

# 地域統括本部の諸形態と各形態の利点と問題点 － 欧州における事例からの考察 －

東 良 徳 一

## Categorizing Forms of Regional Headquarters and Analizing Benefits and Issues Affecting the Choice of Forms of the Headquarters － A Study from the Cases in Europe －

HIGASHIRA Tokuichi

### 目 次

1. はじめに
2. 地域統括本部の形態
3. 地域統括本部の各形態の利点と問題点
4. 終わりに

### Abstract

Multinational companies have been establishing regional headquarters like as North-American Headquarters, European Headquarters and (East) Asian Headquarters from a various reasons and purposes. Due to various reasons, we can see various forms and types of regional headquarters. Based on my 23 years experiences as business consultant to Japanese companies who have been investing into Europe and who have already started business in Europe, in this paper I am trying to categorize forms of regional headquarters mainly from capital structure. Through this work, I could identify benefits and issues of each form which affected the choice of forms of the headquarters. In addition to categorizing the forms of headquarters from capital structure, I show here some other possible way of categorizing like as how to manage to get working expenses of the headquarters.

**キーワード**：地域統括本部，横置き型統括本部，縦置き型統括本部，本支店型の統括方式，事業部制，移転価格税制

**Keywords**：Regional Headquarters, Flat-type Headquarters, Vertical-type Headquarters, Cross-border Home-office-type Headquarters, Divisionalized Organization, Transfer Price

## 1. はじめに

企業はそれぞれ様々な理由や目的から自国以外の国に拠点を展開していく。この国外での拠点展開の過程で、経営効率などの観点から、世界を例えば北米・欧州・(東)アジアという三極に分け、それぞれの地域を統括する本部を当該地域のどこかに設置する企業が多く見られる。地理的およびタイムゾーンから多極分割管理の必要性が出てくるからであるが、各地域の民族や文化の違いからもこのような管理が有効という企業もある。

日本企業の地域統括本部を考えると、東アジアは日本に近いから、さらには日本企業の多くは東アジアを生産拠点としてしか位置付けていないから、開発・生産・販売・流通・財務などの多くの機能の調整・統括は日本の本社(親会社)が行い、現地に統括本部を設置している事例は極めて少ない。東アジアに統括本部を持っている場合でも、それはあくまでも財務や流通などの機能に特化したものである。

また、米国は多くの州から成り立っているが、あくまでも一つの国であり、たとえカナダとメキシコをその経済文化圏に含めたとしても、ただか3つの国から成り立っているだけである。北米に多くの子会社を持ち、これらを統括する地域統括本部を設立している企業も多いが、基本的には一つの国の中での管理体制に近いことから、日本国内の子会社の管理方法と大きな差はないと考えられる。

一方、欧州においてビジネスを展開するに当たっては、EUと言う統一市場だけをとってみても27の国から成り立っており、まだEUに加盟していないロシアやトルコや旧ソビエト連邦諸国およびバルカン諸国などもあり、極めて複雑な法律・税制・文化の組み合わせを考えなければならない。このことから、地域統括本部を使った企業の管理体制を調査・研究するにあたっては、欧州での事例を分析することが必要と考えるものである。

地域統括本部については、森樹男による1995年と1997年の2回のアンケート調査を含む詳細な研究があるが<sup>1</sup>、このアンケートの中に地域統括本部に「成果があった」と答えた企業と「成果がなかった」と答えた企業のそれぞれの理由の回答分析がある<sup>2</sup>。この成果の有無の理由をさらに明確なものとし、今後の地域統括本部を設立する企業に役立ててもらうための第一段階として、欧州で23年にわたり日本企業の事業展開のコンサルテーションをしてきた筆者の経験を元に、欧州における日本企業の地域統括本部についてその諸形態を分類するとともに、それぞれの形態ごとの利点と問題点を明らかにしようとするのがこの小稿の目指すところである。

---

<sup>1</sup> 森樹男 (2003)

<sup>2</sup> 森樹男 (2003), 125-141頁

## 2. 地域統括本部の形態

日本の会社の場合、事業部制やカンパニー制の下に日本国内で事業展開して成功してきていることから、海外展開も事業部毎、カンパニー毎に行われてきたと言う歴史がある（以下、特に区別しなければならない場合を除き、異論もあるであろうが、「事業部制」という言葉で「カンパニー制」など類似のものも含めることとする）。さらに、事業部が一から設立した子会社に加えて現地での企業買収によってグループ会社となった子会社もあり、極めて複雑な組織が一つの地域にできてしまっている場合も出てきている。典型的な例が以下のものである（図1：この例は特定の企業のものではなく、複数の企業の組織を参考に説明目的で作成したものだが、これよりは単純なものも、逆にさらに複雑なものもある）。

この組織の長所としては、買収した会社の傘下にある会社群を除いては全ての子会社が事業部に直結していることから各事業部としての意思決定の範囲では迅速かつ効率的に行われることが挙げられるであろう。しかしながら、ある地域の中のグループ会社や拠点が多くなってくると一つの地域のグループ会社が別々の指揮命令系統の下で活動することによる様々なデメリットが出てくるようになり、その地域内のグループの拠点を統括する会社・拠点を設置する企業が現れるようになる。

一口に地域内の拠点を統括すると言っても様々な方法がある。安室憲一は『本格的な地域統括本社は、当該地域に所在する子会社の株式を所有する持ち株会社を兼ねるか、あるいは親会社のプロキシ（所有権・白紙委任状）を代表しています。つまり、実質的な地

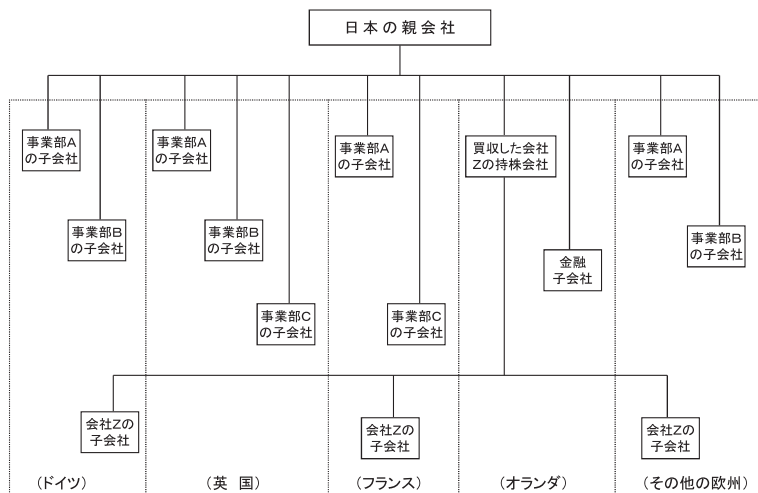


図1 事業部制の下での典型的な企業組織

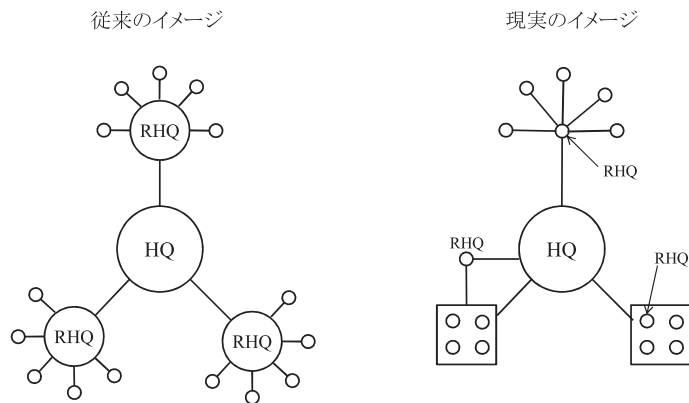
（図は実際の各種実例に基づき筆者が作成したもの）

域の「本社」ということです。(中略)したがって、地域統括本社の設立は日本の本社機能の一部を現地に移したことを意味しています。地域統括本社は「本社」としての機能を持ちますので、各国子会社の社長は統括本社の社長に直接報告することになります。(中略)各国の現地法人と地域統括本社は、利益にたいして共同責任を負うことになります。』と述べているが<sup>3</sup>、現実に「地域統括本部」と呼ばれているものには、その地域のグループ会社の全ての意思決定機能を統括する「地域本社」から、販売機能のみの統括、購買機能のみの統括、物流機能のみの統括、財務機能のみの統括、事務管理機能のみの統括、研究開発機能のみの統括に至るまでいろいろな「特定機能の統括(機能の集中)」が見られる。この小稿では、統括本部の運営資金の源泉を考えるにあたって統括本部に特別な機能を持たせるケースを考察する場合を除き、「特定機能の統括」を実現するためのグループ内の取引形態については考慮せず、資本構造による組織形態からのみ考察を加えることとする。

このように資本構造による組織形態から地域統括本部を分けると、次の3種類の統括形態が一般的なものになる。

- 1) 横置き型統括本部
- 2) 縦置き型統括本部
- 3) 本支店型統括方式

森は図2のように「地域統括本社制のイメージ」として「従来のイメージ」と「現実のイメージ」という対比を行っているが、筆者による3種類の分類は森による「現実のイメージ」の3つの異なる形態に対応するものであろう。



HQ=本社, RHQ=地域統括本社

図2 地域統括本社制のイメージ

出所：森 (1997), 234頁

<sup>3</sup> 安室憲一 (1993), 127-128頁

以下ではまず、これらの3種類の形態を説明していくことにする。

(1) 横置き型統括本部

「横置き型統括本部」とは、グループ会社の中の製造会社や販売会社などのように各種の機能を果たしている「活動会社<sup>4</sup>」に並列して統括本部を併設する形態である（図3）。「並列」とは、「活動会社」の親会社がその子会社として統括本部を設置するもので、「活動会社」と統括本部との間には直接的な資本関係はない。後述するように、既に「活動会社」が存在しており、それらの「活動会社」を統括するために統括本部を設立する場合、既存の組織（資本関係）には手を加えずに統括本部を設立できるため、この形態の統括本部がよく見られる。

現地の「活動会社」がさらに「活動会社」である子会社を持っており、統括本部が当該子会社も統括の対象としている事例もよく見られる（図4）。親会社から見て孫会社とな

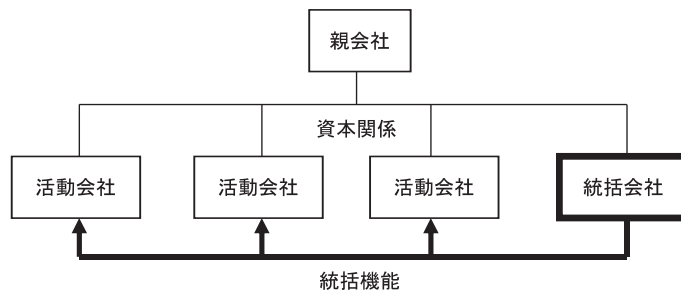


図3 横置き型統括本部

（図は実際の各種事例に基づきイメージ図として筆者が作成したもの）

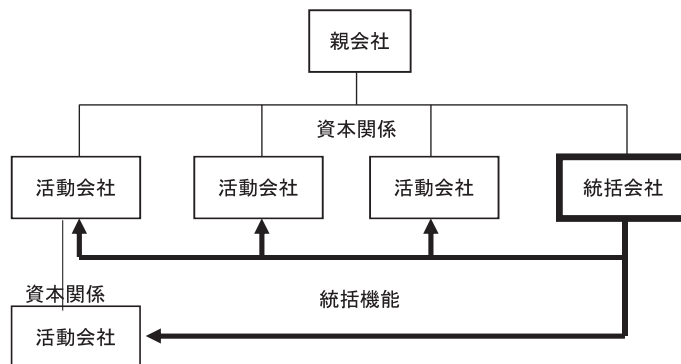


図4 横置き型統括本部（甥姪／叔父叔母形態）

（図は実際の各種事例に基づきイメージ図として筆者が作成したもの）

<sup>4</sup> この小稿では統括機能を持たず、何らかの実質的な活動を行う会社を「活動会社」ということにする。

る「活動会社」と統括会社との関係は同じ親会社を持つ関係にはないが、最終的には同じ親会社を持ち、互いには資本関係がないことから、これも横置き型統括本部の一形態とする。

また、横置き型統括本部の別の形として、親会社が現地に事務所を開設し、この現地事務所を通して当該地域のグループ会社を統括する企業もある(図5)。この形態は、資本関係から見れば親会社が直接、地域のグループ会社の「活動会社」を統括していることになるが、統括機能は現地で行われているため、「横置き型統括本部」の一形態として分類することにする。

(2) 縦置き型統括本部(持株方式)

「縦置き型統括本部」とは、グループ会社の「活動会社」へ出資する形で統括本部を設置する形態である(図6)。既に「活動会社」が親会社の子会社として設立されている場

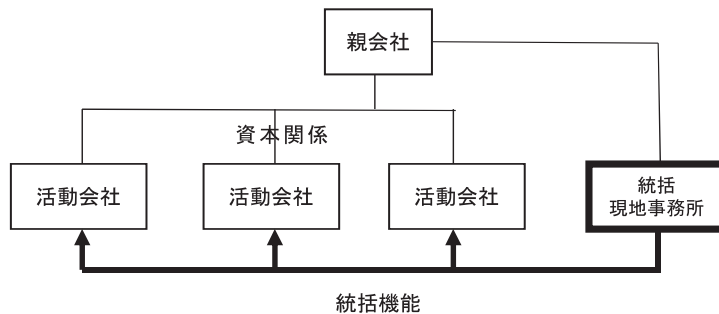


図5 横置き型統括本部(親会社の現地事務所型)

(図は実際の各種実例に基づきイメージ図として筆者が作成したもの)

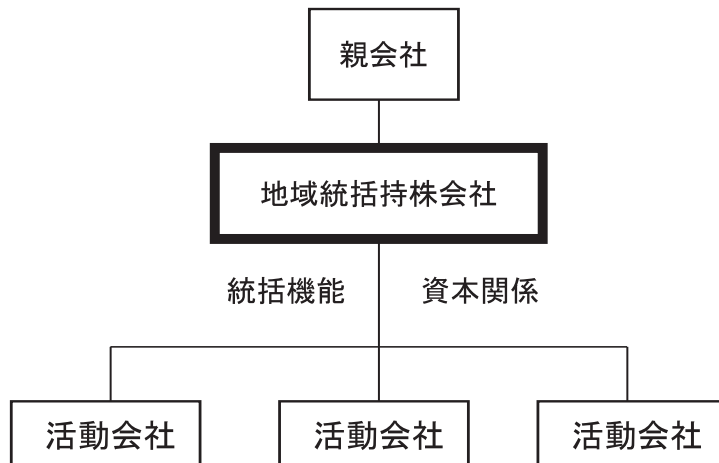


図6 縦置き型統括本部

(図は実際の各種実例に基づきイメージ図として筆者が作成したもの)

合は、いずれかの「活動会社」が統括本部になり、親会社が他の「活動会社」の持分を現物出資するなどの法務手続きを経てこの形態となる。または、親会社が既存の「活動会社」の持分を現物出資して新たに統括本部を設立する事例もある。一旦縦置き型統括本部が設立された後では、当該統括本部が出資して新たに「活動会社」を設立することは容易である。なお、当該地域へ進出するにあたって初めから統括本部を頂点としたピラミッド型の資本関係を持つ組織を作る事例は少ないが、企業グループを買収するにあたっての受け皿会社として会社を設立し、結果として当該受け皿会社が統括本部となる事例はよく見られるものである。

なお、持株機能しか持たないいわゆる「持株会社<sup>5</sup>」については、多くの場合、人すらもないペーパーカンパニーであることからこの小稿では「統括本部」には含めないこととする。

### （3）本支店型の統括方式

欧州で行う企業活動の一部をある国に設立された一つの会社で行い、別の国での活動はこの会社の支店の形で活動する形態を「本支店型の統括方式」という。各国での企業としての活動（製造や販売など）は支店形態で行い、本店は本店所在国での企業としての活動をするか否かは別にして、各国の支店の統括機能を実行する（図7）。初めから欧州の一

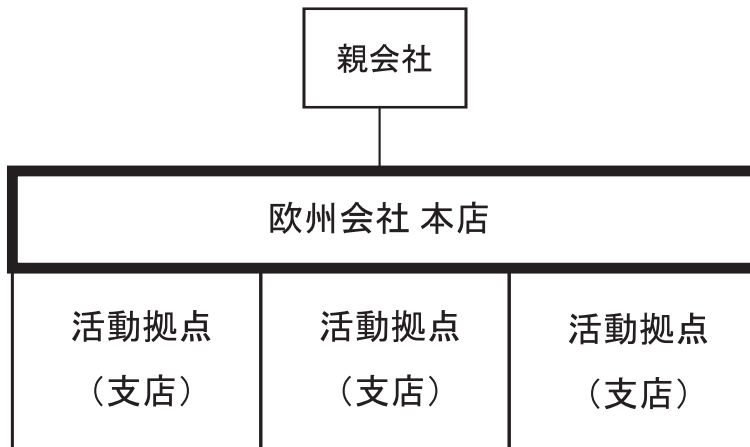


図7 本支店型の統括方式

（図は実際の各種事例に基づきイメージ図として筆者が作成したもの）

<sup>5</sup> 1980年代に税務上のメリットがあるとしてオランダなどに設立されたものが典型的なものである。実際に税務上のメリットを享受したものはあまり多かつたとは言えず、単にブームに乗って設立されたのではないかと思われるものが多かつた。

つの国にしか子会社がなく、その子会社が欧州での活動を他国に広げていく場合は、単に他国に支店を設立してだけでこの統括方式が実現するが、既にいくつかの国に子会社が存在しており、それらのうちの一つを本店とし他の子会社を支店に形態変更することによってこの統括形態を実現する場合、殆どの国の法律上、支店の設立手続きと既存の会社から新規設立された支店への営業譲渡と営業譲渡した後の会社の清算手続きが必要になる。

### 3. 地域統括本部の各形態の利点と問題点

第2章で述べたように、地域統括本部の形態を資本構造から見てみると大きく3種類に分類できる。他にも様々な形態があると思われるが、単純化すればこれら3種類のいずれかに分類できる。

なぜいくつもの形態のものが存在するのであろうか？それは、それぞれの形態に利点と問題点があるか、または利点に優劣があるためだと考えられる。問題点しかない形態であれば誰もそのような形態を選ばないであろうし、利点しかないとか利点に優劣がないならば、誰もがその形態を選ぶため、1種類の形態しか存在しないであろう。

では、これらの形態にはどのような利点と問題点があるのであろうか？この章では地域統括本部の各形態の利点と問題点の洗い出しにあたって重要と思われる以下の7項目をとりあげ、それぞれにつき検討を加えていくことにする。

- ① 組織変更の法務手続き
- ② 組織変更に伴う税金などの費用
- ③ 資本関係と統括の実効性
- ④ 統括本部の運営経費の負担者
- ⑤ 統括本部の運営経費とその負担方法を巡る税務問題
- ⑥ 「活動会社」や「活動支店」の利益の活用方法
- ⑦ 「活動会社」や「活動支店」のトップおよび各組織の従業員のモチベーション

#### (1) 組織変更の法務手続き

企業が新たにある地域に進出する場合、既存のグループ企業群を買収する場合を除き、初めから地域統括本部を設立することはない。地域統括本部は、統括の対象となる拠点(子会社や支店や出張所など)がある程度以上の数あってはじめてその必要性が出てくるからである。従って、既存のグループ企業を買収することにより当該地域に新たに進出する場



合や既に自社の複数の「活動会社」がその地域で活動している場合に地域統括本部を設立する誘因や意味が出てくるのである。特に日本のグローバル企業の場合、事業部制の下、各事業部が他の事業部と連携せずに海外に進出し、様々な無駄やリスクが見つかり、それらを解決するために地域統括本部を設立するということが多い。

地域統括本部を、新たに買収した企業群や自社の既存の「活動会社」群に並列して設立する場合（横置き型統括本部／図3, 4, 5参照）、法務手続きとしては単純に会社や現地事務所を設立するだけである。単に一つの会社（や事務所）を現金出資で設立するだけでいいのであれば、EU加盟国のように法律が整備されている諸国に設立する限りでは時間も設立に要する法務費用もさほどかかることはない。さらに、既に兄弟会社として存在する「活動会社」の一つに地域統括機能を付与する場合は、法務手続きは全く不要である。

他方、地域統括本部を縦置き型で設立する（図6参照）には以下のような方法がある。

- ① 既に兄弟会社として存在する「活動会社」の一つに地域統括機能を付与し、この地域統括本部が他の「活動会社」の持分を買取る方法
- ② ①の「活動会社」の持分の買取りに代えて、親会社が「活動会社」の持分を地域統括本部に現物出資する方法
- ③ 地域統括本部となる会社を設立後に既存の会社の持分を地域統括本部が買取る方法（事後設立または変態現物出資<sup>6</sup>）
- ④ 地域統括本部の設立にあたり、既存の「活動会社」の持分を親会社が現物出資する方法

①の方法で地域統括本部を作る場合、法務手続きとしては持分譲渡契約の作成だけであり、極めて簡単である。ところが、②や③や④の方法だと現物出資（または事後設立）という若干面倒な法務手続きが必要になる。

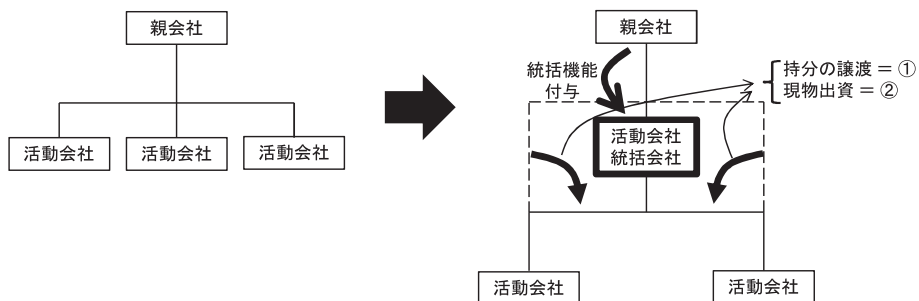


図8 縦置き型統括本部の設立方法〈1〉

（図は実際の各種事例に基づきイメージ図として筆者が作成したもの）

<sup>6</sup> 日本では会社法467条1項5号の規定に基づく契約。

本支店型の統括本部を設立するにあたっては様々な方法があるが<sup>7</sup>、次の方法が一般的である。

- ① 統括本部となる会社を新設するか、または既存の「活動会社」の一つに統括機能を付与し、他の既存の「活動会社」はその営業と営業拠点をすべて統括会社に譲渡し、空になった会社を清算する方法<sup>8</sup>
- ② 新設の統括会社または既存の「活動会社」の一つを存続会社として他の「活動会社」を吸収合併する方法<sup>9</sup>

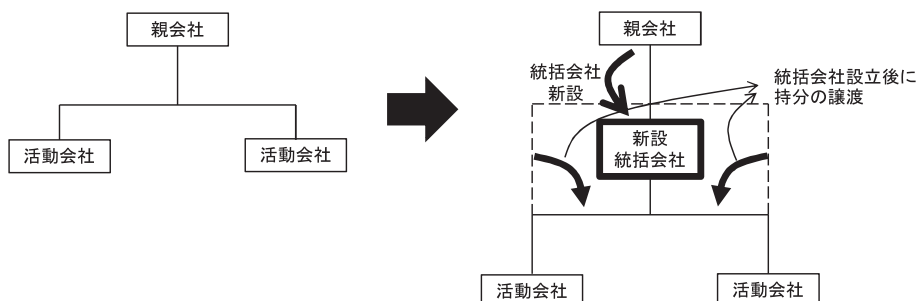


図9 縦置き型統括本部の設立方法〈2〉

(図は実際の各種実例に基づきイメージ図として筆者が作成したもの)

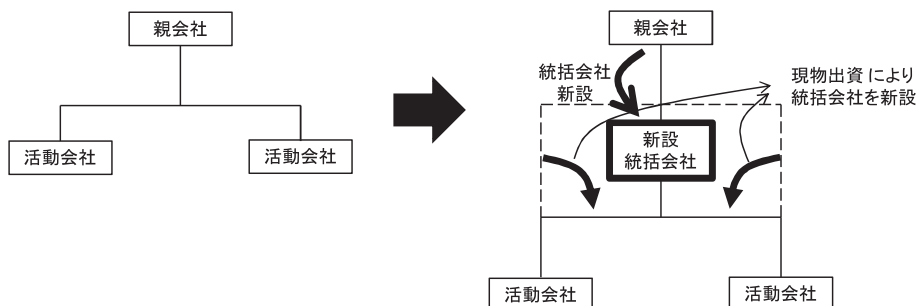


図10 縦置き型統括本部の設立方法〈3〉

(図は実際の各種実例に基づきイメージ図として筆者が作成したもの)

<sup>7</sup> 既存のドイツの会社を英国の会社の支店にするにあたり、ドイツの会社を一旦パートナーシップ（人的会社＝日本の有限責任事業組合に類似の組織）に法形態変更し、本店になる英国の会社以外のパートナーが解散することにより（英国にある出資者同士が合併してもよかったのだが、英国に合併の制度がなかったため、一方の営業を譲渡した後、その会社を解散させたもの）ドイツのパートナーシップが自動的に英国の支店になるという方法を使った例がある。

<sup>8</sup> 他の国の会社に営業と営業拠点をすべて譲渡することによって自動的に本支店関係を作ることができない場合は、まずその国に他の国の会社の支店を設立し、この支店が既存の「活動会社」の営業を買取るといった方法を探らねばならない。

<sup>9</sup> 国をまたぐ合併の法規定が存在しないことが多いことから、本支店関係の構築にあたってはこの方法が使えないことも多い。

このように、縦置き型統括本部形態（持株方式）や本支店型の地域統括本部を作ろうとすると、殆どのケースで複雑な法務手続きが必要になる。複雑な法務手続きが必要な場合、多額の法務費用がかかることになるが、法務費用そのものは地域統括本部の形態の選択そのものに影響するほどの多額なものにはならない<sup>10</sup>。

また、複雑な法務手続きがある場合、単純に一つの会社（や事務所）を設立するよりはより長い時間がかかる。ただし、時間がかかると言っても1年もかかることはなく、たとえ1年以上かかったとしても「法務手続きの時間の長さ」が地域統括本部の設立によるメリットを消し去るほど地域統括本部の設立によるメリットが小さいはずはなく、この時間

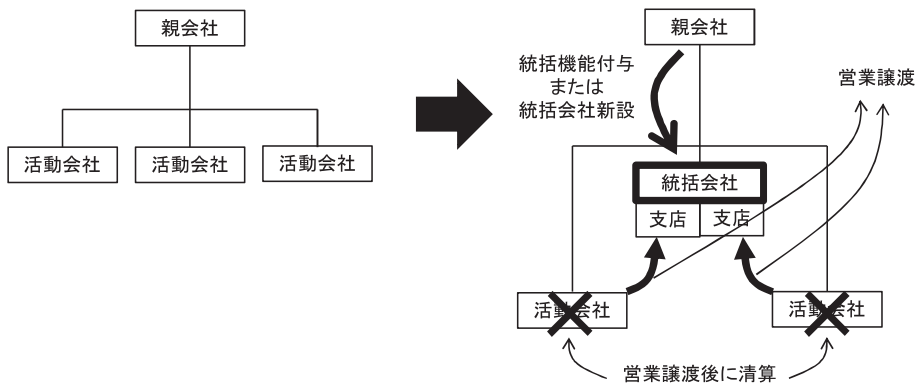


図11 本支店型の統括方式の統括会社の設立方法〈営業譲渡〉

(図は実際の各種事例に基づきイメージ図として筆者が作成したもの)

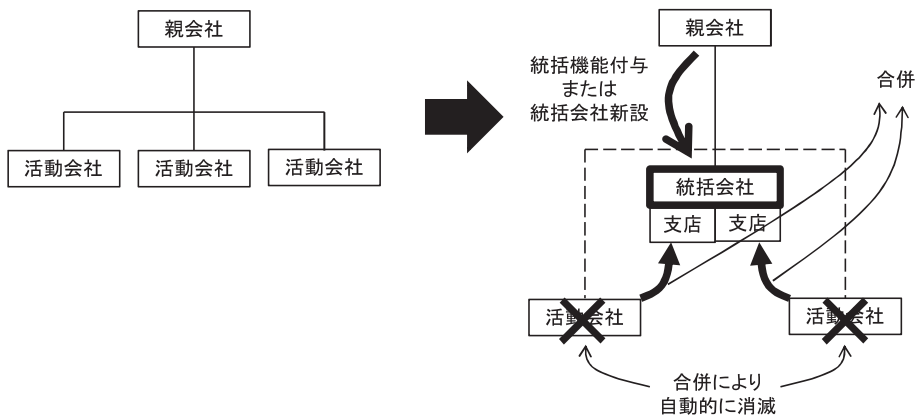


図12 本支店型の統括方式の統括会社の設立方法〈合併〉

(図は実際の各種事例に基づきイメージ図として筆者が作成したもの)

<sup>10</sup> 法務費用が地域統括本部の形態の選択に影響を与えるほどであるなら、地域統括本部を設立することによる様々なメリットの合計が法務費用よりも大きくないということで、そのような地域統括本部は元々その企業にとって意味のあるものではないということになる。

の問題も地域統括本部の形態の選択そのものに影響するものではない。

法務手続きが地域統括本部の形態の選択に影響を与えるのは、組織変更に要する法務手続きによっては次節の考察項目である「組織変更に伴う税金などの費用」が地域統括本部の設立によるメリットよりも大きくなる場合である。すなわち、次のような形で法務手続きが形態の選択に影響を与えるのであり、法務手続きの複雑さが大きな問題になることはない。

組織変更に必要な法務手続き

- その法務手続きにより発生する税金などの費用
- そのような費用が発生しない（または発生したとしても地域統括本部のメリットをつぶさない程度の額しか発生しない）形態の選択

## (2) 組織変更に伴う税金などの費用

統括本部を持つ組織に変更するときに、新たに設立する統括本部の形態によっては、前述したように、持分譲渡、現物出資、営業譲渡、合併、会社の清算などの法務手続きを用いるが、これらの法律行為により、既存のグループ企業群の資本関係を変更したり、既存のグループ企業間の取引形態の一部を変更することになる。

資本関係が変わると、それまで課税できていたものがその後は当該国で課税できなくなるとか、当該国の税法で課税の繰延べの恩典を受けていた（すなわち、国としては後日何らかの形で課税するつもりだった）ものが資本関係の変更により永遠に当該国で課税できなくなるといったことが起こるため、資本関係の変更時に一時的に課税されるという事態が起こることもよくある<sup>11</sup>。

また、グループ企業間の取引体系や取引ルートが変わることにより、それまで課税できていた国から課税対象の取引がなくなるため、取引そのものに価値を認め、価値のあるもの（取引）の移転は有償であるべきというロジックから、取引体系や取引ルートの変更が課税対象になるということも起こり得る<sup>12</sup>。

すなわち、統括本部設立にあたっての組織変更のための法律行為や取引体系・取引ルートの変更は、状況によっては親会社所在国や既存の活動会社所在国などで多額の税金が発生することがある。

地域統括本部を横置き型で設立する場合、前述したように、会社や現地事務所を単純に

<sup>11</sup> 日本の組織再編税制（平成13年度法人税法改正により導入された法人税法など）など。

<sup>12</sup> 移転価格税制で近年よく議論の対象となっている「無形資産の価値」がこれに該当する。

設立するだけであることから、既存の企業群の資本関係を変更することはない。従って、通常の設定費用（会社や事務所の登記費用、印紙税、資本投下税などであるが、統括本部の設立のメリットに比べれば完全に無視できるほど小さい）以外に組織再編から生じる税金は発生しない。

ところが、親会社と既存の活動会社との間に中間持株会社としての地域統括本部を設立する場合（すなわち縦置き型統括本部）、現物出資や持分譲渡などの法務手続きが必要となる。現物出資の法務費用は統括本部の設立のメリットに比べれば無視できるほど小さいが、持分譲渡をしなければならないなら、親会社サイドで持分売却益への課税が発生する可能性が出てくる。また、統括本部設立にあたり現物出資を使った場合も課税の繰延べ規定を使えるかどうか（「適格」かどうか）を検討することになる<sup>13</sup>。

既存の活動会社を別の国の会社の支店に組織変更する場合、国外会社の自国内支店の設立と自国内の活動会社からの営業譲渡と活動会社の清算という法務手続きが必要となる。営業譲渡は法人税などの課税対象になる国がほとんどと思われるが、清算にあっても残余財産の分配に対して課税が行われることになるであろう。欧州会社法を導入したEU加盟国では<sup>14</sup> 国をまたぐ合併などの規定を使い、営業譲り受けと既存会社の清算という面倒な手続きを省略して、活動会社を「欧州株式会社（European Company/Societas Europaea = SE）」の支店にすることはできるが、国をまたぐ合併についての税務上の課税関係についてはまだEU統一のものができていないため、各国の規定に従うことになる。

他方、第4節で考察する地域統括本部の運営経費の捻出方法として当該地域のグループ会社の取引の中に地域統括本部を組込む場合、既存のグループ企業間の取引体系や取引ルートの変更になり、場合によっては営業権などの無形資産の移転が起こったとして課税対象となることもある。この問題については横置き型の統括本部を選んだ場合でも縦置き型の統括本部形態を選んだときにでも同じように起こる。本支店型の統括本部を選んだ場合、各支店所在国では課税対象者が当該国の法人から他の国の法人（の支店）に変わることから、実質的には既存の取引体系・取引ルートの変更がなくても形式的に取引体系・取引ルートの変更が起こったとして（みなし取引体系・取引ルートの変更）この課税問題が起こることが考えられる。

以上のように、地域統括本部の設立にあたっては各種の法務費用が発生するが、法務費用が地域統括本部の形態の選択に影響するほど多額になることはない。ところが、地域統

<sup>13</sup> 日本では法人税法第2条十二の十四に現物出資の適格性の規定がある。

<sup>14</sup> 「欧州株式会社法制のためのEU規則（Regulation on the Statute for a European Company）」が2001年10月にEUの閣僚理事会で採択され、2004年10月に施行されている。

括本部の設立による資本関係の変更が引き起こす一時的な課税が無視できないほどの多額にのぼり、これが統括本部の形態の選択に影響を及ぼすことは十分にありうる話である。また、統括本部の運営経費捻出のための取引体系・取引ルートの変更により発生する一時的な課税については、本支店型の統括方式の場合に起こるみなし取引体系・取引ルートの変更による課税が統括本部の形態の選択に影響を与えることはあると思われるが、運営経費捻出のためにどうしても実質的な取引体系・取引ルートの変更が必要というのであれば、取引体系・取引ルートの変更による税務費用についてはどの形態でも同じように発生することから、統括本部の形態の選択にあたっては影響がないと言えよう。

### (3) 資本関係と統括の実効性

出資している会社を「親会社」と言い、この親会社から出資を受けている会社を「子会社」、この子会社から出資を受けている会社を親会社から見て「孫会社」というが、親・子・孫・・・という出資関係があれば、親として子や孫の日常活動を統括しやすく、少なくとも出資者決議を通して親が子や孫を統括できる。ところが同じグループ会社の中とは言っても直接的な資本関係がない場合は統括機能を発揮しにくいということがよく聞かれる。会社によっては資本関係の有無にかかわらず、内規により資本関係とは別の意思決定組織を構築しているところもあるが、特に、生え抜きでない従業員が「活動会社」のトップになっている場合には内規で決められた事項が有効に働かないことがよく見られる。

多くの日本企業はフォーマルな組織よりもインフォーマルな社内の関係の方が意思決定には重要だと言われる。特に事業部制の下での上司と部下との関係が一度できてしまうと、数年後に異なる事業部にいた場合でも過去の上司と部下との関係が会社の意思決定に影響を与えと言われており、筆者もそのような事例をいくつか見てきた。すなわち、資本関係があろうとなかろうと、社内での人間関係が会社の意思決定には重要だと言えるのが日本企業の特徴だという意見にはある程度首肯しうるところがある。

ところが、統括本部の主要人物と被統括会社の主要人物の間に常に過去の人間関係がある訳ではなく、さらにそのような人間関係があったとしても人事異動でこの関係は崩れてしまう。さらに統括本部や被統括会社の主要人物が生え抜きの日本人でない場合、インフォーマルな人間関係による統括関係を期待することは、たとえ内規などで決められていたとしてもその実効性は直接的な資本関係がある場合に比べると程度の差はあれ弱いと言える。

すなわち、横置き型統括本部による統括機能の実効性は他の形態での統括機能に比べて弱いことが多いと言える。横置き型統括本部の統括機能を強くするには、統括本部の主要

人物としてグループ内でのポジションがかなり高い役員を配置するとか、統括本部の運営経費捻出のところで考察する問題であるが、グループ会社の行っている取引のうち重要な部分を統括本部経由で行うようにすることが考えられる。

他方、縦置き型統括本部は持株機能を行行使することにより、また、本支店型の統括方式の場合は会社の経営機能の行使（一つの会社内の上司と部下や本店と支店の関係）により、横置き型統括本部よりも容易に統括機能を発揮することができると言われている。とは言え、事業部制の強い会社にあつては、縦置き型統括本部の形態においても本支店型の統括方式においても、非公式意思決定ルートである事業部の意向が資本関係や本支店関係より優先されることもあり、これを調整するために縦軸に資本関係または本支店関係、横軸に事業部の意思決定ルートというマトリックス方式を正式に採用する企業も多く見られる。

#### （４）統括本部の運営経費の負担者

統括本部が果たすべき「統括機能」の効果は最終親会社を含むグループのいずれかの会社が享受する訳で、統括本部の行う「統括機能」はグループ外の第三者にサービスを提供するものではない。従って、統括本部はグループ外から得た収益で自らの運営経費を賄うのではなく、グループのいずれかの会社に何らかの方法で運営経費を負担させることになる。

横置き型統括本部のうち「親会社の現地事務所型（前掲の図5参照）」の場合、統括本部は親会社の一部であることから、統括される「活動会社」と親会社との間に何らの取り決めもしないならば、「現地事務所型統括本部」の運営経費は自動的に親会社の経費として処理されることになる。また、「親会社の現地事務所型統括本部」の運営経費の全部または一部を統括される「活動会社」に負担させるには、「親会社の現地事務所型統括本部」の経費を親会社が一旦全額負担した上で、親会社から「活動会社」にこれを分担して負担させる方法と、「親会社の現地事務所型統括本部」自身が「活動会社」に「統括」というサービスの対価を請求する方法がある。

横置き型統括本部が会社として設立された場合（前掲の図3および4参照）、この統括本部の運営経費を親会社に負担させるとしても、親会社とは異なる法人であるため、「親会社の現地事務所型」のように自動的に親会社に負担させることはできない。この場合は、「活動会社」である兄弟会社に負担させる場合と同じく、親会社（および統括対象となっている兄弟会社）との間で経費分担契約や役員提供契約などを締結して、運営経費の付替えや統括機能などのサービス対価としての収入で運営経費をまかなうようにアレンジすることになる。

持株機能を持つ縦置き型統括本部の場合は「活動（子）会社」からの配当収入が期待できるが、「活動会社」が常に配当できるだけの利益を計上しているとは限らず、配当収入は不安定である。従って、安定した収入源として、何らかの基準によりグループ会社へ経費を配分する契約や統括本部に統括機能以外の機能を付与して収入源にする方法などが採られる。

「統括機能以外の機能」を統括本部に付与することによって統括本部の運営経費を捻出する方法は、横置き型統括本部が会社として設立された場合でも縦置き型統括本部の場合でも使うことができる。「統括機能以外の機能」には、例えば、グループ会社の集中購買機能、グループ内の製造会社と販売会社の仲介（卸売り）機能など様々なものがある。ここで「統括機能以外の機能」と言ったが、集中購買やグループ会社の卸売機能などを通じて、グループ会社（の購買や販売の機能）を統括するということにもなる。詳しい内容は別の機会に譲るが、購買から販売に至る第三者との取引は全て統括本部が行い、グループの製造会社、販売会社、物流会社、研究開発機関など、全ての活動会社は統括本部からのコミッション収入で活動するという形態を採る企業も現れている<sup>15</sup>。

本支店型の統括方式で、本店は統括機能しか持たず、支店が利益を獲得する活動拠点の場合、本店と同じ国にある支店の収益・利益は本店の統括本部としての運営経費をまかなうために使えるが、本店所在国以外の国の支店で稼得した利益を本店の運営経費として使うためには、支店所在国の法律と税法に従った形で本店に利益送金しなければならない（国外支店の利益は、必ずしも本店で自由に使える訳ではない。支店所在国の法律と税法に従わなければならない）。本店の統括本部としての機能の運営経費を支店の収益・利益以外から捻出するため、本店に「統括機能以外の機能」を持たせ、活動支店などとの取引から収益を得ることもよく行われている。

#### （5）統括本部の運営経費とその負担方法を巡る税務問題

前節で見たように統括本部の運営経費の捻出方法には様々なものがあるが、地域統括本部の特質として世界の地域や国をまたいで運営経費を捻出することになるため、各地域、各国の税制（とその解釈）とグループ企業内の会社間の取引を適合させる必要が出てくる。

---

<sup>15</sup> このようなグループ会社の経営形態をとるのは米国企業に多く、日本企業の中にはコミッション方式の販売会社など部分的にこれらを取入れている会社が出てきている。

<sup>16</sup> 出資する理由がないとして配当源泉税に対するEUの親子会社間指令に基づく軽減税率の適用をしないという国もあるが、支払配当と受取配当について出資の理由なしとして移転価格税制の対象とするケースはないであろう。



縦置き型統括本部において配当収入で運営経費を賄う場合は問題はないが<sup>16</sup> 横置き型統括本部、縦置き型統括本部にかかわらず、その運営経費の捻出方法として経費分担契約や統括機能の対価を請求する役務提供契約を締結するにあたっては移転価格税制が問題となる。移転価格の妥当性は一義的には各国の税務当局の独自の見解に基づき決められることから、国をまたぐ一つの取引につき一方の国の税務当局の見解と他方のそれとの間で異なることも発生する。基本的には「受益者負担の原則」に基づき「受けたサービスに見合う対価を支払う」「提供したサービスに見合う対価を受取る」ということで、理論的には対価を支払う側の国の当局も対価を受取る側の当局も同じ基準で判断するのだが、役務提供契約にあつては「統括機能」というサービスにどれだけ価値があるかについて各国の当局の見解が一致していないため争いになることも多い。経費分担契約にあつても、負担するに値するどのようなメリットを受けているのかについて各国の税務当局に見解の差があり、調整するためかなりの努力と時間が必要だったとのことも聞かれる。

日本の税務当局は、国外にある複数の子会社を管理する部門（例：国際事業本部など）の費用は国外の子会社に負担さるべきという見解<sup>17</sup>を持っていることから、このような部門の費用を国外の子会社に負担させない場合は、これを移転価格税制の問題として取り上げることになるであろう。このことから、横置き型現地事務所型統括本部の運営経費の一部でも親会社が負担すると、日本の税務当局によって移転価格税制の問題として取り上げられる可能性があるということになる。他方、これに対しては地域統括本部の「統括機能」によるメリットは親会社が受けており、統括されている活動会社が統括本部の運営経費を（一部でも）負担することは「受益者負担の原則」から問題があるという税務当局もある。

横置き型統括本部のうちの「親会社の現地事務所型統括本部」形態の場合、この現地事務所型統括本部自身が「活動会社」に「統括」というサービスの対価を請求すると、この現地事務所型統括本部は恒久的施設（permanent establishment）となり、利益に対して課税されることになる。さらに、利益が出ない場合は移転価格税制の観点からみなし課税されるおそれも出てくる。現地事務所型統括本部の経費を親会社が一旦全額負担した上で、親会社から「活動会社」にこれを分担して負担させる方法でも、現地事務所型統括本部がサービス提供活動を行っているとして恒久的施設とされて課税対象となる可能性も否定できない。

---

<sup>17</sup> 平成13年8月31日査調7-7（平成20年10月22日査調7-24まで数回の改正あり）「移転価格事務運営要領の制定について（事務運営指針）」の別冊として出された「移転価格税制の適用に当たっての参考事例集」の「事例23：企業グループ内役務提供」の前提条件のいくつかがこれに該当する。

横置き型統括本部や縦置き型統括本部の場合で統括本部の運営経費の捻出のため（および統括機能をよりよく発揮させるため）統括本部にグループ企業の集中購買機能や卸売り機能を付加するにあたっては、グループ企業内の会社間取引価格やグループ内の会社間の利益の出し方が移転価格税制の対象となることから、統括本部がその取引において具体的にどのような機能を果たしており、どのようなリスクを負担しているかを明確にしておくなければならない。これは、統括本部がグループ企業外部の第三者との取引において主体者となり、実際の活動会社は取引の主体者である地域統括本部からのコミッションを受取る形態においても起こる。コミッションの決め方、コミッション率の高低が移転価格税制のターゲットとなる訳である。

統括本部に集中購買機能や卸売り機能を付加したり地域統括本部がその地域のグループ会社の取引の主体者となる場合、統括本部が多額の利益を出す構造になることが多い。日本企業の海外の地域統括本部が多額の利益を出すようなグループ・ストラクチャにあつては、統括本部が多額の利益を出さないなら殆ど考えなくてもよかった日本のタックスヘイブン対策税制に対処しなければならなくなる。日本のタックスヘイブン対策税制の概要は次の通りである。

- わが国の企業が、税負担の著しく低い国・地域に子会社等（「外国子会社」）を設立し、その外国子会社を通じて国際取引を行なうことによって、直接国際取引した場合より税負担を不当に軽減・回避し、わが国での法人課税を免れることができる。
- 外国子会社合算税制は、このような外国子会社を利用した租税回避行為に対処するため、外国子会社の所得のうち、その持分に相当する額を、わが国親会社の所得に合算して課税する制度。<sup>18</sup>

このように、一定の状況の下では国外の会社の利益が日本で課税されることになるため、国外の子会社で利益が多額に出る場合はこの税制の対象とならないようなストラクチャを作り上げなければならないことになる。この税制は「税負担の著しく低い国（現在は実質税率25%だが、平成22年の税制改正では20%になる予定）」に設立された子会社を対象にしているのだが、「実質税率」の計算にあたっては非課税所得を分母に算入する場合があることから、表面税率が基準税率よりかなり高い国にある子会社でも注意しなければならない。ところが、たとえ実質税率が低くとも、タックスヘイブン対策税制が適用される条件を満たさなければ問題ない訳なので、地域統括本部の設立に当たっては、その条件を

<sup>18</sup> 財務省のHP「外国子会社合算税制の概要」（検索日：2010年3月31日）

満たさないようなストラクチャを構築することになる。この税制が適用されない条件の概要は次の通りである<sup>19</sup>。

- 外国子会社が、独立企業としての実体を備え、かつ、それぞれの業態に応じ、その地において事業活動を行うことに十分な経済合理性があると認められる場合として、次のすべての基準を満たす場合には、合算課税の対象とならない。
  - ① 事業基準（主たる事業が株式の保有等、一定の事業でないこと）
  - ② 実体基準（本店所在地国に主たる事業に必要な事務所等を有すること）
  - ③ 管理支配基準（本店所在地国において主たる事業の管理、支配及び運営を自ら行っていること）
  - ④ 次のいずれかの基準
    - (1) 所在地国基準（主として本店所在地国で事業を行っていること）
      - ※ 下記以外の業種に適用
    - (2) 非関連者基準（非関連者との取引割合が50%超であること）
      - ※ 卸売業、銀行業、信託業、金融商品取引業、保険業、水運業、航空運送業に適用

縦置き型統括本部の場合、①の「事業基準」で「主たる事業が株式の保有等」に該当することが多く、地域統括本部に集中購買機能や卸売り機能を付加したり地域統括本部がその地域のグループ会社の取引の主体者となる場合はグループ内の各会社との取引が多くなり、④-(2)の「非関連者基準」を満たさなくなることが考えられる。これらの問題をどのようにして回避するかについても統括本部の形態の決定とその運用経費の捻出方法を検討するにあたって重要なポイントになる。

本支店型の統括方式のケースで、本店が本店所在国では収益獲得活動をしなない場合、本店は運営経費しか発生しないことから本店所在国の当該企業の損益は常にマイナス（損失）となる。EU加盟国のいくつかの国の税法には、国外支店の損失を本店の利益と相殺することができる（後日、支店で利益が出たときに振戻し課税をする）という規定があるが、本店所在国では国外支店の損益と合算して課税し、国外支店が支払った（支払うべき）税金を外国税額控除するという制度を持つ国が多い。この場合、本店所在地国の税率が支店所在国の税率よりも高い場合には本店所在地国で追加税金が発生するが、逆の場合は常に本店所在地国での税金はゼロということになる<sup>20</sup>。他方、どの国でも同じと思うが、少な

---

<sup>19</sup> 同上のHPから引用した。なお、平成22年の税制改革でこれらの条件のいくつかが変更されるが、基本的な考え方には変更はない。

くとも先進各国の税務当局は、複数の国で活動している会社（やグループ会社）で自国の課税対象単位（国をまたぐ本支店の場合の本店や支店、さらにはグループ企業に属している会社の一つ）が構造的に利益が出ないようになっている場合、移転価格税制の観点から問題視し、何らかの方法で課税しようとしてくるであろう。すなわち、収益がなく運営経費しか発生しない本店に対しては、課税利益の計算にあたってだけは運営経費を国外の支店に付け替え、本店による国外支店への何らかのサービスに対する対価を得たこととして計算するなどの指示をしてくることも考えられる。この本店所在国における税務上だけの処理を支店所在国の税務当局が認めるという保証はないため、二重課税が発生し、これを解消するための両国税務当局との折衝など面倒なことが起こる可能性がある。実務としては、両国の税務当局と話し合い、各国の課税利益算定目的のためだけ本店の経費を各支店の売上高の比率などで国外の支店にも負担させることを合意しているケースも報告されている。

本店の統括本部としての機能の運営経費を捻出するため、本店に「統括機能以外の機能」を持たせ、活動支店などとの取引から収益を得る形もよく見られるが、本店と国外支店との間の取引は、当然のことながら移転価格税制の視点から税務当局の厳しい目でチェックされる。特に、本店が本来果たすべき統括機能などのための費用を国外支店に請求することは、認められないとされる。また、実際は国外支店が活動して出した成果を本店で収益計上するような形にすると、国外支店が恒久的施設と認定され、支店所在国でも当該収益が課税される（二重課税）ということも起こり得る。

このように統括本部の運営経費の捻出方法を設定するにあたっては各国の税務当局の見解が180°異なることにより二重課税になる事例も多く、これを調整するのにグローバル企業は苦勞している。

#### (6) 「活動会社」や「活動支店」の利益の活用方法

企業は出資者に対して出資に見合った見返り（配当金）を支払うためだけでなく、企業の社会的責任のひとつとしての自らの永続性の追求のためにも利益を出すことが求められる。すなわち、「活動会社」や「活動支店」で稼得した利益は、最終親会社はその出資者に支払う配当金の原資として最終親会社に集められるだけでなく、企業の永続性の追求のための再投資に使われなければならない。

---

<sup>20</sup> 外国支店が支払った税金が本店で控除できるのは本店での税額が上限であり、上限を超える外国税額を本店が本店所在国から還付を受けるような制度は、特殊なケースを除き、ない。

子会社から親会社への配当にあたっては、配当源泉税が徴収されたり<sup>21</sup>、配当金を受取った親会社サイドの国の二重課税防止のための外国税額控除制度や受取配当金益金不算入制度などの計算過程で何らかの追加税金が課税されることにより、「活動会社」や「活動支店」が稼得した利益を満額利用できないということも起こる<sup>22</sup>。従って、活動会社と日本の親会社との間に統括本部を設置する縦置き型統括本部形態の場合のように、資本関係が多層構造になればなるほど資本関係の下層にある活動会社で稼得した利益を親会社で利用するまでの間に税金が差引かれて目減りする可能性があり、これを最小限に抑えるような資本構造を検討することになる。また、縦置き型統括本部の傘下に配置した活動会社網の段階ではこの税金による目減りを最小限に抑えることができたとしても、縦置き型統括本部所在国の税法規定やその国と日本との間の租税条約で規定されている配当源泉税が大きいと、縦置き型統括本部から日本の親会社への配当の段階で配当源泉税の支払いによる目減りが発生することから、縦置き型統括本部の場合は、その設立国の選定が重要な検討事項となる。本支店型の統括方式においては、本店所在国から日本の親会社への配当にあたっての源泉徴収税の問題について、縦置き型統括本部と同様のことが言える。

また、第4節の考察項目の「統括本部運営経費を誰がどのようにして負担するか？」にもかかわってくるが、縦置き型の統括本部なら運営経費の一部を「活動会社」である子会社の利益からの配当金でまかなうことができ、また本支店形態の統括本部なら「活動支店」の利益は配当という行為なしに統括本部である本店の統括機能の運営経費のために利用できる。他方、並列型の統括本部の場合は「活動会社」の利益を統括本部が直接利用することはできない。

平成21年の日本の税制改正による外国子会社配当金益金不算入制度の導入以前の外国税額控除方式の下では、日本の法人税等の税率が諸外国の税率よりも高かったことにより、外国の子会社から日本の親会社に配当すると、控除される外国税額より日本での税額が大きくなるため、日本で追加の税金が発生し、外国の活動会社で稼得した利益の目減りが多額に発生していた。このため、縦置き型統括本部自らの利益およびその傘下の会社からの配当収益や本支店型の統括本部の利益を日本の親会社へ配当せず、縦置き型統括本部や本

---

<sup>21</sup> 配当源泉税が徴収されるか否かおよび徴収される場合に何%の税率で徴収されるかは、各国の国内法や各国同士の租税条約によって異なる。

<sup>22</sup> 2009年4月1日以降に開始する事業年度において日本の会社が外国の子会社から受取る配当金からは、それまでの外国税額控除方式ではなく益金不算入方式が適用されることになったが、配当金（等）の額の5%はみなし経費として益金不算入できず、この5%部分に対する追加税金が発生する。

支店型の統括方式の本店でプールし、必要に応じてそこから再投資（グループ会社網の拡張やM&A）することにメリットがあったが、平成21年の日本の税制改正による外国子会社配当金益金不算入制度の導入により、このメリットは殆どなくなった<sup>23</sup>。

本支店型の統括方式の場合だけでなく、横置き型統括本部や縦置き型統括本部に集中購買機能や卸売り機能を付加したり地域統括本部がその地域のグループ会社の取引の主体者となる場合、既に第5節で見たように、これらの統括本部に当該地域のグループ会社の利益が集中する構造になることが多い。本支店型の統括方式の本店や縦置き型統括本部に集まった利益は親会社に配当され、親会社による再投資に利用することができるだけでなく、当該地域統括本部自身による再投資に利用することができるが、横置き型統括本部の場合はグループ会社への貸付金のような形での再投資は可能だが、M&Aやグループ会社の新設・増資資金として利用するためには一旦、親会社に配当する方法しかない<sup>24</sup>。

#### (7) 「活動会社」や「活動支店」のトップおよび各組織の従業員のモチベーション

統括本部を新たに設立することにより、既存の「活動会社」がそれまでに果たしていた一部の機能を統括本部に移転することになる。通常、統括本部に移転される機能は経営の意思決定のうちでも極めて重要な機能である。従って、既存の「活動会社」の経営トップは降格させられたという意識を持つ可能性がある。

縦置き型統括本部を新たに設立した場合、それまで親会社に直結していた既存の活動会社の経営トップと最終親会社との間に統括本部が割込んできた形になることから、既存の活動会社の経営トップは最終親会社との距離が遠くなったと感ずるであろう。この縦置き型統括本部に集中購買機能や卸売り機能を付加したり、統括本部がその地域のグループ会社の取引の主体者となる場合には、既存の活動会社から新設統括本部への機能の移転が大規模に行われることになることから、既存の活動会社の経営トップのモチベーションにはさらにネガティブな影響を与えることになる。

横置き型統括本部に集中購買機能や卸売り機能を付加したり、統括本部がその地域のグループ会社の取引の主体者となる場合にも、既存の活動会社の経営トップのモチベーション

<sup>23</sup> 上記の注釈に記したように、平成21年の日本の税法改正以降は受取配当金（等）の額の5%はみなし経費として益金不算入できないため、外国の子会社から日本の親会社に配当すると、その配当額の5%部分に対する追加税金が日本で発生し、外国の子会社およびその傘下の会社が稼得した利益がその追加税金分だけ目減りする。

<sup>24</sup> 横置き型統括本部が再投資すると、「完全な横置き型」というコンセプトを捨てることになり、部分的に縦置き型統括本部となる。このようになってしまっているグループ会社の事例もいくつかある。

ンにネガティブな影響を与えることになるが、横置き型統括本部には地域統括機能だけを与える場合は、第3節で考察した「統括の実効性」とも関連するが、統括本部が設置される前と後とで活動会社の株主には変更がないため、活動会社の一部の機能が新設の地域統括本部に移転したとしても既存の活動会社の経営トップのモチベーションにはさほど大きな影響は与えないようである。

ところが、統括本部が本支店形態で設立された場合では、既存の「会社」が「支店」になることから、「社長(またはCEOなど)」が「支店長」という呼称に変わる。これにより、「活動拠点」のトップのモチベーションに大きなマイナスの効果を与えることが十分に考えられる。また、本支店形態になると、別の国の会社の支店に勤務するということが、国民感情や民族意識から、一般の従業員のモチベーションにネガティブな影響を与えることもあると言われている<sup>25</sup>。

#### 4. 終わりに

1980年代、家電メーカーを中心として日本企業はグローバル化していった。その過程で多くの日本企業がオランダに持株会社や金融会社を設立した。当時のこの動きは円高の動きとバブル化した日本企業の余剰資金の運用という面が強く、これらの会社を核としたグループ企業の欧州地域の「経営の統括」を目的とするものではなかった。1980年代の日本企業による海外進出は、日本企業の発展の原動力の一つと考えられていた事業部主導であり、企業全体としての視点が欠けており、1つの国に同じ企業の別の事業部の子会社が複数存在していることが一般的だった。

1980年代終盤からバブルがはじける1990年前半には、事業部制の枠組みをこえて世界を北米、欧州、(東)アジアの3局に分けて管理する地域統括本部の設立の動きが活発になりはじめ、さらには、ソニーが提唱した「グローバル・ローカライゼーション」に代表されるように、日本企業の「現地化」が叫ばれるようになった。特に欧州では多くの国、多くの民族に対応するために販売拠点(子会社や支店など)を多数持たなければならず、他方、製造拠点は一定の規模を必要とするためにさほど多くは設立できず、これらの多数の販売拠点と少数の製造拠点を統括する地域統括本部の必要性が、北米やアジアよりも高い訳である。

---

<sup>25</sup> 欧州では英国人とフランス人、ドイツ人とオランダ人などの関係が互いの国の歴史からの典型的な悪感情の例として挙げられることがある。

欧州では1989年の「ベルリンの壁崩壊」前後からの中東欧の自由化、1993年からの欧州の単一市場の進化（深化）、EU 欧州連合の東への拡大<sup>26</sup>、1999年のユーロの導入<sup>27</sup>などの大きな動きを経て今に至っているが、この中でも特に1993年からの単一市場の進化（深化）により、企業にとっては、多くの国、多くの民族に対応するための経営とそれをまとめる動きの両方が必要となってきた訳だが、それをより効果的に可能とする法制度<sup>28</sup>や税制も整ってきているのである。

このような欧州の動きの中で日本の企業は様々な形の地域統括本部を設立してきているが、これらの形態を資本構造から分類してみると、3種類のものに分けられることが分かった。横置き型と縦置き型と本支店型である。このうち横置き型は設立が簡単なため、「とりあえず統括本部を作ってその効果を見てみよう」という経営判断で設立されたものが多く、結果的に統括機能がうまく発揮できずに消えていったものも多かった。縦置き型の統括本部は、既存の「持株会社」に親会社の役員などを派遣して統括機能を付与する方法や新たに現物出資などにより設立されたもの、さらには既存のグループ会社を買収してそのグループ会社（とその地域の既存の自社の子会社網）を統括する目的で新たに設立されたものなど、設立されたときの目的が明確なものが多いことから、成果を挙げて設立後も長く存続しているものが多い。

2004年10月に施行された「欧州株式会社法制のためのEU規則（Regulation on the Statute for a European Company）」により設立される「欧州株式会社（European Company / Societas Europaea = SE）」の形態の日本の会社が設立されたという情報はまだないが、欧州での事業展開としてEU加盟国のいずれかの国に本店を置き、他の国では支店で活動している日本企業の数も徐々に増えている。

本小稿では地域統括本部のそれぞれの形態の利点と問題点を掘り起こした。これにより、森によるアンケート調査を含む研究の中にある地域統括本部の成果の有無の理由<sup>29</sup>を筆者が今後さらに明確にしていくために必要な事項の抽出ができた。さらにこの分析の結果は、新たに地域統括本部を設立するにあたってどの形態で設立するか、また、一度設立した統

---

<sup>26</sup> 2004年には中東欧8カ国を含む10カ国がEUに加盟したが、これは1989年の「ベルリンの壁崩壊」から続く日本を含む旧西側諸国の企業の中東欧圏への進出を保証するにすぎないもので、既に1990年前半から中東欧へのマーケットの拡大は急速に進んでいた。

<sup>27</sup> ユーロは1999年1月1日に銀行間取引などの通貨として導入され（ユーロ参加国の通貨との交換レートは固定）、2002年1月1日からユーロ紙幣、硬貨の流通が開始され、ユーロ参加国の既存の通貨は一定の期間を経て廃止された。

<sup>28</sup> 上記脚注14参照。

<sup>29</sup> 森樹男（2003）、134-141頁



括本部を別の形態に変更するにあたり、どの形態を選ぶかの経営判断にあたって参考になるものと信じる。また、統括本部の運営経費をどのようにして捻出するか、そしてそれらの捻出方法についての利点と問題点についても若干の考察を行った。今後、さらに欧州の事例を入手・分析するだけでなく他地域の実例を入手・分析することにより、個々の事例での成果の有無の理由の明確化だけでなく、地域ごとに異なった特質があるのか否かなどについても研究していきたい。

## 参考文献

- 安室憲一. (1993). 『国際経営』. 日本経済新聞社.
- 森 樹男. (1997). 「日本の海外進出企業における地域統括本社制の現状と問題点（現代経営学の課題, 〈特集〉日本経営学会70周年記念）」『経営學論集67』. 日本経営学会.
- 森 樹男. (2003). 『日本企業の地域戦略と組織』. 文眞堂.
- 財務省ホームページ. (検索日：2010年3月31日). 「外国子会社合算税制の概要」.