



# Deloitte CFO Signals Report

2022Q2

September 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

## CFO 後継候補者選出・育成に関する調査

経営テーマとしての CFO の後継候補者の選定・育成 .....	10
CFO の後継候補者の有無 .....	11
後継候補者の認識 .....	12
CFO の後継候補者の選定・育成に関連した取組み .....	13
CFO の後継候補者の選定・育成の課題 .....	14
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 29 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、次世代 CFO の選出・育成についてお伺いしました。

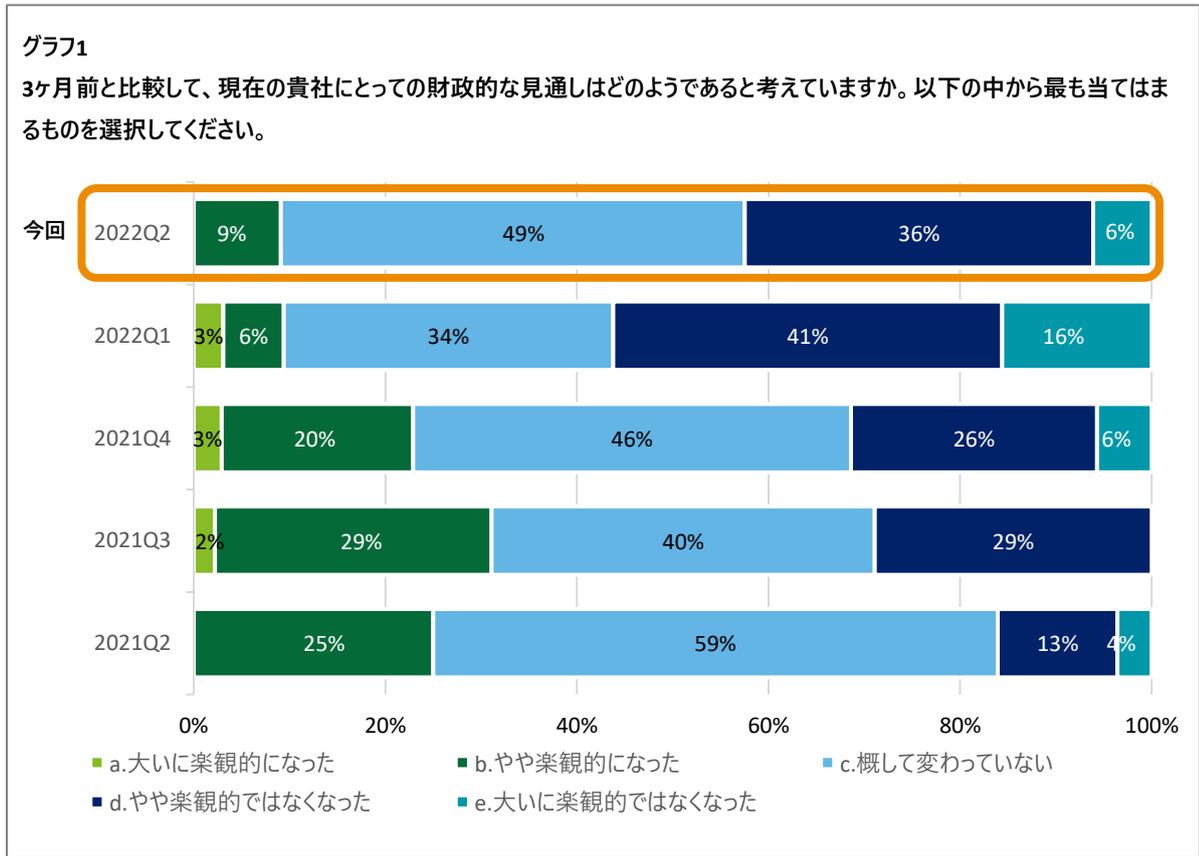
今回の調査は 2022 年 8 月に実施し、34 名の CFO・財務経理ご担当者役員の皆様から回答を得ることができました。ご協力頂き誠にありがとうございました。

デロイト トーマツグループ  
CFO プログラム  
2022 年 9 月末日

## 経済環境に関する調査

### ① 財政環境の見通し

楽観度合いは依然として低位



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2022Q2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9%と前回2022Q1調査と同じ割合の低位にとどまった。一方「やや楽観的ではなくなった」「大いに楽観的ではなくなった」の回答合計も42%と、前回の57%から大幅減少、「概して変わっていない」回答は49%と全体のほぼ半数に及んだ。前回調査はロシアのウクライナ侵攻開始後初の調査であり、CFOの景況感が大幅に悪化した時期であった。その後戦況は長期化の様相をみせ、またインフレ懸念や金利上昇観測が高まる中、多くのCFOの財政見通しは低位で横ばい推移したと思われる。ロシア・ウクライナ問題は引き続き状況の長期化が考えられるうえ、エネルギー価格等の上昇によるグローバルなインフレは当面続くと思われる。さらに、米国、欧州の中央銀行による金融引き締め策は今後主要国での景気減速をもたらし、さらにこれが日本にも波及する可能性がある。総じて来年2023年の景気見通しは悪化しつつあり、今後もCFOの財政見通しは低位もしくは更なる悪化の途を辿るであろう。

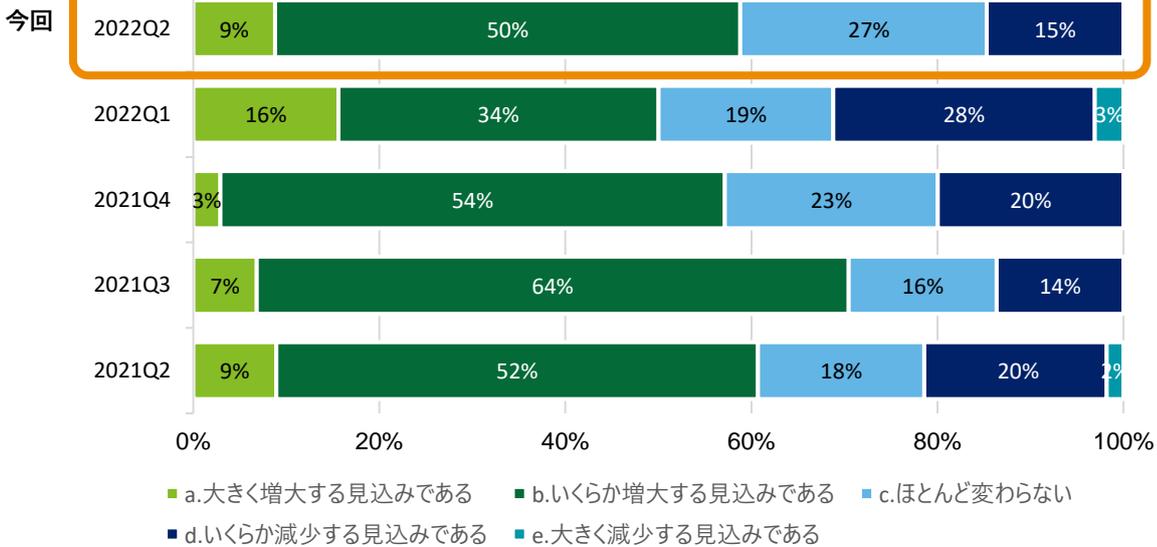
## 業績の展望

収益、利益見通しは総じて良好

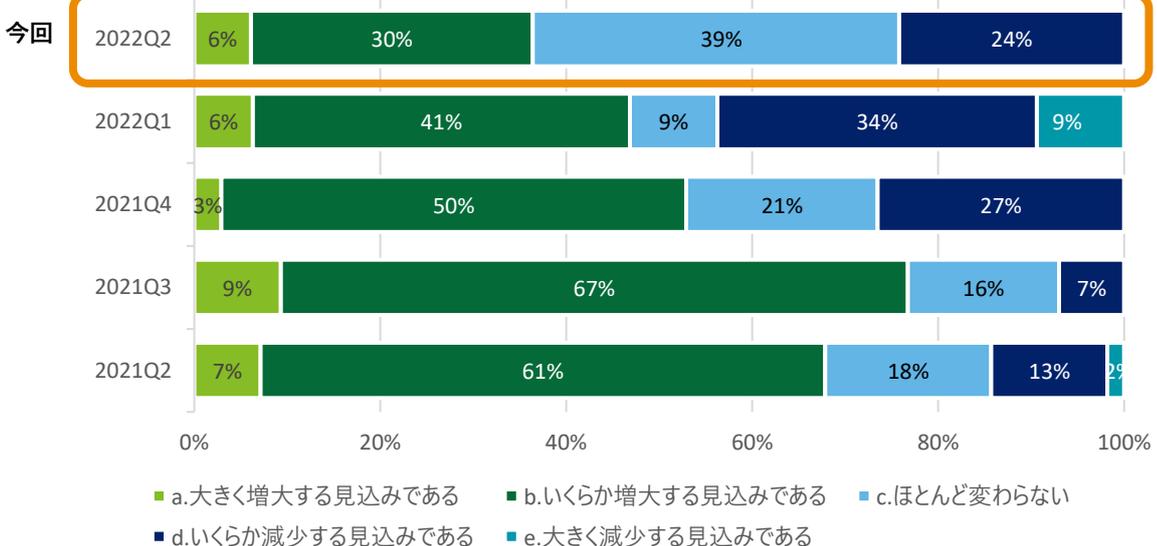
グラフ2

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]

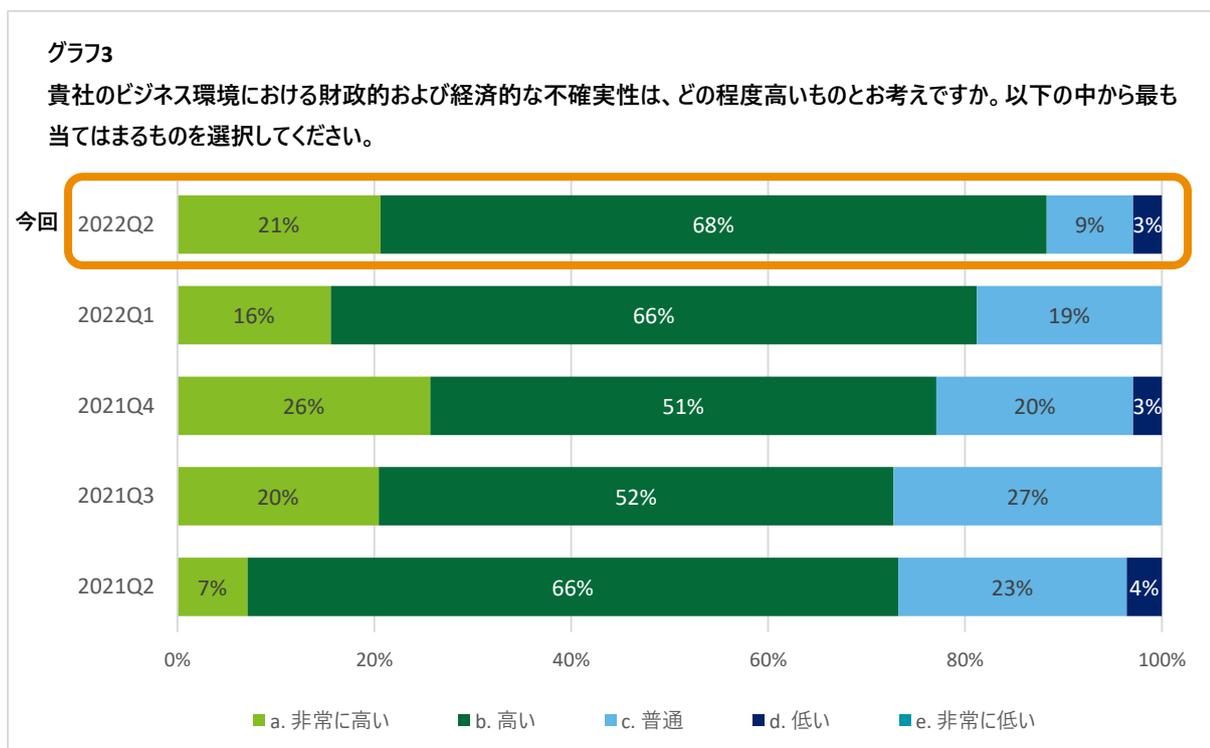


グラフ2は、今後1年間の各社の業績（収益・営業利益）の見通しを示している。収益が「大きく増大する見込み」「いくらか増大する見込み」回答合計は59%と、前回の50%から更に増加した。他方、営業利益が「大きく増加」「いくらか増加」回答合計は36%と前回の46%から減少した。総じて、収益見通しはここ数四半期連続で好転、利益見通しはここ3四半期連続で悪化ないし横ばいとなっているといえる。売り上げ面では、米国のコロナ影響剥落による経済活動活発化に伴う輸出の伸びと、国内のコロナ第7波以降の消費回復が見込まれると思われる。一方で営業利益見通しが悪化を続けている背景には、原材料・部品や人件費などの生産コスト

上昇により企業利鞘が縮小していることにあると推察される。更に今後は FRB の金利引き上げに伴う米ドル調達コスト上昇が更に利鞘を圧迫しよう。

## 不確実性

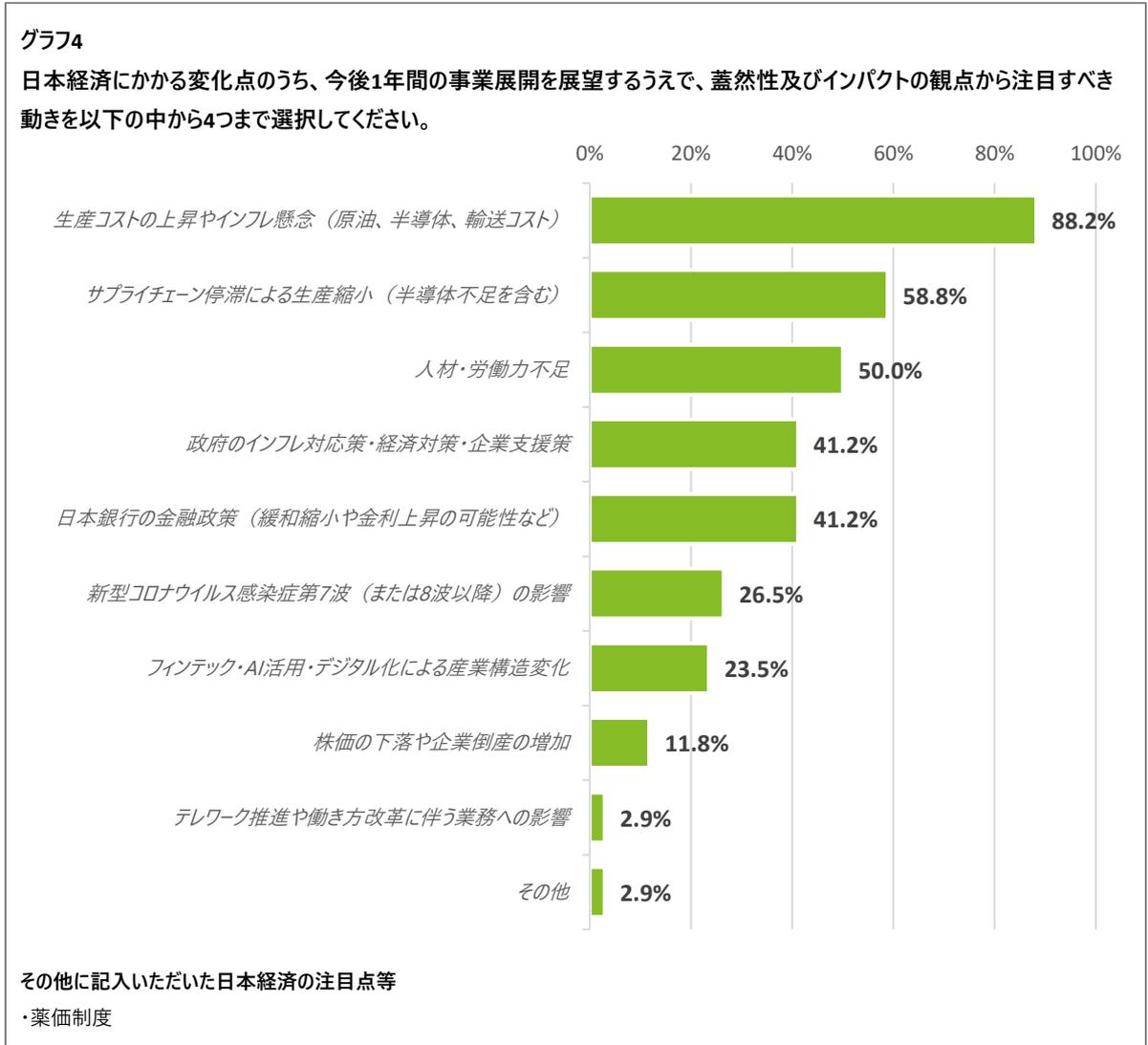
不確実性は依然極めて高い



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。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89%と前回の72%から更に増加した。ロシア・ウクライナ問題、インフレ、金融政策、いずれも今後も見通しが立ちにくく、CFOにとって不確実性が高い状況であることは首肯しうる。ロシア・ウクライナ問題の長期化につれ、引き続き不確実性は高い状態が今後もつづくのではないかと懸念する。他には、中国経済への懸念（ゼロコロナ政策、不動産市場悪化）、中国と台湾の間の地政学リスクの高まりなど、不確実性の高い要因がグローバルに存在する。国内では新型コロナウイルス感染症の第7波がようやくピークアウトした模様であるものの、英米に比してコロナ抑制は遅れていると言わざるを得ない。国内の個人消費や、企業の人手不足はCFOにとって不確実な要因となるだろう。

## 日本経済の注目点

生産コストとインフレ、サプライチェーンが依然最大の関心事項

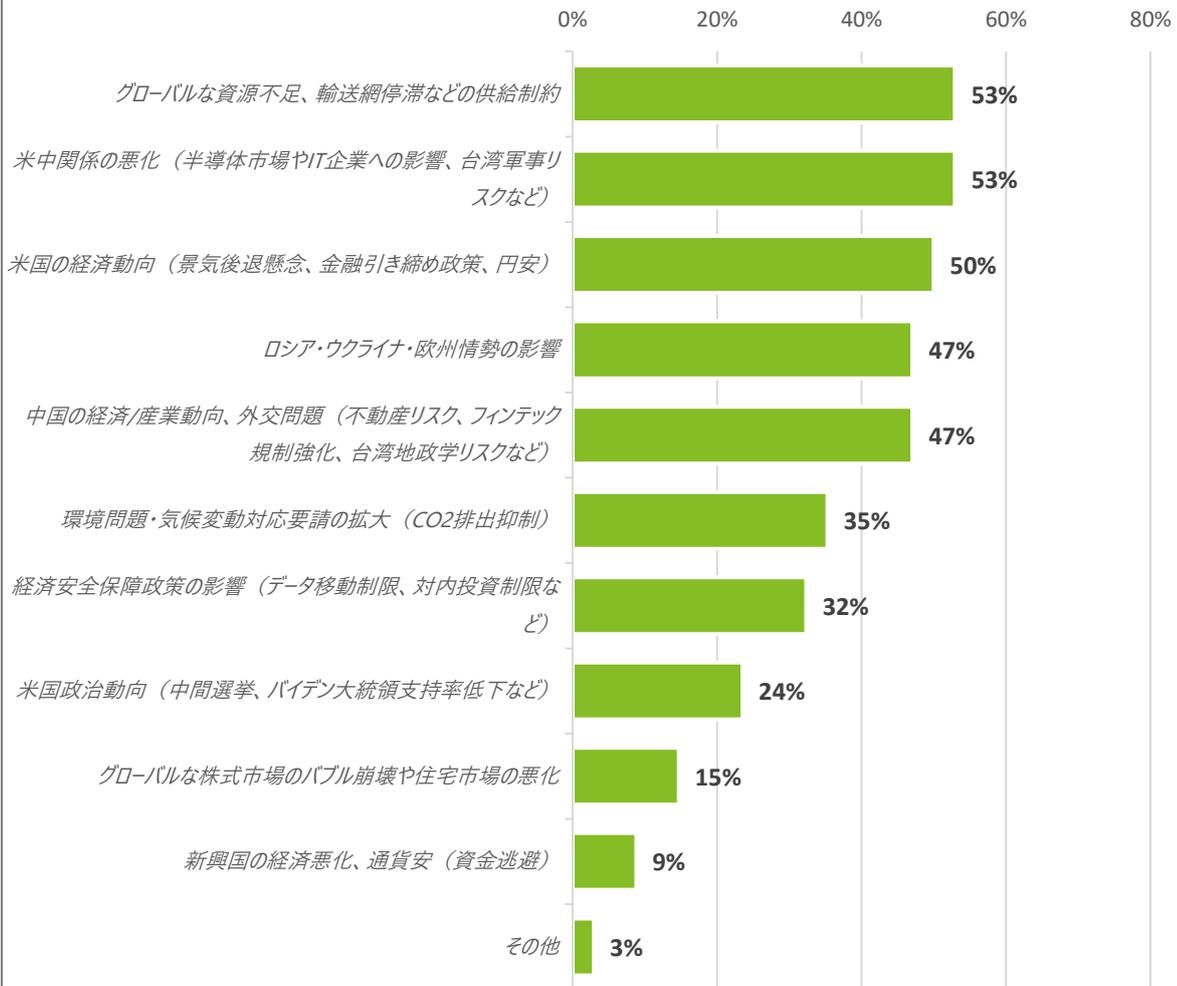


グラフ4は、今後1年間の事業展開を展望するうえで注目される日本経済の動きを示している。今回調査の第1位、第2位は前回と同じ「生産コストの上昇やインフレ懸念」「サプライチェーン停滞による生産縮小」となった。原材料や人件費上昇によるコスト増やインフレによる消費者の買い控え懸念を背景に、実に9割近いCFOがコスト増とインフレに関心事項に挙げた。サプライチェーンの停滞回答が多いのも、中国のゼロコロナ政策や対ロシア制裁の影響で長引いており、一部企業では生産活動停止を余儀なくされる状態が続いていることが背景と考えられる。第3位には「人材・労働力不足」が前回の6位から大幅に順位を上げた。厚生労働省が公表する日本の有効求人倍率は2022年7月時点で1.26倍と、新型コロナ感染症が発生した2020年度平均の約1.1倍に比較すると、労働需給はタイト化している状況である。さらに、ビジネスモデル転換やDX化に伴う専門人材の人手が依然不足していること、またコロナ第7波拡大に伴う従業員の職場離脱が人手不足を加速させた可能性もある。今後も当面コスト上昇やサプライチェーンはCFOの関心事の上位でありつづけるであろう。

## € 海外経済の注目点

供給制約、米中関係、米国経済が海外関連の注目点

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。



その他に記入いただいた海外経済の注目点等

・グローバルな物価上昇、円安の動向

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。今回調査でも前回同様「グローバルな資源不足などの供給制約」が第1位となった。前回第2位だった「ロシア・ウクライナ」は4位に後退して代わりに「米中関係の悪化」が第2位に浮上、第3位には「米国の経済動向」が入った。供給制約が最大の関心事であることは日本のイベントや過去の調査と同様であるが、今回は米国関連の選択肢が関心事の上位に浮上したことが特記すべき事項といえよう。今回の調査期間には米国要人の台湾訪問をきっかけに中国による対台湾軍事脅威が急激に高まり、これに米国も呼応する形で米中間の緊張が高まった。経済面では米国の成長率が2四半期連続でマイナスになって一部にはリセッション入りの可能性を示唆する論調が拡大した。さらにFRBの利上げ加速観測から為替市場では急速はドル高円安が進んだ。米中の軍事的緊張は予測が困難な不確実要因であるほか、FRBの金融政策スタンスも日を追う度にタカ派方向にシフトしていて、利上

げの終着点は読みづらい状況である。ロシア・ウクライナ問題は引き続き関心事項ではあるものの戦闘はウクライナ国内に限定されている。CFO はより現実的なリスクを孕んだイベントに関心の対象をシフトさせているようだ。

## CFO 後継候補者の選定・育成に関する調査

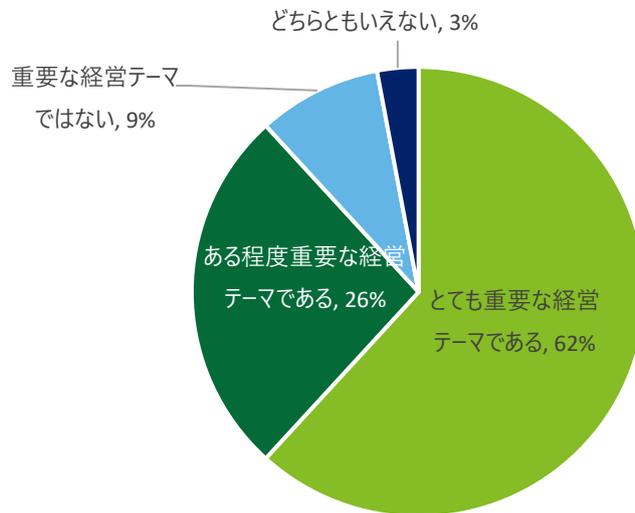
企業を取り巻くビジネス環境や価値観の変化にあわせ、個々が担う責務や求められる役割も変化してきている。なかでも、CEO のパートナーとして CFO の役割が拡大・多様化し、重要性が高まってきていることが前回の CFO Signals 2022Q1 調査で明らかになった。本サーベイの後半セクションでは、CFO の後継候補者の選定・育成を現 CFO がどのように考えているかを伺った。

### 経営テーマとしての CFO の後継候補者の選定・育成

CFO の後継候補者の選定・育成を重要な経営テーマと捉えているとの回答は 9 割近くに。

グラフ 6

CFO の後継候補者の選定・育成については重要な経営テーマと捉えていますか。該当するものをご選択ください。



CFO の後継候補者の選定・育成を重要な経営テーマであると答えた企業が 9 割近くにのぼった。中でも 6 割以上はとても重要との回答をしており、CEO にとどまらず企業経営を担う CFO を計画的に選定・育成すべきと捉えている企業が多いことが伺える。

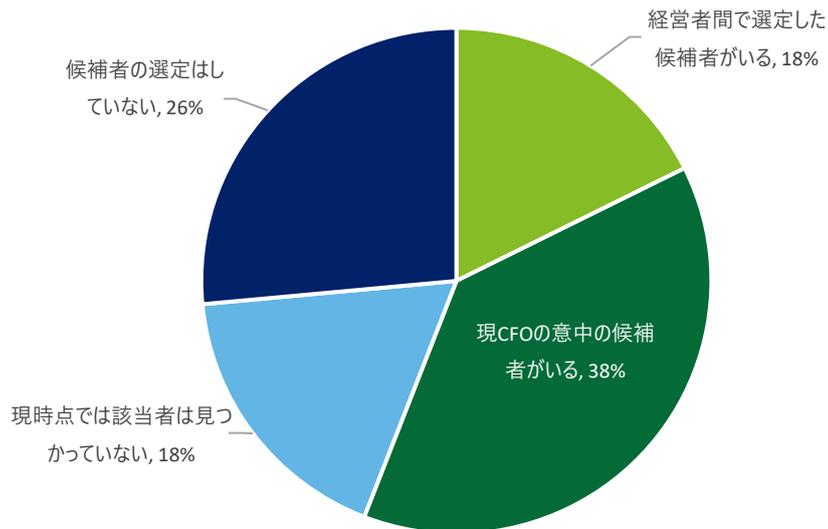


## CFO の後継候補者の有無

CFO の後継候補者がいると答えた企業は半数との結果になった。

### グラフ

現在、CFOの後継候補者がいますか。該当するものをご選択ください。



現在 CFO の後継候補者がいるかどうかについては各社各様の結果となった。何らかの形で候補者がいると回答した企業は半数以上にのぼり、候補者を具体的に考えている企業が一定数いるということが明らかになった。また、候補者がいるという企業においても「CFO の意中の候補者」の段階から「経営者間で選定された候補者」になるまではハードルが高いことが伺える。

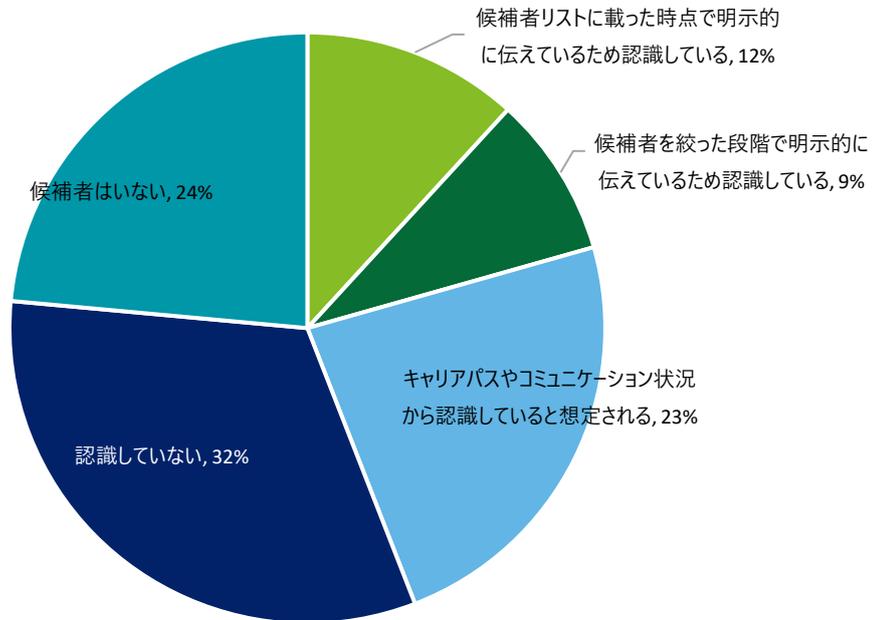


## 後継候補者の認識

後継候補者が自身が候補であることを認識しているか否かは各社の回答が分散した。

グラフ 8

後継候補者は自身が候補であることについて認識していますか。該当するものをご選択ください。



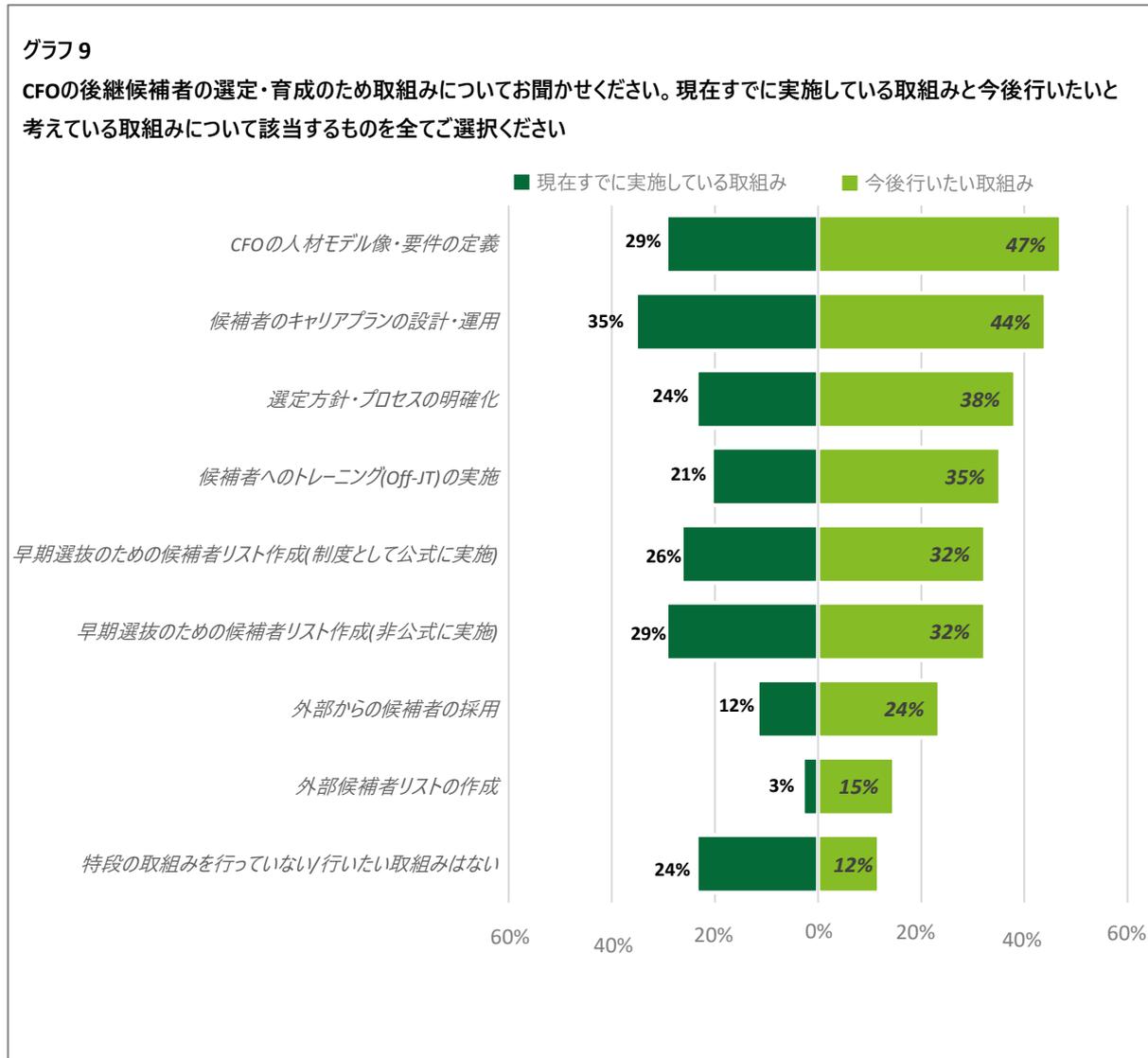
後継候補者に対して、「候補者リストに載った時点で明示的に伝えている」、「候補者を絞った段階で明示的に伝えている」がそれぞれ 1 割程度、明示的には伝えないが、「キャリアパスやコミュニケーション状況から認識していると想定される」と回答した企業が 2 割、「認識していない」が 3 割となり、後継候補者に認識させるか否か、またどのタイミングかは各社各様の結果となった。

グラフ 7 において「現時点では該当者は見つからない」、「候補者の選定はしていない」という企業が半数近くいること、またグラフ 8 において「認識していない」、「候補者はいない」と回答した企業が半数以上いることから、現 CFO の着任直後等の事情により、まだ選定期間にはないことも考えうるが、CFO の役割が拡大してきたことにより人材要件が複雑化していることが要因とも推察される。



## CFOの後継候補者の選定・育成に関連した取組み

現在実施している取組み、今後行いたい取組みのいずれも回答が分散した。



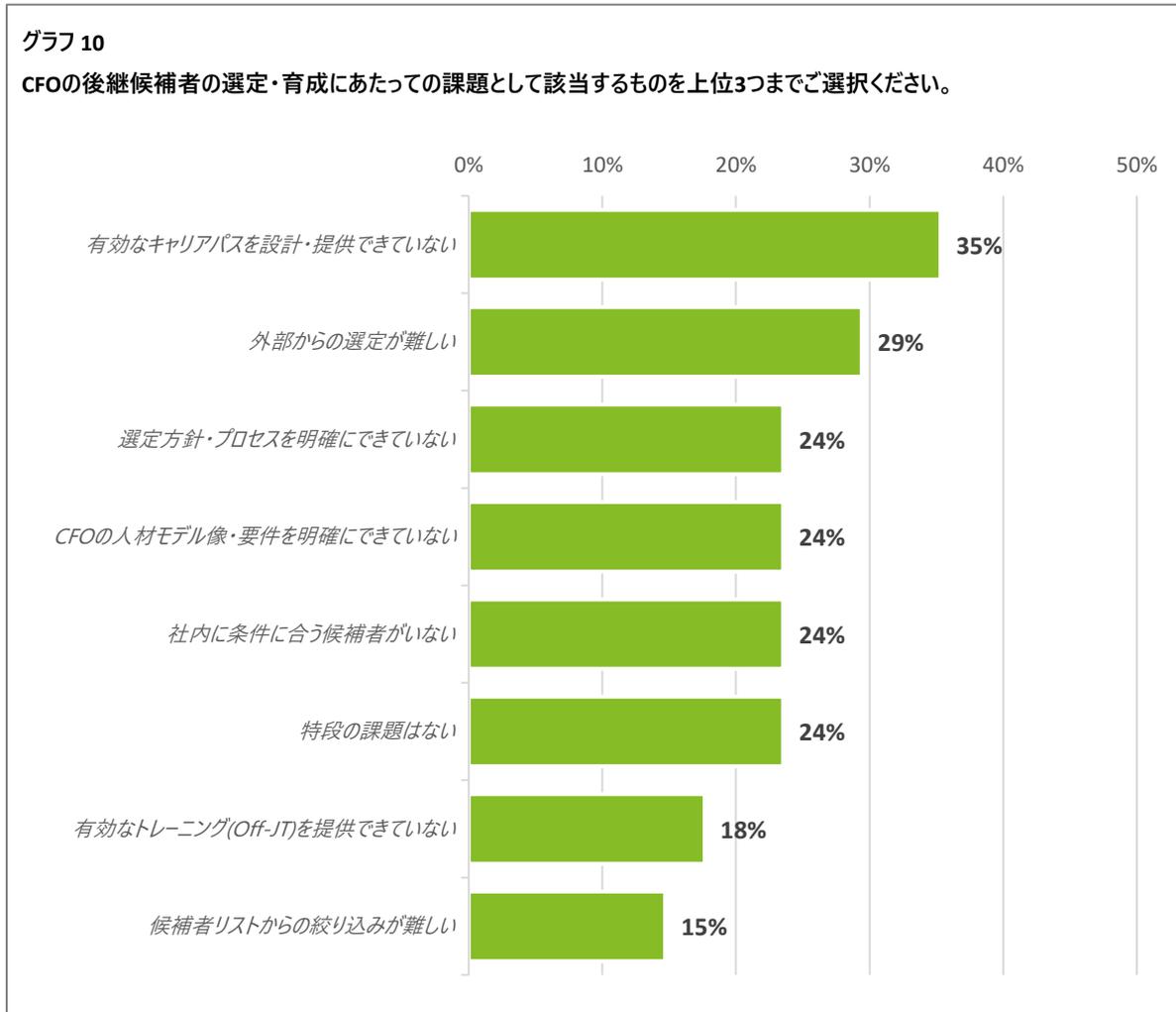
現在実施している取組み、今後行いたいと考えている取組みのいずれも、回答が分散する結果となった。これはCFO後継候補の選定、育成におけるスタンダードが確立しておらず、各社が試行錯誤している段階であるからと考えられる。グラフ5において重要な経営テーマであると回答した企業が9割を示した一方、現状では特段の取組みを行っていない企業も一定程度おり、これから取組む段階にあるということが伺える。

現在は特段の取組みを行っていない企業は24%である一方、今後行いたい取組みはないと回答した企業は12%に低下しており、何等かの取組みを行いたいと考えている企業も一定数あることがわかる。

「外部からの候補者の採用」や「外部候補者リストの作成」は他の取組みにくらべると、現在、今後のいずれも低い結果が出た。これは日本企業においては企業文化の理解や社内コミュニケーションを重要視していることも一つの要因と考えられる。

## 🔄 CFO の後継候補者の選定・育成の課題

後継候補者の選定・育成にあたっての課題は多岐にわたる。



各社が CFO の後継候補者の選定・育成にあたって捉えている課題も、分散する結果となった。グラフ 9 においても回答が分散されたが、何が効果的な取組みであるかを見極めている段階であるため、課題も明確化できていないことが想定される。また、数年に一度のイベントであるため、自社の選定プロセスにおける善し悪しを判断できていない状態と想定される。

「有効なキャリアパスを設計・提供できていない」と回答した企業が比較的多い背景には、CFO の役割が多様化したことにより、経理財務経験と事業経験の双方をバランスよく積ませることが必要になり、キャリアパス設計の難易度が上がったことも要因の一つと考えられる。

## おわりに

今回は CFO の役割が拡大・多様化し、重要性が高まる中、各社が後継候補者の選定・育成に向けてどのような取組みをしているかを伺った。

ほとんどの企業で CFO の後継候補者選定・育成は重要な経営テーマであると回答した一方、その取組み状況や課題に関する回答は各社各様の結果となった。これは本テーマにおけるスタンダードが確立しておらず、各社が試行錯誤している段階であるからと言えるだろう。

一方、取組みたい内容については各社各様の結果であったが、いずれの取組みにおいても、現在行っていると回答した企業よりも今後行いたいと考えている企業数が上回り、本テーマに対する関心が高まっていることが伺える。

今後、CFO の重要性が増えるほど、選定・育成プロセスを設計・充実させるための取組みを行う企業も増加していくのではないかと考えられる。

## 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](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](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（オーストラリア、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](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、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**

© 2022. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.