

V-3. 戦略編(2) ～本社機能の海外移転に関する考察～

【要約】

- ◆ 新興国を中心としたグローバル市場の成長を取り込むべく、事業活動の海外シフト(国内拠点の海外移転、海外拠点の拡充)に加え、近年は本社機能を海外移転させる事例が散見されている。
- ◆ 今後、事業活動の海外シフトはますます加速すると思われ、事業活動を統括する「本社」についても、「全てを日本で意思決定」する体制から脱却し、「日本に残す機能、戦略的に海外に出していく機能」の峻別を行う必要がある。趨勢的には“本社機能の分散”が進展していくことになろう。その内、“本社そのもの”として位置付けることができる本社コーポレート(経営陣と経営を支える戦略スタッフ)については、引続き日本に留まる公算が高いと思われる。
- ◆ 日本企業が、グローバル企業と世界で伍して戦っていくためには、“本社機能の分散”を前提とした「グループ経営の高度化」を早期に実現していくことが重要である。

1. はじめに

本社機能の海外移転が散見される

製造・開発拠点の海外シフトや地域統括会社の設立等、日本企業による海外展開は以前にも増して加速している。近年はそれに留まらず、本社機能を海外移転させる事例も散見されている。

実際、日本企業の経営者からも、「事業の本拠地は、ゼロベースで考えれば、大半は日本は最適地ではない。本社だって日本になくていい。」(HOYA/鈴木 CEO¹)、「ヘッドクォーターの場所は市場ニーズを踏まえた効率性と、それをやる人材がどこにいるのかという2つの観点で決めることになります」(武田薬品工業/長谷川社長²)といった発言が聞こえるようになってきている。

日本はいわゆる「六重苦」の問題等から、産業立地の候補地としては他国に比べ劣後している。また、今後の成長市場の中心となる新興国市場においてグローバル企業のみならず、近時成長著しい現地企業との競争に打ち勝っていくには、より一層の事業の現地化が求められる。かかる状況を踏まえると、開発・製造・販売等の事業活動の中心は、今後ますます海外に移っていくことが想定され、もはやそのトレンドは不可逆なものであると考えられる。そのような中では、本社機能の海外移転も同様に不可逆なものなのであろうか。

本社機能は4つに区分・定義される

本稿では本社機能の海外移転についての考察を行うが、一口に本社機能と言っても、様々な機能の集合体であり、捉え方も各社各様であるため、本社機能を【図表 V-3-1】のように4つに区分・定義した。

¹ 日経ビジネス(2009/10/5号-P67・P70)より引用

² 日経ビジネス(2011/7/25号-P101)より引用

【図表V-3-1】 本社機能の定義

本社機能		機能概要
①	本社コーポレート	グループ経営戦略立案・経営資源配分・経営の仕組みの構築・グループ全体最適調整（いわゆる、「本社そのもの」）
②	事業本社	個別事業戦略立案
③	職能本社	研究開発・調達・物流機能等のバリューチェーン支援機能の統括
④	地域本社	各地域の域内マネジメント(地域戦略立案・域内全体最適調整等)

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

本社機能の海外移転の方向性についての考察を行う

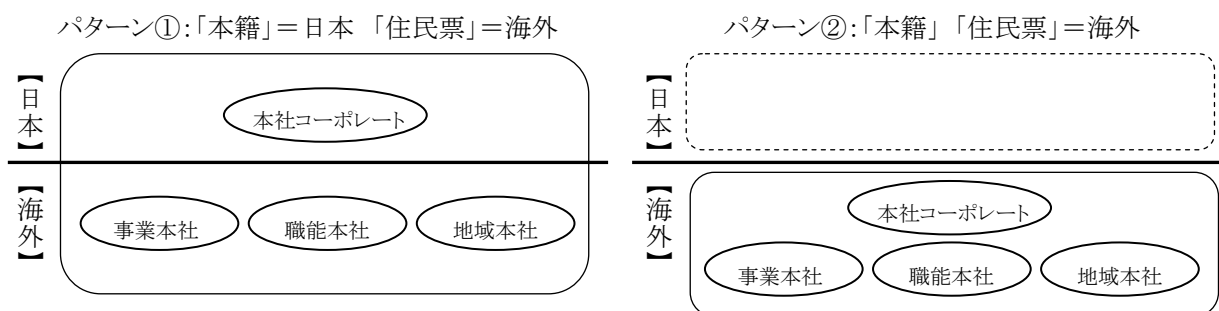
上述区分に従うと、本社機能の海外移転においては、各機能の組み合わせ次第で複数のパターンが想定され得るが、大きくは 2 つのパターンに大別されると言えよう(【図表V-3-2】)。

第一には、開発・製造・販売等のバリューチェーンや事業活動の中心が海外シフトするのに伴い、事業本社、職能本社、地域本社といった事業やバリューチェーンを統括・支援する機能が海外に移転する一方で、本社そのものと言える本社コーポレートは日本に留まるケースである。これは、企業の「本籍」は創業地である日本に留まる一方で、事業活動の中心地と言える「住民票」は海外に移転するケースである。

第二には、事業本社、職能本社、地域本社のみならず、本社コーポレートまでもが海外に移転することにより、「本籍」「住民票」ともに海外に移転するケースである。

今後、事業活動の海外シフトがますます加速する中で、「脱・日本」として本社コーポレートを海外移転することで、「本籍」までも日本から海外に移す企業が果たして出てくるのであろうか。本稿においては、本社機能の海外移転の方向性について考察を行う。

【図表V-3-2】 本社機能海外移転の概念図



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

2. 本社機能の移転について

2-1) 事業本社

バリューチェーンの海外移転に伴い、事業本社の海外移転も加速

冒頭でも触れたとおり、日本企業においては、「六重苦」等の企業活動における制約要因を回避する観点や拡大する新興国市場への対応を強化していく観点等から、生産・販売等のバリューチェーンにおける各機能の海外移転に

については不可避の動きとなっているものと思われる。かかるトレンドを受け、各々の事業における司令塔たる事業本社の海外移転についても、今後はますます加速していくことになろう。例えば、三井化学のタフマー事業については、すでに生産や販売の8割をシンガポールの現地法人が担っており、旺盛なアジア需要をスピーディに獲得すべく、当該事業の本社機能を同国に移管している。その他にも、事業本社の海外移転に踏み切っていると思われる事例は、近年増加傾向にあると推察される(【図表V-3-3】)。

【図表V-3-3】 事業本社の海外移転事例

会社名	移転事業	移転先	移転時期	備考
三菱化学	テレフタル酸事業	シンガポール	09年～	海外現法の事業計画策定及び実行支援・原料調達・市場調査等を実施
三井化学	タフマー事業	シンガポール	11年～	事業戦略策定・生産計画・収益管理の権限・責任を担う
日本郵船	コンテナ船事業	シンガポール	10年～	世界全体の運行管理の統括・収支管理・計画策定機能を東京から移管
HOYA	眼鏡ガラス	オランダ→タイ	蘭:05年～ タイ:09年～	事業の本社機能は消費地の中心に置き、最適地経営を推進
日産自動車	高級車部門 (インフィニティ)	香港	12年～ (予定)	インフィニティブランドの販売・マーケティング部門を香港に移管
旭硝子	板ガラス	ベルギー	02年～	カンパニー制導入に伴い板ガラス企業はベルギーを本社とし、世界一体運営へ

(出所) 各種公開情報より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

今後も、競争優位の源泉となり得るコアなバリューチェーンの海外移転割合が高く、ビジネスの実態がすでに日本国内ではなく、海外にある事業(例えば、海外生産比率や海外売上高比率の高い事業)を中心に、事業本社の海外移転のトレンドは加速していくことになろう。

特に、世界標準的なグローバル統一モデルの製品等を、一地域に集約して生産し、スケールメリットを享受している事業については、当該地域に事業本社を移す誘因が働きやすいと言えよう。

2-(2) 職能本社

職能本社(調達部門)の海外移転の流れも加速

次に、職能本社(調達部門)の海外移転について考察してみたい。国内に比して安価な原料・資材の調達を図るといった観点や円高への適応という面で調達コストのドル化を図るといった観点で、海外にて原料・資材調達を行う事例は増加傾向にあると思われる。近年では、既述の通りバリューチェーンの海外移転が加速していることに加え、特にアジア地域において現地調達品の品質が向上していること等を踏まえれば、今後ますます海外での原料・資材調達の比重は高まっていくことが予想される。

かかる状況を受け、バリューチェーン(特に開発や生産)との近接によるすり合わせ促進や現地情報収集の促進等の観点から、調達本部そのものの海外移転の動きも今後は加速していくものと思われる。

調達本部の海外移転の事例としては、現状、公表資料ベースではパナソニック(2012年に移転予定)等に限定されるが、弊行がヒアリングをした数社の中

には、既に調達本部を海外に移転した企業もあり、全体で見ればその事例は多数あるものと推察される。また、資生堂のように、資材や原材料等、品目ごとに世界最適地調達を行い、調達部門をグローバルベースで多極化する事例も今後増加していくものと思われる(【図表V-3-4】)。

【図表V-3-4】 職能本社(調達部門)の移転/多極化事例

形態	会社名	移転先	移転時期	備考
【移転】	パナソニック	シンガポール	12年～	調達物流の本部機能をシンガポールへ移転・集約
【移転】	自動車関連メーカーA社	香港	10年～	調達担当役員とスタッフの一部を香港に移転し、調達戦略の立案・推進機能を担う
【多極化】	資生堂	中国(上海)	10年～	カテゴリ単位で世界最適地一括調達を推進(グローバルカテゴリソーシング)

(出所)各種公開情報より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

一方で、国内サプライヤーとの信頼関係をベースにした長期安定的な取引については、従来の日本企業における強みの一つであり、調達本部の海外移転は、かかる強みを喪失することに繋がりがねないという点においては、一定の課題を内包しているとも言えよう。

職能本社(R&D部門)については、多極化の流れが進展

他方、職能本社の中でも、R&D部門については、①現地市場への適応力を強化するという観点や②優秀な人材の確保、海外の研究機関・大学との連携等、現地リソースの有効活用を図るという観点から、R&D部門を海外で拡充する動きは今後も進んでいくものと予想され、その統括機能を海外に移転するケースも増加していくであろう。

しかし、R&Dにおけるグループ全体戦略の統括機能(研究テーマの設定・評価・資源配分等)については日本に残しているケース(例:味の素)や開発拠点のグローバルベースでの拡充を進めつつも、真に高度なコア先端技術の開発機能については日本に残すケース(例:デンソー)等も見受けられる。これには、安易な技術流出を防止し、最先端技術の開発拠点としての日本企業の強みを維持し、更に磨きをかけるという狙いが非常に大きいように思われる。

かかる状況から推察するに、職能本社(R&D部門)については、日本も含めた「多極化」が進んでいくものと予想される。事実として、R&D部門の多極化事例というのは既に相当数あり、一つの潮流を形成していることは間違いないと思われる(【図表V-3-5】)。

【図表V-3-5】 職能本社(R&D部門)の多極化事例

会社名	移転先	移転時期	備考
東芝	インドネシア、インド、ベトナム	11年～	新興国向け液晶テレビの開発機能を多極化
ダイキン工業	中・欧など6地域10拠点	11年～	開発の国内1極集中から、グローバル開発体制へ転換
キャンン	米国、欧州	15年迄に移管	世界3極体制の実現を企図
味の素	米国、欧州、中国、アジア、ロシア	13年迄に移管	R&Dの全体統括や知財管理機能は日本に残存
デンソー	中国、インド、ブラジル	10年～	高度先端技術の開発機能は日本に残存

(出所)各種公開情報より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

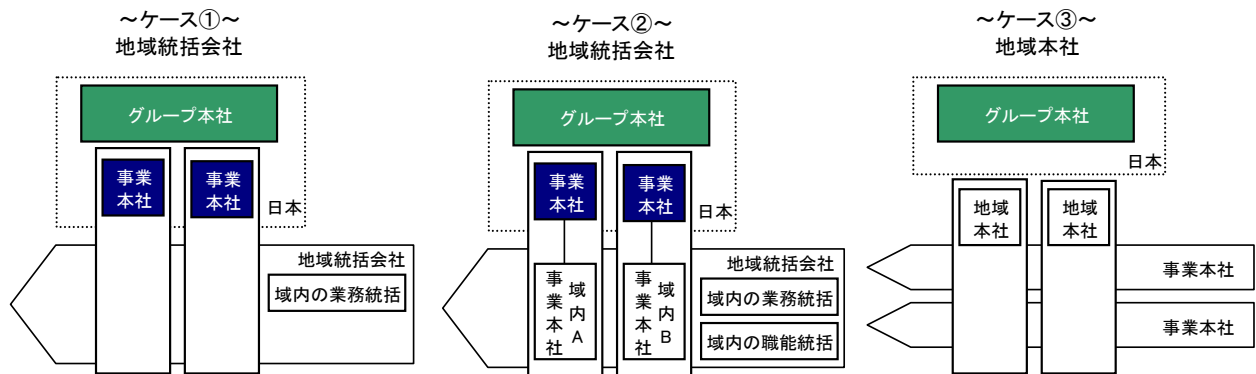
今後も、他の本社機能のケースと同様に、バリューチェーンの海外移転割合が高い場合や人材・情報・研究機関等、現地リソースを有効に活用していきたい場合において、R&D 部門の多極化は引続き進展していくものと思われる。

2-(3) 地域本社

域内最適実現のために域内事業全般を統括しているケースを「地域本社」と定義

続いて、地域本社の海外移転について検証をしてみたい。近年、日本企業がグローバルな事業展開を進める中、「地域統括会社」を設立する事例も増加基調にある。しかしながら、一口に「地域統括会社」といっても、実態としては、域内における共通業務の集約に留まっているケース(ケース①)、言わば「域内における事業本社」として事業全般を統括しているものの、あくまで各事業の個別最適追求に留まっているケース(ケース②)等、その提供機能は各社各様となっているのが実態である。本稿においては、当該地域内における域内最適の実現に向け、域内各事業の事業戦略全般を統括しているケース(ケース③)を「地域本社」と定義した。

【図表 V-3-6】 地域統括会社のパターン



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

BtoC 関連のモノライン企業を中心に、地域本社設立の動きは加速する方向

上記の定義に基づいた地域本社の海外移転事例を収集してみたところ、【図表 V-3-7】にあるような事例が抽出された。これらの事例の共通点としては、主に BtoC 企業等、地域の習慣や嗜好への適応がマーケティング戦略上重要な要素となる業種であるという点が挙げられる。

【図表 V-3-7】 地域本社の設立事例

会社名	設立先	設立時期	備考
ユニチャーム	中国(上海)	11年	中国における開発・生産・販売計画立案を日本から移管
イオン	日・中・シンガポール	11年	日本本社・中国本社・東南アジア本社を設置
NTT データ	未定	13年(予定)	開発・営業・財務等の海外事業全般を管轄する予定
ファーストリテイリング	日・中・シンガポール・仏・米	12年(予定)	店舗開発・採用・社員教育等の広範な権限が移転予定

(出所) 各種公開情報より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

今後も、拡大する海外市場における現地ニーズへの適応力強化の観点から、BtoC 関連企業を中心に地域本社設立の動きはますます加速していくものと

思われる。特に、単一事業に近い業態の企業であれば、地域本社による事業統括の適正がより高いものと思われる。

なお、地域本社の設立に際しては、構造的に域内における地域軸組織と事業軸組織各々による命令系統が混在しがちであり(いわゆる「2Boss 問題」、両者の権限と責任を明確化することが組織設計上の重要なポイントになる。

2-(4) 本社コーポレート

これまで見てきたとおり、事業本社、職能本社、地域本社については、「移転」もしくは「多極化」というスタイルの違いはあれ、海外に拡散していく動きであることが確認できた。では、「本社そのもの」、すなわち本社コーポレートについても、同様に海外への移転が進むのであろうか。報道によると、HOYA の鈴木 CEO が、自らの仕事の拠点を日本からシンガポールに移転している事例等はあるものの³、現状としては、グループ全体の司令塔たる「本社そのもの」を海外に移転している事例は限定的であり、強力なオーナーシップの発揮しやすい「オーナー企業」や小規模で小回りの利く「ベンチャー企業」等の事例に限定されているのが実態である(【図表 V-3-8】)。

【図表 V-3-8】 本社コーポレートの移転事例

会社名	移転先	移転時期	備考
スミダ コーポレーション	香港	80年～	オーナー企業(八幡家)。CEOも香港在住であり、機能の太宗も香港に移し、日本には経理等の一部機能のみ
サンスター	スイス	08年	オーナー企業(金田家)。07年にMBOにより非上場化後、スイスへ本社機能の太宗を移転
バルス	香港	12年	12年にMBOにより非上場化後に、香港への本社移転計画を公表
ミドクラ	シンガポール	11年	10年設立のクラウドコンピューティング技術開発ベンチャー(非上場)

(出所)各種公開情報より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

「本社そのもの」の移転については、乗り越えるべきハードルが高い

既に見てきた通り、日本企業のグローバル展開についてはもはや待たなしの状況であり、その延長線上にある「本社そのもの」の海外移転についても、事業上の要請だけを考えれば、合理的な行動とは言える。しかしながら、「本社そのもの」を海外に移すということは、言わば「日本を捨てること」と見なされるおそれがあり、それに対する心理的な抵抗を感じる企業は依然として少なくはないのだろうか。また、現実的にも言葉の壁や雇用の問題等もネックとなることから、「本社そのもの」の移転をすんなりと受け入れることは、実態としては、それほど容易なことではないものと推察される。

企業によっては、「日本の会社」であることで、日本政府の有形無形の支援を得られる可能性

更には、企業によっては、「本籍」が日本であることにより日本政府による有形無形の経営支援が期待できるという側面もあるのではなかろうか。官民連携プロジェクト等に見られる政府支援の事例はもちろん、例えば、GM・クライスラーが米国政府に救済されたのは、両社が米国企業であり、かつ米国産業の基盤を支える基幹産業を担っていたからという面も少なからずあると思われる。

³ 日本経済新聞(2012/1/21 付朝刊)より

2-(5) 小括

本社機能はグローバルベースで「分散」していく方向

ここまでの議論を総括すると、現業部門の海外展開が強化されるにつれ、事業本社、職能本社、地域本社についても、現業部門の司令塔として、海外に移転(もしくは多極化)していくトレンドにあるものと思われる。一方で、「本社コーポレート」については、心理的な側面等もあって、安易な海外移転は進展しないものと思われる。すなわち、本社機能は、グローバルベースで最適配置化が進む結果として、「分散」していく趨勢にあると言えよう。日本企業は全てを日本で判断・意思決定する時代から脱却し、「日本に残すもの」と「日本から出すもの」の峻別を進める必要性に迫られている。

3. シンガポールに見る本社機能移転先に求められる要素

シンガポールに見る本社機能移転の理由・目的

これまでは、日本企業の本社機能移転事例を採り上げ、移転トレンドについて考察を行ってきた。その中でも複数事例でシンガポールを本社機能移転先に選択するケースが見られた。そこで本章では、アジアにおいて本社機能移転先として挙げられることの多いシンガポールにスポットライトを当て、実際に移転してきた欧米企業の事例も踏まえて本社機能移転先に求められる要素について考察する。

【図表 V-3-9】は、2008 年～2012 年の間に実施あるいは決定された欧米企業のシンガポールへの本社機能移転の主な事例を一覧にしたものである。4 年間に企業の国籍を問わず、20 社が本社機能に移転している。

【図表 V-3-9】 シンガポールへの本社機能移転事例一覧

No.	企業名	業種	国籍	移転時期	移転機能					移転理由				
					コーポレート機能	コーポレート機能(海外統括)	事業本社	職能本社 ファイナンス R&D その他	市場へのアクセス	リストラ	既存事業の活用	その他		
1	Huntsman	化学	USA	2009			✓				✓	✓	✓	
2	BASF	化学	ドイツ	2008			✓				✓			
3	Lanxess	化学	スイス	2010			✓				✓			
4	Clariant International	化学	スイス	2011			✓				✓	✓	✓	
5	AAC Acoustic	電子・電機	中国	2009						✓HR	✓			
6	Medtronic	電子・電機	USA	2009		✓								
7	KS Oil	資源	インド	2009			✓							
8	Shell	資源	UK	2006			✓				✓	✓		
9	Silicon Laboratories	半導体	USA	2008				✓	✓		✓			
10	Inphi Corporation	半導体	USA	2010		✓					✓			
11	Kulicke & Soffa Industries	産業機械	USA	2010	✓						✓			
12	Rolls-Royce	産業機械	UK	2009			✓				✓	✓		
13	Hanlong Group	産業機械	中国	2010		✓								
14	MEMC	産業機械	USA	2012予定			✓		✓		✓			
15	Trina Solar Ltd	産業機械	USA	2012予定					✓	✓セルス、マーケティング、物流	✓			
16	DKSH	サービス	スイス	2010				✓		✓トレーニング				✓効率化
17	Pay Pal	サービス	USA	2010		✓								
18	Focus Media	通信	中国	2009		✓								
19	Tata Communications	通信	インド	2011		✓					✓			
20	QuEST Global Engineering	エンジニアリング	USA	2010		✓					✓			

(出所) EDB 資料、各種公開情報より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

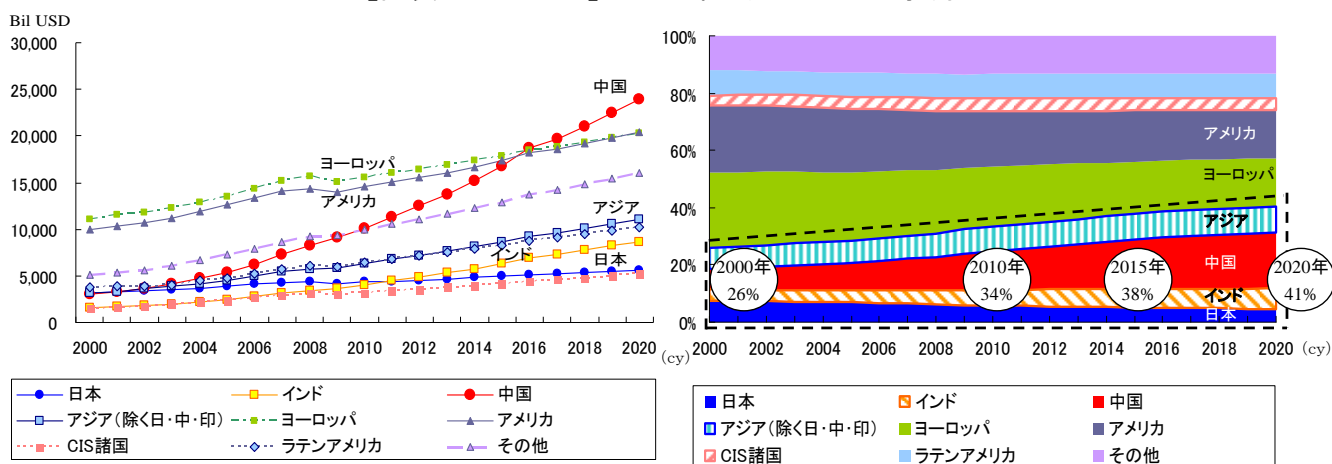
本社機能移転の理由としては、20 社のうち 14 社が市場へのアクセス、つまりは顧客との近接性を挙げている。企業の国籍は米系企業が 9 社と最多で、その他、ドイツ、スイス、中国、インドと国籍問わずシンガポールへ本社機能に移

転しており、アジアへの注目度の高まりが見受けられる。各社共通の移転理由は、アジアの重要性が高まる状況下、顧客との距離を縮め、顧客ニーズへの迅速な対応の実現により、顧客との関係強化を図り、より市場の近くで意思決定を迅速化することである。英エンジン製造会社、Rolls-Royce 社は、船舶用エンジン事業の売上の3割超がアジアであり、当該事業におけるアジアの割合の拡大が見込まれることから、先に挙げた顧客ニーズへの迅速な対応と関係強化に加え、欧亜間の距離による時間のロスを無くす為に、当該事業本社の移転を実施した。

アジア市場の拡大

アジアへの注目度の高まりの背景には、中国、インドを中心とした新興国の経済成長がある。世界全体のGDPに占めるアジアの比率は2010年の34%から2020年には40%を超えると予想されている(【図表V-3-10】)。今後、世界経済におけるアジアの位置付けが高まる中で、本社機能移転がさらに増加する可能性が高まっている。それと同時に、アジアの成長市場への近接性という日本企業の優位性は薄れるものと推察される。かかる状況下、日本企業にとっても競争戦略上、最適な立地への本社機能移転が重要になる可能性がある。

【図表V-3-10】2020年におけるGDP予測



(出所) IMF Economic Outlook よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) GDPはPPPベース。2011-2016年はIMFによる推計値、以後、2020年までは2010-2016年までの予想成長率の平均にて算出

機能移転先に求められる3つの要素

シンガポールに本社機能を移転した企業への当行ヒアリングに基づけば、移転先国に求める共通要素としては、ビジネスインフラ、安定性、グローバル・オペレーションが挙げられる。

まず、ビジネスインフラでは移転先において、これまでと同様あるいはそれ以上の効果が得られるようなビジネスインフラが整っているか否かという点が重視されている。具体的な項目としては、知的財産保護等の法制面、移転先政府の支援体制、資金調達の高多様性、優秀な人材のアベイラビリティ等が挙げられる。特に、シンガポールにおいては、①知的財産保護について欧米水準の法整備がなされており信頼性が高い、②シンガポール経済開発庁(EDB)からの初期段階からの積極的な移転支援と手厚いアフターケアを実施している、という2つの観点から選定されることが多い。

次の安定性については、本社機能に事業継続性が担保されるべきであるという視点から、政情不安や災害等の発生頻度、また発生時における政府、社会インフラ産業の対応力が重要視されている。

最後にグローバル・オペレーション。本社機能という特性上、世界各地に点在する拠点との連携が必須であり、英語を中心とした言語、拠点と注力市場からの物理的・心理的な近接性、および時差の存在が具体的な要素として挙げられる。特に複数の欧米企業が本社とのコミュニケーションの容易さ、本社から派遣される経営陣・従業員の適応しやすさ、という観点で英語圏であることを重視しており、その結果として、移転時の候補として、香港、上海も挙げつつも最終的にはシンガポールへの移転を決定している。

【図表 V-3-11】 主な移転候補先の事業環境比較

		シンガポール	香港	タイ	スイス
1 ビジネス インフラ	①GCIスコア ※1	5.6	5.4	4.5	5.7
	②法制整備 ※1	6	5.8	4	5.9
	③資金調達 ※1	6.3	6.7	4.7	6.3
	④高等教育 ※1	5.8	5.1	4.2	5.8
	⑤国からのサポート体制	EDB 経済戦略の立案・実施	InvestHK 投資呼込	BOI 投資呼込	Trade & Investment Promotion 投資呼込
2 安定性	⑥政治の安定性	安定的	安定的	現状、安定しているが 政治不安あり	安定的
	⑦災害時の安定性	安定的	安定的	洪水（バンコク内への影 響は軽微）	安定的
3 グローバル オペレーション	⑧言語	英語・中国語・マレー・ タミル語	中国語（英語）	タイ語	ドイツ・フランス・イタリ ア・ロマンシュ
	⑨(物理的)市場からの 距離	中国△/南アジア○ 東南アジア○	中国○/南アジア× 東南アジア△	中国△/南アジア○ 東南アジア○	中国×/南アジア× 東南アジア×
	⑩(心理的)市場からの 距離	中国○/南アジア△ 東南アジア○	中国○/南アジア× 東南アジア△	中国×/南アジア△ 東南アジア○	中国×/南アジア× 東南アジア×

(出所)世界経済フォーラム 2012、シンガポールへの本社機能移転先企業への当行ヒアリング等より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注)【図表 V-3-11】①は世界経済フォーラム発表の各国の国際競争力を指標化した Global Competitiveness Index(12の主項目と計112の副項目にて最小1~最大7の数値にて算出)を、②~④はGCIの副項目の中より、該当する項目を抜粋し、平均を算出。

以上を踏まえ、【図表 V-3-11】に本社機能移転における立地選択時に重視する3つの要素を本社機能移転先として候補に挙がるシンガポール、香港、タイ、スイスの4カ国について比較した。

ビジネスインフラ要因では、シンガポール、香港、スイスはほぼ同値で、タイの数値は3カ国よりやや劣後する。安定性では政治面・災害面ともにシンガポール、香港、スイスともに評価が高い。グローバル・オペレーションは、定性的な項目となり、比較は困難であるが、英語と中国語が公用語であるシンガポールが企業からの評価が高い。以上より、シンガポールが香港、スイスと並んで本社機能移転先の有力候補として世界で高く評価されていることが分かる。

アジアの市場規模が拡大する中で、アジアを重要視する企業を中心に、本社機能を移転する事例は今後増加すると思われる。

移転先決定には、自社戦略に沿った検討が重要

本社機能移転においては、本稿で挙げたビジネスインフラ、国の安定性、グローバル・オペレーションといった要素を考慮しつつ、自社にとっての重点市場や戦略に沿って移転先を検討することが重要であろう。

4. まとめ

本社機能の海外移転は加速していくが、本社そのものは日本に引き続き所在

グローバル市場の成長を取り込むべく、日本企業のグローバル化は今後ますます加速していくと想定されるが、それは無国籍企業になるということではなく、あくまで日本籍のグローバル企業として進化していくものと思われる。

これまで、「カイゼン」「ものづくり力」「日本ブランド」「おもてなしの心」等は、日本企業が世界に誇れる強みであり、日本企業の DNA・アイデンティティとも言うべきものであった。現在は、その強みに陰りが見え始めているとも言われるが、グローバル展開の加速に際しては、その強みを捨てて無国籍化するのではなく、「マーケットイン」の発想の下で、今一度磨き上げて再強化する必要がある。

近年、本社機能を海外移転させる事例が散見されているが、中長期的に、本籍(本社コーポレートの所在国)は「日本」のまま、住民票(その他本社機能の所在国)は「海外」という方向、すなわち本社機能の分散が図られていくものと思われる(【図表 V-3-12】)。こうした、本社機能の分散は、事業継続に係るリスクマネジメントの観点からも有用な方策とも言える。

【図表 V-3-12】「本社機能の分散」のイメージ

	本社機能	現在の所在国	今後の所在国
【本籍】	本社コーポレート	日本	日本
【住民票】	その他本社機能 (事業・職能・地域本社)	日本	海外

(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

前章で触れたように、一部の外国企業は、拡大するアジア市場を中心としたグローバル市場攻略に向けて、本社機能を機動的に最適配置して、グローバル競争力を強化させている。こうしたグローバル企業と世界で伍して戦っていくためには、日本企業も戦略的に本社機能の最適配置化を実施していくと共に、本社機能の分散を前提とした下記の対応を早期に実現していくことが重要である。

■グループ経営の高度化

- ◇権限委譲の拡大と責任の明確化(ガバナンス最適化)
- ◇多様性と公平性のある組織作り(グローバル人材マネジメント)
- ◇理念・価値観の共有とグループ内接点の拡大(コミュニケーション)
- ◇全体最適調整(最適ポートフォリオ)
- ◇グループ内の連携・融合促進(グループシナジー)

以上

(事業金融開発チーム 伊久 剛生/岡田 健/矢澤 一平)
(アジア室(シンガポール) 長谷川 敬洋/杵田 綾子/真島 啓徳)
ken.okada@mizuho-cb.co.jp