

Deloitte.

デロイトトーマツ



サードパーティマネジメント

可視性の向上/価値の実現/環境、社会、ガバナンス (ESG) への取り組み

デロイトトーマツグループ

2022年7月



組織のサードパーティ管理への取り組み状況は、組織を導くためのサードパーティネットワークの拡大のスピードに追いついていません。

これは問題です。

はじめに

昨今、多くの組織ではビジネスにおいてサードパーティへの依存度が高まっており、それらサードパーティの中には製品やサービスのサプライヤーだけでなく、関連会社やジョイントベンチャー、研究開発組織、販売チャネル等が含まれます。

各種調査結果(*)に基づきDeloitteにて分析した結果、サードパーティに大きく依存している組織では、組織の直接・間接的な運用コストでは最大80%、収益では50~100%がサードパーティとの関係性から発生することが判明しました。¹

* Institute of Collaborative Working、Hiperos、Deloitteによる調査結果を利用

注意事項：本資料はDeloitte Globalが2021年に発表した内容「[Third-Party Management Enhancing visibility | Realizing value | Meeting environmental, social & governance \(ESG\) commitments](#)」をもとに、デロイト トーマツグループが翻訳したものです。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。

視点のシフト

サイロ型から統合されたサードパーティマネジメント (TPM) へ

サードパーティの包括的な管理とは、ソーシング、調達、契約などの初期プロセスから、モニタリング、財務処理、経営上の意思決定に至るまで、あらゆる種類のサードパーティとの関係を管理する TPM ライフサイクル全体を指します。この統合的なアプローチは、組織内における効率性の向上や、コスト (サードパーティによる支出を含む) の削減といったメリットに加え、ESG 対応における前提条件を満たすこともできます。

Deloitte の専門家は、断片的なアプローチではなく、組織がより包括的な視点を持つことで、効率性、コスト削減および管理の有効性を少なくとも2倍にできると考えています。これは、組織の個別の TPM プロセスにおけるパフォーマンス向上の機会を集約するだけでなく、プロセス間のシナジーを活用することによっても起こりえます。これらのシナジーは、プロセス等の自動化やイノベーションにより実現される戦略、ポートフォリオおよびサードパーティリレーションシップ管理のより包括的なアプローチによって達成されます。



サードパーティ
リレーションシップの
包括的なマネジメント

管理を維持するためには、組織は幾層にもなるサードパーティとの複雑な関係をエンドツーエンドで可視化する必要があります。また、TPMのメリットを最大限に活用するためには、組織は統合されたTPMによって実現される部門横断の基準とデータを用いて、進捗状況を測定できなければなりません。なぜなら、それらの基準やデータを用いることで、様々な課題の対処や新たな機会を追求することができるからです。²

コスト削減のための統合アプローチ

Deloitteが持つこれまでの経験から、多くの組織が個々のプロセスや特定の機能に焦点を絞ることによるコストの削減やパフォーマンスの向上を目指していることが分かりました。これにより特定の領域で5~10%程度の改善が達成されましたが、統合されたアプローチを採用し、マネージドサービスソリューションなどの外部支援を活用することで、より大きな改善を達成できることが実証されています：

10-25%

それぞれの領域でのコスト削減

11-18%

リソースの有効活用による、FTE（Full-Time Equivalent）当たりのサードパーティ支出の増加と関与人数の減少

15-30%

サプライチェーンへのイニシアチブによる、純収益への追加的な貢献

20-33%

トランスフォーメーション完了時のEBITDAおよび株価の上昇*

*このバリュープロポジションの詳細は8ページ「統合されたTPMのビジネスケース」をご参照ください

課題と機会

組織がサードパーティライフサイクルの中で特定の領域や機能に焦点を当てていたのは、それぞれが持つ特有の規模の経済を組織内で生み出す必要があったためです。そのため多くの組織は、自身の決定や行動が他の領域に与える影響を無視してきました。

自らの管理領域の制限により、ツールやテクノロジー、サポートシステムの開発と展開がサイロ化され、技術およびデータ構造間の統合と整合性が欠如してしまい、結果として、組織内におけるエンドツーエンドの統合されたTPMの実装ができなくなっています。

組織が直面している具体的な課題と、これらの課題がもたらす機会に関するサマリーをご用意いたしました。

課題と機会

課題

サードパーティのネットワークが拡大するにつれて、管理上の負担が増大し、結果としてエコシステムにおける第4/第5/第6者の関係を含むベンダーとの関係が見えにくくなっています。

また、それに伴いデータが様々なシステムに保存され、かつ、特定のビジネスグループまたはプロセス内でのみ参照が可能となり、結果としてコストとパフォーマンスの可視性が低下しています。

機会

統合されたTPMは、工数と人員を増やすことなくデータやレポートを統合することができます。実現には、サードパーティおよびその管理プロセスに関する、よりタイムリーで正確かつ実用的な情報を提供するソリューションによって可能となります。



課題

TPM内部機能間の調整不足が、ビジネスにおける遅延やプロセスにおける無秩序な状態や混乱を引き起こしています。結果として、それぞれの機能がその役割を適切に実行することができても、経営陣がエンドツーエンドのバリューチェーンとそのパフォーマンスを把握できなくなってしまう可能性があります。

機会

統合されたTPMは、サードパーティのソーシングから契約更新/終了まで、エンドツーエンドのリレーションシップライフサイクルのすべてのフェーズにおける調整と連携を向上させると同時に、管理を向上させ、包括的な視点を提供することができます。



課題と機会

課題

特定の目的に適合するように設計された、サードパーティに対するサイロ化されたアプローチは、包括的な業務ではなく、チェックボックス型の業務になる傾向にあります。また手順が重複し、日常業務と危機対応力の両方の妨げとなる場合があります。

機会

統合されたTPMは、日常の業務を強化するとともに、危機等の際の迅速な対応、また契約上の権利の行使による責任を果たすことや、代替サードパーティのソーシング能力を高めるなど、包括的な業務をサポートすることができます。



課題

サードパーティとの関係を様々な側面で管理するために複数のツールを利用する場合、技術開発に対応するために必要な専門知識や予算がなければ、システムが適合しなかったり、目的を達成できなかったりする可能性があります。

機会

この問題は様々なTPMシステムを連携および接続するテクノロジーソリューションによって解決できます。統合されたTPMソリューションがマネージドサービスとして提供される場合、多くの組織が単独では経済的に実現できないような方法で、新しい専門知識とテクノロジーを継続的に組み込むことができます。



統合されたTPMのビジネスケース

組織のサードパーティネットワークの規模、コストおよび戦略的重要性が大きくなるにつれて、TPMを統合するビジネスケースの重要性は増しています。

過去6年間のクライアントとの経験から、機能領域全体にわたるエンドツーエンドの連携が、財務面と非財務面の両方のメリットをもたらすことが実証されています。これらのメリットは、大幅なコスト削減と株主価値の向上から、外部環境の変化への対応力の向上、より責任あるビジネスとしての運営能力の向上にまで及びます。

テクノロジーとデジタル化がこの変革の中心にあることを考慮すると、信頼できるパートナーからのマネージドサービスプラットフォームは、この移行を加速するための魅力的な戦略的オプションとなります。

統合されたTPMのビジネスケースとバリュープロポジションは、次の4つの領域から生まれます。



サードパーティマネジメント

TPM実装に向けた変革に着手し始めた組織における、利益ある成長と株主価値を促進するための重要な要素は以下の通りです。変革の初期段階の組織では、TPMプロセスは定義されていますが、アウトソーシングやサードパーティ管理用の既製ツールの使用法等がまとまっていないため、一貫性のない実装になることがあります。TPMに対する理想的なアプローチは、一般的には状況の変化に対して臨機応変に対応できる形で進みます。

下記の組織における意思決定のための追加要素やイノベーションの促進等を含むメリットは、完全な変革が達成された場合のみ実現されます。

市場、顧客、利害関係者の認識

- 95%を超える供給およびサードパーティ提供の保証 (阻害するのではなく実現を支援する)
- 企業責任認知の向上
- 革新性と優れた意思決定により、85%を超える顧客満足度を達成
- 市場シェアの2~5%増加
- サードパーティに直接起因する収益の35~50%増加

TPMプロセスの効率性

- プロセスにおける効率性の15~20%向上 (例:95%のタッチレスインボイス)
- 応答時間の30~50%短縮
- 市場の変化に対応する機敏性の向上
- 調達と法務、またはサードパーティの可視性とリスク管理の間など、より高いレベルのプロセス統合

技術、相互運用性、関連するケイパビリティ

- 75%を超えるテクノロジーの適切性とユーザー満足度 (ユーザー調査に基づく)
- イノベーションの実現可能性レベルの向上
- 技術による水平・垂直統合
- TPMへのリーダーシップの関与や経営陣のサポートなど、チーム間の調整効率の向上

効率的かつ効果的なリスク管理

- 管理レベルから統合レベル、または最適化レベルへのTPRM成熟度の向上
- 影響の大きいサードパーティリスク事象(カスタマー・サービスへの影響、罰金と罰則、継続性の欠如、財務上の損失)の発生頻度の低減 ([2020年および2021年TPRM調査](#) 定量情報より)
- 6~8%のコストと収益のリカバリー

コスト削減

- 各領域で15~20%のコスト削減*
- フルタイム換算 (FTE) あたりのサードパーティ支出が11~18%増加
- TPM設備投資の削減 (外部支援 (マネージドサービス) により、年間運用コストを3倍から5倍削減可能)

収益性

- EBITDAが15~30%増加
- 純収益に対するサプライチェーンの貢献度 (17~51%)

株主価値

- 株価が20~33%上昇
- 同業者より株価が常に高い状態

* (注) : 使用量の増加、仕入先や他のサードパーティへの依存度の高まりにより、総費用は増加する可能性があります。

デジタルの成熟度に関するDeloitteの過去の調査³では、組織におけるデジタル化の成熟度と財務実績との間に強い関連性があることが明らかになっています。その関連性は、以下のような要因によって引き起こされます。



データの統一管理

サイロ化されたデータを
集約して可視性と効率性を
向上



フレキシブルでセキュアな 技術インフラストラクチャー

多様なシステムに共通の
プラットフォームを提供



再調整されたプロセス

合理化かつ統合された
ワークフローの作成と維持



効果的な取り組み

サードパーティエコシステム
を管理およびモニタリング
する全ての領域の連携

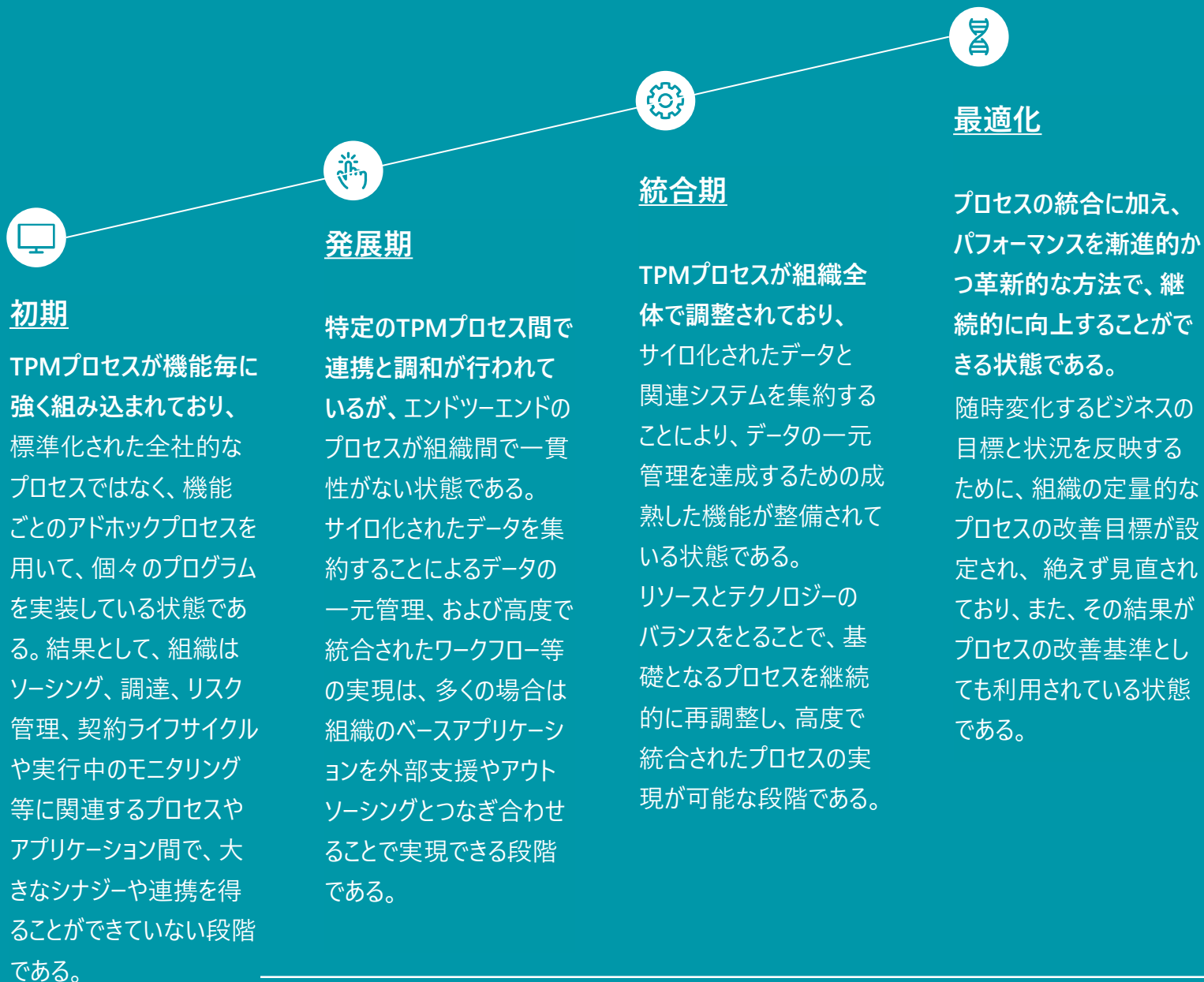
TPM成熟化への道のり

TPM成熟モデルの開発

「成熟モデル」とは、問題となっている分野に関連するプロセスの形式化と最適化の程度を表したもので、通常は、アドホックなプラクティスから正式に定義されたステップ、最適化までの連続的に続くモデルです。

同時にプロセスの成熟度は特定の分野における組織の「改善の余地」の尺度でもあります。

TPM成熟モデルとは右記の解説の通りです。



多くの企業は「発展期」まで到達しますが、TPMシステム統合に向けた、さらなる成長や発展に苦戦しています。Deloitteは、このような企業を支援するために、UIやUXといったテクノロジーとアナリティクスを併用することで、TPM統合への移行を加速させる、よりスマートな方法を提供し、障壁を取り除きます。このアプローチは、必要に応じてマネージドサービスプラットフォームで補完することにより、さらに強化できます。

TPM統合に向けた加速的なアプローチ

TPMプロセスとその関連システムからのデータの統合を加速するために、Deloitteは、既に「**発展期**」に移行している組織に対し「エンゲージメントレイヤー」の適用、すなわち、ユーザーインターフェイス (UI) とアナリティクスを活用したユーザーエクスペリエンス (UX) ベースの設計を支援しています。UXベースの設計はサードパーティと関連システムの相互運用を可能にし、サードパーティエコシステムを適切に可視化します。

このソリューションでは、組織が持つ既存のサードパーティ管理システムから取得したサードパーティデータと、必要に応じて外部ソースから取得したデータを統合します。それらのデータを分析して、実用的なインサイトを生み出し、組織の戦略的な意思決定を支援します。このようなソリューションでは、完全に性質の異なるシステムとプラットフォームを連携できるだけでなく、サードパーティライフサイクルのあらゆる側面で役割を担う全ての個人や機能をサポートできるほか、企業の成長と価値に対して幅広い責任を負う最高幹部のサポートも可能です。この「エンゲージメントレイヤー」は、既存のシステム上に構築されるため、組織のこれまでのテクノロジー投資を損ないません。

この統合されたアプローチは、必要に応じてマネージドサービスプラットフォームで補完することにより、さらに強化できます。

柔軟なDeloitte TPMサービスのオプション

Deloitteのサービスは、それぞれの目的に合わせてカスタマイズして提供することができます。

- | | | |
|--|--|--|
| <div style="background-color: #4CAF50; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto 20px auto;">1</div> <p>1つ、2つ、またはそれ以上のTPMプロセスをサポートします</p> | <div style="background-color: #4CAF50; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto 20px auto;">2</div> <p>エンドツーエンドのマネージドサービスソリューションを提供します</p> | <div style="background-color: #4CAF50; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto 20px auto;">3</div> <p>ハイブリッドソリューションとして機能します</p> |
|--|--|--|

それぞれのアプローチは、組織のリソースをサードパーティネットワークの変化に対して臨機応変に拡大または縮小させることで、ニーズやプロセスの進展に応じて自在に対応することができます。

既存のTPMを「統合されたTPM」に変換することを検討し始めたばかりの組織は、より段階的なアプローチを採用することも可能です。組織のTPMの成熟度、ニーズやリソースに応じて、段階的アプローチまたは完全統合型アプローチのいずれにもメリットがあります。

段階的アプローチ VS 完全統合型アプローチ

検討事項	段階的アプローチ	完全統合型アプローチ
目標	<p>選定されたTPMサービスにより実現される早期の成功 (クイックウィン)</p> <p>優先度の高いペインポイントに対応するサービスのサブセット</p>	<p>360度可視化された、包括的なサードパーティエコシステム</p> <p>エンドツーエンドのマネージドサービスソリューション</p>
テクノロジー	<p>サードパーティテクノロジープラットフォームにおける、選定された要素のアクティブ化</p>	<p>TPMマネージドサービス用に完全に統合された、テクノロジープラットフォームの採用</p>
運用	<p>グローバルデリバリーセンターと、選定したTPMプロセスのアクティブなサードパーティ管理</p>	<p>すべてのTPMプロセスとサードパーティのアクティブな管理をサポートするグローバルなデリバリーセンター</p>
主なメリット	<p>ニーズと優先度に基づいてTPMモジュールを導入し、開始するタイミングや次のステップを計画することができるようになる</p>	<p>任意のソースシステムを連携し、サードパーティに関する唯一の正しい情報を生み出すことができるようになる</p>

**Deloitteは、
組織のTPM成熟度、
サードパーティ戦略、リソース
等を基に、最も適したサービ
スを提供することができます。**

テクノロジーの統合支援に加え、Deloitteの4つのコアサービスは、TPMにおいて組織が重要視する価値を最大限に引き出すことための支援ができます。

サービスとしての支出管理 (SMaaS)

S2C(source-to-contract)プロセスの設計と改善、およびサードパーティネットワークとリレーションシップライフサイクルにおける全支出の可視化と統制を強化するP2P (procure-to-pay) プロセスの実現化を支援します。

法律およびコマーシャルサービス

Deloitteの弁護士、法律やビジネスおよびプロセスの専門家が、契約の交渉、レビュー、草案作成、修正、および更新を通じて、弁護士費用の価値を最適化することで、完全な契約サポートを提供します

TPRMマネージドサービス

サードパーティのスクリーニング、バックグラウンドチェック、オンサイトおよびリモートでの評価、そしてリスクおよびリスクイベントの継続的な監視業務のアウトソースにより、社内リソースのより戦略的なイニシアチブへの振り分けを実現します。

サプライヤーマッピング

バリューチェーン全体のサービスと製品の流れを明確にし、ネットワーク、コストの配分、リスクの軽減の検証が可能となり、さらにリスクを緩和することで、サプライチェーンの機敏性と弾力性、在庫管理とコスト管理およびカテゴリ管理の効果を向上します。

DeloitteがTPMプロセスにもたらす価値

高度な**エグゼクティブガバナスおよびリレーションシップ管理** (エグゼクティブパフォーマンス指標を含む) の調整スキルにより、経営陣による組織の**憲章や目標**を確立、およびそれに伴う**最適なベンダーポートフォリオ戦略**の策定を支援します

組織のTPRMリスクプロファイルの健全性を改善ことが可能な**17,000人のリスク専門家**にアクセスできます。**業界をリードするテクノロジー**を使用したサードパーティの継続的なモニタリングや、インターネットや独自のソースから収集した**高度な分析と人工知能**データを使用します

コンプライアンスと規制を維持しながら、サードパーティネットワークとリスク管理のマッピングと可視化を行い、改善/効率化のための領域を特定し、運用における混乱を低減することで組織の**競争力を維持**します

SLAやKPIなどのサードパーティの**契約上の義務に対するパフォーマンス**をモニタリングします。また潜在的な問題を特定するための**見識**を用いて、オペレーショナルガバナンスを確実に遵守します



業界を超えたカテゴリー管理の専門知識を活用して、ビジネスに最適な価格と案件を実現する、包括的なS2Cソリューションを提供します。貴社と協力して**コストベースの削減**を達成し、**効率化**を推進し、戦略的ソーシングを支援します

サードパーティへの支払いを改善するための買掛金に関連するアクティビティの**変革、合理化、一元化**を行い、組織のトランザクションライフサイクル全体にわたる**管理とその可視化**に貢献します

契約管理のスペシャリストが80か国以上で活動しており、**エンドツーエンドの契約**の取り込み、トリアージ、草案作成、交渉、署名後の法的義務および商取引上の義務を果たします

完全統合型マネージドサービスにより、**革新と自動化**を実現する新しい方法を提供します。運用モデルの効率性を発見し、組織の**ボトルネック回避**を支援しながら、ワークフロー全体のコミュニケーションを向上させます

なぜDeloitteなのか？

すべての組織は、TPMに対するアプローチを「段階的アプローチ」もしくは「完全統合型アプローチ」で運用するためには外部リソースが必要となります。また、そのほとんどの組織は、TPMにおける知識や技術の取得、更新、維持を内部では効率的に実現できないため、外部による支援を必要としています。

また、外部からのカタリストは統合されたTPMイニシアチブをより効率的に推進し、TPMプロセスに含まれる多様な機能のニーズにおけるバランスを適切に保つことができます。

Deloitteは、調達、契約、サプライチェーン管理、契約ライフサイクル管理、技術サポートを含むサードパーティ管理を、マネージドサービスを含め提供することにおいて、確かな実績があります。様々なクライアントの調達部門、サプライチェーン部門、法務部門、リスク部門、経営幹部や取締役との間で、深い現場経験と継続的な調査に基づき、サービスを開発してきたからです。



Deloitteは、ビジョンの完全性と実行能力において高い評価を受けました。調査会社のGartnerが選ぶ、データアナリティクスとサービスプロバイダーのリーダーに、連続7回選出されています。⁴



代表的なクライアントシナリオ の参考例

過去6年間のお客様との実経験から、
組織の機能領域全体にわたるエンドツーエンドの
連携は「財務的利益」と「非財務的利益」の
両側にメリットをもたらすことが実証されました。

代表的なクライアントシナリオの参考例①

TPM成熟化モデルの初期段階における参考例

消費材を扱うグローバル企業がサードパーティとの関係を管理するための様々なシステムを評価したところ、関連するテクノロジーが陳腐化しているため、ほとんどのシステムの交換が必要となることがわかりました。調達、法務、財務、会計部門は、これらの関係の様々な側面を個別で管理しており、結果として非効率性を生み出し、リスクを増大させていました。これに伴い経営陣は関連TPMプロセスの大幅な変革計画を策定していました。

当クライアントは、分断された個別の管理手法から、サードパーティエコシステムを360度見渡せる完全に統合されたテクノロジープラットフォームを採用し、移行することを目指しています。また、ソーシング、調達、リスク管理、契約ライフサイクル管理、パフォーマンスのモニタリングに関連するアプリケーション間での大きなシナジー効果の実現も目指しています。経営陣は、このアプローチが組織のイノベーションを促進し、ポートフォリオおよびリレーションマネジメントだけでなく、サードパーティの戦略策定に対するアプローチも改善すると考えています。



このような状況の中、当クライアントはDeloitteが提供する、統合されたエンドツーエンドのTPMマネージドサービスソリューションを採用することを検討することにしました。

代表的なクライアントシナリオの参考例②

TPM成熟化モデルの発展期における参考例

金融サービス機関は、サードパーティおよびパートナー会社のネットワークを拡大することにより、幅広い革新的なサービスを提供することを計画しています。当クライアントは財務プロセスの一部をアウトソーシングしており、ソーシング、調達、リスク管理、契約ライフサイクルを管理するためのテクノロジーに継続的に投資しています。しかし、組織の新しい戦略とアプローチでは、コスト削減と収益性の向上を実現するために、サードパーティエコシステムをエンドツーエンドで把握する必要があります。

当クライアントは、個別のTPMプロセスの連携と調整を限定的に達成しましたが、これらの改善は機能全体で一貫して実装されていません。サイロ化されたデータを集約し、統合されたプロセスを作る取り組みは、エンドツーエンドの視点が欠如しており、結果として部分的な達成に留められてしまいました。大きなコスト圧力に直面しており、サードパーティを管理するために過去に投資した既存システムの保護を望んでいますが、新たな戦略にはすべてのサードパーティ契約を統合した視点が必要となっています。また主要な契約条件のうち、特に、新たに出現したESGコンプライアンス要件を把握することもできておらず、苦戦しています。



「クイックウィン」を達成するために、経営陣はソーシング、調達、支出管理システム、契約、契約管理プロセスの統合と改善を目的とした、高度なUXとアナリティクスを用いた段階的なアプローチを実装するために外部支援を求めました。

経営陣はこのアプローチを組織の関連分野を同一のプラットフォームに持ち込む最初のステップだと考えています。

代表的なクライアントシナリオの参考例③

TPM成熟化モデルの統合期における参考例

北米のグローバルなライフサイエンス企業は、すでにサードパーティのリスク管理をDeloitteにアウトソーシングしています。しかしプロセスの重複を排除し、効率と有効性を向上させるためには、調達、ソーシング、法律、契約、モニタリングの各メカニズムをさらに統合する必要があります。これらのシステム間には、ある程度の統合が存在しますが、それらは数年前に、様々な時間間隔で実行されるバッチプロセス等による基本的な方法で繋ぎ合わせる技術を用いて達成されました。

この手法では、組織のアナリティクスレイヤーによる、サードパーティ全体をリアルタイムで総合的に可視化することが可能な最新のUXデザイン技術が活用されていませんでした。オンラインアラートや通知機能等のリアルタイムの情報が得られておらず、結果として、戦略的な意思決定の基礎となる正しい情報源が1つもない状態に対処せざるを得なくなっています。



当クライアントは、関連するすべてのシステムを網羅し、統一されたTPMプラットフォームとしてシームレスに動作することを可能にする、高度なUXおよびアナリティクス技術を用いて、エンゲージメントレイヤーをDeloitteに開発してもらうことを検討しています。

この統合により、組織はさらなる効率性とコスト削減を再調整し、実現することができます。

代表的なクライアントシナリオの参考例④

TPM成熟化モデルの最適化に向けた参考例

ヨーロッパのテクノロジー企業には、サードパーティによって開発・カスタマイズされたソフトウェアによる成熟したTPMプラットフォームがあります。当クライアントは、前例のない成長を経験しており、テクノロジーインフラストラクチャ、人材、およびサードパーティとのリレーションシップにおける管理方法の拡大を強調しています。

当クライアントは、ソーシング、調達、サードパーティとの契約やリスク管理、およびサードパーティによるパフォーマンスの継続的なモニタリングを含む、完全なエンドツーエンドのTPMマネージドサービスソリューションを求めています。また、自社内では得られなかった多大なリソースを備えた、365日24時間対応が可能なサービスを求めています。



当クライアントは、エンドツーエンドのサードパーティ管理プロセス全体を一元化されたマネージドサービスプラットフォームの下に置くことにより、効率性と有効性を高め、変化に随時対応するための敏捷性を実装することで、シナジーを生み出すことができると判断しました。

連絡先

Deloitteは、調達、契約、サプライチェーン管理、契約ライフサイクル管理、テクノロジーのサポート、マネージドサービス提供など、TPMサービス機能において確かな実績があります。

支援方法の詳細については、地域別の弊社TPMリーダーにお問い合わせください。

Deloitte Global



Kristian Park
Global and EMEA
+44 (0) 20 7303 4110
krpark@deloitte.co.uk



Jim Kilpatrick
Americans and Canada
+1416 566 5929
iimkilpatrick@deloitte.ca



Anthony Tai
Asia Pacific
+60 3 7610 8853
yktai@deloitte.com

有限責任監査法人トーマツ



Kazuhiko Niki
Japan
+81 (0) 90 6020 8466
kazuhiko.niki@tohatsu.co.jp



Bruce Kikunaga
Japan
+81 (0) 90 8347 7656
bruce.kikunaga@tohatsu.co.jp



Takashi Nakayama
Japan
+81 (0) 70 1450 6718
takashi.nakayama@tohatsu.co.jp

1. The Institute of Collaborative Working, Hiperos and Deloitteが実施した研究から集めたデータを用いたDeloitteの分析に基づきます。
2. 第4者又は第5者と称するサードパーティの下請業者を含みます。
3. [Deloitte : 「Digital transformation survey 2020」](#)
4. [Magic Quadrant for Data and Analytics Service Providers](#) Gartner, Magic Quadrant for Data and Analytics Service Providers、2021年2月15日。

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 アドバイザリー 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、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万5千名を超える専門家を擁し、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 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、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、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リー、リスクアドバイザリー、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”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約345,000名のプロフェッショナル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、デロイト トウシュ 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”）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す。

