

## 海外事例研究から見る CVC の課題と戦略

DTFA Institute 主任研究員 小林明子

### 論点

- 政府の「スタートアップ育成 5 か年計画」も追い風になり、CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）に取り組む事業会社は増加している。しかし、新規事業創出や新技術獲得という目的の達成には難航しているケースが多い。
- 海外で先行している企業は、経営環境の変化に対応した事業ポートフォリオの再編、最新技術の取り込み、新たな成長事業の確立などに際してスタートアップと連携し、持続的な成長に繋げている。米国の大手テック企業に限らず、伝統的な業種でもこうした成功例が多い。
- 海外との比較を踏まえ、日本企業に、①大胆な規模拡大、②スタートアップとの相互利益獲得、③グローバル化を提言する。これらの戦略が好循環を生むことで、スタートアップとの協業によるオープンイノベーションが加速すると考える。

### 1 取り組みは増えるが成果獲得に悩む

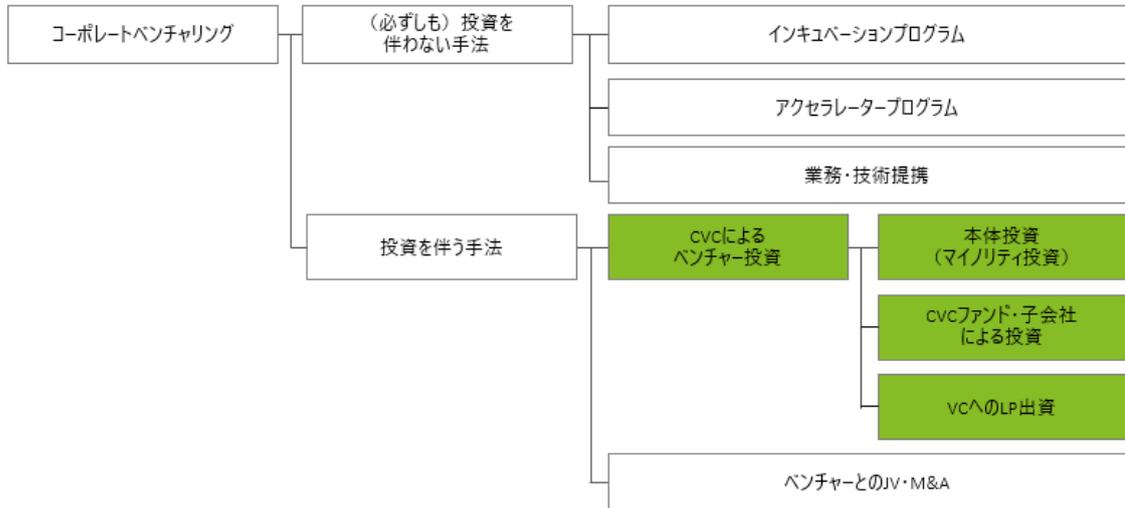
経営環境の変化、多様化する顧客ニーズ、社会課題解決の必要性などに直面し、事業会社がスタートアップへの投資活動である CVC を通じてオープンイノベーションを目指す動きが活性化している。

2023 年のスタートアップの資金調達額を投資家タイプ別にみると「図表 2 スタートアップ資金調達額（投資家タイプ別）」の通り、事業会社系の CVC と事業会社を合わせると 28.5% であり、大きな比率を占めている。また、「図表 3 CVC 組織の設立件数推移」で示す通り、CVC 組織の設立は近年加速している。政府の「スタートアップ育成 5 か年計画」も追い風になり、現時点ではほとんどの大手企業が何らかの形で CV 活動を行っている状況となっている。

しかし、その割には成功事例が増えてはならず、運営や活動状況に課題を抱える企業が多い。日本企業の自前主義、保守性、流動性の低さなども障壁になっている。CVC 組織設立などは目的ではなく手段であるが、目指す成果に到達しているケースは少ないといえる。

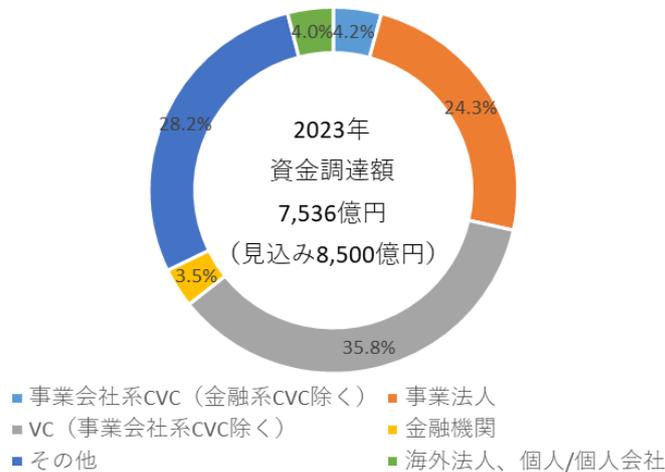
本稿では、事業会社から独立した投資会社による投資活動及び、社内の一組織がスタートアップへの投資機能を持つケースの双方を CVC、必ずしも投資を伴わないアクセラレータープログラムや業務・技術連携などを含めた活動全体をコーポレートベンチャリング（CV）として定義する。その上で、海外事例の研究により、日本企業は CVC を含めた CV 活動をどう進めるべきか考察する。

図表 1 コーポレートベンチャリングにおける主な手法



参考：経済産業省「事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携のための手引き（第三版）」（2019年4月）<sup>1</sup>

図表 2 スタートアップ資金調達額（投資家タイプ別）



データソース：INITIAL 「2023年スタートアップ調達トレンド」（2024年1月）<sup>2</sup>

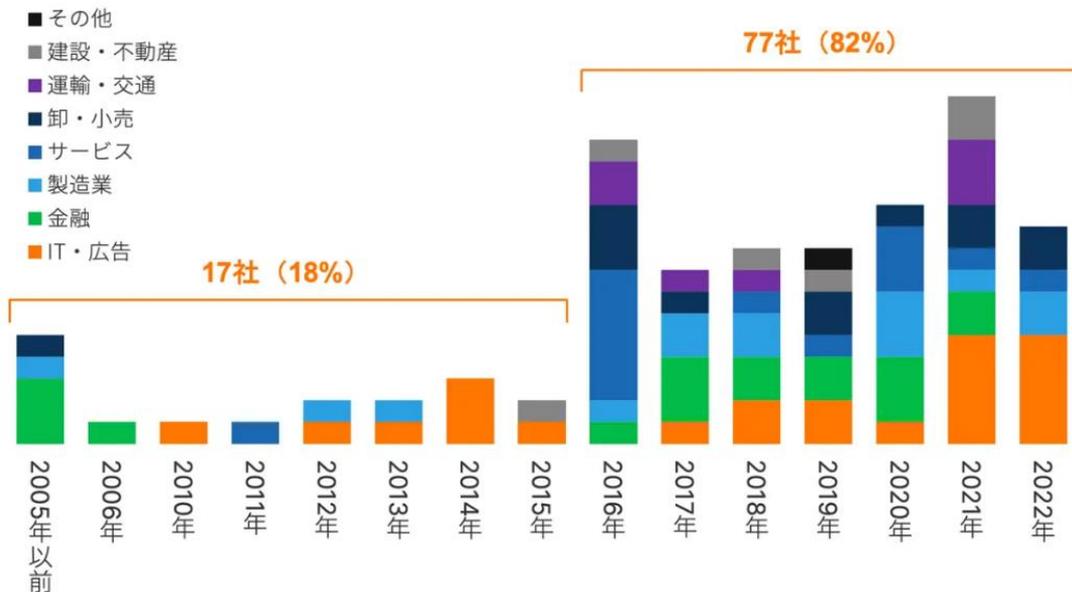
<sup>1</sup> 経済産業省「事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携のための手引き（第三版）」

[https://www.meti.go.jp/policy/tech\\_promotion/venture/tebiki3.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/tech_promotion/venture/tebiki3.pdf)

<sup>2</sup> INITIAL「2023年スタートアップ調達トレンド」（2024年1月）

<https://initial.inc/articles/japan-startup-finance-2023>

図表 3 CVC 組織の設立件数推移



出所：FIRST CVC「Japan CVC Survey 2022」（2023年2月）<sup>3</sup>

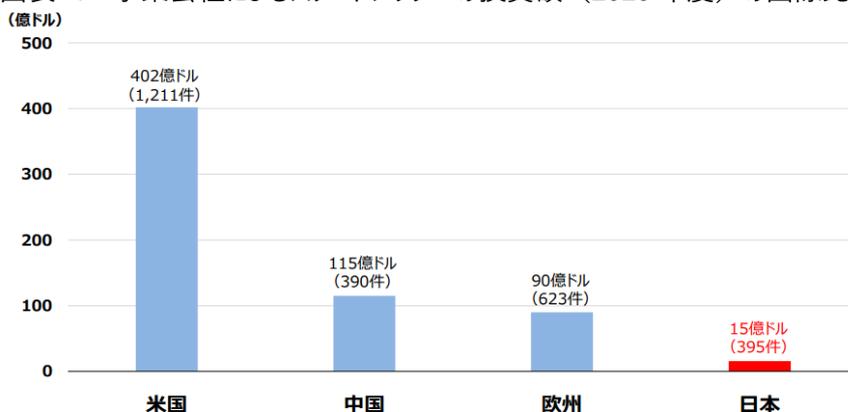
## 2 海外のオープンイノベーション先行事例

事業会社による投資額は海外に比べ、かなり低い水準に留まっている（図表 4 事業会社によるスタートアップへの投資額（2020年度）の国際比較）。海外 CVC の成功事例には Google、Microsoft、Amazon、Salesforce など米国大手テック企業によるものが挙げられることが多い。これらの企業が元スタートアップであること、超大手プラットフォームによる事業拡張が目的となっていることなどから、日本企業は「そもそも前提が違う」と考えるかもしれない。しかし、製造業など伝統的な業界も含めたフォーチュン 100 企業のほとんどが CVC 部門を持ち、CVC によって優れた成果を得ているケースは数多い。このため本稿では、伝統的産業のグローバル大手企業の CVC の取組事例を紹介する。

<sup>3</sup> http FIRST CVC「Japan CVC Survey 2022」（2023年2月）

<https://www.firstcvc.jp/japan-cvc-survey-2022>

図表 4 事業会社によるスタートアップへの投資額（2020年度）の国際比較



出所：内閣官房 新しい資本主義実現本部事務局「スタートアップに関する基礎資料集」（2022年10月）<sup>4</sup>

## 海外事例（アルファベット順）

### ① BMW<sup>5</sup>

#### 【特徴】

- ✓ CVC やアクセラレータープログラムは直接的な経済的効果を生むアプローチではないという課題を持ち、新たな手法として 2015 年にベンチャークライアントプログラム「BMW Startup Garage」を開始。現在世界の大手企業が導入しているスタートアップとの協業手法「ベンチャークライアントモデル」<sup>6</sup>を確立している。イスラエルのスタートアップ Mobileye の技術を購入することにより、いち早く ADAS（先進運転支援システム）を自社の量産車ラインアップに搭載した。

#### 【活動の概要】

- ✓ ベンチャークライアントモデルにより運用される「BMW Startup Garage」、事業とのシナジーを重視し先端技術を持つレイトステージのスタートアップ中心に出資を行う「BMW i Ventures」、自動車のみならず都市生活という観点で幅広い領域のアーリーステージのスタートアップを中心としたアクセラレータープログラム「URBAN-X」と、複数のプログラムを持ち、目的やスタートアップのステージにより戦略的に使い分けている。

<sup>4</sup> 内閣官房 新しい資本主義実現本部事務局「スタートアップに関する基礎資料集」（2022年10月）

[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii\\_sihonsyugi/bunkakai/suikusei\\_dai1/siryou3.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/bunkakai/suikusei_dai1/siryou3.pdf)

<sup>5</sup> BMW Startup Garage <https://www.bmwstartupgarage.com/>

BMW i Ventures <https://www.bmwiventures.com/>

URBAN-X <https://www.bmw.com/en/events/nextgen/urban-x.html>

<sup>6</sup> DTFA インスティテュート スタートアップ協業の新技术「ベンチャークライアントモデル」 CVC やアクセラレーションプログラムとの違いとは

<https://faportal.deloitte.jp/institute/report/articles/001068.html>

社名	ファンド数	調達総額	投資数	エグジット	概要
BMW i Ventures	3	9 億 3090 万ドル	121	23	自社事業と合致し、AI、自動運転、エネルギーの持続可能性などで先端的な技術を持つスタートアップに投資を行う。

参考：Crunchbase

### 【主な事例】

組織/プログラム	概要
BMW Startup Garage	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 2016 年にイスラエルの Mobileye と提携、ADAS（先進運転支援システム）を自社の量産車ラインアップに搭載した。</li> <li>▶ 倉庫内自動運転に向け、韓国 Seoul Robotics とスイス Embotech の製品・ソフトウェアを活用。工場や配送センターでの新車物流を効率化。</li> </ul>
BMW i Ventures	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 2012 年に EV 用充電ネットワーク開発の米 Chargepoint に投資。BMW の充電インフラサービスである ChargeNow と連携してグローバルに展開。</li> <li>▶ 3D プリンターの米 Desktop Metal に出資し 900 万ドル相当の 3D プリント設備導入、家族の位置情報サービスアプリの米 Life360 に出資しコネクテッドカーに搭載するなど、事業変革や価値向上を進める。</li> </ul>
URBAN-X	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 自動車に留まらず、都市のイノベーションにフォーカス。</li> <li>▶ 支援を受けたスタートアップは AI 画像解析で路面点検を行う RoadBotics、不動産のエネルギー効率化ツール Blueprint Power、大気汚染物質を触媒分解する素材開発の Metalmark など。</li> </ul>

出所：DTFA インスティテュート作成

## ② Nestle<sup>7</sup>

### 【特徴】

- ✓ 「バイオテック&デジタルヘルス」「D2C」「植物由来食品」「エコな包装容器」といった戦略的な領域でスタートアップと連携。成長市場への参入、事業ポートフォリオの変革と多様化、消費者ニーズの変化への対応などを迅速に実現している。

### 【活動の概要】

- ✓ 健康科学（The Nestlé Health Science Venture Capital fund）、イノベーション（The Nestlé Innovation fund）、サステナビリティ（The Nestlé Sustainability fund）に重点を置く。
- ✓ 新規事業参入の事例として、利益率が高いヘルスケア事業への参入を判断するために 2001 年に CVC を設立して情報収集を行った。2011 年の専門会社 Nestle Health Science 設立後は同社がスタートアップを中心に約 30 社への出資や買収を行う。ヘルスケア事業が売上に占める比率は

<sup>7</sup> Nestle <https://www.nestle.com/>

Nestle Health Science <https://www.nestlehealthscience.com/>

2007 年は 7%だったが 2023 年には 16%に上昇し、主力事業に成長している。

【主な事例】

領域	事例
バイオテック & デジタルヘルス	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nestlé HealthScience 社が 2020 年に食物アレルギー治療の米 Aimmune Therapeutics を 26 億ドルで買収、2022 年には仏 Enterome へ出資し免疫療法薬の開発などを推進。</li> <li>▶ 健康食品・飲料、医薬、診断、バイオテクノロジーなどへの出資や買収を行い、栄養・ヘルスサイエンス事業を強化・拡張。</li> </ul>
D2C（消費者との直接取引）	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 2020 年に冷凍宅配健康食事業の Freshly を 9.5 億ドルで買収。同年に冷凍ミールキット宅配の Mindful Chef の過半数の株式取得、2021 年に冷凍食品とレシピボックスの SimplyCook を買収。D2C 事業売上の急拡大に繋がっている。</li> </ul>
植物由来食品・飲料	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 2017 年に植物由来の代替肉を製造する米 Sweet Earth Foods を買収。培養肉製造のイスラエル Future Meat との提携、アニマルフリーな乳タンパク質開発の米 Perfect Day などとも提携。</li> <li>▶ 消費者ニーズの変化、環境負荷軽減などの面で成長市場であり、戦略的に参入を進める。</li> </ul>
エコな包装容器	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 詰め替用中身を販売するチリの Algramo、容器の回収と再利用を行う米 Terracycle と提携し、容器の使い捨てをしない新たなビジネスモデルを構築。</li> <li>▶ 2019 年に米 Danimer Scientific と共同で生分解可能なウォーターボトルを開発。同年に米 PureCycleTechnologies と提携。この会社は廃プラスチックからヴァージン材と同等の PP 樹脂を生産する技術を持ち P&amp;G とも連携している。</li> </ul>

出所：DTFA インスティテュート作成

③ Samsung<sup>8</sup>

【特徴】

- ✓ 2012 年ごろから、Apple をライバル視したエコシステム構築とオープンイノベーションに着手。投資規模の大きさや件数の多さから見ても、世界的なスタートアップ投資企業であると言える。経営戦略と戦略的に連携した CV 活動を推進し、テクノロジー産業でリーダーシップを確立している。
- ✓ 競合の多いコアビジネス（スマートフォン、半導体）の競争力向上、事業多角化に寄与する新成長領域（ヘルスケア、コネクテッドカーなど）での事業拡大の双方を目的とする。昨今投資額が大

<sup>8</sup> Samsung Ventures <https://www.samsungventure.co.kr/>

Samsung NEXT <https://www.samsungnext.com/>

Samsung Catalyst Fund <https://samsungcatalyst.com/>

きい領域はヘルスケア、ゲーム・エンタメ、金融、Web3、AI など。

#### 【活動の概要】

- ✓ CVC 組織には役割・領域別に Samsung Ventures（シリーズ A 以降、コアビジネス強化）、Samsung NEXT（Seed 以降、注目技術）、Samsung Catalyst Fund（先端技術）の 3 社がある。
- ✓ 各組織のリーダーを事業部門責任者出身などエグゼクティブクラスが務めることで、企業戦略との一貫性を担保している。

社名	ファンド数	調達総額	投資数	エグジット	概要
Samsung Ventures	16	672B ウォン（4 億 9131 万ドル）	285	73	シリーズ A 以降、モバイル、半導体、ヘルスケアなど中核的事業と関連が強いテクノロジー企業への投資が多い。
Samsung NEXT	2	1 億 5000 万ドル	335	36	Seed 以降の初期段階への投資が多い。最先端のテクノロジー企業にフォーカスする。

参考：Crunchbase

#### 【主な事例】

- ✓ 買収事例
  - 米 SmartThings：2014 年に約 2 億ドルで買収。あらゆるデバイスや家電がインターネットに接続する潮流を捉え、統合的に制御できるアプリを提供する IoT/スマートホーム技術のスタートアップ。Samsung の主力製品であるスマートフォンの競争力を高めるため。
  - 米 LoopPay：2015 年に Apple が先行していたモバイル決済技術を獲得。
  - 英 Oxford Semantic Technologies：ナレッジグラフの世界的スタートアップ。2024 年に R&D 拠点 Samsung Research を通じた投資を始めて行い、先端的な AI 技術を強化。
- ✓ 新規事業領域
  - 2016 年に米 Harman を約 80 億ドルで買収して自動車向けエレクトロニクス事業を獲得。2017 年にはモビリティ市場に特化した 3 億ドルのファンドを設立。スマートフォン事業に依存せず、成長領域であるコネクテッドカー事業に参入し事業成長を図る狙い。
  - ヘルスケアは近年最もスタートアップへの投資額が大きい領域である。AI オンライン診療の英 Babylon Health への出資、糖尿病管理アプリの米 Welldoc との提携などで事業を加速。

#### ④ Unilever<sup>9</sup>

##### 【特徴】

- ✓ 環境負荷低減とビジネス成長をともに目指す成長戦略として 2010 年に「Unilever Sustainable Living Plan」、2020 年に「Unilever Compass」を発表。サステナブルビジネスのグローバルリーダーになることを目指す。環境関連の技術やビジネスモデルにおいてスタートアップ投資を進める。
- ✓ スキンケア・ヘルスケアブランドポートフォリオの補完・拡充、D2C、海外市場展開においてもスタートアップとの連携により戦略の実現を加速させている。

##### 【活動の概要】

- ✓ 2014 年にスタートアップ連携組織 Unilever Foundry を設立。2023 年までに Unilever Foundry での 400 件以上の連携に 5,000 万ドルを投資。その他、アクセラレータープログラムはアフリカ、アジアなどでインパクト企業を支援する「TRANSFORM」、持続可能性ソリューションを開発するスタートアップを支援する「100+ Accelerator」などがある。
- ✓ CVC の Unilever Ventures は、パーソナルケア、健康・ウェルネス、D2C などの事業活動に合致したスタートアップに戦略的に投資。アーリーステージの企業も多い。Unilever Foundry と連携したパイロットプロジェクトの実施、支援企業への出資や M&A も行う。

社名	ファンド数	調達総額	投資数	エグジット	概要
Unilever Ventures	4	7 億ユーロ	146	29	自社事業と合致し、AI、自動運転、エネルギーの持続可能性などで先端的な技術を持つスタートアップに投資を行う。

参考：Crunchbase

##### 【主な事例】

- ✓ 業界や消費者動向の変化に対応し、D2C・EC への投資を重視。食品の EC・配達サービスを行うユニコーン企業の米 Instacart への出資、生鮮食品の宅配を行う印 Milkbasket、ソーシャル E コマースの印 Shop101 への出資、サプリメントのインドネシア Youvit への出資など。
- ✓ 競合の P&G と比較しても、ポートフォリオ拡充や特定分野へのリーチのための買収に積極的と見られる。買収したスキンケアブランドは Dermalogica、Murad、Tatcha、Garancia、PAULA'S CHOICE など多数。
- ✓ テクノロジー関係では、AI・コンピュータビジョンを使った広告技術の英 Mirriad への出資など。

### 3 日本の CVC の目指すべき方向性

海外企業に共通しているのは、大規模かつ戦略的に、グローバルに CV 活動を展開している点である。スタートアップとの連携が経営戦略と強く結びつきトップマネジメントのコミットメントがない限り、巨額の投

<sup>9</sup> Unilever Foundry <https://www.theunileverfoundry.com/>

Unilever Ventures <https://www.unileverventures.com/>

資は不可能であり、結果としての新事業成長などのインパクトを得ることもできないだろう。これら先行事例との比較から、成果獲得に悩む日本の CVC の課題と方向性を考察する。

海外成功事例の大きな特徴は、活動規模の圧倒的な大きさ、事業ポートフォリオの拡張・変革、顧客ニーズやテクノロジーの取り込み、新市場の獲得など事業へのインパクトが顕著であること、グローバルなスタートアップエコシステムの構築などである。

それらを踏まえ、日本企業への提言として、①大胆な規模拡大、②スタートアップとの相互利益獲得、③グローバル化、を挙げたい。それぞれのテーマに関する上述の海外企業の取り組みを「図表 5 海外企業の取り組み」に示す。

図表 5 海外企業の取り組み

テーマ	海外企業事例
<p>大胆な規模 拡大</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ CVC の調達額が BMW i Ventures で 9 億 3090 万ドル、Samsung Ventures は 4 億 9131 万ドル（※）など、運用規模が大きい。</li> <li>✓ どの企業も、目的や役割別に複数の CVC、アクセラレーター、ベンチャークライアントなど複数の組織やプログラムに人と予算を豊富に投資し、それらが連携することでより大きな効果を発揮している。</li> </ul>
<p>スタートアップ との相互利 益獲得</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nestle の食品飲料部門の R&amp;D アクセラレーターでは、知財・法律などに関する支援、研究・生産設備の提供、テスト販売など資金以外の支援が充実。若い起業家が無料で参加できるプラットフォームも提供。</li> <li>✓ Unilever Foundry は、パイロット、共同開発、共同研究などコラボレーションの枠組みを明確に提示。パイロットプログラム、MVP 開発、迅速な市場投入で Win-Win の関係を構築。</li> </ul>
<p>グローバル化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ どの企業も、スタートアップの探索や連携において世界中を対象とする。米国に CVC 組織を置くことも多いほか、イスラエルやアジアも含め、各地の企業や政府との連携により、拠点設置含め活動を展開する。</li> </ul>

※いずれも Crunchbase

出所：DTFA インスティテュート作成

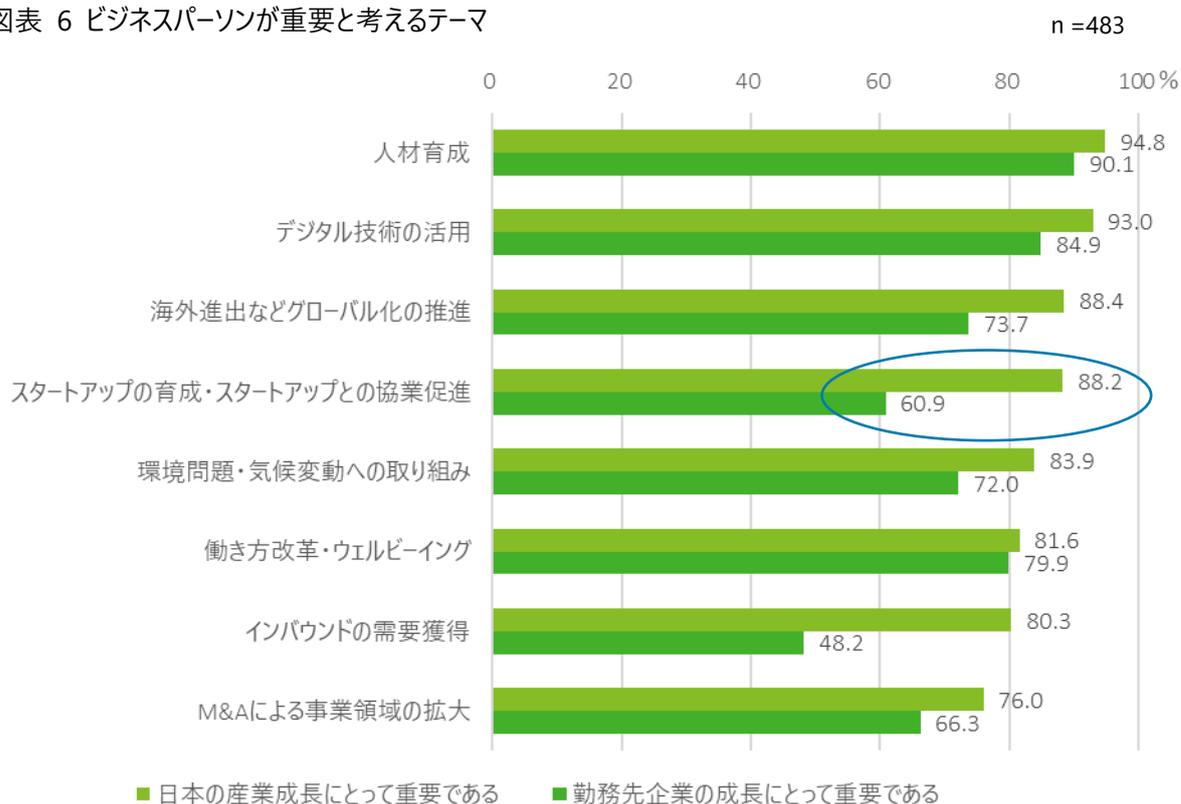
### ①大胆な規模拡大

先述の海外企業による投資額や投資数、M&A 件数などは、日本の CVC より 1～2 桁くらい大きい。スタートアップ連携に対する経営戦略の転換が伴わなくては、一段上のレベル感で投資を行うことはできない。

「環境変化への対応」「新規事業開発」「事業ポートフォリオの再編」などを経営戦略に掲げる日本企業は少なくないだろう。その目的に対し、スタートアップの能力を活用したオープンイノベーションをどう位置

付けるかが問われる。何らかのスタートアップ協業を行う企業は増えたが、投資規模などを見ると重要な経営テーマとまではなっていないと推測される。参考までに、DTFA インスティテュートが大手企業に所属するビジネスパーソンを対象に行った調査では、「スタートアップの育成・スタートアップとの協業」というテーマは、「勤務先企業にとって重要である」という回答率が低く、身近になっていないことが推測される結果となった。<sup>10</sup>

図表 6 ビジネスパーソンが重要と考えるテーマ



出所：DTFA インスティテュート「日本経済および日本企業の競争力に関する調査レポート」（2024年4月）

背景には、スタートアップが重要なイノベーションをもたらす存在だと実感できていない企業風土があると考えられる。そのため、人と資金の投資が不足し、局所的な活動になり事業部門との連携なども進まず、トップが交代すると活動が縮小・停止したりする。

一方、スタートアップとの連携を経営のキーアジェンダとする海外企業は、資金や人などリソース投入を惜しまず、積極的な提携や M&A などにより、新規事業立ち上げや新市場参入などを加速させている。CVC 投資先の大型エグジット事例も多く、財務リターンから資金を得られるという好循環が成立していることも想定される。戦略リターンの重要性は言うまでもないが、CVC を持続的に運営していくためには財務

<sup>10</sup> DTFA インスティテュート「日本経済および日本企業の競争力に関する調査レポート」（2024年4月）

<https://faportal.deloitte.jp/institute/report/articles/001019.html>

リターンは重要なポイントになる。ただし、投資の規模感などの前提が異なる中で、日本企業が投資の原資をまず財務リターンから得ようとするのは適切ではないだろう。日本が海外の先進各国と並ぶ国際競争力を得るためには、トップのコミットメントや経営戦略との密接な連携によって、大きくアクセルを踏むことが不可欠となる。

## ②スタートアップとの相互利益獲得

伝統的な大企業とスタートアップという全く異なる組織の連携が難しいと考えるのは日本企業だけではない。ただしスタートアップをイノベーションの重要なパートナーと確信していない日本企業は、意思決定が遅い、知的財産権を得ようとする、マイナー出資にも関わらずスタートアップを支配したいと考えがちである、などと言われ、相互に利益を得られる関係を築けていないといえる。また、日本では、スタートアップのエグジティブは IPO に集中しており、事業会社による M&A の件数は海外と比較して大幅に少ない。

海外企業は、CVC、ベンチャークライアント、アクセラレーションプログラム、スタートアップスタジオなど複数の手法やプログラムを駆使し、スタートアップに多様な機会を提供している。また、優れたスタートアップから選ばれる相手となるために、潤沢なリソースやインフラの提供、共同開発、市場へのアクセス支援などを積極的かつ献身的に行う姿勢がみられる。それによって、スタートアップの事業成長と自社の戦略的な課題解決を合致させ、相互補完的な関係を構築している。

スタートアップが CVC から資金提供を受ける際には、金銭面だけではない期待もあるだろう。自社がスタートアップに高い価値を提供できるようにして、長期的な視点で相互に利益を得られる関係を構築することが求められる。

## ③グローバル化

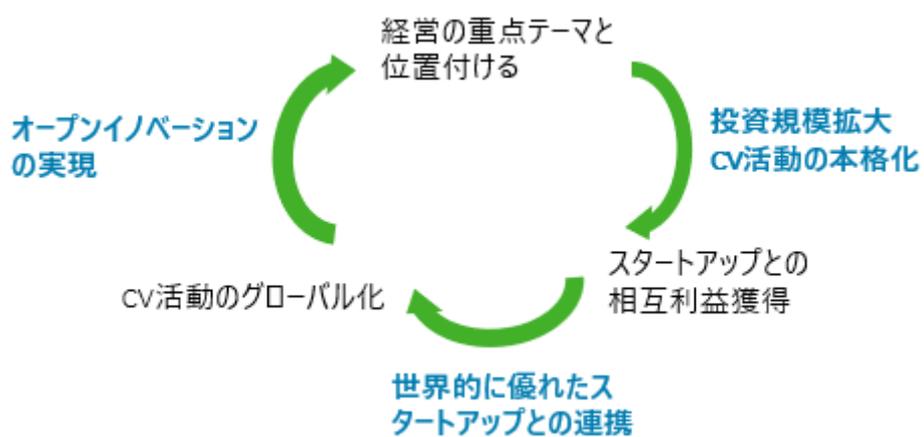
事業成長の機会を少子高齢化が進む日本国内ではなく、海外に求める企業は増えている。中国や東南アジアなどの地域は、安価な労働力を調達する場所から、現地の成長市場を獲得する場所へと位置づけが変わった。しかし活動が国内中心で、海外のスタートアップとの積極的な連携が進まない CVC もまだみられる。コミュニケーションのしづらさや商習慣の違いなどがハードルになる上に、CVC に割く予算や人員が小さいため、手間やコストがかかる海外投資に対応しきれないという悪循環もあるだろう。

海外の成功事例では、どの企業もグローバルにスタートアップの探索や出資を行っている。欧米企業だけでなく、アジアで非英語圏の韓国でも、成功した CV 活動は完全にグローバル化している。海外に目を向ければ、米国シリコンバレーやイスラエルなどスタートアップの集積地として知られる場所のみではなく、日本企業が多く進出している ASEAN、スタートアップ先進国の韓国、人口大国として市場性が高いインドなど、アジア各国も有望であろう。それらの国や地域のスタートアップは先端テクノロジーの取り込みや、成長著しいマーケットの獲得などにおいて重要なパートナーとなりえる。海外のスタートアップ側としても、規模が大きい日本市場への参入機会の獲得に繋がる日本の事業会社との連携に魅力を感じる可能性もある。

これら 3 つは不可分の関係にある。経営においてオープンイノベーションの重要性が高まり、資金とリソー

スの投資が増え、CV活動が拡大し、世界の優れたスタートアップとの連携が実現する。これらの戦略が好循環を生むことでオープンイノベーションの成功率が高まると考える。

図表 7 スタートアップとのオープンイノベーション実現戦略



出所：DTFA インスティテュート作成

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](http://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す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](http://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約 45 万人超の人材の活動の詳細については、（ [www.deloitte.com](http://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。

© 2024. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.