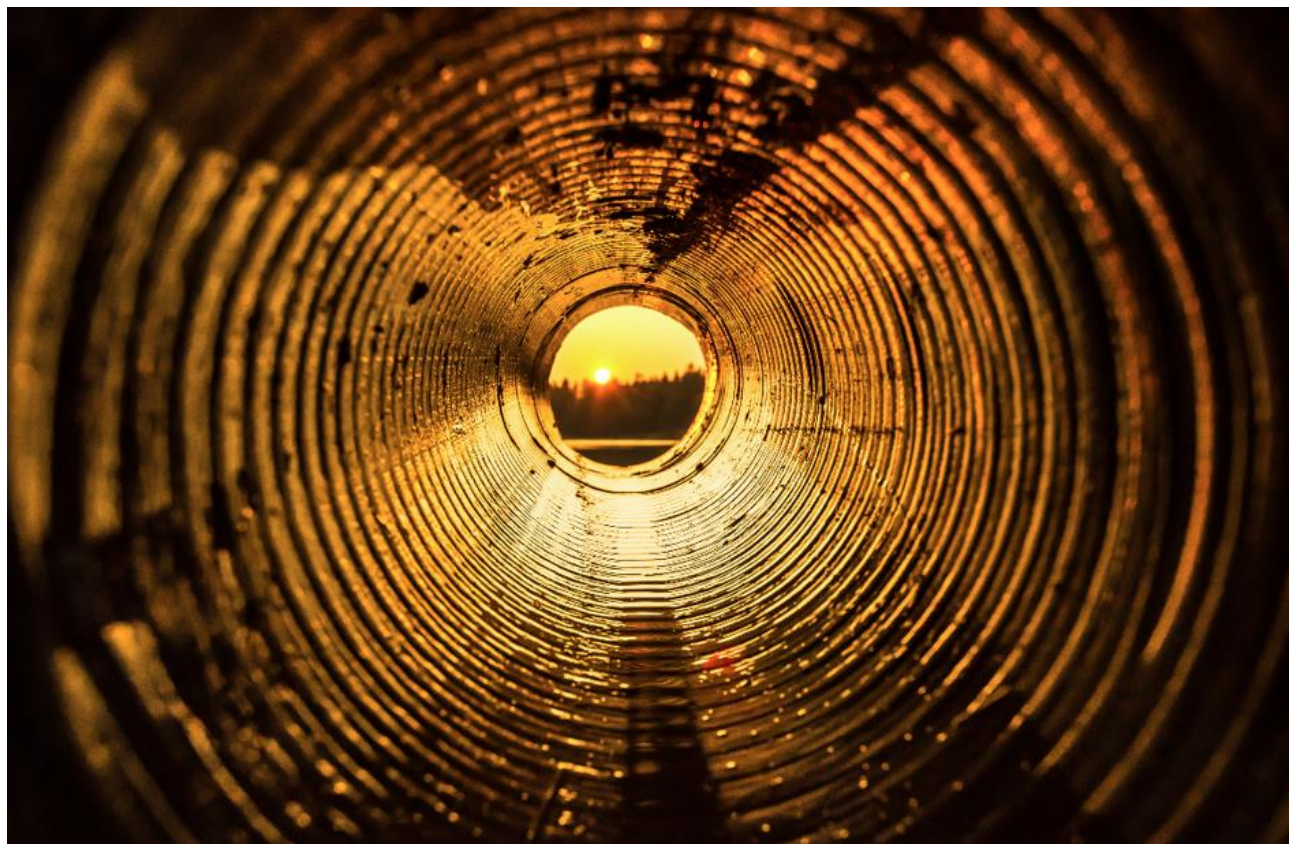


Deloitte.

デロイト トーマツ

Together makes progress



Deloitte CFO Signals Report

2025H1

October 2025

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

CFO ならびにファイナンス組織の役割に関する調査

CFO の業務管掌範囲	8
CFO の役割変移	10
今後強化していきたい CFO の役割	13
4 つの役割における CFO の時間配分	15
現在ファイナンス組織として力を入れている取り組み	17
おわりに	19
CFO プログラムとは	20

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 40 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、CFO ならびにファイナンス組織の役割についてお伺いしました。

今回の調査は 2025 年 8-9 月にかけて実施し、58 名の CFO および財務経理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。

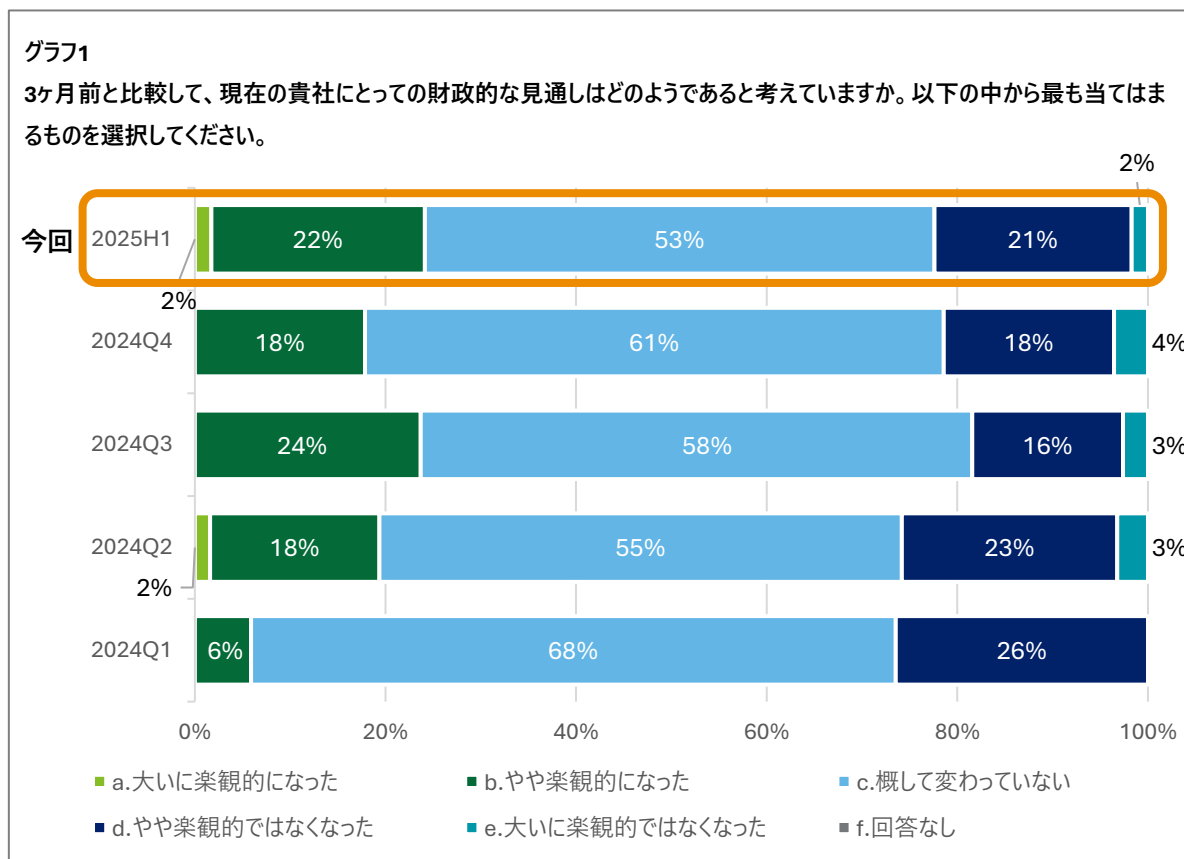
デロイト トーマツグループ
CFO プログラム
2025 年 10 月末日

経済環境に関する調査



財政環境の見通し

企業の財政見通しは小幅に改善



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2025H1調査では、「楽観的」との回答が前回調査に比べ幾分増加した。この間、米国による関税引き上げに関しては、状況が大きく変化する場面が何度もあり、企業は先行きの事業環境について読みづらい状況にあった。もっとも、7月の下旬以降、米国が日本を含む多くの国との間で関税率や付帯する条件について基本合意に達したことから、先行きに関する不透明感が一旦は低下することとなった。さらに、日本国内では、継続的な賃上げを受け、サービスを中心に個人消費が緩やかな増加基調を続けているほか、IT関連投資や都市開発投資など企業の設備投資も堅調な動きを続けており、内需型企業の業況にも底堅さが窺える。ただし、今回、「楽観的ではなくなった」という回答が減少している訳ではなく、状況が全体として大きく改善したイメージとはなっていない。グローバルにみると、米国経済については、労働市場が軟化し始めており、この先、減速傾向が強まっていくと考えられる。また中国経済は、政策的なサポートに支えられていた消費や設備投資に息切れ感が見られており、先行きに注意が必要な状態にある。また、国内では、労働コストを中心に、各種のコスト増加が続いており、CFOとしては注意が怠れない状況となっている。

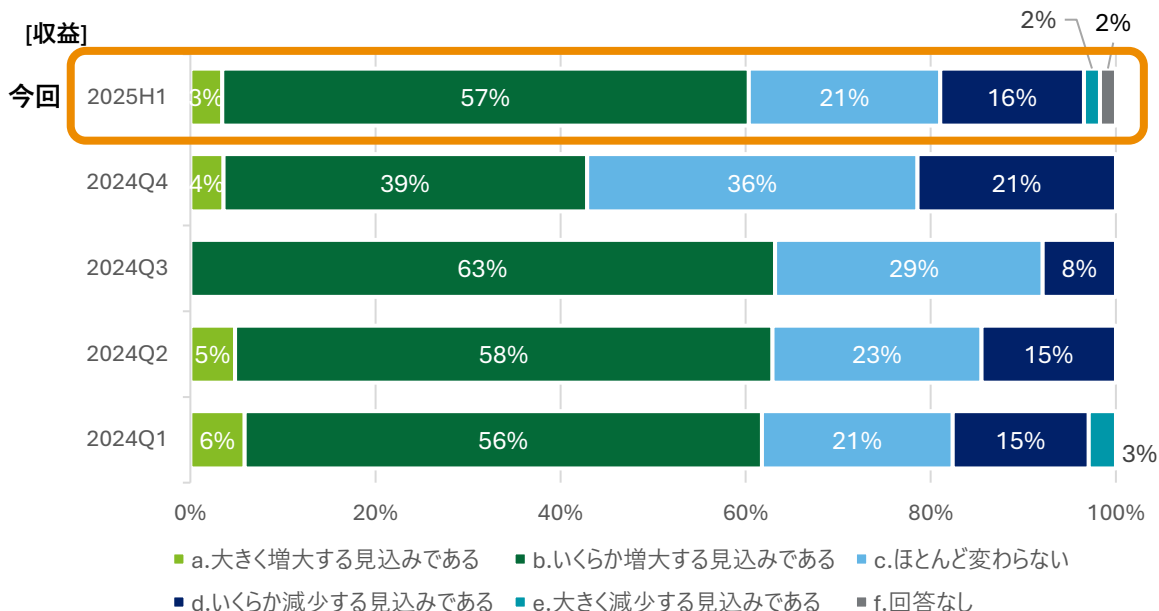
業績の展望

企業業績は改善方向

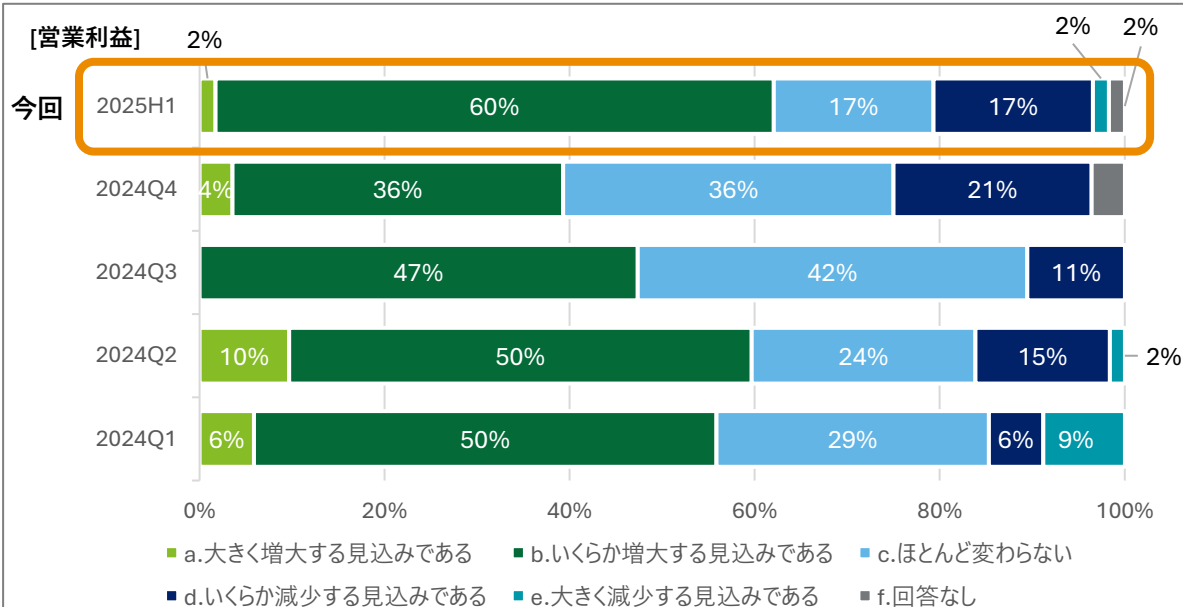
グラフ2

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。これを見ると、収益、営業利益ともに、増大を見込むとの回答が6割程度となっており、前回の4割程度から大きく増加する形となった。前回調査時点では、米国の関税引き上げの着地点が見えない下で、外需への下押し圧力の程度が読み切れなかったほか、企業・個人のマインド悪化に伴う影響も懸念されていた。このため、先行きの業績について、慎重に見る企業が多くなっていたが、今回は関税引き上げを巡る不透明感が低下したことを受け、見通しが改善する格好となった。また、輸出関連企業では、春ごろまで円高傾向となっていた為替レートが、その後幾分円安方向の動きとなったことも見通しの改善に繋がったと考えられる。

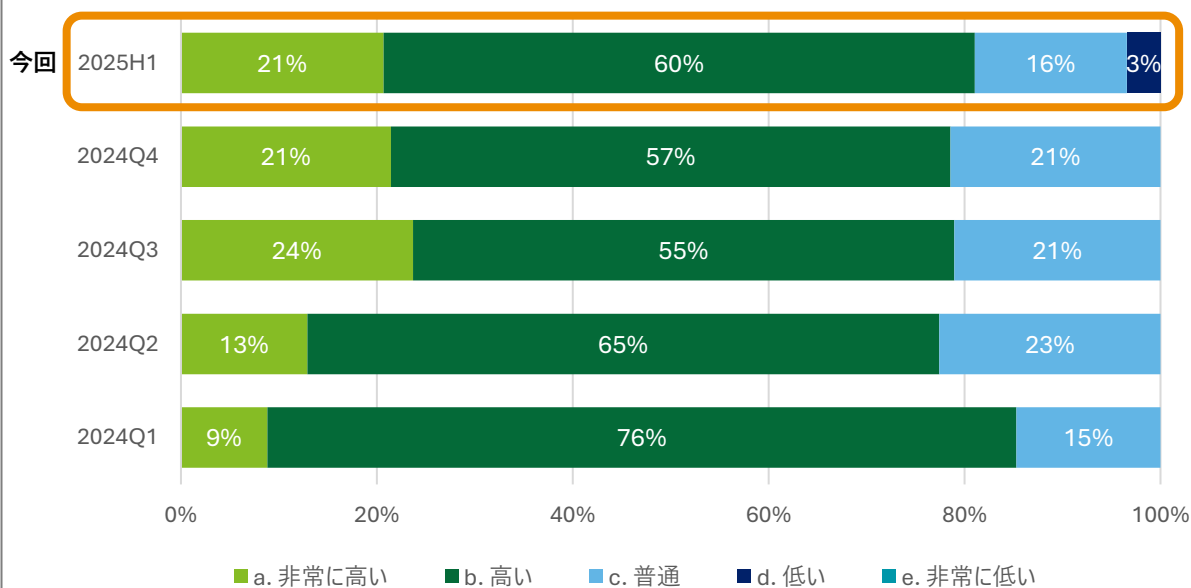


不確実性

多くの企業が不確実性の高さを意識している

グラフ3

貴社のビジネス環境における財政的および経済的な不確実性は、どの程度高いものとお考えですか。以下の中から最も当てはまるものを選択してください。



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、前回調査と同様の 8 割程度となり、引き続き多くの企業が不確実性を意識している様子が示されている。米国と各国との関税交渉が概ねまとまったとはいえ、米国の通商・経済政策や米中対立を巡る動きについては、突然情勢が変化するという事例が多く見られてきただけに、先行きに関する警戒感は低下し難い。また、世界的に政治、経済面の分断が進行し、いわゆるグローバルサウスが独自の連携を強めるといった動きを見せる中で、グローバルに事業を展開し、サプライチェーンのリスク管理を行っている企業にとっては、国際社会における各国の立ち位置や外交スタンスの変化といったものも不確実性として意識されている。

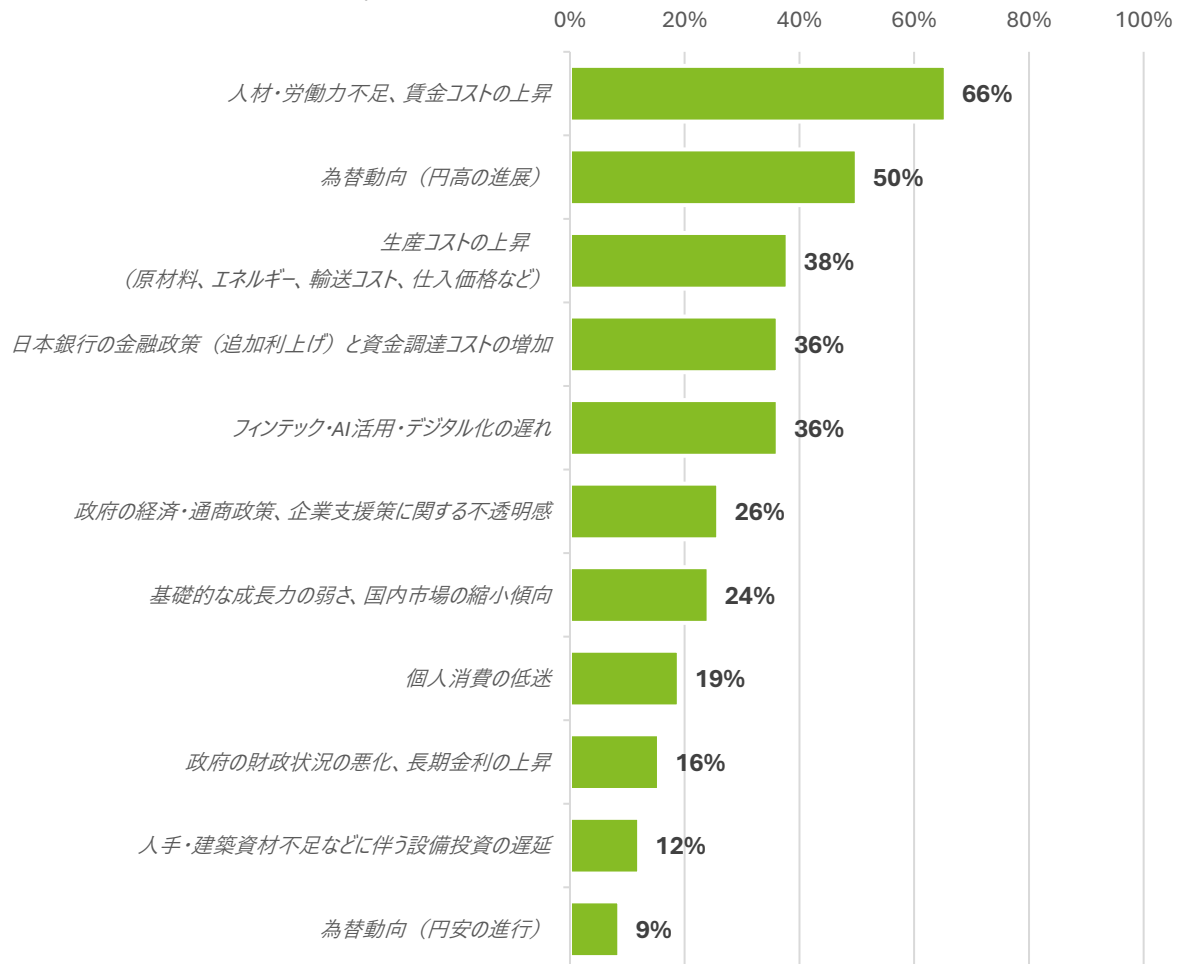


日本経済の注目点

人手不足が引き続き大きな課題

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。



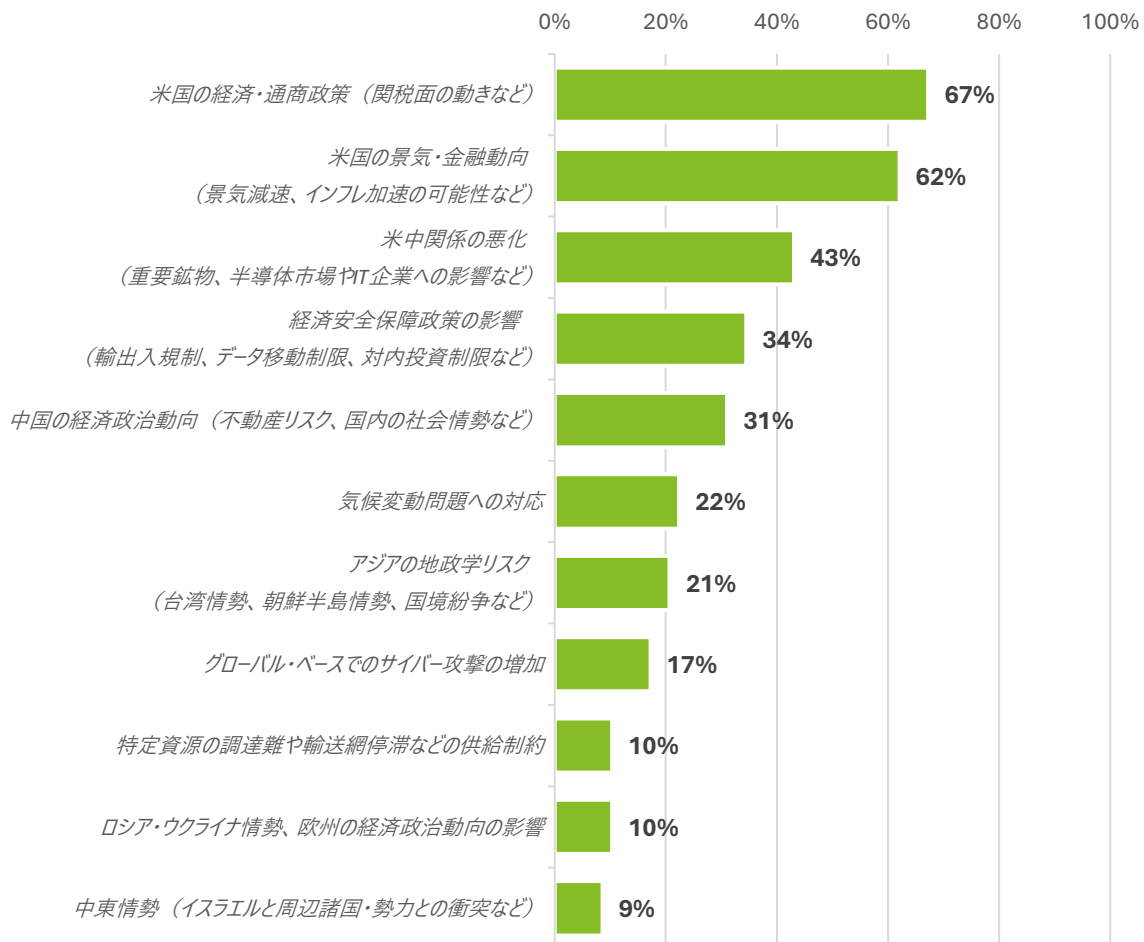
グラフ4は、今後1年間の事業展開を展望するうえで注目される日本経済の動きを示している。今回、「人材・労働力不足、賃金コストの上昇」が第1位となった。少子高齢化など人口動態上の変化に伴う慢性的な働き手の不足や最近の転職市場拡大を受け、個々の企業にとって人手不足への対応は経営上の最重要課題となっている。企業としては賃金の引き上げによる従業員の確保のほか、生産性を向上させるための自動化やデジタル化投資を一段と強化する必要性に迫られている。第2位は、「為替動向（円高の進展）」となった。米国による関税の引き上げ幅は、リスクとして意識されていた最も悪いシナリオに比べれば、一定程度のものに止まったものの、輸出収益には下押し圧力がかかることとなる。こうした下で、円高が大きく進行すれば、輸出収益はさらなる減少を免れないことから、為替動向に対する関心が改めて高まっているものと考えられる。今回、特徴的な結果と言えるのは、前回調査で第9位だった「フィンテック・AI活用・デジタル化の遅れ」が、「追加利上げ」と並ぶ同率4位に急上昇したことであろう。デジタル化の遅れは日本企業にとって長年に渡って意識されてきた問題だが、このところのAI技術の加速度的な進化や、AIの活用の一段と広がりを眺め、自社がデジタル化の遅れから競争力の強化や生産性の向上といった点で、他社と大きな差がつくことへの警戒感が急速に広がっている様子が示唆されている。

€ 海外経済の注目点

米国の政策・経済への注目度が高い状況が続いている

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、第1位は前回同様、米国の経済・通商政策となった。米国と各国との関税交渉は概ね終了した格好だが、半導体や医薬品などの個別品目関税の今後の動き、合意事項に含まれた対米投資の増加や各国による米国製品の輸入拡大措置などの進捗動向、他国への影響が大きい米中間の関税交渉の行方など、引き続き注視すべき要素は多い。関連して、米中関係の悪化や経済安全保障政策の影響にも高い関心が寄せられている。米中間の関税・通商交渉は、米国による半導体の輸出規制や中国によるレアアースの供給スタンスとも関連している。また、ロシア・ウクライナ情勢との関連で米国がインドに対して2次関税と呼ばれる高関税を課すなど、地政学リスクが関税・通商問題につながるケースもある。企業としては、各国、各分野の複雑な動きを合わせ見ながら、自社に影響を及ぼす事象の把握、リスクのコントロールといったものを連続的に行っていく必要がある。第2位の米国の景気・金融動向に対する注目度も高い。米国経済は、ここまでのところ、関税引き上げの価格転嫁が緩やかなものに止まっているほか、株価上昇を受けた資産効果もあって個人消費の増加基調が保たれている。しかしながら、この先、関税の価格転嫁が一段と進展し物価を押し上げると見込まれているほか、雇用・所得環境が悪化するリスクも意識されるようになってきている。米国経済が大きく減速すれば日本の企業業績、賃金上昇の動きにも大きな影響が及ぶことになるため、その動向には十分な注意を払う必要があろう。

CFO ならびにファイナンス組織の役割に関する調査

本サーベイの後半セクションでは、CFO を取り巻く環境が大きく変わる中、各社において CFO ならびにファイナンス組織の役割がどのように変化しているかを伺った。



CFO の業務管掌範囲

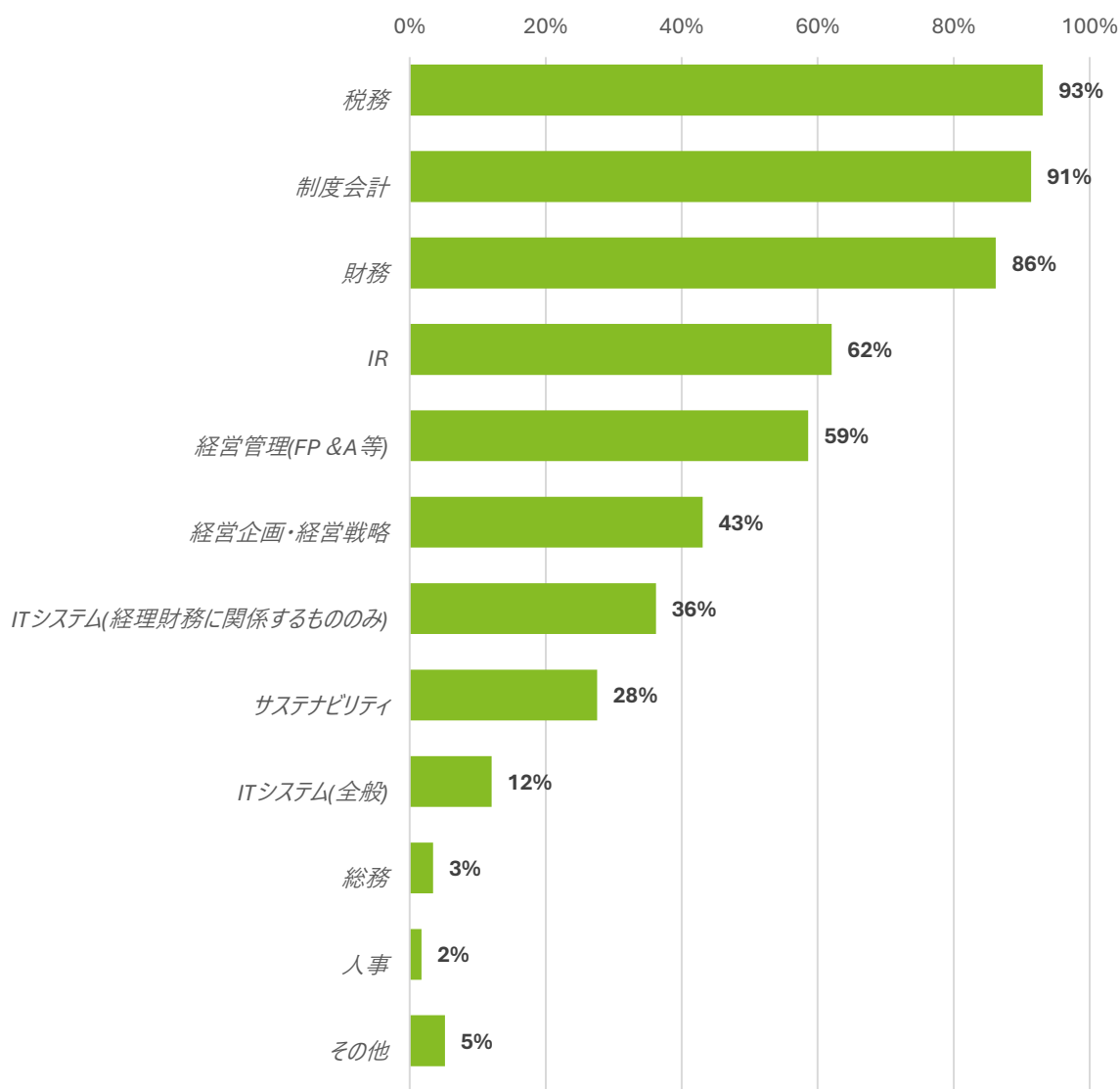
CFO の業務管掌範囲として、税務・制度会計・財務の他、IR、経営管理が半数を超える結果となった

グラフ6

貴社におけるCFOが管掌されている範囲として当てはまるものを全て選択ください。

※他のCxOを兼務されている場合は、他のCxOでの管掌範囲も含めてご回答ください。

※CFOというポジションがない場合は、準じるポジションを念頭にご回答ください。



その他、CFOの管掌範囲としてあげられた業務

・広報、取締役会事務局 ・リスクマネジメント ・購買

税務・制度会計・財務はほとんどの企業において、CFO の管掌であることがわかった。加えて、IR・経営管理 (FP&A 等)についても半数以上の企業において、CFO の管掌下であるという結果となった。

また、経営企画・経営戦略といった戦略立案・実行そのものを管掌範囲としている CFO も 4 割超いるということが分かった。

サステナビリティについても 3 割の企業において CFO が管掌している。経営企画・広報・経理といった複数の部門が関与することが多いと想定されるが、ここ数年のサステナビリティ開示に関する新基準の導入も相まって、CFO で管掌するケースが増えてきていると考えられる。

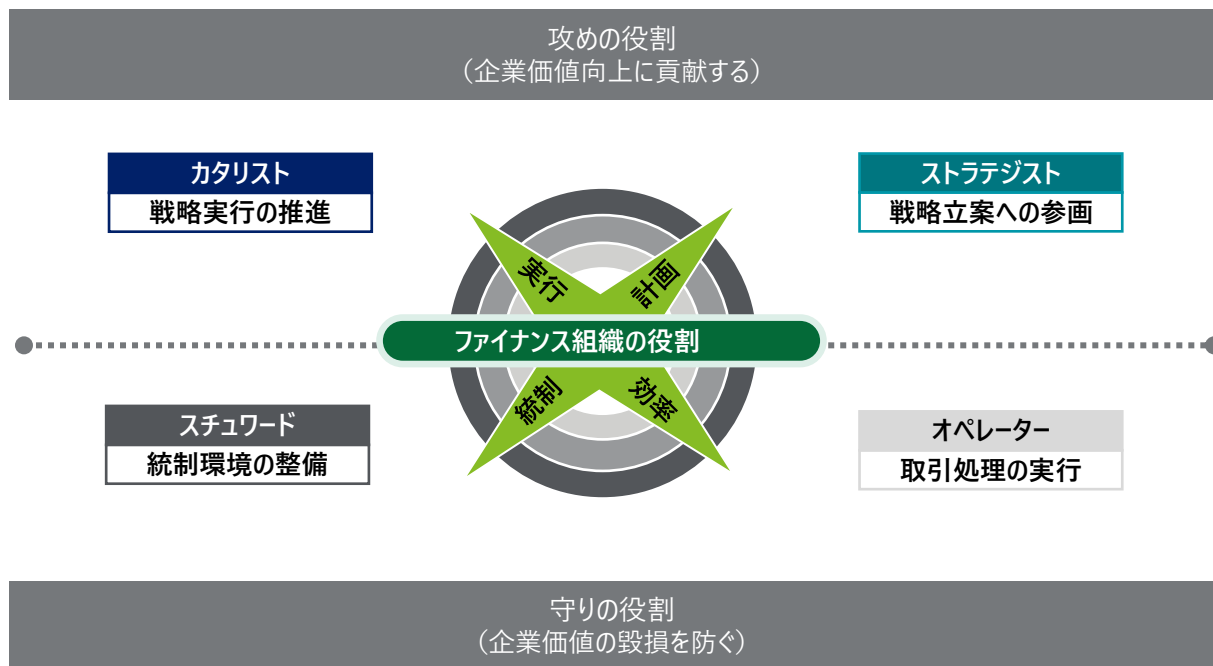


CFO の役割変移

本設問以降、Deloitte が提唱している“4 Faces of CFO”のフレームワークを活用する。

4 Faces of CFO – 財務・経理部門に期待される 4 つの役割

財務・経理部門には企業の価値の毀損を防止する「守りの役割」だけではなく、企業価値向上のための「攻めの役割」が求められます

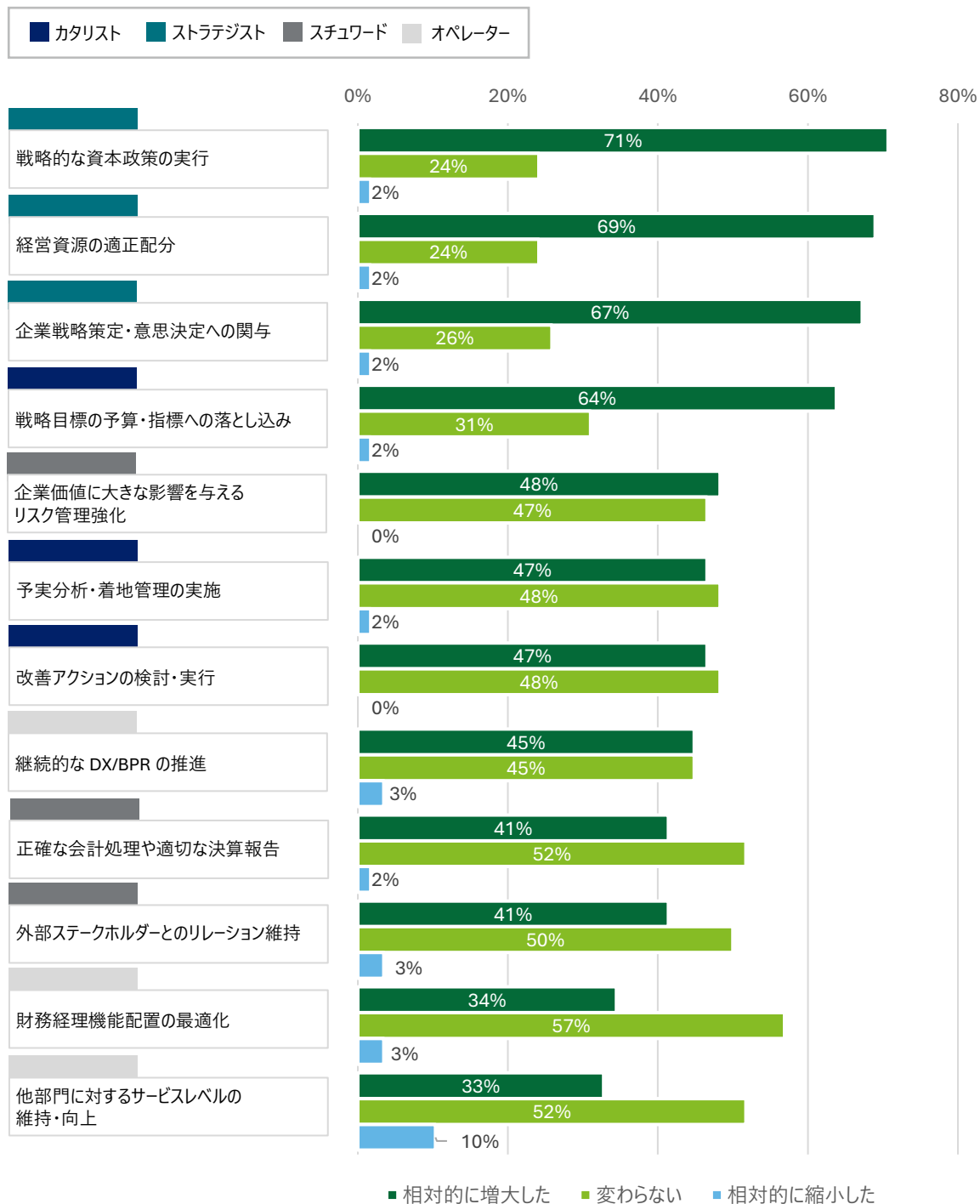


戦略実行の推進 カタリスト	戦略目標の達成に向けた活動 ➤ 予算・資料による戦略の活動への落とし込み ➤ 実行結果のモニタリング/分析 ➤ 改善アクションの検討/実行率先
戦略立案への参画 ストラテジスト	事業および企業戦略の立案をサポートするための活動 ➤ ファイナンス視点からの戦略検討 ➤ 戦略実行に必要な資金の調達等の財務戦略の立案、実行 ➤ 資源の適正配分
統制環境の整備 スチュワード	有形無形の資産を守り、維持するための活動 ➤ 会計処理ルールを整備 ➤ タイムリー且つ正確な財務報告の実施 ➤ IR 等、外部ステークホルダーとのリレーション維持
取引処理の実行 オペレーター	正確かつ効率的な会計処理を実行するための活動 ➤ BPR 等の効率化に向けた取り組み ➤ 他部門に対するサービスレベルの維持改善などの継続実行とモニタリング

過去と比較して、CFO はストラテジストとしての役割が増大した

グラフ

過去(5年前)と現在でCFOの役割がどのように変わったと感じていますか。それぞれの役割において当てはまるものをご選択ください。



ストラテジストとしての役割が増大したと回答した企業が 7 割近くとなった。同設問の前回調査時にはカ
タリストの役割が増大したという回答が上位 3 つを占めていたため、注力の方向性が多少変化してきているとい
える。ここ数年では、資本市場におけるキャピタルアロケーションに関する感度の高まりやステークホルダーからの期
待も影響していると考えられる。前回調査時には、今後強化していきたい役割でストラテジストが上位を
占めていたことを踏まえると、その通りの変化が起きているといえる。

全ての項目において相対的に減少したという回答はわずかであり、CFO の役割の増大・多様化傾向が続いて
いることがうかがえる。

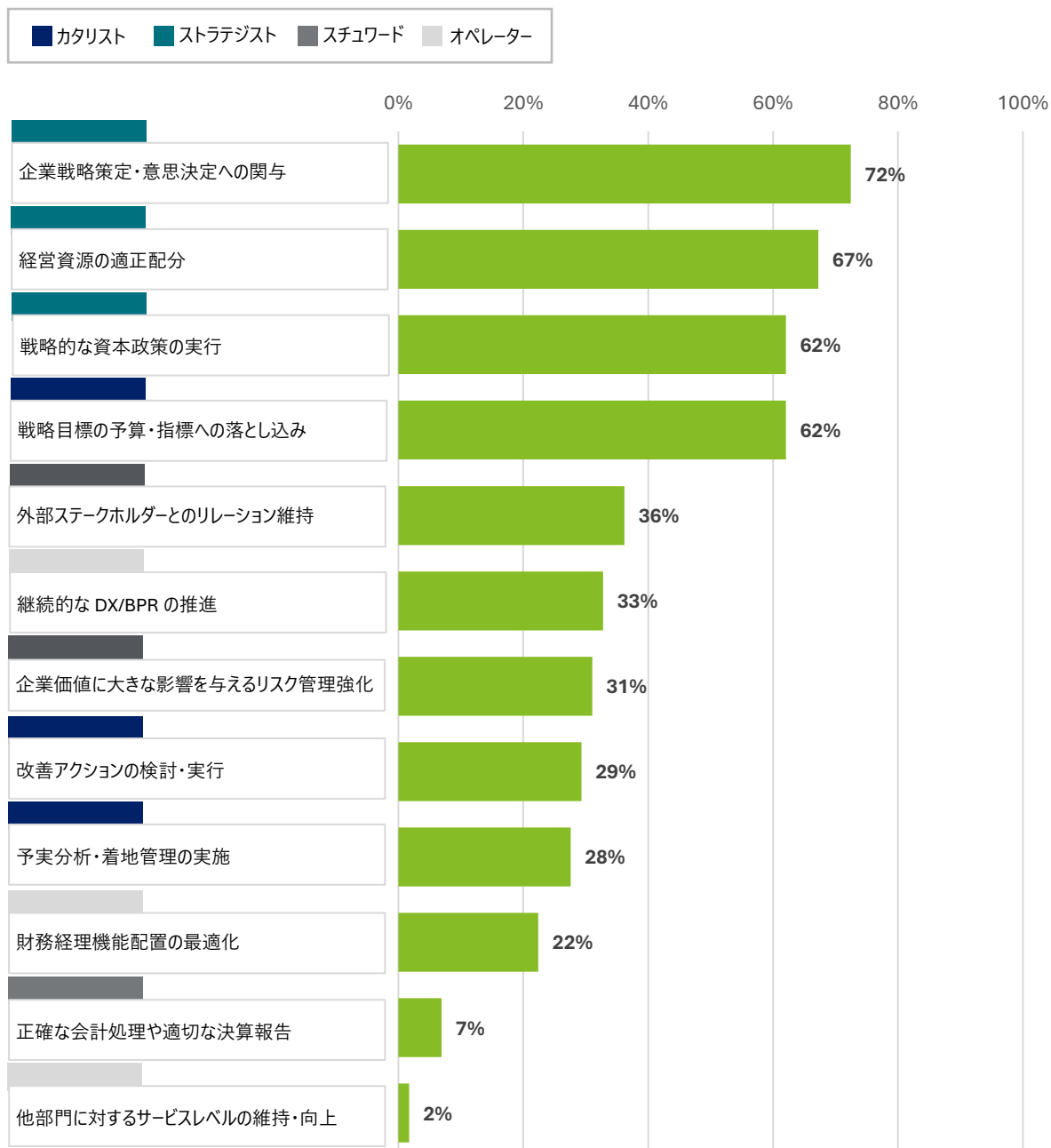


今後強化していきたい CFO の役割

今後強化していきたいと役割としては、現在増加している役割同様、ストラテジストが上位を占めた

グラフ 8

今後、強化していきたいと考えているCFOの役割を上位 5 つまでご選択ください。



上位 3 つがストラテジストの役割である点は、グラフ 8 の過去比較と同様の結果となった。現時点がゴールではなく、今後もより強化を目指しているということがうかがえる。

一方で、外部ステークホルダーとのリレーション維持については、前問と比較すると相対的に上位の結果となった。経産省による「価値協創ガイダンス 2.0」や東証による企業価値向上に向けた各種指針でも株主/投資家との効果的な対話の推奨が謳われており、企業にとっても今後さらに力を入れていきたいと領域であることがわかる。



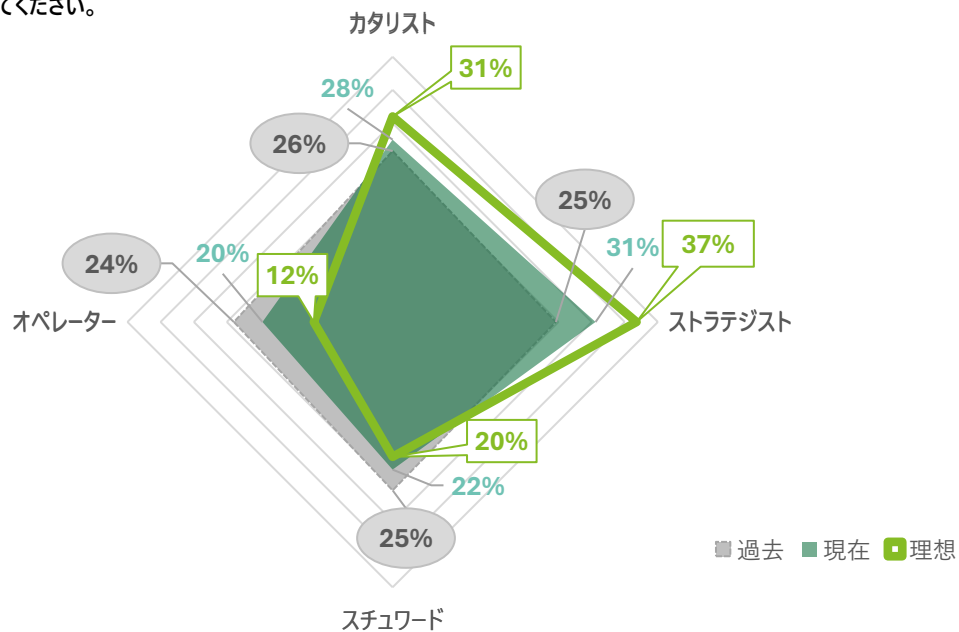
4つの役割におけるCFOの時間配分

CFO・ファイナンス組織の役割は時間の変遷とともに、守りの役割から攻めの役割にシフトしていることがわかる

グラフ 9

4つの役割におけるCFOの「過去(5年前)の時間配分」「現在の時間配分」「理想の時間配分」をそれぞれ合計100%になるように配分してください。

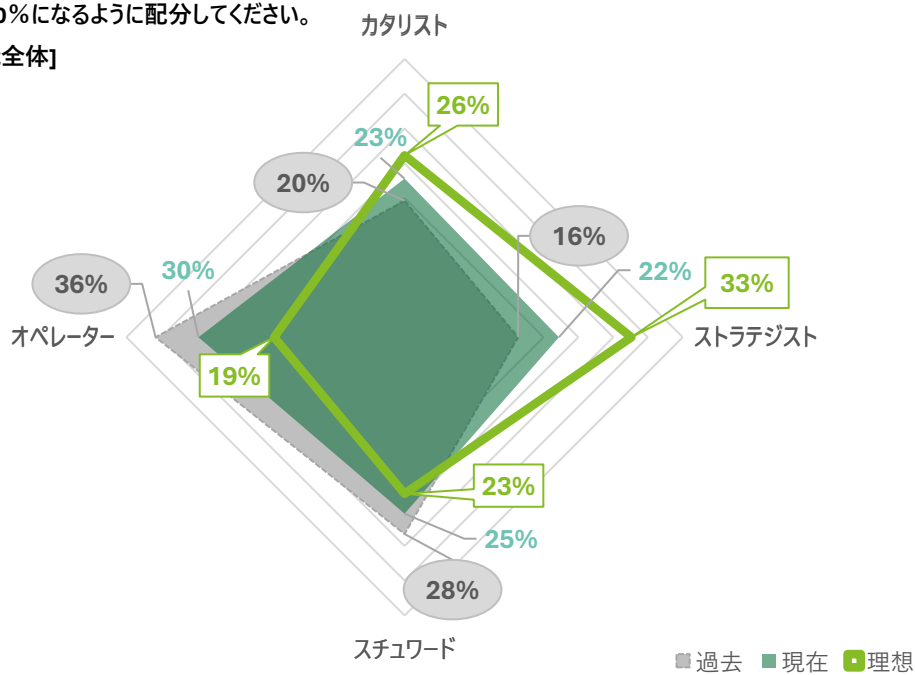
[CFO]



グラフ 9-2

4つの役割におけるファイナンス組織全体の「過去(5年前)の時間配分」「現在の時間配分」「理想の時間配分」をそれぞれ合計100%になるように配分してください。

[ファイナンス組織全体]



4つの役割におけるCFOの時間配分については、過去はバランスよく配分されていたのに対し、現在ではオペレーターやスチュワードが減り、ストラテジストやカタリストに傾いていることがわかる。また、理想の時間配分においては、さらに攻めの役割にシフトするという結果となった。

この傾向は同設問の前回調査においても同様の結果となっており、攻めの役割へのシフト傾向が続いているといえる。

ファイナンス組織の時間配分においても、守りから攻めへのシフトという傾向はCFOと同様である。一方で、ファイナンス組織全体でみると、現在はまだ守りの役割への配分が多いことがわかる。また、理想形においても4つの役割で一定のバランスをとることを志向されているといえる。

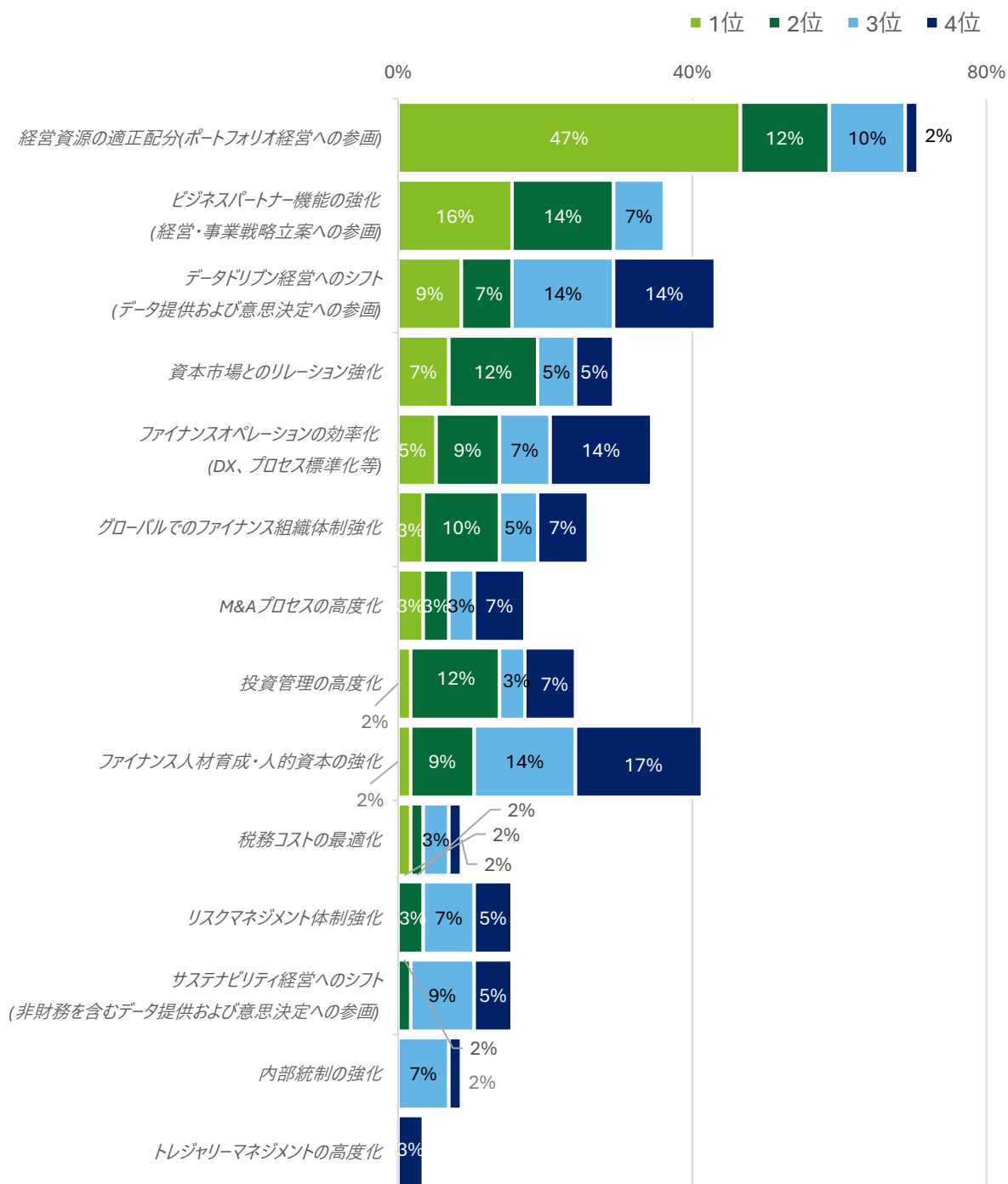


現在ファイナンス組織として力を入れている取り組み

現在力を入れている取り組みとしては経営資源の適正配分が一位となった

グラフ 10

ファイナンス組織における取り組みについて、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。



ファイナンス組織が現在力を入れている取り組みとしては全体票・一位票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)となった。前回調査時においても一位となっており、多くの企業にとって欠かせない取り組みであることがわかる。

次いで、一位票の上位は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)となった。グラフ 6 にあるように、半数の企業において経営管理や FP&A が CFO 傘下であることからもうかがえるように、事業戦略そのものに入り込んでいくことに取り組んでいる企業が多いといえる。

全体票では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)、ファイナンス人材育成・人的資本の強化について、半数近くの企業が力を入れていると回答した。



おわりに

今回は、CFO およびファイナンス組織の役割や現在の取り組み状況について伺った。

定期的に調査している項目であるが、大きな潮流として、CFO・ファイナンス組織ともに守りの役割から攻めの役割にシフトしているという傾向は変わらない結果となった。

その中において、ここ数年でカタリストへの注力から、ストラテジストへの注力に変遷してきた。これは経済産業省や東証といった機関からの企業価値向上に向けた指針の発信、市場の関心度の高まりも相まって、各企業が力を入れてきた結果といえるだろう。理想の時間配分の結果を見ても、この傾向は今後もしばらく続くと考えられる。

CFO やファイナンス組織が担う役割は今後より複雑かつ多岐にわたっていくと考えられる。そうした環境において、いかに優先順位をつけ、変革を実行していくかは今後 CFO にとって今後も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、プロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内約 30 都市に 2 万人超の専門家を擁し、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（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、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、最先端のプロフェッショナルサービスを、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進することで、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 180 年の歴史を有し、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”をバース（存在理由）として標榜するデロイトの約 46 万人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

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.