

将来のグローバル事業経営管理組織 ～アジア地域における統括会社のトレンドおよび将来性～

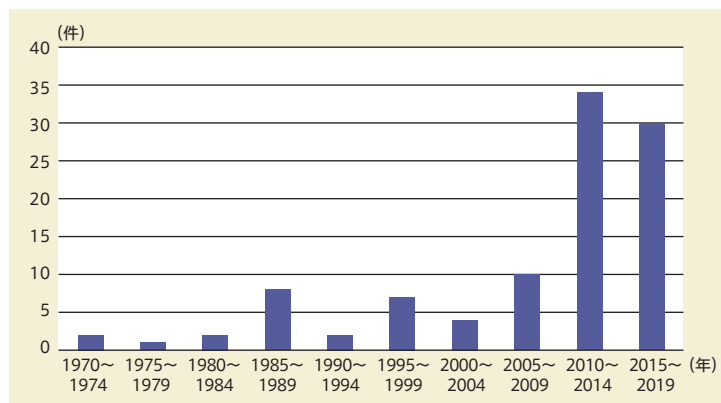
みずほ銀行 国際戦略情報部 シンガポール駐在 タン イーティン

日本企業と地域統括会社

日本企業は海外事業の拡大を続けるにあたって、進出した国の法務・税務などを踏まえた海外子会社の経営管理についての課題認識を強めてきた。日本企業の中には、各地域に既に進出している欧米の大企業の経営手法を参考に1980年代以降、「地域統括会社 (Regional Headquarters、以下「RHQ」)」制度を採用するケースがみられるようになった。「RHQ」の定義は様々であるが、一般的に特定地域内で本社の代わりに域内事業の管理や支援を行う会社であり、日本企業におけるRHQは、海外子会社が複数存在するアジア太平洋地域に設置されるケースが多かった。

2000年代まで日本企業によるRHQ設立は、海外子会社が多い大企業に限られていた。しかし、2010年代には中国・ASEAN諸国等の人件費の低い国・地域での生産、また海外市場での売上増加を狙う中堅・中小企業も積極的に海外展開するようになり、急速な海外事業拡大や海外拠点の増加に伴い海外子会社の経営管理を効率的に行うため、日本企業のRHQ設置数はシンガポールをはじめ急激に増えた(図表1)。

図表1. シンガポールにおける日本企業RHQ設置時期

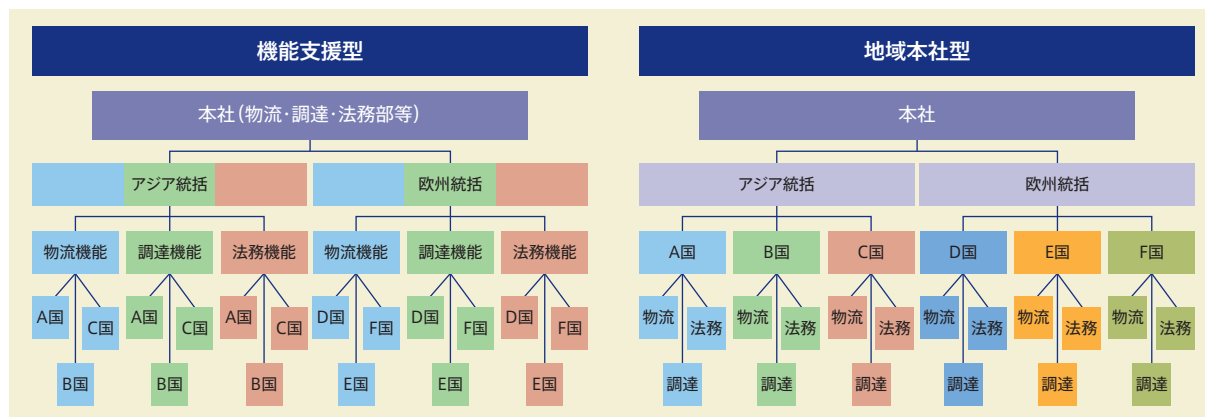


(出所) ジェトロ資料より、みずほ銀行国際戦略情報部作成

従来型RHQモデル:「機能支援型」と「地域本社型」

RHQは、日本本社にある機能部門(経営企画、経理、販売、コンプライアンス、人事等)を一つの現地法人に集め、いわゆる日本本社機能の延長線上に設置されていた。RHQの機能や意思決定権は、業界や企業文化によって異なるが、一般的には「機能支援型」と「地域本社型」の2種類に分かれる(図表2)。

図表2. 従来型のRHQモデル



(出所) 各種資料より、みずほ銀行国際戦略情報部作成

「機能支援型」の場合、日本本社の関連部署による管理のもと、RHQに支援機能を持たせることが多く、地域内の子会社や事業のサポートやモニタリングを実施し、現地で集めた情報を整理した後、日本本社に還元する等の業務が大半である。決定権限はあくまで日本本社にあることから、機能支援型のRHQとしての予算や意思決定事項は限定的となる。

一方、「地域本社型」は、統括地域内における「ミニ本社」としての位置付けで、RHQにある程度の決定権限が付与される。決定事項の影響力・重要性によって決裁権が「現地子会社」、「RHQ」、「日本本社」に分かれるが、項目によって日本本社の決裁がなくとも独自で判断できる仕組みである。RHQは当然日本本社への報告を実施するが、報告した時点では既に実行されていることが多く、日本本社の狙いとしては、海外子会社の管理および運営について、物理的に近く、かつ現地の状況を把握し、ノウハウのあるRHQに意思決定権を付与した方が、より早く正しい判断ができること等を期待するものである。また、限られたマンパワーの中、各種業務をRHQに任せた方が効率的であり、他のプロジェクトや業務を行う時間が増えるメリットもあげられる。

現状、日本企業が設置したRHQは、チームワークやホウレンソウ（報告・連絡・相談）を重視する日本の企業文化を背景に「機能支援型」がやや多い傾向があるが、域内の1ヵ国/地域に代表的な法人としてRHQを設置することが両モデルの共通点である。

(1) 設置先: シンガポールと香港は不動の人気

RHQの設置国・地域選定の際には、複数のポイントを検討する必要がある（図表3）。取引先や調達先との距離の近さやアクセスのしやすさ、税制、透明性等は日本企業にとって重要な検討項目としてあげられる。

図表3. RHQ設置国・地域選定における検討事項（一部）

税制	・配当、借入利息率に影響されるので、資金管理を行う場合は重要なポイントになる ・日本より法人税率が低い国・地域に収益を集約することによって、税務の最適化を実現
ビジネスコスト	・製造工程管理、業務管理等付加価値よりもコスト重視の機能での検討の場合、本項目が重要なポイントになる ・付加価値機能については、発生するコストとの間にバランスを取ることが必要
インフラ環境	・複数の国・地域の拠点管理が必要な場合、各拠点へのアクセスの容易さ ・業種によって、実務の効率性への影響から特定のインフラ整備の水準も重要
人材水準	・人材確保は業種・機能にかかわらず、重要な検討事項 ・教育水準、人口等についてはマクロ指標から検討できるが、採用難易度は把握し難く、現地の情報収集が必要
その他	・取引先の集積度合い、物理的な近さ ・投資優遇制度の適用レベル

（出所）各種資料より、みずほ銀行国際戦略情報部作成

RHQの設置国・地域として、シンガポールと香港は日本企業に限らず世界中の多国籍企業に不動の人気がある。いずれも優れたビジネスインフラを有し、アジア太平洋地域全域にアクセスしやすいという利点がある。加えて、非常に効率的かつ分かりやすい税制度があり、日本と比較しても非常に魅力的な環境と言える。さらに現地の教育水準が高く、海外からも高度人材が集まるため、付加価値の高いパフォーマンスを発揮する優秀な人材が豊富である。中国事業の比率が高い企業であれば、中国のゲートウェイと呼ばれている香港が魅力的である一方、東南アジアやインドに注力している企業であればシンガポールを選定するケースが多くみられる。

(2) 設置先: マレーシア、タイはコスト面でメリット

マレーシアとタイにRHQを設置する日本企業もみられるが、規制上の制限があることから、シンガポールや香港と比較すればまだその数は少ない状況である。規制上の制限を例にあげると、金融統括機能を有するRHQを設置する場合、マレーシアとタイでは外国為替規制に配慮する必要がある。また、人材の確保も課題としてあげられる。一方、既にマレーシアに製造拠点を有し、今後東南アジアでの事業拡大を検討するケー

スでは、マレーシアをRHQ設置地として選択する日本企業もある。また、特に自動車産業に関しては、東南アジアの一大製造拠点であるタイにRHQを設置する日本企業もみられる。マレーシアとタイについては、香港や東南アジア域内で最もRHQ設置数の多いシンガポールに比べ、ビジネスコストを抑えることができることもメリットである。

従来型RHQモデルからの変化:国際情勢や新型コロナウイルス感染症の影響を経て

多くの企業が集積するシンガポールや香港はアジアを代表するビジネス拠点となったが、人件費や家賃が上昇を続け、ビジネスコストが割高となったと感じる日本企業は少なくない。ビジネスコストの上昇を理由にRHQの機能を見直し、拠点再編やRHQ移管等の動きが近年みられるようになった。加えて、米中摩擦等の国際情勢の変化や新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえて、グローバル事業経営体制が見直されているものと考えられる。

まず、米中摩擦が深まるにつれ、特に中国に製造拠点を有する日本企業はサプライチェーンへの影響を懸念し、中国集中リスクを低減するため、タイをはじめとするASEAN諸国を候補地として多元化の検討を始めており、東南アジアに生産能力の一部を移す企業もある。また、商流やサプライチェーンの変更に伴い、海外子会社の管理体制を見直す企業も少なくない。さらに、香港をめぐる情勢の変化から、香港にRHQを設置する企業の一部では、既に移転を実施した企業の事例(図表4-1)、自社の中国・香港事業の状況を勘案し、移転を検討する企業の事例がみられる(図表4-2)。

図表4-1. 香港からのRHQ移転事例(一部)

時期	会社名(本社所在地)	概要
2020年7月	NAVER(韓国)	LINEの親会社で韓国ネット最大手のNAVER社は、利用者の個人情報のバックアップサーバーの設置先を香港からシンガポールに移転した。大手IT企業としては初めての事例
2020年10月	モトリーフル(米国)	投資情報提供サイトのモトリーフルは、香港事業から撤退する方針を明らかにした。政治的な先行き不透明感を理由としている
2021年1月	VFコーポレーション(米国)	「ザ・ノース・フェイス」、「ティンバーランド」等のブランドを展開している米アパレル大手VFコーポレーションは、アジア本社を香港から上海へ移転し、アジアのサプライチェーン管理機能を香港からシンガポールに移転することを発表した

(出所) 各種報道より、みずほ銀行国際戦略情報部作成

図表4-2. 香港にあるRHQの見直しに係る検討点(一般的な検討項目)

中国・香港の事業規模		検討・対応方法
中国事業あり	海外事業における割合大	・香港から中国の事業を管理する場合、引き続き香港拠点を維持する、もしくは一部中国大陆(上海、北京等)に移転 ・検討事項: 中国以外の統括地域の有無、統括機能、統括会社の規模
	海外事業における割合小	・香港の情勢を注視、もしくは一部の機能を移転 ・香港拠点を維持しながら他拠点の機能強化も考えられる
中国事業なし		・香港の情勢を注視、もしくは拠点を移転 ・検討事項: 統括会社の機能、会社規模(移転コスト)

(出所) 各種公開情報より、みずほ銀行国際戦略情報部作成

加えて、企業の拠点戦略に影響を与えているのは、新型コロナウイルス感染症の世界的な大流行である。感染収束まで想定以上に長期化しており、従来の組織体制や業務フローに大きな影響が出ている。問題はまず、日本本社のみでは海外子会社に対する支援にはどうしても限界がある点があげられる。特に「機能支援型」モデルで海外子会社を管理する日本企業はRHQや海外拠点に与えている権限が限定的であることから、それらの海外拠点では意思決定ができず、日本本社からの指示を待って行動するため、新型コロナウイルス感染症に伴うロックダウンや当局対応等に日本本社から迅速に判断・指示することが困難で支障が出

ている。また、シンガポール等RHQを置く地域のロックダウン等の影響でRHQが十分に活動できない時期が生じ、「地域本社型」モデルのRHQが統括するすべての海外子会社の管理を行うことに限界がみられた。このような教訓を踏まえ、今後の危機に備えて日本企業は海外子会社管理に対する見直しを行う動きを始めており、管理機能を1ヵ所に集中し過ぎることの脆弱性が課題として浮上してきている。

また、感染拡大防止措置として移動制限が世界各国で実施され、在宅勤務等を余儀なくされる環境下、足元ではデジタルインフラへの投資が急増している。これら日本企業を取り巻く様々な環境の変化によって、一部の機能をオンラインで対応することに慣れてきた企業も増えてきたのではないだろうか。その結果、派遣する駐在員のコストにも鑑みて、RHQが持つ機能を見直したり、場合によってはRHQの存在価値自体を見直す動きが今後増加するだろう。

RHQの存在価値見直し:「機能分散型」モデルの誕生

上述の通り、昨今の情勢を踏まえ、日本企業は改めて海外子会社の管理体制を見直し始めている。今後、統括機能や企業規模に応じて、RHQによる海外事業の経営管理を日本本社に戻すケースが想定される一方で、逆にRHQの機能・権限を強化するケースも考えられる。また管轄対象の海外子会社の増加に伴い、RHQの機能を「分散化」する動きが今後増加するだろう。アジア地域においては、シンガポールや香港からRHQを他の海外拠点へ移管したり、新たな拠点を設立しRHQ機能を一部移転した日本企業もみられる(図表5)。

図表5. 日本企業における統括機能の移転・再編事例(一部)

時期	会社名(再編方向)	概要
2020年4月	三菱ケミカル (シンガポール→タイ)	シンガポールのアジア・パシフィック地域統括機能を、タイの拠点に移管することを発表。同地域での会社数はタイが最も多く、今後も近隣諸国への事業進出が増えていく可能性が高いことから、現地でのRHQ機能強化の必要性が増しているためと説明
2020年10月	日清食品ホールディングス (シンガポール→タイ)	アジア統括機能をシンガポールからタイへ移管することを決定
2020年10月	NTT (マレーシアに新機能)	グローバル再編の一環として、社内プロセスの自動化、システムを統一するため、マレーシアにシェアードサービスセンターを立ち上げることを発表した。マレーシアのシェアードサービスセンターはアジア太平洋地域の子会社の業務を負うようになる

(出所) 各種報道より、みずほ銀行国際戦略情報部作成

RHQの設置・移転に際しては、各候補地の事業環境や、自社の事業特性に合致する機能の設定を検討することが求められる。また、海外事業が拡大することに伴い子会社数も増え、新たな機能を担う部署を設置することも考えられる。既に一部の企業では、自社の体制に必要な機能を分類し、機能ごとに適切なRHQ設置国/地域の条件や特性を検討している(図表6-1)。付加価値が高いRHQ機能に対しては、必ずしもビジネスコストを下げる必要はなく、逆に緊急度が低い機能についてはコストが低い地域が設置に適しているだろう。その結果、従来一つの拠点に集約していたRHQ機能を、必要に応じて地域内で分散して保持する形の「センター」を設置する「機能分散型」のRHQ経営モデルが誕生した(図表6-2)。

機能が分散されることによって、「機能分散型」モデルのRHQ各社は、従来の「本社」イメージとは異なり、それぞれの規模は縮小され、担当する業務分野も専門化が進むものと考えられる。

おわりに: RHQの将来性

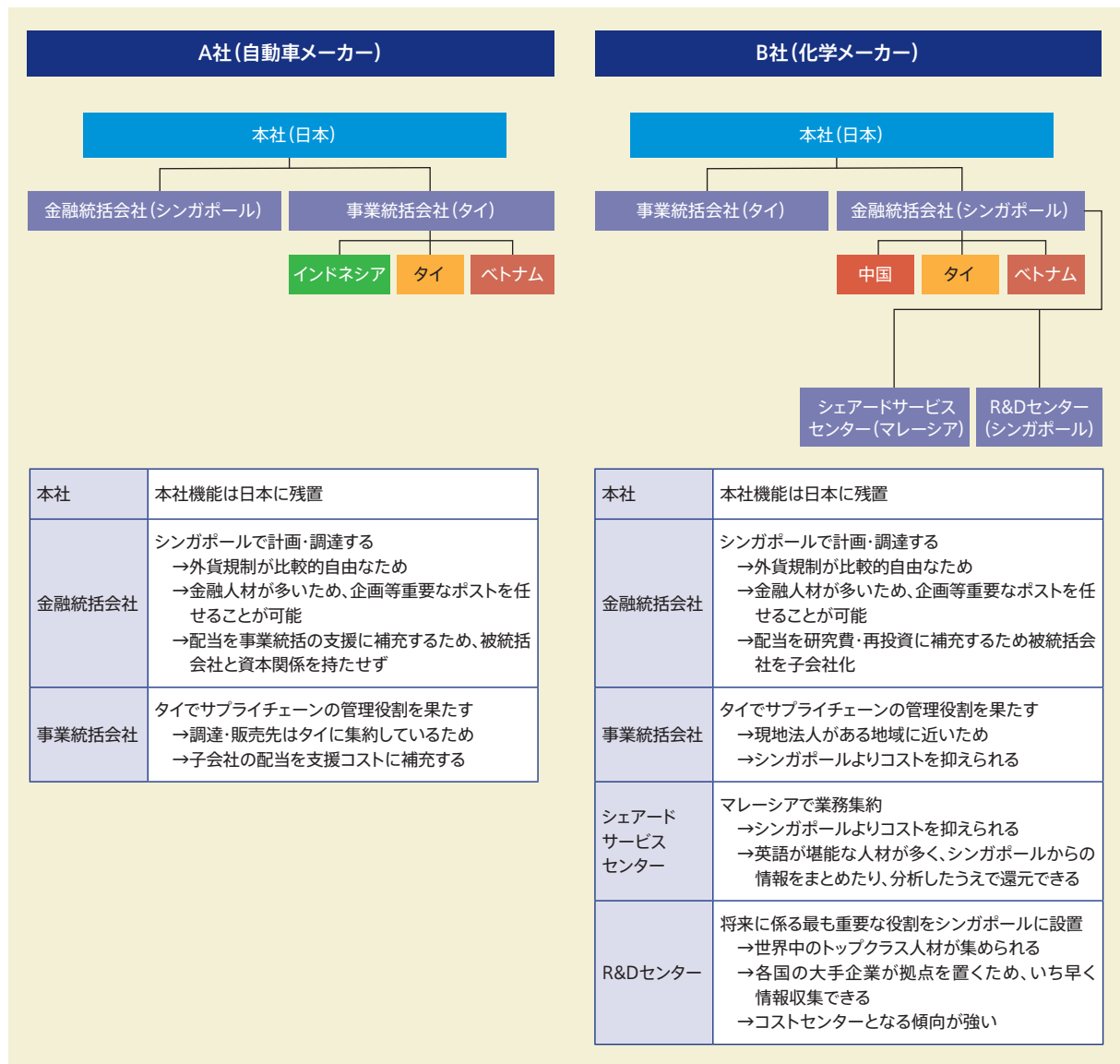
国際情勢がめまぐるしく変化する中、日本企業の経営管理体制も常に見直す必要がある。本稿の最初で説明したRHQの定義も、「機能分散型」モデルが広まる中で変わっていくものと考えられる。自社の体制や経営方針に合致するRHQを構築し、今後さらに業務のデジタル化を進める中で、本社機能の移転を検討する可能性がある日本企業にとって、RHQの形態は時代の変化に合わせて、更に進化させてゆくべきものとなっている。

図表6-1:統括機能の分類と要件(例)

分類	概要・機能(例)	所在地/設置場所の条件	コストの重要性
緊要(Critical)	経営企画、金融(資金調達計画)、R&D、調達計画、法務等	・人材水準(教育水準等) ・環境の安定性(治安・自然災害等)	低
仲介(Intermediary)	サプライチェーン管理、マーケティング・販売等	・製造拠点・販売先との近さ ・インフラ整備	中
支援(Support)	事務関連の業務集約、ITサポート等	・労働人口、人件費 ・英語の普及等	高

(出所) 各種資料より、みずほ銀行国際戦略情報部作成

図表6-2:新たな海外事業統括組織(例)



(出所) 各企業の公開情報より、みずほ銀行国際戦略情報部作成