



前書き

我々が毎年実施している本 CFO スタディーは、現状の経理・財務組織のトレンドに焦点を当て、CFO や経営層の課題認識がどこにあるのかを捉えることを目的としています。本調査では、どのような施策を講じることでトレンドや課題と向き合い、また、どのような戦略的アプローチで経理・財務組織の変革に対処すべきかを明らかにします。

今年の CFO スタディーはメガトレンドである「経理・財務組織におけるデジタイゼーション」を厳格に見つめ、今後のあり方を問います。経理・財務組織はこれまで何を達成し、デジタイゼーションをどの程度計画的に進めてきのたか、現状の課題と施策だけではなく、デジタイゼーションにおける経理・財務組織の役割についても調査します。また、様々な企業におけるデジタル手法やテクノロジーの導入事例もご紹介します。更に、今年の調査ではデジタルスキルの向上やデジタルテクノロジーの導入に伴う投資の他に、デジタルに関わるタスク、役割、プロジェクトに費やされている時間についても調査しました。

44

CFOにとって今とても重要なことは、自社の戦略、体制、プロセスを見つめ直し、包括的な変革のアジェンダと目標ありきの施策をもってデジタイゼーションを推し進め、継続的な効率、効果の改善を図ることである。

Wolfgang Heinrichs, Deutsche Bahn Head of Finance Transformation "FINANCE 4 DB" 44

本レポートには経理・財務組織のデジタル改革における味深い調査結果と、貴重なインサイトが含まれています。我々は本レポートが貴社の更なる発展に貢献することと信じています。

株式会社ジェネックスパートナーズ 代表取締役社長 大池 拓

ビジネス・ディベロプメント・マネージャー 笠松 里佳

目次

エグゼクティブサマリー	4
方法論と調査設計	6
調査レポート	8
結論とレコメンデーション	14
出版/問い合わせ先	16

エグゼクティブサマリー

デジタイゼーションは現在も経理・財務組織のトップトレンドです。管理者、意思決定者は、デジタイゼーションの前提条件、影響、可能性を経理・財務組織の最も大きな課題と捉えています。また、4つの要素が「デジタル CFO」に変革することへのプレッシャーをかけています。

4 つのドライバーが経理・財務組織 のデジタイゼーションへの変革を後 押ししている

データの有効性とデータの統合が鍵となる

クロスカンパニー、クロスファンクションデータは、より包括的で質の高い経営を可能にします。また、経営の判断プロセスを支援するための適切で最新の情報を提供するためには、データをバリューに変換することが原則として必要です。

"

グローバルデータ統合はケルヒャーの経営の中 核に位置付けられており、現在の発展が我々が 正しい方向に向かっていることを証明していま す。



Stefan Patzke, Kärcher Chief Financial Officer

企業の舵取りは、将来全く異なるものになる

企業の舵取りは受動的/分析的から、能動的/予測 的なアプローチに変化するでしょう。アルゴリズムによるデー タの評価、マシンラーニング、AI はビジネスの業績予測と 将来の意思決定をするための手段の一例でしかありません。

効率化へのプレッシャーは引き続き高まる

ルーチンプロセスは明確な意思決定ルールに基づいて、劇的に合理化されていきます。これまで人が行っていた作業は今後更にロボットやアルゴリズムに置き換えられ、その結果、空いたリソースは見直されるか、バリューを生むプロセスに転換されるでしょう。

財務の役割とコンピテンシーは変化する

経理・財務組織はデジタル・トランスフォーメーションを果たすために、新しいスキルやコンピテンシーの開発、統合をしなければなりません。その一方で、若者はデジタルスキルや技術力を活かし、それらを伸ばせる職場環境を求めています。データサイエンティストなどの近代的な役割は経理・財務組織内に置き、ガバナンス担当などの従来からの役割は、デジタイザーションを主導するためのフレームワークを構築するために拡張されていくでしょう。

デジタル経理・財務組織への道のり には実施、再考すべきことが多くあ る

「デジタル・トランスフォーメーション」というトップトレンドに4つのドライバーがある一方で、CFO機能のデジタイゼーションは様々な企業において異なる方法で進化しており、まだ多くが発展の初期段階にあります。下記の CFO スタデ

ィーの結果はデジタル・トランスフォメーションの課題を項目 別にとりまとめ、更にデジタイゼーションがもたらすオポチュニ ティーとメリットを最大限に活用し、実現するために必要な 活動を示します(継続的な改善のためだけではなく、危 機から強く立ち直るという視点からも)。

- 多くの場合、デジタル・トランスフォメーションを促進す るための能力、知識、マインドセットが欠落している
- 独立した個別のユースケースがデジタルトランフォメー ションを支配し、包括的な戦略がない
- CFO 機能はデジタル・トランスフォーメーションを形成 している反面、ビジョナリー、先駆者としての役割を 果たすことに躊躇している
- 不十分なリソース配分(時間、金)が変革の妨げ になっている
- デジタイゼーションが進化するスピードは遅く、POC (概念実証) やパイロットプロジェクトの段階に留ま っていることが多い。デジタル手法とテクノロジーを生 産的なオペレーションにスケールアップされているケー スは稀である

成功している経理・財務組織がデジタイゼーションの目標 を設定している反面、長期に渡りデジタイゼーションを躊 躇している組織はオポチュニティーを無駄にし、リスクを停 滞させています。成功する変革の基礎条件はデジタル戦 略とロードマップが策定されていることです。本調査結果で は、ほとんどの経営者がユースケースに基づいたアプローチ を選択すると回答しました。包括的で目的志向アプロー チは最も効果的なアプローチであることが実際に証明され ているにも関わらず、採用されることはまだ珍しいようです。

今後、デジタルプロジェクトの成功が世の中で増えると共 に、経理・財務組織におけるデジタルイニシアチブは更に 増えていくでしょう。また、これはコロナパンデミックのインパ クトだけが原因というわけではなく、危機をより適切に管理 するための反応としての現れであるといえます。これに伴い、 変革イニシアチブへの投資予算は今後急増することが予 想されます。



方法論と調査設計

本調査はグローバル規模のオンラインアンケートにより実施されました。アンケートの設問は主に CFO、経理・財務組織の管理職の方々に向けて設計されたものであり、デジタイゼーションに関する厳格な評価、経理・財務組織のデジタル・トランスフォーメーションの現状についてのインサイトを取得する目的で設計されています。本調査レポートは企業がいかにデジタイゼーションの導入に伴う課題やドライバーに対応しているか、また、デジタイゼーションを導入するための施策がどのような状況にあるかを取りまとめます。

本調査は 200 社以上の様々な業界における幅広い企業規模の、主に CFO、取締役の方々にご協力いただきました(多くがドイツ語圏、北欧の企業)。従って、調査結果のレポートは経理・財務組織のデジタイゼーションについて総合的に述べており、特定の業種や大企業のみを対象にしたものではりません。参加企業は8つの業界セグメントに分類され、消費財・工業製品に最も多くの企業が属しています。また、調査参加企業の3分の1は従業員5,000人以上、前年度売上が1,240億円以上の企業となっています。

サンプルは異なる業界、規模の企業から構成されています

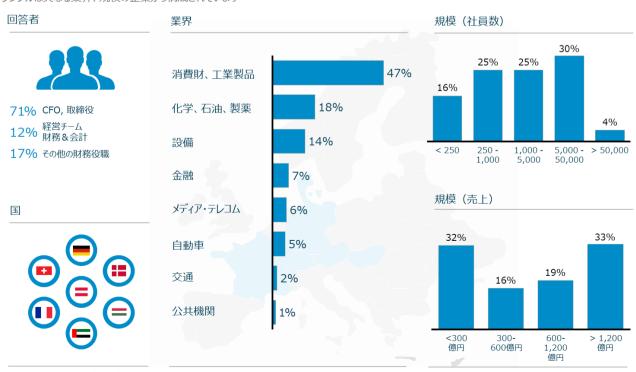


図1:調査設計



調査レポート

経理・財務組織のデジタル・トランス フォーメーションはターゲット・オペレー ティング・モデルの全ての側面に影 響する

経理・財務組織の形成や変革は、包括的で一貫性がな いと成功しません。なぜならば、ファイナンス・ターゲット・オ ペレーティング・モデルは、全ての側面を融合させながら進 化するからです。Cordence Worldwide が開発し、実 証済みの SCOPE モデルは、「戦略と舵取り(Strategy & Steering) 」、「顧客とサービス(Customer & Services) 」、「組織とプロセス(Organization & Processes) 」、「人と文化 (People & Culture)」、 「イネーブラーとテクノロジー (Enabler & Technology)」の分類でファイナンス・ターゲット・オペレーティン グ・モデルを包括的に捉えます。デジタル・トランスフォーメ ーションを成功させるには、これら 5 つの側面を常に考慮 しなければなりません。1つの側面だけに焦点を当てたデ ジタイザーション・イニシアチブは不完全なため、長期的な 舵取りをする中で必然的に他の側面との調整が必要に なってきます。従って、デジタル経理・財務組織の成熟度 と今の状態を SCOPE の側面から常に評価することが重 要なのです。

戦略と舵取り

明確な戦略と、会社の舵取りをいかにすべきかの統一した認識が無い中で、デジタル・ファイナンス・トランスフォメーションを目的志向で導入することは難しいでしょう。経理・財務組織が目指す将来のイメージ(ミッション、ビジョンと共に原則、バリュー、目的を含む戦略)は、企業戦略に沿っていて、企業の舵取りが効率的に行われることを可

能にしなければなりません。デジタル・ファイナンス・ストラテジーで例えるならば、デジタイゼーションの目的が定義されていなければならないということです(どの領域でテクノロジーや方法論を発展させるべきか、また、どのような変革はNGか)。特にクロス・ファンクショナルなイニシアチブの場合は、包括的な企業戦略に関係する全ての機能が包含されたデジタル戦略になっていることが重要です。これにより、目的の矛盾や重複を避けることができるからです。

デジタルトランスフォーメーションの役割と責任の配置も戦略的に検討しなければなりません。最後に、経理・財務組織のデジタル戦略が導入までのロードマップに落とし込まれていることも重要です。

顧客とサービス

近年の経理・財務組織は、内部・外部のステークホルダーの要件や必要とする情報に合わせてサービスや製品ポートフォリオを最適化する傾向があります。これに伴い、どのツールや方法がデジタル・トランスフォーメーションの観点から顧客要求を満たすのに最適かを評価することが必要になってきます。

組織とプロセス

新たなデジタル手法、ツール、テクノロジーの導入は、主に経理・財務組織のプロセスに影響を与えます。近代的なIT ツールと適応したリソースを活用することで、デジタイゼーションは新プロセス、エンドツーエンド視点、新たに分断された活動(例:人と機械、オフィスと遠隔地)などを通じて具体化されていくのです。また、プロセスは体系立った組織の上に成り立っているため、プロセスが自動化、デジタル化すると、組織は必然的に適応しなければなりません。これに伴い、経理・財務組織のロールモデルはシフトし、

組織構造、機能間の接点、レポートラインの調整が必要になります。

人と文化

財務プロセスのデジタイゼーションが及ぼす、社員、企業カルチャーへの影響も考慮しなければなりません。デジタル・トランスフォーメーションを成功させるための鍵の一つは、デジタル・コンピテンシー・モデルに応じて社員のスキル・能力開発をすることです。また、近代の経理・財務組織では、これらの開発要件は明確に定義されています。しかしながら、新しいことを学び、変化することが脅威と捉えられることもあるため、偏見のないデジタイゼーション・カルチャーを推進するためにはデジタル思考とフレームワークを組織に植え付けることが何よりも重要です。

イネーブラーとテクノロジー

デジタイゼーションと自動化は、経理・財務組織のデータ、ソフトウェア、テクノロジー・ランドスケープからは切っても切り離せません。成功している経理・財務組織には、統一された IT ランドスケープと共に、迅速、効率的、効果的なデータ交換が可能な統合データベースがあることが特徴としてあり、デジタイザーションの様々なイネーブラー(RPA、高度分析、先行予測、マシンラーニング、AI、ブロックチェーン、など)が活用されています。

これらターゲット・オペレイティング・モデルの SCOPE の側面をもとに、下記の調査結果を CFO スタディーから導くことができます。

多くのデジタル・トランスフォーメーションには包括的な戦略基盤が欠けている

デジタル・トランスフォーメーションの責任者は一般的なデジタイゼーション戦略の必要性を明確に認識しています。 今年実施した調査の90%の回答者は、戦略に基づいた変革をしていると回答しました。更に、全体の50%の回答者はユースケースをベースとした戦略を中核に位置付けていると回答しました。その一方で、包括的な経理・ 財務組織の変革を支持する回答者の割合は想定以上に低く、包括的な変革を推進していると回答したのは全体のわずか8%でした。これは問題です。なぜなら、既に本章の序盤で指摘した通り、デジタル・トランスフォーメーションはターゲット・オペレーティング・モデルの全ての側面に影響するため、これら全ての側面を考慮しなければ、持続的で包括的な変革を実現することはできないからです。

更に、多くの場合、明確な導入ロードマップは戦略からは描けません。全体の 27%の回答者は、導入ロードマップが十分に描かれていないことが経理・財務組織が変革する上での大きな弊害であると回答しており、この文脈から、ユースケースに基づく戦略が多く採用されている理由が分かります(図 4 を参照)。個別の独立したユースケース(例:RPA ツールを使用した少数のユースケース)は将来を見据えた導入ロードマップや連携を必ずしも必要としないからです。

個別のユースケースに焦点が当たるもう一つの理由は、 大規模なクロスファンクション戦略とは反対に、サイロ思考 が経理・財務組織で相変わらず多く見受けらるところにあ ります。これに関しては、約 40%の回答者が個別機能に 焦点を当てることはデジタル・ファイナンス・トランスフォーメ ーションの妨げになると批判しています(図 4 を参照)。

デジタル・トランスフォーメーションの形成と設計に関して、 経理・財務組織がどのような役割を果たしているかについ ても着目してみましょう。多くの場合、CFO 機能はデジタ ル・トランスフォーメーションを推し進めることはしますが、ビ ジョナリーで先見的な役割を果たすことは多くありません。 約3分の1の回答者が自身を「革新的なデジタル・アイ ディアの共同立案者」と回答しています。その反面、「デジ タイゼーション戦略を形作る人」と自己認識しているのは わずか12%です。 CFO は共同創業者、イノベーターとしてデジタル・トランスフォメーションを 積極的に推し進めています

図2: トランスフォーメーションにおける CFO の役割

内部顧客にフォーカスし、サービスを 最適化すべき

経理・財務組織のリーダーは、継続的に財務サービスを 最適化するだけでなく、内部顧客、外部顧客のニーズに 応えるためのサービスの方向性を検討することに対しても、 高い優先度で取り組んでいます。約 90%の回答者は、 更にビジネスパートナー職(他部署の管理職、実務担 当者と連携し、リアルタイムのサポート、分析を行う役割) を開発、展開することが必要不可欠であると回答しました (図3を参照)。デジタイゼーションにより取得するデー タが増え、透明性が増すと、根拠や意味のある指標と、そ れに関連する施策が自然と導き出されます。デジタイゼー ションよりもたらされるオポチュニティーは、ビジネスパートナ ーによってより効果的に活用され、内部顧客、外部顧客 に対して付加価値のある活動や成果として提供されなけ ればなりません。また、改善されたシミュレーション、予測能 力は経営者による事業の舵取りを支援し、更に、提供サ ービスと関連プロセスのデジタイゼーションは、リソースにか かる負荷を軽減するため、付加価値のあるビジネスパート ナーの職務に注力させることができます。

80%以上の回答者は、デジタル・トランスフォーメーションの責任者自らがエンドツーエンドのアプローチで財務プロセ

スを検討し、導入すると述べています。これは、内部顧客、 外部顧客により多くのフォーカスを当て、機能間の壁やインターフェースを取り除き、経理・財務組織のアウトプットを 顧客視点で最適化するためです。

プロセスの最適化と組織設計は アジェンダの重要項目

財務プロセスと組織体制の形成、最適化は変革のコアとなる要素です。これら 2 つのレバーは柔軟性とスピードを改善するだけではなく、簡素化、接点業務の重複の回避、リソースの削減にも寄与します。また多くの場合、効率、収益性を改善しなければならないというプレッシャーが改善努力の原動力になっているようです。93%の回答者はこのプレッシャーを感じており、更にこれが各々の領域におけるデジタル・トランスフォーメーションを始動する直接のきっかけであると回答しています。この理由から、84%の回答者は統一化、集約化、自動化などの従来のレバーをCFOアジェンダの具体的な戦略的アクションとして掲げています。しかし、80%以上の回答者は財務プロセスをクロスファンクションでエンドツーエンドなプロセスに変革することも支持しています。

プロセスの最適化は、既存の組織体制を厳格に診断した上で行うことが理想的です。近代の、役割ありきの体制は、プロセスを変更する際に導入されることが多いようです。 実際に、役割ありきの組織はプロセスの効率を上げる可能性を引き出すことが分かっています。

プロセス内や組織を跨る社員間の協力体制についても変化していっている様子が伺えます。回答者の 75%がアジャイル手法、デジタルな仕事のやり方の採用と活用に取り組んでいると回答しています。

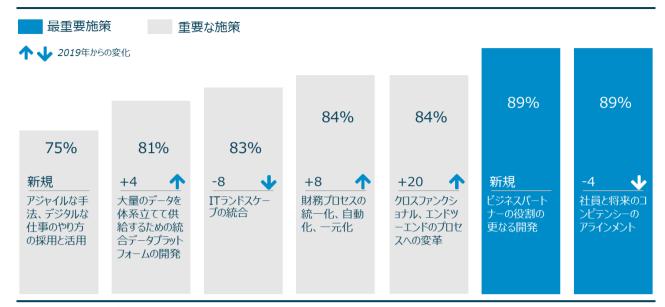


図 3: CFO アジェンダの施策;複数回答可

デジタイゼーションと変革を成功させるには、適切なコンピテンシーとスキルが必須

回答者の95%は経理・財務組織における社員の役割とスキルセットは劇的に変わるだろう、と回答しており、これは経理・財務組織が直面している課題にも反映されています。同時に、93%の回答者は新たなスキル要件が既存の社員のスキルセットに当てはまらないことが重要な課題であると感じており、この課題は経理・財務組織に長期的な影響をもたらすと述べています。この結果から、89%の回答者が部下が将来も有効なスキルセットを習得するよう働きかけていると回答しているのは自然です。

また、37%の回答者が、デジタイゼーションに関する知識不足、デジタルイネーブラーや手法に関する全体像の理解不足が変革における課題であると回答していることを考慮すると、部下が将来も有効なスキルセットを習得する働きかけを行っていることが理解できます。更に、42%の調査対象企業が、専門家や新たな職務に充てる人材が足りないことによる根本的な人材不足に陥っていると回答しています。

スキル、マインドセットの欠如はデジタル・トランスフォメーションを成功させる上での大きな弊害



図4:デジタル・トランスフォメーションにおける弊害;複数回答可

しかしながら、対策はスキルの獲得、知識の習得や専門家の採用のみに焦点を当てているわけではありません。40%の回答者は、社内には今だにデジタル・トランスフォーメーションの前提として必要なマインドセットとカルチャーが欠乏しており、変革の大きな妨げになっていると述べています。

近年の変革イニシアチブの成功事例には、プロジェクトマネジメント手法の変化が見られます。実際に、今ではアジャイル・プロジェクトマネジメント(例えば SCRUM の活用)が従来のプロジェクト導入(ウォーターフォール・プロセス)を置き換えるようになりました。52%のデジタイゼーション・プロジェクトはアジャイル手法を用いて導入されており、

48%が今だに従来のアプローチを採用していることが分かっています。また、プロジェクトマネジメントのアプローチに関わらず、チェンジマネジメントの伴走は変革には不可欠です。80%の変革活動において、チェンジマネジメントは有効なツールであるという意見がある一方で、チェンジマネジメントの欠落が課題になっているのは 20%の場合のみであることが調査結果から明らかになっています。

デジタイゼーションはゆるやかに発展しており、多くの企業はこの領域のイニシアチブに全く着手していない

3 分の 2 の回答者は、デジタル・ファイナンス・トランスフォーメーションは誇大に宣伝されており、まだ期待が高まるフェーズにあると認識しています。デジタル・ファイナンス・トランスフォーメーションによる一次的な効果は出ていますが、将来的には少しずつスケールアップしていくことを考えていかなければなりません。経理・財務組織におけるデジタイゼーションの議論がこれまで何年もの間続けられてきたことを考えると、この調査結果は意外です。

経理・財務組織におけるデジタイゼーションの発展スピードが遅い理由は、適切なユースケースと、デジタイゼーションの適応領域を特定する難しさにあります。デジタイゼーションのテクノロジーと手法を理解していなければ(本領域に関する知識不足、あるいは基礎概念の不足による)、デジタイゼーションによる可能性が広がる領域を特定、もしくは評価することはできません。

更に、デジタイゼーションのユースケースを特定してから生産的に活用するまでには、まだ長い道のりがあり、回答者はこのサイクルには平均で49週間(約1年)を要すると述べています(図5を参照)。ただし、必要となる時間は勿論ユースケースにより異なります。例えば、ルーチン業務のbot化(RPA導入)であれば、舵取りを目的としたデータレイクの統合(ビッグデータ導入)より短期で展開できます。しかし、デジタルユースケースの実現までにはほとんどの場合で多くの時間がかかることに変わりはありません。

企業がデジタル・トランスフォメーションを導入するのに要する時間は平均で半年



図 5:ユースケースの特定から Go-live までの期間

デジタイゼーションがゆるやかに発展するもう一つの理由は、財務組織の社員がデジタルプロジェクトやイニシアチブに関わる時間が制限されている、もしくは十分に与えられていないところにあります。調査対象企業の4分の3は、社員が日常業務と並行してデジタル関連業務に関わる時間は、業務時間全体の20%弱であると述べています。

更に、下記に相関が示されている通り、デジタルイネーブラーを支えるテクノロジーの難しさと複雑さが増すと共に、デジタルツールの活用率と導入率が下がります。また、マネジメントチームのデジタイゼーションの成果に対する自信の無さも経理・財務組織のデジタル・トランスフォメーションのスピードを遅くしている原因の一つです。64%の回答者は、デジタルプロジェクトの成功を体系立てて測定することはできないと述べており、49%の回答者は、デジタイゼーションイニシアチブやプロジェクトに対してビジネスケースを策定することは多くの場合に不可能だと感じています(図7を参照)。

このデジタル・ファイナンス・トランスフォメーションの進捗が遅いことを捉えると、経理・財務組織にはまだ最適化の可能性が多く残されていることを意味します。数少ないデジタイゼーションイニシアチブに加え、既に立ち上がっているプロジェクトの多くに関しても、概念実証(POC)、プロトタイプ、パイロットフェーズから先に進んでいないのが実態です。業務プロセスへの統合、更には日常業務に適応するまでの敷居はまだとても高く、持続的な効率化はこの敷居を越えなければ実現されません(図6を参照)。経理・財務組織における効率化の必要性は、以前は今(もしくはコロナ危機以降)と比べて高くはありませんでした。ですが今後、効率化に対するプレッシャーが増すにつれ、施策導入のスピードは大幅に上がるでしょう。



図 6:デジタイセーション領域における導入進捗;複数回答可

結論とレコメンデーション

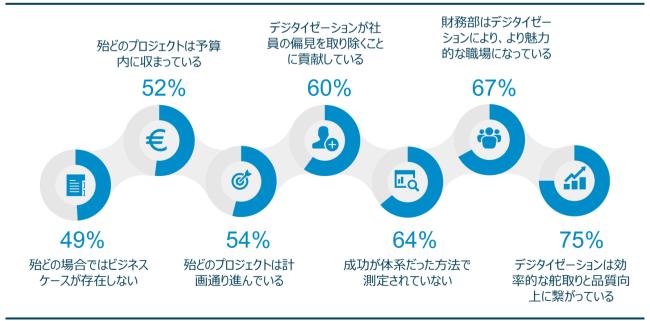
デジタルジャーニーはこれまで以上に 激しさを増す

想定通り、コロナ危機はデジタイゼーションに新鮮な推進力を与えてくれました。この背景には、デジタイゼーション施策を導入するとコストとパフォーマンスが改善するという理由が一つ、また、デジタルによって生まれるチャンスについて企業が短期間で多くを学んだという理由がもう一つあります。特にデジタル・コラボレーションの領域では、これまでデジタイゼーション施策に対して半信半疑だった人さえも、ポジティブに捉えています。

デジタル・ファイナンス・トランスフォーメーションに関する取り組みは、経理・財務組織がコロナ危機に対応しなければならないというプレッシャーだけが理由で始まったものではないため、今後更に展開されていくことが予想されます。コロナ危機とは切り離し、デジタルを活用することにより得られデジタル・トランスフォーメーションは異なる視点で評価されている

る多くの定性的、定量的なベネフィットはデジタル・ファイナンス・トランスフォーメーションの十分な推進力となるはずです。効率の改善、管理能力の向上、サービス品質の向上、雇用者としての魅力向上、はベネフィットのほんの数例といえます。

これらの理由からも、経理・財務組織のデジタイゼーションを誇大宣伝しているフェーズから先に進め、周囲の高い期待値に具体的に応えていくことが期待されます。調査結果からは、デジタイゼーションの導入事例が増えていることを認識することで、社員がこのトレンドに対するオープンで偏見のない意識を持つことに繋がると 60%の回答者が述べています。また、67%の回答者はデジタイゼーションが定着するにつれ、経理・財務組織が明らかに、より魅力的な職場になることを期待しています(図 7 を参照)。



更なるデジタイゼーションの推進に当たっては、統合的なプロセスを用いて包括的なアプローチで取り組むことを推奨します。

なぜならば、これが経理・財務組織のターゲット・オペレーシング・モデルの全側面を捉え、様々なデジタル・イネイブラーのバランスがとれていることを保証する唯一の術だからです。後者に関しては、シナジー効果を生むために、どのように統合できるかを必ず検討すべきですし、更にはビジネスケースを作成するのに役立つはずです。

しかしながら、デジタル化するためのデジタイゼーションは推進しないことが重要です。デジタル・トランスフォーメーションは常に目的に向かって進められるべきです。また、この理由から、デジタル戦略と導入ロードマップが策定されていることはとても重要です。

蓄積される経験や蓄えられた知識は、デジタル・ジャーニーと共に共有されなければなりません。誰でも誤った意思決定をすることや、ミスを犯すことがあります。経理・財務組織の管理者はそれらを許容し、間違いを起こすことを恐れない文化を推奨していかなければなりません(ただし、デジタイゼーションに向かうためのステップとして、過ちやミスから正しい結論を導き出すことは重要です)。

更に、デジタイゼーションのもう一つの成功要因は、経理・財務組織のデジタイゼーションに関わる他部門や、既にデジタイゼーション・ジャーニーを始めている部門と協力することです。同様に、企業、機関、大学、コンサルティングファームとの関係を築いておくのもいいでしょう。デジタイゼーションは、各経理・財務組織自らが全てを経験し、全ての知識を蓄えるには大きすぎる領域ですから。



出版/問い合わせ先

翻訳監修

株式会社 ジェネックスパートナーズ 108-0072 東京都港区白金 1-27-6 白金高輪ステーションビル 3F ÷81-3-5795-3211 / rkasamatsu@genexpartners.com

著者



Kai Grönke
Partner
CFO-Strategy & Organization



Achim Wenning
Partner
CFO-Strategy & Organization



Jasper von Woedtke
Competence Center
CFO-Strategy & Organization



Marten Kolb
Competence Center
CFO-Strategy & Organization

Horváth & Partners - 経営コンサルタント

Horváth & Partners は 1,000 人以上の経営コンサルタントを有する独立系グローバル企業です。1981 年にドイツのシュツットガルト本社に設立し、ドイツ、オーストリア、スイス、ハンガリー、ルーマニア、北米、サウジアラビア、UAE にオフィスがあります。また、Horváth & Partners はグローバルコンサルティング同盟の Cordence Worldwide のメンバーとして、世界の主要経済国において専門的で現地に根差したコンサルティングサービスを提供しています。Horváth & Partners のコアコンピテンシーは企業のパフォーマンス管理とパフォーマンスの最適化にあり、全社、もし

くは機能エリア単位で戦略、イノベーション、組織、営業、オペレーション、経理、財務、IT の領域を支援します。 Horváth & Partners は持続的なベネフィットを生み出す プロジェクト成果を大切にし、ビジネスコンセプトの開発から プロセスやシステムへの統合の舵取りまでの全てのプロセス をクライアントと共にします。

株式会社 ジェネックスパートナーズ 108-0072 東京都港区白金 1-27-6 白金高輪ステーションビル 3F 電話:+81-3-5795-3211

Horváth AG
Holding of the
Horváth & Partners Group
Phoenixbau | Königstraße 5
70173 Stuttgart, Germany
Phone: +49 711 66919-0

Cordence Worldwide の拠点:
オーストラリア - ベルギー ブラジル
中国 - デンマーク - フランス - インド
イタリア - 日本 - メキシコ - オランダ
ポルトガル - シンガポール - 韓国
スペイン - スウェーデン - イギリス
北米