



Trend watcher

地域統括会社設立検討の進め方

EYトランザクション・アドバイザリー・サービス(株)
オペレーショナル・トランザクション・サービス 長谷健一

▶ Kenichi Hase

大手外資系・会計系コンサルティング会社を経て2014年より現職。欧州・アジアの地域統括会社の業務改革・設立検討、M&Aにおける企業統合（PMI）、ダイベスチャー（一部事業売却）、SCM・物流業務改革、グローバルERP導入プロジェクトマネジメントなど、製造業中心にコンサルティング経験多数。（Tel：03 4582 6400 E-mail：marketing@jp.ey.com）

I はじめに

近年、国内市場が人口減少・高齢化に伴い量的縮小傾向で推移し、多くの日本企業が海外に成長機会を求めた結果、日本企業の海外市場比率*は拡大しており、海外現地法人数も、経済成長が見込まれるアジア新興国を中心に継続的に増加しています（<図1>参照）。

各国で異なる顧客のニーズ、および海外競合企業との厳しい競争環境に対応するには、各国を本社が一括管理してコントロールするのでは難しくなっており、各国の状況に即した迅速な経営判断が求められています。

このような環境の中、域内の国々の事業を現地にて運営・管理する際の拠点として地域統括会社を設立

し、これを活用した地域経営に移行する企業が増加しています。

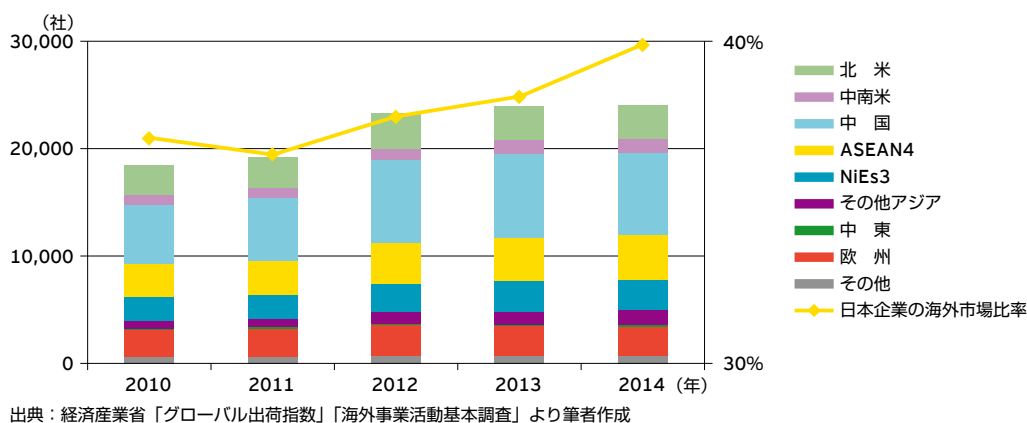
II 地域統括会社設立の目的と機能

1. 地域統括会社設立の主な目的

地域統括会社とは、東南アジア諸国連合（ASEAN）など域内の国々の現地法人、関係会社などのグループ会社に対し、地域に共通する事業環境を基に、統一的・総合的に経営管理するために設置した組織を言います。

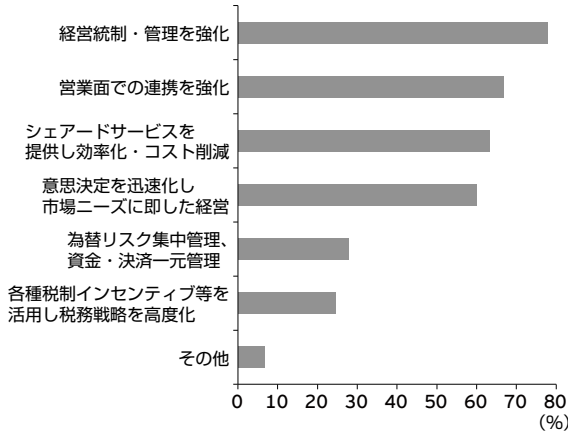
地域統括会社設立の主な目的としては、日本本社から地域統括会社に権限を付与することで、域内の「経営統制・管理を強化」、域内グループ企業との「営業

▶ 図1 日本企業の海外市場比率および日本企業の地域別の海外現地法人数の推移

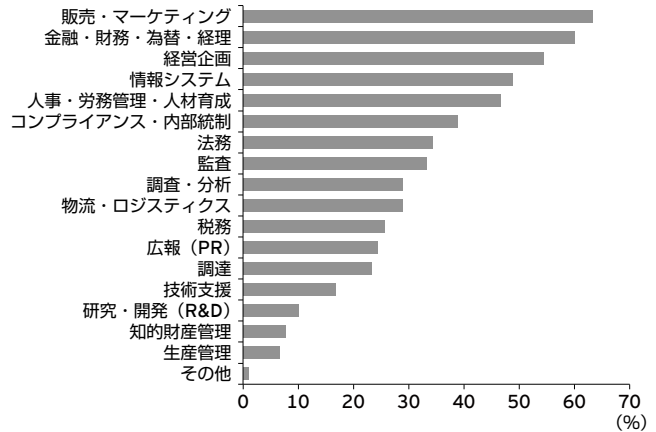


* 海外市場比率 = (日本から海外への出荷 + 海外から日本以外への出荷) / 総出荷

▶ 図2 地域統括会社を設置する目的



▶ 図3 域内グループ企業に提供している地域統括機能



<図2><図3>出典：日本貿易振興機構 (JETRO) 「2016年アジア大洋州地域における日系企業の地域統括機能調査報告書」より筆者作成

▶ 図4 地域統括会社設立における主な検討項目

検討項目	説明
1. 地域戦略	地域の今後の事業戦略、顧客との関係、投資規模から、地域統括会社に求める役割・責任を検討。
2. 組織構造	地域統括会社と域内の現地法人・関係会社の構造 (資本関係) を検討。
3. 機能分担	地域統括会社の役割に合致した機能を検討。
4. ガバナンス・業績管理	以上で検討された組織構造と機能を基に、地域統括会社の域内グループ会社へのガバナンス (レポーティングライン、権限、報告内容など)、および責任・権限に合致した業績評価指標を検討。
5. 人材マネジメント	機能・権限を遂行できる要員の人材要件 (能力、経験、人数) を定義し、人員配置を計画。
6. 会計・税務・法規制	機能、商流、人材などの検討された主要素から地域統括会社の運営コストを計算し、コストを賄う費用回収策の検討、傘下に配置された域内のグループ会社の資産の評価、傘下に置くグループ会社からの配当方針などを検討。 次に、ここまで検討した地域統括会社は、設置国の法規制・投資恩典、税制 (関税や移転価格)、ビザなどの労務に対して適切であるかを検討。
7. 事業計画・シミュレーション	財務 (収支・貸借対照表・資金) をシミュレーションし、その結果に基づき、機能絞り込み、人員削減、あるいは商流見直しなどの必要な修正を行い、赤字回避などの適切な資本金額を決定、地域統括会社の事業計画を最終確定。

面での連携を強化」、「シェアードサービス (経営支援機能) を提供し (域内全体での) 効率化・コスト削減」、域内の「意思決定を迅速化し市場ニーズに即した経営」の実現、などを挙げる企業が多く見られます (<図2>参照)。

なお、地域統括会社の設立に際して、各種税制インセンティブ適用、低税率国に地域統括会社を設立することによるグループ全体の税コスト抑制、資金・決済を一元管理し域内再投資、などを目的として検討することが多いのですが、それだけではうまくいかない場合が多いことに留意が必要です。

2. 地域統括会社の主な機能

前述の目的から、地域統括会社は、域内のグループ会社に対する「販売・マーケティング」「金融・財務・為替・経理 (予算策定、モニタリングなど)」「経営企画 (新規事業、再編、投資・M&Aの立案など)」の統括

機能を有している会社が多くなっています (<図3>参照)。

III 地域統括会社設立における主な検討項目

一般的に、地域統括会社設立を検討する際には<図4>の七つの項目を漏れなく検討することが求められます。

IV おわりに

地域統括会社の設立検討においては、地域戦略の策定、組織・業務・ガバナンス・人材の検討のみならず、各国の法規制、税制 (関税や移転価格) などにおいて、各専門家と密に協議して検討を進めることが重要です。