

[原著論文：査読付]

## 「海外孫会社」の特徴

水戸 康夫\*

## Features of “Overseas Subsidiary”

Yasuo MITO\*

### Abstract

In this paper, we clarify that subsidiary of Jananese overseas subsidiary has some characteristics as follows: much of the investment financing is from Singapore subsidiary; the year and the purpose of the operation is different each other. We point out that tax benefits and resources which enhance the probability for survival of subsidiary of Jananese overseas subsidiary in Singapore are the reasons why much of the investment financing is from Singapore.

**KEY WORDS** : Startup power, Overseas, Overseas Subsidiary

### 1. はじめに

多国籍企業の組織構造に関するモデルは存在しており、海外子会社についてはモデルに基づく分析が可能である。しかし、海外孫会社を含めたモデルを見ることはほとんどないために、企業グループ（日本本社、海外子会社および海外孫会社）のネットワークがどのように構築され、ネットワークの一員である海外孫会社が、ネットワークにおいてどのような役割を果たしているのか、海外孫会社が今後どの程度増加するのか、企業グループのネットワークが今後の日本経済にどのような影響を与えるのかなどを、モデルに基づいて分析することは極めて困難である。

海外孫会社の実態が明らかとなり、実態に基づいたモデルが構築されれば、海外孫会社の設立が増加しつつある日本経済の今後の動向をより適切に分析することが出来るようになる。本論は、海外孫会社が日本経済に与える影響について考察するための足がかりとな

ることを目標とする。

海外孫会社設立目的が多様であるために、明らかにしようとする海外孫会社の実態も多様であることが予想される。そこで、低生産コストの利用が、主たる設立目的であると考えうる国・地域における海外孫会社を対象として考察する。「海外孫会社」がどの程度存在し、いつ頃設立・操業したのか、また、「海外孫会社」に50%以上出資した「海外子会社」の国籍、およびその事業目的、そして、「海外孫会社」の事業目的を明らかにしたい。上述のことを明らかにすることによって、「海外孫会社」の特徴を示し、その特徴を生み出した理由についての考察を行なう。

2節ではベトナム、フィリピン、インドにおける「海外孫会社」関連データを提示することで、「海外孫会社」の特徴を明らかにするため、「海外孫会社」と「海外子会社」との比較を行なう。この比較によって、「海外孫会社」と「海外子会社」の相違の程度は大きなものではないことを指摘する。3節では、2節

で明らかにする「海外孫会社」の特徴についての考察を行なう。4節ではまとめを行なう。

## 2. 「海外孫会社」関連データ：ベトナム、フィリピン、インド

東洋経済新報社の『2011【国別編】海外進出企業総覧』に基づいて「海外孫会社」および、「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の実態を見ていきたい。本論における「海外子会社」とは、日本企業の出資比率合計（日系企業による間接投資を含む<sup>1</sup>）が10%以上であり、『2011【国別編】海外進出企業総覧』に掲載されている企業とする。また、「海外孫会社」<sup>2</sup>とは、日本企業の合計出資比率<sup>3</sup>が50%以上である「海外子会社」が、海外にて50%以上の出資で設立した外国法人であり、『2011【国別編】海外進出企業総覧』にて、出資比率を確認<sup>4</sup>できる「海外子会社」とする。

本論はアジア地域の国の中で日本企業が多く進出しており、1人当りGDPの低い国・地域を対象として考察する。具体的には以下の2つの基準を用いて、対象国・地域を選定する。第1の基準は、「海外子会社」数が100社以上の国・地域であることである。「海外子会社」が100社以上あれば、「海外子会社」のなかでの「海外孫会社」の比率が1割程度であったとしても、「海外孫会社」は10社以上存在しており、考察対象が少なすぎることはないと考えたからである。

『2011【国別編】海外進出企業総覧』にはアジアの国・地域として24カ国・地域が示されているので、アジア24カ国・地域に存在する「海外子会社」数を

見ていく。韓国における「海外子会社」数（現地法人数）は728社、中国5,345社、香港1,142社、マカオ12社、台湾905社、モンゴル6社、ベトナム454社、タイ1,675社、シンガポール1,025社、マレーシア773社、ブルネイ4社、フィリピン425社、インドネシア692社、カンボジア14社、ラオス8社、ミャンマー12社、インド407社、パキスタン15社、スリランカ18社、モルデュープ1社、バングラデシュ11社、ネパール3社、カザフスタン8社、グルジア1社存在する。100社以上という基準に基づけば、分析の対象となるのは、韓国、中国、香港、台湾、ベトナム、タイ、シンガポール、マレーシア、フィリピン、インドネシア、インドの11カ国・地域である。

第2の基準として、2009年における1人当たりのGDPが3,000ドル未満<sup>5</sup>の国・地域を対象とする。1人当たりのGDPの水準は、当該国・地域の賃金水準や工場用地価格等々のコストに、一定程度連関していると考え、1人当たりのGDPの低い国・地域における生産コストは低いと想定する。上述の想定の下で、低い生産コストを重視する「海外孫会社」に関心を持つので、3,000ドル未満とする。総務省統計局の『世界の統計 2011年版』によれば、上述の11カ国・地域のうち、この基準を適用すると、ベトナム、フィリピン、インドが対象となり、以下ではベトナム、フィリピン、インドの順に、「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の事業内容、国籍、および、「海外孫会社」の事業内容、「操業年」を見ていく。ただし、『2011【国別編】海外進出企業総覧』では操業年と設立年が混在して表記されているので、どちらの表記であっても、「操業年」として示す。

1 間接投資を含むため、ここで定義している「海外子会社」は、海外孫会社や海外曾孫会社などであることを容認する。  
2 ここで使われる定義に基づけば、出資比率40%の日系マレーシア企業が、インドに100%出資で現地法人を設立するとすれば、それは「海外孫会社」とは見なすことはできない。サイレント・パートナー（発言しない株主：現地子会社設立に協力した現地弁護士などに資金を貸し付け、担保として株券を現地子会社が保管することが多い）を利用することで、実質的なコントロール権は所持しているが、プミプトラ政策への対応のために、50%未満の出資比率としている企業が存在しており、海外子会社への出資比率は、重要性をそれほど持たないと思われることのできる場合がある。しかし、ここでの定義では、そのような海外孫会社を「海外孫会社」としては分析できない。本論では、上述の定義に基づいた分析を行なうこととし、別の機会に、日本側出資比率合計が10%以上である「海外子会社」が、海外にて95%以上の出資で設立した現地法人であり、『2011【国別編】海外進出企業総覧』にて、出資比率を確認できる現地法人を海外孫会社とする定義での分析を行ないたい。  
3 先行研究における定義では、日本側出資比率50%以上とする

ことが多く、日本側出資比率というのは、1社での出資比率なのか、複数社での出資比率を容認しているのかは明示されていない。税法などを考慮すれば、1社での出資と考える方が妥当なのかもしれない。しかし、「海外子会社」では合計出資比率に注目しており、「海外子会社」の定義に準拠した方が妥当なのかもしれない。本論では、複数社での出資比率を容認するという立場をとることとする。「海外孫会社」をどのように定義するかは大きな問題ではあるが、本節での分析においては、出資比率50%以上が合計であるのか、単独であるのかによって、対象となる企業数の相違は、0社~1社というレベルであるので、重要性は低い。  
4 『2011【国別編】海外進出企業総覧』に掲載されていないために出資比率を確認できない海外子会社が存在していた。このため、「海外孫会社」とすることのできない企業が複数社存在した。  
5 GDP2,000ドル未満とすると2カ国となり、意味のある検討が困難と考え、GDP3,000ドル未満の国・地域とした。また、GDP4,000ドルや5,000ドル未満とすると、生産コストの低い国を対象とするということに抵触する可能性があるため、本論では1人当たりGDP3,000ドル未満の国・地域とした。

### 「海外子会社」と「海外孫会社」における関連データ

ベトナムにおける「海外子会社」454社の12.6%である57社が「海外孫会社」であり、フィリピンにおける「海外子会社」425社の12.0%である51社が「海外孫会社」であり、インドにおける「海外子会社」407社の14.7%である60社が「海外孫会社」である。3カ国における「海外子会社」に占める「海外孫会社」の比率は、13%前後なので、3カ国の比率は近似している。

「海外子会社」の事業内容を、「製造」「販売」「サービス」「統括」に分類し、Table1に示してみる。

『2011【国別編】海外進出企業総覧』に掲載されている事業内容は多様であるため、Table1に示す「製造」とは、製造、組み立てなどが記載されている場合とともに販売、サービス、統括等が記載されている場合も、製造などの記載が含まれている場合は、「製造」として取り扱う<sup>6</sup>。「販売」とは、販売や営業および貿易取引などが記載されている場合とともに、サービス、統括等が記載されている場合も、販売などの記載が含まれている場合は、「販売」として取り扱う。

「サービス」とは、サービスや資材調達や倉庫業や通信業務などが記載されている場合とともに、統括等が記載されている場合もサービスなどの記載が含まれている場合は、「サービス」として取り扱う。「統括」とは、管理や持ち株会社などの記載がされている場合のみ、「統括」として取り扱う。

Table1に基づけば、ベトナム「海外孫会社」への出資企業（「海外子会社」）の事業分類は、「販売」が最も多く、「統括」は多くはないという特徴を持つ。フィリピンにおいても、インドにおいても、「海外孫会社」への出資企業（「海外子会社」）の事業分類は、「販売」が最も多く、「統括」は多くはないという特徴を持つ。上述の特徴は、販売、統括等が併記して表記されている場合には、「販売」として分類するという本論の定義により生じた可能性があり、Table1の解釈には注意が必要である。

Table2に基づけば、「海外孫会社」における事業分類は、各国で共通する特徴を持たない。ベトナムにおいては「製造」が多く、フィリピンにおいては「製造」と「販売」が多く、インドにおいては「販売」が多いという特徴を持つ。ただし、Table2の解釈にも、

Table1と同様の注意が必要である。

Table3は、ベトナム、フィリピン、インドの「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の国籍を示している。ポストチャイナとして注目されているベトナムなら、中国に存在している「海外子会社」が多く進出し、ASEANの一員であるフィリピンなら、マレーシア等のASEANに存在している「海外子会社」が多く進出し、ポストチャイナとして注目されているインドも、中国に存在している「海外子会社」が多く進出していることを予想し、調べた結果をTable3に示した。

Table3に基づけば、「海外孫会社」への出資企業（「海外子会社」）の国籍は、3カ国共通して、シンガポールが多い。また、ベトナムならばベトナム「海外子会社」が、フィリピンならフィリピン「海外子会社」が、インドならインド「海外子会社」が出資して、「海外孫会社」を設立しているケースが一定程度は存在している。シンガポール「海外子会社」が出資している「海外孫会社」が多いという結果は、事前の予想とは相違しており、意外であった。

Table4ではベトナム、フィリピン、インドにおける「海外孫会社」の「操業年」を調べることで、日本本社側要因で設立されたのか、各国における要因で設立されたのかを検討しようとした。もし、「海外孫会社」の「操業年」がほぼ同時期であるなら、日本本社側要因で設立された可能性を追求すべきであり、「操業年」に無視できない相違があるならば、各国における要因で設立された可能性を追求すべきである。また、各国に設立された「海外孫会社」と「海外子会社」の「操業年」を調べることで、「海外孫会社」と「海外子会社」が同様な理由で設立されたか否かを検討しようとした。そして、Table3によって、シンガポール「海外子会社」が出資している「海外孫会社」が多いということが明らかになっているので、シンガポール「海外子会社」と他の国の「海外孫会社」や「海外子会社」の「操業年」とを比較することで、シンガポール「海外子会社」は、他の国の「海外孫会社」や「海外子会社」とは異なる要因で設立されたか否かを検討しようとした。上述のことを検討する際、平均を示すだけでは「操業年」分布状況を適切に伝えられないので、中央値、標準偏差、企業数も示すことにした。

6 設立時には製造を行なっている場合、現時点では製造を行っていない場合や、製造を行なう可能性があるため製造と記載しているだけの場合もあり得る。したがって、無作為にサンプリングした企業へのインタビュー調査を行ない、記載され

ている事業内容と、実際の事業内容の乖離を明らかにした上で、インタビュー調査に基づいて、事業内容を厳密に定義した分析を行なうことが必要である。今後の課題としたい。

Table4から2つのことが読み取れる。第1に、3カ国での「海外孫会社」と「海外子会社」における「操業年」の相違の程度であり、第2に、シンガポール「海外子会社」と、3カ国における「海外孫会社」と「海外子会社」における「操業年」の相違の程度である。以下では、Table4に基づく3つの特徴について述べていく。

第1の特徴は、「海外孫会社」と「海外子会社」における「操業年」は、各国で相違していることである。フィリピンでの「海外孫会社」と「海外子会社」における「操業年」中央値、平均年は1990年代であるが、ベトナムおよびインドは2000年代なので、各国で相違する。3カ国での「操業年」の相違から、「海外孫会社」の主たる設立動機は、日本本社側要因によるものではない可能性を指摘できる。

第2の特徴は、3カ国での「海外孫会社」と「海外子会社」における「操業年」中央値、平均年、標準偏差に、大きな差異が存在していないことである。例えば、ベトナムでの「海外孫会社」と「海外子会社」における「操業年」中央値は、2004年と2005年であり、近似している。また、「海外孫会社」と「海外子会社」における標準偏差5.0は、同じなので、ベトナムにおける「海外孫会社」と「海外子会社」との間に大きな差異は認められない。フィリピンにおいても、インドにおいても、「海外孫会社」と「海外子会社」における「操業年」中央値、平均年、標準偏差に大きな差異は存在していない。この結果から、「海外子会社」と「海外孫会社」は、異なった動機や契機によって設立されたと主張できるだけのデータは、確認できなかった。

第3の特徴は、シンガポール「海外子会社」の方が、3カ国と比べて、設立経過年数は長いといえる。シンガポール「海外子会社」における「操業年」中央値、平均年は1989年と1987.9年であり、標準偏差は10.0である。これに対して、3カ国における「操業年」中

央値、平均年は2000年代と1990年代なので、3カ国と比べれば、シンガポール「海外子会社」は早期に設立されている。

Table1～Table4より、各国においてほぼ同じ時期に、「海外孫会社」が設立されていたわけではないことと、各国における「海外孫会社」事業目的の相違なども明らかとなった。この結果から、「海外孫会社」設立目的を説明するのに、単一の動機では説明困難であることが明瞭となった。つまり、日本本社側に共通する経営環境の変化、例えば、日本における法人税制の変化や円ドルレートの変動などによって、「海外孫会社」設立が活発になったと考えることは困難である<sup>7</sup>。したがって、本論では、「海外孫会社」は各国・地域の状況変化への対応を主たる目的として設立されたと考え、「海外孫会社」設立目的は多様であると考え。また、コストの低いベトナム、フィリピン、インドを対象とすることで、「海外孫会社」の主たる事業目的を「製造」にしようとしたが、主たる事業目的は必ずしも「製造」とはいえず、設立目的は多様であった。

各国に共通する点も存在している。既述したように、「海外孫会社」への出資企業（「海外子会社」）の事業分類においては、「販売」が最も多く、「統括」は多くはないという特徴を持つことと、「海外孫会社」への出資企業（「海外子会社」）の国籍は、3カ国共通して、シンガポール「海外子会社」が多いという共通点を持っている。

本節では、「海外孫会社」に出資した企業には、シンガポール「海外子会社」が多いことなど、いくつかのことを明らかにした。次節では、「海外孫会社」に出資した企業としては、シンガポール「海外子会社」の多い理由について考察する。その際、直接投資理論を援用することとし、アハロニー（1966）における直接投資理論を利用する。

Table1 「海外孫会社」への出資企業（「海外子会社」）の事業

「海外子会社」の事業	「製造」	「販売」	「サービス」	「統括」
ベトナム「海外孫会社」への出資企業（「海外子会社」）	18社	24社	6社	9社
フィリピン「海外孫会社」への出資企業（「海外子会社」）	12社	20社	7社	12社
インド「海外孫会社」への出資企業（「海外子会社」）	17社	25社	13社	5社

出所) 筆者作成。

7 法人税制等の変化が、「海外孫会社」設立を十分には刺激しなかったとしても、設立された「海外孫会社」が、法人税制

等の変化への対応であることを否定するものではない。

Table2 「海外孫会社」の事業分類

「海外孫会社」の事業	「製造」	「販売」	「サービス」	「統括」
ベトナム	33社	10社	14社	0社
フィリピン	18社	20社	12社	1社
インド	13社	29社	16社	2社

出所) 筆者作成。

Table3 「海外孫会社」への出資企業(「海外子会社」)の国籍

「海外子会社」国籍	シンガポール	タイ	フィリピン	オランダ	アメリカ	香港	インド	ベトナム	その他
ベトナム	31社	11社	—	—	—	6社	—	4社	5社
フィリピン	26社	—	9社	7社	—	6社	—	—	3社
インド	37社	—	—	—	7社	—	4社	—	12社

出所) 筆者作成。

注1) 2社以下の国・地域は示していない。

注2) 「—」の表記は2社以下であることを意味している。

Table 4 3カ国「海外孫会社」と「海外子会社」における「操業年」および、シンガポール「海外子会社」の「操業年」

	中央値	平均年	標準偏差	企業数
ベトナム「海外孫会社」	2004年	2003.4年	5.0	58
ベトナム「海外子会社」(ベトナム「海外孫会社」除く)	2005年	2003.1年	5.0	380
フィリピン「海外孫会社」	1997年	1997.0年	7.5	49
フィリピン「海外子会社」(フィリピン「海外孫会社」除く)	1996年	1993.8年	10.2	349
インド「海外孫会社」	2006年	2003.5年	9.1	55
インド「海外子会社」(インド「海外孫会社」除く)	2006年	2001.3年	10.2	327
シンガポール「海外子会社」	1989年	1987.9年	10.0	68

出所) 筆者作成。

注1) 『2011【国別編】海外進出企業総覧』においては、設立年と操業年が混在している。本論では設立年も「操業年」として示している。

2) 「操業年」が明示されていない企業が存在しているので「海外孫会社」数と、「海外孫会社」数プラス「海外子会社」数(「海外孫会社」数を除いた数)は、Table 1, Table 2, Table 3の「海外孫会社」数や、「海外子会社」数とは相違する。

3) 『2011【国別編】海外進出企業総覧』においては、設立年と操業年が混在しているため、月データまで分析しても、意味のある分析データとはならない。このため月データは入力せず、年データを入力して、平均年を算出している。したがって、この表に示されている小数点以下の平均年は参考データとしてしか利用できない。

4) 1カ国以上の「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の中で、企業の国籍がシンガポールである「海外子会社」をシンガポール「海外子会社」と表記している。

### 3. 考 察

#### アハロニー(1966): 起動力

現在、直接投資理論としては、折衷パラダイムと呼ばれるものが、世界においては有力であり、折衷パラダイムでは所有特殊的優位、内部化優位、立地特殊的優位という3つの優位を全て保持していることが、直接投資を行なうためには必要とみている。しかし、直接投資を行なっている中小企業の全てが、所有特殊的

優位を所持しているとみることが妥当なのか、疑義が存在する。また、所有特殊的優位を保持しているなら、結果として、直接投資に失敗して撤退する企業は少ないと予想されるが、実際には少ないとはいえない<sup>8</sup>。そこで、「海外孫会社」に関わることを検討するために、所有特殊的優位を要求しないアハロニーの直接投資理論を用いることにする<sup>9</sup>。

アハロニーの直接投資理論とは、直接投資プロジェクトは起動力によって開始されるとみる理論である。

8 進出するか否かは、進出前の所有特殊的優位に関する当該企業の認識に依存していることと、進出目的を達成したのなら、撤退するべきという考え方も存在している。その上、5年、10年経過すれば、為替レートや賃金水準等の経済的諸条件は大きく変化するものである。したがって、撤退の多い少ないによって折衷パラダイムを評価することは妥当とはいえない。しかし、少なくとも企業が撤退している状況を見ると、直接投資を説明する理論としての折衷パラダイムに対する妥当性に、疑義がないとはいえない。

撤退に関しては、加藤(2011)第3章第4節で紹介された、海外進出した東京の中小企業における生存割合を参照してほしい。検討している時期は相違するが、洞口(1992)

p.116において、5年で半数近くの企業が撤退する可能性を指摘している。また、第2次世界大戦以降における日本企業の海外進出・撤退については、日本在外企業協会(1985)や瀬藤(1995)、中国への進出企業の撤退に関しては中村(2006.6.1)も参照してほしい。

9 ハイマーの理論も有力な理論であり、ハイマーの理論では直接投資の理由として、優位性と分散化と競争の排除の3つを挙げており、分散化と競争の排除は、優位性(所有特殊的優位と近似)を要求していない。しかし、ハイマーの理論は本論の分析目的には最適とはいえないので、アハロニーの直接投資理論を用いることにする。

重要な取引先企業や当該企業トップなどが起動力となり、起動力によって直接投資プロジェクトが開始され、その後で、当該企業はさまざまな調査を行ない、直接投資を行なうかどうかの意思決定を行なうとするものである。所有特殊的優位の保持が直接投資の前提であるとは見ていないアハロニーの直接投資理論においては、起動力が十分に強ければ、所有特殊的優位を保持しているか否かに関わりなく、調査する前から直接投資を行なうことが決定されることもあり得るとしている。

本節では、アハロニー（1966）で提唱された起動力、つまり、経済主体による「海外孫会社」設立の意志に注目することで、シンガポール「海外子会社」による出資の多い理由を検討していく。「海外孫会社」設立は、日本本社が起動力であるケース、「海外子会社」が起動力であるケース、その他の経済主体が起動力であるケースが考えられる。そこで、日本本社が起動力であるケース、「海外子会社」が起動力であるケースについて考察し、その他の経済主体が起動力であるケースについては、例示のみ行ない、考察は別の機会に行なうこととする。

#### 起動力：日本本社

日本本社が起動力として「海外孫会社」を設立させるケース、つまり、日本本社が「海外子会社」に対して、どの国・地域に対して、どのような事業目的でビジネスを行なうのかなどを大まかに指示した上で、「海外子会社」に「海外孫会社」を設立させるケースについて考察する。

日本本社にとって、「海外孫会社」設立における、企業グループとしてのメリットを3点挙げてみる。第1のメリットは、日本企業が主たる出資企業である限り、参入困難なビジネス領域があるかもしれない<sup>10</sup>、そのような新領域への参入が可能となることである。例えば、日本本社の出資比率が50%未満であるベトナム「海外子会社」が、ベトナム企業として、ベトナム「海外孫会社」を設立することをイメージしている。

第2のメリットは、税制上のメリットである<sup>11</sup>。日

本の連結納税制度は、親会社と100%子会社により構成される連結グループに関わる納税制度である。この納税制度においては、海外の100%子会社は適用対象外であるのに対して、海外孫会社は連結納税対象となるので、損益通算に伴うメリットを考慮して海外孫会社が設立されることもありえる。また、伊藤（2010）は、法人税率の低いシンガポール（17.0%）や香港（16.5%）等の日系海外子会社は、企業グループの資金（受取配当金など）を非課税でプール（管理）することで、税制上のメリットを享受できることを指摘している。そうだとすれば、法人税率の低い国・地域に設立した「海外子会社」の出資によって「海外孫会社」を設立し、「海外孫会社」の資金管理を行えば、企業グループとして、税制上のメリットは生じうる<sup>12</sup>。

第3のメリットは、コスト・機会費用面でのメリットである。「海外子会社」もしくは「海外孫会社」の設立・運営に関わる社員が日本本社の社員であるのか、「海外子会社」の社員であるのかによって、コストおよび機会費用に相違が生じる。日本本社の社員であれば、日本本社における給与水準に基づくコスト、「海外子会社」の社員であれば、「海外子会社」の給与水準に基づくコストとなるため、日本本社の社員が関与する方が、コストは高くなる。また、日本本社で取り扱うビジネスの方が、「海外子会社」で取り扱うビジネスよりも取引規模が大きいとすれば、日本本社の社員が、海外の小規模な会社の設立・運営に関わることに伴う機会費用の方が、「海外子会社」の社員が、海外の小規模な会社の設立・運営に関わることに伴う機会費用よりも大きいと考えられる。このため、「海外子会社」の社員を、「海外孫会社」の設立・運営に活用することは、企業グループにおけるコストや機会費用の節約を可能とする。

日本本社にとっての「海外孫会社」設立のデメリットを2点挙げてみる。第1のデメリットは、管理階層の増加に関わる不効率である。日本本社による指示・方針は、管理階層の増加に伴って、企業グループ全体への伝達スピードと伝達の正確性が損なわれる。

10 例えば、先進国であるアメリカであっても、アメリカ企業でないと参入の極めて困難なビジネス領域が存在しており、バイアメリカン条項が存在している場合もある。発展途上国の場合は、法律に記載されていなくても、先進国企業や外国企業の子会社である限り、実質的には参入が容易でないビジネス領域があるかもしれない。

11 日本を含めて、各国における法人税制は頻繁に変更されていることと、各国における収入や経費の範囲や課税所得の計算方法は相違してことと、税法で示されているものと実際の運用における相違が散見されることから、各国における実際の法人負担税額の厳密な算出は容易でない。ただし、税法に

規定されている法人税率はシグナルであると見なして、法律に規定されている税率を比較することは、容易である。本論は、税制に関わる詳細については取り扱わず、容易に接近できる情報に基づいた論述を行なっている。渡辺（2007）や岩崎（2007）などを参照してほしい。

12 シンガポールの税制では、キャピタルゲイン等に対して課税していない。シンガポールにおける税制の活用によって、シンガポール「海外子会社」が、日本本社よりタイやマレーシア等にある企業グループ内の「海外子会社」株式を取得し、「海外孫会社」化が行なわれることもありえる。

第2のデメリットは、間接的なコントロール権限しかもちえなくなることである。「海外子会社」に対しては、日本本社の指示・方針を直接伝えることができるので、「海外子会社」が指示を誤理解したとしても<sup>13</sup>、誤理解を指摘し、正しく理解して行動するようにと再指示することが可能である。しかし「海外孫会社」を統括する「海外子会社」に対して、「海外孫会社」に指導するように、指示することは可能であるが、「海外孫会社」が指示を誤理解したとしても、再指示を直接的に与えることはできず、「海外子会社」を介した、間接的な再指示しか与えることはできない<sup>14</sup>。

#### 起動力：「海外子会社」

「海外子会社」が起動力として「海外孫会社」を設立するケースについて考察する。「海外子会社」にのっての「海外孫会社」設立メリットを3点挙げてみる。第1のメリットは、「海外子会社」の事業運営がスムーズに進むことである。例えば、アメリカ側で管理・販売、メキシコ側工場（メキシコ子会社）で組立・加工作業を行なうマキラドール（maquiladora：メキシコで保税制度を適用された指定企業）の存在から、「海外子会社」の事業運営がスムーズに進むことをイメージしている<sup>15</sup>。

第2のメリットは、「海外子会社」の存続確率を高めることである。日本本社は、企業グループ利益の最大化を重視していると考えられる。企業グループ利益の最大化のためには、「海外子会社」の清算が必要だと考えれば、「海外子会社」は清算されるために、存

続できなくなる。しかし、「海外子会社」が自発的に、新たな役割を担うことによって、「海外子会社」を維持した方が、企業グループ利益の最大化に寄与すると、日本本社に判断されれば、「海外子会社」の維持が実現する。例えば、B国現地法人（新規「海外子会社」）の設立・運営に関わる役割を日本本社が担うよりも、A国「海外子会社」がB国現地法人（「海外孫会社」）の設立・運営に関わる役割を担う方が、より適切だとすれば、B国現地法人（「海外孫会社」）の設立・運営に関わる役割を、A国「海外子会社」が担うべきかもしれない。A国「海外子会社」維持コストと、B国現地法人（「海外孫会社」）の設立・運営に関わる役割をA国「海外子会社」が担うことによる純メリット（日本本社がB国現地法人（新規「海外子会社」）の設立・運営に関わることによるコスト・成果と、A国「海外子会社」が関わることによるコスト・成果との差異）を比較して、A国「海外子会社」が関わることによる純メリットの方が大きければ<sup>16</sup>、A国「海外子会社」を存続させることが、経済合理性を持つことになり、A国「海外子会社」存続確率は高くなる。

第3のメリットは、「海外子会社」社員の、仕事に対するインセンティブを高めることである。A国「海外子会社」がB国現地法人（「海外孫会社」）設立に関われば、B国現地法人（「海外孫会社」）における重要なポストは、A国「海外子会社」の社員が担う可能性が高くなる。A国「海外子会社」における仕事の成果に応じて、B国現地法人（「海外孫会社」）における高

13 吉原（2002）では、現地人社長を起用する場合の短所として、「日本の親会社の方針や戦略にしたがわないことがある」ということが、アンケートにおいて最も多いことを紹介している。日本本社は、株主としての権限を行使して、指示に従わない「海外子会社」社長を罷免し、指示に従う社長を登用することは可能である。長期的には、指示に従わない社長の罷免が予想されるとはいえ、短期的には、様々なことを考慮して、株主としての権限行使を躊躇することはありうる。

14 吉原（2002）のアンケート結果は、「海外子会社」といっても、短期的には、日本本社の方針や戦略と乖離する行動が存在しうることを示唆している。同時に、「海外子会社」が日本本社の方針を「海外孫会社」に伝達しても、日本本社の方針から逸脱する行動を行なう「海外孫会社」が存在しうることをも意味している。「海外子会社」は、株主としての権限を行使して、指示に従わない「海外孫会社」社長を罷免し、指示に従う社長を登用することは可能である。しかし、様々なことを考慮して、株主としての権限行使を躊躇することはありうる。この時、株主としての権限を持つ「海外子会社」からの指示にさえ従わない「海外孫会社」が、日本本社の指示に従うとは考えにくい。

15 上田（2011）によれば、三洋電機株式会社の北米地域統括会社SNAの子会社であるSANYO E&E Corporationはサンディエゴを本社とし、1979年にサンディエゴで冷蔵庫の生産を開始している。そして、1984年にはメキシコのテイファナで

も冷蔵庫の生産を開始した。アメリカ側の都市サンディエゴと、メキシコ側の都市テイファナは、国境を挟んで対面するように立地する双子都市（twin cities）である。80年代後半にはサンディエゴでの生産を中止し、テイファナ工場の拡張を行ない、サンディエゴ本社は管理・販売会社となった。この時、国境を挟んで対面するように立地するテイファナの工場運営に、日本本社が関わるよりも、サンディエゴ本社の関わる方が、より適切な運営が可能に見えることから、事業運営のスムーズさを理由として指摘した。

しかし、テイファナ工場の出資関係を、『2011【国別編】海外進出企業総覧』によって特定化しようとしたところ、特定化できなかった。上田（2011）によって示されたものは、2003年の論文を基礎にしているために、現時点では、三洋電機株式会社はメキシコでの冷蔵庫生産から撤退したために、確認できなかったのかもしれない。

16 「海外子会社」が関わることによる純メリットの方が大きい状況としては、以下のような状況をイメージしている。例えば、総合電機メーカーが、ブラウン管テレビは既に国内では生産しておらず、A国「海外子会社」に生産移管して何年も経過したため、日本本社にはブラウン管に関わる技術者や、ブラウン管テレビ生産に関わるノウハウが散逸しているとす。この時、現時点において、ブラウン管テレビ生産を行っているA国「海外子会社」が、B国新工場での生産を指揮する状況をイメージしている。

いポストが与えられ、活躍可能となることが予想されるなら、A国「海外子会社」社員は、より熱心にA国「海外子会社」での仕事に取り組むであろう。

それに対して、日本本社がB国現地法人（新規「海外子会社」）設立・運営に関わるのなら<sup>17</sup>、たとえば、A国「海外子会社」社員がB国現地法人（新規「海外子会社」）の手助けするために出向することになっても、重要なポストは、日本から派遣されるか、現地国・地域で募集され、充当される可能性が高い。つまり、B国現地法人（「海外孫会社」）の設立・運営に直接関与すれば、A国「海外子会社」社員はB国現地法人（「海外孫会社」）の重要ポストに着任できる可能性は高いが、直接関与しない場合には、A国「海外子会社」社員が重要なポストに着任する可能性は低いと予想される。したがって、A国「海外子会社」がA国「海外子会社」社員の仕事へのインセンティブを高める方法の一つとして、B国現地法人（「海外孫会社」）を利用することはあり得る。

「海外子会社」にとっての「海外孫会社」設立デメリットを3点挙げてみる。第1のデメリットは、日本本社よりの了解を得るための活動が困難であり、了解を得るためには、多大な時間と手間の投入の必要性が予想される場合がある。「海外子会社」が「海外孫会社」設立することは、日本本社の海外展開の権限を侵害することであるという理解をされる場合、日本本社より設立の了解を得ることは極めて困難となる<sup>18</sup>。

第2のデメリットは、「海外孫会社」設立に伴い、有能である「海外子会社」社員が、「海外孫会社」に派遣されるために、一時的に、「海外子会社」における事業運営がスムーズにいかない可能性のあることである<sup>19</sup>。

第3のデメリットは、「海外孫会社」の運営に失敗した時、失敗に伴う損失を「海外子会社」が負担することである<sup>20</sup>。損失が極めて大きい場合には、「海外子会社」の維持ができなくなり、清算を強いられる可能性を甘受しなければならない。

## 起動力：その他の経済主体

その他の経済主体としては、第2次産業のみに依存した経済発展からの離脱を志向し、そのために、統括会社設立を要望していたシンガポール政府やマレーシア政府などを起動力として挙げるができる。また、「海外子会社」との取引先である海外日系企業を、起動力として挙げるができるかもしれない。製品調達を主たる事業目的とする海外日系企業は、いくらクレームを伝えても品質が改善しないならば、販売を主たる事業目的とする「海外子会社」が、品質改善に関わる指示権限を持つように、「海外孫会社」設立を要望するかもしれない。その他の経済主体については、どのような経済主体が存在するのか、各経済主体のメリット、デメリットはどのようなものなののかに関しては、別の機会に検討を行ないたい。

## シンガポール「海外子会社」の多い理由

「海外孫会社」に出資した企業として、シンガポール「海外子会社」の多い理由について、まず、日本本社が起動力であるケースを検討してみる。日本本社にとって、「海外孫会社」設立することの企業グループとしてのメリットは、新領域への参入が可能となること、税制上のメリット、コスト・機会費用面のメリットであり、デメリットとしては、管理階層の増加に関わる不効率、コントロール権限の弱体化である。日本本社が起動力であるケースにおいて、多くのシンガポール「海外子会社」が「海外孫会社」設立する理由となり得るのは、税制上のメリットである。しかし、その場合、法人税率のより低い香港ではなく、シンガポールに多い理由の説明が困難である。また、オランダ等の低法人税率の国の「海外子会社」の数が十分に多くないことの説明も困難である。したがって、税制上のメリットは「海外孫会社」設立を説明する要因の一つであるが、要因の一つでしかないと考えられる。

「海外子会社」が起動力であるケースにおいて、「海外孫会社」設立することの「海外子会社」のメリットは、「海外子会社」の事業運営がスムーズとなること、「海外子会社」の存続確率を高めること、「海外

17 日本本社の指示によって、「海外子会社」が「海外孫会社」の設立・運営に関わる時には、「海外子会社」が起動力となる場合と同様な結果が得られる。

18 了解が容易な場合も存在する。例えば、日本本社の海外事業に対する関心が高くなく、日本本社の売上高規模と比べて「海外孫会社」の予想売上高規模が大きくなり、「海外子会社」の業績が順調である時において、「海外子会社」が「海外孫会社」設立を希望すれば、了解が容易に得られるケースが存在する。藤野（1998）を参照してほしい。

19 一時的にスムーズにいかない可能性はあるが、今まで活躍の

場が十分には与えられていなかった社員が、経験を積む場を与えられ、有能な社員に育っていく機会が与えられると見られることも可能である。

20 「海外孫会社」に関わる損失（「海外子会社」の保証によって借り入れた「海外孫会社」の借入金のうち、「海外孫会社」の支払い不能額）が、常に「海外子会社」のみの負担となるわけではないが、日本本社から「海外孫会社」設立許可を受ける時に、「海外孫会社」に関わる損失は「海外子会社」が負担することを約束することが予想される。

子会社」社員の仕事に対するインセンティブを高めることであり、デメリットとしては、日本本社よりの了解を得るための活動に必要な時間と手間が多であること、一時的に、「海外子会社」における事業運営がスムーズにいかない可能性のあること、「海外孫会社」の運営に失敗した時、失敗に伴う損失を「海外子会社」が負担することである。「海外子会社」が起動力であるケースにおいて、多くのシンガポール「海外子会社」が「海外孫会社」設立する理由となりうるのは、「海外子会社」の存続確率を高めることと、失敗に伴う損失を「海外子会社」が負担することを挙げることができる。

Table4に基づけば、シンガポール「海外子会社」における「操業年」中央値、平均年は1980年代なので、3カ国の「海外孫会社」や「海外子会社」よりも長期間存続している。また、シンガポールにおける標準偏差はインド同様に大きく、1970年代が「操業年」である「海外子会社」が少なからず存在している。シンガポール「海外子会社」が他の「海外子会社」よりも長期間存続しているのであれば、「海外孫会社」の運営に失敗した場合に生じる損失を、内部留保でファイナンスすることが可能なシンガポール「海外子会社」は、多いのかもしれない。十分な内部留保を持つシンガポール「海外子会社」の多くは、「海外孫会社」設立の許可を日本本社から取り付ける行動において、他の国の「海外子会社」よりも積極的に行動するのかもしれない。

シンガポール「海外子会社」が長期間存続しているのであれば、シンガポール「海外子会社」は、存続確率を高める努力をするためのリソース、つまり、本社の重要な部署・ポストの社員に、シンガポール「海外子会社」勤務経験を有しているので、シンガポール「海外子会社」存続確率を高める努力に好意的な対応をする社員が存在することや、長期間存続しているシンガポール「海外子会社」の行動に対する日本本社の信用などが、他の「海外子会社」よりも大きいかもしれない<sup>21</sup>。したがって、シンガポール「海外子会社」が他の「海外子会社」よりも長期間存続しているのであれば、「海外孫会社」を統括するシンガポール「海外子会社」の多い理由となり得る。

#### 4. まとめ

Table1～Table4より、「海外孫会社」に出資した企業としては、シンガポール「海外子会社」の多いこと、各国においてほぼ同じ時期に、「海外孫会社」が設立されていたわけではないこと、各国における「海外孫会社」事業目的の相違などを明らかにすることができた。明らかにできたことのうち、シンガポール「海外子会社」の多いことに注目して、多い理由を考察した。考察する際、アハロニー（1966）が提唱した直接投資理論を利用し、経済主体別の起動力、つまり、日本本社の「海外孫会社」設立の意志と、「海外子会社」の「海外孫会社」設立の意志とに注目して、考察を行った。

日本本社によって「海外孫会社」設立されることが、企業グループにもたらすメリット、デメリットを挙げ、メリット、デメリットに基づいて、シンガポール企業の多い理由を検討した。同様に、「海外子会社」によって「海外孫会社」設立することが、「海外子会社」にもたらすメリット、デメリットを挙げ、メリット、デメリットに基づいて、シンガポール「海外子会社」の多い理由を検討した。検討の結果、税制上のメリット要因および、「海外子会社」の存続確率を高める努力のためのリソース、つまり、シンガポール「海外子会社」の要望（「海外孫会社」設立）に対して、好意的な反応を示す、シンガポール駐在経験を持つ日本本社スタッフが、他の「海外子会社」よりも多い可能性のあることなどを指摘した。

日本の大企業の多くが多国籍化している現状において、日本企業の「海外子会社」や「海外孫会社」がどの地域に多く設置され、どのような事業目的を多く持つのか、日本本社と「海外子会社」と「海外孫会社」のネットワークはどのようになっているのか等々は、今後の日本経済に大きな影響を及ぼす可能性が高い。日本経済の今後の動向について言及するためには、「海外孫会社」のことを理解していることが必要となる。「海外孫会社」の理解のためには、「海外孫会社」の特徴を明らかにすることを通じて、「海外孫会社」を含む組織構造のモデル・ビルディングが必要であり、多くの研究者がこの分野に興味を持ち、多くの研究蓄

21 例えば、60年代後半や70年代前半に韓国に進出した韓国「海外子会社」は、第1次石油ショック後の不況期、および1980年代の賃金水準の上昇期に、撤退するケースが多く、現在まで存続している韓国「海外子会社」は少ない。それに対して、シンガポール「海外子会社」は海外部品調達等の役割を果たすことが多かったため、結果として、存続しているシ

ンガポール「海外子会社」は、相対的には多かった。しかし現在は、インターネットを通じての国際部品調達が増えつつあり、国際部品調達のためのシンガポール「海外子会社」の必要性は低下し、シンガポール「海外子会社」数は減少傾向にある。

積が必要である。「海外孫会社」に関わるモデル・ビルディングが実現すれば、「海外孫会社」の今後についての予測が可能となり、予測に応じた対策を講じることができる。本論は、上述の認識の下で、「海外孫会社」の特徴を明らかにしようとする「海外孫会社」研究における初期の試みの一つある。本論が、「海外孫会社」に関わるモデル・ビルディングのための足がかりとなれば幸いである。

本論での検討には、いくつかの不十分な点が存在する。考察に使用したデータは、『2011【国別編】海外進出企業総覧』のみなので、あくまで1時点のデータに基づいていることに留意することが必要である<sup>22</sup>。また、先行研究で用いられている「海外孫会社」の定義に準拠しているが、様々な定義に基づいた検討が必要である。「海外孫会社」に出資するシンガポール企業の多い理由について検討したが、ここでの分析は上述のデータに基づくものであり、アンケート調査やインタビュー調査に基づく検討も必要不可欠である。また、検討に際して、アハロニーの直接投資理論に基づいた検討を行なったが、検討したことに対して、統計的な検証、現地調査、アンケート調査が必要であり、今後の課題としたい。アハロニーの直接投資理論以外の直接投資理論、例えば、プロダクト・ライフ・サイクル理論等に基づいた検討も必要である。今後の課題としたい。

Received date 2011年11月28日

Accepted date 2012年1月6日

\* 貴重な指摘をいただいた匿名レフリーに対して、謝意を表したい。

## 参考文献

- 小林進記 (1971) : 海外投資の意思決定, 小川出版  
(Aharoni, Y. (1966) : *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard Business School.).
- 藤野哲也 (1998) : グローバリゼーションの進展と連結経営-東南アジアから世界への視点-, 文眞堂.
- 藤野哲也 (2007) : 日本企業における連結経営-21世紀の子会社政策・所有政策-, 税務経理協会.
- 洞口治夫 (1992) : 日本企業の海外直接投資-アジアへの進出と撤退-, 東京大学出版会.
- 岩崎政明 (2007) : 軽課税国の視点-シンガポール

の法人所得税と投資優遇税制-, 田近栄治・渡辺智之編著, アジア投資からみた日本企業の課税, 中央経済社.

加藤秀明 (2011) : 日本産業と中小企業 海外生産と国内生産の行方, 新評論.

日本在外企業協会 (1985) : 海外直接投資と撤退.

瀬藤嶺二 (1995) : 日本企業の多国籍化過程, 文眞堂.

総務省統計局編集総務省統計研修所 (2011) : 世界の統計2011年版, 日本統計協会.

東洋経済新報社編 (1990) : 1990【国別編】海外進出企業総覧, 東洋経済新報社.

東洋経済新報社編 (2000) : 2000【国別編】海外進出企業総覧, 東洋経済新報社.

東洋経済新報社編 (2011) : 2011【国別編】海外進出企業総覧, 東洋経済新報社.

上田慧 (2011) : 多国籍企業の世界的再編と国境経済圏, 同文館出版.

渡辺智之 (2007) : アジア諸国の企業課税-概観-, 田近栄治・渡辺智之編著, アジア投資からみた日本企業の課税, 中央経済社.

インターネット

伊藤博敏「地域統括会社を活用したグループ内資金効率化の取り組み〜シンガポール・香港の事例から〜」2010年. [www.jetro.go.jp/jfile/report/07000338/asia\\_seisannetwork\\_5.pdf](http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000338/asia_seisannetwork_5.pdf) 閲覧日2011年8月22日

中村公省「中国進出日系外資企業の挫折率」21世紀中国総研第35号2007.2.8 [http://www.21ccs.jp/china\\_watching//KeyNumber\\_NAKAMURA/Key\\_number\\_35.html](http://www.21ccs.jp/china_watching//KeyNumber_NAKAMURA/Key_number_35.html) 閲覧日2011年9月6日

22 別の機会に、1990年版、2000年版のデータに基づいた分析を報告したい。