

# Deloitte.

デロイトトーマツ



**消費財メーカーにおける  
販促費用最適化：**  
ゼロベース予算を活用した  
最適化アプローチ



## 収益性の低下とアナリティクスがもたらす 販促費用最適化の圧力

消費者の嗜好の変化、プライベートブランドやニッチなブランドの台頭、デジタル市場の拡大、変化の激しい商品価格、輸送コストの増加。消費財メーカーは、現在このような破壊的なトレンドに直面している<sup>1</sup>。こうした中で消費財メーカーの収益性は圧迫され、様々な費用の投資対効果 (ROI) には厳しい目が向けられている。販促費用も例外ではない。

販促費用とは、営業部門とマーケティング部門のコストを意味し、販売手数料 (例. 現金仕入割引)、流通販促費 (例. 販売数量に応じた販売奨励金)、プロモーション費 (例. キャンペーン広告) が含まれる。販促費用は一般的に消費財メーカーの売上高の約15~20%を占めるものの、これまで明確なコスト削減の対象にされることは少なかった。

ビッグデータの普及とアナリティクスの進歩により、様々な企業活動のパフォーマンスを正確に測定することが可能になり、今や販促費用も、その投資対効果を測定し、効果に応じた費用の最適化を通じて、利益率改善を実現する手段のひとつとして認識され始めている。実際、デロイトの最近の

調査では、消費財メーカーの63%が販促費用をコスト削減対象にすると回答している<sup>2</sup>。

米国食品メーカー大手11社中9社は、販促による売上押し上げの効果が1年前 (2016年9月10日までの52週間) と比べて減少しており、販促費用の削減を示唆している。ただし当該11社中7社は純売上高も減少し、10社は販売数量も減少していた。販促費用の一律の削減は、無駄な支出の抑制につながる一方、メーカーの成長をも妨げているとも言える<sup>3</sup>。

消費財メーカーは、詳細な情報に基づいて、販促費用の中でROIの低いものを削減し、効率性を高めようとしている。デロイトの調査では、消費財メーカーの22%がゼロベース予算 (ZBB) に移行している<sup>2</sup>。ZBBは、アナリティクスの進歩を生かした、シンプルで再現性のある販促費用の管理方法と言える。一方で、慎重に活用しなければ、消費財メーカーの損益計算書に甚大な悪影響を与えるリスクもある。

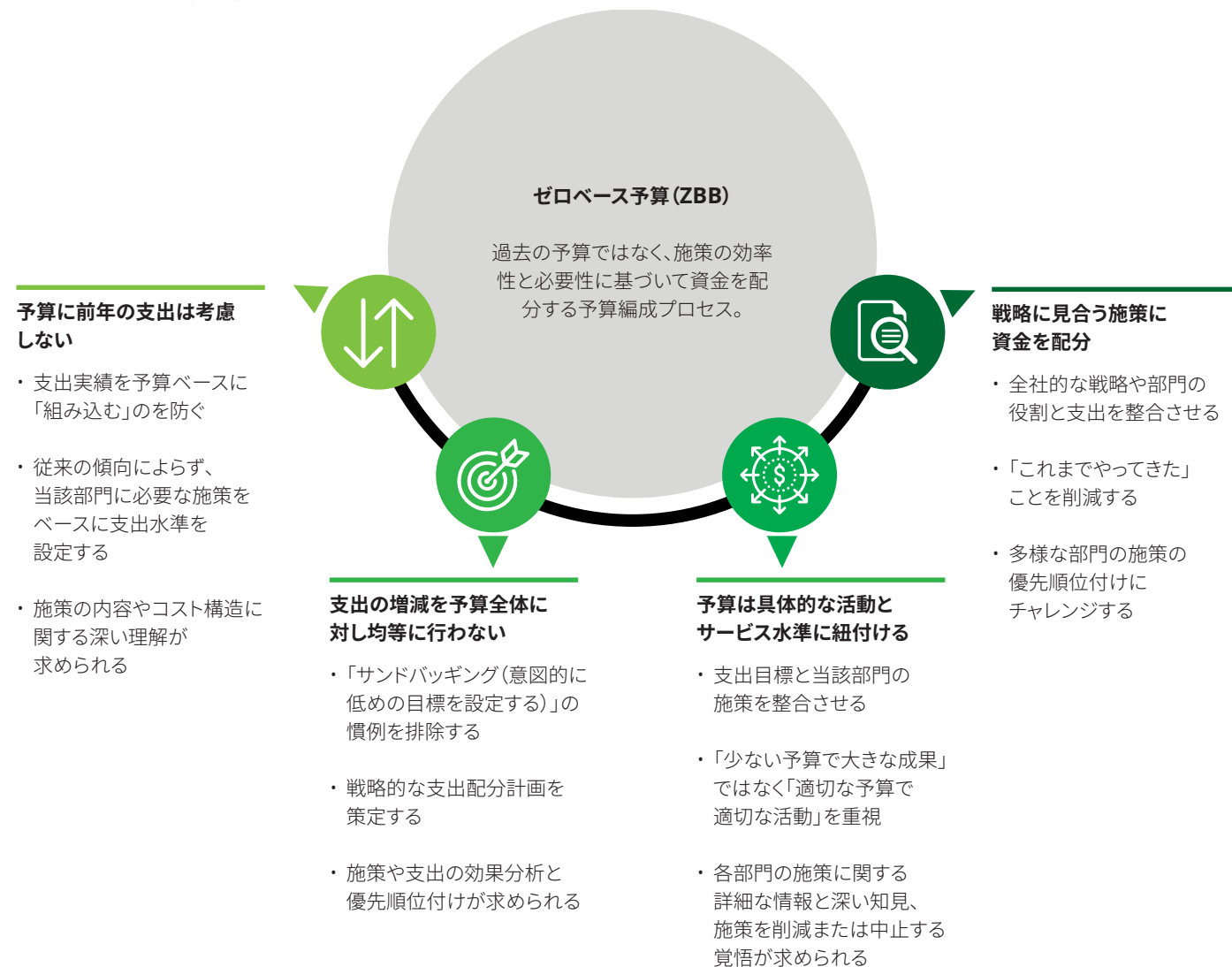
## ZBBとは？ その仕組みは？

1970年代に開発されたZBBは、毎年全ての支出の妥当性を判断することにより、全社的なROIの改善を目指す考え方だ。開発者、テキサス・インスツルメンツ社の経理マネジャー、ピート・ピアー氏は、様々な組織の顧問を務め、ジミー・カーター元大統領のジョージア州知事時代にも助言を行っている。ZBBは注目されたものの、ほとんど定着しな

かった。つい最近になって再び脚光を浴びているのは、ブラジルのプライベートエクイティファンド、3G Capital<sup>4</sup>がZBB理論を一貫して実践し、投資先企業のコスト削減と業績向上を実現したことがきっかけだ<sup>5</sup>。



図1：ゼロベース予算 (ZBB) の説明

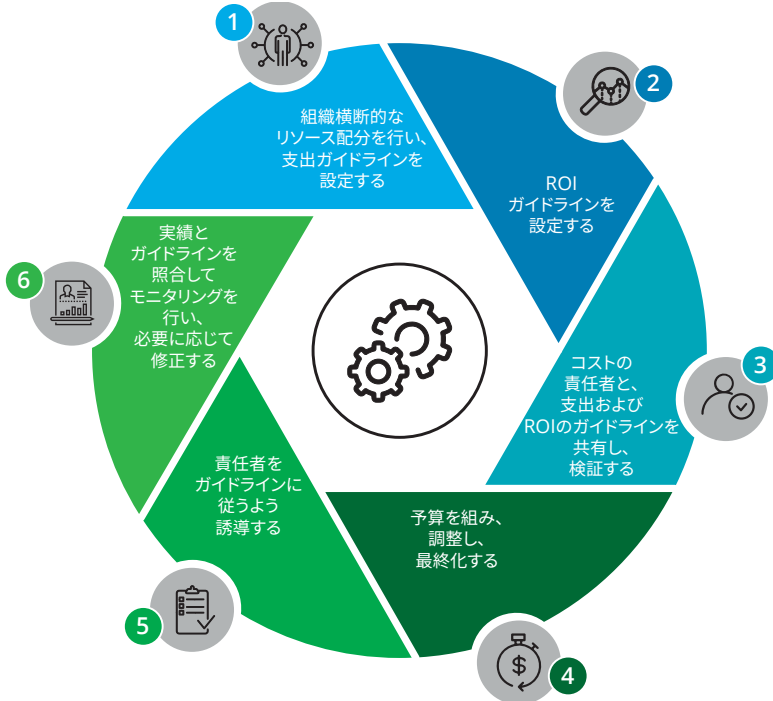


ZBBは、予算策定の方法論というよりも、コストの妥当性評価とモニタリングの理論である。この理論を用いて、企業は個々の支出の透明性を高め、市場の変化に機敏に対応することが可能となる。

組織に新たな理論を導入するのは、難しい場合がある。そのためZBBは一般的に、節減や効率化の目標を明確にし、決裁者とチームメンバー

が具体的なコスト領域の最適化に取り組むよう誘導するところから始まる。まず、チームメンバーがデータを収集し、具体的な支出とそれに紐づく施策の内容を検証する。次に企業は、それぞれのコストとその増減がもたらす生産性、コスト削減額、その他業績への影響を検証する。各費目について、各費用の責任者とともにROIガイドラインを設定し、評価する。

図2：標準的なZBBプロセス



ROIガイドラインを設定することで、費用項目ごとに予算と実行計画を作成できる。予算執行と並行して、業績への影響をモニタリングし、ROIガイドラインに従うよう誘導する。予算期間ごとにパフォーマンス指標を再評価し、支出額をリセットしてゼロから(または合意による最低レベルから)妥当性を前提に検討する。チームメンバーは当該期間の予算水準を設定し、支出カテゴリごとにROIを評価する。

ZBBの詳細は、「[Zero-based budgeting: Zero or hero? \(ゼロベース予算：ゼロそれともヒーロー?\)](#)」を参照。

## 販促費用へのZBB適用を成功させるには

ZBBは、取引先に直接影響を与えない費用項目を対象に適用されることが多く、販促費用は通常は含まない。販促費用に適用するためには異なる視点、考え方が必要だが、主に以下の3つの基準を満たせばZBBを適用できる可能性がある：

- ・ **規模**：販促費用が、総売上高の15～20%を占める。
- ・ **測定精度**：販促費用のROIを満足のいく精度で測定できる。
- ・ **細分化可能性**：販促費用の多くが、取引段階、取引先、商品カテゴリなどで細分化されており、様々な角度からROIを測定できる。

多くの消費財メーカーが、以下のような理由から販促費用をZBBプログラムの対象外としているが、いずれも近年大きく変化している。

- ・ **測定可能性**：一部の販促費用項目について、営業とマーケティングのチームはROI、特に短期的ROIの妥当性の証明に苦労している。従って、ZBBの適用により費用が削減または削除されることを危惧する可能性がある。
- ・ **小売業者の可視化**：販促費用(特に流通販促費)は、小売業者の利益の多くを占めており、可視性が高い。営業チームは、この費用の削減が小売業者との関係悪化を引き起こすことを危惧する可能性がある。

販促費用を3つのタイプに分類することにより、ZBBを最大限に活用するためのフレームワークを構築できる。

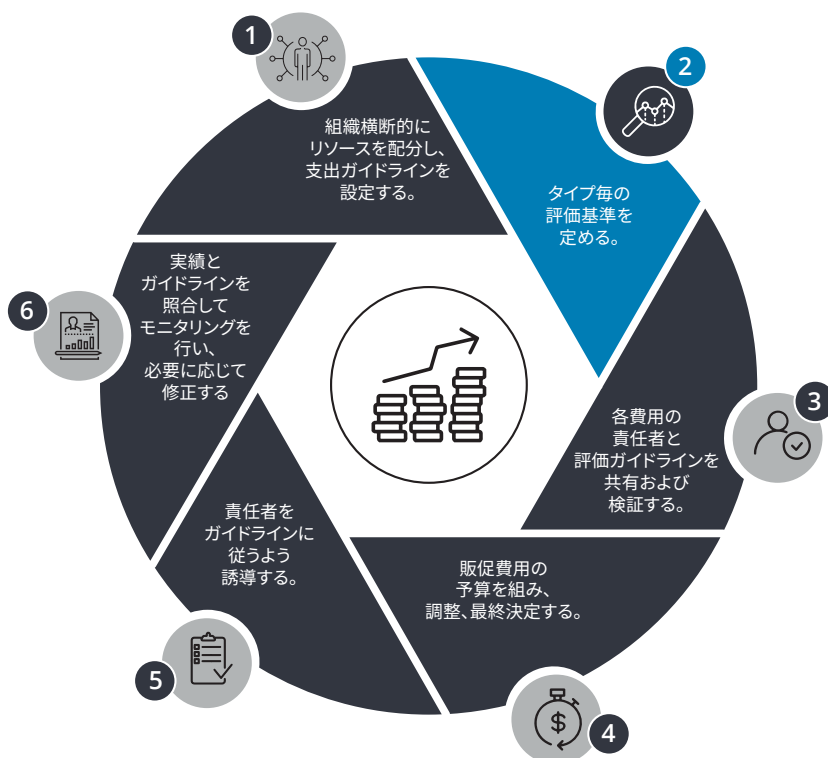
- ・ **販売手数料**：リスティングフィー、現金仕入割引など、取引先に対する流通販促費以外の支出。
- ・ **プロモーション費**：マーケティングキャンペーンの費用（テレビ広告、デジタル動画など）。
- ・ **流通販促費**：エブリデーロープライス（EDLP）など小売業者の定常的なプロモーションや個別のプロモーションに対して支払う費用。通常、総販促費用の85%を占める。

アナリティクスの進歩により、ROI測定の可否に対する懸念は軽減されてきている。図3のように、主な販促費用については、詳細な効果測定と評価が可能になりつつある。

図3：タイプ別の販促費用の効果検証方法

販促費用のタイプ	従来の考え方	現在の一般的な手法
<b>A. 販売手数料</b>	効果はほとんど可視化できず	ROIの妥当性がある限り維持
<b>B. プロモーション費</b>	効果を定性的に評価	キャンペーンの期待効果目標や売上増加への寄与度で評価 (例、LTV(顧客生涯価値)、購入意向比率、購買率など)
<b>C. 流通販促費</b>	ガイドラインはなく、販促効果を測定する手法は限定的	施策のROI、売上増への寄与度、販促費比率、貢献利益、「推定」小売マージンなどで評価

測定可否の問題は、ZBBの基本手法に修正を加え、販促費用向けにカスタマイズすることでさらに軽減できる。ROIガイドラインの設定に注力するだけでなく、各タイプの費用における具体的な評価基準値も考慮する必要がある。



こうした取り組みを実現するためには、販促費用を3つのタイプに応じて個別に評価し、最適なZBB活用方法を判断する必要がある。

#### A. 販売手数料

リスティングフィーや現金仕入割引などの販売手数料については、ZBBプログラムの全体像を踏まえてその適用を検討すべきである。販売手数料の内容や条件（現金仕入割引の提供コストや支払い条件、新商品のACV（All Commodity Volume、全商品量）、リスティングフィーの適用期間など）に応じて評価基準を設定し、その基準に沿って測定する必要がある。

これらの評価基準を用いて定期的に投資判断を評価し、多様かつ重要な費用項目の構成や意思決定プロセス、投資配分の方向性を検討する。

#### B. プロモーション費

プロモーション費は、戦略的な視点で評価する必要がある。複数の短期施策のROIを、一貫して特定の指標によってモニタリングすることは難しい場合がある。新たなデジタル施策が次々と登場し、さまざまなマーケティング媒体への迅速な費用再分配が求められるからだ。各施策について、マーケターは達成目標を明確にした上で、実行成果を測定する（そして説明責任を負う）べきである。マーケティング施策の戦略的意図とそれにより刈り取りを目指す収益規模に基づき、明確な予算策定ガイドラインを設定すべきだ。そして、各施策費用のROI目標を明確にすることが求められる。例えば長期的なスパンでのマーケティング施策であっても同様だ。

#### C. 流通販促費

流通販促費に関しては、さらに適用方法を工夫し、慎重に扱う必要がある。流通販促費は、小売業者からは最も可視性が高く、売上原価の次に損益計算書への影響が大きい。だからと言って、流通販促費へのZBB適用の余地が減るわけではない。むしろ、測定しやすい費用項目や施策に資金が移動するにつれ、ZBBの適用余地は高まる。

流通販促費は小売業者から見えやすく、かつ損益計算書に大きな影響を与えることから、ペイ・フォー・パフォーマンス（成果に応じた支払い）の取り組みの一環として流通販促費にZBBが適用されることが多い。そのためには、効果測定指標と整合性をもって費用を支出すること、小売業者と消費財メーカーの双方がその指標の向上にフォーカスできるように取引条件を設定することが必要だ。そうした取り組みを推進するためには、消費財メーカーは、成長に向けた自社の優先施策とその効果測定指標を定義しなくてはならない。そして、その効果測定指標の優先順位や達成目標を、取引制度を通じて小売業者に周知させるべきである。また、消費財メーカーは、小売業者と協力してバリューチェーン全体にZBBを適用し、透明性を維持することも必要だ。

ペイ・フォー・パフォーマンス・プログラムを実施するにあたっては、その効果を高めるために以下に留意することが求められる。

1. 流通販促費の原資と提供金額を、小売業者のパフォーマンスや実績を評価する特定の指標と紐付けする。
2. 同様のタイプの取引先に対しては、平等に流通販促費受取の機会を提供する。
3. 小売業者にとってシンプルで説明しやすく、透明性が高く、競争力を制限しない内容とする。
4. 共通のフレームワークをベースとしつつも、チャンネル、国、カテゴリーなど多様な市場環境に対して柔軟である。
5. 小売業者、チャンネル、市場の違いに応じて、フレームワークを調整する。

#### ZBBプログラムの構築

販促費用を対象としたZBBプログラムを構築するにあたっては、戦略や経営上の優先事項を定義する必要がある。経営層は、メディア、商品カテゴリー、取引先といった視点から販促費用をどう配分するか、どの程度の費用をそれぞれの項目に対して許容するか、そしてそれをどう競争優位性に結び付けていくか、といった投資戦略全体を明確にしなければならない。また、費用対効果の観点を考慮して、費用をどこまで積んでも良いか、その基準や方針も明確にする必要がある。

ZBBプログラムの運営には、専任の監督部門や企画部門を必要とする。経営層は、ガバナンスを明確にし、プログラムの管理チームを設けなくてはならない。そのチームが、取引先とコミュニケーションするタイミングや手段を定めるだけでなく、事業全般にわたり必要なサポートを判断する。

こうしたプログラムは、コスト削減とROI改善に寄与するばかりか、事業の透明性を高め、差別化された、成果志向の組織へと変革させる原動力ともなる。

## ZBB適用のチャレンジ：販促費用の障壁を壊す

ZBBは強力だが、いくつかチャレンジすべき課題もある。複雑で多様ではあるが、これまでの経験上、そうした課題に対処し、ZBBプログラムの導入を成功させるための手順がある。

### チャレンジ1：ZBBには多大なリソースが必要

通常 ZBBの導入、実行には、従来の予算編成に比べ多くのリソースが必要となる。予算担当者は、支出用途とその効果について、各部門の活動に沿って調査し、文書化しなければならない。管理者には定期的な審査が、スタッフには関連する分析やレポート作成が求められる。幸いなことに、アナリティクスや各種ツール、プロセスの自動化など関連するテクノロジーやメソッドが進化しているため、ZBBの実行に要する時間は短縮化される傾向にある。

### チャレンジ2：短期的思考のリスク

ZBBは予算編成をゼロから始め、全支出の妥当性を要求する。そのため、翌年の売上や収益の拡大が見込まれる分野にリソースを移すなど、短期的な思考を助長する可能性がある。したがって、定期的な見直しと長期ビジョンを強調するマイルストーンを、ZBBのタイムライン上に設定する必要がある。長期的な視点を持たずにZBBを適用することにより、将来を見据えたブランド構築活動、複数年にまたがるキャンペーン、さらに中長期での研究開発が脅かされる可能性がある。

### チャレンジ3：企業文化の変革

特定領域を対象にした従来のコスト削減からZBBに移行するためには、企業文化の大幅な変革が伴う。「あらゆる手段を講じる」という考え方に移行し、当たり前のように行われてきた既存の施策に対して突然厳格な妥当性を求めることは、必ずしも容易ではない。経営層は、具体的な目標を掲げ、必要なリソースと得られる利益のバランスを保たなくてはならない。ZBBプログラムを統括するチームは、コミュニケーションを密にし、ZBBを成功させるための要件を明示する必要がある。すべての販促費用の有効性が容易に測定できるわけではないため、経営層は、特に取引先との関係やビジネスパートナーシップに関して、定性的な投資対効果についても常に考慮しなければならない。

### チャレンジ4：ROI設定の理論と実践

販促費用のあらゆる変更は、小売業者に直接的な影響を与える。特に営業の領域においては、小売業者、チャンネル、セグメントごとに適切にカスタマイズされたROIや評価目標を確立することが肝要であり、またそれが、各商品カテゴリーのトレンドを考慮したものでなくてはならない。特に消費財メーカーは複数の商品カテゴリーにて事業展開していることが多く、カテゴリーの特性を考慮することは特に重要である。さらに、こうした目標を恣意的ではなく、自社と取引先双方に有益なものにする必要がある。投資による収益を包括的に捉え、適切なインサイトに基づいたROI基準を設定することは、経営層の義務である。また、費用のタイプに応じて適宜複数のROI指標を設定することも欠かせない。

### チャレンジ5：取引先の賛同

小売業者や中間流通業者は、必要な労力と自社のビジネスに対する影響の大きさから、ZBBに対して懐疑的であることが少なくない。メーカー側は、こうした相手に対し可能な限り透明性を高め、意思決定プロセスに関与してもらうべきである。

### チャレンジ6：費用タイプの曖昧化

消費者の購入プロセスのデジタル化に伴い、販促費用と広告宣伝費等のマーケティング費用の境界が徐々に曖昧になっている。消費者がデジタル化に強く影響を受け、消費財メーカーの売上に占めるeコマースの割合が拡大するにつれ、マーチャンダイジングとプロモーション施策が店舗内だけでなくデジタルでも展開される。同様に、デジタルマーケティングやブランディングが店舗内で展開されたり、eコマース企業の場合はそのプラットフォーム内で行われることも増えている。

こうした6つのチャレンジが障壁となり、ZBBの販促費用への適用を躊躇する経営層も多い。しかしZBBは、必ずしも厳密に、あるいは際限なく適用する必要はない。簡単に課題解決はできずとも、効果的に対処するための方法が数多く実証されている。

ZBBの理論を活用し、順序立てて慎重に展開することで、予算に関する透明性、俊敏性、緻密性が向上するだろう。販促費用については投資目的を考慮してZBBを活用し、求める収益が得られていることを確認すれば良い。

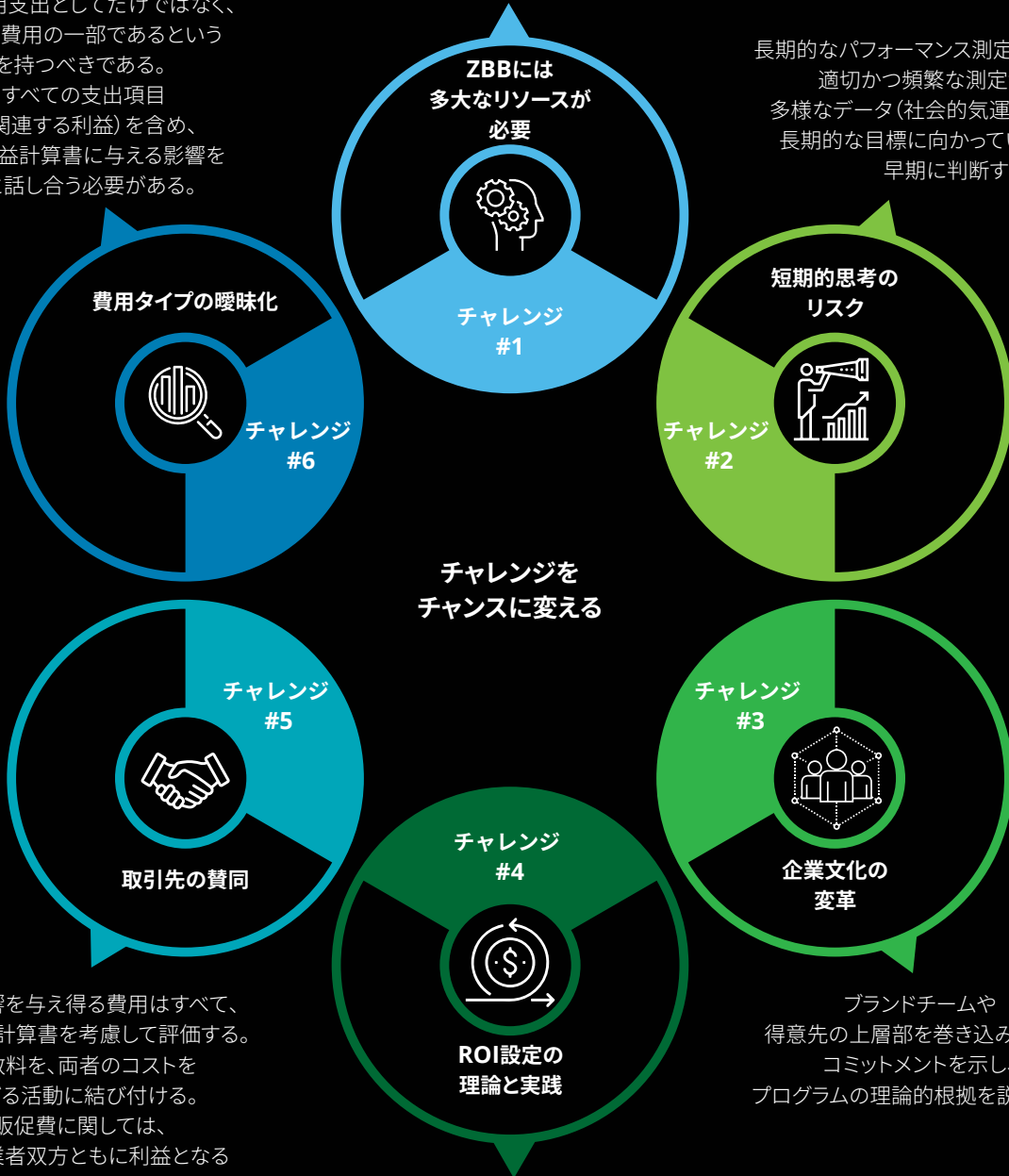




アナリティクスとデジタル技術の進歩を活用して  
プロセスのスピードアップおよび分析の自動化を行い、  
最も重要である費用の妥当性の検証や  
配分に議論を集中する。

営業部門とマーケティング部門は、  
販促費用について、  
自部門の費用支出としてだけでなく、  
会社全体の費用の一部であるという  
認識を持つべきである。  
また、すべての支出項目  
(および関連する利益)を含め、  
取引先の損益計算書に与える影響を  
取引先と話し合う必要がある。

長期的なパフォーマンス測定手法を採用する。  
適切かつ頻繁な測定サイクルと  
多様なデータ(社会的気運など)を利用し、  
長期的な目標に向かっているかどうかを  
早期に判断する。



取引先に影響を与え得る費用はすべて、  
取引先の損益計算書を考慮して評価する。  
販売手数料を、両者のコストを  
引き下げる活動に結び付ける。  
流通販促費に関しては、  
自社・小売業者双方ともに利益となる  
行動を取引先が取るような  
インセンティブを設ける。

ROIの基準値やハードル・レートを、  
取引先、チャネル、ブランド、地域などの  
戦略的セグメントに紐付けるとともに、  
規模、成長率、シェアなど(ROIだけでなく)  
他の指標の使用も適宜検討する。

ブランドチームや  
得意先の上層部を巻き込みながら  
コミットメントを示し、  
プログラムの理論的根拠を説明する。

## 販促費用にZBBを適用した成功事例

### 販促費用を成長に活用：流通販促費で取引先のパフォーマンスを向上

売上100億ドル規模の食品・飲料メーカーは、流通販促費を成長の推進力にしたいと苦心していた。プロモーション活動を増やしたにもかかわらず売上高は低下し続け、経営陣は得意先のパフォーマンス向上策が尽きたのではないかと懸念していた。

売上損失を抑えるため、同社は流通販促費を包括的に評価する取り組みを開始し、流通販促費を得意先のパフォーマンス管理のためのツールとして利用する計画を考案した。マネジメントチームは以下を明らかにした。

- ・ 流通販促費は過去の比率に基づいて支払われており、成長に向けた優先事項とはまったく結び付いていない。
- ・ 流通販促費および他の支出は、前期と同じか、増加している。
- ・ 販促費用の約15%は流通販促費以外に割り当てられている(リスティングフィーのほとんどが、基準についての事前の合意なしに、取引先が定めた棚代に基づいて支払われている)。

経営陣は、売上拡大に向けてプログラムの徹底的な見直しを決定した。業界のベンチマークを指針として活用し、販促費用の全項目を取引先のパフォーマンスに紐付ける販促金提供プログラムを考案した。つまり、取引先に支払う流通販促費の料率を取引先のパフォーマンス指標と関連付け、取引先に伝えるとともに、定期的に見直した。

こうした変更に加え、取引先の収益性を綿密に記録し分析することで、3億ドル以上の利益拡大を実現した。「勝者と共に勝つ」戦略に基づいて流通販促費および他の販促金提供方法を変更することにより、同社は収益性を高めただけでなく、重要な得意先との取引関係を強化することができた。さらに、将来的な成長を最も見込めるブランドや製品に資金を投入することができた。

### 流通販促費の見直し：投資対効果測定基準の決定

収益性向上と販促費用合理化の必要に迫られ、売上30億ドル超の消費財メーカーが、流通販促費の効果を評価し、費用対効果とその達成度を検証するプロジェクトを開始した。

初めに、取引先への流通販促費によってパフォーマンス向上を狙う3つの大まかなドライバーを定義した。販売量、配荷、店頭実現である。それぞれのパフォーマンスを評価する基準を設定し、3つのドライバーそれぞれで目標を達成するために、取引先ごとにパフォーマンスの測定を行った。売上高やプロモーション期間などに加え、棚割りを取引先のパフォーマンスを測定する基準として追加した。棚割りの測定は複雑だが、配荷に着目し、流通販促費のROIを評価する優れた手法となった。

具体的な目標設定とパフォーマンスを測定する指標の確立に加え、同社は販促費用の総額と用途の完全な可視化を目指した。パフォーマンス指標の基準値に基づき販促費用の支出に関するコンセンサスを確立し、マーチャンダイザーの損益計算書と販促費用を関連付けた。また取引先を、流通販促費率と目標ROIによって分類した。

こうして、従来の販促費用の管理手法から飛躍的な転換を遂げた。同社は、取引先との強固なコミュニケーションパッケージを開発するとともに、取引先のパフォーマンスを定期的に分析し、販促費用を適正化するシステムを構築する必要があった。この手法の導入により、流通販促費を5%以上削減したが、小売業者との交渉を重ねた結果、棚割りの可視性が向上し、店頭に並ぶ品揃えが豊富になり、プロモーションも促進された。



## 結論：ZBBに着手する前に検討すべきポイント

ZBBによって販促費用に「見合う価値」を最大化できるか否かを判断するため、消費財メーカーには以下を自問することをお勧めする。

図4：ZBB適合性評価のフレームワーク

重点領域	主な質問
ガイドラインの設定	販促費用に関して適切な目標とガイドラインがあるか？
適切な活動の促進	販促費用が社内外の適切な活動を促しているか？ 流通販促費が小売業者のパフォーマンスに見合っているか？
小売業者とのコミュニケーション	小売業者に自社が目指すゴールを共有できているか？ 流通販促費の支払い基準の透明性は担保されているか？
パフォーマンスのモニタリング	具体的な基準で販促費用のパフォーマンスをモニタリングしているか？ 必要に応じ、手法を再検討し、修正するプロセスがあるか？

上記の質問のいずれかに「いいえ」の回答があれば、ZBBによって全体的な支出効果の向上とコスト削減を果たせる可能性がある。プログラムを綿密に計画・実行すれば、費用の迅速な見直しや予算編成の透明性を高め、販促費用の効果を詳細に評価するケイパビリティを高めることになるだろう。

## Endnotes

- <sup>1</sup> For one account of these trends, please see our article: “Consumer Products Trends: Navigating 2020.” <http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/industry/consumer-products/trends-2020.html>. 25 June 2015.
- <sup>2</sup> Deloitte, Thriving in uncertainty | Deloitte’s fourth biennial cost survey: Cost improvement practices and trends in the Fortune 1000, <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/global-cost-survey.html>
- <sup>3</sup> Credit Suisse, “Food Sales Tracking Update,” 20 September 2016.
- <sup>4</sup> David Kesmodel, “Meet the Father of Zero-Based Budgeting,” The Wall Street Journal, March 26, 2015, <http://www.wsj.com/articles/meet-the-father-of-zero-based-budgeting-1427415074>
- <sup>5</sup> Daniel Roberts, “Here’s what happens when 3G Capital buys your company,” Fortune, March 25, 2015, <http://fortune.com/2015/03/25/3g-capital-heinz-kraft-buffett/>

# コンタクト

松尾 淳  
パートナー

[jmatsuo@tohatsu.co.jp](mailto:jmatsuo@tohatsu.co.jp)

鬼頭 孝幸  
パートナー

[takakito@tohatsu.co.jp](mailto:takakito@tohatsu.co.jp)

松岡 和史  
パートナー

[kmatsuoka@tohatsu.co.jp](mailto:kmatsuoka@tohatsu.co.jp)

鬼高 誉  
シニアマネジャー

[hoonitaka@tohatsu.co.jp](mailto:hoonitaka@tohatsu.co.jp)

# 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 法人および DT 弁護士 法人を含む) 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、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー等を提供しています。また、国内約40都市に約9,400名の専門家 (公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど) 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、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<sup>®</sup> 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](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

© 2017 .For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.