

Deloitte.

デロイト トーマツ

Together makes progress



Deloitte CFO Signals Report

2025H2

April 2026

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

企業価値向上のための CFO/CFO 組織の役割に関する調査

企業価値向上のために重視している着眼点	8
企業価値向上のために必要な投資領域	9
企業価値向上のための取り組み状況	10
企業価値向上のための CFO 組織のあり方	11
おわりに	12
<i>CFO プログラムとは</i>	13

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 41 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、企業価値向上のための CFO/CFO 組織の役割についてお伺いしました。

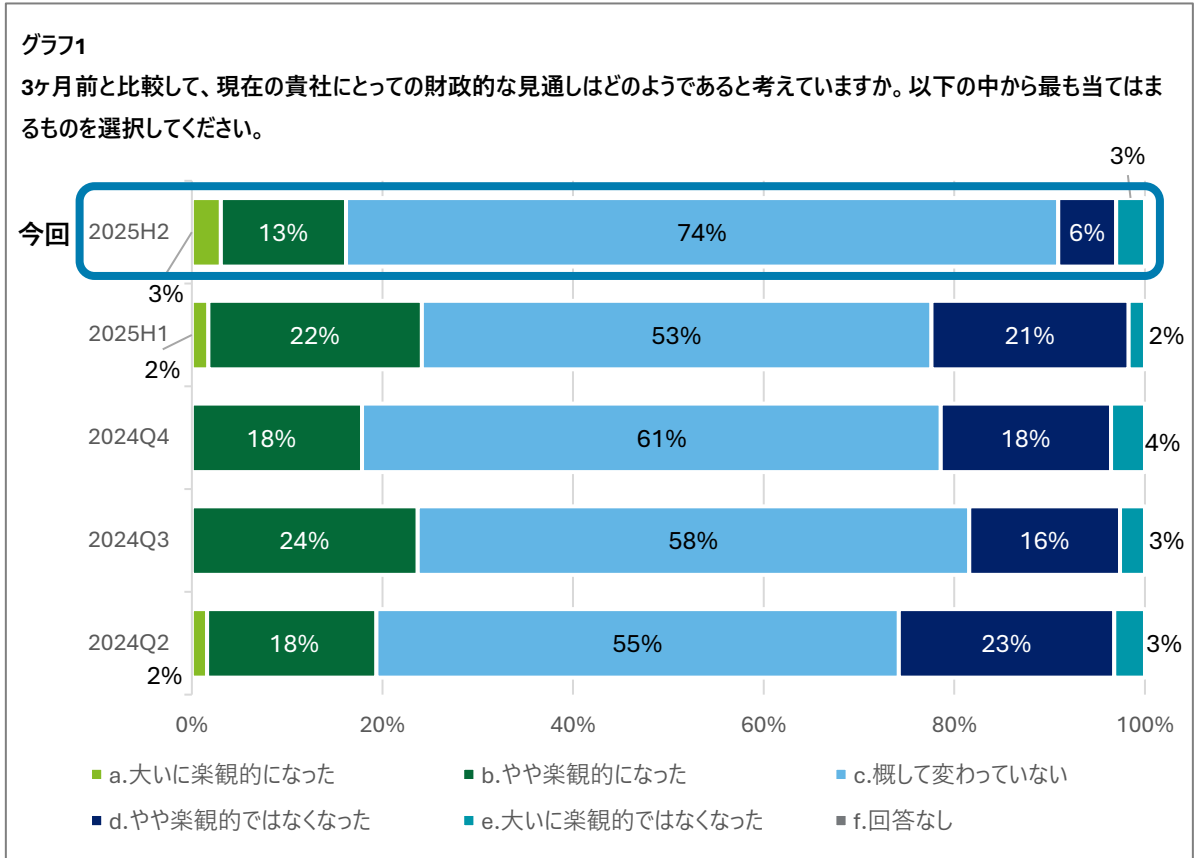
今回の調査は 2026 年 2-3 月にかけて実施し、31 名の CFO および財務経理部門のエグゼクティブの皆様から回答を得ることができました。ご協力いただき誠にありがとうございました。

デロイトトーマツグループ
CFO プログラム
2026 年 4 月末日

経済環境に関する調査

◎ 財政環境の見通し

楽観的な見方が減少



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2025H2調査では、「楽観的」との回答が前回調査に比べ減少した。ただ同時に、「楽観的ではなくなった」との回答も減少し、結果として「概して変わっていない」との回答シェアが7割を超えることとなった。この間の内外の経済動向を見ると、米国を中心とするAI関連投資ブームの影響が拡がり、企業の設備投資が活発に行われたほか、良好な雇用情勢や株価上昇に伴う資産効果から消費、サービスが堅調に推移し、全体として底堅く推移した。こうした実体経済の動きや製造業の収益に関連が深いドル円の為替レートが円安方向の動きとなっていることを背景に、マインドが改善した企業がある一方、中東情勢を巡る混乱の拡大や日中関係の悪化に伴うビジネス環境の変化に着目し、楽観的な見方を修正する向きもあったものと解釈される。大企業を中心に日本企業の収益力は過去に比べて高まっており、経済的なショックに対する耐久力は相応に増している。このため、中東における一連の動きなどはあるものの、ひとまずは今後の展開を冷静に見定めようとする姿勢の企業が多いものと考えられる。もっとも、先行きに関しては、一旦上昇した原油価格などが、この間の中東における石油関連施設の損壊もあって高止まりし、世界的なインフレの再燃が、企業や個人の支出行動を強く抑制する（いわゆるスタグフレーションの状態になる）可能性には注意する必要がある。また、物価高騰や財政リスクを織り込んで長期金利が上昇し、企業財務に影響を与える可能性や、金融市場が不安定化するリスクにも十分な目配りを要すると考えられる。

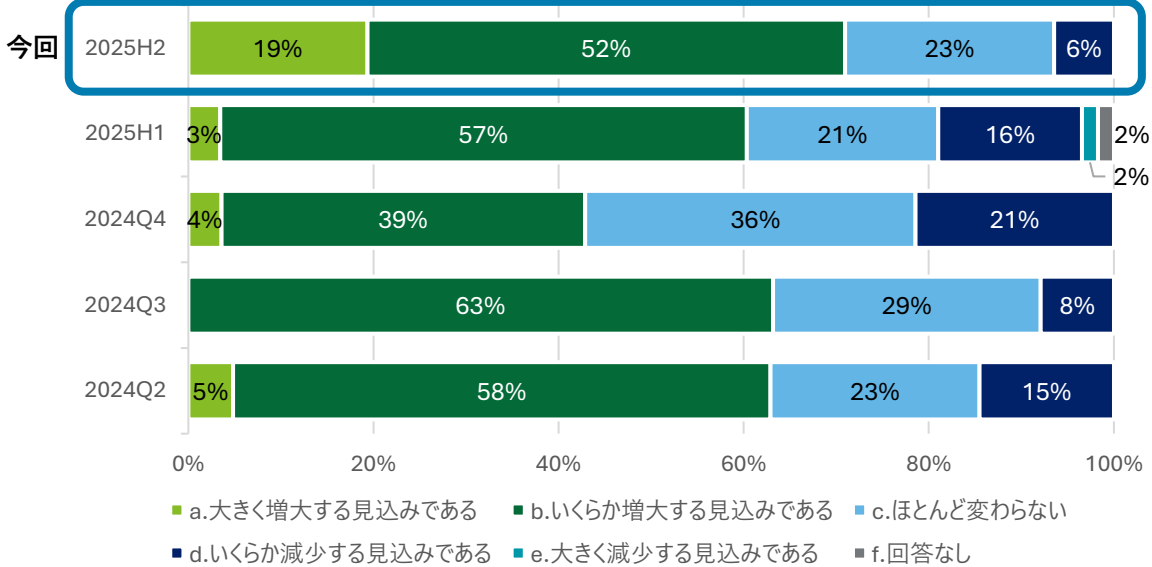
業績の展望

収益見通しは全体として改善

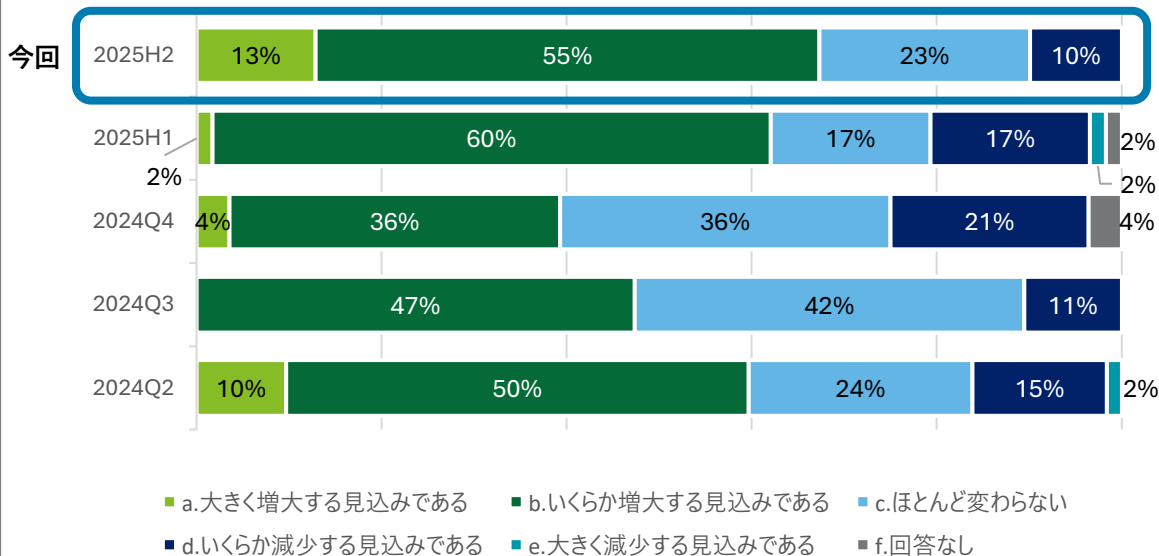
グラフ2

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]



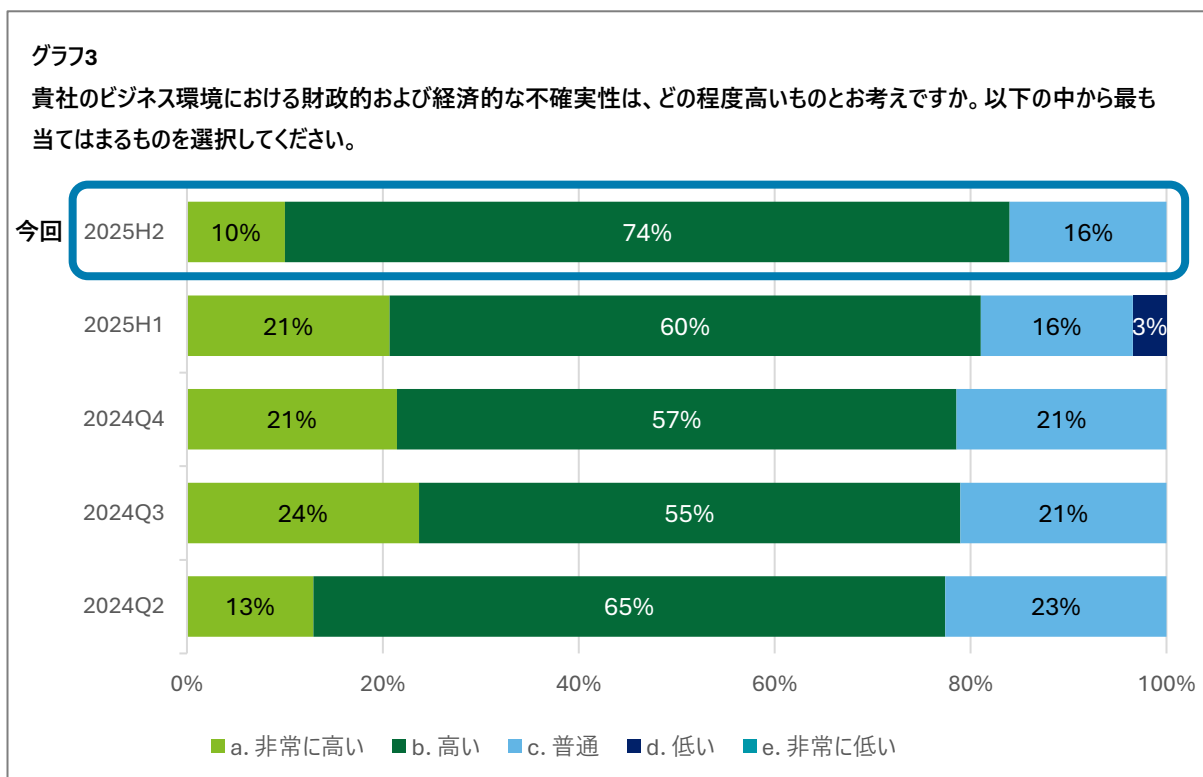
[営業利益]



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7割程度となっており、前回の6割程度から増加した。グローバルに活動する製造業では海外需要が堅調だったほか円安傾向もあって収益見通しが改善したものが見られる。また、内需型の企業でも日本国内の底堅いサービス需要や価格転嫁の進捗から、比較的良好な収益環境が続いていると考えられる。

 **不確実性**

不確実性が高いとする企業は増加



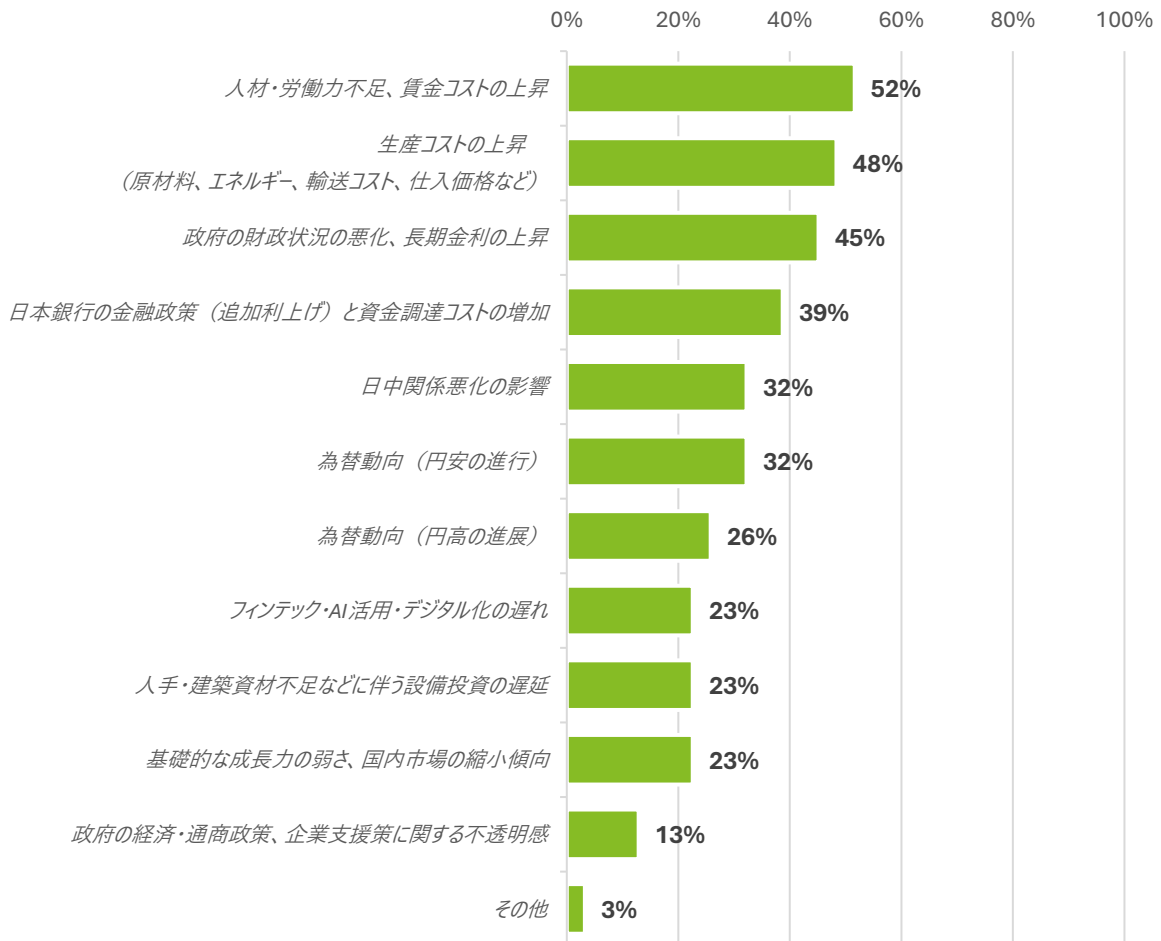
グラフ3は、財政的・経済的な不確実性の見通しを表している。不確実性が「非常に高い」と「高い」を合わせた合計は84%と、過去数回の調査の中で最も高い水準となっている。足元までの収益環境は良好さを維持してきたものの、やはり中東情勢の混乱拡大や日中関係の悪化などを背景に、今後、各種のコスト上昇やサプライチェーンの混乱が生じる可能性は念頭に置く必要があり、不確実性は高い状況が続くと考えられる。

日本経済の注目点

各種のコスト上昇が注目されている

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

・中国の過剰供給能力によるデフレ輸出影響

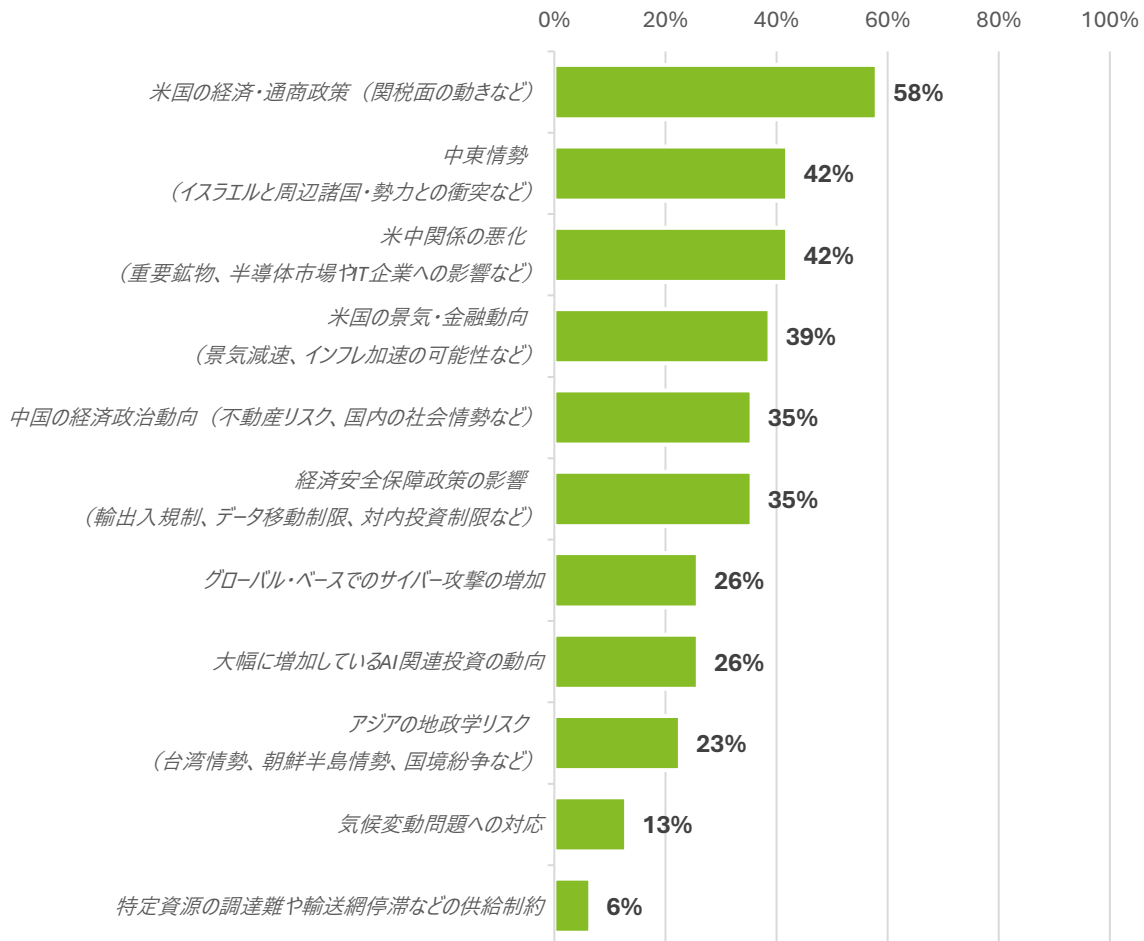
グラフ4は、今後1年間の事業展開を展望するうえで注目される日本経済の動きを示している。前回調査に続き「人材・労働力不足、賃金コストの上昇」が第1位となった。構造的な人手不足状況が続く中、賃金の上昇トレンドはかなり持続的なものとなっている。優秀な従業員の確保とコストのコントロール、並行して生産性向上に向けたデジタル化投資を行うことなどが重要な課題となっている。第2位は、原材料やエネルギーなどの生産コストの上昇となった。中東情勢の悪化に伴う原油価格上昇や関連する石油化学製品、さらには物流関係のコスト増大に対する警戒感の高さが窺われる。第3位は、前回調査で第9位に止まっていた「政府の財政状況の悪化、長期金利の上昇」となった。今年2月の衆議院選挙の際に財政状況に関する議論が多くみられたことや、中東情勢の悪化に伴い、物価上昇リスクやさらなる財政負担の可能性から長期金利に上昇圧力が加かっていることから、注目度が高まっている。また第4位に「追加利上げ」があることと合わせると、「金利ある世界」における資金調達コスト上昇への意識が一段と強まってきている様子も見て取れる。

€ 海外経済の注目点

米国の政策動向への注目度が引き続き高い

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。



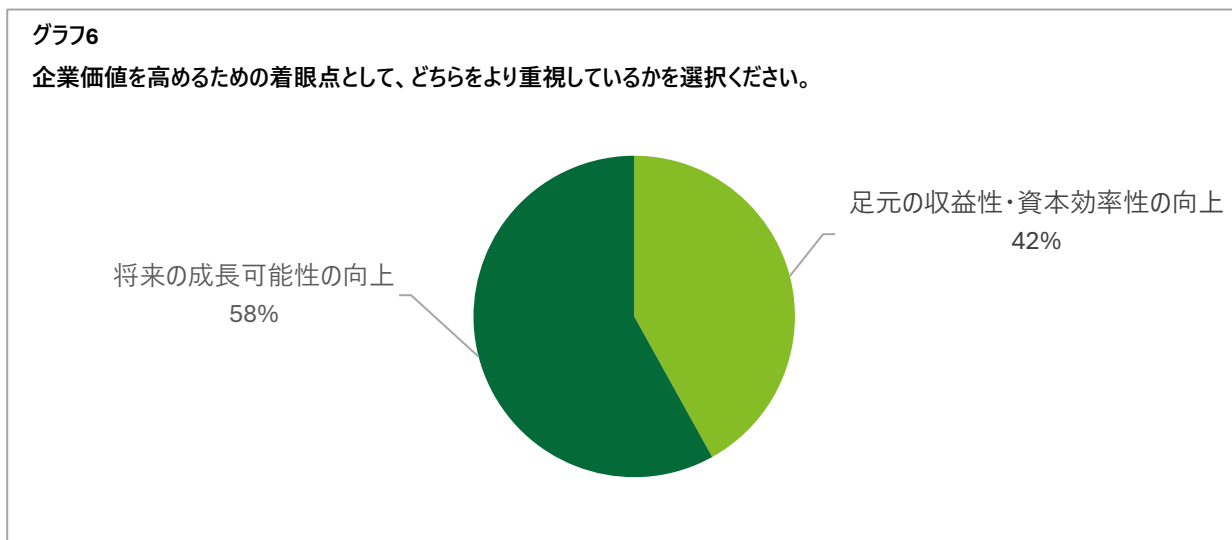
グラフ5は、今後1年間の事業展開を展望するうえで注目される海外諸国経済の動きを示している。第1位の、米国の経済・通商政策や第3位の米中関係の悪化など、引き続き、米国の政策動向や国際政治の動きにCFOが高い関心を寄せていることが分かる。またイランを巡る一連の動きを受け、前回11位だった「中東情勢」が第2位に急浮上した。原油輸入における中東依存の高さに伴う脆弱性や広範な物資の価格上昇リスクが意識される下で、中東の状況は注視せざるを得ない。もっとも、「特定資源の調達難や輸送網停滞などの供給制約」は下位にある。本調査の実施時点では物資の量的な供給制約への警戒感がそこまで高まっている訳ではなく、今後の情勢変化を慎重に見極めようとしている様子が示されている。第5位の中国の政治経済動向や、第6位の経済安全保障政策、さらには前ページのグラフ4で第5位に挙げられている日中関係悪化など、中国関連のリスクに対する注目度も高い。日中関係の悪化は、対日輸出規制の強化やインバウンド観光客の減少などを通じ、広範な業種に影響を及ぼすこととなる。この先、多くの企業で、中国の政治経済、外交に関連する情報収集やリスク管理をきめ細かく行うことの重要性が一段と高まってくると考えられる。

企業価値向上のための CFO/CFO 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、企業価値向上が求められる中、企業価値向上のための着眼点や CFO/CFO 組織の役割および取り組みについてうかがった。

企業価値向上のために重視している着眼点

将来の成長可能性の向上を重視している企業が過半数を上回る結果となった



企業価値を向上させるためには、足元の収益性・資本効率性を向上させるとともに将来の成長可能性を高めていくことが必要になる。双方の観点が必要であることは言うまでもないが、どちらの観点をより重視するかは企業の置かれている状況によって異なってくる。今回の結果においては、将来の成長可能性の向上をより重視する企業が 58%と過半数を超え、足元の収益性・資本効率性の向上と比較して将来成長を重視している企業が多いことが分かった。

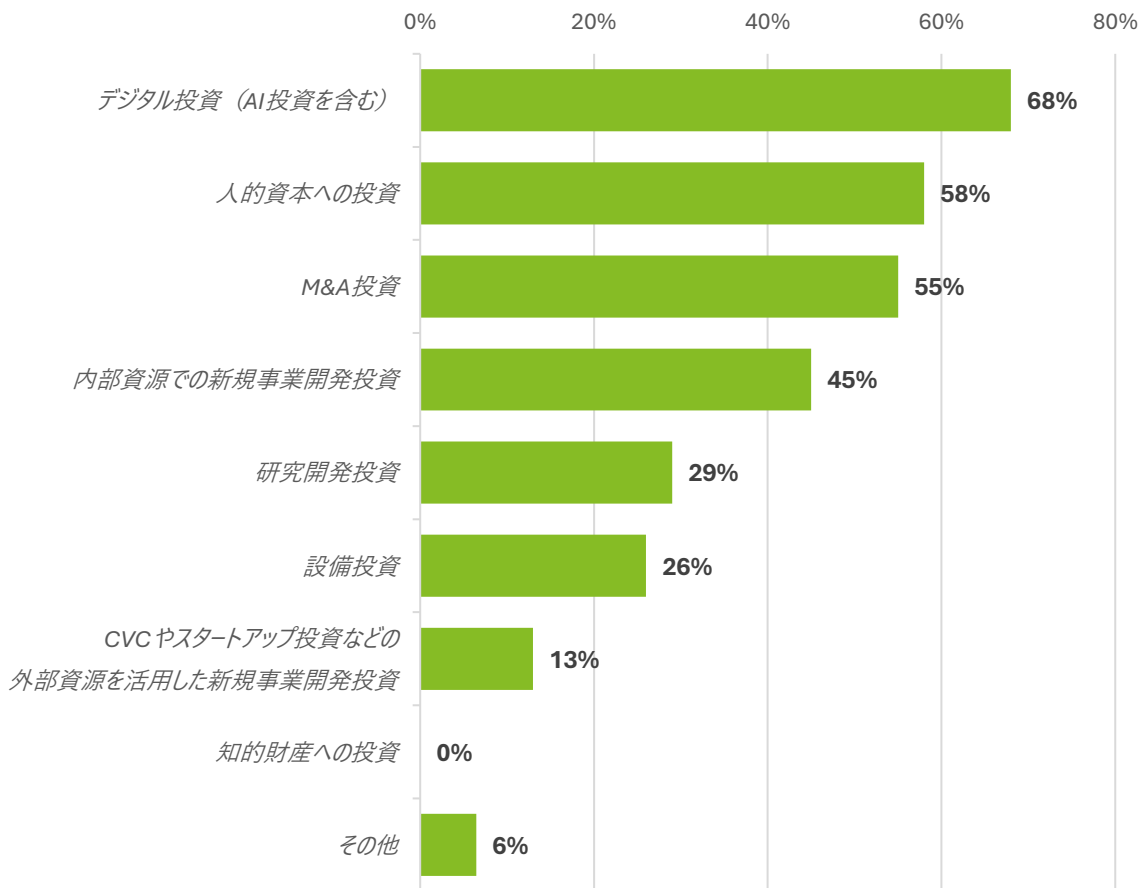
一般的に、企業価値を示す指標として PBR（株価純資産倍率）が用いられ、それを ROE（自己資本利益率）と PER（株価収益率）に分解し、「ROE を足元の収益性・資本効率性」、「PER を将来の成長可能性」と表現されることがある。日本企業においては、資本効率経営が叫ばれ、ROE への注目が集まっていたが、今回の結果を踏まえると PER 側への意識も高まっていることがうかがえる。

🔍 企業価値向上のために必要な投資領域

投資領域としては、AIを含めたデジタル投資がもっとも多い回答となった

グラフ

企業価値向上のために必要と考えている投資領域を選択ください（上位3つ）。



その他、企業価値向上のために必要としてあげられた投資領域

- ・協業（セキュリティー関連含む）先との連携強化
- ・業績低迷会社のターンアラウンド（人的資源の投入）

企業価値向上のための投資領域としては、「デジタル投資（AI投資を含む）」が68%と最多となった。昨今、AIに関する投資には非常に高い関心が寄せられているが、今回の結果はそれを反映したものと言える。

また、投資領域としては、「人的資本への投資」の回答が2番目に多かった（58%）。生産性の向上や事業領域を転換していくために人的資本に対して積極的に投資を進めていることがうかがえる。

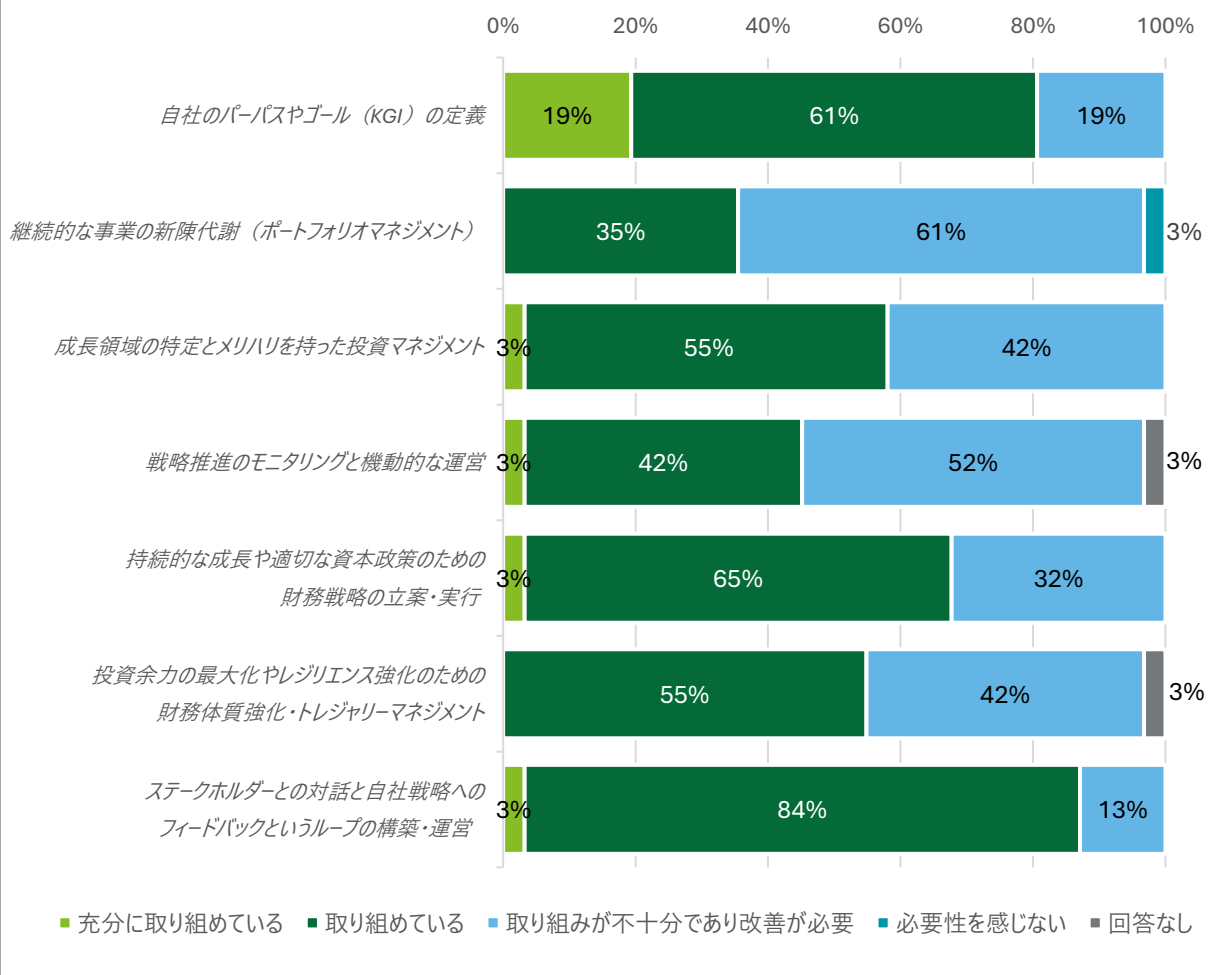
次いで投資が必要とされている領域として、M&A投資（55%）、内部資源での新規事業開発投資（45%）が挙げられた。これらの領域はいずれも事業の新陳代謝につながる投資であり、事業ポートフォリオマネジメントへの課題認識が表れている回答となった。この結果は、次の設問の内容とも一致しており、企業価値向上のために事業の新陳代謝を重要視していることが浮き彫りとなった。

🔍 企業価値向上のための取り組み状況

継続的な事業の新陳代謝（ポートフォリオマネジメント）の改善の必要性を認識されている企業が多い

グラフ 8

企業価値向上のための取り組みとして、現在の状況を教えてください。

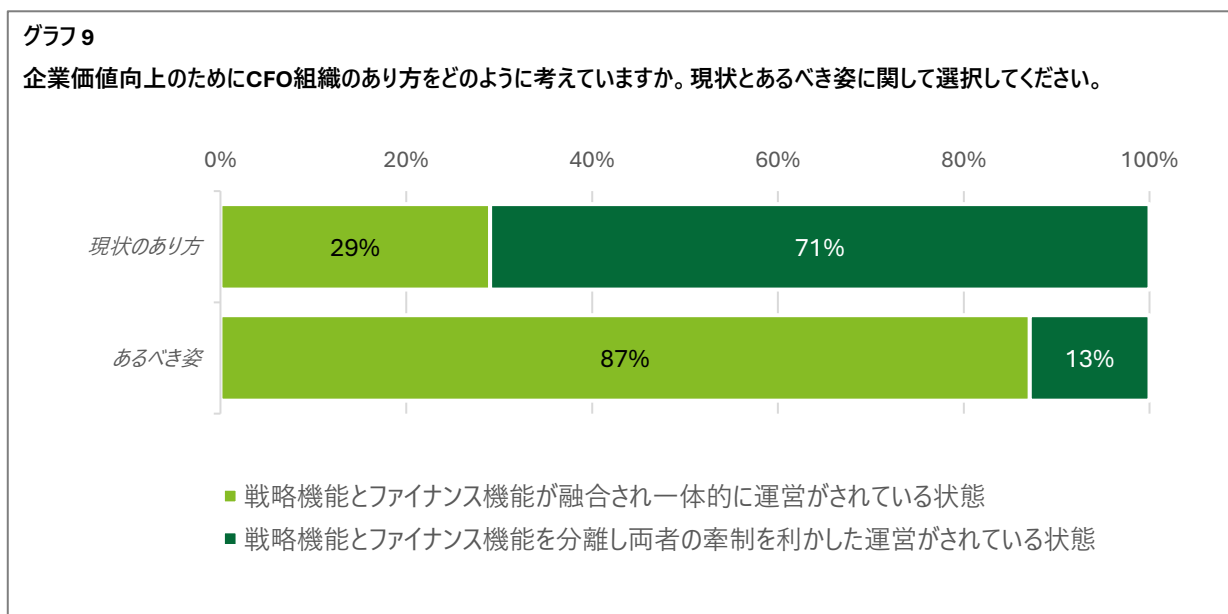


企業価値向上のための取り組みとして、「自社のパーパスやゴールの定義」や「ステークホルダーとの対話」は、多くの企業において取り組んでいると認識されている一方、「継続的な事業の新陳代謝」「投資マネジメント」「戦略推進のモニタリングと機動的な運営」「財務戦略の立案・実行」「財務体質強化・トレジャリーマネジメント」は、一定の企業において、取り組みが不十分であり改善が必要と認識されていることが分かった。

これらの領域では、例えば、事業ポートフォリオマネジメントにおいて基盤領域やインキュベーション領域を特定するとともに、ポートフォリオを意識した投資マネジメントを連動して行うなど、取り組みを進めるにあたって戦略思想や経営プロセスの一貫性が必要になる領域であり、包括的な改善の推進が期待される。

企業価値向上のための CFO 組織のあり方

戦略機能とファイナンス機能が融合され一体的な運営を目指している企業が多い



戦略機能とファイナンス機能のあり方に関して、現状としては 29%の企業が戦略機能とファイナンス機能が融合され一体的に運営がされている状態と認識しているのに対し、87%もの企業がその状態を「あるべき姿」として認識していることが分かった。企業価値向上のために CFO 組織のあり方を変革しなければならないという意識を持っていることがうかがえる。



おわりに

企業価値向上は普遍的な経営目標であるが、昨今、かつてないほどに注目が集まっている。

今回は企業価値向上のための CFO/CFO 組織の役割に関して調査を行ったが、俯瞰的に調査結果を捉えると「成長をより重視し、戦略機能とファイナンス機能を融合して企業価値向上に貢献していく CFO/CFO 組織の姿勢」が浮き彫りになったと言える。

多くの企業において、足元の資本効率性の向上に注力しつつも将来の成長可能性をより重視し、M&A や新規事業開発への投資を行いながら、AI 投資や人的資本投資によりゲームチェンジを仕掛けようとしている。

一方、その戦略を実現するための実行力においては課題がある。「継続的な事業の新陳代謝」「投資マネジメント」「戦略推進のモニタリングと機動的な運営」「財務戦略の立案・実行」「財務体質強化・トレジャリーマネジメント」といった企業経営の根幹をなす領域で、自社の戦略を踏まえた一貫した改革が必要になろう。また、多くの企業において「戦略機能とファイナンス機能を融合され、一体的な運営がされていること」をあるべき姿として掲げているが、課題として挙げられた上記の経営プロセスを一貫して改革・運営していくことが、あるべき姿を体現するために重要なことではないだろうか。

政府や東証からの提言などもあり、日本企業の企業価値への意識は高まり、株価も上がってきている。自己株の取得や増配といった資本政策のみならず、企業の持続的な成長に向けた本質的な改革が期待される。

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合同会社デロイトトーマツグループならびにそのグループ法人 (有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイトトーマツ、デロイトトーマツ税理士法人および DT 弁護士法人を含む) 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 30 都市以上に 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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("Deloitte Global")、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指します。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。Deloitte Global およびそ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。Deloitte Global 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 リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Global のメンバーファームです。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”をパーパス (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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("Deloitte Global")、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 Deloitte Global、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も責任を負いません。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す。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.