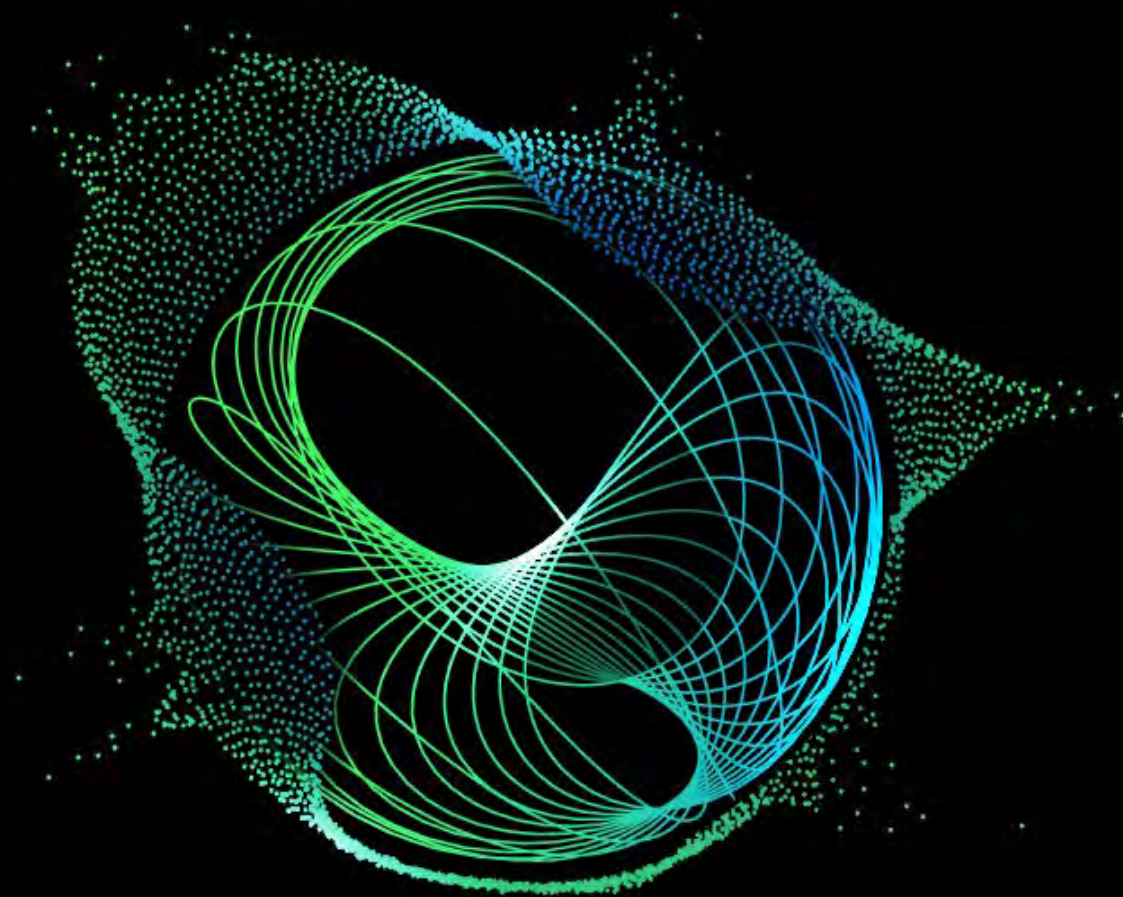




2025 Deloitte's Global Business Services (GBS) Survey

2025年10月

*本レポートはDeloitte USが2025年5月に発表した内容をもとに、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社が翻訳・加筆したものです。
和訳版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

ビジネス環境が日々激しく変化する中で、グローバルに事業展開をする大手企業では、地域横串・機能横串でのアプローチを最大活用すべく、サービスデリバリモデルを継続的に進化させています。これらの組織は、プロセス効率の向上、コスト削減、GBSにおける顧客体験の向上の実現に向け、生成AI (Generative AI)やデジタル関連施策に対し戦略的にフォーカスしています。

従来からのインド、アメリカ、ポーランドといった主要なGBS拠点に加え、ポルトガルやメキシコといった新たな拠点への関心が高まりつつ、これらのサービスデリバリモデルの世界的な普及と高い適応性を示唆しています。また、様々な組織がGBSの機能ポートフォリオ強化のために、データとAI分野でインドの人材を採用するなど、グローバルな人材活用を行っていることから、グローバルケイパビリティセンター (GCC) の役割がますます重要になっていることが明らかになりました。従来の機能スコープを拡大し、自動化、分析、レポート作成などのデジタル機能を加速することで、GBS組織は顧客志向を強め、また経営層との繋がりをより強くしています。

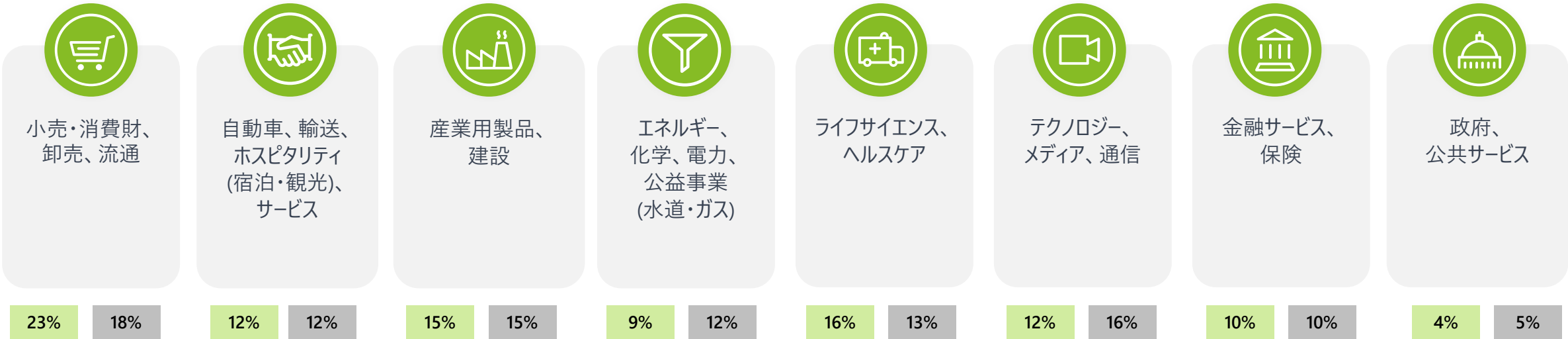
人材戦略とハイブリッドワーキングモデルは、この変革の重要な要素であり、GBS組織は柔軟な働き方を採用することで、優秀な人材を引き付け、リテインすることを目指しています。スキルセットのギャップを埋める取り組みは依然として大きな課題ですが、ファイナンス、IT、カスタマーサービス分野を中心に生成AIを最優先の投資対象とし、人事や調達領域にも更に拡大させる計画は、イノベーションへの強いコミットメントを示しています。

全体として、SSCとGBSモデルは従来よりもアジャイルでデジタルかつ、コスト効率的なものとなっており、顧客・従業員体験を向上させ、ビジネス変革の最前線に位置付けられるものと認識されています。

目次

	本サーベイについて	04
	サーベイ結果	06 -29
	スコープとロケーション	06
	リーダーシップと人材	15
	GBSの取り組みと価値	20
	GBSの将来像	26
	お問い合わせ	31

デロイトは、過去8年間に亘って様々な業界から集積された約2,000の回答結果に基づき、シェアードサービス・アウトソーシングに係るインサイトを分析・導出しました



■ 2025サーベイ回答結果 ■ 過去8年分の回答結果



2025年のサーベイには、**30か国以上**のリーダーから回答が寄せられ、主要な集約拠点は**約50か国**に展開されています



サーベイには、**親組織**のリーダーだけでなく、それぞれの**GBS組織**に所属するリーダーも含まれています



2025年のサーベイ回答者の**約15%**は、**年間収益が500億ドルを超える大企業**になります

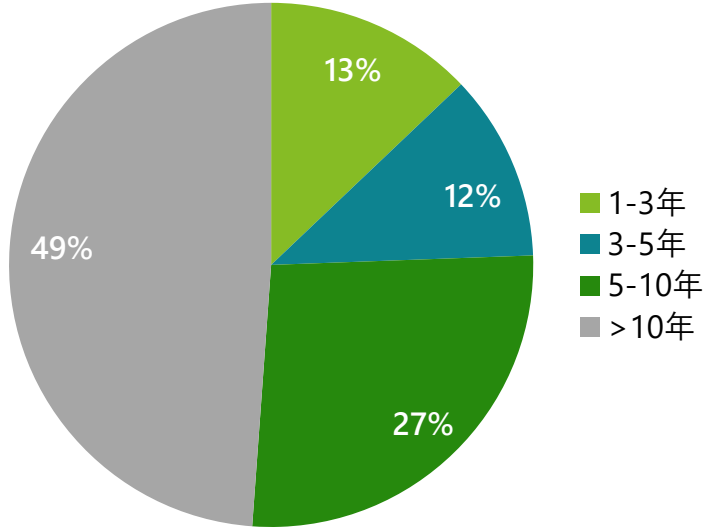
過去数年間の調査結果に基づき、5つの主要なテーマが浮き彫りになっています

				
GBSは、次世代のケイパビリティ開発と顧客体験の向上に注力	リーダーシップの統合・一元化により圧倒的なコスト削減を実現	生成AIの価値最大化に向け、データ/セキュリティへの投資が急務	ロケーション戦略においてメキシコ・ポルトガルが台頭	高スキル人材の維持・獲得、ハイブリッドな職場モデル整備が注力テーマ
- 約50%の組織が次世代技術(例: 生成AI、インテリジェントオートメーション(IA))を優先する計画を立てています。これら技術の様々な機能領域への導入は、効率性向上、コスト削減、スケーラビリティ向上において重要です - 顧客のロイヤリティや価値の創出を起点とした、顧客体験の向上がGBS組織の最優先事項となりつつあります。サーベイ回答者の約35%が、今後3年間で顧客体験を優先事項とする計画を持っています	グローバルのGBSリーダーが存在する組織体においては、その約55%が20%以上のコスト削減を達成しており、オペレーションの戦略や期待する成果を定義する上でグローバルリーダーの重要性が強調されています	- これまでの生成AI（GenAI）活用によるGBS組織における財務上の利益が10%未満に留まっており、より高い価値を実現できる大きな可能性が秘められていることを示唆しています - データ品質、サイバーセキュリティ、データガバナンスのケイパビリティを高めることで、生成AIの導入による成果の期待と現実のギャップを埋め、より高い価値をもたらします	- メキシコがGBSのトップ3拠点に浮上し、ポルトガルが2025年にロケーションランキングのトップ10に台頭しました - インド、アメリカ、ポーランドは、引き続きここ数年にわたり一貫してGBSのトップ拠点にランクインしています。特にインドは、全ての機能領域において最も選ばれるロケーションとしての地位を確立しています	- 適切なスキルを持つ人材の採用、GBSブランドの構築、スキルとケイパビリティのギャップを埋めることが、GBSリーダーにとっての主な人材に係る課題となっています。また、魅力的な企業文化と報酬が人材定着のための重要な戦略と位置付けられています 50%以上のGBS組織がハイブリッドワーキングモデルを採用しており、従業員に週1〜3日のオフィス勤務を求めています

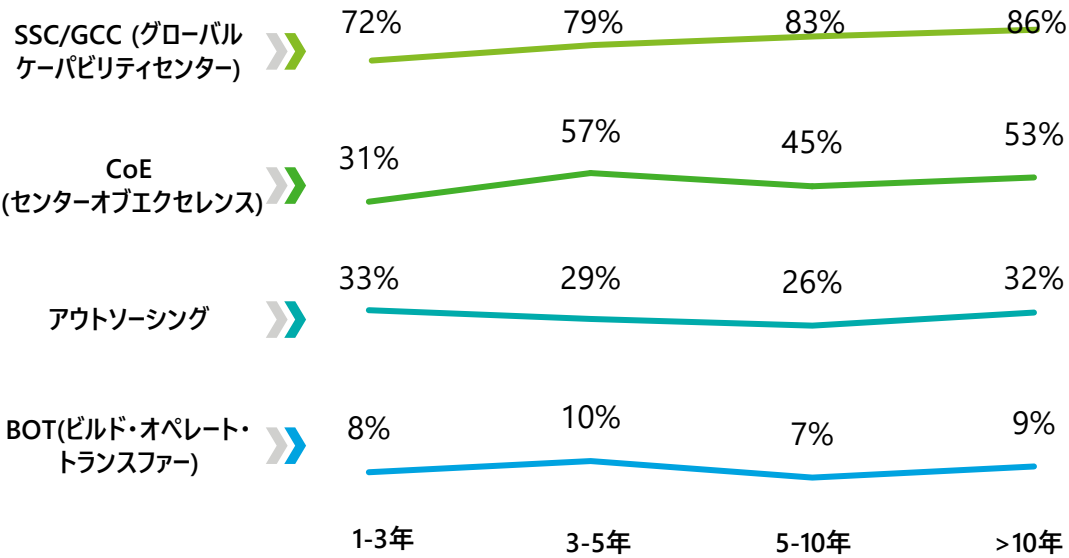
スコープとロケーション

GBSの進化：成熟したGBS組織は、インハウスのSSC/GCCとアウトソーシングモデルのバランスを求めています

GBSモデルの活用開始からの経過年数
(2025年データ)

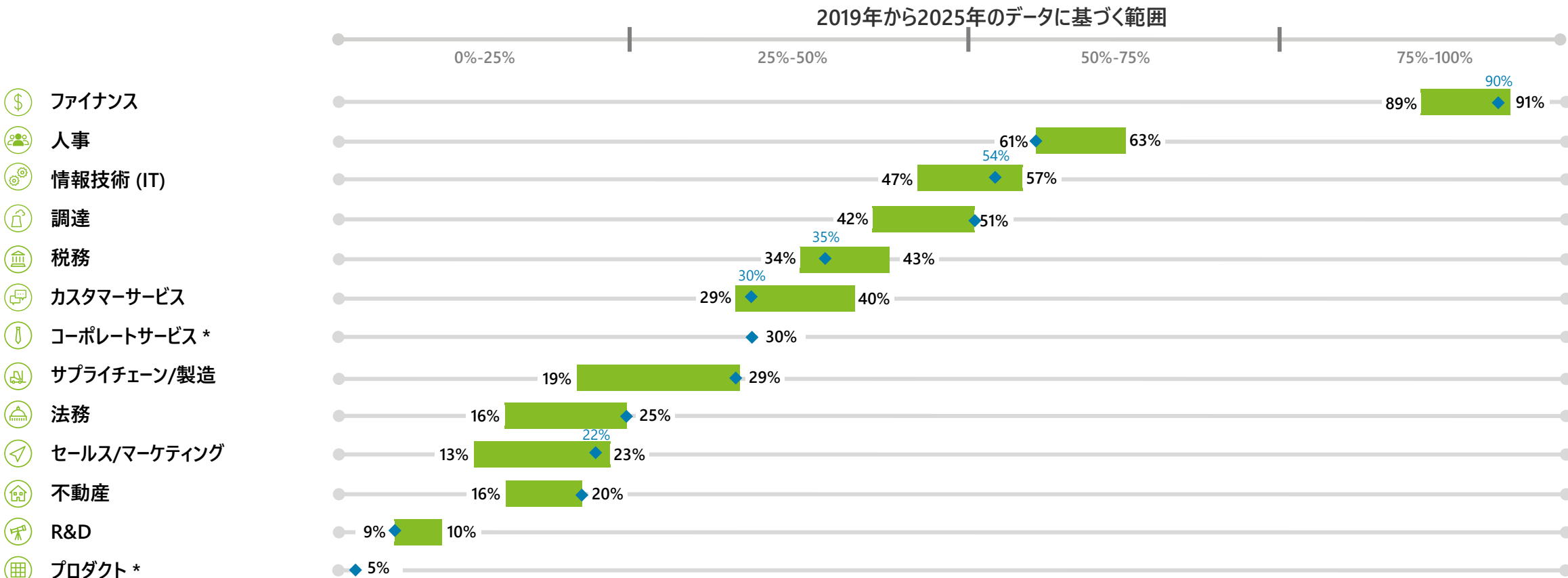


GBS組織において採用されるサービスデリバリモデル
(2023年から2025年のデータに基づくトレンド)



- 成熟したGBS組織はその成熟過程で、社内の専門知識とケパビリティを強化させることへの注力と近年より強まる高い品質と統制への要望に応えるため、**アウトソーシングからインハウスのCoEおよびSSC/GCCのデリバリモデルに移行している**
- 価値創造と戦略的統合を優先する組織においては、BOTモデルが好んで用いられ、すべての成熟度レベルで社内ケパビリティを確立することに引き続き注力している**
- 組織は**インハウスのGBS立ち上げ戦略としてBOTを利用している**。組織が成熟するにつれて、社内業務へのスムーズな移行が促進されることで、BOTモデルはSSCの展開計画を加速させる

GBS組織はスコープを強化し、従来の機能から専門的な機能へと拡大しています



過去 6 年間のスコープを示す

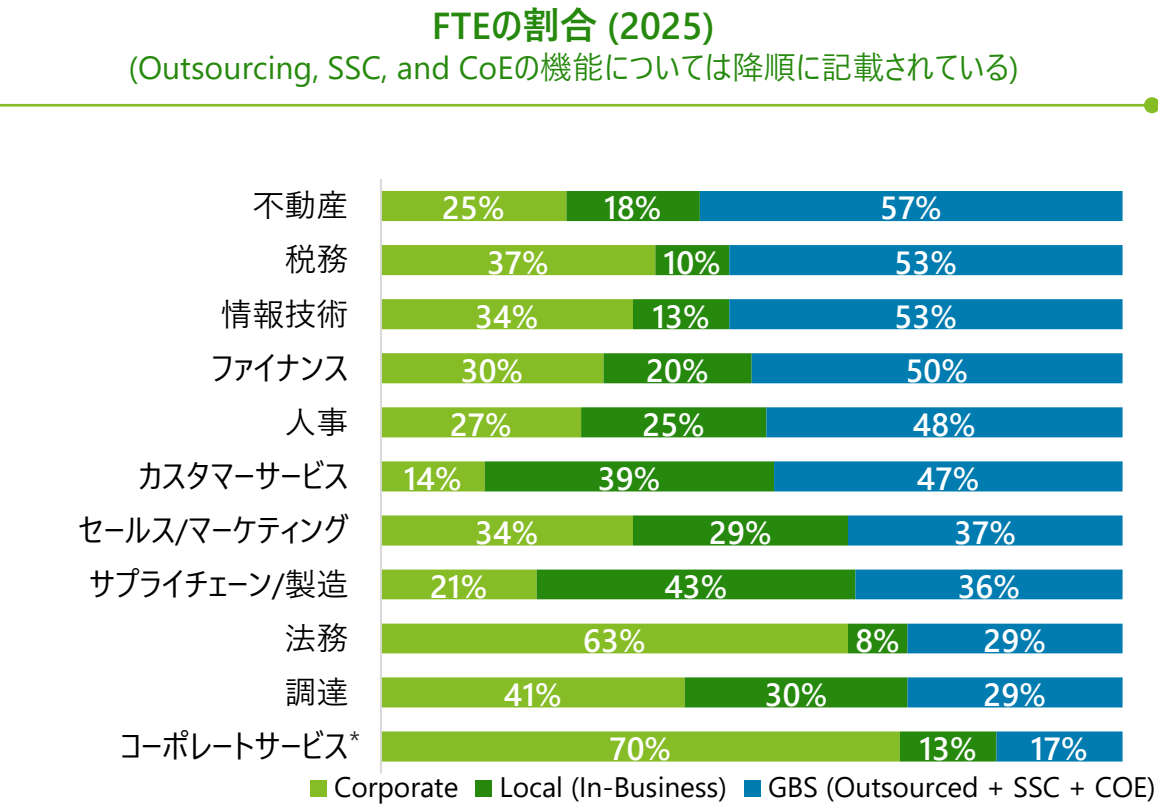
2025年度調査結果

*注釈 - 過去の調査ではこの選択肢は存在していない
コーポレートサービスには、コミュニケーションや従業員の安全管理など、企業内部の業務支援サービスが含まれている

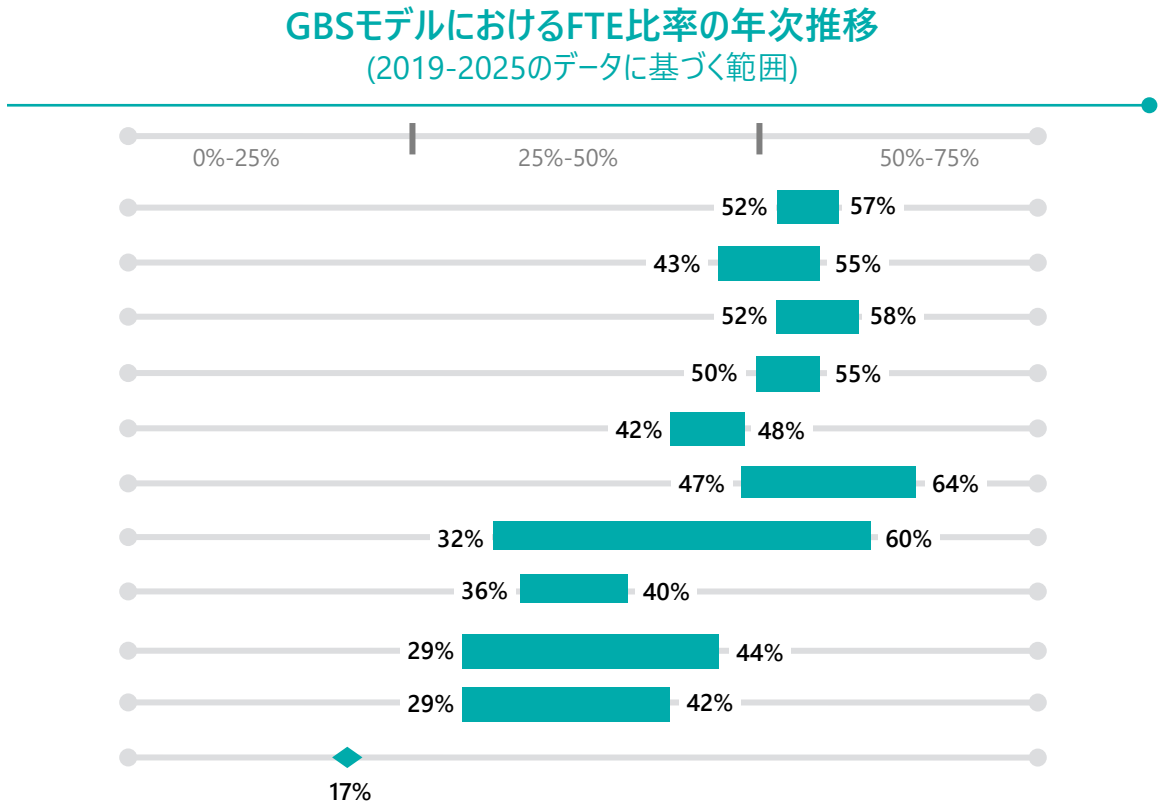


- 定番となっている3つのGBS機能であるファイナンス、HR、情報技術（IT）は、GBSにおいて継続的にサービス提供がされている
- GBS組織は、法務、コーポレートサービス、サプライチェーン/製造支援などの密な相互連携を必要とする機能の提供を開始しており、これはGBS組織の役割がビジネスの戦略的パートナーとして引き続き高まっていることを示している
- 他の機能が一定の範囲内にとどまる中、調達、サプライチェーン/製造、そして不動産の各機能はGBSのスコープにおいて機能統合が進んでいる

GBSモデルにおけるFTEの割合は、定番のGBS機能（IT, Fin, HR等）においては過去数年で変動が少ない一方で、他の機能領域では拡大傾向がとなっています

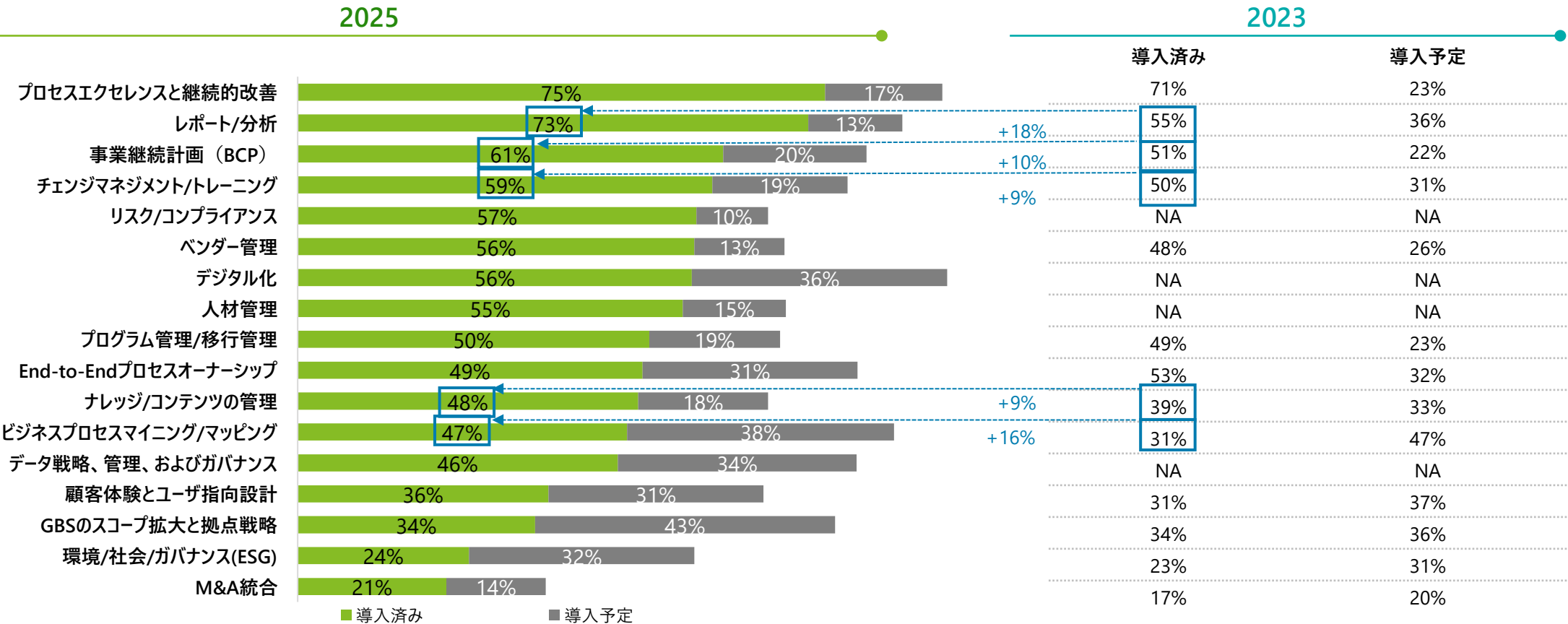


*注釈 -過去の調査ではこの選択肢は存在していない



- 長年にわたり、定番となっている3つのGBS機能（情報技術(IT)、ファイナンス、人事）は、コストの最適化、人材や専門知識の獲得、運用効率の向上のために一貫してGBSモデルを活用してきた
- 定番のGBS機能に加えて、様々なサービスモデルを活用してGBSスコープの機能を拡大し続けており、営業とマーケティングや調達とサプライチェーンなどの相互依存関係を持つ機能がGBSの中で勢いを増している

2023年以降、GBS組織において導入された主要なケイパビリティに顕著な伸びが見られています



注意: リスク/コンプライアンス、デジタル化、人材マネジメント、データ戦略、管理、およびガバナンスは前回の調査には含まれていない。



- レポート/分析、ビジネスプロセスマイニング/マッピング、事業継続計画、チェンジマネジメント/トレーニング、ナレッジ/コンテンツ管理などのケイパビリティは、常に進化するGBSにおいて、効率性の強化と競争力を維持する必要性から、2023年と比較してGBS組織による導入が増加している

インド、米国、ポーランドはGBSのトップロケーションを維持しており、ポルトガルが新たに潜在的な拠点として浮上しています

過去6年間に於いて人気のGBSロケーション (2019-2025)...



ランク別上位 5 か国

2025	 インド	 米国	 メキシコ	 ポーランド	 中国
2023	 インド	 ポーランド	 メキシコ	 米国	 マレーシア
2021	 インド	 米国	 ポーランド	 中国	 フィリピン
2019	 インド	 米国	 ポーランド	 コスタリカ	 メキシコ



- インド、アメリカ、ポーランドはトップ3のロケーションであり、長年にわたり常に上位に位置している。ハンガリー、マレーシア、スペインも人気のあるロケーションで、常にトップ10に入っている
- ポルトガルがGBSデリバリセンターとして人気が上昇し、2025年には人気ランキングのトップ10に入った一方で、コスタリカはコストの増加によりトップ10から外れた。また、メキシコは技術と人材の可用性、スケーラビリティ、競争力のあるコストにより、トップ3に位置している

GBSの拠点は過去数年間で一貫したパターンを示しており、インドがすべての機能でトップにランクしています

2025年の調査に基づく機能別のGBSロケーション...

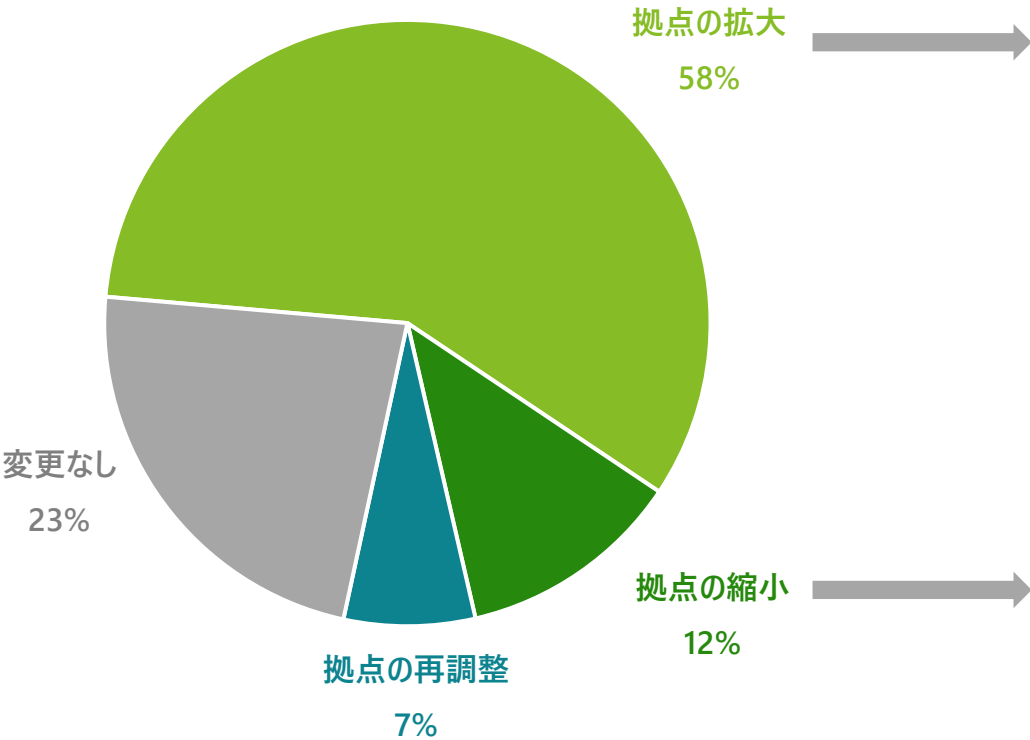
ランク別トップ3のロケーション

	ファイナンス	 インド	 米国	 メキシコ
	人事	 インド	 メキシコ	 米国
	調達	 インド	 ポーランド	 米国
	情報技術	 インド	 ポーランド	 米国
	カスタマーサービス	 インド	 ハンガリー	 ポーランド
	サプライチェーン/製造	 インド	 ポーランド	 メキシコ
	税務	 インド	 メキシコ	 スペイン
	コーポレートサービス	 インド	 スペイン	 米国
	セールス/マーケティング	 インド	 ポーランド	 チェコ
	プロダクト	 インド	 スペイン	 メキシコ
	法務	 インド	 スペイン	 ポルトガル
	不動産	 インド	 コスタリカ	 チェコ
	R&D	 インド	 スペイン	 中国

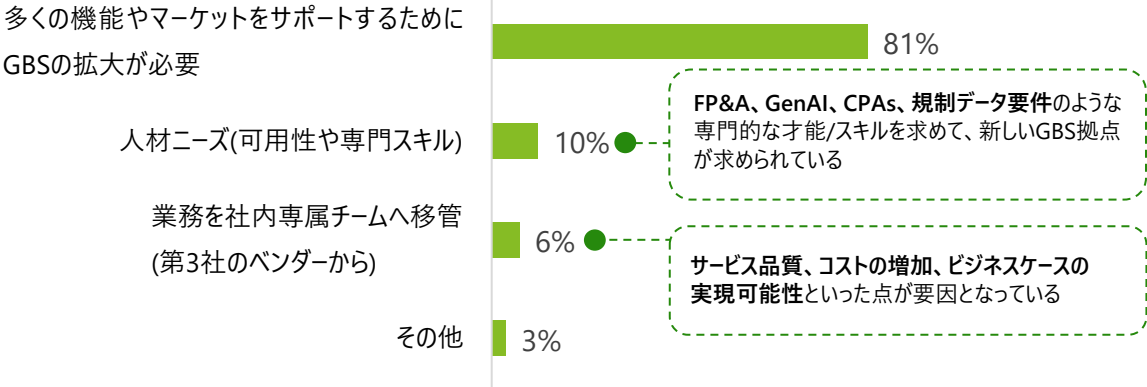
- インドがすべての主要な機能と業界で好まれるロケーションであり続ける一方で、スペインはコーポレートサービス、R&D、法務などの新しいGBS分野での存在感を高めている
- 定番の3つのGBS機能(ファイナンス、人事、IT)においては、メキシコ、ポーランド、アメリカのような確立されたハブは、インドに次ぐ好ましいロケーションである
- 企業はEU全体から人材を調達でき、これがスペインやポルトガルなどのハブへのGBSロケーションの移動を促進している
- 米国は、専門知識、タイムゾーン/マーケットの近接性、規制遵守を要するプロセスのためのロケーションとして一貫してトップに君臨している
- 2023年にトップ5から外れた中国は、2025年にはライフサイエンス、ヘルスケア、消費財などの産業でトップ5のロケーションの一つに浮上した

50%以上のGBS組織が、新しい機能/マーケットのニーズに基づいて、活動拠点を拡大する計画を立てています

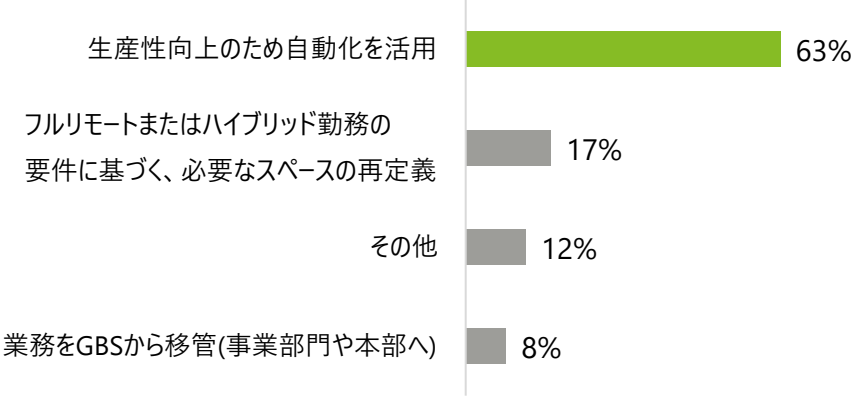
GBS拠点の見直し計画予定(今後3年間)



GBS拠点を拡大する理由

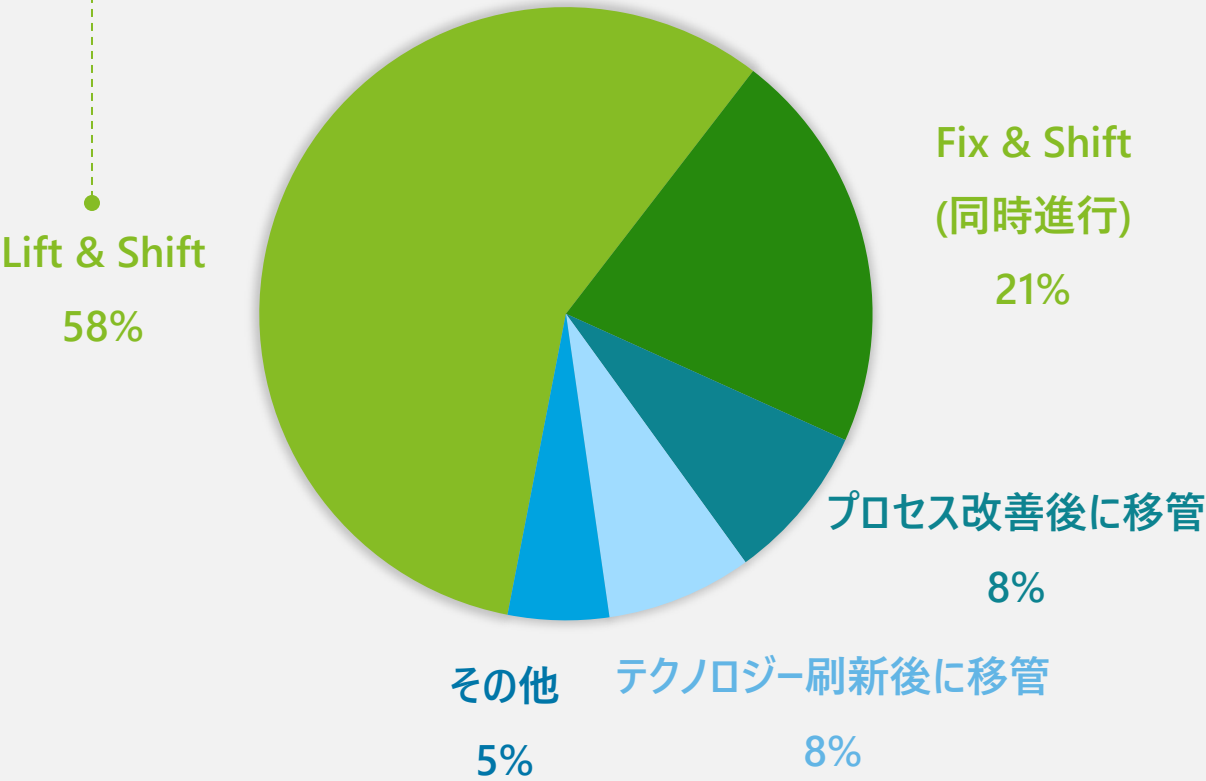


GBS拠点を縮小する理由



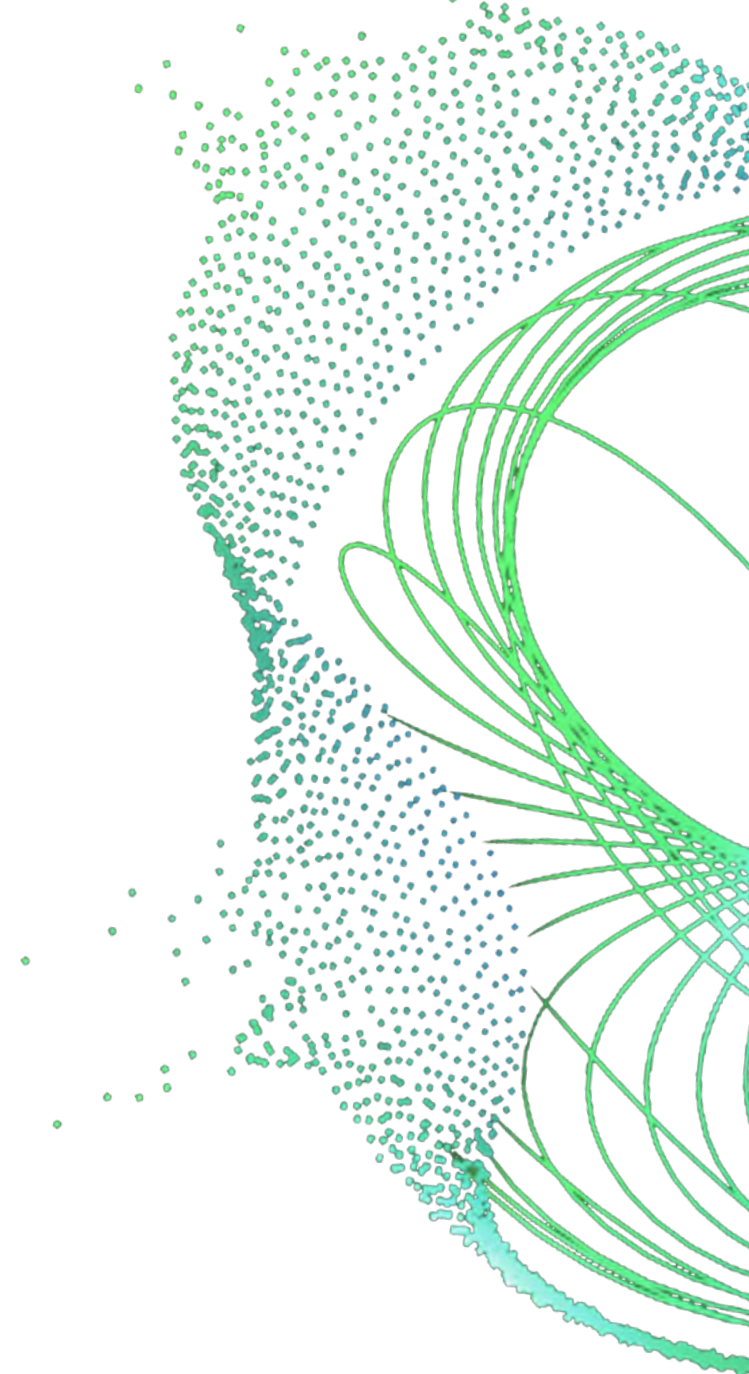
回答企業は、GBSへの業務移管のために様々な戦略を採用しており、“Lift & Shift”が最も採用されたアプローチとなります

- 58%の組織がコスト削減、プロセスの効率化、スケーラビリティを最優先に考え、Lift & Shift（現行業務をそのまま移管し、移管後に最適化）する戦略を採っている

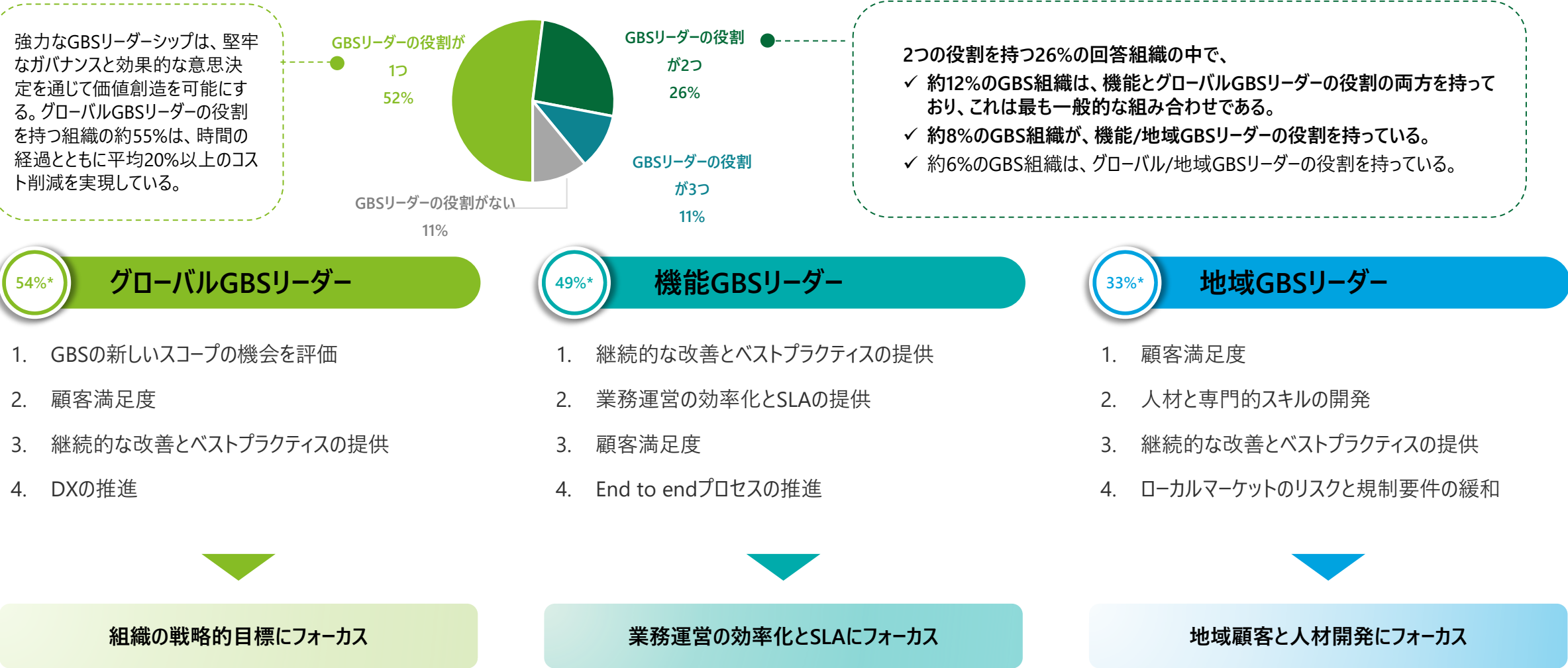


- 最適化と移管を同時進行させる戦略は、21%の組織により採用されている
- 最適化してから移管する戦略を実施している組織においては、標準化と変革を加速させるべく、プロセスを同時に移管しつつも、GBS内でデジタルイネイブラーを活用する傾向にある

リーダーシップと人材



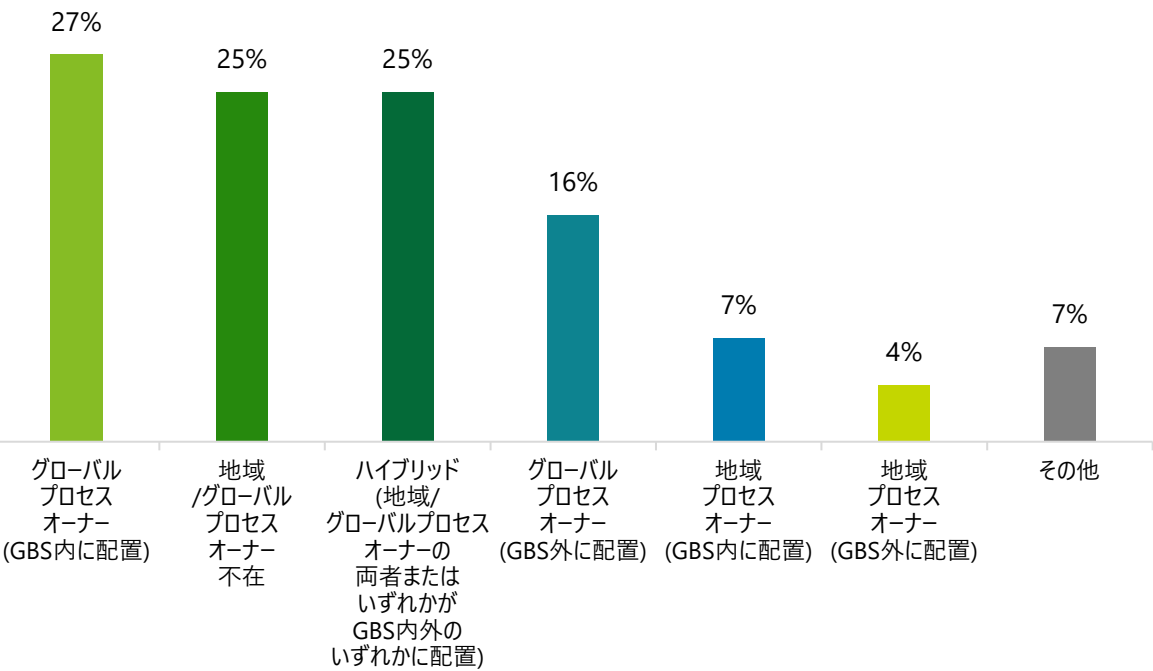
GBSリーダーの責任範囲はグローバル/地域で異なり、グローバルGBSリーダーは戦略的方向性を策定する一方で、機能/地域のリーダーは業務運営の効率化と顧客満足度向上に焦点を当てています



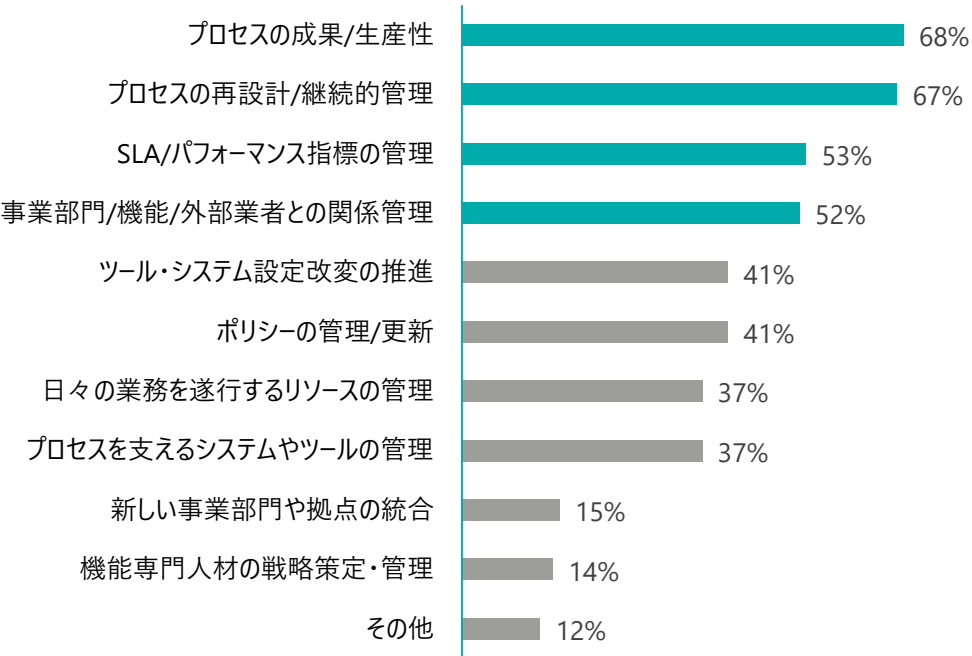
* 注： %はそれぞれのGBSにおける役割（Global / Functional / Regional）を持つ回答者の割合を示しています
注： 回答者に複数の選択肢を選択することを許容しているため、特定の категорияにおける合計値が100%を超えています

GBS組織内においてはプロセスの再設計、生産性の向上、SLA管理にフォーカスして継続してGPO(グローバルプロセスオーナー)が採用されています

GBS組織のガバナンス体系の一部として、
地域/グローバルプロセスオーナーを採用している割合



GBS組織内の地域プロセスオーナー/
グローバルプロセスオーナーの主要な責任



注：回答者に複数の選択肢を選択することを許容しているため、特定の категорияにおける合計値が100%を超えています



- 2019年の調査データと比較すると、2025年のグローバルおよび地域プロセスオーナーは、プロセスの成果と生産性に対する責任、SLAの管理、ビジネスユニット/機能領域/サードパーティとの関係の維持等の重要な責任を優先し引き受けている。この変化は、GBS組織内での業務運営の効率化に対する意識の高まりを示している
- ビジネスの複雑化と、GBSモデルの成熟に応じてGPOロールが設けられるようになっており、GPOを導入している組織のうち、約78%は5年以上の運営実績を持つGBS組織を有しており、60%は\$50億以上の収益を上げています。

スキルセットのギャップとそれに次ぐ離職は、GBS組織が直面する主要な課題であり、最新のツールで人材をアップスキルし、強い企業文化を作り上げる重要性を物語っています

GBS組織における上位5つの人材課題

41% 適切なスキルを持つ人材の採用

35% 組織内のGBSブランド

34% スキルセットとケーパビリティのギャップ

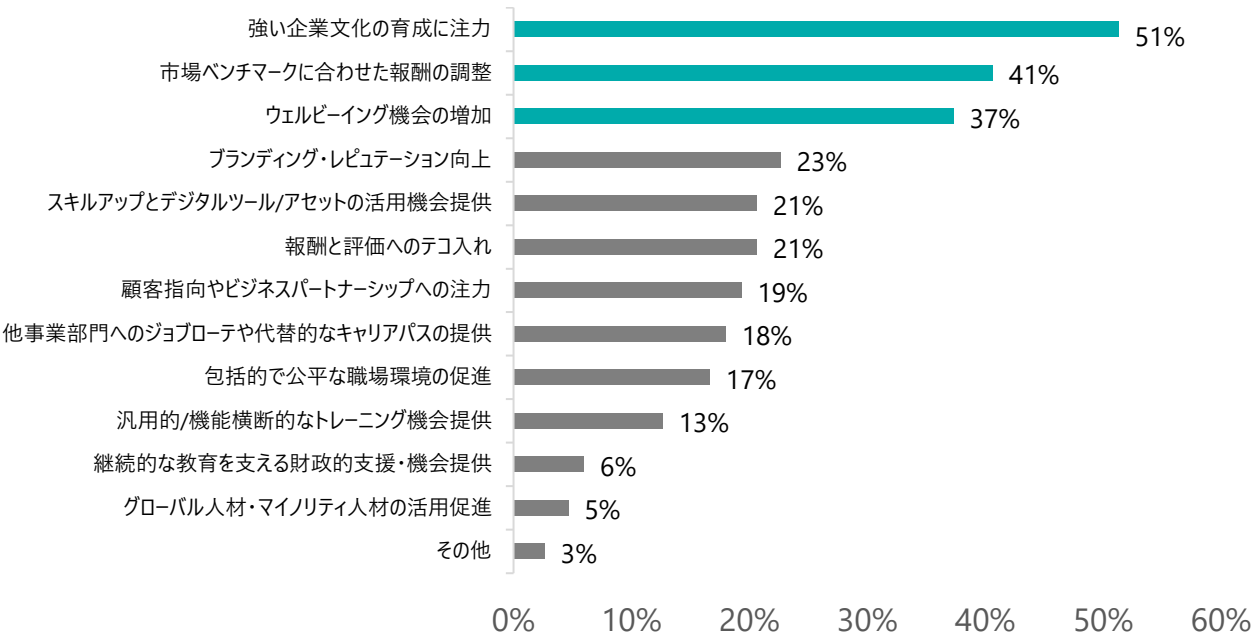
34% 重要な人材の維持 / 離職

30% 労働コストの増加

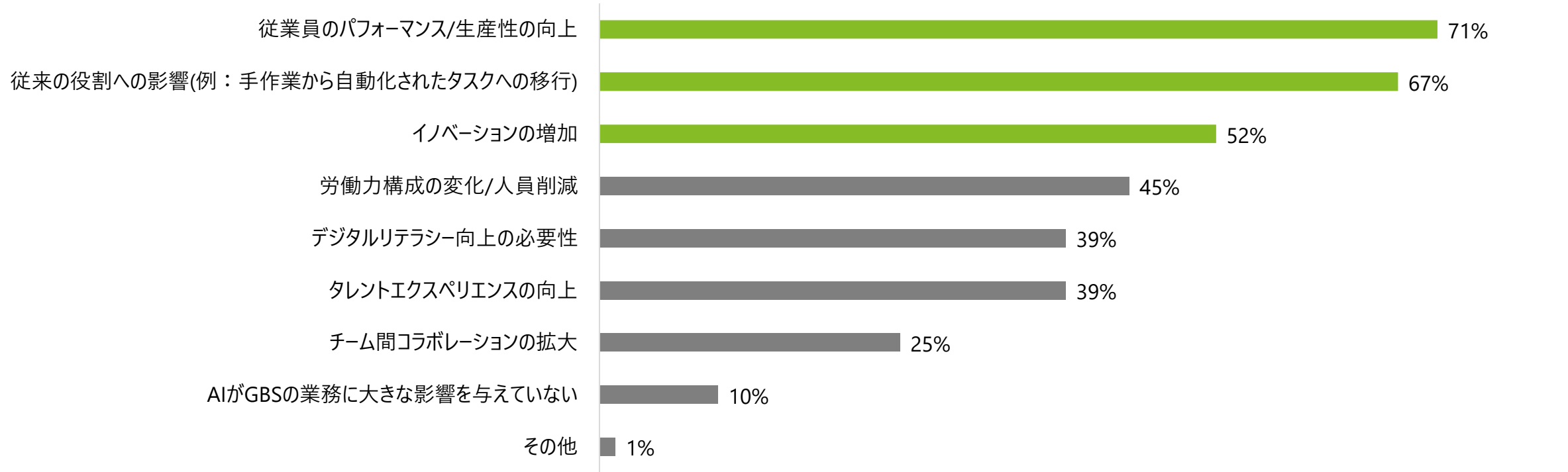


- スキルセットのギャップ、高い離職率、そして増加する労働コストは、過去4年間にわたりGBS組織が直面している主要な人材課題の一つであり続けている。組織全体で強力なGBSブランドをプロモーションすることが、人材管理における重要な課題になっている
- 組織は人材課題を解消するために体系的にバランスの取れたアプローチを採っており、従来のインセンティブベースの戦略に加えて、彼らは人材の定着戦略として強い企業文化の構築とウェルビーイングの機会提供にフォーカスしている

GBS組織の人材戦略に施された変化による成功



大多数のGBS組織は、生成AIがGBSの労働力に大きな影響を及ぼし、革新と生産性の向上及び従来の役割からの変化をもたらすと考えています

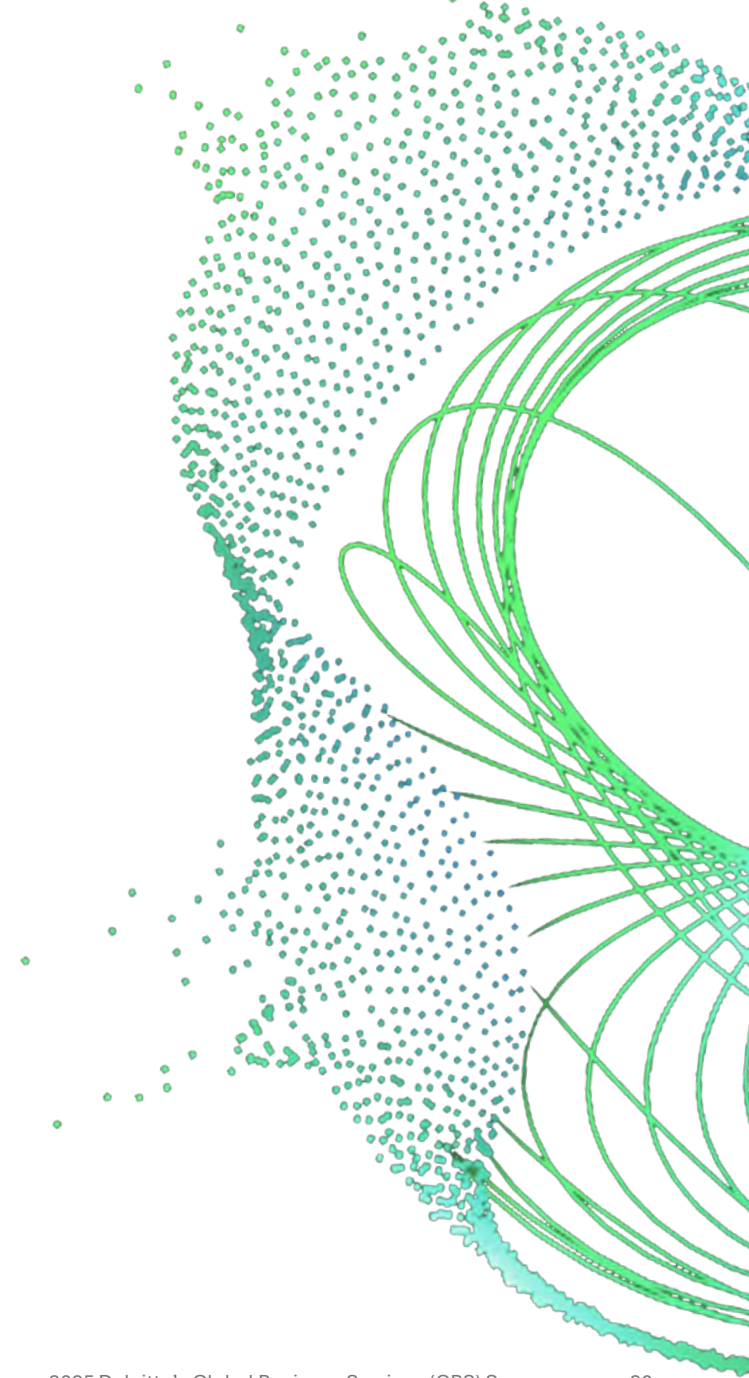


注：回答者に複数の選択肢を選択することを許容しているため、特定の категорияにおける合計値が100%を超えています

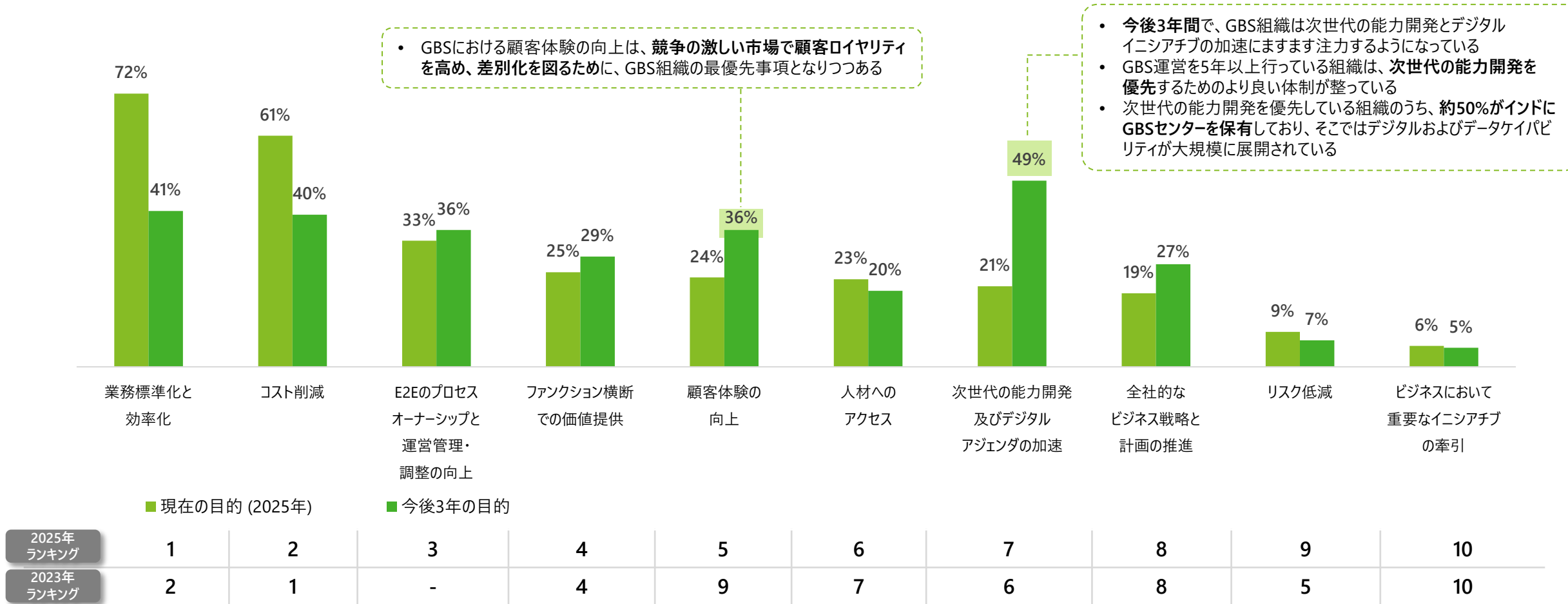


- データサイエンス、機械学習、AI倫理、AIシステム管理を含む**AIに関連するスキル需要の大幅な増加**が見込まれており、進化を続ける雇用市場で取り残されないためにスキルを向上させるか、再習得する必要がある
- 人材戦略は労働力におけるAI活用において重要であり、従業員のパフォーマンスを測定し、**役割や労働力の構成を再定義するための新しい人事アプローチ**を開発する必要がある。約50%の組織がAIによって人員削減や労働力の構成に変化をもたらすと予想している

GBSの取り組みと価値



GBS組織における今後3年間の重点分野として、デジタルケイパビリティがコストや効率化よりも優先されています



GBSにおける顧客体験の向上は、競争の激しい市場で顧客ロイヤリティを高め、差別化を図るために、GBS組織の最優先事項となりつつある

今後3年間で、GBS組織は次世代の能力開発とデジタルイニシアチブの加速にますます注力するようになっている
GBS運営を5年以上行っている組織は、次世代の能力開発を優先するためのより良い体制が整っている
次世代の能力開発を優先している組織のうち、約50%がインドにGBSセンターを保有しており、そこではデジタルおよびデータケイパビリティが大規模に展開されている



- 業務標準化と効率化は、GBS組織の最優先事項であり、過去4年間にわたり各社はこの点に注力し続けている
- コスト削減とE2Eのプロセスオーナーシップと運営管理・調整の向上もGBS組織の重点領域であり、これらは引き続き足元の重点分野となっている

GBS組織は主要な目標を達成するためにさまざまなイネーブラーを活用しています

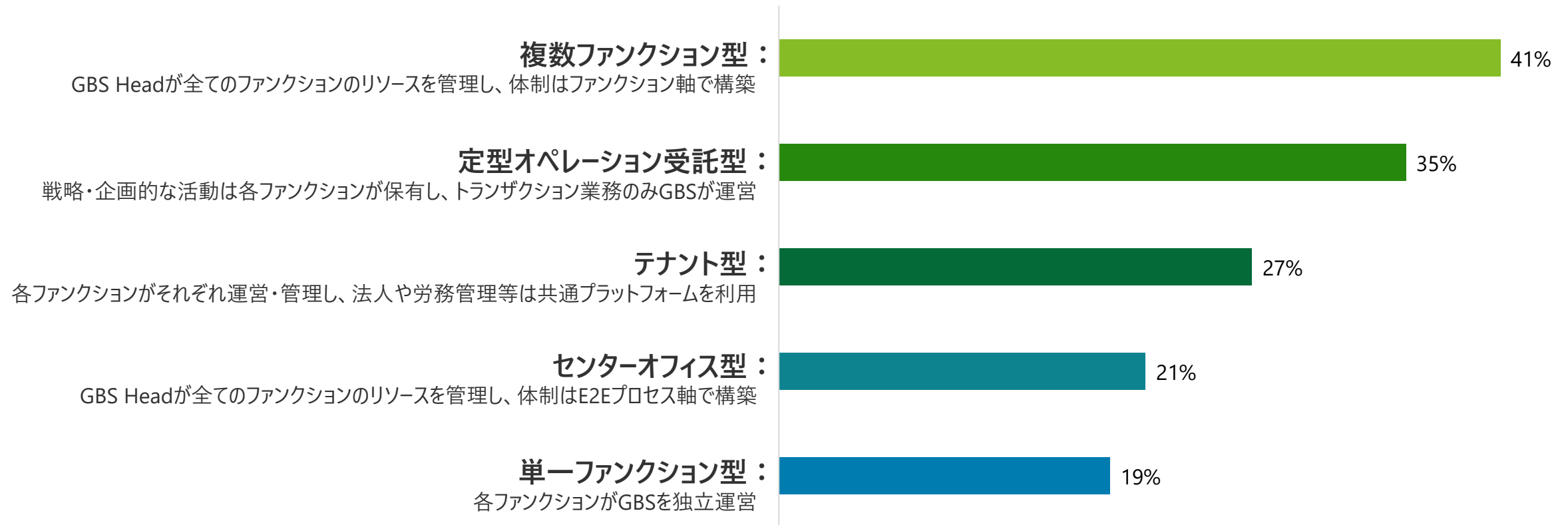


注：回答者に複数の選択肢を選択することを許容しているため、特定の категорияにおける合計値が100%を超えています



- 成熟度にかかわらず、GBS組織は業務標準化及び効率化、コスト削減、そしてE2Eプロセスオーナーシップの改善といった主要な目標を今後数年で達成するため、業務改善やテクノロジー（例：生成AI、自動化、分析ダッシュボード等）への投資を優先している
- さらに、成長を促進するためのテクノロジーや業務改善への投資を補完する形で、GBS組織は人材のスキル向上や新たなケイパビリティの開発に注力している

GBS組織ではどのようなモデルが採用されているか？



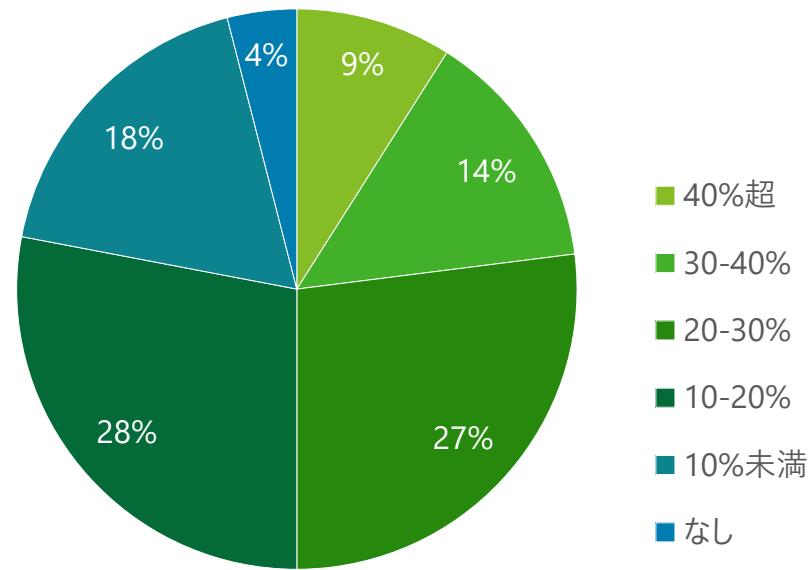
注：回答者に複数の選択肢を選択することを許容しているため、特定の категорияにおける合計値が100%を超えています



- 複数ファンクションを持つGBSセンターを設立し、新たなケイパビリティを開発するモデルが、今日のGBS組織に好まれている。このモデルは組織のGBSの成熟度に関係なく、コスト効率、サービス品質の向上、継続的な改善、そして拡張性を実現できる。
- GBS組織が成熟するにつれて、複数ファンクション型やセンターオフィス型が選ばれる傾向がある

約50%のGBS組織が20%以上のコスト削減を達成しており、効果的なガバナンスとデジタルテクノロジーが、主たるバリュードライバーとなっています

平均コスト削減率



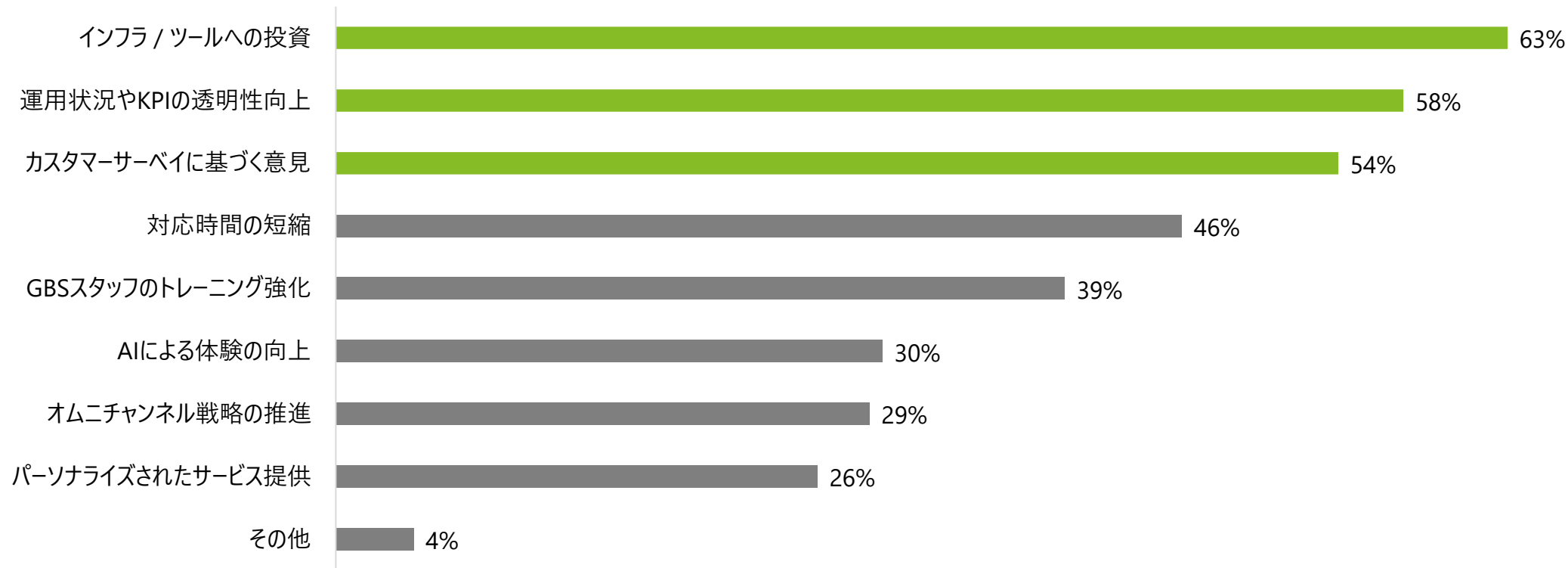
年間平均生産性向上率

生産性	2019年実績値	2025年実績値	今後5年の見込み
なし	9%	6%	4%
5%未満	21%	22%	11%
5% - 10%	43%	46%	45%
10% - 15%	15%	18%	21%
15%超	13%	9%	19%



- 生産性の改善は一貫して5～10%が4割超であり、今後5年を見据えても同様の傾向が続くと見込まれている
- 労働力のコスト差や業務の集約化が生産性向上を推進し、全体的なコスト削減に繋がっている。特に、デジタルケイパビリティとグローバルプロセスオーナーによるE2Eのプロセス管理が、継続的な年間コスト削減の鍵となっている

GBS組織は透明性を示すことや、革新的なツールを介してフィードバックを取り入れることによって、顧客体験を向上させています

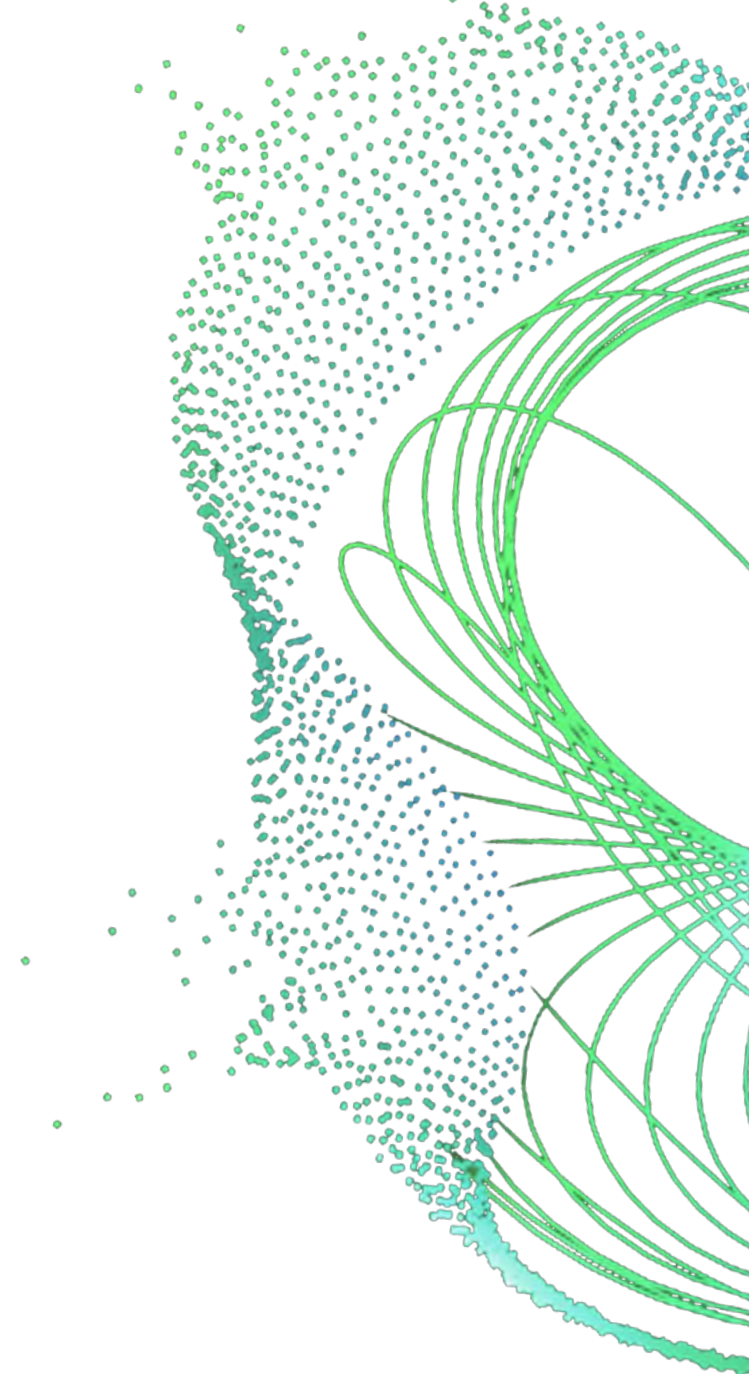


注：回答者に複数の選択肢を選択することを許容しているため、特定の категорияにおける合計値が100%を超えています

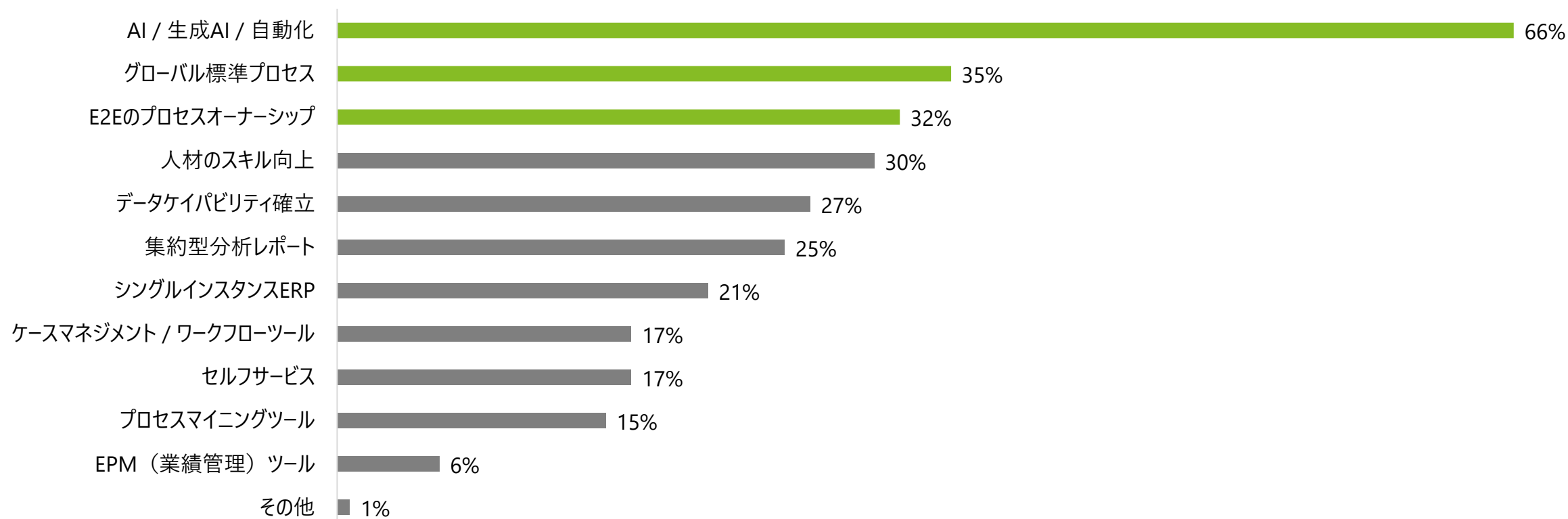


- GBSの顧客体験を向上させる最も効果的な方法として、テクノロジー主導で顧客指向のソリューションを導入することが挙げられる。このアプローチにより透明性が向上し、問題解決のスピードが改善される
- インフラ / ツールへの投資（63%）、運用状況やKPIの透明性向上（58%）、カスタマーサーベイの意見（54%）などに投資することにより、GBS組織の顧客体験を向上させている。サービス効率、説明責任、顧客対応を向上させることで顧客のニーズを効果的に満たし、フィードバックを継続的にサービス改善につなげている

GBSの将来



今後1~3年間で、生成AIと自動化への投資がGBS組織の成長において重要な役割を果たすと考えられています



注：回答者に複数の選択肢を選択することを許容しているため、特定の категорияにおける合計値が100%を超えています



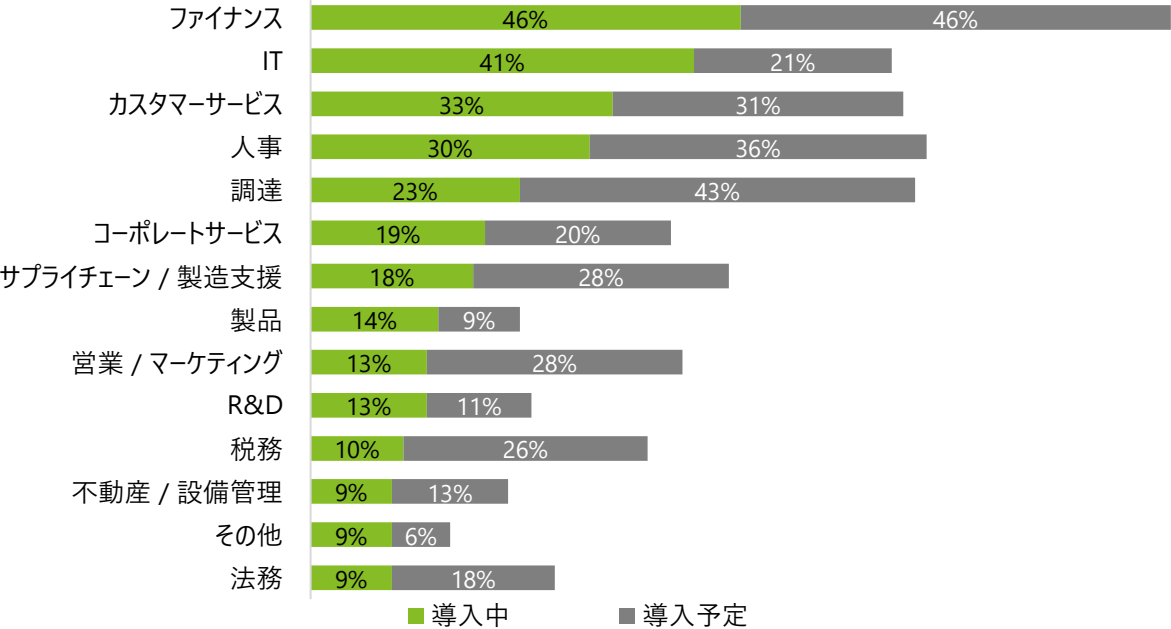
- **生成AI / 自動化**がGBS組織の投資において先陣を切っているが、**グローバル標準プロセス**や**E2Eプロセスオーナーシップ**も自動化ソリューションの可能性を最大限に引き出すための重要な要素となる
- **AI / 自動化、標準プロセス**や**人材のスキル向上**に注力していることから、**テクノロジー**や**熟練した人材の育成**を通して生産性と効率を向上させる戦略的アプローチをとっていると考察される

GBS組織は、生成AIの弛まぬ推進活動を通じて、各ファンクションにおける生成AIの導入範囲を拡大している

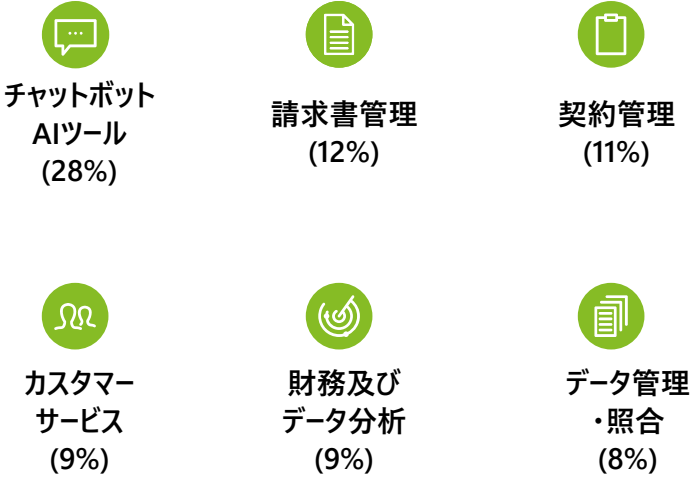
取り組みを始めたか？



どのファンクションにおいて生成AIを導入あるいは導入を計画していますか？



主要な生成AIユースケース

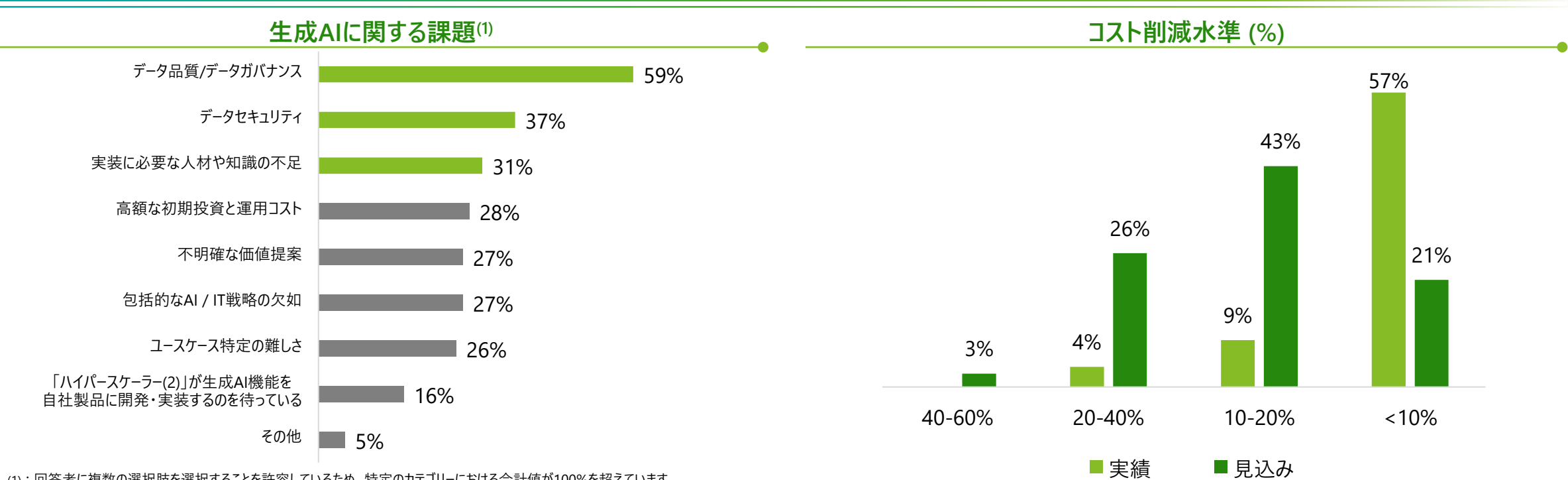


注：回答者に複数の選択肢を選択することを許容しているため、特定の категорияにおける合計値が100%を超えています



- GBS組織のうち58%が生成AIを導入している、または導入を計画している中で、ファイナンスおよびITがランキングトップのファンクションとなっており、チャットボットやAIツール、請求書管理、分析といったユースケースが実施されている
- 契約管理は、契約ライフサイクル全体（契約の設定、ドラフト作成、レビュー、抜け漏れの評価など）で生成AIが活用される分野として認識されている
- その他のよくある生成AIユースケースには、不正検知と予防、採用と研修、翻訳、重複支払いの検出などが含まれる

生成AIの導入初期段階において、コスト削減効果の期待値と実態には大きなギャップがあります。多くのGBS組織では10%未満のコスト削減にとどまっており、データやナレッジ不足が生成AIを最大限活用する上でカギとなる課題であることが明らかになっています



(1) : 回答者に複数の選択肢を選択することを許容しているため、特定の категорияにおける合計値が100%を超えています
(2) : 大規模なコンピューティング能力やストレージ容量を備えたデータセンター、また拡張性のあるアーキテクチャーを提供するクラウドプロバイダー

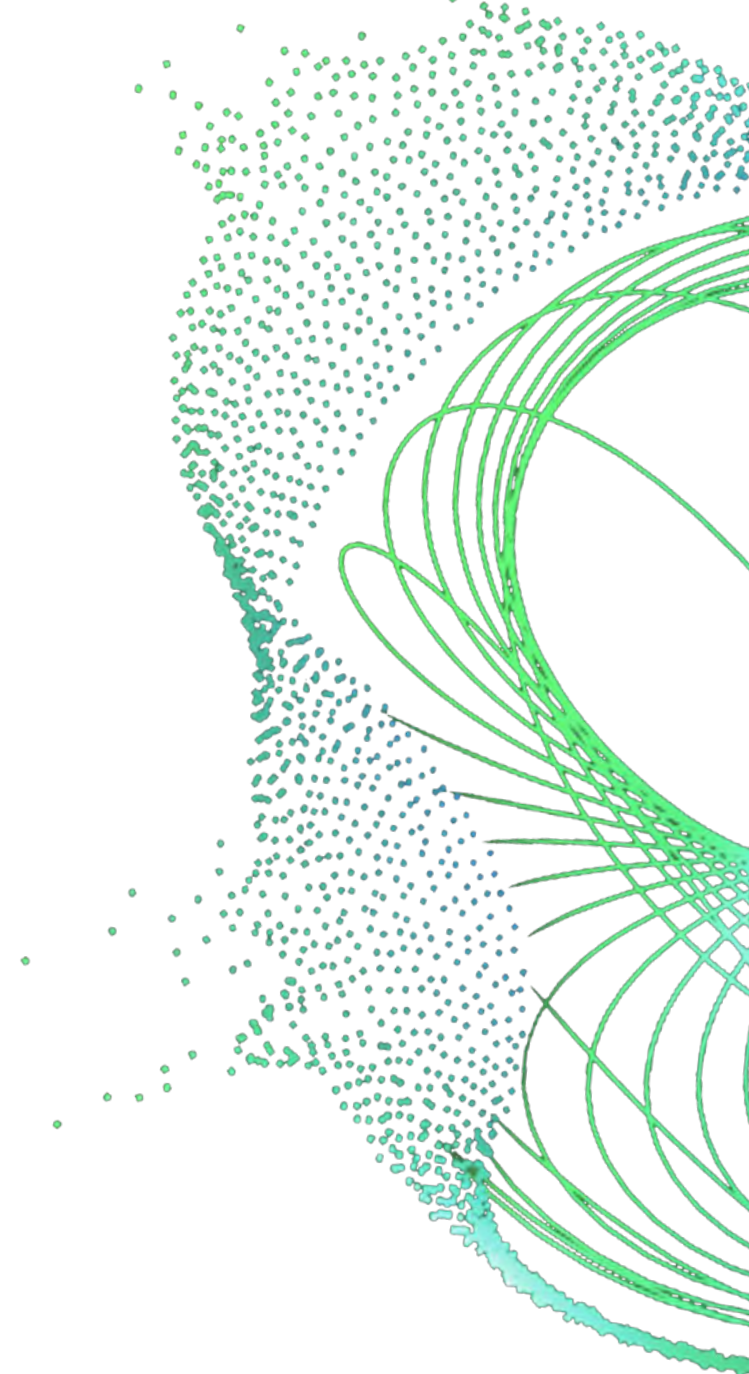
定性的なメリット

-  効率性の向上とサイクルタイムの短縮
-  GBS顧客体験の改善
-  アウトプットの生産性向上



- データクイパビリティ（品質、ガバナンス、セキュリティ）の不足が、生成AIの採用および導入における主な課題となっており、これがGBS組織が期待するコスト削減効果を達成できない主たる要因となっている
- また、包括的なAI戦略の欠如や価値提案の曖昧さから、生成AIの導入においてコストの増加や非効率性が生じ、コスト削減の機会を逃している現状も見られる
- これらの課題に対応することで、コスト削減の実績・見込みの大きなギャップを埋めることが可能となり、生成AIの導入が大幅に促進され、今後数年間で価値創出が加速することが期待される

お問い合わせ



お問い合わせ

リード

Sonal Bhagia (USA)
Managing Director,
Deloitte Consulting LLP
sbhagia@deloitte.com

Chau Deng (USA)
Senior Manager ,
Deloitte Consulting LLP
chadeng@deloitte.com

Ankush Bhadrish (India)
Senior Manager,
Deloitte Consulting
India Private Limited
abhadrish@deloitte.com

コアチーム

Surabhi Sharma (USA)
Manager ,
Deloitte Consulting
LLP

Zenita Subba (USA)
Manager,
Deloitte Consulting
LLP

Sam Turben (USA)
Manager,
Deloitte Consulting
LLP

Adam Kapasi (USA)
Manager,
Deloitte Consulting
LLP

Swati Chowdhury (India)
Senior Consultant,
Deloitte Consulting
India Private Limited

Bhumi Gangar (USA)
Senior Consultant,
Deloitte Consulting
LLP

Shravan H (India)
Senior Consultant,
Deloitte Consulting
India Private Limited

Breyana Brady (USA)
Senior Consultant,
Deloitte Consulting
LLP

Sakshi Lakhota (India)
Consultant ,
Deloitte Consulting
India Private Limited

Raunak Pareek (India)
Consultant,
Deloitte Consulting
India Private Limited

地域リード

AMERICAS

Diane Ma (USA)
Principal, Deloitte Consulting LLP
dima@deloitte.com

Kort Syverson (USA)
Principal , Deloitte Consulting LLP
ksyverson@deloitte.com

Parag Saigaonkar (Canada)
Partner, Deloitte LLP
psaigaonkar@deloitte.com

EMEA

Dorthe Keilberg (Netherlands)
Partner, Deloitte
Consulting B.V.
dorkeilberg@deloitte.nl

日本窓口

三上 徳朗
Noriaki Mikami
Partner
Japan
nmikami@tohmatu.co.jp

佐藤 公信
Hironobu Sato
Director
Japan
hironobu@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、国内約30都市に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 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す。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、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な信頼を高め、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 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（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・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。



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>

MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS

since 1845

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited