

# 資産としてのデータ

データの可能性を完全に解き放つ旅を始める

home.kpmg/jp/Future-IT

# KPMG

# 無限の価値を持つデータの開放

現在、データは企業の最も重要な資産となっています。世界中の企業が、何十億ドル以上もの資金を投じ、データの潜在価値を解き明かす秘訣を明らかにし、巨大な破壊的ポテンシャルを開放しようと取り組んでいます。データは、今や新しいビジネスモデルやテクノロジー、サービスを提供している企業のエコシステムの中核となっています。今後3~5年間、IT部門の活動の成否は、データの潜在パワーを効果的に開放できるかどうかで判断されることになります。

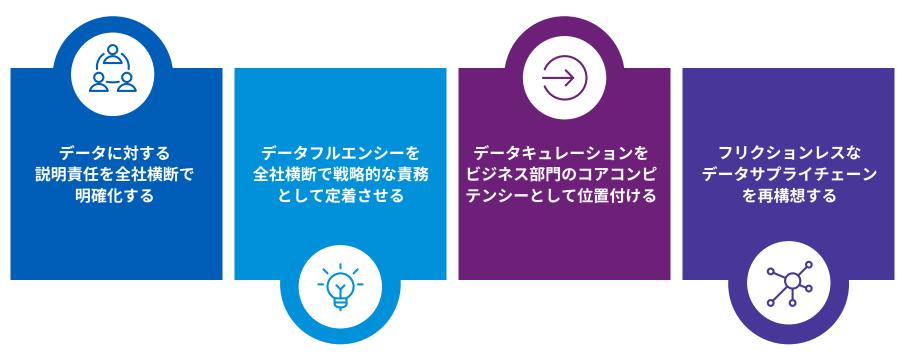
5Gの普及によって、コネクテッドデバイスが爆発的に増加します。豊富な視覚効果を伴う広大なセンサーネットワークも台頭するでしょう。これらはデータ分析を急速に進化させます。そして、顧客、戦略、業務データを相互に関連させて洞察を得ることが可能になり、データ活用における新たな時代が到来するでしょう。

その一方で、データストレージのコストがほぼゼロまで抑えられ、データの伝送と処理にかかるコストも下がり続けています。このような環境下の膨大なデータとデータソースによって、顧客や従業員のエクスペリエンス、製品の価格やコストの力学、オペレーションのパフォーマンス、リスクモデリングなど、さまざまな企業活動に利用可能な、有益な洞察を得ることができます。顧客中心の時代において、データを加工して資産化することは、新しいビジネスモデルを創出し、激動する市場で成功を収めるための必須条件となります。

現在保有しているデータから最大限の価値を引き出すことについて、「非常にまたは極めて効果的に実行している」と回答した組織は17%に過ぎません。

—Harvey Nash/KPMG 2019年度CIO調査

データが新たな「金脈」であることは理解されています。しかし、膨大な投資にもかかわらず、多くの企業はデータの効果的な「採掘」と「精錬」に苦労しています。その理由は数多く存在します。例えば、データフルエンシー(データ活用能力)の欠如、縦割りで複雑なシステムアーキテクチャ、アクセス制御とポリシー、企業文化、そして全社的な相互運用性の問題などが挙げられます。しかし、先進的な組織は、データとの関係のあり方を根本的に再構想しようとしています。結果としてITの役割にも変革が必要で、業績に大きなインパクトをもたらします。今後3~5年の間に、先進的な企業は、以下の4つの主要なデータ原則を採用し、オペレーティングモデルの中に組み込むことが予想されます。



本レポートでは、この4つの各領域について検討し、ITリーダーは、どうすればデータ主導のデジタルエンタープライズへの変革プロセスを開始または加速させることができるかを探っていきます。





# 全社データに関する説明責任の 所在を明確にする

データの重要性の高まりは、IT部門の役割と責任に広範な影響を及ぼしてきました。こうした状況に対して、最高情報責任者(CIO)と最高技術責任者(CTO)の統制範囲を再考するだけでなく、最高デジタル責任者や最高データ責任者などの新しい役職を創設することで対応してきました。

多くの企業にとって、こうした変化は容易ではありません。 責任の衝突、優先課題に関する対立、主導権争い、企業の戦略的方向性を巡る抗争などを引き起こしてきました。しかしながら、良いニュースもあります。取締役会とCEOが、データの価値を最大化するという戦略的責務を受け入れ、自らの役割とガバナンスに対する理解を急速に深めていることです。

CEOの67%が、「自社組織は顧客に対する理解を著しく向上させることができるはずである」と考えています。

-KPMGグローバルCEO調査2019

### 最高データ責任者の重要性の高まり

データによる企業価値向上への関与が直接的・間接的にかかわらず、データが企業価値の肝要な源泉となるにつれて、データサプライチェーンの拡大に関する重要性が増してきました。そのため、データバリューチェーンを管理する新しい役割、すなわち、最高データ責任者(CDO)の必要性が生じてきました。CDOは、自社データの管理とガバナンスに対する責任、データおよび情報ポリシーを制定して社内に定着させる責任を担い、自社のデータおよび情報戦略を自社のビジネス戦略全体と整合させる上で決定的に重要な役割を果たすことになります。

CDOに対する命令系統はさまざまですが、今後は徐々に COOやCEOに直属する形になっていくでしょう。今日のデジタルリーダーは、CDOをビジネス部門と密接に連携させ、売上や利益に及ぼす影響を通じて評価することが重要と考え始めています。

ある大手住宅ローン会社に新たに就任したCDOは、前任者と同じ轍を踏むまいと決心していました。それは、純粋にテクノロジーアプローチに注力するあまり、ビジネスと連携し損なったことです。彼女は、経営層と同様に、データは自社の今後にとって核心となると見なしていました。戦略の中核は、ビジネス中心のビジョンであり、重要なビジネスデータの有効活用、単純化、再利用、コントロール(統制)ができることです。その要となるのは、誰でも必要かつ重要なデータを独力で迅速かつ容易に発見できることで、社内で「フレンズ・アンド・ファミリー」ネットワークと呼称されていた人脈に依存しなくても入手できるようにすることです。

彼女は、CIOやCTOと効果的に連携し、データに高度な利用可能性、適時性、高品質、透明性、理解しやすさ、再利用可能性を保持できるようにしました。そしてデータの利用者には、データバリューチェーンの中で自在にデータの利活用ができるように取り計らいました。「従業員がお互いのデータを共有し、再利用し、信頼し始めたとき、会社が保証している貸付をめぐる確実性が増大しました」と、彼女は述懐しています。

例えば、効果的なリスク移転の方法を見出そうとした際、彼女は、そのプロセスに早期に関与し、ビジネス部門が求めるデータを信頼できるデータソースから抽出可能になるように推進しました。これは結果的にWin-Winの状況を生み出しました。ビジネス部門は従来より明らかに良質で、統制が取れたデータソースから高品質なデータを抽出できるようになり、CDOは、重要なデータにかかる管理機能の向上策を推進することが可能になったのです。







# データフルエンシーの定着は 戦略的急務

データを資産として活用するには、データに基づいた行動と、データフルエンシー(データ活用能力)の向上が必要です。データリテラシーの向上は、ビジネスの専門知識と技術的な技能を兼備し、ビジネス価値を創出するアプリケーションを作成できる能力を持つ「シチズンデベロッパー」の爆発的な増加と共に進んでいきます。非IT系の技術者であるシチズンデベロッパーは、従来の技術系開発者と異なり、SaaS(Software-as-a-Service)やPaaS (Platform-as-a-Service)製品、LCP (Low-Code Platform)を活用し、既存のデータを利用しつつ新たなデータソースも生み出します。また生み出したデータは、他のユーザーでも利用できるように技術的な仕組みを短期間で構築、展開します。シチズンデベロッパーは、ビジネスや実務上の経験に基づき、広範囲な製品やサービスを用いたデータの活用、統合、共有を強く望んでいます。

### シチズンデベロッパーに活躍の場を与える

シチズンデベロッパーのコミュニティから数多くの要望が 提起されても、実際にこの変革を推進するには、IT部門が 主導権をとり、シチズンデベロッパーが活躍できる場を社 内に設置しなければなりません。ビジネス部門に属する開 発者のデータリテラシーとスキルを拡大強化する一方で、 IT部門自身のスキルセットを刷新することで、デジタルエ コノミーのニーズに適応できるようにする必要があります。 未来のIT部門には、自社のデータフルエンシーを著しく向 上させるために、シチズンデベロッパーに焦点を合わせた 「民主的な開発」の推進が求められます。それには、シチズ ンデベロッパーに、ツール、標準、そしてコントロール原 則を身に付けさせることが必要です。

### ビジネス部門全体でデータリテラシーを拡大する

データリテラシーは、将来、必要不可欠なスキルセットに なると広く認められています。しかし、CEO、CDO、CIO がスタッフに対して単にスキルの獲得を義務付けるだけで は上手くいかないでしょう。データのメリットを最大限に 活用するには、データと分析スキルを向上させる従業員向 けのトレーニングプログラムに投資し、企業全体でデータ リテラシーとデータ活用に対するベースラインを設定する ことが不可欠です。企業は自社固有の要件を満たせるよう、 基本的なフレームワークを開発し、適切なトレーニングプ ログラム (例: ハッカソン、データ倫理など) を用いてサポー トする必要があります。最近のツールベンダーは、このよ うな需要に対応するため先を争ってデータリテラシーに関す るトレーニングカリキュラムや資格の提供を始めています。 しかし、他の大規模な変革と同様に、データ主導の企業文 化に移行するには、ビジネスと個々人の双方の価値への訴 求が必要になります。今後3年間は、データリテラシーを向 上させるために、データ共有の効果やデータに基づく洞察 の有用性、顧客体験の設計におけるデータの説得力を具体 的に示すなど、データ活用の価値が実感できるように設計 されたアプローチが必要になります。

### ITスタッフの技術スキルのさらなるレベルアップ

シチズンデベロッパーとビジネスアナリストの活躍の範囲が拡大すると、ITワークフォースの役割は、最も複雑で技術的に困難な問題の処理に変わります。IT部門が新たなテクノロジー(アドバンストアナリティクス、AI、機械学習など)に適応するには、従来以上に技術的な能力と適応力の向上が必要です。今後、IT部門には、多様な技術的な専門知識が求められるでしょう。高度なデータアーキテクチャの設計やアクセスが容易なAPIライブラリーの作成、データサプライチェーンの大部分を自動化する取組みにも踏み込んでいく必要があります。現在は縦割り化されているオートメーションや機械学習の活用、CoEも、今後は成熟を遂げ、IT部門によってより大規模に展開されていくことでしょう。







# データキュレーションはビジネス部門 のコアコンピテンシーへ

ビジネス部門が意思決定にデータを利用するには、まず、データを精選する必要があります。通常、データキュレーションは、当該システムに精通したデータエンジニアとデータアーキテクトによって実行されます。彼らは一連のデータセットとテーブルに対し、SQLやその他プログラミング言語で構成された複雑なクエリを駆使して実行します。しかし、企業がオペレーティングモデルを再定義し、経営が市場変化に追随できるようになると、データキュレーションは技術者の独占分野ではなくなっていきます。市場変化の速さに対して企業が俊敏に対応するためには、データキュレーションをビジネス部門の中、すなわち、より顧客の近くへと移管する必要があります。この重要な変化の実現には、ガイド付きでセルフサービスで実行可能なデータマーケットプレイスと「シグナルリポジトリ (Signal Repository)」が、必要になります。

### データマーケットプレイスとガイド付きセルフサービス

近い将来、企業内でデータの生産者と消費者を1ヵ所で結び付けるデータマーケットプレイスが設立されていくでしょう。このようなデータマーケットプレイスでは、社内外のデータソース(第三者が作成したデータも含む)から得たデータがカタログ化され、カテゴリー別に分類して提供されます。また、データキュレーションは、高度なアルゴリズムと機械学習によって実行されます。データの消費者は、入手可能なデータの中からビジネスニーズに合致する最も優れたデータを「物色」することが可能となります(これは、オンライン通販サイトで商品を探すのと似ています)。

このデータは、マーケットプレイス利用者自身でキュレートできるほか、クラウドソーシングを使用すれば類似データや関連データの探索も可能です。いずれは、社内のデータマーケットプレイスを顧客やサプライヤーなどの外部の関係者に開放することもあり得るでしょう。

ただし、データプライバシーやデータ保護の要件が厳格化 している環境下では、データマーケットプレイスで入手可 能なデータに完全にオープンなアクセスを許可することは、 問題を引き起こす可能性もあります。より慎重に対応する には、ガイド付きセルフサービスを利用することです。こ れを備えるデータマーケットプレイスは、データ消費者の 視点を重視して構築することが必要です。データ消費者が 持つさまざまな目的のためにどのようにデータを発見、変 更、操作し、利用しているか、そしてデータ自体がデータ 消費者の行動や成果にどのような影響を与えたか、この2点 を理解するために、開発者は消費者のペルソナ(人物プロ ファイル)と、データ探索経路を明らかにするマップの準備 が必要です。利用者にとっては、ガイド付きセルフサービ スは、プロジェクトに必要な範囲へのデータの絞り込みと、 利用すべきユースケースと機能の優先順位付けを行うため に便利なツールとなります。

世界を代表するメディア/広告投資会社の1つが、セル フサービスのデータマーケットの使用を急速に拡大して います。この企業は、コストの抑制を図ると同時に、グ ローバルデータマートから不要な古いデータを除去して いく、という難題に直面していました。そこで同社は、 全世界の代理店が最も重要なデータを自分で入手できる ように、グローバル標準プラットフォームへの投資を決 定しました。このデータマーケットは、対話的かつ直観 的なポータルを通じて提供されます。このポータルは、 重要な業務目標と整合した社内外向けのデータフィード、 コンテンツの構成管理やキュレーションをサポートする データ管理ツール、そしてアプリケーション開発者が活 用できるAPIフィードで構成されます。これにより、世 界のさまざまな代理店が、最新のプランニングツール、 請求処理システム、入札管理ツール、そして株式市場、 気象、およびソーシャルメディア・リスニングポスト (監視ツール) からのリアルタイムデータストリームに アクセスできるようになりました。このマーケットプレ イスは、広告主と代理店スタッフが連携しながら、的確 な情報に基づいて各市場に最適化されたキャンペーン戦 略の決定を下すことができるハブ (中核拠点)となって います。ユーザーエクスペリエンスは、ロールベースの アクセスとペルソナ (顧客プロファイル) 主導のユース ケースによって導かれます。現在は社内の従業員だけが 対象となっているものの、同社は数年以内に、このマー ケットプレイスのバージョンの1つをメディア業界向け の新しいビジネスサービスとして収益化する計画を持っ ています。

### シグナルリポジトリ

多くの組織では、利用可能なデータは拡大の一途を辿っていますが、この膨大な集積の解釈と活用は困難だと感じています。従来の運用原則、指標、および意思決定方法がこの状況に全く追随できていないからです。このような状況下で、新しいアプローチ、すなわち、利用可能なデータに「聞き耳を立て」て、収集したデータをより利用しやすい「シグナル」に変換するテクノロジーが登場してきました。

このようなシグナルはアナリティクスの構成要素となるものであり、社内データと第三者データ(構造化データと非構造化データの両方)の組み合わせを複雑なアルゴリズムを経て変換し生成されます。AIシステムによって、予測精度を著しく向上させることもできます。このようにシグナルを生成または入手した後、企業は、一種のシグナルリポジトリとしてデータマーケットプレイスを通じてユーザーに提供することができます。シグナルは、変化するビジネスニーズへの迅速な対応や経済価値の向上、市場投入までの期間短縮などの目的に利用できます。また、シグナルリポジトリは、データモデラーやデータエンジニアの必採用を軽減します。IT部門の役割はシグナルリポジトリの採用を促進し、リポジトリ上で見つかるシグナルから生データを変換する機能の構築支援となります。

シグナル活用の事例はすでに存在しています。一例としては、新店舗出店の候補地を検討していたファーストフードレストランが挙げられます。この会社は、シグナルリポジトリを通じ、不動産市場 (例: ある場所から20キロ以内で、

過去24ヵ月に何戸の4LDK住宅の評価額が低下したか)、利便性(例:ある場所からATMまでの距離)、地域社会の情報(例:ある場所付近の学校の休みと付近の需要の影響)、地理空間的な特徴(例:歩行者の往来)、政府や規制に関するデータ(例:犯罪統計)、およびインフラ(例:公共交通機関までの近さ)について調査しました。同社は、この調査に基づいて適切な出店地を選択できただけでなく、売上予測の精度を40%近く向上させました。

また、シグナルリポジトリの利用は、製品やサービスの開発ライフサイクルにも大きな影響を及ぼします。既存の要件のリストやユーザーストーリーに基づいて製品やサービスの設計・開発・デリバリーを進めるのではなく、リアルタイムにシグナルやその他のデータを取り入れてプロセスを増強すれば、新たな製品やサービスを生み出すことが可能となります。ただし、効果的に実行に移すには単にシグナルリポジトリを構築し使い始めるだけでは足りません。十分な規模と俊敏さでシグナルに応じて行動するには、ビジネスモデルの転換、フロントオフィス、ミドルオフィス、及びバックオフィスのシームレスな連携が必要です。KPMGはこのような企業をコネクテッドエンタープライズと呼んでいます (home.kpmg/connected:英語のみ)。





# 摩擦なく、かつ幅広くアクセス可能な データサプライチェーン

従来、ITアーキテクチャは、データの基礎をなすレイヤーであると見なされ、データを効率的にシステム間で移動したり、 業務オペレーションの副産物としてデータを保存したりしてきました。データサプライチェーンは逐次的で、データ作成、取得、抽出、必要に応じて保存(後で利用したり、配布したりするために)と流れます。このプロセスの中で、データは鮮度を失ったり、アクセス不可の状態で放置されてきました。今日では、データがビジネスの中核的存在であり、価値を生み出すものであると十分に認識されています。これはデータサプライチェーンのあり方を再構想しなければならないことを意味しています。 ITプロフェッショナル、そして特にエンタープライズアーキテクトは、データ仮想化、マイクロサービス、 DaaS (Data as a Service)、Lambdaデータプロセッシングアーキテクチャ等の新しいアプローチで、摩擦なくかつ広範にアクセス可能なデータサプライチェーンの構築に向け、組織を先導していく必要があります。このようなテクノロジーは、再構想すべきデータサプライチェーンに不可欠な要因で、データアクセス・管理・使用をはるかに容易にしてくれるものです。

全社規模のデータ管理戦略を、「非常にまたは極めて効果的に維持している」と感じている組織は18%に過ぎません。

-Harvey Nash ∕ KPMG 2019年度CIO調査

### AIがデータ管理とガバナンスの原動力となる

データサプライチェーンの変化に合わせ、データの管理とガバナンスも見直しが必要です。現在のデータ管理と品質保証は、労働集約的、過度の単純化、そしてルール・ベースという傾向があります。そして、ルール(例:フィールドの形式、Nullチェックなど)の定義とデータのプロファイリングや監視をテーマ毎の専門家に依存しています。このような従来型のアプローチは、一部の分野では若干の改善も可能でしょう。しかし、膨大なデータに対応するスケーラビリティの拡大も、急速に変化するビジネスニーズに適応する機動力も備えていません。

この課題を克服するため、コアデータの管理とガバナンスの問題 (特にデータ品質の問題) に、AI、機械学習、さらには深層学習も適用するような新しいアプローチを試みる必要があります。機械学習と深層学習を使用すると、手作業で実施していたデータプロファイルの定義、ルール開発、レポート作成、結果監視といったことが (完全に解消しないまでも)大幅に減少させることができます。

ライフサイエンス業界は、深層学習の適用では先駆者であり、 診断結果や薬効を向上させています。ある肺疾患検査企業は、 最近、AIと機械学習を使用して数千件の肺がん症例を分析 しました。数百万のデータにわたって深層学習を活用するこ とで、この会社は診断アルゴリズムを向上させました。現在 では、さまざまな肺疾患をより迅速に、より高い精度で診断 することが可能となっています。さらに、同社は、有効な例 外や変化する症例シナリオに基づいて、機械学習エンジンを 継続的に再教育しています。人的手段では、このようなレベ ルで分析と継続的改善を行うことは不可能でした。

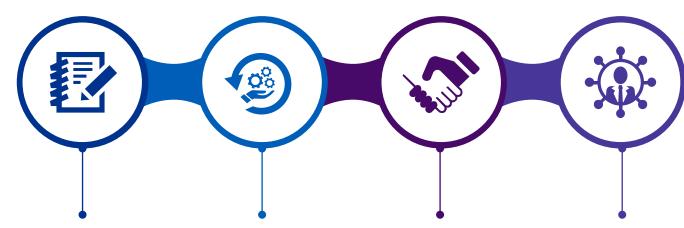






# データのパワーを解放するために 今実行すべきこと

ITリーダーは、デジタルトランスフォーメーションを推進し、ビジネス部門がデータから成長の促進、効率性の改善、競争優位性に寄与する洞察を引き出せるように取り組まなくてはなりません。しかし、どこからスタートすれば良いのでしょうか? KPMGは、世界中の企業と連携しながらデータの資産化を支援してきました。その中で、多くのデジタルリーダーが共通して以下のような戦略を採用していることに気づきました。



ビジネスに不可欠な データの価値を提案する 職務別の説明責任を明確化 してオペレーティングモデル に組み入れる データリテラシーの獲得・ 定着に向けて組織を方向 付ける 企業文化の変革を管理 する



### ビジネスに不可欠なデータの価値を提案する

KPMGの経験では、データの価値を解き放つことに苦労している企業が数多く存在することが分かっています。これらの企業は、多額の投資後でもその苦労に変化はないようです。これは、ビジネス上の要請に見合った形でのデータへの取組みを構想していないためと見受けられます。データはビジネス戦略の実現を可能にするものの、ビジネス戦略そのものではありません。データへの取組みを前進させる前に、データがビジネス上のどのような課題、問題、仮説への取組みに有益かといった、包括的な付加価値を明示する必要があります。受益者は誰か? データソーシング以外に、どのような追加機能が必要となるのか?企業がデータを資産と見なすのか、負債と見なすのか、その両方なのかを考えてみてください。そして最後に、デジタルリーダーは、ビジネス成果と結び付いた具体的かつ測定可能な評価指標の導入に取り組む必要があります。

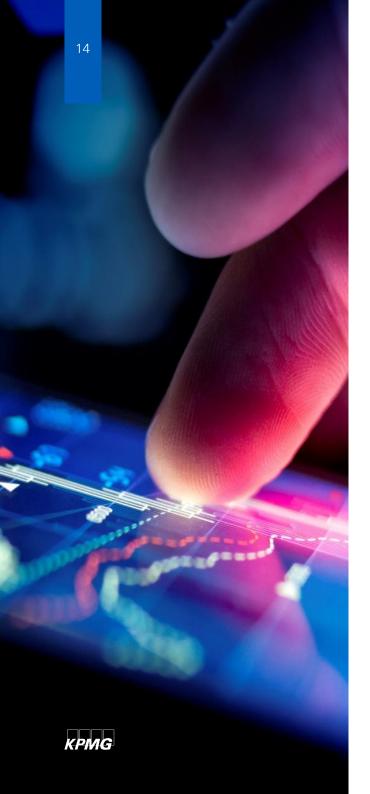


### 職務別の説明責任を明確化して オペレーティングモデルに組み入れる

データを価値のあるビジネス資産として効果的に活用するには、主要なテクノロジーリーダー毎に明確な説明責任と管理境界を定め、各リーダーからの同意を取り付けることが必要となります。また、Cレベルの経営幹部に技術系のリーダーが急速に増加しています。データ主導の変革において、各社のCEOは、CIO・CTO・最高デジタル責任者や最高データ責任者がテクノロジーバリューチェーンにおいてどのような役割を果たすのか、それぞれの役割を定義することに時間を割いています。デジタルリーダーは、コラボレーション指向の対話によって、スタッフ全員が自分の説明責任、意思決定のガバナンス、チーム同士のコラボレーション、顧客成果について明確にできるように取り計らっています。このような事項を明確にしていくことで、各々のリーダーは、それぞれのオペレーティングモデルをより適切に定義できるようになります。









### データリテラシーの獲得・定着に向けて 組織を方向付ける

データリテラシーは、強力なデータ主導の企業文化を生み出し、ビジネス部門がデータを最大限に有効利用するために必要不可欠な能力です。データリテラシーはITプロフェッショナルにとって特に重要です。データリテラシーを備えたITプロフェッショナルが、より良いビジネスパートナーとなれれば、企業がデータ資産を効果的に活用できるように取り組むことが可能になるからです。データ中心のビジネスケースが作成されたら、ITリーダーは、データ関連のスキルセットとコンピテンシーを定義するために、機能横断的に連携する必要があります。これは、もっとも挑戦的で、かつ価値の高いビジネス問題を解決するためにコアIT機能のデータリテラシーを改善するためです。

それと同時に、CEOと経営委員会は、組織が「未来データ対応能力」を備えることができる("future data ready" となる)ように、より幅広いデータリテラシー・プログラムの構築に目を向けるべきです。



### 企業文化の変革を管理する

デジタルトランスフォーメーションも、データ主導の経営手法 の導入も、抜本的な企業文化の変革といえます。その達成に は効果的な変革の管理が必要です。企業のすべての階層に 新しい働き方、ツールの活用、ガバナンスが導入されます。従 業員なら誰でも、データによって意思決定からデリバリーやそ の先に至るまでのビジネスがどのように変化するかについて、 理解する必要があります。従業員の理解が進むにつれ、デー タ活用の日常業務に対する影響や自身へのメリットについて 興味が向かうでしょう。新しいタイプのパフォーマンス評価指 標への注目も生じるでしょう。これらすべてには、包括的な 変更管理とコミュニケーションプログラムが必要で、変化内 容とデータ主導が実際に意味するものについて説明するとと もに、変革に対して社員の積極的な関与を促します。文化と 人をデータ主導の変革の中心に置く企業は、段階的な利益を 超えた成果を生み出し、データ資産の価値を著しく向上させ る可能性が高いでしょう。

# KPMGのご紹介

CIOやITリーダーが次第に複雑な要求や難題に直面するようになってきていることを、KPMGは理解しています。今やIT組織は、ビジネスのサポートだけではなく、ビジネスを前進させる存在にならなければなりません。取締役会は次第にデジタル投資に対する収益を期待するようになり、デジタルトランスフォーメーション戦略の導入を成功させて企業のアジリティや応答性を高め、顧客体験を強化することを求めるようになっています。

KPMGは、最新の技術を活用し、企業がテクノロジー投資の戦略的価値を高められるように支援します。イノベーションと競争力向上にテクノロジーの利用を検討されていましたら、KPMGへお問い合わせください。

## 関連文献

本書は、今後5年間にマーケットリーダーがIT分野で取り組むことになる6つの重要な要素を考察した KPMGの「Future of IT (ITの未来)」シリーズの一部です。Future of ITをさらに詳しく知りたい方、 またシリーズの他のレポートをお読みになりたい方は、home.kpmg/jp/Future-ITにアクセスして ください。



# お問い合わせ先

### KPMGコンサルティング株式会社

T: 03-3548-5111

E: kc@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/kc

### home.kpmg/jp/socialmedia









本冊子は、KPMGインターナショナルが2019年10月に発行した「Data as an asset」を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及び それ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2019 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

© 2019 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan. 19-1080

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Designed by CREATE | CRT106359