



## A people view:

SAPトランスフォーメーションの価値を引き出すために経営幹部が実行すべき3つのステップ

はじめに	3
注目されるべき経営者の役割	4
人材面まで考慮したビジネスケースを作成する	5
経営幹部間のリーダーシップ連携	7
なぜ、HiS（ハイインパクトセッション）が有効なのか	8
変革型リーダーシップとラインリーダーシップを柔軟に使い分ける	10
リーダー同士の対話は、可能な限り密に	
スタートの段階から人的要素を適切に取り入れる	11
デロイト・ヒューマン・キャピタルの窓口	12
	13

## 著者の紹介



John Erik Eikland  
Senior Manager  
Human Capital,  
Japan/Denmark

[joeikland@tohatsu.co.jp](mailto:joeikland@tohatsu.co.jp)  
[LinkedIn](#)



Tom Verstraete  
Director – Specialist Leader  
Human Capital,  
Belgium

[toverstraete@deloitte.com](mailto:toverstraete@deloitte.com)  
[LinkedIn](#)

# はじめに

## 経営陣による戦略的なチェンジマネジメントによって、テクノロジー導入が、ビジネス変革へと変わる

デジタルトランスフォーメーション（DX）はこの10年間のバズワードとなっている。それは大規模なSAPトランスフォーメーションと組み合わせて使用されることが多い。広く使用されている用語だが、完全に理解されているとはいえない。でも安心していただきたい - 私たちは、ここでその定義を明確にしようとしているのではない。私たちはこの言葉の中でしばしば過小評価されている側面、つまり人材の側面を明らかにしたいと考えている。人材がデジタル変革から取り残されると、デジタル戦略とテクノロジー投資が整合していても、企業価値が9%も低下するリスクがあるからである。[\[1\]](#)

ERPの本格的な変革を経験したことがある人ならば、デジタル変革の複雑さとそのビジネスへの影響は説明するまでもないだろう。それは片手間で行われるものではなく、経営者が隅々まで意識を払った上で行われるべきものだ。デロイトでは、デジタルトランスフォーメーションにおける投資収益率を高めるためにトップクラスの企業が行っている、他の企業とは異なる取り組みについて調査した。本調査によると、「戦略とアクションの間のつながりが、企業がDXによって最大の価値を引き出す力を決定する要因である」[\[2\]](#)。最も意味のある組み合わせは、デロイトがデジタルトリフェクタと呼んでいる3つの組み合わせである。すなわち「①明確なデジタル戦略の存在、②特定の技術投資が調整、設定されていること、そして③組織が動員され変化を管理する準備ができている」ことである[\[3\]](#)。

ここでは、SAPトランスフォーメーションにおける経営陣の役割と、彼らが戦略的変革活動において物事を動かしリードする方法について説明する。『デロイト2023グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド』（[Deloitte 2023 Global Human Capital Trends \[4\]](#)）の調査結果は、変革的なリーダーシップ・スキルがこれまで以上に重要であるにもかかわらず、それを身につけることがますます困難になっていることを示している。回答者の94%は、組織の成功にはリーダーシップ能力とその有用性が重要または非常に重要であると考えているが、破壊的でボーダーレスなこの世界でマネジメントをするために必要な能力を、組織のリーダーが現在持っていると考えているのはわずか23%だ。

我々が「テクノロジーを活用したビジネス変革」の中で最も大規模だと考えるSAPの導入は、テクノロジーそのものを超え、組織の戦略の実現を加速することを目指している。多くの場合、ビジネスモデル（新製品、新サービス、新市場）またはオペレーションおよびエンタープライズモデル（ITランドスケープの単純化、マスタデータのセットアップの合理化、プロセスの調和など）のいずれかの変革に関連している。それにもかかわらず、ビジネス変革と呼ばれるSAPの実装は、その価値を無駄にしまうことがしばしば見られる。更新・自動化されたプロセスを備えた新しいコアSAPを実装することで、魔法のようにビジネス変革の価値が湧き出てくると思ってしまうからだ。ビジネス変革は、プロジェクトの後半によく実施されるチェンジマネジメントによって解決されるのではなく、経営幹部の活動によってのみ解決される。

# 注目されるべき経営幹部の役割： 個人、チームメンバー、リーダーとして

幸いなことに、テクノロジー導入に留まらず、  
ビジネス価値創出につながるSAP導入に  
成功した組織の例がいくつかある

それはDX価値の最大化を目指すビジネス主導アプローチから始まることが多い。私たちはこのようなSAPトランスフォーメーションを世界中で観察した結果、経営幹部の役割についてある見解を持つに至った。経営幹部は、テクノロジー実装からビジネス変革への移行を目指した意志を持ち、意思疎通の図られた経営チームとして、あるいは権限を与えられた個人として、人の可能性を開放するための投資に向き合うべきだ。

私たちはSAPトランスフォーメーションにおけるリーダーシップの課題をすべて解決しようとしているわけではない。しかしながら、過去の経験に基づきSAPトランスフォーメーションにおけるリーダーシップの役割を分析した結果、「最高」の結果を得るためには、少なくとも3つのステップを正確かつ確実に実行する必要があると考えている。

SAPトランスフォーメーションの  
価値を引き出すための  
3つのステップ:



1. アンビション  
(成し遂げたいこと) の定義:

人材面まで考慮したビジネスケースを作成する



2. 連携の促進:

経営幹部同士の連携を強化する



3. リーダーシップ能力の強化:

変革的リーダーシップとラインリーダーシップを  
柔軟に使い分ける

...私たちはこのようなSAPトランスフォーメーションを世界中で観察した結果、エグゼクティブの役割についてある見解を持つに至った：

「協調したリーダーシップチームとして、あるいは権限を与えられた個人として、人々の可能性を解き放つために、彼らは投資と向き合っていた」



## 1.アンビション (成し遂げたいこと)の定義:

人材面まで考慮したビジネスケースを作成する

# テクノロジーに価値を持たせるのは人材 - 人材面まで考慮したビジネスケースを作る

**これまでのSAPトランスフォーメーションは、IT部門やCIO/CTOにリードされることが多かった。そして、そこには正当な理由があった**

IT環境の簡素化、ライセンスコストの削減、将来に備えたシステムの導入による組織への影響は、多くの組織にとってレガシーからの大きな飛躍であり、多くの場合、あらゆるIT戦略の中核となる。しかしながら、ITとビジネスは密接に結びついているので、コア運用プロセスがSAPソリューションによって再構築されるためにはCIO/CTOは他の経営幹部と連携する必要がある。このドメインを超えた影響が理由で、SAPビジネスケースに人的要素を勘案する必要が生じる。

**CFO、サプライチェーン責任者、調達責任者はすべて、部門横断的な変更を受け入れる必要がある。**これには、オペレーション品質とデータの品質/可視性を向上させるため、標準化された機能プロセスや組織全体にとっての大規模なプロセス変更が含まれることが多い。SAPプロジェクトに代表されるテクノロジー関連の投資は、財務、調達、サプライチェーン、セールスなど、組織全体に影響を及ぼすため、ビジネス変革と呼ばれることが多い。

しかし、人に関する取り組みはしばしば範囲外であったり、個別に処理される。通常、人事部門は主に、人的リソースの補填、コミュニケーション、およびトレーニングと言った変革活動の場面で、主にプロジェクト後半で関与する。これは、1つのSAPシステムを別のSAPシステムに置き換えることだけを目的としている場合は問題ないが、そのようなケースはほとんどない。

人事部門の役割を軽視することで、ビジネス変革における戦略的な差別化要因の1つである「人の面で成し遂げたいこと」が見過ごされてしまう。SAPの導入が「仕事を人にとってより良いものに、そして人を仕事上手にする◎」ために、従業員をどのように再組織化する必要があるのか、どのようなスキルが必要なのか、「変革後の状態」で機能を横断して仕事を遂行するにはどうすればよいのかを考えるためのきっかけでなくてはならない。この論点に関する明確な方向性を設定しながら、トレードオフを踏まえた意思決定をすることによってのみ、テクノロジーを活用したビジネス変革の可能性を最大限に引き出すことができる。重要なのは、経営幹部全員が、SAPのビジネスケースにおける人的要因を、全体として、そしてそれぞれの領域で積極的に考慮することである。

人材面まで考慮したビジネスケースを作成することは当然のように聞こえるが、実際には容易なことではない。[Deloitte 2023 Global Human Capital Trends survey](#)で言及されているように、調査対象のビジネスリーダーの90%以上が、テクノロジーを使用して仕事の成果とチームのパフォーマンスを向上させることが、組織の成功にとって重要または非常に重要であると考えている。しかし、自分たちの組織が仕事の成果やチームのパフォーマンスを向上させるためにテクノロジーを利用する準備ができていると考えているのは、わずか22%にすぎない。人材についての質問に率直に答えるのは簡単なことではないが、ビジネスケースに成し遂げたいことがすでに組み込まれていることで、リーダーシップの議論とプログラムメンバーがSAPの変革目標に力を注ぐための正しい方向性を確保できる。





## 1.アンビション (成し遂げたいこと)の定義: 人材面まで考慮したビジネスケースを作成する

「**重要なのは、SAPのビジネスケースにおける人的側面を、  
全社あるいは各領域で全経営幹部が、積極的に考慮することである。**」

私たちの経験では、「**人材面まで考慮したビジネスケースを作成する**」ためには、答えなければならないいくつかの質問があることが分かっている。

- そのSAPテクノロジーがビジネスプロセス、ポリシー、役割と責任に影響を与えることで、成し遂げたいこと(アンビション)は何か？
- そのSAPトランスフォーメーションが財務、サプライチェーン、製造、営業などの分野でもたらすと考えられるプロセス変革と自動化の後、従業員に期待される**能力・スキル**はどうか？
- その変革によって成し遂げたいことと「仕事を人にとってより良いものにし、そして人がより良く仕事をできるようにする◎」を実現するために、テクノロジーとその後のプロセス変更によって必要になる**組織形態**はどうか？  
また、それは新技術の導入前・中・後のどの段階で変わるべきなのか？
- その変革後の**労働力**はどのようなものになるか？  
コア能力の変化により、採用、リテンション、外注化、人材開発または人材削減が必要になるのはどこか？
- 我々の**組織文化**は変革によって成し遂げたいことに適しているか？  
ゴールを実現するために、リーダーの行動はどのように変化し、パフォーマンスマネジメントはどのように見直されるべきか？

「**…ビジネスケースに成し遂げたいことが組み込まれていることで、向かうべき方向性が明らかになる。それによって、リーダーシップの問題が解決され、プロジェクトメンバーがSAPトランスフォーメーションに力を注げるようになる**」



# 経営幹部間のリーダーシップ連携 -バズワード化を避ける

SAPトランスフォーメーションは、リーダーのためにリソースを費やすことから始まる。

プロジェクトスポンサーがキックオフミーティングの最初の15分間にプレゼンテーションをし、その後退出してしまう。私たちは、このようなリーダーの振る舞いがすべての組織で過去のものになることを願っている。

大規模なSAPトランスフォーメーションの開始時に経営陣と1対1のインタビューを実施すると、プロジェクトスポンサーと経営陣の間で、その変革によって成し遂げたいことに対する見方が異なることがよくある。

これはどの業界にも当てはまる。多くの場合、重要な用語（例えば「変革」など）の意味は、バラバラに理解されている。そのため、各機能や組織において、今回のSAPトランスフォーメーションの意義が何であるかをプロジェクトチーム（およびより広範な組織）に伝えることが難しくなる。

ソーシャル・エンタープライズ（社会的企業）の興隆『2018 デロイト グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド』(deloitte.com)』では、同じ楽譜から『歌う』『シンフォニックな経営陣』という概念を紹介した。SAPトランスフォーメーションにおいて、リーダーシップチームとして協働するためには、経営幹部が同じ言語を話し、同じ発言をすることが重要だ。そのためには、時に本音で馬鹿正直に語ることが必要とされる。

ハインパクトセッション (HiS) は、この連携を促進し、経営幹部チームからの賛同を得るための概念である。デロイトは、過去200回以上のHiSセッションを実施し、上級幹部が最善の意思決定を行い、SAPに関する根本的な不整合に対処することを支援してきた。

経営幹部の経験の多寡にかかわらず、複数年にわたるSAPトランスフォーメーションを成功させるためには、意思疎通の図られたリーダーシップチームによる構造化された計画が不可欠だ。HiSの間、私たちは参加者の歯に衣着せぬ議論を奨励し、呪文のように繰り返す「今、本音を言わなくていつ言いますか?」。

「デロイトは、過去200回以上のHiSセッションを実施し、上級幹部が最善の意思決定を行い、SAPに関する根本的な不整合に対処することを支援してきた。」



## なぜ、HiS（ハイインパクトセッション）が有効なのか

**異なる国に複数の工場を持つ企業が、大規模で全面的なSAPトランスフォーメーションに着手する状況を想像してみたい。**

プロジェクトのスポンサーと話をする、SAP標準プロセスを最大限に活用することで、実現したい戦略目標は明確であることが分かる(例えば、オペレーショナル・エクセレンス、将来の企業買収の準備ができていないこと、など)。しかし、他の経営メンバーに聞いてみると、標準化のレベル、アプローチ、タイミングなど、いくつかの前提条件について見解が一致していないことがある。

この事象に対する典型的なアプローチは、キーパーソンとの対話と意思決定会議（ステアリングコミティ）での議論を繰り返すことだ。このアプローチは非常に時間がかかるため変革のスピードが遅くなる。その上、キーパーソンとの個別対話は、全体での合意形成を遅らせるリスクも持つ。経営幹部が中立的で柔軟な考え方を持っていれば良いが、そうでない場合、PJが始まる前からすでに変革にブレーキがかかっている。

HiS(ハイインパクトセッション) はこのような場面で有効である。HiSでは、プロジェクトリーダーとビジネスリーダーを、議論せざるを得ない環境に集め、インタラクティブな終日セッションを行う。そして、すべての参加者の状況認識をそろえた後、前向きな共同作業に集中する。

参加者はPJで成し遂げたいことを一緒に議論し、それを具体的なものにする(たとえば、組織全体で共通のOrder-to-Cashプロセスが必要なのか、ローカライズを許可するのか、など)。さらに、彼らは成し遂げたいことを実現するための潜在的な課題について議論し、これらの課題への対応策を共同で検討する。それらを実行するスケジュールについて合意し、最後に（同じ楽譜を使って歌うように）、それらをストーリーとして語る準備をする。

このアプローチが有効である理由は、人的要素が第一に考えられているからだ。Daniel Kahnemanの‘Thinking Fast and Slow’に沿って、心理学とデザイン思考を用いて、複雑な変革上の課題が紐解かれる。セッションは、集中的、破壊的、かつ時に挑発的で、変革プログラムのニーズ、課題や経緯、及び時間的制約に合わせてデザインされる。

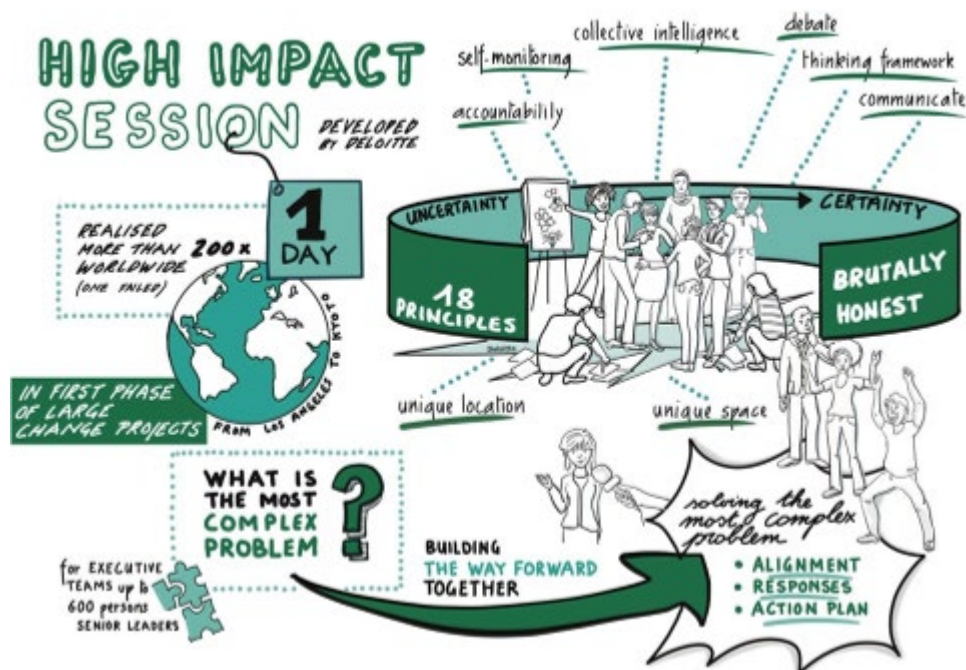
変革期間中の一貫性を確保するために、変革PJの各フェーズに少なくとも1回のHiSを置き、前のフェーズから学んだ教訓を振り返り、次のフェーズのアプローチを調整することをお勧めしたい(これは戦略レベルの「振り返り」であり、経営陣の優先順位の再確認であると考えて欲しい)。これによって、内外問わず様々な要素が波風を立てる中で、リーダーシップチームが「同じ楽譜で同じ曲を歌い続ける」ことが可能になる。





## 2. 連携の促進: 経営幹部同士の連携を強化する

SAPTランスフォーメーションの全工程において、リーダーシップチームとして協働するためには、経営幹部が同じ言語を話し、同じ発言をすることが重要だ。



本セッションは、集中的、破壊的、かつ時に挑発的で、変革プログラムのニーズ、課題や経緯、及び時間的制約に合わせてデザインされる。



### 3. リーダーシップ能力の強化: 変革的リーダーシップとラインリーダーシップを 柔軟に使い分ける

## 変革型リーダーシップとラインリーダーシップを柔軟に 使い分ける :あなたが考えている以上に時間が必要

### 残念ながら人材面まで考慮したビジネスケ ースに沿うだけでは十分ではない。

有意義な実行時間を確保することは、複雑なSAPトランスフォーメーションにおける重要な成功要因の一つである。Monitor Deloitte 2022のチーフトランスフォーメーションオフィサーの調査では、「変革ゴールを実現した経営幹部は、平均して18%の時間をPJの舵取りと形付けに費やしています。」と述べている。[\[1\]](#)

優れたリーダーについて、あるいは変革をリードすることについては、多くのことが書かれているが、ここではそれに異議を唱えるつもりはない。しかしながら、企業部門を率いることとSAPトランスフォーメーションを並行して進めることは、まったく両者のアプローチが異なるため、時に大きな問題を起こすことは強調しておきたい。財務、営業、サプライチェーンなどの各領域のリーダーが単独で、全体的な検討やKPIの説明を必要とする場合、どこに焦点を当て、何を優先するべきだろうか。複雑な機能内あるいは機能間の意思決定に加えてSAPトランスフォーメーションの責任を負うためには、「日常業務」に求められる以外の特定の能力が必要である。

SAPトランスフォーメーション下のリーダーは、検討中のソリューションについて自分なりの見解を持つことと、人々に権限を与えることとのバランスを見い出さすべき。

リーダーは、しばしば葛藤する。「チームは未来の会社を構築しているので、私は新しいビジネスプロセスについての詳細な見解を持っていなければならない」と「私は常に複数の同じように重要な戦略プログラムを並行して実行しているので、部下の決定を信頼して任せなければならない」という2つの考えの間で。多くのPJでアジャイルな動き方をすると、むしろリーダーの仕事の範囲は広がる。PJが迅速な意思決定を促している一方で、リーダーは意思決定するための時間が必要だ。

デロイトの変革型リーダーシップ評価では、様々なキーコンピテンシーが評価される - 戦略的関係構築から不安の払しょくや変革マインドの醸成まで - これらは組織心理学の研究実績と長年における大規模なビジネス変革での観察を通じて特定されている。これらのコンピテンシーの多くは、リーダーに情報を提供する直属の部下にも必要となる。そのためPJスポンサーは、変革活動に直接関わる現場リーダーの育成にも注力する必要がある。



### 3. リーダーシップ能力の強化: 変革的リーダーシップとラインリーダーシップを 柔軟に使い分ける

## リーダー同志の対話は、可能な限り密に

### リーダー間の会話は、信頼を高め、より良い意思決定をするためのものであるべき

リーダーとして必要な能力は、外部の研修を通じて学ばれることが多い。例えば「アジャイル意思決定」や「チームのエンパワーメント」に関するオフサイト学習セミナーや標準的なコーチングセッションなどである。外部の学習機会は、通常とは異なる視点を提供し、リーダー同士のネットワークを育むことができるメリットがある。しかしながら、研究によれば、実際の職場環境の中でこそ、私たちは最もよく学ぶことができる、と言われている。

外部コーチングに代わるもの、あるいは外部コーチングに追加するものとして、私たちは、経営幹部自身が事業変革を主導する、[Bring Your Own Challenge](#) (BYOC) アプローチを提案している。BYOCアプローチにより、リーダーとそのチームは、現実の問題解決と持続的な変化の実現に不可欠な継続的な学習環境と文化を活用することができる。

BYOCアプローチは、外部ファシリテーターと一緒に行うこともできるし、経営幹部自身がペアを組んで運営することもできる。取り上げるテーマは、例えば、新しいマスターデータスチュワードの集約レベル、新しいハンドオフプロセスと自動化を踏まえた調達機能の再設計、など様々である。

また、BYOCアプローチは、個人別の育成計画と組み合わせると、リーダーが個人の課題や問題にまとめて取り組むことができるようになる。そして、部門リーダーとSAPトランスフォーメーションリーダーという2つの役割の中で、リーダーが優先順位を決定することに役立つ。

**変革リーダーシップアセスメント、能力開発計画、そしてBYOCアプローチを組み合わせることは、経営幹部とそのチームの強力な武器になり得る。**

能力開発の対象領域を同僚やレポートラインと共有し、実務上あるいは変革場面における課題を共有することには、いくつかの利点がある。まず、リーダーシップチーム全体の信頼構築につながる。あまりこの階層でこれらの情報が共有されることは無いが、お互いにオープンかつ正直（かつ繊細）であるべきである。次に、自身の課題に対し、同じ組織内の異なる角度からの示唆を得ることができる。場合によっては、課題を共有するために適切な「組み合わせ」が必要になることもあるが、基本的には全ての経営幹部がお互いの課題に対して貴重なインプットを提供できる。

# スタートの段階から人的要素を適切に取り入れる

## SAPトランスフォーメーションは、常に経営幹部に、多大な努力を要求する

私たちは経営幹部がSAP導入によって成し遂げたいことに関する議論に注目し、活発に議論を始めることを期待している。例えば、いかに大きな変革であるべきか、いかに変革ジャーニーにおける投資が社員に影響を与えるか、など。

企業文化、タレント、組織設計、及び要員計画における技術的および機能的な影響をマネージすることは、人材の潜在能力を引き出し、SAPトランスフォーメーションへのROIを高めることに役立つ。

したがって、SAPトランスフォーメーションに着手している、またはその最中にある経営幹部には、財務面の投資額に応じて、自身の関与を増やすことをお勧めしたい。最低限、以下の3つの基本的な質問を自身に問いかけて欲しい。

**1) リーダーシップチームは、SAPトランスフォーメーションで成し遂げたいことについて、人の側面に至るまで明確で一致した見解を持っているだろうか？**

答えがYesの場合、それは文書化されているだろうか。

2) 私たちは、会社の利益のために部門横断リーダーシップチームとして、歯に衣きせずにより議論をする場を持っているだろうか？

もしそのような場があるならば、お互いの適切な距離間を保つために必要な「建設的な摩擦」は、確保されているだろうか。

**3) 経営幹部として、時間のバランスを意識的に取り、ラインと変革の両課題を解決できているだろうか？**

そして、私の部下たちはこれを正確に理解しているだろうか。

このトピックは、CHROに向けたメッセージでもある。私たちは、CHROが立ち上がり、人的要素に関する議論においてオーナーシップを発揮し、変革の初期段階から経営幹部にコミットすることをお勧めしたい。具体的には、1) ビジネスとIT双方で成し遂げたいことを定義する、2) 連携を促進する、3) リーダーシップの向上、を行う。

これらが進展すると、経営幹部は自らの意思により決意を固め、強い変革リーダーとなる。

「シンフォニックな経営陣」としてこれらのことに取り組むだけで、IT投資を単なるテクノロジーの実装から、真のSAPによるビジネス変革へと舵を切ることができる。

[1] Monitor Deloitteの2022年チーフ・トランスフォーメーション・オフィサー調査: 成功するトランスフォーメーションの設計

[2] Smith, Bottke, Dost, Kearns-Manolatos, Unleashing value from digital transformations-Deloitte insights Magazine 3, 2023

[3] Smith, Bottke, Dost, Kearns-Manolatos, Unleashing value from digital transformations-Deloitte insights Magazine 3, 2023

[4] Deloitte. (2023). 人的資本の動向 <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2023-global-human-capital-trends.pdf>



## Meet the authors



**John Erik Eikland**  
Senior Manager  
Human Capital,  
Japan/Denmark

[joeikland@tohatsu.co.jp](mailto:joeikland@tohatsu.co.jp)  
[LinkedIn](#)



**Tom Verstraete**  
Director – Specialist  
Leader  
Human Capital, Belgium

[toverstraete@deloitte.com](mailto:toverstraete@deloitte.com)  
[LinkedIn](#)

## Deloitte Human Capital points of contact



**Christina Burgwald**  
Partner, Denmark  
[cburgwald@deloitte.dk](mailto:cburgwald@deloitte.dk)



**Peter Van Dorpe**  
Director, Belgium  
[pvandorpe@deloitte.com](mailto:pvandorpe@deloitte.com)



**Josefine Heldeborn**  
Partner, Sweden  
[jliljevqvist@deloitte.se](mailto:jliljevqvist@deloitte.se)



**Sammie Ying Shum**  
Partner, China/HK  
[sashum@deloitte.com.hk](mailto:sashum@deloitte.com.hk)



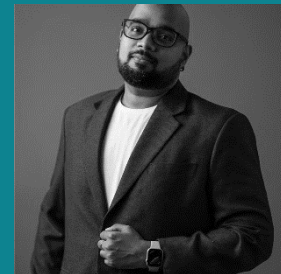
**Tetsuya Furusawa**  
Partner, Japan  
[tetfurusawa@tohatsu.co.jp](mailto:tetfurusawa@tohatsu.co.jp)



**Uling Hu**  
Partner, Netherlands  
[uhu@deloitte.nl](mailto:uhu@deloitte.nl)



**Mark Nicolas Teoh**  
Partner, Indonesia  
[marteoh@deloitte.com](mailto:marteoh@deloitte.com)



**Amarjeet Singh**  
Senior Manager, Malaysia  
[amarjeetsingh@deloitte.com](mailto:amarjeetsingh@deloitte.com)



**Stephanie Masseth**  
Specialist Lead, US  
[smasseth@deloitte.com](mailto:smasseth@deloitte.com)



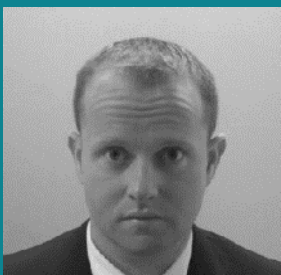
**Lee Merovitz**  
Managing Director, US  
[lmerovitz@deloitte.com](mailto:lmerovitz@deloitte.com)



**Jeffrey Goodwin**  
Partner, Canada  
[jegoodwin@deloitte.ca](mailto:jegoodwin@deloitte.ca)



**Janne Jalava**  
Director, Finland  
[janne.jalava@deloitte.fi](mailto:janne.jalava@deloitte.fi)



**Fabien Richard**  
Partner, France  
[frichard@deloitte.fr](mailto:frichard@deloitte.fr)



**Sonia Storr**  
Partner, United Kingdom  
[storr@deloitte.co.uk](mailto:storr@deloitte.co.uk)



**Victoria Yeo**  
Partner, New Zealand  
[vyeo@deloitte.co.nz](mailto:vyeo@deloitte.co.nz)



**Ben Fish**  
Partner, Australia  
[bfish@deloitte.com.au](mailto:bfish@deloitte.com.au)



# Deloitte.

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](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、クライアントの変革と繁栄を促し、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。