



# Medical Affairs Survey 2022（日本版）

日本における製薬メディカルアフェアーズ組織の現状・課題と将来像



[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)



## 目次

はじめに	3	MAが必要とする改革	12
調査概要	4	MA組織が今後注力したい活動	13
<b>調査結果</b>		MA組織が今後求める能力	14
サーベイ回答者所属組織の背景	5	MAトピック1 RWDの利活用	15
MA組織が担当する業務の範囲	6	MAトピック2 患者関連活動	17
MAが担当する業務への自己評価	7	MAトピック3 MSL(フィールドメディカル)活動	19
MA組織の課題認識 ～ 1. 業務範囲や権限に関する悩み	8	サーベイ結果の総評	20
MA組織の課題認識 ～ 2. 人員に関する悩み	9	MAが体現すべき価値とこれを支える要素	21
MA組織の課題認識 ～ 3. テクノロジーに関する悩み	10	謝辞	22
MA組織の課題認識 ～ 4. 組織文化に関する悩み	11		

# はじめに

メディカルアフェアーズ（Medical Affairs、以下「MA」と称する）とは、製薬・ライフサイエンス企業において、専門家や医師・医療提供者を中心とする外部ステークホルダーとの医学的・科学的なコミュニケーションを行うことを主たる役割とする機能であり、社内部門である。当該業界に独特であり、また比較的新しい概念であるMAの役割は、いまだ確立・固定化されておらず、時代やそれぞれの企業により変化し得る。近年は、医療や医科学を取り巻く環境がより複雑・高度になり、関連するエビデンスや情報を求める社会的ニーズも増大していることから、諸外国の各企業におけるMA組織の規模や職務職責は、全般に拡大する傾向にある。

日本において各企業にMAが本格的に導入されるようになったのは2010年代前半頃からであり、その歴史はまだ比較的浅い。現在、主要な製薬・ライフサイエンス企業の国内ほぼ全社においてMAやMAに準ずる機能が設置されるに至っているものの、その役割や貢献、認知度については必ずしも十分ではない。そのため、MA活動においては社内外のいずれにおいても手探りで苦慮している組織も少なくない。また、デジタルやデータの利活用、再生医療・遺伝子治療などの高度医療や個別化医療への対応など、業界共通で取り組みが必須となるテーマにおけるMAの役割も明確とはいえない。さらにこの間、国内においてはMAに影響する新たな関連法規や業界ルールなどの導入もあり、MAにとって社内他部門の機能とは差別化されたかたちでの積極的で有意義な活動を実施することは、むしろ難しくなっているとの声もある。

そこで今回PwCコンサルティング合同会社では、日本国内における各社MA機能の状況や課題、さらには各社MA部門のリーダー諸氏が考えるMAの将来像について把握すべく、主要製薬企業の国内MA組織を対象とするサーベイを実施した。本稿では、このサーベイの定量的な結果および付随して回答各社から得られた代表的なコメントを共有する。なお、PwCグローバルネットワークでは、欧米各国におけるMA組織を対象にした類似のサーベイを同時に実施しており、このサーベイ結果は今後諸外国における調査結果との比較検討も行う予定である。



# 調査概要

## ■ 調査目的

- ・ 日本国内における製薬企業各社メディカルアフェアーズ（MA）組織の現状、課題、将来像などの把握

## ■ 調査期間

- ・ 2022年1月～4月

## ■ 回答者

- ・ 製薬企業各社・国内メディカルアフェアーズ部門の統括者、ないしは部長クラス以上の責任者
- ・ 合計16社（内資系6社、外資系10社）

## ■ 調査方法

- ・ メールベースでの選択式アンケート調査およびインタビューによる説明と確認の併用

## ■ 調査内容

- ・ 各社メディカルアフェアーズ（MA）の組織構造
- ・ MAの職務のスコープと達成度
- ・ MAの課題
- ・ MAにおける変革
- ・ RWD<sup>\*1</sup>の活用について
- ・ 患者関連活動について
- ・ MSL<sup>\*2</sup>（フィールドメディカル）活動について

※レポート内の図表は、小数点以下四捨五入の関係で100%にならないものもある。

\*1：Real world data（リアルワールドデータ）  
\*2：Medical science liaison（メディカルサイエンスリエゾン）

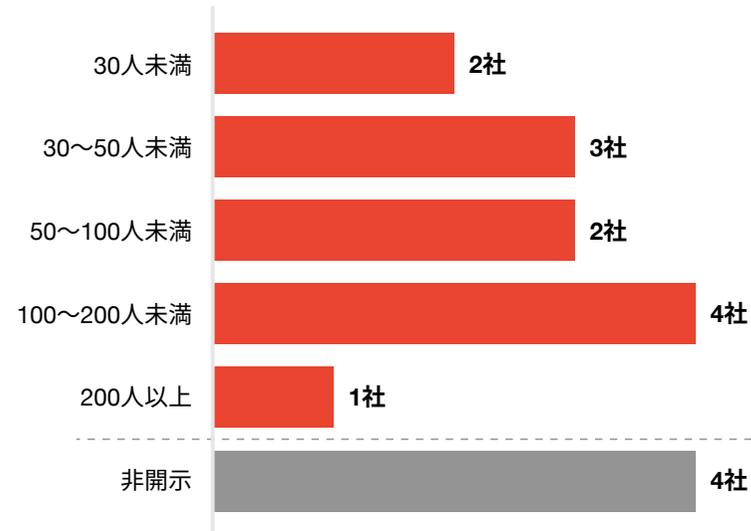


# サーベイ回答者所属組織の背景

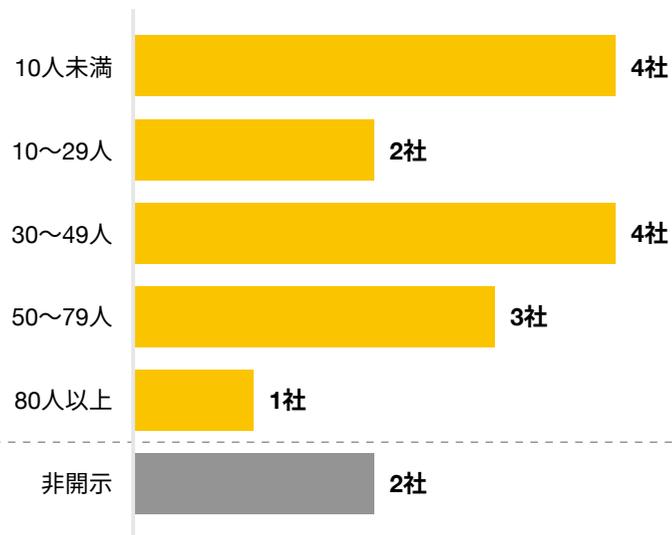
図表1 回答者所属企業の資本背景



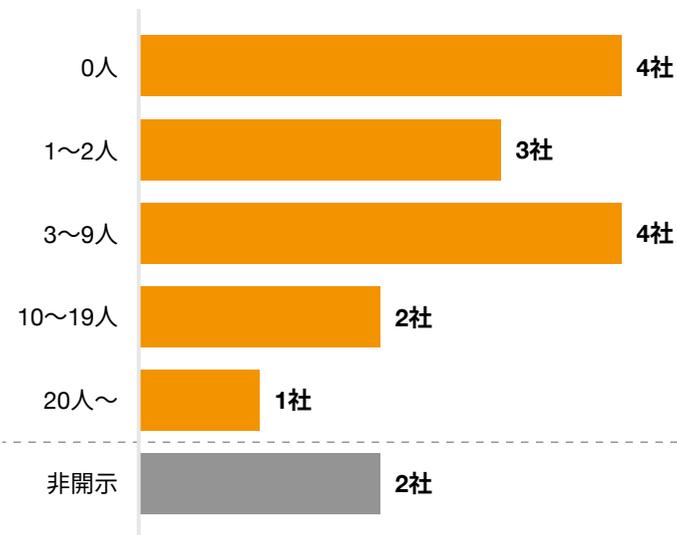
図表2 国内MA組織の人員規模



図表3 国内MA組織に所属するMSLの人員規模



図表4 国内MA組織に所属する医師の人数



# MA組織が担当する業務の範囲

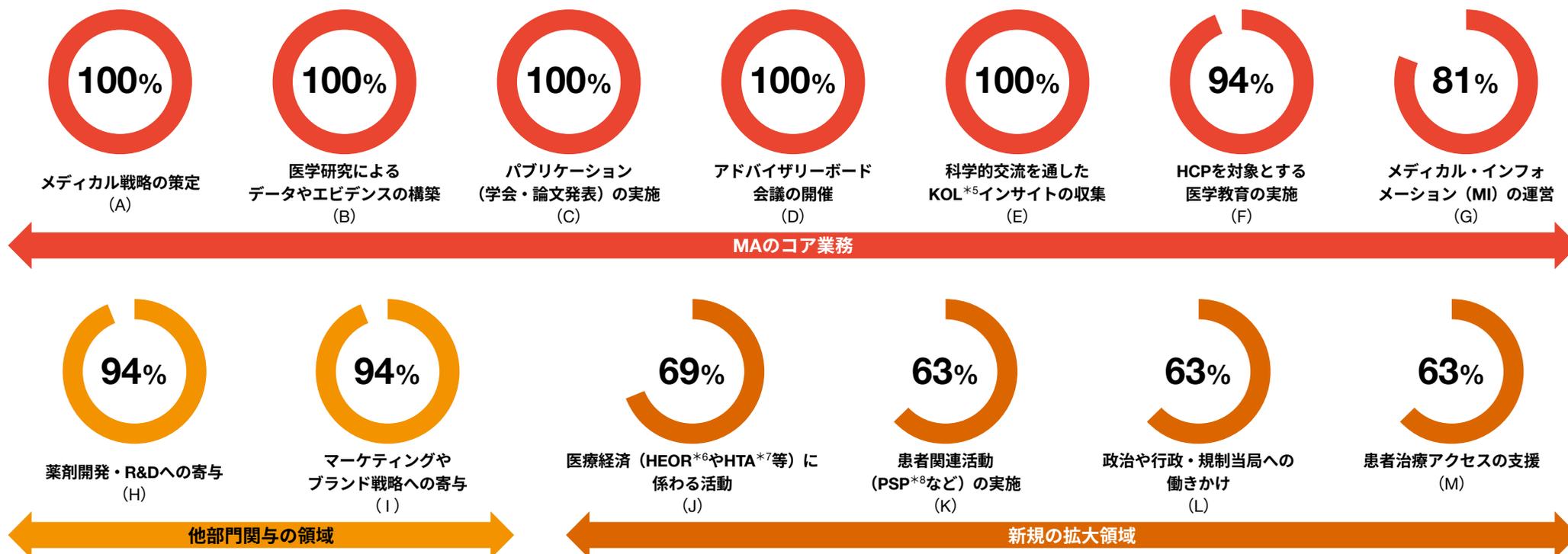
MAの基本業務には全社共通で取り組んでいる一方、拡大領域への対応には差異がみられる

- MAの役割の根幹は医科学についての医師・HCP<sup>\*3</sup>とのコミュニケーションであり、さまざまな手段による情報提供や医学教育（図表5 C-G）、UMN<sup>\*4</sup>を中心とするインサイト収集（D、E）などは原則として全社共通で行っている。
- これらに、同じく全社が行う医学エビデンスの構築（B）とメディカル戦略の策定（A）を合わせた活動が、国内における「MAのコア業務」として確立していることがわかる

- 「MAのコア業務」以外については、社内の主要な他部門（R&Dやコマーシャル部門など）への支援業務を職務から除外する例は殆どみられなかった一方（H、I）、患者や社会からの新たな要請に係わる業務への関与については対応が分かれている（J-M）

図表5 各社MA組織の業務範囲となる活動

「MAの業務範囲である」との回答の割合



\*3：Healthcare professional（医療従事者・医療専門職）  
\*4：Unmet medical need（アンメットメディカルニーズ）

\*5：Key opinion leader（キーオピニオンリーダー）  
\*6：Health economics & outcomes research（医療経済・アウトカム研究）

\*7：Health technology assessment（医療技術評価）  
\*8：Patient support program（患者支援プログラム）

# MAが担当する業務への自己評価

## MA組織自身の基本的役割業務への満足度は押しなべて高い

・ 全社共通での取り組みが確認された「MAのコア業務」の執行ぶりについては各社MA組織の自己評価も高く、ほぼ全ての回答者が満足～概ね満足していた（図表6 A-G）

・ 一方、MAコア業務以外の領域における業務の執行ぶりについては回答者によるバラつきが大きく、特に患者や政治・行政等とも係わる新規の業務分野では、それらを業務範囲とするMA組織においても不満足寄りの回答が多くみられた（J-M）

図表6 各社MA組織が担当する業務への自己評価

各業務の執行ぶりについての満足度（表中の数字は回答者数）



※：満足度スコアの計算方法：回答された満足度別のスコア（満足=5点～不満=1点）に回答者数を乗じた数の合計として算出 Aの例）5点×7+4点×6+3点×3=68

# MA組織の課題認識 ～ 1. 業務範囲や権限に関する悩み

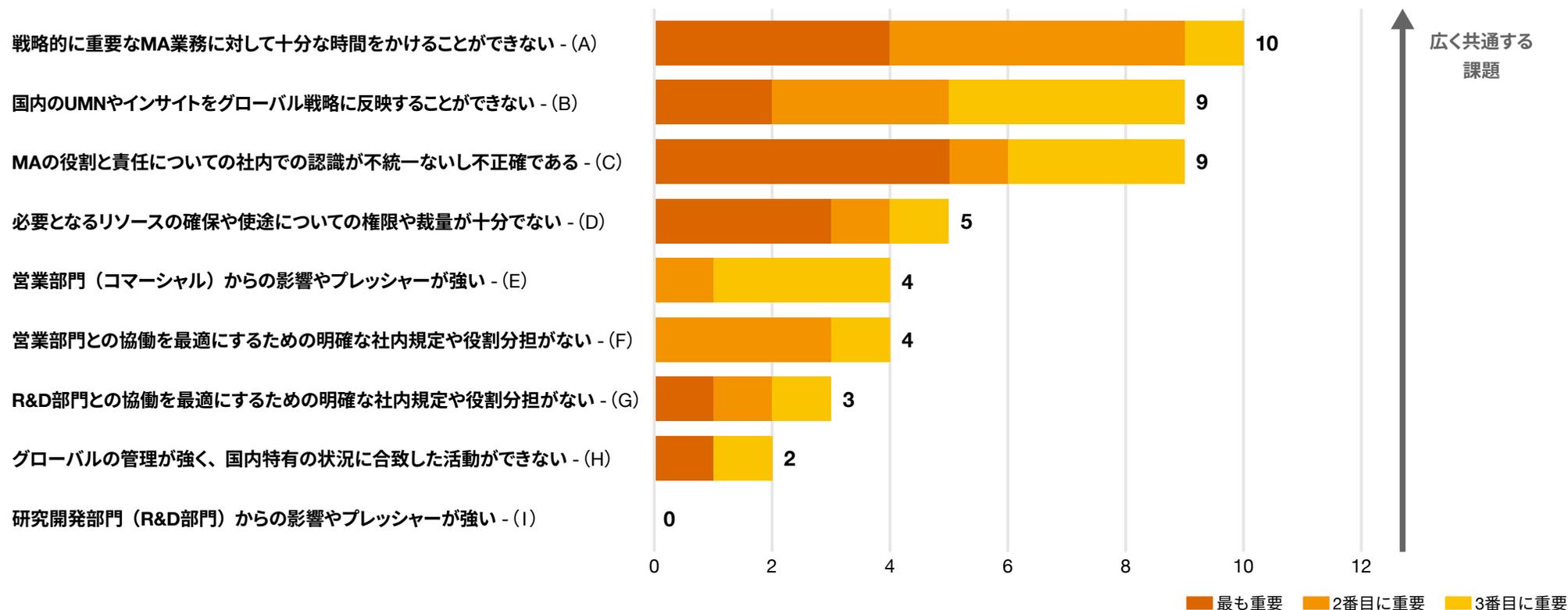
代表的な課題は「戦略業務に集中できない」こと、「組織リソースの不足」、「MAについての社内の無理解」

- ・回答では、MAとして戦略的に重要な業務を優先的にやり切れておらず、人員や予算の確保も十分でないこと、さらにそもそもMAの役割が適切に理解されていないことが課題として目立ち（図表7 A, C, D）、多くのMA組織がこれらを「最も重要な課題である」と回答した
- ・一方、営業部門（コマーシャル）や研究開発部門（R&D）と言った社内他部門とのコラボレーションや関係性については、これらを重要な課題として挙げる回答は少数にとどまった（D, E, F, G）

図表7 各社MA組織が重視している課題（業務範囲や権限に関するもの）

現在直面している課題は何か？（重要な順に三つ）

回答数



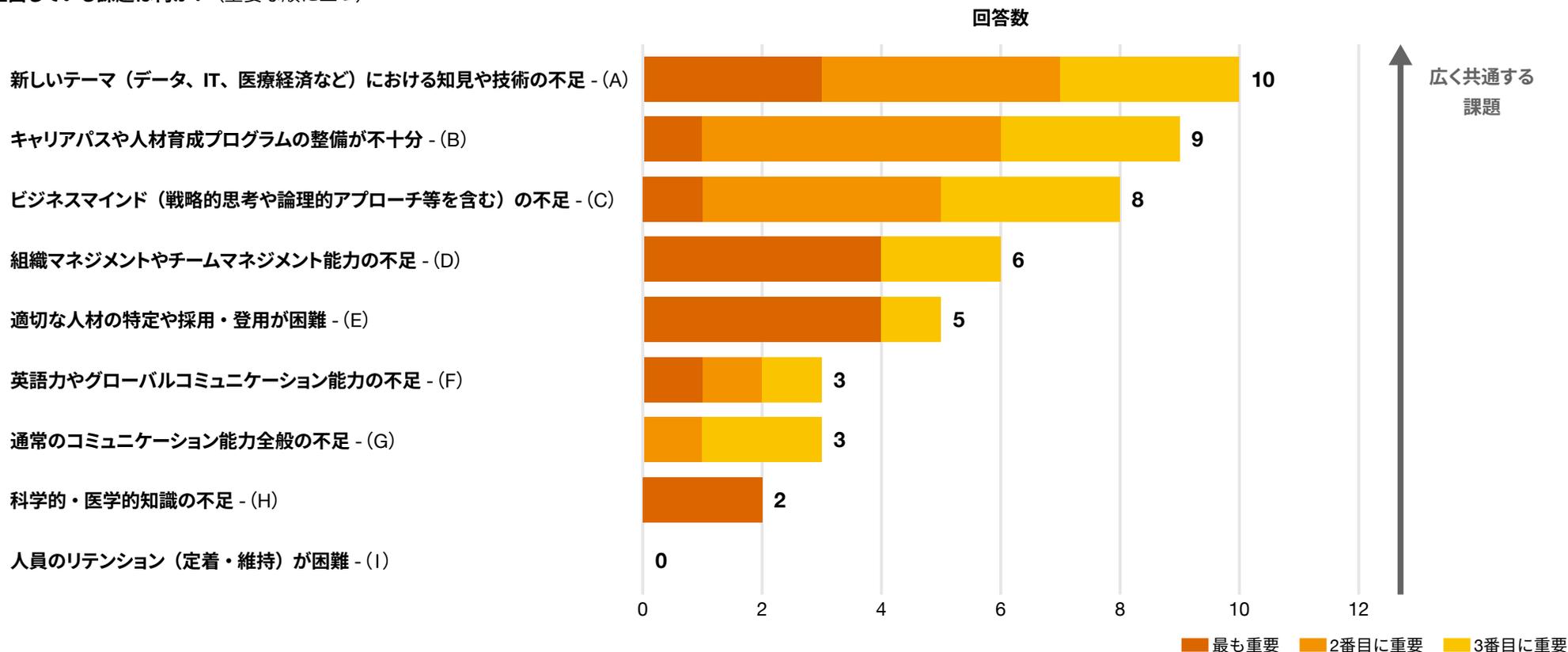
# MA組織の課題認識 ～ 2. 人員に関する悩み

「多様な新規テーマへはいかに対応するか」、「適切な人材をいかにして開発・獲得するか」

- 最も多く挙げられた課題は、デジタルの利活用やデータ解析、患者関連や医療経済への対応など、MAが直面する新規の試みや拡大する業務範囲における能力、知識・経験の不足であった（図表8 A）
- 人事的な事項、すなわちMA人員へのキャリアパスや能力開発機会の提供、適切なMA人員の特定や採用といった事項への課題感も多くのMA組織に共通していた（B, E）
- MA組織におけるマネジメント能力の不足は特筆されるものであり（D）、人材採用の困難（E）と並んで最も多くの回答者が「最も重要な課題」として挙げた事項であった

図表8 各社MA組織が重視している課題（人員や人材に関するもの）

現在直面している課題は何か？（重要な順に三つ）



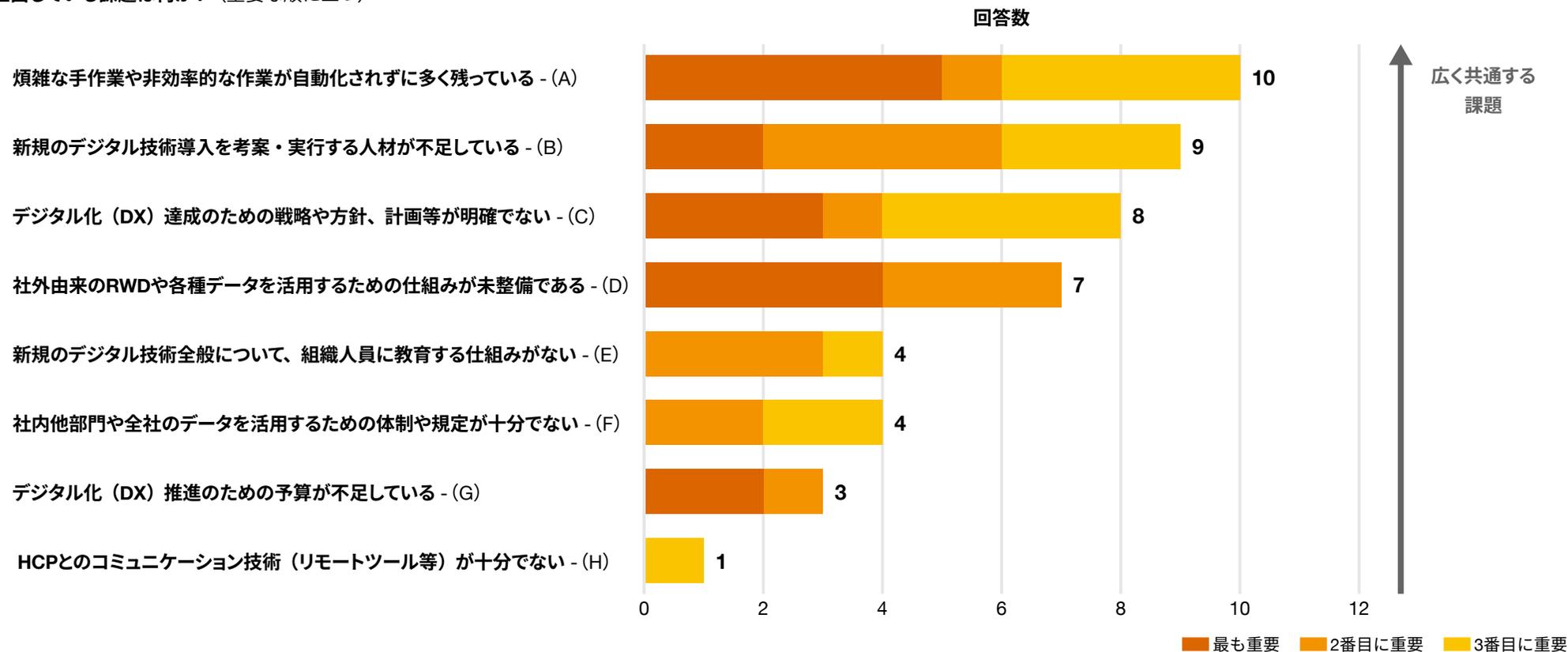
# MA組織の課題認識 ～ 3. テクノロジーに関する悩み

DX（デジタルトランスフォーメーション）が遅滞・不足し、組織内業務の効率化やデータ利活用の推進を妨げている

- 最も多くの回答者が「最も重要」として挙げた課題は、MA組織内で行われている業務の多くが自動化されておらず、非効率なままとなっていることであった（図表9 A）
- 同様に、各種データ利活用の仕組みや体制が未整備であることも重要な課題として指摘された（D）
- これらは、DXの推進について戦略や計画の欠如（C）、人材・専門性や予算の不足（B, G）などの多面にわたっての課題感を持たれていることとも呼応している

図表9 各社MA組織が重視している課題（テクノロジーに関するもの）

現在直面している課題は何か？（重要な順に三つ）



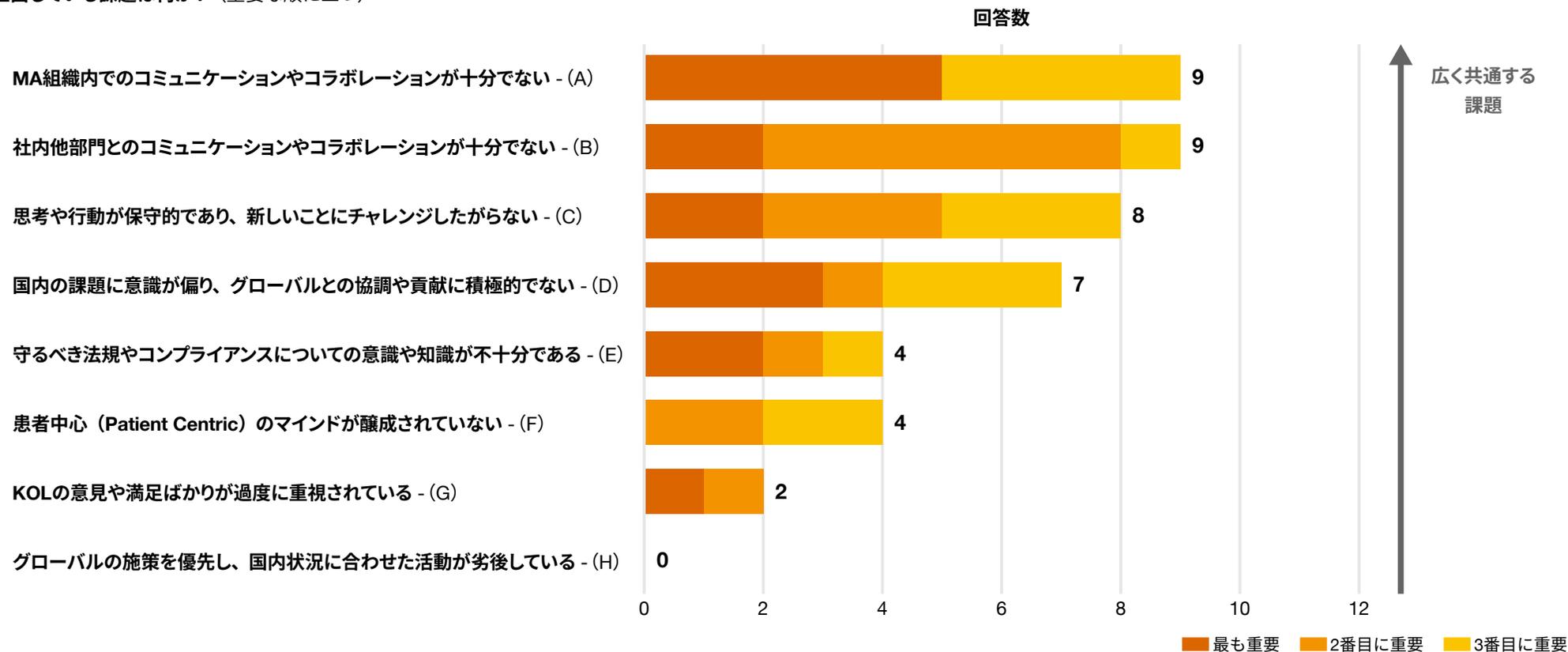
# MA組織の課題認識 ～ 4. 組織文化に関する悩み

## 課題は、低いコミュニケーション能力と保守的なマインドセット

- ・コミュニケーションやコラボレーションの不足はMA組織内と対外的とのいずれにおいても多く指摘され（図表10 A, B）、特にMA組織内での意思疎通と情報共有、協調・協力の不十分については、最も多くの回答者が「最も重要な課題」として指摘した（A）
- ・「保守的であり、新規の試みにチャレンジしたがない」（C）、「グローバルMA組織との連携意識を欠いている」（D）など、MA組織の内向きなマインドについても多くの回答者が重要な課題として挙げた

図表10 各社MA組織が重視している課題（組織文化に関するもの）

現在直面している課題は何か？（重要な順に三つ）



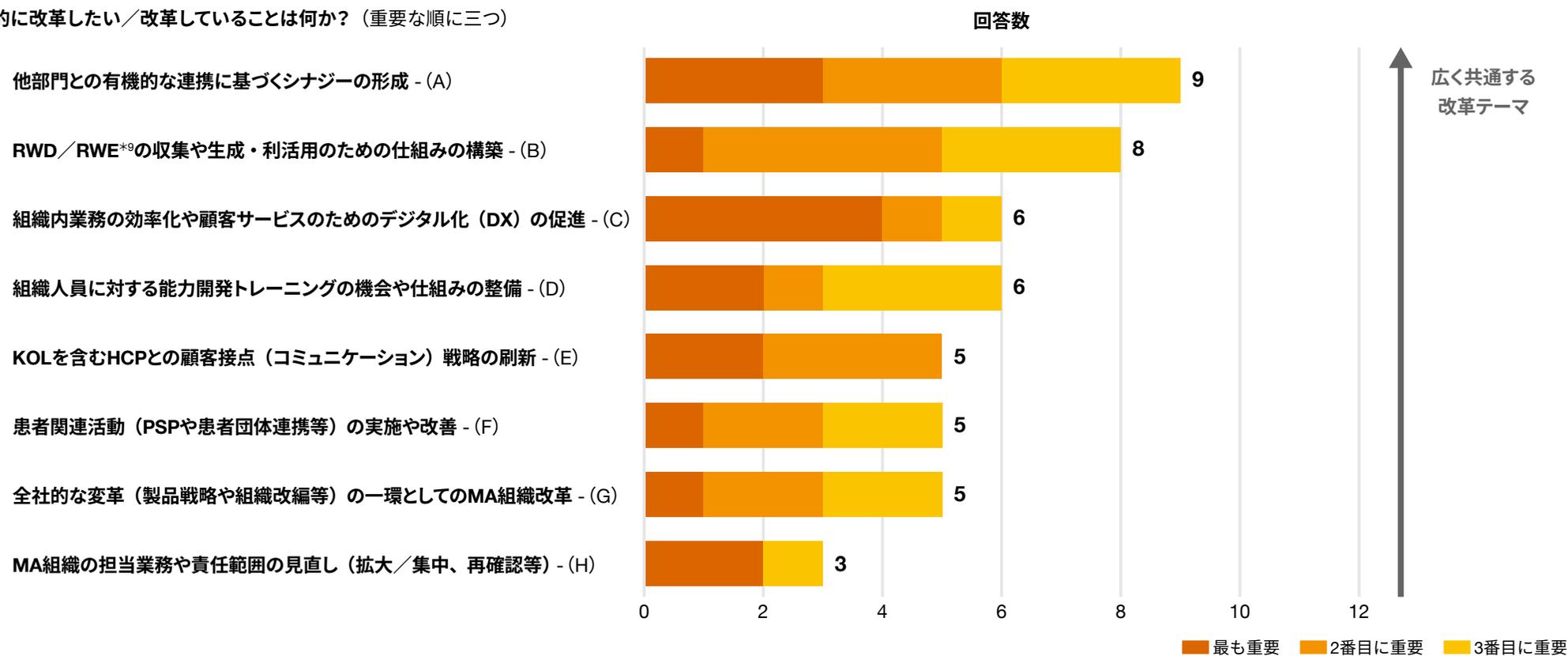
# MAが必要とする改革

現在の課題の克服が各社共通のテーマだが、最も重視したい変革についてはさまざま

- ・「最も重要」と考える改革テーマについては各社の回答が選択肢A-Hの全てに分散、各MA組織がそれぞれ異なる最優先テーマを持っているとの結果であった
- ・同じく主要課題として特定されたデータ利活用やDXの不十分についても、これらを克服する変革の必要性が多く示された（B, C）
- ・主要な課題として前項までに示された「コミュニケーションやコラボレーションの不足」を克服し、他部門連携によるシナジーを形成したり（図表11 A）、新たな顧客接点戦略を実行したい（E）との回答が目立った

図表11 各社MA組織が改革したい／改革に取り組んでいるテーマ

抜本的に改革したい／改革していることは何か？（重要な順に三つ）



\*9：Real world evidence（リアルワールドエビデンス）

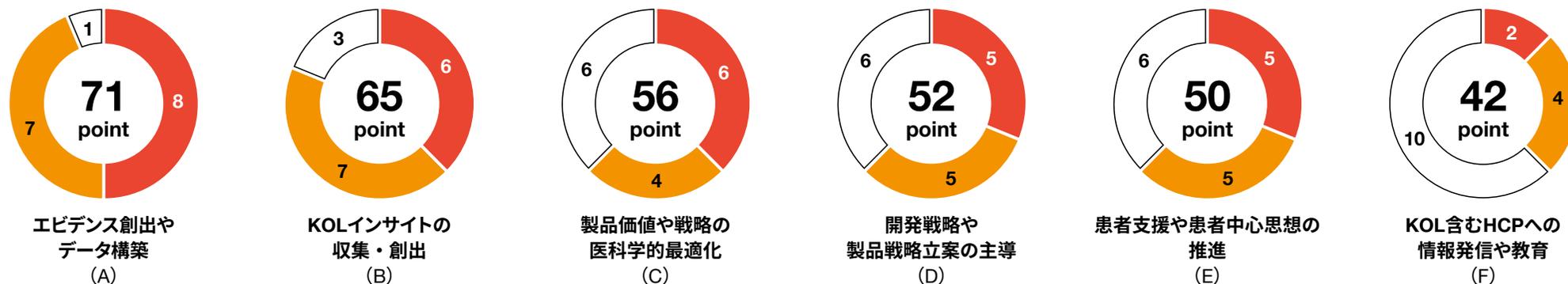
# MA組織が今後注力したい活動

現在のMAコア業務への注力は今後も変わらず、その他活動への優先順位付けは各社さまざま

- エビデンスの創出やKOLインサイトの生成といったMAの基本的業務には今後とも大多数のMA組織が高い優先順位で取り組み続けるとした（図表12 A, B）
- 自社製品価値の向上や開発戦略構築といった営業や研究開発など他部門との係わりが示唆される活動については、回答者によって優先順位付けが大きく異なる結果となった（C, D）
- 各社MA組織の見解が最も明確に分かれたのは患者関連業務であり、「今後最も優先する」との回答が散見された一方、3分の1以上のMA組織では最も劣後としている（E）

図表12 各社MA組織が今後重視したい活動テーマ

今後注力したい活動は何か？（6テーマの優先順位をスコア化）



今後より注力したい活動テーマ ←

回答数： ■ 最も注力したい ■ 中程度に注力したい □ 優先順位は低い

※ドーナツグラフ中央のスコア (Point) の計算方法：回答された重要度別のスコア（最も注力したい=6点～実施しない=1点）に回答者数を乗じた数の合計として算出（スコアリングに用いた6段階の調査結果は未掲載）

# MA組織が今後求める能力

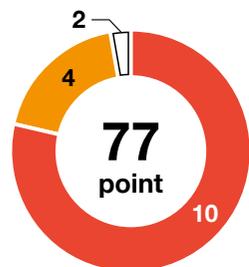
## 最も求められているのは、新たな取り組みを可能とするような柔軟性や適応力

- ・過半数の回答者が今後MAに必要な一番の能力として挙げたのは、状況への適応や自らの変化を機敏に行いながら新規の取り組みを最適に可能とするアジャイル・プロジェクト管理（マネジメント）能力であった（図表13 A）
- ・今後必要とされる能力として次に同意されたのは、インサイトやエビデンス創出を可能にするようなデータ分析能力であり（B）、これはMAの課題であり現在の人員に不足している能力としても指摘されていたものである

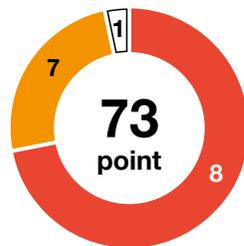
- ・一方、同じく現在の能力が不足していると指摘されていたデジタル関連については、この能力をMA組織自らが備えるべきか否かについて、各社の見解が分かれた（D）

図表13 各社MA組織が今後重要と考えるケイパビリティ

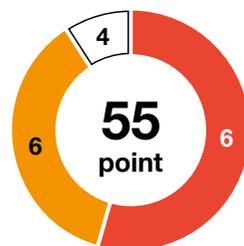
今まで以上に重要となる能力は何か？（6能力の優先順位をスコア化）



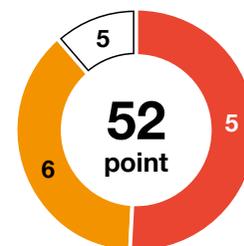
改革を可能にする  
アジャイル・プロジェクト  
管理能力  
(A)



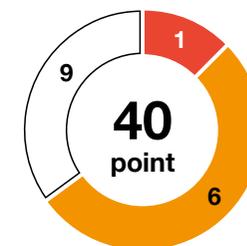
インサイトや  
エビデンス創出のための  
データ分析能力  
(B)



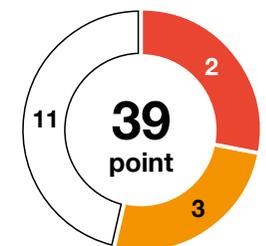
コンプライアントかつ  
ビジネス志向の、  
高い行動力  
(C)



最新のITや  
デジタル技術を特定し、  
活用できる能力  
(D)



R&D関連、  
臨床開発や  
薬事に関する知識  
(E)



営業や経営、  
マーケティングに  
関する知識  
(F)

今後より強く求められる能力分野

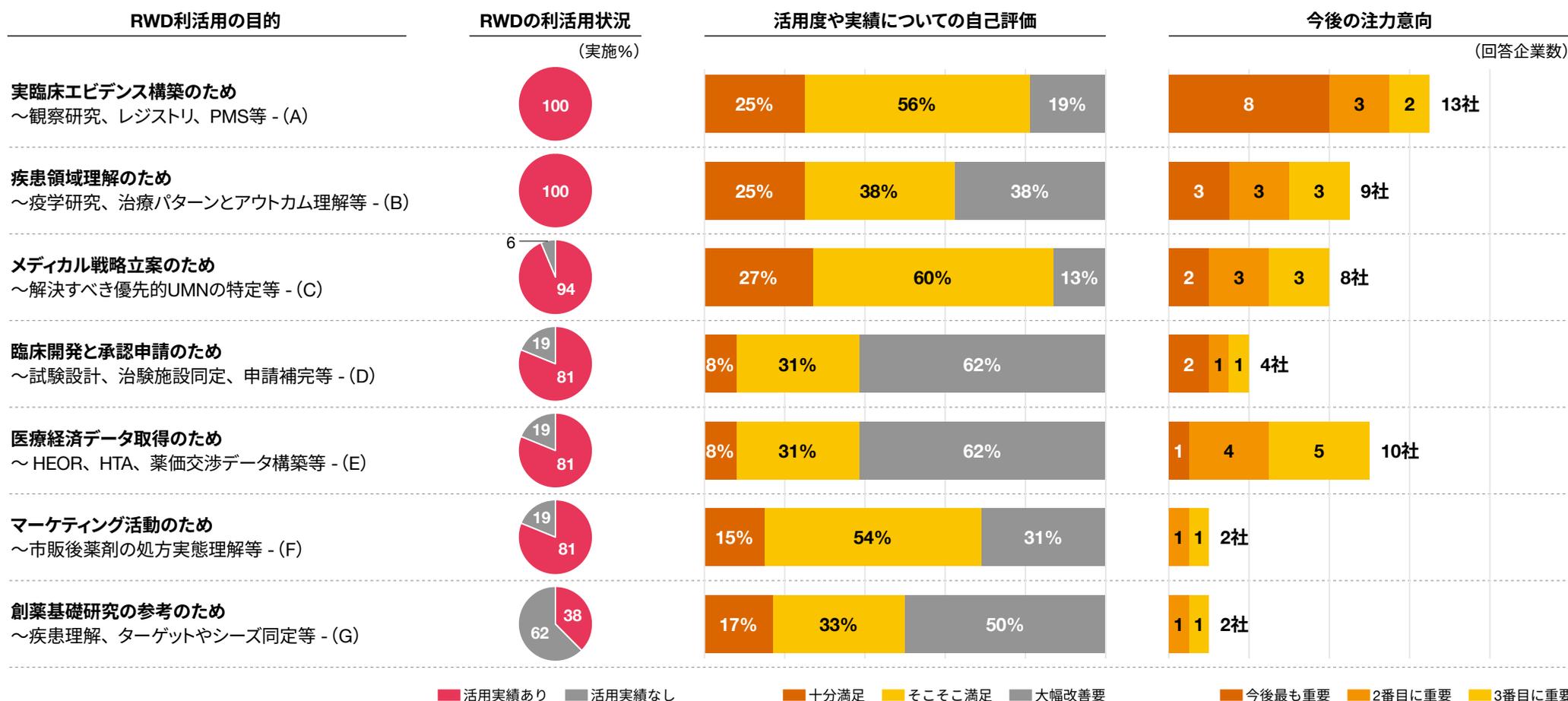
回答数： ■ 最も必要 ■ 中程度に必要 □ 優先順位は低い

※ドーナツグラフ中央のスコア（Point）の計算方法：回答された重要度別のスコア（最も必要＝6点～必要ない＝1点）に回答者数を乗じた数の合計として算出（スコアリングに用いた6段階の調査結果は未掲載）

RWD（リアルワールドデータ）の利活用程度はさまざまだが、主目的が臨床エビデンスとメディカル戦略の構築であることは各社で共通

- ・ 回答した全社が、何らかのRWDの収集と分析を行っていた
- ・ R&D関連では創薬基礎研究におけるRWD利活用はほとんどなく、臨床開発における活用も乏しいという現状だが、将来についてもこれら領域でのRWD利活用の意向は低調であった（D, G）
- ・ 最も多くの会社においてRWDが広く利活用されており、かつその満足度も高いのは市販後薬剤の臨床エビデンス構築と疾患領域の理解促進、およびメディカル戦略の立案を目的とするもので、これらは今後ともRWD利活用の主要目的であり続けるとの結果であった（図表14 A-C）
- ・ 他方、HTAやHEOR、薬価などに係る医療経済分野については、将来において現在よりも積極的に、有効なRWD利活用を試みたい分野として多く回答された（E）

図表14 RWD利活用の現状と、今後注力したい使途

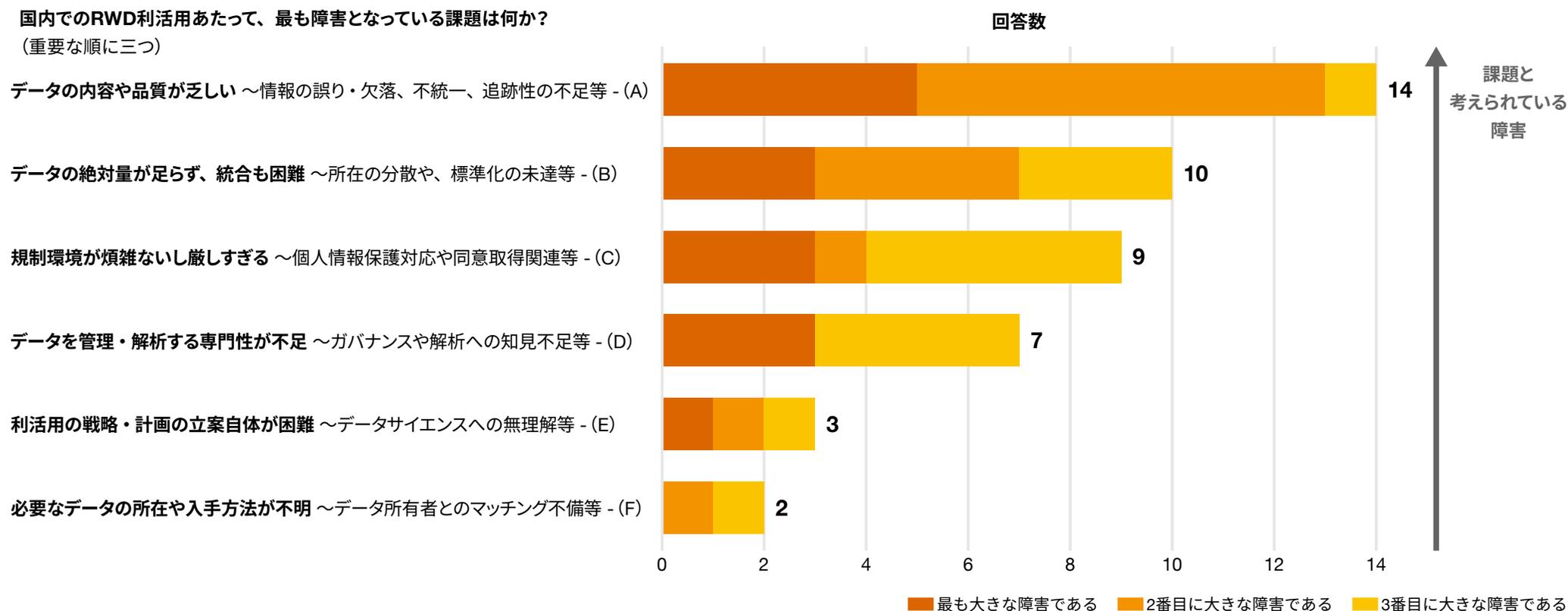


**RWD利活用における最大の課題は、入手可能なデータ自体の量的不足と質的不足**

- ・ RWD利活用における障害としてほぼ全社が指摘したのは、現在利用可能なRWD自体が情報量と品質の両面において不十分であること（図表15 A）と、サンプル数が足りないうえに出所・由来が異なるデータの統合も困難であること（B）であった
- ・ 次に重要な障害として挙げられたのは、個人情報保護をはじめとする適切なデータガバナンスを担保するための処理の煩雑さや、それに伴う情報価値の棄損であった（C）
- ・ 利活用主体である製薬企業・MA組織側の力量の不備については、これをRWD利活用における主要な障害であるとする回答は少なかった（E, F）

図表15 RWDの利活用にあたり、各社MA組織が指摘する課題

国内でのRWD利活用あたって、最も障害となっている課題は何か？  
（重要な順に三つ）

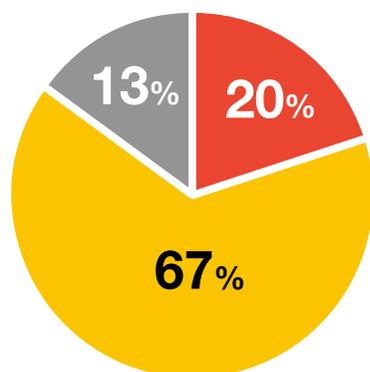


## MAは患者関連活動にどのように係るべきか

- ・製薬企業による患者関連活動については、MAに限らず各々適切な社内部署が対応すればよいとの考えが多数を占めるが、なかには原則として全てMAが行うべき、反対にMAの関与は原則として最小であるべきとの両極の意見もみられた（図表16）
- ・現在、患者への情報提供や教育に係わる活動はほぼ全社で行われているものの、その活動内容が十分であるとの回答は皆無であり、今後の注力により改善したい意向が明らかであった（図表17 D, E）
- ・患者アドバイザーボード会議の開催や患者団体との交流を通じた患者インサイトの収集も比較的広く行われており、今後とも注力したい意向はこれらについても同様であった（図表17 E, F）
- ・今後の注力意向として特記される活動は患者の治療や予後改善を助けるための施策（PSP＝患者支援プログラム）であり、現在未実施であるものの今後MAとして最も注力すべき患者関連活動であるとの回答が複数あった（図表17 H）

図表16 患者関連活動への関与について、各社MA組織の意向

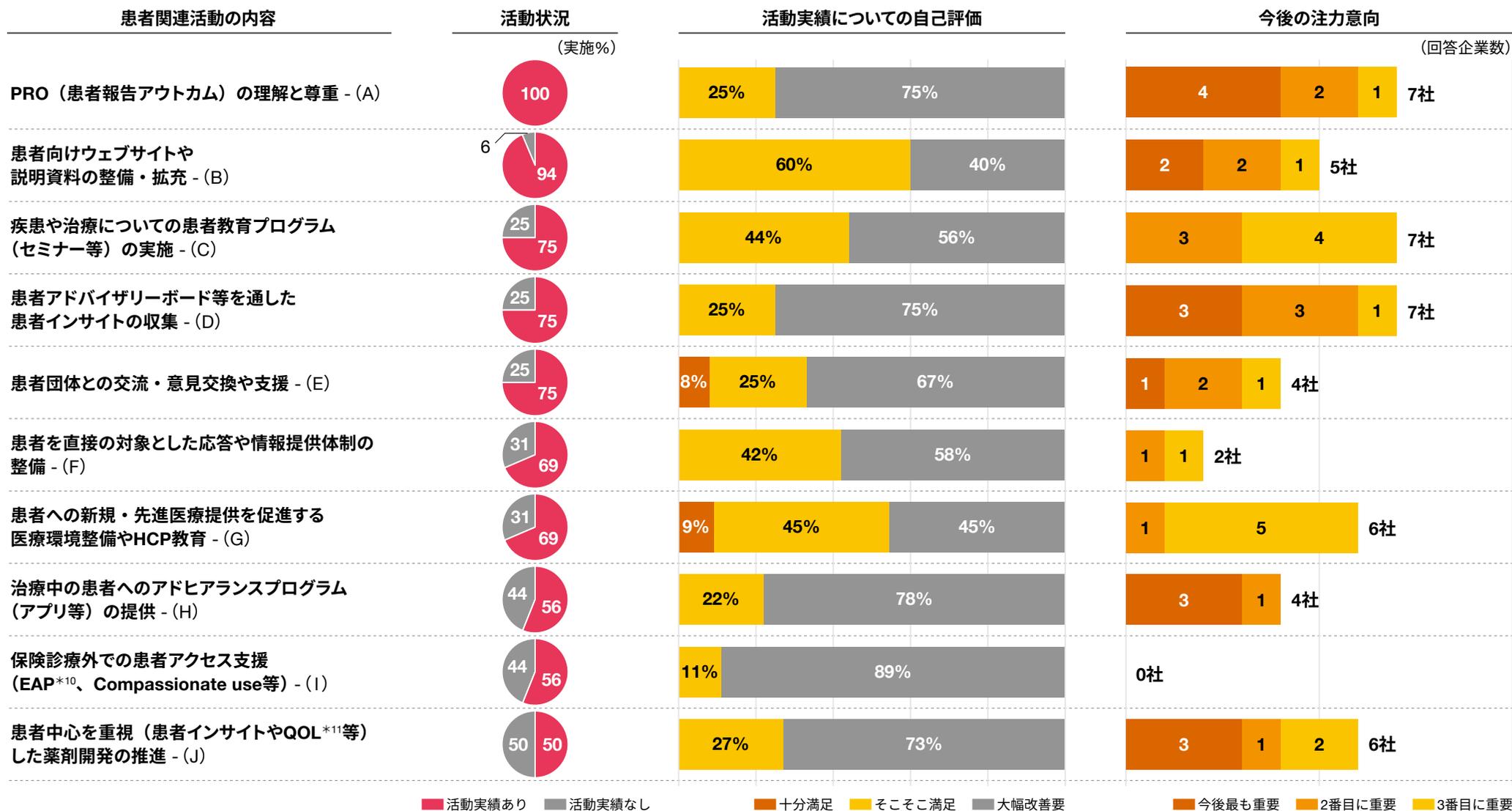
患者関連活動に対するMA組織のスタンスは？



- 原則として全てMAが主導すべき
- MAを含む各ファンクションが適宜行う
- MAの関与は最小・受動的なものにとどまる



図表17 患者関連活動の現状と、今後の注力意向



\*10 : Expanded/Early access program

\*11 : Quality of life

## MSLは今後、これまでよりも広い活動対象を持つようになる可能性がある

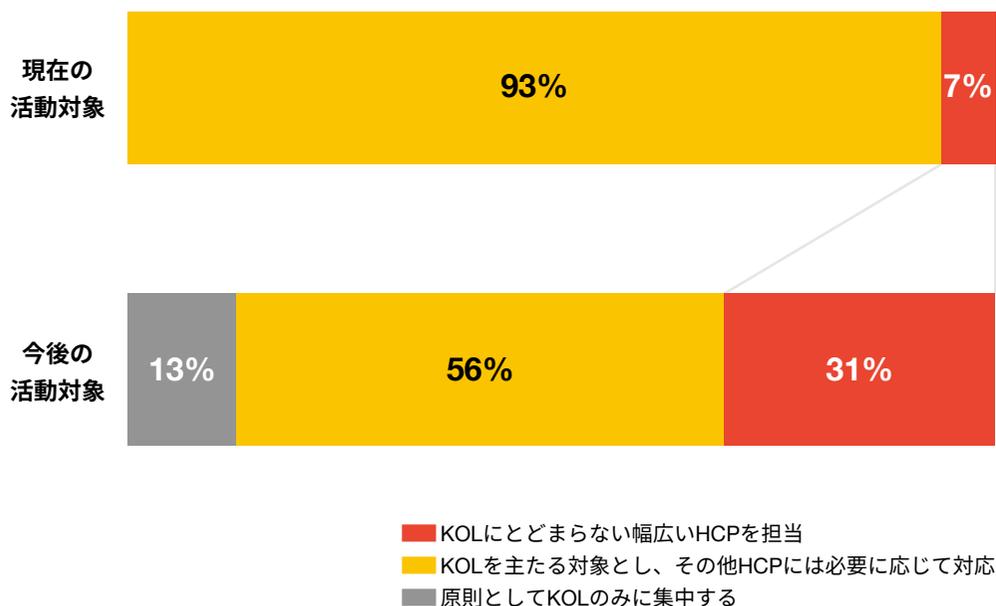
・現在のMSL活動は特定のKOLのみを対象としており、それ以外のHCPへの対応は、必要かつ適切な場合に限り行われるのが原則となっている（図表18）

・今後については、MSLの活動対象を現在の特定KOLよりも広範なHCPに広げたいとの意向を3分の1以上の回答者が示している一方、高い専門性を持つKOLとの交流に集中したいとの回答も散見された（図表18）

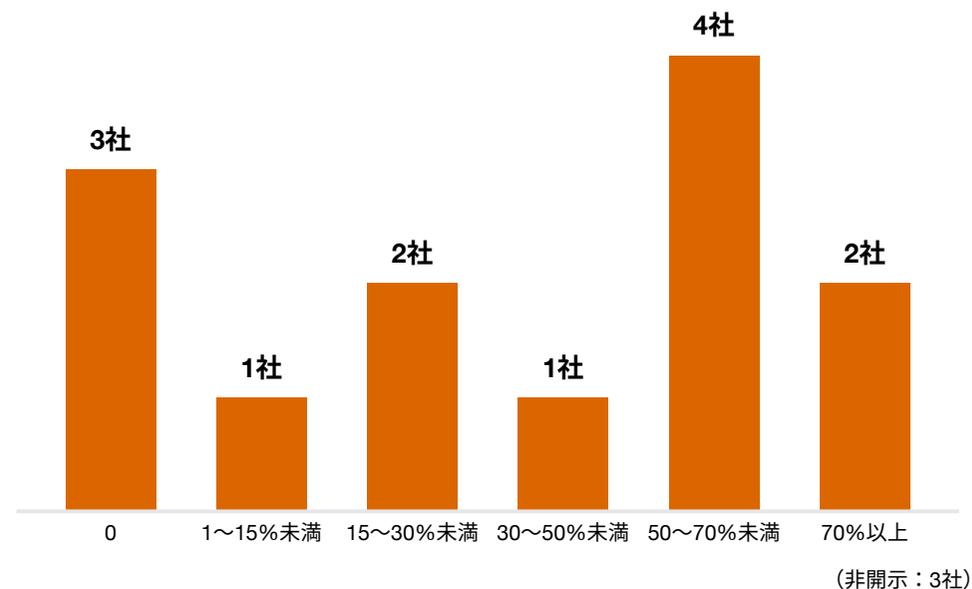
・なお、今回サーベイに参加した回答各社では、所属するMSLの学術・学位バックグラウンドが組織間で大きく異なることが示されている（図表19）

図表18 MSLが担当する外部顧客：国内におけるMSL活動の現状と方向性は？

国内におけるMSL活動の現状と方向性は？



図表19 所属MSLに占める高学位（博士号／薬剤師・医師・獣医師資格）保有者の割合



# サーベイ結果の総評

現在、MA組織は日本国内におけるほぼ全ての製薬企業に導入され、多くにおいてその規模は拡大傾向にある。また、すでに幾度かの大規模な組織再編を経験したり、より革新的で積極的な業務に取り組み始めているMA組織もある。一方、今回のサーベイ結果からは、引き続き多くのMA組織がその役割や業務範囲を明確に定義して実行することに苦慮していることが明らかとなった。関連して、社内外におけるMA組織の役割や期待に対する誤解や無理解、また理解における不統一は多くのMA組織にとっていまだに最大の悩みのひとつであり、MA組織自身が最優先したいメディカル戦略業務に対しての「集中できない」「リソースが足りない」などの不満にもつ

ながっている。各MA組織は、その役割や存在意義を改めて組織内外において確認し、あくまでも目的指向・結果指向による活動計画や実行、組織作り、仕組み整備を進めていくべきであると考えられる。

当レポートにおいては、各社回答結果の背景理由の分析や推定などは交えておらず、サーベイ参加者からの聞き取りを含めた結果事実のみを客観的に概説することを心掛けた。

今回のサーベイ結果をカテゴリー別にまとめると、以下のようになる：

## MAにとっての「コア業務」

- ・「インサイト創出」「データ創出」「エビデンス創出」に係わる業務は、全てのMA組織が例外なく実施している
- ・三つの創出業務に「情報提供」「医科学教育」を合わせたものが、MA業務の中核（コア業務）を構成している
- ・これらコア業務については現在各MA組織が最も自信を持って行っており、今後ともMAの最重要業務であり続けると考えている

## 社内他部門との連携業務

- ・社内のR&D戦略やマーケティング／ブランド戦略への寄与は通常MA組織の業務範囲となっているものの、その実効は不十分である
- ・一方、連携や貢献への社内他部門からのプレッシャーを認識しているMA組織は僅かであり、今後の関与強化の意向も約半数にとどまる
- ・社内関係では、グローバルMAへのインプットや貢献・連携の不足が各社共通で問題視されている

## 新たなテーマへの取り組み

- ・当調査では医療経済（HEORやHTAを含む）、患者関連活動（アクセス援助を含む）、医療政策関与をMAの新規領域として定義・設問した
- ・6～7割のMA組織ではこれらを業務範囲としているが、いずれについても活動状況や実績は低調であり、不満足寄りの自己評価であった
- ・特に患者関連活動についてはその重要性が認識されながらも、それに積極関与したりリードしたいというMA組織は少数にとどまった

## データ利活用 IT・デジタル

- ・全企業がRWDを何らかの形で利活用しているが、社内での実施体制の不備とともに国内RWDの質・量の不足が最大の障害となっている
- ・データ利活用の目的においても、MAコア業務が主要であるものの、新規領域では医療経済分野でのRWD利活用の意向が特記された
- ・DXについては専門性、戦略／計画、予算の全てが不足するものの、まずは現状MAにおける手作業や非効率を改善したいとの要求が強い

## 組織と人材

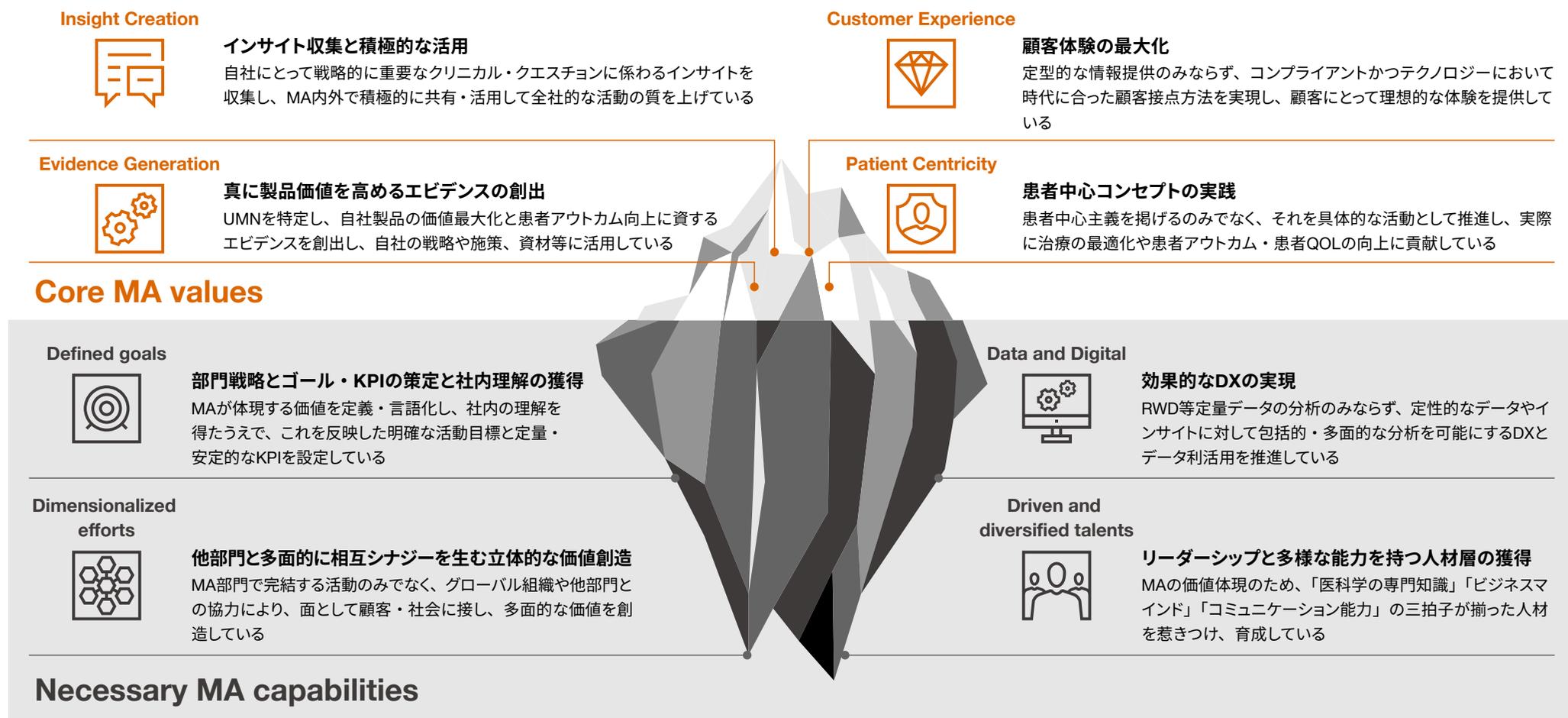
- ・対外的な事項以前に、MA組織内部における情報共有不足、連携・協働不足が最多・最大の課題となっている
- ・備えたい能力はリーダーシップ、組織マネジメント、アジャイル管理などであり、データやデジタルの専門性は外部依存で良いとの意見もある
- ・人材の確保や開発の困難に加え、キャリアパスの不備が共通の課題。MSLの役割や顧客範囲、人材要件では組織間での差異が大きい

# MAが体現すべき価値とこれを支える要素

最後に、本サーベイの実施を通して、MAが体現すべき価値は何か、またその価値体現に求められる要素は何か、という点についての提言を行いたい。はじめに、MAがもたらすべき主な価値は「インサイト収集と積極的な活用」「真に製品価値を高めるエビデンスの創出」「顧客体験の最大化」「患者中心コンセプトの実践」に代表される。そして、MAがこれらの価値を効果的に体現するためには、4つのDで表現される要素、すなわち「Defined goals（部門戦略とゴール・

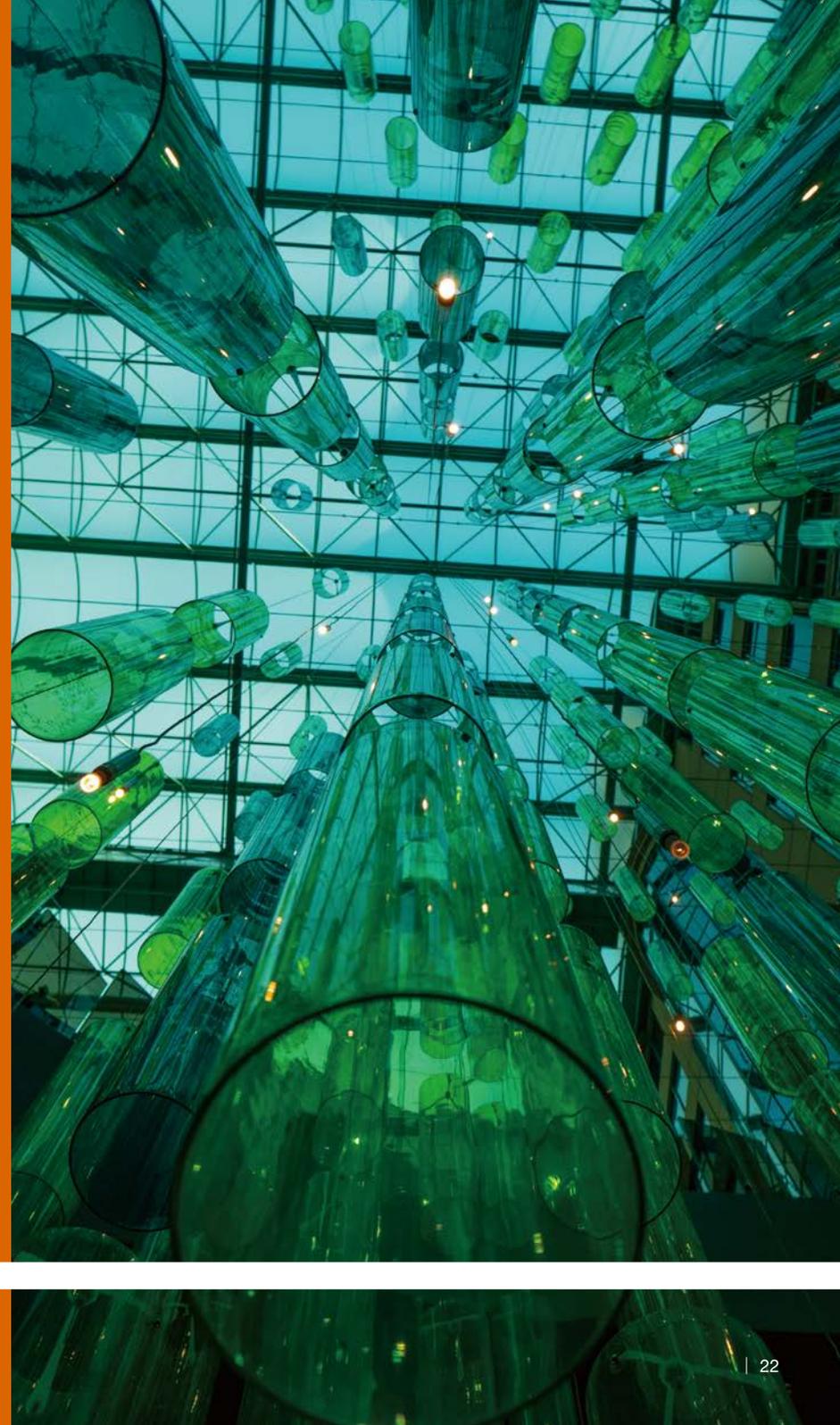
KPIの策定と社内理解の獲得）」「Dimensionalized efforts（他部門と多面的に相互シナジーを生む立体的な価値創造）」「Data and Digital（効果的なDXの実現）」「Driven and diversified talents（リーダーシップと多様な能力を持つ人材層の獲得）」が必要となる。これらの要素（クイパビリティ）をいかにして獲得・補強することができるかが、MAの存在価値の証明やリーダーシップの強化、そして他社との差別化と治療発展・疾患予後改善への貢献に繋がると考える。

図表20 MAが体現すべき価値とこれを支える要素の理想的な状態



# 謝辞

本サーベイにご協力いただいた国内各MA組織のリーダー諸氏に対して、改めて心からの感謝を申し上げます。



# お問い合わせ先

## PwC Japanグループ

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



## 執筆者

### PwCコンサルティング合同会社

#### 船渡 甲太郎 (医師)

Kotaro Funato, M.D., Ph.D.

パートナー

#### 宋 云柯 (理学博士)

Yunke Song, Ph.D.

ディレクター

#### 小濱 奈美

Nami Obama

シニアマネージャー

#### 山田 治美

Harumi Yamada

マネージャー

#### クリストファー アルバーニ

Christopher Albani

シニア・エグゼクティブ・アドバイザー

#### 鮭延 万里子

Mariko Sakenobe

マネージャー

#### 中村 允 (理学博士)

Mitsuru Nakamura, Ph.D.

シニアアソシエイト



[www.pwc.com/jp](http://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あらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、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、監査およびアシュアランス、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10,200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よ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152カ国に及ぶグローバルネットワークに328,000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](http://www.pwc.com) をご覧ください。

発刊年月：2022年11月      管理番号：I202112-05

©2022 PwC Consulting LLC., All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network member firms in Japan and/or their specified subsidiaries, and may sometimes refer to the PwC Network. Each member firm is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://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.