



機動力のある海外マネジメント体制の確立に向けて

有限責任 あずさ監査法人

アカウンティングアドバイザリーサービス

パートナー 林 博文

日本の多国籍企業の多くは、急激な市場環境の変化とリスクに迅速に対応するため、機動力のある海外マネジメント体制を構築しようと模索しています。

一方で、海外のグローバル先進企業と比較して、一部の業界を除いた日本企業は自国市場中心の事業展開となっており、海外でのマネジメント体制やオペレーション、海外子会社人員の位置付けも、日本を「主」とした体制のままグローバル化を進めてしまっています。その結果、グローバル全体で見た経営資源の最適配置・利用が十分ではない傾向が見られます。

本稿では、日本企業の海外マネジメント体制の現状のポジショニングを明らかにしたうえで、より高度な海外マネジメントを実践するにあたり重要となる3つの課題、「現地経営化（海外マネジメントの集権化・分権化）」、「本社機能の効率化」、「人的資源管理」について解説します。

また、今後、日本企業が機動力のある海外マネジメント体制を確立するために必要な本社／海外子会社機能の適正配置を検討するためのステップを紹介します。

なお、本文中における意見に関する部分は、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



はやし ひろふみ

林 博文

有限責任 あずさ監査法人
アカウンティングアドバイザリーサービス
パートナー

【ポイント】

日本企業の抱える海外マネジメントにおける課題

- グローバルに市場を捉えていない（日本市場は数ある市場の1つとして捉えていない）。
- 本社／海外子会社の役割が曖昧で、現地経営化が遅れている。
- 業務可視化ができておらず、重要な意思決定に遅れが生じている。
- グローバルでの重複機能が多く、業務オペレーションが非効率である。
- グローバルでの人材の開発と登用が遅れている。

機動力のある海外マネジメント体制を確立するため

- 戦略実行に適した本社／海外子会社の役割を規定し、現地経営化を推進する。
- 本社／海外子会社機能の重複をなくし、グローバルでのオペレーションを効率化する。
- グローバル人材の開発と登用を実践するため、グローバルでの人的資源管理方針を決定する。

I 海外市場における日本企業の現状

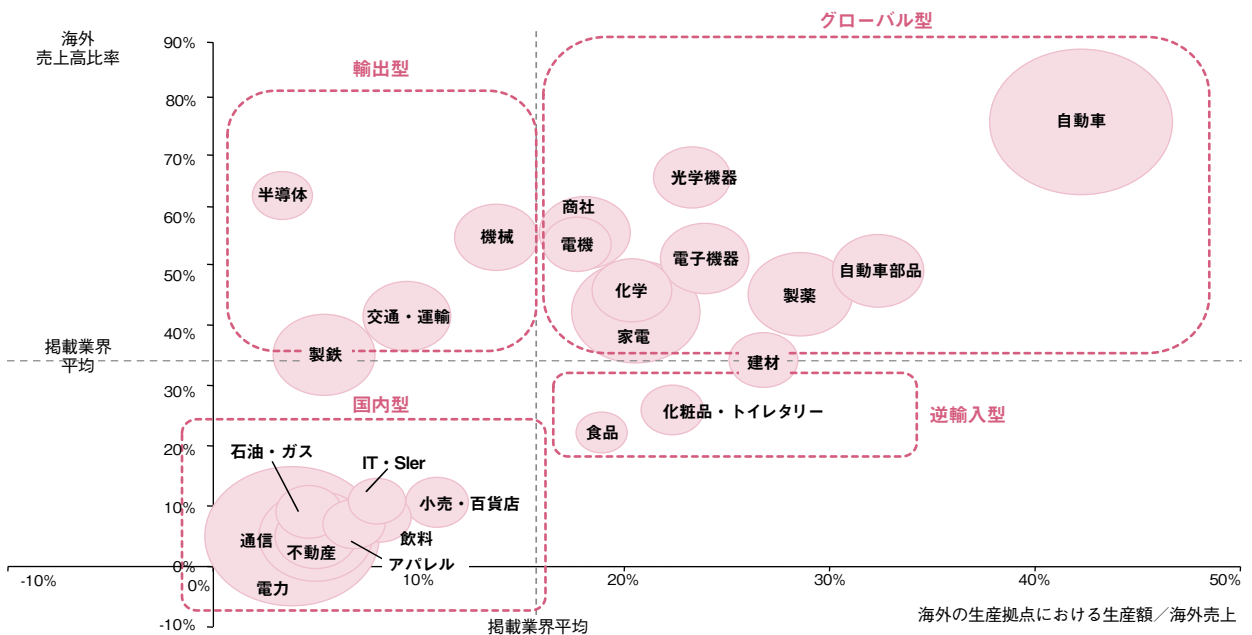
日本企業を取り巻く経営環境は、人口構造の変化に伴う国内市場の縮小や消費者の価値観の変化、新興国の成長によるグローバル市場の拡大や新興国企業の台頭など、大きく変化しています。

日本企業の海外市場進出計画を見ると、国内市場中心からの脱却を重要戦略とする企業が急増しています。具体的には、

海外売上高比率を60%以上と計画している企業が多く、新興国市場を含めた海外市場において、激化する競争に挑まなくてはならない状況となっています。

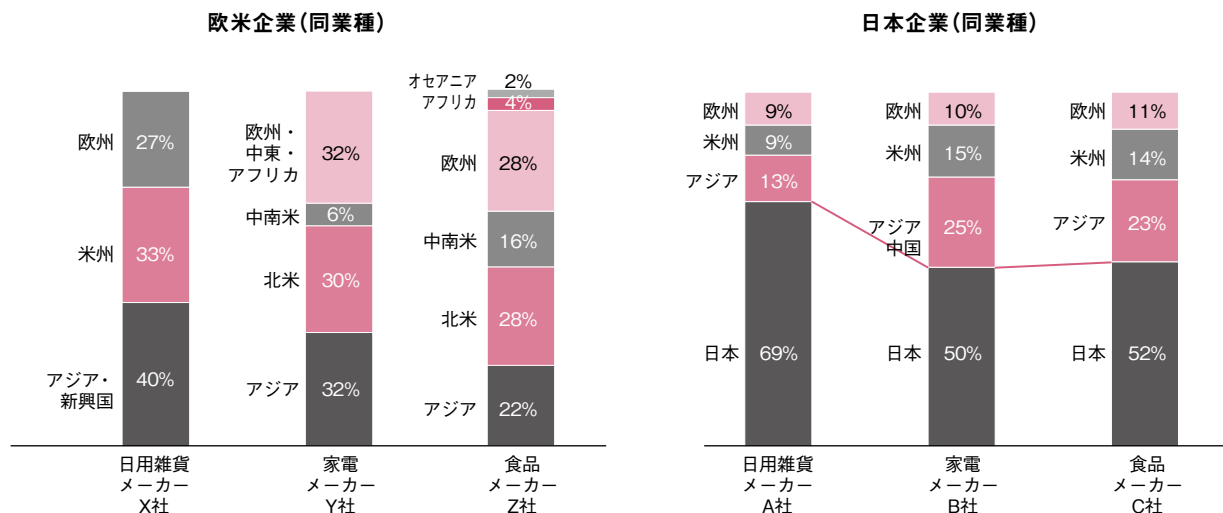
図表1のように、縦軸に海外売上高比率、横軸に海外の生産拠点における生産額／海外売上（現地生産・現地販売化を簡易的に見る指標）で業界別にプロットすると、グローバル型、輸出型、国内型、逆輸入型の4つに分類されます。グローバル型企業の中でも右上に位置している自動車業界に比べ、他業界については、海外拠点での戦略的位置付けはまだまだ生産拠点としての位置付けが主であり、現地適応化（現地生産、現

図表1 業界別海外売上高比率・海外所在地売上比率マッピング



出所：主要各社 2012 年有価証券報告書より加工

図表2 欧米企業と日本企業との地域別売上高割合



出所：各社 2013～2014 年 IR 資料より

地販売化)に関する余地があるものと推察されます。

また、一般的に海外進出を十分に果たしていると考えられている日本の代表的な企業である日用雑貨品メーカーA社、家電メーカーB社、食品メーカーC社の地域別売上高を同業種の欧米企業と比較すると、図表2のように世界各地での売上高はあるものの、欧米の大手企業に比べると日本市場が中心となっているのが伺えます。

これらの結果をみると、現在の日本企業は、海外の競合他社に比して海外市場を中心に据えた真のグローバル企業とは言い難いと考えられます。

II 海外マネジメント体制の現状

次に、日本企業における海外マネジメント体制の現状のポジションを見ていくこととします。

海外マネジメント体制を見ていくうえで、グローバル企業への発展段階を理解することが重要です。グローバル企業への発展段階とは図表3のとおり、5つのStageが考えられます。

現状では、多くの日本企業は、Stage3に留まっているように見受けられます。Stage3の「現地統制化」の段階とは、輸出や販売拠点の設立で築いた市場を確保するために生産の現地化（製造子会社の設立）、現地の雇用確保や貿易摩擦などに対応した国際事業戦略の構築が求められます。現地の機能拡充が進む中で、現地化の対象業務のみならず、権限や意思決定等を含めて、現地化の検討を進めます。

次のStage4の「現地自立化」の段階では、開発から生産・販売までの一連の活動をエリア別に管理するために、主要地域に国際事業本部機能を担う地域統括会社が設立されます。エ

リアごとの経営判断を効率的かつ迅速に行うため、Stage3で検討がなされた本社と現地の役割分担をさらに進め、極力現地に権限や意思決定を移管します。

大部分の日本企業はStage4へのステップアップを目指し、方法を模索している状況です。具体的には、企業規模や業界特性によりグローバル化への対応に差異はあるものの、いまだ「本社による海外事業支援」や「現地管理体制の構築」といった取り組み事例が多く、ローカルごとに効率的な経営形態を構築するには至っていないと考えられます。

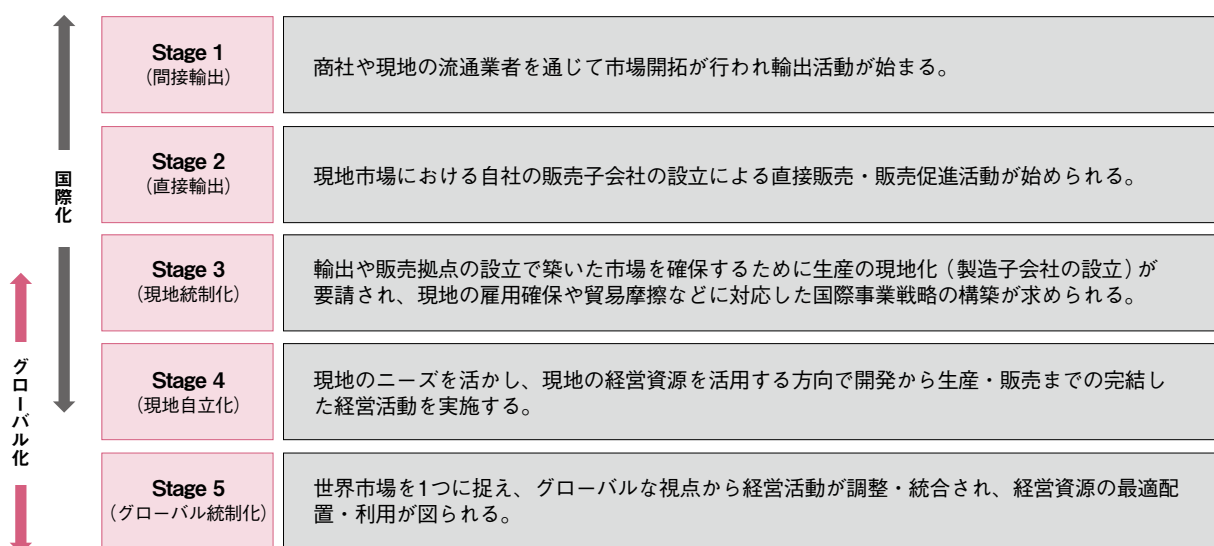
これに対し、先進的グローバル欧米企業はStage4あるいはStage5に位置しており、本社と地域ごとの統括会社、子会社の役割分担が明確になっていることに加えて、統括会社や子会社へ重要な機能の権限委譲が実施されています。さらにリージョン間で有効なネットワークを構築し、ロケーションに依存しない、より効率的で迅速なビジネス展開を目指しつつ、世界市場を1つと捉え、グローバルな統合とローカルへの適応のバランスを取りながら経営活動を展開しています。

III 機動力を獲得するための課題

日本企業が先進的グローバル欧米企業に追随するためには、まずStage3からStage4への壁を突破することが課題です。つまり機動力のある海外マネジメント体制を構築することです。そのためには、業種・業態による特性はあるものの「いかに現地主導の体制へ舵をきるのか」ということが重要であり、日本企業が取り組むべきテーマは大きく3つの観点で整理されます。

1つ目は「現地経営化の推進（海外マネジメントの集権化・分権化）」です。多くの日本企業が、進出した海外市場におい

図表3 グローバル企業の発展段階



で独自に変化する事業環境に翻弄され、全社戦略が現状を承認しているのみであり、各エリアの地域戦略が描けていないといった問題を抱えています。

これらを解決するためには、①日本と海外市場という二極化した考えを排除し、グローバルに市場を捉えること、②各地域への権限移譲を進めるために本国と各地域の役割分担を明確化し、③さらに、迅速な意思決定に必要な情報の定義と業務可視化を推進することが重要です。

2つ目は「グローバル観点での本社機能の効率化の推進」です。これまで海外進出は、地域・国ごとに個別最適の視点で進められてきました。これは進出のタイミングや市場の違いがあることを踏まえると当然の成り行きと言えます。しかし、その結果、進出国ごとに業務ルールや手順、使用する情報システムに違いが生じ、それぞれの地域や国でバックオフィス業務を行う人員や部門を抱えるといった業務の非効率が生じてしまいます。

この問題を解決するためには、SSC（シェアードサービスセンター）やBPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）を活用したグローバルでの業務機能統合を検討する必要があります。

3つ目は「グローバルでの人的資源管理の推進」です。日本企業では現地社員をサポート業務（具体的には、伝票処理、データ入力等の単純労働）の要員としか考えておらず、人材を有効活用できていないといった問題があります。

今後、海外拠点の戦略的役割が高まるにつれて、いかに現地スタッフの能力を引き出すかが、企業の競争優位を左右することになります。グローバルな人的資源管理の方針を明確にし、現地人材の登用・育成や人事評価のグローバル統一、企業文化の共有・浸透を図ることが重要になります。

1. 現地経営化の推進（海外マネジメントの集権化・分権化）

（1）グローバルに市場を捉える体制へ

日本市場が「主」、海外市場が「従」となっている考えに基づき、組織を構築している企業が多くみられます。具体的には、営業組織は海外部門を一括りにしている、あるいは、企画や開発組織は海外に注力した部門がないなど、結果的に国内優先に陥りやすい状況が見られます。

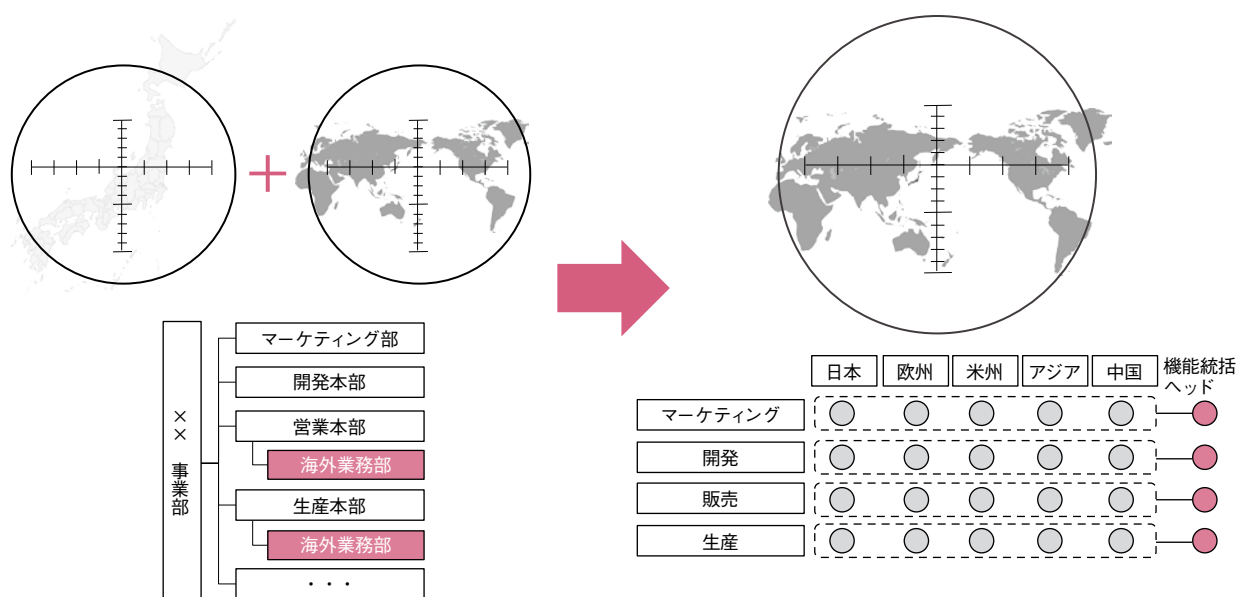
当該状況を打開するためには、地域軸・機能軸のマトリクスの概念を組織に組み入れることで、エリア別機能別の取り組みを浸透させること、各機能をグローバルに統括する本部を設けることで部分最適に陥る状況を回避すること、強化すべき国・地域に対し、経営資源を柔軟に調整することが可能な仕組みを構築すること等が挙げられます。自社の成長領域・分野にヒトやカネの経営資源を投下することは企業経営の基本であり、海外事業を事業成長の中核に位置付けるのであれば、それに応じて経営資源を割り当てるための組織、仕組みの検討、構築は重要と考えられます（図表4参照）。

（2）国・地域の自立化の推進と本社機能の明確化

グローバル戦略立案時においては、オペレーションをグローバル規模で標準化することにより規模の経済を追求する機能（経理・人事・IT等の間接部門の機能・業務が該当）と、進出国政府の要請や規制、あるいはローカル市場のニーズなど現地特有の環境に対するローカル適応の度合いが強く出る機能（マーケティング、研究開発などが該当）に関する戦略や方針が必要です。

地域ごとに現地主導の経営体制を整えていくこと、すなわち

図表4 一般的な日本企業の組織と改善案



ローカル拠点へのコアプロセス移転、権限委譲、およびガバナンスを確立すること等、本社とローカル拠点が果たすべき役割を再定義することで、全社戦略、および地域戦略をバランス良く立案することが可能になります。

(3) 業務可視化による意思決定の迅速化

迅速な意思決定を行うための考え方は国内と海外で違いはありません。意思決定をするにあたり、「何を判断するのか」ということと、「判断に必要な情報は何か」ということが明確になっていることが重要です。具体的には、本社で管理・決定する事項、同様にローカルで管理・決定する事項の整理、各管理・意思決定事項に必要な情報を定義（項目・粒度・鮮度・更新サイクル等）することです。

多くの日本企業は、ローカルでシステムを設計、開発する際に現場ニーズに合わせて開発することで、個別最適となってしまう、グローバルレベルで統一されていない状況が見受けられます。システム選定時には、経営トップ、マネジメントメンバーが、経営判断に資する情報を可視化する必要性を認識し、柔軟性・汎用性の高いシステム・インフラを構築する必要があります。

2. 本社機能の効率化の推進

日本企業においては、本社と海外子会社間、事業部間等で重複業務が存在し、間接部門の効率化が図られていない状況が見られます。グローバルレベルの業務効率化に関しては、

SSC / BPO推進が主な取組みとなります。グローバル SSC や BPO の推進は、既に国内で取り組まれていることの多い SSC / BPO を海外ローカルごとに横展開し、グローバルレベルでの取組みに拡大していくことが想定されます。

しかし、グローバルレベルで実施する SSC / BPO をコスト削減のみの手段と捉えてしまうと、「何を移管できるのか」「いくらコストが削減できるのか」の議論が先行して、本来検討されるべき間接部門の役割・機能の重要性が検討されず、結果的に業務や組織改革が進まず頓挫し、より非効率な組織となってしまう場合があります。

この状態を回避するためには、間接部門の将来像について、本社機能の検討に留まらず、今後の海外事業展開を見据えた将来像を描き、集約・移管対象業務を明確にするとともに、各組織に残すべき業務は何かということを中長期的な視点で検討することが重要です。

また、グローバルレベルで SSC / BPO を推進する際、商習慣、雇用慣習等が海外と日本で異なるため、それらを理解し、対応策を検討した上で SSC / BPO 導入に着手する必要があります。

さらに、具体的な集約・移管対象業務を選定する段階では、対象業務・組織を選定するための、客観的な評価指標・基準を決定することが重要です。

客観的な評価指標が決められていない場合は、現場における集約対象業務の選定に、主観的、恣意的なばらつきが生じ、結果的にコスト削減のための SSC / BPO と同じようにいびつな組織・業務となってしまいます。

図表5 日本企業の人的資源管理に関する最近の取組み事例

企業	ねらい	分類	取組み
電機メーカー A 社	■ グループ全体の一体感の醸成 ■ 優秀な人材の早期発見と世界規模での適材配置 ■ 優秀な人材の士気向上と人材流出の防止	評価	・ グループ共通のビジョンを策定し、人事評価基準への組込みを検討。 ・ 国内外の管理職（課長級以上 5 万ポスト）の賃金体系を年功序列から世界共通の評価基準へ変更。
		登用	・ グループの従業員 22 万人の人材データベース作成。
小売 B 社	■ 優秀な人材の抜擢と最適配置 ■ 海外事業の拡大に向けた幹部候補の育成	採用	・ 2020 年までに外国籍の正社員比率を現状の 1 割から 5 割へ増加。
		評価	・ 2016 年までに主要子会社の管理職以上の評価基準を統一。
設備機器 C 社	■ 積極的な海外進出に伴う組織のグローバル化にふさわしい企業文化の醸成	育成	・ 階層別リーダー育成プログラム（国内外 MBA に毎年 10 人を派遣）。
		評価	・ グローバル共通のバリューを設定し、人事評価基準を統一。
アパレル D 社	■ 「真のグローバルブランド」実現を目指した、幹部候補の育成 ■ 新興国などの市場開拓促進	登用	・ 2015 年までに管理職昇格者の 3 割を女性や外国人とする。
		育成	・ 経営者育成機関を国内と海外 4 カ国に設置。 ・ 毎年新卒採用の 8 割を外国人として現地対応。 ・ 将来的には現法や本社の管理職登用への道を開く。
エネルギー E 社	■ 将来の現地法人の幹部候補人材の育成・確保	評価	・ 現地採用社員（11 カ国 850 人）を対象にした共通の人事制度を導入。 ・ 本社で人事情報をデータベース化し、人材の最適配置等に活用。
		登用	・ 現地採用管理職を対象に日本で研修を実施。
空輸 F 社	■ 将来の国際線拡大をにらみ、担い手を育成	採用	・ 事務系総合職の社員全員を 30 歳までに海外へ派遣。
		育成	・ 外国籍の客室乗務員を 2016 年度までに 550 人に増員し、全客室乗務員の 1 割を外国籍にするを目指す。

3. 人的資源管理の推進

本社・ローカル（海外子会社）を含めたグローバル・ネットワークにおいて最適な人材を配置するためには、採用・育成・評価・登用に関してグローバルでの人的資源管理方針を決定することが重要です。

一般的に、採用に関しては各海外拠点が主体となり、各国の人材ニーズに合わせて柔軟に行う一方で、育成・評価・登用に関しては、国籍やバックグラウンドにかかわらず、グローバルで一貫した方針に基づいた人事制度を構築し、優秀な人材を囲い込むことが重要となります。

具体的には、採用に関しては、本社では外国人の積極的な採用／海外経験豊富な日本人の採用、ローカルでは現地人材の積極的な採用／現地大学生のインターンシップ受け入れ／現地大学や転職マーケット関係者との連携による優秀な人材の囲い込み等の方針が考えられます。

育成に関しては、次世代経営者人材を本社採用の日本人のみならず海外も含めて選抜、企業文化／方針の理解を浸透させるための取組み、国内外の大学、ビジネススクールと連携をすることでグローバルな教育プログラムを実施すること等の方針が考えられます。

評価に関しては、教育や文化のバックグラウンドが異なることを踏まえた客観的で統一された人事制度（評価、報酬、キャリアパス、福利厚生等）を整備する一方で、各国文化を理解し、必要に応じて各国独自の制度も臨機応変に対応するという方針が考えられます。

登用に関して、国籍を問わず最適人材を最適ポストに、長期的な視野に立ち若手社員の海外赴任やマネジメント登用等の方針が考えられます。

図表5のとおり、日本企業の人的資源管理について、最近では海外市場への対応を強化するために、ローカルスタッフを有

効活用するための仕組みづくりや自律的に経営を担う人材としての育成等の取組みが見られます。

しかし、人事制度の検討を進めていくうえで最も大事なことは方法論や論理ではありません。つまり、従来のまま日本の会社として今後も日本人だけで会社を経営していくと考えるのか、グローバル企業を目指し多国籍な人員構成で経営していくことを当たり前と考えるのかといった、意識改革が最大の課題となります。

Ⅳ 機動力獲得のための第一ステップ

以上、日本企業が機動力のある海外マネジメント体制を確立するための課題とその対応の方向性を見てきましたが、まずは、本社／海外子会社に配置する機能について、図表6の4つの観点で検討を実施し、機能配置の最適化を図る必要があります。

1. グローバル・ローカル度の見極め

グローバル・ローカル度を見極めるためには、産業・企業・機能・タスク単位まで細分化して、各要素をグローバルレベルで統合をすべきか、ローカル適用すべきかの方針を策定します。

たとえば、図表7のとおり、家電業界はグローバル統合が高くローカル適応が低い産業とされ、自動車業界はグローバル統合・ローカル適応ともに中間に位置するとされています。

さらに、同じ業界であっても、企業単位やマーケティング等の機能単位、マーケティング機能の中でも販促や価格政策といったタスク単位でそれぞれグローバル統合・ローカル適応

図表6 本社／海外子会社機能の適正配置検討のためのステップ

	観点	内容
本社／海外子会社機能の 適正配置の観点	1. グローバル・ローカル度の 見極め	・ 自社が採用するグローバル戦略をIRフレームワークを用い分析し、グローバル・ローカル度を見極める。
	2. 管理体制の構築	・ 各地域を管理するうえで、最も適切な管理体制を構築する必要があるが、業種・業態や海外進出の度合いにより、管理体制は企業によって異なる。
	3. SCM機能別の配置	・ すべての機能をローカルサイドに一任せず、グローバルで保持する必要がある機能範囲と、ローカルに移管すべき機能範囲を明確にし、最も効果的な機能配置を選択することが必要。
	4. 本社・地域の役割定義	・ 現地適応の範囲が拡張していくにあたり、求められる役割や、権限・責任のレベルも高まるため、各進出タイミングに応じて、本社およびローカルサイドの役割を明確化することが必要。

の度合いが異なるため、まずは、現状のポジションを把握します。

現状のポジションを明確にし、今後、自社が目指す海外マネジメント体制とのギャップを洗い出すことで、後述する管理体制や機能配置、本社・地域の役割分担の検討材料となります。

2. 管理体制の構築

各地域を管理するうえで、最も適切な管理体制を構築する事が必要ですが、業種・業態や海外進出の度合いにより、管理体制は企業によって異なります。

たとえば、現地の顧客ニーズを迅速に捉え、スピーディーに意思決定し、現地に根差したサービスや商品の提供を目指す必要がある場合は、図表8の左図のように、地域統括機能を海外に設置し、事業運営に関するレベルの意思決定まで権限委

譲することが考えられます。

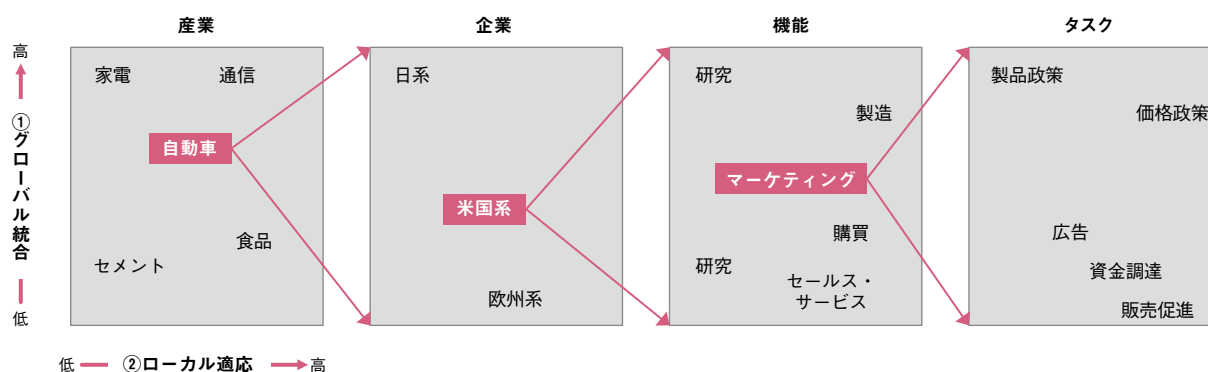
一方で、提供する製品やサービスのローカル色が弱く、グローバル全体で製品開発やマーケティング等の機能を共通化した方が効率の良いケースや、現地に意思決定を任せずに本国本社でコントロールを効かせる必要があるケースにおいては、図表8の右図のように、本国の海外事業部が主要な意思決定を行い、現地は本国の意思決定に基づきオペレーションを行うことが効果的です。

このように、自社のグローバル戦略、および業種・業態、進出のエリアや深度等に応じた管理体制を検討する必要があります。その際、単に現状に合わせた管理を検討するだけでなく、将来的な戦略の方向性も考慮することが重要です。

3. SCM機能別の配置

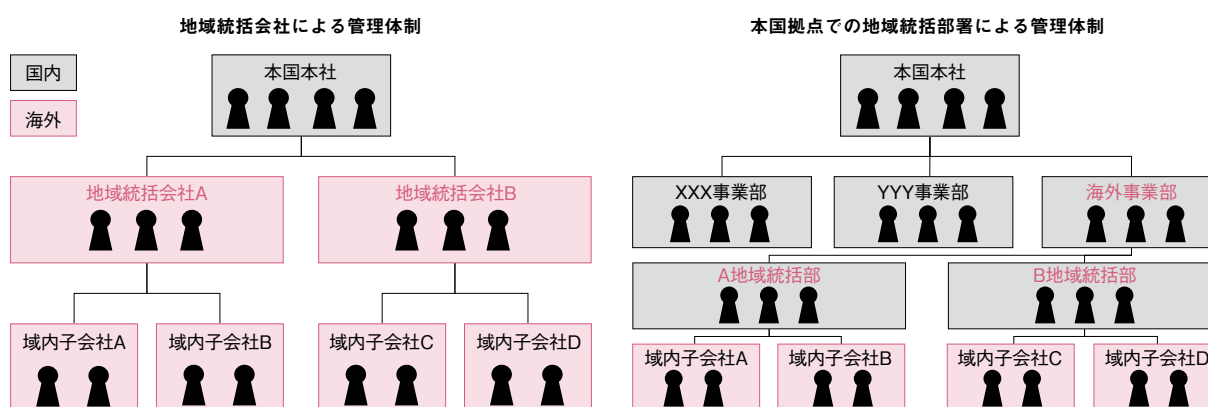
すべての機能をローカルサイドに一任せず、グローバルで

図表7 経営戦略の多次元分析の考え方(例)



出所: Ghoshal

図表8 現地自立化を実現するための管理体制の例



- 地域統括機能を海外に設置し、事業経営に関するレベルの意思決定までを権限委譲する。
- 現地に拠点を設立するため、現地に根ざしたサービスの提供、スピーディーな判断が可能。
- 本社サイドは、グローバルの観点から、経営資源の配分や各会社の統制を行う。

- 事業経営に関するレベルの意思決定は、国内の事業部門で行い、現地ではその結果に従ってオペレーションを行う。
- 国内からのリモートによるコントロールのため、現地で起こる環境変化に対して即座に対応するのが困難。
- 本国本社の経営層は、管理者が国内に拠点があるため、コントロールが容易。

保持する必要がある機能範囲と、ローカルに移管すべき機能範囲を明確にし、最も効果的な機能配置を選択することが必要です。

本国本社においては、グローバル全体を見据えた意思決定が必要な分野や、グローバル全体で共通化した方が効率の良い分野を保持させます（図表9-①）。

一方で、各地域に任せる機能については、本国本社の関与度合いから、以下のパターンが考えられます。

- 同一機能の中でも、グローバル共通分野は本国本社が担い、現地特有の活動（地元企業との関係構築等）を各地域が担当する（図表9-②）。
- 本国本社は各地域に権限を委譲し、地域統括会社が現場の業務遂行の責任を負う（図表9-③）。
- 本国本社は各地域に権限を委譲しているものの、未開拓市場への進出など事業リスクが高い場合に、必要に応じて地域統括をサポートする（図表9-④）。

このように、自社のグローバル戦略や機能ごとの特徴、進出地域リスク特性に応じて、グローバルで管理する機能と、ローカルに適用する機能を細分化して配置することが重要です。

図表9 域軸に沿った機能配置の一例

		R & D	調達	製造	マーケティング	販売	物流	アフターサービス
統括エリア	本国本社	①○	○	○	○			
	欧州		②△	○	○	③○	○	○
	米州		△	○	○	○	○	○
	アジア		△	○	○	○	○	○
	中国		△	○	○	○	○	○
	アフリカ		△	④△	△	○	○	○

上記図はあくまでも一例であり、業種・業態・進出段階により変化すると考えられる

①グローバル共通分野を担当（本国本社）

- ✓ グローバル全体を見据えた企業活動
- ✓ 各地域統括の機能強化支援

②ローカルに特化した範囲のみ担当

- ✓ 本国本社：グローバル共通分野
- ✓ 地域統括：現地特有の活動（地元企業との関係構築等）

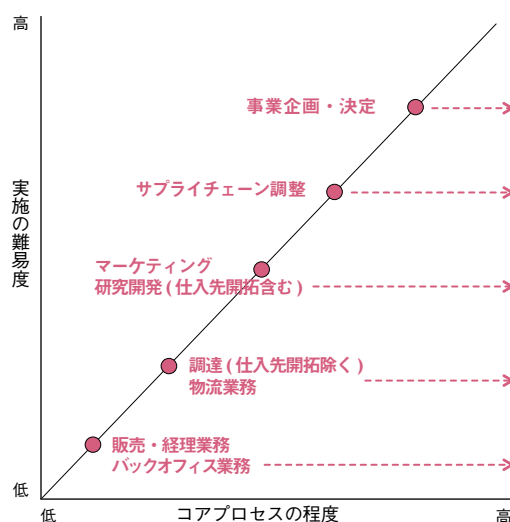
③地域統括に全権を任せて業務を遂行

- ✓ 権限と責任を地域統括に委譲
- ✓ 最も現場に近い地域統括のみが業務遂行

④本国本社と共に事業リスクを考慮する必要性

- ✓ 事業リスクが高い新興国等の未開拓市場
- ✓ 本国本社が必要に応じて地域統括をサポート

図表10 本社・地域統括の役割の明確化



本国本社の役割	地域統括の役割
■ グローバル戦略・事業計画の策定 ■ 各地域統括間の連携支援	■ 現地で事業展開を進める際の権限、採算に対する責任
■ 地域統括への権限委譲と事業展開支援	■ 統括地域のサプライチェーン全体最適化
■ 各地域の事業発展を促進（ベストプラクティスの横展開等）	■ 地域特有の需要の抽出・製品化促進
■ 地域統括のサプライヤーとの関係構築支援	■ 地域の有力サプライヤーや政府関係者との関係構築
■ グローバル全体の間接部門の効率化、グローバル共通基盤構築	■ 現地での市場調査、有力企業等の情報収集

4. 本社・地域の役割定義

現地適応の範囲が拡張していくにあたり、ローカルに求められる役割や、権限・責任のレベルも高まるため、バックオフィス業務においても、各進出タイミングに応じて、本社および地域・ローカルの役割を明確にします（図表10参照）。

たとえば、一般的には、経理業務のように、業務やシステムを共通化・標準化しやすい機能については、SSCのようなグローバル全体で間接部門の集約や、グローバル共通のシステム基盤構築を進め、各地域には現地特有の制度対応や情報収集といった役割のみを残すことが可能です。

他方、ローカルに深く入り込み、各地域での事業展開に係るスピーディーな意思決定の重要性が高い事業企画においては、グローバル共通の方針を本国本社で策定しつつも、各地域の事業展開に係る権限や採算責任は現地に大きく委ねることも考えられます。

このように、現地経営化を推進するうえでは、各企業の各地域への進出度合い等に応じて、戦略実行をサポートするバックオフィス業務の役割分担を規定することが重要です。

V おわりに

日本経済は長く続いたデフレから脱却しつつあると言われ、それに伴い、従来からのビジネスモデルが新しい環境に対応できないなど、かつてないほど先読みの難しい時代に入ります。

そのような中、グローバル競争を生き抜いてきた地力のある欧米の企業に加え、勢いのある新興国を含めた世界規模の競争に打ち勝っていくためには、本稿で紹介した課題の解決とともに、基本となる重要なポイントを確実に押さえておく必要があります。

- 戦略実行のために適した本社と海外子会社の役割を規定し実践すること
- 戦略変更に伴い各々の役割を変更していくこと
- 自社の全体戦略推進のために、本社／海外子会社の役割を柔軟に調整すること

これらを踏まえて、貴社の戦略を実現するために最適な海外マネジメント体制を築いていただければと願っております。

本稿に関するご質問等は、以下の者までご連絡くださいますようお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
 アカウンティングアドバイザーサービス事業部
 パートナー 林 博文
 TEL: 03-3548-5555（代表番号）
 hirofumi.hayashi@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写・複製・転記載および磁気また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。

© 2015 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.

© 2015 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, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.