

Deloitte.



Crunch Timeシリーズ
エンタープライズ ビジネス プランニング (EBP)

MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845

各部門でよく似た、でも少し違った
年次計画を立てています。
失敗するはずはないと思うのですが.....

– 不満を抱いているCFO



点と点を結ぶ

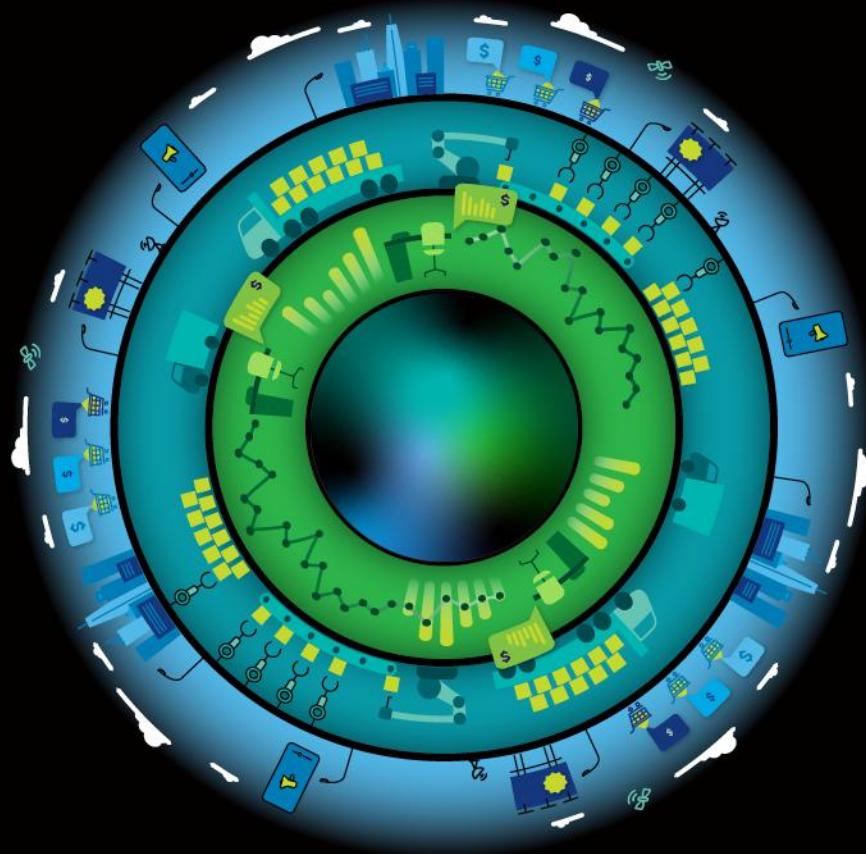
高度化が進むテクノロジーのおかげで、ここ数十年で事業計画は大きな進化を遂げてきました。CRMソフトウェアでは、ほぼあらゆる潜在的な顧客インタラクションも考慮した販売計画を策定することができます。サプライチェーン・プランニングツールでは、グローバルな供給ネットワークにおいて、いつ・どこにリソースが必要なのかを正確に示してくれます。デジタルプラットフォームでは、財務アナリストが動向やモデルの変更を把握し、高精度で損益予測を行うことができます。

ところが、多くの企業では事業計画、業務計画および財務計画を別々のデータソースを使って策定しています。これらの計画は、通常、概念的には整合性は取れているものの、真には統一されていません。そのため、販促計画は在庫計画とは切り離されたものとなっています。販売予測や生産予測も整合性が取れていないかもしれません。戦略的目標は達成できるかもしれません、財務目標は未達となる可能性があります。

この問題は以前から存在していましたが、最近ではこのような課題に対する新しい解決方法が現れました。例えばあなたがCFOとして、複数の計画プロセスを一つの統合的なアプローチにすることができる、それにより主要部門長全員がコミットできる計画となり、その計画に対して全員が評価することが可能になったら、どう思いますか？そして、その計画を支えるデジタルツールがあり、人間のインサイトと組み合わせて利用することで、ビジネス・業務・財務による影響をリアルタイムで示せるとしたら、どうでしょうか。変革のリーダーとして（一般的にはファイナンスのリーダーが兼務する役職とみなされている）、CFOはそれを十分実現できる立場にあります。次頁より、その実現方法について解説していきます。



目次



- | | |
|---------------------|-------------------|
| 01 従来の
プランニング | 04 EBPの効果 |
| 5 | 11 |
| 02 連携の取れた
プランニング | 05 はじめるにあ
たって |
| 7 | 14 |
| 03 テクノロジーの
活用 | 06 早速試して
みましょう |
| 10 | 15 |

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。

従来のプランニング



01

02

03

04

05

06

財務担当

来月、欧州で行う「ニンジャプロジェクト」の実施計画はどうなっていますか？
ボブがキャッシュ・フローと運転資金への影響について把握したいそうです。

財務担当

遅れている原因は何でしょうか？

財務担当

冗談ですよね？

正式にはまだ何も決まっていません。
マーケティング部門がまだ需要測定や価格設定を行っている段階です。
販売予測ができ次第、お送りします。

営業担当

営業担当

冗談だったら良いのですが。

時間がかかり、エラーが起こりやすく、透明性がない

計画策定とは、市況や顧客の選好を予測し、潜在的な機会とリスクを把握して、ビジネスを効果的に管理するためのインサイトを生むことです。計画策定がうまくいけば、成果をあげるためにいつまでに何をする必要があるのかについて全社的な視点を提供します。そのため、優れた計画を立てることが重要ですが、実際にそれを実行することは実は難しいかもしれません。

市場は常に新しい情報に反応し、過去の計画では用をなしません。計画担当者は、データの収集・分析・共有を行う上で、手作業による対応や時代遅れのテクノロジーへの依存により、他部門の評価指標を把握できていないことがよくあります。

即時の対応が必要なときにも、管理しづらいやり方では先を見越したインサイトを生むのに時間がかかり、必要なインサイトが得られたときにはすでに情報が古くて使えないということが起こります。

このように、最近の多くの企業では、時間がかかりエラーが発生しやすく不透明な計画プロセスを実行しています。これは、変革の必要性を認識していないからではなく、問題解決があまりにも困難なためです。例えば、企業は通常、新しい価格設定プログラムを試験運用するためには、下記の事項をアップデートしなければなりません。

- ・ 戦略的な価格設定モデル
- ・ 顧客のセグメンテーションや市場力バレッジ戦略

- ・ 販売・需要・生産計画
- ・ 調達・生産能力・在庫計画
- ・ 技術力や分析力
- ・ 人員配置計画
- ・ 財務計画（損益計算書、貸借対照表、並びに資本計画・資金計画・税務計画など）

更に、これらのアップデートは多数のスプレッドシートを手動でリンクさせ、異なるシステムを統合するなど、すべてを連携しなければなりません。多くの企業では、このような作業を一度行う場合でさえ、その業務を管理するためのガバナンス体制が整っていないことが多く、ましてやその作業をビジネスのニーズや前提条件が変わったときに繰り返し実行するとなると、ガバナンス体制の整備状況はさらに脆弱であると言えます。

計画担当者は、データの収集・分析・共有を行う上で、手作業による対応や時代遅れのテクノロジーへの依存により、他部門の評価指標を把握できていないことがよくあります。



01

02

03

04

05

06

連携の取れたプランニング



01

02

03

04

05

06

財務担当

欧洲での「ニンジャプロジェクト」の実施が前倒しになったのですね。

人事担当

そのようですね。でも他国からの支援が必要になるので、
人件費による初期費用が増えることは念頭に置いてください。

営業担当

それは間違いないですね、販売予測でもそれが示されています。

チームでコストモデルと収益性モデルを使ってシミュレーションしてみます。
キャッシュ・フローと運転資金の予測結果を追って速やかに皆さんに共有します。

調達物流
担当

そうなんですね。来月実施できることになりました。
それに材料費が想定よりも少なく済みそうです。

マーケティング
担当

そうなるにしても、分析結果によると当社の価格設定戦略は
その費用増加分をカバーできると示されています。
また、これは市場シェアを拡大する絶好の機会です。

財務担当

迅速で、自動化され、透明性がある

エンタープライズビジネスプランニング（EBP）は、統合されたプラットフォームで人員、プロセスおよび情報を一元的に管理するアプローチです。EBPでは、その組織のプランナー全員がデジタル技術を活用し、企業や市場に関する最新のデータに同時アクセス・作業することが可能です。仮に前提条件や要件に変更があった場合でも、自動的にその変更点は全社に周知されるため、担当者はその変更点を踏まえ、迅速かつ的確な意思決定を行うことができます。

EBPでは、全員が統合されたデータに基づいて作業することによって組織のサイロ化の課題を解消できます。これにより、例えば共通したコストや利益への影響を可視化し、統一性を高めることができます。その仕組みは以下のとおりです。

- ・ **マーケティング計画担当者**は、マーケティングの見解、需要のモデル化、戦略的な価格設定、プロモーション、広告の影響を示します。
- ・ **調達物流計画担当者**は、需要分析を構築し、供給・在庫計画を伝えます。
- ・ **財務経理計画担当者**は、財務モデル内の運用要素を統合し、売上高や純利益に与える影響とその結果としてキャッシュに与える影響を評価します。

また、他部門の計画担当者は、同一の統合データにアクセスし、必要に応じて各自の計画を調整します。例えば、人事の計画担当者は、採用予測、人材開発戦略、及び支出見通しを更新することで、新たな市場ニーズに対応します。

部門間の連携が強化され、市場の需要を示す指標をリアルタイムに確認することで、計画担当者は状況変化による影響を素早く把握し、正しい情報を適切な意思決定者に伝えることができます。もしあなたの会社がこの機能の実現に向けて動いておらず、競合他社では取り組んでいる場合、あなたの会社は不利な立場に置かれる可能性があります。

EBPでは、全員が統合されたデータに基づいて作業することによって組織のサイロ化の課題を解消できます。



01

02

03

04

05

06

EBPのメリット



01

02

03

04

05

06

EBPがもたらす提供価値として、組織のアジリティを高め、最終的には収益性を向上させる5つのメリットがあります。



迅速性

情報を必要としている人にその情報を迅速に提供しながら、人員、プロセスおよびデータを部門間で統一することで、リアルタイムでの計画策定のサイクルを実現します。



透明性

従来のサイロ化の課題がなくなり、共通の仮定に基づいて計画策定を並行で実行できるため、責任の所在を明確化し、情報に基づいたより良い判断を下すことができます。



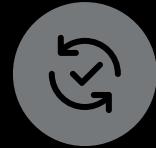
客観性

同一のデータソースで作業を行い、コグニティブ技術と機械学習を活用して人間によるバイアスを減らすことで、計画の精度を上げることができます。



関連性

業務管理の責任者は、市場の変化を予測しやすくなり、判断をより大きな事業目標につなげることができます。



効率性

手動で行っていた多くの計画策定が自動化されるか完全になくなるため、EBPでは以前よりも少人数で業務を遂行することができます。

デジタルツールにより、従業員、顧客、サプライヤー、流通業者、外部のデータ提供者からの膨大なリアルタイムの情報を処理することができます。

テクノロジーの活用



01

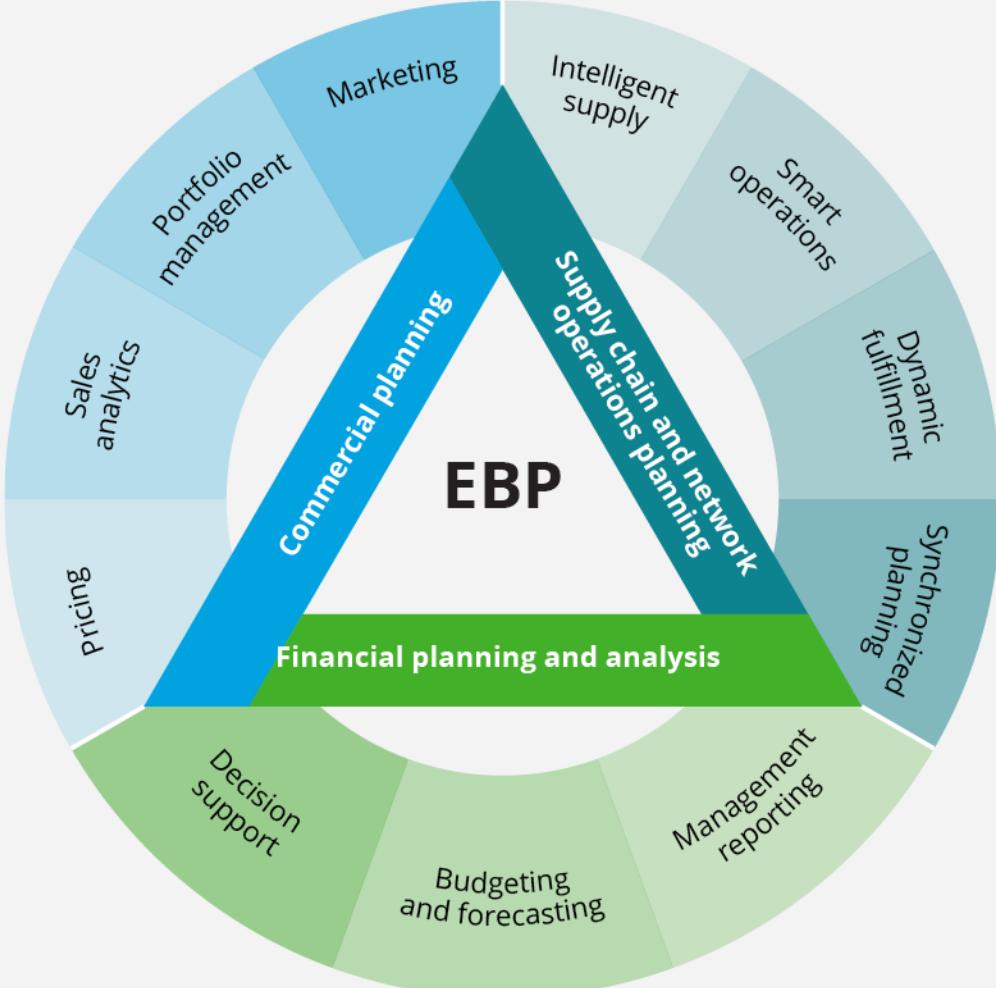
02

03

04

05

06



常に変化し続ける市況を把握するため、EBPでは、AIによる予測アルゴリズムを使用します。これらのデジタルツールにより、従業員、顧客、サプライヤー、流通業者、外部のデータプロバイダーからの膨大なリアルタイムの情報を高速処理することができ、企業が業務を効率化し、問題を予期して、仮定の変更を全社に周知する際に役立ちます。

左図で示した項目のようなさまざまなEBP活動において、データを収集・分析・共有する際に使用される統合プランニング・プラットフォームにより、多くの企業は上記の技術を利用することができます。

また、次世代のプランニング・プラットフォームでは、信頼できる唯一の情報源、共通のデータ定義、高度なデータ可視化機能を提供することができます。熟練の従業員がこの技術を活用すれば、経理財務部門はより精度の高い分析を行えるようになり、より価値のあるビジネスパートナーとなることができます。

EBPの効果



01

02

03

04

05

06

事業目標		新たな能力	EBPのメリット
全社	精度の高いデータを取得	信頼できる唯一の情報源	全社でデータが統合されているため、計画担当者は同一の情報源をもとに分析や意思決定を行います。
財務経理部門	事業に関するより深いインサイトを生む	キードライバーに基づいた予測	関連性のある主要なキードライバーでシナリオモデリングと意思決定を向上させ、ポートフォリオの全体像を示します。
		統合的なキャッシュ・フロー計画	予測で業務計画と資金管理を紐付け、運転資金や、支払税金などのキャッシュに与える影響を理解し、リアルタイムでのシナリオ分析を実現します。
		シナリオに基づく収益性とコストの管理	コストモデルと収益性モデルに柔軟なコスト配分、変化する顧客データおよび動的なキャパシティを反映し、資本増強の必要性についてより深いインサイトを示します。
調達物流部門	需要に合致する供給計画を立てる	供給の最適化	生産計画や流通計画では、生産能力を考慮し、販売やマーケティングのデータと事業戦略を連携させます。
		情報に基づいた供給網	財務上の予測情報に基づき需要・供給バランスが示され、リスク評価により投資判断を支援します。
		戦略的な在庫管理	販売目標達成のため、在庫目標と補充数量がコストやサービスレベルで最適化されます。
マーケティング部門	販売と販促を連動させる	価格設定に関する最適な分析	市場データやダイナミックプライシング（変動料金制）エンジンを利用した情報に基づく分析により、最適な製品価格設定戦略を策定します。
		統合的な販売力計画	資金計画は、販売データや市場の需要と紐付けられ、目標達成のために不要なコストを削減します。
		データに基づいた商品計画	アナリティクスは販売データの分析、パフォーマンス別の製品分類を支援し、ポートフォリオの決定、顧客ニーズへの対応、収益性の向上に役立ちます。

事例



ある数十億ドル規模のグローバル流通会社は、四半期末の現預金残高を正確に見積もることができないという問題に直面していました。米国金融市場に開示する数字にもかかわらず、実際の現預金残高は想定よりもはるかに高いか低い結果となっていました。それから数四半期が過ぎたとき、新任のCFOが流動性を確保する主要なキードライバーを調査して、問題を解決するための部門横断チームを編成しました。同チームは、財務予測に影響を与えるにもかかわらず、部門間で共有されていなかった複数の問題を特定しました。例えば、経理財務部門では、50日間の売上債権回転期間に基づき、キャッシュ・アウトフローのモデル化を行っていましたが、営業部では、取引を成立させるために一部の顧客に対して支払期間の延長を常習的に行っていました。この問題を含め、予測の精度に影響を及ぼしていた問題を解決するため、同社は「資金繰り会議」を設置し、キャッシュの予測差異を毎週分析し、対話の促進や説明責任を果たすことにより、全社的な可視化を図りました。



ある自動車OEM会社は、車両ごとの収益性を見る化したいと考えていました。各車両に特定の原価を平等に配分しても、さまざまなオプション設定を考えると、そこには各車両の生産における個別性が反映されていないことが分かりました。（材料費、労務費、間接費、生産コスト、在庫費用、その他原価に影響を及ぼす要因）自社の「原価要素」を徹底的に調査したところ、一部の製品原価配分では、車一台あたりの部品数が重要であると分かりました。このインサイトはのちに、自社の販売店ネットワーク全体の需要に応えるため、どの車を生産・販売促進すべきかの判断に影響を与えることとなりました。



あるグローバル企業の税務部では、財務諸表の予測可視化が不十分で、税務費用やそれに関連するキャッシュ・フローの影響を効率的に予測するために必要な粒度の詳細な情報がありませんでした。それに加え、サプライチェーンの予測情報へのアクセスが制限されており、企業間の利益率の評価や価格調整が複雑で手間がかっていました。税務部は企業と連携し、より効果的なデータの作成と予測に関する報告書へのアクセシビリティ改善に取り組んでいます。こうした改善が実現すれば、税務部は、納税充当金やシナリオ計画に割く時間と労力を削減し、積極的な管理により運転資金を改善して、移転価格調整のリスクと影響をより効果的に軽減することができます。最終的に税務部は、改善したタックスプランニングのデータを活用することで純利益を向上させ、それを企業に還元することを望んでいます。



01

02

03

04

05

06

ある企業の取り組み



問題点

ある250億ドル規模のバイオ医薬品会社では、分散した需要計画と生産能力管理プロセスを利用していましたが、部門別の予測を可視化できていなかったため、部門間でデータに矛盾が生じていました。各計画担当者は、グローバル規模の短期および長期の生産能力計画をすぐにモデル化できなかったため、在庫レベルとそれに伴うコストが必要以上に高くなっていました。

さらに、同社の業務部門、研究開発部門および経理財務部門には、信頼できる唯一の情報源に基づく経費計画ツールがありませんでした。その代わりとして、各地域では拡張不可能な複数のツールと手法を用いていましたが、それぞれ維持に多大な労力とリソースを要し、事業計画担当者から送られてくるスプレッドシートの取り纏めには、エクセルに依存した情報管理を行っていました。その結果、入力データの重複や情報周知の遅れは、日常茶飯事となっていました。



改善点

同社では、新たに調達物流の計画プロセスを設計・実施しました。これには、経理財務部門、マーケティング部門および業務部門の予測を統合した月次計画が含まれています。この新たな方法により、「もしも」のシナリオに関する報告、適正な在庫水準を明確にすることが可能となり、計画担当者が生産変更の影響を過去や今後の需要に基づいて評価することが可能となりました。

経費計画を改善するため、同社では、一力して予測と予算の詳細な情報を得ることができるゼロベースの予算編成・経費計画ソリューションを構築しました。この新しいツールは、同社がどのようにして詳細な計画を立てたのかが分かるように設計されており、データの取得やエクスポートが自動化され、新たな機能が加わり、実施プロセスが最適化されました。



01

02

03

04

05

06

さらなる成果

こうした取り組みを実施したこと、同社は最終的に以下のことを実現しました。



4億ドル分の在庫削減により、運転資金を14%節約



需要計画の効率化
(需要の95%をツールにて予測)



製品区分の最適化と予測精度の指標化



レポートの新機能



資金計画の効率化



販売奨励制度の管理およびガバナンスの向上

はじめるにあたって



あなたの会社の計画プロセスを連携させる上でもっとも大変なのは、どこから手を付けるかを決めることかもしれません。事業ごとにニーズは異なりますが、どの企業もプロセスを進めるにあたり、5つの重要ステップを考慮することが必要です。

1

めざす姿を定めます。経理財務部門以外の主要部門（例：調達物流部門、営業部門、マーケティング部門、人事部門等）の代表者を集め、どのように計画策定を行っていくのか、その方法をプレストします。成功事例は何か？ボトルネックが生じているのはどこか？優れた技術で可能となり得ることは何か？従業員のどんな能力が必要となるか？などといったことをプレストします。プロジェクトのゴールは最終的にありたい姿を明確に示すことです。

2

ロードマップを作成します。めざす姿が定またら、目標の実現に向けた戦略を策定します。「人員・プロセス・テクノロジー」の基本的な組み合わせを考えてみてください。計画策定の妨げとなっているスキルのギャップは何か？どうすれば各部門は計画プロセスをより効果的に連携できるのか？会社にとって、どのような技術や外部支援が新たな機会を掴むために役立つか？

3

パイロット運用を行います。成功すれば全社的な導入と関心につながるため、即座に効果が出るユースケースを選びます。包括的なビジョンに合致する、小規模で管理可能なユースケースから始め、試験運用を実施し、想定どおりに機能するかを検証します。そして、どうすれば広範囲で他のユースケースを追加・実施できるかを検討します。

4

範囲を広げます。各試験運用の結果を追跡・確認し、目覚しい成果をもたらす方法を模索します。教訓を生かして複数の事業部門でユースケースを改善・拡大するところから始め、全社へと展開します。

5

関係者を巻き込みます。周囲の協力を得て推進をするには、経理財務部門のニーズだけで進めないことがポイントです。その代わり、会社の主要部門長を早期かつ高い頻度で関与させます。EBPには、組織的な連携と援助が必要となります。

周囲の協力を得て推進するためには、経理財務部門のニーズだけで進めないことがポイントです。



01

02

03

04

05

06

早速試してみましょう



01

02

03

04

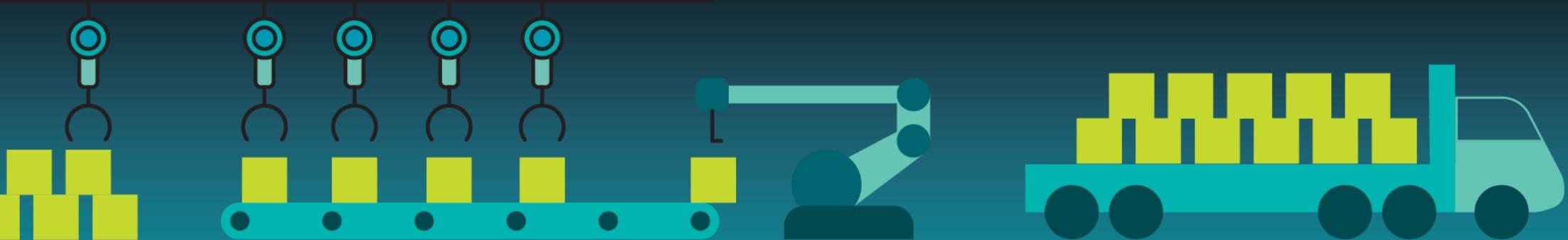
05

06

EBPでは、デジタルの発展と人間のインサイトを組み合わせ、最善の財務上・業務上の意思決定を行います。個人によるバイアスから社内政治、変化する仮定まで、予測の難しいさまざまな要因により計画策定が単純な作業となることはめったにありません。しかし、新たなツールや手法により、企業はリアルタイムで情報を収集・分析・共有することが以前よりも容易になり、計画プロセスにおいて、当て推量で意思決定を行うことがほとんどなくなりました。

統合化されたことで、計画策定はさらに大きく進化を遂げることができます。今回は企業の業績に影響を及ぼす複雑な問題に関して、CFOの皆さんに連携の取れた全社的な考察をご紹介しました。

試してみる心構えはできていますか？



謝辭

著者

Tadd Morganti
Managing Director
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 704 887 1793
Email: tmorganti@deloitte.com

Ken Olsen
Managing Director
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 312 486 2415
Email: keolsen@deloitte.com

Philippe Podhorecki
Senior Manager
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 312 486 3349
Email: ppodhorecki@deloitte.com

Gina Vargas
Senior Manager
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 212 313 1725
Email: gvargas@deloitte.com

執筆協力者

Susan Hogan	Mike Hoover
Jason Dess	Samrat Chakraborty
Dean Hobbs	Aaron Withers
Jason Barnes	Satrajit Saha
Mike Seng	Jeroen Kusters
Anthony Jackson	Marissa Meyer
Simmi Mehta	



01

02

03

04

05

06

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

近藤 泰彦 Yasuhiko Kondo
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: yakondo@tohmatsu.co.jp

Susan Hogan
Principal, US Finance
Transformation Practice Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 404 631 2166
Email: shogan@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: vdhir@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: jrpearce@deloitte.com

Dean Hobbs
Principal, Consulting,
US Finance Strategy Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 512 226 4805
Email: dhobbs@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,
Controllership
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

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

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

Mike Kesonog
Partner, Risk and
Financial Advisory, Cyber
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 313 919 3622
Email: mkesonog@deloitte.com

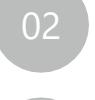
Jeff Goodwin
Partner, Risk and Financial Advisory,
Government & Public Service
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 303 921 3719
Email: jgoodwin@deloitte.com

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 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、当該時点での有効とされる内容により結論等を異な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.