

攻めのASEAN企業戦略を考える（その2）

アジアビジネスサポートグループ（ABSG） 公認会計士 ^{きむら みつたか} 木村 光孝

公認会計士 ^{よしだ ようすけ} 吉田 陽介

グローバルグループ 公認会計士 ^{かどの かよ} 上遠野 華代

1. はじめに

本稿では、会計情報11月号に続き、2015年8月26日に開催されたDTABS（デロイト トーマツアジアビジネスセミナー）2015の要旨をご紹介します。今年のDTABSは、副題に「攻めのASEAN企

業戦略を考える」を掲げ、ASEANを見据えて今後の企業戦略を策定する日本企業に有用な視点を提供するものであった。今回は、セミナー後半に行われたBreakoutセッションの3つ（④～⑥）についてご紹介したい。

【統合セッション】

①アジア半球の時代をどう生き抜くか ～武器としてのインテリジェンス
外交ジャーナリスト・作家

手嶋 龍一 氏

②ASEAN フォーサイト2025 ～ASEANの今と未来をどう読むか
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
執行役員パートナー、国際ビジネスインテリジェンスリーダー

邊見 伸弘

	1	2	3
A	<p>攻めのASEAN地域統括 ～ 東南アジアの地域統括会社の課題や取組みおよび各国の最新制度から、地域統括会社の必要性、最適な設置国・機能についての検討</p> <p>有限責任監査法人 トーマツ パートナー、アジアビジネスサポートグループ（ABSG）（AEC・地域統括担当） 中山 一郎</p> <p>他パネリスト</p>	<p>アジア通商ルールを経営戦略の中心に据える ～ AEC・TPP・RCEPなどによる関税コスト削減および基準・規制変化への対応</p> <p>デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 執行役員パートナー レギュラトリストラテジーリーダー 羽生田 慶介</p>	<p>海外拠点を巻き取る不正・不祥事への対応策 ～ 典型的な不正スキームの事例研究を交えて</p> <p>デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー合同会社 フォレンジックサービス ディレクター プレボスト 真由美 シニアヴァイスプレジデント 秋山 順</p>
B	<p>「ここ」を変えたら、経理業務・不正リスク管理・在庫管理が進化した ～ASEAN現地法人における管理体制強化プロジェクトの現場から</p> <p>有限責任監査法人 トーマツ（タイ駐在） シニアマネジャー 松本 淳</p>	<p>グローバル経営に資するアジアCFO機能の役割 ～BEPSを契機としたビジネス・モデル最適化及び経営基盤の強化</p> <p>デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 （シンガポール駐在） シニアマネジャー 香川 彰</p>	<p>フィリピン経済の現在と将来の可能性 ～Asia's Next Tiger?</p> <p>Deloitte Philippines ディレクター 花岡 広之 デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー合同会社 シニアヴァイスプレジデント 秋山 順</p>

2. Breakoutセッション④—「ここ」を変えたら、経理業務・不正リスク管理・在庫管理が進化した

当セッションでは、「ASEAN現地法人における管理体制強化プロジェクトの現場から」という副題が掲げられ、ASEAN現地法人の管理体制の課題とその解決策が紹介された。

(1) 管理体制強化の課題と対応

ASEAN現地法人における管理体制を強化するための課題（障害要因）は、主に下記3点に集約される。

① 現状業務の見える化

現状業務がどのように動いているか、どこが具体的な問題点なのかを管理担当日本人駐在員が把握しきれていないという問題がある。この問題に対しては、地味に見えるが、現状業務の見える化から始め

る事が最も重要である。

② あるべき業務の標準化・文書化

あるべき業務内容が全従業員に浸透していないという問題がある。この問題に対しては、管理業務を進化させるために、現地法人があるべき業務を書面に落とし込む必要がある。

③ 現地スタッフの主体的取組み

現地スタッフが改善に対して積極的でない、ルールの改訂・新設が困難、改善のための行動計画が具体化・実行されないという問題がある。この問題に対しては、感情面でも実務面でも日本人が適切に関与して状況を打開する必要がある。

上述したような問題を解消するための管理体制強化プロジェクトは、通常下記のステップにて進められる。



上記の各ステップを見ると、一見当たり前のアプローチである。しかし、オペレーションが現地言語で進められ、管理を担当する日本人駐在員の全業務への日常的関与が困難な状況では、具体的な問題点を把握することが難しい。

管理業務の改善に、これさえすれば抜本的に改善されるという特効薬的な施策はない。日本本社及び現地の日本人マネジメントと現地スタッフが一体となったチームを編成し、一つ一つの細かい業務を見直すという地味な作業を繰り返すことで、最終的に

全体としての業務が改善し管理体制が強化される。以下では、上述した管理体制強化の課題3点への対応策及び背景となるASEANの事情を紹介する。

(2) 課題① 現状業務の見える化

(事例1：経理業務改善)

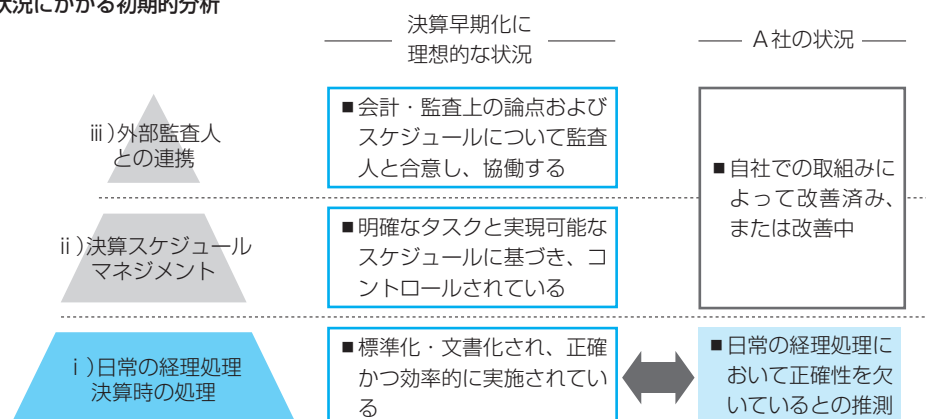
上述の管理体制強化プロジェクトの成功の鍵となる「現状把握」のためのポイント及び背景となるASEAN事情につき、経理業務改善の事例を用いて紹介する。

■ ボトルネックの所在を把握する

プロジェクトのアプローチ方法

日常の経理処理につき、正確性に問題があると推測されたA社のケース

A社の状況にかかる初期的分析



決算業務を上図の通り、i) 日常の経理処理・決算時の処理、ii) 決算スケジュールのマネジメント、iii) 外部監査人との連携の3段階に分ける場合、ASEAN現地法人管理においては、特にi) 日常の経理処理・決算時の処理に着目すべきである。

日本では日常教育等により、日常の経理処理の正確性が担保できるためi) は問題にならず、ii) iii) のみを改善すれば経理業務を改善できることが多いが、ASEANでは、問題がi) 部分にあり、日常の経理処理誤りが蓄積され、決算数値の正確性が担保できず、経理業務の改善が困難となることが多い。

■ 現状の業務フロー及び業務分担の見える化

そこで、現状の業務フローを紙面に落とし見える化することが経理業務改善において有用である。ASEANでは決められた業務フローを行っていないという例が多いため、現状の業務フローを紙面に落とすだけでも、問題点が検出できることが多い。

また、ASEAN現地法人の経理部門においては、一人が全ての業務に関与し、残りの人員は何も実質的に実施していないというケースが多い。業務が属人化している場合には、増員しても効果が出ないため、一人に集中している業務をマニュアル化し、他の担当者でも実施可能とすべきである。

(3) 課題② あるべき業務の標準化・文書化 (事例2：在庫管理の適正化)

多くのASEAN進出メーカーは、在庫管理、原価管理に関する問題点を抱えており、特に棚卸差異が多量に発生するというケースが多い。業務の着実な遂行を達成するためのポイント及び背景となるASEAN事情につき、在庫管理の適正化の事例を用いて紹介する。

■ 業務標準と基盤の整備

ASEANにおいては、日本で常識と考えられている業務が行われていないことがある(例：棚卸において封を切った製品のカウント方法が担当者によって異なる、棚卸中にカウント対象物を移動する等)。この原因が、現地スタッフの不真面目さではなく、棚卸ルールの不備である可能性があることを認識しなければならぬ。在庫の管理担当者は数百人単位と多いことがあるため、仮にルールが存在しているとしてもその存在が担当者に認知されていない、もしくはルールの存在は知っていてもスキル不足でルール通りに実施できないのである。

全階層の在庫管理担当者が決められた標準業務を遂行するためには、ルールの整備とその運用体制を整える必要がある。また、人による管理のみでは限界があるため、ITシステムの整備にも留意すべきである。

■ 業務マニュアルの作成と浸透

整備された業務標準は文書に落とさなければ浸透しないため、全従業員の理解に資するよう、図・写真入りの業務マニュアルを作成することが望ましい。

業務マニュアルの浸透には、単にルールの周知のみならず、当事者意識及び責任意識を持つための研修(トレーニング)が有用である。研修で使用するテキストにおいては、「そもそも」「なぜ」といった、従業員に必要性を腹落ちさせるための根本からの説明を、平易な表現で伝えることを心がけると良い(例：カウントミスの防止は適正な財務諸表の作成のために必要である等)。また、工員はシフト制で働いていることが多いため、研修出席のためのスケジュール調整が難航する可能性がある点にも留意が必要である。

■ 一定の強制力を持たせる

研修実施後も、「日常業務が多忙」「具体的な進め方が分からない」「他部署と交渉できない」といった理由により、対応策が具体化又は実施されないケースがある。このような場合には、例えば下記の方法にて日本本社から働きかけ、一定の強制力を持たせることが効果的である。

- 週一回の訪問による進捗確認と対面フォローアップ
- 一般的フォームの提供等による標準化業務のファシリテート
- 上長の日本人マネジメントを巻き込んだ他部署との交渉のサポート

(4) 課題③ 現地スタッフの巻き込み (事例3：決算早期化)

現地法人における管理体制強化を達成するには、現地スタッフが責任感を持ち、主体的に動くことが不可欠である。現地スタッフを効果的に巻き込むポイント及び背景となるASEANの事情につき、決算早期化の事例を用いて紹介する。

■ 前向きな感情・雰囲気醸成

決算早期化にあたって、現地スタッフの姿勢は「従来の方法を変えたくない」「すでに早期化努力は実施済み」「監査対応により遅くなる」等、消極的であることが多い。この状況を打破するには、これまでの現地スタッフの努力や心情への配慮が不可欠である。具体的には、例えば下記の解決策がある。

- 粗探しでなく、より一層良くなるための取組みと現地法人社長から説明する
- 報告会にて、改善すべき課題だけでなく、優秀な点もあわせ発表する
- 監査人も含め三者でのコミュニケーションの機会を設け、相互理解を深める

■ 短期対応策の実施

決算早期化のための様々な対応策を短期・中期・長期に分類し、明日又は来週から実行可能な短期対応策を早速実行する。即効果の見える対応策の実施は、日本本社からも成果を認めやすく、現地スタッフのモチベーションを高めることができる。

■ 計画表作成による責任の明示

ASEANにおいて「計画表」を作成すると、各自が責任を負いたくないために責任者欄に複数担当者が記入されたり、タスクが明確でなく管理できないために終了予定期日が曖昧になる場合が多い。そのため、タスクの一つ一つについて、誰が、いつまでに、何をすべきかを「計画表」に明記し、責任意識を各担当者に持たせることが肝要である。

3. Breakoutセッション⑤—グローバル経営に資するアジアCFO機能の役割

グローバル経済におけるアジアの重要性が高まる中、企業の経営基盤の強化や事業体制の強化は急務となっている。

当セッションでは、「BEPSを契機としたビジネス・モデル最適化及び経営基盤の強化」という副題が掲げられ、今後アジアにおいて、ファイナンス機能を担うCFOが果たすべき「攻めの役割」と「守りの役割」について紹介された。

(1) アジアの重要性の拡大

グローバル経済が重視される昨今、アジアの重要性は増してきている。2014年の名目GDPの構成比率は、欧州28.9%、北米24.8%に対し、アジア28.9%であり、欧米と同等の水準に達している。中でもASEANの影響は大きく、超大国とされる中国及びインドに挟まれた資源の財・物・サービスの結節点として機能しており、日本からの対外直接投資も急拡大している。ASEANは1967年に加盟国6カ国で発足し、00年台前半のアジア通貨危機などを経つつ、継続的に成長してきている。

(2) アジアCFO機能の課題と対応アプローチ

アジア各国政府は、さらなる経済成長を促進するため、社会インフラへの投資、国際的経済枠組みへの参画と外資誘致制度の整備を進めている。また、民間企業においては、新興地場企業の成長や外資系企業の事業強化が進んでいる。そして、消費者においても、所得の増加する中高所得者の購買意向向上（都市による経済の牽引）が進んでいる。このような環境の中で、各企業においては、市場獲得に向けた地域市場戦略強化（地域課題を起点とした地域発のビジネスモデル・商品ポートフォリオの構築）や

新興企業とのアライアンス強化が進んでいる。また、事業強化に向けた、主戦場への事業本社機能の前線化（本社／地域統括会社といった法人格ベースでのマネジメントモデルからの脱却）やバリューチェーンの再構築が進んでいる。

事業ポートフォリオ構築の一例としては、先進国で培った技術をアジアに向け、さらにアジアで実現したノウハウをアフリカや中南米等の新興市場へ転用するようなアプローチも考えられる。また、事業機能の前線化やバリューチェーンの組み換えに際しては、経営資源の分散、統制の維持、事業状況把握、間接部門コストの抑制のため経営基盤の強化も必要となる。

このような事業ポートフォリオの強化や経営基盤の強化は、環境変化も念頭において進める必要がある。例えば過去の東南アジア通貨危機では、タイ経済の縮小が他国へも波及し、利益の減少の他、現地資産の減少、資金調達難をもたらした。経済は変動するものであるため、常にこのようなダウンサイドのことも念頭において、速やかに手を打てるようにしておく必要がある。また、規制変更の一例としては、BEPS（Base Erosion and Profit Shifting：税源侵食と利益移転）がある。BEPSは、極端な税負担軽減策を阻止し、適正な課税を確保する国際的な取り組みであるが、移転価格文書化といったコンプライアンス対応だけではなく、税負担の再考による商流見直しや新しい事業スキームの構築など、CFO機能のその他の領域にも影響があるため、これを機会にCFO機能のあり方を検討することができる。

(3) CFO機能強化のポイント

CFOの機能は、「攻め」と「守り」から成る、4つの役割に集約できる。

以下、具体的な役割とアジアにおける課題解決に向けた機能強化のポイントについて紹介する。

① Strategist（攻めの役割）

Strategistとは、「事業及び企画戦略の立案をサポートする役割」である。

グローバル経済においては、欧州、米国、中国等、大規模経済単位の変化が、各国経済や企業活動に多大な影響を与える可能性がある。この多大な影響を防ぐために、大規模経済単位と各国経済の因果関係を分析するとともに、物価・為替・製品需要・株式市場等における経済変動シナリオを策定し、企業業績に与える影響を予測分析することが重要である。

また、経済変動シナリオは実績と乖離する可能性を考慮し、最適なポートフォリオが校正されるような投資基準・投資管理ルールを整備することが必要である。

投資スキームを検討する際には、レポートライン

と資本構成を切り離して考え、資本構成は極力、税財務観点を優先し、法人格を集約してむやみに増やさないことが、後の事業再編に対する柔軟性を維持したり、間接コストを抑制する上で重要である。

また、Strategistの役割を果たすためには、人材が重要になってくる。ファイナンス人材全員を戦略要員とすることは現実的ではなく、役割を明確にした上で、この層をグローバル全体の観点に立って選抜・育成していくべきである。

② Catalyst (攻めの役割)

Catalystとは、「戦略目標の達成に向けた活動を行う役割」である。

経済グローバル化における企業成長局面において、事業機能を現地に置く前線化が増加している。この前線化する事業の実態を把握するため、コーポレート機能も前線と本社をつなぐといったような強化が必要になる。

そして、地域のニーズを汲み取りながら勝てる商品を生み出すためには、グローバルと連携した地域におけるプロダクトマネジャーを配置する必要がある。CFO機能としてはグローバルのプロダクトマネジャーと地域のプロダクトマネジャーが共通認識を持ってバリューチェーンをマネジメントできるよう、例えばプロダクトライフサイクルの収益計画を管理可能にする必要がある。

また、現在、アジアの成長の源泉となっている都市や、都市と都市をつなぐゾーンにフォーカスした計数管理ができるようにすることも必要である。

③ Steward (守りの役割)

Stewardとは、「有形無形の資産を守り、維持するための活動を行う役割」である。

グローバル事業展開において前線化が進む中で、本社が統制を維持するためには、グループポリシーだけでなく、それを運用するための仕組みも整備することが必要である。

現地では本社からの方針が下りてきても、経営資源の制約などから、実行を担保することに四苦八苦している。そのような状況の中、現地法人のマンパワーによる努力に任せたり、仕組みの構築を任せたりすることは実効性が乏しく、むしろ本社が現地の実態をより把握している地域統括と連携し、仕組みを主体的に展開していくべきである。

まだ仕組みを入れる段階にはない、という声を聞くこともあるが、十分なスキルある人材を獲得、維持しにくいアジアの実態を考慮した場合に、現地に任せる、仕組みの確立よりも人の育成に走ることは砂上の楼閣を作るようなものだと考える。

④ Operator (守りの役割)

Operatorとは、「正確かつ効率的な会計処理のた

めの活動を行う役割」である。

アジアにおいて事業成長を掲げる企業は多いが、それを可能にするためには、事業拠点の早期立ち上げや買収会社の早期統合支援、グループ経営の安定運営が必要である。そのために、共通機能について経営プラットフォーム化することが有効である。

経営プラットフォームの一例として、SSC（シェアードサービスセンター）がある。これは共通化できる機能を標準化し集約するもので、コスト削減のみならず、事業拡大に際しての業務基盤の提供、共通トレーニング・キャリア機会拡大による人材育成、スケールを生かした人材流動への耐性強化（リスクマネジメント）、ベストプラクティスの採用による業務品質・効率の向上が期待できる。

アジア地域において、国をまたがったシェアードサービスの構築も外資系企業においては一般的であり、また、日系企業の取り組みも加速している。業務の標準化やオフショアリング業務モデルの確立、多言語対応など考慮すべき点は多いが、実現している企業は統合されたストラクチャーのもとで、規程の統一、科目の統一、統一システムの導入など、グループとしての改善を推進している。

グローバルと一言で言っても、その中には特性の異なる経済圏がある。その経済圏におけるビジネスを成功させるためには、グローバルのCFO機能の上に、地域としての特徴に適応したCFO機能を構築する必要がある。また、グローバル最適の観点に立った場合に、アジアの特性を生かして、アジアCFO機能がその他の地域に貢献していくことも考えていくべきである。そしてこのようなグローバル最適の観点に立った場合に、アジアの機能構築に関して、アジアの統括のみに任せておくというスタンスでは実現は難しく、一つのコーポレートファンクションとして本社と地域統括が連携して進めるべきである。

そして、本社と地域統括が連携するためには、環境の見通し、戦略、外部のベストプラクティスなどの情報を共有しつつ、共通の現状認識と将来ビジョンを描き、それぞれのアクションプランについて合意しながら進める必要がある。

日々環境が変化するグローバル経済の中で、アジア事業展開を成功させるために、グループ一体となってアジアCFO機能を強化していくことに期待したい。

4. Breakoutセッション⑥—フィリピン経済の現在と将来の可能性

当セッションでは、「Asia's Next Tiger?」という副題が掲げられ、フィリピンの潜在的成長能力及び今後の展望が紹介された。

(1) 経済動向と産業政策

■ 経済動向

フィリピン経済は、過去10年において年率10%を超える高いGDP成長率を達成し、今後も拡大が見込まれている。経済成長は強い民間消費により支えられている一方、輸出入・投資への依存度はASEAN諸国と比較して相対的に低い。産業別では、商業や金融等の第三次産業の割合が大きく、第三次産業が経済成長を牽引しているといえる。

フィリピンの輸出入取引の構成比はいずれも機械、輸送機器が大きな割合を占めている。フィリピン経済において輸出入への依存度は低いものの、ここ数年で輸出入の取引国が変化している。輸出については、日本や中国等の東アジアへの輸出割合が拡大傾向にある一方で、アメリカへの輸出割合は大きく低下してきている。輸入については、中国からの輸入割合が急速に拡大傾向にある一方で、日本及びアメリカからの輸入割合は低下している。近年では、フィリピンのビジネスパートナーとして中国が台頭してきている。

また、フィリピンの人口は増加傾向にあり、それに応じて出稼ぎ労働者も増加しているため、海外就労者からの海外送金で経常移転収支は黒字となっている。

■ 産業政策

① OFW（出稼ぎ労働者）の所得向上・多角化

海外でのホスピタリティサービス需要等によるOFWの収益向上、労働場所の多角化により、フィリピンへの海外送金は拡大している。今後フィリピンへの海外送金の増加が継続するかについては、グローバルでのホスピタリティサービス需要が継続して増加するか、もしくは対象国での失業率問題が悪化することによる規制強化によってOFWの事業機会が減少するかにかかっており、留意が必要である。

② 労働集約型製造業の集積

アキノ政権以降、政治的に安定したこともあり、改めて低賃金労働力が注目されている。中国をはじめ、タイ、マレーシアなどの周辺国における賃金上昇による影響もあり、労働集約型製造業の企業は、生産拠点として検討することも一考である。

③ ガス田開発成功によるガス産出国化

フィリピン国内での天然資源ガスの埋蔵が確認され、資源採掘が進められている。これにより、燃料輸入の削減につながっている。今後は更に、天然ガス資源の採掘が進められ、資源国化する予定であるが、資源採掘には中国や国内ムスリムとの関係構築という課題がある。

(2) 外国投資の現状

フィリピンへの進出形態は、フィリピン会社法、オムニバス投資法等により、主に①企業（会社・子会社）、②支店、③駐在員事務所、④地域の拠点本部（RHQ）、⑤地域統括本部の5つが認められている。

■ 会社設立

会社設立にあたっては、全ての法人がSEC（証券取引委員会）とBIR（内国歳入庁）に登録する必要があり、さらにほとんどの企業は地方自治体への届出も必要となる。

会社設立の際に、BOI（投資委員会）かPEZA（フィリピン経済区庁）のいずれかに登録することで、一定のインセンティブが付与される。

■ BOI（投資委員会）とPEZA（フィリピン経済区庁）

BOIとPEZAの主な違いは下記のとおりである。

BOI：毎年、優先投資計画を発行する。

PEZA：国中に様々輸出加工区（ECOZONE）を設定する。

BOIとPEZAとのいずれにおいても設立当初の免税期間に差はないが、免税期間後は、BOI登録企業は課税所得の30%が課税されるのに対し、PEZA登録企業は売上総利益の5%が課税される点で異なる。また、BOIは会社の設置場所を自由に選択できるのに対し、PEZAは工業団地又はPEZA認定ビルに限定される。

(3) 税制

フィリピンの主な税制は下記のとおりである。

法人税	業種、企業形態の違い等で税率は異なるものの、原則的に30%のフラットレートで、2%の外形標準課税制度がある。例外的な業種として、病院や航空会社等の特定の業種がある。また、外資企業によるフィリピンでの事業活動については優遇税制が設けられている。四半期ごとの申告・納税制度を採用しており、課税年度末から4ヵ月後の月の15日までに提出・納税する必要がある。 その他、過小資本申告制度はないが、留保金課税制度がある。
個人所得税	累進課税制度を採用しているが、ほとんどの日本人駐在員は32%の税率が課される。税率は所得金額に応じて5%から32%である。 課税は暦年基準で、課税年度の翌年4月15日までに申告書を提出・納税する。
VAT（付加価値税）	税率は原則12%であるが、輸出売上、外貨建ての非居住者ならびにPEZA/BOI向け販売、国際法や契約の下で免除されている個人又は団体、免税取引は0%の付加価値税率が適用される。 主な課税対象取引は、商品/資産の販売又は交換、サービス提供、資産のリース、商品輸入である。 申告は月次で行い、納付がない場合でも申告は必要となる。
移転価格税制	2013年1月23日に発行された移転価格（TP）のガイドラインは、経済協力開発機構（OECD）のガイドラインに従って、文書化されている。 移転価格税制は国際間の取引及び国内取引の両方で適用される。 移転価格税制には①独立価格比準法、②再販売価格基準法、③原価基準法、④利益分割法、⑤取引単位営業利益率法があり、最も信頼できる結果を生み出す用法が利用される。

以上に見るように、フィリピンにはまだ経済成長余地が多く、アジア地域において次世代のターゲット市場となる可能性がある。

以 上

この記事に対するお問い合わせ先
有限責任監査法人トーマツ アジアビジネスサポートグループ（ABSG）
e-mail : jpabsg@tohmatu.co.jp