



Deloitte CFO Signals Report

2024Q2

September 2024

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

戦略実行のための取り組みに関する調査

CFO 組織が取り組む重要なイニシアティブ	8
自社の戦略・改革方針の浸透度	10
戦略策定から改革実行にあたっての課題	11
株主・投資家との対話にあたってのポイント	12
おわりに	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 37 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、戦略実行のための取り組みについてお伺いしました。

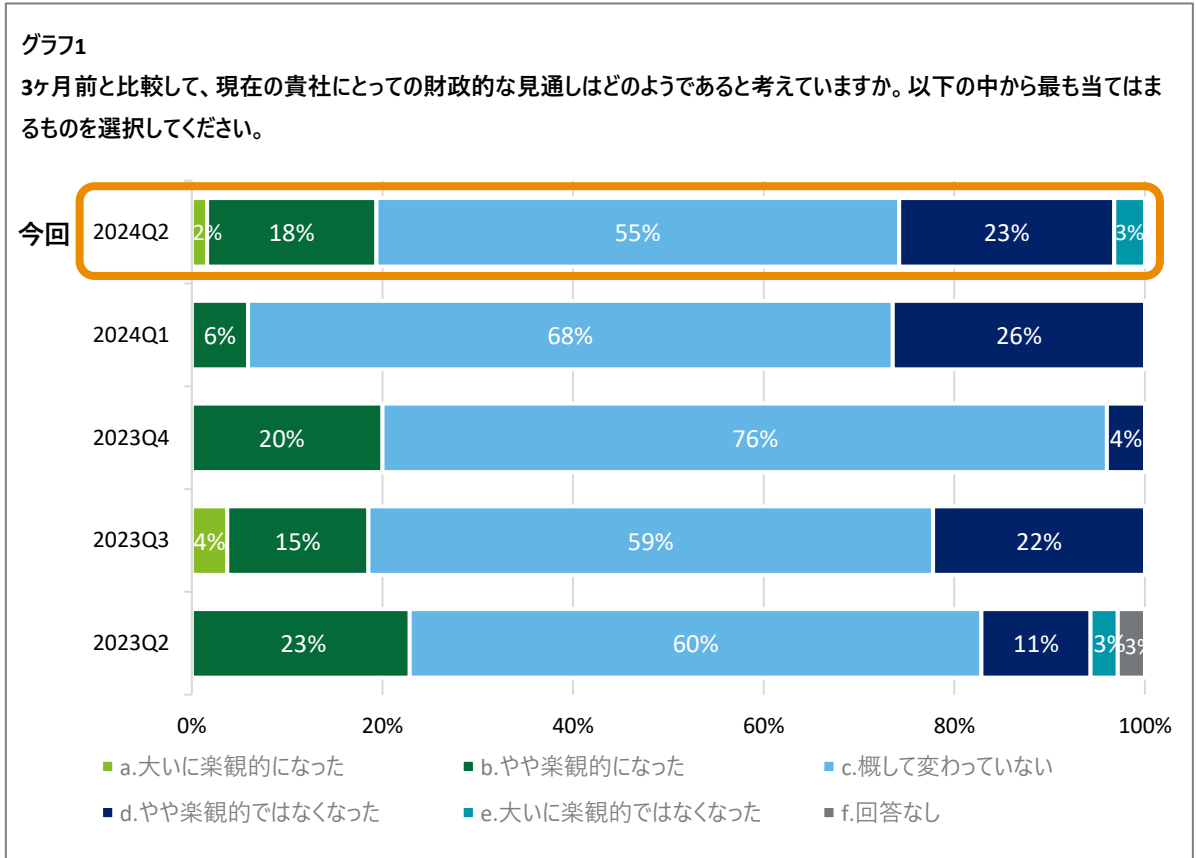
今回の調査は 2024 年 8 月に実施し、62 名の CFO および経理財務部門のエグゼクティブの皆様から回答を得ることができました。ご協力いただき誠にありがとうございました。

デロイト トーマツグループ
CFO プログラム
2024 年 9 月末日

経済環境に関する調査

① 財政環境の見通し

企業の財政見通しは改善



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2024Q2調査では、「楽観的」との回答が、前回調査に比べ増加した。前回調査時は、自動車業界の認証問題の影響から、生産や輸出が下振れ、個人消費にも悪影響が出ていた。今回は、そうした一時的な下押し圧力が和らぎ、経済が緩やかな回復軌道に復したことが示唆されている。ただ同時に、「楽観的ではなくなった」との回答は、前回並みのままとなっており、先行きを慎重にみる企業も相応にしていることが示されている。7月末から8月上旬にかけて、米国の景気後退懸念の急激な高まりや、日本銀行の利上げをきっかけに、株価の急落や為替レートの急変動が見られた。市場は、その後一定の落ち着きを取り戻したが、CFOとしては、米国の景気の先行きに関する不確実性や、市場動向が何らかのショックをきっかけに不安定化するリスクを意識しているものと考えられる。

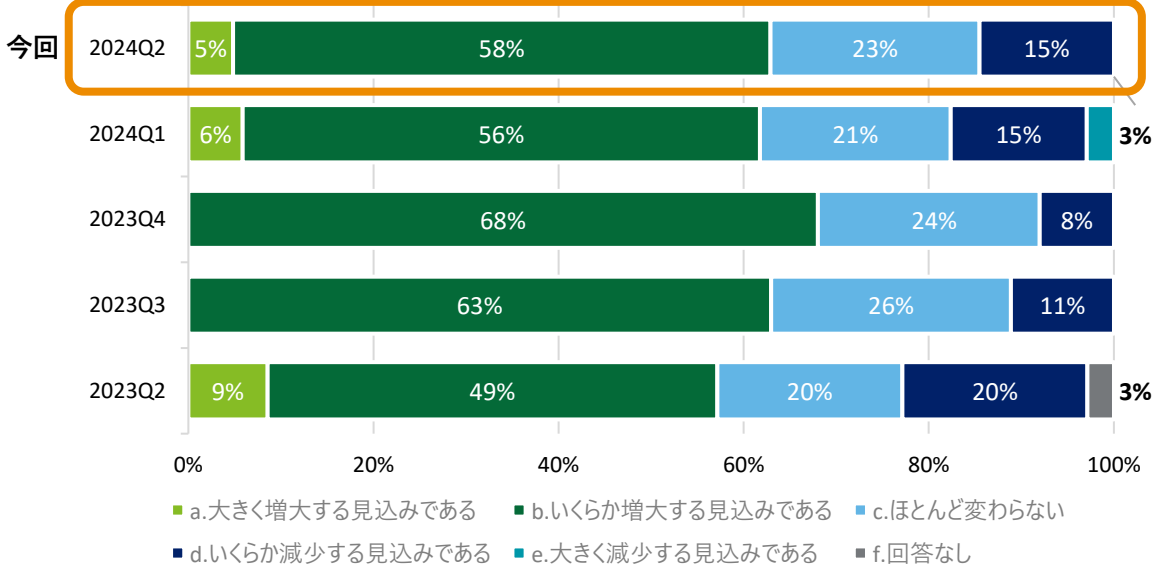
業績の展望

良好な業績環境が続いている

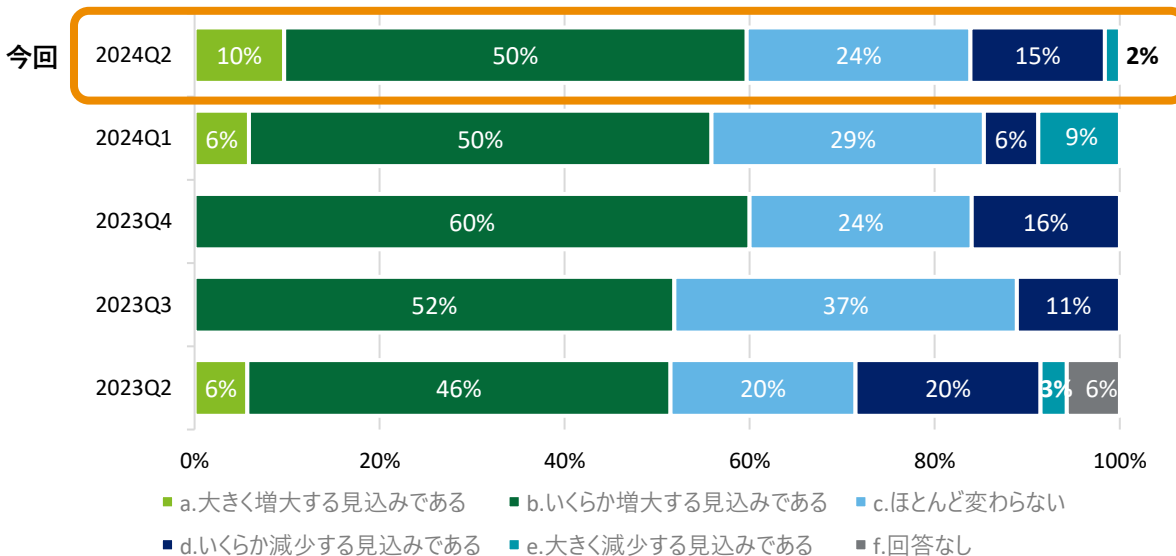
グラフ2

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]



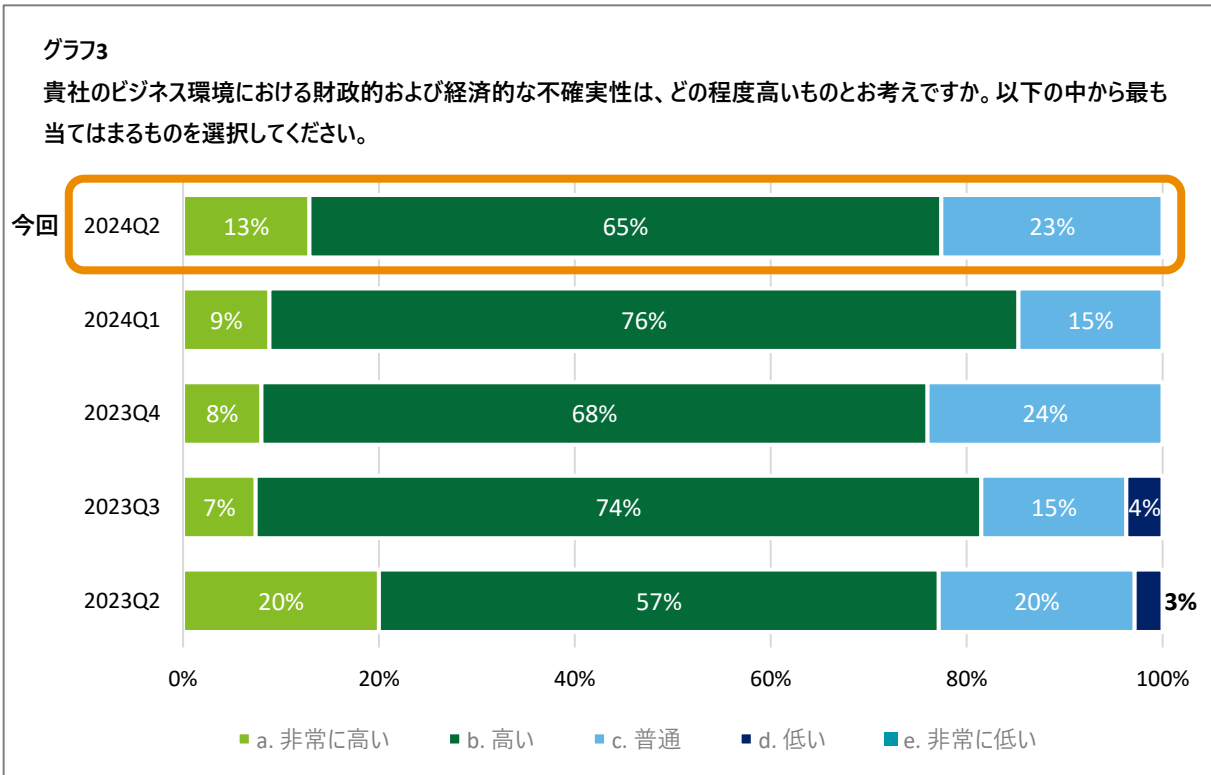
[営業利益]



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。回答の内、「大きく増大する見込み」と「いくらか増大する見込み」を合わせると、収益については63%、営業利益については60%と、いずれも過半となっており、企業部門全体として良好な業績環境が続いている様子が見て取れる。為替レートは、一旦急速に円高に振れる場面もあったものの、中長期的にみれば円安傾向が続いている。また、これまでのところ内外の経済が一定のペースで成長していること、さらには一定程度、価格転嫁が進展していることなどが、業績にとってのプラス要因となっている。ただこれらの要因に関しては、いずれも不確実性があるだけに、今後の動向には注意が必要と考えられる。

不確実性

不確実性は引き続き高い



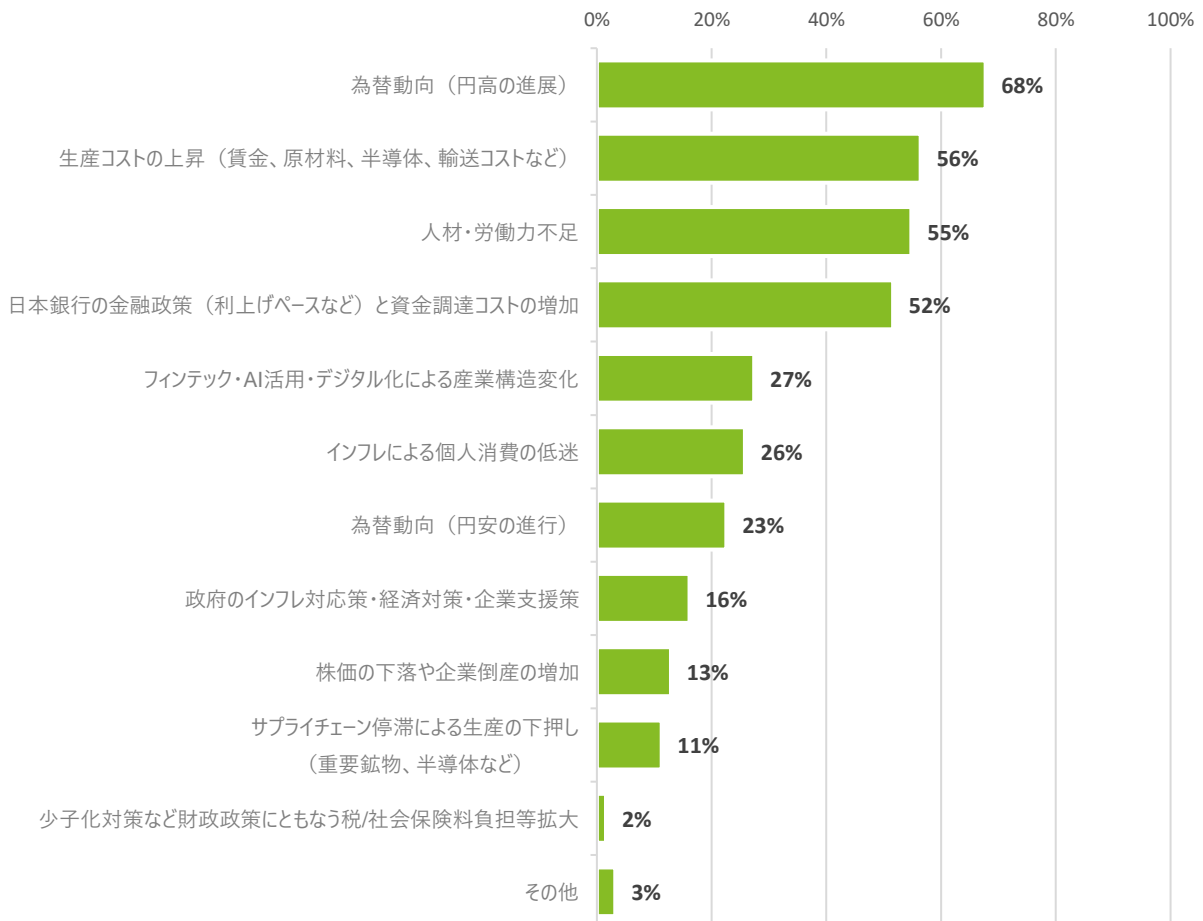
グラフ3は、財政的・経済的な不確実性の見通しを表している。不確実性が「非常に高い」と「高い」を合わせた合計は、78%に達している。これは、自動車業界の認証問題の影響を受けていた前回調査時の85%に比べ、幾分低下したとはいえ、引き続き高い数字と言える。米国の景気の先行きに関する不確実性のほか、中国の景気が不動産市場の調整長期化や個人消費の増勢鈍化から弱めの動きとなっていることの影響が考えられる。また、11月のアメリカの大統領選挙を控え、改めて、世界経済の分断傾向やグローバルサプライチェーンに関するリスクが意識されている。さらには、このところ、イスラエルとイランの緊張が再び高まるなど、中東情勢が悪化していることや、ロシア・ウクライナ問題が一段と複雑化する展開となっており、こうした地政学リスクにも、CFOとしては注意を払わざるを得ない状況となっている。

日本経済の注目点

円高進行や人手不足問題への注目度が高い

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

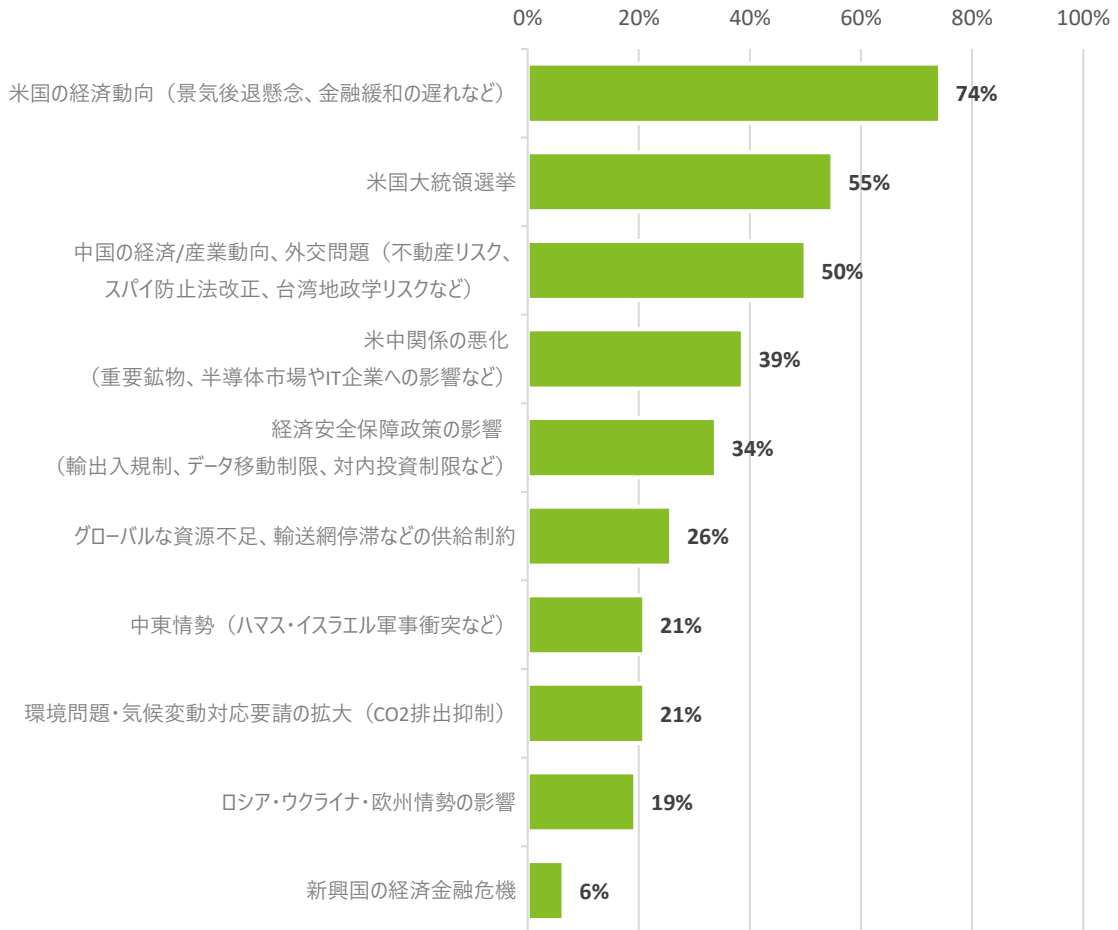
- ・政府の規制環境
- ・米国大統領選挙、総裁選挙

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、為替動向に関して、円高の進展と円安の進行という二つの選択肢を設けて尋ねたところ、為替動向（円高の進展）が第1位の回答となった。やはり企業部門全体としては、円安による業績の押し上げ効果が大きく、その環境が変化するリスクが意識されているように見受けられる。一方、為替動向（円安の進行）は第7位にとどまった。ひと頃に比べ極端な円安が進むリスクが低下したとの見方から、輸入企業などが円安への注目度を低下させている様子が窺える。回答の第2位には生産コストの上昇、第3位には人材・労働力不足があげられている。人手不足状況はかなり構造的なものとなっており、CFOにとっては人手の確保、そのために必要な賃金の引き上げ、さらにその結果としてのコストの上昇が重要な関心事となっている。また、7月に日本銀行による追加利上げが行われたこともあり、今後の国内の金融環境の変化も大きな注目点となっている。

€ 海外経済の注目点

米国の経済動向が最大の注目点

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。



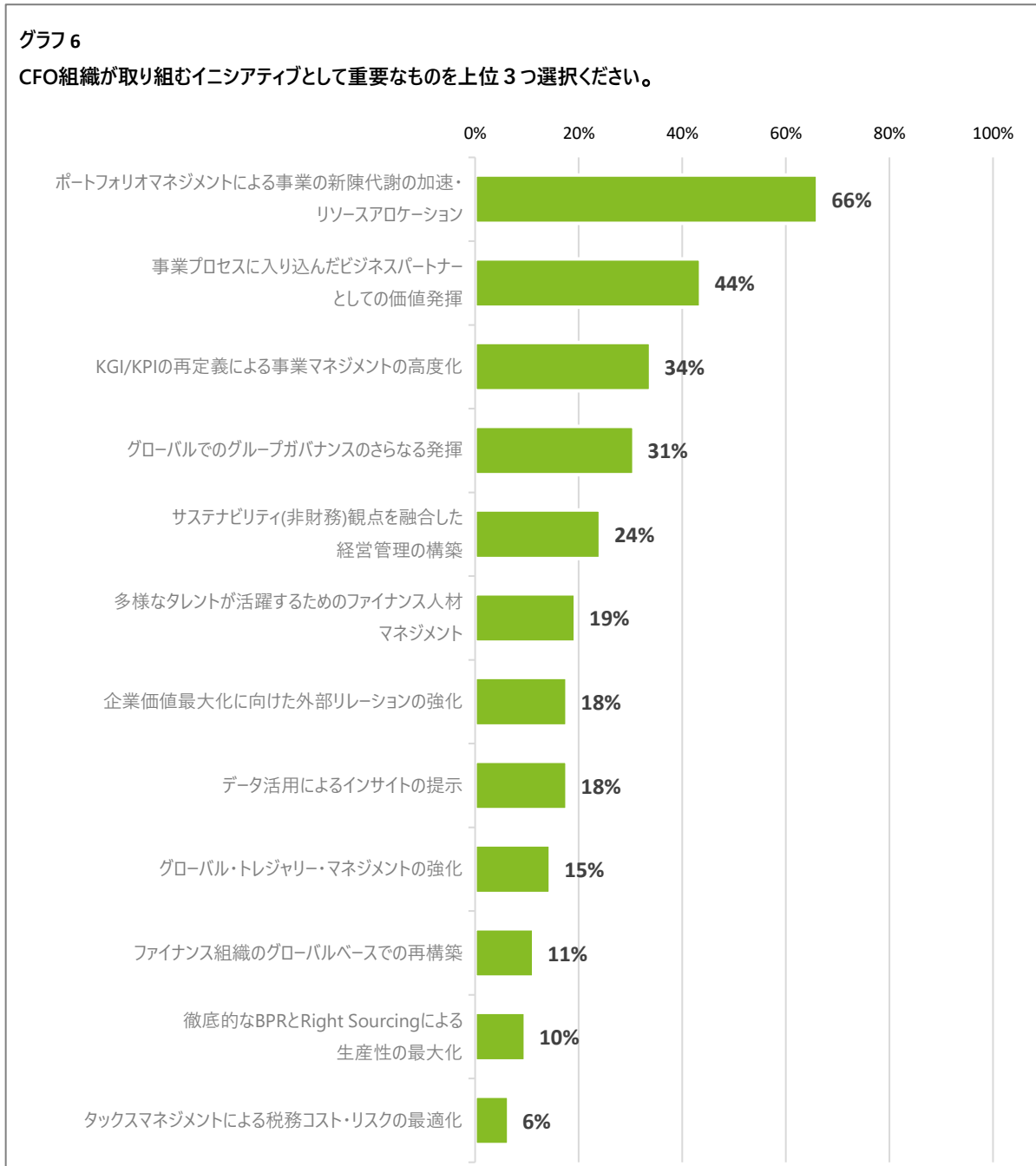
グラフ5は、今後1年間の事業展開を展望するうえで注目される海外諸国経済の動きを示している。米国の景気後退懸念が一旦強まったことによる市場の急変動を経験したということもあり、前回は3位だった米国の景気動向が1位となった。米国の個人消費は一定の底堅さを維持しているが、労働需給の緩和が徐々に進んでおり、この先の展開には細心の注意を払う必要がある。米国の大統領選挙は2位となり、やはり高い関心が寄せられている。選挙そのものの帰趨が見定めがたいことに加え、各種選挙公約の実現可能性は、同時に行われる議会選挙の結果にも左右されるため、不確実性は極めて高い。3位は中国の経済や外交の動向、4位は米中関係の悪化となっている。米国では、党派を超えて中国に対して厳しい姿勢をとる傾向が強まっているだけに、今後も米中対立を軸に、世界的な政治経済の分断傾向、世界秩序の流動化が進む可能性は意識せざるを得ない。グローバルに活動する企業にとって、資源配置やサプライチェーンのリスク管理に関する不透明感が強い状況が続くものと考えられる。

戦略実行のための取り組みに関する調査

本サーベイの後半セクションでは、「戦略実行のための取り組み」について伺った。

CFO 組織が取り組む重要なイニシアティブ

CFO 組織が取り組む重要なイニシアティブとしては、リソースアロケーションが第 1 位となった



CFO 組織が取り組むイニシアティブとして重要なもの第 1 位は「ポートフォリオマネジメントによる事業の新陳代謝の加速・リソースアロケーション」となり、6 割超の企業が当該選択肢を回答した。2023 年 2 月に実施した調査においても、CFO 組織として力を入れたい取り組みに関する設問において、「経営資源の適正配分(ポートフォリオ経営へ

の参画)」が第 1 位となっていたが、今回の調査においても変わらず大差 1 をつけて第 1 位となった。事業環境が目まぐるしく変化する現在において、CFO 組織として事業を評価し、迅速かつ適切なポートフォリオマネジメントに取り組んでいくことがいかに重要かを再認識できる結果となった。

次いで、「事業プロセスに入り込んだビジネスパートナーとしての価値発揮」が第 2 位、「KGI/KPI の再定義による事業マネジメントの高度化」が第 3 位となった。いずれも戦略立案への参画・実行といった“攻めの役割”の一つであり、CFO 組織が事業運営に入りこんでいくことが重要であると捉えられていることがうかがえる。

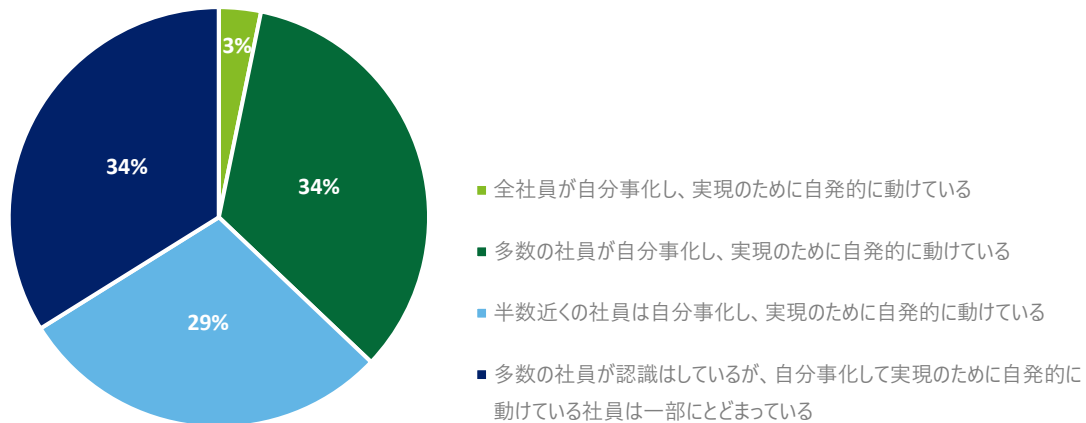
第 4 位は「グローバルでのグループガバナンスのさらなる発揮」となった。新規ビジネスへの参入や新規マーケット拡大の選択肢の一つとして現地企業の買収ケースが増加する中、一時期の PMI にとどまらず、継続的にガバナンスを発揮すること、グループ全体としてコンプライアンスを遵守することに対して、“守りの役割”として CFO 組織の力が求められていると言える。

自社の戦略・改革方針の浸透度

自社の戦略や改革方針の浸透度合いとしては各社各様の結果となった

グラフ 7

自社の戦略や改革方針はどの程度浸透していますか。貴社の状況に最も近いものを選択ください。



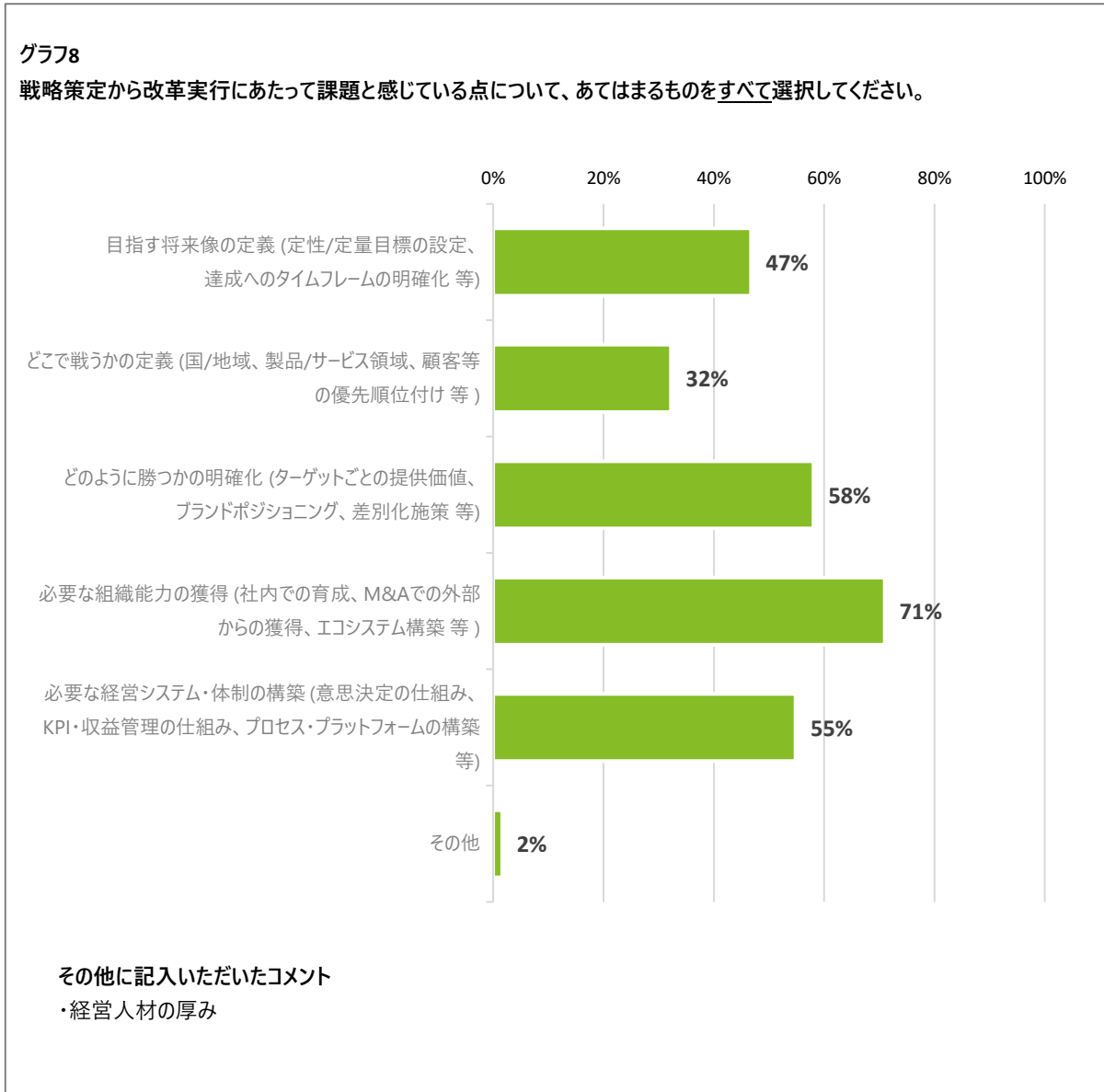
自社の戦略や改革方針の浸透度合いとして、「全社員が自分事化し、実現のために自発的に動いている」と回答した企業はわずか 3%となった。残りの回答は「多数の社員が自分事化し、実現のために自発的に動いている」が 3 割強、「半数近くの社員は自分事化し、実現のために自発的に動いている」が 3 割弱、「多数の社員が認識はしているが、自分事化して実現のために自発的に動いている社員は一部にとどまっている」が 3 割強と、回答が 3 分割される結果となり、会社によってステージが異なることがわかる。

社員の認識に関しては、全回答が「多数の社員が認識している」以上の回答となったことから考えると、戦略や改革方針を認識するステージから、自分事化するステージ、自発的な行動を起こすステージへは、それぞれ一定のハードルがあることがうかがえる。

CFO を含め、トップマネジメントがいかに現場を巻き込んで、改革を推進していくかは多くの企業にとってまだ課題であると言えるだろう。

戦略策定から改革実行にあたっての課題

戦略策定よりも改革実行の局面において課題を感じている企業が多い

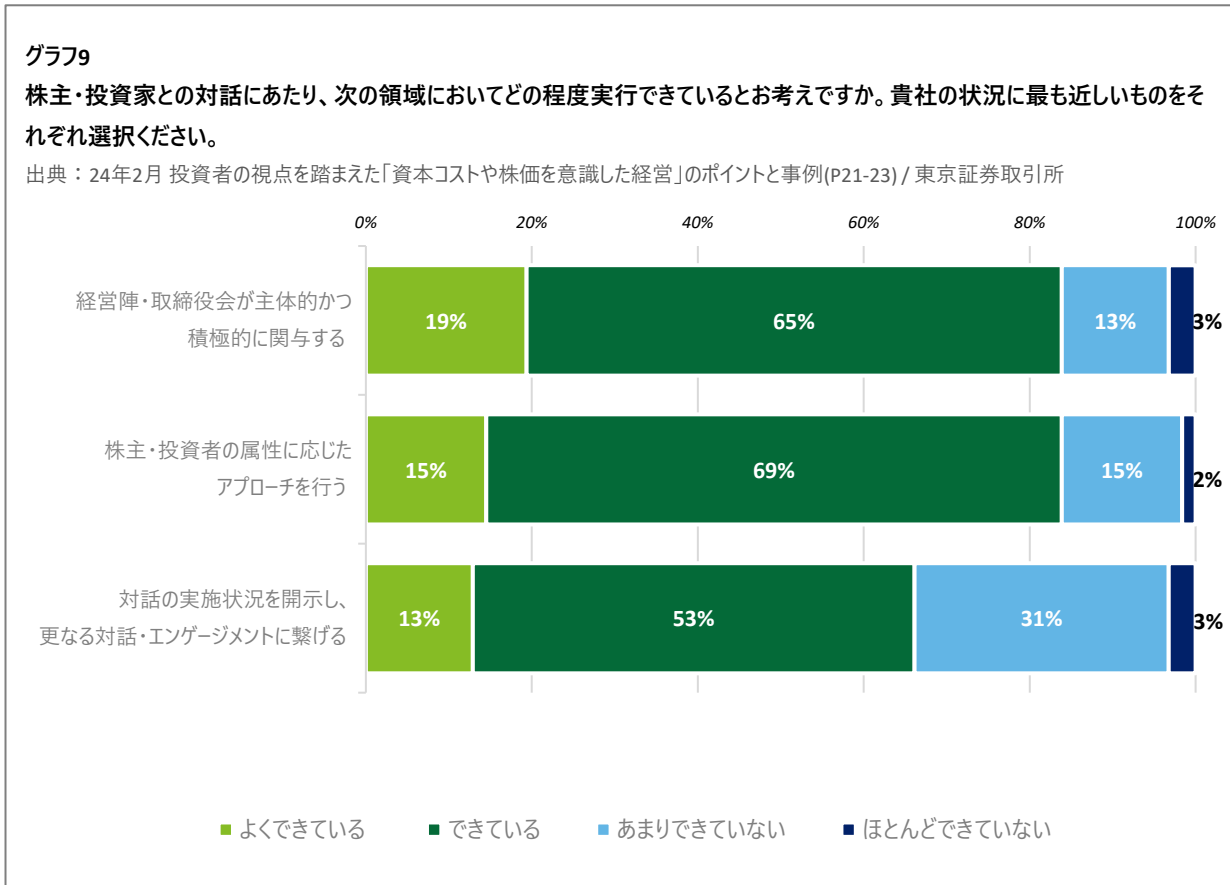


戦略策定から改革実行にあたっての課題は、「必要な組織能力の獲得」が7割を超えて第1位となった。改革実行時には既存のスキル/ケイパビリティのみならず、新しい分野・技術への知見や実行力が求められるが、一時的な能力補填にとどまらず、継続的に改革を実行していくためには、リソースシフトに向けた育成の仕組みや、社外から獲得したケイパビリティの社内への浸透を図る仕組みを整備する必要があるだろう。

次いで、「どのように勝つかの明確化」「必要な経営システム・体制の構築」となり、いずれも戦略実行の局面に関する課題が上位となる結果となった。一方で、「目指す将来像の定義」「どこで戦うかの定義」という、戦略そのものの策定局面に課題感を感じている企業は半数以下であった。

株主・投資家との対話にあたってのポイント

経営陣・取締役会が株主・投資家と主体的かつ積極的に対話できていると回答した企業が 8 割を超えた



株主・投資家との対話にあたっては「経営陣・取締役会が主体的かつ積極的に関与する」ことができている会社が 8 割を超える結果となった。同様に「株主・投資者の属性に応じたアプローチを行う」ことができている会社も 8 割を超えた。23 年に東京証券取引所から「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応等に関するお願いについて」(23 年 3 月/東京証券取引所)が発信されて以来、これまで以上に株主・投資家との対話に注力するようになった企業は多いと言えるだろう。

一方で、「対話の実施状況を開示し、更なる対話・エンゲージメントに繋げる」ことができていると回答した企業は 7 割弱にとどまり、対話の結果を最大限に活用するまでには至っていない企業もまだあることがうかがえる。国内外の株主・投資者からは、開示に関しても今後更なる期待が寄せられると考えられ、CFO/CFO 組織が主体となって取り組んで行くべき重要アジェンダの一つとなるだろう。

 おわりに

今回は、「戦略実行のための取り組み」について伺った。

CFO 組織が取り組むべき重要なイニシアティブに関する設問において、「ポートフォリオマネジメントによる事業の新陳代謝の加速・リソースアロケーション」や「事業プロセスに入り込んだビジネスパートナーとしての価値発揮」が上位にきたように、企業全体の戦略立案・実行局面において、CFO 組織が事業側に一歩踏み込んで価値提供していくことの重要性が再認識された。

自社の戦略や改革に関する取組みについては、戦略策定局面において目指す姿を定義し、従業員に周知することはできている企業が多い一方で、実行に必要な組織ケイパビリティを具備することや、従業員の自発的な行動に結び付けることといった、実行局面においてはまだ課題を感じている企業が多い。いずれの課題においても、単発的な施策ではなく、継続的な改革実行に向けての仕組みの整備が必要といえるだろう。

また、それらの戦略や改革方針をいかに株主や投資者に伝え、更なるアクションに結び付けるかという点に関してはまだ課題を感じている企業が多い。戦略を立て、開示をし、ステークホルダーとの対話によって得た新たな気づきを再び戦略に反映し実行する、といった好循環を生み出すことができれば、ステークホルダーとの信頼関係構築にもつながり、企業価値向上に大きく寄与するだろう。

事業環境が急速に変動し、より複雑さを増している現代の環境において、企業は今後もスピーディーかつ適切な改革実行が求められるだろう。そうした環境において、いかに推進力を働かせていくかは今後も CFO/CFO 組織の重要なアジェンダといえる。

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 リスク アドバイザリー 合同会社、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 2 万人の専門家を擁し、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 フォーム 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 フォーム 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 フォーム 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、互いに他のフォ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 フォーム 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 45 万人超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 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 フォーム 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 フォーム、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 フォーム 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す。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2024. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.