



Deloitte CFO Signals Report

2022Q4

March 2023

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

ファイナンス組織における変革への取組みに関する調査

変革に向けた中長期計画	9
ファイナンス組織としての KPI	10
現在ファイナンス組織として力を入れている取組み	11
組織全体として投下している工数	12
今後（3-5 年程度）ファイナンス組織として力を入れたい取組み	13
おわりに	15
<i>CFO プログラムとは</i>	16

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 31 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、ファイナンス組織における変革への取組みについてお伺いしました。

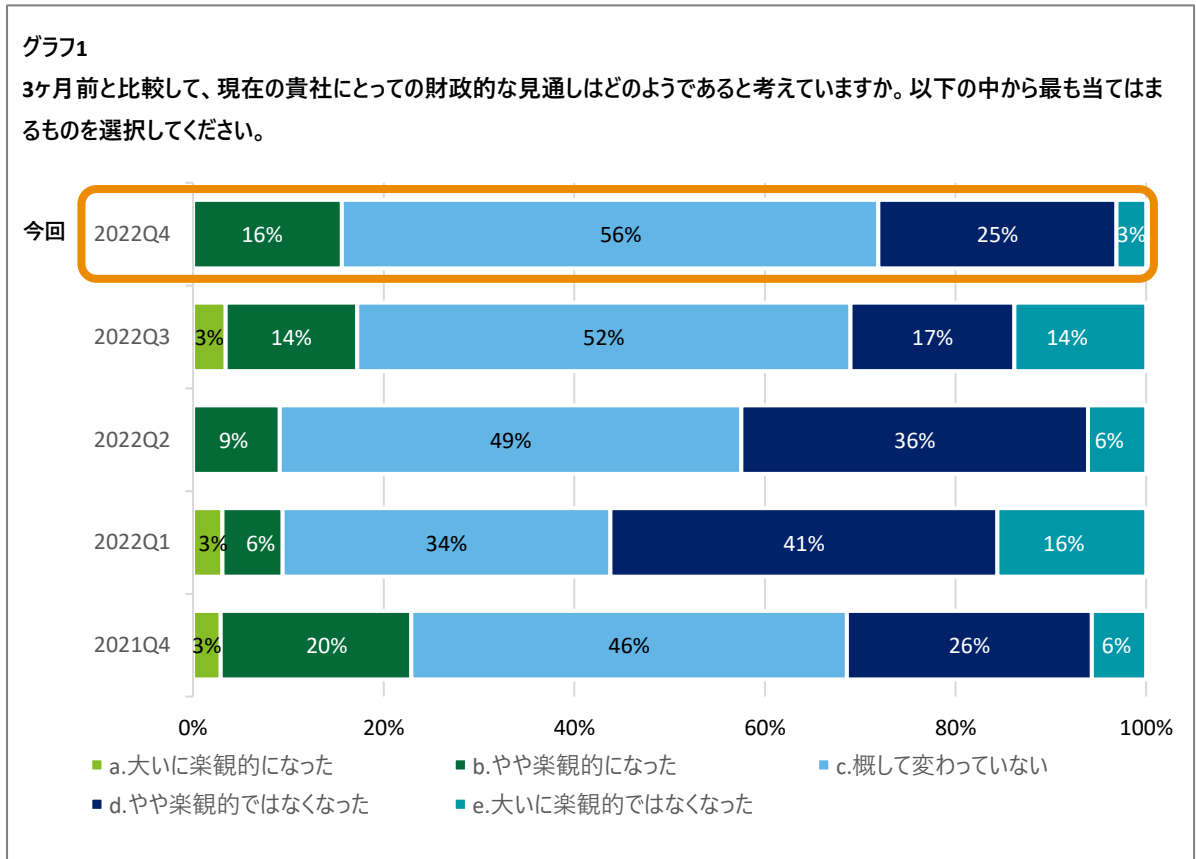
今回の調査は 2023 年 2 月に実施し、32 名の CFO・財務経理ご担当者役員の皆様から回答を得ることができました。ご協力頂き誠にありがとうございました。

デロイト トーマツグループ
CFO プログラム
2023 年 3 月末日

経済環境に関する調査

① 財政環境の見通し

財政見通しは変わらず



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2022Q4調査では、財政見通しが「概して変わっていない」との回答が56%と過半数を占めた。総じて財政的な見通しは不変といえる。調査期間の2023年2月は、日本では昨年末の新型コロナウイルス感染症関連の移動制限解除により経済活動が回復していた状況だった。特に、コロナの制約で痛手を被っていた非製造業の景況観は、日銀短観にみられるように大幅に回復していた。他方、グローバルなインフレ基調は依然企業のコスト増加要因となっており、企業のマージン縮小の方向性は不変であった。海外ではロシア・ウクライナ対立は膠着状態であり、米中対立も先鋭化していたことはやや悪材料だったといえよう。今後については、3月中旬に発生した米国の中堅銀行破綻の影響で金融市場の不安定化や経済見通しの懸念が拡大する可能性もあり、次回調査ではCFOの景況観にも動意が出てくる可能性がある。

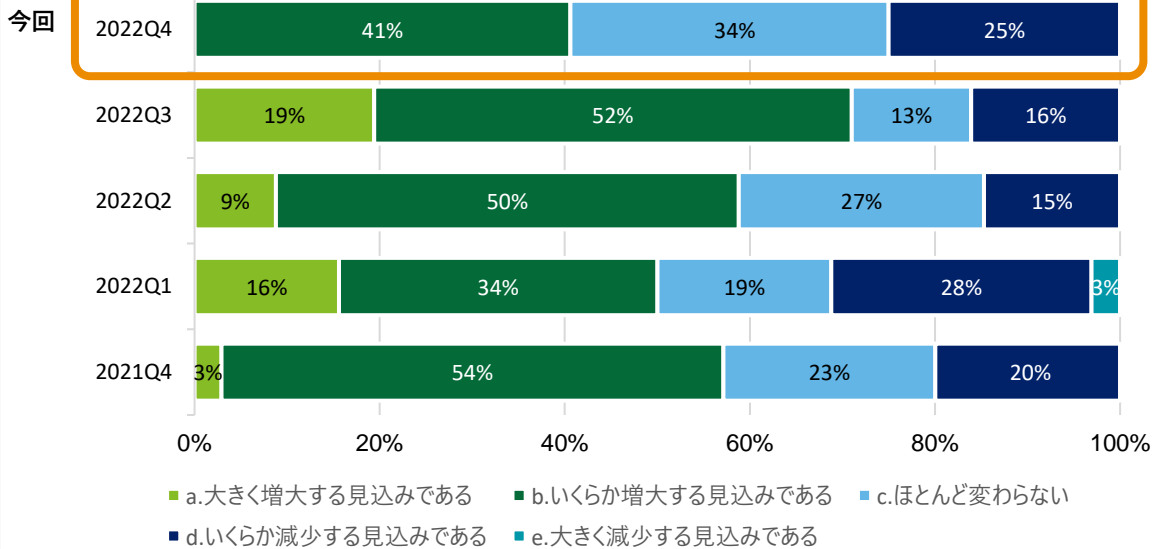
業績の展望

収益・利益の楽観度合は後退した

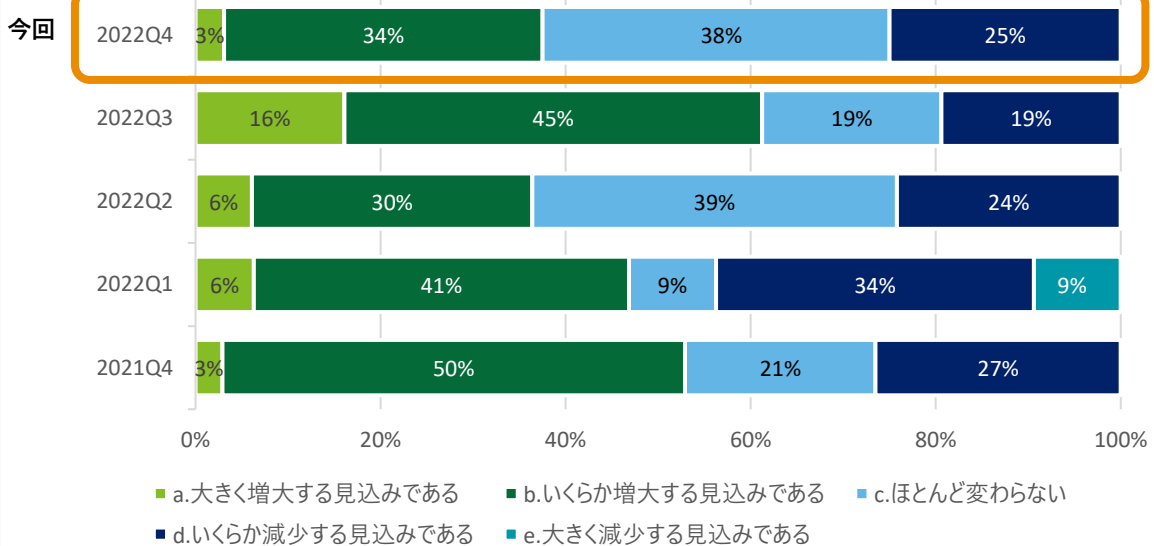
グラフ2

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]

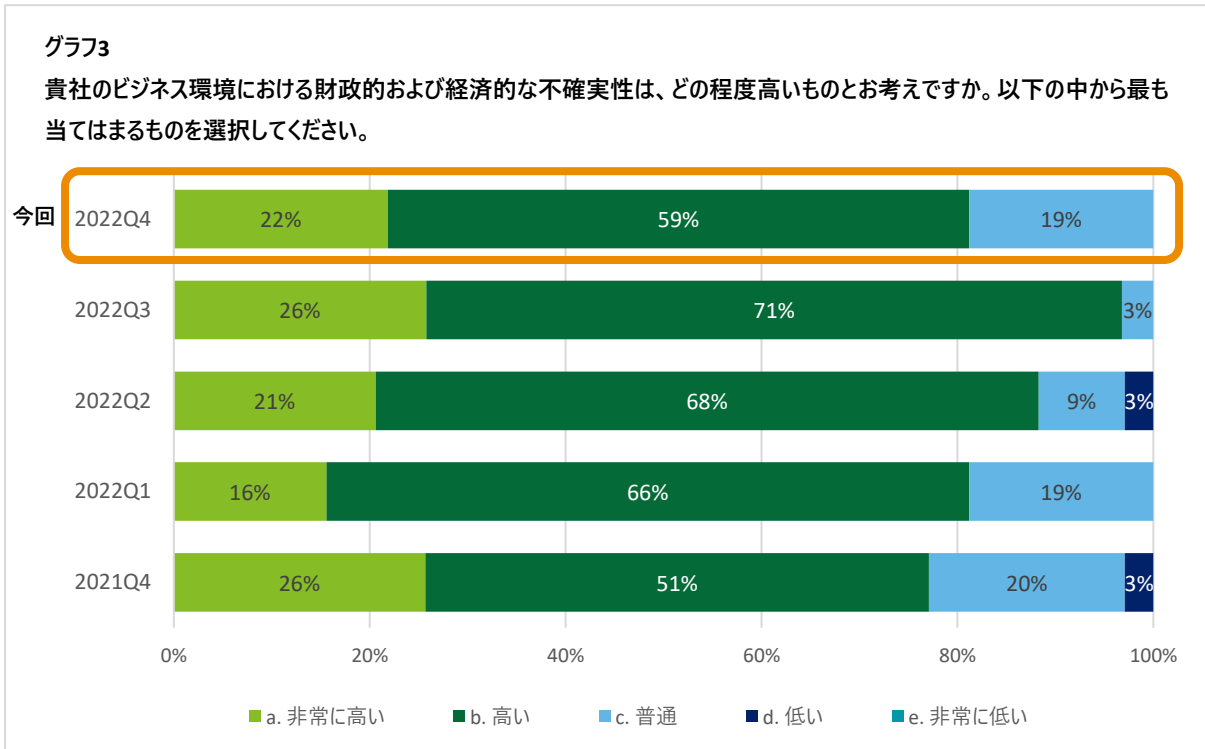


グラフ2は、今後1年間の各社の業績（収益・営業利益）の見通しを示している。収益については「大きく増大する見込み」「いくらか増大する見込み」の合計が41%と、前回の71%から急減、営業利益についても同じく37%と前回の61%から急減した。こうした見通し悪化の要因は定かではないが、収益については、米国の中国に対する経済制裁強化の影響、中国の景気に対する中期的不透明感などが背景にあると想像される。また利益についてはグラフ1で触れた、生産コスト上昇による利益低下見通しが続いていることがその要因とも考えられる。経済見通しとしては海外経済は特に米国と欧州で今年の広範に浅いリセッションが見込まれ、日本はコロナ制約による積み上がり需要の剥落が緩やかな景気減速要因になると考えられる。その意味では企業の売上・利益ともに見

通しは今後も徐々に軟化しそうである。昨年 2022 年には企業収益はコロナ制約解除による反動や円安要因もあり過去最大規模に増加したが、今年はその勢いを継続することは難しそうだ。

 不確実性

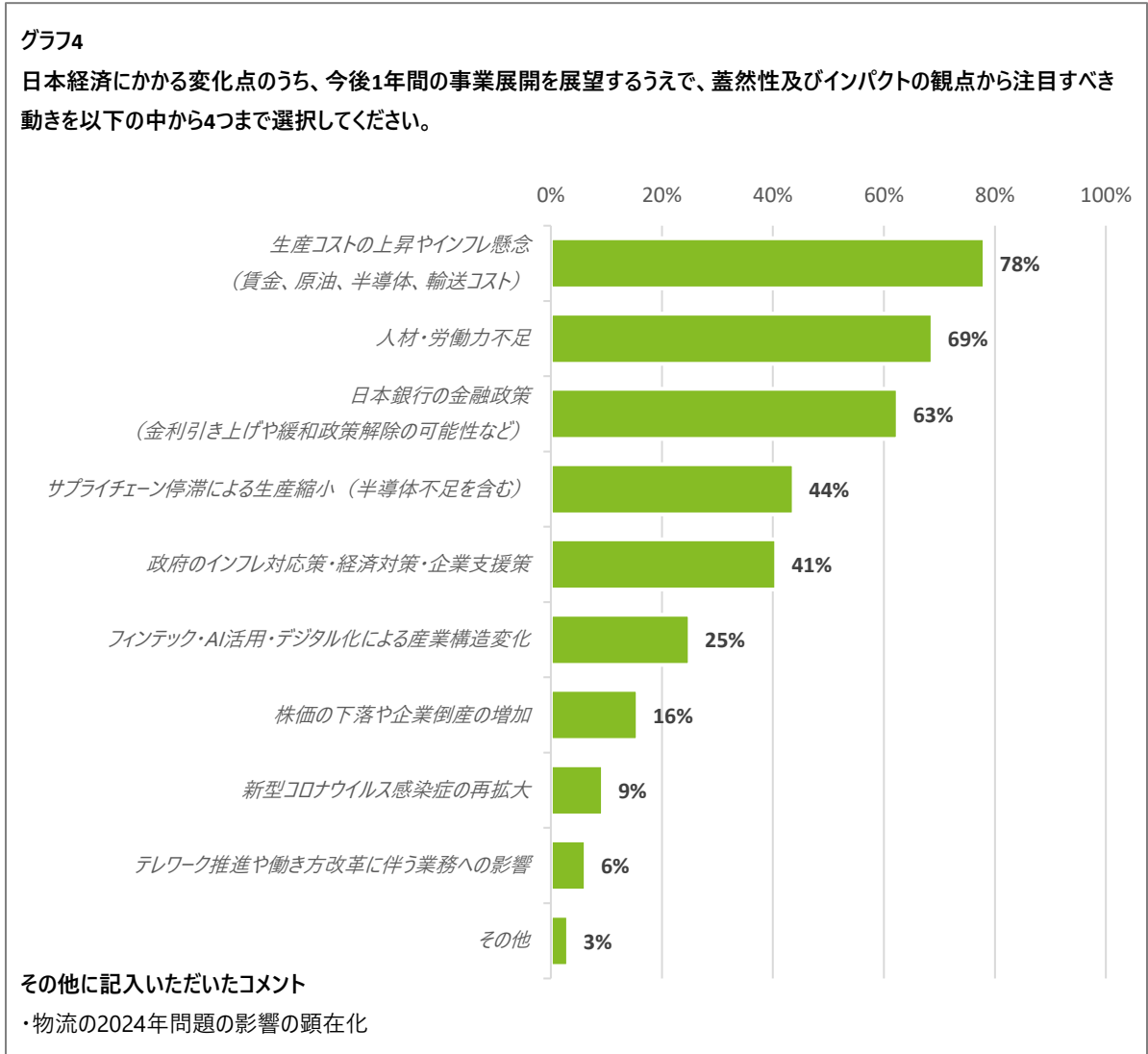
不確実性は依然高い



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。不確実性が「非常に高い」「高い」の合計は81%と高水準にあり、前回調査の97%からは低下したものの、CFOの認識する不確実性は依然極めて高い。特に、ロシア・ウクライナ情勢のほか、米国と中国の政治的対立の先鋭化、アジアの安全保障問題など地政学関連や国際秩序の動向は変動も大きく先が見通しにくい。またインフレや景気動向も、欧米中央銀行の利上げ期待が経済指標や中銀交換発言によって変動している。今後もこれらの不確実性は当面継続しそうだ。なお、本調査実施後の3月には、米国で複数の中堅銀行の破綻が連続して発生しており、また欧州でも大手銀行の経営懸念が広まっている。金融システムの動向は今後の新たな不確実性要因となりそうだ。

日本経済の注目点

生産コスト、人材不足、日銀金融政策が3大注目点



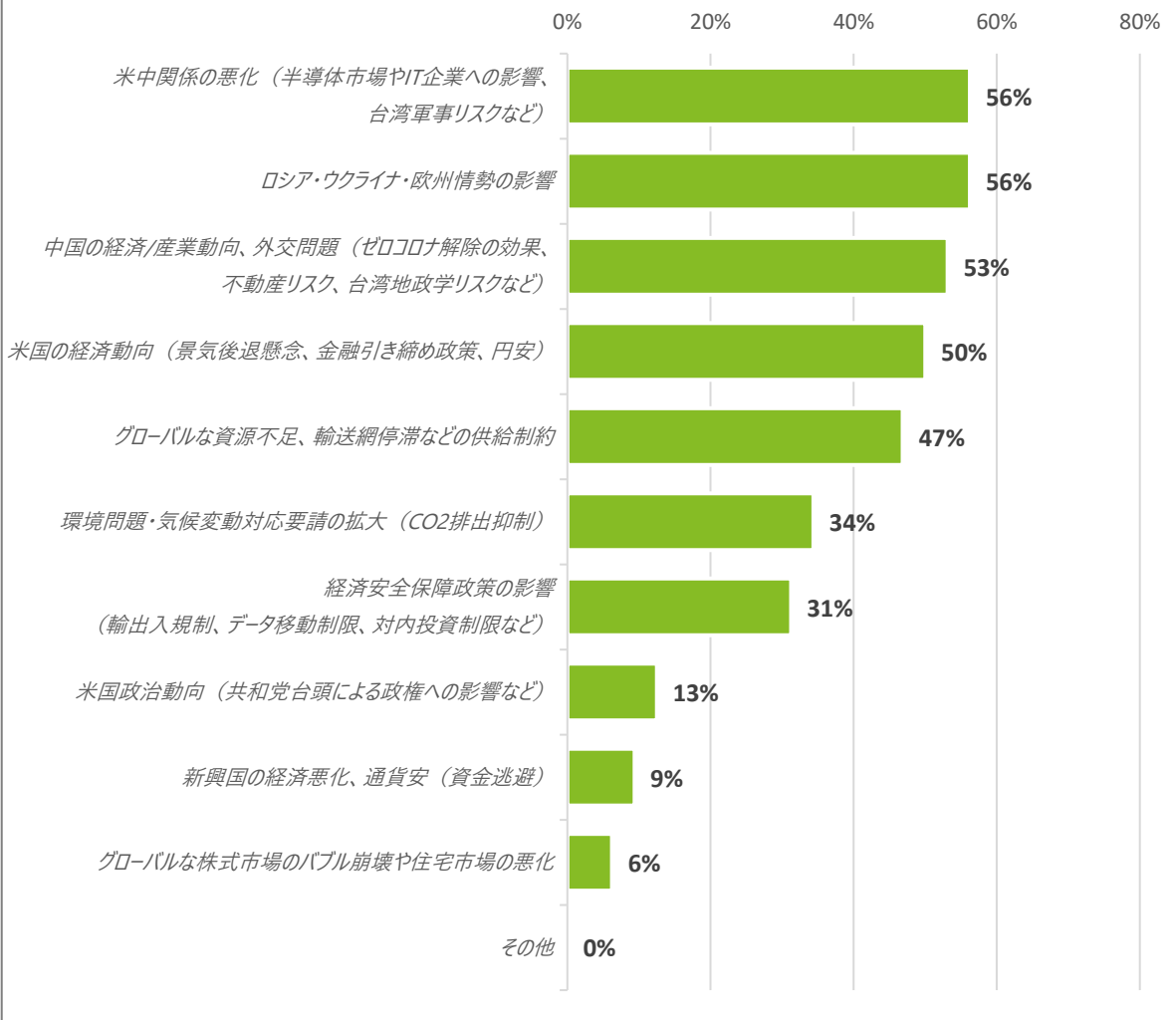
グラフ4は、今後1年間の事業展開を展望するうえで注目される日本経済の動きを示している。第1位は前回同様「生産コストの上昇やインフレ懸念」であり、原材料価格や輸送コスト、そしておそらく人件費の上昇を含むコスト上昇が依然 CFO の注目点であることを表している。原油などの商品価格は落ち着きを取り戻しているものの、電力/ガス/水道・農林水産物・鉱産物などの価格は依然上昇しており、国内企業物価指数の上昇率は2月時点で前年比9.1%と高水準にある。サービス価格もコロナ制約解除による需要増加で上昇している。こうしたコスト上昇への懸念ははまだ払拭されていない。第2位は「人材・労働力不足」が前回の4位から順位を上げた。飲食など国内サービス業では事業再開に伴う労働需要が高まっているほか、デジタルなどのスキル人材獲得競争は依然過熱している模様だ。今年の労使交渉で賃上げ要求への満額回答が目立つなど、企業が人材確保の手立てを積極的に打ち出していることは、人材不足と人件費上昇リスクの双方を示唆しているといえよう。第3位は前回同様「日本銀行の金融政策」で、植田新総裁が金融緩和政策を修正して金利上昇を容認するか、その場合円の為替レートが円高に振れる可能性があるか、が主な関心事と推察される。なお、「サプライチェーン停滞による生産縮小」は前回の2位から4位に順位を下げており、これは一部の半導体市場の需給の緩和の反映が一つの要因と考えられる。

€ 海外経済の注目点

米中関係の悪化が注目点の第1位

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。第1位は「米中関係の悪化」が前回の2位から順位を上げた。中国の気球が米国上空で発見された問題や、米中双方の軍事演習の拡張などを機に、米中関係は政治家による非難応酬を含む悪化が進んでいる。通商面でも米国が中国企業との取引制約を強化している。こうした米中対立の先鋭化は、日本の企業にとってもサプライチェーンや貿易取引への大きな制約となりうるため、CFOにとっての重大な注目点であろう。第2位は「ロシア・ウクライナ・欧州情勢」が前回の4位から順位を上げた。ロシア・ウクライナ情勢は依然膠着状態であり、欧州ではインフレ率上昇が止まらないなど、政治・経済両面での懸念が再び高まりつつあることを示唆していると考えられる。第3位は「中国の経済/産業動向」が前回の1位から順位を下げた。昨年末の中国によるゼロコロナ政策解除で同国の経済活動は大幅回復しており、前回調査時の中国景気悪化懸念はひとまずは解消方向に改善したことが背景と思われる。ただし、中期的には中国の不動産市場などリスク要因も多く、今後も中国経済は注目点であり続ける可能性が高い。今後も米中問題や中国経済が注目点であり続けると思われるが、さらに米国や欧州の金融システムにかかるリスクが新たな注目点として浮上してくる可能性があるだろう。

ファイナンス組織における変革への取組みに関する調査

これまでの調査において、CEO のパートナーとして CFO の役割が拡大・多様化し、重要性が高まってきていることが明らかになっている。

本サーベイの後半セクションでは、ファイナンス組織における変革への取組み状況について伺った。

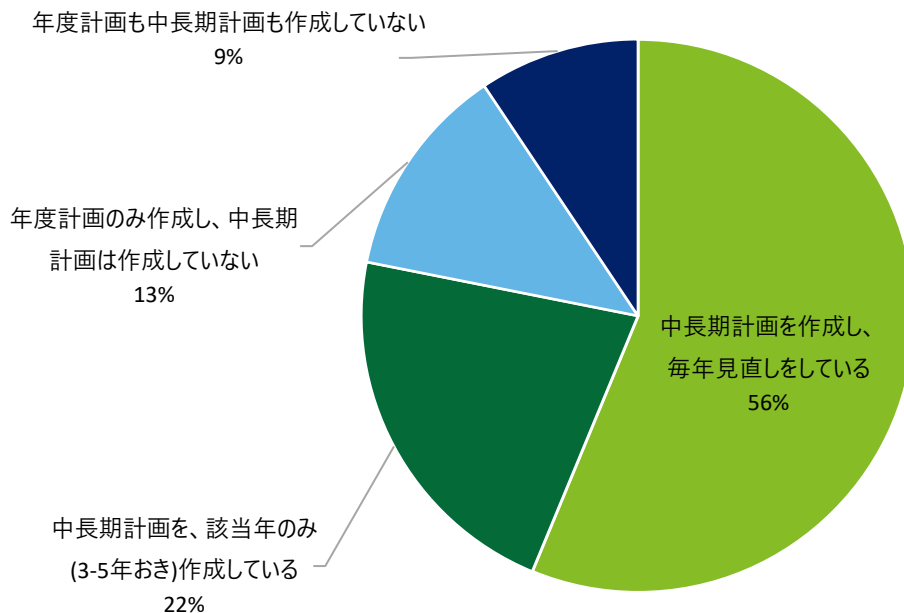


変革に向けた中長期計画

中長期計画を作成し、毎年見直しをしている企業が半数以上となった

グラフ 6

ファイナンス組織として変革に向けた中長期計画を作成していますか。



ファイナンス組織としての中長期計画を作成している企業は 78% となった。多くの企業において足元だけではなく、中長期を見据えて行動するための指針として、中長期計画を作成していることがうかがえる。

そのうち、中長期計画を毎年見直している企業も 56% となり、不確実性の高い現代において、変化に対して柔軟に方向転換をしていると推察できる。

中長期計画を作成しておらずとも、年度計画を作成している企業もあり、全社の中期計画や予算のサイクルに合わせてファイナンス組織としての計画を作成していると考えられる。

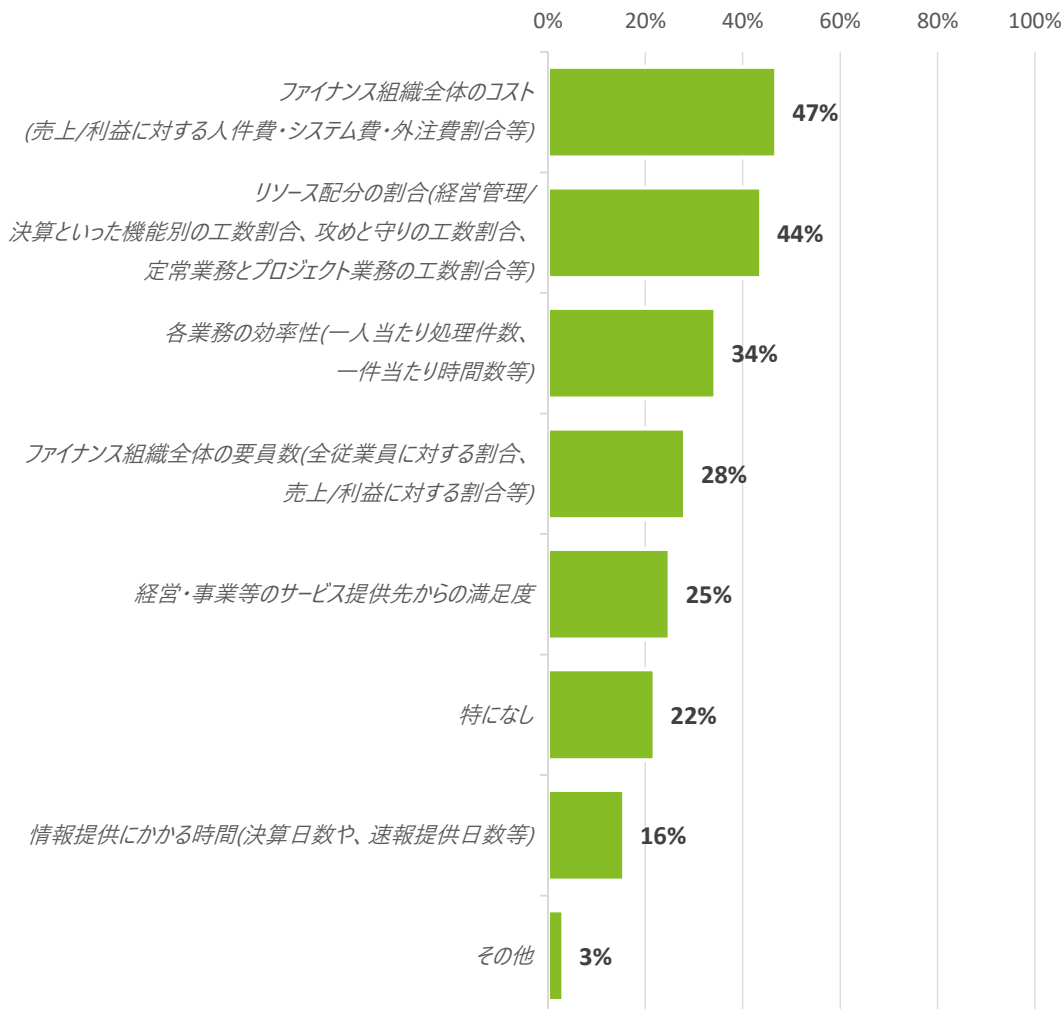


ファイナンス組織としての KPI

コストのみならず、リソース配分の割合等を KPI としている企業も見られる

グラフ

ファイナンス組織としてのKPIに該当するものを全てご選択ください。



その他に記入いただいたコメント

- ・経営見通しの精度（ブレ幅）
- ・資金総出力（CCC）

第一位にはコストがあげられたものの、第三位の各業務の効率性や第四位の全体要員数をおさえて、リソース配分の割合が 44% で第二位となった。2019 年調査時の同回答は 24% であったため、顕著に増加していると言える。コスト削減や効率性といった、従来のコストセンターによくみられる指標にとどまらず、付加価値向上に対する意識の高まりが見て取れる。

経営・事業等のサービス提供先からの満足度という回答も 25% にのぼり、ビジネスパートナーとして顧客(経営・事業等)視点で提供価値を評価し、改善に向けて取り組んでいることがうかがえる。

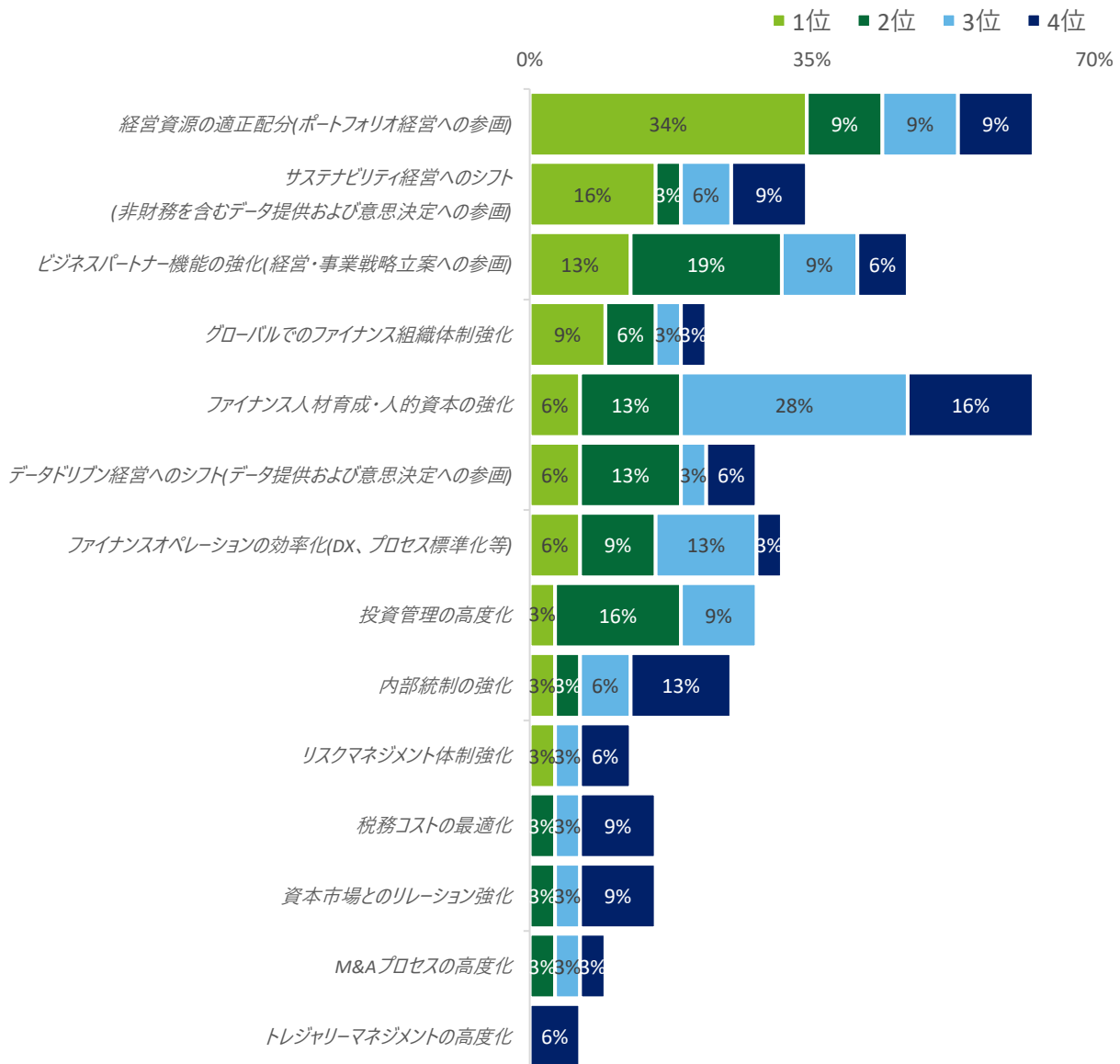


現在ファイナンス組織として力を入れている取組み

経営資源の適正配分に力を入れている企業が多い

グラフ 8

ファイナンス組織における取組みについて、現在、力を入れている順に1位から4位をご選択ください。



ファイナンス組織において力を入れている取組みは、各社の1位票数、1～4位までの総票数のいずれにおいても「経営資源の適正配分(ポートフォリオ経営への参画)」が第一位となった。事業および企業戦略の立案をサポートするストラテジストの役割の一つとして、より一層力を入れていることがうかがえる。

総票数としては「ファイナンス人材育成・人的資本の強化」が同率第一位となった。ファイナンス組織の役割の多様化やDXにあわせて、リスクや新たな人材獲得にも注力していることがうかがえる。1位票の数では第五位に位置しており、3位や4位票の多い点特徴的な結果となったが、どの企業においても一定の力を割いているということがわかる。

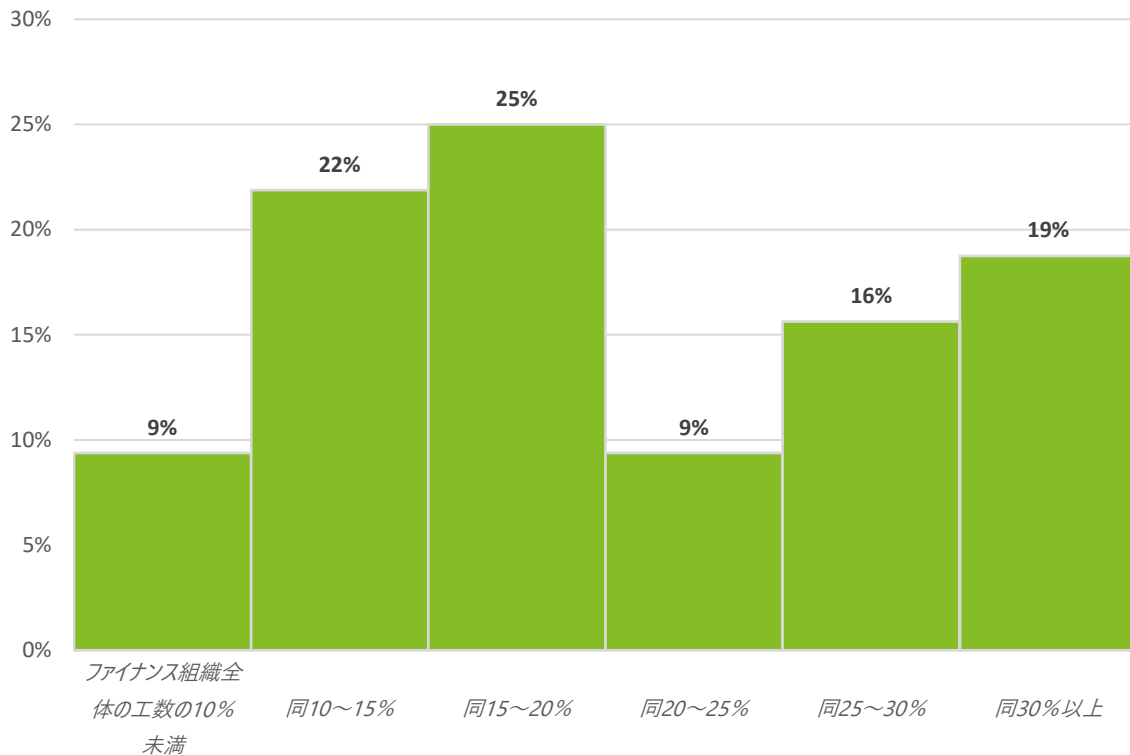


組織全体として投下している工数

半数近くの企業で 10～20%の工数を変革に向けた取組みへ投下している

グラフ9

設問8.で回答いただいた取組みに、ファイナンス組織全体として投下している工数として該当するものをご選択ください。



約半数の会社が 10-20%の工数を定常業務以外の変革への取組みに投下しているという結果となった。

また 30%以上と回答した企業も 19%にのぼり、足元の業務を推進するだけでなく、将来に向けた取組みに力を入れていることがわかる。

グラフ7において、ファイナンス組織全体の要員数を KPI としている企業が少ない結果となったが、全体の要員数を減らすことを目指すのではなく、既存の工数を変革に向けた取組みへシフトしていることが理由の一つと考えられる。

ファイナンス組織が提供する価値の多様化や付加価値向上に応じて、こういった取組みにける工数割合がより一層増えていくと考えられる。

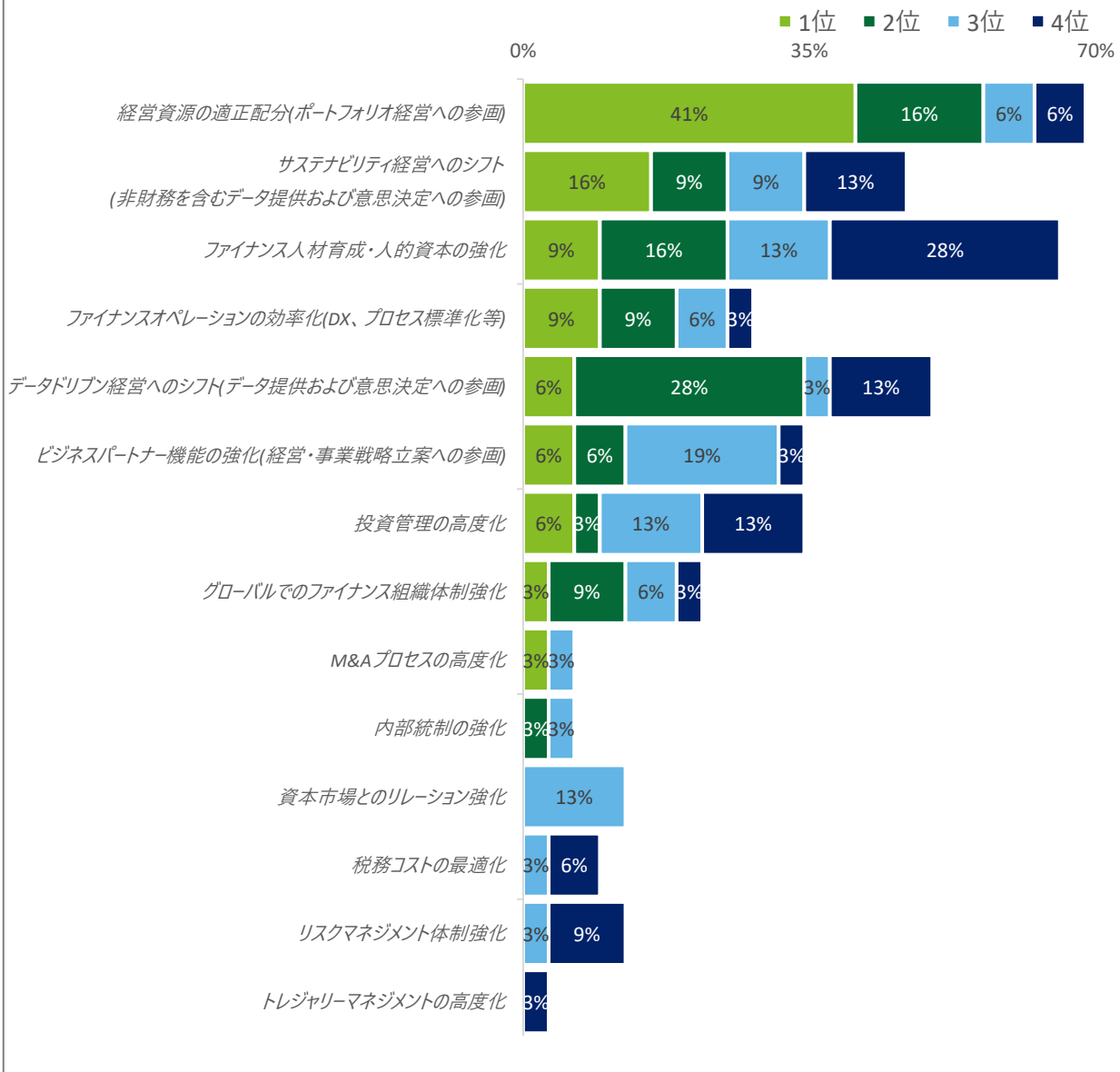


今後（3-5年程度）ファイナンス組織として力を入れたい取組み

現在の動向と同様、今後3-5年においても経営資源の適正配分へ力を入れたいと考えている企業が多い

グラフ 10

今後（3-5年程度を想定）、ファイナンス組織として力を入れたい取組みの1位から4位をご選択ください。



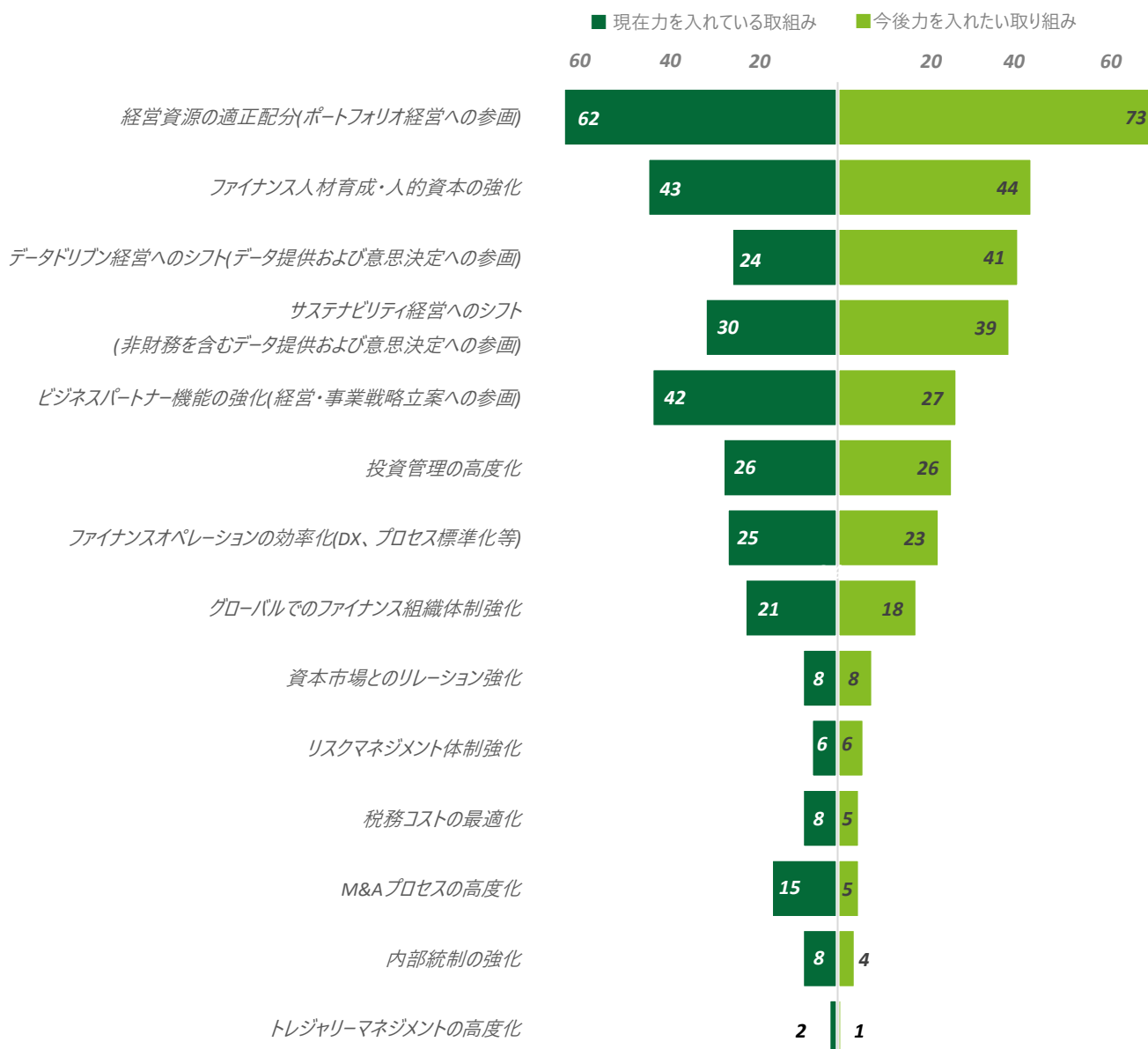
今後3-5年で力を入れていきたい取組みについては1位票数、1~4位までの総票数ともに「経営資源の適正配分(ポートフォリオ経営への参画)」が第一位となり、現在力を入れている取組みと同様の結果となった。CFOとして環境変化に合わせたポートフォリオの最適化に強い関心を持っていることが推察できる。また、短期間で完了するものではなく、今後も重要な役割の一つとして力を入れて取り組んでいきたいと考えていることがうかがえる。

総票数では「ファイナンス人材育成・人的資本の強化」が第二位となった。ファイナンス組織・人材に求められる要件が急激に変化していく中、今後も継続的に力を入れていくべき取組みであることがわかる。

補足

グラフ 8・10 補足

ファイナンス組織において、現在力を入れている・今後（3-5年程度）力を入れたい取組みを1位:4点、2位:3点、3位:2点、4位:1点に換算



現在力を入れている取組みと今後 3-5 年程度で力を入れたい取組みを比較すると、「データドリブン経営へのシフト(データ提供および意思決定への参画)」と「サステナビリティ経営へのシフト(非財務を含むデータ提供および意思決定への参画)」が増える結果となった。一方で、「ビジネスパートナー機能の強化(経営・事業戦略立案への参画)」は減少する結果となった。これまでは戦略立案に参画することに重きを置いてきたのに対し、今後はより具体的な意思決定の中身に資する取組みにシフトしていくことが推察できる。社内外の多種多様なデータを活用した経営判断を行うために、データ基盤、それらを活用するための制度・プロセスをあわせて整備していくことが重要となるだろう。

「資本市場とのリレーション強化」、「税務コストの最適化」、「トレジャリーマネジメントの高度化」等は得点数としては低い結果となったが、専門性が高い取組みでもあり、一定のリソースに絞って実施していると推察できる。

おわりに

今回はファイナンス組織における変革への取組み状況について伺った。

これまでの調査において、ファイナンス組織の役割の多様化や攻めの役割へのシフトが明らかになっているが、実際に多くの企業において中長期の計画を立てながら、一定のリソースを割いて変革への取組みを進めていることが明らかになった。

その中でも経営資源の適正配分(ポートフォリオ経営への参画)が、現在も今後も力を入れたい取組みの第一位となった。事業を取り巻く環境が目まぐるしく変化していく現代において、各事業の見通しをファイナンスの観点からも適切かつ迅速に判断、ポートフォリオの組替えを行い、企業価値を最大化していくことの重要性が再認識できる。

ファイナンス人材育成・人的資本の強化に対しても力を入れていることが明らかになった。ファイナンス組織の役割が進化し続ける限り、人的資本強化の重要性は増大すると考えられる。足元の対応のみならず、中長期的な視点で採用・育成計画を確立していくことが重要だろう。

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 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 合同会社なら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 アドバイザリー 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、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 30 都市に約 1 万 7 千名の専門家を擁し、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（総称して“デロイト ネットワーク”）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、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。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、ソウル、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リー、リスクアドバイザリー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500® の約 9 割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの革新と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来 175 年余りの歴史を有し、150 を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約 415,000 名の人材の活動の詳細については、(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、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（総称して“デロイト ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。また DTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生し得るいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTL 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。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2023. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.