

2026 年 9 月 25 日

**HSBC トレジャーリー（資金管理）調査：日本の資金管理担当者、AI を最優先視する一方、
実装・定着には課題**

調査に回答した日本の資金管理担当者は全員、今後 3 年以内に AI が資金管理業務に有用になると見込んでおり、今後 12 か月の最優先事項として「実用化が期待されるテクノロジーの活用」を挙げています。

一方で、日本の回答者の 86%は、資金管理機能が組織全体で進む AI の導入ペースに追いついていないと回答しており、これは調査に参加したアジア太平洋地域で最も高い割合です。

日本ではデジタル通貨の活用はまだ初期段階にあり、今後 2 年間で使用する可能性が高いと考える回答者はわずか 5%です。

日本の資金管理部門は、生産性向上とプロセス変革を進める実用的な手段として AI への注力を加速させる一方で、システム統合、スキル醸成、ガバナンス体制の構築導入拡大に向けた主要な障壁であると指摘しています。

これらは、今年で第 3 回目となる HSBC の『アジア太平洋におけるトレジャーリー（資金管理）機能の再定義 2026：資金管理担当者の声』レポートにおける日本の調査結果の一部です。本調査にあたり、HSBC は日本を含むアジア太平洋地域の 11 市場で資金管理に焦点を当てたロードショーを実施し、680 人の資金管理・財務担当者から様々な意見を得ることができました。

今年初めに東京で実施した資金管理担当者とのセッションは、AI の可能性をめぐって、建設的且つ緊張感を持ったものになりました。回答者は AI の潜在力に強い自信を示す一方で、試行段階から、日々の資金管理業務に組み込まれた成果へと移行するために何が必要かを冷静に見極めていきます。

「AI に関しては、単なる好奇心の段階から実際の能力を問う議論へと移り、いまや『実際に活用してみるかどうか』が差別化要因となっているのです」と、HSBC のグローバル・ペイメント・ソリューションズでアジア地域統括責任者（グレーター・チャイナを除く）を務めるマノージ・デュガルは述べています。「基本を正しく構築すること、つまり情報を適切に

管理し活用していくことこそが、AI を試行段階から本格的な活用段階へと迅速に進める鍵となります。」

AI：統合や体制・スキルに課題はあるが、実効性に確信

日本では、すべての回答者が今後 3 年間で AI が資金管理業務に「非常に」、「とても」、または「ある程度」役立つと回答しており、AI を活用した資金管理プロセスの変革に強い期待が寄せられる結果となりました。

同時に、多くの資金管理担当者は、事業部門と財務・資金管理部門の間で AI 導入の成熟度にギャップがあることを指摘しました。日本の回答者の 86%は、資金管理機能が組織全体で進む AI 導入のペースに追いついていないと回答しており、これは調査対象のアジア太平洋地域で最も高い割合でした。

試行段階から本格的な活用段階へ移行するために必要な要素が明確に示されるものとなりました。

- 71%が、資金管理における AI 導入の最大の障壁の一つとして、既存システムとの統合を挙げています。
- 52%が、リアルタイムの資金管理というビジョンを実現するための十分なスキルを持つ人材が不足していると回答しています。
- また、データ形式の不整合や手作業プロセスが残存している点などの課題が挙げられ、データ品質の向上と標準化の重要性が改めて浮き彫りとなりました。

また、適切なガバナンス体制構築、監査のしやすさ、説明責任の確保が AI 導入が実行段階へ移行する重要なカギとなることが日本の資金管理担当者から示されました。特に、AI が承認プロセス、ERP への仕訳計上（ポスティング）、支払い実行に影響を与え得る領域で、その重要性が高まるとしています。

デジタル通貨：関心はあるものの、導入はまだ初期段階

日本の資金管理担当者はデジタル通貨の可能性に関心を示しているものの、導入はまだ初期段階にとどまっています。

日本の回答者のうち、今後 2 年間でデジタル通貨を使用する可能性が高いと考えたのはわずか 5%で、多くは依然として明確なビジネスニーズの有無を見極めている段階です。短期的に現実的なユースケースとしては、グループ内資金移動が挙げられました。

また、今後 2 年間でデジタル通貨を使用する可能性が「ある程度ある」と回答したのは 36%で、「可能性は低い」が 18%、「依然として不明」が 41%でした。

「資金管理は組織の成長を支える、言わば『機関室』であり、船の甲板からはほとんど見えませんが、航海には不可欠です」と、HSBC のグローバル・ペイメント・ソリューションズ

でアジア地域統括責任者（グレーター・チャイナを除く）を務めるマノージ・デュガルは付け加えました。「AI やトークン化といった変革的技術を成功裏に統合することは、大幅な効率化—より高度な自動化、より迅速な実行、そしてよりの確な意思決定支援—を実現するための第一歩です。」

レポートについて

『アジア太平洋におけるトレジャリー（資金管理）機能の再定義 2026：資金管理担当者の声（HSBC Redefining Treasury Asia Pacific 2026）』は、オーストラリア、中国本土、香港、インド、インドネシア、日本、韓国、マレーシア、シンガポール、タイ、ベトナムを含むアジア太平洋地域 11 市場で HSBC のイベントに参加した 680 人の資金管理・財務担当者から得た定性・定量の知見をもとに作成されています。本レポートでは、AI、デジタル資産および通貨、ならびにサイバー／詐欺リスクの変化が、資金管理および財務機能をどのように再構築しているかを検証しています。

[HSBC Redefining Treasury Asia Pacific 2026](#)

注記:

HSBC ホールディングス plc

HSBC グループの持株会社である HSBC ホールディングス plc は英国・ロンドンに本部を置いています。HSBC グループは、世界の 56 の国と地域でお客さまにサービスを提供し、3 兆 4,380 億米ドル（2026 年 6 月末現在）の総資産を持つ、世界有数の金融グループです。