



Deloitte CFO Signals Survey Report

2019 Q4
April 2020

Contents

経済環境に関する調査

財政環境の見通し.....	3
業績の展望.....	4
不確実性.....	6
日本経済の注目点.....	7
海外経済の注目点.....	9

CFO が感じる”Disruptive World”を生き抜く鍵

CFO が感じる”Disruptive World”を生き抜く鍵とは.....	11
自社が生き残りまた成長を続けるために.....	13
ベンチャー企業等への投資や提携についての見解.....	14
CFO としてより身に着けたいあるいは不足している知識・能力.....	15

Deloitte CFO Signals について

Deloitte CFO Signals は、デロイトがグローバ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。

日本では 2015 年 8 月に初めて実施し、今回で 18 回目の取り組みとなります。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。「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。また、これらの定例調査項目に加え、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。さらに、日本のホットピックの調査では、CFO が感じる "Disruptive World" を生き抜く鍵についてお伺いしております。

今回の調査は 2020 年 3 月上旬に実施し、25 名の CFO、経理財務部門ご担当者役員の皆様から回答を得ることができました。

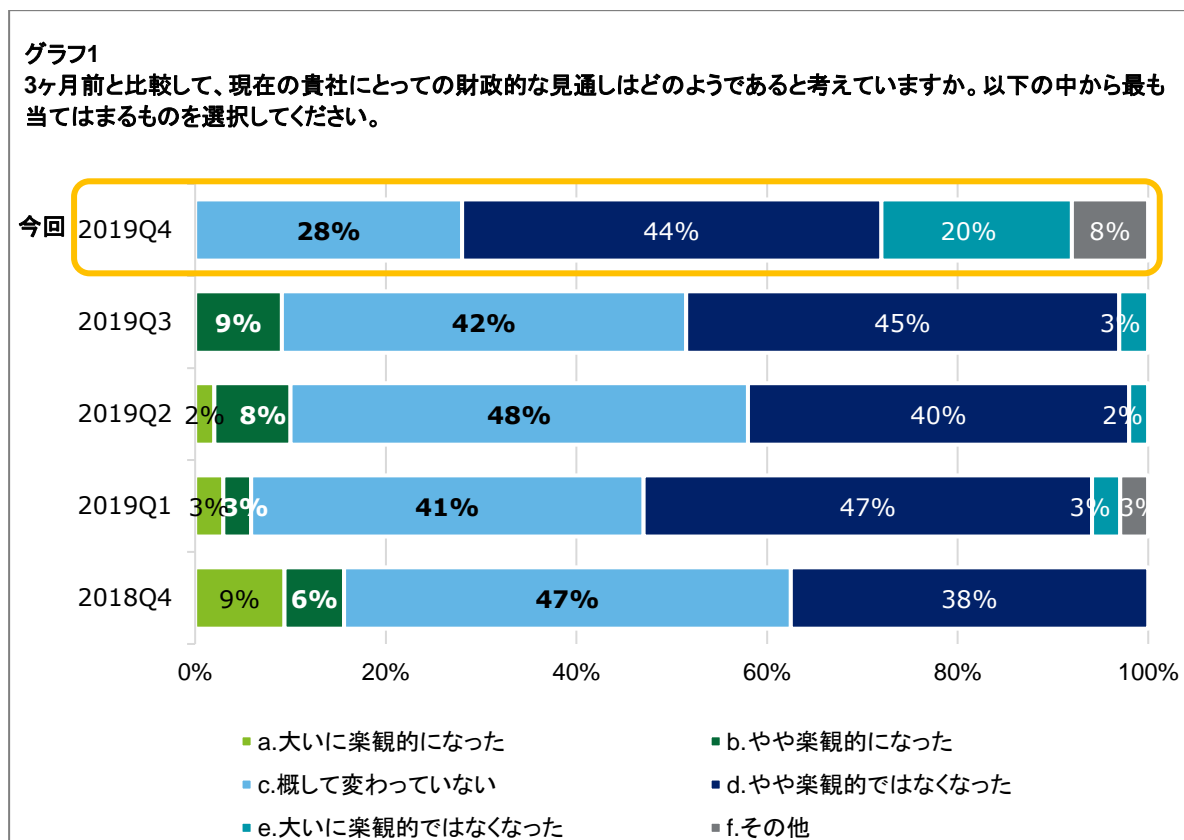
ご協力頂きありがとうございました。

デロイト トーマツグループ
CFO プログラム
2020 年 4 月末日

経済環境に関する調査

財政環境の見通し

財政環境見通しは大幅に悪化した



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。今回の2019Q4サーベイでは悲観的な財政見通しが更に拡大した。財政見通しが前四半期に比べ「やや楽観的でなくなった」「大いに楽観的でなくなった」との回答合計は64%と、前回の48%から大幅に増加した。一方で「大いに楽観的になった」「やや楽観的になった」との回答はゼロとなった。財政的な見通し悪化の大きな要因は、主に新型コロナウイルス感染症の拡大によると思われる。1月は、中国の武漢を中心に新型コロナウイルスの感染が始まり、中国経済の大幅減速や、サプライチェーンの寸断が懸念され始めた時期である。本サーベイ実施時期においては、まだ新型コロナウイルスの感染拡大の見通しは明らかではなく、かつ感染は中国発のリスクとみられていた。しかしながら、本サーベイ実施後3月時点では、新型コロナウイルス感染はグローバルに拡大し、日本を含む各国で大幅な経済活動の低下が示現した。金融市場においても、株価の大幅下落等の大きな変動が起きている。すでに、2月分の内閣府「景気ウォッチャー調査」では、街角景気の急激な悪化が示唆されている。新型コロナウイルス感染症の拡大により、2020Q1はさらにCFOの景況感悪化が見込まれる。

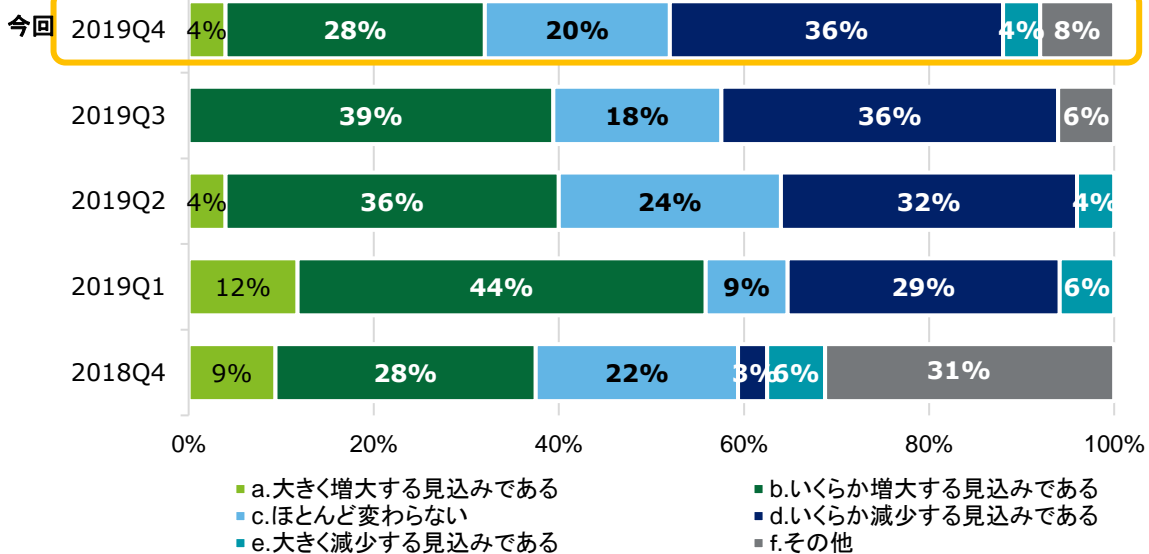
 業績の展望

企業業績見通しは悪化

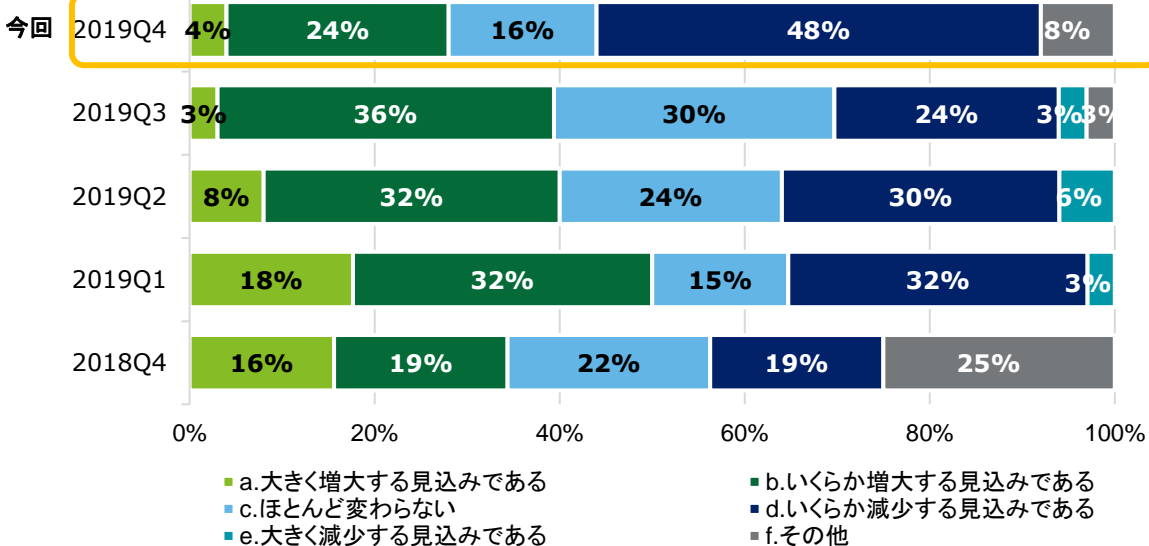
グラフ2

今後1年間で、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それぞれ選択してください。

[収益]



[営業利益]

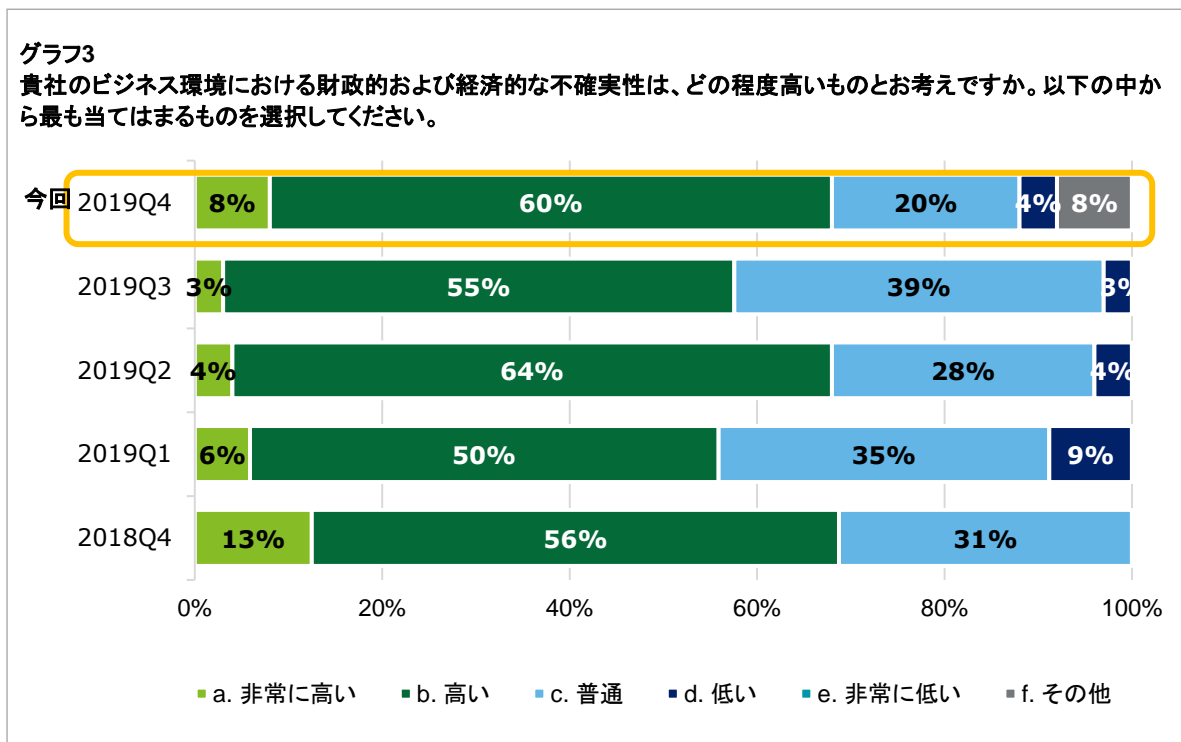


グラフ2は、今後1年間の各社の業績(収益・営業利益)の見通しを示している。新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、特に営業利益に関する見通しの悪化が目立つ。収益については、「大きく増大する見込みである」「いくらか増大する見込みである」との回答合計が32%と、前回の39%から減少。一方で「いくらか減少する見込み」「大きく減少する見込み」の合計は42%と前回の36%から増加した。営業利益については、「いくらか減少する見込みである」が48%と、前回の

27%から大幅に増加し、コロナウイルスを契機とした企業業績に関する CFO の懸念が示唆されている。1 月時点では、いまだ感染症の拡大見通しや企業業績への影響が明らかでなかった。日本においては当初、中国からのサプライチェーンの寸断や、インバウンド消費の減少等が主な影響との見方もあった。しかし、サーベイ後に感染がグローバルに拡大した現状では、国内外における人の移動の制限が実施され、各国で経済活動に大きな制約がでてきている。企業業績への影響はさらに大きくなる見込みである。2020Q1 は日本企業の 2020 年度の業務計画策定期間にも相当する。各企業は感染症拡大を受けて業務計画の見直しを迫られている可能性が高い。今後のサーベイではさらに CFO の収益・利益に係る見通しが悪化することが見込まれる。

 不確実性

ビジネス環境の不確実性は高まった



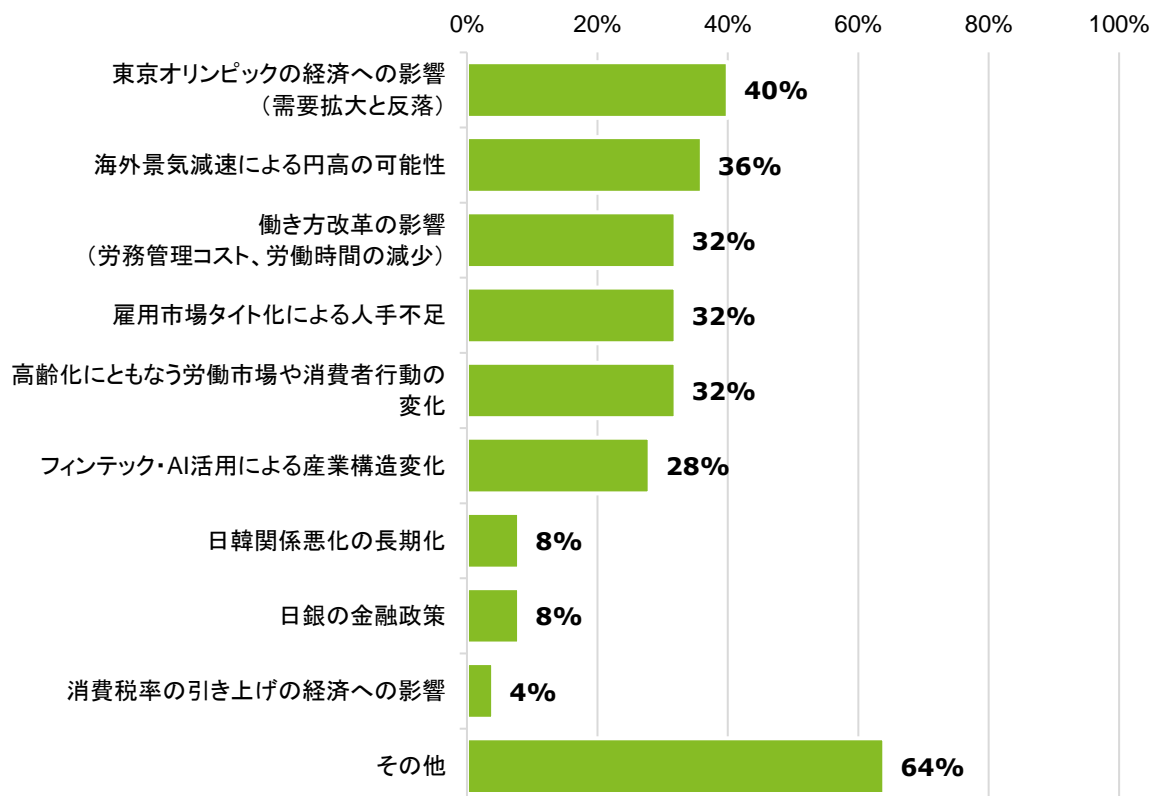
グラフ3は、財政的・経済的な不確実性の見通しを表している。今回は不確実性が「非常に高い」「高い」との回答合計が68%と、前回の58%から大幅増加した。新型コロナウイルス感染症の拡大で、CFOの見るビジネス環境の不確実性は極めて高いと言ってよいだろう。本サーベイ実施後の3月時点においても、感染症についてはその収束の目途は立っていない。各国中央銀行は緊急の金融緩和を実施したほか、各国政府は感染拡大封じ込め策を強化、大型の財政出動も検討されている。しかしながら、こうした対応策の効果は現状では未知数である。まずは感染拡大の収束が見えてくるまでは、グローバルなリスクに対する不確実性は払しょくされにくいだろう。

日本経済の注目点

コロナウイルスと日本経済への影響が注目

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、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。



【その他自由意見の主なコメント等】

- ・新型コロナウイルスの感染拡大による景気後退
- ・気候変動対応への取り組みの加速化
- ・新型コロナウイルスによる国内外の経済への影響
- ・新型コロナウイルス問題の影響
- ・新型コロナウイルス感染の拡大による影響
- ・新型コロナウイルスの影響
- ・新型コロナウイルス禍の経済に与える影響
- ・新型コロナウイルス蔓延による経済への悪影響のインパクトが不可測・急拡大している
- ・コロナウイルスの蔓延
- ・コロナウイルスの世界経済のおよぼす悪影響

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。今回は新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い「その他」(回答の多くはコロナウイルス感染症関連)が67%と第1位。つづいて「東京オリンピックの経済への影響」「海外景気減速による円高の可能性」がそれぞれ第2位、3位となった。新型コロナウイルス感染症の突然の拡大が、その他の注目点を抜いてCFOの最大の関心事となっている。「東京オリンピック」開催の見通しの不透明化もふくめ、日本経済全体への影響に対する懸念が広がっている(なお、その後東京オリッピ

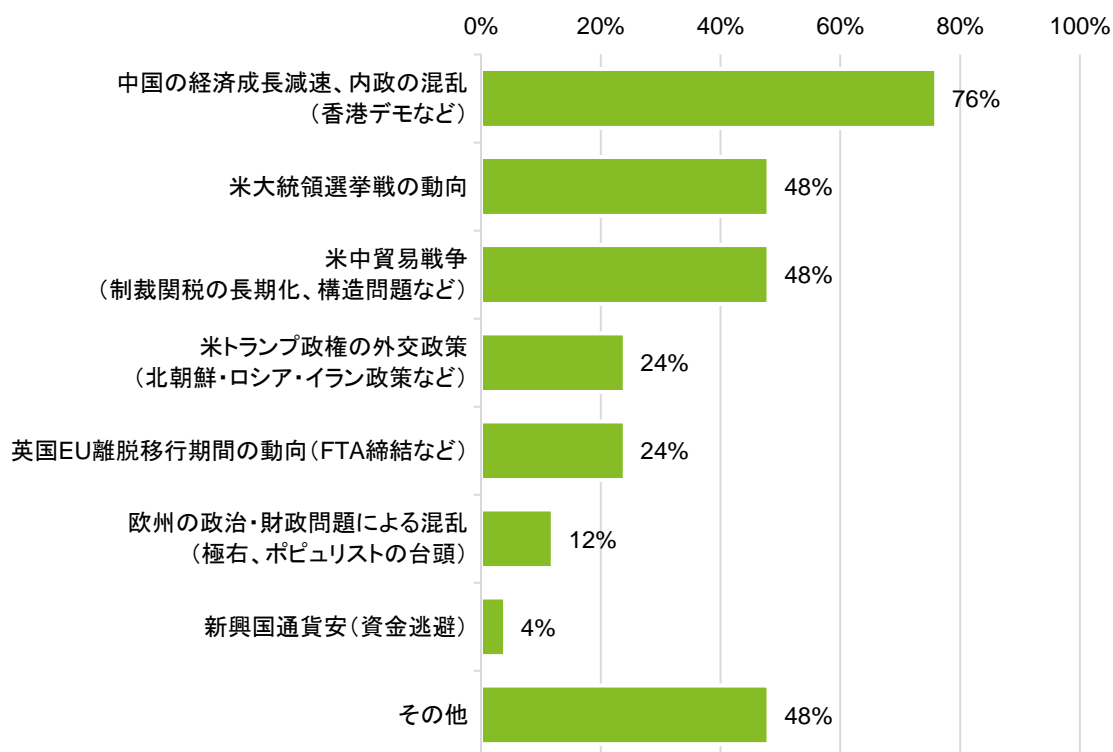
クは1年程度の延期が決定)。「円高」についても引き続き注目点である。3月中旬時点ではコロナウイルス感染症のリスク拡大にともない円高の傾向はみられず、むしろドルへの回帰がみられるが、今後リスクオフの進行に伴い円高リスクも考えられるところだ。サーベイ後の日本経済の注目点は、感染そのものの拡大に加え、国内の需要減少、中国をはじめとする輸出の減少などが考えられる。昨年の消費税率引き上げの反動減に加え、感染症の拡大により2020年暦年の日本のGDP成長率は大幅なマイナス成長となることが見込まれる。また多くの企業が感染拡大に伴い在宅勤務にシフトするなど、企業の業務継続の実効性も試される状況にある。

€ 海外経済の注目点

中国とコロナウイルスが最大の注目点

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。



【その他自由意見主なコメント等】

- ・Corona virus
- ・Decoupling of important markets (China-USA)
- ・新型コロナウイルスの影響
- ・気候変動対応への取り組みの加速化
- ・新型コロナウイルス感染拡大による影響
- ・新型コロナウイルスの影響
- ・新型コロナウイルス蔓延による世界経済へのインパクトが大きくなると見込む
- ・コロナウイルスの蔓延
- ・新型コロナウイルス

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。今回は「中国の経済成長減速」が76%、「その他」(多くは新型コロナウイルス関連)が第2位となった。海外では、新型コロナウイルス感染症が始まった中国の経済成長急減速がサーベイ当時の一番の関心事項となっている。サーベイ後に公表された中国の経済指標によれば、1-2月小売売上高や工業生産が前年比で大幅にマイナスに転じており、1-3月期の中国の実質GDP成長率は異例の前年比マイナス成長になる見込みである。その後、感染症拡大のグローバルな拡大に伴い、主要国の成長率もマイナスに転化する可能性が高くなっている。日本では昨年の消費税率引き上げの影響に感染症影響が加わり、2020年暦年の成長率は大幅マイナスになる見込みだ。欧州も、感染者の多いイタリアをはじめ各国で政府施策による移動制限やビジネスの休業が拡大している。米国は昨年未まで相対的に堅調な経済成長であったが、主要な州での外出禁止などコロナ対策による経済活動の急減速が見込まれる。当面の間、新型コロナウイルス感染症の影響がグローバルなリスクイベントであり続けるだろう。

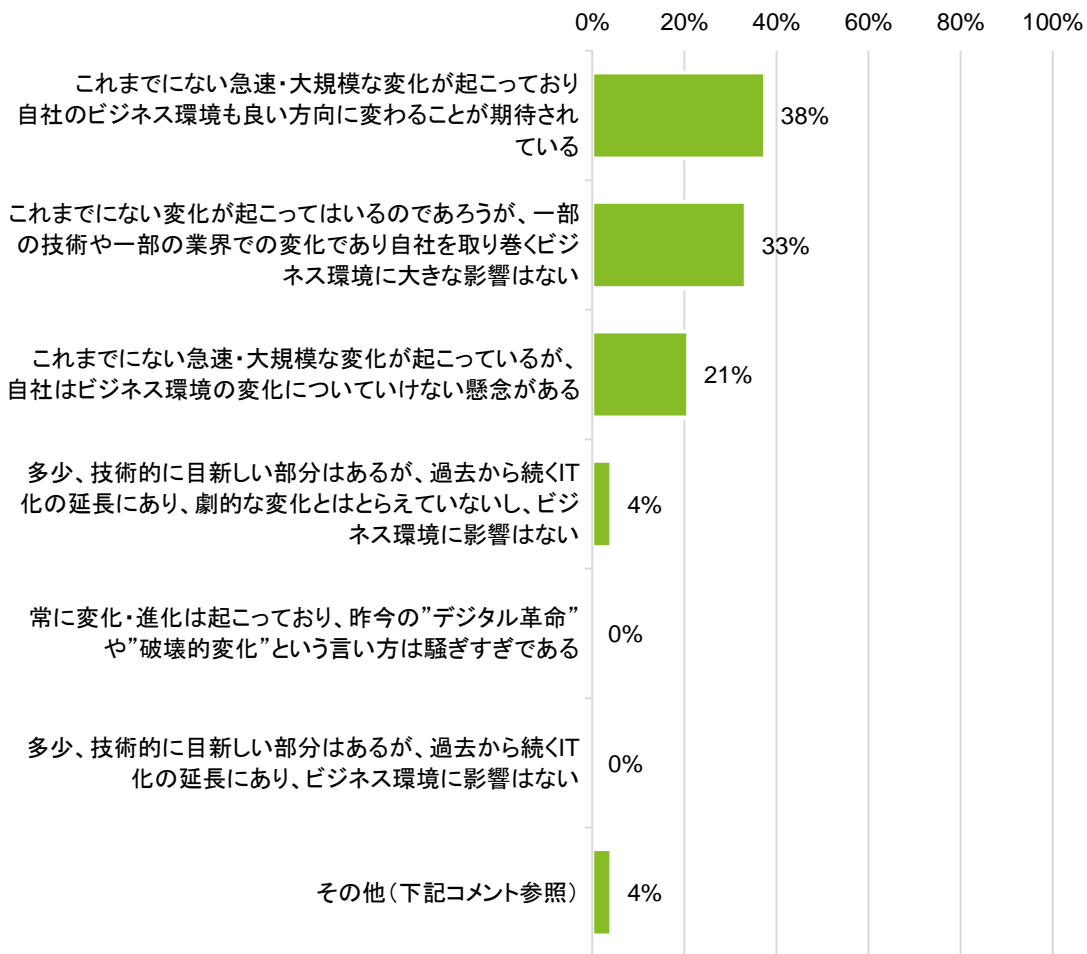
CFO が感じる”Disruptive World”を生き抜く鍵

CFO が感じる”Disruptive World”を生き抜く鍵とは

デロイトトーマツグループが毎年秋に開催する有名企業の CFO の皆様を招いてのセミナー：Fincne Leaders Summit これまでの CFO Vision カンファレンスから数えて 7 回目の 2019 年は Winning in a Disruptive World と題して開催され、100 名ほどの CFO の皆様にお集まりいただいた。その中でデジタル革命に代表される創造的破壊ともいべき経済環境・情報技術の変化に対して熱心に講演に聞き入る CFO の皆様の姿が印象的だった。今回のこの稿でもあえてこの経理財務と直接関係がないように見えて実はこれからの CFO に考えていただきたいテーマとして、激しく変動する経済社会環境について聞いた。

グラフ6

まず現状に対する認識からお伺いします。最も適切なものをひとつお選びください。



【その他について補足等】

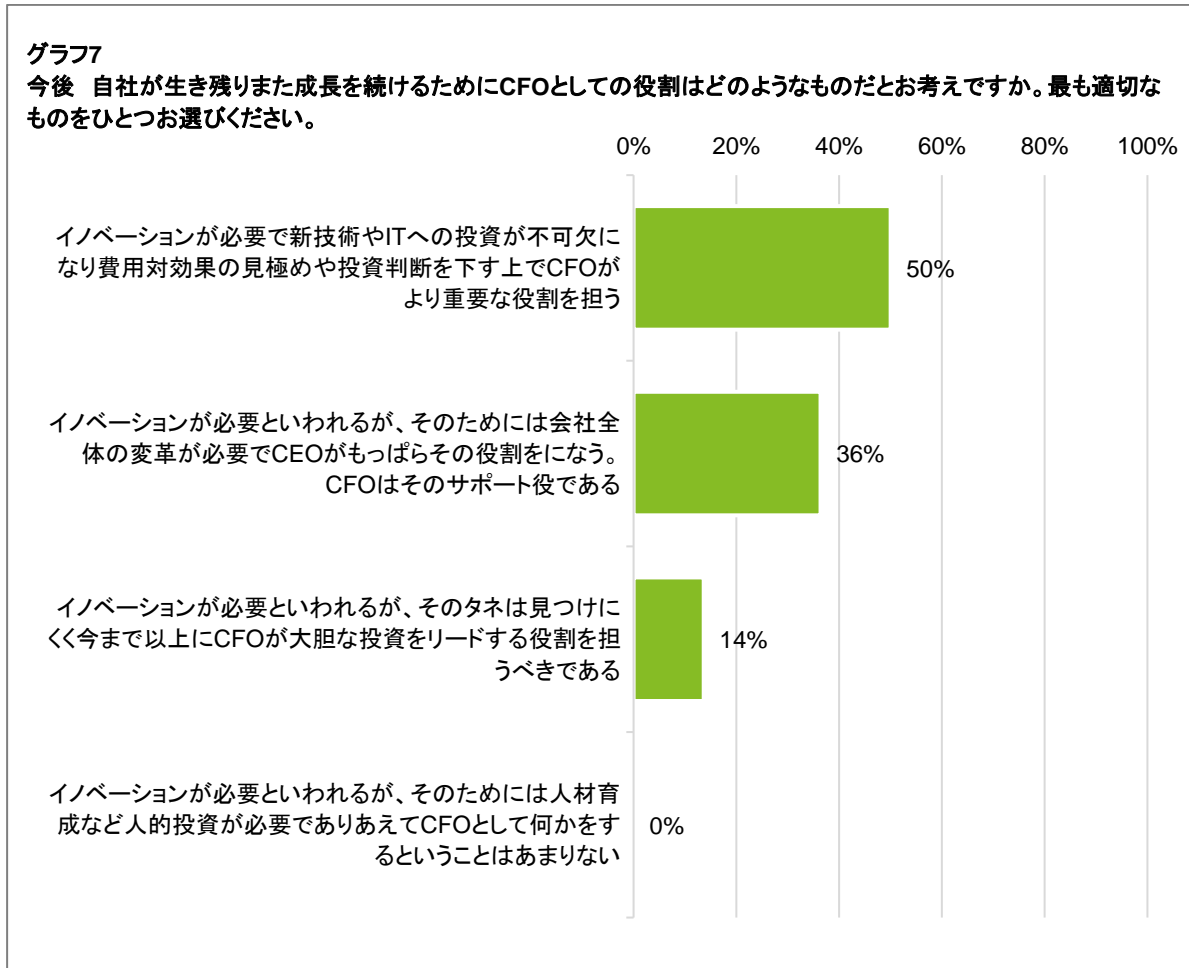
・現時点において影響が見られない(現れていない)だけであり、今後の変化点については十分な注視を要する

環境認識として大きな変化でありこれまでとは違う情報技術の革新ととらえる向きが大半を占めた。特にこれを追い風にしたいと前向きに回答いただいた CFO が 4 割近くを占めたことは心強い。しかしながら、他方でそれが自社のビジネスにはさほど影響しないという答えが 3 分の 1 あったのは注目に値する。これはいわば我が国においては、GAFA や中国企業のネット環境を利用した躍進といったことが直接関係しない企業がそれだけ存在するということか。さらに 2 割の企業が影響を認識しているかつ悲観的になっているようである。ただ、影響がないように見えるのはまだ影響が表れていないだけで周りの環境には注視すべきであるというご意見もいただいた。ついていけないかもしれない、とあまり関係がないとお答えいただいた企業が今後どのように環境変化を乗り切っていくか注目したいところではある。



自社が生き残りまた成長を続けるために

CFO の戦略的経営へのかかわり方という問いかけは、このアンケート調査ではかなりの頻度でお尋ねしている。今回もデジタル革命といったことに対しての CFO としてのかかわり方を聞いた。

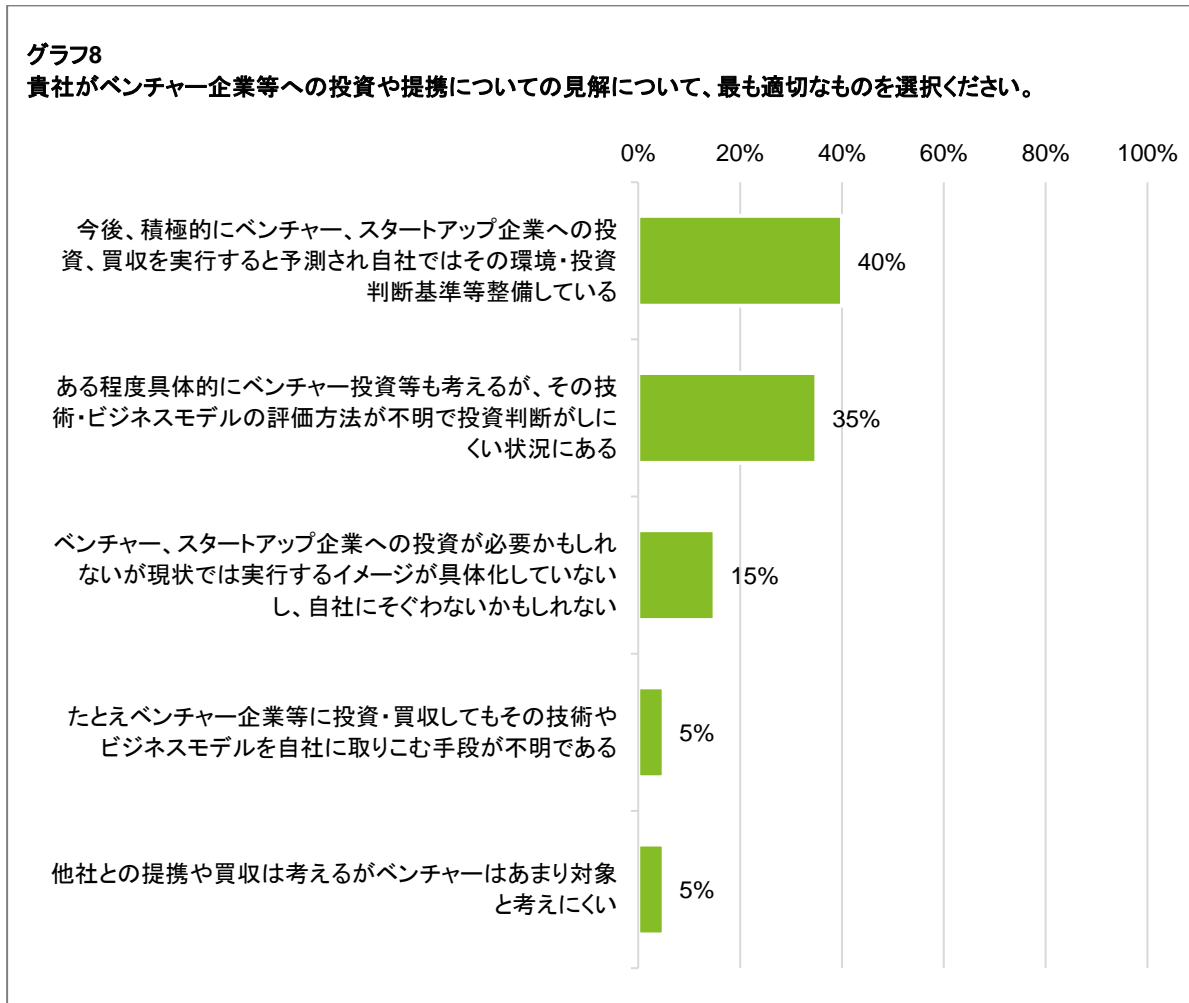


当方の期待もあったが、CFO が積極的な役割を果たすべきこのお答えが半数に上った。大胆に投資すべき時代でそれができるのは CFO である、という、おそらく、こうした質問への答えとして、「CFO が主体的に役割を果たすべき」との反応はこれまでにないほど高い割合を占めたものと思われる。欧米の企業では CFO が CIO を兼任するということも多く、情報技術をいかに利用しさらにどこに投資を行ってビジネスチャンスを広げる・経営の高度化を図るかというのは経営戦略の一つの柱として CFO の主体的役割と考えられてきている。日本に進出している外資大手企業の日本法人の CFO と話していても、(直接的に)収益の拡大に関与するのが CFO の最も重要な役目だ、という答えが返ってくる。

相変わらず、「CFO はサポート役」という控えめな回答も3割を占めるが欧米に伍していくためには CFO が先頭に立って戦略的経営を推し進めていく必要がある。

 **ベンチャー企業等への投資や提携についての見解**

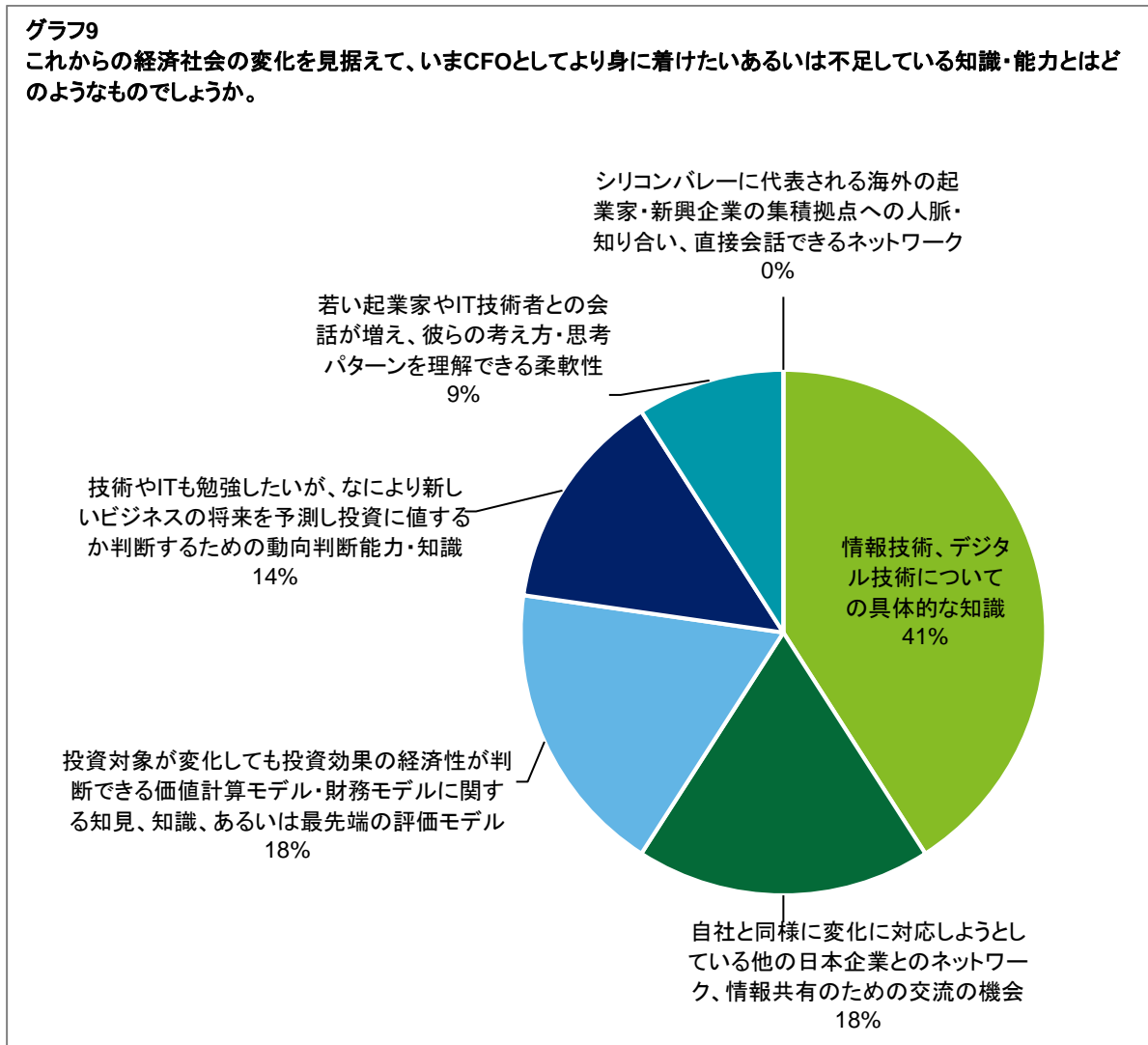
今こそイノベーションが必要なときで、イノベティブな企業風土への変革が必要といった論調が経済誌をにぎわせている。しかしながら変革ということでは欧米はもとより中国企業からも遅れているといわれる日本経済の先進性。その解決策の一つに、ベンチャーやスタートアップといわれる小さいがゆえに小回りが利き、積極的に先端技術を取り込んで成長する新興勢力をいかに取り込むかということが注目されている。



ベンチャー、スタートアップへの投資や提携に前向きは回答が7割以上を占めた。ただ、投資する場合に判断基準を整備しているという回答はその半分にとどまった。むしろ肯定的に考える企業のすでに半数が投資基準も整備の上で取り組んでいると評価すべきであろう。投資よりも提携がふさわしいというご意見もいただいでいて、方法が見つからない、自社にそぐわないという回答も含めこれから解明していかなければならないテーマである。

CFOとしてより身に着けたいあるいは不足している知識・能力

最後にやや答えに迷う質問をさせていただいた。これからを生き残るために、大きくは、自分で考え判断すること、仲間を探すか誰かに聞くか、どちらに精力を注ぐか、という背景からの選択肢を用意した。



ある程度は予想されたが、やはり自分に知識経験のないことを企画したり判断することが苦手の方が多きようである。あるいは過去の日本企業の特徴であった自前主義に比べると他社とネットワークを広げ情報交換をしたいという回答や、少数ではあるが、世代・業界を超えた意見に耳を傾けるということを目指す姿勢も見られたというべきか。経済紙がスタートアップの取り組みを紹介し続けたりする中であって、それを見聞きし判断するには自身の経験や知識をより高めたいという実直まじめなお答えが過半を占めた。しかしながら、シリコンバレーに出かけて行ってでも、というお答えは見当たらなかった。冒頭に触れた、今年度の Fliance Leaders Summit で講演いただいた、シリコンバレー在住のベンチャーキャピタリストである山本康正氏の、“各国の投資家・投資企業が跋扈するシリコンバレーにあって日本企業の存在感は小さい”というお話を裏付ける結果かもしれない。

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。

デロイトトーマツグループ

CxO プログラム

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 3-2-3 丸の内二重橋ビルディング

デロイトトーマツグループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイトトーマツ合同会社並びにそのグループ法人(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、DT 弁護士法人およびデロイトトーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む)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・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 40 都市に 1 万名以上の専門家を擁し、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) とは、デロイト トウシュートーマツ リミテッド ("DTTL")、そのグローバル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れらの関係法人のひとつまたは複数指します。DTTL (または "Deloitte Global") ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における 100 を超える都市 (オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む) にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連する第一級のサービスを全世界で行っています。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 Fortune Global 500® の 8 割の企業に対してサービス提供をしています。"Making an impact that matters" を自らの使命とするデロイトの約 286,000 名の専門家については、(www.deloitte.com) 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

© 2020. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.