



# 『価値循環』が日本を動かす ～人口減少下に求められる旅行業界の新成長戦略

松江 英夫  
デロイト トーマツ インスティテュート (DTI) 代表  
Chief Executive Thought Leader  
2024年2月27日

# プロフィール



## 松江 英夫 Hideo Matsue

デロイトトーマツグループ 執行役  
デロイトトーマツ インスティテュート (DTI) 代表  
Chief Executive Thought Leader

中央大学ビジネススクール 大学院戦略研究科 客員教授  
事業構想大学院大学 客員教授

経済同友会幹事、「経済・財政・金融・社会保障委員会」委員長  
国際戦略経営研究学会 常任理事

フジテレビ「Live News α」コメンテーター (金曜日)

連絡先) [hmatsue@tohmatu.co.jp](mailto:hmatsue@tohmatu.co.jp)

### 主な著書

『価値循環が日本を動かす 人口減少を乗り越える新成長戦略』(企画・監修・共著 2023年)

『「脱・自前」の日本成長戦略』(新潮社 2022年)

『両極化時代のデジタル経営—共著：ポストコロナを生き抜くビジネスの未来図』  
(ダイヤモンド社 2020年)

『自己変革の経営戦略～成長を持続させる3つの連鎖』  
(ダイヤモンド社 2015年)

など多数

# 『価値循環が日本を動かす 人口減少を乗り越える新成長戦略』

## 著書紹介



### 出版概要

発行 日経BP社  
著者 デロイトトーマツグループ  
売価 1,980円（税込）

## 内容

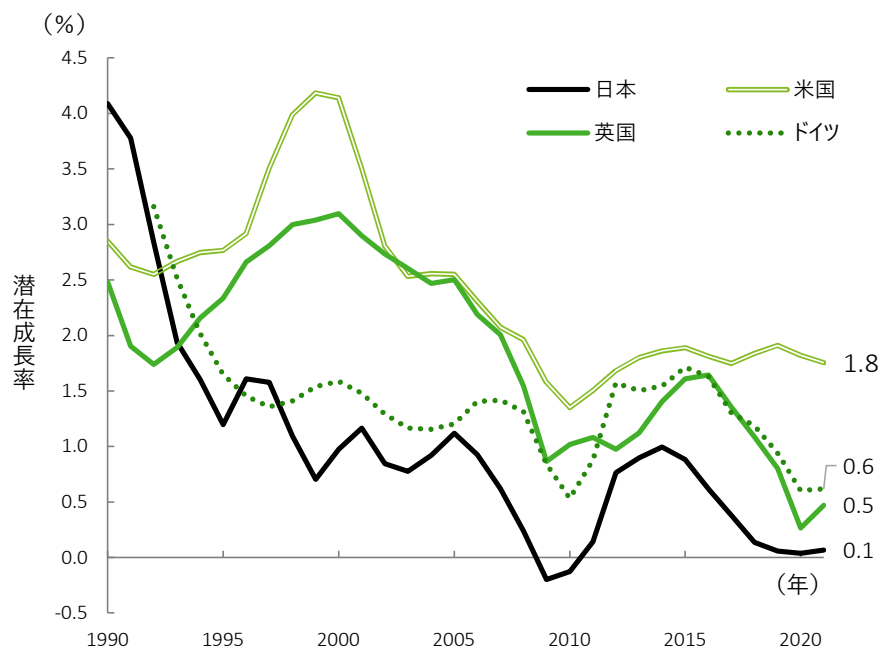
- 「失われた30年」をへて人口減少に直面し、日本は「これ以上成長できない」という停滞感に覆われている。
- 本書では発想を転換し、日本が人口減少を乗り越えるための新成長戦略を「価値循環」という考え方を軸に提唱する。
- 「価値循環」とは、ヒト・モノ・データ・カネという「4つのリソース」の循環と、人口減少下でも増加する「4つの機会」とを掛け合わせ、新たな需要創出の機会を切りひらく考え方だ。
- さらに、「価値循環」の考え方を、環境・エネルギー、モノづくり、ヘルスケア、観光、地域創生という5つの領域に当てはめ、日本の課題と強みが交差する10のテーマに関し具体的需要創出シナリオを提示する。
- 今後世界人口が減少局面に入ること考えれば「価値循環」は、「22世紀型」の成長モデルとしてこれからの世界全体の羅針盤となる可能性を秘めている。

目次	第1章 変われなければ日本は沈む 求められる「発想の転換」
	第2章 価値循環がもたらす成長のダイナミズム
	第3章 持続的成長を可能にする4つのリソースの循環
	第4章 発想の転換が呼び込む4つの機会
	第5章 日本を動かす10の需要創出シナリオ
	第6章 世界に先駆けた「22世紀型」成長モデルへ

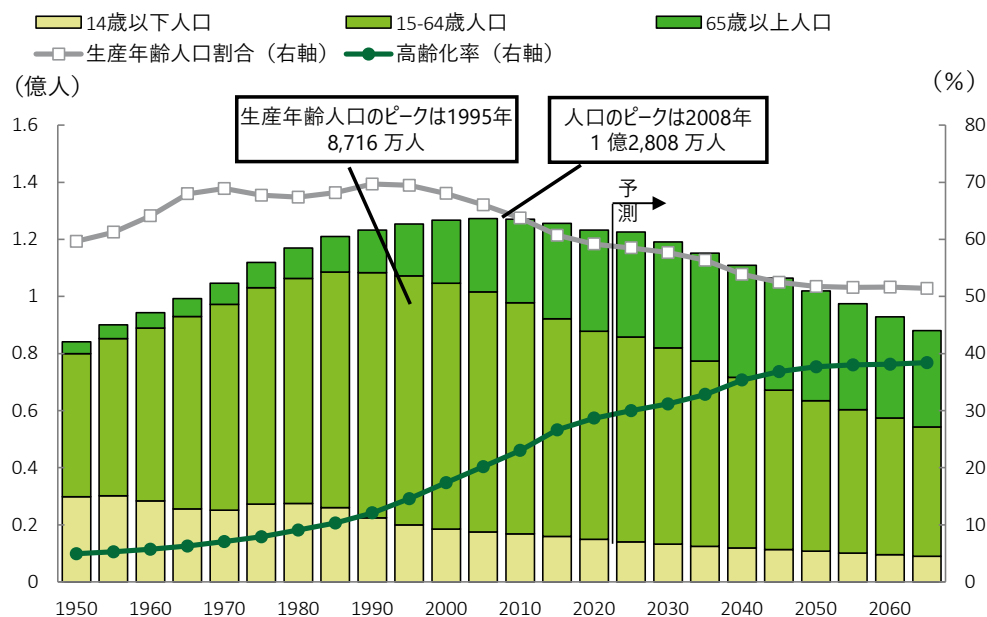
# “失われた30年”の真因と 「日本を動かす」アプローチ

# 「失われた30年」の間、日本の潜在成長率は低迷、人口に関する2回（生産年齢人口、総人口）に渡るピークアウトもあり長期停滞の様相だった

## 各国の潜在成長率の推移



## 日本の人口構成の推移



データソース：日本銀行([https://www.boj.or.jp/research/research\\_data/index.htm](https://www.boj.or.jp/research/research_data/index.htm))  
 米議会予算局 (<https://www.cbo.gov/data/budget-economic-data>)  
 欧州委員会(<https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>)

データソース：総務省「令和2年国勢調査」(<https://www.stat.go.jp/data/kokusei/2020/index.html>)  
 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」  
 ([https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/db\\_zenkoku2017/db\\_zenkoku2017gaiyo.html](https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/db_zenkoku2017/db_zenkoku2017gaiyo.html))  
 注：生産年齢人口割合は15～64歳の人口を総人口から年齢不詳の人口を差し引いた値で割ったもの。  
 高齢化率は65歳以上の人口を総人口から年齢不詳の人口を差し引いた値で割ったもの

# 日本の成長に向けては「過去からの供給過剰と将来の需要不足」という構造課題を克服し、“横割り”の発想の下で「新たな需要」を創出するメカニズムが求められる

## 人口減少下における「新たな需要」の創出

### 📌 既存の枠組みにおける需要創出・縦割りの限界

- 人口増に依存した成長が前提（良いモノをより安く）
- 供給者視点でのモノ重視（コスト競争力、売り切り型）
- 既存の業種・業界内での過当競争
- 縦割り構造での市場（業種・業界、官民の範囲が固定化）

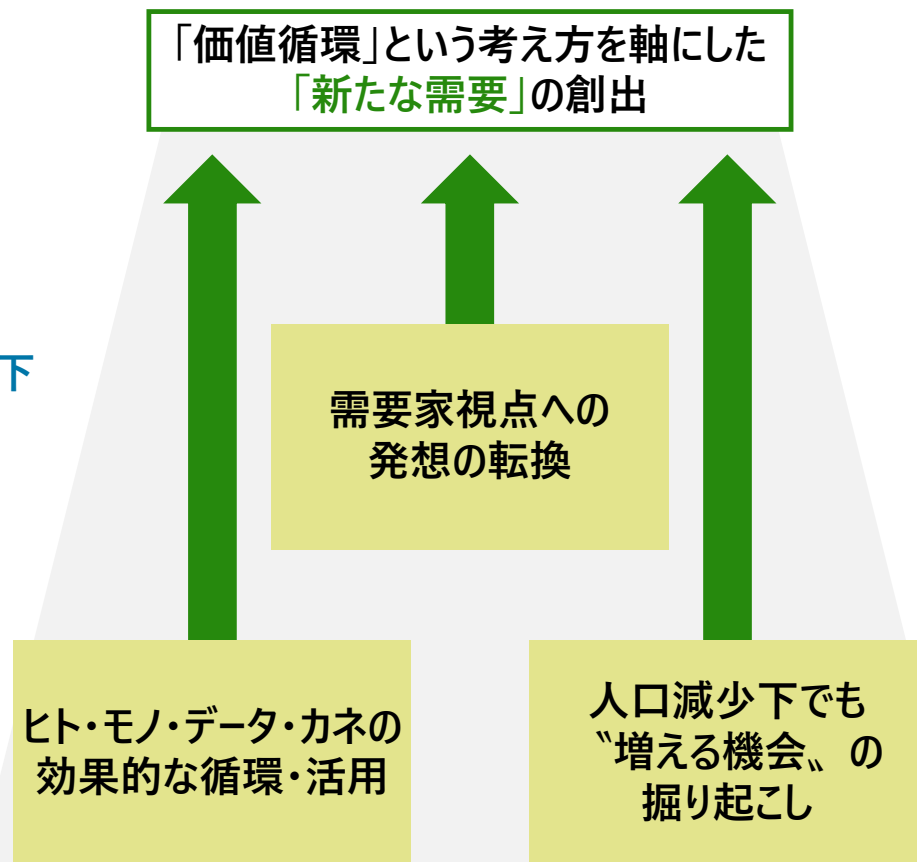
⇒成熟経済において既存の枠組み下では現状維持が精一杯

### 💡 従来の枠組みを越える「新たな需要」・横割りの発想

- 人口増に依存しない需要の開拓（良いものを“より高く”）
- 需要家視点でのソリューション重視
  - ・“個客”の多様なニーズに供給者が「垣根」を越えて価値を共創
- 社会課題解決型の需要（社会価値と経済価値の両立）
- “共助”領域における官民連携、異業種連携（“新たな公”）

⇒既存の枠組みを乗り越える“横割り”で潜在的な成長余地を引き出す

## 日本を動かす手立て＝需要創出と価値循環

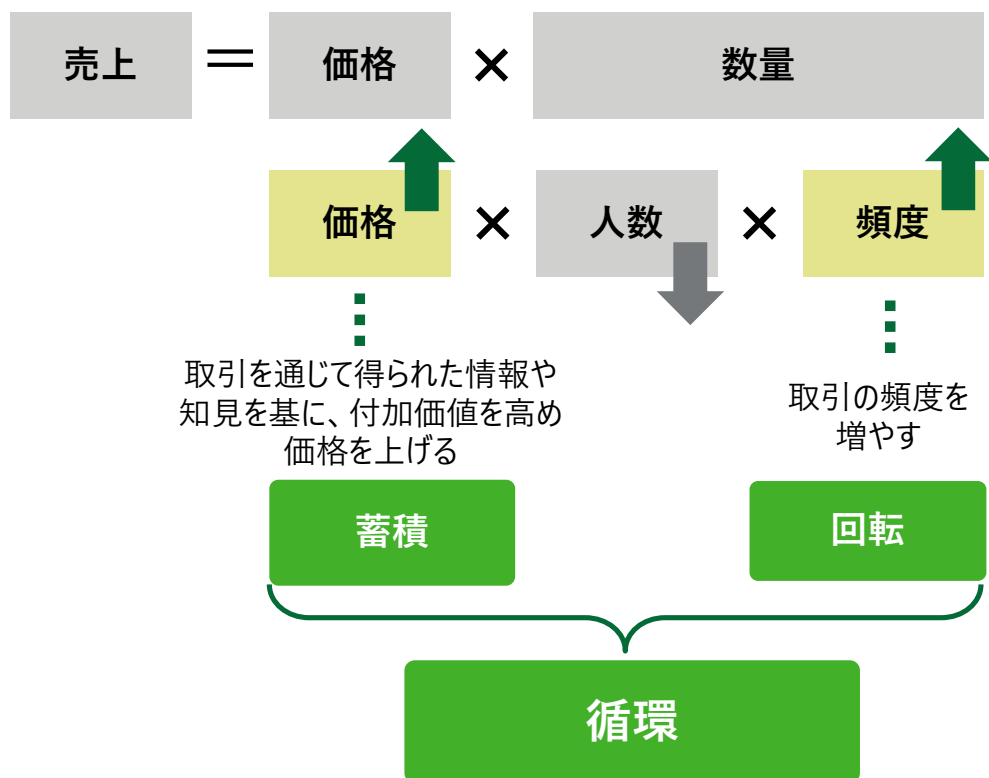


# 「価値循環」による新成長戦略

「循環」は、取引頻度を増やす「回転」と、価値を高める「蓄積」からなる。回転と蓄積を増やすことで人口増に依存せずに成長してゆくことができる

循環 = 「回転」 + 「蓄積」

企業を例にとると...



日本における“循環”の3つの意味、合理性

① 既存の産業における生産性向上

供給過剰を解消し、低価格化の解消や全体的な無駄を削減し生産性を高める

② 予見可能性・持続可能性が高まり将来に向けた投資を生む

持続可能性の高まりが予見可能性を高めることにより、経済停滞の要因である将来不安を軽減し将来への投資拡大を生む

③ 新たな需要（マーケット）の開拓

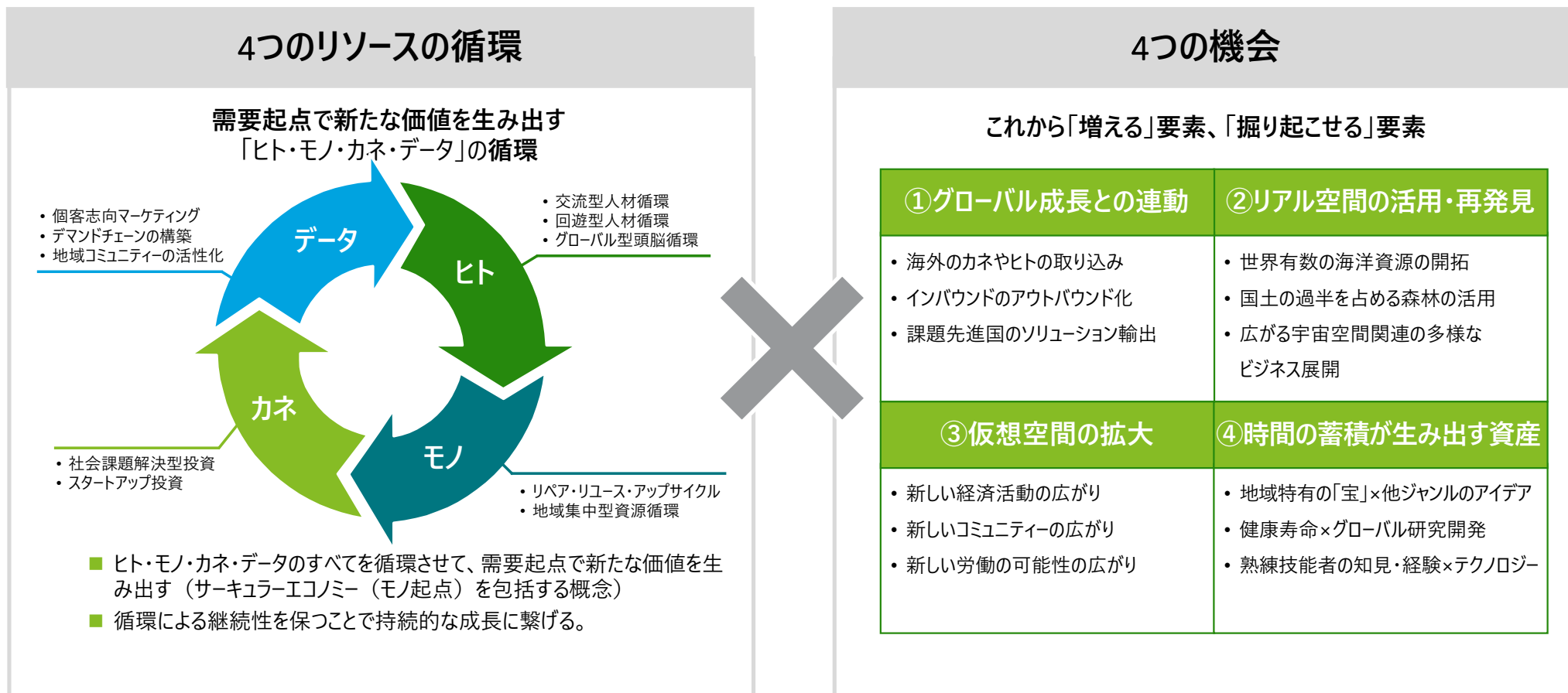
需要起点でのニーズを深く捉え、産業横断のつながり、連携度を高めるソリューションで需要創出する

「良いモノをより安く、多くの人に売る」ことを是とした時代から、「良いモノをより高く、繰り返し使ってくれる人に売る」ことを目指す時代になる



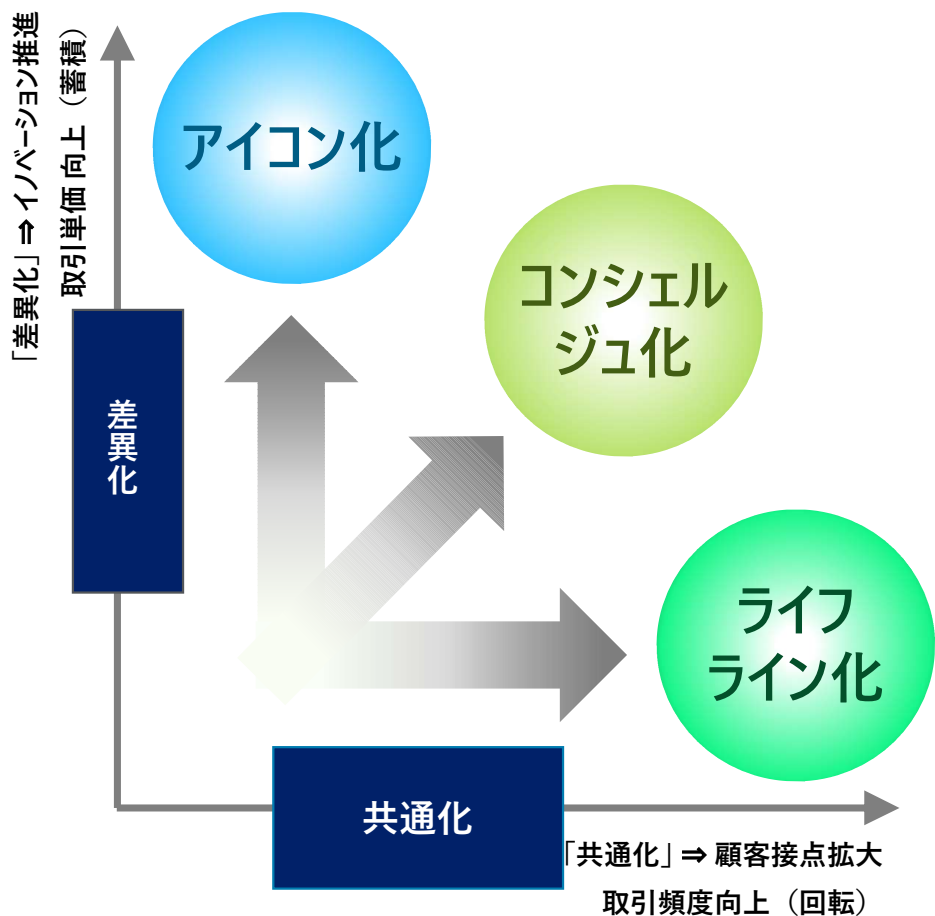
# 価値循環：4つのリソース（ヒト・モノ・カネ・データ）を循環させ、4つの機会に適用することで「新たな需要」を創出する

価値循環 = 4つのリソース循環 × 4つの機会



# 人口減少下で勝ち残る企業戦略においては、取引頻度を増やすための「共通化」と、価格を上げるための「差異化」の2軸に基づいたビジネスモデルの構築が求められる

## 価値循環を促す2つのドライバー（差異化と共通化）



## ビジネスモデルの3類型

	ライフライン化	コンシェルジュ化	アイコン化
提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>幅広い範囲の製品・サービスを安価で安定的に提供する信頼性と利便性</li> </ul> <p>日々の仕事や暮らしに不可欠な存在</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>異なる商品・サービスを複合し、潜在ニーズを掘り起こす提案力・企画力</li> </ul> <p>かゆいところに手が届く頼りになる存在</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>圧倒的な独自性由来する高度な機能、パフォーマンス、感動等</li> </ul> <p>唯一無二の「拠り所」のような存在</p>
主な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品・サービスラインナップ拡充により顧客接点を拡大</li> <li>経営インフラや業務プロセスの「共通化」を通じた業務効率の改善や需要予測の精緻化を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ライフライン化」と「アイコン化」の双方を融合しつつ、顧客の購買履歴、嗜好などのデータを蓄積することで、提案力・企画力を継続的に向上し、顧客層の拡大と「囲い込み」を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「差異化」を進めるために顧客インサイトを集め、自社の独自性を高めると共に、新たな要素との掛け合わせによるイノベーションを推進</li> <li>固有のブランドを構築し、提供価値を広く訴求</li> </ul>
代表例	<ul style="list-style-type: none"> <li>SBSホールディングス</li> <li>三井倉庫ホールディングス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オイシックス・ラ・大地</li> <li>日本マクドナルドホールディングス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>シマノ</li> <li>エフ・シー・シー</li> </ul>

# 日本にとって重要な社会課題の解決につながるソリューションを、全世界からヒトやカネを呼び込んで生み出し、さらにグローバル規模で展開するグローバル循環による成長が求められる

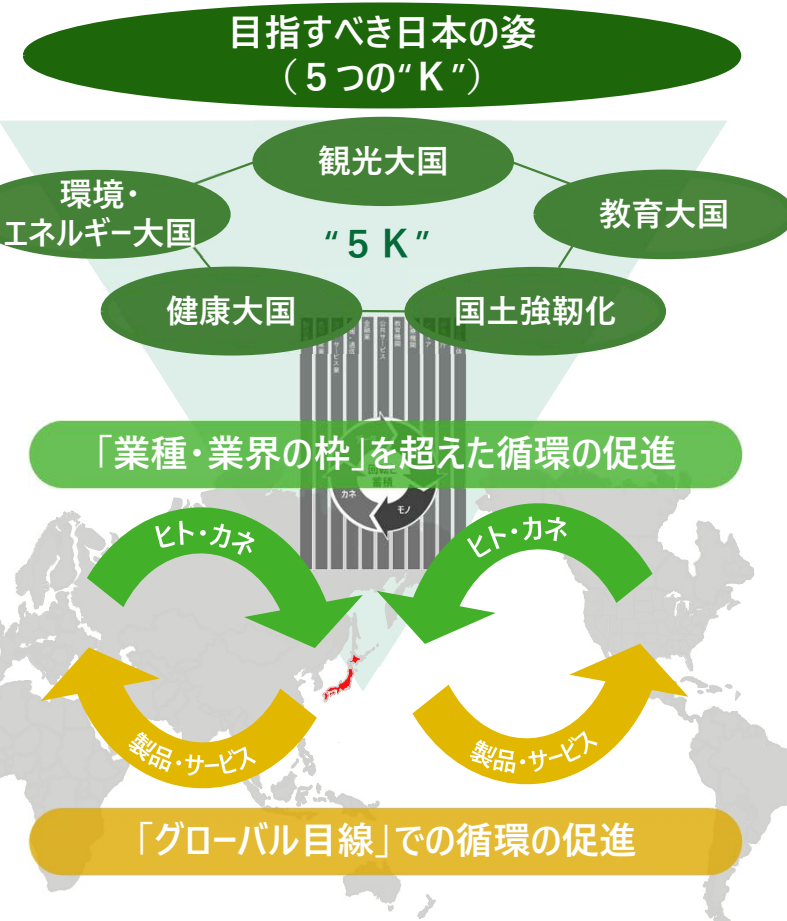
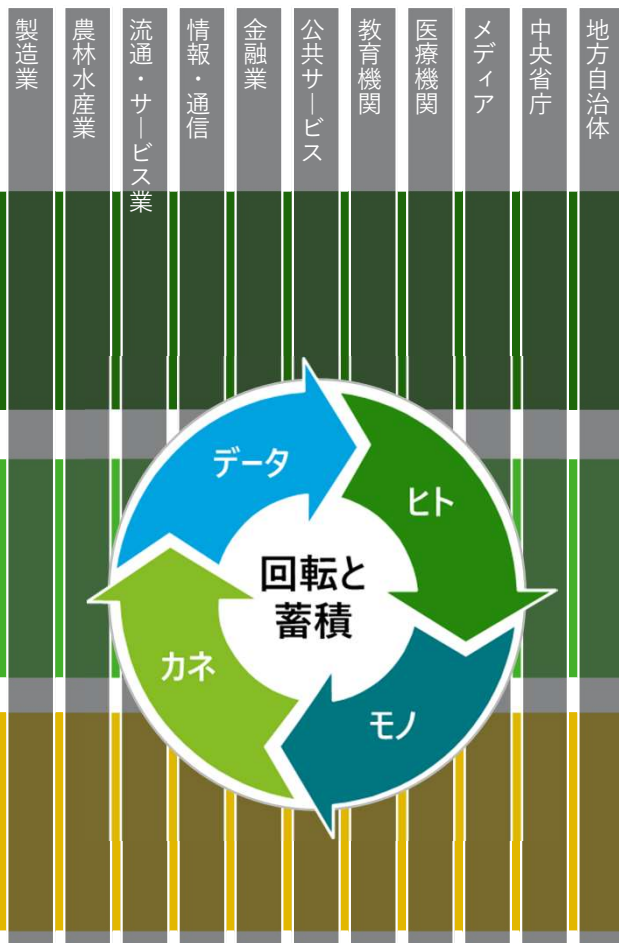
## 価値循環によるこれからの日本の成長戦略

「課題先進国」であることを強みとしてフルに活用し・・・

「縦割り」を廃し、「横割り」で社会課題解決型のイノベーションを推進

全世界からヒトやカネを日本に呼び込む

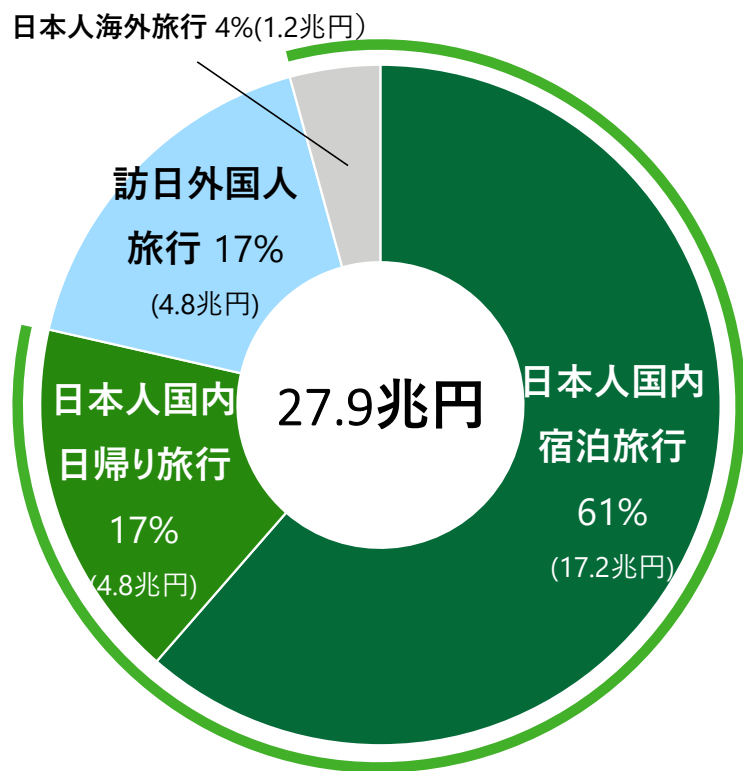
生み出されたソリューションを展開しグローバル規模で新たな需要を開拓



# 人口減少は、需要側の旅行者の母数が減ることを意味するとともに、供給側では人手不足がこれまで以上に加速する懸念がある

## 【旅行者】旅行消費額の8割は日本人

日本国内の旅行消費額（2019年）



データソース：観光庁「旅行・観光消費動向調査 2019年年間値（確報）」（2020年）  
 (https://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/content/001342441.pdf)  
 注：「日本人海外旅行」は国内の消費額のみが含まれる。現地で支払う消費額は含まれない

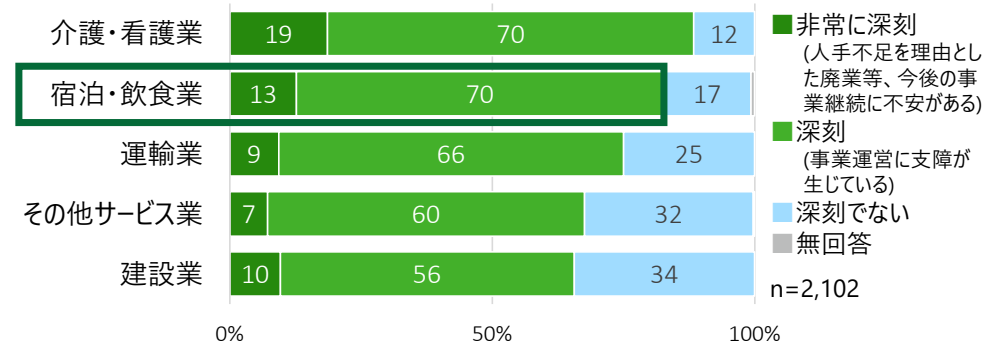
## 【働き手】旅館・ホテルの7～8割が人手不足

人手不足と感じている企業の割合（2023年10月）

正社員			非正社員		
#	業種	人手不足割合	#	業種	人手不足割合
1	旅館・ホテル	75.6%	1	飲食店	82.0%
2	情報サービス	72.9%	2	旅館・ホテル	73.5%
3	建設	69.5%	3	人材派遣・紹介	64.2%
4	メンテナンス・警備・検査	68.4%	4	メンテナンス・警備・検査	54.9%
5	金融	63.9%	5	飲食料品小売／各種商品小売	50.0%

データソース：帝国データバンク「特別企画：人手不足に対する企業の動向調査（2023年10月）」  
 (https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p231103.html) / 注：ランキングは母数が20社以上の業種が対象

人手不足の深刻度（2023年）



データソース：日本商工会議所・東京商工会議所「人手不足の状況および多様な人材の活躍等に関する調査」調査結果  
 (2023年9月28日) (https://www.jcci.or.jp/20230928\_diversity\_release.pdf)  
 注：人手が「不足している」と回答した企業を対象に、深刻度を質問

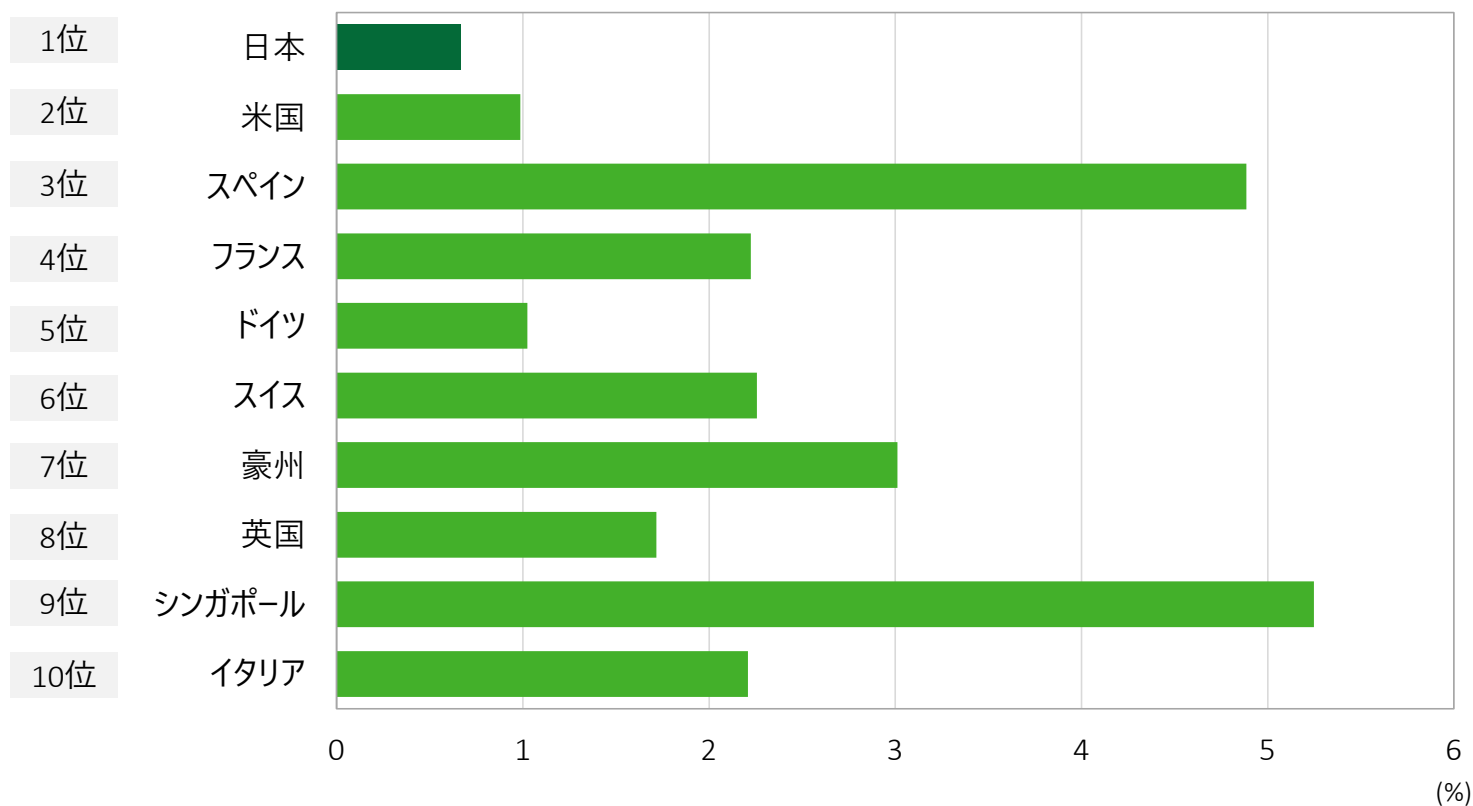
© 2024. For information, contact Deloitte Tohmatu Group.

# 日本は「旅行・観光開発指数」ランキング1位にもかかわらず、上位10か国中、GDPに占めるインバウンド収入の割合が最も低く、収益力の面では伸びしろが十分ある

## 名目GDPに占めるインバウンド収入の割合（2019年）

旅行・観光開発指数  
ランキングの順位

名目GDPに占めるインバウンド収入の割合



データソース：World Economic Forum (WEF) “Travel & Tourism Development Index 2021” (<https://www.weforum.org/publications/travel-and-tourism-development-index-2021/>)、IMF “World Economic Outlook”

# 「価値循環」による旅行業界の新成長戦略

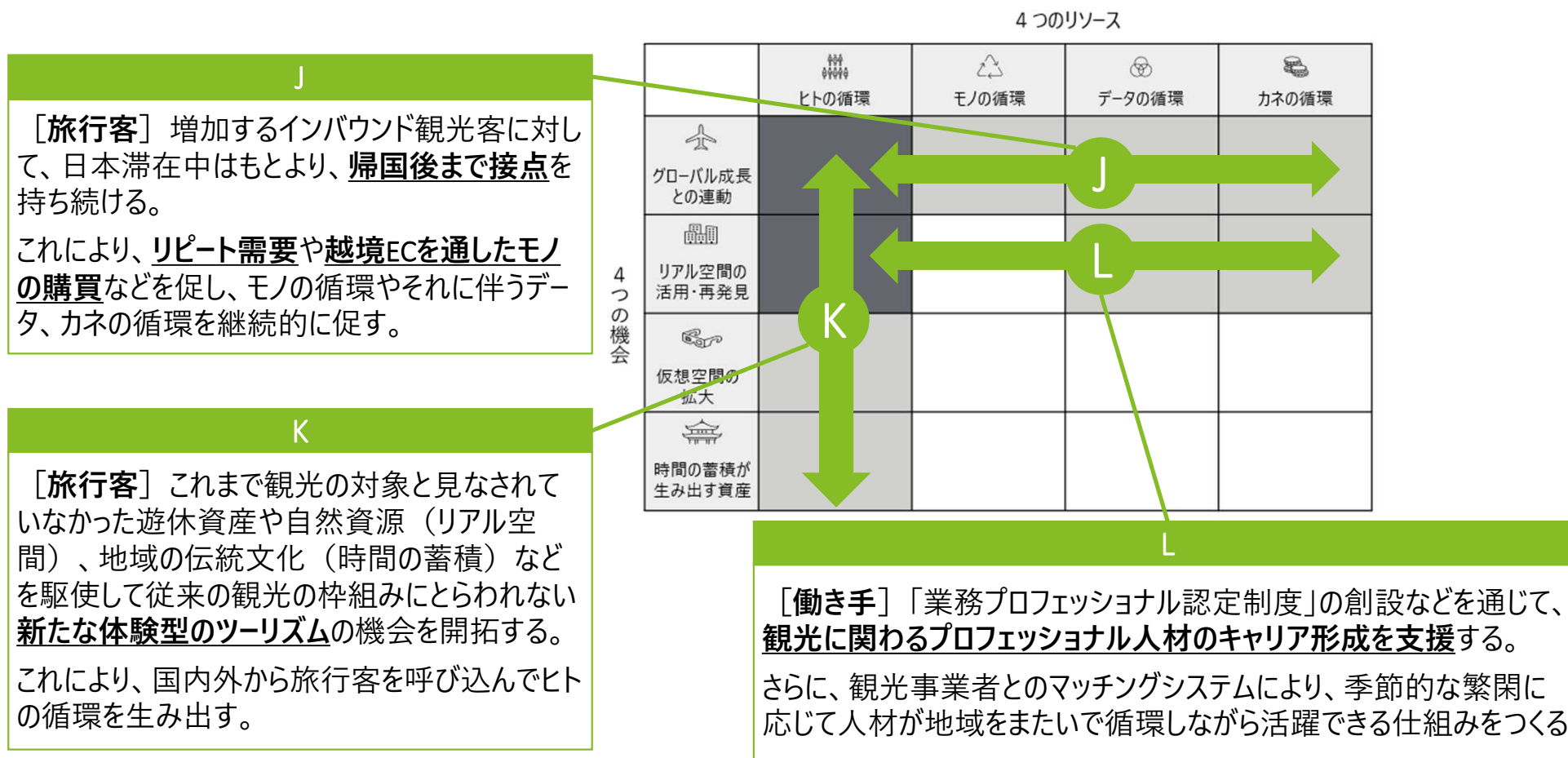
# 日本の成長において重要な5領域に焦点を当て10の需要創出シナリオを提唱する

## 日本を動かす10の需要創出シナリオ

<b>環境・エネルギー</b> 再エネ移行が生む巨大需要を 刈り取る	シナリオ1：再生可能エネルギー関連市場 —— 再エネの供給と利用を結び付け循環させる
	シナリオ2：セクターカップリング —— 既存と新規のエネルギーインフラを一体化させ循環させる
<b>モノづくり</b> 製造業から 「資源再生業」へ	シナリオ3：静脈市場の開拓 —— 動脈と静脈をつなげて循環させる
	シナリオ4：リサイクルクレジット取引市場 —— 廃棄物を価値化し、資源として循環させる
<b>ヘルスケア</b> 健康長寿社会の実現で 世界をリード	シナリオ5：“長寿”イノベーション・ハブ —— 長寿を強みにグローバル規模でリソースを循環する
	シナリオ6：コネクテッド・ヘルス —— 健康データを循環させて業種を超えてサービスを広げる
<b>観光</b> 「観光大国・日本」の ポテンシャル最大化	シナリオ7：“循環”ツーリズム —— 観光客と働き手の双方でヒトの循環を促す
	シナリオ8：観光データ・マーケティング —— 観光データの循環で先読み需要を開拓する
<b>地域創生</b> 価値循環を組み込んだ 地域活性化の推進	シナリオ9：ライフワーク×観光 —— ライフワークをきっかけに長きにわたるヒトの循環を作り出す
	シナリオ10：再エネ×地域コミュニティー —— 再エネを軸に地域のリソースを循環させる

# 観光に“循環”の考え方を取り入れることで、新たな需要を生み出すとともに、観光人材のキャリア形成を支援することが可能である

## シナリオ7：“循環”ツーリズム — 旅行者と働き手の双方でヒトの循環を促す





# 複数の事業者間の連携によって観光にまつわるデータを循環させ、旅行客の需要を「先読み」して潜在需要の喚起や、プライシングの最適化に役立てる

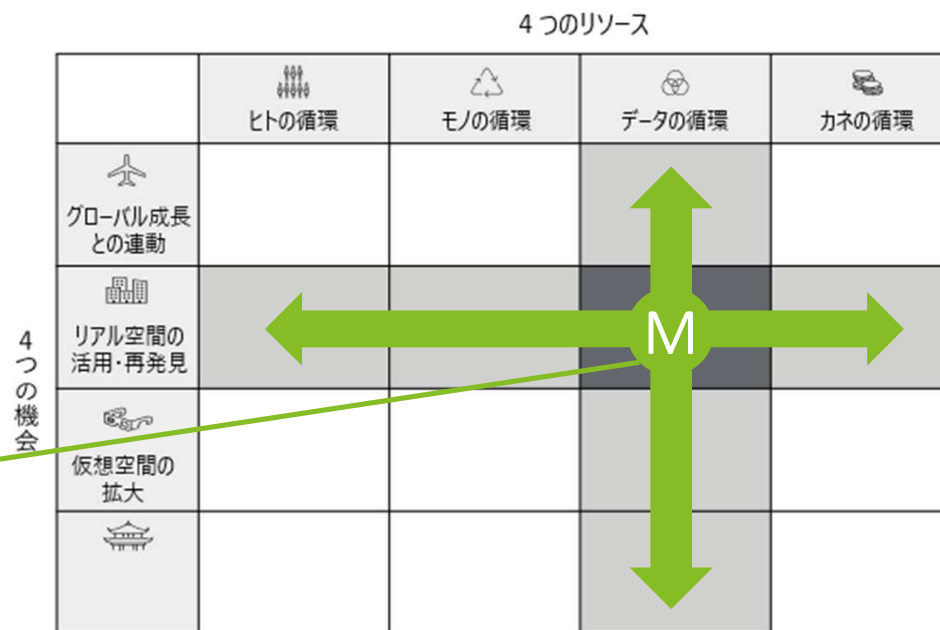
## シナリオ8：観光データ・マーケティング —観光データの循環で先読み需要を開拓する

**M**

地域全体で**観光データを集約・一元化するデジタル基盤**を構築する。

リアル空間にある旅行客とのあらゆる接点から観光データを集め、循環させることで、統合的なマーケティングに生かす。

これにより、旅行客誘致、リピート訪問促進を軸としてヒト、モノ、カネを循環させる。



# データの循環の先進的な事例として、スイスのツェルマツトでは観光客データを一元管理し、効果的なマーケティングに活用している

## 参考事例：スイスのツェルマツト観光局における観光データPFの取組

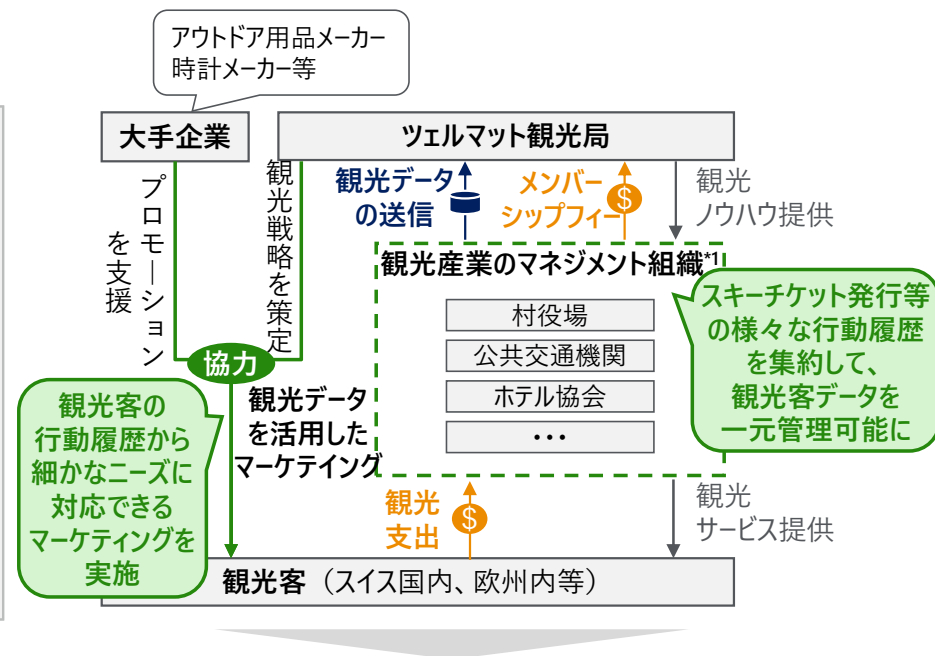
自治体概要

- 山岳リゾート地 Zermatt (ツェルマツト)
  - 人口6,000人程度、標高1,600m、平均気温9度
  - スイス南西部の4,000m級の山に囲まれた山岳リゾート地
  - 観光業が盛んで、
  - 年間滞在者は約170万泊規模

事例の概要

- 観光局が観光データベース構築・マーケティングを主導
  - **観光局は観光データを一元管理**  
地元事業者や外部の宿泊予約サイト等の様々なパスを経由しても、来訪者の予約情報が観光局のデータベースに保存される仕組みとなっている
  - **観光データをマーケティングに活用**  
観光局は民間企業と協力しつつ、収集したデータから、来訪者のニーズや興味・関心を細かく把握し、効果的な観光マーケティングを実施

事例のスキーム



データ活用への示唆

- データの管理高度化には“まとめ役”が重要  
各社バラバラのデータを一元管理するためには、地域・産業の共通目標をもとに、産業内のマネジメントを担う“まとめ役”の存在が重要（データの標準化・規格化等を推進）
- データから経済的価値を創出するには民間ノウハウが不可欠  
マーケティング等のデータのビジネス活用については、ノウハウを有する有力企業が参画して官民連携を推進することが重要

参考：ツェルマツト観光局公式HP (<https://www.zermatt.ch/en>)、公益社団法人日本観光振興協会・観光経営研究会「海外のDMOの動向について」(2018年) ([https://www.nihon-kankou.or.jp/home/userfiles/files/Furuya\\_1.pdf](https://www.nihon-kankou.or.jp/home/userfiles/files/Furuya_1.pdf)) 等

\*1：「フルガーゲマインデ」と呼ばれる住民主体の地域経営管理体制が存在しており、観光局や村役場とも連携しながら、ホテル、レストラン、公共交通機関等の地域観光資源を、所有・運営・投資などの形態でマネジメントを担う

# 今後旅行業がより成長してゆくには、三つの壁「ガラパゴス化」「共創不足」「同族経営」を打破する必要がある

## 三つの壁と勝ち筋

グローバル化の壁  
「ガラパゴス化」した観光市場

勝ち筋①

海外の目をきっかけに観光資源・サービスを再評価・再設計

組織間の壁  
事業者間の「共創不足」

勝ち筋②

地域オーガナイザーの確立によるプロデュース

人材不足の壁  
人材の活用・登用を阻む  
「同族経営」

勝ち筋③

人材循環の3層モデルを通じた価値提供力向上

# 一つ目の勝ち筋は、「海外の目をきっかけにした観光資源・サービスの再評価・再設計」である

## 勝ち筋の概要

外資系企業の参入や投資の動きを把握し、それをきっかけに自地域の観光資源・サービスを再評価・再設計

## 【事例】外資系企業の参入・投資の動き

Step

1

### 外資系企業の参入や投資の動きを「バリューアップ・シグナル」として把握

- 立地の選定理由、想定しているターゲット顧客層、サービス水準・価格水準の設定理由を把握
- どのような独自性のある観光体験を提供しようとしているのかを分析・洞察

Step

2

### 世界における観光サービスの価格水準を把握

- ExpediaやBooking.comのような世界のOTA（オンライン・トラベル・エージェント）サイトなどをクロール・分析
- 世界の同種・類似かつ同水準の口コミ評価の観光サービスを探し、その価格水準を把握

Step

3

### 世界目線で自地域のサービスコンセプト、サービスクオリティ、プライシングを再設計

新潟県  
妙高市

- シンガポールのペイシャンス・キャピタル・グループが、2000億円超を投じ、高級スキーリゾート化に向けて再開発を始める計画
- 妙高高原はパウダースノーと、東京から新幹線で2時間圏内という移動利便性という魅力を持つ
- 世界の富裕層スキーヤーを取り込んでゆく狙い

長野県  
白馬村

- シンガポールのカノリーホテルズが超高級宿泊施設を開発・開業
- プライベート感のあるヴィラタイプを1泊20～80万円で提供

## 二つ目の勝ち筋は「『地域オーガナイザー』の確立によるプロデュース」である

### 勝ち筋の概要

「地域オーガナイザー」が地域内外のプレイヤーを結集し、観光サービスを通じた体験価値を磨き上げる



- まち全体が一体となり、サービスコンセプトを高純度で体現（＝テーマパーク化）
- 旅行者をその世界観に浸らせ、地域内循環を促進

### 【事例】有田まちづくり公社（佐賀県有田町）

- 有田まちづくり公社が地域の観光資源を繋ぎ合わせ、「有田焼」を核とした体験型コンテンツをプロデュースし、富裕層インバウンドの消費額向上を目指している

#### 概要

- 有田まちづくり公社は、有田商工会議所と、国のファンドである地域経済活性化支援機構（REVIC）が連携して立ち上げた民間企業
- 有田焼そのものだけでなく、有田焼を取り巻く多様な側面（伝統・食・アート）をソフトとして、町の中のハード（伝統的建造物等）に織り込み体現する場を創造し、有田町の観光活性化を図る
- 地場有力地銀と連携して地域内外プレイヤーの巻き込みを図っている

#### 観光コンテンツ企画例

- 有田焼の傑作で食べる美食体験
- 通常は非公開の作陶窯で、人間国宝による来訪者への作品解説
- 有田焼が産業として栄えた往時の趣を湛えた町屋に宿泊



## 三つ目の勝ち筋は、「人材循環の3層モデルを通じた価値提供力向上」である

### 勝ち筋の概要

## 人材循環の3層モデル

3

市民の観光サービス人材化

- 地域内における観光サービスやおもてなしの仕事への、地域住民の参画を促す
- 【事例】佐賀県有田町では、地元大学のデザイン学部の学生や留学生を多言語対応プロガイド候補としてスカウト、育成

2

対象とする業務特性を踏まえた異業種サービス人材の観光シフト

- 観光業と同質のジョブ特性を有する異業種\*から人材を積極的に採用し、特定のオペレーション業務の中核人材に据える
- \* 例：百貨店等の小売、航空サービス

1

地域への外資参入・拡大によるマネジメント層予備軍の域内拡充と承継候補人材化

- ホテルオペレーションに関する体系的・多面的なノウハウを持つ人材層が地域内の他の施設に流入
- マネジメント層予備軍と、事業承継の有望な候補人材となり得る

これから「日本全国テーマパーク化」というビジョンの実現を目指し、旅行業が中心となって地域経済、日本経済を牽引してゆくことを期待する

## ビジョン概要

### 「日本全国テーマパーク化」構想とは

- 食や文化を含む各地の地域資源を、統一されたコンセプトの下にテーマパークのように付加価値を高めてプロデュースする
- さらに、日本列島を多様な魅力で彩られたテーマパークの集合体へと進化させ、「地域横断型リピート促進」も視野に入れる

インバウンド客からの観光収益に加え、国内に眠る個人金融資産を地域に循環させ、地域経済、ひいては日本経済を牽引



# 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 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 トーマツ合同会社なら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 リスクアドバイザー合同会社、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 グループ合同会社を含む）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都市に約2万人の専門家を擁し、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](http://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 トーマツ リミテッド（“DTTL”）、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（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。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](http://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、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

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・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、[www.deloitte.com](http://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、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、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が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

© 2024. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited