

*Crunch time* – 決断の時シリーズ  
ダイナミックファイナンス

経理財務部門を紋切型組織から変化に即応できる組織へと変革する

“Flexibility is the key to stability.”  
(柔軟であることが安定をもたらす)

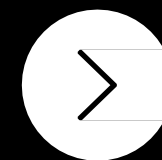
—ジョン・ウッデン

## 最優先事項を第一に 常に今が決断の時

企業のCFOや経理財務部門の責任者は、迫り来る変化の影響をより深く理解し、変化の流れの中で影響に対処しながら組織の価値を維持・向上させようとしています。私たちは彼らを支援するために「Crunch Time（決断の時）」シリーズを開始しました。しかし、回を重ねて今号の公開に至るまでの間に、変化がもたらす影響は一層大きくなり、これまでにない変化への対応も求められるようになりました。そうした新たな難題を解決し、CFOがこの先に待ち受ける変化に備えるための一助となるべく、私たちは自らの視点を常にアップデートしています。

常に今が決断の時。

常に変化が求められますが、それは常に新たなチャンスでもあるのです。



# 目次

01	今こそ行動するとき	5
----	-----------	---

02	ダイナミックファイナンスとは？	7
----	-----------------	---

<a href="#">03</a>	なぜダイナミックファイナンス？ なぜいま必要なのか？	9
--------------------	-------------------------------	---

04	ダイナミックファイナンス の原則	10
----	---------------------	----

05	難局を機会に変える： 変革の仮説	12
----	---------------------	----

06	取り除くべき障壁	19
----	----------	----

07	最初に問うべきこと	20
----	-----------	----

08	安定をもたらす仕組むの整備	21
----	---------------	----

# 今こそ行動するとき

私たちは数年前、未来の経理財務部門の姿、そして2025年までに何を達成しなければならないかについて予測を立てました。クラウド、コグニティブコンピューティング、オートメーションなどが経理財務部門を変革する新たな機会を創出しています。これらの動向によって、経理財務部門の仕組みは私たちの目の前で変化を遂げており、今こそ行動を起こす必要があることを認識するに至りました。

私たちの予測とおおよそ整合していますが、経理財務部門の責任者は新しいテクノロジーが組織にもたらす影響を常に理解しなければなりません。しかし将来を見据えて今私たちが言えるのは「変化に備えてください」というシンプルなアドバイスです。経理財務部門の難題は社内から発生するとは限りません。世界的なパンデミック、地政学的な混乱、持続可能性と環境を重視する傾向の高まり、労働者の期待の変化、サプライチェーンの混乱、経済の不確実性、そして膨大な社会的変化が、しかも同時に起こることなど誰が予測できたでしょうか。

外部の力によって敏捷性の必要度が高まっている現状を受けて、多くのCFOが、自社の無駄をなくし、適応性を高め、より迅速に変革を実現できる方法を検討し始めています。

市場の混乱、業界再編および収束、テクノロジーの進化、そして新たな規制要件といった外部の力が生じると、経理財務部門は対策を講じ、その影響力に適応する必要に迫られます。経理財務部門の責任者である皆さんは、自社がこれらの変化に直面しながらも成長していくために、組織をどう設計し備えることができるでしょうか。外部の力によって敏捷性の必要性が高まっている現状を受け、多くのCFOが、自社の無駄をなくし、適応性を高め、より迅速に変革を実現できる方法を検討し始めています。



01

02

03

04

05

06

07

08

# 今こそ行動するとき

データやレポートの情報拡大によって購買情報を即座に評価し、インフレ圧力に対処することができる未来、または、センシング技術により工場の各工程におけるコストが可視化され、コスト削減機会が自動で提供される未来——。経理財務部門にそのような未来があったらどうでしょうか。あるいは、社内外のどのような変化も、経理財務部門にとっては、より高い敏捷性と柔軟性をもって行動し、ビジネスの全体目標の達成において重要な役割を果たす機会となる未来を想像してみてください。

経理財務部門の成功への鍵は、変化に迅速に適応でき、統合された組織の構築にあります。常に進化し続けるこのダイナミックなビジネス環境に対処するためにはどうしたらいいのでしょうか。答えは、経理財務部門自体がダイナミックになることです。

社内外のどのような変化も、経理財務部門にとっては、より高い敏捷性と柔軟性をもって行動し、ビジネスの全体目標の達成において重要な役割を果たす機会となる未来を想像してみてください。

今こそダイナミックファイナンスに移行するとき。ではこれから、ダイナミックファイナンスとは何か、なぜ重要なのか、そしてそれを組織で実現させるにあたって皆さんがどのように貢献できるかを詳しく見ていきましょう。



01

02

03

04

05

06

07

08



01

02

03

04

05

06

07

08

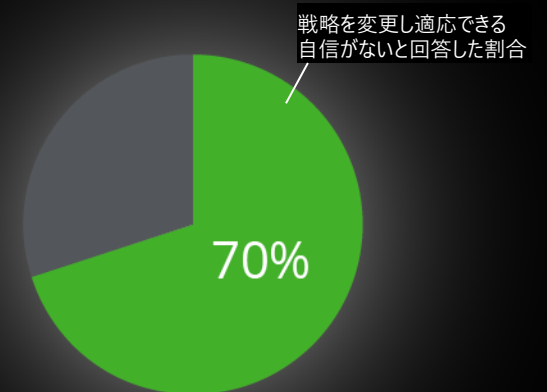
# ダイナミックファイナンスとは？



# ダイナミックファイナンスとは？

「飛躍的に成長する企業<sup>1)</sup>」を目指す企業の間で、変化に適応できる企業は競争に勝つことができるという理解されるようになってきました。この敏捷性こそが組織の競争力となり、戦略的優位性をもたらす原動力となります。しかしそれを可能にするためには、プロセスの簡素化と標準化、敏捷性を支える革新的なテクノロジーの基盤、高いスキルを有し技術的に優れた労働力が必要です。勝つために進化し、常に戦える状態にあり、そしてあらゆる変化を機会として捉える。それがダイナミックファイナンスのケイパビリティです。

戦略を変更し適応する能力



調査対象のCxOの70%が、ディスラプティブな出来事が生じた際に自社が戦略を変更して適応できる自信がないと回答<sup>2)</sup>



01

02

03

04

05

06

07

08



# なぜダイナミックファイナンス？ なぜいま必要なのか？

それは、社内外で起こっている変化や、社会的、経済的、そして地政学的な変化が加速し続けることが予想されるからです。これから何が起ころのかは誰にも分かりません。しかし、何が起きても企業のトップはビジネスを失敗させるわけにはいきません。経理財務部門がダイナミックになるということは、変化の流れの中においても自社の競争、存続、繁栄を後押しできるようになるということです。それが今、ダイナミックファイナンスが必要な理由です。

## インフレ



米国、ユーロ圏各国、その他の先進国の60%において年間インフレ率が5%を超えています<sup>3</sup>。

## 環境



調査に回答したグローバル企業のCFOの96%は、気候変動が今後3年間の自社の戦略や運営に影響を及ぼすと考えています<sup>4</sup>。

## 労働力



調査対象の労働者の44%が新しい職を探しており、「大退職時代」が続いています<sup>5</sup>。

## ダイナミックケイパビリティ

ダイナミックファイナンスとは、組織が外部からの影響を受けた際に、スピード、強度、安定性、柔軟性をもって、しなやかに変革して新たな環境に適応し、価値を創出する能力を構築することです。不確実性が高く変化が激しい時代においても、次の任務を迅速かつ適切に遂行できる状況を想像してみてください。



既知または未知の変化が事業運営に及ぼす影響を理解するため、シナリオを描いて影響を可視化し企業のトップと対話



企業の成長、コスト削減、システム実装、合併後の統合などにとどまらず、急を要するニーズに応えられるよう組織の戦略変更を効率的に実施



財務の人材が、重要度が高く影響力の大きい業務に従事することで、自分の仕事が評価されていると感じ、モチベーションを維持できる職場づくり



市場の変化から生じる新たな財務リスクや運用リスクを事前に特定・対応し影響を緩和



01

02

03

04

05

06

07

08

# ダイナミック ファイナンス の原則

ダイナミックファイナンスは新しいオペレーティングモデルです。経理財務部門の責任者が会計の門番と正確かつ迅速な業務遂行の役割を果たしながら、経理財務部門を紋切型組織から変化に即応できる組織へと変革する方法をよりよく理解できるよう、一連の原則を定義づけしました。



リスクの  
検知と学習



変革を受容する  
組織マインド



スキルと経験を  
重視した育成



プロセスの  
完全自動化



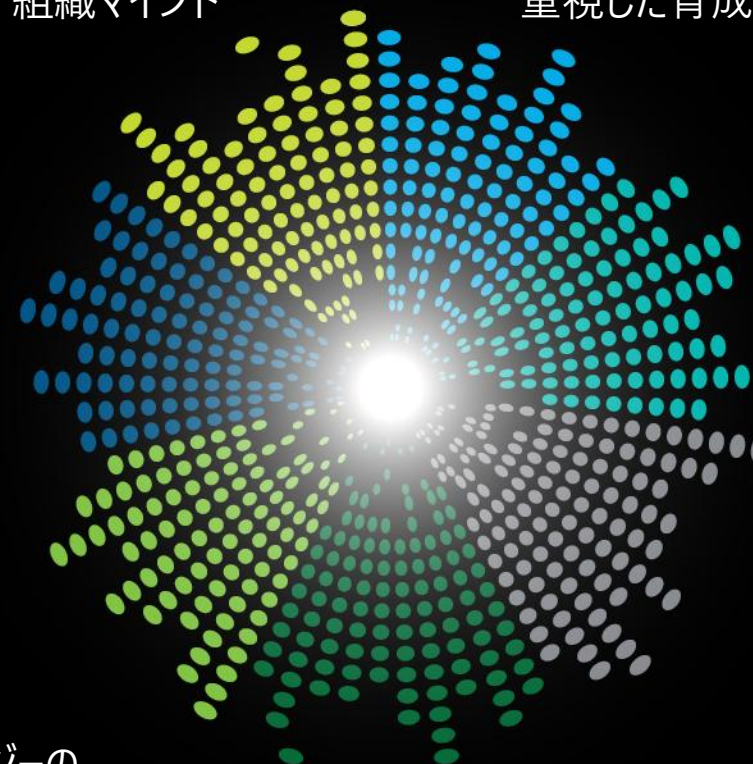
情報の  
リアルタイム連携



テクノロジーの  
継続アップデート



データガバナンス



01

02

03

04

05

06

07

08

# ダイナミックファイナンスの原則



## 変革を受容する 組織マインド

一時的な変化ではなく、継続的な進化

この不明瞭な状況と継続的な進化が今後も続くことを受け入れます。今やビジネスのテンポは一変したのです。基幹テクノロジー、自動プロセス、構造化データモデル、豊富な知識を持つ人材といった、強固かつ柔軟な基盤を確保することで、変化する影響力に直面した際に企業をダイナミックにサポートすることができます。



## スキルと経験を重視した育成

テクノロジーに精通した人材と永続的な人材の育成

従業員のスキルと経験を重視します。全階層の人材に投資し、育成します。スキルアップは通常の業務の一環として行い、基礎的な財務スキルだけでなく、テクノロジーや問題解決のスキルも強化していく必要があります。従業員に成長の機会と余地を与えましょう。



## プロセスの完全自動化

まずは機械、そして人間

システムと自動化によって実行される業務プロセスを再考・再設計します。これは、テクノロジーの継続アップグレードにより促進しましょう。人間との相互作用による価値の付加と促進を徹底します。



## 情報のリアルタイム連携

リアルタイムに正確な情報を特定し経営・事業に提供

信頼できる情報を即座に提供して欲しい企業のニーズに応えます。ビジネスニーズを完全に満たす情報の、現在の提供方法を検討してください。情報が消費されるスピードは劇的に変化し、ビジネスからの期待が高まっています。



## データガバナンス

フレキシブルなデータに対する厳格なガバナンス

社内外のデータに対して強固なガバナンスを構築します。経理財務部門は、分析結果に迅速かつ柔軟に反応できるよう、データ構造、ソース、メンテナンスの方法を熟知していなければなりません。



## テクノロジーの継続アップデート

常にアップデートされるデジタル基盤

企業に合わせた変化や拡張が可能な、互換的、かつ継続的に最新状態にアップデートできるプラットフォームを導入します。絶えず進化して経理財務部門に新たなケイパビリティをもたらすプラットフォームをフル活用しましょう。



## リスクの検知と学習

リスクを検知し、今後のリスクに生かす

リスクを感知、検討、緩和するケイパビリティを構築します。企業にとって最も重要なリスクと業績評価指標を把握・測定し、リスクに対応できるように備えましょう。

複数の領域に対応することは難しく聞こえますが、1つ1つ対応すれば問題ありません。



01

02

03

04

05

06

07

08



01

02

03

04

05

06

07

08

# 難局を機会に変える： 変革の仮説



きっと脳裏によぎっているかと思います。ダイナミックファイナンスの主要原則は理屈では素晴らしい。しかし実際にやるとなると気が遠くなる作業です。しかも、自分だけでは到底解決できるものではありません。では、組織が変化に直面し、対応せざるを得ない状況に置かれたときに、ダイナミックファイナンスの原則が実務上どのように作用するのかを想像してみましょう。皆さんの組織も含め、今後あらゆる組織がより大きな変化の波に飲まれます。経理財務部門は、様々な基盤を強化することで変化から新たな機会を見出すことができるようになります。そしてその過程でダイナミックな組織になることができるのです。

# ビジネスモデル改革

(新たな収益モデルと外部報告セグメントにつながる新事業の確立)



## 想像してみましょう

取締役会、CEO、役員からなる経営陣は、昨今の消費者嗜好の変化に適応するため、長期にわたる契約モデルに根差した伝統的なB2Bの販売形式から、「D2C（消費者直販）」のサブスクリプションベースの収益モデルに、組織戦略を今すぐ改革しようとしています。

そこで経理財務部門は、迅速に順応し、下記の例のような新たな戦略と組織の戦略的計画を支援しなければなりません。



財務に関する全てのシステム、プロセス、統制によって支えられた新しい外部報告セグメント



価格設定、収益性分析、受注管理および収益認識のための新たなプロセス



最新の仮説とモデルを活用した、新たな財務計画および予測プロセス



組織の実績を市場にアピールするための新たなIR戦略



新しいビジネスラインに対するガバナンスと統制の一貫した評価および実施





ダイナミックファイナンスのケイパビリティを獲得することで、新規事業の立ち上げ支援に向けた準備が整い、その結果、変革に対する投資家の期待を上回ることができます。これは以下によって可能となります。



最小限の投資で新たなプロセスと成果との連携が可能な、適応性のある最新の基幹テクノロジー<sup>6</sup>およびネットワーク端末向けテクノロジー<sup>7</sup>

#### 期待できる成果

最新の請求アプリケーションは、素早いプロセス変更を可能にすると同時に、新世代のERPや総勘定元帳と統合されます。これにより、新規の法人、管理主体および階層の設定が容易になります。敏捷性実現のためにクラウドベース（SaaS）の財務連結と外部報告ツールを構築し、新しいビジネスセグメントの報告に合わせてすぐに構成が可能です。



アジャイルなテクノロジーによる厳格なガバナンス体制を整備した財務および運用領域を網羅する、明確に定義されたデータモデル

#### 期待できる成果

クラウドを利用した最新の計画および報告ツールを介して、標準化されたデータへの一元的アクセスを構築します。これによって、新しい報告を効率的に素早く設計／実施することが可能になります。新しいビジネスセグメント向けの計画プロセスのアップデートは、クラウドベース（SaaS）の計画ツールを管理するチームが迅速に実施します。

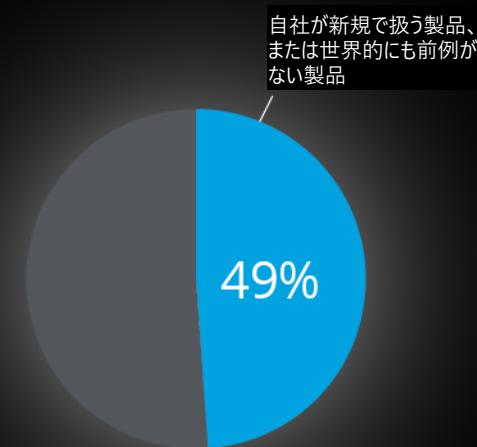


リスク緩和措置を支援するため、倫理的に許される範囲での自動化に重点を置いて確立された全社的なデジタルリスクメソッドロジー

#### 期待できる成果

部門横断的なプログラムを使用し、事前対応的にリスクを感知、評価、緩和します。経理財務部門にとって統制はもはや難しい課題ではなくなり、高コストな失敗事例となる可能性を抑制しつつ、新たなビジネスを迅速に立ち上げるうえで役立つ戦略的な利点となります。

#### 将来の投資配分



調査対象のCSOは、将来の投資配分の約49%は自社が新規で扱う製品、または世界的にも前例がない製品、サービス、またはビジネスモデルが占めると回答<sup>8</sup>



01

02

03

04

05

06

07

08

# 事業売却

(デューデリジェンスをおこない既存のビジネスをカーブアウト)



想像してみましょう

レガシービジネスのひとつをカーブアウトし売却することで、無機的成长に投資する機会を獲得します。

そこで経理財務部門は、この変革を促進し取引の価値を最適化するために、下記を含む戦略的提携を行わなければなりません。



事業売却の価格を正確に設定するためにデータを活用し、事業の詳細なバリュエーションを作成



既存テクノロジーの分離と、カーブアウトした新たな事業のための新しいテクノロジーの展開



価値の減損によってコストが生じる可能性を監視し最小限に抑えながら、新たな仮説とモデルを使用し、残存する事業のための最新の計画および予測プロセスを開発



01

02

03

04

05

06

07

08





01

02

03

04

05

06

07

08

ダイナミックファイナンスのケイパビリティを獲得することで、これらの難題に取り組む態勢が整います。  
それを可能にする要素は以下の通りです。



継続的なオンデマンドの分析を可能にする、一元化・標準化した企業データ戦略およびツール

期待できる成果

月次または四半期といった決算のタイミングを問わず、レガシービジネスの包括的かつ正確なバリエーションを行うためのデータに即座にアクセスできます。カスタマイズ可能なデータや、リアルタイムに正確な財務データを表示するダッシュボードにアクセスできるため、投資家や市場への報告だけでなく、外部監査からの要求にも自信を持って対応することができます。



新しいスキルに対する多角的な育成を奨励し、ビジネスニーズに合わせて設計された人材およびデリバリーモデル

期待できる成果

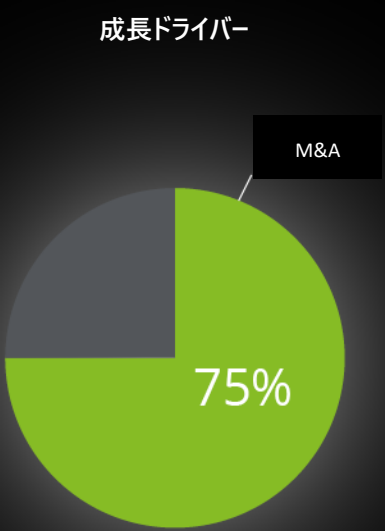
経理財務部門は、販売、サプライチェーン、事業運営、ITなど、組織全体にわたる業務経験を有し、分割を円滑に進めるための、部門や領域を超えた財務活動の変革を促進する権限を持っています。これによって、混乱を回避しつつ、アップデートした計画に素早く着手することができます。経理財務部門の人は事業売却という課題の遂行に向けて活気づき、熱意を持って取り組みます。



FP & A、照合、連結、報告ツールを含む、新法人向けに複製し展開しやすいクラウドベースの財務ツールの確立

期待できる成果

必要なデータ、プロセス、テクノロジーを複製し、分割後の事業に展開できることによって、人材から資本まで資源投資の大幅な節約が可能になります。高品質なデータは、分割プロセスの円滑化とTSA（Transition Service Agreement）の必要性を減らし、経理財務部門は残された基幹事業に注力することができます。



調査に回答したCFOの約4分の3が、今後3年間で M&Aが自社の成長を20%も促進すると予想<sup>9</sup>

# 市場の混乱

(新たな収益モデルと外部報告セグメントにつながる新しい事業分野の確立)



## 想像してみましょう

原材料の入手状況や価格の不安定さという形で現れる市場の混乱によって、サプライチェーンは大きな困難に見舞われます。この状況は、企業の材料調達や、売上原価（COGS）管理を困難にし、利益率や企業価値にも影響を及ぼします。

経理財務部門は、このような困難な環境に打ち克つために、下記を含む役割を担います。



遅延や材料費の増加が売上や製品の収益性に与える影響に関する示唆の提供



コスト、収益性、運転資本（AR、AP、在庫および財務状態）、キャッシュフローを管理する戦略の策定



企業の財務計画および収益予測に対する短期・長期的な影響に関する助言



01

02

03

04

05

06

07

08

ダイナミックファイナンスのケイパビリティを獲得することで、仮説を検証し、戦略的方向性を示す知見をタイムリーに提供する準備態勢が整います。これは、下記の項目によって可能になります。



高度なEnd to Endのプロセス、合理化された統制、コグニティブな示唆の提供、これら機能を取り入れた人手を介さないバックオフィス

期待できる成果

分散型台帳によって全ての取引の透明性を高めたことで、自社の財務情報の質と正確性に自信を持てるようになり、それによって迅速に収益性を評価することが可能になります。コグニティブな知見によってベンダーの値上げを事前対応的に特定できるようになり、その結果、価格設定の判断やサプライヤーの選択など、多く側面における戦略の変更を可能にします。



テクノロジーにより流動性管理と予測機能を兼ね備えた健全なバランスシートおよびキャッシュフロー管理

期待できる成果

キャッシュに対する透明性と統制を向上させた結果、より敏捷な意思決定が可能となり、また運転資本の調達先や財源の選択肢が広がります。

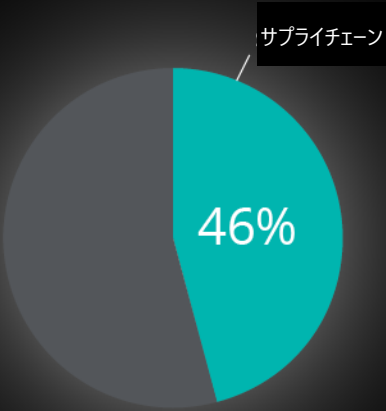


テクノロジー、プロセス、人材、データといった、変革に不可欠な財務ケイパビリティ

期待できる成果

準備態勢は万端です。経理財務部門が提供できる情報と戦略的知見が企業の大きな戦略変更を可能にするこの日のために、これまで準備と投資を行ってきました。経理財務部門は、市場の混乱によるコスト上昇を相殺するため、戦略的にコストを制御する一連の機会を事前対応的に特定してきました。これは、経営層がコスト上昇による影響を緩和するための複数の選択肢をもたらします。かつては克服できないように思われた難局も、今では経理財務部門が輝ける機会となっています。

戦略変更し適応する能力



調査対象のCEOの46%が、今後12カ月以内に、サプライチェーンの混乱が自社のビジネス戦略に対する阻害要因の第1位となることを予測<sup>10</sup>

# 取り除くべき障壁

私たちのこれまでの経験では、経理財務部門が自社が変化を乗り越えようとする際に、迅速に動いているケースはさほど多くありません。その原因は下記が考えられます。



## 部門間の壁

経理財務部門の一部が他部門と連携していない、あるいは意思決定が下位層に及ぼす影響を把握するための会社との連携が取れていないと、業務量が増加してしまいます。



## 意識と風土の転換

変革はどの部門にとっても困難なことです。統制を保つため常に重要な役割を果たしてきた経理財務部門にとっては特に難題です。変革を無事に乗り越えるには、柔軟性が安定の鍵だという意識への転換が必要です。



## 連携不足

経理財務部門を変革するには多くのことを行わなければならない、その全てが常に連携しているとは限りません。しかし、統合しなければ、ダイナミックファイナンス機能をもつ組織を実現することは不可能です。



## レガシーシステムの存在

経理財務部門が使用する技術アーキテクチャとプラットフォームの変革にはコストがかかり、実施が困難な場合があります。そのため、システム変更だけでは壊れたプロセスや内在するデータ課題を解決することはできません。



## 目指す姿の不一致

変革の理由には様々な視点がありますが、全社的に整合性が保たれ、経営層から支持されるものであることが重要です。自分たちが向かっている方向や組織のビジョンを聞かれたときに、全員が答えられるようにしておかなければなりません。



## 資金調達

CFOは資金を巡って日々奮闘しています。CFOの多くは主に伝統的なROIを使用して投資対効果の検討資料を作成しています。また、必要な投資の根拠を説明するためには、より適切な情報をより迅速に入手することを重視する必要があります。



01

02

03

04


05

06


07

08


# 最初に問うべきこと




貴社の経理財務部門は、最近起こったディスラプティブな外部事象にどのように適応しましたか。




貴社の経理財務部門の目的、組織力、ケイパビリティは、戦略実行や変革のスピードという点で企業に適していますか。



貴社の経理財務部門は次なる変化に備えていますか。



貴社の経理財務部門が企業の変革ペースに歩調を合わせるためには、最初にどのダイナミックファイナンスの原則に取り組むべきでしょうか。



ダイナミックになるための取り組みの第一歩として、貴社の経理財務部門は何をすればよいでしょうか。



01

02

03

04

05

06

07

08



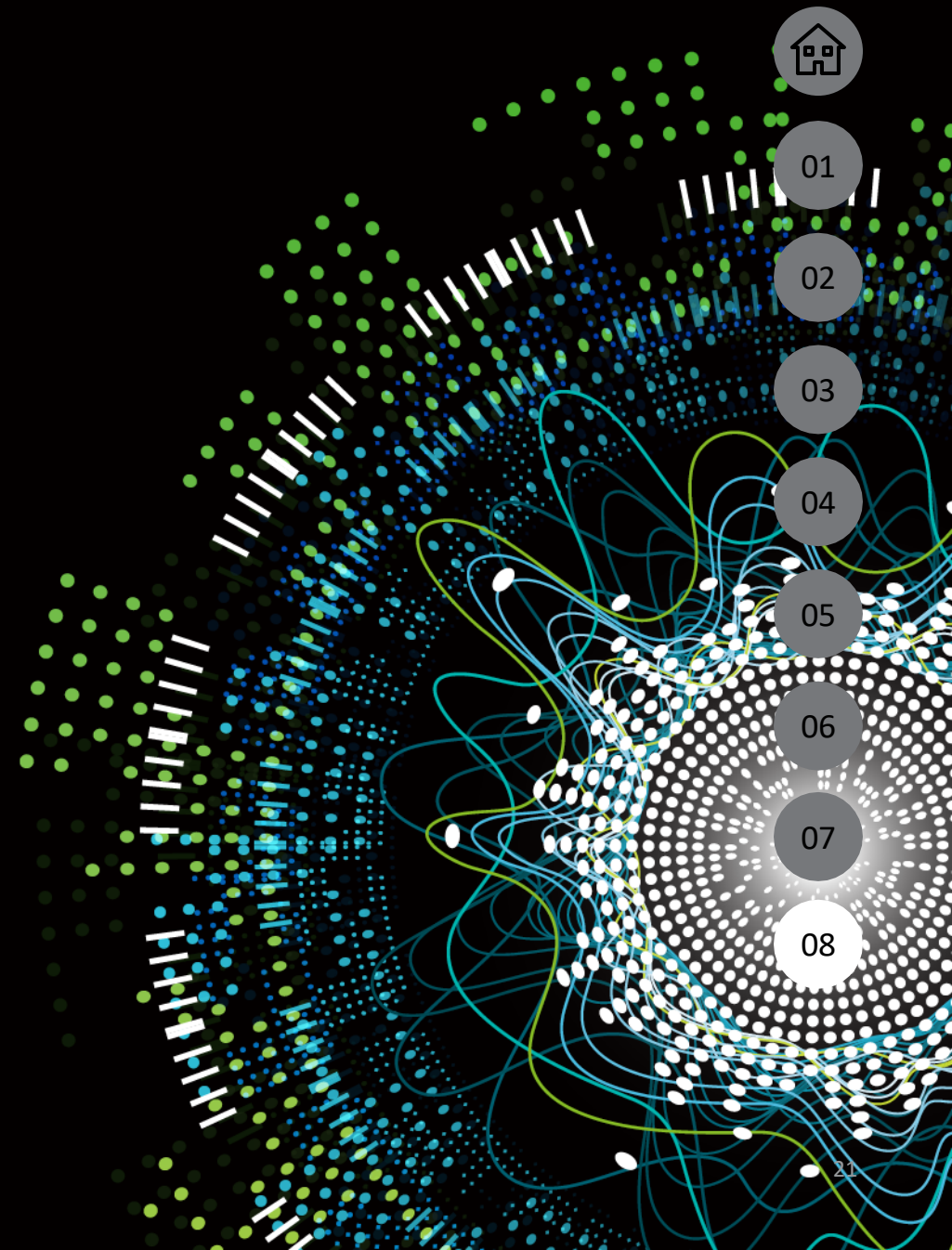
# 安定をもたらす仕組みの整備

常に変化とディスラプションが生じているこの新たな環境において、何を良策とすることができるでしょうか。その答えは、自部門を紋切型の組織から変化に即応できる組織に変革する責任を負う経理財務部門のリーダーの皆さん次第です。確実に言えるのは、「敏捷性と柔軟性を獲得し、プロセスの自動化と簡易化を実行している組織は、今後何が起きても成功できる可能性が高い」ということです。

今後も変化やディスラプションは加速し続けるでしょう。しかし皆さんはビジネスの失敗を何としても阻止しなければなりません。機敏で、完璧よりも良策を尊重し、そして戦略的知見をもたらすために絶え間なく進化できる経理財務部門こそが、未来での活躍が期待できる組織です。変化に備えて戦略とその方向性を刷新することで、組織を長期的な成長に導きます。

それこそがダイナミックファイナンスの真髄なのです。

敏捷性と柔軟性を獲得し、プロセスの自動化と簡易化を実行している組織は、今後何が起きても成功できる可能性が高いといえます。



# 謝辭

## 著者

### Mike Danitz

**Principal, Consulting,  
Finance & Enterprise Performance**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 206 716 6948  
Email: [mdanitz@deloitte.com](mailto:mdanitz@deloitte.com)

### Jonathan Englert

**Principal, Consulting,  
Finance & Enterprise Performance**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 215 405 7765  
Email: [jenglert@deloitte.com](mailto:jenglert@deloitte.com)

### Kristin Kanter

**Principal, Consulting,  
Finance & Enterprise Performance**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 617 585 4789  
Email: [kkanter@deloitte.com](mailto:kkanter@deloitte.com)

### Liz Percy

**Partner, Consulting,  
Finance & Performance**  
Deloitte MCS Limited  
Tel: +44 20 7007 4776  
Email: [lpercy@deloitte.co.uk](mailto:lpercy@deloitte.co.uk)

### Ryan Reiber

**Principal, Risk and Financial Advisory,  
Controllershship**  
Deloitte & Touche LLP  
Tel: +1 513 412 8313  
Email: [rreiber@deloitte.com](mailto:rreiber@deloitte.com)

### Philippe Podhorecki

**Senior Manager, Consulting,  
Finance & Enterprise Performance**  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 202 600 6265  
Email: [ppodhorecki@deloitte.com](mailto:ppodhorecki@deloitte.com)

## 執筆協力者

### Susan Hogan

### Jessica Bier

### CJ Brennan

### Casey Caram

### Clint Carlin

### Jeff Goodwin

### Ravi Gupta

### Dean Hobbs

### Beth Kaplan

### Mike Kosonog

### Arjun Krishnamurthy

### Nnamdi Lowrie

### Diane Ma

### Eric Merrill

### Tadd Morganti

### Edward Nevin

### Prashant Patri

### Ranjit Rao

### Lindsay Rosenfeld

### Matt Schwenderman

### Anton Sher

### Brian Siegel

### Matt Soderberg

### David Stahler

### Scott Szalony

### Kim Hendil Tegner

### Paul Wensor



01

02

03

04

05

06

07

08



# 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](mailto: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](mailto:akfujiwara@tohmatu.co.jp)

**Susan Hogan**

Principal, Finance

Transformation Practice Leader

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 404 631 2166

Email: [shogan@deloitte.com](mailto:shogan@deloitte.com)

**Nnamdi Lowrie**

Principal, Consulting, Finance

& Enterprise Performance Leader

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 213 996 4991

Email: [nlowrie@deloitte.com](mailto:nlowrie@deloitte.com)

**Jessica Bier**

Managing Director, Consulting,

Human Capital

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 415 783 5863

Email: [jbier@deloitte.com](mailto:jbier@deloitte.com)

**Jonathan Pearce**

Principal, Consulting, Human Capital

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 646 301 1407

Email: [jrpearce@deloitte.com](mailto:jrpearce@deloitte.com)

**Varun Dhir**

Principal, Consulting, Oracle

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 484 868 2299

Email: [vdhir@deloitte.com](mailto:vdhir@deloitte.com)

**Eric Bramley**

Managing Director, Consulting, SAP

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 404 631 2145

Email: [eb Bramley@deloitte.com](mailto:eb Bramley@deloitte.com)

**Matt Schwenderman**

Principal, Consulting, Emerging ERP Solutions

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 215 246 2380

Email: [mschwenderman@deloitte.com](mailto:mschwenderman@deloitte.com)

**Clint Carlin**

Partner, Risk and Financial Advisory,

Controllershship

Deloitte & Touche LLP

Tel: +1 713 504 0352

Email: [ccarlin@deloitte.com](mailto:ccarlin@deloitte.com)

**Sarah Fedele**

Principal, Risk and Financial Advisory,

Internal Audit

Deloitte & Touche LLP

Tel: +1 713 982 3210

Email: [sarahfedele@deloitte.com](mailto:sarahfedele@deloitte.com)

**Mike Kosonog**

Partner, Risk and Financial Advisory, Cyber

Deloitte & Touche LLP

Tel: +1 313 919 3622

Email: [mkosonog@deloitte.com](mailto:mkosonog@deloitte.com)

**Prashant Patri**

Principal, Risk and Financial Advisory, Treasury

Deloitte & Touche LLP

Tel: +1 212 436 7568

Email: [prpatri@deloitte.com](mailto:prpatri@deloitte.com)

**Scott Shafer**

Principal, Tax, Tax Technology Consulting

Deloitte Tax LLP

Tel: +1 312 486 5340

Email: [sshafer@deloitte.com](mailto:sshafer@deloitte.com)

**Ed Nevin**

Partner, Tax, Tax Specialty

Deloitte Tax LLP

Tel: +1 410 576 7359

Email: [enevin@deloitte.com](mailto:enevin@deloitte.com)

**Scott Szalony**

Partner, Audit and Assurance

Deloitte & Touche LLP

Tel: +1 248 345 7963

Email: [sszalony@deloitte.com](mailto: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](mailto:jgoodwin@deloitte.com)

**Brian Siegel**

Principal, Consulting,

Government & Public Service

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 571 882 5250

Email: [brisiegel@deloitte.com](mailto:brisiegel@deloitte.com)



01

02

03

04

05

06

07

08

- 1 Monitor Deloitte, *The exponential enterprise*, 2021.
- 2 Deloitte Insights, *2021 Deloitte Global Resilience Report: Building the resilient organization*, 2021. Survey included 2,260 private- and public-sector CxOs in 21 countries.
- 3 Eshe Nelson, *"Globally, inflation is surging amid persistent pandemic disruptions and war in Ukraine,"* *New York Times*, April 12, 2022.
- 4 Deloitte Insights, CFO excerpt from the *2022 Deloitte CxO Sustainability Report*, 2022. Survey included 216 CFO executives.
- 5 Willis Towers Watson, *"Majority of US employees are open to leaving their employers, WTW survey finds,"* press release, March 17, 2022. The 2022 Global Benefits Attitudes Survey included 9,658 US employees from private employers across a broad range of industries in December 2021 and January 2022.
- 6 ERP, billing, financial planning, and forecasting systems.
- 7 Accounts payable and customer dunning automation.
- 8 Bernardo Silva et al., *2022 Chief Strategy Officer Survey*, Monitor Deloitte, March 2022. Survey included 230 senior strategy executives from 35 countries.
- 9 Deloitte, *CFO Signals™: 3Q 2021*, 2021. Survey included 96 CFOs from the United States, Canada, and Mexico.
- 10 Deloitte, *Winter 2022 Fortune/Deloitte CEO Survey*, 2022. Survey included 175 CEOs.



01

02

03

04

05

06

07

08

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（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30都市に約1万7千名の専門家を擁し、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）とは、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー ファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバー ファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバー ファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてののみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

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、リスク アドバイザリー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約415,000名の人材の活動の詳細については、（[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)）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、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー ファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト・ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



**IS 669126 / ISO 27001**

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited