



Deloitte CFO Signals Survey Report

2019 Q3
November 2019

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.....	8

経理財務組織の改革に向けたビジョン・中期計画や改革施策に関する調査

経理財務組織の改革に向けたビジョンや中期計画の有無.....	9
経理財務組織の改革に向けた定量目標.....	10
経理財務組織の改革に向けたビジョンや中期計画の見直し頻度.....	11
経理財務組織における改革テーマ.....	12
経理財務組織における改革施策.....	13
CFO プログラムとは.....	14

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 17 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、経理プロセスに関する課題や現在の取り組みや今後の展望についてお伺いしております。

今回の調査は 2019 年 10 月に実施し、33 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。

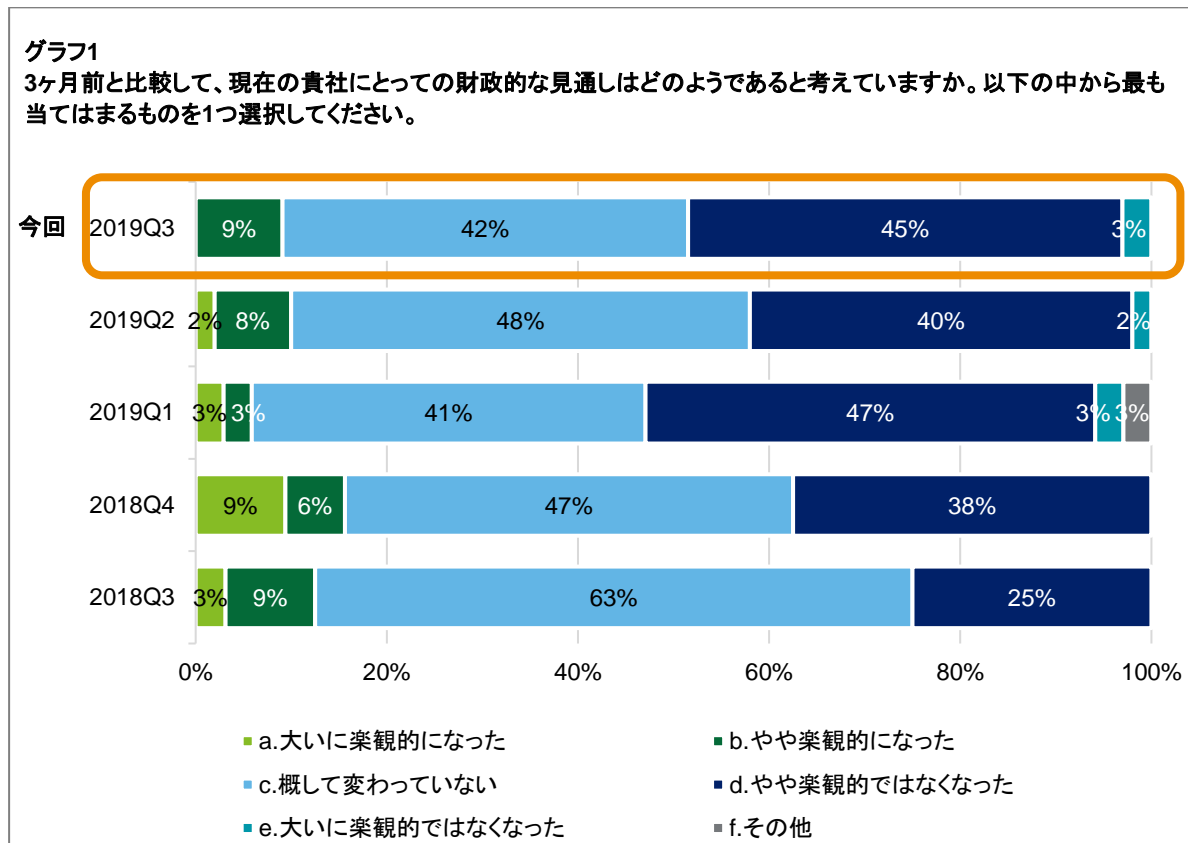
ご協力頂きありがとうございました。

デロイト トーマツ CFO プログラム
2019 年 11 月末日

経済環境に関する調査

財政環境の見通し

財政見通しは悪化した



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2019Q3サーベイでは悲観的な財政見通しが再び拡大した。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48%と、前回の42%からやや増加、一方で「大いに楽観的になった」との回答はゼロ、「やや楽観的になった」は9%にとどまった。総じてCFOの財政見通しは悲観的な方向に向かっていると見える。今回サーベイ期間の2019Q3においては、米国が9月にいわゆる制裁関税第4弾の一部を発動、10月には既存の制裁関税率を30%に引き上げた。英国のEU離脱交渉では、英国ジョンソン首相が10月末の「合意なき離脱」を辞さない姿勢を継続し、不透明感の高い状況であった。中国では、小売売上などの個人消費、資本投資などの設備投資、そして輸出にみられる外需がいずれも減速傾向を続け、中国経済急減速リスクが高まっていた。こうした通商問題の不透明感と、グローバル経済の減速感が、CFOの財政見通しを悪化させたとみられる。サーベイ後に、米中通商交渉は11月「第1フェイズ」の合意をめざして進展しているとされ、また英国のEU離脱期限は来年1月に延期された。しかしながら、グローバル経済の減速感は、欧州におけるドイツ経済低迷や日本の消費者態度指数の悪化にも及んでおり、財政見通しの急激な改善は望みにくいといえる。

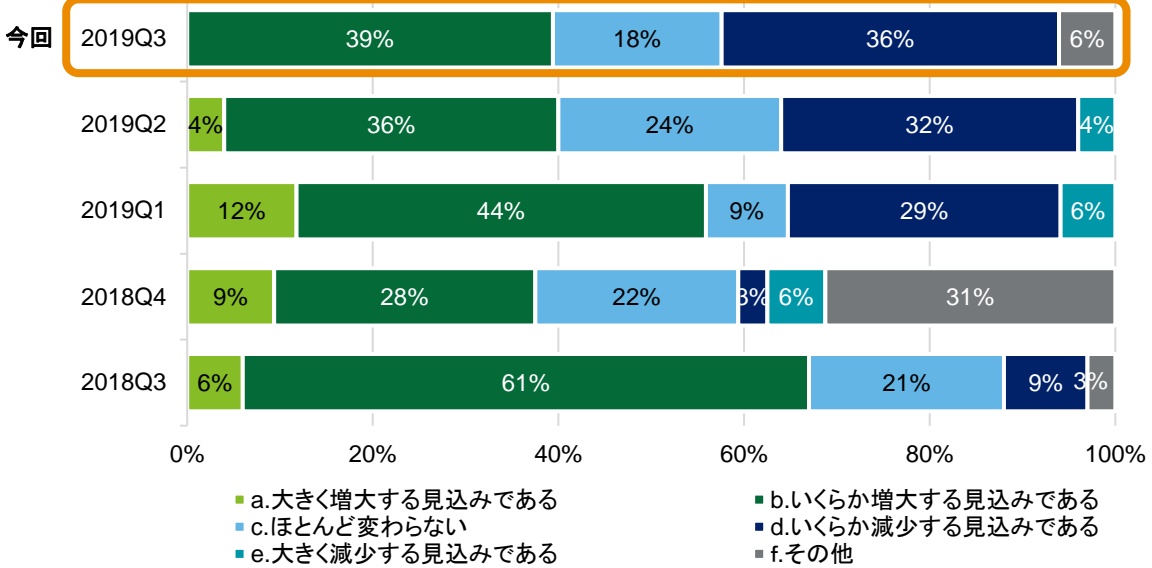
業績の展望

企業業績見通しは総じて不変

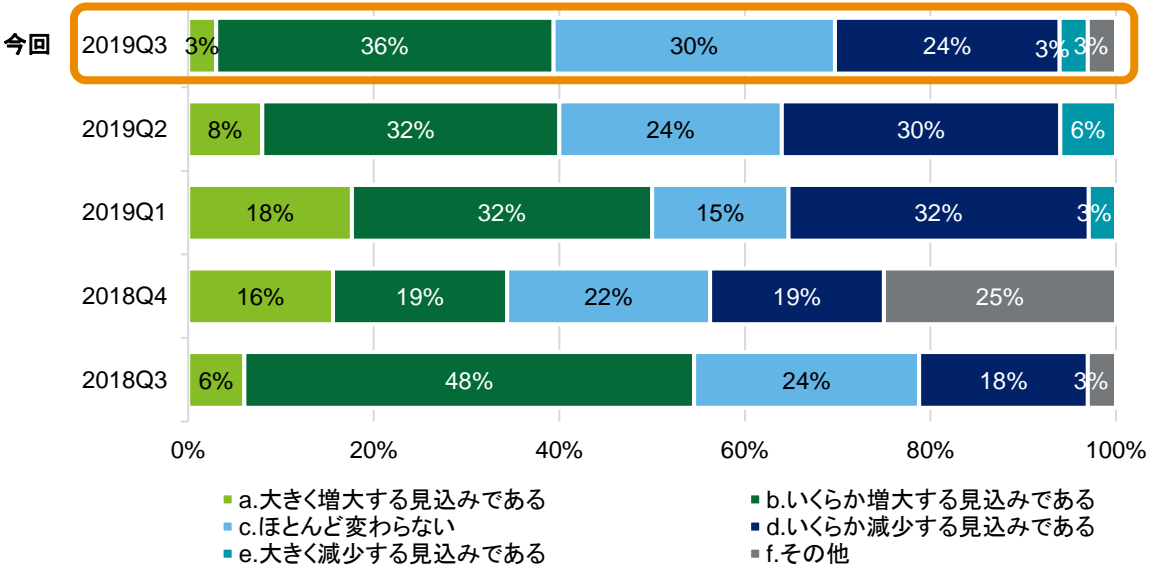
グラフ2

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1つ選択してください。

[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。総じて業績見通しは前回に比べ悪化した。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39%と、前回の40%からほぼ横ばい(今回は「大きく増大」回答はゼロ)。営業利益についても「大きく増大」「いくらか増大」の合計が39%と、前回の40%からほぼ横ばいだった。財政環境見通しが悪化したにも関わらず業績見通しが横ばいにとどまった背景としては、米中通商交渉などの不確実性要因をいまだCFOが評価しきれていないことにあるとも考

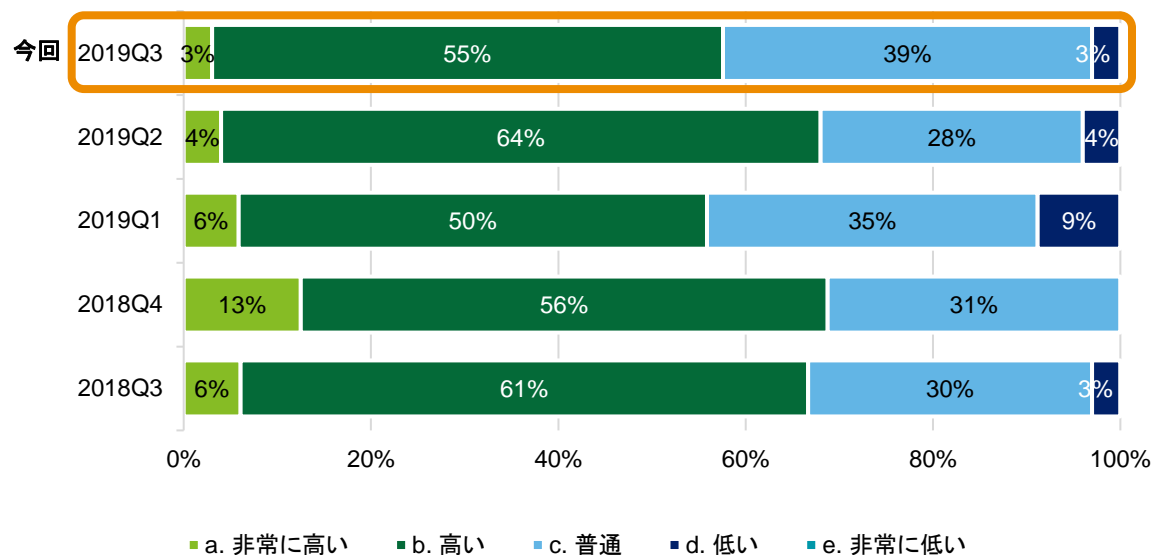
えられる。また、金融市場では、FRBの利下げ(7月、9月定例会合)もあり比較的好調に上昇していること、また為替市場では大きな円高の傾向がみられないことが考えられる。今後については、米中通商交渉の行方はまだ不確実である一方、中国経済の減速は継続しており(2019Q3期の中国実質GDP成長率は前年同期比+6.0%に減速した)、日本では10月の消費税率引き上げ後の消費等の反動減及びそこからの上昇が注目点である。総じて中国および先進国の景気減速見通しがCFOの景況感を抑制することになりそうだ。

不確実性

ビジネス環境の不確実性は依然高い

グラフ3

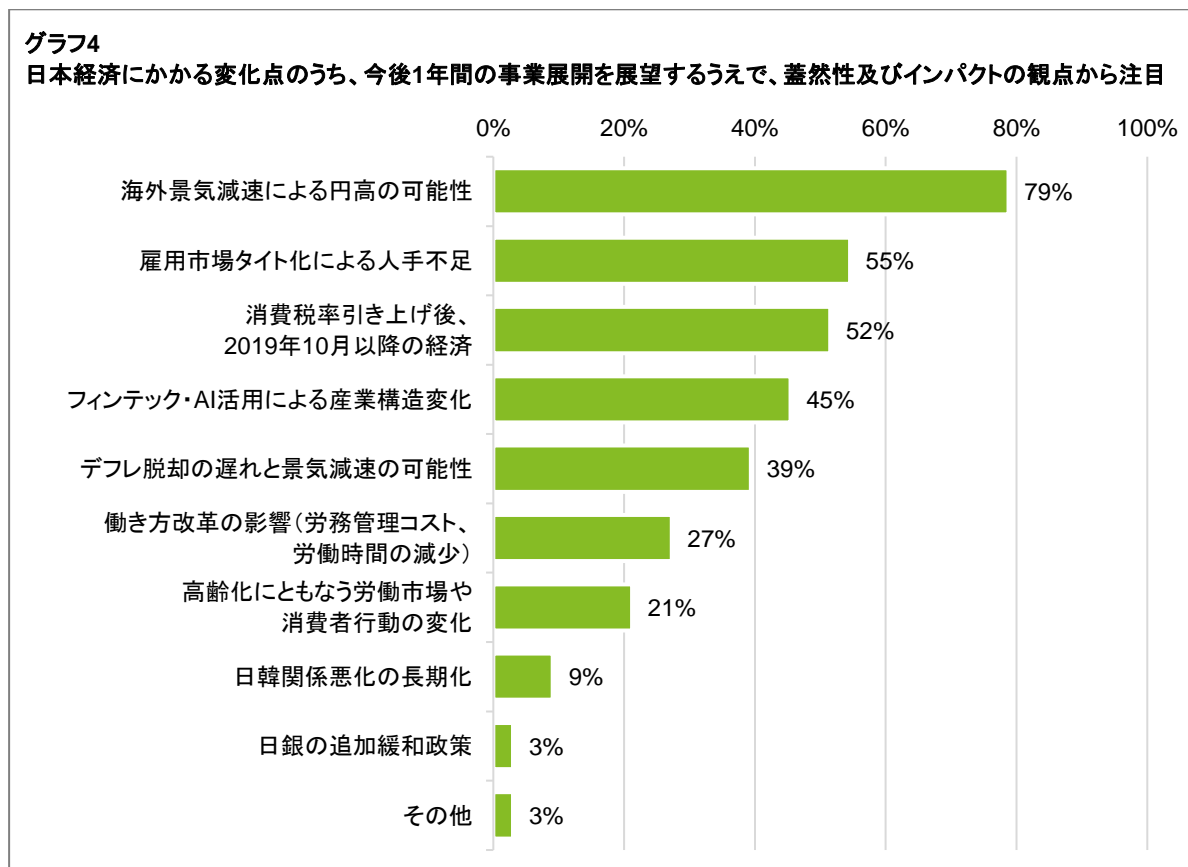
貴社のビジネス環境における財政的および経済的な不確実性は、どの程度高いものとお考えですか。以下の中から最も当てはまるものを1つ選択してください。



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58%と、前回の68%から大幅減少した。しかしながら、同回答合計が50%を超える状態は不変であり、引き続きCFOの見るビジネス環境の不確実性は高いといっていよう。2019Q3期においては、米中通商交渉で追加制裁関税が実施され、11月の「第1フェイズ」合意の道筋は見えてはいるものの、さまざまな憶測が飛び交う中まだ予断を許さない状況である。英国ではジョンソン首相が10月末の「合意なきEU離脱」を辞さない姿勢が不透明感を拡大させていた。日本については、10月に予定されている消費税率引き上げの影響が不確実要因であった。日米物品貿易協定については、自動車に対する25%の追加関税は見送りとなり、最悪のシナリオは回避できたことが朗報である。総じて今後も、米中問題や日本の経済の行方など、ビジネス環境の不確実性は高い状態が続くと見込まれる。

日本経済の注目点

円高が最大の注目点

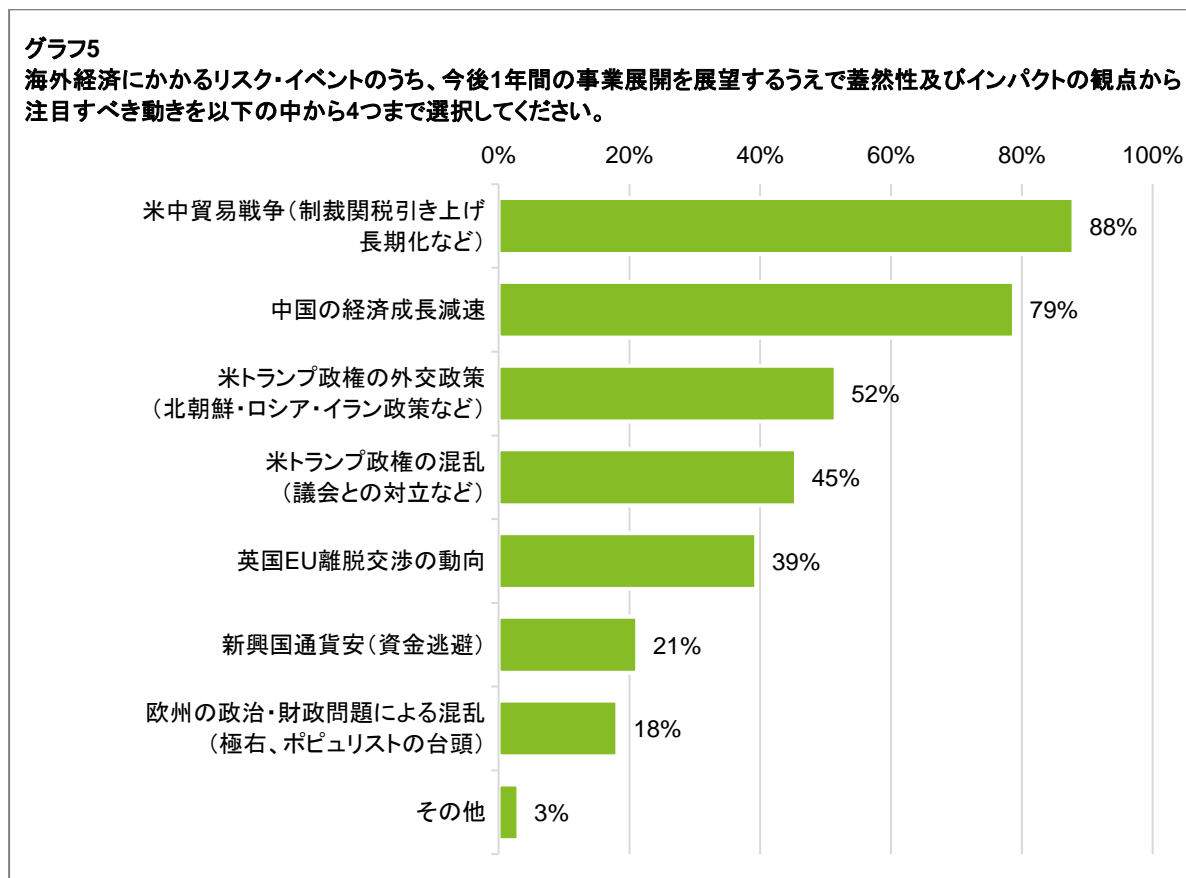


グラフ4は、今後1年間の事業展開を展望するうえで注目される日本経済の動きを示している。

今回は新たな選択肢である「海外景気減速による円高の可能性」が第1位となった。グローバルな景気減速によるリスクオフや、米国FRBの利下げが、円高進行につながるリスクをCFOは重視している模様だ。現在のところFRB利下げ等は大きな円高にはつながっていないが、今後の海外景気次第では円高リスクは依然存在しているといえる。第2位には「雇用市場タイト化による人手不足」が前回の4位から上昇した。第3位には「消費税率引き上げ後の経済」が前回の2位から低下したものの引き続きトップ3に入った。「人手不足」が久しぶりに第2位に上昇したのは、消費税率引き上げ準備、オリンピック開催関連、自然災害等からの需要の反映かもしれない。10月の消費税率引き上げを前に、いわゆる駆け込み需要の盛り上がりはいまいちの模様だ。日本経済が減速感を強める中、反動減後の立ち上がりはCFOの大きな関心事であろう。

€ 海外経済の注目点

米中貿易戦争が依然第 1 位

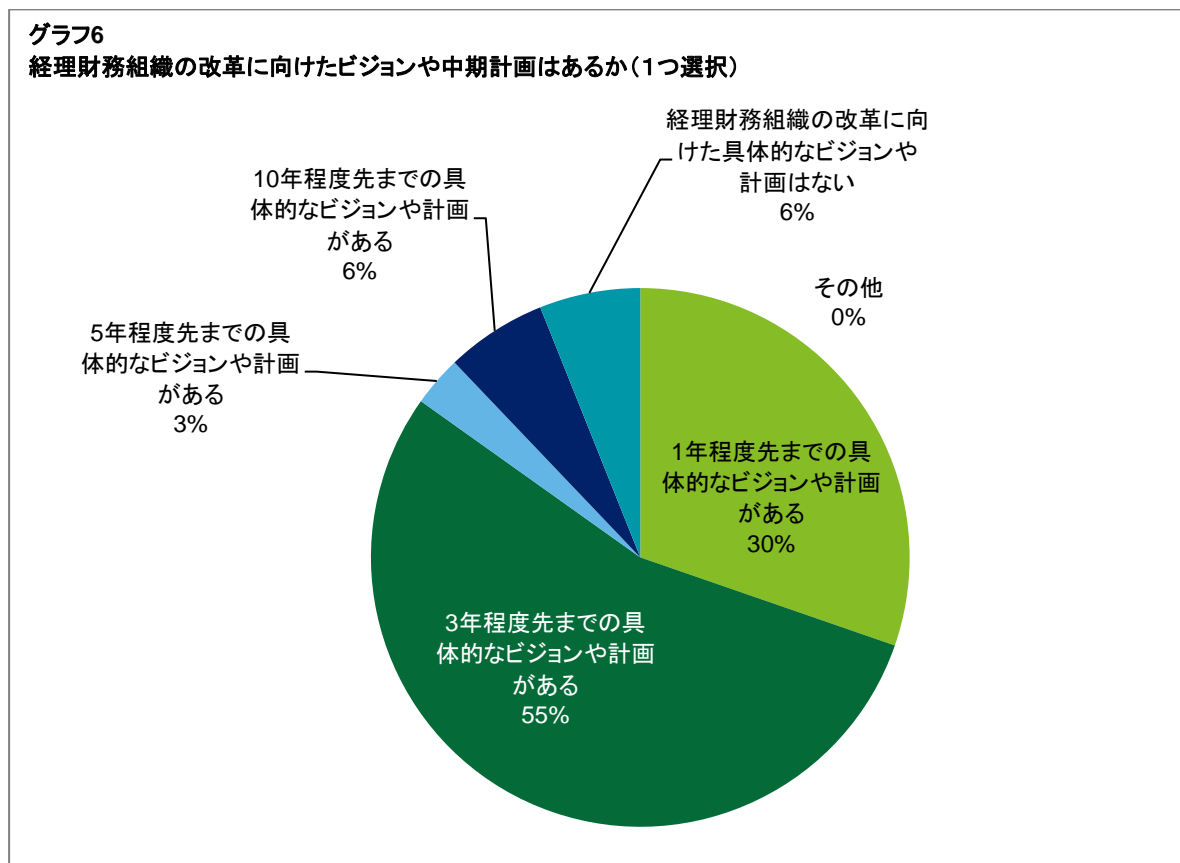


グラフ5は、今後1年間の事業展開を展望するうえで注目される海外諸国経済の動きを示している。今回は「米中貿易戦争」が第1位、「中国の経済成長減速」が第2位、「米トランプ政権の外交政策」が第3位と、上位3位までは前回2019Q2サーベイと同じ結果となった。米国が9月にいわゆる制裁関税第4弾の一部を発動、10月には既存の制裁関税率を30%に引き上げた。これまでの制裁関税は、米国経済よりも中国経済に対する悪影響の方が大きとの認識が一般的で、中国経済に対する懸念は依然高い。米国の外交政策は、イランとの対話の試みの直後にサウジアラビア油田施設への攻撃によりサウジ・イランの対立が激化、また米軍のシリア撤退後にトルコがクルド人地区に侵入するなど、地政学リスクを結果的に高めている傾向がある。トランプ大統領は来年の大統領選挙を見据え、経済、外交の両面で、これまでの強硬姿勢から実績を形に残す方針に転換しつつあるが、必ずしもこれらが順調とはいえない。こうしたトランプ大統領の政策が、グローバルな経済にもたらすリスクは当面続きそうだ。

経理財務組織の改革に向けたビジョン・中期計画や改革施策に関する調査

経理財務組織の改革に向けたビジョンや中期計画の有無

大半の経理財務組織において1～3年程度の改革に向けたビジョンや計画を策定している。

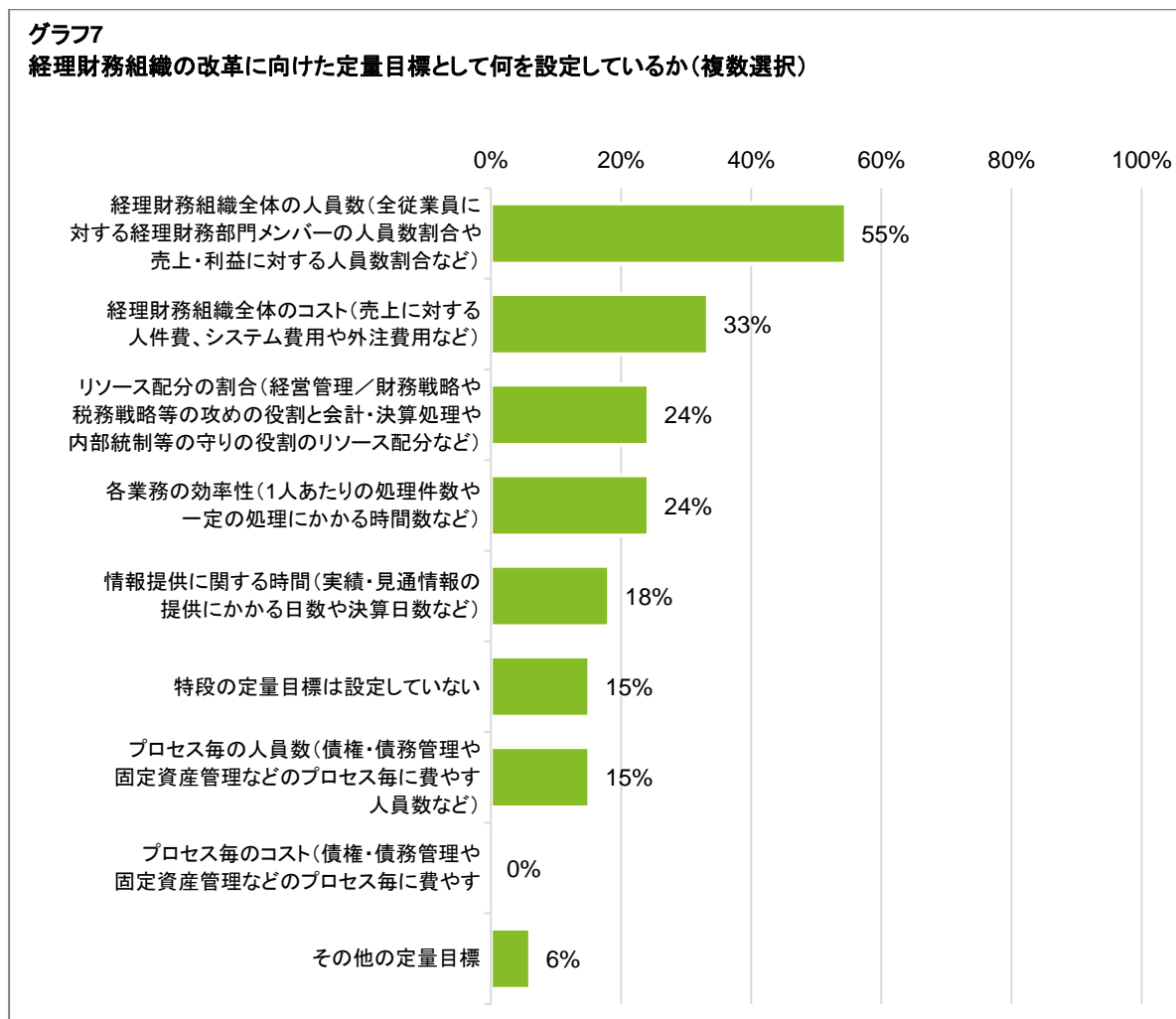


はじめに、経理財務組織の改革に向けたビジョンや中期計画の有無・期間について確認したが、9割強の企業が経理財務組織の改革に向けた具体的なビジョンや中期計画を有しているという結果であった。具体的には、「3年程度先まで具体的なビジョンや計画がある」という回答が全体の55%を占め、「1年程度先まである」という回答が30%となった。5年以上先のビジョンや計画を有している会社は9%であった。

全社的な中期経営計画や単年度計画に対応する形で経理財務組織としてのビジョンやその実現に向けた計画を策定していることがうかがえる。

経理財務組織の改革に向けた定量目標

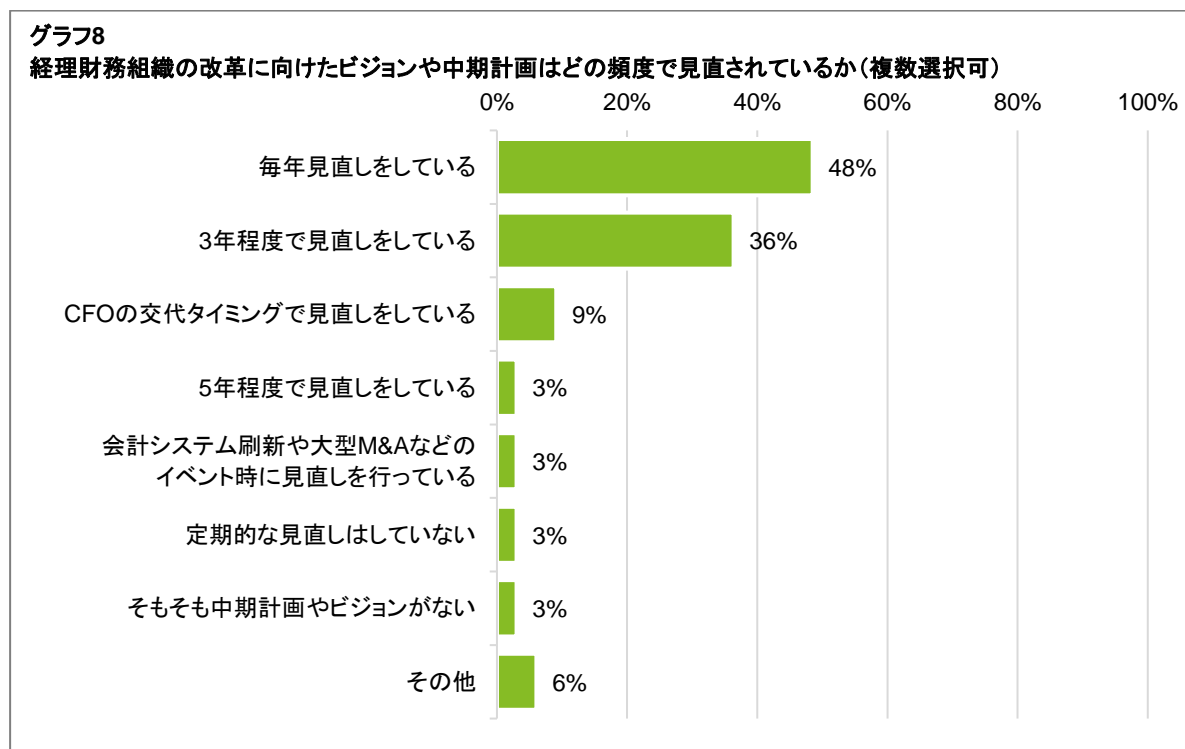
改革の定量目標として、組織全体の人員数やコストを設定している企業が多くを占める。



次に、経理財務組織の改革に向けた定量目標について確認した。結果としては、「経理財務組織全体の人員数」という回答が半数以上を占め、2番目に多い回答は「経理財務組織全体のコスト」(33%)であった。一方で、プロセス毎の人員数を目標設定している企業は15%にとどまり、プロセス毎のコスト目標を設定している企業は0%であった。これらのことから、経理財務組織全体としての定量目標は多くの会社が設定しているものの、プロセスや業務単位での定量目標を設定している会社は少ないことが判った。

経理財務組織の改革に向けたビジョンや中期計画の見直し頻度

ビジョンや中期計画を毎年見直しているという回答が最多である



続いて、経理財務組織の改革に向けたビジョンや中期計画の見直し頻度について確認したが、毎年見直しを行っている会社が最多で半数程度を占めており、2番目に多い回答は「3年程度の見直しをしている」(33%)という回答であった。

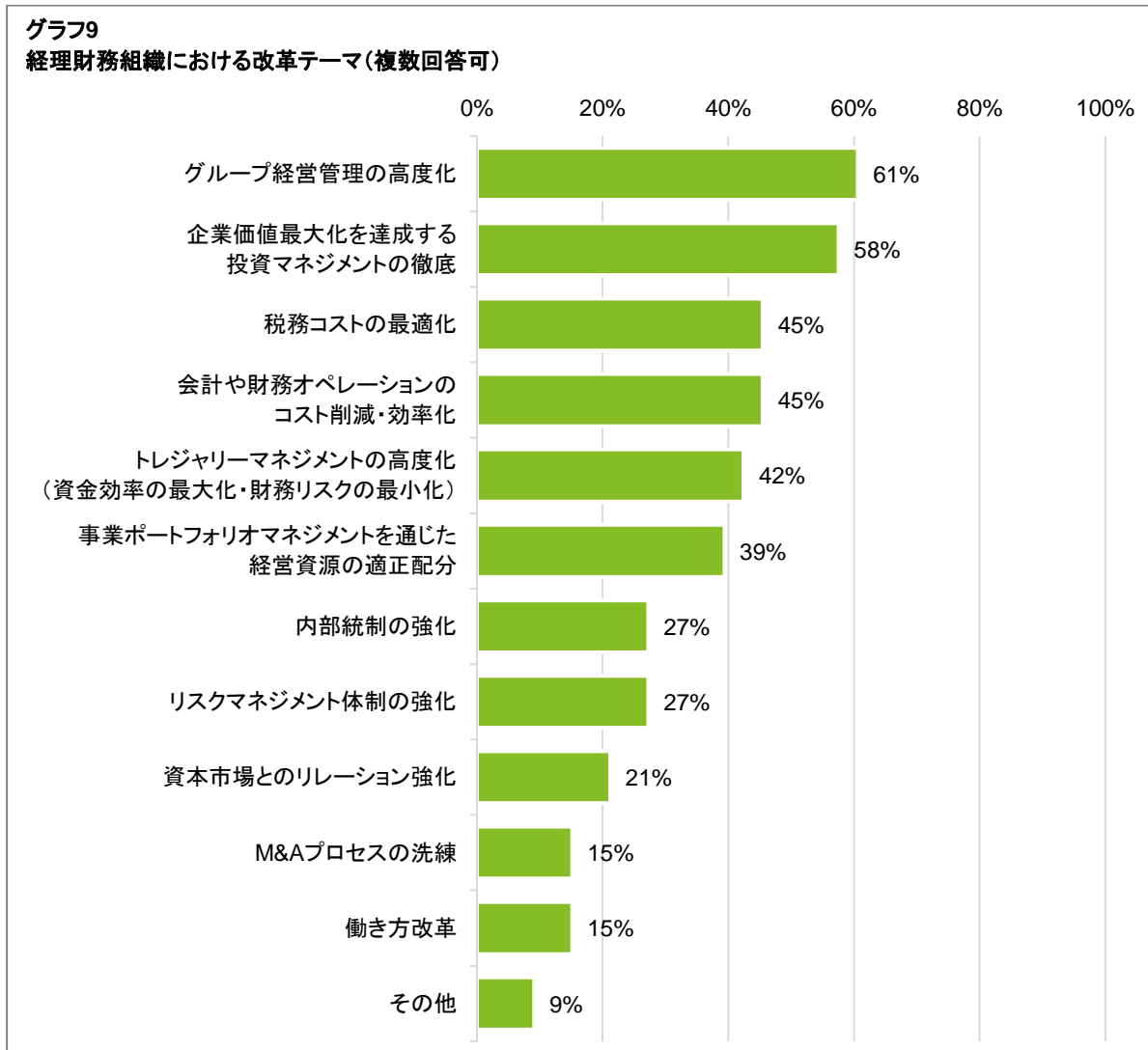
この結果からは、全社の単年度計画、もしくは、中期計画の策定サイクルにあわせて経理財務組織のビジョンや中期計画の見直しを行う企業が多いことが読み取れる。

ビジネス環境の変化に迅速に対応することが求められる昨今の経理財務組織においては、前年度の改革進捗を踏まえて新年度に向けて計画の見直しを行い、改革の歩みを確実に進めることが求められるが、多くの企業において、定期的な見直しを行っていることがわかった。



経理財務組織における改革テーマ

グループ経営管理や投資マネジメントを経理財務組織の改革テーマに掲げる企業が多い。



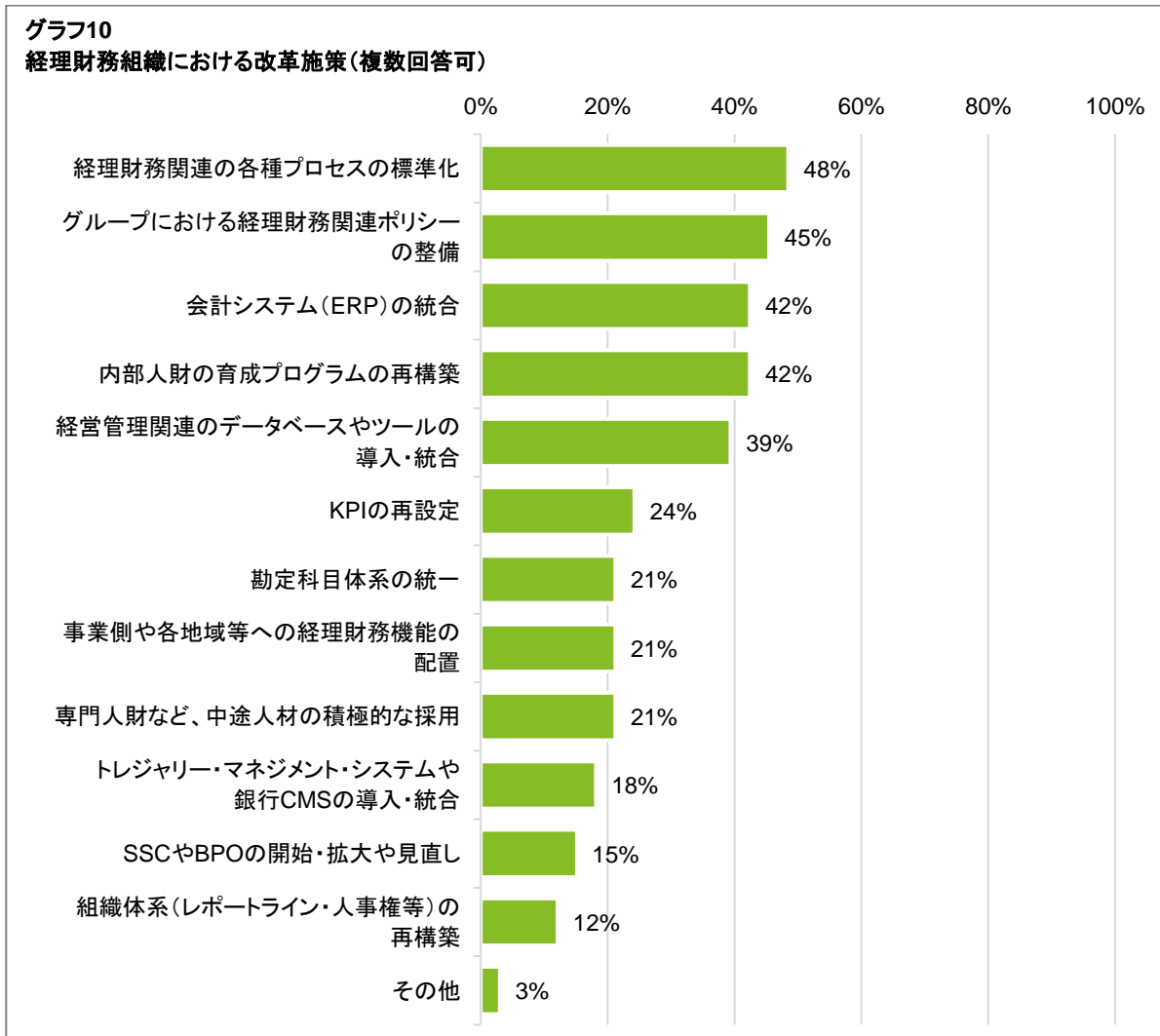
まず上位に挙げられた改革テーマは「グループ経営管理の高度化」、「企業価値最大化を達成する投資マネジメントの徹底」といった、グループ全体や各事業への貢献を追求するものである。

それらに続くのは「税務コストの適正化」、「会計や財務オペレーションのコスト削減・効率化」、「トレジャリーマネジメントの高度化」といった、経理財務組織が直接的にコスト削減や資金効率化に貢献できる改革テーマとなっている。

昨今、経理財務組織においては、経営・事業への直接的な貢献が求められているが、そのことを裏付ける結果となったと言える。

経理財務組織における改革施策

経理財務プロセスの標準化やグループポリシーの整備といった改革施策への優先順位が高い。



経理財務組織の改革施策としては、「経理財務関連の各種プロセスの標準化」、「グループにおける経理財務関連ポリシーの整備」といったルール・プロセスの統一・標準化に関する施策が上位を占めている。次いで、「会計システム(ERP)の統合」、「経営管理関連のデータベースやツールの導入・統合」といったシステム・インフラに関する施策が掲げられている。

これらの結果から、前の質問への回答として挙がっていた改革テーマの実現を支えるベースとして、プロセスやポリシー、システムインフラの整備に取り組んでいる企業が多いことが読み取れる。海外 M&A なども行いながらグローバル展開や新規ビジネスの育成・拡大を進めている中、経理財務部門が果たすべき役割を実現するための基礎となる施策の重要性が高まっている。

また、4位に挙げられている「内部人材の育成プログラムの再構築」については、昨今の働き方改革の要請や高度外部人材の採用難といった外部要因がある中、改めて内部人材育成の必要性を認識している企業が多いことを反映している結果と考えられる。経営・事業部門への貢献期待やデジタル改革の要請が高まっているが、その成否は結局のところ組織を構成する人材にかかっており、人材育成の必要性に改めて光があたっている状況と言えよう。

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

CFO 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
Tel 03-6860-3300

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 トーマツ リミテッド ("DTTL") ならびにそのグローバル 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 を指します。DTTL (または "Deloitte Global") および各メンバー ファーム並びに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、オーストラリア、ブルネイ、カンボジア、東ティモール、ミクロネシア連邦、グアム、インドネシア、日本、ラオス、マレーシア、モンゴル、ミャンマー、ニュージーランド、パラオ、バブアニューギニア、シンガポール、タイ、マーシャル諸島、北マリアナ諸島、中国 (香港およびマカオを含む)、フィリピンおよびベトナムでサービスを提供しており、これらの各国および地域における運営はそれぞれ法的に独立した別個の組織体により行われています。

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を提供しています。"Making an impact that matters" を自らの使命とするデロイトの約 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

© 2019. For information, contact Deloitte Touche Tomatsu LLC, Deloitte Tohmatsu Consulting LLC, Deloitte Tohmatsu Financial Advisor LLC, Deloitte Tohmatsu Tax Co.].



IS 669126 / ISO 27001