

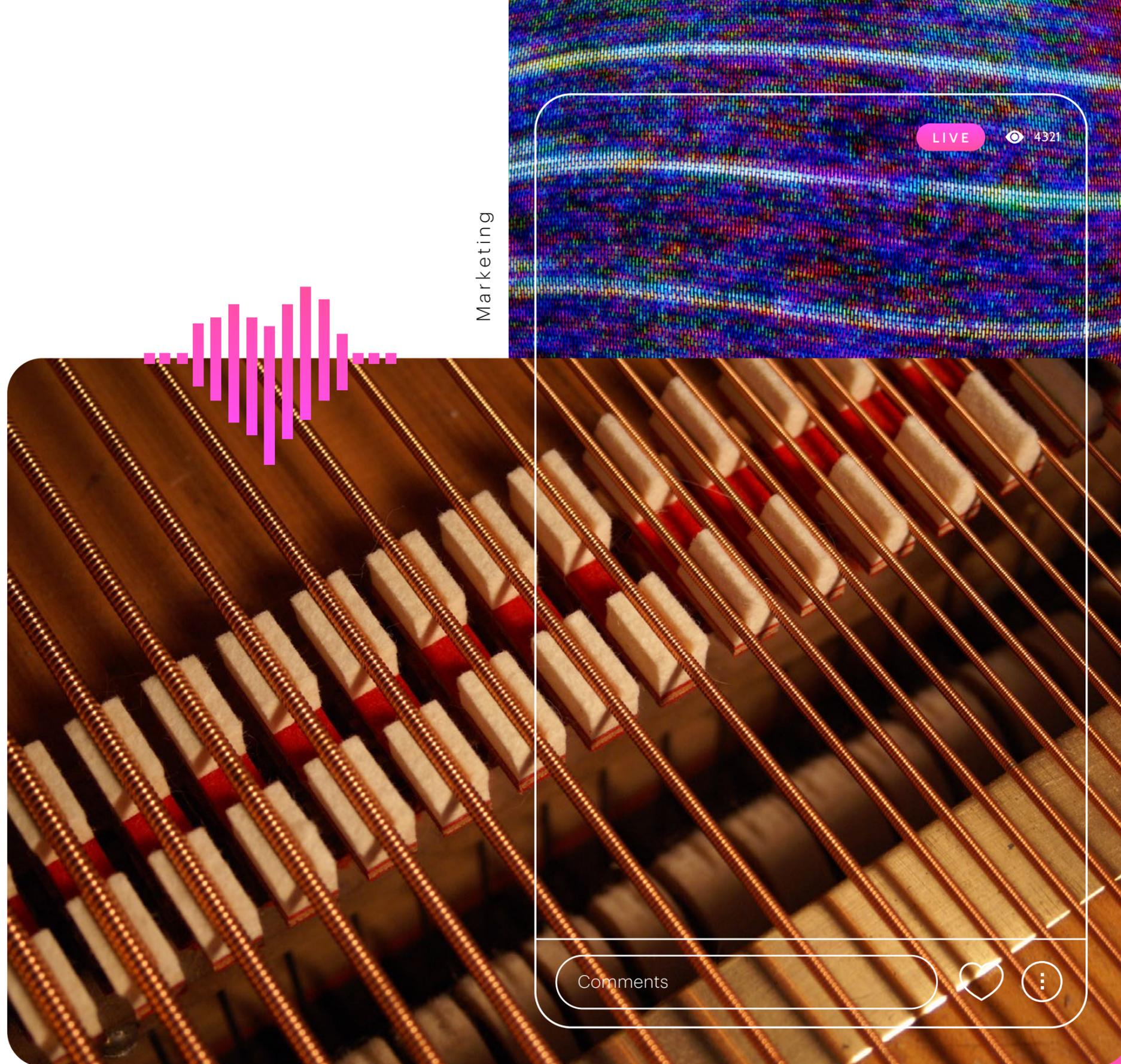
# Accenture Song

成長を実現するライブ起点のアプローチ

## 全社で奏でる マーケティング

“マエストロ・アプローチ”が生み出す  
共感と成長とは

Marketing





顧客と共感を伴った関係を築くことは企業の将来にとって非常に重要である一方、世界的に不安定な状況やテクノロジーの進化、ますます予測不可能になる消費者<sup>1</sup>の影響で、関係の構築と維持はかつてなく難しくなっています。経営層はこれらの課題を乗り越えて成長への明確な道筋を描くため、**長らく顧客との関係を司る立場にあったマーケティングのリーダー**を頼りにしています。**マーケティングが活躍するチャンス**がやってきたのです。

しかし、複雑さと新たな機会によってマーケティングの使命が混乱しているのが今日の現状です。増え続けるチャネルやタッチポイント、ツールによって膨大なデータがもたらされ、他部門(営業、人事、IT他)が続々とマーケティングの会話に入ってきています。生成AIを含むテクノロジーの進化はクリエイティビティと検証のスピードとスケールの向上を可能にしています。同時に、ブランド・マーケティングとパフォーマンス・マーケティング<sup>2</sup>、いわばアートとサイエンスとの間に緊張関係を引き起こし、真の顧客ニーズである意思決定に役立つ情報と魅力的な体験を得難くしています。

このような絶え間ない変化の中で、マーケターはどうしたら顧客と価値ある関係を築けるでしょうか。その答えを得るため、アクセンチュアはさまざまな業種・部門の経営幹部1,150人を対象にグローバル調査を実施しました<sup>3</sup>。調査では、多くの企業(66%)においてマーケターが今もなおブランド・アイデンティティと消費者エンゲージメントを完全にコントロールしようと必死になっていることがわかりました。マーケターが圧倒的な責任を背負いながら、他部門からの貢献を妨げてしまい、コラボレーションや効率化、創造性の機会が失われているのです。一方、25%の企業では、マーケターは完全なコントロールはもはや不可能であることを受け入れつつ、不確実性に苦しみ適応できずにいます。

66%

マーケターの66%がブランド・アイデンティティと消費者エンゲージメントを完全にコントロールするために今なお必死になっている

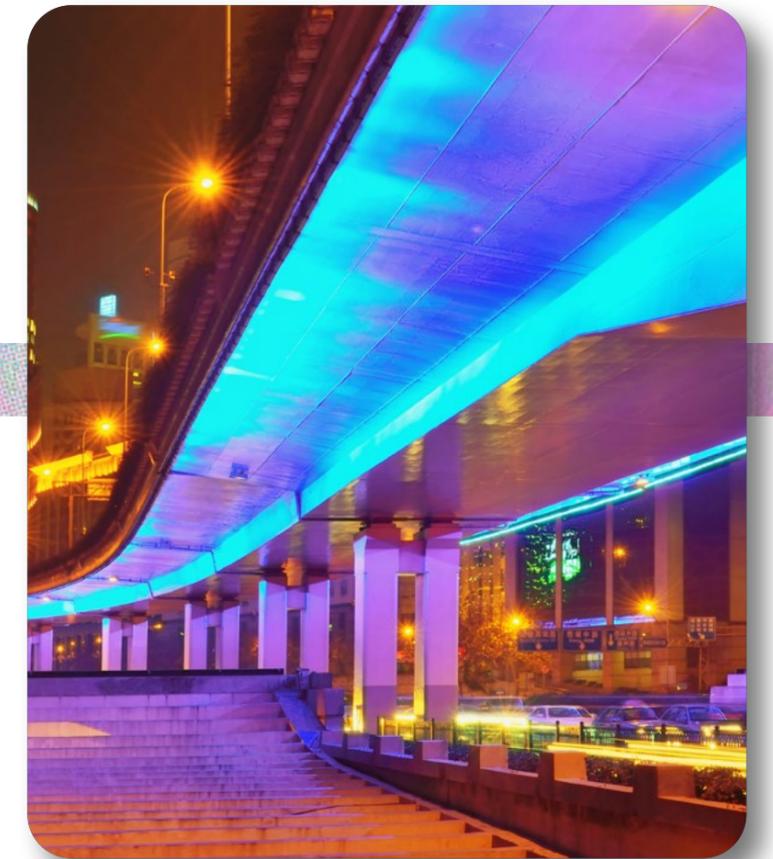
25%

マーケターの25%は完全なコントロールはもはや不可能だと受け入れている

9%

マーケターの9%は「マーケティングはもはや単独で行うものではない」と理解している

しかし、異なるアプローチで成功を収めている企業がわずかに**(調査対象企業の9%)**いることが明らかになりました。



成功しているマーケターは、マーケティングはもはやマーケティング部門による“独奏”ではなく、全社にいる演奏者がそれぞれのパートを奏でる“交響曲”であると理解しています。そして、マーケターはスポットライトを浴びながら演奏者をまとめる指揮者なのです。



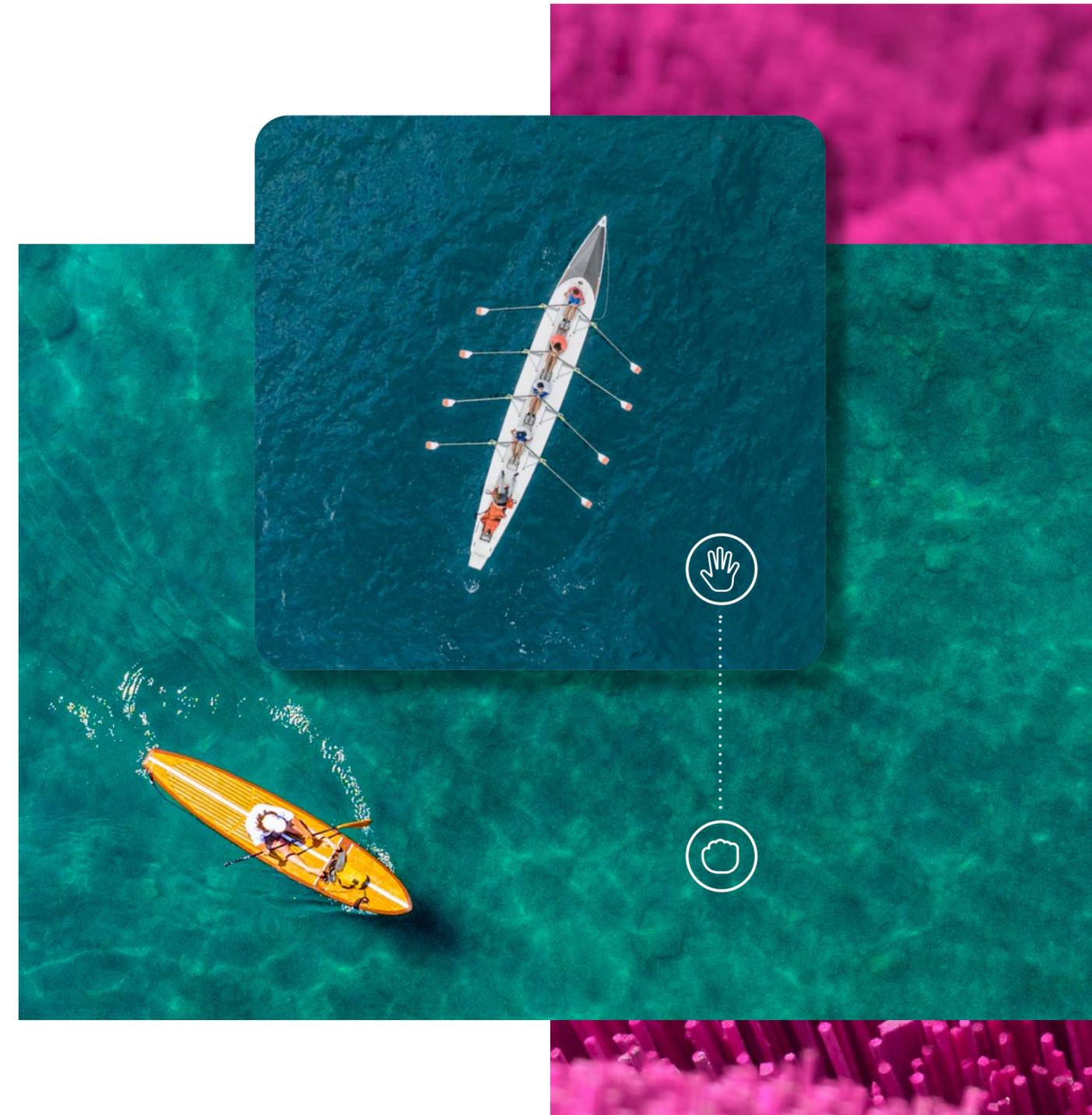
# マエストロ・アプローチ： 数々の演奏者とひとつの使命

トップクラスの業績を上げている企業は、マーケティングを孤立した機能から全社的な能力へと再定義しています。彼らのマーケティングリーダーは、「マエストロ・アプローチ」と呼べる手法をとっています。つまり、マーケティングに関する会話を端から端までコントロールしようとするのではなく、サイロを打破し、部門を横断したコラボレーションを促進し、成長と共感をもたらす広範な戦略の取り組みを主導しているのです。

このようなマーケターはビジネスのあらゆる領域を越えて働き、統一されたブランド体験を生み出します。属人的な社内の壁を取り払い、組織の隅々までコラボレーションを促すことで、皆が共通の顧客像という北極星に集中できるようにします。研修や

オペレーションの改革を通じてマーケティングのスキルを他部門に普及させ、責任を伴うリーダーシップを確立します。こうすることで、重要なマーケティング機会がどこに現れても、誰もがそれを見極め対応できるようにするのです。

このようにマーケティングが会社全体に浸透した能力となったとき、マーケター自身はそれぞれ異なる部門をつなぎ調和させる役割を担い、ビジネス目標を追求してイノベーションを推進するリーダーとなるのです。





私たちの調査では、マーケティング部門と他の部門との間に強力なコラボレーション関係がある企業はすべて、**同業他社よりも最大4%の収益成長を実現**したことが明らかになりました。マエストロ・アプローチの効果も相まって、それらの企業の内「これまで以上にブランドをコン

トロールできるようになった」と回答した企業は他社よりも**33%多く**、多くの点で「他社よりはるかに優れた業績を上げた」と答える傾向が強いことが分かりました。

1.6倍

顧客生涯価値(LTV)で  
1.6倍

1.4倍

ESG(環境・社会・  
ガバナンス)の目標で  
1.4倍

1.8倍

市場投入スピードで  
1.8倍

**マエストロ・アプローチはライフ起点<sup>4</sup>であるため、マーケターと組織全体は変化する顧客に柔軟に対応できるようになります。**

ライフ起点のアプローチでは、顧客を予測不可能な外的要因に対応し常に化する多面的な個人として理解し、変化し続けるニーズや優先事項に応えることをビジネスの中心に置きます。このアプローチは、テクノロジー、人材、コラボレーションを起点にマーケティングを再構築することで、企業内のあらゆる機能の継続的な変革により成長を促進し、業務を最適化する戦略であるトータル・エンタープライズ・リノベーション(企業全体の再創造)<sup>5</sup>の追求を支えます。



# マエストロ・アプローチを 実現する： See、Solve、 Simplify、Scale

マエストロ・アプローチをとる  
マーケターは、次の4つの方法  
で共感を通じた成長への道を  
切り開いています



## 01. See 新しい視点で顧客を捉え、マーケティングを全社的な能力として確立する

マーケターは、複雑で変化し続ける存在として顧客を捉えることが、顧客との価値ある関係を築くために必要だと理解しています。人々の現実の行動を捉えつつ変化し続けるマーケティングの状況をよく理解すれば、企業は共通の顧客像の下に団結し、マーケティングで達成すべきこととオペレーションを再定義できるでしょう。

マエストロ・アプローチを採用している企業は、マーケティングを2つのレイヤー（個別業務を実行する従業員と、全社横断で機能する戦略的な能力）の建付けにする傾向が他社より33%高いことが分かりました。ブランドに関する会話や顧客体験に関与する部門が増えるほど、マーケター自身の役割は全体的な戦略を導く方向に移行します。

顧客とつながりながら組織を再構築することで、緊密なコラボレーションと優れたインサイトの導出を実現し、顧客に関する重要な機能の素早い実現を可能にする。未来を見据えたこのようなビジョンが重要なのです。

# 33%

マエストロ・アプローチを採用している企業は、マーケティングを2つのレイヤーの建付けとする傾向が他社より33%高い



4321

## マーケターの役割

マエストロ・アプローチを実現するために、  
マーケターには次のことが求められます。

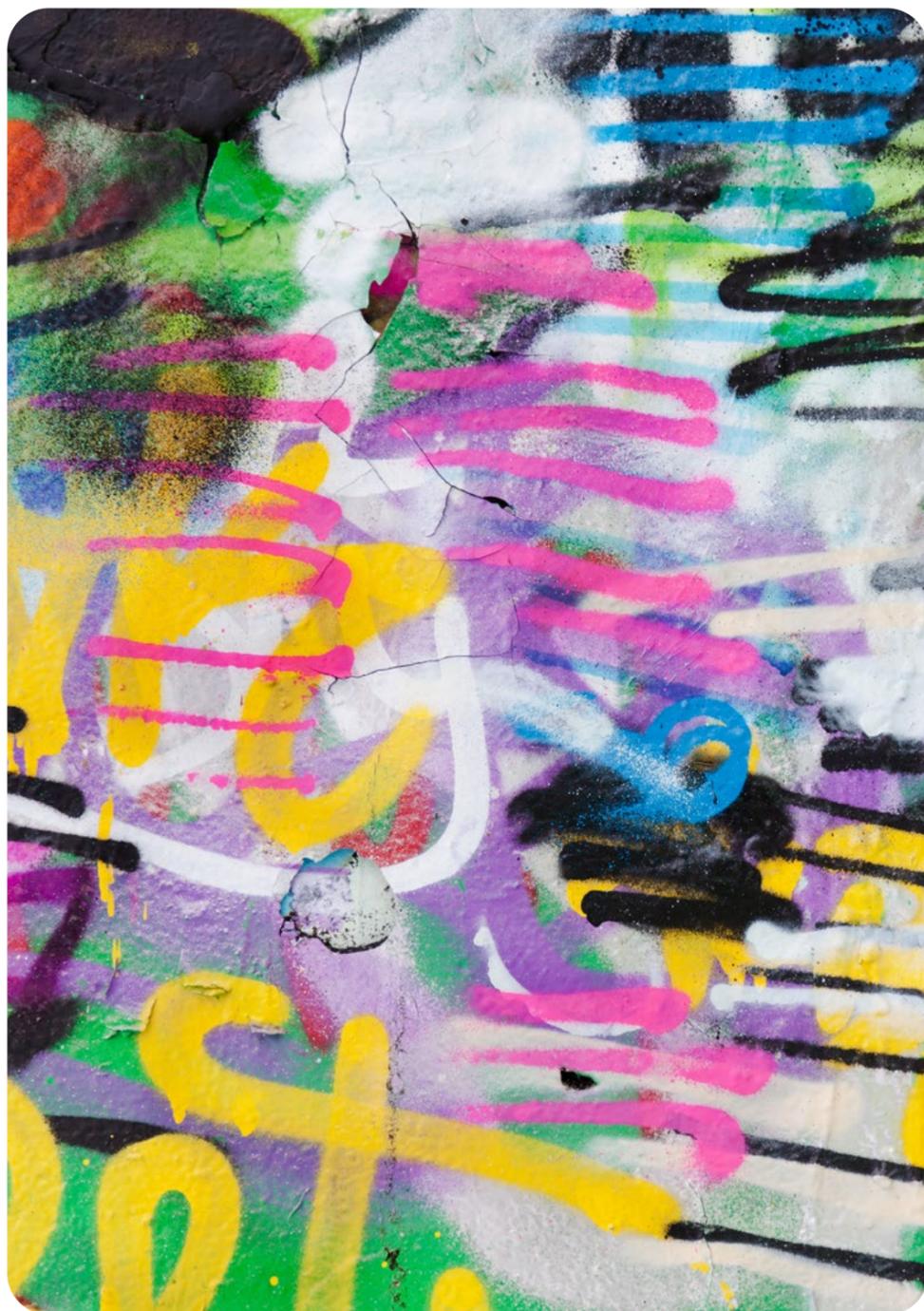
- 顧客像を常に中心に置けるよう、共感とテクノロジーの両方を駆使しましょう。顧客を単なる「購入者」としてではなく変化するニーズや優先事項を抱える複雑な存在として理解し、それに応える革新的な方法を追求し続けるのです。
- 顧客像を軸にあらゆる部門を戦略的に連携させ、それぞれの役割を明確かつ一貫した形で伝えましょう。
- 部門を横断するコラボレーション、データの共有、コミュニケーションを促進するよう、業務やオペレーションを調整しましょう。

## マエストロ(指揮者)の視点

「私はマーケティングをオーケストラの指揮者のように考えています。例えばマーケターは"木管楽器"の奏者の採用はその領域を専門とする人に任せます。マーケターの仕事は、グループ全体がうまく協働できるようオーケストレーションの役割を担うことだからです。コラボレーションを成功させるために必要なのは、私たちマーケターが共通の目標を定め、皆がそれぞれの役割を納得して引き受けるよう導くことです」

— Jane Stiller氏、ITV CMO(最高マーケティング責任者)





## 02. Solve カスタマージャーニーのあらゆる側面に対応するため、戦略的な関係を構築する

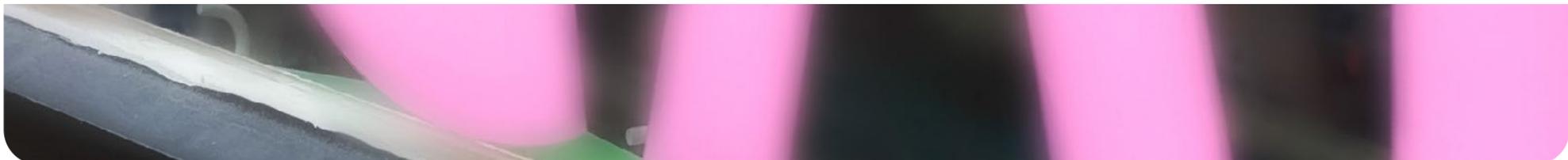
絶えず変化しリソースが限られる状況において、顧客だけでなくすべてのステークホルダーに利益をもたらしながら複雑さを増すカスタマージャーニーに対応するため、マーケターには創造的で柔軟なソリューションを提供することが求められています。つまり、顧客体験に関して、基礎的な一貫性を整えるだけでなく、あらゆる側面を連続的に捉え全体的に対応することが必要なのです。

全体を明確に把握し素早く行動できるよう、マーケターは社外・社内と適切な関係を築かなければなりません。アクセンチュアが過去に実施した調査「[マーケティングの断捨離](#)」<sup>6</sup>では、機能横断的なコラボレーションを頻繁に行い部門間で人材を移動させているマーケターはごくわずかであることが分かっています。マエストロ・アプローチを採用することで、連携が可能になります。例えば、マエストロ・アプローチをとる企業が「マーケティングと人事が緊密に連携している」と回答した割合は、他社よりも19%高くなっています。



マエストロ・アプローチを採用すれば、マーケターは積極的に営業、人事、IT、カスタマーサービスを含む他部門と横断的に連携することができます。各部門はそれぞれ独自のデータ、顧客とのタッチポイント、インタラクションを持っており、**マーケターはその垣根を取り払ってつなげることで隠れた価値や機会を見出せるのです。**また、外部のパートナーと双方にとって有益な関係のあり方を見極めれば、さらなる成長の可能性を開拓できるでしょう。

機能	主要プレイヤー	マーケティングの影響	マエストロ・アプローチが連携を最大化する方法
人事	CHRO(最高人事責任者)	従業員にブランドを浸透させる	優秀な人材を惹きつけて維持する ブランドを構築することを重視する
コマース/セールス	CRO(最高収益責任者) CGO(最高事業成長責任者) CSO(最高戦略責任者)	収益成長に対する責任を共有し、 適切な協働のあり方について 認識を合わせる	<u>ソーシャル、コマース、セールスなどの タッチポイントを定義する</u>
顧客体験	CXO(※各機能の最高責任者)	顧客エンゲージメントを促進する 新たな方法を提供する	<u>パートナーシップ関係を形作り、AI を活用して顧客インサイトを深める</u>
テクノロジー	CTO(最高技術責任者) CDO(最高デジタル責任者) CIO(最高情報責任者)	キャンペーン、コンテンツ、アナリティクスのために共同で使えるテクノロジーエコシステムを用意する	パーソナライゼーションを充実させ つつ実用的なインサイトを得られる 方法を見つける



## マーケターの役割

マエストロ・アプローチには、部門を超えた協力関係が必要です。マーケティングのリーダーには次のことが求められます。

- 各部門が役割を果たせるよう、カスタマージャーニーの各ステップを深く理解できるロードマップを作成しましょう。
- 変革を推進できるよう、社内の各リーダーと強固な関係を築いて協力しましょう。
- 顧客に適切なソリューションを提供し成長に貢献する外部パートナーとの関係を促進しましょう。

## 有意義なパートナーシップが、有意義な結果を生む

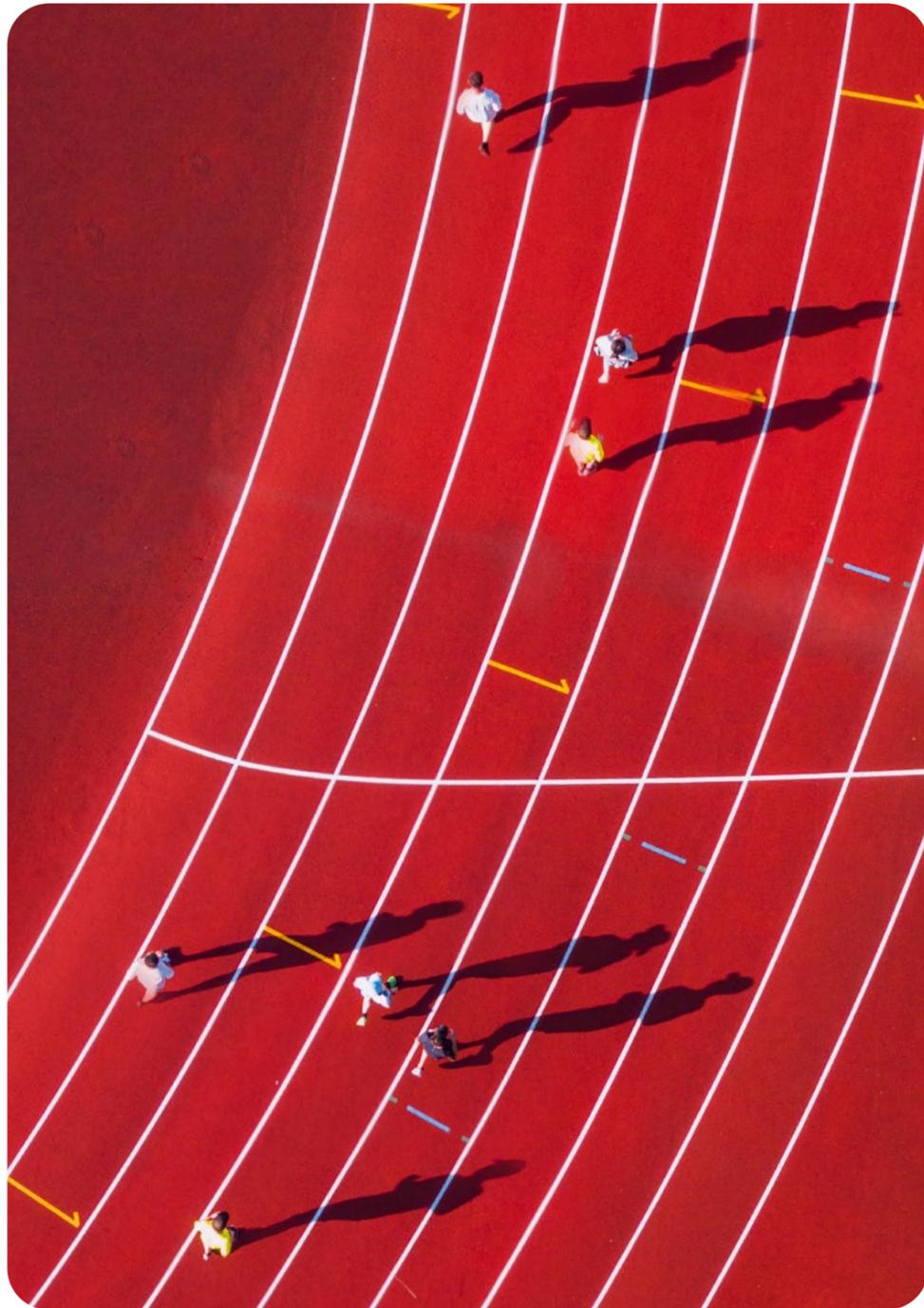
「意外な仲間と深く強い関係を築くことで、最もクリエイティブで効果的なマーケティングを実現できることがあります。気候変動に対する取り組みとして自然環境保護への貢献を支援する非営利団体「**1% for the Planet**」の当座預金口座を開設したとき、私たちはストックホルムのフィンテック企業 Doconomy と気候危機から雪を守るコミュニティ「Protect Our Winters」と提携しました。これまで協働したことがなかったような団体と深く確かなパートナーシップを組めたからこそ、市場でユニークな商品と一緒に作り出すことができた

と考えています。通常は関わることのない団体と関係を築くことで、信頼性が高まります。具体的には、パートナーが代わりに自社について語ってくれることで、紹介を通して事業の拡大につながるのです。一方、社内における最も身近な味方は人事のリーダーです。全従業員が自社の取り組みを誇りに感じ、周りに広めることが重要です。“culture eats strategy for breakfast (企業文化は戦略に勝る)”とよく言われるように、強力な企業文化を築くには人事部門と連携し、どのような価値観を採用し奨励すべきかを理解する必要があります」

— Ben Stuart氏、

Bank of the West CMO (最高マーケティング責任者)





## 03. Simplify オペレーションの効率化と指標をシンプルさを基準に見直すことで、顧客と価値ある関係を築く

企業は提供する製品・サービスにおいてだけでなく、そのオペレーションにおいても「シンプルさ」を追求する必要があります。全社的にかつてない数の従業員が顧客と接点を持っていますが、多くの企業で連携できていません。テクノロジーを使って次の2つのステップを踏むことで、連携を進めることができます。

1. プラットフォームとエコシステムを統合したテクノロジースタックを基盤として組織を再構築する
2. 日々の業務を効率化する自動化を進める

これにより、状況が変化する中でもすべての部門が生産的に活動でき、マーケターは自らの役割に集中できるようになります。

マエストロ・アプローチをとるマーケターは、すべてのアウトプットをコントロールしようとする代わりに他部門がブランドに関する会話や顧客エンゲージメントに一定の責任を持てるようにします。マーケターのスキルを全社に広げ、従業員をつなぐことで、全員がシンプルに最大の成果を目指せるような体制を追求するのです。その結果、部門を超えたコラボレーションと効率性が向上し、マーケターは顧客インサイトの深化に注力できます(これを実施するマエストロ・アプローチをとるマーケターの割合は、他社よりも32%高い)。ブランドエクスペリエンスの向上や、すべての“演奏者”をまとめて交響曲を指揮することに集中できるのです。



## マーケターの役割

オペレーションが効率化されれば全従業員が貢献できるようになり、マーケティングのリーダーは効果の高い戦略を実行できるようになります。

- 部門を横断した関係が育まれ、優秀な人材が活躍し、データとテクノロジーを円滑に連携できるようなオペレーションモデルを設計しましょう。
- 自動化と生成AIを活用して定型業務の効率化を推進し、従業員がより創造的でやりがいのある仕事に時間を使えるようにしましょう。
- 目標を共有するためのロードマップや、コラボレーションを動機付ける評価体系など、成功を測るための新たな指標を開発しましょう。



## 04. Scale 新たな方法でデータ、テクノロジー、人材を結びつけ、成長に向けて拡大させる

企業が成功するための基盤は、ビジョン、コラボレーション、効率化されたオペレーションです。

そして人間の創意工夫とテクノロジーを結びつけば、成功を拡大することができます。クラウドベースのデジタルコア、データ主導のインサイト、AIを活用したイノベーションによって、体験を最適化し、変化に素早く対応し、既存のリソースでより多くのものを提供できるのです。

私たちの調査では、成功の拡大を目指すマーケターはデータを重視することが分かりました。「2年前と比べて多くのチャンネルからデータを収集している」に強く同意した割合が他の回答者より23%高いのです。また、データやデジタル/プログラミングのスキルが将来のマーケティングニーズに応えるために不可欠であると考えられる傾向も、他社よりも高いことが明らかになっています(データに関しては18%高く、デジタル/プログラミングに関しては34%高い)。マーケターがデータを重視することで、部門を横断したインサイトの共有が進み、企業は変化する顧客ニーズや外的要因を深く理解し素早く対応できるのです。

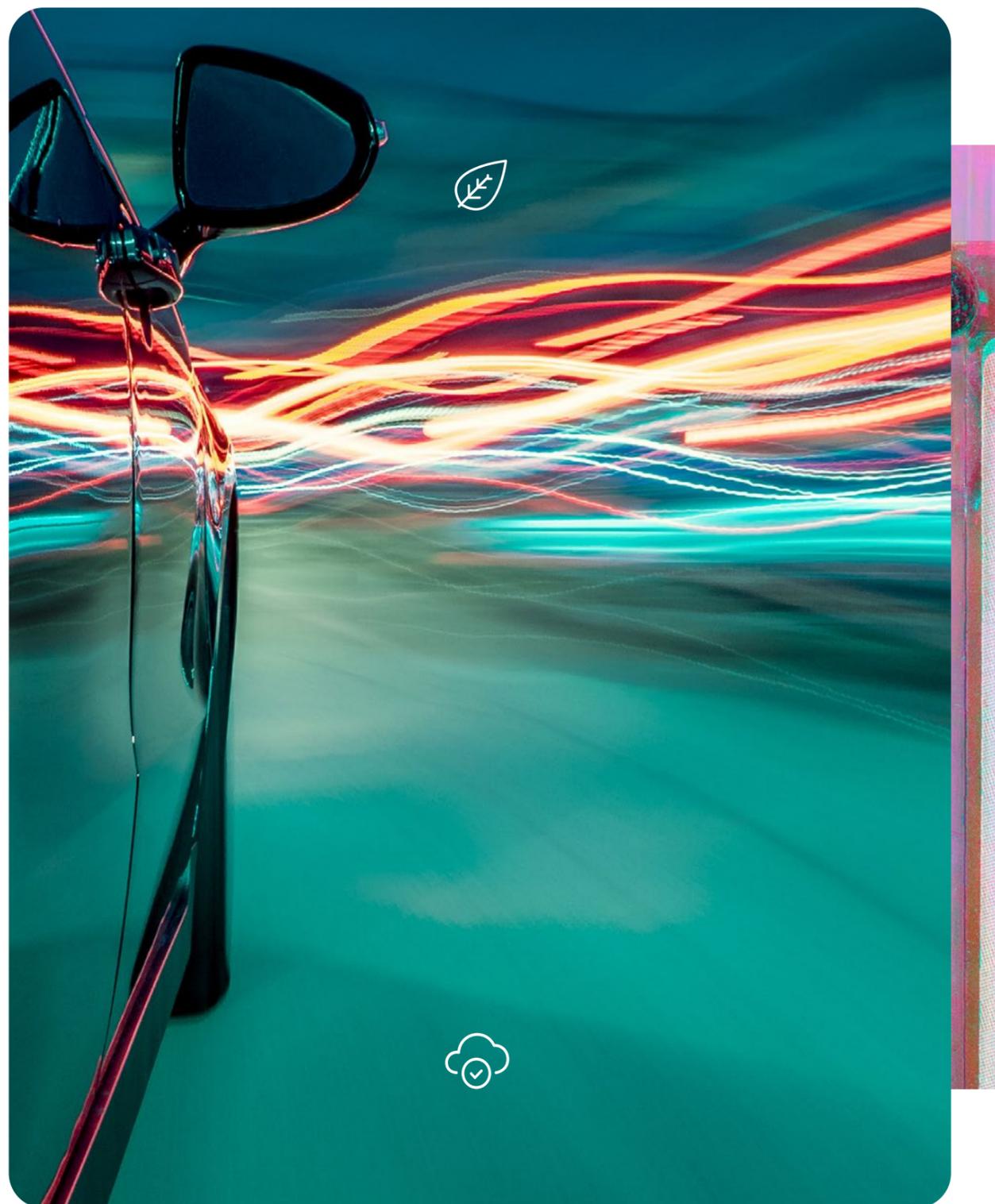
またマエストロ・アプローチをとることで、マーケターは人間とテクノロジーのコラボレーションの可能性を追求できるようになります。生成AIをはじめとするテクノロジーの発展により、これまでにない方法で全社的に業務を自動化して共有することが可能になり、マーケターは自由に豊富な知見を広めたりあらゆる部門での応用を加速したりすることができるようになりました。調査では「適切な人材を各部門に組み込んでいる」と回答した割合はマエストロ・アプローチを採用するマーケターの方が採用していないマーケターより20%高く、マエストロ・アプローチを採用するマーケターは全体的に積極的です。一方、クリエイティブに関する業務に自動化のテクノロジーを導入することに対しては他社よりも慎重な傾向であることが分かりました。

## マーケターの役割

マエストロ・アプローチによって人間とテクノロジーを結びつけることで、ビジネスのどの部門でもイノベーションが起きるような企業文化を育むことができます。

- 全従業員がTQ (Technology Quotient) を高める、つまりテクノロジーに対する理解を深めてデジタルを使いこなせるようにしましょう。これにより、特定の業務のためだけでなく、どうしたら価値を創出できるかを考えて創造的にテクノロジーを活用できるようになります。
- 各インタラクションをより適切でパーソナルなものにするため、顧客と顧客体験に関するデータを全社で共有できるデータ戦略を確立しましょう。
- 全従業員が顧客に価値を提供し、創造性を発揮し、共感とブランドのストーリーを語れるようスキルアップしましょう。
- 役割の変化に応じて従業員をサポートする育成プログラムなどの取り組みを確立し、全員がイノベーションに貢献できるようにしましょう。





## smart

中国の吉利汽車(ジーリー)とメルセデス・ベンツの合併事業として設立された自動車ブランド「smart」は、デジタル起点の電気自動車(EV)という新たなポートフォリオとして市場に参入。自動車販売のあり方を変革するという大きなチャンスを手にしたsmartは、アクセンチュアをパートナーとして、さまざまなソースからデータを統合し、変化する顧客の買い方に合わせてパーソナライズし、顧客、ディーラー担当者、サービスコールセンターなどすべての人をつなぐ新しいエクスペリエンスとeコマースプラットフォームをゼロから構築しました。バックエンドのソリューションにAdobe、SAP、Salesforceを活用することで市場投入までの時間を短縮し、ヘッドレスのフロントエンドを

採用することですべてのタッチポイントで一貫したエクスペリエンスを提供しています。さらに、すべてのインタラクションを網羅する最新のデータ・アーキテクチャによって得られたインサイトを、製品やサービスを拡大し、マーケティング、販売、サプライチェーン/流通、リードの管理などに関する意思決定に役立てています。smartはパーソナライズされたアプローチと直販のビジネスモデルにより、未来に向けて大きな一歩を踏み出しているのです。

# 新しいつながりが作る、 新しい関係

マーケティングのあり方を再構築するような急速な変化は続きそうですが、同時に企業が人々につながり、共感を生み出す方法を見直すかつてない機会も訪れています。企業が将来の成功に向けたライフ起点の戦略を模索する中、マーケティングにマエストロ・アプローチを採用するのはその第一歩となります。マエストロ・アプローチによってマーケターは自らの役割を再定義し、企業はマーケティングによって達成できることそのものを拡大することができます。

最終的には、マーケティングはマエストロ・アプローチをとることで従来の業務上のサイロから解放され、多くのプレーヤーが関わる部門横断的な能力として活躍することができます。マーケターが、将来を見据えて全社で奏でる交響曲の指揮者となり、戦略的なハーモニーの中で人間とテクノロジーが協働するのです。このアプローチを進んで受け入れる企業こそ、絶え間ない変化に応じてイノベーションを起こし、共感を通じた成長への扉を開くことができます。



## 執筆者



### Joy Bhattacharya

アクセントチュア ソング  
グローバル・マネジング・ディレクター  
マーケティングトランスフォーメーション&  
サービス



### Zach Newcomb

アクセントチュア ソング  
グローバル・エクスペリエンス統括  
マーケティングトランスフォーメーション&  
サービス



### Jeannine Falcone

アクセントチュア ソング  
グローバル・戦略ケイパビリティ  
インテグレーション統括



## 貢献者

### Enslow Kable

Marketing Transformation Director,  
Marketing Transformation,  
Accenture Song

### Jess Lin

Senior Marketing Transformation Executive,  
Marketing Transformation,  
Accenture Song

### Jenna DiCicco

Brand Strategy Director,  
Marketing Transformation,  
Accenture Song

### Kayla Pinto

Marketing Strategy Consultant,  
Marketing Transformation,  
Accenture Song

### Emma Doniger

Global Marketing Lead,  
Marketing,  
Accenture Song

### Ashlie Perry

Marketing Manager,  
Marketing,  
Accenture Song

## リサーチャー

### Ivy Lee

Marketing Transformation Research Lead,  
Accenture Research

### Joshua B. Bellin

Global Thought Leadership Research Lead,  
Accenture Research

### Michael J. Malinoski

Thought Leadership Research Sr Principal,  
Accenture Research

### Konrad Suchecki

Research Manager,  
Accenture Research

### Macarena Ortt

Research Specialist,  
Accenture Research

## 出典

- 1 Accenture, “The human paradox,” July 26, 2022, <https://www.accenture.com/us-en/insights/song/human-paradox>
- 2 Forbes, “Filling in the missing middle between brand and performance,” June 15, 2023, <https://www.forbes.com/sites/onmarketing/2023/06/15/filling-in-the-missing-middle-between-brand-and-performance/>
- 3 Accenture Song, Transformative Marketing executive survey, February-June 2023, (n=1,150). Unless otherwise noted, all data and analysis come from this source.
- 4 Accenture, “The life centricity playbook,” September 22, 2022, <https://www.accenture.com/us-en/insights/song/life-centricity-playbook>
- 5 Accenture, “Total Enterprise Reinvention,” January 17, 2023, <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/total-enterprise-reinvention>
- 6 Accenture, “The great marketing declutter,” October 13, 2021, <https://www.accenture.com/us-en/insights/interactive/great-marketing-declutter>

## 本調査について

アクセンチュアソングとアクセンチュアリサーチは、今日の厳しい状況下で経営層が顧客との価値ある関係をいかに構築しようとしているかを探るため、CMO（最高マーケティング責任者）約45%、CEO（最高経営責任者）約55%、およびその他の部門の責任者からなる経営幹部1,150名を対象に業界を横断したグローバル調査を実施。調査データから見てきた主要な行動と態度の内、調査対象者自身による回答に基づいたパフォーマンスと最も強く関連するものを決定木分析を用いて特定しました。

## アクセントチュアについて

アクセントチュアは、世界有数のプロフェッショナル サービス企業です。アクセントチュアは、世界をリードする企業や、行政機関をはじめとするさまざまな組織の中核にデジタル技術を実装することで、組織運営を最適化し、収益を拡大させ、また市民サービスの向上にも貢献するなど、お客様に対して目に見える成果を圧倒的な規模とスピードで創出しています。アクセントチュアでは、優れた才能でイノベーションを主導する約742,000人もの社員が120カ国以上のお客様に対してサービスを提供しています。また、テクノロジーが変革の成否を分ける時代において、世界中のエコシステム・パートナーとの緊密な連携を図りつつ、クラウド、データ、AIおよび業界ごとの比類なき知見、専門知識や、グローバル規模のデリバリー能力を最適に組み合わせながらお客様の変革を支えています。アクセントチュアは、ストラテジー&コンサルティング、テクノロジー、オペレーションズ、インダストリーX、アクセントチュアソングの領域をまたぐ、幅広いサービス、ソリューションやアセットを活用して成果につなげています。アクセントチュアでは、成功を分かち合う文化や、360度でお客様の価値創造を図ることで、長期にわたる信頼関係を構築しています。またアクセントチュアは、お客様、社員、株主、パートナー企業、社会へ提供している360度での価値創造を、自らの成功の指標としています。

アクセントチュアの詳細は [www.accenture.com/us-en](http://www.accenture.com/us-en) を、アクセントチュア株式会社の詳細は [www.accenture.com/jp-ja](http://www.accenture.com/jp-ja) をご覧ください。

## アクセントチュア ソングについて

アクセントチュア ソングは、顧客との価値ある関係を作り続けることで、お客様の成長を加速させ、企業価値の向上に貢献します。成長戦略、製品、顧客体験の設計から、テクノロジーを活用した顧客体験のプラットフォームやクリエイティブ、メディア、マーケティング戦略、さらに、キャンペーン、コンテンツ、チャンネルの編成など、アイデアを生み出し、形づくるまで一貫したサービスを提供します。お客様との強い信頼関係と業界に関する卓越した知見とノウハウを掛け合わせ、絶えず変化する世の中において、想像力、テクノロジー、インテリジェンスがもたらす無限の可能性を通じて、お客様の成長を支援します。

詳細は[www.accenture.com/jp-ja/about/accenture-song-index](http://www.accenture.com/jp-ja/about/accenture-song-index) をご覧ください。

## アクセントチュアリサーチについて

アクセントチュアリサーチは、企業が直面する最も重要なビジネス課題についての知見を提供します。データサイエンスに基づく分析など革新的なリサーチ手法と業界やテクノロジーに関する深い知識を駆使し、20カ国300人から成る研究者チームが毎年数百のレポートや記事を発行しています。世界をリードする企業・団体と共に開発する示唆に富むリサーチで、私たちはお客様企業が変化を力に変え、価値を創造し、テクノロジーと人間の創意工夫の力を引き出すお手伝いをします。

*Disclaimer: The material in this document reflects information available at the point in time at which this document was prepared as indicated by the date provided on the front page, however the global situation is rapidly evolving and the position may change. This content is provided for general information purposes only, does not take into account the reader's specific circumstances, and is not intended to be used in place of consultation with our professional advisors. Accenture disclaims, to the fullest extent permitted by applicable law, any and all liability for the accuracy and completeness of the information in this document and for any acts or omissions made based on such information. Accenture does not provide legal, regulatory, audit, or tax advice. Readers are responsible for obtaining such advice from their own legal counsel or other licensed professionals.*

*This document refers to marks owned by third parties. All such third-party marks are the property of their respective owners. No sponsorship, endorsement or approval of this content by the owners of such marks is intended, expressed or implied.*

*Copyright © 2023 Accenture. All rights reserved. Accenture and its logo are registered trademarks of Accenture.*