



Bridge Vol.8

今後のエネルギー企業における 最適資源配分のあり方

1. 継続的な環境変化と従来の最適資源配分方法の限界

2016年と2017年の電力及びガス小売全面自由化はシェア低下を最小限に留める対策をエネルギー企業に求めることとなった。さらに、人口減に伴う顧客数の減少、脱炭素推進（化石燃料利用の抑制）、顧客ニーズの多様化といった大きな変化も考慮することで、エネルギー企業はエネルギー事業の強化に加えて、エネルギー事業一極集中から脱却すべく成長・新規事業への投資を並行して実施していく必要に迫られた。このような複雑かつ困難な経営課題を解決していかなければならないが、実効性の高い打ち手を導き出すためにも、まずは以下に挙げるエネ

ギー企業の事業固有の前提条件（制約）を認識する必要がある。

- ① 既存エネルギー事業の維持においては、安心・安全・安定を実現すべく各種災害の想定も含むあらゆる事象に対する法令順守と立地地域への説明・理解活動に膨大なコストが必要である事
- ② 全世界的な社会要請である脱炭素に向けた新たなエネルギーシステムの構築への期待水準が年々高まる中で、新技術の適用や再生可能エネルギー電源への転換といった追加的な投資が必要である一方、回収予見性が必ずしも高くない事

③ エネルギー事業のみならず新規・成長事業への投資資金の確保に向けては、インフラ事業ゆえの特性のほか、ロシアのウクライナ侵攻によるエネルギー危機もあいまってD/Eレシオが高水準で推移しているため、コーポレートファイナンスが限界を迎えつつある事（参考：電力会社のD/Eレシオ平均値=3.2倍、その他インフラ企業=1.3倍¹⁾）

上記制約を踏まえると、これまで通り全てを自社で事業開発し（全オーガニック）、全てに経営資源を配分する（全方位）という考え方は限界を迎えており、経営資源配分の考え方の転換時期に差し掛かっていると考えている。

2. エネルギー企業にとっての最適事業ポートフォリオとは

経営資源の配分方法を考える前に、まずは各種制約を踏まえた時のエネルギー企業の事業ポートフォリオについて考えてみたい。筆者が考えるエネルギー企業の最適事業ポートフォリオ（図1）の特徴は以下である。

A) エネルギー事業を中心に据える
→脱炭素を実現する新たなエネルギーシステム市場のトッププレイヤーを目指すべき

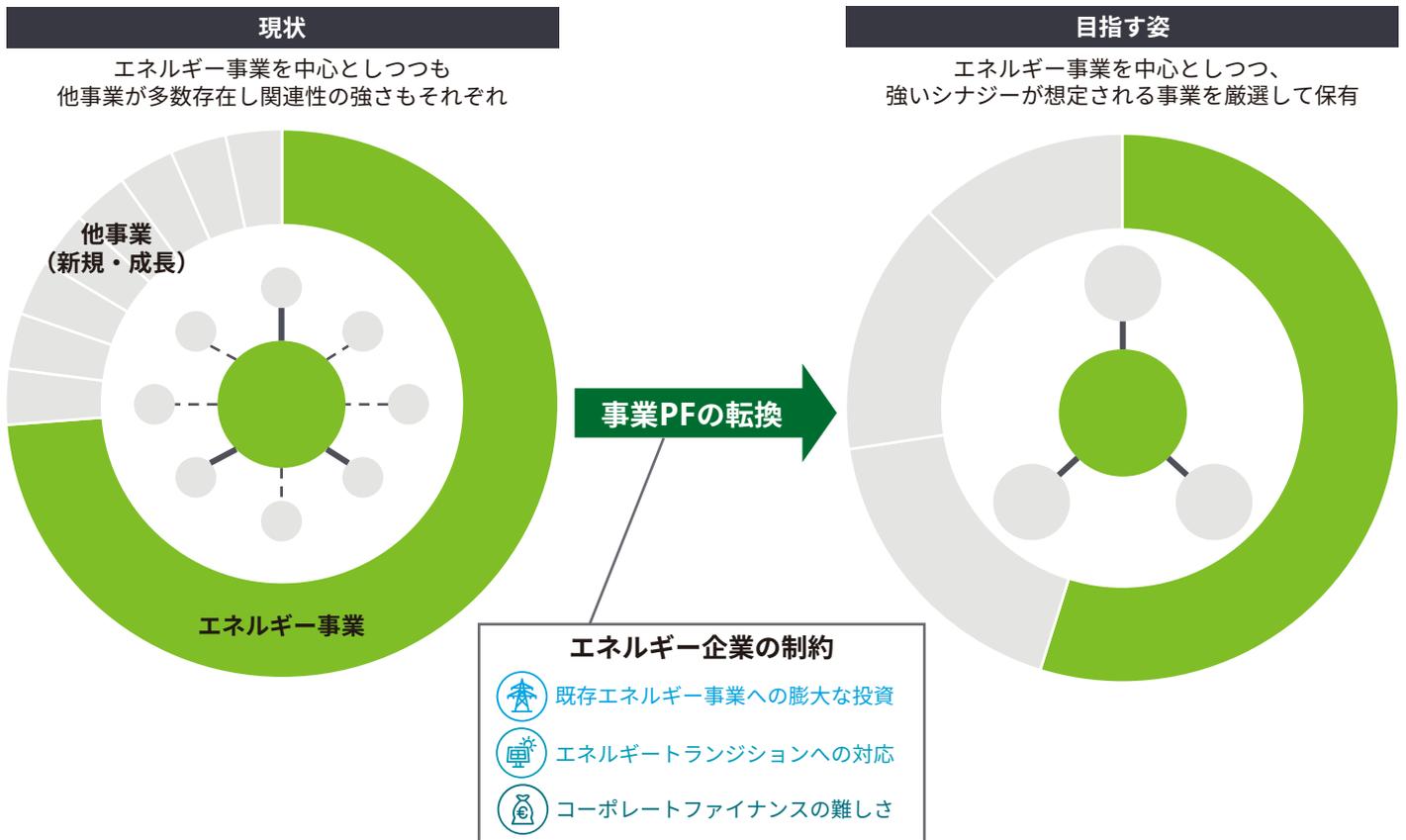
B) エネルギー以外の事業であっても、エネルギー需要を喚起する／エネルギートランジションを促進するという視点を軸において近傍領域の事業・サービスを優先する
→エネルギー事業とのシナジーを軸として資本効率良くポートフォリオを形成すべき

C) エネルギー以外の一つ当たりの事業は全体売上高の10~15%を達成できるかを一つの目線に置く
→市場のサイズ・投資可能な規模・期待利益目標を踏まえ、ストレッチすれば実現可能な目標感・スケールサイズの共通認識を持つべき

エネルギー危機やエネルギートランジションなどから事業のボラティリティがこれまで以上に高くなっているとはいえ、エネルギー事業は既に数千億~数兆円規模の巨大な事業として存在している。今後もエネルギー事業は中核事業として存在していくことになるが、トランジションを促し、社会からの要請と事業の成長を両立させるために、洋上風力や水素・メタネーションといった新たなエネルギーシステムへの移行に必要な脱炭素関連への積極的な投資が必要であると考えている（上記A）。

¹⁾ 主要電力会社の直近10年の有価証券報告書より数値を引用して算出。なお、比較対象としては鉄道会社・航空会社等のインフラ企業を選定して算出。

図1. 事業ポートフォリオの目指す姿



出所：デロイト トーマツ コンサルティング合同会社作成

次に、既存エネルギー事業以外でどのような事業を新規・成長事業として考えていくべきか。同じインフラ企業であり、祖業である圧倒的に大きな事業を保有する鉄道業界や通信業界でどのような思想があるかを考えてみたい。古くから参照されている事例だが、エネルギー・トランジションは都市計画の見直しでもあり、原理原則に立ち戻ってみるのも良いだろう。さて、いずれの業界も、本業である鉄道事業や通信事業のニーズを喚起させるような事業を新規・成長事業として定義・保有している。例えば、鉄道業界であれば鉄道利用者数増加を目指して、不動産や小売事業など生活に密着した事業を展開してきた。通信業界であれば、通信トラフィック数を増加させるために、通信形態の変化（固定から移動）、エリアの拡大（海外展開）、各種コンテンツ（金融・小売等）といったサービスを興してきた。エネルギー企業も同じく、色々な事業に展開するのではなく、需要量増（あるいは広くシナジー）を見込める事業を新規・成長事業としてとらえていくべきである。例えば、域内人口増加を促進する（都市開発事業等）、エネルギー利用量を増大させる（データセンターの誘致・運用、海外企業の工場誘致等）事業や取り組みが考えられる（上記B）。

最後に、新規・成長事業はどの程度のスケールを目指すべきなのか。鉄道業界を見てみると、事業別売上高比率で見た場合、全体の30%を占める事業もあれば、10%前後にとどまっている事業も存在する²。事業間で十分なシナジーを生むという事は、完全でないまでも双方の事業利用者がお互いのサービスを利用することになるため、一定規模までスケールするのが自然であり、それが見込める事業に絞って投資を行うべきであると考えられる。また、エネルギー企業が経営目標として掲げているROIC（平均して4%程度の目標値）を踏まえた時の資源配分額の概算値を算定してみる。仮に年間目標経常利益額から1つの成長事業に期待していると想定される数値をおよそ100億円程度と考えると、必要な年間投資額は2,500億円程度³となる。参考までに、不動産事業であれば年間およそ1,000億円から2,000億円規模を想定しており、情報通信事業の場合は多いところでは2,000億円程度の投資規模を想定している⁴。この時点で場合によっては新規・成長投資枠として設定した金額に近くなっている可能性も十分にある。これらを併せて考えると、新規・成長事業として投資可能な事業数は最大でも3事業程度であり、当該事業それぞれを全体の10~15%程度にスケールさせていくというのが現実的であると考えている（上記C）。

3. 新たな最適資源配分の考え方

最適資源配分の方針

ここまで、以下の2点について言及してきた。

- エネルギー企業が保有すべき事業と、新規・成長事業においてはそのスケールサイズ
- これまでの経営資源（特に資金）の調達方法の限界

投資を進めスケールさせる必要がある一方で既存の経営資源の調達方法に限界がある以上、投資先の選択肢を厳選するか経営資源の獲得方法を工夫せざるを得ない。前述した通り投資先を絞ったとしてもスケールさせるために相応の経営資源が必要であることを考え、経営資源の獲得方法の工夫にこそポイントがあり、新たな獲得方法として下記を想定している。

1点目としては、事業の関わり方の多様化である。これまでの全方位・全オーガニックという考え方から、主要事業に対してはオーナーシップを取る（100%の資源投下）一方で、主要事業であっても経営資源の限界がある場合には他社とのパートナーシップ形態（マジョリティは確保する）を採用する等、インオーガニックという考え方を積極的に採用すべきである。例えば、情報通信事業を保有しているエネルギー企業は多い。事業のつながりとして基幹システム導入といったSI事業まで手掛けているケースも見られる。ただ、SI事業は労働集約的な事業であり、かつ、高度な専門性が必要となる中で、大目的であるエネルギー需要喚起へのインパクト度合とSI事業を専門とする大手SIerとの競争に向けた資源投下を比較した場合、貴重な経営資源をあえて投下するだけの効果が見込めるのかを改めて検討する必要がある。また、同じ事業特性を持ち、昨今専門性を持ったベテラン従業員が減少している送配電事業も場合によっては同じ状況にあるととらえるべきではないだろうか。自社資源だけで事業を維持するのではなく、他社とパートナーシップを組んだうえでの運営という事も選択肢として検討すべきと考える。当該方法を経て利用可能となった経営資源を、例えば通信事業であればBig Techが求めているような再生可能エネルギーを活用したデータセンターの誘致・設立・運用の方に振り分けていく方が既存エネルギー事業への寄与、足元のニーズとして大きいものと考えている。

2点目としては、非注力事業、または注力事業であってもより魅力的な投資案件と比して劣化するアセットの積極的な売却（キャピタルリサイクリング）である。エネルギー需要の喚起への影響が相対的に小さいと想定される事業・案件はもちろんのこと、足元では影響・収益性共に高い事業に関しても、他に注力すべき事業・アセットがある場合は売却して投資原資に充てるという考え方である。例えば、海外洋上風力関連事業への投資といった後続に国内外において横展開が可能な大規模な海外投資（事業買収）というのは、大目的に即した事業・案件の一例として挙げられる。一方で、例えば、将来的な経済成長の可能性などを想定した（ただし内容的・地理的には拡張性が薄い）個別案件や、以前に投資した案件の維持のために、始めてしまったから育てねばという理由で貴重な自社の経営資源を投下すべきではない。上述した海外案件にとどまらず他の事業でもより注力すべき・より魅力的な事業・案件獲得に向けては遅れをとらないように、資本効率を高める上で自社事業・アセットの積極的な売却の余地を探るべきと考えている。また、投資の段階から売却可能性（バリュアップ・売却シナリオ）も視野に入れた投資評価の枠組みも重要となる。

2 主力事業とは異なる事業を営んでおり、かつそれらの事業が報告セグメントになっている企業複数社のFY2023有価証券報告書の報告セグメント別営業収益より引用したセグメントごとの営業収益率から算定。

3 エネルギー各社の最新の中期経営計画から、目標経常利益額・成長事業全体に期待している目標経常利益額・成長事業の数値を引用し、各成長事業に期待している目標経常利益額を算定。

4 鉄道事業を主力としつつも不動産事業を展開している企業・主力事業が他にありながら情報通信事業を展開している企業の中期経営計画から、各事業への成長投資額の数値を引用。

最適資源配分検討ステップ

以降はここまで述べてきた経営資源配分の考え方を実現するための方法論に移っていく（図2）。大きく3つのステップを経て最終的な配分先と配分額（他社資本の活用や自社事業・アセットの売却による投資原資調達も含む）を決めていく。

- Step1：個々の既存事業の再整理と評価
- Step2：想定した複数の将来前提（シナリオ）に基づいた事業構成の検討
- Step3：配分対象資源の全体枠と各事業配分枠の確定

① Step1：個々の既存事業の再整理と評価

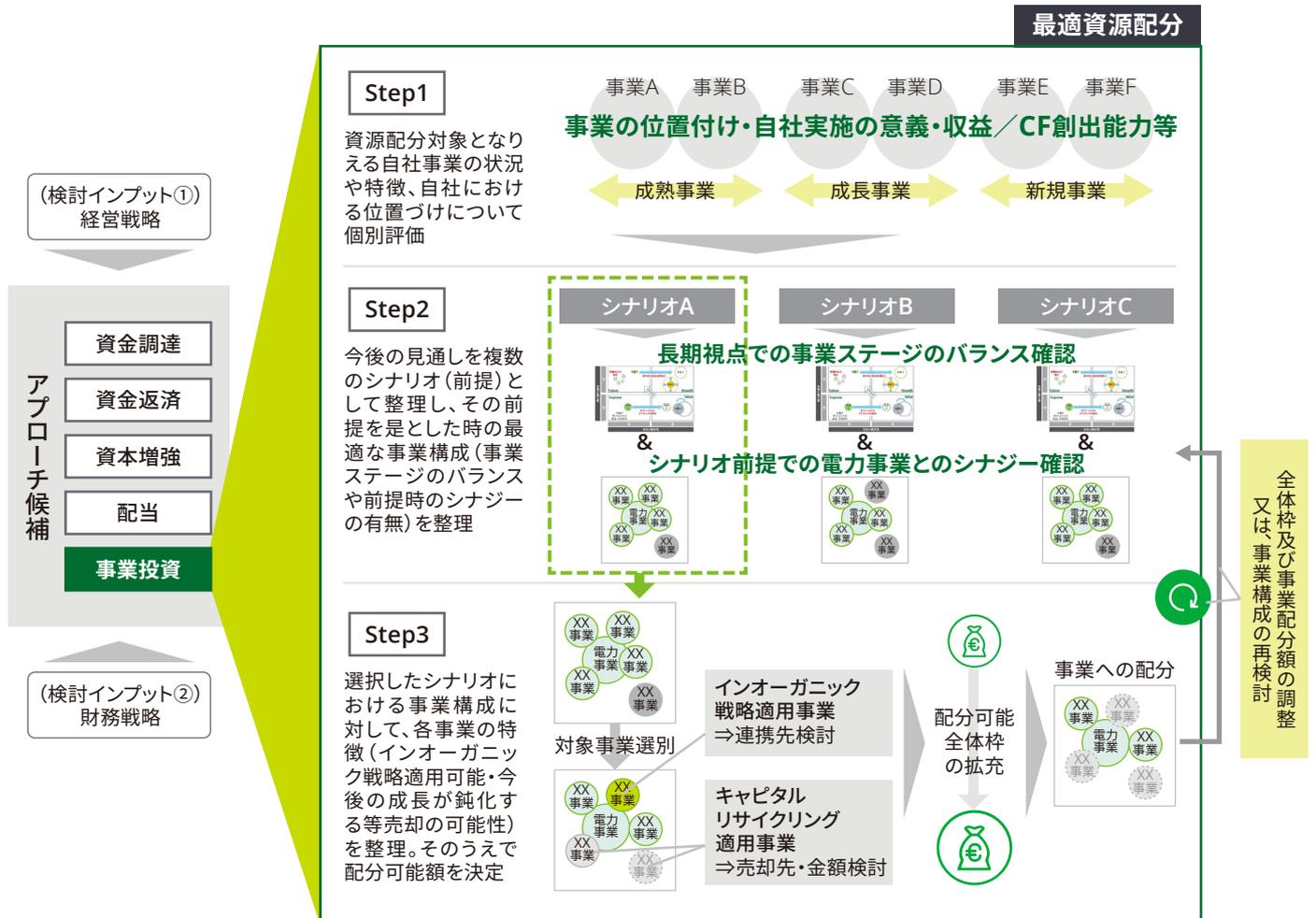
まずは既存事業それぞれに関して足元の事業環境や運営状況、グループにおける位置づけを改めて整理していく。一般的に事業開始前の投資判断時には、事業内容やCF分析などを詳細に整理したうえで実施の是非を判断している。ただ、長年当たり前のように自社事業として運営していく中で、明らかな損失を生まない限りは判断時の計画と

の差異や市場環境／自社戦略の変化が生じていたとしても、当該事業を継続させるための方策を考え、資源配分額の検討を進めていないだろうか。

Step1における整理では、改めて「個々の当該事業の継続実施の必要性の是非」を下記の観点を踏まえて実施することを想定している。

- 適合性：足元の利益や過去からの経緯といった視点は排除し、将来に向けて自社がオーナーシップやリスクを取って当該事業を手掛ける必要があるのかという事について、ミッション（エネルギー事業とのシナジー含む）や長期経営計画・戦略、市場動向に照らし合わせて色分けし、関係者内で認識を共通化
- 収益・成長性：持続的な成長に向けて利益をもたらす事業かを整理。具体的には事業単体での成長率のみならず、外部に対してコミットしている経営目標への貢献度や次の投資に向けて必要なキャッシュフローの創出貢献度などを想定

図2. 経営資源配分検討の全体像



出所：デロイト トーマツ コンサルティング合同会社作成

- 事業ステージ: 当該事業が事業ステージ(成熟・成長・新規)においてどの段階に位置しているか再検証。既存事業を並べた際、特定の事業ステージに偏りがなければ、企業成長に必要な事業が抜けていないか確認

いずれの観点も特段新しい事ではないが、成長や新規事業の創造が求められる中、冒頭のエネルギー事業固有の制約を踏まえると、「当該事業はエネルギー需要、またはエネルギーソリューションを促進する事業か」という事が一つのポイントであることを改めて検証していただきたい。例えば、成長事業として情報通信領域を考えてみる。情報通信領域と言っても様々な事業が組み合わさっていることから、固定通信事業、移動通信事業、ネットワーク事業、データセンター事業、SI事業など、意思決定がしやすい粒度に揃えて考える。各事業はエネルギー需要の創出が見込まれる一方で、サービスの浸透度合いやそれに伴う顧客数・売上規模等から固定・移動通信事業はキャッシュを創出する成熟ステージ、いわゆるBig Tech等のニーズへの対応増加という点でデータセンター事業は資金需要の旺盛な成長ステージ、といった整理をしていくことになる。

② Step2: 想定した複数の将来前提(シナリオ)に基づいた事業構成の検討

次に、想定される複数の将来前提(シナリオ)別の事業構成を考えていく。つまり、Step1で個別事業に注目していたところから、一歩引いた全体感からの検討となる。複数のシナリオに合わせて事業構成案を検討する際、以下の2点を意識して整理を進めていく必要がある。

- 複数の将来前提の下で、かつ、エネルギー以外の他事業も含めた複数事業を考慮した時にStep1で想定したシナジーを同様に見込むことができるのか
- シナジー創出とそれに伴う目標達成が見込まれ、各事業の事業ステージのバランスもとれており長期的な成長に資する構成になっているか(成長事業・成熟事業に偏重した構成になっていないか)

Step1及びStep2を経ることで、個別事業及び事業全体の視点から、事業ポートフォリオの組上にあげるべき事業とこの時点で売却対象となる事業に選別される。Step3では組上にあがった事業において、本当に自社経営資源を投下すべきか否かを判別していく。例えばStep1の情報通信領域で考えた場合、エネルギー需要創出度合、事業ステージの重複度合いから、同様に今後の成長が見込まれるSI事業とデータセンター事業と比較し、シナジーや今後の成長性の優位性を鑑みてデータセンター事業をシナリオに組み込む(SI事業はシナリオから外す)といった検討をイメージしている。

③ Step3: 配分対象資源の全体枠と各事業配分枠の確定

Step3では前述の通り、自社経営資源を投下すべきか否かを判断することになるため、検討する目線は事業単位となる。

まず、インオーガニック戦略の対象とすべき事業を選択する。当該事業自体は自社の事業ポートフォリオにおいてプラスに働くと想定されるものの、自社資源のみで支えていくには必要資源の規模が大きなものの中で、以下のような特徴を持つ事業を考えていく。

- 技術・機能観点: 事業ポートフォリオに含まれている他事業でも活用可能な技術基盤や機能を保有している(だが、自社のみで維持することが困難)事業
- 顧客観点: 事業ポートフォリオに含まれている他事業でも活用可能な顧客基盤や接点を保有している(だが、自社のみで維持することが困難)事業

では、上記特徴に該当する事業について、どのようにインオーガニック戦略を実現していくべきか。目的は必要経営資源(特に資金)を外部から獲得することである中で、事業ポートフォリオに組み込む以上、事業推進上のイニシアチブは一定確保しておく(必要以上に外部から口出しをされない)ことを実現するとすると、インオーガニック戦略を実現する手段としてはジョイント・ベンチャー方式が望ましいのではないかと考えている。その他方法として、M&Aや資本提携(第三者割当増資など事業ではなく企業を対象としたもの)なども手法として考えられるが、M&A取得するにあたり自社からの大きな支出が伴うこと、資本提携の場合は逆に投資する側が事業投資ではなく企業投資では意図した効果を得ることができないとして回避するものと考えている。

次に、キャピタルリサイクリングを選択する事業を識別し、売却先や売却金額を検討していく。

- 市況などに鑑みて今後市場などが縮小する可能性が想定され、かつ、インオーガニック戦略選択とならなかった事業
- Step2で識別した事業(事業構成に組み込まれなかった事業)との組み合わせ対象にならなかった事業

上記2つの検討の結果、最終的に配分可能な経営資源の全体枠(資金であれば自社FCFにキャピタルリサイクル分を追加した金額)と経営資源配分の抑制が可能な(他社資源を見込む)事業を明確にすることができる。これらの結果をもって、各事業に対して必要資源を配分していくこととなる。もちろん、実際にキャピタルリサイクリングされた結果が当初の想定から下回ることが分かった場合には適宜、再配分や場合によっては事業の再編成の検討が必要になる。例えばStep2のSI事業で考えた場合、成長事業であるデータセンター事業に必要な経営資源を確保するために、継続的かつ大規模な専門人材の確保という制約が存在するSI事業をSI専業事業者とのJVに転換する、もしくはそれでも経営資源が不足する場合は思い切ってキャピタルリサイクリングをするといった検討をすることをイメージしている。

4. トライ&エラーを学ぶための仕組化の重要性

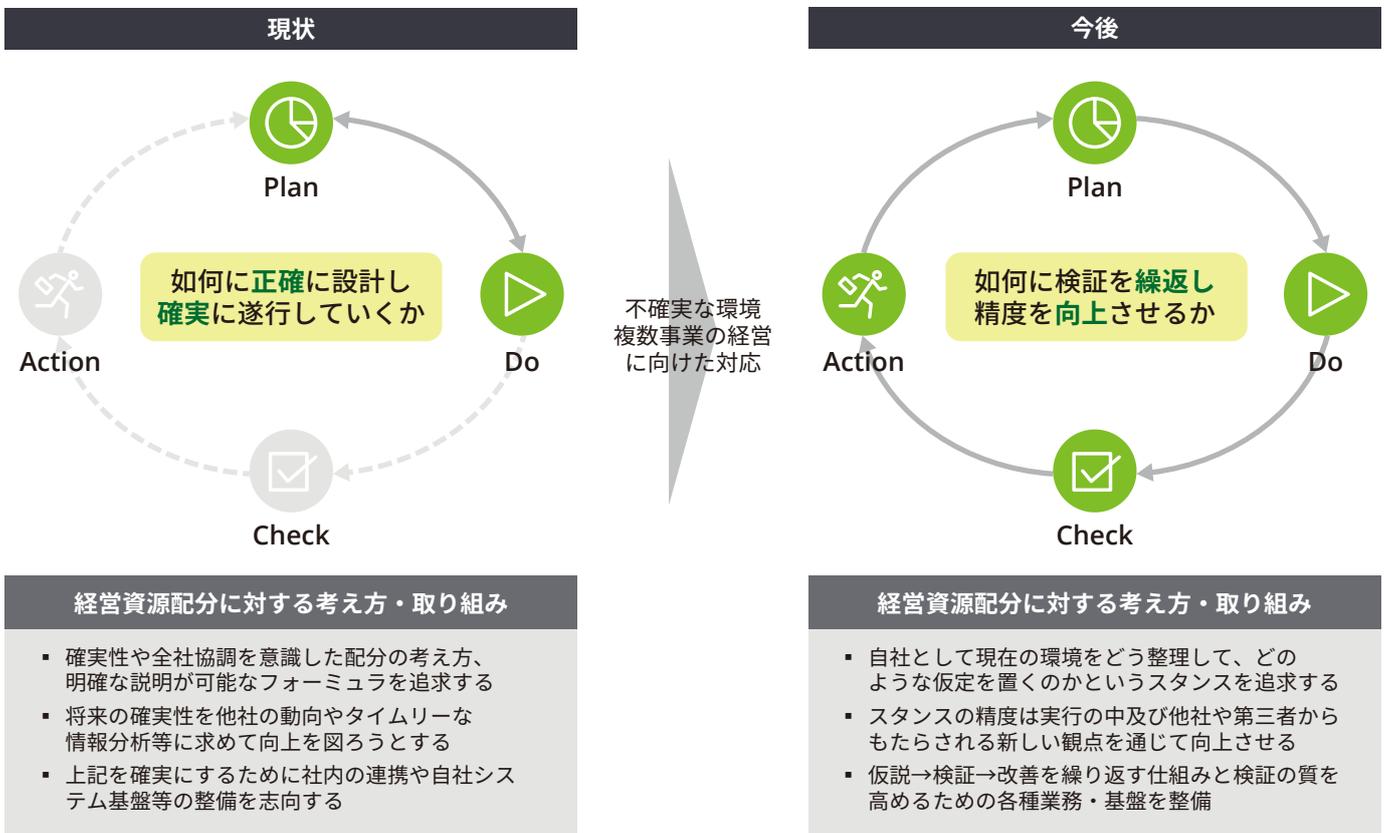
ここまで、今後エネルギー企業が採るべき最適資源配分について筆者としての考え方を述べてきたが、最終的には自社の仕組みとして永続的に運用できる体制が必要である。本取り組みは自社におけるトライ&エラーを通じてアウトプットが精緻化されていき、有事の判断や対応に対しても熟達していくものである。「正確に作ることを目的にするのではなく、「いかにタイムリーかつ継続的に検証しそこから学びを得ていくか」という考え方を、特にエネルギー企業においては意識的に持つ必要があると感じている。関係者をタイムリーに巻き込み、仮説・シナリオ構築⇒モニタリング⇒検証・調整⇒再構築、という一連のものをあたかも経営に必要な通常業務として当たり前のように進めていく仕組みが備わっているか改めて見直して頂きたい。エネルギー企業が成長事業として他業界に参入しているように、再生可能エネルギー文脈で逆に他業界がエネルギー業界に参入してきており、産業のポータレス化が進んでいる。新たに相手とすべきエネルギー業界以外の他社は、こういった取り組みをこれまで激しい競争環境の中で脈々と続けてきている。故に、そういった企業を相手にしていくため

にも、エネルギー企業は早急に仕組化をしていく必要性があるものと考えている(図3)。経営資源配分の検討にあたり「デジタルな公式追及論」や「システム化必要論」をよく耳にする。公式に見えるものは特定条件下の結果論であり、システム化はあくまでも効率的な実現に向けての手法論であるため、議論の初手として設定すべきではないと考えている。

今回のニュースレターで取り上げた内容自体は、これまで数々の経営管理関連のトピックで多々取り上げられてきているものであり、各社にて既にご検討されてきた内容であると考えている。ただ、経営環境の変化や事業特有の制約などを加味しながら永続的に取り組み、日々その対応方法を変化させていかなくてはならないものである。折しも本ニュースレターが発刊されるタイミングが秋口であり、25年度計画もしくは数年間の中期経営計画を検討される時期であると想定される。本ニュースレター⁵が新年度計画の策定・仕組化検討に向けたきっかけとなり、エネルギー業界が更に発展していくための一助になれば幸いである。

⁵ ニュースレター「Bridge」では、今回取り扱った資源配分や事業ポートフォリオに関するトピックスを別途取り扱ってきている。海外事業における最適資源配分(事業ポートフォリオ)に関してはVol.1を、必要資源を外部に求める1つの手段としてのM&Aの積極利用に関してはVol.3をご参照頂きたい。

図3. 永続的な仕組に向けた取り組み



出所：デロイト トーマツ コンサルティング合同会社作成

執筆者



大倉 一郎 Ichiro Okura
デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
エネルギーセクター 執行役員／パートナー

20年以上のコンサルティング経験を持ち、エネルギー企業を中心に、ビジョン策定、CNを契機とした成長戦略、地域脱炭素を起点としたまちづくり、グループ組織再編・M&Aなど、多数の戦略案件に従事。



増田 祐介 Yusuke Masuda
デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
M&Aユニット ディレクター

M&A・組織再編を中心とした経営変革に従事。M&A・事業ポートフォリオ戦略等のグループ事業構造改革、合併・JV設立や分社・持株会社化を伴う大規模なグループ組織・ガバナンス改革等において、構想～推進全般の幅広い経験を持つ。



松尾 俊一 Shunichi Matsuo
デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
エネルギーセクター シニアマネジャー

総合研究所・大手監査法人を経て現職。エネルギー業界を中心に、グループ経営計画・事業戦略策定、経営管理基盤整備、組織再編に関わるコンサルティングを経験。現在は再生可能エネルギー事業を中心に戦略策定や組織再編案件に従事。

発行人



森田 竜史 Tatsushi Morita
デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
エネルギーセクター 執行役員／パートナー

電力会社、ガス会社等のエネルギー企業を中心に、戦略立案、組織再編、オペレーション改革など幅広い領域におけるコンサルティングに従事。近年は特に、デジタル技術を活用した改革プロジェクト・脱炭素関連案件を多数リードしている。

Webページ

当社エネルギーセクター関連のWebページへは下記よりアクセスが可能です。
<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/energy-and-resources/topics/power-and-utilities.html>



バックナンバー

Bridgeのバックナンバーは下記よりダウンロードが可能です。
<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/energy-and-resources/articles/er/newsletter-download-bridge.html>

- Vol.1 エネルギー企業の戦略ポートフォリオ
- Vol.2 レベニューキャップ制度導入後の一般送配電事業者
- Vol.3 エネルギー企業の戦略転換の実現に向けた大胆なM&Aの活用
- Vol.4 電力・ガス業界における若手人財の確保と育成
- Vol.5 ユーティリティ企業のDXに必要なマネジメントの変革
- Vol.6 地域脱炭素と自治体・エネルギー事業者の役割について
- Vol.7 電力レジリエンス強化に向けた配電事業推進の方向性について



デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 エネルギーセクター

〒100-8361 東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビルディング
Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601
www.deloitte.com/jp/dtc

Deloitte.

デロイト トーマツ

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、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、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、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ー、リスクアドバイザー、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 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ァームおよびそれらの関係法人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す。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2024. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301