



**Harvard
Business
Review**
DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー
2020年3月号より抜粋

Executive Seminar Report

Finance Leaders Summit

Winning in a Disruptive World

創造的破壊の荒波の中で 正しい戦略をいかに選択するか



Deloitte.
デロイト トーマツ

Finance Leaders Summit 2019

Winning in a Disruptive World

創造的破壊の荒波の中で 正しい戦略をいかに選択するか

デロイト トーマツ グループは、過去6回にわたり開催してきたイベント「CFO VISION」を刷新し、「Finance Leaders Summit」として2019年11月28日、パレスホテル東京で開催。日本を代表する企業のCFOや次世代のCFO候補である経理財務部門の幹部が多数参加した。

「Finance Leaders Summit 2019」

のテーマは「Winning in a Disruptive World」。創造的破壊の波にさらされるビジネス環境の中で、企業がどう生き残っていくかについて、さまざまな指針が提示された。

開会の挨拶に立ったデロイト トーマツグループCEOの永田高士氏は、「デジタル・トランスフォーメーションの時代を迎えた昨今の企業経営は、数年前と比較できないほど変化が大きく、デイスラプションの波はますます激しくなっています。経理財務部門においては、デジタル化が進展する社会において、これまでにない投資やビジネスを進める意思決定を下していくことが、新たな課題となっているのではないのでしょうか」と投げかけた。

変革の時代にあつて、多くの企業がイノベーションの必要性を認識しているが、日本の大企業は、欧米企業に比べてイノベーションが生まれにくいとの指摘もある。一方、ユニコーン（評価額10億ドル以上の未公開企業）を筆頭とした新興企業群が、デジタル技術を使役して攻めのビジネスを展開し、国内外で勢力を拡大。その活力を取り込もうとする事例も国内で見られるようになってきている。

「デジタル変革へ対応することの重要性を理解しつつも、具体的な施策を打てない企業も多いようです。日本の持



デロイト トーマツ グループCEO
永田高士氏

続的成長をさらに活性化させるためにも、企業にとって大切な攻めの経理財務部門のあり方について議論を深めたいと思います」と話した。

イノベーションの実現は 顧客課題から出発すべき

最初の基調講演で登壇したのは、一橋大学イノベーション研究センター教授の軽部大氏。「イノベーションを見る眼・生み出す力」と題して、イノベーションの基本的な見方を提示するとともに、イノベーションと企業・社会変革との多面的関係について持論を展開した。

軽部氏は、「イノベーション実現のカギは4つあります」と切り出した。1つ目は、顧客の課題解決。顧客のリアルな困りごとに迫ることだ。2つ目は、競争力、つまり顧客にとってかけがえのない存在になること。3つ目は、他者の力（他力）。自力だけではなく、他者との結合をもっと志向すべきとい



一橋大学
イノベーション研究センター教授
軽部 大氏

う。そして4つ目が、未来の顧客。
『既知の未知』ではなく、『未知の未知』にいかにか近づけるかが重要だと指摘する。

「イノベーションの実現は課題から出発すべきというのが、基本メッセージです」。軽部氏はそう語り、「ビジネス（事業）」とは顧客が直面する課題と解決策の束であり、「事業を営むこと」は社会に散在する顧客が直面する課題を発見し、同定し、解決策を研究開発し、それを社会に提案。顧客の選択を通じて、問題解決に資することであるとする。

また、「企業とは何か」という命題については、顧客の課題を、固有の技術的変換能力をもって解決する主体と定義され、顧客からかけがえのない存在として認知されるには、他社が提供できない技術的変換能力が必要だと説明する。そして顧客には、既知の顧客、潜在顧客、未知の顧客という3つの異なるタイプがあり、彼らとどう対話するかが、技術的変換能力を磨くうえで

カギとなる。

「イノベーションとは経済的成果を生み出す革新です。すなわち、経済的成果を伴って初めてイノベーションとして結実するのです。当然ながら、イノベーションの創出は結果であり、目的ではありません。最終的な目標はイノベーションを起こすことではなく、イノベーションを通じて顧客の課題解決に資することなのです」と軽部氏。それが研究開発の目的であり、これに対して、社内に散在する資源を集めて、組織的活動に結びつけることはCFOに課された大きな課題だとする。

イノベーションの創出という結果が、目的化してしまっている企業や経営者に対しては、「Why」のクエスチョンを投げかけることが有効だと説く。

「How」ではなくWhyが重要。なぜやるのかを突き詰めていけば、おのずとHowは決まってくる」からである。

ここで軽部氏は、事前合理性の高低と事後合理性の高低によって4つの象限に区切られたマトリックス図を

【図表】事前合理性と事後合理性：4つのケース



示した（図表を参照）。

そして、事前合理性・事後合理性がともに高い「第1象限」、事前合理性は低いが事後合理性が高い「第2象限」、事前合理性・事後合理性ともに低い「第3象限」、事前合理性は高いが事後合理性が低い「第4象限」の4つに分けたとき、「投資の意思決定を下すときに望ましいと考えられるのはどの象限か？」と問い掛けた。

最も望ましいのは、第1象限だろう。しかしながら現実には、第2象限、第4象限にも投資案件は分布している。そこで、4つの象限の利得について考えてみる。

第1象限は「計画の勝利」、第2象限は「意図せざる勝利」、第3象限は

出所：『関与と越境』（有斐閣、2017年、軽部大著）を一部改変

「失敗の追認」、第4象限は「典型的な失敗」と言い換えられる。問題は、第2象限をどう取り扱うかである。その意味するところは、「事前には合理的と思えなかったが、事後的に振り返ると合理的と解釈できるケースもある」ということだ。つまり、事前合理性を高めていくことが、必ずしもビジネスの成功やイノベーションの実現につながるわけではないということを示唆している。また裏を返せば、新技術や新規事業の開発に事前の合理性を求めすぎると、「思いがけないこと」は起こりにくくなるということでもある。

「イノベーションとは、事前の不確実性を事後の合理性に変換するプロセスでもあります。そこには当然、誤謬や失敗がつきまとう。ただ、誤謬や失敗の定義は状況依存的なため、定義を変えれば、必ずしも避けるべきものとはなりません。見方を変えれば、失敗がまったくないことはすばらしいことではなく、自分の能力を超えた目標設定をしていない、挑戦をしていないとも言えるのです」

不確実性に耐える胆力や試行錯誤を許容できる態度と資本の蓄積、社会を動かす構想力などがイノベーション実現のカギとなることを、軽部氏は強調した。

「イノベーションの実現は課題から出発すべき」と軽部氏は指摘したが、で

は、どのようにして未解決の課題を見つけるのか。「未解決の課題に迫るには、丹念な観察が必要です。課題Ⅱ困りごととは否定語に隠れていることが多い。不便、不満、不平、未達、非合理、無力などに注目するのも一つの方法です。その解決策は、『やすく』する努力に潜んでいます。値段を安くするだけでなく、取りやすくしたり、働きやすく、買いやすく、売りやすくしたりすることです」

新規事業を創造するための施策として軽部氏は、経営者の育成、ベース構造（儲かる仕組み）と挑戦、切断力（止める勇氣、捨てる決断）、経営技能の進化などを列挙したうえで、「経営者は外部への越境を志向すべき」と結論づけた。

変化は常に境界から生まれる。経営者は過去の成功体験にとらわれることなく、越境すべきだ。内部を変えるには外部をマネジメントする必要があるし、細部志向から大局を捉えることも大事だ。オープン・イノベーションと言われる通り、自力から他力へ。エクスクルージション（排除）ではなく、インクルージション（包摂）の論理で変革を進めていく。

「まずは認識を変えること。そうすれば考え方が変わり、行動が変わる。行動が変われば運命が変わり、未来が変わる。自身が立脚する認識と直面する

現実を見直すことから始めてほしい」と結んだ。

いますぐエース級人材を シリコンバレーに配置せよ

第2部では、シリコンバレーに在住し、ベンチャーキャピタリストとして活躍するDNX Venturesのインダストリアルパートナー、山本康正氏と、日本の資本主義の父、渋沢栄一の5代目の子孫であり、コモンズ投信取締役会長兼ESG最高責任者を務める渋澤健氏をスピーカーに迎え、イノベーション創出のための環境整備の重要性とそのため投資のあり方などについて語ってもらった。

山本氏は冒頭で、ニューヨーク5番街の様子を撮影した2つの写真を投影した。馬車が走る1900年当時と自動車走る13年当時を比較して、「わずか13年で馬車は自動車に取って代わられました。テクノロジーは音も立てずにビジネスを一変させるのです」と警鐘を鳴らした。

同じようなことが現代でも起きている。約10年前にiPhoneが日本で発売された時、国内メーカーは相次いでウォンセグ携帯を投入し、画質の高さをアピールした。しかし、いまウォンセグ携帯を使っている人はほとんどいない。「オセロゲームに例えれば、盤面の角



DNX Ventures
インダストリアルパートナー
山本康正氏

を取れていないので、後でひっくり返されたのです」と山本氏は指摘する。

ディスプレイの波はあらゆる業界に広がり、今後もモビリティ、小売り、金融、動画、ゲームなどの業界でオセロがひっくり返されると予想される。たとえ優れたコンテンツを持っていたとしても、グローバルなプラットフォームに利益を持って行かれてしまうため、日本にとっては非常に不利な状況だという。

こうした日本の現状を生み出しているのが、ベンチャー企業を支援する環境整備の遅れだ。ベンチャー投資の実行額、ファンドの組成額の国際比較を見ても、日本は米中に大きく劣後している。その結果、ユニコーンの数は米国の106社（2017年時点）、中国の164社（18年時点）に対して、日本はわずか3社に留まる。

日本のベンチャー育成環境はなぜ遅れているのか。山本氏は「長期的に支援する投資家の不足」「グローバル市場への目線、能力がある経営者の不



コモンズ投信 取締役会長
兼 ESG最高責任者
渋澤 健氏

足」「テクノロジーに対する大企業の評価ミス」の3つを理由に挙げる。

「スタンフォード大学を発信地としたシリコンバレーのインパクトは、もはや全業種に及んでいます。一見さんお断りの人間関係は京都に近いものがあり、日本企業もいますぐエース級の人材をシリコンバレーに配置し、地道にネットワークを構築すべきです」とアドバイスする。

山本氏が「1つだけ覚えて、帰ってほしい」と前置きして投影したのは、テクノロジーの俯瞰図だ。さまざまなテクノロジーが生まれる中で、それらがどう組み合わせられているのか、現時点におけるスナップショットを頭に入れたら、10年後、20年後にどうなっているのかを考える習慣をつけることが大事だと力説した。

テクノロジーの浸透は、「ハードウェア×ソフトウェア×サービス」消費者の満足度」の公式で説明ができると山本氏は言う。これを自動車業界に当てはめると、これまでは車を売り切る

モデルで消費者の満足度を獲得していた。そこにはソフトウェアは存在しない。しかし、自動運転の技術が進展すること、24時間稼働する車とモバイル端末というハードにアプリが掛け合わされば、自動運転タクシーとして稼働させることで車の所有者は手数料を得られ、タクシー利用者の満足度が向上する。このため、自動運転は加速度的に浸透していくと山本氏を見る。

米自動車メーカー最大手のゼネラルモーターズ（GM）は、ディスプレイシオンに対する強い危機感から、マサチューセッツ工科大学出身の20代の天才的エンジニアが立ち上げたベンチャー企業、クルーズを約10億ドルで買収、自動運転車開発をこの会社に賭けた。「そうした危機意識を日本企業も持つべきです」と山本氏は語った。

SDGsはある意味で破壊的だからこそ新しい価値を生む

「世代を超える投資」という思いからコモンズ投信を設立した渋澤氏は、長期投資家の立場から「イノベーション時代に求められる企業の持続的な価値創造」について語った。

「外部からの刺激やディスプレイシオンによって、新しい価値が生まれます。例えば、SDGsはよくよく考えないとディスプレイタイプです。従来は、利益

を追求してさえいけばよかったのが、いきなり17の目標に取り組みなくてはならなくなった。『できっこない』というのが、多くの企業にとって最初の反応でしょう。とはいえ、最近は自社の事業に紐づけて、目標達成に取り組む企業が増えてきました」

ただ、SDGsの本質的役割は、未来から逆算して打ち立てられた壮大な計画、ないしは挑戦を意味する「ムーシヨット」にあると渋澤氏は言う。

「長期投資家として、なぜ企業がSDGsに取り組む必要があるかを考えるとき、誰一人取り残さないという人道的理念はもちろん大切ですが、いまの事業の延長線上では見えなかった新しい価値の可能性が、17の目標のなかに散らばっていることに意義がある。SDGsは新しい企業価値を発掘するツールとして活用すべきです」と話す。

時代が変わっても、変わらぬ真理は「今日よりも、よい明日」を願う希望や期待だ。それを実現するには、いまの自分の利益も重要だが、世代を超える長期投資が必要だ。コモンズ投信では、持続的価値創造に投資をするために、収益力だけでなく、競争力や経営力、対話力、企業文化などに注目して、投資価値を判断している。

これらの判断基準のうち、数値化できるのは収益力だけ。残りは見えない価値、すなわち非財務的価値である。

これをいかに評価するか。そのヒントはPBR（株価純資産倍率）にあるという。

「企業の財務的価値と株価がイコールであればPBRは1倍になります。1倍を上回っていれば、非財務的価値が評価されて、プレミアが乗っている状態。1倍未満だとすれば、非財務的価値が財務的価値を毀損していることを意味します。そうならないためには、市場との対話機会を積極的につづべきです」

21世紀は左脳だけでは戦えない、左脳と右脳の両方が必要だと、『モチベーション3・0』の著者として知られる作家、ダニエル・ピンクは10年以上前に説いた。これは、渋沢栄一の『論語と算盤』に通じる思想だ。

渋沢栄一は資本主義の父と称されるが、本人は資本主義という言葉を使わず、合本主義と言っていた。

「さまざまなステークホルダーが共感によって寄り集まり、共助によってお互いを補って、今日よりもよい明日を共創する。それが合本主義です。面白いことに米国でも株主価値だけでなく、ステークホルダー価値が重視される時代になりました。いろいろなディスプレイシオンがある一方で、合本主義という近代日本経済の原点を見つめ直すことが求められているのではないのでしょうか」。渋澤氏はそう締めくくった。

事業計画に柔軟性を持たせ 見直すことも躊躇しない

信國 イノベーションの創出に向けて、

AI（人工知能）をはじめとした新しいテクノロジーの活用を模索するものの、実際のユースケースに至らない大企業が多いのが実情です。AIベンチャーである御社から見ても、大企業が新しいテクノロジーをうまく活用することができない要因は何だと思えますか。

佐久間 テクノロジーの活用を検討する企業は増えており、デジタル・トランスフォーメーションに関する教育投資も活発化していますが、それに比例して、AIをはじめとしたテクノロジーを組み込んだ事業や業務がどんどん生まれているかというと、残念ながらそうなのではないですね。

試行錯誤を許容しない文化や意思決定プロセス、投資基準などが阻害要因になっている可能性があります。そこを突破できるだけの経営者の強い意志や仕組みがないと、「AIに投資をしなくても、ROI（投資利益率）を予測できないよね」という声に押され、取り組みは停滞してしまいます。

信國 新しい価値を生み出すためには、ROIが不確実な段階でも投資することが必要な場合があります。そこはCFOの目利き力が求められます。また、結果的にリターンを得られることもあれ

日本経済の持続的な発展に向けて スタートアップと大企業は どう協業すべきか

株式会社ABEJA
取締役CFO
加藤道子氏
Use Case事業部長
佐久間隆介氏
デロイトトーマツ グループ
CFOプログラム カントリーリーダー
信國 泰
デロイトトーマツ グループ
CFOプログラム
近藤泰彦

ば、そうでないケースもあり、後者の場合にはいかに早く損失を確定するかという出口戦略の実行が重要なカギを握ります。御社の場合は、どのように見極めを行っていますか。

加藤 私たちは「会社が変わらないことがリスクである」と考えています。グローバルでのマーケットの変化やテクノロジーの進化のスピードがどんどん早くなる中、みずからの既存のビジネスモデルの変革を続けていく。そうしないと、生き残っていけないという前提条件に立っていますから、5年、10年の長期で見た時に意味のある投資になると信じて、取り組んでいます。

例えば、日本企業のクロスボーダーM&Aは失敗事例が多いといわれながらも、海外企業への投資が増え続けているのは、買わないと他社に先を越されてしまったり、市場で取り残されてしまったらという危機感が働いているからだと思います。AIやテクノ

ロジーへの投資も似たようなところがあるのではないのでしょうか。

近藤 大企業の場合、AI活用を織り込んだ事業計画を描けない、あるいは描こうとしても時間がかかるため、結果的に動きが遅くなるということが往々にしてあります。御社は、事業計画の策定から投資に至るプロセスをどう管理しているのですか。

加藤 先が読みづらいのは当社も同様です。成長中の事業はやってみないとわからない、やり方を変えながら広げていく必要がある場合が多いので、事業計画はある程度の柔軟性を織り込み、「ここからここまで」といったレンジを設けて検討しています。

若い企業であるがゆえに、良く言えば仮説検証を回すスピードがものすごく速い。悪く言うと、あっちに行ったり、こっちに行ったりしているともとれますが、時には臆することなく事業計画を見直すことも良しとしています。**信國** 御社にとって大企業は、クライアントであり、協業先でもあり、いくつかの企業からは出資も受けています。出資受け入れを検討する際にどういったことを重視されていますか。

加藤 米グーグルやエヌビディアを含め約10社の事業会社から出資いただいています。基本的には事業シナジーがある会社さんとのみ、組ませていただいております。一緒に新しいビジネス



左より信國、ABEJA・佐久間氏と加藤氏、近藤

をつくっていかれるかといった点を最も重視しています。

近藤 大企業はどうしても、自社の枠組みの中にスタートアップをはめ込むとする傾向がありますが、協業先をどこまで管理するかというバランスは難しい問題です。大企業とスタートアップの協業がうまくいくポイントは何でしょうか。

佐久間 AIなどの新しいテクノロジーへの投資を、旧来型のIT投資、例えば大規模基幹システムへの投資に近い感覚でとらえている企業が時々見受けられます。お金を出す側と実行する側で、完全に分かれてしまつては、コミュニケーションが一方通行になります。そういう場合は、少し意識を変えていただかないと協業は難しいで

しょう。

AIを活用したビジネスを立ち上げる場合は、双方が知恵を出し合つて、一緒に事業を企画していく姿勢がないと、協業はうまくいきません。

我々はテクノロジーに関しては強みを持っていますが、それぞれの事業領域における専門性は協業先にあるので、両者がそれぞれ知恵を出し合うことが重要です。

失敗で終わらせないために 最後まで「やり切る」

近藤 多くの企業がデジタル人材の不足を課題に挙げています。デジタル人材の採用とトレーニングを強化する企業も増えていますが、お二人の話を伺っていると、トライアル&エラーを許容する企業文化や経営者のマインドセットが大事だと改めて感じました。

失敗をいかに受け入れるか、チャレンジのプロセスをどう評価するかは多くの企業が苦手とするところです。

加藤 当社でも仮説検証を高速に回すうえで当然、失敗もたくさんあります。スタートアップは失敗覚悟でチャレンジしなければ、あと数年でキャッシュがなくなる環境に立たされていることがほとんどなので、とにかく打席に立つ機会を増やしていますし、それを称賛するカルチャーが必要だと考えています。

当社の今年のスローガンは、「やりきる」です。失敗を失敗で終わらせないよう、最後まで粘るということを大切にしたいと思っています。たとえ計画通りの成果を上げられなかったとしても、何らかの学びがあれば次につながれますし、100%の失敗はありません。

佐久間 現場の立場から言うと、デジタル人材をどれだけ集めたとしても、みんなの力を活かして何をしたいのかを、リーダーが事業計画やビジョンなどに落とし込み、表現できないと、プロジェクトは前に進みません。

私はAI活用プロジェクトの現場に関わることも多いのですが、テクノロジーとリベラルアーツ、ビジネススキル、マネジメントスキルは不可分だと思ふことがよくあります。

特に大企業においては既存の事業を維持しながら、新しい事業を創出していく必要があります。まさに『両利きの経営*』で説かれているような、知の「深化」と「探索」を両立できる人材が切望されていると思います。

信國 最近では、デジタル人材を語るスキルのドメイン知識を持ち、みずからビジョンを描いて、プロジェクトメンバーをリードしていける能力が重視されるようになってきました。

単に工学系の大学院から機械学習を

学んだ学生を大量に採用しても、そういった人材を活かす文化や枠組みがないとデジタルトランスフォーメーションは実現できないということです。ね。

佐久間 その通りです。デジタル人材を活用して何をしたいのか、どんな価値を生み出したいのか。それが整理されないまま、高い給料を払って優秀な人材を集めたとしても、新しいチャレンジができないとわかった時点で去ってしまうでしょう。

信國 最後に、日本経済のさらなる発展に向けて、日本の大企業、特にCFOの皆さんに向けて提言がありましたらお願いします。

佐久間 人に投資することを重視していただきたいですね。それは採用や教育にお金をかけるということだけではなく、挑戦の機会を与え、プロセスを評価し、どこに成功を見出すのか。そういう全体像をデザインしながら人に投資してほしいと思います。

加藤 日本は人口減少社会にあり、このまま変わらないうちに危うい船に乗っている世代にはあります。そうならないために私たち自身、力を尽くしたいと心から思っていますし、変革事例を皆さんと一緒につくっていききたい。そのために、日本が世界に誇るアセットである大企業の力を、ぜひ貸していただきたいと願っています。

Step ahead

— 更なる高みに向け、一步先へ

ビジネスのグローバリゼーションは加速度を増し、事業を取り巻く環境の不確実性が増す中で、CFOに求められる役割はますます高度化しています。CFOプログラムは、様々な課題に直面するCFOを支え、ファイナンス組織の能力向上に寄与することを目指すデロイトトーマツグループによる包括的な取り組みです。われわれは、グローバルに展開するプロフェッショナルファームとして先進的な知見やネットワークの場を提供します。

CFOs



Think ahead CFOへの情報発信

CFOアジェンダをテーマとした情報を発信。CFOをナレッジの面から支援します。

CFO Signals

CFOの意識調査を四半期毎に実施、デロイトの専門家による分析を加えたレポートとして発行しています。

CFO Insights

四半期に一度、税務、M&Aなど各方面の専門家による知見を提供する情報誌です。(英語のみ)

Plan ahead 個社の課題解決

CFOの成功を確かなものにするためのデロイト独自の終日ワークショップです。CFOのロードマップ策定を支援します。

CFO Transition Lab

デロイト トーマツ独自のフレームワーク、4 facesを用いて、CFO 個別の課題解決に向けたブレインストーミングを実施します。

Look ahead CFOネットワーク形成

CFO同士のコミュニティ形成を支援します。

Finance Leaders Summit

現役／次世代CFOを対象とし、経営を取り巻くCFOアジェンダについての課題認識を共有すると共に、CFO同士が交流を深めていただくネットワーキングの場です。

CFO Forum

日本で活躍する外資系企業のCFOを対象にしたラウンドテーブルです。業界やトピックを限定し少人数で開催します。(不定期、英語のみ)

CFO Reception

外資系企業のCFO同志が交流を深めることを目的にしたネットワーキングの場です。(年2回、英語のみ)

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu LLC.

デロイトトーマツグループは日本におけるデロイトトウシュー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、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー等を提供しています。また、国内約40都市に約8,700名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、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(デロイトトーマツ)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、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を超える国・地域の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Fortune Global 500®の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約225,000名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitterもご覧ください。

Deloitte(デロイトトーマツ)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイトトウシュートーマツリミテッド(“DTTL”)ならびにその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の関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL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。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細はwww.deloitte.com/jp/about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事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

お問い合わせ

デロイトトーマツ CxOプログラム

E-mail: cxoprogram@tohmatu.co.jp | www.deloitte.com/jp/cfo