



## M&Aに頼らない! “提携・協業”が切り拓く成長の最前線とは

約130年前、「The Great Merger Movement」と呼ばれる大規模な企業統合の波が米国で起こった。鉄道、石油、鉄鋼、製造業等を中心に多数の企業が統合され産業の寡占化が急速に進展し、1,800社以上が他社に吸収されている<sup>\*1\*2</sup>。2026年現在も規模を問わずM&Aのニュースは日々話題に上り、本シリーズ第1稿「海外エネルギー企業のM&A戦略：Enel社(伊)」に掲載したとおり、海外ではエネルギー企業による数千億円規模でのM&Aや関連する投資判断も多数なされており、スピード感のある企業成長のためには大規模M&Aが不可欠とされている。一方、日本のユーティリティ業界における大規模なM&Aの数は限られており、諸外国とのギャップを感じることは明確である。

M&Aは新規市場への参入、経営資源(ヒト、技術、ブランド等)の獲得等に有効な手段として国内外の大・中小企業を問わず実施されるが、M&A以外の手段でM&Aと同等のインパクトを獲得することも一定可能であり、むしろ昨今のアクティビストが国内ユーティリティ企業に対して収益性の低い非中核資産の売却を求め、重厚なアセットへの所有意義を問われる時代にもなっている。特に国内ユーティリティに関しては、これまでの文化的背景やM&A前後での課題を感じた経験則からM&Aに対してグローバル企業ほど積極的でない中、そのような状況を無理に捻じ曲げて「M&Aにより迅速な事業拡大をすべし」と言うことで、手段であるはずのM&Aが目的化している可能性も否めない。加えて、海外投資を巡ってはインフレや為替変動といった足元の市況を踏まえると、M&A価格の上昇により結果として高値掴みとなるリスクも内在しており、先行き不透明な経済状況では投資予見性が低下し、期待シナジーの実現確度を見極めること自体が難しくなっている。

本レポートでは、国内ユーティリティの事業環境や内情を踏まえたM&Aに対する課題を改めて認識し、そこからM&A以外の手段としての“提携・協業”等の可能性やトレンドを追うことで、自社の企業文化や企業経営にあった成長の方向性を見出していければと考える。

## 国内ユーティリティが直面する課題と本稿における論点

前述のとおり、M&Aは事業拡大にとって有効な選択肢であるものの、特に国内ユーティリティにおいては、様々な要因により、グローバル企業と比較して積極的な活用がなされていない状況である。本章においては、その要因に加え、国内ユーティリティに適した成長の方向性とその手法について考察を行う。

### 国内ユーティリティを取り巻く事業環境

前提として、エネルギー事業は社会システム(安定供給・レジリエンス・料金抑制)と経済システム(投資回収・資本効率)を同時に成立させることが要求される。それゆえ価格転嫁や事業撤退による調整が難しく、“必要投資が増えても投資回収の自由度は限定されやすい”という制約が存在する。特に近年では、以下に代表される事業環境の変化が投資コストの増加と収益予見性の低下を招いており、M&Aによって一事業者で多大なリスクを背負うことは、社会インフラを担う事業特性を踏まえると慎重にならざるを得ない状況である。

#### ✓ 制度・規制変更

託送料金制度や容量市場・需給調整市場、カーボンプライシングといった各種制度・規制変更が続き、投資判断における前提条件の予見性が低下

#### ✓ 需給構造の変化

分散型電源の拡大や需要家ニーズの多様化に伴い需給構造が複雑になり、発電・送配電・小売の各領域において需給予測・制御・最適化の運用ケイパビリティにおける要求水準が上昇

#### ✓ 高経年設備の増加・災害の激甚化

老朽更新、防災対策強化に向けた投資の拡大と金利上昇に伴う資金調達環境の悪化が並行し、資本コストが上昇

上記の変化を受けて、国内ユーティリティの経営の焦点は投資の是非そのものから、不確実性が高い事業環境における持続可能な投資・運用の設計に移っている。

### 多様かつ高度なケイパビリティの獲得・定着に向けた課題

多様かつ高度なケイパビリティが要求される事業環境においては、組織に必要な機能を迅速かつ柔軟に獲得することが必要だが、現場では獲得と定着が思うように進みにくい。その背景として、国内ユーティリティの旧来の人材マネジメントが、足元の事業環境変化とのミスマッチを起こしていることが挙げられる。

国内ユーティリティはこれまで、安定かつ低廉な電力供給に向けて長期的な視点に立ち、限られた部門・部署内でのジョブローテーションを通じて特定領域の専門性を高めることでその使命を果たしてきた。しかし、足元では、短期間での事業高度化・新領域開拓にも取り組む必要があり、その際に求められるケイパビリティを短期で獲得・定着させる設計とは必ずしも整合しない。特にAI・データ活用等の高い専門性が求められる領域においては、当該領域に精通した人材の社内での希薄さに加え、硬直的な報酬・等級制度が外部人材活用・連携の障壁になりやすいと考えられる。その結果として、各社の現場では“組織能力の再構築を進めたくても、どこから、どの速度で、どの人材ポートフォリオへ転換するか”の打ち手が定まりにくく、必要性は高いのに実装速度が上がらないという課題が生じている。

### 国内ユーティリティが「社会システム」と「経済システム」を両立する共創モデルをどのように構築するか?

前述の事業環境および課題を踏まえた時に、経営の観点で解くべき問いは、“ケイパビリティをどのように獲得し、どのように組み替え、どのようにリスクを分散するか”という戦略柔軟性の確保・段階的アプローチの構築と考える。その点において、M&Aはその性質上、対象企業・事業を一体的に取得するものであり、この要件に対して構造的な齟齬をはらんでいる。具体的には、①真に必要な人材・ケイパビリティのみを選択的に取り込むことが困難であること、②初期投資規模が大きく、リスクを限定しながら段階的にケイパビリティを拡充するアプローチと親和性が低いこと、①と②の相乗的な制約により、多様なケイパビリティの並行獲得に限界があることが挙げられる。

上記のとおり、現在の事業環境においてM&Aにより一事業者が固定的かつ大きなリスクを背負うことは、社会インフラを担う事業特性に鑑みると慎重にならざるを得ない。そのため次章以降において、複数主体が役割分担し、ケイパビリティを獲得する“共創型エコシステム”として、協業・提携の事例を提示する。各事例を構造的に読み解くとM&Aとは対照的なアプローチがみられ、ケイパビリティ獲得対象を小規模な領域に絞ることで、必要かつ多様なケイパビリティの迅速な獲得やリスク低減に有効性を持つ取り組みであり、これらは戦略柔軟性の確保の観点で示唆に富む内容である。各事例に関する考察を通して、国内ユーティリティの多様かつ高度なケイパビリティ獲得に向けたインサイトをまとめた。

## 株主との連携による即戦力の受け入れ

### ① エネルギースタートアップ(国内)

電力および環境価値取引プラットフォームを運営するあるエネルギー系スタートアップは、事業規模拡大を図るうえで蓄電池運用や太陽光開発、エンジニアリング等の特定分野のエキスパートが必要であった。しかし、専門的な人材は市場に少なく、自社努力では採用が困難であったため、株主から出向者を受け入れるという形で即戦力人材を獲得。現在までに計5社(商社、重工メーカー等)から8名の出向者を受け入れている(図1)\*3。

株主から出向者を受け入れるメリットとして大きいのは即戦力採用ができる点であり、特に知名度がそれほど高くない企業の場合はよりその恩恵を感じるだろう。さらにM&Aでは、戦力人材に加えて非戦力人材も受け入れるリスクがあり、M&A後の新たな職場環境の中で被買収組織が本来の能力を早期に発揮できず、現場としても当該組織のフォローができないという状況が起こり得るが、株主からの出向制度では工夫次第で起こりづらい。また、株主側にとっては自社社員を出向させることで、顧客(株主)目線の意見を積極的にスタートアップ企業側に伝えることができ、その結果、商品・サービスの品質が向上すれば投資先の成長促進も可能だ。

国内ユーティリティは実際にスタートアップの株主となっているケースもあるが、スタートアップに自社社員を出向させ、新規事業立案・実装の経験値を上げるという方法もあり得ると考える。左記はあくまで一例だが、スタートアップというハブを活用して事業や人材のレバレッジを利かせるという戦略的な視点や取り組みが重要と考える。続いて紹介するのは、実際にスタートアップと連携しDX機能を取り込んだ海外ユーティリティの例である。

### スタートアップとの連携強化によるDX機能の取り込み

### ② E.ON社(ドイツ)

ドイツのE.ONはエネルギー分野のデジタル化を優先事項と捉え、Digital Career Hub\*4を設立してヨーロッパ各地でエネルギー分野のDX人材を採用するためのイベントに参加する等、積極採用を進める。

さらに、外部スタートアップの優れた技術を発掘するためにオープンイノベーションプラットフォームを構築してグリッド領域におけるエネルギー系のス

タートアップを招待したビジネスコンテストを毎年のように開催し、AIをはじめとする優れたデジタル技術を持つスタートアップを、投資先や買い手としてではなく協業相手として捉え、共に事業を展開するとしている。実際にコンテストで入賞したスタートアップは、E.ONの子会社と数か月にわたるパイロットプロジェクトを実施し事業性を検証する\*5。

いずれも、エネルギー企業が社内で即時に手当することが難しいとされるようなAIをはじめとするテクノロジー領域を、専門人材の採用や外部企業との連携といった信頼性の高い手順で取り込むことで、スピード感を持って事業を加速させ、競争力を確保している事例といえよう。

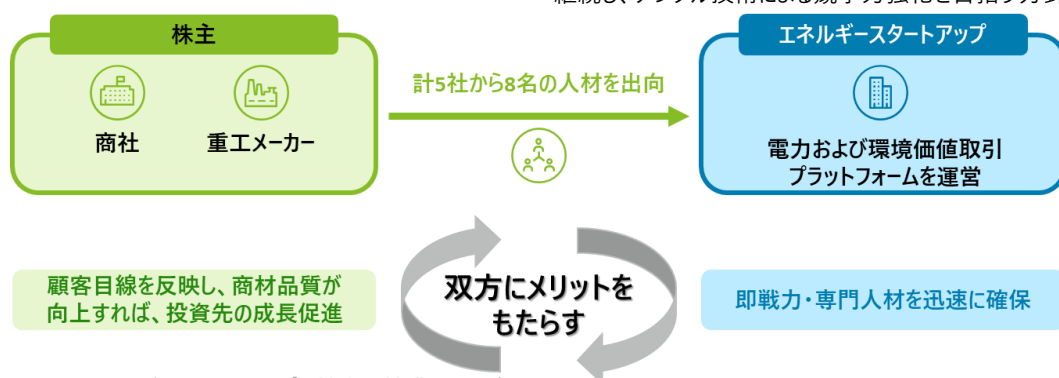
### コンサルティングファームのネットワーク・育成プログラムの活用

### ③ 大手電力(国内)

従来、電力業界では電力供給の信頼性や安定・安全性、あるいは制度対応を主眼に人材を社内で育成することに注力してきたが、デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進が急務となる現在、最新の知見を持つ適切なDX人材が社内に不足する事態が発生している。そこで、ある国内大手電力ではコンサルティングファームと連携し、AI人材の獲得および育成に取り組んでいる。

同社は、発電からエネルギー供給までのバリューチェーン全体においてデータ活用やAI技術の導入を進めているが、AIの専門人材は業界内外で争奪戦が激化している。そのため、コンサルティングファームの知見やネットワークを活用し、グローバル水準のAI人材の採用活動を強化した。具体的には、ファームが有する人材データベースやリクルーティングノウハウを活用し、即戦力となるデータサイエンティストやAIエンジニアを採用、採用した人材に対してファームによる研修プログラムやプロジェクト型の実践教育を提供することで、同社の業務に即したスキルの習得を支援している\*6。

このような取り組みにより、同社はAI技術の社内定着と業務革新を加速させており、電力・エネルギー業界におけるAI活用の先進事例を創出している。今後も、外部パートナーとの協業を通じてAI人材の獲得・育成を継続し、デジタル技術による競争力強化を目指す方針である。



## 地場企業との協業による中小規模太陽光開発機能の獲得

### ④ 大手新電力(国内)

国内の太陽光発電事業は、FITメガソーラーにプライオリティを置く時代から、制度変更や適地減少等を理由に徐々に中小規模PPA開発に軸足が移されつつある。そのような中、中小規模太陽光の開発を企業買収することなく自社機能として取り込むケースが多数みられ、直近だけでも以下のような事例が挙げられる。

- A : 【協業】大手石油×再エネ開発・運営専業
- B : 【協業】大手陸運系不動産×再エネ開発・運営専業
- C : 【協業】大手通信×再エネ開発・運営専業
- D : 【資本提携】外資系電力小売×再エネ開発・運営専業

多くは資本を入れることなく協業の形を取ることで、単なる開発委託の関係からより深くスピーディーに事業開発連携ができる組み方となっている。これはまさに、PPAにおいて「いかに中小規模案件を迅速に需要に合わせて開発し続けられるか」が発電事業者側に求められるようになった近年のニーズに沿うもので、各社が同様の取り組みを進めている。

協業の場合は双方1社ずつに限定する必要もないため、例えば大手石油であればAの事業者のみならず、国内の各エリアで連携事業者を確保している。各地方で優良な地場企業を探索するため、まずは数社と協業して優良な地場企業を見極めていくのである。数社と協業して地場企業を見極めた後、最も魅力的な地場企業とビジネスを継続するという、いわば「協業」という手段を用いて地場企業のデューデリジェンスを実施している。

Cの事例では、大手通信が再エネ開発・運営専業と協業し、これまで計15MWの太陽光を開発したが、同社は親会社向けの電力供給を目的としており、発電資産の保有や需給設計を担う一方、協業先は用地取得や許認可手続き、施工等の現場開発機能を担う(図2)\*7。大手通信

系電力小売事業者は協業先選定において、①用地取得～施工まで一気に通貫で担える現場の開発能力、②新規案件の供給力(開発パイプライン)を有することを重視していたと考えられ、実際に協業先とした企業は用地取得～施工まで一気に通貫で開発を担えるのみならず、地場企業であることを生かして地域関係者や、地権者ネットワーク、近隣住民との調整力や案件の引き合い力も強いといわれる\*8。

同社がM&Aでなく協業を選択したのは、協業先が再エネ案件開発に加え、リゾート開発やエンジニアリング事業等の複数事業を展開している中、太陽光事業は主力事業であり、太陽光事業のみでも買収は容易でなく、また提携でも同社が求めるスピード感で必要な機能が十分に得られたためと考えられる。さらにM&Aでは、M&Aに伴う組織統合が現場の俊敏性を損なうといった被買収企業の強みを封じてしまう場合もあるが、協業では被買収企業のケイパビリティや経験・強みを活用することができる。

このように各事例の実行背景や現在の形態は様々だが一定の型がみられ、大手事業者は自社では開発しきれない中小規模太陽光を、中小規模を得意とする地場企業との協業等によって機能化し、一方で地場企業は大手事業者が有する電力供給先(需要家)へのコネクションや発電所の長期保有機能を有しておらず、大手との協業により発電所開発後の収益性リスクを軽減している。

従来は、小売事業者が発電機能も手に入れる(または逆もしかり)といった、より大きい単位での電力バリューチェーンの取り込みを目的に検討がなされており、そのような大きな単位ではクイックな協業だけでは機能として取り込み切れず内製化にも至らないため、M&Aを前提とした検討が必要であった。しかし、取り上げた事例のようなバリューチェーンの部分的な機能取り込みにおいてはアライアンススキームで代替でき、まさにM&Aによって一定のリスクを負うことを避けあるいはスピード感をより求め、目的を達成するという、ある意味日本企業に合った機能取り込みの手法ともいえる。

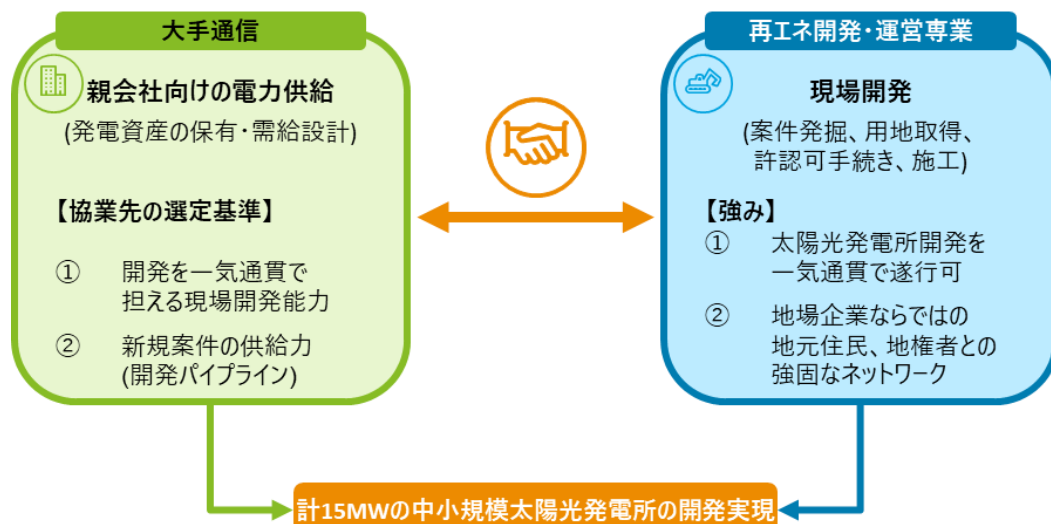


図2 大手通信×再エネ開発・運営専業の協業イメージ

## 段階的アプローチによる送配電分野のイノベーション推進

### ⑤ National Grid Electricity Transmission社(英国)

M&Aは迅速にケイパビリティを確保できる手段であるが、送配電分野における技術獲得では“迅速さ”より“確実性”が求められ、安定供給を司る送配電事業者は、いかに良い技術であろうとそれが既存系統に混在させて問題ないか時間をかけて慎重に検証する必要がある、検討が長期化する傾向にある。そのような中、特徴的な取り組みを進める英国のNational Grid Electricity Transmission社の事例を紹介する。

英国では、日本と同様に分散型電源の接続ニーズの増加に伴う系統混雑の課題を抱えているが、同社が取り組んでいるのがSmart Wires社(米国)のモジュール式電力フロー制御技術「SmartValve」の導入である。一般的な交流系統の特徴として潮流の制御が難しいことが挙げられ、系統のインピーダンス・負荷等の配置によって潮流が決まるが、その結果として系統全体のボトルネックになっている区間で系統の接続可能容量が制限される。対してSmartValveでは送電線に対し直列でモジュールを接続し、線路のリアクタンスを変化させる装置を用いるため、余力のある送電線に潮流を誘導し、系統増強なしに新たな電源を受け入れることができる<sup>9)</sup>(図3)。

メリットの大きい技術である一方、系統運用を複雑化させるという問題がある<sup>10)</sup>ため、安定供給を至上命題とする系統運用において技術導入のハードルは高い。それでも同社はSmart Wires社と2019年から

「Framework Agreement(枠組み契約)」で事業を始め、2021年にイングランド北部の3つの変電所における5つの回路にSmartValveを設置し、合計1.5GWの追加容量を開放、さらに500MWの解放を目指す<sup>11)</sup>と発表した。同社によると、コスト便益として7年で約3億9,000ポンド(日本円で約768億円<sup>11)</sup>)を節減できる見込みとしており<sup>12)</sup>、さらに今後はソフトウェア開発を同社と共同で進めていくとのことである<sup>13)</sup>。

ここで参考とすべきは、同社は長期的な取引関係を前提とした形態を取っていることで、初期段階でSmartValveを製品として導入するのではなく、効果検証を行い手始めに3変電所への実装、さらに500MWの追加拡張、そしてソフトウェアによる高度化と、段階的にケイパビリティを確保している(図4)。慎重さ・確実性が求められる送配電分野の技術獲得に際しては、M&Aよりも長期協働を志向した「Framework Agreement(枠組み契約)」が適していたと推察される。

日本の送配電分野に置き換えた際、上記のような長期目線の進め方に加え、新技術の検証・導入を各エリアを管轄するTSOごとに検討せず、10社連携の共同評価や標準化を進めることで、新しい技術を取り入れることはあり得るのではないかと考えられる。こういったアプローチで送配電事業者が社会システムとして安定供給を維持しながら、設備投資の効率化という経済システムを両立することも可能と考えられる。

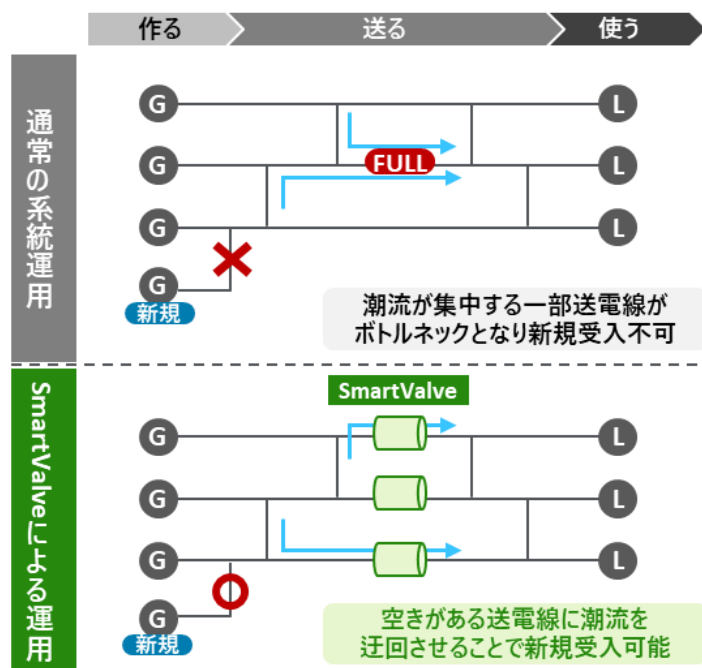


図3 SmartValveによる運用イメージ

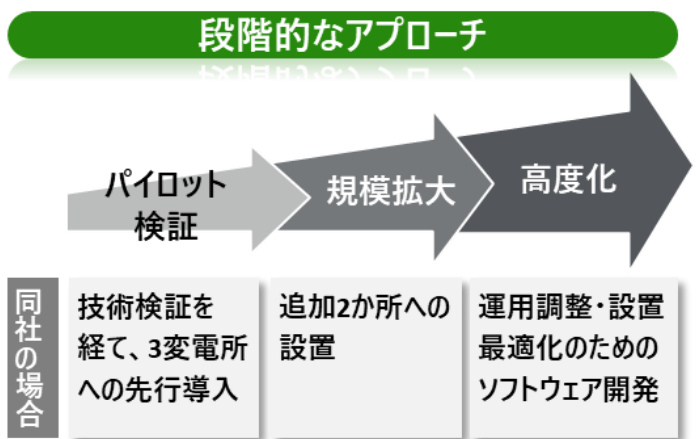


図4 送配電分野におけるケイパビリティ獲得

## 最後に

現代の国内ユーティリティ業界は、脱炭素化や異業種参入、グローバル連携といった過去に経験のない波にもまれ、変化のスピードが増すとともに不確実性がより一層高まってきている。そのため企業の新たな取り組みや変革についても、従来以上のスピード感と柔軟性が強く求められる。このような状況下において、M&Aは依然として有効な手段であることに疑いの余地はなく、例えば電力小売事業の拡大に向けて他小売企業の買収を検討する事業者や、アセット積み増しのために発電事業者の買収を検討されている事業者もいるだろう。一方で、本レポートで紹介したようにM&A以外にも“提携・協業”を通じて、人材やアセットを取り込み新たな価値を生み出す企業の事例が増えてきており、これら取り組みから参考にできる点が多い。M&Aは1件ごとに大きな判断とそのための負荷を伴い実施後は後戻りできず、かつ結果として不要なアセットを抱えるリスクもあり得る。一方で提携・協業は複数社を並行して進めることも可能で、課題があれば協業の解消もハードルは低い。このような提携・協業の特徴は、M&Aに一定の難易度を感じる国内ユーティリティにとっては、スピーディーな事業拡大のために有効な手段となり得る。

国内ユーティリティが直面しているのは、優れた戦略を描くことではなく、それをいかに形にするかという「実行の壁」である。今後は「何を実施するか」というテーマ選定以上に、「どのように実施するか」という実行プロセスや手段の選択が、事業の迅速性や持続性に一層大きな影響を及ぼしていると考えられる。特に、不確実性の高い領域においては、初期段階から大規模な資本を投下するM&Aのみならず、段階的にリスクを共有し、状況に応じて柔軟に座組みを組み替えていく「動的な提携マネジメント」が、競争優位性を構築するうえでのカギとなる。こうした実行プロセスの工夫の積み重ねこそが、事業拡大の成否を決定づける重要なポイントとなっていることは間違いない。

本レポートが、国内ユーティリティ業界の発展に寄与するすべてのの方々にとって、今後の事業立案や実行にあたっての一助となれば幸いである。引き続き、業界が直面する課題や新たな挑戦に対し、知見の蓄積と共有を図り、持続的な成長と価値創出に貢献していきたいと考える。

## 参考文献

- \*1 : Cambridge University(<https://www.cambridge.org/core/books/abs/great-merger-movement-in-american-business-18951904/introduction/AC024A8812D5C62E4D103BB6DD834C87>)
- \*2 : MDPI論文(<https://www.mdpi.com/1911-8074/15/10/432>)
- \*3 : 経済産業省事例([https://www.meti.go.jp/policy/energy\\_environment/global\\_warming/GX\\_HR/GX\\_HR\\_cases\\_2024.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/energy_environment/global_warming/GX_HR/GX_HR_cases_2024.pdf))
- \*4 : E.ON社ウェブサイト(<https://www.eon.com/en/about-us/careers/digital-careers-hub.html>)
- \*5 : E.ON社リリース(<https://www.eon.com/en/innovation/innovation-frontline/innovation-news/gsc-finale-2025.html>)
- \*6、\*7、\*8各社ウェブサイト、リリース
- \*9 : Smart Wires社ウェブサイト(<https://www.smartwires.com/>)
- \*10 : CIGRE 技術パンフレット。直列補償技術に対して、定常状態および過渡電圧、共振、保護面に関する解析が必要と指摘している(<https://www.e-cigre.org/publications/detail/829-challenges-with-series-compensation-applications-in-power-systems-when-overcompensating-lines.html>)
- \*11 : 2025年度の平均為替レート197円/£で換算
- \*12 : NGET社リリース(<https://www.nationalgrid.com/worlds-first-large-scale-use-power-flow-technology-transmission-network-will-unlock-15gw>)
- \*13 : NGET社リリース(<https://www.nationalgrid.com/media-centre/national-grid-and-smart-wires-aim-reduce-grid-bottlenecks-innovative-software-tool>)

## 執筆者

大倉 一郎 Ichiro Okura

執行役員 / パートナー

向井 元一郎 Motoichiro Mukai

シニアマネジャー

吉田 脩人 Naoto Yoshida

シニアコンサルタント

佐伯 健一 Kenichi Saeki

コンサルタント

山田 圭介 Keisuke Yamada

ディレクター

佐藤 優衣 Yui Sato

マネジャー

鍛治田 健 Takeru Kajita

シニアコンサルタント

澤田 賢太 Kenta Sawada

コンサルタント

## 合同会社デロイト トーマツ

エネルギーセクター(コンサルティング)

〒100-8363 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 03-6213-1180 Fax 03-6213-1085

Email : pur\_center\_of\_intelligence@tohmatu.co.jp

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合同会社デロイト トーマツ グループならびにそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ 税理士法人およびDT 弁護士法人を含む)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プロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited("Deloitte Global")、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。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。Deloitte Globalおよびそ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。Deloitte Global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 リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。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、最先端のプロフェッショナルサービスを、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信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、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180年の歴史を有し、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46万人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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited("Deloitte Global")、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及び完全性に関して、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Deloitte Global、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得る損失および損害に対しても責任を負いません。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す。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



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  
<https://www.bsigroup.com/clientDirectory>