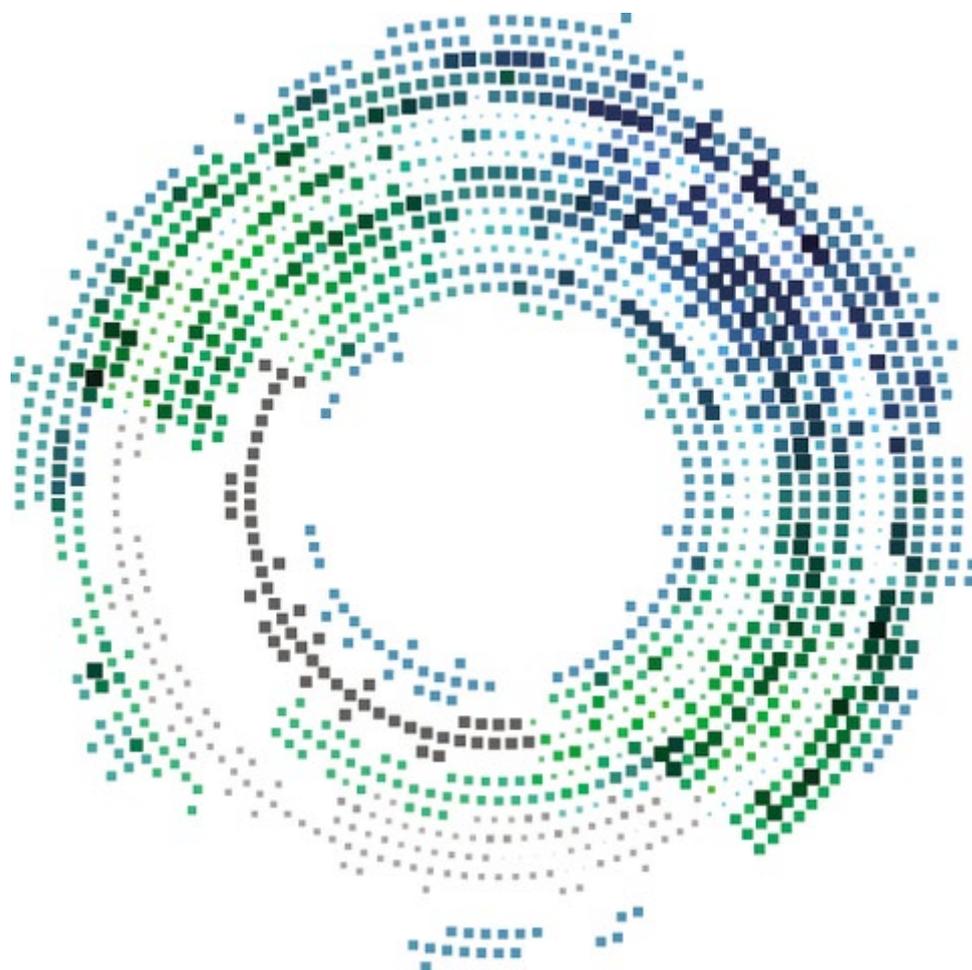


Deloitte.

デロイトトーマツ



Special Talk

変化をリードする。変化をおそれない。
自律、チャレンジ、生き残るために。

デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社
2023年11月

Special Talk

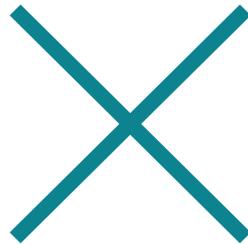
変化をリードする。変化をおそれない。 自律、チャレンジ、生き残るために。

「世の中に対して価値を生み出すのは“人”である」

という価値観のもと、NTTグループでは様々な変革を行っている。

従業員一人一人の「自らが社会インフラを守っている」という強い信念や誇りを礎に、世の中の変化にどのように適応し、新しい価値を創出していくか。

従業員のチャレンジを引き出す人的資本経営の取り組みについて語り合った。



山本 恭子

日本電信電話株式会社
執行役員 総務部門長

1992年にNTTに入社し、コールセンターのオペレータとしてキャリアをスタート。これまでのキャリアの中で人事・労務系の経験は約17年。2011年にはNTTコミュニケーションズ東北支店長として東日本大震災の復旧活動や顧客対応にあたる。2014年にロンドンビジネススクールに留学、2017年からは同社ヒューマンリソース部長として、タレントマネジメント、ワークスタイル変革等を推進。2022年6月より現職。所掌は総務・人事・カルチャー・リスクマネジメント。

古澤 哲也

デロイトトーマツ コンサルティング
執行役員 パートナー

組織・人材コンサルティング歴20年以上。国内外の企業のさまざまな経営課題を組織・人事面から解決する業務に従事。特に、経営・事業戦略をグローバルに推進するためのグローバル人事戦略の立案、各種人事基盤の設計から組織風土改革までをトータルに支援する経験が豊富。主な著書に、『MOTリーダー育成法』（中央経済社、2007年）、『変革を先取りする技術経営』（共著・企業研究会、2009年）等がある。

CXのためにはEX

古澤：

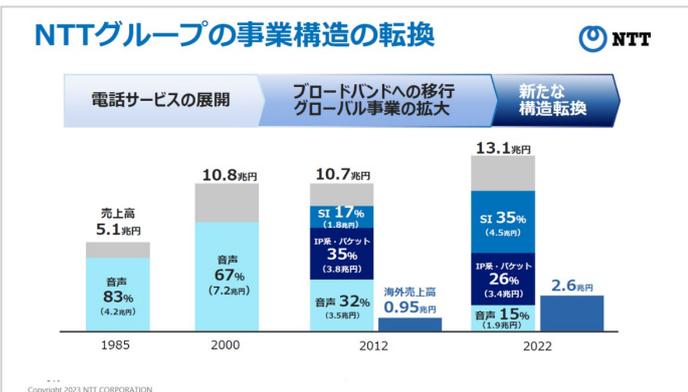
今回の対談のテーマは人的資本経営です。NTTグループという日本を代表する大企業において人的資本経営に取り組むことの難しさについて、まず伺います。公開されている資料を拝見すると、いくつか特徴的なことに気づきます。中でも最も特徴的だと思ったのが、「CXをEXで実現する」ということです。言ってみれば当然ともとれることですが、それをあえてNTTグループという巨大企業で一番に掲げられている。そこにはどのような想いがあるのでしょうか？



山本：

2023年5月に新中期経営戦略を発表しました。その中で、新たな価値創造と地球のサステナビリティのためにNTTは挑戦し続けます、と謳っています。新たな価値創造を生み出すのは、やっぱり人ですよね。ですので、従業員のエクスペリエンスを高めることが、お客様に感動を提供したり、お客様に新たな価値を感じていただけたりするようになる最初の一步だと思うんです。社員の皆さんの体験を大事にしていくことがカスタマーエクスペリエンスにつながり、それが事業の成長につながって、あるいは社会に対する貢献ができて企業の価値が上がっていく、と。また、事業が成長すると社員も新しい成長機会にもつながります。この好循環が回っていくことが大事だと考えています。

この背景にあるのは、NTTの事業構造が転換し続けていることです。かつて、NTTが民営化した時は、音声通信が収入の8割を占めていました。どんどん電話が少なくなって、IPネットワークやインターネットが出てきて、ブロードバンドが普及して、2022年度末の収益規模で見ると音声は全体収益の15%になっていますし、それ以外のIT系のネットワーク等を含めても、いわゆる通信系というのはいわゆる4割になっています。つまり、それ以外のところで成長し続けているんです。いわゆる電話や通信は、使っていただければその分、仕組で儲かる世界かもしれないですけど、新しい領域はやはり人が価値を考えなくてはいけない領域だと思うんです。なので、エクスペリエンスを重視している、というのもあります。



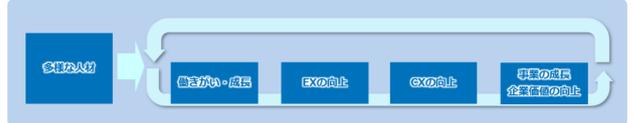
NTTグループの人材ポリシー



世の中に対して価値あるものを生み出す原動力となるのは「人」です。そのため、私たちは従業員体験（EX: Employee Experience）を重視し、人が価値を生む好循環をめざしています。

人材戦略ポリシー

私たちは、多様な人材が働きがいや成長実感を得られるよう、従業員体験（EX）を高め、それが顧客体験（CX）の向上や事業の成長・企業価値の向上につながる好循環を実現します。



Copyright 2023 NTT CORPORATION

出所：日本電信電話株式会社

古澤：

確かに言われてみれば、NTTの民営化がなされてから大きく事業転換をされていますね。そういう事業転換をされる中でいろいろ苦労されることがあって、それでやはりエクスペリエンスが重要だ、という考えに至ったのでしょうか？

山本：

事業転換をするときに、やはり価値を考えていくのは人です。人が新しいモデルを考え、新しい技術を生み出し、それによってお客様の新たな価値を創造する。技術によってサステナビリティやCO2削減なども現実のソリューションになっていく。そういった意味で、人が考え、人が創り出していく。従業員の皆さんが働き甲斐とか、成長実感とか、わくわくして仕事ができる環境を作っていくことが大事だと思います。良いエクスペリエンスがあってこそ、そこにつながると思うので。

人が入社してから、どういう業務経験を積むか。人は業務経験を積みながら勉強したりチャレンジしたりします。チャレンジを続けてもらうことで新しい価値が生まれます。チャレンジを続けることで、自分も達成感を得て、やりがいを感じます。そういうことを体験してもらいたい。それが良いエクスペリエンスだと思っています。

また、NTTという企業の性質上、最後は社会の期待に応えるという使命感があります。社会の期待に応えるためには、自分はチャレンジし続けなくてはならないし、チャレンジし続けた結果、失敗もあるけれど、何かしらの結果は得られる。それによって認められる、自分も成長する、というような個の成長サイクルが理想とするエクスペリエンスです。

人事施策の全体像：自律的なキャリア形成への支援強化



- 入社からキャリアを自律的に考え、業務経験を積み、研修等でスキルを補完し、振り返りや転脚を経て、新たなチャレンジをする中で、成長実感や働きがいが増える
- 多様な人材一人ひとりの成長サイクルをサポートすることがEX向上の鍵であり、成長支援（上段）と多様な働き方・働く環境整備（下段）の両面から各種施策を展開し、一人ひとりの成長サイクルをサポート
- ライフイベントを含めた、トータルなキャリア形成を支援



Copyright 2023 NTT CORPORATION

出所：日本電信電話株式会社

チャレンジのために失敗を許容する

古澤：

今、チャレンジという話が出ました。一般的には、社員のチャレンジを奨励することが難しいという話を聞きます。そこに対しては、どのような手を講じてこられたのでしょうか？

山本：

そこに対しては、今まさに取り組んでいる最中です。通信はやはり切り捨てるはけけないという共通認識があるので、どうしても慎重にいろんな検討を事前にやって、絶対失敗しないようにする傾向があります。失敗が減点になる減点主義の文化が染みついていると思います。減点主義というのは、リスクが高ければやらない、ということにつながります。それが事業構造の転換をする上では足かせになる。通信の世界は確かに失敗してはいけない、それが王道だった。しかし、そうではない新たな成長領域でやろうとしていることは、小さく早く失敗して、それを繰り返して成功に近付くことです。失敗することを恐れないで、早くトライ&エラーを繰り返す企業文化にしていくことを推奨しています。

古澤：

失敗を恐れない、という時に、組織の心理的安全性の確保ということがよく言われます。この点に関しては、どうお考えでしょうか？

山本：

心理的安全性は本当に基本だと思います。が、これはなかなか浸透が難しく、チャレンジしているところです。まずは失敗に対する抵抗をなくしていこうと思って、失敗から学ぶカンファレンスということをやっています。イベントで企業文化が変わるとは思っていませんが、失敗から学んだことを共有していくことで、失敗を話して良いんだということが伝わります。失敗を隠すというか、失敗からの学びを次に生かせないことが多いので、むしろ失敗を共有して、そこから学ぶことを褒めたたえていこうという取り組みです。そこでも失敗を語ってくれる方を探すのが大変です。かつてはこういう失敗をしたけど、今はうまくいっているから、ようやく語れるようになったみたいなケースでないと難しい。失敗をありのまま語りづらい、イコール、心理的安全性はまだそこまでない、という感じです。

でも、そのイベントに社長も出てきて、実は会社としてはいろんな失敗をしてるんだよというエピソードも紹介してくれましたし、失敗しても別にクビを切られてるわけではないので、むしろ失敗から学ぶという方向に動きつつあると思っています。

いろんな人の意見を聞きすぎて、当初の想定とは全然違うものができて、案の定、全然売れませんでした、みたいなケースが気軽に語られるようになると良いですね。

自律的なキャリア開発を全力でサポート

古澤：

人的資本経営の本質は人材投資だと思います。人材育成や人材投資に関してはどういう考えでやってらっしゃいますか？

山本：

入社してから何をやりたいか、どう活躍したいかを自分で描き、いろんなチャレンジに手を挙げていくという自律的なキャリア形成が会社の中心的な考え方になっています。そこを会社としてはサポートする。チャレンジし続けたいという人への投資は惜しみません。

例えば、一般社員は2023年4月から専門性で昇格できるようにしました。入社した順番でもなければ、このランクに何年いなきゃいけないという決まりもなくなりました。やる気があってチャレンジして実績を出せば昇格する仕組みです。それをサポートする研修体系も整備しました。18分野で650コースです。また、いきなりキャリア自律と言われても、という人もいますので、キャリアコンサルティングの仕組みも入れました。ライフステージごとのキャリア相談にも乗れるような体制をこの7月にスタートさせました。

手を挙げて異動する機会もグループ横断で始めました。NTTグループはすそ野が広いので、同じグループの中でも違う会社に行くと、転職したくらい経験ができます。

社内副業の仕組みを使って、部分的に新しい仕事にチャレンジすることで、自信を付けてから異動に手を挙げるとか、色々な仕組みを入れています。

合わせて、ライフステージも変わるので、働き方の多様化、働く環境を整えるといった活動もキャリア支援の一環だと思っています。自律的なキャリア支援と働き方の多様化という両面から社員の皆さんのキャリア形成を支援しています。



出所：日本電信電話株式会社

多様な働き方の一つがリモートワーク

古澤：

ライフステージ別の支援というのはとても重要だと思いました。我々が毎年行っている調査では、30代を中心とする日本のミレニアル世代の自律性が低下しているという結果が出ています。^{*1}若い頃には自分のキャリア形成に意欲的な人も、希望通りに異動できないことが続くと思いが低下します。また、結婚して子どもができてライフステージが変わると自己投資にかけられる時間もお金も限られて、キャリアの選択肢が徐々に狭まっていくこともあります。そういった理由で、だんだん元気がなくなってしまう。日本を元気にするためにも、ライフステージに応じた支援や自律的なキャリア形成ができる環境整備は、社会全体の問題だと思います。

山本：

働き方の多様化は大事だと思います。例えばリモートワークは、誰もが取れる選択肢であるべきです。弊社では住むところは自由にしますという宣言をしました。まだ4万人くらいしか対象ではありませんが、それでも、憧れだった海の見えるところに引っ越せましたとか、単身赴任が解消されて家族と住めるようになりました、というケースが出てきています。単身赴任などは典型的に閉塞感を生む原因の一つだと思います。私の部門も80人くらいですが、北海道にいる人も名古屋にいる人も、そして大阪にいる人もいますし、2拠点生活をしている人もいます。だからと言って、フルリモートで働いているかという、皆で集まる時は集まって仕事をしています。一度、コロナ禍でリモートワークを経験した世代、特に20代、30代でお子さんがまだ小さいという人たちは、環境としての働き方の多様性を重視します。生活する上で豊かさを感じるサポートを会社がすべきだと思います。

古澤：

通信サービスをやってらっしゃる会社ならではのリモートワークの特徴はあるのでしょうか？

山本：

コロナ禍の時は、こういう生業をしている会社なので、真っ先にリモート対応できなくてはいけないというのはありました。例えば、コールセンターのリモート化は真っ先に対応しました。今後の試みとしては、アバターを使ったバーチャルオフィスなども模索していきたいと考えています。エッセンシャルな仕事もありますが、それもDXを進めることでリモートができるようにしようとしています。例えば今まで現場に3人行かなくてはいけなかった仕事を1人にして、あとはカメラ経由でサポートするだとか。

古澤：

先日、ある会社と地域限定社員のあり方について議論になりました。リモートで仕事ができるようになると、逆に、地域に縛られている方がその分、処遇を上げないといけないのではないか、という議論です。

山本：

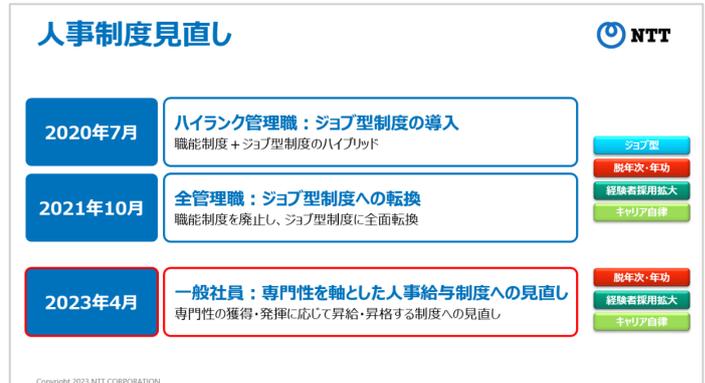
リモートで仕事ができるようになると、転勤のありなしとか、居住地を限定することで、処遇の差をつけられなくなるのではないかと思います。仕事の難易度とか中身で差がつくということにしないと説明がつかなくなると思います。

^{*1} 2023年 デロイト Z・ミレニアル世代年次調査日本版（デロイト・トーマツグループ）
<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte-japan/genzmillennialsurvey.html>

人事制度改革はこれからが大事

古澤：

人事制度の話が出ましたが、人事制度に関しても様々な改革をされてきておられます。そこに対する社員の方々の反応はいかがでしょう？



出所：日本電信電話株式会社

山本：

まだまだ浸透途中だと思っています。年齢層の比較的高い社員からは、若い年齢層の社員にとっては良いけど自分たちにはなあ、みたいな声が聞こえます。ですが、そこに対して言っていきたいことは、人生100年時代でもししたら70歳まで働かなくてはいけないかもしれない。どういうペースでどういう仕事をしていきたいのか、ということも50歳くらいで考えないといけないのではないかと。確かに新しい世界に飛び込むのは抵抗感があるかもしれないけれど、やってみようという気持ちに対しては応援するし、そのためのサポート機会は提供します、と。やりがいはそれぞれだと思います。自分がどこでやりがいを感じるのかを内省することが自律的なキャリア形成の第一歩だと思います。

古澤：

先日、ある大学の先生とお話をする機会がありました。その先生はそれなりの年齢の方なのですが、サバティカル休暇を取る、という話をされていました。先生くらいのお立場でも、そういうことが必要なのですかとお聞きすると、2つの理由を説明されました。一つは、最近の研究スタイルがAIを活用したものにシフトしつつあって、そういう新しい研究手法を学びたい、と。もう一つは、自分の周りにコミュニティみたいなものができてしまっていて、いつも同じような情報しか入ってこなくなりつつある。だから、少し違うコミュニティに入って、普段では入ってこない刺激を受けたい、というものです。この話を聞いて思ったのは、会社に勤める人にも同じことが言えるな、と。日ごろ接している人たちと離れて自分を見つめ直す機会が必要なんだなと思いました。仕事をしながら振り返るのも、日常に引っ張られて難しいですから。

山本：

他社に行って、他のコミュニティで仕事をする、というのもあるかもしれませんが。先ほど、社内ダブルワークの話でしたが、社外ダブルワークをすれば、そういう機会が得られるかもしれません。弊社は、これまで終身雇用で年功的な仕組が残った人事制度を続けてきましたので、どうしても社員が内向きになりがちです。それを外に向けて年齢が高くなった時のキャリアの選択肢も増えるのではないかと考えています。

ですので、人事制度は変えたものの、まだ道半ばです。事業の転換をしていかないといけない。そのためには各自が専門性を高めなくてはならない。実力主義に移行する。それによって年齢や経験の制限をうけなくなるので、むしろ個人のキャリア機会としては広がる。自分にとってチャンスがあるんだ、ということをもっと言っていけないといけないと思っています。

舵を切る時は思いきり切る

古澤：

NTTグループというのはかつての日本型人事を代表する企業のようなイメージで考えていました。が、そのNTTグループが、それを変えようと様々なことをされている。将来は、各自が自分の市場価値を意識して活動している、そういう集団を目指しているのでしょうか？

山本：

今までは経験年数がモノを言う世界でした。確かに、経験年数が実力値に比例する世界もあります。例えば、通信のど真ん中は経験年数がモノを言う世界なのかもしれません。

しかし、今回は思い切り舵を切っています。ここは経験年数でここはジョブ型で、とやっていくとメッセージが不明確になります。

NTTグループはある意味巨大戦艦なので、思い切り舵を切らないと巡行スピードで動いていく強さに対抗できません。思い切り舵を切って初めて曲がりますし、しかも最後尾が曲がりきるまで時間がかかります。これが、私が持ち株会社に来てから実感することです。いろいろな軋みは当然ですが、それを整えながらやっていくということが自分の役割だと思っています。

古澤：

会社が大きいから上の方の人たちは、末端の自分たちのことは分からないんだ、というような声を聞くことがありますが、そうではなくて、そこまで分かった上であえてやっているということですね。

山本：

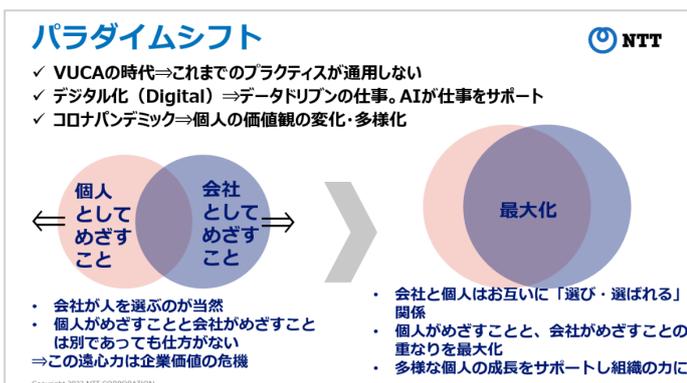
ずっと変わらずに同じ方向に進み続けるとどうなるか、行く先が経営には見えていと思います。したがって、色々な声があることは理解しつつあえてやっている。

古澤：

その様々な軋みに対処するために、様々な援助策を用意されているのだと理解できました。仮に、その援助策に乗ってこない人がいた場合、どうなりますか？

山本：

最後までついてこない人は居ると思います。全体にとっての転換点があるはずなので、やる意味を語り、実際に結果を見せ、実績を示していく、というのが自分の役割ではないかと思っています。



出所：日本電信電話株式会社

同質性から抜け出し、オープンにコミュニケーション

古澤：

グローバルに関係する話も聞きたいと思います。

NTTグループは、グローバル展開を進めておられますし、山本様本人もグローバルでの業務経験をお持ちです。NTTグループという日本企業がグローバル化をしていく上でのチャレンジだったり、ご自身の経験における発見についてお話しいただけますか？

山本：

NTTグループの社員は現在34万人ですが、うち15万人が日本以外の社員です。実は、この10年で大分、グローバル展開が進みました。私はグローバル事業の再編に関わりましたので、最初、仕事のやり方が違うと感じました。

日本人はやはり慎重で完璧主義で、全部検討してからでないとな案を出しません。私はよく「検討負け」と言っていますが、「出したもの勝ち」の外国人のメンバーの方が、良いにしても悪いにしても早く結果が分かって、次のアクションに進んでいく様子が見えます。出した結果って結構中途半端だよな、と日本人には見えてしましますが、中途半端でも進んでいくうちにだんだんまともな結果になっていく。この仕事のやり方は、先ほどの「小さく早く失敗する」に似ている部分もありますが、PJとして仕事を進める分には、こちらの方が結果的に早いし、皆が同じ理解の下に進められます。

これに気づいた時はショックでした。日本が特殊、ということも分かりましたし。非通信の世界では、こちらの方が正しい方向に早く行けるのではないかと思います。

日本人はもっとオープンにコミュニケーションをしていくべきだと思います。ずっと同質性の高い世界で仕事をしてきて、それがやり易かったのですが、今の時代は同質性の悪さが出る時代だと思います。世の中が変わったときに、従来のやり方では質もスピードも落ちる。それに気づくためには、ダイバーシティが必要なのだと思います。文化背景や性別の違う人たちとのコミュニケーションを通じて、それに気づくのではないのでしょうか。

古澤：

自分の考えと違う人と議論をすると、なんでこれが分からないの？というフラストレーションを感じますが、それを感じるのが普通だ、という感覚を持たないといけない、ということですね。

山本：

ましてや、言わなくても分かるだろう、という世界は通用しないですね。ちゃんと言葉に出してコミュニケーションする。違う意見にあった時に、それは違うだけで良い悪いではない、と認識することも大事です。

海外で仕事をした経験のある社員は、違う意見に出会ったときのコンフリクトマネジメントがうまいと思います。同質的な環境だけで仕事をしてきた人は、別の場所では調整するとかしがちです。

視点や意見が違うことがありますので、チームの中に女性が入るだけでも違うと思います。

価値観が形成された体験

古澤：

海外経験の話をお聞きましたので、ご自身のキャリアについてもお聞きます。これまでのご自身のキャリアを振り返ったときに、こういう経験が今に活きている、というものはありますか？

山本：

東日本大震災の時に、NTTコミュニケーションズの東北支店長でした。7月に着任して、3月に被災しました。あの経験が今の私の価値観に影響を与えています。

事務所は、津波の被害こそ受けませんでしたがボロボロになり、社員も亡くなった方は幸いありませんでしたが、避難所生活になる方が出ました。皆でお客様の状況を確認して、得意なことで貢献して再建しようと奔走しました。こういう、いざという時の皆の底力には感動しました。

拠点は仙台にあったのですが、仙台に仕事がないならば、そこに拠点は維持できません。ここで儲けないと支店は存続できないし、皆さんの仕事も守れない。家族も守れなくなるし、ひいては地元経済も立ち行かなくなる。世の中変わるなら、自分たちも変わらないといけない、足りないものがあるなら身に付けないといけない。これが自分の中で腹落ちしました。

避難所に避難しているのに、仮の復旧オフィスに仕事に来る人がいました。無理してこなくて良いんだよ、と言うと、いや仕事があることがありがたいです、と言われました。これが自分には刺さって、仕事を維持する意味はいろんなところにあるんだ、と思いました。社員の向こう側の家族が透けて見えなんです。

これからのチャレンジ

古澤：

会社のこと、山本様のこれまでのことについて色々お聞きました。最後に、山本様が、これから取り組もうとされていることは何でしょうか？

山本：

人的資本経営において、私がまだできていないのは、事業の成長を支える人材を質的にも量的にもどう変化させていったら良いのかを明確に説明できていません。これをやれるようにしたいと考えています。

また、いろんなことをいっぺんに変えてきたので、まだ丁寧に説明をしていかなくてはいけなし、実績も積んでいけなし、これをやり続けたいと思っています。

個人的には、メンバーに囲まれ、自分の至らなさを感じながらやっていますが、どこかでスキルとか考えとか、染みついてしまっている価値観をリフレッシュする機会を作っていけないと思っています。2014年に仕事を離れて留学をしたのですが、その時に、自分の再発見ができました。悪いところはコンフリクトの調整を躊躇しがち、良いところは好奇心が旺盛で、突き詰めて考えることが好き、というフィードバックをもらいました。普段接していない人からのフィードバックは新鮮でした。

古澤：

普段接している人からのフィードバックも有効ですが、同質性を求める結果になることもありますからね。引き続き、いろいろな経験、リフレッシュをしていただきつつ、チャレンジを続けていただきたいなと思いました。陰ながら応援しております。



Deloitte.

デロイト トーマツ

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 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、日本で最大級のグローバル 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1万7千名の専門家を擁し、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 トウシュートーマツ 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 フォ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 フォ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 フォ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、互いに他のフォ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 フォームであり、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約415,000名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、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 フォ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及び完全性に関して、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 フォーム、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。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2023. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301