

Deloitte CFO Signals Report

2021Q4

March 2022

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

データドリブン経営に関する調査

CFO から見たデータドリブン経営に向けた取り組み状況	10
意思決定に向けたデータ取得	11
経理財務部門において、データを活用した価値提供	12
データドリブン経営における経理財務部門の役割	13
データドリブン経営に関する取り組み状況	14
データドリブン経営の推進における課題	15
おわりに	17
<i>CFO プログラムとは</i>	18

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 27 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、不確実性の高い環境下における「データドリブン経営」についてお伺いしました。

今回の調査は 2022 年 2 月に実施し、35 名の CFO・財務経理ご担当者役員の皆様から回答を得ることができました。ご協力頂き誠にありがとうございました。

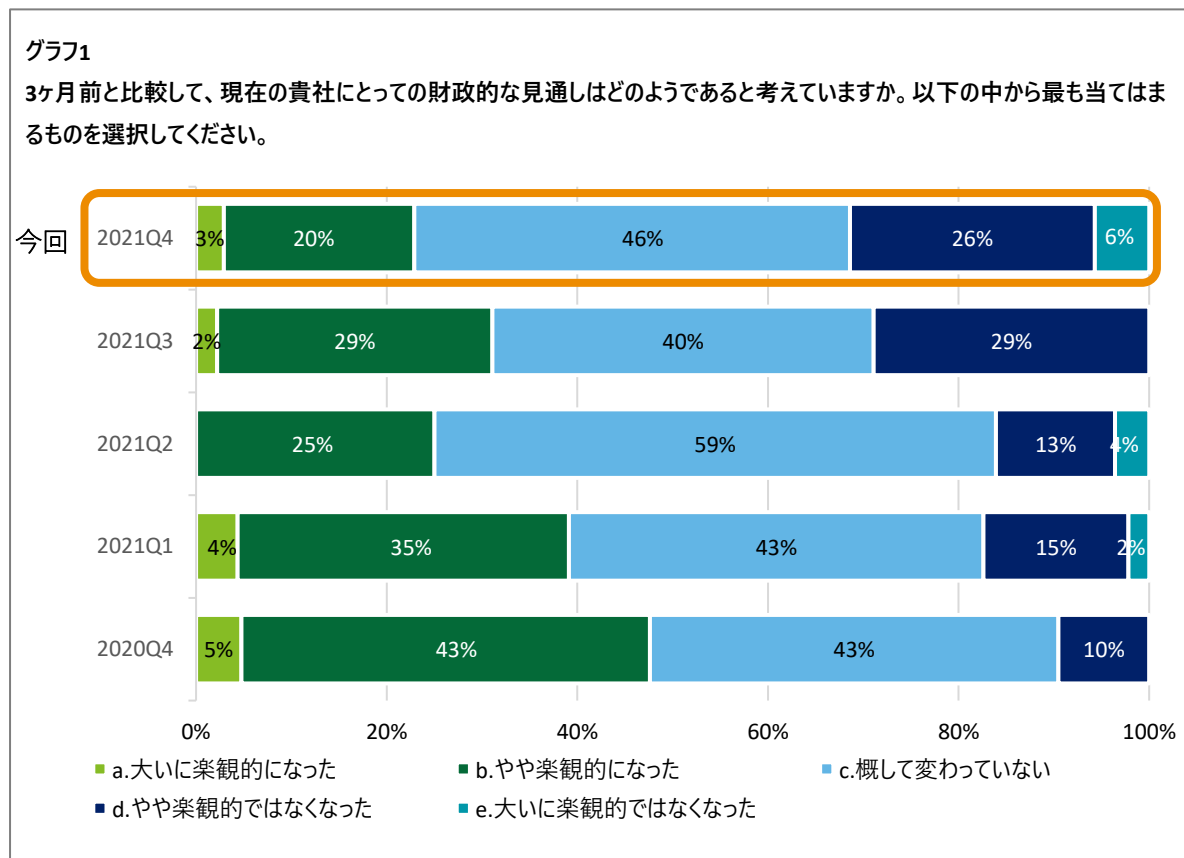
デロイト トーマツグループ
CFO プログラム
2022 年 3 月末日

経済環境に関する調査



財政環境の見通し

財政環境の見通しはやや悪化



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2021Q4調査では、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23%と、前回の31%からやや減少したが、ほぼ半数の46%が「概して変わっていない」としている。今回の調査実施期間（2022年2月）は、昨年末からの新型コロナウイルスのオミクロン株拡大がピークになり経済活動が制約されていたこと、グローバルなインフレ高進、中国の景気減懸念などから、各国の景況観を表す指数が大幅悪化していた時期であった（2月24日のロシアによるウクライナ侵攻開始は今回の調査回答には殆ど反映されていないと思われる）。こうした環境を受けて今回調査では財政環境見通しが悪化したものの、その悪化幅は2月時点ではさほど大きくないといえる。オミクロン株の感染者数は短期のうちにこれまでで最大の水準に達したが、重症者や死者数は相対的に低位で、中国を除き各国政府の対応が経済活動継続に最大配慮した者であったことが考えられる。インフレについては、生産コストの上昇を企業がある程度は価格転嫁できている模様である。もっとも2月のロシアによるウクライナ侵攻開始後、地政学の高まりとともに、対ロシア制裁にともなうエネルギー価格の更なる上昇、輸出入制限による原材料調達と対ロシア輸出への影響が顕在化している。3月以降各企業のCFOは地政学リスク顕在化に伴い、ロシア・ウクライナ拠点従業員の安全確保、ロシア拠点事業の見直し、調達生産販売計画の見直しなど、経営計画の大幅な見直しを迫られている。今後対ロシア制裁が継続する限りグローバル経済への影響継続は避けられない。戦局の如何に関わらずCFOの財政見通しは今後悪化せざるを得ないとみる。

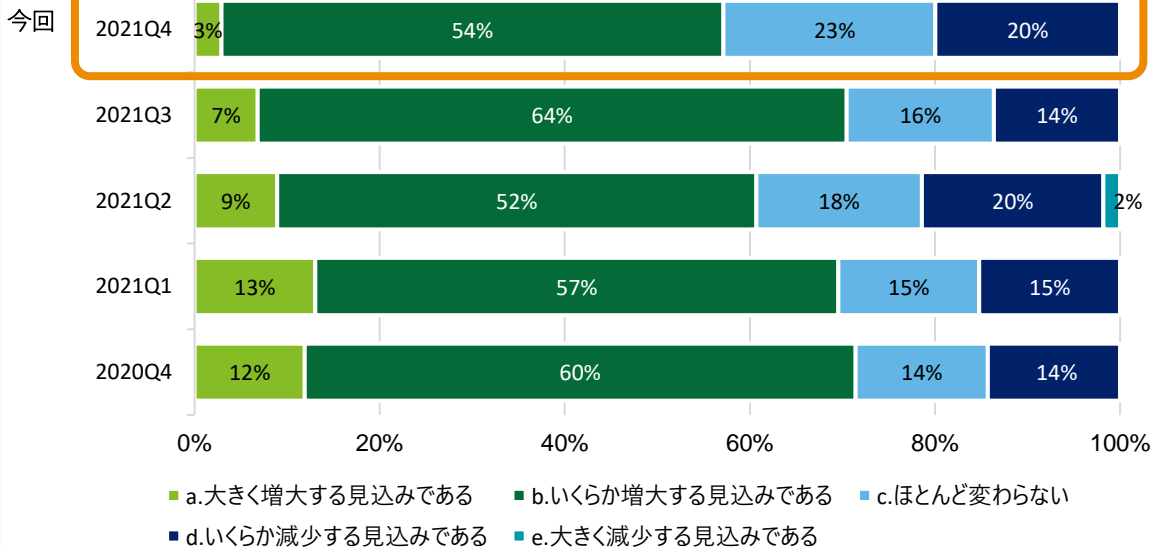
業績の展望

収益/利益見通しも幾分悪化

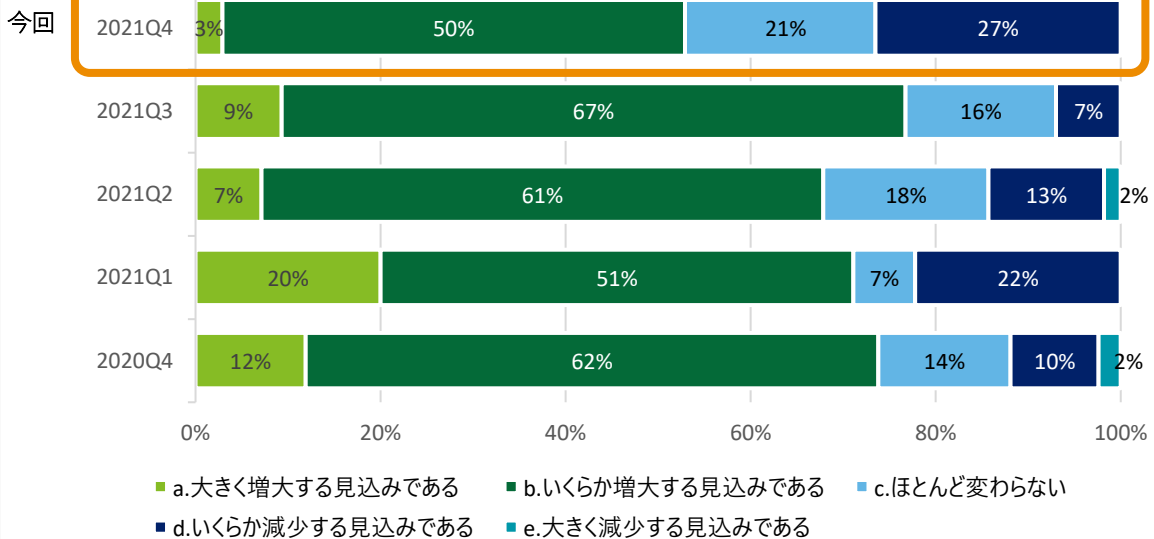
グラフ2

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]

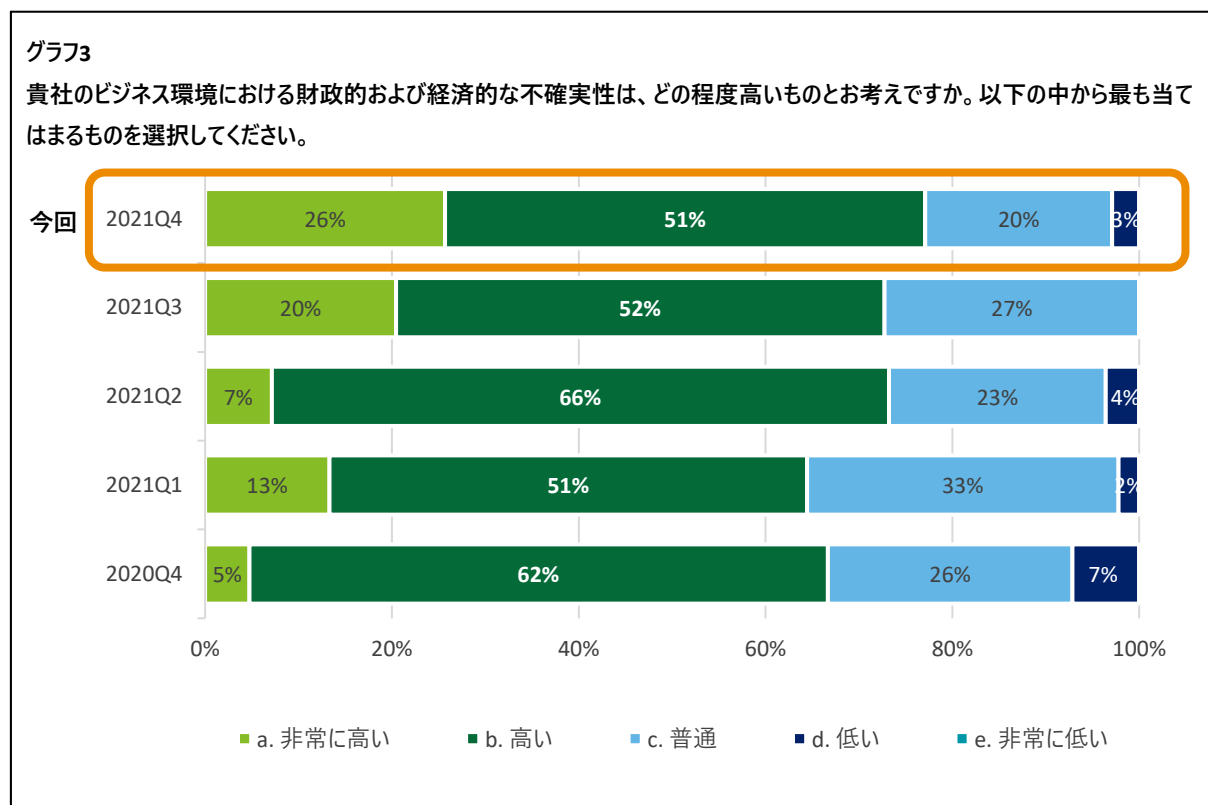


グラフ2は、今後1年間の各社の業績（収益・営業利益）の見通しを示している。収益に関し「大きく増大する見込みである」「いくらか増大する見込みである」の合計は57%と前回調査の72%から減少、営業利益についても53%と前回の76%からより大幅に減少した。収益見通しの低下に加え、生産コスト上昇が利益を圧迫するとの見通しをCFOが持っていることが推察される。オミクロン株感染拡大による本邦の経済活動制限や中国景気減速による売り上げへの影響に加えて、原油をはじめとするエネルギー高、サプライチェーン分断による原材料価格上昇、そしておそらく人件費の上昇も利益の圧迫要因となっていると思われる。ロシアのウクライナ侵攻開始後は、対ロシア経済制裁により原油価格（WTI先物）は一時1バレル＝120ドルレベルに上昇した。ロシア産原材料

調達環境悪化懸念から、金属等商品価格も急騰した。また本邦の春闘では多くの大手企業が賃金のベースアップを実施する見込みで、人件費も今後更に上昇が見込まれる。企業の CFO の業績見通しは当面厳しいものになることが予想される。

不確実性

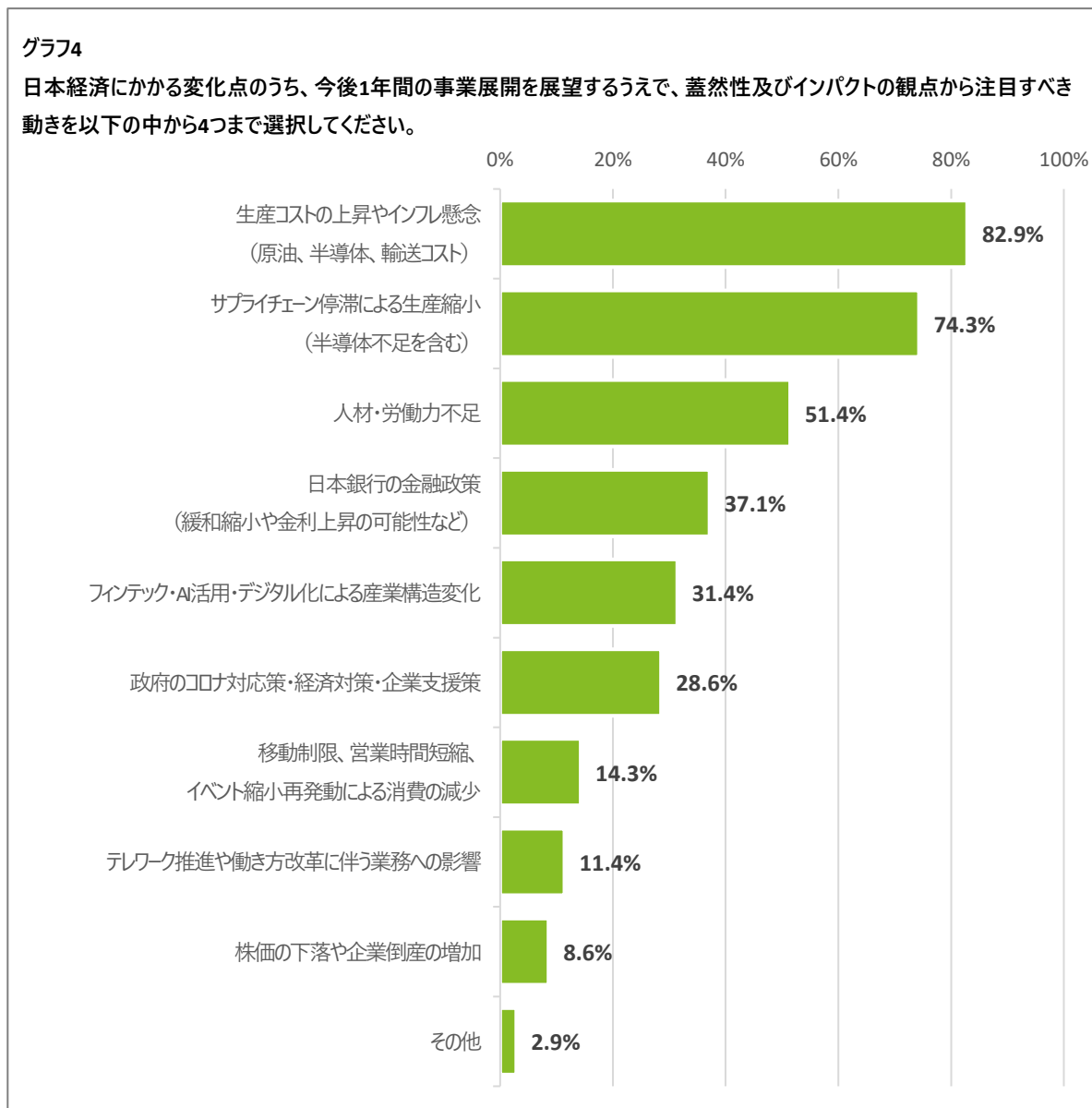
財政的および経済的不確実性は引き続き高水準



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。財政的および経済的な不確実性が「非常に高い」「高い」との回答合計は77%と、前回調査の72%からやや上昇し、依然高水準を維持している。ここでも同様に、オミクロン株、インフレ、中国経済懸念に加え、調査実施時点ですでに懸念が高まっていたロシアのウクライナ侵攻も不確実性を高めた要因と思われる。また調査時点では米国FRBの利上げ期待が高まり株価もピークアウトしていた。CFOが考える不確実性の度合いは前回調査に比べてさほど拡大したとは言えない。しかしながら、CFOの約8割が不確実性が高いと考えている状況が長期間継続しており、更にウクライナ問題で今後不確実性は更に高まることが予想される。企業においては、今後の世界の政治経済について、複数のシナリオを想定したうえで、経営計画の見直しやリスク管理の強化を実施することが求められよう。

日本経済の注目点

生産コスト、サプライチェーン、人材不足が依然注目点のトップ3



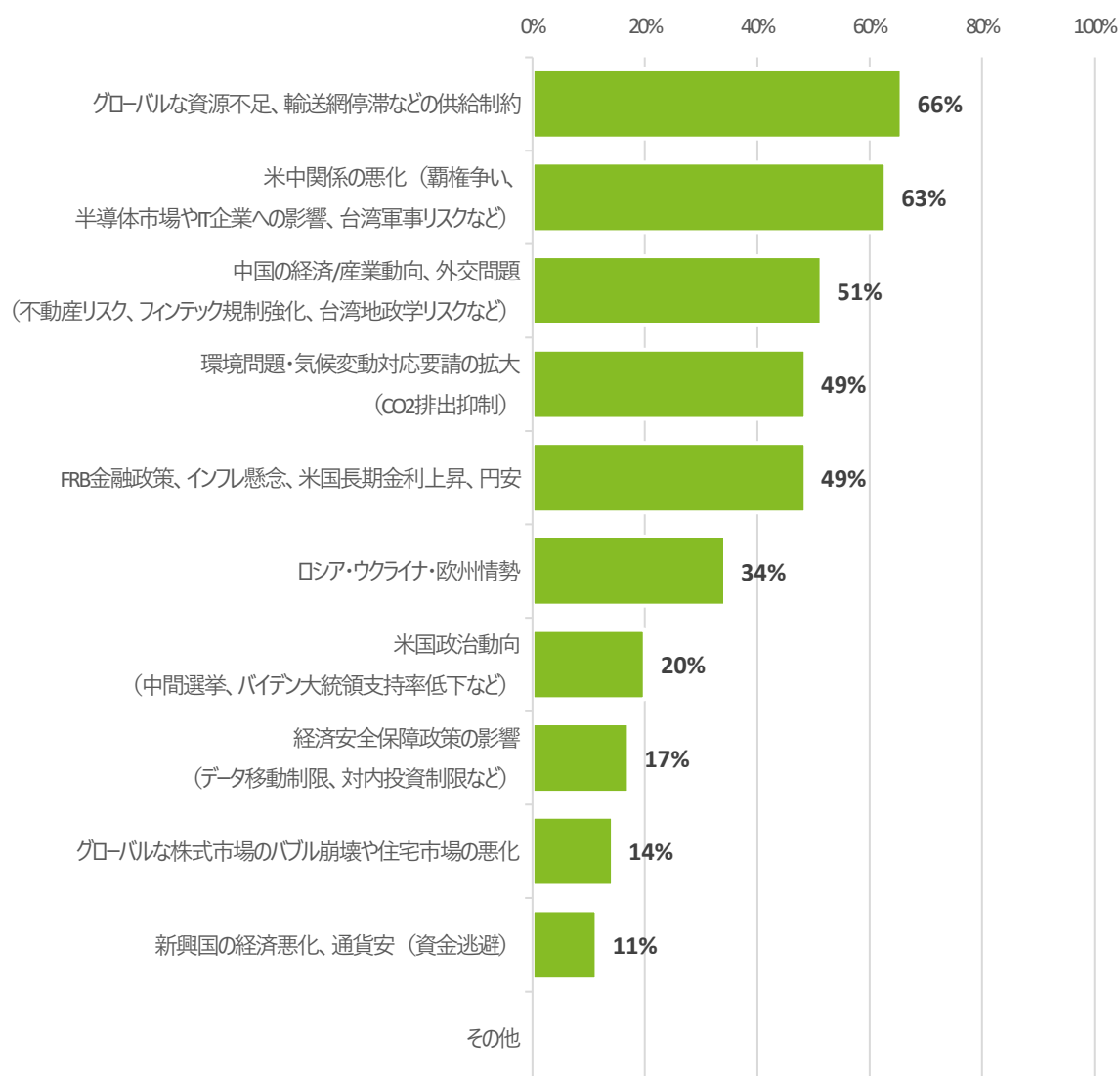
グラフ4は、今後1年間の事業展開を展望するうえで注目される日本経済の動きを示している。1位から3位は前回調査と全く同じで、1位「生産コストやインフレ懸念」、2位「サプライチェーン停滞」、3位「人材、労働力不足」となった。これまでのグラフ1～3からも明らかなように、インフレ、調達、労働力が企業のCFOの3大注目点である状態が続いている。4位には、新たな選択肢である「日本銀行の金融政策」が入った。米国FRBや欧州中央銀行が利上げに政策転換する中で、日本銀行の動向にも相応の注目が集まっている。更に、ロシアのウクライナ侵攻後は株価が一時急落、為替市場では一時1ドル＝118円レベルまで円安が進んだ。今後は為替市場、特に円安による更なる輸入物価の上昇（コスト上昇）もCFOの注目点となることが予想される。コロナ関連項目への注目点は総じて前回同様低位にとどまっており、オミクロン株の拡大に拘わらず注目度は相対的には低い。企業によるコロナとの共生態勢の整備が進捗していることが窺われる。

€ 海外経済の注目点

資源不足、米中関係、中国経済が上位に、気候変動は注目度低下

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。



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。今回調査では注目点の上位に変動があり、1位が「グローバルな資源不足、供給制約」（前回2位）、2位が「米中関係の悪化」（同3位）、3位が「中国の経済/産業動向」（同4位）となった。前回まで2回連続1位の「環境問題、気候変動対応」は大幅に順位を下げ4位となった。これまでに見たように、グローバルな資源高とサプライチェーン問題が更に深刻化したこと、米中対立や中国国内経済の減速がCFOの注目点として浮上した結果になった。環境問題/気候変動が1位から順位を下げたのは3四半期ぶり、またこれを注目点にあげた回答が過半数を割り込んだ（今回49%）のは、本項目を回答選択肢に採用した2020Q4以来初めてのことである。当然の背景として今回上位の項目の重要性が高まったことがあろう。他方、原油など化石燃料不足を再生エネルギーが代替できない状態が現実化し、脱炭素の実現可能性に疑問符が付き始めたことも同時に示唆している可能性がある。フランスでは原子力発

電の再開、ドイツではロシア産天然ガスに代えて液化天然ガスの利用などで脱炭素を図る方針だが、本邦においては未だ確たる代替エネルギーの対策がない。今後、ウクライナ問題を契機としたエネルギー供給制約の中で、環境/気候変動に係る CFO の注目度の推移には注目したい。また、「経済安全保障の影響」に注目する回答は相対的には低位にとどまっている。調査時点では政府の経済安全保障法案の骨子がようやく見えてきたところだった。しかしロシアのウクライナ侵攻開始直後には、本邦企業へのサイバー攻撃が複数実施され生産が一時的にストップするなどの多大な影響があったことから、今後経済安全保障も CFO の注目点として上昇する可能性がある。なお、「ロシア・ウクライナ情勢」は 6 位と今回調査時点では侵攻開始を織り込んだ回答は少なかったが、次回調査時に停戦が実現していなかった場合は本項目が大きな注目点になるであろう。

データドリブン経営に関する調査

新型コロナウイルス感染症の流行から2年経過したが収束に向けた道筋はまだ見えない状況が続いている。不確実性の高い環境の中で経営者は難しい判断が必要であり、企業内外の状況をデータを用いて的確に把握し、データの分析・示唆に基づく質の高い意思決定をすること、いわゆるデータドリブン経営が企業にとって重要になっている。本サーベイの後半セクションでは、データドリブン経営について、CFO および経理財務部門としてどのように取り組まれているかを伺った。



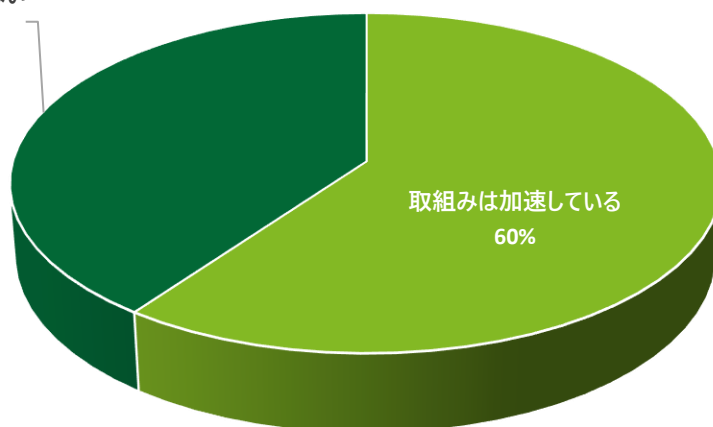
CFO から見たデータドリブン経営に向けた取組み状況

半数以上の企業で取組みは加速しているという結果となった

グラフ 6

昨今の企業を取り巻く環境変化・状況を踏まえ、CFOから見たデータドリブン経営に向けた取組み状況について教えてください。

取組みは加速していない
40%



新型コロナウイルス感染症や原油価格の高騰、また地政学リスクの高まりなど昨今の世界情勢は目まぐるしく変化している状況の中、データドリブン経営に向けた取組み状況について、「取組みは加速している」が62%となり、多くの企業で取組みは加速していることが分かった。上述の「業績の展望」(グラフ2)や「不確実性」(グラフ3)の結果を踏まえると、不確実な状況が続き、収益も低下することが懸念される環境下においてこのような回答結果が得られたのは、データドリブン経営への関心の高まりによるものと考えられる。今まで以上に難しい判断が迫られる中、データを意思決定の判断材料のひとつとして取り入れることで、より客観的な判断要素を活用した意思決定をしようとしているのではないかと推察される。

また「取組みは加速していない」と回答した38%の会社においては、取組みを加速している企業とのデータドリブン経営の差がどのような企業間の違いを生み出していくか、今後を注視していきたいと考える。

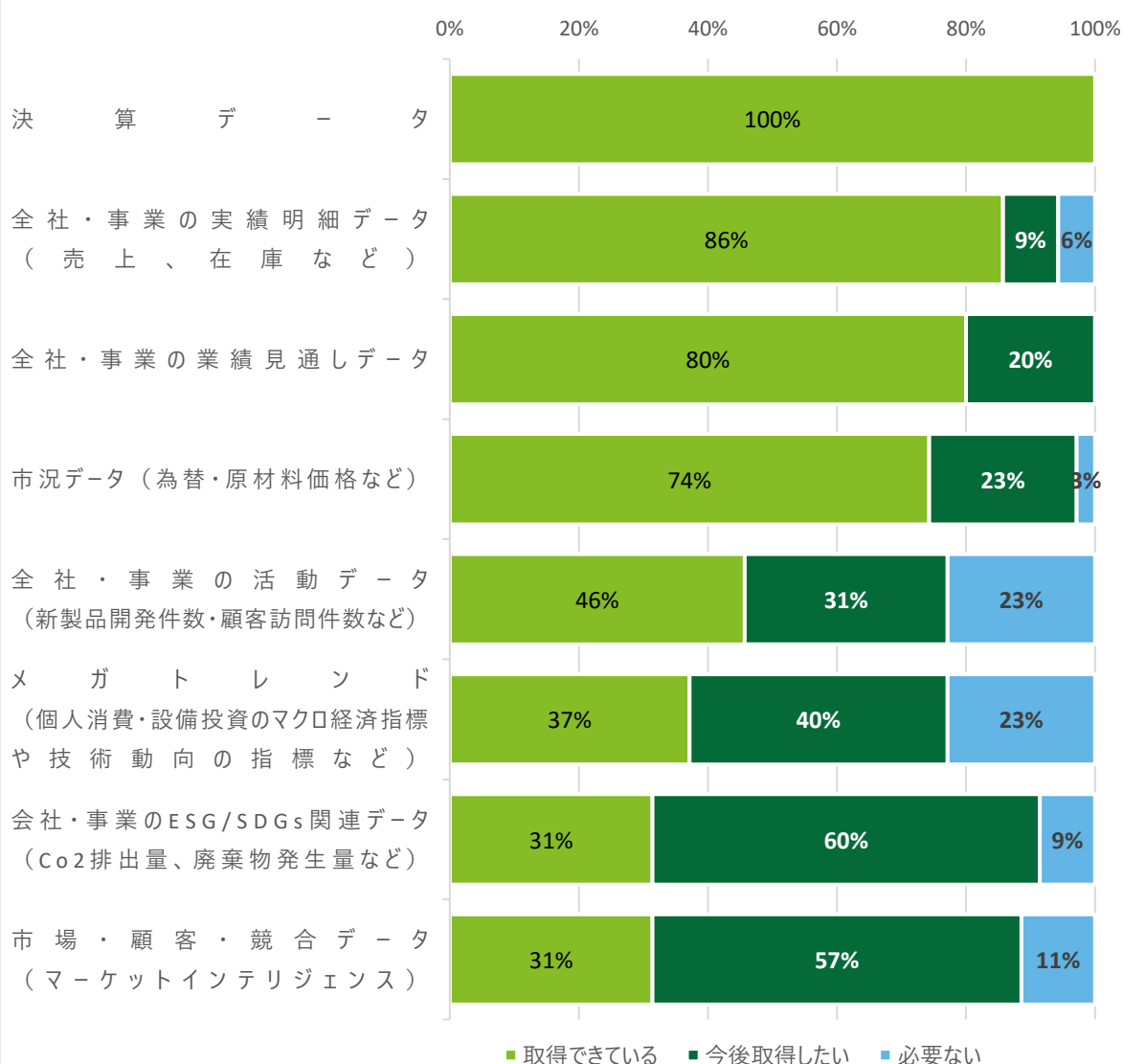


意思決定に向けたデータ取得

財務・事業データや市況データの取得に加え、ESG/SDGs や市場データへの関心が高いことが伺える

グラフ7

意思決定に向けてどのようなデータが取得できていますか、また取得したいと考えていますか。各データについて取得できている/取得したい/必要ないのいずれかをそれぞれ選択ください。



データ取得できていると回答された項目は、財務関連の「決算データ」(100%)、「全社・事業の実績明細データ」(86%)、「全社・事業の業績見通しデータ」(80%)に加え、「市況データ」(74%)が上位を占めた。この結果から現在の経営意思決定は財務データと為替・原材料価格などの市況データを基に判断され、事業の活動データや市場・顧客・競合データ、またメガトレンドなどのマクロ動向の活用はまだ少ないことが読み取れる。

一方、今後取得したいと回答された項目の中で「会社・事業のESG/SDGs関連データ」(60%)は注目である。気候変動問題や人権問題などが世界的な社会課題として注目され、株主からも求められていることから、ESG/SDGsの観点で企業の社会的価値向上に取り組む企業が増えていることが伺える。また、「市場・顧客・競合データ」(57%)、「メガトレンド」(40%)も比率が高く、今後はこれらの非財務データの取得、および意思決定への活用方法が企業価値向上のポイントになるのではないかと推察される。

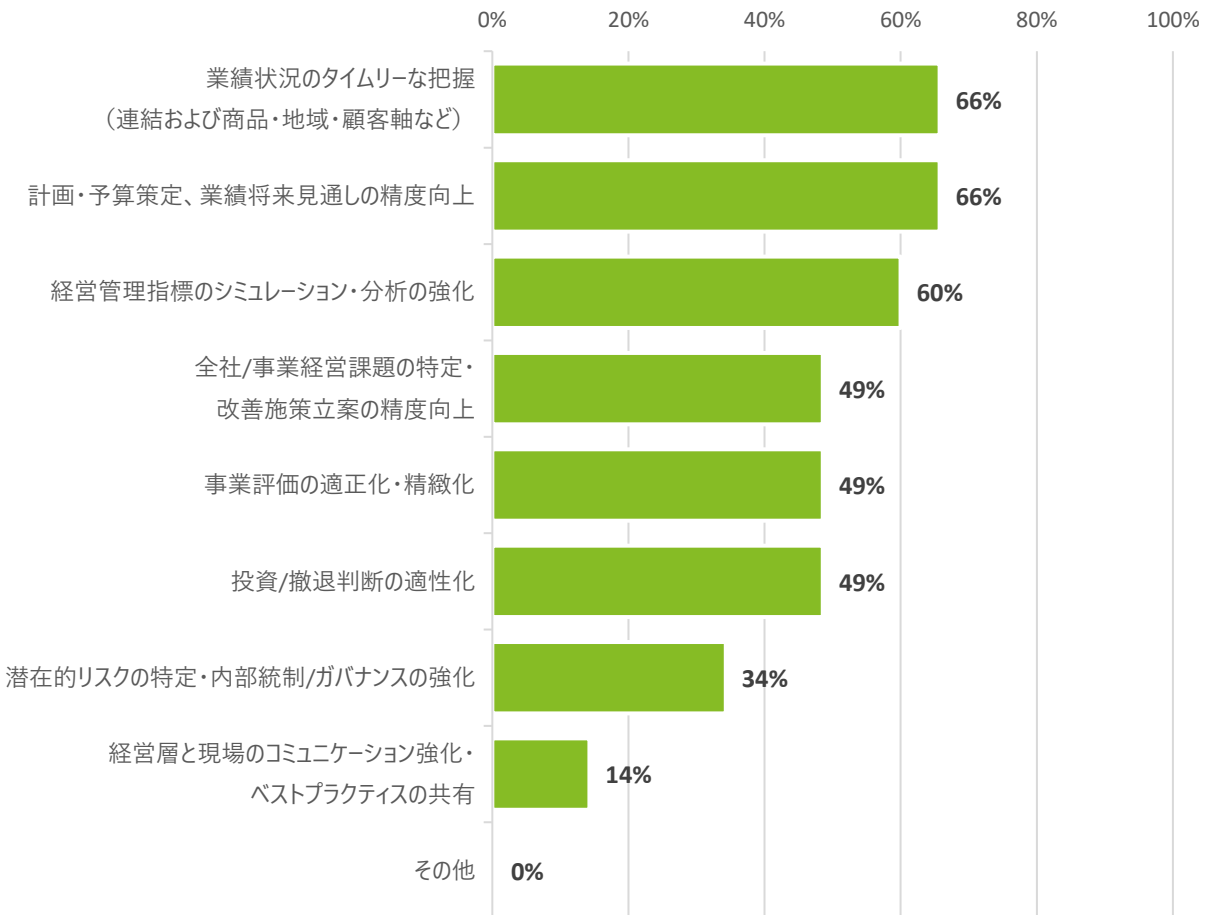


経理財務部門における、データを活用した価値提供

データ提供だけでなく、データを活用した意思決定の支援を経理財務部門の提供価値と考えている

グラフ 8

経理財務部門において、データを活用しどのような価値を提供すべきと考えていますか。該当するものを以下より4つまで選択ください。



経理財務部門の提供価値としては、「業績状況のタイムリーな把握」(66%)、「計画・予算策定、業績将来見通しの精度向上」(66%)、「経営管理指標のシミュレーション・分析の強化」(60%)といった意思決定に必要なデータそのものの質を上げて提供することが上位に挙げた。さらに、「全社/事業経営課題の特定・改善施策立案の精度向上」(49%)、「事業評価の適正・精緻化」(49%)、「投資/撤退判断の適正化」(49%)などの示唆を提供することにも関心が高いことが分かった。

業績をタイムリーに把握し、将来の業績や経営管理指標のシミュレーションを様々な角度で行うことができれば、意思決定の質を高めることができる。不確実性の高い環境下では、変化に対する的確に対応したい企業が多いことが推察される。

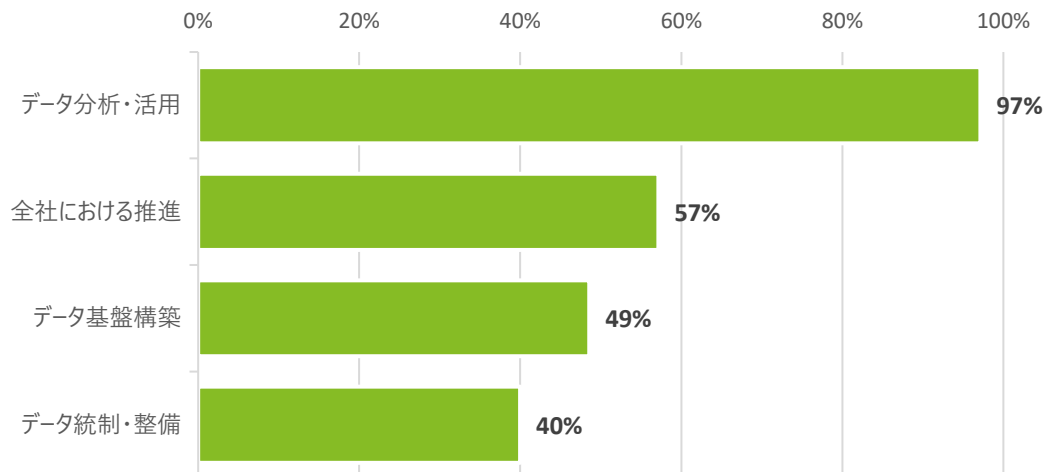


データドリブン経営における経理財務部門の役割

半数以上の企業で経理財務部門はデータドリブン経営の全社における推進役と認識されている

グラフ 9

データドリブン経営における経理財務部門の役割をどのように認識されていますか。該当するものを全て選択ください。



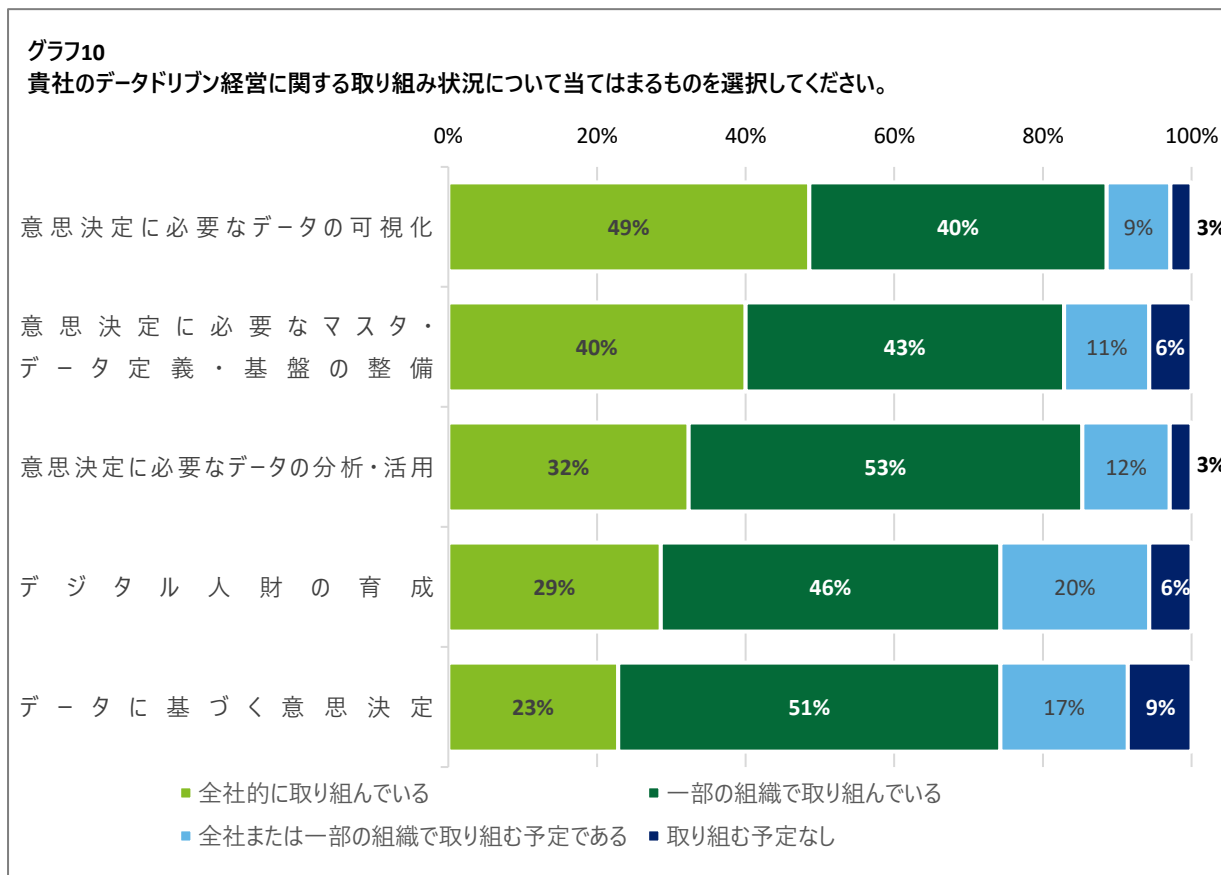
データドリブン経営においては、ほぼ全ての企業で経理財務部門が「データ分析・活用」(97%)の役割を担っており、約半数の企業においては「全社における推進」(57%)や「データ基盤構築」(49%)まで担っていることが分かった。この結果から、データドリブン経営という全社的な取組みの中で、経理財務部門がリーダーシップを持ち、各部門を牽引してデータドリブン経営を実現していく役割を担っていることが伺える。

コロナ禍でデジタルトランスフォーメーションを推進する企業が増えているなか、経理財務部門がIT部門と連携し主導的な立場で取組みを推進していることが想像される。

グラフ 7 の結果を踏まえると、今後は決算・業績データなどの財務データだけでなく、全社・事業の活動データ、ESG/SDGs 関連データや市場・顧客・競合データなどの非財務データを含めたデータドリブン経営に変容していくことが推察される。従来から経理財務部門で管理していた財務データに非財務データを組み合わせた分析結果を、業績見通し作成や経営指標のシミュレーションに活用する未来がこの先実現されるのではないかと推察される。

データドリブン経営に関する取組み状況

約半数の企業が全社的にデータ可視化へ取り組むも、意思決定に至る企業はその半数に満たない結果となった



データドリブン経営の取組み状況として「データの可視化」から「データに基づく意思決定」まで、7割以上の企業が「全社的に取り組んでいる」もしくは「一部の組織で取り組んでいる」と回答している。「全社または一部の組織で取り組む予定である」も含めると9割以上となり、ほぼ全ての企業でデータドリブン経営に取り組もうとする姿勢が伺える。

個別の取組み内容に焦点を当てると、企業により状況に差があり、「意思決定に必要なデータの可視化」(89%)が最も多く、「データに基づく意思決定」(74%)が最も少ないことがわかった。ERPやEPM等のデジタル技術の活用により多少なりともデータを可視化できようになっているものの、可視化されたデータの活用方針が明確になっておらず、意思決定などの場面でデータを効果的に利用できていないのではと推察される。データドリブン経営の推進のために経営層が全社視点でデータ活用方針を策定・見直していく等、「データに基づく意思決定」を加速させることが期待される。

また、「今後取り組む予定である」の回答は「デジタル人財の育成」(20%)が最も多かった。「意思決定に必要なデータの分析・活用」ができる人財の増員によりデータドリブン経営が確立されていくと考えられるため、人財育成はデータドリブン経営のキーフaktorと言える。一方で、多くの企業が人財面で課題を抱えている点は後続の調査結果で述べたい。

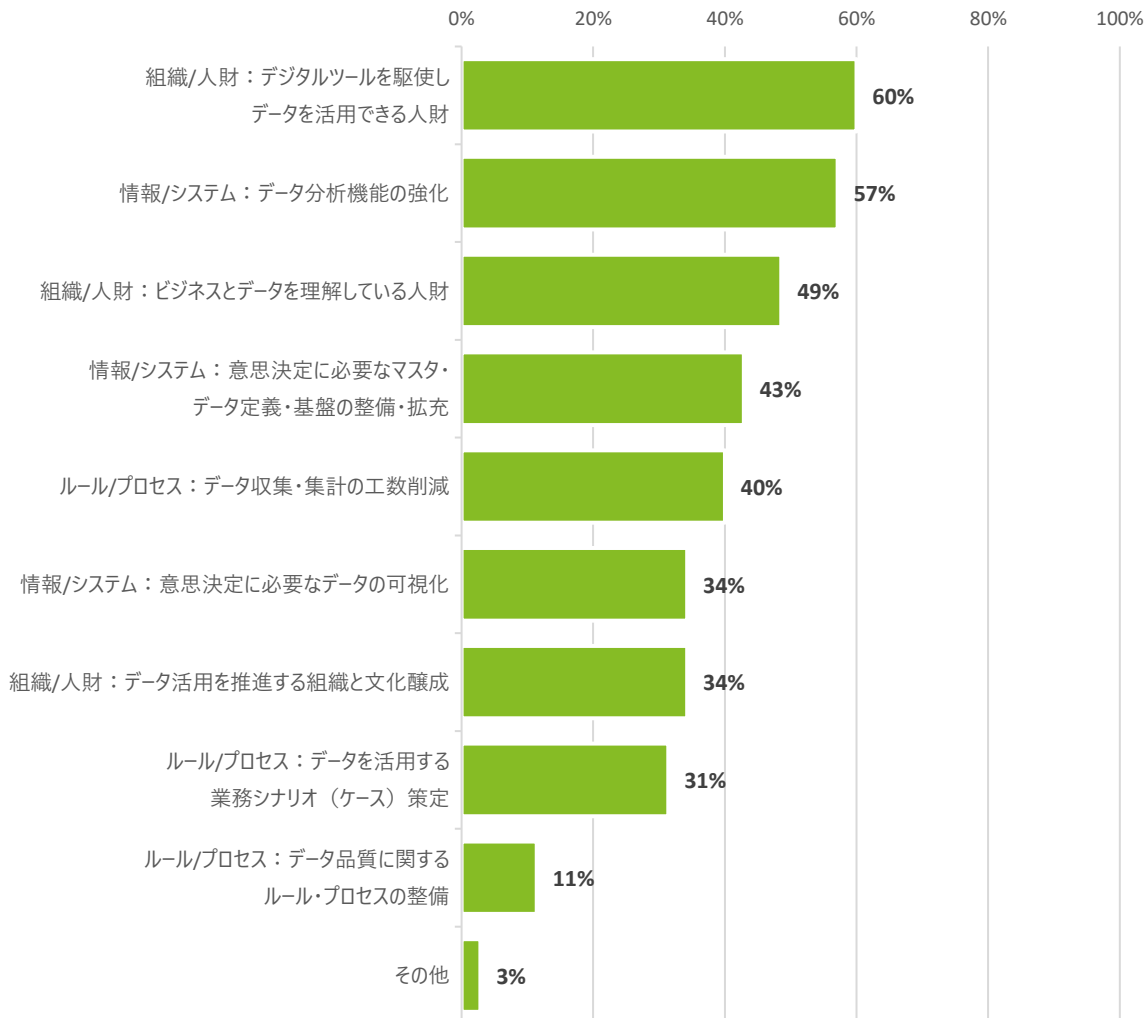


データドリブン経営の推進における課題

デジタルに関する組織/人財と、情報/システムに関する課題が顕著な結果となった

グラフ 11

データドリブン経営の推進における課題をどのように認識されていますか。該当するものを以下より4つまで選択ください。



[その他コメント等]

・システムアルゴリズムを適正に定義できる人財

データドリブン経営の推進における課題として「デジタルツールを駆使しデータを活用できる人財」(60%)が最も多かった。「ビジネスとデータを理解している人財」も課題として多く挙げられており(49%)、多くの企業で人財面の課題を抱えていることが浮き彫りとなった。外部環境の変化が激しい昨今、経理財務部門としても役割が変化し、デジタル技術の活用によるインサイトの提供が求められている。一方で、経理財務部門は決算業務などの従来のオペレーションに追われ、上記のようなスキル習得が難しい、かつ、教育や採用にかかるリソースが不足していると推察される。長期的な視点で経理財務部門に求められる役割や人財像を定義し、そこに向けた取組みを進めていく必要がある。

また、「データ分析機能の強化」(57%)や「意思決定に必要なマスタ・データ定義・基盤の整備・拡充」(43%)の IT インフラ面での課題も多く挙げられた。BI ツール導入によりデータ分析機能を強化する等、デジタル技術活用の試みはまだまだ増加していきだろう。

ルール/プロセス面の「データを活用する業務シナリオ(ケース)策定」(31%)や「データ品質に関するルール・プロセスの整備」(11%)はあまり課題としては認識されていない印象である。ただし、現時点ではまだ課題として顕在化していない状態とも考えられる。



おわりに

今回、データドリブン経営に関する取組み状況についてお伺いした。不確実性が高いといえるビジネス環境において、データを活用して意思決定する重要性は高まっていると言える。また、2000年代にデータウェアハウス、2010年代にビッグデータという言葉が流行したが、それからさらにデジタル技術も急速に発展を遂げたことでデータドリブン経営がより身近になってきただろう。データドリブン経営の思想は今後も社会情勢やデジタル技術の発展に影響を受け変化していくと考えられる。

一方でデジタルツールを駆使し、データを活用できる人財を確保することやデータ分析機能の強化は、まだ多くの企業で課題であることが今回の調査からも読み取れる。

今後もデータに基づく意思決定の重要性は増していくと考えられるため、日本企業においてもデータドリブン経営の加速に向けた対応が期待される。

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 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含みます。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

© 2022. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.