

COVID-19

June 2020

PwC's COVID-19 CFO Pulse Survey

Japan Edition

PwC Japanグループ



PwC's COVID-19 CFO Pulse Surveyについて

PwCは、2020年3月より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5回目となる今回の調査では、6月1日と6月8日の週に、23の国と地域のCFO989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3回目となります。

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）：
28 April 2020
14 April 2020

Global COVID-19 CFO Pulse Survey:
11 May 2020
28 April 2020
14 April 2020
30 March 2020



エグゼクティブサマリー

日本のCFOは、職場復帰を進めていく中で、「世界的な景気後退の影響」（64%）、「自社への財務的影響」（64%）、「第2波の発生の可能性」（48%）を最も懸念している。

日本企業は新しい働き方を受け入れており、88%が「リモートワークを恒久的な働き方の選択肢として導入する」予定であり、68%が「リモートワークの環境を改善する」予定であると回答した。

日本のCFOの72%が、新たな収益源を再構築するために、「製品やサービスの変更」を計画している。また56%のCFOが、「合併、買収、ジョイントベンチャー、アライアンス」などの外部との提携や協業に意欲的である。





第2波への懸念を抱えつつ、新しい働き方への移行と収益源の追求へ

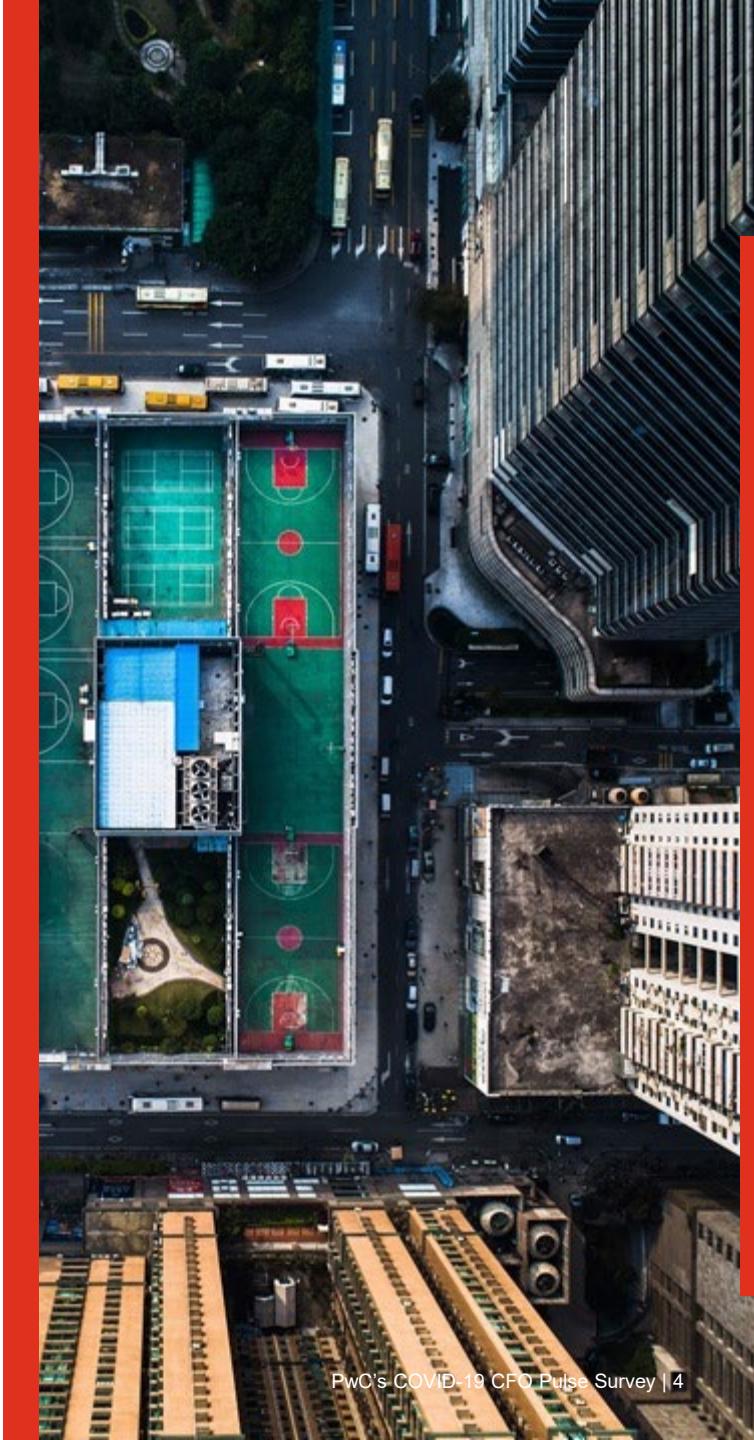
2020年4月に世界中のCFOを対象にCOVID-19がビジネスに与える影響について調査した際には、約半数近く（45%）がリモートワーク機能の問題による生産性の低下を予想していた。

当時、多くの企業は危機対応の初期段階にあり、復旧のための戦略を考える段階になかった。今日では、各国や企業の指導者たちが経済を再開し、常に脅威となっているCOVID-19と共に存することを受け入れ、世界中でロックダウンが解除されてきている。

この現実に直面して、CFOは、根本的に変化した職場にどのように従業員を復帰させることができるかに注力してきた。今回の調査では、世界のCFOのうち、直近でリモートワークによる生産性の低下を予想する回答は2カ月前の45%から26%に減少した。

多くの企業は当面の危機を乗り越え、安全対策を実施し、リモートワークを含む新しい働き方に移行しており、現在は生き残って前進するために何が必要かを考えている。当然ながら、社会的緊張が高まっている今、リーダーシップが非常に重要な時期でもある。本調査はCOVID-19の蔓延度合いやそれに対する政府の対応が異なる国や地域を対象としているが、それでも共通のテーマがいくつか浮かび上がっている。

その共通テーマは、「感染の第2波が懸念されるなかで、人々の安全をいかに守るか」「世界的な景気後退に対応して顧客を再開拓するためのアジャイルな計画の必要性」「イノベーションによる新たな収益源の追求」である。



日本のCFOの懸念は、世界的な景気後退と財務的な影響

多くの国が段階的な再開に乗り出し、徐々に商業活動やその他の活動が可能になってきてから数週間が経過した。再開の決定が進む中、CFOは、いつ、どのように、どの程度、従業員を出社させるかを判断しながら、職場への復帰を計画している。日本のCFOにとって、これらの計画を実行する際の最大の懸念事項は「世界的な景気後退の影響」（64%）、「経営成績、将来の業績、流動性・資本力への影響を含む財務上の影響」（64%）である。また、「COVID-19の第2波」への懸念も高い（48%）が、グローバル全体と比較すると相対的に低く、日本における感染者数が各国と比較して少ないことが影響している可能性がある。

また、「消費マインドの低下による消費抑制」（44%）を懸念しているCFOもグローバル全体と比較すると相対的に多い。経済協力開発機構（OECD）は、4月中旬から5月中旬にかけて緊急事態宣言下での外出自粛や一部の事業者への閉鎖要請が全面的に実施されたことで、この間の日本の個人消費は約4分の1に減少したと試算している。

世界的な景気後退の影響が、世界のCFOにとって共通した懸念となっている

Q. 職場への復帰や変化したビジネス環境での業務に関して、最も懸念される点を3つ教えてください。

世界的な景気後退の影響

経営成績、将来の業績、流動性・資本力への影響を含む財務上の影響

COVID-19の第2波

消費マインドの低下による消費抑制

リモートとオンサイトのハイブリッドな働き方の効果的な管理

サプライチェーンの混乱

サイバーセキュリティリスク

ビジネスを行うためのコストの増加

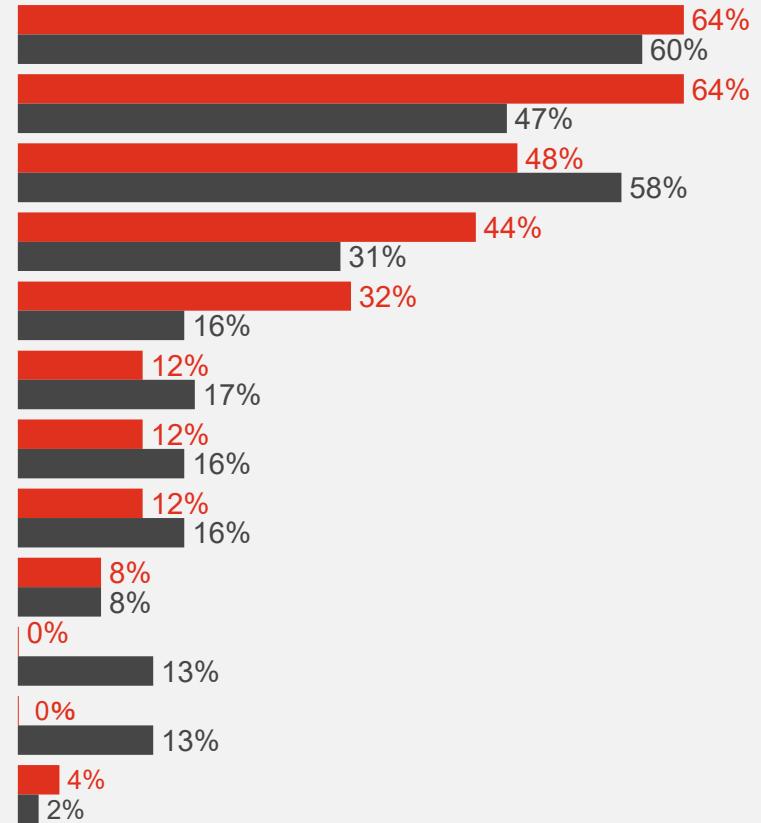
適切な判断をするには情報不足

従業員の安全確保に対する自信の欠如

自社労働力への影響／生産性の低下

その他

Source: PwC, COVID-19 CFO Pulse, 1-11June 2020
Base: 989(Japan 25)



日本

グローバル全体

多くのCFOは今年の収益／利益の減少を予測

CFOの収益／利益の減少の予想は、主要な経済指標と合致した傾向を示している。世界銀行は、2020年には世界のGDPが5.2%縮小し、世界経済は第二次世界大戦末期以来の深刻な不況に陥ると予測している。影響度は異なるが、ほとんどの国や地域がCOVID-19の影響を受けてマイナス成長が予測されており、日本は6.1%の縮小が予測されている。

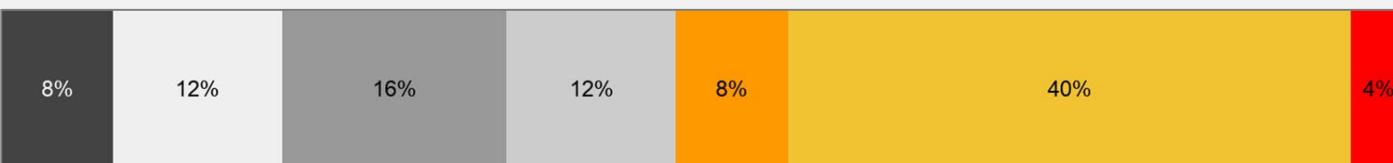
このような状況を背景に、日本のCFOの88%は収益／利益の減少を予想しており、過去3回の調査では最も多い割合となっている（4月14日調査：81%、4月28日調査：86%）。これは、前項の世界的な景気後退や財務への影響に対する懸念とも一致する結果である。

一方、減少幅についての調査結果は、グローバル全体では53%のCFOが最大25%の収益／利益の減少を予想しているのに対し、日本のCFOの40%は「減少幅は不明」と回答している。

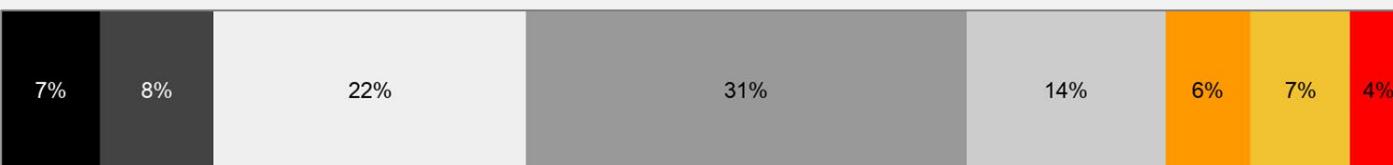
日本のCFOは88%が収益／利益の減少を予想するも、40%は減少幅不明としている

Q.新型コロナウイルス（COVID-19）により、貴社の今年の収益および／または利益にどのような影響があると予想されますか？

日本



グローバル全体



■ 収益および／または利益は増加する

■ 収益および／または利益への影響は見受けられない

■ 10%内の減少

■ 10%～24.9%の減少

■ 25%～50%の減少

■ 50%超の減少

■ 減少を予測しているが、減少幅は不明

■ 現時点では評価が難しい

Source: PwC, COVID-19 CFO Pulse, 1-11 June 2020
Base: 989(Japan 25)

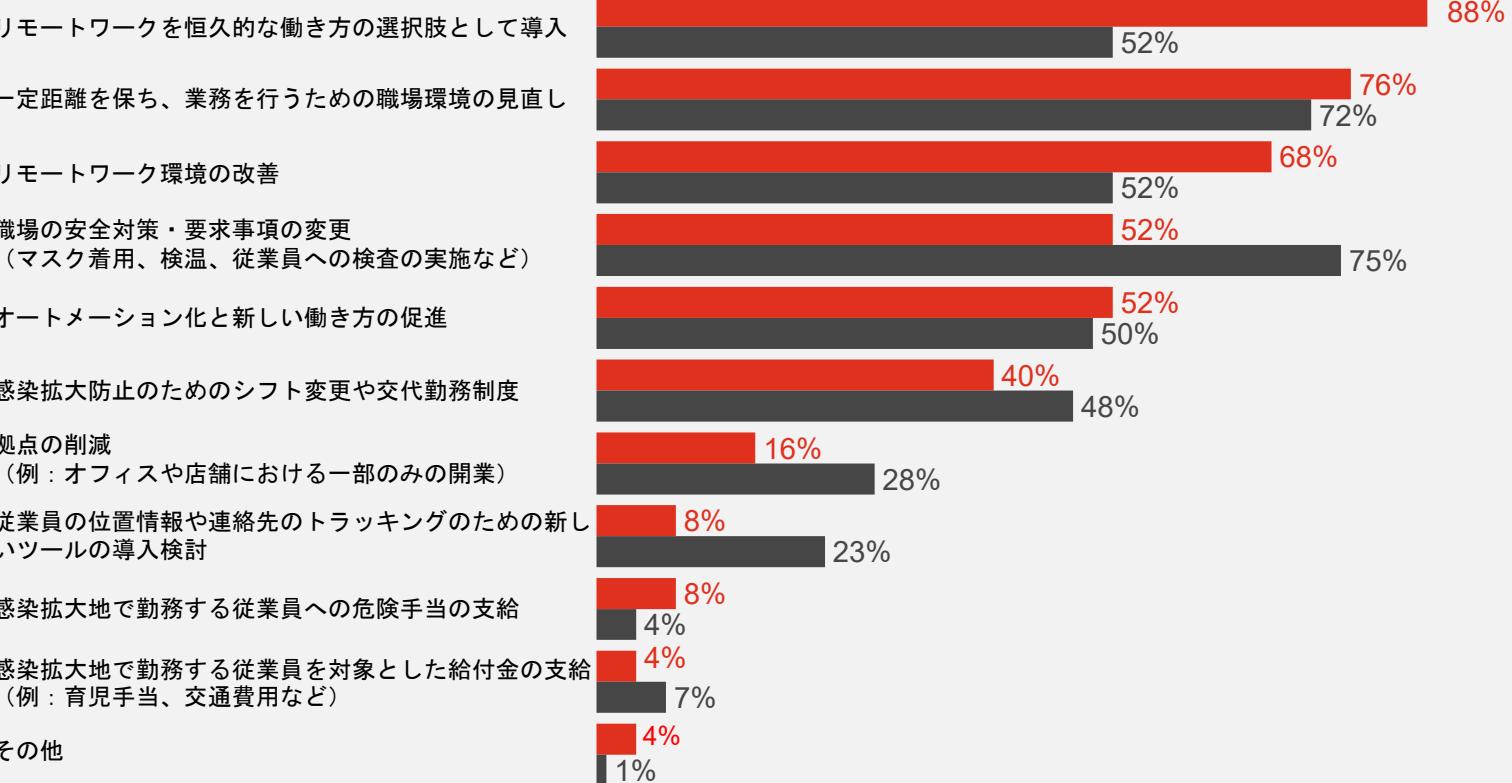
COVID-19 により新しい働き方の導入が加速

今回の調査では、日本のCFOの大多数が、財務上の課題を管理する一方で、リモートワークを恒久的な働き方として導入しようとしていることが分かった。「一定距離を保ち、業務を行うための職場環境の見直し」(76%) のほか、「リモートワーク環境の改善」(68%) にも力を入れるとしており、グローバル全体と比較して、リモートワークを積極的に推進しようとしている。

これらの調査結果は、リモートワーク機能の問題による生産性の低下を懸念する回答が減少したことと一致する。リモートワークによる生産性の低下を懸念する日本のCFOは、4月14日調査では52%と半数以上であったが、4月28日調査では43%、今回の調査では16%と減少した。この数ヶ月間でリモートワーク機能の問題点が解消され、従業員の新しい働き方への適応が進み、生産性への懸念が大幅に緩和された。

日本のCFOの約9割がリモートワークを恒久的な働き方として取り入れようとしている

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。



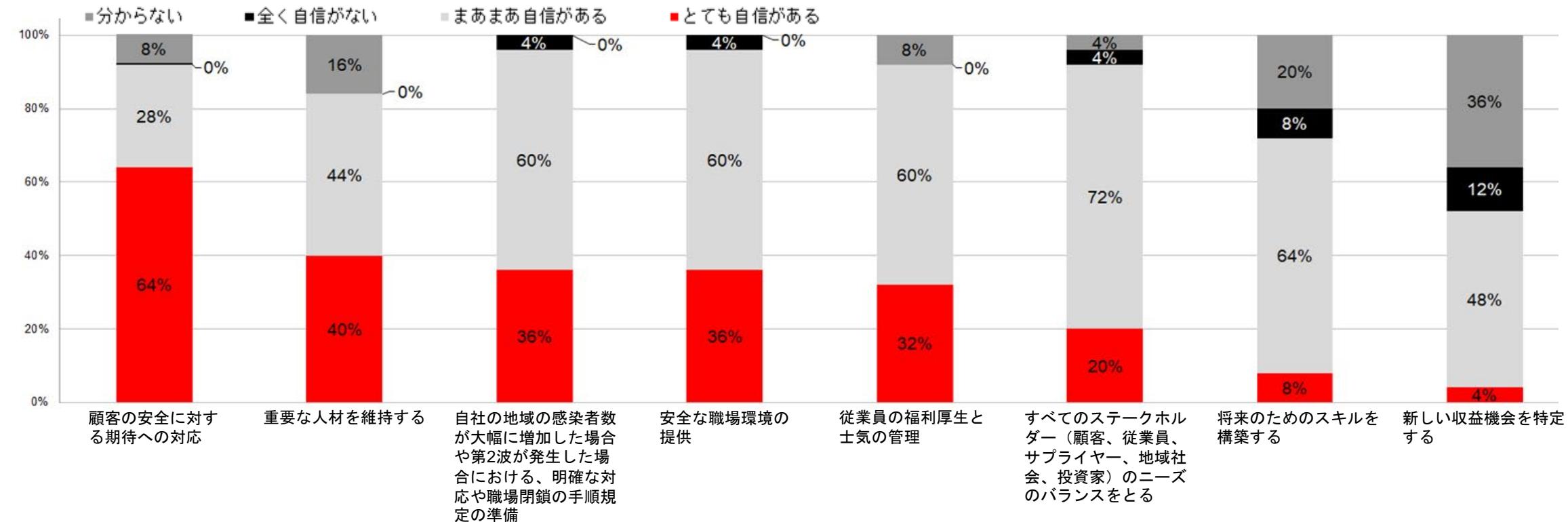
Source: PwC, COVID-19 CFO Pulse, 1-11 June 2020
Base: 989(Japan 25)

顧客や従業員に対して安全な環境を提供することへの高い自信

職場での業務再開にあたり、日本のCFOは「顧客が期待する安全な環境の提供」に「とても自信がある」（64%）と回答している。また、従業員を職場に復帰させるための対応に注力している中、「感染症の第2波への明確な対応」（36%）、「安全な職場環境の提供」（36%）、「従業員の福利厚生や士気の管理」（32%）には一定の自信をもって対応している。一方で、今後の前向きな施策に対しては自信があるとする回答は少ない。「将来のためのスキルを構築する」（8%）、「新たな収益機会を特定する」（4%）に「とても自信がある」と回答したCFOは少ない。危機対応のピーク時には、CFOはこれらの領域に集中できなかつた可能性が高い。

顧客が期待する安全な環境の提供において最も自信を有している

Q. リモートでの業務から職場での業務復帰にあたり、貴社では以下の項目の実施に関し、どの程度自信を持たれていますか。



Source: PwC COVID-19 Japan CFO Pulse Survey, 9-11 June 2020

Base: 25

PwC

PwC's COVID-19 CFO Pulse Survey | 8

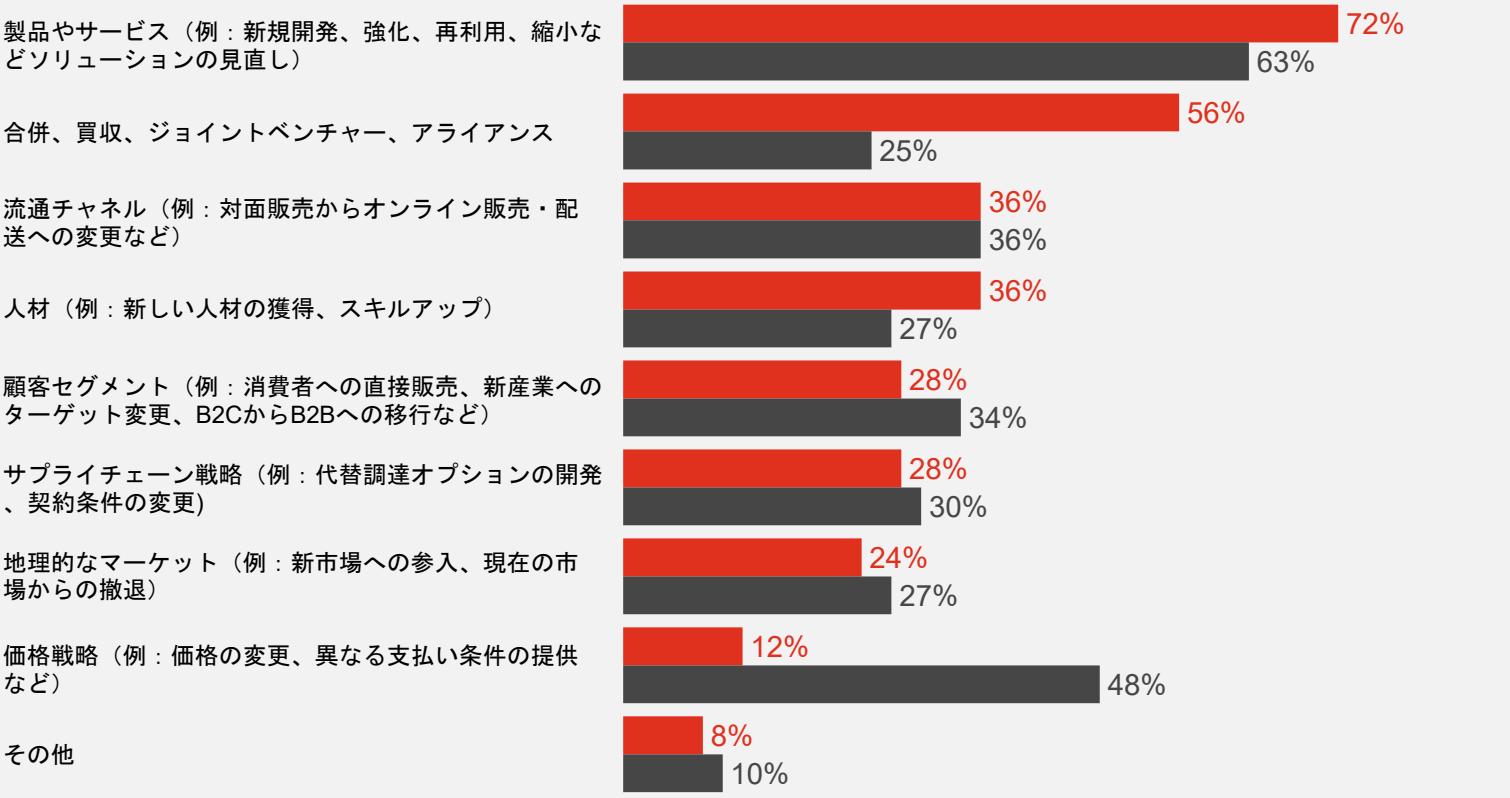
企業の回復にとって重要なのは、イノベーションへの注力と外部との提携

新しい収益源の再構築や強化のために、多くの日本のCFO（72%）が、「新しい製品やサービスの導入や強化」を最も重要視している。危機対応時においては、自粛生活によって困窮する人々や医療の現場で働く人々を救うための製品やサービス提供が主流であったが、回復期においては、新しい生活様式や価値観に応じたイノベーションが重要な要因となることを示している。

その他の選択肢としては、日本のCFOは「合併、買収、ジョイントベンチャー、アライアンス」といった外部との提携や協業に意欲を示している（56%）。感染の拡大下において、同業種や異業種の企業、学術機関、スタートアップ企業などと提携し、新製品や新技術の開発、新たな形態でのサービスの提供に取り組む企業が既に見受けられる。

製品とサービスの変化は、収益を再構築するためのカギとなる

Q.収益源の再構築や強化のために、以下のうちどれを変更することが最も重要になりますか？
(3つ選択してください。)



Source: PwC, COVID-19 CFO Pulse, 1-11 June 2020
Base: 989(Japan 25)

成長戦略に関するテクノロジー投資は継続の意向

COVID-19のパンデミックの間、他の分野でコスト削減が行われているにもかかわらず、テクノロジーへの投資コストは、今後12カ月の間に変更されることはないことが分かった。

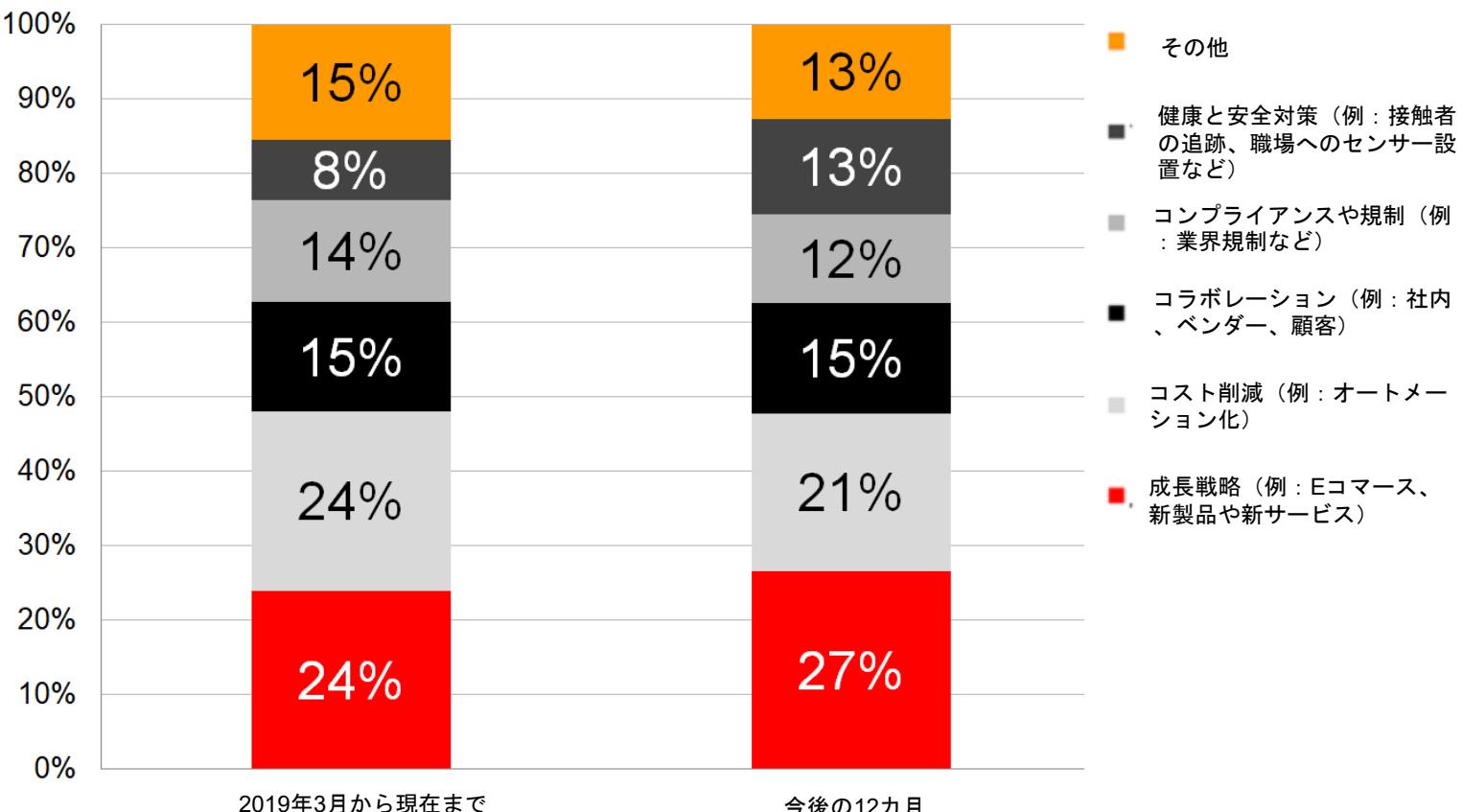
2019年3月から現在に至るまで、日本のCFOは平均で24%を「Eコマースや新製品およびサービスなどのための成長戦略につながるテクノロジー」に投資しており、今後12カ月間も27%と同程度の投資を予定している。

「健康と安全対策に関するテクノロジー」への投資も今後増加する予定である。感染者との接触追跡ツールや職場におけるセンサーのような安全対策への投資は、従業員が職場に戻る際に、安心感を与えることにつながる。

コスト削減だけではなく成長のためのテクノロジーへの投資の継続に意欲的であることは、企業がCOVID-19以降のニューノーマルでも必要とされる製品やサービス開発に向け、成長を諦めていない姿勢を示している。

健康と安全対策のためのテクノロジーへの投資は増加の意向

Q.貴社のテクノロジー関連のコストについて、以下の要因に費やされているのは何%ですか？
(100%になるようお答えください)



Source: PwC COVID-19 Japan CFO Pulse Survey, 9-11 June 2020
Base: 25

CFO／財務担当責任者による危機対応の進化を振り返って

2020年3月にCFOを対象にCOVID-19に対する認識や対応について調査を開始して以来、PwCはCFOが安全性に注力し、健康管理、経済・社会危機に対処し、急速に変化する状況にビジネスモデルを適応させていく様子を注視してきました。最終的にCFOは、今後数ヶ月、場合によっては数年にわたって継続するCOVID-19の脅威と共に存し、ビジネスが繁栄していく方法を見つける必要があるという認識に至っています。感染症の第2波に備え、収益源の強化に取り組む一方で、CFOは、引き続きアジャリティを優先しながら、この新しい世界においてビジネスを前進させていくことになるでしょう。

最後に、本調査にご協力いただいたCFOの皆様に改めてお礼を申し上げます。



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、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6月1日の週から8日の週にかけて行われた調査では、23の国と地域の989名に回答いただきました。参加国は、中央アフリカおよび南部アフリカ*、ブラジル、カリブ海諸国**、中国／香港、キプロス、デンマーク、フランス、ドイツ、ギリシャ、アイルランド、日本、リトアニア、マレーシア、メキシコ、中東***、オランダ、ポルトガル、シンガポール、スウェーデン、タイ、トルコ、米国、ベトナムです。

*ガーナ、ケニア、モーリシャス、ナミビア、ナイジェリア、南アフリカ、トーゴ、ウガンダ、ジンバブエ

**バハマ、バミューダ、ジャマイカ、トリニダード・ドバゴ共和国

***バーレーン、エジプト、ヨルダン、サウジアラビア、クウェート、レバノン、オマーン、カタール、アラブ首長国連邦

For more information:

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

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¹
yukinori.morishita@pwc.com

舟引 勇
PwC Japan合同会社
ディレクター¹
isamu.funabiki@pwc.com



© 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 for further details.