

CFO戦略調査レポート

AIとビジネスの転換点: CFOの選択と勝つための戦略

n = 600 CFOs · 100 per market

United States
U.K. / Ireland
France
Germany
Japan ^{NEW}
Australia ^{NEW}

Global Insights into
the AI Inflection Point

 **WAKEFIELD**

調査方法

Wakefield Researchとの提携により、北米、欧州、日本、オーストラリアのCFOおよび財務責任者600名を対象に調査を実施しました。

目次

CFOは事実上の運営責任者	3
コスト管理と成長: 先進的なCFOがAIで両立する方法	6
取引リスクはリアルタイムで利益に影響。CFOは手遅れになるまで対応できない	10
データの錯覚: 財務部門がいまだに支出を把握できない理由	15
AI投資は過去最高水準、成果証明への圧力も高まる	19
エージェント型AIの活用機会に多くの組織が対応できていない	23
AI実行を妨げているもの、インフラとデータの必要性	27
財務の新たな業務モデルと、それを実行するAIプラットフォーム	30
調査方法	34

すべてのCFO(最高財務責任者)がAI戦略を持っているのに、その戦略を実行できる体制を整えているのはごくわずかです。

米国、英国、アイルランド、ドイツ、フランス、日本、オーストラリアの600名の財務責任者を対象としてCoupaが実施した年次調査では、あらゆる優先事項の最上位にAIが挙げられている一方で、そのほとんどが対応できる状態にまだないことが明らかになりました。データ品質の低さ、複雑なインフラ、そして立証できないリターンが障害となり、成長促進、コスト管理、混乱に即時対応することによる競争優位性の獲得に必要な投資が停滞しています。AI活用に対する意欲と実行力とのギャップは、かつてないほど広がっています。本レポートでは、その原因とコストを明らかにし、そのギャップを埋めるためにCFOが行っている様々な取り組みを取り上げます。

CFOは事実上の運営責任者

多くの財務責任者がCFOに期待する典型的な役割には、貸借対照表(バランスシート)の管理者、財務統制の守護者、取締役会への説明者があります。しかし、これは現在のCFOが実際に担う役割のごく一部にすぎません。

今日のCFOの責任範囲は、テクノロジー、戦略、リスク、成長に広がりました。かつては財務報告と法令遵守に専念していればよかった財務責任者が、現在ではテクノロジーアーキテクト、組織変革の戦略立案者、リスクマネージャー、成長戦略責任者としての役割を担うことが求められています。この戦略的リーダーシップには、相反する要請を同時に実行することが求められます。コストを削減しながら成長投資を行い、統制を強化しながら迅速に動き、進行中の変革投資に対して成果を示しながらAIを拡大することが必要です。さらに、足場の定まらないマクロ経済環境で、これらすべてを遂行しなければなりません。こういった新たな責任や役割の誕生により、財務と組織全体のリーダーとしての役割が再定義されています。

この責任範囲の拡大により明確になったのは、CFOがAI戦略を主導する立場になったということです。現に、62%のCFOが自社のテクノロジーとセキュリティの部門を統括していると回答しています。具体的には、34%のCFOはそれらの部門を直接管理しており、28%は配下のCIOが管理を行っています。財務部門とテクノロジー部門は、かつてはそれぞれ独立して運営されていましたが、現在では1つの戦略のもとで統合に向かっていきます。

CFOの役割は再定義され、責任範囲は拡大を続けています。

優先順位から見える、攻守のバランスと葛藤

2026年の戦略における最重要事項としてCFOが選んだのは、AI投資、事業継続、リスク回避という3つの主要テーマです。優先順位として高かったのはAI投資で、CFOの49%が投資の拡大を行っており、45%のCFOが、AIの急速拡大により最も影響を受けるサイバーセキュリティとリスク管理の強化も同時に行っています。53%は、サプライヤーとの関係を強化してサプライチェーンのレジリエンスを高めており、42%は従業員のAIスキルの向上とトレーニングに注力しています。これは、テクノロジーとともに人材そのものも変革する必要があるという認識を示しています。

2026年の戦略的優先事項



移り変わる脅威の様相

攻めた価格設定、利益減少、為替リスクといった以前からある財務リスクに、事業での脅威や管理構造における脅威が加わりましたが、財務部門はこれらのリスクを予測できず、いまだに振り回されている状態です。

地政学的リスク(情勢不安)を例にとって考えてみましょう。2025年には、CFOの46%がそれを最大の外部脅威として挙げています。今年は、これをトップ3の脅威として挙げているのはわずか34%にとどまっています。一見、世界情勢をリスクと見なす傾向が減少したように見えますが、実際はそうではありません。変化したのは、地政学的リスク(情勢不安)が事業環境の一部として見なされるようになったことです。このリスクは例外的な事象ではなく、グローバルに事業を行う上での恒常的な前提として扱われるようになりました。その対応として、サプライヤーモニタリングの強化、在庫最適化、サプライチェーンの多様化が拡大しています。これについて詳しくは、本レポート後半で説明します。

外部脅威の優先度にも変化が見られ、サイバーセキュリティおよびAI主導の攻撃が47%で最上位に位置し、続いて進化するコンプライアンス規制が挙げられています。これは、多くのCFOが今年、サイバーセキュリティの強化(45%)およびESG要素の財務戦略への統合(40%)を優先している理由を説明していると考えられます。デジタル環境や管理構造に焦点がシフトしています。そして、財務部門はこれらの脅威への対応を、四半期末ではなくリアルタイムで行うことを求められています。

最大の外部脅威



外部のボラティリティと内部インフラの制約の両方が、収益性に大きな圧力をかけています。実際、CFOの90%が期末の財務目標の達成に懸念を抱いており、そのうち36%は極めて高い、または非常に高い懸念を示しています。この数字が際立っているのは、不安や心配があるからではありません。現代の財務責任者にとって、不確実性への対処が当然の事業条件になっているからです。

90% 年度末の財務目標達成に懸念を示している

これを受けて、CFOの過半数は社内に目を向けています。今年、財務責任者が利益率の改善に向けて講じている主な3つの施策は、データに基づくインサイトを活用した調達判断の最適化(65%)、より有利な条件を引き出すためのサプライヤーとの連携強化(62%)、そしてAIや自動化の活用による手作業プロセスおよび運用コストの削減(62%)です。

その傾向は明らかです。外部からの圧力が強まると、CFOは本能的にデータ、サプライヤーレバレッジ、そしてAIに頼ります。本レポートが詳細に検証しているのは、そのような判断の基盤となるインフラが、実際に成果を生み出せるように構築されているのかという点です。

要点:

財務部門は転換点に立たされています。CFOの役割はこれまで以上に戦略的な重みを持つようになりました。この局面を最も効果的に乗り切っている財務責任者は、求められる責任の変化が一時的なものではなく恒久的なものであること、そして新たに加わった役割で成功するには単なる意欲では不十分であることを理解しています。これには、市場のボラリティや拡大するテクノロジーにリアルタイムで適応できるよう設計された、根本的に異なる運用基盤が必要です。

コスト管理と成長: 先進的なCFOがAIで両立する方法

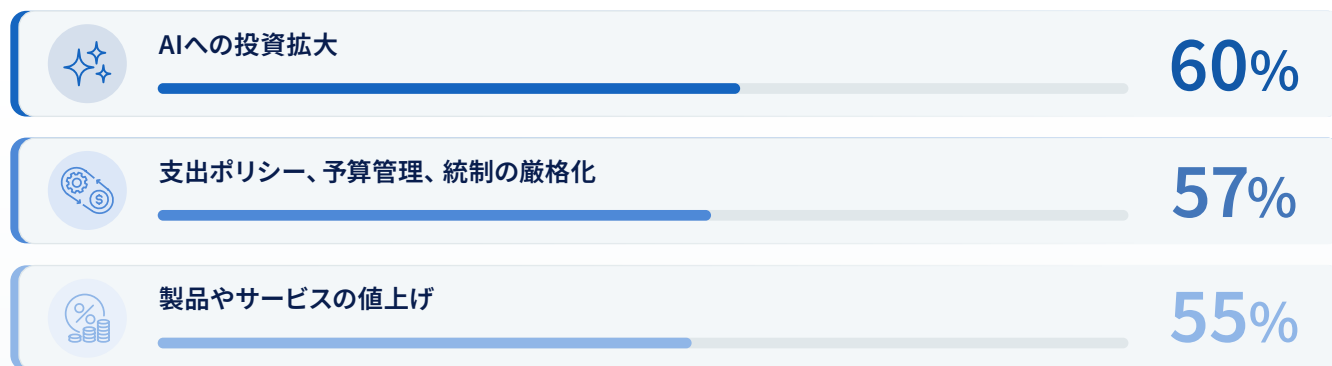
CFOの役割の中心にある葛藤について尋ねれば、多くのCFOはある共通の矛盾を挙げるでしょう。CFOは、コスト削減と将来への投資を同時に行うことが求められます。その両方を同時に対応できないシステムを使って、同じ予算と少ない人員で作業を進めなければなりません。しかし、葛藤そのものは新しいものではありません。財務部門は常に、規律と投資の間に存在してきました。新しいのは、これらの要求に同時に対応しなければならないことです。意思決定のスピードが求められます。取締役会には、2つの両立ではなく、2つを融合させた1つの成果が出ることを求められます。

この傾向はデータにも反映されています。財務責任者の半数以上(57%)が、収益性向上のために支出統制を厳格にしています。同時に、財務責任者の約3分の2が、収益性(60%)と成長(58%)の促進のためにAI投資を増加させています。

戦略的なCFOは、統制と成長を矛盾ではなく、資本配分の問題として捉え直しています。その再配分を可能にするためにAIを活用しています。

同じ金額でコスト削減と成長投資を同時に実現するのではなく、利益率の低い活動から高い活動に支出を継続的にシフトし、利益率が最も高い機会への再投資を行っています。目標はバランスではなく、ダイナミックな資源再配分をスピードを持って行うことです。AIがそれを可能にしています。マーベリック支出が拡大する前にそれを特定し、サプライヤー契約に埋もれた節減機会を見出し、手作業では間に合わないコストエクスポージャーを検知することで、CFOはコストを圧縮すると同時に、実際に成長を生み出す投資へ資本を振り向けています。その結果、収益性と成長の戦略として最上位にAIが挙げられています。

収益性向上の上位3戦略



成長戦略の上位項目

AIテクノロジー投資の拡大 58%

提供する製品/サービスの拡大 53%

人員増強 / 採用拡大 47%

新市場への進出 46%

研究開発への投資 41%

M&Aの推進 33%

IPOの推進 28%

注: パーセンテージは、項目を選択した CFO の割合です(複数項目を選択可能)。

成長戦略データは明確な序列を示していますが、特定地域の例外的な動きが全体像を変えています。フランスではIPO意向が47%と、世界平均の28%のほぼ2倍に達しており、調査対象市場の中で最も高い水準となっています。数年間にわたる資本市場の制約により、VC資金の調達が厳しくなり、出口ルートも限られる中で、フランスの財務責任者は、プライベート資本が十分に提供できなかった成長手段として公開市場に目を向けているようです。2026年初頭に欧州のIPO環境が改善し、1月単月のアクティビティ量が2024年第1四半期全体を上回る中、フランスのCFOは、機会が開いた際に迅速に動けるよう態勢を整えている可能性があります。IPOの例外的な動きに加え、成長および収益性戦略に関するデータは、CFOが人材そのものをどのように捉えているかについても同様に注目すべき示唆を示しています。

人材構成の再設計

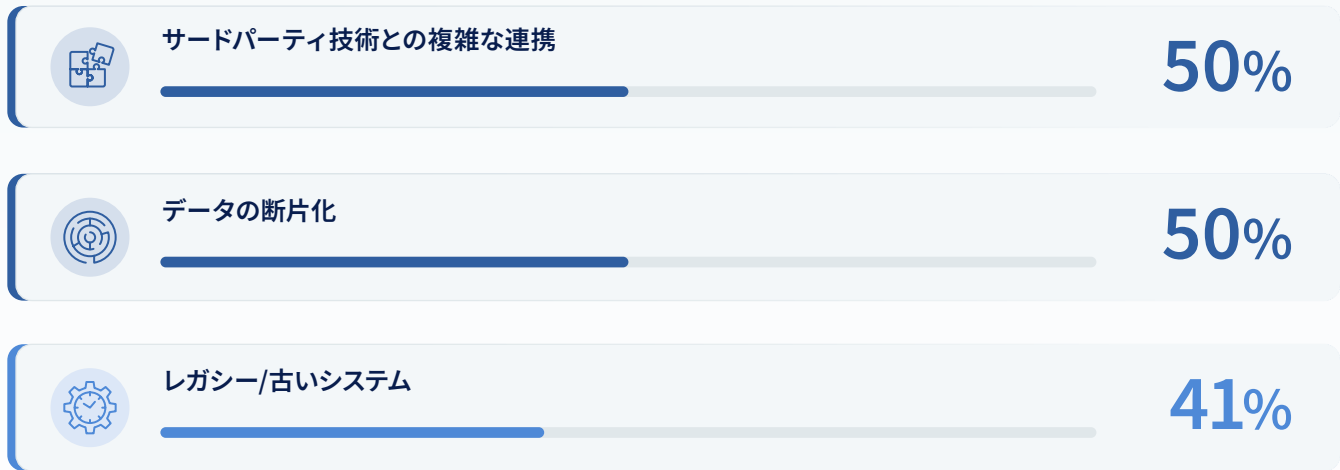
注目すべきことに、人員削減は今年の戦略項目の中で最下位に位置付けられ、収益性向上のために配置人員数の削減を計画しているのは24%にとどまっています。これは重要なシグナルです。CFOの大多数は、この最も痛みを伴うコスト削減策を当然の手段とは考えていません。その一方で、採用意向は前年比で38%から47%へと上昇しており、財務責任者が能力強化を進めていることを示唆しています。

収益性と成長を促進するためにAI投資を増加させるCFOが多数を占め、さらに42%が従業員のAIスキル向上を全体戦略の優先事項として進めている中、財務責任者はテクノロジー導入と並行して人材構成の再設計を進めています。

インフラの現実に目を向ける

大多数のCFOにとって、統制と成長の両立というミッションは、まさに矛盾そのものです。経営幹部は財務責任者に対し、利益率の維持と成長の実現の両方を求めています。レガシーシステムの制約により、そのどちらも大規模にはうまく実行できず、AIによる変革はさらに難しくなります。リアルタイムの可視化や部門間の連携を充分に行えないインフラ上に、AI施策を展開したとしても、品質、信頼性、拡張性は直接的に制限されてしまいます。

変革の阻害要因



根底にあるつながり



これは一部の特殊なケースではありません。これがインフラの現実です。リアルタイムでの精度、部門間の可視性、データの統一を求めて戦略を実行しようとする財務部門の大多数がこれに直面しています。

この現実、実務への影響として急速に積み重なっていきます。カテゴリー管理、購買、買掛金(AP)のシステムがシームレスに連携していなければ、調達最適化や支出規律の徹底を実現することはできません。キャッシュポジションのデータ取得に数日を要している、早期支払割引の活用や運転資金の最適化を行えません。また、複数の連携しないプラットフォームに支出データが散在し、情報ソースが統一されていないと、財務規律を維持しながら成長に向けて資本を再配分することもできません。

42% 複数のERPに支出データが分散しサイロ化していることを最大課題の1つとして回答

大規模な企業ほど、この課題は一層深刻になります。企業が買収やオーガニック成長を通じて拡大するにつれ、ERPの複雑性は増大します。一部の企業は5つ以上の異なるERP環境で業務を行っており、それぞれが独自のワークフローエコシステムを持っています。データにも、これが一般的な課題として現れており、CFOの42%が、支出データが複数のERP上でサイロ化されていることが最大の課題の1つとして挙げています。スマートな資源再配分的前提となるのは、リアルタイムの可視化です。このようにデータが分断されていると、可視化は実質的に不可能になります。その結果、財務部門は役割は、戦略的アドバイザーではなく、数値の判断になってしまいます。

「CFOとして常に取り組んでいるのは、低付加価値の支出を高付加価値の支出へと転換することです。単に収益性を高めるだけでなく、業務全体の効率性を高めることも求められています。そして、その支出を可視化できていなければ、その資金を再配分することはできません」

— Mike Agresta, 最高財務責任者、Coupa



データの断片化は単に資源再配分的意思決定を遅らせるだけではありません。AI戦略を直接的に弱体化させます。不完全なデータで学習したモデルからは、不完全なインサイトしか得られません。連携しないワークフローで自動化を行っても、既存のボトルネックが解消するどころか新たなボトルネックが生じます。

最新のインフラがなければ、質の低いデータに基づく意思決定がマシンスピードで積み重なるリスクが生じ、盤石なAI戦略を推進することができなくなります。その結果として起きるのは変革ではありません。意思決定が麻痺し、根本的な変化は望めません。コスト削減は部分的にしか実現せず、投資も積極的に行えません。意思決定も遅くなり、利用している基盤システムで実現できないAI戦略を立てることになります。

要点:

動的な資本再配分には、単なる戦略的意図ではなく、シームレスに連携したシステムが必要です。統合基盤がなければ、コスト規律と成長投資という二重の命題は解決不能のままとなります。そこで断片化したデータやシステムに基づいてAI投資を行っても、問題を解決するどころかむしろ悪化します。さらに悪いことに、その結果として利益率は両側から圧迫されます。すなわち、運営では過剰支出が発生し、成長領域への投資は不足することになります。

取引リスクはリアルタイムで利益に影響 CFOは手遅れになるまで対応できない

現代のグローバルサプライチェーンが形成されたこの10年において、混乱は例外的なものでした。自然災害、政治的イベント、予期せぬ貿易制限。それらは例外として対処され、その後は教訓として整理されましたが、その時代は終わりました。

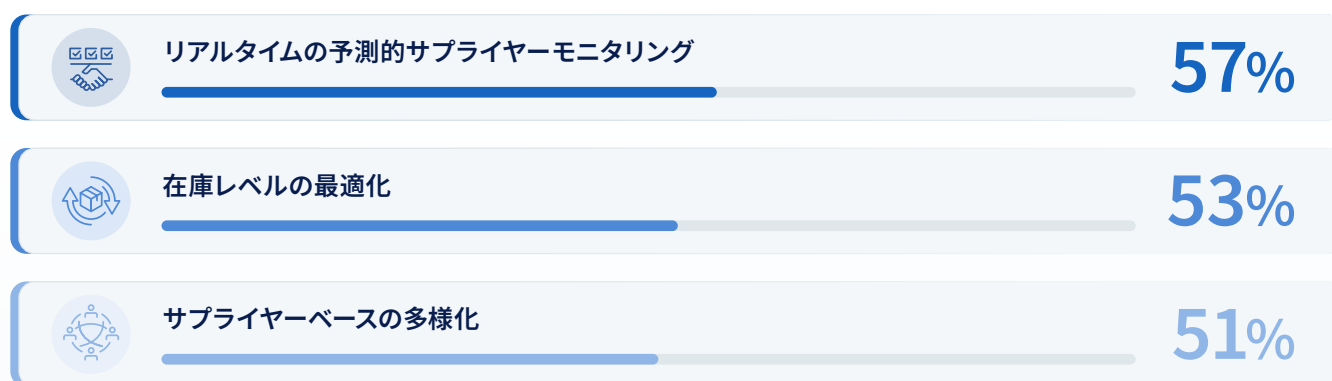
地政学的なボラティリティは、ごくたまに起きる混乱ではなく、恒常的な運営条件となっています。関税は依然として財務責任者の主要な懸念事項の1つであり、35%が関税規制の変化を外部脅威の上位3つに挙げています。同じく35%がサプライチェーンの混乱を主要な懸念として挙げており、地政学的な情勢不安そのものも34%でそれに迫っています。

ここで最も重要なのは、こうしたリスクが動くスピードに合わせて対応することです。関税に変更があれば、30日以内に利益率が大きく変動する可能性があります。世界の裏側で起きたサプライヤーの混乱によって、一夜にして大きな損失が出る場合もあります。規制の変化に対応できなければ、コンプライアンス違反により数百万ドル規模の罰金を突然科せられることもあります。しかし、多くの財務チームが業務に使用しているシステムは、四半期ごとの計画サイクルに最適化されており、日単位で混乱に対応できません。その結果、静的な予測モデルに基づいてリアルタイムの対応を強いられています。

財務責任者は地政学的リスクにどのように対応しているのか

地政学的ボラティリティの緩和策についての質問では、CFOが抱く意欲と直面するギャップが明らかになりました。過半数(57%)は、潜在的リスクを特定するために、サプライヤーをリアルタイムで予測的にモニタリングする仕組みを導入していると回答しています。しかし同時に、43%がサプライヤーエクスポージャーに対して事実上“盲目状態”であると回答しており、これは混乱の対応で後手にならず先手を取るための予測インテリジェンスがないまま運営していることを意味します。

貿易リスク対応の上位3項目



地域によって準備状況にはらつきがあります。ドイツと米国のCFOは予測的サプライヤーモニタリングで先行しており、それぞれ68%と65%となっています。一方でフランスでは、46%と大きく遅れています。また、関税の影響を相殺する手段として価格引き上げに依存する割合はフランスでは60%と、世界平均の45%を上回っています。

CFOの過半数(53%)が、地政学的ボラティリティへの備えとして在庫レベルの最適化を進めていると回答しています。一見すると、これは適切なリスク管理に見えます。しかし実際には、別の種類のリスクを生み出している可能性があります。

予測的なサプライヤーインテリジェンスを伴わない在庫最適化は、せいぜい経験に基づく推測にすぎません。地政学的リスクが上昇しているサプライヤー、関税の影響を最も受けやすい地域、原料の調達先が1か所しかない危険な製品、これらを特定し把握できなければ、在庫の積み増し対応に追われることになり、先見的な在庫戦略に必要なレジリエンスが得られません。その結果、必要かもわからない予防的在庫を持つことになり、資本が解放されません。同時に、利益率に影響を及ぼす真のリスクは見過ごされたままとなります。

「UPSでは、非常に大量のデータを保有していることを幸運に思っています。AIは、これまで想定すらしていなかったデータ活用方法で、価値を生み出すことを可能にします。そして、ボラティリティ、混乱、グローバルショックが一夜にして利益率を揺るがすような環境においては、データをきめ細かく分析してリアルタイムで行動に移すしくみを整えることが、対応できる組織と振り回される組織を分けるものとなります」

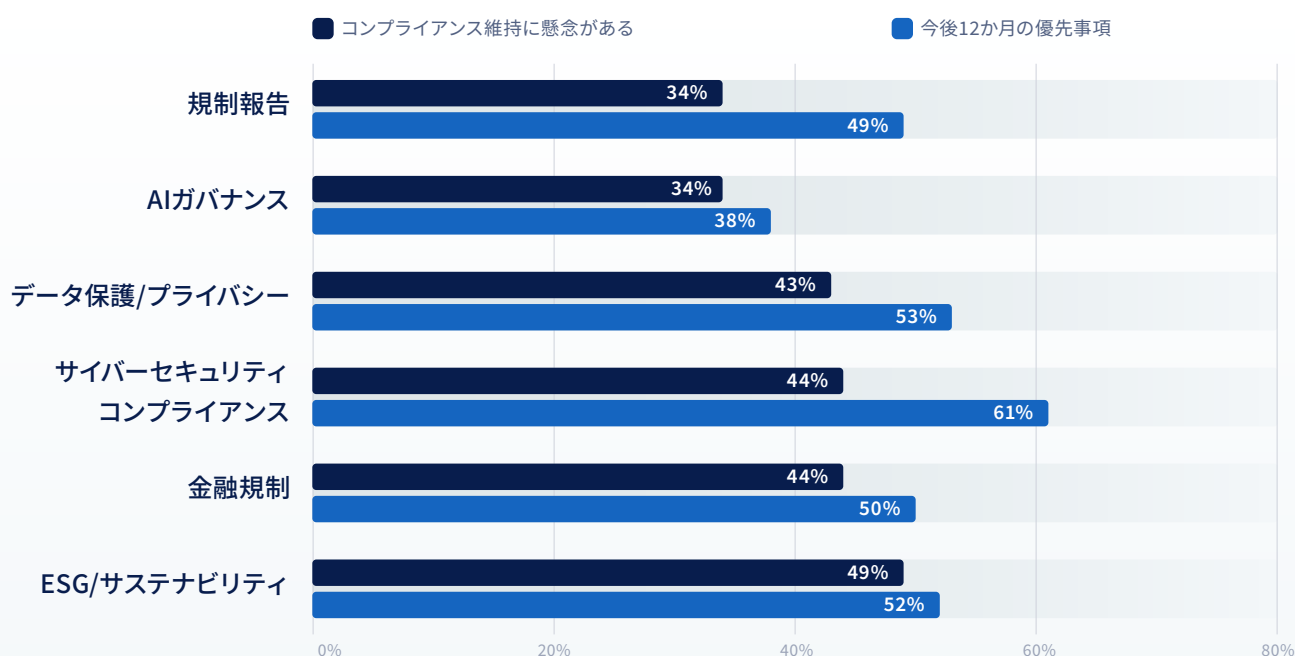
— Brian Dykes、最高財務責任者、UPS



コンプライアンスについての自信の喪失

地政学的リスクに関連したコンプライアンスは、多くの財務部門がまだ対応できる体制になく深刻化しています。CFOの39%がコンプライアンス規制の変化を今年の最大の課題の1つとして挙げる一方で、すべての関連領域においてコンプライアンスを維持できていると自信を持っているのはわずか11%にとどまっています。

コンプライアンスにおける不安と優先事項



コンプライアンスの対象は従来の金融規制を大きく超えて広がり続けており、ESGは最大の関心事項の1つになりつつあります。さらに、AIガバナンスに関する新たな懸念も浮上しています。AIが運営から分析、サプライヤーリスクアセスメントに至るまで財務ワークフローに組み込まれる中、その利用についての規制や責任の枠組みは、いまだ整備途上にあります。CFOは、明確な基準がまだ確立されていないAIコンプライアンス要件に対応しつつ、同時にそれらのシステムが生み出す結果に対する責任も負っています。こうした緊急性と不確実性の組み合わせが、AIガバナンスを懸念しているという声(34%)につながっています。この不安は、短期的に収まることはなく、むしろ増加する可能性が高いです。

これらの懸念は、コンプライアンスがもはや定期的に行うものではないことを示しています。コンプライアンスは継続的に求められる要件であり、環境への取り組み、データプライバシー、サイバーセキュリティ、AIの責任、そして従来の金融規制に至るまで、運営上の責任範囲を一度に拡張するものとなっています。これらすべてを同時に監視するために必要な、サプライヤー関係、支出フロー、契約上の義務に関するリアルタイムの可視性を欠く財務チームは、リスクにさらされています。

リスクの背後にあるデータ可視性の危機

サプライヤーエクスポージャーからコンプライアンスへの信頼に至るまで、地政学的リスクのあらゆる側面は、1つの根本的な問題でつながっています。多くの財務チームは、自社の支出全体像を十分に把握できておらず、いずれの領域においても精度の高い対応を行うことができていません。

データについて最大の課題

5%

自社のすべての支出データには単一システムで即座にアクセスできる

49%

会社の支出データの可視化が完全ではない

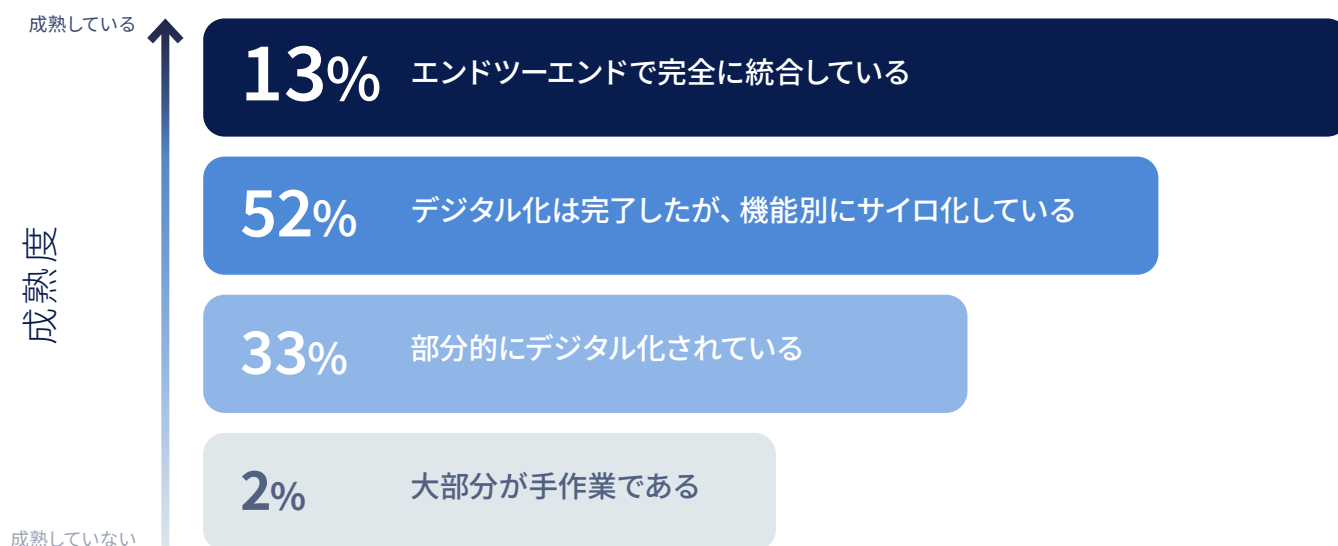
43%

情報に基づいた意思決定ができない

CFOのうち、単一の統合システムで支出データのすべてに即座にアクセスできているのはわずか5%です。そして、およそ半数(49%)は支出データのすべてを把握できていません。その結果、43%の財務責任者は、こういったデータの問題により、情報に基づいた意思決定ができないと回答しています。これは単なるレポートの問題ではなく、極めて重大な管理上の課題でもあります。世界情勢に混乱があった場合に大きく影響を受けるのは、特定のサプライヤーに高く依存している企業や、複数の関税に対処する企業だけではありません。利益率が変化するまで、世界情勢の影響の大きさに気が付くことができない財務責任者も大きな影響を受けます。

状況の把握において、主に障壁となるのは何でしょうか。それは、手作業と連携していないプロセスです。財務責任者の3人に1人以上が、財務プロセスの一部または多くが依然として手作業で行われており、その結果、静的な情報しか得られず現在のスピードに追いつけていないと回答しています。

財務プロセスの成熟度



エンドツーエンドで完全に統合している

13%

の財務部門

完全に統合できていない

87%

はまだ移行の途上

財務チームの過半数(87%)は、完全に手作業または、デジタル化はしているがサイロ化した状態で作業しており、ほとんどが形式的には技術を取り入れているものの、機能としては十分ではない状態にあります。デジタル化するだけでは、プロセスは統合できません。購買、AP、支払いといった領域に個別のデジタルシステムが存在していても、財務部門は依然として、実際にビジネス全体で何が起きているのかをつなぎ合わせて把握することができません。エンドツーエンドで統合している13%のみが、サプライヤーエクスポージャーの把握や、支出のリアルタイム追跡を行い、世界情勢の混乱への対応を損益計算書に影響が出る前に行うための基盤を持っています。それ以外の企業では、DXにより機能単位での効率化は実現したものの、そのスピードでのリスク管理で本来必要となる部門横断的なインテリジェンス(データ活用)は実現できていません。

「すべてが1つのシステムに統合されていることで、リスクを管理し、より賢明な意思決定を行うために必要な可視性とコンプライアンスを得ることができます」

— Alison Devad、会計自動化部門ディレクター、アメリカン航空

American Airlines 



要点:

現実となった地政学的リスクによる、利益率への影響をCFOは日々感じとっています。しかし、気づいても対処ができなければ、不安だけを募らせることとなります。見えていないリスクエクスポージャーは管理することができません。財務責任者が、サプライヤーエクスポージャー、コンプライアンスギャップ、関税による影響をリアルタイムで把握していれば、利益に影響が出る前に行動し、損失を最低限に抑えることができます。そのためには、予測精度やダッシュボードの向上だけでは不十分です。エンドツーエンドで統合されたデータ基盤と、ワークフローに直接組み込まれたAIによって、意思決定のスピードを阻害する手作業を自動化する必要があります。



データの錯覚: 財務部門がいまだに支出を把握できない理由

多くの場合、CFOは自分たちに十分なデータ可視性があると考えていますが、それは実際に行動が必要になるまでの話です。毎朝更新されるダッシュボードが、財務実態の正確な全体像を示しているという前提があります。意思決定が必要になったときには、必要な情報がすぐ手元にあるはずだという認識です。しかし、多くの財務チームにとって、その確信は実態とはかけ離れています。

即時アクセスという神話

ある数字を注意深く見てみましょう。63%の財務責任者は支出データに即時アクセスできると考えていますが、そのうち実際に単一の統合システムで即時アクセスできるCFOはわずか5%にすぎません。

CFOの支出データへのアクセス方法

即時アクセスできていると認識

63%

支出データに即時アクセスできていると考えるCFO

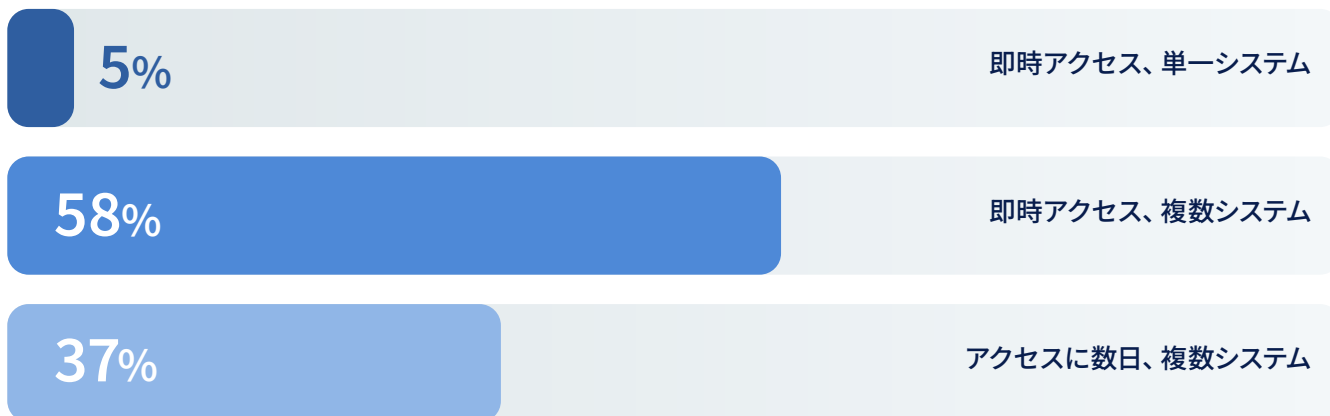
vs.

単一システムですべてにアクセス

わずか **5%**

単一の統合システムから即時アクセスできるCFO

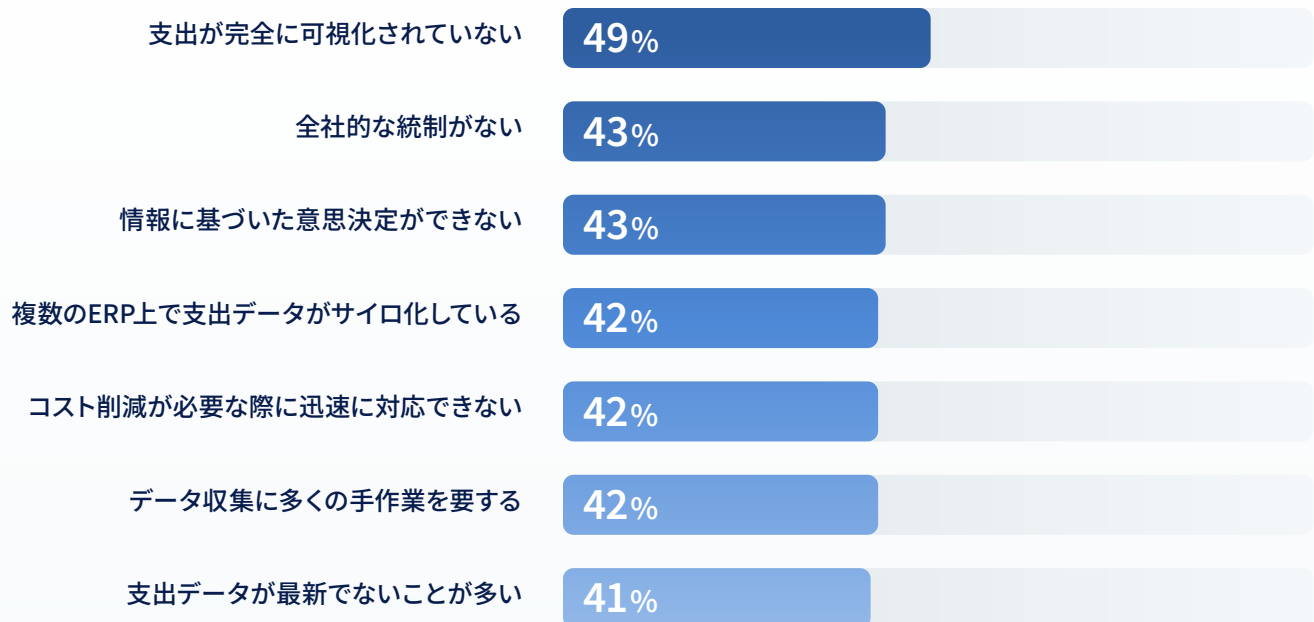
3つのアクセスモード



このギャップは、財務システムの進化の過程で生じた副産物であり、財務チームの努力不足が原因ではありません。企業が買収によって成長した場合でも、複数の地域に展開している場合でも、あるいは特定の課題を解決するために個別のポイントソリューションを追加してきた場合でも、その結果は概ね同じになります。すなわち、購買はあるシステムで、APは別のシステムで、支払いはさらに別の場所で管理され、支出データは相互に連携するようには設計されていない複数のプラットフォームに分散してしまいます。データウェアハウスへのデータ集約や、手作業でのデータ統合は、多くの財務チームがたどり着いた回避策であり、大きな前進ではあります。しかし、それでは限界があり、リアルタイムかつ包括的な可視性は実現できません。実現すべきは、データのエクスポート時点の状況把握ではなく、今この瞬間に、支出、サプライヤー、リスクエクスポージャー全体で何が起きているのかをCFOが正確に把握できるような可視性です。

戦略分析や過去実績についてのレポートにおいては、タイムラグは許容できます。しかし、関税変更やサプライヤーの混乱、コンプライアンスの対応を、利益に影響が及ぶ前に行う場合は許容されません。ダッシュボードは更新され、レポートは実行され、数値は予定通りに届いていても、全体像は完全に把握できず、情報は数日遅れとなり、情報を必要とする人からの信頼は徐々に失われていきます。これがデータの錯覚です。可視性がないわけではないが、実際には基盤となるデータが反映されていないのに可視性があるという誤った確信に過ぎません。その結果は、予測可能な連鎖反応として現れます。

最大のデータ課題



データの課題はすべて相互に関連しています。連携しなければサイロ化します。サイロ化は手作業による照合を生み出します。手作業の照合は遅延を生み出します。遅延は古い情報を生み出します。そして古い情報は、CFOの権威を直接的に失墜させる結果を生み出します。実際、43%の財務責任者が、古い情報では、情報に基づく意思決定ができないと回答しています。CFOは、数値の信頼性が求められるとき、つまり取締役会の場合や予算レビュー、さらには重要な投資判断の場面において、組織が頼るべき存在です。そのCFOが完全には信頼できないデータに基づいて業務を行っている場合は、その影響は財務部門の中だけにはとどまらず、企業のあらゆる意思決定に波及していきます。

ベンダー別、カテゴリー別、事業部別に支出を一元的に把握できなければ、財務チームは実効性のある予算を設定しリアルタイムで管理し統制することができません。財務における最も基本的な統制手段の1つである発注も、連携しないシステムに支出データが分散している状況では、一貫して管理することが難しくなります。複数のERP、部門、地域にまたがって運営される大規模組織にとって、これは財務機能全体の中でも最も根強く、かつコストのかかる課題の1つとなります。すなわち、予算消化をリアルタイムで把握できない、支出とサプライヤーの全容を把握できないためにベンダー関係を集約できない、そして購買と財務が異なる情報に基づいて作業を進めた瞬間に交渉力が失われるという課題です。これらの問題は互いに連鎖し、時間が経つほどに断ち切るのが難しくなり、放置するほどコストが増大する複合的な悪循環を生み出します。

26時間

最高財務責任者は、支出データを追跡するのに平均して月に26時間を失っています。

このサイクルのコストは定量的に把握できます。CFOは、複数のシステムにまたがるデータを追跡して集約するだけで、平均して毎月26時間を費やしているの見積もっています。これは、財務の全体像を再構築するために、毎月3日分の時間を費やしていることを意味します。統合されたデータ基盤があれば常時把握できるはずですが、この時間は重要です。データの集約に費やされる1日は、本来CFOが自信を持って下すべき意思決定に充てられるはずの時間を奪っています。そして、そうした断片化したシステムの上にAIを構築しても、データの制約をそのまま引き継ぐため、乗り越えるどころか同じ制限に縛られることになります。

「すべてを単一のプラットフォームに集約することで、発注、受領、請求書に明確なつながりが生まれ追跡可能になります。リアルタイムの支出可視性と信頼性の高い監査証跡に基づくコンプライアンスが財務にもたらされます」

— Marcella Mathes、ファイナンスプロセス
およびデジタルファイナンス責任者、Eurowag

EW EUROWAG



データレディネスがAI導入の最大障壁

データの品質とレディネスを、CFOの73%がAI導入の最大の障壁として挙げています。データの断片化は、もはや単なる報告上の不便ではなく、最重要な戦略的イニシアチブに対する障害になっています。AIは、見えていないデータから学習することはできません。アクセスできないものを正規化することもできません。互換性のないシステムに閉じ込められた情報から、インサイトを生み出すこともできません。そして、基盤となるデータアーキテクチャを整備する前にAI機能へ投資した組織は、今まさにその結果がづなるかを目の当たりにし始めています。

要点:

データの遅延は、単なる生産性の問題ではなく、ビジネスリスクの問題です。「先月何にいくら使ったのか」を答えるのに数日を要するCFOは、「来四半期に何に投資すべきか」を答えることはできず、その遅れがAI投資にも反映されます。遅いデータがもたらすコストは複合的に増幅します。意思決定の遅れ、削減機会の逸失、AI導入の停滞、そして本来予測できたはずの変化に対する受動的な対応です。この問題の解決には、支出、サプライヤー、財務のデータを単一プラットフォームに統合したデータ基盤を用意し、照合作業の遅延を完全に排除することが必要です。それこそが、より迅速な意思決定、AI性能の向上、そして定量的な変革効果の計測を実現するための出発点となります。



AI投資は過去最高水準、成果証明への圧力も高まる

CFOにとっての取締役会は、プレッシャーテストです。高い目標を掲げたAI変革の提案に成功した後のハネムーン期間は終わりました。取締役会がいま問うているのは、AIが正しい方向かどうかではありません。「AIが何をもたらしているのか」であり、この回答は想定よりもはるかに困難です。

この複雑さの一因は構造的なものです。AIへの投資が、単一のリターンを生む単一の取り組みであることはほとんどありません。CFOは、組織のあらゆる階層に関わるポートフォリオを管理しています。そこには、従業員が日常的に使用するツール、基幹業務を支えるプラットフォーム、そして企業が顧客に提供する製品やサービスが含まれ、それぞれに異なるタイムライン、異なるベースライン、そして異なる成功定義が存在します。多くの企業ではAIの購入判断を、実際に完成した機能ではなく、ベンダーが掲げるロードマップに基づいて行っています。まだ利用可能ではない機能に対して資本をコミットし、その結果として、そのギャップに伴う実行リスクを引き受けています。既製のソリューションでは対応しきれない部分には社内ツールを構築して補っている企業もあり、ただでさえ複雑な計測の問題に成果の複雑性と技術的負債が加わっています。

その結果として、投下資本と確認された価値の間のギャップは、CFOが完全制御できない領域で拡大を続けています。ベンダーのタイムラインは変動し、カスタム開発では期待通りの成果が得られません。そして、投資を承認した取締役会に対してAIの具体的な効果を示すために必要な計測フレームワークは、まだ整備されていないことが多いのが実情です。だからこそ、テクノロジーパートナーの選定は、CFOが行う意思決定の中でも最も重要なものの1つとなっています。実行リスクが現実のものとなり、取締役会の忍耐にも限りがある環境において、魅力的なロードマップを持つベンダーと、そのロードマップを実現した実績を持つベンダーとの違いは、単なる購買上の差ではありません。これは、どのAI投資で成長が加速し、どの投資が効果を出す前に停滞するかを左右する戦略的な違いです。このデータは、そのプレッシャーが具体的にどこで生じているかを示しています。ほぼすべての企業において、AIへの取り組みが進められている一方で、その効果の証明に苦労していることが、共通して見られます。

コミットメント

85%

今年の財務戦略の中心にAIを据えている

73%

財務および購買プロセス全体にAIを導入している

100%

今後6~12か月以内にAI投資を計画している

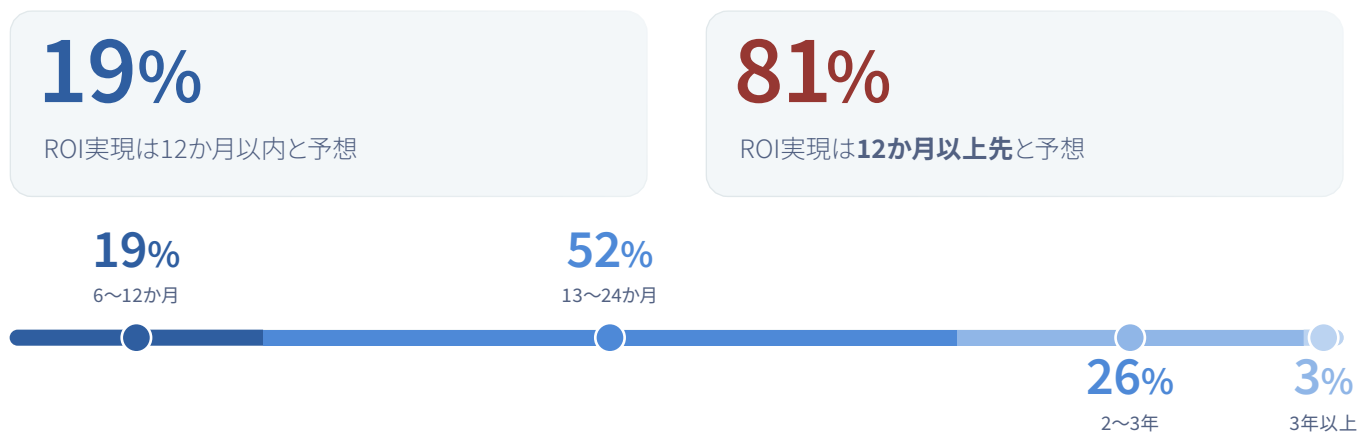
現実

実行のギャップ

76%

ROIの定量化の難しさがAI導入のさらなる推進を「ある程度」から「かなり」妨げていると回答

Forresterの調査¹は、AIの価値と財務成長を紐づけることができる意思決定者は、3人に1人にも満たないことを示しています。つまり、多くのCFOは常套的な勝ち筋もないままに取締役会でのROIの議論に臨んでいることとなります。結果を求める声は高まっていますが、その答えは同じスピードで得られていません。多くのCFOは今年中に得られるとは考えておらず、81%の財務責任者がAIのROIが得られるのは12か月以上先になると予想している一方で、現在の計画期間内に計測可能なリターンを見込んでいるのはわずか19%にとどまっています。



このタイムラインは固定ではありません。本レポートのデータでは、このタイムラインに他のどの要因よりも大きく影響を与えるものとして、データアクセスがあることを示しています。支出データに即時アクセスできるCFOのうち、76%は12か月以内にAIの計測可能なROIが得られると見込んでいます。一方で、即時アクセスのないCFOでのその割合は24%にまで低下します。

3倍 即時データアクセスが可能な場合、CFOがAIの早期ROIを見込む可能性は3倍高くなります。

この関係性は直接的なものです。AIシステムはデータから学習し、データを基に最適化し、データから推奨を生成します。データが遅延している場合、連携していないシステムに存在している場合、あるいは手作業による照合に数日を要する場合、AIは本来期待された役割を果たすことができません。少なくとも、計測可能な財務的リターンを生み出すために必要なスピードや精度では実現できません。データの遅延は、単に報告を遅らせるだけではありません。イノベーションを鈍化させ、AI定着を停滞させ、そしてCFOが主導した変革投資が成果を上げていることを証明しなければならない、その時間的猶予そのものを狭めます。

AIの定着は進む一方で、信頼は低下している

対応の緊急性は明確なものの、実行方法の明確性がありません。AIの定着が進む一方で、信頼は逆方向に変化しています。AIの導入を進めるほどに、CFOは自らが目指す高い目標と、実際のインフラで到達できる現実との距離をより鮮明に認識することになります。

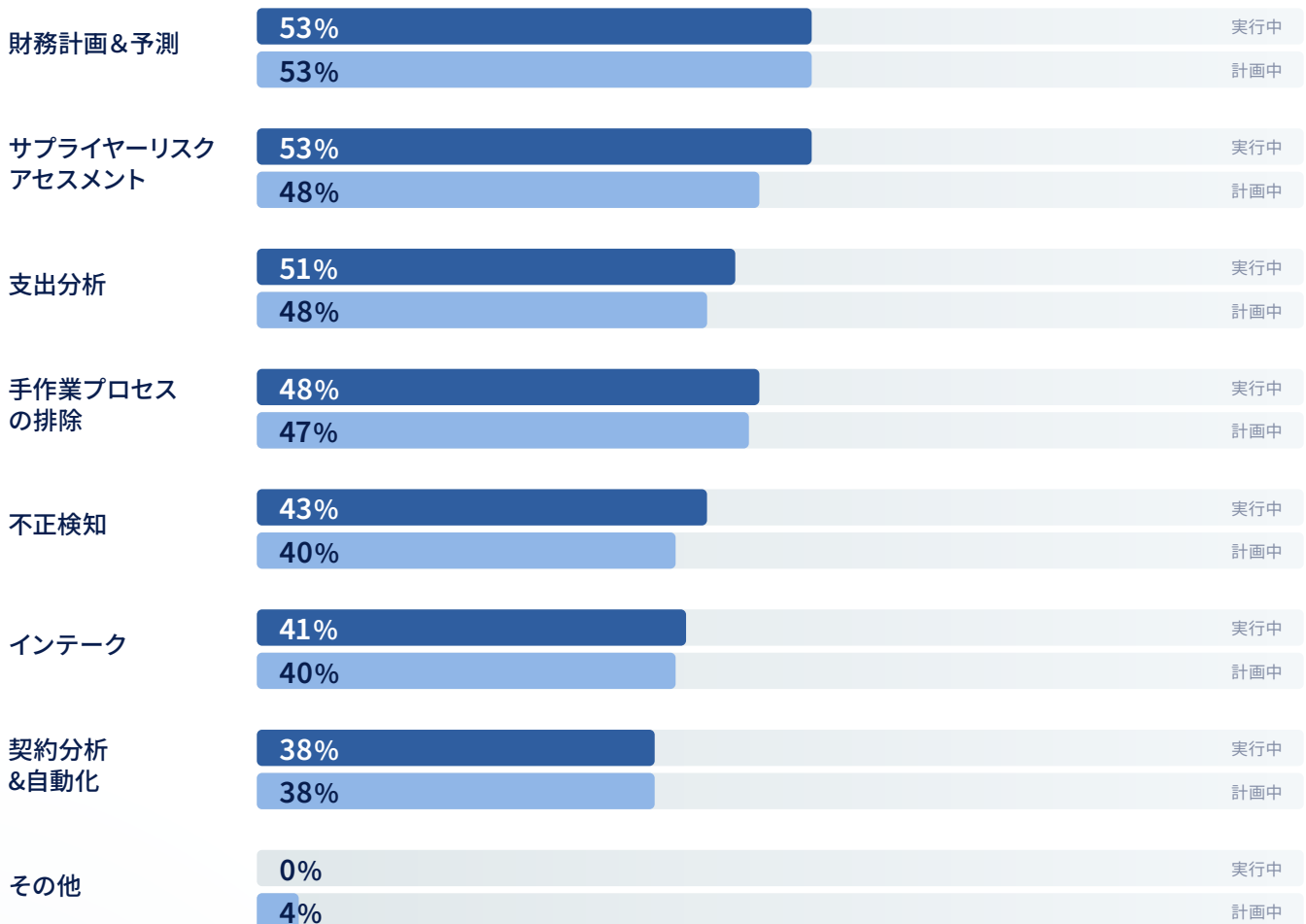
¹ Forrester, 2026 Predictions: Technology & Security, 2025年10月

92%

自社のAI戦略を実行できるかどうかに懸念を示しています。

今年、ほぼすべてのCFO(92%)が、自社のAI戦略を実行できるかどうかについて少なくとも一定の懸念を抱いており、2025年の66%から大幅に増加しています。また、そのうち約3分の1(32%)は、非常に強い、あるいは極めて強い懸念を抱いています。財務責任者は、何もしないことの方が投資することよりもリスクが大きいと認識しています。一方で、まだ確信を持っていないのは、これまでに構築したものが、約束した成果を本当に実現できるかどうかという点です。

実行中と計画中のAI投資



今回の調査では、AIを導入しても安定しない理由を理解するうえで重要なポイントが見えてきました。財務領域はAIが導入されたことで、自動化による効率化が進み、手作業がなくなり、定型業務のワークフローが加速しました。このような導入初期段階の成果は確かに意味がありましたが、すでに出尽くした感があります。次に実現すべきは、価値が高く複雑な領域での利用です。すなわち、リスクの予測モデル化、動的な資本配分、自律的な意思決定の実行です。これらの領域では、AIが単なるタスク削減ツールとしてではなく、複雑な状況を理解して結果を予測しリアルタイムで動作します。この実現には、ほとんどの財務組織が現在備えている能力や機能とは本質的に異なるものが必要になります。より優れたAIモデルだけでなく、統合されたデータ、一体化されたワークフロー、そしてこのレベルの複雑性と信頼性を前提に設計されたシステムが必要です。

構造的な基盤を整えなければ、AI導入による成果は初期の自動化だけにとどまり、変革的な成果までの進化を加速できません。その停滞は、テクノロジーが未成熟だからではなく、テクノロジーが動作している環境自体が求められる動作を支えるよう設計されていないために生じるのです。

「多くのCFOは、基盤が整っていない状態でAI投資を行ったため、導入後にそのROIを証明しようとしています。この点で先を行く企業は、ROIを単なる報告事項として扱うのをやめ、設計段階から決定する事項として捉え始めています。つまり、取締役会から質問された時ではなく、プラットフォームを選択する時点でROIをすでに定めているのです」

— Mike Agresta、最高財務責任者、Coupa



要点:

AIは単独で価値を生み出すものではありません。それは価値の増幅装置であり、その効果は増幅対象となる強固な基盤があって初めて機能します。断片化したデータ、不明確なベースライン、そして非連携のワークフローによる問題は、AIを上乗せすることで解決されるわけではありません。むしろ、内在する非効率性ごと問題は拡大されてしまいます。見込み違いのROI、信頼の崩壊、AIの理想と現実の間に広がるギャップは、ある共通の必要性を示しています。それは、統合されたデータ基盤、組み込まれたインテリジェンス、そしてその両方の実績を持つプラットフォームパートナーの存在です。

エージェント型AIの活用機会に多くの組織が対応できていない

AIを導入する前、チームは業務時間の最大70%を、承認の追跡、請求書の処理、そして高度なトレーニングを必要とする複雑なシステムの操作といった反復作業に費やしていました。そのため組織での「スーパーユーザー」への依存が生まれました。スーパーユーザーとは、複雑性を解消し、例外処理を行い、業務フローを維持するために必要なシステム知識を持つ少数の専門人材です。意図的ではなく結果として、こうした専門家は組織内のボトルネックとなっていました。基本的な取引以外のすべてがスーパーユーザーを経由し、他の人はただ待つしかない構造になっていました。

エージェント型AIは、この制約に対する解決策として存在感を強めており、財務チームがこれまで導入してきた従来の自動化ツールとは本質的に異なる能力を示しています。静的な自動化とは異なり、エージェント型AIは各目的に特化したAIエージェントを介して機能します。このテクノロジーは、複雑な状況を分析し、行動を提案し、最終的にはワークフローを自律的に実行することができます。エージェントの機能は、即時の支出インサイトを提示する単純なものから、例外を検知して人間のレビューを求めるもの、契約修正案を作成し承認プロセスを自動実行するもの、さらには各ステップで人手を介さずにエンドツーエンドのプロセスを実行する高度なものまで、さまざまありスペクトラムを形成しています。組織がエージェント型AIを前提に信頼性とインフラを構築するほど、これらのエージェントはスペクトラムのより高度な領域で機能できるようになります。

AIエージェントの本質的な特徴はアクセシビリティです。すべての従業員がシステムの専門家になる必要はなく、業務に必要な専門知識を必要な瞬間にエージェントが自然言語でユーザーに届けます。かつて適切な承認者の特定と連絡が必要だった承認プロセスも、今ではワークフローを理解するエージェントがプロセスを実行して承認者に依頼を送付します。かつてはキューに滞留していた請求書の例外処理も、すでにポリシーを理解しているエージェントによって解決されます。購買ワークフローも、基盤となるシステムに触れたことのない担当者によって完了されます。なぜなら、かつては専門家でなければ対応できなかった複雑な作業をエージェントが引き受けるからです。市場は、この可能性に向けて急速に動いています。

「AIで得られる最大の機会は、従業員を反復的なプロセス業務から解放し、より戦略的な思考に集中できるようにすることです。時間はあらゆる財務責任者にとって最も価値のある資源であり、その時間を取り戻すテクノロジーによって、財務チームは組織全体に対してより大きなインパクトを発揮できるようになります」

— Josh Proctor、最高財務責任者、Warriors



33%

2028年までに、33%のエンタープライズソフトウェアアプリケーションがエージェント型AIを含むようになり、2024年の1%未満から大幅に増加します²。

財務責任者は、AIエージェントにより組織の運営方法が根本的に変革すると大きく期待しています。41%のCFOは、自律的なワークフロー実行が、あらゆるAI機能の中で最も大きく長期的な財務リターンをもたらすと考えています。しかし、実際に複数ステップのワークフロー全体にわたってエージェント型AIを導入しているのはわずか13%にとどまっています。

エージェント型AI採用への強い関心



97%

エージェント型AIをロードマップに組み込んでいるCFOの割合。初期検討中から実運用中まで段階はさまざまです。導入計画がないのはわずか3%です。

CFOがエージェント型AIに期待する成果と、それを支えるための組織の整備状況との間にあるギャップは、財務領域における最も重要な「レディネスのギャップ」です。このギャップを生み出している構造的な障壁を理解することが、それを解消するための第一歩となります。

²ガートナー、TSP2025 Trends: Agentic AI—The Evolution of Experience、Jim Hare、Tom Coshow、Mark McDonald、Radu Miclaus、Sid Nag、2025年2月

AI導入を阻む3つの障壁

日常業務へのAI導入における制約の大きさを順位付けしたところ、財務責任者たちは総じて3つのコア領域で懸念を挙げており、そこから希望と現実の間に大きな乖離が生じている理由が見えてきます。

1 データの品質とレディネス:

73%

財務責任者の多数(73%)が、日常業務へのAI導入における最大の障壁としてデータ品質とデータレディネスを挙げています。エージェント型AIにとって、この障壁は大きな混乱を引き起こします。購買ワークフローにおいて従業員を支援するエージェントの信頼性は、参照するデータの質に依存します。システム間でサプライヤー名が一致しない、データの分類規則が統一されていない、キャッシュポジションのデータが数日前のものである、あるいは支出の可視性が不完全である場合、エージェントは単に遅くなるだけではありません。むしろ、人間では到底追いつけない速度でもっともらしい誤答を生み出してしまいます。

現在のデータ課題の状況は、この問題を根の深いものにしていきます。財務責任者の49%は支出の全体像を完全には把握できておらず、単一のシステムからすべての支出データにアクセスできるのはわずか5%にとどまります。また、35%は依然として一部に手作業のプロセスを抱えています。さらに、完全にデジタル化されたプロセスを持つ65%のうち、52%はそれらのシステムが機能ごとにサイロ化されていると報告しています。自律性にはデータの精度が不可欠であり、断片化はそれを破壊します。

2 複雑な連携:

65%

エージェント型AIには、単なるシステム連携以上のものが求められます。エージェント型AIは、支出管理エコシステム全体のオーケストレーションをシステムレベルで行う必要があります。これは、調達、契約、購買、APといった領域を密接に統合して同期させることを意味しており、このような統合や連携は従来のERPではサポートされていませんでした。その結果、財務責任者の65%はコアシステム統合の難しさをAI導入における主要な上位5つの障壁の1つとして挙げています。一方で、CFOの50%は、複雑なサードパーティ連携をDX全体での最大障壁として認識しています。さらに41%は、レガシーシステムがこの進展を妨げる制約要因であると指摘しています。

これは実務に大きく影響します。リアルタイムデータにアクセスできないエージェントは、早期支払割引の機会があってもそれを提示することができません。キャッシュポジションのデータが数日前のものであれば、請求書の節減効果を正確に予測することもできません。また、購買とAPで違うデータを参照していれば、サプライヤーリスクを検知することもできません。トランザクションデータが断片化し、決済プロセスのシステムがリアルタイムに連携していない場合、AIエージェントは不正を示す異常パターンを検知することもできません。また、意思決定が行われるシステムから、ポリシーの内容を参照できなければ、コンプライアンスに準拠した承認ワークフローを実行することもできません。さらに、過去の取引から意味のある関係性を読み取り、正確なインサイトを提示することもできません。自然言語インターフェイスを持つエージェント型AIは、エンドユーザーにとっては使い勝手が良いように見えますが、本当の意味での使い勝手は背後にある連携システムの質に依存します。

3 データセキュリティとコンプライアンス:

70%

CFOの過半数(70%)は、データセキュリティとコンプライアンスに対する懸念を、日常業務へのAIツール導入の障壁の上位5つに挙げています。しかし、今後12か月の優先事項としてAIガバナンスを挙げているのはわずか34%です。

懸念と優先事項に現れる数値の開きは、多くの財務組織がガバナンスの課題に十分に向き合えていない現状を反映しています。AIエージェントが誤った判断をした場合、その結果の責任は誰が負うのでしょうか。エージェントが不正な請求書を承認した場合、その責任は誰にあるのでしょうか。自律型ワークフローがポリシーに違反した場合、その説明責任は誰にあるのでしょうか。

この課題をさらに複雑にするのは、財務責任者の43%がデータ管理における最大の課題として統制の欠如をすでに挙げており、ガバナンスの問題はAI導入以前から存在しているという点です。そのような状態で自律型システムを展開しようとすれば、今ある問題がさらに増幅することになります。

「AIエージェントは、持たない情報のことは把握できません。また、与えられた情報の範囲内でしか動作しません。したがって、データが不完全であったり、サイロ化していたり、一貫性がない場合でも、それを問題として検知することはなく、そのまま処理してしまいます。だからこそ、AIの議論よりも前にデータの議論を行う必要があります」

— Mike Agresta, 最高財務責任者、Coupa



テクノロジーは必要だが、それだけでは不十分

AIが完全に統合された環境を持つと報告している20%のCFOについてのデータは、重要なニュアンスを示しています。このグループではエージェント型AIの導入率は有意に高い(36%、全体では13%)一方で、ユーザーの定着が進んでいない割合も同様に高くなっています(40%、全体では35%)。テクノロジーを正しく整えることは前提条件ですが、その後が続くのは組織を整えるという取り組みです。

前向きな点として、経営陣の42%は今年、従業員のAIトレーニングを優先事項としており、これはインフラ投資と同様に重要な取り組みです。エージェント型AIの導入に成功する組織は、テクノロジーの進化に合わせて業務モデルを進化させている企業です。そこでは、AIの出力をどのタイミングで信頼するか、人間の判断をどのように介入させるか、そしてシステムが自律が高まる中で責任をどう配分するかが明確に定義されています。人材とガバナンスへの並行した投資がなければ、技術基盤がどれほど高度になっても、組織的な摩擦がその活用を阻害することになります。

要点:

統一基盤のないエージェント型AIは、単なるリスクの増幅装置にすぎません。自律性は、従来の静的な自動化では隠れていたアーキテクチャ上の弱点を明らかにします。今後必要とされるのは、データ、インテリジェンス、実行の3つが切り離せない形で統合されたプラットフォームです。そのためには、支出データが適切にクレンジングされ、連携により部門横断的なオーケストレーションが可能になり、コンプライアンスが初期段階から組み込まれている必要があります。一歩先を行く組織は、AIを単なるポイントソリューションではなく、業務モデルとして捉えています。基盤を正しく構築できた組織は、レディネスのギャップを解消し、競合との差を決定づける立ち位置を確立することができます。

AI実行を妨げているものインフラとデータの必要性

本レポートで示されたすべての課題には、共通する構造的な根本原因があります。それは、異なる時代のために設計されたシステムで財務が業務を行っているという点です。多くの財務チームが使用しているシステムは、トランザクション処理や過去の実績の報告を目的として設計されており、リアルタイムの意思決定や「次に何をすべきか」を導く仕組みとしては設計されていません。財務インフラに求められる要件は、多くの組織が想定していた以上の速さで変化しており、組織はプロセスだけでなく、より広範な見直しを迫られています。

最新システムの導入だけではレディネスとは言えない

多くの組織が取る対応として、レガシーシステムの刷新や統合があり、これはAIレディネスへの道筋として位置づけられることがよくあります。しかし、既存の環境をアップグレードすることと、その環境が実現できる価値そのものを変革することには、大きな違いがあります。実際には、AIが本質的に必要とするデータの統合や組み込み型インテリジェンスが、最新のシステムの導入だけで実現されるわけではありません。

重要なのは、システムが新しいかどうかではなく、利用される時代に合わせてゼロから設計されているかどうかです。初期のアーキテクチャ世代から進化してきたシステムには、その起源や背景に由来する前提が組み込まれています。つまり、データの構造、インテグレーションの構築方法、ワークフローの設計に関する前提です。これらの前提は、アップグレードによって消えることはありません。むしろ新しい環境にそのまま引き継がれ、そのシステムが何をできて、何をできないかを規定し続けます。

企業がDXを加速させる中で、この違いはテクノロジー投資の判断における最も重要な要素の1つになりつつあります。クラウドネイティブに構築されたプラットフォームは、本質的に異なる能力セットを提供します。新機能の継続的なデプロイメント、柔軟なスケーラビリティ、設計段階からのオープンな連携性、そしてリアルタイムの取引データから学習するAIといった特性です。これらは、財務領域における要求が加速し続ける中で、企業のイノベーション、スケーラビリティ、そして変化への対応力を直接左右します。真のレディネスには単に異なるテクノロジーではなく、インテリジェンス時代を前提に設計されたテクノロジーが必要です。この時代では、データは継続的に流れ、AIはネイティブに動作し、インフラ自体がビジネスとともに進化していきます。

正しいプラットフォームが備えるべき6つの柱

1 統一されたデータ基盤

財務部門には、分断されたデータを単に集約するダッシュボードではなく、データを能動的にクレンジングし、正規化し、単一の信頼できるデータソースへと統合するプラットフォームが必要です。これがなければ、AIは学習できず、ベンチマーク比較もできず、AIエージェントも安全な自律的判断に必要な精度で動くことはできません。これは単なる「あると便利な」生産性向上ではありません。戦略的な意思決定、そしてその先に続くすべての前提条件なのです。

2 真のオーケストレーション

現在の業務環境では、柔軟で適応力のあるワークフローが求められています。想定された条件を前提に設計された従来の直線的なS2P(調達から支払い)プロセスでは、状況が変化した際に対応することができません。財務には、動的なワークフローを設計し、AIエージェントや外部システムを組み込み、独自のエージェントを構築し、統制を調整しながら、部門をまたいでリアルタイムに業務を遂行できる能力が求められます。

3 オープンアーキテクチャ

現代の財務環境は本質的に複数のシステムで構成されています。シームレスな連携、適応性、柔軟性を実現するプラットフォームであれば、ビジネスの変化に応じて毎回ゼロから作り直すことなく、テクノロジースタックを進化させることができます。一方で、閉鎖的または硬直的な環境では、連携が複雑になります。財務責任者の65%は、この問題が主要なAI導入障壁であるとすでに感じており、この障壁は長く放置されるほどコストが増大していきます。

4 埋め込み型インテリジェンス

AIの効果測定が難しいとされるのは、多くの組織が既存環境の上にAIのレイヤーを被せて機能を追加しており、基盤となる既存環境の分断構造を解消していないからです。財務には、ワークフローの中にネイティブに組み込まれたAIが必要です。そこではAIが業務レイヤーと切り離せない形で一体化し、取引データのパターンから継続的に学習し、得られたインサイトを自動的にアクションへとつなげます。

5 競合他社とのベンチマーク

AIの価値を示すことに苦戦しているCFOは、評価基準の難しさに直面しています。外部との比較がなければ、社内での進捗は意味を持ちません。自社が15%改善しても、同業他社が40%改善していれば、その成果には意味がないのです。財務には、自社のパフォーマンスを外部ベンチマークと結びつけ、「改善した」という主観的な説明を、競合他社と比較した客観的なポジショニングに転換できるプラットフォームが必要です。これにより、取締役会での議論は「AIは役に立ったのか」から「我々は勝っているのか」へとシフトします。これこそが本当に重要な問いです。

6 実績とロードマップのビジョン

2026年において、説得力のあるAIロードマップを持つことは最低条件であり、ほぼすべてのベンダーがそれを提示できる状況になっています。変革をもたらすパートナーシップと、期待外れに終わるパートナーシップを分けるのは、業界、地域、組織が複雑に絡み合った財務環境における実績の有無です。その実績は、検証可能であり、規模の大きなものである必要があります。本番環境で安定した成果を出すには、深い専門知識、幅広い顧客、導入経験が必要ですが、これらは長い年月をかけてしか築くことができません。AIの成果は、それを支えるデータと経験の質に依存します。しかし、その基盤は短期間では構築できないのです。

要点:

インフラは、IT部門の一存で決まるものではなくなりました。インフラは、CFOの組織における戦略基盤であり、本レポートで示される課題をつなぐ糸でもあります。統制と成長の両立、データの課題、AIのROI不足、エージェント型AIレディネスの障壁。これらはすべて、あるニーズにつながります。それは、リアルタイムでデータを統合し、インテリジェンスをネイティブに組み込み、ワークフローを動的にオーケストレーションし、AIを安全に拡張できるよう設計されたシステムの必要性です。

財務の新たな業務モデルと、それを実行するAIプラットフォーム

前節で示した6つのインフラ要件は、いずれも理想論ではありません。6つすべてを実現する基盤は、すでにエンドツーエンドのAIプラットフォームとして存在しています。この瞬間に向けて、取引ごとに、ネットワーク接続ごとに、市場の他の企業が何に向けて開発しているのかを理解するよりもずっと前に、考え抜かれた形で構築されたものです。かつてはインフラ投資と見なされていたものが、今では競争優位性そのものとなっています。

Coupa AIの総支出管理プラットフォームは、調達、購買、請求書の処理、支払い、キャッシュマネジメント、サプライチェーンの各データを単一の信頼できるデータソースに統合します。プラットフォーム全体にリアルタイムのデータフローが維持され、S2P (調達から支払い)のワークフローにはAIがネイティブ(後付けではなく)に組み込まれています。財務チームが利用するデータは、すでに最新かつ正確で、意思決定にそのまま使える状態になっています。データの準備を頼む必要はありません。

20年以上にわたって構築されたデータ基盤がこれを可能にしており、真のネットワークインテリジェンスを備えたプラットフォームと、単に洗練されたインターフェイスを備えたプラットフォームとの違いを生み出しています。毎日、1,000万社以上のバイヤーとサプライヤーがこのプラットフォーム上で取引を行っています。あらゆる交渉、サプライヤー選定、支払判断がインテリジェンスを生み出し、それがエコシステム全体で複利的に蓄積されていきます。Coupa AIは世界最大級の独自のB2Bデータセットに基づき、9.5兆ドル規模の検証済みグローバル取引支出データを活用して業務データを分析し、実行可能でスマートなインサイトを提供します。このインサイトは、数々のトップ企業によって最適化されたものです。Coupa AIは汎用的なモデルや合成学習データで動作しているわけではありません。業界や地域、現実の市場環境において実際に機能しているものを反映しつつ、厳格な基準と高い透明性が担保された安全な環境の中で動作しています。このレベルの広範で詳細なデータの構築には数十年を要します。その蓄積が、短期間のデータでは再現できないAIのアウトプットを形作っています。

Coupa AIプラットフォームは、6つのインフラ要件それぞれに直接対応します

基盤レイヤー

1 統一された自己改善型データ基盤

99.97% タッチレスのキャッシュ
フロー照合率

97.1% 請求書が初回で正しく
照合された割合

統一された自己改善型データ基盤は、データの断片化を解消し、誤った意思決定と、成果が得られる前のAI施策の停滞を防ぎます。CoupaはS2P (調達から支払い)プロセスを単一プラットフォーム上に統合します。これにより、連携しない複数システムのデータ収集に財務チームが費やしていた時間(毎月平均26時間)を解消します。プラットフォーム上で高い成果を上げている企業では、キャッシュフロー照合の99.97%がタッチレスで処理され、請求書の97.1%が初回で正しく照合されています。このような成果は、非連携システムのデータでは実現できません。

2 部門横断でリアルタイム実行を実現する真のオーケストレーション

4時間

購買申請-発注サイクル
タイムの平均

真のオーケストレーションとは、リアルタイム実行を中心に再設計されたワークフローを実現することです。調達、購買、AP、支払い、コンプライアンスが統合されたプラットフォーム上で継続的に同期して動くことで、部門をまたぐ意思決定を遅らせていた組織的な摩擦は解消されます。主要なCoupaの顧客では、購買申請から発注までのサイクルタイムは平均4営業時間にまで短縮されており、通常は数日かかるプロセスを、市場の動きに追従できる速度へと圧縮しています。

3 埋め込み型インテリジェンス

Coupa AIは、S2P (調達から支払い)ワークフロー内でインテリジェンスを常時稼働させることで、すべての取引からリアルタイムで学習し、推奨事項を最適なタイミングで提示します。AIがプラットフォームにネイティブに組み込まれていることで、データは継続的にクレンジングされ、正規化されます。これにより、エージェント型AIの導入は理想論ではなく、現実的に可能なものとなります。エージェントが自律的に実行できるのは、その判断の基盤となるリアルタイムデータが信頼でき、かつ業務が行われている環境と同一の中にある場合に限られます。

4 Coupa Navi™ エージェントを活用した実行可能なAI

Coupa Navi™のエージェントを活用した「実行可能なAI (Actionable AI)」は、CFOの41%が抱く自律型ワークフローが長期的に最大リターンを財務にもたらすという期待と、大多数はAIエージェントをまだ導入していないという現状のギャップを埋める存在となります。Coupaのセキュアなエージェント型フレームワークにより、財務責任者はCoupaエージェント、カスタムエージェント、サードパーティ製エージェントを制御環境下で安全に展開できます。Coupa Agent StudioはCFOのコントロールセンターとして機能し、エージェントのオン/オフ制御、役割やユーザーへの割り当て、アクティビティのモニタリングを可能にします。

5 競合他社とのベンチマーク

カスタマイズされたKPIと同業他社とのベンチマーキングがあることで、ROIに関する議論の枠組みが変わります。社内の過去実績との比較だけでは、取締役会が重視する意思決定の材料としては不十分です。Coupaは、支出パターン、サプライヤー集中度、支払行動、サイクルタイムといった領域において、社内パフォーマンスを外部の検証済みベンチマークと結びつけます。これにより、「改善した」という主観的な説明は、「業界平均を上回っている」という客観的な競争ポジションへと変わります。この変化、すなわち主観的な進捗評価から客観的な競争上のポジショニングへの転換こそが、取締役会を継続的な監視から継続的な投資へと導く要因です。

自社のパフォーマンスを競合他社と比較することができます。

[Coupaの年次総支出管理ベンチマークレポートをダウンロード](#)

6 大規模環境における実証済みの実行力

350+ 毎年リリースする新機能数

20年 業界や地域についての知識の蓄積

大規模で実証された実行力は、どのようなロードマップでも代替できない価値を提供します。Coupaは20年にわたり、業界、地域、組織規模のあらゆる複雑性に対応しながら、時代がまさに求める能力を提供してきました。その深いドメイン知識と幅広い顧客基盤こそが、実環境で確実に機能するプラットフォームと、デモ環境でしか機能しないプラットフォームを分ける要因です。このAIプラットフォームは市場とともに進化を続けており、年間350以上の新機能をリリースすることで、意思決定の自動化、リスク低減、価値最大化をより迅速に実現しています。

「CoupaのAIプラットフォームにより、これまで想定していなかった方法でスケーリングできるようになりました。このプラットフォームを活用することで、新しいツール、新しいエージェント、新しいプロセスを、グローバル全体のビジネスにわたって大規模に展開することが可能になります」

— Brian Dykes、最高財務責任者、UPS



Coupaの顧客はすでに3,000億ドルのコスト削減を実現しており、取引ごとに蓄積されるインテリジェンスによって、時間とともに複利的に価値を生み出しています。しかし、現在の環境において、CFOはもはやコスト管理だけで評価される存在ではありません。デジタル資本効率、すなわちテクノロジー投資を持続的な財務レバレッジへと転換する能力によって評価されます。その実現を可能にするプラットフォームは、単にデータを処理するものではありません。データから学習し、ベンチマーク評価を行い、それを持続的な競争優位性へと変換するものです。

「Coupaは、当社の支出管理を大幅に改善するのに貢献しました。現在では可視性が大幅に向上し、業務プロセスも効率化され、財務決算プロセスも最適化されています。これにより、外部支出に対する透明性が確保されています」

— Mark Arrigotti, 財務部門シニアディレクター、Uber

Uber



「全員が同じデータセットを見ている、単一の信頼できるデータソースを持つことは非常に重要です。私たちはCoupaを通じて、財務とオペレーション全体にわたる統合データレイヤーを構築しました。AIも同じデータソースを参照しているため、数値が正しいかどうかを30分も議論する必要がなくなり、その代わりに次に取るべきアクションに集中できるようになりました」

— Dan O'Shaughnessy, 最高財務責任者、Formlabs

formlabs 



財務の未来を決めるのは、どの組織が最初にAIを導入したかではありません。AIを実際に機能させるための基盤を構築できた組織こそが、その未来を定義します。その基盤とは、学習し、適応し、大規模に実行できる、相互に連携したネットワークです。

Coupaはその生きた基盤を提供します。単にデータを処理するプラットフォームではなく、世界最大級の独自B2Bネットワークという視点を通じてデータを解釈するプラットフォームです。そこでは、すべての取引がインテリジェンスを強化し、すべての意思決定がより正確になっていきます。インフラは選択肢の幅を決めます。データの質はスピードを決めます。ネットワークインテリジェンスは勝者を決めます。

Coupaは、この時代のために設計されたプラットフォームです。統制と成長をトレードオフにする必要はありません。適切な基盤の上では、その両立は必然となります。ここに基盤を築く企業は、単にギャップを埋めるだけでなく、財務の可能性の最前線そのものを塗り替えていきます。

財務におけるAIの転換点が到来。基盤はすでに整っています。

[Coupaでビジネス成果をどのように加速できるかをご覧ください](#)

調査方法

Coupanomicsレポートは、ビジネスリーダーが成長、効率性、生産性を促進し業績を向上させるために、よりスマートな意思決定を行うための独自のデータとインサイトを提供します。本調査は、米国、英国、アイルランド、フランス、ドイツ、日本、オーストラリアの600名のCFOおよび財務責任者を対象としています。Coupaの委託によりWakefield Researchが2025年12月から2026年1月にかけて、Eメールによる案内のもとオンラインで実施しました。

n = 600名のCFO・市場ごとに100名



Coupaについて

CoupaはAIの力で企業の支出を最適化する、自律型支出管理の最先端プラットフォームです。3,200社を超えるお客様コミュニティから生成される9.5兆ドル規模の取引データを学習したAIエージェントにより、1,000万社以上のバイヤーとサプライヤーを統合し、双方の取引をシームレスに自動化します。Coupaは、企業の利益拡大を推進する「Margin Multiplier™」として機能します。

詳細はcoupa.co.jp、または[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[X \(Twitter\)](#)をフォローしてご確認ください。

