

May 2020

# PwC's COVID-19 CFO Pulse Survey

## Japan Edition

PwC Japan グループ

[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)



## PwC's COVID-19 CFO Pulse Surveyについて

PwCは、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）に関して、CFOを対象に、企業の懸念や課題、対策について調査を行っています。グローバルでは3回目となる今回の調査では、4月20日の週に、日本を含む24の国と地域のCFO871名を対象に調査を実施しました。日本での本調査の実施は今回で2回目となります。

PwCでは、今後も対象地域や企業を増やし、今回のCOVID-19の拡大がもたらす危機が世界中の人々や企業にどのような影響を及ぼしているのかを探るべく、引き続き調査を続けます。

過去の調査結果は以下よりご参照ください。

COVID-19 CFO Pulse Survey（日本分析版）：  
[14 April 2020](#)

Global COVID-19 CFO Pulse Survey:  
[14 April 2020](#)  
[30 March 2020](#)



## エグゼクティブサマリー

---

自社の事業に与える影響を強く懸念すると回答した日本のCFOは93%と前回よりも増える一方、多くの企業が短期対応フェーズから脱却してきており、安定化のため「ニューノーマル」への準備を検討している。

---

職場での業務を再開する際に、日本のCFOの71%はオートメーション化と新しい働き方の促進を検討すると回答した。

---

日本のCFOはサプライチェーンの問題に対し、サプライヤーの財務およびオペレーションの健全性の把握（57%）、代替調達オプションの開拓（50%）、製品の組立および／またはサービスの提供場所の多様化（50%）を優先的に計画すると回答した。



## CFOは短期対応フェーズから脱却してきており、安定化に向けた「ニューノーマル」への準備を検討している

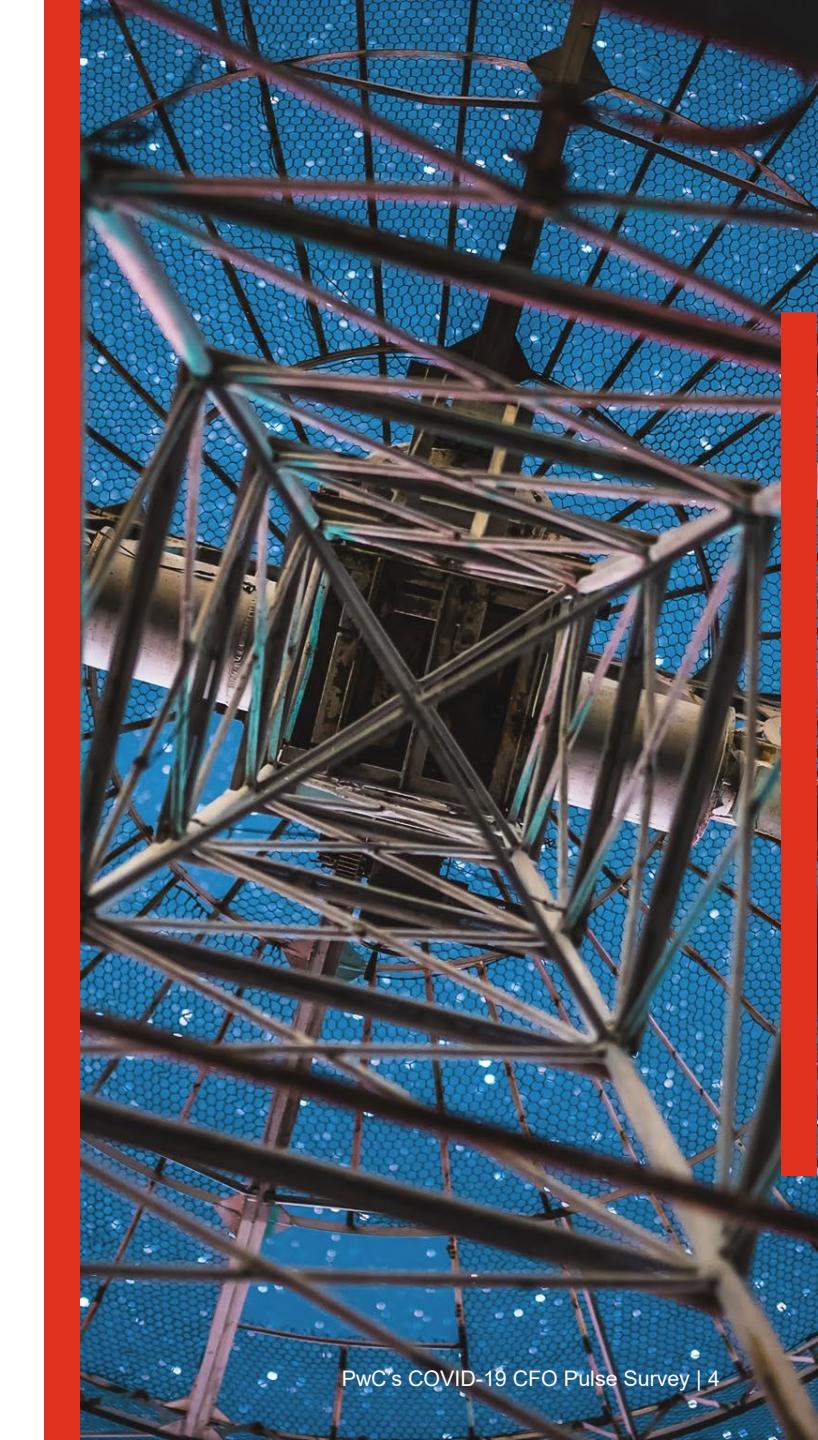
グローバル全体での調査結果によれば、ほとんどの企業が新型コロナウイルスによるパンデミックの短期的な対応フェーズから脱却してきていている。危機における初期段階では、企業は健康や福利厚生などの当面の懸念事項に対応するための計画を策定し、体制を整えた。現在も、従業員の安全と事業の存続の確保に尽力する必要があるものの、企業はどう安定化させるかについても検討している。これは今後の「ニューノーマル」における事業運営のための準備をするという戦術的なステップである。

こうした動きは、新型コロナウイルス感染症に関するニュースが世界中で波紋を広げている中で起きている。欧州では多くの国が感染の最初のピークを過ぎ、ドイツ、デンマーク、チェコ、スペインなどいくつかの国が制限を緩和し始めている。また、中東・北アフリカでは、新型コロナウイルス感染症拡大と原油価格の変動が相まって、IMF（国際通貨基金）は2020年の経済成長率が3.3%縮小すると予測している。

米国では、政府は中小企業や病院を支援するため4,840億ドルに及ぶ新型コロナウイルス救済パッケージを可決した。米議会予算局によれば、連邦予算の赤字は2020年度に3兆7,000億ドルに達すると予測されている。日本では国家的な緊急事態が宣言され、全国民に10万円を支給することが予定されている。

このような複雑さが本調査の回答結果にも反映されており、CFOの懸念が見受けられる。例えば新型コロナウイルス感染症のビジネスへの重大な影響を懸念していると回答したCFOの割合がグローバルでは70%と、前回の調査結果とほぼ同じ状況だが、日本では93%と前回の結果よりもさらに深刻さが増している（10ページ参照）。

また、日本のCFOは、前回の調査結果同様にコスト抑制策を検討している（11ページ参照）だけでなく、危機後の世界で成功し、将来の危機に直面した場合に備えて、職場環境、サプライチェーンおよび投資などに対する様々なアクションプランをも検討している。



## 職場復帰にあたり、新たな働き方を取り入れつつも、安全対策が必要

事業の安定化に欠かせないのが、オフィスや工場などの現場の再開である。もちろん、単純にドアを開けるだけというわけにはいかず、CFOは、従業員や顧客を守るための最善の方法を検討している。日本のCFOが検討している主な施策は、オートメーション化と新しい働き方の促進（71%）、職場の安全対策や要件の変更（50%）、リモートワークを恒久的な働き方の選択肢として導入（50%）の3つであった。

一方で、グローバル全体では、一定距離を保ち、業務を行うための職場環境の見直し（55%）や感染拡大防止のためのシフト変更や交代勤務制度（44%）という回答が相対的に多かった。

### 職場での業務再開時、71% のCFOがオートメーション化と新しい働き方の促進を検討

Q.貴社では、リモートでの業務から職場での業務復帰が始まったら、次のうちどれを実施しようと考えていますか。該当するものをすべて選択してください。

オートメーション化と新しい働き方の促進

職場の安全対策・要求事項の変更  
(マスク着用、検温、従業員への検査の実施など)

リモートワークを恒久的な働き方の選択肢として導入

一定距離を保ち、業務を行うための職場環境の見直し

感染拡大防止のためのシフト変更や交代勤務制度

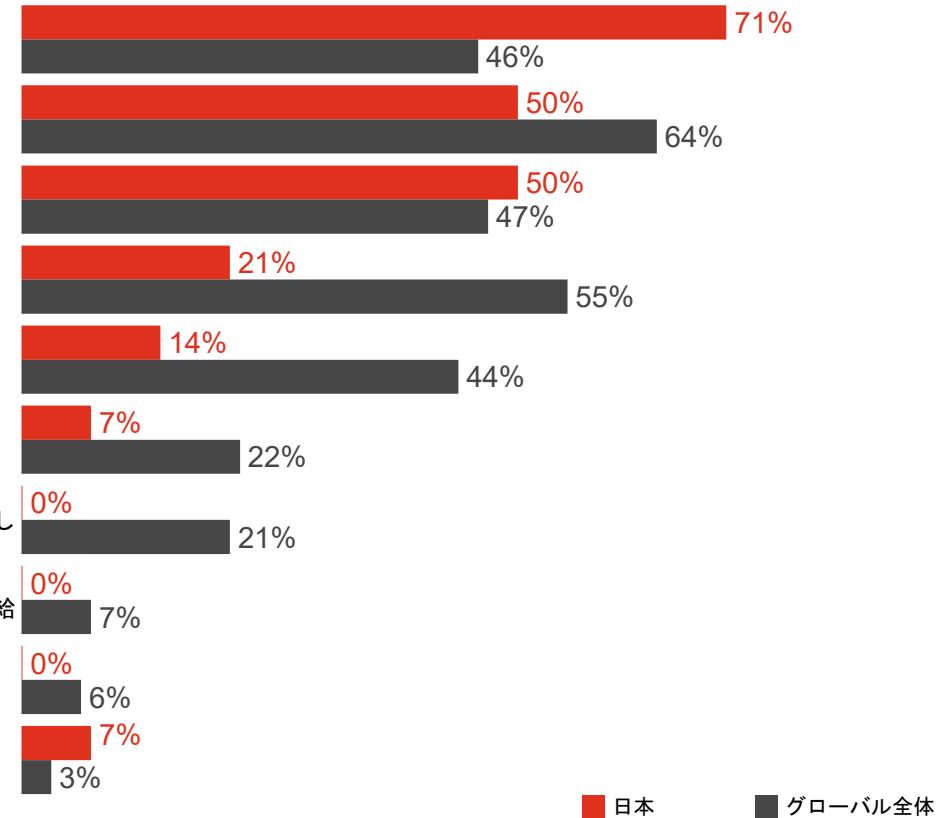
拠点の削減  
(例：オフィスや店舗における一部のみの開業)

従業員の位置情報や連絡先のトラッキングのための新しいツールの導入検討

感染拡大地で勤務する従業員を対象とした給付金の支給  
(例：育児手当、交通費用など)

感染拡大地で勤務する従業員への危険手当の支給

その他



Source: PwC, COVID-19 CFO Pulse, 20 April 2020  
Base: 871(Japan 14)

## 職場復帰にあたり、新たな働き方を取り入れつつも、安全対策が必要（続き）

職場に復帰することは、ビジネスが通常通りに戻ることを意味するわけではない。企業は、従業員が自分の立場を理解し、利用可能なリソースにアクセスし、フィードバックを共有できるようにすることで、必要なサポートを得ながら安心して働くようにしなければならない。そのためには、最前線で活躍する経営幹部が透明性のあるコミュニケーションと意思決定を迅速に行い、共感をもって組織をリードすることが求められる。また、リモートワークを恒久的な選択肢とすることを検討している企業にとっては、オンサイトとリモートが混在する従業員の状況を管理できるようにする必要がある。

多くの人々が職場での勤務に戻ることに警戒心を持っているが、企業はより的を絞った福利厚生を提供することで、その移行を容易にことができる。病気に対する有給休暇の取り扱い、労働者の保護、育児手当、通勤のあり方、その他の福利厚生をあらためて検討することで、職場復帰のために柔軟な対応が必要な従業員をサポートできるだろう。



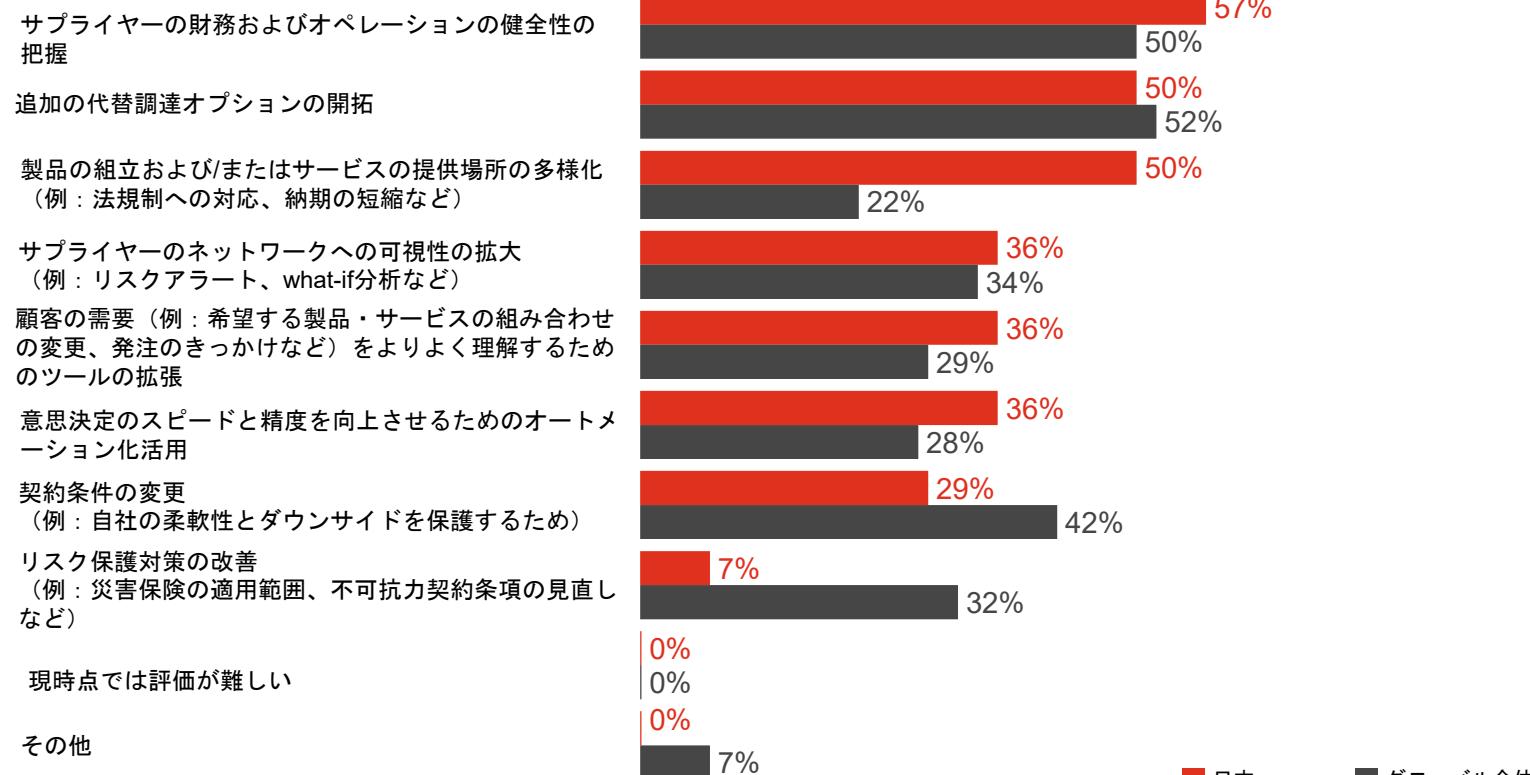
## サプライヤーの健全性とリスクの把握

危機の際の企業や組織の安定には、高機能なサプライチェーンを確保することが鍵となる。前回の調査（4月6日週）では、日本のCFOはサプライチェーンの変更について、半分以上の57%の企業が検討していないと回答していたが、今回の調査では、サプライヤーの財務およびオペレーションの健全性の把握（57%）、代替調達オプションの開拓（50%）、製品の組立および／またはサービスの提供場所の多様化（50%）を検討すると回答している。最近の政府の補正予算\*の発表の影響も一部あるかもしれないが、サプライチェーンの多様化に関して検討しているCFOは、グローバル全体と比較し、相対的に多かった。例えば、生産拠点を特定国に集中させるのではなく、日本やASEANなどへ分散化させる動きがさらに加速する可能性がある。

\*4月7日、日本政府はCOVID-19の感染拡大でサプライチェーンが寸断したことを受け、生産拠点が集中する中国などから日本や第三国への移転を支援するため、緊急経済対策の一環として総額2,435億円を盛り込んだ2020年度補正予算案を発表した。（[令和2年度経済産業省関連補正予算案等の概要](#)）

## 危機後のサプライチェーンでは、より多くの選択肢、透明性、リスク管理が検討されている

Q. COVID-19の影響により、以下のどの分野でサプライチェーン戦略の変更を計画していますか？（最も重要な3つの分野を選択してください）



Source: PwC, COVID-19 CFO Pulse, 20 April 2020  
Base: 871(Japan 14)



## サプライヤーの健全性とリスクの把握（続き）

二次的な調達部品についても、いつ、どこにあるかを探索できるようサプライヤーベースのデータプロファイルを構築し始めている企業もある。

また、サプライヤーの財務的な健全性をより理解できるようコミュニケーションを密に実施している企業も見受けられる。

多くの企業にとってサプライヤーの健全性のより深いレビューは、自社の事業分析に際し当然実施すべき要素となるであろう。一方、物理的なサプライチェーンの移転はコストもかかることから、最後に残された手段となる可能性が高い。

概して、社内外で高度に統合されたサプライチェーンを持つ企業は、代替調達手段の確保や見える化がしやすい。こうした企業はサプライチェーンのプロセスや意思決定がオートメーション化されている。しかし、実態としてそのような企業は最近の[PwC調査](#)によるとあまり多くないようだ。

サプライチェーンの一定分野についてオートメーション化すること（時間を見る手作業でのトラッキングや、関税チェックをなくすなど）で、企業はより充分な質の高い情報をもとに意思決定ができる。そのため、こうしたオートメーション化は今後さらに進んでいくと考えられる。

## 自社事業が通常に戻るまでに、 3ヶ月-6ヶ月の準備期間を想定

日本のCFOの半数以上（57%）が、COVID-19がただちに終息した場合には3ヶ月-6ヶ月以内に通常の業務に戻ることができると回答している。2週間前の調査では6ヶ月-12ヶ月かかるとの見通しを示していた回答者（29%）が「3ヶ月-6ヶ月」にシフトしたことが推察され、自社事業が通常通りに戻る時期に対してポジティブな側面が見受けられる。

一方で、グローバル全体ではCFOの半数近く（49%）が、3ヶ月以内に通常の業務に戻ることができると回答しており、前回の調査と同様に、依然として日本のはうが相対的により長い期間を要するという回答結果となっている。

### 半数以上のCFOが事業が通常に戻るのに3ヶ月-6ヶ月と予想

Q.新型コロナウイルス（COVID-19）がただちに終息した場合、貴社ビジネスが通常に戻るまでにどれくらいの時間がかかると思いますか？



Source: PwC COVID-19 Japan CFO Pulse Survey,  
April 6, 2020: base of 21; April 20, 2020: base of 14

## COVID-19を重大な懸念材料とするCFOが大半

4月中旬、IMF（国際通貨基金）は、2020年には世界経済が3%縮小し、大恐慌以来の最悪の景気後退を迎えると予測した。世界銀行は、COVID-19がコモディティ市場に与える影響について発表し、石油と食糧供給が最も深刻なリスクにさらされると報告している。これらの指標は、世界中のCFOの回答に反映されており、グローバル全体では70%が自社の事業活動に大きな影響を与えると予想している。

日本の調査では、COVID-19が自社の事業活動に与える影響を強く懸念するCFOが前回調査より増え、

93%となった。

また、前回は既に今年の収益や利益について減少を予想しているCFOの割合は81%であったが、今回は微増して86%となり、共にグローバル全体の結果より懸念度合いが高い結果となった。

**COVID-19が自社の事業に与える影響を強く懸念するCFOは71%から93%に増加**

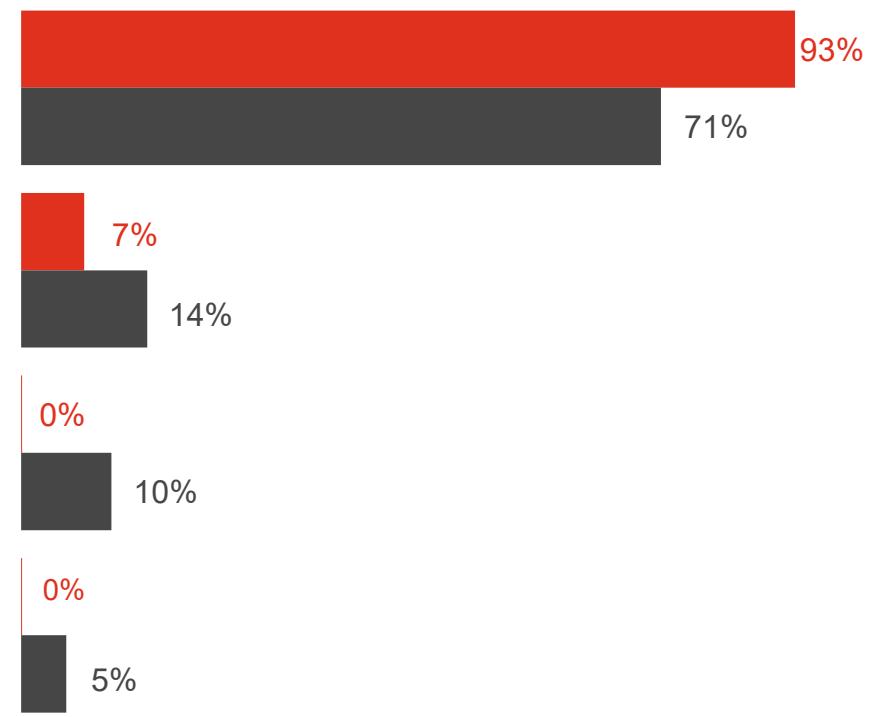
Q.新型コロナウイルス（COVID-19）に関する貴社の現在の懸念度合を教えてください。

自社の事業活動に重大な影響を及ぼす可能性があり、重大な懸念材料になっている

影響は自社事業における特定の地域に限定されているが、動向を注視している

現在は自社の事業に大きな影響はないが、状況の変化を注意深く注視している

現在は自社の事業に影響はない



Source: PwC COVID-19 Japan CFO Pulse Survey, April 6, 2020: base of 21; April 20, 2020: base of 14

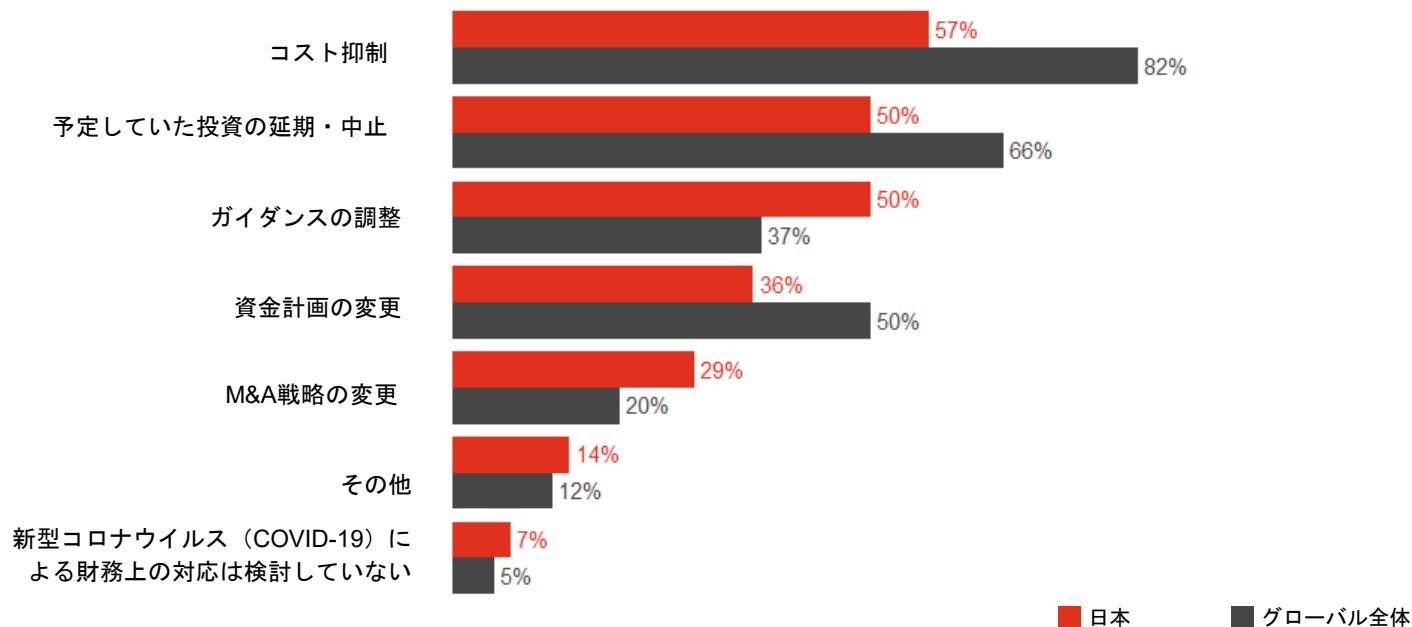
## 投資は半数のCFOが延期や中止を検討しているものの、 デジタル化やR&Dの削減は減少

日本では、一般的な設備投資が最も削減される可能性の高いコストであり、R&D（研究開発）、デジタルトランスフォーメーション、サイバーセキュリティへの支出を削減するとの回答は今回は0%であった。

また、M&A戦略については、現時点では評価が難しい（50%）、変更はない（36%）との回答が前回調査時より微増しており、引き続き慎重な見方を示している。

世界で最も検討されているのはコスト抑制だが、M&A戦略にはまだあまり影響が出ていない

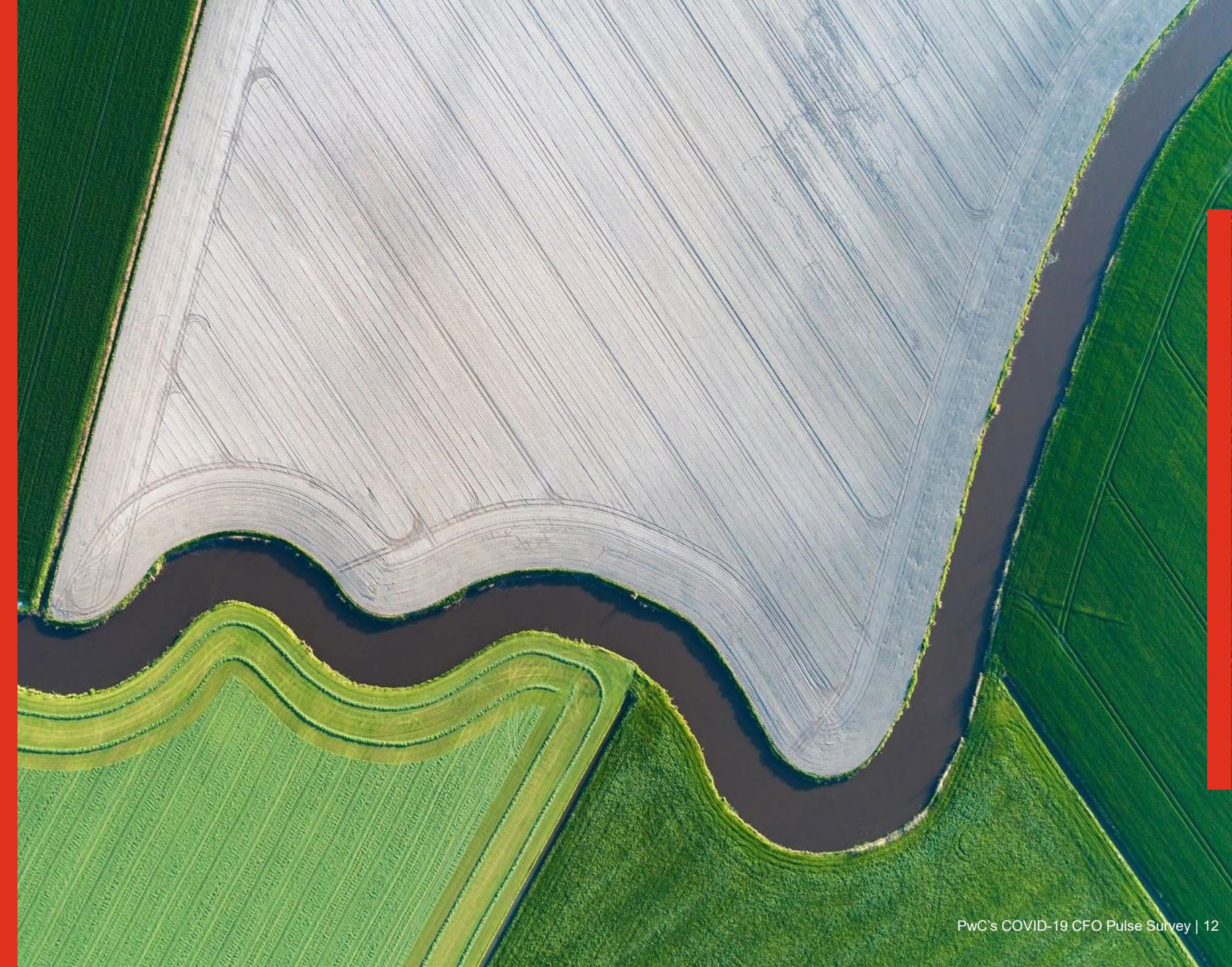
Q.新型コロナウイルス（COVID-19）対応の結果、貴社が検討されている財務上の対応策は次のうちどれですか。該当するものを全て選択してください。



Source: PwC, COVID-19 CFO Pulse, 20 April 2020  
Base: 871(Japan 14)

## CFO／財務担当責任者による危機対応の進化

CFOは、COVID-19 危機の中間的な段階を経て、最終的に出現する「ニューノーマル」の中で、組織の将来について検討し始めています。物理的な職場を安全に再開し、強固なサプライチェーンを確保するための戦術を計画しています。新たな回復のマイルストーンに到達した際に、CFO はどのように反応し、対応していくのか、PwCは引き続き調査を続けていきます。



## About the survey

PwCは、COVID-19のビジネスおよび経済への影響を特定するために、CFOおよび財務担当責任者を対象としたグローバル調査を隔週で実施しています。2020年4月20日の週に行われた調査では、24の国と地域の871名に回答いただきました。参加国はアルメニア、アゼルバイジャン、ブラジル、キプロス、デンマーク、フランス、ドイツ、アイルランド、日本、カザフスタン、マルタ、メキシコ、中東\*、オランダ、フィリピン、ポルトガル、シンガポール、スロバキア、スウェーデン、スイス、タイ、トルコ、米国、ベトナムです。

\*バーレーン、オマーン、カタール、サウジアラビア、クウェート、UAE、エジプト、ヨルダン、レバノン、パレスチナ

For more information:

[pwc.com/jp](http://pwc.com/jp)

お問い合わせ

PwC Japanグループ 地政学リスクチーム  
[jp\\_covid-19-response-mbx@pwc.com](mailto:jp_covid-19-response-mbx@pwc.com)

森下 幸典

PwC Japan合同会社

常務執行役 グループマーケットリーダー

[yukinori.morishita@pwc.com](mailto:yukinori.morishita@pwc.com)

舟引 勇

PwC Japan合同会社

ディレクター

[isamu.funabiki@pwc.com](mailto:isamu.funabiki@pwc.com)



**pwc**

© 2020 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.