

CFO FORUM

エグゼクティブのための経営財務情報誌

Special Issue

企画・編集：日本CFO協会

[財務マネジメント・サーベイ]

戦略的CFO

グローバル市場の不確実性を好機に変える



戦略的CFO

グローバル市場の不確実性を
好機に変える

萬成力

一般社団法人日本CFO協会主任研究委員



米国の関税施策が企業活動に大きな影響を与えつつある中で、今後CFOには財務戦略に加え、調達・購買を含む支出構造全体を見直し、サプライチェーンを最適化する役割が求められている。このサーベイでは、各企業が今後直面していくであろう財務・経営環境における課題、優先施策や実施状況について質問、特に支出構造全体の見直しや最適化のための取り組み状況について質問している。欧米で先にCoupa社により実施された同様のサーベイの結果とも比較しながら、日本各企業での実態を分析し、検討を進めた。今回ご協力いただいた皆様に感謝したい。

今期業績への懸念と ビジネスへの脅威

「今期、各社の財務目標を達成できるかどうか」という問いに対して、四七％が「懸念」あるいは「非常に懸念している」（欧米では四〇％）と回答、「多少懸念している」を含めると八五％に達する（欧米は六九％）。時点のずれはあるが、日本企業の方が、より切実に昨今の経済情勢が自社に及ぼす影響を深刻に受け止めているようだ。

図1でビジネスへの脅威を上位三つ挙げてもらった。「物価上昇・コスト高騰」を一位に挙げたのが四一％で、三位までに挙げた企業が六六％を占めた。「労働力不足・技能人材不足」が二位で全体の

四六％。欧米では「物価上昇・コスト高騰」「サプライチェーン混乱」「地政学的リスク」が四五％とほぼ同率で並んだが、「労働力不足・技能人材不足」の脅威は上位に挙がっていない。これは労働力の流動性の違いと思われる。欧米では高技能タレント人材が国境を越えて自由に移動する環境があるが、日本では若年層人口の減少にもかかわらず、海外の高技能タレント人材の受け入れが進んでいない。これは日本固有の課題で、今回の参議院選挙でも外国人労働者の受け入れ可否が論点となり、外国人労働者受け入れ制限を主張する論調も見られたが、日本企業の、ひいては日本の産業全体の国際競争力回復強化のためには、海外の高度技能人材受け入れは不可欠であり、その受け入れ体制を作ることが急務であろう。

物価上昇・コスト高騰の 脅威が、利益率低下・予算縮小／ コスト削減圧力として顕在化

図2で、今後六〜十二カ月後に直面すると思われる障害について上位三つを挙げてもらった。「利益率低下による収益圧迫」を一位とした企業が三八％で、三位までに挙げた企業は六八％を占めた。「地政学的リスクの高まり」が二位で全体の四六％、「予算の縮小やコスト削減プレッシャー」が四四％で僅差の三位となった。欧米でトップスリーとなった「サイバーセキュリティ」「ESG報告」「コンプ

図1 ● ビジネスへの脅威となる外部要因

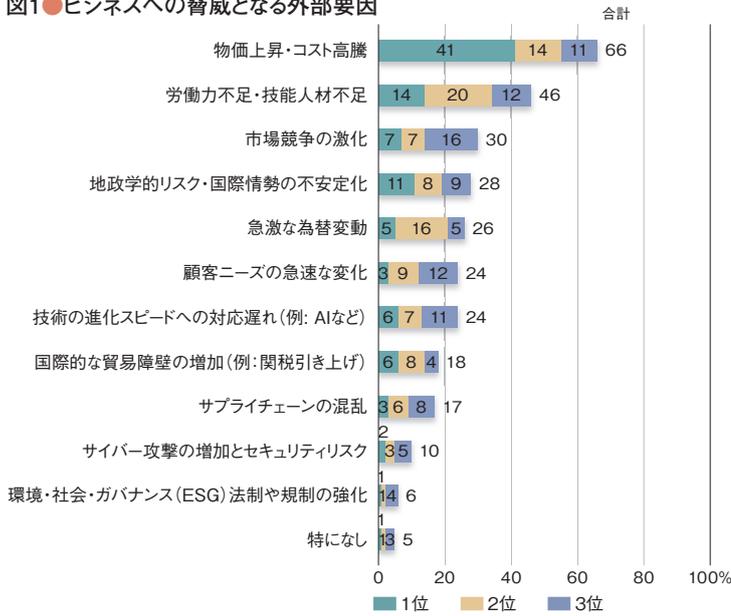


図2 ● 今後6~12カ月後に直面すると思われる障害

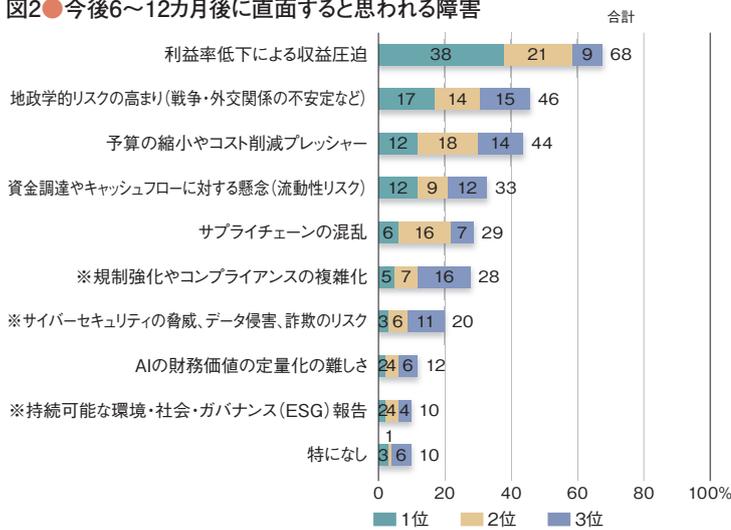


図3 ● 「企業価値最大化」のため優先的に着手すべき施策

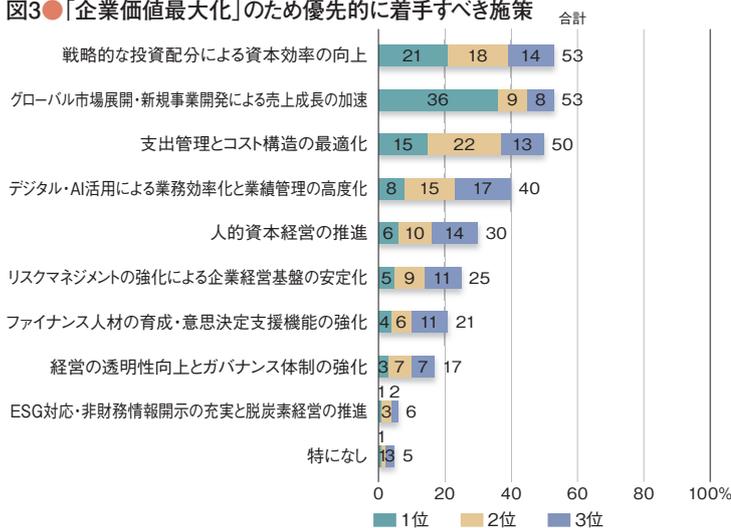
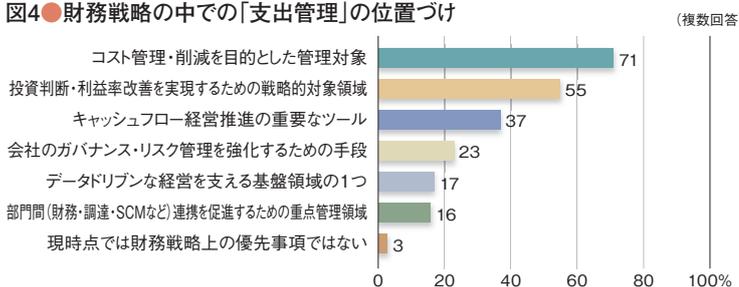


図4 ● 財務戦略の中での「支出管理」の位置づけ



ライアンス(図2で※印を付した項目に相当)は、一部の企業を除き、あまり大きな障害とは認識されていない。

上記二つのサーベイを通して見えてきたのは、「物価上昇・コスト高騰」という外部要因が、「利益率低下」を招いて、今年度の財務目標達成に懸念が生じ、「予算の縮小やコスト削減」を強いられるという構図だ。では、この状況に対処するために、どのような施策を講じようとしているのかを見てみよう。

図3で「企業価値最大化」のため優先的に着手すべき施策を三つ挙げてもらっ

た。「グローバル市場展開・新規事業開発」という本業での競争力強化施策は、欧米でも同様の認識をされているが、CFOの守備範囲ではないと思われる。これ以外では、日本では半数以上が「戦略的な投資配分(欧米のサーベイではM&Aで三九%)の施策と並んで、「支出管理」とコスト構造の最適化」を挙げている。

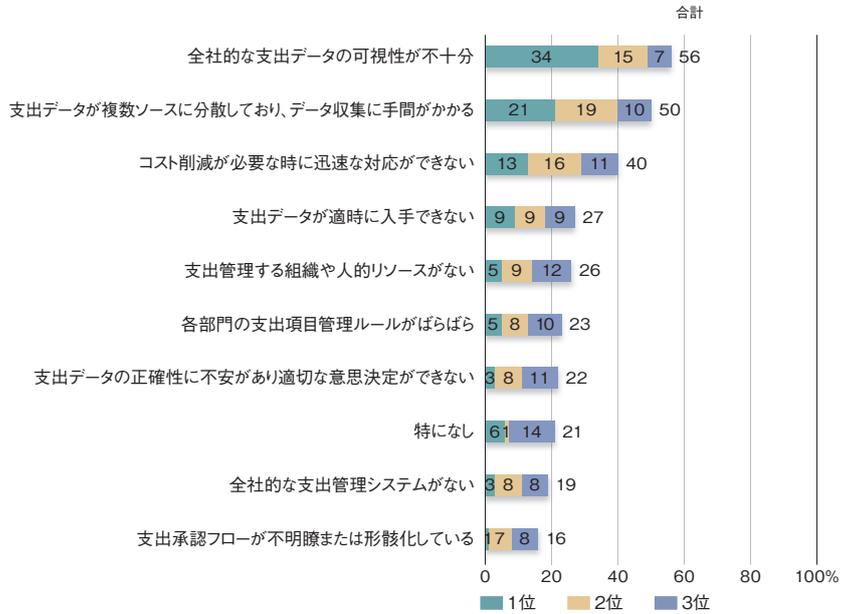
また、四〇%が「デジタル・AI活用」を挙げているのは、欧米と同様の傾向だ。この後に「人的資本経営の推進」が続いて三〇%を集めているが、上記図一の「ビジネスへの脅威」で二位となった「労働力

不足・技能人材不足」の懸念に対応する施策として挙げられていると思われる、どのよう具体的な施策を進めていくのか、非常に興味深い。ESGやガバナンスが、企業価値最大化のための優先的な施策としてあまり認知されていないところも、日本特有の部分で、後の設問で考察してみたい。上記の中でCFOが主導的に推進できそうな施策が、半数以上が挙げた「支出管理とコスト構造の最適化」である。これを、この後の設問で深掘りして

みる。

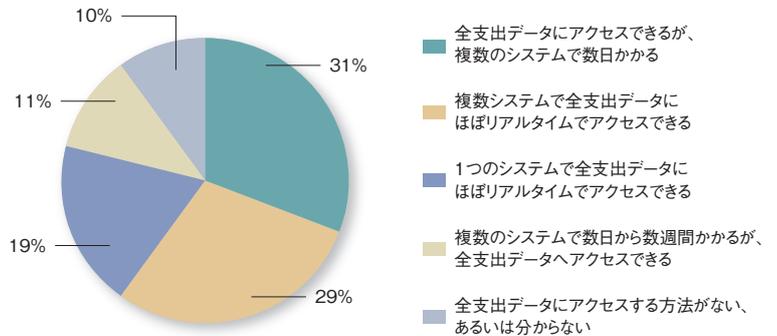
財務戦略の中での「支出管理」の位置づけ(図4)では、「コスト管理・削減を目的」とする回答が七一%でトップ、「投資判断・利益率改善を実現するための戦略の対象領域」とする回答も五五%あった。図2で最大の障害として認識された「利益率低下による収益圧迫」に対する財務戦略上の施策として、あるいは「コスト削減圧力」に対する施策として捉えられている。

図5 ● 支出管理をする際に直面する課題



三位が「キャッシュフロー経営推進の重要なツール」という回答で三七%を占めたが、これは図2の今後六〜十二カ月後に直面すると思われる障害の中で三三%を占め四位となった「資金調達やキャッシュフローに対する懸念（流動性リスク）」に対する施策として認識されているように思える。長年言われ続けてきたCF経営が、やっと日本企業に根付いてきた兆しかもしれない。これらの企業が、どのようにキャッシュフロー経営推進ツールとして活用しているの

図6 ● 支出データへのアクセス能力



かは、大変興味深い。

支出管理の課題：リアルタイムでのデータアクセス能力（CFOの切実なる願い）

図5では支出管理をする際に直面する課題を三つ選択してもらった。「全社的な支出データの可視性が不十分」が五六%で一位、「支出データが複数ソースに分散しており、データ収集に手間がかかる」が五〇%で二位、「コスト削減が必要

四〇%で三位。一、二位に加えて四位「支出データが適時に入手できない」も、データへのアクセス能力の課題で、人的リソースや管理ルール以前の仕組みの問題を抱えていることが明らかになった。

他方、支出データへのアクセス能力（図6）に関しては、「ほぼリアルタイムでアクセスできる」が四八%、「時間がかかるが、全データにアクセスできる」企業を加えると実に九〇%に達した。欧米企業の八六%が「ほぼリアルタイムでアクセスできる」と回答しているのと比較すると物足りないが、ほとんどの日本企業が全支出データにアクセスできるという結果には驚きを禁じ得なかった。それでも、各企業CFOの「リアルタイムに支出データを入手して素早く手を打ち、コスト削減や利益率改善に繋がっていきたい」という強い想いと、切実な願いを感じる事ができた。

利益率を改善するために、二〇二五年に優先的に取り組む支出管理戦略

利益率を改善するために、二〇二五年に優先的に取り組む支出管理戦略（図7）としては、「業務プロセスの効率化・自動化」が七一%でダントツ、「間接費・固定費の見直しによる支出構造の最適化」が五二%で二位、「KPIを設定し、支出の実行状況を追跡改善」が四三%の三位で続いた。業務プロセスを自動化して業務コストを削減するとともに、そこで浮いた時間を支出構造最適化や、KPIを設定しコスト削減のPDCAを回すなど利益率改善に繋がる施策実行に回していきたいというのが、全体としての方向性だ。

収集した支出データ活用から実効性のある施策へ、予実ギャップ分析の重要性

支出関連の施策（図8）としては、「購買実績と予算とのギャップ分析」が三五%で一位であった。予実ギャップ分析で課題を見つけて、原因分析から施策に移していくという王道の手法だ。日本ではトヨタ生産方式から始まった「なぜなぜ分析」に強みがある。欧米では迅速さが求められるため、統計的に求めた二次原因の時点で対策を打つ傾向が強い。時間はかかるが「なぜ?」「なぜ?」を繰り返して根本原因を見つけ、それを取り除

く日本式が優位だ。これをAIでやりた
いという企業も、図7の通り二五%あつ
た。集めた数字から「なぜ?」「なぜ?」を
繰り返して、さらに数字を集めて原因を割
り出していき、人の経験値に依存する伝
統的なやり方から、このノウハウをAI
に学習させて分析させるといのが、今
後のあるべき方向性であろう。

三二%で二位の「同一カテゴリ内の価格
比較・相見積もり徹底」、三位「購買業務
のワークフロー化や承認プロセスの厳格
化」は、ルール化を徹底して仕組みとし
て運用することで不要な出費を抑制し、
最低単価での購入を可能にする施策だ。
四位「共同購買の推進」、五位「サプラ
イヤーの統合・集約」が二〇%近辺で統一
した。統合・集約により、ボリュームメリッ
トや、購買の効率化を追求する施策であ
り、部門の垣根を越えた購買部門との協
働が必須だ。

**【図7までのまとめ】利益率改善
のために支出管理の高度化、
購買機能の集中化効率化が不可欠**

ここまでのサーベイ分析を通して、利
益率改善のために推進すべき施策の中
で、CFOが主導して取り組むべきは「支
出管理とコスト構造の最適化」であり(図
3)、財務戦略の中で最重要課題であ
ることが明らかになった(図4)。そのた
めには、リアルタイムで支出データへア
クセスできるのみならず、加工に時間が

かからず、データを入手できる適時性、
整合性を備えた仕組みを整え、これを
ベースにコスト削減の施策立案や意思決
定をしていくことが求められるが、ここ
に日本のCFO組織の限界も垣間見えた
気がする。

利益率を改善するために、二〇二五年
に優先的に取り組む支出管理戦略(図7)
では、「直接材・間接材にまたがる支出管
理の二元化」の回答が「間接費・固定費の見
直し」の半数以下となっており、これには
正直驚いた。間接費・固定費は確かに見

えやすく、CFO組織にとって手をつけや
すいが、コスト中に占める比率は、特に今
回のサーベイ回答企業で最多の四三%を
占める製造業の場合、それほど高くない。

一方、企業、特に製造業にとって、コス
トの中で圧倒的に大きい比率を占めるの
は材料費・変動費であるが、これに手をつ
けるためには購買部門との連携が必須と
なる。筆者の経験からすると、欧米企業
には概ねグループ購買部門があり、サブ
ライチェーン全体を統括する大きな権限
を有しているケースもある。欧米のサー

ベイの中では、部門間の壁(サイロ)に悩
んでいて、部門を超える全社的な自動プ
ロセス構築が困難と感じるCFOが増え
ていることが報告されているが、社内で協
働すべき相手は明確だ。一方、日本企業
の場合、完成品メーカーには大きな権限
を有するグループ購買部門があるが、納
入する部品メーカーでは、購買部門は各
製造部門に属していて、グループ購買部
門は調整機能のみというケースも珍しく
はない。

図8で出てきた「共同購買」や「サプラ

図7●利益率を改善するために、2025年に優先的に取り組む支出管理戦略

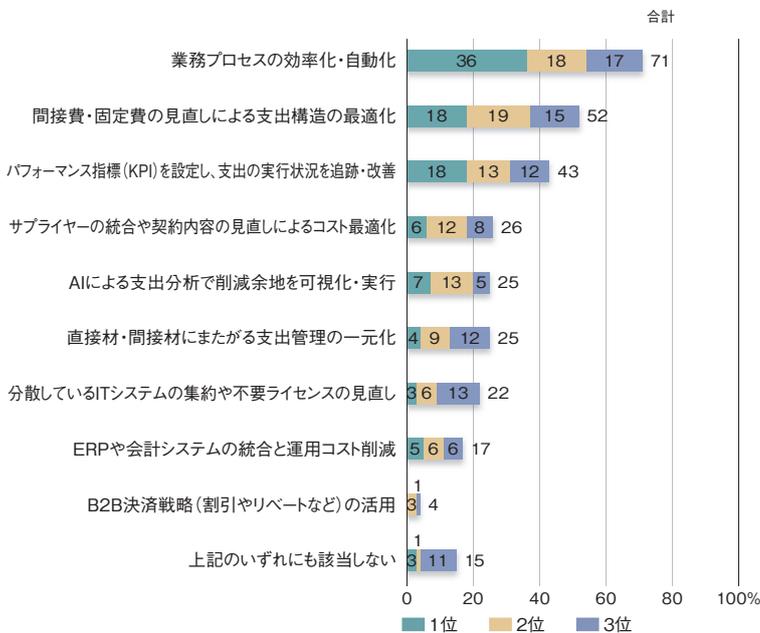
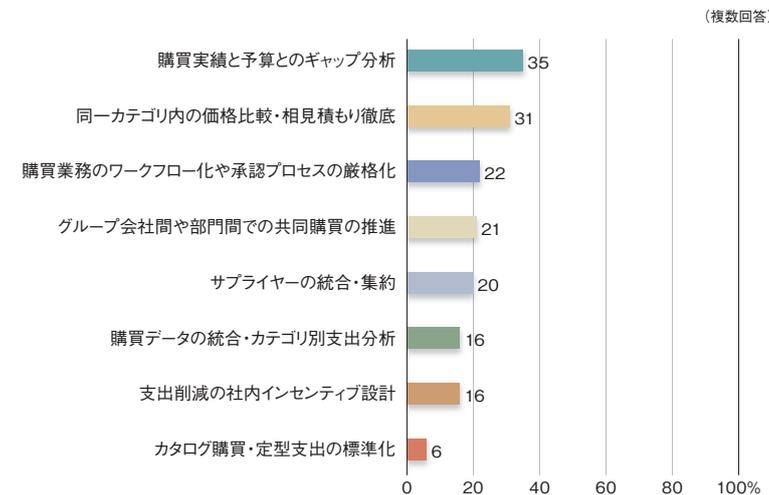


図8●2025年に実施予定の支出関連の施策



イヤーの統合・集約を進めるためには、権限あるプロの購買部門の存在が前提になるように思われる。シンガポール社会科学大学にはサプライチェーン学部があり、商事法務の知識を持った購買や物流の専門家を養成しているが、日本ではそのような例をあまり聞かない。費目別の個々の最適化も重要ではあるが、サプライチェーン全体を俯瞰できるプロ人材、組織とツールがあつて、その最適化を図ることができれば、その利益率向上への貢献は計り知れない。CFO組織としても、そこに切り込んでサプライチェーン全体の支払コスト削減、最適化に取り組んでほしいものである。

デジタル改革への取り組みとAI導入状況について

デジタル改革への取り組み(図9)では、「手動の業務が中心で、十分に組み組めていない」が三八%で一位、「調達や支払いなど機能ごとに導入」が二八%で二位。大部分の企業が、なかなかデジタル改革に踏み出せていない中で、統合プロセスや財務予測・リスク管理のデジタル化に取り組んでいる企業もあるのは心強い。CRYPT HALというCXOのコミュニティが稼働した。これを活用し、先進事例を参考に組み組んでほしい。

AI導入状況(図10)については、「A

Iを財務・調達業務全体に戦略的に統合している」が欧米の二六%に対して、わずか二%と大きな差がついた。日本ではほとんどの企業は模索状態といえる。欧米では、財務報告、意思決定などへの活用が進んでおり、監査業界ではAIを使った即時監査による監査日程の大幅短縮の議論も始まっているようで、遠くない将来、企業側もAI監査対応が必要となる日が来るかもしれない。

日本企業のコンプライアンス・ESG・DEEへの意識と取り組み状況

優先するコンプライアンス分野(図11)については、「サイバーセキュリティ」が二四%で一位、「労働・人権・ハラスメント関連の法令対応」が僅差で続いた。欧米では日本同様に「サイバーセキュリティ」がトップとなったが、僅差で「金融・財務規制対応」「データ保護・プライバシー対応」が続いた。特に欧州ではIFRSのS1・S2サステナビリティ報告義務とGDPRへの対応がCFOにとって喫緊の課題となっていることが背景だが、日本でこれらの分野を優先課題としている企業は多くない。他方「サイバーセキュリティ」は、日本でも欧米でも多くの企業がサイバー攻撃の被害にあつており、その被害は自社のみならず、操業停止や機密情報流出などで取引先や顧客に大き

図9 ● 財務プロセスのデジタル改革への取り組み

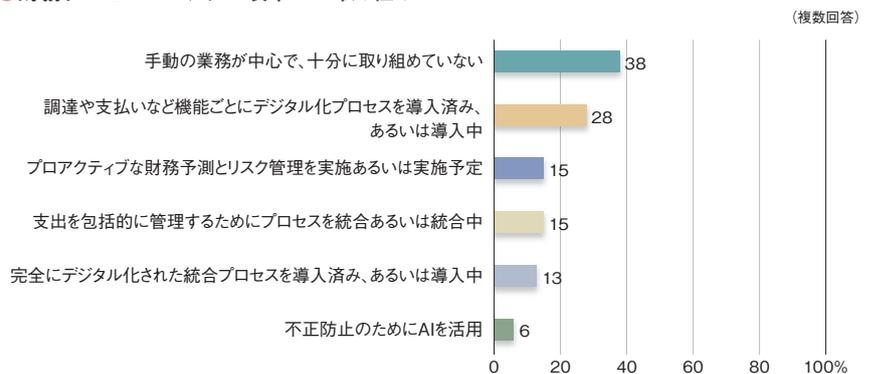
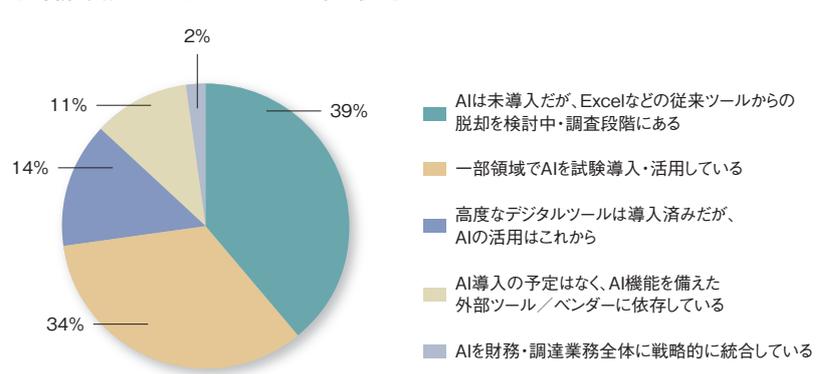


図10 ● 財務・調達プロセスにおけるAI導入状況



な損害を与えたのは周知の事実だ。自社グループ会社が被害にあつた経験を持つ回答企業も多数あると思われる、企業が優先順位一位として取り組むべき分野であろう。

ESG(環境・社会・ガバナンス)とコンプライアンスへの取り組み(図12)については、「長期戦略やステークホルダー対応の中核であり、重点的に推進」が二〇% (欧米の場合は二五%)であり、優先度の認識は欧米とさほど差はない。むしろ、欧米では積極的にESGの優先度を下げている企業が目立ち、下位二つの選択肢「優先事項ではない」「取り組みを縮小」が合わせて三八%を占め、日本の一四%を大きく上回る。日本での「他社や業界動向を注視しながら」が二%を占めたのが象徴しているように、日本

図11 ● 優先するコンプライアンス分野

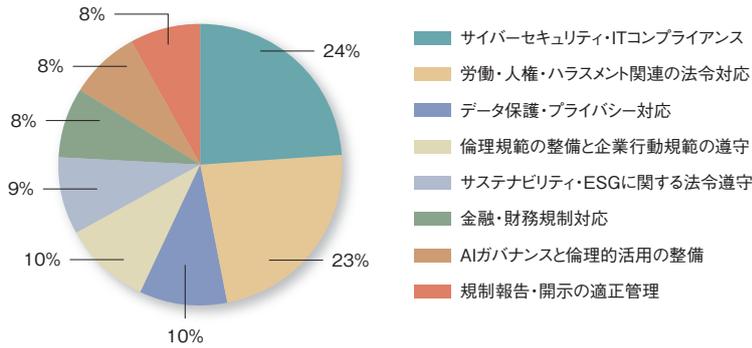


図12 ● 2025年のESG(環境・社会・ガバナンス)とコンプライアンスへの取り組み

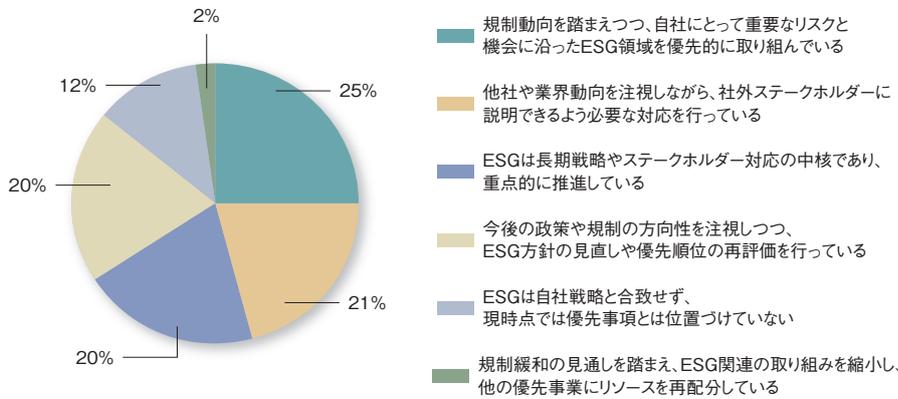
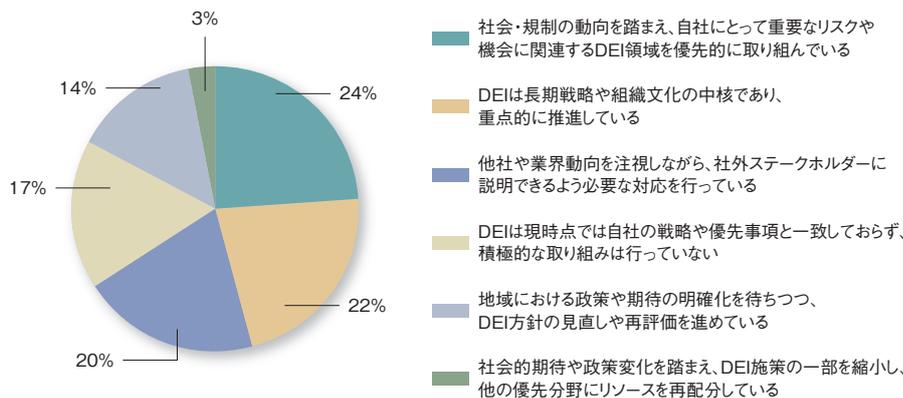


図13 ● 2025年のDEI(多様性・公平性・インクルージョン)イニシアチブへの取り組み



【調査の概要】

テーマ：戦略的CFO：グローバル市場の不確実性を好機に変える
 調査実施：一般社団法人日本CFO協会
 調査協力：Coupa株式会社
 調査対象：日本CFO協会会員を主体とした日本企業の経理・財務幹部
 有効回答社数：358名
 調査期間：2025年6月5日から2025年7月18日

【回答者のプロフィール】

業種：製造業43%、情報・サービス16%、商社・卸売業7%、建設・不動産6%、通信業4%、小売業4%、コンサルティング3%、
 運輸・郵便業2%、旅行・ホテル・レジャー2%、その他13%
 売上規模：5,000億円以上30%、1,000億円以上18%、500億円以上9%、100億円以上20%、100億円未満23%
 従業員数：5,000人以上35%、1,000人以上5,000人未満26%、500人以上1,000人未満9%、100人以上500人未満16%、100人未満14%

企業も優先順位は下げたいが、横並びや評判を意識すると、なかなか踏み出すことができないという本音が見え隠れしている。
 DEI(多様性・公平性・インクルージョン)イニシアチブへの取り組み(図13)については、「長期戦略や組織文化の

中核であり、重点的に推進」が二二%（欧米は二三%）で、優先度の認識は欧米と差がない。ESG同様に欧米では積極的にDEI優先度を下げている企業が目立ち、「優先事項ではない」「取り組みを縮小」が合わせて三四%を占め、日本の二〇%を上回る。ただし、日本でも「自

社の戦略や優先事項と一致しない」との回答が一七%あり、どう受け取ればよいのか迷う。日本は島国ではあるが、太古より柔軟に多様性を受け容れてきた歴史と文化がある。この長所を残し、発展させ、次の世代に受け継いでいきたいと切に願う。

