



Deloitte CFO Signals Report

2020Q4

March 2021

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

不確実性が高い環境下におけるファイナンス組織・人材の在り方に関する調査

CFO の役割と時間配分	11
ファイナンス組織としての役割と時間配分	12
ファイナンス組織が強化すべき機能	13
ファイナンス組織が検討の初期段階から意思決定に関与すべき領域	14
戦略的な意思決定に関与するうえでの阻害要因	16
意思決定への参画に向けた施策について	17
これからのファイナンス人材に求めるスキル	18
CFO プログラムとは	20

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 23 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、不確実性が高い環境下におけるファイナンス組織・人材の在り方に関してについてお伺いしました。

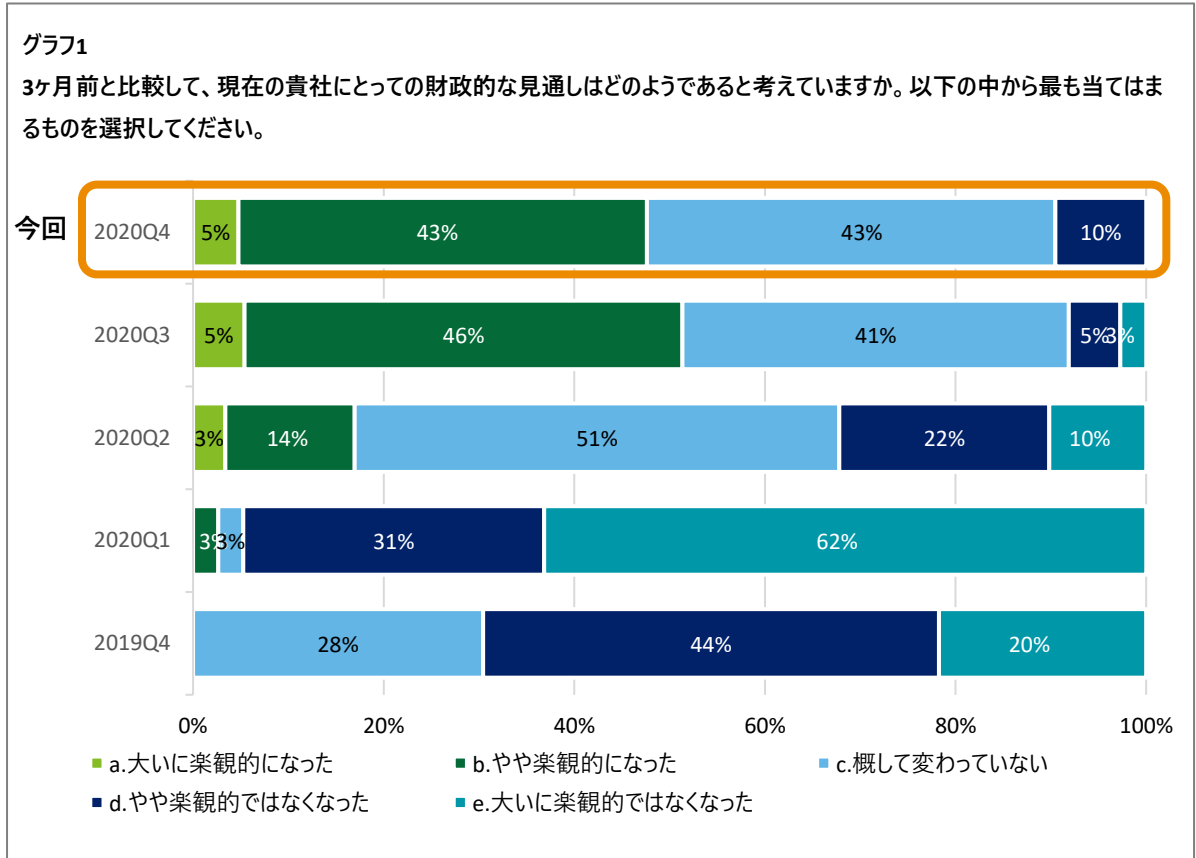
今回の調査は 2021 年 2 月に実施し、42 名の CFO・財務経理ご担当者役員様から回答を得ることができました。ご協力頂きありがとうございました。

デロイト トーマツグループ
CFO プログラム
2021 年 3 月末日

経済環境に関する調査

財政環境の見通し

財政環境見通しは改善つづくも判断は分かれた



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。2020Q4サーベイでは、財政的な見通しが「大いに楽観的になった」「やや楽観的になった」の合計は48%と、前回の51%からほぼ不変、約半数弱のCFOの財政見通しが好転したとの結果になった。1月にかけてのコロナ新規感染者数急増や1月上旬の2回目の緊急事態宣言発出という状況からは、この結果は予想外に楽観的にも見える。もっとも今回の調査期間の2月には、コロナの新規感染者数は前回調査期間の12月時点と概ね同レベルにまで減少していた。また、2回目の宣言の対象や移動制限は1回目 비해限定的だった。また、内閣府の2月「景気ウォッチャー調査」でも、感染者数減少やワクチン接種開始への期待から、街角景気は1月に比べ好転していた。コロナ抑制の実績とワクチンなど将来への期待からCFO相応に楽観的な見通しが維持されたとも考えられる。しかしながら「概して変わっていない」「やや悲観的になった」との回答合計がわずかながら過半を超えていることから、企業CFOの先行き景況感は一極化されているように見える。調査後の3月18日に日本政府は、宣言を3月21日をもって解除することを決定した。今後のCFO財政見通しは解除後の感染動向と移動制限動向に左右されることになろう。



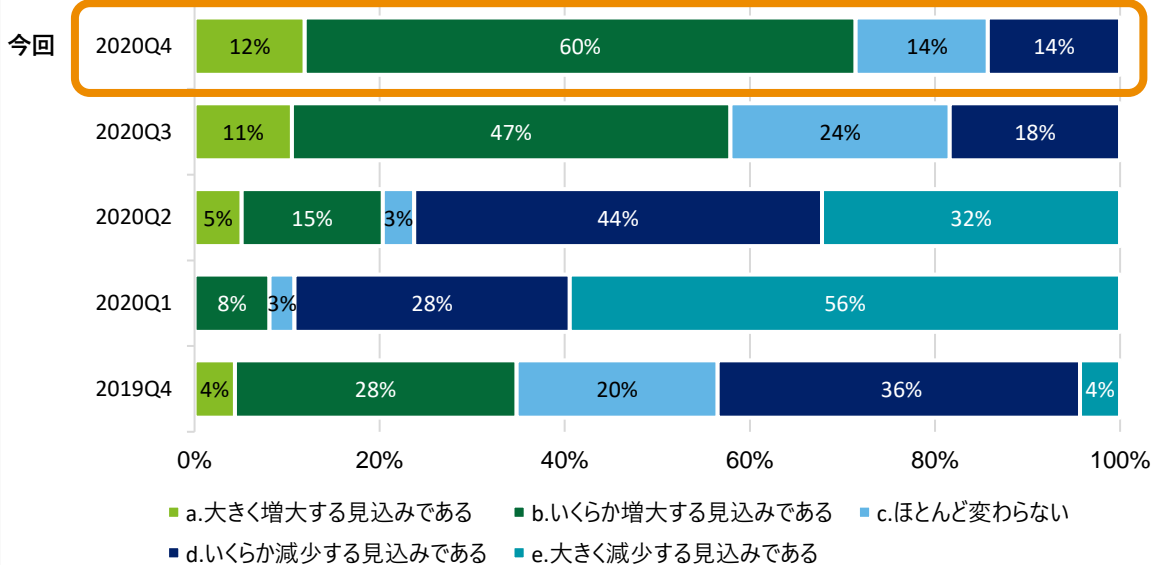
業績の展望

業績見通しは改善が続く

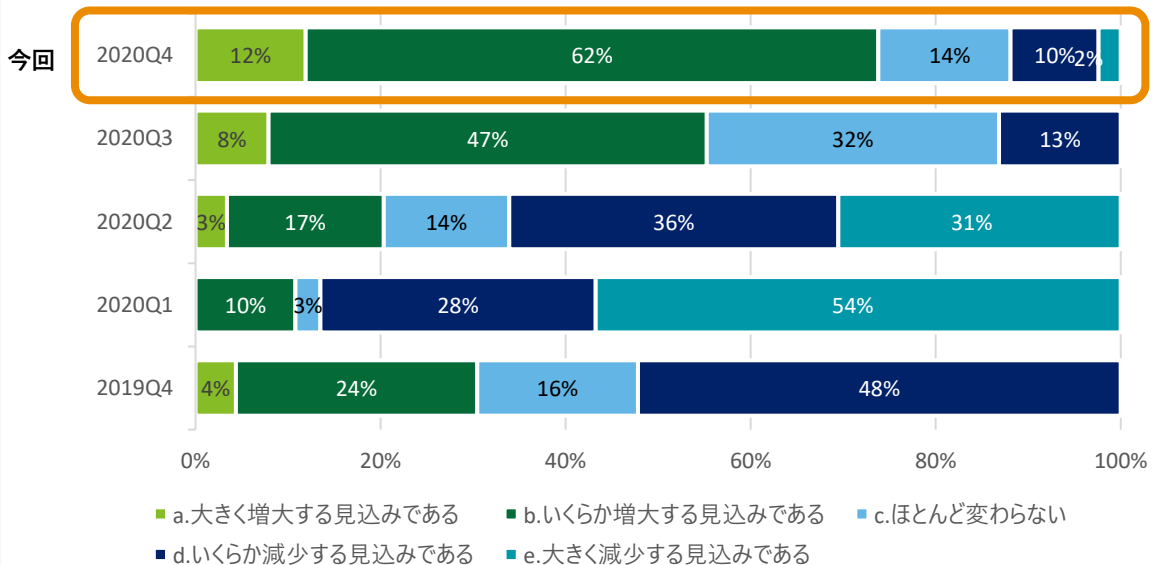
グラフ2

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]

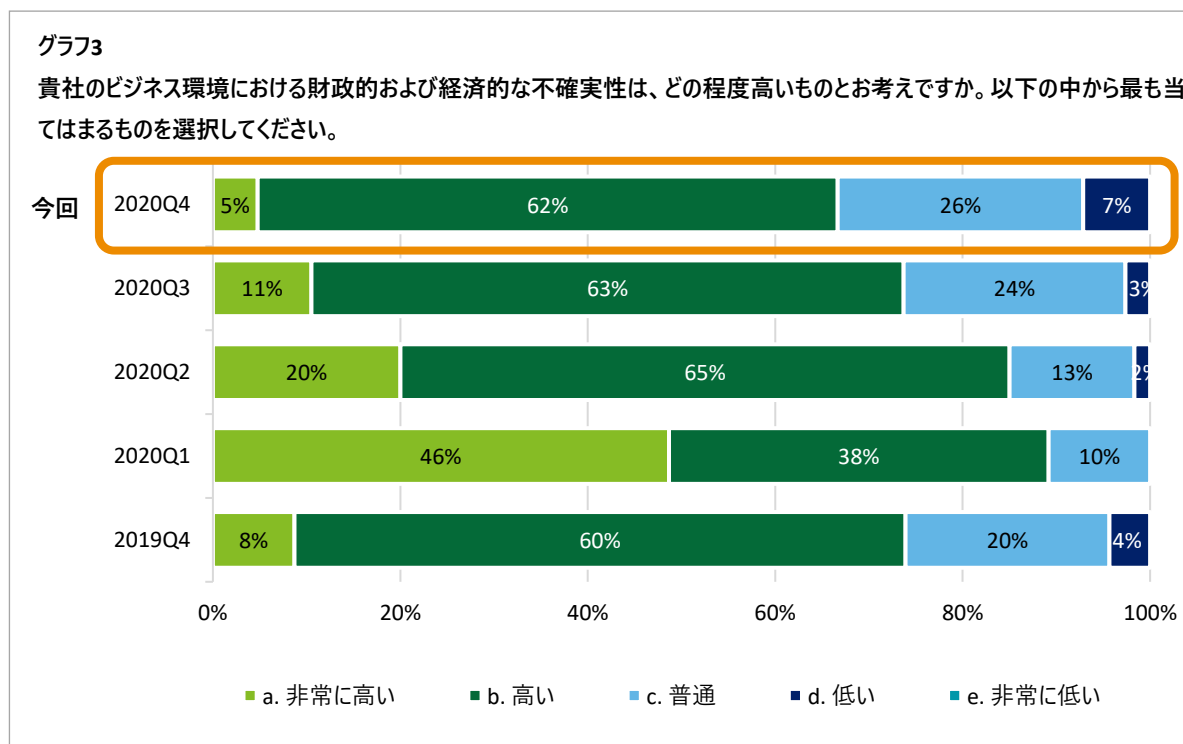


グラフ2は、今後1年間の各社の業績（収益・営業利益）の見通しを示している。財政環境同様に、業績見通しも今回調査で改善した。業績が「大きく増大する見込みである」「いくらか増大する見込みである」の合計は、収益について72%、営業利益について74%と、いずれも3四半期連続で前回調査時から好転した。これも前回調査時に予想していた以上の好結果である。緊急事態宣言による移動制限が限定的であったこと、感染者数減少、ワクチン接種開始への期待が、財政業績見通しの継続的改善につながったと考えられる。また、コロナ危

機の経済環境においてその恩恵を蒙る業種は業績を拡大、移動制限やリモート環境に適合した新たなビジネスモデルも開発され、コロナ感染症拡大に対する企業の耐性は引き続き高まっていると思われる。コロナ感染症の感染者数変動に対する企業景況感の感応度は今後も低下を見込んでおきたい。

 不確実性

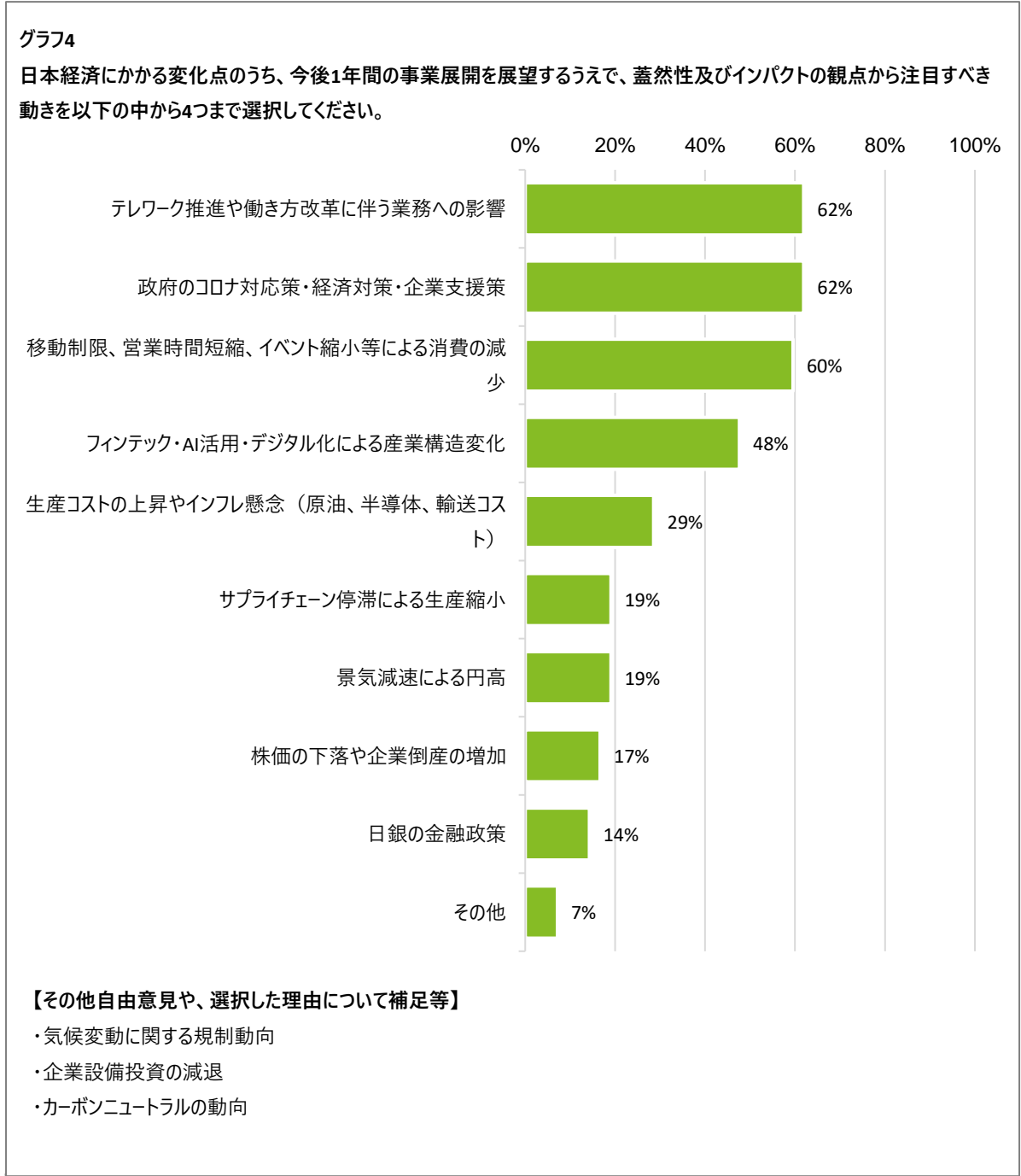
不確実性は徐々に後退



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。2020Q4 調査では、不確実性が「非常に高い」「高い」の合計が67%と、前回調査の74%から減少した。不確実性についても業績見通しと同様3 四半期連続で改善した。不確実性の水準は依然高いものの、緊急事態宣言の効果、ワクチン接種開始への期待、各企業のコロナ環境対応の進展に伴い、将来への不確実性は着実に低下しているといえる。今後の動向は、緊急事態宣言解除後の感染者数と移動制限、そしてワクチン接種の進捗と効果などに左右されるだろう。ただ各企業がいわゆる with コロナへの適合性を高めつつあることは、不確実性の後退からも見て取れるといえよう。

日本経済の注目点

コロナ下の業務継続、政府の対応策、消費減少が引き続き注目点

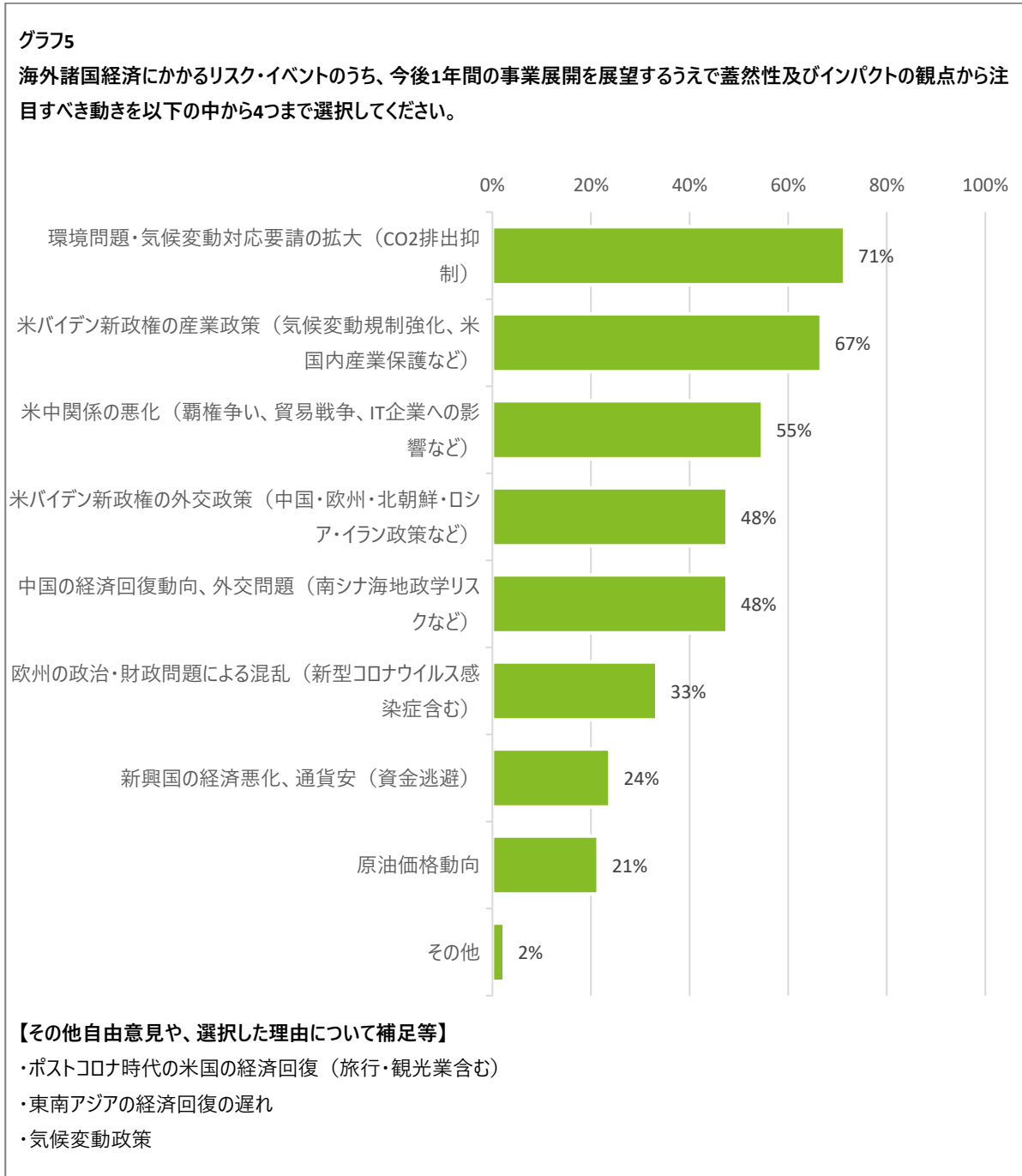


グラフ4は、今後1年間の事業展開を展望するうえで注目される日本経済の動きを示している。今回の2020Q4調査では第1位が「テレワーク推進や働き方改革による業務への影響」、第2位が「政府のコロナ対応策・経済対策・企業支援策」、第3位が「営業再自粛、イベント自粛や入国制限等による消費の減少」でほぼ同じ回答率、前回調査と同じ3項目が上位となった。前回同様に、コロナ感染症関連の項目が上位を占めた。テレワークなど新たな業務形態の開発や適応が依然企業の課題であること、緊急事態宣言による移動制限で個人消費

が再び減速することへの懸念、経済回復が依然政府支援に依存であろうとの認識が反映されている。また第4位には前回調査同様「フィンテック、AI、デジタル化による産業構造の変化」が入った。働き方やデジタル化はいずれも構造的変化に関わる課題であり、仮に近い将来にコロナ感染が収束したとしても、これらの項目はCFOの中期的な関心事であり続けそうだ。

€ 海外経済の注目点

気候変動対応が一番の注目点



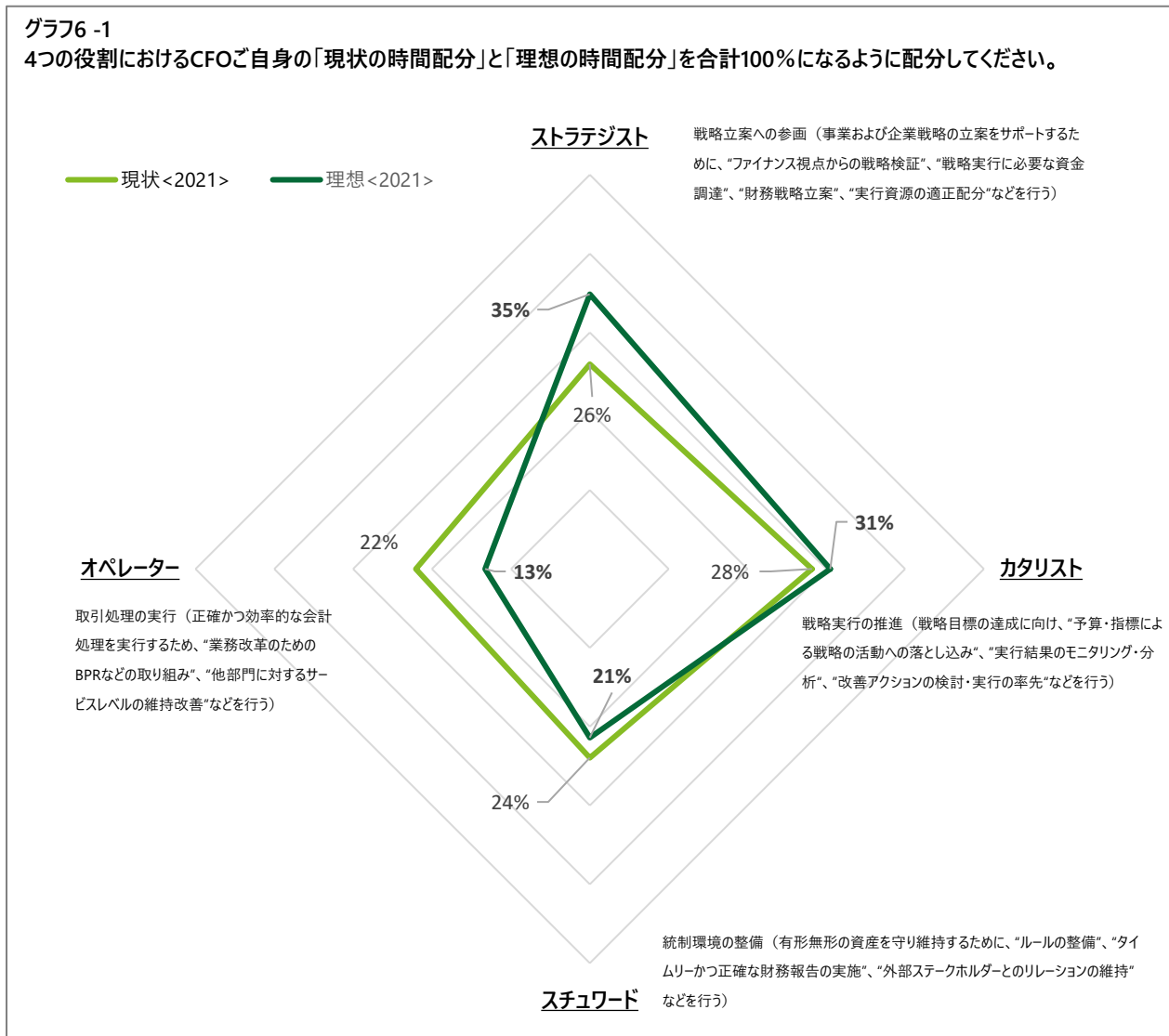
グラフ5は、今後1年間の事業展開を展望するうえで注目される海外諸国経済の動きを示している。ここでは、今回の調査で新たに選択肢に加えた「環境問題・気候変動対応要請の拡大」が第1位となった。第2位、3位はそれぞれ「米バイデン新政権の産業政策」「米中関係の悪化」となった。環境・気候変動対応はすべての企業に大きなインパクトを与える課題であり、特に日本の菅政権や米バイデン政権の発足を機に、企業の意識が急速に高まっている。CO2排出企業の具体的削減策、温暖化リスクの計測・開示、CO2排出削減を目指した調達先

や投融資先の抜本的見直しなど、個別企業のみならずグローバルなキャピタルマーケットやサプライチェーンの構造的変革を気候変動対応は要請している。今後数年以上に亘り、環境・気候変動対応は CFO の重要課題となるだろう。2 位以下の項目については、米国バイデン政権は発足後に国内産業育成、中国との対立路線を明らかにしている。日系企業にとってバイデン新政権の産業政策や中国政策はビジネスに直接影響するイベントである。新政権のスタンスと具体的政策がさらに明らかになるまでは、本邦企業は期待と懸念をもって動向を注視せざるを得ないだろう。

不確実性が高い環境下におけるファイナンス組織・人材の在り方

CFO の役割と時間配分

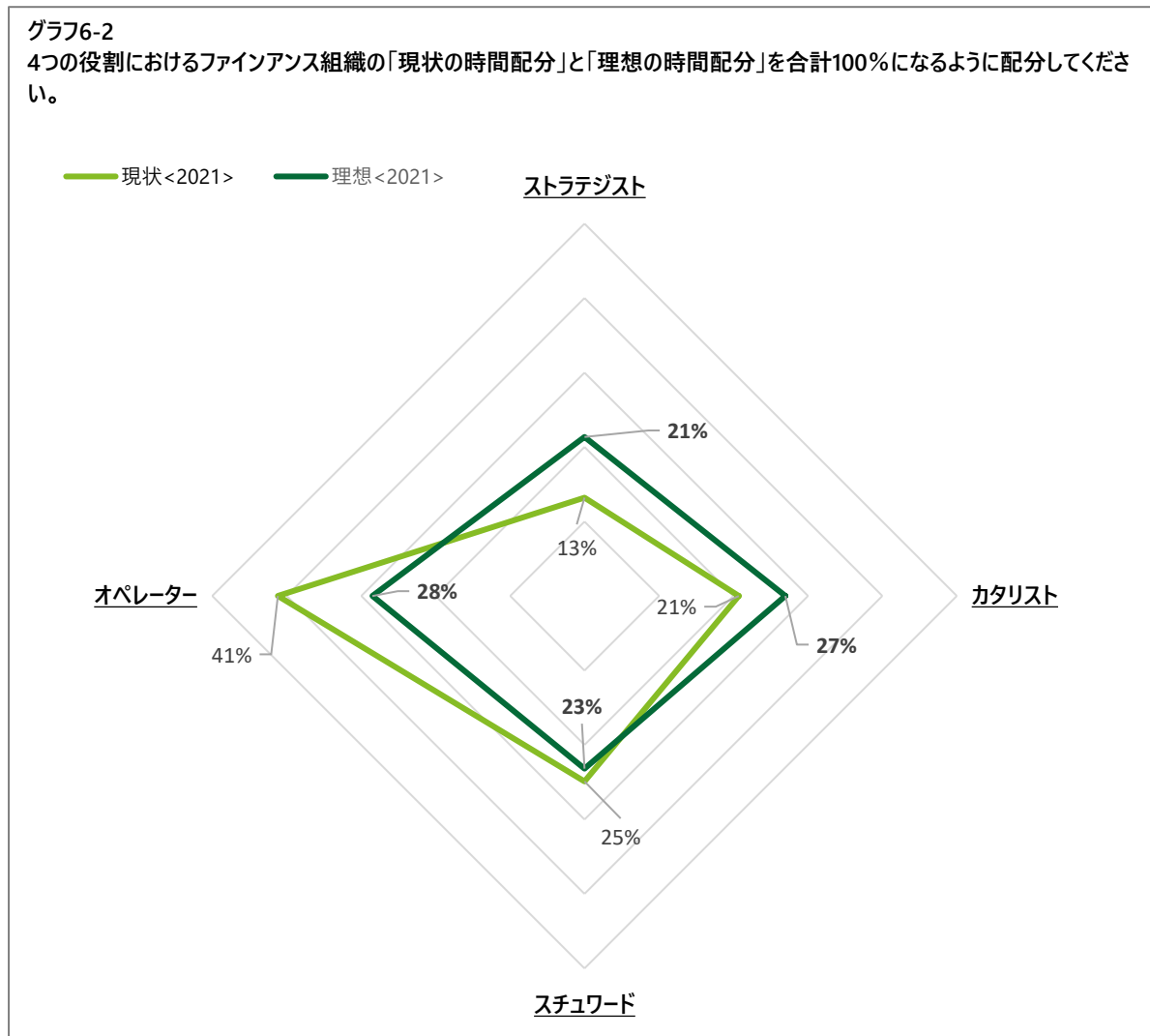
CFO は現状、4 つの役割に対して均等に時間を割いている一方で、理想的には「守り」の役割から「攻め」の役割へと、シフトしたい意向がうかがえる



まず、CFO 自身の4つの役割における「現状と理想の時間配分」を聞いた。理想形としては、オペレーター、スチュワードという守りの機能に割いている時間を減らし、ストラテジスト、カタリストという攻めの役割に充てたいと考えていることがわかる。これらの傾向は18年12月に実施した同様の調査結果と変わらないが、前回の理想形ではストラテジスト43%であったのに対し、今回は35%という結果が出ており、よりバランスを重視した結果となったといえる。不確実性が高い環境下においてストラテジストの役割である戦略立案(計画)のみならず、カタリストの役割である戦略実行の推進や会計オペレーションを実行する役割であるオペレーターにも重きを置いているともいえるだろう。

ファイナンス組織としての役割と時間配分

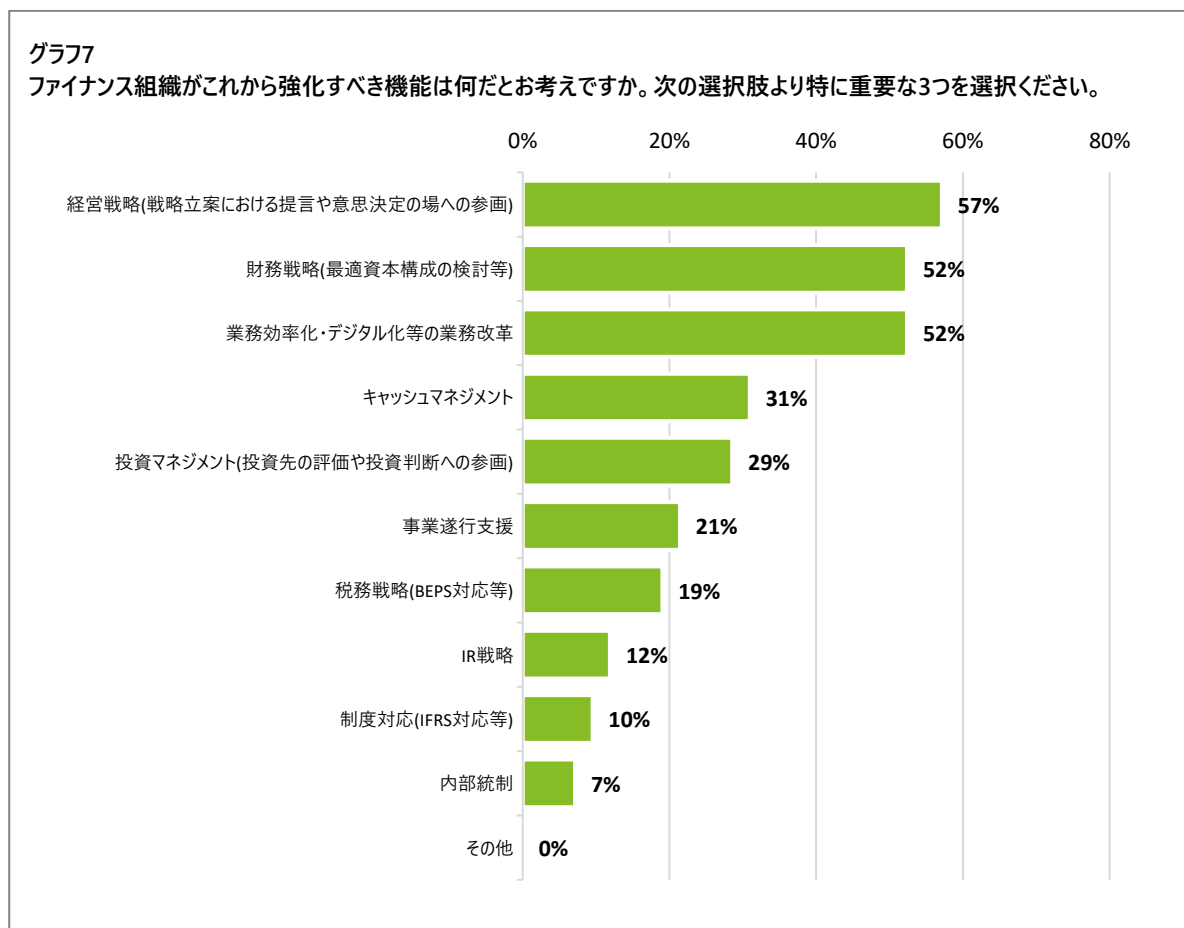
ファイナンス組織全体では現状はオペレーターに割いている時間が多いものの、バランスよく時間配分することが望ましいという結果となった



次に、ファイナンス組織全体での4つの役割における「現状と理想の時間配分」を聞いた。理想的には全役割をバランスよく配分したいと考えていることがうかがえる。一方、現状ではオペレーターに41%と最も多くの時間を割いており、理想とする時間配分を大きく上回っている。近年、DXによる業務効率化が各社で推進されてはいるものの、取組中のもが多く、効果が表れるまでに時間がかかっていることがうかがえる。効果が表れた企業においても、従前オペレーターに従事していたリソースをストラテジストの役割へシフトするには時間がかかっていると言えるだろう。また、そもそもファイナンス組織全体のリソースが不足しており、ストラテジストの役割にシフト仕切れていないことも、割合に効果が顕著に反映されない要因と考えられる。

ファイナンス組織が強化すべき機能

ファイナンス組織は今後、より一層経営戦略に関わっていく必要があるとの結果になった



ファイナンス組織がこれから強化すべき機能として「経営戦略」「財務戦略」「業務効率化・デジタル化等の業務改革」が挙げられた。特に、経営戦略が一位になっていることから、よりファイナンス組織の役割を広げていくことが志向されているといえる。制度対応、内部統制が下位となったことも、今後の強化の方向性として守りの機能よりも、攻めの機能を注視している結果といえるだろう。また、第4位にキャッシュマネジメント(31%)となり、16年3月の調査結果(22%)から増加する結果となったが、不確実性が増す中、事業運営の基盤となるキャッシュマネジメントの重要性が高まっていることのあらわれと考えられる。

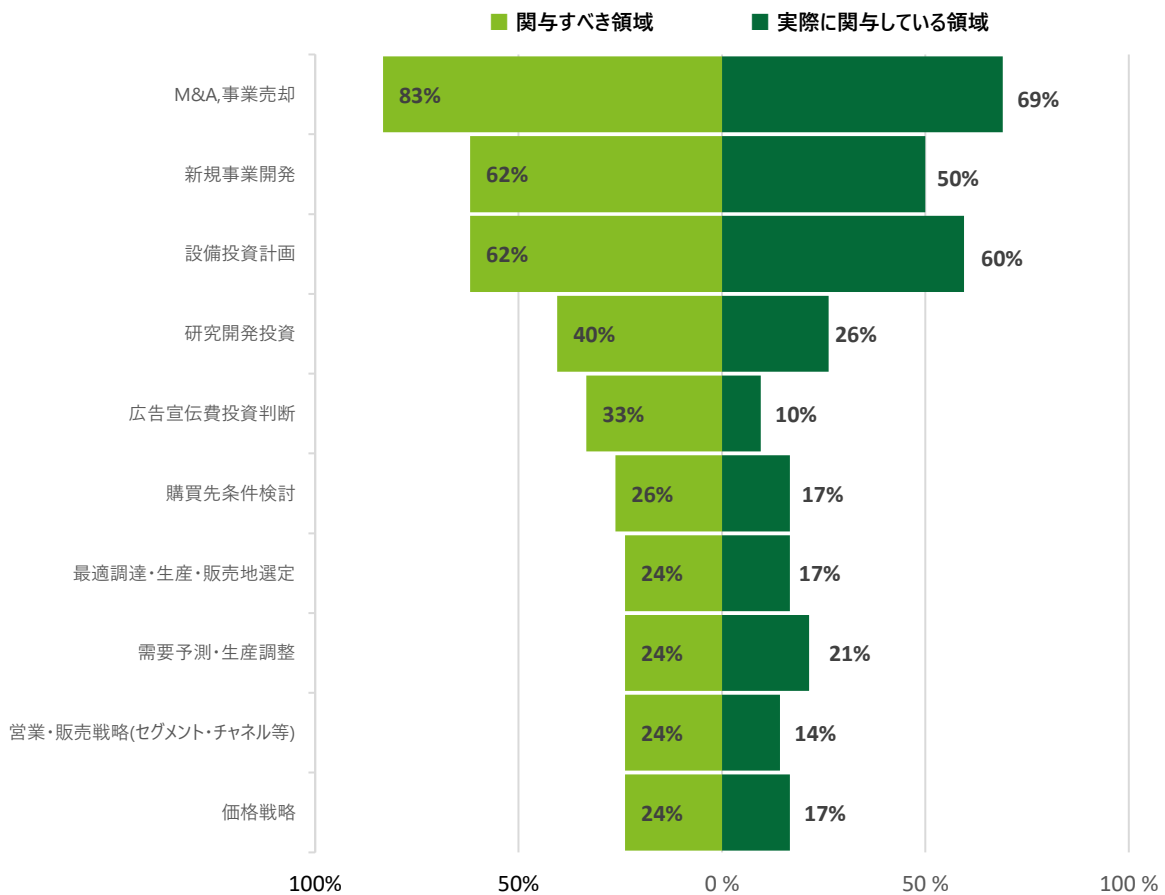


ファイナンス組織が検討の初期段階から意思決定に関与すべき領域

ファイナンス組織が意思決定に関与すべき領域(関心のある領域)と関与している領域に大きな乖離はない反面、関与実態は改善の余地がある

グラフ 8

ファイナンス組織が検討の初期段階から意思決定に関与すべき領域は下記の選択肢のうちどこだとお考えですか。また、実際に初期段階から関与している領域もあわせて選択ください。(複数選択可)



その他、自由記述でいただいた関与すべき・実際に関与している領域等

【関与すべき領域】

- ・KPI選定
- ・サステナビリティ経営推進
- ・財務戦略策定
- ・政策保有株対策、顧客・調達先与信審査
- ・与信管理、為替リスク管理

【実際に関与している領域】

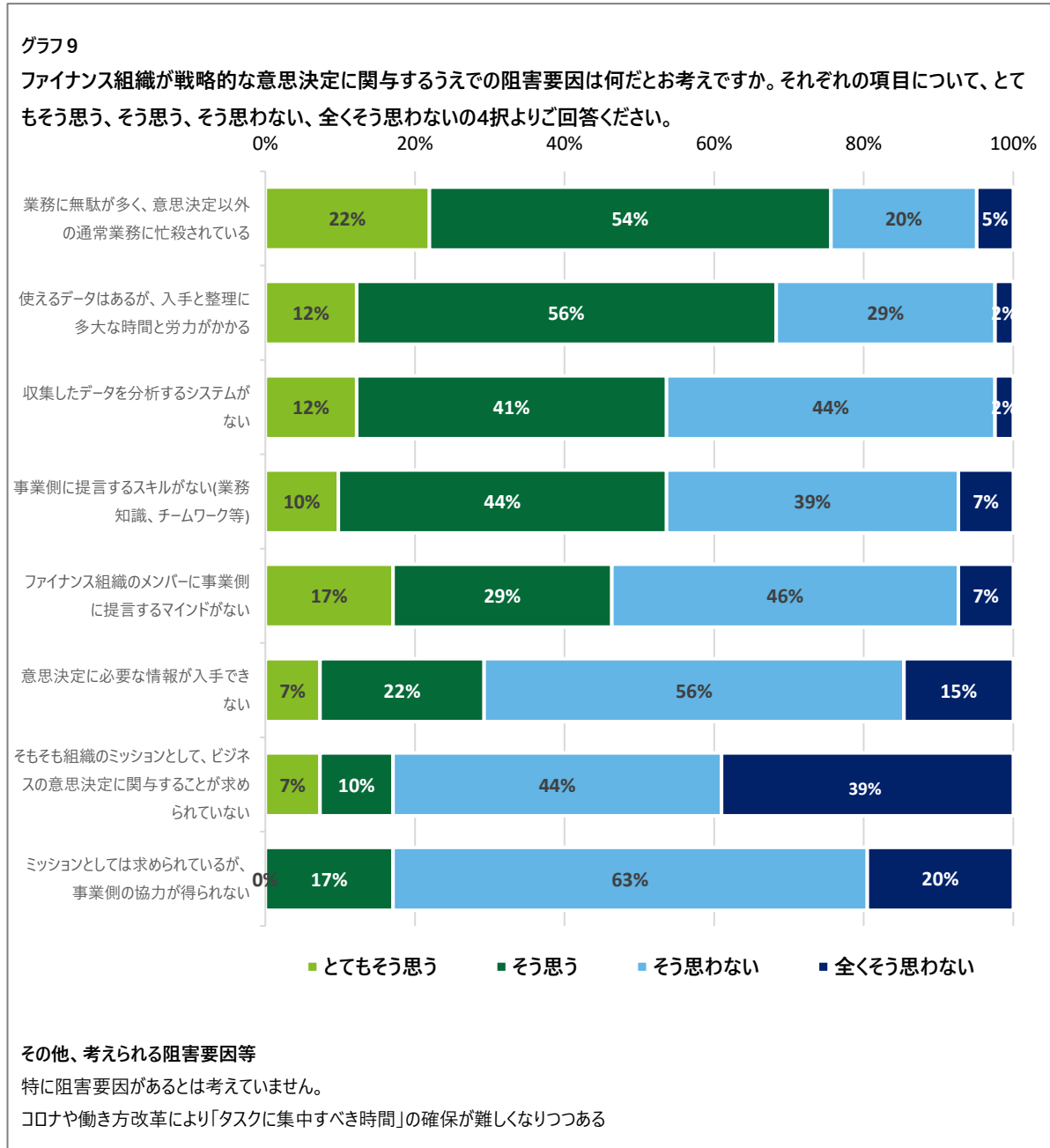
- ・政策保有株対策、顧客・調達先与信審査
- ・与信管理、為替リスク管理

ファイナンス組織として初期段階から意思決定に関与すべき領域、関与している領域は両社ともに「M&A、事業売却」が一位となった。関与実態として69%にとどまっているのは、事業側でもノウハウが蓄積されてきた結果と推測できる。上位の3つはいずれも事業の重要戦略に深く関わる領域であり、関心が高まっているといえる。一方、調達、生産、マーケティングなどの事業運営については関心、実態の関与率ともに上位の3つと比べると相対的には低くなっているが、16年6月の同様の調査結果（いずれも関与率は10%未満）と比較すると関心、関与率ともに増加している。ファイナンス組織がビジネスパートナーとして事業側に対して価値提供をしていくことの重要性が認識されてきているが、事業運営の各オペレーションにもファイナンス組織が深く関与していくことが、今後より一層増加すると考えられる。



戦略的な意思決定に関与するうえでの阻害要因

意思決定に関与するうえで、通常業務に忙殺されていることが一番の阻害要因であるとの結果となった

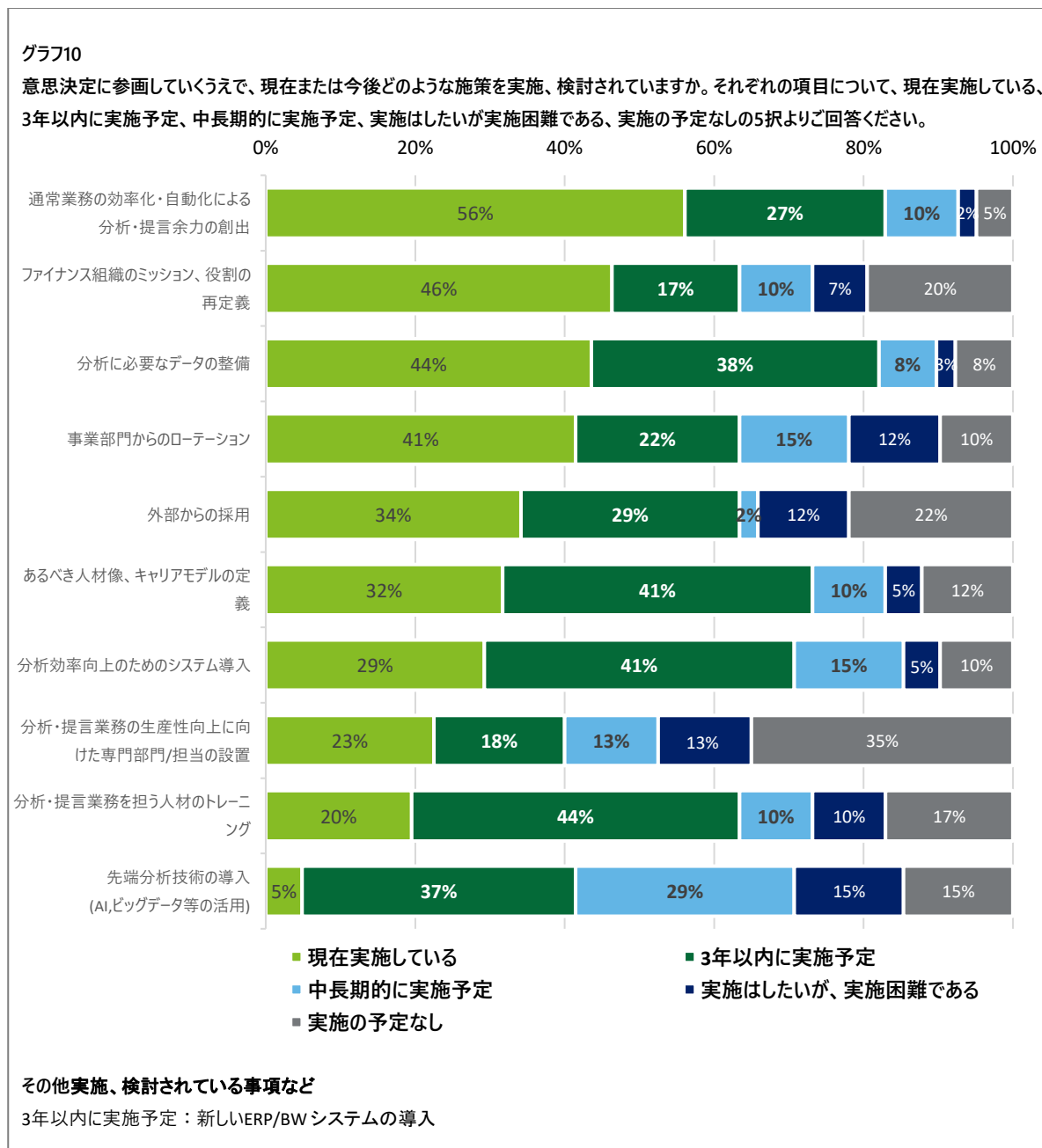


戦略的な意思決定に関与するための阻害要因として、「通常業務に忙殺されている」「多大な時間と労力がかかる」といった回答が上位となった。前段の強化すべき機能の質問にて「業務効率化・デジタル化等の業務改革」が上位に来ているが、本問においても各社ともに時間の捻出に課題を抱えていることを裏付ける結果となった。一方で「事業側の協力が得られない」「意思決定に関与することが求められていない」といった回答は下位に来ており、事業からもファイナンス組織への高い期待があることが分かる結果となった。



意思決定への参画に向けた施策について

意思決定に参画していくうえで、通常業務の効率化・自動化による分析・提言余力の創出が、目下の取組みとなっている



前段の阻害要因に対応する形で、「通常業務の効率化・自動化による分析・提言余力の創出」が現在実施している施策の一位となっており、各社の危機感を感じられる結果となった。全体的に3年以内に実施予定の施策が多く、意思決定への参画に向けた改善意識は高いといえる。人材の観点では、目下、ローテーションや外部からの採用でまかなっており、中長期的な育成は実施予定ではあるものの、まだ手を付けられていないことがうかがえる。

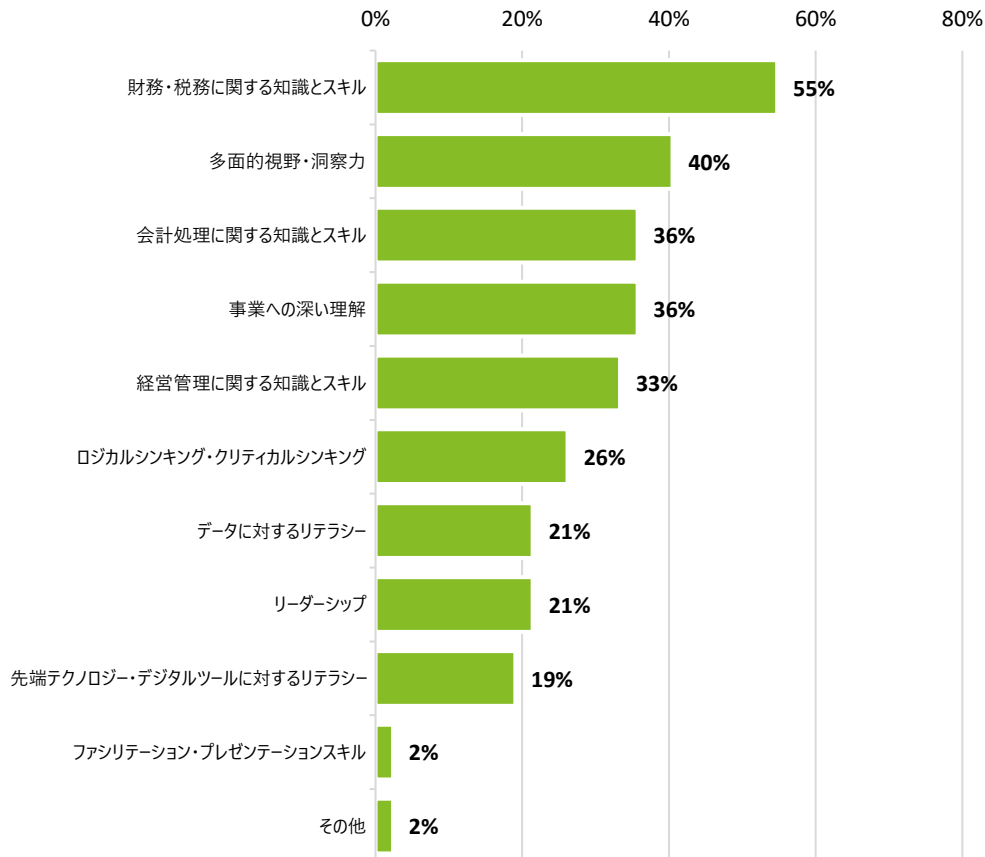


これからのファイナンス人材に求めるスキル

これからのファイナンス人材に求めるスキルとして、「財務・税務に関する知識とスキル」が一位となった

グラフ11

これからのファイナンス人材に求めるスキルは何ですか。次の選択肢より特に重要な3つを選択ください。



その他コメント、これからのファイナンス人材に求めるスキル等

「会計処理に関する知識とスキル」、「財務・税務に関する知識とスキル」、「事業への深い理解」の3スキルに関しては、現状でも必須スキルだと考える。

ファイナンス人材に求めるスキルとしては「財務・税務に関する知識とスキル」が一位となり、改めてファイナンスコアスキルが重要視されていることがうかがえる。前段までの質問で、事業運営へのファイナンス組織の機能・役割の拡大が志向されていたが、ファイナンス人材としてのコアスキル(強み)を活かしてこそその事業への貢献と捉えているとも言えるだろう。その他の選択肢においては回答が分散される結果となり、ファイナンス人材に求められるスキルがいかに多様化しているかがわかる結果となった。今後は一律のスキルセットをもつ人材を育成するのではなく、役割・ポジションに応じたスキルセットを定義、育成する形になることが想定される。



まとめ

CFO ならびにファイナンス組織が今後どのような機能を強化し、そのためにどういった施策に取り組むべきか。普遍的な問いではあるが、不確実性が増している今日において改めて 2016 年から 2018 年に実施した調査と類似の内容で調査させていただいた。

CFO ならびにファイナンス組織として、より攻めの機能を強化していきたいという方向性はここ数年変わっていないといえる。一方で、ただ単に攻めの機能を強化するというよりは、バランスを重視する結果となったのは不確実性への対応を意識したものともいえるだろう。

ファイナンス組織に求められる役割が年々多様化していく一方で、足元では業務負荷が高く時間が捻出できていないという課題も顕著にあらわれる結果となった。今後、継続的な業務改革を行い、経営・事業側に対してどのような価値を提供していくのか、ということを具体的に設計し、人材育成を進めながらリソースシフトに取り組んでいくことが期待される。

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 のネットワークング、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 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を指します。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 Tohmatsu Consulting LLC, Deloitte Touche Tohmatsu LLC, Deloitte Tohmatsu Tax Co., Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.