

**Global Treasury Survey 2024年版**  
日本語版

2024年9月

# はじめに

デロイトでは、「Global Treasury Survey」を隔年で実施しており、この度、「Global Treasury Survey 2024年版」を発行することになりました。

調査にご協力いただいた213企業の皆様に改めてお礼申し上げます。幅広い業界を代表する企業の皆様のご回答から、以下の傾向を捉えることができました。

- 1 昨今の世界情勢に連動した金利変動により**流動性リスク管理は、財務担当者にとって引き続き最優先事項**と考えられています。CFO組織への貢献として、財務部門には企業における効果的な「資金管理」や、「運転資本の最適化」における主導のサポートが求められています。
- 2 前回サーベイから引き続き、「**資金予測精度の向上**」は、**財務部門での優先取り組み事項**となっています。本サーベイにおける機能の成熟度調査の中で、平均より高い資金予測機能があると評価した企業は、全体の4分の1以下でした。依然として企業は、複数のデータ元からの情報に基づき資金予測を作成しており、精度向上に課題感を持っていることが伺えます。また、一部の企業では、財務業務の中核である「資金管理（資金ポジション）」についても、回答企業のうち22%は機能の成熟度の向上の改善が必要と考えられます。
- 3 **生成AIの利用については、「資金予測」や「資金ポジション」、「為替・金利リスク管理」において、ユースケースの定義付け**を実施している企業はいくつかあるものの、現時点で、生成AIの導入を開始している企業は少なく、生成AIを完全に使いこなし、利益を享受している企業はほとんどないという結果でした。
- 4 **TMS（トレジャリー・マネジメント・システム）市場は、依然として数社のグローバルベンダーに集中**しています。前回の調査と比較すると、「財務取引管理」や「銀行・口座管理」においてテクノロジーを活用する会社は増えています。一方で、「資金予測」は依然としてスプレッドシートでの管理が多い状況です。全般に、トレジャリー領域でシステムを使用している会社は、マニュアル業務の削減、支払業務の見直しによる自動化、ガバナンス強化やレポートやダッシュボードの機能の向上を期待していることが伺えます。
- 5 財務担当者において、「**財務テクノロジー**」、「**銀行口座管理**」、「**インハウスバンキング**」、「**支払に関する日常的な業務**」を**アウトソースすることへの意欲**が高まっています。

デロイトでは、各国のメンバーファームと連携することにより、トレジャリー領域における戦略、トランスフォーメーション、テクノロジーなどのアドバイザリーサービスをグローバルに提供しています。

本サーベイに関連したトピックについてより詳細な情報をお求めの際は、各国のデロイト担当者（P22）へお問い合わせください。



**Benny Koh**  
Partner  
Deloitte & Touche LLP  
Global Treasury Advisory Leader



**Niklas Bergentoft**  
Principal  
Deloitte & Touche LLP  
US Treasury Advisory Leader



**Erik Smolders**  
Managing director  
Deloitte & Touche LLP  
US Treasury Transformation  
Leader

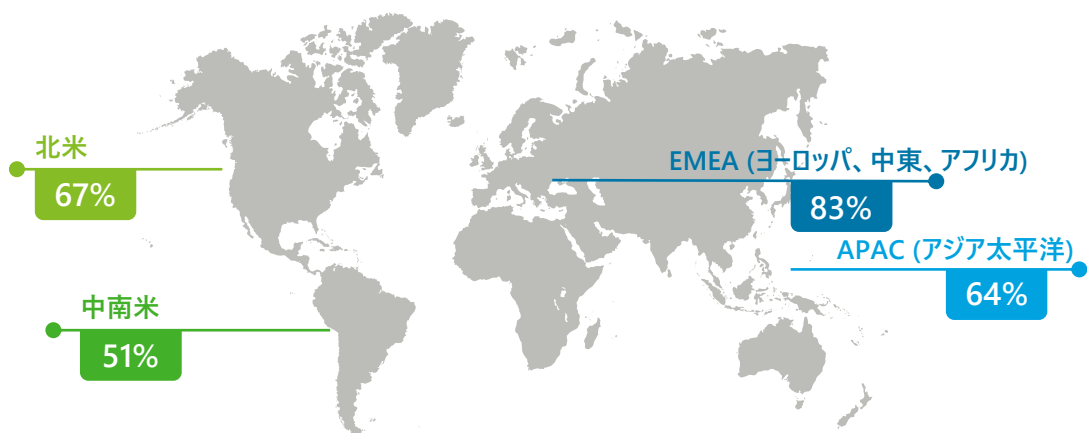
## 原著・注意事項

本レポートはデロイトネットワークが発行した原著をデロイト トーマツ コンサルティング合同会社が翻訳・加筆し、2024年9月に発行したものです。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

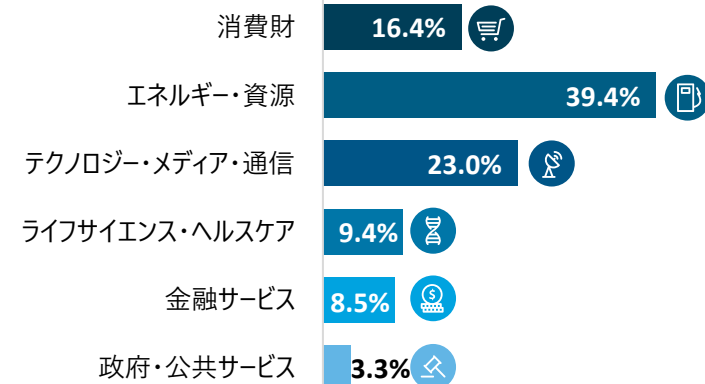
# サーベイ回答企業について

2024年のグローバルレジャーサーベイでは、数多くの業界から計213企業のご回答をいただきました。

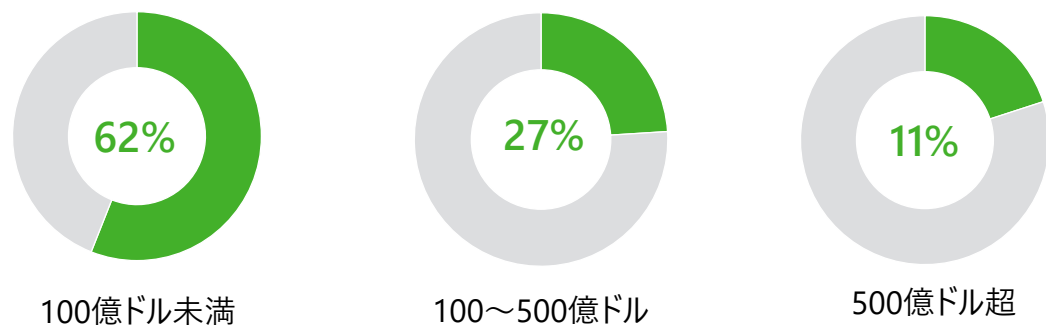
## 地域分布（オペレーション拠点※1）



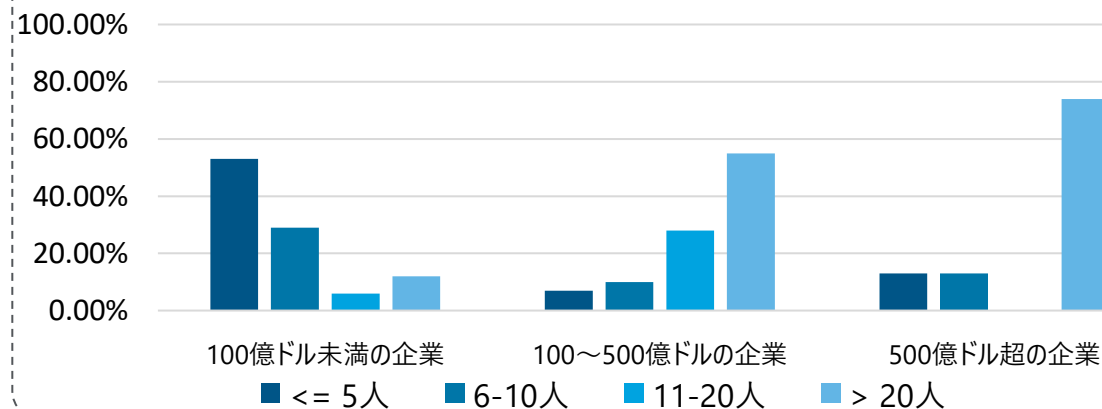
## 業界



## 対象企業の年間収益



## 対象企業の財務担当者数（フルタイム）

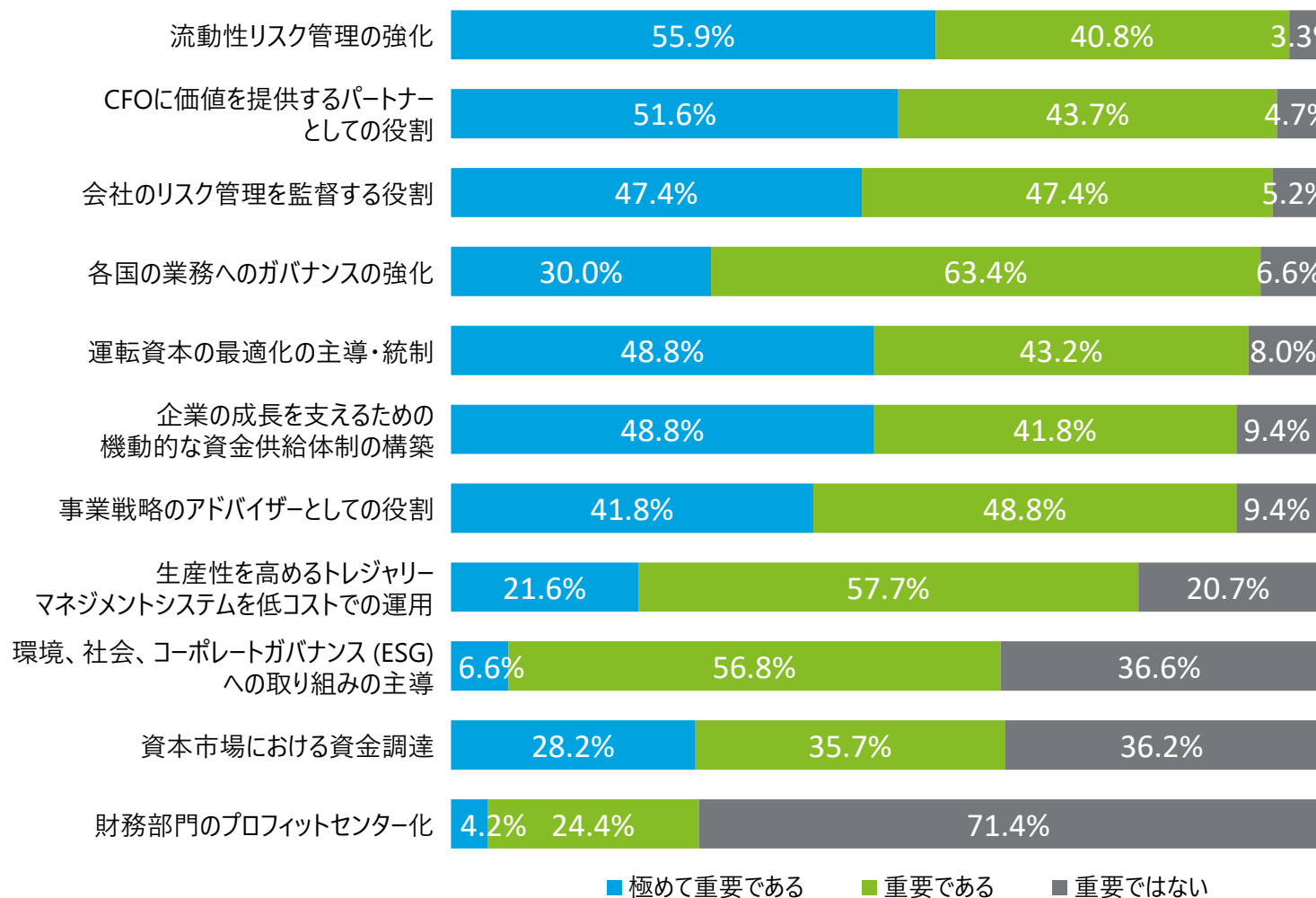


※1 本社及び各国のオペレーション拠点を含むため、合計が100%を超える

# 1. 財務部門への期待と役割

# 財務部門への経営層の期待

前回の調査の結果と同様に、CFOが財務部門に求める最優先事項は、「流動性リスク管理の強化」です。最近の世界情勢に連動した各国での金利変動により、流動性管理への関心がより一層高まっています。また、パンデミックを経て、多くの企業がリモートワークを活用したハイブリッドな働き方を継続しているため、「各国の業務へのガバナンス強化」に対する関心の高まりが伺えます。



## 2024年に新しく追加された財務部門に期待する役割

「ESGの取組の主導」の項目は今年から調査項目に追加されており、回答者の64%が、CFOから求められているトレジャリーの機能として極めて重要もしくは重要と答えている。これは、格付け機関が使用する評価項目に、ESG項目が含まれたことに起因していると考えられる

## 2024年においてCFOが重要視する財務部門の役割

2022年の調査結果と比較して、「企業の成長を支えるための機動的な資金供給体制を構築」の順位が2つ上がっており、極めて重要と回答した割合も2022年では39%から、2024年は49%に上昇している

## 最も優先度の低い財務部門の役割

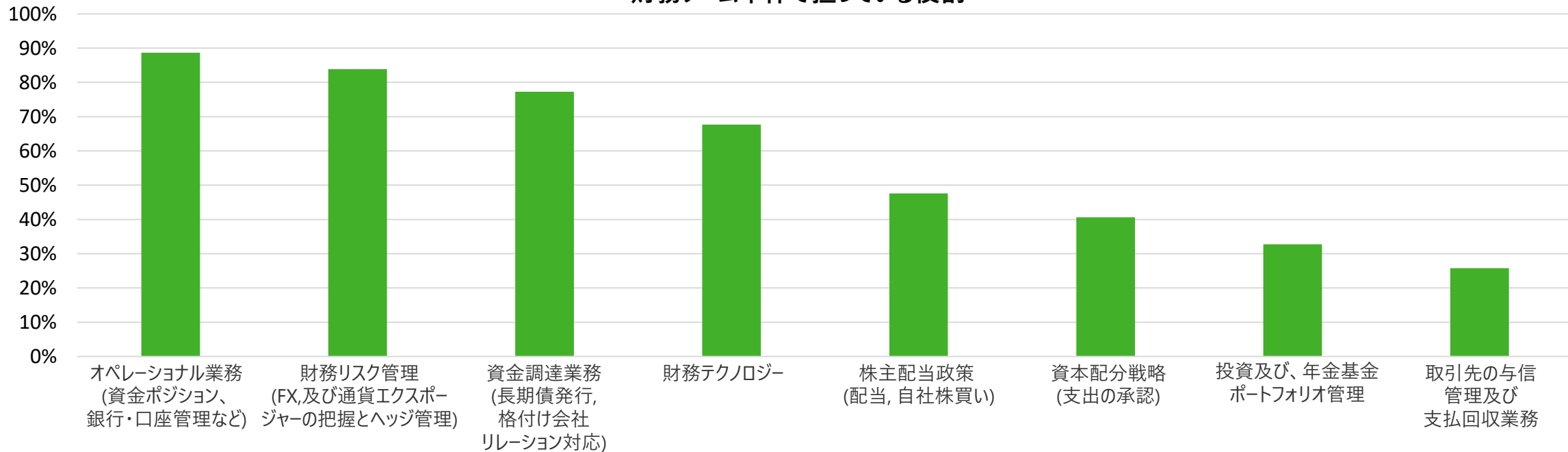
「財務部門のプロフィットセンター化」としてのトレジャリー機能はCFOが求める役割としては依然として最下位に位置しているが、「重要ではない」と回答した財務担当者は9ポイント減少した。直近の2年間、多くの国や通貨で起きている金利高の状態が、遊休資金の削減や、恒久的もしくは一時的な余剰資金の投資といった役割を財務担当者に担わせることとなり、企業のバランスシートに残る余剰資金の投資からのリターンを生み出すことに焦点をあてるようになった

# トレジャリー機能における戦略的役割

前ページの調査結果によると、約96%の回答者が「CFOに価値を提供するパートナーとしての役割」が自分たちの責務の一部であると回答しています。

「株主配当政策」及び「資本配分戦略」について、財務チーム単体で担っている業務の割合は他と比べて低いことがわかります。CFOの戦略的目標に沿って、財務部門の機動力を上げるためには、財務組織内で業務の効率化を図る必要があると考えられます。

## 財務チーム単体で担っている役割



財務担当者は、組織内のキャッシュカルチャー※1の推進力となりつつあります。流動性リスク管理や金融市場のアクセスなどの従来の役割と、組織の資本配分や株主配当計画の主導などのより戦略的な役割を担っています。現時点でこれら二つの役割を財務部門内で実施しているのは回答者の半分弱となっています。

※1 キャッシュカルチャーとは、組織が財務健全性を維持し、効率的な資金運用を行うために、現金やキャッシュフローを中心に据えた経営方針や業務プロセスを強化することを指す。

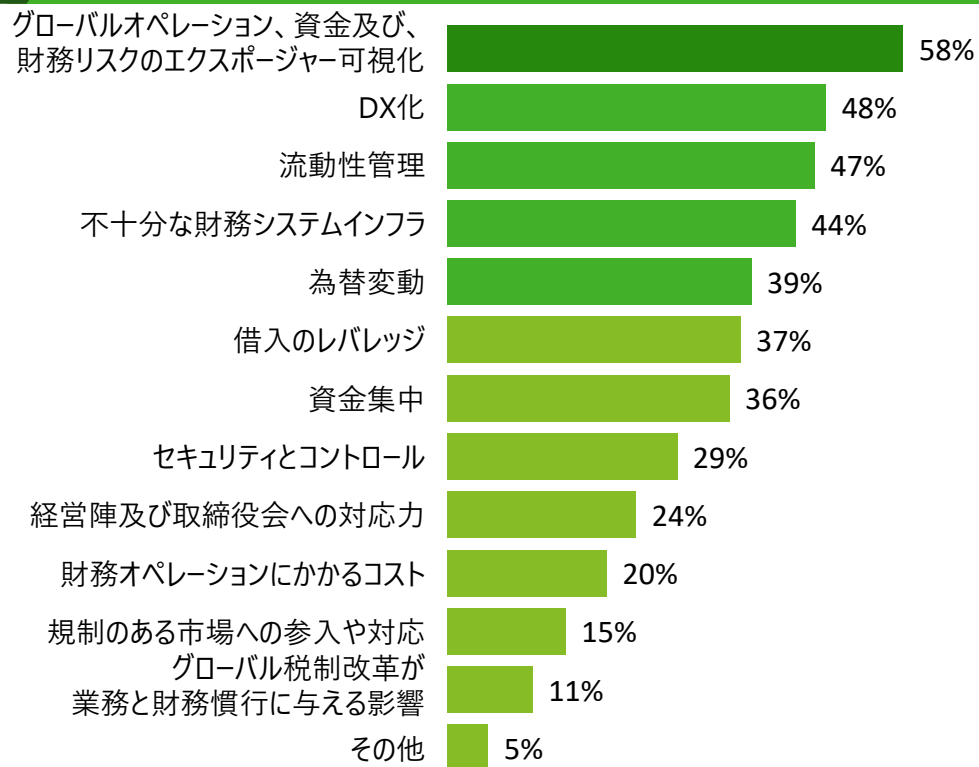
## 2. 財務オペレーションに関する洞察

# トレジャリー領域の主要課題と対処すべき事項

調査対象のCFOにとって、「グローバルオペレーション、資金及び、財務リスクのエクスポージャー可視化」は、依然として最も困難で時間のかかる課題であり、次に「DX化」と「流動性管理」が続きます。金利変動や経済不況の懸念が、流動性を考慮する際に財務担当者の行動に影響を与えています。これにより、「流動性管理」に対する課題感は前回の調査と比較して上昇しています。今年度の取組みとしては、「流動性管理の強化」と「資金予測精度の向上」が、引き続き財務担当者にとって重要な優先事項となっています。

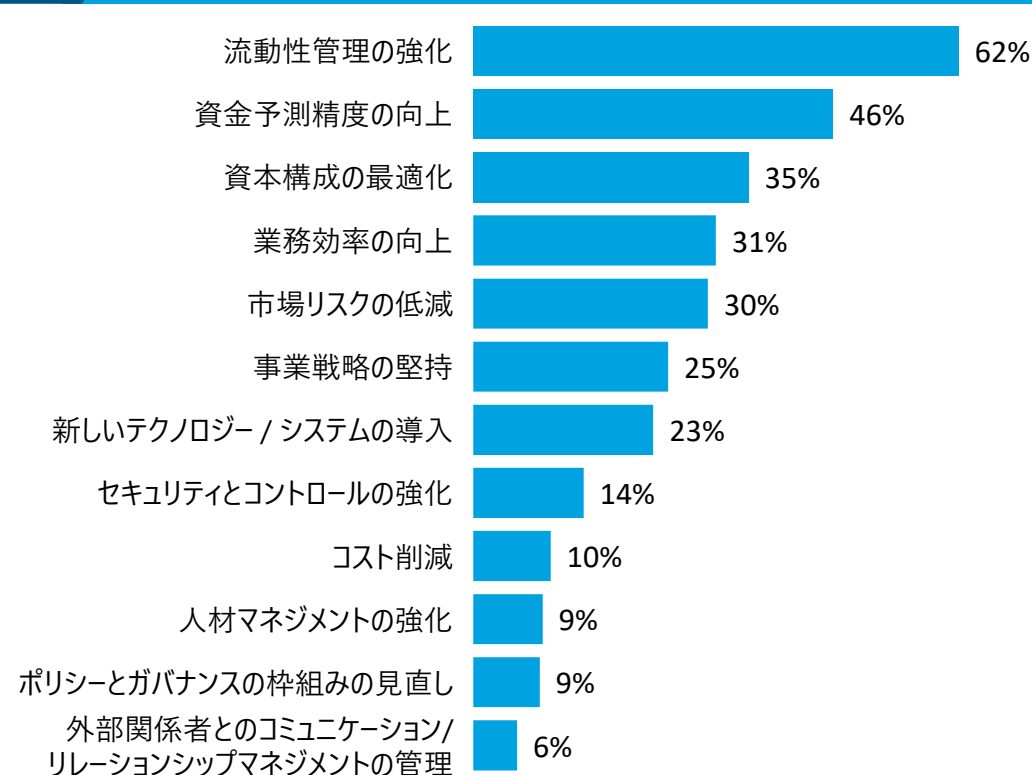
前回のサーベイ結果と比較して、財務部門の課題の中で「経営陣及び取締役会への対応力」の重要性が高まっており、財務担当者は経営層の関心事への対応の難しさを感じているようです。また、「Pillar II」による税制構造の変更が想定されているにもかかわらず、「グローバル税制改革が業務と財務慣行に与える影響」は、2年前の前回サーベイと比べて財務担当者にとってそれほど大きな課題と捉えられていないというのは興味深い結果です。

## 組織が直面している課題 (Top5)<sup>※1</sup>



※1.組織の上位5の課題を回答

## 今年度の優先事項 (Top3)<sup>※2</sup>



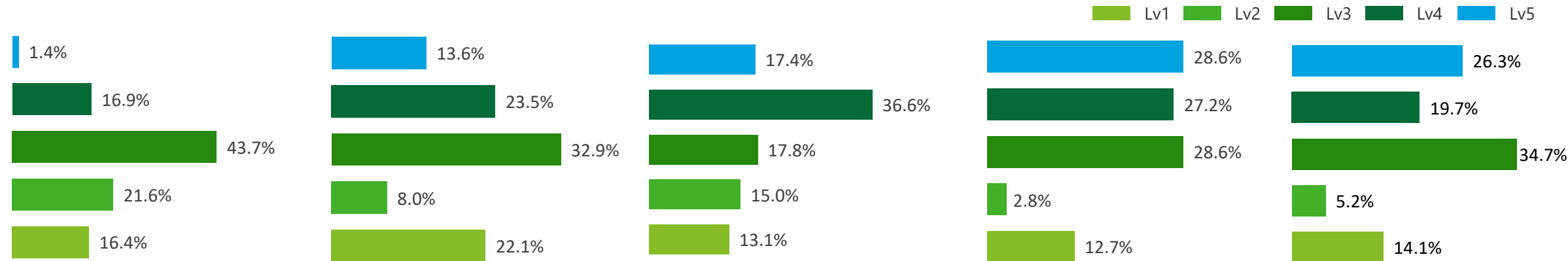
※2. 組織の上位3の優先事項を回答



# トレジャリー機能に対する成熟度評価

2024年の調査では、新たな質問事項として、ご自身の組織における財務機能の成熟度を評価いただきました。

※成熟度評価の定義はAppendixを参照



## 資金予測

- 前頁に示されているように、46%の財務担当者が資金予測精度の向上を最優先事項の一つに挙げている
- 回答者のうち、資金予測機能がLv4以上であると評価しているのはわずか18%であり、38%がLv2以下という結果となった
- 総じて多くの企業において、資金予測は複数の情報源からデータを収集しているため、正確な資金予測を立てることが難しくなっている。これは、資金予測の基となる買掛金や売掛金情報を提供する複数のERPや、予測キャッシュフローよりも収益やマージンに重きを置くビジネス視点の予測データを収集することに因る

## 資金ポジション

- 財務機能の中核的な活動の一つである資金ポジションが、成熟度の面で課題となっている
- 回答者の22%が、資金ポジションにおける成熟度についてLv1と回答した。大企業の方が中小企業に比べて成熟度のギャップが大きいと感じているという結果が表れている

## 資金集中

- ノーショナルプーリングやアクチュアルプーリングといった資金集中の手段は、かつては大企業のみが利用可能であったが、現在では小規模のグローバル企業も、より戦略的で高性能な資金集中ツールを開発している
- 回答者の54%が、資金集中機能をLv4以上と評価している
- 前頁のトレジャリー領域の主要課題として、調査回答者の36%は「資金集中」を挙げている (P8)

## 外国為替および金利リスク管理

- 直近2年間の金利および為替レートの変動は、過去10年間よりも高くなっている
- 回答者の56%が、Lv4以上と評価している
- 前頁に示されているように、回答者の39%が「為替変動」を自社が直面する主要な課題と考えている

## 銀行・口座管理

- 仮想口座の利用といった手段は確立されているものの、ビジネス上必要な銀行口座数が効率化と不要な口座を削減する妨げとなることがある
- 回答者の57%が、TMSをこの機能の一部として使用している。TMSは、銀行口座管理、及び、年次のKYCコンプライアンス、署名権限の管理とコミュニケーションに関する一部の業務に対応しているが、依然としてマニュアル作業が多い状況である

# 財務業務の外部委託の需要

回答結果から浮き彫りになった注目すべき傾向として、まず、1)オペレーショナル機能と施策機関としての機能では、外部への業務委託に対する考えに明確な違いがあることが挙げられます。また、2) 財務テクノロジーにおいては、業務委託に対する高い需要が見られ、また、小規模企業の方が大規模企業よりも業務委託に積極的であることが読み取れます。これは、大規模企業は社内に専門知識を持った人材が既にいるということに起因していると推測しますが、それでも特定の機能においては外部サポートを求める傾向があります。

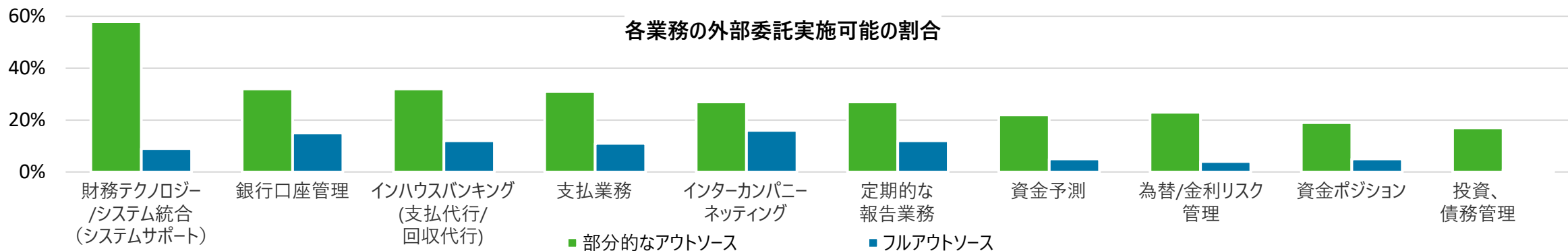
## 1) オペレーショナル機能と施策機関としての機能

前頁の回答では、「CFOに価値を提供するパートナーとしての役割」が経営層の期待として上位に挙げられており、「投資、債務管理」、「資金ポジション」、「為替/金利リスク管理」、「資金予測」といった施策機関としての役割に関する業務の委託需要は低いことが表れている。一方で、「銀行口座管理」や「支払業務」といったオペレーショナル機能の委託需要が高い

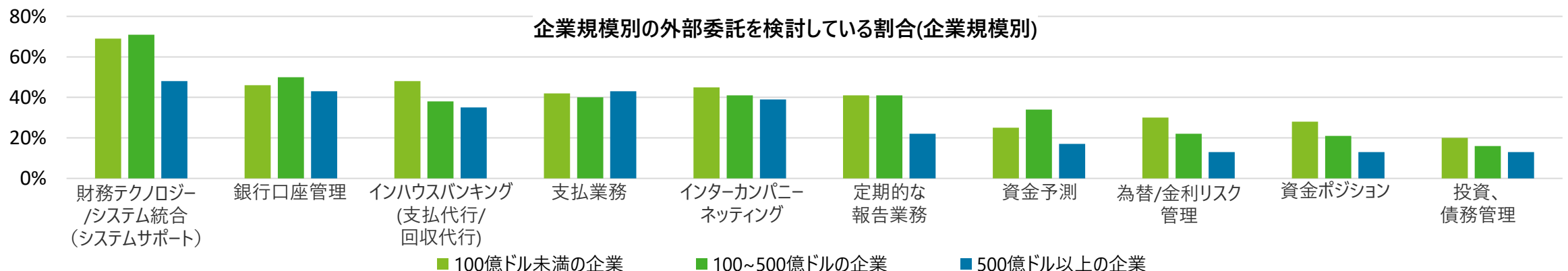
## 2) 財務テクノロジー

小規模および中規模企業は、採用コストの削減と専門知識を持つ人材の確保の難しさから、「財務テクノロジー/システム統合」の業務委託を検討する可能性が最も高い。テクノロジーサイクルの異なるフェーズ（稼働後、通常業務）に対して、専門サービスのサポートを柔軟に拡大・縮小できることは、業務委託を検討する上で関心を引く要素となる

各業務の外部委託実施可能の割合



企業規模別の外部委託を検討している割合(企業規模別)



### 3. トレンドへの対応

# 生成AIの導入と期待される効果 -1/2-

生成AIは、財務領域の変革においても大きな注目を集めています。資金管理における最も代表的なユースケースとして、「資金予測」、「資金ポジション（資金管理）」、および「為替/金利リスク管理」が挙げられました。進化した生成AIの機能を開発し、その恩恵を十分に享受している企業は少なく、ほとんどの企業は現在、ユースケースの特定やソリューションを決める段階にあります。生成AIの利用には多くのメリットがあるにもかかわらず、導入を成功させるためにはいくつかの障壁が残っています。企業のオペレーションに効果的にAIを組み込む方法を熟知している専門家が少なくことや、信頼できるデータソースおよびインフラの不足といった課題です。また、生成AIの利用に伴うリスクには、財務諸表や銀行口座などの機密性の高い情報に対する影響があります。組織内のさまざまな部門のリーダーシップが変革を推進しており、CFOにとっての課題は、生成AIが事業ラインにどのように影響するかを判断し、組織全体でその効率化を推進することです。先進的な企業は、リスクを軽減しながらビジネスに最大の利益をもたらすために、生成AIのクロスファンクショナルな戦略を効果的に策定するための専門部隊を備えています。



## 資金予測

- 予測分析において大幅な改善が期待できる
- 回答者が挙げたAI活用の最多のユースケースである。ビッグデータを保有している業務においては、生成AIの導入により、より大きな効果を得ることができる
- 取引先からの買掛金や売掛金の入出金予測や為替変動などについて、傾向を組み込むことができる



## 資金ポジション（資金管理）

- 2番目に回答が多かったユースケースである
- 生成AIにより、対象の全銀行と接続可能になり、TMSの全機能を利用できるようになる。その結果として、大きな費用対効果が得られる可能性がある
- 生成AIの利用により、銀行ごとに適切な銀行接続を安価で実現できる可能性が出てくるであろう

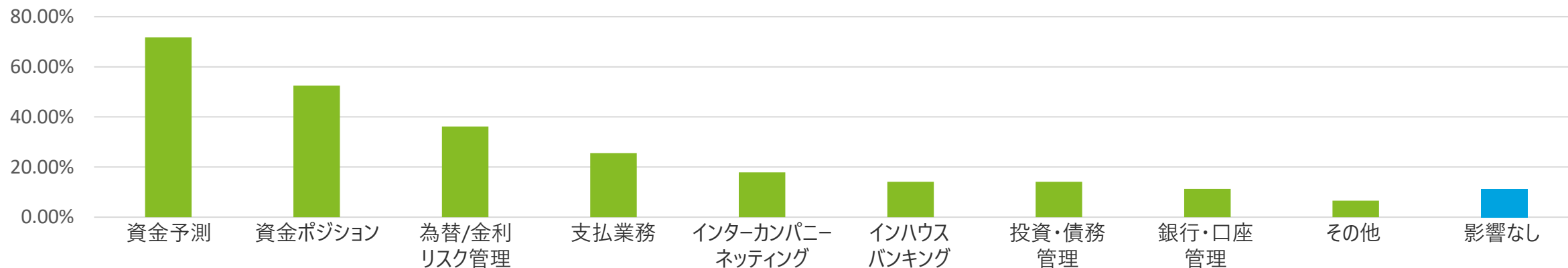
## AI機能に投資する企業の次のステップ

- 業務上のビジネスユースケースを定義する
- ユースケースの実現による財務的および非財務的な効果を明確にする
- 開発の機能面および技術面を担当する部署を特定する
- 特定された効果を証明するために、必要に応じてPoCでの検証を行う
- ビジネスおよびITリーダーと連携し、相互に影響を及ぼす可能性のある機能のユースケースを確認する
- 導入した生成AIのユースケースの効果を確認するために、ガバナンスおよび管理体制を強化する

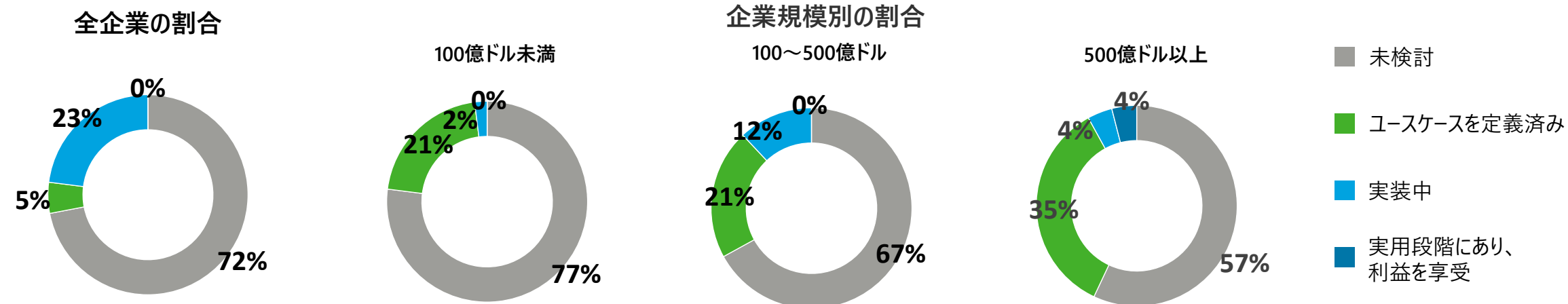


# 生成AIの導入と期待される効果 -2/2-

## 生成AIに期待する効果



## 生成AIの実装状況



# 近年の支払手段の動向

調査対象の企業の大多数は、1年以内に新しい支払手段を導入する計画はなく、引き続き、SWIFTやHost to Host接続を通じて従来の支払手段を利用する予定です。多くの企業は、最も費用のかかる電子決済手段である電信送金で支払いを行っており、また依然として小切手での支払いを行っている企業もいくつかあります。

企業の市場規模や業界によらず、サプライヤーにとっては回収の方法は大きな問題ではなくなりつつあり、支払い側もいろいろな送金方法に対応できるようになると考えます。

### リアルタイム決済

- リアルタイム決済が、今後1年で最も採用される可能性が高い支払手段との結果が出ている
- 2023年のFedNow<sup>※1</sup>の稼働開始により採用が進むと推測している
- 企業が非効率的な支払方法から移行することで、回収業務の迅速化が図れる
- リアルタイム決済は、流動性管理の改善、即時請求、リアルタイムの財務可視性向上に役立つ

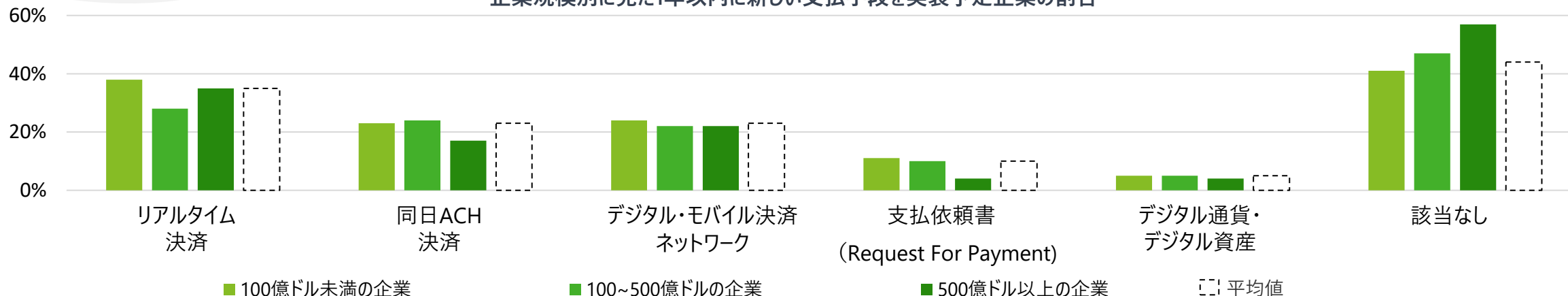
### デジタル・モバイル決済ネットワーク

- デジタル・モバイル決済の導入は通常、顧客のニーズから実現する
- これらプラットフォームの利用についても、通常財務部門ではなく、業務側のニーズにより実現する
- これらの導入により支払いの効率化や売上増加の可能性はある

### デジタル通貨・デジタル資産

- 採用に対する一定の慎重さが伺える
- 現在、未だ様々な組織ではこれらに対するリスクを慎重に見ている
- 企業は不透明な規制の状況下で「様子見」の姿勢を取っている

企業規模別に見た1年以内に新しい支払手段を実装予定企業の割合



※1 連邦準備制度理事会、「連邦準備制度は、新しい即時決済システムであるFedNow<sup>®</sup>サービスが稼働開始したことを発表」、プレスリリース、2023年7月20日

# ISO 20022の導入

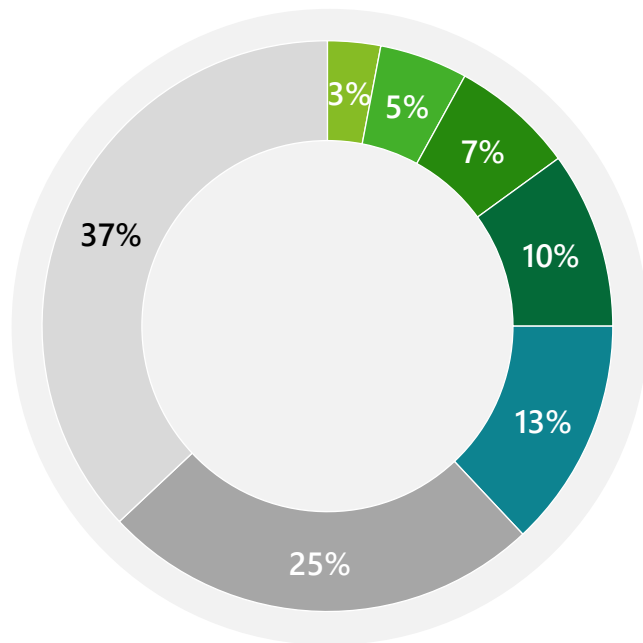


ISO 20022  
の導入

多くの企業は、ISO 20022の導入がもたらす影響をまだ見極める段階になく、またなぜ導入を検討する必要があるのか、という要因についても十分に認識していません。銀行においては、MTメッセージからの移行がSWIFTによって義務付けられており、2025年11月の期限以降、特定のMTメッセージは（銀行間では）サポートされなくなります。

現時点では、多くの銀行が顧客に対してISO 20022フォーマットの運用を強制しておらず、引き続き、顧客のために従来のフォーマットを変換するサービスを継続する可能性が高いです。しかし、将来的にはSEPA（単一ユーロ決済圏）の対応進化と同様、ISO 20022導入義務が拡大し、一般的に使用される企業フォーマットを含むようになり、銀行による変換が難しくなる可能性があります。

一方、その間にISO 20022に移行した企業では、統一されたフォーマットと豊富なデータタグにより、業務効率化のメリットを享受できます。



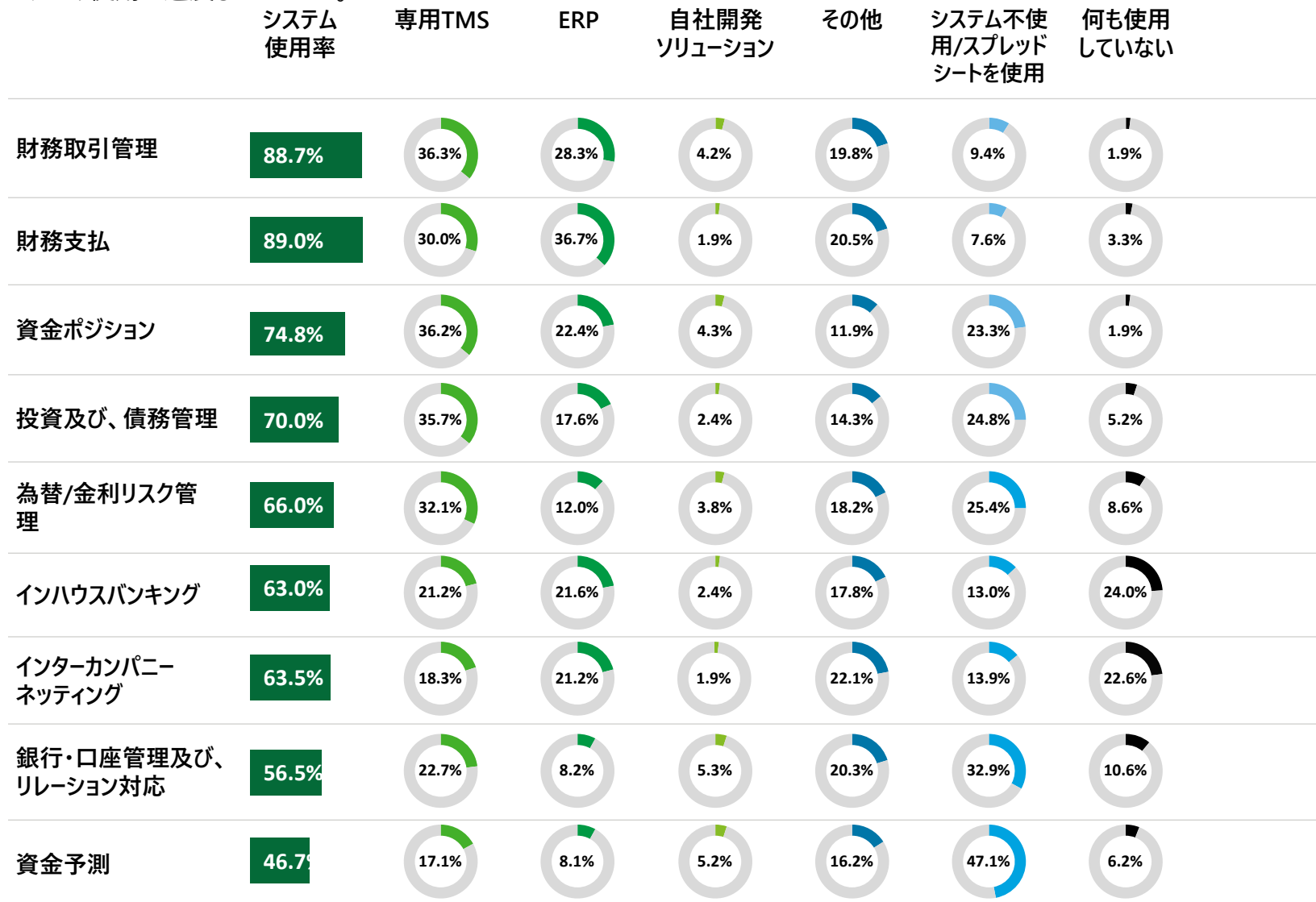
- サードパーティのソフトウェアソリューションを使用して導入を開始/完了
- 銀行ソリューションによる導入を開始/完了
- ERPシステムへの影響調査
- TMSへの影響調査
- TMSを使用して導入を開始/完了
- 影響調査は未実施
- 不明

## 4. トレジャーリー領域のIT活用



# トレジャリー領域業務におけるシステム使用状況

2022年のサーベイ以降、トレジャリー領域においては、「財務取引管理」や「銀行・口座管理及び、リレーション対応」の部分でシステム導入が拡大している一方、それ以外の業務領域では、システムの使用は進展していません。



「財務取引管理」に関するシステム使用率の増加は、TMS上での設定が容易であることや、ISO20022の利用拡大に伴い、入出金明細に記載する内容がより標準化され、その結果、仕訳や資金予実管理の大幅な自動化が実現に起因すると考えられる

「銀行・口座管理及び、リレーション対応」におけるシステム使用率の伸びは米国、及び海外におけるカウンターパーティリスクへの注目が高まっていることに起因している。これにより、銀行パートナーへのリスクの可視性の必要性が強まっている。銀行管理をデジタル化することで、企業は管理、ガバナンス、および銀行関係の可視性を向上させることができる

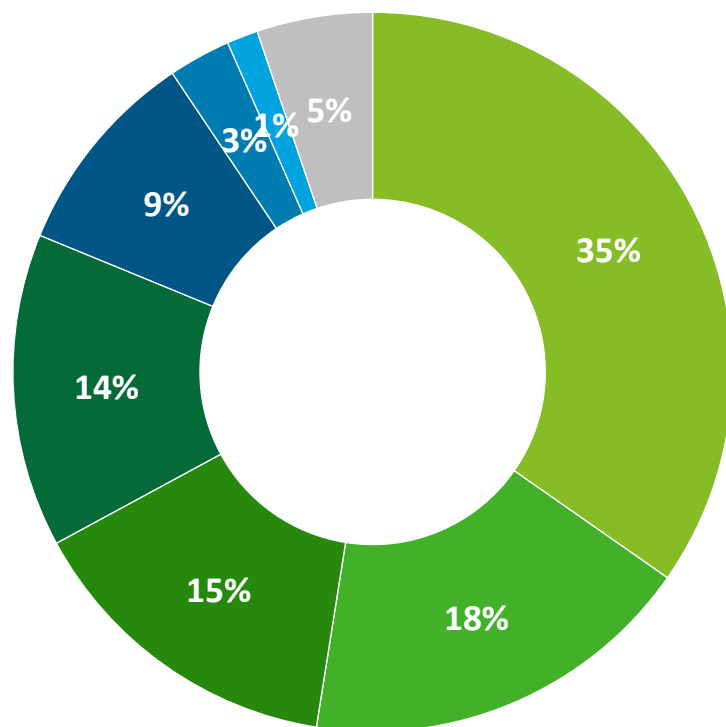
TMSのマーケットは依然として、少数のグローバルベンダーが大きなシェアを占めており、提供ソリューションによって、財務部門は業務プロセスや管理、そして自動化を実現している

# トレジャリー領域でのシステム導入による導入効果

新しい財務テクノロジーを導入したり、既存のシステムを置き換えることは、多くの企業にとって挑戦的な取り組みとなる可能性があります。システム導入・刷新にあたっては、その取り組みにより得られる定量/定性効果を明確にすることが必要です。

回答者が優先順位が高いと回答したシステム導入の目的には、「既存のマニュアルプロセスの自動化」、「リスク軽減」、「可視化実現とレポート機能の向上」、「安定的な稼働 (24時間)、スピード、品質、業務効率」などです。これらのメリットは、企業の業務全体の効果と効率を大幅に向上させることが可能です。

## 財務領域でのテクノロジーソリューションを導入する際に、最も重要視する導入効果をお答えください



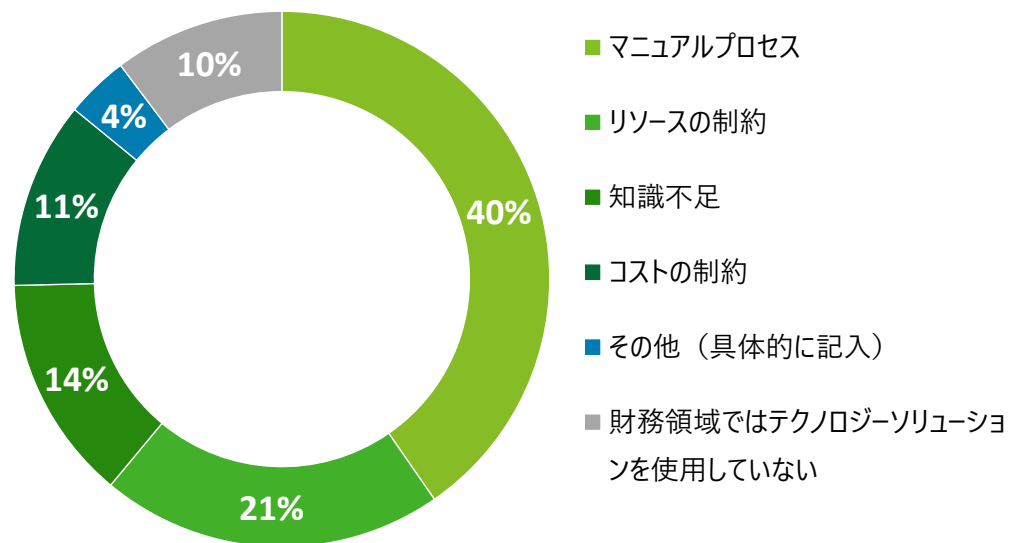
- 既存のマニュアルプロセスの自動化
- リスクの軽減 (例: 人的ミスの削減、セキュリティ強化、管理強化)
- 可視化実現とレポート機能の向上
- 安定的な稼働 (24時間)、スピード、品質、業務効率
- ビジネス成長に対応できる拡張性
- 現行プロセスのコスト削減
- ルーティンワーク削減による従業員の満足度向上
- 財務テクノロジーソリューションを使用していない

# トレジャリー領域でのシステム導入に関する課題

システム導入におけるテクノロジー観点での最大の課題は、「適切なテクノロジー採用」と「適切なプロバイダー/ベンダーの選択」です。財務テクノロジー/システム導入のメリットを既に企業が認識しており、投資する意欲があることを示しています。

多くの企業の担当者は、通常の財務マネジメント業務に加え、システム導入の検討・実施の役割を担っています。その負荷を軽減し、システム導入そのものをスムーズに行うための機能理解や目指す業務設計等のサポートを享受するために、外部リソースを活用するケースも増えています。

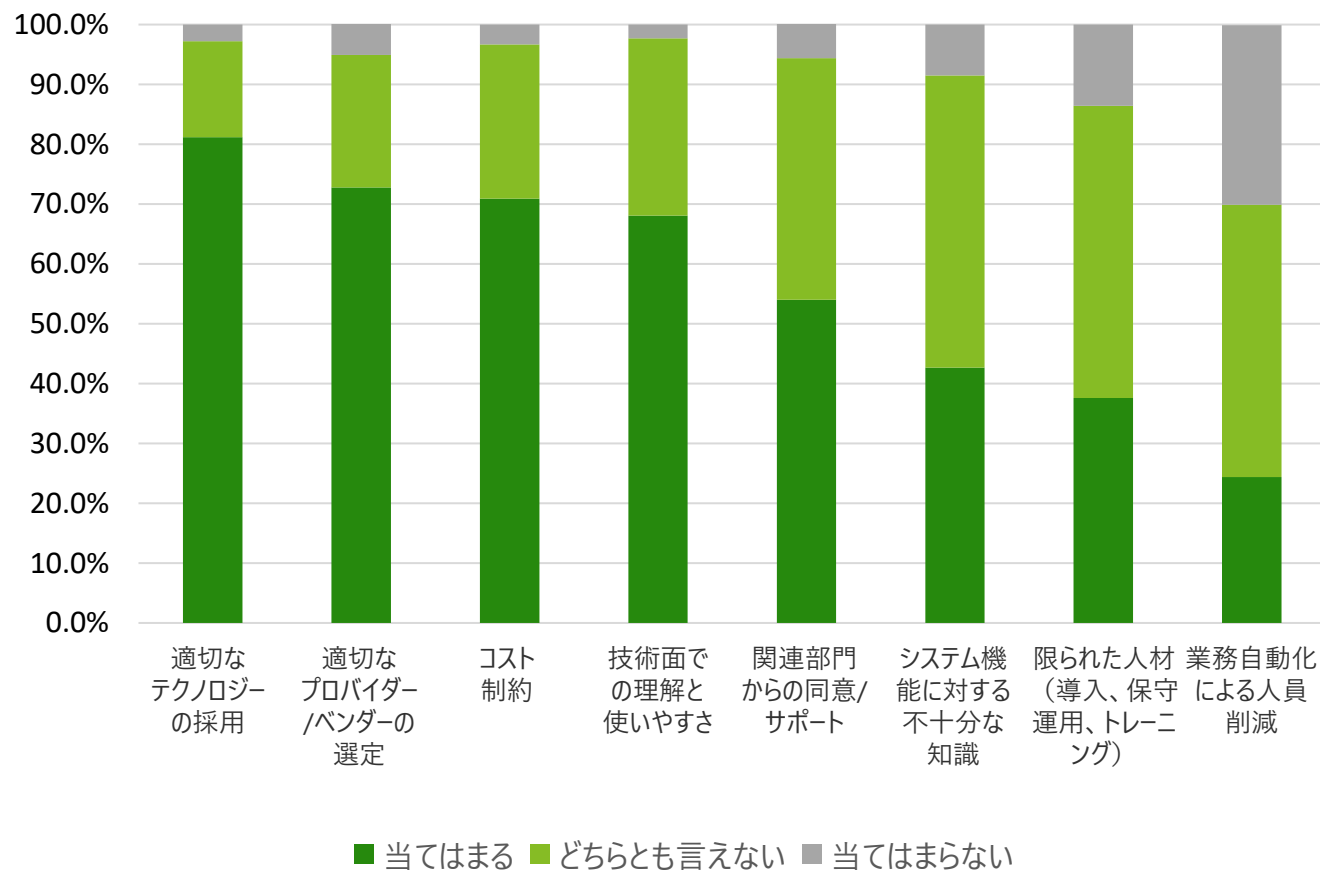
最大のテクノロジーギャップは何とお考えですか？



## その他（具体的な記入内容例）：






- 他のシステムとの接続性
- ERP環境の断片化
- TMSベンダーによるサポートの不備
- システム導入の失敗

貴社における課題の捉え方をご回答下さい



# 5. Appendix

# トレジャリー領域の各業務における機能成熟度の定義※1

成熟度	Lv1 (要改善)	Lv2 (やや低い)	Lv3 (中程度)	Lv4 (やや高い)	Lv5 (高い)
 資金ポジション	資金ポジションはマニュアルまたは Excel ベースで実施しており、すべての銀行口座が管理できているわけではない	資金ポジションの自動化は限定的または分散化されており、資金調達や投資の意思決定には使用されていない。すべての銀行口座が管理されている	資金ポジションはマニュアルではあるが、グループ全体で一元管理できており、資金調達や投資に関する意思決定に使用することが可能である。すべての銀行口座が管理されている	資金ポジションは ERP を介して、合理化及び、自動集中化ができており、リアルタイムでのレポートの取得はできない	本社又は財務統括会社は、TMSを通じてグループ全体の資金需要を完全かつリアルタイムで把握できている
 資金予測 (予実管理)	資金予測は殆ど管理していない	事業部門から提供された情報に基づき数日 (日次/週次単位) の資金予測はできている	事業部門から提供された情報に基づき当月分 (週次/月次単位) の資金予測はできている。予測精度を向上させるための差異分析ができている	予測精度を向上するため、実績データと予測データに基づく予実分析ができている	資金管理 (予実分析含む) の自動化ができている
 資金集中	キャッシュ・プーリングは行っていない。一部の地域では資金集約を手動で行っている	一部の地域でキャッシュ・プーリングを行っている	一部の地域でキャッシュ・プーリングを行っており、キャッシュ・プーリングに参加していない地域については、本社への資金集約を手動で行っている	キャッシュ・プーリング、オートスイープ、または手動プロセスを用いて効率的な資金集約が行えている	インハウスバンキングを活用している
 為替・金利リスク管理	明確なポリシーがない	各事業部門がそれぞれ地域ごとに独自にエクスポージャー管理をしており、本社 (中央) で管理/モニタリングができていない	グループポリシーが存在し、一部のエクスポージャーは本社 (中央) でヘッジされているが、その他はローカルで管理/ヘッジされている	本社 (中央) での為替集中ヘッジができている	マルチバンクプラットフォームを使用してタイムリーにコンペティティブな取引価格でヘッジを行っている。エクスポージャーは可能な限り相殺処理している
 銀行及び口座管理 (手数料)	グループ全体として、銀行口座の開閉設に、特別な手順 (ルール) は設けられていない。銀行手数料は一元管理されておらず、把握できていない	銀行口座一覧は、簡単には把握できない。一部の子会社分の銀行手数料を把握できている	銀行口座の開閉設の手順 (ルール) が設けられている。銀行手数料のモニタリングはできているが、銀行手数料の一元管理はできていない	銀行口座の開閉設は、個社内に加えて本社承認による手順が設けられている。銀行手数料のモニタリングができており、銀行手数料の一元管理もできている	銀行口座の開閉設は、個社内に加えて本社承認による手順が設けられている。すべての銀行口座情報をリアルタイムで把握できている。銀行手数料のコントロールができており、グループレベルでの可視化もできている

※1. スコアシートは、デロイトのトレジャリー専門チームが作成。弊社が考えるあるべき姿における成熟度の定義

# 問い合わせ先

## グローバル & 米国

Niklas Bergentoft  
[nbergentoft@deloitte.com](mailto:nbergentoft@deloitte.com)  
+1 203 905 2859

## オーストラリア／ニュージーランド

Steven Cunico  
[scunico@deloitte.com.au](mailto:scunico@deloitte.com.au)  
+61 3 9671 7024

## オーストリア

Sascha Bakry  
[sbakry@deloitte.at](mailto:sbakry@deloitte.at)  
+43 1537005820

## ベルギー

Philippe Delcourt  
[pdelcourt@deloitte.com](mailto:pdelcourt@deloitte.com)  
+32 2 800 22 45

## ブルガリア

Dimitar Popov  
[dpopov@deloittece.com](mailto:dpopov@deloittece.com)  
+359 28023155

## カナダ

Trent Gall  
[tgall@deloitte.ca](mailto:tgall@deloitte.ca)  
+1 403 267 0569

## 中国

David Keong Fatt Wong  
[keowong@deloitte.com.cn](mailto:keowong@deloitte.com.cn)  
+86 10 85125378

## チェコ共和国

Valerie Novotna  
[vnovotna@deloittece.com](mailto:vnovotna@deloittece.com)  
+42 02460443353

## フランス

David Melki  
[dmelki@deloitte.fr](mailto:dmelki@deloitte.fr)  
+33 1 40 88 70 16

## ドイツ

Harald Fritsche  
[hfritsche@deloitte.de](mailto:hfritsche@deloitte.de)  
+49 89290367167

## インド

Sandeep Sarkar  
[sarkars@deloitte.com](mailto:sarkars@deloitte.com)  
+91 22 6185 6980

## アイルランド

Aislinn Brennan  
[aibrennan@deloitte.ie](mailto:aibrennan@deloitte.ie)  
+353 14 17 22 14

## イタリア

Elisabeta Tisato  
[etisato@deloitte.it](mailto:etisato@deloitte.it)  
+39 0283323597

## 日本

Shiho Matsui  
[shmatsui@tohatsu.co.jp](mailto:shmatsui@tohatsu.co.jp)  
+81 8043597418

## 中南米およびメキシコ

Jon Fredrik Stryker  
[jstryker@deloittemx.com](mailto:jstryker@deloittemx.com)  
+52 8181337325

## 中東

Sohaib Moid  
[smoid@deloitte.com](mailto:smoid@deloitte.com)  
+966 112828580

## オランダ

Ashley Sadie  
[assadie@deloitte.nl](mailto:assadie@deloitte.nl)  
+31 8 82 88 31 73

## 北欧諸国

Torben Winther  
[twinther@deloitte.dk](mailto:twinther@deloitte.dk)  
+45 30 93 61 00

## ポーランド

Robert Karczmarczyk  
[rkarczmarczyk@deloittece.com](mailto:rkarczmarczyk@deloittece.com)  
+48 225 11 01 54

## 南アフリカ

Monique De Waal  
[modewaal@deloitte.co.za](mailto:modewaal@deloitte.co.za)  
+27 113045417

## スペイン

Alejandro Gonzalez de Aguilar  
[agonzalezdeaguilar@deloitte.es](mailto:agonzalezdeaguilar@deloitte.es)  
+34 914432552

## 東南アジア

François-Dominique Doll  
[fdoll@deloitte.com](mailto:fdoll@deloitte.com)  
+65 6800 2858

## スイス

Peter A. Nobs  
[panobs@deloitte.ch](mailto:panobs@deloitte.ch)  
+41 58 279 6065

## 英国

Karlién Porré  
[kporre@deloitte.co.uk](mailto:kporre@deloitte.co.uk)  
+44 207 303 5153

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、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約2万人の専門家を擁し、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、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す。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 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、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、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、クライアントの改革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、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175年余りの歴史を有し、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”をバース（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超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、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>

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited