

# グローバル競争に求められる ビジネス基盤のモデルチェンジ

## はじめに

近年、業種、業界や事業規模の大小に関わらず、日系企業はグローバル市場を主戦場とせざるを得ない状況に直面している。しかし、競争の場が急速にグローバルにシフトしていく一方で、日系企業のビジネス基盤は、未だにグローバル仕様にモデルチェンジできていないのが実情である。デロイトトーマツコンサルティング(DTC)はこのビジネス基盤の優劣の差が、日系企業と欧米グローバル企業の収益性・競争力の差につながっていると考えている。本コラムでは、全2章に亘り、今後のグローバル市場で確実に勝ち抜くために必要なビジネス基盤のあり方について紹介していく。

## 【第1章】日系企業におけるグローバル展開上の課題

### 日系企業にとって当たり前となった海外展開

バブル崩壊以降長引く国内景気低迷、少子高齢化による内需縮小、更には折からの円高という外部環境変化もあり、多くの日系企業は海外市場に成長機会を求めざるを得ない状況にある。このことは数値にも現れており、海外売上高比率を業種別に見ると、代表的な輸出産業である輸送用機器業においては、2002年の33%から2009年には45%と約半分を海外売上高が占めるに至っている。また同じく輸出産業である電気機器業においてもその比率は、37%から42%へと上昇してきている。更に、これまでは内需型業種と捉えられてきた小売業もその比率は13%から24%にとほぼ倍増している。このように日系企業は、業種を問わず主戦場を海外に移してきていることがわかる。

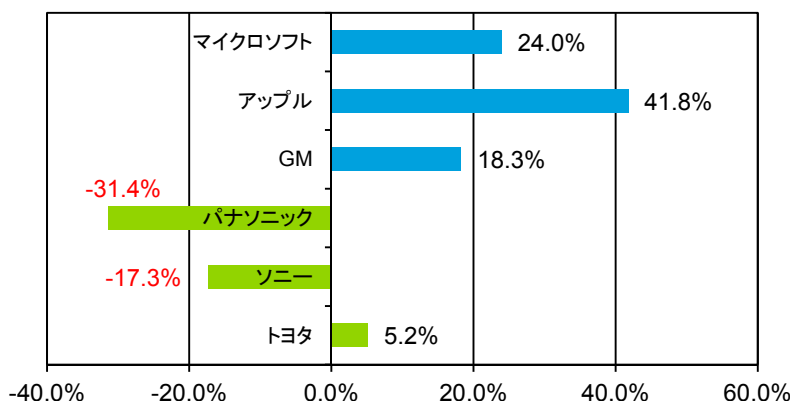
また、日系企業は組織体制面でもその様相を変化させてきている。これまでの日系企業は、輸出や新興国の安価な人件費を活用する生産機能を中心に海外展開を進めてきた。そのため、現地法人の主要機能は生産機能に限定されることが一般的であった。しかし近年、BRICsやNEXT11など新興国自体も市場としての重要性が高まったことで、単に日本仕様の製品を生産、販売するのではなく現地ニーズや生活習慣にマッチした製品開発を行う必要性が顕著になり、研究開発機能やマーケティング機能を現地法人に持たせる動きが活発化している。また、アジア地域を本社直轄から現場での地域統制へ移行させることを目的とする、地域の現地法人を統括するRHQ (Regional Headquarter: 地域統括会社)を設置することで、従来までの日本と米国、欧州の三極にアジアを加えた四極体制を採る日系企業が増加している。例えば本田技研はタイに、アジア太平洋地域の事業・生産・研究開発の全てにおいてセンター機能を有するRHQを設置している。ここではアジア太平洋地域におけるオペレーションの統括機能に加え、アジア太平洋地域の量産工場を統括するマザー工場としての機能、研究開発のセンター機能などを保有している。他にもキリンホールディングスやサントリーホールディングスが揃って2011年にシンガポールにRHQを設置、イオンも今春にマレーシアに統括機能をもったASEAN本社を設置するなど、多様な機能を現地法人に持たせる動きが活発化している。

このように日系企業は単に業績面でグローバル化をしているだけではなく、組織体制面から見てもグローバル化が進んでいる状況であり、一見順調にグローバル対応が進んでいるように見える。

## 大きく見劣りする日系企業のROE

このように、日系企業のグローバル化は以前と比較すれば、新たなステージに入りつつあるが、本当に主要なグローバルで伍することができるのであろうか。今回グローバル企業との比較評価をするにあたり、グローバルベースでの株主目線という観点でROE(株主資本利益率)により比較を実施した。直近期における日米の代表的な企業で比較してみると、トヨタのROEは5.2%、ソニーが-17.3%、パナソニックが-31.4%と、電機2社はともに赤字が響き二桁のマイナスとなっている。一方で米国のGMは18.3%、アップルは41.8%、マイクロソフトは24%となっている(図1)。

図1: 日米主要企業のROE比較



※ROE=直近12ヶ月の純利益/5四半期平均株主資本

※米国企業は2012年9月末時点、日系企業は6月末時点で算出

個別企業ではなく全体として見た場合であっても、日系企業の平均が5%程度であるのに比し、欧米企業は10%を超えており、総じて日系企業は欧米のグローバルに比べ大きく見劣りしている。あくまでもROEは企業を評価する際の一つの指標でしかないが、日系企業と欧米グローバルとの間にある収益性や効率性の格差を如実にあらわしていると言えよう。

## 日系企業におけるグローバル展開上の課題

これまで、グローバルネットワークであるデロイトでは数多くの日系企業の海外展開支援を行っているが、それら日系企業では以下のような課題に直面しているケースが多い(図2)。加えて、これらの課題解決に際し、各部門・担当者が個別に課題解決に当たっていることから、結果として個別最適に陥り、全体最適となっていないケースが経験上非常に多く見受けられる。デロイトでは、これらの課題に対して適切なアプローチが取られていないことが、先に述べた海外展開における収益性、効率性の低さの原因となっていると考えている。

図2: 日系企業におけるグローバル展開上の課題

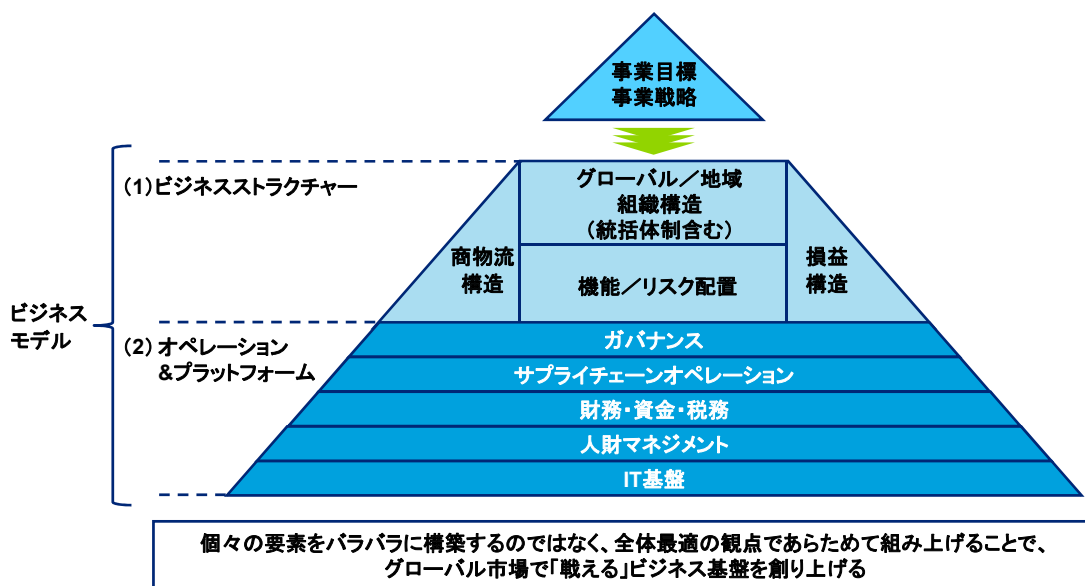
日系企業におけるグローバル展開上の課題	
1	海外企業をM&Aで取得したが、現地の自社オペレーションとの統合が十分に進んでいない
2	事業部門が個々に海外進出するなどの結果、同一地域内の現地法人間で機能の無駄な重複が発生している
3	各拠点への機能配置が、グローバル/リージョンの税務最適に結びついていない(税務最適の検討経験がない)
4	過去の歴史やM&A等から、拠点間の商物流が複雑化している(本社側で商流を把握しきれない)
5	市場拡大に組織/体制が追い付かず、リージョンの取り纏め機能がない or あるものの取り纏めきれない
6	組織上、機能軸と事業軸が並列/混在しており、地域損益の責任所在が曖昧である
7	定常的に余剰金を抱えている拠点と、多額の借入金がある拠点の間で資金融通ができていない
8	為替リスクや移転価格リスク等のリスクマネジメントが十分に機能していない
9	ローカル人材のマネジメント層において、人的リソース不足が生じている
10	ITインフラが各拠点で統一されておらず、情報の伝達・とりまとめだけに多大な時間・手間を要する

## グローバル市場での競争で勝ち抜くための考え方(BMO: Business Model Optimization)

デロイトでは、日系企業に限らず、企業がグローバル市場での競争に勝ち抜くための考え方として、BMO(Business Model Optimization)という考え方を提唱している。

BMOとは、地域単位での事業目標／戦略に最適な形で、「ビジネスモデル」、即ち(1)グローバルな拠点機能配置や商物流構造等から成る「ビジネスストラクチャー」と、(2)各地域の経営・オペレーションを支える「オペレーション&プラットフォーム」を整備すること(図3)で、グローバル競争にふさわしいビジネス基盤にモデルチェンジする考え方である。今後日系企業がグローバル市場において欧米のグローバル企業に伍する収益性や効率性を勝ち取るためには、これらの個々の要素を個別に構築するのではなく、全体最適の観点であらためてビジネスストラクチャーを組み上げることが重要と考えている。

図3: BMO(Business Model Optimization)の概念



第2章では、ビジネスストラクチャーを設計する際の観点や、オペレーション&プラットフォームを見直す際の留意点など、BMOを検討していく上でのポイントを提示すると共に、実際にBMOに取り組んでいる企業の事例の紹介を通じて、具体的な取り組みの進め方や成果などについて紹介する。

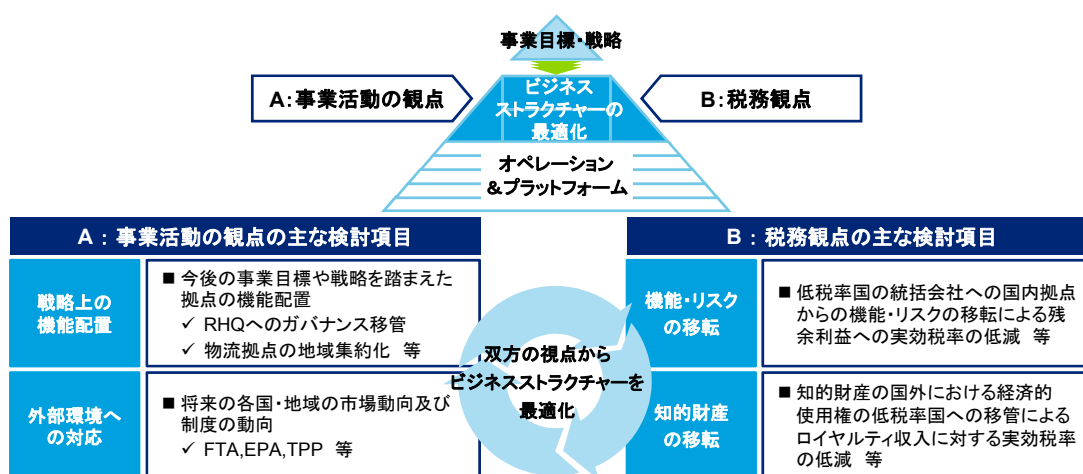
# 【第2章】グローバル企業に相応しいビジネス基盤とは 〔事例研究～DTCの考え方〕

## ビジネスストラクチャー検討における2つの観点

前章にてBMOを検討する上では、(1)地域単位で拠点機能配置や商物流構造等から成る「ビジネスストラクチャー」を全体最適の観点から設計した後、(2)各地域の経営・オペレーションを支える「オペレーション&プラットフォーム」をグローバル競争にふさわしいビジネス基盤としてモデルチェンジしていく必要性を紹介した。

特にビジネスストラクチャーの検討においては、A:事業活動最適化の観点と、B:税務最適化の観点、の双方から最適化を図ることが最も重要だと考えている(図4)。

図4:ビジネスストラクチャー検討の基本的な観点



## 事業最適化の観点

昨今の日系企業における事業活動最適化のトピックスとしては、生産地から消費地に変遷するアジア地域における「戦略上の機能配置」と、TPPをはじめとした各国間の経済連携の動向を踏まえた「外部環境への対応」が挙げられる。

### 戦略上の機能配置例: アジアへの機能移管

日系企業はこれまで、アジアをコスト削減を目的とした生産拠点として捉えてきたが、各国の経済成長もあり、生産拠点や労働供給地としてだけでなく市場としても魅力的なものとなってきている。このような環境への積極的対応として、日系企業は新興国市場における事業統括やオペレーション支援を行うためにRHQ (Regional Headquarter: 地域統括会社) を設立することで日本本国から現地へガバナンス機能を移管するケースが増加してきている。第1章で紹介したようにこのような動きは製造業だけでなく、内需型産業においても見受けられるようになってきており(シンガポールや香港等でのRHQ設立)、この動きが加速していることの証左と言える。

### 外部環境への対応例: 経済連携への対応

日本国内では、TPP (Trans-Pacific Partnership: 環太平洋戦略的経済連携協定) がメディアへの露出の多さから経済連携として認識されているが、日中韓にオーストラリア、ニュージーランド、インド、ASEANを加えたRCEP (Regional Comprehensive Economic Partnership: 東アジア地域包括経済連携) 交渉の動向にも注意を払うべきであろう。RCEPが実現すれば世界全体の約半分の人口にあたる約34億人、GDPで世界全体の3割を占める約20兆ドルの広域経済圏となり、アジア・太平洋地域内におけるヒト・モノ・カネの移動が活性化されることが期待される。また自国の動向に加え他国同士の経済連携の動向について把握することも必要である。2012年3月に発行された米韓FTA (Free Trade Agreement: 自由貿易協定) を利用し、トヨタやホンダは米国産の車種を関税が優遇される韓国に輸出し売上を伸ばしている。このように今後のビジネスストラクチャー検討にあたっては、日本の動向だけでなく、近隣諸国同士の経済連携交渉の動向にも注目が必要となる。

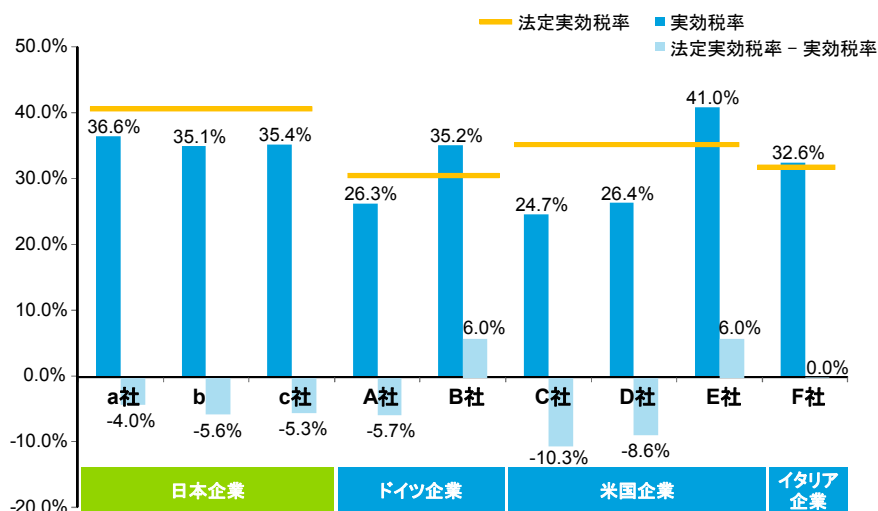
## 税務最適化の観点

図5は、グローバル展開を行っているある消費財を取り扱う日系企業と欧米企業の直近5年間の平均実効税率\*1を比較したグラフであり、実効税率に加えて各企業の所在国の法定実効税率\*2と実効税率の差異について直近5年間の平均値で示している。これはあくまで一例であるが、このように多くの業界において欧米企業は日系企業に比べて実効税率が低くなる会社が多く、更には法定実効税率よりも10%前後も税率を下げている企業があることが分かる。

\*1 実効税率: 各会社または連結子会社が所在する国または地域の法律で定められている税率

\*2 法定実効税率: 現実の納税者が負担する税額の課税標準に対する割合

図5: 直近5年間の平均実効税率差異(実効税率/法定実効税率の差異)

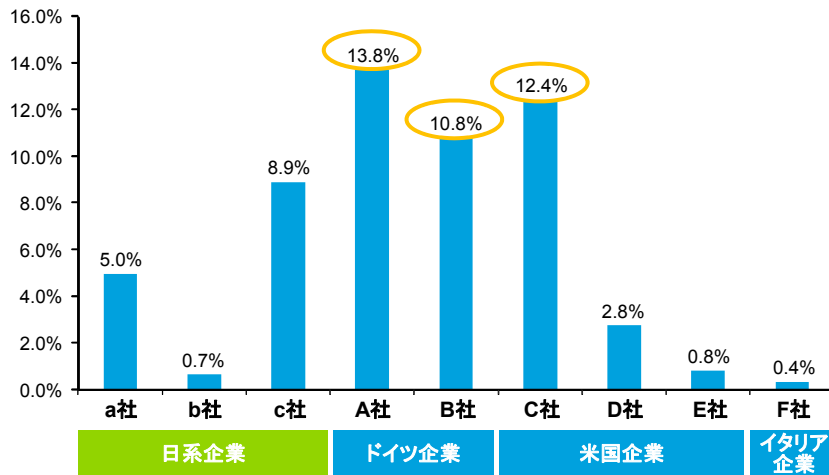


出所: 各社有価証券報告書、または、BUSINESS REPORT等の公表データ

脚注: 過年度に係る法人税等の支払い/還付による影響は控除している

図6は各社の連結実効税率の低減に在外子会社の税率が寄与した分を表したグラフとなる。これを見ると欧米各社の税率が10%前後の数値になっているのに対し日系企業は5%以下に留まっている。これは、低税率国にある子会社に価値創出の機能やリスクを移管することで、その所得を低税率国で得られるビジネスストラクチャーにしていると考えられ、欧米企業ではそういった取組みを積極的に実施している可能性が高い。この事例の場合、仮に日系企業が欧米企業並みに在外子会社寄与分を高めることができれば年間数億円の純利益の増加を見込むことができることとなる。多くの日系企業では事業活動最適化の観点は事業部門、税務最適化の観点は管理部門が個別に検討を進めるケースが非常に多いが、このような事例を見れば効果の最大化を図る上では、会社全体での部門横断的な検討が必要ということが認識できるのではないだろうか。尚、この実効税率に対する在外子会社の税率寄与分の内訳については各社の有価証券報告書に掲載されている。内訳には試験研究費等の税額控除寄与分も掲載されているので是非競合他社との比較に活用してもらいたい。

図6: 直近5年間の平均在外子会社税率差異寄与分



出所: 在外子会社税率差異寄与分については会社が有価証券報告書  
または、BUSINESS REPORT等で開示しているデータを使用

代表的なビジネスストラクチャーの類型

BMOでは多くの場合、低税率国にあるRHQを活用したビジネスストラクチャーがオプションの1つとなる。当然RHQがシェアードサービス等の統括サービスを提供するケースに比べ、商流への関与やIP (Intellectual Property: 知的財産) ライセンスの管轄等まで実施するケースは、RHQの機能・リスクが高まるため、見合いとしてのRHQ所得が増加することとなり、結果低税率国における所得の割合が増加することで税率低減効果が期待できる。一方でRHQが持つ機能が増加するほど「大きな本社」化も進むため、目標とする統括会社像をあらかじめ詳細検討することが重要となる(図7)。

図7: 地域統括会社活用時のビジネスストラクチャーの代表的類型

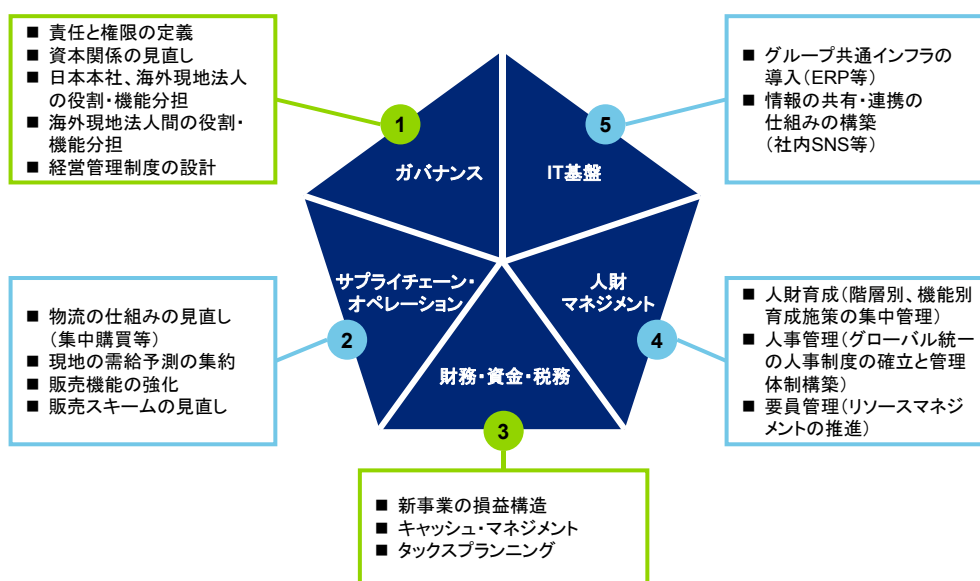
統括レベル	基礎	高度	
財務・税務	<ul style="list-style-type: none"> <li>配当によるコストの回収</li> <li>配当を含むキャッシュマネジメントの可能性</li> <li>配当還流による税効果</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>配当及び商流によるコスト回収</li> <li>統括会社に残余利益集中</li> <li>低税率国に統括会社を設置することによる税効果の最大化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>配当及び商流 (IPライセンス含む) によるコスト回収</li> <li>統括会社に残余利益集中</li> <li>低税率国に統括会社を設置することによる税効果の最大化</li> </ul>
ガバナンス (意思決定・権限)	<ul style="list-style-type: none"> <li>強い(親会社の位置づけ)</li> <li>株主としての権限行使</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>強い(親会社+商流管轄)</li> <li>株主+プリンシパル(機能・リスクの帰属先)としての権限行使</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>強い(親会社+商流・IP管轄)</li> <li>株主+プリンシパル(機能・リスクの帰属先)としての権限行使</li> </ul>
機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>間接機能全般</li> <li>一部実務機能の集約化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>間接機能+直接機能(大きな本社)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>間接機能+直接機能(大きな本社)</li> </ul>

## オペレーション&プラットフォームとその検討事項

前述の通り、BMOはビジネスストラクチャーを策定した上で各地域、各国における具体的なオペレーション&プラットフォームを検討していくことになるが、オペレーション&プラットフォームの構成要素とその検討事項は図8のようにまとめられる。当該検討においても、大きく2つのステップで実現していく必要がある。第1ステップとして(1)ガバナンス、(3)財務・資金・税務に焦点を絞り、税効果を実現する。次に第2ステップで(2)サプライチェーン・オペレーション、(4)人財マネジメント、(5)IT基盤まで含めた見直しに取り組み、より税効果を大きくしていく。このステップを踏むことで取引構造への影響を最小化できる範囲から効果を実現することが可能となる。

アジアにおいては、市場の均一化が進んでおらず、各国で市場特性が異なることから、EUのように一つの経済圏といった発想での地域マネジメント形態がそぐわない。そのため事業が一定規模になると、より現場に近い場所でのガバナンスが必要になる傾向が高い。このようにオペレーション&プラットフォームの検討においては、各検討事項を各地域、各国の事情に配慮した形で検討することが必要となる。

図8:オペレーション&プラットフォームとその検討事項



## おわりに

全2章にわたり、BMOの紹介を通じて日系企業が真のグローバル企業として欧米企業と伍していくためのビジネス基盤のモデルチェンジの必要性を述べてきた。筆者はこれまで欧米企業との比較を中心に日系企業の課題を取り上げてきたが、実際には欧米企業だけではなく、韓国や台湾をはじめとした新興国との競争においても苦戦を強いられている業界が増えてきている。より激しさを増すグローバル競争下において、日系企業が“したたか”に戦うための参考になれば幸いである。

## 著者

デロイトトーマツ コンサルティング マネジャー 大橋 正朋、シニアコンサルタント 檀野 正博

## デロイト トーマツ コンサルティング株式会社

グロースエンタープライズサービス

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601

E-mail [dtc\\_ges@tohmatsumatsu.co.jp](mailto:dtc_ges@tohmatsumatsu.co.jp)

[www.tohmatsumatsu.com/dtc](http://www.tohmatsumatsu.com/dtc)

デロイト トーマツ コンサルティング (DTC)は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるDeloitte (デロイト)のメンバーで、有限責任監査法人トーマツのグループ会社です。DTCはデロイトの一員として日本におけるコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびトーマツグループで有する監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザリーの総合力と国際力を活かし、日本国内のみならず海外においても、企業経営におけるあらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆる業界に対応したサービスで、戦略立案からその導入・実現に至るまでを一貫して支援する、マネジメントコンサルティングファームです。1,400名規模のコンサルタントが、国内では東京・名古屋・大阪・福岡を拠点に活動し、海外ではデロイトの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

Deloitte (デロイト)は監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスをさまざまな業種にわたる上場・非上場クライアントに提供しています。全世界150か国を超えるメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約200,000名におよぶ人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte (デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数を含みます。デロイト トウシュ トーマツ リミテッドおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。その法的な構成についての詳細は[www.tohmatsumatsu.com/deloitte/](http://www.tohmatsumatsu.com/deloitte/)をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。