

Crunch time – 決断の時シリーズ
Lights Out Finance™

未来を見据える経理財務部門の新たな展望

目次

01 まずは簡単な質問から 3	04 「Lights Out」に必要な要素 9	07 想像してみましょう： 「Lights Out」がもたらす影響 14
02 目標の再確認 4	05 明るさの調節 11	08 「Lights Out」の始まり 19
03 「Lights Out」の具体的な意味 7	06 なぜ「Lights Out」する必要があるか 13	09 決断の時 20

まずは簡単な質問から



01

02

03

04

05

06

07

08

09



「Lights Out」が何を意味すると思いますか？



部屋を出る時、
電気を消すことだと思います。



では、「Lights Out Finance™」とは
何を意味すると思いますか？



暗闇の中で経理財務部門が
業務を行うことですか。

暗闇ではなく、「新たな展望」を意味します。（これからそれを説明していきます）

目標の再確認

数年前、経理財務部門は自動化技術がもたらす可能性に大きな期待を寄せていました。RPAや人工知能（AI）を利用した、より戦略的かつ高付加価値の業務が実現できる可能性を見出だしたからです。その可能性は十分魅力的でしたが、ソリューションは、個々の業務効率化に重点を置かれ、組織全体の目標に向けたEnd to Endのソリューションではありませんでした。

次世代の大きな進歩として騒がれた自動化技術は、戦略的に導入すれば、経理財務部門の再構築ができる技術であったにも関わらず、技術に対する期待があまりにも低く設定されていたため、真価を発揮できなかったかもしれません。

テクノロジーの進歩と同時に、CFOや経理財務部門の責任者への圧力も増加してきました。追加のリソースを投下することなく、より多くの取引処理を実行しながら、より未来志向の戦略的インサイトを見出すことを求められるようになりました。しかしインサイトのために取引の実行を犠牲するわけにはいきません。外部環境からの圧力も続いています。地政学的問題から社会的不安まで、世界的な混乱が絶え間なく続いていることと同様、人材不足も現実的な問題です。これらの混乱により、ビジネスサイクルが予測不可能なものとなっているため、組織全体として迅速に方向転換することを余儀なくされています。もちろん、経理財務部門はデータ・人材・プロセス・テクノロジーなどの課題が解決されたかどうかに関わらず、どのような状況でも持続的に発展することが期待されています。

経理財務部門は、データ・人材・プロセス・テクノロジーなどの課題が解決されたかどうかに関わらず、どのような状況でも持続的に発展することが期待されています。

92%

CFO の92%は、さらなるテクノロジーと自動化を業務に取り入れることに期待を寄せています¹。



01

02

03

04

05

06

07

08

09

目標の再確認

このような状況の中で、経理財務部門の責任者は、業務を真に簡素化し、人材の最大限の活用を図り、組織全体がより上位レベルで連携するかを真剣に考えるべきです。それらを行いながら期日内に決算を完了させることに関して懸念を抱いています。プロセスの自動化から自律的な経理財務部門の運営に切り替える、経理財務部門のバックオフィスの「Lights Out」というアイデアがあります。私たちはこれを「Lights Out Finance™」と呼んでいます。これは、ダイナミックファイナンスの基本原則で、経理財務部門に新たな敏捷性と柔軟性をもたらすことであり、End to Endで経理財務業務の自律化を支援する、データ・テクノロジー・プロセス・人材を結びつける包括的なプラットフォームによって実現されます。

業務別プロセスの自動化から、自律的な経理財務部門の運営に切り替える、経理財務部門のバックオフィスの「Lights Out」というアイデアがあります。

「Lights Out」を通じて、財務は新しいビジネスモデルに対するガイダンスを提供し、効率性を高め、計画や予測のための予測的な情報を提供します。経理財務機能を追跡・監視、そして真の意味でのダイナミックケイパビリティに近づけると同時に、経営・事業にとってより良い支援を提供し、企業の価値を向上させることができます。

おそらくすでに自宅ではなされていることでしょう

スマートホームシステムとどのように対話するかを考えてみてください。「天気はどう？」と質問すると素早く答えが返ってきます。スマートホームシステムはインタラクティブで使いやすく、多面的で、必要情報を学習し、生活を便利にする多くのアプリやデジタルツールと繋がっています。これが経理財務部門の「Lights Out Finance™」です。「Lights Out Finance™」は必要な時に、必要な規模とスピードで機能し、いつでも必要な個々のツールを変更・調節することができます。



01

02

03

04

05

06

07

08

09

目標の再確認

Lights Outは、様々な業界の組織で実現しており、経理財務部門責任者たちが自律型の業務プロセスのポテンシャルを認識し、従業員やビジネスがより多くのことを実現するために導入されています。

Lights Outによって、ビジネス全体での戦略的な連携・標準化されたデータの即時提供・ほとんどの質問への対応を実現し、請求書の支払いや帳簿の締めなどの取引実行への工数負荷を軽減することが可能となります。経理財務部門の「何が起こったか」という問い合わせに答えるだけでなく、「もしも」の質問にも答えられるようになります。

これらの組織の責任者たちは、技術に対する期待を再設定し、自動化技術が戦略的かつEnd to Endで展開された場合に、高度な知能と柔軟性のある経理財務部門の運営を実現する方法を探しています。

また、Lights Outは「All or Nothing」の考え方ではありません。組織の戦略的目標や将来のビジョンに合わせて、企業内部の準備が整った時にケイパビリティを展開する方法を示します。

Lights Outは、経理財務部門の「何が起こったか」という問い合わせに答えるだけでなく、「もしも」の質問にも答えられるようになります。

44%

インテリジェントオートメーションを採用した先進企業の44%が、インテリジェントオートメーション戦略の一環として既にEnd to Endオートメーションを導入しています²。



01

02

03

04

05

06

07

08

09

「Lights Out」の具体的な意味

Lights Outは、炊飯器のように、責任者が設定したのちにほとんど注意をしなくてよいような、簡便で信頼性が高く、人の関与をほとんど必要としない経理財務業務を意味します。これからその具体的な意味をご説明します。



01

02

03

04

05

06

07

08

09



「Lights Out」の具体的な意味



データ

リアルタイムに連続したデータで明確に定義されたEnd to Endのデータ戦略と構造により、計画と実績を即座に把握し調整できます



テクノロジー

タッチレス取引と自律的なオペレーションを可能にするテクノロジーの組み合わせで、例外時のみ人間の介入を促します



プロセス

無駄なく効率的に統制された組織が、プロセスが合理化・適切に管理されるべく、標準プロセスの設計と実行を監督します



人材

トレンドを把握するだけでなく、潜在的な影響を説明するなど、数字にとどまらず組織の将来のストーリーを語る経理財務部門の人材

Lights Outの効果：

- 標準化されたデータ基盤
- グローバル化されたマスターデータと定義
- 信頼できる唯一の情報源 (Single source of truth)

Lights Outの効果：

- 日常的な取引をルールベースで同的な取り込み、分析、および処理
- AIによって強化された取引中のリアルタイム情報による意思決定支援
- 適切な措置をタイムリーに可能にするための人と機械の協働

Lights Outの効果：

- 一貫していて標準化された、反復可能なポリシーと手順
- 人手の介入と接点の削減
- グローバルプロセスオーナー (GPO) とセンター・オブ・エクセレンス (COE) を通じて、KPIとコンプライアンスを監視するガバナンスモデル

Lights Outの効果：

- 付加価値を生む戦略的業務に注力する時間の創出
- 経理財務の技術的スキルと、問題解決やコミュニケーションなどのヒューマンスキルの両方を重視
- 人間と機械がそれぞれ得意分野を活かして実現できる従業員・エクスペリエンスの向上



01

02

03

04

05

06

07

08

09

「Lights Out」の必要な要素

「Lights Out」の目的地に関係なく、「Lights Out」を機能させる要素があります。



自動化を支援し、効率と効果を向上させる**標準化プロセス**



テクノロジーの重複を、決算サイクルを短縮できる
単一プラットフォームによるクラウド型ERP



人がより付加価値の高い業務に集中するための**特定の目的に特化し自動化したシステム**、またはテクノロジー
(認知・機械学習機能など)



複雑な取引状況においてRPAや高度なAIを活用し精度を向上させる**自己修正タスク**



インサイトの自動生成やリアルタイムレポートを提供する
高度な分析機能やセルフサービス機能



必要に応じて迅速に軌道修正や戦略変更を可能にする
標準化されたデータ



従業員、ロボット、アルゴリズムを含む**フレキシブルなサービス提供モデル**（人と機械が互いの長所を引き出すため協力すると考えます）



全体のプロセスチェーンで24時間稼働する、リスク感知を目的とした**体系的な構成と自動化された制御のフレームワーク**
(これらの推進要素なしには、Lights Outは機能しません)

適切な能力の組み合わせにてビジョンを支援する「Lights Out」のロードマップは、取引や同じプロセスを繰り返すのではなく、インサイト、分析および成果に基づき推進する、進化した経理財務部門につなげることができます。



01

02

03

04

05

06

07

08

09

テクノロジー要素のより深い洞察

テクノロジー間の結合および相互作用は、Lights Outの実現のための重要な推進要素です。コアERP、ドメイン別のソリューション、ロボティクスおよびインテリジェントオートメーション、自律型ビジネスプロセスなど、すべてのテクノロジーが連携することで、目標とするビジネス上の成果を達成することができます。

ロボティクス＆インテリジェントオートメーションとビジネスプロセスの自律化の組み合わせ

ロボティクス＆インテリジェントオートメーション

- ルールベースの反復作業を自動化するRPAおよびコグニティブ

ビジネスプロセスの自律化

- AIを活用した、取引中のリアルタイム処理実行

- 残った反復作業の自動化

- データ品質の向上と取引実行時間の短縮

- 既存のITシステムやインフラを基盤とした、重要なプロセスの自律化

テクノロジーが組み込まれたポータル＆ポイントソリューション

ポータル＆ポイントソリューション

- 機械学習、音声認識、自然言語生成（NLG）、アナリティクス、ブロックチェーン、コンピュータービジョンなどのデジタル技術の活用

データ入力ソリューション

- プロセス入力として機能する、上流工程との連携
- 完全かつ最初から適切（first-time right）な上流工程からのデータや情報

- プラットフォームやポイントソリューションに組み込まれたデジタルテクノロジーの組み合わせによる、End to Endプロセスの自動化

- 経理財務部門以外の社内外ステークホルダーとのやり取りを自動化することによる、上流工程の効率化

経理財務部門のコア機能の最新化

クラウド型ERP

- 完全にスケーラブルなアーキテクチャー
- セキュリティと統制の向上
- 機械学習などの高度な機能の簡単で迅速な導入を実現

インメモリコンピューティング

- データ処理・解析の高速化
- レポート機能の向上
- 信頼できる唯一の情報源を提供し、一貫したデータ構造を確保

ワークフローツールの自動化

- 無駄のない効率的なワークフローの構築
- 必要に応じて主要なユーザーに通知・関与
- ERPが提供する自動化レベルの向上

- 高速でスケーラブル、かつ強力な経理財務データソースの構築

- セキュリティ・統制の強化とコスト効率向上の両立

- 取引処理の高速化と高度な分析能力の実現



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

明るさの調節



Lights Outはオンかオフかではありません。経理財務部門を、明るさが調節できる調光スイッチに例えて考えてみてください。Lights Outは、組織が進むべき適切な手順を踏むことです。つまり、ビジョンの明確化、目標の設定、それからダイアルで互いに補完し合う成果の組み合わせを創造することを意味します。

この組み合わせこそが、End to Endまでを見据えた視野を提供し、より良い結果を生み出し、経理財務部門の俊敏性を創出します。基盤への投資によって、将来においても変化する事業目標、市場の力学、社会的不安要素、地政学変化など、様々な課題に対応できる柔軟かつダイナミックなケイパビリティを構築するための舞台を準備できます。どのような状況においても、ダイアルを調節することで、組織固有の課題に対応し、独自の目標を設定することができます。



01

02

03

04

05

06

07

08

09



主要機能の「パワーアップ」

主要素を「パワーアップ」することで、経理財務業務全体の効率化が可能となります（どこまでパワーアップするかはその組織に委ねられます）。ダイナミック・ファイナンスの世界では、Lights Outは不可欠な要素です。そして機械が正常に動作しない場合には、適切なシグナルを発信する人間によるガードレールやデジタル監視で適切なサインを送ることも重要です。人間と機械の適切な組み合わせが、経理財務部門のLights Outを実現可能とします。



主要素	着手	進行	Lights Out
標準化されたプロセス	■■■	■■■	■■■
単一プラットフォームによるクラウド型ERP	■■	■■	■■■
目的に応じた自動化技術	■■■	■■■	■■■
自己修正	■■	■■	■■
高度な分析とセルフサービスのケイパビリティ	■■	■■	■■■
標準化されたデータ	■■■	■■■	■■■
フレキシブルなサービスデリバリー・モデル	■■	■■■	■■■
体系化した自動化コントロールのフレームワーク	■■	■■■	■■■

要素の成熟度の凡例



01

02

03

04

05

06

07

08

09

なぜ「Lights Out」する必要があるか

Lights Outは、現在と未来に向けて、経理財務部門がスチュワード/オペレーターからカタリスト/ストラテジストになるまでの道のりを加速させることができます。従業員が多くの時間を費やさなければならぬ単純作業は過去のものであり、コストが高く、生産性が低いからです。Lights Outを実行することで、経理財務部門は眞の意味でのデジタル化、ビジネス要件に合わせた拡張・縮小、コスト削減など、より多くのことをより良く行うことができます。

Lights Outのメリットを以下にご紹介します。

- AIや予測分析などのテクノロジーを活用した、キャッシュフロー、貸借対照表、損益計算書などのインサイトの生成と分析
- 事業部門が一体的かつ迅速に活動できるようにするクリーンデータとデータ標準化（AIによる自動データクレンジングが実現しており、進歩に合わせたデータクレンジングができます）
- 組織全体の標準化と問題解決に向けた積極的なアプローチを可能にする、シナリオベースのプランニングと意思決定
- 人材戦略やテクノロジー戦略、そして収益性にも貢献するコスト削減
- 未開拓の才能を活用することで、より多くの業務ができるヒューマンリソース
- 先見的な分析とストーリーテリングによってビジネスに価値を提供できる、より積極的な経理財務担当者
- 変化や新たなビジネスニーズに沿った柔軟かつ効率的な経理財務運用モデル
- 拡張性を備えた長期的なデジタル化



01

02

03

04

05

06

07

08

09



想像してみましょう

「Lights Out」がもたらす影響

一部の企業にとって、Lights Outは単なるアイデアではありません。

適切な手順書と目標を慎重に考慮することで、様々な業界の経理財務組織はLights Outの概念を取り入れ、目標を処理の改善から効果獲得、連携が不十分でサイロ化されている状態から戦略的に効率化された状態へと移行しています。End-to-Endでのプロセス自動化を目標にした先進的な戦略により、これらの組織は実現可能な戦略的企業体制を探索し、それを実現しようとしています。

挑戦は困難に見えるかもしれません、Lights Outがあなたとあなたの経理財務部門にもたらす可能性を想像してみてください。

想像しにくいかもしれません、問題ありません。Lights Outの具体的な例をご説明します。



01



02



03



04



05



06



07



08



09





想像してみましょう

新車購入における新たなプロセス

欲しいと思っていた車に試乗したあなたは、ウェブサイト上で自動車メーカーが提供するあらゆる機能(ホイール、サウンドシステム、ドライバーレス機能、レザーシートなど)をカスタマイズしています。デポジットを支払い決済手続きを済ませると、その車のリストに登録されたことを知らせる確認メールが届きますが、その後すぐに、部品が入手できないため納期が遅れるとのメールが届きます。

製造の遅延にはイライラするかもしれません、自動車メーカーの経理財務部門が Lights Outしたこと、消費者であるあなたはこの注文プロセス全体の流れがスムーズだと感じました（新車の最新状況も共有されました）。

経理財務部門で何が実現可能かを以下で紹介します。



01

02

03

04

05

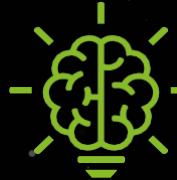
06

07

08

09





想像してみましょう

調達から支払いまで（P2P）

タッチレス技術は、当日の注文を集計し、必要部品の詳細なリストを提供します。バッテリーの数、リムの種類、スピーカーの部品など、必要すべての要素が含まれています。メーカーは必要なものを正確に把握したこと、プロセスを自動化しました。

- 在庫と部品の調達状況を確認し、部品の納期に関する最新情報をベンダーから受領
- 必要な部品を迅速に調達して、消費者のニーズに応える場合のマージン低下の可能性と、代替調達オプションで受注処理を迅速化するための手段を検討（経理財務部門は、ここで下記2つの選択肢を比較検討し戦略的的意思決定を行うことに集中することができます）
 - ✓ 調達を迅速化した場合のマージンへの影響
 - ✓ 納車が遅れた場合の顧客への影響
- 顧客に最新の納期を伝えるとともに、車が製造工程のどの段階にあるかをリアルタイムで可視化
- システムに内蔵された全て項目を確認完了後、発注書を自動作成
- ベンダーportalから送信された請求書に対し、「No PO, no pay（発注書なしの支払いの禁止）」や重複請求などの自動確認完了後、自動的に決済を完了



01

02

03

04

05

06

07

08

09

現実世界での影響

2億6千万ドル

あるクライアントは、タッチレスな調達から支払いまで（P2P）のプロセスを導入することで、改善された発注プロセスを実し、効果的かつ効率的な請求書処理を実現しました。手作業による請求書入力がなくなったことで、2億6千万ドルの運転資本利益を得ることができました。



想像してみましょう

受注から入金まで（O2C）

消費者にとって、関連するすべての財務上の障壁が自動化され、購入および融資プロセスが迅速化されました。これにより、経理財務部門では、従業員がより高度な作業に集中することができ、テクノロジーでは対応できない、調達に関する問題の解決などが可能となりました。Lights OutがO2Cプロセスにどのように影響するかを以下でご紹介します。

- 高度な（一部）支払転記アルゴリズムと機械学習（ML）機能が組み込まれた自動化技術と入金消込ソリューションを利用し、手付金の受け取りから高い自動マッチング率でERPシステムへの自動転記を実現
- 受注処理依頼の作成をトリガーとした下流製造プロセスを始動
- 与信管理プロセスをロボティックおよびコグニティブ・オートメーション、ダイナミックワークフロー、データ分析、リアルタイムトリガーを利用して実行し、信用リスクを評価
- 自動車メーカーの消費者金融サービスを介して手付金を受け取り、メーカーのB2Cポータルを金融サービスのシステムに接続し、機械学習とコグニティブ・オートメーションを利用して請求の異常を検知し、必要に応じた積極的な介入を実施



01

02

03

04

05

06

07

08

09

現実世界での影響

90%以上

あるクライアントは、支払い業務の約40%が売掛金担当者の手作業を必要としていましたが、機械学習（ML）を導入し入金消込プロセスを自動化し、請求書と支払いのマッチング率を平均90%以上に向上させました。



想像してみましょう

記録から報告まで (R2R)

記録から報告までのプロセスは、顧客との直接的な関係はありませんが、顧客にとっての注文、調達部門にとっての在庫管理と同じくらい、経理財務部門にとって重要なプロセスです。ライフサイクル全体で正確な勘定科目と金額を自動的に計上することができれば、バックエンドの会計処理の手間が減るだけでなく、月次・四半期の締め切りを早め、将来を見据えた報告が可能になります。

- 自動化した仕訳は、顧客への売上と棚卸資産の購入を反映し、取引の収益と費用を適時かつ正確に計上
- 勘定照合を自動化、定期実行し、例外のみ検証
- 期末の未計上費用は予測分析により予測し、割り当ては自動計算し、締切プロセスを迅速化
- 繙続的なプロセス分析により、タイムリーに決算へ影響を及ぼす異常（残高不足、異常な差異など）を特定
- 利益率、製品コスト、収益予測、その他の分析に関するリアルタイムな報告書作成の自動化により、社内外向けの報告書作成を支援



01

02

03

04

05

06

07

08

09

現実世界での影響

94%

あるクライアントは、報告書作成に自然言語生成 (NLG) を導入することで、手作業でエラーが生じやすい反復的な報告書作成に費やされていた時間を94%削減しました。これにより、月次報告の作成に費やされる時間が大幅に短縮され、その時間をビジネスのパートナシップ強化や新たな価値創造に再注力することができました。

「Lights Out」の始まり

Lights Outが小さなステップと段階的な変化の積み重ねからなるように、経理財務部門のLights Outも、地道な作業から始まります。優れた手順書は、まず、「現在の状況と将来の目標」についての質問から始まります。

Lights Outを検討する際に、以下の質問についても検討してみてください。

- 最も重要なのは、具体的に何を実現したいのか、どのような効果を期待しているのか
- プロセスをどの程度タッチレス化したいのか、またその理由は何か
- データの準備ができているか（均質で合理化されたクリーンデータかどうか、データが準備できていないくとも心配する必要はありません。タッチレス化のためのデータクレンジングを行えば、データに関する問題を解決することが可能です。それは課題ではあっても、障害ではありません）
- 組織の標準化プロセスや一貫性を保つためのアプローチに自信があるか、それともこれらにも注意が必要か
- 人材面でどの程度の変化が必要か、適切なスキルを持った適切な人材が確保できているか
- 組織はエンジマネジメントにどの程度長けているか（ヒント：従業員は、仕事が奪われる訳ではないことを理解する必要があります）
- どの程度高度なテクノロジーを求めているのか
- 経理財務部門がこの取り組みに着手するためには何が必要か。その理由は何か
- 経理財務部門にとって最も重要な戦略的目標は何か（大きく考えて、小さなことから一緒に始めましょう）



01

02

03

04

05

06

07

08

09

決断の時



将来に向けて構築された経理財務部門は、ダイナミックで、リスクを感知し、いかなる混乱にも対応する能力を持っています。

ここ数年、経理財務部門が迅速に方向転換し、瞬時に反応してダイナミックに企業を支援することがいかに重要であるかが明らかになりました。その鍵となるのは、自動化したプロセスやより深く、より戦略的な方法でパートナーシップを結ぶことを可能にするテクノロジーの活用であり、バックオフィスのリソースやコストを追加することなく実現できます。

将来に向けて構築された経理財務部門は、ダイナミックで、リスクを感知し、いかなる混乱にも対応する能力を持っています。

「Lights Out」することは、経理財務部門の責任者が、ビジネスパートナーとしての能力を向上させながら、将来を見据えた経理財務部門を構築することを意味します。これは、処理から成果の機能への転換、単純なプロセスから経理財務部門にしかない知見の提供や分析への移行を意味します。統合型ERP、リアルタイムのデータ可用性、そして経理財務部門担当者としての次世代の役割とスキルを備えるとともに、組織の未来について語る手助けもできる、サイロ化から脱却した経理財務部門を想像してみてください。適切な手順と進め方を理解すれば、経理財務部門にはこれらの全てを実現することができるのです。それがLights Out Finance™であり、経理財務部門が迎える新たな局面なのです。



01

02

03

04

05

06

07

08

09

謝辭

著者

Ranjit Rao
Principal, Consulting,
Finance and Enterprise Performance
Deloitte Consulting LLP Tel:
+1 404 631 3661
Email: ranjrao@deloitte.com

Soumen Mukerji
Partner, Consulting,
Finance and Enterprise Performance
Deloitte Consulting B.V.
Tel: +3 188 288 6745
Email: smukerji@deloitte.nl

Martha Fung
Managing Director, Consulting,
Finance and Enterprise Performance
Deloitte Consulting LLP
Tel: 1 202 465 0866
Email: mafung@deloitte.com

Katie Glynn
Partner, Risk and Financial Advisory,
Controllership
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 714 913 1264
Email: kaglynn@deloitte.com

執筆協力者

Susan Hogan
Cameron Andriola
Jagadish Bandla
Eric Bramley
Kyle Cheney
Valeriy Dokshukin
Varun Dhir
Priya Koundinya Ehrbar
David Griswold

Dean Hobbs
Arian Kaandorp
Beth Kaplan
Mark Karagelian
Philipp Klingmann
Arjun Krishnamurthy
Caroline Leies
Richard Littleton
Eric Merrill

Brian Murrel
Kirti Parakh
Gina Schaefer
Matt Schwenderman
Matt Soderberg
Scott Szalony
Tom Toppen
James White



01

02

03

04

05

06

07

08

09

グローバル連絡先

三上 徳郎 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

Jonathan Pearce

Principal, Consulting, Human Capital

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 646 301 1407

Email: jrpearce@deloitte.com

神前 尚澄 Naozumi Kosaki

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: nkosaki@tohmatsu.co.jp

Varun Dhir

Principal, Consulting, Oracle

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 484 868 2299

Email: vdhir@deloitte.com

Susan Hogan

Principal, Finance

Transformation Practice Leader

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 404 631 2166

Email: shogan@deloitte.com

Eric Bramley

Managing Director, Consulting, SAP

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 404 631 2145

Email: ebramley@deloitte.com

Matt Schwenderman

Principal, Consulting, Emerging ERP Solutions

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 215 246 2380

Email: mschwenderman@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 & Touche LLP

Tel: +1 713 982 3210

Email: sarahfedele@deloitte.com

Mike Kesonog

Partner, Risk and Financial Advisory, Cyber

Deloitte & Touche LLP

Tel: +1 313 919 3622

Email: mkesonog@deloitte.com

Prashant Patri

Principal, Risk and Financial Advisory, Treasury

Deloitte & Touche LLP

Tel: +1 212 436 7568

Email: prpatri@deloitte.com

Scott Shafer

Principal, Tax, Tax Technology Consulting

Deloitte Tax LLP

Tel: +1 312 486 5340

Email: sshafer@deloitte.com

Ed Nevin

Partner, Tax, 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



01

02

03

04

05

06

07

08

09

Jessica Bier

Managing Director, Consulting, Human

Capital

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 415 783 5863

Email: jbier@deloitte.com

22

注記

- 1 [Deloitte, "CFO Signals™: 4Q 2021, 2021. Survey included 130 CFOs from the United States, Canada, and Mexico](#)
- 2 [David Wright et al., "Automation with intelligence," Deloitte Insights, 30 June 2022.](#)



01

02

03

04

05

06

07

08

09

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、デロイトトーマツリスクアドバイザリー合同会社、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 グループ合同会社を含む）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2万人の専門家を擁し、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）とは、デロイトトウシュトーマツリミテッド（“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だ拘束されることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーフ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（オーストラリア、バンコク、北京、ベンガルール、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、ムンバイ、ニューデリー、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”をバーバス（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、www.deloitte.comをご覧ください。

本資料およびその付属文書は、デロイトトウシュトーマツリミテッド（“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”）の社員・職員のための内部限の資料です。本資料は、秘密情報を含む場合があり、宛先にある特定の個人または事業体による利用のみを意図しています。もしあなたが意図された受信者でない場合には直ちに私たち（差出人）へご連絡いただき、本資料をいかなる方法によっても利用されないようお願いします。また、あなたのシステムにコピーがある場合はそのすべてを削除・破棄してください。DTTL、そのメンバーフーム、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係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す。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>