



**Crunch time IV – 決断の時4**  
財務領域におけるブロックチェーン

# 途方もなくあいまいだ

ブロックチェーンの専門家たちと議論を始めて10分後、あるCFOは首を横に振り、「これは途方もなくあいまいだ」と愚痴をこぼしました。  
ほどなく他のメンバーも彼と同様の思いを持ちました。

簡潔な紹介事例から、財務領域におけるブロックチェーンについてCFOは何を認識しておくべきなのか、デロイトの見解を紹介していきます。

# ブロックチェーンの基礎

1

ブロックチェーンはデジタル資産をほぼリアルタイムで処理・取引できる分散型台帳技術（DLT）です。保存される記録は恒久的かつ不可逆的です。

2

ブロックチェーンには主に2点あります。皆さんよくご存じの1点目の用途は、ビットコインのような仮想通貨の取引や管理に関連するものです。これは後ほど詳しくご紹介します。

2点目の用途は、貿易や商業に関する取引（買掛金、売掛金、コンプライアンス等の財務プロセス）を管理するものです。私たちはこの用途をビジネスブロックチェーンと定義しています。

3

CFOは両方の用途について理解を深める必要がありますが、今後は、ビジネスブロックチェーンとその財務運用における可能性の方をより深く理解することが求められます。

# 財務領域におけるブロックチェーン に関してCFOが認識すべき事柄

01

ビジネスブロックチェーン

02

ブロックチェーンの可能性評価

03

ブロックチェーンが財務に与える効果

04

ビジネスブロックチェーンの構造

05

ブロックチェーンの立ち上げ・運用方法

06

ブロックチェーン以外の選択肢

07

今日におけるブロックチェーンの捉え方

08

CFO向けブロックチェーンチェックリスト

# ビジネスブロックチェーン

現在、ビジネスブロックチェーンはトランザクション管理の在り方を刷新するために活用されています。この技術により、あらゆるプロセスの時間やコストを減らすことができ、ほぼリアルタイムの運用が可能になります。また、正確性や統制の面でも優れた成果をもたらし、これまでの多くの手法と比べてリスクをはるかに低く抑えられます。

ブロックチェーンは自動化された低コストのメカニズムを使って記録管理を行います。安全なリアルタイム手段を通じて資産の移転を実現します。契約の自動化（スマートコントラクト）によりガバナンスも実現します。契約の自動化では、契約取引の連続した処理が瞬時に検証され、次に必要となるアクションが実行されるべき時に、正確に起動します。それはプロセスが完了するまで続きます。

ブロックチェーンの一般的な財務アプリケーションには、受注から回収（OTC）、トレードファイナンス、会社間取引、照合などが含まれます。サプライチェーンマネジメント（SCM）や資産管理、保証サービス、法令順守など、財務以外のさまざまなプロセスでも、ブロックチェーン技術を使って合理化を図ることができます。

ビジネスブロックチェーンは単独のソリューションとして運用可能ですが、末端から末端までのプロセス全体を再構築するため、自動化や人工知能（AI）など、ほかの技術と組み合わせた場合に、その実現価値を大幅に増大させることができます。

とはいえ、ブロックチェーンは新しく登場した技術です。まだ誰も全部をうまく纏め切れているわけではありません。皆さんが自らの選択肢を模索する時間はまだ多く残っています。



01

02

03

04

05

06

07

08

# FAQ

私たちがブロックチェーンに関して話し合ったCFOは、自分たちが実施すべき事柄やその理由について多くの疑問を抱いています。ここでは最も頻繁に話題に上がった質問を取り上げます。

## 今ブロックチェーンについて本当に考える必要があるのでしょうか

ブロックチェーン技術は今後5年で事業や市場の在り方を一変させる可能性があります。早晩、その変化に備えるべきです。早い対応が望ましいかどうかは、現在の自社における財務領域がどの程度、効率的に運営されているかによって変わります。自社が競合他社と比べてコスト効率で遅れている場合やまったく違う水準への急激な進展を遂げたい場合には、ブロックチェーンは有効な戦略となり得ます。

## 何かを捨て去らなければならないのでしょうか

ビジネスブロックチェーンは既存システムとの共存が可能です。ブロックチェーンは単に自社が選択したデータを特定の相手との間で共有し、同時期に自社が見ているのと同じ情報をその相手も閲覧できるようにするものです。

## ブロックチェーンによって、どの財務プロセスを改善させることができますか

ブロックチェーンはほぼいかなる財務プロセスの改善にも活用できます。調達から支払、売掛金、買掛金、総勘定元帳、勘定調整、あるいは給与でも活用が可能です。現在、調達から支払の分野が大きな関心を集めています。これは一部の大口支払を実施している企業が比較的優位な立場を活かして、変革を率先しようとしているためです。



01

02

03

04

05

06

07

08

## なぜビジネスブロックチェーンに議論を絞っているのですか

ビジネスブロックチェーンは一企業や特定かつ認知された企業群が設立します。取引処理の向上がその目的であり、ビットコインのような仮想通貨を支えるパブリックブロックチェーンとはまったく別の存在です。財務ではデジタル通貨に一切関わることなく、ビジネスブロックチェーンから大きな価値を引き出すことができます。

## ビジネスブロックチェーンが実際に行うのはどのようなことですか

ブロックチェーンは異なるシステムを統合することで、起点となるデータを取得し、下流での照合を不要にします。これにより、「Touchless Transaction（取引データのタッチレス処理）」と呼ばれる人手を介さない処理が実現できます。例えば、企業がブロックチェーンを使って、顧客の注文と買い手の注文とを照合させ、その取引をブロックチェーンで記録します。そうすることで、信頼できる単一情報を確保し、両当事者がそれを確認することができます。

## ブロックチェーンには概ねリスクは存在しないと言う人もいますが、それは本当ですか

本当です。ブロックチェーンはその透明性を通じて信頼を実現します。共有した台帳を見ることができるのは参加組織だけで、ブロックチェーンのデータにアクセスできるのは利用者に限定されます。

## ブロックチェーンはどのように運営・管理されますか

契約の自動化（スマートコントラクト）はビジネスブロックチェーンにおけるガバナンスを実現するためのインフラを提供します。契約が締結された以降、関係する全当事者が合意しない限り、契約条件を変更することはできません。



01

02

03

04

05

06

07

08



## 自社グループ内での使用を目的にブロックチェーンを構築しているCFOもいますが、それはなぜでしょうか

法人間での製品やサービスの販売には、照合や移転価格、内部監査、類似する取引が含まれます。ブロックチェーンをこうした用途に使えると、その利用範囲において、この技術について学ぶ機会が得られます。一部の事例からは、こうした企業間ソリューションは外部の取引相手が存在しなくても、単独で実行可能です。例えば、私たちが支援する企業は、数十の事業部門のトランザクション管理に関与する人員を2,000人以上抱えています。企業間ブロックチェーンで契約の文書化、製品やサービスの受領確認、決済処理、支払処理を行うことにより、その人数を半分以上削減できる可能性があります。

## ブロックチェーンはEPRとどう適合しますか？

ERPとブロックチェーンとの関係は進化を遂げています。主要なERPベンダーはブロックチェーン技術を自らのプラットフォームに統合するために大きな投資に乗り出しており、多くの企業にとって技術的に困難なことはありません。困難なことは、効果的な契約の自動化や明確なルールにて統制された取引を活用し、持続可能な取引相手とのグループを確立することです。

## なぜ、これがすでに自社で保有するツールよりも安全なのですか

ブロックチェーンはリスク軽減に関する特効薬ではありませんが、この技術を使うことは大きなメリットがあります。恒久的かつ不可逆的なブロックチェーンの特性によって、不正やエラーの可能性を大幅に減らすことができるのです。



01

02

03

04

05

06

07

08



# FAQ

## 監査法人や監督期間はどのような考えを持っているのですか

短期的には、懐疑的な捉え方をするでしょう。ブロックチェーンは新しい存在で、企業は今は業務運営やコンプライアンス対応により課題に対処しています。しかし、ブロックチェーンは自己実行型である契約の自動化（スマートコントラクト）に基づいており、トランザクションは不可逆的です。そのため中長期的には、多くの監査法人や監督機関は、この技術を時間の節約やコンプライアンス強化につながる手段になりうると考えています。

## なぜブロックチェーンと呼ばれているのでしょうか

この技術はコンピュータコードのブロックで暗号化されたデータ要素を用います。このブロックは暗号技術を紹介して共有台帳にまたがり、連鎖されます。誰かがこの台帳に不正侵入しようとする、ただちに検知され、連鎖が切れるため、データの改ざん等は不可能です。



01

02

03

04

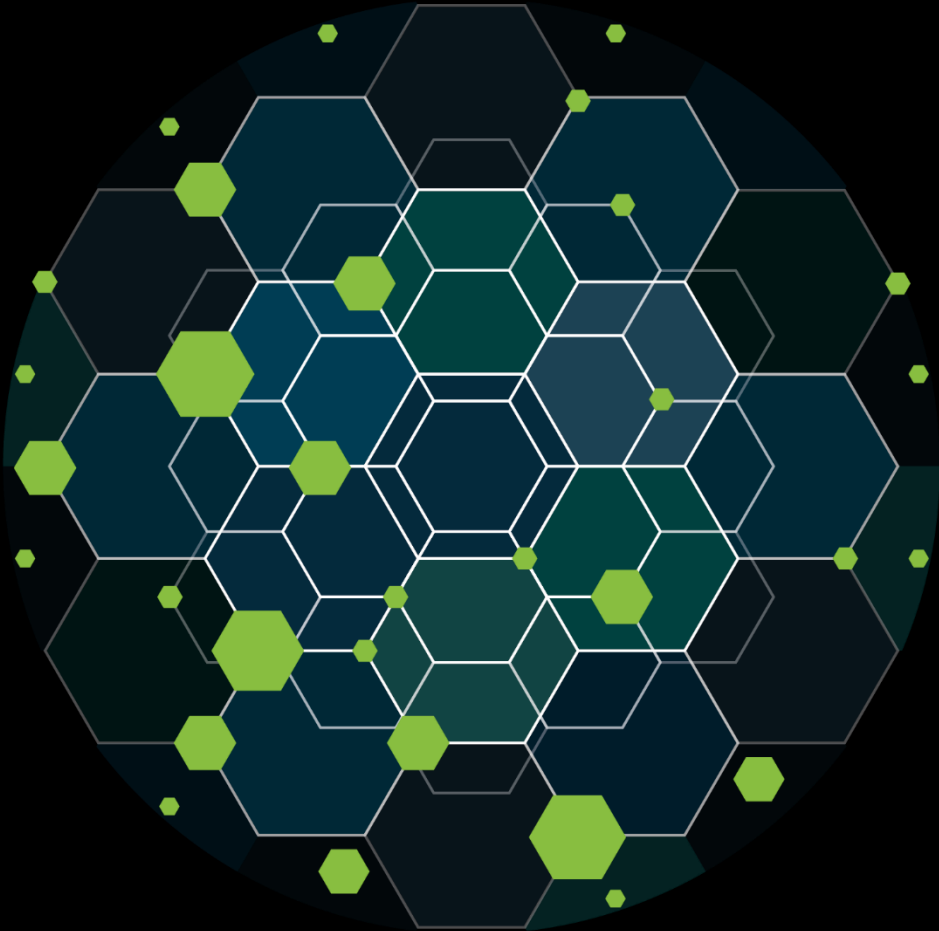
05

06

07

08

# ブロックチェーンの可能性評価



ビジネスブロックチェーンは単体でのソリューションとしても運用可能ですが、より包括的なプロセスを再構築する目的として、自動化や人工知能（AI）など、ほかの技術と組み合わせた場合に、その実現価値を大幅に増大させることができます。

ブロックチェーンが自社の抱える課題に対して有効かどうかは、「適合性要素」の数によって決まります。



01

02

03

04

05

06

07

08

# ブロックチェーンの可能性評価



## 適合性要素 関連する参加者の数

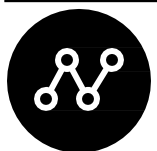
### 限定的または不適合

取引記録の作成や保持を行う際に複数当事者間で共有する目的がない場合は、ブロックチェーンを利用する必要はありません。仮に当該企業グループに複数の取引相手が存在する場合、ブロックチェーンは企業間取引を処理する効果的なソリューションとなり得ます。企業間取引はブロックチェーン・ソリューションの実証実験を行うよいパイロットとなります。

複数の異なる企業が台帳に記載・追記を行う場合、ブロックチェーンは取引処理結果の正当性を保証する有効な手段となります。ブロックチェーンを使うことで、信頼できる単一的な情報を確保できます。

### 高い適合性

複数の製造業者やサプライヤ、顧客、サービス事業者、運送業者、監督機関、可能であれば税務当局が参加すれば、ブロックチェーンは優れたソリューションとなります。



## 適合性要素 事業の複雑性

### 限定的または不適合

当該事業が単独のプロセスやトランザクションにのみ焦点を当てている場合には、他の適合性要素が際立っていない限り、ブロックチェーンは現実的な選択肢ではないかもしれません。

企業グループがある分野内で共通目的を持つ場合には（例えば、食品安全性、医療費請求の正当性判断、住宅ローン引受のコンプライアンス）、ブロックチェーンは高い活用可能性を持っています。

### 高い適合性

幅広い複雑な目的を抱える企業グループは、簡便な取引システムをカバーするブロックチェーンを整備することによって、大きなメリットが得られます。ブロックチェーンにより、資産購入や資金調達、保証、保険、法令順守、公共安全などの管理を一体的にかつ同時に実現できます。



01

02

03

04

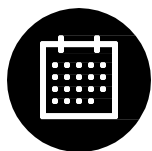
05

06

07

08

# ブロックチェーンの可能性評価



## 適合性要素

### 長期的な記録保持と法令順守の必要性

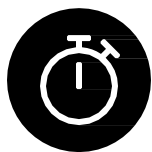
#### 限定的または不適合

長期的な記録が不要またはほとんど必要ない場合、ブロックチェーンでの対応は意味が無い可能性があります。

一部の取引では、質の高い記録により、処理を実行した時間やその後の有効期間限定化等の付加価値を持つことになります。ブロックチェーンはリアルタイムの記録保持において即座にメリットをもたらします。

#### 高い適合性

多くの当事者が長期間にわたって記録の閲覧、作成、保持を必要とする場合（例えば、数十年に及ぶ資産ライフサイクル、患者の全生涯）、ブロックチェーンは優れたソリューションとなります。多くの法令対応を考慮した場合、ブロックチェーンはコンプライアンスの記録や管理を行うための信頼できる手段となります。



## 適合性要素

### 資産情報や支払情報のリアルタイム転送の必要性

#### 限定的または不適合

リアルタイムに近い支払情報の転送や取引の即時記録が不要またはすでに実現されている場合には、ブロックチェーンによる新規または追加的に得られるメリットはないかもしれません。

運転資本や流動性の向上を図りたい企業にとって、ブロックチェーンは、ほぼリアルタイムに資産移転を実現できる手段となります。

#### 高い適合性

ブロックチェーンは支払サイクルや資産移転の遅れをなくすことができ、コスト削減や正確性向上、コンプライアンスの効率化にもつながります。さらに、ブロックチェーンの透明性により、複数当事者のネットワーク下でファイナンス関連の取引やサプライチェーンにおける商取引の合理化を促進することも可能です。



01

02

03

04

05

06

07

08

# ブロックチェーンが財務に与える効果

主としてコストや統制面のメリットから、ブロックチェーンは財務領域におけるプロセスを変革させる可能性を持っています。しかしさらに興味深いのは、サプライチェーンマネジメントなど、財務に関連する広範な事業プロセスへの効果です。

## ブロックチェーンの全体像

以下はさまざまな業界・分野横断で取り組みが始まっているブロックチェーンの活用事例です。

- とある小売業者や製造業者、運送業者のコンソーシアムでは、協同して製品の一貫性や信憑性を保証しています。対象製品の具体例として、オーガニック製品やジュエリー、処方薬、交換部品などがあります。
- 医療分野におけるある企業グループでは、医療従事者や保険・処方制度、薬局、ライフサイエンス企業、医療機器メーカー、患者、雇用主それぞれの控除対象費用や自己負担費用を判別する取り組みを一緒に行っています。

- 企業や顧客、さらには規制機関までもが連携して、航空宇宙・防衛、運輸、産業機器、電子機器分野などの高額資産の製造や販売、情報登録、保守をモニタリングしている例もあります。

## 財務領域におけるブロックチェーン

ブロックチェーンの財務向けアプリケーションは、いかなるトランザクション処理においても適用可能と言ってよいでしょう。世界中の企業で下記のような事例の実証実験や実用化検討が進められています。

- 売掛金や買掛金の補助元帳の自動検証
- グループ会社間取引や連結処理
- 販売管理（OTC）と購買管理（P2P）の統合
- 収益サイクル管理
- ファイナンス取引
- 運転資本とCCC（キャッシュコンバージョンサイクル）向上
- 不正・リスクの検知
- 保証引当金と管理
- 資金計画と業績管理



01

02

03

04

05

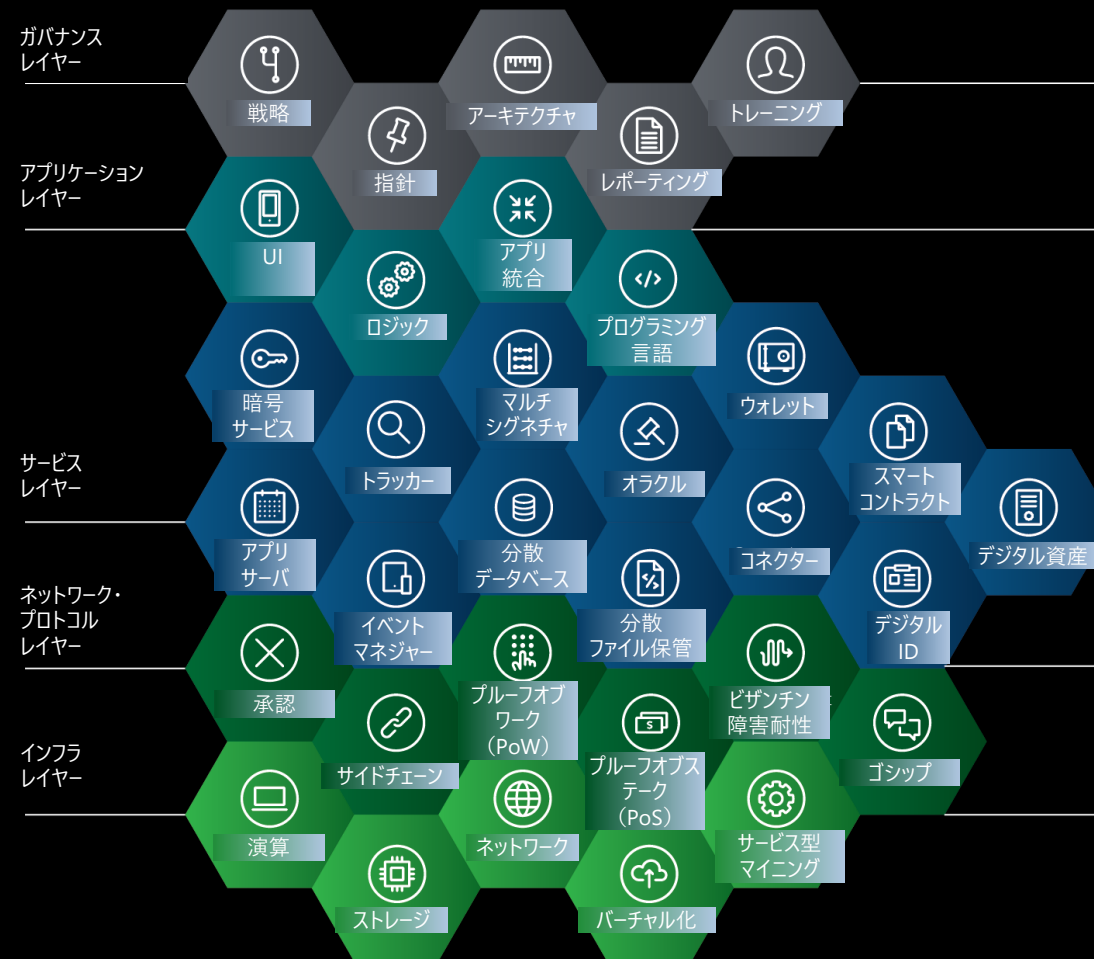
06

07

08

# ビジネスブロックチェーンの構造

右図はブロックチェーン技術の主要なレイヤーを分解した概要図です。この概要は絶え間なく変化しており、いまだブロックチェーンのスタンダードは確立していないということです。技術が成熟し、これらのレイヤーの構成要素が企業に対応してくると、財務技術チームはブロックチェーンの可能性に対し懐疑的な見方と興味の両方を示すようになると想定されます。財務技術チームは、ブロックチェーン技術からのメリットを受ける上で支えとなる存在です。



01

02

03

04

05

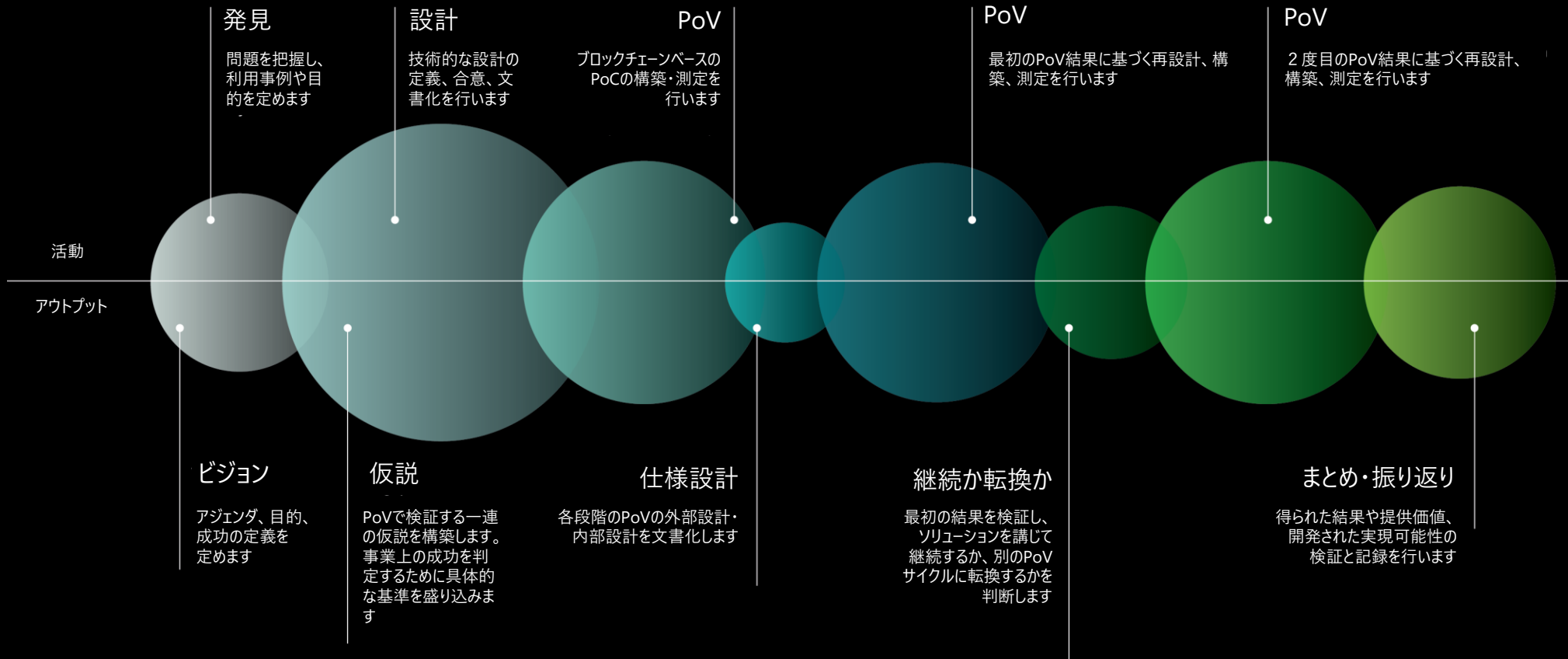
06

07

08

# ブロックチェーンの立ち上げ・運用方法

構想を大きく持ちつつ、一步步進めます。設計、構築、テストを繰り返して価値を検証し、結果から気づきを得て、すぐに調整します。



01

02

03

04

05

06

07

08



# ブロックチェーン以外の選択肢

あらゆる他の新技術と同様に、ブロックチェーンにも懐疑派と熱烈な支持派がいます。導入には投資が必要で、どんな領域にでも適するわけではありません。とあるCFOが指摘したように、データ活用のためのプロセス次第では、ブロックチェーンで得られるのと同じ程度、多くのメリットを得ることができます。

ブロックチェーンの導入は、ほかの技術が真似しにくいため急速に進められています。それでもなお、ブロックチェーンがすべてのニーズにとって適切なソリューションになるとは言えません。多くの企業では、コグニティブツールによって拡張されたERPシステムにより、多くのトランザクション処理に関する要求をカバーすることができます。

また、多くの企業は調達取引にて、先進的なEDIを用いた入庫/請求自動決済を行い、プロセスを自動化して、元帳の統合や現金の管理を行っています。こうした手段は、ブロックチェーンよりも、個別に導入し易く、適切なピンポイントのソリューションを提供します。デメリットとして、効果を維持させるためには継続的な開発努力が要求されます。

取引相手のネットワークが、今日のツールでは管理困難なレベルまで複雑化したり規模が拡大した場合、ブロックチェーン独自の優位性が発揮されるようになります。複雑な環境下での自動化、透明性、信頼性、スピード、コンプライアンスは、従来型のソリューションでは容易には得られないメリットです。



01

02

03

04

05

06

07

08

# パブリックブロックチェーンと商取引での仮想通貨

ブロックチェーンに関して多くの人々は、ビットコイン、イーサ、リップルなどの仮想通貨に対する疑いの目から誤った認識を持っています。こういった新たな分野では、リスクがメリットを上回っているかのように考えられます。しかし、先駆者が価値を獲得できる機会が存在しないわけではありません。

ビジネス（エンタープライズ）ブロックチェーンは商取引で利用する仮想通貨とは別の世界で運用されています。企業は電子マネーについて一切考慮することなく、単にブロックチェーンをトランザクション管理プラットフォームとして用いるだけで、大きな価値を得ることができます。

とはいえ、「独自ブランド」のデジタル通貨にも用途を見だし、ビジネスブロックチェーンソリューションの一環として用いることができます。CFOにとっての価値は、純持ち高状況をリアルタイムに確認できることと、現金を使わずに電子的に取引を決済できることです。私たちはこうした手段を実現するために、複数の電子財布やトークンのアプリケーション活用にまさに今取り組んでいます。



01

02

03

04

05

06

07

08

# 今日におけるブロックチェーンの捉え方

第1のグループに属する一部のCFOは、近い将来ブロックチェーンで自社の財務組織、おそらく事業全体を変革することに期待を寄せています。将来的に効率面や統制面での大きなメリットが得られると見込んでいて、現在早期にメリットが得られるように、様々な選択肢を評価しています。こうしたCFOは自社の事業変革における促進剤として、自らの役割は重要であると認識しています。

第2のグループに属する多くのCFOはブロックチェーンに注目し始めたばかりで、財務部門が率先して行う体制をまだ整えていません。彼らはブロックチェーンを潜在的に価値のあるツールと見ており、ブロックチェーンに係る議論の場に参加するつもりはあるでしょう。彼らの優先課題はセキュリティや統制、法令順守を最初から織り込んだ体制を整備することです。

第3のグループに属するCFOは、ブロックチェーンに対して様子見の姿勢を取っています。一部のCFOにとっては、ブロックチェーンソリューションへの投資に値する取引量や取引関係がないかもしれません。またすでに優れたシステムを構築しており、必要な処理を実行できる体制が整っている場合もあります。こうしたCFOはブロックチェーンへの需要がほかの事業部門から生じることに期待しており、必要性が生じた際に支援するでしょう。

本稿の最初に述べたとおり、ブロックチェーンは時として途方もなくあいまいな目標のようにも思えます。そのため、どのように技術が動くのかを懸念するのではなく、**事業上の適用性を評価するための実証実験を見極めることに注力しましょう。実用化することが理解を進める最善策になります。**



01

02

03

04

05

06

07

08

# 創造的革新によるメリット

市場でのブロックチェーン導入を妨げることになるシナリオはあるのでしょうか。以下に 1 つの可能性を示します。

ビジネスブロックチェーンの導入は、あらゆる領域に大きな影響を及ぼすでしょう。非常にメリットが多く、無視できない存在だからです。しかし、その導入に至る道のは様々です。一部の業界では、ブロックチェーンを有効活用するための市場連携をめぐる議論がすでに進行中です。契約の自動化やガバナンス基準に関する開発でも同様です。

ERPベンダーもブロックチェーンの未来に関わり合うことを望んでいます。企業があらゆるプロセスで効率性を追求できるよう、ブロックチェーン技術を自社製品に組み込めるよう取り組んでいます。

ブロックチェーンが主流になるまで、それほど長くはかからないでしょう。今後5年で一般的に利用される技術となり、企業が業務改善やリスク管理に用いるほかのソリューションと共に導入されるようになる可能性が高いです。特定のケースにおいて身近な事業提携先と協力してブロックチェーン活用を見だし、認知度やスキルの向上に力を注ぐことが望まれます。



01

02

03

04

05

06

07

08

# CFO向けブロックチェーンチェックリスト

☒ 懐疑派と熱心な支持派の両サイドを網羅した資料リストを作成。最新状況をフォローします。

☒ チームを編成し、財務分野におけるブロックチェーンの動向をキャッチアップします。チームには技術とビジネス、両方の知見を持つ人材をアサインします。

☒ 業界をリードする人々の行動をモニターします。

☒ 幾人かの主要な取引先関係者と会い、ブロックチェーンの可能性に関する考えを探ります。

☒ 最高リスク責任者（CRO）がブロックチェーンに関連する法令順守に係る問題への対応で確実に遅れが生じないように、動向をモニターします。

☒ ブロックチェーンによる効率性が見込まれる明示的な適用箇所をいくつか特定します。各々について事業上の妥当性を検証します。

ブロックチェーンを始める場合は小規模に始めましょう。ブロックチェーンには規模の利益があります。それを自らに有利に働くよう活用します。



01

02

03

04

05

06

07

08

## 著者

### Dean Hobbs

Senior Manager,  
US Finance and Enterprise  
Performance Leader

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 512 226 4805

Email: [dhobbs@deloitte.com](mailto:dhobbs@deloitte.com)

### Rich de Moll

Specialist Executive,  
Finance Blockchain Leader

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 203 423 4540

Email: [rdemoll@deloitte.com](mailto:rdemoll@deloitte.com)

### David Griswold

Senior  
Manager,  
US Finance and Enterprise  
Performance Leader

Deloitte Consulting LLP Tel:

+1 214 840 7448

Email: [dagriswold@deloitte.com](mailto:dagriswold@deloitte.com)

## 連絡先

### 信國 泰 Yasushi Nobukuni

Partner, Business Model & Finance  
Transformation

Deloitte Tohmatsu Consulting LLC

Tel: +81 3 5220 8600

Email: [ynobukuni@tohmatu.co.jp](mailto:ynobukuni@tohmatu.co.jp)

### 藤原 章博 Akihiro Fujiwara

Senior Manager, Business Model &  
Finance Transformation

Deloitte Tohmatsu Consulting LLC

Tel: +81 3 5220 8600

Email: [akfujiwara@tohmatu.co.jp](mailto:akfujiwara@tohmatu.co.jp)

### 中山 嘉春 Yoshiharu Nakayama

Senior Manager, Business Model &  
Finance Transformation

Deloitte Tohmatsu Consulting LLC

Tel: +81 3 5220 8600

Email: [yonakayama@tohmatu.co.jp](mailto:yonakayama@tohmatu.co.jp)

### David E. Carney

Principal, US Finance  
and Enterprise Performance Leader

Deloitte Consulting LLP Tel: +1

212 313 2856

Email: [dcarney@deloitte.com](mailto:dcarney@deloitte.com)

### Anton Sher

Principal, US Finance and Enterprise  
Performance – Finance in a Digital World™  
Leader

Deloitte Consulting LLP Tel:

+1 213 553 1073

Email: [ansher@deloitte.com](mailto:ansher@deloitte.com)

### Steven Ehrenhalt

Principal, US and Global Finance  
Transformation Leader

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 212 618 4200

Email: [hehrenhalt@deloitte.com](mailto:hehrenhalt@deloitte.com)

### Matt Soderberg

Principal, US Finance and Enterprise  
Performance – Finance Operations Excellence  
Leader

Deloitte Consulting LLP Tel: +1

214 840 7726

Email: [msoderberg@deloitte.com](mailto:msoderberg@deloitte.com)

### Girija Krishnamurthy

Principal, US  
Oracle Finance Transformation  
Leader Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 714 241 5161

Email: [gkrishnamurthy@deloitte.com](mailto:gkrishnamurthy@deloitte.com)

### Rob Massey

Partner, Tax Blockchain Leader

Deloitte Tax LLP

Tel: +1 415 783 6386

Email: [rmassey@deloitte.com](mailto:rmassey@deloitte.com)

### Mark Lazzaro

Partner, Tax

Deloitte Tax LLP

Tel: +1 404 220 1230

Email: [mlazzaro@deloitte.com](mailto:mlazzaro@deloitte.com)

### Anthony Waelter

Partner, Risk and Financial Advisory  
Deloitte & Touche LLP

Tel: +1 312 486 5519

Email: [awaelter@deloitte.com](mailto:awaelter@deloitte.com)

### Kelly Herod

Principal, US SAP Finance  
Transformation Leader

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 214 840 1911

Email: [keherod@deloitte.com](mailto:keherod@deloitte.com)

### David Dalton

Consulting Partner and Blockchain  
Global Lead

Deloitte Ireland

Tel: +353 1 407 4801

Email: [ddalton@deloitte.ie](mailto:ddalton@deloitte.ie)

### Steven McCaughey

Partner, Finance and Performance  
Management Consulting

Deloitte Canada

Tel: +416 874 3266

Email: [smccaughey@deloitte.ca](mailto:smccaughey@deloitte.ca)

### Simon Desmarais

Director, Digital Finance Leader

Deloitte Consulting AG Tel:

+41 58 279 7433

Email: [sdesmarais@deloitte.ch](mailto:sdesmarais@deloitte.ch)



01

02

03

04

05

06

07

08



デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド（英国の法令に基づく保証有限責任会社）のメンバーファームであるデロイト トーマツ合同会社およびそのグループ法人（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40都市に約11,000名の専門家を擁し、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）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サービス、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#) もご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）ならびにその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の関係会社のひとつまたは複数を指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL（または“Deloitte Global”）はクライアントへのサービス提供を行います。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) 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、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2018. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.