

海外リスクセンサー

アジア地域統括会社におけるリスク管理と危機管理

対象地域

東南アジア・大洋州	✓	米州（含む中・南米）		中東・アフリカ	
東アジア・南アジア	✓	欧州		その他の地域および世界	

レポート要旨

- 日本企業のアジアへの進出は加速しており、地域統括会社を設立する企業も増えている。企業は、現地拠点の経営統括・管理強化を目的として地域統括会社を設立することが多いが、なかには税制上の優遇措置を求めて設立するケースもある。現在、地域統括会社の設立先としてタイに注目が集まっている。
- 地域統括会社の役割は多岐にわたっているが、特に現地法人の経営支援機能を担う役割を与えられるケースが多い。特に、専門的な知見を持つ人材を配置し、域内の現地法人を支援する動きが昨今増えてきている。
- 一方で、地域統括会社による域内を俯瞰したリスクマネジメントは、道半ばという状況にある。アジアにおけるリスクは各国によって様々である。地域統括会社がリスクマネジメントの必要性を理解し、専門的な知見をもとにリスクマネジメントに取り組むことが重要である。

レポート構成

1. アジアにおける地域統括会社の概要	1
(1) アジア地域における日系企業の進出	1
(2) アジア地域統括会社設置の目的	1
(3) アジア地域統括会社設置国の移行	2
2. アジア地域統括会社に求められる機能と課題	4
(1) 地域統括会社の類型	4
(2) 経営支援機能として進化する地域統括会社	5
(3) 地域統括会社における課題	6
3. 地域統括会社に期待されるリスクマネジメント	6
(1) リスクマネジメントの必要性	6
(2) 地域統括会社が目指すリスクマネジメント	7

1. アジアにおける地域統括会社の概要

日本企業のアジア進出が加速する中、進出先の事業環境や厳しい競争環境を本社サイドで全て把握し、きめ細かくコントロールすることは難しく、域内の事業を運営・管理することを目的とした地域統括会社を設立する企業が増えている。

(1) アジア地域における日系企業の進出

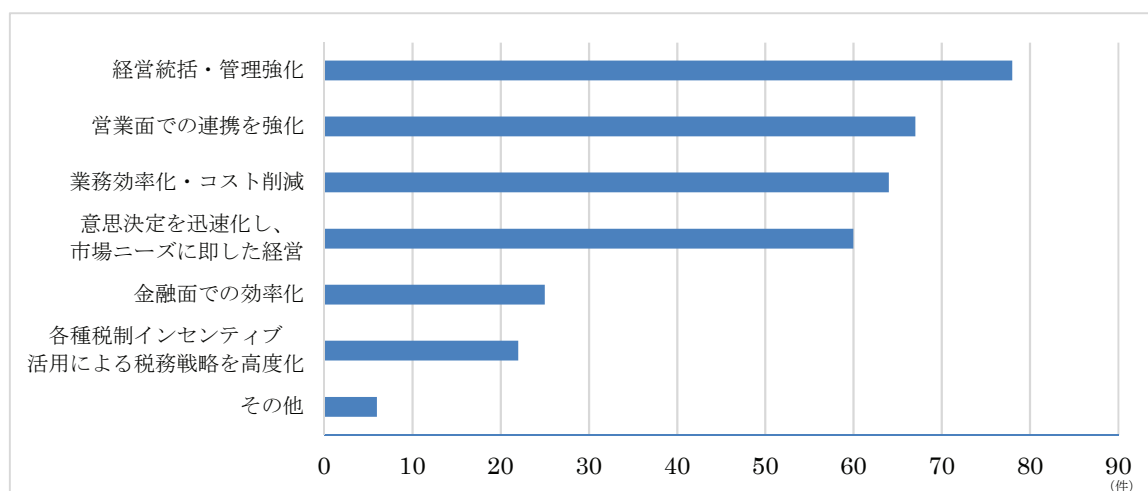
アジア地域における景気は堅調に推移しており、中でも ASEAN は積極的な政府のインフラ投資や消費活動の中核を担う中間層の台頭で経済が順調に成長している。ASEAN においては日系企業拠点も増加しており、例えば、日本貿易振興機構（ジェトロ）の調べ¹によるとタイの日系企業拠点数は、2014 年度から 2017 年度にかけて 4,567 拠点から 5,444 拠点へと増加している。

このようなアジア地域における日本企業の進出拡大を背景に、地域統括会社の重要性は一層増している。

(2) アジア地域統括会社設置の目的

ジェトロが 2016 年に発表した「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」によると、日系企業がアジア地域統括会社を設立する主な目的は、「経営統括・管理強化」が最多となっている。次いで「営業面での連携を強化」、「業務効率化・コスト削減」、「意思決定の迅速化」となっている。

【図表 1：地域統括会社を設置する目的（複数回答）】



(N=102 (シンガポール 90、マレーシア 12))

出典：ジェトロシンガポール事務所海外調査部アジア大洋州課『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』（ジェトロ、2016年3月）をもとに TRC 作成

¹ ジェトロバンコク事務所長三又裕生「在タイ日系企業の投資動向」（ジェトロ、2019年1月）より引用。

要すれば、企業は域内における「人、モノ、金、情報」といった経営資源の管理を通じた地域戦略の実行支援を目的として地域統括会社を設置している。

例えば、業務効率化の観点から地域統括会社が経理・財務や人事の機能を一括して対応するシェアードサービスを展開するケースや、規模によるコストダウンを目的とした購買等の機能を統括会社に集約させるケースなどがある。また最近では、地域統括会社の社長には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も多い。

また、地域統括会社を設置することのメリットとして税制上の優遇措置も挙げられる。

シンガポールにおいては、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。同制度は、アジア太平洋地域の統括拠点をシンガポールに置く企業がシンガポール政府の認定を受けた場合、地域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、ロイヤリティなどの定められた所得に対し3年間にわたり5～15%の軽減税率が適用される制度である。シンガポール政府より地域統括会社との認定を受けるには、投資額、シンガポールでの事業規模などの基準をすべて満たさなければならないものの、企業にとっては大きなメリットとなる。また、4年目以降も、すべての要件を満たせば、さらに2年間にわたって軽減税率が適用される。

タイにおいては、2015年より国際地域統括本部（International Headquarters：IHQ）を設立した場合、タイ国投資委員会（Board of Investment：BOI）と財務省歳入局のそれぞれよりインセンティブを受けることができるようになった。なお、同国においては2019年6月から国際ビジネスセンター（The International Business Center：IBC）が新制度として導入され、これらのインセンティブ制度が統合された。新制度では、新たに15会計年度を有効期間として法人税に対して3～8%の軽減税率が適用される。また、国内外からの配当金の法人所得税免除など旧制度からのインセンティブも一部については引き続き適用される。

また、マレーシアでは、2015年5月1日より、グローバルビジネス拠点機能の強化に向け、新しい税制優遇措置「プリンシパル・ハブ・インセンティブ（Principal Hub Incentive）」が導入された。プリンシパル・ハブとは、グローバルビジネスおよびオペレーションを行う拠点として、マレーシアでリスク管理、方針決定、戦略的事業活動、貿易、金融、人事などに関する運営やサポートを行う法人と定義されている。プリンシパル・ハブとして認められた新設会社は、法人税について最大10%の優遇税率が5年間適用される（承認を得ればさらに5年間延長）。

（3）アジア地域統括会社設置国の移行

従来、アジア地域における地域統括会社設置先としてシンガポールを選ぶケースが多くみられた。シンガポールはロジスティクス関連の立地的利便性が高いことや、他企業の地域統括会社が多く所在し、企業間連携が容易にできることなどが大きな魅力である。シンガポールでの地域統括会社設立は2014年にピークを迎えた²と述べているレポートもあるが、地域

² ジェトロシンガポール「シンガポール概況と日系企業の進出動向」（ジェトロ、2019年4月）より引用。

統括会社が新たに設立されていない訳ではなく、アジア地域を統括し戦略的マネジメント機能を担わせることを目的として 2018 年にシンガポールに地域統括会社を設置した日本の大手製薬会社や大手化学メーカーもある。

また、最近では、地域統括会社の設置国としてタイを選ぶケースも増えてきている。図表 2 のとおり、地域統括機能を拡大する国・地域のランキングに変動があり、2018 年度はシンガポールが 4 位、タイが中国に次いで 2 位となった。

タイはシンガポールに比べ、製造拠点や販売拠点などが設置されるケースが多い。そのため、同国内に地域統括会社を設置することは、シンガポールなどの遠隔地から域内統括を行うことに比べて製造・販売に関する情報収集機能を集約する点で利便性が高く、人件費や賃料などのコストを抑えられることもその要因と考えられる。さらに、タイは近年注目の集まる CLM 諸国（カンボジア・ラオス・ミャンマー）へのアクセスが良い点も要因の一つと考えられる。軽工業を中心とする労働集約型産業において、タイやベトナムより相対的に賃金の安い CLM 諸国は ASEAN の中でもとりわけ低コスト労働力の活用余地の大きい「ラストフロンティア」として投資が集まり始めている。

タイ台頭の事例として、2019 年に東南アジアと香港の地域統括拠点をタイに設立し、東南アジア地域内での事業拡大や市場開拓を強化する例がある。また、日本の大手ソフトウェア会社も、2018 年に ASEAN 地域統括本部をタイに設立し、ASEAN 諸国での事業展開を視野に入れている。

【図表 2：地域統括機能を拡大する国・地域ランキング】

順位	2014 年度	2016 年度	2018 年度
1 位	中国	シンガポール	中国
2 位	シンガポール	中国	タイ
3 位	タイ	タイ	米国
4 位	米国	米国	シンガポール
5 位	西欧	西欧	西欧

出典：ジェトロ海外調査部国際経済課『2018 年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査』（ジェトロ、2019 年 3 月）、ジェトロ海外調査部国際経済課『2016 年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査』（ジェトロ、2017 年 3 月）、ジェトロ海外調査部国際経済研究課『2014 年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査』（ジェトロ、2015 年 3 月）、をもとに TRC 作成

地域統括会社の設立が増える一方で、見直しの動きも出ている。日本の大手倉庫会社は 2017 年に海外統括機能をシンガポールから日本に移し、事業体制を見直している。税制の優遇制度など目先のプラス効果だけでなく、地域統括会社設立時の目的が実際に機能しているかを検証し、別の最適な国からのアプローチを検討する段階に入っていると考えられる。

2. アジア地域統括会社に求められる機能と課題

ここまで、地域統括会社設立における概要について述べた。次に、地域統括会社の類型と昨今の地域統括会社に求められる動きとその課題について述べる。

(1) 地域統括会社の類型

地域統括会社はその機能によって3つのタイプ³に分類される。地域統括会社設立の際はそのような形で域内のグループ企業各拠点と関わるかを検討する必要がある。

① 地域経営統括型

当該地域の経営に関わるほぼすべての意思決定権限が付与された類型で、「経営企画」機能を中心に幅広い機能を揃えたタイプである。「地域経営統括型」は、地域戦略を立案し、本社に対して一義的に地域の責任（域内グループ企業よりも一段重い責任）を持つため、複数の異なるビジネスラインを備えるケースが多い（後述の「地域事業統括型」拠点を複数包含することある）。

管轄域内で何らかの緊急事態（危機、クライシス）が起こった場合でも、意思決定権限が地域統括会社に付与されていれば、比較的迅速な経営判断が行われ、クライシスマネジメントの観点で迅速な対応が可能である。また、地域経営統括型ではリスクマネジメントを地域統括会社主導で推進することが比較的容易であり、域内横断的にリスクの特定・評価・コントロールを行うことが可能となる。

② 地域事業統括型

一事業／製品群に特化した「経営企画（商品企画）」機能、「研究・開発（R&D）」機能に始まり、製造に関わる「調達」機能、「生産管理」機能、「技術支援」機能、また、「販売・マーケティング」機能まで幅広く揃えるタイプである。域内の同事業／製品群に関連する各国拠点・担当者を統括する役目を持つ。意思決定権限は、①に比べれば限定的だが、一事業部門・製品群に関しては広範囲な権限を持つ。

①と同様に、当該事業／製品におけるクライシスが発生した場合、比較的迅速な経営判断を行うことが可能である。しかし、事業／製品をまたがるクライシスが発生した場合、他事業／製品について精通しておらず、迅速なクライシスマネジメントを行うことが難しくなる可能性がある。このため、各事業／製品にまたがるクライシスが発生した場合、どこの部門とどのように連携をとり、早期復旧を図るかについて、事前に十分検討しておく必要がある。また、横断的なリスク発生に備えて事業／製品群を超えてリスクマネジメントの手法を共有しておくことが望まれる。

³ ジェトロシンガポール事務所海外調査部アジア大洋州課「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」（ジェトロ、2016年3月）より引用。

③ 地域経営支援型

域内グループ会社の経営・事業活動、また「地域事業統括型」地域統括拠点の経営・事業活動をサポートするタイプである。「経営企画」機能は無く、「金融・財務・為替・経理」機能、「情報システム」機能、「人事・労務管理・人材育成」機能などを有する。いわゆる本社の総務部、管理部門のイメージである。このタイプは、機能が1~2つ程度に限定されている場合もある。与えられる意思決定権限は、①②に比べると、より限定的である。

この類型の場合、経営責任者が域内横断のクライシスマネジメント・リスクマネジメントを取り仕切ることが難しい。リスクマネジメントに関し特化した部門を地域統括会社内に設置し、域内グループ会社の経営責任者を巻き込みつつ、地域統括会社がいかにリスクの特定・評価・コントロール等の旗振り役を担うことができるかが重要となる。

(2) 経営支援機能として進化する地域統括会社

弊社のヒアリングの結果、日本企業のアジア地域統括会社においては「地域経営支援型」が多い。特にシンガポールにおいてこの傾向が強い。連携する分野は先ほど「本社の総務部、管理部門のイメージ」と記した機能のみならず、昨今では、日本においても注目されているIT・デジタル分野の展開、スタートアップ企業との連携、新規ビッグビジネスの組成・管理、域内グループ企業拠点では対応が難しい専門分野の支援、といった機能などが挙げられる。

図表3のとおり、今後人材育成や内部統制を新たに地域統括機能の対象としたいと挙げている企業も多く、アジア地域におけるリスクマネジメント、クライシスマネジメントについても地域統括会社の専門組織が旗を振り、各現地法人へ考え方やその手法を展開していくことも検討されている。

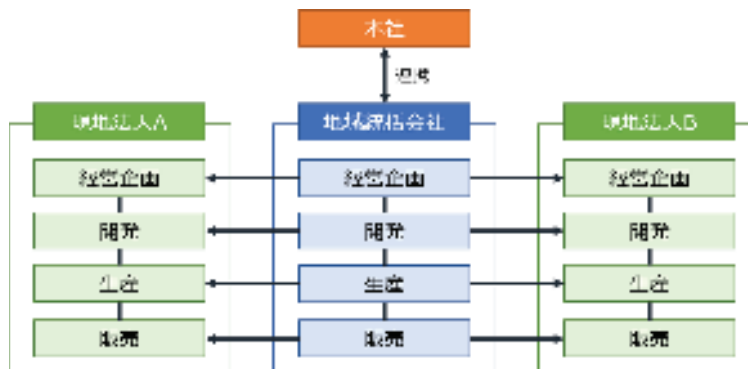
【図表3：新たに地域統括機能の対象とすることを検討している業務上位5位（複数回答）】

順位	項目	件数
1位	人事・労務管理・人材育成	10
1位	コンプライアンス・内部統制	10
3位	金融・財務・為替・経理	9
4位	販売・マーケティング	8
4位	技術支援	8
4位	情報システム	8
4位	監査	8
4位	調査・分析	8

（今後地域統括機能を強化すると回答した46社が母数）

出典：ジェトロシンガポール事務所海外調査部アジア大洋州課『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』（ジェトロ、2016年3月）をもとに TRC 作成

【図表 4：地域統括会社の機能のイメージ（弊社作成）】



(3) 地域統括会社における課題

弊社のヒアリングによると、「事業部ごとの壁を越えて横串を刺した支援を行うことは難しい。」「各国の法規制等の影響により思ったように動くことができない。」「現場感覚を持った対応という意味でアジア地域統括会社は必要ではあるが、本社からの支援との差を示すことは意外と難しい。」といった声がある。

地域統括会社では専門分野に関する支援を求められるケースも多くなっている。各国の現地法人がそれぞれ対応している分野に対して、現地法人が求める情報をタイムリーに提供できる地域統括会社を目指すとともに、本社方針のもと現地法人の統制を図る必要もある。また、現地法人だけでは実施が難しい専門分野に関する教育支援も、域内共通の支援として地域統括会社の目指すべき機能となる。

3. 地域統括会社に期待されるリスクマネジメント

本稿ではリスクマネジメントの必要性と海外拠点におけるリスクマネジメントに関し、地域統括会社に求められる事項を記載する。

(1) リスクマネジメントの必要性

ステークホルダーが企業を見る目は厳しくなっており、リスクマネジメントの重要性が高まっている。この流れは海外拠点も例外ではなく、日本国内と同等のレベルでのリスクマネジメントが求められる。一方で、現地法人の活動は、日本と異なる事業環境であるため、日本で想定されるリスクとは異なるリスクに備える必要がある。

また、アジア各国には様々なカントリーリスクが存在する。図表 5 にイメージをまとめたが、この表に「○」が記載されていない項目であっても、リスクはある。

例えば、タイでは台風の発生頻度は低いと考えられているが、2019年1月に台風1号（パブーク：Pabuk）が南部ナコーンシータマラート県に上陸し、人気のリゾート地であるサムイ島やプーケット島付近を通過した。同台風により5人が死亡したほか、家屋の損壊、倒木、道路の冠水、停電などの被害が発生した。

現地法人では重要リスクであると認識していない項目であっても、本社に大きな影響を与

える場合もある。まずはどのようなリスクが存在するかを様々な角度から特定・評価し、コントロールする方法を検討する必要がある。

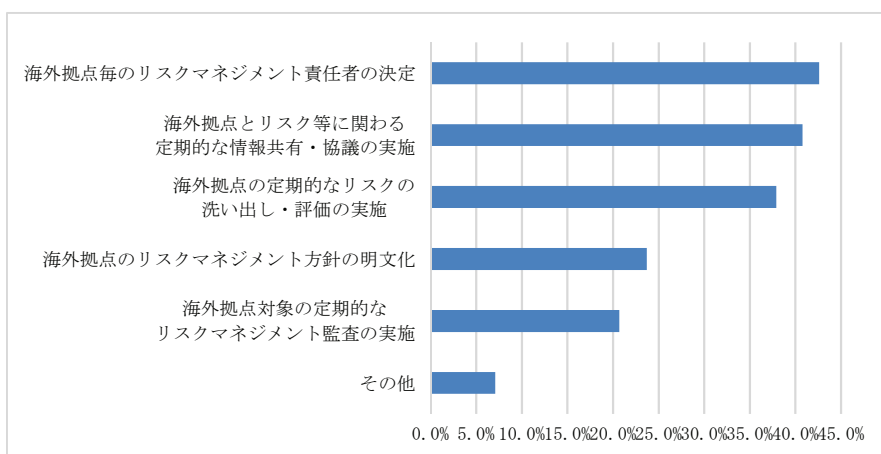
【図表 5：アジアにおける各国共有のリスクイメージ（弊社作成）】

	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) 地域統括会社が目指すリスクマネジメント

海外拠点におけるリスクマネジメントに本格的に取り組んでいる企業は残念ながら少なく、これから推進していくフェーズである。図表 6 で見られるとおり、海外拠点における定期的なリスクの洗い出し・評価を実施している企業は約 38%にとどまっており、今後も海外におけるリスクマネジメント体制の強化が求められる。

【図表 6：海外拠点におけるリスク管理の実施状況（複数回答）】



出典：東京海上日動リスクコンサルティング「リスクマネジメント動向調査 2017」（東京海上日動リスクコンサルティング、2018年3月）

海外拠点ではリスクマネジメントを十分に推進できていないという先述の実態を踏まえ、地域統括会社がリスクマネジメントに関する専門性を有し、域内のリスクマネジメントを一括して担うことが理想である。地域統括会社が行う理想的なリスクマネジメントのタスクは以下の通りである。

- 各現地法人の最高リスク管理責任者（CRO）の任命
- 域内における基礎的なリスクの調査
- 各現地法人が実施するリスクの洗い出し・評価尺度の設定
- 各現地法人が洗い出したリスクの抜け漏れの指摘
- 各日現地法人によるリスク評価結果の修正
- 海外におけるリスクマネジメントに関するガイドラインの作成
- 各現地法人が作成したリスクマネジメント対策マニュアルの収集
- 各現地法人と情報共有
- リスク管理責任者の教育

各現地法人がリスクマネジメントを行う場合には、個々にリスクマネジメントに関する一定の知識を備える必要があると同時に、様々なリスクを独自に網羅的に確認しなければならず、各現地法人には極めてハードルが高い。そこで、地域統括会社が一括して基礎的なリスクの調査やガイドラインの作成を実施し、情報を発信・集約する機能を担うことが望ましい。また、各現地法人のリスク管理責任者を教育することも地域統括会社の役割の一つと考えられる。地域統括会社はリスクマネジメントの必要性を認識し、リスクマネジメント対策を実施していくことが重要である。

以上

本レポートに関するご意見・アンケート

レポートの今後の改善にむけて読者向けのアンケートをお願いしております。ご協力いただける方は、以下 URL からアンケートへのご回答をお願いいたします。お答えいただきますと、漏れなく先着 30 名のご希望者様に弊社刊行の書籍『海外危機管理ガイドブック—マニユアル作成と体制構築—』を進呈します。

▼アンケート回答はこちらから

<https://jp.research.net/r/risksensor>

※リンクが前号までと変更されています。

本レポートに関する注意事項

1. 本レポートは、主に新聞等における報道内容や関連する企業や団体等のホームページ等を情報源として活用し作成しております。
2. お客様社内での利用に限ります。本情報をお客様から再配信することは固くお断り致します。
3. 本レポートは、日本国内でご利用いただくことを前提に作成しております。海外でのご利用には、主に以下の点において適していない場合があります。
 - (1) 日本国内で一般的に得られる公開情報をもとに作成しているため、現地の実情とは異なる場合があります。
 - (2) 宗教・政治・領土問題等、日本国内では問題がなくても、海外で発信した場合には問題を惹起する可能性があります。
4. 本レポートは、あくまでも情報提供として供するものであり、レポート内の情報（事実関係および分析・評価結果）をもとにしたお客様社内での判断等に東京海上日動リスクコンサルティング株式会社・東京海上日動火災保険株式会社・その他関係会社が責任を負うものではありません。

コンサルティングのご紹介

東京海上日動リスクコンサルティング株式会社 ビジネスリスク本部では、グローバルリスクマネジメント推進体制構築に関わるコンサルティングサービスをご提供しております。以下はコンサルティングの例です（以下に明示したコンサルティングに限定されません）。ぜひ、お気軽にお問合せください。

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> リスクマネジメント体制構築 | <input type="checkbox"/> BCP・緊急時対応計画の策定（感染症・戦争・政変・テロ等を含む） |
| <input type="checkbox"/> リスクマネジメント・危機管理文書の第三者評価 | <input type="checkbox"/> 危機発生時のシミュレーション訓練・演習 |
| <input type="checkbox"/> 海外事業拠点・事業展開国のリスク評価 | <input type="checkbox"/> 地政学リスク・政治リスクのマネジメント、分析・調査、総合的等バイザリー 等 |

東京海上日動リスクコンサルティング株式会社
ビジネスリスク本部 酒井 真理子 研究員（専門分野：リスクマネジメント）
〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-5-1
大手町ファーストスクエア ウェストタワー23 階
Tel. 03-5288-6594 Fax. 03-5288-6625
<http://www.tokiorisk.co.jp/>