



第6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

日本貿易振興機構（ジェトロ）
調査部、シンガポール事務所
2024年6月



はじめに

ジェトロ・シンガポール、バンコク、クアラルンプール、ニューデリーは、2023年10月から11月にかけて、各地に進出する日系企業を対象に地域統括機能（注）に関するアンケート調査を実施しました。シンガポールでは、2005年度に第1回を実施し、今回で6回目となります。

本レポートは2024年3月に発表した「2023年度アジア大洋州地域における日系企業の地域統括機能調査報告書」のシンガポール版です。アジア大洋州地域で最も日系企業の地域統括機能が集まるシンガポールの実態、課題をまとめています。

アンケートにご回答いただいた企業の皆様、同調査実施に際してご協力いただいた、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）のご関係者、また、アンケート調査を補完するためにヒアリング調査に快く応じていただいた企業の皆様に、この場を借りて厚く御礼申し上げます。

本調査は、アジア大洋州地域における統括機能設置の実態を把握することを狙いとしています。また、その調査結果を、シンガポールなどで地域統括機能を実際に担う経営者や実務担当者、さらには地域統括機能の設置を検討する企業に広く共有することで、その設置判断や運営の一助にさせていただくことを目的としています。本報告書が、日本企業の皆様の地域統括機能設置判断、運営の一助となれば幸いです。

2024年6月
日本貿易振興機構（ジェトロ）

（注）本アンケートにおける「地域統括機能」は、「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」を指します。

目次

I. 調査結果のポイント・調査概要	4
II. 地域統括機能の設置状況	7
III. 地域統括機能設置に係る組織設計	16
IV. 地域統括機能をめぐる税制	23
V. 地域統括機能とその評価と課題	27
VI. 地域統括機能の今後の方向性	36
VII. 今後の注目点	42
VIII. 資料	44

I. 調査結果のポイント・調査概要

調査結果のポイント

1 最大の地域統括拠点も、設置ピーク超える

- シンガポールで87社の統括機能拠点を確認。東南アジアおよび南西アジア地域最大の統括拠点の集積地として地位を維持した（タイ：21社、マレーシア：11社、インド：5社）。
- シンガポールの地域統括機能を有する（検討含む）と答えた日系企業の割合は53.5%と、2015年調査（同76.7%）と比べると低下傾向が顕著に。
- 地域統括機能の設置時期は、シンガポールは2010～2014年をピークに減少。

2 統括機能の部分移管が増え、機能の最適配置が加速へ

- 今後、地域統括機能の移管を「検討していない」との回答が最も多かったが、部分移管を実施、または検討している割合が拡大し、生産拠点や市場に応じた機能の最適配置の動きが顕在化。タイなどへの部分移管、または管轄先としたインドを分離する動きが加速する見通し。
- 統括機能の内容にも変化があった。「金融・財務・為替・経理」等の機能の設置割合が拡大した。その機能を果たす役割が最も効果的な拠点に再配置を模索する動きもみられた。
- 研究・開発（R&D）やオープンイノベーション機能を持つと回答した企業は2010年以降、増加傾向にある。R&D、オープンイノベーション機能を置いていない企業でも、将来「設置を検討中」、また、「設置予定」と回答するという企業も。

3 一段と重くのしかかる人件費の上昇、就労ビザの課題

地域統括拠点設置先としての懸念点は、「人件費の上昇」と回答した割合が最大で、人材とコストの課題が中心。特に「就労ビザ発給の厳格化」の懸念は、ビザ発給条件の段階的な引き締めに伴い大きく高まっている。

1 | 調査概要・回答企業のプロフィール

(社、%)

調査概要	
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)
調査対象企業	JCCI加盟の法人企業 (649社)を中心とした1,113社
有効回答数(回答率)	215社(19.3%)
調査対象項目	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、懸念材料 7. その他
調査方法・期間	
アンケート調査	2023年10月2日～11月7日
ヒアリング調査	2023年12月～2024年2月

(注) 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。

全体・業種	社数	構成比
全体	215	100
製造業	79	36.7
飲食料品	4	1.9
繊維・織物/アパレル	0	0
木材・木製品/家具・建材/紙・パルプ	0	0
化学	15	7.0
医療品・化粧品	X	X
石油・プラスチック・ゴム製品	5	2.3
窯業・土石	X	X
鉄鋼/非鉄金属/金属製品	4	1.9
一般機械	11	5.1
電気機械	9	4.2
情報通信機械/電子部品・デバイス	7	3.3
精密機器	4	1.9
自動車・同部品/その他輸送機器	6	2.8
その他製造業	11	5.1
非製造業	136	63.3
商社・卸売	51	23.7
小売	7	3.3
建設	7	3.3
電気・ガス・水道	4	1.9
運輸	14	6.5
金融・保険	15	7.0
情報通信	8	3.7
不動産	4	1.9
専門サービス	18	8.4
その他非製造業	8	3.7

(注) 社数が3社に満たない項目は「X」と表示。ただし、回答がない場合は「0」で表示。

Ⅱ．地域統括機能の設置状況

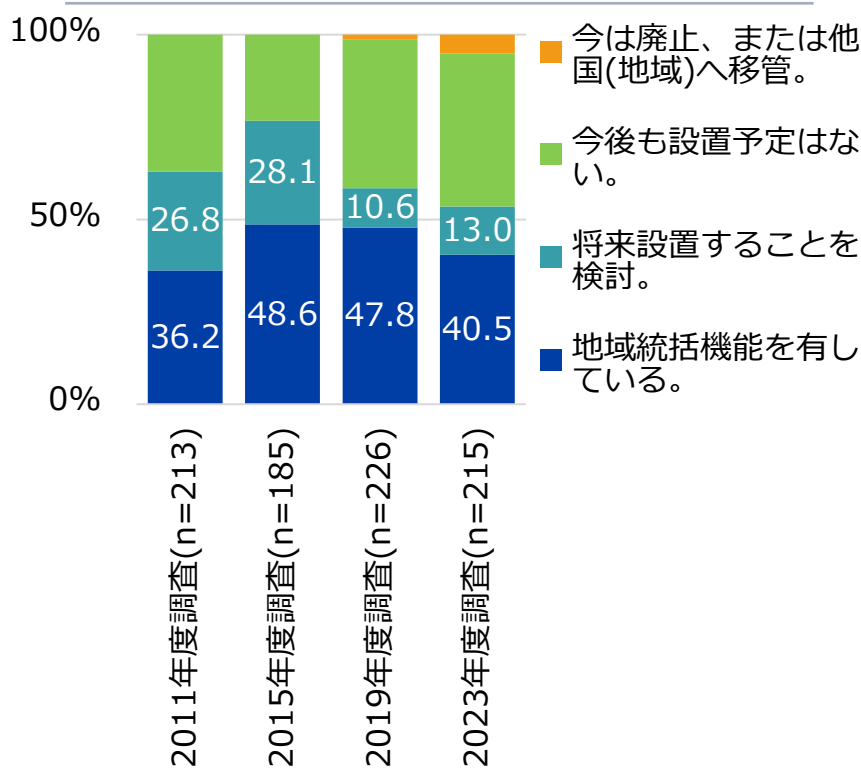
1 | 地域統括機能の設置有無

- 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シンガポール法人は87社。
- 地域統括機能を持つ企業の割合は、2015年度調査をピークに縮小傾向。

シンガポール法人における地域統括拠点機能の有無

有無	社数	構成比 (社、%)
地域統括機能を有している。	87	40.5
将来設置することを検討。	28	13.0
今後も設置予定はない。	89	41.4
今は廃止、または他国（地域）へ移管。	11	5.1

シンガポール法人における地域統括拠点機能の有無
(時系列)



(注) 集計対象 (n) は調査回答企業。回答選択肢「今は廃止、または他国（地域）へ移管」は2019年度調査から追加。

2 | シンガポール法人から見た地域統括機能の設置状況

- 調査回答215社のうち35社（16.3%）が「シンガポールと他国・地域」に地域統括機能を有していると回答。この35社うち、17社（48.6%）が「中国本土」、16社（45.7%）が「タイ」に設置している。

シンガポール法人から見た統括機能の設置状況

(社、%)

▼設置状況	設置先▶	シンガ ポール	タイ	マレー シア	インド ネシア	インド	中国本土	香港	その他
	社数 (構成比)(注④)								
シンガポールのみ (注①)	52 [24.2%]	52							
シンガポールと他国・地域 (注②)	35 [16.3%]	35	16 (45.7%)	3 (8.6%)	1 (2.9%)	4 (11.4%)	17 (48.6%)	0 (0%)	7 (20.0%)
他国・地域のみ (注③)	21 [9.8%]		10 (47.6%)	6 (28.6%)	1 (4.8%)	1 (4.8%)	7 (33.3%)	3 (14.3%)	5 (23.8%)
ない	105 [48.8%]								
無回答	2 [0.9%]								
合計 (注④)	215 [100%]	87 [40.5%]	26 [12.1%]	9 [4.2%]	2 [0.9%]	5 [2.3%]	24 [11.2%]	3 [1.4%]	12 [5.6%]

(注) ①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の有無を尋ねた質問で、「設置なし」と回答した企業(無回答含む)。

②カッコ () 内の割合の分母は35社。

③カッコ () 内の割合の分母は21社。

④カッコ[]内の割合の分母は215社。

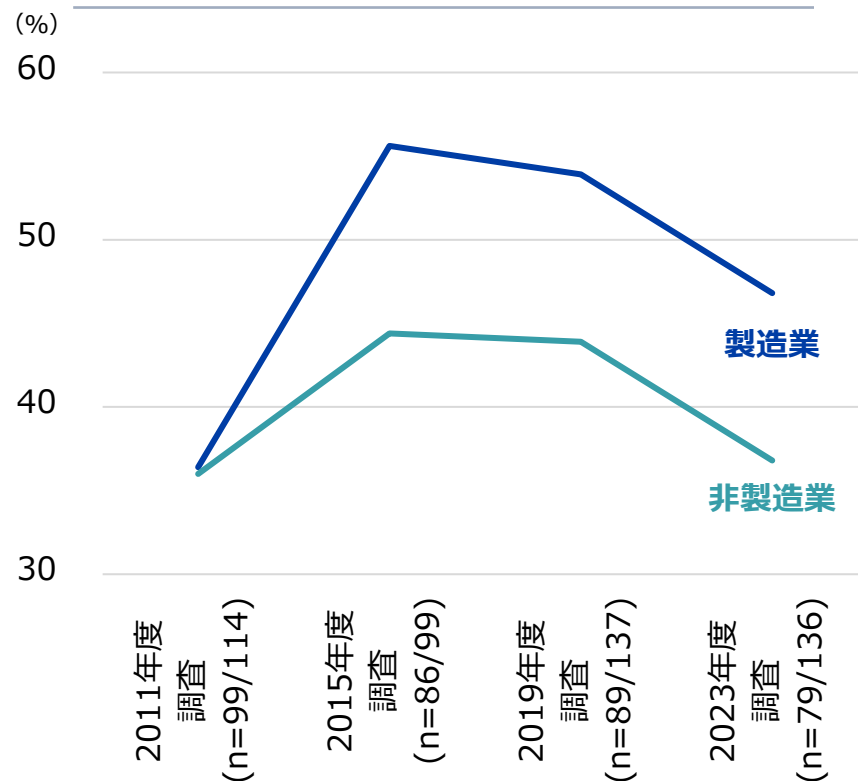
3 | 地域統括機能の設置有無（業種別）

- 業種別に見ると、何らかの地域統括機能を有していると回答したシンガポール法人の割合は、製造業が46.8%、非製造業は36.8%。
- 地域統括機能を持つ企業の割合は、業種問わず、2015年度調査がピーク。

シンガポール法人における地域統括拠点機能の有無
（業種別）

有無	製造業		非製造業	
	社数	構成比	社数	構成比
地域統括機能を有している。	37	46.8	50	36.8
将来設置することを検討。	8	10.1	20	14.7
今後も設置予定はない。	28	35.4	61	44.9
今は廃止、または他国（地域）へ移転。	6	7.6	5	3.7

シンガポール法人における地域統括拠点機能の有無
（時系列）

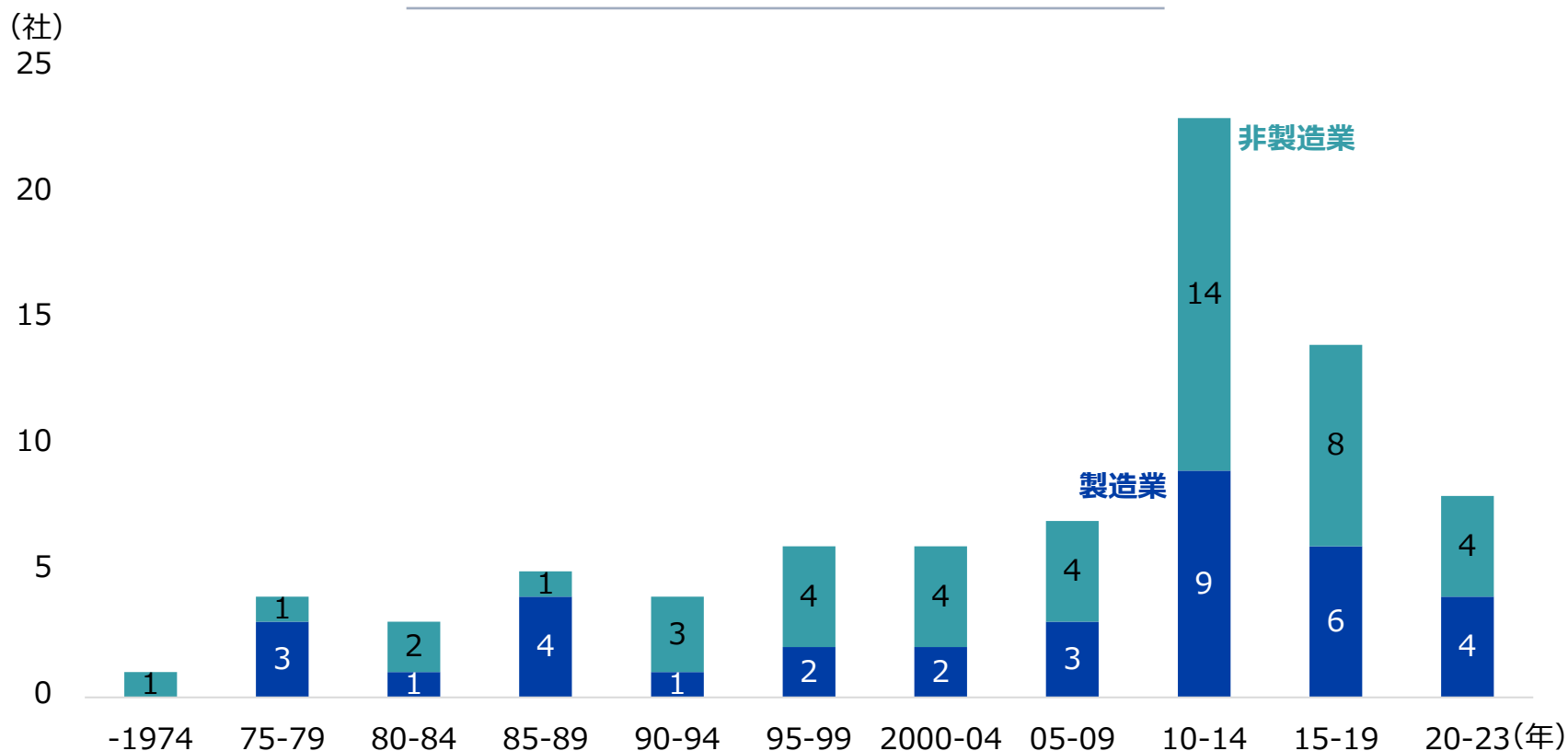


（注）集計対象（n＝製造業/非製造業）は調査回答企業。

4 | 地域統括機能の設置年

- 地域統括の設置時期は、2010年～14年（23社）をピークに減少傾向に。
- 業種別に見ても、同様の傾向が見られる。

シンガポール法人の地域統括拠点機能の設置年（業種別）



(注) 集計対象は地域統括機能を有している企業。

5 | シンガポールにおける地域統括機能設置理由（業種別）

- 地域統括機能を設置した理由では、「周辺地域へのアクセスが容易」との回答が85.1%で最大。
- 「政治的安定性」(63.2%)、「英語が広く通用」(62.1%)、「物流、輸送、通信等のインフラ整備」(55.2%)、「法制度の整備、行政手続きの透明性・効率性」(54.0%)、「優秀な人材」(51.7%)が続く。

シンガポールに地域統括機能を設置する理由

	(%)		
理由	全体	製造業	非製造業
周辺地域へのアクセスが容易	85.1	81.1	88.0
政治的安定性	63.2	64.9	62.0
英語が広く通用	62.1	75.7	52.0
物流、輸送、通信等のインフラ整備	55.2	62.2	50.0
法制度の整備、行政手続きの透明性・効率性	54.0	54.1	54.0
優秀な人材	51.7	45.9	56.0
金融面での優位性	37.9	37.8	38.0
生活環境の整備	33.3	35.1	32.0
税制上の恩典	32.2	24.3	38.0
自然災害の少なさ	26.4	32.4	22.0
専門サービス分野の企業集積	24.1	21.6	26.0
当該国または周辺国における主要取引先の集積	19.5	18.9	20.0
サプライチェーン（調達・生産・販売）に関する情報アクセス	14.9	24.3	8.0
対象拠点の規模と集積	13.8	18.9	10.0
投資協定・国際仲裁制度の整備	8.0	8.1	8.0
その他ビジネスに関する情報アクセス	5.7	5.4	6.0
外国人の就業ビザの取得	2.3	-	4.0
物価が比較的安価	1.1	-	2.0

(注) ①集計対象は各国で地域統括機能を有している企業87社（製造業：37社、非製造業50社）。

②「その他」の回答は割愛。

6 | シンガポールにおける地域統括機能設置理由（時系列）

- シンガポールに地域統括機能を設置した理由を時系列で見ると、「周辺地域へのアクセスが容易」との回答（85.1%）は前回調査（86.1%）に続き、回答割合が最大。
- 前回調査との比較では、「政治的安定性」や「物流、輸送、通信等のインフラ整備」等の回答割合が拡大。

シンガポールに地域統括機能を設置する理由

（%、%ポイント）

理由	2015年度 調査	2019年度 調査	2023年度 調査	2019年度調査との差
周辺地域へのアクセスが容易	91.1	86.1	85.1	▲ 1.1
物流、輸送、通信等のインフラ整備	51.1	45.4	55.2	9.8
金融面での優位性	46.7	41.7	37.9	▲ 3.7
物価が比較的安価	1.1	0.9	1.1	0.2
税制上の恩典	48.9	40.7	32.2	▲ 8.6
優秀な人材	43.3	42.6	51.7	9.1
サプライチェーン（調達・生産・販売）に関する情報アクセス	-	-	14.9	-
その他ビジネスに関する情報アクセス	-	-	5.7	-
外国人の就業ビザの取得	13.3	5.6	2.3	▲ 3.3
英語が広く通用	60.0	58.3	62.1	3.7
専門サービス分野の企業集積	42.2	38.0	24.1	▲ 13.8
法制度の整備、行政手続きの透明性・効率性	52.2	46.3	54.0	7.7
生活環境の整備	37.8	43.5	33.3	▲ 10.2
政治的安定性	60.0	51.9	63.2	11.4
投資協定・国際仲裁制度の整備	15.6	11.1	8.0	▲ 3.1
対象拠点の規模と集積	18.9	17.6	13.8	▲ 3.8
自然災害の少なさ	3.3	23.1	26.4	3.3
当該国または周辺国における主要取引先の集積	-	25.9	19.5	▲ 6.4

（注）①集計対象は地域統括機能を有している企業（2015年度調査：90社、2019年度調査：108社、2023年度調査：87社）。

②塗りつぶしは80%を上回る項目、もしくは2019年度調査との差上位3項目。③「サプライチェーン（調達・生産・販売）に関する情報アクセス」「その他ビジネスに関する情報アクセス」は2023年度調査、「当該国または周辺国における主要取引先の集積」は2019年度調査から。

④「その他」の回答は割愛。

7 | 地域統括機能の対象国・地域

- 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）と回答した企業の割合が94.3%で最大。インド（59.8%）、オセアニア（41.4%）が続く。
- インド（2019年度調査：59.3%→2023年度調査59.8%）、オセアニア（38.9%→41.4%）の回答割合は、前回調査から拡大した。

シンガポール法人の地域統括機能の対象国・地域（時系列）

（社、%）

国・地域	2015年度調査 (n=90)		2019年度調査 (n=108)		2023年度調査 (n=87)	
	社数	構成比	社数	構成比	社数	構成比
東南アジア (ASEAN)	89	98.9	108	100.0	82	94.3
インド	60	66.7	64	59.3	52	59.8
オセアニア	41	45.6	42	38.9	36	41.4
台湾	17	18.9	21	19.4	24	27.6
スリランカ	-	-	29	26.9	22	25.3
バングラデシュ	-	-	27	25.0	21	24.1
パキスタン	-	-	21	19.4	21	24.1
香港	16	17.8	22	20.4	17	19.5
韓国	15	16.7	13	12.0	12	13.8
中国	12	13.3	12	11.1	11	12.6
中東	14	15.6	11	10.2	10	11.5
アフリカ	3	3.3	8	7.4	4	4.6
欧州	5	5.6	5	4.6	2	2.3
日本	2	2.2	5	4.6	0	0
北米	3	3.3	3	2.8	1	1.1
中南米	2	2.2	3	2.8	1	1.1
その他	-	-	-	-	6	6.9

（注）①集計対象(n)は地域統括機能を有している企業。

②「スリランカ」「バングラデシュ」「パキスタン」は2019年度調査から。「その他」は2023年度調査のみ。

（参考）2023年度調査の東南アジアの内訳

（社、%）

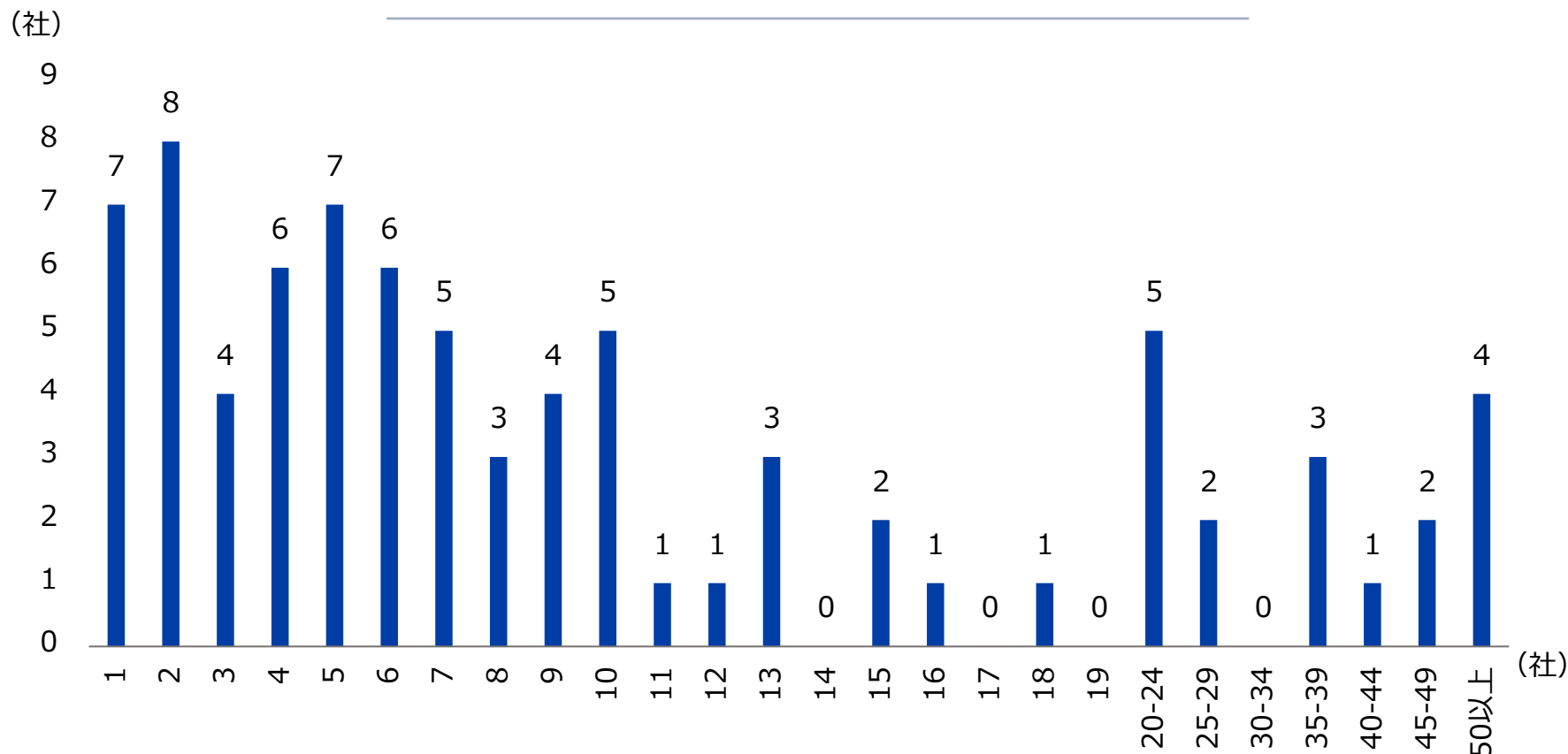
国・地域	社数	構成比
東南アジア（ASEAN）の 全ての国	45	51.7
東南アジア（ASEAN）の 一部の国	37	42.5
マレーシア	32	36.8
タイ	26	29.9
ベトナム	25	28.7
インドネシア	24	27.6
フィリピン	22	25.3
ミャンマー	10	11.5
カンボジア	5	5.7
ブルネイ	2	2.3
ラオス	0	0

- （注）①集計対象(n)は地域統括機能を有している企業。
②「東南アジア（ASEAN）の一部の国」から「シンガポール」は割愛。

8 | 対象とする域内グループ企業数

- 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数は、最も回答数が多かったのは「2社」（回答数：8）。中央値は「7社」。
- いずれも前回調査（最頻値：4社、中央値：8社）を下回った。

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数



(注) 集計対象は地域統括機能を有している企業。無回答6社を除く。

Ⅲ. 地域統括機能設置に係る組織設計

1 | 地域統括機能の設置目的

- 地域統括機能を設置する目的として、「経営統制・管理の強化」との回答割合が75%超で最大。
- 地域統括機能を設置する目的を時系列でみると、「域内グループ企業に対する経営支援機能（シェアードサービス）提供による効率化・コスト削減」（2015年度調査差：▲5.9%ポイント、2019年度調査比：▲16.6%ポイント）が2019年度調査と比較して大きく落ち込んだ。

地域統括機能の設置目的（複数回答、時系列）

（社、%、%ポイント）

目的	2015年度 調査 (n=90)		2019年度 調査 (n=108)		2023年度 調査 (n=87)			
	社数	構成比	社数	構成比	社数	構成比	差	
							対2015年度 調査	対2019年度 調査
経営統制・管理の強化	70	77.8	71	65.7	66	75.9	▲1.9	10.1
域内グループ企業との営業面での連携強化	60	66.7	60	55.6	55	63.2	▲3.4	7.7
域内グループ企業に対する経営支援機能(シェアードサービス)提供による効率化・コスト削減	57	63.3	80	74.1	50	57.5	▲5.9	▲16.6
意思決定を迅速化(市場ニーズに即した経営)	54	60.0	44	40.7	37	42.5	▲17.5	1.8
域内グループ企業の金融面での効率化	25	27.8	28	25.9	29	33.3	5.6	7.4
各種税制インセンティブ等を有効活用(税務戦略を高度化)	22	24.4	15	13.9	14	16.1	▲8.4	2.2
その他	6	6.7	5	4.6	2	2.3	▲4.4	▲2.3

（注）①集計対象（n）は地域統括機能を有している企業。

②「無回答」除く。

③赤太字は2019年度調査から10%ポイント以上落ち込んだ項目。

2 | 地域統括機能の設置手法

- 地域統括機能の設置方法について、「既存の事業会社に地域統括機能を付加」と回答する割合が過半数を占め（50.6%）最大。
- 「地域統括機能を持たせたシンガポール法人の新規設立」と回答する割合（44.8%）が前回調査（41.7%）から拡大。

シンガポール法人の地域統括機能設置方法

（社、%）

方法	2015年度 調査 (n=90)		2019年度 調査 (n=108)		2023年度 調査 (n=87)	
	社数	構成比	社数	構成比	社数	構成比
地域統括機能を持たせたシンガポール法人の新規設立	39	43.3	45	41.7	39	44.8
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	44	48.9	56	51.9	44	50.6
その他	7	7.8	7	6.5	4	4.6

（注）集計対象（n）は地域統括機能を有している企業。

3 | 地域統括機能の対象企業

- 地域統括拠点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」（39.1%）の回答割合が最大。2019年度調査（22.2%）から拡大した。
- 地域統括拠点が対象とする域内グループ企業全体の従業員数は、「100人以下」（28.7%）の回答割合が最大。2019年度調査（21.3%）よりも回答割合が拡大。

シンガポール法人の地域統括が対象とする
地域のグループ企業の売上高

(社、%)

売上高	2015年度 調査 (n=90)		2019年度 調査 (n=108)		2023年度 調査 (n=87)	
	社数	構成比	社数	構成比	社数	構成比
10億円以下	8	8.9	16	14.8	12	13.8
10億円超 ～50億円以下	11	12.2	15	13.9	8	9.2
50億円超 ～100億円以下	9	10.0	10	9.3	7	8.0
100億円超 ～500億円以下	20	22.2	19	17.6	11	12.6
500億円超 ～1,000億円以下	12	13.3	16	14.8	10	11.5
1,000億円超	28	31.1	24	22.2	34	39.1
無回答	2	2.2	8	7.4	5	5.7

(注) 集計対象 (n) は地域統括機能を有している企業。

シンガポール法人の統括機能が対象とする
地域のグループ企業の従業員数

(社、%)

目的	2015年度 調査 (n=90)		2019年度 調査 (n=108)		2023年度 調査 (n=87)	
	社数	構成比	社数	構成比	社数	構成比
100人以下	15	16.7	23	21.3	25	28.7
101人 ～300人	13	14.4	15	13.9	9	10.7
301人 ～1,000人	16	17.8	20	18.5	11	12.6
1,001 ～3,000人	24	26.7	20	18.5	13	14.9
3,001人 ～10,000人	12	13.3	14	13.0	16	18.4
10,000人以上	10	11.1	10	9.3	10	11.5
無回答	0	0	6	5.6	3	3.4

(注) 集計対象 (n) は地域統括機能を有している企業。

4 | 地域統括機能に係る収入（源泉）

- 地域統括機能に係る収入については、「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」との回答が46.0%で最大。
- 「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」との回答割合は、2019年度調査（32.4%）から拡大した。

シンガポール法人の地域統括業務に係る収入（源泉）と収入（源泉）全体に占める割合（複数回答）

（社、%）

収入（源泉）	2015 年度 調査 (n=90)	2019 年度 調査 (n=108)	2023年度調査（n=87） 収入（源泉）全体額に占める割合 上段：社数、下段：構成比				
				100%	50%以上 100%未満	50%未満	無回答
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%]	35 [32.4%]	40 [46.0%]	4 (10.0%)	17 (42.5%)	15 (37.5%)	4 (10.0%)
一般事業収入からの充当	28 [31.1%]	38 [35.2%]	32 [36.8%]	10 (31.3%)	11 (34.4%)	7 (21.9%)	4 (12.5%)
親会社からの域内管理に係る業務委託料	35 [38.9%]	32 [29.6%]	31 [35.6%]	5 (16.1%)	12 (38.7%)	12 (38.7%)	2 (6.5%)
域内グループ企業からの配当収入	27 [30.0%]	35 [32.4%]	25 [28.7%]	1 (4.0%)	5 (20.0%)	12 (48.0%)	7 (28.0%)
ラインボイスからの収入	14 [15.6%]	12 [11.1%]	10 [11.5%]	2 (20.0%)	4 (40.0%)	3 (30.0%)	1 (10.0%)
域内グループ企業からの利息収入	8 [8.9%]	13 [12.0%]	9 [10.3%]	0 (0.0%)	1 (11.1%)	5 (55.6%)	3 (33.3%)
域内グループ企業からのロイヤリティ （ブランド、システム、特殊技術などの使用料）	9 [10.0%]	14 [13.0%]	3 [3.4%]	1 (33.3%)	2 (66.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
その他	7 [7.8%]	17 [15.7%]	3 [3.4%]	0 (0.0%)	0 (0.0%)	2 (66.7%)	1 (33.3%)

（注）① 集計対象（n）は地域統括機能を有している企業。② 「収入（源泉）としている企業」の構成比は地域統括機能を有している企業。

③ 「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集計対象。

5 | 地域統括対象企業との資本関係

- グループ企業に対する株式保有状況は、一部でも株式を保有している企業の割合は77.0%。2015年度調査以降、一部でも株式を保有している企業の割合は拡大している（2015年度調査：71.1%→2019年度調査：72.2%→2023年度調査：77.0%）。

シンガポール法人の域内グループ企業に対する持ち株状況（時系列）

売上高	2011年度調査 (n=77)		2015年度調査 (n=90)		2019年度調査 (n=108)		2023年度調査 (n=87)	
	社数	構成比	社数	構成比	社数	構成比	社数	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	55	71.4	64	71.1	78	72.2	67	77.0
域内グループ企業全ての株を所有	22	28.6	19	21.1	27	25.0	26	29.9
域内グループ企業の一部に対して株を所有しており、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中	-	-	20	22.2	17	15.7	6	6.9
域内グループ企業の一部に対して株を所有しているが、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）なし	-	-	25	27.8	34	31.5	35	40.2
域内グループ企業全てに対する株所有なし	21	27.3	24	26.7	25	23.1	18	20.7
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（検討中）	-	-	7	7.8	4	3.7	3	3.4
域内グループ企業の全てに対して株を所有しておらず、今後も取得する予定（検討）なし	-	-	17	18.9	21	19.4	15	17.2
無回答	1	1.3	2	2.2	5	4.6	2	2.3

（注）①集計対象（n）は地域統括機能を有している企業。

②「域内グループ企業の一部に対して株を所有しており、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中」「域内グループ企業の一部に対して株を所有しているが、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）なし」「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（検討中）」「域内グループ企業の全てに対して株を所有しておらず、今後も取得する予定（検討）なし」は2015年度調査から。

6 | 地域統括拠点代表者の属性

- 地域統括拠点代表者の日本本社における役職は、「執行役員級」（44.8％）の回答割合が最大。「副社長級以上」「取締役」「執行役員級」のいずれかを回答した割合は2011年度調査以降、拡大傾向に。
- 地域総代表職とシンガポール代表職との関係では、「地域総代表職のポストを設置し、かつ地域総代表職が当該国代表職を兼務」する割合が高い（44.8％）。

シンガポール法人代表者の本社役職

(社、%)

役職	2011年度 調査 (n=77)		2015年度 調査 (n=90)		2019年度 調査 (n=108)		2023年度 調査 (n=87)	
	社数	構成比	社数	構成比	社数	構成比	社数	構成比
執行役員級以上	39	50.6	46	51.1	58	53.7	47	54.0
副社長級以上	1	1.3	2	2.2	6	5.6	6	6.9
取締役	10	13.0	3	3.3	13	12.0	2	2.3
執行役員級	28	36.4	41	45.6	39	36.1	39	44.8
部長級	24	31.2	35	38.9	32	29.6	28	32.2
課長級	4	5.2	2	2.2	5	4.6	6	6.9
その他	10	13.0	7	7.8	6	5.6	5	5.7
無回答	0	0.0	0	0.0	7	6.5	1	1.1

(注) 集計対象 (n) は地域統括機能を有している企業。

地域総代表職とシンガポール代表職の関係

(社、%)

関係	2011年度 調査 (n=77)		2015年度 調査 (n=90)		2019年度 調査 (n=108)		2023年度 調査 (n=87)	
	社数	構成比	社数	構成比	社数	構成比	社数	構成比
地域総代表職の ポストを設置	51	66.2	64	71.1	68	63.0	60	69.0
かつ地域総 代表職と当 該国代表職 は別の役職 員が就任	19	24.7	25	27.8	27	25.0	21	24.1
地域総代表 職は当該国 代表職を兼 務	32	41.6	39	43.3	41	38.0	39	44.8
地域総代表職の ポストを設置 していない	26	33.8	26	28.9	37	34.3	25	28.7
無回答	0	0.0	0	0.0	3	2.8	2	2.3

(注) 集計対象 (n) は地域統括機能を有している企業。

IV. 地域統括機能をめぐる税制

1 | シンガポール政府による優遇税制の利用有無①

- 国際統括本部機能、または地域統括本部機能を持つ企業は、パイオニア・インセンティブ、開発拡張インセンティブ（DEI）の認定を受けることで、地域・国際統括機能から生じる所得に対し、優遇税率が適用。
- 地域統括機能の設置にあたり、シンガポール政府による何らかの優遇措置を「利用している、または過去に利用」と回答した企業は11社（12.6%）に留まった。

シンガポールの主な地域統括拠点関連優遇措置

- **RHQ・IHQ**：認定統括会社インセンティブ（RHQ/IHQ）は2015年度予算案により撤廃されている。国際統括本部機能、または地域統括本部機能を持つ企業は、パイオニア・インセンティブ、開発拡張インセンティブ（DEI）の認定を受けることで、地域・国際統括機能から生じる所得に対し、優遇税率が適用。
- **GTP**：特定のコモディティ商品の現物取引、またはデリバティブ取引から生じた所得、適格仕組み商品の資金調達活動、財務活動、M&Aアドバイザーサービスから生じた所得に対し、優遇税率が適用。
- **FTC**：認定されたネットワーク企業に提供する適格ファイナンス、及びトレジャリーのサービス・活動から生じた所得に対し、優遇税率が適用。適格活動・サービスに利用することを条件に、シンガポール国外の銀行、銀行以外の金融機関、ネットワーク企業からの借り入れに対する利息支払い時の源泉税を免除。

シンガポールにおける地域統括拠点誘致政策
(2024年1月)

掲載ページ

<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2024/02/2c481d70f0348430.html>



シンガポール政府による優遇措置の利用状況

(社、%)

利用	企業数	構成比
利用している、または過去に利用	11	12.6
現在は利用していないが、申請を検討中	7	8.0
現在利用しておらず、今後も申請をする予定なし	38	43.7
わからない	31	35.6

(注) 集計対象は地域統括機能を有している企業（87社）。

2 | シンガポール政府による優遇税制の利用有無②

- 現在利用している/過去に利用していた優遇措置としては、「地域統括本部（RHQ）」が45.5%、次いで「グローバル・トレーダー・プログラム（GTP）」が36.4%だった。
- 優遇措置の適用を受けている企業からは、2025年からグローバルミニマム課税が導入されることで税制面でのメリットを享受できなくなる可能性への懸念の声もあった。

現在利用している／過去に利用していた優遇措置（複数回答）

（社、％）

優遇措置	企業数	構成比
地域統括本部（RHQ）	5	45.5
グローバル・トレーダー・プログラム（GTP）	4	36.4
金融統括センター（FTC）	2	18.2
国際統括本部（IHQ）	1	9.1
その他	1	9.1

（注）集計対象は地域統括機能を有している企業のうち、優遇税制を利用している、または過去に利用していた企業。

グローバルミニマム課税導入への懸念の事例

- 今年度から利益が見込めるため、税制優遇の恩典が使えるようになる。しかし、2025年からグローバルミニマム課税が実行されると、その恩典の効果がなくなると懸念（非製造業）
- 統括拠点のインセンティブを得ているため、グローバルミニマム課税への影響を懸念。しかし、インセンティブがなくても、日本と比べると依然、税制面での競争力がある（非製造業）
- GTPの優遇措置の適用を受けている。グローバルミニマム課税が実行されれば、実効税率が10%から15%に引き上げられるため、管轄官庁と対応策を協議中（非製造業）
- グローバルミニマム課税の導入などシンガポールの税制面でのメリットが少なくなっている。人件費や不動産価格も上昇しており、コストをかけて統括機能を維持するか、社内で議論している（製造業）

3 | グローバルミニマム課税への対応状況

- グローバルミニマム課税の導入に向けた動きへの対応については、「既に取り組んでいる」（32.2%）と回答する企業の割合が最大。
- 「まだ取り組んでいないが、今後取り組む予定」（24.1%）と「取り組む予定はない」（10.3%）を合わせると3分の1を超える。

グローバルミニマム課税の導入に向けた動きへの対応

（社、%）

対応	企業数	構成比
既に取り組んでいる	28	32.2
まだ取り組んでいないが、今後取り組む予定	21	24.1
取り組む予定はない	9	10.3
わからない	26	29.9
無回答	3	3.4

既に取り組んでいる主な事例

- 本社主導で影響の有無を確認済み（製造業）
- 2024年度より日本での適用が開始されるため準備作業に入っている（製造業）
- 各地域の販売子会社ごとにLocalファイルを作成して、適切な利益水準に達成しているかのモニタリングを実施（非製造業）
- 年に1度シンガポールで開催の会合にて考え方をシェア（製造業）

今後取り組む理由

- 具体的な指針が出てきた段階で本社経理本部と対応を協議する予定（製造業）
- 現在は情報収集中（非製造業）

（注）①集計対象は地域統括機能を有している企業（87社）。

②グローバルミニマム課税は、グループの全世界での収入金額が7億5,000万ユーロ以上の企業が対象。

V. 地域統括機能とその評価と課題

1 | 地域統括業務における経営面での評価

- 地域統括機能を設置したことによる経営面での効果について「当初期待した効果が実現」との回答が最多（57.5%）。しかし、その割合は2015年度をピークに縮小傾向にある。
- 一方、経営面での効果が「わからない」と回答した割合は2011年度の15.6%から、2023年度に19.5%へと拡大した。

シンガポール法人に地域統括機能を設置したことによる経営面での効果

効果	2011年度調査 (n=77)		2015年度調査 (n=90)		2019年度調査 (n=108)		2023年度調査 (n=87)	
	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)
当初期待した以上の効果	10	13.0	5	5.6	9	8.3	9	10.3
当初期待した効果が実現	48	62.3	60	66.7	66	61.1	50	57.5
当初期待した以下の効果	5	6.5	6	6.7	8	7.4	7	8.0
わからない	12	15.6	18	20.0	20	18.5	17	19.5
無回答	2	2.6	1	1.1	5	4.6	4	4.6

(注) ①集計対象(n)は地域統括機能を有している企業。
②赤字は2023年度の最上位2位の項目。

2 | 域内グループ企業に提供している地域統括業務の変遷

- 域内グループ企業に提供している地域統括業務は2015年度調査以降、「経営企画」、「金融・財務・為替・経理」、「販売・マーケティング」が常に上位3位。
- 一方、「販売・マーケティング」と「物流・ロジスティクス」の統括業務を提供している割合が2011年度調査以降、一貫して縮小している。

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（時系列）

統括業務	2011年度調査 (n=77)		2015年度調査 (n=90)		2019年度調査 (n=108)		2023年度調査 (n=87)	
	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)
経営企画（注③）	37	48.1	49	54.4	66	61.1	53	60.9
金融・財務・為替・経理	48	62.3	54	60.0	64	59.3	53	60.9
販売・マーケティング	55	71.4	57	63.3	65	60.2	47	54.0
コンプライアンス・内部統制	-	-	35	38.9	59	54.6	46	52.9
人事・労務管理・人材育成	52	67.5	42	46.7	55	50.9	39	44.8
情報システム	33	42.9	44	48.9	40	37.0	39	44.8
法務（注④）	27	35.1	31	34.4	41	38.0	33	37.9
知的財産管理	-	-	7	7.8	13	12.0	9	10.3
監査	23	29.9	30	33.3	39	36.1	28	32.2
税務	-	-	23	25.6	39	36.1	23	26.4
技術支援	26	33.8	15	16.7	29	26.9	22	25.3
物流・ロジスティクス	31	40.3	26	28.9	27	25.0	20	23.0
広報（PR）	16	20.8	22	24.4	27	25.0	20	23.0
調達	22	28.6	21	23.3	27	25.0	15	17.2
調査・分析	25	32.5	26	28.9	16	14.8	13	14.9
研究・開発（R&D）・ オープンイノベーション（注⑤）	7	9.1	9	10.0	13	12.0	12	13.8
生産管理	8	10.4	6	6.7	8	7.4	6	6.9
その他	5	6.5	1	1.1	1	0.9	4	4.6

（注）①集計対象(n)は地域統括機能を有している企業。
 ②赤字は各年度調査の最上位3位項目、塗りつぶし箇所は2015年度調査以降の調査結果が、各調査年度の前回調査結果から縮小した項目。
 ③「経営企画」は、経営計画・方針策定（年度・中期）、新規事業、再編、投資・M&A等。2011年度調査では「新規事業、再編、投資（新規営業・生産拠点設置・M&A）の立案」と表記。
 ④「法務」は2011年度調査では、「法務・知的財産権」と分類。
 ⑤「オープンイノベーション」とは、スタートアップを含む第3者企業・研究機関との協業。

3 | 研究・開発（R&D）、オープンイノベーション機能に関する動向 ①

- シンガポールの地域統括機能として、研究・開発（R&D）やオープンイノベーション機能を持つと回答した企業は12社。うち、2010年以降の設置企業は9社と増加傾向にある。背景には外資誘致機関の経済開発庁（EDB）の積極的な誘致により、多国籍企業のR&D拠点の新設・拡張の増加がある（Ⅷ. 資料参照）。
- 活動内容は48%と半数近くが、第三者の企業、研究機関との協業を行うオープンイノベーション（複数回答）。

R&D、オープンイノベーション機能の設置年

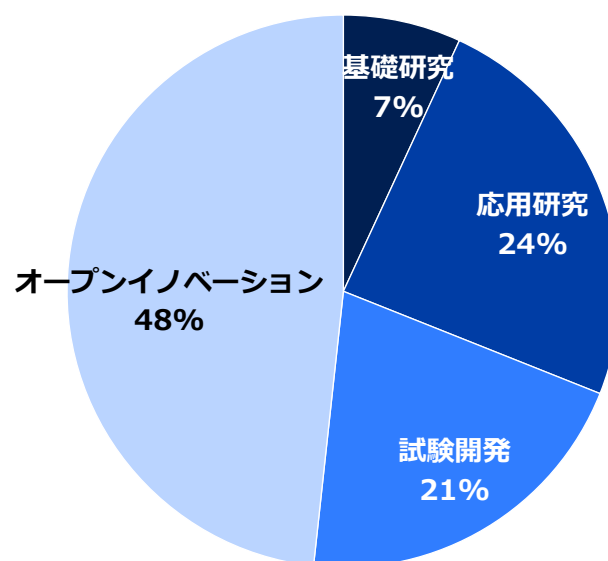
年	社数（社）
1990～1999年	1
2000～2009年	2
2010～2019年	7
2020～2023年	2

R&D、オープンイノベーションに関わる従業員数

日本からの派遣員		地元採用人員	
人数（人）	社数（社）	人数（人）	社数（社）
0～4人	6	0～4人	4
5～9人	3	5～9人	1
10人以上	2	10人以上	1
無回答	1	20人以上	2
		無回答	4

（注）集計対象は地域統括機能を有している企業のうち、提供している地域統括業務に「R&D、オープンイノベーション拠点」と回答した12社。

R&D、オープンイノベーション機能の内訳（複数回答）



（注）それぞれの定義は以下のとおり：

- **基礎研究**：仮説や理論の形成、又は現象や観察可能な事実に関して新しい知識を得るために行われる理論的又は実験的研究。
- **応用研究**：特定の目標を定めて実用化の可能性を確かめる研究や、既に実用化されている方法に関して、新たな応用方法を探索する研究。
- **試験開発**：基礎研究、応用研究及び実際の経験から得た知識を利用し、新しい材料、装置、製品、システム等の導入又は既存の改良をねらいとする研究。
- **オープンイノベーション**：第三者の企業、研究機関との協業。

4 | 研究・開発（R&D）、オープンイノベーション機能に関する動向 ②

- R&D、オープンイノベーション機能を設置している12社のうち、半数の6社が今後5年で「機能を強化する」と回答。また、5社が現状維持と回答した。
- R&D、オープンイノベーション機能を置いていない75社のうち、将来「設置を検討中」と回答した企業は15社だった。また、「設置予定」と回答した企業は3社だった。

R&D、オープンイノベーション機能設置済みの企業の
今後（5年程度）の方向性

方向性	社数 (社)	構成比 (%)
機能を強化	6	50.0
現状維持	5	41.7
機能を縮小	0	0.0
検討中	0	0.0
わからない	1	8.3

(注) 集計対象は地域統括機能を有している企業のうち、提供している地域統括業務に「R&D、オープンイノベーション拠点」と回答した12社。

R&D、オープンイノベーション機能を持たない企業による
将来の設置の有無

将来の設置	社数 (社)	構成比 (%)
研究・開発（R&D）・オープンイノベーション機能を設置する予定はない	37	49.3
わからない	16	21.3
検討中	15	20.0
研究・開発（R&D）・オープンイノベーション機能を設置予定	3	4.0
無回答	4	5.3

(注) 地域統括機能を設置している企業で、R&Dを持たない75社が対象。

5 | 域内グループ企業に提供している地域統括業務の評価

- 地域統括機能別での評価では、各機能について7～8割の企業が「期待以上の効果があった」、または「当初期待した効果が実現した」と回答した。
- 「期待した以下の効果しかなかった」との割合が最も高かったのは、「税務」（17.4%）、「販売・マーケティング」（17.0%）、「経営企画」（15.1%）。

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別評価

統括業務	2023年度調査		各統括機能に対する評価							
	社数 (社)	構成比 (%)	当初期待した以上の効果		当初期待した効果が実現		当初期待した以下の効果		無回答	
			社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)
経営企画	53	60.9	3	5.7	37	69.8	8	15.1	5	9.4
金融・財務・為替・経理	53	60.9	6	11.3	37	69.8	5	9.4	5	9.4
販売・マーケティング	47	54.0	8	17.0	28	59.6	8	17.0	3	6.4
コンプライアンス・内部統制	46	52.9	6	13.0	34	73.9	1	2.2	5	10.9
人事・労務管理・人材育成	39	44.8	4	10.3	29	74.4	2	5.1	4	10.3
情報システム	39	44.8	7	17.9	25	64.1	4	10.3	3	7.7
法務	33	37.9	4	12.1	24	72.7	2	6.1	3	9.1
監査	28	32.2	3	10.7	19	67.9	1	3.6	5	17.9
税務	23	26.4	2	8.7	15	65.2	4	17.4	2	8.7
技術支援	22	25.3	4	18.2	14	63.6	3	13.6	1	4.5
物流・ロジスティクス	20	23.0	1	5.0	15	75.0	1	5.0	3	15.0
広報（PR）	20	23.0	3	15.0	13	65.0	2	10.0	2	10.0

（注）①各統括業務を提供している企業数が20社未満の地域統括機能は本集計から除外。

②「各統括機能に対する評価」の構成比は各地域統括機能を提供している企業数が集計対象。

6 域内グループ企業に提供している地域統括機能の日本本社との関係

- 業務方針策定時における日本本社との関係は「監査」（32.1%）、「コンプライアンス・内部統制」（28.3%）、「金融・財務・為替・経理」（26.4%）は、日本本社が主導する割合が高い。
- 一方、「地域統括拠点」（RHQ）主導の割合が高いのは、「技術支援」（68.2%）、「広報（PR）」（60.0%）、「物流・ロジスティクス」（55.0%）。

「本社主導」の割合が高かった項目（上位5項目）

統括業務	社数	業務方針策定時における日本本社との関係			
		日本本社 主導	RHQ主導	内容により 異なる	無回答
監査	28	9 (32.1%)	7 (25.0%)	8 (28.6%)	4 (14.3%)
コンプライアンス・内部統制	46	13 (28.3%)	17 (37.0%)	11 (23.9%)	5 (10.9%)
金融・財務・為替・経理	53	14 (26.4%)	14 (26.4%)	20 (37.7%)	5 (9.4%)
情報システム	39	9 (23.1%)	11 (28.2%)	16 (41.0%)	3 (7.7%)
税務	23	5 (21.7%)	8 (34.8%)	9 (39.1%)	1 (4.3%)

「RHQ主導」の割合が高かった項目（上位5項目）

統括業務	社数	業務方針策定時における日本本社との関係			
		日本本社 主導	RHQ主導	内容により 異なる	無回答
技術支援	22	3 (13.6%)	15 (68.2%)	3 (13.6%)	1 (4.5%)
広報（PR）	20	0 (0.0%)	12 (60.0%)	6 (30.0%)	2 (10.0%)
物流・ロジスティクス	20	2 (10.0%)	11 (55.0%)	5 (25.0%)	2 (10.0%)
販売・マーケティング	47	2 (4.3%)	25 (53.2%)	17 (36.2%)	3 (6.4%)
人事・労務管理・人材育成	39	5 (12.8%)	20 (51.3%)	10 (25.6%)	4 (10.3%)

（注）①各統括業務を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。

②「業務方針策定時における日本本社との関係」については、上段が社数、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集計対象。

7 | 地域統括業務における日本本社との関係

- 日本本社との連携が円滑かとの問いに対して、「どちらとも言えない」と49.4%の日系企業が回答。2019年度調査比で大きく増加した。「円滑に進められている」と回答した企業は前回調査と比較して縮小した。
- 本社との関係の状況は各社さまざまだが、新型コロナを経てコミュニケーションのあり方が変化したことや、日本側の窓口の体制の問題などを苦慮する意見があった。

シンガポールと日本本社の連携の評価

評価	2019年度調査 (n=108)		2023年度調査 (n=87)	
	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)
円滑に進められている	69	63.9	33	37.9
円滑に進められていない	10	9.3	7	8.0
どちらとも言えない	24	22.2	43	49.4
わからない	0	0.0	2	2.3
無回答	5	4.6	2	2.3

(注) ①集計対象 (n) は、地域統括機能ありの企業。
②赤字は各年度上位2位。

地域統括業務における日本本社との関係に係るコメント

- 新型コロナに伴いオンラインでのやり取りが増えた結果、本社から直接、問い合わせが増え、日本側では一元的に直接管理しようとする動きがある。一方、現地への権限移譲の動きがある中で、本社からの直接管理と相反する動きとなっている。（製造業）
- ASEANの拠点を急速に拡大した結果、日本本社側に海外の営業戦略のベテラン人材がいなくなってしまう、営業戦略立案に取り組めない。（製造業）
- 国外の体制強化により、日本本社の国際部門の人員が減少した。日本側の対応体制が小さくなった結果、英語で報告をあげても情報を消化できない。（非製造業）

(注) 2023年12月～2024年2月ヒアリング調査。

8 | 地域統括立地拠点としてのシンガポールの課題

- 地域統括立地拠点としての懸念としては、「人件費の上昇」の回答割合が最大。同割合は2011年度調査の68.8%から、2023年度調査では89.7%と拡大した。このほか、「オフィス賃料・駐在員コストの上昇」、「人材確保の困難化」の回答割合もそれぞれ拡大し、人材とコストの懸念拡大が浮き彫りとなった。
- また、2010年から就労査証の発給基準が段階的に厳格化しているのを受け、「就労ビザ発給の厳格化」の回答割合は2011年度調査の11.7%から、2023年度調査の73.6%へと拡大し続けた。

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（複数回答）

懸念点	2011年度調査 (n=77)		2015年度調査 (n=90)		2019年度調査 (n=108)		2023年度調査 (n=87)	
	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)
人件費の上昇	53	68.8	74	82.2	73	67.6	78	89.7
オフィス賃料、駐在員コストの上昇	54	70.1	63	70.0	66	61.1	75	86.2
就労ビザ発給の厳格化	9	11.7	44	48.9	61	56.5	64	73.6
人材確保の困難化	29	37.7	38	42.2	39	36.1	49	56.3
地域統括業務に適する 現地人材の不足	11	14.3	25	27.8	23	21.3	21	24.1
統括業務に関わる出張旅費等 のコスト負担	10	13.0	17	18.9	15	13.9	15	17.2
他国（地域）における地域統 括向けインセンティブ導入に よる優位性の相対的低下	8	10.4	11	12.2	8	7.4	13	14.9
その他	3	3.9	5	5.6	2	1.9	2	2.3
特に懸念なし	3	3.9	4	4.4	4	3.7	0	0.0

(注) ①集計対象(n)は地域統括機能を有している企業。

②赤字は各年度の最上位4位の項目。

VI. 地域統括機能の今後の方向性

1 | 過去（5年程度）と比較した地域統括機能

- 過去（5年程度）の地域統括機能で「大きな変化はない」との回答が2015年度の26.7%から、2023年度に41.4%へと拡大した。
- 一方、「地域統括機能を強化した」の回答割合は、2015年度の60.0%から、2023年度に36.8%へと大きく縮小した。地域統括機能縮小の理由として、機能の一部をタイに移管したことも挙げられた。

過去（5年程度）の地域統括機能との比較（時系列）

比較	2015年度調査 (n=90)		2019年度調査 (n=108)		2023年度調査 (n=87)	
	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)
地域統括機能を強化	54	60.0	59	54.6	32	36.8
大きな変化はない	24	26.7	32	29.6	36	41.4
地域統括機能を縮小	4	4.4	8	7.4	11	12.6
わからない	8	8.9	3	2.8	6	6.9
無回答	0	0.0	6	5.6	2	2.3

（注）集計対象（n）は地域統括機能を有している企業。

地域統括機能強化の理由

- 2019年以降、段階的に東京本部が持つアジアの経営管理機能をシンガポール法人に移管。駐在員の数を増加し、業務範囲の拡大に応じて現地社員の採用も拡大。（非製造業）
- 当初はほぼ全員が日本人出向者で固められていたが、ナショナルスタッフの比率を拡大。（製造業）

地域統括機能に大きな変化はない理由

- 扱う資金や投資、調達規模は拡大したが、機能自体は5年前の延長にある。（製造業）
- 地域統括機能の個々の活動は強化しているが、方向性には変更はない。（製造業）

地域統括機能を縮小した理由

- 一部の国を日本から統括へ。（非製造業）
- コスト高などを理由に、地域統括の機能の一部を周辺国に移管するなどの取り組みをはじめている。（製造業）
- 製品や販売企画の地域統括機能をタイ子会社に移行中。今後もタイに他機能に移行する計画。（製造業）

2 | 今後（5年程度）の地域統括機能の方向性

- 今後（5年程度）の地域統括機能の方向性について、「現状維持」が39.1%と最多。
- 地域統括機能を「強化する」と「強化を検討」を合わせた割合は、2011年度調査の53.2%から、2023年度に41.4%と縮小した。

今後（5年程度）の地域統括機能の方向性（時系列）

方向性	2011年度調査 (n=77)		2015年度調査 (n=90)		2019年度調査 (n=108)		2023年度調査 (n=87)	
	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)
強化する	41	53.2	46	51.1	47	43.5	13	14.9
強化を検討	-	-	-	-	-	-	23	26.4
現状を維持	29	37.7	29	32.2	44	40.7	34	39.1
縮小が必要	2	2.6	4	4.4	3	2.8	-	-
縮小を検討	-	-	-	-	-	-	4	4.6
縮小する	-	-	-	-	-	-	1	1.1
わからない	4	5.2	10	11.1	9	8.3	11	12.6
無回答	1	1.3	1	1.1	5	4.6	1	1.1

(注) ①集計対象(n)は地域統括機能を有している企業。

②赤字は2023年度上位3位項目。

3 | 今後、新たに地域統括対象とする国・地域

- 今後（5年程度）で地域統括機能を「強化する」もしくは「強化を検討」と回答した企業が新たに同機能の対象とする国・地域は東南アジア加盟国が最も多い。東南アジア以外では、インドが多く挙げられた。
- 強化する地域統括業務としては、「金融・財務・為替・経理」、「販売・マーケティング」が最も多く、次いで、「調達」、「人事・労務管理・人材育成」の機能が挙げられた。

今後、新たに地域統括機能の対象とする国・地域

▼統括対象とする国・地域	社数 (社)	▼統括対象とする国・地域	社数 (社)
東南アジアの全ての国	3	インド	5
東南アジアの一部の国	10	パキスタン	1
マレーシア	8	バングラデシュ	2
インドネシア	5	オセアニア	2
タイ	5	中国本土の一部の地区	2
シンガポール	4	華南	2
フィリピン	4	香港	1
ベトナム	4	台湾	2
カンボジア	2	韓国	1
ブルネイ	1	中東	1
ラオス	1	アフリカ	1
ミャンマー	0	その他	0

今後、新たに地域統括機能の対象とする地域統括業務

▼統括対象とする業務	社数 (社)	▼統括対象とする業務	社数 (社)
金融・財務・為替・経理	7	法務	3
販売・マーケティング	7	生産管理	2
経営企画	5	監査	2
調達	6	調査・分析	2
人事・労務管理・人材育成	6	広報（PR）	1
税務	5	技術支援	1
物流・ロジスティクス	5	その他	1
コンプライアンス・内部統制	5	知的財産管理	0
情報システム	4	研究・開発（R&D）・オープンイノベーション	0

（注）集計対象は地域統括機能を有している企業のうち、今後（5年程度）の方向性で「地域統括機能を強化する」、または「地域統括機能の強化を検討する」と回答した36社。

4 | 今後の地域統括機能の移管の可能性

- 今後の地域統括機能の他国・地域への移管の可能性について、「全面移管」を検討している企業はいない。また、半数（50.6%）は地域統括機能を「検討していない」。
- ただし、地域統括機能の「部分移管を検討」、「既に部分移管を実施」した割合は2023年度に合計31%と、拡大した。

シンガポールの地域統括機能の他国・地域への移転の可能性（時系列）

項目	2011年度調査 (n=77)		2015年度調査 (n=90)		2019年度調査 (n=108)		2023年度調査 (n=87)	
	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)
全面移管を検討	2	2.6	0	0.0	2	1.9	0	0.0
部分移管を検討	10	13.0	14	15.6	5	4.6	15	17.2
既に部分移管	-	-	4	4.4	3	2.8	12	13.8
検討していない	50	64.9	57	63.3	79	73.1	44	50.6
わからない	13	16.9	14	15.6	14	13.0	15	17.2
無回答	2	2.6	1	1.1	5	4.6	1	1.1

(注) ①集計対象 (n) は地域統括機能を有している企業。

②赤字は2023年度の上位3項目

5 | 地域統括機能を廃止・移転した企業

- 2000年以降、廃止・移転事例が目立つ。
- 地域統括機能を今は廃止または他国（地域）へ移転した理由として、コスト削減、顧客の移転、地域統括拠点としての優位性の低下といったコメント。

地域統括機能を廃止・移転した年 （単位：社）

廃止または 移転した年	(n=11)	
	廃止	移転
2000	1	1
2011		
2012		
2013		
2014	1	1
2015	1	1
2016		
2017	1	1
2018	1	
2019	1	
2020	2	
2021	1	
2022	1	1
2023	1	

地域統括機能の廃止・移転の理由

- コスト削減を理由に本社へ地域統括機能を移管することになったため。（製造業）
- 国際調達機能を持つ顧客の減少で、周辺国の情報入手が困難化。シンガポールの地域統括優位性が低下し、固定費負担も増加したため。（製造業）
- 最も生産金額が大きいタイ拠点に統括機能を担わせることが合理的と判断。（製造業）
- 地域統括の必要性、統括のための能力において、設立当初の目標、目的とのギャップが大きくなったため。（非製造業）
- 各拠点にて活動する方針に転換したため。（非製造業）

（注）集計対象（n）は「地域統括機能は以前あったが、今後は廃止、または他国（地域）へ移転した」と回答した企業。

Ⅶ. 今後の注目点

今後の注目点

1 アジア市場の重要性高まりで、機能を見直し、最適配置へ

- 最大の地域統括拠点としてのシンガポールの地位は変わらないが、最適な場所に機能を動かすなど、機能の最適配置は今後も加速へ。
- シンガポールにおける地域統括機能の役割は、シェアードサービスの拠点から、経営企画や金融統括に据える割合が拡大傾向に。

2 機能権限強化の動きも、本社との関係に苦慮

- シンガポール法人代表が、本社の「副社長級以上」「取締役」「執行役員級」のいずれかに相当する割合が拡大しているように、同ポストは重視される傾向に。
- 他方で、新型コロナを経てコミュニケーションのあり方が変化したことや、日本側の窓口の体制の問題などを苦慮する事例も。

3 オープンイノベーション機能の拡大へ

- 新たな機能として研究・開発（R&D）、イノベーション機能の設置、または設置を検討する動きが表面化。
- 外資誘致機関である経済開発庁（EDB）は近年、統括本部とR&Dの誘致を積極化しており、多国籍企業による統括機能の新規設置・拡張とR&D拠点の設置が拡大している（Ⅷ.資料参照）。

4 人件費高騰、就労ビザ査証の厳格化への対応迫られる

- 人件費の高騰や人材確保など人材に関する懸念は各国で共通する課題。地元人材の獲得・引き留めのため、賃金水準やキャリア形成の見直しを含めた人事制度の見直しが課題に。
- 「就労ビザ発給の厳格化」への懸念は、ビザ発給条件の段階的な引き締めに伴い、大きく高まっている。

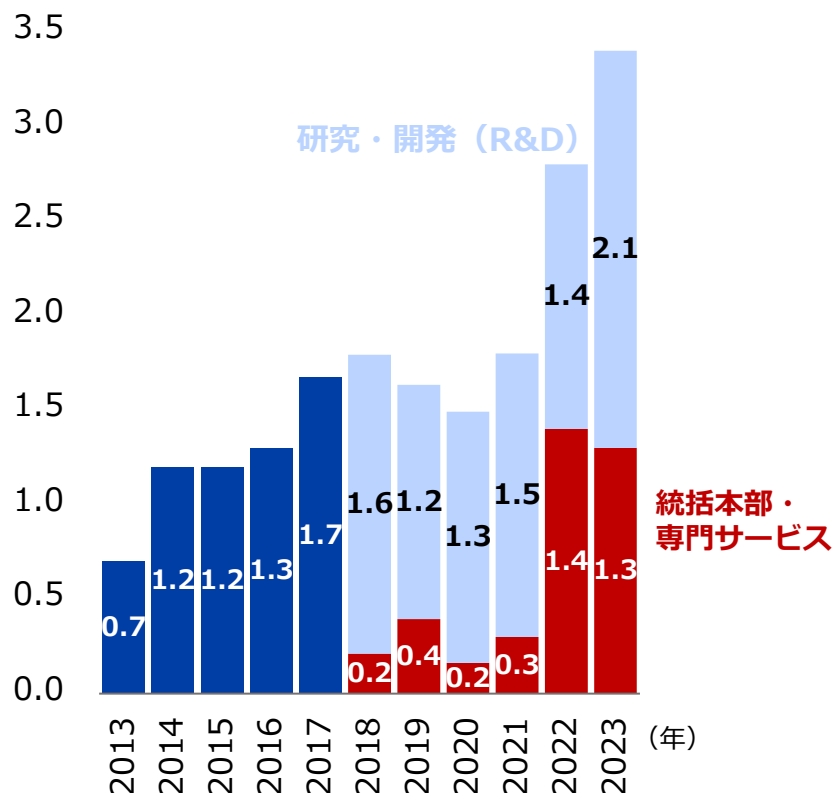
Ⅷ. 資料

1 | 2023年に統括本部、研究・開発（R&D）の固定資産投資が過去最高

- 経済開発庁（EDB）が管轄する統括本部・専門サービスと研究・開発（R&D）の固定資産投資額は2023年に34億シンガポール・ドル（Sドル）（コミットメントベース）と、過去最高。
- このうち、統括本部・専門サービスの固定資産投資は2022年に14億Sドルと過去最高に。

統括本部・専門サービス、研究・開発（R&D）の固定資産投資額の推移

（10億Sドル、コミットメントベース）



（注）統括本部・専門サービスとR&Dは2018年から、個別に計上。

（出所）経済開発庁（EDB）

非日系の地域統括本部設置・拡張案件事例

年月	概要
2019年12月	フランスのエネルギー会社トタル、地域統括本部を開設
2020年12月	米国の培養肉開発のスタートアップ、イート・ジャスト、地域統括拠点開設
2021年9月	ドイツの第三者認証機関テュフズード（TÜV SÜD）、地域統括ハブ開設
2022年3月	英国の家電製造会社ダイソン、国際統括本部開設
2022年3月	中国フィンテック会社アント・グループ、新たに地域統括代表職を任命
2022年4月	中国のアリババ傘下の電子商取引（EC）会社、ラザダ、新しい地域統括ビル開設
2023年9月	米国の工場向け洗浄技術会社エコラボ、地域統括拠点を開設
2023年12月	米国の携帯メッセージ会社スナップ、アジア大洋地域会社設置

（出所）各社報道発表、EDB報道発表

2 | 日系企業の地域統括拠点新設・再編事例 (2019～2024年第1四半期) ①

発表年月	概要
2019年1月	サイバーセキュリティ会社トレンドマイクロ（本社：東京）、アジア太平洋・中東・アフリカ地域（AMEA）本部を設立
2019年3月	情報通信インフラ会社協和エクシオ（本社：東京）、アジア地域の事業統括会社を設立
2019年3月	製薬会社大日本住友製薬（本社：大阪）、地域統括会社設立
2020年2月	化学会社三菱ケミカル（本社：東京）、シンガポールの統括会社を含むグループ会社3社を統合
2020年1月	建設業専門の人材派遣会社コプロ・ホールディングス（本社：愛知）、地域統括拠点を開設
2021年2月	日本和装ホールディングス（本社：東京）、東南アジア地域の地域統括会社を設立。 (2023年5月、解散・清算)
2022年1月	総合エンジニアリング会社、日揮ホールディングス（本社：神奈川）、アジア大洋州地域の営業・プロジェクト遂行体制の一環として統括会社を設立
2022年3月	ソニーグループの子会社ソニーミュージック・グループ（本社：東京）、東南アジア地域統括事務所を開設
2022年5月	金融会社クレディセゾン（本社：東京）、社名変更とともに、インド・東南アジア地域の統括機能を強化
2022年6月	建設会社カシワバラ・コーポレーション（本社：山口・東京）、シンガポールの塗装会社を買収し、ASEANの地域統括会社へ

(出所) 各社報道発表、経済開発庁（EDB）発表

3 | 日系企業の地域統括拠点新設・再編事例 (2019～2024年第1四半期) ②

発表年月	概要
2023年2月	橋梁・プラント建設土木工事会社の電材グループ（本社：福島）、海外本社ビルを完成。同社グループの事業統括・運営拠点に
2023年5月	ファッション専門の人材紹介会社ワールド・モード・ホールディングス（本社：東京）、アジア大洋州地域統括本部を設置
2023年6月	厨房機器会社ホシザキ（本社：愛知）、東南アジアの地域統括会社を設立
2023年6月	川崎汽船（本社：東京）、新会社を設立して東京本社で担っている船舶の安全・品質管理や新燃料、新技術に対応できる船員の確保、養成などの機能に移管
2023年7月	戸田建設（本社：東京）、アジア・オセアニア地域の事業統括会社を設立
2023年8月	飲食品製造会社アサヒグループホールディングス（本社：東京）、グローバル調達会社を設立。2024年1月から運営開始
2023年8月	TOPPANホールディングス（本社：東京）、金融統括子会社を設立。グループファイナンス提供のプラットフォームを確立し、海外の資金効率の最適化などを通じ財務基盤のさらなる強化を推進
2023年8月	飲食品製造会社UCCホールディングス（本社：兵庫）、グローバル本社を設立
2023年8月	鹿島建設（本社：東京）、自社ビルを正式開業。アジア地域本社の機能と共に、R&D、オープンイノベーション機能を拡充（2023年3月竣工）
2024年3月	通信会社NTTイーアジア、ASEANへの事業展開の統括拠点として新会社設立

（出所）各社報道発表、経済開発庁（EDB）発表

レポートをご覧いただいた後、 アンケートにご協力ください。

(所要時間：約1分)

<https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20240008>



レポートに関するお問い合わせ先

日本貿易振興機構（ジェトロ）

調査部アジア大洋州課



03-3582-5179



ORF@jetro.go.jp



〒107-6006

東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル6階

■ ご注意

【注】単位未満を含むため、末尾が合わない場合がございます。

【免責事項】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