

Volume 8

日本企業のグループ経営の課題と対応

KPMG コンサルティング株式会社

ディレクター 山田 和延

1997年に純粋持株会社の解禁から始まり、連結財務諸表中心の開示や連結納税の導入など、グループ経営の法制度面の体制が整備されてきました。それまでは親会社中心の経営がされており、親会社さうまくいけば、グループ全体に問題はないという風潮がありました。もちろん、近年ではこのような考え方はあてはまらず、いかにグループ全体の利益を最大化するかということが本社の重要な経営ミッションとなっています。

一方、現状の日本企業では、日本国内のグループ会社は本社の意向を汲み取り、比較的うまくコントロールできていますが、「海外子会社については現状がどうなっているかよくわからない」、「売上や利益が下がったが、原因がどこにあるのかよくわからない」、「海外子会社が本社の言うことを聞かない」といった声をよく聞きます。

本稿ではこのような状況がなぜ起こるのか、グローバルエクセレントカンパニーと比較しながら原因を分析し、グローバルで有効なグループ経営ができるようになるための対応について解説します。

なお、本文中の意見に関する部分は筆者の私見である点をあらかじめお断りいたします。



やまだ かずのぶ
山田 和延
KPMG コンサルティング株式会社
ディレクター

【ポイント】

- グループ経営では、グループミッションとそれと整合した組織ミッションの浸透が重要であり、これに基づき、権限・責任の明確化および KPI の設定が必要となる。また、グループシナジーを最大限発揮できるように、本社は最適資源の配分について常に意識する必要がある。
- グループの事業形態により事業持株会社・純粋持株会社かの組織形態が決まる。また、経営判断の軸により事業中心型・地域中心型などの形式がある。これらと本社の子会社への関与度合により、子会社の責任範囲や権限範囲、最適な KPI が決まる。
- 日本企業は組織・人材・評価の面からグローバルエクセレントカンパニーとは異なる特徴があり、明確な数値評価を好まず、重要な役職は日本人で固める傾向にある。
- グローバルで強いガバナンス体制の経営を行っていくためには、グループ・組織ミッションの浸透、事業形態に合った組織形態の選択、グローバル人材の採用と、評価指標と賞罰の明確な紐付けが重要な要素となる。

I グループ経営とは

グループ経営とはそもそも何を意味するのでしょうか？言葉としての定義は様々ですが、企業グループをあたかも1つの組織として経営し、グループ利益を最大化するというのがグループ経営の意味するところとなります。これはつまり、グループとしてすべての会社が同じ方向を向き、個々の会社の単純和ではなく、一体として生まれる相乗効果を最大化することを目指して経営することを意味します。この相乗効果は「グループシナジー」と呼ばれており、 $1+1>2$ となる効果のことを言います。具体的には、たとえば図表1に示す項目が、グループシナジーと呼ばれているものです。

図表1 グループシナジー

グループシナジー	具体例
規模の経済	グループ共同購買による単価の引下げや、ベンダーに対する発言力の増大
ブランドの共有	知名度のあるブランドを利用することによる、利害関係者からの信頼の獲得
ノウハウの共有	製品技術の転用等、既に獲得したノウハウのグループ内での転用や共同利用
経営基盤の共有	シェアードサービスやネットワーク基盤等、既に存在する経営基盤の利用
バリューチェーンの強化	バリューチェーンの川上から川下までをグループ内でそろえることによる、営業コストの削減や販売機会の獲得
人員の配置	グループ内の人員再配置によるスキル不足の解消やワークフォースの補完
最適資源配分	グループ内資金移動による余剰資金の有効利用や不足資金の補完

では、このグループ利益を最大化するためにはどのような体制が整っている必要があるのでしょうか。まずはグループの向かう方向性を合わせる必要があります。これは次の4つのステップで整備していきます。

1. グループミッションの定義
2. グループミッションに基づく組織ミッションの定義
3. 組織ミッションに基づく権限と責任の明確化
4. 権限と責任に基づくKPIの設定と合意

そのうえで最終的にグループシナジーが最大化されるためには次のステップが必要となります。

5. 本社による最適資源の配分

では上記5つのステップを順に詳細に見ていきたいと思えます。

1. グループミッションの定義

ミッションという言葉は「使命」という意味で、日本語でもこのまま使用されていることが多いと思います。この定義からグループミッションとはグループとしての使命、向かうべき方向性のことを意味します。グループとして利益を最大化するためにはすべての会社が同じ方向を向いていなければならないことは自明ですが、このグループミッションが明確に定義されていないことは意外と多いように思われます。自分の企業グループのミッションは？と問いかけてみてください。すぐに答えが出てこない場合は、グループミッションが定義されていないか、定義されていてもそれが十分に伝わっていないかのどちらかです。グループ一丸となるためには、全員がグループミッションを理解していることが必須であると言っても過言ではありません。

また、グループミッションと同様にビジョンやバリューも同時に定義され、これらをまとめて（広義の）グループミッションと呼ぶ場合もあります。ビジョンとは「なりたい姿」であり、バリューとは「価値観」を意味します。価値観とは、踏み外してはいけないモラルや守るべき規範であり、たとえば、「顧客に正直であれ」などが該当します。

2. グループミッションに基づく組織ミッションの定義

グループミッションに基づく組織ミッションとは、グループ全体のミッションと整合し、それを達成するために個々の組織で果たすべきミッションとなります。必然的にこの組織ミッションがすべての組織で達成されれば、グループミッションが達成されることになります。個々の組織は直接的には、それぞれのミッションを達成することを目標とします。

3. 組織ミッションに基づく権限と責任の明確化

組織ミッションが定義されると、ミッションを達成するための「責任」が明確となります。この責任を達成するためには同時に「権限」も必要となります。たとえば、ある組織において、売上総利益の最大化がミッションであった場合、売上を最大化するための売り方や、仕入額を最小化するための仕入方法などは、その組織の「権限」として自由に決められることが必要となります。

このように、それぞれの組織に与えられた権限と責任に基づいて、組織は行動することとなります。

4. 権限と責任に基づくKPIの設定と合意

与えられた権限と責任に沿って組織は行動しますが、この行動の目標の設定や結果の確認のためには、具体的な数値となっている指標が必要となります。この指標はKPI (Key

Performance Indicator) と呼ばれ、組織が正しい方向に行動するための指針となります。なお、KPIには行動の結果を表す結果指標（主に財務指標）と、結果を生み出すもとなる行動の指標である、先行指標があります。たとえば、営業担当が売上高を大きくすることを目標としている場合、売れた金額の結果として売上高が計上されるため、売上高は結果指標となります。一方、先行指標とは、売上が計上される前に先行して把握できる指標であるため、売上が計上される前に現れる数値を解析し、売上と相関関係があるものを見つけなければなりません。たとえば、顧客の訪問回数を増やすと売上高が増えるという相関関係が判明した場合、この顧客の訪問回数が先行指標となります。先行指標は結果が出る前に、先んじて手を打てる手段であるため、計画達成をより確実にすることが可能となります。

一般に組織の長には結果指標を、組織の構成員には先行指標を設定することが効果的です。組織の長は、自身のKPIである結果指標が計画どおりになるように、先行指標を見ながら構成員に指示を出し、コントロールします。なお、どのKPIにも言えることですが、単一の指標だけでは偏った行動を生むことになるため、必ず全体のバランスがとれるように複数の指標を設定することが必要となります。

5. 本社による最適資源の配分

ここまでで、各組織に設定されたKPIの目標値を各々の組織が達成すれば、グループとしての目標を達成できることとなります。しかし、グループで行動するからこそ生まれるメリットがなければグループ経営の意義は半減してしまいます。すなわち、グループ内のシナジーを発揮して初めて「グループ経営」の強みが出せるため、このグループシナジーをいかに最大化するかが課題となります。

このためにはグループ本社が各社の持つ有形・無形の資産を理解し、これを企業グループ内で安価に利用できる方策を立てて、実行しなければなりません。そのためグループ会社間の密なコミュニケーションと、グループ内の情報が把握できるような仕組みを構築しておくことが必要となります。これは、本社の最も重要な役割の1つと言えます。

さて、以上がグループ経営の効果をいかに大きくするか？という目標に対して必要なステップとなりますが、それぞれのステップを整備するにあたり、自身のグループ状況や、グループ経営の目指す方向性をきちんと理解しておくことが必要となります。次の章では、企業グループの状況に応じたいくつかの類型について説明しますが、この類型によって権限や責任の付与範囲やKPIの種類が変わってきます。

Ⅱ グループ経営の類型

1. 事業持株会社と純粋持株会社

組織形態によるグループ経営の類型として、事業持株会社と純粋持株会社があります。事業持株会社とは子会社の株式を所有する親会社自身が事業を行う会社を言います。一方、純粋持株会社とは、子会社の株式を所有する親会社自身は事業を行わず、純粋に子会社の株式のみを保有する会社を言います。

事業持株会社は、自身が事業を行うため、同一事業の子会社については、事業内容まで深く理解し、指導をすることが可能となります。子会社が親会社のいずれかの事業と同一事業を営んでいる場合は、親会社の監督も細部まで行き届く経営形態が特徴となります。

一方、純粋持株会社は親会社が事業を行っていないため、子会社に対して株主の立場に立った経営を行うこととなります。すなわち、子会社の事業の内容までは立ち入らず、グループ資源の配分などに親会社は特化します。主要事業があまりにも大きいため、この事業の発言権がどうしても大きくなってしまいう方で、他の事業を育てていくことが必要となる場合は、すべての事業子会社を並列に配置し、親会社も事業から離れて客観的な視点で判断できるこの形態が優れています。また、親会社が事業を行わないが故に親会社の給与体系に引きずられることなく、子会社の事業の特性に応じて自由に給与体系を決めることもできます。

このような形態のもと、子会社は事業業績の結果でその優劣が判断されることになります。

一方、事業の内容については立ち入らないため、子会社の事業計画や予算の適否の判断をすることが難しく、子会社の経営層が十分に育っていない場合は、グループのコントロールは非常に難しくなります。

2. 事業を中心とした経営と地域を中心とした経営

主に事業の多角化の程度により事業持株会社か純粋持株会社かの組織形態の選択が行われますが、一方で経営判断の軸を事業中心とするか、地域中心とするかによりグローバルの統合度合とローカルの適度合が異なってきます。

図表2はそれぞれの経営形態を表したものとなります。

① 事業中心型の経営

このタイプの企業グループは、強い自社製品ブランドをいくつか持ち、これをグローバルで展開しているケースで多く見受けられます。この場合、管理の中心はそれぞれの製品ブランドまたはそれらをまとめた事業となります。どこの国へ行っ

でも目にするブランドがある場合は、このタイプの経営を実践しているケースが多くなります。特徴として、事業を多角化しており、グローバルで統一的な戦略をもって各地域の経営を実践しています。また、事業部長は強大な権限を持っており、事業間のセクショナリズムが強く、間接部門などは重複するところが多く見受けられます。純粋持株会社はこの形態であることが多く、各事業は財務結果をもって業績が評価されます。このため、KPIについても親会社は株主視点で設定することが多く、EVA®やROEなどの指標で、各事業や子会社を評価します。

② 地域中心型の経営

地域内で単一の事業を展開している企業グループや、地域に根差したブランドを保持する会社を買収した場合は、このタイプの経営をしているケースが多くなります。特徴としては、各地域の経営は統括会社に任せており、本社から強力な統治をすることは少なく、ローカルの適応度は非常に高い傾向にあります。

KPIについては特性を踏まえた指標を地域ごとに導入するとともに、グループが横並びで比較できるように、「率」を基本とした指標も同時に設定していることが多くなります。

③ マトリックス型の経営

マトリックス型は上記①の事業中心型と、②の地域中心型の両者の特徴を併せ持っています。

海外売上高比率が高く、事業の多角化の程度についても高い傾向があります。このタイプでは地域統括会社と事業部門の連携により海外事業を管理することが必要となります。また、この組織は事業と地域の両方の軸のレポートラインがあるため、これらの交点にいる管理者は高い調整能力が必要となります。なお、重視するKPIについては、上記の①と②のどちらの軸が強いかによって変わってきます。

このように経営判断の中心をどのようにするかにより、3つのタイプに分かれますが、KPIなどの管理項目については、事業や地域の成熟度によっても異なることとなります。たとえば成熟している事業・地域ではいかに資本効率よく利益を出しているかを重視し、立ち上がりの事業・地域では、売上高成長率のような前年と比較してどれだけ伸長したかを重視します。

3. 本社の役割による区分け

グループ経営のタイプとしてもう1つ考慮すべき点は、本社からの経営の関与の度合いが挙げられます（図表3参照）。

① 業績結果管理型

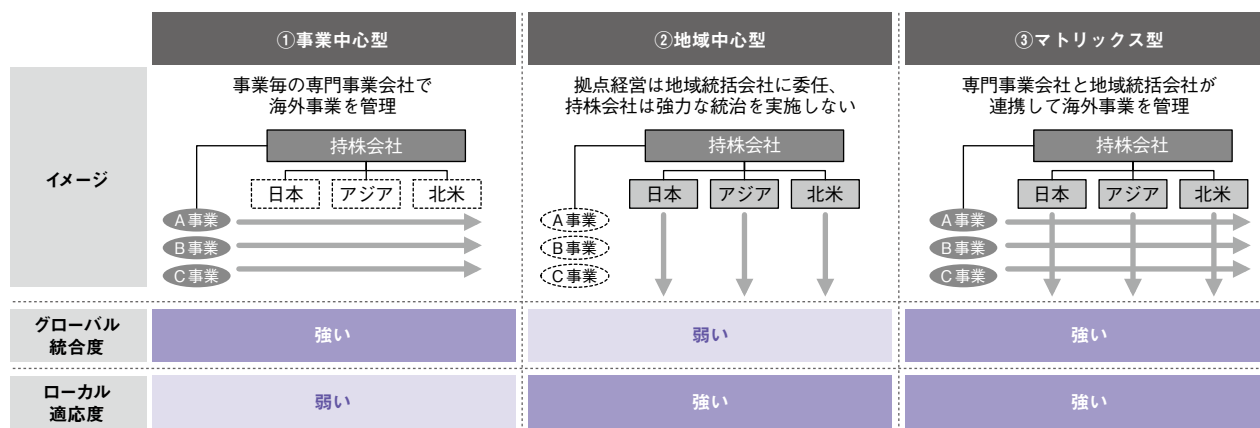
このタイプでは、本社はグループ全体の事業再編の立案・実行に特化します。したがって、事業計画はグループ子会社が立案し、本社はレビュー・モニタリングを行います。事業計画自体は子会社が立案するため、子会社自身がその事業の結果に全責任を負います。子会社のKPIも結果重視のEVA®やROE等の資本効率を重視した財務指標が中心となります。組織形態としては純粋持株会社がこのタイプと整合します。

② 戦略共同立案型

本社はグループ各社の事業計画策定に深く関与し、子会社と一緒に立案すると同時に目標値も一緒に設定します。計画モニタリングの段階でも、計画未達の修正行動案は子会社と一緒に作成することとなります。この結果、子会社自身の責任範囲は限定的で、与えられた経営資産の範囲内で最大限の努力が期待され、KPIも資本効率ではなく、収益や利益の指標が中心となります。

このタイプは企業グループが単一事業に近い形態のビジネスである場合に適合します。また、いわゆるオーナー系の企業もこのタイプであることが多いようです。

図表2 経営の形態



③ 折衷型

このタイプは上記①業績結果管理型と②戦略共同立案型の中間にあたります。本社はグループ各社の事業計画を共同で立案しますが、目標値は本社の指導のもと、子会社自身が設定します。子会社の責任も中間で、本社と事業会社が共同で責任を負うこととなります。

事業多角化の程度が中程度の会社で、既存事業の延長戦の事業を展開している企業グループでよくみられるマネジメントスタイルです。

このように企業グループの特性により事業持株会社や純粋持株会社の組織形態が選択され、事業軸や地域軸を重視するかにより、グローバルの統合度合や経営スタイルも異なります。また、本社の関与によって子会社の責任範囲も決定され、これらを考慮してKPIが設定されます。

Ⅲ 日本の会社のグループ経営の特徴

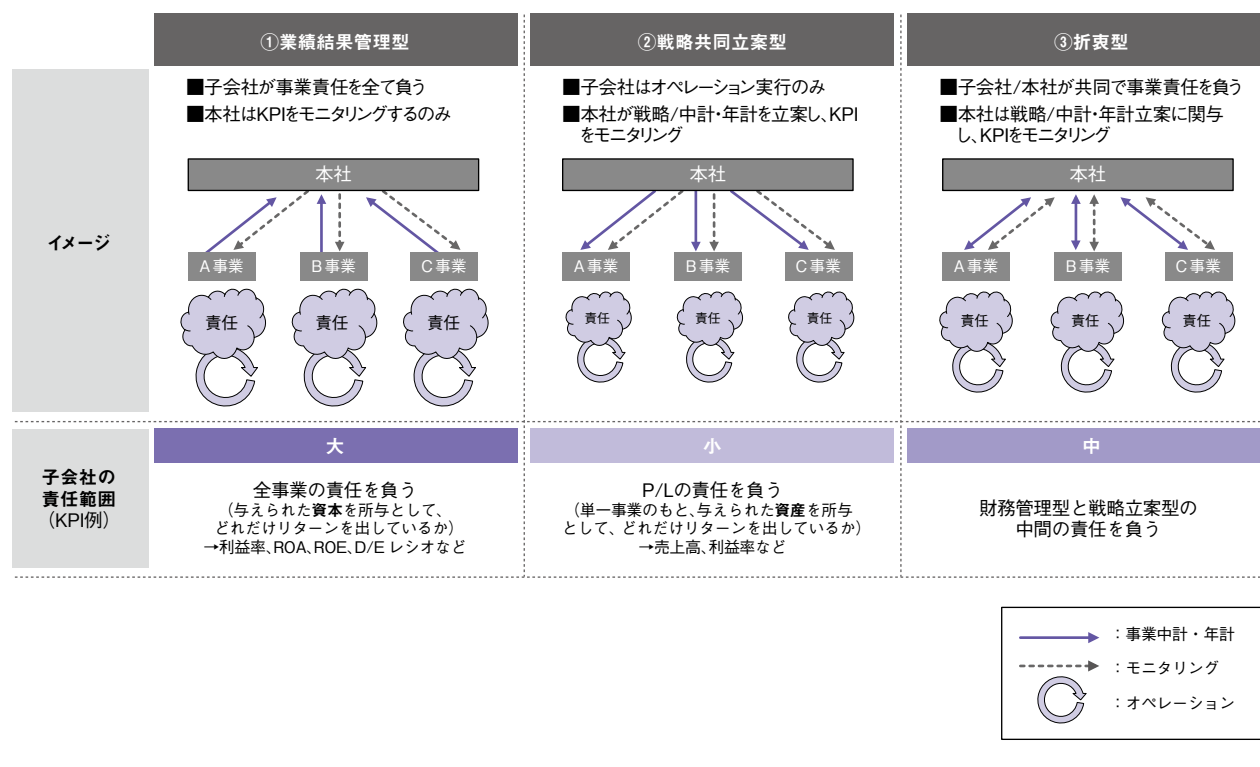
さて、ここまでグループ経営に必要なステップや、事業特性による経営スタイルについて説明をしてきましたが、日本の会社のグループ経営が苦手であると言われ続けている理由がどこにあるのかを分析してみたいと思います。まずは本章で日本の会社のグループ経営の特徴を見ていきます。

1. 組織の特徴

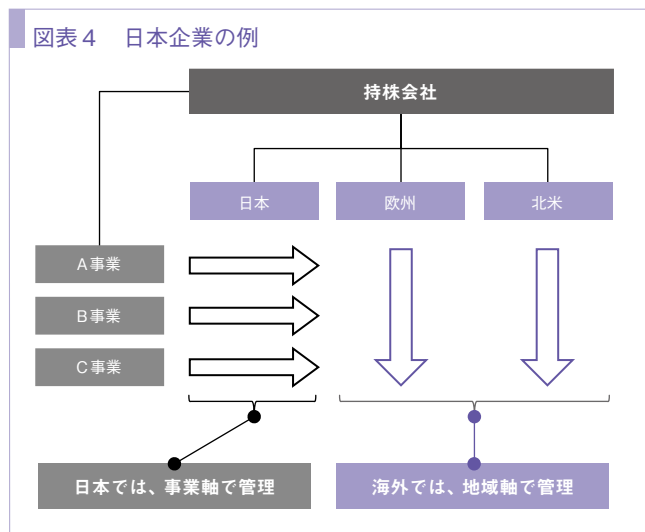
日本の会社の多くはグローバル展開をしており、今やグループ会社は日本だけという会社は限定的です。そのような中、Ⅱ章（グループ経営の類型）で説明した事業軸と地域軸、あるいはマトリックスタイプの経営スタイルのうち、どれが一番多く日本企業で採用されているのでしょうか？圧倒的に多くの会社は図表4に示したスタイルであると思われます。すなわち、日本国内は事業軸で管理しているが、海外については地域軸になっています。本当は事業軸で管理したいが、意思疎通を含め、うまくいかないためにこのようなスタイルになってしまったということをよく聞きます。

また、本社機能についても日本については細やかな指導をしています。海外については海外部門で一括管理していることが多いように見受けられます。間接部門についても、国内はシェアードサービスなどで一元的に管理していますが、海外については局所的にシェアードサービスとなっているものの、基本的には法人ごとに間接部門を保持していることが多いようです。

図表3 本社の子会社への経営関与度合と子会社の責任範囲



図表4 日本企業の例



2. 人材の特徴

最近でこそグローバル人材の採用を増やしていますが、まだまだ日本人がグループ人材の中心となっています。特に役員は日本人が圧倒的多数で、文化的な多様性はあまりありません。基本的には本社のプロパー社員がそのまま役員となることが多く、このプロパー社員のモチベーションのためにも、経営のプロとして外部から採用することはあまり多くありません。また、本社との意思疎通を優先するため、海外子会社の社長は日本人となっていることが多いようです。

グループ子会社の社員にとってはモチベーションがわきにくい構造であると言えます。

3. 評価の特徴

人材の特徴とも関連しますが、グループ子会社のKPIを厳密に設定し、それに基づき厳密な評価をすることはあまり多くありません。本社から派遣されたプロパーの日本人が役員となることにより、たとえ当初計画を大幅に上回る業績を達成したとしてもボーナス等のインセンティブが驚くような額となることもなければ、たとえ計画を大幅に下回ったとしても解雇されることもありません。

終身雇用でかつ平等主義であるため、このような形態となることが多くなりますが、頑張っても頑張らなくても結果はあまり変わらない構造となっています。

4. その他

情報システムはグローバルで統一されていることはあまりなく、各国バラバラで各社の部分最適となっていることが多く、プロセスが標準化されていることもあまりありません。また、管理会計の基準が統一されていることも少なく、横並びの評価はしにくくなっています。

上記、日本の企業の特徴は、人材面などでは長期的に見

て有利とされる見解もありますが、近年、特に海外グループ会社のガバナンス面から問題と認識されることが多く見受けられます。次章では日本の企業グループと対比する意味で、グローバルエクセレントカンパニーの特徴を見ていきたいと思っています。

IV グローバルエクセレントカンパニーの特徴

グローバルエクセレントカンパニーは長年にわたり、世界中に自社のブランドを展開しており、グループ全体で共通のミッションが隔々まで共有されています。また、グループ全体の最適を常に意識した経営が行われています。これらの企業グループの特徴をそれぞれの観点から見ていきたいと思っています。

1. 組織の特徴

組織の管理として地域軸と事業軸の両方があり、Ⅱ章（グループ経営の類型）で説明しましたビジネスの形態により、どちらかの軸を中心とした運営がされています。また、事業や地域で重複するような業務は排除され、グローバルで間接業務のシェアードサービス化が浸透しています。また、本社はグローバルヘッドクォーターとして、本国内と海外会社を区別することなく、一元的な管理がされています。

2. 人材の特徴

本社の所在国から採用するということではなく、全世界から優秀な人材を、グローバルの基準の報酬をもって採用しています。役員も全世界から登用するとともに、外部から経営のプロフェッショナルを採用し、文化的な背景が異なる多様な人材が在籍しています。このため、多面的な意見やアイデアが出やすい環境となっています。現地法人の社長も、現地社員または外部から登用し、現地社員のモチベーションも非常に高く、必然的に優秀な人材を集めやすくなっています。

3. 評価の特徴

業績評価は厳密に行われ、自身の責任の範囲ではないものについて評価の中に混在することはありません。これは評価結果によって、ボーナス等のインセンティブが決まるとともに、期待どおりの結果を出せなければ、解雇もありうるため、必然的に評価は厳密に、かつ納得がいく形で行われます。グループ子会社のガバナンスやコントロールは、この業績評価を通じて、強力に行われることになります。評価される側にとってみれば、自身の頑張りが結果に結び付くため、自身のパフォーマンスが最大化されるような仕組みができています。

4. その他

企業グループの業績を適時に、かつ厳密に把握するため、情報インフラのシステムはグループで統一されていることが多く、必要な時に即座に情報が取り出せるようになっています。また、管理会計もグループ内で統一されており、プロセスも統一されているため、処理の仕方によって不公平なことがないような仕組みが整備されています。

このようにグローバルエクセレントカンパニーは、まさしく企業グループがあたかも1つの会社であるかのような仕組みで経営がされており、理想的なグループ経営が実践されています。

これを踏まえて、日本企業のグループ経営はどのような対応をすべきか、次章でまとめたいと思います。

V 日本企業のグループ経営に必要な対応

まず、日本の企業グループは、グループミッションの定義・浸透と、それに基づいた各組織のミッションの定義・浸透を推進する必要があります。基本的にはⅡ章（2.事業を中心とした経営と地域を中心とした経営）で説明したステップを確実に導入し、グループが同じ方向に向いて経営を行う下地を整備しておくことが求められます。

そのうえで、次の観点でこの仕組みが確実に実践されるようにしておく環境も整備することが必要となります。

1. 組織

事業持株会社が望ましいか純粋持株会社が望ましいかは自社の扱う事業や地域展開の方策と整合させておくことが必要です。たとえば消費財を主に扱う企業グループならば、今後、日本国内の人口は頭打ちとなるため、海外にマーケットを求めるか、事業の多角化を検討することが必要です。多角化を目指すならば純粋持株会社が適合します。一方、事業の多角化はせずに海外にマーケットを求める場合は事業持株会社の形態が経営実態に沿う形となります。純粋持株会社の場合はさらに、自社の子会社経営者の成熟度も考慮することが必要となります。経験が浅く、本社のサポートが多く必要な場合は、純粋持株会社は却って足かせとなってしまいます。また、グローバルで事業軸の管理をする場合は、地域軸の中に事業の担当を明確に決め、地域をまたがる事業軸の管理ができるようにしておくことが必要です。さらに本社機能については、海外担当の部署を過渡的に分離するとしても、最終的にはグローバル本社としてグループを一元的に管理する機能を持つておくことが必要となります。

なお、グローバルで経理のシェアードサービスを導入するこ

とにより、子会社の財務情報の大部分がシェアードサービスセンターに集約されることになるため、子会社の状況はつかみやすくなります。

2. 人材

一般社員のグローバルでの登用はもちろん、役員についてもグローバルおよび外部からの登用を検討することが望ましいと言えます。特に海外会社の社員登用についても現地の給与テーブルではなく、グローバルとしての給与テーブルで評価し、優秀な人材を確保し、将来的な役員登用へのキャリアパスを用意することにより、モチベーションも高く保持させることが可能となります。また、よくグローバル人材と英語や他言語が話せることが同義で語られることが多くありますが、重要なことは言語を操ることではなく、多様な文化や考え方を受け入れ、広い視点をもつことです。もちろんグローバルの共通言語を操れることに越したことはないですが、これが絶対条件となることはありません。

3. 評価

評価にあたっては各組織および組織長の権限と責任を明確に定義することが重要で、そのうえで何をもって評価指標とするかは納得の上、合意しておくことが必要です。本社負担費などを後から追加的に負担させ、それにより評価指標に影響が出てしまうようなケースについては、日本では許容されるかもしれませんが、海外グループ会社で通用することはありません。これは評価指標と賞罰が直接、紐付いているからであり、逆に評価指標を適切に設定することにより、グループ子会社をコントロールすることが可能となります。もし、評価指標と賞罰が紐付いていなければ、これが子会社の状況が見えない状況を作り出しているか、あるいはガバナンスがうまく機能していない理由の1つとなっているため、明確に賞罰と紐付けることが必要となります。なお、業績評価指標は長期・短期、財務・非財務をバランスよく設定することが大切です。評価指標を上げるためには日本人の感覚では考えられないような極端な行動をとることもあるということを認識しておく必要があります。

4. その他

システムやプロセスについて、できるだけグローバルで統一しておきたいところですが、統一にあたっては、グローバルで決定することとローカルで決定してよいところを明確に分離しておかなければなりません。はじめからローカルの意見を考慮すると、グローバルでの統一システムやオペレーションは絶対に達成することはできません。そのため、あらかじめグループ統一のシステムやプロセスを達成するために譲れないところ

は明示し、そのうえでローカルが決めるべきところを決め、グローバルでの共通のインフラストラクチャーを確立すべきです。もちろん絶対譲れないところを最後まで保持していくためには強いリーダーシップが必要となります。

VI まとめ

このようにグローバルエクセレントカンパニーと対比することにより見えてくる課題事項は、一朝一夕には達成することができないものばかりです。最も大切なことは、各組織の権限と責任を明示したうえで適切な評価を実施することであり、このためにあいまいな部分を残しておかないことです。これをより実行しやすい環境とするために、組織構造や人事制度の整備を進めていくことが望ましくなります。

今後、海外のグループ会社へのガバナンス強化を検討される場合は、本社の強いリーダーシップのもと、上記事項を実践することをお勧めします。これにより、強力な組織力を持つ日本発のグローバル企業となることができるのではないのでしょうか。

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。

KPMG コンサルティング株式会社
ディレクター 山田 和延
TEL: 080-8085-2856
kazunobu.yamada@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・転載および磁気または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。

© 2014 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.

© 2014 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.