

ビジネス アナリティクス

一時的流行に終わるか、基本的ツールとして定着するか？

一時的流行に終わるか、基本的ツールとして定着するか？

ビーニーベイビーズ、たまごっち、キャベツ人形、ルービックキューブ、ダッコちゃん、フラフープ。これらの共通項は何でしょうか？爆発的に売れ、一世を風靡した後、徐々に忘れ去られていった、ということです。

多くの企業が複雑なビジネス アナリティクス(以下、「BA」)を導入している、あるいは導入を計画している今日、次のような疑問が生じています。すなわち、「これは、持続可能な、価値主導の動きなのか、それともアナリティクスは、ファービー人形と同じ道をたどるのか？」という問いです。

アナリティクスの背景にある原理は長年にわたり、さまざまな潮流や名称の下に存在してきました。最新の形態である「ビジネス アナリティクス」はいまや流行語であり、企業にもたらしうる能力についての実際的な議論においてだけでなく、雑誌や商品売るために頻繁に使われています。アナリティクスが進化するにつれ、それを表わす用語は、これからも変わっていくものと思われます。だとすれば、ビジネスの世界で「もうそのことはよく分かっている」という反応を見せる向きがあることも驚くにはあたりませんが、それで片付けてしまってよいものでしょうか？たとえば、ガートナーは「ハイプサイクル」という概念を使ってトレンドを分類していますが、ハイプ(誇張)を切り離して考えてみた場合、「ビジネス アナリティクス」という用語が使われるとき、実際には何について語られているのでしょうか？騒ぎが収まったとき、一時的流行と見なされるのか、それとも持続的なケイパビリティ(組織能力)と見なされるのでしょうか？

それらの答えは、この領域にもたらされる規律、そして目に見えるビジネス価値を推進し、実現するためにBAが提供するエンド ツー エンドの能力にかかっていると言えます。今日のアナリティクスは、ビジネス上の卓越性を追求する、高い将来性を秘めた一つの動きとなる可能性を秘めています。しかし、いくつかの厄介な要因がアナリティクスの進歩と導入に影を落とすと、アナリティクスがもたらした成果を数年後に振り返ってみたときに、満足できない結果となる危険があります。

以下の図は、アナリティクスが持続的なケイパビリティとなるのか、それとも一時的流行で終わるのかを左右する可能性が高い要因を示しています。

図 1: ビジネス アナリティクスの持続可能性の推進要因と阻害要因

持続的なケイパビリティとしての発展を推進する要因

- 「実証主義の時代」
- ビジネス上の課題を解決するための新たな方法を見つける必要性
- ビジネス上の意思決定に対するファクトベースのアプローチ
- 技術的障壁の低下

一時的ブームで終わらせる要因

- アナリティクスをビジネス上のメリットと価値に結び付ける組織能力の欠如
- 「ソフトウェアの話」としてのビジネス アナリティクス
- 証明された価値のない一時的熱狂

推進要因

BA が組織の基幹能力として定着するとしたら、それはおそらく、問題を監視し、取り組む方法、また、不可避の変化への適応方法が変わったことによるものであり、利用可能な情報量や現在市場に出回っているアナリティクス ソフトウェア製品によるものではないでしょう。物理学者のリチャード P. ファインマンはかつて、「技術が成功するためには、体面よりも現実が優先されなければならない。なぜなら自然は騙しおおせないからだ」と述べました。

ビジネスの文脈では、ビジネス アナリティクスは、
即席のソリューションではありません。
それは、物事のやり方なのです。

では、現実はどうでしょうか？BAは、しかるべき者の手で、また、それを導入した組織によって適切に適用されれば、事業の収益性を上げ、成功を後押しすることが証明されています。実際、最近行われたMITの調査は、データに基づく意思決定に費やした1ドルにつき、企業の一株当たり価値が20ドルも増大することを示しています。¹しかし、BAが現在の勢いを保つには、このテクノロジーを採用した人々がビジネス界やメディアにおける過剰な宣伝に踊らされることなく、実際にBAが組織にどのような能力をもたらすかを理解しなければなりません。アナリティクスは基本的に、より十分な情報を踏まえた意思決定に必要な関連データを意思

¹ 出典: Strength in Numbers: How Does Data-Driven Decision Making Affect Firm Performance? Erik Brynjolfsson, MIT and BER; Lorin Hitt, University of Pennsylvania; Heekyung Kim, MIT. p. 16.

決定者に供給する手段です。今日のビジネス界においては、組織は大量の情報に飲み込まれかねず、短期間でデータを正しく把握することが、日々の業務において次第に重要な側面となりつつあります。

「実証主義の時代」

この10年間に、アナリティクスは、個人の日常生活の多くの側面に入り込んできました。新聞やブログ、健康調査などは、データとその分析的説明であふれています。ここ数年間にわたり、アナリティクスの価値に対する人々の認識に、広く根本的な変化が生じています。企業がこのテクノロジーを当面の問題に適切に応用できるようになれば、非常に有益な成果が得られるでしょう。たとえば、かつてはやや迷惑に思われていたもの—まるで私たちの心を読んだかのように、個人の関心に合った内容を表示するポップアップ広告—が今では、個人の好みに関する情報を収集し、各人が好みそうな映画、音楽、サービス、商品を提案する、ネットフリックスやアマゾン、パンドラなどのサービスの下地となっています。消費者としての私たちは、アナリティクスの利用を受け入れる段階からその利用を期待する段階へと移行する中で、「実証主義の時代」に入っているのです。以下に、重要な日常的サービスにおけるアナリティクスの利用を示す他の重要な例を示します。

- ◆ 政治 — リアルタイムの世論調査や国際的な政治問題に対する反応
- ◆ メディア — 過去の消費者の選択に基づく個別サービス
- ◆ 天気 — 複雑な統計学的モデルに基づいた、悪天候や日々の天気のパターンの予測、過去のパターンとカオス理論やアンサンブルモデルとの融合
- ◆ 交通 — 通勤の動向と商品輸送効率の計算
- ◆ 広告 — 具体的な消費者の好みや履歴に基づく、ターゲットを絞った広告
- ◆ スポーツ — 伝統的・非伝統的なデータとパターンに基づいて成績を分析・改善するための統計の利用
- ◆ 顧客サービス — 消費者一人一人に合わせて調整される高度なサービス—動的／適応的サービスと「次善の提案」

人々は、一日の始まりから終わりまで、情報に基づく決定を下すために、以上のものに頼るようになっていきます。実証的な見識を持つ企業がこの時流に乗れば、アナリティクスを利用することで得られるメリットを実現し、自社の製品・サービスを向上させて競合他社よりも優位に立つこともできます。

「私が知っている最も価値ある商品は、情報である」²

ビジネス上の意思決定のための新たな方法の必要性ーファクトベースのアプローチ

社内为数多くの意思決定が本能的直感や本質的に主観的な基準に基づいて行われていることに同意するビジネスリーダーは少なくないでしょう。しかし、今日では、入手可能な最新の情報を利用する能力を身につけ、データに基づく意思決定に可能な限り移行することが企業にとって重要となりつつあり、そのメリットが数多く実証されています。BAが一時的流行ではなく組織の基幹能力となるには、誇張された宣伝にまどわされずその根底にある原則を理解し、テクノロジーが提供する以上のものを期待しないことです。

忘れてはならないのは、世界最高性能を誇るコンピュータであっても、それが提供する能力を適切に活用する知識がなければ、無用の長物になるということです。BAの価値は、テクノロジーにあるのではなく、それをエンド ツー エンドの方法でどのように適用するかにあり、いつでも利用可能な膨大な量の情報は、重要な意思決定の方法の見直しを組織に迫っています。

BAの持つ価値をフルに実現しようとするならば、BAを効果的に利用することー完全なファクトベースの意思決定に寄与する情報をつぶさに調べ、整理する手段としてーを最優先事項にしなければなりません。自動的に生み出される完璧なソリューションを期待している企業は、失望する可能性が高いでしょう。というのも、そのようなソリューションを利用する人間のユーザーは、結果における細かい欠陥を探してしまうからです。アナリティクスは、理想の問題解決法を提供してくれる万能のテクノロジーではなく、問題をはっきりと照らすうえで役に立つツールセットなのです。加えて、結果は絶対的な観点ではなく統計学的な観点から見なければならぬため、大数の法則が多くの分析ソリューションの重要な中心的要素となります。

「十分な情報を踏まえた意思決定」とは、意思決定者が決定を下すにあたり、目的に適合した最新の情報を意のままに利用できることを意味するにすぎません。BAは、ファクトベースの意思決定プロセスに支えられている場合に、組織がこうしたタイプの判断を容易に下すことを可能にします。

アナリティクスを通じて発見された誤り、問題、非効率性を修正すれば、数百万ドルの節減が実現する可能性があります。しかし、BAは、それがファクトベースの方法を通じて問いを投げ

² 出典: Richard Burger, George Davies, (2005) “The most valuable commodity I know of is information”, Journal of Financial Regulation and Compliance, Vol. 13 Iss: 4, pp.324–332.

かけ、問題を解決するエンド ツー エンドのプロセスであるという文脈において理解されなければなりません。この実証的アプローチは、意思決定者が以下をはじめとする、よくある思考のバイアスの回避に役立ちます。

- ◆ **サンクコストバイアス** — 「ここまで来たのだから、今さら方針を変えるわけにはいかない」— 企業には、現在のやり方に投入した時間と費用を考慮して、別の方法を取った方が長期的にはより大きな利益をもたらす可能性があっても、別の方法を排除してしまう本質的傾向が存在します。
- ◆ **可用性バイアス** — 「サメに注意！海で泳ぐのは危険！」— これは、サメを一匹見かけただけでビーチを広範囲にわたって立入禁止にする傾向を指しています。企業においては、統計上の異常値が一つあると、その異常値をめぐる状況が十分に理解されていない場合、企業の短期的・長期的方針に広範囲にわたる影響が及ぶ可能性があります。
- ◆ **確証バイアス** — 「それが私の意見の正しさを証明している」— 個人（または企業）には、新しい情報を、正しいと思い込んでいることをさらに肯定的に証明する方向に解釈しようとする心理が働くことが証明されています。
- ◆ **アンカリングバイアス** — 「これは 150 ポンドあると私は思う。きみはどう思うかね？」— CEO がテーブルの重さについて 150 ポンドあると思うと述べた後で、従業員に推測するように促した場合、従業員の答えは、150 ポンドからかけ離れたものではなく、その数字に近いところに集まる傾向があります。150 ポンドという数字が、他の推測のよりどころとなるわけです。ビジネスにおいては、適切な背景情報を与えるために、関連するデータや、別の形で答えを引き出す／提示できるようにするシステムを整備しなければ、この現象がどれほどはびこるか、容易に想像がつくでしょう。

上に挙げたのは、総合的なファクトベースの意思決定プロセスを通じて現在の手法を補足するために BA を適切に利用することで修正できる誤りのごく一部です。これらの例をよく検討し、自社の業務におけるこうした行動面、経済面、認知面のバイアスという落とし穴を避けるために BA がどのように役立つかを定めるのは、それぞれの企業に委ねられています。

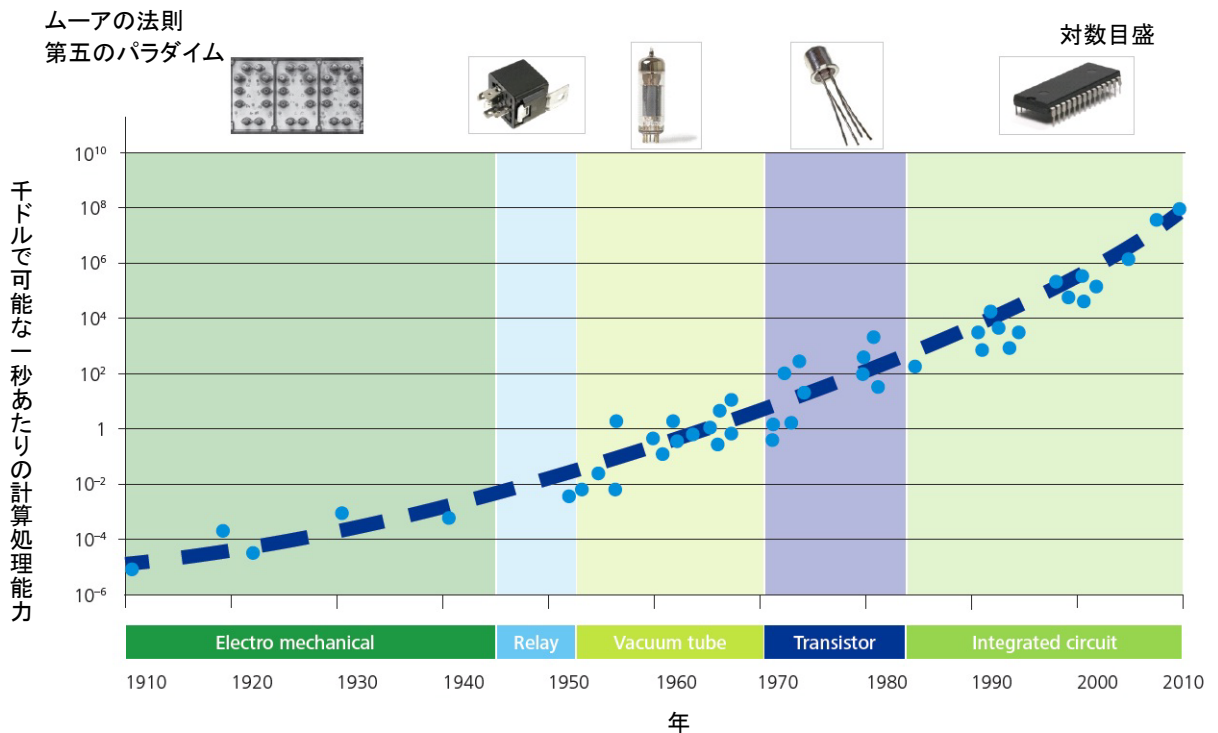
では、企業にとって豊富な事実情報を利用する能力とは、最も基本的な意味で、何を意味するでしょうか？ それは、学習です。

技術面の障壁の低下

BA が持続可能なツールとなるための動きにおけるもう一つの推進要因は、テクノロジーがどんどん安価になり、小型化され、より効率的になっているということです。処理能力とディスク容量に大きく依存するケイパビリティにとって、ハードウェアとソフトウェアのコストの低下は、BA をうまく活用できるかどうかの分かれ目となる技術的な障壁を著しく引き下げています。

以下の図は、技術的な計算処理能力の急激な成長を表わしています。

図 2: 計算処理能力の成長: 技術的障壁の低下



出典: Deloitte Development LLC 2012

現代のテクノロジーの進歩により、この側面は、BA を持続可能な機能にするための要因として、より重要な位置を占めるようになりました。BA が有益なツールとなりうることに異論を唱える人はあまりいないでしょう。しかし過去においては、必要なテクノロジーを入手し、開発し、導入するためのコストが高かったため、経営幹部は、得られる価値が実際にそれだけの手間に見合うのか、現在利用しているテクノロジーを高度なアナリティクスに切り替える費用に見合うのか、考えあぐねていました。

この投資対効果(ROI)重視の姿勢と、かつてBAプロセスの導入と関連付けられていたコストが、多くの企業において、最初の段階でアナリティクスを積極的に検討することに二の足を踏ませる原因となっていたのです。しかし、もはやそういうことはなくなりました。ストレージコストの低下と処理能力の増大は、BAインフラと関連ソリューションに投資するために要求されるROIを引き上げています。今日のビジネスにおいては、アナリティクスは、より少ないものでより多くのものを成し遂げられることを示す最高の例となっています。

阻害要因

上記において多くのメリットが提示されていますが、それでもなおBAが一時的流行で終わる可能性はあるのでしょうか？あります。しかし、企業はまず、「BAがビジネス界における基幹的な組織能力となることを妨げるような要素が内在するのだろうか？あるいは、我々が正しい角度から問題に取り組んでいないだけではないだろうか？」と問うてみる必要があります。アナリティクスは、複雑であるがゆえに導入を成功させるのが難しいソリューションですが、そのような取り組みから生じる問題は通常、2つの原因のうち一つから生じています。第1の原因は、アナリティクスをビジネス価値に結び付ける組織能力の不足に由来しています。そして第2の原因は、次の2つの側面に分解できます。すなわち、「ソフトウェアの話」という勘違いと具体的な内容を伴わない過剰な喧伝—さかんに話題にされているものの実証可能な価値についての確かな話がほとんどない状況—という側面です。

アナリティクスをビジネス価値に結び付ける能力の不足

利益を上げていない企業は、長く事業を続けることはできないでしょう。ほとんどの事業活動の背後にある第1の理由は、投資した関係者に価値をもたらすということです。そして、アナリティクスがもたらしうる価値が正しく認識されないことは、アナリティクスが一時的流行として終わる大きな原因となる可能性があります。BAは複雑なプロセスであり、中核的なテクノロジーや利用可能な社内外のデータおよびそれらの結合データに依存しているのと同じくらい、人間の解釈に依存しています。

では、BAを一時的流行で終わらせる要因は何でしょうか？最大の要因は、価値を創出しないことです。最大のリスクはおそらく、BAソリューションを実行する能力の欠如でしょう。アナリティクステクノロジーを支援するために必要な、適切な意思決定環境を作り出すことができない場合、真っ先にテクノロジーが非難される傾向があります。誰も、与えられたテクノロジーとデータを使ってもっといい仕事ができたとかもしれないことを認めたくはないでしょうから。

忘れてはならない重要なポイントは、アナリティクスの背景にある原理は、何十年、あるいは何世紀も前にもさかのぼる一方、この取り組み全体に非常に人間的な側面があるということです。過大評価や人為的ミス、あるいは組織変革の難しさなどが原因で、企業がアナリティクスの使用に関して目指していた特定の目標を実現できない場合、実際の BA は想像していたほど有益なものではなかったと考えがちです。すると、アナリティクスが何年にもわたって大げさにもはやされている状況や、成功とはほど遠いその他の大々的な取り組みが原因です。すでに懐疑的になっている経営幹部は、こうした欠点を目の前にして、「それ見たことか」となるかもしれません。このような類いの誤解は間違いなく、BA を「一時的流行」の方向に押しやることになります。

どのような理由であれ、アナリティクスにおいてビジネス価値を実現できないことは、企業がともすれば BA を一時的流行として片付けてしまう大きな原因となっています。アナリティクスを正しく実行しているものの、その結果を受け入れていない企業や考え方を変えない企業は、本来であれば有益な取り組みを失敗に終わらせる可能性があります。

ソフトウェアの話としての BA

分かりやすく要点を示すための簡単な実験として、インターネットの検索エンジンに「ビジネスアナリティクス」と入力してみてください。おそらく、検索結果には、一つのケイパビリティとしての BA に関する実際の議論より、市販のソフトウェアが多く並ぶことでしょう。これは、BA が一時的流行となりかねないもう一つの大きな原因であり、アナリティクス テクノロジーをサポートする適切な意思決定環境を作り出せないという先ほどの議論とつながっています。

組織のニーズに合った適切なハードウェアとソフトウェアを購入することは、BA ソリューションの導入に欠かせない要素ですが、そこから先に進まない企業が多すぎます。BA ソフトウェアの提供業者が提供するツールは、製品を売り込むために、使いやすさと「自分でできる」機能を過度に強調している可能性があり、顧客は後になって、想像していた以上に細部が肝心であり、難しいことを思い知らされる羽目になります。結果として、そのようなソフトウェアは、機能的というよりむしろ「ウィジェット(簡易ツール)」化してしまう可能性があります。「ウィジェット」を使えば、したいことが簡単にできるという考えは、実体とかけ離れており、それを信じた企業は、十分な投資をせず、十分な努力を投じず、潜在的な価値を実現できず、最終的に BA を一時的流行として片付けるおそれがあります。

多くを知っていることは、賢明であることと同じではない。知性とは、情報だけではなく判断であり、情報をどのように収集し、利用するかということである。

— カール セーガン

どの企業も、それぞれ固有の課題に直面していることを理解する必要があります。ソフトウェア製品がこれらの問題を自動的に解決してくれると期待すると、最初からアナリティクスの失敗を運命付けることになりかねません。アナリティクスは、一つのテクノロジーと見なすのではなく、企業が構築すべき複雑なケイパビリティとして、そして企業が受け入れるべき一つの文化と見なすべきものなのです。

具体的な内容を伴わない過剰な喧伝

「ビジネス アナリティクス、ビジネス アナリティクス、ビジネス アナリティクス」。鏡に向かって5回唱えれば、経営幹部が座ってくつろぎながら札束を数えている間に、アナリティクスの幽霊が現われて組織の問題をすべて解決してくれると考えている人がいるのかもしれない。残念なことに、そのような実例が毎日、ビジネスの世界で起こっているのです。「ソフトウェアの話」とされる製品と(誤った)情報が巷にあふれているせいで、多くの経営幹部は、状況にどのように対応するのかベストなのか見極められずに行き詰まっているか、あるいはBAが価値を創出するために必要とされる組織変革に十分取り組まないまま、複雑なプロセスにむやみに飛びついているかのどちらかです。

このようなアナリティクスの過剰なメディア露出は、以下をはじめとする厄介な誤解を生んでいます。

- ◆ **粗悪な模倣** — 成功は模倣を生むものであり、「模倣は最も誠意ある追従なり」ということわざもありますが、粗悪な模倣は、アナリティクスがもたらしうる価値についての認識に多大な悪影響を及ぼしかねません。
- ◆ **過度の単純化** — 一部のソフトウェア会社は、製品を売ろうとするあまり、BAをボタン1つで動かせる機能であるかのように見せかけるのかもしれない。誤った使用、過剰な使用、利用不足あるいは製品に内在する欠陥が原因で期待される成果をもたらすことができなければ、顧客の不信感を招くことは避けられません。
- ◆ **努力と価値の矮小化** — ソフトウェアを購入するだけでBAソリューションが「すべてを救う」ことができると思い込まれた企業は、アナリティクス テクノロジーを全体のプロセスに実際に統合するために必要な時間と努力を投入することを怠ってしまうのかもしれない。

- ◆ **誇大宣伝** — 「スライスも角切りも思いのまま！これ一つで万能です！」ソフトウェア会社が製品を売らんがために、滅多に使われないような機能を提供するもう一つの例です。期待していた結果が得られないと、過度の期待は不満へと転じます。
- ◆ **古いやり方の踏襲** — ある都市で新しい街路の配置を決めるとき、設計者たちは、技術の変化に応じて、より効率的となるような新しい論理的な配置を決めるのではなく、単純に「牛が通る道を舗装する」ことにした、という話があります。一步退いて新しい視点から物事を大局的に見ることを怠ることは、アナリティクスの可能性に関する過度の単純化や甘い解釈に過度に頼っている企業の多くが陥りやすい罠です。

アナリティクスは工具箱のようなものだと考えてください。特定のサイズや形のねじ回し 1 本だけで、タンスを作ることはできません
—ましてや経験の浅い大工の手では到底不可能です。

流行り物思考を防ぐ

最近、私たちの生活のほぼ全ての面においてアナリティクスが爆発的に入り込んできたことは、メリットともなり厄介な問題ともなっています。メリットがあることは確かですが、持続可能性に関する疑いも残ります。非常に多くの潜在的価値が、アナリティクスに多大な時間、費用、エネルギーを注ぎ込むあるいはすでに注ぎ込んでいる人々の認識にかかっているため、市場にあふれることがBAが損なわれる原因とならないように対策を講じることが、このプロセス／テクノロジーを理解している人々の責務となっています。以下のいくつかの原則に従うことで、「内情に通じている」者は、アナリティクスがやがて過去のものとして語られる一時的流行で終わるのか、それとも価値主導のケイパビリティとして長続きするかに影響を及ぼすことができます。

- ◆ **卓越性と価値に対する鋭い目をもって、イノベーションをもたらす—**

企業は、一時の華々しさではなくROIに重点を置いて、BA製品、ソリューション、プロセスを設計することに意欲を持つべきです。価値の重視を重要な要素として考慮に入れている限り、「見合うだけの価値が本当にあるだろうか？」という誤った考え方に陥ることはありません。

- ◆ **真の創造性を追求し、限界に挑む—**

BAがビジネスパフォーマンスの新境地を切り開く一助となるかどうかは、アナリティクスを通じて可能性の限界に挑もうという会社の経営幹部とその部門の意欲次第かもしれません

ん。企業は、ますます複雑化している諸問題に対処するために、「殻を破る」思考と行動に出る必要があります。

◆ **ビジネス上の課題に対する人々のアプローチの方法を変える—**

変化は、たとえ良い方向の変化であっても、常に不安を呼び起こすものです。アナリティクスを定着させるためには、問題にどうアプローチするのか、また、問題を解決するためにどのように適応し、変化するかを見直す必要があります。アナリティクスがより優れた代替策を提案している場合、業務の方法を変更することに前向きでなければなりません。BAは、社内の多くの一般的な悪習を事実上、排除する可能性を持っています。ひとつ注意したいのは、問題を新たな角度から見ることを進んで受け入れるとともに、BAは「モノ」ではなく、絶えず人間の関与とフィードバックを必要とするエンド ツー エンドのプロセスであることを理解しなければならないということです。

◆ **BAの理念を説くエバンジェリストとなる—**

BAが進化を続ける中、この理念を熱心に推進する組織や個人は、自社に正しい方法を示すために、BAについて絶えず説明し、教育し、変革を実行する必要があります。BAは、人にとって代わるものではなく、むしろ人を改革するツールとなることが少なくありません。アナリティクスを先導する立場にある者は、革新的で価値の高いビジネスソリューションによって社内の関心を喚起し、会社に満足をもたらすように努めるべきです。

◆ **業界を自己規制する—**

詰まるところ、BAが正しく判断されているかどうか判断してくれるアナリティクスの守護天使は存在しません。誤解している可能性のある人々に正しい知識を広め、方向転換させるのは、このテクノロジーの背景にある概念を理解している個人に任されています。誤った思い込みや長年にわたる伝統を修正することは、簡単な仕事ではありません。しかし、BAが示している価値を組織がフルに実現するためには、この種の草の根の下地作りが必要なのです。

最後に

BAに関して膨大な量の資料が生み出されている中、今こそ、一步離れて全体像を把握し、さまざまな問いを検討してみることが肝心です。たとえば、BAとは実際のところ、どういうものなのでしょう？ 企業は、アナリティクス テクノロジーに何を求めているのでしょうか？ 組織の現在の意思決定プロセスの背後で、どのような原理が働いているのでしょうか？ アナリティクスは、会社のためにどのような価値を生み出すことができるのでしょうか？ 社内の人々は、変化を受け入れる準備ができていますでしょうか？ などなど、問いは続きます。これらの問いがBA導入の最初の段階から検討され、十分な答えが出されるように努めることで、企業は、誤った

認識を避けるための措置を取り、このテクノロジーの持つ能力をフルに実現することができます。そうして初めて、BA がもたらしうる価値を慎重に評価することが可能になります。

アナリティクスの将来は、それを利用する人々の手中にあります。一時的流行で終わるのか、それとも基本的ツールとなるかは、企業がこの領域にもたらしうる規律と、ファクトベースの意思決定という全体的な企業風土の中に BA をどれほどうまく統合できるかにかかっています。BA の基本は人間であり、最終的にどうなるかはまだ分かりませんが、きっと大きな価値を生み出せるでしょう。



お問い合わせ

本資料記載事項ならびにサービスに関するお問い合わせは、下記までお願いします。

有限責任監査法人トーマツ デロイト アナリティクス

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 3-3-1 新東京ビル Tel:03-6213-1112

e-mail: tohatsu.analytics@tohatsu.co.jp URL: <http://www.tohatsu.com/>



トーマツグループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそれらの関係会社(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング株式会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社および税理士法人トーマツを含む)の総称です。トーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各社がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 6,400 名の専門家(公認会計士、税理士、コンサルタントなど)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。詳細はトーマツグループ Web サイト(www.tohatsu.com)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザーサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 150 カ国を超えるメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約 182,000 人におよぶ人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte(デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数指します。デロイト トウシュ トーマツ リミテッドおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。その法的な構成についての詳細は www.tohatsu.com/deloitte/ 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、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu