



Deloitte CFO Signals Survey Report

2016 Q4

Date 2017/2/2

Contents

Deloitte CFO Signals について	3
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、主要国経済の見通し.....	7
注目するリスク・イベント	9
ロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)と人工知能(AI)の導入	11
RPAとAIについての認識	12
RPAによる業務の自動化	13
将来的な RPA の導入.....	14
経理・財務部門の将来	15
CFO プログラムとは.....	16

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 6 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、ロボティック・プロセス・オートメーション (RPA) や人工知能 (AI) が会社業務に与えるインパクトを取り上げました。

今回の調査は 2017 年 1 月に実施し、45 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
2017/2

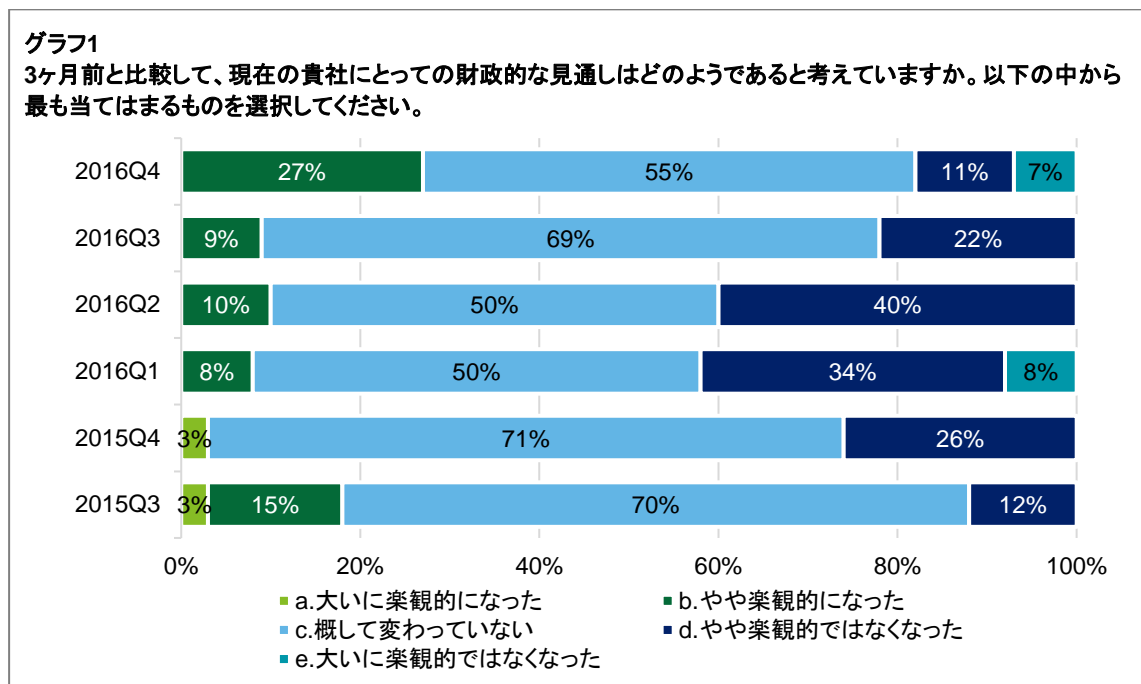
The **CFO** Program



経済環境に関する調査

財政環境の見通し

足元にかけて、企業の財政環境が目立って改善している。



グラフ1は2015Q3以降の各時点において、CFOがその3か月前と比べて、財政環境をどのように見通していたかを示している。これをみると、財政環境が昨年中盤以降に徐々に改善し始め、足元にかけて目立って改善していることが確認できる。具体的には、2015Q3から2016Q1の時期において、「d. やや楽観的ではなくなった」と「e. 大いに楽観的ではなくなった」という回答が増加傾向にあったが、2016Q2から2016Q3にかけては、こうした慎重化の動きが弱まっている。そして今回の調査(2016Q4)では、「b. やや楽観的になった」という回答が既往ピークを更新し27%に達する一方で、慎重な見方(選択肢d及びe)が2015Q3以来の水準にまで低下している。このように企業の経営環境が全体として改善局面に入った可能性がある。

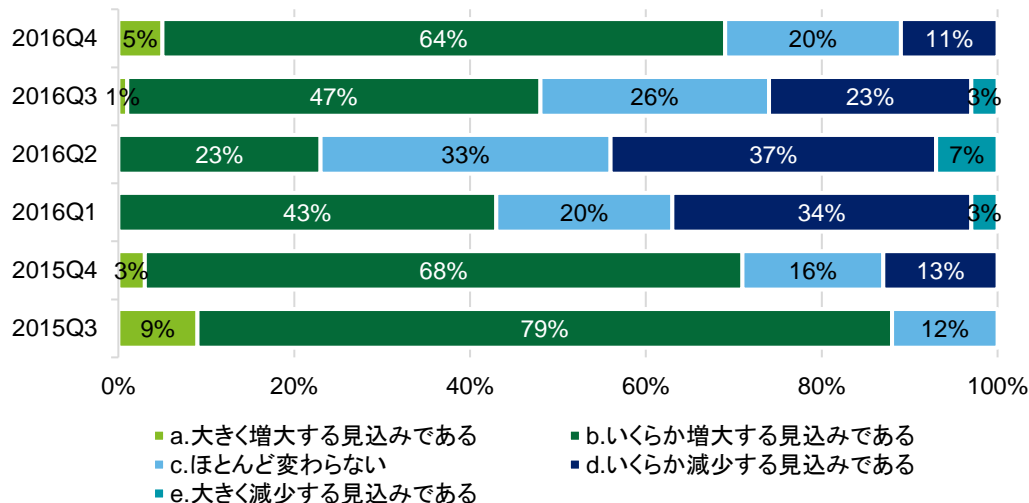
 業績の展望

業績の見通しも明るく、7割近くの企業において増収増益トレンドが見込まれる。

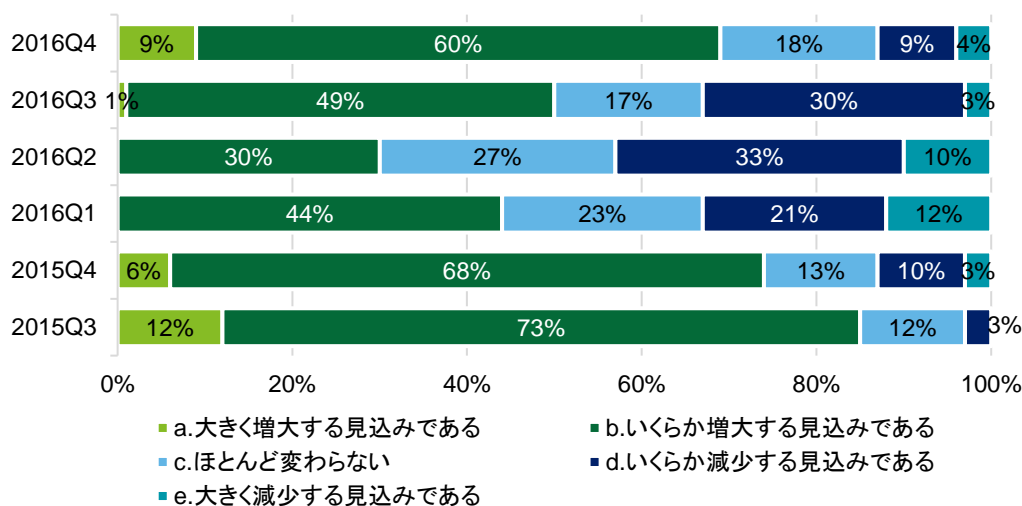
グラフ2

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]



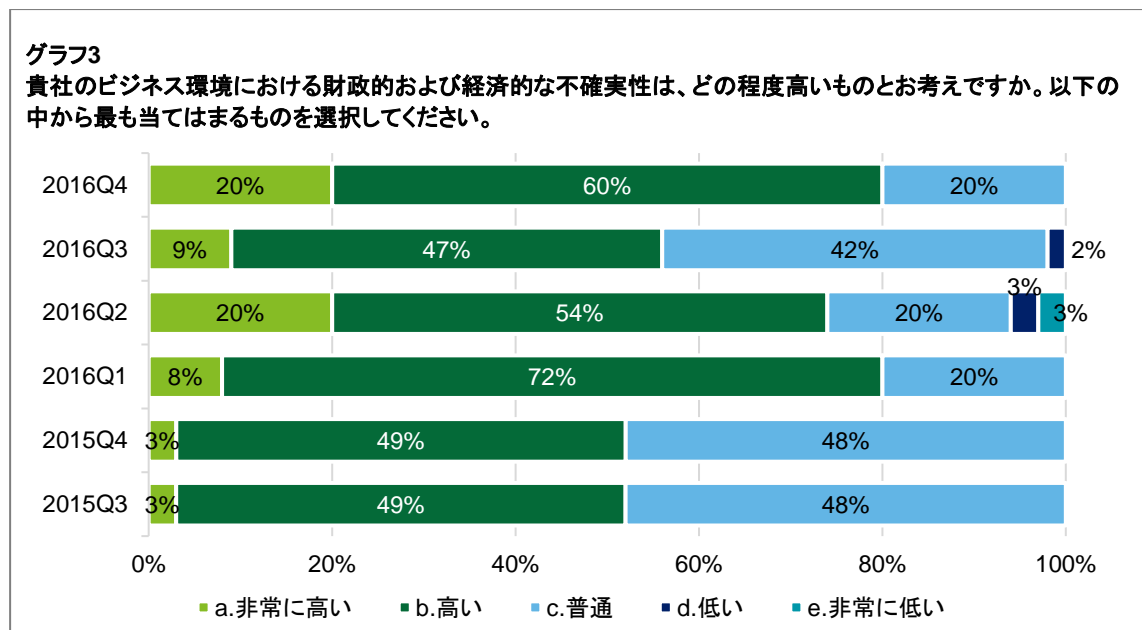
[営業利益]



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。2015Q3から2016Q2までの時期を振り返ると、時間を追うごとに減収減益を見込むCFOの割合が上昇していた。例えば、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」という回答割合は、2015Q3時点で88%であったが、2016Q2には23%にまで低下し、営業利益でも同様のパターンをたどっていた。ところが、2016Q3以降に、こうした減収減益の流れが反転している。今回の調査では、収益と営業利益共に、69%のCFOが改善を見込み、調査対象企業においては、約1年ぶりに増収増益基調に戻ったとみられる。

 不確実性

財政環境や収益環境が改善するとの見方が広がっているにもかかわらず、今まで以上に多くのCFOが不確実性の高さを強く認識している。



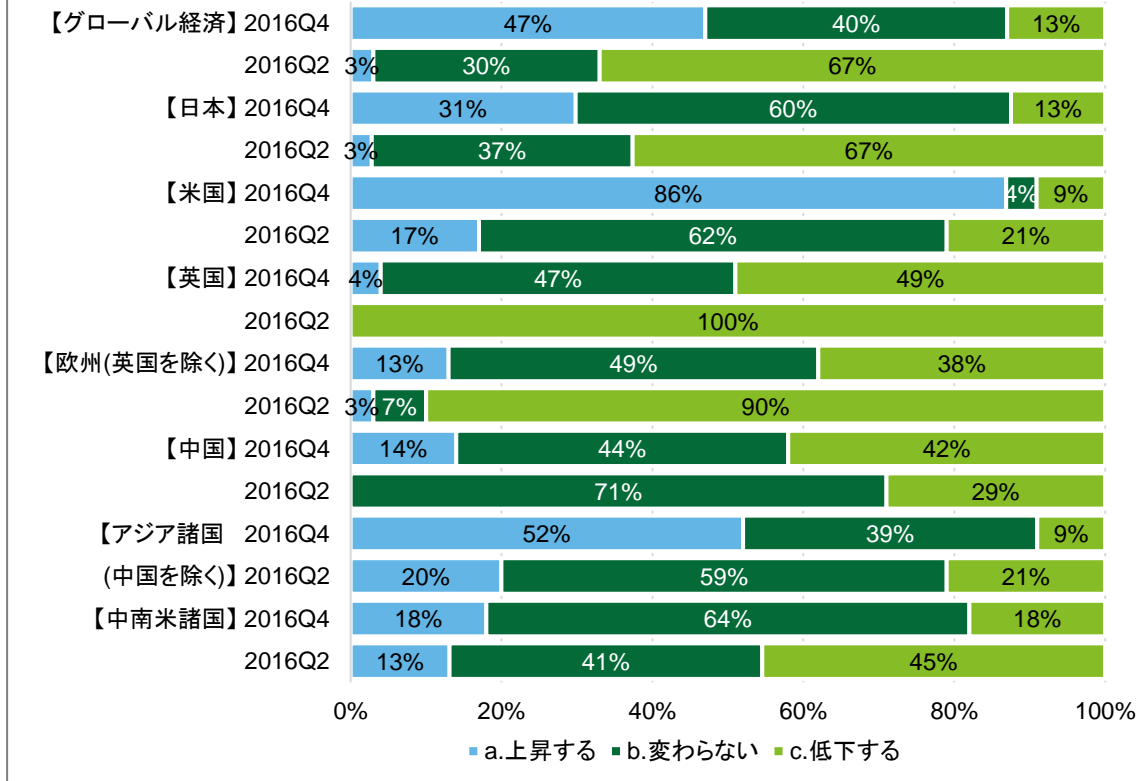
グラフ3は、財政的・経済的な不確実性の見通しを示している。前述の通り、財政環境や収益に関するCFOの見通しは足元にかけて明確に改善しているが、これと対照的に、不確実性が高いという回答が増加している。今回の調査では、不確実性について、「a. 非常に高い」と「b. 高い」という回答が80%を占め、2016Q1と並び、既往ピーク水準に達した。これらの結果を踏まえると、多くのCFOが経営環境の改善や業績回復に手ごたえを感じつつも、経済、金融市場、政治情勢に係る様々な不確実性を非常に気にしている姿が浮かび上がる。

グローバル経済、主要国経済の見通し

足元にかけて、グローバル経済及び主要国経済の成長見通しが目立って改善している。

グラフ4

グローバル経済全体、及び、主要国・地域経済の2017年の経済成長率の見通しについて2016年と比べてどのように見通されていますか。各項目について、最も当てはまるものを選択してください。



グラフ4は、グローバル経済と主要国・地域の経済成長率の見通しについて、2016Q2の調査結果と今回の調査結果を比較したものである。CFOは、中国を除く全ての地域について、経済成長率に関してポジティブな見方を持ち始めている。この結果、グローバル経済全体についても楽観的な見方が急速に広がっている。

まず、グローバル経済の成長率見通しの回答結果をみると、2016Q2時点では「c. 低下する」という見方が67%を占めていたが、今回は、こうした悲観的な見方が13%に急低下するなかで、「a. 上昇する」という回答が47%を占めた。「a. 上昇する」という回答割合が2016Q2に3%であったことを考えると、CFOの見通しが急速に改善していることがわかる。

次に、国・地域別にみると、米国経済への見方が劇的に変化していることが確認できる。米国経済の成長率の見方を振り返ると、2016Q2時点では、62%のCFOが「b. 変わらない」と回答し、安定的な成長が見込まれていた。これに対して今回の調査では、「a. 上昇する」という回答が86%に急上昇している。ほとんどのCFOは「トランプノミクス」が米国経済にとってプラスになると予想していると考えられる。

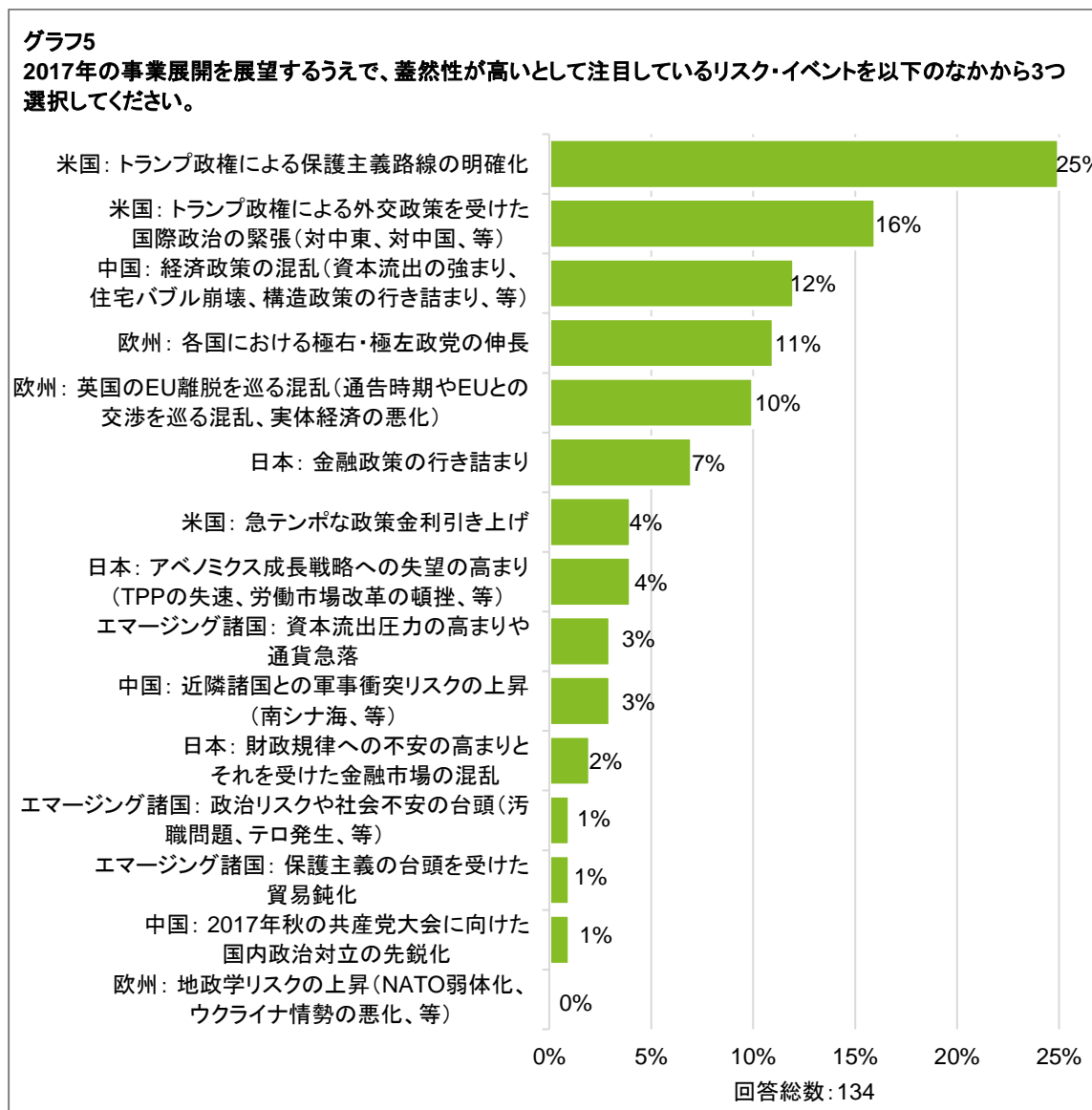
楽観的な見通しは、日本、アジア諸国(中国を除く)、欧州(英国を除く)でも確認できる。例えば、日本経済については、2016Q2 時点に 67%を占めていた「c. 低下する」という回答が、今回は 13%にまで低下した。更に、31%の CFO が「a. 上昇する」と回答しており、日本経済について楽観的な見方を持つ CFO が増加している。

また、英国経済への慎重な見方が目立って低下している点も注目される。2016Q2 の調査では、Brexit を巡る国民投票の衝撃もあり、全ての CFO が英国経済の成長率が低下すると回答していた。ところが今回の調査では、「c. 低下する」という回答が 49%にまで低下し、一頃のような悲観論一色ではなくなっている。もっとも、「a. 上昇する」という回答が 4%にとどまっている点にも注目すべきかもしれない。国民投票後の英国経済がポンド安に伴う輸出増や観光客の増加から堅調に推移していることを踏まえると、楽観的な見方が 4%にとどまったということは、英国経済の先行きに対して CFO が依然として慎重な見方を保持していることの現れともいえる。

最後に、中国経済に関して楽観論と悲観論が交錯している点も興味深い。今回の調査結果を 2016Q2 時点と比較すると、「c. 低下する」という回答割合が 29%から 42%に上昇すると同時に、「a. 上昇する」という割合が 0%から 14%に上昇している。この結果を見る限り、現在 CFO にとって、中国経済の先行きを見通すことが一番難しいのではないかと推測される。

 **注目するリスク・イベント**

CFO が注目するリスク・イベントの回答をみると、国内イベントよりも海外イベントへの関心が高いことが確認できた。特に関心を集めているのは、米国・トランプ政権の行く末、中国経済の先行き、そして欧州の政治イベントであった。



グラフ5は、CFOが2017年の事業展開を展望するうえで注目しているリスク・イベントの回答結果である。回答が最も多かったのは米国のトランプ政権の動向に係るものであり、具体的には、「保護主義路線の明確化」及び、「対中東・対中国を含む外交政策とそれが国際政治に与える緊張」であった。グラフ4でみた通り、CFOはトランプ政権の政策が米国経済にはポジティブな効果をもたらすと評価していたが、この結果が示す通り、CFOは貿易政策や外交政策面での不安も同時に感じ取っているように見受けられる。

次に多くの回答を集めたのは「中国の経済政策の混乱」である。前述の通り、今回の調査では、中国経済についてのみ楽観論と慎重論が交錯していたが、その背景には、この回答に見られる通り、中国のマクロ経済政策が上手くいくかどうか、心配な面が残されているためであろう。また、欧州については、「極右・極左政党の伸長」や「英国の EU 離脱に伴う混乱」がリスク・イベントとみられており、広い意味での政治リスクが意識されていることが確認できる。欧州では今年、3月のオランダ下院選挙、4月のフランス大統領選挙、夏場以降のドイツ連邦議会選挙といった政治イベントが控えているほか、イタリアにおいて解散総選挙の可能性もある。こうしたなかで、CFOが欧州の政治リスクに敏感になっているのは素直な反応といえるが、これら各国の現状を見る限り、欧州において「想定外」の政治リスクが顕現化する可能性はあまり高くないとみることもできる。

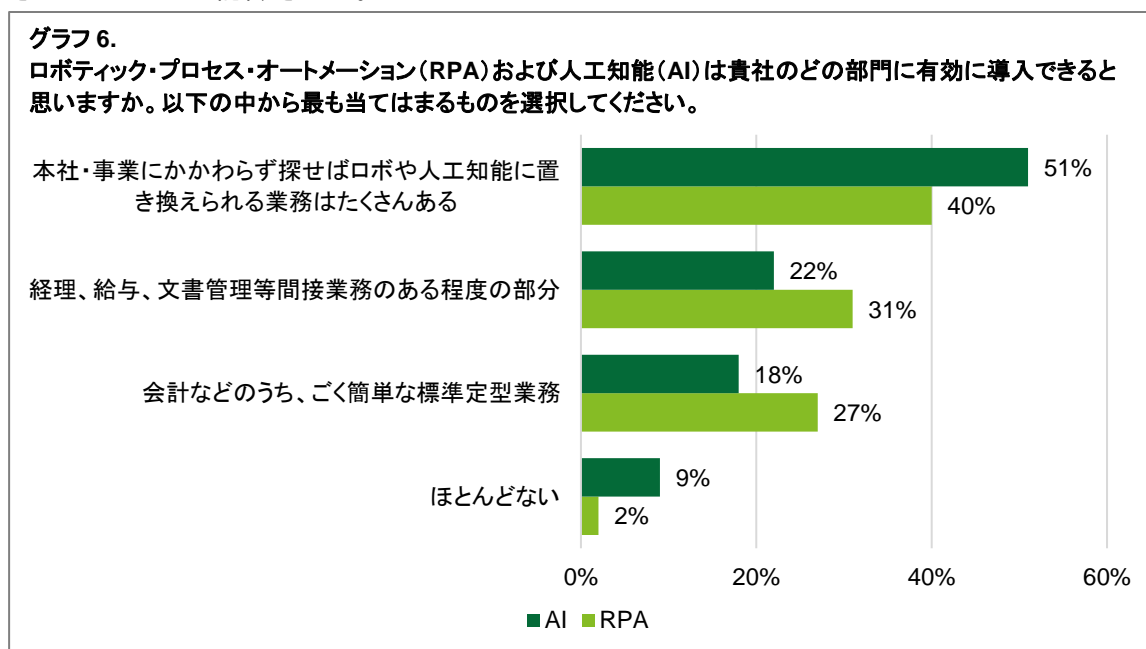
むしろ、「エマージング諸国の資本流出圧力の高まりや通貨急落」や「日本の財政規律への不安の高まりとそれを受けた金融市場の混乱」については、今のところ CFO の関心はそれほど高くないが、いずれも潜在的には大きなインパクトを持ちうるイベントだけに注視が必要と思われる。特に、トランプ相場のなかでドル高が進むなかで、幾つかのエマージング諸国通貨への下落圧力が高まっていることを踏まえると、エマージング諸国発のリスクシナリオへの警戒は引き続き必要となろう。

ロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)や人工知能(AI)が会社業務に与えるインパクト

€ ロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)と人工知能(AI)の導入

今回の調査では、ロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)や人工知能(AI)が会社業務に与えるインパクトについて確認した。特に、RPAは、経理処理などルールが決まった処理を複数のシステム(エクセル、ERP、メールなど)をつないで作業自体を自動化してしまう仕組みで、近年注目を集めている。

CFOからの回答は、これら新技術への関心の高さと期待の大きさを示しており、予想以上に注目されていることが認識された。



最初の質問では、AIとRPA各々について業務のどの部分に適用可能かについて確認した。まず、半数以上のCFOが特にAIにとって代わられる業務があると答えており、RPAに関しては、間接業務のある程度の部分に導入可能という回答と、ごく簡単な定型業務に導入可能という回答が各々三分の一近くに上った。「本社・事業にかかわらず探せばRPAに置き換えられる業務がある」との回答が40%に上ったことと合わせて、現時点でかなりの人数のCFOが、これら技術の実際の業務の現場への適用の可能性に期待していることがわかる。

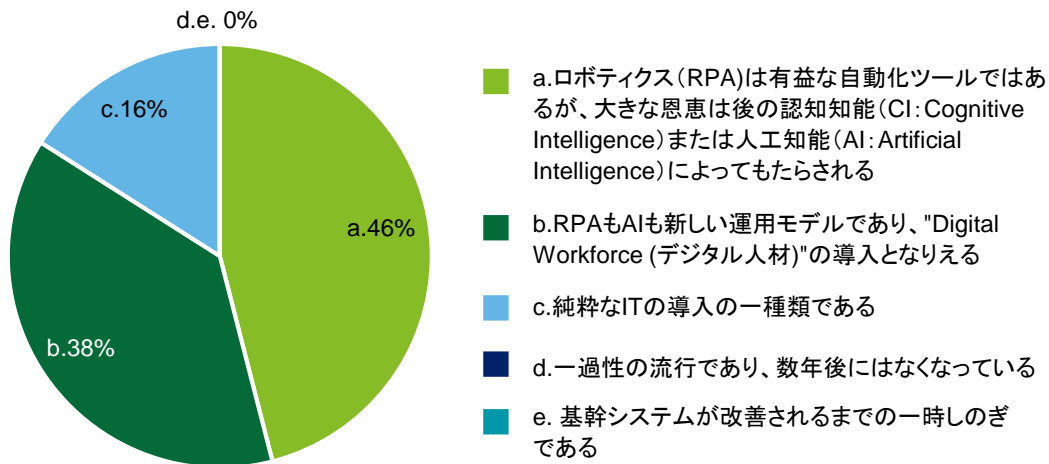
また、事業モデルとして人件費比率の高さをCFOが感じている背景から、ロボットへの置き換えを期待する、というコメントも寄せられていた。

RPAとAIについての認識

次に、ロボティクス(RPA)についての認識を確認した。先の適応可能性の質問においても、AIがRPAを上回って適応の可能性が高いとの回答であったが、ここではRPAがAIとの対比においてどのように捉えられているのかをみている。

グラフ

RPAやAIについてどのように認識されていますか。以下の中から最も当てはまるものを選択してください。



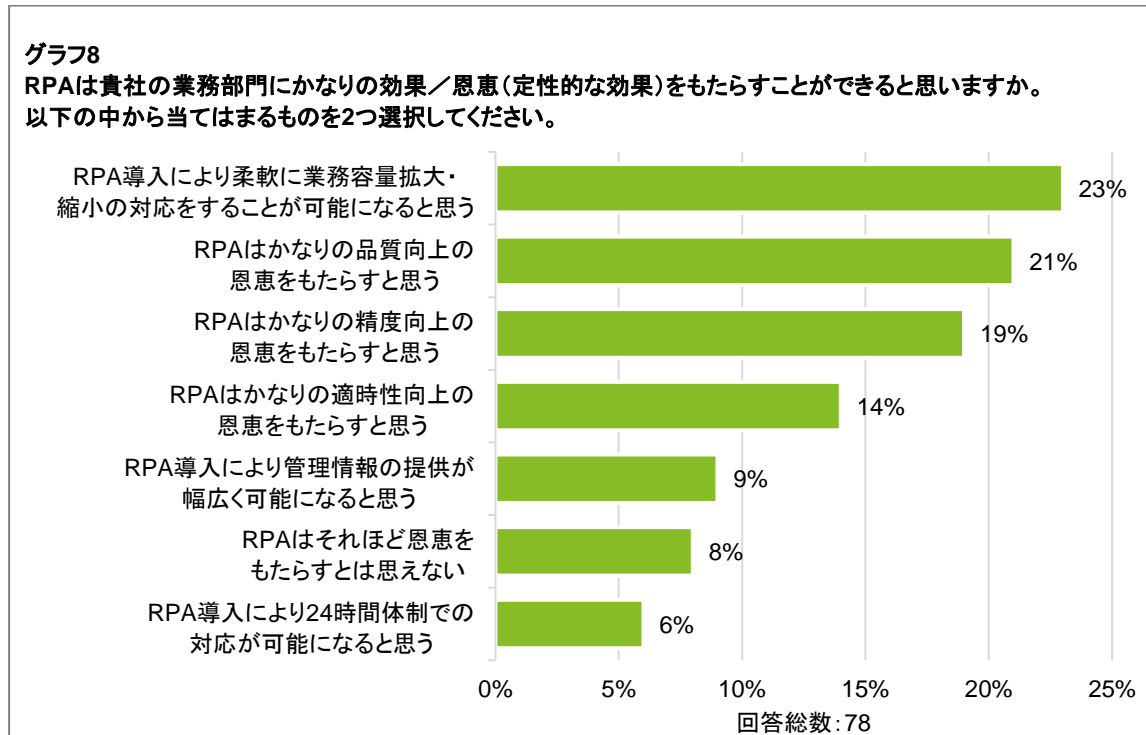
AIやRPAの議論をすると必ず聞かれるのが“いままでのITとどこが違うのか?”というものであり、今回も16%のCFOが「純粋なITの一種に過ぎない」と答えている。しかし、この数字は予想を大きく下回る数字であり、RPAの有効性を支持する回答が38%に上ったことは注目に値する。また、AIに劣後するものの有益なツールである、との回答と合わせると大部分のCFOがRPAを業務に有益に利用できる新しい技術の潮流であると認識している。

選択肢における「デジタル人材」とは、人に代わりうる可能性を指しており、この回答の多さから期待が高いことがうかがえる。また、AIやRPAを使いこなせる人材の育成が課題、とのCFOコメントもあった。



RPAによる業務の自動化

グラフ 8 は RPA の効果について、それが何をもたらすか、複数回答で答えた結果である。



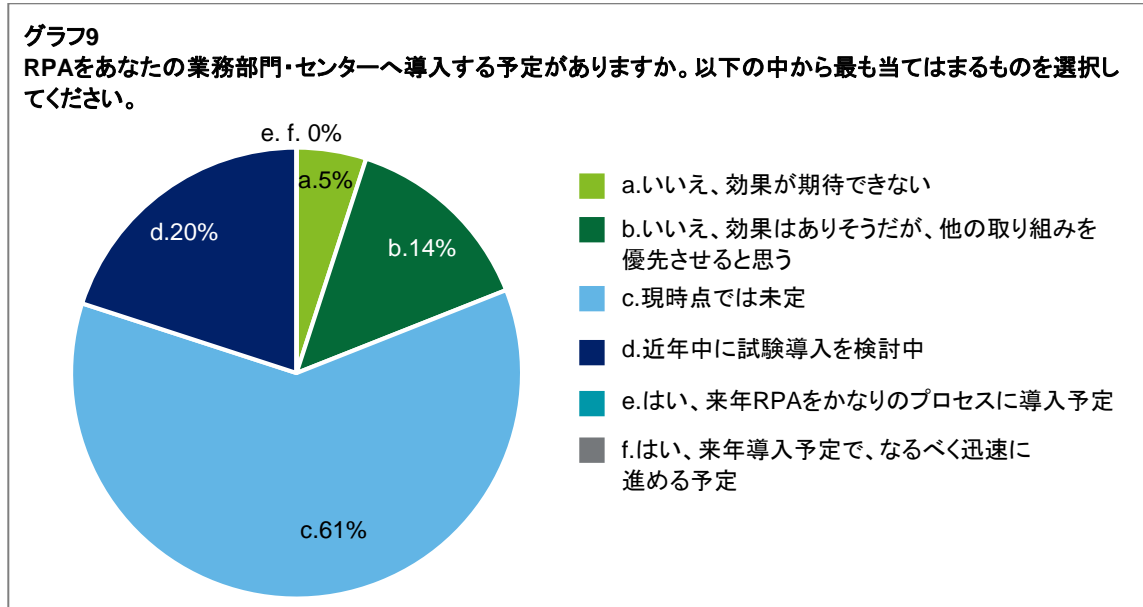
「RPAはそれほど恩恵をもたらすものではない」という回答がわずか8%であり、今後様々な形での有効活用を期待していることがわかる。特に、品質の向上や精度の向上を期待するという定性面への効果を上げた回答が目立った。実際の導入現場では、最初は「ロボットは24時間働きません」といった定量面での効果をアピールする機会が多いが、利用が拡大するにつれ、「間違いのないきちんとした業務を遂行する」という業務品質の向上への効果が認められることから裏付けられる。

「長時間労働の解消に役立つ」というコメントもあり、産業界の課題になりつつある“働き方”の問題にも一石を投じるかもしれない。



将来的な RPA の導入

4 つ目の質問では実際の導入予定、導入への意欲を伺った。



「効果がなさそうだから導入する予定はない」という回答はわずか 5%で、ほとんどが効果は期待しているものの、実際の導入については「未定」と答えている。これは半ば予想された結果であるが、注目は 20%がすでに試験導入を検討している、と答えており、企業現場への急速な浸透がうかがえる。

コメントとしては、「経理部門のみへの導入では効果は限定的」という積極的な指摘や、「導入の前提になる、業務の標準化の取り組みがまだまだ」という慎重な意見も寄せられた。

なお、過去に同様に行われたグローバルのサーベイ^{※1}で、2015年に13%だった「近年中に導入を検討」という回答が2016年で76%と飛躍的に伸びたことを考えると、この回答結果は今後の変化に注目すべき数字と言えよう。

※1: Deloitte Insight. 2015. The robots are coming, Deloitte UK. 2016. The robots are here

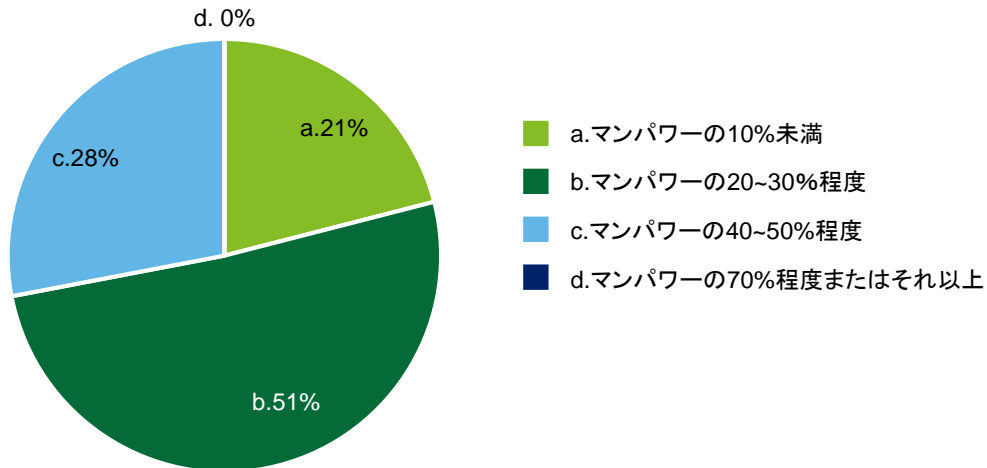


経理・財務部門の将来

最後の質問で、「どの程度の業務がロボットに置き換えられると思うか」ということを率直に伺った。

グラフ 10

貴社の経理部門にRPAを導入した場合どれくらいの業務が自動化できると思いますか。以下の中から最も当てはまるものを選択してください。



20~30%が置き換わると答えた方が半分以上にのぼり、40~50%という回答も28%とCFOの目には経理業務のかなりの部分がロボットに置き換わると答えている。さすがに70%以上との回答はなかったが、デロイトトーマツが別の場で行った同種のアンケートでは、経理部門の社員自身に同様の質問をしたところ、90%以上の方が、自分の仕事の一部または半分以上がロボットに置き換わる、と答えた事例もある。

いずれにせよ、CFOの目にも、また実際の経理の現場でもロボットに置き換え可能な仕事の存在が目立ち始めているのかもしれない。

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) 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 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.