

# 不確実な世界で新たな 価値を創造するために、 財務責任者に 求められる変革とは？

EY Global DNA of the Treasurer Survey

2025年9月



The better the question.  
The better the answer.  
The better the world works.



**EY**

Shape the future  
with confidence

# 目次

はじめに .....	1
主な調査結果: 進化する 財務責任者の役割 .....	2
1. 価値創造者としての財務責任者.....	5
2. 財務リスク管理とキャッシュ マネジメントによるレジリエンスの構築 .....	17
3. データとテクノロジーが持つ 変革型の力の活用 .....	25
4. 人材の育成と部門横断的な 協働の推進 .....	35
5. 将来の財務責任者のあり方: CFOと 財務責任者への提案 .....	43
調査について .....	47
付録 .....	49

---

## インタビュー対象者:

**Carlos de la Peña氏**  
(Group Treasurer, BP)

**Fran Dougherty氏**  
(Treasurer, Johnson & Johnson)

**Andrei Magasiner氏**  
(Treasurer, Citigroup)

**Matthieu Meunier氏**  
(Senior Vice President Financing & Group Treasurer,  
Schneider Electric)

---





# はじめに

今日の財務責任者は、先進的な財務リスクとキャッシュマネジメントをデジタルリーダーシップ、部門横断的なコラボレーション、そしてインスピレーションな変革の推進とバランスを取りながら、財務を変革し新たな価値を実現するという使命を担っています。

高まる不確実性の中で、財務責任者はトレジャリー機能を変革し、組織にさらなる価値をもたらす独自の機会を持っています。財務リスクとキャッシュマネジメントの管理者として、彼らはますますイノベーションを受け入れ、ビジネス環境の複雑さを乗り越えるためにテクノロジーを活用することが求められています。

地政学的緊張、経済の変動性、進化する社会的期待が特徴の現在のグローバル環境では、財務責任者が組織のレジリエンスと競争力を高める戦略的イニシアチブを推進することが求められています。また、ビジネスに積極的に関与し、迅速なリスクの特定やビジネスニーズに合わせたリアルタイムのキャッシュパフォーマンスデータを提供することで価値を追加することも求められています。

直面する課題に応えるために、財務責任者はCFOによる変革を経験しています。イノベーションと戦略的パートナーシップに対する同様の期待は、EYによるグローバルCFO調査およびグローバル財務コントローラー調査によっても強調されています。CFOやコントローラーが役割の要求に応じて進化しているのと同様に、財務責任者も従来の責任をより積極的で協力的なアプローチと組み合わせて、ビジネス戦略を形づくるためにパートナーシップを結ぶことが期待されています。

特にデータ分析や人工知能(AI)における技術革新は、トレジャリー業務を革命的に変えています。これらのツールを活用することで、財務責任者はキャッシュ予測を改善し、流動性やヘッジ戦略を最適化し、企業意思決定を支える貴重な洞察を提供することができます。リアルタイムデータと分析をトレジャリーの実務に統合する能力は、財務責任者が組織の成功を推進する信頼されるビジネスパートナーとなることが可能になります。

この報告書では、財務責任者が急速に変化するビジネス環境に応じて役割を再定義する方法を探ります。変革型の財務責任者(Transformativ Treasurers)の重要性を強調し、変化を受け入れ、サステナビリティを推進し、トレジャリー機能内でのイノベーション文化を育む前向きな財務責任を負うリーダーとしての役割を示します。

トレジャリー管理の未来に関する深い洞察を提供するこの研究は、財務責任者が積極的な価値創造者としての潜在能力を発揮する方法を示しています。また、トレジャリーチームを向上させたいと考えるシニアファイナンスリーダーへの実践的なアドバイスも提供しています。これらの洞察は、財務リーダーが自信を持って未来を形づくるための重要な回答と洞察を提供するCFOアジェンダシリーズの一部です。

CFO、財務責任者、その他の財務リーダー向けのさらなる洞察については、[ey.com/ja\\_jp/cfo-agenda](https://ey.com/ja_jp/cfo-agenda)をご覧ください。



**François Holzman**

EY Global Treasury, Commodities and Finance Specialism Services Leader  
Financial Accounting Advisory Services



**Casey Kernan**

EY United States, Latin America and Israel (USLI)  
Treasury and Commodities Leader  
Financial Accounting Advisory Services

# 主な調査結果：

## 進化する財務責任者の役割

この調査は、1,200人以上の財務責任者およびシニアファイナンスリーダーを対象としており、財務責任者が不安定なビジネス環境の中で組織に新たな価値を実現する重要な機会を持っていることを明らかにしています。トレジャリー機能が組織の変化するニーズに応じて変革を続ける中で、財務責任者はこれらの機会を効果的に捉えるために、マインドセット、スキル、ツールを適応させる必要があります（詳細については、47ページの「調査について」を参照）。

過去には、財務責任者は主にキャッシュの管理者およびリスクマネージャーとして見られ、流動性とコンプライアンスに焦点が当てられていました。しかし、現在、財務責任者の役割は大きな変化を遂げており、CFO、財務責任者、そして広範なトレジャリー機能の役割も同様に変化しています。

財務責任者は、組織の成長に貢献する戦略的パートナーに進化することがますます期待されており、例えば、キャッシュの可視性や財務リスクに関する貴重な洞察を提供して意思決定を支援することが挙げられます。

この研究は、財務責任者が価値創造において重要な役割を果たせることを示しており、実際にCFOはそのことを期待しています。しかしながら、財務責任者はその潜在能力を発揮するためのハードルに直面しています。価値創造者として進化するために、財務責任者は変革型の財務責任者の役割を果たすべきです。変革型の財務責任者は、テクノロジーの採用、データドリブン型の意思決定、コラボレーション、人材育成などの重要な分野をリードする役割を担っています。

以下の主な調査結果は、財務責任者がどのように価値を創造できるか、そして役割が進化する中で直面する可能性のある課題を示しています。

## 1 価値創造者としての財務責任者

**1.1 CFOの期待に応えるために、財務責任者は役割を進化させ、新たな価値創造の機会を実現する必要があります。**

— 調査対象となったCFOのうち、84%が財務責任者にとって重要なのは新しい価値を創造する機会を見極めることだと考えていますが、調査に参加した財務責任者のうち、自らが積極的な価値創造者だと考えているのは52%しかいません。

**1.2 変革型の財務責任者は、ビジネスにおいて重要な2つの領域でより重要な役割を果たすことで価値を創造すると考えています。**

— 流動性或資本コストの管理と企業リスクの管理に対する役割がより重要になると考えている割合が、財務責任者全体よりも53%高い。

**1.3 財務責任者の業務上の責任が新たな価値創造を妨げている。**

— 新しい価値の創出を妨げる障壁となる可能性が高いのは、銀行や投資家などとの外部関係の管理や、IT・人材関連を含めた運営責任への対応などです。いずれも、財務責任者の33%が課題として挙げています。さらに、回答者の32%が外部リソースやソートリーダーシップを通じて知見や専門知識を高める時間が不足していると答えています。



## 2 財務リスク管理とキャッシュマネジメントによるレジリエンスの構築

**2.1** 財務責任者は、財務リスク管理を通じて組織の意思決定を改善する重要な機会を持っており、他の機能とのコラボレーションによってその可能性を高めることができます。

— 自社の財務リスク戦略で意思決定が向上したと「強く確信」している財務責任者はわずか27%です

**2.2** 財務責任者の役割が進化する可能性を考慮すると、財務責任者は財務リスク管理を活用して、今後より重視し、価値を創造することを目指すべきです。

— 変革型の財務責任者の51%とCFOの43%は、財務責任者の役割が財務リスク管理になってくると考えていますが、財務責任者全体では37%しかいません。

**2.3** 変革型の財務責任者は、運転資本とフリーキャッシュフローに対して自身が責任を持っている可能性が13%高く、キャッシュマネジメントに対する彼らの大きな影響力を示しています。

— 財務責任者のうち、組織の運転資本とフリーキャッシュフロー、およびそれに影響を与える要因に対して責任を持つと答えたのは29%であり、変革型の財務責任者では42%になります。

## 3 データとテクノロジーが持つ変革力の活用

**3.1** データとテクノロジーを活用することで、財務責任者は組織に新たな価値を創造することができます。

— 財務責任者の30%は、データとテクノロジーを活用することが価値を創造する上で最重要の3つの方法の1つであると見なしており、全体で最も高く評価されています。

**3.2** 財務責任者はテクノロジーを積極的に支持しており、以前は手動で行われていたタスクを実行するために新しいツールを利用しています。

— 財務責任者の82%は、データ分析および可視化ツールを頻繁に使用しており、変革型の財務責任者では97%になります。

**3.3** 機械学習を活用する財務責任者は、より正確な予測を報告しており、組織におけるキャッシュ活用の最適化に貢献しています。

— 財務責任者の65%は、正確な12カ月の予測は持っていないと回答していますが、AIを活用している場合は7%の精度向上が実現されています。

## 4 人材の育成と部門横断的な協働の推進

**4.1** 人材育成は、財務責任者が価値を創造する重要な方法です。

— 財務責任者とCFOの26%は、最高水準のトレジャリーの専門知識を通じて財務人材を育成することが価値を創造する上での優れた方法の一つであると述べています。

**4.2** CFOは財務責任者の能力に高い信頼を寄せています。

— 59%のCFOは、CFOの役割が財務責任者にとって究極のキャリア目標であるべきだと考えており、14%はCEOの職を目指すべきだと述べています。

**4.3** CFOは、財務責任者が役割を進化させるためにリーダーシップスキルが必要であると考えられる可能性が、財務責任者よりもはるかに高い。

— 28%のCFOは、財務責任者がリーダーシップに関する追加のトレーニングを必要としていると考えていますが、財務責任者のうち、リーダーシップの育成の必要性を認識しているのはわずか18%です。

## 変革型の財務責任者とは誰か？

未来志向の変革型の財務責任者は、財務職の先駆者となります。技術に精通し、革新と高度な技術の力を活用して、最高水準の財務業務を構築します。また、財務リスク管理とキャッシュマネジメントを最適化し、戦略的意思決定を推進するデータドリブン型の洞察を求めています。

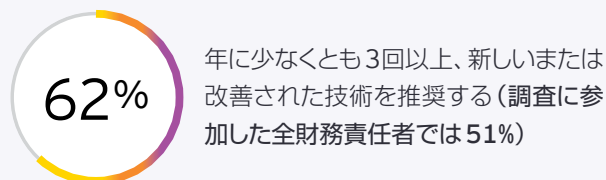
変革型の財務責任者は、リスク管理を常に最優先事項として位置付け、運用リスクを軽減するための先進的な手法を採用しています。リスク管理の一環として、彼らは組織のサステナビリティ戦略に関与し、サステナビリティが長期的なリスクと価値創造の機会の両方をもたらすことを理解しています。また、サステナビリティ関連のプロジェクト投資にも貢献します。

何よりも、変革型の財務責任者はインスピレーショナルなチームプレーヤーです。彼らはシニアリーダーと協力し、トレジャリーの目標を組織の目標と整合させます。さらに、彼らは人材の育成に深く注力し、チーム内での継続的な改善とメンターシップの文化を育むことに努めています（変革型の財務責任者に関する詳細は付録を参照）。

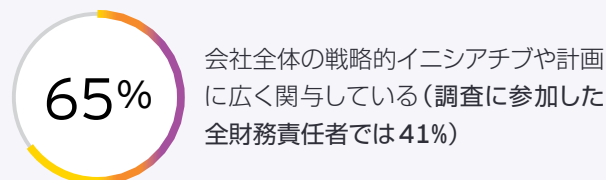
この研究における変革型の財務責任者は、調査の回答をもとに主要なトレジャリー能力を示すインデックスを用いて特定されています。インデックスのスコアは0から100の幅があり、インデックスの80パーセンタイルに位置する財務責任者が変革型の財務責任者として特定されました。変革型の財務責任者の見解と行動は、この報告書全体で一般的な調査対象者と比較されています。

## 変革型の財務責任者の特徴

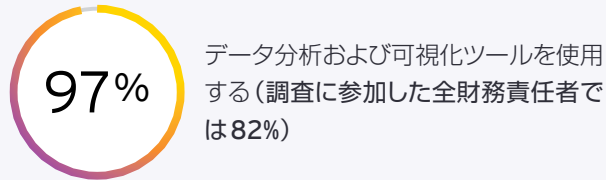
### テクノロジーに精通



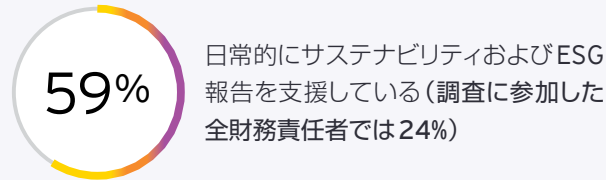
### 戦略的な連携



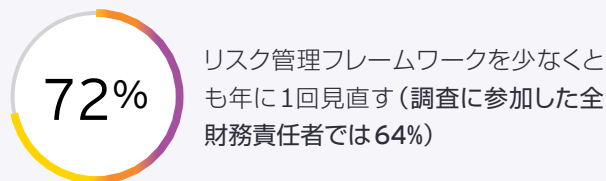
### データを活用した意思決定



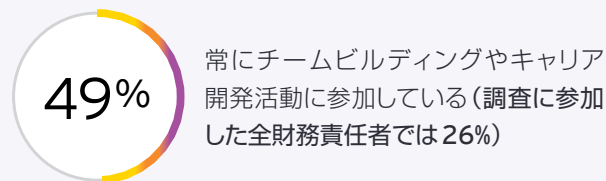
### サステナビリティを推進



### リスク管理の専門性



### メンター、リーダーとしての役割



# 価値創造者 としての 財務責任者

## 概要

- 調査に参加したCFOの大多数(84%)は、財務責任者が新たな価値機会を特定することを期待していますが、調査に参加した財務責任者のうち、積極的な価値創造者であると認識しているのは52%に過ぎません。
- 変革型の財務責任者は、平均的な財務責任者よりも53%高く自らの役割が流動性の流れや資本コストの管理、企業リスクの管理に、より大きな焦点を当てるよう成長すると考えています。
- 財務責任者は、価値創造に対する主な3つの障壁として、銀行や投資家との外部関係の管理(33%)、幅広い業務上の責任の管理(33%)、および知識や専門性を高めるための時間の不足(32%)を挙げています。

# 経済の混乱から地政学的な対立や貿易戦争に至るまで、今日の不確実なビジネス環境は、常に組織に新たなリスクと機会を提供している

情報に基づく意思決定は、ポリクライシスの時代において、戦術的な短期的優先事項と戦略的な長期投資のバランスを取るために重要です。CFOは、トレジャリー機能がリスクを軽減し、発生する機会を捉える上で重要な役割を果たし、その過程で組織に新たな価値を創造することを期待しています。

## 価値創造の重要性

トレジャリーがビジネス戦略において重要であるにもかかわらず、本調査は、多くの財務責任者がまだ価値創造者としての潜在能力を十分に発揮していないことを示唆しています。(トレジャリーにおける価値創造、価値保護、価値最適化の定義については、8ページを参照。) 調査に参加した全財務責任者の約半数(52%)が現在、積極的な価値創造者であると認識しています。これと比較して、2024年のEY Global DNA of the Financial Controller Surveyの調査対象となった財務コントローラーでは、積極的な価値創造者と自認していた人は60%です。この違いにより、他の財務機能と比較したトレジャリーの進化について疑問が生じます。財務コントローラーは、価値創造能力に対する自信がより高く、財務責任者はスキル向上と組織内での可視性や影響力を高める必要のあることが示唆されています。

多くの財務責任者はまだ自らを価値創造者とは見なしていませんが、価値創造の重要性は認識しています。財務責任者全体の80%が新しい価値創造機会を見極める

重要性を把握しています。この発見は、財務責任者が組織内で価値創造者としての役割を大幅に強化する可能性を持っていることを示唆しており、彼らはその実現を妨げる障壁を克服することを目指すべきです。これらの障壁については、以下で詳しく述べます。

特に、変革型の財務責任者は、全体の財務責任者よりも価値創造能力に対する自信が高く、これは彼らが会社全体のイニシアチブに関与し、C-suiteとどの程度協力しているかを反映している可能性があります。全体として、68%の変革型の財務責任者が積極的な価値創造者であると認識しており、73%は適切なスキルを持っていると自信を持っています。これは、テクノロジーの採用、データドリブン型の意思決定、コラボレーション、人材育成などの重要な分野でのリーダーシップを反映している可能性が高いです。

93%

調査に参加したCFOの93%が、自社の財務責任者には価値創造の推進に必要なスキルがあると非常に強く確信している。

80%

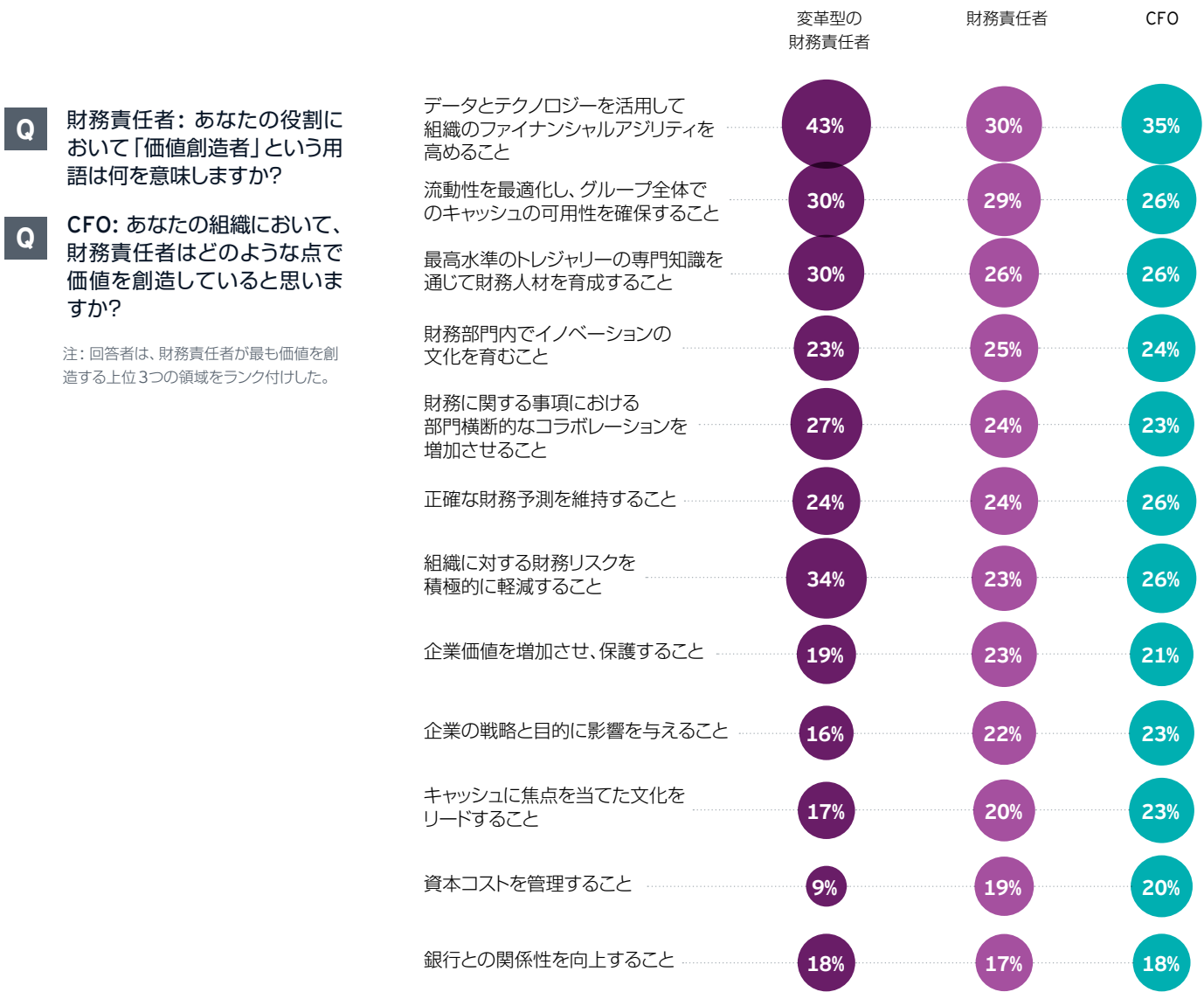
調査に参加した財務責任者の80%が、新たな価値を創造する機会を定期的に発見することが自らの役割にとって重要であると考えている。

68%

変革型の財務責任者の68%が、積極的な価値創造者であると認識している。



図1. データとテクノロジーを活用して組織のトレジャリーの機動性を高めることは、財務責任者が最も価値を創造していると考えられる領域である。



注: 回答者は、財務責任者が最も価値を創造する上位3つの領域をランク付けした。

## CFOの視点

今日の厳しい経済環境を考慮すると、財務責任者がどのようにして組織に対してより多くの価値を創造できるかを考えることは重要です。これは、CFOが財務責任者に期待していることでもあります。調査に参加したCFOの大多数(84%)は、財務責任者が新たな価値を創造する機会を定期的に発見することが一般的または非常に重要であると考えています。

CFOは、財務責任者が価値創造者としての潜在能力を期待するだけでなく、価値を創造するための適切なスキルセットを持っていると考えています。全体として、調査に参加したCFOの93%が、自らの財務責任者が価値創造者として必要なスキルを持っていると「概ね」または「非常に」自信を持っており、そのうち56%は非常に自信を持っています。さらに、調査に参加したCFOのほぼ半数(49%)が、自らの財務責任者がすでに積極的な価値創造者であると考えています。

特に、CFOは財務責任者が資本コストを管理し、キャッシュを重視する風土をリードすることによって価値を創造していると考えられる傾向があり、これは財務責任者や変革型の財務責任者よりも高いです。これは、CFOがこれらの伝統的なトレジャリー責任の戦略的重要性を理解しており、成長を促進し、パフォーマンスを改善するのに役立つからです。

CFOは、トレジャリーチームが価値創造者としての役割を受け入れるよう促すために、フリーキャッシュフロー(FCF)の増加や運営からのキャッシュフロー予測の精度向上など、価値創造に関連するパフォーマンス指標を導入することができます。これらの成長に焦点を当てた指標は、コストやリスクに関連する伝統的な指標とバランスを取るべきです。成長に焦点を当てた指標と伝統的な指標のバランスを取ることで、財務責任者は価値創造に向けたマインドセットをシフトさせることができます。また、トレジャリー機能がトレジャリー能力への投資の投資収益率を示すことにも役立ちます。

これらの調査結果が示すように、財務責任者は価値創造者としての能力に対してより前向きな見方を採用すべきです。彼らはCFOや組織内の他のリーダーと関わり、トレジャリーの認識や、組織内でより広い役割を果たすことによってどのように価値を創造できるかを理解する必要があります。例えば、トレジャリーの機動性を高め、資本のリターンを増加させることを示すことが挙げられます。その後、財務責任者はCFOと協力して、トレジャリーパフォーマンスの指標を刷新し、焦点と行動の変化を反映させることができます。

### 価値を創造し、保護し、最適化するとは？ トレジャリーにとっての意味

**価値創造**とは、組織の成功を後押しするトレジャリー管理全般を指します。具体的には、成長のための資金創出、資金調達コストの最小化、余剰資金の運用による利益の最大化なども含まれます。財務責任者は、C-suiteや他のリーダーと協力して企業全体のプロジェクトやイニシアチブに取り組み、一流の財務人材を育成することによって価値を創造できます。

**価値の保護**は、為替、商品、取引先、信用、金利などのリスクを軽減することで実現されます。これらのリスクは、銀行の多様化、デューデリジェンス、ヘッジ、余剰キャッシュの投資、最新のポリシーと手続きの維持、固定金利での債務の借り換えなど、さまざまな戦略を通じて軽減されます。

**価値の最適化**で重要なのは、日々の業務に十分な資金と流動性を確保することです。また、戦略的なプロジェクトへの資金配分、効率的な決済処理、効果的かつ合理的なプロセスの確立も必要となります。トレジャリーが価値最適化を達成するもう一つの方法は、データを共有し、他の部門と協力して組織の目標を達成することです。

変革型の財務責任者は、伝統的な価値保護と最適化の焦点を超えて、価値創造にもっと時間を費やす必要性を認識しています。彼らは、すべての価値創造、価値保護、価値最適化の責任を効果的に維持し、市場の状況に応じて3つの領域にバランスよく対応します。



## キャッシュマネージャーからビジネスストラテジストへ： トレジャリーの進化

キャッシュマネジメントの専門知識はその役割の中心ですが、財務責任者は今後、組織内でより広範なアドバイザーの役割を果たすこととなります。彼らはイノベーションを推進し、戦略的意思決定に影響を与え、同僚や上級リーダーと協力して全体的な組織のパフォーマンスを向上させることとなります。

「財務責任者の職務は、今後さらにビジネスパートナーとしての役割へと発展していく」と、Andrea Pohl (EY Europe West Treasury Leader, Germany) は述べています。「財務責任者は、単に業務を代行するのではなく、ますますビジネスに対して助言を行うようになるでしょう。財務と他の機能、特に会計や財務計画・分析 (FP&A) とのコラボレーションが増え、より分析的でデータドリブン型の財務へと役割のシフトが行われるでしょう」

財務責任者全体の4分の3以上 (79%) が、今後5年間で自身の役割が大きく進化すると考えています。特に以下の3点について重要性が増すと回答しています。

- キャッシュフロー予測・管理の強化 (回答者の37%)
- サステナビリティ・ESG 報告書の作成支援 (同37%)
- 財務リスク管理 (同37%)

これらの分野の重要性の高まりは、財務責任者がビジネスの意思決定により良い影響を与える機会を示しています。

変革型の財務責任者は、平均的な財務責任者よりも53%高い割合で、自らの役割が流動性の流れや資本コストの管理、企業リスクの管理により焦点を当てるよう進化すると考えています。これは、これらのトピックが組織にとって戦略的に重要であることを理解していることを反映しています。

地域的な観点から見ると、Americas (北・中南米) の財務責任者は、財務リスクの管理を重視する傾向が大幅に高まると考えており (40%)、これは不確実な地政学的環境や関

税による通貨および商品リスクの高まりを反映しています。調査に参加したCFOの約5分の2 (41%) が、戦略的な意思決定を行うことが財務責任者の役割において今後5年間で大幅に重要になると考えています。

変革型の財務責任者は、一般的な調査対象者と比較して、2つの重要なテクノロジー関連分野で際立っています。彼らは、トレジャリーチームのデジタルおよび分析スキルの開発に対する焦点が高まると期待しており (51%対36%)、トレジャリーにおけるAIの使用管理についても (48%対35%) 同様です。

過去12カ月間で、41%の財務責任者が企業全体の戦略的イニシアチブや計画に広範に関与していると述べており、変革型の財務責任者では65%になります。C-suiteや取締役会と広範に協力する財務責任者は、企業全体の意思決定により広範に関与していることが多いです。

C-suiteとの広範な協力をしている財務責任者のうち、5つ以上の企業全体の意思決定に関与しているのは約5分の1 (19%) であり、このレベルの協力関係を持たない財務責任者と比較しても大幅に高い割合です。C-suiteと広範に関与する財務責任者は、平均して5つ以上の企業全体の意思決定に関与する可能性が4倍高く、会社のリーダーシップとの協力が財務責任者の役割の範囲を広げる機会を生み出すことを示唆しています。

これらの調査結果は、財務責任者が戦略的パートナーとして進化する役割を受け入れることの必要性を強調しています。財務リスク管理、データ分析、コラボレーションのスキルを向上させることで、財務責任者は組織の成功に重要な貢献をした者としての地位を確立できます。彼らが伝統的なキャッシュマネジメントの役割に加えて戦略的アドバイザーの責任をますます担うことで、CFOの期待に応え、組織内での意味のある価値創造を推進することができます。

79%

財務責任者全体の79%が、今後5年間で自らの役割がある程度または大きく進化すると考えている

65%

変革型の財務責任者の65%が、企業全体の戦略的イニシアチブや計画に広範に関与していると述べている



図2. 財務責任者とCFOはいずれも、財務責任者が担う役割が大きく進化していくと予測している。

Q 今後5年間で、財務責任者の役割の重要性が以下の分野でどのように変化すると予想しますか？

注：「重要性が大幅に増加する」と回答した回答者の割合。

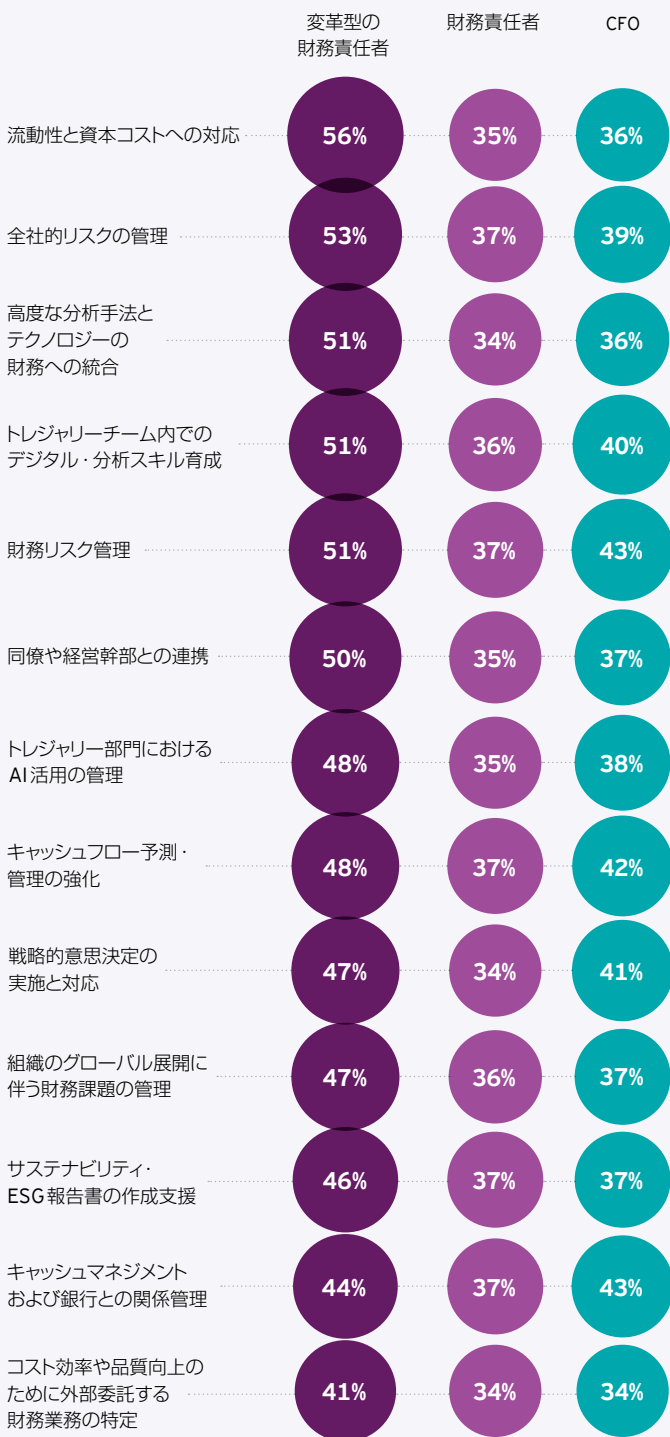
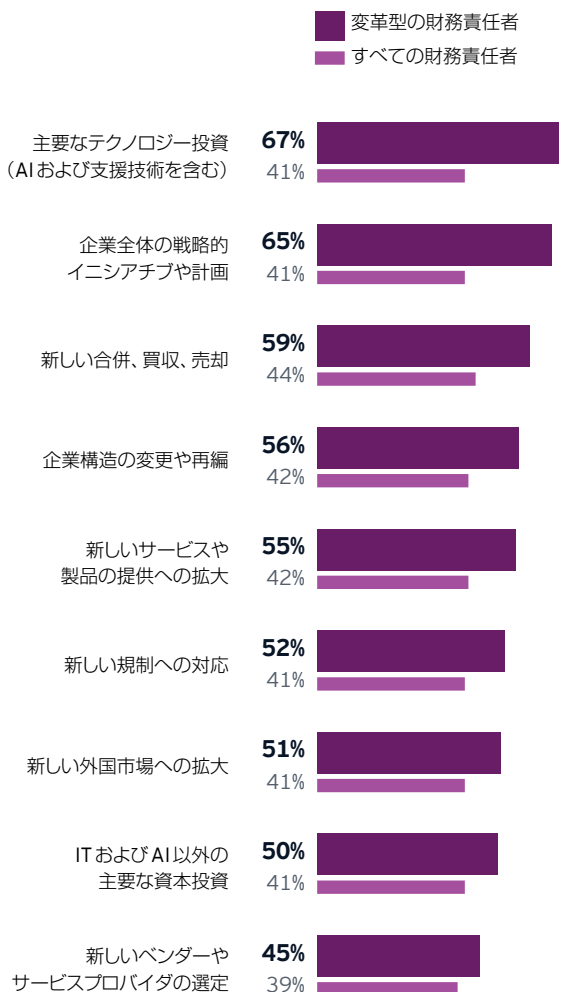


図3. 財務責任者は、企業全体の意思決定よりもM&Aに関与する可能性が高い。

Q 過去12カ月間、あなたの組織の財務責任者は以下の企業全体の意思決定にどの程度関与しましたか？

注：「関与が広範である」と回答した回答者の割合。





## 金融サービスにおける価値創造

金融サービスセクターにおいて、財務責任者の役割は、所属する機関の種類によって異なります。資産運用会社や保険会社の財務責任者は、金融サービス外の財務責任者と似たような責任を持つ可能性が高い一方、銀行の財務責任者は資産と負債、資本管理に、より大きく焦点を当てており、専門的なスキルセットが求められます。

銀行の財務責任者は、銀行の資産と負債が時間とともにどのように流れるかを理解し、予測することが期待されており、これらの流れが銀行の流動性に与える影響を考慮する必要があります。また、マクロ金利リスクを軽減するために、長期的なデリバティブを交渉することも求められます。

「バランスシートの管理は、銀行の財務責任者にとって重要な責任です」と、Marie-Laure Delarue (EY Global Vice Chair - Assurance) は説明しています。「銀行のビジネスモデルは、常にキャッシュを貸し借りすることを含むため、効果的な流動性管理はその命綱であり、他のタイプの組織よりもさらに重要です。トレジャリー内の資産と負債の管理チームは、銀行のバランスシートの構造を分析し、特に資産と負債の不一致から生じる財務リスクを管理します」

この資産と負債の管理に対する焦点は、金融サービスの財務責任者が企業構造の変更や再編に広範に関与する可能性が高い理由を示しているといえます。調査に参加した金融サービスの財務責任者の51%が企業構造の変更に関与していると報告しており、全財務責任者の42%と比較されます。企業構造の変更は、すべての組織のトレジャリー戦略やリスクプロファイルに直接影響を与えると考えられますが、金融機関にはより大きな影響を及ぼす可能性があります。

興味深いことに、金融サービスの財務責任者は、他のセクターの財務責任者よりも、組織の最高サステナビリティ責任者との広範な協力体制をとる傾向が高いです（調査に参加した金融サービスの財務責任者では54%、全財務責任者では42%が該当します）。これは、金融機関が貸付および投資ポートフォリオ全体でサステナビリティに関連するリスクを軽減しようとする意志を反映していることが考えられます。例えば、保険においては、頻繁する異常気象によって引き起こされる保険金損失が、組織のキャッシュおよび流動性の状況に深刻な影響を与える可能性があります。

# 51%

金融サービスの財務責任者の51%が、企業構造の変更や再編に広範に関与する可能性が高い（全財務責任者の42%と比較）。

# 54%

金融サービスの財務責任者の54%が、他のセクターの財務責任者よりも、組織の最高サステナビリティ責任者との広範な協力体制をとる傾向が高い（全財務責任者の42%と比較）。

## サステナビリティを通じた価値創造

持続可能な価値創造が長期的な成長とビジネスパフォーマンスの基盤であるという認識を、組織はますます強めています。これには、低炭素ビジネスモデルへの移行が含まれる場合があります。そのため、組織ではサステナビリティ戦略への投資を継続しています。さらに、EUの企業サステナビリティ報告指令 (CSRD) を含む多くの市場でのサステナビリティ報告ルールの増加により、組織はサステナビリティ目標に対する進捗を報告する必要があります。

サステナビリティが財務責任者にとっての価値創造の機会であることは、研究結果によって強調されています。サステナビリティおよびESG報告を支援することは、財務責任者が今後5年間で役割においてより大きな貢献を期待する上位3つの分野の1つであり、調査に参加した全財務責任者の37%がESG報告の重要性が大幅に増加すると考えています。約4分の1 (24%) は、常にサステナビリティまたはESG報告を支援していると述べており、45%は頻繁に支援を提供しています。結

果において地域的な変動は見られず、これはCSRDのグローバルな影響を反映している可能性が高いです。

財務責任者は、ESG報告への貢献に加えて、さまざまなアプローチを通じて組織がサステナビリティ目標を達成するのを支援することができます。これには、余剰資金の投資戦略にサステナビリティを統合すること、強力なサステナビリティの資格を持つ銀行パートナーを選定すること、環境または社会に重点を置いた取り組みに資金調達するためにグリーンボンドなどの持続可能な金融オプションを使用することが含まれます。

財務責任者は、組織のサステナビリティ戦略に関する情報を提供し、目標に対する進捗を更新することで、格付け機関から強力なESG評価を確保することもできます。高いESG評価によって組織の評判を高め、投資を引き付け、潜在的に資金調達コストを低下させることで、価値を創造することができるのです。

これらの結果は、財務責任者が組織内でサステナビリティのイニシアチブを推進する上で果たす重要な役割を強調しています。財務責任者がサステナビリティ戦略に積極的に関与することで、同僚との協力を通じて可視性と影響力を高め、組織のレジリエンスと成功を広義に推進する手助けをしていることを示すことができます。

# 37%

調査に参加した財務責任者の37%が、ESG報告の重要性が大幅に増加すると考えている

## 価値創造の障壁

新たな価値を創造しながら、価値保護および最適化の責任を果たすために、財務責任者は時間の使い方を見直し、いくつかの重要な障壁を克服する必要があります。現在、トレジャリーの多くの時間は伝統的な業務に消費されています。平均すると、財務責任者は業務時間の25%を資産の流動性や資本コストなど従来型の業務に充て、さらに18%をキャッシュおよび銀行関係の管理に、17%をトレジャリーおよび企業リスクの管理に充てています。

これらの伝統的な業務を正確に理解する必要がある一方、財務責任者は長期的な戦略的意思決定に費やすべき時間を十分に確保できていない可能性があります。研究によれば、財務責任者は戦略的な意思決定に使う時間は16%しかありません。戦略的取り組みに関与している場合でも、広範に関与しているのは半数未満(41%)です。その結果、組織はキャッシュポジションやリスクエクスポージャーなどの分野で戦略に良い影響を与えるトレジャリーからの貴重な洞察を得られていない可能性があります。したがって、財務責任者には戦略的意思決定の形成に、

より積極的な役割を果たすことが求められます。

「商品および通貨リスク管理に関するデータポイントや理解、トラップキャッシュに関する考慮事項、特定の市場における地政学的リスクに関する見解は、すべて戦略のためのインプットになります」と、Jon Morris (EY-Parthenon UK & Ireland Private Equity Value Creation Leader and Europe, the Middle East, India, Asia and Africa (EMEA) Liquidity and Working Capital Leader) は述べています。「財務責任者は、財務フローやマクロ経済に関する理解から得られる洞察を持っており、これは戦略チーム内では必ずしも見つけられない洞察である」

企業レベルの意思決定に関して、トレジャリーは新しい合併、買収、売却(調査に参加した全財務責任者の44%)やITおよびAI以外の主要な資本投資(41%)に最も関与する可能性が高くなっています。これらの活動への関与は、企業がこの変動と変化の時期を乗り越える中での組織再編を反映しています。

財務責任者が価値を創造する能力を妨げるいくつかの障壁が存在します。これには、銀行や投資家との外部関係の管理(調査に参加した財務責任者の33%が指摘)、ITや人材関連を含む幅広い業務責任の管理(同じく33%)、外部リソースやソートリーダーシップを通じて知識や専門性を高めるための時間が不足していること(32%)が含まれます。

変化に対する文化的抵抗、人材やツールへの投資に対する予算不足、リーダーシップからの指導の欠如も、トレジャリー機能を妨げ、組織に新たな価値を実現することを阻む可能性があります。もう一つの重要な障壁は、スキル開発の必要性です。価値創造の重要なプレーヤーになるための適切なスキルを持っていると高い自信を示しているのは調査に参加した財務責任者のわずか57%です。財務責任者が価値創造者としての潜在能力を発揮するためには、これらの障壁すべてに対処する必要があります。

## 推奨事項 — 財務責任者が行うべきこと:

**1 価値創造者のマインドセットを持つこと。**財務責任者が自らを積極的な価値創造者と見なすことで、組織の成功を推進する機会を見いだす可能性が高くなります。

**2 時間とリソースの配分を再評価すること。**財務責任者は、伝統的な責任と、戦略的意思決定においてより積極的な役割を果たすこととのバランスを図る必要があります。この取り組みを支援するために、新しいツールやプロセス、チーム構造の変更が役立つ可能性があります。

**3 価値創造の障壁を特定し、体系的に対処すること。**投資家は、取引の見通しについて全般的に前向きです。しかし、買収によるリターンが他の投資と比べて高くなる理由を、企業がより説得力を持って明確に説明することを望んでいます。

# BP: 財務責任者を 価値センターに変革する

「戦略的アプローチを取ることで、財務責任者はビジネスおよび企業のパフォーマンスに重要な影響を与えることができます」と、Carlos de la Peña氏(Group Treasurer at BP)は述べています。

財務責任者の考慮事項が意思決定の中心にあることを確保し、ビジネスとパートナーシップを結びながら価値を推進するよう努めています

**Carlos de la Peña氏**  
(Group Treasurer at BP)

## 戦略のバックグラウンドを持つあなたが、なぜトレジャリーで働きたいと思ったのか？

「BPのトレジャリーは常にかかなりの高パフォーマンスチームとして認識されてきました。私にとって、トレジャリーをリードすることは、資本市場やトレジャリーの観点からビジネスに関与するエキサイティングな機会でした。戦略のバックグラウンドがあったため、プロセスにのみ焦点を当てるのではなく、価値主導のアプローチに自然と引き寄せられました。最初から、トレジャリーにおいて真に価値を生み出す主要業績評価指標 (KPI) を特定することに注力しました。トレジャリーをコストセンターではなく価値センターとして位置付けることで、重要なイノベーションに貢献しました。このことはチームを活性化させ、エネルギーと目的意識をもたらしました。変化を実現することで、単なる漸進的な改善ではなく、ビジネスに数億ドルの影響を与える可能性があります」

## BPのサステナビリティ戦略をどのように支援しているのか？

「毎年、BPの戦略とサステナビリティフレームワークのレビューが行われます。そのプロセスの一環として、トレジャリーは銀行、格付け機関、債務投資家、保険会社が私たちの戦略のさまざまな要素をどのように見ているか、またバランスシートやフリーキャッシュフローの成長にもっと焦点を当てるべきかについての意見を提供して



います。グループの流動性と支払い能力のストレステストにおける役割のために、トレジャリーはBPのシナリオ分析やレジリエンステストにも貢献しています。これは気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 報告の一環です。また、トレジャリーはオフバランスシート構造に関するすべての資金調達の見直しを提供しており、これは移行段階において非常に重要です。最終的には、これらのコミットメントの履行を確保する責任があります」

### 現在のトレジャリーの優先事項は何か？

「最優先事項はデジタルトランスフォーメーションです。私たちは技術チームと協力して、技術スタックを最新化し、プロセスを商業基準に合わせ、インフラを通じたキャッシュの流れに摩擦が生じないようにし、プロセス運用の安全性を高めることに取り組んでいます。

2つ目の優先事項は、特に最近の市場の変動を考慮して、リファイナンスリスクを積極的に管理することです。私たちは、運転資本ファシリティと回転信用ファシリティを組み合わせたリスク軽減戦略に取り組んでおり、商業手形プログラムの更新、キャッシュバッファーを含む取引ストレステストの見直し、地域ごとの資金調達要件を監視しています。また、私たちは市場全体で利用可能なすべての資本源を積極的に監視し、Middle East の銀行を含む戦略的銀行グループを多様化し、Asia での展開を拡大しています」

### KPIをどのように活用してBPのトレジャリーのパフォーマンスを改善しているのか？

「私は、銀行手数料、買収からの統合シナジー、保険価格、資本調達の最適化など、価値創造イニシアチブによってどれだけの価値が創出されているかを追跡しています。その他のKPIの中には、中央集権化できない現地キャッシュの量、英国と他国間の内部資金残高、銀行のオーバードラフト手数料や付随的手数料、地域ごとの第三者資金調達要件、年金の余剰または不足が含まれます。また、AIとKPIの組み合わせによってキャッシュ予測を改善し、キャッシュバッファーを徐々に削減しています」

### C-suiteとの協力方法は？

「私は、バランスシートに関する重要な問題について、取締役会やCEOと直接対話しています。これには、ハイブリッド債戦略、バランスシートに対する売却の影響、BPグループ戦略がトレジャリーの利害関係者に与える影響が含まれます。また、同じ問題についてCFOとも対話しており、作業資本の最適化や流動性バッファーについても話し合っています。私は常にビジネスに関与することを楽しんでおり、いくつかのBPのジョイントベンチャーの取締役会にも参加しています。トレジャリーの考慮事項が意思決定の中心にあることを確保し、ビジネスとパートナーシップを結びながら価値を推進するよう努めています」





## Chapter 2

# 財務リスク管理と キャッシュ マネジメント による レジリエンスの構築

---

### 概要:

- 調査に参加した財務責任者のうち、自社の財務リスク戦略で意思決定が向上したと「強く確信」している財務責任者はわずか27%です。
  - 変革的財務責任者の半数(51%)と、調査に参加したCFOの半数未満(43%)が、今後財務責任者の役割が財務リスク管理に、より大きな重要性を持つことになると考えていますが、全財務責任者のうち同じことを考えているのはわずか37%です。
  - 調査に参加した財務責任者のうち、組織の運転資本とフリーキャッシュフロー、およびそれに影響を与える要因に対して自ら責任を持っていると回答したのはわずか29%であり、変革的財務責任者では42%になります。
-

# 複雑で不確実な昨今のビジネス環境では、財務リスク・資金・流動性の的確な管理がこれまで以上に重要になっています。

## 財務リスクの軽減

財務責任者は、商品リスク、カウンターパーティリスク、信用リスク、為替リスク、金利リスク、流動性リスクなどの深刻な財務リスクを管理することで、組織のレジリエンスを高める手助けができます。また、財務リスクに関する深い理解を活かして、運用リスク、サプライチェーンリスク、サステナビリティ関連リスクなど、より広範なリスクポートフォリオの管理を支援することも可能です。

財務責任者は、リスクが発生する前にその軽減策を提案することが最も効果的であることが多いです。良い例としては、長期の固定価格契約における商品価格のエクスポージャーを軽減するためのコモディティヘッジ戦略を提案することが挙げられます。さらに良いのは、契約に商品価格の指数化条項を追加し、最終顧客にリスクを負わせることです。

しかし、財務リスク管理における重要な役割にもかかわらず、多くの財務責任者は現在、財務リスク軽減を通じて組織に新たな価値を創造する機会を十分には活かしていません。調査に参加した財務責任者のうち、価値創造が「組織の財務リスクを積極的に軽減することを意味する」と答えたのは約4分の1（23%）であり、この数字は変革的財務責任者においては34%になります。

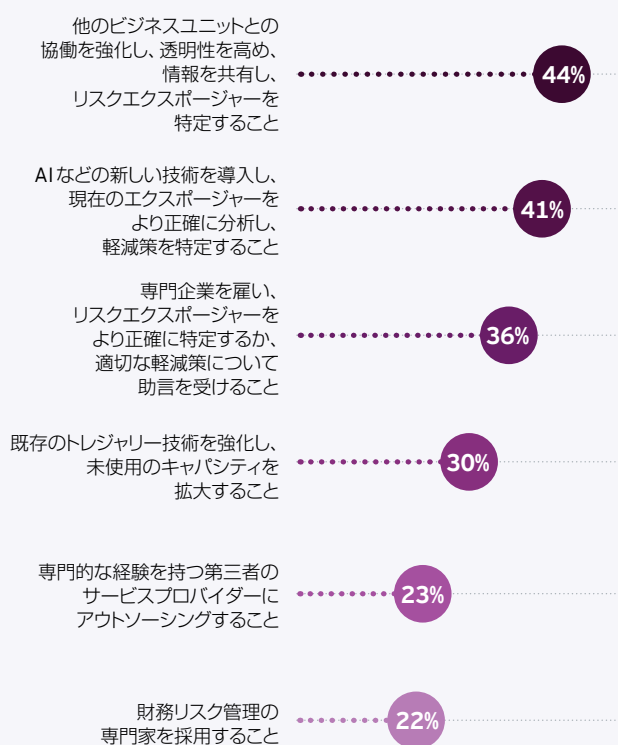
財務責任者は、財務リスク軽減を単なる価値保護活動として捉える場合、価値創造の機会を逃す可能性があります。実際、価値保護と価値創造は切り離せない関係にあり、保護された価値は新たな価値を創造するための基盤となります。例えば、通貨や商品エクスポージャーを管理する組織は、重要な流動性を保護する能力が高まり、これによりビジネスへの投資、市場ショックへの耐性、将来の成長の資金調達が可能になります。

財務リスクの管理と意思決定を改善するための戦略として、財務責任者は他のビジネスユニットとの協力（調査に参加した財務責任者の44%）や、現在のエクスポージャーを分析するための技術の使用（41%）を重視しています。リスクエクスポージャーの特定に関する外部のアドバイスを求めたり、アウトソーシングサービスを利用したりすることで、財務リスク軽減からより大きな価値を引き出す可能性があります。

図4. 財務リスク管理と意思決定の改善において財務責任者が重視する戦略

Q 次のうち、組織全体での財務リスク管理と意思決定の戦略を最も改善するものはどれですか？

注：回答者は上位2つの戦略をランク付けした。



重要な役割を担っているにもかかわらず、財務リスクを軽減して新しい価値を創造する機会をつかめずにいる財務責任者が少なくありません。自社の財務リスク戦略で意思決定が向上したと「強く確信」している財務責任者はわずか27%です。さらに、CFOの約3分の2（60%）は、財務責任者の財務リスク管理戦略が意思決定にポジティブな影響を与えていることに対して、「少し自信がある」か、「自信がある」と感じています。このため、財務責任者は財務リスク管理を通じて意思決定を改善する余地が大きく存在しています。



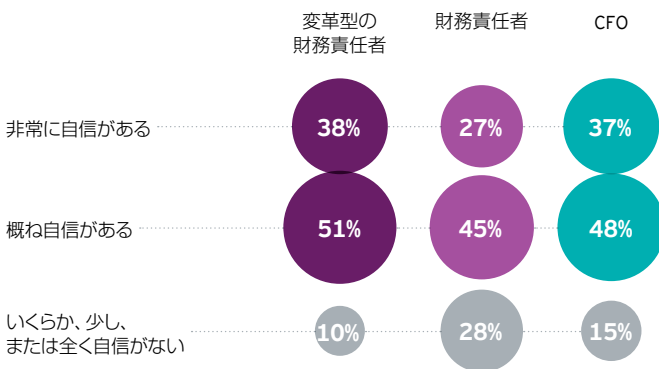
こうした財務責任者の自信の欠如は、リスクエクスポージャーが正確に把握・報告されているのかという懸念に起因するのかもしれない。その結果、リスク軽減策が十分に機能していない可能性もありますが、他部門との連携を強化することで、財務責任者の財務リスク戦略に対する自信が高まると考えられます。

**図5. 財務責任者は、自らの財務リスク管理戦略が意思決定の改善に寄与しているとは自信を持っていない。**

**Q** 財務責任者:財務リスク管理戦略が組織全体の財務責任者およびビジネスの意思決定を改善するのに役立つとどの程度自信を持っていますか?

**Q** CFO:組織の財務責任者の財務リスク管理戦略が意思決定の改善に寄与しているとどの程度自信を持っていますか?

注:財務リスクには、為替リスク、金利リスク、商品リスクなどが含まれる。

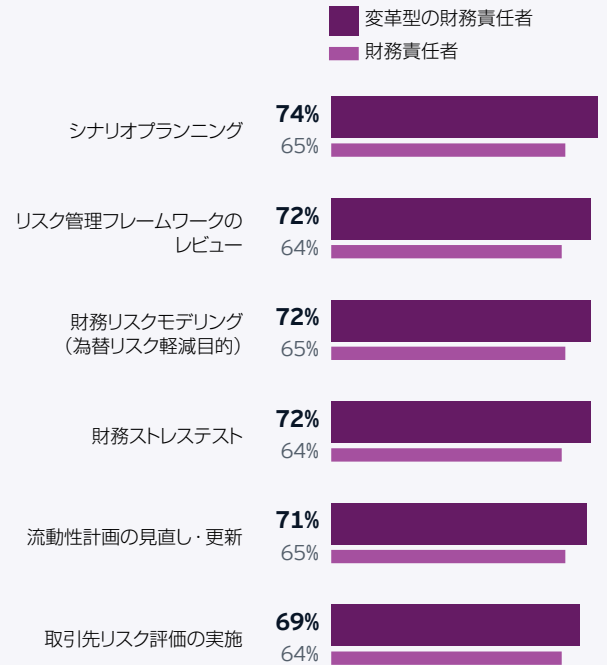


変革型の財務責任者は財務リスク管理の基準を定めています。平均的な財務責任者と比べ、変革型で多く見られた活動はシナリオプランニング(74%、財務責任者全体では65%)とリスク管理フレームワークの見直し(72%対64%)です。また、為替リスク軽減のための財務リスクモデリングを行う可能性も高い(72%対65%)です。変革型の財務責任者は積極的なアプローチをとることで、組織のリスクの予知と対応を向上させて、確保したリソースを長期的な価値の創造に集中させています。

**図6. 変革型の財務責任者は、年間を通じて幅広いリスク管理活動に従事している。**

**Q** あなたのトレジャリーチームは、以下の財務リスク管理活動にどの程度の頻度で従事していますか?

注:年1回以上活動している回答者の割合。



財務責任者は現在、業務時間の17%を財務リスクと全社的リスクの管理に充てています。役割が進化するにつれて、彼らはこの分野にもっと多くの時間を費やすか、または時間の使い方を変える傾向があります。新しい技術ツールが基本的な分析を代行することで、財務責任者はより積極的なリスク管理活動に集中できるようになり、基本的な分析に対応するために費やす時間を減らすことができます。

ところが、財務責任者全体で、今後は財務リスク管理にかかるウェイトが増していくと考えているのはわずか37%で、変革型の財務責任者の51%、CFOの43%と比べても少なくなっています。このギャップは、財務責任者が財務リスク管理を今後いかに活用し、価値を創造し保護するかを検討する必要があることを示唆しています。

# ジョンソン・エンド・ジョンソン： キャッシュフロー生成と資本配分への徹底した注力を通じて価値を創造する

「トレジャリーの未来は、C-suiteを支援して企業の戦略的目標を達成し、技術の進歩を活用することにあります」と、ジョンソン・エンド・ジョンソンのTreasurerを務めるFran Dougherty氏は述べています。

「私たちは、キャッシュフローの重要性について数千人の従業員を訓練しました。その結果、フリーキャッシュフローにおいて具体的な改善が見られました」

**Fran Dougherty氏**  
(Treasurer at Johnson & Johnson)

トレジャリーの優先事項は何か、またそれはジョンソン・エンド・ジョンソンの広範な戦略的および財務的優先事項とどのように一致しているのか？

「私たちの優先事項は、ジョンソン・エンド・ジョンソンの資本配分戦略に基づいています。この戦略は、研究開発に投資するために資本を配分することでコアビジネスを成長させることに焦点を当てており、これにより患者の結果を改善する新しい医薬品や技術を開発することが可能になります。また、M&A、パートナーシップ、ライセンス契約などの戦略的ビジネス開発イニシアチブを通じて価値を創造することを目指しており、取引の価値を分析し、合併後の分析を行っています。もう一つの重要な優先事項は、株主に対して競争力のある配当を支払うことです。私たちは63年連続で配当を増加させており、今後も続ける意向です。最後に、適切な場合には自社株買いプログラムを開始します。これらの戦略的優先事項を、キャッシュおよび財務リスク管理を含む従来のトレジャリー責任とバランスを取っています」



## トレジャリーはジョンソン・エンド・ジョンソンにおいてどのように価値を創造しているのか？

「私たちのトレジャリーのコーポレートファイナンスM&Aチームは、外部の機会に対する偏りのない見解をまとめることで重要な価値を創造しており、資本を最適に活用することができます。内部分析を通じて取引モデルを改善し、外部データを取り入れています。さらに、チームの合併後の分析により、完了した取引が期待された価値を提供したかどうかを評価し、今後の取引に学びを適用することができます。トレジャリーが価値を創造するもう一つの方法は、日常業務に関連するリスクを管理するリスク管理チームを通じることです。人の健康と安全から製品責任に至るまで、さまざまなリスクを管理しています。第三に、私たちの年金チームは、生成できるリターンと潜在的な市場リスクの管理において際立っています」

## どの重要な戦略的イニシアチブを支援してきたのか？

「イノベーションはすべてのヘルスケア企業を中心にあり、強力なキャッシュフロー生成は研究開発や外部イノベーションへの投資に不可欠です。その結果、私たちは全社でキャッシュフローを重点に置いています。私たちは、キャッシュフローの重要性と、日常業務でフリーキャッシュフローを改善するために何ができるかについて数千人の従業員を訓練しました」

## 今後5年間でトレジャリーの役割はどのように進化するのか？

「ある意味では変わらず、他の意味では大きく変わります。変わらないのは、私たちがC-suiteを支援して戦略的目標を達成し、株主に価値を創造し、優れた人材を育成するという期待です。トレジャリーの役割の変化は、技術の進歩によって推進されます。手動のトレジャリー活動はすでに自動化されており、この傾向は今後も加速するでしょう。これはエキサイティングなことであり、私たちのチームは組織を支援してリスクや機会を迅速に特定し、それについてより慎重に考える時間を持つことができます」

## 個人的な重視している点は何か？

「コンプライアンスは基本的な要件です。したがって、まず第一に、私のチームがコンプライアンスの重要性を理解していることを確認します。また、優れたスキルセットを組織に取り入れ、将来のリーダー育成することが重要であるため、人材育成にも焦点を当てています。最後に、私たちが仕事をうまく行くと、ジョンソン・エンド・ジョンソンにとって大きな価値を創造することになり、世界中の患者に優れた結果を提供することにつながると常にチームに伝えていています。彼らには、毎日達成することに対してインスパイアされてほしいと考えます」



## キャッシュ重視の組織文化を醸成する

非効率なバランスシートは、今日の多くの組織にとって課題となり得ます。組織は、大量のキャッシュを効果的に活用できていなかったり、容易にアクセスできなかったり、過剰な負債を抱えている場合があります。財務責任者が運転資金を効果的に解放し、流動性を改善することに成功すれば、組織のビジネスモデルを変革するための重要な投資の資金を確保することで新たな価値を創造できます。また、余剰キャッシュを利用して純負債を削減し、組織の資金調達コストを低減することも可能です。

もう一つの重要な方法は、トレジャリー部門外と協力して、購入から支払い、受注から現金化のプロセスから運転資本を解放することです。これには、財務責任者がビジネスを完全に理解し、その活動を監視できるように、リアルタイムで統合されたデータにアクセスする必要があります。また、キャッシュマネジメントや財務リスクに対するビジネス活動の影響を評価するための分析ツールも必要となるでしょう。

「財務責任者はビジネスの共同操縦者になることができます」と、Thomas Schmidt (EY SAP Treasury Consulting Partner) は述べています。「彼らは、リスクを最小限に抑えたり流動性ニーズを満たしたりするために、請求書の発行方法や顧客の信用力評価のアプローチを変えるようビジネスに助言することができます。財務責任者はそこにいるべきですが、まだそこには到達していません」

Greg Russo (Principal, Financial Accounting Advisory Services at Ernst & Young LLP) は、財務責任者が今後、フリーキャッシュフローの管理者に位置付けられていくとみています。「フリーキャッシュフローは極めて重要です」とRussoは述べています。「投資家が注目する理由は、企業がこの資金を新規プロジェクトへの投資や債務の返済、自社株買い、配当支払いに充てているためです。日々の資金管理プロセスを通じてフリーキャッシュフローの確保に貢献することで、財務責任者は非常に大きな価値を組織にもたらすことができます」

財務責任者は、キャッシュおよび流動性管理を通じて役割を進化させ、新たな価値を創造する大きな機会を持っています。以下の4つの主要戦略に従うことで可能になります。

1. 受取債権を減少させ、在庫を最小限に抑え、支払債務を可能な限り増加させることで、企業全体の運転資本を改善するために協力する。
2. AI駆動のキャッシュ予測ツールに投資し、他の予測手法よりも高い精度と可視性を提供し、組織がキャッシュをより効率的に使用できるようにする。
3. 洗練されたキャッシュプーリングの実践を展開することで、組織の中心により多くのキャッシュを戻す。
4. 他の戦略を通じて解放された余剰キャッシュを使用して短期負債を返済する。あるいは、余剰キャッシュをマネーマーケットファンドに投資して、組織のキャッシュ準備金に対するインフレの影響を軽減する。

これら4つの戦略を総合的に実施することで、組織をコストセンターから価値センターへと変革することができます。

財務責任者は、キャッシュ重視の組織文化の醸成が価値創造に役立つことを認識しています。財務責任者が価値を高める上で有効な方策として2番目に多く挙げたのは「流動性の最適化」です（財務責任者全体の29%、CFOの26%も重視）。運転資本とフリーキャッシュフローに自らが全面的に責任を負っていると回答した割合は、財務責任者全体で29%にとどまったのに対して、変革型の財務責任者では42%に上りました。

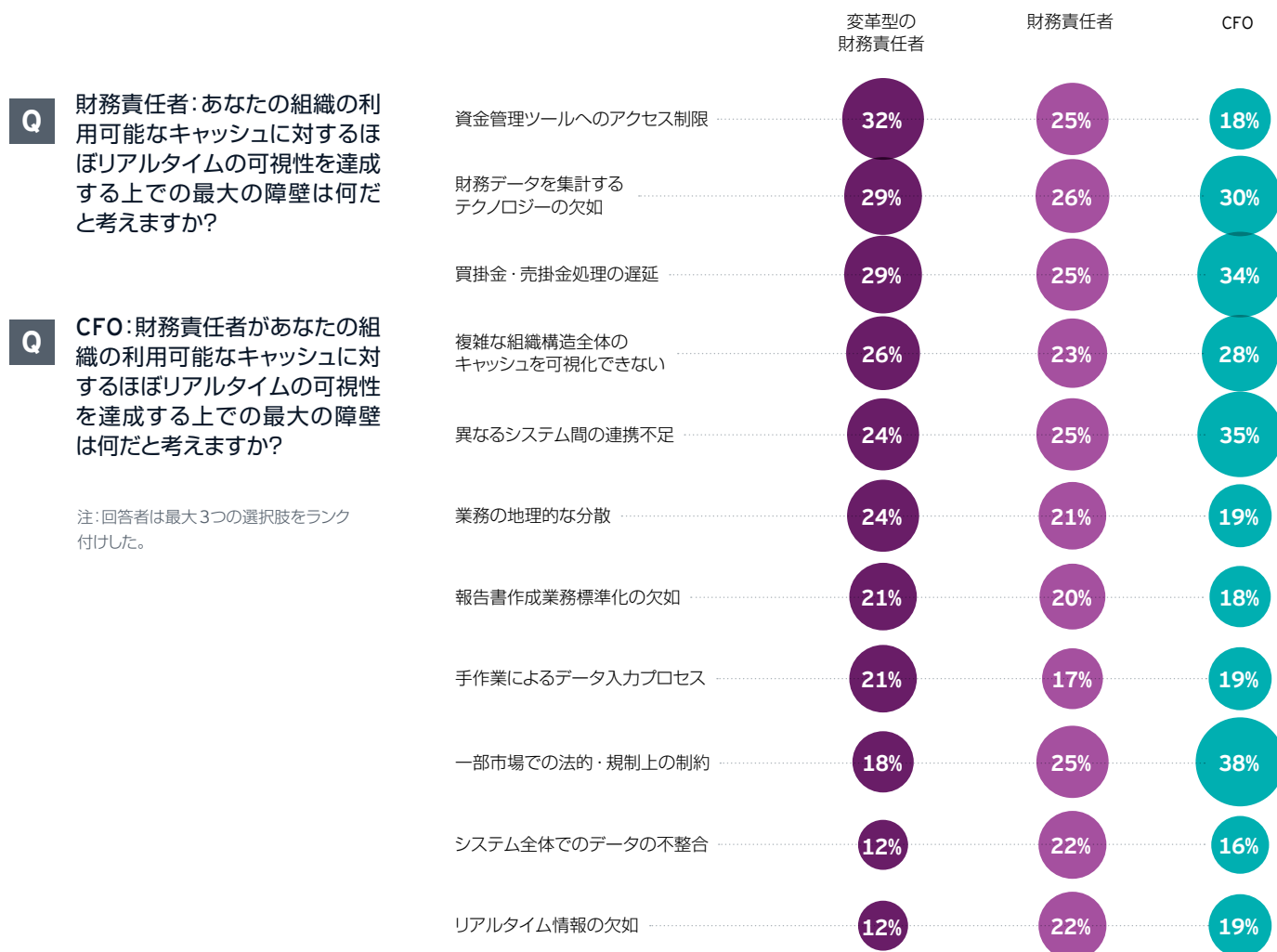
その一方で、営業活動のキャッシュの可視化において対応に苦慮している財務責任者もいると考えられます。調査全体の財務責任者で、ほぼリアルタイムの可視化を実現していると答えたのはわずか17%です。消費財および小売業界の財務責任者は、リアルタイムの可視性を平均よりも高く挙げています(29%)。これは、毎日大量の商品が販売されるというビジネスモデルの速い動きに起因している可能性があります。特に小売業では、消費者がカードを使用して製品を購入する際に統計情報が継続的に生成されています。



変革型の財務責任者は、全財務責任者と比較して、組織のキャッシュのほぼリアルタイムの可視化を実現していると報告する可能性が70%高いです。これにより、意思決定に文脈を追加し、より高度なキャッシュ分析を可能にしています。また、彼らは、必要なキャッシュ準備金、為替の変動に対するエクスポージャー、予測される四半期のキャッシュフロー数値など、いくつかの領域に対して「完全な可視性」を提供できると述べる可能性も高いです。キャッシュの可視性が向上したことで、変革的財務責任者は他の財務責任者よりも、組織の戦略的ビジネスパートナーとして行動するための準備が整っているように見えます。

技術革新が、資金管理において財務責任者の価値を創造する能力を向上させる可能性もあります。ほぼリアルタイムの可視化を妨げる大きな障壁はシステム関連の課題です。財務責任者の26%が財務データを集計するテクノロジーの欠如を課題に挙げています。

図7. 財務データを集約するための技術の欠如が、ほぼリアルタイムのキャッシュ可視性を達成する上での最大の障壁になっている。



注: 回答者は最大3つの選択肢をランク付けした。

調査に参加した財務責任者の約半数（49%）は、組織全体のキャッシュポジションに対するほぼリアルタイムの可視性を達成するために技術を使用することが、組織のキャッシュマネジメント慣行を向上させる上で重要な価値を提供すると考えており、29%はすでにこれを取り入れています。同様に、49%が自動化されたキャッシュ予測が重要な価値をもたらすと考えており、28%はすでにこれを取り入れています。

現在重要であるキャッシュマネジメントは、将来的には財務責任者の役割のさらに重要な要素となる見込みです。調査に参加した財

務責任者の約3分の1（37%）は、キャッシュおよび銀行関係の管理に対する重要性が今後5年間でさらに高まると考えており、これは厳しい経済環境や、フリーキャッシュフローの増加に対する組織の関心の高まりを反映している可能性があります。

これらの調査結果は、トレジャリー機能の変革における技術の重要性を強調しています。最新のツールを備えたトレジャリー機能、特に自動化されたキャッシュ予測を含むものは、キャッシュおよび流動性管理を強化することで、現在および今後の組織に価値を創造するための準備が整っています。

## 提案事項 — 財務責任者が行うべきこと:

**1** **キャッシュに関する組織文化の見直しを働きかける。** 営業活動の資金管理の向上と支払条件の再交渉、在庫・税務戦略を評価する、税金や消費税へのアプローチを見直すこと、ビジネスユニット間でのベストプラクティスの交換を促進するなどの戦略を通じて、運営キャッシュ管理を改善する。より良いキャッシュ管理は、成長を促進するイニシアチブへの投資のための資本を解放することができる。

**2** **財務リスク管理に関する重要な施策を実施する。** シナリオプランニングや財務ストレステストなどによってファイナンシャルレジリエンスを高める。

**3** **営業・調達から会計・税務まで、組織のエンドツーエンド・プロセスに関与する。** 資金管理を強化し、財務リスクを軽減する。

# データと テクノロジー が持つ 変革力の活用

## 概要:

- データと技術を活用することは、財務責任者が価値を創造できる最も重要な方法であると考えられています。
- 調査に回答した財務責任者の約3分の2（65%）は、高精度な12カ月予測を導入していないと回答したものの、AIを活用する財務責任者では予測精度の向上が見られます。
- 調査に回答した財務責任者の約5分の4は、データ分析および可視化ツールを頻繁に使用しており、変革的財務責任者では97%に達しています。

# 財務責任者は新しい分析手法やAIツールの活用で、将来のキャッシュフローをより正確に予測し、財務リスクをよりの確に検知、軽減することが可能になります。また、企業全体の意思決定を支える強力な洞察を得ることも可能です。

今後、財務責任者は自律型AIを活用して、投資戦略を動的に調整し、通貨エクスポージャーを最適化するなどの活動を行うことができるようになり、主要な戦略的イニシアチブにより多くの時間を充てることが可能になります。

新しい分析およびAIツールを使用することで、財務責任者は将来のキャッシュフローをより正確に予測し、早期に財務リスクを検出・軽減することができます。また、企業全体の意思決定を支える強力な洞察を得ることも可能です。データと技術の重要性の高まりは、財務責任者にとっての価値創造の機会をもたらします。

トレジャリー部門が会社の価値を高める上で最も有効な方策として、財務責任者、CFOともに挙げたのは「データとテクノロジーを活用して組織のファイナンシャルアジリティ（財務の機動性）を高めること」です。調査の回答では、財務責任者の30%、CFOの35%を占めました。変革型の財務責任者ではこの傾向が顕著で（43%）、自身の業務でテクノロジーツールを積極的に活用していることがうかがえます。

データとテクノロジーへの注目の高まりは、ファイナンシャルアジリティが組織の成功にいかに重要かを示しています。組織の重要なデータの管理を担う財務部門は、独自の立場からデジタルトランスフォーメーションを先導できるのです。

財務責任者がテクノロジートランスフォーメーションを積極的に取り入れることで、組織全体のファイナンストランスフォーメーション推進にも貢献できます。これにより、財務責任者はCFOやC-suite、さらには取締役会に対する存在感を高めます。特にAIを活用した変革は、財務責任者がCEOと協力する重要な機会を提供します。EYのResponsible AI Pulse調査によれば、50%のCEOがAIに対する重要な責任を持っていると回答しています<sup>1</sup>。

一般的に、財務責任者はテクノロジーに対する関心が高く、以前は手動で行われていたタスクを実行するために新しいツールを導入しています。82%がデータ分析や視覚化ツールをよく利用し、変革型の財務責任者に限ると、この数字は97%に達します。同様に、82%がクラウドベースの会計ソフトウェアを、83%が財務管理システムを利用しています。

比率的に見ると、財務責任者はEY Global DNA of the Financial Controller Surveyに回答した財務コントローラーよりも新しいツールに対してさらに関心を寄せています。その調査に回答した財務責任者の約4分の3（76%）は、データ分析および可視化ツールを頻繁に使用していると回答し、75%はクラウドベースの会計ソフトウェアを頻繁に使用していると述べています。

43%

変革的財務責任者の43%は、財務責任者が企業に価値を追加する最も重要な方法は、データと技術を活用することであると考えている。

97%

変革的財務責任者の97%は、データ分析および可視化ツールを頻繁に使用している。

96%

変革的財務責任者の96%は、AIの利用管理が今後5年間で自らの役割のより大きな部分を占めると考えている。

<sup>1</sup> Schuller, S, "How responsible AI can unlock your competitive edge," EY, 3 June 2025 © 2025 EY.



## AIとキャッシュ予測

財務責任者は、ルーティン業務を手動で行っていたタスクから解放されるために、機械学習 (ML) や生成 AI (GenAI) を含む AI をますます活用しています。これにより、財務責任者はより高い価値のある活動に集中できるようになります。実際、調査に参加した財務責任者の 78% は、AI の利用管理が今後 5 年間で自らの役割のより大きな部分を占めるようになると考えており、変革的財務責任者では 96% に達しています。例えば、現在トレジャリーが銀行口座の明細を組織の会計台帳と照合するために AI が一般的に使用されています。AI ツールは、支払い関連の詐欺検出などのリスク軽減目的にも使用でき、財務責任者が組織を財務的損失から守るのに役立ちます。

財務責任者が AI を導入していることには期待が持てる一方、技術に関連するリスクやガバナンスの問題にも注意を払う必要があります。AI ツールは、データプライバシーやサイバーセキュリティ、虚偽情報を真実のように提示するリスク (ハルシネーション) など、さまざまなリスクを伴います。財務責任者は、AI の出力結果に依拠するためには、AI システムが正確で高品質なデータを使用し、適切なガバナンスシステムが整っていることを確認する必要があります。AI システムが信頼性を持って運用され、意図した通りに使用されていることを確認するために、保証を受けることを検討すべきです。

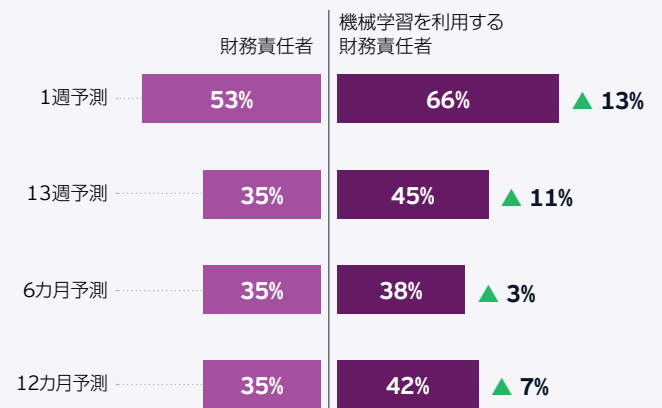
正確なキャッシュ予測によって、キャッシュ重視の文化を支え、財務責任者が組織に新たな価値を創造することが可能となります。複数のソースからのデータを統合・分析する AI 駆動の予測ツールを使用することで、財務責任者は組織の将来のキャッシュポジションや潜在的なエクスポージャーをより良く予測できます。信頼性のある予測により、財務責任者は FP&A チームと協力して予算を作成し、戦略を設定し、日々の運営要件を満たし、将来の資本支出を計画し、一般に組織がキャッシュをより効率的に活用できるよう支援することができます。

調査に回答した財務責任者のうち、正確性が高いとした割合は 35% ですが、予測に AI や機械学習 (ML) を非常によく利用する財務責任者に限ると 42% に上りました。同様の傾向は 13 週予測にもみられ、全体では 35%、AI や ML の利用層では 45% になります。正確な予測は、キャッシュ配分に関する情報に基づいた意思決定や、流動性の最適化、ファイナンシャルアジリティ全体の高度化において、財務責任者を後押しします。AI を活用した知見を参考にすることで、財務責任者は不確実性への対応と支出計画の策定で組織をより強力に支えることができるでしょう。

図 8. AI や機械学習を非常によく利用する財務責任者は、財務責任者全体と比べてキャッシュ予測の正確性が高いと回答している。

Q 以下の期間に対する予測の正確性はどの程度ですか？

各期間の予測について「正確性が高い」とした回答者



## データが成功の鍵を握る

調査対象の財務責任者の5分の4（81%）が、データから得た知見を参考にして戦略的機会を提案することが、自身の役割の変革における重要な要素だと考えており、これは財務コントローラーよりやや低い数値です。以前のEYの調査では、調査に参加した財務コントローラーの89%が、データの洞察を使用して戦略的機会を推進することを財務コントローラーの役割の重要な側面と見なしています<sup>2</sup>。この比較は、財務コントローラーが財務責任者よりもデータを活用して役割の変革を促進する点で優位に立っていることを示唆しています。

高度な分析ツールによって、財務責任者は複数の方法で価値を創造することが可能となります。例えば、キャッシュ最適化の機会を見極め、市場リスクと信用リスクを管理し、シナリオ分析を行い、季節的なトレンドが売上フローに与える影響などの組織の財務パフォーマンスをより良く理解することができます。

残念ながら、AIや分析ツールの導入にあたって、財務責任者の多くが直面する課題は質の高いデータへのアクセスが限られていることです。キャッシュの可視化を阻む重大な障壁として、調査した財務責任者の4分の1近く（22%）が挙げたのは、システム全体でのデータの整合性がとれていないことです。トレジャリー機能の取引データが非常に正確であるとする財務責任者は約3分の1（38%）に過ぎず、過去のデータについても同様に回答しているのは40%です。

変革的財務責任者は、調査に回答した全財務責任者と比較して「非常に正確な」取引データを導入していると報告する割合が24%高いです。その結果、彼らは信頼性の高い予測を提供することで価値を創造することができます。

最先端の技術ツールを通じて新たな価値を創造するために、財務責任者は銀行口座情報などの財務データだけでなく、財務コントローラーから営業に至るまで、組織全体の他のデータも活用すべきです。財務管理システムは、トレジャリーにキャッシュポジションの可視性をもたらすだけでなく、支払いを実行し、ローンや投資を管理するための効果的なプラットフォームです。一方、これらのシステムは、他のエンタープライズシステムと統合されることで、購入から支払い、受注から現金化のプロセスに対する可視性をもたらすこととなります。そうすることで、トレジャリーはビジネスパフォーマンスを真に推進する最も強力な洞察を提供できるようになります。

財務責任者がより広範な組織データへアクセスすることによる便益がある一方で、直接的な財務管理の範囲外のデータに関しては、品質や出所の信頼性に関する課題が生じる可能性があることにも注意すべきです。ここで重要なのは、財務責任者が運営ビジネスユニットやCTO、CIOと協力してデータガバナンスプロセスを監視し、強化する必要があることです。

## イノベーションの喫緊の課題

急速に変化する昨今のビジネス環境で価値の創造を目指す財務責任者にとってイノベーションは不可欠な要素です。トレジャリー機能が新たな課題や機会に適応する中で、イノベーションの文化を育むことが重要です。これには、技術を活用し、チーム間の協力を強化し、トレジャリーの専門家のスキルを向上させて戦略的イニシアチブを推進することが含まれます。

調査に回答した財務責任者の約4分の1（25%）は、財務機能内でイノベーションの文化を育むことによってトレジャリーが価値を創造すると考えています。財務責任者は、分析を新しいデータセットに適用すること、新しい報告方法を確立すること、銀行関係や口座構造を統合すること、異なる法的実体や地域ビジネスに合わせてトレジャリー機能を再構築することなど、さまざまな方法でイノベーションを実現できます。

技術的変革は、トレジャリーにおけるイノベーションの最もエキサイティングな機会を提供します。調査結果は、財務責任者が技術の進歩を通じてトレジャリー機能を変革することに関心を持っていることを示しています。約4分の3（72%）がすでに財務プロセスやシステムのイノベーションに頻繁に関与しています。データの洞察を使用して戦略的機会を推進することは、調査に回答した財務責任者が考えるイノベーションの最も重要な要素であり、41%がこれを非常に重要であると評価しています。

72%

財務責任者の72%は、財務プロセスやシステムのイノベーションに頻繁に関与している。

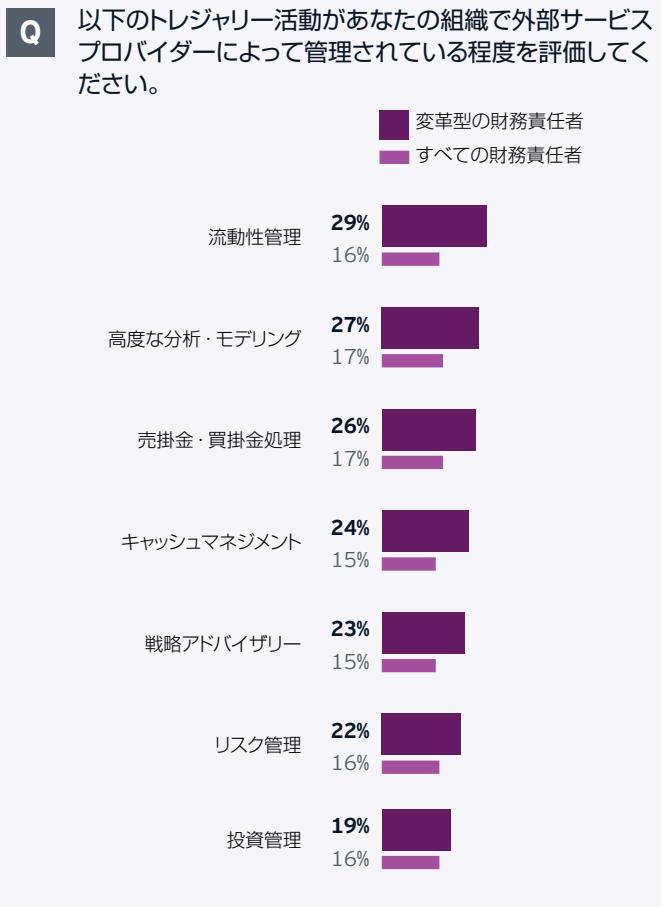
<sup>2</sup> EY Global DNA of the Financial Controller Survey, the EY organization, 2024.



イノベーションの優先事項における地域差は明白です。Asia-Pacific (アジア・パシフィック)の財務責任者は、ビジネスを推進するためのイノベーションを先導すること(44%)を自らの役割にとって非常に重要であると考え、傾向が最も高いです。一方、EMEIA (欧州、中東、インド、アフリカ)の財務責任者は、戦略的機会を周知するためにデータの洞察を使用すること(39%)を優先しており、Americas (北・中・南米)の財務責任者は新たなコスト削減を特定すること(45%)を重視しています。Asia-Pacificにおいて成長に向けたイノベーションが重視されていることは、同地域の財務責任者が他の地域よりも手動で行われていたタスクを実行するために、AIツールを使用する傾向にあることを反映しているかもしれません。

アウトソーシングは、トレジャリーのイノベーション戦略のもう一つの重要な要素です。手動およびルーティンタスクのアウトソーシングにより、財務責任者の時間を解放し、深いデータ分析や戦略

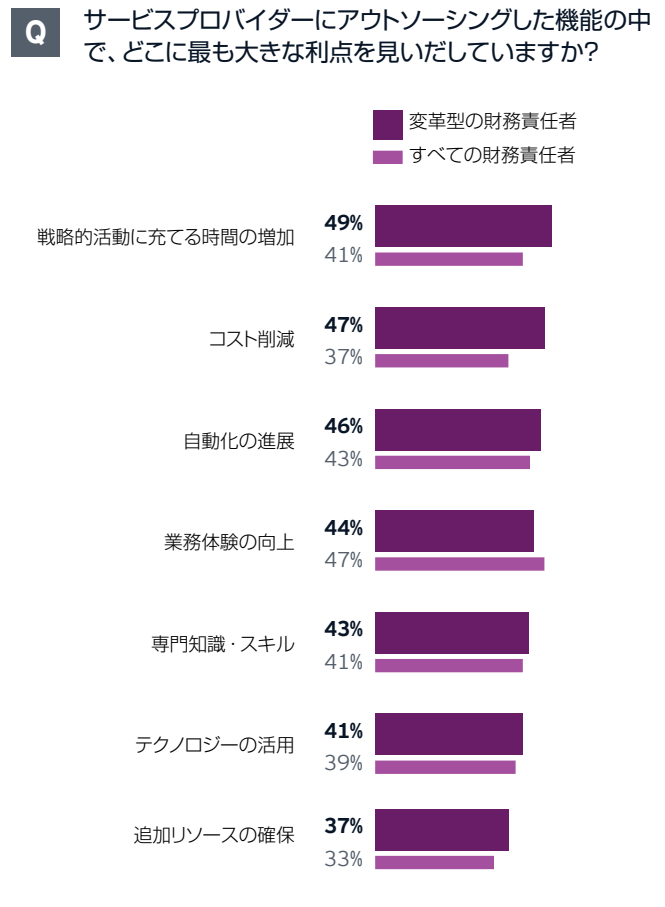
図9a. 高度な分析・モデリング、売掛金・買掛金処理業務は「全面的に外部委託される」可能性が最も高い。



的意思決定に集中できるようになります。全面的にアウトソーシングされる可能性が最も高い業務は、高度な分析やモデリングに加え、売掛金・買掛金処理であり、回答者の17%が選択しています。ほぼ半数(47%)が投資管理を完全または部分的にアウトソーシングしています。アウトソーシングの最大のメリットには、業務体験の向上(47%)、自動化の進展(43%)、専門知識・スキルへのアクセス(41%)、戦略的業務に充てる時間の増加(41%)が挙げられました。

これらの調査結果は、トレジャリー機能の進化におけるイノベーションの重要な役割を強調しています。技術の進歩を受け入れ、継続的改善の文化を育むことで、財務責任者は組織へより貢献することができます。データの洞察を活用し、業務を効率化する能力は、トレジャリーを組織の戦略的パートナーとして位置付け、複雑さを乗り越え、競争が激化する環境で成長機会を捉えるのに役立ちます。

図9b. 改善されたビジネス体験は、財務責任者が見ているアウトソーシングの最大の利点である。



# CFOは何を考えているか？

CFOは財務責任者にイノベーターであることを期待しています。実際、47%のCFOが非常に重要であると述べるのは、財務責任者がビジネス成長を促進するためのイノベーション戦略を先導することです。しかし、イノベーションの優先事項に関しては、CFOと財務責任者の間にいくつかの相違が見られます。CFOは、イノベーションに関する財務リスクの評価、新しい財務ソフトウェアや技術の導入をリードすること、運用効率を改善するためのイノベーションを財務責任者の役割にとって非常に重要であると考え、財務責任者よりもはるかに高いです。

CFOが財務責任者にイノベーションを促すのであれば、彼らに権限を与えるべきです。現在、多くの財務責任者はイノベーションに関して実質的な障壁に直面しており、調査対象者の約半数がイノベーションのための機会、人材、リソースが不十分であると回答しています。

CFOは財務責任者とイノベーションについて対話し、トレジャリー機能や組織全体のパフォーマンスを向上させる機会を探るべきです。具体的なイノベーションのリード領域を特定し、財務責任者に予算、人材、ツールを提供してイノベーションを促進する必要があります。一方、財務責任者自身もイノベーションに積極的に関与する意欲を示し、現在のリソースでの成功を強調することで、将来的に追加リソースを獲得できるようにする必要があります。

財務責任者が認識している障壁の背景には、イノベーションを狭い視点で捉え、主に技術的変革として捉えていることがあるかもしれません。しかし、技術プロジェクトへの投資以外にも、リソースをあまり必要としないイノベーションの方法が存在します。例えば、内部プロセスの改善やコラボレーションの強化が考えられます。CFOは財務責任者に対し、資金予測や不正検出などの分野でアウトソーシングやAIの概念実証といった戦略を試みるよう提案すべきです。リスクを最小限に抑えるために、財務責任者は既存のプロセスを維持しつつ、新しいプロセスを試すアプローチを取ることができるでしょう。

図 10. 財務責任者は運用効率を改善するためのイノベーションを自らの優先事項と考えている。

- Q** 財務責任者: あなたの役割におけるイノベーションにとって、以下の要素はどの程度重要ですか？
- Q** CFO: あなたの組織では、財務責任者の役割におけるイノベーションにとって、以下の要素はどの程度重要ですか？

注: 財務リスクには、外国為替リスク、金利リスク、商品リスクなどが含まれる。

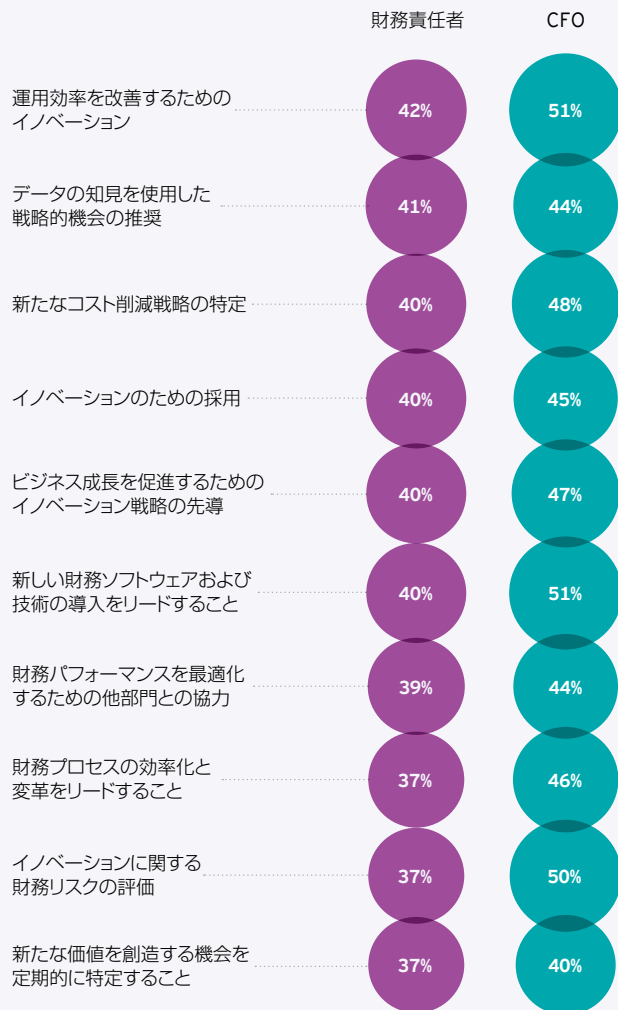
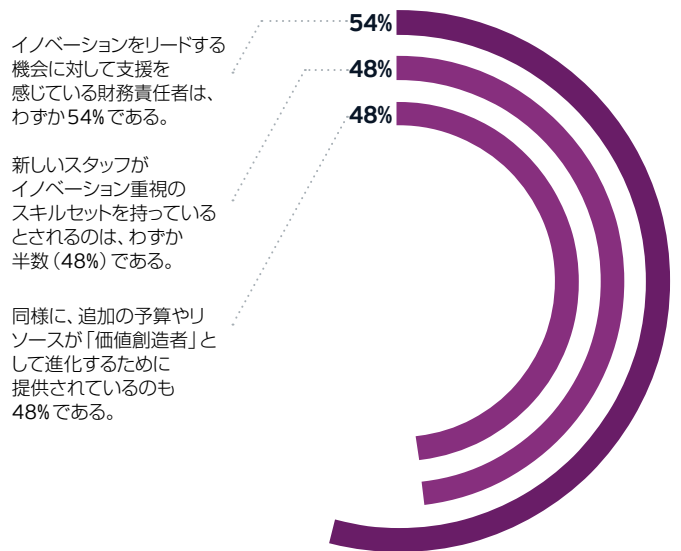


図 11. 財務責任者はイノベーションをリードする機会が十分でない。

- Q** 財務責任者: あなたが「価値創造者」としての役割を果たすために受けている支援の種類は何ですか？





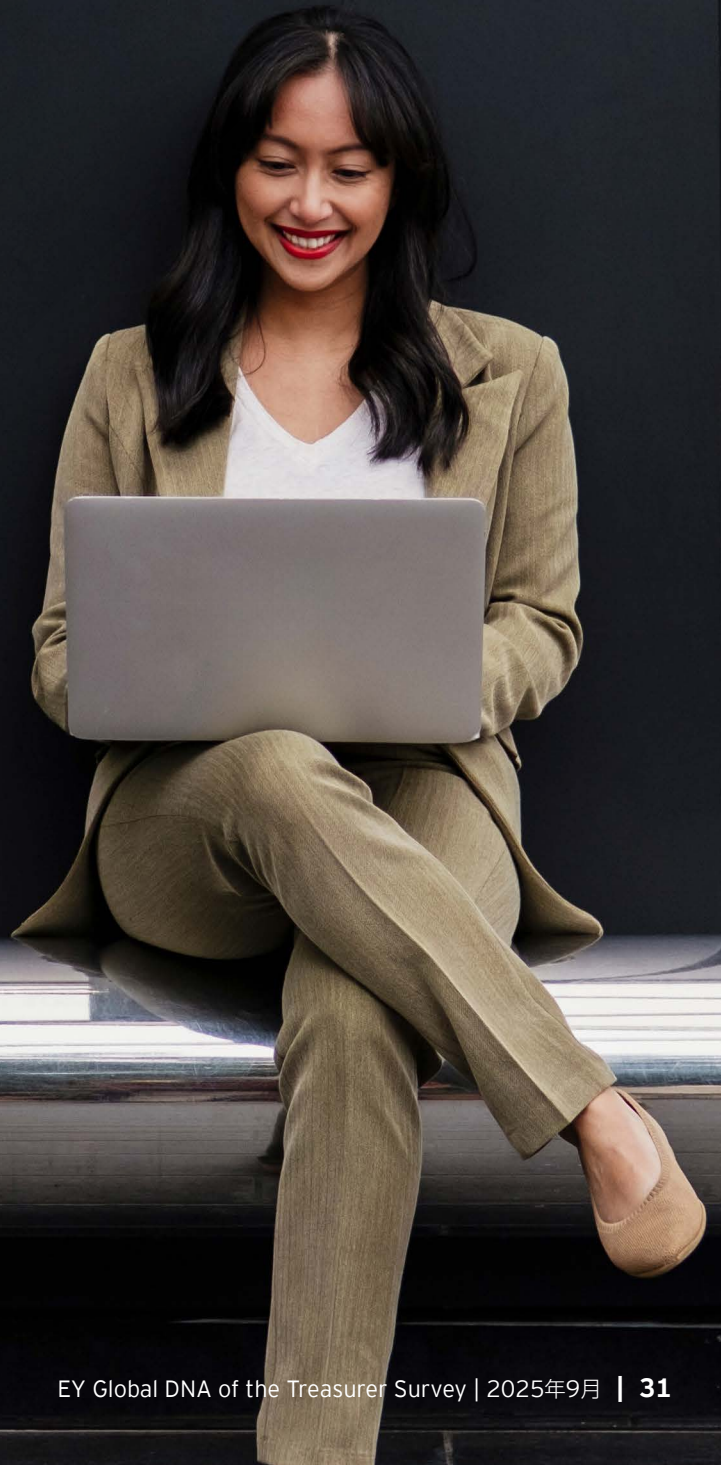
## 提案事項 —

### 財務責任者が行うべきこと:

**1 イノベーション文化を醸成する。**イノベーションが重要である理由を説明し、トップにおいて方針を定める。経営層の会議やタウンホールイベント（対話集会）などで定期的にイノベーションについて議論する時間を設け、トレジャリー活動に、高度なテクノロジーとデータを財務業務に組み込む機会を模索するべきである。

**2 企業活動を加速させるためにデータの質を向上させる。**データの質を向上させることを目的とした組織の取り組みに参加する。データの質が向上することで、トレジャリー機能は新しいツールの力を活用し、組織のキャッシュパフォーマンスや財務リスク管理に関する可視性を高めることで新たな価値を創造できる。

**3 外部視点を追求する。**これには外部コンサルタント、同業他社、業界ネットワークからの意見や、会議やその他のイベントに参加することが含まれる。すべての財務責任者は、他者が共有するベストプラクティスや変革の経験から学ぶことができる。



# シュナイダーエレクトリック： キャッシュマインドセットを受け入れる

「組織のすべての人がフリーキャッシュフローの目標達成に貢献できます」と Matthieu Meunier 氏 (Senior Vice President Financing & Group Treasurer at Schneider Electric) は述べています

私たちのビジョンは、トレジャリーとコーポレートファイナンスがビジネス開発を促進し、企業価値を増加・保護し、キャッシュカルチャーを推進し、財務人材を育成することです

**Matthieu Meunier 氏**  
(Senior Vice President Financing & Group Treasurer at Schneider Electric)

あなたは2023年にシュナイダーエレクトリックのグループ財務責任者に就任し、それ以前にはCFOや監査の役割を担っていました。新たな視点を持つあなたにとってトレジャリーにおける戦略的優先事項は何ですか？

「シュナイダーエレクトリックのトレジャリーには5つの優先事項があります。第一はリスク管理とコンプライアンスです。第二の優先事項は、EYチームと共に取り組んできた『未来のトレジャリープログラム』です。これは、ビジネスの未来を支えるための適切な財務運営モデルを設計し、それを展開することに関するものです。第三は、グループの優先事項でもあるキャッシュマインドセットです。第四はデジタルトランスフォーメーションであり、新しいソフトウェアの統合やデータとAIの新しいユースケースに取り組むことを含みます。最後の優先事項は、シュナイダーエレクトリックの変革を支援することであり、M&Aのサポートやグループの新しいビジネスモデルの成長を促進することが含まれます」

あなたにとってトレジャリーの全体的なビジョンとミッションは何ですか？

「私たちのビジョンは、トレジャリーとコーポレートファイナンスがビジネス開発を促進し、企業価値を拡大・保護し、キャッシュカルチャーを推進し、最高水準のトレジャリーの専門知識を通じて財務人材を育成することです。私たちには5つのミッションがあります：流動性の最適化、財務リスクの管理、将来のニーズの予測、資本と株主の利益の保護、キャッシュパフォーマンスの向上です」



## キャッシュマインドセットをどのように定義しますか？

「キャッシュマインドセットとは、キャッシュについて考え、キャッシュの観点を考慮して行動することです。シュナイダーエレクトリックが市場に対してコミュニケーションを行う際、私たちには3つの主要な財務パフォーマンス指標があります:収益、利息・税金減価償却前利益 (EBITDA)、およびフリーキャッシュフローです。私たちは、会社のすべての人がフリーキャッシュフローの目標を達成できるようにしたいと考えています。そのため、トレジャリーにはキャッシュマインドセットプログラムがあり、データ、報告、ガバナンス、人材、トレーニングを提供してこの目標を支援しています。私たちは、市場に約束したことを達成できるようにしたいと考えています」

## トレジャリーはC-suiteと協力していますか？

「私たちはCFOに報告するだけでなく、CEOを含む執行委員会のメンバーと定期的に関与し、トレジャリーに関する洞察を提供しています。リーダーシップチームは、私たちの運営上の課題や銀行関係の戦略的性質についての理解を深めることに強い関心を持っています。私たちは、M&A活動を含む戦略的イニシアチブにおいてC-suiteと密接に協力しています。M&A取引における私たちの役割は、買収の財務面を評価し説明することです。例えば、それがグループの信用格付けにどのように影響するか、またどのような資金調達やヘッジ要件が発生するかを説明します。我々は、リスクを軽減し、スムーズな取引を実現するために、プロセスの初めからC-suiteと関与することを目指しています」

## キャリアをどのように発展させ、個人ブランドを構築していますか？

「財務のジェネラリストとして、私は機能全体にわたる幅広い経験を重視しており、トレジャリー部門での経験を今後のキャリアパスの中における貴重な機会であると捉えています。これはCFOやCEOの役割に成長するための重要な経験であり、金融市場での経験が得られるからです。シュナイダーエレクトリックは、価値のあるソートリーダーシップによって認知されており、私もその貢献を誇りに思っています。私は業界会議での講演、時折のメディアとの対話、ソーシャルメディアでの積極的な参加、債務発行、資金調達業務、広範な財務トレンドについての教育を通じて貢献しています」



# 人材の育成と 部門横断的な 協働の推進

## 概要:

- 調査対象の財務責任者とCFOのうち、26%が最高水準のトレジャリーの専門知識を通じて財務人材を育成することを、財務責任者が価値を創造するための主要な方法の一つと考えています。
- 調査対象のCFOの半数以上(59%)が、CFOの役割は財務責任者の最終的なキャリアの目標であるべきだと考えており、14%はCEOの職を目指すべきだと回答しています。
- 調査対象のCFOのうち、28%が財務責任者にはリーダーシップに関する追加の支援とトレーニングが必要だと考えていますが、財務責任者のうちこの分野に焦点を当てるべきだと考えているのはわずか18%です。

# 財務責任者は、イノベーションをけん引できるアジャイルで高いスキルを備えたチームの育成を支援することで、財務部門の進化を共同で先導できます。

深い技術的専門知識を持つだけでなく、未来に適応したトレジャリーチームは、アジャイルで適応力があり、創造的で共感力があり、テクノロジーに精通し、優れたコミュニケーション能力と批判的思考能力を備えるべきです。

最高水準のトレジャリーチームは、組織、その人々、そのプロセス、そしてデータを理解しています。AIやデータ分析を含むさまざまな技術ツールを活用して、業務を効率化し、洞察を生み出すことができます。さらに、他者と協力して望ましい結果を達成するために、アドバイスを提供し、提案を行い、問題を解決することができます。最高水準のトレジャリーは、イノベーション、戦略策定、リスクの特定と軽減を行うために、多様な視点を必要とします。

財務責任者とCFOは、トレジャリーが価値を追加する主要な方法の一つは、最高水準のトレジャリーでの経験を通じて財務人材を育成することと考えています。調査対象の財務責任者とCFOの約4分の1（26%）が、人材育成を財務責任者が組織に価値を提供する主な方法の一つとして挙げています。財務責任者は、トレーニングや実務スキルの開発に投資するだけでなく、他の財務部門とのローテーションプログラムや、ビジネス内の他のチームへの出向を通じてチームを育成することができます。

財務責任者が人材育成に対してコミットしていることは、調査対象の70%がチームビルディング、メンタリング、キャリア開発に常にまたは頻繁に関与している事実からも明らかです。この点において、財務コントローラーを大きく上回っています<sup>3</sup>。

EY Global DNA of the Financial Controller Surveyに回答した財務コントローラーのうち、同様のことを述べたのはわずか34%です。さらに、トレジャリー部門内のデジタル・分析スキル育成に、常にまたは頻繁に携わっているとの回答もやはり70%を占めています。36%は財務部門内でのデジタルおよび分析スキルの重要性が今後5年間で大幅に増加すると考えています。

財務責任者は人材育成に積極的ではありませんが、さらにできることがあると調査は示唆しています。例えば、回答者の49%が、研修と育成の強化が資金管理プロセスの改善につながると考える一方、実際に取り組んでいるのはわずか27%にとどまります。変革型の財務責任者は先行しており、48%が技術ツールに関するトレーニングを取り入れています。

さらに、急速な技術の変化と自らのイノベーションへ関心を寄せているにもかかわらず、イノベーションのための採用を「非常に重要」とする財務責任者はわずか40%です。これは、財務責任者がイノベーションの文化を育むことで価値を創造する機会を見逃していることを示唆しています。

効果的な価値創造者となるためには、彼らのチームだけでなく、財務責任者自身もスキルセットを開発する必要があります。これは、継続的な学習を受け入れ、自己成長を進めることを意味します。調査対象の財務責任者のうち、常にデジタルおよび分析スキルを向上させていると答えたのはわずか30%です。彼らは、49%が同様の回答をした変革型の財務責任者から示唆を得ることが求められます。

これらの調査結果が示すように、人材育成は、トレジャリー機能がその潜在能力を最大限に発揮するための中心的な要素です。CFOは、財務責任者が人材管理スキルや価値創造を可能にする他のスキルを開発することを支援すべきです。特に、変革型の財務責任者の51%がメンタリングやコーチングの恩恵を受けているのに対し、すべての財務責任者では44%である。この投資は、彼らの価値創造能力を向上させているようです。



財務責任者の70%が、トレジャリーチーム内でデジタルおよび分析スキルの向上に常にまたは頻繁に関与していると述べています。



財務責任者の49%が、トレーニングと開発の増加が組織のキャッシュマネジメントプロセスを向上させる上で重要な役割を果たすと考えています。



変革型の財務責任者の51%がメンタリングやコーチングの恩恵を受けているのに対し、財務責任者全体では44%です。

<sup>3</sup> EY Global DNA of the Financial Controller Survey, the EY organization, 2024.



## C-suiteとのコラボレーション

財務責任者は、C-suiteとさまざまな方法でコラボレーションすることがあります。これには、プロジェクトの財務構造を設計し、銀行関係の仕組みを説明することから、投資家向けのロードショーに参加し、M&Aに関するアドバイスを行うこと、さらには買収が組織の信用格付けに与える潜在的な影響について説明することまで含まれます。キャッシュフローを管理する上での財務責任者の重要な役割は、特にフリーキャッシュフローの改善が組織の主要な戦略的目標の一つである場合、C-suiteの関心を引くことができます。

プライベートエクイティの分野では、企業取引が大規模な負債を伴う場合があるため、EYのチームは財務責任者がCFOと共に取締役会に出席することが一般的であると認識しています。この場合、財務責任者はキャッシュ、負債、信用格付けなどの重要なトピックについて取締役会に洞察を提供することが期待されます。

財務リスクの管理においても、財務責任者は上級リーダーシップと協力することができます。財務責任者は、取締役会や経営チームが市場の動向を理解し、財務リスクを軽減に向けた財務責任者の取り組みを説明し、将来のトレンドを予測する手助けをすることができます。常に組織のリーダーシップとコラボレーションしていると回答する財務責任者の約4分の3（72%）が、財務リスク管理の戦略が組織全体の財務およびビジネス意思決定の改善に役立っていると非常に自信を持って回答しています。

C-suiteとのコラボレーションにより、財務責任者が組織に対して重要な価値を創造できるビジネスパートナーへと進化することができます。しかし、多くのトレジャリー部門は依然としてサイロ化した組織で運営されているとみられ、より広範なビジネス戦略を推進する能力が制限される可能性があります。全体として、調査対象の財務責任者は、同僚や組織のリーダーシップとの協力を費やす時間はわずか15%だと回答しています。C-suiteとの広範なコラボレーションを回答しているのは半数未満（43%）ですが、変革型の財務責任者においては56%に上昇します。

## 他チームとのコラボレーション

財務責任者は、コラボレーションに充てる時間が限られているため、他のチームとのインタラクションの頻度と効果を改善する大きな余地があります。効果的にコラボレーションするためには、口頭および書面での高いコミュニケーションスキル、リスニングスキル、問題解決スキル、共感力、感情知能が必要です。また、建設的なフィードバックを与えたり受け取ったりする能力も求められます。

財務部門全体と連携して情報を共有し、リスクを特定・評価し、戦略的計画を支援し、規制に準拠することは、トレジャリーにとって極めて重要です。税務とのコラボレーションは、トレジャリーチームがキャッシュを管理する際に、組織に予期しない不利な税務結果をもたらさないようにするために重要です。

「キャッシュが一つのエンティティから別のエンティティに移動する取引は、たとえそれが社内貸付や他の種類の取引として識別されていても、税務上の影響を持つ可能性があります」と、Lee Holt (Director of Capital Markets Tax, International Tax and Transaction Services at Ernst & Young LLP) は述べています。「トレジャリーと税務は協力して、組織の税務を管理し、特定の取引を行うことの利点とコストの両方を理解する必要があります」

税務チームのメンバーが定期的にトレジャリーチームの会議に参加し、トレジャリーの優先事項やアプローチを理解することは好事例であるとされています。また、トレジャリーソフトウェアは、ヘッジ、投資、その他のトレジャリー活動に関する税務報告をサポートすることもできます。

財務部門内でのコラボレーションに加えて、トレジャリーは組織全体で他の重要な機能との積極的なコラボレーションの機会を探るべきです。例えば、トレジャリーは営業チームを支援し、キャッシュフロープロジェクトや顧客向けの支払い条件、金融オプションについて協力することができます。また、調達やサプライチェーンのリーダーと連携して、支払日数などの運転資本指標を監視し、FXや商品リスクを管理することも可能です。

財務責任者は、トレジャリーがサステナビリティ戦略の設定や組織目標の達成、ESG報告にどのように貢献できるかについて、サステナビリティチームと協力すべきです。また、正確でタイムリーな財務情報を提供することで、IRチームを支援することもできます。財務責任者が技術とデータに依存しているため、ITとの定期的なコラボレーションは重要です。

全体として、同僚や上級リーダーとのコラボレーションは、財務責任者が将来的に組織に価値を創造する主要な方法の一つと考えられます。財務責任者全体の3分の1以上(35%)が、自らの役割における同僚や経営幹部との連携の重要性が今後5年間で増していくと考えています。変革型の財務責任者はさらに強く同意しており、50%がより多くのコラボレーションを期待しています。

広範なコラボレーション能力を発展させることは、特に小規模なチームや限られたリソースを持つ財務責任者にとってチャレンジングである可能性があります。しかし、財務責任者はビジネスパートナーとしての再ブランド化を図り、財務責任者が孤立した専門家であるという認識を変えるために、これらの能力の開発を推進すべきです。

## 高みを目指す

財務責任者は高い志を持っています。将来、CFOの座に就きたいと考える割合は、全体では40%ですが、変革型の財務責任者に限ると54%に上ります。CFOは財務責任者の能力に対して、財務責任者本人よりも自信を持っています。調査対象となったCFOの5人に3人近く(59%)が、CFO職を財務責任者の最終的なキャリア目標にすべきだと考え、14%がCEO職を目指すべきだと回答しています。

これらの調査結果は、トレジャリーの経験がC-suiteへの良い道筋となる可能性があることを示しています。財務責任者はキャッシュと財務リスクについての深い理解を持ち、戦略的意思決定への貢献を通じて、C-suiteレベルで非常に貴重なスキルと知識を備えています。実際、多くのCFOはキャリアの中でトレジャリー部門での経験を持っています。エグゼクティブサーチ会社のSpencer Stuartによる調査では、トレジャリーがフォーチュン500のCFO役割への最も一般的な3つのルートの1つであることが指摘されました。これは、コントローラーおよび部門財務に次ぐものです<sup>4</sup>。

財務責任者がキャリア目標を達成するには、組織的な支援が必要です。さらなる支援を求める領域として多く挙げられたのは「戦略的な知見の獲得に必要なデータの利用」(38%)、「イノベーションと創造力の育成」(28%)、「コミュニケーションとネットワーキングの向上」(27%)です。

この研究は、CFOと財務責任者の間で、財務責任者が必要とするサポートに関する考え方にいくつかの相違があることを浮き彫りにしています。CFOは、財務責任者がイノベーションと創造性、新しい技術、リーダーシップに関して追加のサポートが必要であると考える可能性が高いです。

リーダーシップは最も大きな相違の要因であり、CFOは財務責任者が役割を進化させるためにリーダーシップスキルのサポートが必要であると考える可能性が高いです。リーダーシップスキルの取得に支援が必要だと考える割合は、CFOが28%で、財務責任者の18%を上回りました。

Myles Corson (EY Global Financial Accounting Advisory Services, Strategy and Markets Leader)は、CFOがリーダーシップスキルに対してより広範なアプローチを取っており、財務責任者が自身のチームをリードするだけでなく、より広い組織の文脈の中に位置付けているようになってきていると考えています。

「CFOは組織内でより広範な役割を担うようになり、戦略を設定し、より多くの運営責任を実行する手助けをしています」とCorsonは述べています。「そのため、財務責任者にも同様のことを期待しています。過去には、トレジャリーは非常に特定の役割のためにサイロ化した組織として見られることが多かったです。しかし、価値創造のアジェンダは、財務責任者が財務や税務のさまざまな利害関係者と関与し、組織の運転資本要件や機会を理解し、他の戦略的イニシアチブを支援することを求めることがあります」

財務責任者は、現在持っているスキルと将来的に必要な可能性のあるスキルとのギャップを埋めるためにCFOのサポートが必要になるでしょう。スキルの開発は、彼らが積極的な価値創造者へと進化するために重要です。

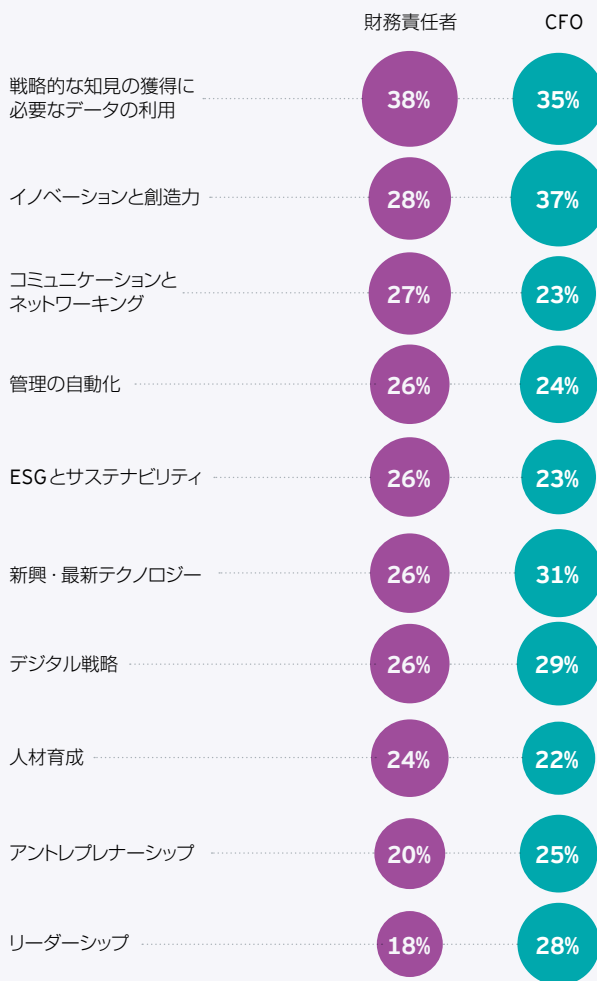
<sup>4</sup> "Profile of the Fortune 500 CFO - today and in the future," Spencer Stuart, June 2017, accessed via spencerstuart.com.



図 12. 戦略的な知見を開発するためのデータ活用に関して、財務責任者にはサポートが必要。

- Q** 財務責任者：財務責任者としての役割の進化する要件に効果的に対応するために、どの分野で追加のサポートやトレーニングが必要ですか？
- Q** CFO：あなたの組織の財務責任者が、スキルを向上させ、役割の変化する要件に効果的に対応するために、どの分野で追加のサポートやトレーニングが必要だと考えますか？

注：回答者は、最も必要とされる3つの選択肢を順位付けした。



## 推奨事項 一

### 財務責任者が行うべきこと：

**1 スキル監査を実施する。**トレジャリー部門のスキルギャップを把握し、育成計画を策定することで、トレジャリーが価値保護と価値最適化の専門知識を磨きつつ、さまざまな方法で新たな価値を創造できるようにします。また、チーム全体が新しい課題を受け入れる柔軟で好奇心旺盛なマインドセットを持つように、マインドセットの向上についても考慮する必要があります。

**2 自身のリーダーシップスタイルと自己ブランドについてCFOに意見を求める。**トレジャリーが財務部門内外でどのように認識されているかを把握し、これらの認識に対処するための計画を策定することで、トレジャリーが組織全体の他の機能とより良く関与できるようにします。

**3 幅広く連携する。**C-suiteや他の上級幹部とコラボレーションできるプロジェクトやイニシアチブに関与することで、トレジャリーを組織の真のビジネスパートナーとして確立し、リスク管理と価値創造の支援との適切なバランスを取ることができるようになります。

# シティグループ： バランスシート管理を通じてビジネスを支援する

「トレジャリーは、ビジネスの市場進出および顧客志向の戦略を支える重要な戦略的要素です」と Andrei Magasiner 氏 (Treasurer at Citigroup) は説明しています。

私の役割は、銀行が取っているリスクを理解し、それらのリスクがリスク許容度内に収まっていることを確認し、適切に価格設定を行う財務の管理者です

**Andrei Magasiner 氏**  
(Treasurer at Citigroup)

## トレジャリーのビジネス優先事項は何か？

「私たちはバランスシート管理の3つの次元に焦点を当てています。まず、シティグループが顧客に貸し出すための資金調達を行います。そのため、ミスマッチを分析し、キャッシュフロープロファイルがどのように変化する可能性があるかを検討し、堅牢な流動性ストレステストを実施するのに多くの時間を費やしています。次に、シナリオおよびストレステストツールを使用して、銀行の基礎的なエクスポージャーに内在するリスクを監視し、損失吸収能力を計算し、それが取ったリスクとどのように比較されるかを評価します。最後に、市場リスクを管理します。銀行の営業および取引業務が引き受ける金融リスクを監視するだけでなく、顧客に対して課す金利と資金調達に対して支払う金利を比較し、銀行のマージンに影響を与える可能性のあるミスマッチを特定します」



## トレジャリーはシティグループが戦略的目標を達成するためにどのように支援しているか？

「トレジャリーは銀行の中心に位置しています。私たちはしばしば自分たちを『銀行の中の銀行』と呼びます。顧客にお金を貸す部門はまず私たちのところに来て、私たちは彼らが貸し出すための流動性を提供します。一方で、資金調達を行う部門は私たちに資金を持ち込み、それに対して報酬を支払います。私たちはバランスシートの両側が機能し、銀行が適切なリターンを生み出すことを確保しています。私の役割は、銀行が取っているリスクを理解し、それらのリスクがリスク許容度内に収まっていることを確認し、適切に価格設定を行う財務の管理者です」

## トレジャリーはシティグループの財務目標を、私たちが働き、生活するコミュニティを支援する補完的な目標とどのように整合させているか？

「私たちはシティグループの名の下に債券を発行し、預金受け入れを通じて入ってくる資金を補完するためにホールセール資金市場で資金を調達しています。多くの投資家はESG関連の債券に明示的に投資するための専用ファンドを設立しています。そのため、私たちは社会住宅プログラムなどのESG関連活動にリンクした製品債券を開発しています。また、ビジネス全体の製品開発チームと協力して、貸出分野と預金受け入れ分野の両方で新しいESGリンク製品を開発しています」

## AIは財務責任者が価値を創造するのにどのように役立つか？

「AIは、大量の分析出力の中から興味深いトレンドを特定するという多くのタスクをこなすことができます。これは、データを理解し、データに関する厳格なガバナンスを持ち、モデリングや定量分析を行い、一連の出力に到達するという長い技術プロセスの最後の段階です。AIは非常に効率的な方法で非常に有用な洞察を提供することができます」

## あなたは1,350人の大規模なグローバルトレジャリーを率いている。どのように彼らを動機付けているか？

「私はトレジャリー機能のために人間中心の個人ブランドを開発しようとしています。つまり、高いレベルの共感があるということです。会議の合間にフロアを歩き回り、皆が何に取り組んでいるのかについて質問します。そのプロセスから、私は人々の感情について驚くほど多くのことを学び、それが次のスタッフミーティングや『タウンホール(ミーティング)』での発言や行動に影響を与えます。また、私のリーダーシップチームにも同様のことを推奨しています。私のキャリアの中で、私は物事を改善できる役割に就くことを楽しんできました。私にとっての満足は、人々が自分の機能のプロファイルがより目立つようになり、成功を収めていることを実感することです」





Chapter 5

# 将来の 財務責任者の あり方： CFOと 財務責任者への 提案



# この報告書で紹介された変革型の財務責任者の例に従い、 未来の財務責任者は、企業に新たな価値を実現する 積極的な価値創造者となっていくでしょう。

彼らは、財務リスクとキャッシュ管理を通じて組織のレジリエンスを構築し、データと技術の変革型の力を活用し、才能を育成し、コラボレーションを推進することでこれを実現します。

財務責任者は、この刺激的な機会を得るために、キャッシュと流動性管理に対する先見的なアプローチを採用し、リスク管理の専門

知識を強化し、新しい技術ツールに投資し、チームを育成すべきです。また、財務責任者自身のマインドセットとスキルセットを向上させ、トレジャリーチームを、財務部門内に閉じてサイロ化した組織ではなく、企業レベルの意思決定に貴重な洞察をもたらす重要な戦略的プレーヤーとして位置付けるべきです。

## CFO

CFOは、不確実な時代において、財務責任者が価値創造者としての自らのポテンシャルを十分に発揮するためにどうすればよいのでしょうか？

**1** **トレジャリーチームの戦略的ビジョンを設定する。**財務責任者に対して、時間をかけて、個人、機能、企業レベルでの影響力を増加させるよう働きかけます。トレジャリーが実際の価値を創造できるようにするための重要業績評価指標(KPI)を設定します。

**2** **トレジャリーチームを商業的および戦略的決定に関与させる。**トレジャリーが組織全体の会話に広く関与することで、特に運転資本管理に関して、より効果的なビジネスパートナーとなります。

**3** **トレジャリーチームを広範な変革のプロセスに最初から組み込む。**財務データが他の財務データと統合されて組織の意思決定に役立つとき、トレジャリーは最も大きな戦略的影響を持つことができます。

**4** **トレジャリーチームが価値創造能力を向上させるよう支援する。**財務責任者は、人材、スキル開発、先進的な技術ツールによって支援されなければ、組織に対して価値を創造することはできません。

**5** **取締役会レベルでのトレジャリーの可視性を高める。**財務責任者に、組織のキャッシュ管理および財務リスクと企業リスクの軽減に関する戦略について取締役会に話すよう依頼します。取締役会やC-suiteにおいては、トレジャリーが戦略設定や組織目標の達成により効果的に貢献できるようにします。



## Treasurers

財務責任者は、CFOの期待に応え、自信を持って未来を形づくるために、どうすれば積極的な価値創造者になる機会を得られるでしょうか？

**1 変革型の財務責任者になる。**組織に最大の価値を創造するためには、変革型の財務責任者の特性を身につけるべきです。これは、テクノロジーに精通し、データドリブン型の意思決定者であり、リスク管理の専門家であり、戦略的なコラボレーターであり、サステナビリティの推進者であり、優れたメンターおよびリーダーであることを意味します。

**2 影響力のある企業イニシアチブを通じて成長を促進する。**トレジャリーは、銀行関係の管理、キャッシュと流動性の監視、財務リスクの軽減といった従来の活動を超越してその任務を拡大することで、非常に大きな価値を創造することができます。AIへの大規模な投資、企業全体の変革プログラム、M&A活動など、影響力のあるイニシアチブへの関与を通じて成長を促進する手助けをするべきです。

**3 財務機能内での技術導入をリードする。**財務が時間を節約し、効率的に運営し、AIなどの強力な新しいツールを導入することでより良い洞察を生み出す方法を示すべきです。CFOに対して、これらのツールを効果的に導入するための十分な予算とリソースを求めべきです。

**4 組織のサステナビリティ戦略の実現を支援する。**サステナビリティを資金調達戦略の重要な要素として考慮することで、組織が長期的に成功し、環境および社会的目標を達成する手助けをすることができます。サステナビリティの実績が強い金融機関や他のパートナーを選ぶべきです。

**5 トレジャリーを究極のビジネスパートナーとして確立する。**トレジャリーのマインドセットを変え、価値保護や価値最適化と同様に価値創造を優先するようにします。ビジネスを前進させるために、財務が価値創造者になることを妨げる障壁を特定し、体系的に対処するべきです。それが、組織の銀行口座構造の見直しであったり、データを解釈するための新しい分析ツールへの投資であったりします。





# 調査について

2025年4月2日から7月14日までの間、EYのグローバルな組織は、財務責任者の進化する役割を理解するための調査を実施しました。この調査では、財務責任者が変化するビジネス要件に応じて役割をどのように形づくり、個人、機能、企業レベルでより大きな影響を与えることができるかを確認しました。匿名のオンライン調査を通じて、978名の財務責任者から回答を得ました。内訳は、43%がグループにおける財務責任者やトレジャリー部門のトップ、28%が事業部門の財務責任者やトレジャリー部門のトップ、30%が地域担当の財務責任者やトレジャリー部門のトップです。さらに、CFOや財務責任者を含む249人のシニアファイナンスリーダーからの回答も収集し、財務責任者の役割に対する見解を把握しました。

回答者は27カ国にわたり、36%がAmericas、45%がEMEIA、19%がAsia-Pacificからであり、26の業種（セクター）にわたっていた。調査対象者は、年間収益、総収入保険料、運用資産残高のいずれかが10億米ドル以上の組織に所属している者となりました。

さらに、グローバルな組織の財務責任者およびEYのプロフェッショナルとの11件の詳細な定性的インタビューも実施しました。これらのインタビューでは、価値創造、データ品質とデジタルリーダーシップ、財務リスク管理、キャッシュと流動性管理、そして人材とスキルに関連する財務責任者の役割を具体的に確認しました。

**貴重なご意見をご提供いただいた皆様に厚く感謝申し上げます。**

**Carlos de la Peña**  
Group Treasurer, BP

**Fran Dougherty**  
Treasurer, Johnson & Johnson

**Andrei Magasiner**  
Treasurer, Citigroup

**Matthieu Meunier**  
Senior Vice President Financing & Group  
Treasurer, Schneider Electric

**Myles Corson**  
EY Global Strategy and Markets Leader,  
Financial Accounting Advisory Services

**Marie-Laure Delarue**  
EEY Global Vice Chair — Assurance

**Lee Holt**  
Director of Capital Markets Tax,  
International Tax and Transaction Services,  
Ernst & Young LLP

**Jon Morris**  
EEY-Parthenon UK & Ireland Private Equity  
Value Creation Leader and EMEIA Liquidity  
and Working Capital Leader

**Andrea Pohl**  
EY Europe West Treasury Leader, Germany

**Greg Russo**  
Principal, Financial Accounting Advisory  
Services, Ernst & Young LLP

**Thomas Schmidt**  
EY SAP Treasury Consulting Partner



# 付録

## 変革型の財務責任者とは何か？

変革型の財務責任者は、通常、調査から得られた定量的な洞察を通じて特定された6つの特性を具現化しています。これらの特性は、変革型の財務責任者の重要な資質ですが、統計インデックス作成に使用された正確なデータポイントを表すものではありません。特性は調査のデータポイントにマッピングされ、変革型の財務責任者の役割に対する体系的な理解を提供しています。

6つの特性は以下の通りです。

### 1. テクノロジーに精通

高度な技術（機械学習やAIなど）を駆使して財務業務を向上させます。

タイムリーな洞察を提供するための堅牢なデータプロセスを提案します。

特にAIにおける主要な技術投資に関与しています。

AI、データ分析、財務管理システムを頻繁に利用し、財務機能における技術改善を積極的に提案します。

新しい財務ソフトウェアや技術の導入を優先し、キャッシュ管理における予測分析のためにAI駆動のソリューションを取り入れ、高度な技術と分析を一貫して統合します。

### 2. データを活用した意思決定

戦略的な財務決定のためにデータの質と可視性を優先します。

データ分析を用いてトレンドを特定し、リスクを評価します。

戦略的機会を推奨するためのデータ洞察を重視します。

キャッシュフローの洞察のために高度な分析を取り入れます。

ファイナンシャルアジリティのためにデータと技術を活用する。

特にAIにおける主要な技術投資に関与しています。

### 3. 戦略的な連携

Collaborates with CFOs and CFOや経営陣と協力して財務目標を組織の目標と整合させます。

財務パフォーマンスを向上させるためのクロスファンクショナルなイニシアチブに関与します。

組織のリーダーシップと一貫して協力します。

CFOやCEOと定期的に協力します。

会社全体の戦略的イニシアチブに関与しています。

### 4. サステナビリティを推進

サステナビリティやESG報告のサポートをよく実施します。

ESGイニシアチブにおいてサステナビリティ担当者と協力します。

### 5. メンター、リーダーとしての役割

チームの成長に投資し、メンターシップの文化を育みます。

チームメンバーの間で革新と戦略的思考を推奨し、人事担当者と協力し、革新のための採用を重視します。

チーム内でデジタルおよび分析スキルを積極的に育成します。

チームビルディング、メンターシップ、キャリア開発に焦点を当てます。

### 6. リスク管理の専門性

財務リスク管理において強力なスキルを持つ。

財務リスクを積極的に特定し、軽減します。

組織の財務リスクを軽減するために積極的に取り組みます。

少なくとも年に1度はリスク管理活動に従事します。

財務リスクを一貫して管理します。

## EY contacts

---

### François Holzman

EY Global Treasury, Commodities and Finance  
Specialism Services Leader, Financial Accounting  
Advisory Services  
Francois.Holzman@fr.ey.com

### Casey Kernan

EY Americas Treasury and Commodities Leader,  
Financial Accounting Advisory Services  
Casey.Kernan@ey.com

### Lee Holt

Director of Capital Markets Tax, International Tax  
and Transaction Services, Ernst & Young LLP  
Lee.Holt@ey.com

### Jon Morris

EY-Parthenon UK & Ireland Private Equity  
Value Creation Leader and EMEA Liquidity and  
Working Capital Leader  
jmorris10@parthenon.ey.com

### Andrea Pohl

EY Europe West Treasury Leader, Germany  
Andrea.Pohl@de.ey.com

### Thomas Schmidt

EY SAP Treasury Consulting Partner  
Thomas.Schmidt@de.ey.com

### Greg Russo

Principal, Financial Accounting Advisory  
Services, Ernst & Young LLP  
Greg.Russo@ey.com

## EY | Building a better working world

EYは、クライアント、EYのメンバー、社会、そして地球のために新たな価値を創出するとともに、資本市場における信頼を確立していくことで、より良い社会の構築を目指しています。

データ、AI、および先進テクノロジーの活用により、EYのチームはクライアントが確信を持って未来を形づくるための支援を行い、現在、そして未来における喫緊の課題への解決策を導き出します。

EYのチームの活動領域は、アシュアランス、コンサルティング、税務、ストラテジー、トランザクションの全領域にわたります。蓄積した業界の知見やグローバルに連携したさまざまな分野にわたるネットワーク、多様なエコシステムパートナーに支えられ、150以上の国と地域でサービスを提供しています。

### All in to shape the future with confidence.

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、[ey.com/privacy](https://ey.com/privacy)をご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、[ey.com](https://ey.com)をご覧ください。

### EY 新日本有限責任監査法人について

EY 新日本有限責任監査法人は、EYの日本におけるメンバーファームであり、監査および保証業務を中心に、アドバイザリーサービスなどを提供しています。詳しくは、[ey.com/ja\\_jp/about-us/ey-shinnihon-llc](https://ey.com/ja_jp/about-us/ey-shinnihon-llc)をご覧ください。

© 2026 Ernst & Young ShinNihon LLC.

All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EY 新日本有限責任監査法人および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

本書は“*How can treasurers transform to realize new value in a world of uncertainty? EY Global DNA of the Treasurer Survey*”を翻訳したものです。英語版と本書の内容が異なる場合は、英語版が優先するものとします。

[ey.com/ja\\_jp](https://ey.com/ja_jp)