

新興国市場における成長戦略と今後の展望

はじめに

従来企業にとって“コスト削減の場”と捉えられてきた新興国市場は、既に“収益獲得のためのプラットフォーム”と、位置づけ自体が大きく変化してきている。

デロイトでは2011年に全世界の主要経営者628人(うち既に新興国市場・地域で事業展開している企業の経営陣*1は389人)に対して、以下3つを主要テーマとする、新興国市場に関するアンケート調査(Emerging Market Growth Survey)を実施した。

Question1: 今後どの新興国市場で事業展開していくか

Question2: 新興国市場ではどのような成長戦略が有効か

Question3: 新興国市場ではどのような課題に取り組むことが重要か

本コラムでは、全3章に亘り、新興国市場における成長戦略と今後の展望について紹介していく。

*1: 本レポート内では、これら新興国市場の一箇所以上の地域から収益を上げている企業を、「新興国市場で収益を上げている企業」「新興国市場で活動している企業」としており、その対象は、中国、インド、東南アジア、韓国、ブラジル、中南米(ブラジルを除く)、東欧及びロシア、トルコ、エジプト、南アフリカの10の地域・国としている。

【第1章】今後主戦場となる新興国市場

続伸する新興国市場

「新興国市場＝成長の源泉」は既に各国経営者の共通認識

中国、インド、ブラジルをはじめとする新興国市場は、既に世界経済の構図を大きく塗り替えるほどの存在感を発揮している。先進国企業は、過去長年に亘り、新興国市場をコスト抑制目的の生産拠点と捉えてきた。しかし昨今では、驚くほどのスピードで成長し続ける新興国市場を、むしろ自社の“成長の源泉”と捉えている。日系企業にとっても、新興国市場での成功が将来にわたる持続的成長の鍵の1つとなってきている。

但し、全ての新興国市場が同様に世界経済成長の原動力になっているというわけではなく、経済の動向は国により異なるという点は強く認識すべきである。例えば、IMF(世界通貨基金)は、2012年に中国は9.0%、インドは7.5%の成長を遂げると予測しているが、他の新興国市場は緩やかな成長に留まると予測している(ロシアは4.1%、メキシコは3.6%、ブラジルは3.6%と予測されている)*2

新興国市場の重要性の拡大は、企業の事業戦略にも大きな影響を及ぼしている。今回のデロイトの調査対象企業のうち、既に新興国に事業展開している企業(以下、既参入企業)の経営者の73%が、今後3年以上に亘り、新興国市場での収益拡大を事業戦略上の優先事項であると回答している。また、未だ新興国市場に参入していない企業(以下、未参入企業)の経営者の34%も、今後3年間での新興国市場での収益獲得を、事業戦略上の優先事項であると回答している。

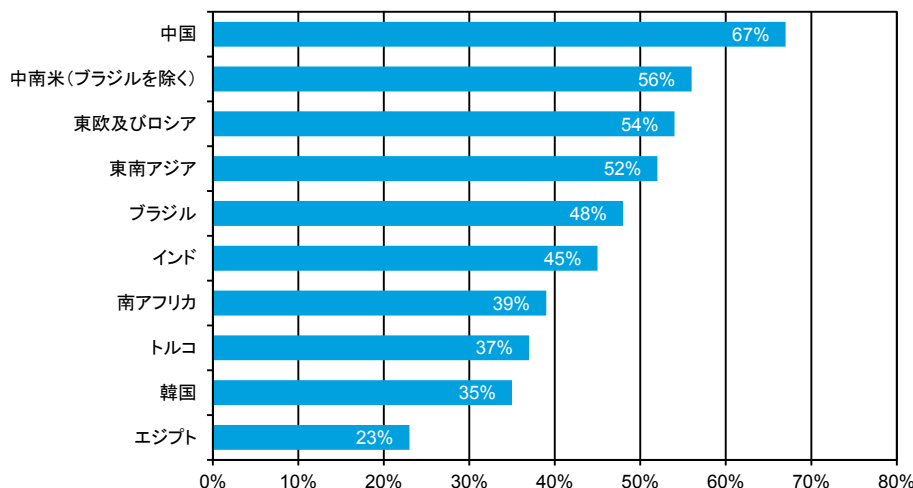
*2: 『世界経済見通しWorld Economic Outlook Update』(IMF、2011年9月)

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/02/pdf/text.pdf>

なお、現連結売上高に占める新興国市場からの売上比率については、既参入企業の約3割が現時点で30%以上と回答しており、約5割の企業も今後3年以内に30%を超えると予測している。

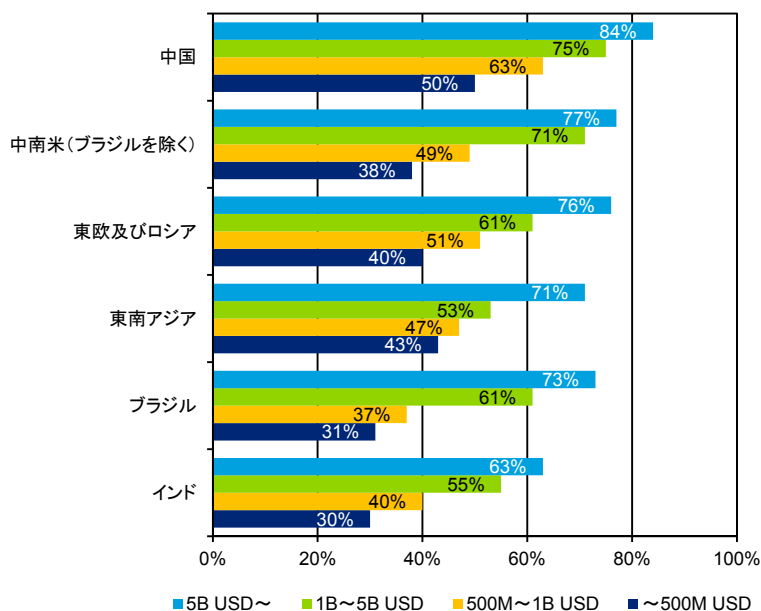
各企業の国別の事業展開状況としては、既参入企業の中で、中国には3分の2以上の企業が展開しており、中南米(ブラジルを除く)、東欧及びロシア、東南アジア、ブラジルには約半数が展開している(図1)。

図1:企業の新興国展開状況<国別>



また、企業規模が大きいほど、各新興国市場への展開意欲が強く、年間売上高50億米ドル以上の連結売上高を有する企業の約4分の3は、中国、ブラジルを除く南米地域、東欧及びロシア、東南アジア、ブラジルに進出済みの状態にある(図2)。一方、年間売上高5億米ドル未満の企業では、半数が中国に進出しているものの、その他の地域への進出は40%未満という状態にある。

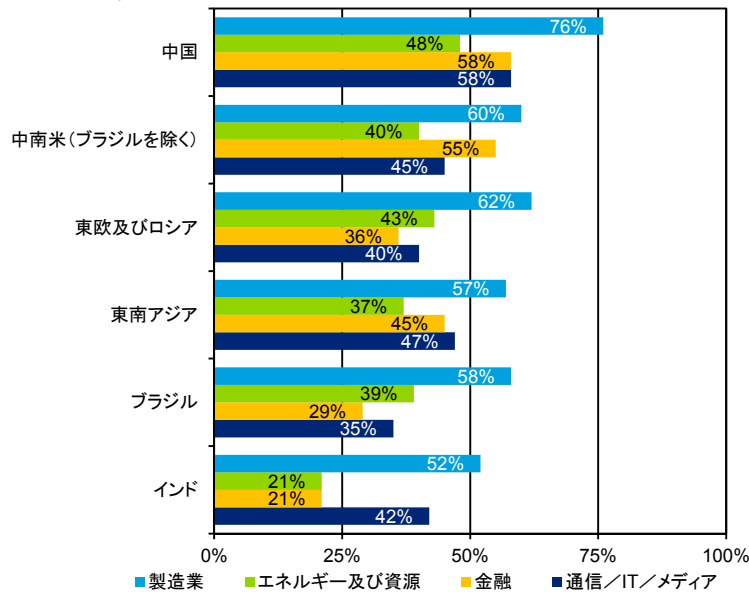
図2:企業の新興国市場展開状況<企業規模別>



脚注:調査結果については、対象国・地域のうち上位6位までを掲載。

新興国市場では、業種により、事業展開地域・国に違いがあることも特徴である。例えば、ブラジルには、製造業の58%が参入/事業展開しているのに対し、エネルギー・資源企業では39%、通信/IT/メディア企業では35%、金融では29%に留まる(図3)。また、インドでは、製造業の52%、通信/IT/メディア企業では42%が参入/事業展開しているが、金融やエネルギー・資源企業では21%という水準に留まる。

図3: 企業の新興国展開状況<業種別>



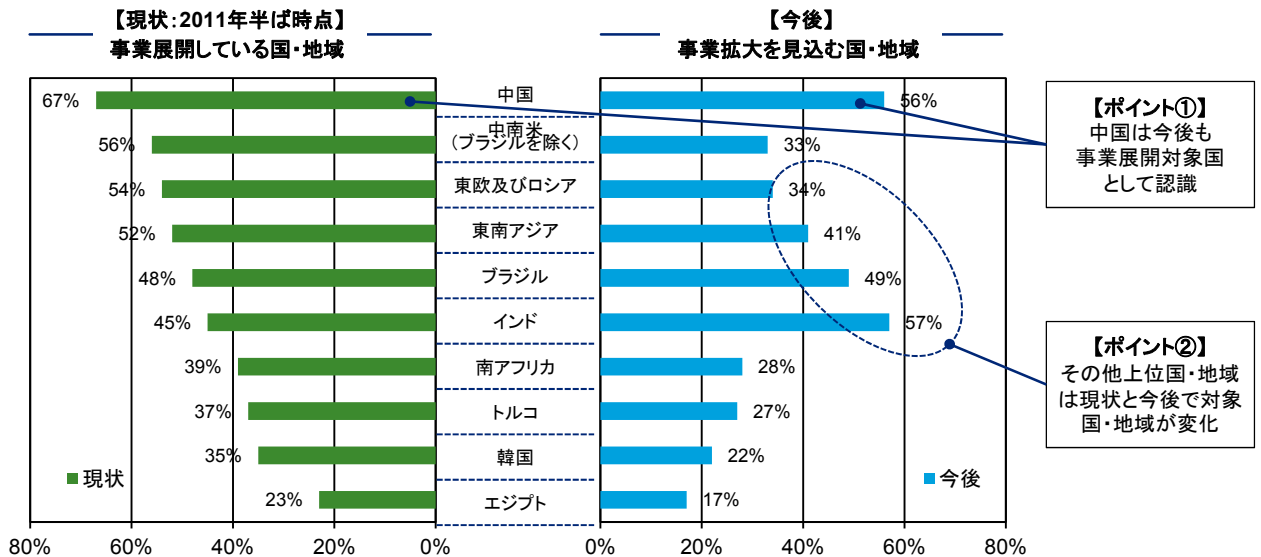
新興国市場の将来性

既参入企業は今後より大きな市場成長を予想している

調査の結果、新興国市場へ既参入企業の経営者が、今後3年間で25%以上売上が増加する可能性があるとして予想している上位3つの国は、インド(57%)、中国(56%)、ブラジル(49%)であった(図4)。

現状との比較では、中国は現状・今後とも重要な市場として捉えられている。一方、中南米(ブラジルを除く)・東欧及びロシア・東南アジアといった、現状、展開上位の市場よりも、インド・ブラジルといった市場の方が、今後の事業拡大が見込める市場と認識されている。

図4: 現状事業展開している国・地域(図1の再掲)と今後3年間での持続的な売上増加が見込まれる国・地域



また、中南米地域(ブラジルを除く)、東欧及びロシア地域、東南アジア地域といった地域内で見ると、東欧及びロシア地域では、ロシア・ポーランド、中南米地域では、メキシコ・アルゼンチン、および、東南アジア地域の数ヶ国(図5)についても、“NEXT MARKET”(次の重要な成長市場)であると認識されている。

• **東欧及びロシア地域:**

- ✓ 既参入企業のうちロシア（66%）、ポーランド（45%）に最も大きな収益獲得機会があると認識されている。*3
- ✓ 業種別では、ほとんどの素材メーカー（85%：化学製品、金属、その他素材提供企業）、およびほとんどの消費財メーカー（82%）が、特にロシアに収益獲得機会があると捉えている。

• **中南米地域(ブラジルを除く):**

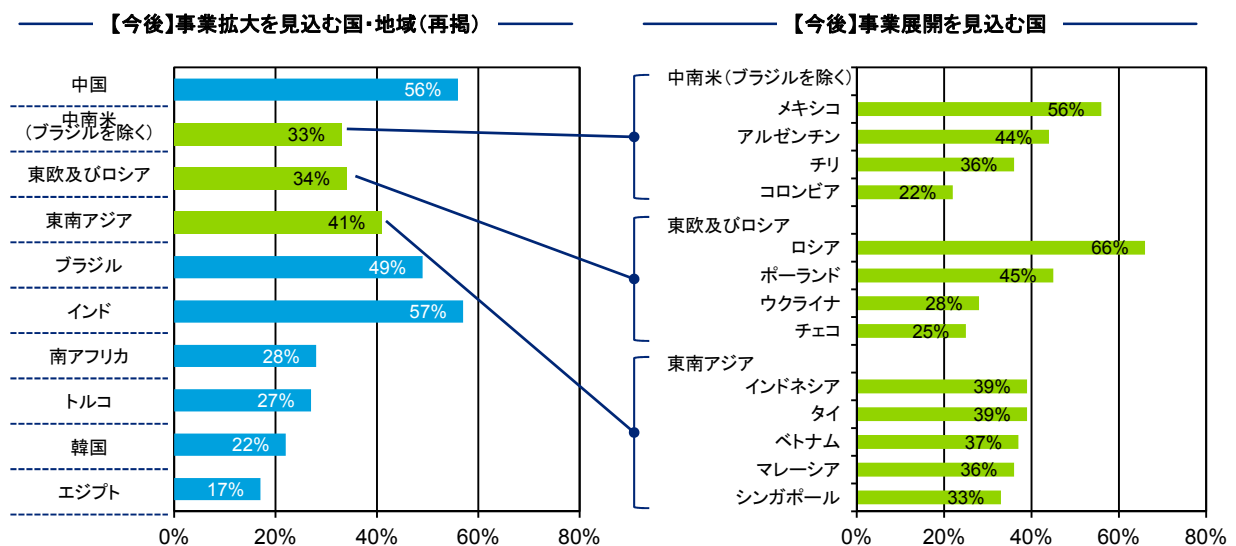
- ✓ メキシコ(56%)、アルゼンチン(44%)、チリ(36%)に最も大きな収益獲得機会があると捉えられている。
- ✓ 業種別では、素材メーカー(81%)、消費財メーカー(64%)が、収益獲得機会が見込める地域としてメキシコを挙げている。

• **東南アジア:**

- ✓ 国別での差異は殆どないが、インドネシア、タイ、ベトナム、マレーシア及びシンガポールが、特に大きな収益獲得機会があると捉えられている。
- ✓ 業種別では、製造業が、当該地域に最も大きな収益獲得機会があると捉えており、例えばタイについては、収益獲得機会があると及した企業は、通信／IT／メディアでは27%、エネルギー・資源では21%、金融では14%に留まったのに対し、製造業では49%にのぼった。

*3: 本調査では、複数選択としたため合計は100%を超える。

図5: 今後事業展開を見込む新興国市場(対象地域内の状況)



新興国市場に未参入の企業も、「近場」からの参入を見据えている

現在新興国市場に未参入の企業経営者は、今後3年間、どの地域に参入するかという問いに対し、既参入企業の経営陣とは異なる市場・地域を見据えていた。

具体的な有望市場・地域としては、東南アジア(13%)、東欧及びロシア(11%)、中南米(ブラジルを除く)(10%)が挙げられた。一方、中国、インド、ブラジルについては、それら地域への参入コストが非常に高いことに加え、参入タイミングを逸したと考えていると推測された。新興国市場への参入に際しては、現在展開している市場(母国市場および既参入の先進国市場)により近い地域への展開を選択する可能性が高い。

- 東南アジア地域: 新興国未参入の中国企業の18%は、今後3年間に東南アジアに参入することを目指しているのに対し、北米・欧州企業の新規参入意向は4%に留まった。
- 東欧及びロシア地域: 新興国未参入の欧州企業の27%が、東欧及びロシア地域に参入することを目指しているのに対し、中国企業では11%、北米企業では2%に留まった。
- 中南米地域(ブラジルを除く): 新興国未参入の北米企業の13%がブラジルを除く中南米地域への参入を目指しているのに対し、欧州・中国の企業では8%に留まった。

【第2章】新興国攻略における成功と失敗

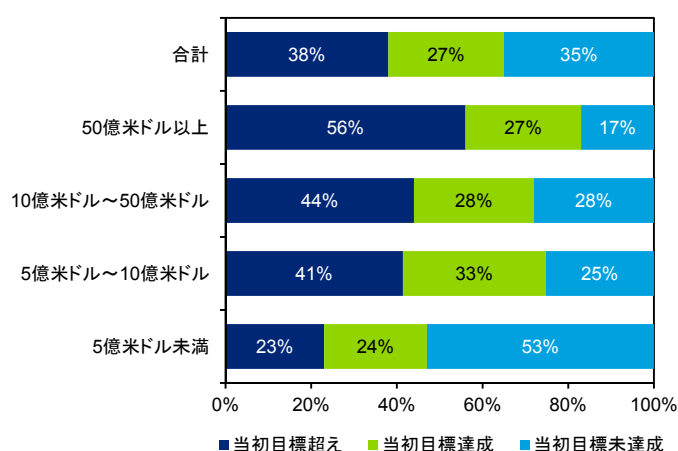
新興国市場における成長戦略

6割を超える企業が当初目標を達成している

多くの先進国企業は新興国市場での売上成長を優先課題として捉えているが、既参入企業のうち38%は、過去3年間で当初目標を超える業績を実現し、27%は当初目標水準を達成したが、35%は未達という結果となった(図6)。

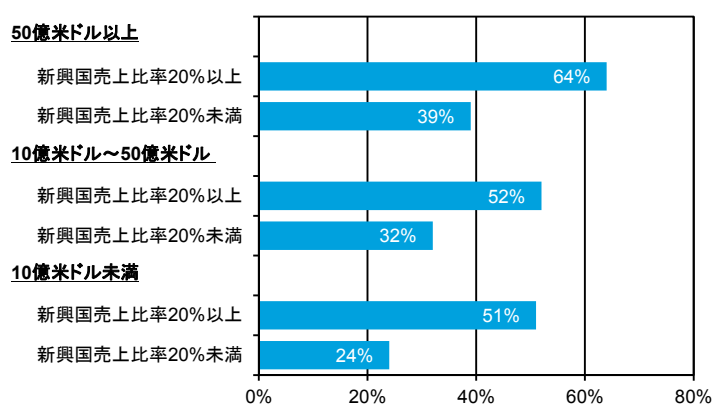
企業規模で見た場合には、連結売上高が大きいほど当初目標を上回る業績を実現できている比率が高い。売上高で10億米ドル～50億米ドルや5億米ドル～10億米ドルのカテゴリーに属する企業群で、当初目標を超える業績を実現できているのは40%台であるのに対し、50億米ドル以上のカテゴリーでは、56%の企業が実現できている。一方、5億米ドル未満の企業群については、その比率は23%に留まっており、53%が当初目標未達成という厳しい状況となっている(50億米ドル以上の企業は、目標未達成は17%に留まる)。

図6: 過去3年間の新興国市場における売上目標達成状況(企業規模別)



また、売上構成の観点で見ると、連結売上高に占める新興国売上比率が20%以上の企業群の多くは、当初目標を超える業績を実現している。例えば、売上高50億米ドル以上のカテゴリーで見ると、新興国売上比率20%未満の企業群では、当初目標を上回る実績を実現した企業は39%に留まるが、売上比率20%以上の企業群では、その比率は64%にまで高まる。10億米ドル未満のカテゴリーはその差は顕著であり、目標達成率は、新興国売上比率20%以上・未満で2倍以上の差となっている(図7)。

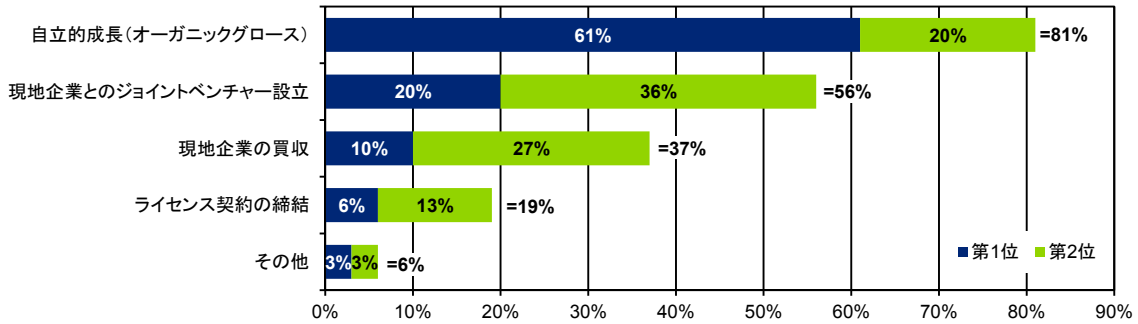
図7: 連結売上高に占める新興国市場での売上比率と当初売上目標を超える実績を達成した企業の構成比



単独参入／自立的成長がファーストプライオリティ(新興国市場で事業展開している企業の経営陣が重要視している成長手法)

既参入企業経営者は、企業規模に関わらず、単独展開による“自立的成長”が最も有用な成長戦略の手法であると考えており(全体の61%が最も有用であると回答)、現地企業とのJVやM&Aは2番目の戦略(セカンドベスト)と捉えている(図8)。新興国では、制度上、進出にあたって現地企業との“パートナーシップ”が必須となる場合も多く、また新興国市場の“水先案内人”的に現地企業と組むことを志向する企業も多い。しかしながらそれが逆に障害となり、新興国での事業展開が十分に進まない例も多い。後で紹介するように(図9)、現地企業とのJVや現地組織とのパートナーシップを「失敗した戦術」に挙げる企業が一定数いることもそれを物語っている。

図8: 新興国市場で事業展開している企業の経営陣が重要視している成長手法(n=343)



現地ニーズを理解することの重要性

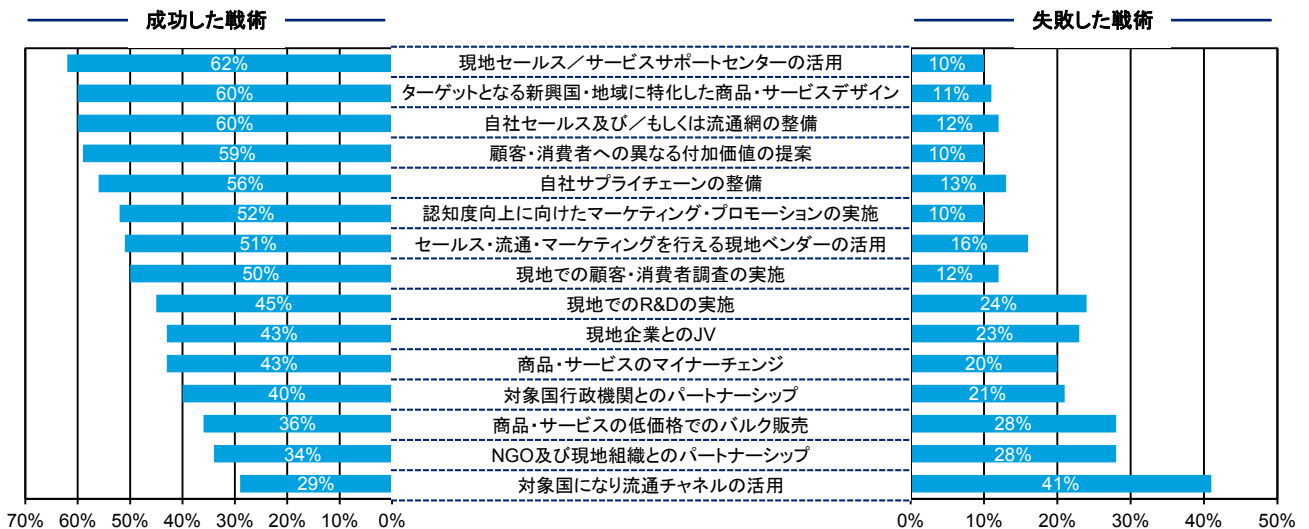
先進国企業が新興国市場に参入する場合、既存製品／サービスに対して、現地法制度への対応などで必要最低限のカスタマイズのみを施して参入するケースが過去の一般的な手法であった。先進国企業は、このような参入モデルを通じて、現地の高所得層や、現地に進出している先進国企業／駐在員を中心とするハイエンド市場で一定のプレゼンスを確保する戦略を採ってきた。

昨今では、ボリュームゾーンであり、かつ大幅な拡大を見せている現地中間層を新たな主戦場と捉える企業が増えている。しかしながら、この市場の攻略にあたっては、多くの企業が、単なる既存商品／サービスのカスタマイズのみでは限界があり、攻略には“大胆な”現地適応をしなければならないという“焦燥感”を肌で感じている。これは、消費者向けのBtoC企業に限らず、顧客の背後に新興国の消費者を抱えるBtoB企業であっても同様である。新興国市場では、所得層によって嗜好に大きな違いがあり、従来のような顧客へのアプローチでは幅広い顧客層にアクセスしにくい点が、新興国攻略を容易に図れない最大の要因ともなっている。

新興国市場で大きな成功を収めるためには、従来商品／サービスに固執せず、現地ニーズに即した値頃感のある価格帯での製品／サービス提供を通じて、成長機会を積極的に模索していくことが既に不可欠となっている。

実際、既参入企業の経営者の間では、「ターゲットとなる新興国・地域に特化した商品／サービスデザイン」や「顧客・消費者への異なる付加価値の提案」など、現地適応を意識した取り組みが、新興国市場で成功した戦術として認識されている(図9)。

図9: 新興国市場攻略において成功した戦術・失敗した戦術



このような戦術は、一方で、難易度が高いことも事実である。実際に、「顧客ニーズを反映した商品・サービスの手頃な価格での提供」を今後の課題として認識している企業経営者が最も多い(43%) (図10)。

また、その他の戦術としては、「現地セールス／サービスサポートセンターの活用」や「自社セールス及び／もしくは流通網の整備」など、現地でのプレゼンス向上(≒現地適応に向けた取り組み)につながる打ち手の採用も目立っている。このように、現地のビジネスコミュニティに入り込み、顧客との距離感を縮め、ビジネス環境に順応する、といった戦術を選択することは既に不可欠な要素となっている。

一方で、失敗した戦術としては、「対象国にない流通チャネルの活用」、「NGO及び現地組織とのパートナーシップ」、「商品・サービスの低価格でのバルク販売」が特に多く挙げられている。

業種別で見ると、「対象国にない流通チャネルの活用」については、製造業(工業製品)の53%、製造業(プロセス製造)の62%が当該戦術を失敗した戦術として認識している。「NGO及び現地組織とのパートナーシップ」については、製造業(プロセス製造):46%、エネルギー・資源:33%、が失敗した戦術として認識している。

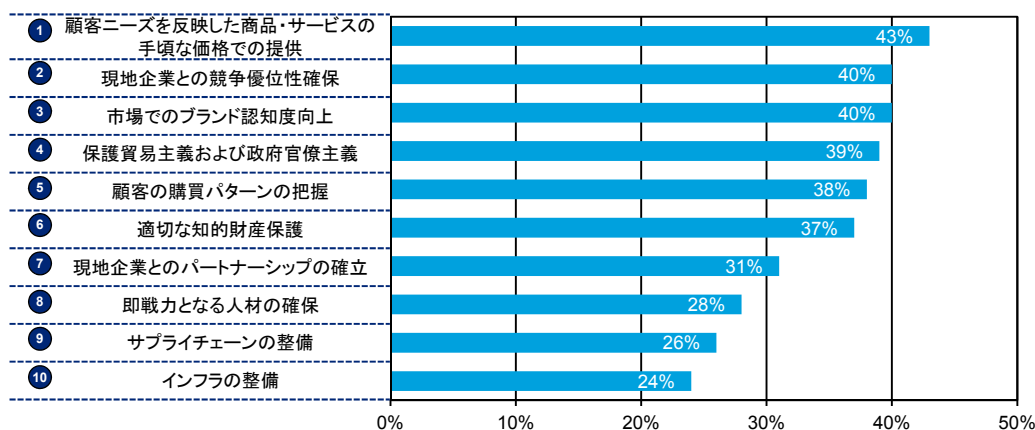
上記調査結果を踏まえると、新興国市場の攻略を成功させるためには、現地適応を目的とした機能配置(R&Dの一部、マーケティング、営業、サプライチェーン、等)の見極めが重要である。一方で、現地動向を蔑ろにした戦術(既存流通モデルの踏襲、低価格販売、マイナーチェンジ)は失敗の要因になると考えられる。

新興国市場攻略上の“鍵(克服すべき課題)”

企業は、劇的な成長を遂げる新興国市場を取り込むことに腐心している。一方で、先進国市場と異なり、複雑性／多様性に富んでいることも事実である。そのような市場において、企業が新興国市場攻略を成功裏に収めるためには、複雑且つ多岐に渡る課題に取り組む必要がある。

主要な新興国6地域・市場(6地域・市場:中国・インド・東南アジア・ブラジル・中南米(ブラジルを除く)・東欧及びロシア)で事業展開している企業経営陣に対し、「新興国市場攻略上想定される10大課題の中で、どの課題に取り組むべきか」という調査を行った結果、「顧客ニーズを反映した商品・サービスの手頃な価格での提供」が43%と最も高い比率となった(図10)。

図10: 新興国攻略上の鍵(克服すべき課題)

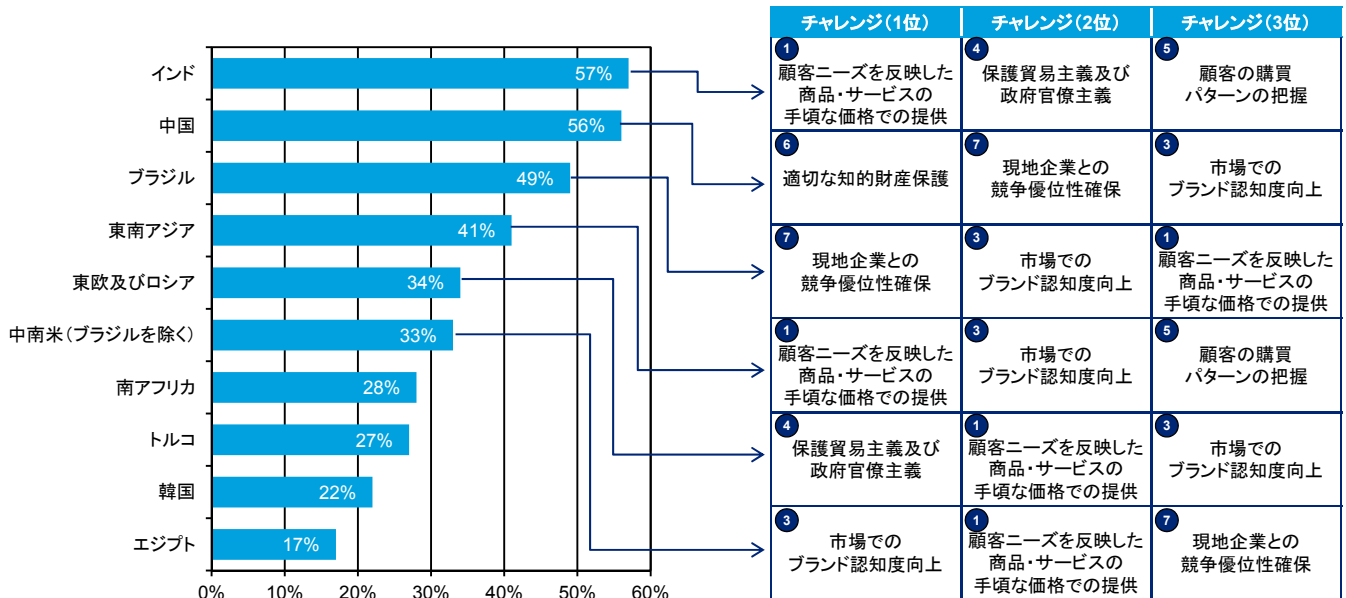


企業が新興国市場への参入・拡大を目指す上では、自社ブランドの認知度向上や現地企業との競争は確実に克服しなければならないと以前から考えられていた。これは調査でも同様の結果が出ており、「現地企業との競争優位性確保:40%」「市場でのブランド認知度向上:40%」と高い比率となっている。また、「保護貿易主義および政府官僚主義:39%」「顧客の購買パターンの把握:38%」「適切な知的財産保護:37%」も高い比率となっている。

上記に示す課題は総じてどの市場においても上位に位置づけられるものであるが、国により、その強弱が変化してくることも事実である。中国では、「適切な知的財産保護」が最重要課題として認識されているが、その他の国においては、上位3位までには入っていない。中国において、高級品・電気機器を中心とした模倣品への対応などの「適切な知的財産保護」は足元でまさに企業各社が直面している課題である。「保護貿易主義および政府官僚主義」は、東欧及びロシアでは1位、インドでは2位に挙げられる課題となっている。

「顧客ニーズを反映した商品・サービスの手頃な価格での提供」及び「市場でのブランド認知度向上」は、国に拠らず重要な課題として認識されている。「顧客ニーズを反映した商品・サービスの手頃な価格での提供」は、6市場のうち5市場において上位3位に入る最重要チャレンジとして認識されている(インド・東南アジアでは1位、中南米(ブラジルを除く)・東欧及びロシアでは2位)。次に「市場でのブランド認知度向上」が上げられる(ブラジルを除く南米では1位、その他インド以外のすべての市場では上位3位までに入っている)(図11)。

図11: 今後事業展開を見込む対象国・地域と新興国攻略上の鍵(克服すべき課題)



【第3章】現地市場で“勝負”するために

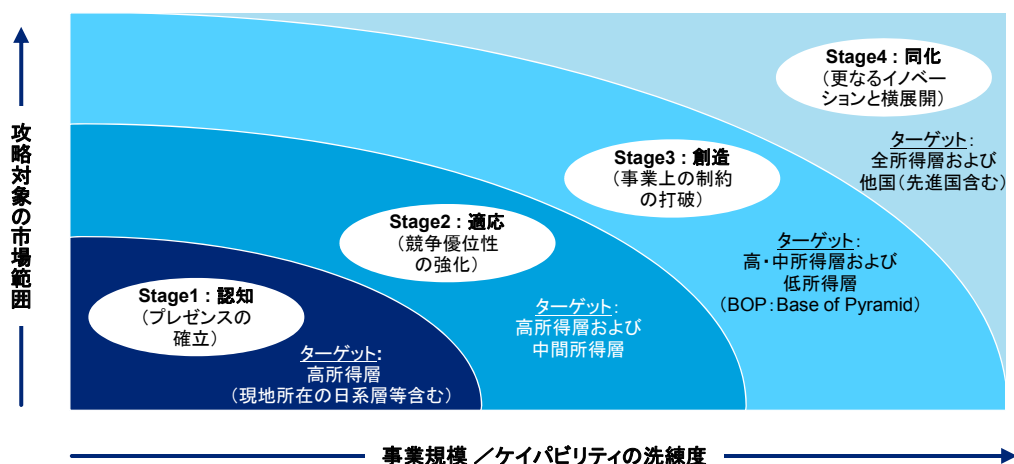
新興国攻略ブームは“現地適応型”へ

過去2回で紹介した調査の結果から、新興国市場に大きく踏み込んでいる企業（新興国での売上比率が高い企業）ほど、当該市場で成功を収めていることが明らかとなった。また、「顧客ニーズを反映した商品・サービスの手頃な価格での提供」が最も重要な新興国攻略の鍵であることが明らかとなった（図10）。

日系企業の海外進出は過去何度かのブームの過程で、輸出型→生産拠点展開型という形態を経て、現在、新たなブームの真っ只中にある。本調査の結果は、今回のブームが、「新興国市場にどっぷりとつかり現地で事業を丸ごと展開して成功を収める」、いわば「現地適応型」であることを検証しているものと言える。特に昨今では、コンビニ、外食、小売、サービスなど、従来内需型産業と言われてきた産業が、新興国の需要を取り込むべく積極的に新興国に参入し現地適応を進める動きが盛んとなっている。これらの動きはまさに、「現地適応型」ブームの特徴を端的に表していると例と言えよう。

デロイトでは従前より、新興国市場攻略には、事業の位置付けやターゲット市場の違いから、4つのステージがあると提唱してきた（図12）。過去長らく、多くの日系企業は、新興国への市場参入にあたって、現地市場のほんの一部のハイエンド市場（現地の富裕層や、富裕層をターゲットとした製品／サービスを提供している企業を中心に構成される市場；現地進出済みの先進国企業も含む）を攻略の対象とし、現地市場に踏み込み“すぎず”、まずは現地市場で「認知」（Stage1）を得ることを主目的とした取り組みに留まっていた。しかしながら今回のブームでは、市場参入にあたり、初めから現地市場に“踏み込み”、ボリュームゾーンである中間所得層を見据えた事業展開を行う、現地市場への「適応」（Stage2）がスタンダードになったと言える。

図12: 新興国市場攻略のステージ(Deloitte Emerging Market Growth Framework)



現地の顧客や政府を巻き込んで、市場で“勝負”するために

新興国参入にあたっては、Stage1「認知」を目指す場合と、Stage2「適応」(もしくはStage3以降)を目指す場合で、市場攻略のポイントが大きく異なる。Stage2以降では、現地顧客や(新興国で必ずつきまとう)現地政府を深く巻き込み、現地の競合企業と“ガチンコ勝負”することが、発想の基点となる。

デロイトでは、全世界の数多くの企業の新興国展開事例を収集・分析し、Stage別のKFS(Key Factor for Success: 重要成功要因)とベストプラクティスをまとめている。本コラムでは、その一端として、Stage2「適応」における主要なポイントを、特に日系企業の特徴も踏まえて、3点紹介したい。

(1) 現地顧客ニーズの「進化」の理解

市場のボリュームゾーンであり、かつ大幅な拡大を見せている現地中間層を新たな主戦場と捉えることは言わずもがなである。しかしながら、筆者の直近のコンサルティングの現場においても、未だ現地市場を「X年前の日本市場のイメージ」という“静的”なものと捉える日系企業担当者が非常に多い。

現地市場は“動的”であり常に「進化」している。例えば東南アジア諸国を見ても、Facebookなどのソーシャルメディアが普及している国も多いと聞く。このような市場でのマーケティングにあたっては、日本市場でも未だトライアンドエラーで行われている最新のソーシャルメディアマーケティング手法を試すことも有効である。この際、マーケティング機能の大胆な現地化が求められてくることは言うまでもない。

(2) 価格／コスト戦略をキーとした組織・オペレーション全体の再構築

新興国市場のボリュームゾーンにリーチしうる製品／サービスを提供していく上で最大のハードルとなるのが価格である。例えば中国でアッパーミドル層向けに教育サービスを展開しようとする、大まかに言うと、日本の10分の1の価格でサービス提供しなければならない。このためには、コアとなる競争優位性をピンポイントに見切りながらも、教材の内容や授業提供の仕方を大胆に削るようなコスト構造の設計が必要となる。このコスト構造を日本におけるビジネスの発想の延長線上で描くことは困難な場合が多く、“中途半端”なサービスが出来上がってしまうことが多い。したがって、一見遠回りにはなるが、新興国でビジネス設計を行う上では、価格／コスト水準を先に設定し、それに向かって組織・オペレーション全体をゼロから描き直すことが有効な場合が非常に多い。

例えば、現在日本においても活況を呈しつつあるLCC(Low Cost Carrier: 格安航空会社)では、ユニットコスト(1座席1キロあたり総コスト)をKPI(Key Performance Indicator)に据え、従来型の航空会社(FSA: Full Service Airline)を大幅に下回る水準を目標に、組織・オペレーションの設計を行っている。ここでは、単純に人件費を削減したり、1つ1つの仕入単価を落とすような従来型のコスト削減ではなく、大胆にオペレーションを標準化したり、従来型の組織内の役割分担をなくしたり(多能工化)することで、目指すコスト水準に収めるような設計を行っている。新興国においてビジネス設計する上では、このLCCの考え方は参考になろう。

(3) 現地政府との共創(“ルールメイカー”視点での政府リレーション作り)

新興国において、政府組織と十分にリレーションを築くことは、現地市場で円滑に事業展開を行う上での必須条件となっている。このために政府筋に近い現地企業・組織とパートナーシップを結び、リレーション強化を図るケースも多い。

政府と強力なリレーションを築き、現地市場で“有利”なポジションを築いていく上で重要な視点は「“ルールメイカー”側に立つこと」である。現地政府とのネットワーキング活動から一歩踏み込んで、現地政府の制度構築・改革に対するニーズを理解し、それに見合うソリューションを現地政府が導き出せるよう、積極的に政府に対して提言・交渉を進めていくことが重要である。このために実務上は、直接的な政府とのコミュニケーションだけでなく、現地のNPO／NGOや有識者／ジャーナリストなどを巻き込み、メディア発信によるポジション形成を行うなどの、戦略的な動きが有効となってきていることはコンサルティングの現場でも感じる点である。先に紹介したソーシャルメディアの発達などもこの一端を担っているものと想定される。

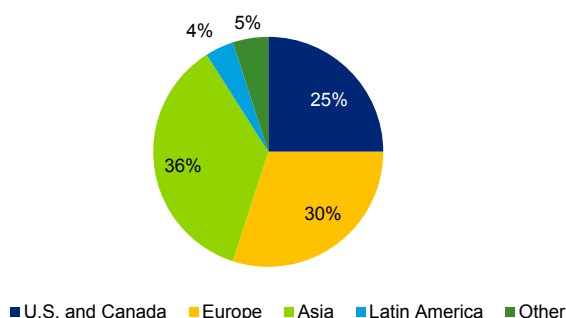
おわりに

全3章に亘り、デロイトの調査結果と、筆者が考える新興国市場攻略のポイントについて紹介してきた。新興国に膨大な成長機会があるのは事実であるが、一方で競争は既に激しく、“踏み込みが甘い”と果実を得られない場合も多い。本コラムで解説した新興国市場攻略のポイントが、既に現地に進出している企業にとっても、現在参入を検討している企業にとっても、参考になれば幸いである。

「Emerging Market Growth Survey」の概要

- 実施時期：2011年半ば
- 実施方法：オンラインでのアンケート調査
- 回答者数：628名の経営陣(うち389名は以下に示す新興国市場の1カ国以上で収益を獲得している企業の経営陣)
 - ✓ 中国、インド、東南アジア、韓国、ブラジル、メキシコ、中南米(ブラジルを除く)、東欧及びロシア、トルコ、エジプト、南アフリカ
- 本社所在地・業種：下記参照
- 職位：CEO:32%、CXO:16%、Executive Vice President/Senior Vice President/Vice President:27%、Director:20%、Others:5%

調査対象企業の本社所在地



調査対象企業の業種

業種	構成比
製造業	38%
小売・サービス及びその他	17%
金融及び不動産	13%
IT	11%
エネルギー及び資源	8%
通信及びメディア	7%
ライフサイエンス及びヘルスケア	6%

著者

デロイトトーマツ コンサルティング シニアマネジャー 藤井 剛、マネジャー 大橋 正朋

デロイトトーマツ コンサルティング株式会社

グロースエンタープライズサービス

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601

E-mail dtc_ges@tohmatu.co.jp

www.tohmatu.com/dtc

デロイト トーマツ コンサルティング (DTC)は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるDeloitte (デロイト)のメンバーで、有限責任監査法人トーマツのグループ会社です。DTCはデロイトの一員として日本におけるコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびトーマツグループで有する監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザリーの総合力と国際力を活かし、日本国内のみならず海外においても、企業経営におけるあらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆる業界に対応したサービスで、戦略立案からその導入・実現に至るまでを一貫して支援する、マネジメントコンサルティングファームです。1,400名規模のコンサルタントが、国内では東京・名古屋・大阪・福岡を拠点に活動し、海外ではデロイトの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

Deloitte (デロイト)は監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスをさまざまな業種にわたる上場・非上場クライアントに提供しています。全世界150カ国を超えるメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約200,000名におよぶ人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte (デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数を含みます。デロイト トウシュ トーマツ リミテッドおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。その法的な構成についての詳細はwww.tohmatu.com/deloitte/をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。