



アジア地域統括会社に求められるリスク管理

日系企業がアジアに地域統括会社を設置する動きが加速している。ジェトロ・シンガポールが2012年に発表した「在シンガポール日系企業の地域統括会社に関するアンケート調査」によれば、アジア統括会社の設置件数は2006年には43件であったが、2012年には77件と急増しており、現在も増加傾向が続いている。背景としては、2012年に中国で発生した反日暴動以降、中国から東南アジアへの事業移転が増えており、結果的にアジア域内での事業ガバナンスが企業に求められてきていること、また2015年のASEAN経済統合（AEC）を踏まえた域内商流・物流の効率化を図る必要性が生じていること等が挙げられる。

一方、地域統括会社は従来の日本本社と各国現地法人の間に割り込むような位置付けであること、またカンパニー制や事業部制等、縦割りの指揮命令系統に地域の観点で横串を刺すような位置付けであることから、過度に存在感を発揮しようとする、本社や各カンパニー・事業部との間に業務の重複が生じるため注意が必要である。

本稿では、アジア地域統括会社の現状と課題を概観した上で、アジア地域統括会社が果たすべき役割、特にリスク管理機能について述べる。

1. アジアにおける地域統括会社設置の目的と現状

(1) 目的

日系企業がアジアで地域統括会社を設置する目的は、大きく3つある。

① 税制上の優遇措置

アジアでは、シンガポール、タイ、マレーシアの3か国に地域統括会社に対する税制上の優遇制度がある。

シンガポールでは、経済開発庁（Singapore Economic Development Board）が定めた地域統括会社奨励制度（Regional Headquarters Award (RHQ)）が存在する。この制度は、2003年に改正され、シンガポールに地域統括会社を置く外資系企業で政府の認定を受けた企業は、統括会社におけるマネジメントフィー、サービス料、売上、貿易所得、ロイヤリティといった増分適格所得について最大5年間にわたり15%の軽減税率が適用されるというものである。シンガポールにおける法人税の通常税率は現在17%であるため、2%が軽減されており、日系企業がシンガポールに統括会社を設置する上での追い風となっている。

またタイでは、国王勅令として地域管理統括会社に関する法律（Regional Operating Headquarters under the legislation）が2010年に改正され、投資委員会（BOI：The Thai Board of Investment）が地域統括会社の誘致に本腰を入れ始めている。タイ政府が定める地域管理統括

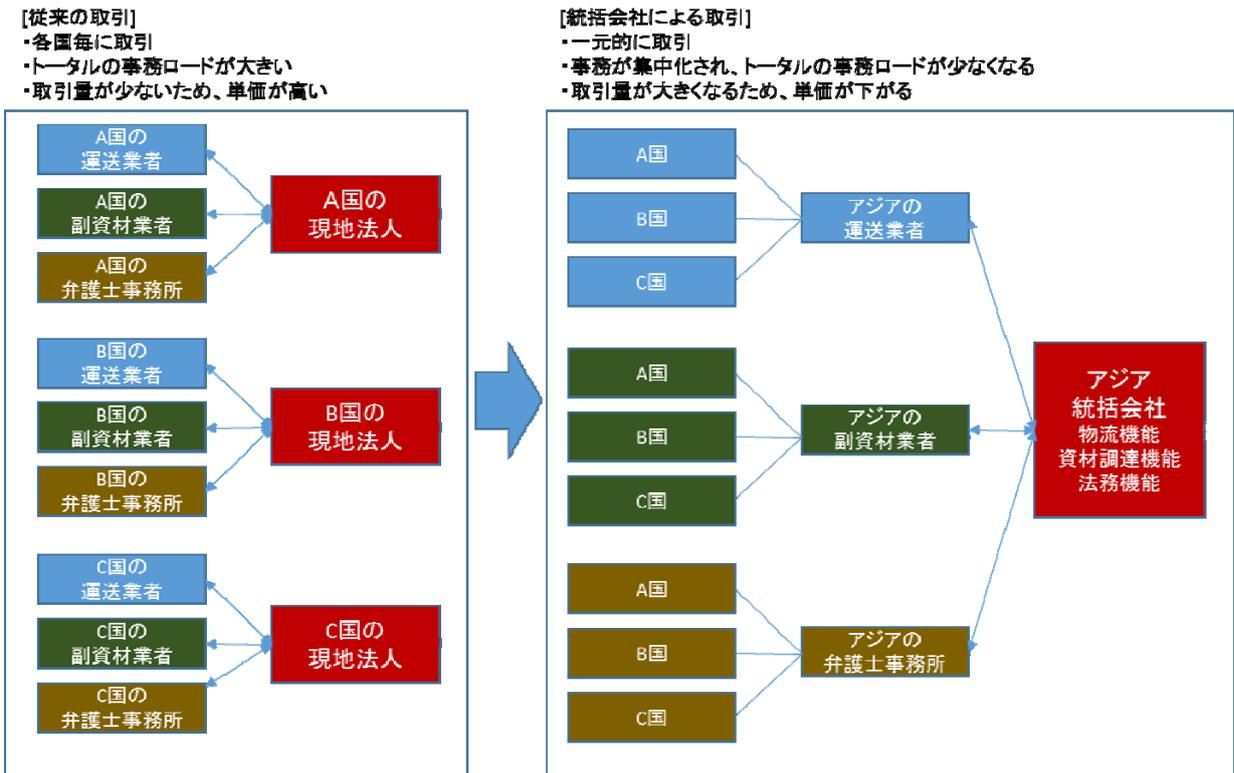
会社に該当し、タイ国外に関係会社もしくは外国支店を有するような統括会社は、10年間にわたって法人税が免除されるというものである（通常法人税率は20%）。5年以内にタイ以外の3カ国に管理する支店もしくは関連会社を持たなくてはならない等、認可条件は比較的厳しいものではあるが、タイからアジア各国に事業を拡大している企業にとっては魅力的である。

マレーシアでも、投資開発局（Malaysia investment development authority）が2012年に管理会社設置上の優遇指針（Guidelines For Application For Status And Incentive For Setting Up An Operational Headquarters (OHQ)）を公表し、法人税の10年間にわたる免除等、タイに類似した制度を設けている。

② 共通機能の集約化・効率化

日系の製造業のアジア多国展開が進むにつれ、運輸（輸出入の決済業務を含む）、梱包材等の副資材の提供、法務サービス等の間接的な業務を支援する企業もアジア展開を加速させている。従前、アジアにおけるこのような企業との取引は各国毎に行われてきたが、統括会社が一元的に取引業者と契約し、当該機能を統括会社を集約化することで、規模の経済によるコストダウンを図る動きが出ている（いわゆるシェアードサービス化）。一方、取引業者にとっても同一企業グループとの取引規模を拡大することが出来るので、このような一元化を自らお客様企業に提案し、アジア統括会社設置の必要性を訴えている企業もある。

■ 図表1：アジア統括会社による共通機能の集約化・効率化のイメージ（弊社作成）



③ 情報収集・経営判断の迅速化

海外事業展開をする上で度々ボトルネックとしてクローズアップされている問題の一つに「日本の本社の経営判断が遅い」という問題がある。これは、海外事業における案件が取締役会等で議題となっても、海外経験が不足している役員が取締役会の多数を占めている場合は判断が難しく、結論が先延ばしになってしまうこともあり、従前より日本企業の弱みとされてきた。一方、その状況を打開するために地域統括会社を設置する企業も増えてきており、地域統括会社の社長には日本本社の役員クラスを配置し、経営判断の迅速化を図る企業が多い。

なお、地域統括会社がアジア戦略における経営判断を行っていくためには、経営トップの配置に加え、経営判断に必要な情報の収集機能と、経営判断を行った後の実行または実行管理機能を統括会社に持たせることも必要である。

(2) 日系企業のアジア統括会社設置の現状

① 設置場所

a. 2012年における設置状況(JETRO 調査より)

JETROの2012年調査によれば、アジアにおける地域統括会社の設置状況は図表2の通りである。多くの企業がシンガポールに地域統括会社を設置している背景には、同国の優遇制度が他国よりも早い時期に制定されたことや、シンガポールからアジア諸国へのアクセスの良さ、更には取引先企業の統括会社と同じ場所に設置することで、営業上の利便性を高めたいという意図があるように思われる。

■ 図表 2 : アジアにおける地域統括会社の設置状況 (2012年)

	総件数	内訳	
		製造業	サービス業
シンガポール	77	36	41
タイ	7	2	5
香港	5	1	4
インドネシア	4	2	2
マレーシア	2	2	0

出典：JETRO 資料より弊社作成

b. 現在の設置傾向(弊社調べ)

一方、2010年から現在までのアジア地域統括会社の設置状況は図表3通りである(新聞・雑誌等の情報をもとに編集)。タイに地域統括会社を設置する企業が増加している理由としては、同国に税制上の優遇制度が制定されたことや、首都バンコクからアジア諸国へのアクセスの良さ、元々タイを中心としてアジアでの事業活動を展開している製造業が多いこと、更には人件費や賃料等の諸コストがシンガポールと比べて割安である等の背景がある。2011年には、それまでシンガポールに地域統括会社を設置していた自動車メーカーが、タイに地域統括会社を移転する動きもあった。

■ 図表 3：アジアにおける地域統括会社の設置状況（2010 年から 2014 年 7 月までの増加分）

	総件数	内訳	
		製造業	サービス業
シンガポール	9	7	2
タイ	3	2	1
香港	1	1	0
マレーシア	1	1	0

出典：各種報道資料より弊社作成

図表 4 は、シンガポールとタイにおける事業環境の比較である。

■ 図表 4：シンガポールとタイ（バンコク） 事業環境比較

比較項目		シンガポール	タイ (バンコク)	
他アジア主要都市への アクセス (平日の航空便本数)	to ジャカルタ (インドネシア)	38 便	12 便	
	to クアラルンプール (マレーシア)	41 便	37 便	
	to ハノイ (ベトナム)	3 便	9 便	
	to マニラ (フィリピン)	18 便	8 便	
	to ニューデリー (インド)	5 便	5 便	
	to ヤンゴン (ミャンマー)	5 便	13 便	
諸費用	賃金/月	マネジャー	4500USD	1600USD
		スタッフ	2200USD	620USD
	事務所賃料/月・m ²		83USD	20USD
	駐在員住宅賃料/月		4800USD	2700USD
	法人所得税		17%	20%
	付加価値税		7%	7%

注：2013 年 9 月調べ。賃金は非製造業の標準賃金。

出典：各種報道資料・JETRO 資料等より弊社作成

② 地域統括会社が提供する機能

図表 5 は、JETRO が行ったアジア地域統括会社の機能提供状況に関する 2007 年と 2012 年の調査を比較し、提供している機能の伸び率が高い順に並べた結果である。「調査分析」「監査」「人事・労務・人材育成」「調達」「物流・ロジスティクス」「法務・知的財産権」の 6 機能が 10%以上伸びており、これらは近年の統括会社が加えている新しい機能と言える。

■ 図表 5 : アジア地域統括会社の機能提供状況

	2007年 (%)	2012年 (%)	伸び率 (%)
調査分析	—	32.5	32.5
監査	—	29.9	29.9
人事・労務・人材育成	43.5	67.5	24.0
調達	15.3	28.6	13.3
物流・ロジスティクス	29.4	40.3	10.9
法務・知的財産権	24.7	35.1	10.4
金融・財務・為替	54.1	62.3	8.2
広報	17.6	20.8	3.2
研究開発	5.9	9.1	3.2
生産管理	8.2	10.4	2.2
技術支援	31.8	33.8	2.0
販売・マーケティング	70.6	71.4	0.8
情報システム	44.7	42.9	-1.8

出典：JETRO 資料より弊社作成

2. アジアにおける地域統括会社に求められる動き

(1) 現在設置されている地域統括会社の悩み

弊社では、2013年よりシンガポール及びタイにおけるアジア統括会社を訪問し、統括機能の現状についてヒアリングを行っている。図表6はその声をまとめたものであり、多くの統括会社ではその役割について試行錯誤の状況である。

■ 図表 6 : アジア統括会社各社の悩み (一例) (弊社作成)

- ・基本的に事業部縦割りの会社であるので、事業部に横串を刺すような統括会社機能は何をどこまでやるべきなのか悩んでいる。
- ・日本の本社にも同様の機能が残ってしまっているので、レポートラインが二重になり各現地法人から「どちらを向いたら良いのか」という苦情が発生している。
- ・中国で統括会社を設置した次のステップとしてアジアに統括会社を設置したが、中国と同様に管理しようとしたところ現地法人より「こちらの国の実態に即していない」との苦情。アジアでは各国毎に法制度が全く異なるので、結局は各国別のオペレーションを志向せざるを得ない。
- ・アジアでは自然災害が頻発しているため、災害リスク担当として派遣されたものの各現地法人にとって有効な支援を行えていない。
- ・各現地法人ごとにマネジメントレベルが相当に異なる。特に、自社が一から設置した会社と他企業から買収した企業とのレベル差が大きいという印象があるが、ではどうやって全体の底上げを図るのが良いのかアイデアが無い。

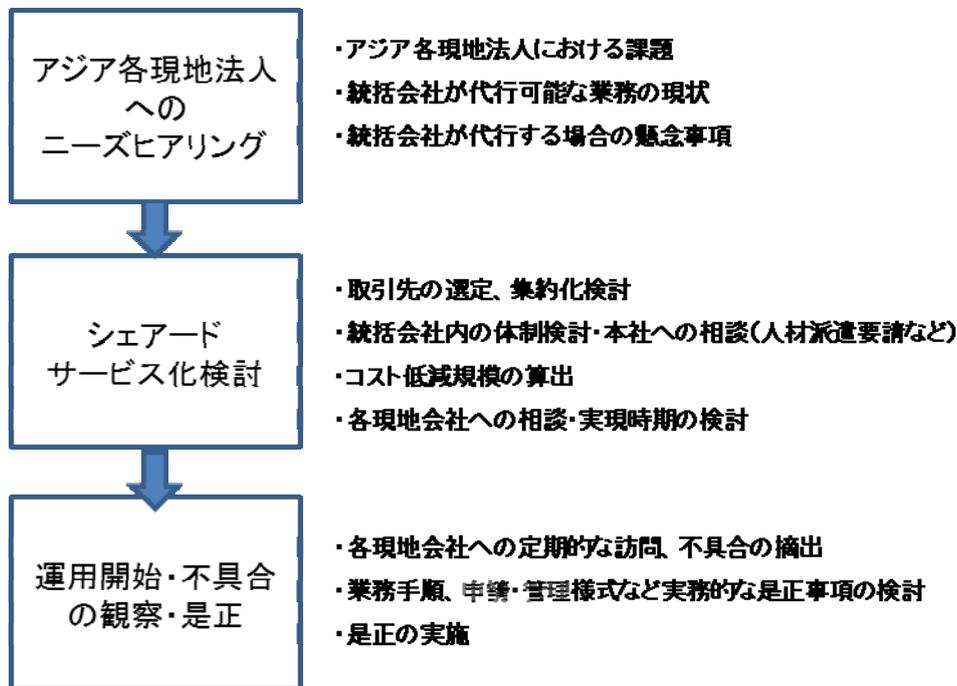
(2) 地域統括会社に求められる行動

現在の地域統括会社における状況を踏まえると、今後求められる行動としては以下の3つが考えられる。総じて日本の本社は現地の状況を把握し切れてはいないと思われるため、地域統括会社がどのような役割であるべきかは、地域統括会社自らが定義することが望ましい。

① 業務領域の明確化

地域統括会社の業務領域は、各現地法人等のニーズを把握できる地域統括会社から本社に対して自発的に提案したほうが良い。例えば、共通機能の集約化・効率化（シェアードサービス化）については、現地統括会社の現状を踏まえつつ、図表7の手順で進めるのが一案である。

■ 図表7：共通機能の集約化手順（イメージ）（弊社作成）



② 共通基盤の提供

アジア統括会社の目的の一つである「情報収集・経営判断の迅速化」については、特に情報収集部分、対策立案部分において現地法人との連携が不可欠である。一方で、各現地法人はプロフィットセンターとして最小限の要員体制で業務を実施している場合が多く、地域統括会社が過大な要求を押し付けると反発を招くことは必至である。よって、国ごとのマクロ状況や動向等は統括会社の業務として情報収集を行い、それをもとに二次的な情報収集を各現地法人に行ってもらい、もしくは対策の基本的な考え方や雛形的な部分は統括会社にて作成し、各現地法人はそれをカスタマイズするかたちで具体化する等、連携することが望ましい。すなわち、共通基盤的部分の提供は統括会社の業務として行うということである。

③ 現地法人のマネジメントレベル底上げ

現地法人に派遣される要員は、日本では特定分野の専門家であったものの、当地ではゼネラリストとしての活動を求められることがある。例えば日本では法務担当者であった社員が、現地法人では人事・総務部長のポジションを与えられ、業務経験が乏しいにも関わらず人事・総務業務の全体を見なくてはならないことがある。こうした課題に対しては、地域統括会社が各現地法人の担当者を集めたアジア担当者研修等を主催し、現地法人が単独では出来ないような専門研修を実施することが求められる。

もう一つのレベル底上げの手段として、地域統括会社が提供可能なツールは「ベンチマーキング」である。つまり、各現地法人の業務状況を確認した結果、優れていると判断できるものについては汎用化し、他の現地法人への横展開を図ることである。これも、全体を俯瞰できる地域統括会社でしか出来ない取組みである。

3. アジアにおける地域統括会社のリスク管理機能

(1) アジアにおける各国共通のリスク（イメージ）

アジア各国に共通するカントリーリスクを図表8にまとめた。複数の国で共通的に見られるリスクについては、アジア地域統括会社として「共通基盤の提供」「現地法人のマネジメントレベル底上げ」という役割を担っていくことが望まれる。

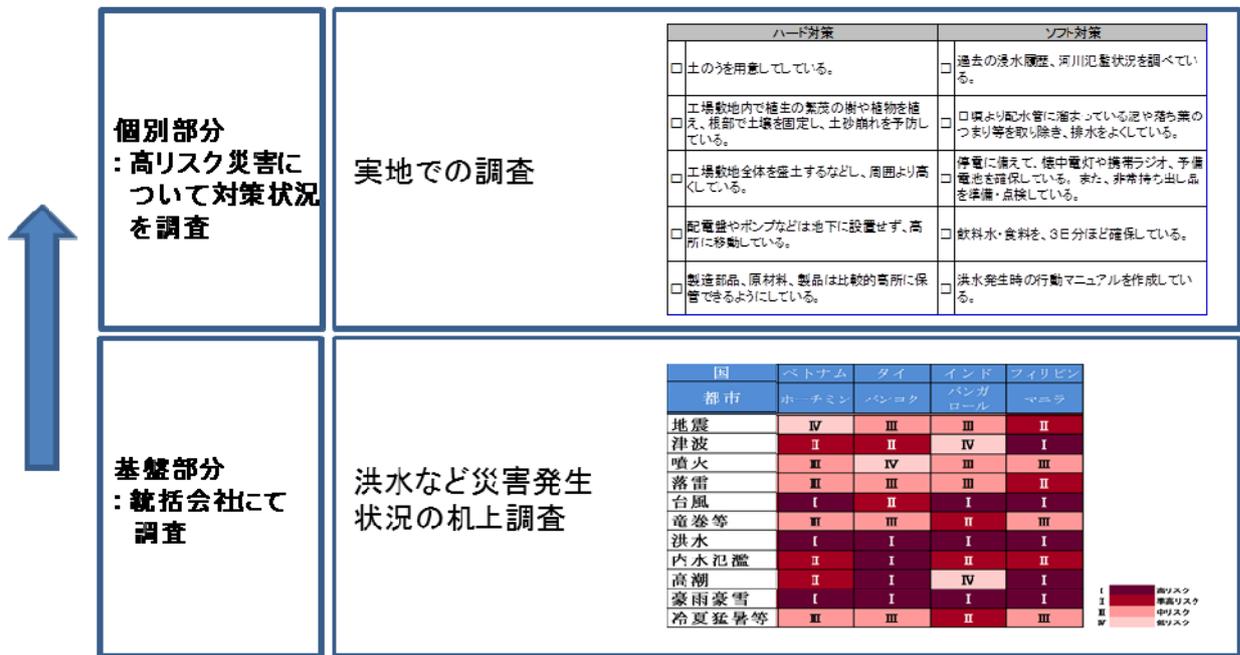
■ 図表8：アジアにおける各国共通のリスク（イメージ）（弊社作成）

リスク 国	自然災害			社会混乱			コンプライアンス		
	地震	洪水	台風	テロ	政治混乱	感染症	公務員賄賂の禁止	商業賄賂の禁止	麻薬の禁止
シンガポール						○	○	○	○
マレーシア		○		○		○	○	○	○
インドネシア	○	○		○	○	○	○	○	○
フィリピン	○	○	○	○		○	○		○
タイ		○		○	○	○	○		○
ベトナム		○	○			○	○		○
カンボジア		○		○	○	○	○		○
ミャンマー	○			○		○	○		○
ラオス						○	○		○

(2) 統括会社が果たすべきリスク管理機能（自然災害対策の例）

例えば、自然災害への対策については、以下のように基礎的な調査を地域統括会社にて実施し、個別具体的な調査を各事業会社に依頼することで、各現地法人の負担を抑えつつ情報収集が出来るようになる。また対策の実施については、対策のガイドラインを地域統括会社が作成しておくことで、具体的なマニュアル作成に要する各現地法人の負担を軽減することが出来る。それらの取組みにより、結果的に統括会社における情報収集・経営判断が迅速になる。

■ 図表9：「情報収集」における統括会社の役割（弊社作成）



4. まとめ

アジアに地域統括会社を設置する動きは今後も継続するものと思われるが、その検討にあたっては体制ありきではなく、目的・役割ありきでその必要性を熟慮する必要がある。その上で、検討された目的・役割を果たすために最適な場所は何処であるのか、人材のスペックは何であるのか等を具体化していくことが望ましい。また、リスク管理機能については、各国現地法人に共通基盤的部分を提供していくことで、日本の本社では出来ないような役割を果たしていくことが出来る。

本稿が、地域統括会社の設置を検討中の企業や、地域統括会社の役割設定に試行錯誤している企業の参考になれば幸いである。

参考資料：

JETRO 資料「在シンガポール日系企業の地域統括会社に関するアンケート調査」(2007年、2012年)

Singapore Economic Development Board「Headquarters Award」

Lorenz & Partners「Establishment of a Regional Operating Headquarters (March 2014)」

Malaysian Investment Development Authority「Guidelines For Application For Status And Incentive For Setting UP An Operational Headquarters (OHQ)」

[2014年9月10日発行]