



経営改革の再考 目に見えない企業価値のマイニング

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

パートナー 濱田 克己

日本経済は、本年（2014年）9月に6年10ヵ月ぶりに日経平均株価が最高値となり、大幅な円安進行で企業業績の上振れが予想されています。一方、2007年から2012年にかけて多くの国内製造業メーカーおよびその関連企業は、円高局面での生産拠点の海外移転を加速させた結果、GDPに占めるサービス業や情報通信業の比率が伸びている状況であり、リーマンショック後の経済構造の変化が従来のように円安歓迎一辺倒ともいなくなってきていると言われています。特に、現地生産・現地販売による究極の為替ヘッジ策を取っている海外売上高比率が高い企業では海外売上高の円換算がキャッシュ・フローを押し上げる結果となる一方、エネルギー価格の上昇や原材料のみならず、通信機器や電気機器など完成品まで輸入・販売している企業においては、従来のサービス価格では採算が取れず付加価値の伴う値上げの検討を強いられ始めており、経営者にとっては従来と異なる新たな経営環境下での舵取りを求められていると言えます。

本稿では、俗に言う「失われた20年」の中であがき続けた日本企業が再び自助努力で継続的な変化と革新を推進し、顧客、従業員、取引先、すべての関係者の価値と満足度の最大化を実現できるように、日本企業における従来の取組みや課題について論じるとともに、今後日本企業が国内市場はもとよりグローバル市場で打ち勝ち、シェアを伸ばすと同時に、さらに筋肉質な経営体質になるための改革の取組みについて解説していきます。

なお、本文中の意見に関する部分は、筆者の私見であることをあらかじめお断りしておきます。



はまだ かつみ
濱田 克己

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
パートナー

【ポイント】

- 日本企業が取り組んできた改革は、単一組織で合理化を行う改善に始まり、ベストプラクティスを活用したリエンジニアリング、事業再編等が挙げられるが、実際は従来の部署単位の、目に見える即物的な改革にとどまっていた。
- 従来の改革アプローチに加え、ビジネス・バリューチェーンとは何かを再考し、それに対するナレッジと意識・行動を紐付けた、目に見えないものを可視化し、共有化する改革の視点も取り組むことが重要である。
- グローバル化に向けた改革では、目に見えるものの改革すら道半ばであることから、将来を見据えつつ、リージョナルマネジメント、効率的なバリューチェーンの追求、グローバル人材の活用・育成を中心に青写真を描きつつ改革に取り組むことが必要とされる。

I 日本企業における経営刷新・意識改革の必要性

経営者の方々と改革をテーマとした議論をする際に、「真の組織・オペレーション改革」とは、従来日本企業が取り組んできたリストラやコスト削減一辺倒ではなく、「いかに変革のスピードを上げ、プラスの価値を高めていくか」にある、とのご意見を多くいただきます。

つまり、日本企業で必要な改革とは、現在の『リストラ／コスト削減⇒疲労感・閉塞感⇒優秀人材流出／モラル低下⇒顧客・従業員満足度の低下⇒業績のさらなる悪化』という負のスパイラルとなる改革ではなく、『価値追求⇒顧客満足度の向上⇒社員の達成感・やる気の向上⇒サービス品質の向上⇒業績のさらなる躍進』の正のスパイラルとなる改革だと言えます。

1. 日本企業が取り組んできた改革の変遷

「真の経営改革」において、日本企業が取り組んできた改革の変遷と問題点を考察すると、日本企業が取り組んだこの20年間の改革は、改革の範囲と規模の度合いにより成果は様々であり、成功したと感じている企業は少ないと思われます。

欧米企業では1980年代の日本型改善手法をもとに改善を推進する中、日本との格差対策としてダウンサイジングなどを取り入れるも思うような効果が創出できず、新たな手法として登場したBPR (Business Process Re-engineering) があらゆる組織で実践されました。その手法においては、顧客満足度重視の思考のみならず、すべての利害関係者の価値向上を意識しつつ、従業員の意識や行動までも改善するためのチェンジマネジメント手法について、組織・オペレーション改革、IT導入プロジェクトと併せて取り入れられました。

一方、日本企業では単一組織で合理化を行う改善に始まり、ベストプラクティスを活用したリエンジニアリング、さらにはM&Aや事業再編などによるビジネストランスフォーメーションの推進等の取組みにチャレンジするものの、実際は従来の買収単位や部署単位の改善の継続と、リストラ、コスト削減、効率性追求のみが叫ばれ、仕事そのものの価値や新たな領域への取組みなど、前向きな動きが相対的に希薄となっていたと考えられます。

特に、2000年代になると、個人情報保護法、企業不祥事、不正会計、情報漏洩、隠蔽事件などセキュリティ、コンプライアンス強化を主とした、「安全・安心・安定」が改革のキーワードとして重要視され、それらに対して企業は相応のコストを投入した結果、価値最大化のための投資がおざなりになったのが実情だと考えられます。

2. これまでの改革への取組みで置き去りにしてきた課題

では、なぜ様々な改革に取り組んできた多くの日本企業が当初の目的達成や期待効果の享受ができず、負のスパイラルに陥っていったのでしょうか。

その主な問題点を「①ビジョン・戦略」、「②ビジネスオペレーション」、「③人・組織」、「④情報システム」の4つの観点から考察します。

観点	問題点
①ビジョン・戦略 ②ビジネスオペレーション	a) ビジネスの多様化とともに、ビジョン・戦略とそれを遂行する組織・機能に歪みが生じてきた。 b) 戦略を実現するための「あるべき姿」についての議論が希薄に終わっていた。 c) ビジネスやオペレーション自体の価値や有効性を論じず、作業レベルの手順・手続きなどの効率性や規制対応に固執した。
③人・組織	d) ビジョンのない戦略と情報システムにのみプロジェクトフォーカスし過ぎて、ビジネスやオペレーションと人・組織のテーマが中途半端な取扱いとなった。 e) 「企業は人なり」の掛け声とは裏腹に、業務に直結した人の意識や行動の変革に踏み込まなかった。
④情報システム	f) 本来の改善目的が忘れ去られ、システムを導入することが知らず知らずの目的となり、結果多大な投資を強いられた。 g) それぞれの取組みを個々に実施したために、シナジー効果が発揮されず、真の改革が実現しなかった。

いずれも、改革を進める中での企業側の論理としては、目に見える即物的な解決策を要求しがちとなったり、予算消化の1つと考え、何かに取り組まなければならないという意思から、同業他社の動きを睨みながら横並びの無難な取組みを実施してみたり、会社の根本的な問題にメスをいれることはマネジメント層からも現場からも敬遠されるため、確実に結果が見えて評価の期待ができるテーマを追求した結果だと考えられます。

つまり、企業の本音としては、「大きな変革は次の世代に先送りしたい」＝「変わりたくない」という意識が強く働いてしまい、変化の危機意識はあるもののどこにメスを入れれば改善に向かうのか判らなかった、というのが実情だったということです。

Ⅱ 経営改革の本質を再考

今まで論じてきた日本企業の課題を念頭に置き、改めて「真の経営改革」を進めていくうえでは、「目に見えるものを改革・改善する」という発想から、「目に見えないものを可視化し、共有化する」という発想に転換し、改革を推進することも忘れてはならない重要な要素だと言えます。

「目に見えるものを改革・改善する」という取組みをマネジメント領域から考察すると、たとえば、会社のビジョン・ミッションを定義し、それに基づく事業戦略を策定しつつ新たな組織の検討と戦略実行を行い、事前に構築された業績評価等のKPIを活用しつつ、グループ経営管理という枠組みでモニタリング・統制していくことが該当します。

また、オペレーション領域から考察すると、たとえば、内部統制等で求められるオペレーション手続きや規定、管理態勢の構築や、IT化の拡張による自動化・効率化の促進、リスクへの備え、といったようなものが該当すると言えます。当該領域は、企業において取組み内容や完成度に差はあるものの、目に見えるものに対する改革・改善であることから、ほとんどの企業が取り組んでいる改革であり、運営上も必要不可欠な取組みと言えます。

一方、ここで取り上げた「目に見えないものを可視化し、共有化する」という発想は、①企業が取り組む多様な改革の中に、企業価値やオペレーション価値・有効性を実現するビジネス・バリューチェーンとは何かを再考・定義すること、②その定義された組織やオペレーション活動のバリューチェーンに対して社員が保有している知識や知恵などのナレッジを定義・共有する仕掛けづくりを構築すること、③さらには、そこに携わる人の意識・行動の問題点を可視化し、改善策を施すルールづくりを定義すること、の3つの改革要素を組み込むことが重要となります（図表1参照）。

また、これら3つの要素を個々に組み込むのではなく、一貫性を持たせ統合し、シナジーを発揮できる仕組みを構築し取り組むことで、スピードやバリューが向上し、確実な改革を実現できると考えます。

以下、改革に加えるべき重要な3要素について解説します。

1. ビジネス・バリューチェーン価値の再考

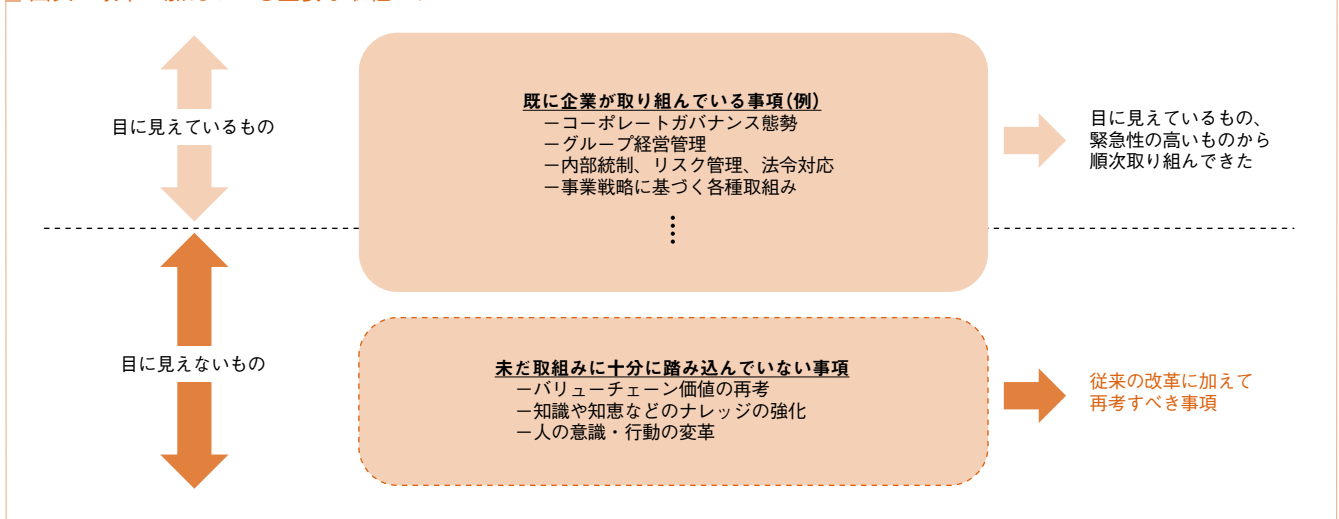
ビジョン・戦略の明示化とそこから導出される組織・業務がいかに価値ある活動となるか、組織・業務のあるべき姿をバリューチェーンに結びつけながら再構築していくことになります。そこでは、既成の概念に捉われず、時にベストプラクティスも活用しつつ、目標達成に向けて、顧客視点に立った全体最適化の考え方で抜本的な改革を進めることが重要となります。推進にあたり、以下の4つの観点に注意します。

ブレイクスルー指向	従来の QC 的な発想による積上げの改善目標ではなく、ゼロベースで変革の目標を設定し、抜本的な改革を目指す。
顧客バリュー指向	内在する組織・業務機能のうち「顧客に与えるバリューを最大化するには、どの組織・機能の貢献度が高いか」という観点で改善を図る。
プロセス指向	顧客バリュー指向で対象となったプロセスに対して、既存の組織や規定、または業界ルールなどに捉われずに、業務の流れとしてプロセスそのものを一気通貫で編成し直す。
IT情報の活用	整理されたプロセスを最先端の技術を活用し、より効率的に業務遂行するための基盤整備を行う。

2. 知識や知恵などのナレッジの強化

ナレッジは、組織・業務オペレーションの原動力となる情報や人のスキル・英知などを効果的に活用し、特にプロセスの

図表1 改革に加えるべき重要な取組みテーマ



アウトプット価値を高めるための仕組みづくりを行うことになります。「三人寄れば文殊の知恵」と言われるように、個人の有する業務スキルや知識などを共有することで、今まで気づかなかった改善ポイントの発見や自発的な改善の取組みが促されることにも繋がります。また、共有された組織知を1人1人が付加価値を意識して有効活用することで、知の連鎖が価値連鎖を生み、その連鎖が無意識のうちに醸成されていくことで、組織知確立の最大の強みになり得ます。そのためにも、組織・業務から導出される欠かすことのできない貴重な知識や知恵を定義・管理する枠組みも併せて定義することが重要となります。

過去の実践では、多くの日本企業において情報システム部のCIO (Chief Information Officer) が担当するなどプロセスから遠い領域での管理者が担うこととなり、また、昨今の情報セキュリティの観点から情報共有の危険性の方が強調され、本来のKM (Knowledge Management) 推進とは逆行する形となりました。海外では、社内に専任役員であるCKO (Chief Knowledge Officer) を設置し、ナレッジに関する情報シェアや管理の在り方に相応のコストを掛けており、多くの成功事例が報告されています。日本企業においても組織・業務に紐づくナレッジシェアの重要性を再認識し、新たな構築の一要素として組み込むべきと考えます。

3. 人の意識・行動の改革

人の意識・行動の改革は、組織や業務機能が真のバリューチェーンとして再編され、バリューアップに欠かせないナレッジが整理され、それを実行に移す「人」という最も重要かつ難しい領域の仕組みづくりになります。人（意識改革）をテーマとした取組みには、人事制度・目標管理制度などが考えられ、それ自体が重要なテーマではありつつも、それが機能するためには、まず人の意識・行動の具体的変革が鍵を握ると言われています。そのためには、企業文化やマネジメントスタイルなど組織風土上の問題や、個々人の行動パターンや自己実現欲など社員の意識・行動上の問題を、従来の仕事に直結しない形で育成・研修を見直し、ビジネスプロセスやナレッジに関連付けて人の育成を図るようなプログラムの確立が重要となります。

企業の大小を問わず企業の強さを決めるのは何より、社員の「意識」に左右されると多くの経営者が感じています。より品質の良い製品やサービス提供する心構えや、最後まで課題解決に粘り強く対処し、何事にもチャレンジする環境を与える、そのためには、社員の問題と目標をすべて「見える化」し改善を促すことから始めることが重要と言えます。

Ⅲ 日本企業のグローバル化に向けた改革

さて、ここまでは日本企業が過去に取り組んできた改革に対して何を考慮すべきだったか論じてきました。本稿のもう1つのテーマであるグローバル化に向けた改革については、企業の海外進出状況に差はあるものの、未だ「目に見えるものを改革・改善する」という領域において、改革の試行錯誤が行われている状況と言えます。ここでは、グローバル化に向けた日本企業が取るべき改革のポイントについて論じていきます。

1. 日本企業のグローバル化の現在ポジション

グローバル化という言葉がもてはやされ、既に何十年も経過している中で、真のグローバル企業とはどのようなものでしょうか？

海外市場に経営の軸足を据え試行錯誤を繰り返してきた欧米企業をもとに考察すると、初期段階においては、国際化進展に向けて、本国で培った製品やサービスの優位性を新たな市場に移転し、海外への直接輸出・販売形態を主軸に発展を遂げました。その後、本国での賃金上昇や為替相場の変動、市場ニーズの多様性から、現地への直接投資による研究開発や生産体制を敷き、より現地に根差した経営形態へとシフトしていきました。現地での生産・供給体制が安定・成熟する段階になると、各リージョンでは国際的な能力と責任を持ち始めることとなり、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すようになりました。つまり、彼らは世界市場を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する真のグローバル化へと変貌したのです。

一方、日本企業では、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、未だ「本社による海外事業支援」や「現地管理体制の強化」といった取組み事例が多く、海外市場を面として捉え、リージョン間での効率的な経営形態にシフトするまでには至っていないと言えます。

2. グローバル化に向けた取り組むべきテーマ

グローバル化に向けた取組みでの鍵となるのは、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」ということです。そのために、日本企業が取り組むべきテーマは大きく3つあります（図表2参照）。

1つ目は、「適正なリージョナルマネジメントの推進」です。多くの日本企業が進出した海外市場において、独自に変化する事業環境に翻弄され、全社戦略が現状を追認しているのみであったり、海外市場を点で捉えてしまい全社どころかアジア

やヨーロッパといった地域戦略でさえ描けていない、といった戦略上の問題を抱えています。これは、地域の子会社が日本本社に依存し過剰な負荷が集中してしまう、あるいは地域への権限委譲がなされておらず意思決定が迅速になされていない場合に起きやすい問題です。

この問題を解決するためには、地域ごとに現地主導の経営体制を整えていく、すなわち「リージョナルマネジメント」を推進することが有効です。つまり、地域拠点へのコアプロセス移転、集約地域拠点への権限委譲とガバナンスの確立等、本社と地域統括会社が果たすべき役割を再定義し、役割分担を明確にすることで地域統括機能を強化し、本社の全社戦略、地域統括の地域戦略をバランス良く立案し、戦略実現します。

2つ目は、「グローバル観点での業務効率性の追求」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ことと言えます。しかし、その結果、たとえば、経理業務であれば、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経理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。

これらを解決するためには、グローバルでの業務標準化やシステムの一体化を進めることが重要ですが、さらに有効な手段として、グローバルとしてのシェアードサービスセンター（SSC）の構築やアウトソーシング（BPO）を進めることも考えられます。地域統括会社を設立したものの、バックオフィスのコストが増大するといった筋肉質な経営とは程遠いことになっ

てしまつては、世界を相手にする競合他社には打ち勝てないからです。

3つ目は、「グローバル人材の活用・育成」です。日本企業では現地社員を経営に参画させていないこと、また、現地に派遣されている日本人社員も日本の文化・商習慣を引きずってしまっていることが多く見受けられます。その結果、文化ギャップがいつまでも解消できず、海外事業発展の障壁になっています。

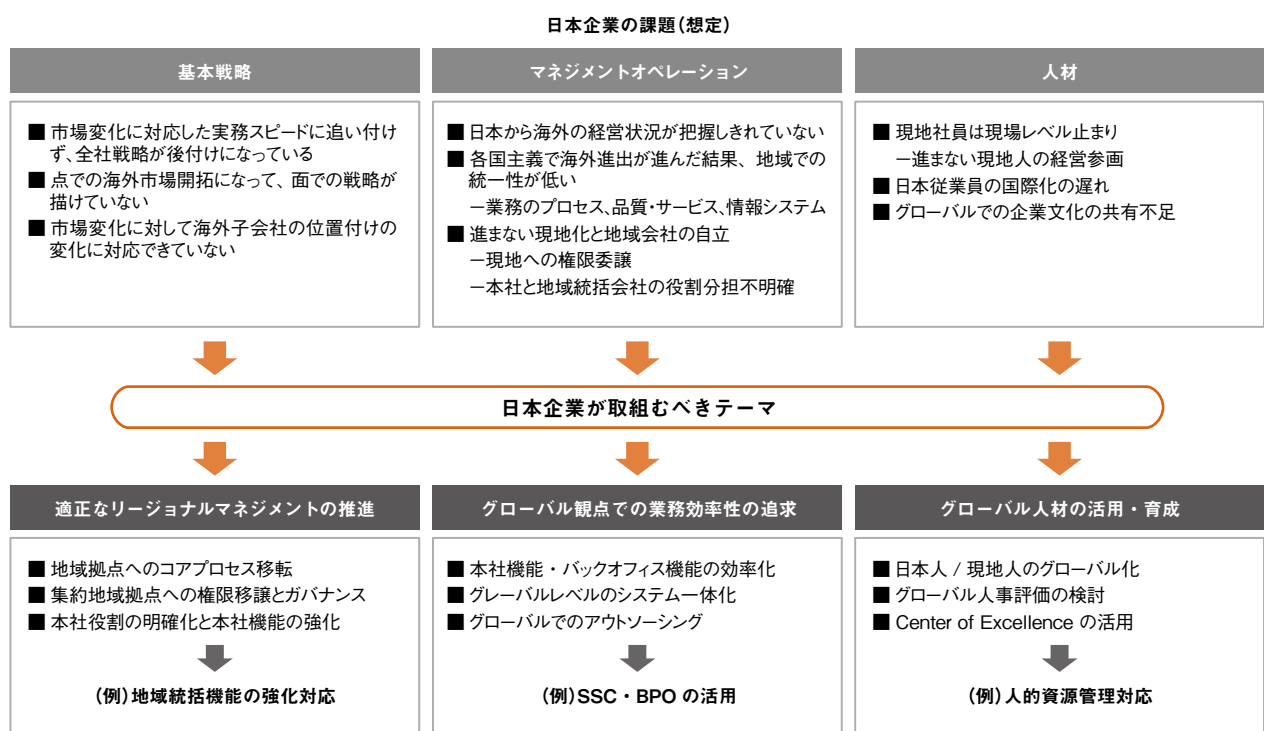
海外との同化や日本の押しつけではなく、日本と海外の文化の融合による、企業文化のグローバル化が進まなければ、新しいグローバル企業にはなり得ません。海外拠点の戦略的役割が高まるにつれ、現地人員の能力を引き出すための人事制度を整備することが重要になります。

(1) 適正なリージョナルマネジメントの推進

1980年代よりいち早くグローバル化が進んでいる欧米の多国籍企業では、マネジメントの管理態勢では集権ないし分権による試行錯誤が繰り返されてきました。さらに、ビジネス機能に関しても、縦軸にグローバル統合の重要性を、横軸にローカル適応の重要性を定義し、2次元による分析軸での整理を行いました。

たとえば、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グローバル統合の度合いが強く出るビジネス機能のマッピング（経理・人事・IT等の間接部門の集約が該当）や、進出国政府の要請や規制、あるいはローカルマーケットのニーズなど現地特有の環境に対するロー

図表2 グローバル化に向けた日本企業の課題と取り組むべきテーマ



カル適応の度合いが強く出るビジネス機能のマッピング（マーケティング、研究開発などが該当）が行われました。

いずれも、そのような整理軸の結果、地域ごとに散在した状態の現地経営強化のために日本企業が取り組んでいる考え方として、地域統括会社によるマネジメントが行われています。地域統括会社の形態は大きく分けると、地域の間接部門機能の役割を担うコーポレート型、地域のマーケティング戦略等も兼ねる営業統括型、地域の事業責任含めてすべての権限を保有する全機能型の3つのタイプに分けられます。

地域統括会社の機能強化を進めるにあたり、まずは、地域統括会社の設立目的、戦略的意義を問い直し、どのタイプの地域統括会社とするかを決定する必要があります。この決定は今後の経営方針や進出している市場、業界の特徴などを十分に吟味して行います。目指すべき地域統括会社の形態を決定後、図表3のように日本本社と地域統括会社の役割を具体的に決定していきます。その際、決定した地域統括会社の設立目的、戦略的意義の範囲内において、地域統括会社が機動的な意思決定、事業運営を行えるかという観点をもち、検討を進めることが鍵となります。

(2) グローバル観点での業務効率性の追求

グローバルレベルの業務効率性に関しては、グローバル拠点の選定とSSC・BPO推進が主要論点となります。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が多いSSC・BPOを地域レベルで横展開し、グローバルレベルでの取組みに広げていくというように捉えるとわかりやすく、その改革効果も想像しやすいことと思います（図表4参照）。

しかし、そのわかりやすさが、グローバルSSC・BPOを進めるうえで落とし穴になります。グローバル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」の議論のみが先行し、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途中で頓挫したり、より非効率的な組織となってしまう場合があります。これ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、国内グループ会社への展開、さらに海外展開を見据えた姿を描きつつ、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。

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。

(3) グローバル人材の活用・育成

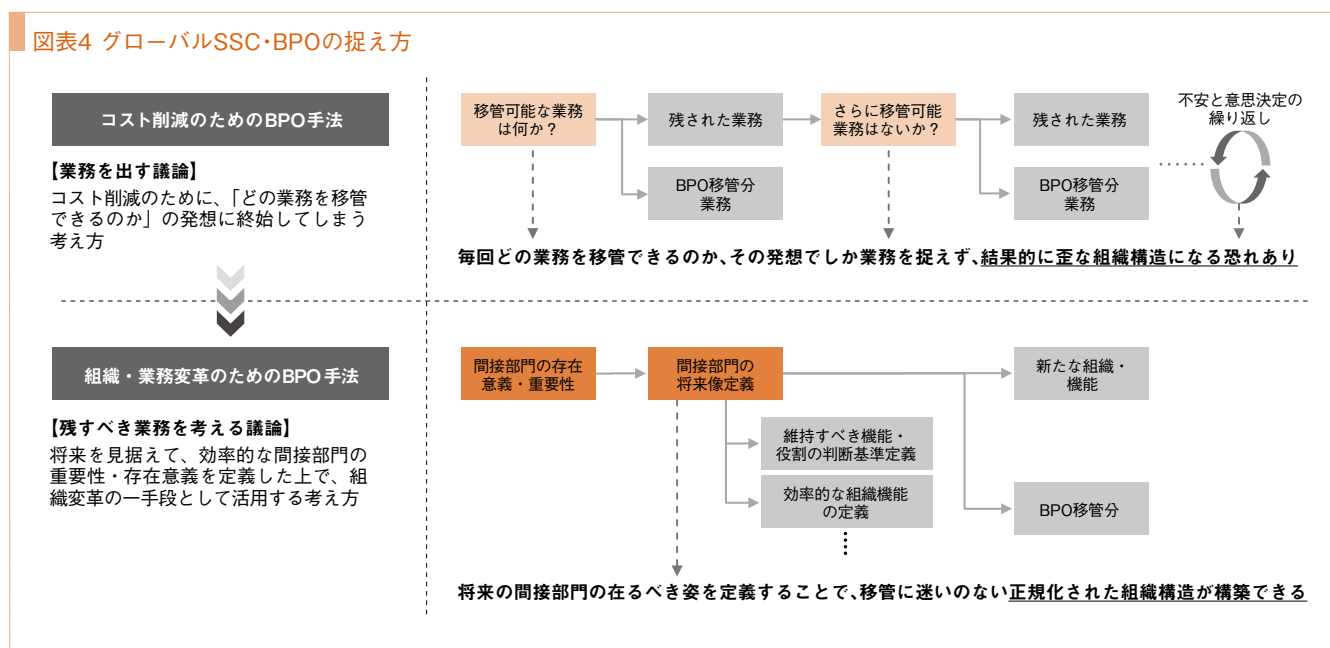
グローバル人材の活用・育成では、グローバル人事制度の整備が主要論点となります。

人事制度の整備では、国籍によらないキャリアパスの設計と人事評価基準を検討することが最も重要です。日本企業では、現地人で優秀な人材を採用・育成し、優秀な人材は国籍に関係なく地域統括会社の経営層に迎えるためのキャリアパス、さらには日本本社へ迎えるためのキャリアパスが整備されてい

図表3 本社・地域統括会社の役割の例

地域統括の形態	地域統括機能		日本本社の役割	地域統括の役割
	発展段階	権限移管度		
地域統括会社 (全機能型)	高	高	- 海外未展開市場の戦略や事業ポートフォリオの評価と検討 - 基礎研究および開発投資戦略、新製品開発戦略の策定	- 域内の市場の将来需要予測に基づく販売・生産計画策定と実行 - 生産機能および開発(製品化)機能の統制・管理
地域統括会社 (営業統括型)			- 地域統括での営業展開を促進するための支援、グローバルな営業戦略の策定 - 研究開発及び調達・生産計画の策定と実行	- 域内の各事業の販売戦略(価格設定、プロダクトミックスなど)の決定やマーケティング活動の策定と実行 - 統括会社に集中するバリューチェーンの運営・維持管理
地域統括会社 (コーポレート統括型)			日本本社の各事業部門から域内販売会社を直接管理統制する	- コーポレート機能(人事、法務、財務、経理等)の一元集約と域内子会社の支援・管理 - バックオフィスの一元集中化が進み、SSCの活用が始まる
持株会社			日本本社の各事業部門・機能部門から各子会社の対応部門を直接統制管理しており、欧州持株会社の統括機能は限定的である	- 資本関係に基づく子会社への投資管理が中心 - 管理・財務会計目的で、欧州連結を作成する場合もある
中核事業会社	低	低	基本的に日本本社の各事業部門・機能部門から各子会社の対応部門を直接統制管理しており、欧州域内の中核会社には、公式に統括権限を付与していない	- 欧州域内の中核会社は、その他の域内兄弟会社を非公式に支援・統括するにとどまる - 兄弟会社への側面支援は、一部の間接機能に限定される

図表4 グローバルSSC・BPOの捉え方



いことが多く、これを是正・整備する必要があります。また、評価基準についても、教育や文化などバックグラウンドが異なることを踏まえた客観的なものを作ることが必要です。

しかし、人事制度の検討を進めていくうえで、方法論や論理ではないことが多くあります。たとえば、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運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運営していくことを当たり前と考えるのか、といった意識が問題となっている場合です。この問題は、経営層はもちろんのこと全社員が意識改革に取り組まなくては、どれだけグローバル企業にふさわしい制度を構築したとしても形だけのものとなってしまいます。

意識改革においては、様々な変革を進めるために用いられるチェンジマネジメントの手法が応用できます。すなわち、段階を追った粘り強いコミュニケーションです。第一段階では経営層から従業員へ、目的やビジョンおよび具体的な新たな人事制度を伝達し、今後の方針や取組みを正しく伝えていきます。次に抵抗を取り除いていきます。そのために従業員から懸念事項等を抽出し、それを丁寧に除去していきます。最後に、具体的なメリットや運用方法を伝え、定着を図っていくことになります。

このような段階を踏まえたコミュニケーションに要する期間や、コミュニケーション方法は組織の規模や文化等により異なるため、適宜、判断して進めることになります。

Ⅳ おわりに

冒頭で述べたとおり、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、それに伴い従来のビジネスモデルが新しい環境に対応できなくなる可能性を孕んでいると言えます。また、昨今の企業や組織の不祥事や、人手不足による事業の行き詰まり、あるいはネット社会がもたらす情報漏洩リスクなど、今までにない新たな経営課題は、少なくとも従来から置き去りにしていた「目に見えないものを可視化し、共有化する」というテーマに帰着する可能性も高いと言えます。新たな経営環境も含めて、見えない経営課題を、いかに抽出し、可視化し、改善に取り組んでいくか、従来型の改革モデルの抜本的な見直しが急がれていると言えます。

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
アカウントティングアドバイザーサービス事業部
パートナー 濱田 克己
TEL: 03-3548-5555
katsumi.hamada@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.