



# Deloitte CFO Signals Survey Report

2017 Q3

Date 2017/11/13

# 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
海外諸国経済の注目点 .....	7
経営管理／業績管理の課題 .....	8
経営管理／業績管理における情報システムの活用度 .....	9
予算管理制度について .....	10
予算編成と業績予測について .....	11
業績予測の作成について .....	12
CFOプログラムとは .....	13

# 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 9 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、経営管理・業績管理に関する課題認識についてのテーマを取り上げました。

今回の調査は 2017 年 10 月に実施し、60 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  
2017/11/13

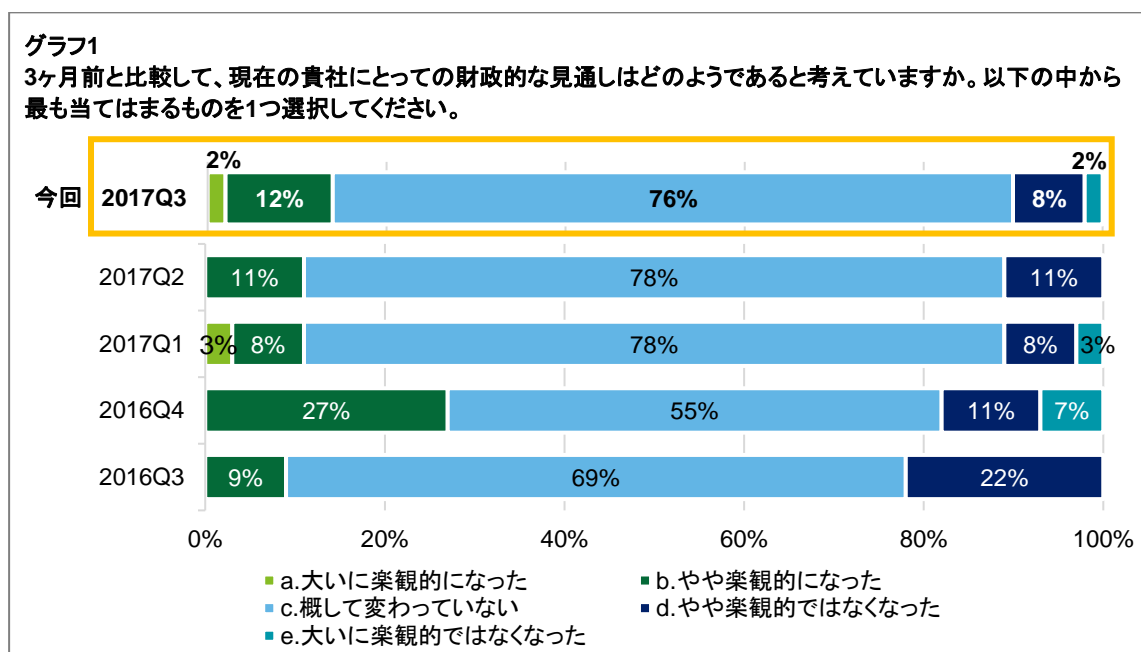
The **CFO** Program



# 経済環境に関する調査

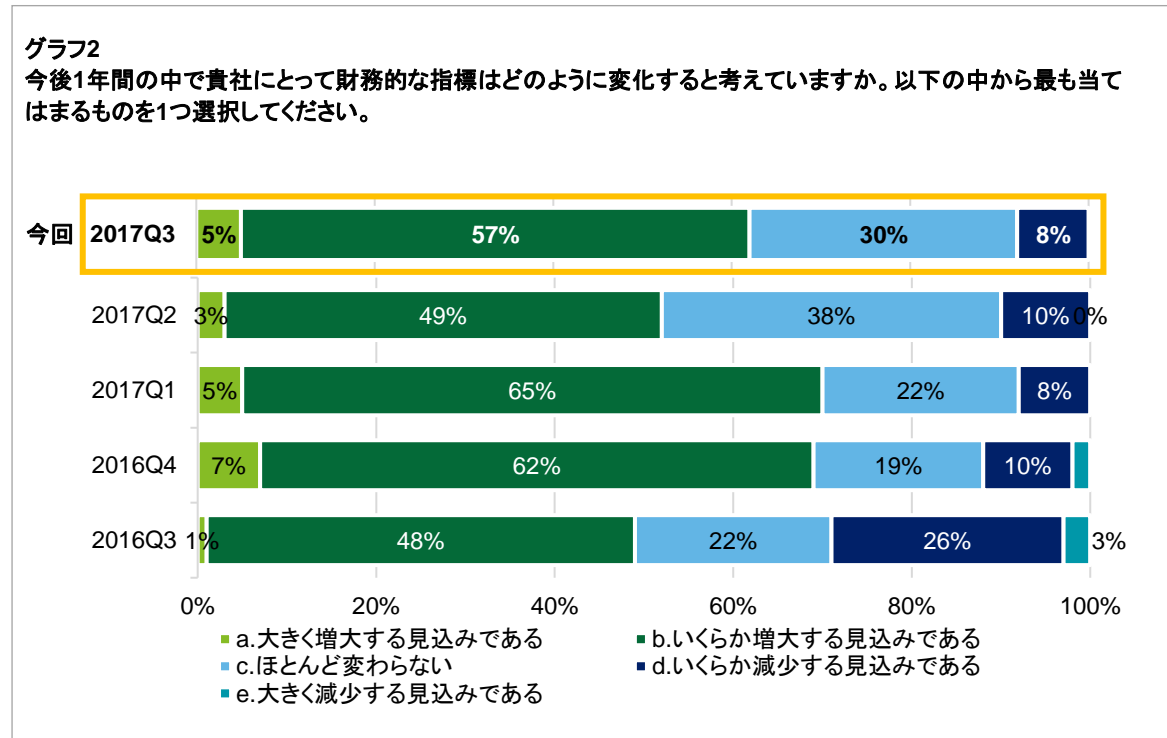
## ④ 財政環境の見通し

企業の財政環境の見通しは安定している。



グラフ1は、各社の財政的な見通しが3ヶ月前と比べてどのように変化したかを示している。今回は回答のほぼ4分の3に相当する76%が「c.概して変わっていない」との回答で、2016Q4(トランプ米大統領当選決定時)に大幅急改善した財政環境に対する見通しはその後ほぼ安定推移しているといえる。「a. 大いに楽観的になった」「b. やや楽観的になった」の合計は14%で、前回の11%からわずかに比率が増加した。総じて第2四半期、第3四半期のいずれにおいても、日米欧ともに堅調な経済成長と、株価上昇などの良好な金融市場環境が続いたことが安定した財政見通しの背景と考えられる。

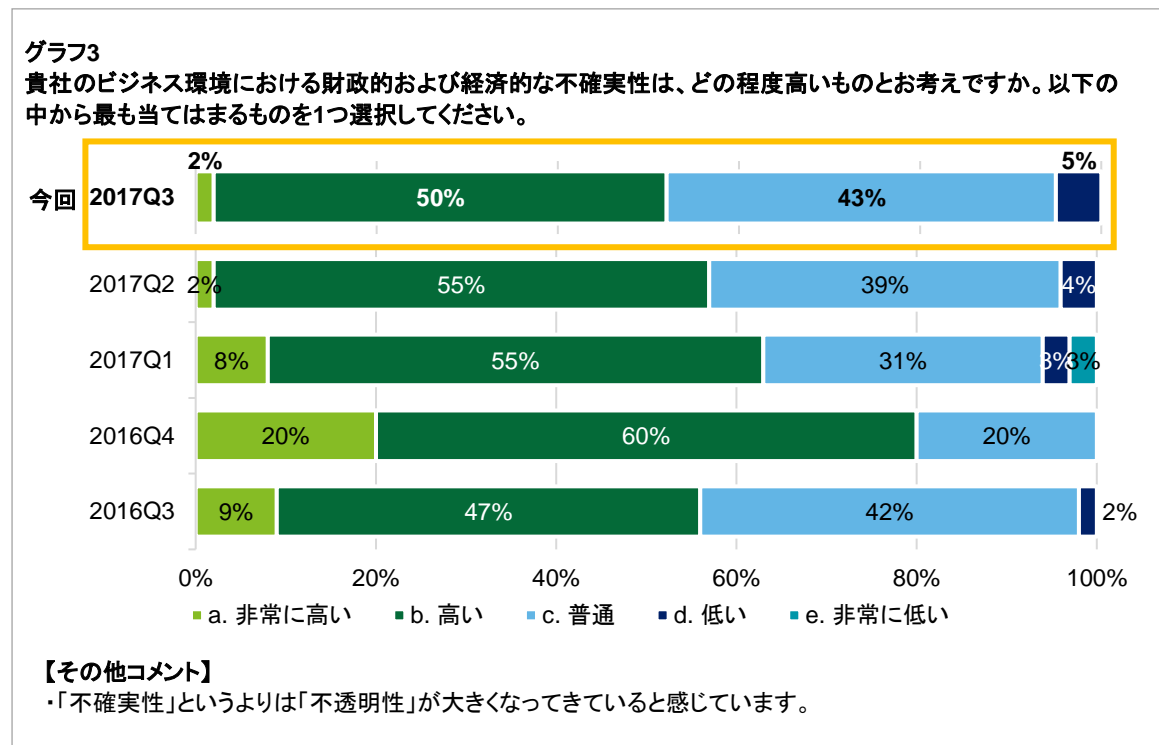
増収増益見通しトレンドは続いている。



グラフ2は、今後1年間の各社の業績(収益・営業利益)の展望を示している。収益・営業利益が「a.大きく増大する見込み」「b.いくらか増大する見込み」の合計は62%と、前回2017Q2の同52%から増加した。ただし、今回2017Q3の同比率は以前の2017Q1の水準を下回っている。各社の増収増益見通しはトランプ大統領当選後の急好転から安定化の状態に入っているといえる。財務環境見通し同様に、日米欧経済の堅調な成長と良好な金融市場環境が各社の業績見通しを支えているといえるだろう。のちに述べるように、経済的・政治的な不確実性は高い状態であり、北朝鮮問題などの潜在的な外部ショック要因はあるものの、ベースラインとしての経済・ビジネス環境の見通しは安定している。欧米の金融緩和政策解除開始の方向性も、企業マインドには大きな影響を与えていない模様だ。

 不確実性

不確実性は後退中。

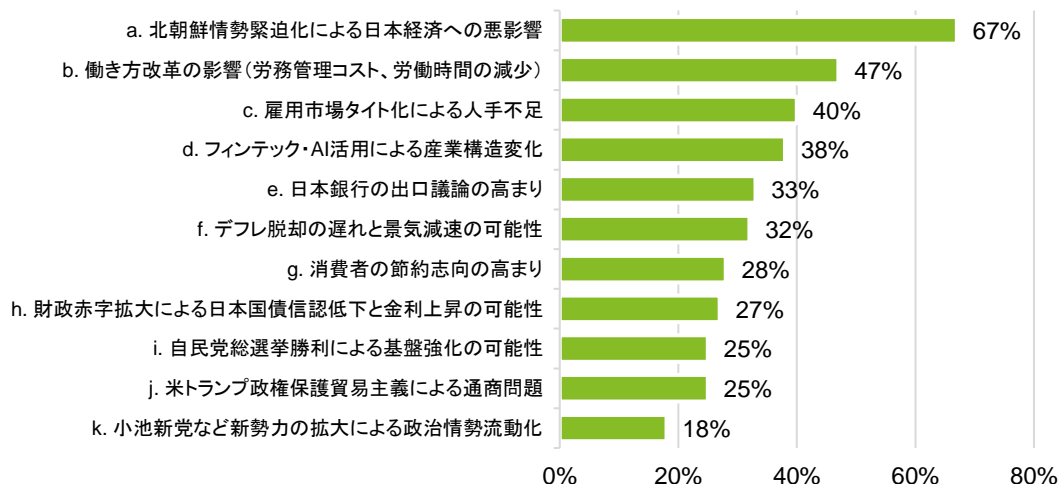


グラフ3は、財政的・経済的な不確実性の見通しを表している。今回は不確実性が「a.非常に高い」「b. 高い」との回答合計が52%と、3四半期連続で低下し、過去5四半期で最低の水準となった。しかしながら同回答割合は全体の半数を超えており、過半数の会社は不確実性を引き続き高いとみていることがわかる。過去3四半期で不確実性が低下した要因としては、年初に発足したトランプ政権の政策の内容が徐々に見えてきたこと、フランス、ドイツなど欧州主要国の国政選挙の終了などが考えられる。引き続き不確実性の高い要因として、北朝鮮問題などの地政学リスク、日本の政治情勢(本サーベイは、安倍政権による衆議院解散意思表明後、投票前までの期間に実施)、英国EU離脱の行方、中国の景気減速リスクなど予想困難な要因が残存していることが考えられる。昨年末に比べ予期しがたい事象リスクは減少したことが財政・業績見通しの安定化にもつながっているものの、次の財政・経済のターニングポイントが見えづらいことも事実であろう。

北朝鮮情勢、働き方改革、人手不足が注目点。

グラフ4

日本経済にかかる変化点のうち、今後1年間の事業展開を展望するうえで注目すべき動きを以下の中から2つまで選択してください。



【その他コメント】

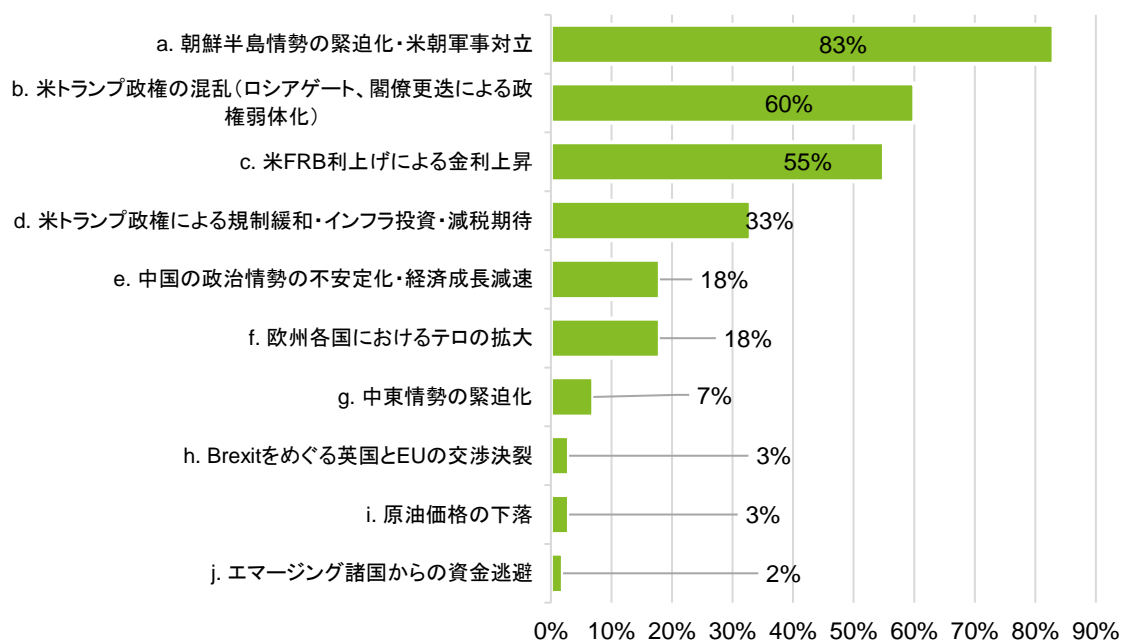
- ・ ヨーロッパ情勢の動向(スペイン、英国、EU)、テロ
- ・ cとdは、今後1年間というより、今後の事業展開を考える上でのインパクトの大きさとして選択した。上記選択肢にはないが、財政、経常収支、金利などの基本指標とは無関係に為替レートが極端に動く場合、企業としては対応が遅れ気味になる。
- ・ フィンテックはあまり関係ないが、AIやインターネットの発達による消費者の消費動向の変化、産業構造変化

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。今回は、日本にとって最も緊迫した地政学リスクである「北朝鮮情勢緊迫化」は3社に1社が注目すべき動きに挙げ、最大の注目ポイントとなった。「働き方改革」「人手不足」がこれに続いたが「フィンテック・AI」「日本銀行の出口議論」など総じて広い範囲に回答が分散した。「b.働き方改革の影響」は前回2017Q2の第1位に続き、今回も第2位と多くの関心を集めたこと、また「c.雇用市場タイト化による人手不足」が第3位に入っていることと合わせ、労務関連の課題が引き続き各社の関心であることがわかる。働き方改革による生産性向上及び長時間労働削減など労務問題への対処は、人材不足の中各社にとっての当面の大きな課題であることがうかがえる。なお、本サーベイは安倍政権による衆議院解散意向表明後投票日前の期間に実施されたが「i.自民党総選挙勝利による基盤強化の可能性」「k.小池新党など新勢力の拡大による政治情勢流動化」への関心は双方合わせて33%と左程大きくはなかった(選挙結果は自民・公明の与党が3分の2を超える大勝)。

朝鮮半島情勢が引き続きリスクイベントのトップ。

グラフ 5

海外諸国経済にかかるリスク・イベントのうち、今後 1 年間の事業展開を展望するうえで蓋然性及びインパクトの観点から注目すべき動きを以下の中から 4 つまで選択してください。



【その他コメント】

- ・ 現在までに生じている中国からの資本逃避と今後の為替政策(元レート)の変化に留意を要すると思う
- ・ 中国は、不安定化に進むより、今後5年間は中速の安定化に向かうのではないか？米朝軍事対立の懸念を除けば、米国発信のリスクはむしろ限定的なのではないか？

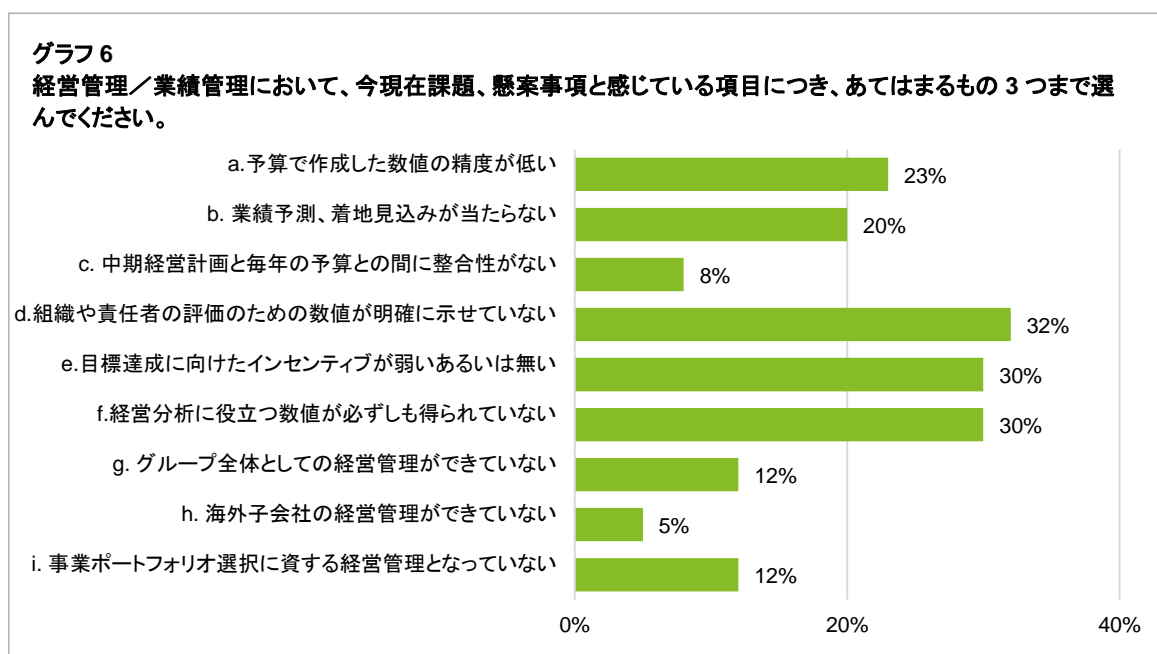
グラフ 5 は、今後 1 年間の事業展開を展望するうえで注目される海外諸国経済の動きを示している。今回調査では、前回に続き「a.朝鮮半島情勢の緊迫化・米朝軍事対立」「b.米トランプ政権の混乱」がそれぞれ 1 位、2 位となった。また「c.米 FRB 利上げによる金利上昇」は前回の 4 位から 3 位に浮上した。これら上位 3 項目は過半数の会社が注目すべき動きとしている。一方で「中国」に関するリスクは前回の 3 位から 5 位に後退した。朝鮮半島情勢は引き続き緊迫しており最大の注目ポイントであることは論をまたない。また、トランプ政権では主要閣僚の更迭が相次ぐなど政策執行力の低下が懸念されたことなどが引き続き注目された背景と考えられる。金利上昇への関心の高まりは、FRB9 月にバランスシート縮小開始を決定し、今後の利上げ継続見通しも高まったことが背景と考えられる。



# 経営管理・業績管理に関する 課題認識について

## 経営管理／業績管理の課題

これまで3回にわたり、デジタル技術がCFOとその組織・業務に及ぼす影響について、ロボティクスやAIを取り上げながらCFOの見解をお伺いしてきた。これからの数回は、原点に戻り、経理・財務部門とその業務・組織・情報に関するCFOの課題感について質問をしていく想定である。初回となる今回は経営管理についての現状課題についてCFOの考えを伺った。(次回は、経理業務プロセス、さらに経理・財務組織戦略についての設問を準備する予定)



グラフ6は、予算管理、業績管理についての設問回答結果である。

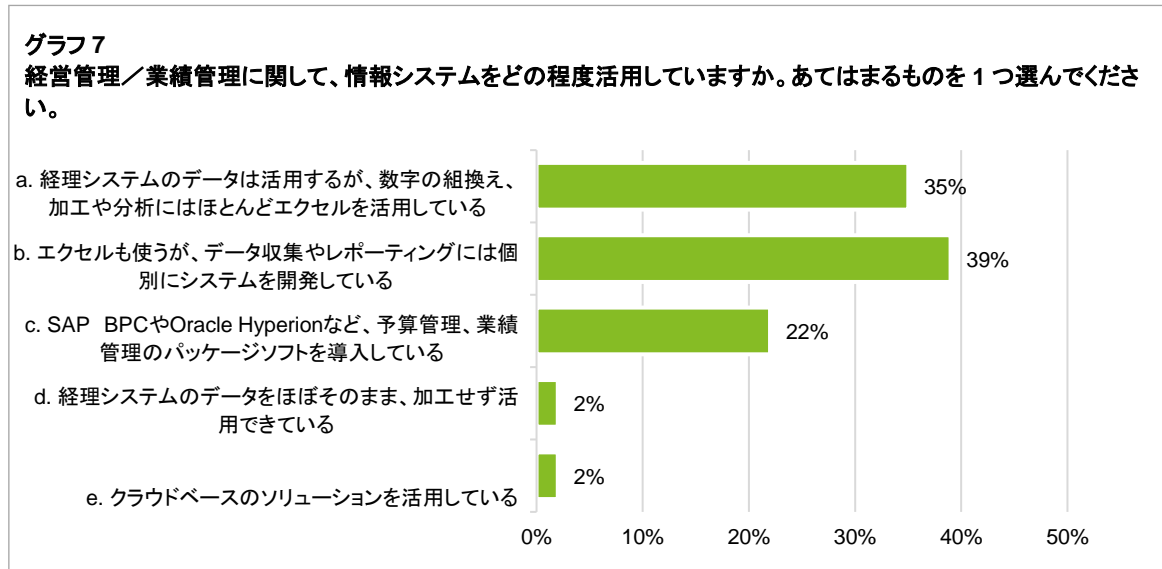
まず、予算や業績予測についての精度については、いずれもあまり課題感としては大きくなく、概ね期待した精度が保たれているようだ。他方で、その数値の使い方という点では、業績評価のためであったり、経営分析のためであったり、その目的が必ずしも満足に達せられていないと感じていることがわかる。

また、海外を含めた子会社経営、グループ経営についても課題感はあまり多くないようだ。しかしながら、普段我々がコンサルティングの現場で経理・財務部門／経営企画部門の方々とお話すると、まず決まって出てくる課題(というより危機意識に近い)が“海外のグループ会社の状況が握できていない”というものである。今回の質問にお答えいただいたCFOがそろって「できている」状況の企業なのか、あるいは現場の実情がCFOにまで上がってないのか、気になるところである。なお、いただいたご意見には、海外子会社に対するガバナンス体制が十分ではないというもの、予算・見通しは、概して各部門とも保守的に作成するので、実績と乖離する場合がままある、また、経営管理部門が、どこまで事業の実態を把握し、各部門の申請値を査定できるかが重要というものなどがあったので合わせてご紹介する。



## 経営管理／業績管理における情報システムの活用度

2つめの質問は、経営管理数値の取りまとめ、資料の作成にどの程度の作業を介しているのかについて伺った。

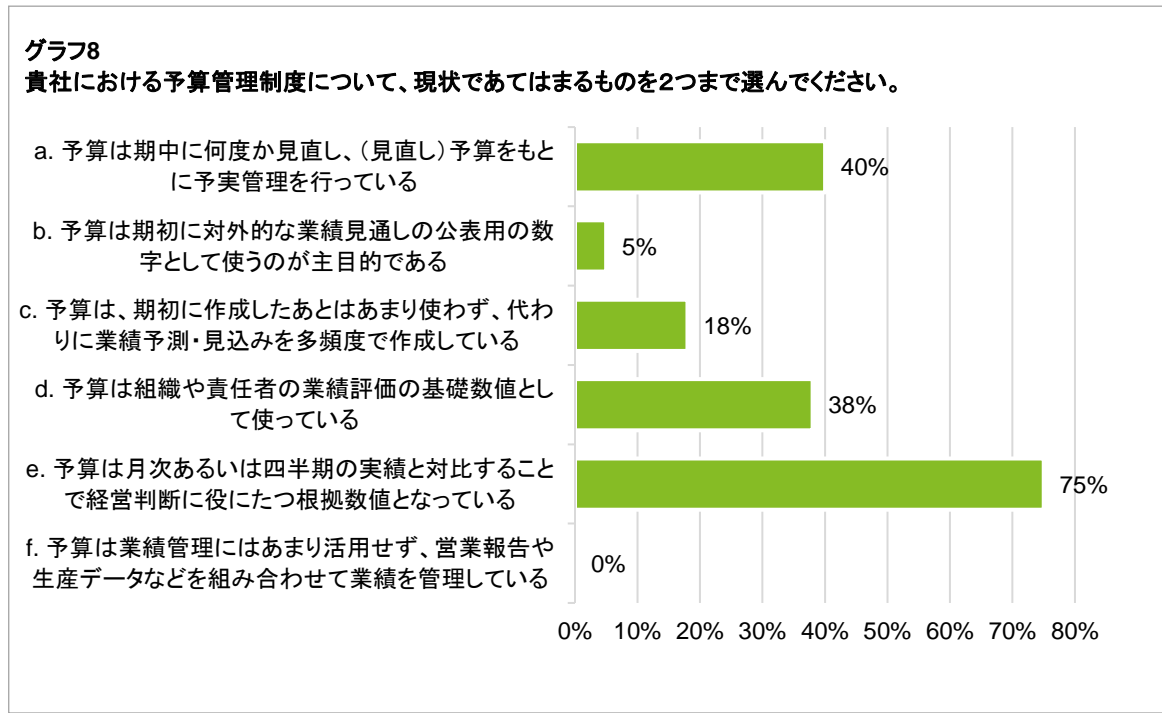


管理資料作成の状況はおよそ過去20年変わっていないように思える。経理システムから実績数値を取り出して、それをエクセル等で加工して作る、というものである。ただし、今回得られた回答で見ると、エクセルのみという回答を、エクセル+データ収集ツールやレポートツールを開発、という回答がわずかに上回ったことだ。SAP / BPC や Oracle Hyperion を利用しているという回答と合わせると、システムの利用が進んでいることがうかがえる。他方で、経理システムの数字がそのまま利用できるという回答は2%しかなく、依然として、情報系のシステムを使うにせよ、何らかの作業を介した管理情報の収集と編集という実態に大きな変化は無いようだ。



## 予算管理制度について

次に、予算管理制度について伺った。

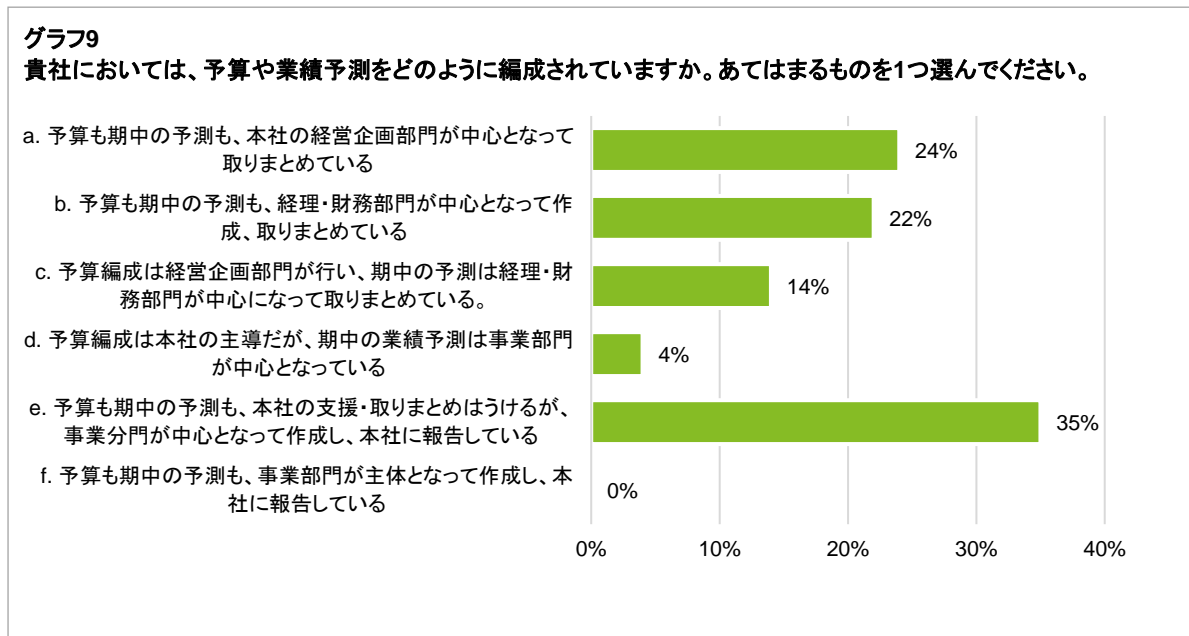


予算を月次や四半期で実績と対比することで、経営判断の材料を得られているという回答が最も多かったことから、予算管理制度がきちんと運用され機能しているということがわかった。また、業績評価の基礎数値として予算を活用しているという回答も多く、予算対比による業績評価という管理会計のテキストが推奨する予算管理制度が運用されている模様だ。しかしながら、実際、我々コンサルタントが大企業の経理・財務の管理職の方々に経営管理の課題感を伺うと、予算の形骸化ということを上げられる方が多い。すなわち予算は立てたら終わり、期中においては、業績予想・見通しを多用しており、業績評価の根拠数値となる予算と実際に経営判断に用いられる業績予想との間に連携がない、という声も聴く。

なお、いただいたご意見の中には、予算と実績の対比もだが、前年実績との対比も重要な業績管理指標となる、というものがあり、前年実績を見る企業とそうでないところに分かれそうだ。ちなみに、欧米の企業では多くが対前年成長率などを重視するようである。

## 🧠 予算編成と業績予測について

続いて、予算管理制度の運用方法について伺った。

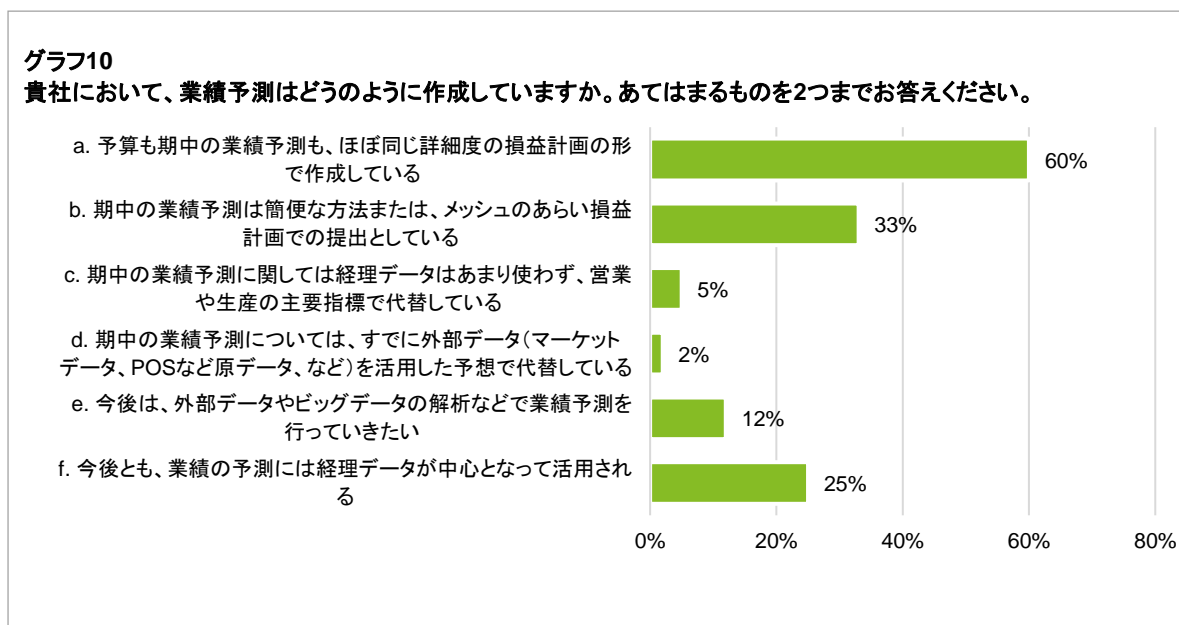


予算管理制度の運用・取りまとめ部門についての回答では、日本企業に典型的にみられる「経営企画か経理か」という役割分担の問題に関しては、ほぼ同数の回答で、さらに、予算作成は経営企画で期中の実績管理は経理、という回答を合わせるとほぼ予想通りの傾向となった。すなわち、予算を作成してそれに対する実績対比を行い、分析結果を経営にあげ、また、業績評価の基礎数値を歳出する、という一連の運用を、経営企画部門と経理・財務部門が共同あるいは役割を二分して担う、というのが日本企業の予算管理の運用の実態である。

今回さらに、特徴的なのは、これら本社のどこが担うかということ以上に、経営企画や経理は支援や取りまとめはするが、実際に主体となって予算を作成し実績対比の管理を行っているのは事業部門という回答が三分の一を占めたことである。“経理・財務部門が主導し、事業部門が中心となり事業計画を作成、これらを元に経理・財務部門が全社計画を作成している。”と具体的に記述いただいた方もいれば、逆に“事業部門が提出する事業予測に対し、本社で分析、対策を策定し、事業部門を指導する。中心は、本社（特に財務部）である”とのコメントもあった。業態にもよるだろうが、経営管理における経理・財務部門の役割は企業により様々である。

## 業績予測の作成について

最後に業績予測について伺った。今回の一連の回答内容にかかわらず、一般に予算という年に一度(あとは数回の見直し)作られる決算予想の他に、業績予測あるいは見通しと呼ばれる不定期・臨時の予測作業をもって業績の推移を適宜経営が把握するというのが日本企業の経営管理方法となっている。その実態についていくつかの角度からみてみる。



なかば予想通りだが、予算が業績予測と名を変えても、求める数字の細かさは同程度との回答が60%に上った。我々が企業の管理部門で耳にする実態も同様で、年に1度の大作業も、時折、あるいは毎月求められる(本来目的が違うはずの)予想作業も、数字の作り方はあまり変わらず、したがってかなりの負荷がかかっているのが実態のようであり、その数字の中心にあるのは、経理データに他ならないようだ。なかには、予算より業績予測のほうが詳細となる、とのコメントもあった。今回の調査とは違う一般例として、ごく少数の企業ではあるが、売上の傾向や顧客動向を示す現場のデータの Analytics 解析を行って業績の予測を行い、月次の業績見通し作業を廃止したということも出てきており、しかも社内で積み上げたものより正確であったとの事例もある。経理データは損益予測に資するものであるはずだが、しかしこれからの経営管理としては、事業の現場でとらえられるデータを同時に用いて、業績管理の精度の向上と予測作業の負荷軽減、そしてスピードアップを実現するというのが今後の新しい方向性かもしれない。

## 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](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 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](http://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.