

# デジタル経営時代を切り拓く全社一丸のIT改革

## 第3回：次世代IT部門が担う新たな価値連鎖の創造と拡大

過去2回の連載を通じて、テクノロジー革新の加速と連鎖が生み出す破壊的なインパクトにより、あらゆる産業・企業の経営と企業活動の前提条件が激変しつつある現状と、その環境変化の最中で求められるIT部門を起点とした全社の変革の必要性と重要性について述べてきた。また、その全社の変革の要諦の1つとして、IT部門が課題山積の状況下に置かれていたとしても、従来の構造的な下請企業的なポジションと決別し、新たな時代の要請に応じてミッションを抜本的に再構成すべきである点も強調させていただいた。

前回、次世代IT部門のポジショニングとミッションを形容するため、いくつかのビジネスモデルを引用しながら、ITは独立した機能領域の1つではなくなり、主要事業の一角としての性質が強くなっていると言及したが、今回はより具体的に、ITを経営するということはどのようなことなのか、についての論考を深めることを試みる。機能部門を事業の1つに見立てて経営するという視点やコンセプトは、IT分野に限らず過去から存在し、様々な議論が交わされてきたが、どちらかと言うと、機能分化による特定専門サービスの高度化や、各事業への貢献度を高めるための投資対効果の可視化や測定に終始することも多く、事業経営と呼ぶにはダイナミズムに欠けていた点は否めない。当然、それらの視点や論点が機能経営論を語る上で非常に重要な要素であることまでは否定できないが、本稿では、少し大上段に視座を構え、機能運営論と事業経営論の比較を通じて“IT事業”を再定義し、事業として経営の視点や要諦を明らかにするところから考察を開始する。

また、“IT事業”の経営の担い手となる次世代IT部門の青写真として、KPMGが提唱する「BIOオペレーティングモデル」を紹介する。IT部門が目指すべき姿や現状の立ち位置は個々の企業により異なり、変革の道筋も千差万別である。したがって、即物的な施策の提言としてではなく、IT部門に求められる進化の幅の大きさを実感していただくためのきっかけとして、同モデルを引用し、次世代IT部門の姿を検討する上で重要になる視点や目指すべき方向観を解説する。一部の読者は非現実的な未来予想のように感じるかもしれないが、これまでとは異なる視点を持って、未来を描き、行動する契機となることが本稿の趣旨であるため、是非、前向きな姿勢で楽しみながらご一読いただきたい。

### 【執筆者略歴】



**石井 信行**  
Nobuyuki Ishii  
ディレクター  
KPMGコンサルティング株式会社

大手IT企業、大手コンサルティングファームを経て現職。組織・制度を切り口としたITマネジメントの変革を専門とし、近年は主に、デジタル経営時代における事業・ITの在り方に関するコンサルティングに従事している。



**西川 陽介**  
Yosuke Nishikawa  
シニアマネジャー  
KPMGコンサルティング株式会社

大手コンサルティングファーム、ヘルスケア情報サービス企業を経て現職。KPMGジャパンのメンバーファームとの連携・協業を通じて、主に、デジタル経営時代の事業開発や組織・オペレーション改革をテーマとしたコンサルティングに従事している。

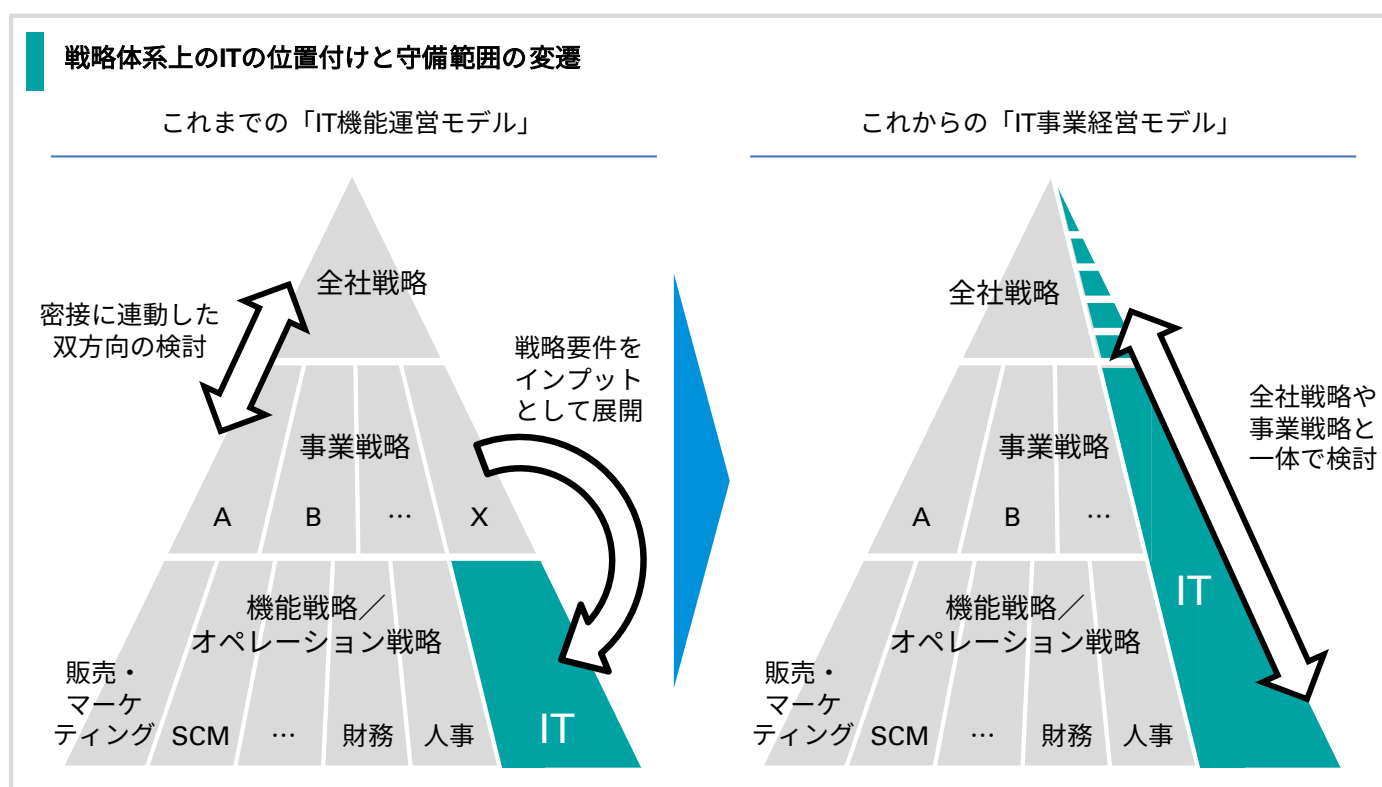
## ITの機能運営論 vs 事業経営論

ITを機能として運営することと、事業として経営することの根本的な違いは何だろうか。このキークエストIONに対する解を考えるための足掛かりとして、多少古典的ではあるが、企業向けの経営学の知見もいくつか参照しながら、IT版の経営学を考察してみよう。

最初に、機能運営と事業経営の違いを目的レベルで峻別しておくため、ピーター・ドラッカーの金言の1つ、「The purpose of the business is to create customers（事業の目的は顧客の創造である）」を取りあげておきたい。この言葉が意味するところは深く、「事業の目的は売上や利益の確保である」という資本主義的な固定観念や、「顧客はボスである」といった短視眼的な顧客至上主義を正し、企業人を社会に対する本質的な価値の創造と提供に着目させようとする局面でしばしば引用されてきた。事業経営の定義を明確にするため、あえて誤解を恐れずに極端に表現すると、既に目の前に存在する顧客が口にした要望に愚直に対応することも、とにかく目の前の売上増加やコスト削減などを局所的に追求することも、事業と呼べる存在には該当しないということである。逆に事業を名乗るのであれば、小手先の施策や御用聞きレベルではなく、生み出す財やサービスに対して顧客が喜んでコストを負担するだけの価値を自らデザインし、利益を生み出しながらさらなる価値創造を持続できるだけの経済メカニズムを成立させなければならない。これまでのITに限らず、実は事業と称する営みの多くが事業としての体を成していないという耳の痛い教訓を含んだ言葉なのである。

ここで、価値や経済性といったキーワードだけに着目してしまうと、事業貢献度や投資対効果の測定が即物的なイメージとして湧きやすい。繰返しになるが、それらの重要性は否定できないものの、そこから考え始める限りは機能経営論の域を脱することは難しい。定量測定を考え始める以前に、どのような価値を創造し、どのように経済的に成立させるのかデザインされていることが、事業であることの大前提なのである。もう少し機能経営論との対比を掘り下げておくと、機能としてのITは、経済価値を生み出していること自体は間違いないが、価値の生み出し方が事業のそれとは異なっている。歯車やツールの1つとして、企業全体の価値創造プロセスに組み込まれ、自らの意思を持って価値創造を主導するというよりは、直接顧客である事業部門からの具体的な要請に対応して活動していることが多い。その状態で事業貢献度や投資対効果の測定に取り組んでも、事業部門の立場から見た損得勘定には寄与するだけで、IT部門による本質的な価値創造が後押しされるわけではない。事業としてITを運営するという事は、直接顧客である事業部門だけに局所的に貢献するのではなく、社外最終顧客まで含めて俯瞰し、テクノロジー観点では事業部門も気づかない機会やニーズも見据えて、価値創造のプロセスを作り上げていくという目線と姿勢を持つことがスタートポイントとなるのである。

また、事業として価値創造を活動レベルで実践していくためには、当然であるが、資源の有限性などの制約や、経済性との両立といった障壁に直面することになる。一般の企業や事業でも、注力すべきものとそうでないものを峻別すること、すなわち戦略が活動指針の要となるが、IT版の経営学においても戦略策定は不可欠である。ただし、戦略と言っても、従来からの機能戦略ではなく、事業戦略としての要件を具備している必要がある。



一般的な戦略体系は、最上位の企業戦略に、個別事業ごとの事業戦略が続き、その下位に機能戦略やオペレーション戦略が並ぶ階層構造となっていることが多い。戦略策定プロセスの構造上は、事業戦略は企業戦略の下位に位置付けられる一方で、企業戦略の構成要素でもあることから、企業戦略と双方向に影響し合う関係性にあり、両者一体で議論されることも多い。一方で、機能戦略は、企業戦略や事業戦略を実現するための方針・施策群として下位概念に位置付けられることが多い。それゆえ、IT戦略を策定すると言っても、企業戦略や事業戦略を重要なインプットとして、逆算で必要な施策を方針レベルで取りまとめるに留まるケースが大半であるとの印象が強い。しかしながら、テクノロジーが企業や事業全体を左右するレベルの影響を持つ時代においては、そのような機能戦略で価値を創造することはできない。事業としてのIT戦略は、他の事業と同様に企業戦略と一体で議論されるべきであるし、IT事業が経済原理や競争原理の中でいかに価値を生み出すかを思考し、意思決定しなければならない。次世代IT部門は、事業としてのIT経営の担い手として、環境認識における慧眼や大きな意思決定の責任を経営者や事業部門だけに依存するのではなく、自らリーダーシップを発揮することを求められるのである。

## テクノロジーが生み出す価値とその連鎖に着目する

ITの機能運営と事業経営の違いについて、目的設定や戦略策定の観点から考察してきたが、それでは、“IT事業”の価値創造のプロセスを、どのような観点から考え、構築していけば良いのだろうか。ここからは、冒頭で触れたKPMGの「BIOオペレーティングモデル」の紹介も交えながら、次世代IT部門を要とした“IT事業”の経営態勢をより具体的に描き出してみよう。

これまでにも述べてきたとおり、今日のテクノロジー環境は、技術革新の加速と連鎖が最大の特徴であり、ユーザーリテラシーの向上や、ITソリューションの多様化・高度専門化など、“IT事業”の経営環境は不確実性が高く、複雑なものになっている。IT部門とITサービスプロバイダーの硬直的で閉じた関係性の範疇でテクノロジーの利活用が進められる時代も終わり、最新テクノロジーが次々と登場する傍ら、その利活用場面も加速度的に広がっている。企業内のテクノロジーの利活用を全てIT部門のコントロール下に留めておくことはもはや困難であり、無理なコミットメントは逆に価値創造を阻害しかねない。今日の“IT事業”の経営環境は、あらゆる産業の至る所で、最終顧客や事業部門、サービスプロバイダーなど、様々なタイプのテクノロジー・イノベーターたちが群生する生態系のようなものと認識すべきと言っても過言ではない。これほどに動的な環境下においては、テクノロジーが生み出す経済価値とその連鎖に着目することが非常に重要となる。

また経営学からの引用になるが、その観点で参考になるのが、マイケル・ポーターのバリューチェーンやファイブフォース

分析の考え方である。両者ともあまりによく知られたセオリーであるため、仔細の説明は割愛するが、経済価値の源泉を登場人物とその関係性の力学から特定する視点や、価値の創造・提供プロセスを工程の連鎖の観点から整理するアプローチは、“IT事業”の戦略策定にも、ほぼそのまま適用することができる。KPMGでは、このテクノロジー起点の価値連鎖の事をテクノロジーバリューチェーンと呼び、「BIOオペレーティングモデル」もこのコンセプトに強く立脚している。次世代のIT部門は、システムの開発や保守・運用などの特定の工程にコミットするのではなく、マルチソーシング時代を背景として最新テクノロジーを自由自在に活用し、ビジネス価値を創出する導線を描くことにコミットする。この新たな価値連鎖の創造と拡大こそが次世代IT部門の至上命題となるのである。

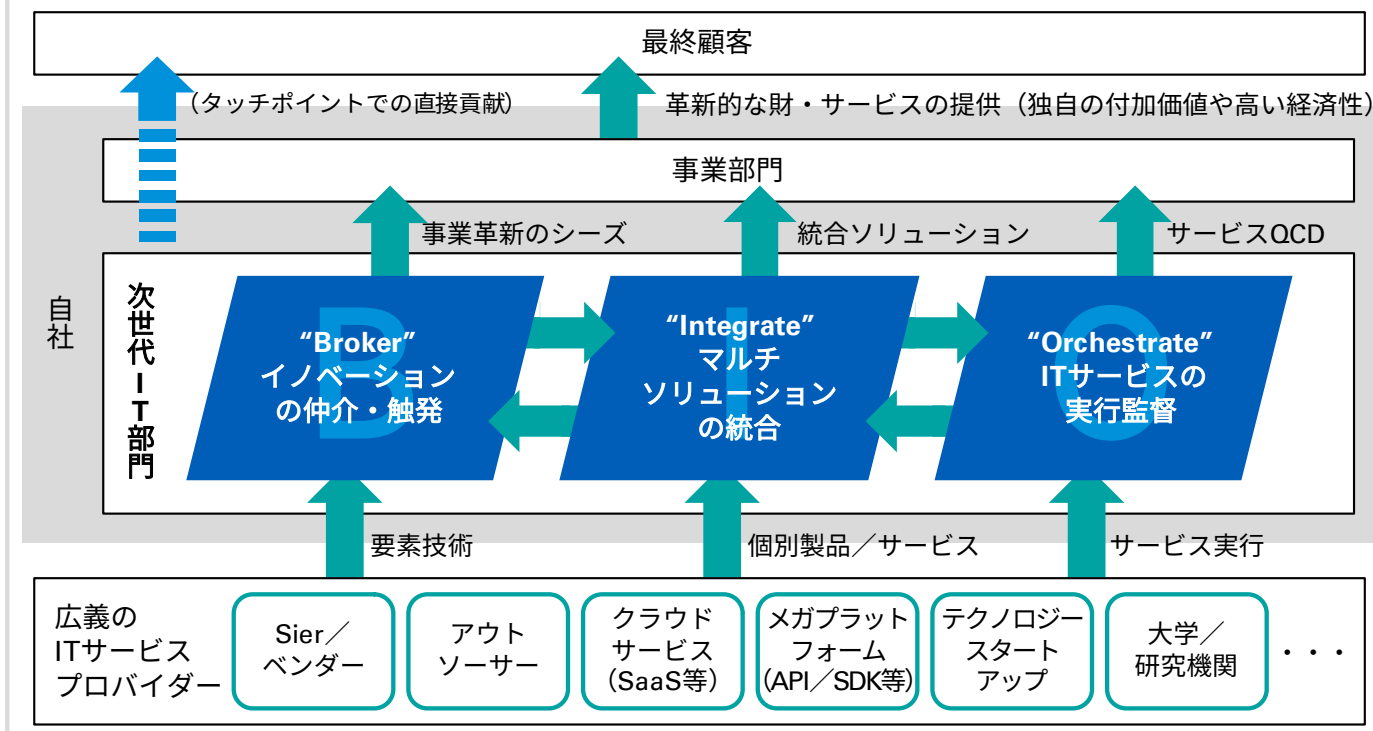
「BIOオペレーティングモデル」が示す次世代IT部門の全体像もテクノロジーとビジネスを結ぶ価値連鎖に介在する姿として描かれる。次世代IT部門は、異なる3種類のテクノロジーバリューチェーンを紡ぎ出す主体であり、“Broker（イノベーションの仲介・触発）”、“Integrate（マルチソリューションの統合）”、“Orchestrate（ITサービスの実行監督）”の3つの顔、すなわち3つの主要な役割を備えるものと定義されている。なお、同モデルの名称のB・I・Oは、この3つの役割の頭文字の組み合わせである。これら3つの役割は、価値を生み出す局面や方法が異なる一方で、有機的に連動しながら全体のバリューチェーンを象っている。これも事業に例えると、異なる複数のビジネスモデルを組み合わせ、1つの大きなエコシステムを作ることと類似する。

また、同モデルでは、IT部門が価値連鎖の創造と拡大を担う主体となるため、これまでの比喩表現と同様に、まるで1つの完成した企業体のような体制に進化することも提唱している。企業体と言っても、事業部門にとってのシステム下請会社のような姿ではなく、事業部門を顧客と見做したCRM（IT部門観点ではBRMと呼ぶ）、ITサービスのサプライチェーン管理、最新テクノロジー獲得のためのR&DやM&Aなど、一般の企業や事業部門が有する、経済価値や利益の創出に直接関わる機能を完備する姿である。また、ITリーンオペレーションが強く求められる時代において、巨大化する開発工数やIT資産を常時リアルタイムで最適化していくためには、管理会計や要員コントロールの高速化など、“IT事業”独自の間接機能も高度化させていかねばならない。次世代IT部門は、機能部門としてバリューチェーンの歯車の1つを担うのではなく、カンパニー制における事業部門のように1つの完成した独自のバリューチェーンを有するのである。

それでは、3つの役割の具体的な内容を見ていながら、次世代IT部門がどのように価値を生み出していくのか、また、そのためにどのような機能や体制を具備すべきなのかを解説していこう。



## 次世代IT部門の青写真「BIOオペレーティングモデル」



### “Broker” —イノベーションの仲介・触発

不動産の仲介事業者が顧客ニーズとそれを満たす物件をマッチングするのと同様に、最新テクノロジーの目利きや提供を通じて、事業部門の目標達成やイノベーションを支援することが次世代IT部門の1つ目の役割である。これまで事業部門のニーズをITの側面からサポートするのがIT部門の役割であったが、これまでとの最大の違いは、IT部門の価値の源泉が、特定システムの開発・導入の作業請負ではなく、事業ニーズとテクノロジーのマッチング成否へとシフトすることである。

既存の下請企業的なポジションのままでは、最新テクノロジーの活用を通じた、オペレーション生産性改革や、新しいデジタルサービス・プロダクトの創出などのイノベーションを牽引することはおろか、寄与することすら難しくなっていく。事業部門と対等のポジションに立ち、イノベーション・パートナーとして機能していくためには、事業への理解と洞察を深めることと、部門間連携を強化・高速化していくことが不可欠である。その体制的な起点としては、まだ日本では馴染みの少ないBRM (Business Relationship Management) 機能を大幅に強化していくことが重要になる。これは、前述のとおり、一般の企業や事業におけるCRMに該当する機能であるが、いわゆる御用聞き営業的な活動に留まらない。先進的なB2B企業の法人営業機能が、高度なアカウント管理体制やソリューションサービスの開発機能を備えるのと同様に、事業部門にも強い影響力を持つアカウントマネージャーが事業部門のトップとともに価値提供の機会を模索したり、ローンチパートナーとなる事業部門を募って最新テクノロジーの実証実験や商用化を推進した

りする活動がIT部門の基本業務の一部となってくる。事業部門からの委託作業の受注機会を待つのではなく、新しい価値を提案し、自分の仕事を自分で創っていくのである。

また、社内外のあらゆる場面でテクノロジーの利活用が広がっていく環境下においては、どの企業でも買える汎用ソリューションを買い付けるだけでは差別化はできない。そうなると、社外の商用化されていない技術を取り込むためのアライアンスや、高い技術力や有望なソリューションを有するスタートアップの買収などにも取り組むことも重要性が増してくる。現在でもデジタル化に積極的な一部の先進企業が取り組んでいるように、自社のテクノロジーバリューチェーンのホワイトスペースの充足や、テクノロジーを独占することにより差別化の実現を目的とした、テクノロジー企業のM&Aも今後は活発化してくることが予想される。そうなると、従来は事業開発が担ってきた領域の一部も、次世代のCIOやIT部門がリーダーシップを発揮すべき範疇に含まれるようになるだろう。また逆に、自社単体の技術力では差別化が非現実的である場合には、他社とのソリューション共同開発や、共同プラットフォーム運営などの次善策で脅威に対応していく局面が出てくる可能性も高い。次世代IT部門には、テクノロジーの専門的な知見だけでなく、異種格闘技的なビジネスプロデュース手腕やコーディネート能力も強く求められるのである。

IT部門主導で仕掛けるイノベーションとは少し異なる観点で、事業部門によるセルフプロビジョニングのための環境整備についても言及しておく必要があるだろう。企業活動の全方位的なデジタル化と事業部門のITリテラシー向上がさらに進む

将来においては、テクノロジーの利活用はIT部門の占有物ではなく、企業内のあらゆる局面で個々の意思を持った主体がテクノロジーを活用するようになる。テクノロジーの利活用主体の多様化と分散に備えて、これまで以上に守りのガバナンス強化も重要ではあるが、一方で、攻めのガバナンスの一環で事業部門への権限移譲を進めていくことも不可欠である。IT部門を介さないテクノロジー利活用がどこまで主流になるかは現時点では分からないが、少なくとも、社内AppStoreやITサービスカタログ管理のように、事業部門のユーザーニーズとITソリューションを自律的制御の下でマッチングする社内取引が、「IT事業」の重要な価値の源泉の1つとなっていく可能性は否定できない。IT部門の仕事も、その社内の商流を巧みにコントロールしながら、ビジネス価値と利益を生み出す、流通業のような性質を帯びる部分が出てくるのである。

## “Integrate” —マルチソリューションの統合

2つ目の役割は、例えるならば建設業におけるゼネコンであり、その一般的イメージから想起される姿と同様に、マルチソーシングを前提として多様化と複雑化が進むソリューションやサービスプロバイダーを統率することを指す。

前回言及したようなITサービスプロバイダーへの過剰依存や仕事の丸投げではなく、アーキテクチャ全体の“建設”を主導・管轄し、その実行と成果創出の最終責任を請け負うのである。従来のIT部門もサービスプロバイダーの管理・監督を行ってきたことは確かであるが、これまでと大きく異なるのは、IT部門の主戦場が、個別ソリューションの構築・導入から、複数の異なるソリューションの統合へとシフトする点である。ソリューションの外部調達比率の高まりに伴って、アーキテクチャの複雑性や脆弱性、潜在的リスクが増していく中で、よりスピーディに、より確実に、より柔軟に統合作業を推進できる基盤と組織能力を備えることがIT部門にとっての重要課題となる。

今日でも、ビッグデータ時代の要請に応えられるだけのデータ分析基盤を構築しようとする、社内システムに保存されているような構造化データだけでなく、社外のソーシャルメディア上のトラフィックや店舗に設置したカメラが撮影した画像・音声データなどの非構造化データも幅広く収集・統合するためのデータマネジメントプラットフォームを構築し、さらにリアルタイムでの分析処理を実行するためのAIエンジンを実装する……など、まるでLEGO®ブロックのように、様々なピースを組み合わせながら1つの作品を組み立てていくことになる。特にアナリティクスやIoTに関連する領域では、次々と新しい技術が登場しており、個々の要素技術については専門テクノロジー企業やサービスプロバイダーに依存せざるを得ないが、逆に言うと、社外にワンストップで委託することの難易度が高くなっていくため、特にテクノロジー側面のアグリゲーションはIT部門に強く期待されるようになる。

また、ビジネスモデル自体のテクノロジーへの依存度が高まる中で、他社との差別化や対応スピードの向上を目的として、自社の開発能力を強化する企業も増えてくることが予想される。

「IT＝コストレバー」の固定観念が前面に出ていた時代には、IT部門は、保守・運用機能を中心に、シェアードサービス子会社化されたり、大手ITサービスプロバイダーとの合併会社化や大手ITアウトソーサーへの売却など様々な合理化施策の対象とされることが多かったが、ここ最近では企画・開発機能を中心に内製化したり、自社リソースを増強したりする企業も出てきている。「IT＝差別化要素」との慧眼を持つCIOや経営層が増えてきていることの証左や兆しであると筆者は捉えているが、ITリソースの自社保有を強化するということは、ITリーノオペレーション競争にハンズオンで参画することを意味し、IT部門にその覚悟を迫るものでもある。差別化に資するだけの能力や技術力を有した人材の採用・育成自体も他社との熾烈な競争に晒されており、グループや企業全体で企画・開発要員の配置をリアルタイムで最適化していくためには、高度な管理能力や組織基盤の整備が不可欠となる。ITアウトソーシングやクラウドサービスが著しく発展する時代であるが故に、マルチソーシングの活用によるスピードや柔軟性の確保も可能になるのだが、逆説的に、他社との差別化を図るための“IT事業”の戦略においては、インソーシングに磨きをかけることも重要な選択肢の1つになってくるのである。

新しいソリューションの開発や導入、より柔軟なアーキテクチャへの移行、自社内の開発リソースの増強などの、攻めのIT投資を継続していくためには、それを支える原資の捻出が不可欠である。その観点から、ITコストの不断の合理化と抑制は、引き続き重要テーマであり続けるが、事業部門の「IT＝コストレバー」の固定観念に追われて対応するのではなく、IT部門が自ら責任を持って取り組むべき責務となる。事業部門に言われるがままに構築したIT資産が時間の経過とともに重工長大なレガシー環境と化してしまう構造的なメカニズムにはメスを入れなければならない。そのためにも、他社との差別化と経済的効率性の両立という観点から合理的な判断を行い、IT資産とソーシング体制を機動的に組み替えることが可能な、全社的体制を構築することが肝要である。

## “Orchestrate” —ITサービスの実行監督

IT領域でOrchestrationと言うとシステムやITサービスの管理・運用プロセスの自動化やそのための特定ソリューションとして語られることが多いが、ここでの“Orchestrate”は、より広義かつ高度な役割として定義している。マルチソーシングの環境下ではITサービスの多様化と複雑化に伴って、サービスの安定供給の難易度が高まる。しかしながら、“IT事業”はサービス事業でもあるため、ITサービス自体のサプライチェーン基盤の確立と高度化が、次世代IT部門の重要なミッションの1つとなる。

これまででも、IT-VMO導入によるサービスプロバイダーの統制・モニタリングの強化や、インシデント対応や課題管理などの領域を中心として、ITサービスオペレーションの管理基盤の整備は広く取り組まれてきたテーマである。今後も個々のITサービスの実行力や効率性の改善努力は当然重要であり続けるが、次世代IT部門は、“サービスカンパニー”としての顔と独自の事業戦略を持ち、サービス全体の価値向上に向けたより高次元の努力が求められるようになる。ITサービス全体の価値を高めていくためには、断続的にサービスを入れ替えながら、ラインナップを最適な構成に組み替えていけるだけの“経営手腕”が問われるようになる。また、それを支える経営管理基盤として、サービスのQC&Dとビジネス成果を測定・評価するための基準と仕組みや、各サービスのライフサイクル管理の標準化が不可欠となる。ITサービスマネジメント基盤の構築・高度化は、DevOpsなどのITリーノオペレーションを実現・加速するための基盤にもなってくるため、特にITサービスの新規開発や変更、改廃における機動性への期待値が年々高まっていく状況下では、ますます重要なテーマとなっていく。

また、企業内におけるテクノロジー利活用が普遍化していくことと並行して、ITサービスも特別な専門サービスではなくなり、コモディティ化が進むことで、「ITはブラックボックス」の時代はいよいよ真の意味で終焉を迎える。IT部門は、“サービスカンパニー”として、顧客である事業部門からサービス品質やホスピタリティを、その他のステークホルダーからは透明性をより強く問われるようになる。次世代IT部門は、“IT事業”の説明責任を果たさねばならず、事業経営者としての説明能力を備える必要性が高まってくる。ITサービスマネジメントは、その透明性を担保するための基盤としても重要なインフラとなるのである。

ITサービス提供の大前提として、社内外の規制やルールの遵守、情報セキュリティの担保などの守りの観点と備えも忘れてはならない。テクノロジー革新が数多の恩恵をもたらす一方で、サイバー攻撃の手法も高度化・多様化し続けているため、皮肉にもその脅威や潜在的な損害リスクは高まる一方である。従来からの情報資産も含めて、多様化・拡大するデジタル資産の保護にコミットし、システム監視体制や、不測事態発生時の応動や復旧活動を準備する傍ら、全社のBCP（事業継続計画）とも連携しながらITサービスとセキュリティの継続性を確保することも、“サービスカンパニー”としての次世代IT部門の責務となるのである。

## 個別アクションの積上げではなく、全社的グランドデザインが求められている

繰返しになるが、「BIOオペレーティングモデル」は、テクノロジーバリューチェーンという新たな価値連鎖の創造と拡大を基本コンセプトに据えた、次世代IT部門の設計思想であり、個別施策の後付け的な総括ではない。次世代IT部門の成立は、全社横断レベルのバリューチェーンがデザインできていることが大前提であり、次世代IT部門の3つの主要役割とその相互連携メカニズムもIT部門に閉じた話ではなく、全社レベルの構造改革につながる話である。したがって、「BIOオペレーティングモデル」への移行とは、IT部門が単体でアドホックな単発施策を順々に実行していくことではなく、IT部門のみならず全社レベルの考え方や行動様式を根底から変革することに他ならない。

これまででも、IT領域で新しいキーワードやソリューションが登場するたびに、それらの採用や導入がIT部門で個別に検討されるケースが多かったが、個別の施策やソリューションの積上げの延長線上に、テクノロジーバリューチェーンを通じた価値創造の実現はない。次世代IT部門の青写真は、1つの機能部門の未来予想図ではなく、将来の環境変化に対する全社的改革構想として描かれるべきものである。IT部門のみならず事業部門も改革対象に含まれるため、当然、多岐にわたる分野での改革施策が具体化・実行されることになるが、全社レベルのグランドデザインとロードマップの下で実行できるか否かが成功を分かつ要諦の1つとなるのである。

（第4回に続く）

---

## 編集・発行

### KPMGコンサルティング株式会社

TEL : 03-3548-5111 (代表電話)

ディレクター 石井 信行

[nobuyuki.n.ishii@jp.kpmg.com](mailto:nobuyuki.n.ishii@jp.kpmg.com)

シニアマネジャー 西川 陽介

[yosuke.nishikawa@jp.kpmg.com](mailto:yosuke.nishikawa@jp.kpmg.com)

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でき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。

© 2016 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.

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