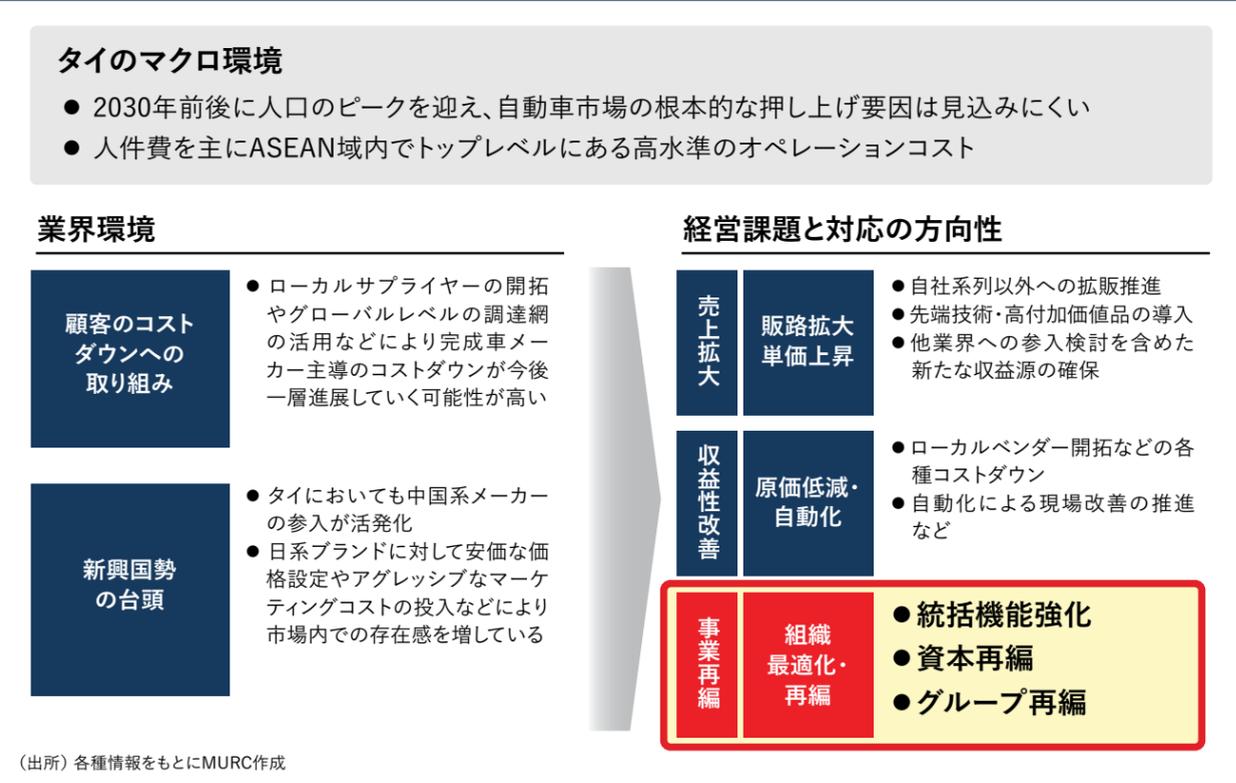


図表1 事例：日系企業の経営課題(自動車部品サプライヤーの経営環境)



企業価値を高める タイ事業再編

監修：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)

近年、「中進国の罠」に直面しているタイ経済。国内では少子高齢化の進行や市場の成熟、地場企業の台頭や中国企業などの参入による競争の激化。外に目を向ければベトナムなど周辺国の追い上げも進む。さらに追い打ちをかけるコロナ禍の景気悪化。これらに伴い日系企業のビジネスの在り方も変化しつつある。今回は日系企業の経営課題、事業再編の動向についてMUFJグループのアユタヤ銀行(クルンシイ)、三菱UFJリサーチ&コンサルティングより解説する。

Author Profile 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株)

戦略コンサルティングビジネスユニット
グローバルコンサルティング部



吉田 崇 Manager

東京大学大学院修了、タマサート大学(タイ)交換留学。大学院修了後ジェトロに入社し、主に海外調査部にてタイを中心に東南アジアを担当。チュラロンコン大学(タイ)客員研究員、メガバンクを経て、KPMGコンサルティング(株)、(株)日立コンサルティングにて海外子会社管理などのプロジェクトにマネージャーとして多数従事。

タイ現地法人

MU Reseach and Consulting (Thailand) Co., Ltd.



池上 一希 Managing Director

日系自動車メーカーでアジア・中国の事業企画を担当。2007年に当社入社。大企業向けの欧米、中国、アセアン市場での事業戦略構築案件を中心に活動。18年2月より現職。バンコクを拠点に東南アジアへの日系企業の進出戦略構築、実行支援、進出後企業の事業改善等のテーマに取り組む。

なぜ今事業再編なのか

今日、日系企業のタイ事業は過渡期にあり、新たな方向性を模索している。この仮説を検証するにあたり、まずは日系企業を取り巻くタイの経営環境について整理したい。事例として自動車部品サプライヤーに焦点を当ててみる(図表1)。

従来、日系自動車サプライヤーは安定成長するタイの市場や、強固な系列などの取引基盤に支えられ、順調に事業を拡大してきた。

弊社調査によると、タイにおける日系部品サプライヤー約360社の営業利益率は平均で8.0%に達し(過去5年)、グローバルで見ても収益性の高い市場として位置付けられてきた。

一方で今後、楽観を許さない要素もある。

まず「中進国の罠」と言われるマクロ環境の変化に直面することが挙げられる。高齢化と少子化の急速な進行が進むタイでは、2030年前後に人口のピークを迎え、その後は緩やかに減少の一途を辿ると推定

されている。

自動車市場(新車)についても、販売台数は12年をピークとして足元では横ばいの状態が続いており、今後も内需の押し上げ要因は見込みにくい。

また、タイの労働コストは日系製造業で年平均3~5%程度の上昇が続いており、すでにASEAN域内でトップレベルの水準に達している。人件費以外のオペレーションコストも、コロナ禍以降も高止まりしており、従来の延長線上での経営は難しい。

競争環境の変化

次に、業界固有の課題として、顧客である完成車メーカー側が進む、聖域のないコストダウンが挙げられる。

系列に捉われない取引関係の構築や、系列再編の動きも活発化しつつあり、サプライヤーにとっては従来の収益性維持に懸念が生じている。

例えば、19年よりトヨタ自動車が進めているコスト低減の施策は、最量販タイプのエンジンについて、原価を30%低減させる意欲的な取り組みである。

これは価格面において脅威となりつ

つある中国メーカーへの対策を明確に打ち出したものと考えられ、今後グローバルな取り組みに拡大する可能性がある。

さらに追い打ちをかけるのが、新規参入による競争の激化である。

中国自動車大手の長城汽車は、米GMのタイ撤退に伴い、同社ラヨン工場を20年に買収した。長城汽車の本格的な量産工場はロシアに次ぐ2拠点目で、タイ国内販売とあわせ、東南アジア全域への輸出を想定している。すでに今年(21年)年初に2モデルの新規車種投入を進め、バンコク国際モーターショーでも電動車の投入をPRするなど、活発な動きを見せている。

中国ブランドの短期的な日系シェアへの影響は軽微と見られるが、今後、傘下の主要サプライヤーのタイ進出により基幹部品の生産が進めば、日系サプライヤーにとっては脅威となる。

日系製造業が推進する取組

このような背景のもと、日系製造業が推進するのは「売上拡大」「収益性改善」「事業再編」の3点の取り組みである。

1点目の「売上拡大」については、これまで手掛けてこなかった潜在顧客へのアプローチ強化と、自社製品の付加

価値の向上が挙げられる。

自動車部品サプライヤーで言えば、自社系列以外の日系完成車メーカーや、欧米系メーカーへのコンタクト強化などが挙げられる。

発注に関する顧客側の決定権は、依然として本社サイドに置かれているケースが多い。ゆえに、本社とタイの双方における働きかけが必須となり、難易度の高い取り組みと言えよう。

また、労働集約的な製品から、より先進的・高付加価値の商品へのシフトを進め、単価アップを図るケースも見られる。

例えば、近年の「クルマの電動化」に呼応して、電子部品を実装した製品や、モジュール化への対応で自社の周辺部品の取り扱い強化を進めて、新たな納入を図る動きもある。

加えて、異業種への参入の動きも見落とせない。ヘルスケア、電気電子など、自動車分野における品質や技術、実績を活かして、周辺分野への展開を模索するケースも増えてきている。

こうした動きにおいては、販路構築や技術供与先の確保のため、先行する競合他社との合弁や協業、事業買収なども現実的かつ有効な選択肢となる。

2点目の「収益性改善」については、ローカルベンダーの開拓による部材調

ASEANにおける地域統括機能をタイ子会社に置いている日系企業は多い。

シンガポールに統括拠点を有する日系企業も多いが、これと比較すると、タイの統括拠点は製造業が中心で、技術や製造の支援に関連した機能を有するのが特徴である。

コロナ禍を受けて経営不振に陥るASEAN各国の子会社が多い中、タイ拠点のバックアップ機能としての位置付けが再評価され、これをさらに充実させる動きが鮮明となっている。

全体的には、ガバナンス強化のための決裁権限の移譲や、持株会社としての位置付けなど、従前の枠組では不十分であった点を見直し、統括に関する機能強化・範囲拡大などが挙げられる。

近年は、タイでの業績が好調な企業を中心として、タイ子会社に蓄積された余剰資金の活用や、財務機能の強化に関心が寄せられているのも特徴である。

1 統括機能強化

達費見直しや、自動化・デジタル化などによるコスト削減が挙げられる。

ローカルベンダー開拓については、日系各社ともすでに一定程度進んでいるものの、21年11月に発効した包括的経済連携(RCEP)などを契機として、中国からの低価格製品の調達が進む可能性もある。

自動化についても、従来は製造ラインを中心としていたものが、近年は運送や保管などの周辺業務にも及びつつあり、オペレーション全体の最適化を進める動きが見られる。

また、コロナ禍を背景に電子入札・調達の導入や、ペーパー依存度が高い業務の見直しなど、非接触やDX(デジタルトランスフォーメーション)化も進展していくだろう。

重要性高まる「事業再編」

タイの日系製造業における経営課題への取り組みは、従来は「ここまで述べてきたような「売上拡大」と「収益性改善」を大きな2つの柱とするものであった。資本や事業の移転・移管をともなう「事業再編」は、現地の主要株主などステークホルダーとの利害調整を伴うため、手を付けにくい、長年の経営課題でもあった。

しかし、コロナ禍を経て、収益性が

相対的に高いASEAN事業に対する日本本社からの期待はさらに高まっている。この期待に応え、抜本的な経営改革を進めるためには、事業再編は従来以上に避けて通れない課題となっている。

事業再編の中でも、本稿では特に近年注目を集めている「統括機能強化」「資本再編」「グループ再編」に着目したい(図表2)。

例えば自動車業界においては、完成車メーカー、部品サプライヤーともに、タイ拠点に統括機能を有している企業も多い。これらの強化や見直しを進めることで、オペレーションの高付加価値化を目指す事例が多いが、以下では個別の業界問わず、一般的な事業再編の概要および事例紹介をしていく。



CASE STUDY

ASEANに複数の会社を持つA社のケース

タイ拠点の位置付けの見直しも 今後、事業強化の一環の中で必要となる

- コロナ禍の影響を受けタイの機能強化を検討
- 統括拠点としてタイ拠点が域内の管理を推進
- 従来タイの統括機能は主に製造関連分野だったが、近年は拡充の動きあり



背景

タイに複数の製造会社を持つA社は、ASEANを今後の成長市場と定めている。

特にタイは進出の歴史が古く、子会社としての規模も相対的に大きいことから、これまでもASEAN各国のグループ会社に対して、本社に代わって各種の支援を行ってきた。

今般、正式にタイ子会社をASEAN統括拠点と定めて、タイを中心にASEAN市場を本格的に攻略する方針である。

具体的な対応

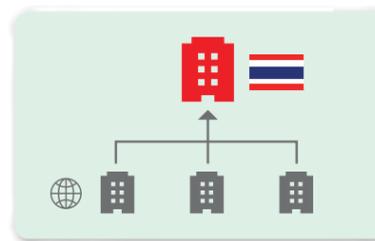
A社は外資企業のみでもグループ会社向けの統括機能を実施できるよう、BOI(投資委員会)からIBC(国際ビジネスセンター)の認可を取得した。

また、財務の統括機能も持たせるべく、従来のFBL(外国人事業ライセンス)に代わって、TC(トレジャリーセンター)の取得を検討しており、現在はTCの認可要件を満たすための準備を進めている。

なお、地域統括機能行使するための人材確保も必要となり、優秀な現地人材を引き付けるべく、社名の変更によるアピールも検討している。



図表2 主な事業再編の取り組み

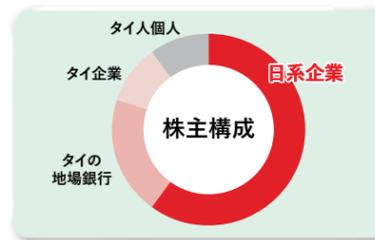


1 統括機能強化

ASEAN域内のガバナンスを強化したい企業
タイ国内の余剰資金を活用したい企業

タイ拠点のバックアップ機能としての位置付けが再評価された結果、統括会社としての権限・機能拡充を進める動き

- 想定される実施概要
- ガバナンス強化のための決裁権限の移譲や、持株会社化
 - 従前の枠組では不十分であった統括機能の強化・カバー範囲の拡大
 - TC(トレジャリーセンター)取得などタイ子会社財務機能の強化など

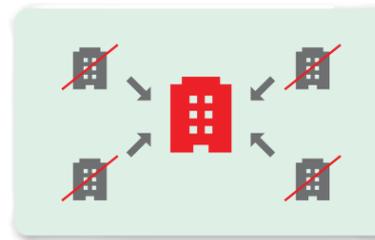


2 資本再編

個人的に親しいタイ人個人が少数株主の企業
進出後パートナーと長らく合併を組んできた企業

守りの資本再編:主に管理面を重視したもので、負荷軽減を狙うもの
攻めの資本再編:独資化や、新たなパートナーを模索するケースなど

- 想定される実施概要
- 少数株主(個人・法人)からの株の買い戻し
 - パートナーの変更
 - 上記に伴う事業スキームの変更



3 グループ再編

タイに複数の子会社を持ち会社数が増えている企業

グループ各社の意見集約による全体最適化の図りにくさや、経理・人事など管理機能の重複など、効率性の低下を改善

- 想定される実施概要
- コスト削減を目的としたグループ会社の集約
 - 棲み分けが曖昧であった事業の整理
 - 不採算拠点の閉鎖など

2 資本再編

設立時の経緯や、外資規制への対策などから、現地の資本を受け入れている日系企業は多い。

個人的に親しいタイ人（個人）が株主になっているケースや、オペレーション上の補完関係を期待して現地大手企業と合併を結ぶケースなど、パターンも様々である。

資本再編への関心が高まっている背景として、大きく2点が挙げられる。

1つ目は、主に管理面を重視したもので、「守りの資本再編」と言える。配当の社外流出抑制やガバナンス強化のほか、合併相手からの同意取得に発生する負荷軽減を狙うものである。

コロナ禍を受けてキャッシュ確保へのニーズも高まっており、個人・法人を問わず、合併相手も株式売却に応じやすい傾向にある。

2つ目は、「攻めの資本再編」にあたるもので、事業運営上の要請である。事業環境の変化に伴って、設立当時ほどパートナーとの親和性が見込めず、再編による独資化や、新たなパートナーを模索するケースがある。具体的には下記のような事例である。

3 グループ再編

進出の歴史が長い日系企業ほど、タイに複数の子会社を持ち、かつ子会社間の関係が複雑になりつつある。

事業や顧客が同じグループ内で重複しているケースや、新規事業が立ち上がるごとに会社を設立した結果、会社数が過度に増えているケースも多い。

その結果、グループ各社の意見集約による全体最適化の図りにくさや、経理・人事など管理機能の重複など、効率性の低下が課題として挙げられる。

例えば輸送機器分野では、12年前後の自動車市場のピーク時に設備拡張を大々的に行ったことで、余剰生産力を抱えている日系企業が多い。

コロナ禍により稼働率が大幅に低下する中、固定費削減を目的としてグループ会社の集約や、不採算拠点の閉鎖などグループ再編に着手するケースが多く見られる。

手続き面では、これまで「新設合併」あるいは「事業譲渡」の2択であったが、民法法典の改正により新たに「吸収合併」という選択肢が加わることが予定されており、今後はグループ再編がより現実的な戦略になると期待される。

昨今の新型コロナの影響もあり、株価交渉、株式買取が実現しやすい環境下にある

攻めの資本再編：事業運営面からのニーズ

- 1. ターゲット市場の変化**
従来は日本人や日系企業を対象としたビジネスを手掛けてきたが、タイ市場が成熟し、より現地需要を意識した事業展開が必要となった。ビジネスモデル転換にあたり、現地市場に販路を確立している、かつ与信管理のノウハウを有する有力な地場企業と提携したい
- 2. 提携シナジーの変化**
従来はタイ国内販売における販路確保の観点から地場企業と提携していたが、輸出比率が増大し、相対的にタイ市場の重要性が下がり、提携の必要性が低下しているなど
- 3. 意思決定上の負荷**
自社とパートナーの経営方針が合致せず、意思決定に多大な調整コストを要する

守りの資本再編：管理面からのニーズ

- 1. 配当還元効率化**
少数株主への社外流出抑制により、本社への配当還元の効率化
- 2. 負荷軽減**
少数株主対策の負荷軽減（株主総会の開催や決算説明等）
- 3. 経営の安定化**
特に個人株主の場合、相続等の問題も発生する可能性があり、モノ言う株主になったり、コンプライアンス等のリスクもあり

CASE STUDY

タイに子会社が複数あるC社のケース

子会社と言えど、出自が違うのでそれぞれ経営方法が異なる



管理機能などの重複
非効率な体制



背景

C社は従来、タイに自社が設立した子会社、タイで買収した旧ローカル企業である子会社、合併した日本企業がタイに持っていた子会社など、それぞれ出自の異なる複数の子会社を持っていた。

各社の事業内容には重複があり、整理の必要性が本社から指摘されていた。しかし、クライアントとの関係や、現地従業員の意向などから、事業や従業員の移管は簡単ではなく、非効率な体制が長年にわたって継続されていた。

1つの子会社へ事業譲渡し、管理を簡素化させる



- 事業内容の重複・機能を整理
- 雇用など現地の実情に即した再編



具体的な対応

様々な角度から検討を行った結果、C社は自社が設立した子会社ではなく、旧ローカル企業である買収した子会社を存続させる方針を決定。

本社にとってのコントロールのしやすさよりも、現地クライアントに対するプレゼンスや、従業員の定着を優先した判断となった。再編のスキームとしては吸収合併がもっとも望ましいとの意見もあったものの、法改正まで待つことがタイミングとして難しいとの判断から、全部事業譲渡の形式を取ることになった。

複数グループ会社の集約ニーズは足元で徐々に高まりつつある

項目	新設合併	事業譲渡
外国人事業ライセンス	引継ぎ可能	引継ぎ不可・再度取得が必要
BOIの投資奨励・優遇措置	BOIの事前承認が必要	BOIの事前承認が必要
土地所有権	引継ぎ可能	変更登記が必要
各種契約	引継ぎ可能	契約を引継ぐ手続きが必要
所要期間	4~5ヵ月	3~4ヵ月
従業員の引継ぎ(労働法)	従業員の同意が必要 新会社は旧会社と同等以上の雇用条件の保証が必要 従業員が新会社へ移籍を望まない場合、解雇金が必要	従業員の同意が必要 譲受会社は譲渡会社と同等以上の雇用条件の保証が必要 従業員が譲受会社へ移籍を望まない場合、解雇金が必要

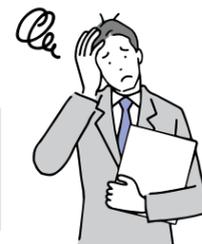
(出所) 各種情報をもとにMURC作成

CASE STUDY

地場企業と合併したB社のケース

合併ならではの多くのしがらみ...

- 合併先のノウハウ不足
- 両社の経営風土の違い
- 合併先の熱意の薄れ



背景

B社は自社製品の原材料を扱う地場企業との合併により、現地法人を設立。合併先の資材調達ノウハウは優れており、円滑な工場立ち上げを果たす。

一方で、合併先は販路開拓、マーケティングのノウハウは乏しく、販売面では苦戦。また、合併相手はオーナー一族からトップダウンで指示が下るのに対して、本社との調整に時間を要するB社との経営風土の違いも浮き彫りとなっていた。

長い歴史の中で合併先も世代交代が進み、事業への熱意が薄れつつあったこと、自社側も人材の育成が進み、ノウハウが蓄積されたことから、独資化を目指して再編に着手した。

合併を解消し、ノウハウを生かし独資化

- 意思決定が迅速かつ容易に
- 合併パートナーとの補完関係

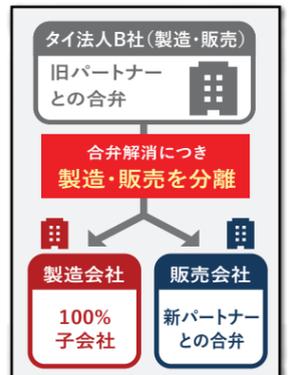


具体的な対応

合併を解消。製造は独資化し、意思決定が迅速かつ容易となった。

販売については切り離し、現地顧客への強固な販路を持つ別の地場企業を新たな合併相手として選定。

同社は中堅ながら急成長しており、一方で技術やオペレーションノウハウを欲していたことから、両社の補完関係が成立している。



第2部 事業再編と地域統括機能

地域統括拠点としても存在感高まるタイ

タイ拠点の事業再編を考える際に、テーマの一つとして挙がることが多いのが「地域統括拠点化」である。既存のタイ拠点の資本と事業を整理・再編し、より効率的な体制を目指す際に、その効率化された機能をタイ国内のグループ会社、さらにはASEAN域内のグループ会社にまで行使したいと考えるのは極めて自然な流れと言える。

ASEANにおける地域統括拠点のメッカは、従前からシンガポールが最も有力と一般的に考えられてきた。高い教育水準、有利な税制、便利なアクセス、充実したインフラ、高度な規制緩和、透明な政府、清潔で安全な都市機能など、地域統括拠点を置く上で有利に働くポイントがシンガポールに多いことは事実である。

一方で、シンガポールに置いた地域統括機能を、タイに移管しようという動きも目立ってきた(図表1)。古くは2011年に、日産自動車マーケティング・販売機能をシンガポ

ルからタイに移管している。

近年も、例えば日新製鋼(当時)が18年8月に事業統括・市場開発販売機能の移管、三菱ケミカルが20年2月に地域統括機能の移管、神戸製鋼所が20年3月に鉄鋼事業の営業支援・技術サービス機能の移管を、それぞれ発表している。

日清食品も従来はシンガポールに地域統括拠点を置いていたが、新たな地域統括拠点を20年5月にタイに設立した。同年10月にはシンガポール子会社が保有していた事業会社の株式会社を、タイ統括拠点に現物出資すると発表しており、これもシンガポールからタイへの地域統括機能の移管であると報道されている。

本稿では詳細を割愛するが、タイでの地域統括拠点の増加、及びシンガポールからの移管の背景には、従来から指摘されるシンガポールの高コストや、タイなど周辺国においても教育水準やインフラが相当程度まで追い付いてきたことに加えて、そもそもシンガポールがASEANの地域統括拠点として適切なのか、という根本的な問いがあると考えられる(詳しくは弊社

レポート参照)。市場としても同質性の高い欧州や米州と比べて、アジアはASEAN域内に限っても多様性に富んでいる。

果たしてタイに集積する自動車産業の地域統括拠点を、工場がほとんどないシンガポールに置いて良いのか(タイへの統括機能移管の可能性)。もしくはターゲットとするマーケットによっては、例えばインドネシアの大都市に期待される食品や消費財の統括機能を、言語も宗教も異なり市場の小さいシンガポールに置くことが適切なのか(インドネシアへの統括機能移管の可能性)。このような議論は「地域統括拠点とは何を統括する拠点なのか」という地域統括拠点の存在意義や機能設計と併せて、各社が今後検討すべき重要な論点となるだろう。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング コンサルティングレポート

製造業の統括拠点として好まれるタイ
https://www.murc.jp/report/rc/report/global_report/global_210322/

事業や統括機能に応じて選択されるシンガポール
https://www.murc.jp/report/rc/report/global_report/global_210428/

図表2 統括機能に関する許認可取得要否と資本構成の関係 (出所)各種資料よりMURC作成

	A. 規制対応の要否		B. 恩典の申請可能性	
	A-1. 外資規制への対応		B-1. 税務(歳入局) 恩典	B-2. 税務以外(BOI)の恩典
	商務省の許認可	BOIの奨励	他官庁(中銀等)の許可	
1. タイ資本(内資)企業	不要	不要	想定する機能によって要	要件を満たせば申請可
2. 外資企業				
① BOI認可取得の場合	要(FBC)	要		原則として該当しない
② 商務省の許可(FBL)取得の場合	要(FBL)	不要		
③ 外資規制対象外の機能行使の場合	不要	不要		

外資規制の観点から見た地域統括機能

「地域統括拠点」と公に称しているかどうかに関わらず、地域統括機能(または、その一部)をタイ拠点が実質的に果たしている日系企業の例は多い。ここでは資本構成の観点からパターンを整理したい。

1. タイ資本(内資)企業による地域統括機能

統括機能を有するタイ拠点がタイ資本比率50%超の、いわゆる外国人事業法上の「タイ資本(内資)企業」に当たる場合は、基本的に外資規制について考慮する必要はない。ただし、海外のグループ会社向け融資であれば、たとえ内資企業であっても、タイ中銀からも許可を取得する必要がある。

このように内資企業であるため外資規制は適用されなくても、他の官庁によって事業規制を受ける機能もある。そのため、統括拠点として検討している各機能が制約なしに行使可能であるかどうか、あらかじめ慎重に確認する必要があるだろう。また、タイ資本が50%超を保有す

るということは、日本本社からの直接の出資が50%未満に留まる、ということである。株主構成によっては日系企業としてのガバナンスも課題となることに加え、統括拠点からの配当に大きな外部流出が生じるため、統括拠点を将来蓄積されるであろう利益の活用方法についても事前に検討しておくことが求められる。

なお内資企業であるため、外資規制の緩和を目的としたBOI(タイ投資委員会)への申請は不要である。しかし、その他の恩典、例えば駐在員のビザワークパーミット取得手続きの簡素化、外国人枠の確保などを必要とする場合には、想定する機能に応じて、BOIからIBC(国際ビジネスセンター)や、TISO(貿易投資支援事務所)、IPO(国際調達事務所)などの認可を取得することも考えられる。

また税務恩典を必要とする場合にも、要件を満たせば、内資企業が歳入局からIBCの認可を取得することも可能である。

2. 外資企業による地域統括機能

統括機能を有するタイ拠点が、外資50%以上の「外資企業」にあたる場合は外資規制の適用対象となるため、より精緻な検討が必要となる。広く知られているようにタイ政府が「製造」や「輸出」とみなす一部の事業を除き、幅広い事業(機能)が外資規制の対象となる。商務省が「サービス事業」とみなす事業等については、たとえグループ会社向けに限定されるものであっても、商務省からの許可等がなければ原則として実施できないとされている。

一般に地域統括拠点を持つとされる機能も同様である。持株機能(株主として国内外のグループ会社へ出資する機能)こそ規制対象にならないものの、グループ会社向けのサービス提供などの大部分はサービス事業として外資規制の対象とされ、商務省からの許可等がなければ原則として実施できない。

こうした背景のもと、外資企業が地域統括機能を行使するための具体的な手段は、①BOIから認可を取得する、②商務省から許可を取得する、③外資規制対象外の機能だけを行使する、の3つである。

図表1 シンガポールからタイへ地域統括機能に移管した主な事例

企業名	公表時期	実施時期	移管した機能(各社発表に基づく)	備考
日産自動車	2011年7月	2011年7月	「地域マーケティング・販売機能」	シンガポールの地域統括拠点設立は2005年
日新製鋼(現:日本製鉄)	2018年8月	2018年9月	「アセアン地区における事業統括機能や市場開発、販売機能等」	-
三菱ケミカル	2020年2月	2020年4月	「アジア・パシフィック地域における地域統括機能」	-
神戸製鋼所	2020年3月	2020年5月	「東南アジア地域の電機・OA機器メーカー様向けを中心とする鋼材の営業支援や技術サービス活動」	シンガポール拠点は閉鎖
日清食品	2020年10月	2021年3月まで	「NFA(シンガポール)が保有するタイRHQ-Asia以外の全ての事業会社株式をタイRHQ-Asiaへ現物出資」	シンガポールの地域統括拠点設立は2011年

(出所)各種資料よりMURC作成

■ 商務省が公開した外国人事業法の解釈

(1) 国内における融資

<p>【案件番号】 2019年11月 No.2</p> <p>【案件概要】 外資企業である自社は、A社・B社・C社・D社で構成されるグループ会社間での融資管理(inter-company cash pooling)を進めるために、マスターアカウント(MURC注:グループ会社間で利用する「統括口座」を指すと考えられる)の役割を担うことを検討しており、自社は4社いずれとも貸し手・借り手の両方の関係となる。自社は4社に対して許可なしで融資を行うことはできるか</p> <p>【商務省の判断】 商務省令第4号に照らして、グループ会社に該当するA社・B社・C社に対しては、許可なしで融資を行うことができるが、グループ会社に該当しないD社に対しては、許可なしで融資を行うことはできない。また、「グループ会社間での融資管理(inter-company cash pooling)を進めるために、マスターアカウントの役割を担うこと」は、外資規制を受ける「その他サービス業」に該当し、許可なしで行うことはできない</p>	<p>【案件番号】 2020年9月 No.2</p> <p>【案件概要】 外資企業である4社は、同じ外国企業が最大株主である。4社は、外国銀行のタイ国内支店をキャッシュプーリングの管理者として、相互に融資を行うことを検討しているが、このキャッシュプーリングを許可なしで行うことはできるか</p> <p>【商務省の判断】 許可なしで行うことができる融資には、財務センターとしての役割を含んでいない。これは外資規制を受ける事業に該当し、許可なしで行うことはできない</p>
---	---

これら2件はいずれも同一の企業グループからの照会と推測されるが、商務省の判断によればグループ内での管理であろうが、金融機関への委託であろうが、キャッシュプーリングそのものが規制緩和の対象とはなっていない。商務省の許可が不要な国内グループ会社向け融資とは、単純な融資のみを指すものであり、キャッシュプーリングのような高度な仕組みまでを想定しているものではないと解される。従って、キャッシュプーリングを行いたい外資企業は、BOIのIBCに含まれるTC(財務センター)の認可取得が必要と考えられる。

(2) 電気・水道などを含む建物・事務所スペースのレンタル

<p>【案件番号】 2019年9月 No.1</p> <p>【案件概要】 建物・事務所スペースのサブリースは、許可不要の事業に該当するか</p> <p>【商務省の判断】 建物・事務所スペースのサブリースは、この省令が定める許可不要の事業には該当しない</p>	<p>【案件番号】 2020年11月 No.1</p> <p>【案件概要】 許可不要のスペースのレンタルについての照会</p> <p>【商務省の判断】 この省令が定める「電気・水道などを含む建物・事務所スペースのレンタル」の範囲に、倉庫のレンタルは含まれない</p>
--	--

商務省の判断によれば、商務省の許可が不要となる建物・事務所スペースのレンタルとは、自社が所有する物件についてのみであって、自社が所有しない賃貸物件については、グループ会社向けであってもサブリースは外資規制緩和の対象とならず、商務省の許可(FBL)が必要と解される。また、レンタルができるのはオフィススペースに限られ、倉庫は含まれない。工場や作業場などについては言及されていないが、厳格な解釈が行われていることから、倉庫と同様、工場なども規制緩和の対象とは解されない可能性が高いと推測される。倉庫や工場をグループ会社に対してレンタルしたいと考える外資企業は、FBLを取得するか、BOIのTISOに工場や倉庫のレンタルも含めて認可取得するなどの検討が必要となる。

(3) 管理・マーケティング・人事・ITに関するアドバイス・コンサルティング

<p>【案件番号】 2020年7月 No.2</p> <p>【案件概要】 外資企業である自社は海外の親会社A社に対して、マーケティングに関するアドバイス・コンサルティングをバックオフィスの形で提供することを検討している。これは許可不要の事業に該当するか</p> <p>【商務省の判断】 この省令が定める許可不要のマーケティングに関するアドバイス・コンサルティング事業とは、マーケティングに関するアドバイス・コンサルティング事業であって、バックオフィスとしてマーケティングに関するサービス提供等を行うことを含まない</p>	<p>【案件番号】 2020年8月 No.1</p> <p>【案件概要】 自社は外資企業への転換を計画しており、人事・経理・IT一般管理に関するサービスをグループ企業に対して提供しようと検討している。サービス提供のために自社から人員を派遣し、グループ会社からサービス料を徴収する。これは許可不要の事業に該当するか</p> <p>【商務省の判断】 人事・経理・IT一般管理に関するサービスをグループ企業に対して提供することは、外資規制を受ける事業に該当し、許可なしで行うことはできない</p>
---	--

商務省の許可が不要なグループ会社向けの管理系業務は、額面通りのアドバイス・コンサルティングに留まるものであるようだ。シェアードサービスとしてバックオフィス業務を集約するようなレベルはもちろん、実質的に何らかの作業を伴うようなサービスも規制緩和対象として想定されていないと解される。こうした業務を検討するのであれば、やはりFBLか(ただし事例は少ない)、BOIからIBCやTISOを取得することが必要となる。

① BOIからの認可取得

地域統括機能に関するBOIの奨励制度には変更があるが、21年初時点で申請が可能なのが、主にIBC、TISO、IPOの3種類である。いずれも実施可能な事業(機能)はそれぞれ規定されているため、自社が想定する地域統括機能を包含するものを選択することになる。

BOIから認可を取得した上で、商務省から「FBC(外国人事業証明証)」の発行を受けることが必要である。

② 商務省からの許可取得

想定する機能がBOIの制度に該当しない場合や、要件を満たせない場合に改善の策として検討されるのが、商務省から外資規制緩和の許可を直接受ける、いわゆる「FBL(外国人事業許可証)」である。

あくまで例外的な許可取得となるため、一般的に許可取得のハードルは高いとされるが、一方で、グループ会社向けにサービス提供先を絞ったケースでは比較的許可実績も多い。

ただし、これまでFBLで許可されたグループ会社向けサービスは、オフィススペースのレンタルや融資などが

大多数を占める。これらは次の「外資規制対象外」に含まれることになったことから、今後FBLの取得が有効となるのは、海外のグループ会社向け融資など、より限定的になっていくものと推測される。

③ 外資規制対象外の機能行使

外国人事業法が規制対象とする事業は、13年以降これまで4度にわたり、商務省令によって少しずつ規制緩和が進んできた。

とはいえ第3号までは大部分が、他の官庁からも所管されていた事業の重複を解消したという側面しかなく、実質的な規制緩和とは言えなかった。19年6月に公布された第4号では地域統括拠点に関係する、他の官庁から規制を受けない機能も規制緩和の対象とされた。

つまり、これまでは許認可なしに統括機能行使するためには、タイ資本との合弁によって内資企業とすればしか選択肢がなかったのが、現在では外資企業として、かつ許認可なしでも一部の統括機能行使することが可能となった、と評価されている。しかし実務上はなお厳しいのが実態である。商務省の解釈に基づき、次章で詳細を紹介したい。

3. 許認可なく外資企業が実施可能な地域統括機能とは

外資規制の緩和に関する19年6月の商務省令第4号では、グループ会社の定義として「二方の法人が、もう一方の法人の株式の25%以上を保有する」または「二方の法人の株式の25%以上を保有する株主が、もう一方の法人の株式の25%以上を保有する」となるとした上で、商務省からの許可が不要となったグループ会社向け事業(機能)を次のように規定する。

- (1) 国内における融資
- (2) 電気・水道などを含む建物・事務所スペースのレンタル
- (3) 管理・マーケティング・人事・ITに関するアドバイス・コンサルティング

外国人事業法の解釈について商務省は月に数件程度と多くはないものの、企業や法律事務所から受けた照会と回答をウェブサイトで公開している。商務省令第4号が公布されてからこれまでの2年弱で、グループ向け事業の規制緩和に関する照会件数は既に20件弱に達する。

左表では、商務省の解釈のうち重要なものを紹介し、この省令で認めら

れる統括機能の範囲を明らかにするヒントとしたい。

外資企業のステータスを持つ日系企業にとつて、これまでも国内グループ会社向け融資のニーズは大きかったことから、この規制緩和が重要な意味を持つことは間違いない。ただし、地域統括機能の観点から見ると、なお規制は厳しいと判断せざるを得ない。

タイ拠点に適切な地域統括機能を持たせるためには、商務省やBOIなど、関連する官庁による最新の法制度と解釈を把握し、それに整合した制度設計を行うことが不可欠である。

