

Crunch time 7－決断の時7
デジタル世界のレポート

「これまでと同じことを繰り返している限り、
これまで以上の成果は得られない」

ーヘンリー・フォード

01	社内/社外向けのレポーティング	4	05	現在のレポーティング	14
02	レポーティングの慣習	5	06	将来のレポーティング	15
03	変化の兆候	7	07	今後に向けて	16
04	レポーティングの未来	10	08	最後に	18

社内/社外向けのレポーティング



01

CFOのあなたは、今後のレポーティングの進化に関する報告書を15分かけて読むくらいなら、もっと他にやるべきことがある、とお思いでしょう。何しろ、あえて今までと違う方法を採用しなければならない、というプレッシャーに直面していないのですから。そうですよね？

この問いに対する答えは、そのレポートの種類に依ります。例えば社内レポートであれば、次のようなケースがあるでしょう。

ほとんどの企業では、マネジメントレポーティング（社内報告）は次のように行われます。まず、経理・財務部門が重要な情報を吟味し、各階層のマネジメント層に定期的に情報を提供します。新たに項目が追加されると、レポート作成作業の負荷は増加します。しかし、一度報告された項目が削除されることはほとんどありません。その間、経理・財務部門では、レポートが実際にどのように使用されたのか、あるいは、そもそも使用されているのかどうかですら、ほとんど把握していないように思われます。

ゆえに、マネジメントレポーティングの改善を検討する主な理由の一つは、最適な経営判断の裏付けに活用できるレポーティングの品質向上です。

一方、社外向けの財務報告は、マネジメントレポーティングとは異なり、ほとんどの要件が証券取引所や規制当局の決定に左右されるため、あまり融通が利きません。社外向けの財務報告の改善とは、ほとんどの場合、正確性とガバナンスを保ちつつ、効率化を促進させることを意味します。

いいニュースとしては、一連のデジタル技術を用いると、品質と効率性の双方の面で恩恵を受けられるでしょう。

02

03

04

05

06

07

08



次ページ以降では、企業が、より速く、そして低コストでより良い情報を得るために、どのようにデジタルツールを活用してレポーティングプロセスの改善を行っているのかを見ていきます。

レポートニングの慣習

レポートニングという言葉を知ると、バインダーいっぱいに綴じられた書類の束、図表、注釈や、会議室で幹部たちがスライドを使いプレゼンテーションに打ち込んでいる場面を思い浮かべるかもしれません。その背後にはいつも、情報をまとめるために何週間もの時間を費やしている経理・財務部門のスタッフが大勢います。このルーティーンは、何か月も続きます。

理想的な環境であれば、変化するビジネスニーズに合わせたレポートが作成されるべきですが、このルーティーンではそうなることはほとんどありません。

デロイトがグローバルの経理・財務領域のリーダー600人に対して、マネジメントレポートニングについての調査を行ったところ、次のような事実が明らかになりました。調査対象となった企業では、レポートの作成と更新にかけた時間は48%だったのに対し、事業部門とのコミュニケーションにかけた時間は18%でした。¹

また、同調査では企業側の担当者自身も改善の余地があることを把握していたことが明らかになりました。インタビュー対象者の4分の3は、より効率的に、より速くインサイトを得る方法として集中化を行っていました。ある企業では、集中化に注力した結果、1,000件のレポートを、たった50件のダッシュボードに置き換えることができました。

集中化するだけで、パフォーマンスをそれほど劇的に改善することができるのであれば、レポート作成に自動化や高度な分析技術、機械学習のようなデジタルツールを加えるとどうなるのでしょうか。よりインサイトのあるレポートをより速く、より低コストで作成することができるようになるのでしょうか。答えはそう、ほぼ確実にできるようになるのです。



レポート作成に自動化や高度な分析技術、機械学習のようなデジタルツールを加えるとどうなるのでしょうか



01

02

03

04

05

06

07

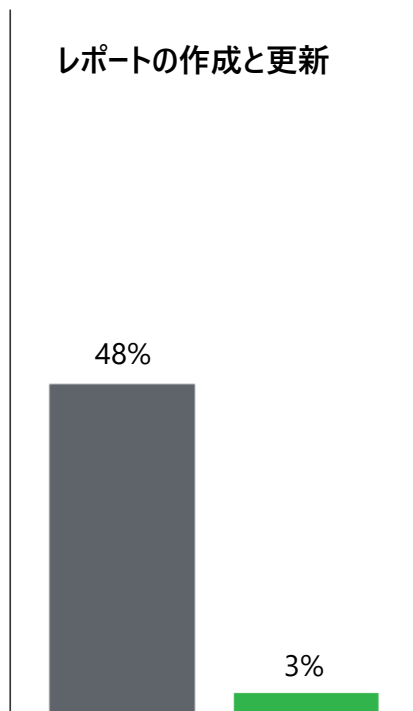
08

1. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/finance/articles/delivering-insightful-management-information.html>

経理・財務部門の時間の使い方



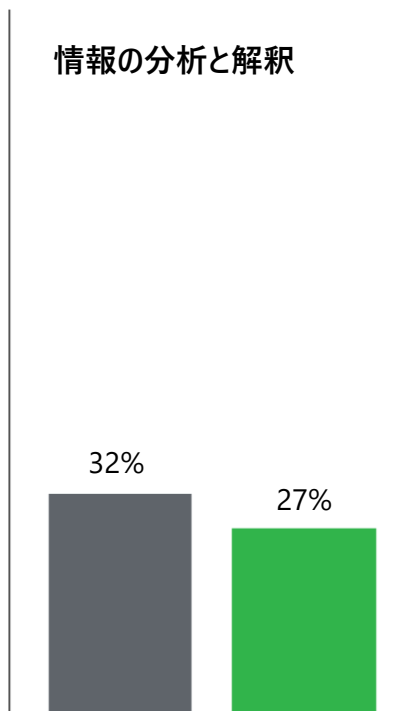
レポートの作成と更新



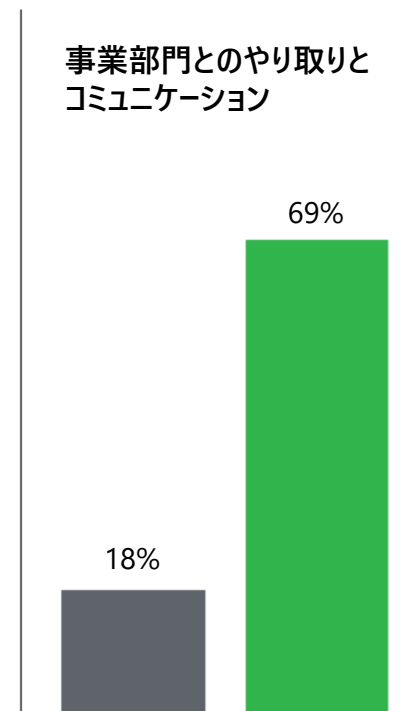
● 現在の対応時間 ● 理想の対応時間



情報の分析と解釈



事業部門とのやり取りと
コミュニケーション



01

02

03

04

05

06

07

08

変化の兆候

経理・財務領域から離れて、ビジネス以外の領域で何が起きているのかを見てみましょう。そこでは、情報の共有方法について、すでに変化が起きている。例えば、営業、マーケティング、人事領域においては、人々がより効率的に情報を利用し、より良い判断ができるよう、新技術が活用されています。そのデジタル化に大きく貢献しているのが、自動化、アルゴリズム、そして人工知能（AI）です。

そして、良くも悪くも、経理・財務部門はもはや誰が、いつ、どのような業績情報にアクセスできるかを決める独占的な決定権を持っていません。多くの場合、クラウド上にデータが公開されると、あらゆるステークホルダーがそのデータにアクセスできるようになります。

とは言うものの、リアルタイムでインサイトを提供できる力を持ち、かつ完全に自動化されたダイナミックなレポートング手法を新たに考え出すことができた大企業はまだ見たことがありません。

CFOの中には、最終的にはレポートングがどのように機能するのかを理解し始めている人がいるのも確かです。彼らは、“レポートング”というパズルのさまざまなピースを使って、新しいことを試し始めてさえいます。しかしながら、そのパズルを完成した人はいません。

それでは、何が起きているのでしょうか。

今日、企業では特定分野の向上をサポートするために、従来のレポートングプロセスに対して部分的に施策を適用しています。例えば、スマートデバイスやスマートアシスタントが業績に関する一般的な質問に答えられるように、チャットボットを用意している企業もあります。また、基本的な経理・財務情報に関する分析トを、人間を介さず作成するために、AI（すなわち自然言語生成）を使用している企業もあります。さらに、月次より短いサイクルでの締め処理により、リアルタイムで情報参照が可能となっている企業もあります。

これらのことは、絵に描いた餅ではありません。すべて可能なことであり、現実になり始めています。

しかし、異なる種類の新技術をレポートングプロセス全体において組み合わせることは、未だに実現できていません。この課題が解決されたとき（今後そうなることでしょう）、社外向けの財務報告および社内向けのマネジメントレポートングは知性に溢れ、かつ双方向的、そしてリアルタイムなものになり得るのです。



01

02

03

04

05

06

07

08

レポーティングが進化する理由



コスト

レポーティングが進化するにつれ、企業の経費削減は現実的かつ持続可能なものになります。企業は人件費を大幅に削減し、はるかに効率的なレポート配信が可能になるでしょう。



価値

レポーティング技術が進歩することによる価値創造の可能性はさらに有望なものになっています。経理・財務部門は本来、事業部門がインサイトを発揮できるようサポートを行わなければなりません。経理・財務部門のスタッフが、書類の処理、システム間のデータ調整、または大量のバインダーの作成に追われていては、その本来の目的は達成できません。



顧客の需要

経理・財務部門がサポートしたリーダーのうち何人が、彼らの意思決定に経理・財務部門が重大で確実な影響を与えてきたと堂々と言うでしょうか。今は、そのようなリーダーを見つけるのは難しいですが、将来はその可能性は大きくなるでしょう。



01

02

03

04

05

06

07

08

企業のレポート方法の変革をサポートするために、いくつかのデジタル技術が準備されています。
これらすべての新技術が採用される兆候はすでに表れています。



RPA

ロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）ソフトウェアは、定型業務を自動化することで、企業がデータ操作に費やす時間を短縮します。



チャットボット

バーチャルアシスタントにより、ユーザーは音声またはテキストでの質問を使用して、データのやり取りや直接会話ができます。



可視化

今ではよく知られている可視化ツールを使用すると、データを動的に表示したり操作したりできるため、データが意味することの理解がより簡単になります。



AI

関連のテクノロジーとしては、機械学習の他に、読み書きできる自然言語ツールも含まれます。



予測アナリティクス

この統計手法では、アルゴリズムを使用して将来を考慮したアナリティクス、特に定型的な財務予測が実行可能です。



01

02

03

04

05

06

07

08

レポーティングの未来



01

02

03

04

05

06

07

08

未来にまで話を進めましょう。5年後のレポーティングはどうなっているのでしょうか。
リーディングカンパニーの5年後の現場の様子を具体的に見てみましょう。

ひとつ確実に言えることは、レポーティングに関連する仕事の性質が変わるということです。今日のような経理・財務のレポーティングにおける骨の折れる仕事は、将来はおそらく存在しないでしょう。レポートを作成するのではなく、インサイトを生み出すことが求められます。経理・財務部門で求められる人材モデルは変化し、経理・財務のバックグラウンドを持つビジネスマン、データサイエンティスト、ストーリーテラーが含まれるようになり、全員が共同で経理・財務部門の能力を高め、企業の戦略をサポートします。

また、将来のレポーティング方法を変える重要な特性が3つあります。レポーティングは、“インテリジェント”で、“インタラクティブ”、そして“リアルタイム”なものになるでしょう。



今日の経理・財務のレポーティングのような骨の折れる仕事は、将来はおそらく存在しないでしょう。
人々は、レポートを作成するのではなく、インサイトを生み出すことが求められます。

レポートはインテリジェントになります

機械学習、チャットボット、自然言語ツールなどのAIは、今後のレポートにおいて重要な要素となるでしょう

これらの新技術の中には、ユーザーが望むものを知ることによって、顧客満足度を向上させるものがあります。また、単調で大変なレポート作業の一部を代わりに実施するものもあります。レポートの作成（少なくともドラフト）に人間が関わることはなくなるでしょう。

また、インテリジェントなレポートはより活用しやすくなります。予測の未来を形作るツール（予測分析とアルゴリズム）が、レポートの質と価値を高めることになるでしょう。インサイトに対する期待は高まるばかりです。



ロケーション戦略

ある企業では、不動産のロケーション戦略を改善するために機械学習とアナリティクスを利用しています。このプロセスから偏りを削除するため、同社は分析モデルを構築し、任意で選択したロケーションの収益と潜在的な店舗数の両方を見積可能としました。新しくデータが入力されるたびに、そのモデルは機械学習によって改良されていきます。現在、同社はいつでも潜在的に収益が高い国際都市の最新リストを作成することができます。また、時間と共に、さまざまな要因がこれらの収益予測にどのように影響を与えるかについても理解を深めています。



01

02

03

04

05

06

07

08

レポートはインタラクティブになります

将来のレポートにおける大きな変革の一つは、読み手が報告された情報にどのように関わるかという点です。経理・財務部門の顧客である社員は、紙面上の固定化されたデータを使うのではなく、タブレットと電話を使って自身のペースで、また自身が好む方法で情報を取捨選択するでしょう。

レポートのツール自体もインタラクティブになります。もし中国での詳細な業績に関する最新情報が必要な場合は、自身で携帯情報端末等から情報を入手することができます。また南米での顧客離れについて確認したい場合は、数回のクリックでその情報を入手できます。チャットボットがデータベースに問い合わせる情報をオンデマンドで入手することで、究極的なセルフサービスを実現します。

このようなことが発生している中で、従来のレポートのために整備されていたインフラの多くは使われなくなり、コピーやバインダーは時代遅れの遺産となるでしょう。社員は自身のインタラクティブなダッシュボードを持つことが普通になります。



ご用件は何でしょうか

ほとんどの人がすでに、オンラインでチャットボットと会話したことがあります。ウェブサイト上でチャットボット機能をクリックしたことがあれば、第一段階のサポート作業はチャットボットが実行した可能性が高いでしょう。また、社内でチャットボットを使用してコストを削減すると共に、従業員がセルフサービスでより多くのことを行えるようにしています。

- HRチャットボットにより、従業員は休暇の予定を立てたり、福利厚生に関してよくある質問に対する回答を得たりすることができます。
- 経費チャットボットにより、従業員に経費規程に関してよくある質問に対する回答を得ることができます。
- 経理・財務チャットボットについては整備中です。経理・財務チャットボットが、会計基準や税法、または取引、オペレーション、企業業績の詳細に関するよくある質問に回答する姿を見られる日もそう遠くないでしょう。



01

02

03

04

05

06

07

08

レポートはリアルタイムになります

レポートプロセスのすべてが自動化および合理化されれば、リアルタイムのレポートが可能になります。現在、それを現実のものにする際に、データ品質と待ち時間の発生（すなわち、タイムリーではないこと）が大きな障壁になっています。幸いにも、近い未来ではレポートの活用を望む企業にとって、リアルタイムは非常に期待できるものになっています。

自動化はデータ作成作業を簡素化し、合理化するのに役立ちます。その理由は、レポートに使用されるデータが、もはや手動ではなく、ソフトウェアによって準備されているからです。そして多くの場合、取引が発生すると自動的にデータ処理が行われるため、アナリストはデータに隠されている、または埋もれている要素に集中することができます。さらに、照合作業に費やす時間はほとんど必要ありません。組織全体で単一クラウドベースのデータソースを提供することで、すべての事業部門が同一の信頼できるデータを活用することになります。



リアルタイムの現実性

急速に変化するテクノロジー企業にとって、従来のレポートプロセスでは、業界の変化のスピードに追いついていませんでした。リーダー達は効果的な意思決定を下すため、経理・財務と業績に関する情報をリアルタイムで必要としていました。これは、月に一度の月末締め処理から、より短サイクルの締め処理にシフトすることが必要でした。CFOは、リアルタイムのレポートの価値を理解していましたが、技術以外の課題もあることを認識していました。このシフトはトップダウンで行われましたが、作業は現場レベルから始まりました。事業部門および経理・財務のリーダー達は、ダッシュボードがどのように機能するのかについて、現実とあるべき姿の両方で理解することに取り組みました。その結果、正確なリアルタイムの経理・財務情報を組織全体に提供する、合理化されたレポートプロセスが完成しました。



01

02

03

04

05

06

07

08

現在のレポーティング

CFO

来週の経営会議に向けて準備は順調ですか。

あまり順調ではありません。ヨーロッパから適切な数字を取得するのに手間取っています。
ドイツのR&DセンターでRadiusプロジェクトが1ヶ月以内に開始になることは
わかっているのですが、データが整理されておらず、
予算と合わないところがどこかわかりそうにありません。

あなた

CFO

聞き覚えがある話だなあ。そのデータは、いつ入手できるのかわかりますか。
知っているとは思いますが、CEOはヨーロッパに関する最新情報が欲しいと言っています。

おそらく一週間で完了すると思います。部内のほとんどのシニアアナリストがその作業に注力しています。時間に余裕はないのですが、我々が持っている情報が正しいことを確認したいと思います。

あなた

CFO

進捗があったら教えてください。実際にプレゼンテーションを行う前に、その情報をレビューしたいと思います。

あなた

皆でベストを尽くします。



01

02

03

04

05

06

07

08

将来のレポーティング

あなた

アルフレッド、Radiusプロジェクトにおける18年度の現在までの支出額はどれくらいになる？

現在までの実際の支出は720万ドルで、トラッキングでは予算を30万ドル下回っています。その原因は、コンピュータとネットワーク機器の支出が予算より少なかったためです。

CFO

アルフレッド、Radiusプロジェクトにおける18年度のコンピュータとネットワーク機器の予算を、同期間のJaguarプロジェクトと比較して教えて。

...

こちらがご依頼のチャートになります。今後の参考のために、PDFファイルも電子メールで送信しました。

CFO

アルフレッドは我が経理・財務部門で生まれたものの中でも最もクールなものだよ！アルフレッドを立ち上げて稼働させたのは成功だった。今、我々が話していたヨーロッパの予実対比の詳細情報をCEOに送ってもらえるかな。

アルフレッド

アルフレッドは高度な分析エンジンとERPシステムに繋がったチャットボットです

アルフレッド

あなた

5分以内にお送りします。



01

02

03

04

05

06

07

08

今後に向けて

レポートイングプロセスは、変革不可能であるかのように思われることがあります。変革には時間がかかります。また、役員、取締役会、社外投資家の全員が利害関係にあるため、レポートイングプロセスの変革に向けたあらゆる取り組みに抵抗を感じることもあるかもしれません。新しい取り組みの優位性と信頼性を証明できるようになるまでに、おそらくそれほど長い時間はかからないでしょう。そのため、近いうちに、レポートイングの変革をほぼ確実に経験することになるでしょう。早めの準備と調査が重要です。



01

02

03

04

05

06

07

08

正しく理解する



人への対応について

顧客、特にユーザーエクスペリエンスに焦点を当ててください

変革の早い段階で、「what-if（もし～なら）」の質問について主要な関係者と共に検討してください。レポートがより直観的で、より視覚的で、そしてより先を見越したものにするためには、情報の利用方法をどのように変化させていく必要があるか尋ねてください。フィードバックを生成するためにフォーマルかつインフォーマルな方法を取り入れてください。ユーザーペルソナ（価値観等のパーソナリティーを持った架空の人物像）を作成し、実際の行動を観察してください。

話すのではなく、見せてください

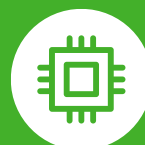
レポートの新しいアプローチがこれまでとはどのように異なり、良くなっているかについて、何時間もかけて話すことはできますが、その違いが実際の生活ではどのような効果を生むか、1、2分で示すことが可能です。プロトタイプをいくつか試してみてください。

大げさな約束はしないでください

魅力的な新技術の登場には夢中になりやすいものですが、多くの場合、それは間違っただけの行動です。あまり期待せずに、顧客に嬉しいサプライズを味わってもらったほうが良いのです。

関係者を安心させてください

自動化やコグニティブテクノロジーへの移行は、「古風な方法」で仕事をしている人々にとっては脅威になる可能性があります。この変化に順応する人、そしてこの変化の先を行く人には、確実に、より重要な役割が待っていると関係者に認識させてください。



新技術について

ひと息つきましょ

企業が「レポートの作成プロセスを作り直す」というプロセスはもどかしいものです。何かを試し、改善し、そして新しいことを試すというプロセスに慣れましょう。

データを整理しましょう

経理・財務やその他社内のデータの管理には、構造化・非構造化データを活用できるように変革可能なデータプラットフォームの設計が含まれます。データが整理されていなければ、今回説明したレポート作成機会の一部は不可能なものとなります。

少しずつ進めましょう

スコープを広げて検討する前に、特定のセグメントまたは部門に施策を適用することに焦点を当てます。支持者を増やしていくために、影響度が大きいユースケースを探します。多くの企業にとって、最初は売上日報から始めることが適切です。試行導入には、さまざまな可能性を持つメンバーを含めるようにしてください。最終的に新技術を使用する人の間で、完全に高度化されたものが行きわたるようにします。



01

02

03

04

05

06

07

08

最後に

過去のレポーティングでは、データを収集し、レポートを構成し、配布するという、レポート自体を作成するために必要とされるステップが特徴でしたが、それは変化しています。デジタルの世界では、ダッシュボードとデジタル技術がレポーティングの多くの作業を担うため、人間はより付加価値のある仕事に時間を使えます。

そのうちのいくつかは、CFOであるあなたが自社の優秀な人材に取り組んで欲しいと思っているものです。ビジネスにインサイトをもたらすこと。さまざまな顧客にとって、どのような情報が重要であるのか、効果的なストーリーを構築すること。自社におけるデータの品質と正確性を確保すること。

これらは重要なことですので、覚えておいてください。新技術の余計な機能に夢中にならないようにしてください。

レポーティングとは、これまでも今でも、技術の問題ではなく、情報を理解し、より効果的な判断が可能となるよう支援することです。新しいツールは、レポーティングプロセスから退屈で反復的な作業の一部を取り除いてくれるかもしれませんが、人間の知性には不可欠な役割があります。関係者がそのことを確実に認識してくれるようにしましょう。



01

02

03

04

05

06

07

08

著者

Tadd Morganti

Managing Director, US Finance and
Enterprise Performance—
Business Finance & Analytics Leader
Deloitte Consulting LLP Tel:
+1 704 887 1793
Email: tmorganti@deloitte.com

Jeff Schloemer

Specialist Leader, US Finance
and Enterprise Performance Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 312 486 0021
Email: jeschloemer@deloitte.com

Abhay Panth

Senior Manager, US Finance
and Enterprise Performance Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 512 226 4812
Email: apanth@deloitte.com

執筆協力者

Steven Ehrenhalt

United States

Mark Plunkey

United States

Ed Majors

United States

Anton Sher

United States

Adrian Tay

United States

Don Piotter

United States

David Stahler

United States

Eric Merrill

United States

Arian Kaandorp

Netherlands

Shawn Frost

United States



01

02

03

04

05

06

07

08

グローバル連絡先

信國 泰 Yasushi Nobukuni
Partner, Business Model & Finance Transformation
Deloitte Tohmatsu Consulting LLC
Tel: +81 3 5220 8600
Email: ynobukuni@tohmatsu.co.jp

藤原 章博 Akihiro Fujiwara
Partner, Business Model & Finance Transformation
Deloitte Tohmatsu Consulting LLC
Tel: +81 3 5220 8600
Email: akfujiwara@tohmatsu.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@tohmatsu.co.jp

Steven Ehrenhalt
Principal, US and Global Finance Transformation Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 212 618 4200
Email: hehrenhalt@deloitte.com

David E. Carney
Principal, US Finance and Enterprise Performance Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 212 313 2856
Email: dcarney@deloitte.com

Jean White
Principal, US Finance and Enterprise Performance—Global Business Services & Operating Models Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 214 840 7384
Email: jwhite@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

Matt Soderberg
Principal, US Finance and Enterprise Performance – Finance Operations Excellence Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 214 840 7726
Email: msoderberg@deloitte.com

Darin Buelow
Principal, US Finance and Enterprise Performance – Real Estate & Location Strategy
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 773 294 4547
Email: dbuelow@deloitte.com

Adrian Tay
Managing Director, US Finance and Enterprise Performance Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 213 688 3212
Email: adtay@deloitte.com

Girija Krishnamurthy Principal, US Oracle Finance Transformation Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 714 241 5161
Email: gkrishnamurthy@deloitte.com

Kelly Herod
Principal, US SAP Finance Transformation Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 214 840 1911
Email: keherod@deloitte.com

John Steele
Principal, US SAP Finance Transformation Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 404 631 2777
Email: johnsteele@deloitte.com

Matt Schwenderman
Principal, US Finance Technology & Workday Financials Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 215 246 2380
Email: mschwenderman@deloitte.com

Mark Lazzaro
Partner, Tax
Deloitte Tax LLP
Tel: +1 404 220 1230
Email: mlazzaro@deloitte.com

Emily VanVleet
Partner, Tax
Deloitte Tax LLP
Tel: +1 404 631 2715
Email: evanvleet@deloitte.com

Robert Dicks
Principal, Human Capital CFO Services Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 917 721 2843
Email: rdicks@deloitte.com

Jessica L. Bier
Managing Director, US Human Capital Finance Transformation Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 415 783 5863
Email: jbier@deloitte.com

Anthony Waelter
Partner, Risk and Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 312 486 5519
Email: awaelter@deloitte.com

David Stahler
Partner, Risk & Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 216 589 1406
Email: dstahler@deloitte.com

Chris Ruggeri
Principal, Risk and Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 718 753 4857
Email: cruggeri@deloitte.com

Niklas Bergentoft
Principal, Risk and Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 347 371 1604
Email: nbergentoft@deloitte.com

Jason Barnes
Partner, Risk and Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 859 512 3631
Email: jabarnes@deloitte.com

Kyle Cheney
Partner, Risk and Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 330 819 0665
Email: kcheney@deloitte.com

Will Bible
Partner, Audit and Assurance
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 973 602 6111
Email: wilbible@deloitte.com

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

Paul Sforza
Managing Director, US Finance & Enterprise Performance – Government & Public Service
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 618 222 3801
Email: psforza@deloitte.com



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）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 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裏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相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.