



KPMG Japan CFO Survey 2020

COVID-19 (Special Edition)

KPMGジャパン CFOサーベイ COVID-19特別版

January 2021

home.kpmg/jp



序文

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の拡大により、世界中の企業と同様、日本企業は製品・サービスの需要の減速、サプライチェーンの寸断、顧客の購買行動様式の変化、速やかなリモートワークへの移行など、列挙しきれないほどの甚大な影響を受けました。そして現在も、企業が属する業界ごとにインパクトの内容や大きさは異なるものの、多くの企業が危機下での経営を余儀なくされています。

KPMGジャパンは、これまでに経験したことのない試練に直面した企業の戦略の変化等を把握するため、2020年10月に日本の上場企業のCFOを対象とした「CFOサーベイ COVID-19 特別版」(以下、本サーベイ)を実施しました。本レポートは、危機下におけるCFOの優先課題や今後高まると考えられるCFOの役割等についてサーベイの実施結果を分析したものです。

本サーベイでは、企業が置かれている状況は、企業規模・業界の違いにより大きく異なり、業績回復までの見込み期間は企業間で差があることがわかりました。また、そのよう

な中、置かれた環境で優先課題を調整して迅速に対応しているだけではなく、企業の存在意義を見つめ直し、長期的な視点で戦略を見直し始めていることが浮き彫りになりました。特に「人」を重視する戦略変更是、従業員や地域住民の健康が危険にさらされたコロナ禍の大きな影響の1つといえます。

一方、具体的な個々の施策については、目標とする到達レベルが短期的・サイロ的になっている傾向が見られます。アフターコロナにおける“企業がありたい姿”に向けて、必要となる大胆な改革の一歩が踏み出せていない可能性があります。

CFOは、COVID-19による影響が組織のあらゆる領域に及んでいることを逆転思考でとらえ、コロナ禍における短期的な対応ではなく、長期的に最も価値を生みだす取組みに資源を最適配分しなければなりません。本サーベイによると、経営資源の配分の基礎となるマテリアリティの再定義を重要施策としている企業は、さほど多くありませんで

した。今後は、あらゆるステークホルダーの期待を踏まえ、パーパス(存在意義)を基軸とした価値創造ストーリーを描くことが必要です。

初めて直面するこれまでとは異質の危機の中で、本サーベイにご協力いただいた560名のCFOの皆様には、心より感謝申し上げます。本レポートがニューノーマルに向けた皆様の経営課題の解決に役立つ興味深い内容になっていれば幸いです。

知野 雅彦

CHINO MASAHIKO

KPMGジャパン
Head of Clients & Markets



KPMG Japan CFO Survey 2020

COVID-19 (Special Edition)

KPMGジャパン CFOサーベイ COVID-19 特別版

Contents

調査概要.....	2	01 コロナ禍の思考と予測、今後の課題.....	9
主な調査結果.....	4	①ESGと気候変動.....	10
全般的な傾向.....	6	②事業戦略とM&A.....	16
		③サプライチェーン.....	19
		④資本政策と資金調達.....	20
		⑤人事労務.....	22
		⑥ガバナンスとBCP.....	24
		⑦経理財務.....	26
		⑧税務.....	29
		02 業界別分析.....	31

調査概要

調査期間

2020年10月1日～10月30日

サーベイ内容

30
問

全般、経理財務、事業戦略、M&A、ESG等の各領域におけるコロナ禍の施策および今後の見通し

有効回答数

上場会社

560
社

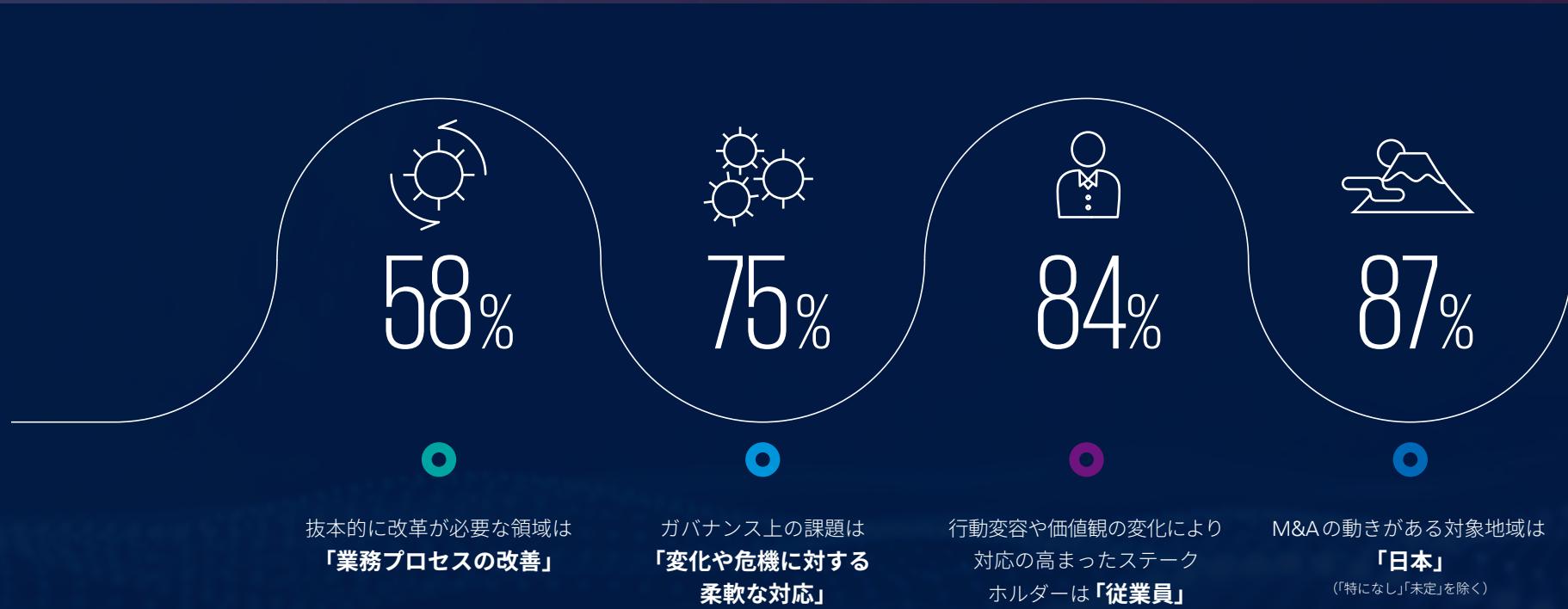


業界



- | | | | |
|---|---|--|--|
| ● 建設
建築・建設 | ● 機械・素材
機械製造、工作機器製造、
産業機器製造、ゴム、
ガラス・土石・繊維製品、パルプ・紙 | ● ソフトウェア
ソフトウェア | ● 保険
保険 |
| ● 食料品
農産物、食品・飲料、たばこ | ● ITサービス
ITサービス | ● 証券
証券 | ● 不動産
不動産、REIT、
アセットマネジメント、リース |
| ● 化学
化学薬品、化学工業 | ● 電気機器・電子デバイス
電気機器、電子デバイス | ● メディア
広告、テレビ、ラジオ、
映画、音楽、出版、新聞 | ● プロフェッショナル
サービス
プロフェッショナル
ビジネスサービス |
| ● 製薬・医療機器
先発医薬品、
後発医薬品(ジェネリック)、
医療機器製造、医薬品・医療機器卸、
バイオテクノロジー、栄養補助食品、
メディカルリサーチ | ● 自動車
自動車製造(OEM)、自動車部品、
輸送用機器 | ● 総合商社
総合商社 | ● ヘルスケアサービス
病院、介護施設 |
| ● 電力・ガス・オイル
電力、水道、石油、石炭、ガス、鉱業 | ● 消費財
家具、アパレル、生活雑貨 | ● 小売
食料品小売、百貨店、
その他小売、eコマース、
飲食店 | |
| ● 鉄鋼・金属
鉄鋼、金属製品、非鉄金属工業 | ● 運輸・物流・レジヤー
陸運、海運、空運、倉庫・運輸関連、
レジヤー | ● 銀行
銀行 | |
| | ● 通信
情報・通信 | | |

主な調査結果



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

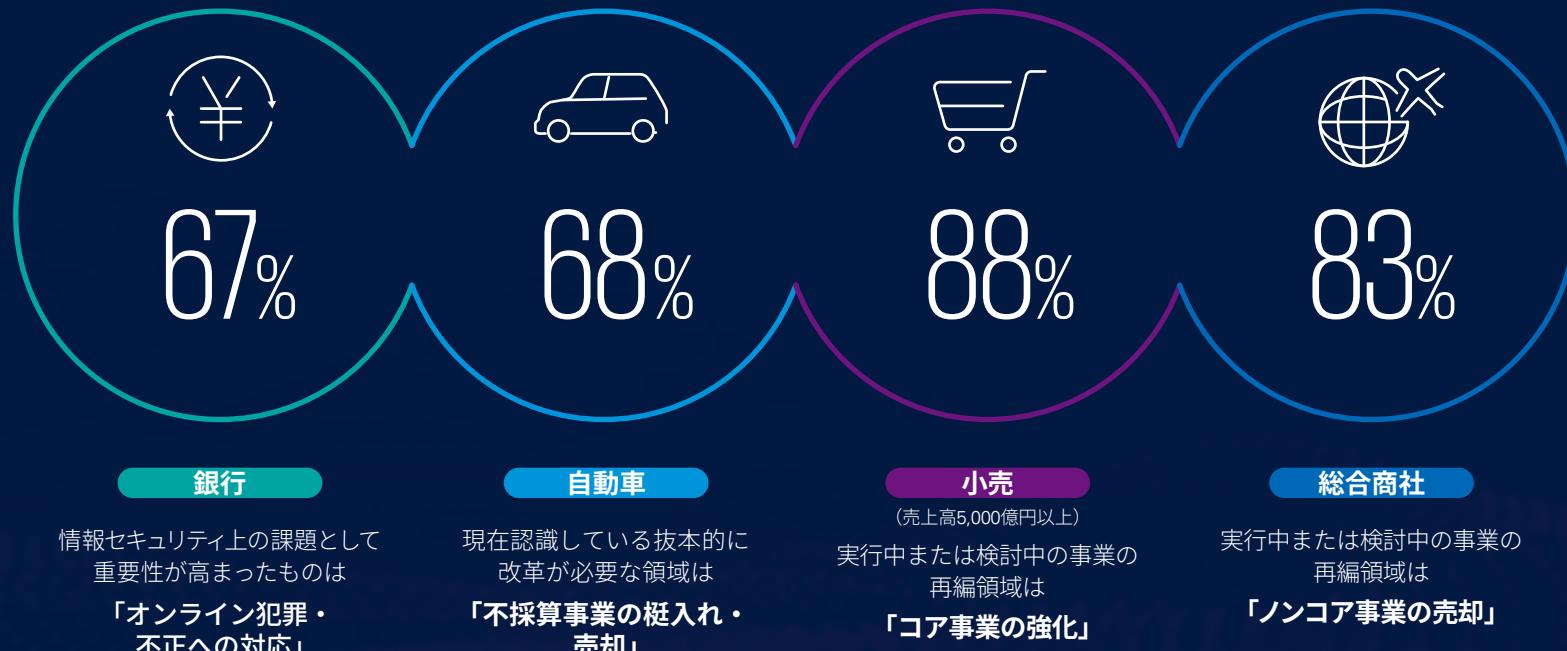
内を固めて外へ

我々は、今コロナ禍という未曾有の環境下にいる。本サーベイでは、部分的には同様の傾向を示すものがあるものの、全体としては企業規模別・業界別にCOVID-19による影響は様々で、結果として企業が現在実行中あるいは検討中の取組みは異なることがわかった。そのため、本レポートでは企業規模別分析を含めた全体分析と、業界別の分析を分けて記載することとした。

また、本サーベイでは、環境変化に対応しようとするCFOの思考とは裏腹に、企業としてはまだ施策展開の入り口に留まっているという現実が浮き彫りになっている。

CFOの今後の課題は山積みで、高度化・複雑化している。このため、本レポートではサーベイ結果に専門家の分析視点を加え、CFOが検討すべき課題に踏み込んでいる。

サーベイ結果の全体的な特徴の1つは、COVID-19という環境変化により「従業員」「組織」「国内」といったワードがより強く意識されたことだ。危機下において事業を継続するために、内を固める戦略が優先されたと考えられるが、生き残りおよび更なる成長に向けて、今後は長期的な視点で大胆な改革を進めていくことが課題となる。



業界ごとに力点が異なる

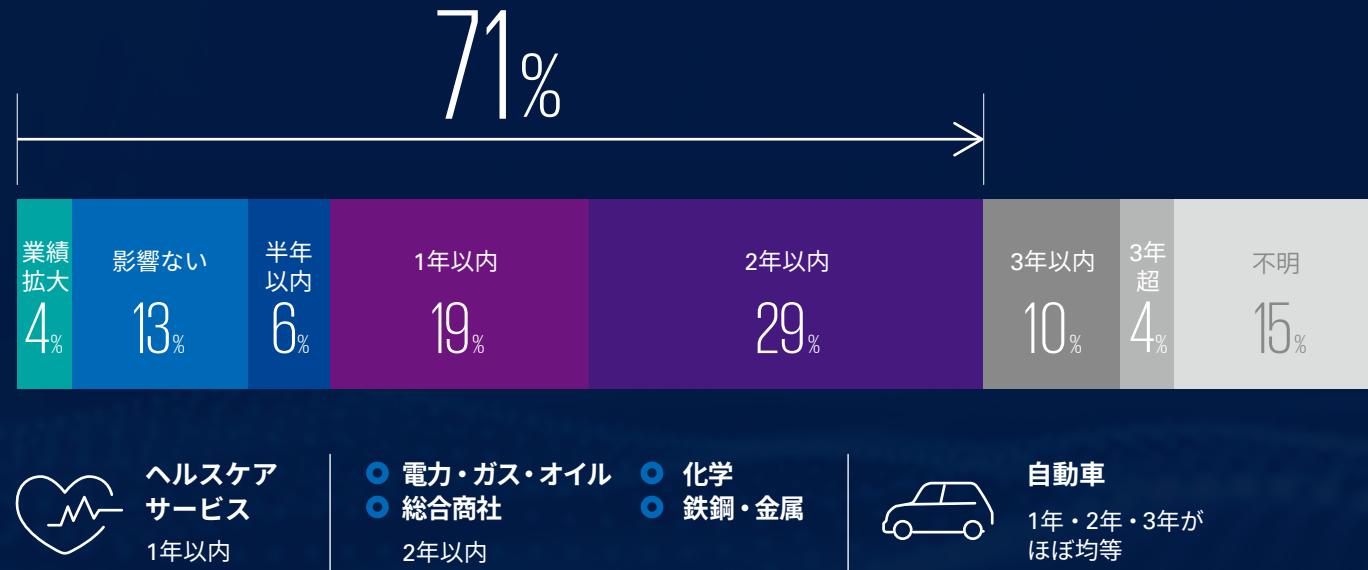
COVID-19は、行動変容から消費スタイルが変化し、企業環境に変化をもたらした。行動変容は従業員、消費者、企業という様々な視点でインパクトを与え、その結果、事業に影響を与え、業界全体へ波及している。本サーベイでは全体平均との比較で特徴が現れた業界をとりあげ、KPMGジャパンの各セクター担当者による分析およびインサイトを加えている。

事業戦略をどう展開していくか

企業環境の変化を捉え、どのような事業戦略をどのように今後展開していくかは業界ごと、企業ごとに異なる。事業戦略の決定変数として、ビジョンや組織風土、従業員の意識など変化させなければならないものがあるが、本サーベイでは個々の企業の動向を取り上げるのではなく、業界として特徴的な動向を紹介する。

全般的な傾向

業績がCOVID-19拡大前の状況に戻るまでに要する期間(単一選択)



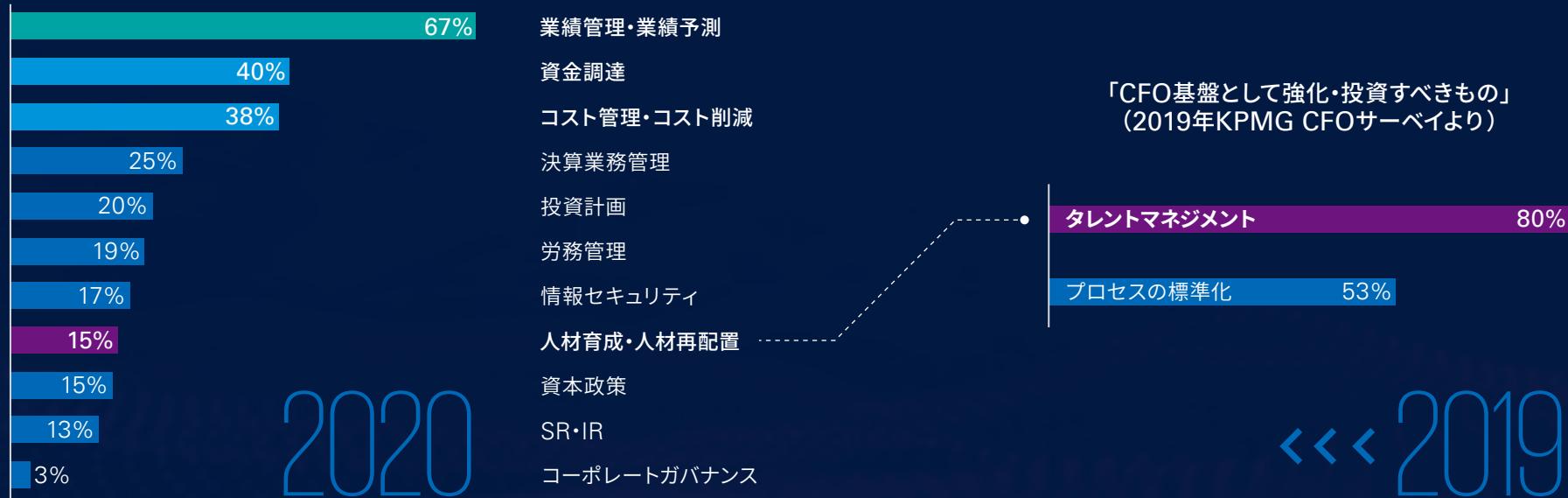
Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

71%が「2年以内に業績は回復」の見通し

「業績拡大」4%と「影響ない」13%を含め、560社中の71%が、2年以内には業績は回復するとの予測となった。欧州でのロックダウン、日本での第3波やワクチンの開発情報など、新しいニュースも出てきているが、概ね不確定要素が織り込まれた上での予測と考えられる。

なお、業界ごとに回復予測に差異が出ており、ヘルスケアサービス業界では、1年以内との回答。電力・ガス・オイル業界、化学業界、総合商社、鉄鋼・金属業界では、2年以内との回答。自動車業界では、1年・2年・3年がほぼ均等に分かれた予測だった。

コロナ禍により、より重要度が高まったCFOの役割領域(複数選択)



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

コロナ禍による需要減速、不確実性の上昇により、CFOの重視する領域が大きく変化している

重要度が高まったCFOの役割領域として、67%の企業が「業績管理・業績予測」と回答している。コロナ禍による業績悪化や不確実性の高まりにより、さらに精緻な業績管理や現在および将来の需要を見極めた上での業績予測が困難になったことがわかる。

2019年に実施したKPMG CFOサーベイでは、「CFO基盤として強化・投資すべきもの」という設問に80%の企業が「タレントマネジメント」と回答。本年度の回答結果はこれと大きく異なることからも、CFOが優先順位を変えて対応している様子が明らかだ。

また、「資金調達」や「コスト管理・コスト削減」もそれぞれ40%、38%と高い割合となり、足元の業績悪化が顕著に表れる結果となった。「資金調達」では機械・素材業界および鉄鋼・金属業界で61%と高く、「コスト管理・コスト削減」では特に自動車業界で80%と突出した結果となった。

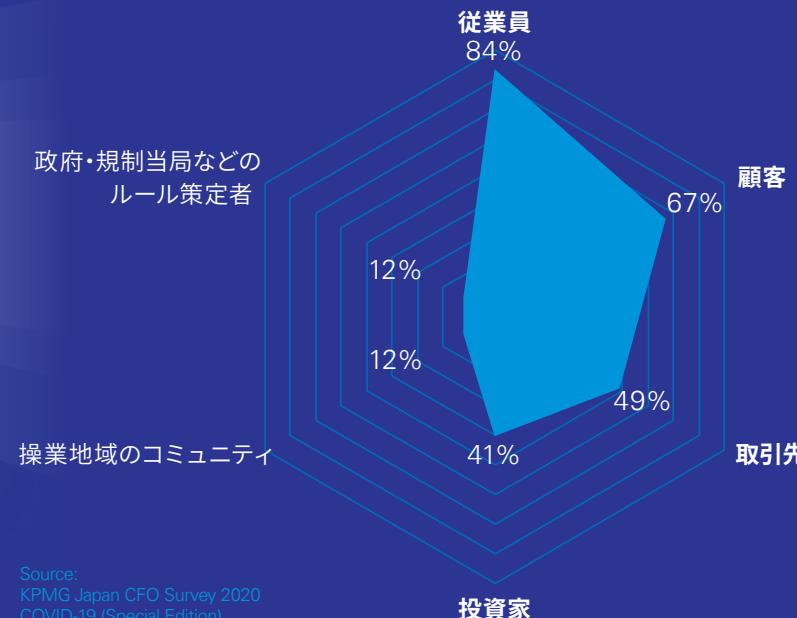


コロナ禍の思考と予測、 今後の課題

①ESGと気候変動	10
②事業戦略とM&A	16
③サプライチェーン	19
④資本政策と資金調達	20
⑤人事労務	22
⑥ガバナンスとBCP	24
⑦経理財務	26
⑧税務	29

企業価値を
大きく左右するのは、
従業員の行動だ

COVID-19による行動変容や価値観の変化に伴い、対応の重要性が高まるステークホルダー（複数選択）



コロナ禍における行動や価値観の変容に伴い、重要性が高まった、または、高まると考えるステークホルダーとして、「従業員」を挙げたCFOが84%と最も多くなった。これは、短期間のうちに、従業員の労働環境のあらゆる側面に改めて目を配り、その安全と健康を守る対策を講じる必要があったことが大きな要因であろう。加えて、リモートワークの導入に

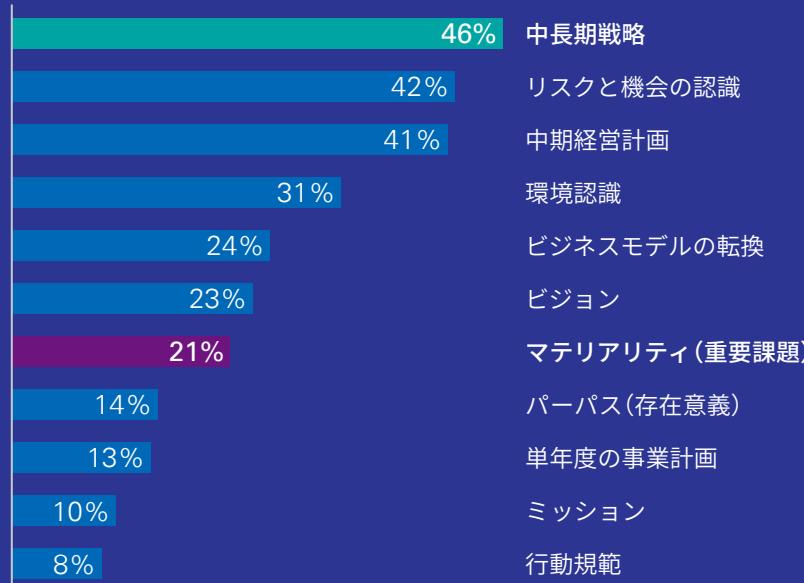
伴い、業務プロセスや人材ケアなどにおいても、これまでとは異なる方法の模索を余儀なくされ、実感として従業員の重要性が高まったことが要因になったと考えられる。

最近では、ESGだけでなく、EESG(2つ目のEはemployee)やESHG(Hはhuman capital)という言葉も聞かれるようになっている。米国SECでは、企業価値に大きく影響する要素

として、従業員に代表される人的資本に関する情報開示を促す動き(Regulation S-Kの改訂)も見られる。従業員が企業価値創造の源泉であり、従業員の行動が、企業価値を大きく左右するものであることは論を俟たないだろう。

“
CFOは、
マテリアリティの再評価を
”

コロナ禍において、企業の社会的責任と経済的成果を両立させた上で企業価値を高めるために、再定義(見直し)が必要と考えるもの(複数選択)



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

一方、コロナ禍において、企業の社会的責任と経済的成果を両立させた上で企業価値を高めるために、再定義(見直し)が必要と考えるものとして、「中長期戦略」との回答が最も高く46%だったが、「マテリアリティ(重要課題)」を選択した割合は21%に留まった。

中長期戦略の見直しにあたっては、企業が社会との関係性を念頭に置き、自らの存在意義に根差して、どのような価値を提供するかを起点とした価値創造ストーリーを描くはずだ。マテリアリティは、経営資源の配分における判断の基礎となるものである。そのため、コロナ禍で変化し

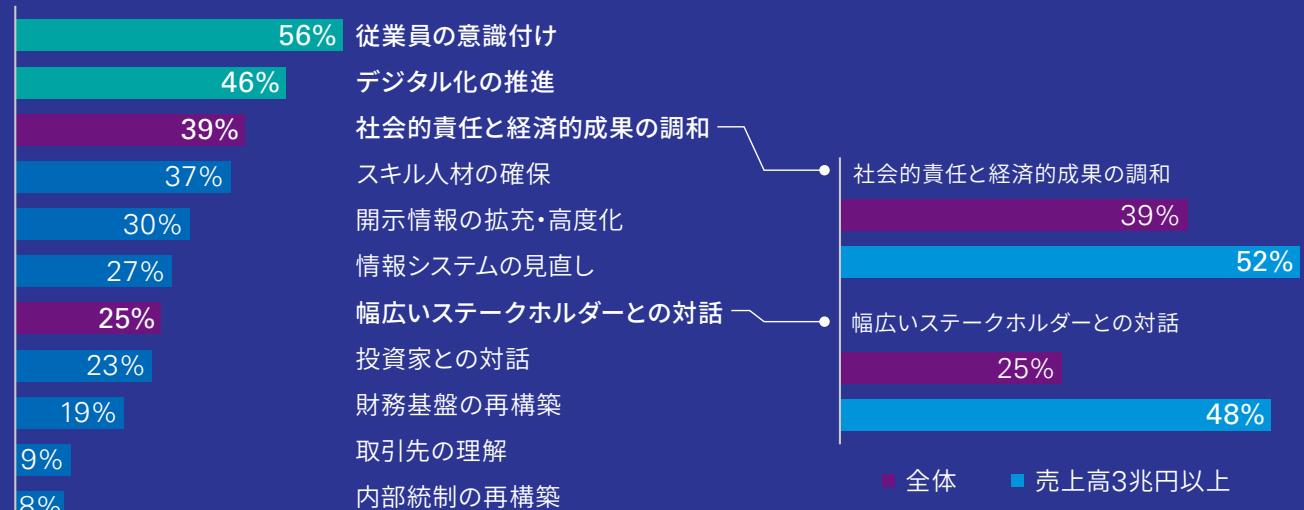
た戦略立案時の前提条件を再整理し、中長期戦略を見直すだけでなく、財務インパクトのある要因の変化を分析するためにマテリアリティの再評価は必須であり、CFOのコミュニケーションを要するものの1つであろう。

“

CFOは、財務的成果を
超えた社会的責任を
より強く意識

”

コロナ禍を受け、ESGへの対応に注目が高まる中、企業価値を高めるための実行上の課題(複数選択)



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

ESGへの対応に注目が集まる中、企業価値を高めるための課題を聞いた結果、「従業員の意識付け」との回答が56%と最も多く、「デジタル化の推進」が46%と続いた。リモートワークの導入が想定を上回るスピードで進んだこと等を受け、これらの回答が多かったのは当然の結果だと考える。また、今回の結果の中で注目したいのは、売上高3兆円以上の企業において、「社会的責任と経済的成果の調和」との回答が52%、「幅広いステークホルダーとの対話」と

が48%と高い割合を示したことだ。さらに、開示において今後充実させたい領域として、全体では45%だった「社会的責任の履行」が、売上高3兆円以上の企業においては、55%であったことも注目に値する(図表1)。売上高規模の大きい企業は、社会への影響度も高く、サプライチェーンも広範にわたり、潜在的なレピュテーションリスクが高いことが背景にある。しかし、それだけでなく、既に直面している「従業員の意識付け」や「デジタル化の推進」といっ

開示情報において今後充実させていきたいと考えている領域
(複数選択)

社会的責任の履行



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

| 図表1 |

た課題の先に、社会的責任を見出す企業が多いのではないか。資本主義の在り方の変容を見据え、財務パフォーマンスに留まらない価値創造の源泉たる中長期的な非財務パフォーマンス、そして、それを大きく左右する多様なステークホルダーとのエンゲージメントを意識し始めていることが推察される。

**長期的な財務インパクトのある非財務要素を
企業価値と結び付け、モニターする**

Column

2019年に米国の経営者団体であるビジネスラウンドテーブルが、株主のみならず、あらゆるステークホルダーに対するコミットメントを表明し、また2020年の世界経済フォーラムが「ステークホルダー資本主義がいかに世界の課題を解決できるか」を主題に多くの議論を交わしたことは記憶に新しい。社会との関係性の中で企業の存在意義を明らかにし、社会的責任と経済的成果の調和を希求した先にビジネスが成立する“ステークホルダー資本主義”的代を今、迎えている。今後は、長期的な財務インパクトのある非財務要素を企業価値と結び付けてモニターし、戦略の遂行を後押しする視点が、CEOのパートナーたるCFOに求められていく。

対応が分かれる
気候変動リスクへの
取組み

コロナ禍を受け、マーケットからの注目度が高まった気候変動リスクへの対応につき、実施中または検討中の施策(複数選択)

	売上高 1000億円未満	1000億円以上 5000億円未満	5000億円以上 3兆円未満	5000億円以上 3兆円以上	全体
気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD) 対応	2%	20%	53%	66%	18%
物理リスク(自社拠点の閉鎖やサプライチェーンの分断) に対する対応	9%	13%	15%	21%	12%
規制が自社に与える影響に関する複数シナリオ分析	6%	9%	18%	34%	10%
中期計画・事業戦略策定の前提条件として設定	20%	33%	26%	48%	26%
脱炭素化に向けた自社資産の見直しとポートフォリオの入れ替え	2%	13%	18%	48%	10%
使用電力源の脱炭素化	5%	15%	25%	31%	12%
温暖化ガス排出量・削減量の見える化とカーボンマネジメント	12%	28%	57%	45%	25%
カーボントラッキングのためのデジタル技術(ブロックチェーン等) の活用	0%	3%	1%	7%	2%
再生可能エネルギー等への投資活動	12%	17%	35%	55%	19%
気候変動リスクの回避・軽減に寄与する技術開発あるいは投資 特になし	6%	17%	41%	41%	17%
	53%	30%	8%	7%	38%

Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

気候変動リスクへの対応として、実施中または検討中の施策を聞いた結果、TCFD対応を中心に、売上高5000億円以上の企業で取組みが進んでおり、それ以下の規模の企業との差が顕著であることがわかった。企業の規模が大きいほど、気候変動リスクのようなマクロ要因の影響を受けや

すく、また事業の軌道修正にも時間を要するため、気候変動リスクへの対応に早期に着手していることが考えられる。しかし、これらの企業においても、気候変動に関する規制が自社に与える影響分析は、まだ進んでいるとはいえない状況だ。

市場からの評価獲得のためには、気候変動リスクへの対応が不可避

Column

日本企業は気候変動対応には、世界に先んじて取り組んできた。しかし、ネットゼロ（温室効果ガスの排出実質ゼロ）に向けた動きが政策レベルで加速する中、日本企業もより一層の気候変動リスクへの対応を迫られている。

英国では、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に基づく開示が義務化される見通しである。また、EUは「グリーンディール」を新しい成長戦略と位置づけ、何がサステナブルかを分類するためのルールである、EUタクソノミーの最終化を進めている。この動きは、結果的に気候変動リスクへの対応が不適格な企業を浮き彫りにし、EU圏で事業を展開する企業に影響を及ぼす可能性が高いといわれている。大手機関投資家の一部は、気候変動リスクの高い企業からの投資の引き揚げを表明しており、

金融機関も信用リスク判断において気候変動リスクを考慮し始めている。

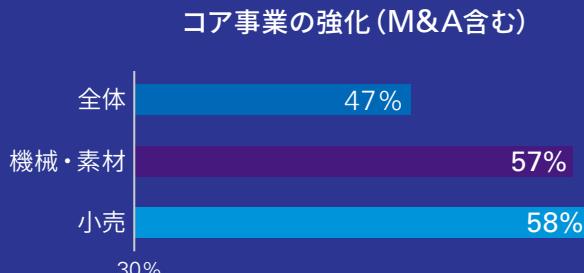
このような動きを背景として、気候変動リスクに適切に対応できなければ、事業は規制によって制約を受け、資金調達にも支障をきたす可能性が高まる。企業としては事業の大小にかかわらず、自社の抱える気候変動リスクをバリューチェーン全般にわたって正確に把握し、事業戦略の見直しや事業ポートフォリオの入れ替えといったハイレベルな判断のみならず、サプライチェーンの見直しも必要となる。このような取組みを不断に推し進めることが、気候変動リスクに対するレジリエンスを高め、市場からの評価獲得につながる。

“

「コア事業の強化」という回答は容易に想像できたものの、「新規事業の開発」はコロナ禍にあっても止まらない

”

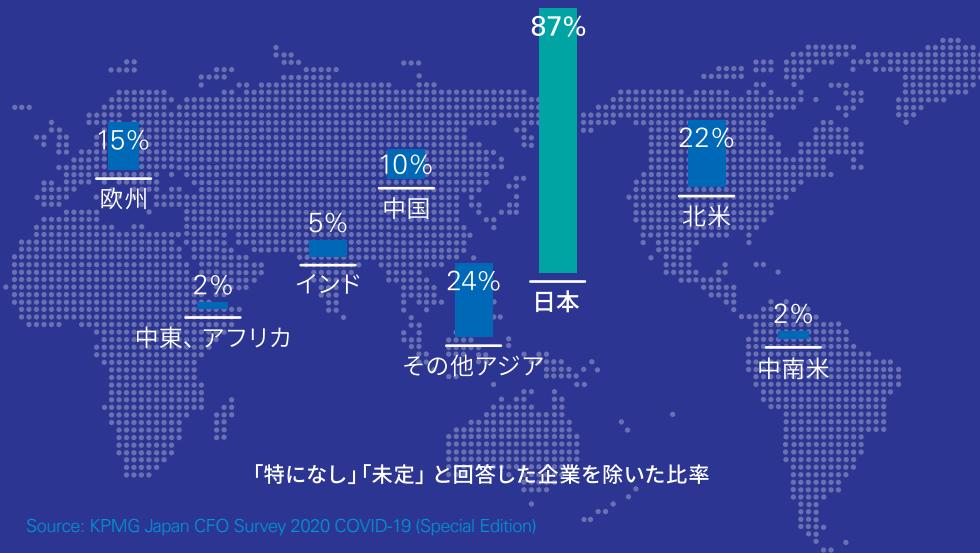
コロナ禍で実行中または検討中の事業の再編領域(複数選択)



「コア事業の強化」は機械・素材業界で57%、小売業界で58%と全体平均の47%を上回っており、これらの業界でのデジタル化推進の動きと整合する。

一方、「新規事業の開発」は全体平均が37%と、コロナ禍であっても継続している。特に、電力・ガス・オイル業界では50%と顕著に見られたが、これらの業界では、数年前からエネルギー・トランジションが課題となっており、電力分野における新規事業の開発や、脱炭素や再生可能エネルギーを含む次世代エネルギー事業への移行の必要性を認識していることがうかがえる。

新規M&Aに向けた調査の動きがある場合、その主な対象(複数選択)



M&Aのターゲットがまず日本国内というのは渡航制限下の状況の反映であり、今の時点はそこしか考えようがないということだろう。これは、アウトバウンド比率の減少および国内のICT/Tech系およびカーブアウト案件の増加傾向とも整合している。今後、渡航制限が緩和されていく中で、大きく変わりえると思われる。

完全に防戦一方となっている企業が全体から見ると少なくない中、現在のような局面においても次の成長戦略を見据えた動きができる勝者と、現状にとどまっている企業の今後の収益力格差の更なる拡大は想像に難くない。こうした勝者と敗者の企業間格差から業界再編が進むのか、弱者が淘汰され残存者にメリットが生まれるか、いずれにせよ業界環境が変わることにつながるだろう。

コロナ禍での海外M&Aの実情

COVID-19対策を各國政府がそれぞれ打ち出し、混乱状態にあった期間において、海外M&Aは、渡航制限の影響もあり一時停滞した。

このような状況下においても、引き続き海外M&Aの検討を継続している日本企業は多いと考えられる。特に、総合商社をはじめ、海外に投資ポートフォリオの多い日本企業は、リモート環境下での事業運営の必

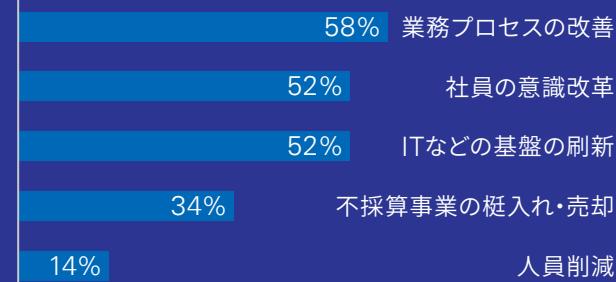
要性やマーケットニーズの変化と相まって、テクノロジーを駆使した既存アセットの有効活用や、それらをつなぎ合わせてバリューチェーンを拡大する等の新たな発想を求める、その手段としてM&Aを検討している。

日本市場が頭打ちの状況から、過去に海外進出していくなくても海外に市場を求めて、海外M&Aの検討を進めたい企業も多いようだ。

Column

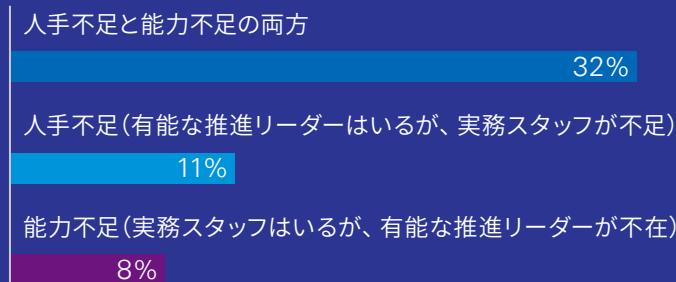
②事業戦略とM&A

現在認識している(改めて浮き彫りになった)抜本的に改革が必要な領域(複数選択)



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

既存投資先の売却・再編や新規M&A機会の発掘に際しての懸念(単一選択)



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

リモート環境下では、「業務プロセスの改善」と「ITなどの基盤の刷新」に加え、「社員の意識改革」が必要

抜本的に改革が必要となった領域としては、①「業務プロセスの改善」、②「社員の意識改革」、③「ITなどの基盤の刷新」、④「不採算事業の梃入れ・売却」の順に多くの回答があった。①～③はほぼ全ての業界で、④は自動車業界と総合商社を中心に必要性を感じている。

海外の関係会社を多く持つ企業グループは、リモートワーク環境下において、経営・事業運営へのトランスフォーメーションが必達となり、リモートワークにおける個人レベルのセルフマネジメント、ジョブディスクリプションの再定義、社員の意識改革の必要性が高い。

今後の事業環境を見据え、外部リソースを活用する

一方、既存投資先の売却・再編や新規M&Aの機会の発掘の懸念について、人手あるいは能力が足りない、もしくは両方足りないという回答の合計が過半を超える、人材を懸念とする企業が多かった。これは常に「やろうと思うんだけど人が…」という言い訳の議論の焼き直しだけかもしれない。今後の事業環境を見据え、今打つべきことであれば外部リソースをフル活用したり、事前に綿密なPMIを念頭に置きつつチャレンジすべきだろう。無論、無謀な博打を勧めるものではないが、必要だと思うことに真剣に向き合っているのかが問われているのだ。

③サプライチェーン



コロナ禍を受けた自社のサプライチェーンの見直し状況(単一選択)



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

米中貿易摩擦を契機にサプライチェーンの見直しに着手した企業も多いが、コロナ禍により国際貿易の環境は急激に変化している。本サーベイでは、サプライチェーンの見直しを実施済みまたは着手予定の企業が18%であったのに対し、40%の企業が「慎重に検討中」と回答している。

サプライチェーンの見直しは、コストの変化に加えて、関税にも影響があり、また拠点を移動するに伴って移転価格税制への影響も考慮する必要がある。多くの企業が「慎重に検

討中」と回答している背景には、グローバルに展開するグループ企業の現状把握、これから需給バランスの変化、環境制約や税制の方向性を見極めようとする動きがあると予測される。

しかし、不確実性とボラティリティが拡大している現状においては、これまでのように安定した1つの正解を導き出すよりは、事前に今後のシナリオを想定し影響を可視化し、変化やリスクに強いサプライチェーンの検討を進める

必要がある。まずは、次のような可視化できるところから着手し、影響が大きい領域から再編を推進するのも有効な一案と考える。

- 調達・製造・物流のコスト・品質、リードタイム、関税、棚卸資産などサプライチェーンの実態調査
- 需要・価格・制度等の将来シナリオの策定と変化が及ぼす自社サプライチェーンへの影響シミュレーション

“

CFOは、
財務ガバナンスを
どう利かせるかの視点を

”

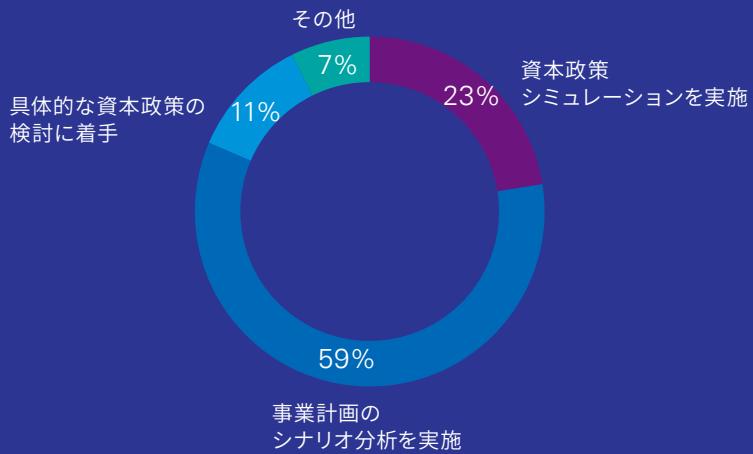


土屋 大輔
TSUCHIYA DAISUKE

あずさ監査法人 アドバイザリー本部
グローバル財務マネジメント ディレクター



コロナ禍を受けた、自己資本の見通しに関する分析状況(単一選択)



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

コロナ禍の中、多くのCFOは業績予想の精度を高め、より精緻な事業計画のシナリオ分析が必要と認識している。しかしながら、どれだけ事業計画を正しく見積もれたとしても、危機下においては、グループ会社に偏在するキャッシュを本社が機動的に使用できる状態になければ意味がない。危機において最も重要なのは流動性の確保であり、業績予想や事業計画の不確実性は、資金の枯渇に直結するリスクをはらんでいる。

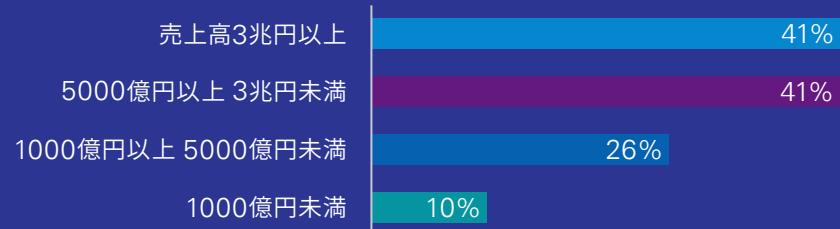
“

平常時から
キャッシュ創出を重視した
経営管理が重要

”

資金調達や「キャッシュ」に対して現時点で実行中または検討中の施策(複数選択)

ROIC・CCC・CCR等の指標の活用



ROIC: Return on Invested Capital CCC: Cash Conversion Cycle CCR: Cash Conversion Ratio

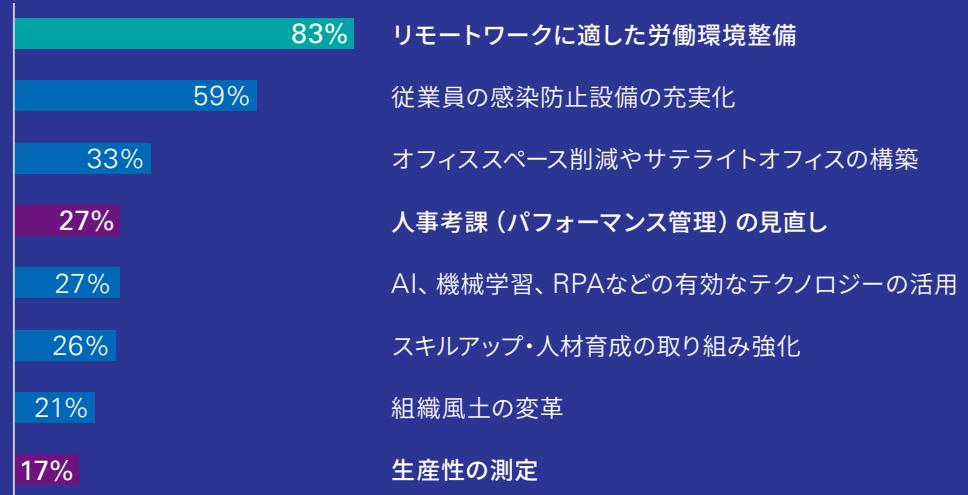
Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

本社が機動的にキャッシュをコントロールするためには、CMS等を通じて自動的に本社にキャッシュを集中する仕組みの構築といった技術的な対応も必要だが、その前提としてグループ全体として財務ガバナンスをどう利かせるかといった視点が必要不可欠となる。財務ガバナンスは、グループ全体の企業価値向上と、資金効率並びに財務規律のバランスをどう取るかといった企業の根本的な指針である。日本企業の多くは子会社の自主独立性を認める一方で、子会社の財務上の位置付けを曖昧にしているケースも見受けられる。子会社の投資権限や資金調達、配当方針等を定めた上で、グループファイナンスやCMSを活用したキャッシュの集中化スキーム等を、ビジネスモデルに合わせてグループ全体として構築することが求められる。

また、危機に対応するためには、キャッシュ創出を重視する経営管理が必要となる。今回の調査では、大手企業を中心にROIC・CCC・CCRといった指標の活用により、キャッシュの創出に取り組むCFOが多く見られた。ROICは資本生産性を評価する指標だが、B/Sのコントロールを通じてキャッシュの創出にも貢献する。企業価値の維持・向上にはキャッシュの持続的な創出が重要だが、それは平常時から取り組んでこそ最大の効果を発揮する。

変化する業務や組織に
対応できる人材育成と
最適な人材配置が急務

コロナ禍で実行中または検討中の人材労務領域の施策(複数選択)

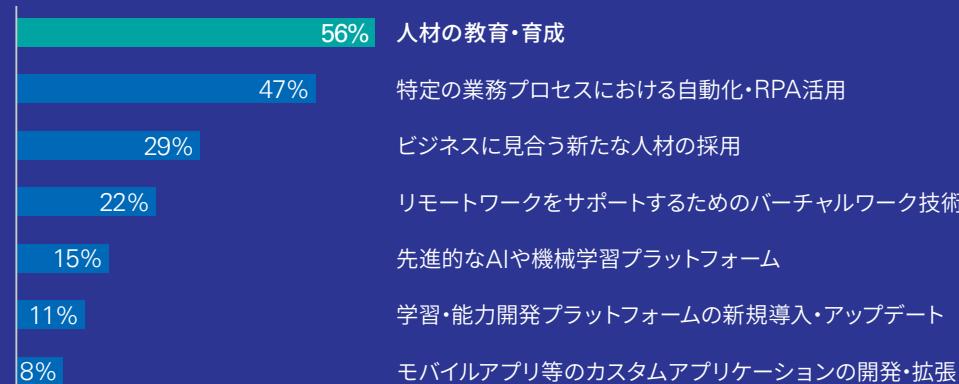


Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

リモートワークの先に未対応の人材労務の課題がある

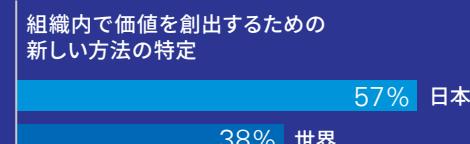
コロナ禍で実行中または検討中の施策として「リモートワークに適した労働環境整備」が83%と最も多く、ジョブ型雇用のベースとなる「生産性の測定」は17%と最も少なかった。リモートワーク環境に適応した組織にするには、社員の勤怠管理といった労務的な側面だけでなく、人事考課でのパフォーマンスの測定、さらにチームの士気を高めながら組織のパフォーマンスを維持するリーダーシップとコミュニケーションスキルの向上が必要になる。

アフターコロナに実行したい人事労務領域の取組み(複数選択)



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

人事部門が現在多くの時間と
労力を注いでいる施策(複数回答)
(2019年KPMGコンサルティング
アンケート調査「人事部門の未来」より)



コロナ禍により人事労務の課題は変化

アフターコロナに実行したい人事労務領域の取組みでは、「人材の教育・育成」が56%で最も高い結果となった。次いで「特定の業務プロセスにおける自動化・RPA活用」が47%となった。

2019年にKPMGコンサルティングが行った「人事部門の未来(Future of HR)」と題した調査によると、人事部門が多くの時間と労力を注いでいる施策は、「組織内で価値

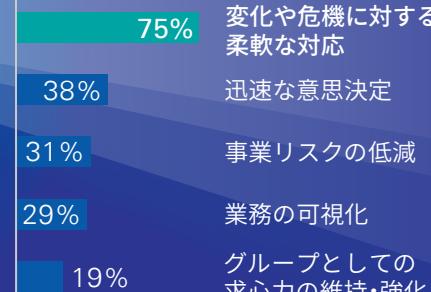
を創出するための新しい方法の特定」が最も多く、打つべき施策がまだ明確になっていない状態であった。

前述のアンケート調査は対象が人事部門であるため、CFOとの意識差はあると考えられるが、コロナ禍でリモートワークが浸透する中、新たな環境に適合し、これまで以上のパフォーマンスを出していくための「人材の教育・育成」が重視されるようになったと考えられる。また、ニュー

ノーマルといわれる環境下では、変化する業務や組織に対応できるスキル面での向上と、ジョブ型人事の増加に伴う人材の適正配置が急務となろう。ビジネス戦略の遂行上、重要な職種に求められる適性を可視化し、人材とのマッチ度から最適配置する仕組みを構築することが求められる。

⑥ガバナンスとBCP

グループ全体のガバナンスに関して重要性が高まった課題(複数選択)



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

海外子会社管理において実施中または検討中の施策(複数選択)

	売上高 1000億円未満	1000億円以上 5000億円未満	5000億円以上 3兆円未満	3兆円以上	全体
現地の規程やシステムの整備、業務標準化	24%	37%	41%	48%	32%
人材の育成と権限委譲	13%	22%	21%	28%	17%
本社からのリモートモニタリング	23%	41%	47%	41%	33%
セキュリティの強化	6%	14%	23%	31%	12%
BCPの策定・強化	3%	12%	24%	21%	10%
特になし	52%	27%	16%	21%	38%

Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

CFOは想定外の事態の発現を前提に対応を

コロナ禍の流れにあって、ガバナンス上の課題に関する問い合わせに対し、多くの企業が「変化や危機に対する柔軟な対応」に回答が集中した。形式的なリスク管理といった取組みではなく、想定外の事態は必ず起こるという前提に立ち、眞のリスク耐性を獲得したいという企業経営者の想いはますます強くなっている。

グループガバナンス維持のため、リモートモニタリングの関心が高まる

グループガバナンスについて、売上高1,000億円以上の企業の相当に広範な層で、「現地の規程やシステムの整備、業務標準化」や「本社からのリモートモニタリング」への関心が高いことが明らかになった。コロナ禍で海外現地法人との往来が遮断される中で、現地メンバーに運営を任せられる内部統制の取組みはますます注目を集めている。特に、データ分析に基づき、会計不正や不祥事の兆候発見を目指すリモートモニタリングの導入を検討する企業は少

なくない。ただし、リモートモニタリングの実施には、現地法人の会計システムや会計手順の標準化が欠かせない。これを機に、従来放置されがちであった海外子会社におけるシステムの統一や、クラウドベースによりアジャイルな業務システム導入が大きく進む可能性がある。なお、売上高1,000億円未満の企業グループでは、海外子会社管理についての施策がほとんど取られていないことが改めて顕著になっている。

“

事業レジリエンスの実現には、
BCPだけでは不十分

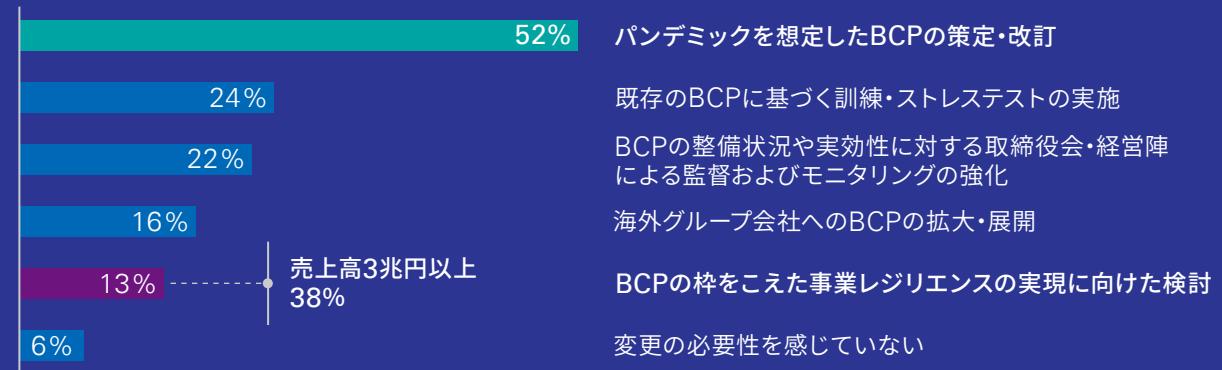
”

足立 桂輔
ADACHI KEISUKE

KPMGコンサルティング
パートナー



コロナ禍を受けた、BCPに関する今後の取組み(複数選択)



事業レジリエンスの実現に向けた検討が加速する

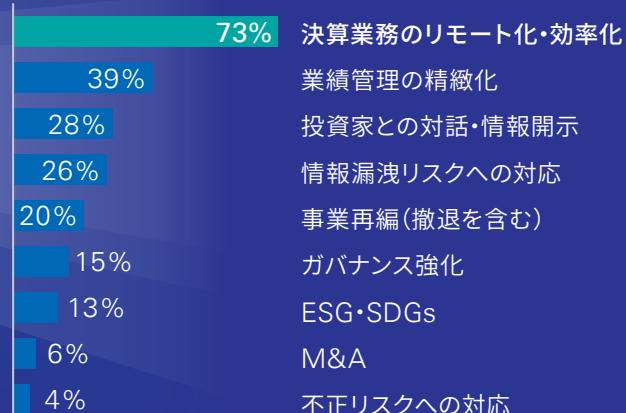
BCP関連では、「パンデミックを想定したBCPの策定・改訂」を検討する企業が52%となった。従来型のBCPは防災を中心としたものであったが、感染症、特に全世界的な感染症への備えをとっていた企業は非常に稀であった。今後、想定外の事態への対応の幅を広げるためにもオールハザード型のBCP整備が望まれる。

また、売上高3兆円以上の企業において、従来の「BCPの枠をこえた事業レジリエンスの実現に向けた検討」が38%と全体平均の13%を大きく上回っており、課題認識が高まっていることも注目される。外部環境の不確実性への懸念から、レジリエンス経営に対して近年注目が集まりつつあったが、このコロナ禍によってさらに加速するものと思

われる。レジリエンス経営に向かうためには、BCPの策定以外にも業務のデジタル化・リモート化・分散化、サプライチェーンのマイクロ化やポートフォリオの分散等を行い、リスクへの耐性を高める必要がある。

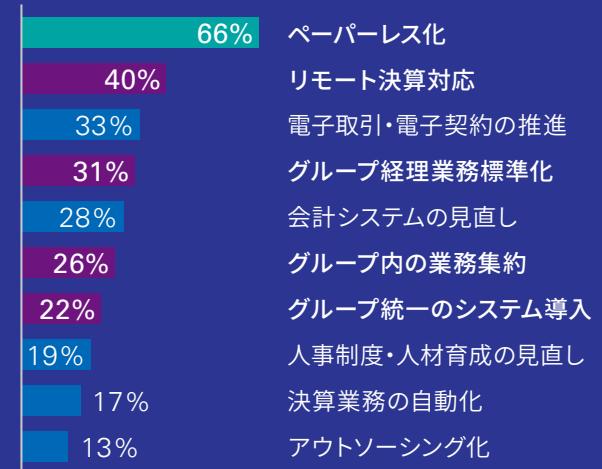
マネジメント主導の
ストーリー性を持った
変革が必要

コロナ禍を受け、対応の必要性が高まった領域(複数選択)



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

現時点で実行中または検討中の経理財務業務の施策(複数選択)



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

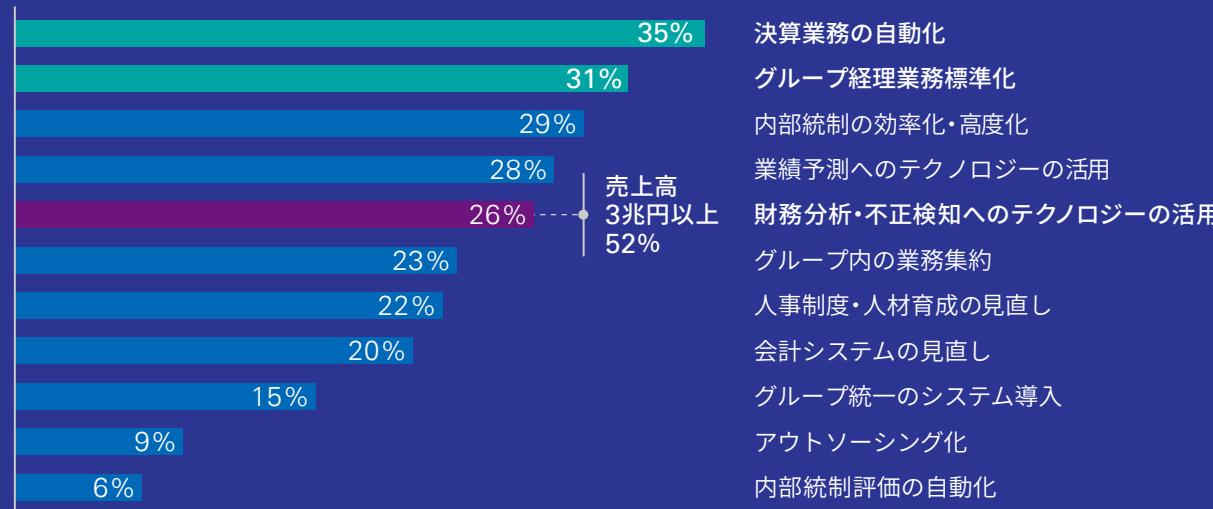
リモート決算を契機とした標準化・効率化から高度化・高付加価値化へ

コロナ禍において73%の企業が「決算業務のリモート化・効率化」の必要性を認識しており、リモート環境下での決算の遂行は、企業規模・業界にかかわらず課題として認識されている。特に、66%の会社が「ペーパーレス化」の取組みを進めている。ペーパーレス化は、経理部内で作成・利用する資料に限らず、請求書等の外部入手

資料の電子的処理および電子保存まで含めた対応が効果的である。

決算業務のリモート化のためには、経理財務部門のリモートワークの実現が必要だが、同時にリモート監査対応まで見据えた取組みが必要であろう。リモートワークが実現すれば、経理業務の物理的な場所の制約がなく

アフターコロナに実行したい経理財務領域の取組み(複数選択)



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

なり、「グループ内の業務集約」や経理機能の再配置、それに向けた業務の標準化が次の検討事項になる。属人化し手作業の多い決算業務の標準化だけでなく、デジタル化や可視化も重要な課題だ。

アフターコロナに実行したい取組みとして、「決算業務の自動化」や「グループ経理業務標準化」が多く、リ

モート環境への対応をグループ全体の経理・決算業務効率化に抜本的に取り組む機会と捉えている企業が多いことがうかがえる。一方で、売上高3兆円以上の企業では、これらの業務効率化の取組み（「グループ統一のシステム導入」や「グループ内の業務集約」なども含む）はCOVID-19の影響への現時点での対応として早期に

実現させるとともに、アフターコロナでは「財務分析・不正検知へのテクノロジーの活用」（52%企業が回答）など、業務高度化の取組みを見据えている。

経理財務部門を変革する3つの取組み

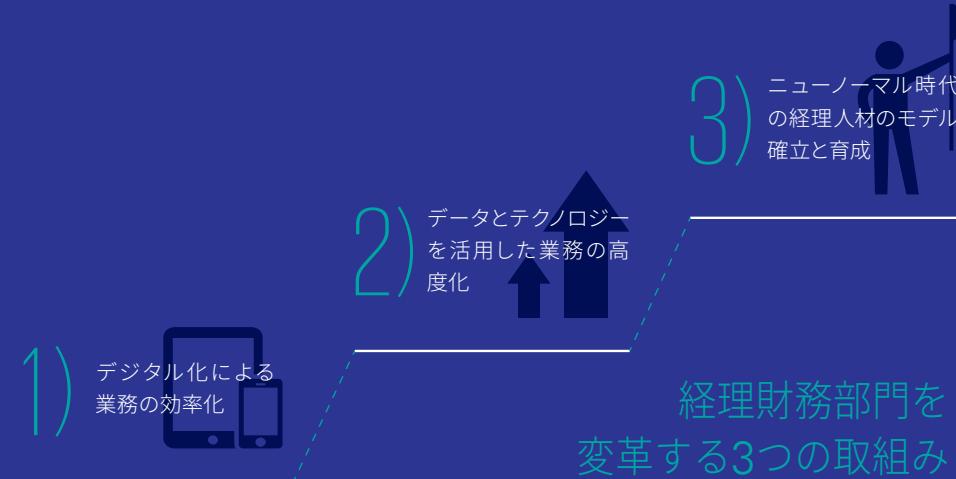
- 1) デジタル化による業務の効率化
- 2) データとテクノロジーを活用した業務の高度化
- 3) ニューノーマル時代の経理人材のモデル確立と育成

コロナ禍への対応により、これらの課題解消に向けた取組みは加速している。大企業を中心に1)はすでに実行段階へ、2)についても具体的な検討に着手する段階に入っており、企業規模・業界を問わず、この動きが広がっていくものと見ている。

経理財務部門は今後、①デジタル化による業務効率化でリソースを確保し、②業務高度化のためにリソースを投入するとともに、優秀な人材を惹きつけ、③データ分析やテクノロジーを使いこなすニューノーマル時代に適した経理人材として育成していくことが重要となる。これは未来の経理財務部門を作る変革であり、マネジメント主導のもと、ストーリー性を持って進めることが重要である。

Column

- 3) ニューノーマル時代の経理人材のモデル確立と育成



⑧税務

“



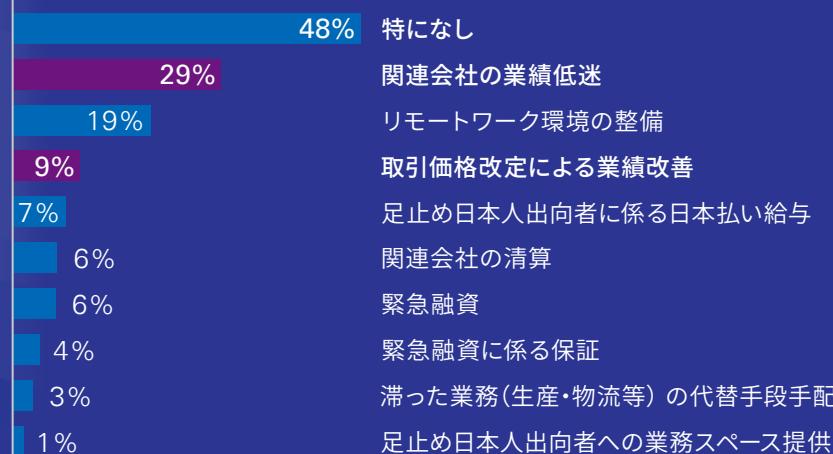
コロナ禍での海外子会社損失は
「不可抗力」に該当するかどうか、
可能な限り早い段階での
準備が必要



藤森 康一郎
FUJIMORI KOICHIRO

KPMG税理士法人
パートナー

コロナ禍における本社による国内外の関係会社への支援や対策等に関する税務上のリスク(複数選択)



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

コロナ禍では、多くの企業が業績低迷に苦慮しているが、こうした事象は課税問題となる可能性が高い。サーベイ結果では、税務上のリスクに関し「特になし」が48%となったものの、「関連会社の業績低迷」が29%、「取引価格改定による業績改善」が9%となった。

近年、厳格に執行されるようになった移転価格税制の下では、多国籍企業の関連者間取引で、それぞれの課税当局がより多くの利益の配分を求めることがある。そのため、課税当局から業績の補填を迫られるケースもある。一方

で、海外子会社への「安易」な補填は、日本の課税当局から問題視される恐れがあるが、補填の全てが問題となるわけでもない。例えば、取引価格の設定において、海外子会社に一定の利益を残すことが前提とされるケースがあるが、コロナ禍での業績低迷や損失が、やむを得ない外部要因によるものであれば、当事者に一定の免責を認める不可抗力に該当する。あるいは逆に、不可抗力には該当しないことを客観的に判定した上で、その内容を反映した覚書を取り交わしておくこと等で、ある程度は課税リスクを軽減すること

とも可能と考える。なお、不可抗力の判定では、①予測できない事象、②自社のみでは不可避な事象、③自社に重大な経済的影響が生じている、といったような要件を満たしていることを、経済指標等により検証することが肝要となる。

コロナ禍において各国が大規模な財政出動を強いられている中、財源不足を補うために課税当局の動きが、今後、一層活発となることが予想される。そこで、課税当局への対応を念頭に、可能な限り早い段階での準備が望ましい。

09

業界別分析

自動車	32
消費財・小売・食料品	34
電力・ガス・オイル	36
運輸・物流・レジヤー	37
銀行・証券	38
機械・素材・鉄鋼・金属	39
総合商社	40
製薬・医療機器	41
(参考)回答企業の業績の業界別動向	42



“

自動車業界はCOVID-19により大打撃を被りながら、同時にCASEという業界がかつて経験したことのない大変革への対応を余儀なくされている
この変化の波は業界が大きく再編されるまで、収まることはないとだろう

”

小見門 恵

KOMIKADO MEGUMU

KPMGジャパン
自動車セクター統轄パートナー



コロナ禍で実行中または検討中の人事労務領域の施策(複数選択)

組織風土の変革



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

コロナ禍において、企業の社会的責任と経済的成果を両立させた上で企業価値を高めるために、再定義(見直し)が必要と考えるもの(複数選択)

中期経営計画



中長期戦略



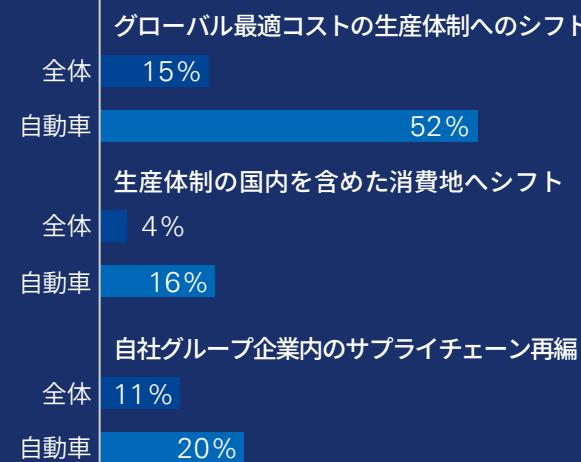
Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

組織風土改革を通じた自己変革能力が問われる

コスト低減の要求に応えモノ作りを支えてきたサプライヤーも、右肩上がりの成長の中で本当の意味での変革を経験した企業は多くない。「これまでの進化の延長線上に未来はない」という紋切り型だが真実の命題に、自動車業界はどう向き合っていくべきなのか。

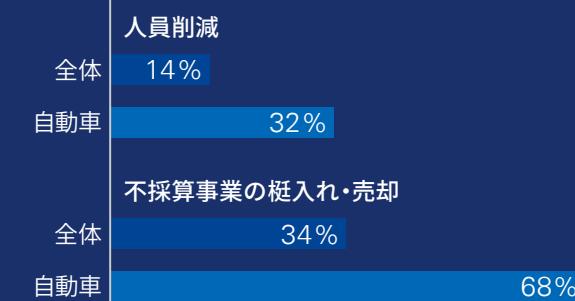
本サーベイによって明らかになった「組織風土の変革」の必要性は、既存の自動車業界の存在感が相対的に低下し続けている中で、文字通りの生き残りのための自己変革能力を問うている。

COVID-19および貿易摩擦を踏まえ、現時点で実行中
または検討中の施策(複数選択)



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

現在認識している(改めて浮き彫りになった)抜本的に改革が必要な領域(複数選択)



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ2020

KPMGは30ヵ国1,154人の自動車業界エグゼクティブと2,000人以上の消費者を対象とした、21回目となる「グローバル・オートモーティブ・エグゼクティブ・サーベイ」を実施し、結果を報告している。COVID-19によって加速する、世界の自動車市場の細分化・拡散が明らかになっている。

home.kpmg/jp/ja/home/insights/2020/11/automotive-executive-survey-2020.html



中長期戦略の見直し、不採算事業の拵入れが急務

COVID-19によって、自動車の生産台数はこれまでの計画とは異なるものへ移行していく。悲観シナリオでは、2019年の水準に戻るには5年程度を要することとなり、自動車業界は中期計画の再考を余儀なくされる。

CASEによる、100年に一度の業界大変革といわれる動きはCOVID-19によって加速され、デジタルによってモノ

作りがよりマーケット・インとなることと相俟って、サプライチェーンの多くの領域で再編が起こる。

今回のパンデミックの影響を機動的な生産調整で乗り切った自動車業界だが、サプライチェーンリスクを加味したグローバルでの調達・生産体制の見直し、グループ内の業務集約・効率化など、課題は山積している。設備投資を

抑制し資金繰りに頭を抱えながらも、環境問題などの社会的責任に応え、不採算事業の拵入れや新規事業を開発していくことは困難を伴うが急務だ。



“

大企業ほどコア事業の強化に取り組むとともに、サプライチェーンの見直しを急いでおり、特に小売業界においてその傾向が強い

”

伊藤 勇次

ITO YUJI

KPMGジャパン

消費財・小売セクター統轄パートナー



大企業ほどコア事業を強化

当業界で売上高5,000億円以上の企業は、「コア事業の強化」を選択した割合が、いずれも全体平均の47%を大きく上回っている。大企業ほど本業の強化に努めようとしていることが見て取れる。コロナ禍によりさらに加速した消費者のeコマースチャネルへのシフトや、多様化する購買行動(※購買衝動)への対応が、本業維持の喫緊の課題となっているからと考えられる。特に生鮮品のeCシフトは

非常に顕著であり、小売業界の中でもSM業態を有する企業では、本業と消費のeC化による顧客ロイヤリティの維持のためにも、抜本的な本業強化は喫緊の課題だ。また、小売業界においては、ビフォーコロナからの低収益体质に加え、ウィズコロナによる安心・安全に係るコスト増大への対応が生き残りの最優先課題となっている。

コロナ禍で実行中または検討中の事業の再編領域(複数選択)

コア事業の強化(M&A含む)



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

サプライチェーン全体の見える化・高度化の実現へ

売上高5,000億円以上の企業で、サプライチェーン見直しを既に実施済と回答した割合は、いずれの業界も全体平均の12%を上回っている(図表2)。コロナ禍において、国外拠点との直接的な人材交流は困難になり、また安心・安全といった品質に関する消費者の要求の高まりに対し、ITによる情報連携の強化に加え、社内外を問わず自社サプラ

コロナ禍を受けた自社のサプライチェーンの見直し状況(単一選択)

既に実施済み



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

COVID-19および貿易摩擦を踏まえ、現時点で実行中
または検討中の施策(複数選択)

自社グループ企業内のサプライチェーン再編



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

| 図表2 |

イチエン上の企業のガバナンス強化の観点から再編への要求が高まっていることが想定される。また、コロナ禍を機にサプライチェーンの国内回帰を指向している企業も多く見受けられ、今後その傾向はより一層高まるものと思われる。消費者からの商品の原材料や産地に対する厳しいチェックや、商品リコール時の迅速かつ的確な対応、さ

らには、SDGsへの対応、サステナブル調達の証明といった観点から、トレーサビリティが求められている。サプライチェーン全体の見える化および高度化を実現するために、最新のフィンテックを活用し、取引先に協力を得てサプライチェーンの再編を行う事例も出てきている。

また、売上高5,000億円以上の企業で、実行中または検

討中の施策として「自社グループ企業内のサプライチェーン再編」を挙げた企業は、いずれの業界も全体平均の11%を上回っており、大企業ほどグループ内サプライチェーンの見直しを進めている。

“

気候変動リスクへの対応が、
ビジネスモデルの転換や
アセットの入れ替えを加速
する

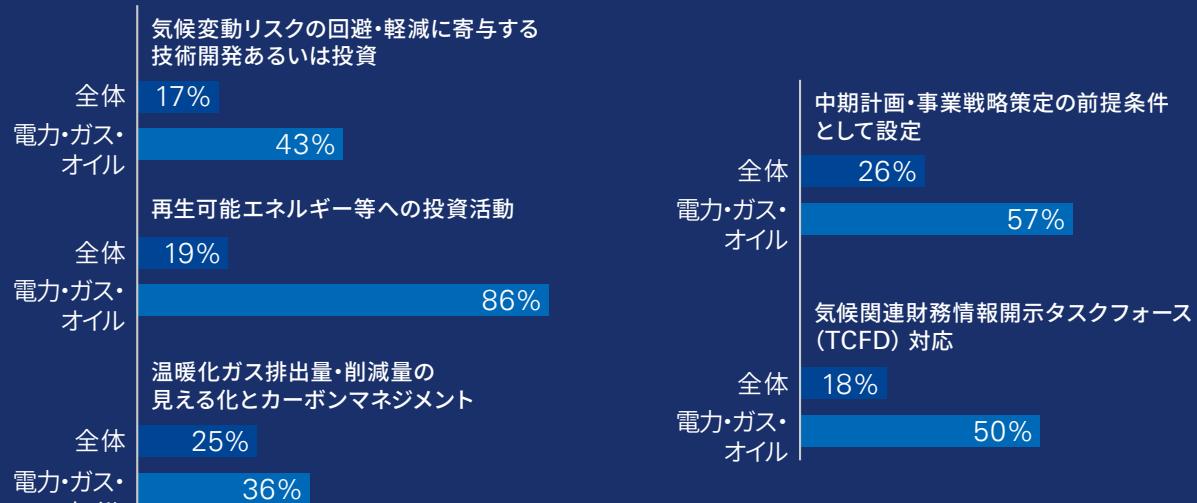
”

関口 美奈
SEKIGUCHI MINA

KPMGジャパン
エネルギー&インフラストラクチャー
セクター統轄パートナー



コロナ禍を受け、マーケットからの注目度が高まった気候変動リスクへの対応につき、
実施中または検討中の施策(複数選択)



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

気候変動リスクに重点施策

SDGsやESG、気候変動リスクや脱炭素といった課題に関する意識や情報量、知識レベル、検討状況が全体平均を大きく上回っている。当業界は、そもそも装置産業であるため、ビジネスを中長期的視点で考えることに慣れている。そのため、サステナビリティや環境対応についても、中期的なアプローチをとる用意があるようだ。しかし、從

来と大きく異なるのは、重厚長大かつ炭素排出量が多いアセットを今後も継続して使い続けることはほぼ不可能であるため、ビジネスモデルの転換やアセットの入れ替えを余儀なくされるという点だ。よりグリーンな動力や電力の実現に向けた、新たな投資や技術開発の必要性について、認識している様子が見て取れる。



“

人の移動が激減している中、
社会インフラとしての機能を
維持しつつ脱炭素化などの新
たな潮流にも対応を求められ
る難しい局面

”

社会的責任の履行を重視

当業界においては、社会的責任の履行に関する開示を充実させたいと考える回答が59%と、全体平均の45%を上回る。コロナ禍において人々の移動が制限される中、最も経済的打撃を長期間受けているのが当業界であるが、同時に重要な社会インフラとしてサービスの維持を求められている。企業は、その社会的責任の履行と自社の経営のバランスの維持という、難しい局面にいる。

気候変動対応は後手

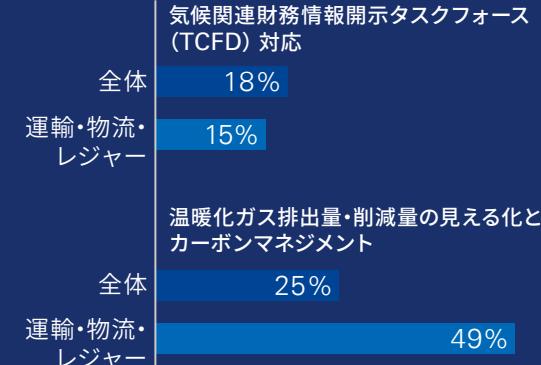
TCFDへの対応は、全体平均でも18%と高くはないが、当業界は15%と全体平均を下回る。国内系の企業が多く、グローバルの潮流への感度が高くないことが1つの要因と見受けられる。一方、運輸・物流業界は温室効果ガス排出量が電力業界について多く、今後、脱炭素化などの対応が求められる。このため、「温暖化ガス排出量・削減量の

開示情報において今後充実させていきたいと考えている領域 (複数選択)



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

コロナ禍を受け、マーケットからの注目度が高まった 気候変動リスクへの対応につき、実施中または検討中の施策 (複数選択)



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

見える化とカーボンマネジメント」は49%と全体平均を上回っている。しかし、コロナ禍による目下の経営状態からの脱却が目前の重要課題であることは否めず、気候変動への対応に業界全体として優先順位が下がっているかもしれない。



“

ニューノーマルへの変革を
後押しする多様な金融仲介
システムの構築に向けて、
持続可能なビジネスモデル
を模索

”

内 聖美
UCHI KIYOMI

KPMGジャパン
金融セクター 総括パートナー

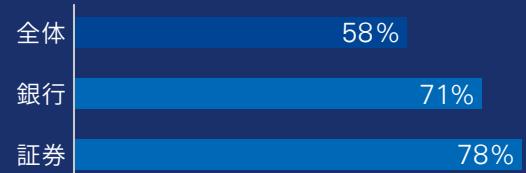


持続可能なビジネスモデル構築に向けた業務プロセス改善

ビフォーコロナにおける当業界での業務プロセス改善は、長期化する低金利政策をはじめとした、厳しい収益環境を反映したコスト削減要請から行われるものも多かった。しかしながら、COVID-19により、従来のような単なるコスト削減目的だけではなく、アフターコロナを見据えた業務プロセスの改善、すなわち企業や顧客の行動様式や価値観の変化を踏まえたオペレーティングモデルの見直しや、新たな業務環境に対応するためのデジタル技術の活用も含めた業務運営体制の整備が求められることとなり、持続可能なビジネスモデルの構築へ向けた抜本的な業務プロセス改善の必要性が、従来以上に高まっているものと考えられる。

現在認識している(改めて浮き彫りになった)抜本的に改革が必要な領域(複数選択)

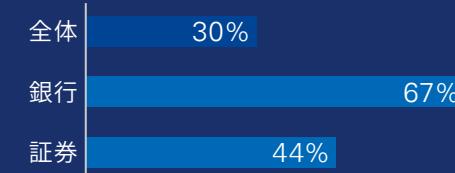
業務プロセスの改善



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

重要性が高まった情報セキュリティ上の課題(複数選択)

オンライン犯罪・不正への対応



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

サイバーセキュリティリスクの再認識

当業界においては、従前よりサイバーセキュリティリスクに対するマネジメントの重要性が認識されていたが、コロナ禍においては、テレワーク導入によるウェブ依存型の働き方の拡大やサービス・業務のデジタル化に伴う新たなオンライン犯罪・不正も生じ、CFOにとっても重要な経営課題として再認識されている。一方で、サイバーセキュリティリスクへの対応を図るために、データフローの見直しや業務フローの見直しを行うことを通じて、経理財務領域を含むデジタルトランスフォーメーションを加速させる可能性があり、CFOとしてより積極的な関与が求められるだろう。



“
将来に対する多くの不確実性
が存在する中でグローバルで
勝ち残っていくためには、早
期に成長機会を捉えて自らを
変革するための具体的な行動
が必要だ”



岡本 准
OKAMOTO JUN

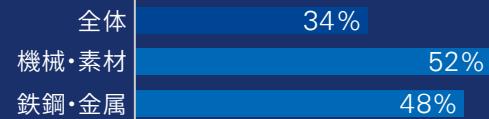
KPMGジャパン
製造セクター統轄パートナー

選択と集中によるリソースの再配分ができるか

COVID-19による自動車・航空機の需要減少が当業界に大きな変化をもたらし、不採算事業の梃入れや設備投資の削減など最も大きく影響を受けた業界となった。抜本的な改革が必要な領域として「不採算事業の梃入れ・売却」を選択した割合は、機械・素材業界および鉄鋼・金属業界いずれも全体平均の34%を上回っている。また、「設備投資」の削減を行った割合も、全体平均の33%をいずれも上回った。当業界はビフォーコロナから、

現在認識している(改めて浮き彫りになった)抜本的に改革が必要な領域(複数選択)

不採算事業の梃入れ・売却



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

コロナ禍において、企業の社会的責任と経済的成果を両立させた上で企業価値を高めるために、再定義(見直し)が必要と考えるもの(複数選択)

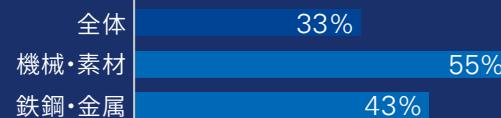
中長期戦略



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

削減・中止した(予定含む)投資領域(複数選択)

設備投資



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

ESGを見据えた中長期戦略の見直し

企業価値を向上させるために再定義が必要な分野として、機械・素材業界の59%の企業が「中長期戦略」と回答している。事業戦略の見直しと合わせた本格的な環境対応が必要となる一方、火力エネルギーや化学品などを必要とする素材業界では、従来の対応に加え、より二酸化炭素の排出が少ないグリーンエネルギーへの転換やカーボンニュートラルに向けた具体的なロードマップが求められている。



“

様々な業界をカバーしている
「強み」を生かし、ノンコア事業の売却を加速させ、成長分野への積極的な投資を推進

”

事業ポートフォリオの見直しおよびノンコア事業の売却が加速

「不採算事業の挺入れ・売却」が83%と多いのは、ビフォーコロナからDX/IT技術の革新やSDGsの考慮より総合商社としてのビジネスモデルの見直しが検討されていたためだ。COVID-19により事業整理の重要性が増し、それが加速した。また、全体平均の12%と比べ、83%と積極的な「ノンコア事業の売却」は、コロナ禍を投資好機と捉え、新規投資に対する原資創出の手段として利用していることがうかがえる。

現在認識している(改めて浮き彫りになった) 抜本的に改革が必要な領域(複数選択)

不採算事業の挺入れ・売却



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

M&A機会を発掘する動きがある場合、 本格的に動くことが想定される時期(単一選択)



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

コロナ禍で実行中または検討中の事業の再編領域(複数選択)

ノンコア事業の売却



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

新規M&Aに向けた調査の動きがある場合、その主な対象(複数選択)

「特になし」「未定」と回答した企業を除いた比率



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

コロナ禍での新規M&A戦略

コロナ禍においてもM&A機会の発掘は続いており、北米、日本、中国・インドを除くその他アジア地域の割合が高く、濃淡はあるが比較的地域を問わずM&Aの調査を行っており、グローバルで新規ビジネスへの投資機会を探していることがうかがえる。また、その他アジアと比較し、インドへの参入の難しさがサーベイ結果に表れている。

製薬・医療機器



“

ガバナンス面・財務面での安定化施策を実行し、アフターコロナにおける事業の成長・再構築を目指す

”

栗原 純一

KURIHARA JUNICHI

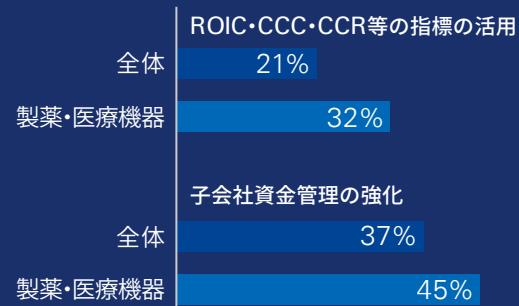
KPMGジャパン
ライフサイエンスセクター
統轄パートナー



子会社資金管理を含めた財務安定性を志向

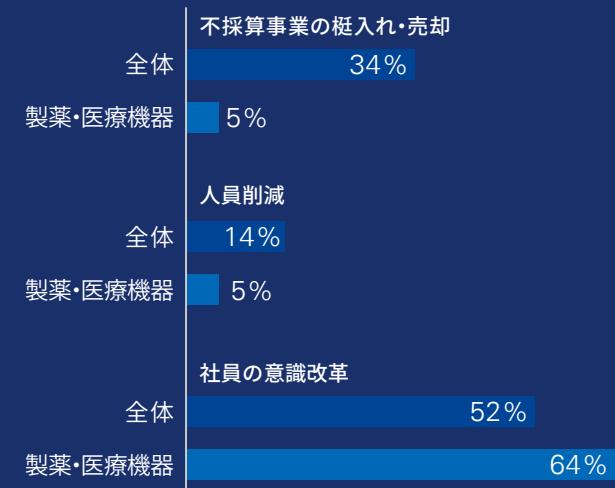
「ROIC・CCC・CCR等の指標の活用」と「子会社資金管理の強化」といった施策を講じる企業は、グローバルで事業を展開している製薬企業・医療機器メーカー企業を中心に、全体に比べて多く、アフターコロナにおける事業成長を目指すための財務的な安定を高める施策を選択している。今後は、価格設定の調整やサプライチェーンの再構築に伴い、グローバル企業を中心に、移転価格税制におけるリスクの見直しと対応への取組みが必須となる。

資金調達や「キャッシュ」に対して現時点で実行中
または検討中の施策(複数選択)



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

現在認識している(改めて浮き彫りになった)抜本的に改革が必要な領域(複数選択)



Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

社員の意識改革が重要戦略

コロナ禍における医薬品・医療機器の急激な需要の高まりを受け、他業界と比べると、現時点で事業戦略上抜本的に改革が必要な取組みが少ないことが特徴的である。一方で、事業戦略として「社員の意識改革」を挙げている企業が64%と半数以上ある。これは、顧客である医療従事者、社員、社員の家族の安全確保および感染拡大防止を目的に、MRの医療機関への訪問自粛等、これまでの業務の進め方を抜本的に見直す必要があることなどが背景として考えられる。今後は、アフターコロナの動向を見極め、事業の再構築と新たな事業収益モデルの策定を進めるとともに、AI創薬など、一層のデジタル化への取組みが加速するだろう。

(参考)回答企業の業績の業界別動向

COVID-19による消費行動の変化が事業環境や企業業績に与える影響は、業界ごとに異なる。

参考として、本サーベイ回答企業の3ヵ月ごとの営業利益を前年比較した結果を業界ごとに表示している。

全体平均では、4-6月期に比べて7-9月期の利益減少幅が縮小し、回復傾向にあることがうかがえる一方、業界によって、業績の回復に至っていない業界、7-9月期で大きく回復した業界、業績面での影響はあまり受けていない業界など、その動向は様々である。

営業利益前年比増減率に基づく業績動向*								
業界	1-3月	4-6月	7-9月	業界	1-3月	4-6月	7-9月	
↑ 建設	-5%	-25%	-15%	↳ 鉄鋼・金属	-73%	-156%	-182%	
↗ 食料品	86%	-24%	22%	↑ 機械・素材	-48%	-33%	-26%	
↳ 化学	-46%	-72%	-62%	↑ 電気機器・電子デバイス	-25%	-11%	-2%	
↑ 製薬・医療機器	9%	-15%	-5%	↗ 自動車	-85%	-165%	-12%	
↗ 電力・ガス・オイル	-61%	-50%	3%	↑ 消費財	-37%	-54%	-21%	

Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

 業績拡大  影響小  V字回復  緩やかに回復  回復に至らず

営業利益前年比増減率に基づく業績動向*											
業界	1-3月	4-6月	7-9月	業界	1-3月	4-6月	7-9月	業界	1-3月	4-6月	7-9月
 運輸・物流・レジャー	-133%	-258%	-171%	 総合商社	-68%	-52%	-52%	 不動産	20%	8%	6%
 通信	-30%	-1%	8%	 小売	20%	-45%	-28%	 プロフェッショナルサービス	-4%	-29%	10%
 ソフトウェア	-19%	-8%	-2%	 銀行	27%	3%	7%	 ヘルスケアサービス	-16%	-3%	-9%
 ITサービス	15%	-58%	-18%	 保険	-91%	9%	4%	全体平均			
 メディア	44%	31%	0%	 証券	-36%	-32%	-8%	-35%			

Source: KPMG Japan CFO Survey 2020 COVID-19 (Special Edition)

* 営業利益前年比増減率は、サーベイ回答企業560社のうち、データを取得できた547社について、2020年と2019年の各3ヵ月間の営業利益の増減率を業界別に集計した（営業利益を開示していない会社は経常利益を用いている）。

四半期決算が表示の期間ではない会社については、当該会社の四半期に合わせて集計している。例えば、2月決算会社は、12-2月、3-5月、6-8月を、1月決算会社は、11-1月、2-4月、5-7月を集計している。

なお、業績動向の分類は、営業利益前年比増減率に基づくKPMG独自の判断によるものであり、本サーベイ結果を反映したものではない。

Contact us

ESG・気候変動

芝坂 佳子

あずさ監査法人 パートナー
yoshiko.shibasaki@jp.kpmg.com

事業戦略・M&A

西嶌 宏之

KPMG FAS パートナー
hiroyuki.nishijima@jp.kpmg.com

資本政策・資金調達

土屋 大輔

あずさ監査法人 ディレクター
daisuke.tsuchiya@jp.kpmg.com

サプライチェーン

丸山 正晃

KPMGコンサルティング パートナー
masaaki.maruyama@jp.kpmg.com

人事労務

大池 一弥

KPMGコンサルティング パートナー
kazuya.oike@jp.kpmg.com

ガバナンス・BCP

足立 桂輔

KPMGコンサルティング パートナー
keisuke.adachi@jp.kpmg.com

経理財務

公江 祐輔

あずさ監査法人 パートナー
yusuke.koe@jp.kpmg.com

税務

藤森 康一郎

KPMG税理士法人 パートナー
koichiro.fujimori@jp.kpmg.com

自動車

小見門 恵

KPMGコンサルティング パートナー
megumu.komikado@jp.kpmg.com

消費財・小売・食料品

伊藤 勇次

KPMG FAS パートナー
yuji.ito@jp.kpmg.com

電力・ガス・オイル

関口 美奈

あずさ監査法人 マネージング・ディレクター
mina.sekiguchi@jp.kpmg.com

運輸・物流・レジャー

倉田 剛

あずさ監査法人 パートナー
takeshi.kurata@jp.kpmg.com

銀行・証券

内 聖美

あずさ監査法人 パートナー
kiyomi.uchi@jp.kpmg.com

機械・素材、鉄鋼・金属

岡本 准

KPMG FAS パートナー
jun.okamoto@jp.kpmg.com

製薬・医療機器

栗原 純一

KPMGコンサルティング パートナー
junichi.kurihara@jp.kpmg.com

Contact us

[KPMGジャパン](#)

〒100-8172

東京都千代田区大手町1丁目9番7号
大手町フィナンシャルシティ サウスタワー

JP-FM-kpmg-CFO-Survey@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp

[home.kpmg/jp/socialmedia](#)



ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。
私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは
保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を
綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants
Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International
Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. Printed in Japan. 21-1002

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.