

Deloitte.

デロイトトーマツ



モビリティ革命の真実

サプライヤーが直面する
変革の必要性と活路

Automotive Newsletter Vol. 34

May 2020

Deloitte Tohmatsu Consulting LLC

Future *of*
Mobility

はじめに

100年に一度の大変革期に突入している自動車業界。CO₂削減に対する社会的要請の高まりや移動格差の是正、QoL(Quality of Life)の向上など様々な要素が複雑に絡み合う社会課題への対応として、「CASE」や「MaaS」という新たな概念が誕生した。自動車業界各社はそれらの対応に追われ、新技術への投資を加速する一方で、効果の刈り取りまでには遠く、結果収益性の低下という問題にも直面している。

さらに、2020年4月現在、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の爆発的な拡大が、世界中で需要・供給の両面に甚大な影響を及ぼしており、今後自動車業界において、更なる収益性の悪化が免れず、生き残りをかけた競争は熾烈化するだろう。そしてそれは、自動車サプライヤーにおいても強く波及していくであろう。

本稿では、サプライヤーに焦点を当て、この不透明な環境下で企業が取るべき変革を整理し、難局を乗り越えるための活路を考察していきたい。

「CASE」「MaaS」がもたらす自動車業界へのインパクト

「CASE」や「MaaS」が自動車業界にもたらしているインパクトを①クルマの在り方の変化、②プレイヤー構造の変化、③市場の付加価値構造の変化、の3つの軸で整理する。

①クルマの在り方の変化

社会・都市インフラ、顧客、そしてクルマそのものの変化に伴い、クルマの在り方は今大きく変わり始めている(図1)。クルマの提供価値は従来の域を超え、今後は従来の延長線上にはない、新しい視点でのクルマづくりが必要になるだろう。

「社会・都市インフラ」との新たな関わり

クルマが収集する走行データと交通インフラを連動させ、交通課題の解決を図る取り組みや、EV車両を電力インフラとして活用する動きが加速している。そして、クルマの利用という流れが拡大していくに伴い、クルマは個人の所有物ではなく、都市交通サービスの一部として新たな価値を発揮しつつある。

「顧客」の変化、新たな「顧客」の台頭

デジタルデバイスの普及により、24時間いつでも生活・趣味に関するサービスを受けられる環境が整っている。クルマに関わるサービスにおいても、メンテナンスサービスや来店のオンライン予約など、顧客接点のデジタル化が徐々に浸透してきている。

また、クルマを「所有」せずに、シェアリング等のサービスを「利用」するユーザーが若い世代を中心に増加している。利用ニーズの拡大と共に台頭してきたサービス事業者は自動車メーカー、サプライヤーの新たな顧客となり得る存在であり、今後、サービス事業者目線での新しい要望もクルマ作りに欠かせない重要な要件になることが考えられる。

「クルマ」の変化

電動化に代表されるようにクルマの構成部品がまず変化し、自動運転の実現でこれまでより自由な車内レイアウトが可能になるとクルマの形状が変わり、作りそのものが変わっていく。また、「CASE」が進展していくとクルマに求められる機能や性能も変わっていく。

図2で、「CASE」それぞれの事例をいくつか挙げた。「CASE」「MaaS」に対応した新しい付加価値がクルマに求められており、構成部品、求められる機能、形状などクルマそのものが大きく変わろうとしている。

図1 クルマがもたらす社会全体へのインパクト

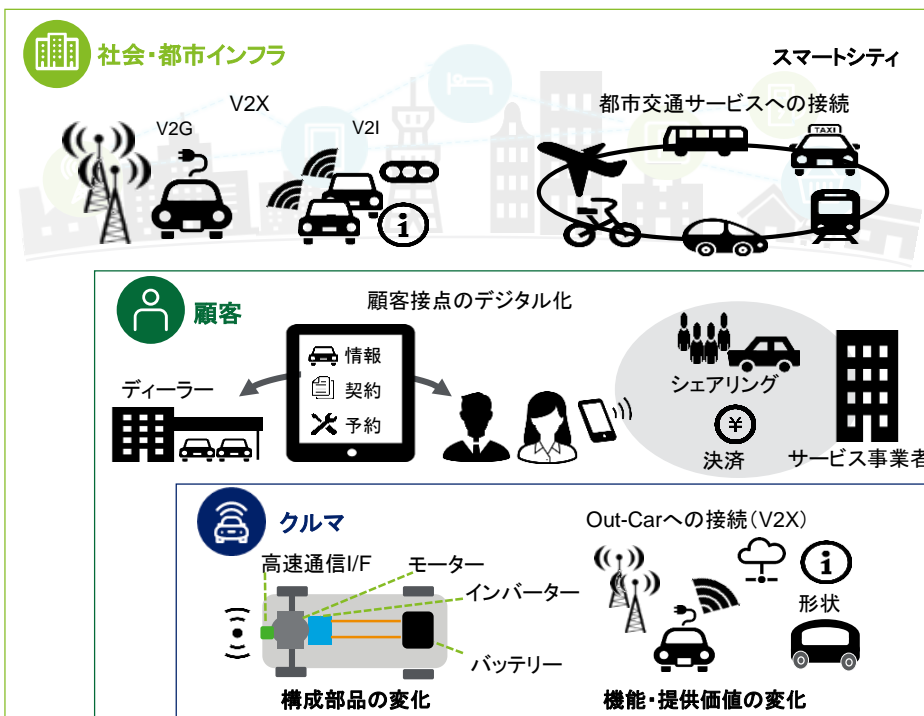
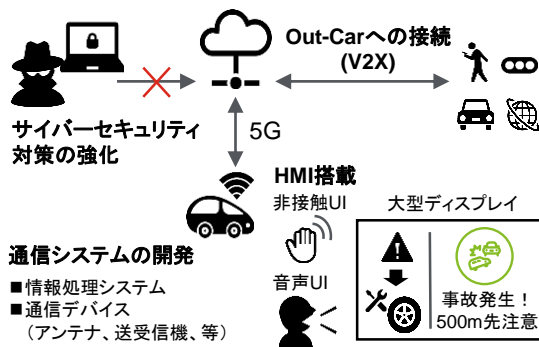


図2 クルマに求められる要件の変化

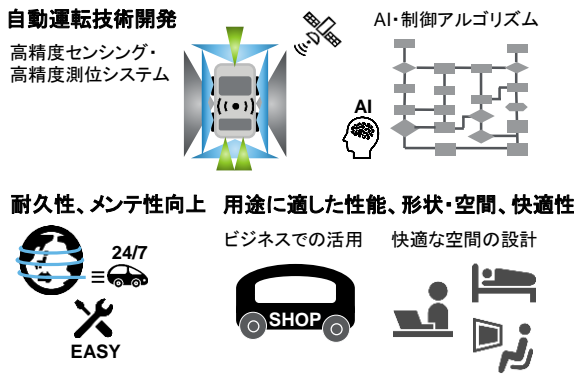
C:コネクテッド



コネクテッドの進歩により、Out-Car情報をユーザーにインタラクティブに提供することができるようになる。クルマが発信するIn-Car情報は、例としてAIと組み合わせた予防安全機能への活用などが検討されている。今後、データ量、通信速度は5Gの普及で格段に増すことになり、コネクテッドにより受ける恩恵は更に大きくなるだろう。コネクテッドのもたらすメリットを最大限享受しつつ、安全な通信環境を確立していくには、クルマには以下の様な要件への対応が求められる。

- 車載通信システムの開発、通信機能の具備
- 情報表示、乗員とのコミュニケーションのためのHMIの搭載(音声UI, 大型ディスプレイ等)
- サイバーセキュリティ対策の強化 等

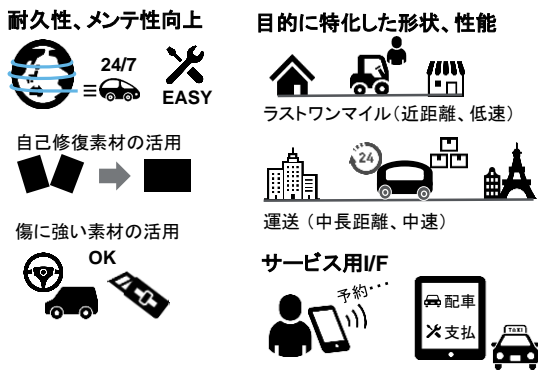
A:自動運転



自動運転により、ドライバーレスで長時間の稼働が可能になる。加えて、車内空間の使い方の自由度が高いことから、移動店舗等のビジネス用途に活用する検討が進んでいる。個人向けには、新しい生活空間として快適性を求める声は多い。クルマの変化に合わせて、快適性をどう実現するのか、新たな視点で追求していく必要があるだろう。例えば、寝たり、後ろ向きに乗った時の揺れの感じ方、音の聞こえ方など、人の五感も重要な検討項目の一つになる。快適で安全な自動運転の実現に向けては以下の要件が求められる。

- 自動運転技術開発
- 用途に適した性能、形状・空間、快適性の実現
- 高稼働に対応した高耐久性、メンテの容易性 等

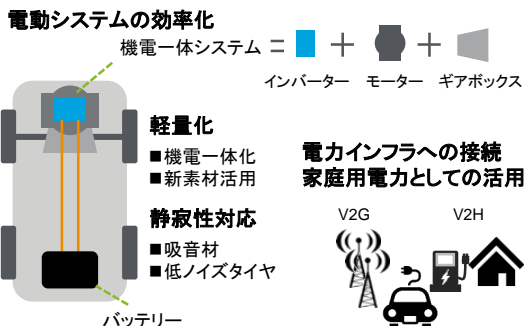
S:シェアリング・サービス



シェアリング・サービスにおいては、クルマの稼働率が大幅に上がることで、一般的な個人所有のクルマと比較して、何倍もの距離を走行することが想定される。また、利用者のニーズに合ったサービスを提供するために、より利用目的に特化した形状や性能を備えたクルマの需要も見込まれる。利用の拡大においては、サービスをいかに便利に利用できるかという点も重要な要素であり、予約や決済サービス等との連動は必須の条件となってくる。クルマに求められる要件としては以下の点が考えられる。

- 高稼働に対応した高耐久性、メンテの容易性
- より利用目的に特化した形状や性能の実現
- サービスアプリケーションとの連携 等

E:電動化



電動化においては、CO₂排出量に対する法規制の強化に伴い、その有効な対応策の一つとして、2030年には17%のクルマが電動化されると予想されている。電動化の特徴は、大容量のバッテリーを積んでいることであり、バッテリーを電力インフラや家庭で活用する検討が活発に行われている。また、ICEが無くなる、もしくは稼働機会が少なくなることで、更なる静寂性への期待は高い。今後の電動化の継続的な拡大において下記要件への対応が想定される。

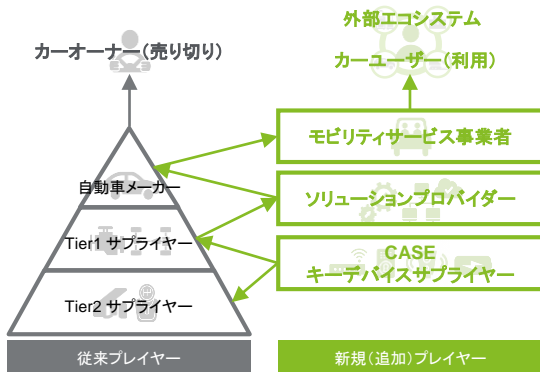
- 電力インフラ、家庭用電力との接続I/Fの具備
- 軽量化、電動システムの効率化
- 電磁ノイズ、ロードノイズ対策等静寂性の実現 等

※新車販売台数の内EV、PHEVが占める割合

②プレイヤー構造の変化

従来の自動車業界バリューチェーン及びプレイヤー構造はTier1、Tier2 サプライヤーが自動車メーカーに製品を納品し、自動車メーカーが製品を組み付けてクルマを製造、系列ディーラーを通じてエンドユーザーへ販売、その後はアフターサービス事業者による点検・修理や中古車サービスと続いていた。しかし、「CASE」「MaaS」は既存の構造を変革させ、それにより新規参入プレイヤーが台頭しプレゼンスを発揮しつつある(図3)。

図3 自動車業界のプレイヤー構造変化



まずはCASE領域におけるキーデバイスサプライヤーである。「CASE」「MaaS」時代のクルマの競争力の源泉となるコネクテッドのTCU(通信)、自動運転/ADASのカメラやLiDAR、シェアリングのスマートキー、電動化のバッテリーといったキーデバイスを提供するサプライヤーが台頭する。また、複数のバッテリーモジュールの状態監視や故障診断を行うバッテリーマネジメントシステムのように、キーデバイスはハードだけではなくソフトウェアと組み合わせられて、システム化していく傾向にある。

次にソリューションプロバイダーである。既に進んでいるクルマのプラットフォーム戦略が設計・製造の効率化を狙う目的で継続進展する。例えば、EVで使われるインバーター、モーター、ギアは機電一体パワートレインのようにシステム化した方が、性能面もコスト面も効率が良い。こうしたIn-Car領域の製品のシステム化に対応できるソリューションプロバイダーが担う役割は今後も大きくなる。加えて、情報P/F、サービス、社会インフラといった重要性が増すOut-Car領域へのシステムによる貢献も期待される。Out-Car領域は既にICT業界を中心に多くのプレイヤーが参入し、自動車メーカーと連携を図っている。クルマが没個性化し、移動インフラ化していく中でIn-Car領域とOut-Car領域の双方で付加価値を創出できれば、ソリューションプロバイダーの立場は揺るぎないものになるだろう。

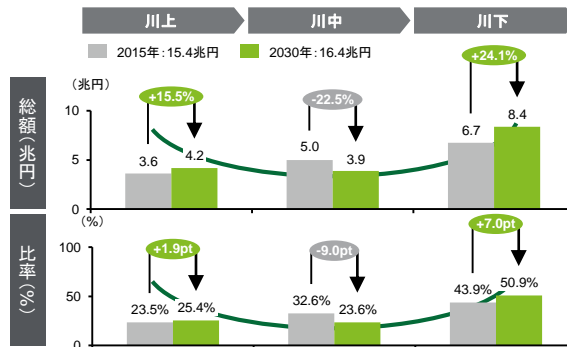
最後はモビリティサービス事業者である。カーシェアやライドシェアを提供するこのプレイヤーは既に際立った存在であるが、自動車メーカーにとってモビリティサービス事業者は機会(顧客)でもあり脅威でもある。現状の自動車販売台数構成比では個人の比率が高いものの、中長期的にモビリティサービス事業者を含む法人の購入・保有台数が増加すると、自動車メーカーはモビリティサービ

ス事業者に消費者との顧客接点を侵食されるリスクがある。また、モビリティサービス事業者が隣接領域である従来のアフターサービスにも食い込むと、自動車メーカーを中心として築き上げてきた自動車業界のバリューチェーンビジネスが崩壊する可能性すらある。更に、「MaaS」が普及すると自動車業界が外部のエコシステムと繋がり、そのエコシステムの中に組み込まれていく。その結果、外部のエコシステムに存在するまだ見ぬ異業種プレイヤーが自動車業界に新規参入してくる可能性も高い。新しいプレイヤー構造の中で自社がどのポジションを志向するのか、どのように新規参入プレイヤーと競争・共存を図っていくのか、を検討する段階にあると言える。

③市場の付加価値構造の変化

次に、市場規模の観点で自動車業界構造のインパクトを整理する。2015年時と2030年時の市場規模をバリューチェーンの川上(素材・部品)・川中(組立・販売)・川下(アフターサービス・利用サービス)別に分類した(図4)。

図4 自動車業界のスマイルカーブ化(日本・乗用車)



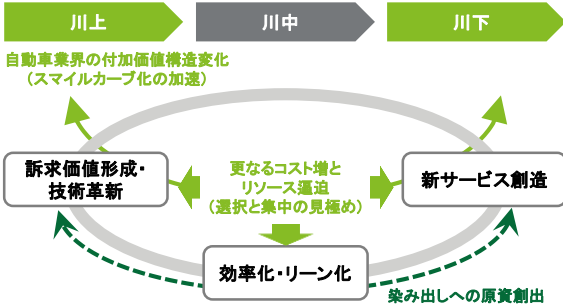
2030年に向けてアフターサービスやモビリティサービス、コネクテッドサービスなどのバリューチェーンの川下が特に伸長する見込みである。更には、自動運転や電動化の進展に欠かせないLiDARやバッテリーと言ったキーデバイスの付加価値が向上することや、軽量化のための新素材需要の拡大などにより、川上領域の市場規模が大きくなることで、川上と川中の市場規模が逆転する。つまり、自動車業界の付加価値は川上と川下にシフトすることで、家電や半導体業界で見られるスマイルカーブが生じることになる。

「CASE」「MaaS」に対する自動車メーカーの対応

ここまで述べたインパクトに対し、自動車メーカーも様々な対応を進めている。サプライヤーへのインパクトを考察するうえでも、まず自動車メーカーがどのようなことを考え、どのような対応を取ろうとしているのか、整理する。「CASE」「MaaS」と川上・川下への付加価値シフトにより戦線が拡大する中、自動車メーカーが直面するのは更なるコスト増とリソース逼迫である。全方位的な対応が可能な自動車メーカーは限られているため、従来以上に選択と集中が必要になる。

特に肝要なのが川中の効率化・リーン化であろう。川中でいかに原資を創出し、スマイルカーブ化する川上・川下に染み出せるかがカギになる(図5)。

図5 スマイルカーブ化に対する自動車メーカーの対応



川上: 訴求価値形成・技術革新

クルマの没個性化に対応する差別化の一環として、ブランド価値や感性価値を高められる要素を取り入れていく必要がある。技術革新としては素材の活用余地が今後広がる可能性が高い。電動化に伴う軽量化や自動運転/ADAS進展に伴った事故リスク低減による低強度化に対するマルチマテリアルの活用が打ち手の一つとして考えられる。

川中: 効率化・リーン化

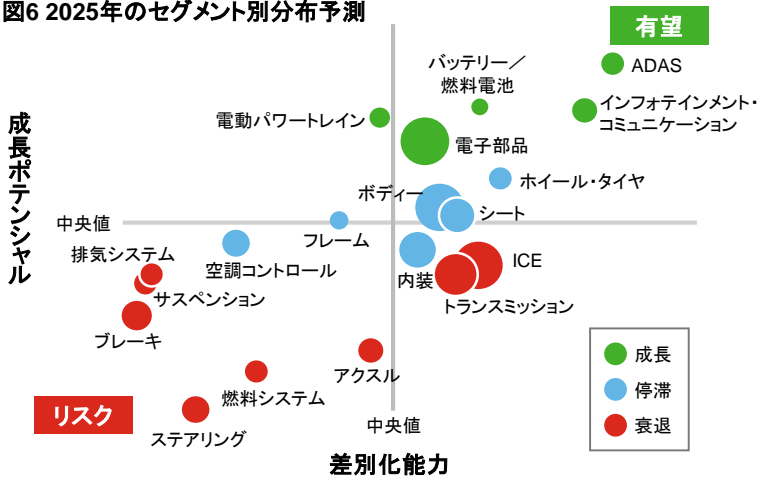
川上の訴求価値形成・技術革新、川下の新サービス創造へ対応するために原資を創出する。クルマの企画から製造、販売、バックオフィスに至るまで全てのバリューチェーンで、圧倒的な効率化・リーン化を実現する必要がある。

川下: 新サービス創造

顧客のデジタルシフト化、所有から利用へのシフト、移動そのものから移動空間・時間への価値シフトなど変化する顧客ニーズを充足する新サービスを提供する必要がある。また前述の通り、「MaaS」が収益化困難な見通しの状況下でモビリティサービス事業者やエネルギー業界、ICT業界などの外部エコシステムとも競争・協調する必要がある。

このような自動車メーカーの対応の方向性を正しく捉え、サプライヤーとしての対応を考えていく必要があるだろう。

図6 2025年のセグメント別分布予測



出所: Deloitte「2019 Global Automotive Supplier Study」

脚注:

成長ポテンシャル:

3年間の収益の年平均成長率(CAGR)、及びタイプ別車両販売予測のデロイト分析結果と車両搭載製品の外部調査結果からデロイト算出

差別化能力:

各セグメントのEBITマージンと3年間のEBITDAパーセントからデロイト算出

バブル:

バブルの大きさは2025年時点のグローバルの市場規模予測を表す。2018年の市場規模と比較し「成長」、「停滞」、「衰退」に分類。

成長: 2018年と比較して成長率が10%以上
 停滞: 2018年と比較して成長率が-5%以上10%未満
 衰退: 2018年と比較して成長率が-5%未満

「CASE」「MaaS」がもたらすサプライヤーへのインパクト

これまで述べてきたような環境変化はサプライヤーに対して、どのようなインパクトを与えるのか考察する。まず「①クルマの在り方の変化」の中で整理したように、クルマの変化によって、クルマを構成する部品、具備する機能が大きく変わり、製品の価値構造が変わる「A) 製品付加価値構造のシフト」。次に「②プレイヤー構造の変化」の中で考察した、モビリティサービス事業など自動車業界における新たに台頭してくるプレイヤーへの対応が必要となる「B) 新たな顧客への対応の必要性」。そして、「③市場の付加価値構造の変化」から推測される、自動車メーカーのサプライヤーへの期待値が変わる「C) 自動車メーカーからの期待値変化」。以上の観点をサプライヤーへのインパクトとして、大きく3点にまとめる。

A) 製品付加価値構造のシフト

まず、「統合価値」がキーワードになる。複数の製品、またはソフトウェアを組み合わせ、「モノ」ではなく、自動車メーカーが必要としている「機能」をモジュールやシステムで提供するニーズが高まるだろう。

また、製品単体で見ると、全てのクルマが、急激に自動運転や電動化に代わるわけではなく、従来のICE製品や、シートベルト、エアバッグなど汎用品は存在し続ける一方で、技術革新が進むキーデバイスが今後の競争力の源泉になっていく。つまり、市場の成長ポテンシャルを見た時に、今後も成長が見込まれる製品とそうでない製品とで付加価値構造の二極化が進むことになると言えよう(図6)。

B) 新たな顧客への対応必要性増加

モビリティサービスが普及し、サービス事業者が購入・保有するクルマの台数が伸長すると、自動車メーカーだけではなく、モビリティサービス事業者も製品の性能要件の決定に主導権を持つ存在になる。例えば、モビリティサービスの収益改善に必要な要素の1つが稼働率だが、高稼働率を維持するために、高耐久でメンテナンスし易い製品といった要件が新たに出てくる可能性がある。また、自動車メーカーがこれまで求めてきた要件がモビリティサービスの用途にはオーバースペックであった場合、スペックを落としてまでもコストを低減するように要求されるかもしれない。

更にはモノの提供に留まらず、サービスやデータを組み合わせたソリューションのニーズも拡大するだろう。

MaaSやスマートシティへと事業領域が拡大すると、要件を出す側(=顧客)としてまだ見ぬ異業種プレイヤーが登場する可能性もある。

もし、モビリティサービス事業者が自動車メーカーから顧客接点を奪取した場合、サプライヤーにとって消費者との距離が更に遠くなってしまう。クルマと製品がどのように利用されているのか、消費者が求める製品の要件は何なのか、サプライヤー自身が消費者ニーズを汲み取り、製品の企画・開発に反映する姿勢が必要になる。

C) 自動車メーカーからの期待値変化

前述の通り、事業領域が広範囲に拡大し、更なるコスト増とリソース逼迫の課題を抱える自動車メーカーからの期待値は間違いなく変化する。川上の訴求価値形成・技術革新の打ち手として例えばマルチマテリアル活用がある。自動車業界向けアルミやCFRP(炭素繊維強化プラスチック)などの市場規模は拡大する見込みではあるが、全ての自動車メーカーが自前で内製化するのは難しい。今後マルチマテリアルを使用した製品開発が進む中、自動車メーカーの不足を補う形で、サプライヤーが素材メーカーとの協調の役割を期待されるだろう。

また、川中の効率化・リーン化では、自動車メーカーからサプライヤーへの製品のコスト削減圧力がより一層強まることは十分に考えられる。更に、開発領域でリソースが逼迫する自動車メーカーが、自らは先行開発や主力車種の開発に専念し、非コア車種や派生車種の開発をアウトソーシングする動きも始まっている。開発能力と製造能力でふりをかけられたサプライヤーがアウトソーシング先の候補に挙がる可能性が高い。川下の新サービス創造ではモビリティサービスやスマートシティへ自動車メーカーが染み出しを図る際に、伴走するパートナーとしてのニーズも発生するだろう。

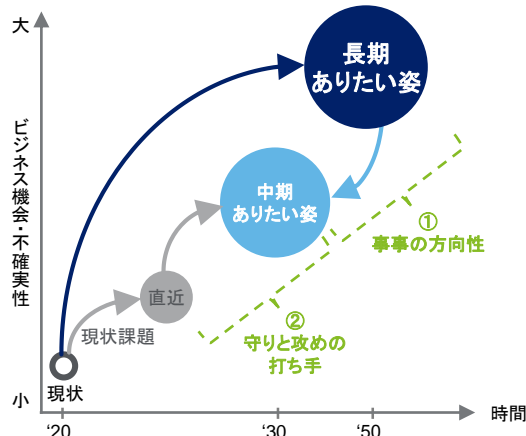
サプライヤーへのインパクトを整理したが、製品の付加価値構造の二極化といった脅威もあれば、自動車メーカーからの期待値変化や新たな顧客の登場などサプライヤーの対応次第で、機会の一面も多分に存在すると言える。

事業の方向性検討のアプローチ

サプライヤー各社が「自社が将来どうありたいか？」という想い(ビジョニング)を起点にしたバックキャストの事業の方向性検討、それを実現するために経営基盤を盤石化する「守り」とトップライン向上を狙う「攻め」の打ち手検討、の2ステップで整理・考察する(図7)。

事業の方向性検討(①)は内外環境整理、ありたい姿の設計、事業領域の設定を行う。

図7 ビジョニング起点のバックキャストアプローチ



■ 内外環境整理

内部環境としては自社の強み(弱み)の整理を行う。既存事業における自社製品・サービスのラインナップや保有している技術の位置づけ、顧客基盤の大きさ、製造・販売拠点などのバリューチェーン(アセット)、ヒト(組織)などが対象である。このような自社の強み(弱み)は、この後に立案する打ち手との親和性や実現可能性などを測る際の指標の1つになる。外部環境はこれまで整理した潮流に加えて、社会全体のメガトレンドや新車市場、法規制動向、関連技術動向など自動車業界内外含めて整理する。

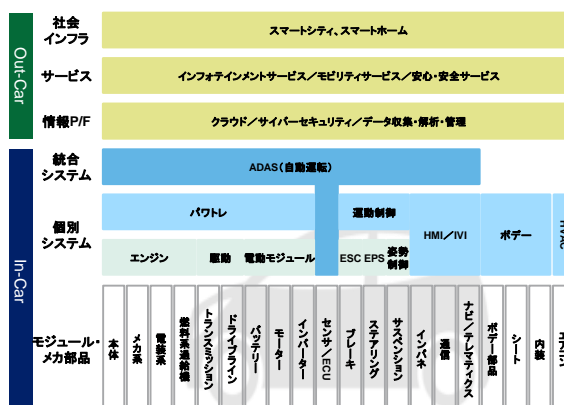
■ ありたい姿の設計

内外環境整理の結果を踏まえつつ、中長期の時点を決め、自社の将来のありたい姿を検討する。顧客・提供価値(誰に、どのような価値を提供したいか?どのような課題を解決したいか?どのような世界を実現したいか?)や事業目標(最終的な売上や利益目標はどのぐらいか?)、事業課題(自社のどのような現在・将来課題を解決したいか?)が主な論点である。

■ 事業領域の設定

最後に事業領域の設定を行う。既存事業を拡大するのか、違う事業領域に進出するのか(横への移動)、またはシステム領域、Out-Car領域に進むのか(上への移動)、が検討の中心になる(図8)。新規事業の場合は異業種とのオープンイノベーションなど、外部と連携した検討も一案である。

図8 事業領域のフレームワーク例



守りと攻めの打ち手(サプライヤーの活路)

考えられる打ち手の方向性を「守り」と「攻め」で分類した(図9)。企業毎に効果的な打ち手は異なるものの、「1. 既存ビジネスのリーン化・効率化」を早急に進め、攻めの打ち手に転じる原資を創出することは、全ての企業にとって最優先事項になると考える。どの攻めの打ち手を選ぶかは、前節で検討した事業の方向性に依りて取捨選択される。まず既存事業×「既存」顧客領域で優先に検討を進め、徐々に新規事業×「新規」顧客領域への展開を狙うということになるだろう。

1. 既存ビジネスのリーン化・効率化

バリューチェーン横断でリーン化・効率化しうるポイントを再検討して、施策を企画・推進する。設計・開発領域では、バーチャル技術を活用した開発の超効率化、コミュニケーションプラットフォームを活用した商談情報の一元管理と見積・納期回答の迅速化、ビッグデータやAIを活用した生産・在庫拠点の最適配置や市場不良リスクの事前検知など最新デジタル技術活用により、早期に効果を創出できる可能性がある。また、同業他社との水平分業の推進や、独自技術の先鋭化による自動車メーカーとの新たな協業関係の構築により、従来のカイゼンにおける聖域や前提条件にもメスを入れ、組織構造と業務プロセスを抜本的に再構築することも必要になると考えられる。

2. コモディティ製品の競争力強化

付加価値を追求しづらい製品の販売規模を拡大して収益性を向上させる、デジタル化など差別化要素を取り込む、周辺製品を取り込んでシステム化する、の3点が競争力強化の主な手段として考えられる。

3. クルマの訴求価値形成・技術革新への貢献

自動車メーカーが今後重要視していくブランド価値や感性価値の訴求に資する製品の設計・製造を推進する。技術革新においては、軽量化を目的とした素材領域(例:マルチマテリアル活用)などへの貢献が考えられる。

4. キーデバイスサプライヤー化

従来の事業ドメインや投資体力、市場規模予測やシナジー効果の大きさなどから、獲得対象のキーデバイスを選定し、獲得手法(M&A、技術提携など)を検討する。

5. エンジニアリング・コンサルティング能力具備

自動車メーカーのアウトソーシング需要を先読みし、モノ売り事業だけではなく、これまで培ってきた開発・生産技術をサービスとして売っていく事業への染み出しを図る。サービス事業の展開においては、サービス型事業プロセス・組織体制の具備も必要になる。

6. ソリューションプロバイダー化

In-Car領域のシステム化は既に従来のTier1サプライヤーが鎬を削っている領域であるが、ICTや異業種プレイヤーがひしめくOut-Car領域へも染み出しを図り、In/Out-Car双方の統合価値提供(ソリューション)を狙う。

7. ケイレツを超えた自動車メーカーへのアプローチ

従来のケイレツ自動車メーカーの要件に応える御用聞きな事業スタイルでは、先行き不透明な自動車業界においてリスクが大きい。ケイレツ自動車メーカーへのいわゆる「すり合わせ」型事業ではなく、ケイレツ内外自動車メーカーへの「打ち込み」型事業を実現するための機能を整備する。

8. モビリティサービス事業者への貢献

モビリティサービス事業者のニーズに適合した製品の提供は勿論のこと、モビリティサービス事業者にとって手間がかかる部品交換やメンテナンスなどのフィジカルサービス領域での貢献を狙う。

9. コア技術を活用した異業種新事業への染み出し

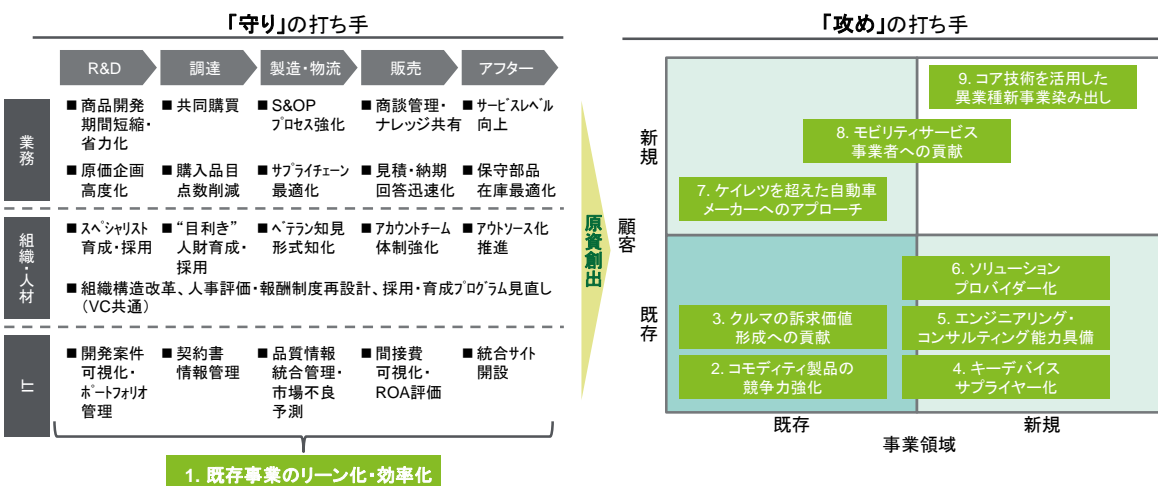
自社の強みやコア技術を掘り下げて、新車市場が鈍化する自動車業界から他業界への進出を図る。従来のモノ売り事業の横展開に加えて、思い切った投資によりサービス事業を狙う戦略もありうる。

おわりに

技術の進展、顧客の変化等により、自動車業界を取り巻く環境は急速に変化し続けている。それに加えて気候変動や感染症の拡大など想像を超える外的要因により事業基盤を揺るがしかねないのが現状だ。このような不確実な環境を生き抜くためには、自社に必要な変革を見極めて、確実に実行に移していくしかない。

「自社が将来どうありたいか？」今まさに再考するタイミングではないだろうか。

図9 守りと攻めの打ち手



デロイトトーマツコンサルティング合同会社

自動車セクター

〒100-8361 東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビルディング

Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601

www.deloitte.com/jp/dtc

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並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1万名を超えるの専門家を擁し、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)とは、デロイトトウシュートーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびに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のひとつまたは複数指します。DTTL(または“Deloitte Global”)および各メンバーファーム並びに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。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、オーストラリア、ブルネイ、カンボジア、東ティモール、ミクロネシア連邦、グアム、インドネシア、日本、ラオス、マレーシア、モンゴル、ミャンマー、ニュージーランド、パラオ、パプアニューギニア、シンガポール、タイ、マーシャル諸島、北マリアナ諸島、中国(香港およびマカオを含む)、フィリピンおよびベトナムでサービスを提供しており、これらの各国および地域における運営はそれぞれ法的に独立した別個の組織体により行われています。

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、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク(総称して“デロイトネットワーク”)を通じFortune Global 500®の8割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、(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、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

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.



IS 669126 / ISO 27001