



Crunch Timeシリーズ
エンタープライズサービスデリバリーの改革

まずはクイズです

近頃、CFOが心配で夜も眠れない理由は何でしょうか。

- Ⓐ 営業収益性
 - Ⓑ デジタルトランスフォーメーション
 - Ⓒ ウォールストリートの予想
 - Ⓓ 人材・タレント戦略
 - Ⓔ そんなに単純な話ではない
-

解答の鍵

エンタープライズサービスデリバリーが、あなたの会社の迅速性向上、イノベーション活性化および効率性の改善に役立つとしたらどうでしょうか。
あなたはよく眠れるようになるでしょうか。

目次

01	ニューノーマルで求められる 取り組み	4
02	どこから着手すべきか	7
03	バックオフィスから センターオフィスへ	9
04	実例	16
05	成果の獲得	18
06	おわりに	20

ニューノーマルで求められる取り組み



01

02

03

04

05

06

エンタープライズサービスデリバリー

ポイント

- 1 最大の費用対効果を得るために、どこで、どのように業務を行うかを考慮したサービスデリバリー・モデル
- 2 顧客体験の向上を実現する一方で対応力を高めるようにデザインされた組織コンセプト
- 3 エンドツーエンドのビジネスプロセス改善にフォーカスし、一元管理された多機能チーム

先進企業では、エンタープライズサービスデリバリーは、単なるシェアードサービスではありません。

CFOの主な仕事が日々の経理財務業務の遂行と管理だったのは過去の話です。CFOはここ何年にもわたって、事業のあらゆる場面に関わる変革の指揮を執ってきました。今日のCFOの業務は、過去と比べ大きく様変わりしています。

COVID-19パンデミックによって引き起こされた公衆衛生および経済の二重の危機は、仕事の本質に関する長年の常識を覆すと同時に、トランスポーメーションに関する最高責任者としてのCFOの役割を拡大しました。COVID-19のアウトブレイク後、ロックダウンによって多くの従業員が在宅勤務を余儀なくされ、事業継続を確保するためにあらゆる地域でサプライヤーネットワークの再編成が必要になり、財務部門はリモートでの決算業務およびアニュアルレポート作成を行わなければなりませんでした。他にもたくさんの例があります。



01

02

03

04

05

06

企業がニューノーマルに取り組む中で、いくつかの教訓が明らかになりました。

- 機能横断のコラボレーションツールおよびプロセスは、危機的状況の中で、組織が十分な情報に基づく迅速な意思決定を行うために役立ちます。
- 労働力や就業場所に厳しい制約がある中でも、業務プロセスのオートメーション化によって事業運営を継続、維持することができます。
- 幅広いパートナー ネットワークによって、需要の急増に応え、個別タスクに必要な専門スキルの提供を受けることが容易になります。
- ビジネスユニットおよび地域をまたぐ迅速な人員転換を行う際には、標準化されたシステムや業務プロセスが必要不可欠です。
- クラウドでのレポートシステムによって、ユーザーはインターネットに接続できる場所ならどこからでも、必要な時にリアルタイムの情報にアクセスできます。
- プールされた経営資源（人員含む）によって、組織は機能を横断して、必要な場所に効率的に業務遂行能力を割り当てられます。
- 従来、オンサイトで行われていた仕事の大部分は、適切なコラボレーションツールを整備すれば、従来とは異なる組織に業務担当を移行または分配することができます。



01

02

03

04

05

06

一例：ある企業では、パンデミック以前、電子請求および決済システムに一部のベンダーしか移行していませんでした。オフィスの閉鎖によって手作業での決済処理に遅延が生じた際、ある小規模ベンダーがサービス契約を終了する旨を通知してきました。しかし、その契約が打ち切られると生産に影響が出ます。そのため、財務部門は、慌てて支払を実行しなければなりませんでした。この問題は、ほんの一部の手作業による決済プロセスが、大きなリスクを引き起こす可能性があることを示しています。

別の企業では、CEO以下の従業員全員で事業計画の拠り所とする週次実績レポートを作成している最中にパンデミックが発生しました。レポート作成プロセスには自然言語処理が用いられ、大部分が自動化されたクラウドベースのシステムであったため、従業員の大部分がリモート勤務を行うことになった際も、通常通りのレポートティングプロセスを継続することができました。

端的に言えば、危機に柔軟に対応できるプロセスやインフラを有すること、そして将来の危機に対処する備えができていることが、成功を収める企業の特徴です。そして、この迅速性の構築は、企業全体を通して、テクノロジー主導による社内業務のプロセスやサービスの提供方法・体制（サービスデリバリーモデル）を再考するところから始まります。

危機に柔軟に対応できるプロセスやインフラストラクチャを有すること、そして将来の危機に対処する備えができていることが、成功を収める企業の特徴です。

どこから着手すべきか

予算縮小の真っただ中で、成長性、効率性およびアジャリティの向上という課題に直面し、多くのCFOは社内業務・サービスのデリバリー体制を見直しています。

例えば、業務をベンダーにアウトソースしたり、シェアードサービスセンターに移管したりすることです。その業務をフルタイム従業員が行うかもしれないし、代替的労働力が行うかもしれません。オフィスや事務センターでオンサイトにて行われるかもしれないし、従業員の自宅や複数の場所に分散されるかもしれません。機械が行うことも人が行うこともあります。

どの業務がどこで誰によって行われるか、あなたはどのように決定しますか。それはどのような種類の業務かになります。あなたの会社が社内業務・サービスのデリバリー方法の改善・向上の機会を見つけ、長期戦に向けた準備ができるよう、次の課題について検討しましょう。

- **業務の本質**：それは本質的に単純作業かつ予測可能な属性の業務ですか。それとも独自の分析やインサイトを必要としますか。
- **事業との関係**：おおよそ同一のワークプロダクトが全社的に使用されていますか。その場合、それを標準化して集約組織からエンドツーエンドでデリバリーすること、つまりリソースを一か所に集約し、スケールメリットを生かすことは可能ですか。それとも別の機能やビジネスユニット向けにカスタマイズが必要ですか。
- **デジタル強化**：大量の反復作業を自動化することはできますか。分析作業は人工知能の技術を生かし、処理スピードおよびスケールを向上することができますか。

- **デリバリーオプション**：その業務は（次のページで説明する課題を考慮した上で）バーチャルまたはアウトソースによって行うことができます。

選択肢を検討する際、新しい方法で社内業務・サービスを提供する上で必要な人材、能力、投資、そして実行までに必要な時間を考慮しましょう。そうすることで、優先順位を決め、ニーズを全体的に（総体的に）評価することができます。

しかし、社内業務・サービスのデリバリー体制に関して言えば、全てに通用する画一的なアプローチはなく、おそらくどのような初期モデルも、時間とともに組織のニーズが変わるために進化していくことを覚えてください。重要なのは適切な基本的要素から始め、徐々に取り組みを積み重ねるということです。このトピックの詳細は「The future is now: Reimagining operating models to thrive in the new normal」をご覧ください¹。



01

02

03

04

05

06

バーチャルワーク



01

02

03

04

05

06

パンデミックによって一定の業務はリモートで行えることが証明されました。しかし、業務がリモートで行えるからといって、必ずしもそうしたほうがいいわけではありません。バーチャルワークの実行可能性を検討する際、次のことを考慮しましょう。



近接性



制約



コーディネーション



サービスレベル



統制および監督



個人的な考慮事項



文化

その業務は特定のビジネスまたは知識との物理的近接性を必要としますか。

その業務をリモートで行うにあたって、法律上または規制上の制約はありますか。

バーチャルな協力体制では対応できないチーム間またはシステム間でのコーディネーションを必要としますか。

その業務は厳しいターンアラウンドタイムなど重要なサービスレベルが要求されますか。

リモートで管理するにはチームが大きすぎて、統制不能に陥っていませんか。

地域的および人事的な制約がリモートワークに影響を及ぼしますか。

バーチャルワークは企業の強い文化を創造する能力、その価値を浸透させますか。

パンデミックは次のことも証明しました。

経理財務部門において、バーチャルワークはおそらく定着するでしょう。オフィス閉鎖後の経理財務業務の継続が成功したことを受け、多くの企業は年間を通して、経理財務担当者の10~25%をバーチャルワークに移行するよう計画しています²。

バックオフィスからセンターインオフィスへ

リーディングカンパニーはサービスデリバリーのアグリティ、品質およびスピードを向上する方法を再考し、CFOの権限が経理財務部門を越えて企業変革へと拡大する中で、物事の考え方には変化が見られるようになりました。それがセンターインオフィスです。

効率的に取引処理を行い、コストを削減し、課題に対処する目的で、これまででもシェアードサービスが使用されてきましたが、センターインオフィスという概念はこのアイデアをさらに推し進めることができます。センターインオフィスはエンドツーエンドのプロセス改善に焦点を当てたミッション中心型のアプローチで、イノベーションを促進し、業績に影響を及ぼすプロアクティブなインサイトを生み出します。

確かに、バックオフィスのシェアードサービスが持つ従来の役割は、今でも大きな価値をもたらします。ただし、いくつかエンタープライズサービスデリバリーチームを活用している企業のなかでCFOの業務範囲を広げた事例があります。例えば、

- エンドツーエンドのプロセス指向によって、問題の根本的原因を促し、予測および意思決定のサポートを強化するインサイトを提供できます。

- 自動化やデータサイエンスなどの分野で重宝されるスキルを有する人材ハブとして、技術革新を効率的に拡大し、オンデマンドで重要なケイパビリティを提供できます。
- そして、外部パートナーとのネットワークを構築・活用することで、企業はアグリティを維持し、臨機応変に説明責任を果たすよう手助けできます。

昨今のビジネス環境において費用対効果は大前提です。危機からの回復力を押し上げ、デジタルによる創造的破壊にレバレッジを効かせることで新たな可能性が切り開かれます。

リーディングカンパニーはサービスデリバリーのアグリティ、品質およびスピードを向上する方法を再考する中で、物事の考え方には変化が見られるようになりました。それがセンターインオフィスです。



01

02

03

04

05

06

3つの重要な目的

センターオフィスという概念は様々な形態をもち、時間とともに規模や範囲を拡大することが可能です。調達から支払いまたは受注から回収に至るプロセスといった、1つまたは2つのエンドツーエンドサービスに焦点を当て、この転換に着手する企業もあります。これらのサービスには、フロントおよびバックオフィス両方のリソースによって実行されるアクティビティが含まれています。ロボティクスやアナリティクスなどの機能的境界を超越する重要なケイパビリティを開発し、必要に応じてそれらのケイパビリティを展開する企業もあります。さらに、業務プロセスを一元化することから着手する企業もあります。

後者の例として、例えば多くの税務部門でプロセスの一元化が進められています。最近のDeloitte Globalサービスにおいて税務部門リーダーは、間接税の申告および納税、法人管理、関税および国際貿易コンプライアンスに関する、シェアードサービスセンターを活用することが好ましいと回答しています³。

昨今のビジネス環境において費用対効果は大前提です。企業のレジリエンスを押し上げ、デジタルによる創造的破壊にレバレッジを効かせることで新たな可能性が切り開かれます。

方向転換の始め方を問わず、企業がそのシェアードサービスアプローチを開始する中で、一般的にセンターオフィスという概念は以下の3つの重要な目的があります。

- 1 サービスとしてのケイパビリティの提供
 - 2 デジタルトランスフォーメーションの推進
 - 3 顧客体験の向上
- 各目的の詳細を見てみましょう。



01

02

03

04

05

06



01

02

03

04

05

06

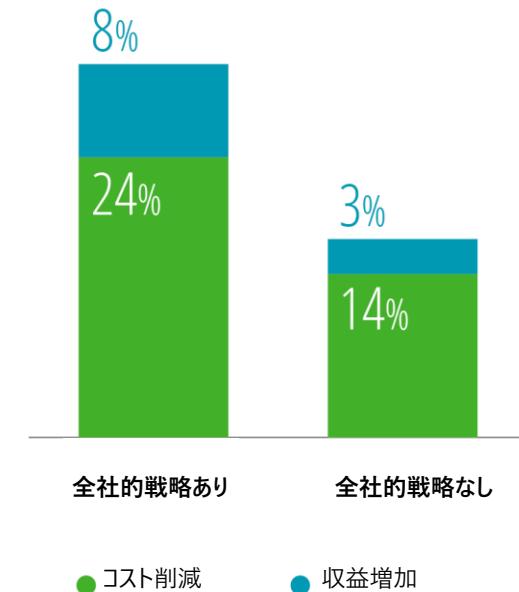
1

サービスとしてのケイパビリティの提供

長年にわたって、多くの企業は企業全体で必要とされる自動化、アナリティクス、プログラムマネジメントなどのケイパビリティ領域で専門知識を構築してきました。しかしながら各事業部門が独自に必要な人材の育成および調達を行うことからサイロ化が進み、コストおよび人材確保の面で余剰が生じています。シェアードサービス体制を通して重要なケイパビリティが生産および提供されることによってスケールアップや、より大きな効果をもたらすことが可能です。

このことを認識し、成果を上げるサービスデリバリー機能は企業全体にわたってサービスとしてケイパビリティを開発、拡張そして展開するための中央ハブとなり、費用対効果および生産性向上を実現します。

あるDeloitteの調査によると、AIとRPAが組み合わさったインテリジェントオートメーションに関する全社的戦略を有する企業は、平均して24%のコスト削減および8%収益増加を実現しているのに対し、戦略なしで自動化を図った企業は、平均して14%のコスト削減および3%の収益増加にとどまっています⁴。

インテリジェントオートメーションの恩恵

出所：Deloitte Insights、2019年9月6日

シェアードサービス体制を通して重要なケイパビリティが生産および提供されるによって、スケールアップやより大きな効果をもたらすことが可能です。

2

デジタルトランスフォーメーションの推進

複数のレガシーシステムからデータを収集し分析する必要に迫られた企業は、しばしばテクノロジーを単一のソリューションに統合するリソースを欠いています。しかし幸いなことに、データに関する課題の多くは、大規模なシステムの見直しを必要としない方法により対処が可能です。この課題はこれまでのCrunch Timeシリーズにおいて論じられています。（例えば「Crunch time XIII – 決断の時13CFOのための戦略的データ管理ガイド」をご参照ください。）

ワークフローアプリケーション、オーケストレーションソフトウェアおよびクラウドベースプロダクトは、システム上のギャップを埋めることができ、データを移行する必要なく、事業部門を跨いで情報を収集可能となります。データラグリングツールは生データの収集、変換・整形およびエンリッチ化に役立つツールで、データをより利用しやすいフォーマットに変換します。これらのソリューションは特に大量の財務データを取扱う税務チームに有益です。彼らは普段からコンプライアンス要件を満たすために、データの収集、準備および検証に相当な時間を費やしています。

データに関する課題の多くは、大規模なシステムの見直しを必要としないターゲットソリューションを通して対処が可能です。

センターオフィスで管理すると、これらのデジタルアセットをエンドツーエンドでバリューチェーン全体に展開することができます。各事業部門は恩恵を受けることができます。そして企業全体の利用基準を統一し、維持することができます。



01

02

03

04

05

06

3

CX(カスタマーエクスペリエンス)の向上

顧客のニーズ、要望および悩みの種を詳細に理解することが、センター・オフィスに関するコンセプト立案の鍵となります。有意義なCXを提供するために、サービス・デリバリー・部門のリーダーは次の点を中心に構成された戦略を進めています。

- ・ **コラボレーション：**顧客、ビジネスリーダーおよびサービスプロバイダ（外部パートナーを含む）が集まり、イノベーション機会の特定、優先順位の設定、フィードバックの仕組みの確立、進捗管理を行います。
- ・ **アクセシビリティ：**顧客は、いつ、どのような方法（チャットボット、電話、アプリ、メールまたはテキストメッセージ等）で、サービスチームとコミュニケーションを取りたいかを選択できます。
- ・ **集約化：**共通のインターフェースによって、顧客は、複数の機能領域にまたがる課題に対するフィードバックの取得や問題の報告およびサービス依頼が行えます。

これらの各戦略は、今度は、リーダーの行動や従業員教育および従業員コミュニケーションを活用することで、絶えず強化されます。

顧客のニーズ、要望および悩みの種を詳細に理解することが、センター・オフィスに関するコンセプト立案の鍵となります。



01

02

03

04

05

06

多様な 働き方の活用



多様な働き方には契約社員、ギグワーカー、クラウドワーカーが含まれており、専門スキルを有する柔軟な人材へのアクセスを必要とするエンタープライズサービスデリバリーチームは、これら人材を活用しています。すでに5,700万人強を数えるこの労働力は、急速に拡大しています。2014年以降で8.1%増加し、2027年までに米国の労働人口の過半数を占めることが予測されています⁵。



01

02

03

04

05

06

多様な働き方の活用

多様な働き方の種類



契約労働者
個別タスク実施のために雇用され、一般的に、時給制、日給制またはプロジェクト単位で給与が支払われます



ギグワーカー
通常、アプリのサービスを通して雇用され、ある作業を完了するためのタスク（またはマイクロタスク）単位で給与が支払われます



クラウドワーカー
プロジェクトに参加するために選考があり、通常、選考を通過した人だけが仕事に関与することができます

必要時に有用な人材



オンデマンドキャパシティ
季節需要、外部事象および決算サイクルなどに由来する仕事量の急増に対応します



専門知識
税務や規制などに関する独自の専門知識があります



新規市場への参入支援
市場動向や言語、文化などに精通しています

着手する前に



プロセスの分解
具体的なタスクに分解し、どのタスクを割り当てるのが適切かを判断する基準を設定します



役割要件の確定
タスクの種類別に要件を確定します



正社員の再配置
単純作業から解放された正社員を有効活用します



法務及びリスクアドバイザーとの協議
多様な働き方の適切な活用、および従業員の契約形態等に関する問題について協議します。ただしこれらは、雇用者に対して、経済的、法的および社会的に重大なリスクや責任を生じさせる可能性があります



01

02

03

04

05

06

これまでフルタイム従業員しか利用してこなかった業界も、季節的な需要急増に対処するために、契約労働者を活用始めています。同様のモデルは、例えば四半期決算サイクルやM&A活動、その他の突発的に増えるタスクの支援といった形で、エンタープライズサービスデリバリーにも適用できるでしょうか。

事例



センターオフィスコンセプトを利用し、企業全体にわたるエンドツーエンドの視点を用いて、様々なビジネス課題に取り組んだ6社の事例を紹介します。これらの改革は、サービスデリバリーに関する一元的アプローチなしでは、現状維持や今後の拡大がはるかに難しいものになるでしょう。



01

02

03

04

05

06

事例



01

02

03

04

05

06

	ビジネス課題	サービスデリバリーソリューション	成果
消費財	M&A統合のリードタイム短縮	機能横断的なM&A統合チームを作り、デューデリジェンス時に、より正確にシナジー効果の予測を検証し、買収後の統合を促進しました	M&A統合のリードタイムを半分に短縮し、短縮された各日について、1日あたり400万ドルの純益を会社にもたらしました
食品・飲料	投資対効果を高めるために、ビジネスセグメントを跨いだ検討・分析に秀でた専門的人材の確保	アナリティクス担当者チームの一元化および能力向上を行い、高度データ分析およびビジュアライゼーションを提供しました。また、データアナリティクスのキャリアパスを創設しました	センター・オブ・エクセレンス（CoE）を創設し、企業全体に対して高度アナリティクスを提供し、データの標準化や、より効果的な企業の優先順位の設定を行いました
石油・ガス	受注残を引き起こすサプライチェーンの問題およびCXに影響を及ぼす課題の解決	エンドツーエンドで調達から支払に至るサイクルに関する多数のデータを分析した結果、サプライヤーが需要に対応できおらず、複数ルートでの追加調達が発生していることが原因であると判断しました	迅速に問題を特定し、受注の拡大に対応できる新規サプライヤーを追加した結果、輸送の削減、取引コストの削減およびCXの向上につながりました
医薬品	顧客との相互コミュニケーション管理、デジタルツールの統合およびフィードバック追跡を図るための顧客ポータルの整理統合	簡単な指示で容易に操作できる、複数の機能およびチャネルで使用される新しいワークフローシステムや双方向性コミュニケーションツールを導入しました	外部セルフサービス利用が3倍に増え、シェアードサービスの生産性が20%向上し、顧客満足度の向上につながりました
工業用品	仕入債務回転日数の短縮および運転資本の捻出	買掛金担当シェアードサービスチームおよび一括調達を活用し、支払漏れの根本的原因を突き止め、地域の特性に合ったサプライヤー行動計画を策定しました	9か月間で4億ドルの運転資本コスト削減を達成しました
消費財業界	消費税を記載した、数千通にわたる請求書を検索するマニュアル作業の排除	適切なシステムで請求書を見つけ、共有ドライブに同ファイルをPDF形式で保存するRPAを開発しました	同プロセスの95%を自動化することで、年間1,500FTE以上を削減した結果、ターンアラウンドタイムの短縮、リスクの低減、品質の向上および業務負担の削減（罰金および利子を含む）を実現しました



01

02

03

04

05

06

新しい方法でサービスを提供することの経済的価値が明らかだとしても、統制が難しいといった理由から、いまだにデリバリー・モデルの転換は困難であると言われることもあります。「この仕事をするためには、私の業務を理解している誰かにそばにいてもらう必要がある」という声を聞く準備をしておいてください。有力なエンジニアとなるためにはCFOになる以上の能力が必要になります。たいていの場合、影響力およびコミュニケーション力が成功を左右します。

社内の軋轢を避け、思い描いた成果を達成するために役立つ、5つの戦略を紹介します。

1

CEOの協力の確保

サービスデリバリーの機能横断的な性質を踏まえ、変革の障害となる可能性のある社内政治的問題などを乗り切るために、トップからの支援が必要不可欠です。

2

各リーダーと目標の共有

困難を生じさせないために必要なのは、CEOの協力だけではありません。経営層が共有する、明確に示されたビジョンが求められます。改革すべき業務および改革の方法、そして主要ステークホルダーへの影響に関して、全てのリーダーの合意が必要です。

3

人材を引き付ける魅力の創出

サービスデリバリー・チームに優秀な人材を引き付けるために、企業全体から見たその仕事の本質や、ロボティクスやデータサイエンスなどの高度に専門化した分野でのキャリア構築の機会であることを強調しましょう。

4

強固なガバナンスの提供

機能を横断する戦略的および運営上の課題に対処するために、必ずサービスデリバリー・チームのガバナンス体制、意思決定の権限および役割を明確にします。ビジネスリーダーおよび顧客をサービスデリバリー・運営委員会の一員に迎えることも有益です。

5

結果を重視

事業への価値提供に基づいた、サービスの定義と測定を行い、動機付けを行いましょう。これには、ビジネスリーダーによる年間サービス目標やパフォーマンス指標への合意が必要です。個人のパフォーマンスだけでなく、組織としてチームパフォーマンスを測定することも、非常に重要です。

成果の獲得



01

02

03

04

05

06

組織変革を推進する上で、数字に表れる成果はほんの一部にすぎません。



おわりに



01

02

03

04

05

06



エンタープライズサービスデリバリーを再考する時がやってきました。破壊的な出来事、市場トレンド、デジタル化の進展によって、企業は急速に、繰り返し変化に適応することを余儀なくされています。新しいサービスデリバリーモデルは、組織が将来のいかなる出来事にも対処できるよう準備を整えるために、機能横断的リソースを活用し、イノベーションを推進し、環境変化への対応力を向上するのに役立つでしょう。

コスト削減がサービスモデル転換の大きな要因であることに変わりはありませんが、他の機会も同様に魅力的なものです。あなたの会社は、そのような機会を捉える準備ができていますか。



謝辭

著者

Aprajita Rathore
Principal
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 412 519 3798
Email: aprathore@deloitte.com

Caroline Leies
Managing Director
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 703 626 0437
Email: cleies@deloitte.com

Giao Carrico
Senior Manager
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 724 799 0870
Email: gcarrico@deloitte.com

執筆協力者

Susan Hogan
Jason Dess
Dean Hobbs
Darin Buelow
Amanda Hale

Jessica Bier
Jonathan Pearce
Casey Caram
Ahson Raza
Graylin Reif



01

02

03

04

05

06

注記

1 Deloitte, *The future is now: Reimagining operating models to thrive in the new normal*, 2020.

2 Deloitte client experience, 2020.

3 Deloitte, *The management of tax: Discovering value, delivering confidence, Global research bulletin*, 2020.

4 Richard Horton et al., *Automation with intelligence: Reimagining the organisation in the 'Age of With'*, Deloitte Insights, September 6, 2019.

5 Edelman Intelligence, Upwork, and Freelancers Union, *Freelancing in America 2017*.

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

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

Jessica L. Bier
Managing Director, Consulting, 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 Dhir
Principal, Consulting, Oracle
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 484 868 2299
Email: vdirh@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: jpearce@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
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 Kesonog
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: sssalony@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）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 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

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.