



# Deloitte CFO Signals Report

2023Q3

December 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.....	5
日本経済の注目点.....	6
海外経済の注目点.....	7

## ファイナンス組織における人的資本強化に関する調査

ファイナンス人材に対する人的資本投資.....	8
ファイナンス人材の構成.....	9
ファイナンス人材の採用プロセス.....	11
人材マネジメントに関する課題.....	12
人材タイプの充足度.....	13
ファイナンス組織の幹部候補のキャリアパス.....	14
おわりに.....	15
<i>CFO プログラムとは.....</i>	<i>16</i>

## 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 34 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。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、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人的資本強化についてお伺いしました。

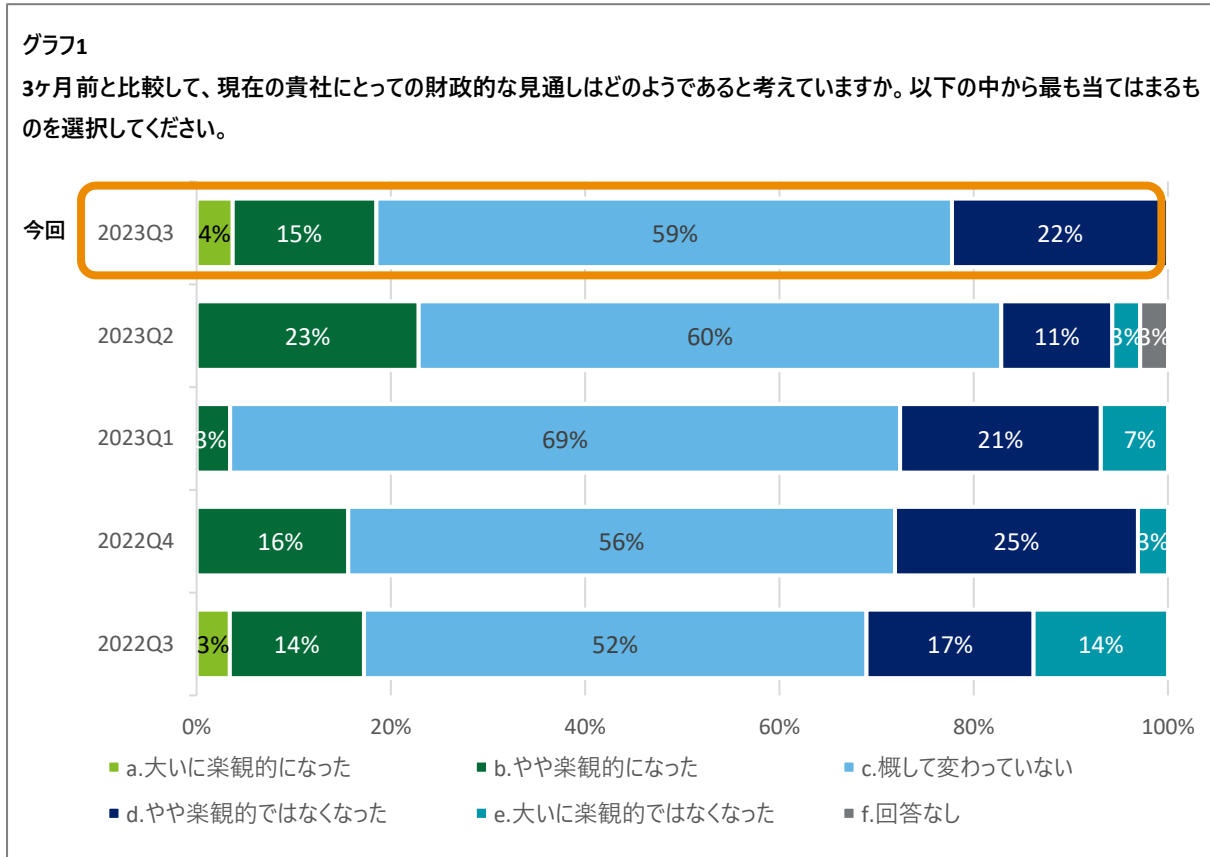
今回の調査は 2023 年 11 月に実施し、27 名の CFO・財務経理ご担当者役員の皆様から回答を得ることができました。ご協力頂き誠にありがとうございました。

デロイト トーマツグループ  
CFO プログラム  
2023 年 12 月末日

## 経済環境に関する調査

### ① 財政環境の見通し

財政見通しは総じて不変



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2023Q3調査でも「概して変わっていない」回答が59%と、前回の60%に続き半数以上を占めた。残りは「(大いに)楽観的になった」「(大いに)楽観的でなくなった」が概ね20%ずつに分かれた。調査期間である2023年11月の外部環境は、欧米金利上昇とその一服感、世界的なインフレ緩和の兆し、好調な株価、円安の進行などで特徴づけられる時期だった。3ヶ月前の前回調査以降、総じて経済環境に著変はなく、日本経済・海外の経済・金融市場は安定した状態が続いたといえる。10月に勃発したイスラエル・ハマスの軍事衝突は、現状この2国・地域間の戦争にとどまっており、経済や金融市場への大きな影響はみられていない。こうした背景からCFOの財政見通しは概ね不変との結果になったと考えられる。しかしながら、今后来年にかけては経済環境の変動がCFOの財政見通しを変化させるだろう。2023年中に欧米中銀は利上げを継続したが、2024年には欧米経済の減速と利下げが見込まれ始めている。日本においては、欧米とは逆に日本銀行の金融政策正常化による金利上昇期待が高まりつつある。為替相場も今回調査後の12月に、それまでの1ドル=約150円の円安水準から一時10円近く円高に振れるなど、変動が大きくなっている。2023年末は景気や金融市場動向の大きな転換点になる可能性がある。

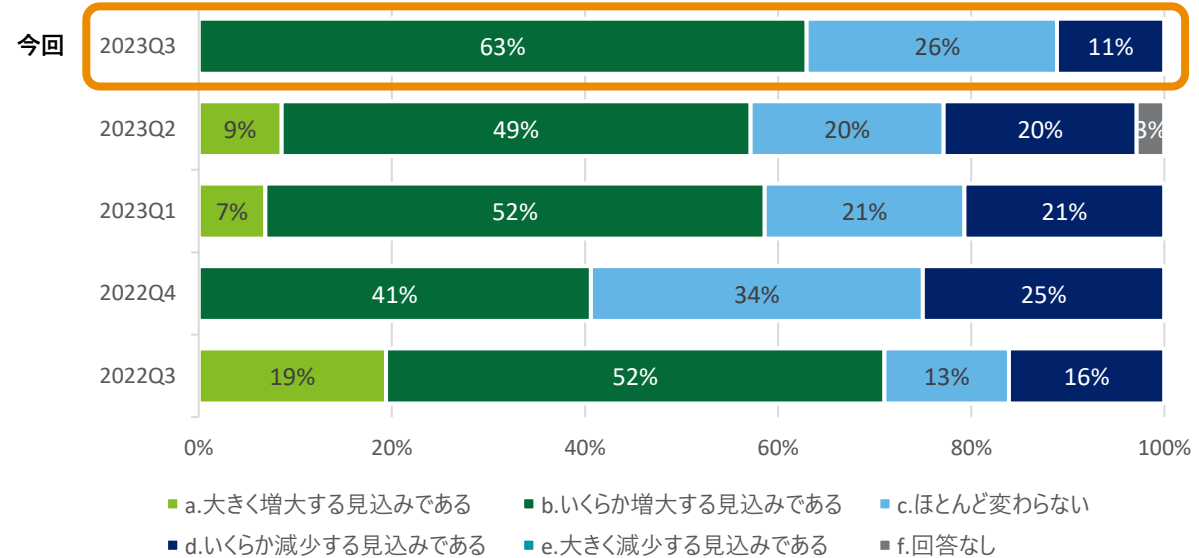
## 業績の展望

収益・利益見通しは依然好調

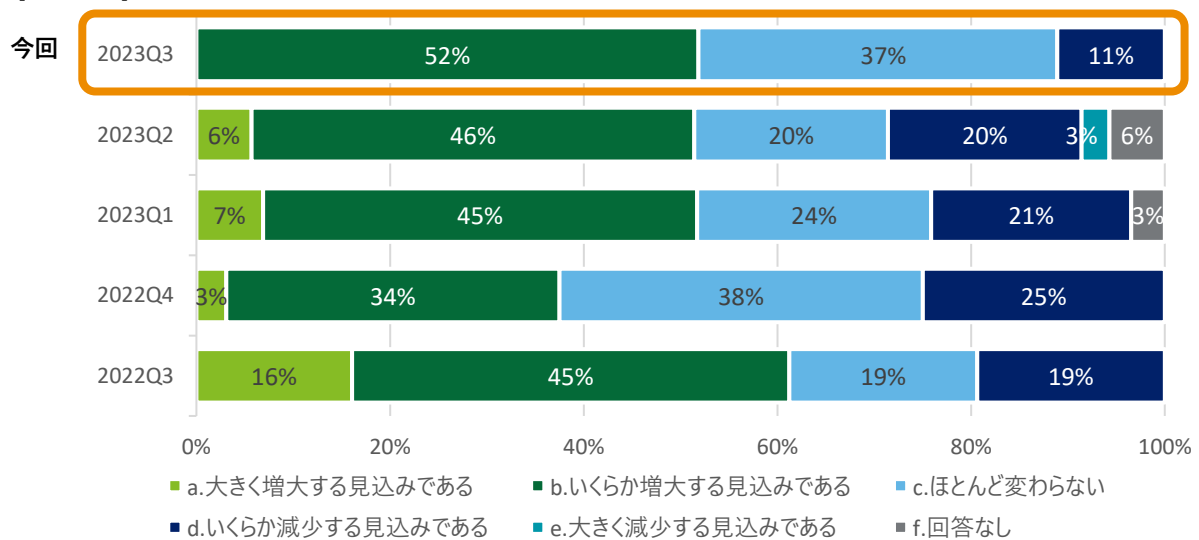
### グラフ2

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]



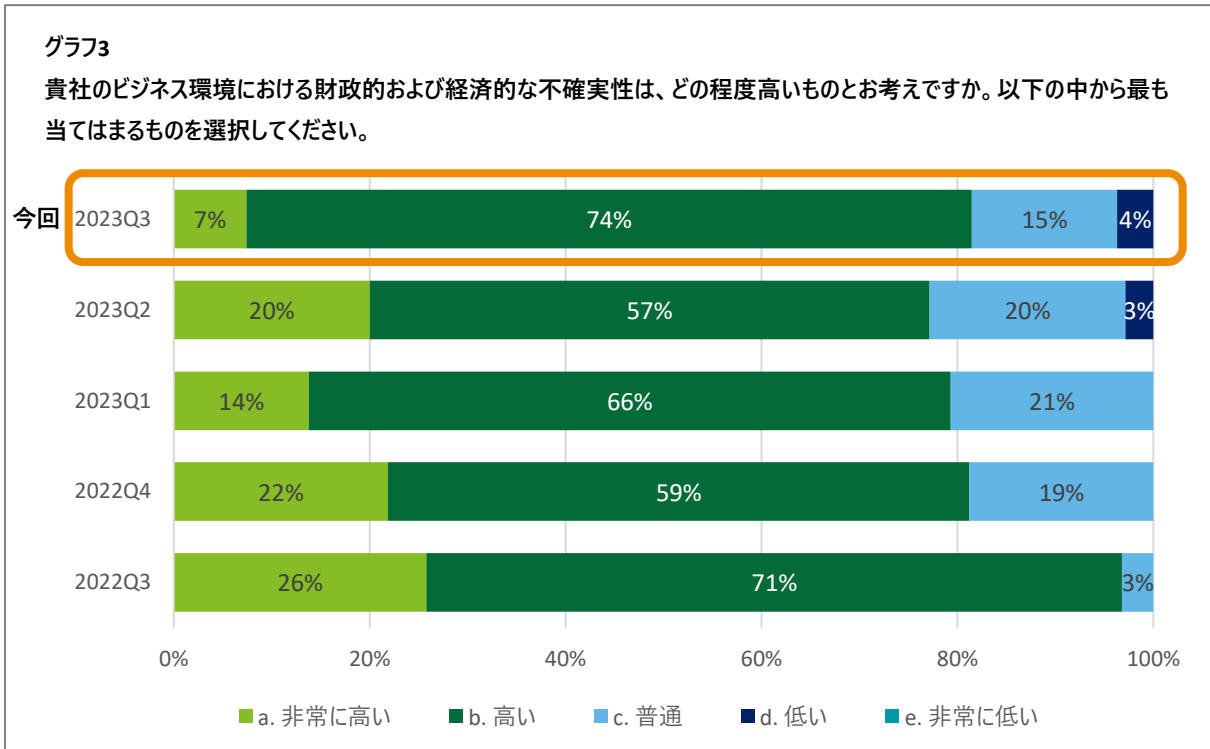
#### [営業利益]



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。「大きく増大する見込み」「増大する見込み」の回答合計が収益については63%、営業利益については52%と、いずれも過半数かつ前回調査時並みかそれ以上の割合となった。日本・海外とも経済拡大が比較的堅調であることや、海外における外貨建ての収益については円安が円建ての収益額を押し上げていること、またコスト高とはいえその価格転嫁が部分的には進んでいることが、CFOの楽観的見通しの背景と考えられる。ただし、グラフ1のところで述べたように、2024年については、経済の減速と円高への転換が予想される。また原材料や人件費などのコスト高は、地政学要因や国内の人手不足などで継続しそうだ。今後もCFOの業績見通しが維持できるためには、利ザヤ確保のための更なる企業の努力が必要な局面になっているといえる。

**不確実性**

不確実性は依然高水準（地政学、金融政策、為替など）



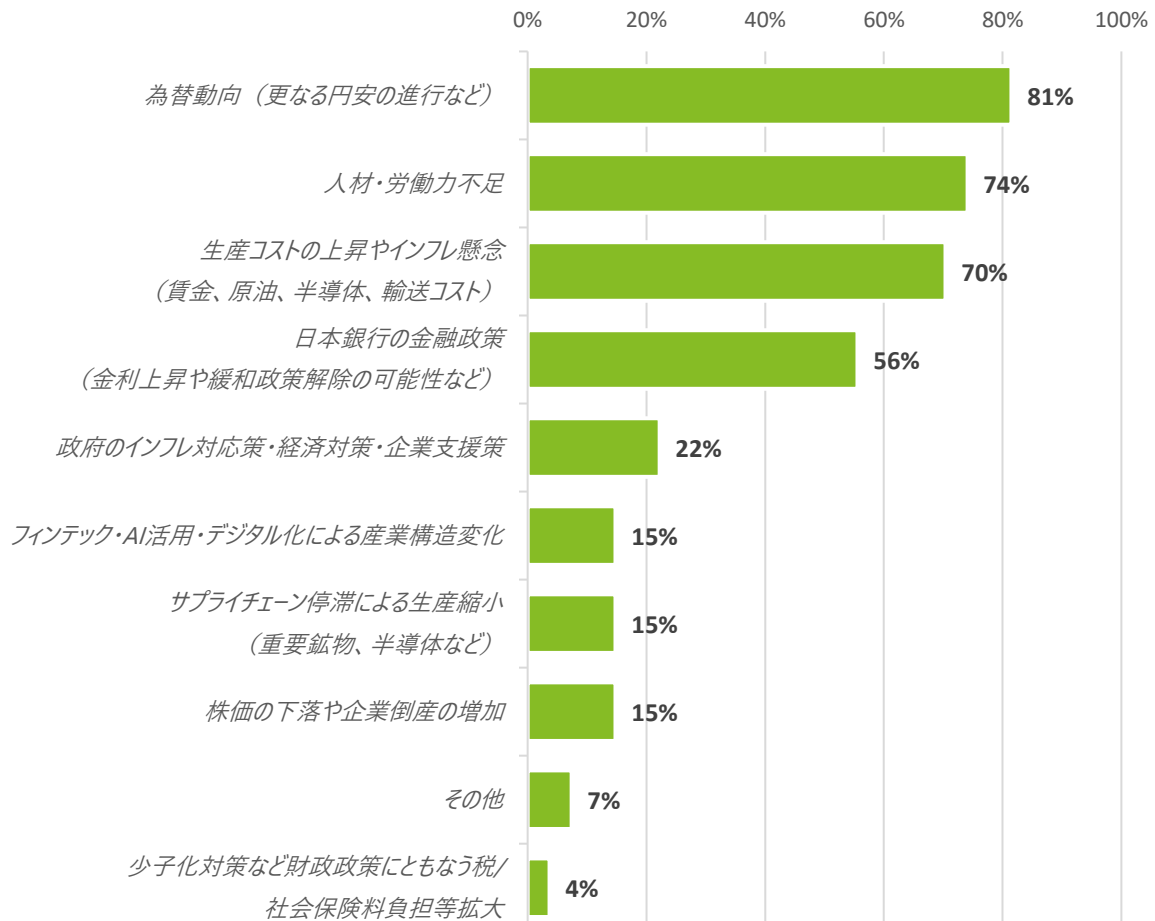
グラフ3は、財政的・経済的な不確実性の見通しを表している。不確実性が「非常に高い」「高い」の合計は81%と引続き高水準にある。ロシア・ウクライナ問題やイスラエル・ハマス問題などの地政学要因の経済への影響はこれまでは限定的だが戦争拡大の可能性など不確実性は依然高いこと、欧米中央銀行も表面上はインフレ警戒を解いておらず金利動向も見通しにくいこと、合わせて11月時点で大幅に円安に振れていた為替相場も変動が大きいこと、などが主な不確実性要因と推測できる。更に中国経済は政府の刺激策もあり11月時点でやや持ち直していたものの、不動産市場の悪化や所得の伸び鈍化などの下方リスク要因が継続していることも、中国の今後の経済見通しを複雑にしている。2024年に入っても高い不確実性は継続しよう。2024年には台湾総統選挙が予定されており、今後の中台関係を占う重要なイベントである。米国では大統領選挙が本格化することで、2025年以降の米国の産業政策や通商政策について様々な思惑が交錯しそうだ。

日本経済の注目点

為替動向が最大の注目点

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。



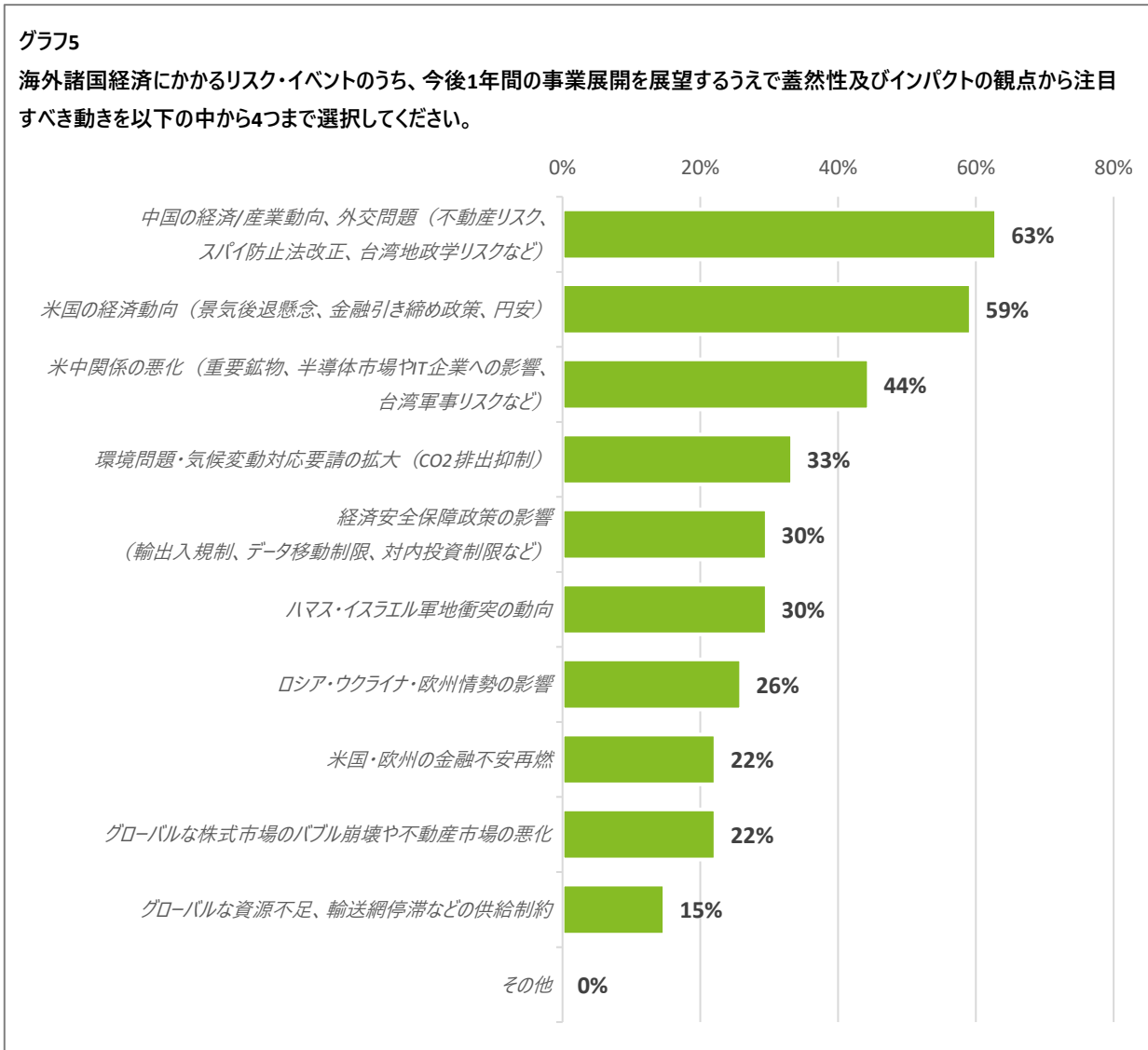
その他に記入いただいたコメント

- ・物流問題
- ・地政学リスクの動向

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。今回調査では、新たに回答選択肢に加えた「為替動向 (更なる円安の進行など)」が81%の高い回答率で1位となった。11月に一時1ドル=150円を超えた円安は、特に輸入企業にとっての投入コスト増加要因となっている一方、輸出企業や海外事業の円ベース収益の押上要因にもなっている。多くの企業にとって年初想定以上の円安であることや、来年度の計画レート策定期間であることなどが、為替動向への注目を高めた背景であろう。なお、11月の調査後の12月には、日本銀行総裁の発言を機に円金利上昇期待が高まり一時1ドル=141円レベルまでの急激な円高が進行した。金融政策への思惑から今後も為替市場は変動が予想され、高い注目度が続くだろう。2位「人材・労働力不足」、3位「生産コストやインフレ」は引き続き注目点として上位に位置しており、コスト増加がCFOの継続的な注目点であることを示唆している。

€ 海外経済の注目点

中国の経済や外交が引き続き注目点



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。第1位は前回と同じく「中国の経済/産業動向・外交問題」となった。中国の不動産市場悪化や所得伸び鈍化による経済への懸念、スパイ防止法や個人情報保護法などの法的リスクの高まり、などが本邦企業への潜在的な影響度を高めていることの反映であろう。第2位、第3位はそれぞれ「米国の経済動向」「米中関係の悪化」と前回から順位は入れ替わったもののいずれも高い回答率となった。特に米国経済動向が2位に上昇したことは、米国の大規模ストライキによる一部経済活動の停滞や、FRBの利上げ継続など、11月までに新たな下方リスク要因が出てきたことの反映と思われる。引き続き、中国と米国の動向はCFOの注目点であり続けられると思われる。4位の「環境問題・気候変動対応」はESG開示の要請の高まりに応じ、5位の「経済安全保障政策」は重要鉱物に係るサプライチェーンリスクの高まりに応じ、それぞれ中期的な注目ポイントになろう。



## ファイナンス組織における人的資本強化に関する調査

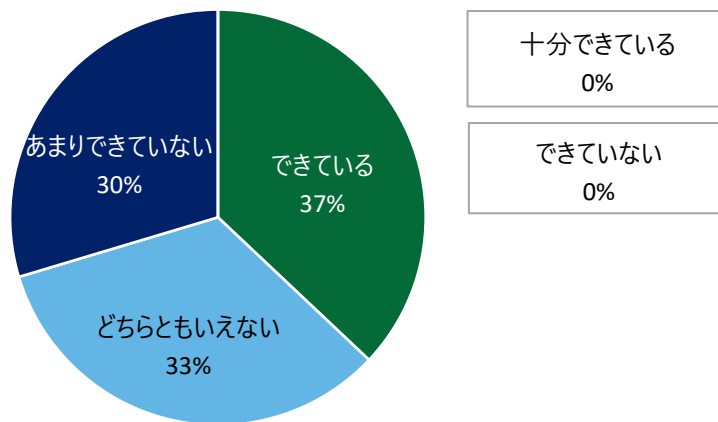
本サーベイの後半セクションでは、昨年度の「ファイナンス組織における変革への取組み」に関するサーベイにおいて、今後ファイナンス組織として力を入れたい取組みとして回答した企業が多かった、ファイナンス組織における人的資本強化について伺った。

### ファイナンス人材に対する人的資本投資

十分できている・できていないと回答した企業はなく、何らかの形で人的資本投資を実行していることがわかった

グラフ6

ファイナンス人材に対する人的資本投資をどの程度できているか、当てはまるものをご回答ください。



ファイナンス人材に対する人的資本投資を「十分できている」と回答した企業は 0%となり、各社ともに取り組み途上であることがうかがえる。23 年 2 月の本サーベイにおける「今後ファイナンス組織として力を入れたい取組み」に関する設問で、「ファイナンス人材育成・人的資本の強化」との回答が上位となったことを裏付ける結果となり、さらに力を入れていきたいと考えていることがうかがえる。

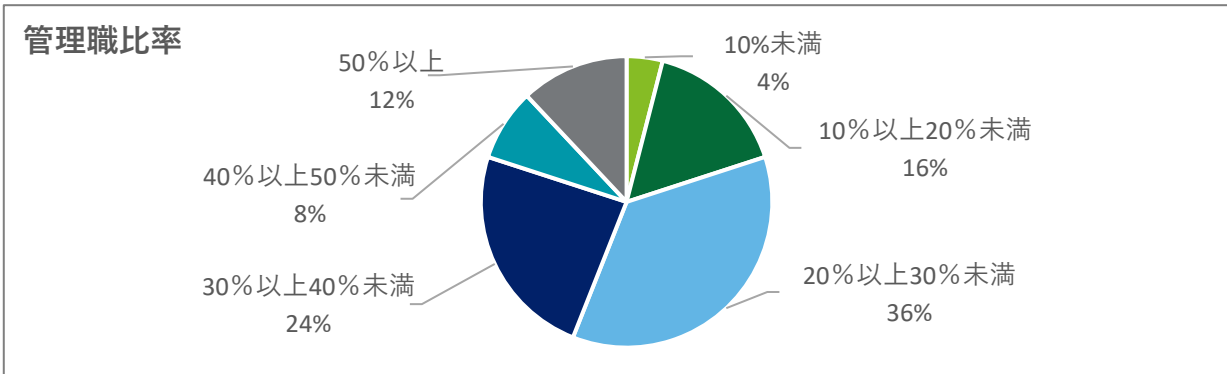
一方で、「できていない」と回答した企業も 0%であり、何らかの形で人材投資を進めていることがわかる。しかしながら、そのレベル感は企業によって様々であり、「できている」「どちらともいえない」「あまりできていない」の 3 択で 3 分割される結果となった。

## 🎓 ファイナンス人材の構成

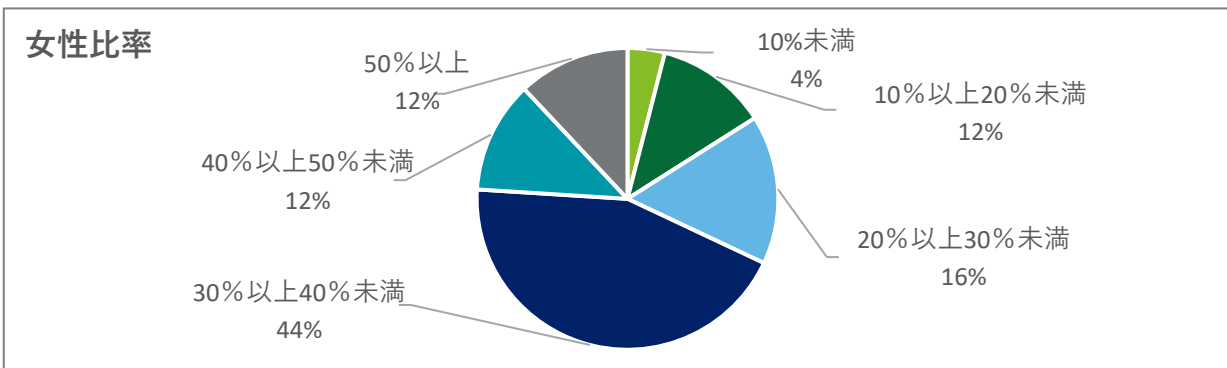
人材構成は各社の色が出る結果となった

### グラフ

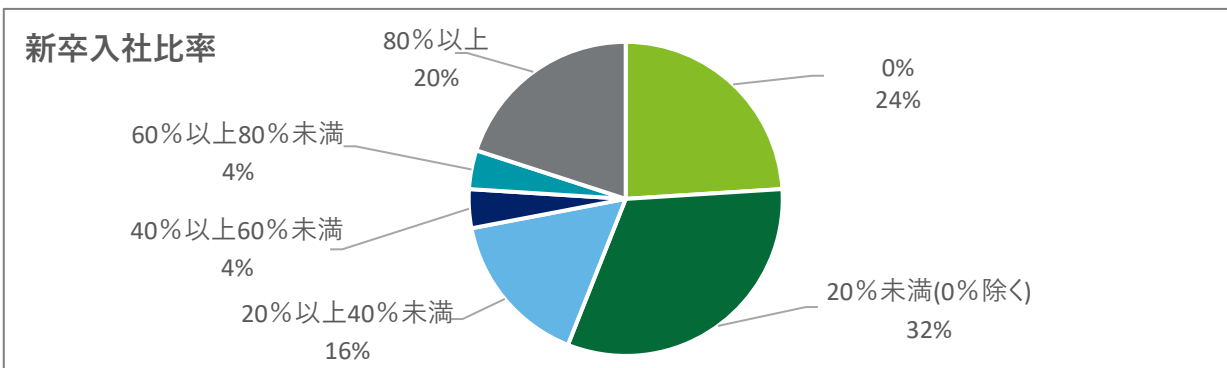
ファイナンス人材の構成はどのようになっているか、各項目に割合を数値でご記入ください。(0-100(%)で入力)



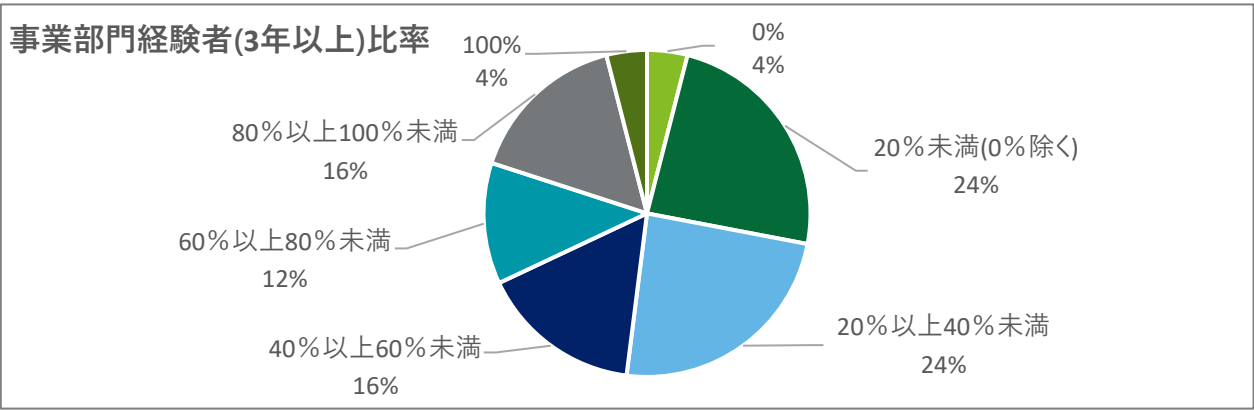
管理職比率は 30%未満と回答した企業が半分以上を占めた。一方で、50%以上が管理職と回答した企業も 1 割を超え、ファイナンス組織内の役職/年次ピラミッドが歪になってしまっている企業も一定見受けられた。定年延長や再雇用促進に合わせて、シニア人材の活躍の場も検討していく必要があるだろう。また、持続的な組織を作るために、将来を担う若手のキャリアパスも戦略的に考えていく必要があるだろう。



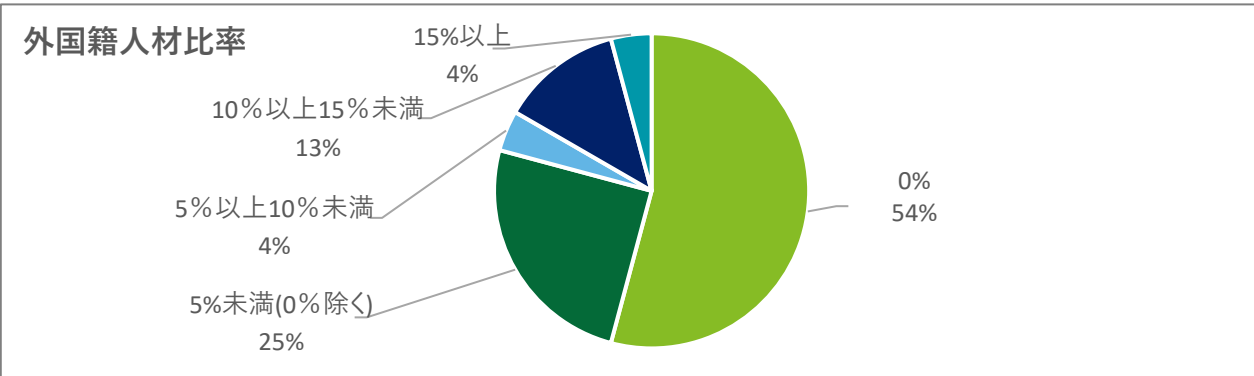
女性比率は 30%前後と回答した企業が半分以上を占め、ボリュームゾーンとなった。総務省統計局が実施している、労働力調査によると、令和 4 年の「雇用者総数に占める女性の割合は 45.8%」（出典：厚生労働省ホームページ、令和 5 年版 厚生労働白書 P.216 <https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/22/dl/zentai.pdf>）であり、それと比較すると、今回の調査におけるファイナンス組織内の女性比率は少し低い結果となった。



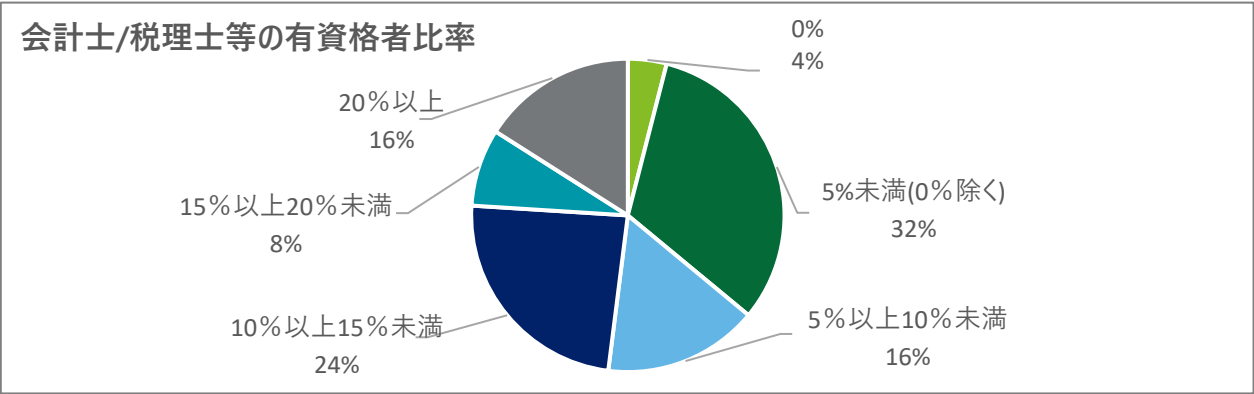
新卒入社比率は 0%と回答した企業が 1/4 近くあった一方で、80%以上と回答した企業も 1/5 にのぼり、二極化が進んでいると言える。会社全体の文化に起因するところが大きいと考えられるが、各社の色が濃くなる結果となった。



事業部門経験者(3年以上)比率は0%の企業もあれば、100%の企業もあり、会社の方針が顕著に出たと言える。22年12月の本サーベイにおける「CFOに至るまでのキャリアパス」に関する設問で、事業経験のあるCFOが50%との結果となったように、ファイナンス人材の役割が多様化している現在において、事業部門経験はキャリアにとって有用だろう。今後、よりストラテジストとしての役割が求められるようになるにつれ、キャリアパスの中に事業部門経験を含める企業は増えていくと想定される。



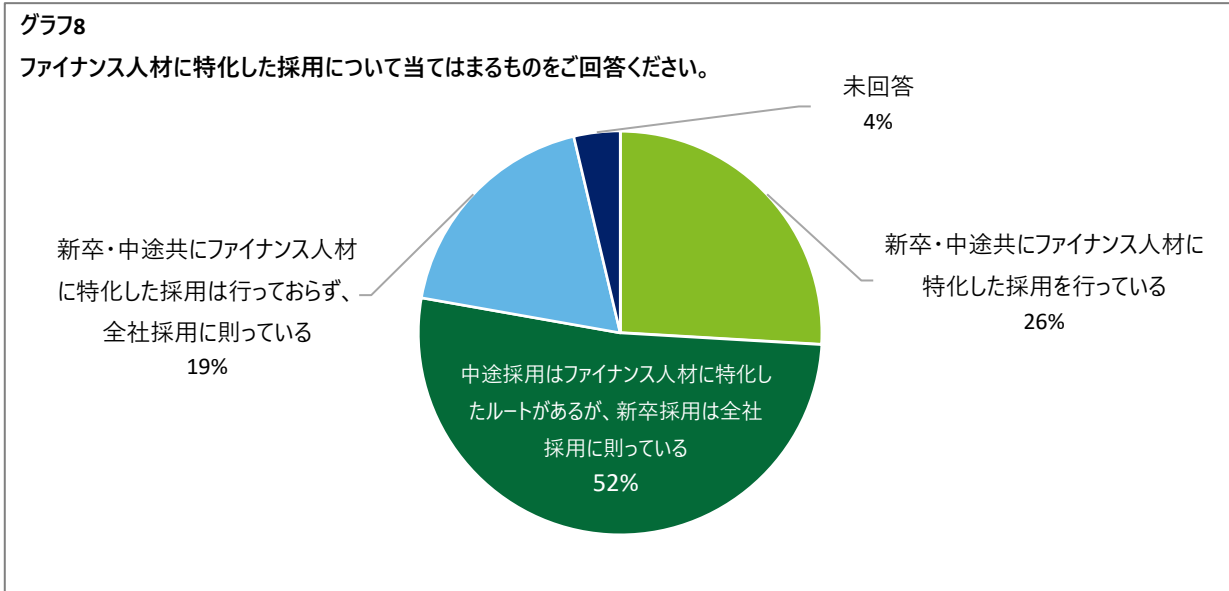
外国籍人材比率は0%と回答した企業が半数以上を占めた。ほとんどの会社において10%未満という結果となっており、国籍の多様化はまだあまり進んでいないことがうかがえる。



会計士/税理士などの有資格者比率は5%未満(0%含む)と回答した企業が1/3を超えた。一方で、20%以上と回答した企業も16%となり、専門職人材の採用が進んでいることがうかがえる。高度な専門知見を基にスペシャリストとして活躍する人材と、マネジメント職を目指しジェネラリストとして活躍する人材でローテーションを変える等、多様化にあわせた人材マネジメントの工夫が、今後一層求められるだろう。

## 🔍 ファイナンス人材の採用プロセス

中途採用はファイナンス人材に特化し、新卒採用は全社に則った総合職でとるケースが多い結果となった



ファイナンス人材の採用プロセスに関しては、「中途採用はファイナンス人材に特化したルートがあるが、新卒採用は全社採用に則っている」と回答した企業が半数を超える結果となった。知識や経験のある、即戦力を一定求めていることがうかがえると共に、ファイナンス人材の中途採用が一般化してきたことがわかる。

また、新卒においてもファイナンス人材に特化した採用を行っている企業が1/4を超えた。ファイナンスは他機能に比べると専門性が高いため、本人の専攻や興味・関心を重視しているともいえるだろう。

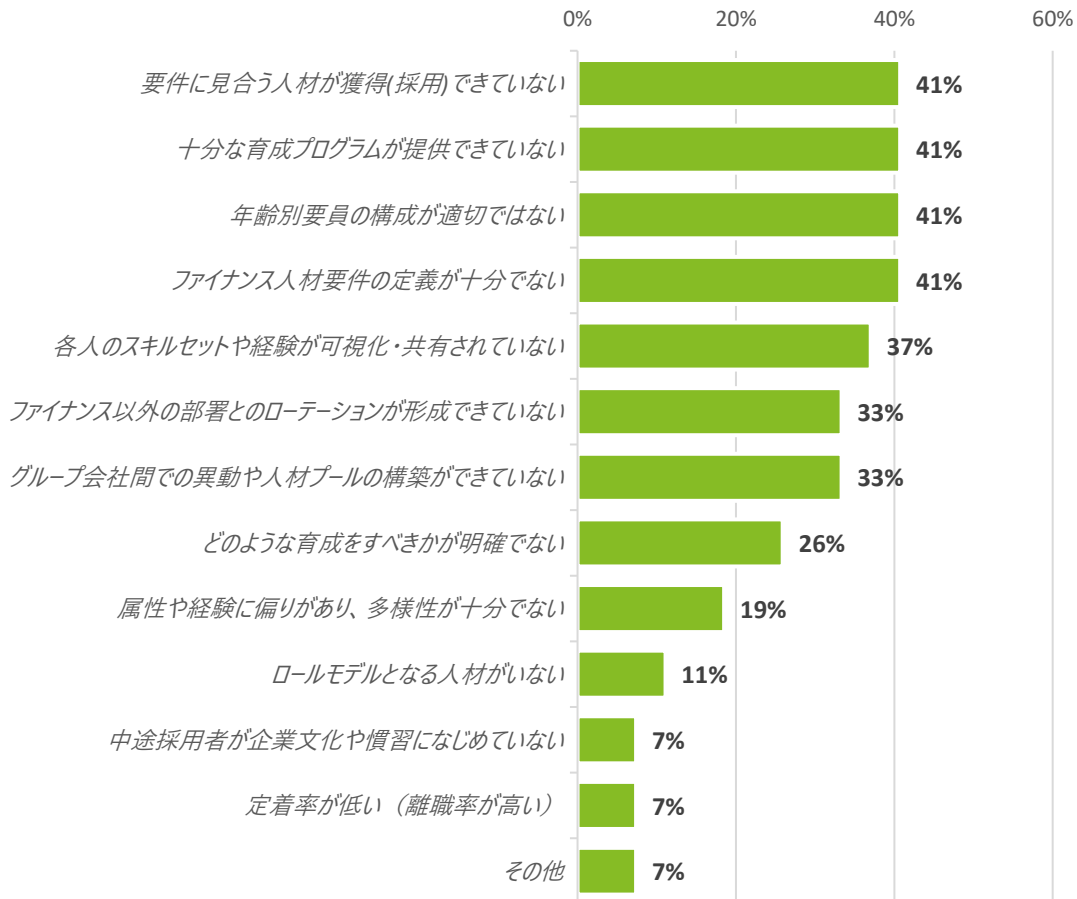
従来、日本の企業においては新卒総合職採用が主流であったが、近年の人材流動化により中途採用やファイナンスに特化した採用が増えてきている。今後、優秀な人材確保に向けた競争はますます激化していだろう。

## 人材マネジメントに関する課題

各社各様の課題を抱えている結果となった

グラフ9

人材マネジメントに関する課題として当てはまるものを全てご回答ください。



### その他に記入いただいたコメント

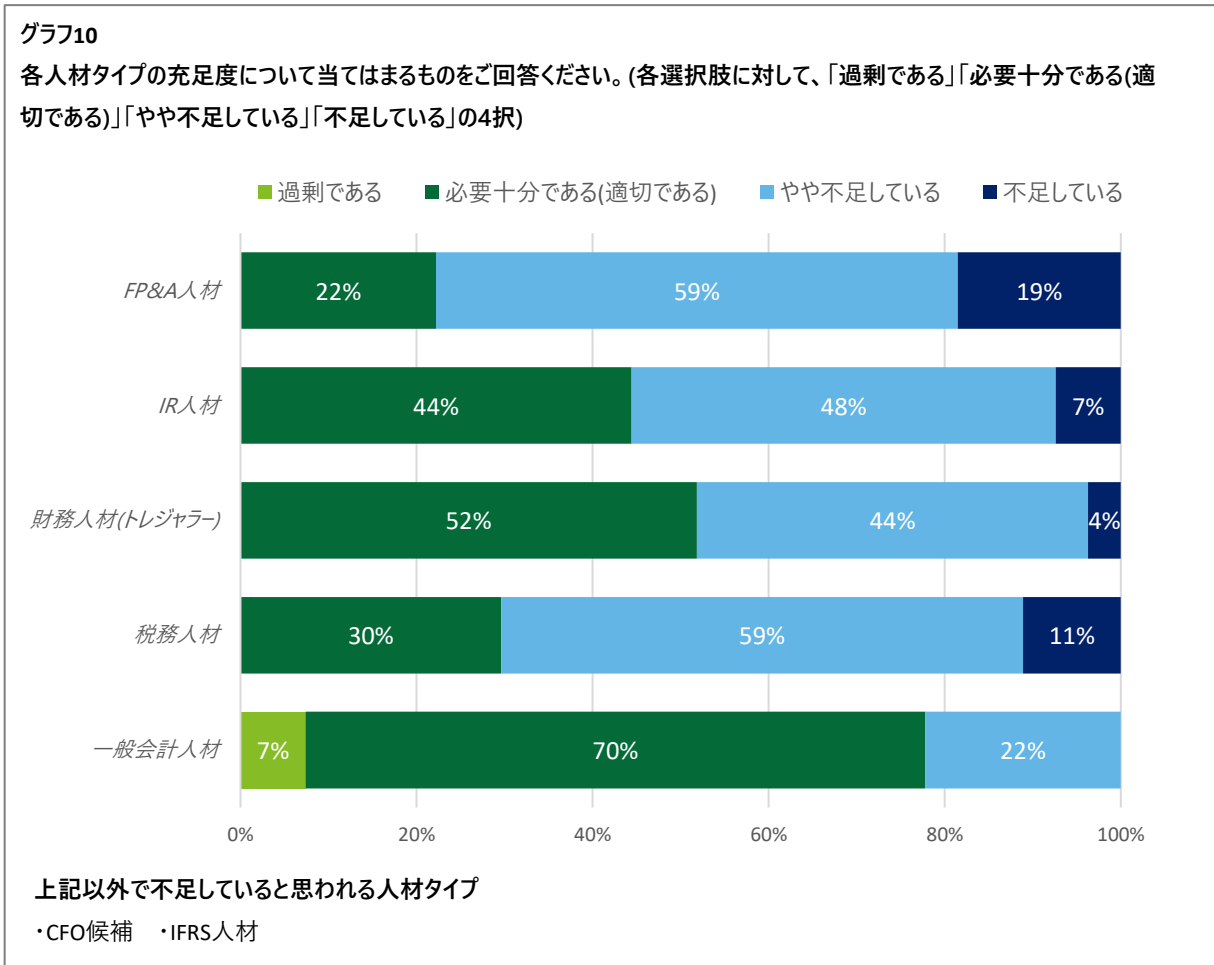
- ・ファイナンスと関連する新たな領域(データ・分析、AI、予測分析)への積極的な取り組み・関心の欠如
- ・人財不足感が否めないが、経理財務人財は、専門性が高いので、ローテーションの権限をCFOが握りながら運営している

人材マネジメントに関する課題としては票が割れる結果となった。50%を超える回答がないことから、どの会社も一律で抱えている課題があるわけではなく、各社各様の課題を抱えていることがわかった。人材マネジメントにあたっては、大方針となる人材戦略を立案し、戦略に沿って採用、配置、育成のサイクルを全体感をもって検討していく必要があるだろう。

「中途採用者が企業文化や慣習になじめていない」「定着率が低い」といった課題をあげた企業は少なく、中途採用比率が高まるにつれ、企業側でも受け入れ文化が整ってきていると言えるだろう。

## 人材タイプの充足度

FP&A 人材、税務人材が特に不足しているとの結果となった



人材タイプを問わず、全体的に人材不足傾向にあることがわかった。タイプ別にみると、特にFP&A人材、ついで税務人材が不足しているとの結果になった。

FP&A 人材に関しては、ストラテジストやカタリストとしての役割拡大に合わせて、これまで以上に需要が増えていくことが想定される。事業知見や、より高度な分析・事業への提言スキルが求められるため、戦略的なリスキルが必要だろう。

税務人材に関しては、国際税制がより複雑化してきている中で、高度な専門知見を持った人材を必要としているのではないかと考えられる。

一方で、一般会計人材は「過剰である」と回答した企業もあり、デジタル活用によるオペレーションの自動化等とあわせて、人材のリソースシフトを考えていく必要がある。

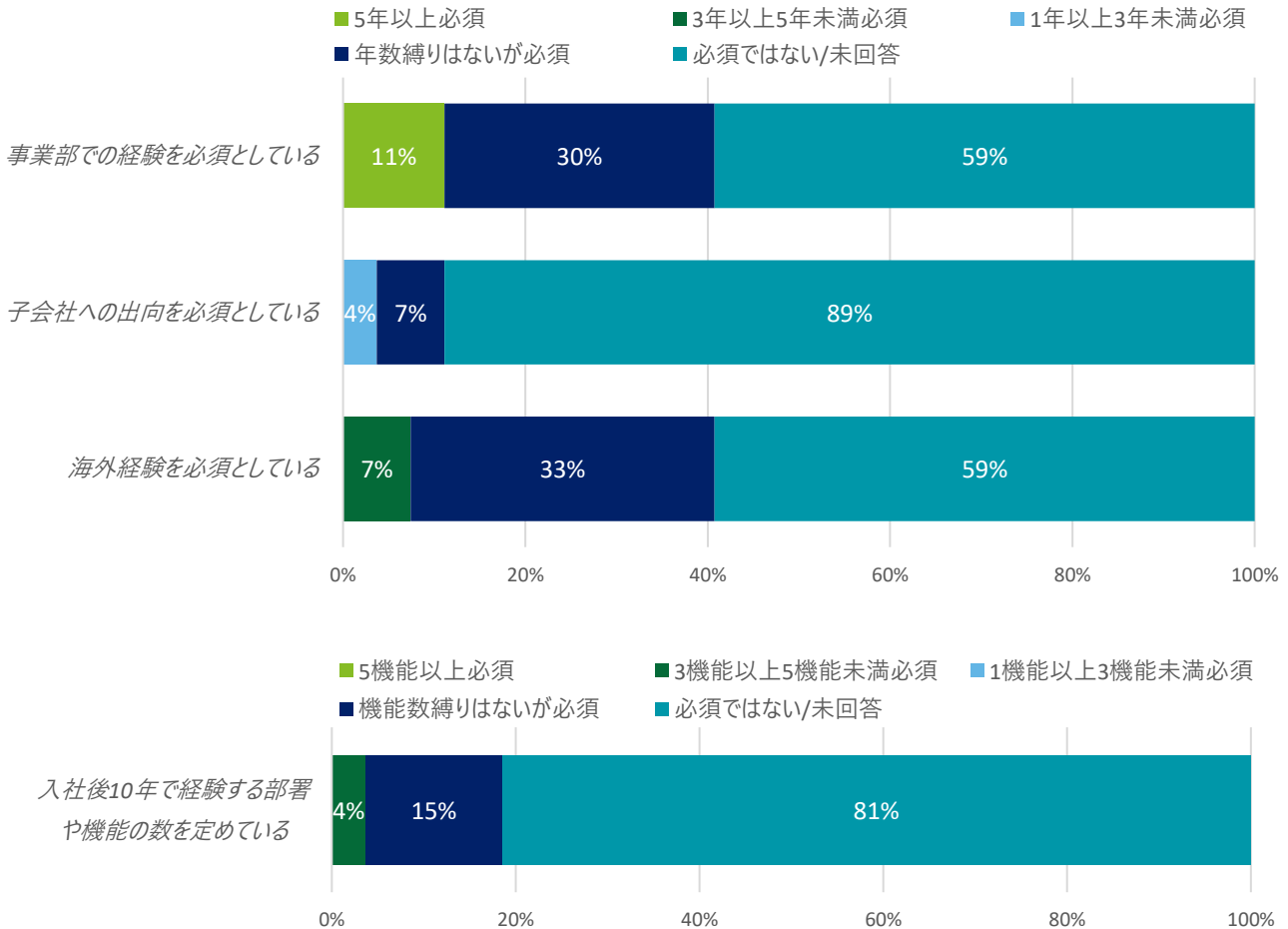
また、CFO 候補が不足しているとのコメントもあり、ファイナンス知見だけでなく、事業知見やマネジメントスキル、ヒューマンスキル等を兼ね備えた人材を育成していく必要があると言える。

## ファイナンス組織の幹部候補のキャリアパス

事業部経験、海外経験は 4 割の会社で必須としているとの結果になった

グラフ 11

ファイナンス組織の幹部候補のキャリアパスについて当てはまるものを選択し、その内容についてご回答ください。



### その他に記入いただいたキャリアパス

- ・ファイナンス組織以外のポジションを少なくとも1つ経験
- ・事業部経験年数など具体的な必須条件は設定しておらず、様々な経験を経た多様な人材を活用したいと考えている
- ・事業部、海外経験は必須ではないが、経験したものが殆どである
- ・経理専門人材を入社時から別枠で採用し、入社から15年程はほぼ3年ローテーションで色々な財務経理の部署を経験し、その人に合った人材育成を心掛けている

ファイナンス組織の幹部候補に対しては、事業部経験、海外経験を必須としている企業がともに 4 割を超えた。また、制度上は必須としていない場合においても、結果的にはほとんどの人が経験しているというコメントもあり、国内でのファイナンス組織以外での経験が、登竜門になっている企業が多いと言える。22 年 12 月の本サーベイにおける「(CFO が)役に立っている過去の経験」に関する設問で、「海外関係会社の経営層」と回答した CFO が 42% の結果となったように、海外と事業マネジメントの 2 つの経験を積み重ねることが有用であると言える。

入社後 10 年で経験する部署や機能の数を定めている企業は 20%にとどまったが、若手の育成方針を明確化することで、持続的なファイナンス組織の安定化につなげようとしている企業があると考えられる。



## おわりに

今回は、昨年度の「ファイナンス組織における変革への取り組み」に関するサーベイにおいて、今後ファイナンス組織として力を入れたい取り組みとして回答した企業が多かった、ファイナンス組織における人的資本強化について伺った。

ファイナンス人材への人的資本投資は、各社取り組みを始めてはいるものの、途上であるという結果となった。全人材タイプにおいて人材不足の傾向があったように、ファイナンスの役割が拡大する中で、いかに必要な人材を確保・育成していくかは今後も大きな論点となるだろう。

ファイナンス人材構成に関しては、各社の色が濃く出る結果となったが、今後、より多様化が進んでいくと考えられ、バックグラウンドや目指すタイプに応じて、キャリアパスのルートを複数用意する必要も出てくるだろう。

人材マネジメントは短期間で結果が出るものではないため、環境変化やファイナンス組織の役割変化に合わせて前広に戦略をもって設計していくことが重要である。



## 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 グループ 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](http://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（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](http://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、ベンガルール、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、ムンバイ、ニューデリー、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、クライアントの変革と繁栄を促し、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](http://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、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たいかなる損失および損害に対して責任を負いません。

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2023. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.