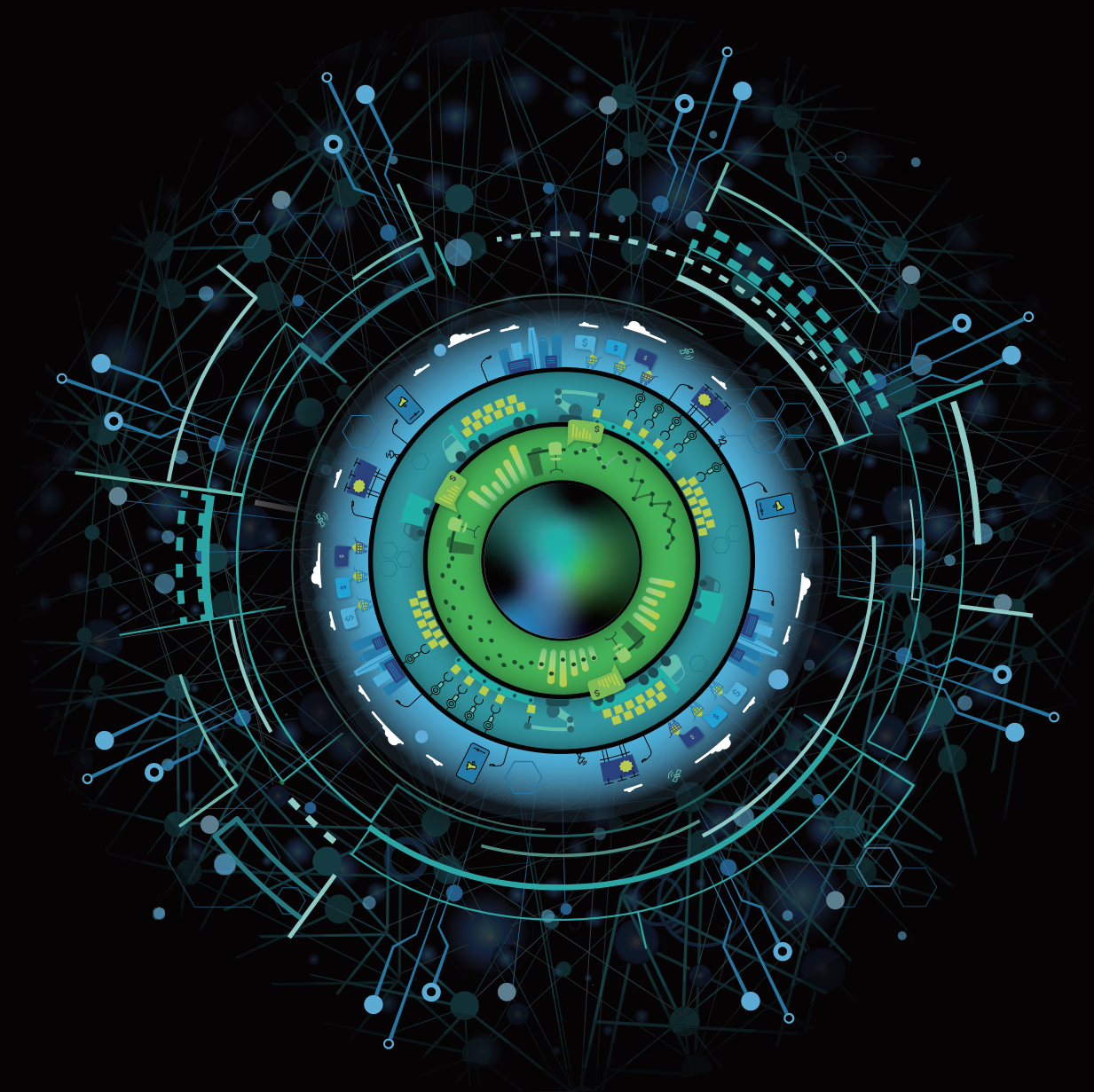


# Deloitte.

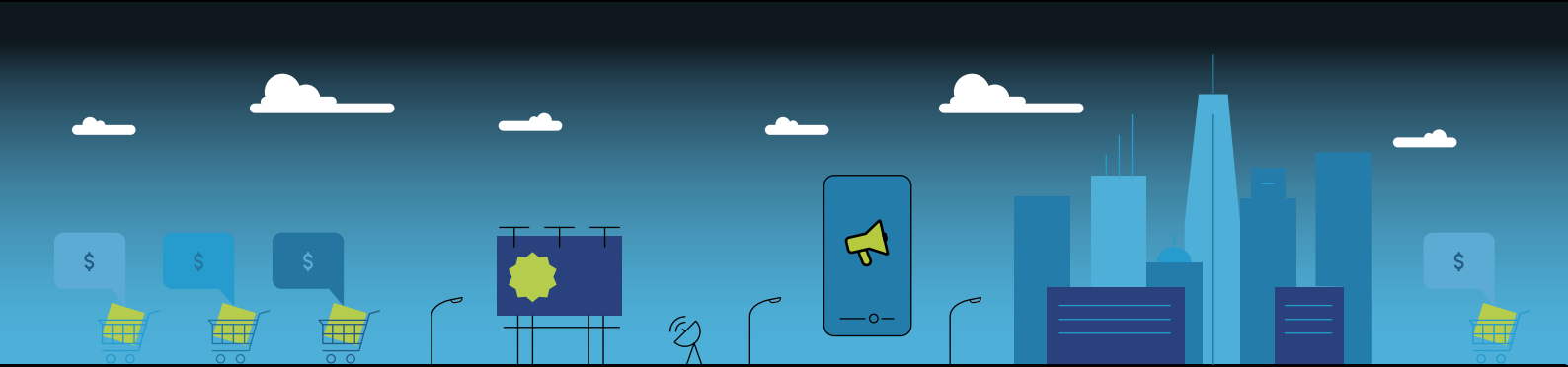
デロイトトーマツ



Crunch timeシリーズ

## エンタープライズ ビジネス プランニング (EBP)





各部門でよく似た、  
でも少し違った年次計画を  
立てています。  
失敗するはずはないと  
思うのですが……

— 不満を抱いている CFO

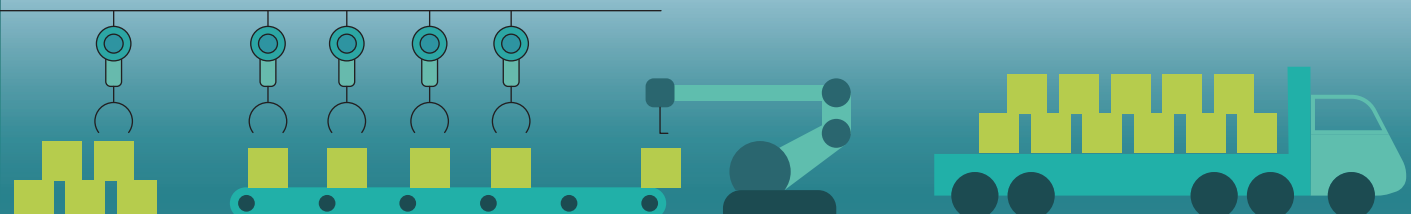


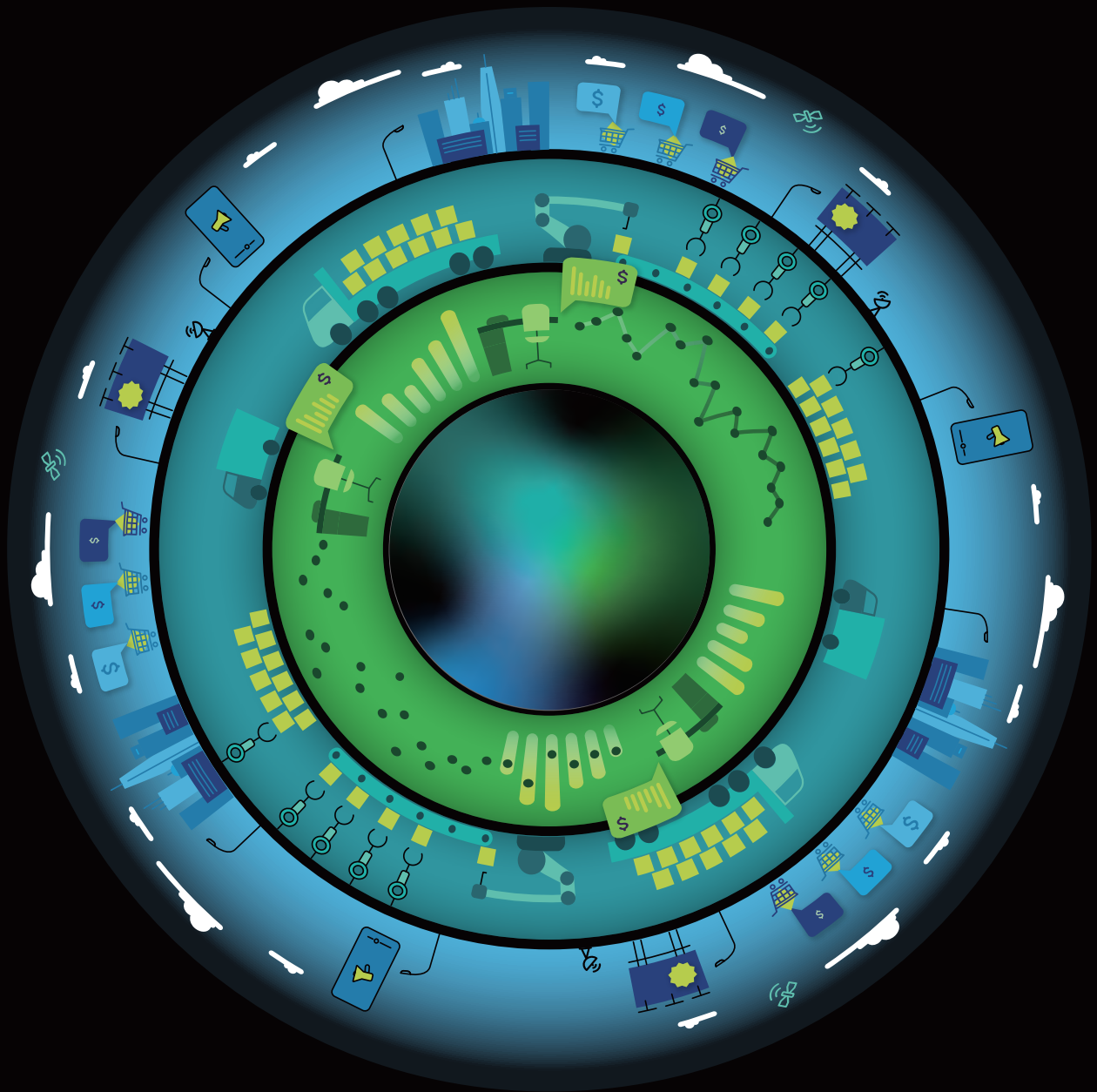
## 点と点を結ぶ

高度化が進むテクノロジーのおかげで、ここ数十年で事業計画は大きな進化を遂げしてきました。CRMソフトウェアでは、ほぼあらゆる潜在的な顧客インタラクションも考慮した販売計画を策定することができます。サプライチェーン・プランニングツールでは、グローバルな供給ネットワークにおいて、いつ・どこにリソースが必要なのかを正確に示してくれます。デジタルプラットフォームでは、財務アナリストが動向やモデルの変更を把握し、高精度で損益予測を行うことができます。

ところが、多くの企業では事業計画、業務計画および財務計画を別々のデータソースを使って策定しています。これらの計画は、通常、概念的には整合性は取れているものの、真には統一されていません。そのため、販促計画は在庫計画とは切り離されたものとなっています。販売予測や生産予測も整合性が取れていないかもしれません。戦略的目標は達成できるかもしれませんが、財務目標は未達となる可能性があります。

この問題は以前から存在していましたが、最近ではこのような課題に対する新しい解決方法が現れました。例えばあなたがCFOとして、複数の計画プロセスを一つの統合的なアプローチにすることができ、それにより主要部門長全員がコミットできる計画となり、その計画に対して全員が評価することが可能になったら、どう思いますか？そして、その計画を支えるデジタルツールがあり、人間のインサイトと組み合わせて利用することで、ビジネス・業務・財務による影響をリアルタイムで示せるとしたら、どうでしょうか。変革のリーダーとして（一般的にはファイナンスのリーダーが兼務する役職とみなされている）、CFOはそれを十分実現できる立場にあります。次頁より、その実現方法について解説していきます。





## 目次

従来のプランニング	4
連携の取れたプランニング	6
テクノロジーの活用	9
EBPの効果	10
はじめるにあたって	13
早速試してみましょう	15

# 従来のプランニング

財務担当

来月、欧州で行う「ニンジャプロジェクト」の実施計画はどうなっていますか？ボブがキャッシュ・フローと運転資金への影響について把握したいそうです。

営業担当

正式にはまだ何も決まっていません。マーケティング部門がまだ需要測定や価格設定を行っている段階です。販売予測ができ次第、お送りします。

財務担当

遅れている原因は何でしょうか？

営業担当

手元の在庫状況が予想できないので、製品ポートフォリオはまだ確定していません。調達物流部門が過去の販売予測に基いたモデルを構築しているため、ニンジャプロジェクトの現在の生産・流通スケジュールはまだ反映できていません。

財務担当

冗談ですよ？

営業担当

冗談だったら良いのですが。

## 時間がかかり、エラーが起こりやすく、 透明性がない

計画策定とは、市況や顧客の選好を予測し、潜在的な機会とリスクを把握して、ビジネスを効果的に管理するためのインサイトを生むことです。計画策定がうまくいけば、成果をあげるためにいつまでに何をする必要がありますのかについて全社的な視点を提供します。そのため、優れた計画を立てることが重要ですが、実際にそれを実行することは実は難しいかもしれません。

市場は常に新しい情報に反応し、過去の計画では用をなしません。計画担当者は、データの収集・分析・共有を行う上で、手作業による対応や時代遅れのテクノロジーへの依存により、他部門の評価指標を把握できていないことがよくあります。即時の対応が必要なときにも、管理しづらいやり方では先を見越したインサイトを生むのに時間がかかり、必要なインサイトが得られたときにはすでに情報が古くて使えないということが起こります。

このように、最近の多くの企業では、時間がかかりエラーが発生しやすく不透明な計画プロセスを実行しています。これは、変革の必要性を認識していないからではなく、問題解決があまりにも困難なためです。例えば、企業は通常、新しい価格設定プログラムを試験運用するためには、下記の事項をアップデートしなければなりません。

- 戦略的な価格設定モデル
- 顧客のセグメンテーションや市場カバレッジ戦略
- 販売・需要・生産計画
- 調達・生産能力・在庫計画
- 技術力や分析力
- 人員配置計画
- 財務計画（損益計算書、貸借対照表、並びに資本計画・資金計画・税務計画など）

更に、これらのアップデートは多数のスプレッドシートを手動でリンクさせ、異なるシステムを統合するなど、すべてを連携しなければなりません。多くの企業では、このような作業を一度行う場合でさえ、その業務を管理するためのガバナンス体制が整っていないことが多く、ましてやその作業をビジネスのニーズや前提条件が変わるたびに繰り返し実行するとなると、ガバナンス体制の整備状況はさらに脆弱であると言えます。

計画担当者は、データの収集・分析・共有を行う上で、手作業による対応や時代遅れのテクノロジーへの依存により、他部門の評価指標を把握できていないことがよくあります。

# 連携の取れたプランニング

財務担当

欧州での「ニンジャプロジェクト」の実施が前倒しになったのですね。

調達物流担当

そうですね。来月実施できることになりました。それに材料費が想定よりも少なく済みそうです。

人事担当

そのようですね。でも他国からの支援が必要になるので、人件費による初期費用が増えることは念頭に置いてください。

マーケティング担当

そうなるにしても、分析結果によると当社の価格設定戦略はその費用増加分をカバーできると示されています。また、これは市場シェアを拡大する絶好の機会です。

営業担当

それは間違いないですね、販売予測でもそれが示されています。

財務担当

チームでコストモデルと収益性モデルを使ってシミュレーションしてみます。キャッシュ・フローと運転資金の予測結果を追って速やかに皆さんに共有します。



## 迅速で、自動化され、透明性がある

エンタープライズビジネスプランニング (EBP) は、統合されたプラットフォームで人員、プロセスおよび情報を一元的に管理するアプローチです。EBPでは、その組織のプランナー全員がデジタル技術を活用し、企業や市場に関する最新のデータに同時アクセス・作業することが可能です。仮に前提条件や要件に変更があった場合でも、自動的にその変更点は全社に周知されるため、担当者はその変更点を踏まえ、迅速かつ確かな意思決定を行うことができます。

EBPでは、全員が統合されたデータに基づいて作業することによって組織のサイロ化の課題を解消できます。これにより、例えば共通したコストや利益への影響を可視化し、統一性を高めることができます。その仕組みは以下のとおりです。

- **マーケティング計画担当者**は、マーケティングの見解、需要のモデル化、戦略的な価格設定、プロモーション、広告の影響を示します。

- **調達物流計画担当者**は、需要分析を構築し、供給・在庫計画を伝えます。
- **財務経理計画担当者**は、財務モデル内の運用要素を統合し、売上高や純利益に与える影響とその結果としてキャッシュに与える影響を評価します。

また、他部門の計画担当者は、同一の統合データにアクセスし、必要に応じて各自の計画を調整します。例えば、人事の計画担当者は、採用予測、人材開発戦略、及び支出見通しを更新することで、新たな市場ニーズに対応します。

部門間の連携が強化され、市場の需要を示す指標をリアルタイムに確認することで、計画担当者は状況変化による影響を素早く把握し、正しい情報を適切な意思決定者に伝えることができます。もしあなたの会社がこの機能の実現に向けて動いておらず、競合他社では取り組んでいる場合、あなたの会社は不利な立場に置かれる可能性があります。

EBPでは、全員が統合されたデータに基づいて作業することによって組織のサイロ化の課題を解消できます。

## EBPのメリット

EBPがもたらす提供価値として、組織のアジリティを高め、最終的には収益性を向上させる5つのメリットがあります。



### 迅速性

情報を必要としている人にその情報を迅速に提供しながら、人員、プロセスおよびデータを部門間で統一することで、リアルタイムでの計画策定のサイクルを実現します。



### 透明性

従来のサイロ化の課題がなくなったことで、共通の仮定に基づいて計画策定を並行で実行できるため、責任の所在を明確化し、情報に基づいたより良い判断を下すことができます。



### 客観性

同一のデータソースで作業を行い、コグニティブ技術と機械学習を活用して人間によるバイアスを減らすことで、計画の精度を上げることができます。



### 関連性

業務管理の責任者は、市場の変化を予測しやすくなり、判断をより大きな事業目標につなげることができます。



### 効率性

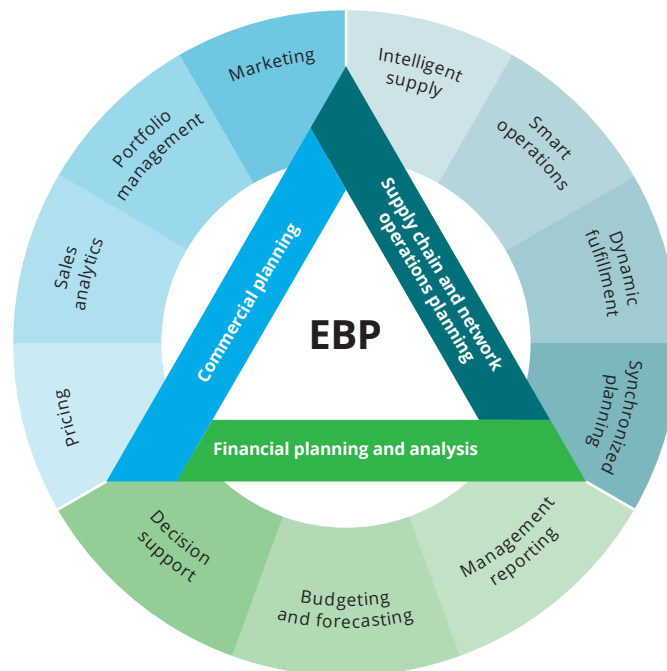
手動で行っていた多くの計画策定が自動化されるか完全になくなるため、EBPでは以前よりも少人数で業務を遂行することができます。

デジタルツールにより、従業員、顧客、サプライヤー、流通業者、外部のデータ提供者からの膨大なリアルタイムの情報を処理することができます。

# テクノロジーの活用

常に変化し続ける市況を把握するため、EBPでは、AIによる予測アルゴリズムを使用します。これらのデジタルツールにより、従業員、顧客、サプライヤー、流通業者、外部のデータプロバイダーからの膨大なリアルタイムの情報を高速処理することができ、企業が業務を効率化し、問題を予測して、仮定の変更を全社に周知する際に役立ちます。

下図で示した項目のようなさまざまなEBP活動において、データを収集・分析・共有する際に使用される統合プランニング・プラットフォームにより、多くの企業は上記の技術を利用することができます。



また、次世代のプランニング・プラットフォームでは、信頼できる唯一の情報源、共通のデータ定義、高度なデータ可視化機能を提供することが可能です。熟練の従業員がこの技術を活用すれば、経理財務部門はより精度の高い分析を行えるようになり、より価値のあるビジネスパートナーとなることができます。

# EBP の効果

	事業目標	新たな能力	EBPのメリット
全社	精度の高いデータを取得	信頼できる唯一の情報源	全社でデータが統合されているため、計画担当者は同一の情報源をもとに分析や意思決定を行います。
財務経理部門	事業に関するより深いインサイトを生む	キードライバーに基づいた予測	関連性のある主要なキードライバーでシナリオモデリングと意思決定を向上させ、ポートフォリオの全体像を示します。
		統合的なキャッシュ・フロー計画	予測で業務計画と資金管理を紐付け、運転資金や、支払税金などのキャッシュに与える影響を理解し、リアルタイムでのシナリオ分析を実現します。
		シナリオに基づく収益性とコストの管理	コストモデルと収益性モデルに柔軟なコスト配分、変化する顧客データおよび動的なキャパシティを反映し、資本増強の必要性についてより深いインサイトを示します。
調達物流部門	需要に合致する供給計画を立てる	供給の最適化	生産計画や流通計画では、生産能力を考慮し、販売やマーケティングのデータと事業戦略を連携させます。
		情報に基づいた供給網	財務上の予測情報に基づき需要・供給バランスが示され、リスク評価により投資判断を支援します。
		戦略的な在庫管理	販売目標達成のため、在庫目標と補充数量がコストやサービスレベルで最適化されます。
マーケティング部門	販売と販促を連動させる	価格設定に関する最適な分析	市場データやダイナミックプライシング(変動料金制)エンジンを利用した情報に基づく分析により、最適な製品価格設定戦略を策定します。
		統合的な販売力計画	資金計画は、販売データや市場の需要と紐付けられ、目標達成のために不要なコストを削減します。
		データに基づいた商品計画	アナリティクスは販売データの分析、パフォーマンス別の製品分類を支援し、ポートフォリオの決定、顧客ニーズへの対応、収益性の向上に役立ちます。

## 事例

ある**数十億ドル規模のグローバル流通**会社は、四半期末の現預金残高を正確に見積もることができないという問題に直面していました。米国金融市場に開示する数字にもかかわらず、実際の現預金残高は想定よりもはるかに高いか低い結果となっていました。それから数四半期が過ぎたとき、新任のCFOが流動性を確保する主要なキードライバーを調査して、問題を解決するための部門横断チームを編成しました。同チームは、財務予測に影響を与えるにもかかわらず、部門間で共有されていなかった複数の問題を特定しました。例えば、経理財務部門では、50日間の売上債権回転期間に基づき、キャッシュ・アウトフローのモデル化を行っていましたが、営業部では、取引を成立させるために一部の顧客に対して支払期間の延長を常習的に行っていました。この問題を含め、予測の精度に影響を及ぼしていた問題を解決するため、同社は「資金繰り会議」を設置し、キャッシュの予測差異を毎週分析し、対話の促進や説明責任を果たすことにより、全社的な可視化を図りました。

ある**自動車OEM**会社は、車両ごとの収益性を見える化したいと考えていました。各車両に特定の原価を平等に配分しても、さまざまなオプション設定を考えると、そこには各車両の生産における個別性が反映されていないことが分かりました。(材料費、労務費、間接費、生産コスト、在庫費用、その他原価に影響を及ぼす要因) 自社の

「原価要素」を徹底的に調査したところ、一部の製品原価配分では、車一台あたりの部品数が重要であると分かりました。このインサイトはのちに、自社の販売店ネットワーク全体の需要に応えるため、どの車を生産・販売促進すべきかの判断に影響を与えることとなりました。

ある**グローバル企業の税務部**では、財務諸表の予測可視化が不十分で、税務費用やそれに関連するキャッシュ・フローの影響を効率的に予測するために必要な粒度の詳細な情報がありませんでした。それに加え、サプライチェーンの予測情報へのアクセスが制限されており、企業間の利益率の評価や価格調整が複雑で手間がかかっていました。税務部は企業と連携し、より効果的なデータの作成と予測に関する報告書へのアクセシビリティ改善に取り組んでいます。こうした改善が実現すれば、税務部は、納税充当金やシナリオ計画に割く時間と労力を削減し、積極的な管理により運転資金を改善して、移転価格調整のリスクと影響をより効果的に軽減することができます。最終的に税務部は、改善したタックスプランニングのデータを活用することで純利益を向上させ、それを企業に還元することを望んでいます。

ケーススタディ

## ある企業の取り組み



### 問題点

ある250億ドル規模のバイオ医薬品会社では、分散した需要計画と生産能力管理プロセスを利用していましたが、部門別の予測を可視化できておらず、部門間でデータに矛盾が生じていました。各計画担当者は、グローバル規模の短期および長期の生産能力計画をすぐにモデル化できなかったため、在庫レベルとそれに伴うコストが必要以上に高くなっていました。

さらに、同社の業務部門、研究開発部門および経理財務部門には、信頼できる唯一の情報源に基づく経費計画ツールがありませんでした。その代わりとして、各地域では拡張不可能な複数のツールと手法を用いていましたが、それぞれ維持に多大な労力とリソースを要し、事業計画担当者から送られてくるスプレッドシートの取り纏めには、エクセルに依存した情報管理を行っていました。その結果、入力データの重複や情報周知の遅れは、日常茶飯事となっていました。



### 改善点

会社では、新たに調達物流の計画プロセスを設計・実施しました。これには、経理財務部門、マーケティング部門および業務部門の予測を統合した月次計画が含まれています。この新たな方法により、「もしも」のシナリオに関する報告、適正な在庫水準を明確にすることが可能となり、計画担当者が生産変更の影響を過去や今後の需要に基づいて評価することが可能となりました。

経費計画を改善するため、会社では、一カ所で予測と予算の詳細な情報を得ることができるゼロベースの予算編成・経費計画ソリューションを構築しました。この新しいツールは、同社がどのようにして詳細な計画を立てたのかが分かるように設計されており、データの取得やエクスポートが自動化され、新たな機能が加わり、実施プロセスが最適化されました。

### さらなる成果

こうした取り組みを実施したことで、同社は最終的に以下のことを実現しました。



4億ドル分の在庫削減により、  
運転資金を14%節約



需要計画の効率化  
(需要の95%をツールにて予測)



製品区分の最適化と予測精度の指標化



レポートの新機能



資金計画の効率化



販売奨励制度の管理および  
ガバナンスの向上

# はじめるにあたって

あなたの会社の計画プロセスを連携させる上でもっとも大変なのは、どこから手を付けるかを定めることかもしれません。事業ごとにニーズは異なりますが、どの企業もプロセスを進めるにあたり、5つの重要ステップを考慮する必要があります。

**1. 目指す姿を定めます。** 経理財務部門以外の主要部門（例：調達物流部門、営業部門、マーケティング部門、人事部門等）の代表者を集め、どのように計画策定を行っていくのか、その方法をプレストします。成功事例は何か？ボトルネックが生じているのはどこか？優れた技術で可能となり得ることは何か？従業員のどんな能力が必要となるか？などといったことをプレストします。プレストのゴールは最終的にありたい姿を明確に示すことです。

**2. ロードマップを作成します。** 目指す姿が定まったら、目標の実現に向けた戦略を策定します。「人員・プロセス・テクノロジー」の基本的な組み合わせを考えてみてください。計画策定の妨げとなっているスキルのギャップは何か？どうすれば各部門は計画プロセスをより効果的に連携できるのか？会社にとって、どのような技術や外部支援が新たな機会を掴むために役立つか？

**3. パイロット運用を行います。** 成功すれば全社的な導入と関心につながるため、即座に効果が出るユースケースを選びます。包括的なビジョンに合致する、小規模で管理可能なユースケースから始め、試験運用を実施し、想定どおりに機能するかを検証します。そして、どうすれば広範囲で他のユースケースを追加・実施できるかを検討します。

**4. 範囲を広げます。** 各試験運用の結果を追跡・確認し、目覚ましい成果をもたらす方法を模索します。教訓を生かして複数の事業部門でユースケースを改善・拡大することから始め、全社へと展開します。

**5. 関係者を巻き込みます。** 周囲の協力を得て推進をするには、経理財務部門のニーズだけで進めないことがポイントです。その代わりに、会社の主要部門長を早期かつ高い頻度で関与させます。EBPには、組織的な連携と援助が必要となります。

周囲の協力を得て推進するためには、  
経理財務部門のニーズだけで進めないことがポイントです。





# 早速試してみましょう

EBPでは、デジタルの発展と人間のインサイトを組み合わせ、最善の財務上・業務上の意思決定を行います。個人によるバイアスから社内政治、変化する仮定まで、予測の難しいさまざまな要因により計画策定が単純な作業となることはめったにありません。しかし、新たなツールや手法により、企業はリアルタイムで情報を収集・分析・共有することが以前よりも容易になり、計画プロセスにおいて、当て推量で意思決定を行うことがほとんどなくなりました。

統合化されたことで、計画策定はさらに大きく進化を遂げることができます。今回は企業の業績に影響を及ぼす複雑な問題に関して、CFOの皆さまに連携の取れた全社的な考察をご紹介します。

試してみる心構えはできていますか？

## 著者

**Tadd Morganti**  
**Managing Director**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 704 887 1793  
Email: tmorganti@deloitte.com

**Philippe Podhorecki**  
**Senior Manager**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 312 486 3349  
Email: ppodhorecki@deloitte.com

**Ken Olsen**  
**Managing Director**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 312 486 2415  
Email: keolsen@deloitte.com

**Gina Vargas**  
**Senior Manager**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 212 313 1725  
Email: gvargas@deloitte.com

## 執筆協力者

**Susan Hogan**

**Mike Hoover**

**Jason Dess**

**Samrat Chakraborty**

**Dean Hobbs**

**Aaron Withers**

**Jason Barnes**

**Satrajit Saha**

**Mike Seng**

**Jeroen Kusters**

**Anthony Jackson**

**Marissa Meyer**

**Simmi Mehta**

## グローバル連絡先

**三上 徳朗 Noriaki Mikami**  
パートナー, Finance & Performance  
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社  
Tel: +81 3 5220 8600  
Email: nmikami@tohmatsumatsu.co.jp

**藤原 章博 Akihiro Fujiwara**  
パートナー, Finance & Performance  
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社  
Tel: +81 3 5220 8600  
Email: akfujiwara@tohmatsumatsu.co.jp

**近藤 泰彦 Yasuhiko Kondo**  
パートナー, Finance & Performance  
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社  
Tel: +81 3 5220 8600  
Email: yakondo@tohmatsumatsu.co.jp

**Susan Hogan**  
Principal, US Finance  
Transformation Practice Leader  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 404 631 2166  
Email: shogan@deloitte.com

**Dean Hobbs**  
Principal, Consulting,  
US Finance Strategy Leader  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 512 226 4805  
Email: dhobbs@deloitte.com

**Nnamdi Lowrie**  
Principal, Consulting, US Finance and  
Enterprise Performance Leader  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 213 996 4991  
Email: nlowrie@deloitte.com

**Jessica L. Bier**  
Managing Director, Consulting, Human  
Capital, Organization Transformation  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 415 783 5863  
Email: jlbier@deloitte.com

**Denise McGuigan, PMP®**  
Principal, Consulting, SAP  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 404 631 2705  
Email: demcguigan@deloitte.com

**Varun Dhir**  
Principal, Consulting, Oracle  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 484 868 2299  
Email: vdhir@deloitte.com

**Matt Schwenderman**  
Principal, Consulting,  
Emerging ERP Solutions  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 215 246 2380  
Email: mschwenderman@deloitte.com

**Jonathan Pearce**  
Principal, Consulting, Human Capital,  
Workforce Transformation  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 646 301 1407  
Email: jrpearce@deloitte.com

**Melissa Cameron**  
Partner, Risk and Financial  
Advisory, Treasury  
Deloitte & Touche LLP  
Tel: +1 415 706 8227  
Email: mcameron@deloitte.com

**Clint Carlin**  
Partner, Risk and Financial Advisory,  
Controllershship  
Deloitte & Touche LLP  
Tel: +1 713 504 0352  
Email: ccarlin@deloitte.com

**Ravi Gupta**  
Partner, Tax Management Consulting  
Deloitte Tax LLP  
Tel: +1 703 531 7123  
Email: ragupta@deloitte.com

**Ed Nevin**  
Partner, Tax Specialty  
Deloitte Tax LLP  
Tel: +1 410 576 7359  
Email: enevin@deloitte.com

**Mike Kosonog**  
Partner, Risk and  
Financial Advisory, Cyber  
Deloitte & Touche LLP  
Tel: +1 313 919 3622  
Email: mkosonog@deloitte.com

**Jeff Goodwin**  
Partner, Risk and Financial Advisory,  
Government & Public Service  
Deloitte & Touche LLP  
Tel: +1 303 921 3719  
Email: jgoodwin@deloitte.com

**Brian Siegel**  
Partner, Consulting,  
Government & Public Service  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 571 882 5250  
Email: brisiegel@deloitte.com

**Scott Szalony**  
Partner, Audit and Assurance  
Deloitte & Touche LLP  
Tel: +1 248 345 7963  
Email: sshalony@deloitte.com

# Deloitte.

## デロイト トーマツ

詳細については、下記をご覧ください。

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/operations/articles/bmt/crunch-time.html>

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト ([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”) のひとつまたは複数の指しします。DTTL (または “Deloitte Global”) ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL およびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オーストラリア、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク（総称して“デロイトネットワーク”) を通じFortune Global 500®の8割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters” を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、([www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト・ネットワーク”) が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接また間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.