

CFO インサイト：

ビジネス価値を引き出すための 財務の役割の適応

中堅・中小企業はデジタル変革と成長を推進するために、
財務部門に期待を寄せています。



はじめに

財務担当幹部は、テクノロジー戦略、市場変動管理、サイバーセキュリティ、ESG、サステナビリティなど、これまで財務部門と関係のなかったいくつかの業務を担当するように責任が拡大した独特な立場にあります。財務担当幹部は、製品、サービス、およびビジネスモデルのイノベーションに注力し、新興テクノロジーを活用してそれらを前進させるプロセスを構築することで、広範囲に及ぶ影響を与え、ビジネスを継続的に成長させられる絶好のチャンスに恵まれていると言えます。

しかしテクノロジーの可能性を最大限に引き出すビジネス戦略の策定は、多くの財務担当幹部がまだ実現できていません。規制や顧客の好みの変化に対応しながら、こうした戦略を開発、更新、実行しなければなりません。毎日のように新たな企業が市場に参入しており、中堅・中小企業にとっては、変化する業界に対応するためのイノベーションがますます重要になっています。

このような問題を抱えているため、財務プロセスのスピードは上がりず、貴重なリソースを消費するものになっています。高速化（または自動化）できるはずのタスクに余分な時間を費やすことで、重要な戦略計画を立案するための時間が奪われていきます。担当幹部がこの時間を活用できれば、イノベーション、従業員エンパワーメント、および顧客満足度を実現できるテクノロジーを活用するためのブループリントを構築することができます。

財務部門が直面している課題をより深く理解するために、Oxford Economics は SAP と提携し、世界中の複数の業界の中堅・中小企業から財務上の意思決定権限を持つ 600 人の幹部（300 人の財務担当幹部、200 人の CEO、100 人の会計担当幹部）を対象に調査を実施しました。この調査で明らかになった重要なポイントは次の通りです。

- 1. 財務部門は変化している。**財務リーダーはさまざまな新しい責任を負うようになり、何を優先すべきかを見極めようとしています。財務リーダーは今や CEO の右腕となり、変化する環境に対応して賢明な意思決定を下すことが求められています。調査の結果では、財務リーダーの多くは新しい責任のバランスをどのように取れば良いかについてまだ悩んでいることがわかりました。
- 2. コンプライアンスがビジョンに影を落としている。**財務上の意思決定者は、規制要件の拡大や ESG といった新たな要件など、業務に関する課題に直面しています。こうした業務上のハードルが財務担当幹部の間に短期的な思考を強いることになり、イノベーションや AI の導入などは後回しにされてしまう可能性があります。コンプライアンスに違反してしまうと、ブランドの評判が失われ、ESG プログラムの資金提供を受けられなくなる恐れがあります。
- 3. 財務担当幹部は、適切なツールを用意する必要があります。**財務部門の回答者が大きな懸念を抱いている問題の多くは、適切なテクノロジーを活用することで緩和できる可能性があります。既存のシステムでは問題には対応できておらず、規制の遵守、業務効率、情報に対してタイムリーに対応する能力、セキュリティの脅威といった課題はいまだに困難なものとなっています。

財務部門は新たな局面を迎えています。 幹部の準備は万全ですか？

財務担当幹部は、財務部門を経営幹部にとってのより戦略的なビジネスパートナーにしつつ、業務を改善する機会を探していましたが、その機会がようやく訪れました。財務担当幹部の責任には、変動管理 (49%)、テクノロジー戦略とロードマッピング (49%)、サステナビリティと ESG (45%)、サイバーセキュリティ (44%) などが含まれるようになりました。財務担当幹部はますます主要なステークホルダーになりつつあり、より幅広い責任を抱え、優先事項のバランスを取らなくてはなりません。

既存の財務ソフトウェアが役に立たなければ、こうした責任に対処していくことは困難です。およそ3分の2近くが、現在のシステムは成長に合わせて拡張できない、クラウドに対応していない、レポート用に簡単にデータを集計できない、またはベンダーがシステムの保守を終了してしまったと回答しています (図1)。しかし、ソフトウェアのパフォーマンスが低いことや管理プロセスの変更は大きなリスクとなる一方で、おそらく組織が最も翻弄される可能性の高いのが外部市場の混乱です。

図1: アップグレードが必要な財務ソフトウェア

現在使用している財務ソフトウェアによって、以下の項目についてどの程度制限されていますか？
行ごとに1つ選択してください。

● まったく制限されていない ● わずかに制限されている ● ある程度制限されている ● かなり制限されている

現在のシステムは成長に合わせて拡張できない



財務部門の大部分をアウトソーシングしているが、内製化したいと考えている



システムの柔軟性が低い、または重要な財務機能が不足している



ベンダーがシステムの保守を終了した、またはサービス自体が終了した



現在のシステムのセキュリティについて懸念を抱えている



現在のシステムはクラウドではないが、クラウドに移行したいと考えている



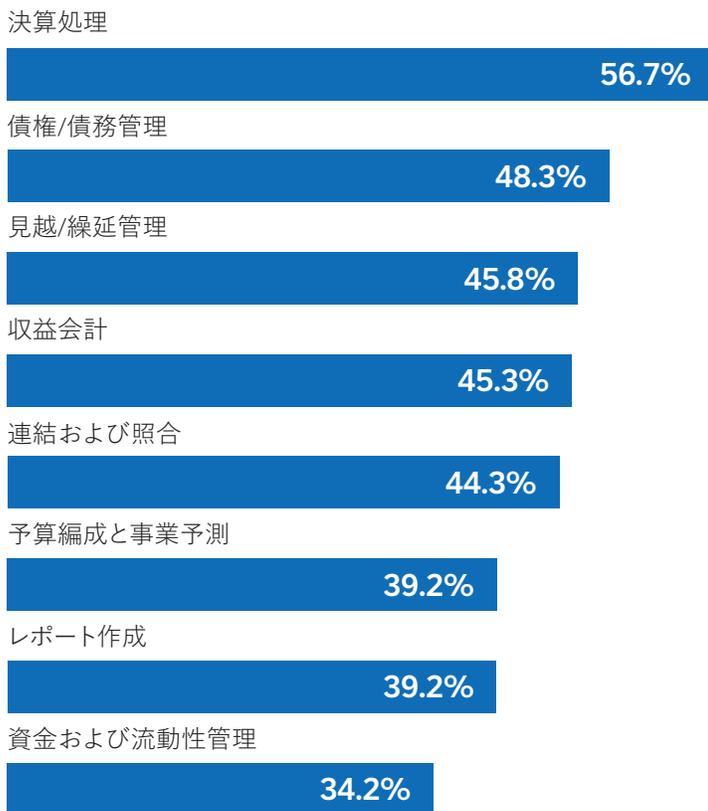
レポート用に簡単にデータを集計できない



既存のソフトウェアの機能にむらがあると、全社的なイノベーションと効率化が阻害されてしまいます。多くの回答者が決算処理、債権/債務管理、見越/繰延管理、収益会計、連結および照合については時代遅れのプロセスを使用していると感じています（図 2 を参照）。こうした障壁が解消されない限り、財務担当幹部は新しい役割を果たすことはできないでしょう。

図 2：時間のかかるプロセス

次の財務プロセスのうち、完了までに最も時間がかかるものはどれですか。該当するものをすべて選択してください。



競争力を維持するには どうすればよいでしょうか？

「新しいイノベーションに対応することが、この市場で競争力を維持する鍵となります」

米国の銀行組織 CFO への直接報告書。

財務と人事の連携

財務部門におけるイノベーションの推進は、資本やテクノロジーの活用に限った話ではありません。最大の資産である従業員の管理にも関わるものです。財務担当幹部は、強力な人事部門によって組織のイノベーションと効率化を推進することの必要性を認識しています。3分の1以上 (37%) が、人材を維持する能力は、今後 2 年間のリスクのトップ 3 のうちの 1 つであると回答しています。

データプラクティスの強化により、変革を始めることができます。大多数の財務担当幹部 (75%) が、ビジネス全体でプロセスとデータを統合することによって、従業員の生産性データを収集して使用し、効率を改善できると認識しています。また、統合されたプロセスとデータは従業員エクスペリエンスに良い影響を与える可能性があることも理解しています。回答者の 85% が、組織で一貫した従業員エクスペリエンスを実現するのに役立つと回答しています。

組織が従業員の定着とイノベーションのために実行できるステップは、プロセスとデータの統合だけではありません。財務担当幹部は、AI などの新しいテクノロジーにも同様の可能性があると考えています。財務担当幹部の約 3分の2 (65%) が、AI が人事にある程度影響する、またはかなり影響すると回答しています。従業員管理ソリューションなど、その他のエンタープライズテクノロジーは現在使用されており (46%)、多くが今後 12 カ月以内に使用する予定 (40%) となっています。人と財務のデータを結び付けることで、組織は、より多くの情報に基づく予測インサイトを活用した、より正確なダッシュボードを作成できます。

幹部に残された克服すべき多くの業務上のハードル

財務担当幹部は、変化した役割に適応しながら、さまざまな業務課題の調整に取り組んでいます。財務部門の回答者の約3分の2は、有機的なビジネスの成長に合わせてプロセスとシステムを拡張できない(68%)、レガシーシステムでの不備に対応するために手作業の、価値の低いタスクに頼りすぎている(58%)、新しい情報や優先順位の変化に基づいて調整や再計画を行うことができない(57%)ことが、スケーラビリティを追求する上で最も大きな障壁になっていると回答しています。

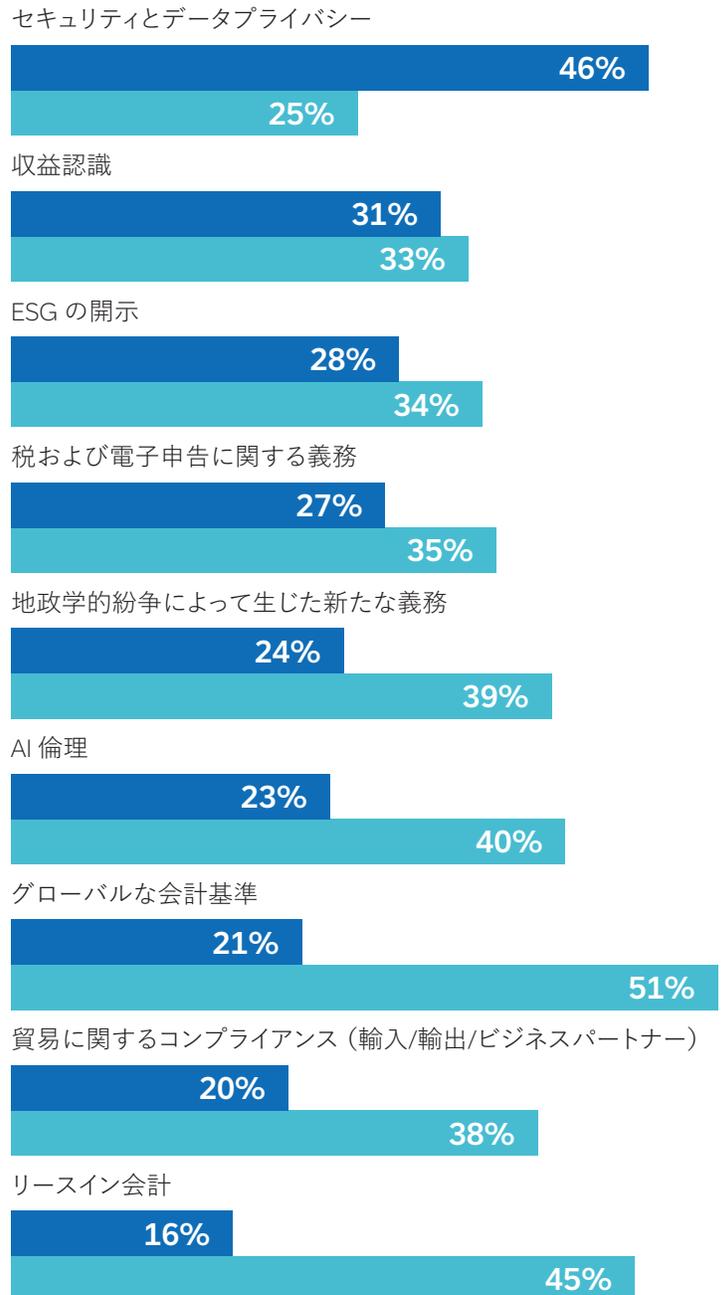
さらに、財務部門は企業に対する監視の厳格化に加え、絶え間ない進化と規制の複雑化への対応に取り組んでいます。コンプライアンスは財務担当幹部にさまざまな懸念をもたらしており、大多数がグローバルな会計基準、セキュリティとデータプライバシー、地政学的紛争による新たな義務、収益認識、税と電子申告に関する義務、ESGの開示、AI倫理を組織にとっての大きな問題として報告しています(図3)。現在の地政学的環境ではこれまで以上にコンプライアンスが困難になっており、財務担当幹部は変化し続ける目標にどのように対処するのかを模索しています。

ESGは財務部門にとっての新たな懸念事項であり、透明性を求める消費者の声はかつてないほどの高まっています。回答者は、組織にとって大きな問題としてESGの開示を挙げている一方で、サステナビリティについては同じように優先しているわけではありません。サステナビリティの改善は、今後2年間の中で最も重要度の低い戦略的優先事項にランク付けされています。むしろ財務担当幹部は、サステナビリティに関するジレンマを戦術上の懸念事項と見なしていません。財務部門の回答者の4分の1が、サステナビリティの追跡を組織にとっての最重要課題として挙げています。

図3: コンプライアンスにより高まる業務のハードル

以下のコンプライアンスの分野は、組織にとってどの程度困難な課題となっていますか? 「ある程度」および「かなり」困難だとした回答。

● かなり困難 ● ある程度困難



財務リーダーは、組織の戦略におけるサステナビリティの位置づけを再検討したいと考えているのかもしれませんが。法律の急激な変化によって、中堅・中小企業は目標の変更を余儀なくされています。また、ESG 標準への準拠を怠ると、財務担当幹部にとっては最も大きな痛手となる、最終損益への影響が生じる可能性があります。罰金、制裁、およびステークホルダーの信頼の喪失により、収益性の指標が損なわれる可能性があります。こうした失敗を回避できるかどうか、大企業と競合できるか、または事業を停止するかの分かれ目になる可能性があります。

競争力を維持するには どうすればよいでしょうか？

「グローバルな規模で知識を獲得し、
規制を遵守して国際標準と法的要件に
則ったビジネス運営を実現する」

— オーストラリアの銀行の CFO

「人工知能を使用してタスクを
自動化する方法を調べる」

— 中国の小売り企業の CFO

ESG の導入

ESG が事業運営にとってますます不可欠なものになる中で、財務担当幹部もその重要性を強く認識するようになってきました。財務担当幹部はプロセスにおいてコンプライアンスを維持しながら、ESG とサステナビリティの目標を最優先事項として達成する方法を模索しています。サステナビリティは、財務担当幹部が役割を拡大している分野のトップ 3 のうちの 1 つであり、さらにコンプライアンス上の課題のトップ 3 のうちの 1 つでもあります。これらのバランスをうまくとることは、より広範なステークホルダーの期待と規制の要求に応え、さらに長期的な価値を生み出すことにもつながります。実際、SAP のトップパーフォーマーはすでにベストプラクティスとしてこれに取り組んでおり（大手ではない企業と比べ、サステナビリティが優先事項であると回答する割合がわずかに多くなっている）、大手企業が潜在的なメリットを認識しており、この取り組みに注力していくことによって利益が生まれる可能性があることを強調しています。

財務担当幹部はどこから着手すべきでしょうか？財務部門が価値を実感している取り組みのトップ 3 は、1) コストドライバーおよびバリュードライバーに対する自社の業務のベンチマーキング、2) 規制への準拠、3) 循環型経済の構築と ESG 向けのデータ収集となっています。こうした取り組みを活性化させ、そのメリットを享受するには、ベンチマークの監視、ダッシュボードの構築、予測に基づくインサイトの生成を行うために、ソフトウェアへのデータを統合することが特に重要になります。

ESG の導入と新しいテクノロジーの採用は密接な関係にあり、優れた業績を上げている組織はこの結びつきを重要視しています。

財務部門の悩みを解決する適切なテクノロジー

適切なテクノロジーソリューションを導入することで、財務担当幹部は大きな障壁を克服し、将来にわたって成長とイノベーションを維持できるようになります。実際、財務担当幹部の81%は、AIが戦略や企業の財務にある程度影響する、またはかなり影響すると回答しており、73%は財務リスクの管理についても同様であると回答しています。財務担当幹部は組織の収益創出の可能性についても期待を持っています。大多数が、新しいサービス、販売、マーケティング、ネットワークなどの分野にある程度影響する、またはかなり影響すると回答しています（図4）。

しかし、幹部はテクノロジーを活用して課題を克服することに関して頭を悩ませる必要はありません。クラウドのような既存のテクノロジーがその役割を果たすことができます。クラウドベースのソリューションを導入している回答者は、クラウドを活用していないソリューションを使用している回答者と比較して、ソリューションの柔軟性、財務機能、レポートのデータ集計能力についての満足度が高くなっています。

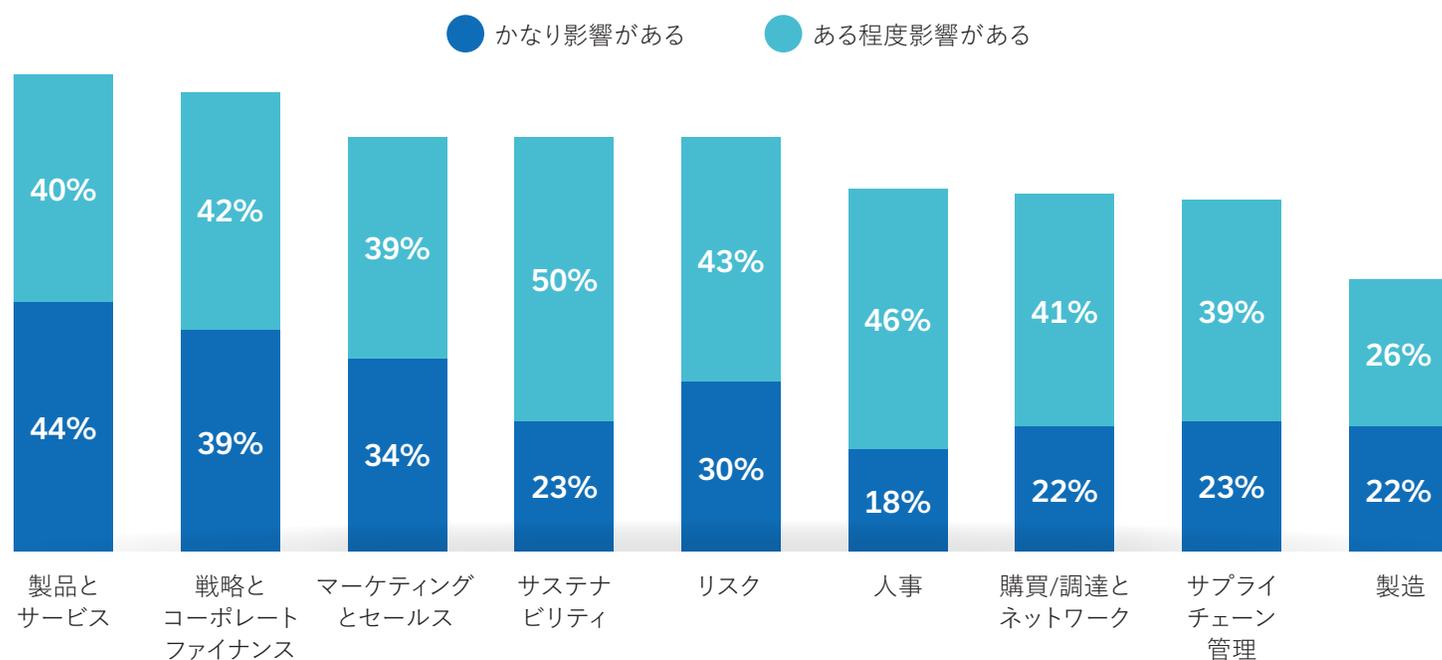
またこれらの回答者は、クラウドを活用していない回答者に比べ、テクノロジー戦略/ロードマップやサステナビリティ/ESGなどの新しい責任を引き受けることにも前向きです。

多くの財務リーダーも、プロセスとデータを統合することを選択しています。データを正確かつ最新の状態に保つ能力(78%)や、大規模で革新的なビジネスモデルを構築する能力(81%)などのメリットを挙げている企業は、市場動向を先取りしながら、財務やセキュリティに関するリスクも軽減していると考えられます。およそ4分の3が、統合により主要業績指標に関するリアルタイムのインサイトをかなりの範囲で、またはある程度の範囲で得られるようになったと回答しています。主要なビジネス指標に関するライブインテリジェンスは、多くの場合、効率性、俊敏性、および最適な意思決定につながります。

図4：財務担当幹部が見出しているAIのチャンス

AIは以下のビジネス分野に対してどの程度プラスの影響を与えますか？

「ある程度」および「かなり」影響があるとする回答のみ。



終わりに

複雑なデジタルランドスケープにあっても最高のパフォーマンスを発揮している組織は、意図を持ってテクノロジーとイノベーション戦略を取り入れています。財務担当幹部は、変化する役割に対する自信を高め、ビジネスの他の部分への投資を戦略的に活用したいと考えています。最大限の効果を得るためのおすすめのアクションをご紹介します。

1. 明確な目標と価値の定義：中堅・中小企業は、ビジネスの優先事項を定められたニーズと密接に一致するように設定し、従業員にこうした指針を伝え、順守してもらう必要があります。

2. テクノロジーの活用：クラウドや ERP といった関連するテクノロジーを導入して競争力を維持し、業界のトレンドの最新情報を常に把握しておきましょう。

3. 継続的な戦略的要員計画への関与：競争力の高い組織を構築するには、成長と市場の変化に対応した計画を策定できるよう、現在および将来の組織のニーズを評価する必要があります。

4. 適応性と俊敏性：イノベーションと俊敏性の文化を育むことで、課題に迅速に対応できます。

こうした戦略を取り入れることで、成長志向の企業は、モチベーションが高く、スキルを備え、自社の目標に即した、競争力の高いダイナミックな組織を構築できるようになります。

SAP について

SAP は、エンタープライズアプリケーションソフトウェアの市場リーダーです。SAP は、あらゆる規模、あらゆる業種の企業が最善の事業運営を実現できるように支援しています。SAP のお客様の 80% は中堅・中小企業であり、SAP はどのようなビジネス目標であっても実現できる成長エンジンです。SAP のクラウド ERP は、迅速に立ち上げて稼働できるという安心感とともに、効果的かつ効率的に成長し続けるためのテクノロジーをお客様にもたらしめます。非常に広範な製品ラインや複雑なサービスの提供、野心的なサステナビリティ目標に合わせて拡張することも可能で、競合他社の一歩先を行けるようサポートします。SAP の高度なアナリティクス、AI、モノのインターネット (IoT) のテクノロジーにより、お客様のビジネスはインテリジェントエンタープライズへと変わることができます。SAP のエンドツーエンドのアプリケーションとサービスのスイートにより、25 の業種にわたる世界中のお客様が、業務の収益性向上と継続的な適応を実現しています。[詳細については、こちらを参照してください。](#)

Oxford Economics について

Oxford Economics は、世界でも有数の独立系経済コンサルタント会社です。200 カ国以上、100 を超える業種、8,000 の都市や地域で活動し、複雑性が増す不確実な世界でインテリジェントな責任のあるビジネス上の意思決定を迅速に行えるようにするためのインサイトとソリューションを提供しています。詳細情報は <https://www.oxfordeconomics.com/> をご覧ください。

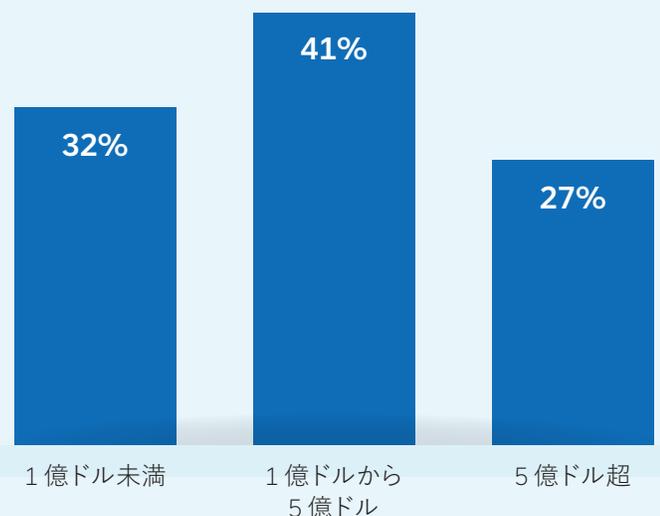
回答者の内訳

このレポートは、以下のセグメントの財務に関する決定を担当する 600 人の幹部の回答に焦点を当てたものです。

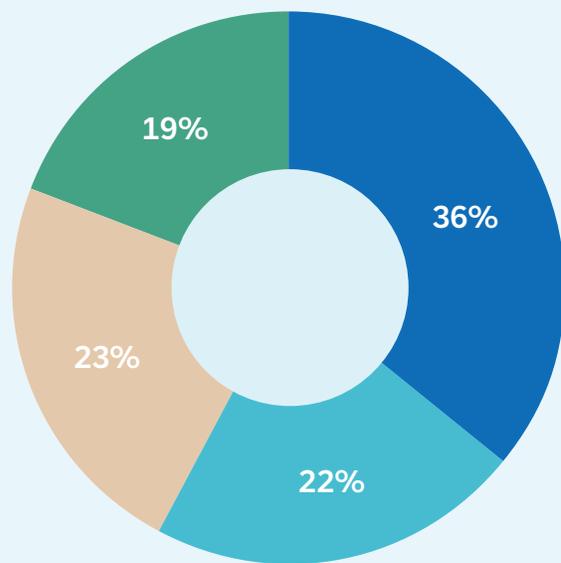
■ **幹部の役職**：最高財務責任者、最高経営責任者、最高データ責任者、最高執行責任者、最高顧客責任者、最高情報責任者、最高購買責任者、最高デジタル責任者、およびこれらの役職の直属の部下

■ **業種**：銀行、ハイテクソフトウェア、プロフェッショナルサービス、食品・消費財、金属・製紙・繊維・建材等（素材製品）、商社・卸、官公庁・公共機関、物流・鉄道・旅行、ハイテクハードウェア、産業用製造、自動車

■ **収益 (USD)**：



■ **組織規模**：



- 従業員数 200 ~ 499 人
- 従業員数 500 ~ 999 人
- 従業員数 1,000 ~ 2,499 人
- 従業員数 2,500 ~ 5,000 人

■ **対象地域**：米国、インド、ブラジル、サウジアラビア、フランス、中国、日本、カナダ、イタリア、オランダ、英国、オーストラリア、ドイツ、シンガポール、韓国、メキシコ、マレーシア、スイス、オーストリア、台湾、ニュージーランド、インドネシア、アイルランド、フィリピン、スペイン

■ **取材日**：2023 年 10 月 ~ 11 月