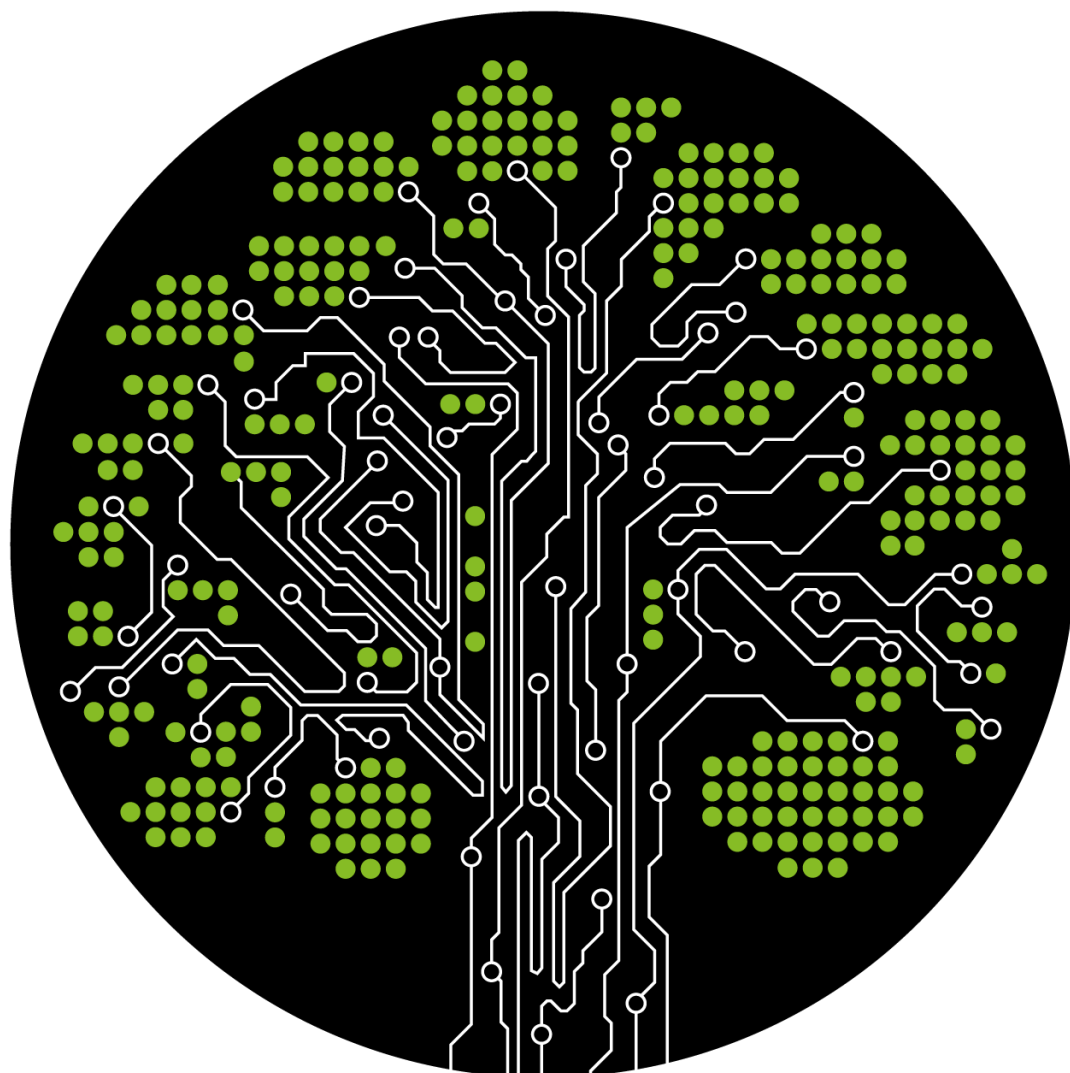


Deloitte.

デロイト トーマツ



不確実な時代に強みを再定義

「現場エコシステム」で確実なる底力

デロイト トーマツグループ

はじめに

ついには「失われた30年」に突入

米中貿易戦争の勃発、デジタルエコノミーの到来、地球温暖化の進展―。近年、日本を取り巻く外部環境はますます不確実性を高めている。破壊や淘汰をもたらすような地殻変動が起きているともいえる。そんな状況下に置かれ、日本企業は先手を打ってビジョンを示して行動しているだろうか？問題解決に向けてリーダーシップを発揮しているだろうか？残念ながら、現状では対応が後手に回っていると言わざるを得ない。

「日本企業は周回遅れ」とよく言われる。「失われた10年」が「20年」になり、ついには「30年」になろうとしている。もはや、手をこまぬいているわけにはいかない。実のところ、日本企業は外国企業には真似できない独自の強みを内包している。今こそ、自らの足元を見つめ、何が強みなのか認識し再定義することで、逆境をはね返しチャンスをつかむ方向性を打ち出すべきだ。不確実性の時代だからこそ「確実なる底力」を基軸として、日本企業が進むべき指針を示すことが求められている。

背景にポストグローバル化・デジタル化・ソーシャル化

不確実性が高まっている背景には、三つの潮流がある。一つ目はポストグローバル化。現在、自由貿易体制を軸にしたグローバル化への反動が起きている。米国は「米国第一主義」を掲げ、欧州各国ではポピュリズム旋風が吹き荒れ、英国は欧州連合(EU)離脱を決めた。米中貿易戦争は深刻化する一方だ。つまり、グローバル化とは正反対の「フラグメント化」が進んでいる。日本企業はこれまで貿易立国としてグローバル化を成長エンジンにしてきた。今後はグローバル化の果実を追求していくと同時に、フラグメント化への対応も求められる。

二つ目はデジタル化。デジタルエコノミーの到来に伴って、国家や業種といった枠組みを越えてさまざまなステークホルダーが相互につながりを深めている。ここにはフラグメント化とは逆の力学が働いている。現にGAFA(グーグル・アップル・フェイスブック・アマゾン)の台頭が象徴するように、データを握るグローバルプラットフォームが圧倒的な支配力を保持するようになっている。デジタルエコノミーで米国・中国・欧州勢が先行するなか、日本企業は立ち位置を確立しなければならない。

三つ目はソーシャル化。国際社会が共通して直面する社会課題が深刻さを増している。地球温暖化に伴う環境破壊やプラスチックによる海洋汚染が代表例だ。そんななか、国連が中心となって「SDGs(持続可能な開発目標)」が設定されたり、グローバル投資家の間で「ESG(環境・社会・ガバナンス)投資」が盛んになったり、国際的な取り組みが進んでいる。企業が持続的な成長を遂げるうえで社会課題解決への貢献が欠かせない要素になりつつある。

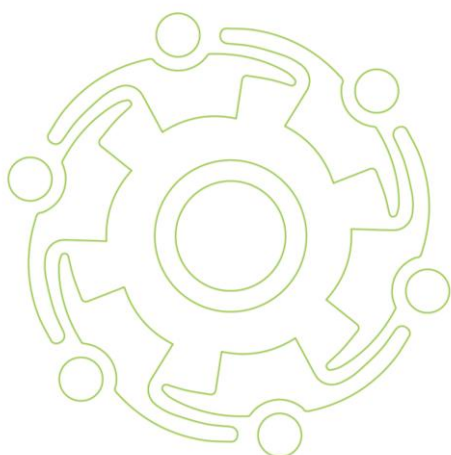
不確実な時代に確実な強みを見いだす

こうした不確実性を生み出す潮流のさなかで、日本企業は再び遅れを取ってはならない。むしろ先手を打ってアクションを起こすべきだ。そのためには、足元から強みを見いだし、不確実だからこそ「確実なる底力」を戦略的に具現化することが大事だ。

最も確実な強みは、日本企業の競争力を支えてきた「現場」にある。ここでいう現場とは、高度な技術やノウハウを築き上げてきた製品やサービスの生産はもとより、品質の選別基準で「世界一厳しい」と言われるユーザーや消費者を含めて、情報・知識・財貨・人材の間で絶えざる化学反応が起きる「場」の総体——と定義する。日本の生産現場の強さを象徴しているのが「擦り合わせ」だ。異なる考え方ややり方を柔軟に吸収し、一つにまとめ上げる手法は、長期にわたりロイヤルティー（忠誠心）が高く、探求心旺盛な人々が長い時間の蓄積を経て実現した暗黙知である。複雑化・ブラックボックス化されているからこそ、容易に真似できない高付加価値の原動力だ。

同時に、「世界一品質に厳しい日本の消費者」も現場の強さのもう一つの要素だ。日本には「廉価で高品質」や「和洋テイストの融合」など矛盾する概念に価値を見いだす消費者が多い。昨今の日本のポップカルチャーや和食への世界的な人気の高まりといった現象も、こうした日本の消費現場に起因するものと言える。このように生産と消費の双方で、複雑で相対立する概念に直面するたびに、それらを融合させ新たな価値に変えてきた創造的な経験の蓄積により、日本企業は鍛えられ、「ジャパンクオリティー（日本品質）」を生み出してきたのである。これらを日本の強みの源泉として捉え直すことは重要だ。

だがその一方で、グローバル化やデジタル化の流れの中で、日本の製造業を中心とする伝統的な現場は、自前主義に拘り、ともすると保守的になり、変化の流れに乗り遅れ、方向を見失いつつあるのも事実だ。今求められているのは、旧来の現場の強みを、そのまま妄信することでも「時代遅れ」として葬り去ることもない。ポストグローバル化・デジタル化の文脈の中でそれらを再定義し、新たな成長の強みの源泉に変えて行くことである。そのためには、過去の成功体験に由来する日本の閉鎖性、企業の自前主義に自らメスを入れる覚悟も必要だ。



「現場」とは、高度な技術やノウハウを築き上げてきた製品やサービスの生産はもとより、品質の選別基準で「世界一厳しい」と言われるユーザーや消費者を含めて、情報・知識・財貨・人材の間で絶えざる化学反応が起きる「場」の総体である。



これからは、国内外の多種多様なプレーヤーとの開かれた競争やコラボレーションをさらに積極的に推進して、現場に新たな活力を注ぎ込む生態系とも呼ぶべきメカニズムー「現場エコシステム」が必要だ。

これからは、本来の現場が有する強みを競争力に変えるために、国内外の多種多様なプレーヤーとの開かれた競争やコラボレーションをさらに積極的に推進して、現場に新たな活力を注ぎ込む生態系とも呼ぶべきメカニズムが必要である。ここでは、これを「現場エコシステム」と再定義する。現場エコシステムとは、長い時間をかけて築かれた信頼関係を基軸とする現場の強みを維持しつつ、グローバル視点で広範囲のステークホルダーを巻き込み、デジタル化に対応できるより一層ダイナミックな化学反応を促進する仕掛けだ。各企業が自らの特性、強み、存在意義などを見つめ直し、同時に他企業やステークホルダーと積極的に繋がりを作るオープンな現場エコシステム、いわば「開かれた”現場”」ができれば新たな競争優位につながるはずだ。

さらには、不確実性をもたらす潮流の三つ目であるソーシャル化の時代を迎えて、現場エコシステムを形成することの戦略的 중요性は急速に高まっている。国際社会を取り巻く社会課題が深刻さを増すなか、日本は少子高齢化をはじめ他国よりも先行している「課題先進国」であるからだ。社会課題には政府、自治体、国際機関やNGOなど、多様なステークホルダーが関与し、まさに現場エコシステムの出番である。

日本の複雑な社会課題を解決するために、本来の現場の強みを活かし、多様なステークホルダーの知恵や力を掛け合わせて解決策を生み出して行けるならば、日本市場はイノベーションを生み出す巨大な実験場とも見なせる。1億人以上の人口を抱えて規模も比較的大きい。ここで社会課題を起点として世界に先駆けてイノベーションを起こせば、国内で膨大な潜在需要を掘り起こすだけでなく、グローバル市場全体をリードする事業機会を生み出すことができるからだ。まさに、日本発の「現場エコシステム」という強みを一段と磨き上げることができるはずだ。

次からは、ポストグローバル化、デジタル化、ソーシャル化といった不確実性をもたらす3つの潮流を念頭に、現場エコシステムの強みを活かし日本企業が取るべき3つの指針を提起する。

第1の指針「真のグローバル化」

集中化と分散化を両立させる

第1の指針は「真のグローバル化」だ。集中化と分散化を高度な次元で両立させるグローバル化のことだ。すでに述べたように、ポストグローバル化時代はグローバル化とフラグメント化が同時進行している。不確実な時代であってもグローバル化は不可避であり、日本回帰志向を強めてはいけない。これからは、やみくもにグローバル化へ突き進むのではなく、目指すべき「真のグローバル化」とは何かを問いかける重要性が増している。

日本企業にとって「真のグローバル化」の一つの拠り所は、強力な現場エコシステムの中核を担う「マザーファクトリー（世界最強の工場）」「マザーR&Dハブ（世界最強のR&D拠点）」「マザーマーケット（世界で最も厳しい消費者）」だ。最も競争力のある経営リソースを日本国内へ集約する「集中化」と解釈してもいい。世界全体で不確実性が高まり、突如としてリスクが表面化しかねない時代に突入し、貿易戦争に巻き込まれて重要な市場から締め出され、中核的工場・研究開発拠点が深刻な影響を受ける事態も想定される。日本国内への集中化は、経済性・安全性の面でも理にかなった戦略といえる。その中で自社にとってどの部分を日本に集約するかは、経営者の戦略眼が問われる部分だ。

半導体製造装置大手の東京エレクトロンは、設計・開発・生産に至るまで一連の工程を国内工場に集約・集中化することで「マザーファクトリー」と「マザーR&Dハブ」の一体化を実現している。ハード・ソフト・プロセス・アフターサービスの4要素を掛け合わせ、デジタル技術と人材による「匠の技」を有機的につなぎ競争力の源泉になっている。地元コミュニティとの信頼関係を礎に、ロイヤリティーが高い人材が長い時間軸で技術をきちんと継承する仕組みも備えている。まさに日本という現場エコシステムからグローバルに競争力ある高付加価値を生み出す好例の一つだ。

米国・中国・欧州の不安定化に留意して分散化

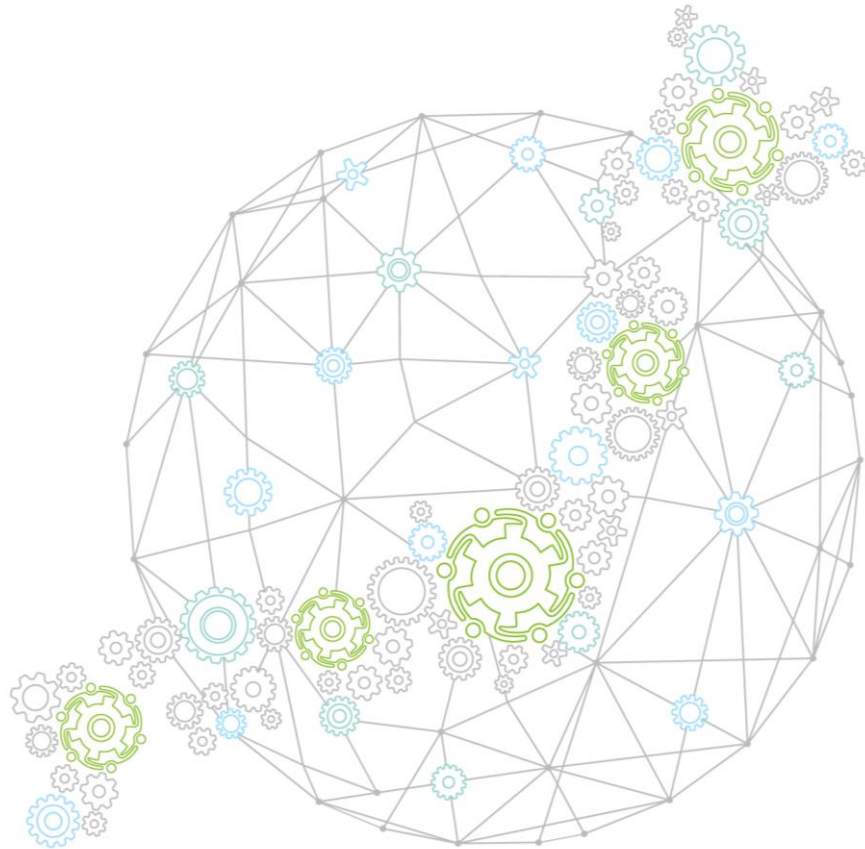
「集中化」によって足場を固める一方で、米国・中国・欧州等の不安定化に留意しながら、以下の3点を念頭に分散化を進めながら世界各地へ積極的に進出する必要がある。

第1にエリアカバレッジの拡大。海外での成長機会をつかむために成長率の高いアジアを含む新興国へ進出し、グローバル展開の面を広げる。グローバルM&Aや事業提携も積極的に活用する。

第2に現地化・地産地消。貿易戦争に絡んだリスクの最小化を狙って①地域特性に合った現地化②国や地域をまたがない生産・供給体制の強化③地産地消型モデルの構築——を進める。

第3に代替オプションの拡大。不確実性の高まりに伴うリスクを分散させるために、グローバルサプライチェーンを再構築する。状況に応じて生産・供給手段や経路の代替を用意できるようにしておく。

こうした分散化によるグローバル進出を進めるうえでは、現地のリスクに対応すべく現地法人への権限移譲を進めローカルな力を引き出す一方で、不確実性に対応できるグローバル経営の求心力が必要不可欠である。そこにおいては、本社機能の強化も欠かせない。有事の際にも機動的に対応できる事業ポートフォリオ管理は、日本をはじめとするグローバル本社が担うべき重要な役割だ。こうした、遠心力と求心力のバランスという普遍的課題は、不確実な時代だからこそより一層重要になる。



「真のグローバル化」とは、現場エコシステムを基軸に集中化と分散化を高度な次元で両立させること。

日本企業による「真のグローバル化」において、手本になりうる経営方針を取っている企業が建設機械大手のコマツだ。同社は基幹部品とそれ以外に分けて集中化・分散化している。具体的には、基幹部品の開発・生産を日本国内へ集約しつつも、基幹部品以外の組み立て生産については需要に近いところで地産地消を徹底的に進めている。また、代理店など販売政策においては、一度進出した地域は撤退しないの方針のもと、長期的な視野で現地国やマーケットとの信頼関係を構築している。一方では、常に起こりうる為替や需要の変動に対応できるように、グローバルにどの生産拠点からどの市場へも製品供給できる世界最適生産調達体制を築き上げている。さらには、グローバルな生産・販売・在庫管理の全データは日本で一元的に集約・解析しマネジメントしており、まさに日本を司令塔に、高度な次元で集中化と分散化を両立させているグローバル経営の好例と言える。

第2の指針「最強のカタリスト」

iPhoneの進化に欠かせない日本製部品・素材

デジタル化が急ピッチで進み、競争環境が激変している。世界は「プラットフォームの時代」に突入。GAFAが圧倒的存在として君臨し、中国勢の台頭も著しい状況下で、日本企業のデジタル化は「周回遅れ」とも言われている。ここで求められるのが第2の指針「最強のカタリスト(触媒)」だ。一般にカタリスト(触媒)とは、変化を促す媒体を指す。日本企業は、現場エコシステムにおいて、自社の強みや特性を活かし、デジタル化がもたらす様々な変化を演出する不可欠な媒体として独自の立ち位置を築くことに全力を注ぐべきだ。そこでは何もGAFAなどメガプラットフォームと正面から競い合う必要はない。

「最強のカタリスト」には二つの方向がある。一つは黒子として、「現場」で蓄積された技術や知見を基にメガプラットフォームを支える「中核サプライヤー」、もう一つは、「現場」から得られる高精度なリアルデータを駆使して自らプラットフォームを演じる「リアルプラットフォーム」だ。

まずは「中核サプライヤー」。中核的部品・素材のサプライヤーとして、GAFAのようなグローバルなメガプラットフォームの成長を後押しする「触媒」のことだ。メガプラットフォームと共存・共栄の関係を築くわけだ。メガプラットフォームは端末生産やクラウドサービス構築などに絡んで大量に部品・素材を消費している。アップルの看板商品iPhoneも日本製部品・素材が触媒になったからこそ、ここまで高品質・高機能化してきたのだ。

例えば、村田製作所製の多層樹脂基板「メトロサーク」はiPhoneの高機能化・薄型化を支えてきた。必要とされているのはハードとソフトが一体化して高度にカスタマイズされた部品・素材だ。スマートフォンの進化に欠かせない「積層セラミックコンデンサ(MLCC)」でも同社は「擦り合わせ」によって競争優位性を維持し、中国・韓国勢の追い上げをかわしてMLCC世界一の座を守っている。

世界に通用する独自技術を有する日本企業は、電子部品や素材産業をはじめとして、裾野は広い。中核サプライヤーとして、メガプラットフォームや関連サプライヤーを組み込んだ現場エコシステムを率先して形成することで、最強のカタリスト(触媒)として圧倒的な競争優位を築くことが可能になる。

リアルデータが集積する現場、GAFAにまねできない

次に「リアルプラットフォーム」。リアルデータが蓄積する現場をデジタル化し、自ら「触媒」になって社内外の現場関係者をつなぐプラットフォームのことだ。より現場に根差したニッチな分野に足場を置いているため、メガプラットフォームと正面衝突することもない。現場から得られる精度が高く正確なリアルなデータを、元来の強みを活かせるハードウェア内で処理できるようにソフトウェアと一体化するなどの方法は、メガプラットフォームとは一線を画する戦略的な立ち位置である。ハードウェアとソフトウェアの一体化、現場のリアルデータに軸足を置きながら、ネット上のバーチャルデータを繋ぎ合わせて価値を生み出す媒介としての役回りは、メガプラットフォームには真似できない最強のカタリスト(触媒)としてのもう一つの方向性である。

先述の「真のグローバル化」で取り上げたコマツも「リアルプラットフォーマー」として独自の存在感を高めつつある。デジタル化によって建設現場の省力化・無人化を目指す「スマートコンストラクション」を展開し、現場のプラットフォーム化に成功している。スマートコンストラクションでは現場全体が「見える化」している。情報化施工（ICT）建機やドローンなどのハードウェア経由でリアルデータが収集され、独自のアプリを通じて関係者全員で共有されているのだ。もはやコマツは単なる建設機械メーカーではない。リアルデータに裏付けされた現場エコシステムを築き上げることで、文字通り「リアルプラットフォーマー」への自己変容を遂げたのだ。同社以外にも、現場に固有の技術やノウハウを蓄積し、独自のやり方でプラットフォーム化している企業は少なくない。デジタル化への対応力が勝負の分かれ目になる。



「最強のカタリスト」は、現場エコシステムにおける自社の強み・特性を活かしながら、デジタル化がもたらす様々な変化を演出する。

第3の指針「新たなる内需」

「課題先進国」日本で世界に先駆けてイノベーション

貿易戦争の激化など不確実な時代に入ると、海外の想定外の事象が日本経済を直撃するというリスクは頻繁に起こりうるだろう。日本企業にとって外需は今後も成長のドライバーであることに変わりないが、日本のGDPの8割近くを構成する「内需」をどう掘り起こすかという視点も、日本企業の持続的成長において着目すべきである。

ここから見てくるのが第3の指針「新たなる内需」である。掘り起こすべき内需には大きく二つある。「社会課題解決型のデジタル需要」と「インバウンド需要のアウトバウンド化」だ。すでに述べたように、日本は「課題先進国」としてソーシャル化の時代を迎えている。世界に先駆けてイノベーションを起こせば、「新たなる内需」を掘り起こせるはずだ。しかもジャパイクオリティーをアピールできれば、世界進出への足掛かりもつかめる。

どんな分野でイノベーションを起こせるのか。例として三つの分野を挙げておく。「擦り合わせ」の生産技術や「世界一品質に厳しい消費者」といった日本市場の特性を生かして、今後はAIやロボットをはじめとしたデジタル技術を最大限に駆使して果敢にチャレンジしていくべきである。

- 一つ目は、少子高齢化（シルバーマーケット需要）。介護など医療・健康分野は巨大市場であり、恒常的に人手不足だ。デジタル技術を活用して、シェアリングエコミー型のインフラ・サービス・技術を導入するのはどうだろうか。人手不足を解消するうえに新たなビジネスを生み出せるはずだ。
- 二つ目は、地方過疎化（地域経済活性化需要）。ドローンやロボットの導入によって、社会インフラを効率的に管理するスマートシティ化を進めるといいのではないか。同時に、行政に加えて電力会社や宅配業者の地域ネットワークも利用し、遠隔監視や見守りサービスに生かす。
- 三つ目は、自然災害（建築需要）。地震、豪雨、台風。2018年は「災害大国」日本の現状が改めて浮き彫りになった。自然災害の増大を踏まえれば、耐震基準を満たしていない建造物の補修・改築や、土砂崩れ対策のインフラ整備に関係した潜在需要は膨大にある。最近では地震研究にAI（人工知能）を導入する動きも出ている。

「新たなる内需」で開かれた競争やコラボレーションをさらに積極的に推進する。現場エコシステムが重要な役割を果たす。

どんな分野を選ぶにしてもキーワードは、現場エコシステムになる。社会課題解決では多様なステークホルダーが絡んでくる。「餅は餅屋」の精神で自らの現場の強みを深掘りしつつ、デジタル技術を最大限に駆使して、既成の業界をまたぐのはもちろんのこと、行政も巻き込んでデータを広い範囲で共有し、課題解決と事業成長を両立させるエコシステムを形成するのだ。より良い社会の実現に向けて多様な知恵や関係性が融合するオープンで活気溢れる現場エコシステムを構築することが、デジタル投資をはじめとして新たなる需要を生み出し、日本企業の成長機会になって行くはずだ。

インバウンド需要のアウトバウンド化で新市場

「インバウンド需要のアウトバウンド化」も潜在的需要は大きい。訪日外国人がうなぎ上りで増えているからだ。東京オリンピック・パラリンピックを控え、2020年までの3年間で累計1億2000万人の外国人が日本を訪れるとの見方もあり、3年間で日本の総人口に匹敵する。いわば日本と同規模の外国人の潜在マーケットが国外に存在することになる。インバウンド需要を母体にしつつ帰国後のリピート需要を取り込めば、新たな需要を創出できる。これが「インバウンド需要のアウトバウンド化」だ。訪日時においしい食べ物や優れた製品・サービスを経験した外国人のリピート需要は広い意味での内需である。こうした外国人の需要を梃子に、物理的な場所を超えて、日本というマーケットを広げて行く発想を持つことも、新たな内需の可能性を拓くことになるはずだ。

最近の日本企業は新たな内需の取り込みに徐々に成功しつつある。一つの代表例は花王の紙おむつ「メリーズ」だ。同社は現場力を最大限に発揮して、本来なら相対立する「通気性が高い」と「漏れにくい」を高次元で両立させている。「世界一厳しい消費者」の洗礼を受け、まさにジャパंकオリティーを実現した。だからこそ「メリーズ」はジャパंकオリティーに憧れる中国人による爆買の対象になったのである。インバウンド需要を通じてジャパंकオリティーに感動した外国人は潜在的に膨大だ。すでに食品・日用品・化粧品分野ではアジアを中心に新たな需要創出が確認できている。日本でおいしい食事を楽しめたから母国でも日本食を食べたい、日本ですてきな化粧水に出会えたから母国でも買いたい——こんな展開になるわけだ。帰国後の需要に対して越境ネット通販を柱の一つとして取り組んでいくことが重要だ。「世界一品質に厳しい消費者」によって支えられているジャパंकオリティーに感動した外国人消費者もステークホルダーに加えれば、日本の強みである「現場エコシステム」のすそ野をより一段と広げることになるだろう。

三つの指針を羅針盤にして確実な底力を発揮

ポストグローバル化・デジタル化・ソーシャル化を背景に世界的に不確実性が高まっているなか、日本企業は、リスクを恐れて内向き志向になってはならない。むしろ好機到来と捉えるべきだ。日本の現場固有の強みを、変化の潮流の文脈に即して「現場エコシステム」と最定義して最大限に活かす戦略を考え抜くことで、不確実な時代に飛躍する道筋が浮き彫りになる。これまでに挙げた三つの指針。第1の指針「真のグローバル化」、第2の指針「最強のカタリスト」、第3の指針「新たな内需」——これこそ不確実な時代に日本企業が歩むべき道筋だ。

いずれの指針に取り組む場合でも、その成否の鍵となるのは、最も価値ある経営資源である人材だ。「ビジョナリーカンパニー」シリーズで知られる経営学者ジム・コリンズ氏は「不確実な時代に最高の成果を出すにはどうしたらいいのか」との問いに対し、「人間」と答えている。最高の人材をそろえておけば、どんな荒波に放り込まれても適応できる、という意味だ。まさに、日本企業の現場エコシステムを支えているのは、ロイヤルティーの高い人材だ。日本は資源小国であるからなおさら人材は貴重だ。能力と志の高い人材がいるからこそ現場エコシステムも機能するのである。長い時間軸の視野に立って人に投資をし続けること、これは変わらずに日本企業が持続的に成長するうえで根底に流れる大原則である。

経営者は自らの強みを再定義し、三つの指針を羅針盤にしながら不確実な時代に「確実な底力」を発揮する——。2019年は新たなステージに向けて飛躍する出発点にしたい。

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)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 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

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu LLC.



IS 669126 / ISO 27001