

## **Inclusive growthに向けた経営戦略**

Deloitte Global inclusive growth survey

2018

# 目次

ごあいさつ	3
はじめに	4
経営者のジレンマ: インパクト創出における障壁	6
誰に責任があるのか?: Inclusive growthの文化醸成	8
「仕事の未来」に備える: Inclusive growthへのインパクト	10
おわりに	13
本調査について	14
Contacts	14

原著: 「The business case for inclusive growth」

注意事項: 本誌はDeloitte Touche Tohmatsu Limitedが2018年1月に発表した内容をもとに、デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社が翻訳し、2018年4月に発行したものです。

“今日、企業価値は財務・  
経済指標を超えた多様な  
観点から評価されている。  
グローバル企業の経営者は、  
持続的な成功において、  
インクルーシブな成長への  
コミットメントは不可欠で  
あると認識しつつある”

David Cruickshank  
Deloitte Global Chairman

## ごあいさつ

今日の社会において、より広範な層に利益をもたらすinclusive growth(インクルーシブ・グロース: 包摂的な成長)を目的に掲げる企業が増えています。これらの企業は、究極的にはすべての人により良い機会を創出することを目指しています。これは、取締役会、経営者、そして顧客を含む組織の様々な関係者から強まる、よりinclusiveな思考を求める声を反映した潮流です。職場におけるミレニアル世代の影響も重要な要因となっています。縦割り体制の下で、社会課題からの影響を受けずに事業を運営するという考えは通用しなくなりつつあります。これを受けて、多くの企業が、パーパス・ドリブン(目的主導型)の思考を採用することで、グローバル化された世界で自社が果たすべき役割を再定義するようになりました。

この目的意識を下支えするのは、格差ではなく平等が経済成長を促進するという信念、そして経済機会を通じて格差是正を目指す社会の取り組みに企業は関与すべきだという信念です。また、消費者や顧客がこのような社会課題に注目し、強い関心を持っているという事実も忘れてはなりません。

これらの認識のもと、デロイトは、inclusive growthに関する経営者の認識・姿勢を調査すべく、「Deloitte Global inclusive growth survey」を実施しました。Forbes Insightの協働により、世界各国の様々な部門の経営者、企業幹部350名を対象に、2017年11月10日から12月5日にかけて調査を行い、また、inclusive growthに向けた企業イニシアティブの実態についても触れています。

調査の結果、すべての人への機会創出を目指すinclusive growthが重要と考える経営者は増えているものの、その大半が、具体的な結果の創出については限界を感じていることがわかりました。これは、驚くべきことではないでしょう。彼らは、常に短期間での財務業績向上を求められており、その状況下では、「社会善」と「収益性」が二項対立的に位置づけられてしまっても不思議ではありません。しかも、こうした経営者が受けるプレッシャーはさらに強まっているのです。第四次産業革命を彩る急速なテクノロジーの進化を前に経営者は、この新しい環境においていかにインクルーシビティ(包摂性)を向上させるかという、長期戦略上の意思決定を迫られています。

それでも私は将来を楽観しています。経営者やプロフェッショナルが測定可能かつサステナブルなポジティブ・インパクトを社会にもたらす機会は確実に開かれています。しかしそのためには、経営者は、inclusive growthを前進させるために部門を越え知見を持ち寄り連携することが求められます。

ビジネスをすべての人々の利益につなげるため、いかにして産業を越え、地理的境界を越えた梃子とすることができるか、個人として、そして経営者として私たちは深く追求していく所存です。



デービッド・クルイックシャンク  
David Cruickshank  
デロイト グローバル 最高責任者  
Deloitte Global Chairman

A handwritten signature in black ink that reads "David Cruickshank". The signature is fluid and cursive.

デービッド・クルイックシャンク David Cruickshank  
デロイト グローバル 最高責任者 Deloitte Global Chairman

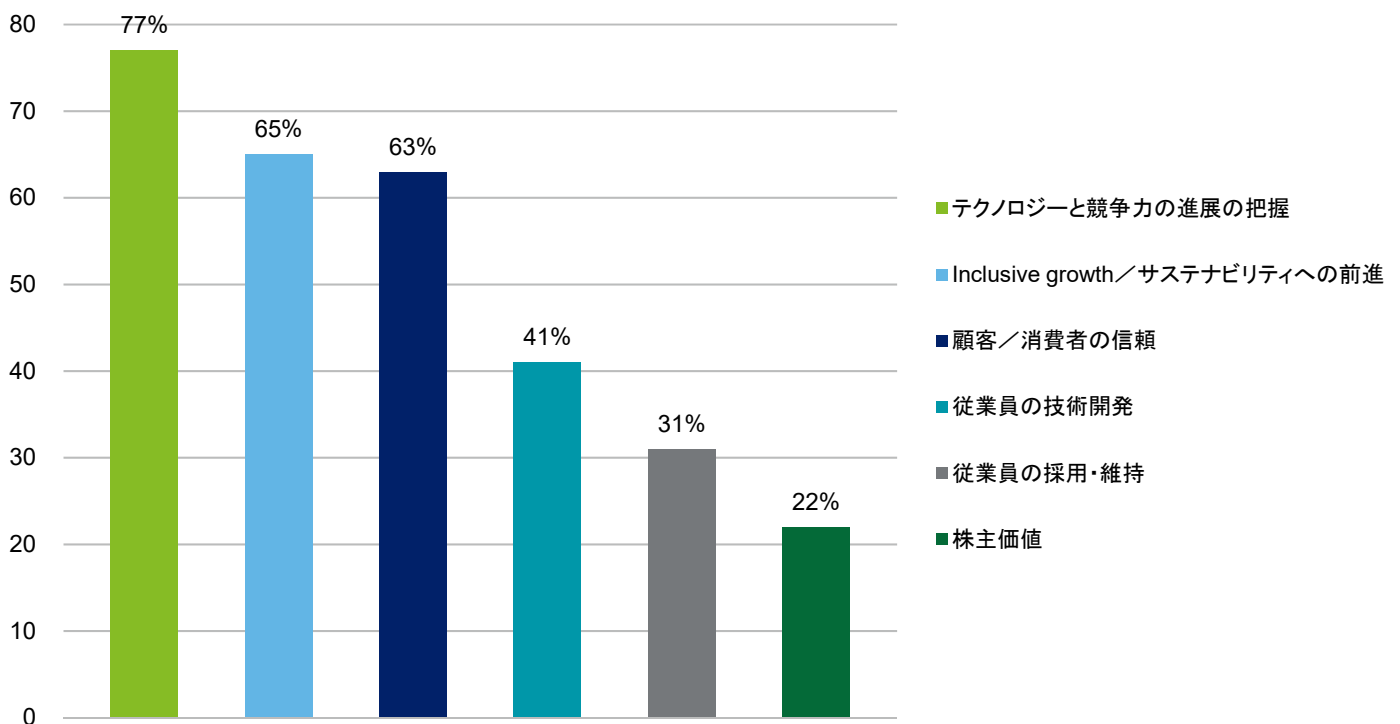
# はじめに

急速なテクノロジーの進化とパーパス・アジェンダの台頭、そしてソーシャルなつながりが強まる中、グローバル企業の経営者はこれまでよりも包括的な視野で経済成長のインパクトを捉える必要に迫られている。近年政治や社会を賑わせた出来事を見れば、経済成長とグローバル化の進展が必ずしも人々の生活向上につながっていないことを認識せざるを得ない。この認識の高まりが、社会全般に利益をもたらすinclusive growth、つまりすべての人々への機会の平等という概念に対する関心につながっている。先進企業の経営者は、**破たんした社会においてビジネスの成長はありえない**という基本的考えをビジネスの成功指標の一つに掲げ、非財務的指標を含めることにより、社会インパクトに対し戦略的に焦点を当て始めつつある。

「Deloitte Global inclusive growth survey」に参加した経営者の回答が、そのことを裏付けている。回答者の65%が、inclusive growth、もしくはサステナビリティ戦略を最大の関心事の一つに選んでいる。対照的に、株主価値を最大の関心事と答えた経営者は、22%に留まっている。また興味深いことに、inclusive growthは、顧客の信頼や人材の管理・維持といった重要課題よりも大きな課題として認識されており、このことは、経営者のマインドセットが企業の成功において社会インパクトを重要と捉えるようになってきていることを示している。経営者の関心事としてinclusive growthよりも唯一高い地位を占めたのは、技術競争力へのキャッチアップで77%であった。

Inclusive growthは、顧客の信頼や人材の管理と維持といった重要課題よりも大きな課題として認識されており、このことは、経営者のマインドセットが企業の成功を測る上で社会インパクトを重要と捉えるようになってきていることを示している。

ビジネス戦略における最大の関心事(3つ選択)



しかし、このような関心の高まりと理解の促進が行動に結びついていないかという点、必ずしもそうではない。調査対象企業の実に92%が国連の2030アジェンダと持続可能な開発目標(SDGs)への支持を表明しているが、自社が立ち上げた施策やイニシアティブによって2030年までのSDGs達成に貢献できると考える経営者は、わずか17%に留まる。成功の見込みがここまで低い理由は何だろうか。また、測定可能なインパクトの加速に向けたインクルーシブな取組みを活性化させるために、何ができるだろうか。

## 今後に向けて

企業と社会は不可分につながっており、一方の繁栄なくとももう一方が栄えることはない。したがって、社会が直面する複雑な挑戦に、グローバルもしくはローカルのレベルで取り組むことは企業にとって急務となるはずだ。しかしその任務はほとんどの場合、果たされずに終わっているのが実情だ。調査結果はさらに、多くの人がすでに知っていることを裏付けている—今日の経営者は、今後の世界を形作る社会の力学にポジティブな影響を及ぼし、人々が暮らしやすく働きやすい社会の構築に貢献したいと考えている。しかし同時に、inclusive growthに向けたイニシアティブを進め、具体的な結果を出す段階に差し掛かると社内から様々な圧力に晒されるであろう。

昔の格言にあるように、「測定可能なことは実行可能」である。民間企業がSDGsを受け入れるということは、SDGsに導かれて事業を行い、SDGsに照らして報告することを意味する。そのためにはSDGs自体が、理解しやすく測定可能になる必要がある。現時点では、SDGsの測定に用いられる200以上の指標のうち、大多数の国で一定の確度をもって測定可能とされるのは、3分の1程度に過ぎない。

「デロイトは、持続可能な開発目標(SDGs)に貢献するためだけでなく、inclusiveでサステナブルな社会の構築に向けて、長期的な成功のための取組みを進めている。成功するイニシアティブというものは必ず測定可能であるものだが、デロイトの調査で分かったことは、真に測定可能なインパクトを生み出せるかどうか、経営者が確信を持てずにいるということだ」

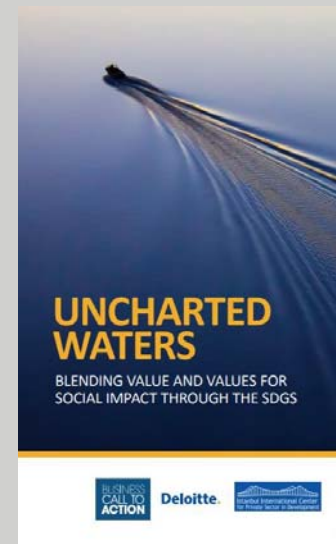
デービッド・クルックシャンク David Cruickshank  
デロイトグローバル 最高責任者 Deloitte Global Chairman

デロイトが過去4年にわたり連携してきた米国の非営利団体「[Social Progress Imperative](#)」は、経済指標を使わずに社会の発展度合を測定している。彼らが発表している「社会進歩指数(Social Progress Index、以下SPI)」は、国連や、世界的に権威ある研究機関や世論調査機関によるデータを活用し、社会と環境に関する50強の成果指標を用いることで、各国のSDGsパフォーマンスに関する包括的な独自の試算を提示している。SPIは、SDGsの17目標のうち経済成長に関する1つを除いた16の目標に関連する成果を、シンプルでかつ確度の高い枠組みで集計・捕捉することが可能である。よって、SDGsのうち、特にまだ指標が確立されていない領域について、非常に価値のある指標として活用することが可能となっている。

## SDGsへの支援

SDGsを支持する企業は増えているが、今回の調査が示すように、大多数の企業は自社の既存の施策やイニシアティブは2030年までのSDGs達成にとって有効ではないと考えている。

[Uncharted Waters: Blending Value and Values for Social Impact through the SDGs](#)と題した、国連開発計画(UNDP)、Istanbul International Center for Private Sector in Development、Business Call to Action、デロイトUSの共同報告書は、民間セクターのリーダーたちがSDGsの達成に向けた進捗に寄与するためにinclusive growthを追求する手助けとなることよう、作成された。



# 経営者のジレンマ: インパクト創出における障壁

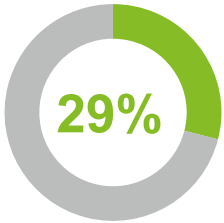
本調査では、inclusive growthに強い関心を持ちつつも、自社が価値あるインパクトを生み出せるかどうか確信を持っていない経営者の姿が浮き彫りになった。これには大きく2つの要因がある。

まず第一に、inclusive growthの追求は、ビジネス上の利益になる反面、短期目標の達成には足かせになると考えられている。Inclusive growthを追求するイニシアティブについて、すべての企業に当てはまるような万能アプローチは存在しない。そのため経営者は、inclusive growthを追い求めることのコストと利益、そして所属産業や自社に特有の影響要因を見定めるという、難しい課題に取り組む必要が生じる。

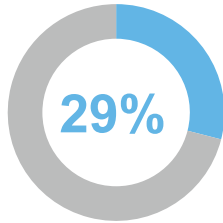
これにはプラスの面もある。回答者の多くは、inclusive growthイニシアティブが政府や規制当局との関係改善につながると考えている。同じく相当数の経営者が、このような投資が自社にとって学習環境と創造性という正の影響をもたらすとも捉えている。仕事の未来(Future of Work)への移行の一環として、政府、企業、学术界は、市民・従業員に生涯学習を提供する必要がある。

しかし、inclusive growthイニシアティブは、企業成長をもたらし、前向きなビジネスカルチャーを促進する一方で、企業にとっての制約要因にもなるともみられている。企業がinclusive growthイニシアティブへの投資を強めると、経営者は他の側面で別の圧力に晒される。調査によると、inclusive growthイニシアティブを支えることで、投資や労働力についての意思決定が鈍るという結果が出た。

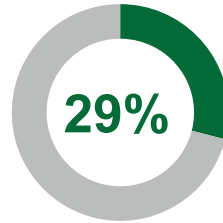
Inclusive growthの推進がビジネスに及ぼす影響は何か？(トップ3)



政府や規制機関との関係性の向上



イノベーション／創造の促進



ビジネス的意思決定への制約(雇用・投資等)

その他の影響

1.	顧客の信頼性の向上	24.29%	85
2.	従業員からの信頼の向上・従業員のモチベーションの向上	19.71%	69
3.	イノベーション／創造の促進	28.86%	101
4.	多様な人材の獲得	27.71%	97
5.	追加コストの負担／スピードの低下	22.29%	78
6.	ビジネス的意思決定への制約(雇用・投資等)	28.86%	101
7.	PRの向上	19.14%	67
8.	政府や規制機関との関係性の向上	29.14%	102
9.	その他	0.00%	0
10.	N/A(inclusive growthを推進しようとしていない)	0.00%	0
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>350</b>

Inclusive growthを積極的に推進したい経営者ですら、逆風に直面している。「短期志向」や株主による期待(33%)のような外部要因がトップに君臨し、続いてわずか2%の差で政府による規制・ルール環境(31%)が挙げられている。

Inclusive growthを実現する上での経営者の方針が不明瞭である場合(30%)や、自社の社会への影響力について経営者が自信を持てずにいる場合(30%)も、Inclusive growthの障壁となる内部要因になるだろう。だが、逆説的に言うと、これらは障壁であると同時に、より平等で、社会的責任を全うするビジネスを推進する上で、乗り越えるべき具体的な課題を特定してくれるということでもある。

Inclusive growthを実現する際に最も影響のある要素は何か？



33%

短期志向／株主による期待



31%

政府による規制・ルール環境



30%

Inclusive growthの必要性に関する認識



30%

Inclusive growthを実現する上での明瞭さ



30%

企業が変化に対して影響力を有しているという感覚・信念



## 今後に向けて

今日、企業価値は財務・経済指標を超えた多様な観点から評価されている。多くの経営者は、「パーパス・ドリブン・アジェンダ」がリターンを生むだけでなく、多様なステークホルダーからの信頼回復の助けとなり、そして社会に付加価値をもたらすと理解している。現代の企業は、短期志向をはじめとする多くの期待や義務が存在する環境下において、「リセット・ボタン」を押し、inclusive growthイニシアティブを推進する方法を考えるべき状況に立たされている。

# 誰に責任があるのか? : Inclusive growthの文化醸成

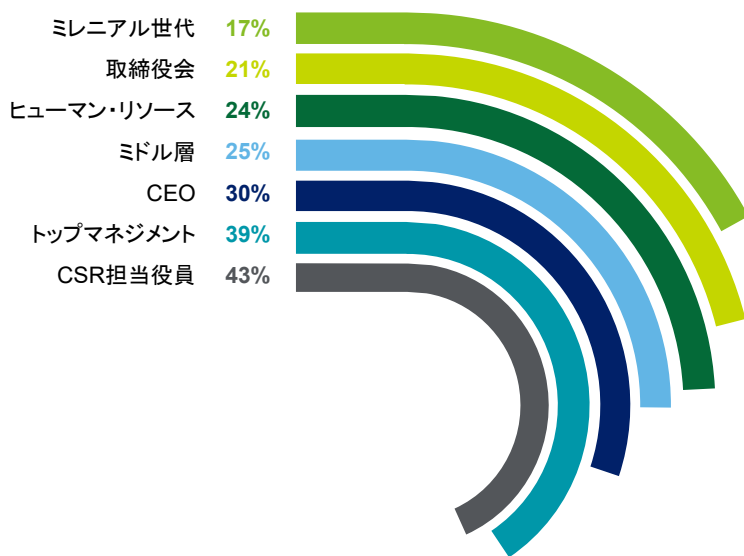
本調査によると、inclusive growthは経営者やビジネスにとって最重要であると認識されている一方、実現には大きな障壁があり、「誰がリードすべきなのか」という問いに対する答えが不明瞭である

Inclusive growthの責任があるのはどのステークホルダーか?



デロイトの調査結果によると、大多数の経営者は、inclusive growthの責任は個人的なものではなく、共同的なものだと考えている。事実、個人の責任とする回答が半数以下(45%)に留まる一方、75%が自社のトップの責任と答えている。これは、inclusive growthイニシアティブが特定の個人や部門ではなく全社的な取組みを必要とすることを考えれば、道理に適っていると言えよう。ただし、企業のトップ以外にその責任が課されないと感じている点に関しては懸念が残る。もし責任を負う者がいないのであれば、一体誰がリードしているのだろうか?

Inclusive growthを推進しているのは誰か?



現在、inclusive growthを最も推進しているのは、社会的イニシアティブを推進する責任のある部門、すなわちCSR部門(43%)であり、次に組織内で最も力を有している部門、すなわちトップマネジメント(39%)及びCEO(30%)である。CSR部門が最も多く推進しているという結果は、経営課題と認識されているにもかかわらず、具体的施策はCSR担当とされ、ビジネス全体の取組とならない危険性を示している。

驚くべきことに、サステナビリティ施策を推進すると見られがちなミレニアル世代は、最もinclusive growthを推進していないという結果も出ている。特に、[デロイトミレニアル年次調査2017年版](#)の結果では、グローバルでは一定程度職場や社会一般に関する多くの問題に対して責任感を持っているという結果が出ていることを勘案すると興味深い。ミレニアル世代は、同僚や顧客、サプライヤーに影響力を行使できている一方で、社内に変化を起こす上では上長に依存している可能性や、もしくは、より単純にビジネス上の他のプライオリティがある中で自身が社会変革に貢献できると気付いていない可能性も考えられる。

ミレニアル世代が職場で変化を起こせると感じている一方で、inclusive growthがビジネスにおいて盛んではないことは残念極まりない。

Inclusive growthイニシアティブは、経営戦略に埋め込まれ、トップが責任をもって推進することが不可欠である。その際には、他者を巻き込む機会を特定した後、全てのプロフェッショナル(従業員)がプロアクティブに参画し、協働できる環境づくりが重要である。

## 今後に向けて

本調査結果は、inclusive growthイニシアティブは、特定個人に委ねられるのではなく、組織のすべてのメンバーが責任感を持ってイニシアティブに参画する必要性を改めて証明している。

企業のトップマネジメントは、inclusive growthを優先し、社内に浸透させるためにより積極的な役割を担うべきである。経営役員や取締役会は、全員が「inclusive growthの席」につき、参画していると感ぜられるようにする上での駆動力となるだろう。

デロイト ミレニアル世代年次調査によると、ミレニアル世代は社会変革やinclusive growthに関心があることを示していた。ただし、この重要な層の関与が少ないことを鑑みると、より彼らの声を聞き彼らの力を活かすことで社会的インパクトを生む必要があるだろう。ミレニアル世代が参画することができ、彼らのスキルを活用できるようなプログラムやイニシアティブを推進することで、inclusive growthを実現することは、組織全体の変化につながるはずだ。

# 「仕事の未来」に備える: Inclusive growthへのインパクト

第四次産業革命は、仕事の性質及び従業員に急速な変化をもたらしている。企業にとっての学習と技能開発(learning and skills development)の位置づけが変わりつつあるのだ。これに伴い、inclusive growthのイニシアティブの成功を後押しする可能性がある一方で、技術的・ビジネス的な変化、ひいては賃金格差のような広範な社会問題に関して誰が責任を持つのかを問いかけている。

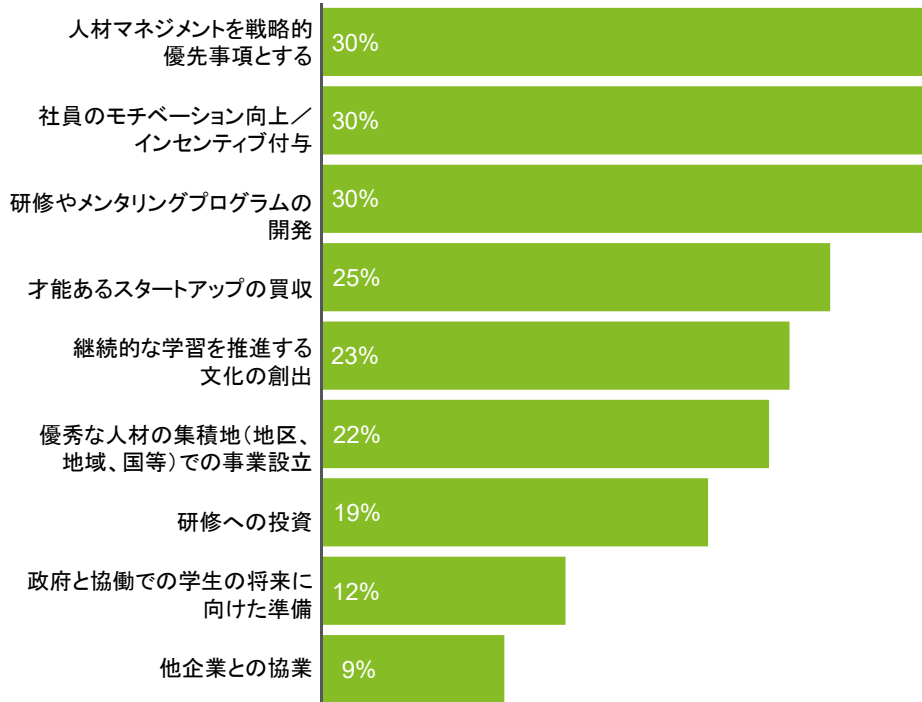
## 職場の変化に対するビジネスの反応

Inclusive growthを推進する上では、「仕事の未来」に関する人材 이슈、例えばスキルの格差や賃金格差に対応することが重要になる。しかし、経営者の間には、その道筋に関して多様な意見があるようだ。



Inclusive growthは特定の個人に委ねられてはならない。一組織のすべてのメンバーが責任感を持って、inclusive growthを推進する取り組みをリードしたり、イニシアティブに参画したりする必要がある。

企業が必要な人材を確保するための最善の方法は何か？



現在、企業は社員候補者に向けた研修やメンタリングプログラムの提供、継続的な学習を推進する文化の創出など、様々な方法を通じて未来の労働力を育成しようとしている。これらの活動は、企業の単なる人材戦略に留まらず、賃金報酬や経済発展におけるより良いインクルージョンを社員とコミュニティに対して積極的に提供するものである。

こうした努力は近未来の労働力を育成する上では非常に効果があるものの、今日の学生がより先の、多くが謎に包まれている未来の仕事に向けて準備する上では、必ずしも十分な助けとならない。学生向けに準備するために政府と協力していると答えた経営者は、わずか12%しかいない。この人材育成におけるギャップは、将来の企業の人材ニーズに影響を与えることが明らかであり、また必要なスキルセットを持つ者と持たざる者の間に格差を生み出してしまうため、解決を要する。

企業の人材ニーズを超えて、第四次産業革命がもたらすより広範な影響についての企業の見方にもギャップが生じている。経営者の61%はテクノロジーが労働力に及ぼすインパクトに対して社会的解決が必要と考えているものの、経営者も、それを支えるビジネス戦略家も、求められる解決策や、そのために企業が果たすべき役割についてはあまり語っていない。

## 今後に向けて

仕事の未来が急速に進化するなか、企業は新たなテクノロジーを活用してまた労働者を効果的に導き、関与するよう努めている。このような最先端のイノベーション能力については、「学び」を変革し、教育者や企業が未来に備えられるように活かす必要がある。そのような取組みは、自社事業に利益をもたらすだけでなく、出身地域や出自を超えた多様な人材に機会を創出することで、自社を取り巻く広範な社会にも大きく裨益する。

教育とスキルの育成は、格差を是正し、inclusive growthを達成する上で最も重要な要件の一つである。企業は教育機関と協力しながら、人々が就職後も生涯にわたって教育を受けられ、スキルを磨けるように投資すべきである。セクターを超えたこのような連携を通じて、企業は雇用のインクルーシビティを向上させ、社会階層間の移動性を高めることで、inclusive growthに大きく前進することが可能になる。



Deloitte Middle East's Digital Youth Program



### WorldClass

機会に富む世界に向けて5千万人の備えを支援

デロイトは、グローバルな展望に寄与する世界各地の施策と足並みを揃え、5千万人の将来に影響を与えることを目標にする全組織的なイニシアティブ「WorldClass」を立ち上げた。

デロイトの資産である世界の25万人のプロフェッショナルを活用し、十分な支援を受けていない人々に機会を創出することにコミットしている。企業、政府、教育者らと協力することで、人々が未来の仕事の需要に合致し真に必要なとしているスキルを手にすることができるよう、学習機会を変革することが可能だ。

2017年度、デロイトメンバー企業はソーシャルインパクト・プログラムへ世界で2億USDを投資した。うち6,500USDは教育とスキル開発に資するもので、デロイトプロフェッショナルの41万時間を含む。

# おわりに

「Deloitte Global inclusive growth survey」によると、実践上の課題は大きいものの、経営者はinclusive growthがもたらす経営上の利点に大きな関心を寄せている。社員とコミュニティを含むすべての人に対する機会を生み出す企業は、経済的な成功と短期的な成果のみを追求する企業よりも業績において勝ることを、経営者は認識している。

調査対象企業の大半が2030アジェンダとSDGsに対して公式にコミットしていることに鑑みれば、inclusive growthが今後も経営者に主要課題として認識され続けるであろうことが伺える。

今後、企業のトップマネジメントはinclusive growthイニシアティブを稼働させ、SDGsに向かって前進するための新たな方法を探索する有意義な機会を得ることになるだろう。

この調査は、トップマネジメントが2018年とその先を見越して組織をリードするために、将来的な機会、そしてチャレンジに光を投げつけていく。

# 本調査について

## 方法

Forbes Insightsは2017年11月10日～2017年12月5日にかけて、世界の様々な業種の350人の企業幹部に対して調査を行った。回答者のうち70%は経営役員であり、その他は部長級以上である。調査対象の経営者の所在地は43%は南北アメリカ、40%はヨーロッパ・中東及びアフリカ、17%はアジア太平洋地域である。すべての回答者は、年間収益が最低10億ドルの企業の経営者であり、うち46%は年間収益50億円以上の組織に所属している。

## Forbes Insightsについて

Forbes InsightsはForbes Mediaの戦略的リサーチおよびソート・リーダーシップ・プラクティス部門である。Forbesコミュニティの役員メンバーのデータベースを活用し、広範なトピックを調査し、ソート・リーダーとしてのポジションを確立するとともに、ステークホルダー・エンゲージメントを推進している。

# Contacts

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社  
CSV / Sustainability Strategy



藤井 剛  
執行役員 / パートナー  
ストラテジー リーダー

Team members

田中 晴基  
山田 太雲  
甲斐 陽子  
加藤 彰

E-mail

dtc\_innovation@tohatsu.co.jp

# Deloitte.

## デロイト トーマツ

Making another half century of Impact

デロイト トーマツ 50周年 次の50年へ

50<sup>th</sup>  
Deloitte Tohmatsu

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リーサービス、リスクアドバイザリー、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があります。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.



IS 669126 / ISO 27001