



Crunch time for CFOs バリュードライバーとしてのCFO

成長、コスト、キャッシュ、資本に関する意思決定が
重要性を増す中で、経理財務部門が主導権を握る

経理財務リーダーとしてCFOの役割が急速に変化していることはご存じでしょう。 しかし、具体的にはどのように変化しているのでしょうか？

エクスポネンシャルCFOには単純なお金の管理以上のことが期待されています。加えて、アクティビスト、サイバー脅威、地政学、文化、そしてパーパスへの対応も求められるでしょう。CFOの役職名でさえアップデートされるかもしれません。例えば、「Chief Figure-It-All-Out Officer（全てを解決する責任者）」はいかがでしょうか？プロセスと意思決定基準の一貫性を保ち、帳簿を管理し、そして資本の配分を支出のみならず成果に基づいて測定・記録することは、今やCFOにかかっているのです。

CFOの役割が拡大する中で、特に際立っているのは企業価値の創造です。以前はその価値を測定することが主な役割でしたが、今ではその価値創出・向上を推進する責任がCFOにあります。組織が行う投資を単に記録するだけでなく、それを指揮する役割も担っています。不確実性を乗り越え、硬直状態を避け、瞬時に前進する方法を見つけるためには、リスクバランスの取れた資本形成の視点を持つCFOが必要です。

企業価値創造がCFOの職務の一部であることを認識すると、すぐに困難に直面します。もともと簡単なことではありませんでしたが、今日の「VUCA（変動性、不確実性、複雑性、曖昧性）」環境では、前任者が想像もなかったような逆風に直面することになるでしょう。



テクノロジー

テクノロジーは急速に進化しており、人工知能（AI）などの革新技術の採用がビジネスモデルを破壊する可能性があります。



人口動態

人口動態の変化は、労働力だけでなく顧客の間でも新しいダイナミクスを生み出しています。



環境

環境の不安定性と規制によって、ステークホルダーが企業価値を測定し、さらには定義する方法が変わっています。



地政学

ナショナリズムの台頭や貿易障壁などの地政学的な力が、グローバル経済でのビジネスの複雑さを増しています。



資本市場

資本市場はゼロ金利時代を終え、戦略的な投資決定がより困難になっています。

目次

01 新たな役割を描く

4

02 成長を加速させる

6

03 コストカーブを形成する

9

04 キャッシュ/資本を
管理する

12

05 全体像を把握する

16

06 決断の時

17



謝辞・グローバル連絡先

18

新たな役割を描く

従来のCFOは、支出を承認するか否かを決定するゲートキーパーのような存在でした。エクスポネンシャルなCFOは、ミッションの設定、戦略の助言、実行の指揮を行います。

従来のCFOは、過去に起こったことを説明するためにデータに依存していました。エクスポネンシャルなCFOは未来を見据えますが、未来のデータは存在しません。

CFOの役割を企業価値の推進者(バリュードライバー)として受け入れるためには、まずその用語を定義することから始めます。

誰に対する価値であり、どのような形で提供されるのか？

すべての企業は、トップダウンの一貫した流れを必要とします。つまり、商業的および運営的な投資を推進する戦略が、新しい市場と能力を開放し、それが価格を上昇させ、コストを削減し、結果的に高い利益率をもたらすのです。

投資家・顧客・パートナー・従業員・社会は、それぞれが企業に対して独自の要求を行います。それはしばしば難しいトレードオフの問題となってあなたのデスクに届きます。成長を生み出す意思決定と投資を行うために、CFOは投資家やステークホルダーが求めるリスクと価値の間に内在する緊張関係を管理する必要があります。



01

02

03

04

05

06



新たな役割を描く

CFOが企業価値向上を推進する方法は多岐にわたりますが、データによれば、CFOの最優先事項には成長の創出、コスト管理、資本配分、戦略の設定と実行が含まれます。¹ 当然のことながら、これらの優先事項は[4 Faces of CFO](#) (ストラテジスト、オペレーター、スチュワード、カタリスト) の能力を発揮する機会を提供します。

多くのCEOは、最高レベルでの価値目標を設定し達成する上で、CFOを重要なパートナーと見なしています。彼らは共に、価値創造の動的な相互作用を管理します。コスト最適化は資本を解放し、資本は戦略的成長を推進し、成長は新たな機会を創出するとともに、フリーキャッシュフローやコストベースの改善をもたらします。エクスポネンシャルなCFOは、全体のフィールド全体を見渡せるリーダーです。



01

02

03

04

05

06



成長を加速させる

オーガニック？ インオーガニック？
そうです。ただし、「より大きくすること」がすべての
答えではありません。
ストラテジストとしてのCFOは何を解決すべきかを
理解する必要があります。



01

02

03

04

05

06



成長を加速させる

成長の加速に重点を置くには、組織の優先事項と市場参入戦略を再評価する必要があります。これは調整というよりも、ビジネスモデルの変革を意味します。

成長の加速にはさまざまな形があります。

自問すべき質問：

- 市場シェアを狙っていますか？
- 新しい市場に参入していますか？
- 収益や製品構成を多様化していますか？
- コストを吸収する余力はどの程度ですか？
- サプライチェーンはビジネスに合わせて拡張できるように設定されていますか？

多様な手段

売上高の成長を推進するためには、多様な手段を駆使する必要があります。これには以下が含まれますが、これに限りません：



ビジネスモデルの変革

企業全体のシフトにより、効率性を高め、製品や市場の相乗効果を活用し、業界の変化に適応することができます。



チャネルの最適化

より良い顧客とのインタラクション、より豊かな体験、低コストにより、ロイヤルカスタマー基盤を築くことが容易になります。



新規市場への参入

発展途上市場でのプレゼンスを確立することで、場合によっては合併事業を通じて、顧客基盤の成長を加速させることができます。



製品の多様化

提供する製品数と種類を増やすことは、売上高の成長に役立つだけでなく、既存の製品ラインの低迷や損失に対する防御策にもなります。



業界のコンバージェンス

通常は関連性のないセクター間の結びつきを活かすことで、企業は有利に市場シェアを維持または拡大することができます。



01

02

03

04

05

06



成長を加速させる

成長の機会のコストを伴うものであり、それに対して資本投下するか、あるいは、より高い収益性や効率性を持つ用途に再配分するかのいずれかになることを忘れないでください。

ここで検討する成長、コスト、資本の3つの価値レバーは、常に関連していると言えます。克服すべき摩擦点も存在します。大企業では、ビジネスとテクノロジーの優先事項が必ずしも一致しない場合があります。

CFOは、そのバランスの両面を見極め、テクノロジーおよび人的な課題を同期させるための調停者である必要があります。

「ビジネスの変革を監督しながら成長を維持または加速させる必要があります。そしてその間に何も壊さないようにしなければなりません。」—Fortune 500企業のCFO

成長において社内全体に積極的なパートナーシップを提供しているCFOは、他のニーズとより密接に連携することができます。

あるFortune 500企業のCFOは最近の会合で次のように述べています。「ビジネスの変革を監督しながら成長を維持または加速させる必要があります。そしてその間に何も壊さないようにしなければなりません。」

成長加速の実践

新たな場所からの価値

AIの助けを借りてデータを収益化する新たな機会は、豊富な価値の源泉となる可能性があります。所有権、プライバシー、新たなサードパーティ関係など複雑な要素も伴います。データから価値を引き出すためには、まずそれを効果的に収集することから始めます。企業内で毎日データを扱う人もいれば、戦略策定を支援する地位にある人もいます。CFOはその両方を行います。マサチューセッツ工科大学（MIT）メディアラボの客員准教授であり、Flybitsの創設者であるHossein Rahnama氏は次のように述べています。「データは資産として扱われるべき価値あるものです。信頼は通貨です。そして人工知能（AI）は経済の中心となっています。」²



01

02

03

04

05

06



コストカーブを 形成する

「コスト削減」のことだけを考えてはいけません。オペレーターとしてのCFOは、一時的なものではなく、持続可能で構造的な規律をもってコストを抑制することを考えるべきです。



01

02

03

04

05

06



調査に参加したCFOの半数以上が、CEOからコスト管理と削減に注力するよう求められていると回答しました。これは資本の柔軟性に直接的な影響を与える可能性があります。価値創造のアジェンダの一環として、この視点を組織全体に広げ、「コスト削減」から「コスト抑制」への考え方の転換が必要かもしれません。

このコストの課題には、慣行と前提の全面的な見直しが必要です。組織は、可視性の向上、サプライヤーの条件、テクノロジーへのコミットメントなどを厳密に管理する必要があります。これらはすべて、一時的な削減ではなく、持続可能な構造的変化を追求するためです。既存の過剰コストに対処するよりも、情報に基づいたコスト回避の方が容易です。これは、CFOの3つのバリュードライバーのうちの2つをつなぐ橋渡しの一部でもあります。なぜなら、過剰なコストは、一度承認されると固定費として「織り込み済み」となり、資本予算の一部としてほとんど精査されずに定着してしまう可能性があるからです。

一時的な削減や一般的な予算削減とは対照的に、長期的かつ構造的なコスト決定を慎重に行うことは、CFOを困難な状況に追い込む可能性があります。異なる業務領域で異なるレベルの削減が必要である場合、文書上では正当化できたとしても、会議の場では「不公平」に感じることがあります。そのような決定の権限を行使するには、CFOとしての地位と関与が必要です。



01

02

03

04

05

06



コストカーブを形成する

[Deloitteの調査](#)³ と経験に基づくと、CFOの平均在任期間が限られていることは、長期的な目標と実行への集中を妨げる場合があります。新任のCFOが新たな支出要求に直面した際、特にそれが次々と発生すると、支出を抑えることがより困難になります。しかし、CFOがこれらの期待を確立し、リーダーシップとコミュニケーションを通じてそれらを企業全体に浸透させることができれば、持続的な規律を築くことができます。この規律は、企業のコスト構造を恒久的に変える可能性を秘めています。

構造的にコスト規律を強化するには、企業文化の醸成と行動パターンの変革が必要です。過去の予算を部門ごとに振り返るのではなく、持続的な組織能力とコスト意識の高い文化を構築することに焦点を当てます。それは、全社的な可視化、透明性、コミュニケーションから始まります。その結果、一過性ではない、より迅速な洞察と目的に応じた介入が可能になります。

コスト最適化の実践

持続可能な経費管理

従来の経費管理アプローチは、通常トップダウンで、部門ごとに分かれており、前年の実績に依存しています。これでは、経費とその要因との間に有用なつながりを必ずしも見出すことができません。年度途中で調整を既にコミットした目標達成への障害とみなす人もおり、もしその取り組みが利益を生み出したとしても、成果を追跡することは難しい場合があります。

持続可能な経費管理（Sustainable Expense Management）は、コスト管理に対する新しい視点を提供し、組織を大規模でプログラムに従った「イベント」から脱却させることができます。その代わりに、組織は持続的な機能を構築し、すべてのステークホルダーが関与し、責任を持つ継続的なガバナンスでそれを体系化します。言い換えれば、コストが発生する前にそれを制御するのです。

01

02

03

04

05

06

Ω≡

キャッシュと 資本を管理する

スチュワードとしてのCFOは、
キャッシュと資本をどのように配分し、
優先順位を付け、
いかに収益を生み出して測定するか
を理解しています。



01

02

03

04

05

06



成長、コスト、資本の相互作用において、ここでの関連性は明確です。資本の配分が成長を促進するのです。しかし、持っているリソースの価値は、それをどのように活用するかによって決まります。

キャッシュと資本は密接に関連しており、キャッシュフロー予測はそのアプローチの一部であるべきです。損益計算書と純利益は会社のスピードを示し、一方でバランスシート、キャッシュ、および資本はタンク内の燃料を表します。この教訓は、キャッシュなしではスピードを出せないということです。経理財務部門は、この優先事項に対応するためにキャッシュリーダーシップチームやオフィスを設立することを検討するかもしれません。

事業部門のリーダーたちは、自分の責任領域と予算配分が拡大することを望んでおり、通常それぞれが正当な理由を示すことができます。しかし、その論理では資本需要が実質的に無限になってしまいますが、資本自体はそのような性質を持ちません。CFOはこれらの投資を比較検討し、どこで最大のリターンが得られる可能性が高いかを判断する必要があります。価値中心のアプローチは、一時的な決定を、企業戦略に沿った、最高の投資資本利益をもたらす合理的なフレームワークに置き換えることができます。会計年度の途中で、ある投資がその年度の固定予算内に「収まる」かどうかで判断するのは簡単すぎます。

「戦略を成功させるには資本が必要です。経理財務部門とCFOが資本の管理者であるなら、CFO が戦略に関与しないわけにはいきません。」

—Frank D’Amelio, 元 Pfizer, Inc. CFO,
Deloitte LLP 独立シニアアドバイザー,
Deloitte’s CFO Program 常駐CFO ⁴



01

02

03

04

05

06



資本計画アプローチ

CFOは、次の3つの主要分野に重点を置いた資本計画アプローチを導入することで、従来の資本配分フレームワークの先を見据えて組織を導くことができます：



戦略整合性

リターンを含む資本配分情報を外部市場に伝えることは不可欠です。企業の優先順位に整合させるために、投資対象を分類・グループ化する「ポートフォリオ型」アプローチを使用して、企業は長期目標と短期目標のバランスを取る必要があります。



ガバナンスとパフォーマンス

手順よりも内容を、プロセスよりもシンプルさを重視することで、重要な議論や決定の時間を確保することができます。また、説明責任を伴うパフォーマンスのモニタリングにより、意思決定フレームワークを軌道に乗せることができます。財務指標は、結果にも影響を与える非財務変数と組み合わせることで、より強力になります。



投資意思決定フレームワーク

投資委員会は依然として重要ですが、分割された意思決定プロセスでは、他の視点も取り入れることができます。価値パフォーマンスのレビューは、機敏に行い、一貫したリスクフレームワークに照らして判断する必要があります。また、追跡可能な少なくとも3つの運用パフォーマンス指標がなければ、プロジェクトは承認を得るべきではありません。

資本に関するこれらの見解すべてに共通するのはデータです。AIと分析は、内部の投資収益率 (ROI) の機会を正確に特定し、常識を破るための事実に基づく根拠を提供するのに役立ちます。しかし、もう1つの共通要素は信頼です。敢えて難しい質問をし、厳しい決断を下すCFOは必ずしも人気があるとは限りませんが、長期的にはより多くの信頼を獲得する可能性が高いでしょう。



01

02

03

04

05

06



キャッシュと資本を管理する

CFOは、資本決定を毎年の定型業務から切り離すことができます。誰も異議を唱えたり変更したりできない毎年の「1つの大きな数字」ではなく、資本は常に注目されるべき課題であり、継続的な意思決定の対象とするべきです。

もう1つのアプローチは、戦略目標を1つずつ適用することです。全面的な「一律カット」や、昨年の資本予算を「再利用」するだけのアプローチは、管理が簡単かもしれませんが、ニーズが高まっている分野や減少している分野を見落とす可能性があります。

現在の慣行には、資本収益に関して、より透明性と具体性を持たせる余地もあります。

2024年にDeloitteがFortune 500企業のうち100社を対象に行った分析では、過去の資本支出に関する対外情報を提供した企業は4分の3に上った一方、将来的なガイダンスや現在の投資に関する詳細を提供した企業は約半数にとどまり、ROIについて公に発言したのはわずか17%でした。⁵

資本最適化の実践

ROIに対する新たな視点

資本は希少で限られたリソースであり、ROIについて十分な精査や厳格さ、焦点が当てられるとは限りません。特に、ROIを測定する明確な方法がよく理解されていない投資に対して当てはまるかもしれません。例えば、資本配分が生成AIなどの新興テクノロジーに向けられる場合などです。

新たなテクノロジーが価値あるリターンを実証できるようになるまで、投資判断の根拠となるデータはわずかです（未来のデータは存在しない、ということを中心に留めておいてください）。ここでエキスポネンシャルなCFOは、純粋な財務指標を超えて、技術面、事例、その他の現実的な情報を適用し、組織の理解を加速して企業価値を高めることができます。



01

02

03

04

05

06



全体像を把握する

カタリストとしてのCFOは、これらの優先事項を一度に実行に移します。全体を把握するCFOは、成長、コスト、資本という優先注力領域を使用して、持続可能な企業成長への道筋を描くことができます。間違いなく、成功は、複数のステークホルダーを結び付けて管理する能力にかかっています。価値創造の取り組みに着手する際は、意思決定が社内外の認識にどのように影響するかということや特定の行動を促進する方法、そして、優先事項を方向づけるアクションについて考えてください。

企業戦略を積極的に形作る上で、どのような役割を果たしますか？

期待を定義することは、役割と責任を調整するための重要な最初のステップです。

計画の目標を企業戦略にどのようにマッピングしますか？

限られたリソースを最大限に活用する必要があります。それぞれの潜在的な動きが収益に与える影響を考慮してください。

アクションを特定して優先順位を付けるフレームワークは何ですか？

アクションと価値の関係を明確にすることが重要です。[The Deloitte Enterprise Value Map](#)が役立ちます。

現在の（そして将来の）取り組みを評価するためのベンチマークは何ですか？

現在行っている取り組みが価値を付加していない場合は、再考してください。価値を付加しているとしても、機会費用を課していませんか？

人材をどのように準備し、調整しますか？

新たに拡大した責任には、強力なチームサポートと、従来の会計を超えたスキルが必要です。

価値創造能力を進化させる必要があるのはどこでしょうか？

パフォーマンス、俊敏性、レジリエンスを高めるために、既存の能力を強化するか、新しい能力を構築します。

現在、そして将来、価値をどのように定義し、再評価しますか？

何か違うことをすべきか、それとも同じことをより良くすべきかを常に自問してください。



01

02

03

04

05

06



決断の時

CFOとしてこの取り組みを主導する必要がありますが、一人で行うわけではありません。だからこそ、アラインメントとチームビルディングは、あらゆる戦略や測定可能な投資計画と同じくらい価値創造にとって重要なのです。

あなたは、相乗効果・戦略・行動の中心的存在なのです。ある金融サービスのCFOは最近、「試験は終わりません。常に対処すべき問題があります」と述べました。だからこそ、あなたの仕事が今日ゼロから作り出されたとしたら、「Chief Figure-It-All-Out Officer（全てを解決する責任者）」という肩書きは悪くないでしょう。つまり、個別の財務タスクや計画に加えて、ビジョンを求められているということです。

この変化の範囲は、コアとなる財務をはるかに超えています。しかし、今や企業価値の責任者だと周囲に伝えるだけでは不十分です。今こそ、同僚や利害関係者に対して、組織全体で価値を創造する上で信頼できるパートナーとして自分自身を確立し始める時です。あらゆるリーダーシップのシナリオと同様に、言葉よりも行動で示すことです。そして重要なのは、完了した際に測定できる成果です。

さらに詳しく知りたいですか？

[Crunch time series](#) の他レポートをご覧になるか [著者](#) にお問い合わせください。



謝辭

著者

Fahad Salah-Ud-Din

Principal, Consulting,
Finance & Enterprise Performance
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 313 394 5575
Email: fsalahuddin@deloitte.com

David Kim

Principal, Consulting,
Finance & Enterprise Performance
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 415 783 2239
Email: bonkim@deloitte.com

Steven Losavio

Partner, Tax,
Tax Technology Consulting
Deloitte Tax LLP
Tel: +1 212 436 2212
Email: slosavio@deloitte.com

Liz Percy

Partner, Consulting, Finance
& Enterprise Performance
Deloitte MCS Limited
Tel: +44 20 7007 4776
Email: lpercy@deloitte.co.uk

Mike Quails

Managing Director, Risk and Financial
Advisory, Transactions M&A
Deloitte Transactions and Business
Analytics LLP
Tel: +1 407 548 8454
Email: mquails@deloitte.com

Chris Spraberry

Senior Manager,
Audit & Assurance
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 504 561 7135
Email: cspraberry@deloitte.com

Nick Smith

Manager, Risk and Financial
Advisory, Controllershship
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 571 814 6790
Email: nismith@deloitte.com

執筆協力者

Jason Barnes

Miles Ewing

Stephen Gallucci

Steven Goldbach

Wendy Huang

Stephane Lunan

Raed Masoud

Faisal Shaikh

Temano Shurland

Court Watson



01

02

03

04

05

06



グローバル連絡先

三上 徳朗 Noriaki Mikami

パートナー, Finance & Performance
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
Tel: +81 3 5220 8600
Email: nmikami@tohmatu.co.jp

神前 尚澄 Naozumi Kosaki

パートナー, Finance & Performance
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
Tel: +81 3 5220 8600
Email: nkosaki@tohmatu.co.jp

Ed Hardy

Partner, Finance Transformation
Practice Leader
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 212 436 2832
Email: ehardy@deloitte.com

Jonathan Englert

Principal, Finance Transformation
Eminence Lead
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 215 405 7765
Email: jenglert@deloitte.com

Diane Ma

Principal, Consulting,
Finance & Enterprise Performance
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 213 553 1221
Email: dima@deloitte.com

Ranjit Rao

Principal, Consulting,
Finance & Enterprise Performance
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 404 631 3661
Email: ranjr Rao@deloitte.com

Jessica Bier

Managing Director,
Consulting, Human Capital
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 415 783 5863
Email: jbier@deloitte.com

Elizebeth Varghese

Principal, Consulting,
Human Capital
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 212 618 4221
Email: elizvarghese@deloitte.com

Varun Dhir

Principal,
Consulting, Oracle
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 484 868 2299
Email: vdhir@deloitte.com

Eric Bramley

Managing Director,
Consulting, SAP
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 404 631 2145
Email: eb Bramley@deloitte.com

Dan Siegel

Principal, Consulting,
Emerging ERP Solutions
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 973 602 5411
Email: dsiegel@deloitte.com

Clint Carlin

Partner, Risk and Financial Advisory,
Controllershship
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 713 504 0352
Email: ccarlin@deloitte.com

Sarah Fedele

Principal, Risk and Financial Advisory,
Internal Audit
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 713 982 3210
Email: sarahfedele@deloitte.com

Mike Kosonog

Partner,
Risk and Financial Advisory, Cyber
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 313 919 3622
Email: mkosonog@deloitte.com

Prashant Patri

Principal, Risk and Financial Advisory,
Treasury
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 212 436 7568
Email: prpatri@deloitte.com

Scott Shafer

Principal, Tax,
Tax Technology Consulting
Deloitte Tax LLP
Tel: +1 312 486 5340
Email: sshafer@deloitte.com

Ed Nevin

Partner,
Tax, Tax Specialty
Deloitte Tax LLP
Tel: +1 410 576 7359
Email: enevin@deloitte.com

Scott Szalony

Partner,
Audit and Assurance
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 248 345 7963
Email: sszalony@deloitte.com

Steve Gallucci

Partner,
CFO Program Leader
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 212 436 5914
Email: sgallucci@deloitte.com

Valeriy Dokshukin

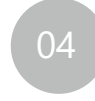
Partner, Risk and Financial Advisory,
Government & Public Service
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 303 305 4858
Email: vdokshukin@deloitte.com

Christie Johnson

Principal, Consulting,
Government & Public Service
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 571 814 7571
Email: chrijohnson@deloitte.com

Jackie Norell

Managing Director, Consulting,
Government & Public Service
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 571 882 7377
Email: jnorell@deloitte.com



詳細については、下記をご覧ください。

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/operations/articles/bmt/crunch-time.html>

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 トウシュート 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、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 トウシュート 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。

Endnotes

1. Deloitte (2024). *CFO Signals™: What North America's Top Finance Executives Are Thinking—and Doing*. Third Quarter 2023. (p. 12).
2. Prof. H. Rahnama, personal communication, July 24, 2024
3. Crist Kolder Associates (2024). Volatility Report Summer 2024.
4. Schneider, C. (2024, February 16). Frank D'Amelio, CFO-in-Residence, on Driving Strategy. *The Wall Street Journal*.
5. Deloitte Analysis on 100 Top Fortune 500 Companies



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>