

## 欧州における日系企業の 組織、ロケーション戦略の変遷と見通し

### ブリュッセル・センター

1980年代から本格化した日系企業の欧州への投資は、EU市場統合の進展に加え、2004年5月のEU拡大を迎え、岐路に立たされている。本レポートは、ジェトロがKPMGユーロ・ジャパン・センター（在ブリュッセル）の野村正智ディレクターに、日系企業のこれまでの欧州への投資と進出の動向を踏まえて、EU拡大後の日系企業の組織再編およびロケーション戦略に資するよう解説をお願いしたものである。また、本レポートは、筆者個人の見解を反映したものであり、KPMGの見解を示すものではない点に留意されたい。

## 目次

1	これまでの発展	3
1.1	1980年代	3
1.2	1992年市場統合	6
1.3	1990年代前半	7
1.4	1990年代後半	11
1.4.1	欧州本部のイギリス集中	11
1.4.2	物流統合	12
1.4.3	生産拠点の中欧への移動	13
2	2000年以降と今後の発展	16
2.1	税制メリットの相対的減少	16
2.2	中・東欧諸国へ製造拠点進出継続	18
2.3	事業組織の効率化	19
2.3.1	市場統合と競争	19
2.3.2	販売の強化とバックオフィスの合理化	19
2.3.3	支店化	20
2.3.4	コミッションエア方式	22
2.3.5	製造拠点を含んだ組織合理化	24
2.4	組織合理化における問題点	25
2.4.1	変化に対する抵抗	25
2.4.2	税制による制約	26
3	今後の見通し	29

## 1. これまでの発展

### 1.1 1980年代

日本から欧州への投資は1980年代半ばから本格化し始めた。ことに1984年に日産自動車がイギリスへ工場進出を決定したことにより、大型投資の時代を迎えた。（表1参照）

（表1）日系企業による欧州への直接投資額累計

（1951年度以降各年度末までの直接投資額累計、単位 100 万ドル）

	1985 年度	1990 年度	1995 年度	2001 年度
英国	3,141	22,598	37,274	89,430
オランダ	1,687	12,816	20,956	45,091
フランス	819	4,156	7,915	12,436
ドイツ	1,343	4,689	8,608	11,850
ベルギー	743	1,720	3,573	4,803
スペイン	514	1,867	3,020	4,285
アイルランド	260	614	1,980	3,937
イタリア	180	900	1,917	2,402
その他	2,315	9,905	13,094	17,471
欧州 計	11,002	59,265	98,337	191,705

出典：ジェトロ白書投資編1987、1992、1997年、ジェトロ貿易投資白書2002年。財務省（旧・大蔵省）届け出統計よりジェトロ作成。

EEC（欧州経済共同体）は、1958年にイタリア、オランダ、ドイツ、フランス、ベルギー、ルクセンブルクの6カ国により創設された。1973年にアイルランド、イギリス、デンマークの3カ国が加盟、1981年にはギリシャが加盟して、10カ国となっていた。しかしながら、1980年代の欧州市場は、1970年代の石油ショックの後遺症で、経済は低成長、失業率は高く、各国ごとの保護主義が市場を分断するという状況であった。

なお、EECは、その後、ECSC（欧州石炭鉄鋼共同体）、EURATOM（欧州原子力共同体）と合同し、EC（欧州共同体）となった。現在では、政策の分野により、ECとEU（欧州連合）が使い分けられているが、本稿では以下、便宜上EUに統一する。EUには、1986年には、スペインとポルトガルが加盟した。1995年には、オーストリア、スウェーデン、フィンランドが加盟し、加盟国は15カ国となった。さらに2004年5月には、中・東欧諸国、マルタ、キプロスの10カ国が加盟し、25カ国となった。

日本から欧州への輸出は、1980年前半に、エレクトロニクス製品、自動車など、欧州の有力メーカーと直接競合する製品分野における輸出が増加した。このため、1980年代の日欧関係は、日本からの輸出増加を欧州側が防戦するという貿易摩擦が特徴となった。初期の貿易摩擦で有名なのは、1982年にフランス政府が日本からのVTRの輸入通関を内陸都市ポワチエ1カ所に絞ることで実質的に制限した事件である。1980年代中盤以降、EUの行政機関である欧州委員会が日本製品に対する反ダンピング関税の賦課を急増させたことによって、貿易摩擦は頂点に達した。

反ダンピング関税には、輸入品に対し付加的な関税をかけ、価格競争力を落とすことで、当該製品の国内生産者を保護する効果がある。それに対応する日系メーカーの反ダンピング関税対策は、生産拠点をEU内に移すことであった。当初は迅速に設立できる組み立て工場を設置し、欧州委員会がこれを迂回行為として組み立て工場の輸入基幹部品にも反ダンピング関税を課すと、基幹部品の現地生産を行い、現地調達率を向上させて反ダンピング関税を避けた。こうしてEUにおける日系企業の生産拠点は、1985年から1990年の間に倍増した（表2参照）。

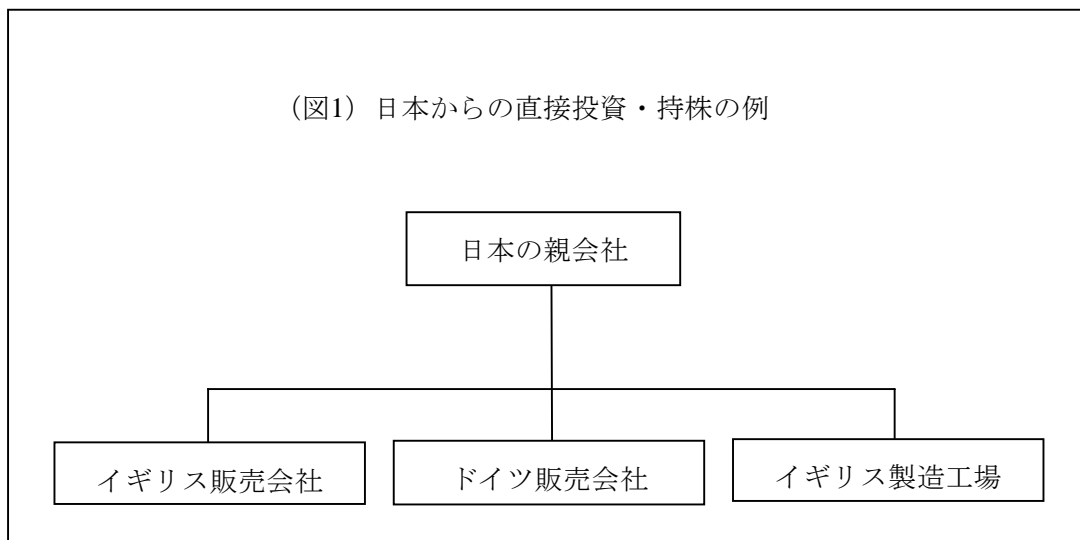
(表2) 日系製造業の拠点数の推移

	1985年	1990年	1995年	2000年	2002年
英国	50	145	203	258	266
フランス	34	78	106	137	140
ドイツ	43	86	115	128	129
スペイン	20	40	53	64	67
イタリア	22	42	54	65	66
オランダ	17	27	42	56	57
ベルギー	17	34	42	46	46
チェコ	0	0	6	17	42
ハンガリー	0	2	10	30	35
アイルランド	7	15	22	24	25
その他	19	31	52	85	100
欧州合計	229	500	705	910	973

(出典：在欧州・トルコ日系製造業の経営実態－2002年度調査。ジェトロ海外調査部 2003年3月)

1980年代の欧州における販売戦略は、市場が国別に分断されていたため、各国市場ごとの攻略であった。規格基準、認証、販売許可等の規制は、各国ごとに定められていた。そのため、販売会社としての全機能を備えた現地法人が主要市場で設立された。各国ごとに消費者の嗜好が違うだけでなく、消費者の心理として、他国企業を信頼しないという問題も顕著であった。この消費者心理は、20年後の現在も必ずしもなくなっていないが、当時は事業拠点設立において重要な要素であった。例えば、新市場に進出する際に、現地法人を設立した方がよいか、支店を設立した方がよいかという質問に対する答えとして、支店は、開設、閉鎖が容易であるが、それゆえに他国企業の支店は、消費者から信頼されない可能性があるというアドバイスが、相当な重みを持っていた時代であった。

資本関係としては、日本の親会社が直接子会社を設立するという形であった（図1参照）。各国市場を個別に攻略していたため、欧州レベルでまとめる必要がなかったという理由に加え、日本の税制上の理由もあった。当時の日本の外国税額控除制度では、直接の子会社、支店で支払った外国税額の控除しか認めていなかったため、欧州に中間持株会社を設立すると、その下の層に属する販売会社（日本の親会社から見ると孫会社）の利益に関し、日本で二重課税が生じる可能性があった。つまり、販売会社から、中間持株会社経由で日本の親会社になされた配当は、日本の親会社の利益に合算され、課税されるが、その際に孫会社である販売会社で支払った法人税を控除することができなかった。



## 1.2 1992年市場統合

高失業率と低成長にあえぐ欧州経済の問題解決策として、各国の市場を相互に開放し、一大市場を創設することで、経済効率を高め、経済成長を促すというプロジェクトが、1980年代半ばに打ち上げられた。EUの市場統合がそれまで進まなかった理由として、法律の採択において、原則として全加盟国の賛成を必要とするという制度に問題があると見られていた。加盟国ごとに異なる政策を統一する過程で、1カ国でも反対すれば、統一が出来ないという状況であった。

1985年に欧州委員会は、市場統合を1992年までに完成させることを目的とした白書を発表した。達成手段として、域内市場に関わる法律の採択に多数決制度を導入し、法律採択の

スピードを上げることが必要であると考えられた。1986年には、設立条約を修正する単一欧州議定書が採択され、域内市場に関する立法に加盟国の規模を考慮した多数決制度が導入された。単一欧州議定書は1987年に発効し、市場統合の原動力となった。

1992年域内市場統合は、法律導入促進という実質面だけではなく、欧州委員会の一大プロパガンダという側面も持っていた。すなわち市場統合の結果、米国市場をしのぐ人口3億2千万人の一大市場が創設され、一大ビジネスチャンスをもたらすという絵が描かれた。当時は日本製品に対する反ダンピング関税最盛期であったため、1992年に域内市場の統合が完成すると、EUは保護主義に転じ、外部企業を閉め出すのではないかという懸念をい多く日系企業もあった。このため、1992年に至る数年間は、EUへの進出が相次いだ。

## 1.3 1990年代前半

### 日系企業の国際化と為替リスク

1985年以降、日本からの投資が拡大した背景には、反ダンピング関税のような欧州側の事情だけではなく、1985年のプラザ合意後の円高、1980年代後半の日本の好景気に押された日系企業の急速な国際化という要素があった。日系企業の国際化に伴い、大手製造業を中心に、為替変動のインパクトを抑えるために、市場の近くでの生産を考えるようになった。世界的に見ると、日本から北米への投資は、欧州への投資を大きく上回っていた。（表3参照）

(表3) 日系企業による直接投資額累計の地域別シェアの推移

(1951年度以降の直接投資額累計)

	1985年度	1990年度	1995年度	2001年度
北米	32%	44%	44%	40%
欧州	13%	19%	19%	24%
アジア	23%	15%	17%	17%
その他	31%	22%	20%	19%
合計	100%	100%	100%	100%

出典：ジェトロ白書投資編 1987、1992、1997年、ジェトロ貿易投資白書 2002年。財務省（旧・大蔵省）届け出統計よりジェトロが作成した資料を基に算出。

## 欧州中間持株会社の設立

1992年市場統合の進展を見越して、欧州における事業運営をひとつのユニットとして考える企業が現れてきた。例えば、欧州における投資の成果を日本に配当せずに欧州で再投資することを目的とする、欧州中間持株会社の設立が増加した。

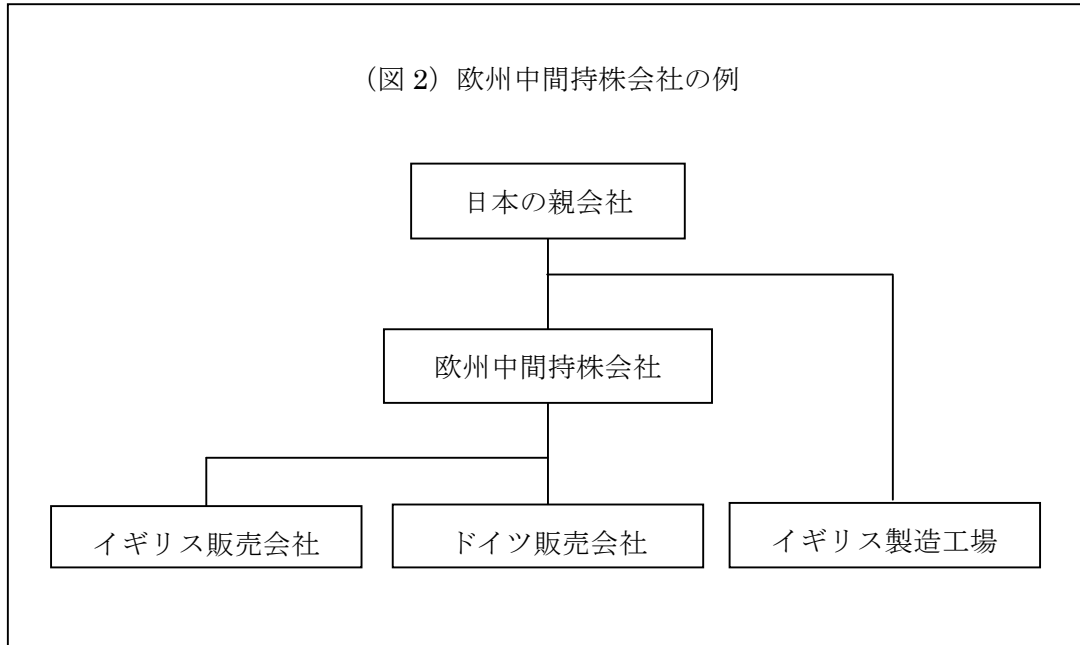
しかしながら、当時の日本企業の業績判断基準は、連結決算を行うグループ企業の業績ではなく、親会社単体の業績であった。従って、多くの上場企業が、海外子会社から親会社への配当を必要としていた。1992年に行われた日本の外国税額控除制度改正により、孫会社まで日本における外国税額控除の対象となった。このため、中間持株会社の設立による二重課税の可能性は減少した。この結果、多くの企業が、欧州中間持株会社設立を積極的に検討するようになった。

中間持株会社の設立地としては、優遇税制のあったオランダ、ベルギーが注目を浴びた。オランダの中間持株会社に関する優遇税制は、事業目的のための一定割合以上の持ち株を行う場合、配当と売却時のキャピタルゲインへの課税を免除するというものであった。

日系企業の設立した中間持株会社が傘下に置いた現地法人は、販売会社に限定されることが多かった。製造子会社は、少なくとも設立当初は、日本の親会社が直接持ち株を行う場合がほとんどであった。製造会社設立に必要な投資資金は販売会社に比べ大きいこと、販売会社に比べ、設立から黒字転換するまでに時間がかかる可能性が高いため、欧州における再投資資金循環システムに組み入れづらいこと、本社あるいは日本の製造拠点の支援を必要としたことなどから、組織的に本社の直接コントロール下に置かれることが多かったと思われる（図2参照）。



(図 2) 欧州中間持株会社の例



### 地域統括会社

日系企業が1980年代後半から海外展開を大きく発展させたことにより、日本の本社側で国際展開に必要な対応を従来の形のまま維持することが困難になってきた。すなわち、海外における事業展開が大規模化、複雑化した結果、本社において意思決定に必要な情報を吸い上げ、多様な事業環境に対応した的確な経営判断を迅速に行うことが難しくなった。また、海外事業に対応できる人材をすべての地域に派遣することが難しくなってきた。このため日本の本社機能の一部を担う地域統括会社を北米と欧州に設立する企業が増加した。

地域本部、地域統括会社の目的は、大きく分けて2つある。第一は、日本の本社が行っていた経営管理機能の一部を地域本部に委譲し、地域の事業に通じた経営陣に経営判断を任せることで、判断のスピードと質を高めること。第二は、その地域で重複して行われている財務、会計、人事、広告宣伝、情報技術、物流管理などの機能を統合し、規模の利益（スケールメリット）を実現することである。

欧州における地域統括会社（欧州本部）の設立地としては、すでに大きな事業活動を展開しているイギリスあるいはドイツに置く企業が多かったが、事業規模と関わりなく、オランダやベルギーに置く場合もあった。すでに大きな事業展開をしている場所に欧州本部を置くメリットは、大規模な販売会社組織の持っているインフラをそのまま利用できることと、最大の販売会社を背景とすることで、指揮命令系統を円滑に運営できるという期待である。オランダやベルギーに欧州本部を置く場合、本部を一から設立する必要があるが、一大国のバイアスにとらわれない、欧州全体を見渡す経営を容易にするというメリットがある。

持株会社と地域統括会社は必ずしも同一とする必要はない。持株会社の立地選択には、税制が重要な基準となり、地域統括会社の立地選択にはインフラ、人材の採用可能性などが重要な基準となるためである。しかしながら、同一とすることで、指揮命令系統と資本関係を一致させることができること、純粋持株会社は、日本とEUの税制上必ずしも有利ではないことなどから、持株会社と地域統括会社を一本化するケースは多い。

1980年以前は企業の組織として、製造部門と販売部門を分離させる考え方がかなり一般的であったが、1980年代頃から、事業ごとに製造部門と販売部門を一体化し、経営責任を担わせる事業部制の考え方が日系企業の間を広がってきた。国際事業の比率が小さいうちは、事業部制は国内だけに適用され、国際（販売）部門は、人的資源の有効利用の観点からも国内事業からは独立して運営されることが多かった。しかし国際的な製造拠点の展開が始まり、国際事業の比率が高まると、国内外の事業を切り離して運営することは、効率的でなくなってきた。このため1990年代に、日系企業の組織は、日本国内は各事業本部が担当し、国外は海外事業本部が一括して担当するという方式から、日本国内外を通して事業部制を敷く方式に徐々に変化して行った。事業部ごとに別々の場所に欧州本部を設立する企業もあったが、多くの企業は、各事業部を束ね、各事業部共通の機能を持つ、欧州本部を設立した。

## イギリスへの工場進出拡大

1980年代後半から、欧州に製造拠点を設ける企業が増える中で、その多くはイギリスへ向かった（表2参照）。理由としては次項で見えるように、言語、人材、集中効果などが挙げられる。さらに、この時期の特殊事情として、欧州委員会の対日本製品反ダンピング調査が集中したことに対し、イギリス政府が日本製品擁護の姿勢を示したことが挙げられる。製

造拠点投資の場合、長期的に資本をコミットすることになるため、親日的な政府を持つ国を選んだわけである。

## 1.4 1990年代後半

### 1.4.1 欧州本部のイギリス集中

1970年代から1990年代前半まで、イギリスの経済は、規模、成長率共に、ドイツに劣っていた。しかし1990年代前半の東西ドイツ統一景気が終わると、ドイツは構造不況に陥り、代わって、1990年代前半の不況から脱出したイギリスでは、1980年代にサッチャー政権下で行われた改革が功を奏し、好景気、高成長率が継続した。

イギリス経済の回復、市場の拡大、ドイツの不況、市場の縮小により、日系企業の欧州本部は、ドイツを離れ、イギリスに集中するようになった。

市場の重要度の変化に加え、日系企業の欧州本部がイギリスに集中する理由の第一は言語であると思われる。最近急速に国際的な事業展開を行ってきた日系企業の多くにとって、国際ビジネス言語である英語で事業運営を行える人材を育成、確保することは容易ではない。さらに、欧州大陸の国で事業を行うに足るその他の言語能力を持った人材を育成、確保することは、たいへんな負担になる。余談であるが、外国語によって事業運営が出来る人材を確保することが容易ではないのは、必ずしも日本に限られた話ではない。国内市場の大きな国では、外国語習得の必要性が必ずしも明確ではないので、複数言語に通じた人材を育てることが困難なためか、イギリス、ドイツ、フランスなどの大国での外国語教育の結果は、小国オランダ、ベルギーなどにおける外国語教育の結果と比べ、明らかに貧弱である。欧州本部のロケーションとして、イギリスに続いて、ベルギー、オランダが多くなる理由は、地理的な要因に加え、欧州大陸側の市場の重要度が高い企業にとって、多言語能力を持つ人材を確保しやすいという点にあると思われる。

イギリスに欧州本部を置く理由としては、英語国であることに加え、国際的な事業運営能力を持つ人材を比較的確保しやすいことが挙げられる。イギリスでは東インド会社、大英帝国以来、国際的な人材が連綿と培われてきた。さらに近年は、欧州の中では一番先に米国流の考え方を取り入れる傾向があるため、やはり米国を向いている日系企業としては、とけ込みやすいという事情もある。オランダ、ベルギーに、イギリスに次いで欧州本部が

設立される傾向があるのも、国内市場が小さいため、国際的な事業運営能力を持つ人材が比較的豊富な点にあると言える。

加えて、欧州本部、欧州主要拠点のイギリス集中の理由として、集中効果が挙げられる。日系企業の集中がある規模に達すると、他の日系企業もその地域に集中するようになる。顧客企業に追随して進出するという理由に加え、行政機関の対応、日系企業向けサプライヤー、日本人学校、日本食レストランなど日系企業・従業員向けインフラが次第に整ってくるため、後発企業が進出しやすくなる。古くはドイツのデュッセルドルフ、近年では1990年代後半のハンガリーへの集中などが例として挙げられよう。

## 1.4.2 物流統合

EU市場統合の恩恵を最初に受けたのは、物流である。1993年1月1日から、EU加盟国間の国境における通関が廃止され、トラックが国境で止まる必要がなくなった。トラック輸送の場合、1993年以前はEU加盟国間の国境を越えるたびに約1日配送リードタイムを追加する必要があった。この自由化により、EU加盟国間の輸送時間は大幅に短縮され、在庫の集中が可能になった。時期をほぼ同じくして、EU内の運輸業の自由化も行われた。その結果、EU市場のための物流センターを1カ所に統合し、在庫を圧縮すると共に、輸送コストを削減することが可能になった。

実はこの物流自由化の実務的な効果は、1993年直後すぐには実現しなかった。企業の物流合理化が本格化したのは1990年代中盤以降である。輸送業界による自由化対応が実現するまでに数年を要したのが一つの理由である。EUにおける法改正、自由化の効果が、事業活動にインパクトを与えるまで、ある程度の期間を要することの一例である。

物流センターを1カ所に統合する場合、ロケーションとして選ばれたのは、主にオランダ、ベルギーであった。両国が欧州大陸への海上輸送の主要陸揚げ港であるロッテルダム、アントワープを擁していること、鉄道、高速道路、運河など欧州大陸輸送ネットワークへのアクセスが良好なこと、それに伴い、輸送業者が集中、発展していること等が理由であった。

物流センターの統合は、製品発注から納入までのリードタイムが数日の業種、地域から始まった。EU内の輸送条件が整うにつれ、対応範囲、地域が拡大した。2004年5月の中・東欧諸国のEU加盟により、この地域にも物流合理化の恩恵がもたらされると予想される。

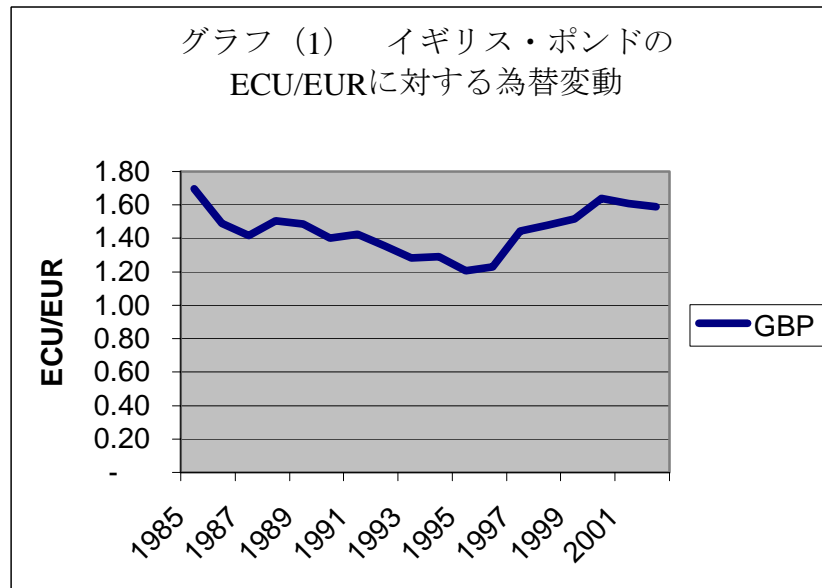
リードタイムが極めて短い業種の場合、物流センターを1カ所に統合せず、欧州内で3カ所程度に統合する例も見られた。例えば、イギリスを中心とする、イギリス・アイルランド地区向け物流センター、ドイツを中心とする、北欧、中欧、ベネルックス地区向け物流センター、フランス、イタリア、スペインなど南欧諸国向け物流センターなどである。

### 1.4.3 生産拠点の中欧への移動

ドイツの構造不況、イギリスの好況の結果、ポンドとドイツ・マルクの為替レートは、1990年代前半のポンド安から、1990年代後半にはポンド高に大きく振れた(グラフ1参照)。1999年のユーロ導入以前も、フランス・フラン、オランダ・ギルダー、ベルギー・フランなどの欧州大陸の主要通貨は、ドイツ・マルクと連動していたため、ポンドは欧州大陸の主要通貨に対し、全面高となった。

イギリスの物価上昇率は、1980年代から1992年にポンドが欧州通貨システムから離脱するまで、ドイツの物価上昇率をかなり上回っていた。OECD統計によると、1979年から1991年までの平均消費者物価上昇率はドイツの年3.0%に対して、イギリスでは4%ポイント高く、年7.0%であった。1992年にポンドが欧州通貨システムから離脱した結果、ポンドはドイツ・マルクに対して大幅に下落した。この時は物価上昇率の差を反映した為替レートの調整という側面があったが、1995年から2000年にかけてポンドのドイツマルクに対する為替レートが約36%上昇した際には、物価上昇率の差は無関係であった。1992年から2000年までの平均消費者物価上昇率は、ドイツの年2.1%に対し、イギリスは年2.8%であった。

為替がコストの上昇を反映せずにポンド高に大きく振れたため、イギリスの製造拠点は価格競争力を失い、日系企業は次第に中・東欧地域に生産拠点を移すようになった。



(出典：欧州中央銀行月次報告書)

1989－90年に計画経済から市場経済に転換した中・東欧諸国は、欧州市場に対し、安価な労働力を提供するようになった。このため日系企業製造拠点の進出が、1990年代半ばから急速に増えた。自動車、自動車用オーディオ機器、自動車用部品・コンポーネント、電器電子機器などの分野の製造拠点が、次々と設立された。当初は欧州における製造拠点の新設、拡大を目的とする進出が主であったが、1990年代終盤以降は、コスト競争力を強化するためにイギリスなどの西欧における製造拠点を移転する例が増えた。

中・東欧諸国の資本主義経済転換直後は、経済発展度が比較的高く、労働者の教育程度も比較的高かった、ハンガリー、チェコ、ポーランドの3カ国が、主要な投資先と見なされた。ロケーション選択の際の比較は、多くの場合、この3カ国を中心に行われた。1990年代半ば前後に中・東欧地域に進出した日系企業は、国際事業展開で日系企業の最先端を行く企業が多く、進出先はそれぞれの理由によりハンガリー（スズキ、TDK、ソニー、デンソーなど）、チェコ（松下電産、東レなど）、ポーランド（フィリップス松下電池、いすゞ、ブリジストンなど）に分散していた。しかし、1990年代後半に進出を決めた第2陣になると、圧倒的にハンガリーが多くなった。ハンガリーに日系企業が集中した理由は、すでに先行して投資した日系企業により、日系企業向けインフラの発展が最も進んでいたこと、投資誘致機関の誘致姿勢が好感を持たれたこと等が挙げられよう。チェコは、ドイツの南東に

位置し、西欧市場へのアクセスはハンガリーよりも良い。さらに3カ国の中では工業化の進んだ国であったが、1990年代半ばまで政府が投資誘致に消極的であったため、投資関連の法制、投資誘致公社の体制などが不備で、投資家から敬遠された。ポーランドは、国土が広く、人口も多い上、ドイツ、西欧市場への距離も近く、さらに有利な投資優遇制度も作られていたが、行政、インフラの未整備が理由で、投資家から敬遠されることが多かった。

ハンガリーにおける外国企業の投資は、全国にまんべんなく広がっているわけではなく、投資のほとんどは、利便の良いブタペストから1時間圏内とブタペストーウィーンを結ぶ高速道路周辺に集中している。この地域の労働市場における需給関係がひっ迫すると、ハンガリー全体では製造拠点投資の受け入れ余地はまだあったにもかかわらず、チェコへ投資が向かうようになる。元々西欧市場へのアクセスがよい上、1990年代末に投資誘致制度など投資関連の法制が整備されたこと、政府・投資誘致機関の姿勢転換により投資家が好感を持ちやすくなったことなどもチェコへの投資が急増した理由として挙げられる（表4参照）。

(表4) 在欧州日系企業の中・東欧地域における製造拠点数の推移

	1990年	1995年	1998年	2000年	2002年
ポーランド	0	4	10	13	18
チェコ	0	6	11	17	42
スロバキア	0	1	4	6	8
ハンガリー	2	10	18	30	35
ルーマニア	0	0	1	3	7

(出典：在欧州・トルコ日系製造業の経営実態－2002年度調査。ジェトロ海外調査部 2003年3月)

## 2. 2000年以降と今後の発展

2000年以降の特徴は、日本の製造業における海外事業の比重が高まったこと、1990年代から続く日本の不況により、欧州事業で利益を生み出すことが重要になってきたことが挙げられる。また1990年代中盤以降、EU市場統合の効果が次第に表れ、欧州事業の画期的な効率化が容易になってきた。その反面、競争圧力も高まり、コスト競争力の強化が一層重要になっている。さらにコーポレート・ガバナンス意識の高まりにより、リスク管理の整備が重要な課題となった。その結果、日系企業の欧州事業の統合、合理化が重要になっている。その一方で、欧州における優遇税制が縮小し、優遇税制によるロケーション選択の可能性は少なくなっている。また、事業の画期的な効率化をクロスボーダーで行うと、税制上の障害にぶつかることも多い。

### 2.1 税制メリットの相対的減少

間接税の分野はEUの共通政策を必要とするため、比較的早い時期から統合が行われた。例えば、関税の分野では1968年に加盟国間の関税が廃止され、共通対外関税が導入された。またVATの分野では、1977年に採択された第6号VAT指令によって、VAT制度の共通の枠組みが導入された。しかしながら法人所得税、個人所得税など直接税に関する税制は、原則として各加盟国の主権に属する政策と見なされている。このため、直接税分野の統合はなかなか進まず、親子会社間の配当に対する源泉税免除（理事会指令 90/435/EEC）と、特定の組織再編に対する課税繰り延べ（理事会指令 90/434/EEC）が1990年に合意されたのが始まりである。

1990年代後半から、EU加盟国政府の間に、外国資本をターゲットとした優遇税制は、EU全体にとってマイナスであるという考え方が広がった。すなわち、資本は労働力に比べ、移動性が高いため、優遇税制に反応しやすい。しかしながら、労働力の移動はそれに伴わないため、資本が国外に移動した後には失業が残る可能性がある。このため、EU加盟国間で外国資本を引っ張り合う法人税制は有害であるという考えである。

この考えを政策として実現するためにEUの有害な法人税制に関する諮問委員会が1997年に設置された。この諮問委員会は、1999年にEU加盟国及び属領における66の税制を有害な法人税制と認定した。EUでいう有害な法人税制とは、国内資本と比して外国資本を優遇し、外国資本を誘致するための税制を指している。オランダの金融子会社、持株会社、ベルギーのコーディネーション・センター、サービス・センター、アイルランドの製造業に対す



る税率10%適用など、EU中小国の外国企業誘致政策の目玉となる制度が、軒並み有害税制リストに載せられた。有害な法人税制の廃止は、加盟国の裁量に任されているが、欧州委員会および相互の圧力により、制度の改廃が進められている。

EUでは有害な法人税制競争の制限に加え、政府補助金を排除する政策を取っている。政府補助金の一つである投資誘致制度には、その場所に進出することによるデメリットを補完する程度を越えてはならないという原則が適用されている。この政府補助金に対する政策は、EU設立当初からの古い政策であるが、市場統合が進行するにつれ、EU内で対等な競争環境を確保する重要性が増しているため、近年とみに施行が強化されている。

### **ベルギーのコーディネーション・センター制度**

この制度は、10人雇用することを条件に、国際企業に対し、グループ内金融などを目的とするコーディネーション・センターの設立を認めるものであった。金融費用、人件費等を除く運営費用の8%を課税基礎と見なすという優遇税制が適用された。この課税基礎に対し、通常の法人税率が課される。このため、例えばグループ内金融によって得られた利益は、基本的に課税されないことになる。このコーディネーション・センターの制度は、導入された当時、1984年には欧州委員会の承認を得ていた。しかしこの制度は、1999年の答申により有害税制として認定されただけでなく、2002年には、欧州委員会の違法な政府補助金に対する調査の対象になった。その結果、制度は大幅に変更され、税制中立的な新制度が2003年に導入された。経過措置として、すでに認可を得ているコーディネーション・センターについては2010年までの継続が認められることになった。

### **中・東欧諸国の投資誘致制度**

2004年5月1日よりEUに加盟する中・東欧諸国8カ国（エストニア、スロバキア、スロベニア、チェコ、ハンガリー、ポーランド、ラトビア、リトアニア）については、加盟交渉の過程で、EUの制度へ適合させるための投資誘致制度の見直しが行われた。中・東欧諸国の従来の投資誘致制度は、投資後5-20年間に渡り法人税免除（いわゆるタックス・ホリデー）を認める形が多かった。投資企業の受け取るメリットは、投資額とは関わりなく、免除期間中にどれだけ利益を生み出せるかによって決まる仕組みになっていた。EUの制度は、誘致制度の内容と関わりなく、投資額に対する一定の割合を上限として定めるという方式である。各加盟国が、地域ごとに上限を定め、これを欧州委員会が事前承認するという手続

きが踏まれている。中・東欧諸国に関しても、EU加盟交渉の過程で、同様の制度が導入された。さらに過去に認められた法人税免除に関しても、基本的に投資額の50%を法人税免除の上限とする修正が加えられた。

## **法人税課税基礎**

欧州委員会では、法人税率の設定は加盟国の主権に属するため統合できないが、法人税の課税基礎統合は、EUの権限に入ると考えており、2001年に法人税課税基礎の統合を政策目標として掲げた。

欧州委員会のコンセプトは、次の通りである。

1. EU内のグループ企業の所得を共通の課税基礎を用いて、連結ベースで計算する。
2. 算出された所得は、共通の配付方法を使って各国に配分する。
3. 配付された所得に、各加盟国の定める法人税率を適用し、法人税額を算出する。
4. 法人税の納付は、それぞれの加盟国に行う。

法人税課税基礎の統合は、中長期的なプロジェクトで、実現までには数々の障害が予想されている。しかし統合が実現すると、EU事業の損益通算が可能になると共に、EU内でグループ企業間の移転価格問題がなくなる。さらに名目上の法人税率の差がそのまま、投資リターンの差に反映されることになるため、加盟国の法人税率を収斂させる効果を持つことが予想される。

## **2.2 中・東欧諸国へ製造拠点進出継続**

欧州における製造拠点として、中・東欧への工場進出は継続すると思われる。中・東欧への工場進出の主たる理由は、比較的低い人件費によって、比較的レベルの高い労働者を雇用できるため、コスト競争力を強化できる点にある。

ハンガリー、チェコの製造拠点立地は上限に近づいてきている。このため、次はポーランド、スロバキアへの進出が拡大し、さらに、低賃金を必要とする業種については、ルーマニア、ウクライナ等への進出増加が予想される。この2カ国の産業基盤、生活基盤は、中欧

諸国と比べ、かなり見劣りがするのは事実である。しかしルーマニアは北西部で、ウクライナは西部で、ハンガリーと国境を接している。このため、これらの国の拠点をハンガリーの製造拠点の姉妹拠点とし、部品供給、物流手配、経営支援などをハンガリーの製造拠点から行くと、拠点運営が容易になる可能性がある。

2004年5月1日に、中・東欧8カ国がEUに加盟すると、従来の対EU国境における通関が廃止される。その結果、新旧加盟国間、あるいは新加盟国間の輸送時間が相当短縮される。輸送時間短縮のインパクトとして、ハンガリー、チェコのこれまで投資が少なかった地域への投資が拡大することも考えられる。その一方で、新規加盟国の外側にEUの対外国境が設定されるため、ルーマニア、ウクライナなど、EUに加盟していない国との輸送時間の差が目立つようになる。

## 2.3 事業組織の効率化

### 2.3.1 市場統合と競争

事業活動のグローバル化、EU市場統合進展により、EU内における競争は激化している。欧州市場は、成長率は比較的低い安定しているため、プレーヤーが多くなりがちで、競争が激化しやすい。従来は、国ごとの規制、商慣習等に守られていたので、国ごとの事業活動に専念していれば、事業の成功を継続することができた。しかしながら、市場統合の進行により、資本力のある大企業でなくとも、周辺国への進出、事業展開が可能になってきた。また、クロスボーダーの事業展開が増えるにつれ、従来国際的な事業展開に興味を持たなかった企業も、防衛策として周辺国に進出するようになってきた。従来から複数の国で事業展開を行ってきた企業としては、競争が激化する中で利益を確保するためには、事業の効率化が重要になる。競争圧力に加え、EU市場統合の進行により国別の規制が緩和されたため、近年飛躍的な発展を遂げた情報通信技術を利用して、機能を統合することが容易になってきた。さらに、顧客企業が欧州レベルで物流、購買、在庫機能などを統合するにつれ、サプライヤー企業も、それに対応した組織が必要になってくる。すなわち、各国事業における戦略を統括、調整する欧州レベルの戦略、意思決定機能が必要になる。

### 2.3.2 販売の強化とバックオフィスの合理化

一般的に、顧客と対面で接する営業の最前線の合理化と中央への集中は、事業にとってマイナスの影響を持つと見られている。しかし、顧客と対面で接することのない販売サポー

ト機能、バックオフィス機能などは、1カ所に集中、合理化することで規模の利益（スケールメリット）を実現することができる。バックオフィスの合理化によるコスト削減と最前線の営業部隊強化による販売拡大を同時に行うことが、理想的である。

EU市場統合に対応した、国別販売テリトリー（1国1販社）を見直す企業は、増えている。しかしながら市場統合度の差異は、分野・地域により大きい。言語の違いは、規制緩和や市場統合の進展に関わらず残る問題であるし、長年に渡って形成されてきた人々の嗜好、商慣習等の違いも、長期間残る性質のものである。その一方で、技術の発展、国際的な文化、新しい嗜好の伝播により、実質的に一市場が形成されている場合もある。さらに、小売業者自身が欧州の複数国で事業を展開している場合、販売会社としては、欧州で一本化した対応をする必要がある。

中間的な例として、複数の国別組織を統合するものの、欧州全体を1テリトリーとせず、例えば、欧州を東西南北に分け、管理する企業もある。いずれにせよ、欧州市場の変化に継続的に対応できる体制を作ることが望ましい。

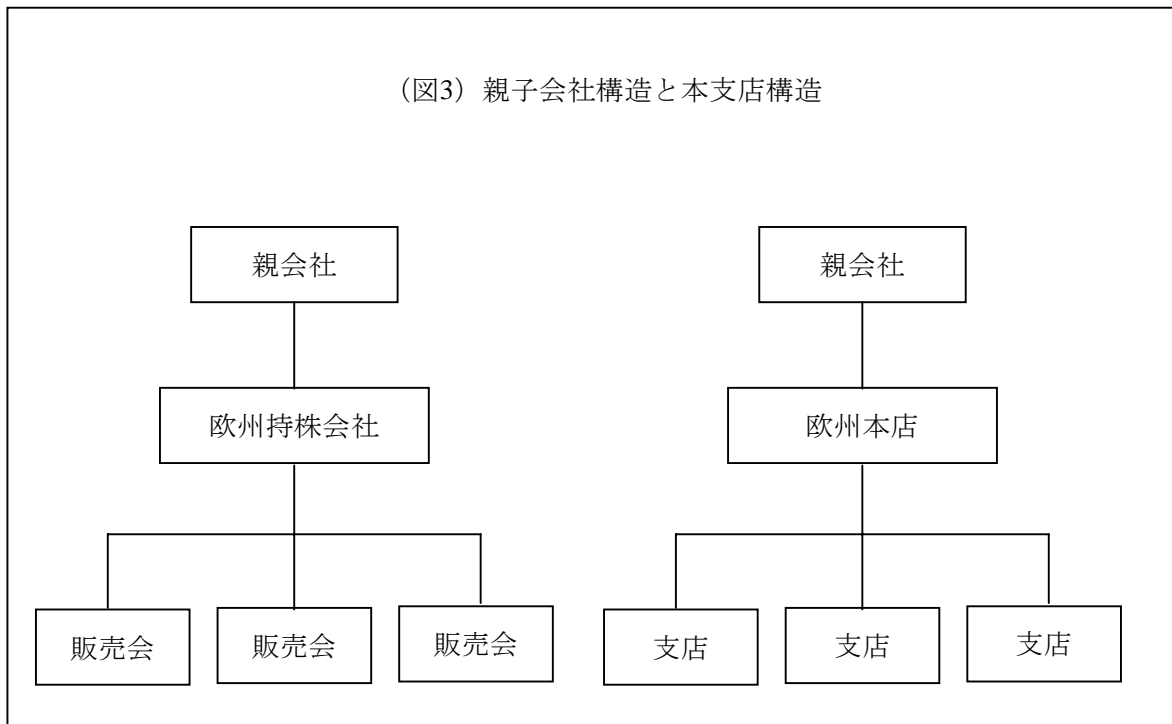
国別組織の統合と並行して、組織全体としての簡素化を行う必要がある。組織簡素化の例としては、支店化、コミッション方式、シェアード・サービス・センター（財務、経理、人事、ITなどの機能統合）などが挙げられる。以下、支店化とコミッション方式を中心に、組織簡素化を検討する。

### 2.3.3 支店化

欧州内の販売を、販売子会社ではなく、支店を通じて行う方式である。欧州事業を統括するために欧州本店をいずれかの国におき、支店を管理する（図3参照）。

支店化により、本店への権限の集中、間接部門の合理化が容易になる。また、支店の損を本店の利益と相殺できるようになる。但し、国により制度が異なり、例えばフランスに本店を置く場合には、在外支店で発生した損失と本店利益の相殺はできない。

(図3) 親子会社構造と本支店構造



再編時の問題として、販売子会社を支店化する際に、営業権の移転が行われたと見なされ、営業権に対する課税が発生する可能性がある。しかし1990年に採択された特定の組織再編に対する課税繰り延べを認める指令（理事会指令 90/434/EEC）により、この問題は緩和された。

2003年に提案されたクロスボーダーの合併に関する欧州議会・理事会指令案が採択されると、再編に関するEU会社法の枠組みが整備されるため、子会社の支店化は一層容易になると見込まれる。

その一方で、本店と支店は同一法人と見なされるため、本店は支店に対し無限責任を負うことになる。このため、リスク管理の観点から、事業の有限責任を維持したい場合には、支店化は向かない。

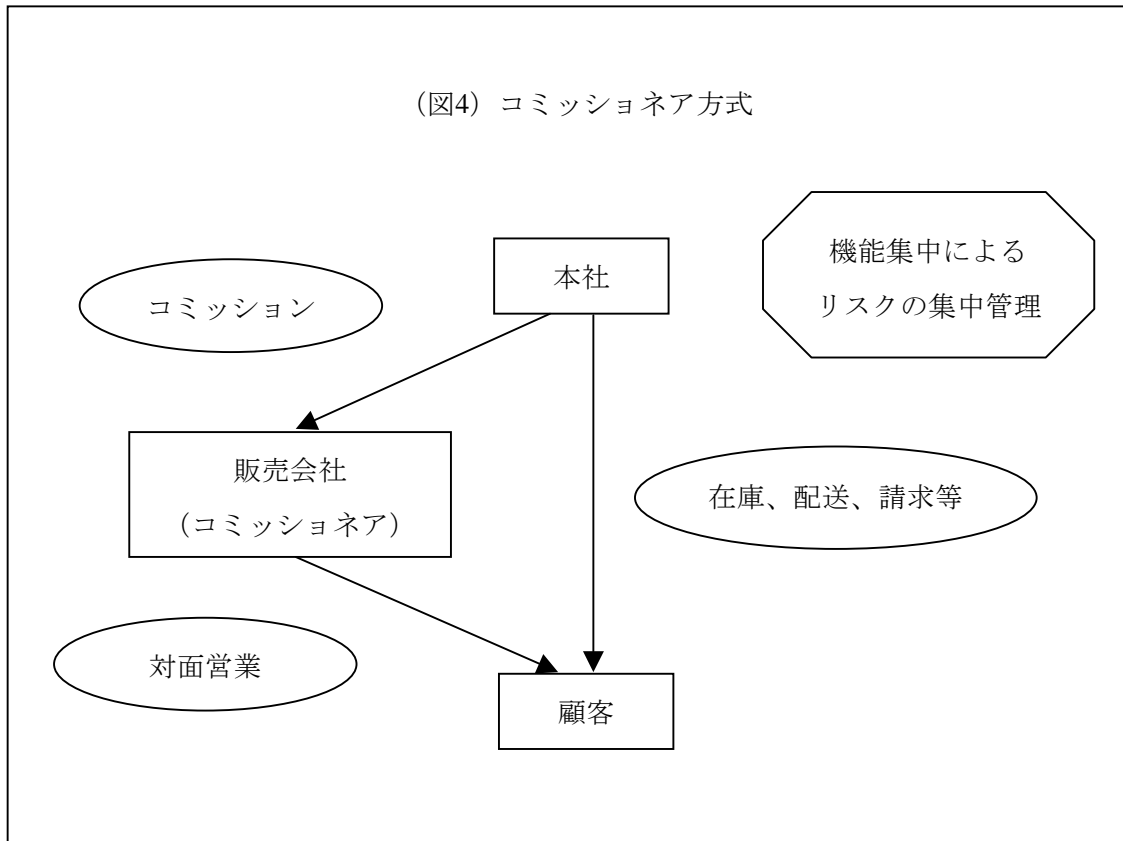
さらに、現地法人を支店化しただけでは、支店ごとの法人税・VATの申告、会計記録の維持を行う必要は残るなど、自動的な合理化にはつながらない。このため支店化を契機として、事業プロセスの抜本的な見直し、統合を行う必要がある。但し、機能統合を行う場合、支店から本店へ営業権の移転が行われたと税務当局から認定されるおそれがあるので、事前に十分な調査が必要である。

## 2.3.4 コミッショネア方式

コミッショネアと呼ばれる販売会社が、自己の名を以って本社（プリンシパル）のために取引を行う方式をいう。販売会社（コミッショネア）は、営業に専念し、為替、在庫などのリスクは一切取らない。為替管理・在庫管理・債権管理などリスクを伴う機能は本社で行い、リスクを反映した利益マージンを本社で取ることで、利益を本社に集中させる。（図4参照）。

販売の売り上げは本社が立てるので、販売会社の売り上げは、原則として本社からの手数料だけになる。コミッショネアとしての販売会社に対する法人税の課税は、本社がその国で上げた売り上げではなく、コミッショネアの手数料収入がベースとなる。そのためには、コミッショネアは、本社名義ではなく、自己名義で営業を行う必要がある。

コミッショネア方式では、販売子会社から本社へのリスク管理機能等の集中に対応して、組織の合理化を行うと、欧州事業全体としてコストを引き下げることが可能になる。さらに、本社（プリンシパル）をアイルランドのような低税率国に置くことで、税効率が飛躍的に高まる可能性がある。



再編時の問題としては、販売会社方式から、コミッショネア方式への転換の際に、営業権の移転を認定されると、販売会社側で営業権売却益に対する課税が発生する可能性がある点である。

また運営上の問題としては、販売会社所在国の税務当局から、本社が営業を行っていたと認定され、本社のその国における売り上げを課税のベースと見なされるおそれがある。本社への利益の集中は、本社が営業の主体となっており、全てのリスクを負っていること、販売会社は契約に基づく営業支援のみを行っていることなどが前提となる。このため、税務リスクの分析に基づいた事業プロセスの構築、移転価格の設定が必要である。

コミッショネア方式は、米国企業が主導した組織形態である。多くの米国企業は、米国本社あるいは低税率国をプリンシパルとすることで、税効率の向上を狙った。日系企業は、

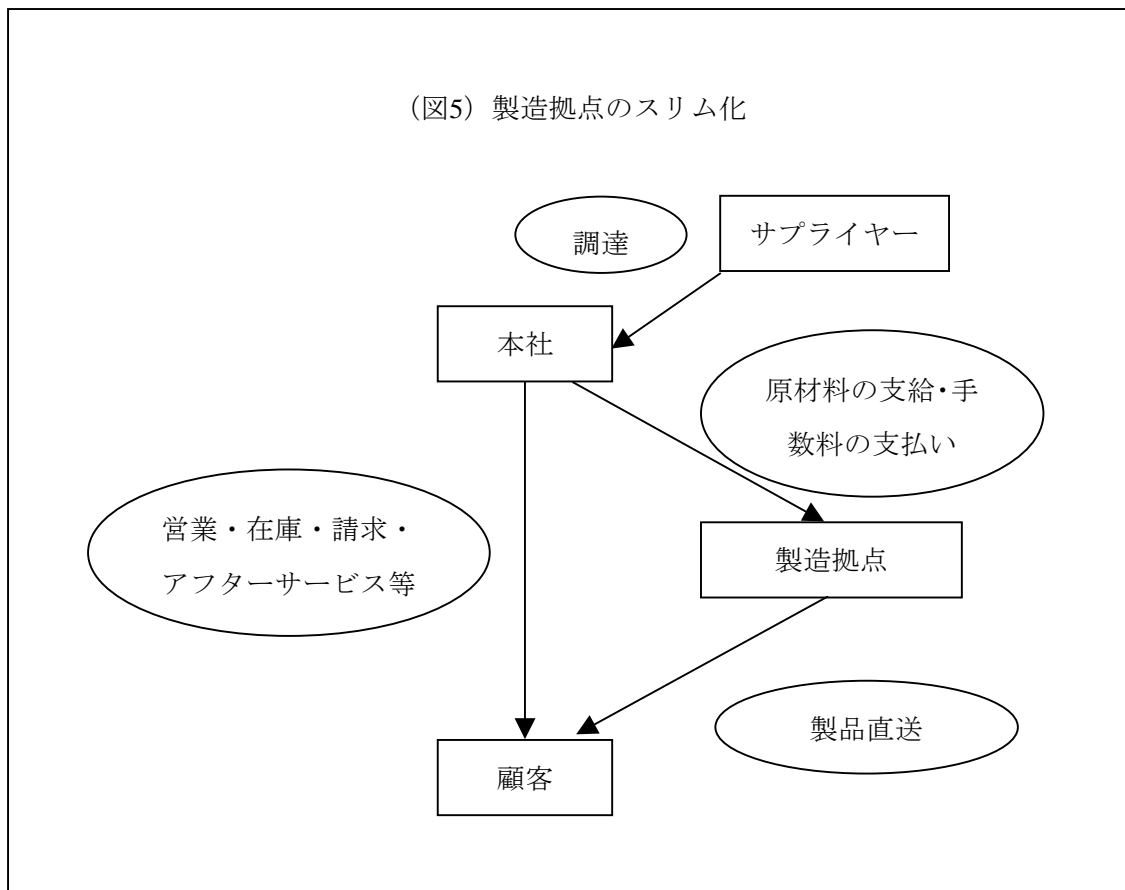
税効率の向上を狙うというよりも、組織の合理化を狙うことが多いようである。このため、既存の欧州本社をプリンシパルとして、コミッション方式を導入する例が多い。

## 2.3.5 製造拠点を含んだ組織合理化

前述した通り、従来日系企業では製造拠点を日本の本社あるいは事業部直轄とすることが多く、欧州本部の下に組み入れることは少なかった。しかしながら、製造のグローバル化、サプライ・チェーン・マネジメントの高度化により、欧州事業全体の効率化を考える際に、製造拠点を含めて検討をする企業が増えている。

製造拠点合理化の一例は、製造拠点を製造に専念させ、原材料の調達、在庫、販売などの機能は、本社で集中管理するという構想である（図5参照）。

製造拠点は、通常雇員人数が多いため、かなり充実した組織を持たせることが多い。特に欧州に多数の製造拠点を持つ場合、各製造拠点の持つ機能を本社に集約することによる合理化効果は大きいと期待できる。





## 2.4 組織合理化における問題点

### 2.4.1 変化に対する抵抗

権限の集中、機能の統合、リスク管理の統合は、従来の国別組織と相容れない部分がある。すなわち、国別組織で事業戦略を立て、経営管理、人事考課、人事異動を行い、業績の評価を行っていたのでは、全体として、競争力を失う結果になりかねない。その一方で、国別に作り上げられた組織の影響力は、一朝一夕に変更できるものではない。従業員、特に幹部社員の変化に対する抵抗、権限の変更に対する抵抗は、どの組織でも大きな問題である。特に欧州レベルの組織統合は、国別組織において、幹部社員の減員、権限縮小、従業員の配転、解雇を伴うため、大きな抵抗が予想される。

極めて中央集権的な組織であれば、本社の指示一本で組織の再編を行うことができるかも知れない。しかしながら、日系企業の多くは、従来、国別販売会社に大きな権限を与えてきたため、販売会社、特に規模の大きな販売会社は、かなり独立した権限を持っていることが多い。特に代理店を買収して自社直轄の販売会社とした場合には、一層その傾向が強い。また日系企業が一から立ち上げた拠点でも、幹部社員の現地化により、国別経営色が強まっている可能性もある。さらに、親会社の経営幹部がその国に強い愛着を持っているため、その国の販売組織縮小に対し難色を示したこともある。

そのような障害に正面からぶつかって、強い抵抗にあうことを避けるため、まず形式上の組織を改編し、その後、組織の実質的な変更を行うという手順を踏む日系企業は多い。

例えば、従来、国別販売組織として現地法人を用いている企業が、現地法人を廃し、支店化するケースでは、現地法人から支店に変更することだけによる組織の効率化は、極めて限定されている。しかしながら、現地法人の社長の肩書きが支店長に替わることで、中央からの指示が通りやすくなる可能性がある。また、支店長を本店の経営に関わらせることで、支店レベルの視野を越えた経営を行うことが可能になる。その結果、支店の機能の一部を本社に移し、集中管理を行うことが容易になる。集中管理は管理の質と効率を向上させることが目的であるが、それだけでは、総コストの低下にはつながらない。すなわち、支店から本店に機能が移ることに伴い、支店の人員を削減することが、総コストを下げるためには必要である。この場合、現地法人の最高責任者である社長の立場よりも、欧州レベルの経営視野を持たされた支店長の方が、人員削減の決断をしやすいという可能性がある。また、どうしても販売会社・支店トップの交替が必要な場合、たとえ形式的とはいえ、

交替に株主総会の決議が必要な現地法人の社長よりも、そのような手続きの不要な支店長の方が、交替させやすいという面もある。

コミッション方式では、リスク管理と営業に対するバックオフィス機能を本社に集中させるため、大がかりな業務プロセスの見直しが必要になる。見かけ上の組織（例えば、親子会社関係）が変更されない場合、別の方法で業務プロセス見直しのきっかけを作り、変更を実施する必要がある。コミッション方式を実施する際に、機能集中に対応した販売会社の合理化が遅れると、本社の管理コストが従来の組織の上に乗れ、一時的にせよ、コスト高に陥るリスクがある。さらに販売会社の売上げが縮小するため、営業を担当している部署の士気の維持、高揚をはかるために、報酬システムの再構築を行う必要もある。

## 2.4.2 税制による制約

### **営業権の移転**

事業の効率を上げるためには、見かけ上の組織を変更するだけでなく、実質的な機能、拠点の統廃合を行うことが必要になる。ところが、支店化やコミッション方式の導入に伴い、機能、営業拠点の統廃合をクロスボーダーで行う場合、営業権の移転に対する課税が発生する可能性がある。実際に第三者に対して売却を行った場合、売却益（あるいは売却損）が実現する。この場合、当該地の税制により、クロスボーダーの取引であれ、一国内取引であれ、売却益に対する課税が行われる。その一方、グループ企業内で営業拠点の統廃合を行った場合、連結納税制度のある国における国内取引であれば、課税の対象にならない可能性が高い。しかしながらクロスボーダーの統廃合であれば、原則として第三者間の取引と見なされ課税の対象となる。

見かけ上のクロスボーダーの組織再編には、1990年の指令（理事会指令 90/434/EEC）により、未実現の売却益に対する課税繰り延べが適用される。しかし実質的な営業拠点の統廃合を伴うクロスボーダーの組織再編の際には、課税繰り延べは適用されない。このため、欧州においてクロスボーダーの機能、営業拠点の統廃合を伴う再編を行う場合には、未実現の利益に課税される可能性がある。特に高収益事業の再編の場合、課税額が大きくなり、組織再編の足かせとなりかねない。

## **移転価格税制対策**

グループ企業内で組織再編を行い、機能の統廃合を行う場合、グループ企業内の売買価格（移転価格）に反映させる必要がある。すなわち独立企業間取引と同様にリスクを反映した利益率を設定するのであるが、グループ企業内の移転価格は、グループ企業内であるが故に、客観的に独立企業間価格であることを証明することが難しい。このため、税務当局との間で問題が発生しやすい事項である。企業側としては、相当な労力を費やして、独立企業間価格であることを証明する必要がある。

現在、EU加盟国の法制は、移転価格が独立企業間価格であることを証明するために、一定の文書を備えることを求める傾向がある。さらに、企業側の事前防衛策として、事前価格合意（APA）を取引の片側あるいは両側の税務当局と結び、一定の条件の下に将来の移転価格問題を事前に解消する方式も急速に拡大している。

## **日本の外国税額控除制度上の制約**

日本の外国税額控除制度は、日本の親会社から数えて2層目、すなわち外国孫会社の所得に対して課される外国法人税まで、外国税額控除を認めている。従って、3層目以降の会社に対しては、外国税額控除制度の対象とならない。

日系企業が自ら構築した組織の場合、日本の税額控除制度を考慮しているため、大きな問題が生じることは少ないが、日本のような制限のない国に設立された外国企業を買収した場合、3層以上に渡るグループ企業を持つ場合が多々ある。このため、日本の親会社から数えて3層目以降のグループ企業から、日本へ配当を行う場合、二重課税が発生する可能性がある。

## **日本のCFC税制の制約**

日本のCFC税制（タックスヘイブン対策税制）では、法人税25%以下の国に存在する持ち分5%以上の法人の利益を、日本法人の利益と合算するという内容である。実体がある場合などに対し、例外規定はあるが、欧州各国の税制と比べかなり厳しい内容になっているため、欧州企業を買収した場合など、その企業が税効率を高めるために行っている方策が、日本のCFC税制の対象となる可能性がある。例えば、特許権など知的財産権を低税率国にプールするなどの方策が、欧州企業の間で取り入れられているが、法人税率25%以下の国

に設立された、知的財産権の保有を主目的とした外国関連会社は、日本のCFC税制上、日本法人との合算対象となるため、節税効果が失われてしまう。

## 3.今後の見通し

21世紀初頭の日系企業の欧州事業では、従来独立した組織として発展してきた販売会社、製造会社を欧州レベルで一本化し、効率のよい合理的な組織をどのように実現するかという点が最大の課題となると思われる。

市場統合が進み、従来の国別組織が必ずしも必要ではなくなってきた上、情報通信技術の飛躍的發展により、サプライ・チェーンの運営や顧客との関係管理を、統合集中管理することが可能になってきている。さらに、近年、米国、欧州で企業会計に絡む大型の不祥事が相次いだため、企業統治の強化が、倫理面、法制面で重要な課題となっている。この観点からは、リスクを集中して管理することが重要になる。特に代理店の買収を通じて発展してきた組織の場合、経営管理システムやさらには企業風土が異なる可能性もある。そのため、組織の統合は一筋縄ではいかないが、それだけにリスクの透明化と集中管理は一層重要である。

市場統合の進展、情報通信技術の発展は、競争の激化を生むという側面もある。さらに近年、株主利益重視が国際的に重要視されているが、これが日本の親会社から欧州事業に対する利益重視の圧力につながっている。欧州市場は比較的成熟しているため、間接費用の圧縮が利益増大を実現する上で重要な要素である。

また製造拠点に関しては、労働コストが比較的安く、労働者の質が比較的高い、中・東欧諸国への投資が継続すると思われる。現在投資が集中している地域の労働力が払底し、賃金が上昇すると、投資はさらに東に向かうと予想される。

欧州における組織の統合、リスク管理の集中という戦略的方向は、比較的明確であるが、問題は、タイミングである。市場統合が進んだとはいえ、国別地域別の差異は残っているため、タイミングを見極めずに統合を進めると、思いがけない抵抗に遭うことや、実状と乖離した組織を作ってしまう可能性がある。さらに統合に対する制度上の障害もかなり残っている。

現在EUにおける事業統合に対する制度上の障害の中で最も重要なものは、税制であるといえる。EUにおける税制は、形式的な組織の統合は支援しているが、拠点や機能の統廃合を

含むような根本的なビジネス・プロセスの再編を支援するほど整備、統合されていない。  
このため、事業統合の際の課税が、再編の障害となる可能性がある。

日系企業の欧州事業にとり、既存の組織の統合、合理化をどの程度、どのタイミングで実行するかを見極めることが重要な戦略的課題である。