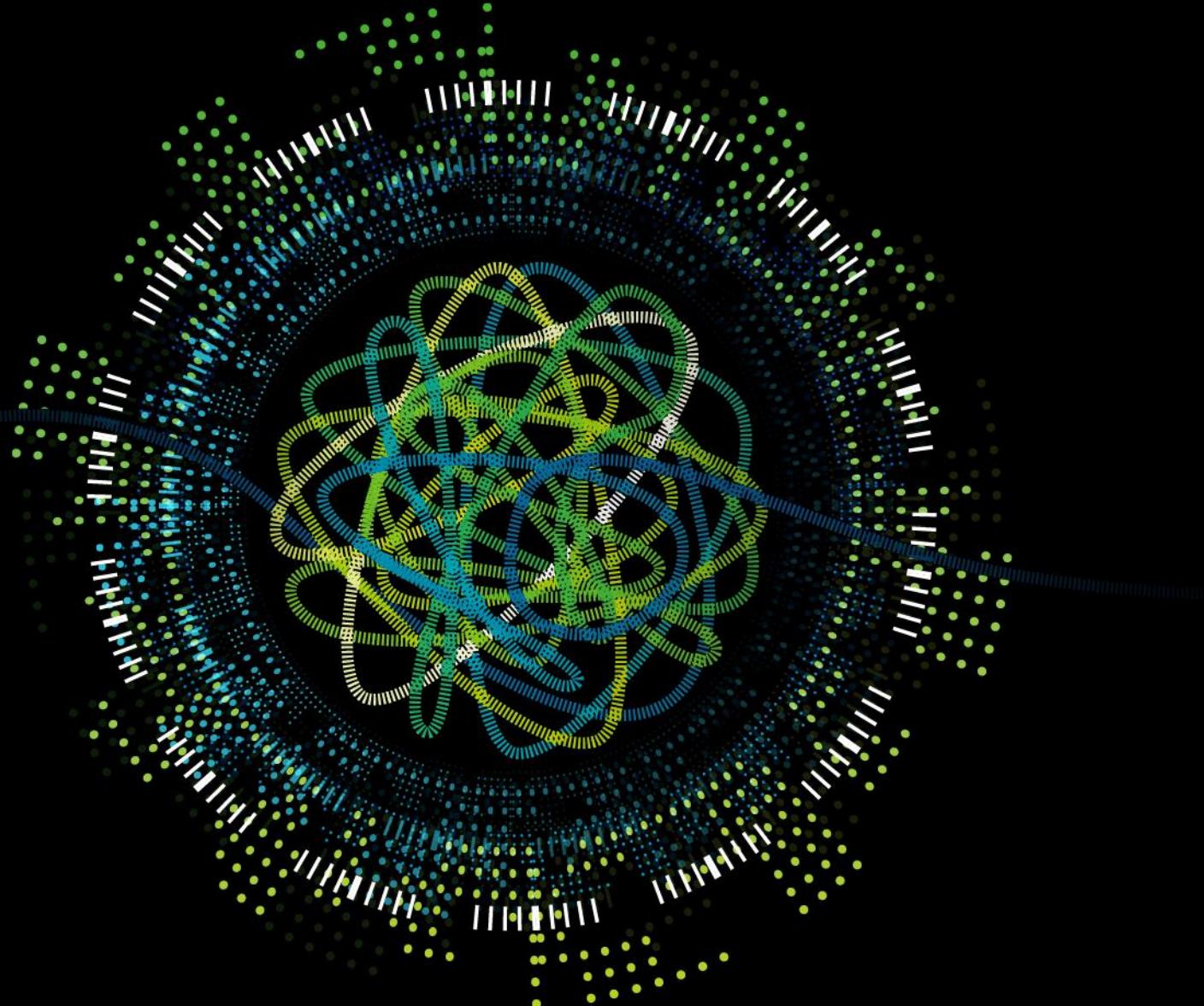


Deloitte.



Crunch timeシリーズ
資金配分問題の紐解き

現在、資金配分についてどのように考えていますか？

「根本的に考え直したほうがよいのではないかと考えている」

「疑問点が多すぎるし、複雑すぎる。
その上、皆に考えてもらえるかどうかわからぬ」

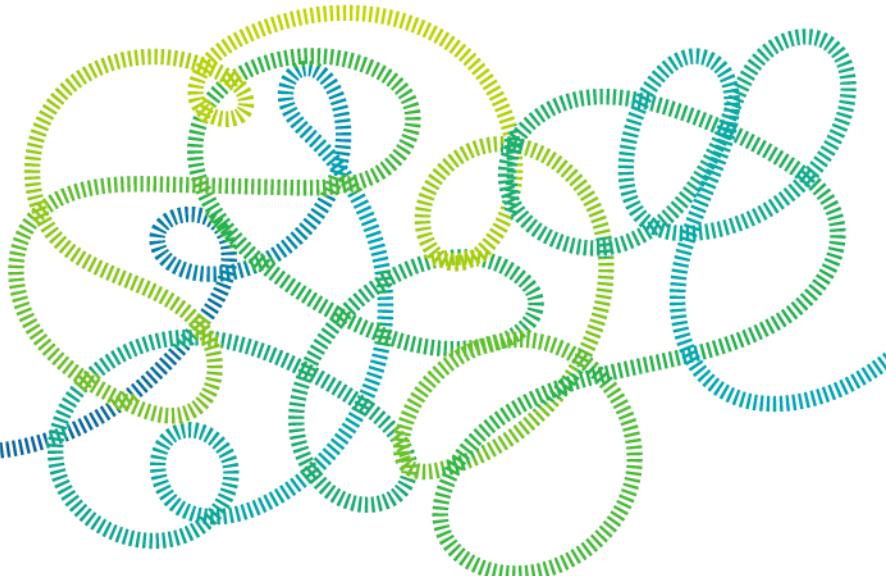
「要改善リストには入っているが、
どこから手をつければよいかわからない」

「この件について考えるのはもう少し先でもいいのではな
いか。至急対応が必要な課題は何だろうか」

「いくつかうまくいっている点はあるものの、
常に改善の余地がある」

恐らく、あなたは上記のように考えているのではないでしょうか。しかし、今こそ資金配分戦略に取り組むべき時です。他社のCFOはそうしています。

資金をどのように
配分するかは、
厄介な問題です。



その新車は予算に収まりますか、それとも誰かの大学学費に必要なお金でしょうか。そのボーナスは投資に使いますか、それとも今後のために銀行口座に蓄えておきますか。資金配分は複雑で、私たちが下す決断にはそれぞれ推測される結果とトレードオフが伴います。しかし企業にとっての資金配分はさらに複雑で、ときには個人的な判断にもなりかねません。

企業の資金調達、配分方法には、複数の選択肢やトレードオフ、ステークホルダーが関わってきます。さらにこれらの全ては、組織での優先順位の入れ替わりや、急速に変化するビジネス環境、意思決定を大きく左右する潜在的なバイアスなど、企業規模で検討が求められる複雑な問題です。

資金配分という複雑な問題

適切な資金配分はファイナンスransフォーメーションの重要な要素であり、それには規律、スキル、整合性、そして急速に変化するデジタル世界で物事を成し遂げる方法について、将来を見据えた考え方が必要です。CFOにとって、これにはいくつかの意味があります。一つは、どのプロジェクトを進めるべきか、中止あるいは先送りすべきかを把握するためのデータやインサイトが必要ですが、そのようなデータを作成したり、活用したりするための人材や業務プロセスが恐らく存在しないことです。組織が現在抱える課題を把握する必要がある一方、パンデミック、サイバー攻撃、金融危機、あるいは今日多くのCEOが最優先事項に挙げている気候変動とその多大な影響など、間近に迫る新たな問題に備えなければなりません。

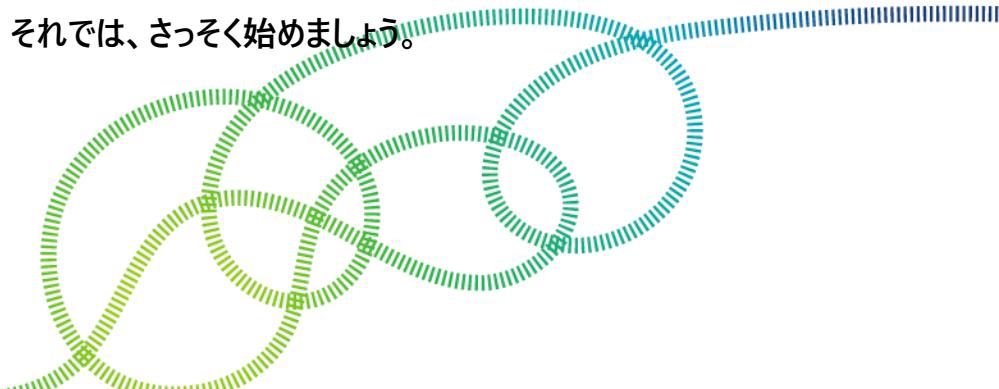
また、アクティビスト（物言う株主）¹が資金の用途に注目し、企業が社会的公平性に与えるインパクトへの関心が高まっています。対応を誤れば、業績に悪影響を及ぼし、資金需要とフリー・キャッシュフローのバランスが脅かされることになります。そして、企業が社会や環境に対するインパクトへのステークホルダーからの期待を揺るがすことにもなりかねません。（組織の長期的な財務目標に目を配ることも忘れてはいけません。）

難題は数多く存在しますが、その結び目を解きほぐし、課題に一つずつ対応していくには、多くのものを得ることができます。CFOは、資金配分を決定する際に、ステークホルダーに資金配分の全体像や今後の見込み、トレードオフについて理解してもらうにあたり、最適な立場にあります。

企業はステークホルダーとしっかりと足並みをそろえた計画を立て、重要なことをどう測定するかについてコンセンサスを取れば、ポートフォリオの一部を強化するためであれ、社運を賭けたような大きな意思決定であれ、それぞれの資金計画に透明性と客観性を持たせて、バイアスを減らすことができます。

やるべきことはたくさんあるように思うでしょうが、組織に新たな価値をもたらす資金配分のプロセスは、十分に取り組む価値のあるものです。

それでは、さっそく始めましょう。



目次

01

なぜ今、資金配分について論じるのか

7

02

誰と資金配分の取り組みを行うべきか

9

03

バイアスの種類

12

04

多角的に測定する。
そして、繰り返す

13

05

成功実例の紹介

15

06

チェックリスト

19

07

決断の時です

20



01

02

03

04

05

06

07

「長期計画についてわかっていることは、
それが間違っているということです」

—ある経験豊富なCFO

なぜ今、資金配分について論じるのか



CFOは組織の健全性や企業価値向上のために必要な時間、リソース、人材への投資に対するリターンを絶えず検討しています。しかし投資そのものに関してはどうでしょうか。ここではなぜ今、資金配分に着目すべきなのかを説明します。

01

02

03

04

05

06

07

世界の変化

COVID-19によって企業は資金計画の見直しを強いられることになりました。対応できた企業もありますが、効果的な戦略を持たず、うまく対応できなかった企業も多く存在します。ESG（環境・社会・ガバナンス）に関連するリスクに加えて、「物言う株主」（アクティビスト）の存在により、企業戦略に与える長期的なインパクトを計算に入れることができます²。経理財務部門のリーダーがこの方向性で考えるのは正しいことです。なぜならそれは単なるサステナビリティリスクではなく、ビジネスリスクだからです。経理財務部門のリーダーは、気候変動は脆弱な地域に所在する製造施設にどのような影響を与えるかなど、このようなリスクが重要な投資に与えるインパクトを検討しなければなりません。これは企業にとっては、バランスシートをよりレジリエント（Resilient；難局に対する復元力）にし、企業価値を維持・向上させながら、より効率的に適応・方向転換するための計画を策定する機会となります。

政策に関する問題

行政による新たな税務政策の検討や適用は、資本的支出に対する企業のタックスエクイティの活用方法や早さに大きな影響を与えます。しかし、それは税務の問題に留まりません。例えば、米国における新型コロナウイルス対策法（CARES法）によって、アメリカ企業の流動性に変化をもたらしました³。これにより、資金配分に新たな課題と可能性が生まれます。

なぜ今、資金配分について論じるのか

単なる損益を超えて

資金配分とは、単に少ない支出でより多くのリターンを得ることではありません。投資から得られる将来利益を測定し、そのような投資を可能にするキャッシュフローを保持することです。これはビジネスにおいて極めて重要なことであり、これがなければ入念に練られた計画も台無しになってしまいます。また、組織が変化しても価値を創出し続けられるようになると、特に社会や環境問題において、ビジネス目的や株主による期待に対して新たな価値創造の方法を模索することを意味します。石油会社が単なる石油会社だったことがあったでしょうか。そんな時代はこれまでありませんでした。

競争優位性

資金配分を適切に行することで、企業は競合他社との差別化を図ることができます。ポートフォリオ上、理論的に実現可能なものと、実際に実現できたものとのギャップを狭めることは極めて有益です。適切な資金配分戦略によって、そのための準備ができ、不確実性が増す中でもアジャリティを構築することができるのです。

競争優位性の一例として、パンデミックの際にオペレーションをマスク製造にシフトしたメーカーは、資金と労働力を振り向けて、巨大なニーズに迅速に対応しました。



01

02

03

04

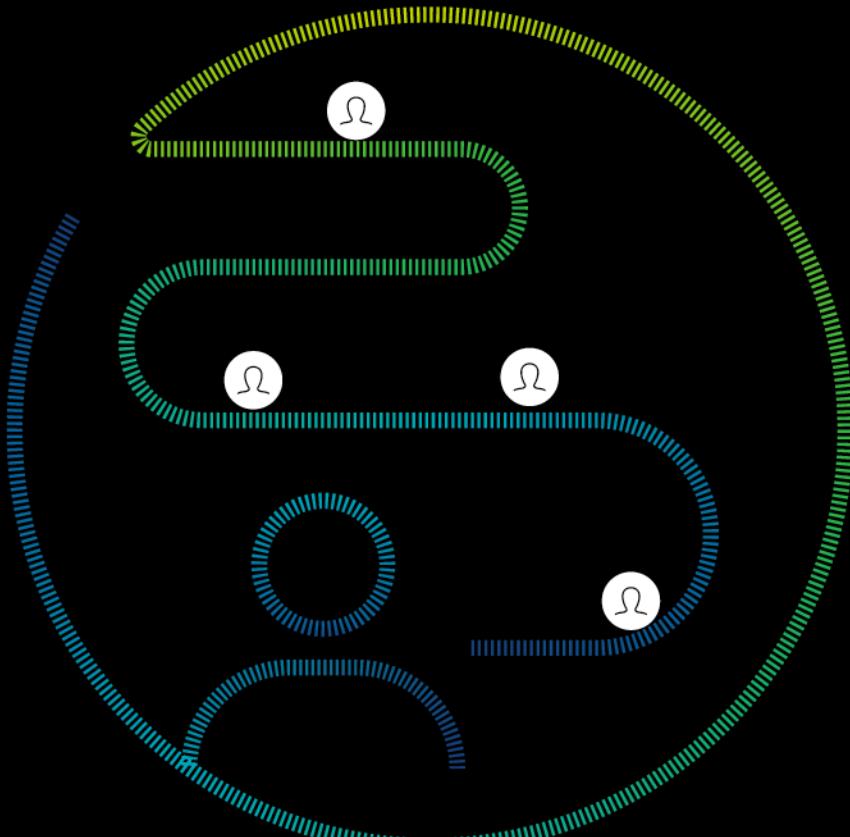
05

06

07

誰と資金配分の取り組みを行うか

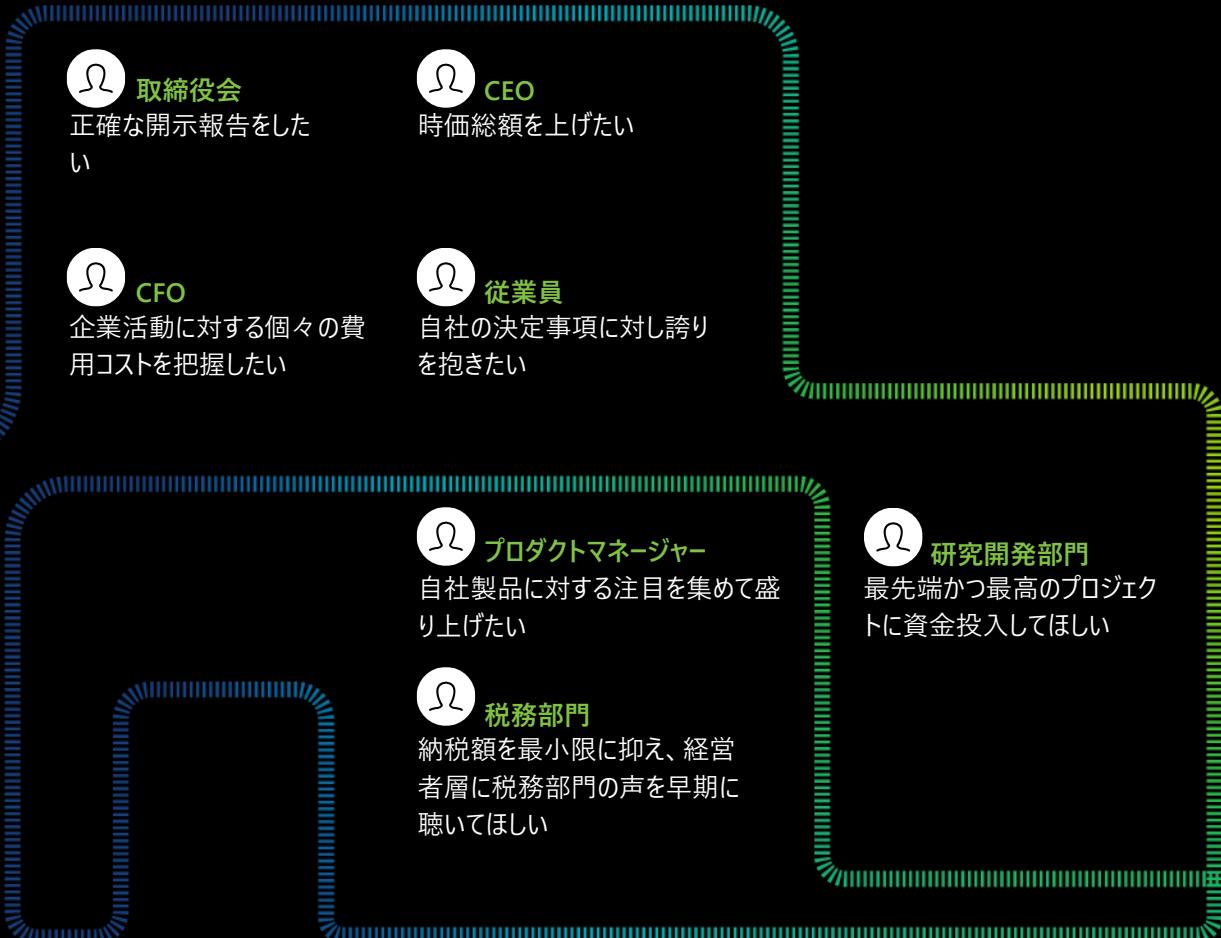
CFOは、ステークホルダーが誰で、何を（そしてなぜそれを）望んでいるかを把握することにより、資金配分における大きな課題であるバイアスを減らすことができます。



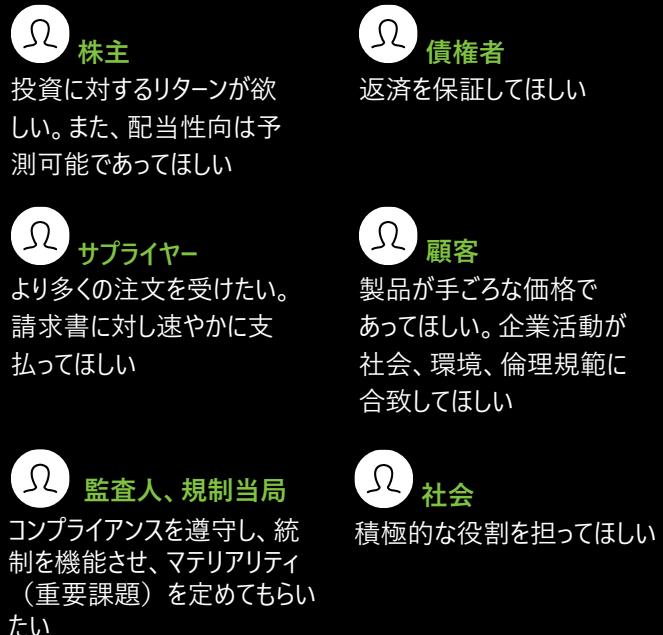
- 01
- 02
- 03
- 04
- 05
- 06
- 07

誰と資金配分の取り組みを行うか

内部ステークホルダー



外部ステークホルダー





「バイアスと公平性は
見る人の心の中にはあります」

—サミュエル・ジョンソン

01

02

03

04

05

06

07

バイアスの種類

資金配分について、誰が何のために、何を実施しているのかが分かったところで、気をつけるべき行動バイアスを紹介します。
行動バイアスは、食料品の購入から信号無視に至るまで、人間が行うどの意思決定にも存在するものです。



経験によるバイアス

「これがいつものやり方だから」という言葉を耳にしたことがあるかと思いますが、その主張が本当に正しかったことがどのくらいあるでしょうか。いずれにしても、それが何だというのでしょうか。これらの質問を投げかけることで、CFOは、その他の潜在的なバイアスを掘り下げ、意思決定における新たな方向性を示すことができるようになります。



焦点の絞り込み

資金に関する意思決定を行う際に、一つか二つ程度の基準を評価するだけでは、ステークホルダーはその決定事項がもたらすインパクトを誤解してしまうかもしれません。意思決定時には複数の基準を検討して、複数のステークホルダーの声を反映させましょう。これこそが、資金計画において長期的な成功を収めるカギとなります。



楽観バイアス

ある大手企業のCFOが、四半期ごとに証券取引所に提出する自社の経営見通しにいつも失敗していると仮定しましょう。その理由は、CFOが100億ドルの大規模資金プロジェクトにおける投資額を過度に楽観視していたことです。楽観バイアスは、経営幹部が意思決定に自信を持ちすぎてしまう原因となります。しかし、そのバイアスの根拠を把握することで、いつ立ち止まってデータを確認すべきかが分かり、CFOはより正確な経営見通しを策定することができるのです。



専門家バイアス

「顧客が望んでいるものを知っている」ビジネスユニットリーダーは、自身の持つ専門知識に基づいてグループを正しい判断へと導く、信頼できる存在です。これを専門家バイアスといいます。ビジネスにおける多くの意思決定は、専門家の意見に依拠して行われますが、それが後になって、過去のデータや不正確なデータに基づいていたことが判明することがあります。（結局のところ、たった一人の意見に過ぎないのであるから。）専門家バイアスを修正するには、専門家が何をどのようにして知ったかを尋ね、その意見の根拠となるデータやインサイトを提示するよう求めることが必要です。



01

02

03

04

05

06

07

多角的に測定する。 そして、繰り返す

CFOが組織とその優先事項を幅広く見渡し、主観的になりがちな選択肢について測定することは、ステークホルダーが決定事項をより正確に把握し、バイアスを軽減することに寄与します。しかし、測定とは必ずしも定量的に行われるとは限りません。複数の基準に基づいて意思決定を行うこと、より端的に言えば、異なった複数の視点から物事を見渡すことにより、企業のポートフォリオに適合する戦略、リスク、トレードオフと決定事項がを明らかにできます。

多大な投資のために

巨額の投資が必要な重大な意思決定は、時価総額が同程度の企業と同じくらい慎重に検討し、ガバナンスを機能させるに値するものであり、そのように対応すべきです。多大な投資を評価する際には、成熟度モデルを用いて組織を評価し、現在どのように意思決定を行っているか、投資に対する勝機を高めるためには既存プロセスをどのように効率化、強化し、新しいツールを導入できるかを考えましょう。リスク分析ツールを活用し、取締役会やCEOに直接報告する、もしくは独立した立場からの分析やレビュアーをプロセスに組み入れることを検討しましょう。学習したことが無駄にならないように、振り返りの手段や進捗をモニタリングする手法を組み込んでおきましょう。

誰もが考えたくない質問をする

すばり「私たちは間違っているのではないか」という質問です。この質問をすることなく資金計画の決定を行うべきではありません。財務上の意思決定を全体的に見ることは経理財務部門のリーダーであるあなたにかかります。それはつまり、この意思決定が失敗であるという視点からの検討を意味します。ビジネス環境や市況は変化し、ステークホルダーの優先事項は変化します。これらの要素は、あなたが下した決定の成功にどのような影響を与えるでしょうか。モデリングツールや分析ツールによって分かることは何でしょうか。誰しも今後どう間違えるかを考えたくはないでしょうが、プロセスのどこで間違えたかを考えるよりもはるかに効果的です。資金配分の申請があった場合には必ずこの「私たちは間違っているのではないか」という質問を組織のビジネスケースのプロセスに組み入れるようにしましょう。



01

02

03

04

05

06

07

多角的に測定する。そして、繰り返す

ポートフォリオを最適化するために

組織日々の活動やキャッシュフローを決定する小規模な意思決定では、トレードオフを避けられない場合があります。発生するリスクや潜在的なメリットを正確に把握するには、バリューアーキテクチャを構築する必要があります。これは、財務、リスク、戦略上の課題をトップダウンで捉えたポートフォリオの一覧化であり、組織における優先事項を明確にし、潜在的なプロジェクトがどのようにその優先事項を高めていくかを示すものです。これは、CFOがステークホルダーを巻き込む際や、戦略と資金に係る意思決定の結び付きを強化する際に役立つ共同作業となります。バリューアーキテクチャの構築により、トレードオフが誰の目からも理解しやすくなるため、望ましいことと言えます。CFOとステークホルダーがバリューアーキテクチャや成熟度モデルを用いて、組織の将来像を明確にできれば、プロジェクトポートフォリオ管理やテクノロジーツールをより発展させるための基盤が完成したことになります。そして、それらの基盤はまずヒトから始まるのです。

バリューアーキテクチャの例

公益事業体による投資のトレードオフの比較方法

財務メリットの最大化	健康や安全に関するリスク、環境に与えるインパクトの最小化	ステークホルダーからの好意的なイメージの最大化	今後の成功に向けてのプラットフォームの最大化
+ 資産の保護	+ 環境に与えるインパクトの最小化	+ 職員	+ オペレーションの柔軟性
+ コスト削減	+ 公共の安全に関するリスクの最小化	+ 規制当局・政府機関	+ 戰略的インフラストラクチャー
+ 収益増加	+ 職員の安全に関するリスクの最小化	+ 顧客	+ ケイパビリティの刷新
		+ ファイナンシャルスポンサー	
		+ ビジネスパートナー	

バリューアーキテクチャを構築することで、次のような疑問への答えを出すことができます。

プロジェクトAは、プロジェクトBと比較して財務や戦略の点でどうなのか

既存案件や長年温めてきたプロジェクトをすべて承認した場合、どのような価値が失われるのか

長期的な成長よりも目先の利益を重視すると、どうなるのか



01

02

03

04

05

06

07



01

02

03

04

05

06

07

成功実例の紹介



ここでは、企業が資金配分プロセスを改善するためにどのような疑問を投げかけているかについて、いくつかの例を見てみましょう。CFOはステークホルダーとビジネスを、長期的な戦略を変革する行程に巻き込みました。いずれの例においても、最終的にはより効率的なプロセス、より適切な意思決定、そして資金計画の高度化を実現しました。

実例

ヘルスサイエンス企業：CFOのアイデアを収益と戦略に転換



経理財務部門のリーダーは、長期的に株主重視の姿勢や資金戦略について、取締役会、経営幹部、ステークホルダーの足並みを揃わせることができます。あるCFOによる効果的な戦術は「教育」です。そのCFOが所属するヘルスサイエンス企業は近年、企業買収に続いて医薬品のローンチを完了しましたが、これが非常に成功し、患者の治療に大きく寄与しただけでなく、多額のフリー・キャッシュフローを生み出しました。これによりCFOは資金配分戦略の見直しを迫られることになりました。

CFOは研究開発への投資を増加し、自社株買いや配当の増加という形での株主への還元など、時間をかけてさまざまな変革を行いました。しかし、この戦略に対して社内から多くの疑問の声が上がりました。そこでCFOは、すべての社内ステークホルダーを巻き込んで、組織の財務ライフサイクルや資金計画を理解してもらうことが重要だと考えました。CFOは、フリー・キャッシュフローの維持・増加に必要なトレードオフのシナリオモデリングに基づいた、計画プロセスを策定しました。

「すべては指標と数値に帰結します。潜在的な成果の共有モデルの開発にチームを関与させればさせるほど、当社の戦略による成果をより生み出すよう、チームを後押しすることができたのです」

—大手ヘルスケア企業CFO



01

02

03

04

05

06

07

これによってステークホルダーは、キャッシュフローの重要性と会社の投資サイクルを疊りなく理解できるようになりました。「キャッシュフローはどうなるのか」「会社の成長に必要な最低限の投資とは」「これはバランスシートや株主還元にとってどのような意味を持つのか」CFOがこれらの質問に回答することで、ステークホルダーは、投資に関する意思決定やトレードオフが、将来の株主還元への影響を含め、財務面でのリターンにどのような影響を与えるかが明確に理解できるようになったのです。

実例

連邦機関：木を見て森を知る



米国のある政府機関では、エネルギー使用量を大幅に削減するよう指示を受けました。それは資金配分戦略の重要な柱であるメンテナンス費用の変革を意味していました。通常、資金配分に関する決定は「いくらコストを要するか」という一つの基準のみで検討されてきました。しかし、もし誰かがハイブリッドトラックや電気自動車の導入を考えていたらどうでしょうか。ガソリン車よりもコストがかかる傾向がありますが、将来的には費用対効果が期待できます。

同機関は、初年度に何千万ドルものコスト削減を実現しました。また、提案プロジェクト毎の炭素削減効果は、炭素1ポンドあたり4ドルから97ドルに増加しました。

出所：Charles Alsdorf, "Capital bias: Reducing human error in capital decision-making", デロイト, 2017年11月



01

02

03

04

05

06

07

同機関ではステークホルダーに研修を実施した上で、この新しいプロセスの理解を推進し、プロジェクトの重要性、機関内での整合性、将来の価値などの指標を導入することにより、トレードオフが測定できるようになりました。

実例

鉱業企業：新たな価値の発掘



ある大手鉱業企業では、より多くの価値創出の方法を見出すことで、資金配分に関する意思決定の質を高めた上、ROIをより良く理解し、さらに増加させたいと考えていました。ステークホルダーは、リスクフレーミングワークショップを通して、迫りくるさまざまな意思決定に伴う潜在的なリスクや不確実性を特定することが求められ、次に課題を全体的に捉えられるように「リスクファクターマップ」を作成しました。

本マップにより、それぞれの可能性について確率論に基づいたシナリオプランニングの可視化は可能となりました。シナリオとキャッシュフロー・モデルを組み合わせて、各選択肢から創出される見込み価値や、潜在的なリスクがもたらすインパクトを判断しました。この結果は、CEOと取締役会に提示されました。チームが既存の組織モデルに対し適切なリスクプロファイルを追加することで、取締役会は、大規模な資金プロジェクトが収支均衡となる可能性をより把握できるようになりました。

同社は4年間で、同社の投下資金利益率（ROIC）は業界ランキング中、下位25%から上位25%に上りました。



01

02

03

04

05

06

07

チェックリスト

どの行程にもチェックリストが必要です。ここでは、資金配分の行程に対するチェックリストを用意しました。
まずは以下を参考にして、自組織に応じた項目を追加しましょう。独自の行程には、独自のルールが必要です。



✓ 目標

社運を賭けるような大きな意思決定の精度を高めたいですか、それとも日々のプロジェクト計画を改善したいですか。夜も眠れないような特別なプロジェクトはありますか。企業として何をしたいのかを明確にした上で、データやインサイトに裏付けられた目標を設定し、それをステークホルダーに対して透明性のあるものにしましょう。



✓ データ

情報に基づいた意思決定を行うために必要なデータやインサイトはありますか。ステークホルダーと協力し、どんなデータやインサイトが必要か、どこから入手する必要があるか、そしてどのように入手するかを決定しましょう。



✓ ツール

データ解析、シナリオプランニング、リスクセンシングツールを用いることにより、企業の意思決定をどのように向上できるでしょうか。既存のツール、今後に必要なツールは何でしょうか。ステークホルダーと協力して、各ビジネスユニットがどのようなデータを生成する必要があるのかを検討しましょう。



✓ 人材

組織内に適切な強みを持つチームを構築できていますか。チームは新たな手法で決定事項にアプローチできる多様な思考を備えているでしょうか。新しいアイデアを受け入れられるインクルーシブな環境を醸成していますか。そして、その過程でステークホルダーにどのように関与させていますか。



✓ 内容

組織のキャッシュフローを把握し、その変化によりもたらされる短期的、長期的なインパクトを分析しましょう。経営層のリスク選好度も把握しておきましょう。



✓ 計画

小さなことから始め、変革を徐々に浸透させましょう。時間をかけて行動や成果を記録し、ステークホルダーにもそのような記録を求めましょう。この記録は、他の意思決定においても有用なデータセットの基盤となります。最後に、自分の業務と同じように評価しましょう。



01

02

03

04

05

06

07

It's crunch time.

(決断の時です)



01

02

03

04

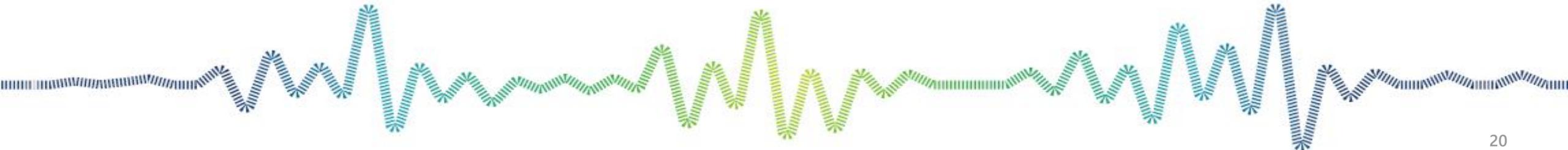
05

06

07

資金配分は無数のステークホルダー、優先事項のトレードオフ、不確実なタイムラインを伴うことから、究極の難題のように感じられるかもしれません。しかし、これはCFOにとって、周囲の人々が困難だと考えていることから可能性を見出すチャンスでもあります。そのチャンスをものにするには、案件の潜在的リスクや見込み価値に関して、深掘りした質問を投げかけて、ステークホルダーと双方な対話をし、経営層を教育する必要があります。

これらの取組みは企業の組織成熟度にかかわらず、とても難しい要求です。しかしこの取組みによって、企業に新たな競争優位性を構築することができます。その優位性とは、目先の成功を積み重ねながら、将来起こりうることから目を離さないというものです。



謝辭

著者

Charles Alsdorf

Managing Director,
Risk & Financial Advisory
Deloitte Transactions and Business
Analytics LLP
Tel: +1 212 436 4851
Email: calsdorf@deloitte.com

Tim Gross

Principal, Consulting
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 214 840 1875
Email: timgross@deloitte.com

Amy Bain

Senior Manager,
Risk & Financial Advisory
Deloitte Transactions and Business
Analytics LLP
Tel: + 1 713 982 2363
Email: ambain@deloitte.com

執筆協力者

Keith Adams

Jason Barnes
Paul Campbell
Joe Carino
Raj Chhabra
Dean Hobbs
Miles Ewing
Chris Garibaldi

Aleks Lupul

Michael Ravin
Nick Richards
Chris Ruggeri
John Sebrook
Kristen Sullivan
Mike Whalen



01

02

03

04

05

06

07

注記

1 [Chris Ruggeri, "Activist shareholders: How will you respond?"](#) Deloitte, accessed September 17, 2021.

2 [Chris Ruggeri, "Board members: Think like an activist investor,"](#) Deloitte, accessed September 17, 2021.

3 ["The CARES Act: Summary for financial services,"](#) Deloitte, accessed September 17, 2021.

4 ["Capital allocation: Seeing the value in a value architecture,"](#) CFO Insights, Deloitte, April 2018.

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

Jonathan Pearce

Principal, Consulting, Human Capital,
Workforce Transformation
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 646 301 1407
Email: jrpearce@deloitte.com

Varun Dhir

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

Denise McGuigan, PMP®

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

Matt Schwenderman

Principal, Consulting,
Emerging ERP Solutions
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 215 246 2380
Email: mschwenderman@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

Clint Carlin

Partner, Risk and Financial Advisory,
Controllership
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 713 504 0352
Email: ccarlin@deloitte.com

Sarah Fedele

Principal, Risk and Financial Advisory,
Internal Audit
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 713 982 3210
Email: sarahfedele@deloitte.com

Mike Kosonog

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

Prashant Patri

Principal,
Risk and Financial Advisory, Treasury
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 212 436 7568
Email: prpatri@deloitte.com

Jonathan Englert

Principal, Consulting, US Finance and
Enterprise Performance
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 215 405 7765
Email: jenglert@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

Scott Szalony

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



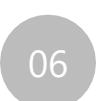
03



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

© 2022. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.