

変革のカタリスト:

ファイナンス機能が先導する  
企業価値向上

ファイナンス機能ベンチマーク調査2024  
[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)



PwCが実施した最新のパルス調査によれば、業種を問わず多くのCFO（最高財務責任者）が、自社の事業運営に最も大きな影響を与える要因として、持続的なインフレ、金利上昇、そして高まる地政学的リスクを挙げています。その一方で、こうした逆風にもかかわらず、多くのCFOは依然として自社の長期的な成長目標は達成可能だと捉えています。CFOは、なぜ、そしてどのようにしてこの確信を維持しているのでしょうか。

その背景には、ファイナンス機能が「守りの機能」から「攻めの中核」へと進化しつつある現実があります。ファイナンス機能には、事業戦略上の重要な論点に対して、より強い影響力を発揮し、企業価値の維持・向上に一層貢献することが期待されています。こうした役割転換を支えるのは、クラウド基盤への移行やプロセス自動化といった基盤整備から、AIや先進的なデータテクノロジーを活用した高度な分析ならびにリアルタイムでの意思決定支援までの多様な取り組みです。これらのファイナンス変革プログラムが、ファイナンス機能の可能性を押し広げています。

ファイナンス機能における価値創造の本質は明確です。企業価値の最大化につながるビジネス戦略の策定と実行を後押しする洞察を、いかに継続的に生み出せるかという点に収斂されます。すでに最先端のツールや手法を駆使し、データドリブンな経営を先導している組織もある一方で、多くの企業では、依然として基盤となる体制整備や機能強化が道半ばです。実際、調査に回答したCFOの43%が、ファイナンス機能をビジネスパートナーとして確立することを最優先事項に挙げています。

PwCの「ファイナンス機能ベンチマーク調査2024」では、一般的な企業と先進企業の双方を対象に、ファイナンス変革がどのように広範なビジネス変革の中核として機能しているのか、そしてその投資がどのようにファイナンス機能の価値創造に寄与しているのかを明らかにすることを目的としています。本調査は経営層の意識や優先順位の変化を追跡するため、定期的実施されています。

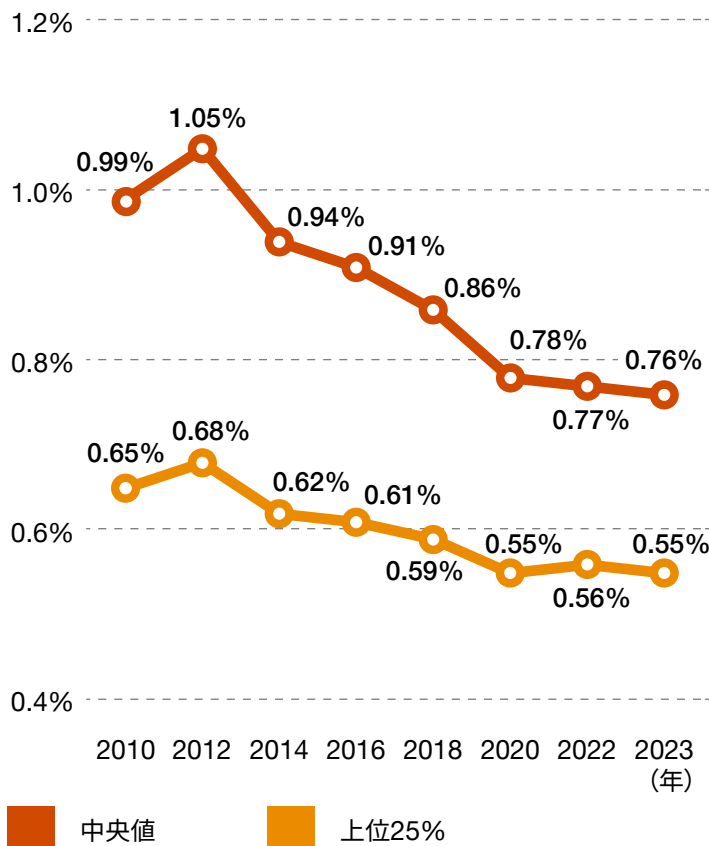


## 近年、ファイナンス機能はどのように適応してきたか

2021年から2023年までの3年間、企業はパンデミックから地政学リスクに至るまで相次ぐ危機への対応を迫られてきました。こうした環境下で、経営幹部は「予期せぬ事態を予測し、迅速に対応する」というマインドセットを身につけ、極めて厳しい環境下でも素早く舵を切るスキルを高めてきました。今日のファイナンスリーダーは、単に報告やコンプライアンスを最適なコストで遂行するだけではありません。環境変化が激しく不確実性が高まるなかで自社がより巧みにビジネスを展開できるようにするケイパビリティに、これまで以上に時間とリソースを投入するようになっています。絶え間ないコスト削減圧力にさらされるなかで、ファイナンスリーダーはといったどの段階で「一定の成果は達成された」と評価し、価値創造に軸足を移すことができるのでしょうか。

一部の企業にとって、そのタイミングはすでに到来しているのかもしれません。これまで、中央値の企業のコスト水準は低下傾向にありましたが、現在は上位25%の企業と同様、2020年以降おおむね安定しています。AIへの期待が高まり、上位25%企業のコスト水準も横ばいとなっている今こそ、さらなるコスト削減を追求する段階から、「追加コストを伴わずに品質を高める」段階へと、視点を切り替えるべき時期だといえます。

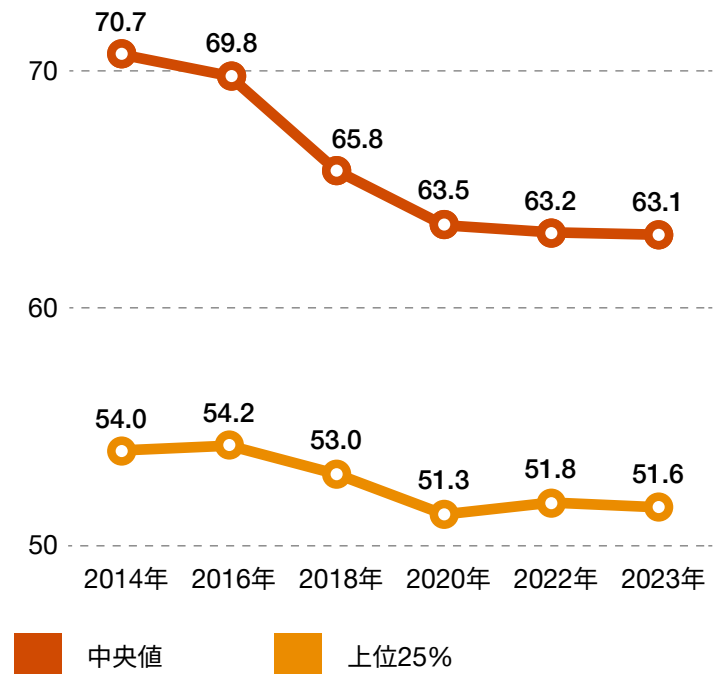
図表1：売上高に対するファイナンス関連費用の割合



出所：PwC「ファイナンス機能ベンチマーク調査2024」

フルタイム換算人数 (FTE) のデータを見ても、中央値の企業と上位25%の企業の傾向は同様です。2023年までの過去3年間、どちらのグループでも売上高10億米ドルあたりのFTEは安定しています。しかし、さらなる効果創出のため、シェアードサービスセンター (SSC) やグローバルビジネスサービス (GBS) へオフショア化したり、BPOの活用を拡大したりする傾向が続いています。

図表2：売上高10億米ドルあたりのフルタイム換算人数の推移



出所：PwC「ファイナンス機能ベンチマーク調査2024」

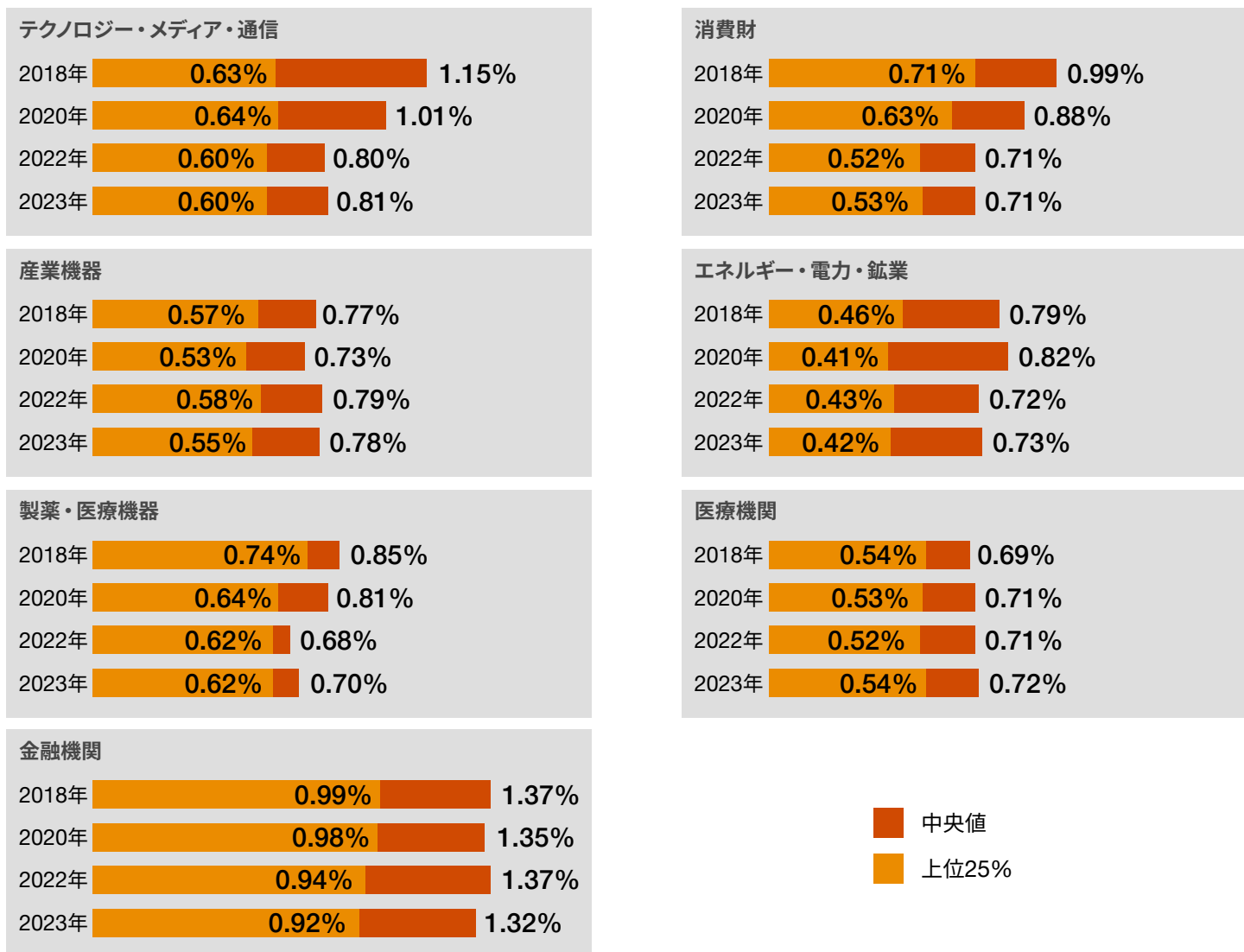
上位25%の企業は、ファイナンス関連費用を会社全体の売上高の

**0.55%**

まで削減しています

## 主要7業界のファイナンスコストの経年比較

図表3：売上高に対するファイナンス関連費用の割合（業界別）



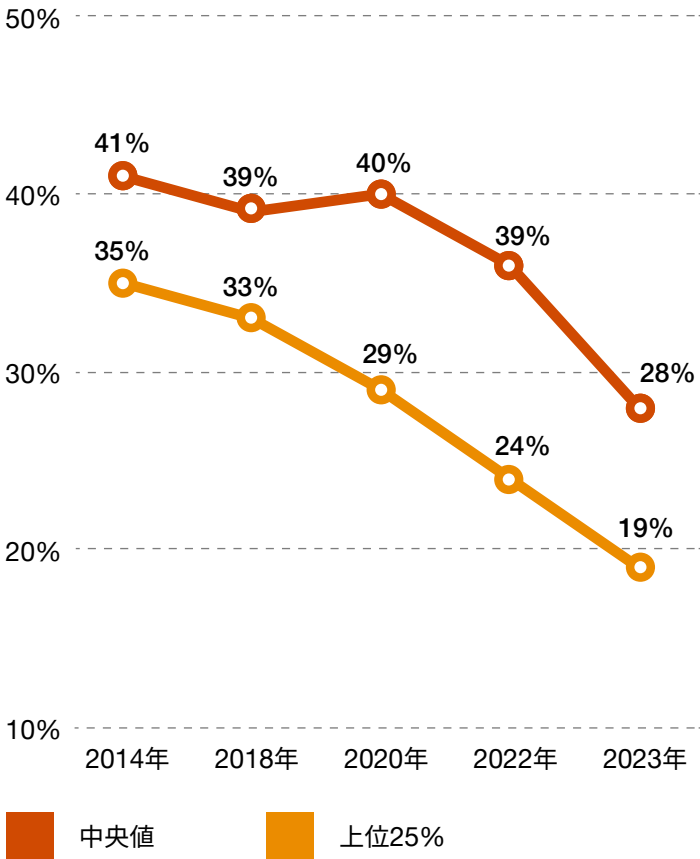
出所：PwC「ファイナンス機能ベンチマーク調査2024」

### 業界別データから読み取れること

- 多くの業界では中央値の企業および上位の企業のいずれにおいてもファイナンス関連コストが時間の経過とともに減少してきました。しかし、近年においてもコストがほぼ横ばいの業界（金融機関および産業機器）や、2018年以降コストがむしろ増加している業界（医療機関）も見受けられます。
- 一部の業界では、ファイナンス機能の役割が他業界よりも重く、その結果コスト構造が高くなる場合があります。例えば金融機関では、ファイナンス機能がより多くの法定開示を担っており、拠点もコストの高い都市（ロンドン、ニューヨーク、シンガポールなど）に置かれる傾向があります。
- テクノロジー・メディア・通信や消費財など複数の業界では、中央値の企業で顕著なコスト削減が見られます。これは、ファイナンス業務の効率性向上への関心が高まり、その取り組みが成果として現れてきていることを示唆していると考えられます。

## 企業はファイナンス業務の自動化を加速し、組織全体として付加価値の高い業務へリソースをシフト

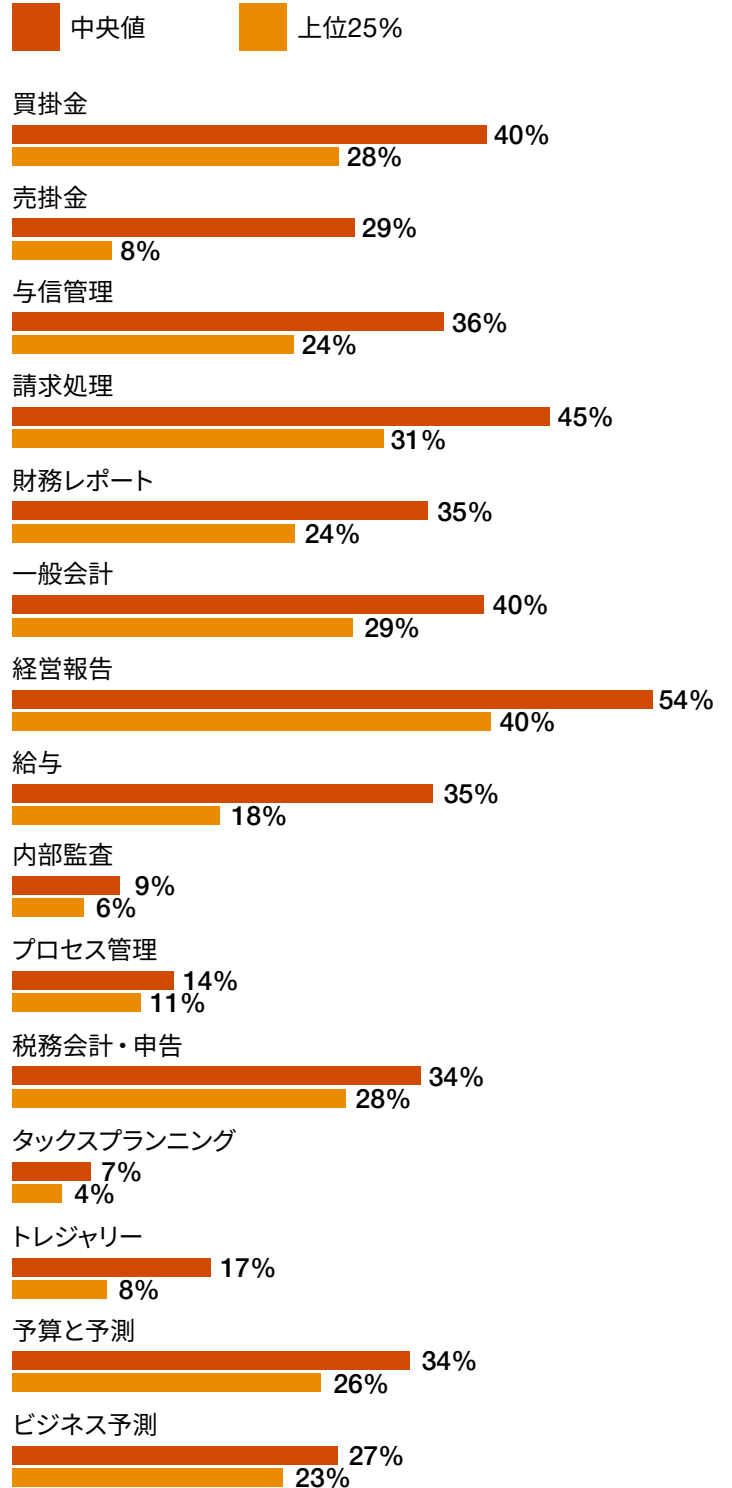
図表4：ファイナンス業務における自動化可能な作業を、マニュアルで実施している時間の割合



出所：PwC「ファイナンス機能ベンチマーク調査2024」

- 上位の企業と中央値の企業のいずれにおいても、自動化余地は確実に減少傾向にあります。しかしここ数年上位の企業と中央値の企業の差は一定であり、上位層の企業は常に一段高い改善を実現しています。
- 17のファイナンス関連業務のうち、経営報告、請求処理、一般会計業務は、改善余地の大きい業務の上位3つを常に占めており、上位25%の企業では平均33%の改善余地があります。
- プロセス最適化、SSCのデジタル化、RPAやAIなどのテクノロジー活用に引き続き注力した結果、近年大きくパフォーマンスが向上しています。

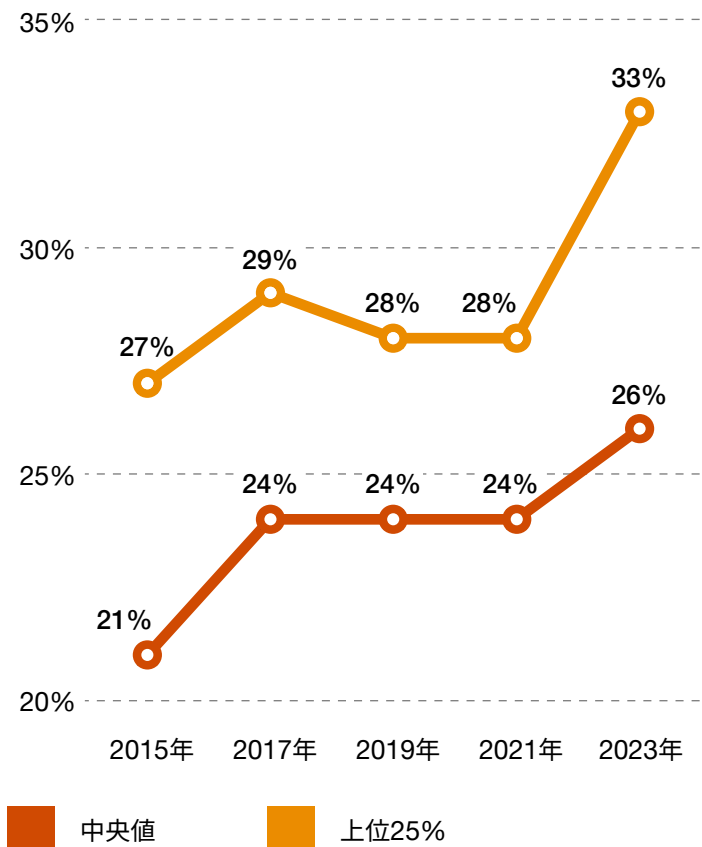
図表5：ファイナンス業務における自動化可能な作業を、マニュアルで実施している時間の割合（業務別）



\*脚注：数値は四捨五入しています  
出所：PwC「ファイナンス機能ベンチマーク調査2024」

ビジネスインサイトやアナリティクスへの注目が高まるなか、企業はファイナンス機能を強化するために、より高コストなリソースやケイパビリティへの投資を進めています

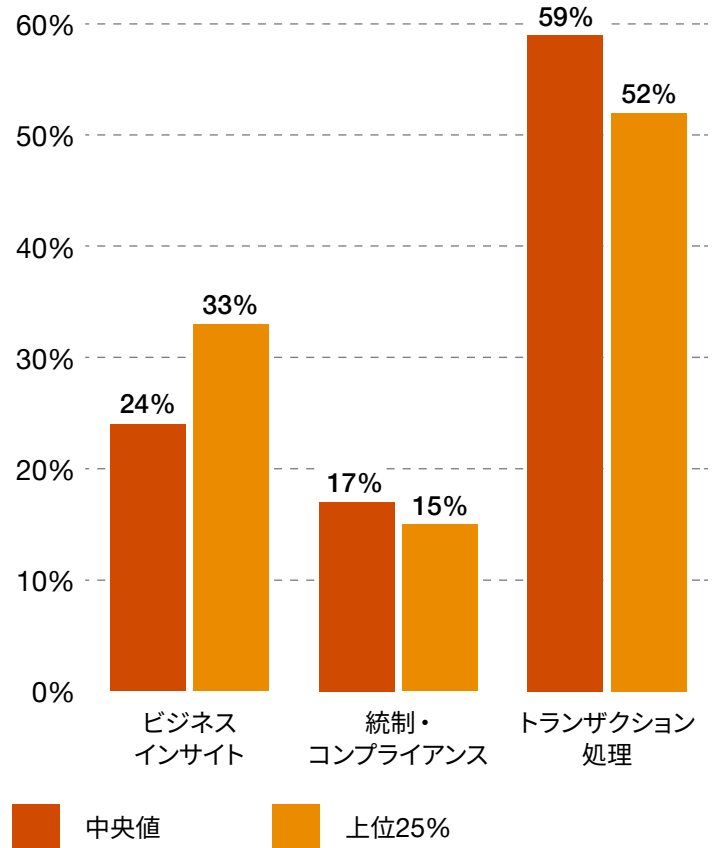
図表6：ビジネスインサイトに注力するファイナンスチームの割合



出所：PwC「ファイナンス機能ベンチマーク調査2024」

企業は、これまで以上にビジネスインサイトの創出に重点を置いたファイナンス機能の構築を進めています。データ追跡を始めて15年で初めて、ファイナンス機能が意思決定支援に費やす時間が30%を超えました。一方で、アウトソーシングやSSCの活用拡大、テクノロジーの導入により、トランザクション処理に費やす時間の割合が減少しています。

図表7：ファイナンスチームの構成



出所：PwC「ファイナンス機能ベンチマーク調査2024」

リーダーがファイナンス機能を戦略的ビジネスパートナーとして位置付けようとするなかで、より高度なビジネスインサイトの提供が不可欠となっています。新しいテクノロジーやプロセスの進化によって、ファイナンス機能はトランザクション処理から分析やインサイトの能力にリソースをシフトできるようになり、企業が変化の激しい環境に機敏に対応する礎が築かれています。

図表8：社内ステークホルダーの声：ファイナンス機能およびその他組織においてファイナンスの役割の重要度がどのように順位付けされているか

2023年の順位	ファイナンス機能の重要度	他組織から見た重要度
ビジネスインサイト	1	1
統制・コンプライアンス	2	2
トランザクション処理	3	3

出所：PwC「ファイナンス機能ベンチマーク調査2024」

ファイナンス機能および社内ステークホルダーは、いずれもビジネスインサイトの提供が最も重要な役割であることに同意しています。しかし、ファイナンス機能自身は当該業務に最善を尽くしていると認識している一方、他部門は当該機能にこそ最も改善の余地があると認識しています。

ファイナンス機能が、プロセス重視から“提供価値の最大化”へとシフトしていく過程を見てみると、これまでの主要な変革要因のひとつは予測分析の活用拡大であることがわかります。複雑なデータを統合的かつ継続的に活用し、予測モデルを高度に適合させることで、収益創出の改善とリスク低減の双方が実現されています

ビジネスインサイトに特化したテクノロジーや人材を本格的に採用・展開する準備が整っていない企業は、自社のファイナンスチームを労働集約的で時間のかかる業務から解放し、ビジネスインサイト創出に関わる活動により多くのリソースを振り向けることに引き続き注力する可能性があります。CFOの72%が、自社にとって人材の獲得と定着は深刻または中程度のリスクであると回答しています。一方、多くの企業において、ファイナンスの各業務における自動化余地が明らかになるなか、ファイナンス人材を高度な付加価値を生む活動を阻害しがちな手作業中心のプロセスから解放することで、より高度でやりがいのある業務にシフトさせる可能性が開かれています。

例えば、ある保険会社では、通常であればファイナンスチームが大量の貨物明細書の一つずつを確認し、保険請求データを抽出する必要がありました。しかし、ローコードのオートメーションソリューションを導入したことで、その作業に要する**時間と労力を37%削減**することができました

このように、ファイナンス機能は従来型の「現在のプロセスを改善する」という目的を超え、ファイナンスの役割そのものを拡張する方向へとシフトしつつあります。AIや自動化に向けた最先端ツールとともに、CFOとインサイト創出に特化したファイナンス組織は企業価値の牽引役として次のステージへ進む態勢を整え、会社全体のトランスフォーメーションを導く組織へと進化しつつあります。



## ファイナンスと事業がともに企業価値を向上するには

変化し続けるビジネス戦略と優先事項を読み解くと、直近のPwCのパルス調査によれば、事業部門長のほぼ半数（47%）が、現在の事業環境を踏まえて戦略の見直しを行っていると回答しており、これは他のどの活動よりも高い割合です。事業全体の最上位レベルで戦略の最適化を目指しているとき、次の2つの点が重要です。

### 1 ファイナンス機能が関与し、経済効果をモニタリングすること

### 2 ファイナンス機能が情報共有を受け、期待効果が得られることをモニタリングすること

CFOの目標は、常にCEOの戦略的パートナーとしてビジネスビジョンの策定と実現に貢献することです。これは、効果的な計画立案と予測を通じて実現されます。

図表9：社内ステークホルダーの声：以下のうちどれがファイナンス業務をより効果的にすると思いますか

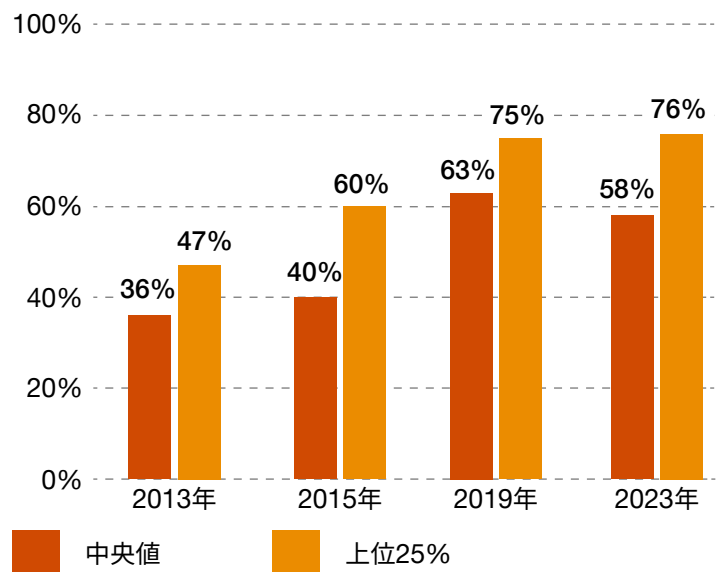
2023年の順位	ファイナンス機能の重要度	他組織から見た重要度
コミュニケーションプロセス・手順の改善	1	1
ファイナンスプロセスにおけるコラボレーションの改善	2	2
ファイナンステクノロジーの改善	3	
やり取り・関係性の質の改善		3

出所：PwC「ファイナンス機能ベンチマーク調査2024」

- ファイナンス機能および社内ステークホルダーに、ファイナンス業務をより効果的にするために改善できる10項目について評価を依頼
- 上位25%の企業では、ファイナンス業務と社内ステークホルダーの双方が、ビジネス上の課題に対するコミュニケーションおよびコラボレーションが、ファイナンス業務をより効果的にすると回答

ベンチマーク結果によると、改善のための予算が仮にあるとすればどのように配分するか尋ねたところ、「データとシステム」が、全ての企業のビジネスリーダーに共通する最上位の回答の一つとなりました。より良いインサイトを提供するために、ファイナンス機能はデータをつなぎ合わせて一貫したストーリーを構築しますが、より優れたツールやリソースがあれば、そのストーリーをより迅速かつ継続的に形にすることができます。ERPやEPMによるデータの統合管理、RPAやETLによるデータ変換・処理の自動化、さらには機械学習やAIによるデータからの洞察抽出といった技術の活用が進むなかで、企業におけるデータ処理業務は、これまで以上に高速化し、負荷の少ないものになりつつあります。

図表10：FP&A人員が「分析」に費やす時間の割合



出所：PwC「ファイナンス機能ベンチマーク調査2024」

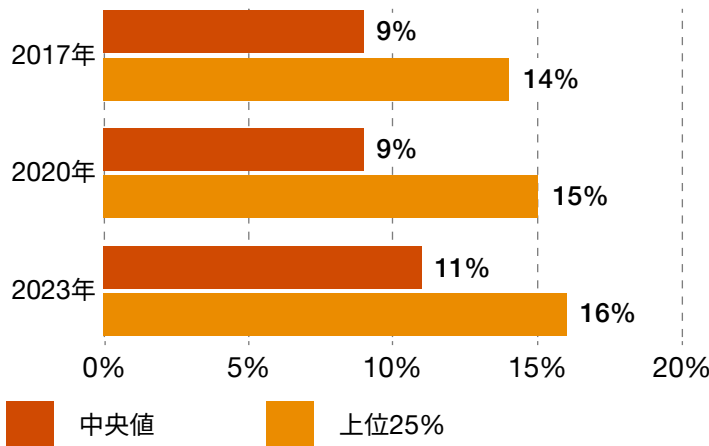
上記のベンチマークデータによると、2019年から2023年にかけて中央値の企業の分析に費やす割合が低下していますが、これには以下の要因が考えられます。

- パンデミックの長期化により、多くの企業（特に上位企業）が、より消極的な対応をせざるを得ず、戦略的な分析よりも、バックログの管理を優先せざるを得なくなった
- データ量の爆発的な増加により、成熟度の低い企業ほど、分析を行うのではなく、データを集約・整理することに追われていた
- 上位25%に属する企業は明確なFP&A戦略と組織を持っている一方で、それ以外の各社では上記が体系立てられていないという格差があった

FP&A分析の重要性を踏まえると、この傾向は今後も継続的な注視が必要です。

データの前処理・整備を容易にし、(生成AIを活用しながら)わかりやすいビジネスインサイトを頻繁に導き出しているファイナンス機能内外のリーダーは、ビジネスの全体像を時系列で包括的に把握しています。高度なスキルを持つことで、データの可視化を駆使し、先進的で統合されたクラウド型プランニングソリューションを用いて、ほぼリアルタイムのインサイト導出およびプランニングを実現することができます。

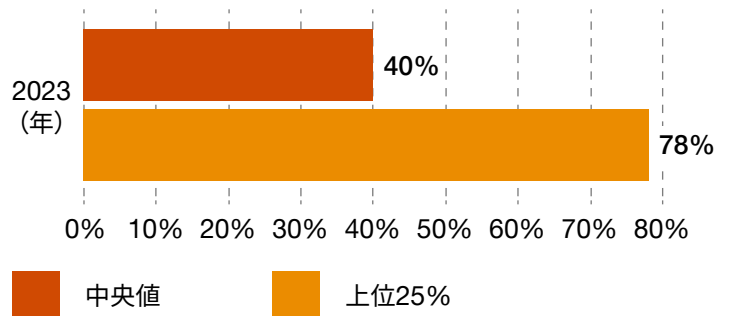
図表11：ファイナンスコストのうちテクノロジーに割り当てられる費用の割合



出所：PwC「ファイナンス機能ベンチマーク調査2024」

こうした先進的な取り組みを可能にするべく、ビジネス洞察に重きを置いたツールやリソースには高い需要があり、各社で真剣に取り組んでいることがファイナンステクノロジーへの投資増加をもたらしています。

図表12：自動化された統制項目の割合



出所：PwC「ファイナンス機能ベンチマーク調査2024」

データ処理の負荷を軽減する一連のツール群とともに、ビジネス洞察が高度化することによって、よりスリムで効率的なファイナンス機能を実現できる可能性があります。これはファイナンス機能自体を改善するだけでなく、社内ステークホルダーにとって財務情報や部門横断的なインサイトへのアクセスを容易にする効果もあります。さらに、アクセスしやすく一貫性のあるアウトプットを提供できれば、社内のステークホルダーはファイナンスからの提言に対する信頼性と順守度が高まり、その結果として、企業全体の変革や市場環境への対応をより迅速に進められるようになり、企業価値向上につながります。

最先端のファイナンスは、これまでサイロ化されていた機能間のコミュニケーションラインを超え、一貫したデータとインサイトへのアクセスを拡大し、適応力とレジリエンスを大胆に高めることで、企業内の各機能間でシナジーを生み出します。こうしたファイナンス機能の強化・拡大によって、ビジネスリーダーはビジョンとアクションを直接結びつけることができ、その全てが企業価値の向上に寄与するでしょう。



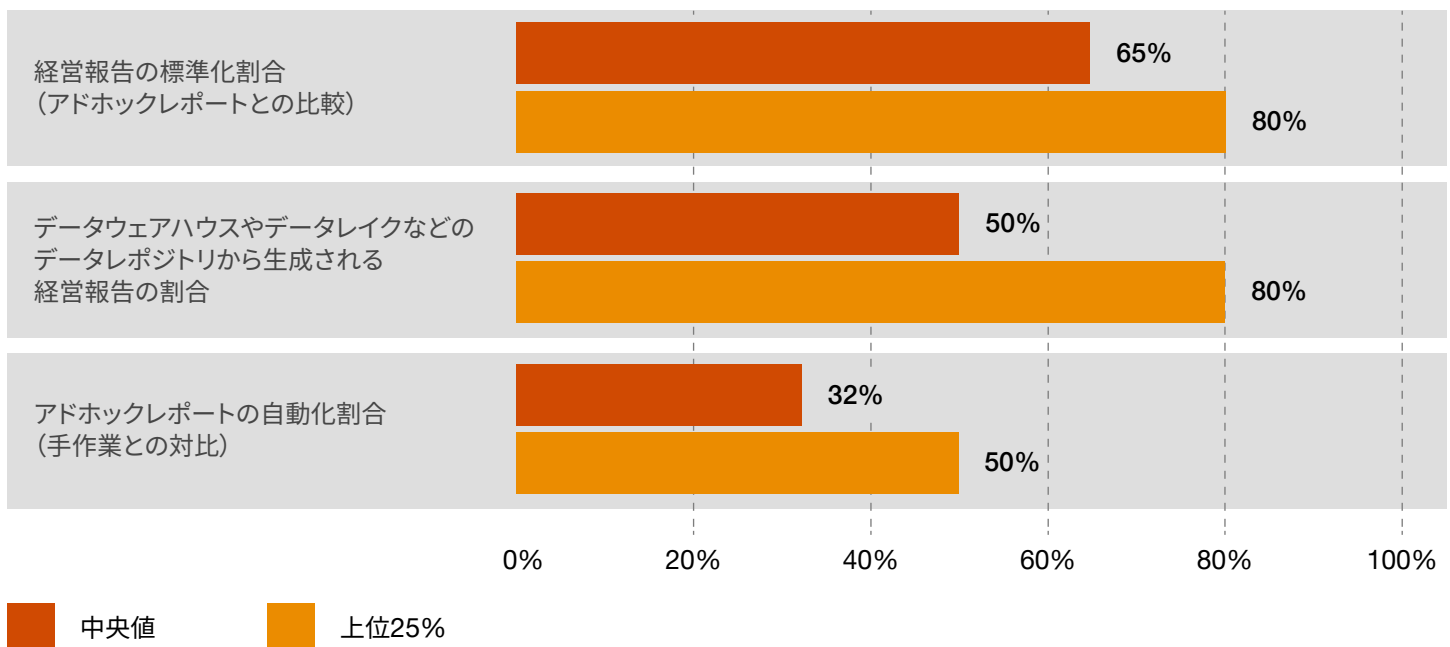
## 変革志向のマインドセットが実現する、ファイナンス機能の新たな戦術

組織の成熟度に応じて変革目標と投資を設計することで、ファイナンス変革は事業全体に広がるより大きな変革を後押しすることができます。ファイナンスとそのパートナー部門は、連動したプロセスのなかでインサイトを受け取り・対応できるようになり、その結果、経営陣はこうした変革を実行するうえで最も有利な意思決定環境を整えることができます。

最先端の動向を踏まえて行動することができる体制が整っているファイナンス機能には、AIを含むさまざまな技術を活用した企業価値向上の機会が数多く存在します。多くの企業にとって次のステップは、こうした新しい企業内の力学を標準的な運用モデルとして定着させることでしょう。ファイナンスが他のビジネス部門とかかわる度合いが高まるなかで、一時的な効果しかもたらさない機会と、継続的な効果を生む機会を見極めることが重要になります。一般的なアプローチとしては、財務データとオペレーションデータを組み合わせて、経営判断を左右する主要指標やKPIに焦点を当てることで、統一された「絶対的基準」をつくり、部門横断の対話を可能にしていきます。

成熟度の異なるファイナンス機能であっても、部門としての意思決定スピードを高め、他部門のインサイトへのアクセスを拡充し、クラウドソリューションのような実績あるツールへ投資することによって、KPIの創出に寄与し、企業の変革能力を高めることができます。

図表13：上位25%の企業は経営報告やリアルタイムレポートの自動化において秀でている



出所：PwC「ファイナンス機能ベンチマーク調査2024」

変革志向のマインドセットを維持するもう一つの方法は、新しい情報やツールを活用できるように、時間をかけてプロセスを進化させ、より効果的にビジネスをガバナンスしていくことです。テコとなる施策やその実行方法を定期的に見直し、アップデートしていくことで、変革を推進するだけでなく企業価値向上にもつなげることができます。

### 今から取り組めること：

- 価値創出を考える際には、コスト削減だけにとらわれず、チームの構成に目を向けましょう。ビジネスインサイトの活用や戦略的なパートナーシップの強化は、ファイナンス機能だけでなく、社内ステークホルダーにとっても大きなメリットがあります。
- 自社の成熟度に応じた適切なテクノロジー投資を行いましょう。ファイナンス機能をクラウドへ移行する場合も、予測分析を導入する場合も、適切なテクノロジーは効率性を高め、価値創出を後押しします。
- ファイナンスが他のビジネス部門と連携することで生まれる価値創出の機会にも目を向けてください。ファイナンスは、変革志向のマインドセットを組織に根付かせ、インサイトを行動に結びつける力を、会社全体として高める役割を担うことができます。

## 図表

図表1：売上高に対するファイナンス関連費用の割合

ファイナンスコストおよび売上高のローデータを収集し、指標を算出しています。ファイナンスコストには、人件費、アウトソーシング、機能別テクノロジー、その他のファイナンス関連費用が含まれます。

図表2：売上高10億米ドルあたりのフルタイム換算人数の推移

ファイナンス機能のフルタイム換算人数（FTE）および売上高のローデータを収集し、指標を算出しています。

図表3：売上高に対するファイナンスコストの割合（業界別）

ファイナンスコストおよび売上高のローデータを収集し、指標を算出しています。ファイナンスコストには、人件費、アウトソーシング、機能別テクノロジー、その他のファイナンス関連費用が含まれます。

図表4：ファイナンス業務における自動化可能な作業をマニュアルで実施している時間の割合

ファイナンスの各サブファンクションにおいて、従業員は約200の活動に時間を配分しており、これらの活動は「廃止」「自動化機会」「機能的業務」「戦略的業務」「マネジメント業務」の5つのカテゴリーに分類されます。自動化可能な機会とは、活動全体のうち「廃止」および「自動化機会」が占める割合を指します。オックスフォード・エコノミクスにて調査プロジェクトを実施し、PwCはデータセットの一部の提供を受けました。

図表5：ファイナンス業務における自動化可能な作業をマニュアルで実施している時間の割合（業務別）

ファイナンスの各サブファンクションにおいて、従業員は約200の活動に時間を配分しており、これらの活動は「廃止」「自動化機会」「機能的業務」「戦略的業務」「マネジメント業務」の5つのカテゴリーに分類されます。自動化可能な機会とは、活動全体のうち「廃止」および「自動化機会」が占める割合を指します。オックスフォード・エコノミクスにて調査プロジェクトを実施し、PwCはデータセットの一部の提供を受けました。

図表6：ビジネスインサイトに注力するファイナンスチームの割合

FTEは、ファイナンス関連業務別に集計されています。これら関連業務のうち5つ、すなわち戦略策定、予算策定・予測、ビジネス分析、業績改善策の実行、タックスプランニングが「ビジネスインサイト」を構成しています。ビジネスインサイトとは、これら5つの業務に従事するFTEが、全体のFTEに占める割合を指します。

図表7：ファイナンスチームの構成

ファイナンス関連業務におけるFTEのローデータを収集し、3つのグループに分類しています。意思決定支援には、戦略策定、予算策定・予測、ビジネス分析、業績改善策の実行、タックスプランニングが含まれます。コンプライアンス・統制には、財務管理、内部監査、プロセス管理、税務申告および会計・報告が含まれます。トランザクション処理には、現金出納（買掛金および出張・交際費処理）、売掛金、与信管理、請求業務、債権回収、給与、一般会計、外部および財務報告、経営管理報告が含まれます。

図表8：社内ステークホルダーの声：ファイナンス機能およびその内部顧客においてファイナンス業務の重要度がどのように順位付けされているか

ファイナンス機能のマネージャーレベル以上の職員および主要な社内ステークホルダーを対象に、ファイナンス関連業務について1～10の尺度で評価してもらった調査に基づいています。

図表9：社内ステークホルダーの声：以下のうちどれがファイナンス業務をより効果的にすると思いますか？

ファイナンス機能のマネージャーレベル以上の職員および主要な内部ステークホルダーを対象に、ファイナンス関連業務について1～10の尺度で評価した調査に基づいています。

#### 図表10：FP&A人員が「分析」に費やす時間の割合

ファイナンス担当者がレポート作成のために数値を収集・集計する業務（例：データ収集・照合、レポート作成および配布）に費やす時間の割合と、データや情報を分析し、インサイトを提供するためにコメントを行う業務に費やす時間の割合を指します。

#### 図表11：ファイナンスコストのうちテクノロジーに割り当てられる費用の割合

財務関連費用のローデータは、人件費、アウトソーシング費用、ファイナンステクノロジー費用、およびその他の費用について収集されています。テクノロジー費用は、ハードウェアおよびソフトウェア、ソフトウェアやウェブサービス（ホスティング、データ管理およびデータウェアハウジング、通信、ライセンス、ヘルプデスク、セキュリティ、印刷サービスおよび周辺機器、減価償却など）を含む合計として定義されます。

#### 図表12：自動化された統制項目の割合

この指標は、統制項目の総数に対する自動化された統制項目の総数の割合で計算されます。

#### 図表13：上位25%の企業は経営報告やリアルタイムレポートの自動化において秀でている

管理レポートの生データは、企業によって年間ベースで提供されます。管理レポートを標準レポートとアドホックレポートに分類し、さらにデータウェアハウスから作成されたレポートの件数や、アドホックレポートのうち自動生成と手動生成の件数についても区分しています。

# お問い合わせ先

PwC Japanグループ

[www.pwc.com/jp/ja/contact.html](http://www.pwc.com/jp/ja/contact.html)



[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社(PwC Japan有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む)の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびブローダーアシアランスサービス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約13,500人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、クライアントが複雑性を競争優位性へと転換できるよう、信頼の構築と変革を支援します。私たちは、テクノロジーを駆使し、人材を重視したネットワークとして、世界137の国と地域に364,000人以上のスタッフを擁しています。監査・保証、税務・法務、アドバイザリーサービスなど、多岐にわたる分野で、クライアントが変革の推進力を生み出し、加速し、維持できるよう支援します。

本報告書は、PwCメンバーファームが2024年6月に発行した『Becoming the catalyst: How finance functions are driving shareholder value』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

オリジナル(英語版)はこちらからダウンロードできます。

<https://www.pwccn.com/en/services/consulting/publications/finance-effectiveness-benchmarking-jun2024.html>

日本語版発行年月: 2026年3月

管理番号: I202510-06

© 2026 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.