



Bridge 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

国内エネルギー企業の課題と対応の方向性

新たな事業の柱を作るための積極的な大規模M&A

気候変動に伴うカーボン・ニュートラルへの対応や、ウクライナ情勢等に伴うエネルギー市場の高騰など、エネルギー業界の事業環境は大きく変化している。

このような状況下で、国内の大手エネルギー企業は従来の国内エネルギー事業のみならず、海外エネルギー市場への参入やエネルギー以外の新規事業の立上げなど事業の多角化を図っている。

国内の大手エネルギー各社の経営ビジョンや中期経営計画では、2030年までには海外エネルギー事業やエネルギー以外の事業で、国内エネルギー事業の経常利益の半分から同額以上を創出することを目標としている。

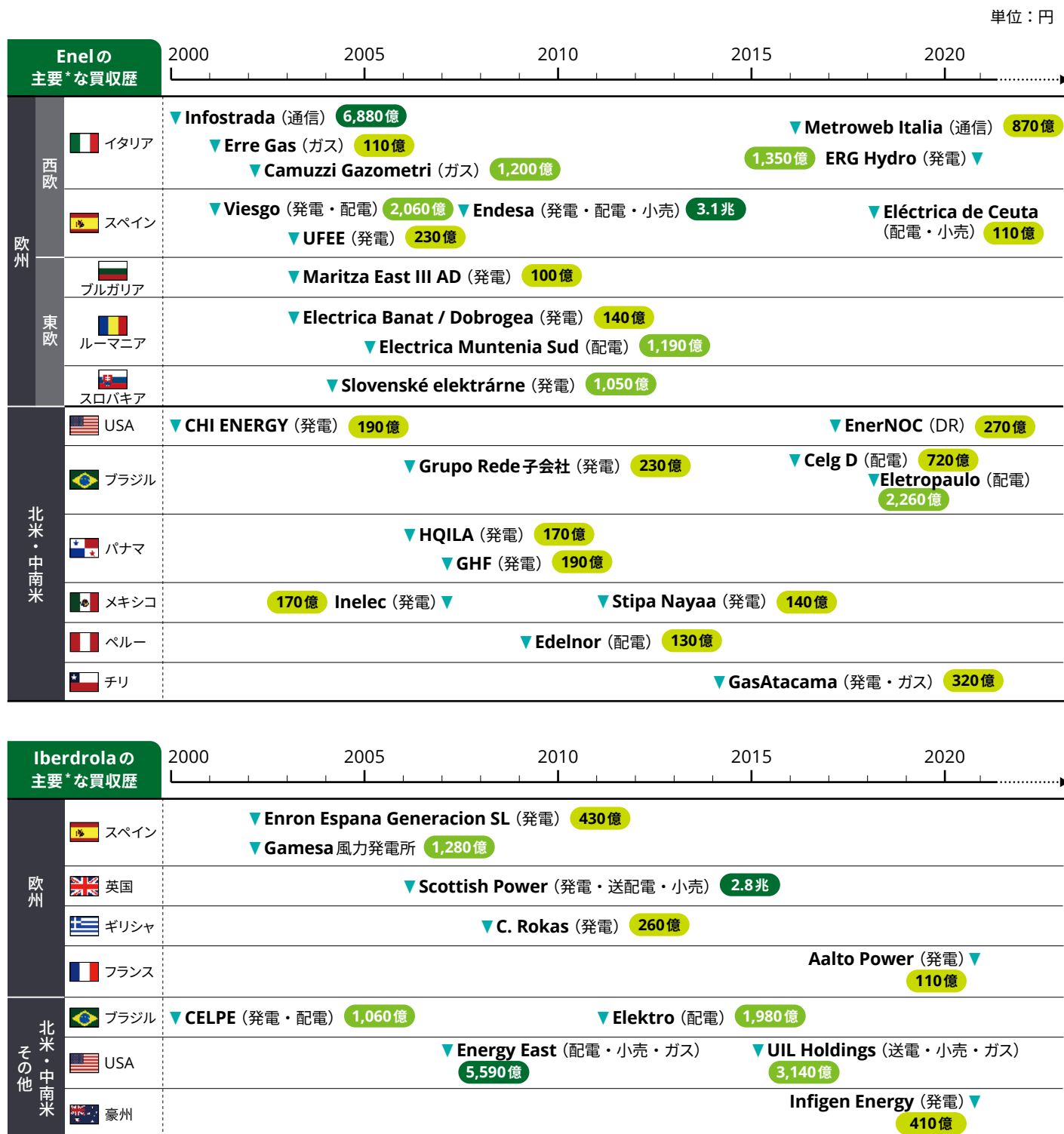
各社がこの目標を実現するには、国内エネルギー事業と同規模程度の事業を作る必要がある。この規模を自前で作るとすると目標期間の2030年には到底間に合わないため、外部の経営資源を取り込んでいかなければならない。

これまで、国内の大手エネルギー各社は、各事業の知見獲得を目的として、20%前後の議決権を獲得するマイノリティ出資をすることが多かった。今後は事業規模拡大が目的となるため、議決権の過半数を獲得するマジョリティ出資のM&A（買収・合併）を実施していくことが必須となる*。

*海外では一部事業に外資規制が存在し議決権の過半数を取得できない企業がある

加えて、数億円程度の小規模なM&Aを実施しても目標とする事業規模まで拡大するのは困難なため、数百億円以上の大規模なM&Aを行う必要がある。実際に、自由化で先行する欧州のエネルギー企業は成長戦略実現のために大規模M&Aを積極的に数多く行っている¹ (図1参照)。

図1. EnelとIberdrolaのM&Aヒストリー



出所：Napierより出力したデータを基に整理

* 日本円にて100億円以上の案件を対象。各案件の年度は、アナウンス日を基準とする

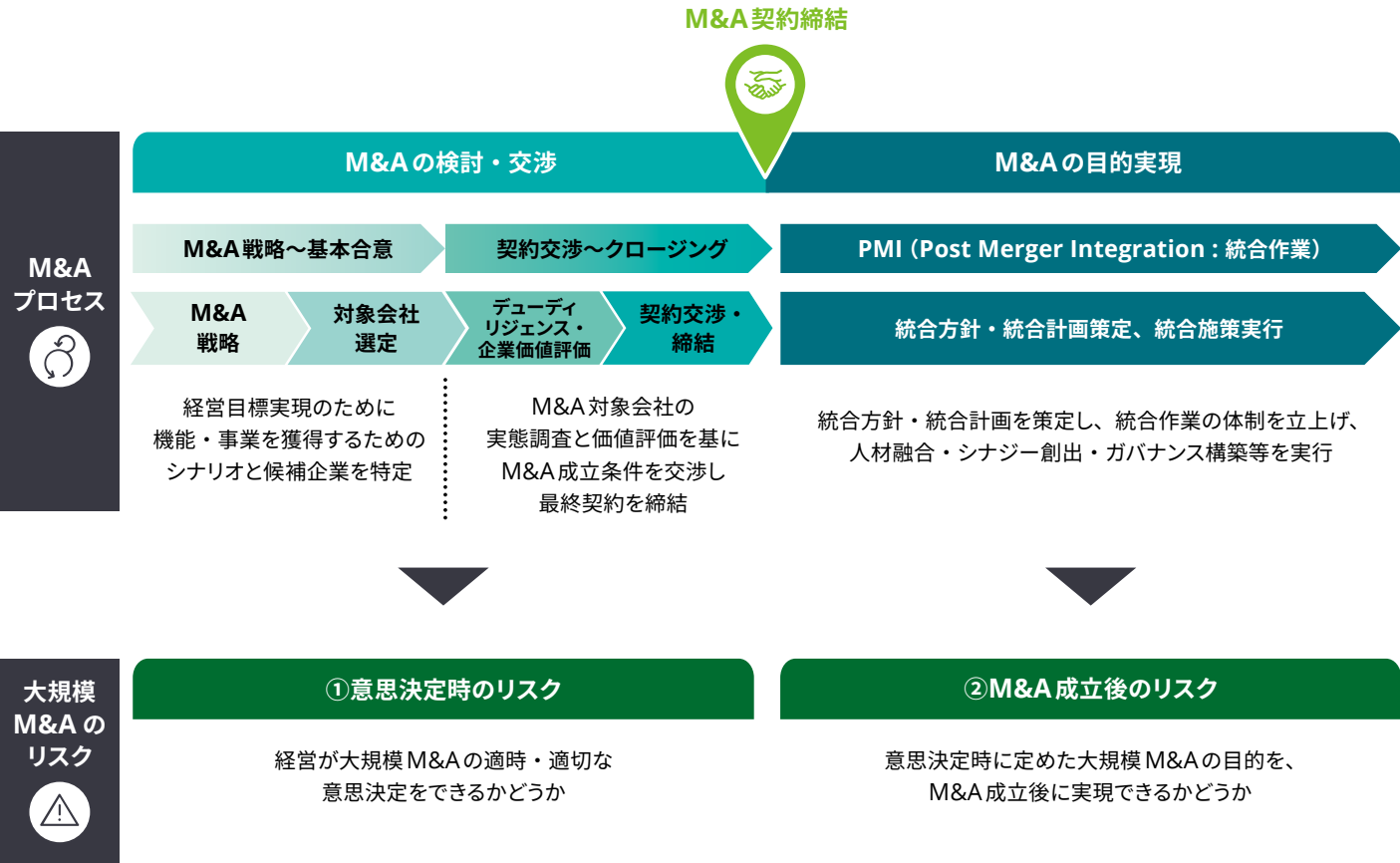
M&A成立後の適切なマネジメントが大規模 M&A のリスクをコントロール

M&Aは高い成長を実現できるが、同時にリスクの高い経営手法である。特に大規模なM&Aであれば、減損した場合に財務を棄損するインパクトが大きくなる。

大規模 M&Aには大きく2つのリスクが存在する（図2参照）。1つは「大規模 M&Aの意思決定時のリスク」である。経営が大規模 M&A案件に関して適時・適切な意思決定をできるかどうかである。もう1つは「大規模 M&A成立後のリスク」である。意思決定時に定めた大規模 M&Aの目的がM&A成立後に実現できるかどうかである。

前者の「大規模 M&Aの意思決定時のリスク」も重要だが、後者の「大規模 M&A成立後のリスク」にどう対応するかが見通せていないことにより大規模 M&Aを意思決定できないといった因果関係があるため、今回のBridge Vol.3では、後者の「大規模 M&A成立後のリスク」に焦点を当て、M&Aの目的を実現するための成功の要諦を海外エネルギー企業の先行事例や国内のM&A巧者の事例を踏まえながら示したい。

図 2. 大規模 M&A のリスクの所在



大規模 M&A における成功の要諦

M&A 対象会社と自社の両社を変革

大規模 M&A を成功させるためには、「大規模 M&A 成立後のリスク」をコントロールし、M&A 意思決定時に立てた M&A の目的を現実化させる必要がある。そのためには「M&A 対象会社の統合作業を即座に行うこと」と、M&A 対象会社を自社に迎え入れるために「自社の変革を行うこと」の2点を満たさなければならない（図3参照）。

成功の要諦①：M&A 対象会社の統合作業を即座に行うこと

M&A 成立後に M&A の意思決定時に定めた目的を現実化させるためには、対象会社を自社に取り込む統合作業（PMI：Post Merger Integration）を行うことが必要となる。大規模 M&A では対象会社の規模が大きく統合作業に多くの工数を必要とするが、対象会社に自社との統合の機運が高まっている Day1（M&A が実行される統合日）から即座に統合作業を開始することで円滑に進めることができる。

統合作業の範囲は戦略・組織・制度・業務・IT システムなど多岐にわたるが、中でも 1) 対象会社の人材のリテンション、2) 対象会社とのシナジーの創出、3) 対象会社の適切なガバナンスが重要となる。

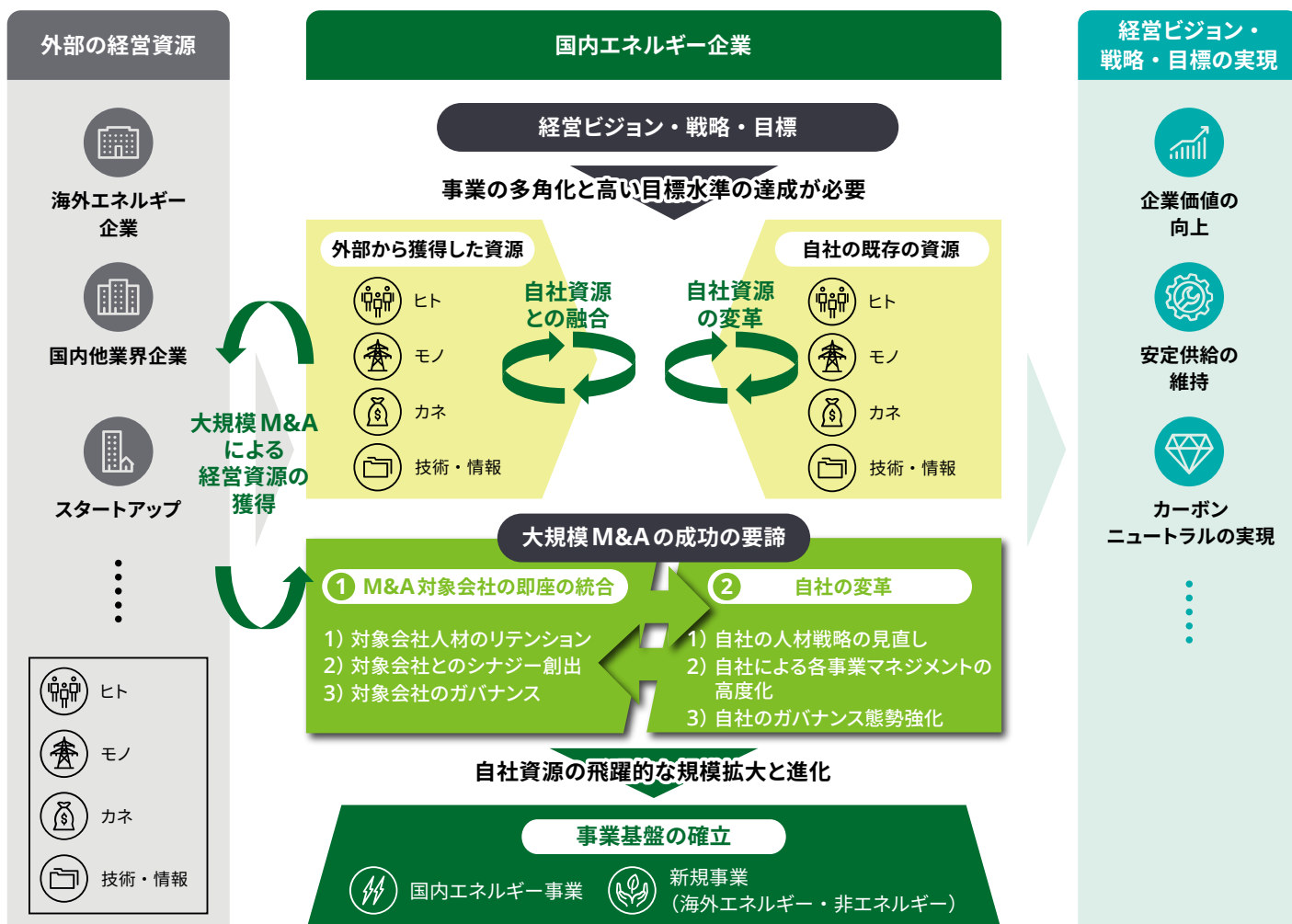
特に海外のエネルギー企業を買収する場合には、言語・文化・ビジネス慣習等が異なり、地理的な隔たりもあるため、この3つの統合作業は難易度が高くなる。それぞれの重要性と対応すべき内容を以下に詳述する。

1) 対象会社の人材のリテンション：

一般に対象会社の社員が M&A を理由に退職してしまうケースは多く、有為な人材ほど退職をしてしまう。対象会社が M&A 前と変わらずに事業を運営し業績を上げてもらうためには、M&A 前から在籍している社員が M&A 後も退職せず変わらずに活躍してもらうことが必要であることから、対象会社の人材のリテンションは重要な統合作業となる。

特に、人材の流動性が高い海外のエネルギー企業の M&A では、有為な人材に対して一定期間まで対象会社

図3. 大規模 M&A の成功の要諦



に在籍することを条件に一時金を支払うリテンションボーナスを導入することが有効である。また、このような金銭的アプローチと、対象会社になたな役割や機会を提供する非金銭的なアプローチを併せて導入した方がよい（図4参照）。例えば、自社の経営層から対象会社の経営層や幹部に自社の傘下に入ったことで得られるメリットや機会を個別に伝達し惹きつけることや、社員向けの説明会を開催し自社の経営層が社員の質問に直接答えることで社員の不安を払拭することが挙げられる。

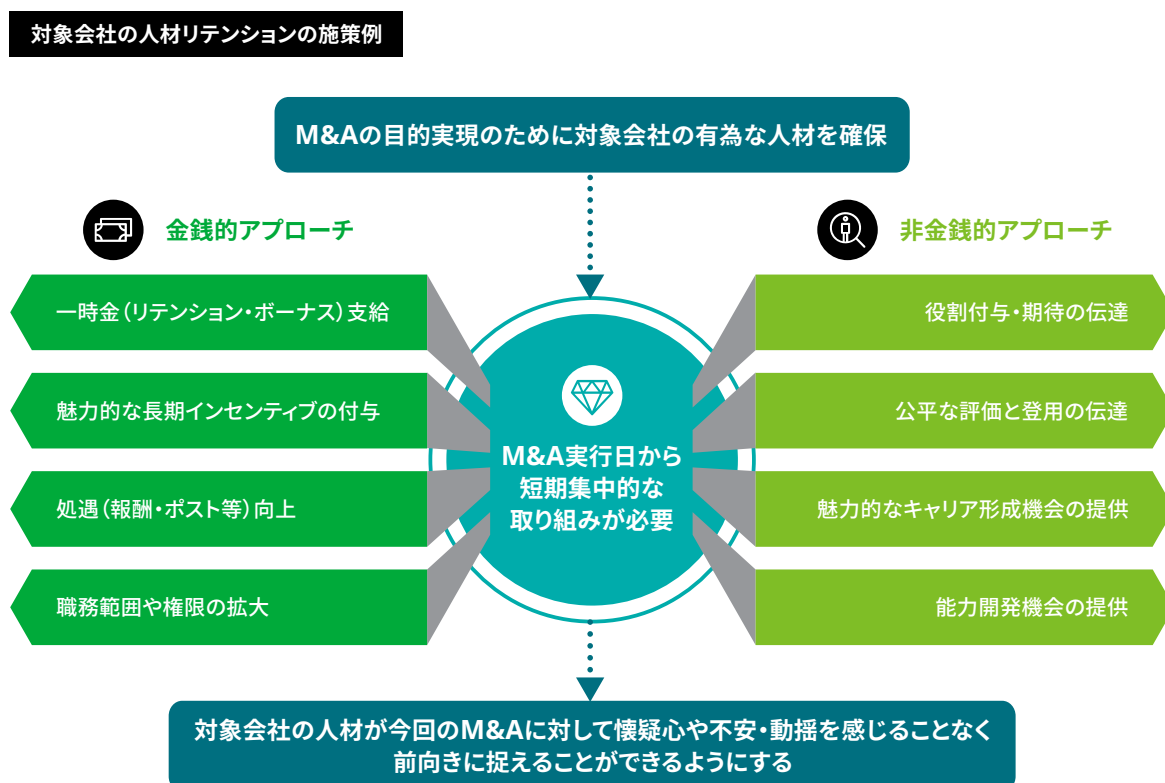
国内大手製造業A社が海外大手製造業B社を1兆円を超える金額で買収を行った際には、A社は約50人のB社経営幹部と1対1で面談を行った。面談を通じてA社は買収後の人材登用についてフェアに行くことを伝え、B社の有為な人材を惹きつけることができた。また、統合日直後からA社とB社の経営層4名で対象会社の拠点で説明会を開き、社員からの質問に答えることで社員の不安を軽減することができた。手間はかかるが、対象会社の有為な人材を確保するためには最優先で対応すべき事項である。

2) 対象会社とのシナジーの創出：

一般にM&Aディール交渉時に買収会社が策定した買収対象会社の企業価値はディールの成立を念頭に置くため高く見積もられることが多い。M&A成立後はこの高く見積もられた部分を対象会社とのシナジーにより埋めなくてはならない。高く見積もられた部分が拡大すると減損に繋がるため、対象会社とのシナジーの創出は重要な統合作業である。

当社の過去の調査では、M&A成立から3年間で当初に定めたシナジーの目標を達成できている国内企業は4割にとどまることが明らかになっている。原因はシナジーの見積精度の低さやシナジーの創出に向けた実行不徹底が原因であることが多い。このことから、自社と対象会社の両社が一丸となってシナジーの創出に取り組み、成果をモニタリングできる推進体制を組成することが有効である。具体的には、両社経営トップのコミットの下で、自社のディール責任者がシナジーの創出まで一貫してリードし、両社の専任／兼任メンバーが各領域のシナジー施策を検

図4. 人材の融合



討する体制である。そして、この推進体制でシナジー施策を実行し、どの程度のシナジーを創出できているか推進事務局がモニタリングを行い、不足部分に対して両社のメンバーが更に追加のシナジー施策を検討・実行するサイクルをまわすことで、シナジーの創出に向けた実行を徹底することができる（図5参照）。

先述の国内大手製造業A社の海外大手製造業B社の買収事例では、A社はM&Aディール以前からB社買収後のシナジーを詳細に見積もっていた。これを基にM&A成立後にシナジー施策を検討し、1年間で製造拠点や原材料調達最適化、流通・販売組織の効率化など7割のシナジー施策を完了させている。買収総額が多額にのぼる大規模M&Aでは、対象会社とのシナジーの創出に強く意識を払い入念な準備の下で早期にシナジーを創出させることが必要となる。

3) 対象会社の適切なガバナンス：

国内エネルギー企業が海外エネルギー企業に出資をした後に、何もアクションをとらず様子見をしていることがみられる。対象会社としては、日本のエネルギー企業が資本参画したことへの期待が大きいに関わらず、日本から何のアクションやメッセージもないので期待の熱が下がってしまうことが多い。逆に、あまりにも日本からの統制が強

日本流の詳細で多頻度の報告を求めることは国や対象会社の組織文化によっては適さないことが多い。対象会社に適切なガバナンスをかけることは、自社が対象会社の経営を適切にコントロールするために重要な統合作業となる。

大規模M&Aの場合における対象会社へのガバナンスのあり方としては、対象会社の企業規模も大きく成熟した企業も多いことが考えられるため、対象会社の経営の肝となる業績目標や業績等の必要最低限の項目にのみ統制をきかせ、業績目標の実現手法である事業執行は対象会社に任せるやり方がよい。対象会社の成熟度、自社の対象会社の戦略上の位置づけや自社の対象会社事業の熟知度などを総合的に鑑みてガバナンスの強度を見定めることが必要になる（図6参照）。

統合方針：

上記1)～3)は重要な統合作業であることから、どのような方向性で検討をすべきか、対象会社からの理解を得るために、自社にて「統合方針」として明文化し、統合作業を開始する前に対象会社と共有を図るとよい。加えて、この「統合方針」には、今回のM&Aの目的や対象会社の今後の経営の方向性を併せて示すことで、対象会社の社員の不安を払拭し、統合作業を円滑に進めることができる効果もある（図7参照）。このため、「統合方針」は、対象会社

図5. 減損を発生させないシナジー創出に向けた取組

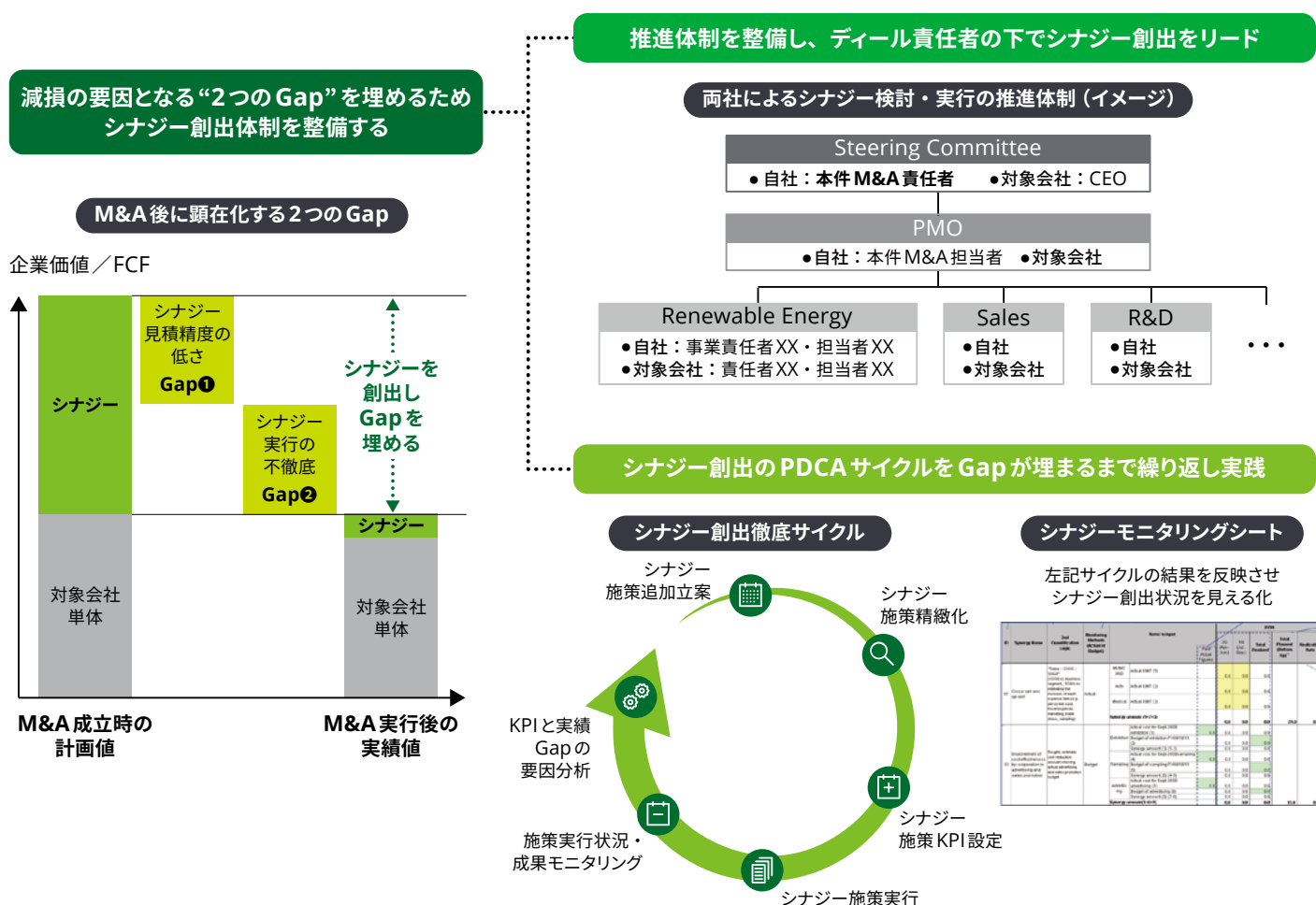


図6. 対象会社のガバナンス

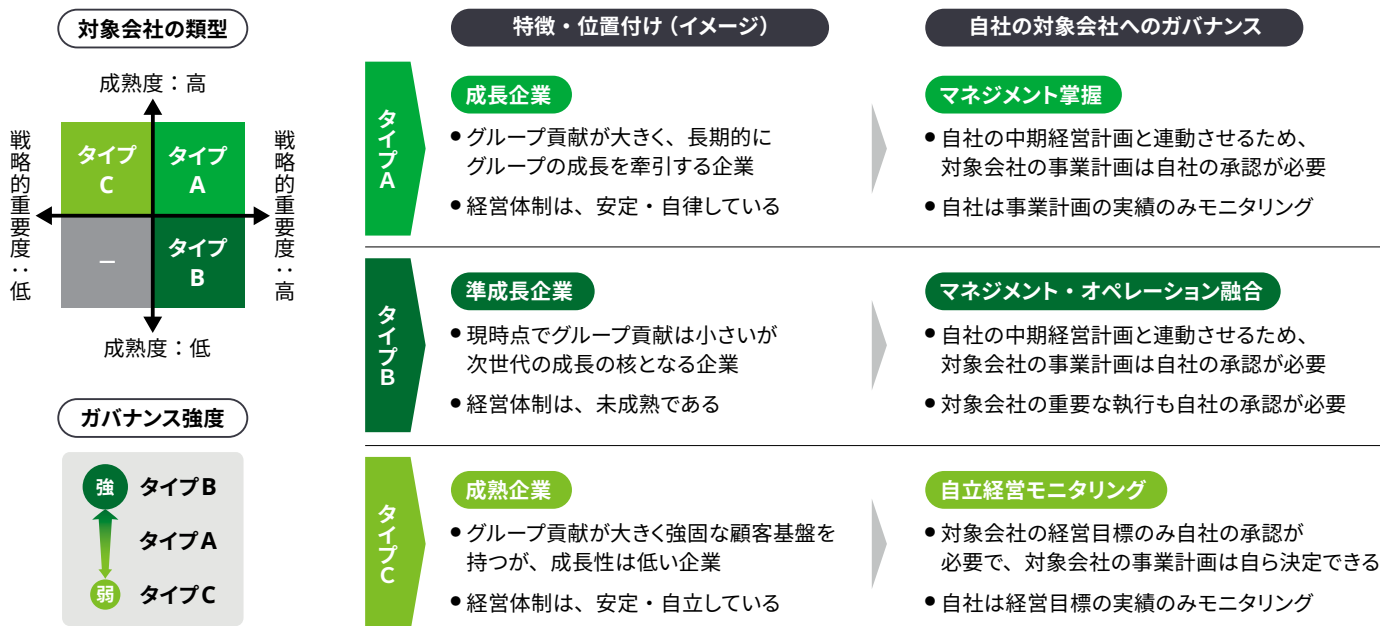


図7. 統合方針のイメージ

統合方針の項目と内容	
項目	内容
M&A後の経営ビジョンと戦略 (概要)	- 本M&Aの目的 (M&Aにより実現したい状態) - 自社経営ビジョンと対象会社事業戦略の概要 (M&A後に両社で目指す事業の姿)
M&Aによる機会とリスク	- 本M&Aを通じて生まれる、新たなビジネスチャンスと創出するための対応の方向性 - 本M&Aに伴う、対象事業等のリスクとコントロールするための対応の方向性
M&A後の体制	- 対象会社の自社における組織上の位置づけ - 対象会社の人材戦略・リテンションプラン (処遇・評価・インセンティブ等) の概要
シナジーと実現の仕組み	- シナジー創出を狙うべきテーマ - シナジー創出に向けた、推進体制とモニタリングの仕組み
ガバナンス	- 自社が対象会社をどのようにコントロールするか考え方 - 自社が対象会社をコントロールするための具体的な主要項目
コミュニケーション	本M&Aへの不安払拭・理解醸成のために従業員とのコミュニケーション方針やその手法 (役員個別面談、トップによる現場説明会など)

に自社との統合の機運が高まっているDay1に対象会社
に示すことがよく、最初の統合作業として検討を行うべき
ものである。

成功の要諦②：M&A対象会社を自社に迎え入れるた
めに自社の変革を行うこと

前項では、対象会社の統合作業として1) 対象会社の人
材戦略、2) 対象会社のシナジー創出のマネジメント、3)
対象会社の適切なガバナンスが重要であると述べた。これ
は大規模M&Aを行う自社においても同様に重要となる。
すなわち、1) 自社の人材戦略の見直し、2) 自社による各
事業のマネジメントの高度化、3) 自社のガバナンス態勢
の強化が重要となる。なぜなら、対象会社との統合作業を
円滑に行うためには、自社がこれまで国内エネルギー事
業を前提としていたことから、少なくとも自社における同
じ領域についても、国内エネルギー事業以外の事業にも
通用するものに変革する必要がある。これら3つについて
以下に詳述する。

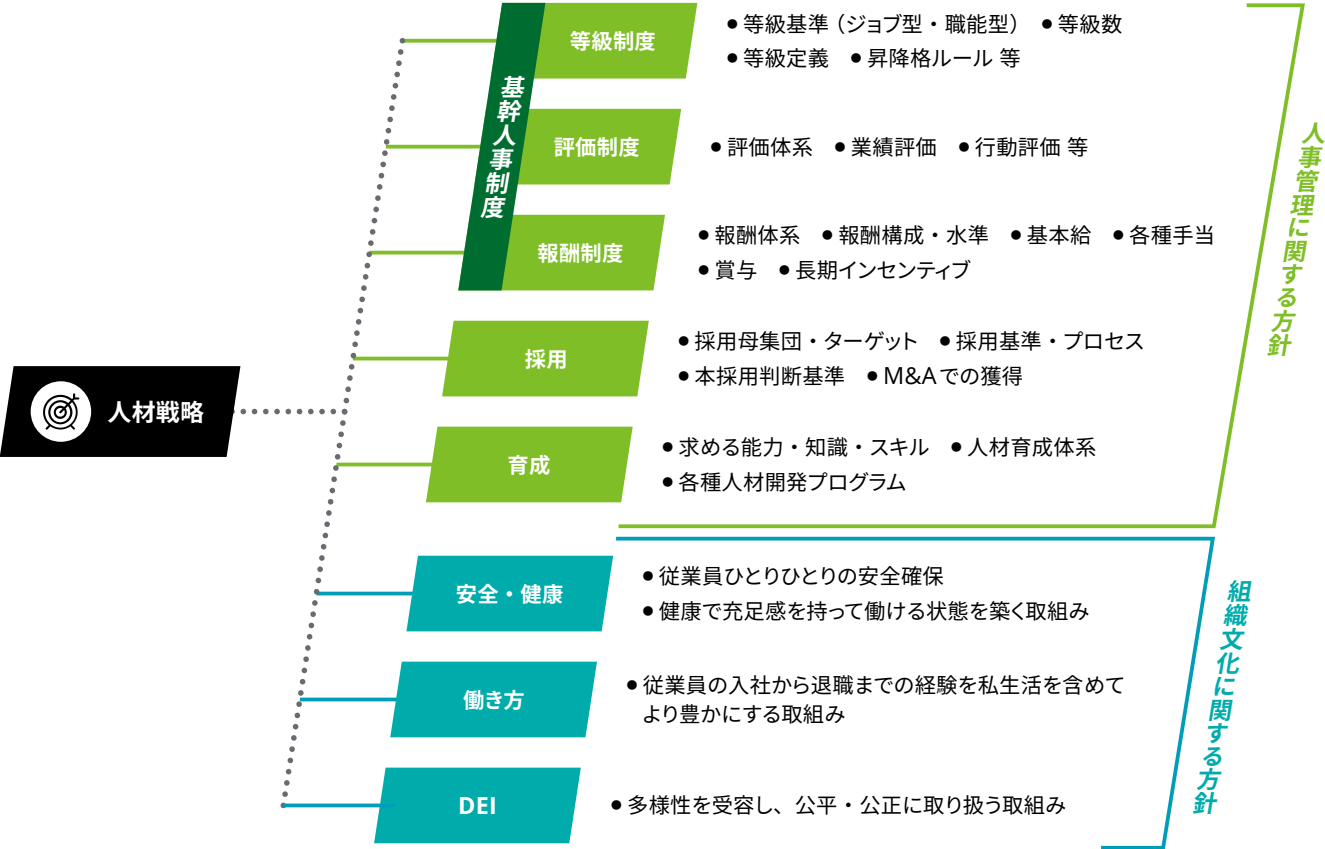
1) 自社の人材戦略の見直し：

自社の人材戦略の見直しとは、自社の採用・評価・育

成・異動といった人事管理に関する方針や、安全・健康・
働き方・DEI（Diversity, Equity & Inclusion）といった
組織文化に関する方針について、これまで国内エネルギー
事業を前提としていたものから、海外エネルギー事業やエ
ネルギー以外の他事業にも通用するように見直すことで
ある（図8参照）。

これまでは国内エネルギー企業の採用は国内エネ
ルギー事業を前提とした新卒採用がメインであったが、今
後は大規模M&Aを行うことにより、対象会社の社員が自
社グループに加わることで、ある意味、大量の中途採用を
行うことになる。仮に、自社の人材戦略はこれまでの国内
エネルギー事業を前提としたもののままで、対象会社の人
材戦略を自社に合わせて統合した場合は対象会社の実態
との不整合による弊害が生じてしまう。結果として、対
象会社の人材がなじめずに大量退職をしてしまうリスクも
ある。このため、自社でもなく、対象会社でもなく各事業
に通用する観点で、かつ現在の労働市場の動向や働く人
のニーズの変化に合わせた人材戦略に改めることが必要に
なる。具体的には、社員が自分のキャリアを描けるような
柔軟なキャリアパスの設定、社員が挑戦したい業務機会

図 8. 人材戦略の見直しのフレームワーク



の提供、公平でわかりやすい評価体系、成果に対して報いる魅力的な報酬体系や充実した教育プログラムの提供などが挙げられる。

2) 自社による各事業のマネジメントの高度化：

自社による各事業のマネジメントの高度化とは、大規模M&Aにより事業規模の拡大や事業の多角化が進んで自社が規模の大きな対象会社や多数の事業をマネジメントしなくてはならなくなるため、各事業のマネジメント方法を効率的かつ効果的なものに見直すことである。

見直すにあたっては、経営管理の構成要素である「事業マネジメント方針」、「組織体制」、「管理会計」、「システム基盤」の各観点から検討を行うとよい（図9参照）。

「事業マネジメント方針」については、自社で大きな対象会社や多数の事業をマネジメントする必要があることから、事業執行の権限は対象会社や各事業部門に移譲し、自社は各事業の業績目標設定、目標実現のための経営資源配分や資金調達といった事業に対して強い求心力をきかせる事項のみをグリップするとよい。

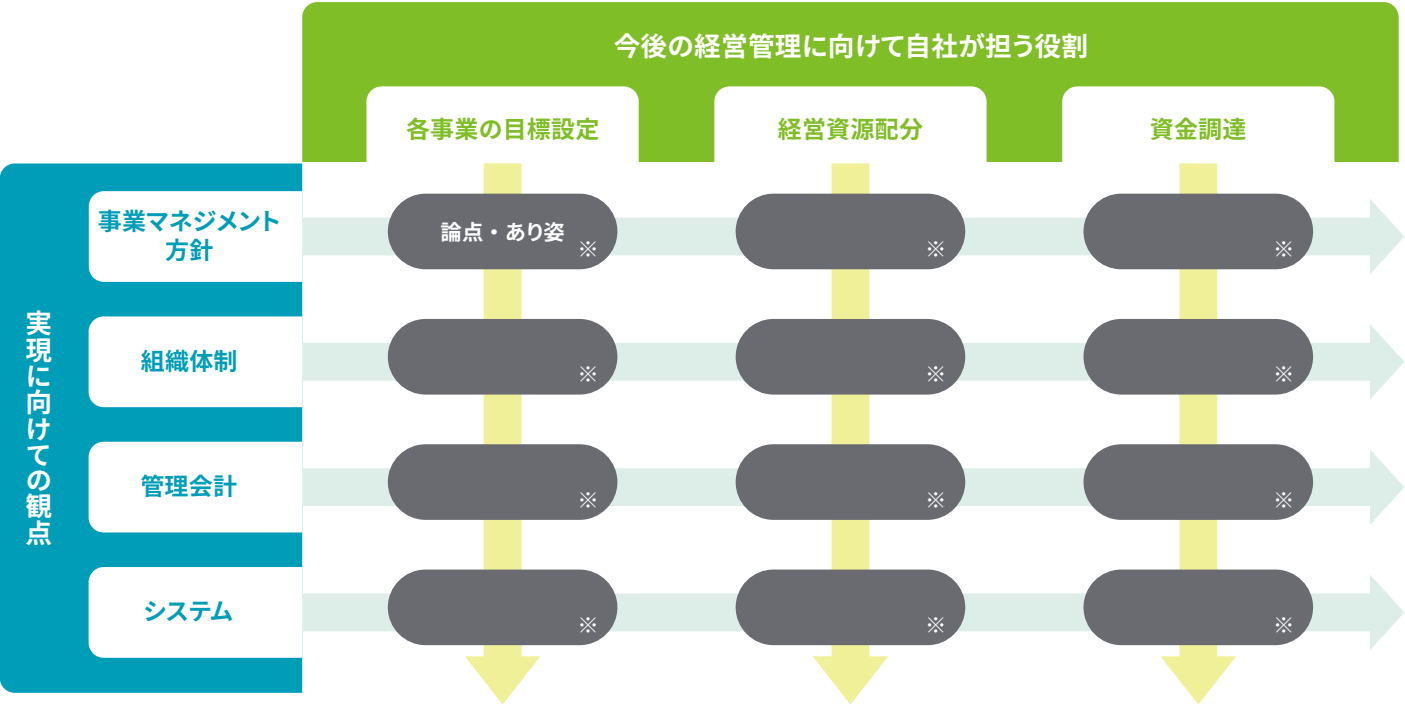
「組織体制」については、「事業マネジメント方針」に従い各事業をグリップしやすい組織体制に改めるとよい。例

えば、事業ごとに社内カンパニー制を敷くことや、事業ごとに分社化する純粋持株会社体制に移行することが挙げられる。

「管理会計」については、事業ごとに成熟度や特性が異なることから、事業ごとに管理指標や管理タイミングを設定するとよい。例えば、国内エネルギー事業や海外エネルギー事業では、キャッシュ創出や投資効率性等を管理指標とする一方、まちづくりや地域サポートサービスなどの新規事業では、業績ではなく取り組むべきアクションをとることを管理指標とすることが挙げられる。

「システム基盤」については、M&Aによりマネジメント対象の事業数が増え経営情報が大幅に増えることと、「管理会計」に従い事業ごとに管理指標や管理タイミングが異なり事業マネジメント自体が複雑になるため、事業マネジメントを行う上で必要な情報を把握しやすいシステムに改めるとよい。例えば、クラウドベースのEPM（Enterprise Performance Management）ツールを活用することが挙げられる。

図9. 事業の多角化に向けた経営管理の見直しフレームワーク



3) 自社のガバナンス態勢の強化：

自社のガバナンス態勢の強化とは、対象会社の経営を自社が適切にコントロールできるように、自社のガバナンス態勢自体を見直すことである。対象会社の事業に関する知見をはじめ、所在する国の実情、グローバル、M&A、イノベーション、デジタル、マーケティング等に関する知見が自社の経営層に乏しければ、自社が対象会社の経営をコントロールすることは難しい。これらはこれまでの国内エネルギー企業では知見が乏しい領域であるため、外部から専門人材を経営メンバーとして招聘するとよい。

また、大規模 M&A により海外エネルギー事業を拡大させていく上では、地政学をはじめとしてリスクが多様化してくることから、多様な価値観を経営に反映させる必要があ

る。このため、上記の専門領域の軸に加え、グローバルで活躍するプロ経営者や国内他業界の社長経験者、外交官などの行政出身者、女性、若手など異なるバックグラウンドをもつメンバーを経営メンバーとして招聘することもよい。先述した Enel や Iberdrola をはじめ、ドイツ E.ON や RWE などグローバルで事業展開をしている欧州のエネルギー企業では、過半数の経営メンバーが、社外から招聘されている、または社外から中途採用された後に経営メンバーに登用されている^{2,3,4,5}（図 10 参照）。これらの企業は多くの社外出身者による多様なバックボーンや価値観やスキル等による経営がなされており、それが大規模な M&A を成功させている一つの要因と考えられる。

図 10. Enel・Iberdrola・E.ON・RWE の社外出身者割合

	Enel	Iberdrola	E.ON	RWE
取締役会※メンバー	9名	14名	16名	20名
社内取締役	3名	2名	8名	10名
うち内部出身者	0名	1名	4名	7名
うち外部出身者 A	3名	1名	4名	3名
社外取締役 B	6名	12名	8名	10名
取締役会メンバーのうち 外部出身者（ A + B ）が占める割合	100%	93%	75%	65%

※国・企業により経営機構の構造や名称が異なるため、本表では経営の監督機能を担う機構を「取締役会」と定義している。

出所：各社公表情報を元にデロイト分析・作成

- ・ Enel： <https://www.enel.com/investors/governance/board-of-directors/paolo-scaroni>
- ・ Iberdrola： <https://www.iberdrola.com/corporate-governance/board-directors/composition>
- ・ E.ON： <https://www.eon.com/en/about-us/management/supervisory-board.html>
- ・ RWE： <https://www.rwe.com/en/investor-relations/corporate-governance/management-board-and-supervisory-board/>

国内エネルギー企業の大規模 M&A 実践に向けて

今回の Bridge Vol.3 では、国内エネルギー企業が大規模な M&A を積極的に実施していくために、「大規模 M&A 成立後のリスク」である意思決定時に定めた M&A の目的を M&A 成立後に実現するためにはどうするべきかに焦点を当て、その成功の要諦を示した。

国内エネルギー企業はこれまでマイノリティ出資を実行し、一定の経験を積んできているが、本稿で述べてきた通り、大規模 M&A やそれに加えて海外企業の M&A となると異なる視点や進め方が必要になる。また、各社の経営目標の高さに鑑みると、大規模 M&A を 1 件成功させたとしても目標達成には至らず、いくつかの M&A を実行し成功させなければならない。そう考えると、2030 年までの時間

的猶予はあまりなく、可能な限り早いタイミングで 1 件目の M&A に着手する必要があるのではないかな。

国内の大手エネルギー企業各社が今回示した成功の要諦を押さえ、まずは最初の一步を踏み出し、大規模 M&A の成功経験を積み重ねることで 2030 年には Enel や Iberdrola のような欧米のエネルギー企業とグローバルで渡り合えるようになることを期待している。

参考資料

1. 市場動向分析ツール「Napier」
<https://portal.dps.deloitte.jp/contents/assets/Napier/index.html>
2. Enel HP
<https://www.enel.com/investors/governance/board-of-directors/paolo-scaroni>
3. Iberdrola HP
<https://www.iberdrola.com/corporate-governance/board-directors/composition>
4. E.ON HP
<https://www.eon.com/en/about-us/management/supervisory-board.html>
5. RWE HP
<https://www.rwe.com/en/investor-relations/corporate-governance/management-board-and-supervisory-board/>

執筆者



山田 博隆 Hiroataka 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 ディレクター

エネルギーセクターのM&A・組織再編チームをリード。エネルギー企業のM&Aや組織再編の戦略・構想策定から統合・移行までの支援や、新規事業の市場分析・参入戦略策定から事業立上げまでの支援を数多く手掛けている。



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、事業戦略策定、中計策定、経営管理基盤整備、経理業務・管理会計制度の設計、組織再編、システム導入支援など幅広い分野での支援を実施。



堀之内 利浩 Toshihiro Horinouchi
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 マネジャー

国内大手インフラ企業を対象に、PMIを中心とした大規模組織再編の検討支援、新規事業戦略立案・事業化検討等を中心に、多岐に渡るプロジェクトの経験を有す。



山田 拓海 Takumi 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 マネジャー

金融機関を経て現職。エネルギー業界を中心に、特に分社・持株会社化等の組織再編を伴う案件において、構想から実行までの幅広い領域でのコンサルティングに従事。

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。

バックナンバー

Vol.1 エネルギー企業の戦略ポートフォリオ

https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/energy-and-resources/articles/er/newsletter-bridge-01.html

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起こっており、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が難しくなっています。特に脱炭素の機運からエネルギー事業に参入する異業種プレイヤーも多数存在し、エネルギー企業像や事業構造に変革が起こる中で、従来のエネルギー企業においても大胆な戦略の転換が問われる時代となっています。

本レポートでは、海外エネルギー企業の戦略転換シナリオや次世代戦略のポイントを把握したうえで、国内エネルギー企業が異業種プレイヤーや海外勢との競争の中で、どのような戦略を持ってどのようなビジネスで社会的価値と経済的価値を発揮していくのか、今後の戦略転換に対して提言を行いました。

目次

- 1. エネルギー企業の戦略転換の必要性
- 2. 海外エネルギー企業の動向
 - (1) 海外エネルギー企業の戦略の全体俯瞰
 - (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
- 3. 国内エネルギー企業の戦略オプション
 - (1) 新興国・成長国へのM&A／インフラ投資
 - (2) 次世代技術投資による自社ポジション創出
 - (3) 価値に共感する市場グループの形成
 - (4) エネルギー×「X」による地域エネルギープラットフォーム
- 4. エネルギー企業に求められるアクション



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

https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/energy-and-resources/articles/er/newsletter-bridge-02.html

再生可能エネルギーの普及や、カーボンニュートラルの実現に向けた検討の加速化など、ここ数年で日本の一般送配電事業者を取り巻く環境は大きく変容しており、それにあわせて多数の新制度導入・制度見直しが予定されています。中でも2023年4月から導入されるレベニューキャップ制度は特に一般送配電事業者に大きなインパクトを与えており、電力の安定供給を担保するために制度への対応を適切に推進しつつ、「既存事業の効率化」と「新たな収益源の確保」を同時に実現していく必要に迫られています。本誌においては、その2点をどのように進めていけばよいか、考え方や進めるうえでのポイントを取りまとめています。

目次

- 1. 一般送配電事業者を取り巻く環境変化と求められる対応
- 2. 業務運営効率化におけるよくある壁と解決策
 - (1) 業務改善人材の集約
 - (2) トップダウンの改善サイクル
 - (3) 改善人材育成のポートフォリオ
- 3. 一般送配電事業者における新たな収益源
 - (1) 新たな収益確保に向けてどこを目指すべきか？
 - (2) 顧客は誰で何を強みとして事業を創造するか？
- 4. コスト削減と収益確保の両輪を回し続けるために



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 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)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、デロイト トウシュートーマツ 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)をご覧ください。

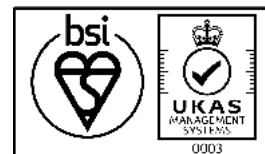
本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、DTTL、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約(明示・黙示を問いません)をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2023. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301