



*Crunch time*シリーズ  
SAP S/4HANA® CFOガイド

SAP® のセリフ：

「2025年を期限として、旧SAP EPRサポートが終了するため、我々のお客様はSAP S/4HANAおよび、その中核機能である財務・会計機能の移行に向けた方策を精力的に検討しています。」<sup>1</sup>

顧客の心の声：

ああ、またか。

#### 注意事項

- SAP社は2020年2月4日（ドイツ現地時間）、SAP ERP 6.0を含む「SAP Business Suite 7 ソフトウェア コアアプリケーション」のメインストリームメンテナンスを2027年末まで提供し、それ以降はオプションによる延長保守サービスを2030年末まで提供することを明らかにしました。
- 本資料の原文（英語）は上記SAP社のリリース前の2019年11月に作成・公表されたものであり、本日本語版も原文に基づいています。

# 目次

01	はじめに	5
02	準備はできていますか	8
03	SAP S/4HANA 導入オプション	10
04	SAP S/4HANA を現実のものに	14
05	今すぐできること	15
06	最後に	16

本レポートはDeloitte USが発表した内容をもとに、デロイトトーマツコンサルティング合同会社が翻訳・加筆したものです。  
和訳版と原文(英語)に差異が発生した場合には、原文を優先します。

# 入門編ショートクイズ

## SAP S/4HANAについて今どう思っていますか

- (A) S/4って何のことですか？
- (B) 会社の同僚もSAPもS/4が必要だと言っていますが、理由については誰もわかりやすく説明できません。
- (C) S/4は必要です。なぜなら、現在のシステムやデータ、プロセスが信頼できないからです。このままではいけないと思います。
- (D) S/4は必要です。なぜなら、M&Aや新規事業開拓に苦労しているんです。
- (E) S/4は必要です。なぜなら、あまりに多くの決断が、限られた情報だけで場当たり的に行われています。
- (F) S/4は必要です。なぜなら、現在のITソリューションは私たちの成長を阻んでいます。新しいビジネスモデルを採用して、より迅速に行動する必要があります。
- (G) 前回の大規模システム導入では痛い目に遭いました。また同じような経験はしたくありません。
- (H) 様子を見ようと思っています。現状のSAPで問題ありません。SAPの2025年期限は延長されるのではないかでしょうか。
- (I) 2025年問題？何のことですか？

現在のあなたの考えがどうであれ、間違いなくあなたもあなたが所属する経理・財務組織も、いずれはSAP S/4HANAによって忙しくなるでしょう。  
どう備えればいいでしょうか。

# はじめに

SAP S/4HANAファイナンスソリューションの簡単な概要は次のとおりです。経理・財務担当チームとIT担当チームも内容を把握している必要があります。

## ① SAP HANA®とは

SAP HANAとは、大量のデータセット処理を容易に行う技術である、インメモリーコンピューティングのSAPブランドです。SAP社はこの技術を活用した最新の次世代インテリジェントERP（SAP S/4HANA）を開発しました。2015年、SAP社はSAP S/4HANAの提供を開始しました。古いERPバージョンのサポートは、2025年12月31日に停止する予定となっています。SAP社の報告によると、すでに12,000を超える顧客がSAP S/4HANAを導入しています。<sup>2</sup>

## ② SAP S/4HANAが「従来のSAP」よりも優れている理由

従来のERPシステムは、トランザクション処理に対して最適化されていますが、データは様々なテーブルに分散して格納されています。SAP S/4HANAでは、独自のユニバーサルジャーナルという技術を活用し、あらゆる経理・財務取引の内容をひとつのテーブルに格納します。これらすべてのデータは、ほぼリアルタイムに利用およびアクセスが可能です。さらに、SAP S/4 HANAでは簡易化されたデータモデルを採用しており、一度データが登録されれば、信頼できるシングルソースとなり、何度もデータ利用ができます。これにより、これまで実行不可能だった、または多大な時間を必要としていた分析やインサイトが、迅速に実行できるようになりました。



01

02

03

04

05

06

### ③ SAP S/4HANAができること、SAP S/4HANAが無ければ難しいこと

SAP S/4HANAを使えば、経理・財務のほぼすべての領域において高速化を実現し、より一層のインサイトを得ることができます。SAP S/4HANAはリアルタイム分析向けのプラットフォームでもあるため、個別のレポートシステムやバッチジョブ、長時間の処理を待つ必要がありません。SAP S/4HANA Group Reporting（制度上の連結財務報告）は、総勘定元帳のデータを活用してコア内で実行されるので、連結や財務報告がより迅速で透明性を増し、かつ効率的になります。確かに費用は高額になるかもしれませんし、導入リスクもあるかもしれません。しかし、ビジネス価値を高める機能を優先的に反映したデジタル変革のロードマップを定義しておくことは、コストとリスク両方に積極的に対処する助けとなります。

#### 検討事項：

- ・月末の会計調整プロセスが延々と続いていませんか？SAP S/4HANAのユニバーサルジャーナル機能を使えば、決算業務のレベルを一段階上げることができます。連結元帳は完全に透明化され、経理部門は「いつでも」締め処理ができるようになり、場合によっては月末の締め処理が全く不要になります。
- ・企業間の煩雑な取引やマークアップといったノイズに左右されず、正しいコストを見ることができていますか？SAP S/4HANAのユニバーサルジャーナル機能を使えば、コストをあらゆる要素で根本的に「見極める」ことができます。
- ・チームが実績値とかけ離れた予測作業に多大な時間を費やしているため、分析のための時間が不足していませんか？SAP S/4HANAに組み込まれたプランニング機能が、事前に設計された予測手法を用いて統合された情報を提供します。
- ・統合レポート、経営レポートおよび法的レポートを支援するための、シングルソースをお持ちですか？SAP S/4HANAを使えば、連結財務諸表からビジネス取引までデータの抽出やドリルダウンが可能となります。



01

02

03

04

05

06

### ④ 企業のSAP S/4HANA利用方法

インメモリー処理によって、より大容量でより広範囲のデータ（サプライチェーン、人事、販売、流通、購買、その他あらゆるもの）の格納と各種データへのアクセスが容易になります。しかし、財務会計情報はビジネスの基礎となっているため、多くの企業はSAP S/4HANAのセントラルファイナンス（Central Finance）を財務会計情報の記録（記帳）システムとして位置づけ、財務会計優先の検討アプローチを探っています。CFOが変革を主導することが多いのは、そのためです。

# SAPを語るには



## SAP HANA

従来のシステムでは、データはストレージに格納され、リクエストに応じてアクセスが行われていました。これには時間がかかります。一方SAP HANAであれば、データを「インメモリー」に格納し、即座にアクセスすることができます。



## ユニバーサル ジャーナル

財務会計データおよび管理会計データを単一のテーブルに記録した、統合基盤を提供します。SAPのユニバーサルジャーナルコンセプトの下、すべての経理・財務データの整合性確保が容易になります。このデータは一ヵ所に格納され、財務会計と管理会計のデータが自動で照合されます。



## SAP Fiori®

あらゆるビジネス、業務、デバイスにおいて直観的かつ役割に応じたユーザー エクスペリエンスをもたらします。SAP Fioriは、業務効率の向上に役立つよう、論理的で、アクセスが容易な、可視化された経理・財務情報を提供します。ユーザーはすべての取引の処理からレポートまでをひとつつのアプリケーションから行うことができ、ユーザー エクスペリエンスは簡素化されています。スマートフォンアプリのような、一般の方でも扱いやすいものであり、SAP S/4HANAに組み込まれています。SAP Fioriによって、分析の実行および取引の処理がシングルスクリーンでできるようになります。分析から得られるインサイトとアクションの完全な融合といえるでしょう。



## SAPセントラル ファイナンス

CFINとも呼ばれるこのSAP S/4HANAの機能は、従来のERP（SAPまたはSAP以外のシステム）の経理・財務情報、SAP S/4HANAのテーブルに共通のデータ形式で格納します。デジタルファイナンス変革の第一歩となる、経理・財務データの整合性確保を可能とします。



01

02

03

04

05

06

# 準備はできていますか？

今日SAPを利用している企業のすべてがSAP S/4HANAにバージョンアップするかというと、おそらくそうではないでしょう。しかし、SAP利用企業にとって重大な分かれ道となります。SAPを継続して利用すると決めた企業には、その決断の根拠として次の4つの要因があつたと思われます。

**第1の要因は、競合リスクです。**すでにSAP S/4HANAに移行している企業は早期から利益を享受でき、かつその利益は相当なものになっている可能性があります。また、先延ばしによるリスクも存在します。SAPはレガシーバージョンへのサポートを2025年末に終了します。その日が近づくにつれ、SAP S/4HANA導入のための人材の獲得競争が激しくなります。

**第2の要因は、企業が予測する成長度合いと事業の複雑性です。**仮に将来、さらなる買収や売却、ビジネスモデルの変革が発生する場合、SAP S/4HANAによってより容易に実現することができます。

**第3の要因は、現在のSAPと他のシステムの品質です。**自社のSAPに問題がなく他のシステムとの統合が進んでいる企業は、今すぐにSAP S/4HANAに移行すべきである、というプレッシャーは感じないでしょう。

**第4の要因は、データの質です。**多くの企業は、現在でもデータをまとめるのに苦労しています。SAP S/4HANAは、SAPや他のERPシステムを複数保有している企業にとって、企業全体をシンプルなプロセスに移行し、全社の経理・財務面での足並みを揃えるよい機会です。



01

02

03

04

05

06

# 各社の移行計画は

SAPを利用する150社近くの企業に対する最近の調査において、  
*SAPinsider*が当該企業にSAP S/4HANA移行計画について調査しました。

29%

導入済みまたは移行中

先行企業の優先事項：



レポートとビジネス  
インテリジェンスの最新化



経理・財務データ  
のシングルビュー提供



経理作業と  
照合作業の自動化

45%

評価中または  
パイロット中

27%

実装予定無し



01

02

03

04

05

06

# SAP S/4HANA導入オプション

*SAPinsider*によると、SAP S/4HANAへの投資を計画しているSAP顧客の半数強が、新規導入またはシステム移行を選択しています。<sup>3</sup>

## 新規導入

新規導入を選択する企業は通常、企業独自のアドオンプログラムや効果のない業務プロセスを廃止し、ベストプラクティスに基づいたより一層の標準化を望んでいます。SAPを導入した企業のうち、ビジネスモデルがシンプルであったり、顧客の要求が厳しくなったり、といった特徴がある企業は、このアプローチによってリモデリングが可能になり、生産性と成長が促進されることを実感できるでしょう。また、このアプローチにより、企業は新たなスタートを切ってERPをクリーンに保つことができます。

## システム移行

システム移行を選択する企業は通常、独自仕様の一部や変化していないビジネスモデルを、そのままにしておきたいと思っています。これらの企業は、システム変更が低コストであり、エンジマネジメントが少なくて済む方法だと考えています。このアプローチは、過去5~7年以内にSAP導入を完了した企業に多く採用されています。これらの企業はシステム変更は必要としているものの、SAP S/4HANAデジタルプラットフォームの活用は望んでいます。

## SAPセントラルファイナンス

多くのSAPユーザー企業にとって、新規導入やシステム移行を組み合わせた3つ目の導入オプションを選択することができます。それはSAPセントラルファイナンスの活用です。SAPセントラルファイナンスによって、SAP S/4HANAファイナンスというシングルインスタンスを導入し、そのインスタンスを通じて自社の経理・財務プロセスの一部または全部を統合することができるようになります。企業の既存のSAPまたはSAP以外の経理・財務システムを移行する必要はなく、既存の環境をそのまま維持できます。



01

02

03

04

05

06

# SAPセントラルファイナンス

デロイトでは現在、100を超えるSAP S/4HANA導入プロジェクトが進行中であり、その大部分のクライアントがセントラルファイナンスをローリスクハイリターンの選択肢として活用しています。以下に、SAP社との3万時間を超えるSAP S/4HANAに関する共同作業の経験を通してデロイトが得た知識を紹介します。



## 足掛けかり

セントラルファイナンスは、スコープが非常に幅広くなるERP導入を開始するにあたって有効なメカニズムであり、その初めの一歩として活用されています。セントラルファイナンスを使うことで、ビジネスユニットは導入途中でも途切れることなく旧来のシステムでの業務処理が可能です。



## サービス一元化

セントラルファイナンスを導入することでサービスが一元化され、ひとつのシステムや共通のデータモデルでデータのレポート、モデリングおよび分析ができるようになり、経理・財務組織機能の価値がさらに向上します。

セントラルファイナンスはまた、機械学習や認識分析を中心に構築された新しいSAP S/4HANA機能を擁する、革新的なプラットフォームを提供します。これらの機能強化によって企業は、新しいデータモデル、透明性の向上、および新しいイノベーションによって促進される、真の「完全自動ファイナンス情報共有サービス」の実現が可能となります。経理・財務レポートはもはや未知の産物ではなくなります。



## データブリッジ

複数のERPをまたぐ共有情報で、セントラルファイナンスはしばしば最も実現容易な情報集約ハブとして受け止められています。これにより企業は、セントラルファイナンスがなければ集計データテーブルに隠れていったり、全く異なる形式で存在していたであろう取引データのすべてに透明性を与えることができるようになります



## 促進剤

セントラルファイナンスは、企業が従来のシステムで処理を継続できるようにすることで、合併統合や分割を促進するハブとして機能します。



01

02

03

04

05

06

# SAPセントラルファイナンスの教訓



01

02

03

04

05

06

## ✓ マスターデータの整理は やはり必要です

データ同士の関係性の適切な把握には時間を要しますが、システム導入成功のためには必須のステップです。データのプロファイリング、クレンジングおよびデータ整備を開始するのを待ってはいけません。これらは効果的な変革の必須条件です。

## ✓ 役員の巻き込みは必須です

特に驚くことではありません。役員の目に見えるリーダーシップは障害を乗り越える助けとなり、プロジェクトの勢いを維持してくれます。

## ✓ 進むべき道を定義し、 広めましょう

従来のシステムのどの業務が継続され、どの業務がセントラルファイナンスで実行されるのかを明らかにすることは非常に重要です。変革のロードマップを定義して主要な事業部門に優先的に展開できるよう、従来の業務プロセスの意味合いを早期に明確にしておきましょう。

## ✓ SAP S/4HANAと従来の システムの互換性をチェック しましょう

データ移行での予期せぬ事態を回避するために、（最新パッチを含む）どのバージョンのERPが利用されているかを確認しましょう。

## ✓ セントラルファイナンスは、 どの経理・財務データに対 しても有効な特効薬とい うわけではありません

セントラルファイナンスが支援できるデータには制限があるので、適合性を担保するには何が重要かについて評価しましょう。

## ✓ 価値と結果にフォーカス しましょう

セントラルファイナンスやSAP S/4HANAが企業にもたらす効果を理解し、変革プロジェクトの過程を通じてトラッキングを続けましょう。

# 導入シナリオ

以下は、デロイトが確認した3通りのメインシナリオです。導入シナリオは経理・財務プロセスの一元化の度合いによって異なります。



## レポーティングと プランニングの一元化

財務報告や計画・分析用にソースシステム  
から複製したデータを取り込みます

- 取引情報はソースシステムに記録
- セントラルファイナンスでレポーティングとプランニングを一元的に実施
  - 連結での財務報告・分析を実現
  - 個別取引まで遡ったデータの統合を実現
  - 計画情報と実績情報の統合を実現



## プロセスの一元化

経理・財務の業務プロセスを一元化します

- 取引情報はソースシステムに記録
- セントラルファイナンスでプロセスを一元的に実施
  - 回収・与信・未収の一元管理
  - 内部取引一元照合
  - グループ内送金の一元管理



## 会計処理を一元化

決済・入金消込、決算整理といった会計処理を一元化します

- 取引記録はSAP S/4HANAに記録
- セントラルファイナンスで取引処理を実行
  - 全ての取引記録や経理業務をセントラルファイナンスで処理
  - 仕入・販売の全ての取引記録のデータベース



01

02

03

04

05

06

# SAP S/4HANAを現実のものに

SAP S/4HANA導入がもたらすものを実感するには、先駆者たちが行ってきたこと、およびその理由に着目してみるのもひとつの方法です。ここでは、SAP S/4HANAの事例4つを紹介します。

目的：

## 負荷低減と透明性向上



あるグローバル石油ガス企業には複数のERPプラットフォームがあり、それぞれのプラットフォームが異なる会計プロセスとデータ構造を使用していました。簡単なKPIを取得するにも時間を要し、間違えやすい手作業が要求されました。

### SAP S/4HANAの活用事例

正確で使いやすく、かつリアルタイムの経理・財務レポート作成を優先課題に、プロジェクトチームはSAP S/4HANAを導入。セントラルファイナンスを活用して複数のERPの取引データを、新しい会計プロセスに取り込むことで、経理・財務、取引先、仕入先などの情報がひとつの画面で確認できるようになりました。これにより、従来のシステム廃止の準備も整いました。

目的：

## 成長の準備



ある国内小売業者は複数の事業を有しており、個別の台帳と古いSAP ERP、PeopleSoft ERPを使用していました。レポート作成は大部分が手作業でした。更なる買収が迫っており、この問題はボトルネックになっていました。

### SAP S/4HANAの活用事例

この企業はセントラルファイナンスを導入し、SAPとPeopleSoftの台帳をセントラルファイナンスに移管しました。11カ月以上を経て、個別のビジネスユニットのすべての取引を一ヵ所に統合することができ、しかも取引データの粒度もソース元システムと同等に統合出来ました。

目的：

## ビジネス提携の実現



ある保険会社は経理・財務プロセスのSAP S/4HANAへの統合をオンプレミスで完了させていました。この企業は、保険金請求処理費用の削減や引受強化に向けた知見を取得するため、分析機能の使用を切望していました。

### SAP S/4HANAの活用事例

この企業は保険金請求データをSAP HANAデータプラットフォームに取り込み、資産運用および契約交渉の向上の目的で契約査定者がリアルタイムのトレンドを見る能够になりました。利用者は直観的で使いやすい分析プラットフォームを得ることができ、保険金請求処理費用の削減と引受強化が達成されました。

目的：

## 新規ビジネス支援



ある大手飲料メーカーは買収によって成長を遂げてきた過去があり、継続的な多様化を目指していました。この企業は、処理が遅く、エラーの多い現在のシステムが成長戦略の維持を困難していることに気づきました。この企業は、取引情報を用いて様々なシナリオのモデルを正確かつ迅速に作成し、製品ラインの収益最大化の推進に向けたインサイトを明らかにするシステムを必要としていました。

### SAP S/4HANAの活用事例

この企業は、経理・財務プロセスと分析プロセスを再設計し、SAP標準機能に合わせました。さらに、新規導入方式を用いてSAP S/4HANAを導入しました。このアプローチによって、コスト削減と収益増加の推進要因がより明確になり、手作業の業務が削減されるとともに、リアルタイムの分析とモデリングが可能になりました。



01

02

03

04

05

06

# 今すぐできること

複雑になりすぎた業務の負荷を削減するためにSAP S/4HANAを導入する企業もあれば、ビジネス上の意思決定に幅広い影響を与える機会を得るために変革的なものとして、SAP S/4HANAを導入する企業もあります。どのような狙いにするかが結果を左右します。ただし、どの道を選ぶにしてもリーダー陣の理解と関与は必須です。

## ① ビジネスケースの構築を始めましょう

SAP S/4HANAは多くの経理・財務部門が抱える問題に対する解決策を提供しますが、ビジネスケースの根拠がコスト削減のみでは不十分です。以下について、考えてみてください。SAP S/4HANAの力で何が可能となるか。どのようにビジネス機能を向上できるか。これによって他にどのような革新が可能になるのか。自動化か、それともロボティクス、機械学習、最先端アナリティクスか。真の「完全自動ファイナンス組織」とは何か。経理・財務以外の領域で一番利益を得るのは誰か。ビジネスケースの構築には、これらの人々を巻き込みましょう。

## ② 事前に計画を立てましょう

SAP S/4HANAの導入および構成プロセスは複雑で時間がかかるものです。社内のトップ人材が何年もの間かかりっきりになってしまふこともあります。さらに専門的なシステム統合の知識が必要になるので、外部委託が必要になるかもしれません。2025年が近づくにつれて、最適な人材の需要は高まるでしょう。

## ③ 集中し続けましょう

SAP S/4HANAは財務会計レポートおよび管理会計レポートの統合を支援するよう設計されています。ソーシャルメディアデータやIoTセンサーデータのトラッキング等に対応することも可能ですが、大量の非会計取引データ用の追加ストレージは高額となるかもしれません。企業の中には、そのようなニーズには別のレポーティングシステムを利用し、SAP S/4HANAは最も必要な領域のために確保しているところもあります。

## ④ 選択肢を知りましょう

SAP S/4HANAの導入にあたって、大企業の多くが現在、オンプレミス型を選択しています。これは既存のインフラ投資を利用しつつ、将来的にクラウドへ移行する選択肢を残すアプローチです。一方、クラウドサービスの導入を前提とした場合、導入は早くなりますが、ニーズにあった技術を取り入れる柔軟性は得られないかもしれません。

SAP S/4HANAは2015年、オンプレミスのライセンスアプリケーションとしてリリースされました。2017年にはSAP社よりオンプレミスバージョンと同機能のクラウドバージョンがリリースされました。クラウドバージョンはSAP社により管理・提供され、支払いはサブスクリプション制となっています。



01

02

03

04

05

06



01

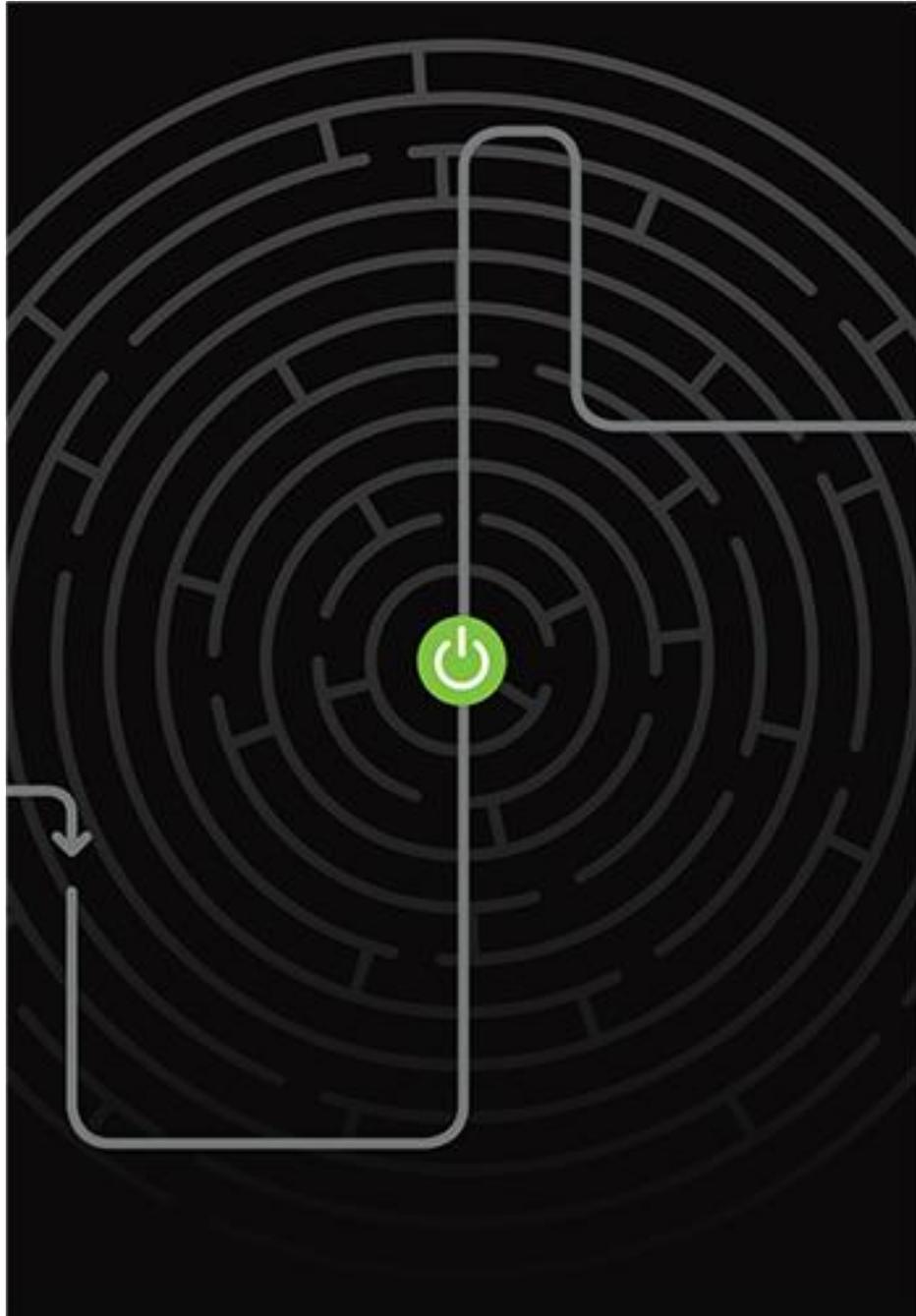
02

03

04

05

06



## 最後に

現在SAPを使用している企業は、今後5年以内にSAP S/4HANA導入を判断することになるでしょう。早期に選択することで、経理・財務業務の全体像と導入オプションによる影響範囲を検討する時間を確保することができ、物事が正しく進む確率が高まります。

多くのCFOにとって、SAP S/4HANA導入の時期や方法を決断することは、最も重要な意思決定となっているかもしれません。これは重要な決断なのです。

# 謝辞

## 執筆者

**Denise McGuigan, PMP®**  
Principal,  
US SAP Finance Transformation Leader  
デロイトコンサルティング LLP  
Tel : +1 404 631 2705  
Email: [demcguigan@deloitte.com](mailto:demcguigan@deloitte.com)

**Ranjit Rao**  
Principal,  
Finance & Enterprise Performance  
デロイトコンサルティング LLP  
Tel : +1 404 631 3661  
Email: [ranjrao@deloitte.com](mailto:ranjrao@deloitte.com)

**Kristin Kanter**  
Senior Manager,  
Finance & Enterprise Performance  
デロイトコンサルティング LLP  
Tel : +1 617 585 4789  
Email: [kkanter@deloitte.com](mailto:kkanter@deloitte.com)

## 協力者

**Steven Ehrenhalt**  
United States

**Abdi Goodarzi**  
United States

**Jerry Hoberman**  
United States

**Anton Sher**  
United States

**Arjun Krishnamurthy**  
United States

**Ryan Worley**  
United States

**Sid Dhapola**  
United States



01

02

03

04

05

06

## 注記

1.SAPinsider Benchmark Report, SAP S/4HANAファイナンス：State of the Market, 2019.

2.2019年10月、SAPプレスリリース

3.SAPinsider Benchmark Report, SAP S/4HANAファイナンス：State of the Market, 2019.

# グローバル連絡先

**三上 徳朗 Noriaki Mikami**  
パートナー, Finance & Performance  
Deloitte Tohmatsu Consulting LLC  
Tel: +81 3 5220 8600  
Email: [nmikami@tohmatsu.co.jp](mailto:nmikami@tohmatsu.co.jp)

**藤原 章博 Akihiro Fujiwara**  
パートナー, Finance & Performance  
Deloitte Tohmatsu Consulting LLC  
Tel: +81 3 5220 8600  
Email: [akfujiwara@tohmatsu.co.jp](mailto:akfujiwara@tohmatsu.co.jp)

**中山 嘉春 Yoshiharu Nakayama**  
パートナー, Finance & Performance  
Deloitte Tohmatsu Consulting LLC  
Tel: +81 3 5220 8600  
Email: [yonakayama@tohmatsu.co.jp](mailto:yonakayama@tohmatsu.co.jp)

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

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

**Emily VanVleet**  
Partner, Tax  
Deloitte Tax LLP  
Tel : +1 404 631 2715  
Email: [evanvleet@deloitte.com](mailto:evanvleet@deloitte.com)

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

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

**Clint Carlin**  
Partner, Risk and Financial Advisory  
Deloitte & Touche LLP  
Tel : +1 713 504 0352  
Email: [ccarlin@deloitte.com](mailto:ccarlin@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](mailto:jbier@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](mailto:psforza@deloitte.com)

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

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



01



02



03



04



05



06



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リー合同会社、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-ボ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、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、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リーサービス、リスクアドバイザリー、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せん。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、当該時点での効力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

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.