

# Deloitte.

デロイトトーマツ



## Crunch time IIIー決断の時3

CFOのコグニティブ活用ガイド



## 質問

コグニティブとは何ですか？

- Ⓐ 次なる目玉
- Ⓑ 当たり前のように使われている言葉
- Ⓒ 財務の未来
- Ⓓ 上記のすべて

### 採点

正解は「D」です。コグニティブは過剰評価されることもあります、依然として財務にとっては重要なツールです。

# スマートマシンがやってきた

コンピューターは何世紀にもわたって存在してきましたが、ほんの過去数十年の間で、我々が「インテリジェント」と考えられる存在になりました。これらのスマートマシンを動かすのは、「コグニティブテクノロジー」と呼ばれるコンピューターコードです。このコグニティブテクノロジーは、いずれビジネスをも動かすようになるでしょう。

コグニティブテクノロジーは人間と同じような作業を行います。データを活用してタスクを実行し、レポート配信を行います。さらに読み聞きや解釈、会話、分析も可能です。また、最も高性能なコグニティブテクノロジーは学習もします。十分なデータや処理能力があれば、人間が行うことはほとんどすべてできます。ただし、感情を持つことはできません。

コグニティブ・イノベーションの多くは、ムーアの法則に従っています<sup>1</sup>。コンピューティングを行うためのコストはほぼ2年おきに半減し、逆に生成・処理されるデータは倍増しています。それが「最も高性能なコグニティブテクノロジー」に対する重要な原動力となっていきます。

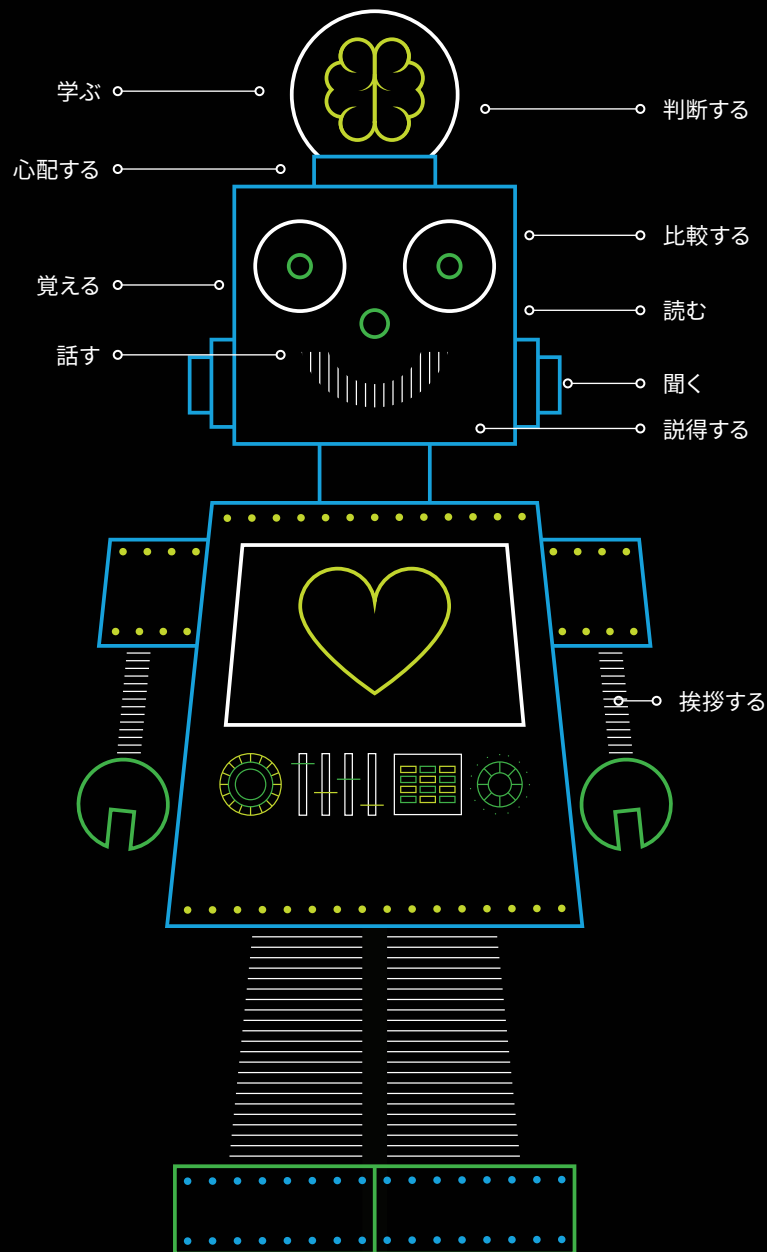
今日においてはデータ、ストレージ、CPU処理能力の急成長により、スマートマシンは今や、実用に耐え得る迅速性を備えており、十分な費用対効果を得ることも可能です。

コグニティブツールは人間が同じことを行うのであれば1週間を要する大量かつ複雑な財務モデルについても、数分で分析できます。コグニティブツールは手間をかけることなく、10億件の取引から一つの差異を見つけることができますが、これは人間には不可能です。また、監査においては、コグニティブツールにより、サンプリングによる見逃しリスクを回避できます。膨大な処理能力をもってすれば、すべてを監査することが可能です。

スマートマシンの利用は至るところで増えています。既に顧客体験、製品開発、製造、オペレーションのほか、法務、人事の業務においても活用されており、財務領域においても活用されつつあります。

# 財務担当者は実際に何を行っているか？

スマートマシンは、すでに人間が行う財務業務を強化しています。数年後には、さらに多くの能力をもたらすでしょう。



# 財務におけるコグニティブ

私たちは常に私生活でスマートマシンを体験しています。スマートフォンでの道案内から音楽のプレイリスト、パーソナルフィットネスまで、コグニティブの未来は明らかに消費者にとって身近な存在になっています。

このようなスマートマシンの浸透は、既にビジネスの世界でも起きています。製造プロセス、顧客管理においては早期にスマートマシンが導入されましたが、他の機能への導入に時間はかかりませんでした。業界を一つ挙げてみれば、様々な形でコグニティブテクノロジーが人間の業務を補強、または代替していることがわかるでしょう。テクノロジーには、機械学習、ニューラルネットワーク、自然言語処理、ルール・エンジン、ロボティック・プロセス・オートメーション (RPA) や、ほかにも無数の組み合わせがあります。

一方、多くのCFOは傍観の立場をとり、コグニティブが財務機能のパフォーマンス向上に貢献できる

かについては懐疑的です。実際、デロイトの直近の四半期調査において、自らのチームがそのような新興技術に精通していると答えたCFOは、調査対象のわずか42%にとどまっています<sup>2</sup>。CFOの多くは新興技術のメリットに確信を持たず、シェアードサービスセンターの最適化など、コスト削減・効率性向上に対して既の実証されている方法を重視しています。

多くのCFOはデータガバナンス、断片化されたシステム、手動プロセス、照合といった、日々の財務課題に追われているため、将来コグニティブによって実現されるであろう効率性を思い描く時間がほぼありません。しかし、将来を見据えた財務分野の革新者はこうした未来を模索しています。

## 新興テクノロジーについてCFOが語らなければならないこと

最近のDeloitte CFO Signals (グローバルの四半期調査) では、CFOにデジタルテクノロジーの導入について調査を行いました。CFOは、財務組織はデジタルテクノロジー活用の初期段階にあると答えています。最も多くあげられたのは、RPAとクラウドです。CFOの約3分の1は、財務機能の変革に向け、デジタルプロジェクトのパイロットステージ以降に進んでいると答え、また11%は期待するメリットを得られていると答えています<sup>3</sup>。

# 現在、財務組織の現場で活用されている コグニティブツール

財務組織では、以下の5つのコグニティブツールが力を発揮しています。  
各ツールは単独で、または他ツールと組み合わせて使用することができます。



機械学習

機械学習とは、データ、結果やフィードバックループを与えられることで、コンピューターシステム自体が自律的に性能を向上させる能力のことです。膨大なデータからパターンを見つけ出し、その意味を導き出すことができます。



ロボティック・コグニティブ・オートメーション

ロボティック・コグニティブ・オートメーションとは、非構造化データの分析と人間の学習能力や意思決定を模倣して組み合わせ、定型業務をルールベースで自動化することです。



自然言語処理 (NLP)

NLPとは、コンピューターシステムが文章を解読・理解し、個人々に合わせた情報やサービスを人間に提示する能力のことです。非構造化データを取り込み、構造化データに変換することで、他のツールで利用することができます。



自然言語生成 (NLG)

NLGとは、構造化データから説明や注釈を生成する自動化技術のことです。幹部向け月次財務報告一式を添付した注釈付けなどが挙げられます。



音声認識

音声認識とは、人間の話し言葉を正確に文字化し、理解する能力のことです。

# コグニティブが変える 財務業務遂行のあり方

コグニティブテクノロジーは財務以外のビジネス分野において導入されてきました。その影響を受け、財務領域においても、コグニティブテクノロジーの知識を深め、検証し、その利用方法を見いだしつつあります。財務関連のテクノロジー導入の取り組みと同様に、目標はより効率的で洞察性に富んだ、統制された財務機能を創出することです。

これらのテクノロジーに関しては、単独で機能するものではないことを念頭におくことが重要です。クラウドコンピューティングなしには、Internet of Things (IoT) もブロックチェーンも存在できません。高度な分析技術がなくては、コグニティブ・パターンマッチングは実現できません。テクノロジーは相互依存の上に成り立っているのです。

それでは、テクノロジーは何に組み込まれているのでしょうか。より迅速で優れた業務遂行の方法はあるのでしょうか。

以下に示すのは、デロイトが携わってきた、企業において検証・導入が進められている利用可能なテクノロジーについてのエピソード

の数々です。多くの財務組織と協業してきたデロイトの経験をもとに、それぞれのケースの概略をご紹介します。

どのエピソードにも一つのテーマがあります。コグニティブの新たなテクノロジーが普及し始めた現在、それらのテクノロジー活用に向け、財源や人的リソースを投入する財務組織が増えています。



# 質問応答



## Miika 財務企画・分析

Miikaはどの部門からも引っぱりだこのアナリストでした。業績レポートに対する質問に対しては、常に適切な回答を行い、常にCFOが必要とすることを理解していました。そこに、Cindiが現れました。

Cindiは財務向けチャットボットです。今までMiikaが対応していた質問の80%に対応するように設計されています。自社のクラウドベースの財務企画・レポートングアプリケーション上に構築されており、Miikaであれば数時間は要することを数秒で成し遂げます。さらにミスありません。

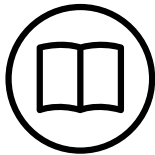
Cindiが回答する質問は、どんな財務幹部にとっても身近なものです。主要市場における需要の価格弾力性は？為替エクスポージャーで喫緊にヘッジカバーが必要な部分はどこか？計画から逸脱する可能性が高い事業ユニットは？Asia Pacificの予算に対する現時点の達成率は？予算に対する年間売上高の見通しは？支出が多い部署、少ない部署は？また、その傾向はどのコストカテゴリーにおいて見られるのか？

しかも、それらの回答は、Excelシート上で実行されるのではな

く、Cindiは口頭の質問に対し、グラフやチャートを使って自然言語で回答します。AmazonのAlexaやAppleのSiri®の音声認識ソフトウェアが財務に特化したようなものが実現しているのです。

Miikaは現在、単に事実を報告するだけでなく、より高付加価値業務へシフトしようとしています。膨大なデータから地道にコツコツと分析を行うのではなく、特定の対象案件を熟慮し、支出が多い部署の支出を削減しています。また、財務メンバーとミーティングを行い、為替ヘッジ戦略について議論しています。このような意識改革はCFOが期待していた効果の一つです。

# 説得



## Beth IR

企業は、ガバナンス、報告、アナリストコミュニケーションを伴う複雑なIRニーズを抱えていますが、コグニティブはそのあらゆる分野で役立ちます。そのため、Bethは昨年、自然言語生成（NLG）のパイロットテストに参加しました。Bethはコスト削減プレッシャーに直面していることから、業績発表資料やアナリスト向けプレゼンテーション資料作成の自動化を望んでいました。これらの業務は期を追い、年を追うごとに、自チームにとって定型的・反復的な業務になり、時間を費やすものとなっていました。

Bethの組織では、時代遅れな方法で業績報告資料を作成していました。厳しい時間制約のもとで、書いては書き直し、少人数のアナリストが膨大なデータを処理してきました。それが今では、ボタンをクリックするだけでスクリプトのドラフトを生成できるようになりました。

そして、負担が軽減されたメンバーは、次に求められる、アナリストや投資家に有意義な洞察や注釈に重点的に取り組めるようになりました。

Bethの業務は財務組織の広範な範囲にまで及びます。別の部署のアナリストは、自動注釈を用いた管理報告や幹部向けダッシュボードを強化するツールを検証しています。幹部は必要な洞察を得るのにこれまでは数日を要してきましたが、今では数時間で得られるようになっています。同社の財務組織では、これにより、メンバーに負荷をかけることなく、必要な規模・範囲で業務を遂行できるようになりました。

# 比較



## Jai 買掛金管理

3年前、Jaiと彼が所属する20名のシェアードサービスチームは支払処理における効率化の記録を打ち立てました。数万におよぶベンダーからの請求書を手作業で処理し、慎重に発注書・受取書類と照合することで、正確かつ期限内にベンダーに支払いを行うために最善を尽くしていたのです。

2ヶ月前、Jaiの会社はコグニティブオートメーションを活用し、支払処理プロセスを改良しました。紙の請求書はスキャンされた後、ほとんど人間の手を介さずに支払処理用のテンプレートを利用して電子的に処理されます。これにより、支払処理プロセスの精度は向上し、買掛金勘定領域の管理コストは30%超削減されました。

Jaiは買掛金勘定のアナリティクス業務を管理する立場に昇進し、支出が多い分野を把握することが当面のゴールとなりました。

同社では、次に機械学習を組み入れる予定です。それにより、買掛金勘定システムは優先順位の高い請求書を認識し、重複支払いを回避し、不正購入パターンを検出することが可能となります。し

かしながら、支払処理の10%については、未だ人間の介入が必要となります。

# 記憶



## Marianne

### リスク

ステークホルダーの多くは、運用業務パフォーマンスや業績に影響を与えかねない数多くのリスクについて財務リーダーが把握し、統制できることを望んでいます。それが、Marianneに期待される役割です。幸い、彼女のチームにおいては、自組織のシステム内外からのデータ収集・集計・分析を自動化する、予測分析・視覚的分析ツールを早期に導入していました。

現在、財務取引やシステムを解析して例外や異常を検知するためにチームで構築した基盤は、予測分析、機械学習、自然言語生成により強化されています。これらのツールはリアルタイムでリスクを検知して影響を受ける関係者へ通知したり、問題の軽減方法に関する提言をするのに役立っています。

「ブラックリスト」に登録されたサプライヤーの取引など、潜在的なリスクが認識されると、Marianneはタッチスクリーンのダッシュボード上でアラートを受信し、インシデントの発生前に対策を講じることを可能にしています。

そのうち、機械学習の能力はMarianneのリスクへの対応パ

ターンを解釈し、Marianneによる介入なしに対応策をとるようになるでしょう。これにより、リスク軽減のための迅速な対応と断続的な情報収集が可能となると考えられます。

もしMarianneがあなたの会社で働いていたとしたら、あなたは彼女を「辞めさせない」ための一手を考え始めなければなりません。

# 判断



## Freja 会計

Frejaは、連結決算業務を厄介業務であるものの不可欠であると理解しています。会社間決算がなければ、実際の決算を行うことができないため、会社間決済を正確に行うというプレッシャーに毎月晒されてます。Frejaは6年間、照合のスペシャリストとして従事し、その間に何回もの照合を行ってきました。

最近になり、幅広い地域で法人組織の数が急増したため、決算プロセスを手作業で行うことはほぼ不可能になりました。様々な税制・会計基準に対応しなければならず、この「不可欠な厄介業務」は極めて煩雑なものとなりました。

幸い、新たなテクノロジーのおかげで、総勘定元帳の処理は大きな進歩を遂げました。Frejaの会社では2年前、会社間の売上と売上原価の照合プロセスを迅速化し、会社間のマークアップの相殺除去のスピードと精度を向上させる会計照合ツールを購入しました。さらに今年は、ツールの最も進化形である機械学習も導入しました。

Frejaとチームメンバー5名は、今までは会社間決算に月間業務時間の半分を費やしていましたが、今ではその時間は月間1日にまで削減されました。

# 学習



## Frank ナレッジマネジメント

Frankは自社の財務組織に所属する1,000名の研修・人材開発を管理しています。Frankが数多くのラーニングコースを提供しており、その多くはコンプライアンス遵守のために重要なものです。

昨年、Frankの会社では、学習プラットフォーム上にチャットボットが配備されました。財務メンバーはチャットボットに問い合わせることで必要なラーニングコースを学ぶことができ、トレーニングモジュールにアクセスした時にエラーに遭遇した場合には質問することも可能です。チャットボットとのやり取りはすべてログに保存され、トラッキングされるため、最も問い合わせ回数が多かったオンラインコースや、問い合わせた人物を容易に確認できます。それにより、コースの再提供を可能にするだけでなく、他の関連学習の機会がどこで失われたのかも把握できるようになりました。

現在、Frankが所属する財務組織はスマートナレッジマネジメントシステムを有しています。このシステムにより、すべてのリクエストに対して最適なコースを迅速に予測し、追加的なコースを推奨し、社員にとって不適切またはミスマッ

チなコースの受講を回避し、コンプライアンス関連で必須の学習について事前にアラートを発信することが可能となりました。

しかし、最も重要なことは、コンプライアンスが改善されたということです。このシステムにより、直近に学習が必要になるコンプライアンス関連の事項について事前にアラートを発信し、財務メンバーが情報に後れをとらないように適切なラーニングコースを自動的に予約・登録します。

財務スタッフの中には人間よりもチャットボットとのコミュニケーションを好む者もいます。チャットボットが約束を必ず実行してくれることは間違いないからで、人間のチームメンバーでは、必ずしもそうはいかないからです。

# 意思決定



## Janet CFO

Janetは、投資家や自社CEO、チームメンバー、外部監査役など、様々なステークホルダーに多様なサービスを提供しており、常に多忙な状態です。あらゆる要望に対応するため、より迅速により優れた意思決定を行う必要があります。そこでJanetはその実現に向けたソリューションの考案・構築を開始しました。

Janetは本格的に改善に取り組みました。デジタルアシスタントを活用し、タブレットにデイリーで配信される洞察性に富んだ情報の要約を朝食中に読むようになったのです。「アシスタント」はデータ視覚化ツールで構成され、データウェアハウスの情報に応じて毎日更新されています。このアシスタントを使うことで、CFOのダッシュボードは自動更新され、Janetはオンデマンドで仮説シナリオを実行することができます。また、アシスタントはリスクに備えてニュースの精査も行います。

さらに、Janetは音声認識ソフトウェアに「昨日の地域別売上高は？ 今月収益がマイナスとなっている商品は？ 前四半期から連続で財務目標を達成できなかった幹部は誰か？」等と問いかけて自

分に必要な情報を取得し、財務データを掘り下げて分析することも可能です。

Janetのデジタルアシスタントは数百におよぶ質問に回答し、全社からの質問に対して洞察性に富んだ内容を回答することが可能です。そのような質問の約80%は、現在利用可能なコグニティブツールで回答可能です。Janetのケースは模範的な実践例と言えます。

# コグニティブテクノロジーが財務人材モデルに変容をもたらす

多くのCFOがコグニティブテクノロジーが及ぼす人材への影響を懸念するのは当然のことです。例えば、多くのシェアードサービスセンターで自動化が実施されたことで、人員が削減され、この傾向は加速する見込みです。

さらに広い視野で考えると、財務組織の多くはコグニティブツールの利用を増やし、効率化を模索し続けています。取引処理の自動化が増え、機械による財務状況の報告も増加しています。スマートマシンは人間と共に、財務組織の生産性と効果を向上させています。

今後、財務業務に関してはコグニティブテクノロジーとの協業経験が求められるでしょう。今であれば「持っていれば望ましい」スキルが、将来的には必要最低限の要件になるかもしれません。

財務業務の性質が進化するにつれ、洞察的な意見を高いコミュニケーション能力で伝える、素晴らしい語り手であるデータサイエンティスト、ビジネスアナリストなど、様々な財務のプロフェッショナルが求められるでしょう。

CFOの中には優勢な地位に立つために、スキルの向上を図り、真のビジネスマインドを備えたパートナーを目指す人材を探している人もいます。

また、変化を推進し、財務業務遂行のあり方を再形成する次世代のリーダーも模索しています。



# どこから始めるか

財務の仕事とは、第一に正しく数字を扱うことです。それは大前提のことであり、コグニティブテクノロジーによって損なわれることはありません。サービス・質を犠牲にせずに業務効率を向上させ続けるには、一連のテクノロジーツールであるコグニティブは、まさに業務に活用できる新たな方法と言えます。

財務業務のデジタル導入への道のりでは、検討すべきステップがあります。



## 知識を深化

機械学習とは、データ、結果やフィードバックループを与えることで、コンピューターシステム自体が自律的に性能を向上させる能力のことです。膨大なデータからパターンを見つけ出し、その意味を導き出すことができます。



## リストを構築

財務組織内の業務のうち、コグニティブの導入が可能なものをリストアップしましょう。新たな業務が出現するにつれ、そのリストは時の経過と共に拡大していきます。コンシューマー向けアプリケーションも検討してください。



## パイロットの対象を特定

リストを絞り込み、導入候補を特定してください。範囲を狭く、チームは小規模に、リスクは低くしましょう。



## プロジェクトの パイロットテスト を実施

Time-to-value (価値を産み出すまでの時間) が短い機会に焦点を当ててください。組織全体の妨げとならずに挑戦できる具体的なユースケースを選定してください。



## 有効なパイロット を拡大

各パイロットにおける影響を統制・追跡します。成果を上げたパイロットを模倣しましょう。パイロットで得た教訓を応用し、取り組みを継続してください。

### もう一つの思考

時間を惜しまずにコグニティブアプリケーションを直接体験してみてください。デロイトの Finance in a Digital World™ ラボに参加するまたは時代を先取りする財務組織を視察するなどの方法で実例を目にすることが、コグニティブ実現への一番の近道です。是非、デロイトにコグニティブ実現のお手伝いをさせてください。

# お問い合わせを お待ちしております

CFOにとって財務環境を取り巻く技術革新は、コグニティブの検証とレガシー投資からさらなる価値を獲得する機会があふれています。貴社におけるコグニティブの活用可能性や他社の活用状況についてお知りになりたい場合は、当社までお問い合わせください。

## 主なお問い合わせ先

**信國 泰 Yasushi Nobukuni**  
**Partner, Business Model & Finance Transformation**  
Deloitte Tohmatu Consulting LLC  
Tel: +81 3 5220 8600  
Email: ynobukuni@tohmatu.co.jp

**藤原 章博 Akihiro Fujiwara**  
**Senior Manager, Business Model & Finance Transformation**  
Deloitte Tohmatu Consulting LLC  
Tel: +81 3 5220 8600  
Email: akfujiwara@tohmatu.co.jp

**中山 嘉春 Yoshiharu Nakayama**  
**Senior Manager, Business Model & Finance Transformation**  
Deloitte Tohmatu Consulting LLC  
Tel: +81 3 5220 8600  
Email: yonakayama@tohmatu.co.jp

Finance in a Digital World™の詳細については、下記をご覧ください。  
[www.deloitte.com/us/crunchtime](http://www.deloitte.com/us/crunchtime)

## Endnotes

1. Wired.co.uk, <http://www.wired.co.uk/article/wired-explains-moores-law> (accessed October 10, 2017).
2. CFO Signals™, 3rd quarter 2017, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/finance/us-cfo-signals-3q17-high-level-report.pdf> (accessed October 3, 2017).
3. Ibid.,<sup>2</sup>

## 著者

**Steven Ehrenhalt**  
Principal, US and Global Finance  
Transformation Leader  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 212 618 4200  
Email: hehrenhalt@deloitte.com

**Jonathan Englert**  
Senior Manager  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 215 405 7765  
Email: jenglert@deloitte.com

## グローバル連絡先

**David E. Carney**  
Principal, US Strategy & Operations  
Finance Leader  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 212 313 2856  
Email: dcarney@deloitte.com

**Anton Sher**  
Principal, US Digital Finance Leader  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 213 553 1073  
Email: ansher@deloitte.com

**Robert Dicks**  
Principal, Human Capital CFO Services Leader  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 917 721 2843  
Email: rdicks@deloitte.com

**Jessica L. Bier**  
Managing Director, US Human Capital  
Finance Transformation Leader  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 415 783 5863  
Email: jlbier@deloitte.com

**Kelly Herod**  
Principal, US SAP Finance  
Transformation Leader  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 214 840 1911  
Email: keherod@deloitte.com

**Girija Krishnamurthy**  
Principal, US Oracle Finance  
Transformation Leader  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 714 241 5161  
Email: gkrishnamurthy@deloitte.com

**Matt Schwenderman**  
Principal, US Finance Technology  
& Workday Financials Leader  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 215 246 2380  
Email: mschwenderman@deloitte.com

**Mark Lazzaro**  
Partner, Tax  
Deloitte Tax LLP  
Tel: +1 404 220 1230  
Email: mlazzaro@deloitte.com

**Anthony Waelter**  
Partner, Risk & Financial Advisory  
Deloitte & Touche LLP  
Tel: +1 312 206 1259  
Email: awaelter@deloitte.com

**David Stahler**  
Partner, Risk & Financial Advisory  
Deloitte & Touche LLP  
Tel: +1 216 536 2741  
Email: dstahler@deloitte.com

**Will Bible**  
Partner, Audit and Assurance  
Deloitte & Touche LLP  
Tel: +1 973 602 6111  
Email: wilbible@deloitte.com

**Paul Sforza**  
Principal, Federal Finance  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 618 222 3801  
Email: psforza@deloitte.com

**Tadd Morganti**  
Managing Director  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 704 887 1793  
Email: tmorganti@deloitte.com

**David Hitsky**  
Principal, US Strategy & Operations  
Deloitte Consulting LLP  
Tel: +1 212 618 4331  
Email: dhitsky@deloitte.com

# 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 トウシュ 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であるデロイト トーマツ 合同会社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 コーポレート ソリューション合同会社を含む) 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・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40都市に約11,000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](http://www.deloitte.com/jp)) をご覧ください。

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サービス、リスクアドバイザー、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245,000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) 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 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数を指します。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](http://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な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2018. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

*Crunch time III: The CFO's guide to cognitive technology* is an independent publication and has not been authorized, sponsored, or otherwise approved by Apple Inc.