



JETRO

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

日本貿易振興機構（ジェトロ）

調査部、シンガポール事務所、バンコク事務所、
クアラルンプール事務所、ニューデリー事務所

2024年3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に関するアンケート調査を実施しました。

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）、バンコク日本人商工会議所（JCC）、マレーシア日本人商工会議所（JACTIM）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、タイ、マレーシア、インド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3月
日本貿易振興機構（ジェトロ）

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	8
III. 地域統括機能設置に係る組織設計	16
IV. 地域統括機能とその評価と課題	26
V. 地域統括機能の今後の方向性	32
VI. 総括	43
VII. 調査対象各国の統括機能に関する特記事項	45

I. 調査結果のポイント・調査概要

調査結果のポイント

1 地域統括拠点、シンガポールが最大も、タイで増加傾向に

- 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。一方、タイでは製造企業を中心に増加傾向にある。
- 地域統括機能の設置時期は、シンガポールは2010～2014年をピークに減少する一方、タイは安定的に増加。マレーシア、インドも増加の兆し。

2 タイでの機能強化の動き、シンガポールから部分移管も進む見込み

- 今後（5年程度）の地域統括機能の方向性では、「強化」および「強化を検討」と回答した割合が、タイでは5割を超えた。
- 今回の調査対象国ではいずれも今後、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。しかし、シンガポールでは部分移管を実施、または検討している割合が拡大した。タイへの部分移管、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。
- 各国とも今後、地域統括機能の中でも、新たに強化する業務として「販売・マーケティング」が最も多かった。

3 人件費の上昇が、設置先としての最大の懸念点に

- 地域統括拠点設置先としての懸念点は、シンガポール、タイ、マレーシア3拠点共に「人件費の上昇」と回答した割合が最大。インドでも「オフィス賃料、駐在員コストの上昇」とともに最大。
- 地域統括機能設置による経営面での効果は、4拠点とも、「当初期待した効果が実現した」の回答が最多。
- 日本本社との連携については、マレーシアとインドでは「円滑に進められていると感じる」との回答が多い。他方で、シンガポールでの回答割合が、前回2019年調査と比べて半減した。

1 | 調査概要

項目	シンガポール	タイ	マレーシア	インド
実施機関				
実施	ジェトロ・シンガポール	ジェトロ・バンコク	ジェトロ・クアラルンプール	ジェトロ・ニューデリー
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)	バンコク日本人商工会議所(JCC)	マレーシア日本人商工会議所(JACTIM)	ジェトロ・ムンバイ、チェンナイ、ベンガルール、アーメダバード
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	JCC加盟の法人企業を中心とした1,651社	JACTIM加盟の法人企業を中心とした608社	在インド企業1,025社
有効回答数(回答率)	215社(19.3%)	144社(8.7%)	179社(29.4%)	67社(6.5%)
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、シンガポール、タイ、マレーシア、インドの懸念材料 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	2023年10月2日～11月3日	2023年10月2日～10月31日	2023年10月3日～10月31日
ヒアリング調査	2023年12月～2024年2月	2024年1月	2024年1月	2024年1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。

2 回答企業のプロファイル

全体・業種	シンガポール		タイ		マレーシア		インド	
	社数	構成比	社数	構成比	社数	構成比	社数	構成比
全体	215	100	144	100	179	100	67	100
製造業	79	36.7	75	52.1	102	57.0	42	62.7
飲食料品	4	1.9	3	2.1	4	2.2	0	0
繊維・織物/アパレル	0	0	3	2.1	X	X	X	X
木材・木製品/家具・建材/紙・パルプ	0	0	X	X	6	3.4	0	0
化学	15	7.0	12	8.3	11	6.1	4	6.0
医薬品・化粧品	X	X	0	0	X	X	0	0
石油・プラスチック・ゴム製品	5	2.3	6	4.2	10	5.6	X	X
窯業・土石	X	X	X	X	3	1.7	0	0
鉄鋼/非鉄金属/金属製品	4	1.9	10	6.9	5	2.8	X	X
一般機械	11	5.1	9	6.3	5	2.8	7	10.4
電気機械	9	4.2	4	2.8	11	6.1	0	0
情報通信機械/電子部品・デバイス	7	3.3	3	2.1	19	10.6	0	0
精密機器	4	1.9	X	X	X	X	X	X
自動車・同部品/その他輸送機器	6	2.8	18	12.5	10	5.6	18	26.9
その他製造業	11	5.1	3	2.1	14	7.8	6	9.0
非製造業	136	63.3	69	47.9	77	43.0	25	37.3
商社・卸売	51	23.7	31	21.5	30	16.8	10	14.9
小売	7	3.3	0	0	X	X	X	X
建設	7	3.3	5	3.5	3	1.7	4	6.0
電気・ガス・水道	4	1.9	0	0	X	X	0	0
運輸	14	6.5	7	4.9	8	4.5	X	X
金融・保険	15	7.0	5	3.5	6	3.4	X	X
情報通信	8	3.7	X	X	7	3.9	X	X
不動産	4	1.9	0	0	0	0	X	X
専門サービス	18	8.4	10	6.9	9	5.0	X	X
その他非製造業	8	3.7	9	6.3	11	6.1	X	X

(社、%)

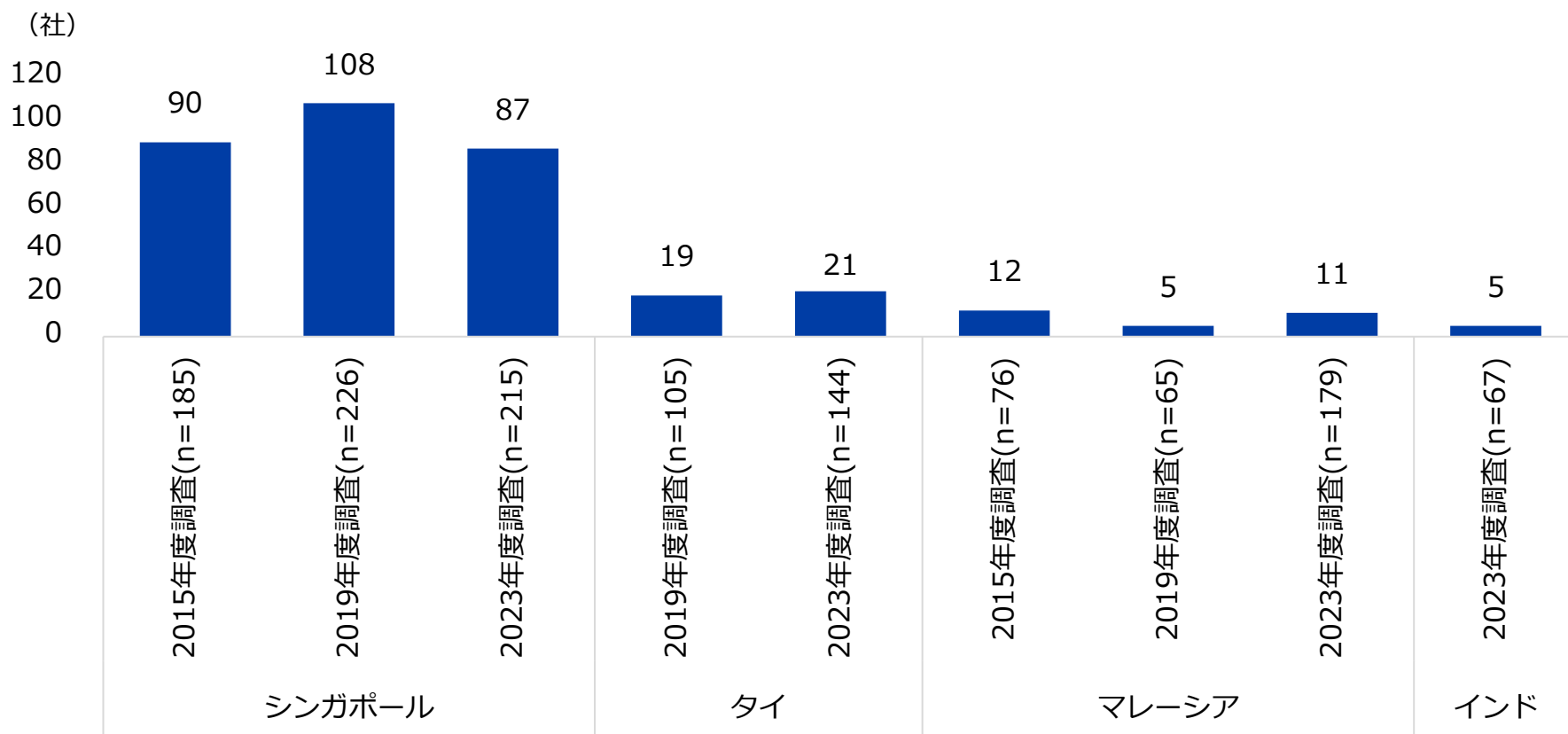
(注) 社数が3社に満たない項目は「X」と表示。ただし、回答がない場合は「0」で表示。

Ⅱ. 地域統括機能の設置状況

1 | 各国法人における地域統括機能の有無①

- 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、何らかの地域統括機能を有していると回答した企業は**シンガポールにおいて87社と際立つ**。
- タイにおいては、2019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**企業数は微増（2019年度調査：19社→2023年度調査：21社）**。シンガポールでは**減少（108社→87社）**。

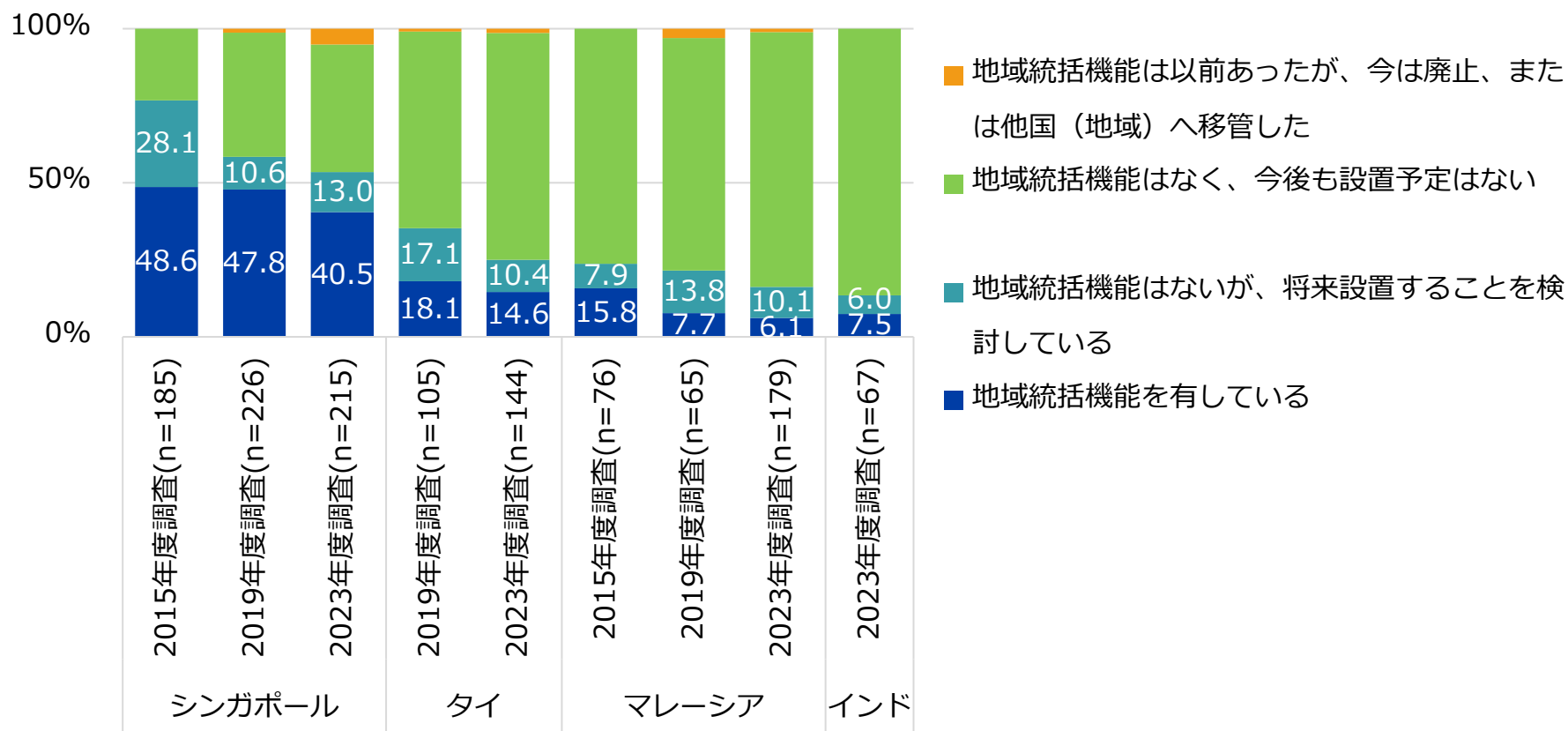
「地域統括機能がある」と回答した企業数



2 | 各国法人における地域統括機能の有無②

- シンガポールにおいて、「地域統括機能を有している」と回答した企業は4割超。しかし、同割合は減少傾向に。

各国法人における地域統括機能の有無

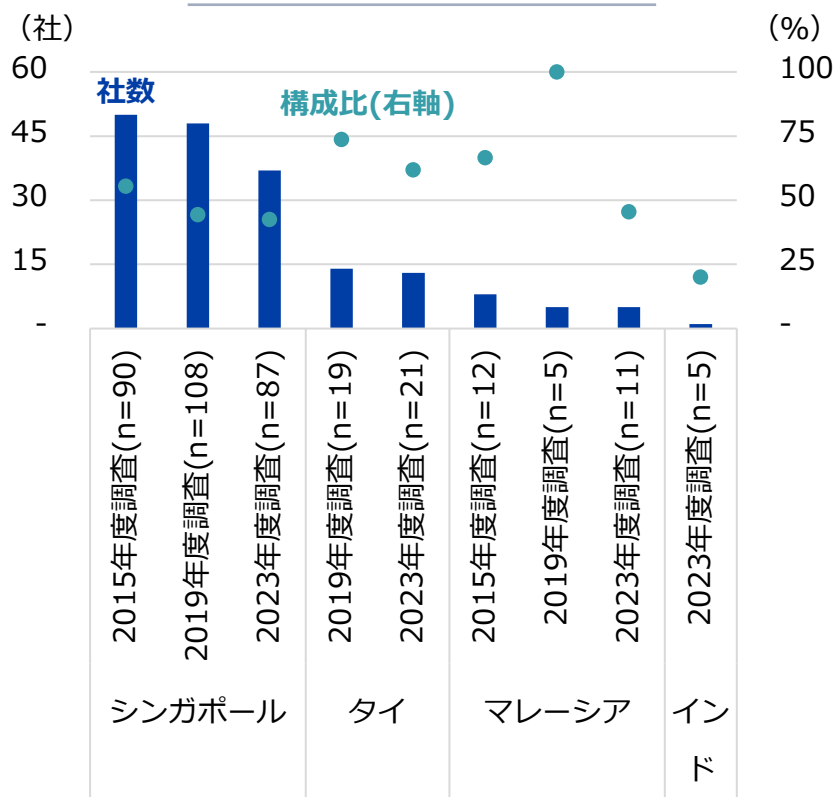


(注) 回答の選択肢「地域統括機能は以前あったが、今は廃止、または他国（地域）へ移管した」は2019年度調査から追加。

3 | 各国法人における地域統括機能の有無（業種別）

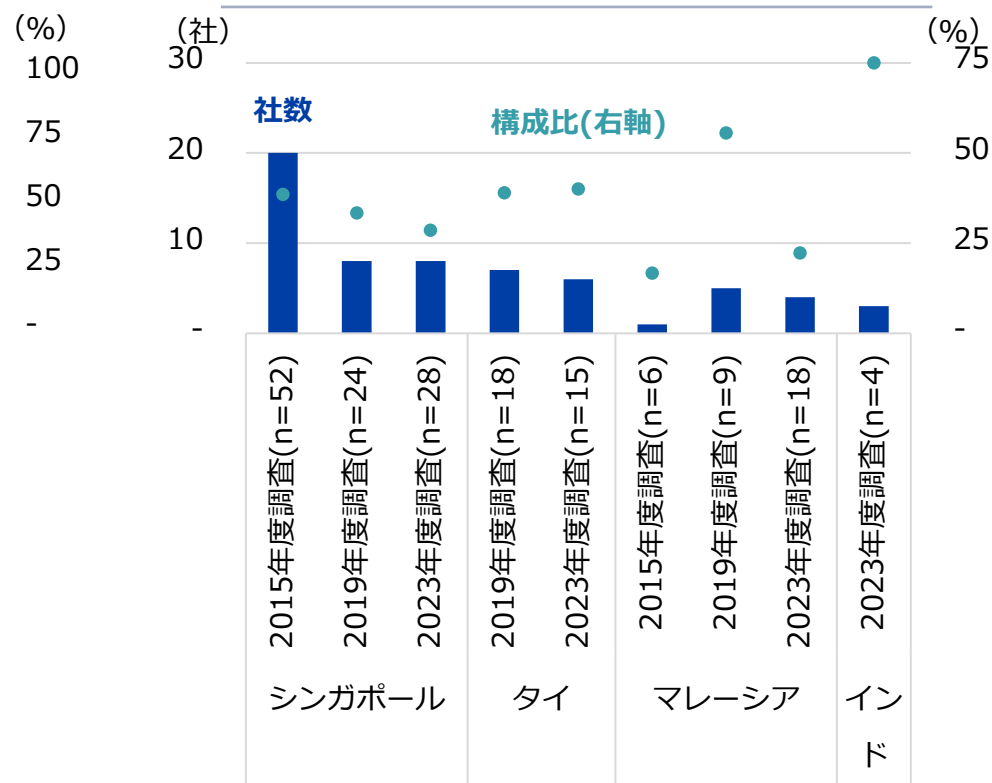
- 「地域統括機能を有している」企業の割合を業種別に見ると、**タイでは製造業の割合が6割超と大きい**。シンガポールでは製造業の割合が微減し、低下傾向が明らかに。
- 「将来設置することを検討している」企業をみると、シンガポールの製造業の割合が低下した（2019年度調査：33%→2023年度調査：29%）。他方、タイでの同割合は微増した（39%→40%）。

地域統括機能を有している
企業に占める製造業の割合



(注) 集計対象は各国で地域統括機能を有している企業。

地域統括機能を将来設置することを検討している
企業に占める製造業の割合

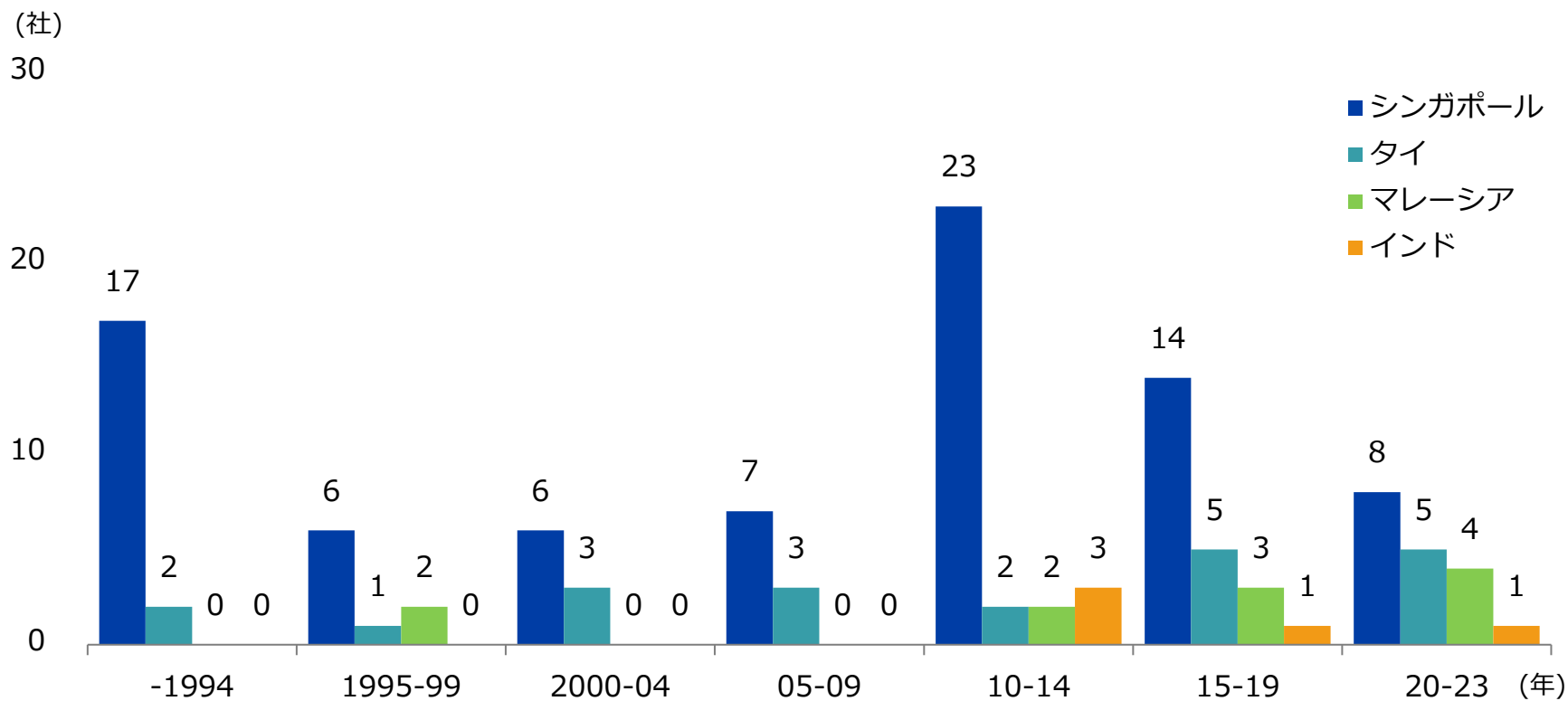


(注) 集計対象は各国で地域統括機能を将来設置することを検討している企業。

4 | 地域統括機能の設置年

- 地域統括拠点の設置時期は、**シンガポールでは2010-14年（23社）をピークに減少傾向**に。
- **タイ**での設置時期は分散しているが、**2010年以降も安定的に増加**（2010-14年：2社、15-19年：5社、20-23年：5社）。**インドは、2010年以降に設置ケースが新出**。

地域統括機能の設置年（時期別・社数）



(注) 集計対象は各国で地域統括機能を有している企業（シンガポール：87社、タイ：21社、マレーシア：11社、インド：5社）。

5 | 調査対象国への地域統括機能設置理由

- 調査対象国に地域統括機能を設置した理由として、いずれの国でも「**周辺地域へのアクセスが容易**」との回答が半数超を占め、特にシンガポールでは回答率は85.1%に上る。
- このほかシンガポールで「**政治的安定性**」（63.2%）など評価が高い項目が多い。タイで「**物流、輸送、通信等のインフラ整備**」（57.1%）や「**主要取引先の集積**」（52.4%）の回答割合が高い。

各国に地域統括機能を設置する理由

	シンガポール	タイ	マレーシア	インド
				(%)
周辺地域へのアクセスが容易	85.1	71.4	54.5	60
物流、輸送、通信等のインフラ整備	55.2	57.1	27.3	0
金融面での優位性	37.9	0	9.1	0
物価が比較的安価	1.1	28.6	18.2	20
税制上の恩典	32.2	19.0	27.3	0
優秀な人材	51.7	9.5	27.3	40
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	4.8	18.2	20
その他ビジネスに関する情報アクセス	5.7	0	0	20
外国人の就業ビザの取得	2.3	9.5	0	0
英語が広く通用	62.1	9.5	72.7	60
専門サービス分野の企業集積	24.1	4.8	0	0
法制度の整備、行政手続きの透明性・効率性	54.0	0	0	0
生活環境の整備	33.3	28.6	27.3	0
政治的安定性	63.2	4.8	0	0
投資協定・国際仲裁制度の整備	8.0	4.8	0	0
対象拠点の規模と集積	13.8	42.9	27.3	40
自然災害の少なさ	26.4	0	9.1	0
当該国または周辺国における主要取引先の集積	19.5	52.4	9.1	80

(注) ①集計対象は各国で地域統括機能を有している企業（シンガポール：87社、タイ：21社、マレーシア：11社、インド：5社）。

②塗りつぶしは50%を上回る項目。③「その他」の回答は割愛。

6 | 地域統括機能の対象国・地域

- 地域統括機能の対象国・地域としては、**シンガポールがASEANの全ての国をカバーする割合が高い**のに対し、タイとマレーシアでは、**自国も含めたASEANの一部**を統括する例が6割超を占める。
- またシンガポールは、インドや中東などの**西方地域まで対象に含めている**ことが分かる。

各国法人の地域統括機能の対象国・地域

(%)

対象国・地域	シンガポール	タイ	マレーシア	インド
東南アジア（ASEAN）の全ての国	51.7	33.3	36.4	0
東南アジア（ASEAN）の一部の国	42.5	61.9	63.6	0
ブルネイ	2.3	0	9.1	0
カンボジア	5.7	9.5	27.3	0
インドネシア	27.6	33.3	45.5	0
ラオス	0	9.5	0	0
マレーシア	36.8	19.0	63.6	0
ミャンマー	11.5	23.8	27.3	0
フィリピン	25.3	33.3	45.5	0
シンガポール	29.9	33.3	36.4	0
タイ	29.9	52.4	36.4	0
ベトナム	28.7	52.4	36.4	0
インド	59.8	47.6	27.3	80
スリランカ	25.3	14.3	9.1	60
パキスタン	24.1	14.3	9.1	20
バングラデシュ	24.1	9.5	9.1	60
オセアニア	41.4	14.3	9.1	0
中国本土	9.2	0	27.3	0
中国本土の一部の地区	3.4	4.8	0	0
香港	19.5	0	27.3	0
韓国	13.8	4.8	9.1	0
台湾	27.6	4.8	27.3	0
日本	0	4.8	0	0
中東	11.5	0	9.1	20
その他	16.1	4.8	0	20

(注) ①集計対象は各国で地域統括機能を有している企業（シンガポール：87社、タイ：21社、マレーシア：11社、インド：5社）。

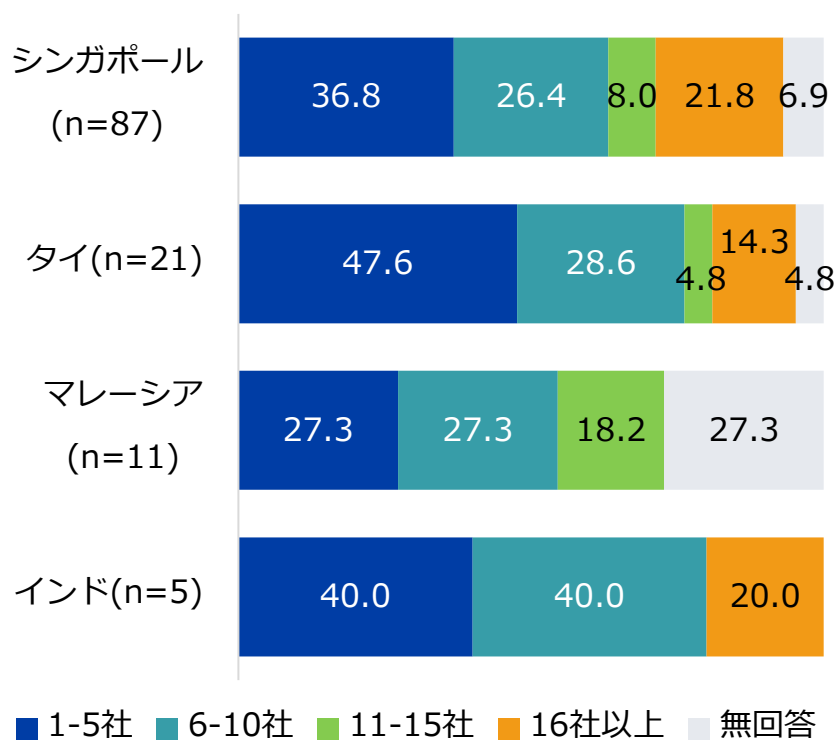
②塗りつぶしは50%を上回る国・地域。

7 | 対象となる域内グループ企業数

- 地域統括機能の対象となる域内グループ企業数として、「1-5社」または「6-10社」とする回答がいずれの国でも過半数を示した。**比較的少数のグループ企業を対象**としている割合が高かった。

対象となる域内グループ企業数

(%)



(注) 集計対象は各国で地域統括機能を有している企業。

対象となる域内グループ企業数 (シンガポール、タイ)

		1-5社	6-10社	11-15社	16社以上	無回答	
シンガポール	2019年度調査 (n=108)	社数	32	27	12	24	13
		構成比 (%)	29.6	25.0	11.1	22.2	12.0
	2023年度調査 (n=87)	社数	32	23	7	19	6
		構成比 (%)	36.8	26.4	8.0	21.8	6.9
タイ	2019年度調査 (n=19)	社数	7	3	3	6	0
		構成比 (%)	36.8	15.8	15.8	31.6	0
	2023年度調査 (n=21)	社数	10	6	1	3	1
		構成比 (%)	47.6	28.6	4.8	14.3	4.8

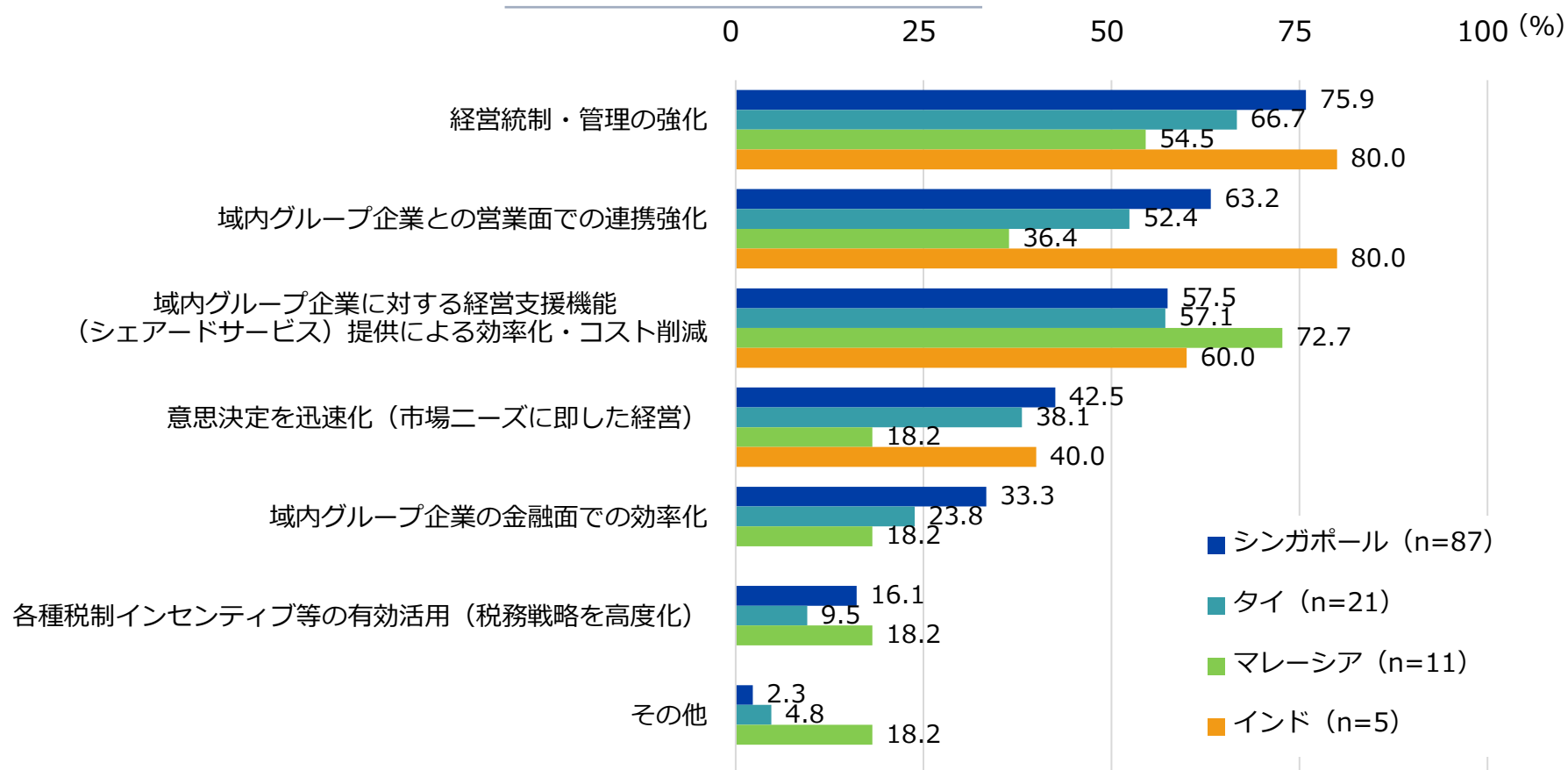
(注) 集計対象は各国で地域統括機能を有している企業。

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、シンガポールとタイでは、「**経営統制・管理の強化**」との回答が6割超で最多。加えて「**域内グループ企業との営業面での連携強化**」も半数を超えた。
- 他方、マレーシアでは、「**域内グループ企業に対して経営支援機能提供による効率化・コスト削減**」と回答した企業が7割超と最多を占める。

地域統括機能の設置目的（複数回答）

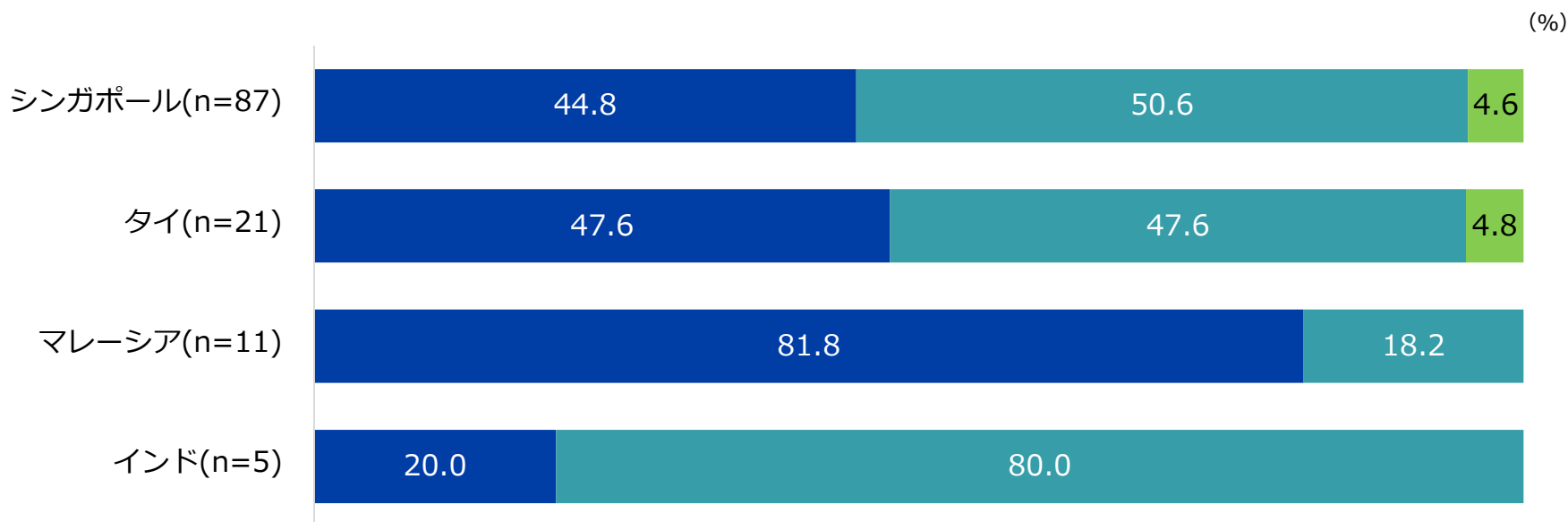


(注) 集計対象は各国で地域統括機能を有している企業。

2 | 地域統括機能の設置手法

- シンガポールとタイでは、地域統括機能の設置手法として、「地域統括機能を持たせた現地法人の新規設立」と、既存の事業会社に「地域統括機能を付加」と回答した割合がほぼ同数。
- マレーシアにおいては、**地域統括機能を持たせた現地法人の新規設立**と回答する割合が81.8%。

各国法人の地域統括設置方法



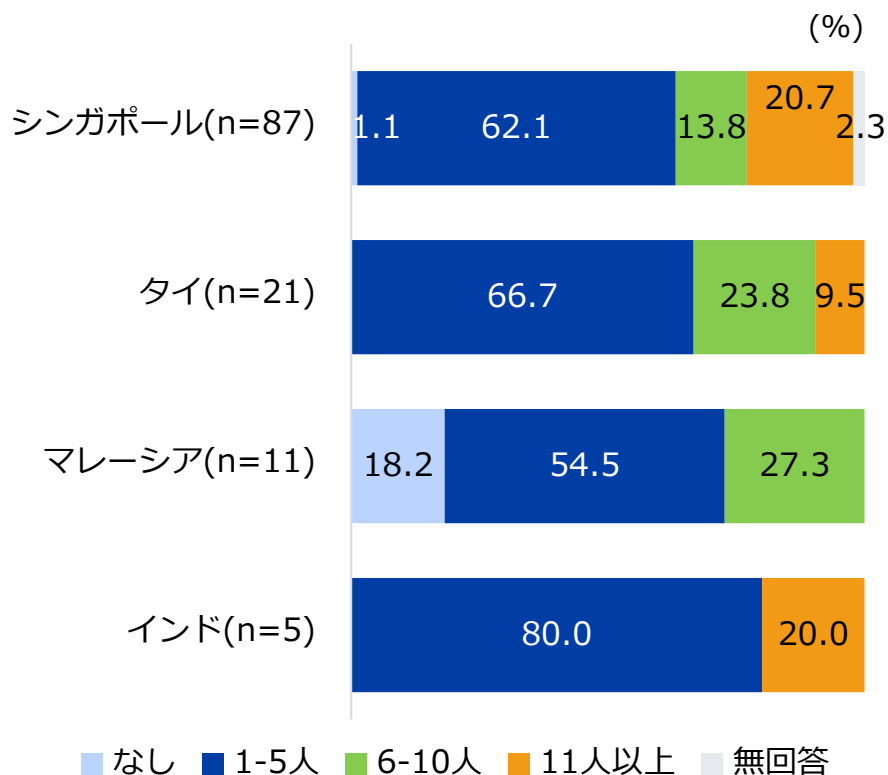
■ 地域統括機能を持たせた現地法人の新規設立 ■ 既存の事業会社（現地法人）に地域統括機能を付加 ■ その他

(注) 集計対象は各国で地域統括機能を有している企業。

3 | 地域統括拠点の従業員数

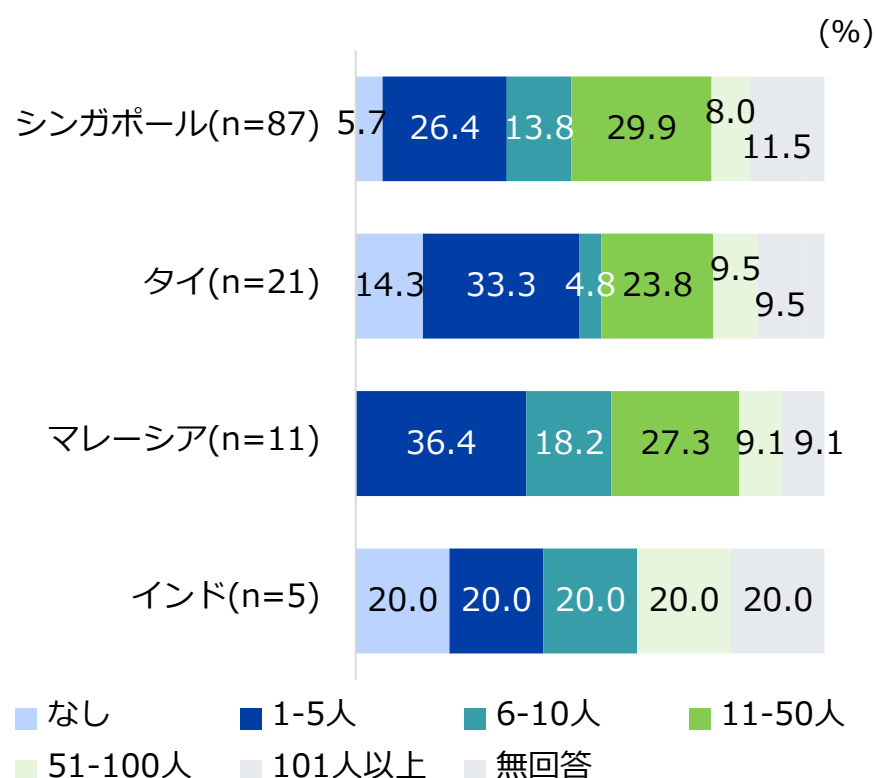
- いずれの国においても、地域統括業務に関わる**日本人駐在員の数としては「1-5人」とする割合が最大**。シンガポールは規模が大きく「11人以上」とする回答も2割。
- 地域統括業務に関わる地元採用の従業員数は、シンガポールにおいては「11-50人」とする比率が29.9%と高く、**他国と比較して拠点の規模が大きい**。「101人以上」も10社に上る。

地域統括業務に関わる従業員数（日本からの派遣）



(注) 集計対象は各国で地域統括機能を有している企業。

地域統括業務に関わる従業員数（地元採用）



(注) 集計対象は各国で地域統括機能を有している企業。

4 | 地域統括業務に係る収入（源泉）

- 地域統括機能に係る収入は、シンガポールでは「**域内グループ企業からの管理に係る業務委託料**」、タイでは「親会社からの域内管理に係る業務委託料」が約半数。
- シンガポール、マレーシア、インドでは「一般事業収入からの充当」が30%を超える。また、シンガポールでは、「**域内グループ企業からの配当収入**」との回答割合が28.7%と比較的高い。

地域統括機能に係る収入（源泉）

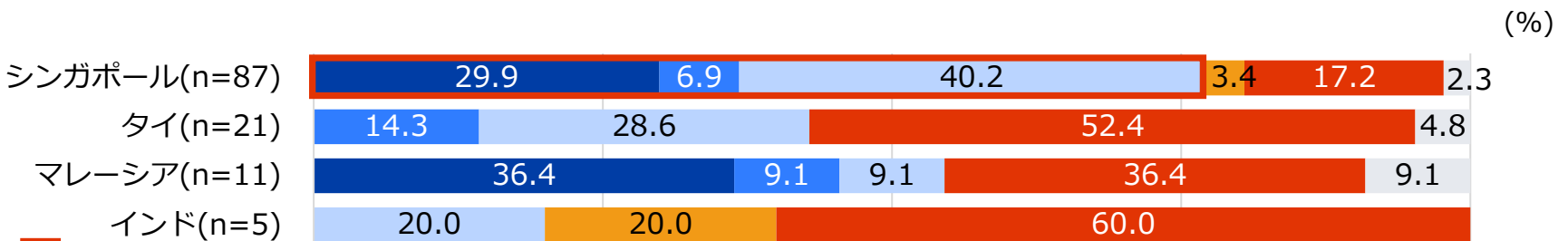
	シンガポール (n=87)		タイ (n=21)		マレーシア (n=11)		インド (n=5)	
	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)
親会社からの域内管理に係る業務委託料	31	35.6	11	52.4	2	18.2	3	60
域内グループ企業（親会社を除く）からの管理に係る業務委託料	40	46.0	8	38.1	4	36.4	0	0
域内グループ企業からのロイヤルティ（ブランド、システム、特殊技術などの使用料）	3	3.4	1	4.8	1	9.1	0	0
域内グループ企業からの配当収入	25	28.7	3	14.3	0	0	0	0
域内グループ企業からの利息収入	9	10.3	2	9.5	1	9.1	1	20
ラインボイスからの収入	10	11.5	1	4.8	1	9.1	1	20
一般事業収入からの充当	32	36.8	5	23.8	5	45.5	2	40
その他	3	3.4	0	0	0	0	0	0
合計	87	100	21	100	11	100	5	100

(注) ①集計対象は各国で地域統括機能を有している企業。
②塗りつぶしは30%超の項目。

5 【地域統括機能設置に係る組織設計】 対象とする域内グループ企業数と株式保有状況①

- グループ企業に対する株式保有状況は、国ごとの違いが顕著。シンガポールでは、一部でも**株式を保有している企業は77.0%に上る**。
- タイ・インドでは、「株を所有しておらず、今後も取得する予定がない」企業の割合が最も高い（それぞれ、52.4%、60.0%）。

域内グループ企業に対する株式保有状況



- 域内グループ企業全ての株を所有
- 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
- 無回答

(注) 集計対象は各国で地域統括機能を有している企業。

6 【地域統括機能設置に係る組織設計】 対象とする域内グループ企業数と株式保有状況②

- シンガポール、タイで、一部でも株式を保有している企業の割合は前回調査から拡大（シンガポール_2019年度調査：72.7%→2023年度調査：77.0%、タイ_36.9%→42.9%）。

域内グループ企業に対する株式保有状況（シンガポール、タイ）

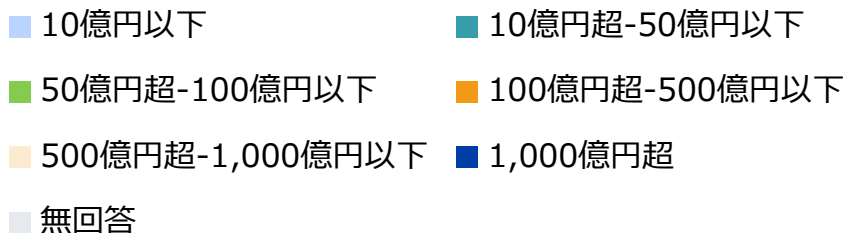
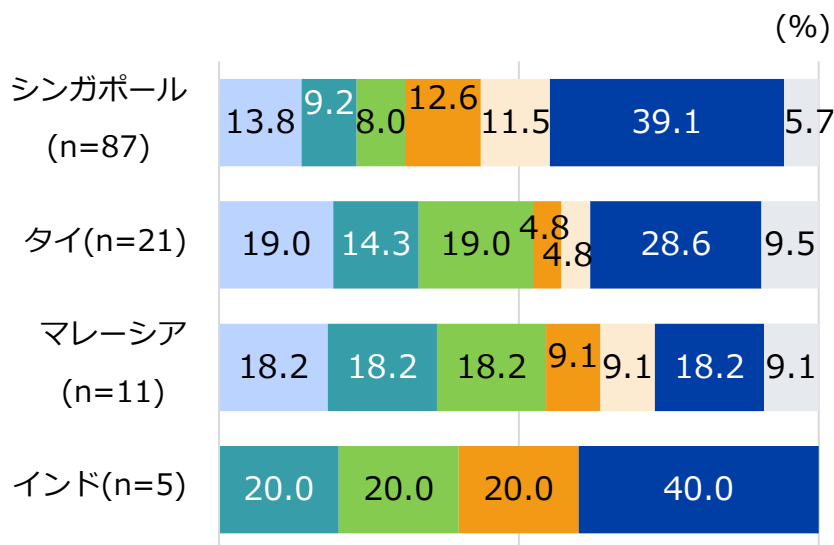
項目	シンガポール						タイ			
	2015年度調査 (n=90)		2019年度調査 (n=108)		2023年度調査 (n=87)		2019年度調査 (n=19)		2023年度調査 (n=21)	
	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)
域内グループ企業の全てもしくは一部の株を所有	64	71.1	78	72.7	67	77.0	7	36.9	9	42.9
域内グループ企業全ての株を所有	19	21.1	27	25.0	26	29.9	2	10.5	0	0
域内グループ企業の一部に対して株を所有しており、 今後、域内グループ企業全ての株の所有を予定 （検討）、または所有に向けた手続中	20	22.2	17	15.7	6	6.9	1	5.3	3	14.3
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株の取得は予定 （検討）なし	25	27.8	34	31.5	35	40.2	4	21.1	6	28.6
域内グループ企業全てに対する株所有なし	24	26.7	25	23.1	18	20.7	11	57.9	11	52.4
域内グループ企業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	1	5.3	0	0
域内グループ企業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	10	52.6	11	52.4
無回答	2	2.2	5	4.6	2	2.3	1	5.3	1	4.8

（注）集計対象は各国で地域統括機能を有している企業。

7 | 地域統括機能を持つ企業の規模

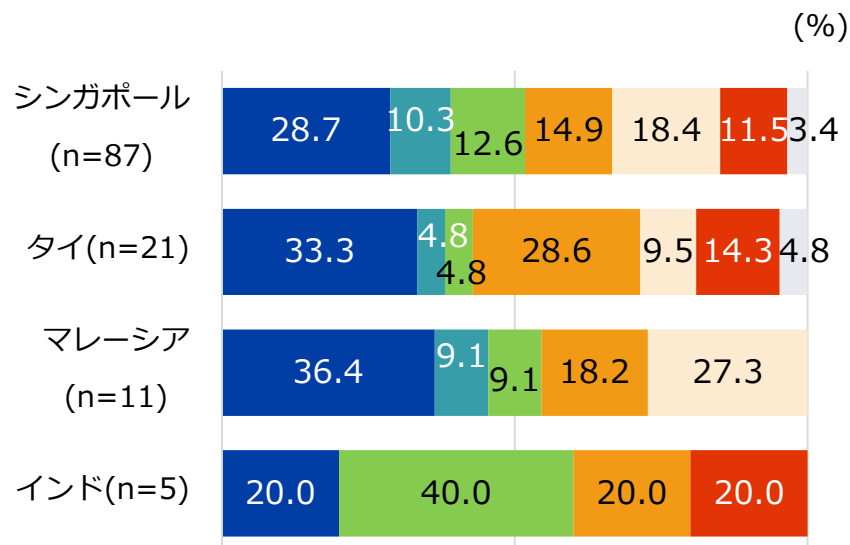
- 地域統括機能が対象とする域内グループ企業全体の売上高は、**タイやマレーシアでは分散している**のに対し、**シンガポールでは「1,000億円超」との回答が最多の39.1%**を占める。
- グループ企業の従業員数は、シンガポール・タイ・マレーシアともに**「100人以下」が最多（それぞれ28.7%、33.3%、36.4%）**。

対象とする地域のグループ企業の売上高



(注) 集計対象は各国で地域統括機能を有している企業。

対象とする地域のグループ企業の従業員数

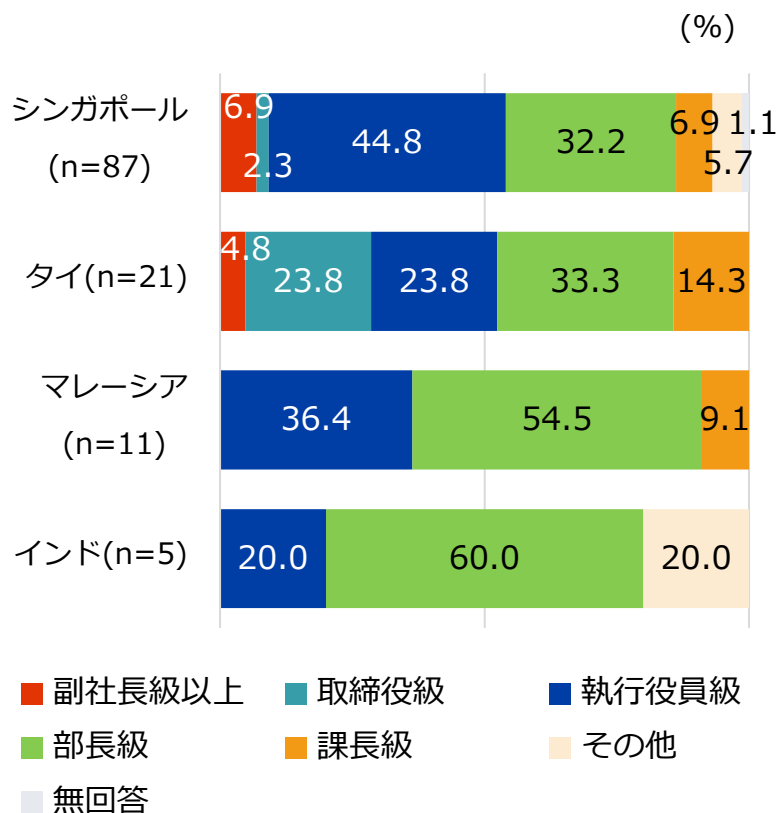


(注) 集計対象は各国で地域統括機能を有している企業。

8 | 地域統括拠点代表者の属性①

- 各国の地域統括拠点代表者の日本本社での役職は、シンガポールでは「**執行役員級**」（**44.8%**）、タイ・マレーシア・インドでは「**部長級**」（それぞれ**33.3%**、**54.5%**、**60.0%**）が最も多い。シンガポールとタイでは、少数だが「副社長級以上」の場合も。
- 前回調査と比較すると、タイでは「副社長級」と「取締役級」を合わせた割合が増加（5.3%→28.6%）。

各国法人の代表者の日本本社における役職



(注) 集計対象は各国で地域統括機能を有している企業。

各国法人の代表者の日本本社における役職（シンガポール、タイ）

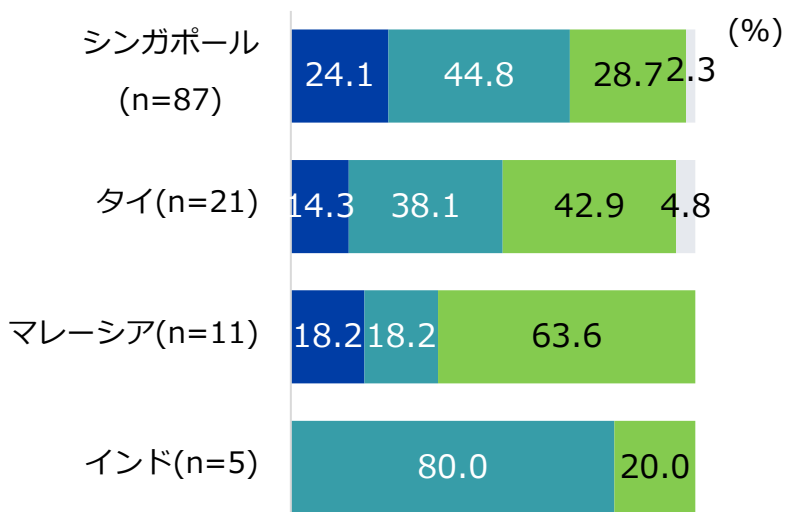
			副社長級	取締役級	執行役員級	部長級	課長級	その他	無回答
シンガポール	2019年度調査 (n=108)	社数	6	13	39	32	5	6	7
		構成比 (%)	5.6	12.0	36.1	29.6	4.6	5.6	6.5
	2023年度調査 (n=87)	社数	6	2	39	28	6	5	1
		構成比 (%)	6.9	2.3	44.8	32.2	6.9	5.7	1.1
タイ	2019年度調査 (n=19)	社数	0	1	10	6	1	0	1
		構成比 (%)	0	5.3	52.6	31.6	5.3	0	5.3
	2023年度調査 (n=21)	社数	1	5	5	7	3	0	0
		構成比 (%)	4.8	23.8	23.8	33.3	14.3	0	0

(注) 集計対象は各国で地域統括機能を有している企業。

9 | 地域統括拠点代表者の属性②

- シンガポールとインドでは「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（それぞれ44.8%、80.0%）。
- 前回調査と比較すると、シンガポールでの「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**」と回答した割合は増加（2019年度調査：38.0%→2023年度調査：44.8%）。

地域総代表職と各国企業代表職との関係



- 地域総代表職のポストを設置し、かつ地域総代表職と当該国代表職は別の役職員が就任
- 地域総代表職のポストを設置しているが、地域総代表職は当該国代表職を兼務
- 地域総代表職のポストを設置していない
- 無回答

(注) 集計対象は各国で地域統括機能を有している企業。

地域総代表職と各国企業代表職との関係（シンガポール、タイ）

項目	シンガポール				タイ			
	2019年度調査 (n=108)		2023年度調査 (n=87)		2019年度調査 (n=19)		2023年度調査 (n=21)	
	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し、かつ 地域総代表職と当該国代表職は別の役職員が就任	27	25.0	21	24.1	4	21.1	3	4.3
地域総代表職のポストを設置しているが、 地域総代表職は当該国代表職を兼務	41	38.0	39	44.8	6	31.6	8	38.1
地域総代表職のポストを設置していない	37	34.3	25	28.7	8	42.1	9	42.9
無回答	3	2.8	2	2.3	1	5.3	1	4.8

(注) 集計対象は各国で地域統括機能を有している企業。

IV. 地域統括機能とその評価と課題

1 | 域内グループ企業に提供している地域統括業務①

- 域内グループ企業に提供している地域統括業務について、シンガポールでは「経営企画」（60.9%）と、「金融・財務・為替・経理」（60.9%）とともに、最も多かった。
- タイでは「金融・財務・為替・経理」（52.4%）と「人事・労務管理・人材育成」（52.4%）がともに、最大だった。

域内グループ企業に提供している地域統括業務（複数回答）

統括業務	シンガポール		タイ		マレーシア		インド	
	社数	構成比(%)	社数	構成比(%)	社数	構成比(%)	社数	構成比(%)
販売・マーケティング	47	54.0	8	38.1	6	54.5	3	60
経営企画（注③）	53	60.9	6	28.6	5	45.5	4	80
金融・財務・為替・経理	53	60.9	11	52.4	6	54.5	2	40
税務	23	26.4	7	33.3	3	27.3	1	20
生産管理	6	6.9	3	14.3	4	36.4	2	40
物流・ロジスティクス	20	23.0	6	28.6	1	9.1	1	20
調達	15	17.2	6	28.6	0	0	1	20
研究・開発（R&D）・オープンイノベーション（注④）	12	13.8	3	14.3	2	18.2	1	20
技術支援	22	25.3	8	38.1	2	18.2	3	60
人事・労務管理・人材育成	39	44.8	11	52.4	5	45.5	3	60
情報システム	39	44.8	9	42.9	3	27.3	3	60
法務	33	37.9	7	33.3	3	27.3	1	20
知的財産管理	9	10.3	1	4.8	1	9.1	1	20
コンプライアンス・内部統制	46	52.9	9	42.9	3	27.3	3	60
監査	28	32.2	6	28.6	4	36.4	2	40
広報（PR）	20	23.0	2	9.5	2	18.2	1	20
調査・分析	13	14.9	1	4.8	1	9.1	1	20
その他	4	4.6	1	4.8	0	0	0	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（シンガポール：87社、タイ：21社、マレーシア：11社、インド：5社）。

②赤字は各国の最大項目。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。

④「オープンイノベーション」は、スタートアップ含む第3社企業・研究機関との協業。

2 域内グループ企業に提供している地域統括業務② シンガポールとタイの製造業・非製造業別提供統括業務

- シンガポールでは非製造業企業で最も提供している機能は「経営企画」（70.0%）。一方、製造業企業では「金融・財務・為替・経理」（70.3%）が最も多い。「コンプライアンス・内部統制」も60%超。
- タイでは、製造業企業で「金融・財務・為替・経理」、「人事・労務管理・人材育成」、「情報システム」機能がいずれも61.5%と多い。「技術支援」「コンプライアンス・内部統制」も50%超。

域内グループ企業に提供している地域統括業務（シンガポールとタイ、製造業・非製造業別、複数回答）

統括業務	シンガポール				タイ			
	製造(n=37)		非製造(n=50)		製造(n=13)		非製造(n=8)	
	社数	構成比(%)	社数	構成比(%)	社数	構成比(%)	社数	構成比(%)
販売・マーケティング	22	59.5	25	50	5	38.5	3	37.5
経営企画（注④）	18	48.6	35	70	4	30.8	2	25.0
金融・財務・為替・経理	26	70.3	27	54	8	61.5	3	37.5
税務	11	29.7	12	24	6	46.2	1	12.5
生産管理	4	10.8	2	4	2	15.4	1	12.5
物流・ロジスティクス	11	29.7	9	18	4	30.8	2	25.0
調達	12	32.4	3	6	5	38.5	1	12.5
研究・開発（R&D）・オープンイノベーション（注⑤）	7	18.9	5	10	2	15.4	1	12.5
技術支援	7	18.9	15	30	7	53.8	1	12.5
人事・労務管理・人材育成	18	48.6	21	42	8	61.5	3	37.5
情報システム	18	48.6	21	42	8	61.5	1	12.5
法務	17	45.9	16	32	6	46.2	1	12.5
知的財産管理	5	13.5	4	8	1	7.7	0	0
コンプライアンス・内部統制	25	67.6	21	42	7	53.8	2	25.0
監査	15	40.5	13	26	4	30.8	2	25.0
広報（PR）	10	27.0	10	20	2	15.4	0	0
調査・分析	3	8.1	10	20	1	7.7	0	0
その他	2	5.4	2	4	1	7.7	0	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。②構成比は、各国の地域統括機能を有している企業（単位は%）。③赤字は60%超の項目。④「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。⑤「オープンイノベーション」は、スタートアップ含む第3社企業・研究機関との協業。

3 | 地域統括業務における日本本社との連携

- 統括業務における日本本社との連携について、「どちらとも言えない」との回答がシンガポールで49.4%、タイで47.6%と、最も多かった。
- 前回（2019年度）調査と比べると、シンガポールで「円滑に進められていると感じる」の回答が26%ポイント低下した。

地域統括業務における日本本社との連携

項目	シンガポール				タイ				マレーシア				インド	
	2019年度調査 (n=108)		2023年度調査 (n=87)		2019年度調査 (n=19)		2023年度調査 (n=21)		2019年度調査 (n=5)		2023年度調査 (n=11)		2023年度調査 (n=5)	
	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)
円滑に進められている	69	63.9	33	37.9	9	47.4	9	42.9	1	20	8	72.7	4	80
円滑に進められていない	10	9.3	7	8.0	1	5.3	2	9.5	2	40	0	0	0	0
どちらともいえない	24	22.2	43	49.4	8	42.1	10	47.6	1	20	3	27.3	1	20
わからない	0	0	2	2.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
無回答	5	4.6	2	2.3	1	5.3	0	0	1	20	0	0	0	0

(注) 集計対象 (n) は各国で地域統括機能を有している企業。

4 | 地域統括機能を設置したことによる経営面での効果

- 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、いずれの国でも最多（シンガポール：57.5%、タイ：57.1%、マレーシア：72.7%、インド：60%）。
- シンガポールで「当初期待した効果が実現」と「当初期待した以上の効果」を合わせた回答割合が、前回調査（2019年度）と比較して減少したが、7割近くの企業が経営面での効果をポジティブに評価した。

地域統括機能を設置したことによる経営面での効果

項目	シンガポール				タイ				マレーシア				インド	
	2019年度 (n=108)		2023年度 (n=87)		2019年度 (n=19)		2023年度 (n=21)		2019年度 (n=5)		2023年度 (n=11)		2023年度 (n=5)	
	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)
当初期待した以上の効果	9	8.3	9	10.3	3	15.8	1	4.8	0	0	1	9.1	1	20
当初期待した効果が実現	66	61.1	50	57.5	11	57.9	12	57.1	2	40	8	72.7	3	60
当初期待した以下の効果	8	7.4	7	8.0	1	5.3	2	9.5	2	40	1	9.1	1	20
わからない	20	18.5	17	19.5	3	15.8	6	28.6	0	0	0	0	0	0
無回答	5	4.6	4	4.6	1	5.3	0	0	1	20	1	9.1	0	0

(注) 集計対象は各国で地域統括機能を有している企業。

5 | 地域統括機能の設置先としての懸念点

- 地域統括拠点の設置先としての懸念点について、シンガポール、タイ、マレーシア、インドのいずれも「**人件費の上昇**」の回答割合が最大だった。
- シンガポールとマレーシアでは、「人件費の上昇」と回答した割合が、前回調査（2019年度）と比較して拡大した。

地域統括拠点の設置先としての懸念点（複数回答）

項目	シンガポール				タイ				マレーシア				インド	
	2019年度 (n=108)		2023年度 (n=87)		2019年度 (n=19)		2023年度 (n=21)		2019年度 (n=5)		2023年度 (n=11)		2023年度 (n=5)	
	社数	構成 比(%)	社数	構成 比(%)	社数	構成 比(%)	社数	構成 比(%)	社数	構成 比(%)	社数	構成 比(%)	社数	構成 比(%)
人件費の上昇	73	67.6	78	89.7	10	52.6	11	52.4	3	60	8	72.7	3	60
オフィス賃料、駐在員 コストの上昇	66	61.1	75	86.2	2	10.5	7	33.3	1	20	2	18.2	3	60
人材確保の困難化	39	36.1	49	56.3	7	36.8	9	42.9	1	20	5	45.5	1	20
地域統括業務の 人材不足	23	21.3	21	24.1	4	21.1	6	28.6	4	80	4	36.4	1	20
就労ビザ発給の厳格化	61	56.5	64	73.6	2	10.5	0	0	1	20	3	27.3	0	0
出張旅費等の コスト負担	15	13.9	15	17.2	1	5.3	0	0	0	0	1	9.1	0	0
他国（地域）での地域 統括向けインセンティ ブ導入による所在国の 優位性の相対的低下	8	7.4	13	14.9	0	0	1	4.8	0	0	4	36.4	0	0
その他	2	1.9	2	2.3	0	0	2	9.5	0	0	0	0	0	0
特に懸念なし	4	3.7	0	0	4	21.1	4	19.0	0	0	0	0	1	20

(注) ①集計対象は各国で地域統括機能を有している企業。②無回答除く。

V. 地域統括機能の今後の方向性

1 | 過去と比較した地域統括機能

- 過去（5年程度）の地域統括機能との比較で、**タイとインドでは「強化した」と回答した割合（それぞれ61.9%、60%）が大きい。**
- シンガポールでは「縮小した」と回答した割合が前回調査に続き増加した（2019年度調査：7.4% →2023年度調査：12.6%）。一方で、**タイでは「強化した」との回答割合が拡大（47.4% →61.9%）した。**

過去（5年程度）の地域統括機能との比較（時系列）

項目	シンガポール						タイ				マレーシア				インド			
	2015年度調査 (n=90)		2019年度調査 (n=108)		2023年度調査 (n=87)		2019年度調査 (n=19)		2023年度調査 (n=21)		2015年度調査 (n=12)		2019年度調査 (n=5)		2023年度調査 (n=11)		2023年度調査 (n=5)	
	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)
地域統括機能を強化した	54	60.0	59	54.6	32	36.8	9	47.4	13	61.9	7	58.3	2	40	4	36.4	3	60
大きな変化はない	24	26.7	32	29.6	36	41.4	9	47.4	8	38.1	4	33.3	1	20	5	45.5	2	40
地域統括機能を縮小した	4	4.4	8	7.4	11	12.6	0	0	0	0	1	8.3	1	20	1	9.1	0	0
わからない	8	8.9	3	2.8	6	6.9	0	0	0	0	0	0	0	0	1	9.1	0	0
無回答	0	0	6	5.6	2	2.3	1	5.3	0	0	0	0	1	20	0	0	0	0

(注) 集計対象は各国で地域統括機能を有している企業。

2 | 過去と比較した地域統括機能（業種別）

- 過去と比較した地域統括機能について、シンガポールでは、製造・非製造業ともに「変化はない」との回答割合が最大（それぞれ40.5%、42%）。
- タイでは、**製造業・非製造業ともに「強化」**したとの回答割合が最大（それぞれ61.5%、62.5%）。

過去（5年程度）の地域統括機能との比較（時系列、業種別）

項目	シンガポール												タイ							
	製造業						非製造業						製造業				非製造業			
	2015 年度 調査 (n=50)		2019 年度 調査 (n=48)		2023 年度 調査 (n=37)		2015 年度 調査 (n=40)		2019 年度 調査 (n=60)		2023 年度 調査 (n=50)		2019 年度 調査 (n=14)		2023 年度 調査 (n=13)		2019 年度 調査 (n=5)		2023 年度 調査 (n=8)	
	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)
地域統括機能を強化した	26	52	23	47.9	13	35.1	28	70	36	60	19	38	6	42.9	8	61.5	3	60	5	62.5
大きな変化はない	18	36	17	35.4	15	40.5	6	15	15	25	21	42	7	50	5	38.5	2	40	3	37.5
地域統括機能を縮小した	4	8	5	10.4	5	13.5	0	0	3	5	6	12	0	0	0	0	0	0	0	0
わからない	2	4	1	2.1	3	8.1	6	15	2	3.3	3	6	0	0	0	0	0	0	0	0
無回答	0	0	2	4.2	1	2.7	0	0	4	6.7	1	2	1	7.1	0	0	0	0	0	0

(注) 集計対象は各国で地域統括機能を有している企業。

3 | 過去と比較した地域統括機能（理由）

過去（5年程度）地域統括機能を強化した理由

シンガポール

- 環境・サステナビリティ関連の規制、新たなビジネス機会を調査する専門担当者を新たに配置。さらに、地元研究機関とのネットワークを構築するオープンイノベーションの担当も配属した（製造業）
- 各拠点への営業、技術支援だけだった統括機能について、コーポレート機能や管理、人材育成などまで連携を拡大（非製造業）

タイ

- シンガポール地域統括会社からの移管（製造業）
- 事業やR&D機能強化（製造業）
- 非日系企業との取引・製品ポートフォリオ拡大（製造業）

マレーシア

- 海外事業の強化と地場企業買収のタイミングが重なり、経理・財務、人事制度、内部統制を強化する必要があった（非製造業）
- 販売・営業の強化を目的として、一部業種に限定し統括機能を新設した（非製造業）

インド

- アフリカ市場の統括を期待（非製造業）

過去（5年程度）地域統括機能を縮小した理由

シンガポール

- 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も移行（非製造業）

4 | 今後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、シンガポールでは「**現状維持**」、**タイでは「強化を検討」との回答**が最多だった（それぞれ39.1%、42.9%）。
- シンガポールで「強化する」と「強化を検討」を合わせた割合（41.4%）は前回、前々回調査から縮小した。

今後（5年程度）の地域統括機能の方向性

項目	シンガポール						タイ				マレーシア						インド	
	2015年度調査 (n=90)		2019年度調査 (n=108)		2023年度調査 (n=87)		2019年度調査 (n=19)		2023年度調査 (n=21)		2015年度調査 (n=12)		2019年度調査 (n=5)		2023年度調査 (n=11)		2023年度調査 (n=5)	
	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)
強化する	46	51.1	47	43.5	13	14.9	8	42.1	3	14.3	6	50	1	20	2	18.2	2	40
強化を検討	-	-	-	-	23	26.4	-	-	9	42.9	-	-	-	-	3	27.3	1	20
現状維持	29	32.2	44	40.7	34	39.1	6	31.6	7	33.3	6	50	1	20	3	27.3	1	20
縮小が必要	4	4.4	3	2.8	-	-	0	0	-	-	0	0	1	20	-	-	-	-
縮小を検討	-	-	-	-	4	4.6	-	-	0	0	-	-	-	-	1	9.1	1	
縮小する	-	-	-	-	1	1.1	-	-	0	0	-	-	-	-	0	0	0	20
わからない	10	11.1	9	8.3	11	12.6	4	21.1	2	9.5	0	0	2	40	2	18.2	0	0
無回答	1	1.1	5	4.6	1	1.1	1	5.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	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。②2023年度調査から選択肢を変更。③「強化する」は「地域統括機能を強化する」、「強化を検討」は「地域統括機能の強化を検討」、「現状維持」は「現状を維持する」、「縮小が必要」は「地域統括機能の縮小が必要と考えている」、「縮小を検討」は「地域統括機能の縮小を検討」、「縮小する」は「地域統括機能を縮小する」。

5 | 今後の地域統括機能の方向性（業種別）

- シンガポールを業種別に見ると、製造業では「強化を検討」、非製造業では「現状維持」の回答割合が最大（それぞれ37.8%、42%）。
- タイでは、**製造業・非製造業ともに「強化を検討」**との回答割合が最大（それぞれ46.2%、37.5%）。

今後（5年程度）の地域統括機能の方向性（時系列、業種別）

項目	シンガポール												タイ							
	製造業						非製造業						製造業				非製造業			
	2015年度調査 (n=50)		2019年度調査 (n=48)		2023年度調査 (n=37)		2015年度調査 (n=40)		2019年度調査 (n=60)		2023年度調査 (n=50)		2019年度調査 (n=14)		2023年度調査 (n=13)		2019年度調査 (n=5)		2023年度調査 (n=8)	
	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)
強化する	27	54	22	45.8	3	8.1	19	47.5	25	41.7	10	20	6	42.9	1	7.7	2	40	2	25
強化を検討	-	-	-	-	14	37.8	-	-	-	-	9	18	-	-	6	46.2	-	-	3	37.5
現状維持	17	34	16	33.3	13	35.1	12	30	28	46.7	21	42	3	21.4	5	38.5	3	60	2	25
縮小が必要	3	6	2	4.2	-	-	1	2.5	1	1.7	-	-	0	0	-	-	0	0	-	-
縮小を検討	-	-	-	-	1	2.7	-	-	-	-	3	6	-	-	0	0	-	-	0	0
縮小する	-	-	-	-	0	0	-	-	-	-	1	2	-	-	0	0	-	-	0	0
わからない	3	6	6	12.5	6	16.2	7	17.5	3	5	5	10	4	28.6	1	7.7	0	0	1	12.5
無回答	0	0	2	4.2	0	0	1	2.5	3	5	1	2	1	7.1	0	0	0	0	0	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。②2023年度調査から選択肢を変更。③「強化する」は「地域統括機能を強化する」、「強化を検討」は「地域統括機能の強化を検討」、「現状維持」は「現状を維持する」、「縮小が必要」は「地域統括機能の縮小が必要と考えている」、「縮小を検討」は「地域統括機能の縮小を検討」、「縮小する」は「地域統括機能を縮小する」。

6 | 今後、新たに地域統括機能の対象とする国・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）としては**ASEANが多い**。
- ただし、シンガポールから、**インドなどASEAN以外をカバー**しようとする企業も複数見られる。

今後、新たに地域統括機能の対象とする国・地域（複数回答）

(社)

▼統括対象とする国・地域	シンガポール	タイ	マレーシア	インド
ASEAN全加盟国	3	3	2	1
ASEANの一部	10	3		1
ブルネイ	1			
カンボジア	2			
インドネシア	5	2		
ラオス	1			
マレーシア	8	1		
ミャンマー		1		
フィリピン	4	2		
シンガポール	4	1		
タイ	5	1		
ベトナム	4	2		

▼統括対象とする国・地域	シンガポール	タイ	マレーシア	インド
インド	5	1		
パキスタン	1			
バングラデシュ	2			
オセアニア	2			
中国本土の一部の地区	2			
華南	2			
香港	1			
台湾	2			
韓国	1			
中東	1			
アフリカ	1			1
その他		1		

(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」もしくは「地域統括機能の強化を検討」と回答した企業（シンガポール：36社、タイ：12社、マレーシア：5社、インド：3社）。

7 | 今後、新たに対象とする地域統括業務

- 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、新たに対象とする地域統括業務では、**各国共通して「販売・マーケティング」**が最多。
- シンガポールでは、「金融・財務・為替・経理」「人事・労務管理・人材育成」など強化（検討）対象の機能が幅広く挙げられている。

今後、新たに地域統括機能の対象とする地域統括業務（複数回答）

▼統括対象とする地域統括業務	シンガポール	タイ	マレーシア	インド
販売・マーケティング	7	3	2	1
経営企画	5	2		
金融・財務・為替・経理	7	2	1	
税務	5	1		
生産管理	2			
物流・ロジスティクス	5		1	
調達	6		1	
研究開発（R&D）オープンイノベーション				
技術支援	1			1

▼統括対象とする地域統括業務	シンガポール	タイ	マレーシア	インド
人事・労務管理・人材育成	6	1		
情報システム	4	2		
法務	3			
知的財産管理				
コンプライアンス・内部統制	5	2		
監査	2			
広報（PR）	1			
調査・分析	2			
その他	1	1		

（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」もしくは「地域統括機能の強化を検討」と回答した企業（シンガポール：36社、タイ：12社、マレーシア：5社、インド：3社）。

8 | 今後の地域統括機能の移管可能性

- 地域統括機能の他国（地域）への移管実施および可能性については、**各国とも「検討していない」**との回答が過半数を超えた。前回および前々回調査でも同回答が最大。
- **シンガポールでは、「既に部分移管」と「部分移管を検討」と回答する割合が増加した（2019年度調査：7.4%→2023年度調査：31.0%）**。他方、タイでは、移管を検討する企業はなかった。

今後、地域統括機能を他国（地域）に移管することの検討状況

項目	シンガポール						タイ				マレーシア						インド	
	2015年度調査 (n=90)		2019年度調査 (n=108)		2023年度調査 (n=87)		2019年度調査 (n=19)		2023年度調査 (n=21)		2015年度調査 (n=12)		2019年度調査 (n=5)		2023年度調査 (n=11)		2023年度調査 (n=5)	
	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)
全面移管を検討	0	0	2	1.9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	20
部分移管を検討	14	15.6	5	4.6	15	17.2	0	0	0	0	1	8.3	1	20	1	9.1	0	0
既に部分移管	4	4.4	3	2.8	12	13.8	0	0	0	0	0	0	1	20	0	0	0	0
検討していない	57	63.3	79	73.1	44	50.6	15	78.9	19	90.5	8	66.7	2	40	7	63.6	4	80
わからない	14	15.6	14	13.0	15	17.2	1	5.3	2	9.5	2	16.7	1	20	3	27.3	0	0
無回答	1	1.1	5	4.6	1	1.1	3	15.8	0	0	1	8.3	0	0	0	0	0	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。

②「全面移管」は「全面的に移管することを検討している」、「部分移管を検討」は「部分的に移管することを検討している」、「既に部分移管」は「既に部分的に移管している」。

③赤太字は、各国で最大の項目。

9 | 今後の地域統括機能の移管可能性（業種別）

- 今後の地域統括拠点の他国（地域）への移管の可能性について、シンガポールとタイを業種別に見ると、いずれも**業種問わず「検討していない」**との回答が最大。
- シンガポールでは業種を問わず、移管の検討・実施割合が前回調査から拡大。

今後、地域統括機能を他国（地域）に移管することの検討状況

項目	シンガポール												タイ									
	製造業						非製造業						製造業				非製造業					
	2015年度調査 (n=50)		2019年度調査 (n=48)		2023年度調査 (n=37)		2015年度調査 (n=40)		2019年度調査 (n=60)		2023年度調査 (n=50)		2019年度調査 (n=14)		2023年度調査 (n=13)		2019年度調査 (n=5)		2023年度調査 (n=8)			
	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)		
全面移管を検討	0	0	2	4.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
部分移管を検討	8	16	3	6.3	5	13.5	6	15	2	3.3	10	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
既に部分移管	3	6	1	2.1	4	10.8	1	2.5	2	3.3	8	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
検討していない	31	62	33	68.8	21	56.8	26	65	46	76.7	23	46	11	78.6	11	84.6	4	80	8	100		
わからない	7	14	7	14.6	7	18.9	7	17.5	7	11.7	8	16	0	0	2	15.4	1	20	0	0	0	0
無回答	1	2	2	4.2	0	0	0	0	3	5.0	1	2	3	21.4	0	0	0	0	0	0	0	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。

②「全面移管」は「全面的に移管することを検討している」、「部分移管を検討」は「部分的に移管することを検討している」、「既に部分移管」は「既に部分的に移管している」。

③赤太字は、各国で最大の項目。

10 | 地域統括機能を廃止・移転した企業

- シンガポールでは**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**、**他国からの統括の方が効率的**といったコメントが見られた。

地域統括機能を廃止、または他国（地域）へ移転した年
(社)

廃止または移転した年	全体 (n=15)		シンガポール (n=11)	
	廃止	移転	廃止	移転
2000	1	1	1	1
2011	1	1		
2012				
2013				
2014	1	1	1	1
2015	1	1	1	1
2016				
2017	1	1	1	1
2018	1		1	
2019	3	1	1	
2020	2	1	2	
2021	2		1	
2022	1	2	1	1
2023	1		1	

(注) 集計対象は「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。

地域統括機能を廃止、または他国移転した理由

シンガポール

- コスト削減を理由として、本社に同機能を移管することになったため（製造業）
- 主要顧客（業界）のタイへの移転が進んだため（非製造業）
- 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なり、統括機能の移管が行われた（製造業）

タイ

- 各事業部門での統括になり、タイ地区での（グループ会社間の）関係性が薄まった。日本からのガバナンス強化の一環で移管（製造業）

マレーシア

- 現地法人のビジネス形態、規模、品目構成上、日本からの統括管理が効率的、合理的と判断した（製造業）

VI. 総括

総括

1 地域統括拠点集積地としてのシンガポールの地位は変わらず

- 今回の調査で、80社以上の日系企業が、地域統括拠点をシンガポールに有していることを確認。金融・物流ハブのほか、優秀な人材が採用できることが比較優位に。
- イノベーション拠点であるシンガポールを中心に、近隣のエコシステムとのネットワークづくりを強化する動き。周辺国を含む環境規制強化の動きに対応する専門人材を配置する動きも。

2 営業強化に伴うタイへの移管など、機能配置の見直しが加速

- シンガポールから、タイなど周辺国に、地域統括機能を全面または一部機能を移管する動きが顕著に。シンガポールでの人件費・賃料などコストの高騰、就労ビザ発給の厳格化の傾向を敬遠。
- タイへの機能移管では、同国に中核工場や複数の生産拠点を有する企業で検討される事例が多い。生産現場や納品先など実業があるため事業関連機能を中心に移転。他方で財務・金融に弱みも。

3 インド事業の拡大、またインドから中東・アフリカへ展開の動きも

- インド事業が活況を呈する中で、ASEANの地域統括拠点からのガバナンスを強化やシェアードサービスを提供する動きがある一方、逆にインド事業を切り離して独立させる動きが見られる。
- さらに、インドを起点に、南西アジア諸国のほか、中東・アフリカ地域をカバーする事例も。

4 人事制度に構築に課題

- 各国横断で、人件費の高騰や高い離職率が人材確保における共通課題に。
- 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。

Ⅶ. 調査対象各国の統括機能に関する特記事項

1 | シンガポールからの移管先と機能

- 移管検討先/既に移管した先では、製造・非製造業ともに**タイを挙げる企業が多い**。
- 移管検討先/既に移管した地域統括機能としては、「**販売・マーケティング**」が**最多**で、「経営企画」がそれに続く。

地域統括機能の移管検討/既に移管した先
(業種別、複数回答)

(社)

移管検討/既に移管した先	製造	非製造
タイ	7	12
マレーシア	3	2
インドネシア		2
香港		
中国・北京		1
中国・上海		
中国・その他		
インド	2	3
日本	1	1
その他	1	3

移管を検討している、既に移管している地域統括機能
(業種別、複数回答)

(社)

移管検討/既に移管した地域統括機能	製造	非製造
販売・マーケティング	4	7
経営企画	3	5
金融・財務・為替・経理	1	2
税務	1	
生産管理		2
物流・ロジスティクス	1	3
調達	2	2
技術支援	1	3
人事・労務管理・人材育成	2	3
情報システム	1	3
法務		1
コンプライアンス・内部統制		
監査		1
広報 (PR)	1	1
その他		2

(注) 左右の表ともに、集計対象はシンガポールで地域統括機能を有している企業のうち、今後、「全面的に移管することを検討している」、「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」と回答した企業。

2 | シンガポール政府による優遇税制の有無

- 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。
- 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。

シンガポール政府による優遇措置の利用状況

項目	企業数 (社)	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。

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）

優遇措置	企業数 (社)	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。

- **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アドバイザリ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。

3 | シンガポールにおける研究・開発（R&D）、オープンイノベーション機能について

- 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。2010年以降にR&D、オープンイノベーション拠点を設置した企業は9社と増加傾向にある。
- **将来、R&D、オープンイノベーション拠点を設置を検討中**と回答した企業は15社。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拠点設置年

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

(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拠点の今後（5年程度）の方向性

項目	企業数（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
検討中	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。

将来、シンガポールにR&D、オープンイノベーション拠点設置の可能性

項目	企業数（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なし	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) 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」と回答しなかった75社。

4 | タイ政府による優遇措置の利用有無

- 地域統括機能を設置するにあたり、タイ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（52.4%）だった。
- 現在利用している／過去に利用していた優遇措置については、**国際ビジネスセンター（IBC）**が63.6%と最大であった。税的恩典は旧制度の国際統括本部（IHQ）や国際貿易センター（ITC）から縮小。一部の企業は歳入局のIBCを取得することで、税務面でシンガポールに劣らないメリットを享受している。

タイ政府による優遇措置の利用状況

項目	企業数 (社)	構成比 (%)
利用している、または過去に利用	11	52.4
現在は利用していないが、申請を検討中	4	19.0
現在利用しておらず、今後も申請をする予定なし	1	4.8
わからない	5	23.8

(注) 集計対象は地域統括機能を有している企業。

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）

優遇措置	企業数 (社)	構成比 (%)
国際ビジネスセンター（IBC）	7	63.6
貿易投資支援事務所（TISO）	2	18.2
国際調達事務所（IPO）	2	18.2
地域事業本部（ROH）※旧制度	2	18.2
国際統括本部（IHQ）※旧制度	5	45.5
国際貿易センター（ITC）※旧制度	5	45.5

(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。

- **IBC**：管理業務や調達販売等支援業務等を提供する企業を対象に税的（歳入局）、非税的（BOI）恩典を与えるもの。2018年12月、IHQ、ITCの機能を統合する形で導入された。従業員の雇用義務（10人以上）など要件が厳格化。税的恩典についてはIHQ、ITCに比べて対象が縮小された。
- **TISO**：関連会社に対する管理業務、アドバイス、情報提供、技術サービス、機械・設備等に関する業務等を行う企業を対象に、非税的恩典を与えるもの。
- **IPO**：製造業用の原材料や部品の輸入、輸出、国内卸取引を行う企業が対象。設備や原材料輸入の関税減免措置や非税的恩典などが付与される。
- **ROH**：関連会社に対し、管理業務や調達販売等支援業務等を提供する企業を対象に恩典を与えるもの。2015年1月よりIHQに移行した。
- **IHQ**：関連会社に対し、管理業務や調達販売等支援業務、財務管理業務を提供する企業を対象に、税的（歳入局）、非税的（BOI）恩典を与えるもの。ROHに比べ、関連会社の数（3社以上→1社以上）等で要件が緩和された。2018年12月よりIBCに移行した。
- **ITC**：国内外の購入・販売業務、国際貿易関連業務を行う企業を対象に、税的（歳入局）、非税的（BOI）恩典を与えるもの。2018年12月にIBCに移行。

5 | 移管先の国・地域と機能（タイ）

- タイ以外の地域統括拠点で、全面移管・部分移管を検討、もしくは既に部分移管と回答した29社について、地域統括機能の移管先としてタイが最多。
- 機能としては、販売・マーケティングと経営企画が多い。

移管を検討している／既に移管した地域統括機能（移管先の国・地域別、複数回答）

(社)

移管を検討している 既に移管した地域統括機能	地域統括機能の移管を検討している／既に移管した先の国（地域）					
	タイ	マレーシア	インドネシア	インド	中国・北京	日本
販売・マーケティング	9	2	1	2	1	
経営企画	8	1				
金融・財務・為替・経理	3			1		
税務	2					
生産管理	1		1			
物流・ロジスティクス	3					
調達	3	1				
技術支援	3	2	1			1
人事・労務管理・人材育成	4			1		
情報システム	4					
法務・監査	2			1		
コンプライアンス・内部統制	1					
広報（PR）	1					

(注) 集計対象は地域統括機能を有している企業のうち、「全面移管を検討」、「部分移管を検討」、「既に部分移管」と回答した企業。

6 | タイ : 地域統括機能に関する自由記述

項目	コメント
<p>タイに地域統括機能を設置している企業 (課題感)</p>	<ul style="list-style-type: none"> タイ人の<u>英語力とコミュニケーションに問題</u>を感じる。また、退職者が多く、入れ替わりが激しいため、<u>現地化が難しい</u>実情もある。また、特に<u>税関・通関業務の不透明</u>さや、日本以上のハンコ社会であり、署名・押印が多く、<u>ソフトインフラにも課題</u>がある。渋滞や洪水の地理的リスクの高さなども課題。【飲食料品】 地域統括機能の役割、機能、期待される効果、<u>成果についての定義づけが難しく、悩み続けている</u>。地域グループの将来あるべき姿をしっかりと検討・議論して、まずは現場にいる我々が地域統括会社のあるべき姿を描く必要がある。また本社との密な連携を常に心がけている。【化学】 <u>人材育成の難しさ</u>、および現地従業員管理職の人材不足に課題を感じる。【化学】
<p>タイへの地域統括機能の設置を検討している企業</p>	<ul style="list-style-type: none"> <u>機能について調査中</u>であり、今後の事業戦略にとって有効であれば設立も検討する。【飲食料品】 すでにシンガポールにASEANおよびインドを統括する機能があるが、地域統括会社ではなく日本の支店。<u>地域統括拠点は、商品教育、展示会支援等、実際にお金にならない</u>仕事を行っている。なお、ASEANの生産拠点はタイにあり、タイに少なくとも生産統括機能を持たせようという案はある。【その他製造業】 地域統括拠点をもつことは、海外事業活動を拡大させようとする自社などにとって、<u>よい目標になる</u>と考えている。【商社・卸売】 同じグループであるものの、ASEAN地域進出企業各社の母体（親会社）が異なり、大元（グループ本社）からすれば全て孫会社にあたる。そのため現在、<u>当社の機能は管理会社としてコンサル機能に留まっている</u>。経営統合を進められれば統括拠点として、人、資金、製品の展開がしやすくなるため、将来の有り様として絵は描いておきたい。【その他非製造業】 <u>言葉の壁を感じる</u>。細かなニュアンスが伝わりにくい。【商社・卸売】
<p>タイに地域統括機能を設置していない企業</p>	<ul style="list-style-type: none"> 日本の統括にて問題無し。／特段地域統括会社ニーズなし。／現時点において統括機能は必要ない【複数】 営業戦略等を包括的に検討・推進する地域統括会社を東南アジア／タイで設置することは、当社の東南アジアビジネスの現状を考えるとまだ先のように感じるが、<u>管理面〔人事（研修等含む）、システム対応、法務、経理・財務、保安等〕については東南アジア／タイに設置することは必要</u>。【商社・卸売】 <u>機能スタッフ部門（経理、システムなど）のコスト削減には必要</u>かもしれない。【繊維・織物】 物流会社やサービス業にとっては当該国でサービス対価を受け取ることが基本となる。いずれかの国に設置した統括会社が運営資金を享受する仕組みは、メーカーよりも更に複雑となるため、慎重に検討する必要がある。コストセンターになりがちで、グループ会社から何らかの名目で費用徴収する場合、納得感をいかにもたせるか、<u>統括会社の役割が域内各国現地法人にいかにもたらせるかがカギ</u>となるだろう。【運輸】

7 | マレーシア政府による優遇措置の利用有無

- 地域統括機能を設置するにあたり、マレーシア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3社（27.3%）で、**いずれもプリンシパル・ハブ（PH）**。
- ただし、PHのインセンティブ自体は、2022年12月末で新規申請の受け付けを終了。2024年国家予算案で導入が提案されている**グローバルサービス・ハブ（GSH）の利便性**に関心が高まる。

マレーシア政府による優遇措置の利用状況

項目	企業数 (社)	構成比 (%)
利用している、または過去に利用	3	27.3
現在は利用していないが、申請を検討中	2	18.2
現在利用しておらず、今後も申請をする予定なし	4	36.4
わからない	2	18.2

(注) 集計対象は地域統括機能を有している企業。

【参考】グローバルサービス・ハブ（GSH）：

2023年10月に財務省が発表した2024年国家予算案で、プリンシパル・ハブ（PH）に置き換わる措置として盛り込んだ。地域統括拠点としての競争力向上などを主眼に、GSHに対する最長10年の所得税免税を供与。GSHが承認された新設会社の要職/上級職外国人については、連続3課税年度において所得税の減免も。

マレーシア政府による優遇措置（過去）

- **プリンシパル・ハブ（PH）**：
統括拠点をマレーシアに置く企業で政府の認定を受けた場合、法人税について0～10%の軽減税率が適用される。
- **グローバル・トレード・センター（GTC）**：
2021年度税制改正により、貿易事業に対するPHの優遇措置を切り離すのものと導入。GTCの認定を受けた場合は以後5年間、10%の法人税率が適用される。追加5年間の延長申請も可能。
※PH、GTCともに、2023年修正国家予算（2023年2月発表、4月可決）に申請期限の延長が盛り込まれておらず、実質上2022年12月31日をもって新規申請受付を終了。
- **国際調達センター（IPC）、地域流通センター（RDC）、経営統括会社（OHQ）**：
2015年4月30日をもって新規申請受付を終了した、統括機能に関するステータス。

8 | マレーシア：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が、将来設置を検討している企業)

項目	コメント
地域統括機能に対する一般的評価	<ul style="list-style-type: none"> バックエンド系（経理、物流、IT等）の地域統括への集約の可能性はあるが、<u>コストダウンにつながるかの検証が必要</u>。フロント（営業、マーケティング、店舗）については、各国それぞれで行うことを想定。【商社・卸売】
マレーシアへの地域統括機能設置の可能性	<ul style="list-style-type: none"> 地域統括会社の役割のうち、<u>人事・財務・法務等の域内シェアードサービス等についてはシンガポールからマレーシアへの移管</u>を検討している。シンガポールのコスト高が背景。【一般機械】 香港に統括機能があるが、昨今の政治情勢により、<u>比較的政治的にも安定しているマレーシア</u>に機能を移管することを考えている。【金融・保険】 シンガポールにおける物価等の上昇に伴う各種コストの増加が、地域統括会社をシンガポールに設置し続ける事への見直し機会となる一方、<u>未だ優秀な人材確保や金融先進国である事の優位性</u>もあり、今後どうしていくかをまさに検討しようとしている。【商社・卸売】 当社が地域統括拠点を置いているシンガポールは、物価の上昇や駐在員のビザ取得の難易度が高まっていることもあり、<u>コーポレート機能や営業機能の一部をアジアの他国に移管</u>する可能性も含め、検討を開始。マレーシアは<u>透明性の高い投資政策、比較的安定した政府、安全で暮らしやすい生活環境、英語力、充実したインフラ（道路、港湾、空港、公共施設）、競争力のある労働力</u>など多くの利点があることから、今後、地域本部機能移転の候補地となる可能性あり。【商社・卸売】
地域統括機能設置の課題	<ul style="list-style-type: none"> 各国における<u>法律、税務、人種など多様化</u>を理解するのが容易ではない。特に各国の発展段階の違いもあり、法律や規制などの頻繁は変更に対応するにが難しい面もある。また、現地従業員の定着率に対してもどのような制度を設ければよいか悩ましい。【商社・卸売】 他社の地域統括責任者との会話の中で感じるのは、地域統括と言うものの、事業決済や判断は各国にいる各事業部や事業会社が担っているため、<u>地域統括が決断して事業を担っているわけではない</u>というもの。従い、決裁権限が与えられていないと感じる。【その他非製造業】 <u>人材の確保や税制</u>が課題と感じる。【運輸】 地域統括会社が設立された場合、経営の意思決定において、<u>現地子会社は、地域統括会社と本社との板挟みになる</u>可能性がある。【その他製造業】

9 | インドからの事業所管対象国

- 地域統括機能を有さない日系インド法人による、事業所管対象国としてインド以外も含まれると回答した企業は19社（28.4%）。対象国として、**南西アジア諸国**が上位に挙げられた。
- 一方、他のアジア地域（ASEAN、中国）に加え、**中東、アフリカ**などアジア以西も所管先として挙げられた。

インド法人による事業所管対象国（複数回答）

国・地域	企業数（社）	構成比（%）
インド以外あり	19	28.4
スリランカ	12	17.9
ネパール	12	17.9
バングラデシュ	12	17.9
ブータン	6	9.0
ASEAN（注）	6	9.0
中国	5	7.5
パキスタン	4	6.0
中東	4	6.0
アフリカ	4	6.0
北米	3	4.5
オセアニア	2	3.0
欧州	2	3.0
中南米（注）	2	3.0
インドのみ	43	64.2

（注）①集計対象は地域統括機能を有していない62社。

②「ASEAN」「中南米」の回答数には、「その他」として各地域の国が挙げられた回答数を含む。

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/ora2/20230043>



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

■ 免責条項

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