Everest Group®

2025年1月

グローバルCFO調査2025:ハイブリッド型オペレーティングモデルでの財務会計サービスのDX推進

cognizant This document has been licensed to Cognizant

目次

03 はじめに

04 エグゼクティブサマリー

05 現状の財務の優先事項と継続的なデジタル変革（DX）の推進

10 財務会計サービスデリバリにおけるハイブリッド型オペレーティングモデルの普及

16 ハイブリッド型オペレーティングモデルにおけるDX支援でプロバイダが果たす役割

19 結論

Copyright © 2025, Everest Global, Inc. All rights reserved.

はじめに

今日のCFOは、高まる顧客からの期待、増大するリスク露出、緊急のデジタル変革（DX）の必要性という多方面からの圧力を受けています。これらの課題に対処し、急速に変化するビジネス需要に応えるために、財務会計サービスデリバリの戦略的手段の1つとして「ハイブリッド型オペレーティングモデル」が登場しました。このモデルは、サードパーティプロバイダと、自社のキャプティブ（自社のリスク引き受けに特化した専属の子会社）の両方を活用するものです。

Everest GroupはグローバルCFO調査を繰り返し実施しており、2020年版、2022年版に続く最新調査では、財務会計サービスにおけるオペレーティングモデルの変化と、財務の課題に対するDXの影響について詳細に分析しています。本調査は、世界の主要地域（北米、英国、欧州、アジア太平洋、中東、アフリカなど）で、銀行・金融サービス、保険（BFSI）、小売業・消費財（RCPG）、ハイテク・通信、医療・ライフサイエンス、製造、旅行・物流、エネルギー・公共事業などの業界に従事する300人のCFOとその直属の部下から得られた回答に基づいています。

このレポートでは、以下の事項に関する主な調査結果について説明します。

- 現状の財務の優先事項とDXを推進する必要性
- ハイブリッド型オペレーティングモデルの普及を中心とした、財務会計サービスデリバリにおける変化
- ハイブリッド型オペレーティングモデルを活用する組織におけるDX
- ハイブリッド型オペレーティングモデルを活用する組織でのキャプティブの設立とDX支援においてプロバイダに期待される役割

www.everestgrp.com | this document has been licensed to **Cognizant**

エグゼクティブサマリー

最新のEverest GroupグローバルCFO調査によると、CFOは、顧客の要求への対応、リスク管理、デジタル技術の活用において、さまざまな課題に直面しています。また、財務部門の優先事項としては、「収益と成長」、「コストと収益性」、「ESGと持続可能性」が挙げられます。

これらの重点項目と緊急のデジタル変革の必要性によって、「プロセス最適化」、「データとアナリティクス」、「タレントマネジメント」といった財務会計の変革手段に対して、過去2年で投資意欲が著しく高まりました。これらの変革手段をうまく取り入れることで、財務組織全体で良質なデジタルアダプションが推進されています。

従来は、ビジネス目標への影響度が大きいことと、ビジネスの緊急課題を広範に支援していることを理由として、サードパーティプロバイダとキャプティブのいずれかのみが活用されていました。しかし、最新の調査によると、財務会計サービスデリバリにおいて、サードパーティプロバイダとキャプティブの両方を活用するハイブリッド型アプローチの導入が著しく拡大しています。この傾向から、キャプティブにより実現される強い連携や統制と並んで、プロバイダの柔軟性と専門知識を活用できる点が重要視されていると言えます。

ハイブリッド型オペレーティングモデルを活用する組織によると、このモデルによってビジネスの成果に対する影響度が著しく拡大し、また、ほぼすべてのビジネスの緊急課題について、サードパーティプロバイダとキャプティブの両方から、より広範な支援を受けられるようになったということです。また、財務会計の変革手段のすべてについて、非ハイブリッド型オペレーティングモデルの活用時よりも導入率が高くなったとも報告されています。そのため調査結果では、ハイブリッド型オペレーティングモデルを活用する組織の満足度は一貫して、非ハイブリッド型の組織と同等かそれ以上となっています。

財務会計サービスデリバリでハイブリッド型モデルを活用する組織は、価値の最大化とリスクの最小化を目指して、サードパーティプロバイダに委託しています。委託先となるサードパーティプロバイダを評価する際の優先事項としては、「イノベーション」、「継続的改善」、「サービスデリバリの品質」が挙げられます。今後、ハイブリッド型オペレーティングモデルが成熟するにつれて、CFOは、短期的なコスト節減効果と長期的な財務上の利益を求めながら、パートナーシップによる費用対効果の監視を強化していくことになるでしょう。

www.everestgrp.com | this document has been licensed to **Cognizant**

現状の財務の優先事項と継続的なデジタル変革の推進

組織が複雑なマクロ経済情勢に立ち向かう中で、CFOは、従来の財務管理の枠を越えて、事業戦略との密接な連携、成長目標の推進、リスク管理、回復力の維持といった付加的な役割を担うようになっています。そのような状況で、変わり続ける顧客の要求への対応や、新しいビジネスモデルの導入の加速化といった重要な課題に重点的に取り組む傾向が強まっています（図表1）。

図表1：CFOが直面している重要な課題（CFO調査2025年版と2022年版の比較）
出典：グローバルCFO調査2025

	CFO調査2022の順位	CFO調査2025の順位
顧客要求の変化への対応	2	1
リスク露出の増大（サイバーセキュリティ、データプライバシーなど）	3**	2
デジタル技術の活用（生成AIなど）	3**	3
新しいビジネスモデルへの対応の速さ	8	4*
人材/スキル不足（人材獲得、既存の人材のリスキル）	3**	4*

顧客の期待や嗜好の変化、規制要件、競争の激化が、財務に対して高い応答性と俊敏性を維持するよう圧力をかけています。これに対応して、常に業界の変化の先を行き、新しい機会に投資することを目指す組織は、新しいビジネスモデルの導入を優先しています。

*「非常に難しい課題」（6または7）として評価した回答者の割合が同率（52%）
**「最も重要な課題」（6または7）として評価した回答者の割合が同率（50%）
注：『グローバルCFO調査 2022』においてCFOが重視している課題の第1位は「価格圧力」でした。

www.everestgrp.com | this document has been licensed to Cognizant

グローバルCFO調査の回答者の大半は、財務部門にとってのビジネスの成果の上位3項目として、「収益と成長」、「ESGと持続可能性」、「コストと収益性」を挙げていました。この傾向は、どの地域でも、どの主要業界（旅行・物流、医療、BFSIなど）でも一致していました。ただし、2023年の調査[1]と比較すると、「リスクと回復力」を重点項目とする傾向が最も強まりました。これは、事業継続性や混乱期の舵取りには、回復力に対する積極的なアプローチが不可欠だとCFOが考えているためです。

これらの優先項目と課題を背景とした、過去5年間での財務部門による投資意欲の拡大傾向について図表2に示します。

図表2：組織の投資意欲
出典：グローバルCFO調査2025

投資の実行力

	2020	2022	2024
	100% = 302	100% = 301	100% = 300
限定的：現在の重点項目は平常どおり事業を運営することである	17%	3%	6%
変革に前向きであるが、現在の財務状況では多額の投資はできない	36%	27%	19%
慎重に大規模な変革の取り組みに着手しており、段階的に取り組みたいと考えている	26%	41%	31%
高い意欲で積極的に投資し、競合他社の先を行きたいと考えている	21%	29%	44%

大規模な組織[2]の投資意欲は、世界平均と比較して著しく高まっています。大規模な組織の約55%が投資に強い意欲を示しています（世界平均では44%）。業界別に見ると、「医療・ライフサイエンス」、「BFSI」、「ハイテク・通信」の各業界が、最も強い投資意欲を示しています。

1 『The Role of Experience in Driving Finance Transformation Survey 2023』
2 収益が50億米ドルを超える組織を「大規模な組織」と定義

www.everestgrp.com | this document has been licensed to Cognizant

投資意欲は大幅に増加：75%の組織が投資の実行力を示す - 2022年には約70%、2020年には50%未満

財務のDX

急速に変化する今日の経済情勢において、より少ないリソースでより多くの成果を出すべきだというCFOへの圧力が強まっています。この圧力に対処するために、財務のリーダーは、業務の合理化、効率の最大化、生産性の向上に重点的に取り組んでいます。デジタル技術がもたらす強力なソリューションにより、財務会計チームがリソースを最適化しコストを効果的に管理できるような、自動化とプロセス簡素化の機会が生まれています。そのため、コスト最適化と生産性向上の機会を特定し、デジタル技術を導入することが、財務会計部門の主要な活動となっています（図表3）。

図表3：財務部門の主要な活動トップ5
出典：グローバルCFO調査2025



このような重点項目の背景には、CFOが不安定なビジネス環境において上昇するコストを管理し事業回復力を高める必要性があります。組織はDXにより、ワークフローの自動化、手作業の削減、リソース割り当ての最適化を実現でき、そのすべてが生産性の向上とコスト節減につながります。

財務部門の高い投資意欲に支えられ、財務会計の各種変革手段が組織全体の資金拠出を活発化しています。ほぼすべての変革手段に対して多額の投資を行っていると回答した財務部門は全体の半数以上に上りました（図表4）。

www.everestgrp.com | this document has been licensed to **Cognizant**

図表4：財務会計の変革手段に対して多額の投資をしている回答者の割合
出典：グローバルCFO調査2025

	100% = 300
プロセス最適化 （プロセスマイニング、成熟度評価など）	58%
データとアナリティクス	57%
タレントマネジメント （人材獲得、アップスキル、リスキルなど）	57%
自動化（インテリジェントドキュメント処理、 RPA（ロボティックプロセスオートメーション）、 ワークフローなど）	55%
AI（生成AIと機械学習（ML）を含む）	53%
バーチャルエージェント/チャットボット	50%
コアシステムの最新化 （SAP S/4HANA移行、クラウド対応など）	50%
デザイン思考	47%

「プロセス最適化」、「データとアナリティクス」、「タレントマネジメント」が、財務部門が最大限の投資を推進している主な財務会計の変革手段となっています。「プロセス最適化」が重点項目となっている背景には、組織全体がより無駄がなく俊敏性の高い財務への転換を目指し、DX強化のための準備を整えていることが挙げられます。同時に、CFOが機会を予測してリスクを軽減できるように、リアルタイムの分析情報とデータドリブンな意思決定が必要とされており、その結果「データとアナリティクス」への投資が推進されています。さらに、「タレントマネジメント」が優先項目となっているのは、スキルギャップを解消し、進化するデジタル技術やプロセスへの対応に優れた財務チームを構築するのが急務であるためです。

これらに肉迫するのが「自動化」への投資です。自動化によって大量の定型的なタスクが合理化されることで、労務費を削減して、財務チームがより付加価値の高い作業に集中できるようになります。たとえば、ロボティックプロセスオートメーション（RPA）を請求処理に導入すれば、ターンアラウンドタイムを短縮できます。また、決算処理を自動化すれば、財務報告の精度と信頼性を高めることができます。

最近の生成AIの流行は、財務へのAI投資の拡大に寄与してきました。組織は特に、要約、予測、報告、カスタマーサービスにおいて先進的機能を活用することに意欲的です。

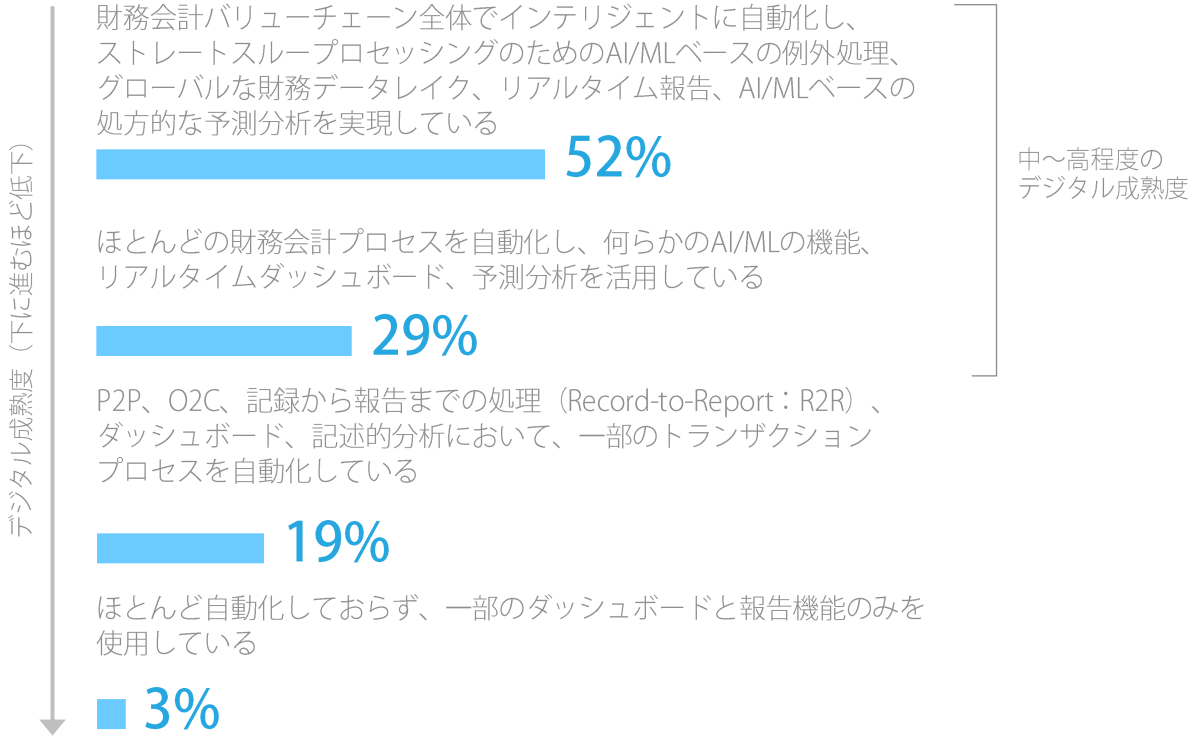
www.everestgrp.com | this document has been licensed to **Cognizant**

AI（および生成AI）は、組織が市場の変動、サプライチェーンの混乱、人員計画、顧客需要の変化などの複雑なシナリオをシミュレートして、CFOが市場の変動やオペレーショナルリスクに対して積極的な計画を立てられるよう支援します。また、AIで分析の草案を生成できます。AIが時間集約的なプロセスを実行することで、財務担当者は影響度の大きい作業に集中できます。さらに、AI駆動のバーチャルエージェントにより、注文から入金まで（Order to Cash：O2C）のカスタマーサービスを強化し、購買から支払いまで（Procure to Pay：P2P）のステークホルダーのエクスペリエンスを強化して、レスポンスタイムや満足度を改善できます。

過去2年で、これらのDXの手段をうまく取り入れることができた組織では、財務において大幅な改善が見られました。それにより、図表5に示すとおり、財務のデジタル成熟度が新たな段階に達し、組織の80%以上が中から高程度のデジタル成熟度であることを示しました。

図表5：組織全体の現在のデジタル成熟度

出典：グローバルCFO調査2025
100% = 300

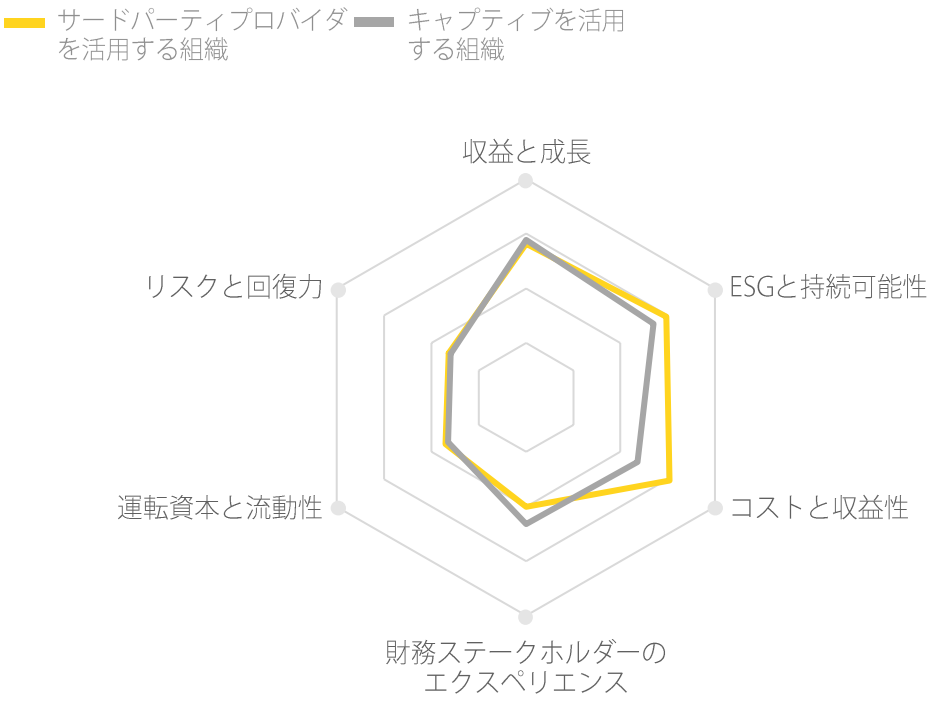


財務会計サービスデリバリにおけるハイブリッド型オペレーティングモデルの普及

CFOはこれまで、主要なビジネス目標を達成するために、サードパーティプロバイダとキャプティブのいずれか、または両方を活用してきました。調査回答者によると、サードパーティプロバイダとキャプティブの両方が、「コストと収益性」、「ESGと持続可能性」、「収益と成長」などの成果に大いに貢献しています（図表6）。

図表6：サードパーティプロバイダと財務会計専門キャプティブ/GBS/共有サービスの主要なビジネス目標に対する現状の影響度

出典：グローバルCFO調査2025

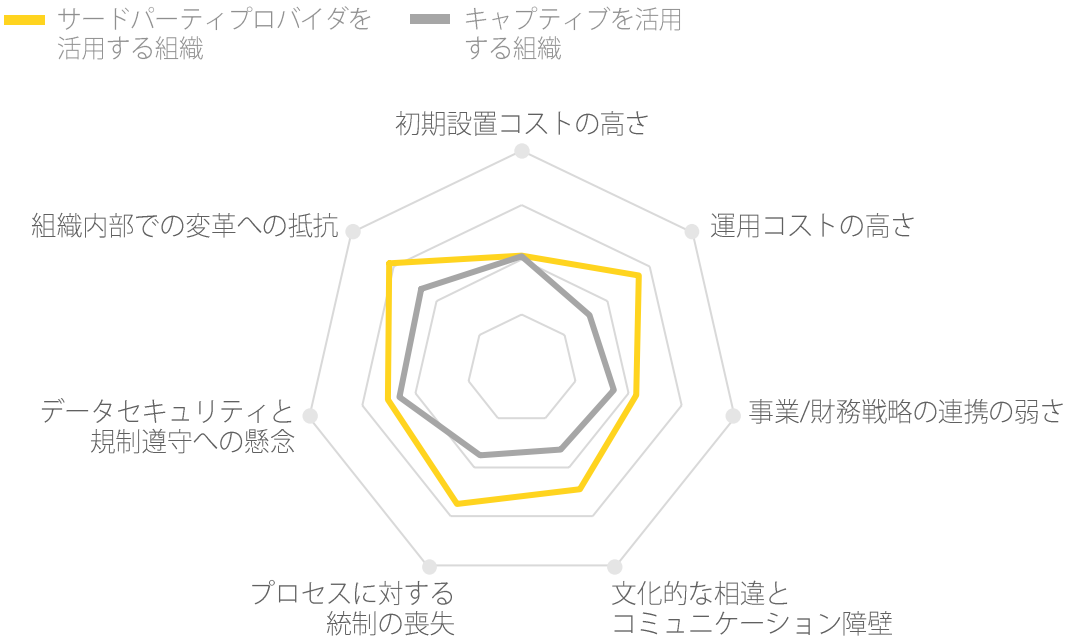


これらの利点がある一方で、組織はサードパーティプロバイダやキャプティブによる財務会計サービスのデリバリに関して、さまざまな課題に直面しています。上位の課題である、「データセキュリティと規制遵守への懸念」、「変革への抵抗」、「設置コストの高さ」は、双方のオペレーティングモデルに共通しています。一方、これらの課題はサードパーティプロバイダのみのモデルではより深刻です。図表7からわかるように、キャプティブのみのモデルと比較して、サードパーティプロバイダのみのモデルでは、これらの課題の難易度が高いと考える回答者の割合が高くなっています。

www.everestgrp.com | this document has been licensed to **Cognizant**

図表7：難易度が高い課題として挙げた回答者の割合：「サードパーティプロバイダのみ活用」と「キャプティブのみ活用」の比較

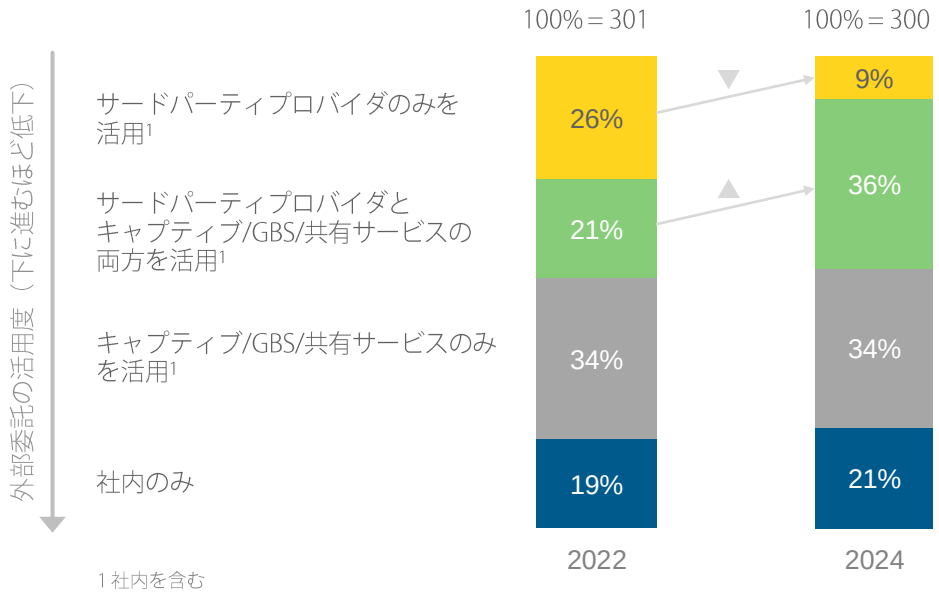
出典：グローバルCFO調査2025



これらの課題が、サードパーティプロバイダのみを活用する組織の割合が低下した要因である可能性があります（図表8）。

図表8：財務会計サービスへの対処のために現在活用しているオペレーティングモデルの種類

出典：グローバルCFO調査2025



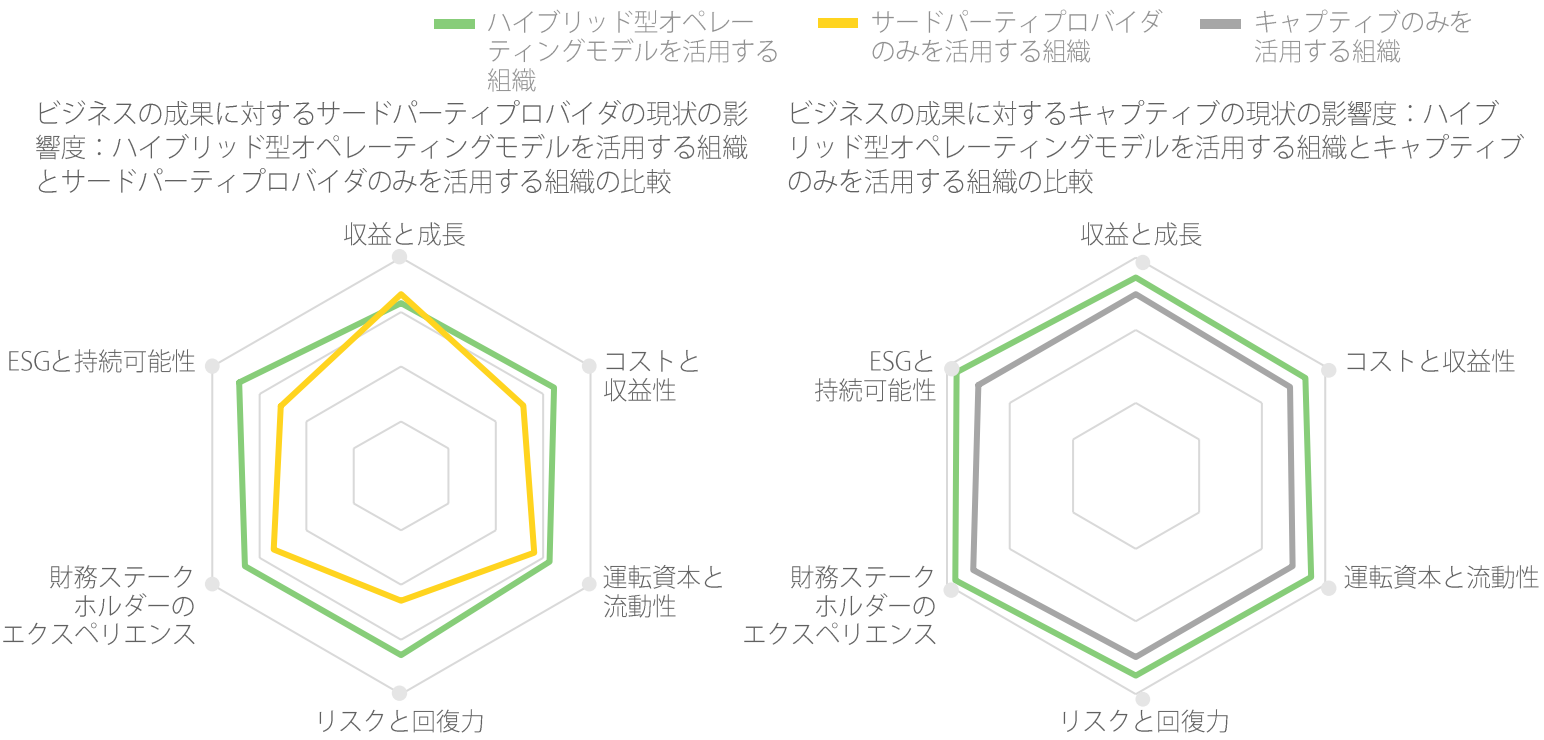
1 社内を含む

一方、財務会計サービスデリバリにおいて、サードパーティのサービスプロバイダとキャプティブの両方を活用するハイブリッド型アプローチの導入が著しく拡大しています。この背景として、コアプロセスに対する統制と組織内部の専門性を維持しながら、対象を絞って外部プロバイダを活用する形を好む傾向が強まっています。

ハイブリッド型オペレーティングモデルを採用している組織によると、ほぼすべてのビジネスの成果について、キャプティブとサードパーティプロバイダの相互補完的な強みを活かすことで、双方の影響度が著しく高まったということです（図表9）。

図表9：ハイブリッド型オペレーティングモデルを活用する組織のビジネスの成果に対するサードパーティプロバイダとキャプティブの影響度

出典：グローバルCFO調査2025



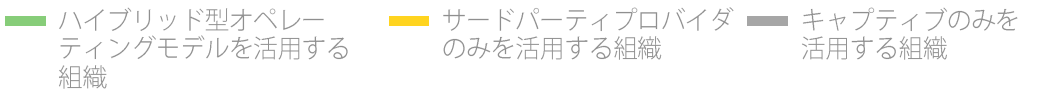
財務会計サービスデリバリに対してハイブリッド型オペレーティングモデルを活用する組織では、「ESG」と「財務ステークホルダーのエクスペリエンス」が、キャプティブとサードパーティプロバイダの双方からの影響を受けるビジネスの成果として上位に入りました。

ビジネスの緊急課題という観点では、CFOは、日常的なトランザクション処理の管理において、サードパーティプロバイダ、キャプティブ、またはその両方に大きく頼っています。実際、組織の70%以上がこれらのオペレーティングモデルから強力な支援を受けていると回答しました。これは今後も、組織が支援を最も必要とする主な領域になると見込まれます。それに加えて、ハイブリッド型モデルを活用する組織は、非ハイブリッド型オペレーティングモデルと比較して、ほぼすべての緊急課題について、キャプティブとサードパーティプロバイダがより強力に支援していると考えています（図表10）。

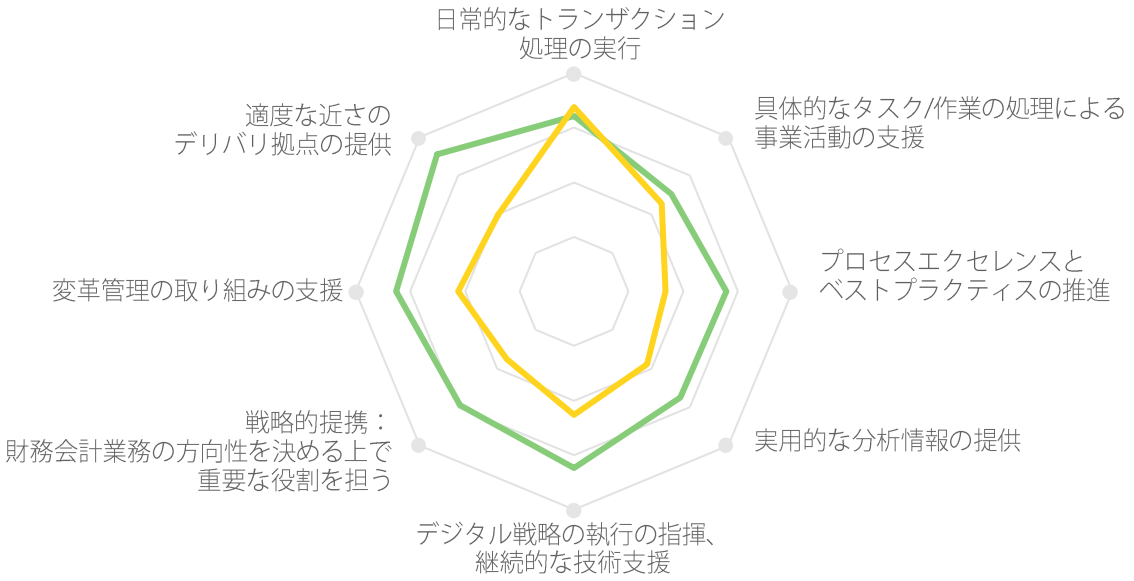
www.everestgrp.com | this document has been licensed to **Cognizant**

図表10：支援対象となる主なビジネスの緊急課題：ハイブリッド型オペレーティングモデルとサードパーティプロバイダのみのモデル/キャプティブのみのモデルの比較

出典：グローバルCFO調査2025



ビジネスの緊急課題に対するサードパーティプロバイダの現状の影響度：ハイブリッド型オペレーティングモデルを活用する組織とサードパーティプロバイダのみを活用する組織の比較



ビジネスの緊急課題に対するキャプティブの現状の影響度：ハイブリッド型オペレーティングモデルを活用する組織とキャプティブのみを活用する組織の比較



www.everestgrp.com | this document has been licensed to **Cognizant**

ハイブリッド型オペレーティングモデルを活用する組織におけるDX

ハイブリッド型モデルへの転換によりDXが加速しており、財務会計の変革手段の導入率は非ハイブリッド型モデルよりも高くなっています。この差は、「自動化」および「データとアナリティクス」の導入において最も顕著に表れています（図表11）。

図表11：組織内の財務会計の変革手段について、導入率が高いと考える回答者の割合
出典：グローバルCFO調査2025

	ハイブリッド型オペレーティングモデル	非ハイブリッド型オペレーティングモデル
	100% = 108	100% = 192
プロセス最適化（プロセスマイニング、成熟度評価など）	60%	55%
自動化（インテリジェントドキュメント処理、ロボティックプロセスオートメーション、ワークフローなど）	70%	45%
デザイン思考	51%	41%
データとアナリティクス	71%	49%
従来型のAI/ML	56%	55%
バーチャルエージェント/チャットボット	60%	52%
コアシステムの最新化（S/4HANA移行、クラウド対応など）	66%	58%
タレントマネジメント（人材獲得、アップスキル、リスキルなど）	67%	53%
生成AI	67%	53%

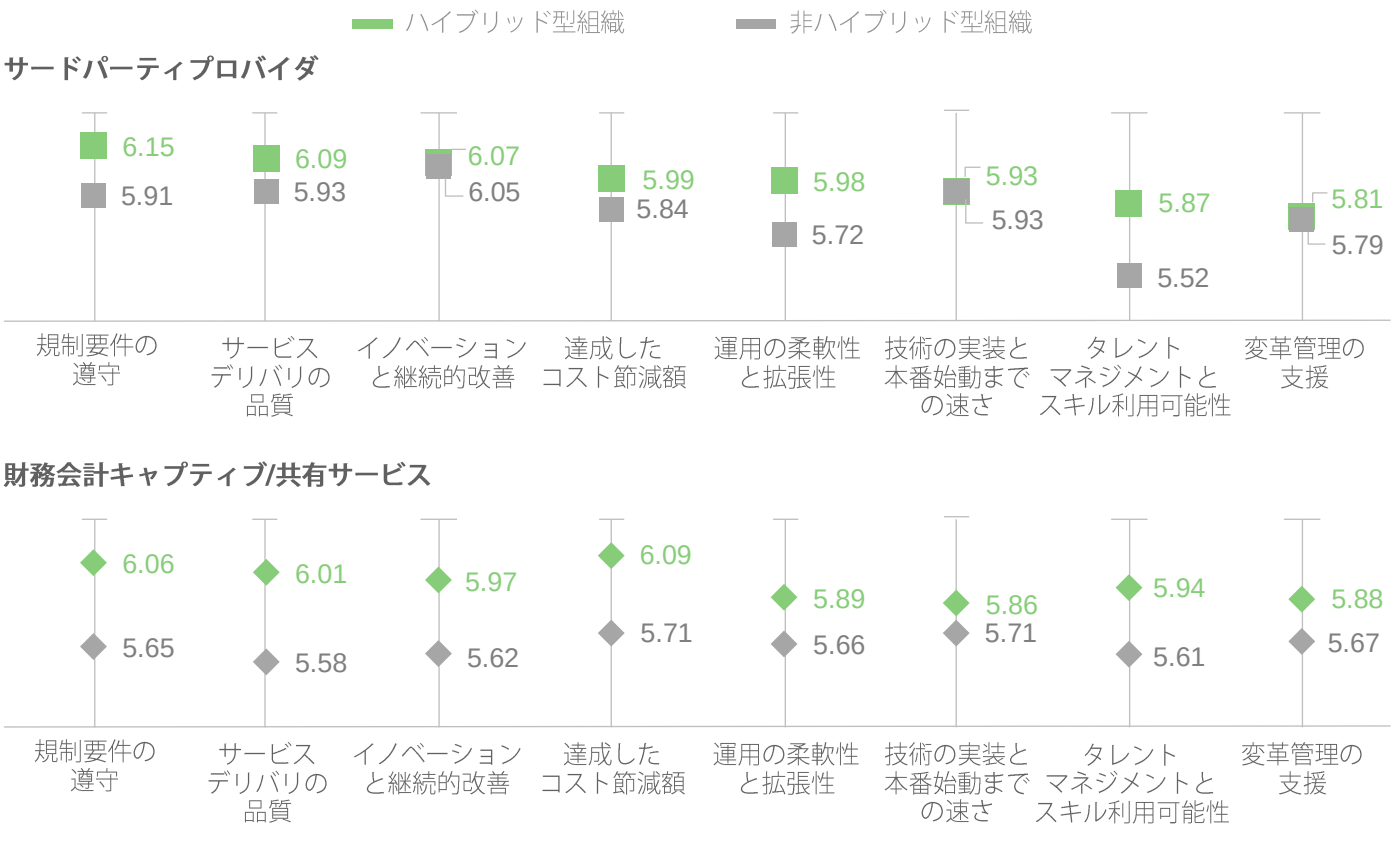
DX手段の導入率や投資額が増加していることで、ハイブリッド型オペレーティングモデルを活用する財務組織では、デジタル成熟度とプロセス成熟度が、ハイブリッド型モデルを活用しない組織を上回っています。

ハイブリッド型オペレーティングモデルを活用する組織の60%以上が、「プロセス最適化」、「自動化」、「データとアナリティクス」、「コアシステムの最新化」、「タレントマネジメント」、「AI（ML、生成AIを含む）」など、複数の財務会計の変革手段に対して多額の投資を行ってきました。そういった組織は一貫して、すべての変革手段に対して、キャプティブのみ、またはサードパーティプロバイダのみのオペレーティングモデルを活用する組織よりも多額の投資をしてきています。この投資拡大の要因はハイブリッド型モデルの柔軟性にあります。この柔軟性があるからこそ、CFOは自信を持って、外部委託したプロセス領域と内部のプロセス領域の両方に、より戦略的にリソースを割り当てることができます。

サードパーティプロバイダを活用する組織は、キャプティブのみに頼る組織よりも高い満足度を示しています。ただし、「タレントマネジメント」と「変革管理」の支援においては、両方のモデルの組織で、最も満足度が低くなっています。図表12からわかるように、ハイブリッド型オペレーティングモデルを活用する組織の満足度は、すべての分野にわたって一貫して、非ハイブリッド型オペレーティングモデルを活用する組織と同等かそれ以上となっていました。

図表12：サードパーティプロバイダと財務会計キャプティブ/GBS/共有サービスに対する満足度：ハイブリッド型組織と非ハイブリッド型組織の比較

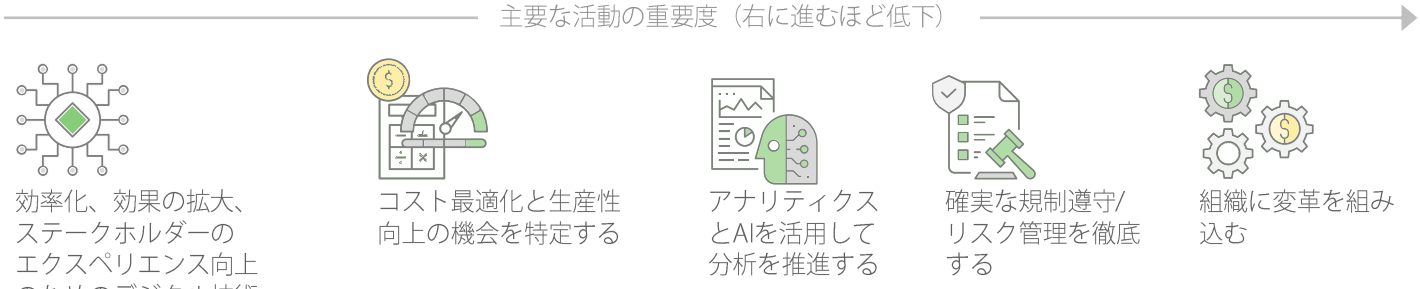
出典：グローバルCFO調査2025



ハイブリッド型オペレーティングモデルにおけるDX支援でプロバイダが果たす役割

財務会計サービスデリバリでハイブリッド型オペレーティングモデルを活用する組織は「DX」、「データドリブンな意思決定」、「リスク管理」を優先項目に挙げています（図表13）。

図表13：ハイブリッド型オペレーティングモデルを活用する組織の主要な活動トップ5
出典：グローバルCFO調査2025



財務会計サービスデリバリに対してハイブリッド型モデルを活用する組織の80%以上が、先進的なデジタル技術の導入、AIを使用した実用的な分析情報の生成、生産性向上の機会の追求、リスク管理を、財務の中心的活動と捉えています。サードパーティプロバイダは、デジタル的に成熟し、組織の進化し続けるビジネス目標を裏付けるための分析情報を活用する上で、重要なパートナーに位置付けられています。

財務関連業務でDXが果たす役割が大きくなるにつれ、サードパーティプロバイダには、専門的な知識とイノベーションを提供すること、そして組織が競争力を維持し、俊敏性および適応性の要求拡大に対応するためのデジタルイニシアティブを指揮することが期待されています。

潜在的な影響力が最も高い変革手段を考えた場合に、ハイブリッド型オペレーティングモデルを活用する組織の65%以上が、「バーチャルエージェントの展開」、「AIの組み込み（ML、

ハイブリッド型オペレーティングモデルを活用する組織の3分の2以上が、「デジタル戦略の実施」と「継続的な技術支援の提供」において、サードパーティプロバイダから、さらに充実した支援を受けられることを期待しています。

www.everestgrp.com | this document has been licensed to **Cognizant**

生成AIを含む）」、「プロセス最適化」の点で、サードパーティプロバイダからのより強い影響力を期待しています。サードパーティプロバイダの専門的な知識とリソースが変革を加速させる不可欠な要素であると見られています。バーチャルエージェントは、定型的な作業や顧客とのやり取りを管理することで作業効率を高めます。これにより、財務チームがより戦略的な活動や意思決定に集中できるようになります。もう1つの優先項目である「プロセス最適化」では、ワークフローの合理化、冗長性の削減、プロセス全体の速度と精度の向上に関するサードパーティプロバイダの能力を活かすことができます。また、サードパーティプロバイダはAIの組み込みによって、手作業のプロセスまたは半自動プロセスから完全デジタル化への移行において組織を支援できます。MLと生成AIはこれらの取り組みをさらに補完します。予測的な分析情報を導入し、複雑な分析を自動化することで、財務リーダーはデータドリブンな意思決定のための支援を受けられるようになります。

これらに加えて、組織がキャプティブを設立する際に、「デジタルイネーブルメントと自動化」などの専門的な支援をサードパーティプロバイダに求めるケースも多く見られます（図表14）。

図表14：キャプティブの設立時にサードパーティプロバイダの役割として重要視している項目として挙げた回答者の割合

出典：グローバルCFO調査2025

	100% = 300
デジタルイネーブルメントと自動化	70%
プロセスの設計と文書化	67%
システム統合	67%
安定的な運用 - 複雑なプロセス	66%
安定的な運用 - トランザクションプロセス	63%
インフラストラクチャのセットアップ	63%
プロセスマッピング	63%
人材の獲得とトレーニング	62%

財務組織の3分の2以上が、キャプティブ設立時に「デジタルイネーブルメント」、「プロセスの設計と文書化」、「システム統合」でのサードパーティプロバイダの支援を求めています。組織は、新しい技術の統合やプロセスの設計と最適化において、複雑な状況に立ち向かうために外部の専門知識が必要であると考えています。

www.everestgrp.com | this document has been licensed to **Cognizant**

ハイブリッド型オペレーティングモデルにおけるサードパーティプロバイダへの財務会計業務の割り当てに関する重要な検討事項

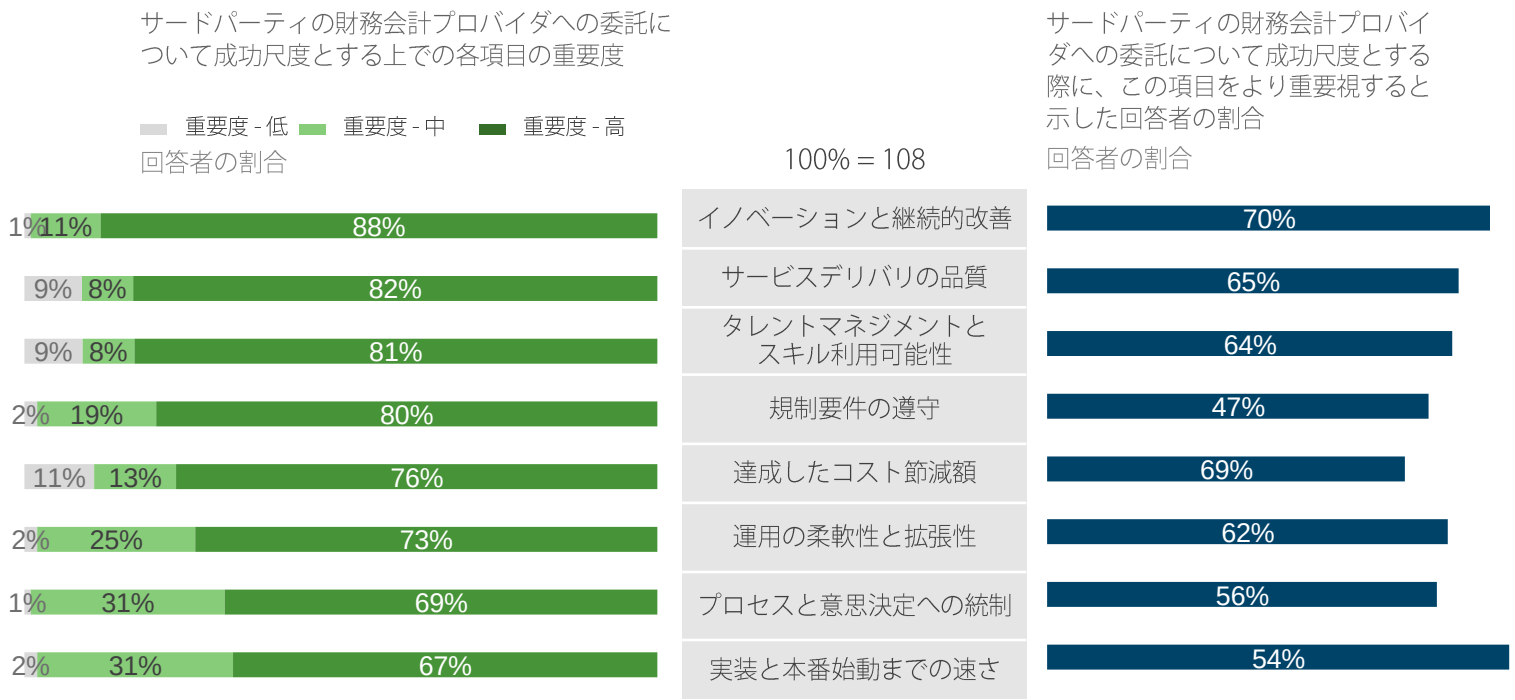
財務会計業務にハイブリッド型モデルを活用する組織は、価値の最大化とリスクの最小化を目指して、複数の要素を慎重に評価してからサードパーティプロバイダに委託しています。

ハイブリッド型オペレーティングモデルを活用する財務部門の70%以上が、サードパーティプロバイダへの財務会計業務の割り当てを決める際に、「費用対効果」と「リスク管理」を重視しています。費用対効果は極めて重要です。CFOは、サードパーティプロバイダへの委託によって有意義なコスト節減効果が得られるか、また内部リソースと比較してより費用対効果の高いソリューションを実現できるかを評価しています。リスク管理も同じく重要です。CFOは、「データセキュリティと規制遵守への懸念」などの潜在的なリスクを、サードパーティへの委託によって期待される利益と比較しながら検討しています。

図表15にあるとおり、ハイブリッド型組織はサードパーティプロバイダへの委託について評価する際に、「イノベーション」、「継続的改善」、「サービスデリバリの品質」も極めて重視しています。

図表15：ハイブリッド型オペレーティングモデルを活用する組織がサードパーティプロバイダに委託する際の成功尺度とする重要な特徴

出典：グローバルCFO調査2025



将来的には、組織によるサードパーティへの委託の評価において、「イノベーション」と「サービス品質」がさらに重要視されることが予想されます。今後、ハイブリッド型オペレーティングモデルが成熟するにつれて、CFOは、短期的なコスト節減効果と、長期にわたる持続的な財務上の利益を求めながら、パートナーシップによる費用対効果の監視を強化していくことになるでしょう。

結論

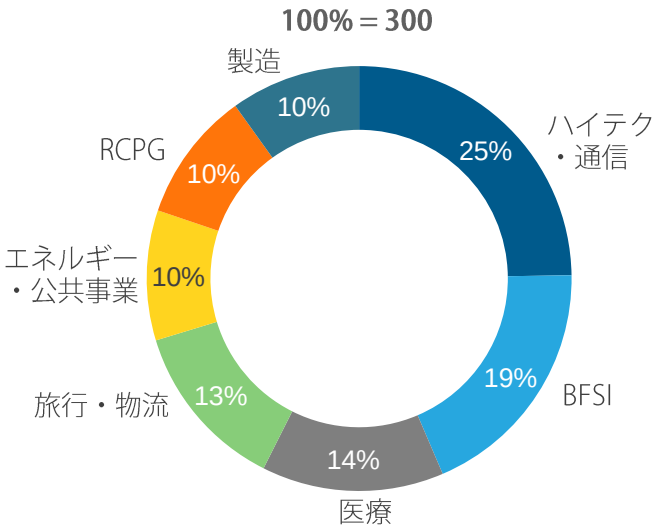
財務会計サービスでハイブリッド型オペレーティングモデルの導入が進んでいる背景にはCFOにとっての戦略上の変化があり、財務の変革においてはサードパーティプロバイダとキャプティブの相互補完的な強みが重要視されるようになってきています。ハイブリッド型モデルを活用する組織によれば、キャプティブとサードパーティプロバイダのいずれについても、ビジネス成果への影響度が強まっています。それに伴ってDXが加速しており、主要な変革手段の導入率は非ハイブリッド型よりも高くなっています。

ハイブリッド型オペレーティングモデルが普及している一方で、特にデジタルイネーブルメントと技術支援の面で、サードパーティプロバイダへの期待は高水準を維持しています。組織は費用対効果、リスク管理、サービス品質という優先事項に対処するためにサードパーティプロバイダと提携し、財務会計業務の割り当てとサービスデリバリにおいて、そのプロバイダ独自の専門知識を活用しています。

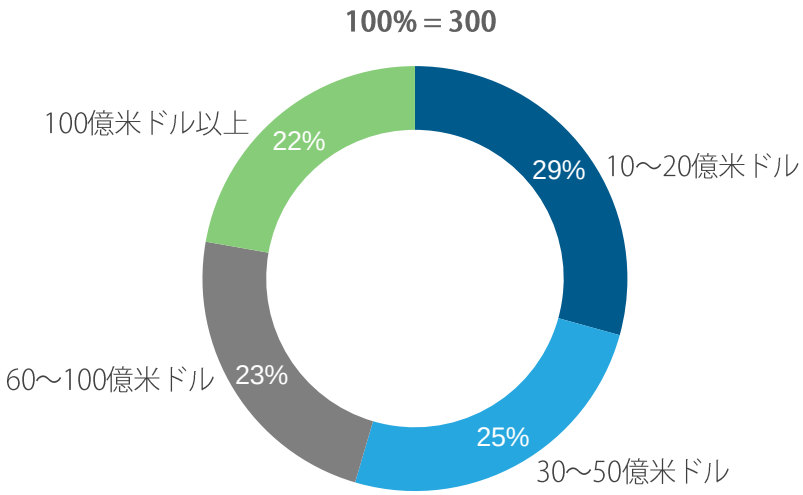
www.everestgrp.com | this document has been licensed to **Cognizant**

付録

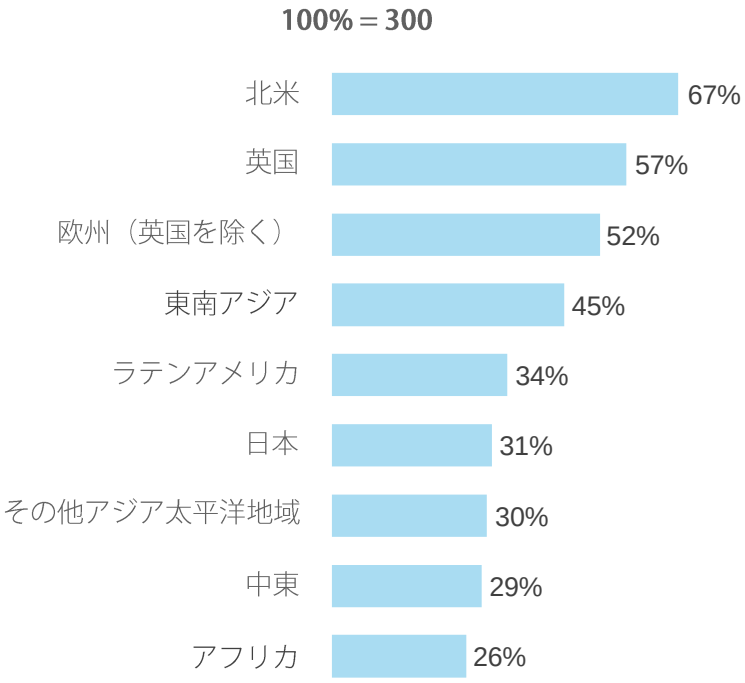
回答者属性：所属組織の業界
回答者の割合



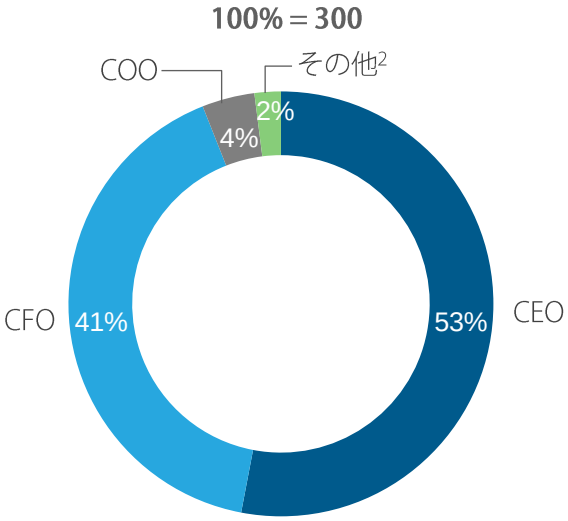
回答者属性：所属組織の規模（収益）
回答者の割合



回答者属性：所属組織の営業地域[1]
回答者の割合



回答者属性：指揮命令系統
回答者の割合



1 複数の地域で営業する組織があるため、割合の合計は100%にならない
2 取締役、CIO、常務取締役、CTOが上司となる回答者を含む

www.everestgrp.com | this document has been licensed to **Cognizant**

Everest Group®
With you on the journey

Everest Group is a leading research firm helping business leaders make confident decisions. We guide clients through today's market challenges and strengthen their strategies by applying contextualized problem-solving to their unique situations. This drives maximized operational and financial performance and transformative experiences. Our deep expertise and tenacious research focused on technology, business processes, and engineering through the lenses of talent, sustainability, and sourcing delivers precise and action-oriented guidance. Find further details and in-depth content at www.everestgrp.com.

This study was funded, in part, by Cognizant

For more information about Everest Group, please contact:

+1-214-451-3000

info@everestgrp.com

For more information about this topic please contact the author(s):

Shirley Hung, Partner
shirley.hung@everestgrp.com

Smarajeet Das, Senior Analyst
smarajeet.das@everestgrp.com

Notice and Disclaimers

Important information. Please review this notice carefully and in its entirety. Through your access, you agree to Everest Group's terms of use.

Everest Group's Terms of Use, available at www.everestgrp.com/terms-of-use/, is hereby incorporated by reference as if fully reproduced herein. Parts of these terms are pasted below for convenience; please refer to the link above for the full version of the Terms of Use.

Everest Group is not registered as an investment adviser or research analyst with the U.S. Securities and Exchange Commission, the Financial Industry Regulatory Authority (FINRA), or any state or foreign securities regulatory authority. For the avoidance of doubt, Everest Group is not providing any advice concerning securities as defined by the law or any regulatory entity or an analysis of equity securities as defined by the law or any regulatory entity. All Everest Group Products and/or Services are for informational purposes only and are provided "as is" without any warranty of any kind. You understand and expressly agree that you assume the entire risk as to your use and any reliance upon any Product or Service. Everest Group is not a legal, tax, financial, or investment advisor, and nothing provided by Everest Group is legal, tax, financial, or investment advice. Nothing Everest Group provides is an offer to sell or a solicitation of an offer to purchase any securities or instruments from any entity. Nothing from Everest Group may be used or relied upon in evaluating the merits of any investment. Do not base any investment decisions, in whole or part, on anything provided by Everest Group.

Products and/or Services represent research opinions or viewpoints, not representations or statements of fact. Accessing, using, or receiving a grant of access to an Everest Group Product and/or Service does not constitute any recommendation by Everest Group that recipient (1) take any action or refrain from taking any action or (2) enter into a particular transaction. Nothing from Everest Group will be relied upon or interpreted as a promise or representation as to past, present, or future performance of a business or a market. The information contained in any Everest Group Product and/or Service is as of the date prepared, and Everest Group has no duty or obligation to update or revise the information or documentation. Everest Group may have obtained information that appears in its Products and/or Services from the parties mentioned therein, public sources, or third-party sources, including information related to financials, estimates, and/or forecasts. Everest Group has not audited such information and assumes no responsibility for independently verifying such information as Everest Group has relied on such information being complete and accurate in all respects. Note, companies mentioned in Products and/or Services may be customers of Everest Group or have interacted with Everest Group in some other way, including, without limitation, participating in Everest Group research activities.