



Crunch time – 決断の時シリーズ
エクスポネンシャルCFO

進化・拡大するCFOの役割

CFOの役割の変化

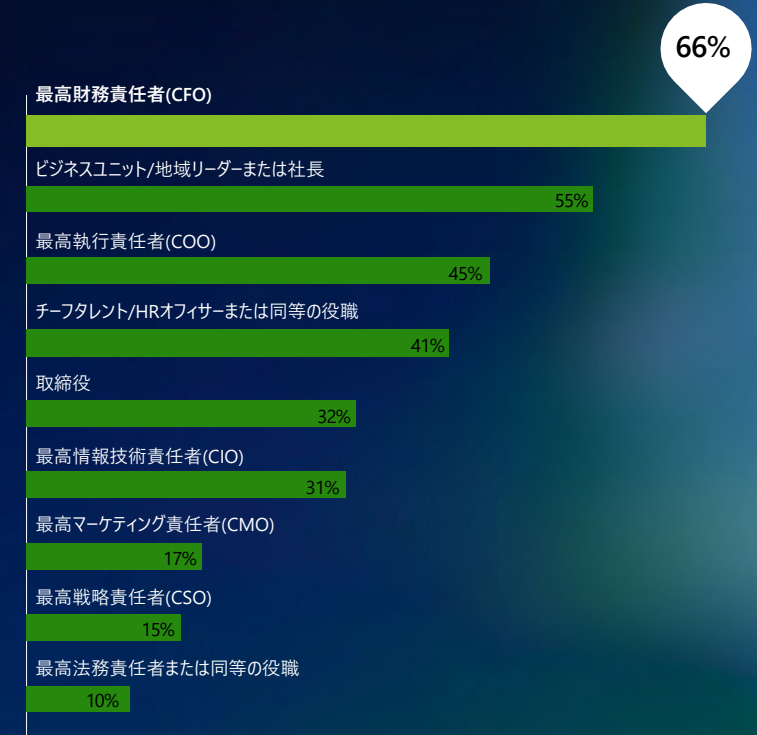
既にご認識の通り、従来のCFOからデジタルCFOへ移行する過程で、テクノロジーの爆発的な進展を活用し、デジタル世界での経理財務部門の業務遂行を可能にしています。しかし今、CFOの役割は単に変化しているだけでなく、拡大しており、[CFOのアジェンダ](#)はより複雑で相互依存的になっています。期待は高まるだけでなく、そのスピードと規模はかつてないほどです。

明日の課題と好機に対処するために、今日何ができるでしょうか？

近年では変化の力が複雑に絡み合っているため、未来を予測する完璧な方法はありません。2030年は、業界やビジネスによって様相が異なる可能性が高く、事業転換、再考、再形成のプレッシャーが高まっています。組織は、テクノロジー、社会、経済、環境における前例のない変化を乗り越えています。2030年への道のりは決して平坦ではありません。取締役会、CEO、その他の経営幹部は、CFOや経理財務部門が将来に向けて理にかなった計画を立てることを期待しています。

2030年は、業界やビジネスによって様相が異なる可能性が高く、事業転換、再考、再形成のプレッシャーが高まっています。明日の課題と機会に立ち向かうために、今日何ができるでしょうか？

CEOの成功に不可欠な役割



フォーチュン/アロイトCEO調査2022年冬

2030年のビジネス展望



価値創造

将来、企業が株主およびステークホルダーに価値を提供する方法は、新しいビジネスモデル、製品、サービス、そして従来のビジネスの境界を越えるバリューレバーを通じて、より複雑になるでしょう。

次のような未来を考えてみてください。



業界のコンバージェンスが、製品やサービスのイノベーションを解き放ちます。



エコシステムのパートナーシップが、競争的かつ協力的・共創的であるという複雑で相互依存的なネットワークを形成します。



進化する顧客の期待が、パーソナライゼーション、持続可能性、社会的影響などに対応する新しい製品や実践を推進します。



インパクト投資や自己資金によるイニシアチブなどの非伝統的な資金源が、成長資金を調達するための革新的な道筋を生み出します。



「信頼」-価値を創造すると同時に減耗する能力が、ビジネスパフォーマンスの標準的な指標になります。

2030年のビジネス展望



オペレーション

企業が効率性とレジリエンスのバランスをどのように取り、両方を最適化するかは、企業の健全性維持だけでなく、新たな価値創造の機会へ転換する上でも重要な成功要因となる可能性が高いです。

次のような未来を考えてみてください。



人工知能(AI)が社会のいたるところに存在し、数日ではなく数秒で運用できる応答性の必要性が高まっています。



機能的なサイロは存在せず、オペレーション、財務、サプライチェーン、その他の機能は境界なく運営されています。



テクノロジーによる検知機能が大規模に組み込まれ、継続的な検出、評価、そして有効化を可能にします。



新しい運用モデルが出現し、コストと企業リスクのバランスを取りながら、企業価値を実現します。



企業は新しい法律、規制上の考慮事項、およびリスクを抱えて事業を運営する必要があります。

2030年のビジネス展望



人材と文化

企業が人間のアジェンダを企業のアジェンダに統合する方法は、人間とテクノロジーのコラボレーション、新しい仕事と労働者の期待、多世代にわたる作業チームの普及など、それぞれ大きく異なる必要があるかもしれません。次のような未来を考えてみてください。



「AIとともに生まれた」
新世代の人材が、AIデジタルアシスタントをほぼ毎日利用できるようになり、人と人とのつながりがこれまで以上に重要になっています。



世代を超えた人材に対する**労働者の期待**には、思慮深い包括性、職場の柔軟性、そして「生産性」の新たな測定が必要です。



仕事は組織全体で**進化し続け**、ビジネスの促進や影響力などの**需要の高い**新たなスキルが必要になる可能性があります。



継続的な変革とイノベーションの文化が、組織全体に根付いています。



パーパスは最前線にあり、明確で定義されており、ビジネスエンゲージメントの指針となります。

エクスポネンシャルCFOの登場

世界を取り巻くマクロ環境の影響がビジネスの運営や価値創造の方法に変化をもたらす中、CFOと経理財務部門に求められ、期待されることは、確実性への柔軟な対応と中長期の安定化の両面に対応することです。

この要求に応えるために、規模とスピードの両面で前例のない変化が起きている中で、幅広いオペレーショナルエクセレンス、そして人材の経験と文化の形成により組織全体の価値創造を加速し、組織を率いるエグゼクティブ、つまり**エクスポネンシャルなCFO**が中心的な役割を果たすことが期待されます。



目次

01

変化が加速する世界
重要なマクロダイナミクス

8

02

業界と企業
プレッシャーの直撃

10

03

決断の時
求められる
エクスポネンシャルCFO

13

04

はじめに
決定的な要因となる
CFO

21

変化が加速する世界

少し立ち止まって、企業が今日直面していることと、これらの力がどのように未来を形作っているか見てみましょう。

考えてみてください。電話が市場の半分に浸透するまでに65年以上かかりました。自動車はそれを20年未満で成し遂げました。スマートフォンは10年未満です。² 形のないイノベーションについてはどうでしょうか？ Netflixは、100万人のユーザーを獲得するまでに3年半かかりました。Xは2年でした。生成AIチャットボットは、そのマイルストーンをたったの5日間で到達しました。³

このペースで変化が起きるのは、テクノロジーや人口動態などのマクロ要因が常に相互作用しているからに他なりません。



01

02

03

04

重要なマクロダイナミクス



01

02

03

04

前例のないスピードで同時に進化する5つの主要なマクロダイナミクスが、ビジネスの変革の転換期となっています。



テクノロジー

全体として、技術革新とユーザー導入は驚異的なペースで加速しています。

75%

調査対象企業の75%が、今後5年間でAI、クラウドコンピューティング、高度なデータソリューションの導入を検討すると回答しています。⁴



人口動態

人口の高齢化と世代間格差は、労働力と消費者行動に新たなダイナミクスをもたらす傾向があります。

64%

ミレニアル世代とZ世代がビジネスバイヤーの64%を構成し、そのうち90%がベンダーへの不満を挙げています。⁵



環境

環境不安の高まりは、企業、投資家、政府、消費者の行動変容を促しているようです。

69%

社員の69%が炭素排出削減、再生可能エネルギーの利用、廃棄物の削減など、持続可能性のための取り組みへの投資を企業に望んでいます。⁶



地政学

経済ナショナリズムと保護貿易主義の台頭が将来の国際経済協力を潜在的な課題を提示しています。

42%

新たな貿易制限が、わずか3年で世界全体で約3倍に増加しました。⁷ 2024年だけでも、世界のGDPの42%を占める国々で選挙が実施されます。⁸



資本市場

財政政策の転換と量的引き締め措置が、ゼロ金利資本の時代を終息させたようです。

9%

金利の上昇、負債コストと自己資本コストの増加は、1年未満でWACCを50%以上増加させました。(2022年3月の6%から2023年3月には9%へ増加⁹)

これらのマクロダイナミクスは、あらゆる生活とあらゆる仕事を形作る可能性があり、利益と成長への道筋を示し、ビジネスが進化する方法に影響を与えます。

業界と企業

プレッシャーの直撃

テクノロジーや人口動態、環境、地政学、資本市場などの外部環境における変化のスピードと不確実性が高まる中、企業は適応しなければなりません。私たちはすでに、業界全体に5つのユニークなビジネス上の示唆をもたらす相互作用的なマクロ要因の影響を目の当たりにしています。



01

02

03

04

マクロダイナミクスのビジネスへの影響



01

02

03

04



ビジネスモデルの破壊

パーソナライゼーションに対する競争と消費者の需要が激化し、企業は業界の境界を越えたイノベーションを余儀なくされ、新たな成長方法と新たな管理すべきビジネスリスクが生まれます。

CEOの62%が、新製品/サービス/市場のイノベーションを優先事項の上位3つに挙げています。¹⁰



業績期待の高まり

財務指標にとどまらない、幅広いパフォーマンス実現へのプレッシャーが高まっています。

上場企業の平均寿命は、前世代で1/3に短縮されました。¹¹



より厳しい資本決定

M&A、IPO、インフラ全体にわたる短期的なパフォーマンスへの投資と長期的な成長の間のトレードオフは、ますます複雑で不確実性が増しています。

短期投資と長期投資の組み合わせが、CEOの優先事項の上位であり、コアビジネス変革(67%)と人材獲得(67%)が投資をめぐって競合しています。¹²



進化する規制要件

規制当局からの報告の透明性と頻度の向上に対するニーズが高まっています。

年間1億ドル以上の経済効果が見込まれる、経済的に重要な規制の数は2016年から2020年にかけて4倍に増加しています。¹³



ステークホルダーのニーズ変化

顧客、従業員、ネットワークパートナー、規制当局が、これまで以上にビジネス上の意思決定に対して大きな影響力を持っています。

インフルエンサーマーケティング業界は、2016年はわずか17億ドル規模でしたが、2022年には164億ドルに達し、2023年には212億ドルに達しました。¹⁴

今日の変化を後押しする - 業界事例



01

02

03

04

これらのビジネスへの影響は、価値創造、オペレーショナルエクセレンス、人材と文化など、将来のビジネスの動かし方の変化を後押しする可能性があります。



自動車

ビジネスモデルの変革が、自動車業界に新たな課題と機会をもたらしているようです。2030年までに、ハンズフリー運転などの車載ソフトウェアサービスの収益が1,000%増加し、業界の従来のビジネスモデルに大きな変革をもたらす可能性があります。¹⁵



銀行業務

銀行業界におけるステークホルダーの期待が従来の銀行とデジタルバンキングの間で変化しているため、多くの商業向けや消費者向けの銀行は、消費者とクライアント両方のニーズを満たすためにハイブリッドアプローチを採用することを余儀なくされています。¹⁶



医療

医療業界は全体的に、患者数の急激な増加に対応するために、物理的な施設と遠隔医療ソリューションへの投資を天秤にかけ、より厳しい資本配分の決定が生じています。医療費は2022年の4兆4,000億ドルから2031年には7兆2,000億ドルに増加すると予想されています。¹⁷

戦略と選択は業界やビジネスによって異なりますが、各組織は課題と好機に対処する準備をしておくべきです。企業が未来への道筋を描く中で、CEO、取締役会、その他のエグゼクティブは、未知の状況を乗り越えるためにCFOと経理財務部門に頼ることになるでしょう。

決断の時

求められるエクスポネンシャルCFO

サマリ

CFOは、別の世界で活動しているように感じるかもしれません。他の誰もが同様に感じているかもしれず、多くの人がCFOに理解し管理するのを手伝ってほしいと思っているかもしれません。経理財務部門は、「同じだがより多く、もしくはより早く」行えばよいという段階を超えている可能性があります。もはや変化しない選択肢はありません。これは今に始まったことではなく、すでにCFOの役割が拡大している傾向にあるようです。

2018年から2023年の間に、Deloitteは30,000件以上のCFOの求人情報を分析し、組織が求めているスキルを調査しました。2018年以降、CFOの役割範囲は19%増加しており、経理財務のマネジメントに関する基本的な期待は低下しませんが、事業運営、リスク管理、分析と調査、およびビジネスのつながりに関する期待は高まっています。¹⁸

そして、明日のエクスポネンシャルなCFOは、今日のCFOよりも多くのことが求められ、より多くの役割を果たすことになるでしょう。

2018年から2023年の間に、Deloitteは30,000件以上のCFOの求人情報を分析し、組織が求めているスキルを調査しました。



将来の架空の求人 情報を探ってみましょう。

CEOと取締役会が、将来のCFOの職務記述書を作成するために座っているところを想像してみてください。予期せぬ出来事と長期的な構造変化の両方に同時に対処できる人が求められています。誰が「より少ない労力で、新しい方法で、より多くを成し遂げる」ことができるでしょうか。目標やタスクは馴染み深いものかもしれませんが、変化の複雑さ、曖昧さ、速度はかつてないほどの水準にあり、CFOがその瞬間に対応するためにスピード・精度、そしてより広くなった範囲でどのように実行するかは、根本的に異なる可能性があります。その職務記述書はどのようになるでしょうか？

私たちは、加速する変化をナビゲートできる先見の明のあるビジネスリーダーを求めています。規模とペースの両面で、ビジネスリスクを最小限に抑え、組織の成長と共に価値創造を最大化します。

CFOは、消費者のパーソナライゼーションに対する期待の変化と製品/サービスの複雑さの中で、企業戦略を導き、ビジネスモデルの改革を主導し、業界のコンバージェンスとエコシステムの共創を通じて新たな成長の源泉を開拓します。

短期的および長期的な財務的影響のバランスを取り、同時に組織の運営、最適化、変革するための革新的なテクノロジーを活用する機会を見つけます。

私たちの理想的な候補者は、不確実性の中で成功し、組織が繁栄するようにセットアップします。また、目的志向の文化を育み、機械とのコラボレーションする多様性に富んだチームを育成します。

あなたに当てはまりますか？



01

02

03

04

役割の目的



価値創造の加速

この役割では、次のことが期待されます。

組織全体で変化を 先導し、促進する

複雑に相互接続された業界横断的なネットワーク全体でビジネスモデルの変革を指揮します。

戦略的な成長の 選択を導く

例えば、新機軸の資金源の模索や、エコシステムパートナーと製品/ソリューションを共同で革新するなどです。

革新的なテクノロジー を支持する

組織がより少ない労力でより多くの成果を上げ、価値の実現を加速する変革を推進します。

CFOの役割はどのように拡大しているのでしょうか？

今日、CFOは戦略的な意思決定を導くことが期待されています。しかし、明日の意思決定はより複雑で、より迅速に行われる可能性があります。CFOは、非常に複雑で高度にパーソナライズされた製品やサービスのポートフォリオを管理し、投資を導くために複数の変数にわたって正確なコストベネフィット分析を提供したり、リアルタイムのインシデント対応を可能にする詳細な影響評価を提供したりすることが期待されています。



01

02

03

04

役割の目的



企業全体の オペレーショナル エクセレンスを推進

この役割では、次のことが期待されます。

組織を導く

不確実性の時期を乗り越えて、企業
のリスク感知と多次元シナリオモデリ
ングおよび計画を行います。

企業ガバナンスを 再考する

取締役会、投資家、従業員、顧客
など、多くのステークホルダーの期待に
加え、急速なペースで変化する規制
環境を考慮したリスク管理を再構築
します。

組織の安定性 を守る

不確実な時期には、手元資金を
融通して利用可能にするポートフォリオ
戦略と流動性の管理方法により、
安定性を確保します。

CFOの役割はどのように拡大しているのでしょうか？

リスク管理は、今日、CFOの責任です。しかし、AIやサイバーリスクから気候変動・地政学リスクまで、ビジネスリスクの範囲と複雑性は、かつてない規模に達しています。CFOは、企業の競争力を維持しながら、企業を保護するリスクとガバナンスのアプローチを構築することが期待されます。



01

02

03

04



人材と文化の形成

この役割では、次のことが期待されます。

企業変革の リーダーである

組織全体に継続的なイノベーションを取り入れる変革の文化を浸透させます。

経理財務部門の 最高人材責任者 である

プロンプトエンジニアリングからデータサイエンスまで、テクノロジー主導の財務スキルの進化を明確に理解します。

企業戦略に影響 を与える

機械を使いこなして効果的に働く意欲的で多様な人材を再定義することで、市場の将来予測を踏まえた戦略策定が可能になります。

CFOの役割はどのように拡大しているのでしょうか？

経理財務部門の従業員の管理は新しいことではありません。しかし、その労働力の構成と範囲は進化し、拡大し続けています。CFOは、経理財務だけでなく、調達、IT、不動産などの幅広いグローバルサービスの提供を含む、機械と人間の労働力を効果的に管理することが求められます。同時に、経理財務や会計以外の従来とは異なるバックグラウンドや新しいスキルを持つ人材を調達し、維持することも期待されています。



01

02

03

04

役割の主な責任

CFOの責任は **拡大しており**、CFO個人に適用されるものは、経理財務部門とチーム全体にも適用されることを忘れないでください。

つまり、CFOはより大きな仕事をするだけでなく、新しいタイプのチームを率いることになるかもしれません。



01

02

03

04

主な責務

ビジネスリーダーとして

CEOと経営陣の信頼できるパートナーとなり、成長と価値創造に関する戦略的なビジネス上の意思決定を可能にする洞察、意見、財務分析を提供する権限を与えられます。次の機能の一部は既に導入されている可能性があります、進化していくCFOへの期待に応えるには、大幅に成熟させる必要がある場合があります。



マーケットセンシング

マクロおよびミクロのトレンド
監視

企業リスク感知



ダイナミックな シナリオプランニング

多次元シナリオモデリング

ビジネスシナリオの戦略的
実行



革新的な成長戦略 と実行

成長チャネルの発見

エコシステムの合併事業



統合パフォーマンス 管理

部門横断的な計画と
モデリング

企業全体のパフォーマンス
への影響



資本の最適化

業界コンバージェンスM&A

ポートフォリオと流動性戦略



戦略的なコスト トランスフォーメーション

エンタープライズ・コストの監視

ターゲットを絞った変換の実行



01

02

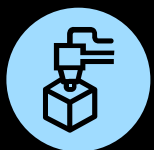
03

04

主な責務

機能的リーダーとして

革新的で効率的かつ効果的な組織のオペレーターおよびスチュワードであり、社内外のステークホルダーに報告された業績のインテグリティに責任を持ち、リスクを管理します。CFOの成熟した能力をサポートするために、経理財務部門が新しい方法で運用および成果を上げることが必要になります。



機械対応の自律型プロセス

AI対応のシステムとデータ

デジタルアナリスト管理



オンデマンド情報

内部および外部のデータ管理

動的なレポート、洞察、
規制対応(サステナビリティ、
AIなど)



イノベーション・マネジメント

新テクノロジーの発見と教育

パイロットの実行と
ロールアウトの継続



タレントエクスペリエンス管理

データサイエンティスト、プロンプトエンジニアなどのための
次世代ジョブアーキテクト¹⁹

スキルセットの再考
(例：市場認知、ビジネスプロンプト、ストーリーテリング)



動的なサービス提供

デジタルコパイロット管理

ターゲットを絞ったアウトソーシング/インソーシング/
コソーシング



エンタープライズ運用

コアファイナンス以外の業務
(不動産など)

「ブラックスワン」インシデント
管理



01

02

03

04

はじめるにあたり

エクスポネンシャルな成長の旅に出発する際は、次の優先事項を念頭に置いてください。

価値創造の加速



業界のコンバージェンスやエコシステムパートナーなど、**従来とは異なる成長の源泉を探ります。**



経営幹部と連携して株主、従業員、顧客/社会/公共、環境価値といった多領域を横断して企業価値の**包括的なマルチステークホルダービュー**を構築します。



外部のステークホルダーグループを拡大し、収益成長、営業利益率の改善、資産効率など、より広範な価値創造の期待を捉えることができます。



適切な頻度で柔軟に**外部環境動向を監視**して、外部のダイナミクスとマクロイベントを監視し、財務および業務への影響とシナリオをモデル化する機能を強化します。



信頼のレベルを測定する指標を定義し、ビジネスの成長、リスクの管理、関係の強化、組織の信頼の公平性強化のために組織が実行できるアクションを特定します。

変化はコアから始められ、既存のテクノロジーを使用して既存の機能をより強力かつ迅速にすることができます。



01

02

03

04

はじめるにあたり

エクスポネンシャルな成長の旅に出発する際は、次の優先事項を念頭に置いてください。

企業全体のオペレーショナルエクセレンスを推進



業務・財務・外部データを標準化、クレンジング、徹底管理することで、機能サイロを横断して事後分析、洞察、先見性を発揮します。



生成AI、機械学習、予測分析などのテクノロジーを採用して、自動化による効率性と、経理財務内および企業全体におけるより深い洞察による有効性を高めます。



テクノロジーに精通し、企業全体で新興かつ破壊的テクノロジー(生成AI、仮想現実、量子コンピューティングなど)が統合された実験内容を事業化します。



地政学的な不確実性、新テクノロジー、新たに発生する規制の範囲、影響、およびリスク露呈を評価できる刷新されたリスクフレームワーク、テクノロジーガードレール、および分析ツールを使用して、企業の複雑なリスクを管理するための構造を刷新します。



運用モデルと従業員構成を再考し、機械と人材ソリューションの組み合わせでステークホルダーの期待に応えます。

テクノロジーを追加することで、さらなるイノベーションが可能になります。システムの同期が進むにつれて、テクノロジーの進歩をビジネス、運用、顧客モデルの変化に一致させることができるようになります。



01

02

03

04

はじめるにあたり

エクスポネンシャルな成長の旅に出発する際は、次の優先事項を念頭に置いてください。

人材と文化の形成



AIを含む新テクノロジーによる影響分析を実施して、将来のスキル、役割、組織構造への潜在的な影響を理解し、将来を念頭に置いて積極的に設計します。



人間と機械のパフォーマンスと開発戦略、およびキャリアパスを開発します。



新しい価値ストリームと革新的な人材モデル、ソーシング戦略、報告関係を試して、ステークホルダーを満足させ、影響を与えます。



組織の継続的なイノベーションに対して文化的な構えができていることを評価し、曖昧さを乗り越えて動的に運用するために発展の必要がある重要な信念と行動を特定します。



戦略的および運用上の意思決定にパーパスを組み込み、有言実行します。

最終的には、経理財務チーム全体が、価値創造の加速を軸にした新しい考え方でビジネスに貢献できるようになるはずです。



01

02

03

04

決定的な要因はあなたかもしれません



01

02

03

04

「エクスポネンシャル」と定義すると、数学との比較を招きます。単に成長するだけでなく、規模を拡大して成長します。ここでこの用語を使用したのは偶然ではありません。エクスポネンシャルなCFOになることは、二重の挑戦です。つまり、自分への要求が既に拡大していることを認識し、かつ、それに対応するための自身のアプローチを発展させ、能力を革新させるということです。

経理財務は、人々が時々評価するよりもはるかに重要なことを忘れないでください。経理財務は、企業の感覚神経系であり、脳であり、変化が根付く「実践の場」です。

社内外の顧客からの要求が倍増し、より激しくなるにつれて、ダイナミックな経理財務チームは、人間の力を増強するスマートテクノロジーの恩恵を受ける可能性があります。距離をなくすような方法で仮想的にコラボレーションすることで、より多くのことを達成できます。

そして、そのリーダーから力を得るでしょう。ビジネスリーダーと機能的なリーダーの両方としての顔と役割が1つのアプローチに融合され、その場のスピードに合わせて先を加速できるCFOです。

これは、自分の役割変化について読む最初の論文ではないかもしれませんが、最後ではないかもしれません。しかし、変曲点が焦点になるにつれて到来しているのかもしれません。これがエンジンの中に何があるかを知る時かもしれません。

エクスポネンシャルなCFOになることは、二重の挑戦です。つまり、自分に課せられた要求がすでにそのように拡大していることを認識し、それに対応するために独自のアプローチを進化させ、能力を革新させるということです。

謝辭

著者

Mike Danitz
Principal, Consulting,
Finance & Enterprise Performance
Deloitte Consulting LLP
Tel: 1 206 716 6948
Email: mdanitz@deloitte.com

Jonathan Englert
Principal, Consulting,
Finance & Enterprise Performance
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 215 405 7765
Email: jenglert@deloitte.com

Wendy Huang
Principal, Consulting,
Finance & Enterprise Performance
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 312 486 3698
Email: wendyhuang@deloitte.com

Court Watson
Partner, Risk and Financial Advisory,
Controllershship
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 206 716 7082
Email: cowatson@deloitte.com

Katherine Ji
Senior Manager, Consulting,
Finance & Enterprise Performance
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 212 618 4056
Email: yuji@deloitte.com

執筆協力者

Abhinav Astavans
Benjamin Barudin
Jessica Bier
Casey Caram
Kyle Cheney
Annamaria Cherubin
Priya Ehrbar
Miles Ewing
Steve Gallucci
James Glover

Nick Grewal
Susan Hogan
Mark Horn
Ajit Kambil
Mark Koeppen
Caleb Longenberger
Kathryn Lynch
Kirti Parakh
Ranjit Rao
Sameer Rewal

Chris Ruggeri
Faisal Shaikh
Anton Sher
Temano Shurland
Brad Smith
Dana Swanson Switzer
Kim Hendil Tegner
Eric Vroonland
Paul Wensor



01

02

03

04

グローバル連絡先

三上 徳朗 Noriaki Mikami

パートナー, Finance & Performance
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
Tel: +81 3 5220 8600
Email: nmikami@tohmatsumatsu.co.jp

神前 尚澄 Naozumi Kosaki

パートナー, Finance & Performance
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
Tel: +81 3 5220 8600
Email: nkosaki@tohmatsumatsu.co.jp

Susan Hogan

**Principal, Finance Transformation
Practice Leader**
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 404 631 2166
Email: shogan@deloitte.com

Jonathan Englert

**Principal, Finance Transformation
Eminence Lead**
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 215 405 7765
Email: jenglert@deloitte.com

Diane Ma

**Principal, Consulting, Finance
& Enterprise Performance**
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 213 553 1221
Email: dima@deloitte.com

Ranjit Rao

**Principal, Finance & Enterprise
Performance**
Deloitte Consulting LLP
ranjr Rao@deloitte.com
Tel: +1 404 631 3661

Jessica Bier

**Managing Director, Consulting,
Human Capital**
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 415 783 5863
Email: jbier@deloitte.com

Elizabeth Varghese

Principal, Consulting, Human Capital
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 212 618 4221
Email: elizvarghese@deloitte.com

Varun Dhir

**Principal, Consulting,
Oracle**
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 484 868 2299
Email: vdhir@deloitte.com

Eric Bramley

**Managing Director, Consulting,
SAP**
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 404 631 2145
Email: eb Bramley@deloitte.com

Dan Siegel

**Principal, Consulting,
Emerging ERP Solutions**
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 973 602 5411
Email: dsiegel@deloitte.com

Clint Carlin

**Partner, Risk and Financial Advisory,
Controllershship**
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 713 504 0352
Email: c Carlin@deloitte.com

Sarah Fedele

**Principal, Risk and Financial Advisory,
Internal Audit**
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 713 982 3210
Email: sarahfedele@deloitte.com

Mike Kosonog

**Partner, Risk and Financial Advisory,
Cyber**
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 313 919 3622
Email: m Kosonog@deloitte.com

Prashant Patri

**Principal, Risk and Financial Advisory,
Treasury**
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 212 436 7568
Email: prpatri@deloitte.com

Scott Shafer

**Principal, Tax,
Tax Technology Consulting**
Deloitte Tax LLP
Tel: +1 312 486 5340
Email: sshafer@deloitte.com

Ed Nevin

Partner, Tax, Tax Specialty
Deloitte Tax LLP
Tel: +1 410 576 7359
Email: enevin@deloitte.com

Scott Szalony

Partner, Audit and Assurance
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 248 345 7963
Email: sszalony@deloitte.com

Steve Gallucci

Partner, CFO Program Leader
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 212 436 5914
Email: sgallucci@deloitte.com

Valeriy Dokshukin

**Partner, Risk and Financial Advisory,
Government & Public Service**
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 303 305 4858
Email: vdokshukin@deloitte.com

Christie Johnson

**Principal, Consulting,
Government & Public Service**
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 571 814 7571
Email: chrijohnson@deloitte.com

Jackie Norell

**Managing Director, Consulting,
Government & Public Service**
Deloitte Consulting LLP
jnorell@deloitte.com
Tel: +1 571 882 7377



01

02

03

04



01

02

03

04

注記

1. Deloitte, The Chief Executive Program, [Winter 2022 Fortune/Deloitte CEO Survey](#), 2022.
2. Morgan Stanley, [Data Era Spend – Generating Alpha and Productivity](#), July 22, 2021.
3. Brian Nowak, CFA and Morgan Stanley research team, “[MS: How is AI Set to Change the Tech Landscape... and What’s NEXT?](#)” AdvisorAnalyst.com, March 6, 2023.
4. World Economic Forum, [The Future of Jobs Report 2023](#), April 30, 2023.
5. Barbara Winters, Amy Hayes, and Jenna Santos, “[Younger Buyers Have Changed The Business Buying Landscape](#),” Forrester, February 14, 2023.
6. Jennifer Steinmann et al., “[Engaged employees are asking their leaders to take climate action](#),” Deloitte Center for Integrated Research, accessed May 13, 2024.
7. International Monetary Fund, “[The High Cost of Global Economic Fragmentation](#),” August 28, 2023.
8. Enda Curran and Alan Crawford, “[Brace for Elections: 40 Countries Are Voting in 2024](#),” *Bloomberg*, November 1, 2023.
9. Michael Mankins, “[Capital Is Expensive Again. Now What?](#)” *Harvard Business Review*, March 30, 2023.
10. Deloitte, The Chief Executive Program, [Winter 2023 Fortune/Deloitte CEO Survey](#), 2023.
11. Mark Dohnalek, “[Corporate Death Rates Are Rising: These Four Strategies Can Drive Growth And Increase Longevity](#),” *Forbes*, September 16, 2022.
12. Deloitte, The Chief Executive Program, [Winter 2023 Fortune/Deloitte CEO Survey](#), 2023.
13. Mark Febrizio, “[Federal Agencies are Publishing Fewer but Larger Regulations](#),” Regulatory Studies Center, Trachtenberg School of Public Policy & Public Administration, Columbian College of Arts & Sciences, December 20, 2021.
14. Chloe West, “[22 influencer marketing statistics to guide your brand’s strategy in 2024](#),” Sprout Social, October 26, 2023.
15. Keith Naughton, “[Ford CEO Predicts 1,000% Growth for In-Car Software Services](#),” Bloomberg, August 14, 2023.
16. Frank Sorrentino, “[Brick-And-Mortar Bank Branches Adapt To Meet Consumers’ Needs](#),” *Forbes*, February 21, 2024.
17. Rebecca Pifer, “[US health spending to surpass \\$7T by 2031, CMS actuaries say](#),” *Healthcare Dive*, June 15, 2023.
18. Timothy Murphy, Susan C. Hogan, and Andrew Blau, [Designing for growth in the C-suite](#), Deloitte Insights, accessed May 13, 2024.
19. Gartner, “[Leadership Vision for 2024](#),” accessed May 13, 2024.

詳細については、下記をご覧ください。

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/operations/articles/bmt/crunch-time.html>

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"をパーパス(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をご覧ください。

本資料およびその付属文書は、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")の社員・職員のための内部限の資料です。本資料は、秘密情報を含む場合があり、宛先にある特定の個人または事業体による利用のみを意図しています。もしあなたが意図された受信者でない場合には直ちに私たち(差出人)へご連絡いただき、本資料をいかなる方法によっても利用されないようお願いします。また、あなたのシステムにコピーがある場合はそのすべてを削除・破棄してください。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>