



シリーズ Future of Telecom 2

ネットワークオペレーションの モダナイゼーション



目次

1 はじめに	3
2 ネットワーク運用保守改善の必要性	6
3 ネットワーク運用保守の改善ポイント	8
4 次世代ネットワークインフラ実装への段階的な移行	12
5 おわりに	14

1 はじめに

デジタル社会を支える重要な通信インフラを提供するテレコム業界。個人、企業、公共機関などの通信とデータ連携を可能とし、デジタル化の礎として機能している。高速で安定したネットワークは、新しいテクノロジーの実装にも不可欠で、地域や国を超えて瞬時に世界中をつなぎ、生活の質を向上させ、業界問わず事業活動を支えていることは言うまでもない。

前回のレポート¹では、PwCグローバルネットワークが特定したメガトレンドとして、「気候変動」「テクノロジーによるディスラプション」「人口動態の変化」「世界の分断」「社会の不安定化」の5つのテーマを挙げた。これらは、自然災害の増加、高齢化、雇用や富の格差拡大をもたらすと予測されている。また、そうした社会課題に立ち向かう上でテレコム事業者が持つ強みとして、「最新の通信技術や接続方式をキャリアグレードまで昇華させた通信インフラを保持している」、「通信サービス提供による安定した顧客基盤を有する」の2点を指摘した。これらの強みとメガトレンドを起点としたテレコム業界のセミマクロなトレンドを踏まえ、

業界全体が向くべき方向性として、「誰も取り残されない人間中心の社会を目指す」こと、特にテレコム事業者の役割として「平常時・非常時を問わず、どのような場所においても、皆がつながる世界」を目指すことを論じた（図表1）。

さらに、前述の世界観を達成するために押さえるべきポイントとして「デジタル・物理空間を跨いだ顧客体験の実現」「ネットワークインフラの次世代化（インテリジェント・ネットワーク）」「デジタルサービスをキャリアグレードで支えるプラットフォームの提供」「業務オペレーションの効率化」「各レイヤーにおけるハイパースケーラーとの競合・協業」の5点を述べた。

第2回のレポートでは、上記の押さえるべきポイントにも強く関連する「ネットワークオペレーションのモダナイゼーション」に焦点を当て、ネットワーク運用保守改善の必要性や安定化への課題、ネットワーク運用保守の改善ポイント等、ネットワークインフラの実装への移行に向けた取り組みを中心に考察する。



1 シリーズ Future of Telecom 1 「メガトレンドに立ち向かうテレコム業界の未来デザイン」
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/future-of-telecom-01.html>

図表1：メガトレンドを踏まえた求められる世界観とテレコム事業者の役割



出所：PwC作成



2 ネットワーク運用保守改善の必要性

2.1 概要

シリーズ第1回「メガトレンドに立ち向かうテレコム業界の未来デザイン」で、テレコム事業者に求められる主たる社会的な役割は「平常時・非常時を問わず、どのような場所においても皆がつながる世界」であると述べた。この役割を果たすためには、社会基盤としてのネットワークインフラの信頼性向上が必要不可欠であることは想像に容易い。

一方で、モバイル・固定インフラ双方において、社会のデジタル化やIoT化の急速な発展に伴い、エネルギーや水道、金融、流通サービス等の社会インフラにも通信技術が浸透している。詳細については2.2章で言及するが、モバイル・固定の枠を超えて通信技術がさまざまな業界やビジネスおよびサービスに対して広く浸透したことで、テレコム事業者には多様なニーズと技術方式への対応だけでなく、ミッションクリティカル（業務遂行に不可欠）な通信サービスの提供が求められている。

しかし、現状のネットワークインフラにおける運用保守に目を向けると、テレコム事業者は個別のネットワークサービスごとにモデルを構築することから、これらは主に有事（通信故障時・災害時など）を対象とした各サービス・領域に閉じて個別最適化されたオペレーションの積み上げにより統制されている。したがって、各サービスや領域横断での全体最適を踏まえた全体統制が不足しており、通信障害が起りやすく、利用者の満足度も上がりづらい環境と考えられる。

本章では、ネットワーク運用保守の必要性および現状直面している課題に言及し、運用保守の改善点について考察していく。

2.2 複雑化するネットワークインフラに対する安定した運用保守の必要性

前述のとおり、複雑化するネットワークインフラにおいて、私たちの生活やビジネスの根幹を支えている多様かつミッションクリティカルなアプリケーションが有線・無線を問わず利用されている。この状況が一因となって通信障害（アウトージ）が引き起こされると同時に、障害が起こる度に影響範囲が拡大している。言い換えると、ネットワークの利用形態が、従来に比べて非常に複雑化しているのである。

例えば、従前は、法人向け通信サービスといえば専用線やMPLS VPNなどの固定かつクローズドなネットワークが主流であったが、現在ではデジタル化の実現を目的としたパブリッククラウド、モバイルアクセス、インターネット経由でのゼロトラストなセキュアアクセスの普及などにより、一つのソリューションとして多様かつ複雑な通信方式が導入されるようになった。すなわち、モバイル・固定、オープン・クローズド、通信世代（4G・5G）といった枠を超えて複雑化したネットワーク上で、さまざまな法人向けニーズに対応したアプリケーションが動作しているのである。

このように複雑化するネットワーク上で動作するアプリケーションとして、金融システムをはじめミッションクリティカルかつ重要な基幹システムが動作している。しかしながら、ネットワーク部分については、個別サービスごとにサイロ化された運用保守が行われており、その方法も依然として伝統的な手法に依存しているため、必ずしも現行のデジタル化のニーズを満たしていないのが現状である。

近年、国内外を問わず大規模な通信障害により、多くのエンドユーザーがパケット通信や音声通話といったモバイルサービスだけでなく、ネットワーク上で動作するアプリケーションを利用できなくなる事態が度々発生している。このような背景から、複雑化するネットワークとそのオペレーションを改善し、安定化させていくことが急務となっている。2.3章以降では、前述の状況を打破するための重要なポイントについて、テレコム事業者が現在直面している課題とともに述べていく。

2.3 ネットワーク運用保守安定化への課題

昨今の相次ぐ通信障害を受け、総務省はテレコム事業者のネットワーク運用保守態勢に対し、ガバナンスや第三者によるモニタリングの不足等の課題を指摘している。その対応

策として経営層によるガバナンス強化や、行政による外部モニタリングの導入が適当とする報告書を2023年3月に取りまとめるなど、テレコム事業者の運用体制に対し、従来より

も厳格な姿勢を示している²。このような総務省の動向を受け、各社はネットワーク運用の改善について対応を進めている状況ではあるが、根本的な解決には至っていないのではないかと。以下では、さらなるネットワーク運用保守の安定化に向け、解決すべき主な現状の課題についてガバナンスの観点から考察する。

現在、各社では有事における対応が基本であり、前述の総務省による指摘どおり平時でのネットワーク運用状況のモニタリングが不足しており、各サービスや領域に閉じた個別最適の積み上げによる統制での運用となっている。そのため、全体最適を踏まえた統制を目指す社内ガバナンスの策定に加え、外部からのモニタリングの欠如が課題として挙げられる。このような課題に付随し、システム、組織、人材、さらにはオペレーションの観点における潜在的な課題を以下に挙げる（図表2）。

① **システム**：テレコム事業者が運営する現状のシステムは、サービスごとに個別最適化され、マルチベンダーによって構築されているため、複雑性が非常に高い。また、レガシーサービスにも着目すると、依然としてサービスの利用者が多く存在するため、EOL（保守終了）が困難な状況である。同時に、レガシーサービスを運用するレガシー系とモダン系のシステムとの整合性や、ソフトウェアやクラウドへの信頼性に関する検証では、必要なリソースやスキルが不足しており、対応が不十分である。そのため、ソフトウェア化や仮想化が思うように進んでいない。

② **組織**：組織に目を向けると、ベンダーから提供されるシステムをベースに個別最適な運用に基づく組織・体制で構成されており、これが要因となって各組織間においてコンフリクトが生じていることや、ベンダーマネジメントの難易度が相当高い状態にある。このような縦割り型組織とベンダーロックインが影響することで、新技術の導入やインテグレーションに積極的に取り組む企業文化の醸成が困難を極めている。

③ **人材**：人材に関しても、各サービスやシステムを基に個別最適な人材育成・配置がされていること、その各々が実施しているオペレーションにおいても、特定の社員だけに業務が暗黙知化されていることや、業務プロセスの各所における自動化の余地があるものの、人海戦術化していることが課題として挙げられる。

④ **オペレーション**：オペレーションの観点では、根幹をなす全体統制以外の業務はアウトソース化が進んでおり、このことも前述の新技術の積極的な取り組みを阻害する要因の一つとなっている。

以上が考え得るネットワーク運用保守の現状の課題である。このサイロ化された状況に対し、どのようにアプローチし、運用安定化を実現していくべきか、次章以降で考察していく。

図表2：ネットワーク運用保守安定化への課題

ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 有事対応が基本となっており、平時におけるモニタリングが不足 各サービス・領域に閉じた個別最適の積み上げによる統制での運用 全体最適を踏まえた全体統制（社内ガバナンス）および外部モニタリングの欠如
システム	<ul style="list-style-type: none"> サービスごとに個別最適化され、さらにマルチベンダーによる複雑性の高い構成 レガシーサービスにも依然として利用者がいるため、EOL（保守終了）が困難 レガシーシステムとの整合性やソフトウェアおよびクラウドへの信頼性検証実施のリソース・スキル不足によりソフトウェア化・仮想化に滞りが発生
組織	<ul style="list-style-type: none"> ベンダーが提供するシステムをベースとした個別最適な運用と組織・体制が基本であり、組織間におけるコンフリクトやベンダーマネジメントの難易度が高い 縦割り型組織かつベンダーロックインにより新技術の導入やインテグレーションが困難
人材	<ul style="list-style-type: none"> 各サービス・設備ごとに特化した個別最適な人材育成・配置
オペレーション	<ul style="list-style-type: none"> 各サービスごとに個別最適化かつ暗黙知化（職人技）され、人海戦術に依った業務プロセス 根幹をなす全体統制以外の業務は外部委託（アウトソース）が進み、統合・移行が困難

出所：PwC作成

² 総務省「相次ぐ電気通信事故への対応について」
https://www.soumu.go.jp/main_content/000883689.pdf

3 ネットワーク運用保守の改善ポイント

3.1 ネットワーク運用保守の目指す姿

テレコム事業者に求められる主たる社会的な役割である「平常時・非常時を問わず、どのような場所においても、皆がつながる世界」を実現するためには、ネットワーク運用保守を行い、信頼性の高いネットワーク品質を産業や社会に提供すると同時に、ユーザのニーズに即したネットワークインフラをデザインし、実装していくことが重要である。そのため、ネットワーク運用保守の課題として挙げた「ガバナ

ス」の改善が重要であることは前述のとおりである。しかしながら、その対応は一筋縄ではいかず、同時に「効率化」や「CX」の観点においても打ち手が必要になるのではないか。なぜ「効率化」「CX」をテーマアップするのか、テレコム事業者が近い将来に求められる構想や取り組みを述べながら解説する。

3.2 テーマ(1) ガバナンス：ネットワーク安定化に向けた全体統制の構築

これまでの度重なる大規模障害や、総務省からのネットワークインフラのガバナンス強化要請などの潮流によって、さらに信頼性の高いネットワーク品質を担保することが、各テレコム事業者に求められているのは前述のとおりである。

しかしながら、現行の運用体制である縦割り組織では、新技術を積極的に採用し、全体統合を図っていく文化の醸成がしにくい状態であること、また、サービスごとに社内システムが構築され、レガシー系、モダン系のシステムがサイロ化されている状態であることに加え、ベンダーロックインといった課題がある。このような状況では、特定のベンダーの製品やサービスに大きく依存することになり、ベンダーを変更しながら最適化を行う柔軟性や機動力が制限されている。このため、全体的な統制を最適化していくために必要な「ガバナンスの強化」へ対応することが非常に困難な状態にある。

この状況を改善するために、テレコム事業者にとって重要なポイントが2点ある。それが「①組織・人材の最適化」と「②ガバナンス基準策定によるレジリエンス強化」である。

① 組織・人材の最適化

組織・体制のデザイン：サービス・機能ごとに組織構造が縦割りになっている状況や、戦略や予算に加えリソースが個別最適となっている現状を打破するためには、全体最適を促進していく組織をトップマネジメント層に近い箇所へ位置づけることが必要である。そうすることで組織的な権限とリソースの確保や、迅速な意思決定が可能となる。このように、組織・体制をデザインすることで、現状の構造を抜本的に見直すための体制を構築することが重要である。

事業戦略に基づく人材ポートフォリオマネジメント：組織・体制のデザインを行うと同時に、ガバナンスを強化していくにあたっては特定のスキルや知識を持った人材が求められる。そのため、事業戦略に基づき、目標達成に必要な人材のスキルや人数を定義し、テレコム事業者が抱える人材ポートフォリオを分析することによって組織内人材のスキルや経験を可視化する。その結果に基づき、人材タイプ別に採用、育成、配置等の施策の方向性を検討することで、不足しているスキル領域の強化や、配置およびリソースの最適化を図り、ガバナンスの品質や効果を向上させることができる。

② ガバナンス基準策定によるレジリエンス強化

ネットワークガバナンス基準の策定：レガシー系、モダン系のシステムおよびサービスの共存やベンダーロックインに対しては、サードパーティを含め、平時・有事を問わないガバナンス基準を検討し、策定する必要がある。それだけでなく、常に最新化・最適化するプロセスを確立し、そのプロセスが正常に運用されている状態を構築することが重要である。そして、正常にプロセスが運用されている状態においても、現在および将来の規制要件を考慮し、ガバナンス基準を継続的に見直していくことが求められる。例えば、直近で対応が必要となっている総務省のガバナンス対応要請に加え、経済安全保障および将来的に対応が必要となるグローバル先進法令、さらにはAIやIoT、APIなどのトレンドが挙げられる。

上記2点のポイントを押さえることがサービス・システム横断かつ平時も含め最適化された全体統制を実現し、ガバナンス強化につながっていく。

3.3 テーマ (2) 効率化：ガバナンス強化に向けた事業効率化

テレコム事業者が上記のようなガバナンス強化活動を行うためには、当然、予算や人材等のリソースを確保する必要があります。しかしながら、現状のサービス提供数や品質を維持することを前提にガバナンスを強化することは、リソース等の観点から限界があるのではないかと。

そこで、テレコム事業者においては、事業効率化の観点から「①サービスポートフォリオマネジメントによるサービス数の最適化」「②オペレーション業務の自動化・自律化」の2点を推進してコスト削減を行い、ガバナンス対応に向けたリソースを捻出することがポイントとなる。

① サービスポートフォリオマネジメントによるサービス数の最適化

現在、テレコム事業各社では非通信事業を含めると300以上のサービスが存在しており、金融事業やOTT配信事業などあらゆるサービスを提供していることは既知である。しかし、これらのサービスを全て維持しつつ、ガバナンス対応を行い、ネットワーク運用保守を改善していくことはコスト面において非現実的である。そのため、自社のあるべき姿を改めて策定し、収益性を鑑みながら提供サービスの断捨離を行い、最適化を実施していくことがコスト削減においてインパクトがあるのではないかと。

② オペレーション業務の自動化・自律化

ネットワークサービスオペレーションにおける業務プロセスの各所が人海戦術化している課題に対し、テレコム事業者各社では、濃淡はあるものの一定の効率化が進んでいる。すなわち、各業務単位や一部のサービスを対象に業務プロセス全体の自動化・AI化がある程度行われている。

しかし、このような単純なオペレーション業務の自動化も重要ではあるが、より効果的に業務を効率化するためには、AIのE2E（エンドツーエンド）オペレーションによる学習・予測・分析（トラフィック分析による予兆検知などの運用保守高度化、OSS/BSSデータからユーザ要望の可視化・サービスオペレーション改善、平時におけるモニタリングなど）を実施する必要がある。加えて、マイニングツール等を活用したE2Eオペレーション業務の可視化、新しいテクノロジーを前提とした業務プロセスの再定義と各種テクノロジーの導入も効果的である。

また、さらなる効率化を目指す上では、Managed Serviceのような新規ソリューションへの移行により提供基盤（システム）のクラウド化が進み、それに伴って自動化・AI化が加速すると期待される。ただし、前述した新規ソリューションへの移行が困難であるレガシーサービスの効率化を図るには、「ネットワークオペレーションセンター（NOC）やサービスセンター（SC）の集約化・子会社への外注化」を行っていくことや、「シェアリング（NOCやSCのキャリア間共同化）」が必要と考えられる。これらを進めるためにも、ガバナンス強化と組織組成を実行していくことが重要である。

このように、提供サービスの最適化や新しいテクノロジーによる業務効率化を行うことで大幅なコスト削減を実現しながら、さらなるガバナンス強化につながる基盤を構築していくことも、テレコム事業者にとって重要であるといえよう。



3.4 テーマ(3) CX：効率化とトレードオフにあるCX向上への対応

3.3章で、サービスポートフォリオマネジメントによるサービス数の最適化について述べた。しかし、COVID-19の流行に伴う在宅勤務や遠隔教育の浸透、さらには、動画配信事業や生成AIといった多様なデジタルコンテンツの普及により、社会全体のデジタル化が急速に進展し、通信トラフィックが肥大化している。このような情勢の中で提供サービス数を制限することは、顧客満足度にあたるCXの低下とトレードオフの関係にあると考えられる。このような状況で、コスト削減とCX向上を両立するために、テレコム事業者はCX戦略を同時に検討していく必要があるのではないかと、その詳細なアプローチを解説する。

① CX戦略／CDP（顧客データプラットフォーム）の構築

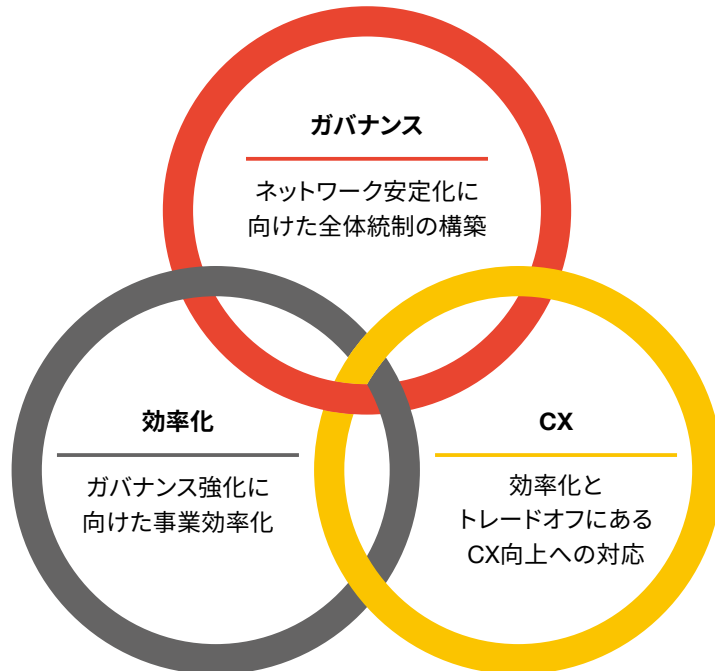
コスト削減とCX向上を両立させるためには、テレコム事業者が所有する多数のサービスを支えるシステムをシームレスにつなぎ、各種データを一元管理し、事業活動を支える社内データ基盤であるCDP（顧客データプラットフォーム）を構築することが有効である。これによってテレコム事業者

は顧客のニーズをよりよく理解し、顧客のエンゲージメント向上に寄与できる。その結果、顧客向けにパーソナライズされたサービスや顧客体験を提供することが可能となり、CX向上につなげることができる。

また、3.2章の「組織・人材の最適化」で述べたサービス・機能の全体統制を行うことによる縦割り組織解消の副産物として、フロント・バックおよびサービス・機能を横断的に推進できるようになる。それによって組織内の効率化が図られ、顧客へのサービス提供の円滑化が期待できる。さらに、組織内のプロセスや運用の一貫性を向上させることで、顧客へのサービス提供の効率化と品質向上をもたらすことができる。以上の取り組みから、効率化とCX向上が両立できると考えられる。

これまで紹介してきたネットワーク運用保守改善へのアプローチにより、テレコム事業者は「ガバナンス」強化を図ると同時に、「効率化」「CX」のトリレンマ（三重苦）へ対応することができる（図表3・4）。

図表3：ネットワーク運用保守改善におけるトリレンマへの対応



出所：PwC作成

図表4：ネットワーク運用保守改善に向けた対策

テーマ	改善ポイント	改善策	概要
ガバナンス	①組織・人材の最適化	組織・体制デザイン TMO（統合型組織体制） 構築	各サービスで組織が縦割りされ、戦略や予算・リソースが個別最適となっていることを解消し、全体最適を達成するために必要な、トップマネジメントに近く強力に変革を推進できる組織体制の構築
	②ガバナンス基準策定によるレジリエンス強化	事業戦略に基づく 人材ポートフォリオ マネジメント	事業計画・目標達成に必要な人材の質・量を定義し、人材ポートフォリオ分析に応じて人材タイプ別の施策方向性（採用、育成、配置）を検討
効率化	①サービスポートフォリオマネジメントによるサービス数の最適化	ネットワーク（NW） ガバナンス基準の策定	直近で対応が必要な総務省ガバナンス・経済安保、および将来的に対応が必要となり得る法規制（グローバル先進法令・AIやIoT、APIといったトレンド）を踏まえたNWガバナンス基準の策定
	②オペレーション業務の自動化・自律化	サービスポートフォリオ マネジメント（PPM）	サービスポートフォリオマネジメントのあるべき姿を策定し、有効な運用を実現するためのKSF（重要成功要因）と実現効果、想定されるリスクと対処の方向性の検討
CX	①CX戦略／CDP （顧客データプラットフォーム） の構築	AI Ops	AI/MLによるE2Eオペレーションにおける学習・予測・分析（トラフィック分析による予兆検知などの運用保守高度化、OSS/BSSデータからのユーザー要望の可視化・サービス・オペレーション改善など）
		業務可視化・標準化・ 自動化	マイニングツール等を活用したE2Eオペレーション業務の可視化、新しいテクノロジーを前提とした業務プロセスの再定義・各種テクノロジーの導入
CX	①CX戦略／CDP （顧客データプラットフォーム） の構築	CX戦略・CDP構築	E2EでのNWサービスオペレーションにおけるCXの経営指標化、現場業務（マネージドサービス・SO（サービスオーダー）・運用保守）と紐づけたKPI設計、複数サービス・システムをつなぐシームレスなCDP構築
		サービス品質 マネジメント	E2Eオペレーションにおける組織横断（開発・営業・運用保守）のサービス提供品質定義（各サービスおよび複合サービス含む）

出所：PwC作成



4 次世代ネットワークインフラ実装への段階的な移行

これまで紹介してきたポイントに関して、特に重要である要素をまとめると、「顧客への提供価値を起点とした全サービス・機能横断での統合的な組織体制の実現」と表現できる。より具体的に述べると、既存の開発・営業・運用保守の各機能や各サービスに閉じた統制ではなく、顧客への提供価値を起点として、カスタマージャーニーに合わせE2Eオペレーション全体を対象に機能（開発・営業・運用保守）やサービス横断で統合的な組織体制を実現することが求められる。

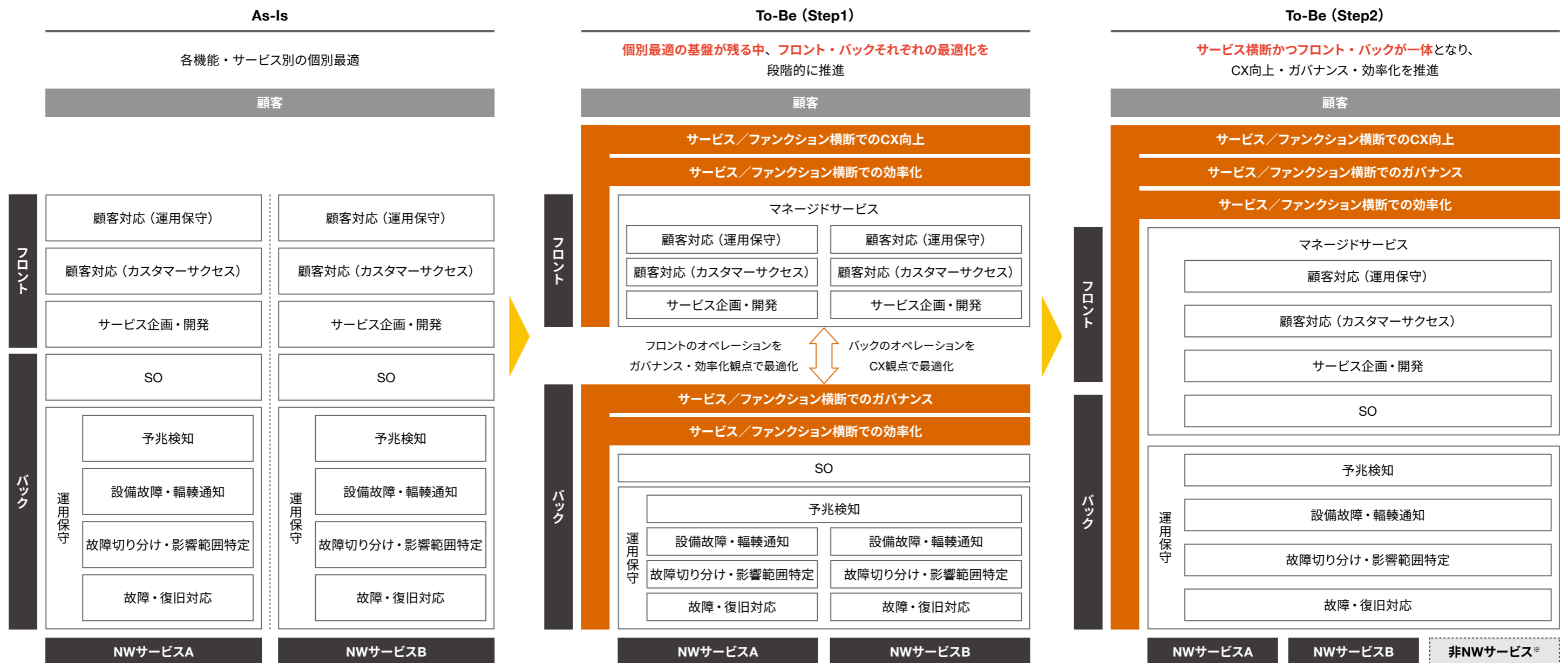
しかしながら、全てを同時並行で進めていくのは困難を極める。最終的に目指す姿はネットワークサービスごとに、顧客対応やサービス企画・開発を取り扱うフロント側と、システム・オペレーションや運用保守を取り扱うバック側を横断してガバナンス強化、効率化、CX向上を図ることである。しかし現状の業務運営体制を鑑みると、各サービスの個別最適が残る中、フロント・バックそれぞれの最適化を段階的に図る必要がある。

PwCコンサルティング合同会社が提供するアプローチでは、現状の業務運営体制である機能やサービスごとに個別最適されている基盤において、まずはフロント・バックそれぞれの最適化を段階的に推進していく（図表5 Step1）。

上記の実装を完了した段階で、サービス横断かつフロント・バックが一体となり、CX向上・ガバナンス・効率化を推進（図表5 Step2）することで、目指す姿を実現していく。



図表5：次世代ネットワークインフラ実装への段階的な移行



出所：PwC作成

*Step2以降に拡大想定

5 おわりに

第2回のレポートでは、テレコム事業者の主たる役割である「平常時・非常時を問わず、どのような場所においても、皆がつながる世界」の達成を下支えする、世界最高水準のデジタルネットワーク環境の実現に向けた取り組みについて論じた。特に、テレコム事業者のビジネス全体を支えるネットワークオペレーションの最適化に焦点を当て、ネットワーク運用保守改善の必要性や安定化への課題、ネットワーク運用保守の改善ポイントなど、ネットワークインフラ実装への移行について言及。ネットワーク運用保守改善におけるトリレンマとしてテーマを掲げた、「ガバナンス」「効率化」「CX」の3つの要素への同時対応の重要性を強調した。

次回、第3回のレポートでは通信サービスの多様化、ミッションクリティカル化が急速に進む現代において、テレコム事業者におけるコンシューマ向け（2C）ビジネスをさらに拡大していくための方向性に焦点を当てる。多くの先進国は人口減少トレンドで推移しており、コンシューマ事業収益が頭打ちであることを筆頭に、各社は2Cビジネスにおいて苦戦を強いられていると考えられる。テレコム事業者が2Cビジネスにおいて直面する課題について外部環境の変容も含めて考察し、中長期で2Cビジネスの収益向上に取り組むにあたって必要な視点や求められる役割について、PwCコンサルティング合同会社が想定しているストーリーを論じていく。





お問い合わせ先

PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwC Japan有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびブローダーアシュアランスサービス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約12,700人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにのり的確に対応したサービスの提供に努めています。PwCは、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界149カ国に及ぶグローバルネットワークに370,000人以上のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

発行年月：2024年12月 管理番号：I202409-04

© 2024 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.