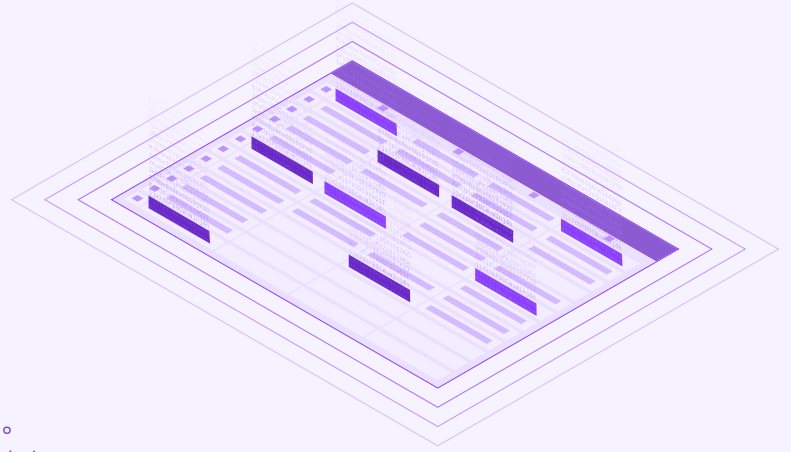


財務部門の 生成 AI 革命が 始まる



生成AIは過去のどのテクノロジーとも異なっている。瞬く間にビジネスと社会を揺るがす存在になりつつあり、リーダーはこれまでの想定や計画、戦略の見直しを迫られている。

こうした変化にCEOが対処するための一助として、IBM Institute for Business Valueは生成AIの調査に基づくガイドをシリーズ化し、テーマごとに公表している。内容はデータ・セキュリティーからテクノロジー投資戦略、顧客体験にまで及ぶ。

今回は第十三弾として「財務」をお届けする。

財務チームの分析力を解き放つ

今日のダイナミックなビジネス環境では、インフレや地政学的な不確実性、規制の激変、規制・報告基準の変遷、関税・貿易取引の不確実性および不安定な資本コストなど、企業は数々の困難に直面している。しかし、このような経済的逆風にもかかわらず、成長と利益拡大は以前にも増して欠かせないものになっている。

こうした課題に対処するため、最高財務責任者（CFO）や彼らが率いる財務部門は新たなアプローチを取り入れ、生成 AI の力を活用した財務管理を実現しなければならない。生成 AI により、CFO と彼らのチームは自社をより素早く前進させるために取るべき方策を理解し、適切なインサイト（洞察）を適切なタイミングで提供できるようになる。

テクノロジーがビジネス環境の再構築をもたらす中、最高経営責任者（CEO）は、限られた予算の使い道について助言してくれる財務の責任者を必要としているが、そこで極めて重要な役割を果たすのが CFO だ。CFO は、テクノロジー投資による成果の状況や、最も費用対効果を上げている領域が分かっているに違いない。テクノロジー支出とビジネス価値の対応関係を明らかにすることで、財務部門は CEO が求めるインサイトを提供し、変革と成長を劇的に加速させることができる。

その成功は、財務部門がデータを実践的なインサイトにどれだけ迅速に変換できるかにかかっている。生成 AI が最も価値を発揮できるのは、まさにこの領域だ。生成 AI は、これまで手付かずだった非構造化データに秘められた可能性を解き放ち、財務部門の分析報告をより優れた、より戦略的なものにするのに貢献する。

従来の AI では財務データ内のパターンを認識することしかできなかったが、生成 AI は主要なテーマや傾向を特定するとともに、組織の強みと弱みを浮かび上がらせ、隠れた市場機会を発見することもできる。生成 AI を活用することで、CFO は複雑なリスク環境を乗り切り、今まで以上に自信を持って投資判断を下すことや、生産性の改善やコストの削減、予測精度の向上および新たなビジネス価値の創造につなげられる。

しかし少なくとも現時点では、財務部門での AI の導入率は依然低い。IBM IBV が最近、CFO を対象に実施した調査によると、従来型の AI テクノロジーの最適化を済ませた財務部門の割合は 1 割に過ぎず、生成 AI を最適化している財務部門の割合に至ってはわずか 2% にとどまっている。

CFO が CEO の求めに応じて戦略的トランスフォーメーションのパートナー役となるには、こうした現状の変更を急ぐ必要がある。

IBV が考える、すべてのリーダーが知っておくべき 3 つのこと：

1. FinOps には生成 AI が必要であり、生成 AI には FinOps が必要。



2. 生成 AI は財務チームに大きな力を与える。



3. 生成 AI はコストを削減するだけでなく、新たなビジネス価値を創造する。



そして、すべてのリーダーが今すぐ実行すべき 3 つのこと：

1. FinOps を生成 AI でファインチューニングし、全社的に適用することで、テクノロジーの価値をさらに高める。



2. 生成 AI による自動化の機が熟している労働集約的なタスクから取りかかる。



3. 生成 AI アシスタントを導入することで、戦略をさらに効果的に遂行する。



1. FinOps + 生成 AI

リーダーが
知るべきこと



FinOps には生成 AI が必要であり、 生成 AI には FinOps が必要

企業が重要なインフラを更新し、ビジネス部門が生成 AI によるイノベーションの新たな機会を見いだす中で、財務部門は、一つ一つのテクノロジー投資の価値を効果的に評価できなければならない。しかしそれにとどまらず、財務部門はテクノロジーがもたらすビジネス上の利益、すなわち真のテクノロジー ROI の全体像を理解し、説明できることも必要である。

生成 AI が企業に競争力を与えるという点では、業界を問わず経営層の意見は一致する。CFO たちも、生成 AI を社全体に導入することについて、向こう 3 年間で競争優位を実現する上で最も重要な要素になると答える。

しかし、生成 AI のユースケースはどれも同じというわけではない。生成 AI がどの領域に最も大きなビジネス価値をもたらすのかを特定するには実験が不可欠だ。その中で、財務部門は CEO をはじめビジネス・リーダーたちの後ろ盾となって、生成 AI が最も可能性を発揮できる領域を見極め、創出された新たな収益源の管理と説明責任に取り組めるよう支援できる。

FinOps、つまりクラウドベースの投資に対する財務管理は、生成 AI 関連の投資判断において大きな役割を果たすはずだ。FinOps はクラウドが関わる財務データの可視性を高めるとともに、運用効率を明らかにし、リターンを測定する。ほとんどが成り行き任せになりかねないプロセスをしっかりと系統立てたものに変えることで、クラウドのコストが説明不能になる可能性を減らすことができる。

ほとんどの企業がハイブリッドクラウド環境に移行するにしたがって、クラウド・インフラのコストは爆発的に増加する可能性もあるが、企業全体を扱う規模の生成 AI になると、こうしたコストが倍々的に急増する恐れがある。だからこそ、FinOps を早期に統合することが極めて重要だ。FinOps は未来のシナリオをモデル化することで、どこで支出が必要になり、どこでそれを回避できるのかを明らかにする。この財務管理フレームワークとそれによって確立される新たな組織文化やガバナンス慣行は、クラウドのビジネス価値と生成 AI のビジネス価値や、これらビジネス価値の間に介在するあらゆる価値を最大化するために不可欠である。

しかし、大事なのは、FinOps が生成 AI 導入の価値を高めるということだけではない。それとは逆に生成 AI が FinOps の価値を向上させるという側面もある。具体的には、生成 AI はベンダーの請求書や IT アーキテクチャーのガイドラインといった多数のソースからの情報を速やかに分析・要約した上で、改善が必要な領域を特定できるのだ。自組織についての深い

知識を持つ AI アシスタントとのチャットも実現し、社内チームはリスクや機会により迅速に対応できるようになる。

調査によると、クラウド・トランスフォーメーションで FinOps の活用で得られるビジネス価値の大部分は、イノベーション (38%)、レジリエンスの向上 (28%)、コスト効率 (19%) の形でもたらされる。AI 搭載ソフトウェアを使用して FinOps モデルを実現した組織の大半が、20% 以上のコストを削減できたと報告している。AI を使用していない同業他社は、10% 未満のコスト削減にとどまっている。

しかし、こうした潜在的なメリットが明らかにあるにもかかわらず、現時点で FinOps の機能を導入済みの企業は 31% に過ぎない。生成 AI を社全体に大々的に展開するために、テクノロジー・リーダーと協力している CFO の割合もわずか 26% だ。

生成 AI の開発、展開、保守といったクラウド関連の財務を管理する体系的なアプローチを提供することで、FinOps は、企業が生成 AI 導入を効率的かつ効果的に拡大できるよう支援する。例えば、生成 AI を対象とした FinOps により、企業が特定のユースケースのコストとその潜在的メリットをより正確に評価することで、リーダーたちは潜在的なビジネスインパクトに基づいて各種ユースケースをランク付けできるようになる。また、用途に合わせた小規模な生成 AI モデルで分析することにより、大規模言語モデルよりも優れたコスト・パフォーマンスを実現し、そのモデルを全社的に展開すれば、数百万ドルものコスト削減につながる。FinOps は、財務チームが生成 AI の特定の用途に関連するリスクを評価し、発生し得る問題に対処するためのコンティンジェンシープランを策定する際にも役立つ。



1. FinOps + 生成 AI

リーダーが
実行すべきこと



FinOps を生成 AI で ファインチューニングし、全社的に 適用することで、テクノロジーの価値を さらに高める

生成 AI を使って FinOps を改善すれば、さらに正確かつ効率的な FinOps を実現できる。それとは逆に、FinOps を生成 AI に適用すれば、費用便益分析の向上につながり、社内チームは各種ケースに優先順位を付けやすくなる。

自社に FinOps の機能がない場合は、この機会に、生成 AI の FinOps を扱うための中核を担う組織を立ち上げる。財務、IT、事業部門のそれぞれのリソースを割り振った責任分担マトリックスを作り、ガバナンスを確立する。

自社がすでに FinOps を取り入れている場合は、FinOps のプラクティスを生成 AI 投資に直ちに適用する。コストの見積もりと追跡のフレームワークを導入し、生成 AI プロジェクト関連のコストを社内チームが把握しやすくする。

生成 AI を使って FinOps の機能を強化する。財務のデータとシナリオをシミュレーションすることで、財務モデルの精度を高め、リスク管理を改善させるとともに、戦略的な意思決定をサポートする。

2. トランスフォーメーション + 生成 AI

リーダーが
知るべきこと



生成 AI は財務チームに 大きな力を与える

生成 AI は、財務部門の力をいっそう強化する。財務チームを雑務から解放し、生産性の大幅な向上とさらなる戦略的貢献をもたらす。AI を導入済みの企業では、財務部門のフルタイム当量（FTE）の平均 40% を AI に担当させている。この結果、財務チームは、プランニングに関わる決定を状況に合わせてリアルタイムで迅速に修正するなど、より価値の高い戦略的な仕事に集中できるようになる。

自動化可能なタスクには、どのようなものがあるだろうか。財務の計算や予測、契約管理、コンプライアンス管理など多種多様なユースケースが考えられるが、IBM IBV の調査によると、生成 AI の利用で最も価値の実現が見込まれる財務領域としては、異常の予測（47%）、差異の説明（41%）、シナリオの生成（40%）、レポートの作成（39%）、買掛金の管理（38%）、売掛金の管理（38%）などが挙げられる。

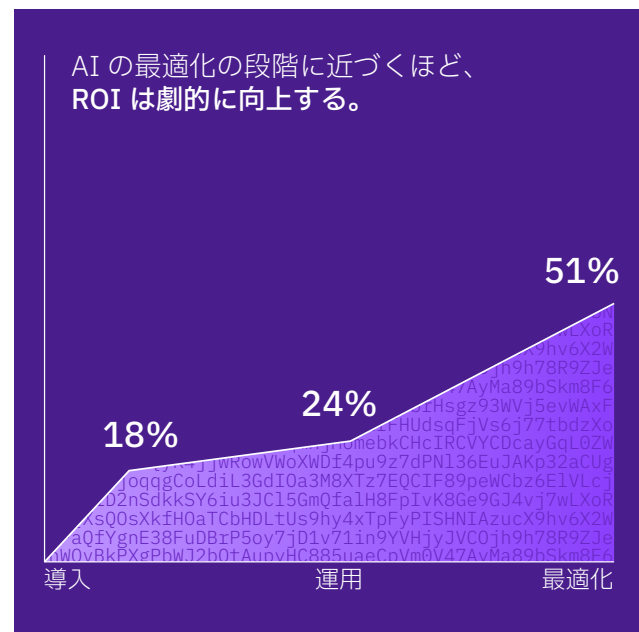
生成 AI は、自組織の財務関連の知識を取り込み、活用できる。例えば、会計上の方針について助言を求めている財務担当者に対し、生成 AI は処理や対応の方法について提案できる。生成 AI は、財務データの分析により矛盾や異常を特定することでコンプライアンス監査を効率化し、その結果として、人間の従業員がモニタリングや手動テストに強いられる時間を短縮できる。

生成 AI は、契約のレビューや条件交渉のプロセスも効率化できる。法的な文言を分析して、潜在的な問題やリスクのある条項、さらには改善の機会を特定することで、より戦略的な交渉を実現できる。その結果、財務チームは、規制の順守や倫理基準を堅持する上で妨げとなっているリスクの特定や評価、軽減に取り組んだり、関係管理に集中するための時間的な余裕が増える。

ユースケースは多様でも、共通するテーマが 1 つ残されている。適切なガバナンスを導入することで、人間の従業員は真のイノベーションに取り組むことがこれまで以上に可能になるとともに、財務パフォーマンスを向上させ、成長を推進しやすくなるということだ。

従来型の AI をすでに財務向けに最適化している 1 割の企業は、生成 AI も併せて導入することで、こうしたメリットを加速させ、拡大できる。AI の導入はすでに、売上予測の誤差の 57% 低減や、貸倒金の 43% 削減、月次決算業務のサイクルタイムの 33% 短縮に役立っている。パフォーマンス上位の企業は、すでに戦略やビジネスモデルの変化に対応するために AI の助けを借りているが、生成 AI を導入すれば、メリットはさらに大きくなる。

加えて、AI 導入が進むほど、もたらされる価値はますます大きくなる。いまだ AI の導入段階にある企業でもすでに、AI 投資による現時点の ROI を 18% と報告しており、AI の運用に乗り出した企業では、ROI は 24% である。しかし、最適化の段階まで進んだ企業では、ROI は前の段階と比べて 2 倍となる 51% に達している。



2. トランスフォーメーション + 生成 AI

リーダーが
実行すべきこと



生成 AI による自動化の機が熟している 労働集約的なタスクから取りかかる

手作業や日常業務を自動化できる生成 AI ツールを導入するよう CFO を促す。まずリスクの特定や軽減のためのユースケースに集中し、中核的な財務機能に影響を及ぼしそうな投資は後回しにする。ただし、強力な技術的基盤が整ったら、迅速な投資拡大が必要だ。

生成 AI の短期的な限界を認識しつつ、その可能性を最大限に活かす計画を立てる。 生成 AI はまだ数値分析が得意ではないが、遠くない将来にはそれを克服するだろう。付加価値のあるユースケースを今のうちに開発しておき、こうした将来の生成 AI の能力向上に備えるべきである。

財務組織全体にわたるガバナンス体制を構築し、各種の生成 AI ユースケースの舵取りに取り組む。 ガバナンスの空隙を埋め、倫理ガイドラインを策定することで生成 AI の倫理的な導入をサポートする。各自が担う人間としての責任と説明責任の文化を拡大し、テクノロジーの領域にまで適用する。

日々の業務の中から対象を絞って生成 AI を導入するよう CFO に求める。 各従業員に特定の日常タスクに生成 AI を使用してもらう。生成 AI の導入に際しては現実の職務との調整も行うことで、従業員の抵抗を克服し、生成 AI という変革的技術の価値を証明できる。

3. 意思決定 + 生成 AI

リーダーが
知るべきこと



生成 AI はコストを削減するだけでなく、
新たなビジネス価値を創造する

生成 AI がかつてないレベルの生産性向上をもたらすことは極めて明白である。しかし、それは始まりに過ぎない。財務部門での生成 AI の導入は、コストの抑制や効率性の改善を凌駕（りょうが）する意味を持つ。CFO は意思決定を強化し、企業戦略を遂行するためにも生成 AI を活用できる。

CEO が求める戦略的アドバイザーとなるには、CFO はバックオフィスの財務処理だけでなく、ビジネスモデルのイノベーションにも集中することが必要である。多くの CFO はテクノロジーの専門家ではないが、デジタル・トランスフォーメーション（DX）によって創出されるビジネス価値を測定し、最も効果的な投資を提案できなければならない。

生成 AI は、財務チームが重要な作業に専念できるよう後押しする。具体的には、財務ダッシュボード、アナリストの情報伝達、売上の分析向けの説明文を策定することで、財務スタッフが意思決定支援に重点的にかける時間を 90% 増やすことができる。顧客からの請求や控除額を自動的に検証して不必要な支出を減らし、収益損失を 60 ~ 70% 削減することも可能だ。こうしたパフォーマンスの向上の結果、企業の最終利益を大きく押し上げる可能性がある。しかし生成 AI が効果を発揮するには、それを使いこなせる人材が不可欠だ。企業は日常業務の

中でこのテクノロジーを責任を持って活用するために、財務チームを訓練する必要がある。

多くのリーダーはこの必要性を認識しており、それに応じた投資を行っている。例えば、企業の 3 分の 2 近くはすでに、財務部門用のコグニティブ・システムのトレーニングに必要な機械学習やアルゴリズムのスキルへの投資を行っている。半数以上の企業は、財務チームのデータサイエンス、モデリング、シミュレーションのスキルに投資している。しかし、AI 用のセンター・オブ・エクセレンスを導入している財務組織は 40% 未満にとどまっており、従業員向けに生成 AI のトレーニングを実施している組織はわずか 18% に過ぎない。

もう 1 つ、解決の鍵を握るのが企業内に蓄えられたデータである。多くの組織では、非構造化データが依然、サイロ化された状態にある。しかし、生成 AI が CEO レベルの戦略的な意思決定のための的確な情報を提供するには、一貫性のあるデータと統合されたデータ・アーキテクチャーが必要である。業界トップグループの財務組織の 71% は標準化されたデータ・アーキテクチャーを導入済みだ（それ以外の組織ではわずか 39%）。このデータ基盤があれば、CFO は単に財務データを提供するだけでなく、基礎となるビジネス KPI を定義して財務パフォーマンスの向上に役立てることができる。

生成 AI は、顧客からの請求や控除額を自動的に検証して不必要な支出を減らし、
収益損失を 60 ~ 70% 削減することも可能だ。



3. 意思決定 + 生成 AI

リーダーが
実行すべきこと



生成 AI アシスタントを導入することで、 戦略をさらに効果的に遂行する

大量のデータを素早く分析することで、AI アシスタントは傾向を特定し、戦略的な意思決定に役立つインサイトを提供し、組織が競争相手より常に一步先を行くよう支援できる。生成 AI を主要な財務機能に活用すれば、CEO は市場環境の変化にさらに迅速、かつ効果的に対応できるようになる。

予測と予算の差異を正確に説明できるように生成 AI モデルをトレーニングすることで、ビジネス上の意思決定をサポートする。生成 AI の予測モデルに過去データと外部情報を組み込むことにより、シナリオ・プランニングの幅を広げ、生成 AI 自体も拡張することで、イノベーションを加速させる。

デジタル・アシスタントを導入し、財務関連の正確性やスケーラビリティ、スピードを向上させる。手動業務の自動化によって、人為的ミスの可能性を減らすとともに、ビジネス意思決定に活かす財務分析を効率化する。例えば、財務の計画・分析用の生成 AI アシスタントを開発し、損益に関する質問に対応できるようにする。調達から支払いまでの領域では、生成 AI アシスタントの活用で、買掛金に関するベンダーからの問い合わせや、出張費と経費に関する従業員からの問い合わせを減らすことができる。

財務に特化したエンド・ツー・エンドのユースケースを少なくとも 1 つ取り入れる。例えば記録から報告までの領域では、生成 AI を活用して、社内向けの効果的な経営レポートや業務実績レポートを作成する。受注から売上回収までの領域では、生成 AI を使って顧客からの請求や控除額を検証し、損失を抑制する。

財務

本レポートに記載されているインサイトは、IBM Institute for Business Value の独自データ、IBM コンサルティングのケース・スタディー、および複数の外部ソースの統計情報に基づいている。IBM Institute for Business Value のデータには、2023 年 12 月から 2024 年 2 月にかけて 2,500 人の経営層に実施した生成 AI に関するグローバル調査（特に 125 人の CFO の回答を重視）、2023 年にグローバル財務リーダー 601 人に実施した財務部門での AI の導入とその業績指標への影響に関するパフォーマンス管理およびベンチマーク評価についての調査、「2022 Chief Financial Officer Study」（2022 年 CFO スタディ）、および 2023 年 11 月から 2024 年 2 月にかけて 2,000 人の CFO に実施したグローバル CFO スタディ 2024 の調査が含まれる。外部ソースには Google Cloud と Tangoe も対象としている。

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value (IBV) は、20 年以上にわたって IBM のソート・リーダーシップ・シンクタンクとしての役割を担い、ビジネス・リーダーの意思決定を支援するため、研究と技術に裏付けられた戦略的洞察を提供しています。

IBV は、ビジネスやテクノロジー、社会が交差する特異な立ち位置にあり、毎年、何千もの経営層、消費者、専門家を対象に調査、インタビューおよび意見交換を行い、そこから信頼性が高く、刺激で実行可能な知見をまとめています。

IBV が発行するニュースレターは、ibm.com/ibv よりお申し込みいただけます。また、LinkedIn (ibm.co/ibv-linkedin) をフォローいただくと、定期的に情報を入手することができます。



© Copyright IBM Corporation 2024

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America | April 2024

IBM、IBM ロゴ、ibm.com、Watson は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては www.ibm.com/legal/copytrade.shtml (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります。IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「The CEO's guide to generative AI: Finance - Finance is primed for a generative AI revolution」の日本語訳として提供されるものです。

OW56EBAO-JPJA-00