



Bridge Vol.1

エネルギー企業の戦略ポートフォリオ

1. エネルギー企業の戦略転換の必要性

昨今のエネルギー業界では、気候変動や社会構造の変化に伴い、持続可能な社会に向けたエネルギー・システムの大転換が世界的に進められていることは周知の通りである。とりわけ、脱炭素を推進する機運は高まり、FIT・PPAといった収益予見性を高める再エネ普及施策を始め、グリーンイノベーション基金の設立や脱炭素ドミノを推進する国の政策・制度を活用した脱炭素への取り組み、従来のビジネスモデルの持続可能性の限界に強い危機感を持つエネルギー企業のポートフォリオの再構築、ステークホルダーからの要請に基づく需要家自身の再エネ電源投資や行動変容、あるいは、これら市場全体の潮目の変化を

捉えた様々な新事業開発など、市場の盛り上がりには枚挙に暇がない。エネルギー業界への参入を試みる企業を俯瞰してもわかる通り、既存のエネルギー供給システムの至る所でエコシステムの作り替えに向けた挑戦が行われている。

一方で、国内エネルギー企業においてはマネタイズも含めたビジネスモデルの転換を果たした企業は未だ存在しないと言えるだろう。この状況を打破するために重要なことは、様々な見通しが立つまで賢く静観するということではなく、自らが先行者として市場の変化とルールを創り出し、社会的価値と経済的価値の両方を創造することではないだろうか。

このように、大手エネルギー企業はこれまでの事業の延長では競争に勝つことは難しく、大胆な戦略転換が問われる時代となっている。異業種プレイヤーや海外勢と市場を争奪する危機感の中で、大手エネルギー企業はどのような戦略を持ち、次世代のために何を実行し、何に対しても投資を振り向け、どのようなビジネスで抜きん出していくのか、次世代の戦略的重要性が一層増している。

2. 海外エネルギー企業の動向

海外に目を向けると、エネルギー企業は大胆な戦略転換および転換先への思い切った投資を実行している。

(1) 海外エネルギー企業の戦略の全体俯瞰

ドイツBig4のRWEとE.ONの戦略転換

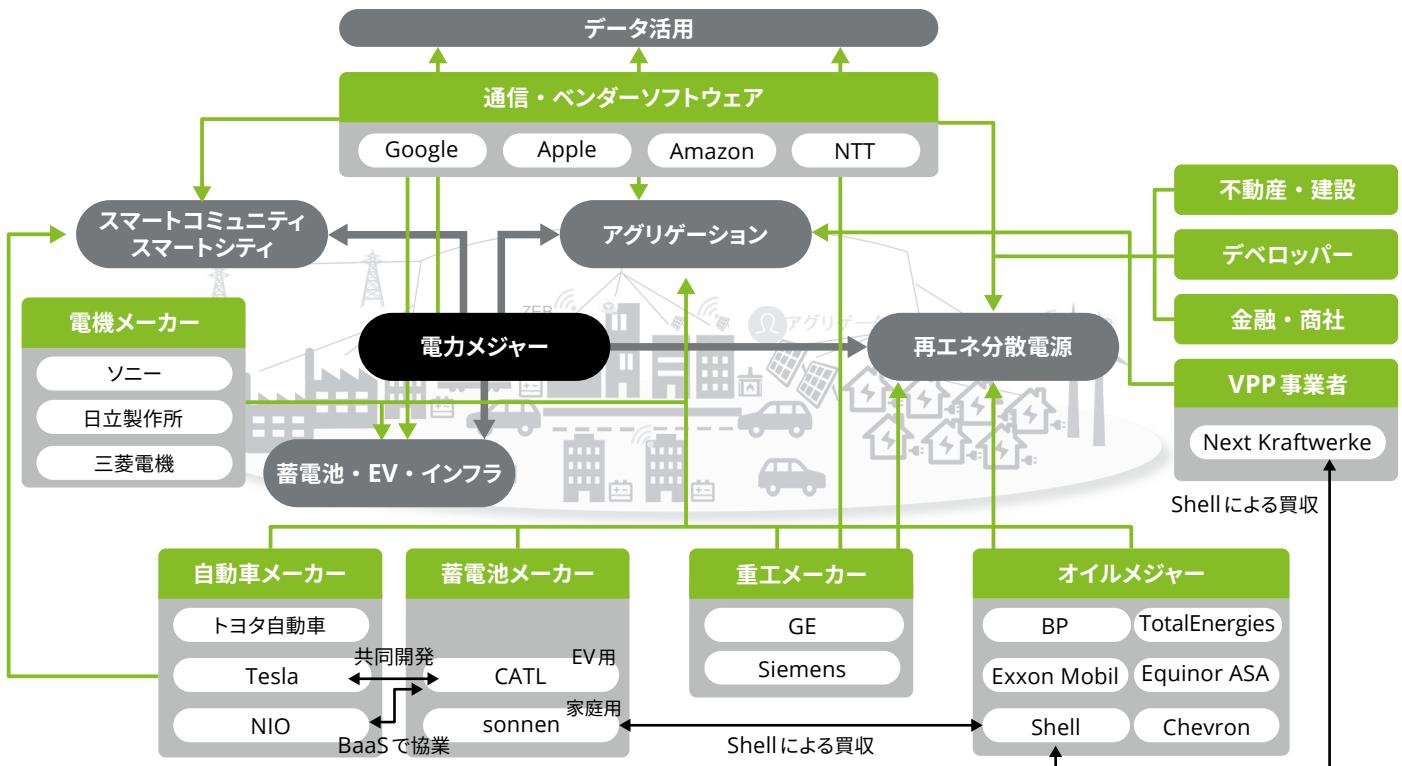
ドイツの電力会社であるRWE、E.ON、Uniperの3社は事業再編の文脈で語られることが多いが、各社は特定領域で強みを発揮していくことを前提に、約5年間に亘る資産交換等の再編を経て、それぞれ異なる方向性を見出している。RWEはグローバルでの再エネアセット拡充×水素、E.ONは配電・小売事業を軸としたエネルギーサービス、Uniperはトレーディングを含めた従来型発電（2022

年時点では再エネによりシフト）×水素、という三者三様の戦略をとっている。これらの動きの背景として、各社の從来目標と市場環境変化の乖離による経営環境の悪化という点はあるものの、そこから先々の市場を見据えて特定領域に尖らせた戦略を立て、その戦略を実行すべくポートフォリオの転換を行い大きく舵を切ったことは注目すべき点である。

時価総額上位のIberdrolaとEnelの国外展開とM&A¹

グローバルで2020年時点での時価総額No.3であるスペインの大手電力会社Iberdrolaは、M&Aを中心とする国外での再エネ事業投資を皮切りに、南米での送電事業にまで手を伸ばし、途上国でのインフラ事業へ展開している。また、同じく時価総額No.2のイタリアEnelは、いずれの事業領域においてもやはり南米進出・拡大を目指し、2020年からの3年間でネットワークでは10数%増、再エネ・小売では数%増の売上目標を掲げている。海外エネルギー企業はむしろ自国内に閉じて事業展開するケースの方が稀であり、エネルギー事業のポテンシャルが高い市場を狙いに行くという手法である。国外とりわけ途上国にも目を向け、比較的参画しやすい再エネやIPPによる発電

図1. 異業種プレイヤーの台頭



出所：各種公開情報よりデロイトトーマツコンサルティング作成

脚注：企業名は一例

事業で現地事業の素地を作りつつ、その後にインフラ開発に関与することで、国内では成し得ない送配電網の新たな形成という大きな市場を獲得し、併せて長期的なO&Mも受注できる点を狙いに行っている。また、国外展開においては自社での事業組成よりも対象国企業のM&Aが有効な選択肢となり得るため、市場（エリア）を設定したうえでの大胆なM&A投資により、迅速な事業領域の拡大を図っている。

英国 Big6 の SSE の家庭向け小売事業売却

英国SSEは、1943年の創業から長期間英国の電力事業の中心におり、電力自由化前から存在する大手電力会社Big6の1社であるが、自国内の家庭向け小売事業を新興電力である同国OVO Energyへ売却すると共に、洋上風力を中心とする再エネへ投資をシフトするという戦略転換を図り、2020年頃に市場を賑わせたことで知られている。これはまさに、過去のアセットにとらわれず、将来の市場と自社事業領域を明確にしたうえでの大きな戦略転換と言える。

脱炭素の潮流の中で、いずれのエネルギー企業も何らかの形で再エネ事業展開を図りつつ、他の領域を切り捨ててまで再エネアセットに投資を振り向ける、あるいは、単にアセット積み増しを行うだけではなく再エネと水素を組み合わせた新規ビジネスを検討するなど、各社が独自の戦略を立て、その方向に向かって投資を含め大きく転換している。

(2) 海外エネルギー企業による技術投資と市場／モデル創出

新たなエネルギー・技術への投資

海外エネルギー企業は、足元での事業投資とは異なる観点で、将来を見据えた技術投資も実行している。の中でも特に顕著なのが水素領域であり、各社が入り込み複数企業体でサプライチェーンを形成している。各社は自社アセット・ノウハウを踏まえた取り組みやすさや優位性と共に、将来的にサプライチェーン上で自社がどのようなポジションを取ることが最適であり勝ち筋となるのかを見定めたうえで、水素領域に参画している。

図2. 海外エネルギー企業全体俯瞰

企業	事業領域・ポートフォリオ	重点領域・特徴	発電		ネットワーク	販売	海外展開
			従来型	再エネ (目標は 25～30年)			
Enel	次世代の垂直一貫	VPP/EV	脱火力	目標120GW (世界一予定)	グリーン水素	NW増強	Enel X (VPP/EV)
Iberdrola		NW×中南米		目標60GW		10兆円以上の投資	スペイン・英国・北米・中南米
EDF		原子力	原子力継続 (SMR・次世代)	目標60GW	イエロー水素	NW増強	(自国中心)
NextEra		規制州		目標50GW (米国最大)			(自国のみ)
SSE	機能特化	洋上風力	脱石炭	目標40GW (洋上世界一)	水素専焼発電／ブルー水素		(自国中心) ※海外投資有
RWE		水素	脱石炭	目標50GW	グリーン水素		自国・英国中心 ※海外投資有
E.ON		NW×VPP/EV		なし		2兆円規模の投資	自国・英国中心
Uniper	再エネ×水素		脱石炭	再エネシフト	トレーディング・グリーン水素		自国・英国中心
Eneco		再エネ	現状10% (0.5GW程度)	現状80% (4.5GW程度)	グリーン水素・ガス事業活用		(自国中心)
Engie		水素	脱石炭	現状25GW	グリーン水素・ガス事業活用		自国・欧州・北米・中南米

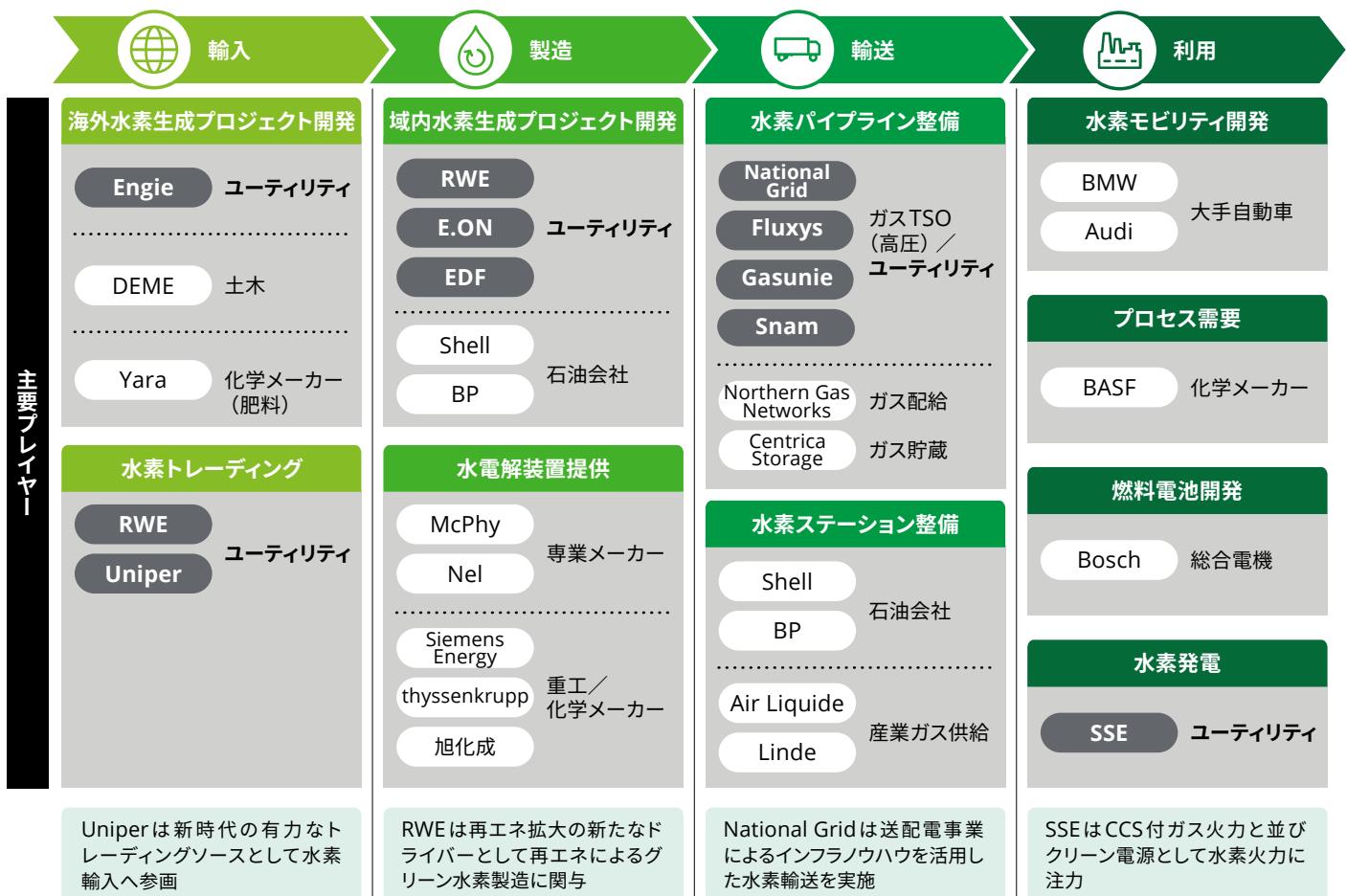
出所：各種公開情報よりデロイトトーマツコンサルティング作成

例えばUniperのように従来型発電でのトレーディングノウハウのある企業は、減少していく従来型発電市場に代わる新時代の有力なトレーディングソースとして水素を捉え、水素輸入の領域で強みを發揮しつつある。またRWEは再エネ拡大の新たなドライバーとして水素を捉え、自社再エネを活用したグリーン水素製造に関わり、再エネ拡大との両輪で取り組んでいる。フランスEDFも同様に、自社電源の中心となる原子力への依存度が高い中で、出力調整できない余剰電力のマネタイズ手段として水素製造に入り込んでいる。また先にも登場した、小売事業の一部を手放し再エネ投資を拡大させたSSEは、水素火力をCCS付ガス火力と並び、生き残りをかけた有力なクリーン電源としての事業機会を捉えている。

原子力や従来型発電の領域では、SMR（小型モジュール炉）のような次世代原子力への技術投資や、CCUS（CO₂の回収・利用・貯留）のような火力の脱炭素化に向けた投資が広がっている。

例えばSMRは第四世代炉と並び次世代原子力として期待されている小型モジュール炉であるが、欧米のスタートアップを中心に技術開発が進められており、特に米国のNuScale Powerが各社との連携や規制委員会の審査という点でも1歩抜きん出ている状況である。この技術に関して、エネルギー企業各社がスタートアップに対して投資をするケースが出てきている。例えばEDFは、自社が得意とするPWR技術をベースに、SMR設計の「NUWARD」をフランスのスタートアップ企業と共同開発し、「資金拠出」に加え、「原子力パッケージ（システム）の全体統合」、「運転段階での安全性ノウハウをもとにした許認可手続きリード」など、実装に向けた全面的な支援を実施している。また米国では複数の公営電力事業体が技術投資を行うと共に、「サイトの提供」、「サイトでの設計・安全認証支援」などを行い、早期の実現や技術問い合わせを視野に、将来への投資を行っている²。なお、すでに発注者として将来的な実装での連携を確保しているエネルギー企業もあり、小型原子力への技術投資により資金面でバックアップすると共

図3. エネルギー企業各社の水素サプライチェーンへの関わり



に、具体的なサイトに技術を適用していく実装段階で如何に自社が優位に立てるか、という点を踏まえて投資の意味合いを自ら作り出している。

新市場・新ビジネスモデルの創出

このような投資の裏側には、単に先の市場を見越してそこに資金拠出するのみではなく、投資が有効に機能するための新たな市場の創出や、投資予見性を高めるためのビジネスモデルの工夫なども併せて検討されるケースもある。

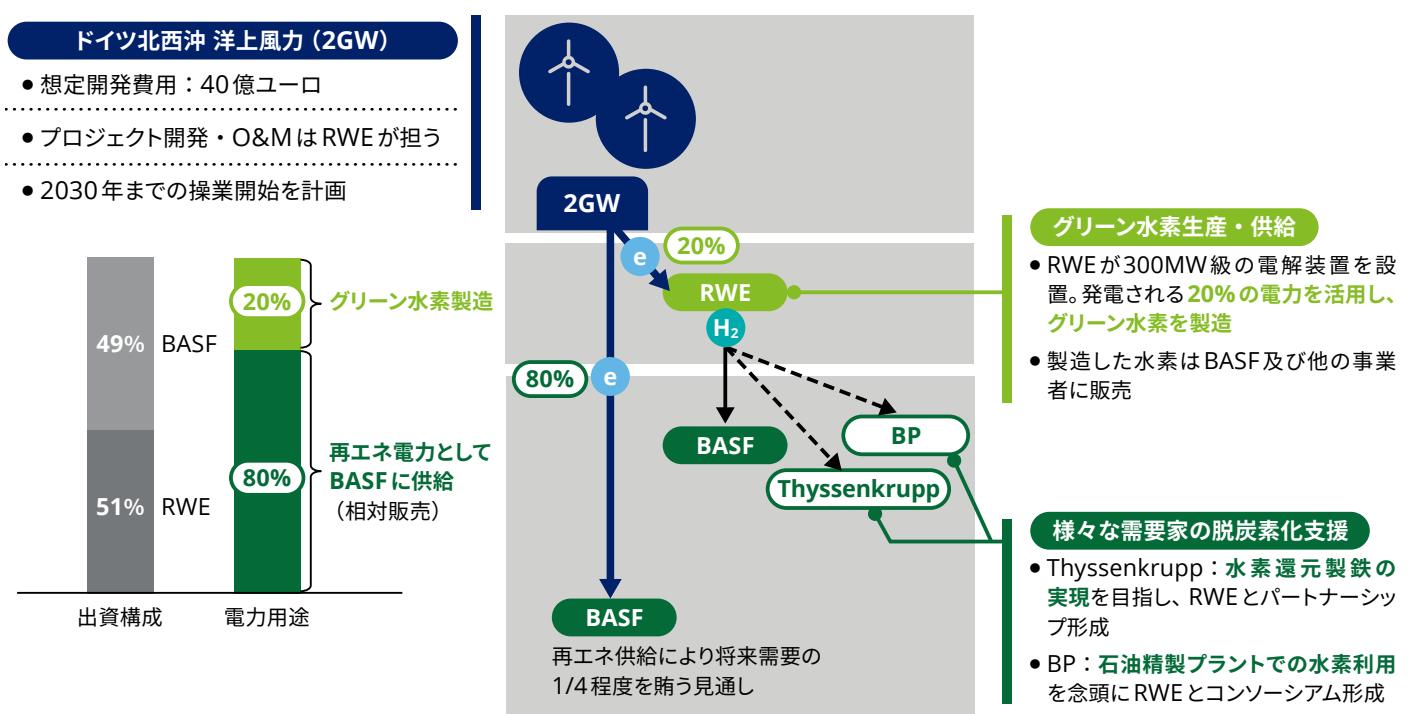
例えば再エネ×水素に取り組んでいるRWEは、ドイツ北西沖での2GWの洋上風力においてグリーン水素製造を実現しようと試みているが、水素需要が確実には見通せないことから、電力供給と水素供給の組み合わせスキームの活用という工夫を行っている。発電した電力の100%を水素製造にあてるのはなく、80%は特定企業（世界大手化学メーカーであるBASF）とのPPAを締結して収入の安定化を図る一方で、残り20%を水素製造に活用し、BASFを含む複数企業へ水素供給を行うというスキームである³。

このように、発電した電力を全量を水素製造に回すことでは予見性が低く再エネ事業開発に投資をしきれない中で、80%分のPPAの長期契約で経済性を担保しセットディールとしていることで、投資予見性を高め商業ベースでの水素生産・供給を実現しようとしている。この例を踏まえると、海外ではFITのような補助金の下での洋上風力事業からの脱却の実現性が高まっており、日本の数歩先を行っている状況と言える。

CCSは事業単体ではマネタイズが難しい、すなわち、再エネの売電や水素利活用のように事業自体が収益を生み出すものではない。そのため、ネガティブエミッションのために付帯的に実施する事業の場合、そのままでは投資効果が見込めないことから、プレイヤーや市場が限定されることとなる。国内においてはCCSのクレジット化により収益化を図るのが現実的な解であるが、海外ではここに対しても一定の工夫がみられる。

例えばノルウェーのEquinorが中心となり進めているNorthern Lightsプロジェクトでは、単に自社が排出した

図4. RWE-BASFの再エネ×水素事例



出所：RWE社プレスリリース等よりデロイトトーマツ コンサルティング作成

CO₂をCCSにより貯留するのではなく、①CO₂の回収元、②分離・回収パート、③輸送・貯留パートという3つのパートに分け、②はフィンランドのエネルギー大手Fortumが、③はEquinor・Shell・Totalの合弁のNothern Lightsが別プレイヤーとして参画することで、それぞれのビジネスが成立するようにしている。北欧沿岸部にある鉄鋼・セメント工場、製油所、火力発電所などを中心にCO₂回収元を束ねて、Nothern LightsがまとめてCO₂を貯留する計画であり、すでに数十社のCO₂回収にかかる契約を進めている。今後、CO₂回収元を本地域に限定せず欧州全域へ拡張し輸送・貯留容量を拡大する計画であり、あえてCO₂の回収・輸送・貯留を分断させ、規模を確保しビジネス化を実現しようとしている⁴。

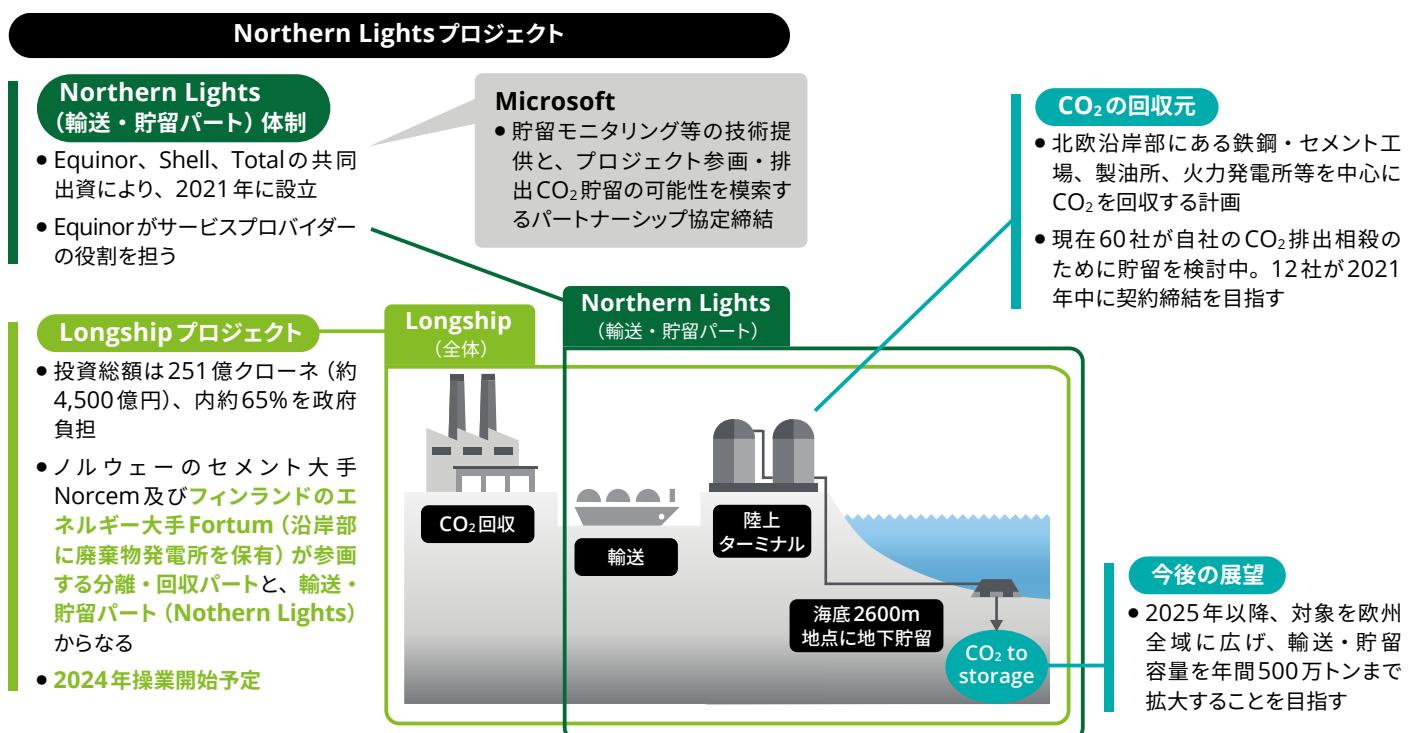
ただし、このような仕組みを整えたとしても、やはりCO₂排出元は支出を伴う義務的な対応となり、その点の解決にはならない可能性も高い。そこでNothern Lightsプロジェクトに参画しているFortumは、自らが市場創出者となり炭素除去取引市場Puro.earthを設立した。既存のEU-ETS（欧州排出量取引制度）などでは、炭素除去やCCS技術開発に向けたインセンティブが不十分であるため、同社はインセンティブ構築に向け、EU-ETSとは異なるPuro.earth市場の運営を開始した⁵。このように、通常は

政府主導で検討を進める排出量取引のような有効な市場を民間主導で進め、CCSのビジネスモデル成立に寄与する新たな受け皿を作り出す動きは特徴的である。さらに、このような民間独自の市場に対しても、Microsoftのような大手需要家がすでに取引に参画し、徐々に市場の拡大が図られている。これは、Fortumが新市場を検討する中で、Microsoftのようにカーボンネガティブの自社目標がある、あるいは、炭素除去の取り組みに対してポジティブな企業に着目し、そこに一定の市場の可能性があることを先んじて捉えたことが重要であり、大手需要家などの重要なプレイヤーの動向や市場ニーズなどを的確に読み取り設計した点は、先のRWEとBASFの例と同様である。

複合的なエネルギー事業のプラットフォーム化

海外のエネルギー市場において少し目線を変えて見てみると、エネルギー企業が特定の事業領域に投資を集中させる中で、異業種プレイヤーは新たなエネルギー企業像を描き、エネルギー・プラットフォーマーとしての地位を築くべく戦略を実行している。すなわち、“大規模一括電力供給を行うために巨大な資産を保有する従来型電力企業”とは異なる企業像を定義しており、“分散型を中心とする次世代のエネルギー企業”を目指している。例えばTesla

図5. ノルウェーNorthern Lightsプロジェクト事例

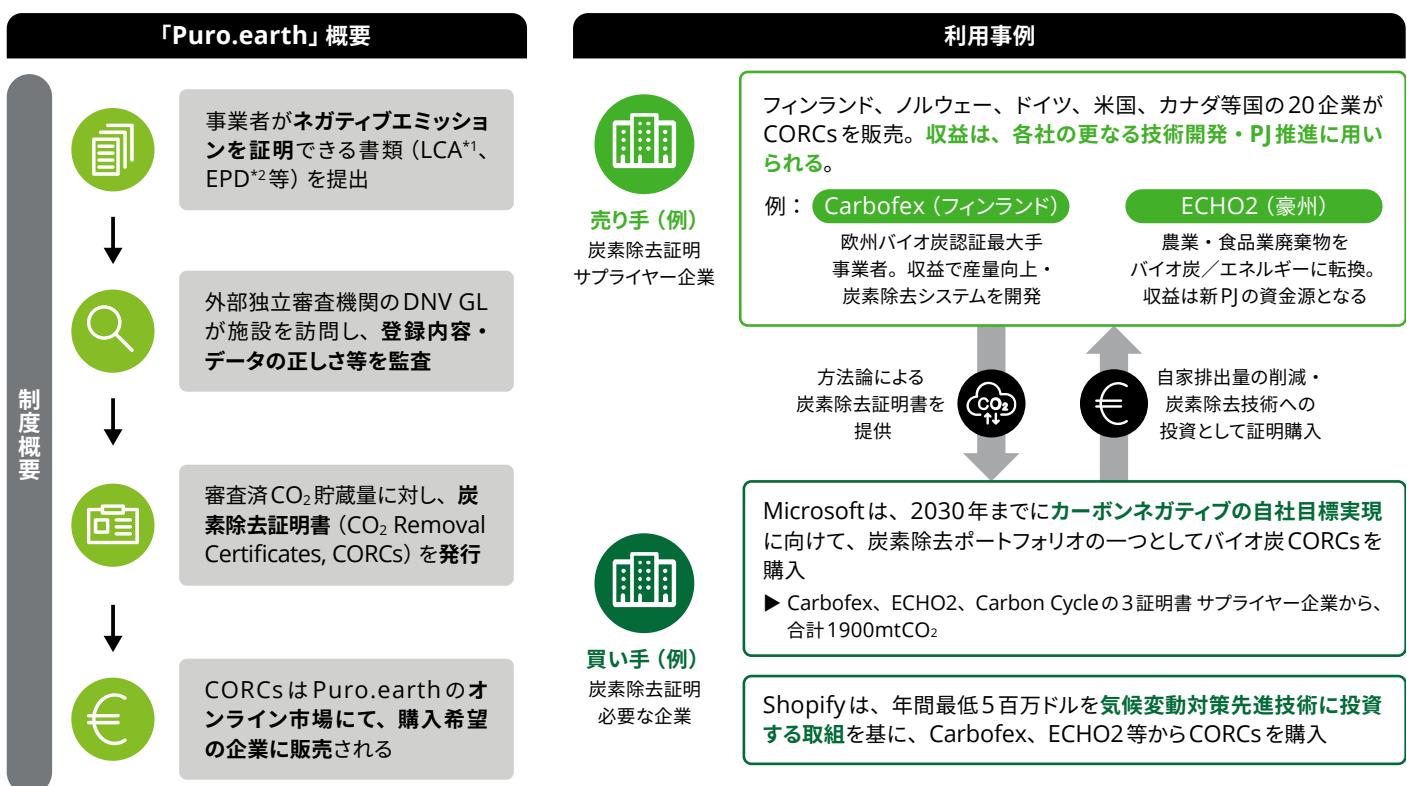


出所：各種公開資料よりデロイトトーマツコンサルティング作成

の場合、“エネルギー×モビリティ”を最大限に掛け合わせた、次世代のエネルギー企業としてプラットフォーマーを目指しているように⁶、異業種プレイヤーは自社事業との掛け合わせによりエネルギーのエコシステムを構築できる可能性を秘めている。

異業種プレイヤーが既存のエネルギー企業を追随し脅威となり得る理由としては、非エネルギー事業で内製化された技術力や資金力をエネルギー事業領域に生かせることが挙げられる。前述したTeslaの場合、既存のエネルギー企業とは異なりEV・蓄電池を入口とすることによる独自の強みを生かすことで、大型蓄電装置などで他企業に先駆けて未開拓市場に参入でき、その市場においてハードウェアとソフトウェアを組み合わせて販売し、総合的なエネルギー利活用ソリューションを提供できることが想定される。さらに今後は迅速なグローバル展開でその市場でのパイオニアとなり、特に大規模容量帯の潜在顧客を獲得し、大量生産によるコスト削減を成し遂げ更なる収益化を実現できる可能性も秘めている。Teslaに限らず、このように異業種プレイヤーが顧客拡大と市場独占による収益化を両立し得る点は、新たなエネルギープラットフォーマーの魅力であると共に、既存のエネルギー企業にとっては脅威と言える。

図6. Puro.earth 市場の概要



出所：Puro.earth社HPよりデロイトトーマツコンサルティング作成

*1: Lifecycle Assessment

*2: Environmental Product Declaration

3. 国内エネルギー企業の戦略オプション

以上のような海外エネルギー企業および異業種からエネルギー事業領域において革新を遂げつつある企業の戦略を要約すると、次のパターンに分けられる。

国内のエネルギー企業も、この4つの視点を取り口にして戦略転換を図ることは有意義と言える。その理由として、それぞれの戦略転換の国内エネルギー企業にとっての意味合いを考える。

(1) 新興国・成長国へのM&A／インフラ投資

前述のIberdrolaやEnelのように、飽和市場になる前段階の新興市場をいち早く捉え、既存の自社技術・ノウハウを横展開できる先を国外で探索することで、国内にはない大きな市場に参入できるとともに、オペレーションを含めた長期的な関与の可能性が広がり、インフラ（送配電）開拓および長期的なO&M事業の獲得につながる。すなわち、視野を広げて既存技術・ノウハウのシンプルな横展開が可能な領域をいち早く捉え、一定の人材と資金を投入することで、新たな大規模市場を長期的な視点で獲得できることとなる。この戦略転換においては、一定のリレーションや事業実績の有無も影響するため、一足飛びにインフラ開発を行うのではなく、その手前でのIPP事業参画や再エネ事業拡大など、先行事例を参考にしつつ長期的な参入戦略を持ち、現地事業の素地を整えることが必要となる。

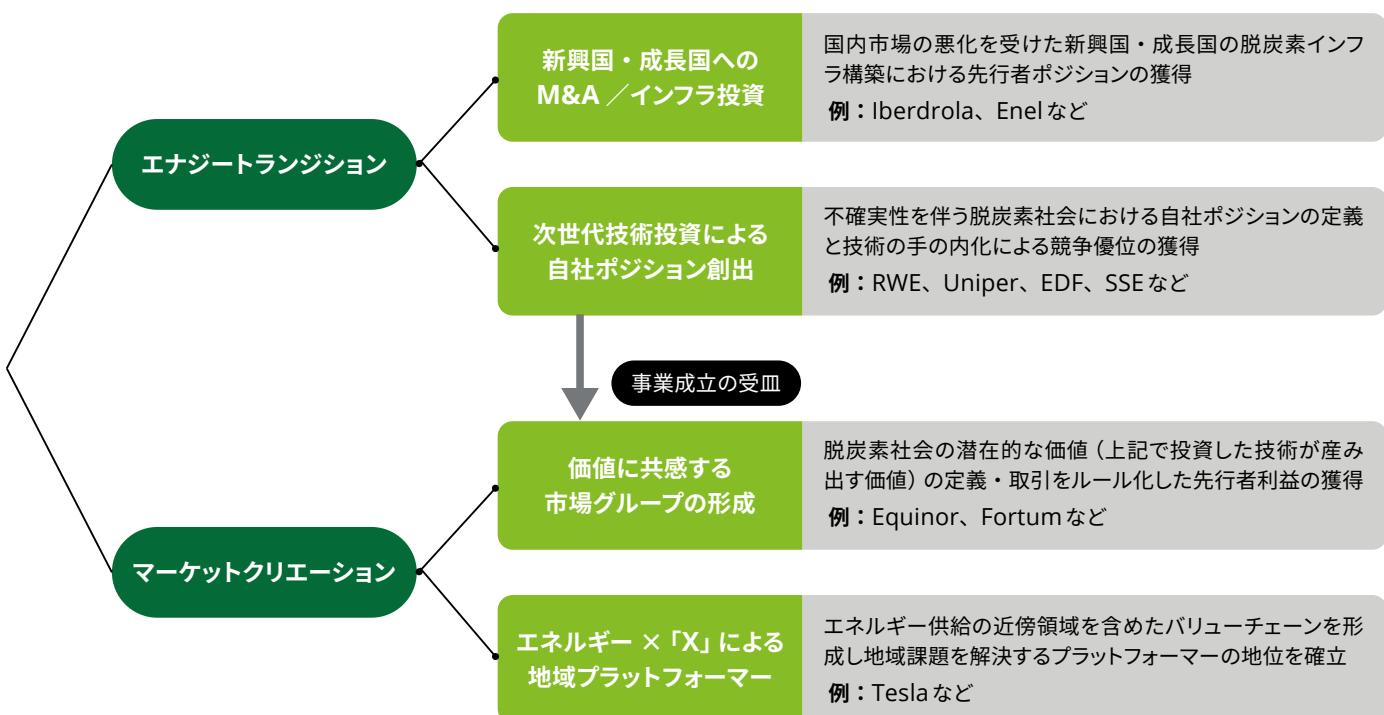
(2) 次世代技術投資による自社ポジション創出

前述の水素、次世代原子力、CCSのように、次世代に控える（現在の市場を代替する）大きな市場を捉え、これら技術に対しても目を向け技術開発を促進するために、エネルギー企業としてできる支援を行う。これにより、市場拡大の早期化に加え、技術パートナーとの連携により実装段階で先行者利益を獲得する仕組みが可能になるのではないか。

国内ではグリーンイノベーション基金などを中心に、国の補助金として技術開発を実施して徐々に補助金なしでの実装につなげるケースが多いが、エネルギー企業が先んじて技術に投資を行いサイト提供等により実証を支援することで、技術基準達成の後押しもでき、将来的な実装段階ではエネルギー企業側がその延長で自社事業として実施継続できることにつながる。単に投資して技術のめどが立つかではなく、技術が機能するための資金拠出以外の支援もエネルギー企業として行うことで、技術投資に対する対価の獲得を自ら促進し確実性を高めることができる。この場合、市場を予見しつつ自社技術開発に依存せず、他社への投資と技術支援という考え方の下で資金投入するという方法も、時に必要となる。

また、水素・アンモニアにおいても、複数企業でサプライチェーンを成立させることを前提に、自社がどのポジションでビジネスを行っていくかを考え、投資を集中させていくことが重要である。国内においては水素関連プレイヤーの多くが石油大手・ガス・化学や重工メーカーであるが、海外では電力会社が水素サプライチェーンの各所に投資を行い、従来の強みを生かした形でのポジション取りを行い、将来の水素市場に備えている。

図7. 戦略オプション



(3) 値値に共感する市場グループの形成

洋上風力×水素というRWE-BASFの例においては、売電先の大手需要家と連携することで、投資予見性を高めリスクを低減していた。この例では、将来性が明確でない中で再エネ投資に踏み切りにくいビジネスモデルにおいて、大手需要家と連携したPPAモデルを組み込むことで、投資可能な状態にしている。また、需要家自身が事業主体として存在することで、最終的な需要家への電力供給と水素利用の割合に柔軟性を持たせており、投資をしやすくかつ環境に合わせてビジネスモデルを転換できるためのエコシステムを形成している。

また、ネガティブエミッション（CCS）のように、需要家ニーズの高まる領域とマネタイズモデルが不足する領域を掛け合わせることで、技術投資や開発投資に対する受け皿を自ら作り出し、投資予見性を高めることで自社の投資リスク低減も可能となる。特にFortumが実施しているPuro.earthの市場は、エネルギー企業が単なる事業主体としての立ち位置ではなく、新たな市場の運営側としてこれまでとは異なるマネタイズモデルを確立した事例であり、このように需要家の先端ニーズにアンテナを張り、そこを満たすような事業や技術を軸に自身でルール形成していくことを考える必要がある。

(4) エネルギー×「X」による地域エネルギープラット

フォーマー

異業種プレイヤーのように、自社の得意領域を皮切りに事業領域を拡大し徐々にエネルギープラットフォーマーとしての地位を築くことも、国内エネルギー企業が参考にすべき戦略である。特に国内の場合、脱炭素先行地域を筆頭に地域脱炭素が注目されている中で、壮大なビジョンまでは持たないまでも、「地域」という視点で小規模なエネルギープラットフォーマーとして特定のエリアに限定して地域に合わせた事業を拡大させることが重要となる。さらに、それを単発で実施するのではなく、環境省の提言する「脱炭素ドミノ」として地域単位で拡散を図ることをエネルギー企業が中心になって行っていくことでスケールしていくと想定される。すなわち、どの地域で軸をつくり、それをどの地域にドミノ的に展開していくかという戦略が必要であるとともに、競合が増える中でそれを迅速に実行していくための体制も必要となる。これまでのようなソリューション提供者という限定的な立ち位置ではなく、多くのソリューションを手掛ける地域の伴走者として構えることで、初めて成し得るビジネスモデルである。

なお、地域脱炭素においては、エネルギー企業として必須となる再エネ戦略も絡めて考えると有意義である。つまり、単に収益アセット積み増し型の戦略として再エネの適地探索を行うのではなく、特定地域に限定してアセットを十分に所有・活用し、または、そのための脱炭素予算を活用することでFITモデルではマネタイズが難しい再エネ開発を実現するとともに、防災連携などのアセットの最大限活用による地域事業拡大モデルにつながる。

4. エネルギー企業に求められるアクション

4つの戦略オプションのどこにフォーカスし、どのように組み合わせるかが重要であるが、そのためには、自社アセット・ノウハウなどを整理して何が自社に合った戦略転換なのかを検討することが、足元では重要となる。ただし、戦略を一つに絞ることが必要なのではなく、先を見越した戦略オプションを複数備えておき、柔軟に転換できることがより重要である。

変化のスピードが速く不確実性の大きい現在において、未来を正確に予測することは困難である。ドイツでも、脱炭素に大幅に舵を切ったものの、国際情勢による天然ガスの輸入減少の影響もあり、石炭火力発電の利用を増やす緊急措置を講じた。これにより2030年までに前倒ししていた「脱石炭」の達成が遠のく可能性が出てきている。また、同国Uniperも、特定の事業領域に特化したがためにガス調達が困難な状況で戦略転換ができず経営難に陥る事態になっている。このように、現在の世の中では戦略を一つに絞ることは得策ではなく、むしろ複数の戦略オプションを抱えつつ柔軟に変えられる考え方と体制、すなわち戦略ポートフォリオの実装が必要となる。

一定の柔軟性を備えた企業となるためには、変化の予兆をいち早く検知して迅速に判断できることが必要となるが、例えばインテリジェンス機能を自社内で持ち合わせておくことにより、柔軟性と共に自社に必要なアジェンダを適宜設定することにもつながる。このように、企業内で戦略転換に対する検討により柔軟な意識を持ち、そのための機能面の整備を行うことが、市場での新たな価値発揮に向けた第1歩と言える。

1. SPEEDA (2021年7月時点)
2. 資源エネルギー庁「原子力イノベーション政策の追求」(2018/12/15)、国立研究開発法人日本原子力研究開発機構高速炉・新型炉研究開発部門「海外におけるSMRの開発・導入動向」(2021/10/14)
3. RWE社HP (<https://www.rwe.com/en/press/rwe-ag/2021-05-21-BASF-and-RWE-plan-to-cooperate-on-new-technologies-for-climate-protection>)
4. Equinor社HP (<https://www.equinor.com/energy/northern-lights>)
5. Puro.earth社HP (<https://puro.earth/>)
6. Tesla社HP (<https://www.tesla.com/about>)

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。



山田 圭介 Keisuke Yamada

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

日系シンクタンク、大手デベロッパーを経て現職。エネルギー・脱炭素関連の戦略策定、新規事業検討支援など多数のプロジェクト経験を有する。再エネ事業開発の経験を活かし、個別プロジェクトの事業評価等にも従事。宅地建物取引士。

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>

**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 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都市以上に1万5千名を超える専門家を擁し、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るは拘束させることはございません。DTTLおよびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作行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行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、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアランブル、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約345,000名のプロフェッショナル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ものであり、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（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・默示を問いません）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。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2022. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.