



KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 22

January 2017

特集 2 (経営)

RPAやAIが実現する
働き方革命と企業戦略

kpmg.com/jp



RPA (Robotic Process Automation) や AI (Artificial Intelligence) が実現する「働き方改革」と企業の生き残り戦略

KPMG コンサルティング株式会社

SSOA（シェアードサービス・アウトソーシング・アドバイザー）日本統括

デジタルレイバー・コグニティブ・イニシアティブ日本代表

一般社団法人日本 RPA 協会 専務理事

パートナー 田中 淳一

仮想的労働者 (Digital Labor: デジタル・レイバー)とも呼ばれるロボティック・プロセス・オートメーション (Robotic Process Automation、以下「RPA」)や、人工知能 (Artificial Intelligence、以下「AI」)などに関するニュースを目にする機会が増えています。当初は「RPAやAIの出現で、ホワイトカラーの雇用機会が奪われる」といった論調も見かけましたが、最近ではその可能性が注目されるようになり、企業経営者の関心も高まっています。政府もRPAやAIを今後の日本の成長の切り札と位置付けるとともに、「働き方改革」の推進のためにも重要であるとしています。本稿では、企業がRPAやAIを活用するメリットや導入のポイントなどについて解説します。

なお、本文中の意見に関する部分については、著者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



田中 淳一
たなか じゅんいち

【ポイント】

- RPAやAIを導入することにより、従業員はルーティン作業から開放され、長時間労働が是正される。企業は人的リソースの大幅な削減も可能になる。
- RPAやAIがホワイトカラーの雇用機会を奪うことにはならない。むしろ、より付加価値の高い業務を行う機会を提供する。
- 付加価値の高い業務を行う機会が増えることで、従業員のモチベーションが向上するとともに、場所や時間を選ばない多様な働き方も可能になる。
- 日本企業が得意とするきめ細かな製品づくりやサービスもRPAやAIを活用すればさらに容易になる。グローバルに競争力を発揮するチャンスにもなる。

I. RPAやAIの効果に注目が集まる

1. 経産省自らICTを活用し、残業削減へ。企業経営者もRPAやAIに関心

世耕弘成経済産業相は2016年11月8日、閣議後に行われた記者会見で、経済産業省が、情報通信技術（ICT）を活用した在宅勤務などのテレワークを導入する考えを明らかにしました。国会質疑対応で待機する職員の残業時間を大幅に削減することが狙いです。あわせて、RPAを活用した国会答弁集作成の高度化も検討し、いずれも2017年の次期通常国会からの本格導入を目指すとしていました。

政府が推進する「働き方改革」に、経産省が率先して取り組む姿勢を示すものですが、大臣がコメントするほど、RPAが一般的な概念になりつつあるとも言えます。

RPAに関しては企業も注目しています。私は以前から、このKPMG Insightでも、「RPAの歴史、RPAの3つの段階、RPAがもたらす変革」(Vol.17/Mar 2016)などをマクロな視点から紹介や、「RPAの日本企業への導入による今後のホワイトカラーの姿」(Vol.19/Jul 2016)などについての解説をしてきました。

企業からの引き合いも増えていきます。2016年3月から11月の間だけでも、私はRPAに関連して95社を訪問しました。そのうち提案活動に進んでいるのが約50社、実際に有償でプロジェクトが始まったのが十数社となっています。

さらに特筆すべきは、これらの企業の多くで、経営者の方の関心が高まっていることです。訪問した企業のうち、約半数では、役員クラスの方が直接話を聞きたいとミーティングに参加されました。

KPMGコンサルティングは2016年12月1日、東京で「AI/ロボティクスがもたらす近未来の変化に、マネジメントはいかに向き合い・対応すべきか」と題したデジタル・ストラテジー・セミナーを開催しました。約240人の来場がありましたが、そのうち約4割は執行役員クラス以上の方でした。平日の13:30~17:00というタイムスケジュールにもかかわらず、多くの経営層の方が来場され、RPAやAIに対する関心の高さがうかがえます。

2. RPAやAIはまさにデジタル・レイバー（仮想的労働者）

ここで改めてRPAとAIの定義を確認しておきましょう。私が専務理事を務める一般社団法人日本RPA協会では、RPAについて、「人間のみのみに対応可能と想定されていた作業、もしくはより高度な作業を、人間に代わって実施できるルールエンジンやAI、機械学習等を含む認知技術を活用し、業務を代行・代替する取り組み」としています。

その点で、広義のRPAはAIを含むと言えます。ただし、RPA

やデジタル・レイバーについて、定型事務作業を自動化するものと、AIなど高度な知的処理を自動化するものがあり、分けて考えられることも多いようです。そこで、本稿では、前者のいわゆるソフトウェアロボティクスについてはRPA、後者のコンピュータに人間のような学習能力を持たせ「認識・認知・推論」する技術や、自然言語を理解・推理する「学習・対話」に関する技術についてはAIと表記することにします。

RPAは「ロボット」とは言うものの、生産現場にあるような物理的なロボットではなく、様々な技術を組み合わせたバーチャルなものです。RPAはこれまで人間のみのみに対応可能とされていた作業やより高度な作業を人間に代わって実施することができます。工場で産業用ロボットが製品を組み立てるように、バックオフィスにおけるデータ入力などをRPAによって行えるようになります。

AI技術を活用すれば、定型作業だけでなく知的な判断作業も自動化できます。人間の指示にのっとった対応のみでなく、自ら学習してルールを作ることや、意志決定に必要な情報を自ら取得し適切な判断をしたり、人間の質問を理解して適切な回答をすることができます。こういった点から、RPAを「手足」、AIを「頭脳」と表現することもあります。

RPAやAIがこれまでのERPパッケージなどと大きく異なるのは、RPAやAIは人間をサポートするツール以上に、「デジタル・レイバー（仮想的労働者）」そのものであることです。業務が複雑で難易度が高いものであっても、一連の業務全体を自動化の対象とすることが可能です。

3. RPAやAIが業務の効率化・コスト削減に大きく貢献

RPAやAIと聞くと、難しく考える人が多いのですが、実際には人間が教えた作業を自動処理するものであると考えていただくとわかりやすいと思います。

ただし、RPA、AIそれぞれに、得意不得意があります。たとえばRPAは事務処理業務と親和性が高いのが特色で、大量処理、反復的な作業が得意です。具体的には、図表1のように経理・財務（請求書処理、経費精算、日次速報作成等）、給与・福利厚生（人事情報修正、年末調整等）、申込処理（申込書入力、不備チェック等）、営業事務（顧客情報入力、名寄せ処理等）など定型な事務処理業務で効果が大きいでしょう。

一方AIは、文字や音声、画像などの非構造化情報を認識するとともに、これらのデータの特徴を自ら学習し認識精度を向上することもできます。人間の手書きの文字を高精度で読み取することもできます。また、インプット情報（問い合わせ）とアウトプット情報（答え）からルールを構築することも可能で、特定分野に限れば、コールセンターで顧客からの問い合わせに対応するといったこともできます。

【図表1 RPA・デジタルレイバーとは？】

RPAとは、定型事務作業を自動化するものと、AI等で高度な知的処理を自動化するものがあり、前者は、ビジネスにおいて効果が実証済。



RPAやAIは、様々な効果が期待できます。まずは品質向上です。RPAやAIは基本的にミスをしません。事務ミスを大幅に削減でき、継続的かつ安定的に業務を実施することが可能です。

また、スピードが人間の150~200倍と、極めて速いのも特長です。導入・変更対応のスピード（期間）、効果創出までのスピード（期間）、業務実施スピードも圧倒的に速くなります。

もちろん、多くの企業から期待されているのが業務の効率化によるコスト削減です。人間の介在が不要となるため、リソース制約をほぼ受けずに、作業の多重実行が可能です。これまで、業務コストを削減するためにはBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）サービスなどを利用し、人件費の安い地域や国へ委託するのが一般的でした。しかし、最近では中国やインドなどの人件費が高騰し、その格差を利用したコスト削減が難しくなっています。また、コストを追求し新興国に業務を委託すると品質の確保が難しくなります。

RPAやAIであれば国内で品質を担保できます。さらに、人件費格差や標準化を元にしたコスト削減は15~30%が限界ですが、RPAやAIを活用したコスト削減は日本における弊社のプロジェクト実績も踏まえると40~75%が可能です。

RPAを活用した、請求書の処理や経費精算、申込書の入力・不備チェックといった定型作業の自動化については、既に導入企業において効果が実証されています。たとえば経費精算のチェックをRPAで行うと、100件（人間が行うと約200分）の照合作業が1分で済みます。また、ある大手生保企業では、保険申込書の不備チェックのために、これまで200人が必要でしたが、RPAの導入により、それが十数人まで削減できたといえます。

II. RPAやAIが「働き方改革」を実現

1. RPAやAIの導入により、長時間労働の是正が可能

前述したように、政府は積極的に働き方改革を推進しています。企業にとっても、労働力人口の減少が避けられないなか、企業競争力を維持するためには働き方を変えざるを得ないとする声が増えていきます。さらに最近では、長時間労働是正への取り組みが大きく注目されています。

私もセミナー会場などで企業経営者から「RPAやAIの導入により、働き方改革は可能か」といった質問をよく受けます。結論から言えば、RPAやAIの導入は企業の働き方改革を大きく支援すると考えられます。

最大の理由は、RPAやAIを導入することにより、人間が行っていた多くの作業を自動化し、人間が行わなくて済むようになるからです。特に定型作業については大幅に削減できます。

たとえば、ERPシステムから特定条件のデータを抽出し、エクセルファイルに張り付けて、一定の計算を行い、計算結果の承認を得たうえで、別のウェブシステムに登録するといった定型作業を、RPAであれば極めてスピーディーかつミスなく、24時間365日、繰り返して行うことができます。

という「営業職などでは適合性が低いのではないか」と尋ねられることもあります。営業職でも、発注書の作成、交通費の精算など、定型業務は意外と多いものです。1日の業務のうち、定型業務に費やす時間が1時間あったとすれば、それをなくすだけでも残業時間の削減になり、営業活動など本来の業務に注力することができるようになります。

2. RPAやAIが多様な人材の活用を実現する

長時間労働の是正などの働き方改革は、ノー残業デーを設定したり、サービス残業の撤廃を掲げたりするだけでは実現しません。労働時間を短縮しても利益をあげられる仕組みが必要です。

その点で、RPAやAIの普及は、これらの実現を支援するものになるでしょう。定型業務をRPAやAIなどにシフトすることにより、人間は本当に人間にしかできない、より付加価値の高い業務に特化することができます。従業員をルーティン作業から解放するのみならず、時間を創出し、職場のモチベーションを向上させることで、収益性の向上や業務効率の改善ができるのです。

今後は、場所や時間にとらわれないテレワークを導入する企業も増えると考えられますが、ここでも、定型業務を減らすことができれば、時間当たりの給与を増やすことができます。「小さな子どもがいるので、1日4時間、週3日間だけ働きたい」といった人のニーズにも応えることが可能になります。ワークライフバランスの充実を実現するとともに、女性や高齢者、外国人など多様な人材の活用もできることになるでしょう。

少子高齢化・人口減少にともなう労働力不足が懸念されるなか、優れた人材の確保という点でも期待ができると思います。

III. RPAやAIはホワイトカラーの仕事を奪うのか

1. 人間がやらなければならない仕事は必ず残る

前述したような効果を踏まえれば、RPAやAIが既存の業務に大きな影響を与えることは容易に想像できます。

2025年までに全世界で1億人以上の知的労働者、もしくは1/3の仕事がRPAに置き換わるという予想もあります。

英オックスフォード大学でAIなどの研究を行うマイケル・A・オズボーン准教授らは2013年、論文『THE FUTURE OF EMPLOYMENT: 雇用の未来』のなかで、今後10~20年程度で、米国の総雇用者の約47%の仕事が自動化される可能性が高いと結論づけています。日本においては、野村総合研究所との共同研究で49%の仕事が自動化されるという試算がされています。また、経済産業省が2016年4月、「新産業構造ビジョン中間整理」において、AIやロボットなどの技術革新に対応できなければ、2030年度には国内雇用が735万人減るという試算を発表しました。

ただし、これらの数値をもって「自分たちが行っていた仕事は奪われる」と考える人がいれば早計です。

時代の移り変わりにより、かつてあった仕事がなくなったり、新しい仕事が生れたりすることは昔から起きています。産業革命の時代から、単純作業や肉体労働が機械に置き換わってきました。

就業構造も時代とともに変化しています。日本における農業への就業者数は1950年には就業人口の45%ありましたが、高度経済成長期以降、大きく減少し、現在は1%程度に減少しました。ではそれで全体の仕事が少なくなったかと言えばそうではありません。就業構造がサービス化、第3次産業化し、産業別就業者構成割合が変化していった、すなわち、それまで農林漁業に就業していた人が、ほかの産業の仕事に就くようになったわけです。

RPAやAIが普及しても、人間がやらなければならない仕事は必ず残りますし、それが企業の優位性や生き残り戦略にも繋がってくると考えられます（どのような仕事求められるようになるかは後述します）。

2. プロセスの分析・改善、意志決定の自動化はまだ研究段階

「AIが進化すると、いずれはプロセスの分析・改善、意志決定も自動化できるようになるのではないか」という声を聞くこともあります。「作業者だけではなく管理者も要らなくなる」というわけです。私はまだ、そこまでやってくれるAIが登場するには時間がかかると考えています。

AIにも弱いAI、強いAIがあります。たとえば、ウェブサイトのアクセスログやSNSでのつぶやき、コールセンターで収集した顧客の声などの非構造データのなかから情報を読み取ったり、ナレッジデータベースや大量ソースを活用し、問い合わせに対する回答を行ったりといったことは弱いAI、単純に言うと機能特化型AIでも可能です。

売れている営業マンの行動を分析したり、ニーズの高い顧客を探し出し、必要な行動を促したりといった「営業部長代わり」のAIも、やろうとすればできないわけではありません。ある決まったルールがあり、特異点を抽出したり、逆に、蓄積情報からルールを作成したりすることはできるのです。

ただし、スタートアップなど、ゼロからビジネスモデルを創出するようなAIはまだ難しいところです。まっさらな状態からUberやiPhoneを生み出すことができるような強いAIや、ドラえもんのように何でもできる強いAIはまだありません。

3. RPAやAI導入によるスキルセットの変化が求められる

2016年3月、Google Deepmind社の「AlphaGo（アルファ碁）」が、世界最強の棋士とされていた韓国のイ・セドル9段を4勝1敗

で下しました。この結果をもって、「人はAIに取って代われ、雇用はなくなっていく」と言えるかどうかは疑問です。

というのも、見た目としては1人の人間と1台のコンピュータの対戦ですが、コンピュータの裏には、数十人の技術者がいます。言い換えれば、プロ棋士1人对技術者数十人の戦いで、数十人の雇用が創出されている、とも言えると思います。

RPAやAIが普及しても、人間が担うべき機能は必ず残ります。さらに、これらの普及に伴い、人間に新たなスキルセットが求められるようになって考えられます。

RPA/AI時代には、業務を「実行」する能力から「理解・分析・設計」するスキルが重要になるでしょう。たとえば、現状の業務にどの程度の効率化余地があり自動化が可能なのかといった「業務の分析・設計スキル」のほか、RPAやAIの適合性など「テクノロジーの理解・設計スキル」、さらに「ユーザーのニーズの理解・分析スキル」などです。見方を変えれば、RPAやAIの導入が進むほど、これらの人材に対する需要も高まることになるわけです。

企業内でのRPA統括専門部隊の新設や、RPAの製作やリスクマネジメントなどを専門に行うサービス会社もこれから数多く誕生しそうです。BPOやSSC（シェアード・サービス・センター）などのベンダーにとっても、RPAやAIの活用が事業戦略の要になるでしょう。

インターネットが生まれたころ「いずれ人間がすべき仕事はなくなる」とも言われました。しかし実際には、インターネットの誕生により、数多くのビジネスが生まれ、巨大な雇用が創出されました。RPAやAIについても大きな可能性があります。

IV. RPA/AI時代に生き残る企業の条件

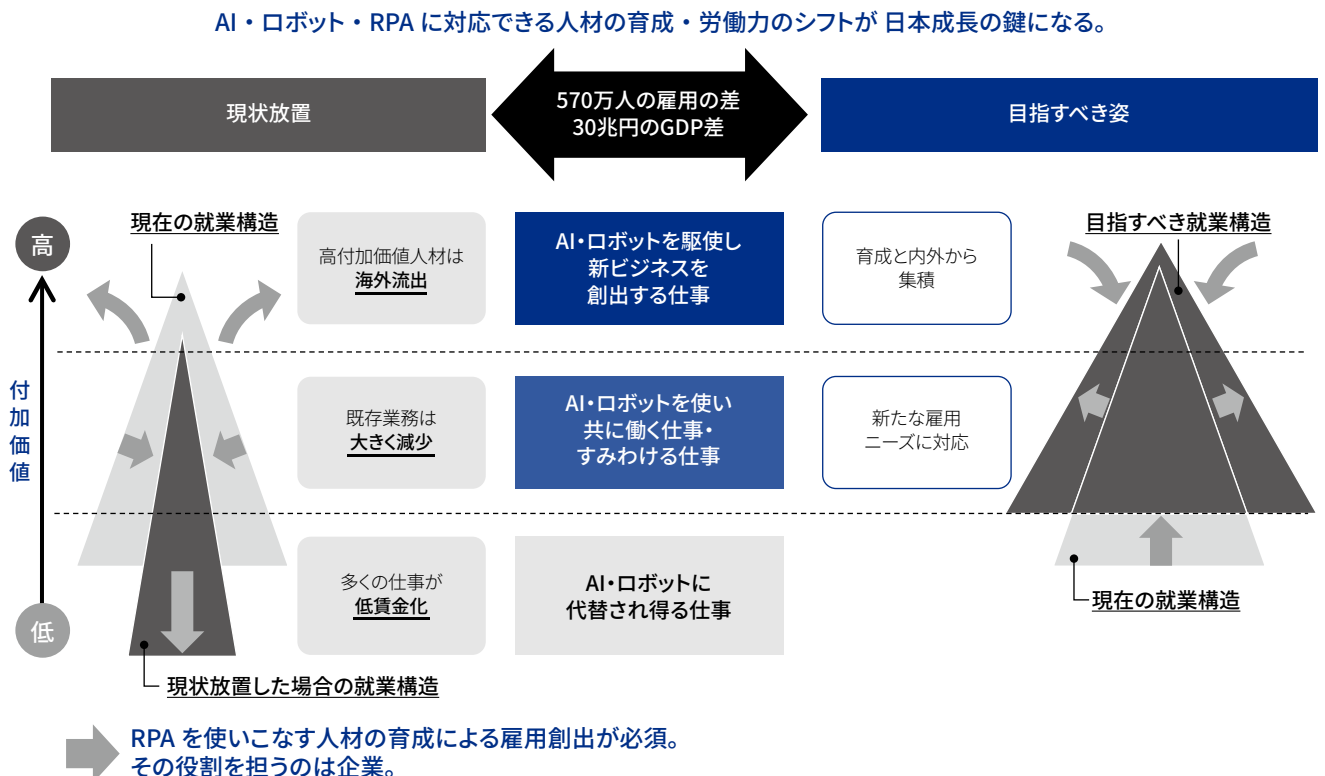
1. RPA/AI時代のマクロ就業構造転換

本格的なRPA/AI時代が到来しようとしています。ここで優位性を発揮し生き残る企業の条件は何でしょうか。

経済産業省は2016年4月、「第4次産業革命」とも呼ぶべきIoT（モノのインターネット）、ビッグデータ、ロボット、AIなどによる技術革新に対応し、日本企業がさらに成長するための方向性を示した「新産業構造ビジョン」の中間整理を行い、公表しました（図表2参照）。

同ビジョンでは、「就業構造転換のポイント」として「AIやロボット等の出現により、定型労働に加えて非定型労働においても省人化が進展。人手不足の解消に繋がる反面、バックオフィス業務等、我が国の雇用のボリュームゾーンである従来型のミ

【図表2 RPA時代のマクロ就業構造転換】



出典：「経済産業省：新産業構造ビジョン中間整理」を元に KPMG 作成

ドルスキルのホワイトカラーの仕事は、大きく減少していく可能性が高い。「一方、第4次産業革命によるビジネスプロセスの変化は、ミドルスキルも含めて新たな雇用ニーズを生み出していくため、こうした就業構造の転換に対応した人材育成や、成長分野への労働移動が必要」としています。

また、「第4次産業革命による就業構造変革の姿」として、現状を放置し、AI/ロボットに力を入れなければ「AIやロボット等を創り、新たなビジネスのトレンドを創出する仕事」は海外に流出し、「AIやロボット等を使って、共に働く仕事、およびAIやロボット等と住み分けた仕事」も大きく減少する。「AI やロボット等に代替され得る仕事が増え、多くの仕事が低賃金化する」と指摘しています。

目指すべき姿は、グローバル市場を獲得し、質・量ともに十分な仕事が内外から集積し、新たな雇用ニーズに対応できることです。企業はその役割を担っています。

2. RPA / AI時代に必要とされる人材

RPA/AI時代は仕事の種類が変化していくことになります。「新産業構造ビジョン」に示されたように、現状放置では、多くの業界・企業で、RPAやAIに仕事が代替され、低賃金化が進むことになります。それを防ぎ、「目指す姿」に近づくためには何をすべきでしょうか。

私は、大切なのはやはり人材だと考えます。さらに、RPA/AI時代に必要とされる人材は大きく5つに分類できると考えています。それは、「新ビジネスストラテジスト」、「次世代テクノロジスト」、「業務デザイナー」、「共感スペシャリスト」、「ロングテール専門家」です（図表3参照）。

まず「新ビジネスストラテジスト」は、RPA/AIを使いこなし、技術を踏まえた範囲の広い問題を大局的にとらえ、洞察・意志決定を実施する人材です。

「次世代テクノロジスト」は、RPA/AI技術を駆使し、次世代の新しい人工知能ソフトウェアを生み出す人材です。

「業務デザイナー」は、RPA/AIの判断プロセスを理解し、RPA/AIを活用して業務を構築、管理・監視も実施するビジネスをデザインし、テクノロジーとの橋渡しをする人材です。

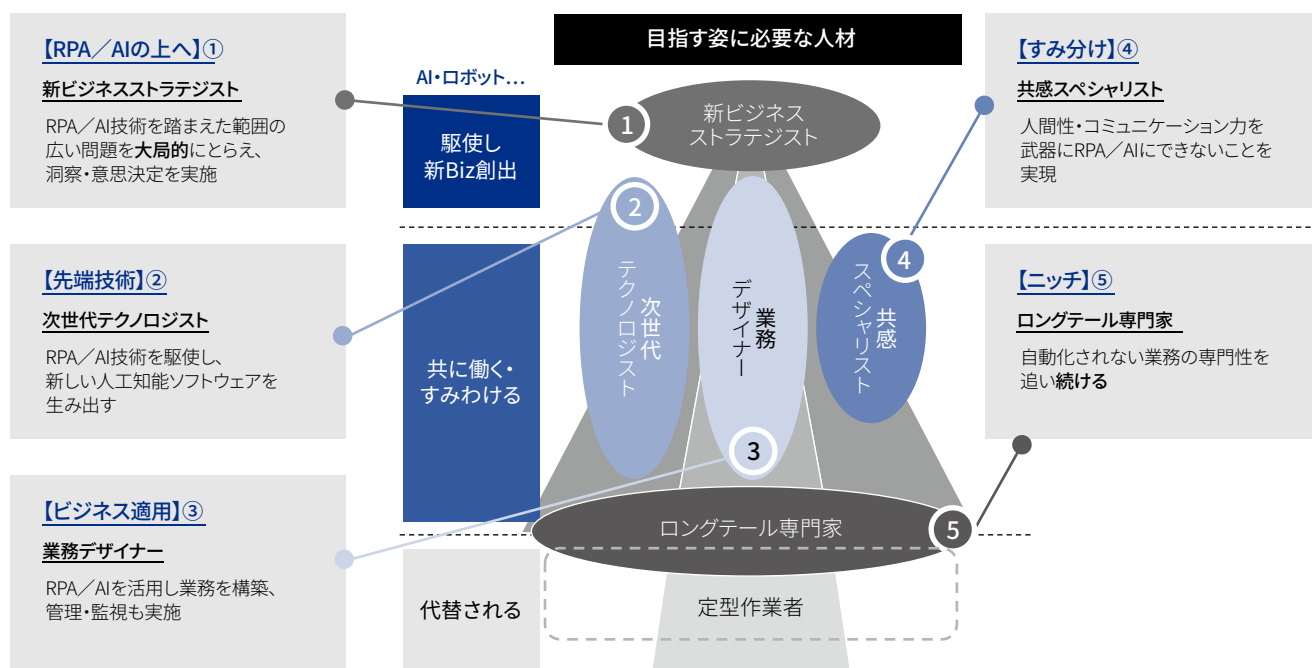
「共感スペシャリスト」は、相手の話をきちんと聞き、その時の感情などを踏まえた会話をするといった、人間性・コミュニケーションを武器に、RPA/AIにはできない、体系化が難しい分野で強みを発揮する人材です。

最後の「ロングテール専門家」はいわばニッチな世界で、ROI（費用対効果）の観点から自動化されないような業務の専門性を追いつける人材です。

どれが優れていて、どれが劣っているというものではありません。企業の成長戦略によって必要な人材は異なります。「我が社はRPA/AIと共存し、RPA/AIができないコミュニケー

【図表3 RPA/AI時代に必要とされる人材】

RPA 時代は仕事の種類が変化していく。多くの業界・企業で、同様のことが起きる。



出典：KPMG

ションを活用する世界で生きていく」ということであれば「共感スペシャリスト」が重要になります。

企業によっては、複数のタイプの人材を有するところも出てくるでしょう。スキルセットが変化するなかでは、従業員自身の意識改革も必要になります。そのなかでどのように自分のキャリア向上を図るか考え行動することが求められます。

3. 「我が社ならではの」RPA / AI活用を検討し、人材を開発する

RPAやAIを活用したいと考える企業は、どこから取り組むべきでしょうか。ここで注意したいのは、当然ながら、RPAやAIの導入は、手段であって目的ではないことです。残念ながら、一部の企業では「社長・役員からAIで何かやれと言われたので」といったように、RPAやAIありきになっているところがあります。

大切なのは、自社が実現すべき経営課題をきちんと理解し、そのうえで、「RPAやAIを使った我が社なりの解決ビジョン」を示すことです。

業務を効率化したい、ペーパーレス化したい、ワークスタイル変革をしたい、顧客のニーズに合った品揃えやサービスを提供したい、法制度に適切に対応したいなど、問題意識から入っていかないとなかなかうまくいきません。

「RPAやAIは何でもできるらしい」という話が独り歩きをしています。やろうと思えばいろいろなことができますが、現時点および当面の認知技術においては、最初はやはり、ルールを与えてあげるか、問題の解き方を教えてあげなければなりません。まずはそれを決めないといけないのです。

ただし、RPAもAIもまだ発展途上で、評価の定まったものはまだ多くありません。という、導入に慎重になるかもしれませんが、幸いRPAやAIは、ERPなどと比較すると活用する方法を見極めれば非常に安価です。まずは一部の業務でパイロット的に使ってみて、自社への適用可能性の検証や技術動向の調査などを実施し検討することもできます。

必要なスキルを持つ人材開発も大切です。RPA / AI時代に対応するためには自社にどのような人材が必要であり、足りないとすればどのような人材なのか、社内のリソースや適性を可視化することが大切です。いわゆるタレントマネジメントです。そのうえで、人材についても早期・小規模に導入しながら、トレーニングや採用を行い、人材面での対応を徐々に進めています。

V. RPAやAIを活用して国際競争力を強化してほしい

RPAやAIの導入を検討する際、どうしてもどのテクノロジーを使ったツールを入れるのがベストかという考えになりがちです。テクノロジーから入ってしまうと、本質を見失ってしまうことがあるので注意したいところです。技術も大切ですが、私は業務を支援する手法の1つとしてとらえたほうが良いと考えています。

たとえば、技術論ではなく、RPAやAIを導入することにより創出された時間や削減できたコストを何に使うのかという視点の方が重要です。その点では、RPAやAIの導入を、「我が社はこれから何を強みにして生きていくのか」という議論のきっかけにしてほしいと思います。

ときには「この業務は長年やってきたが、本当に必要なのか」と考える必要があります。部署ごとに異なる帳票を何枚もつくっているといった企業もあるでしょう。早い段階から自社の業務の見直しに取り組み、変化に備えたいところです。

残念ながら、RPAやAIの技術開発については、日本は遅れています。米国や英国をはじめ、中国にも水を空けられている状況です。AI関連の論文数をみると、なんと日本は米国の10分の1程度しか出されておらず、数字だけみると絶望的にも見えます。ただし、日本企業にはRPAやAIを活用する土壌があると感じています。これまでの自動化はどちらかと言えば、大量の業務を標準化し、コストダウンを図るといったものでした。スケールメリットの点ではグローバルな大手企業のほうが有利でした。欧米で開発されたソリューションに業務を合わせざるを得ないといった課題もありました。

RPA / AIを活用すれば、これまで対象外とされていた業務量の小さな機能の自動化も可能になります。きめ細かなサービスを得意とする日本企業、さらには中堅中小企業でも導入でき、強みを発揮することができます。

日本企業の国際競争力発揮のためにもRPAやAIは大きな手助けになるはずで、ぜひ活用し、成長に繋げてほしいと願っています。

※文中の社名、商品名等は各社の商標または登録商標である場合があります。

本文中では、Copyright、TM、Rマーク等は省略しています。

【バックナンバー】

仮想的労働者（Digital Labor・RPA）が変える企業オペレーションとホワイトカラーのあり方
（KPMG Insight Vol.17／Mar 2016）

仮想的労働者（Digital Labor・RPA）の日本企業への導入による今後のホワイトカラー業務の姿
（KPMG Insight Vol.19／Jul 2016）

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

—————
KPMG コンサルティング株式会社
パートナー 田中 淳一
TEL: 03-3548-5111（代表番号）
Junichi.J.Tanaka@jp.kpmg.com

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

www.kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複製・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

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。

© 2017 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants 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.

© 2017 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA 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.

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