



Crunch Time – 決断の時
CFOのための戦略的データ管理ガイド



MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845

こんにちは！

CFO

どなたですか？

CFO

お断りします。我々のデータに繋がりが
ないので。

データ
ソース

あなたが保有するデータです。
よろしければお手伝いしましょうか？

データ
ソース

新たな可能性を知ると、きっと驚かれますよ。

想像するよりも早く

あなたは複数のソースからデータを取得し、分析するという課題に直面した際、コアとなるテクノロジープラットフォームの見直しの必要性を感じるかもしれません。大規模なERPの導入はその課題を解決する方法のひとつです。しかし、選択肢はそれだけではありません。

データ管理のツールや技法は急速に進化しています。それらを活用することで、CFOが抱える面倒なデータ問題を数年ではなく、数カ月で解決することが可能となります。100%確実な方法はありませんが、あなたが想像したり思っているよりも、遥かに早く活用できるようになる可能性があります。

機械学習、自然言語処理、高度なアナリティクスを用いた新たなテクノロジーによって、多くのデータ分析に関する問題を解決したり、回避したりすることができます。それらを利用するには、大規模な投資は必要ありませんし、会社中に大きな混乱をもたらすこともありません。

実際のところ、それらのテクノロジーによって、既にフォーキャストの改善、照合業務の自動化、報告の効率化、顧客やファイナンスに係るインサイトの創出が実現されています。また、ファイナンス領域のデジタル変革に関連するコスト、工数、リスクを削減する上でも役立ちます。

それゆえ、もしあなたがデータ品質に問題を抱えており、「システム同士は連動しない」と常に考えているとしたら、新たな選択肢を探る時がきている、と言えるでしょう。

新たなテクノロジーによって、多くのデータ分析に関する問題を解決したり、回避したりすることができます。それらを利用するには、大規模な投資は必要ありませんし、会社中に大きな混乱をもたらすこともありません。

目次

01 ノイズを除外する

5

02 問題点はどこにあるのでしょうか？

7

03 テクノロジーの活用

8

04 より多くの価値を引き出す方法

10

05 現実世界での事例

12

06 データ改善の準備ができたところで、次のステップを見ていきましょう¹⁶

07 おわりに

18

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。

ノイズを除外する

日々、企業でより多くのデータが生成され、経理・財務部門は新しいインサイトを得ることができ、事業に対する自身の価値を高めるチャンスが無限に得ているように見えます。しかし、それが簡単なことであれば、誰もが実践しているはずです。問題は、さまざまなソースから日々生成されるデータの量に圧倒されてしまうことです。

大量のデータから有益なインサイトを得るためには、企業は、データを収集、処理、統制することが求められ、また、その情報に基づいて行動するための実用的な方法を必要としています。例をあげると、会社全体として、または経理・財務部門としてのデータレイクの設置や報告業務の効率化、データ管理やアナリティクスのスキルセットの高度化などを通じて、自社のデータ管理基盤を強化している企業が多くあります。

これらの取り組みは多くの場合、クラウドベースのERPへの移行により促進されています。このアプローチの詳細については、過去のCrunch Timeレポート内に掲載しています（参照例：CFOのためのクラウド導入ガイド、SAP S/4HANA® CFOガイド）。しかし、多くのデータ問題についてはより簡単にターゲットを絞った解決方法で対処することができます。本書ではそのような方法に焦点を当てていきます。

企業は、大量のデータを収集、処理、統制するための、また、その情報に基づいて行動するための実用的な方法を必要としています。



01

02

03

04

05

06

07

データを上手く活用する

デジタルテクノロジーは財務データの価値や透明性を高め、運営コスト、労力、リスク削減など、経理・財務部門におけるビジネスのあり方を再形成してくれます。

右記は、経理・財務部門がデジタルテクノロジーの活用を通じ、データ課題に取り組んだ例です。



経営計画策定

表計算や勘を頼りにしていたものを自動化、モデルに基づく分析ベースへ移行

クラウド型経営管理システムとデータレイクを統合し、社内外双方のデータ需要に対応

企業のコアとなる、一貫性のあるデータ体系と統一性のある集約プロセスを確保



経理財務業務

高度な経営管理、経理財務、規制報告に対応できる階層型組織体制を構築

ソース間のワークフローの合理化と照合業務の自動化により、仕訳のトレーサビリティと監査対応能力を向上

機械学習を用いた高度なアナリティクスツールを活用し、突発的な事象やリスク識別に対応



意思決定支援

ビジネスユニット、地域、ソースシステムを横断する情報ニーズを特定

ERPを含む、あらゆる場所に存在するデータにもアクセスできるよう、ビックデータまたはクラウド型のデータステージング環境を活用してインサイトを創出

ユーザーが複数の階層情報をドリルダウンできるよう、インタラクティブなレポートを作成



01

02

03

04

05

06

07

問題点はどこにあるのでしょうか？

CFO

収益や収益性を見方を変えていく必要があります。製品別だけでなく、顧客別実績を確認し、また顧客と当社の取引期間のような顧客属性も把握したいです。

CFO

当社で顧客情報を収集していることは知っています。
売上データ、コストデータ、顧客データを組み合わせることはできませんか？

CFO

なぜそれらは統合できないのですか？

そのような収益測定体制は整っていないため、収益性の測定はできません。顧客別の記録管理も行っていないです。

CIO

CIO

CIO

当社の現行テクノロジーのレベルでは、
そう簡単にはいかないのです。



01

02

03

04

05

06

07

テクノロジーの活用

デジタルテクノロジー高度化によって、CFOはデータ管理を行ううえで新たな選択肢が与えられます。これは現行のシステム間で連動していない状況において特に有効です。クラウド型のアーキテクチャによって、即座にデータ整理や再構築が可能になります。高度なアナリティクスツールによって、複数のプラットフォームにあるデータから結論を導き出すこともできます。また、機械学習やAIによって制御やリスク監視が可能となり、リアルタイムに軌道修正ができます。

以下において、さまざまな業界の経理・財務部門がITがテクノロジーを活用し、収集データからより多くの価値を引き出した方法をいくつか紹介します。



医療

表で管理している製品と契約データを請求書と発注データに紐づけ、コスト支出・削減パターンを把握



銀行

定量分析により、経営成績、マクロ経済の状況、社内実績の相互関係を把握



小売

アナリティクスツールを使用し、支出・売上実績データから新たなインサイトを獲得し、ターゲットを絞ったマーケティングプログラムを実現



資産管理

アナリティクスツールを活かし、包括的な収益分析を実施することで、経営者による業績向上の成功要因を特定



決済処理

機械学習を活用し、キャッシュアロケーションの分類を自動化する上で新たなパターンやルールを策定



自動車

ツール“CogniSteward™”を使用し、エクセルやほかのソースデータを基にビジネスダッシュボードを作成



航空宇宙

機械製図上のデータを抽出し、エクセルに保存するため、ツール“CogX”を展開し、新たなビジネスインサイトの創出を促進



エネルギー

データ品質のクエリを“CogniSteward”に直接連動させることで、将来のM&Aに向けた連結データの分析、マッチング、融合をツール上で実現



通信

疎行列アルゴリズムを使用し、15分～12週間のデータ停止の影響をシミュレーションすることで、実際の視聴開始から12秒～18秒以内で予測を生成



飲食

“CogniSteward”を通じてシステム間の顧客データを統合。機械学習をベースとしたクラスタリングアルゴリズムを用いて、リピート客のデータを特定

デジタルツールやテクノロジーは、経理・財務部門のデータの収集や利用方法を根本的に変えます。それにより、事業における経理・財務部門の価値を向上してくれます。



01

02

03

04

05

06

07

経理・財務部門は、高度なアナリティクスツールを通じ、収集したデータから短時間で多くの価値を引き出せるようになります



01

02

03

04

05

06

07

より多くの価値を引き出す方法

あなたは自分のデータ管理チームに新しい従業員を一名採用しました。そして、その採用は正しい決断だったとすぐに気づきました。彼女は記録的な速さで何百万ものデータ分類を行うことができ、複雑なデータ整理、データクレンジングを正確に実行できます。これにより、あなたのチームは長年蓄積した大量かつ複雑な情報から、最新のインサイトを導き出せるようになります。

また、彼女は飲み込みが早く、最初にいくつかの指示を受けた後、自主的に行動し、失敗から学び、スキルを向上させています。複雑なデータ分割を行う役割を任された時も、その難局に上手く対応し、構造化と非構造化データ双方の仕分けと分類を素早く行い、機密情報のフラグ付けも同時に行いました。

このようなレベルの仕事は人間業ではないと思われるかもしれませんが。そしてその認識は正しいのです。“あなた”が採用したのは人間ではありません。彼女は人工知能（AI）と機械学習（ML）を搭載したデータ管理ソリューションだったのです。

AIと機械学習といったテクノロジーにより、通常、人間の知能を必要とする作業が自動的に行われ、絶大なメリットが経理・財務部門もたらされます。これらのテクノロジーは、従来時間のかかるデータクレンジングや、プロファイリングプロセスの自動化に使用することができ、同時に出力データの精度や信頼性を高めてくれます。

機械学習によって向上した分類とクレンジングのアルゴリズムは、人間のアナリストがデータの集合体に対して何をしているかを観察することで学習し、その過程において大量のデータ処理・分類・改善を行います。また、これらのアルゴリズムはデータの紐づけとマッピング提案を行い、データベース間のデータ連結とアナリティクスを促進し、新たなファイナンスの観点でのインサイトを導き出します。

つまりAIと機械学習は処理コストを削減する機会だけでなく、経理・財務部門がより付加価値の高い作業を行うための時間を与えてくれます。これらは人間が行っていた作業を機械で代用することの最大のメリットです。

このようなレベルの仕事は人間業ではないと思われるかもしれませんが。そしてその考えは正しいのです。



01

02

03

04

05

06

07

AIと機械学習を用いたデータ管理の最適化

データ基盤を強化することとは、すべてのAI関連プロジェクトの基礎となります。デロイトの「グローバルAI活用企業動向調査」第3版（2020年）によると、AIの利用者は、AIを活用して自社の優位性を高めるために最も重要な取り組みとして「自社のAIのデータ基盤を最新化すること」を選択していますが、それは当然のことです。データ基盤を最適化させるために、AIと機械学習をさまざまな方法で利用することができます。右記はいくつかの例です。



ライフサイエンス

ビジネス上の問題

複雑な会社分割への準備に向けて、どの非構造化データを別会社に移し、どのデータを親会社に残すかを決断する必要がありました。

AI・機械学習を使用したソリューション

機械学習を使用し、所有者、内容、使用用途の情報に基づき、非構造化データの選別を行いました。そして、データをグループ化し、移行するデータと移行しないデータを仕分けし、特別な変換処理が必要な機密情報には目印をつけました。



フードサービス 業者

一連のM&Aを通じて、自社のデータベースと買収先企業のデータベースにおける顧客・ベンダー情報の重複するデータを特定できない状況にありました。

機械学習により改良されたクラスタリングアルゴリズムを使用し、データベース間の共通データを特定しました。その後、市場戦略や利益率改善へのアクションアイテム検討時に、クレンジング済みのデータを活用し、重要なインサイトが得ることができました。



航空宇宙・防衛 テクノロジー 製造業者

顧客の航空機を確実にスケジュール通りに納品できるよう、自社の在庫管理プロセスを最適化させる必要がありました。

動的アルゴリズムとメトリクスの可視化を利用し、定型的なデータ品質の問題やデータの不一致に対処しました。また、機械学習ベースの統計モデルを策定し、アウトプットデータの改善を行いました。



01

02

03

04

05

06

07

現実世界での事例

さらに詳しく見ていくため、ある3つの企業がどのようにデータに関する問題を解決したかを検証しましょう。はじめに、あるグローバル電気通信企業がどのように自動化を駆使し、決算プロセスを短期化させたのかを見ていきます。経理・財務部門の新たな役割、スキルセット、働き方など、これらのソリューションに関連した人材への影響についての詳細は、Crunch Time：デジタル世界における経理・財務部門の人材開発をご参照ください。



01

02

03

04

05

06

07



グローバル電気通信企業

重点課題

決算業務の自動化

目的

各プロセスを自動化し、決算業務を短期化すること。

問題

決算品質が正確で、かつ決算開示日が予測可能となる決算を実現することは、経理・財務チームにとって大きな負担となっていました。その原因は複数のEPRが存在する環境下でデータソース間の統合が十分に行われていないことでした。

ソリューション

ポータル上にワークフローを導入し、エンドツーエンドの決算業務の効率性と透明性を高めると同時に、データ品質を向上させました。

メリット

この経理・財務チームはERPにワークフローを接続し、プラットフォーム上のワークフロー、ダッシュボード、自動化機能を活用し、すべての決算プロセスサイクルの可視化を可能にしました。また、すべての決算関連プロセスに対応するワークスペースを構築しました。これにより、チームは適切なタイミングで適切な人員を集めることができ、引き継ぎ時間の短縮、アカウントビリティの向上が可能となりました。結果的に、経理・財務部門は決算プロセス全体で以下のメリットを享受することができました。



リスクの低減

- データ検証、修正、強化を促進
- 異常データの問題検出の促進
- 保存された監査証跡により、モニタリングを自動化



効率性の向上

- 人の手を介さない、データから仕訳帳への直接転記
- プラットフォーム上で承認履歴を管理することで、メール量の削減を実現
- エンドユーザーは単一のポータルを使用することで、複数のツールを手動で行き来する手間を軽減



決算作業の迅速化

- 決算作業をひとつのワークスペースでE2E全タスクを実施し、リアルタイムでタスクの管理が可能
- ボトルネックと遅延の減少、問題への積極的な対処
- システム間での強力な統合機能



01

02

03

04

05

06

07



グローバル銀行

ここでは、あるグローバル銀行が、どのようにして世界中における性質の異なるデータソースを企業用のデータレイクを介してデータを整備し、自社の経営情報管理プロセスと報告プロセスを自動化させたのかについて紹介します。

重点課題

顧客分析

目的

あらゆる重要セグメントの顧客に関する、完全で正確な財務・顧客収益実績情報を提供すること。

問題

業務運用の複雑性、システム上の制約、データ統制の問題が、グローバルでのリアルタイムでの報告の妨げになっていました。

ソリューション

自社運用型のデータレイクを活用し、重要な領域のコアメトリクスの管理プロセスを自動化すると同時に、全主要市場向けに長期的に活用可能な基盤を確立しました。

メリット

この銀行のデータとメトリクスの性質は市場環境によって異なり、かつ複数のシステムが使用されていたため、共通のフォーマットでデータを自動的に変換・統合する機能には限界がありました。そのため、レポート間の統一性や一貫性はほとんどなく、データ収集のほとんどは手動で行われていました。このような不正確性により、しばしば経営管理情報は信頼できないものでした。これらの問題を解決するため、同銀行は以下のステップを実践しました。



優先順位の決定

- 重要な意思決定を支援する上で必要な少数のコアメトリックを優先
- 市場間で一貫したメトリクスの定義の承認



データセットの整備

- 主要なデータの定義付けとロジックの確立のために、グローバルとローカルのソースシステムからのシステム連携を実現（当初は手動で作業）
- 標準の変換ロジックを使用し、対象のデータセットを整備



機能の構築

- E2Eにおけるデータの品質向上・ガバナンス機能を構築
- 標準化・自動化による出力精度の向上
- 既存のデータフレームワークのスケールアップを行い、新たな機能を構築



01

02

03

04

05

06

07



グローバル製造企業

ここでは、あるグローバル製造企業がどのように自社のデータ収集方法を変革し、意思決定のスピードと精度を向上させたかについて紹介します。

重点課題

意思決定支援

目的

組織全体でデータ連結と変換をスピードアップさせ、ビジネスインサイトの創出を促進する、迅速で精度の高い収益性評価を実現すること。

問題

経理・財務部門は、一貫して事業部門レベルでの経営情報の収集、報告、予測を実施できていませんでした。データの照合が失敗するケースもあり、企業の報告スピードは遅く、不正確でした。

ソリューション

最新のクラウドベースの企業用データレイクとウェアハウス・ソリューションを導入し、精度の高い情報を収集、処理する能力と、その情報を活用して施策に反映する能力を向上させました。

メリット

この経理・財務部門は、あらゆる事業部門の数字を照合し、真の収益源を把握するのに長年苦労しました。その後、自社のデータ収集システム、在庫管理システム、レポートシステムを刷新しました。この取り組みにより、事業部門は市場変化に迅速に対応し、他社に先駆けて迅速な意思決定を行うことができました。また、下記に示したメリットをさらに享受することができました。



データの整備

- 自動化した手順にて、全事業部門で一貫したデータ収集を実現
- 機械学習をベースとしたデータ品質の検証と統制を行うことで、CFOの主な懸念事項に対応



高度な分析

- 包括的なコスト配分・収益性の分析を、少なくとも月次で実施
- 手動でのデータ収集作業を大幅に削減し、分析のための時間を確保



レスポンスタイムの短縮

- データの粒度と精度を向上させ、高度な予想モデリングと予測を実現
- リアルタイムの意思決定支援を可能にするデータの生成・分析



データ改善の準備ができたところで、 次のステップを見ていきましょう

データ品質の向上によって経理・財務部門のコア機能を強化していくために、既存のシステムを起点に、どのように自動化、高度化することでデータの利活用が促進できるか、を考えてみましょう。
以下の6つのステップに従えば、準備は整うでしょう。

1

事業運営にあたって、どのようなインサイトが必要になるかを選定します。どのような問いに対する答えが必要ですか？どのようなメトリクスがあれば、その質問に答えることができますか？従業員、顧客、製品、市場環境など、業績に影響を及ぼし得るすべての要因に関連する財務情報・非財務情報について検討しましょう。

2

利用可能なツールを検討します。必要な情報を収集し、処理、分析、報告を行います。必要とするデータをリアルタイムで自動的に取得できることが、最終的なゴールです。しかし目下では、何を手動で収集できるか見ていきましょう。まずは、10個程度の事業に関する質問から始めてみましょう。そうすれば、重要な実績の可視化を実施したり、データポイント間の関係性を調べたりすることができるはずです。データの自動化に着手し、より多くのコンポーネントに重ねていくことで、イメージを具体化していくことが可能となります。

3

経営層と足並みを揃えます。すべての主要関係者は、何を、どのように定義づけして測定し、誰が管理し、誰が責任を持ち、どう業務上処理するかについて合意する必要があります。複雑な事業ポートフォリオを持つ企業では、全員から同意を得ることは難しいですが、この過程に前もって時間を割いておくことは重要です。

4

データエコシステムを構築します。データフィードの自動化、データセットの統合、真の自動処理機能、データインサイト起点で意思決定を行うための新たなツールの実現に向けて取り組んでいきます。事業における重要性や導入の難易度に基づいて、優先順位を決定します。管理しやすい、小さなものから始めていきましょう。あるコンセプトをひとつの市場や事業部門でテストしてプロトタイプを作成し、自分のアイデアについて他の人に話し、賛同を得ましょう。導入する予定の新機能を使用する人々を巻き込むようにしましょう。

5

人材を確保します。次世代のデジタルテクノロジーをベースとしたデータエコシステムに対応するには、データを使用したストーリーテリング、高度なアナリティクスを使用した問題解決、事業連携など、新しい、または高度な人材スキルや機能が必要となります。必要とする人材を育成・獲得する方法を検討しましょう。このトピックの詳細については、Crunch Time：デジタル世界における経理・事務部門の人材開発を参照してください。

6

実現可能なアプローチを、ほかの領域に展開できるか確認します。こうすることで、結果を比較することができ、企業にとって長期的に何が最善なのかを評価することが可能となります。当然、そのような取り組みには費用が発生します。また、全体のスケジュールが延びる可能性もあります。しかし、そのようなマイナス面は、ツール展開に失敗した場合のコストと比較すれば、大したことではありません。

事業における重要性や導入の難易度に基づいて、優先順位を決定します。管理しやすい、小さなものから始めていきましょう。



01

02

03

04

05

06

07

正しく実行する



01

02

03

04

05

06

07

データソースの向上や統合に着手する際は、先駆者が苦労して得た以下の教訓を、しっかりと活かしましょう



ゴールの定義付け

実現したいことを明確化し、それに応じて優先順位を決定



小さなものから着手

明確に定義されたスコープに基づき、最初はひとつの領域でアイデアのテストを実施



迅速な試行錯誤

何か上手くいかない場合は、迅速に修正するか、次に進むことで、機会喪失を回避



顧客重視

エンドユーザーを早めに巻き込み、新たな機能がユーザー要求に応えているかを確認



導入の促進

新たなソリューションの導入を促すロールアウト戦略を用意



経営モデルへの対応

主要な関係者全員を巻き込み、導入後に必要となる新たなスキル、役割、プロセス、働き方の定義付けを実施

おわりに

企業規模を問わず、どのような企業であっても、期待される成果は、良質なデータによって達成されます。人工知能、機械学習、自然言語処理、ロボティック・プロセス・オートメーション、その他のテクノロジーを使用した新たなツールによって、かつてないほど早く、そしてより一層データ管理を自動化し、データ品質を改善することが可能になっています。

メリットを享受するために大金を費やす必要はありません。また、何年もリソースを拘束する必要もありません。その代わりに、優先順位を決定し、選択肢を模索し、小さなステップを踏み出し、時間をかけて積み上げていきましょう。少し行動してみると、新たな可能性があることに驚くかもしれません。



01

02

03

04

05

06

07

謝辭

著者

Annamaria Cherubin

Principal

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 216 536 3763

Email: acherubin@deloitte.com

Victor Bocking

Managing Director

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 212 436 3191

Email: vbocking@deloitte.com

Naimisha Reddy Karakala

Senior Manager

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 312 486 4903

Email: nkarakala@deloitte.com

Max Troitsky

Senior Manager

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 215 815 9443

Email: mtroitsky@deloitte.com

執筆協力者

Susan Hogan

United States

Jason Dess

Canada

Dean Hobbs

United States

Lane Hayes

United States

Anoop Kuriakose

United States

Dinesh Dhoot

India

Adrian Tay

United States

Jeff Schloemer

United States

Matt Schwendeman

United States

Jessica Bier

United States

Scott Shafer

United States

Kirti Parakh

United States



01

02

03

04

05

06

07

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@tohmatu.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@tohmatu.co.jp

中山 嘉春 Yoshiharu Nakayama

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: yonakayama@tohmatu.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, Finance Transformation
Eminence Lead
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 512 226 4805
Email: dhobbs@deloitte.com

Nnamdi Lowrie

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

Jessica L. Bier

Managing Director, Human Capital
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 415 783 5863
Email: jbier@deloitte.com

Denise McGuigan, PMP®

Principal, Consulting, SAP Deloitte
Consulting LLP
Tel: +1 404 631 2705
Email: demcguigan@deloitte.com

Varun Dhiri

Principal, Consulting, Oracle
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 484 868 2299
Email: vdhiri@deloitte.com

Matt Schwendeman

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

Scott Szalony

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

Melissa Cameron

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

Clint Carlin

Partner, Risk and Financial Advisory
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
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



01

02

03

04

05

06

07



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 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

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