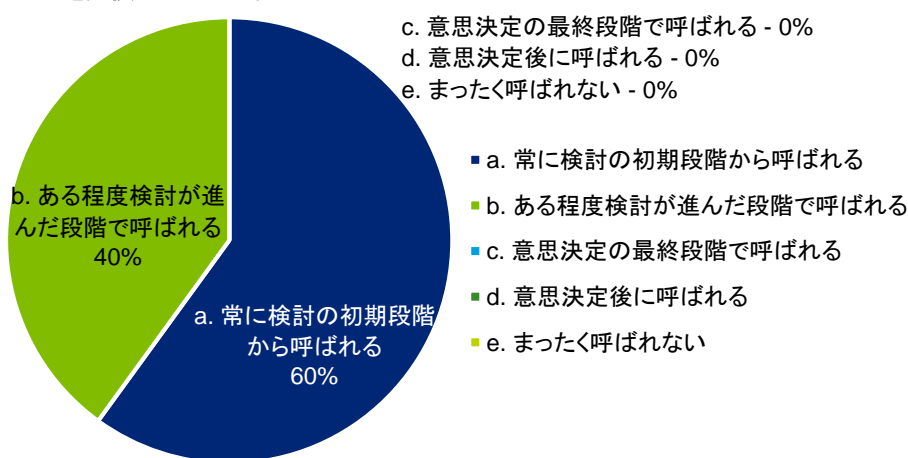
グラフ 7

経理・財務部門にとって、戦略的な意思決定に主体的に関与することは重要と考えていますか。以下の中から最も当てはまるものを選択してください。



グラフ 8

そのような意思決定の際に、経理・財務部門はどの段階から関与していますか。以下の中から最も当てはまるものを選択してください。



経理・財務部門がビジネスの意思決定に関与すべきか、という問いに、「とても重要と考える・重要と考える」を合わせると、すべての CFO が、自らの組織が戦略意思決定に関与すべきと答えている。

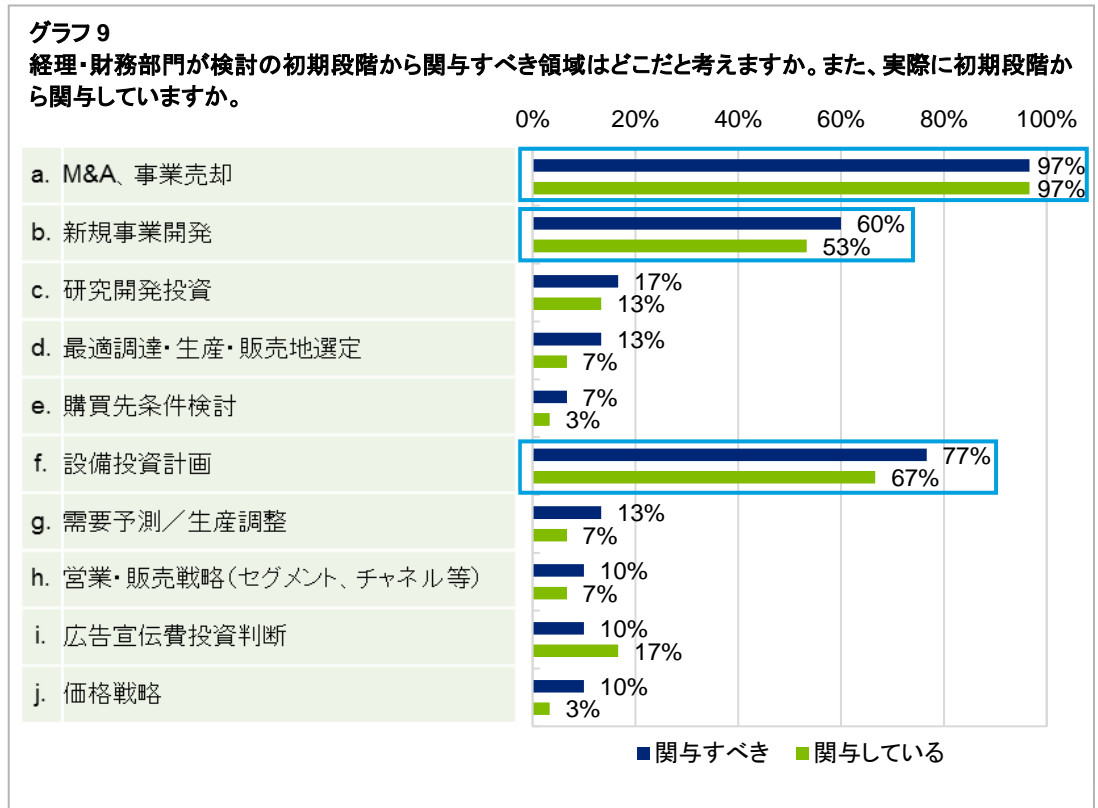
他方で、常に検討の初期段階から実際に関与できているか、を問うと、4 割の CFO がある程度検討が進んだ段階から初めて関与していると答えている。意思決定への関与が重要であるという意識と比べて、初期段階から呼ばれていない現状が、現在の日本企業の経理・財務部門の実態を表している。

意識はあるものの、実際にはできていない企業が多いということは、組織や人のあり方を含めて改善すべき点が多々あることを推測させる。

意思決定の場への参画

グラフ 9 はファイナンスが意思決定に関与することが重要と感じている活動と実際の関与状況を調査した結果である。

重要性の認識と実際の関与の仕方には大きな離れがない反面、関心も低く関与実態も低い領域との差が大きいことがわかる。



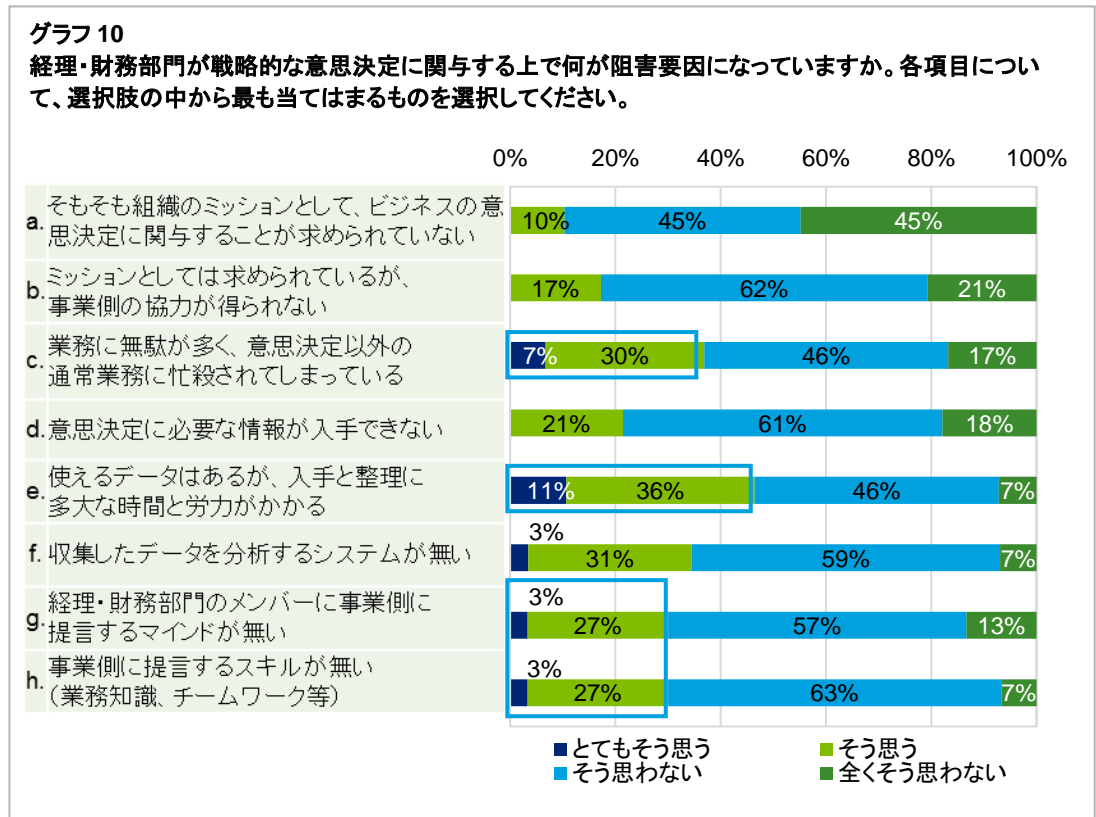
CFO 自身が、経理財務部門が関与すべき、と考える領域は、M&A・事業売却、設備投資計画、新規事業開発の 3 領域が上がっており、その各々に関与ができていると回答している。

他方で、マーケティング・販売、あるいは研究開発や生産・調達の分野には関心も低く関与実態も低い。

これらの回答からは、個別領域の意思決定と言うよりは、損益やキャッシュフローに与えるインパクトの有無により関与が決定されているのではないかと推測される。

ファイナンス組織にとってボトルネックとなっている課題

グラフ 10 はファイナンス組織がビジネスの意思決定に関与するうえで、ボトルネックとなっている課題を調査した結果である。データを把握・活用できていないことが大きなボトルネックとなっていることがわかる。

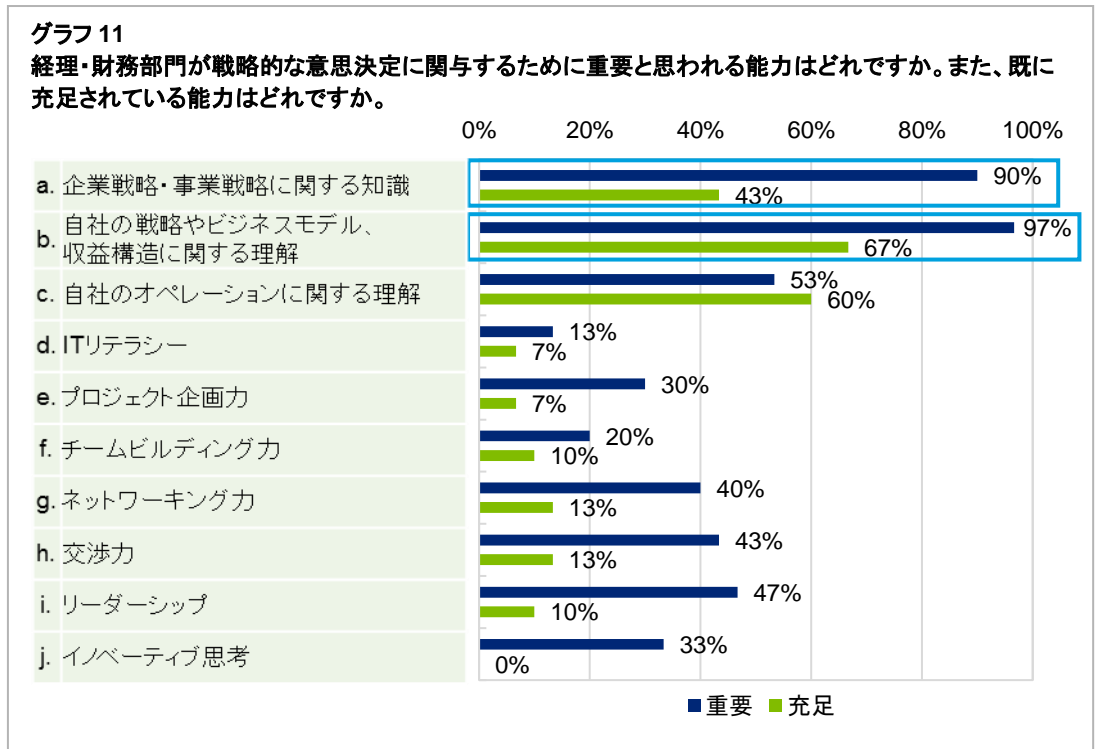


戦略的な意思決定に関与するために必要な環境はおおむね整っていることが回答から把握できるが、やはり、そのために必要な情報の入手に関して、**情報はあっても収集・加工に大幅な手作業を必要としている実態**がうかがえる。さらに、他の業務(おそらくは経理・決算の通常業務)にとられる時間が多く、戦略的意思決定に寄与する時間が確保できないことが推測される。

また、割合は少ないものの、経理・財務部門のメンバーに、事業上の意思決定に寄与しようというマインドが低いという回答が全体の 3 割に上っている点も気になるところだ。設問 a から 9 割の回答者が組織のミッションとして意思決定に関与することが求められているとの認識になっている一方、設問 g・h ではメンバーのマインド不足・スキル不足があげられているのは、CFO の意識とメンバーの意欲のギャップをあらわしている。

ファイナンスが意思決定に関与するために重要と思われる能力と実際の充足状況

グラフ 11 はファイナンス組織のタレント・能力を調査した結果である。戦略的思考や分析力、ビジネス理解が重要視されているながらも、現場レベルではそのようなスキルを持った人材が不足していることがわかる。



経理・財務部門が戦略的な意思決定に寄与していく上で、もっとも必要とされるが、充足されてない、と答えているものに、**企業戦略・事業戦略に関する知識と自社のビジネスモデルや収益構造への理解の2点**が目立っている。自社のオペレーションに関する理解という項目は重要でありまた充足されている、と回答されていることと対照的で、これはおそらく、表層の理解にとどまっいて、もっと深く戦略や事業構造の中身に踏み込んだ理解が必要と感じている CFO が多いのかもしれない。

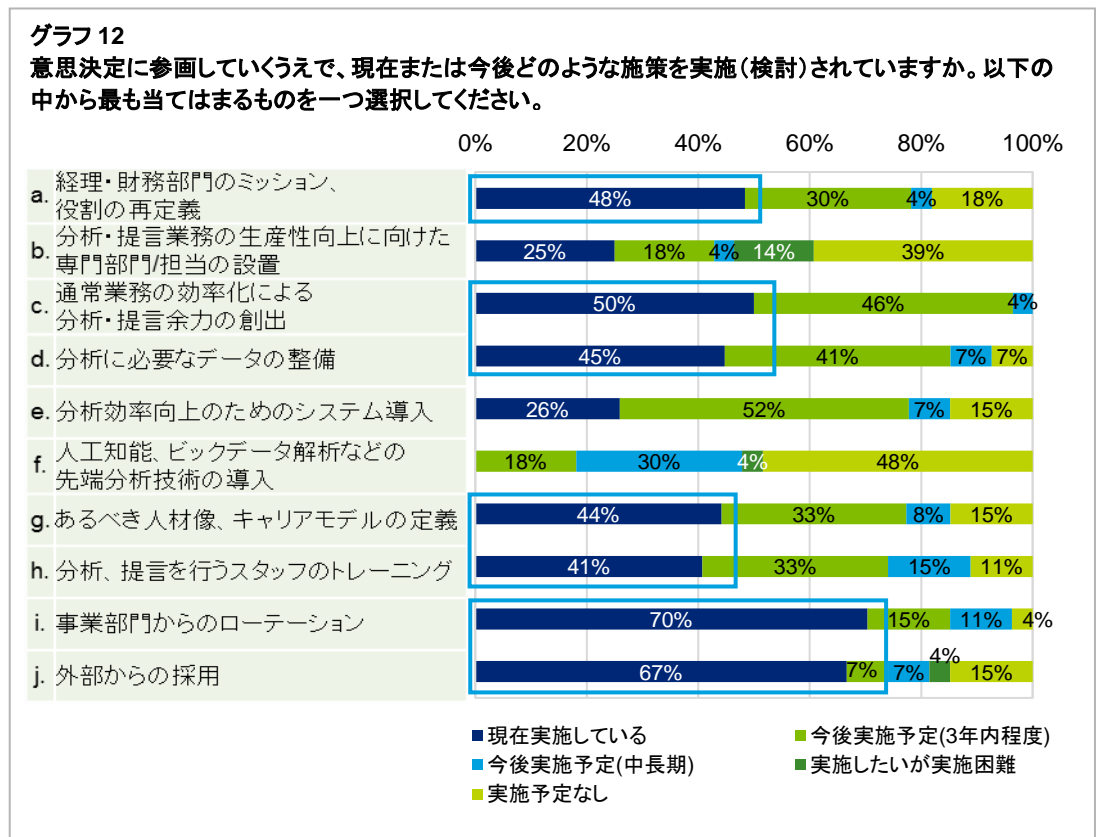
重要か、という点ではやや下位に位置するが CFO が求めるほどにメンバーの能力が不足しているのが社内にネットワークを構築し、リーダーシップを発揮して社内をまとめて、交渉していく能力だ。このあたりは、“真面目”ではあるが事業の中になかなか入っていけない日本企業の経理マンの典型を見る思いがする。

イノベティブ思考に至っては、充足度「0」というのが目に痛い。

自社ビジネスを理解し、数字を操るのは得意だが、能動的な働きかけを行う際に必要となる項目 e~j の充足度が低いのは、受け身のワークスタイルの表れではないだろうか。

✈ 経理・財務部門の改善施策

グラフ 12 は、ファイナンス組織の改善施策について調査した結果である。先進的な企業では、データを効率的に取得し、分析を行うためのインフラ整備を進め、かつそこに費やす時間を業務改革によって生み出そうとしている。同時に人材の充足には外部採用も積極的に行う実情もうかがえる。



戦略的な意思決定への寄与・提言を図るために、情報システム導入を含めてデータの整備・分析力向上に取り組んでいる、あるいは取り組もうとしている企業が多く、業務改革を進めてファイナンス人材がよりビジネスに貢献できる時間を作り出そうとする意識の高さが見て取れる。

前項の質問では、経理人材のマインド不足・スキル不足を憂う回答がやや目立ったが、その処方として、キャリアモデルの定義やトレーニングの実施と、事業部門からの人材獲得や外部からの採用を行って組織能力を高める必要を多くの CFO が感じている。

また、ファイナンス組織のミッションとしてすでに戦略意思決定への関与が定義されているとの回答が多かったが、実際の取り組みを聞いたところでは、なお、自分たちのミッション・役割の再定義に取り組んでいる・取り組もうとしているという回答も多く、CFO たちの向上意欲の高さがうかがえる。

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。

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)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。