

CFO インサイト レポート

成長のための アクション

経済の不確実性を切り抜け、
成長を加速させるための
CFO の戦略



はじめに



クリストファー・ジュノー (Christopher Juneau)
シニアバイスプレジデント、製品マーケティング責任者、
SAP Concur

2025 年の SAP Concur CFO Insights レポートへようこそ。このレポートは、変化し続けるビジネス環境を、財務 /IT/ 人事のリーダーの視点から探る第 3 回目の世界的な調査です。

このレポートには以下の重要なインサイトが含まれます。

- **財務リーダーは事業拡張を先導していますが、コラボレーションを通じた成長の機会を逃している可能性があります。**成長の責任を他の経営幹部と共有すれば、環境、社会、ガバナンス (ESG) の優先事項、サイバーセキュリティ、デジタルトランスフォーメーションなどの領域で貴重な機会をもたらす可能性があるというのに、責任を共有しようとする財務リーダーはごく少数にすぎないのです。
- **CFO は成長を推進するためにコスト削減を特に重視しています。**今年は手動プロセスの自動化が重要な課題となっています。
- **現在、ほぼすべての財務リーダーが人工知能 (AI) の活用により、意思決定の効率化、コストやリスクの削減などの成果を報告しています。**

[昨年の CFO Insights レポート](#)では、景気後退の後、財務リーダーがどのように成長に向けて再構築しているのかを詳しく探りました。今年は、CFO はさらなる成長に向けて組織内の変革を主導しています。

今回の調査によると、財務リーダーは価値創出を主導することが自身の役割であると考えていながら、成長に向けたリーダーシップを共有すべきだと考えているのはわずか 9% に過ぎません。しかし、CFO にはコラボレーションを通じて影響力をさらに高める機会があることがデータによって示されています。

たとえば、多くの IT リーダーはサイバーセキュリティに関して財務部門とより緊密に協力したいと考えて

いますが、その熱意に応えようとする財務リーダーはごく少数です。このレポートでは、こうした部門間障壁を打ち破って協力していく方法について見ていきます。

CFO は外的課題にも直面しています。前年と比較すると、経済的、地政学的な緊張によって予測とコスト管理がより困難になっています。この状況に対処するため、財務リーダー達は AI を使用して手動プロセスを自動化することに注力しています。

過去の傾向から、ESG に関する規制が別の大きな外的課題をもたらしています。ESG 関連の取り組みを推進することにはコストがかかる可能性がありますが、財務リーダー達は ESG が成長の推進要因になったと考えており、今年はこれらコストに対する懸念は和らいでいます。

このレポートは、これらの課題に対処し、成長を推進し、組織の未来の安全を確保するために不可欠なガイドです。2025 年以降の課題と機会の中で企業を導いていくための実践的なアドバイスを提供します。

成長のためのリーダーシップを経営幹部間で共有すべきと考えている割合

CFO	9%
財務責任者	28%
財務担当 SVP	28%

目次

エグゼクティブサマリー	04
CFO が大きな課題に直面する中、手動プロセスが障害に	06
コラボレーションを通じて影響力を高める大きな機会	09
ファイナンスと AI に関する 5 つの注目ポイント	11
CFO が主導するサイバーセキュリティ戦略	15
ESG は課題から成長の推進要因へと変化	17
予測とコスト管理の課題はテクノロジーによって解決できる	19

エグゼクティブサマリー

SAP Concur は、最新の CFO Insights レポートのために、350 人の最高財務責任者 (CFO) と上級財務リーダー、115 人の人事リーダー、115 人の IT リーダーに対してアンケートを実施しました。

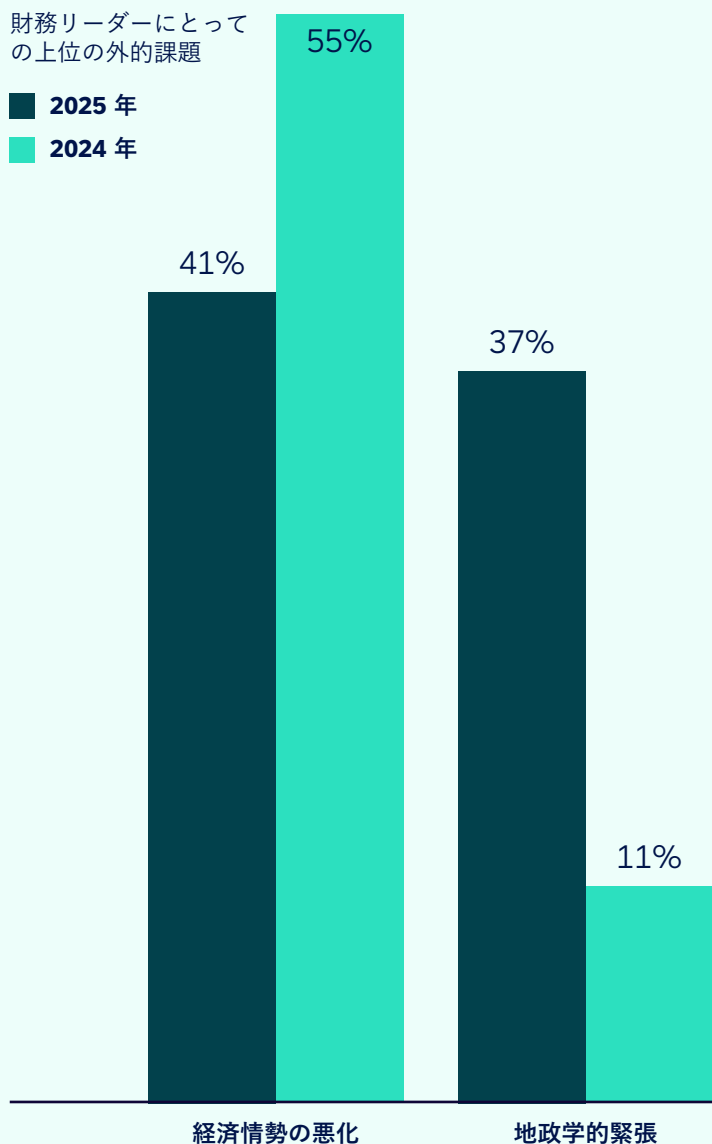
この調査は、2024 年 12 月と 2025 年 1 月にオーストラリア、ブラジル、カナダ、ドイツ、日本、メキシコ、英国、米国で実施されました。金融、テクノロジー、医療、公益事業、消費材、工業まで、幅広い業種を対象としました。

2025 年の大きな課題と優先事項

経済状況の悪化は 2025 年も引き続き CFO にとって最大の課題ですが、2024 年に較べると若干和らいでいます。一方で、地政学的緊張に関わる懸念がこの 1 年で急増しています。

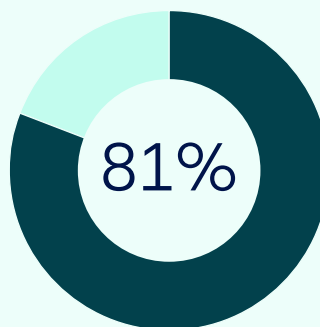
財務リーダーにとって
の上位の外的課題

■ 2025 年
■ 2024 年



CFO だけでは達成できない

多くの CFO は、課題がある中で成長を推し進めていく責任が自身にあると感じています。CFO は部門間のコミュニケーションに優れていますが、企業内でコラボレーションを促進するにあたっては障壁が存在します。

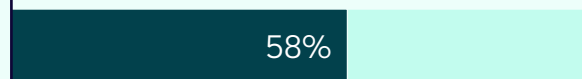


CFO は成長の
主要な推進要因である
と考えている
CFO の割合

財務、人事、IT のリーダー達は、部門間のコラボレーションを妨げている主な原因について異なる考えを持っています。

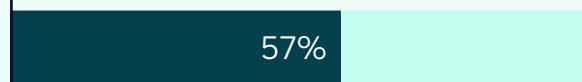
財務リーダー：

各部門の優先事項の不一致



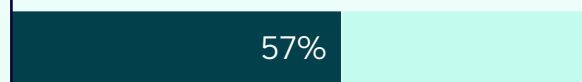
人事リーダー：

データの共有と透明性が十分でない



IT リーダー：

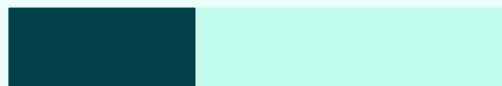
各部門の優先事項の不一致



財務部門における AI

AI と自動化は、特に手動プロセスに関する課題の軽減や、予測精度の向上など、財務部門にとって大きな機会をもたらします。

38%



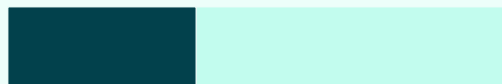
内部の課題として手動プロセスを挙げている CFO の割合（2023 年には 1% でした）

43%



AI が予測精度向上につながると予測している CFO の割合

38%



今後、より多くの日常業務や時間のかかるタスクが自動化されていくと考えている CFO の割合

サイバーセキュリティ予算の拡大

財務リーダーにとってサイバーセキュリティは今年の大きな優先事項ですが、これを推進するために IT リーダーと連携する予定を立てている財務リーダーはごく少数です。これは、多くの財務リーダーは資金を割り当てる意思を持ちながら、それらリソースをどう使用するかの決定に積極的役割を果たしていない可能性があることを示しています。

59%

増大する脅威に対処するべくサイバーセキュリティ予算を増やすことを計画している財務リーダーの割合

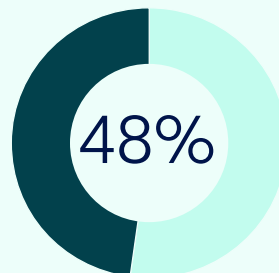
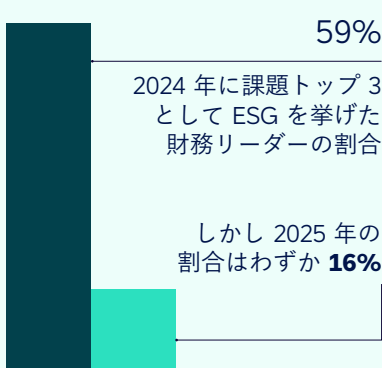
わずか

20%

これを推進するために CISO や IT 部門とのコラボレーションの強化を計画している CFO の割合

ESG が戦略的な成長推進要因になる

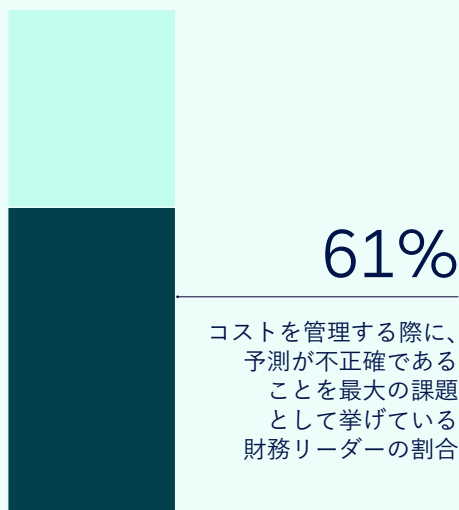
ESG はかつて 大きな課題とみなされていましたが、現在は財務リーダーにとっての成長の機会へと変化しています。



今年の成長を推進するためにサステナビリティと ESG に注力している財務リーダーの割合

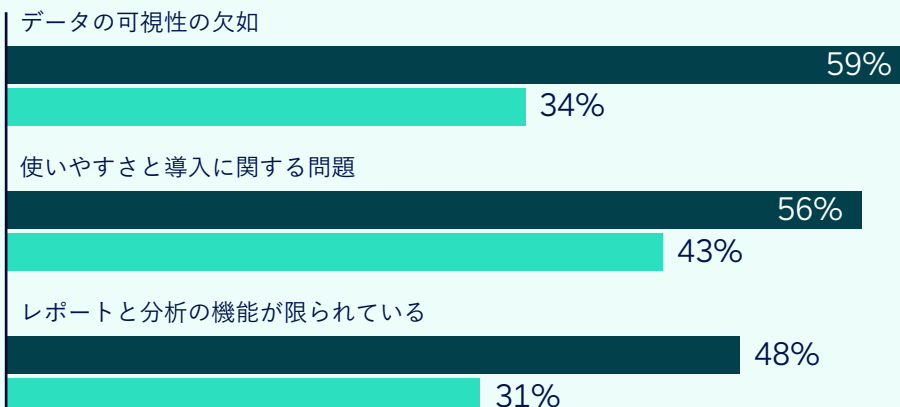
予測とコスト管理に関するテクノロジー

財務リーダー達は、財務予測に関する課題を軽減するテクノロジーを歓迎しています。しかし、コスト管理ソフトウェアに対する不満は残っています。



コスト管理ソフトウェアに対する不満が高まっている：

2025 年 2024 年



CFO が大きな課題にする中、手動プロセスが障害に

経営の最前線に立つ CFO（最高財務責任者）たちは、孤独を感じることも少なくありません。実際、CFO の 8 割以上が「自分こそが組織の成長を牽引している」と考えています。

彼らは、2025 年に直面する数々の課題を乗り越えながら、ほぼ単独で事業拡大をリードしようと大きなプレッシャーを背負っています。

中でも最も深刻な懸念は、経済状況の悪化です。調査では、CFO の 41% がこれを「外部要因として上位 3 つの課題のひとつ」として挙げています。

ただし、この懸念は昨年よりやや和らいでおり、国連が 2025 年の世界経済成長率を 2.8% と予測していることも一致しています。

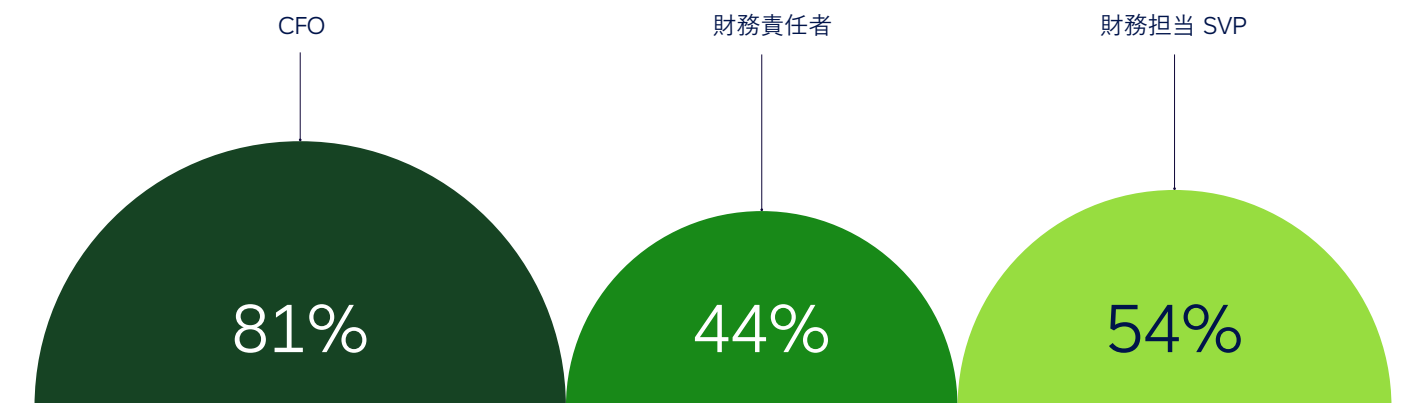
とはいえ、多くの財務リーダーは依然として GDP の低下やマイナス成長への不安を抱えています。

また、経済の不透明さは「正確な予測を妨げる最大の要因」であり、それが「コスト管理の最大の障壁」となっていると指摘しています。

この問題については、[「予測とコスト管理の課題はテクノロジーによって解決できる」](#)においてさらに詳しく考察します。



CFO は成長の主要な推進要因であると考えているのは？



1. United Nations World Economic Situation and Prospects 2025

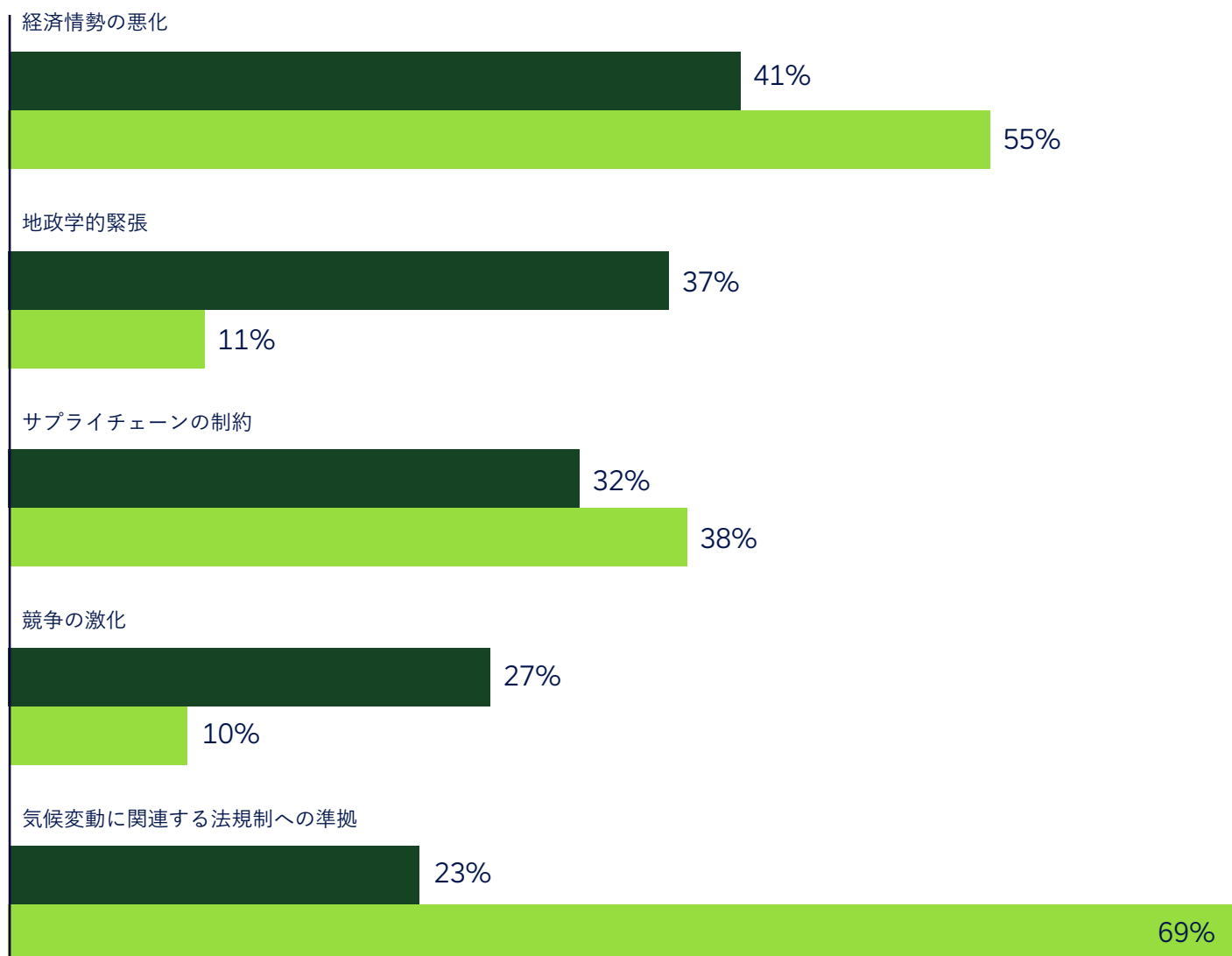
経済の次に、地政学的な緊張が課題として急速に浮上しています。財務リーダーの 37% が脅威トップ 3 の中に地政学を挙げており、昨年の 11% から上昇しています。これは、2022 年から地政学リスク指数が上昇し不安定になっていることに対応しています。² この懸念は、調査対象のすべての国の財務リーダーの間で増大しており、複数の原因が示唆されています。国際通貨基金によると、ウクライナと中東での紛争に加えて、地経学的な断片化と貿易に関する制限の高まりが成長の見通しに悪影響を及ぼしています。³

“

ウクライナと中東での紛争に加えて、地経学的な断片化と貿易に関する制限の高まりが成長の見通しに悪影響を及ぼしている。

CFO が直面する上位の外的課題

■ 2025 年 ■ 2024 年

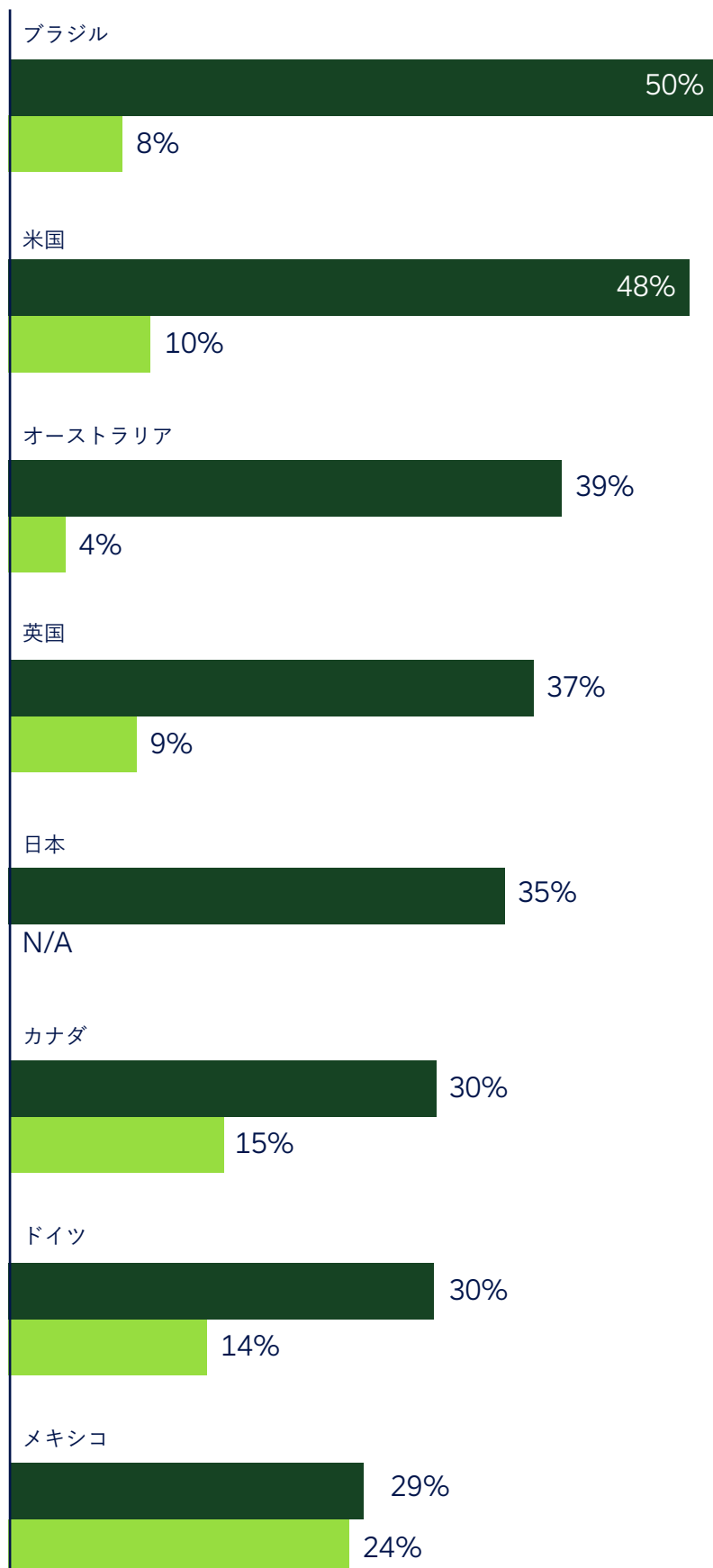


2. 地政学的リスク指数

3. 国際通貨基金

地政学を懸念事項トップ 3 として挙げている国

■ 2025 年 ■ 2024 年



左のグラフが示すように、地政学的懸念は、ブラジル、米国、オーストラリア、英国の CFO の間で特に顕著です。ブラジルの CFO にとっての潜在的不安には、米国の保護主義的な政策の影響をはじめ、景気後退や政治的影響のリスクなどが含まれます。米国でも、財務リーダーは保護主義の影響について同様の懸念を抱いている可能性があります。一方オーストラリアは、米国や中国のような世界的な巨人の間でその役割を巧みに調整しています。英国は、ヨーロッパと米国との関係のバランスを保つという点で同様の課題に直面しています。

経済的、地政学的な緊張と密接に関連しているサプライチェーンの制約は 3 番目に大きな課題であると考えられており、財務リーダーの 32% が外的脅威のトップ 3 の中に挙げています。

逆に、差し迫った課題として ESG と気候変動に関連する規制を挙げる割合は大きく低下しています。[「ESG は課題から成長の推進要因へと変化」](#)において示すように、世界中で報告要件が引き続き高まっているにもかかわらず、この割合は低下しています。一方で、ESG は成長推進のための優先事項として 3 番目に高い項目になっています。

しかし、拡大を続けていくための今年の最大の目標はコスト最適化と効率向上となっています (69%)。[「財務と AI に関する事実トップ 5」](#)に示すように、財務リーダーの 58% がパフォーマンスを高めるために自動化と AI を活用して成果を上げています。特に、財務リーダーは AI 主導型マシンで効率化可能な手動プロセスの自動化に狙いを定めています。

他部門のリーダーは、成長の取り組みにおいて財務部門と連携することに関心を持っています。例えば、IT リーダーの 29% が ESG の取り組みに協力したいと考えており、CFO は協力体制を築くことで成長設計の強力な要素にすることができます。「コラボレーションを通じて影響力を高める大きな機会」では、こうしたコラボレーションの可能性について詳しく見ていきます。

コラボレーションを通じて 影響力を高める 大きな機会

調査では、CFO にはコラボレーションを通じて価値をさらに高める大きな機会があることが示されています。

成長の機会を最大化するには、人事、マーケティング、IT など、すべての組織部門が協力する必要があります。しかし調査によると、成長のためのリーダーシップを経営幹部間で共有すべきと考えている CFO はわずか 9% です。このような責任の共有に対する消極性は生産性に悪影響を与えるでしょうか？

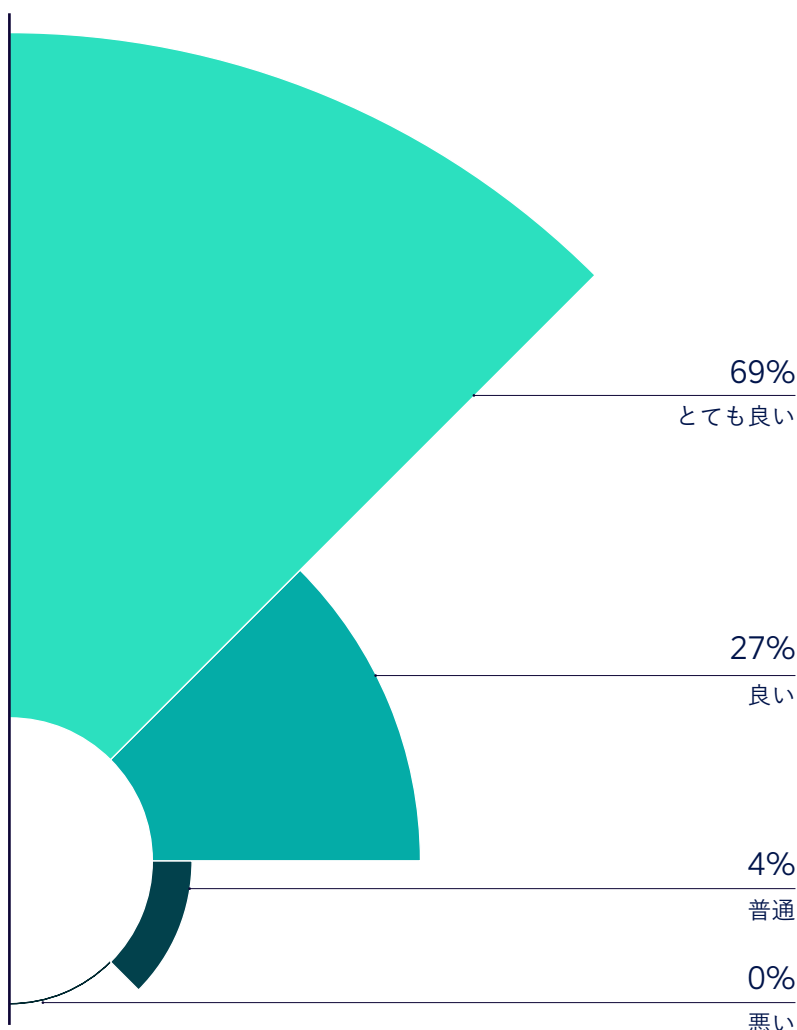
他部門のリーダー達はもっと緊密に協力したいと考えています。しかし、財務リーダーの中でも、このトピックには意見の相違があります。CFO の 81% が CFO は成長の主要な推進要因であると考えているものの、同じように考える財務担当シニアバイスプレジデントは 52% にとどまっています。シニアバイスプレジデントは、CFO は成長の取り組みを主導するのではなくサポートすべきであると考えている割合が高く (20%)、成長のためのリーダーシップを経営幹部間で共有すべきであると回答した割合は 28% となっています。

全体的に見て、CFO はすべてのビジネス機能にとっての戦略的パートナーになることを優先すべきであるということが、2025 年のデータによって示されています。このアプローチは、組織がテクノロジーの進歩に歩調を合わせ、規制の変化に対応し、変化し続ける経済状況に適応するのに役立ちます。

また CFO には、テクノロジーとコスト上昇を管理するためのアクションを連携させるという点で、経営幹部をまとめる機会もあります。IT リーダーの 52% はコストの管理と削減について財務部門と連携したいと考え、50% は投資とテクノロジーに関連するツールについて財務部門と連携したいと考えています。

今回の調査結果によると、財務リーダーは新しい成長の取り組みについてより幅広いビジネス部門からの賛同を得ることに自信を持っており、96% がこの点に関する自身の能力を「とても良い」または「良い」と評価しています。この自信は的外れではありません。人事リーダーの 89% と IT リーダーの 88% が、自身が所属する組織の財務リーダーの部門間コミュニケーション能力は良いと考えています。

CFO は、成長のための新しい取り組みへの賛同を得るための自身のコミュニケーションスキルをどのように評価しているか



では、部門横断的な取り組みを拡大することの障壁となっているものは何でしょうか。財務リーダーは、最大の障壁は各部門の優先事項の不一致であると考えており (58%)、IT リーダーの 57% がこれと同じ考えを持っています。しかし人事リーダーは、コラボレーションの最大の阻害要因はデータの共有と透明性が十分でないことを挙げています (57%)。

ビジネスリーダー達が考える、部門間のコラボレーションの阻害要因トップ

財務リーダー	
各部門の優先事項の不一致	58%
人事リーダー	
データの共有と透明性が十分でない	57%
IT リーダー	
各部門の優先事項の不一致	57%

ビジネスリーダー達はコラボレーションの阻害要因を克服するためにどのようなアプローチが必要であると考えているか

財務リーダー	
共同プロジェクトのための柔軟な予算の導入	56%
人事リーダー	
部門横断型のワーキンググループの設置	53%
IT リーダー	
部門横断型の定期ミーティングの開催	58%

“ CFO は、パンデミック以降の人事部門の戦略的役割を認識しており、人事部門と連携する義務があると考えている。

コラボレーションを向上させるための最も良い方法についても、意見の相違があります。財務部門と IT 部門は、プロジェクトを協力して行うための柔軟な予算の導入を優先事項として挙げています。人事部門は目標と KPI を共有し整合させていくことに注力すべきと考えていますが、協力していくための主要優先事項としてこれを挙げている財務リーダーの割合は 11% にとどまっています。この不一致は、財務と人事の歩調を合わせるためにはより多くの努力が必要であることを示しています。

幸いにも、CFO はゼロからスタートするものではありません。2024 年の CFO Insights レポートでは、前年と比較して、財務リーダーと、最高情報責任者 (CIO) および最高人事責任者 (CHRO) との連携が深まっていることが示されています。特に、CFO はパンデミック以降の人事部門の戦略的役割を認識しており、人事部門と連携する義務があると考えています。しかし、2025 年の調査結果では、CFO が経営幹部の同僚と協力することによって利用できる未開拓の機会がまだあることが示されています。

アクション項目

コラボレーションをより効果的に行います。そのためには、目標と予算を共有してそれに沿って行動することにコミットする、部門横断的なミーティングを定期的に開催する、ソフトウェアツールに含まれる多くのコラボレーション機能を使用して円滑なコミュニケーションを行うことです。

財務部門とその他の事業部門の相互の関心領域を探します。たとえば、人事部門とのコラボレーションの可能性については、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン (DEI) の推進、業績優秀者へのインセンティブ付与、生産性向上について、相互の優先事項を見つけます。

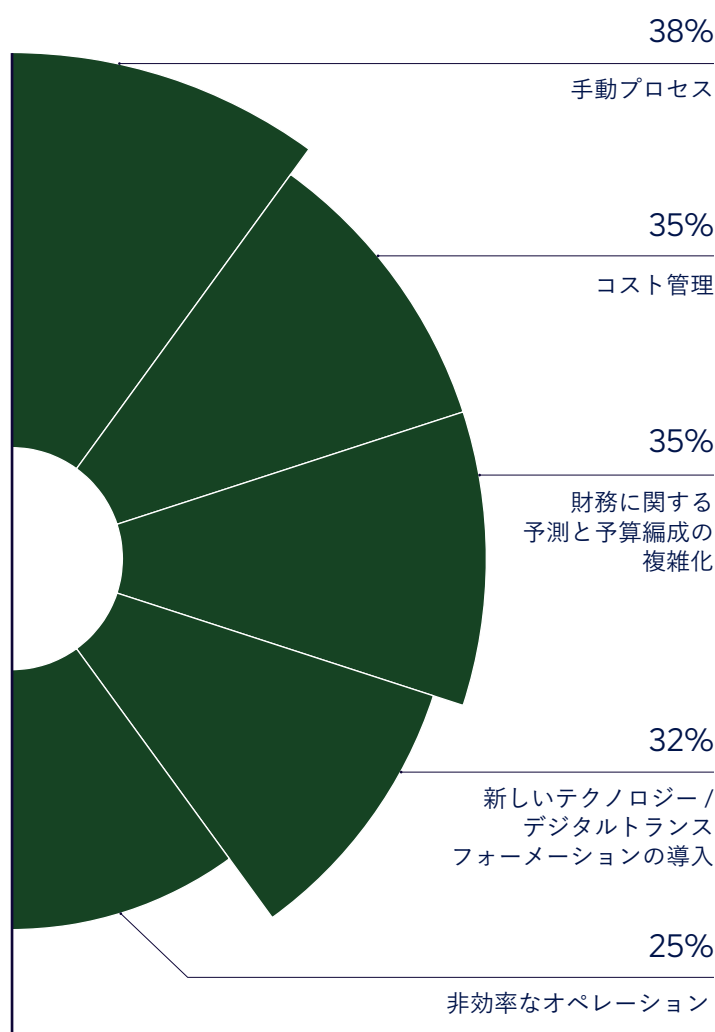
CIO とのコラボレーションで相互に関心を持つ可能性のある領域としては、AI を使用した効率向上、新しいテクノロジー投資での投資回収率の判断などがあります。その他のコラボレーション領域としては、組織全体で混乱やコスト超過を最小限に抑えて AI 導入を統合する、ユーザーエクスペリエンスを最適化する、などが考えられます。

全社的な意思決定を行う際に、一貫性のあるデータの使用と整合性のある目標をサポートします。これを実現するには、高品質のデータ、テクノロジー、人材を確保することに重点を置き、この完全な整合性のあるアプローチを実現するための強力なリスク管理戦略を構築します。

ファイナンスとAIに関する 5つの注目ポイント

2025 年の財務部門は、AI と自動化を取り入れ、IT 部門などの他のチームとコラボレーションを深める機会を探っています。今年の重要な発見は、財務リーダーの 94% が、AI がすでに意思決定の向上に役立っていると回答したことです。また、73% が、AI がコストとリスクの削減に良い影響を与えていると回答しています。

CFO が直面する上位の内部課題

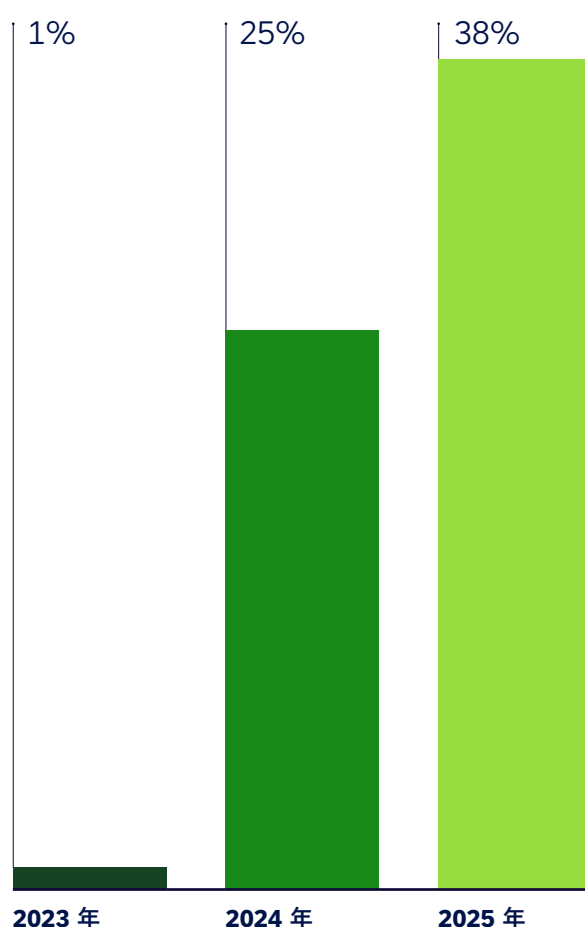


手動プロセスが最大の障害になる

AI の人気の高まりにより、効率化の推進に関するマインドセットに変化が起きました。財務リーダー達は、何が可能なかを理解し、自動化と最適化の機会を十分に認識しています。財務リーダー達が直面している内部課題の中で、手動プロセスがわずか 2 年でわずか 1% から 38% へと急上昇し、最大の課題となりました。

手動プロセスが重点領域として台頭している

課題トップ 3 として手動プロセスを挙げた CFO の割合



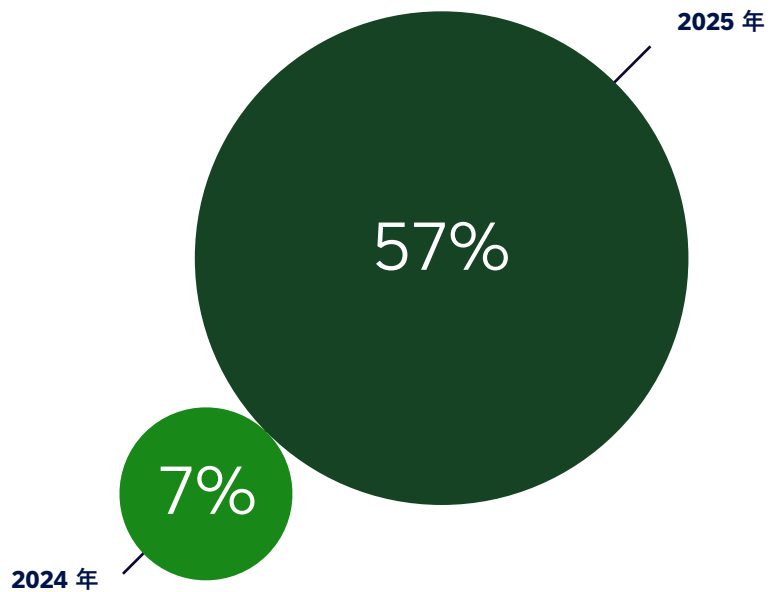
02

AI の導入が急増している

AI に対する認識が高まる中で、財務部門は AI を導入して自動化を推進しています。半数以上 (57%) が、電子メールの作成、文字起こし、文書の要約などの一般的な財務業務が AI によって高度に自動化されていると回答しています。この割合は、2024 年にはわずか 7% でした。

また、今年 AI によって大きな自動化が起きると CFO が報告している他の分野としては、新しい価格設定モデルの作成 (5% から 22% に上昇)、不正監視 (28% から 45% に上昇) があります。特に、昨年以降の自動化のレベルについては、価格設定モデルが、リスクシナリオ計画、管理会計の準備、税と法律に関する会計を追い抜きました。

一般的なオフィス業務が高度に自動化されていると回答した財務リーダーの割合



03

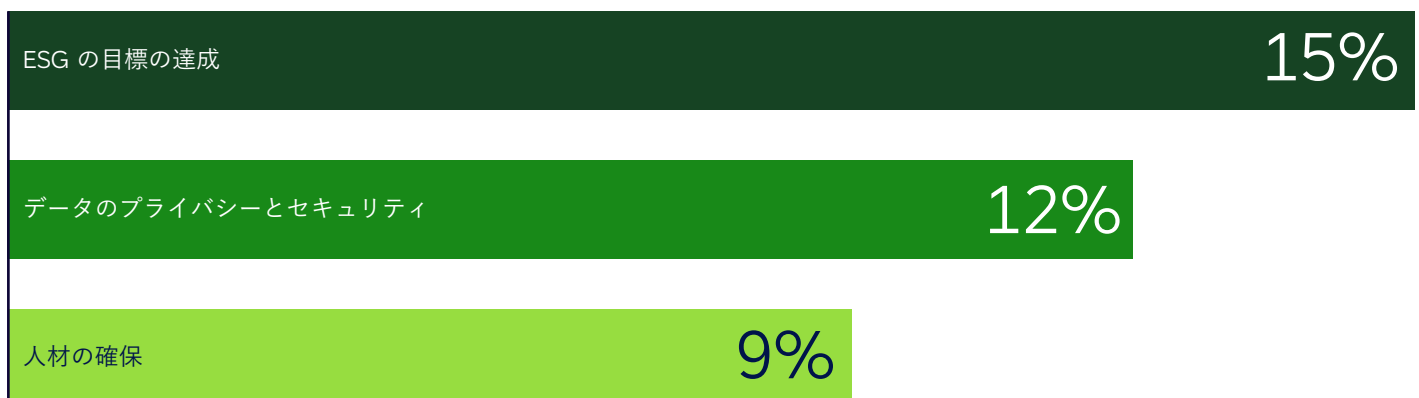
消えない懸念事項

こうしたプラスの影響がある一方で、誰もが AI に納得しているわけではありません。たとえば、財務リーダーの 15% が、データの格納とモデルの実行に必要なエネルギー消費量が多いため、AI が ESG に悪影響を与えていると回答しています。また、12% がデータのプライバシーとセキュリティに悪影響を及ぼしていると回答しており、多くの人が AI モデル内における情報の共有 / 格納の安全性について懸念を抱いていることが伺えます。

財務リーダーの 10 人に 1 人が、AI が部門内の人員削減につながると予測していますが、これは国によって差があります。米国の財務リーダーの中でこの懸念を挙げた人は少なく、懸念トップ 3 に挙げた割合はわずか 4% でした。AI が人員削減を引き起こすことについての懸念はブラジル、オーストラリア、英国で最も深く、これらの国々のより幅広い経済的懸念を反映している可能性があります。

AI が悪影響を与えているのはどの領域か

AI が一部の事業領域に悪影響を与えていると回答した財務リーダーの割合



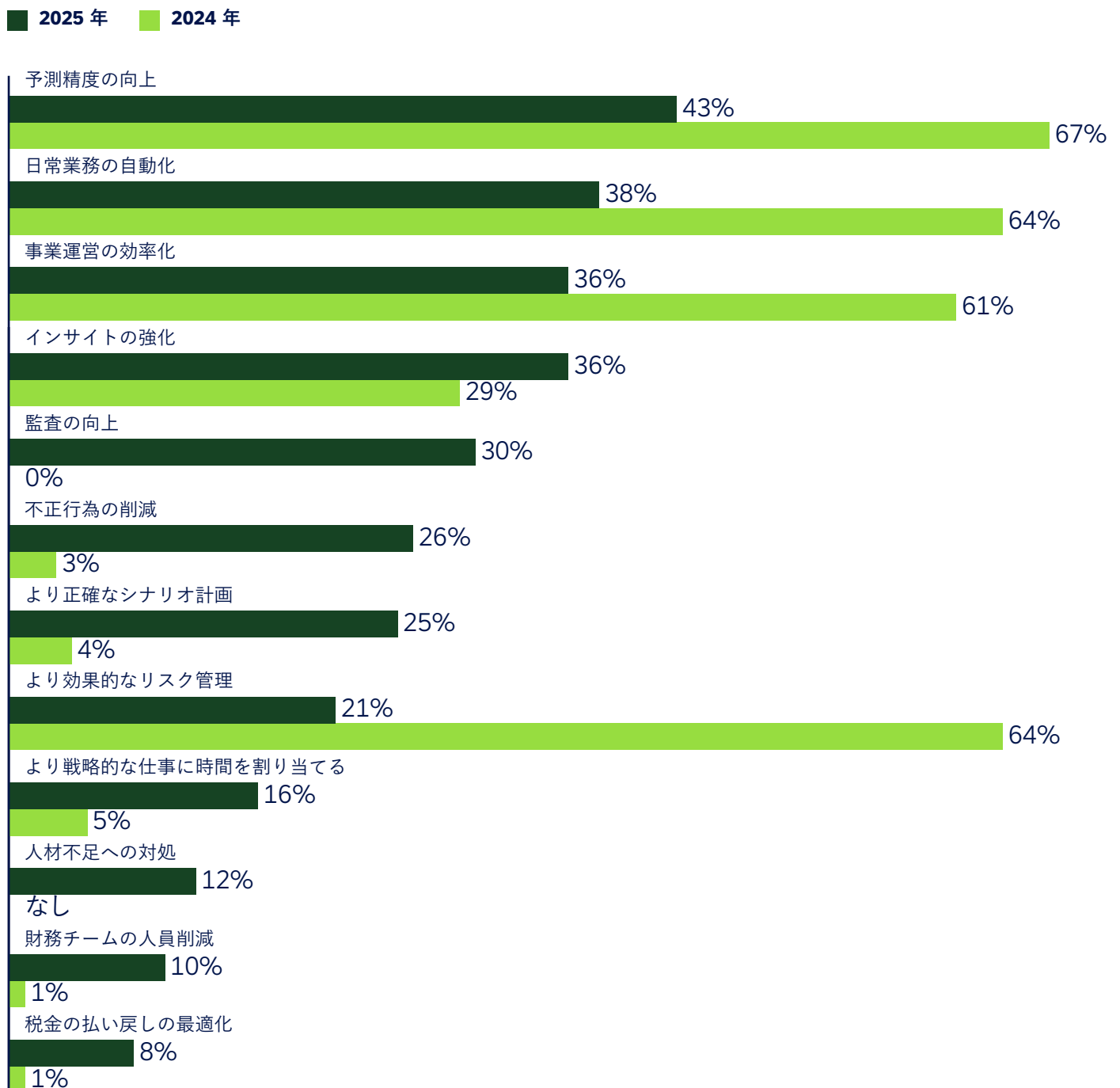
04

CFO は AI にはより多くの可能性があると見ている

財務リーダーの大多数は、AI が少なくとも財務部門の一部のタスクを向上させたことに同意しています。また、理解が深まり導入率が向上するにつれ、このテクノロジーにより多くの可能性を見るようになっていきます。2024 年には、CFO は AI の主なメリットとして、より正確な予測、日常業務の自動化、リスク管理の向上、事業運営の効率化の 4 つを予測していました。今年 CFO が予測しているのは、AI によってより幅広いメリットが実現されるということです。このテクノロジーが当たり前になるにつれて、これまであまり思い浮かばなかった用途が注目されるようになって考えています。

CFO は AI にはより多くのユースケースがあると見ている

AI の成果として実現しそうなシナリオのトップ 3



(注: 「人材不足への対処」は 2025 年の調査で追加された項目です)

05

AI がコラボレーションを強化する

AI の導入は、財務リーダーが IT 部門との関係を強化する機会をもたらします。テクノロジー関連のリーダーの 65% が、成長戦略の実行に関して、すでに部門間の強力なコラボレーションがあることに同意しています。しかし、半数以上が、デジタルトランスフォーメーションの取り組みで財務リーダーとのより緊密な協力を望んでいます。

54%

デジタルトランス
フォーメーション
に関して財務リーダーとの
コラボレーションを
向上させたいと考えている
IT リーダーの割合



アクション項目

財務部門の既存プロセスをレビューして、AI によって自動化または拡張できる手動タスクを特定します。

IT リーダーと連携して AI ソリューションを導入し、組織全体の効率を高めます。IT 部門の支援によって、財務リーダーが認識していない自動化の機会が見つかる可能性があります。また、最初から財務リーダーの目標と IT リーダーの目標の間で整合性を取ることで、より良い成果を得ることができます。

投資、導入、結果を測定および監視するためのフレームワークを確立し、将来の戦略とリソースの優先順位付けに役立てます。

CFOが主導する サイバーセキュリティ戦略

今年はサイバーセキュリティが注目されています。調査によると、財務リーダーの59%が、増大する脅威に対応するためにサイバーセキュリティ予算の増加を計画しています。

最新のサイバーセキュリティの統計によると、セキュリティ侵害の件数と重大度は上昇し続けており、現在多くのCFOがサイバー攻撃を組織にとっての最大のリスクと見なしています。

不安に駆られてこの問題をコントロールしたいと思うCFOが増え、CFOの27%が過去2年間にサイバーセキュリティに関する責任を引き受けています。⁴ CFOの役割にこの責任を含めるべきではないと考えている割合はわずかになっています。

しかし、この課題を推進するためにCISOとの連携を強化する計画を立てているITリーダーの割合は42%なのに対し、財務リーダーの割合は20%にとどまっています。

この障壁の1つとして、サイバーセキュリティの脅威の増大に対する保護を推進する責任をどの部門のリーダーが負うべきかに関して不一致や混乱があると思われます。調査によると、サイバーセキュリティをIT部門だけで取り組むべきか、IT部門と財務部門が連携して取り組むべきかについて、財務、人事、ITのリーダーの間で意見がほぼ真っ二つに分かれています。

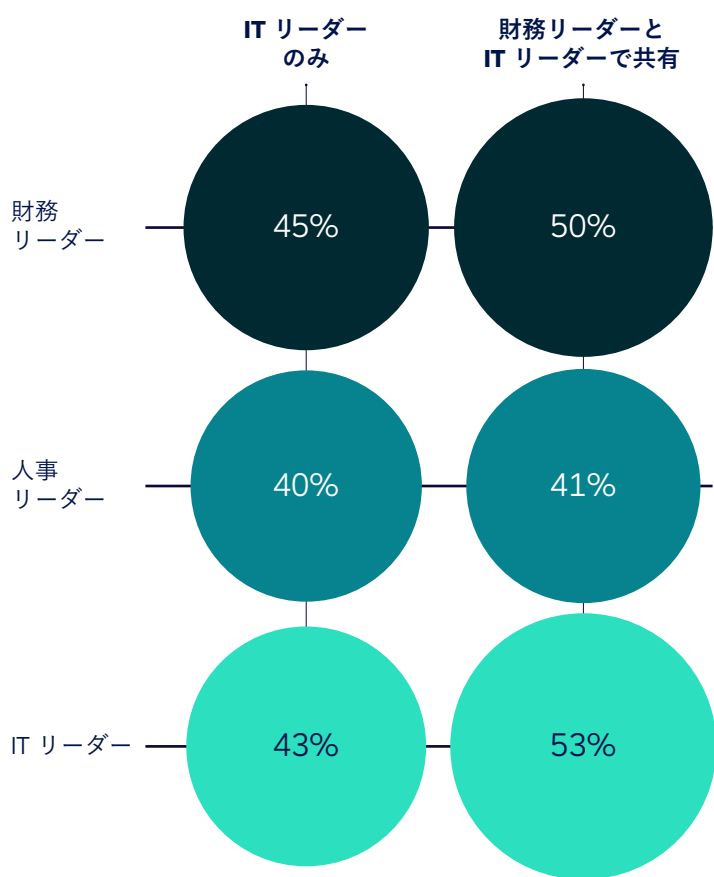
この相違にもかかわらず、ほとんどの財務リーダーは、成長計画を計画どおりに進めるべきである、またはサイバーセキュリティ対策に合わせて計画を調整すべきであるとの考えを強く持っています。セキュリティ対策を強化するために成長計画を減速させると考えている財務リーダーはごく少数です。

財務リーダーが計画している具体的なアクションは、企業の規模によって異なります。大企業（従業員1,000人以上）の財務リーダーのうち、高度なセキュリティテクノロジーに投資すると回答した割合は48%でした。一方で、小規模企業（従業員数250～499人）ではわずか6%でした。小規模企業と比較して大企業は、この領域に投資できるリソースが多いこともあって、サイバーセキュリティの脅威の高まりに対処するためにより多くの措置を講じることを計画しています。一方、小規模企業は脆弱な状態に置かれる可能性があります。



4. Egon Zehnder 社

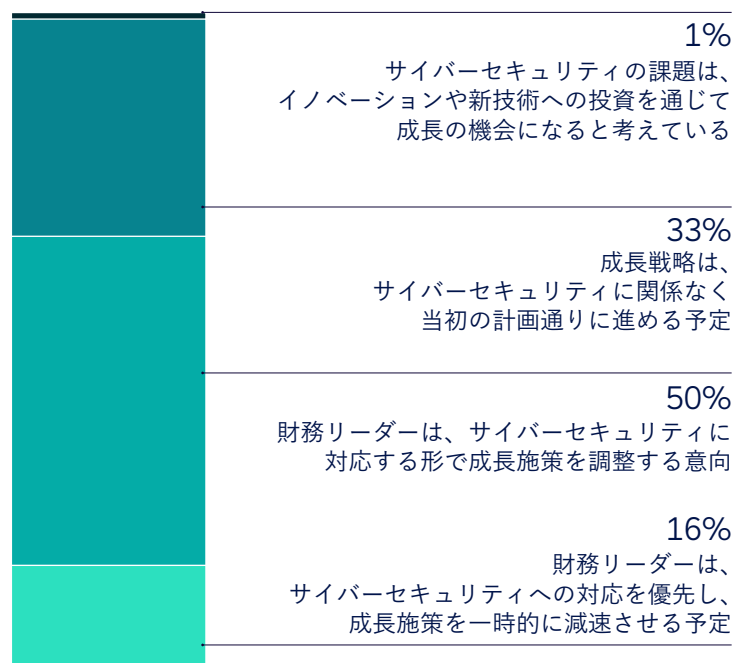
サイバーセキュリティの推進において、 経営幹部の中で主たる責任を担うべきなのは誰か



(一部の選択肢が省略されているため、合計が100%になりません)

サイバーセキュリティのために成長戦略を止めるわけにはいかない

CFO たちは、進化するサイバーセキュリティの状況が成長施策の推進にどのような影響を与えていると考えているのか



全体として調査結果から、財務リーダーには、コスト、リスク管理、危機対応の計画に対するメリットの評価を含めて、サイバーセキュリティとデータプライバシーの問題に取り組むうえで、CISO や他の経営幹部と連携する機会があることが調査で示されています。特に CISO と CFO は、最重要データ資産の特定、潜在的脆弱性の発見、資産保護戦略の確立を協力して行うことができます。

具体的には、財務とテクノロジーのリーダーが連携して、自動化されたセキュリティソフトウェア、ブロックチェーン、生体認証、AI など、脅威や異常を検出するためのテクノロジーを評価できます。

また、最高トランスフォーメーション責任者などの他のリーダーも参加させて、組織のトランスフォーメーション計画（特にプロセスのデジタル化やクラウドコンピューティングに関連する領域）に最初からサイバーセキュリティが組み込まれるようにすることができます。これは、ハッカーに悪用される新しい脆弱性が生じるのを防ぐのに役立ちます。

アクション項目

CISO や IT チームとのコラボレーションを向上させ、サイバーセキュリティをコストセンターではなく成長の推進要因として位置付けます。拡張の取り組みに整合させてこれを行い、各プロジェクトを成功させるために責任とオーナーシップを明確にします。

シナリオ計画を強化して、今後生じる予期せぬリスクに対応できるように準備します。最大の脅威となるのはたいてい、こうしたリスクです。

他のリーダーがサイバーセキュリティに関するガバナンスのフレームワークを構築できるよう支援します。これには、委員会の設立、主要な役割と責任の定義、スタッフのトレーニング、内部監査の実行などが含まれます。

ESG は課題から 成長の推進要因へと 変化している

財務リーダーが抱える問題のリスト
の中で ESG の順位は急落しました。
2024 年には内部課題の上位 3 つに
ESG が入っていると回答した割合は
59% でしたが、今回はわずか 16%
でした。

同様に、昨年に気候変動に関する規制の遵守を上位の
外的課題として挙げた CFO の割合は 69% でしたが、
今回はわずか 23% でした。

CFO は依然としてこうした問題に関心を持っていま
すが、現在は ESG を障壁ではなく成長の推進要因と
考えています。サステナビリティと ESG に関する取
り組みに重点を置く CFO の割合は、2024 年には
30% でしたが、今年は 48% に増加しています。

[2023 CFO インサイトレポート](#)で示されていた、ESG
と成長の間の不確実なリンクに関する懸念は消えか
かっています。2025 年には、多くの財務リーダーが
収益を拡大する方法として ESG レポートを推進する
ことを目指しています。これは、投資家の獲得、顧客
ロイヤルティの向上、ブランド評価の向上、新しい顧
客セグメントや新しい市場の開拓によって行われま
す。ただし、成長のために ESG を推進することを優
先事項にする割合は、小規模企業 (39%) よりも大企業
(55%) のほうが高くなっています。

2025 年の成長を推進するために サステナビリティと ESG に注力しているのは？

米国	60%
ブラジル	55%
英国	55%
メキシコ	54%
ドイツ	48%
カナダ	40%
オーストラリア	39%
日本	37%

48%

平均

新たに生じる規制に対応して ESG の取り組みへの投資を増やしているのは？



2025 年の調査によると、サステナビリティへのフォーカスで投資も増えており、財務リーダーの 87% が、新たに生じる規制に対応して ESG に関連する投資を増大させています。トランプ政権が ESG 関連の規制を緩めるとの予想されているにもかかわらず（その後現実となりました）、米国ではこの割合は 98% に達しています。米国は、サステナビリティを活用して成長を推進している最上位の国でもあります。

米国では規制緩和が行われているものの、サステナビリティレポートに関する規則と基準は依然として世界中で急速に拡大しています。こうした進展には、英国の生物多様性ネットゲイン要件、EU 諸国における企業サステナビリティ報告指令 (CSRD) の法制化などがあり、多くの米国組織も CSRD と足並みを揃えています。また、日本は 2023 年にサステナビリティ情報開示のルールを制定し、オーストラリアは 2024 年にサステナビリティレポートの仕組みの中に気候関連の財務開示要件を追加しました。マレーシアでは 2025 年 12 月から、自然関連財務情報開示タスクフォースの取り組みが義務化のフェーズに入ることになっています。

ESG 投資を増やしていないと回答した割合は 13% ですが、その主な理由としては、投資利益率 (ROI) の低さ、文化的整合性の低さ、社内の専門知識の欠如が挙げられています。ESG に投資している企業も、取り組みの実装において同様の障壁に直面しています。主な障壁として、規制の複雑さ、知識が十分でない、ROI の測定の難しさが挙げられています。

ここでも、他の経営幹部と協力することが、これらの障壁の克服に役立つ場合があります。この分野では、部門横断的な協力が望まれています。例えば、IT リーダーの 29% が、サステナビリティや ESG の取り組みについて財務部門とより緊密に連携したいと考えています。

アクション項目

部門横断型の専門知識を活用します。人事部門と協力して新規役職を雇用し、ESG の問題についてすべてのスタッフに継続的なトレーニングを提供し、サステナビリティの取り組みとリソースについて定期的に伝達します。

IT 部門と連携して、ESG の取り組みのモニタリングと測定の方法、およびデータ収集の方法を開発します。サステナビリティデータを活用して価値創造と業績を向上させる方法について、明確で測定可能な目標を設定します。財務部門と他の部門で必要な人材、スキル、インフラストラクチャーをまとめて、連携を強化します。

高度な ESG データとレポートツールを使用します。たとえば、旅費 / 経費管理ツールで従業員の旅程を使用してデータ収集に役立てます。これらのデータを活用して、ESG に関するレポート作成をサポートしたり、持続可能性に配慮した出張オプションを提示したりできます。

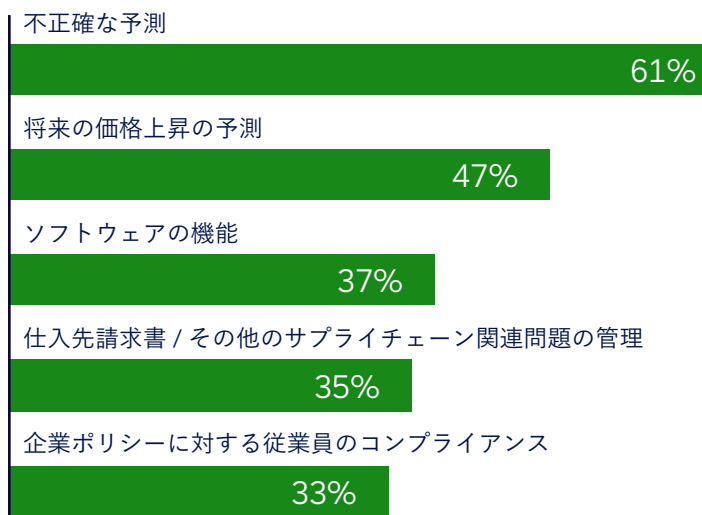
予測とコスト管理の課題はテクノロジーによって解決できる

経済的、地政学的な不確実性の高まりによって、財務予測とコスト管理がより困難になっています。現在、これらは財務リーダーが直面する課題のトップ2となっています。

サプライチェーンの制約によって複雑さが増す一方で、より迅速な予測に対する要求も高まっており、CFOにかかるプレッシャーは強まっています。

しかし、CFO がこれらの課題に対応できるようにテクノロジーは進化しています。調査では、財務リーダーの43% がAIによって予測精度が向上すると回答しており、30% がこの分野についてはすでに「高度に自動化」されていると回答しています。

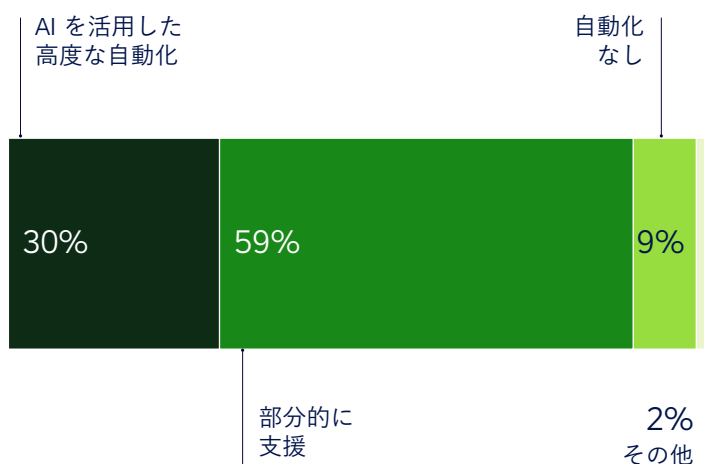
コストを管理する際の最大の課題は何か？



(トップ5 件の回答を表示)

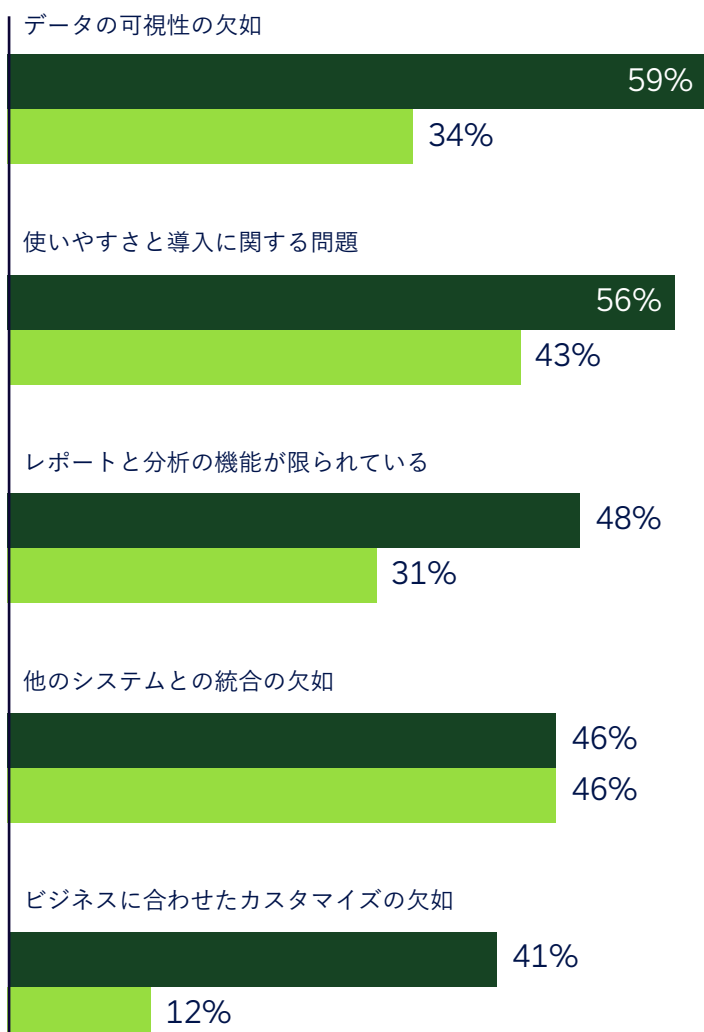


財務計画はどの程度自動化されているか



コスト管理ソフトウェアに対する不満が高まっている

■ 2025 年 ■ 2024 年



しかし、財務リーダーはコスト管理ソフトウェアに対する不満が高まっていると報告しています。レポート、使いやすさ、データ可視性に関連する制限が、彼らが経験している最も大きな問題です。さらに、カスタマイズの選択肢が不足していることに悩まされているリーダーの割合は、昨年の 12% から 41% に上昇しています。

過去 12 カ月の間にソフトウェアが使いづらくなったとは考えにくく、この数字は、財務チームがより強いプレッシャーにさらされていること、ソフトウェアを限界まで利用するようになったことでこのような不満が生じていることを示唆しています。これらの不満は、新たに多くの AI ソリューションが登場したことと、それらの導入のスピードを反映している可能性もあります。ユーザーへのトレーニングが不十分で、テクノロジーの潜在能力を最大限に活用する能力に制限が生じていた可能性もあります。

テクノロジーの進化に伴って事後対応型から事前対応型の支出管理へと変化し、これによってユーザーはより効果的にコストを予測、管理できるようになると予想されます。AI を活用したアナリティクスによって、支出パターンに関するリアルタイムのインサイトが提供されます。これにより財務チームでは、コスト削減の領域の特定、リスクへの注力、事前対応型の意思決定ができるようになります。

たとえば出張・経費管理では、AI が過去のデータに基づいて出張申請書や費用見積書を生成したり、従業員の好みと組織のポリシーに基づいてパーソナライズされた推奨事項を提供したりできます。また、AI は潜在的な不正を特定したり不審な活動を見つけたりするのに役立ち、コスト削減につながります。

アクション項目

AI を活用した安全なソリューションを見つけ、財務予測とコスト管理をさらに自動化します。テクノロジーパートナーと強固な関係を築き、変化し続けるビジネスニーズにツールが確実に対応できるようにします。

開始時から包括的なトレーニングとエキスパートによる最適化を行うことは有効です。また、AI 機能をシームレスかつ倫理的に組み込んだ高度なソリューションの使用も有効です。

イノベーションの拡大、意思決定の向上、戦略的なビジネスの成長など、単純な効率向上を超える成果を得ることを目指します。



絶えず変化する世界を進んでいくために必要なインスピレーション、ベストプラクティス、スキルをお伝えします。

www.concur.com/cfo-insights

SAP Concur について

SAP® Concur® は、出張、経費、請求の統合管理ソリューションを提供する、世界トップクラスのブランドです。日常的なプロセスのシンプル化と自動化をひたすら追求してきた SAP Concur のソリューションは、出張に伴う処理に関して従業員をガイドし、承認された請求を経費レポートに直接移動し、請求書の承認を自動化します。ほぼリアルタイムのデータを統合し、AI を活用してトランザクションを分析することで、支出内容の把握やコンプライアンスの強化を可能とし、予算に潜む盲点をあぶり出します。SAP Concur は、出張・経費が自動的に管理され、企業が毎日ベストな状態で運営される世界を目指しています。

詳しくは、concur.co.jp または SAP Concur [ブログをご覧ください](#)。