

アジア圏における地域統括拠点について

2020年7月

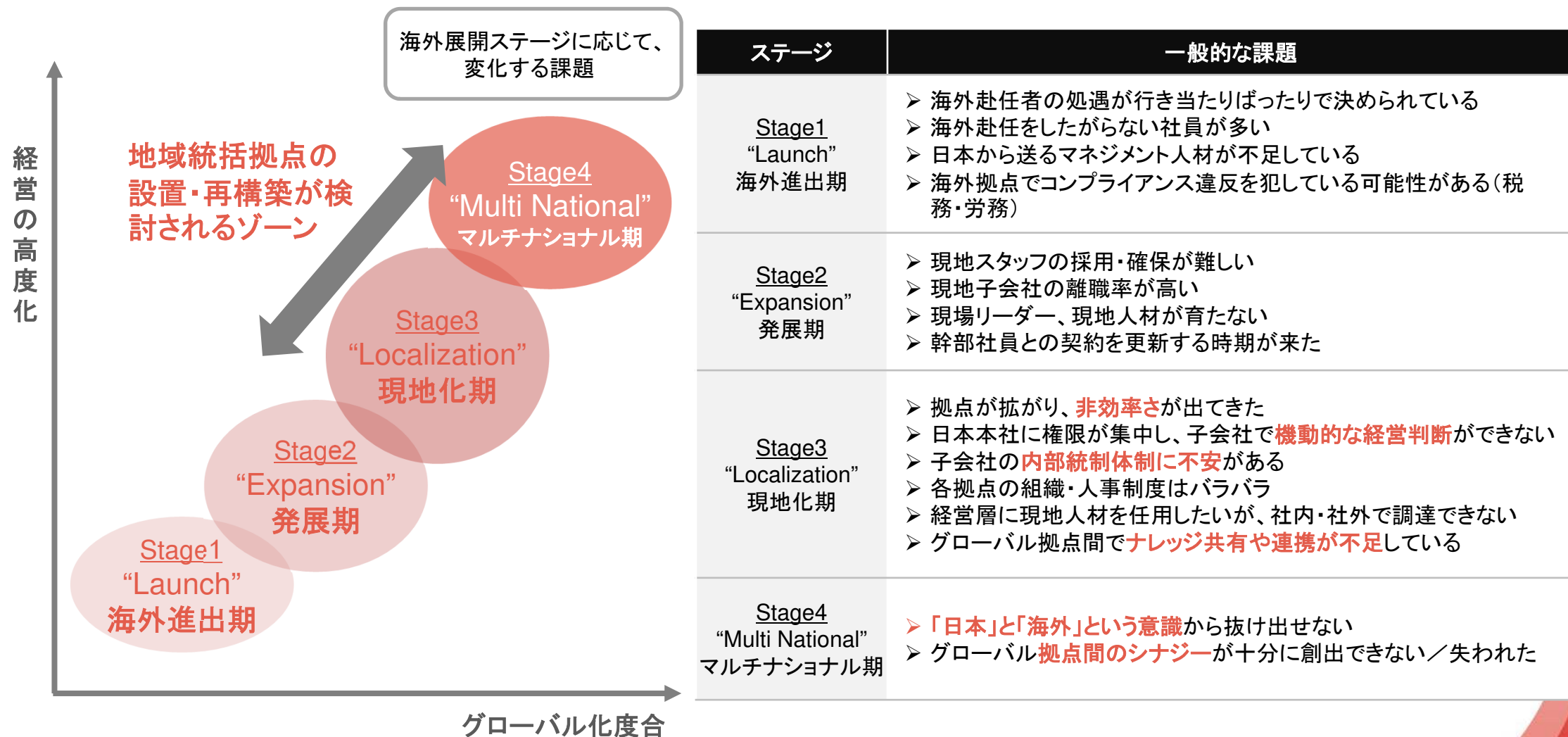


山田コンサルティンググループ株式会社

海外事業本部 シンガポール支店

海外展開ステージと一般的な組織経営課題

- 海外事業展開が進み、経営効率化のため地域統括拠点を新設する日本企業の動きは継続して見られる。
- また、昨今の経済ナショナリズムの動きを受けて、統括拠点の再編やあり方を見直す機運が高まりつつある。
- 以下は、海外展開ステージごとのよくある課題と経営効率化検討に至るまでの一般的な流れである。



本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

地域統括拠点の設置効果と阻害要因

- 地域統括拠点の設置目的は「統括・管理機能強化」、「業務効率化・集約」、「財務・税務メリット」の3つに集約される。
- 一方、初期設計が十分になされず、思うような効果を得られていないと考える企業も多い。

地域統括拠点の設置目的に係る類型

- 地域統括会社設立する際の目的は、大きく以下の3つに分類されると考えられる。

統括・管理強化

地域経営強化・事業開発の推進

- 経営企画機能を持たせ、事業開発を推進させるため
- 意思決定を迅速化することで、市場ニーズに即した経営を行うため

ガバナンス強化

- 日本本社の目が直接届きにくい地域における経営統制・管理の強化を図るため

業務効率化・集約

営業強化・事業拡大

- 域内グループ企業との連携をすることで、販売増加・事業拡大を図るため

組織運営の効率化によるコスト削減

- 域内グループ企業に対して経営支援機能（シェアードサービス）を提供することで、域内グループ企業全体での効率化・コスト削減を図るため

財務・税務メリット

金融の効率化

- 為替リスクの集中管理、資金・決済の一元管理などを行うことで域内グループ企業の金融面での効率化を図るため

税制インセンティブの獲得

- 地域統括会社設立に伴う各種税制インセンティブ等を有効活用することで、域内グループ企業全体で税務戦略を高度化するため

地域統括会社が期待効果を実現しない要因

- 期待効果を実現しない失敗要因は、現地法令・制度上の問題よりも、設置目的の設計や権限移譲に多くみられる

	項目
1.	地域統括機能に関する自社内での ビジョン・目的が定まらなかったこと
2.	貴社（貴国法人）、域内グループ企業及び日本本社間の 指命令系統を含む組織体系 が見直されなかったこと
3.	地域統括機能に係るコストが想定以上かかったこと
4.	地域統括会社の特殊機能が強化されなかったこと
5.	地域統括機能に関する人材の採用・育成が十分に進まなかったこと
6.	日本本社から、 人事権の委譲 が進まなかったこと
7.	域内グループ企業の理解・協力が得られなかったこと
8.	日本本社から、事業戦略の立案に関する権限の委譲が進まなかったこと
9.	日本本社から、投資・新規事業の実行（資金支出）に関する決裁権の委譲が進まなかったこと
10.	その他
11.	移転価格税制等、税務上の問題が生じたこと
12.	優遇税制等の税務上のメリットが得られなかった
13.	地域統括業務を行うに当たって、法務、税務、労務、システム等の適切なアウトソーシング先が見つからなかったこと

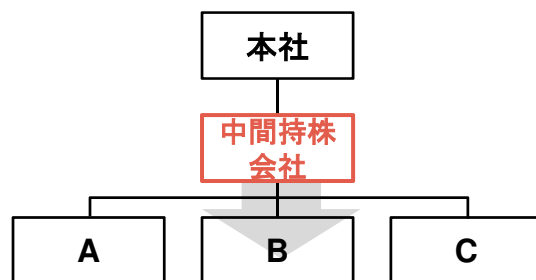
代表的な設置形態

- 設置形態は、中間持株会社型、地域管理会社型、中核事業会社型の3類型が代表的である。

形態

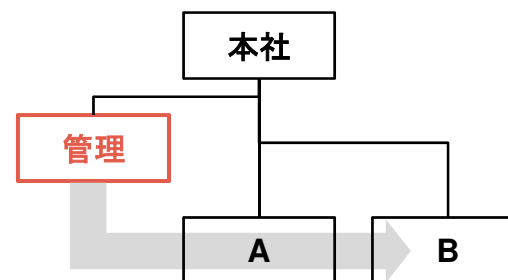
中間持株会社型

- 投資会社(等)のスキームを活用した、持ち株会社を設置し、統括機能を保有。



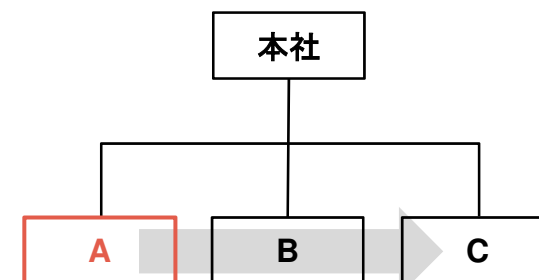
地域管理会社型

- 地域子会社とは資本関係を持たない管理会社を設置、経理や法務などの管理/支援機能を持たせることが多い。



中核事業会社型

- 特に“地域統括”として明示的な機能を有さないものの、地域中核企業として、他の企業の管理業務の支援を実質的に実施。



強み

【ガバナンス・統制】

- 地域統括機能を設置する場合、位置づけが明確になる、意思決定の実態と整合性がとれることから統括機能を発揮しやすい

【税務】

- 配当・キャピタルゲイン課税等、域内投資に係る税務メリット有り

【収入・コスト】

- 法人設置コスト、運営コスト(※カンパニーセクレタリー、決算書作成、監査、法人税等)が増加する
- 既存法人再編コストが発生する

【ガバナンス・統制】

- 中間持株会社型と比較し、事業・管理人材を域内で共有する支援会社(シェアドサービス)としては望ましい

- 中核事業会社型と比較した場合は、統括会社が事業会社と独立するため、コンフリクトなく統括業務を遂行しやすい

【ガバナンス・統制】

- 地域統括機能の位置づけが曖昧になる

【収入・コスト】

- 法人設置コスト、運営コストが増加する

【税務】

- 税務メリットを得られない

【収入・コスト】

- 既存の海外拠点が活用でき、立上にかかる時間・資本金負担・追加運営コストの節約が可能

- 事業収入が確保できるため収入を安定させやすい

【ガバナンス・統制】

- 地域統括機能の位置づけが曖昧になる
- 事業・管理混在により業績管理が複雑になる
- 事業会社・統括会社の間でスタッフの待遇を変えられない

【税務】

- 税務メリットを得られない

弱み

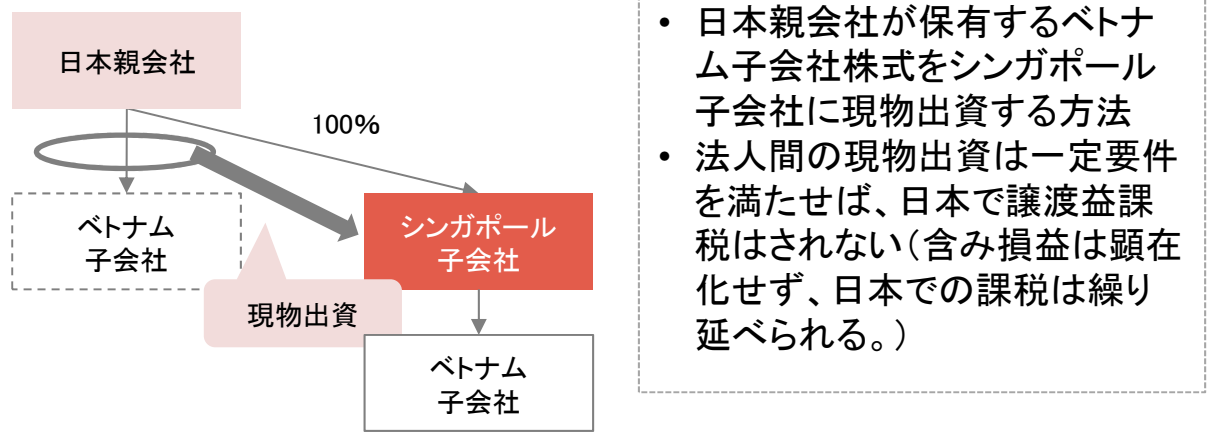
本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

再編スキーム

- 日本法人が保有する海外子会社株式を海外持株会社に移転する方法は、主に現物出資と譲渡の2つの方法がある。
- 移転時の課税の取り扱いと踏まえた最適な移転方法の検討が必要となる。

再編スキームオプション(図はイメージ)

現物出資



- ・ 「移転時の課税の取扱いの整理と最適な移転方法の検討」及び、「移転前後の取引にかかる課税の取扱いの整理」が必要。

税制・規制等に係る確認事項(例)

【日本側】

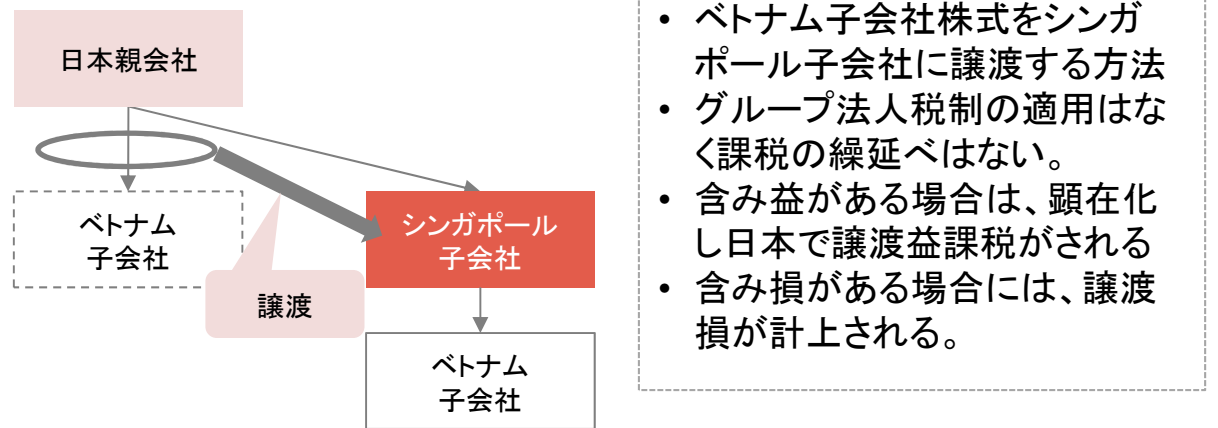
- ・ 譲渡における株式移転対価の合理性(税務リスク検討)
- ・ 外国子会社合算税制(TH税制)
- ・ 譲渡、現物出資等の税制

【現地側各国】

- ・ 各子会社所在国での株主変更時の株式譲渡益課税の有無
- ・ 株主変更時の現地におけるその他の税金(印紙税等)の有無、取扱いの確認
- ・ 株主変更に伴う税務上の手続、手続上の留意点の確認
- ・ 各子会社の株主変更に伴う繰越欠損金の制限の有無
- ・ 租税条約の適用の可否と適用手続の確認
- ・ その他実行上の留意点の確認

等

譲渡



※上記以外の方法として、日本親会社を、シンガポール法人が設立した日本法人が三角合併する方法も考えられるが、利用できるケースは限られている。

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分:SC-B

代表的なロケーション

- ASEANにおける統括拠点はシンガポールに設置されることが多い。中華圏は香港が代表的ではあるものの近年は保留される傾向にある、上海は中国国内の統括拠点として活用されることが多い。

アジアにおける代表的なロケーションの比較

	香港	上海	シンガポール	タイ	マレーシア
特色	- 香港での統括会社設立・運営は比較的容易である 管轄範囲は中華圏(中国本土、香港、台湾)中心+付加的にASEAN - 製造業は4割弱、金融系・専門サービスの割合が多い	- 海外市場向け輸出製品の製造だけではなく、中国国内市場に対する本格参入へと変化してきている 外貨規制の厳しさもあり、管理範囲は中国国内管理向けのみ	- 事業規模や業種、地理、立地などに関係なく、基本的にあらゆる会社が申請可能 管轄範囲はASEAN+付加的にインド、Pacific - 事業会社、製造業が過半も、商社系、金融系と幅広い	- ASEAN随一を誇る日系製造業の集積を背景に「製造現場」で統括機能を発揮できる 管轄範囲は多くがメコン地域、陸のASEAN統括拠点。 製造業が6割近くを占める。	- シンガポールを上回る手厚い投資恩典 - シンガポールの隣接地でシンガポールよりも低いコストで統括会社を運営できる
強み	- 低税率 - 統括会社設立・運営が容易 - 地理的、制度的な中国とのアクセスの良さ - 高水準のインフラ(物流、金融、IT) - 日本から最も近いタックスヘイブン地域	- 統括会社に対する優遇制度 - 日系企業が多数拠点を構えており情報交換がしやすい	- 低税率 - 統括会社設立・運営が容易、ガバナンス指標が高い - ASEAN域内へのアクセスが便利 - 高水準のインフラ(物流、金融、IT) - 英語が公用語	- ASEAN随一の日系製造業集積地であり、バランス良く整備されたインフラがある - 日系企業が多数拠点を構えており情報交換がしやすい - 一部機能の移管先として活用が増えている、メコンエリアへの販売機能や技術支援系が多い。	- 手厚い統括会社に対する優遇制度 - ハイテク産業の集積 - 充実したシェアードサービス - シンガポールよりも低いコストで統括会社を運営できる
留意点	- 人件費・賃料(住居・事務所)が高い - 直近では、政情不安により継続性に疑念、資金・人材を置くリスクが高い	- 厳しい外為取引規制 - 海外送金規制が厳しい	人件費・賃料(住居・事務所)が高い	- 非製造業への外資規制 - 厳しい外為取引規制 - 優遇制度を活用すれば外資100%でも設立可能だが、ハードルが高い	- ブミプトラ政策による非マレー人に対する規制 - ガバナンス指標は低く、リスクが高い
会社形態	- 有限責任株式会社(公開) - 有限責任株式会社(非公開)	- 投資性公司 - 管理性公司	- 地域統括会社(RHQ) - 国際統括会社(IHQ) - グローバル・トレーダー・プログラム(GTP) - 金融・税務センター(FTC)	国際ビジネスセンター(IBC)	経営統括本部(OHQ)

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分:SC-B

各国基礎情報

		中国	香港	シンガポール	タイ	マレーシア
人口	人口(2020年推計)	1,439.3 百万人	7.5 百万人	5.9 百万人	69.8 百万人	32.4 百万人
	人口増加率(2015～2020年推計)	+0.46 %	+0.85 %	+0.90 %	+0.31 %	+1.34 %
	中央年齢(2020年推計)	38.4 歳	44.8 歳	42.2 歳	40.1 歳	30.3 歳
経済指標	名目GDP(2020年推計)	152,699 億ドル	3,853 億ドル	3,696 億ドル	5,573 億ドル	3,815 億ドル
	実質GDP平均成長率(2020～2024年推計)	+5.7 %	+2.7 %	+2.2 %	+3.6 %	+4.9 %
	一人あたり名目GDP(2020年推計)	10,873ドル	50,460ドル	64,829ドル	8,194ドル	11,485ドル
	消費者物価上昇率(2020年推計)	+2.4 %	+2.6 %	+1.0 %	+0.9 %	+2.1 %
	ビッグマック指数(2019年7月時点、ドル換算)	3.05ドル	2.62ドル	4.26ドル	3.86ドル	2.14ドル
	失業率(2020年推計)	4.4 %	2.9 %	3.6 %	0.7 %	3.4 %
	労働力人口(2020年推計)	795.4 百万人	3.9 百万人	3.5 百万人	38.8 百万人	16.3 百万人
	日系企業拠点数(2018年10月時点)	31,631 拠点	1,419 拠点	1,239 拠点	4,198 拠点	1,247 拠点
日本との親和性	訪日外客数(2018年)	8,380,034 人	2,207,804 人	437,280 人	1,132,160 人	468,360 人
	日本からの投資金額(2018年)	11,510 億円	2,383 億円	13,884 億円	5,990 億円	800 億円
	法人税率(表面税率)	25 %	16.5 %	17 %	20 %	24 %
ビジネス環境	税率(最高税率)	日本への利子送金課税	10 %	0 %	10 %	10 %
		日本への配当送金課税	10 %	0 %	10 %	0 %
		日本へのロイヤルティー送金課税	10 %	5 %	10 %	10 %
		最低資本金	非製造業	なし	1HKD(約14円)	1SGD(約81円)
					※外国人就労許可1人あたり200万バーツ必要(約7.2百万円)	※外国人就労許可1人あたり25～50万リンギ必要(約6.8～14百万円)
	外資規制		非製造業	100%参入可能	100%参入可能	49%未満
	賃金	製造業・一般工職	493ドル	1,852ドル	1,924ドル	446ドル
		製造業・中堅技術者	801ドル	2,583ドル	2,087ドル	791ドル
		製造業・マネージャー	1,369ドル	3,984ドル	4,460ドル	1,685ドル
		非製造業・一般職	1,029ドル	2,429ドル	2,572ドル	859ドル
		非製造業・マネージャー	2,222ドル	4,288ドル	4,677ドル	1,904ドル
	昇給率(18→19年度)		+5.7 %	+3.2 %	+3.1 %	+4.0 %
	ビジネスのしやすさ指数(2019年5月、調査国・地域:190)		31 位	3 位	2 位	21 位
	物流パフォーマンス指数(2018年、調査国・地域:160)		26 位	12 位	7 位	32 位
	世界ガバナンス指標(2018年調査国・地域:214)	国民の発言力と説明責任	186 位	78 位	119 位	163 位
		政治的安定と暴力の不在	134 位	54 位	4 位	170 位
		政府の有効性	64 位	5 位	1 位	70 位
		規制の質	109 位	1 位	2 位	85 位
		法の支配	109 位	11 位	7 位	95 位
	汚職の抑制		114 位	17 位	3 位	124 位

出典: 国連、IMF、The Economist、ILO、外務省、日本政府観光局、財務省、東京都人事委員会、経団連、日本銀行、米国労働省、世界銀行

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

執筆者情報



山田コンサルティンググループ株式会社 シンガポール支店 副支店長

宮岡 陽一郎 Yoichiro Miyaoka

大学卒業後、外資系コンサルティングファームに入社。戦略コンサルタントとして事業戦略策定、全社組織再編等の多数のプロジェクトに従事。その後、事業会社へ転職、グローバル本社（香港）の立ち上げを経験、全社経営企画室長として全社改革、M&A含む数々の全社案件を主導。2018年1月より現職、シンガポールにて日系企業のASEAN進出・拡大に係る戦略立案・実行支援、M&A、地域統括会社等に係るプロジェクトに従事。