

第4回在シンガポール日系企業の地域 統括機能に関するアンケート調査

2015年12月

実施

ジェトロ・シンガポール

協力

在シンガポール日本国大使館
シンガポール日本商工会議所

目 次

| | |
|--------------------------------|----|
| 調査結果のポイント | 3 |
| 調査概要・回答企業のプロフィール | 4 |
| シンガポール法人の地域統括機能の有無 | 5 |
| 地域統括機能の設置年と設置手法 | 6 |
| 地域統括機能を持つ企業の規模 | 7 |
| 地域統括機能の対象国・地域 | 8 |
| 地域統括機能に係る収入(源泉) | 9 |
| 地域統括対象企業との資本関係・地域統括拠点代表者の属性 | 10 |
| 地域統括機能の設置目的・シンガポールへの設置理由 | 11 |
| シンガポール政府による優遇税制の利用有無 | 12 |
| (参考)シンガポール政府による優遇税制 | 13 |
| 域内グループ企業に提供している地域統括機能とその評価 | 14 |
| 総合的に見た地域統括機能の評価 | 16 |
| 地域統括機能の過去およびこれからの方向性 | 17 |
| 新たに対象とすることを検討している国・地域および地域統括機能 | 18 |
| 地域統括立地拠点としてのシンガポールへの課題認識 | 19 |
| シンガポールの地域統括機能の移管の有無 | 20 |
| シンガポールに地域統括機能を設置していない企業 | 21 |
| 地域統括機能に関する自由記述 | 22 |
| (参考)地域統括機能の設置例(日系企業・外資系企業) | 24 |

調査結果のポイント

1. 本調査に回答した在シンガポール日系企業（以下「シンガポール法人」という）185社のうち、90社（48.6％）が域内グループ企業に対する地域統括機能を有していると回答。設置を検討中の52社（28.1％）を加えると7割超。
2. シンガポール法人への地域統括機能の設置は2010年以降急増。回答企業の約半数が2010年以降設立。2015年も増加傾向は続く。
3. 地域統括機能を有している90社のうち、今後5年程度の方向性について「地域統括機能を強化する」と回答した企業は46社（51.1％）と半数を超過。「現状を維持する」と回答した29社（32.2％）を加えると、地域統括機能を維持または強化を計画するシンガポール法人は8割以上にのぼる。また、シンガポール法人の地域統括機能のすべてを他国に移管したいとする企業はゼロであったが、一部の機能に移管することを検討、または既に移管している企業が2割。そのうち8割がタイを候補地に。
4. 地域統括機能を設置している企業の72.3％が、地域統括機能を設置したことにより、経営面で「期待どおり（66.7％）」または「期待以上（5.6％）」の効果があったと評価。一方、設立間もない企業も多いため、まだ効果は「わからない」と回答した企業も2割あった。
5. 地域統括拠点の設置先としてのシンガポールに対する主な懸念材料は、「人件費の上昇」、「オフィス賃料、駐在員コストの上昇」および「就労ビザ発給の厳格化」。特に「就労ビザ発給の厳格化」は2011年の前回調査に比べて37.2ポイント増。

調査概要・回答企業のプロフィール

1. 実施機関

【実施】 ジェトロ・シンガポール

【協力】 在シンガポール日本国大使館

シンガポール日本商工会議所(JCCI)

2. 調査項目

(1) 地域統括機能の有無

(2) 地域統括機能の内容

(対象国・地域、機能、優遇税制の利用の有無)

(3) 設置目的

(4) 資本関係、組織体制、収入(源泉)

(5) 地域統括機能を設置したことに対する評価

(6) 今後の方針、課題、シンガポールの懸念材料

(7) その他

3. 調査対象企業

JCCI加盟の法人企業(739社)を中心とした765社

(個人会員および駐在員事務所を除いた、現地法人・支店)

4. 調査期間

アンケート調査: 2015年8月4日～9月15日

ヒアリング調査: 2015年9月～11月

5. 回収状況

有効回答数: 185社(回答率: 24.2%)

本調査は2005年度に第1回を実施し、今回で4回目。前回は2011年度に実施。前回の調査結果は以下のジェトロ・ウェブサイトを参照。

<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2012/07000868.html>

図表 回答企業の業種構成

(単位: 件、%)

| 業種 | 件数 | 構成比 |
|---------|-----|-------|
| 製造業 | 86 | 46.5 |
| 電気機器・機械 | 36 | 19.5 |
| 化学 | 26 | 14.1 |
| 鉄鋼・金属 | 8 | 4.3 |
| 輸送機器 | 6 | 3.2 |
| 飲食料品 | 5 | 2.7 |
| その他製造業 | 5 | 2.7 |
| サービス業 | 99 | 53.5 |
| 商社・卸売 | 31 | 16.8 |
| 運輸 | 15 | 8.1 |
| 専門サービス | 11 | 5.9 |
| 情報通信 | 7 | 3.8 |
| 建設 | 7 | 3.8 |
| 金融・保険 | 7 | 3.8 |
| 不動産 | 3 | 1.6 |
| 小売 | 3 | 1.6 |
| 飲食 | 3 | 1.6 |
| その他サービス | 12 | 6.5 |
| 合計 | 185 | 100.0 |

(注1) 電気機器・機械とは電子部品・デバイス、電気機械、一般機械、精密機械、情報通信機械器具。

(注2) 化学とは、化学、医薬品・化粧品、石油・石炭製品、ゴム製品。

(注3) 輸送機器とは、自動車、自動車部品、その他輸送機器。

(注4) 鉄鋼・金属とは鉄鋼、窯業・土石、非鉄金属、金属製品。

※ 本アンケートにおける「地域統括機能」の定義

当該地域のグループ企業に対して、持株機能、金融面での統括機能、販売・生産・物流・調達・研究開発・人事・法務などの各種の事業統括／経営支援(シェアードサービスの提供)を行う機能。

シンガポール法人の地域統括機能の有無

■ 約半数の企業が地域統括機能を設置

アジア大洋州地域等の特定地域にあるグループ企業に対して、何らかの地域統括機能を有していると回答した企業は、90社とアンケート回答企業(185社)の48.6%となった。回答企業が異なるため単純な比較はできないが、2011年の調査と比較して、「地域統括機能を有している」と回答した企業の割合は大きくなっており、かつ、絶対数も増加している。

■ 4割近くの企業が、複数の国に地域統括機能を設置

シンガポール法人に地域統括機能を有していると回答した90社のうち、35社(38.9%)がシンガポール以外の国・地域の法人にもアジア大洋州地域等の特定地域における地域統括機能を設置していると回答している。シンガポール以外の設置国・地域は、中国(香港を除く)が最も多く23社(65.7%)、次いでタイ(40.0%)となっている。

図表 シンガポール法人における地域統括機能の有無

| | 2015年調査 | | 2011年調査 | |
|-----------------------------|---------|-------|---------|-------|
| | 件数 | 構成比 | 件数 | 構成比 |
| 地域統括機能を有している。 | 90 | 48.6 | 77 | 36.2 |
| 地域統括機能はないが、将来設置することを検討している。 | 52 | 28.1 | 57 | 26.8 |
| 地域統括機能はなく、今後も設置予定はない。 | 43 | 23.2 | 79 | 37.1 |
| 合計 | 185 | 100.0 | 213 | 100.0 |

図表 シンガポール以外の国(地域)の法人における地域統括機能設置有無

| (単位:件、%) | | | ※「設置あり」の場合の国(地域)(複数回答) | | |
|----------|----|-------|------------------------|-----|--------------|
| | 件数 | 構成比 | 件数 | 構成比 | 自由回答 |
| 設置あり | 35 | 38.9 | 中国 | 23 | 65.7 |
| 設置なし | 51 | 56.7 | タイ | 14 | 40.0 |
| 無回答 | 4 | 4.4 | インド | 7 | 20.0 |
| 合計 | 90 | 100.0 | 香港 | 6 | 17.1 |
| | | | インドネシア | 4 | 11.4 |
| | | | マレーシア | 3 | 8.6 |
| | | | その他 | 2 | 5.7 豪州、フィリピン |

(注) 構成比は、シンガポール以外の国(地域)の法人にも地域統括機能が設置されていると回答した35社が母数。

図表 シンガポール法人における地域統括機能の有無(業種別)

| | 回答企業 | 地域統括機能を有している | | 将来設置することを検討 | | 今後設置予定はない | |
|---------|------|--------------|-------|-------------|-------|-----------|-------|
| | | 件数 | 構成比 | 件数 | 構成比 | 件数 | 構成比 |
| 製造業 | 86 | 50 | 55.6 | 20 | 38.5 | 16 | 37.2 |
| 電気機器・機械 | 36 | 22 | 24.4 | 9 | 17.3 | 5 | 11.6 |
| 化学 | 26 | 11 | 12.2 | 8 | 15.4 | 7 | 16.3 |
| 鉄鋼・金属 | 8 | 4 | 4.4 | 2 | 3.8 | 2 | 4.7 |
| 輸送機器 | 6 | 5 | 5.6 | 0 | 0.0 | 1 | 2.3 |
| 飲食料品 | 5 | 4 | 4.4 | 0 | 0.0 | 1 | 2.3 |
| その他製造業 | 5 | 4 | 4.4 | 1 | 1.9 | 0 | 0.0 |
| サービス業 | 99 | 40 | 44.4 | 32 | 61.5 | 27 | 62.8 |
| 商社・卸売 | 31 | 14 | 15.6 | 11 | 21.2 | 6 | 14.0 |
| 運輸 | 15 | 8 | 8.9 | 2 | 3.8 | 5 | 11.6 |
| 専門サービス | 11 | 3 | 3.3 | 4 | 7.7 | 4 | 9.3 |
| 情報通信 | 7 | 2 | 2.2 | 4 | 7.7 | 1 | 2.3 |
| 建設 | 7 | 2 | 2.2 | 2 | 3.8 | 3 | 7.0 |
| 金融・保険 | 7 | 3 | 3.3 | 1 | 1.9 | 3 | 7.0 |
| 不動産 | 3 | 1 | 1.1 | 0 | 0.0 | 2 | 4.7 |
| 小売 | 3 | 2 | 2.2 | 1 | 1.9 | 0 | 0.0 |
| 飲食 | 3 | 1 | 1.1 | 2 | 3.8 | 0 | 0.0 |
| その他サービス | 12 | 4 | 4.4 | 5 | 9.6 | 3 | 7.0 |
| 合計 | 185 | 90 | 100.0 | 52 | 100.0 | 43 | 100.0 |

地域統括機能の設置年と設置手法

■ 地域統括機能の設置は2010年以降急増、2015年も新規設置傾向は続く

シンガポール法人の地域統括機能の設置年を見ると、2010年以降急激に伸びている。特に2012年以降に設置したケースが多く、2014年には13社が地域統括機能を設置したと回答している。2015年(8月時点)に設置したと回答した企業も8社あり、シンガポール法人への地域統括機能の設置の傾向は2015年も継続していることがうかがえる。

■ 地域統括機能の設置方法は、新規法人設立および既存法人への付加が拮抗

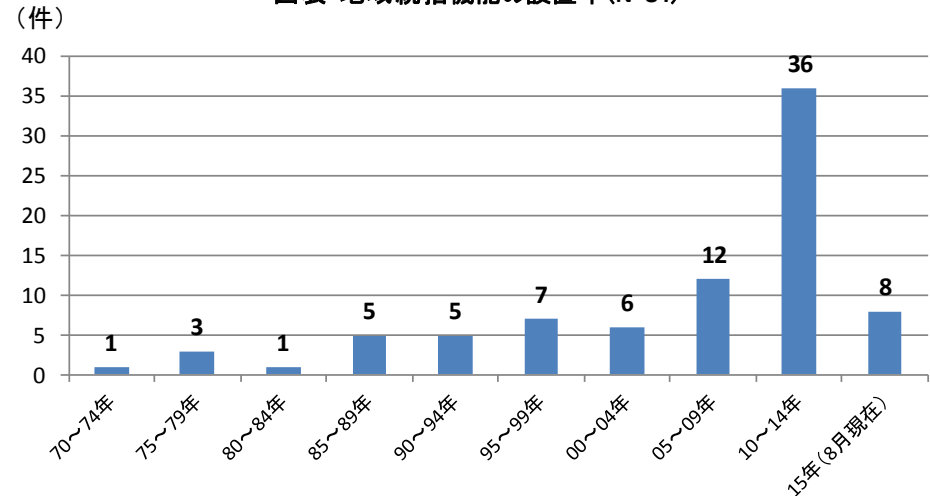
地域統括機能の設置方法は、地域統括機能を持たせたシンガポール法人の新規設立、既存の事業会社への地域統括機能の付加の2つの方法が考えられるが、件数にそれほど大きい差はない。

図表 シンガポール法人の地域統括機能設置方法

(単位: 件、%)

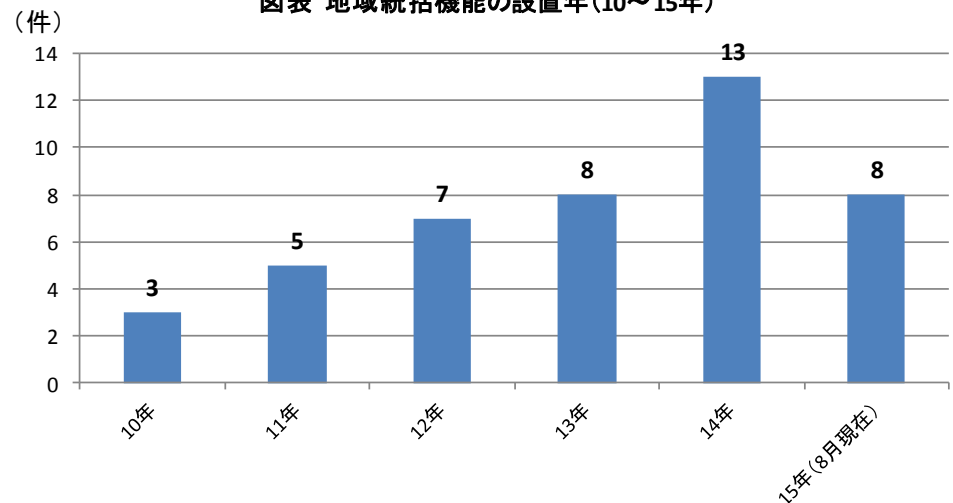
| | 件数 | 構成比 |
|-------------------------------|----|-------|
| 地域統括機能を持たせたシンガポール法人を新規に設立した | 39 | 43.3 |
| 既存の事業会社(シンガポール法人)に地域統括機能を付加した | 44 | 48.9 |
| その他 | 7 | 7.8 |
| 合計 | 90 | 100.0 |

図表 地域統括機能の設置年(N=84)



(注) 無回答6社を除く。

図表 地域統括機能の設置年(10~15年)



地域統括機能を持つ企業の規模

■ 地域統括機能が対象とする域内グループ企業数、最多回答は「8社」

シンガポール法人の地域統括機能が対象とする域内グループ企業の数について、最も回答数が多かったのは「8社」(回答数:11)であったが、「2社」「4社」のように少数のグループ企業を対象としているシンガポール法人や、「20~24社」のように多くのグループ企業を統括している場合も比較的多い。中央値は「8」であった。

■ 統括対象の域内グループ企業、比較的大規模だが分散化

地域統括機能が対象とする域内グループ企業全体の売上高は、「1,000億円超」との回答が28社(31.1%)と最も多い。従業員数規模も、「1,001~3,000人」と回答した企業数が最も多く、比較的大規模となっている。

しかし、売上高についても従業員数についても、小規模、中規模の企業もあり、規模は分散しているといえる。

図表 対象とする域内グループ企業数(N=87)



図表 対象とする地域のグループ企業の売上高

(単位:件、%)

| 項 目 | 件数 | 構成比 |
|-----------------|----|-------|
| 10億円以下 | 8 | 8.9 |
| 10億円超~50億円以下 | 11 | 12.2 |
| 50億円超~100億円以下 | 9 | 10.0 |
| 100億円超~500億円以下 | 20 | 22.2 |
| 500億円超~1000億円以下 | 12 | 13.3 |
| 1000億円超 | 28 | 31.1 |
| 無回答 | 2 | 2.2 |
| 合計 | 90 | 100.0 |

図表 対象とする地域のグループ企業の従業員数

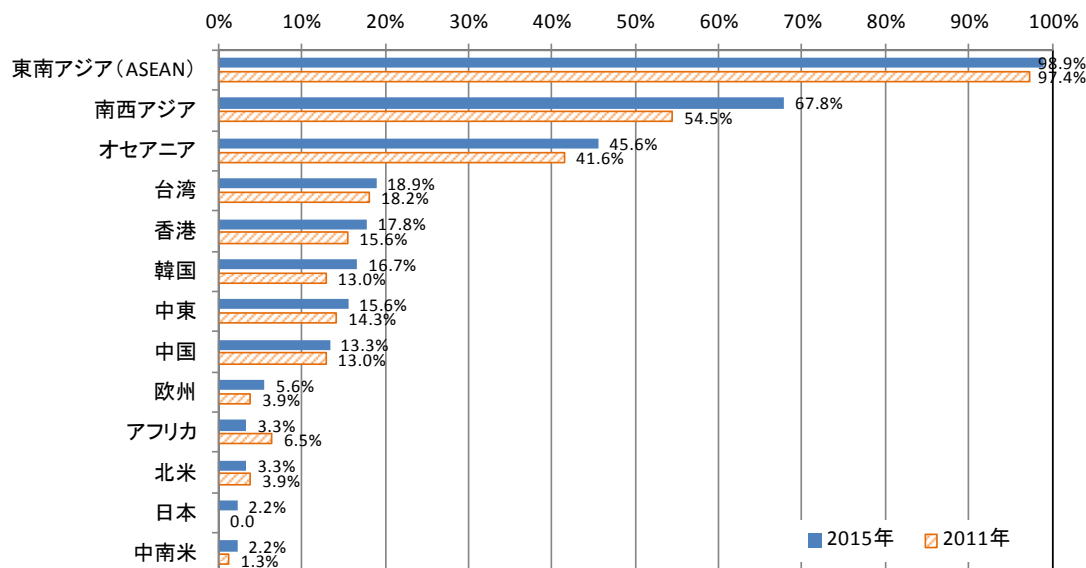
(単位:件、%)

| 項 目 | 件数 | 構成比 |
|-------------|----|-------|
| 100人以下 | 15 | 16.7 |
| 101~300人 | 13 | 14.4 |
| 301~1000人 | 16 | 17.8 |
| 1001~3000人 | 24 | 26.7 |
| 3001~10000人 | 12 | 13.3 |
| 10001人以上 | 10 | 11.1 |
| 合計 | 90 | 100.0 |

地域統括機能の対象国・地域

■ シンガポール法人は東南アジア、南西アジア、オセアニアを中心に統括
シンガポール法人の地域統括機能の対象国・地域は、東南アジア(ASEAN)はもちろんのこと(89社、98.9%)、南西アジア(61社、67.8%)やオセアニア(41社、45.6%)にも及んでいる。特に、南西アジアを対象とする企業の比率は2011年調査と比較して13.3ポイント増加。ただし、同地域を統括している企業は、インドの統括を中心としており、インドを除く南西アジア諸国を統括している企業は25社、27.8%に留まっている。

その後、台湾、香港、韓国、中国といった北東アジアや中東が続いているが、10～20%程度の割合である。これらの地域は他の国・地域に所在する法人(北東アジアであれば中国または香港、中東であれば欧州)に当該地域に係る統括機能が設置されているためであると思われる。



図表 地域統括機能の対象国・地域(2015年と2011年の比較)

(単位:件、%)

| | 2015年 | | 2011年 | |
|---------------|-------|------|-------|------|
| | 件数 | 構成比 | 件数 | 構成比 |
| 東南アジア (ASEAN) | 89 | 98.9 | 75 | 97.4 |
| 南西アジア | 61 | 67.8 | 42 | 54.5 |
| オセアニア | 41 | 45.6 | 32 | 41.6 |
| 台湾 | 17 | 18.9 | 14 | 18.2 |
| 香港 | 16 | 17.8 | 12 | 15.6 |
| 韓国 | 15 | 16.7 | 10 | 13.0 |
| 中東 | 14 | 15.6 | 11 | 14.3 |
| 中国 | 12 | 13.3 | 10 | 13.0 |
| 欧州 | 5 | 5.6 | 3 | 3.9 |
| アフリカ | 3 | 3.3 | 5 | 6.5 |
| 北米 | 3 | 3.3 | 3 | 3.9 |
| 日本 | 2 | 2.2 | - | - |
| 中南米 | 2 | 2.2 | 1 | 1.3 |

(注) 構成比は、地域統括機能ありと回答した企業数(2015年:90社、2011年:77社)が母数。

(補足1) 2015年における「東南アジア(ASEAN)」の内訳(対象国は複数回答)

| | 件数 | 構成比 |
|------------|----|------|
| 東南アジアの全ての国 | 46 | 51.1 |
| 東南アジアの一部の国 | 43 | 47.8 |
| シンガポール | 36 | 40.0 |
| インドネシア | 36 | 40.0 |
| タイ | 34 | 37.8 |
| マレーシア | 34 | 37.8 |
| ベトナム | 27 | 30.0 |
| フィリピン | 24 | 26.7 |
| ミャンマー | 10 | 11.1 |
| カンボジア | 9 | 10.0 |
| ラオス | 3 | 3.3 |
| ブルネイ | 2 | 2.2 |

(注) 構成比は地域統括機能ありの90社が母数。

(補足2) 2015年における「南西アジア」の内訳(対象国は複数回答)

| | 件数 | 構成比 |
|-------------|----|------|
| インド | 60 | 66.7 |
| インドを除く南西アジア | 25 | 27.8 |

(注) 構成比は地域統括機能ありの90社が母数。

地域統括機能に係る収入(源泉)

■ 地域統括機能に係る収入(源泉)は親会社からの業務委託料、域内グループ企業からの業務委託料等が中心に

シンガポール法人の地域統括機能に係る収入(源泉)については、「親会社からの域内管理に係る業務委託料」を収入(源泉)としている企業が最も多く(35社、38.9%)、次いで「域内グループ企業(親会社を除く)からの管理に係る業務委託料」(31社、34.4%)、「一般事業収入からの充当」(28社、31.1%)、「域内グループ企業からの配当収入」(27社、30.0%)となっている。

■ 地域統括機能に係る収入(源泉)が単一の企業も

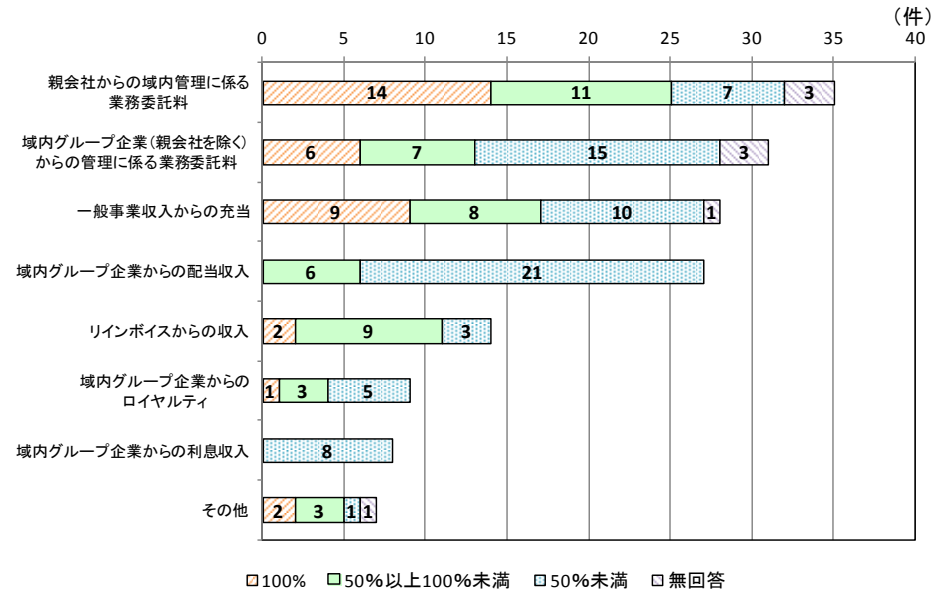
地域統括機能に係る収入(源泉)の構成は、当然、各企業によって異なるが、収入(源泉)が1項目のみである企業は34社ある。このうち、「親会社からの域内管理に係る業務委託料」のみを収入源としている企業が14社と最も多い。そのほかの企業は、複数の項目で地域統括機能に係る収入(源泉)を賄っている。

図表 地域統括機能に係る収入(源泉)と収入(源泉)全体に占める割合

(単位: 件、%)

| 項 目 | 収入(源泉)としている企業 | 収入(源泉)全体額に占める割合 | | | |
|-------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|--------------|-------------|
| | | 100% | 50%以上 100%未満 | 50%未満 | 無回答 |
| 親会社からの域内管理に係る業務委託料 | 35 (38.9) | 14 (40.0) | 11 (31.4) | 7 (20.0) | 3 (8.6) |
| 域内グループ企業(親会社を除く)からの管理に係る業務委託料 | 31 (34.4) | 6 (19.4) | 7 (22.6) | 15 (48.4) | 3 (9.7) |
| 一般事業収入からの充当 | 28 (31.1) | 9 (32.1) | 8 (28.6) | 10 (35.7) | 1 (3.6) |
| 域内グループ企業からの配当収入 | 27 (30.0) | 0 (0.0) | 6 (22.2) | 21 (77.8) | 0 (0.0) |
| ラインボイスからの収入 | 14 (15.6) | 2 (14.3) | 9 (64.3) | 3 (21.4) | 0 (0.0) |
| 域内グループ企業からのロイヤリティ | 9 (10.0) | 1 (11.1) | 3 (33.3) | 5 (55.6) | 0 (0.0) |
| 域内グループ企業からの利息収入 | 8 (8.9) | 0 (0.0) | 0 (0.0) | 8 (100.0) | 0 (0.0) |
| その他 | 7 (7.8) | 2 (28.6) | 3 (42.9) | 1 (14.3) | 1 (14.3) |

(注) 上段が件数、下段が構成比。「収入(源泉)としている企業」の構成比は地域統括機能ありの90社が母数(本設問無回答の3社を含む)。「収入(源泉)全体額に占める割合」の構成比は、各項目を収入(源泉)としている企業数が母数(例:「親会社からの域内管理に係る業務委託料」の場合、母数は35)。



地域統括対象企業との資本関係・地域統括拠点代表者の属性

■ 約7割の企業が域内グループ企業の株を所有

域内グループ企業の全てもしくは一部の株を所有している企業は64社と7割にのぼり、今後取得を予定(検討)している24社も含めると、約8割に達する。

■ シンガポール地域統括拠点の代表者の大半が執行役員級・部長級

シンガポールの地域統括拠点の代表者の日本本社での役職は、「執行役員級」が最も多く(41社、45.6%)、続いて「部長級」(35社、38.9%)となっており、この2つで全体の約85%を占めている。

図表 域内グループ企業に対する持株状況

(単位: 件、%)

| 項 目 | 件数 | 構成比 |
|---|----|-------|
| 域内グループ企業の全てもしくは一部の株を所有 | 64 | 71.1 |
| 域内グループ企業全ての株を所有している | 19 | 21.1 |
| 域内グループ企業の一部に対して所有しており、今後、域内グループ企業の全ての株の所有を予定(検討)、または所有に向けた手続きを行っている | 20 | 22.2 |
| 域内グループ企業の一部に対して所有しているが、今後、他の域内グループ企業の全ての株の取得は予定(検討)していない | 25 | 27.8 |
| 域内グループ企業の全てに対して株を所有していない | 24 | 26.7 |
| 域内グループ企業の全てに対して株を所有していないが、今後、取得を予定(検討)している | 7 | 7.8 |
| 域内グループ企業の全てに対して株を所有しておらず、今後とも取得する予定はない(検討していない) | 17 | 18.9 |
| 無回答 | 2 | 2.2 |
| 合計 | 90 | 100.0 |

図表 シンガポール法人の代表者の日本本社における役職

(単位: 件、%)

| 項 目 | 件数 | 構成比 |
|--------|----|-------|
| 副社長級以上 | 2 | 2.2 |
| 取締役級 | 3 | 3.3 |
| 執行役員級 | 41 | 45.6 |
| 部長級 | 35 | 38.9 |
| 課長級 | 2 | 2.2 |
| その他 | 7 | 7.8 |
| 合計 | 90 | 100.0 |

図表 地域総代表職とシンガポール代表職との関係

(単位: 件、%)

| 項 目 | 件数 | 構成比 |
|---|----|-------|
| 地域総代表職のポストを設置し、かつ地域総代表職とシンガポール代表職は別の役員が就任 | 25 | 27.8 |
| 地域代表職のポストを設置しているが、地域代表職はシンガポール代表職を兼務 | 39 | 43.3 |
| 地域総代表職のポストを設置していない | 26 | 28.9 |
| 合計 | 90 | 100.0 |

地域統括機能の設置目的・シンガポールへの設置理由

■ 地域統括機能の設置目的はガバナンス強化が最多

地域統括機能を設置する目的として、「経営統制・管理を強化するため」を挙げた企業が77.8%と最も多く、次いで「域内グループ企業との営業面での連携を強化するため」(66.7%)となっている。一方、シンガポールの優位性を生かした金融面の効率化や税務戦略の高度化といった項目を挙げている企業は比較的少数となっている。

■ 周辺国へのアクセスの良さが最大のシンガポールへの設置理由

シンガポールに地域統括機能を設置する理由としては、「周辺地域へのアクセスが容易な立地にあるため」を挙げた企業が9割以上にのぼり最も多く、次いでビジネス情報の収集の容易さ、英語の普及、政治的安定となっている。

図表 地域統括機能を設置する目的

(単位:件、%)

| 項 目 | 件数 | 構成比 |
|--|----|------|
| 経営統制・管理を強化するため | 70 | 77.8 |
| 域内グループ企業との営業面での連携を強化するため | 60 | 66.7 |
| 域内グループ企業に対して経営支援機能(シェアードサービス)を提供し、域内グループ企業全体での効率化・コスト削減を図るため | 57 | 63.3 |
| 意思決定を迅速化し、市場ニーズに即した経営を行うため | 54 | 60.0 |
| 為替リスクの集中管理、資金・決済の一元管理など域内グループ企業の金融面での効率化を図るため | 25 | 27.8 |
| 各種税制インセンティブ等を有効活用し、域内グループ企業全体で税務戦略を高度化するため | 22 | 24.4 |
| その他 | 6 | 6.7 |

(注)構成比は、地域統括機能ありの90社が母数。

図表 シンガポールに地域統括機能を設置する理由

(単位:件、%)

| 項 目 | 件数 | 構成比 |
|---|----|------|
| 周辺地域へのアクセスが容易な立地にあるため | 82 | 91.1 |
| ビジネスに関する情報収集が容易であるため | 55 | 61.1 |
| 英語が広く通用するため | 54 | 60.0 |
| 政治的に安定しているため | 54 | 60.0 |
| 法制度の整備、行政手続きの透明性、効率性があるため | 47 | 52.2 |
| 物流、輸送、通信等のインフラが整備されているため | 46 | 51.1 |
| 低い法人税率、地域統括会社に対する優遇税制など税制上の恩典が充実しているため | 44 | 48.9 |
| 柔軟な金融規制、資金調達市場の整備等金融面での優位性があるため | 42 | 46.7 |
| 地域統括に必要な優秀な人材が確保しやすいため | 39 | 43.3 |
| 法律、会計、コンサルタントなど専門サービス分野の企業が集積しているため | 38 | 42.2 |
| 外国人にとっての生活環境が整備されているため | 34 | 37.8 |
| 地域統括の対象とする拠点の規模が最も大きい、もしくは最も多く立地しているため | 17 | 18.9 |
| 投資協定によるシンガポールからの投資に対する投資保護、国際仲裁制度を利用しやすい環境があるため | 14 | 15.6 |
| 自然災害が少ないため | 14 | 15.6 |
| 外国人の就業ビザの取得が容易であるため | 12 | 13.3 |
| その他 | 3 | 3.3 |
| 物価が比較的安価なため | 1 | 1.1 |

(注)構成比は、地域統括機能ありの90社が母数。

シンガポール政府による優遇税制の利用有無

■ 優遇税制を活用している企業は少数派

地域統括機能を設置するにあたって、シンガポール政府による優遇税制を「利用している、または過去に利用していた」と回答した企業は16社(17.8%)にとどまり、「現在は利用していないが、申請を検討している」と回答した企業(17社、18.9%)を含めても約3分の1にとどまる。

■ 優遇税制の利用率が低い要因

一方、シンガポールへの地域統括機能の設置目的として「低い法人税率、地域統括会社に対する優遇税制など税制上の恩典が充実しているため」を挙げた企業が48.9%あるにも関わらず、優遇税制を「現在利用しておらず、今後も申請を検討する予定はない」としている企業は半数近くに上っている。この要因としては、①これらの優遇税制を利用するにあたっての要件等のハードルの高さとは比べて税の軽減効果が小さいと多くの企業が認識していること、②そもそもシンガポールの法人税率が低く、十分に税制メリットを享受していると企業側が認識していること、③日系企業の地域統括拠点は利益を生み出さない「コストセンター」であることが多いこと等が考えられる。

図表 シンガポール政府による優遇税制の利用状況

(単位: 件、%)

| 項 目 | 件数 | 構成比 |
|---------------------------|----|-------|
| 利用している、または過去に利用していた | 16 | 17.8 |
| 現在は利用していないが、申請を検討している | 17 | 18.9 |
| 現在利用しておらず、今後も申請を検討する予定はない | 41 | 45.6 |
| わからない | 15 | 16.7 |
| 無回答 | 1 | 1.1 |
| 合計 | 90 | 100.0 |

図表 利用しているまたは過去に利用していた優遇税制

(単位: 件、%)

| 項 目 | 件数 | 構成比 |
|------------------------|----|------|
| RHQ(地域統括本部) | 5 | 31.3 |
| IHQ(国際統括本部) | 1 | 6.3 |
| FTC(金融統括センター) | 4 | 25.0 |
| GTP(グローバル・トレーダー・プログラム) | 4 | 25.0 |
| その他 | 2 | 12.5 |

(注) 構成比は、優遇税制を利用している、または過去に利用していた16社(本設問無回答の1社を含む)が母数。

(参考)シンガポール政府による優遇税制

■ 地域統括本部(RHQ: Regional Headquarters Award)

アジア太平洋地域の統括拠点をシンガポールに置く企業で政府の認定を受けた企業は、増分認定所得について3年間にわたり15%の軽減税率が適用される(通常の法人税率は17%)。認定所得とは海外のマネジメントフィー、サービス料、売上、貿易所得、ロイヤルティーを指す。地域統括本部の認定を受けるには、投資額、シンガポールでの事業規模など公表されている規定の基準をすべて満たさなければならない。最初の3年目以降は、企業が要件をすべて満たす場合にかぎり更に2年間にわたって15%の軽減税率が適用される。

■ 国際統括本部(IHQ: International Headquarters Award)

国際統括本部は、地域統括本部(RHQ)としての適格要件を大幅に超える事業計画を約束する企業を対象とするもので、認定所得に対する優遇税率とその適用期間は、シンガポール経済開発庁(EDB)との協議によって決定・適用される。

■ 金融統括センター(FTC: Tax Incentive Scheme for Finance & Treasury Centres)

シンガポールに拠点をもち域内の関連会社に財務・資金調達のサービスを提供する会社は、FTCとして認定されると、認定された所得に対して10%またはそれ以下の軽減税率が適用されるほか、FTC活動のための銀行からの借り入れに対する利息支払いに関する源泉税が免除される。

■ グローバル・トレーダー・プログラム(GTP: Global Trader Programme)

石油製品、石油化学製品、農産物、金属、電子部品、建築資材、消費財などの国際貿易に携わる会社でシンガポールをオフショア貿易活動の拠点として位置付け、経営管理、投資・市場開拓、財務管理、物流管理の機能を有する会社は、本制度の申請資格を持ち、認定されると特定商品のオフショア貿易による収益に対する法人税に5%または10%の軽減税率が適用される。

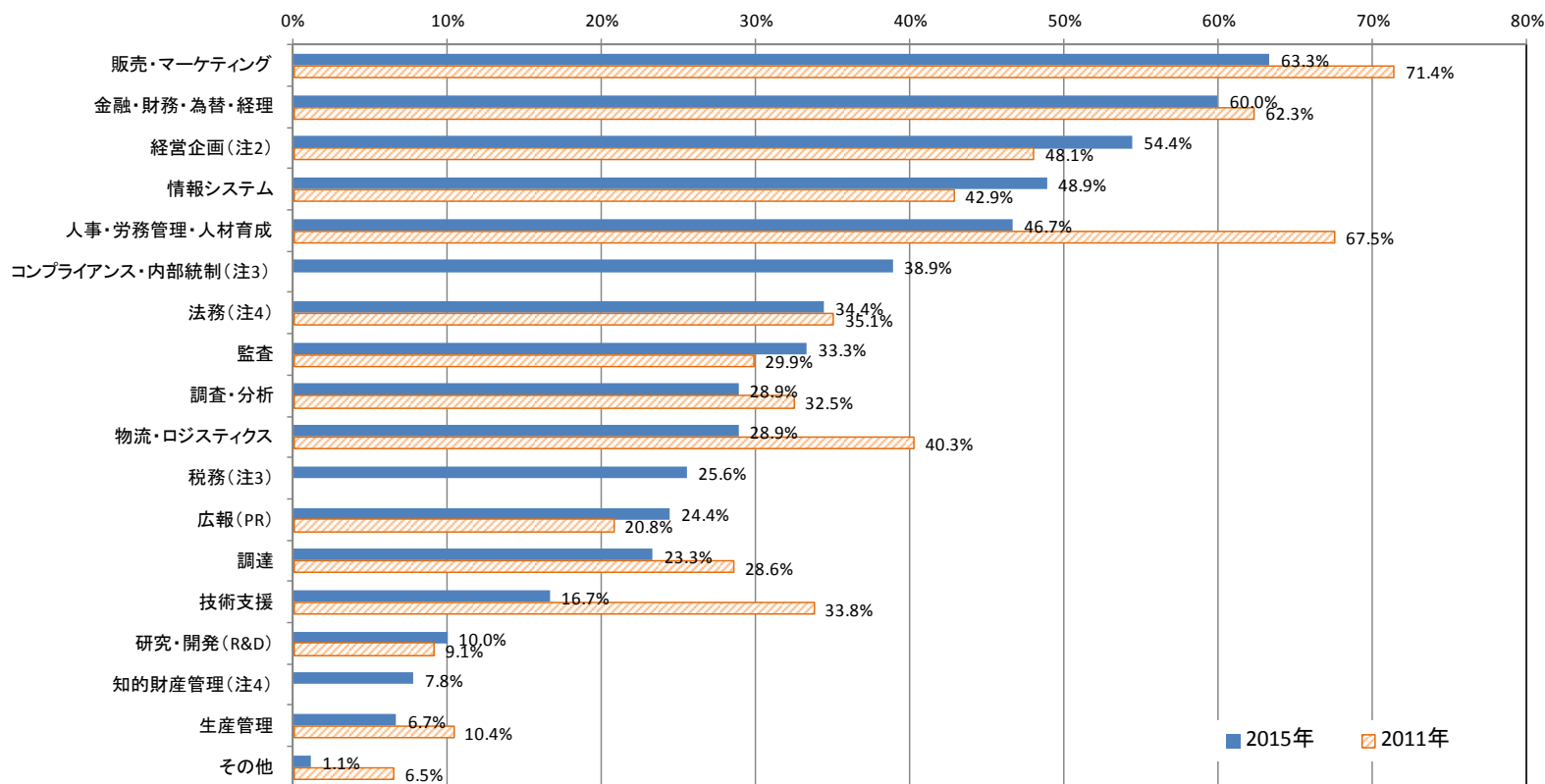
域内グループ企業に提供している地域統括機能とその評価①

■ 提供している地域統括機能は「販売・マーケティング」が最多、続いて「金融・財務・為替・経理」「経営企画」

シンガポール法人が域内グループ企業に提供している地域統括機能は、「販売・マーケティング」が57社と最多で、地域統括機能ありと回答した90社の63.3%を占める。続いて「金融・財務・為替・経理」(54社、60.0%)、「経営企画」(49社、54.4%)、「情報システム」(44社、48.9%)となっており、概ね半数以上の企業が提供している地域統括機能となっている。

なお、前回調査と比較して、「人事・労務管理・人材育成」が20.8ポイント減少したほか、「技術支援(17.1ポイント減)」、「物流・ロジスティクス(11.4ポイント減)」、「販売・マーケティング(8.1ポイント減)」など、減少している機能があることが目立つ。

図表 域内グループ企業に提供している地域統括機能(2011年調査との比較)



(注1) 地域統括機能ありと回答した企業数が母数(2015年:90社(本設問無回答の4社を含む)、2011年:77社)。

(注2)「経営企画」とは、新規事業、再編、投資・M&Aの立案等を指す。(以下の設問においても同様の定義。)

(注3)「コンプライアンス・内部統制」および「税務」は2015年調査で新たに追加した項目。

(注4) 2011年調査では「法務・知的財産管理」としていた項目を、2015年調査では「法務」および「知的財産管理」に分割。2011年調査の「法務・知的財産管理」の値(35.1%)は、「法務」の部分に掲載。

域内グループ企業に提供している地域統括機能とその評価②

■ 地域統括機能別の評価では、「金融・財務・為替・経理」が高く、「調達」が低い

各地域統括機能に対する評価を尋ねた結果が下表である。全ての地域統括機能について「当初期待した効果が実現した」との評価が大半であったが、「金融・財務・為替・経理」については「期待した以上の効果があった」と評価された割合(22.2%)が最も高くなっている。続いて、「監査」(20.0%)、「広報(PR)」(18.2%)についても高い評価を与えている企業が多い。一方、「期待した以下の効果しかなかった」と評価された割合が最も高かったのは「調達」(23.8%)で、以下「人事・労務管理・人材育成」(16.7%)、「コンプライアンス・内部統制」(14.3%)となっている。

図表 提供している地域統括機能に対する評価

【「期待した以上の効果があった」と評価された割合が高かった項目(上位5項目)】

| | 提供している企業数 | 各地域統括機能に対する評価 | | | |
|-------------|-----------|---------------|--------------|------------|-------------|
| | | 期待以上 | 期待どおり | 期待以下 | 無回答 |
| 金融・財務・為替・経理 | 54 | 12 (22.2) | 32 (59.3) | 3 (5.6) | 7 (13.0) |
| 監査 | 30 | 6 (20.0) | 19 (63.3) | 2 (6.7) | 3 (10.0) |
| 広報(PR) | 22 | 4 (18.2) | 13 (59.1) | 2 (9.1) | 3 (13.6) |
| 法務 | 31 | 5 (16.1) | 22 (71.0) | 1 (3.2) | 3 (9.7) |
| 情報システム | 44 | 7 (15.9) | 30 (68.2) | 3 (6.8) | 4 (9.1) |

【「期待した以下の効果しかなかった」と評価された割合が高かった項目(上位5項目)】

| | 提供している企業数 | 各地域統括機能に対する評価 | | | |
|---------------|-----------|---------------|--------------|-------------|-------------|
| | | 期待以上 | 期待どおり | 期待以下 | 無回答 |
| 調達 | 21 | 2 (9.5) | 12 (57.1) | 5 (23.8) | 2 (9.5) |
| 人事・労務管理・人材育成 | 42 | 5 (11.9) | 24 (57.1) | 7 (16.7) | 6 (14.3) |
| コンプライアンス・内部統制 | 35 | 3 (8.6) | 23 (65.7) | 5 (14.3) | 4 (11.4) |
| 販売・マーケティング | 57 | 7 (12.3) | 41 (71.9) | 6 (10.5) | 3 (5.3) |
| 広報(PR) | 22 | 4 (18.2) | 13 (59.1) | 2 (9.1) | 3 (13.6) |

(注1)「期待以上」は「期待以上の効果があった」、「期待どおり」は「当初期待した効果が実現した」、「期待以下」は「期待した以下の効果しかなかった」を表す。

(注2) 提供している企業数が20未満の地域統括機能は本集計からは除外している。

(注3)「各地域統括機能に対する評価」については、上段が件数、下段が構成比。構成比は各地域統括機能を提供している企業数が母数(例:「金融・財務・為替・経理」の場合、母数は54となる)。

総合的に見た地域統括機能の評価

■ 「期待した以上の効果があった」「期待した効果が実現した」が7割強
総合的に見た地域統括機能設置の経営面での効果について、「当初期待した以上の効果があった」(5.6%)と「当初期待した効果が実現した」(66.7%)とで、地域統括機能を有する企業の72.3%(65社)が経営面での効果をポジティブに捉えている。

一方、「当初期待した以下の効果しかなかった」と回答した企業(6社)にその要因を尋ねたところ、地域統括機能に関する人材の採用・育成が十分に進まなかった点や日本本社からの権限委譲が進まなかった点等が挙げられた。

また、地域統括機能の経営面での効果を「わからない」と回答した企業が20%あるが、その7割以上(13社)が地域統括機能設置後5年を経過していないことから、まだ評価はできないと考えているものと推測される。

図表 シンガポールに地域統括機能を設置したことによる経営面での効果

(単位:件、%)

| 項 目 | 件数 | 構成比 |
|-------------------|----|-------|
| 当初期待した以上の効果があった | 5 | 5.6 |
| 当初期待した効果が実現した | 60 | 66.7 |
| 当初期待した以下の効果しかなかった | 6 | 6.7 |
| わからない | 18 | 20.0 |
| 無回答 | 1 | 1.1 |
| 合計 | 90 | 100.0 |

図表 「期待した以下の効果しかなかった」要因

(単位:件、%)

| 項 目 | 件数 | 構成比 |
|---|----|------|
| 地域統括機能に関する人材の採用・育成が十分に進まなかったこと | 4 | 66.7 |
| 日本本社から、投資・新規事業の実行(資金支出)に関する決裁権の委譲が進まなかったこと | 3 | 50.0 |
| シンガポール法人、域内グループ企業および日本本社間の指揮命令系統を含む組織体系が見直されなかったこと | 3 | 50.0 |
| 域内グループ企業の理解・協力が得られなかったこと | 3 | 50.0 |
| 日本本社から、事業戦略の立案に関する権限委譲が進まなかったこと | 2 | 33.3 |
| 日本本社から、人事権の委譲が進まなかったこと | 2 | 33.3 |
| 地域統括機能の持株機能が強化されなかったこと | 2 | 33.3 |
| 地域統括機能に関する自社内でのビジョン・目的が定まらなかったこと | 2 | 33.3 |
| 地域統括に係るコストが想定以上にかかったこと | 1 | 16.7 |
| その他 | 1 | 16.7 |
| 優遇税制等の税務上のメリットが得られなかったこと | 0 | 0.0 |
| 移転価格税制等、税務上の問題が生じたこと | 0 | 0.0 |
| 地域統括業務を行うにあたって、法務、税務、労務、システム等の適切なアウトソーシング先が見つからなかったこと | 0 | 0.0 |

(注) 構成比は、地域統括機能を設置したことによる経営面での効果を「当初期待した以下の効果しかなかった」と評価した6社が母数。

地域統括機能の過去およびこれからの方向性

■ 過去と比較して地域統括機能を強化した企業は6割

過去（5年程度前）と比較して「地域統括機能を強化した」と回答した企業は6割に上る。2010年までに地域統括機能を設置した企業に限った場合でも、その割合は55.8%と過半数を超えている。

■ 過半数の企業が今後地域統括機能を強化する方針

今後5年程度の地域統括機能の方向性として、「地域統括機能を強化する」としている企業も46社あり、過半数を超えている。

過去（5年程度前）に地域統括機能を強化し、今後（5年程度）も地域統括機能を強化すると回答している企業は36社あり、地域統括機能ありと回答した90社の40%を占めている。

一方で、「地域統括機能の縮小が必要と考えている」と回答した企業はわずか4.4%（4社）のみであった。

図表 過去（5年程度前）と比較した地域統括機能の方向性

（単位：件、％）

| 項 目 | 件数 | 構成比 |
|-------------|----|-------|
| 地域統括機能を強化した | 54 | 60.0 |
| 大きな変化はない | 24 | 26.7 |
| 地域統括機能を縮小した | 4 | 4.4 |
| わからない | 8 | 8.9 |
| 合計 | 90 | 100.0 |

図表 今後（5年程度）の地域統括機能の方向性

（単位：件、％）

| 項 目 | 件数 | 構成比 |
|--------------------|----|-------|
| 地域統括機能を強化する | 46 | 51.1 |
| 現状を維持する | 29 | 32.2 |
| 地域統括機能の縮小が必要と考えている | 4 | 4.4 |
| わからない | 10 | 11.1 |
| 無回答 | 1 | 1.1 |
| 合計 | 90 | 100.0 |

新たに対象とすることを検討している国・地域および地域統括機能

国・地域ではASEAN、オセアニア、インドを強化・拡大へ

新たに地域統括機能の対象とすることを検討している国・地域は、ASEANが最も多くなっている。特に、ベトナム、ミャンマー、カンボジアといったASEAN後発国を挙げている企業が比較的多い。

また、オセアニア、インドも他の国・地域と比較して多くの企業が挙げており、シンガポール法人の地域統括機能の対象国・地域の拡大傾向が見られる。

機能面では人事、コンプライアンス・内部統制が新たな地域統括対象候補に

新たに地域統括の対象とすることを検討している機能では、「人事・労務管理・人材育成」「コンプライアンス・内部統制」が最も多く、それぞれ10社(21.7%)が挙げている。現在は域内各国で異なっている社内制度(人事評価システム、研修体系等)について、域内共通のプラットフォームを構築すべく、検討している企業がいるものと推察される。

その他、「金融・財務・為替・経理」「販売・マーケティング」「技術支援」「情報システム」「監査」「調査・分析」といった業務について、新たに地域統括機能の対象とすることが検討されている。

図表 新たに地域統括機能の対象とすることを検討している国・地域

(単位:件、%)

| 項 目 | 件数 | 構成比 |
|--------------|----|------|
| ASEANのすべての国 | 5 | 10.9 |
| ASEANの一部の国 | 10 | 21.7 |
| ベトナム | 6 | 13.0 |
| ミャンマー | 5 | 10.9 |
| カンボジア | 4 | 8.7 |
| フィリピン | 3 | 6.5 |
| タイ | 3 | 6.5 |
| ラオス | 2 | 4.3 |
| マレーシア | 2 | 4.3 |
| シンガポール | 2 | 4.3 |
| インドネシア | 1 | 2.2 |
| ブルネイ | 1 | 2.2 |
| インド | 6 | 13.0 |
| 南西アジア(インド除く) | 1 | 2.2 |
| オセアニア | 7 | 15.2 |
| 中国 | 2 | 4.3 |
| 香港 | 0 | 0.0 |
| 韓国 | 1 | 2.2 |
| 台湾 | 2 | 4.3 |
| 日本 | 0 | 0.0 |
| 中東 | 2 | 4.3 |
| アフリカ | 0 | 0.0 |
| 北米 | 1 | 2.2 |
| 中南米 | 0 | 0.0 |
| 欧州 | 2 | 4.3 |

(注) 構成比は、今後地域統括機能を強化すると回答した46社(本設問無回答の22社を含む)が母数。

図表 新たに地域統括機能の対象とすることを検討している業務

(単位:件、%)

| 項 目 | 件数 | 構成比 |
|---------------|----|------|
| 人事・労務管理・人材育成 | 10 | 21.7 |
| コンプライアンス・内部統制 | 10 | 21.7 |
| 金融・財務・為替・経理 | 9 | 19.6 |
| 販売・マーケティング | 8 | 17.4 |
| 技術支援 | 8 | 17.4 |
| 情報システム | 8 | 17.4 |
| 監査 | 8 | 17.4 |
| 調査・分析 | 8 | 17.4 |
| 研究・開発(R&D) | 7 | 15.2 |
| 法務 | 7 | 15.2 |
| 広報(PR) | 6 | 13.0 |
| 経営企画 | 5 | 10.9 |
| 税務 | 5 | 10.9 |
| 物流・ロジスティクス | 5 | 10.9 |
| 調達 | 3 | 6.5 |
| 知的財産管理 | 3 | 6.5 |
| 生産管理 | 2 | 4.3 |
| その他 | 1 | 2.2 |

(注) 構成比は、今後地域統括機能を強化すると回答した46社(本設問無回答の9社を含む)が母数。

地域統括立地拠点としてのシンガポールへの課題認識

■ 地域統括拠点の設置先としてのシンガポールの懸念材料は、人件費・賃料の上昇と就労ビザ発給の厳格化

地域統括拠点の設置先としてのシンガポールの懸念材料として、最も多くの企業が挙げたのは「人件費の上昇」(82.2%)であり、続いて「オフィス賃料、駐在員コストの上昇」(70.0%)となっている。

■ 2011年調査との比較では「就労ビザ発給の厳格化」「人件費の上昇」「地域統括業務に適する現地人材の不足」の伸びが顕著

「就労ビザ発給の厳格化」を懸念材料に挙げた企業は48.9%にとどまっているが、2011年の調査時の数値(11.7%)と比較するとその伸びは著しい。昨今の就労ビザ発給に係る最低基本月給額の引き上げや地元人材の幹部登用が少ない企業への就労ビザ審査が厳格化されたことが影響していると思われる。その他、「人件費の上昇」や「地域統括業務に適する現地人材の不足」の伸びも目立つ。

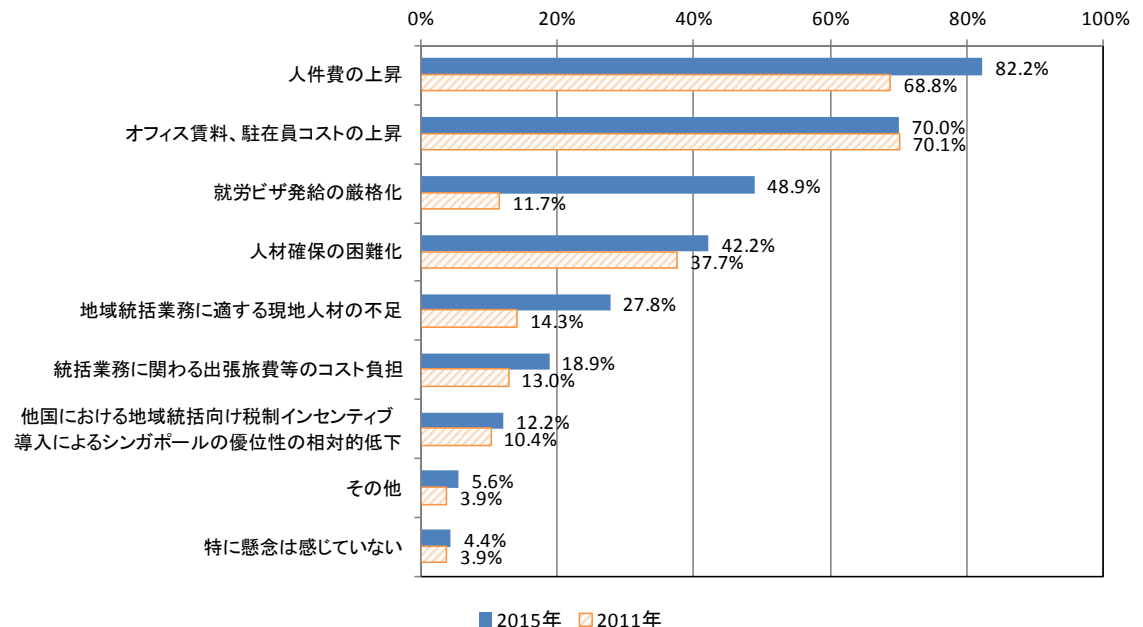
図表 地域統括拠点の設置先としてのシンガポール
についての懸念点

(単位: 件、%)

| 項 目 | 件数 | 構成比 |
|--|----|------|
| 人件費の上昇 | 74 | 82.2 |
| オフィス賃料、駐在員コストの上昇 | 63 | 70.0 |
| 就労ビザ発給の厳格化 | 44 | 48.9 |
| 人材確保の困難化 | 38 | 42.2 |
| 地域統括業務に適する現地人材の不足 | 25 | 27.8 |
| 統括業務に関わる出張旅費等のコスト負担 | 17 | 18.9 |
| 他国における地域統括向け税制インセンティブ導入によるシンガポールの優位性の相対的低下 | 11 | 12.2 |
| その他 | 5 | 5.6 |
| 特に懸念は感じていない | 4 | 4.4 |

(注) 構成比は、地域統括機能ありの90社(本設問無回答の2社を含む)が母数。

図表 地域統括拠点の設置先としてのシンガポールについての懸念点
(2015年調査と2011年調査の比較)



シンガポールの地域統括機能の移管の有無

■ シンガポールからの移管、6割以上が検討せず 2割の企業が一部の機能の移管を検討または移管済み

6割以上の企業はシンガポールの地域統括機能の移管を検討していないが、20.0%の企業が「部分的に移管することを検討している」または「既に部分的に移管している」と回答している。移管（検討）国・地域で最も多いのがタイ（77.8%）であり、移管検討機能で最も多いのは「販売・マーケティング」（38.9%）となっている。

図表 シンガポールからの地域統括機能の移管可能性

(単位: 件、%)

| 項 目 | 件数 | 構成比 |
|-------------------|----|-------|
| 全面的に移管することを検討している | 0 | 0.0 |
| 部分的に移管することを検討している | 14 | 15.6 |
| 既に部分的に移管している | 4 | 4.4 |
| 検討していない | 57 | 63.3 |
| わからない | 14 | 15.6 |
| 無回答 | 1 | 1.1 |
| 合計 | 90 | 100.0 |

図表 移管を検討している先もしくは既に移管している先

(単位: 件、%)

| 移管検討先 | 件数 | 構成比 |
|--------|----|------|
| タイ | 14 | 77.8 |
| インド | 4 | 22.2 |
| マレーシア | 2 | 11.1 |
| インドネシア | 2 | 11.1 |
| 香港 | 1 | 5.6 |
| 中国 | 0 | 0.0 |
| その他 | 3 | 16.7 |

(注) 構成比は、「部分的に移管することを検討している」「既に部分的に移管している」と回答した18社が母数。

図表 移管を検討しているもしくは既に移管している地域統括機能

(単位: 件、%)

| 業 務 | 件数 | 構成比 |
|---------------|----|------|
| 販売・マーケティング | 7 | 38.9 |
| 経営企画 | 6 | 33.3 |
| 人事・労務管理・人材育成 | 6 | 33.3 |
| 金融・財務・為替・経理 | 5 | 27.8 |
| 調達 | 3 | 16.7 |
| 技術支援 | 3 | 16.7 |
| 情報システム | 3 | 16.7 |
| 税務 | 2 | 11.1 |
| 生産管理 | 2 | 11.1 |
| 研究・開発 (R&D) | 2 | 11.1 |
| 法務 | 2 | 11.1 |
| コンプライアンス・内部統制 | 2 | 11.1 |
| 監査 | 2 | 11.1 |
| 知的財産管理 | 1 | 5.6 |
| 広報 (PR) | 1 | 5.6 |
| 調査・分析 | 1 | 5.6 |
| その他 | 1 | 5.6 |
| 物流・ロジスティクス | 0 | 0.0 |

(注) 構成比は、「部分的に移管することを検討している」「既に部分的に移管している」と回答した18社（本設問無回答の1社を含む）が母数。

シンガポールに地域統括機能を設置していない企業

■ シンガポール法人の地域統括機能を廃止した企業は7社

シンガポール法人に地域統括機能が設置されていない企業のうち、他国に地域統括拠点があると回答した企業は17社。設置先ではタイ、中国（香港を除く）が最も多く、それぞれ8社となっている。

また、以前はシンガポール法人で地域統括機能を有していたものの廃止した企業は7社であり、その廃止年は2010年以降に集中している。

図表 シンガポール以外の国でのアジア大洋州地域を所管する地域統括拠点の有無

(単位:件、%)

| 項 目 | 件数 | 構成比 |
|---------------------------------|----|-------|
| シンガポール以外にアジア大洋州地域を所管する地域統括拠点がある | 17 | 17.9 |
| アジア大洋州地域には地域統括機能を有する拠点は無い | 78 | 82.1 |
| 合計 | 95 | 100.0 |

図表 シンガポール以外の地域統括拠点の設置国

(単位:件、%)

| 項 目 | 件数 | 構成比 |
|--------|----|------|
| タイ | 8 | 47.1 |
| 中国 | 8 | 47.1 |
| 香港 | 5 | 29.4 |
| インド | 2 | 11.8 |
| マレーシア | 1 | 5.9 |
| インドネシア | 1 | 5.9 |

(注) 構成比は、シンガポール以外にアジア大洋州地域を所管する地域統括拠点があると回答した17社が母数。

図表 過去におけるシンガポール法人での地域統括拠点の有無

(単位:件、%)

| 項 目 | 件数 | 構成比 |
|------------------------------|----|-------|
| 以前から、シンガポール法人では地域統括機能を有していない | 87 | 91.6 |
| 以前は、シンガポール法人で地域統括機能を有していた | 7 | 7.4 |
| わからない | 1 | 1.1 |
| 合計 | 95 | 100.0 |

図表 地域統括機能の廃止年

(単位:件、%)

| 廃止年 | 件数 | 構成比 |
|---------|----|-------|
| 2009年以前 | 1 | 14.3 |
| 2010年以降 | 5 | 71.4 |
| 不明 | 1 | 14.3 |
| 合計 | 7 | 100.0 |

(注) 構成比は、「以前はシンガポール法人で地域統括機能を有していた」と回答した7社が母数。

地域統括機能に関する自由記述 （地域統括機能を設置している企業）

■ シンガポールに地域統括機能を設置することについて

- シンガポールは税制優遇策のほか、通貨、政治経済、制度が比較的安定しており、タイ・マレーシアなどの地域統括機能を奨励している他国よりも有利であると認識。【製造業】
- シンガポールの物価高騰や国内市場の縮小（他国への生産移管等）により、シンガポールの魅力が薄くなっていると感じている。【製造業】
- 人件費の高騰等により、以前ほどシンガポールへの機能集中による恩恵を受けているとは認識していないが、政治経済、地理的条件等に鑑みると、依然としてシンガポールの優位性は覆らない。【サービス業】

■ 地域統括機能設置の評価について

- より現地に密着した経営という観点では意義がある。また、主体的な経営を地域で行うことで人材育成にも効果がある。【製造業】
- 地域統括機能ができたことにより、傘下会社とのコミュニケーションが多くなる、ローカルスタッフのモチベーションが高まるなど、効果は徐々に出てきていると感じる。【製造業】
- 地域統括会社の設置によりガバナンスは向上しているが、そのための費用に対してどれほどの効果があるのかは疑問。【サービス業】

■ 今後の地域統括拠点のあり方について

- 日本本社からの権限委譲、意思決定権がどこまで実現できるかで、地域統括会社の意義が問われる。【製造業】
- 地域統括機能を維持するための人材の確保・育成と収益源の確保が課題。【製造業】
- アジアは北米や欧州と異なり、各国間の法制度・文化・言語等の類似性が少ない。最初から大風呂敷を広げるよりは、どのような機能を設置することでメリットが生まれるのか、どの国で統括するとメリットが最大化できるのか検討するのが良い。【製造業】
- これまでの地域統括機能とその成果を踏まえ、意思決定ルールについて事業軸との関係性を整理する（権限委譲等）時期であると考える。【製造業】

地域統括機能に関する自由記述 （地域統括機能を設置していない企業）

■ 地域統括機能設置の障害について

- 事業部制が強く、横串で統括するのは難しい。【製造業】
- 日本本社との役割分担が難しい。【製造業】
- 人件費やその他の経費が高いシンガポールに地域統括機能を設置することは、運営上難しい。【サービス業】
- 地域戦略を担えるような人材がローカルスタッフには少なく、そのような人材は本社機能の中で育つもの。【サービス業】

■ 今後の地域統括機能設置の可能性について

- アジア地域は金融規制や通貨が各国で異なっており、成熟度の面からも地域統括機能の役割は他の地域と比較して重要であると認識している。【製造業】
- 地域統括機能のメリットを明らかにし、いつ地域統括機能を設置するのが良いのか検討したい。【サービス業】
- 地域内各グループ会社の事業運営レベルを標準化するためにも、地域統括機能の設置の必要性を感じる。【製造業】
- 経営資源の効率的な運用と税制のメリット、マーケティング面での優位性、ローカル人材のレベル等を考慮して設置国・地域を決定したい。【サービス業】
- 税制優遇、アジア地域内のアクセス利便性等から、シンガポールに地域統括会社を設置するメリットは大きいと考える。【サービス業】
- ASEAN地域の成長に伴い、香港、シンガポールでの地域統括機能の住み分けについて考察していきたい。【製造業】
- ASEAN各国の経済発展に伴って、「ASEAN地域統括＝シンガポール」という固定観念が薄れてきている。今後は業種によって地域統括機能設置国・地域が違ってくることもありえるのではないかと考える。【製造業】

(参考)地域統括機能の設置例(日系企業①)

※ ジェトロが各社プレスリリースからまとめたもの。原則、発表時点での情報。

| 発表日 | 概要 | 分野 | 内容 |
|--------------------|--------------|------|--|
| 2012年2月 | 不二製油 | 食品 | シンガポールにある販売会社フジサニーフーズを母体に、アジア地域統括会社フジオイル・アジアを設立すると発表。拠点があるシンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピンのグループ会社をまとめる。主な業務は、「アジア地域の事業促進、新規事業企画」「統括対象会社への業務支援と域内グループ会社連携の推進」。2月中に設立予定。 |
| 2012年3月 | テルモ | 医療機器 | シンガポールにアジア事業を統括する全額出資の持株会社「テルモアジアホールディングス」を設立し、4月1日からスタートさせると発表(米国・中国には持株会社を設立済み)。フィリピン、タイ、インドネシア、シンガポール、マレーシア、オーストラリア、ベトナムにある計7つの拠点を販売子会社として持株会社の傘下とし、現地企業との連携など、地域レベルでの機動的な戦略や、物流の効率化を図ることで、持続的成長を目指す。 |
| 2012年7月 2013年4月 | SGホールディングス | 物流 | 佐川急便の純粋持ち株会社であるSGHIは、2012年6月、シンガポールに中間持株会社「SGホールディングス・グローバル」を設置。2013年3月、SGHの海外事業統括会社として運営開始。海外事業の企画、戦略策定、資金調達と海外拠点への資金の提供・管理等を実施するとともに、SGHと連携してM&A等による海外事業・国際物流のネットワーク拡大を図る。 |
| 2012年12月 | 三菱商事 | 商社 | 金属資源トレーディング事業の本社機能を事業子会社「ミツビシ・コーポレーション・RtM・インターナショナル」を2013年4月1日付でシンガポールに設立。RtM本社が世界市場を視野にいた事業戦略立案の中心となり、アジア・マーケットを初めとした世界の成長市場を取り込む。従来の商品別組織を、商品の枠を超えてトレーディングという機能で括り、さらなる機能強化に取り組む。 |
| 2013年3月 | 住友化学 | 化学 | 東南アジア、インド、オセアニアにおける事業支援の統括会社として、「住友化学アジアパシフィック社」をシンガポールに新設、4月1日から営業開始。同日に本社組織として設置される「アジア地域統括本部」と連携しながら、当該地域における代表機能を果たすとともに、グループ会社による事業企画立案への支援のほか、人事、経理、経営情報システム、コンプライアンスに対する支援など、事業運営のための専門的なサービス提供を行う。 |
| 2013年5月 | 旭硝子 | ガラス | 東南アジア地域においてグループの全事業を一体的に推進する拠点として「AGCアジア・パシフィック」をシンガポールに設立し、同地域におけるグループ代表としてAGCグループ東南アジア総代表を設置(7月予定)。グループ製品のマーケティング調査および販売戦略の企画・推進等を行う。 |
| 2013年6月 | ニコン | 電子 | 事業規模が拡大しているアジア・オセアニア地域の財務、経理、法務、税務機能の強化を目的とした統括会社として「ニコン・アジア・パシフィック」を6月に設立。マレーシア、インド、豪州など同社グループの9社を統括。 |
| 2013年10月 | コシダカホールディングス | 娯楽 | シンガポールに海外事業の統括会社として「コシダカ・インターナショナル」を設立(8月)。当該会社は、東南アジアを中心とした海外に、日本の文化である「ファミリー・カラオケ」を普及させることによって、カラオケ事業を通じて日本の音楽、映像等のコンテンツの輸出を促進させるとともに、日本が有する知的財産の権利保護に貢献できるプラットフォームの構築を目指す。 |
| 2013年12月 | ヤマトホールディングス | 物流 | シンガポールに東南アジア地域統括会社「ヤマトアジア」を2014年1月に設立。中間持株型の地域統括会社として、地域に即した市場調査、事業開発および、顧客の求めるネットワーク開発を行うとともに、同地域の各事業会社へのガバナンス強化やPDCA管理を行う。併せて同国で宅急便事業、フォワーディング・ロジスティクス・国際引越事業、集金代行事業など展開中の事業会社3社をシンガポールヤマト運輸に統合した。 |

[資料]各社プレスリリース、各種資料からジェトロ作成。

(参考)地域統括機能の設置例(日系企業②)

| 発表日 | 概要 | 分野 | 内容 |
|----------|-------------|-------|--|
| 2014年1月 | メルコホールディングス | 電子 | デジタル家電およびコンピュータ周辺機器の開発、製造、販売などを行うバッファローを傘下に持つメルコHDIは、シンガポールに「メルコ・キャピタル」を設立(2013年5月)。シンガポール金融当局から金融ライセンスを取得、グループ内の資金の資金管理、資金効率の向上を主な目的に事業開始(2014年4月)。 |
| 2014年5月 | 日立製作所 | インフラ | インフラシステム事業の東南アジア地域統括拠点としての機能を拡充し、事業強化を図るため、日立インフラシステムアジア社を設置(日立プラントテクノロジーアジア社からの社名変更)。従業員は約250人だが、現地人材を積極採用し、現地主導型のビジネスを展開。東南アジア地域全体の事業・販売戦略の立案・実行や収益責任を担うとともに、「都市・エネルギーソリューション」、「水・環境ソリューション」、「産業プラント・ソリューション」、インバーターなどの「コンポーネント」とビジネス領域を大幅に拡大する。 |
| 2014年10月 | 三菱重工業 | 重工業 | シンガポールの現地法人「三菱重工業エンジニアリング & サービス(MIES)」の社名を「三菱重工業アジア・パシフィック(MHI-AP)」に変更。同社に事業開発機能を付与したことを受けたもので、アジア・パシフィック地域の統括拠点として事業開発とEPC(エンジニアリング・調達・建設)を推進、グローバル事業の一層の拡大を目指す。 |
| 2015年2月 | 第一生命保険 | 金融 | 第一生命グループにおけるグローバル化の進展に伴い、各地域における適切なガバナンスと経営管理・支援態勢を構築するため、アジアパシフィック地域と北米地域に地域統括会社を設置(アジアはシンガポール、北米はニューヨーク)。日本、北米、アジアパシフィックの三極での地域別経営管理体制により、グローバルな事業展開を加速・推進する。 |
| 2015年2月 | パナホーム | 建設 | マレーシアを除くASEAN地域での住宅事業拡大のため、統括会社「パナホーム アジアパシフィック」をシンガポールに設立する(4月予定)。統括会社では各地域での情報収集や営業活動を行うとともに、地元デベロッパーと特別目的会社(SPC)を設置し、案件ごとに建設体制を組織するなど、地域主導型の受注、建設体制の構築を目指す。 |
| 2015年4月 | プレナス | 飲食 | アジア太平洋地域における同社ブランドの「ほっともっと」「やよい軒」のフランチャイズ本部としてシンガポールに子会社「プレナス・グローバル」を設立(4月下旬)。域内各国において現地ビジネスに精通しているパートナーを開拓し、プレナスブランドの店舗展開をフランチャイズ方式により推進。海外事業の迅速かつ効率的な運営を図る。 |
| 2015年5月 | 東京ガス | エネルギー | シンガポールに全額出資の子会社「東京ガスアジア」を2014年12月に設立、2015年5月に開所。東南アジア全域での事業投資・管理、各国拠点統括を行う。また、ベトナム・インドネシア両国での基盤構築・新規事業案件の調査等を機動的に行うため、2月にハノイに、3月にジャカルタに、それぞれ駐在員事務所を設立、2015年中にはバンコクにも駐在員事務所を設立予定。 |
| 2015年8月 | 資生堂 | 化粧品 | シンガポールに地域本社の中核となる「資生堂アジアパシフィック」を6月に設立。アジアパシフィック地域の統括機能や、展開ブランドのマーケティング機能を日本本社より移管、地域に権限を大幅に移譲することで、意思決定や改革のスピードを加速。これにより、日本、中国、アジア、米州、欧州、トラベルリテールの6つの地域におけるマネジメント体制が整備され、資生堂グループは2016年からグローバルマーケティングカンパニーとして地域本社体制を本稼働すべく準備を加速。 |

〔資料〕各社プレスリリース、各種資料からジェトロ作成。

(参考)地域統括機能の設置例(外資系企業)

| 発表日 | 概要 | 分野(国名) | 内容 |
|----------|---|-------------------|---|
| 2012年7月 | パナルピナ | 物流 (スイス) | サプライチェーン・ソリューションを提供する同社は、アジア太平洋地域の地域統括会社をシンガポールに設置。欧州・中東、米国に続き、地域責任者(リージョナルCEO)を配置。意思決定権限をバーゼルの本社から顧客に近い場所に移転。 |
| 2012年8月 | マニユライフ・アセット・マネージメント | 金融 (カナダ) | シンガポールに地域統括拠点を設置。地域における事業開発、リレーションシップ管理、投資に係る機能などを有する。 |
| 2013年6月 | オペラ | ソフトウェア (ノルウェー) | ブラウザ・ソフトウェアを手掛けるオペラは、シンガポールに地域統括会社を開設。事業運営、マーケティング活動などを展開する拠点となる。 |
| 2013年11月 | FNT | ITサービス (ドイツ) | ドイツ・ソフトウェア会社のFNT傘下のFNTソリューションが、アジア太平洋地域の統括会社をシンガポールに設置。同地域において、グローバルな顧客に対してサービスを提供するだけでなく、シンガポール、インドネシア、マレーシアのパートナー企業を事業を展開。タイ、オーストラリアへも拡大予定。 |
| 2014年1月 | ルーカスフィルム | メディア (米国) | 米ウォルト・ディズニー傘下の映像制作会社ルーカスフィルムは、情報通信・メディア産業の集積区「フュージョンポリス」内に自社ビルを建設、地域統括事務所を正式開設。同ビルには同社だけでなく、ウォルト・ディズニーと、グループ会社のスポーツ専門メディア「ESPN」の地域統括事務所も入居。 |
| 2014年4月 | BGグループ | エネルギー (英国) | グローバルな液化天然ガス(LNG)・原油のマーケティング・ビジネスを行う拠点を英国本社からシンガポールに移転。アジアのエネルギー市場の長期的な重要性を反映したもの。責任者もあわせて異動。 |
| 2014年6月 | 北控水務集団(Beijing Enterprises Water Group) | 水 (中国) | 中国外の投資活動を行う国際統括本部「BEWG インターナショナル」を開設。総額20億SDルの投資を想定。 |
| 2014年8月 | ゼネラルモーターズ(GM) | 自動車 (米国) | 中国を除くアジア太平洋地域から中東・アフリカまでを統括する地域統括本部を、上海からシンガポールへ移転。約200人体制で、販売・マーケティング、製品企画、渉外、人材管理、IT、法務、通信などの機能を有する。 |
| 2014年9月 | エシロール | 光学製品 (フランス) | アジア、中東、ロシア、アフリカ地域の統括事務所を拡張し、新施設を開設。施設内に、「イノベーション&テクノロジー・センター」と研修施設「国際ビジョン・アカデミー」を設置。統括事務所内の「機能横断的チーム」が、地域に合わせた製品、流通チャネルを開発していく。 |
| 2015年1月 | ストライド・アルコラブ | 医薬 (インド) | EDBから「国際統括拠点(IHQ)」ステータス認定を授与。事業開発・企画、販売・マーケティング、知的財産権管理、グローバル・サプライチェーン管理、国際法務に関する機能を有する。数年内には、東南アジア向けの生産設備の設置も計画。 |
| 2015年3月 | グラクソ・スミスクライン(GSK) | 医薬 (英国) | GSKはこれまでシンガポールに医薬品製造工場などを有してきたが、新たにアジア統括拠点を設置。すでに同組織を担う人材が他国からシンガポールに移ってきている。同拠点には、アジアでの重要な決定が行えるよう法人運営の全機能を備える。 |
| 2015年6月 | ツイッター | ネット (米国) | アジア太平洋地域の統括拠点をシンガポールに設置。100人以上の体制で、データ分析、R&Dなどの技術分野だけでなく、販売・マーケティングなどの幅広いビジネス機能を有する。また、同地域では初の研究所を設置。これにより、アジアでのソーシャルメディア、オンライン情報取引の理解を深める。 |

[資料]各社プレスリリース、各種資料からジェトロ作成。

レポートをご覧いただいた後、アンケート(所要時間:約1分)にご協力ください。
www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20150110



本レポートに関する問い合わせ先:
日本貿易振興機構(ジェトロ)海外調査部 アジア大洋州課

〒107-6006 東京都港区赤坂1-12-32
Tel: 03-3582-5179
E-Mail: ORF@jetro.go.jp

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用下さい。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロは一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。

禁無断転載