

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
～目的・役割の明確化が成否のカギ～

2015 年 12 月
日本貿易振興機構（ジェトロ）
シンガポール事務所

目次

はじめに	4
調査概要	6
1. 地域統括機能の設置状況 ～進むシンガポール、次いでタイへの集積.....	8
(1) シンガポールにおける地域統括機能設置状況	8
(2) アジア大洋州地域内でのシンガポールと他の地域統括機能設置国の関係.....	10
(3) マレーシアにおける地域統括機能設置状況	12
(4) シンガポールとマレーシアへの地域統括機能設置理由	14
2. 地域統括機能設置に係る組織設計 ～目的・役割の明確化は成否の根幹	18
(1) 地域統括機能設置の目的	18
(2) 地域統括機能の設置形態、従業員数	20
(3) 地域統括拠点の収入（源泉）	24
(4) 地域統括拠点の代表者の役職、意思決定権限	28
(5) 域内統括対象企業との資本関係	32
(6) 地域統括機能の対象範囲、域内グループ企業の規模	35
3. 地域統括機能とその評価 ～機能の中心は経営支援.....	42
(1) 域内グループ企業に提供している地域統括機能.....	42
(2) 地域統括機能別の評価	44
(3) 主要な地域統括機能の具体例.....	45
(3-1) 「販売・マーケティング」機能	46
(3-2) 「経営企画」機能	48
(3-3) 「金融・財務・為替・経理」機能.....	50
(3-4) 「税務」機能	52
(3-5) 「人事・労務管理・人材育成」機能.....	53
(3-6) 「調達」機能	55
(4) 「機能の分散」と「機能の付加」	57
(5) 地域統括拠点の類型.....	57
4. 地域統括機能設置に係る優遇税制の利用 ～日系企業、利用は限定的.....	62
(1) 優遇税制の利用状況.....	62
(2) 優遇税制利用に係る課題	64
参考情報① シンガポールの地域統括機能設置に係る優遇税制.....	65
参考情報② マレーシアの地域統括機能設置に係る優遇措置	66
(3) 地域統括機能設置における優遇税制利用の考え方	68
参考情報③ タイの地域統括機能設置に係る優遇措置	69
(4) 欧米多国籍企業の優遇税制利用	71

【コラム】欧米多国籍企業の利益率、日系企業を凌駕 ～地域統括機能のあり方の違いか....	72
5. 地域統括機能設置国の課題 ～コスト上昇、地域統括拠点運営の足かせに	76
(1) 地域統括拠点の設置先としてのシンガポール、マレーシアの課題.....	76
(2) それぞれの懸念の背景.....	77
参考情報④ 就労ビザに関する近年の改定状況	81
6. 地域統括機能設置の効果と今後の方向性 ～効果は実感、しかし経営課題も	84
(1) これまでの地域統括機能の方向性と総合評価	84
(2) 今後の地域統括機能の方向性.....	89
(3) 地域統括拠点の移管の可能性.....	92
(4) 地域統括機能を廃止した企業の要因	95
7. おわりに ～試行錯誤の地域統括機能運営	98
【巻末資料①】シンガポールの地域統括拠点設置例（日系企業）	102
【巻末資料②】シンガポールの地域統括拠点設置例（外資系企業）	104
【巻末資料③】タイの地域統括拠点設置例（日系企業）	105
【巻末資料④】アンケート調査票（在シンガポール日系企業向け）	106
【巻末資料⑤】アンケート調査票（在マレーシア日系企業向け）	115

はじめに

ジェトロ・シンガポールは、2015年8月から9月にかけて、シンガポール日本商工会議所（JCCI）の会員企業を主な対象に「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」を実施した。在シンガポール日本国大使館、JCCIの協力を得て実施したものだが、2005年の第1回から数え、今回で第4回となる（第2回：2007年、第3回：2011年）。

また、シンガポールでの実施にあわせ、今回初めて、マレーシアでも同様に「在マレーシア日系企業の地域統括機能に関するアンケート調査」を実施した。マレーシア日本人商工会議所（JACTIM）の協力を得て、同会員企業を対象に、ジェトロ・クアラルンプールが実施した。両国の関係機関、協力企業には感謝申し上げる。

シンガポール、マレーシアで実施した調査（以下、「本調査」）は、アジア大洋州地域等の特定地域（以下、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が狙いである。また、その調査結果をシンガポール、マレーシアなどで地域統括機能を実際に担っている経営者、実務担当者、また、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、地域統括機能の設置判断、運営の一助にさせていただくことを目的としている。

本調査にあたっては、アンケート調査を補完するために、シンガポールの日系企業24社、マレーシアの日系企業13社を対象にヒアリング調査を行った。また、サンプル調査として欧米多国籍企業6社にも聴き取りを行った。欧米多国籍企業へのサンプル調査については、米国ASEANビジネス協議会（US-ASEAN Business Council）、EU-ASEAN ビジネス協議会（EU-ASEAN Business Council）の協力を得た。アンケート調査で得られた定量的な回答結果を分析するにあたり、ヒアリング調査で得られた実際の地域統括機能運営に係る経験などは非常に有益であり、役立った。また、サンプル調査ではあるが、欧米企業の事例は、日系企業の事例を考える際にも非常に参考となった。この場を借りて、アンケート調査ならび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、厚く御礼申し上げたい。

ヒアリング調査をしたある企業から、本調査レポート作成にあたっては、「（地域統括機能運営の）リアリティ感を失わないようにまとめてほしい」とのご依頼をいただいた。本調査レポートでは、個社が特定されない限りで具体的な事例をなるべく入れたのはそのためである。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ある。

2015年12月

ジェトロ・シンガポール

＜本調査に係る基本的な用語について＞

本調査は、「地域統括機能」に焦点を当てて行ったものである。本調査では、同機能を「当該地域内のグループ企業（以下、「域内グループ企業」という。）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」と定義した。

また、本レポートでは特別な意味がなれば、「地域統括機能」を持っている組織のことを「地域統括拠点」としている。「地域統括機能」を担っているのは、地域統括を目的に設置された会社組織（法人）になっている場合もあれば、既存の事業会社「地域統括機能」を担う部門が設置されたり、担当社員が配置されたりする場合もあるためだ。

加えて、本調査が対象とする「アジア大洋州地域」とは、中国を中心とする北東アジア、東南アジア諸国連合（ASEAN）10カ国を中心とする東南アジア、インドを中心とする南アジア、オセアニアを主に対象としている。「はじめに」において「アジア大洋州地域等の特定地域」としたのは、シンガポールなどに地域統括機能を設置する場合に、アジア大洋州地域を超える中東やアフリカなども対象に含めているケースがあるためである（アンケート調査においても「アジア大洋州地域等の特定地域」という表現を使用した）。しかし、このレポートでは、便宜上、「アジア大洋州地域」とする。ただし、本調査は主にシンガポール、マレーシアで実施したものであり、この地域に含まれ、かつ、地域統括機能の設置がみられる中国、香港、インドなどでは実施していない。そのため、シンガポール、マレーシアを中心にみた「アジア大洋州地域」における統括機能の実態と理解いただきたい。

なお、本調査に回答した在シンガポール日系企業については「シンガポール法人」、在マレーシア日系企業については「マレーシア法人」としている。

＜本文中の図表について＞

本文中の図表について、特に出所が示されていないものは、本調査結果に基づくものである。

調査概要

<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>

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）
3. 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
4. 回収状況
有効回答数：185社（回答率：24.2%）

<在マレーシア日系企業の地域統括機能に関するアンケート調査>

1. 実施機関
ジェトロ・クアラルンプール
2. 調査対象企業
マレーシア日本人商工会議所加盟の法人企業（562社）（個人会員および駐在員事務所を除いた、現地法人・支店）
3. 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10月
4. 回収状況
有効回答数：76社（回答率：13.5%）

<調査項目（両国共通）>

- （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、シンガポールまたはマレーシアの懸念材料
- （7）その他

＜回答企業の業種構成＞

【シンガポール】

(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、医療品・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。

【マレーシア】

(単位:件、%)

業種	件数	構成比
製造業	42	55.3
電気機器・機械	21	27.6
化学	7	9.2
鉄鋼・金属	4	5.3
輸送機器	4	5.3
飲食料品	2	2.6
その他製造業	4	5.3
サービス業	34	44.7
商社・卸売	10	13.2
建設	6	7.9
情報通信	4	5.3
金融・保険	4	5.3
専門サービス	3	3.9
その他サービス	7	9.2
合計	76	100.0

(注5) 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。

(注6) 化学とは、化学、ゴム製品、プラスチック製品。

(注7) 鉄鋼・金属とは窯業・土石、非鉄金属。

(注8) 輸送機器とは、自動車、自動車部品。

(注9) その他製造業には、紙・パルプ、繊維・織物を含む。

(注10) その他サービスには、不動産、小売、運輸を含む。

在シンガポール日系企業に対する前回（2011 年）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>

1. 地域統括機能の設置状況 ～進むシンガポール、次いでタイへの集積

＜本章のサマリー＞

- 2010 年以降、アジア大洋州地域を対象とする地域統括機能の設置がシンガポールで急増。
- 一方、東南アジア諸国連合（ASEAN）内で見ると、シンガポールに地域統括機能を持ちつつ、タイにも別の機能を設置するという分散化傾向が見られる。また、タイだけに地域統括機能を設置している企業もあり、タイにも一定の集積がみられる。
- マレーシアは、シンガポール、タイに次いで ASEAN 域内では地域統括機能が集積する国とみられる。ただ、調査結果によると、統括機能を設置する企業は 15.8%と限定的。

（1）シンガポールにおける地域統括機能設置状況

日系企業を含めた多国籍企業の多くが、近年、アジア大洋州地域における地域統括機能の設置先としてシンガポールを選択している。ジェトロは、2005 年から在シンガポール日系企業（以下、シンガポール法人）を対象に、本調査を実施している。4 回目となる今回の調査結果を踏まえ、まず、近年のシンガポールへの地域統括機能設置動向を探りたい。

＜2010 年以降、設置が急増＞

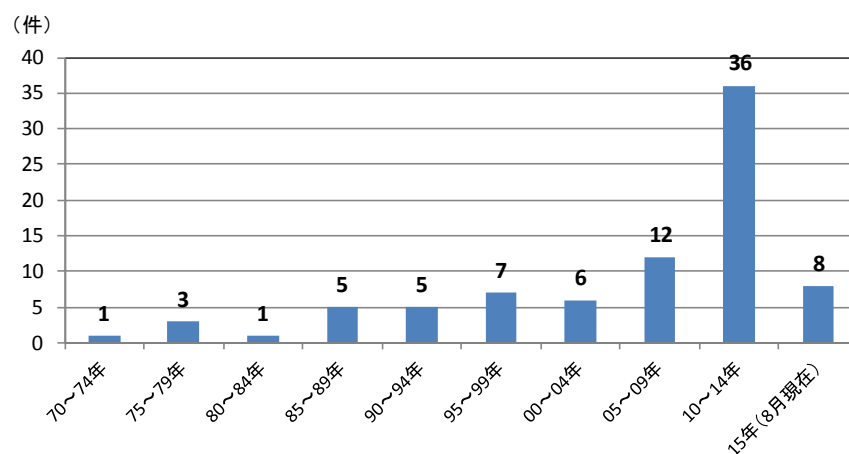
4 回目の本調査では、回答したシンガポール法人 185 社のうち、90 社（48.6%）がシンガポールに地域統括機能を有していると回答した（表 1-1）。前回の 2011 年調査では、回答企業 213 社中 77 社（36.2%）がシンガポールに地域統括機能を有していると回答していたことに比べると、今回は設置企業の絶対数も割合も増えた。前回と今回とでは、回答企業が違うため、正確な比較は難しいものの、アジア大洋州地域において、地域統括機能設置国としてのシンガポールの地位が高まっていることがうかがえる。また、「地域統括機能はないが、将来設置することを検討している」企業が 52 社（28.1%）おり、今後もシンガポールに地域統括機能を設置する企業が増えると思われる。

表1-1 シンガポール法人における地域統括機能の有無

（単位：件、%）

	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

シンガポール拠点への地域統括機能の設置年をみると、2010 年以降に設置が急増していることが分かる（図 1-1）。この背景として、①2008 年のリーマンショック以降、日系企業の戦略の中でアジア大洋州地域の重要性が高まったこと、②2010 年前後を境に中国から東南アジア諸国連合（ASEAN）などへのチャイナ・プラス・ワンの動きが強まり、リスク分散の流れも起きたこと、さらに、③2015 年末の ASEAN 経済共同体設立に対する期待感が高まり、近年、多くの日系企業が ASEAN という成長市場でのさらなる事業拡大を目指したことが挙げられる。結果として、ASEAN の中心に位置する都市で、かつ、ビジネス環境が整ったシンガポールへの地域統括機能の設置が進んだ（日系企業の地域統括機能設置例は巻末資料①参照）。加えて、2009 年に日本で外国子会社配当益金不算入制度¹が導入され、2010 年には統括会社がタックスヘイブン対策税制の適用除外²となったことも、シンガポールへの地域統括機能設置を後押しした制度的背景といえる。



（注）N=84（本設問無回答6社を除く）

図1-1 シンガポール法人における地域統括機能の設置年

近年、シンガポールに地域統括機能を設置しているのは、日系企業に限らない。欧米多国籍企業をはじめ、中国企業などもシンガポールに設置する動きが強まっている（外資系企業の地域統括機能設置例は、巻末資料②参照）。

¹ 条件を満たした外国子会社から受け取る配当額の 95%相当額を益金不算入にできる制度。

² シンガポールの法人税は 17%であるため、日本の外国子会社合算税制（実効税率が 20%以下の外国子会社などを対象に、日本の税率で合算課税する、いわゆるタックスヘイブン対策税制）の対象となる。しかし、実態を持ってシンガポールで事業を行っているという同税制の適用除外要件を満たした場合は、日本での合算課税を免除されるという制度がこの年に設けられた。この適用除外要件として、2 以上の被統括会社に対して、統括業務を行っていることが含まれているため、地域統括拠点設置の後押しになったとみられる。

(2) アジア大洋州地域内でのシンガポールと他の地域統括機能設置国の関係

アジア大洋州地域において地域統括機能があるのは、シンガポールだけではない。シンガポール法人の回答結果から、域内におけるシンガポール以外の地域統括機能設置国を探りたい。

<中国、タイに同時設置企業も>

表 1-2 は、シンガポール法人の回答結果から、アジア大洋州地域における地域統括機能の保有状況を取りまとめたものだ。シンガポールの回答企業 185 社のうち 35 社 (18.9%) 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 社のうち 23 社 (65.7%) は「中国 (香港を除く)」に設置している。また、アンケート回答企業 (185 社) のうち、「シンガポールに地域統括拠点を有していない」企業が 95 社あったが、そのうち 17 社が「他国・地域に地域統括機能がある」と回答。中でも 8 社が「中国」に地域統括機能を有している。両者を合わせると 31 社となり、全アンケート回答企業 185 社の 16.8% が中国に地域統括拠点を保有していると回答した。

表 1-2 アジア大洋州地域等の特定地域における地域統括機能の保有状況 (在シンガポール日系企業)

(単位: 件、%)

	回答数 (注5)	シンガ ポール	タイ	マレーシア	インド ネシア	インド	香港	中国	その他
「地域統括機能を有している」のは シンガポールのみ (注1)	55 (29.7%)	55							
シンガポールと他国・地域に「地域 統括機能を有している」(注2)	35 (18.9%)	35	14 (40.0%)	3 (8.6%)	4 (11.4%)	7 (20.0%)	6 (17.1%)	23 (65.7%)	2 (5.7%)
シンガポールに「地域統括機能は ない」が、他国・地域にある (注3)	17 (9.2%)		8 (47.1%)	1 (5.9%)	0 (0.0%)	2 (11.8%)	5 (29.4%)	8 (47.1%)	0 (0.0%)
「地域統括機能を有している」国は ない	78 (42.2%)								
合計 (注4)	185	90 (48.6%)	22 (11.9%)	4 (2.2%)	4 (2.2%)	9 (4.9%)	11 (5.9%)	31 (16.8%)	2 (1.1%)
製造業	86	50	13	1	1	5	3	22	1
サービス業	99	40	9	3	3	4	8	9	1

(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 51 社に「無回答」の 4 社を合計した数字。

(注2) 括弧内の割合の分母は 35 社。

(注3) 括弧内の割合の分母は 17 社。

(注4) 括弧内の割合の分母は 185 社。

(注5) 括弧内の割合の分母は 185 社。

ただ、中国とシンガポールの地域統括拠点は、そもそも統括対象地域が異なる。アジア大洋州地域内とはいえ、中国の統括拠点は基本的に中国内のグループ企業を対象としているのに対し、シンガポールの地域統括拠点は中国 (および韓国、台湾、香港) を除く ASEAN、南西アジアを中心としたアジア大洋州地域全域を対象としていることが多い (シンガポールの統括範囲は、第 2 章第 6 項参照) ³。これはインドにも地域統括拠点を持つ 9 社につい

³ 「香港」については、本調査結果に基づく限り、地域統括拠点としての位置付けは高くはないようだ。

でも、同様のことがいえるだろう。インドは一国としてはあまりに大きく、シンガポールに地域統括拠点がある場合は、その統括対象から外し、インドはインドの地域統括拠点がみるケースもある。

一方、シンガポールの地域統括拠点と共に ASEAN 域内においては、タイ、マレーシア、インドネシアにも統括拠点を置く企業もある。特にタイは、「シンガポールと他国・地域に『地域統括機能を有している』」とした 35 社のうち 14 社（40.0%）が設置。加えて、「シンガポールに『地域統括機能はない』が、他国・地域にある」とした企業 17 社のうち、タイに地域統括機能を有している企業が 8 社（47.1%）あり、両者を合計すると 22 社（全回答企業の 11.9%）の集積があることがわかる。参考までに、バンコク日本人商工会議所が 2014 年 11 月から 12 月にかけて行った調査（以下、JCC 調査）⁴によれば、回答した在タイ日系企業 380 社のうち、13%にあたる 49 社が地域統括機能を設置していると回答した。現時点で、ASEAN という同一域内に設置された地域統括拠点の集積地は、シンガポールであることは間違いないが、タイへの集積もある程度認められる（タイでの地域統括拠点設置例は、巻末資料③参照）。

<シンガポールとタイの地域統括拠点、役割によって分散>

表 1-2 のとおり、タイに地域統括機能を有していると回答した企業 22 社のうち 13 社が製造業、9 社がサービス業と、製造業が多いことが特徴だ⁵。シンガポールとタイの両方に地域統括拠点を持っている場合は、役割によって地域統括機能を分けている（地域統括機能の分散化）と考えられる。

自動車産業などの製造業がタイに集積する中で、域内製造拠点に対する技術支援機能や生産管理、部品の調達など生産に関わる機能が、タイの地域統括拠点に集まっている。また、タイ（および周辺国）に集積する製造業などを顧客とする場合に、シンガポールから販売・マーケティング機能の一部を移しているケースもある⁶。一方、シンガポールの地域統括拠点は、タイ（および周辺国）以外への「販売・マーケティング」機能を担ったり、タイの拠点を含めた域内の「金融・財務・為替・経理」など経営支援機能を担ったりすることが多い。このことは、地域統括機能は、同じエリアを対象とする場合でも、必ずしも同じ国・拠点に置く必要はなく、機能ごとに最適な場所に設置する考えもあることを示唆

かつて地域統括拠点を香港に設置していた企業が、ASEAN を中心としたアジア大洋州地域を統括する拠点をシンガポールに移し、中国を統括する拠点を中国内陸の北京・上海などへ移してきたことが近年の背景にあるようだ。

⁴ 2014 年下期タイ国日系企業景気動向調査（2015 年 1 月 27 日発表）。

⁵ JCC 調査でもタイで地域統括機能を有する 49 社中 30 社が製造業、19 社がサービス業となっている。

⁶ JCC 調査によれば、タイの地域統括拠点 49 社が有する機能のうち、最も多い機能は「販売・マーケティング（27 社、56%）」となっており、続いて「技術支援（18 社、38%）」「金融・財務・為替・経理（14 社、29%）」「人事・労務管理・人材育成（14 社、29%）」となっている。シンガポールの地域統括拠点が有する機能は第 3 章を参照。

している。

なお、ヒアリングした企業の中には、タイの地域統括拠点がタイを中心とした「陸の ASEAN」にある拠点を統括、シンガポールの地域統括拠点がマレーシア、インドネシアなど「海の ASEAN」を統括するというようにエリアで分けている場合もあった。

（３）マレーシアにおける地域統括機能設置状況

シンガポールとともにインフラが整い、電気・電子産業の集積などもあるマレーシアにおいても、シンガポールと同様の調査を今回初めて実施した。調査結果を基に、マレーシアにおける地域統括機能の設置状況を探る。

＜ASEAN 域内では第三の集積国だが、限定的＞

本調査に回答した在マレーシア日系企業（以下、マレーシア法人）76 社のうち、12 社（15.8%）が地域統括機能を有していると回答（表 1-3）。将来設置を検討している企業も 6 社（7.9%）あった。決して多いというわけではないが、マレーシアは、ASEAN 域内においてシンガポール、タイに次ぐ地域統括機能設置国とみられる。

表1-3 マレーシア法人における地域統括機能の有無

（単位：件、％）

	件数	構成比
地域統括機能を有している。	12	15.8
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。	6	7.9
地域統括機能はなく、今後も設置予定はない。	58	76.3
合計	76	100.0

（補足）マレーシア法人における地域統括機能の有無（業種別）

（単位：件、％）

	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	42	8	66.7	1	16.7	33	56.9
サービス業	34	4	33.3	5	83.3	25	43.1
合計	76	12	100.0	6	100.0	58	100.0

また、地域統括機能を有する 12 社のうち 8 社（66.7%）が製造業であるのに対し、サービス業は 4 社（33.3%）に留まる。シンガポールの地域統括拠点は 55%が製造業、45%が

サービス業であることと比べても、一つの特徴といえそうだ。一方、今後、設置を検討している 6 社のうち 5 社 (83.3%) がサービス業であり、地域統括機能設置の動きがサービス分野にシフトしていく見通しだ。

マレーシア法人に地域統括機能が設置された年をみると、2000 年以降に徐々に設置されてきたことがわかる (図 1-2)。地域統括機能設置方法も、「地域統括機能を持たせたマレーシア法人を新規に設立」した企業が 3 社 (25.0%) であったの対し、「既存の事業会社に地域統括機能を付加」した企業が 9 社 (75.0%) だった⁷。これからもわかる通り、近年、新規の進出に伴う地域統括機能の設置が進んでいるとは言えないようだ。しかし、もともとマレーシアに製造、サービスに係る何らかの事業拠点を有している企業の場合、同国の事業環境の利点を認め、その事業拠点が域内でも重要な位置付けを占めるため、そこに地域統括機能を付加してきた。つまり、マレーシアに地域統括機能を置いた企業にとって、域内グループ企業を統括する機能のマレーシア設置が組織として自然であった、必然性があった、ということだ。これはマレーシアに地域統括機能を有する企業の特徴の一つである。ヒアリングした企業からも、地域統括機能を付加することで、一国の事業拠点が地域統括拠点へと成長している (事業拠点が強化されている) 事例がいくつか聞かれた。例えば、既存の製造工場に域内の R&D 機能、販売・マーケティング機能などを徐々に付加しているような場合である。

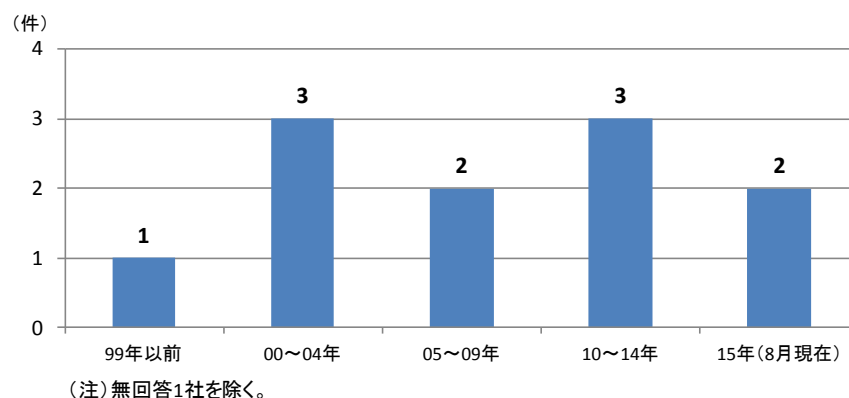


図1-2 マレーシア法人の地域統括機能の設置年 (N=11)

<シンガポールとタイにも、地域統括機能をあわせて保有>

一方、マレーシアに地域統括機能を有する 12 社のうち 7 社が、アジア大洋州地域内の他の国・地域にも地域統括機能を有しており、そのうち 6 社がシンガポール、3 社がタイとなっている (表 1-4)。これは前項で見たシンガポールとタイの地域統括拠点が併存する場合

⁷ 「地域統括機能を持たせたマレーシア法人を新規に設立した」場合でも、同国内にある既存の事業拠点とは別に地域統括拠点の設置目的で別法人を新設しているケースも含まれるため、必ずしも、国外からの新規参入企業という意味ではない。なお、この設置方法に関してシンガポールの場合は、2 択がほぼ同数となっている。第 2 章第 2 項を参照。

と同様、地域統括機能を分散している場合が多いとみられる。生産に係る機能はマレーシアの地域統括拠点に、経営支援に係る機能などはシンガポールの地域統括拠点に置くというケースがある。

表1-4 アジア大洋州地域等の特定地域における地域統括機能の保有状況(在マレーシア日系企業)

(単位:件、%)

	回答数 (注5)	マレーシア	シンガ ポール	タイ	インド ネシア	インド	香港	中国	その他
「地域統括機能を有している」のはマレーシアのみ(注1)	5 (6.6%)	5							
マレーシアと他国・地域に「地域統括機能を有している」(注2)	7 (9.2%)	7	6 (85.7%)	3 (42.9%)	1 (14.3%)	0 (0.0%)	3 (42.9%)	2 (28.6%)	2 (28.6%)
マレーシアに「地域統括機能はない」が、他国・地域にある(注3)	39 (51.3%)		27 (69.2%)	11 (28.2%)	3 (7.7%)	1 (2.6%)	1 (2.6%)	7 (17.9%)	0 (0.0%)
「地域統括機能を有している」国はない。	25 (32.9%)								
合計(注4)	76	12 (15.8%)	33 (43.4%)	14 (18.4%)	4 (5.3%)	1 (1.3%)	4 (5.3%)	9 (11.8%)	2 (2.6%)
製造業	43	8	14	10	3	1	2	6	1
サービス業	33	4	19	4	1	0	2	3	1

(注1) マレーシア以外の国(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4社に「無回答」の1社を合計した数字。

(注2) 括弧内の割合の分母は7社。

(注3) 括弧内の割合の分母は39社。

(注4) および(注5) 括弧内の割合の分母は76社。

また、回答企業 76 社のうち 39 社 (51.3%) が、「マレーシアに『地域統括機能はない』が、他国・地域にはある」と回答している。そのうちの 69.2%にあたる 27 社がシンガポール、28.2%の 11 社がタイに地域統括機能が設置されていると回答した(両方にある場合が 3 社ある)。これはマレーシアの被統括会社の統括拠点が、主にシンガポール、次いでタイに多いということである。マレーシアの被統括会社の中には、シンガポールとタイの両方に地域統括拠点を有している場合がある。あるマレーシアの被統括会社(製造業)の例では、財務などの経営支援をシンガポールの地域統括拠点から受け、生産に係る統括をタイの地域統括拠点から受けているケースがあった。

(4) シンガポールとマレーシアへの地域統括機能設置理由

第 1 章の最後に、シンガポールとマレーシアに地域統括機能を設置する理由について触れておきたい。

<シンガポール、9 割以上が「周辺国へのアクセスの良さ」を評価>

シンガポールに地域統括機能を設置する理由をまとめたものが、表 1-5 だ。シンガポールに地域統括機能を設置する企業 90 社のうち、「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 割以上と最も多く、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」と続いた。

表1-5 シンガポールに地域統括機能を設置する理由（複数回答）

（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。

「周辺地域へのアクセスの容易さ」については、シンガポールとマレーシア、インドネシアなど各国との飛行時間・頻度だけを評価しているのではない。頻繁に出張する地域統括拠点の駐在員にとっては、都心・住宅街とチャンギ国際空港が遠くてもタクシーで30分前後の距離にあることは大きなメリットである。入国審査も指紋認証で非常にスムーズであり、着陸から1時間以内にオフィスや自宅にいられるASEAN域内の中核都市は、シンガポール以外にはないだろう。

また、55社（61.1％）が「ビジネスに関する情報収集が容易であるため」を挙げる。これはライバル企業も含めて多くの地域統括拠点が集積しているために、様々なビジネス情

報が集まってくることが要因であろう。ASEAN 域内で不動産開発を目指す企業の例では、シンガポールには ASEAN 各国の不動産情報が集まってくることがメリットと指摘しており、場合によっては、ベトナムやマレーシアの案件についてもシンガポールで商談することもあるという。

その他、英語の普及、政治的安定性などのメリットは論を待たないが、シンガポールは世界銀行グループの「ビジネスのしやすさ」ランキングで 1 位をキープし続けている⁸とおり、地域統括拠点を置くためのビジネス環境が相当程度整った国といえる（もちろん、課題もあるが、その点は、第 5 章を参照）。

＜マレーシア、6 割近くが「英語の普及」を評価＞

一方、マレーシアに地域統括機能を設置する理由としては、「英語が広く通用するため」を挙げた企業が 6 割弱と最も多く、他の項目を大きく引き離れた（表 1-6）。シンガポールの給与と比べても、約半額から 3 分の 1 程度で英語人材が雇えるマレーシアは魅力的なのだろう（第 5 章参照）。

また、「優秀な人材確保の容易さ」、「外国人にとっての生活環境整備」と並び、「地域統括の対象とする拠点の規模が最も大きく、もしくは最も多く立地しているため」を 4 社（33.3%）が選択している。シンガポールの同項目の割合（18.9%）と比べても大きい。マレーシアに集積した事業拠点の域内における重要性が、地域統括拠点立地の要因と示唆される。

なお、タイの JCC 調査によれば、タイへの設置理由として、地域統括拠点設置企業の 85% が「周辺地域へのアクセスの容易さ」を挙げ最多となった。これに「物流・通信インフラが整備されている」（48%）、「外国人の生活環境が整備されている」（38%）が続いている。バンコクを起点に考えれば、カンボジア、ラオス、ミャンマーなどの周辺国へのアクセスはシンガポールに比べても利便性が高く、これらの国々を統括対象とするならタイの方が優れているといえそうだ。

⁸ 詳細は世界銀行グループウェブサイト（<http://www.doingbusiness.org/rankings>）を参照。

表1-6 マレーシアに地域統括機能を設置する理由(複数回答)

(単位:件、%)

項 目	件数	構成比
英語が広く通用するため	7	58.3
地域統括に必要な優秀な人材が確保しやすいため	4	33.3
外国人にとっての生活環境が整備されているため	4	33.3
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	4	33.3
政治的に安定しているため	3	25.0
周辺地域へのアクセスが容易な立地にあるため	3	25.0
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	3	25.0
外国人の就業ビザの取得が容易であるため	2	16.7
物流、輸送、通信等のインフラが整備されているため	1	8.3
自然災害が少ないため	1	8.3
ビジネスに関する情報収集が容易であるため	1	8.3
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	1	8.3
その他	1	8.3
法制度の整備、行政手続きの透明性、効率性があるため	0	0.0
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	0	0.0
投資協定によるマレーシア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	0	0.0
物価が比較的安価なため	0	0.0

(注) 構成比は、地域統括機能ありの12社(本設問無回答の3社を含む)が母数。

2. 地域統括機能設置に係る組織設計 ～目的・役割の明確化は成否の根幹

＜本章のサマリー＞

- 地域統括機能の設置の目的として、8割近くが「経営統制・管理を強化するため」を選択。ASEANを中心とする地域の重要性、事業規模の拡大に伴って、ガバナンス強化の必要性が高まっている。
- 日系企業の地域統括拠点は、その運営経費を親会社または域内グループ企業（あるいは両方）からの業務委託費で賄うコスト・センター型の拠点が主流。持続的な地域統括機能運営に関して、収入（源泉）の確保が課題となる。
- 本社、地域統括拠点、域内グループ企業の間をどう整理し、体系付けるか、地域統括拠点の目的に見合った意思決定権限を付与しているか。「目的・役割の明確化」は、地域統括機能の成否の根幹。

（1）地域統括機能設置の目的

第1章は、地域統括機能を有する法人の立地国という外形的な状況の把握に主眼を置いていた。第2章、第3章では、地域統括機能を有する法人の組織のあり方（第2章）、地域統括機能の具体的な内容（第3章）という、地域統括拠点の中身に迫る。

＜ガバナンス強化が最多、営業面での域内連携強化が続く＞

まず、地域統括機能設置の目的としては、表2-1のとおり、地域統括機能を有するシンガポール法人の90社中70社（77.8%）が「経営統制・管理を強化するため」を挙げた。これに「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社、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社、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社、60.0%）が続く。マレーシアの回答企業の傾向もほぼ同様だ。

表2-1 地域統括機能を設置する目的(複数回答)

(単位:件、%)

	シンガポール法人		マレーシア法人	
	件数	構成比	件数	構成比
経営統制・管理を強化するため	70	77.8	8	66.7
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	7	58.3
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	7	58.3
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	6	50.0
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	0	0.0
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	0	0.0
その他	6	6.7	0	0.0

(注) 構成比は、「地域統括機能を有している」と回答した企業数(シンガポール:90、マレーシア:12)が母数。

「経営統制・管理を強化するため」と回答した企業とのヒアリングから見てくることは、ASEAN・南西アジアを中心とした地域の重要性の高まりと、それに伴う事業拠点の増加により、本社として統制を効かせる必要がでてきたということだ。あるシンガポールの日系製造業は、「2010年ごろ、会社全体の海外売上高比率が50%以上となり、海外生産比率も70%以上と、海外のウェイトが高まった。アジア地域の重要性も高まったため、(もともと事業拠点がある)シンガポールを中心に域内をしっかりと管理した方がよいということになった」という。また、タイに地域の事業統括機能を置き、シンガポールに経営管理機能を置く日系サービス業は、「日本本社のスタンダードをASEAN域内の各事業拠点に導入するため」と語る。前者は、域内の「財務」「生産管理」、後者は「財務」「法務」に地域統括機能を限定してシンガポールに設置している。「経営統制・管理を強化するため」を目的として選択したことは、「本社の目が直接届きにくい地域での組織経営の基礎固め」の表れといえる。この意味では、域内の組織運営を効果的に行うことを目指す「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」との選択肢にも関連性がある。

一方、「域内グループ企業との営業面での連携を強化するため」「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」との目的の選択は、ASEAN・南西アジアを中心とした地域での販売増を含めた事業拡大を狙ったもの、経営の現地化を目指すものといえる。ある日系製造業は、従来、ASEAN域内で代理店を使って販売してきたが、さらなる販売拡大を目指し、2012年ごろに「販売・マーケティング」に係る地域統括機能を既存の事業拠

点に付加した。具体的には、代理店を通して販売している製品の担当者をシンガポール地域統括拠点に配置。その担当者が司令塔となり、ASEAN 主要国に設置した事業拠点の製品別営業担当者と協力し、各国代理店と連携して販売増加を目指している。

日本の本社側が地域統括機能設置に係る意思決定を行う上で、同機能の設置目的、また、組織内での同機能の役割を明確にすることは、後述する機能、組織形態、権限などを特定していく上で、極めて重要と考えられる。2010 年にシンガポールに地域統括機能を設置し、数年でその機能を廃止した企業の場合、当初の目的が、「マーケットの変化に対応できるよう、地域の営業戦略はその地域でまとめること」であった。しかし、実際に行う地域統括機能が曖昧なままで、かつ、それに見合う決裁ルールの変更、本社からの権限委譲が行われなかったため、地域統括機能の効果を発揮できずに、統括機能を廃止した。また、同じように数年で地域統括機能を廃止した企業は、「アジアの事業拠点を統括すること」を目的に地域統括機能を設置した。しかし、何を「統括する」のか、設置目的が不明確であるうえ、日本本社ならびに地域統括機能が設置される事業拠点、域内各国の事業拠点の間で、その設置目的が十分共有されず、それら域内の関係者間の組織体制の見直しなどが行われなかったため、機能しなかったという。結局、域内各国の事業拠点が、日本本社に決裁を仰ぐ体制は変わらず、形式上、地域統括拠点は間に入るに留まった。地域統括機能が有効に働くためには、その目的・役割が明確にされたうえで、あらかじめしっかり組織設計され、地域統括拠点が活動しやすい環境を作ることが大事なポイントだろう。

（２）地域統括機能の設置形態、従業員数

地域統括機能を設置する場合、どのような方法で設置するかは検討すべき項目の 1 つである。今回の調査では初めて、地域統括機能の設置方法について尋ねた。

<既存の事業会社に機能付加か、新設か>

地域統括機能の設置方法に係る選択肢は、「地域統括機能を持たせたシンガポール（またはマレーシア）法人を新規に設立した」、または、「既存の事業会社（シンガポールまたはマレーシア法人）に地域統括機能を付加した」の二者択一である。この結果をまとめた表 2-2 によれば、シンガポールの結果は、前者が 39 社（43.3%）、後者が 44 社（48.9%）とほぼ拮抗していたが、マレーシアの結果は、前者が 3 社（25.0%）、後者が 9 社（75.0%）と既存の事業会社に付加したケースの方が多かった。

表2-2 地域統括機能の設置形態

(単位:件、%)

	シンガポール法人		マレーシア法人	
	件数	構成比	件数	構成比
地域統括機能を持たせた現地法人を新規に設立した	39	43.3	3	25.0
既存の事業会社(現地法人)に地域統括機能を付加した	44	48.9	9	75.0
その他	7	7.8	0	0.0
合計	90	100.0	12	100.0

前者の選択肢は、もともとシンガポール（またはマレーシア）に何らの事業会社もなく、域内の事業会社への地域統括機能を付加できる組織がない場合に、新たに法人を設立するケースが想定される。しかし、当該国にもともと既存の事業会社がある場合でも、その事業会社とは別に、同国内に地域統括機能を持たせた新法人を設立する場合もある。

後者の選択肢は、もともと地域統括機能を付加できる事業会社が当該国にある場合に、地域統括機能をそこに付加する場合が想定される。マレーシアの場合は、大半がそのようなケースである。同国では、もともと製造を担う事業会社が地域統括機能（域内向けの研究開発機能、調達機能など）を付加されることで成長している例が多くみられる。

マレーシアと比べ、シンガポールでは、同国内に既存の事業拠点がなくても、域内の地域統括機能を新設する場合も多いとみられる。また、仮に同国内に事業会社がある場合でも、別途、地域統括機能を持つ法人を新規に設立するケースもある。ある企業の場合、既存の事業会社とは別に新規に地域統括拠点を設立することで、同社の方針を明確に示すとの狙いがあったという。新規の法人を設立する場合、一般的に既存の事業会社とは別の場所に事務所を設置することに始まり、組織維持に係る様々な手続き、総務・秘書的業務などが発生する。それらに係る人材も必要になり、追加的なコストの発生も念頭に置いておかなければならない（新規の法人を設立する場合でも、既存の事業会社内のスペースを活用して設置したり、総務・秘書的業務の人材を既存の事業会社と共有したりすることでコストを低減している場合もある）。

既存の事業会社を持つある企業は、「当初、独立した地域統括会社を設立する構想はあった。しかし、地域統括機能が、有効に機能しなかったときに問題になる」との理由で、新法人の設立を見送り、既存の事業会社に機能を付加する道を選んだ。別の企業は、既存の事業会社とは別に独立した地域統括会社を設立したことで、追加的なコスト負担が増え、その収益源の確保が経営上の課題になっているという。この 2 社の例は、地域統括機能が

目的通りの効果を発揮するために、新法人を設立するべきか、よく検討する必要があることを示唆している。

＜日本からの駐在員、地元採用社員、ともに「5人未満」が5割前後＞

組織設計の中で、地域統括業務に係る従業員数を何人にするかも検討事項の一つである。表2-3のとおり、日本からの派遣社員と地元採用社員の人数の分布をまとめた。シンガポール、マレーシアの回答企業の傾向は変わらず、日本からの派遣社員と地元採用社員のどちらも「0～5人」を配置している企業が5割前後を占めた。また、シンガポールの回答企業のうち「0～5人」と回答した内訳をまとめたものが、図2-1と2-2である。日本からの派遣社員がまったくいない場合も3社あるが、日本から1～4名程度来て、地域統括業務にあたっている場合が多い。これは、日本からの駐在員は極力抑えているともいえそうだ。実際、ヒアリングした一部の企業からは、日本からの駐在員を極力減らし、地元採用社員に任せるようにしている、あるいは、日本からの駐在員を減らさないが、増やす場合は地元採用社員とするとのコメントも聞かれた。

表2-3 地域統括業務に係る従業員数

(単位:件数、%)

人数	シンガポール				マレーシア			
	日本からの派遣社員		地元採用社員		日本からの派遣社員		地元採用社員	
	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比
0～5人	48	53.3	40	44.4	7	58.3	5	41.7
6～10人	19	21.1	14	15.6	1	8.3	2	16.7
11～50人	19	21.1	16	17.8	3	25.0	3	25.0
51～100人	4	4.4	10	11.1	0	0.0	1	8.3
101人以上	0	0.0	10	11.1	1	8.3	1	8.3
合計	90	100.0	90	100.0	12	100.0	12	100.0

(注)無回答は0人として集計。

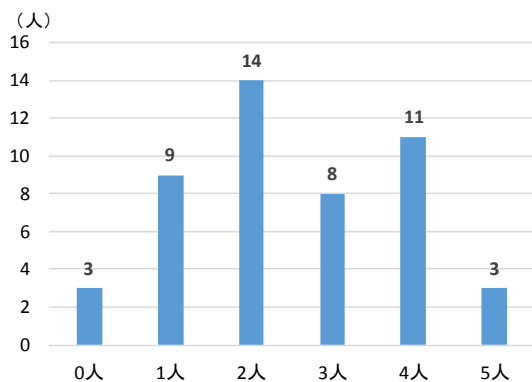


図2-1 シンガポール：地域統括業務に係る従業員数
(日本からの派遣員－「0～5人」の48件の内訳)

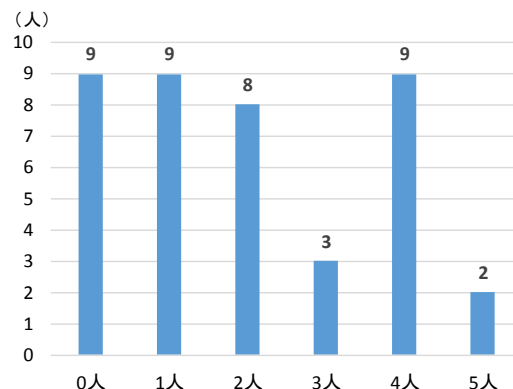


図2-2 シンガポール：地域統括業務に係る従業員数
(地元採用社員－「0～5人」の40件の内訳)

一方、地元採用社員については、まったく雇っていない場合が9社、また、5名までの小規模な場合も31社あるが、「6～10人」を雇用している場合も14社、「11～50人」も16社、あるいはそれ以上のケースもある。マレーシアの回答結果もほぼ同様の傾向が読み取れる。

シンガポールで地元採用社員を全く雇っていない9社について確認したところ、6社が2011年以降に設立された非常に若い地域統括拠点であり、日本からの駐在員も1～4名であった。立ち上げ当初のために、数名で地域統括機能を担い始めたところを中心と考えられる。また、地元採用社員が「0～5人」と回答した40社のうち、設立年を回答している35社について確認したところ、23社(65.7%)が2010年以降の設立であった。2005年以降とすると、28社(80.0%)に上る。一方、6人以上と回答した50社のうち、設立年を回答している49社について確認したところ、28社(57.1%)が2010年以前の設立であった。このことから、比較的人員体制の多い企業は設立して長い時間が経過している企業が多いこともわかる。総じて、今回の調査では、設立5年以内の企業が多いために、比較的小規模な地域統括拠点が多いともいえる。

地元採用社員が少ない理由としては、他にも、既存の事業会社に地域統括機能が付加された場合に、組織運営に必要な管理的な業務を既存の事業会社の社員が担っているため、地域統括機能運営のために改めて別の社員を雇用する必要がない、という理由も考えられる。当然ながら、どのような地域統括機能を、どの程度設置するのかによって、その業務に携わる人数は各社によって異なる点は付言しておきたい。

(3) 地域統括拠点の収入（源泉）

第4回目となる本調査で初めて、地域統括拠点が、その機能の運営に係る収入をどのように得ているか、その源泉について調べた。

<親会社または域内グループ企業からの業務委託料が中心>

地域統括機能を有するシンガポール法人の「地域統括機能に係る収入（源泉）」をまとめたものが、表2-4および図2-3である。「親会社からの域内管理に係る業務委託料（以下、「親会社委託料」）」を収入（源泉）とする企業が最も多く（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（以下、「グループ企業委託料」）」（31社、34.4%）、「一般事業収入からの充当（以下、「一般事業収入充当」）」（28社、31.1%）、「域内グループ企業からの配当収入（以下、「配当」）」（27社、30.0%）となっている。

地域統括機能の運営に係る収入（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、「親会社委託料」のみを収入源としている企業が14社と最も多い。加えて、「親会社委託料」が収入の「50%以上～100%未満」の企業も11社いる。

表2-4 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（複数回答）
（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ルティ	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）。

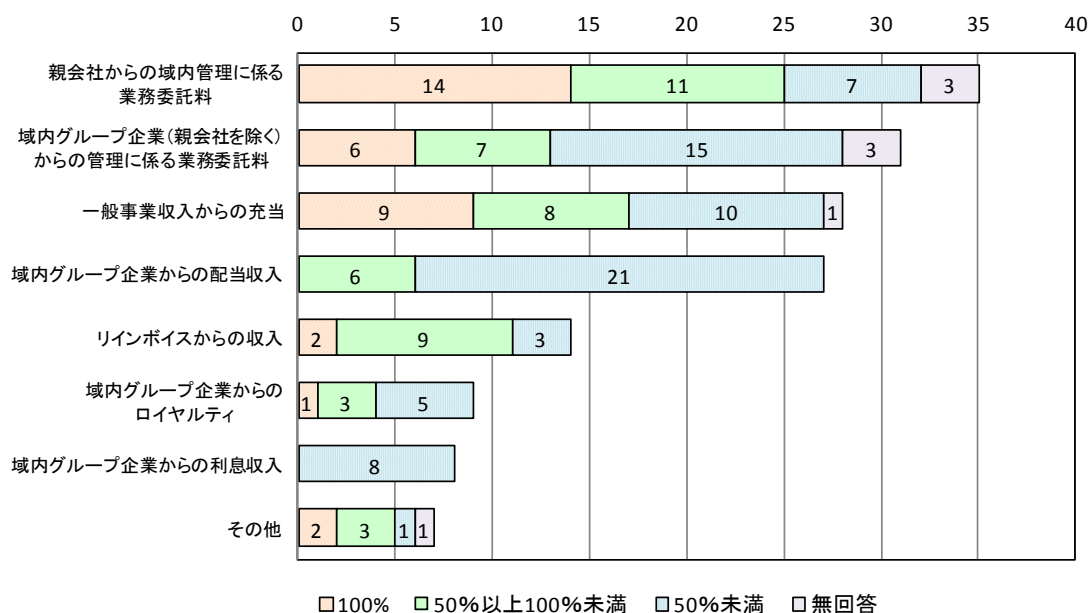


図2-3 地域統括機能に係る収入(源泉)と収入(源泉)全体に占める割合

また、収入(源泉)が複数ある場合に、他のどの収入と併用しているかをみたものが、表2-5である。例えば、「親会社委託料」を収入の源泉としている企業は35社(表2-5(a))あり、そのうち当該収入だけに頼っている企業が14社ある(同(b))。先に触れた収入が1項目のみの場合)。35社からその数を引いた21社(同(c))は、他の収入と併用しているが、21社中13社(62.0%)は「グループ企業委託料」と併用していることがわかる。2つ以上、併用している場合もあるが、「親会社委託料」を得ている場合は、併せて「グループ企業委託料」を得て、収入としている割合が高い。一方の「グループ企業委託料」を収入の源泉とする31社のうち、当該収入に100%頼っている企業は6社いるが、「親会社委託料」と併用している企業は13社(他の収入と併用している25社の52%)いる。

地域統括機能の運営コストを賄うため、親会社か域内グループ企業(あるいは両方)から業務委託料という形でコスト見合い分を収入として得ている企業が多いことがわかる。このようなタイプの企業は、いわゆるコスト・センター⁹型の地域統括拠点である。「親会社委託料」または「グループ企業委託料」のみを収入源としている企業(前者14社と後者6社)および両方を併用している企業(13社)を合計した33社(地域統括機能を有する90社の36.7%)は、少なくともこのタイプの企業といえる。コスト・センター型地域統括拠点からは、その運営コストを賄うため、親会社からもらうのか、域内グループ企業からもらうのかで、苦勞するとのコメントも聞かれた。域内グループ企業に地域統括拠点が提供

⁹ コスト・センターとは、原則、利益を生み出さず、費用が集計される部門のことで、本社でいえば、経理、人事などの管理部門をイメージすると分かりやすい。これに対し、事業部門は、プロフィット・センターといい、費用も掛かるが自ら収益を生み出すことができる部門のことをいう。

する地域統括機能が理解されず、委託料を得にくいため、親会社からもらう必要があるという場合が多い。これに対し、一部の例ではあるが、域内グループ企業から業務委託料（と配当）を得ているある会社は、地域統括拠点へのグループ企業による貢献度としてみており、収益が挙げられず地域統括拠点に支払えないグループ企業には「貢献できて一人前」と発破をかけている。

表2-5 収入(源泉)が複数ある場合の併用状況

(単位:件数、%)

	当該収入総数 (a)	当該収入 100% (b)	他の収入との併用 (c)	収入が複数の場合の他の収入との併用状況件数 (d)							
				親会社委託料	グループ企業委託料	ロイヤルティ	利息	配当	ラインボイス	一般事業収入充当	その他
親会社委託料	35	14	21	-	13 (62%)	1 (5%)	3 (14%)	3 (14%)	1 (5%)	6 (29%)	1 (5%)
グループ企業委託料	31	6	25	13 (52%)	-	2 (8%)	5 (20%)	11 (44%)	2 (8%)	4 (16%)	1 (4%)
ロイヤルティ	9	1	8	1 (13%)	2 (25%)	-	2 (25%)	4 (50%)	3 (38%)	3 (38%)	0 (0%)
利息	8	0	8	3 (38%)	5 (63%)	2 (25%)	-	6 (75%)	1 (13%)	4 (50%)	1 (13%)
配当	27	0	27	3 (11%)	11 (41%)	4 (15%)	6 (22%)	-	9 (33%)	10 (37%)	3 (11%)
ラインボイス	14	2	12	1 (8%)	2 (17%)	3 (25%)	1 (8%)	9 (75%)	-	5 (42%)	0 (0%)
一般事業収入充当	28	9	19	6 (32%)	4 (21%)	3 (16%)	4 (21%)	10 (53%)	5 (26%)	-	1 (5%)
その他	7	2	5	1 (20%)	1 (20%)	0 (0%)	1 (20%)	3 (60%)	0 (0%)	1 (20%)	-

(注)括弧内は、他の収入と併用している件数(c)で、併用している他の収入の件数(d)を除いたもの。

<日系企業の間では、プロフィット・センター型よりコスト・センター型が主流>

一方、「一般事業収入充当」「ラインボイス¹⁰からの収入（以下、ラインボイス）」を主たる収入としている企業は、地域統括拠点自身は何らかのビジネスで収益を得ることができる、いわゆるプロフィット・センター型の地域統括拠点といえる。「一般事業収入充当」または「ラインボイス」のみを収入源としている企業（前者9社、後者2社）、および両方を併用している企業（5社）を合計した16社は、収益を生むプロフィット・センター型の地域統括拠点だろう。あわせて、両収入を得ている場合は、「配当」も得ている場合も多い。

¹⁰ ラインボイスとは、仲介貿易（三国間貿易）で使われる手法で、A国（輸出国）からB国（輸入国）へ物品を輸出する場合、第三国であるC国（シンガポール）でA国からのインボイスを切り替え、B国向けに新たにインボイスを発行することをいう。C国は仲介者としての利益（マージン）を得ることができる。商社、メーカーの販社などが利用する。

「一般事業収入」と他の収入を併用している 19 社のうち、10 社（53%）は「配当」を得ており、「ラインボイス」と他の収入を併用している 12 社うち、9 社（75%）が同じく「配当」を得ている。

こうしたプロフィット・センター型地域統括拠点は、一般事業やラインボイスからの収入、域内グループ企業からの配当などを低税率のシンガポールに集め、資金運用、域内グループ企業への貸付、既存・新規事業への投資、あるいは、日本への配当などに充てているとみられる（この場合、同統括拠点は、「金融・財務機能」をもっていることが多いと考えられる）。もちろんコスト・センター型地域統括拠点でも同様のことができるが、その原資は本社からもらうか、または域内グループ企業から集める必要があるのに対し、プロフィット・センター型の場合は自分でその原資を得ることができる点で違いがある。

「配当」や「域内グループ企業からのロイヤルティ（以下、「ロイヤルティ」）」「域内グループ企業からの利息収入（以下、「利息」）」は、主たる収入の源泉になっていることは珍しく、図 2-3 からわかる通り収入源としては「50%未満」の場合が多い。これらは、補完的な収入源として考えられている。「配当」は域内グループ会社と資本関係がなければならぬが、同グループ会社の経営状況に左右されるため、主たる収入源にはしにくいのだろう。しかし、「配当」は「ロイヤルティ」や「利息」に比べると、主たる収入源の補完的な収入になっていることが多い。

本調査の結果から、日系企業の間ではコスト・センター型地域統括拠点の方が、プロフィット・センター型地域統括拠点よりも多いことがわかった。このことは、後述する優遇税制の利用率が低いこと（第4章で詳述）や、シンガポールにおけるコスト高騰（第5章で詳述）のネガティブな影響を受けやすいことの遠因であると考えられる。コスト・センター型地域統括拠点も、もともとは域内全体最適（域内全体での収益拡大）の必要な機能として設置されるはずであるが、その運営コストには注意が必要である。

「コスト・センター型にするのか、プロフィット・センター型にするのか」は組織設計上の問題に係わる。ある米国製造業は、シンガポールに地域統括拠点を設置するにあたり、同国内または域内にあった販売会社、工場などとの関係を整理し、地域統括拠点をプロフィット・センター化したという（その方が、優遇税制のメリットも得やすいためである。工場はコスト・センターと位置付け直したという）。当然、何が正解かは各社がどのような地域統括拠点にしたいかによって異なる。しかし、特にコスト・センター型地域統括拠点を設置する場合は「その運営コストをどのように賄うのか」、「その運営コストは費用対効果の観点から、収入の源泉となる親会社あるいは域内グループ企業の理解を得られるのか」などを、組織設計段階で十分検討することが重要である。

（４）地域統括拠点の代表者の役職、意思決定権限

地域統括拠点代表者の日本本社における役職、また、地域代表職と地域統括拠点代表者との関係をアンケート調査で尋ねた。また、関連として、ヒアリング調査結果を踏まえ、地域統括拠点代表者に委譲されている意思決定権限の程度、そのあり方についても探った。

<地域統括拠点の代表者、執行役員級・部長級が約 7～8 割>

シンガポールの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（41 社、45.6%）」が最も多く、続いて「部長級（35 社、38.9%）」と、この 2 つで全体の約 85% を占めた（表 2-6）。前回の 2011 年調査と比較しても、この傾向は概ね変わらず、また、マレーシアも同様の傾向となっている。

表2-6 代表者の日本本社における役職

（単位：件、%）

項 目	シンガポール法人 （2015年調査）		シンガポール法人 （2011年調査）		マレーシア法人	
	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比
副社長級以上	2	2.2	1	1.3	0	0.0
取締役級	3	3.3	10	13.0	2	16.7
執行役員級	41	45.6	28	36.4	4	33.3
部長級	35	38.9	24	31.2	4	33.3
課長級	2	2.2	4	5.2	0	0.0
その他	7	7.8	10	13.0	2	16.7
合計	90	100.0	77	100.0	12	100.0

逆に言えば、「副社長級以上」、「取締役」も特に増える傾向にはない。サンプル調査を行った欧米多国籍企業は数社だが、その全社が「Executive Director, Managing Director level or above（日系企業向けアンケートの副社長級以上、最上級の選択肢に相当）」であった。日系企業と欧米企業の違いは、域内の活動に対する責任とそれに見合う意思決定に係る十分な権限が地域統括拠点代表者に与えられているのかどうかにある。域内の活動（地域統括機能）の内容、その責任、意思決定権限のレベルは、各社様々であり、一様に言うことは困難である。しかし、各社の地域統括拠点代表者が本社の「執行役員級」、「部長級」あるいはそれ以下である場合の意思決定権限は、本社が本来地域統括拠点に期待する役割、目的を実現するに足るものなのか、検証が必要ではないだろうか。

<意思決定権限が強い拠点か、弱い拠点か>

ただし、ヒアリング調査を踏まえると、「地域統括拠点代表者に広範囲な意思決定権限が委譲されていること」が重要なのではなく、「地域統括拠点代表者に統括機能設置の目的に

見合った意思決定権限が委譲されていること」が重要であることがわかった。いくつかケースを紹介したい。

ある製造業の場合、地域統括拠点代表者に域内の販売・マーケティングに係る一切の権限が与えられ、地域統括拠点代表者のレポート先が本社の社長になっていた（与えられていない権限は、新規の会社設立の決定に係る権限など、極わずか）。同社は域内にも製造拠点を持つが、製造拠点の管轄は本社の関連事業部が担うことで、製造と販売の域内での責任範囲が明確に分離されている。製造を担う本社の事業部側は、域内での販売に係る最終的な権限がないため、地域統括拠点（代表者）の意見が製造にも反映される（つまりは、現地の顧客に触れる販売サイドの声が製造に届く仕組みとなっている。同社の場合、域内で販売する製品群の割合の調整の権限も、地域統括拠点側にある。当然、実務レベルで、製造を担う事業部と地域統括拠点の販売担当が協力している）。

また、あるサービス業のケースでは、域内の経営責任を概ねすべて担っていた。地域の経営戦略の策定、域内での事業実施の決定、人事権限などである。例えば、人事権限に関しては、域内であればこの地域統括拠点代表者が域内の人員を自由に異動させることができる。A 国の事業が繁忙の場合、B 国から異動させるなどの判断が、本社を介さずにすることができる（本社は、地域統括拠点の判断を追認）。また、本社とシンガポール統括拠点の域内との異動は、一旦、シンガポールの地域統括拠点に配属される形をとり、域内に異動する。帰国する場合も同様である。例えば、本社は 5 人帰国させたいければ、地域統括拠点に 5 人帰国させてほしい旨を伝達、誰を帰国させるかは地域統括拠点が域内の状況に鑑みて決定する。

これらのケースは、どちらかといえば、地域統括拠点に権限が委譲されているケースであるが、一方で、地域統括拠点にはあえて権限を委譲していない場合、言い換えると、委譲しなくても地域統括拠点がその目的を果たしている場合もあった。

例えば、ある製造業では、本社の財務部で、財務・会計に詳しい実務担当家（専門家）を地域統括拠点に異動させ、域内の財務・会計分野を指導するようなケースがあった。同担当者は、域内の財務・会計に係る決裁権限はまったくないが、域内の関係会社のサポートをすることで、地域統括拠点と関係会社を有機的に結び付けている。同担当者は、財務・会計に詳しいため、シンガポールに域内関係会社の財務・会計担当を集め、研修をすることができる。研修後は、先生と生徒との関係になり、生徒からはわからなければ質問が届くようになり、先生が教える。つまりは、現場の情報が同担当者に集まってくる。同担当者は「本社にいたときは、域内関係会社も構えるため、現場の情報が入ってこなかった。いわば予選を勝ち抜いて決勝まで残った情報しか本社には届かない。しかし、現在は現場

の予選段階の情報が入ってくるようになった」という。この例は、権限を与えてはいないが、本社が期待する目的を果たす役割を担っているケースである。

もう一例を挙げると、ある製造業は、域内には工場（事業会社）があり、地域統括拠点は経営支援機能に特化する。同社の地域統括拠点設置の目的は、「域内グループ企業に対するガバナンス強化」である。これは「組織風土として現場（工場）が強いことと、現場に近くない人間が現場の意思決定をすべきではない」という考え方に基づいたものという。むしろ現場に係る意思決定を迅速に行うため、各事業会社にある程度の意思決定権限が委譲されており、各事業会社は本社の各事業部門にレポートする関係にある。

結論としては、本章第1項でも触れたとおり、「地域統括機能の設置目的は何か」、「その目的の達成のために必要な意思決定権限が委譲されているか」を検討する必要があるといえる。ヒアリング調査からは、地域統括拠点の設置目的、役割に見合う意思決定権限が委譲されていない場合も散見された（本来の設置目的はともかく、実態として意思決定権限が設置目的に見合うものではない場合である）。仮に、何らかの理由で地域統括拠点の意思決定権限を制限するのであれば、与えられる範囲での目的を設定し、その目的達成の役割を地域統括拠点に期待する方がよいと考えられる。

なお、現実的には、地域統括拠点を担う社員と、本社や域内事業会社の社員との年次的な上下関係・人間関係も、権限委譲の程度と合わせて重要な点とみられる。

＜当該国代表職とは別に地域総代表職を設置している方が設置目的は明確化＞

本調査では、地域総代表職ポストの設置の有無、また、そのポストとシンガポール（またはマレーシア）の当該代表職との関係についても尋ねている（表 2-7）。地域総代表職のポストを設置している企業は、シンガポールでは7割を超える（地域総代表職がシンガポール代表職と別に就任している場合と、兼務している場合があるが、後者の比率の方が高い）。一方、マレーシアでは置いていないケースが6割近くと多い。

表2-7 地域総代表職と当該国（シンガポールまたはマレーシア）代表職との関係

(単位:件、%)

項 目	シンガポール法人		マレーシア法人	
	件数	構成比	件数	構成比
地域総代表職のポストを設置している	64	71.1	5	41.7
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	25	27.8	3	25.0
地域代表職のポストを設置しているが、地域代表職は当該国代表職を兼務	39	43.3	2	16.7
地域総代表職のポストを設置していない	26	28.9	7	58.3
合 計	90	100.0	12	100.0

また、シンガポールの回答企業で、地域総代表職を設置しているか、設置していないかによって、設置目的の回答の仕方が違うのかを調べたものが、表 2-8 だ。設置している場合の各目的の回答率が、設置していない場合に比べて概ね高く、地域統括拠点としての目的がより明確化されているといえそうだ。特に「経営統制・管理強化」を目的とする場合、地域総代表職を設置している企業が 8 割を超えている点は、注目できる。また、「意思決定の迅速化による市場ニーズに即した経営」を設置目的としている企業のうち、「地域総代表職を設置している」企業が回答した割合（67.2%）は、全体（60.0%）よりも 7.2 ポイント大きく、地域総代表職を設置していない企業と比べて、他の目的よりも差が生まれている項目となっている。

表2-8 地域代表職の設置有無と地域統括機能の設置目的との関係（シンガポール日系企業のみ）

(単位:件数、%)

	回答企業数	経営統制・管理強化	域内グループ企業との営業面での連携強化	域内グループ企業全体での効率化・コスト削減	意思決定の迅速化による市場ニーズに即した経営	域内グループ企業の金融面での効率化	インセンティブ活用による税務戦略の高度化	その他
地域代表職のポストを設置している	64	52 (81.3%)	47 (73.4%)	42 (65.6%)	43 (67.2%)	18 (28.1%)	14 (21.9%)	3 (4.7%)
地域代表職のポストを設置していない	26	18 (69.2%)	13 (50.0%)	15 (57.7%)	11 (42.3%)	7 (26.9%)	8 (30.8%)	3 (11.5%)
合 計	90	70 (77.8%)	60 (66.7%)	57 (63.3%)	54 (60.0%)	25 (27.8%)	22 (24.4%)	6 (6.7%)

(注) 括弧内の割合の母数は、各項目の回答企業数。

（５）域内統括対象企業との資本関係

地域統括拠点による域内グループ企業の株式所有状況、また、所有を進める上での課題などについて調べた。

＜シンガポールは約 7 割が域内株式を所有、マレーシアは約 7 割が所有せず＞

シンガポールおよびマレーシアの地域統括拠点における域内グループ企業の株式の所有状況（持株状況）を調べたものが、表 2-9 である。シンガポールの場合、「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」企業が 64 社（71.1%）に上り、「今後取得を予定している」7 社（7.8%）も含めると、約 8 割に達する。ただ、地域統括拠点だからといって、必ずしも完全な持株会社になっている訳ではない。すでに一部所有しているところが「今後の所有に向けた手続きを行っている（20 社、22.2%）」場合や、先に触れた「今後取得を予定している（7 社、7.8%）」場合などの状況に鑑みると、本社を含めた各社の資本政策の中で、徐々に域内での株式を地域統括拠点に集約している状況が読み取れる。

一方、マレーシアの場合は、12 社の中で 8 社（66.7%）は「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はない（検討していない）」と回答している。ヒアリング調査結果を踏まえると、マレーシアは、既存の事業会社（工場など）に係る特定「事業」の地域統括拠点になっている場合が多く、そのような場合は、域内グループ企業の資本関係を含めた組織運営までは所管していないと考えられる。よって、マレーシアの場合、域内グループ企業の資本は日本本社が持ち続けるか、域内の組織運営も対象とする地域統括機能が設置されるシンガポールなどの拠点が所有するかのどちらかと推察される。

表2-9 域内グループ企業に対する持株状況

(単位:件、%)

	シンガポール		マレーシア	
	件数	構成比	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	4	33.3
域内グループ企業全ての株を所有している	19	21.1	2	16.7
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	0	0.0
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	2	16.7
域内グループ企業の全てに対して株を所有していない	24	26.7	8	66.7
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	0	0.0
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はない(検討していない)	17	18.9	8	66.7
無回答	2	2.2	0	0.0
合計	90	100.0	12	100.0

＜徐々に株式を移転、国ごとの手続き上の課題も＞

シンガポールの地域統括拠点が持株会社化するには、域内グループ企業の株式をもともと所有している日本の親会社などから移転し、組織再編する必要がある。例えば、日本の親会社が株式を持つシンガポールとタイの子会社（並列の兄弟関係）がある場合、タイの子会社の株式をシンガポールの地域統括拠点に移すことで、シンガポールの子会社を中間持株会社としてシンガポルータイという域内での親子関係を作るケースである。持株会社化が速やかに進まないのは、複数の域内グループ会社がある場合、その移転作業に手続き上の時間（またそのコスト）が掛かるためだ。域内グループ企業が地場資本との合弁などの場合も、その調整が必要になるし、拠点多い場合はなおさらだろう。一朝一夕には進まない実態がある。

域内グループ企業が立地する国によって、株所有の有無に差があるのかどうかを調べたものが表 2-10 だ。シンガポールの地域統括拠点が対象としていることが多い ASEAN と南西アジア（インド）の国々に絞り、まず拠点がある国ごとに、当該国のグループ企業の株式の所有・未所有状況を調べた。

表2-10 域内グループ企業の立地国と株所有状況の関係(シンガポール法人のみ)

(単位:件数、%)

	拠点有り	シンガポール法人による域内グループ企業の株の所有状況			
		所有	未所有	所有率	未所有率
マレーシア	28	24	4	85.7%	14.3%
ベトナム	26	20	6	76.9%	23.1%
タイ	34	26	8	76.5%	23.5%
インドネシア	34	25	9	73.5%	26.5%
フィリピン	24	16	8	66.7%	33.3%
インド	40	21	19	52.5%	47.5%

(注)本集計にあたっては、表2-9の「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」、「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所有の取得は予定(検討)していない」および「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」と回答した企業(52社)を対象とした。その52社の当該国の拠点有無と株の所有状況の関係を調べることで、シンガポールの地域統括拠点がすでに所有する、あるいは、これから所有しようとしている状況(逆にまだ所有していない状況)がわかる。

結果、マレーシアのグループ企業の株式の所有率が 85.7%に上り、ベトナム、タイ、インドネシアと続く。一方、所有が進んでいないのは、インド(52.5%)、フィリピン(66.7%)となる。株式移転の手続きをサポートする会計事務所によると、シンガポールの地域統括拠点は通常、手間・コストが掛かるため、手続きが進めやすいマレーシアやタイから所有の手続きを開始するという。一方、ベトナム、インド(および中国)の子会社の株式を日本の親会社からシンガポールの地域統括拠点に移転する場合に含み益が課税対象になったり¹¹、インドネシアでは外国企業に対するライセンスの切り替えなどで時間がかかったりもするようだ。また、フィリピンの未所有率が高い原因の 1 つは、日本・フィリピンの租税条約(二重課税防止条約)上、フィリピンにある子会社が日本に配当する場合の課税が 10%(出資比率 10%以上の場合)であるのに対し、シンガポール・フィリピン間の租税条約では 15%(出資比率 15%以上の場合)となるため、株式を動かすメリットがないと考える企業がいるためとの見方もある。

ベトナムなどの子会社の株式移転で課税対象となる場合について補足したい。例えば、日本では、国内企業グループ内の組織再編を行うため、株式の移転を行う際、組織再編税制に基づき、株式の現物出資の方法で行うと、課税が繰延されることが明確になっている(条件を満たした場合の現物出資を適格現物出資という)。つまり、親会社 A が持つ子会社 B の株式を子会社 C に移す場合、B の株式を時価ではなく簿価で移転させることで、含み益を顕在化させずに益(=課税)を繰延べすることができる(通常、グループ外の企業に株式を譲渡する場合は、時価での譲渡になるため、譲渡益課税が発生する)。しかし、域内にはこのような組織再編に係る税制がない。そのため、例えば、日本の親会社からシンガポールの地域統括拠点に、日本の親会社が持つベトナムの子会社の株式を移転する場合、

¹¹ 株式移転にあたっては、印紙税が課税される国もあるため、注意が必要である。

現物出資をしてベトナムの株を移転すること自体は問題ない。しかし、ベトナムでのルールは明確ではなく、実際には移転時点で株式の価値がベトナムで実現したと解釈され、譲渡益に対する課税がなされているという。

このように株式の移転については、統括対象国ごとにルールが異なり、一律に論じることとは難しいため、域内での株式の移転手続きに詳しい会計事務所などと相談しながら進める必要がある。

＜必ずしも域内の組織関係を規定せず＞

そもそも、域内グループ企業の株式を地域統括拠点に移転する理由は、「税務会計上の理由」と「経営統制・ガバナンス上の理由」が考えられる。

前者については、域内グループ会社の株式をシンガポールの地域統括拠点が所有することで、本章第3項で触れた「配当」という収入の源泉を得られるという意味である。域内の配当を集めて、シンガポール地域統括拠点の運営、域内での新規投資などの活用や、あるいは、まとめて日本に配当するために、域内グループ会社の株式を集約しておくという理由が挙げられる（将来的にグループ企業の株式の譲渡を想定する場合も、シンガポールはキャピタルゲイン課税がないため、移転しておく方が有利との見方もある）。

後者については、資本関係を地域統括拠点による域内のガバナンスに活用している場合である。例えば、ある地域統括会社は、域内での資本関係から、役員を域内子会社に送っているが、その役員人事の権限も合わせて日本の親会社から引き継いでいた（日本の親会社は、域内での人事に口を挟まない形になっている）。しかし、資本関係を利用し、このような強い権限を地域統括拠点に集められているのは、ヒアリング結果を総合すると、むしろ少ないのではないかとみられる。

また、地域統括拠点であっても、本社を含めた資本政策上、域内グループ会社の株式を所有していないケースもある。また、そもそも、現地法人ではなく、資本を持つことがない「支店」が地域統括機能を持つ場合もある。必ずしも、域内の株式を持っていないと、域内のガバナンスを効かせられないということではない。この点は、むしろ、本社、地域統括拠点、域内グループ企業の関係という組織構造をどう整理するか、どう体系づけ、権限を与えるか、それが関係者間に浸透しているか、ということが、ガバナンスを効かせる上では重要だろう。

（６）地域統括機能の対象範囲、域内グループ企業の規模

地域統括機能が対象とする国・地域の範囲とともに、その域内グループ企業の規模（企

業数、売上高、従業員数）を確認する。また、ヒアリング調査を踏まえ、当該国・地域の特徴についても探る。

<東南アジア（ASEAN）、南西アジア、オセアニアを中心に統括>

地域統括機能を有するシンガポール法人 90 社の地域統括機能の対象国・地域は、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（表 2-11）。これはマレーシア法人の地域統括機能の対象国・地域とも概ね重なるが（表 2-12）、シンガポールよりマレーシアの地域統括拠点の方が南西アジア、オセアニアをカバーしている割合は少なく、ASEAN を中心としている企業が多い。

表2-11 シンガポール法人の地域統括機能の対象国・地域（複数回答）
（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。

表2-12 マレーシア法人の地域統括機能の対象国・地域（複数回答）

（単位：件、%）

	件数	割合
東南アジア(ASEAN)	12	100.0
南西アジア	5	41.7
オセアニア	4	33.3
中国	3	25.0
香港	2	16.7
台湾	1	8.3
中東	1	8.3
アフリカ	1	8.3
日本	1	8.3

（注）構成比は、地域統括機能ありと回答した12社が母数。

（補足1）「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	4	33.3
東南アジアの一部の国	8	66.7
マレーシア	6	50.0
タイ	5	41.7
フィリピン	3	25.0
シンガポール	3	25.0
インドネシア	2	16.7
ベトナム	2	16.7
カンボジア	1	8.3
ブルネイ	1	8.3
ミャンマー	1	8.3
ラオス	0	0.0

（注）構成比は地域統括機能ありの12社が母数。

（補足2）「南西アジア」の内訳（対象国は複数回答）

	件数	構成比
インド	5	41.7
インドを除く南西アジア	1	8.3

（注）構成比は地域統括機能ありの12社が母数。

シンガポールのほぼすべての回答企業が、ASEAN を対象としているが、そのうち 46 社（51.1%）が「全ての国（10 カ国）」を対象とし、残りの 43 社（47.8%）は「一部の国」を対象としている（表 2-11 の補足 1）。

「一部の国」と回答した 43 社のうち、36 社がシンガポール、インドネシアを、34 社がタイ、マレーシアを選択、これらの国々は多くの企業が統括対象としていることがわかる。これら 4 カ国にベトナム（27 社）、フィリピン（24 社）が続く。一方、ミャンマー（10 社）、カンボジア（9 社）、ラオス（3 社）、ブルネイ（2 社）は、他国と比べ、統括対象とされる拠点が少ない国々だ。

南西アジアを対象とする企業の比率は 67.8%と、2011 年調査の 54.5%と比較して 13.3 ポイント増加したことが注目される（図 2-4）。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を統括している企業は 25 社、27.8%に留まっている（表 2-11 の補足 2）。ヒアリング調査を参考とすると、インドを除く南西アジア諸国は、バングラデシュ、スリランカ、パキスタンまでを対象としていることが多い。代理店がネパールにいる場合などもあるが、あまり多くはないだろう。

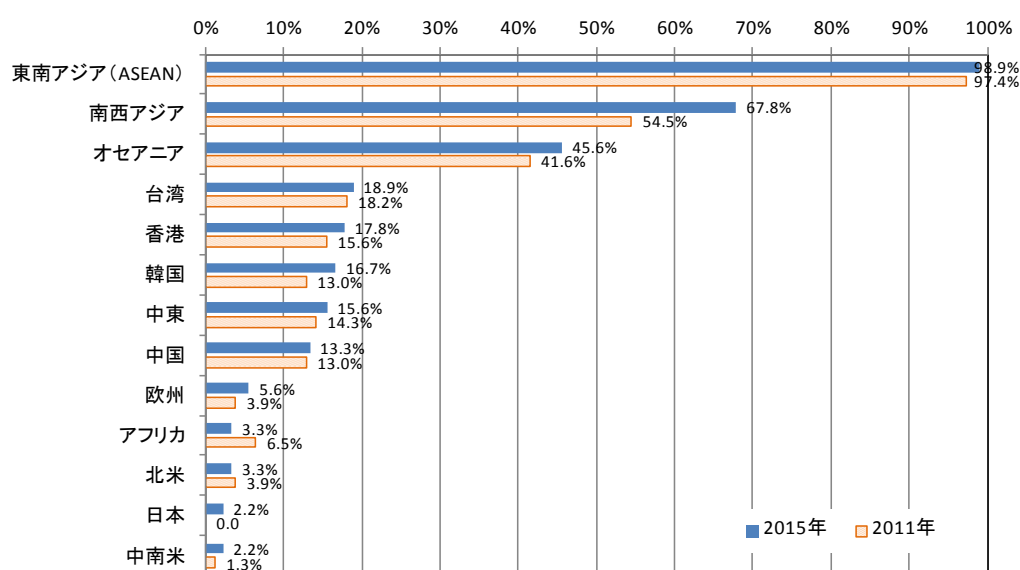


図2-4 シンガポール法人の地域統括機能の対象国・地域（2011年調査との比較）

台湾、香港、韓国、中国といった北東アジアや中東を統括対象としているのは、10～20%程度の割合に属する。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とみられる。補足として、ごく少数ではあるが、シンガポールの地域統括拠点が、日本以外

の世界各国の拠点を統括している場合も確認された。いわゆる国際統括拠点であるが、本社の国際事業部門をそのままシンガポールに移した例もある。

＜アジア大洋州地域は多種多様な国々の集合体、そこに経営の難しさも＞

アジア大洋州地域の地域統括拠点は、世界の地域統括拠点の1極を占める。日本を除き、世界を各社の事情によって、5極、6極に分けていることが多いとみられる。ヒアリングの中で地域統括拠点の運営に携わる立場の駐在員から時折聞かれたのは、多種多様な国々が集まる地域の統括の難しさだった。

米国（または北米）や中国の統括拠点は、基本的に同じ国の中の拠点を統括するため、同じ制度、同じ文化などをある程度共有する社員を対象としていることが多い。この点、シンガポールなどでASEAN・南西アジアを中心とするアジア大洋州地域を対象とする場合、人種、文化、宗教、また、所得水準、経済発展レベルなどが相当に異なっており、これら多種多様な個別の国々を統括対象とする必要がある。ASEANだけに限っても、ASEAN経済共同体設立に向け、関税撤廃などが進んではいるものの、結局は別々の国の集まりであり、それを前提とした経営をする必要がある。

つまり、同じ事業を域内で展開したい、同じ商品を販売したいと思っても、それぞれの国々の制度の違いを把握した上、個別の事業・販売戦略を練る必要がある。あるいは、人事、労務管理なども社員のバックグラウンドの違いに配慮したり、金融・財務なども各国の制度の違いや国を跨ぐ取引、為替管理などにも注意したりする必要がある。多種多様な国々が集まっていることは当たり前の事実だが、地域統括拠点の運営上は難しさを伴う点だろう。

＜「統括範囲を徐々に増やす」、「役割によって範囲を変える」という考え方もある＞

ある米系メーカーに、シンガポールの地域統括拠点が対象とするアジア大洋州地域の統括対象国について尋ねると、「徐々に増やした」という回答があった。シンガポールの地域統括拠点が持つ統括機能が、有効に働くかをみるため、例えば、まず日本を統括対象国に加え、その幹部をシンガポールの地域統括拠点に異動させる。シンガポールの地域統括拠点が持つ各統括機能と日本の事業拠点の各機能をつなぎあわせる。その過程で試行錯誤が起きるが、その経験を踏まえ、次に韓国を対象国に加え、その事業拠点の幹部をまたシンガポールの地域統括拠点に異動させるという具合だ。地域統括拠点だからといっても、一度に域内すべての事業拠点を取り込む必要はない、という事例である。

また、ある欧州系メーカーの場合、人事、物流、財務などの機能別に域内の経営支援を行う地域統括拠点がシンガポールにあるが、この拠点はASEAN10カ国のみを対象として

いる。同様の性格を持つ地域統括拠点は中国にもある。一方で、同社の場合、ASEAN、中国を含むアジア大洋州地域には、事業ごとの地域統括拠点も立地する。当該事業ごとにみて重要な国に立地し、アジア大洋州地域全体を対象としていた。事業 A は中国、事業 B はタイ、事業 C はシンガポールに立地し、アジア大洋州地域の各事業拠点を統括するという具合だ。前者の域内の経営支援を行う地域統括拠点は、後者の事業ごとの地域統括拠点がそれぞれ対象とする地域（中国または ASEAN）での事業活動を支援する役割が与えられている。

＜域内売上げ、1000 億円超の大規模なケースが 3～4 割＞

ここまで地域統括機能が対象とする国・地域の範囲に関してみてきたが、最後に、その域内におけるグループ企業数、売上高、従業員数についても確認しておきたい。シンガポール法人の域内グループ企業数で最も回答数が多かったのは「8 社」（回答数：11）だった。ただ、「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場合や、「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（図 2-5）。中央値は「8」であった。一方、マレーシア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「3 社」（回答数：3）で、中央値は「4」であった（図 2-6）。

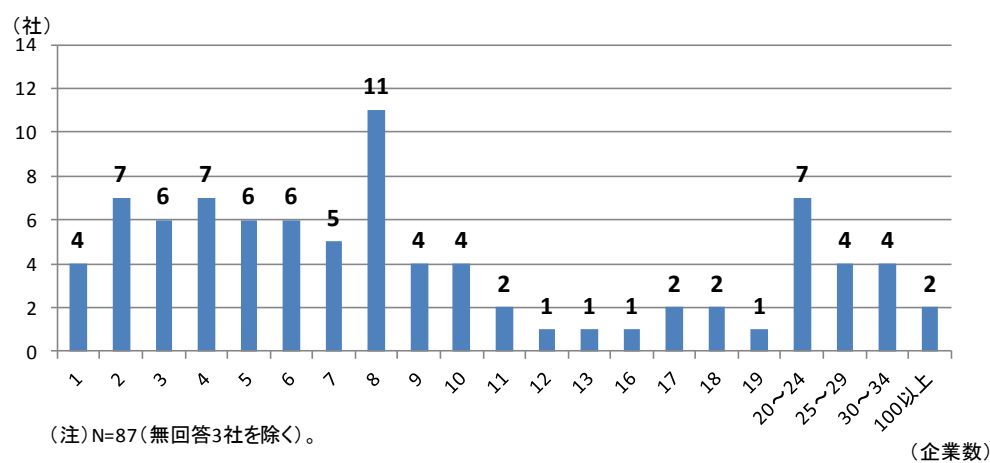
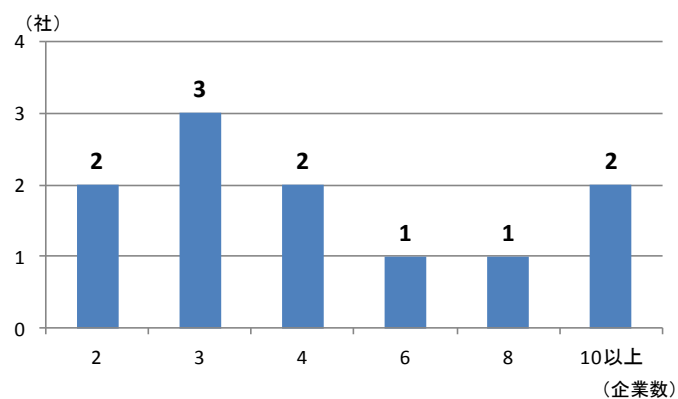


図2-5 シンガポール法人が統括している域内グループ企業数



(注) N=11(無回答1社を除く)。

図2-6 マレーシア法人が統括している域内グループ企業数

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、シンガポール、マレーシアともに「1,000 億円超」との回答が、それぞれ 28 社 (31.1%)、6 社 (50.0%) と最も多い (表 2-13)。従業員数から域内グループ企業全体の規模を見ても、シンガポールは「1,001～3,000 人」、マレーシアは「3,001～10,000 人」と回答した企業数が最も多く (表 2-14)、売上高・従業員数ともに比較的大規模だということがわかる。しかし、中規模、小規模の場合も多くあり、域内グループ企業の規模は分散する傾向にある。

表2-13 地域統括機能の対象とする域内グループ企業の売上高

(単位:件、%)

	シンガポール		マレーシア	
	件数	構成比	件数	構成比
10億円以下	8	8.9	1	8.3
10億円超～50億円以下	11	12.2	1	8.3
50億円超～100億円以下	9	10.0	0	0.0
100億円超～500億円以下	20	22.2	2	16.7
500億円超～1,000億円以下	12	13.3	0	0.0
1,000億円超	28	31.1	6	50.0
無回答	2	2.2	2	16.7
合計	90	100.0	12	100.0

表2-14 地域統括機能の対象とする域内グループ企業の従業員数

(単位:件、%)

	シンガポール		マレーシア	
	件数	構成比	件数	構成比
100人以下	15	16.7	2	16.7
101～300人	13	14.4	1	8.3
301～1,000人	16	17.8	0	0.0
1,001～3,000人	24	26.7	2	16.7
3,001～10,000人	12	13.3	4	33.3
10,001人以上	10	11.1	2	16.7
無回答	0	0.0	1	8.3
合計	90	100.0	12	100.0

3. 地域統括機能とその評価 ～機能の中心は経営支援

＜本章のサマリー＞

- 地域統括機能の内容は、シンガポールでは「販売・マーケティング」機能、マレーシアでは「調達」機能が最多だった。シンガポールについては、前回調査に比べ、「人事・労務管理・人材育成」機能など、提供している企業数が減少した機能があった。
- 機能別評価としては、「金融・財務・為替・経理」が高く、「調達」「人事・労務管理・人材育成」が低い傾向がある。また、域内での「販売・マーケティング」機能、「経営企画」機能の提供に関して、本社事業・製造部門や域内各国の事業会社（製造拠点、縦軸）との関係に悩む声が聞かれた。
- 地域統括拠点は、その所有する地域統括機能から、「地域経営統括型」「地域事業統括型」「地域経営支援型」に類型化されると分析。この中で、日系企業に関しては、域内グループ企業の経営・事業活動を支える「地域経営支援型」が多いとみられる。

（１）域内グループ企業に提供している地域統括機能

第2章では、地域統括拠点の目的をはじめとした組織設計のあり方について確認したが、本章では地域統括拠点の実際の活動に絞り、どのような地域統括機能を具体的に有しているのかを確認したい。

＜シンガポールでは、「販売・マーケティング」が最多＞

シンガポールの地域統括拠点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（表3-1）。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、これらが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。

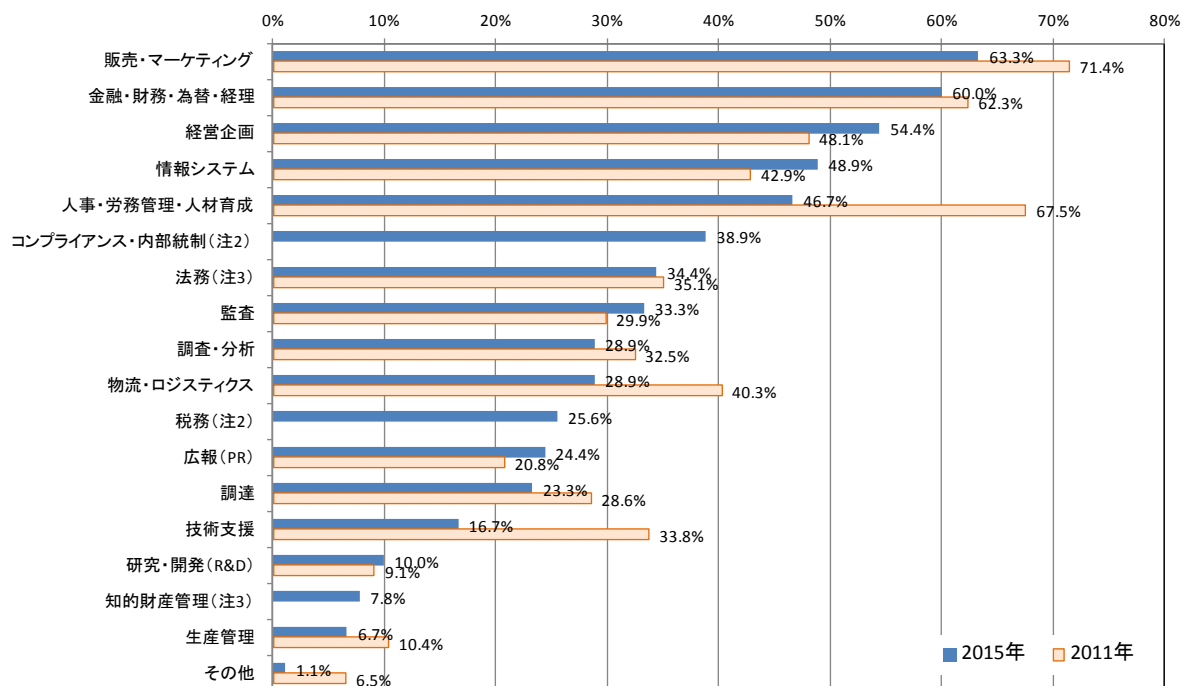
表3-1 域内グループ企業に提供している地域統括機能(複数回答)

(単位:件、%)

	シンガポール		マレーシア	
	件数	構成比	件数	構成比
販売・マーケティング	57	63.3	5	41.7
金融・財務・為替・経理	54	60.0	3	25.0
経営企画(注)	49	54.4	5	41.7
情報システム	44	48.9	4	33.3
人事・労務管理・人材育成	42	46.7	5	41.7
コンプライアンス・内部統制	35	38.9	4	33.3
法務	31	34.4	2	16.7
監査	30	33.3	1	8.3
調査・分析	26	28.9	0	0.0
物流・ロジスティクス	26	28.9	3	25.0
税務	23	25.6	1	8.3
広報(PR)	22	24.4	2	16.7
調達	21	23.3	6	50.0
技術支援	15	16.7	5	41.7
研究・開発(R&D)	9	10.0	3	25.0
知的財産管理	7	7.8	0	0.0
生産管理	6	6.7	2	16.7
その他	1	1.1	0	0.0

(注)「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、同様の定義。)

一方、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、減少した機能があることが注目される(図3-1)。主要機能の評価や具体例は後述する。



(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) 「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3) 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年の「法務・知的財産管理」の値(35.1%)は、「法務」の部分に掲載。

図3-1 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(2011年調査との比較)

<マレーシアでは、「調達」が最多>

マレーシアの地域統括拠点が域内グループ企業に提供している地域統括業務は、「調達」が6社と最多で、地域統括機能ありと回答した12社の半数を占める(表3-1)。これは、マレーシアの地域統括拠点には製造業が多いことが背景にあるだろう。これに続いて「販売・マーケティング」、「経営企画」、「人事・労務管理・人材育成」「技術支援」となっている。一方で、「調査・分析」および「知的財産管理」については、域内グループ企業に提供している企業はなかった。

(2) 地域統括機能別の評価

地域統括拠点は、提供している地域統括機能の効果について、どのように評価しているのか。各機能別に違いがあるのかを調査した。

<「金融・財務・為替・経理」が高く、「調達」が低い>

地域統括機能を有するシンガポール法人が、各機能の効果をどのように評価をしているかをまとめた結果が表3-2である(マレーシアについては、回答企業数が少ないため割愛)。

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、ある程度、効果が現れた機能の上位 5 つについてみている。「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。

表3-2 シンガポール法人が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）。

この設問は、定性的に尋ねているため、そもそも各社が各機能に対して「当初期待した効果」がどのようなことで、どの程度なのかはわからない。しかし、機能によって、効果が発揮しやすかったり、あるいは、効果が発揮しにくかったりする現状があるようだ。次項では、主要な機能に関して具体例とともに若干の考察をしてみたい。

（3）主要な地域統括機能の具体例

多くの地域統括拠点が提供する「販売・マーケティング」機能、「経営企画」機能、「金融・財務・為替・経理」機能（関連として「税務」機能）、「人事・労務管理・人材育成」機能、「調達」機能を取り上げ、その具体例、また、その効果などについて考察する。

（３－１）「販売・マーケティング」機能

地域統括機能を有するシンガポール法人 90 社の中では、「販売・マーケティング」機能を選択した企業（57 社、63.3%）が最も多かった。そのうち「期待した以上の効果があった」と回答した企業が 7 社（12.3%）、「期待した以下の効果しかなかった」と回答した企業も 6 社（10.5%）あった。かつ、前回調査に同機能を有しているとした企業の割合が 71.4%であったが、今回の調査で 8.1 ポイント減少したことは注目される。どの地域統括拠点にいても、必ずしもやりやすい機能という訳ではなさそうだ。

＜域内の販売・マーケティングをコントロール、域内営業が連携＞

「販売・マーケティング」機能といっても、幅が広い。ある製造系の販売会社は、域内での販売戦略を立案し、域内でのすべての販売をシンガポールの地域統括拠点（販売会社）を通して行う。つまり、リインボイスを活用¹²して、すべての商流に絡むことで、域内の収益も地域統括拠点で把握、コントロールすることを可能としている。同社の場合、域内の販売・マーケティング情報が一手に集まるため、本社の商品企画にもフィードバックし、地域に合わせた商品を投入できるようにもなっているという。しかしながら、地域統括拠点があるから、各国での販売を伸ばせるわけではないという。結局は、各国での一義的な販売責任は当該販売会社が負うことになっており、そのための環境整備をすることが同社の役目と説明する。

また、域内で国をまたがって物流サービスを提供する会社は、マーケティングの一環として域内のブランディングを地域統括拠点で統一的に行う。各国の拠点がバラバラで行っていたマーケティングの素材（パンフレットなど）を各国共通にして、基本の素材を用意、各国でカスタマイズできる部分を残すという具合だ。価格も、各拠点が値引き販売などをしないよう域内で管理できるようにした。域内の顧客が同社に対して持つイメージや、顧客が受けられるサービスを均一にする努力を行っている。こうしたことが地域で決められるよう、地域統括機能設立にあたって本社から権限委譲したという。

域内での営業の連携という例もある。同じく域内で物流サービスを提供する会社は、シンガポールの地域統括拠点には自動車、電機、ヘルスケアなど産業ごとに担当がいる。地域統括拠点で、域内での産業ごとにどう伸びているかを把握、顧客のニーズに耳を傾けながら、案件を発掘して、各国の営業に新規進出の情報を提供、つないでいるという。各国

¹² リインボイスについては、第 2 章第 3 項および脚注 10 を参照。リインボイスの活用にあたっては、既存の商流に活用する場合は各国の移転価格税制に抵触しないか注意が必要である。例えば、A 国から B 国への取引を新たに始めるにあたって、C 国（シンガポール）が仲介するときに、リインボイスを活用することは問題ないとみられる。しかし、A 国と B 国の取引がすでに行われている場合、後から C 国が仲介者として加わると、例えば、B 国の価格が調整できなければ、A 国の売り手の価格を調整する必要が出てくる。A 国の売り手の価格を安くすると、A 国側が得られる利益が減る（C 国に利益が移る）ことになり、A 国側で移転価格税制の対象になる可能性があるため、注意が必要である。

の担当は各国の業務に特化してしまうために地域統括拠点が連携する。また、ある製造系の販売会社は、地域統括拠点設置を機に、複数の事業間で顧客情報を共有する。設置以前は、A 事業で営業している顧客と、B 事業で営業している顧客の情報が共有されていなかったため、仮に A 事業で営業している顧客に B 事業のニーズがありうるとしても、B 事業の担当者は営業ができていなかった。事業間で営業情報を共有することで、相乗効果（シナジー）を生むことができる。

他にも、国ごとに営業している事業会社が、同一の顧客の場合、販売価格などの情報を域内（あるいは世界）で共有しておく必要があり、その営業情報の集積を地域統括拠点が担っている場合もある（顧客側は、A 国にある同社の営業から言われた販売価格と、B 国にある同社の営業から言われた販売価格が違う場合、疑問視する。為替要因などで各国の販売価格が違うのであれば、その違いをあらかじめ説明できるようにしておく必要がある）。地域統括拠点が中心となり、各国の売れ筋情報や競合情報の共有などを行う会社もある。

<事業・製造部門の強さに販売会社が悩む声も>

一方、ある製造系販売会社からは、事業・製造部門の販売に係る裁量の大きさに悩む声もあった。同社の場合、域内の販売統括会社として、A 製品、B 製品、C 製品を扱っている。しかし、域内の販売の 90% 近くに係る意思決定権限は、各製品群の本社事業部（製造側）にある。10% 部分しか、地域統括拠点側が自由裁量で決められる余地がなく、域内販売が自由にできないという。この 10% の枠を増やす交渉を本社側とすると同時に、同社は、域内の営業・販売を最大化するため、新たに成果・評価を ASEAN 全体でみることにした。これまでは ASEAN の各国拠点が競い合ってきたが、例えば、売上げをタイで計上するか、インドネシアで計上をするか、というような議論・調整が起こる。拠点間の成果を主張しあわないように、今後は、拠点間の成果を域内トータルで管理する。拠点間で競わせるメリットもあるが、同社としては「舵を切った」という。

このように「本社事業・製造部門」や「各国の事業拠点（工場など）」との関係で、域内での販売活動が連携しにくいという声はよく聞かれた。いわゆる「縦軸」と「横軸」の関係の難しさだ。本社事業・製造部門や各国の事業拠点は一般に「縦軸（事業軸）」と表現され、地域横断的な販売・マーケティング機能は「横軸（地域軸、機能軸）」となる。「縦軸」が最終的な利益責任を負っているような場合は、「横軸」側からの意見が反映させにくい。つまり、横軸である地域統括拠点側に、最終的な責任がない代わりに、十分な意思決定権限がないことがある。

この点に関して、ある米系メーカーの話は興味深い。シンガポールの地域統括拠点は、「売上げ」責任を負うが、域内で各製品ラインを統括する事業会社・部署（地域統括拠点内に

設置されている場合もある）は、「利益」責任を負う。地域統括拠点は「売上げ」責任があるため、販売・マーケティングなどの活動を行う。事業会社・部署は、「利益」責任があるため、コスト削減に取り組む。しかし、事業会社・部署は、「利益」の絶対額をさらに伸ばしたければ、地域統括拠点到販売を増やしてもらわなければならない。地域統括拠点到「売上げ」を増やすためには、事業会社・部署により良い製品をより多く供給してもらわなければならない。両者は、共存関係にあり、お互いをパートナーと呼ぶ。

なお、ASEAN・南西アジアを中心とした市場での販売・マーケティングを行うにあたっては、各国の民族、宗教、人口規模、経済発展レベルなど多種多様であり、また、個別の国の集まりのため法規制も違い、域内での統一的な営業戦略を立てにくい、結局、国別に営業せざるをえないという声もある。

（３－２）「経営企画」機能

域内での「経営企画（新規事業、再編、投資・M&A の立案等）」機能については、地域統括機能を有する回答企業 90 社のうち 49 社（54.4%）が有しているとし、3 番目に多い機能であった。このうち「当初期待した効果が実現した」と回答した企業が 36 社（73.5%）と多数を占めるものの、「期待した以上の効果があった」と回答した企業が 3 社（6.1%）である一方、「期待した以下の効果しかなかった」と回答した企業は 4 社（8.2%）であった。ヒアリング調査の中では、上述した「販売・マーケティング」機能の難しさで触れた「縦軸」「横軸」の問題を指摘する声が多く聞かれた。

<現場の経営で重視するのは、縦軸か、横軸か>

よく聞かれる話は、縦軸（事業軸）があまりに強い組織であり、横軸（地域軸）の意見が反映させにくいという点だ。例えば、域内での新規事業を地域統括拠点到実施したいとしても、もともとの事業軸が強いために、その新規事業の実施の決定権限は本社の事業部にある。新規事業がもともとの事業ラインに当てはまらない場合は、さらに難易度が高い。地域統括拠点到側は提案するに留まり、新規事業を決定する権限も、自由に配分できる人的リソースも十分でない。地域統括拠点到側は、現場を知っているのは自分たちという意識である一方、本社の事業部側は最終的責任を負うのは自分たち、という関係にある。

また、域内各国の事業会社（製造拠点到、縦軸）が強く、それぞれ日本本社の所管部署と直接結びついているため、地域統括拠点到の意向が反映させにくい。むしろ地域統括拠点到としては、各事業会社の案を取りまとめるに過ぎない、という話もよく聞かれる。

「縦軸」が強い組織がよいのか、それとも「横軸」が強い組織がよいのか。これは「経営企画」機能に限らず、組織経営のあり方として長らく議論されてきた課題であり、一概

にどちらがよいとはいえない。「縦軸」と「横軸」をメッシュのように考えるマトリックス経営に取り組み、「縦軸」に対する「横軸」のインプットを試みる事例もあるが、挑戦的な取り組みであるようだ。地域統括拠点側に「経営企画」機能があるということは、現場の情報、ニーズなどを汲み上げ、現場で迅速な意思決定を行うことで、それを地域での経営に生かすためと考えられる。このようなことを実現するため、地域統括拠点側に「経営企画」機能を持たせるのであれば、本社も含めた域内での組織関係を整理し、相当な意思決定権限も付与する必要がある。言うは易いが、各社の事業の性格、歴史、力関係などを考えると容易ではなく、組織の相当高いレベルでの意思決定が必要なのだろう。

<地域戦略を立案、アジア・グループ一体で本社に貢献とする企業も>

一方で、地域統括拠点側に「経営企画」機能に関する十分な意思決定権限が付与されている事例もある。ある製造系販社は、「地域戦略は、世界 5 極の各地域統括拠点のトップの責任において作成する。日本本社は各地域統括拠点を窓口にする。地域統括拠点には、域内の方針、数値目標を出す役割があり、域内子会社には利益責任がある。環境が変わり、期中に計画が変更されるような場合は、必要に応じて目標達成できるよう域内子会社を地域統括拠点からサポートする」という。

また、あるサービス系の会社は、「中長期戦略、各年の利益目標をアジア地域として作る。中長期で目指す数字が一番大事。検討にあたっては、域内各国拠点からのボトムアップで行う。各国の動向、対象顧客などを検討。シンガポールの地域統括拠点は各国拠点にヒアリングをかけ、域内での予算を考える。右肩上がりで行くなら、どこを強化するのかなどを検討。最終的には、地域統括拠点のトップが本社にコミットし、責任を負う。半期、年度末に 1 回ずつ、域内でレビューする会議がある。アジア・グループ（世界の各地域グループ）として本社に貢献できているかが問われる」という。

ある製造系の地域統括拠点は、「経営企画に関しては、シンガポールの地域統括拠点がかなりの力を持っていると認識している。地域の戦略はシンガポール地域統括拠点が考えて日本本社に諮る。予算はシンガポールの統括拠点が各拠点に配分し、配分された予算をどのように使うかは各拠点が決める。設置後多少の年月が経ち、各国拠点に理解が浸透している。半年に 1 回、アジア大洋州地域の会議を開催し、地域戦略立案のためのワークショップを行っている」という。同社は、組織構造の転換に取り組み、海外売上げを伸ばすことが至上命題になった時期があったという。複数の事業ラインがあり、もともとは各事業ラインが強い組織であったが、海外売上げを伸ばさなければならないという組織的な至上命題の下、地域統括拠点側の意向が反映され、顧客に併せて複数の事業を組み合わせる実施できるようになったという。また、A 国での成功事例を域内の B 国に横展開させることにも取り組んでいるという。

ある欧州系企業は、シンガポールの地域統括拠点のトップとして、日系企業でいえば、副社長級以上の人材を配置。本社の取締役会にも名を連ねるレベルの人材を配置することで、本社と調整しつつも、域内の長期戦略を域内で決定できるようにしている例がある。相応に高いレベルの意思決定権限が地域統括拠点のトップに与えられているとみられる。

＜域内の新規事業、地域統括拠点で開発＞

地域戦略まで行かないまでも、域内での「新規事業開発」も「経営企画」機能の一部であろう。日本から新規事業開発に取り組んでいた会社は、シンガポールに拠点を移した。様々な事業開発に取り組む中、A 国での M&A 案件の情報を入手し、シンガポール側から日本本社に提案し、承認後、投資を実行。同案件の経営陣として、シンガポール拠点から赴任する。同社の担当者は、日本にいたときは、年に数回の出張で事業開発を行っていたため、域内でのネットワークができなかったが、シンガポールに拠点を移してからネットワークができ、現場の情報が入るようになったことはメリットという。

同社のように案件発掘、事業形成を現場で行い、新規投資、M&A 実施などの最終決定は、日本本社に諮る場合が多いだろう。また、何らかの事業実施、事業受託、物件購入などに関して、地域統括拠点側に一定の決定権限がある場合でも、金額によって決められ、大型案件であれば本社に諮る、ことが多いとみられる。ある米系企業の場合、「例えば、域内での新工場設立を検討するにあたっては、シンガポールの地域統括拠点内に作業委員会（Working Committee）を設置し、『製造』、『税』、『政府との渉外担当』などの関係者がメンバーとなり、候補地をピックアップ、ショートリストを作る。その案を本社の運営委員会（Steering Committee）で決定、シンガポール地域統括拠点が実行する。ただし、税の最大化（Tax optimization）の観点から、最終的にシンガポール地域統括拠点が投資するのか、米国本社から投資するのかは、案件によって検討する」という。

（３－３）「金融・財務・為替・経理」機能

地域統括機能を有するシンガポール法人 90 社のうち 54 社（60.0%）が「金融・財務・為替・経理」機能を有し、これは 2 番目に多い機能となった。注目したいのは、その機能の評価である。54 社のうち 22.2%にあたる 12 社が「期待した以上の効果があった」としており、「期待した以下の効果しかなかった」と回答した 3 社（5.6%）を大きく上回った。全機能の中でも、「期待した以上に効果が上がっている」とする企業の割合が最も多い。この要因としては、財務などに係る社内専門家・実務家が中心となって動ける分野であり、かつ、域内金融ハブであるシンガポールに拠点を持つ銀行、会計事務所などが域内で国をまたがるサポートを提供していることが挙げられるだろう。

表3-3 「金融・財務・為替・経理」機能の主な種類と具体的内容

分類	具体的な業務の内容
域内の預金残高管理、支出の代理承認	地域統括拠点にいる財務・経理担当者は、金融機関が提供するシステムを活用し、域内子会社の銀行口座を管理、預金残高の動きを随時確認。地域統括拠点側には、確認するだけの権限しか与えられていないケースや、域内子会社の経理責任者の代理として支出をすることができるケース（支出の代理承認）がみられた。地域統括拠点側が残高確認しかできない場合でも、域内子会社には牽制効果が働くという。
域内のグループ・ファイナンス	各拠点の余剰資金、資金不足を地域統括拠点で把握。例えば、A国の拠点で余剰資金があり、B国の拠点で不足していれば、A国からB国に直接貸し付ける（グループ・ローン）よう指示を出す。あるいは、一旦、A国から地域統括拠点に余剰資金を貸し付けさせ、改めて地域統括拠点からB国に貸し付けるケースもある。地域統括拠点に集めた配当金などの余剰資金があれば、直接、地域統括拠点から域内グループ会社に貸し付ける場合もある。この場合、地域統括拠点には利息収入が入る。
域内グループ会社の資金借入れ、返済の管理	地域統括拠点の財務担当が、域内グループ会社の借入れ、返済に関与。域内全体の資金需要を取りまとめることで、資金調達に係る金融機関への交渉力が増す。また、域内全体を取りまとめないまでも、借入れ、返済の指示を出すケースもある。各拠点では、一旦借りるとそのままになってしまい、見直しが行われない場合があるため、管理が必要との話も聞かれる。
月次決算管理、管理会計の徹底・指導、プロセスの統一	域内の月次決算情報が地域統括拠点に集められ、域内管理に活用されている。域内の連結会社の場合は、各グループ会社の決算が正確・適切に処理される必要があるため、地域統括拠点の担当が指導に行くこともある（グループ会社には財務専門で見られる人材が不足している場合がある）。また、管理会計（注）の共通認識を、域内グループ会社に浸透させ、月次の締めをしている地域統括拠点もある。同社は、各拠点に出張し、経費の計上の仕方（コストの分配方法）から関与。なお、域内グループ間で使用する業務管理用のシステムを導入することで、プロセスを統一、予算管理、連結決算などをしやすくしている会社もある。 （注）財務諸表を作成する財務会計とは別に経営判断に役立つように社内用に経費を仕分けた会計。
各拠点の財務担当の教育、サポート	地域統括拠点の財務担当者が、社内専門家として域内グループ会社の財務担当を集め、研修を実施する例がある。また、日頃から域内グループ会社の財務担当をサポートすることが業務となっている例もある。ある製造業では、A国の工場が、資金繰りが悪く、資金ショートを繰り返していたため、同工場に日本本社から製造現場の原価計算などに詳しい社内の専門家を派遣。A国の工場の採算が改善したため、同社内専門家は、域内のB国、C国の経理業務もサポートするようになり、実質的に地域統括機能を果たしているという。
為替リスク管理	域内グループ会社が負担している為替リスクを地域統括拠点に集めて管理するケースがある。例えば、地域統括拠点と域内グループ会社間の取引を米ドル建てで行っている場合、域内グループ会社は、米ドルと現地通貨の間の為替リスクを負担していることになる（域内グループ会社が米ドルで商品を調達、同国内市場に現地通貨で販売した場合、仮に現地通貨安になると米ドル支払いにあたっては為替差損を負うことになる）。そのため、最初から現地通貨建てにすることで、その為替リスクを地域統括拠点側に寄せておくことができる。地域統括拠点は複数国との取引があるため、一括してその為替リスクを管理する。地域統括会社が域内グループ会社にグループ・ローンを出す時も、現地通貨建てで行うことで為替リスクを地域統括会社側が負う場合もある。
域内のトータルな資金管理、財務専門組織設立	地域統括拠点に、域内の最高財務責任者（CFO）を配置し、ファイナンス全般を担当している例がある。同CFOは、「利益を生む商流を作る」「リスクを回避し、コスト削減する」「域内で税務メリットを生かす」などを念頭に管理。域内の資金は極力、地域統括拠点に集約。日本本社への配当なども地域統括拠点から行うという。また、域内のファイナンス業務が相当なボリュームがある場合は、専門の金融子会社を設立している例もある。グループ・ファイナンスを行ったり、ネットینگ（債権債務の相殺）を行ったりする会社もある。なお、域内の資金を集めることについては、為替が安定していない域内各国の通貨から安定通貨に変えて持っておくメリットもある。
域内経理伝票の集中処理	シンガポールに地域統括拠点を置く日系企業からはあまり聞かれなかったが、欧米企業の中には、域内の伝票処理を集約することでコスト・メリットを出すため、シンガポールよりも人件費などのコストが安いタイやベトナムに経理処理のコスト・シェアード・サービスを行う拠点を置いているところがある。

〔出所〕「金融・財務・為替・経理」機能を持つ企業へのヒアリング結果を基にジェトロ作成。

地域統括拠点が域内グループ企業に提供している「金融・財務・為替・経理」機能は多岐に渡り、そのレベル感も様々だ。同機能の主な種類と具体的な内容については、同機能を持つ企業へのヒアリング結果から、おおよそ表 3-3 のとおり分類できるだろう。表 3-3 も一部の例に過ぎないかもしれないが、域内全体での資金管理の最適化、域内での財務担当者の育成・サポート、会計ルールの徹底、域内業績管理など、この分野での地域統括拠点が行える業務は多そうだ。ただし、同じ国内で金融サービスを提供する訳ではなく、国を跨いだ取引となるため、各国の金融・為替管理に係る規制には注意する必要がある。

なお、シンガポールには、域内グループ会社に金融サービスを提供する「金融統括センター (FTC)」向けの優遇税制が設けられており (第 4 章参照)、活用している会社もある。

(3-4)「税務」機能

「税務」機能は、第 4 回目の調査で初めてその有無を確認した。結果、地域統括機能を有するシンガポール法人 90 社中 23 社 (25.6%) が「税務」機能を有していた。日系企業へのヒアリング調査では、「税務」担当者を明示的に配置していることはほとんどなかった。法人税、個人所得税などに係る場合、上述した「金融・財務・為替・経理」機能に含まれていたり、関税に係る場合は「物流・ロジスティクス」機能に含まれていたりするようだ。

一方、欧米多国籍企業へのサンプル調査によれば、彼らは「税務」機能を持ち、明示的に「税務」の責任者・担当者 (あるいは、税務のチーム) がいる場合が多く、しかもその機能に対する考え方が、日系企業と違っていた。日系企業はどちらかといえば、コンプライアンス的な視点から必要な税務に取り込む姿勢が強い一方、欧米企業は、税効果の最大化という意識が強いとみられる。

ある欧州系企業は、域内税務を担当するチームをシンガポールの地域統括拠点に設置し、域内税務責任者の他、法人税などの各種税をみる担当を 1 名、関税をみる担当を 1 名、その他、補助スタッフ 2 名の計 5 名で行っている。税務機能 (Tax Planning) を担う同チームは、域内の税務恩典 (Tax incentive)、自由貿易協定 (FTA) を利用した場合の減免税適用などを担当。基本的に税務担当として、「各種の税・関税を最適化する (optimize)」、「税を効率化する」、「税務リスクを最小限にする」、「税制インセンティブを利用する」という観点で業務を担っている。シンガポールであれば、経済開発庁 (EDB) とインセンティブの協議を行ったり、税関にロビーしたりもする。また、ある米系企業は、税務管理者 (Tax Manager) をタイ、マレーシアなど各拠点におくとともに、シンガポール地域統括拠点の税務責任者 (Tax Director) が全体を統括。税務の総責任者として、米国本社にグローバル・タックス・ディレクターがいる。

日系企業の「税務」機能に掛ける人的リソース、コストと欧米企業のそれらには違いがあり、得られるメリットも違うようだ。これは、日系企業の優遇税制の利用率が低い一因とも考えられる（第4章第4項参照）。

（３－５）「人事・労務管理・人材育成」機能

地域統括機能を有するシンガポール法人 90 社中 42 社（46.7%）が有し、5 番目に多い機能が「人事・労務管理・人材育成」機能である。しかし、本機能は、前回調査で 67.5%の企業が有していると回答、2 番目に多い機能であったことに比べると、20 ポイント以上も減少し順位を落とした。加えて、「期待した以上の効果があった」と回答した企業が 42 社中 5 社（11.9%）であったことに対し、「期待した以下の効果しかなかった」と回答した企業が 7 社（16.7%）と、わずかではあるが、後者が上回った。前回調査から 20 ポイント減少したということは、「人事・労務管理・人材育成」機能を止めたところが一部あるということを示唆している。各社のヒアリング調査からは、人事の課題も指摘されたところだ。以下、「人事・労務管理・人材育成」機能について、「人事（人事評価を含む）」、「労務管理」、「人材育成」に分けて具体例を挙げたい。

＜慎重な対応が求められる域内の人事制度の導入＞

地域統括拠点が行う「人事／人事評価」に係る業務は、まず、域内共通の人事制度、人事評価制度、賃金制度の導入、また、それらの域内グループ企業での導入支援が挙げられる。例えば、域内共通の人事評価制度を地域統括拠点で構築、各国拠点が採用し、導入していくにあたって、地域統括拠点がサポートする事例がある。各国拠点におけるスタッフ・レベルの人事評価は、各国拠点に任せつつも、会社によっては地域統括拠点側で拠点間の評価のバランス（甘辛）を調整する場合もある。各国拠点の幹部レベルの評価は域内共通のシステムで行う場合もある。こうした新たな制度を域内で導入していく場合も、地域統括拠点だからといって、各国拠点への強制は難しいとの声もある。域内の人種、文化、宗教、賃金レベルなどが違う中で、各国拠点側の事情を理解しつつ、慎重に導入していくことが求められる。

また、日本からの駐在員を除き、各国拠点のポスト数を地域統括拠点側で管理し、スタッフ・レベルの実際の採用などは各国拠点に任せるという場合が多そうだ。幹部・管理職レベルへの登用は地域統括拠点側も関与する例がある。日本からの駐在員の異動については、基本的には本社裁量の場合が多いとみられるが、地域統括拠点側に域内の駐在員を含めた人員管理の権限が付与された会社もある。

こうした「人事／人事評価」に関する共通した話が聞かれる中で、「地元採用者の幹部、管理職レベルへの登用」と「地元採用者の域内異動」について取り組む事例が聞かれた。

これまで日系企業の海外拠点の多くは、日本からの駐在員が幹部、管理職について経営を行ってきたが、一部の企業では、「経営の現地化」に向け舵を切っている。

<地元採用者をいかに活かすか>

「地元採用者の幹部、管理職レベルへの登用」について、ある会社は、ここ数年、域内グループ会社にもともと派遣していた駐在員が帰国するタイミングで地元採用者を管理職レベルに登用していったという。これによって、各国拠点の社長は日本人が多いものの、実務レベルでは日本からの駐在員がいなくなった。このことで、日本本社と各拠点との実務レベルでのコミュニケーションが言語の問題を含めて図りにくくなったため、地域統括拠点の人事担当者が各拠点のサポートにまわる。同社は、登用した人材などを日本本社に集め、日本本社を担当者などに引き合わせることで、日頃のコミュニケーションの円滑化にもつなげようと努力している。

また、ある別の会社では、この数年、地域統括拠点を含め、域内各国の拠点の社長ポストを日本人以外に順次変えている。アジア大洋州地域の統括も、外国籍だ。同社は「日本人が3年程度でころころ変わるよりも、地元のマーケットに切り込んでいける人材が良い。『このまま50年先も日本人のままでよいのか』という考えがあった」という。域内各国の社長人事については、日本本社と地域統括拠点との相談で決めている。加えて、同社は「地元採用者の域内異動」にもすでに数例取り組む。例えば、A国の地元社員に、A国で伸ばしたい事業を行っているB国に赴任してもらい、ノウハウを持ち帰ってもらうということをしている。他国へのノウハウの移転になると同時に派遣された地元社員のモチベーション向上になっているという。

さらに、地域統括拠点に域内各国の優秀な地元人材を呼び集め、業務にあたらせているとの具体例があり、中には、研修も合わせて行っている例がある。もともと各地の地元採用者は域内での異動を想定していない場合もあり、丁寧な対応が求められているようだ。また、給料が高い国から安い国に行く場合にも、問題が生ずる場合もあるため、注意が必要だ。

この点、米系企業は、域内の賃金制度を整備しているが、域内拠点間での異動に対し、不公平が起きないように制度にしているという。つまり、地域内の給与は、同じバンド（等級）に入っているのであれば、どこの国にいても同じ給料となっており、これに各国の生活費（cost of living）の高低が反映されて、その当該国の給料が決まっている。ある国から他の国に異動したときに、給料が安くなって、異動自体が「罰」となっているといけないという。

＜各国事情に合わせた労務管理、人材育成が必要＞

「労務管理」の分野では、各国に共通するような就業規則作成などは、地域統括拠点側で行う事例もあるが、基本的には労務管理は、各国の拠点が行っているとみられる。労務管理を地域統括拠点から模索する動きもあったようだが、基本的には各国で労働法、労働慣行が違う中、地域統括拠点から実施することが困難であるためだ。

ある会社では、人事の域内担当者はシンガポールからタイに異動したが、これはタイに労務管理上の問題が多いためという。シンガポールで域内の労務管理をしていても意味がなくなったということである。また、ある会社では、インドネシアの労務問題が多いため、問題が起きると、現地の社員は対応に追われ、現地の社員だけでは対応できなくなる。そのような場合は、シンガポールの地域統括拠点がサポートし、必要な場合は東京からも人を連れてくるという事例も聞かれた。

地域統括拠点が行う「人材育成」については、域内のマネージャーやコア人材を呼び集め、マネジメント研修を実施している事例が聞かれた。コンプライアンス・内部統制のようにテーマ別に研修を実施する場合もみられる。研修実施にあたっては、域内国から呼ぶにしても、英語が概ねできる国か、そうでない国かでやり易さは変わるようだ。

一方、英語ではなく母国語で研修した方が、研修参加者の理解を深められる場合もあり、一概に地域統括拠点に各国から呼び集めて研修することがよいわけでもなさそうだ。加えて、日本と違い人材の流動性が高い国での人材育成の難しさを指摘する声もある。

なお、現場の各国拠点は営利業務に従事しており、日々の業務に忙殺されるため、技術研修などについて地域統括拠点が取り組むことに意義があるとの声も聞かれる。

（３－６）「調達」機能

地域統括機能を有するシンガポール法人 90 社中 21 社（23.3%）が「調達」機能を有する。前回調査に比べて、5.3 ポイント減となっており、シンガポールでは同機能を持つ企業が減少する結果となった。一方、マレーシア法人では 12 社中 6 社（50.0%）が有する最多の機能となっている。これは、マレーシア法人には部品を調達する製造業が多いことが背景にあるようだ。

また、シンガポールで「調達」機能を有する企業のうち、同機能の評価として「期待した以下の効果しかなかった」と挙げた企業が 5 社（23.8%）に上る。この「期待した以下の効果しかなかった」と回答した企業の割合は、他の機能に比べて最多となった。

＜調達に集中・集約や各域内事業会社の側面サポートが役割＞

「調達」機能の内容は、業種、ビジネスの内容によって異なるため、一概には言いにくい。製造現場で使う原材料・部品の調達に限定した場合、シンガポール、マレーシアで域内調達を行う企業の中には調達（購買）の集中・集約で効果を上げているとする企業がある。特にシンガポールでは、従来から、電気・電子部品メーカーの集積が厚く、仮に部品メーカーの工場が他国へ移転している場合も、営業所が残されていることも多いため、取引しやすいという事情がある。国際調達拠点（IPO）を設置、あるいは、地域統括拠点内に地域調達担当を配置し、域内部品調達を一手に手掛けている。また、実際の部品はマレーシアからタイに納品されるにしても、取引自体はシンガポール島内で行えること（オフショア取引）もメリットだ。

加えて、企業によって調達の性格は異なるが、域内の各事業会社が部品調達の最終決定権限を持っているため、各事業会社への部品サプライヤー情報の提供など側面からサポートする機能を担っている場合もある。また、企業によっては、地域統括拠点としては部品調達のとりまとめ機能は外注し、自分たちは広い意味で各事業会社の原価低減に貢献することを目指すという役割を変えているところもあった。

＜より製造現場での調達が行われる傾向に＞

一方、過去にシンガポールからセットメーカーの工場がタイなどの他国へ移転したことで、「調達」機能も当該国に移ったケースや、部品メーカーも需要のある国に移転するケースもあり、相対的に調達拠点としてのシンガポールの地位は以前に比べると下がっているようだ。むしろヒアリングの中では、自動車を中心とした製造業のタイの集積が顕著で、タイの工場自身が力を付け、工場自らが調達を担っているという話が多く聞かれた。マレーシアでは「調達」機能を半数の企業が持っていたが、既存工場に商品企画や R&D の機能などが付加されたことで、あわせて域内での調達も行うようになった事例が聞かれた。各工場にとっては、現地調達率を向上させ、コスト削減することが課題であり、その傾向が強まっているようだ。各工場が自前で調達しはじめたことは、シンガポール法人向けのアンケート調査で、「調達」機能を有する企業が前回に比べて減少した要因の 1 つと考えられる。

また、「期待した以下の効果がなかった」とした企業の中には、すでに部品のような大量購入できるものを扱わず、ソリューションの提供というサービスや製品を組み合わせたビジネスをしている企業の例があった。サービス提供の場合は、製品の販売とは違って、各国で必要なサービス提供業者を探すなど、各国・顧客ごとにカスタマイズして対応しなければならない。製造のために域内で必要な部品を取りまとめてコスト削減を目指すという調達の仕事とは性質が異なる。そのため、ソリューション提供に係る域内調達担当者とし

ては、期待した効果を上げにくいということもあるようだ。

（４）「機能の分散」と「機能の付加」

地域統括機能が複数国に立地している「機能の分散」と、地域統括機能を徐々に増やす「機能の付加」について触れたい。

<必要な場所に、必要な機能を設置>

「機能の分散」は、各機能によって最適な立地国を探し、分散させることである。各社の事例から、必ずしも地域横断的な業務だからといって、シンガポールなどの地域統括拠点に集積させる必要はないとみられる。コスト削減が期待できる場所に設置した方がよい機能、あるいは、製造現場の近くに置いた方がよい機能などをシンガポールから分散させるという考え方だ。逆に言えば、何の機能をシンガポールに置いておくとう有益なのかという問いにもなる。

一方、「機能の付加」は、地域統括拠点が提供する機能を徐々に増やすという考え方だ。各社にとって本当に必要とされる（その機能がないと困る）地域統括機能に最初は絞って設置し、その機能の運営が軌道に乗ってきたら、別の機能を付加していく。当初、「予算」「人事」のとりまとめ機能だけを担っていた地域統括拠点が、「販売・マーケティング」機能などを付加するようなイメージである。ヒアリング調査先の中には、逆に最初に設置しすぎた機能を取り止めたり、別の国に移したりという事例がみられた。

このように環境・事情に合わせて柔軟に組織の形を変えていくことも可能だ。ある欧州企業は、域内の経営支援機能として人事、物流などを「マンドトリー・ファンクション（なくてはならない機能）」と定義し、最低限その機能を地域統括拠点の開設当初から設置している。例えば、「法務」機能は当初は外部弁護士にアウトソーシングして対応するが、域内の事業が拡大する中で、必要に応じて、内部の機能（企業内弁護士、法務部設置）として付加していくことにしているという。

（５）地域統括拠点の類型

ここまでは、主要な地域統括機能を中心に、その具体的な内容や評価をみてきた。本項ではそれら機能を組み合わせて所有する地域統括拠点の分類をしてみたい。

<地域統括拠点を３つに分類>

様々なヒアリング調査を行った中で、地域統括拠点は３つの類型に当てはまるのではな

いかと分析した。各社の設置目的、役割などによって細部は異なるものの、あえて分類すると、「(1) 地域経営統括型」「(2) 地域事業統括型」「(3) 地域経営支援型」の3つになると考えられる。図 3-2 のイメージは、一つの組織（法人）の中に3類型が含まれて融合している場合もあれば、2類型のみ融合している場合や1類型しかない場合があることを表現している。また、それぞれ独立した組織（法人）として存在する場合もあり、特に「地域事業統括型」は事業の数（ビジネス・ライン）によって、複数併存する場合もある。

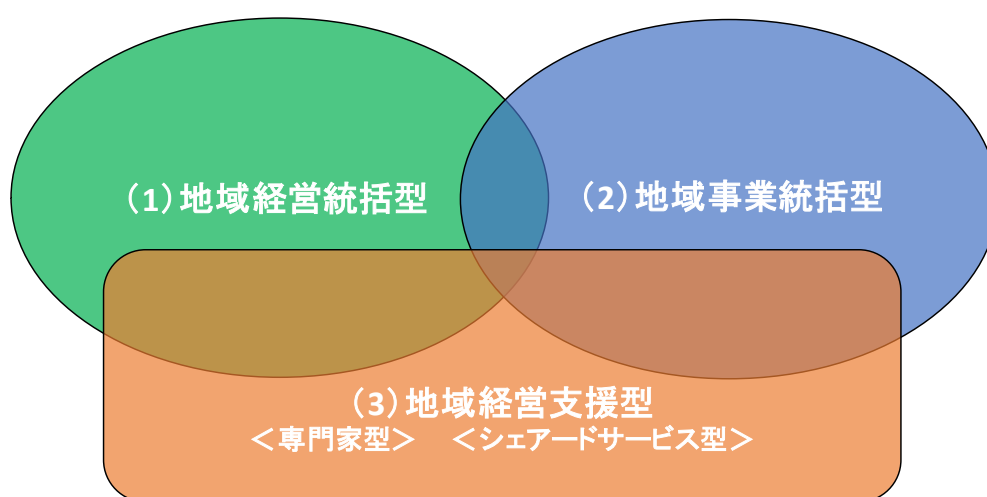


図 3-2 地域統括拠点の3類型

以下、各類型の特徴的な性格、要素を分析してみたい。

「(1) 地域経営統括型」は、当該地域の経営に関わるほぼすべての意思決定権限が付与された類型で、「経営企画」機能を中心に幅広い機能を揃えたタイプである。一般に地域統括拠点としてイメージする理想的な形の組織である。「地域経営統括型」は、地域戦略を持ち、本社に対して一義的に地域の責任（域内グループ企業よりも一段重い責任）を持ち、複数の異なるビジネスラインを持つ（以下で触れる「地域事業統括型」拠点を複数包含することもある）。「Regional Headquarters」を直訳した「地域本社」と言い換えてもいいかもしれない。販売会社の地域統括拠点のように販売面、あるいは製造面に特化しているタイプもある。

「(2) 地域事業統括型」は、一事業部門や製品群に限定して、その地域内での商品企画から製造、販売、顧客フィードバックまでを含むタイプである。一事業／製品群に特化した「経営企画」機能、「研究・開発（R&D）」機能に始まり、製造に関わる「調達」機能、「生産管理」機能、「技術支援」機能、また、「販売・マーケティング」機能まで幅広く揃える。域内の同事業／製品群に関連する各国拠点・担当者を統括する役目を持つ。意思決

定権限は、「地域経営統括型」に比べれば限定的だが、一事業部門・製品群に関しては広範囲な権限を持つ。また、「地域経営統括型」拠点と「地域事業統括型」拠点が併存する場合もあるが、その際は、両拠点が同程度の意思決定権限を持つこともある。

「(3) 地域経営支援型」は、域内グループ会社の経営・事業活動、また「地域事業統括型」地域統括拠点の経営・事業活動をサポートするタイプである。「経営企画」機能は無く、「金融・財務・為替・経理」機能、「情報システム」機能、「人事・労務管理・人材育成」機能などの機能を有する。いわゆる本社の総務部、管理部門のイメージである。「販売・マーケティング」機能も、各国営業所、代理店支援の意味合いが強ければ、ここに入るだろう。このタイプは、機能が1〜2つなどに限定されている場合もある。与えられる意思決定権限は、「地域経営統括型」「地域事業統括型」拠点に比べると、より限定的である。

さらに「地域経営支援型」は、「専門家型」と「(機能を集約することでコストを下げることを狙う)シェアードサービス型」に分けられる。「専門家型」は財務、税務、法務など社内または社外の専門家・実務家（会計事務所、法律事務所などを含む）による経営支援機能を意味する。各域内グループ会社に配置せずに地域統括拠点に配置することでコスト削減につながるため、後者のシェアードサービスの一部とも考えられるが、ここでは、高度な知識・ノウハウを持つ専門家を活用し、地域経営を支援することに重きをおいたタイプとする。逆に、「シェアードサービス型」は、経理処理、ITサービスなど一カ所で集中的に処理、提供することでコスト削減を目指すタイプとする。

なお、「地域経営統括型」「地域経営支援型」が提供する地域横断的な機能は、一般に「横軸」と表現される。「地域軸」「機能軸」ともいう。これに対し「地域事業統括型」は、事業中心に考える「縦軸」と表現される。「事業軸」ともいう。

<シンガポールの日系地域統括拠点、「地域経営支援型」が多>

日系企業へのヒアリング調査を踏まえると、シンガポールの地域統括拠点は「地域経営支援型」が多そうだ。中でも、「金融・財務・為替・経理」機能、「法務」機能など、機能を限定した「専門家型」が多いとみられる。コストが高騰したシンガポールに「シェアードサービス型」の地域統括拠点を設置するのは、ますます難しくなっていくと思われる。第2章第3項で触れたとおり、収入面から、この「地域経営支援型」は親会社や域内グループ企業からの業務委託費で成り立つ「コスト・センター型」である場合が多く、コストに敏感な体質になっている。

欧米多国籍企業の中には、「シェアードサービス型」の地域統括拠点を、例えば、伝票起票の集中処理はタイやベトナム、ITサービスはマレーシアなど、機能によって設置場所を

変えている場合がある。本来、シェアードサービスは域内で重複する業務を一カ所に集約することで「コスト削減」を目指すことが狙いであるため、コストが高いシンガポールでこの種の業務を担うことは矛盾する面がある。欧米企業の中にはコスト削減を徹底するため、機能によってコスト削減できる立地を探す企業がある。

一方、「経営企画」機能なども融合した包括的な「地域経営統括型」は、あまり多くはないのではないかとみられる。本章第3－2項で触れた通り、中核となる「経営企画」機能そのものが、地域統括拠点側で担うことが難しい場合が多そうだ。シンガポールでは、「地域事業統括型」も多くはないだろう。本社事業・製造部門が、シンガポールなど各国にいる事業担当者と相談しつつも、直接、事業別・製品別の地域戦略などを作っている場合、本社事業・製造部門自身が商品企画部分から担っていることが多いのではないかとみられる。マレーシアにおいては、既存の製造工場に「R&D」、「調達」、「販売・マーケティング」などの地域統括機能を加えることで「地域事業統括型」の地域統括拠点に成長している事例が目立った。

欧米多国籍企業にも、3類型の地域統括拠点がみられる。図3-2のように「地域経営統括型」の中に「地域事業統括型」拠点が複数設置されていると同時に「地域経営支援型」拠点にもなっているタイプが見受けられる。また、会社によっては「地域事業統括型」拠点が、その事業にとって重要な国に分散して設置される一方、「地域経営支援型」拠点がシンガポールに設置されているケースもある。この会社の場合は「地域経営統括型」にはなっておらず、「地域事業統括型」と「地域経営支援型」が併存している。

本章第3－1項「販売・マーケティング」機能の事例として触れた米系メーカーの場合、「地域経営統括型」の地域統括拠点の中に、域内で各製品ラインを統括する「地域事業統括型」の拠点も設置されている（製品によっては「地域事業統括型」の拠点は別の場所にも存在する）。製品別の「地域事業統括型」はいわゆる縦軸となるが、その縦軸をアジア大洋州域内についてはシンガポールの「地域経営統括型」拠点が横軸（地域軸）として束ねているイメージである。「地域事業統括型」拠点のレポート先は、米国本社などにある事業統括本部であり、シンガポールの地域統括拠点のトップではない。先にも述べた通り、シンガポールの地域統括拠点は、「売上げ」責任を負い、「地域事業統括型」拠点は、「利益」責任を負う。地域統括拠点は「売上げ」責任があるため、販売・マーケティングなどの活動を行う。事業会社・部署は、コスト削減で「利益」増加に取り組めるとしても、地域統括拠点に販売してもらわなければ「利益」を伸ばせず、地域統括拠点も「売上げ」を増やすためには事業会社・部署に製品を供給してもらわなければならないという共存関係、パートナー関係にある。なお、同社は地域統括拠点内に「地域経営支援型」機能も持ち、域内の販売・マーケティング活動、製造・製品供給の活動を下から支えている。縦軸と横

軸の難しさを上手く解消している事例として興味深い。

なお、地域統括拠点には、域内グループ会社を代表する「地域代表機能」や本社に対して複数の事業会社を取りまとめ、窓口となる「地域窓口機能」などもある。本社からしてみると、複数拠点の予算や人事情報などを地域側で取りまとめてもらうことで業務効率化される面があるだろう。この種の機能も、「地域経営統括型」、「地域経営支援型」に含まれる。

4. 地域統括機能設置に係る優遇税制の利用 ～日系企業、利用は限定的

＜本章のサマリー＞

- シンガポールもマレーシアも地域統括機能設置に係る優遇税制（措置）を有しているが、それを利用している企業は、シンガポールでは 2 割弱、マレーシアでは 3 割弱に留まる。
- タイも 2015 年に入って地域統括機能設置に係る優遇措置を新たに発表した。法人税、個人所得税などの減免税措置だけでなく、外資規制緩和も含めたビジネス環境改善に資する内容となっており、注目する企業も増えている。
- 多くの日系企業にとっては、当該国に優遇税制があることが地域統括機能の設置を決める主な要因ではないとみられる。一方、欧米企業は、「域内での税負担の最適化」「税メリットの最大化」という観点から税務に向き合い、優遇税制を活用しているケースが多いとみられ、それは収益性にも少なからず影響しているものと考えられる。

（1）優遇税制の利用状況

「地域統括機能を設置する国の選択には、各国の地域統括拠点誘致に係る優遇税制の影響が大きく、各地域統括拠点はこの優遇税制を利用しているはずだ」という認識はないだろうか。この認識はすべてが間違いではないが、調査では異なる現実が明らかになった。

＜シンガポールで 2 割弱、マレーシアで 3 割強＞

地域統括機能を有するシンガポール法人 90 社のうち、「優遇税制を利用している、あるいは過去に利用していた」企業は、17.8%の 16 社に留まる（表 4-1）。17 社（18.9%）は利用申請を検討しているが、約半数近い 45.6%の 41 社は現在利用しておらず、今後の申請予定もない。表 4-2 は、優遇税制を利用しているとした 16 社がいずれの優遇税制を利用している（または利用していた）かをみたものだ（各優遇税制は、以下の参考情報①を参照）。

図4-1 政府による優遇税制の利用状況

（単位：件、％）

	シンガポール		マレーシア	
	件数	構成比	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	4	33.3
現在は利用していないが、申請を検討している	17	18.9	1	8.3
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	4	33.3
わからない	15	16.7	2	16.7
無回答	1	1.1	1	8.3
合計	90	100.0	12	100.0

表4-2 シンガポール法人が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、%)

	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。

同様に、マレーシアの回答企業 12 社のうち 4 社 (33.3%) が「優遇税制を利用している(過去に利用していた)」と回答、「今後の申請を検討している企業」は 1 社 (8.3%)。一方、「現在利用しておらず今後の申請予定もない企業」は 4 社 (33.3%) だった。

加えて、マレーシアは本年 5 月 1 日に地域統括拠点誘致のための新税制「プリンシパル・ハブ (PH) インセンティブ制度」を導入したが、本制度の評価についてもマレーシアの回答企業に尋ねた (表 4-3)。76 社のうち「制度を活用して、今後マレーシアに統括拠点を立地していきたい」とした企業が 3 社 (3.9%)、「以前の優遇税制に比べて、条件が厳しく活用しにくいものの、本税制を使わざるを得ない」とした企業が 4 社 (5.3%) と、利用を検討する企業は約 1 割に留まる。むしろ、「条件が厳しく活用しにくいために、マレーシアに統括拠点を立地することを見送る方向」とした企業が 4 社 (5.3%) いるうえに、8 割の企業が「特段関心がない」「わからない」と回答している。

表4-3 プリンシパル・ハブ(PH)インセンティブ制度の評価

(単位:件、%)

項 目	件数	構成比
メリットのある税制で本制度を活用して、今後、マレーシアに統括拠点を立地していきたい	3	3.9
以前の優遇税制に比べて、条件が厳しく活用しにくいものの、本税制を使わざるを得ない	4	5.3
条件が厳しく活用しにくいために、マレーシアに統括拠点を立地することを見送る方向である	4	5.3
特段、関心はない	38	50.0
わからない	24	31.6
無回答	3	3.9
合計	76	100.0

（２）優遇税制利用に係る課題

日系企業が優遇税制を利用していない、あるいは検討すらしない理由をシンガポールおよびマレーシアそれぞれについて検討したい。

＜シンガポールの低利用率、利用企業側の課題のほか、利用条件・手続き上の課題も＞

シンガポールについては、第一に、日系企業の地域統括拠点の収益構造の問題が考えられる。第２章第３項で述べた通り、シンガポール法人は、その地域統括機能を親会社や域内グループ企業からの域内管理に係る業務委託料により賄っている、言わばコスト・センター型が多い。このことは、当該地域統括拠点が自ら収益を生み出していないことを意味する。シンガポール政府による優遇税制は収益の増加分に対して適用されるため、そもそも収益を生み出さないコスト・センター型の地域統括拠点に何らメリットがないものと考えられる。

第二の理由としては、優遇税制の適用条件と税効果とのバランスの問題が考えられる。地域統括機能の設置に際してのシンガポール政府による優遇税制には参考情報①のような制度が挙げられる。しかし、これらの優遇税制を取得するための要件は決して容易ではない。例えば、シンガポールで地域統括本部（RHQ）の認定を得るためには、資本金額、提供する統括サービスの種類と対象国、人事、事業支出等に係る要件を全て満たす必要がある。その一方で、RHQの認定により得られる税効果は、認定所得¹³の増加分に対して３年間にわたり１５％の軽減税率が適用される（さらに２年間延長される可能性もある）のみである¹⁴。シンガポールの法人税率は１７％であり、もともとの税率が低いことを考えると、コストと手間をかけて要件を満たしたところで、得られるメリットは小さいと多くの日系企業は判断しているとみられる。

なお、シンガポールの地域統括拠点に係る優遇税制には、地域統括拠点そのものに係る制度（以下のRHQやIHQ）の他、財務機能、商社機能に注目した金融統括センター（FTC）、グローバル・トレーダー・プログラム（GTP）の制度もある。こうした機能を主体とした制度は、RHQやIHQに比べて、利用条件のハードルは低いとみられるが、それでも利用する企業は限られている。

¹³ 海外のマネジメントフィー、サービス料、売上、貿易所得、ロイヤルティを指す。

¹⁴ 「認定所得の増加分」に対する減税措置のため、地域統括機能を設置した初期段階から利用した方が、その増加分に対しての減税で得られるメリットは大きくなると考えられる。地域統括機能が軌道に乗ったところに適用申請しても、そのころにはある程度、規模が大きくなっており、さらなる増加分が見込めないためにメリットを得にくいともいえる。適用申請を考えるのであれば、地域統括機能設置段階で、当優遇税制の所管官庁であるシンガポール政府・経済開発庁（EDB）とよく相談するべきだろう。

参考情報① シンガポールの地域統括機能設置に係る優遇税制

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

アジア大洋州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、認定所得の増加分について3年間にわたり15%の軽減税率が適用される。最初の3年目以降は、企業が要件をすべて満たす場合に限りさらに2年間にわたって15%の軽減税率が適用される。地域統括本部の認定を受けるための要件（適格要件）は次のとおり。

- ① 払込済資本金が適用開始後1年以内に20万Sドル（約1,740万円、2015年11月現在1Sドル=87円）以上、3年以内に50万ドルSドル（約4,350万円）以上になること
- ② 3年目までに、3以上の統括サービスを3カ国以上の国外ネットワーク会社¹⁵に提供すること
- ③ 人事
 - 優遇税制の適用期間中、従業員の75%以上が熟練者¹⁶であること
 - 適用開始から3年以内に、10人以上の専門職¹⁷を追加雇用すること
 - 適用開始から3年以内に、上位5人の管理職の平均年収が10万Sドル（約870万円）以上となること
- ④ 事業支出¹⁸
 - 適用開始から3年以内に、シンガポールでの年間事業支出が200万Sドル（約1億7,400万円）以上増加すること
 - 適用開始後最初の3年間の事業支出の累計額が300万Sドル（約2億6,100万円）以上増加すること

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

国際統括本部は、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、EDBとの協議によって決定・適用される。

3. 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、下記の要件を満たしてFTCとして認定されると、認定された所得に対して10%の軽減税率が適用されるほか、FTC活動のためにシンガポール国外の銀行やネットワーク

¹⁵ 子会社、関係会社、支店、合併会社、駐在員事務所、フランチャイズ先を含むグループ企業。

¹⁶ 熟練者とは、シンガポール技術教育機構（ITE）の国家技術資格2級（NTC2）以上の資格を有している者とされている。

¹⁷ 専門職とはディプロマ以上の資格所有者とされている。

¹⁸ 営業費用から国外外注費、国外に支払われるロイヤルティ・ノウハウ料、原材料・部品・梱包材料を除いたもの。

会社から借り入れた場合の支払利息について、源泉税が免除される。

- ① 年間の事業支出が 75 万 S ドル以上であること
- ② 3 人の専門スタッフを雇用すること
- ③ 3 種類以上の財務・資金調達サービスを 3 以上のネットワーク会社に提供すること

4. 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。

＜マレーシアの新優遇制度、十分浸透していない現状が明らかに＞

マレーシアにおいては、地域統括拠点誘致のための新税制を含む「プリンシパル・ハブ (PH) インセンティブ制度」が 2015 年 5 月に導入され、従来の優遇措置は廃止された（新制度の概要は参考情報②のとおり。同制度は優遇税制だけでなく、外資規制緩和などの優遇措置も含まれている）。

先にも触れたが、PH インセンティブ制度の評価について尋ねたのが、表 4-3 である。アンケート調査の実施時点で、PH インセンティブ制度が導入されてから 3 カ月程度しか経過していなかったこともあるが、半数の企業が「特段、関心はない」と回答。これからマレーシアに地域統括拠点を設置しようとする企業にとっては、法人税率が通常の 25%（2016 年度からは 24%）から大幅に下がる優遇税制は魅力的であり、PH インセンティブ制度の利用価値はあるものと思われる。しかし、回答者の多くが他国に所在する地域統括拠点から統括されている企業であること、また認定要件の要求が高いこと（特に年間売上高規模、マレーシア人の雇用必要人数）から、あまり関心がないようである。

また、「わからない」と評価した企業も 3 割以上いる。マレーシア政府は同制度の活用を促すため、積極的に広報活動を行っているが、制度内容が十分に浸透されていないようだ。

参考情報② マレーシアの地域統括機能設置に係る優遇措置

＜プリンシパル・ハブ・インセンティブ制度＞

プリンシパル・ハブとして認定された企業は、基本的には 5 年間（最長で 10 年間）、優遇法人税率が適用される。適用される税率は年間事業支出額や雇用する従業員の条件によって異なる区分（Tier）が設定されており、それぞれ、0%、5%、10%となってい

る（表 1 参照）。認定のための主な要件は次のとおり（表 2 参照）。

- ① 最低払込資本金が 250 万リンギ（約 7,250 万円、2015 年 11 月現在 1 リンギ＝29 円）以上
- ② 年間売上高が 3 億リンギ以上（約 87 億円、物品取引会社の場合のみ）
- ③ マレーシア以外の少なくとも 3 カ国に適格サービスを提供
- ④ 政府が適格と認める戦略ビジネス企画部門の設置や研究開発等のサービスを 3 以上提供
- ⑤ 月給 2 万 5,000 リンギ（約 72 万 5,000 円）以上の戦略管理職を含む月給 5,000 リンギ（約 14 万 5,000 円）以上の高付加価値業務に就く従業員数を区分ごとに設定し、さらに 3 年以内に 50%以上をマレーシア国民とする
- ⑥ 区分ごとに最低年間事業支出額を設定

また、プリンシパル・ハブとして認定された企業は優遇税制のほかに、以下のような優遇措置を受けることができる。

- 製造、最終顧客への配送前の再梱包、貨物の集約を目的として、自由地域（FZ）・保税工場（LMW）・保税倉庫に関税免税で原材料・部品・製品を持ち込むことが可能
- 外資規制が非適用
- 駐在員の就労枠が企業の事業計画の必要性に応じて付与

（表1）プリンシパル・ハブ・インセンティブの適用条件

	Tier 3		Tier 2		Tier 1	
期間(年)	5	+5	5	+5	5	+5
税率	10%		5%		0%	

（注1）従業員条件、最低事業支出額、マレーシア国外（少なくとも3カ国へのサービス提供等）の要件を満たす必要がある。

（注2）「+5」は申請時に約束した雇用数と事業支出額の増加要件を満たす必要。

〔出所〕マレーシア投資開発庁(MIDA)ウェブサイトから作成

（表2）プリンシパル・ハブ・インセンティブ取得のための主要要件

		Tier 3	Tier 2	Tier 1
払込済資本金		250万リンギ以上		
年間売上高(物品取引会社のみ適用)		3億リンギ以上		
マレーシア国外のネットワーク会社		3カ国以上に立地		
提供する認定サービス数		3以上		
従業員	高付加価値業務従事者 (月給5,000リンギ以上)	15人	30人	50人
	マレーシア人	全従業員の50%		
	戦略管理職 (月給2万5,000リンギ以上)	3人	4人	5人
最低年間事業支出額		300万リンギ	500万リンギ	1,000万リンギ

〔出所〕MIDAウェブサイトから作成

（３）地域統括機能設置における優遇税制利用の考え方

優遇税制の利用が必ずしも多くはない実態がわかったが、そもそも地域統括機能の設置を計画する企業は、設置国を選択する場合、「優遇税制」をどのようにとらえているのだろうか。

<設置国の選択にあたって、優遇税制の有無は「主」ではなく「従」>

この答えを探るヒントとして、シンガポールに販売強化を目的とした地域統括拠点を設置した製造業系販売会社のコメントが印象に残る。同社は、「地域統括拠の設置にあたっては、優遇税制の有無、その利用が重要なのではない。もちろん恩典は利用できれば利用する。（同社の場合）地域統括拠点には、営業戦略を考え、ヒト、モノ、カネ、情報のシェアードサービスでの各拠点への提供が求められている。こうした地域統括業務を支えるビジネス環境があるかないか、また、そのための人材がいるかないかが大事だ」と語った。同社の場合、そのうえでの最適地がシンガポールだったということだ。

無論、優遇税制を利用する必要がないということではない。利用できるならした方がよい。ここで述べたいことは、第２章、第３章でみてきたとおり、地域統括機能設置にあたっては、その目的、提供する機能の種類、それに係る人やコスト、収益源、また、域内の事業拠点の所在、それらの事業拠点の域内での重要性を、まずは考慮する必要があるということだ。また、域内のどこの国に立地するのが最適なのか、地域内のグループ企業を管理・サポートするための機能の効果を発揮しやすい国はどこなのか、ということが立地選択上、重要な点である。そのうえで、優遇税制も利用できれば利用する、ということだろう。優遇税制があるから、シンガポール（またはマレーシアなど）に立地するという発想ではなく、総合的にみてシンガポールに設置することが当該企業にとって必然なことであるかどうか的大事であり、そのうえで優遇税制を利用できるのであれば利用すればよい。

2015 年に入り、タイは新たな地域統括拠点誘致に係る新制度の詳細を発表した（参考情報③参照）。これを受け、もともと製造業集積が進むタイへの地域統括拠点設置を検討する企業が増えている模様だ。企業が関心を寄せる理由は、法人税、個人所得税の税減免措置だけではなく、外資企業の参入が制限されている卸売業の一部が可能になるなど、地域統括拠点の設置で規制が緩和される制度があるから（ビジネス環境が改善するから）との声が聞かれる。優遇税制もメリットがあるものの、外資規制緩和によってタイを立地対象国として検討しやすくなるという意味だ。タイの新制度はまだ始まったばかりで運用も確認する必要があるが、タイへの地域統括拠点の設置動向も今後、注目されるところだ。

参考情報③ タイの地域統括機能設置に係る優遇措置

タイでは、投資奨励政策として「地域事業本部事業（ROH）」「部品および半製品の調達事務所（IPO）」が導入されていたが、2015 年から導入されている新制度では、従来の制度と比較してインセンティブや対象となる事業範囲が拡充されたり、認定に係る要件が緩和されたりした。ここでは、新投資奨励政策から 2 つの制度の詳細について確認する。

1. 国際地域統括本部（IHQ : International Headquarters）

IHQ とは、タイの法律に基づき設立された企業で、タイ国内外の支店や関連会社¹⁹に一般管理・技術サービス等の支援サービス、財務管理サービス、原材料および部品の調達サービスのいずれかを提供するものとされている。IHQ に対しては、タイ投資委員会（BOI）および歳入局からそれぞれ以下のインセンティブが用意されている。適用に際しては BOI または歳入局に申請を行うことになるが、いずれかのインセンティブに絞って申請することも、両者を申請することも可能となっている。

（1）BOI によるインセンティブ

① インセンティブの内容

- 外国人が過半数または全数の株式を保有することを認める
- 奨励事業に従事する外国人技術者・専門家の就労許可²⁰に関する優遇
- 土地の所有許可²¹
- 研究開発およびトレーニング用機械の輸入関税免除
- 輸出向け製品に使用される原材料・部品の輸入関税免除

② インセンティブを受けるための要件

- タイ国外にある最低 1 社の支店または関連会社を統括すること
- 払込済資本金額が 1,000 万バーツ（約 3,400 万円、2015 年 11 月現在 1 バーツ＝3.4 円）以上であること

（2）歳入局によるインセンティブ

① インセンティブの内容（適用期間：15 会計年度）

- タイ国外の関連会社への管理・技術サービス、支援サービス、財務管理サービスの提供ロイヤルティ、配当金、キャピタルゲインに係る収入について、通常 20% の法人税が免除
- タイ関税法に基づく積み換え・通過貨物を含むタイ国外での原材料および部品の調

¹⁹ 「関連会社」の定義については、以下の BOI ウェブサイトを参照。

http://www.boi.go.th/upload/content/BOI-brochure%202015-IHQ-20150619_34592.pdf

²⁰ 通常は、外国人労働者のワーク・パーミットを取得するには、外国人 1 人に対して最低 200 万バーツ（約 680 万円）の資本金が必要。

²¹ 原則として外国人（法人を含む）は土地を取得できないが、BOI による投資奨励を受けた企業は外資比率にかかわらず土地取得が可能となる。

達・販売（OUT-OUT 取引）による収入、外国企業に対する国際貿易関連サービスの提供による収入等²²について、通常 20%の法人税が免除

- タイ国内の関連会社への管理・技術サービス、支援サービス、財務管理サービスの提供に係る収入やロイヤルティについて、10%の優遇法人税率が適用
- IHQ で就労する外国人技術者・専門家に係る個人所得税率が最大 35%のところ 15%に引き下げ
- 関連会社への貸付業務に係る総収入について、特別事業税が免除

② インセンティブを受けるための要件

- 海外の 1 社以上の関連会社に対して管理サービスまたは技術サービス、支援サービス、もしくは財務管理サービスを提供していること
- 払込済資本金額が 1,000 万バーツ（約 3,400 万円）以上であること
- タイにおける受領者に対する運営費用が年間 1,500 万バーツ（約 5,100 万円）以上であること

2. 国際貿易センター（ITC : International Trading Center）

ITC はタイの法律に基づいて設立された企業で、商品・原材料・部品の購入・販売の事業を行うことを目的とし、並びに外国の法律で設立された会社に対する貿易関連サービス²³を提供するものをいう。ITC に対しても BOI および歳入局からそれぞれインセンティブが用意されている。IHQ と同様、いずれか一方のインセンティブに申請することも、両者を申請することも可能となっている。

（1）BOI によるインセンティブ

① インセンティブの内容

- 外国人が過半数または全数の株式を保有することを認める
- 奨励事業に従事する外国人技術者・専門家の就労許可に関する優遇
- 土地の所有許可
- 機械の輸入関税免除
- 輸出向け製品に使用される原材料・部品の輸入関税免除

② インセンティブを受けるための要件

- 払込済資本金額が 1,000 万バーツ（約 3,400 万円）以上であること

（2）歳入局によるインセンティブ

① インセンティブの内容（適用期間：15 会計年度）

- タイ関税法に基づく積み換え・通過貨物を含むタイ国外での商品調達・販売に係る取引（OUT-OUT 取引）から得られる収入や、タイ国外にある企業に対する貿易関

²² 詳細は、注 19 の BOI ウェブサイトを参照。

²³ 具体的には、商品の調達、出荷前の商品保管、包装、商品の運送、商品への保険、商品に関する助言・技術サービス・トレーニングサービス、歳入局長官が定めたその他のサービスである。

連サービスの提供により発生する収入について、法人税が免除

- 法人税免除対象収入からタイ国外へ支払われた配当金に課せられる法人所得税が免除
- ITC で就労する外国人技術者・専門家に係る個人所得税率が 15%に引き下げ

② インセンティブを受けるための要件

- 払込済資本金額が 1,000 万バーツ（約 3,400 万円）以上であること
- タイにおける受領者に対する運営費用が年間 1,500 万バーツ（約 5,100 万円）以上であること

（４）欧米多国籍企業の優遇税制利用

一方、参考情報として、欧米の多国籍企業数社にサンプル調査をしたところ、すべての企業が優遇税制を利用していた。今回の欧米企業へのヒアリングでは、日系企業の税に対する考え方との違いが明らかになった。

＜欧米企業、優遇税制を積極的に活用＞

ある米系製造業は、「シンガポール政府の優遇税制などインセンティブを受けている。しかし、インセンティブがあるから投資を決めるということはない。シンガポール政府・経済開発庁（EDB）が掲げる『HOME STRATEGY』²⁴に沿って、熟考し決定した」という。また欧州系製造業は、「シンガポール設置に関して、税制インセンティブは大きな理由の 1 つだが、それが最終的な意思決定要因にはならない。もちろん、税制インセンティブを利用できる機会は探るし、そのために、EDB と相談する」という。欧米企業も優遇税制の有無が設置の主たる理由ではないという点は、日系企業と同様だが、しっかりと優遇税制を利用している点は日系企業と異なる。

他の米系製造業は、「シンガポールでの地域統括拠点設置は、優遇税制が優れていたことが決め手（Tax incentive driven）」とさらに明快で、税優遇を受けるための組織構造の変更も行ったという。欧米企業はシンガポールへの進出に係る EDB との面談に際してタックス・アドバイザー（社内の税務担当や外部の税務に詳しい専門家）を同行させるが、日系企業が同行させることはあまりないとも聞く。第 4 章で触れた「税務」機能に対する日系企業と欧米企業の姿勢・考え方の違いが、優遇税制の利用にあたっても現れているといえ

²⁴ EDB は、「HOME STRATEGY（誘致先から本拠地へ）」戦略を掲げる。EDB のウェブページでは、「シンガポールは長い間、製造業、サービス業および研究開発（R&D）を中心に経済を発展させてきた。EDB は、『HOME STRATEGY』戦略により、企業を誘致する立場から、ビジネス、イノベーション、人材を育む企業の本拠地へとシンガポールの役割を変えようとしている」と説明している。なお、シンガポールの税減免措置を含む優遇措置は、企業ごとに決められるものであり、EDB との面談が欠かせない。シンガポール政府が誘致を望む産業・企業に対しては、必要な人材の育成に国を挙げて取り組んだり、関連法規制の制度整備・改正を行ったりする場合さえある。

る。こうした違いは、最終的には利益率など経営指標の違いに現れてきているようだ（この点は以下のコラムを参照）。

【コラム】欧米多国籍企業の利益率、日系企業を凌駕 ～地域統括機能のあり方の違いか

今回の調査では欧米多国籍企業（以下、欧米企業）の地域統括拠点に対してもサンプル調査を行ったが、総じて言えることは、欧米企業の地域統括拠点は、シンガポールにおける税制上のメリットを最大限有効に活用し、域内のビジネスを最適な税負担となるように戦略を立てる機能が日系企業と比べて大きいと見られることだ。

<欧米企業、政府の税制インセンティブを有効活用、一方、日系企業は？>

世界的大手のある多国籍企業（消費財）の地域統括拠点は、同社が取り扱う商品の域内での販売・マーケティングに係る利益責任を全て負い、販売計画策定、域内販社の税務サービスなど重要な機能は拠点の権限に落とし込まれ、極めて分かりやすい効率的な組織形態をとっていた。また、税務については、サンプル調査をした欧米企業はみな、最適な利益計上の手法を追求しており、シンガポール政府の税制インセンティブを利用していた。欧米企業の税負担に対する関心の高さが伺えた。

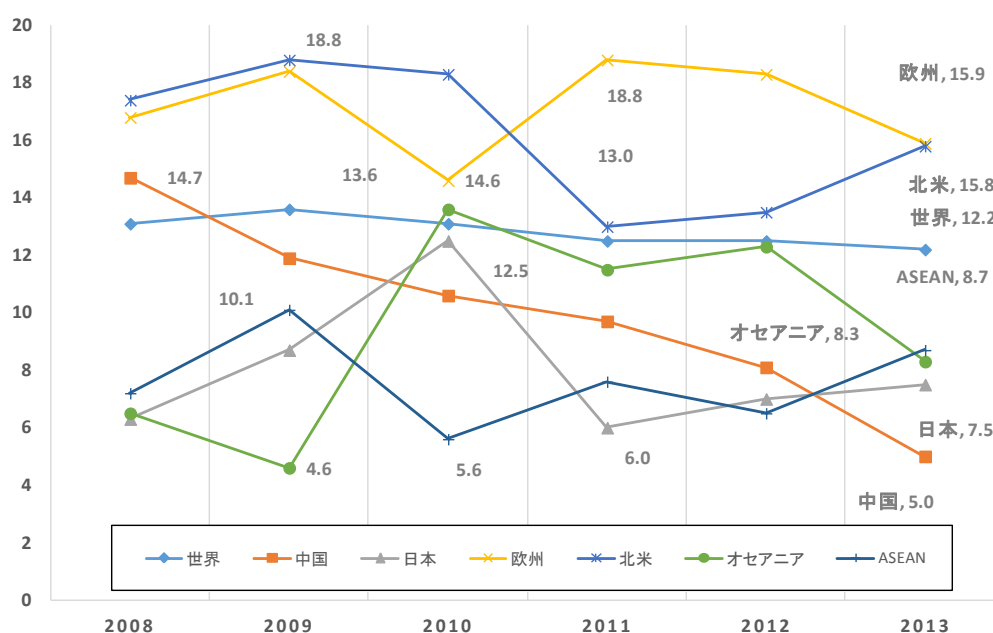
一方、今回の調査で明らかになったことは、地域統括機能を有する在シンガポール日系企業 90 社のうち、50%弱の企業が「(政府の) インセンティブを利用していない、今後も申請を検討する予定はない」という状況であり、欧米企業のそれとはかなり異なっている点だ。また、同 90 社のうち、「配当収入」を得ている企業は 27 社（30.0%）であり、かつ、そのうち約 8 割の企業の「配当収入」が当該企業の全収入の 50%以下の割合となっていた（第 2 章第 3 項参照）。「域内グループ企業の全てもしくは一部の株を所有」する企業が 90 社中 64 社（71.1%）であったことから考えると、持株機能（ホールディング機能）を有効に活用できていない状況といえる。

さらに、地域統括機能としては、「販売・マーケティング」機能を有している日系企業が 57 社（63.3%）と最大であった。しかし、ヒアリングの結果では、地域統括拠点が管轄域内の販売（売上）責任を負っている日系企業はあまり多くなく、本社からの権限移譲が進んでいない状況があることもわかった。こうした、欧米企業と日系企業の地域統括拠点の組織の機能・役割の差による経営への影響はあるのだろうか。

<欧米の対内直接投資収益率、15%以上>

一つの指標として、シンガポールへの外国企業による対内直接投資収益率（2013 年末時点）を見ると、欧米企業の資本効率の良さは際立っている（図 1）。米国、欧州は軒並み

15%以上となっており、日本の 7%台を大幅に上回る資本効率性を示している。ASEAN 全体では、8.7%であるから、日本は ASEAN 平均よりも低い。これまでの資本の蓄積である残高ベースでは、日本は 4 位に位置する。しかし、収益率は、2011 年以降上昇傾向にあるものの 16 位に留まる。



(注)対内直接投資収益率(Return on Foreign Direct Investment)は、当期直接投資収益受取額を対内直接投資期首期末残高で除したもので、外国直接投資の収益性をみる指標。
(出所)シンガポール統計局のデータから作成。

図1 シンガポール対内直接投資収益率推移(国別/地域別)

実際に、シンガポール会計企業規制庁(ACRA)の登録データから、シンガポールに拠点を構える欧米企業を中心に最新の経営指標を調べたところ(表1)、欧米企業の株主資本利益率(ROE)は大体 10%~20%であり、極めて資本効率が良いことが分かった。日系大手企業は、業種、企業により大分バラツキはあるが、日本を代表する電気・電機メーカーの ROE は 10%を切っている。

表1 欧米多国籍企業などの収益性

単位(%)	米国 消費財	英国 消費財	仏 食品	スイス 食品	オランダ 機械	韓国 電気	中国 石油
ROE	15.6	21.6	14.6	204.6	14.8	44.5	2.8
ROA	10.7	9.2	11.6	26.5	9.7	35.6	0.8

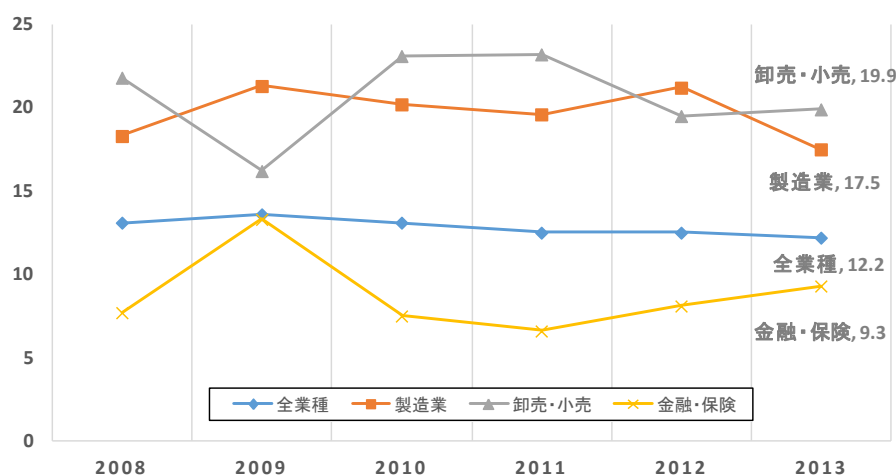
[注]ROE(株主資本利益率:Return on Equity)は、企業の純資産(株主資本)に対する純利益の割合をみたもので、企業の収益性を測る財務指標として使われる。一方、ROA(総資本利益率:Return on Asset)は、企業の総資産(株主資本+負債)に対する純利益の割合をみたもので、企業の総合的な収益性を測る財務指標として使われる。

[出所]シンガポール会計企業規制庁(ACRA)のデータから作成。原則2014年度決算を使用。

税プランを最適化し、政府のインセンティブを有効に利用してグループ内資金管理の効率化を実践しているのは、欧米企業の強みである。地域統括機能は、様々な形態があり一概に結論付けることは困難であるが、当地における欧米企業の収益力の高さは明らかであり、地域統括機能をいかに有効なものとするか、今後の日系企業にとっても大きな課題になるのではないかとと思われる。

＜急速に低下する中国の資本効率＞

補足として、ここ数年急速に残高を増大させている中国資本にも触れたい。中国からシンガポールへの対内直接投資残高をみると、2008年時点の44億Sドルから2013年時点では165億Sドルと実に4倍に膨れ上がっている。同期間の日本は、504億Sドルから720億Sドルと42.7%の伸びに留まる。一方、収益率を見ると2008年時点で14.7%あったが、2013年には5%にまで急低下している（図1）。欧米資本、日本と比べても、対照的な結果だ。この背景について関係者の見方を聴取したところ、①国営企業傘下の企業が採算度外視でビジネスをしているのではないかと、②中国系不動産開発業者（ディベロッパー）の中には開発用地の入札で市場価格を大きく上回る価格で落札しているケースがある、③昨今の資源価格の下落で、中国政府系のエネルギー関連企業によるトレーディングの利益率が下がっていること、など様々な要因があるのではないかと指摘されている。実際に表1で、ある中国系大手エネルギー関連企業の経営指標を調べたところ、ROE、総資産利益率（ROA）とも欧米に比べてかなり低率であることが分かった。



（注）中国からシンガポールへの対内直接投資残高（2013年：165億シンガポール・ドル）は、全体の57.0%が金融・保険分野、続いて卸売・小売分野が27.1%、製造業分野が6.1%と、この3分野で9割を占める。本統計は、世界からシンガポールへの産業別・対内直接投資に係る収益率だが、中国からの投資が多い産業のみを抜粋。

〔出所〕シンガポール統計局のデータから作成。

図2 シンガポール対内直接投資収益率推移(産業別)

また、図 2 は、産業別の対内直接投資収益率をみたものだが、製造業等と比較し金融保険分野は総じて低いことがわかる。国別・産業別の収益率は公表されていないが、中国からの直接投資は、金融・保険分野が最大（2013 年で全体の 57.0%を占める）であり、このことも低収益率の背景にあると見られる。いずれにせよ、中国からの資本流入は年々急速に拡大しているものの、マクロの資本効率を見ると決して効率が良いビジネスをしているとは言い難い状況と言えよう。近年、ASEAN への投資を活発化させている中国企業であるが、海外でのビジネスは人材面、経験、ノウハウなどまだまだ不安を抱えながらの経営ではないかと思われ、今後もその動向を注視して行く必要がある。

5. 地域統括機能設置国の課題 ～コスト上昇、地域統括拠点運営の足かせに

＜本章のサマリー＞

- 「人件費の上昇」は、シンガポールでもマレーシアでも地域統括機能設置に係る課題としては最大。シンガポールは、前回調査に比べ、13.4 ポイント増加。
- シンガポールでは、「就労ビザ発給の厳格化」について約半数の企業が回答。前回調査に比べ、37.2 ポイント上昇。政府が 2010 年以降に取り組んできた外国人労働者抑制に係る就労ビザ発給の厳格化に懸念が高まっている様子が伺える。

（１）地域統括拠点の設置先としてのシンガポール、マレーシアの課題

本調査では、在シンガポールおよび在マレーシアの日系企業に対し、地域統括拠点の設置先としての各所在国の課題についても尋ねている。本章ではその結果を整理するとともに、特筆すべき項目・傾向についてはその関連データを提示し、背景を分析したい。

＜シンガポール、マレーシアともに「人件費の上昇」が最大の懸念材料＞

表 5-1 は、地域統括拠点の設置先としての懸念材料について両国の日系企業に尋ねた結果を取りまとめたものである。シンガポール、マレーシアのいずれも、最も多くの企業が「人件費の上昇」を挙げた（シンガポール：74 社（82.2%）、マレーシア：9 社（75.0%））。続いて、シンガポールについては、「オフィス賃料・駐在員コストの上昇」（63 社、70.0%）、「就労ビザ発給の厳格化」（44 社、48.9%）となっており、概ね半数以上の企業が懸念材料と認識している項目となっている。一方、マレーシアについては、「人材確保の困難化」（7 社、58.3%）、「地域統括業務に適する現地人材の不足」（5 社、41.7%）となっている。概して、シンガポールはコスト面が、マレーシアは人材面が懸念材料となっているといえる。

＜「就労ビザ発給の厳格化」が新たな懸念材料に＞

ここで、シンガポールの地域統括拠点の設置先としての懸念材料について詳しく見ていきたい。図 5-1 は、地域統括拠点の設置先としての課題について、今回の調査結果と前回（2011 年）調査の結果を比較したものである。

前回調査と比較して、「就労ビザ発給の厳格化」が前回調査ではわずか 11.7%の企業が懸念材料と挙げたが、今回の調査では 48.9%と、37.2 ポイントも上昇している。また、先述の「人件費の上昇」については前回の 68.8%から 82.2%と 13.4 ポイントの上昇、「地域統括業務に適する現地人材の不足」についても前回の 14.3%から 13.5 ポイント増加し 27.8%となった。これらの項目は、ここ数年で懸念材料として急浮上してきたものと考えられる。

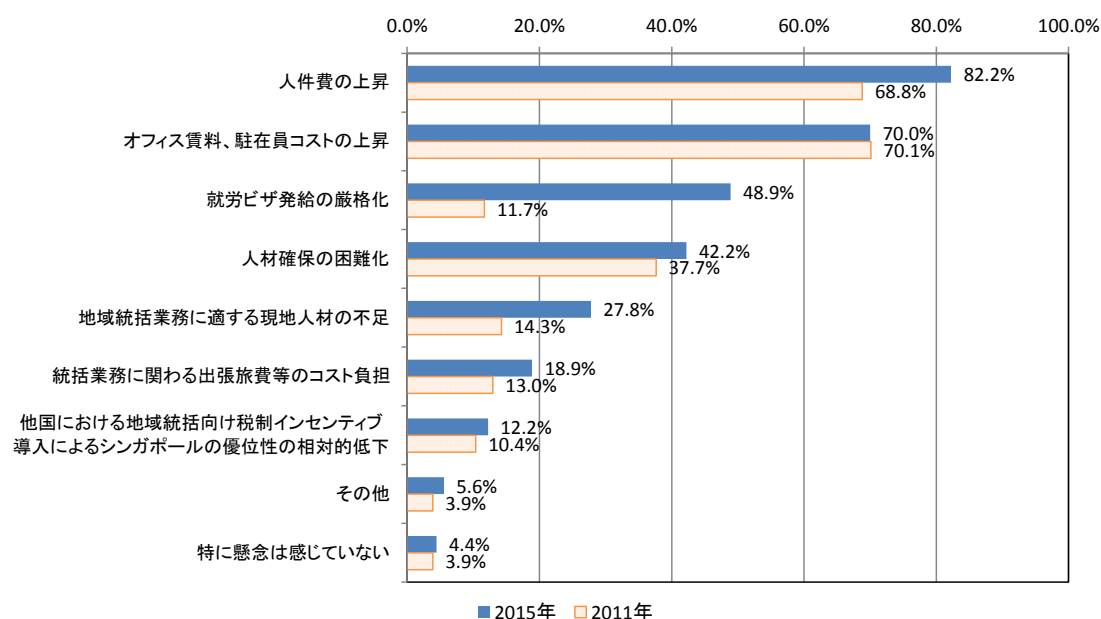
表5-1 地域統括拠点の設置先としての懸念材料(複数回答)

(単位:件、%)

	シンガポール		マレーシア	
	件数	構成比	件数	構成比
人件費の上昇	74	82.2	9	75.0
オフィス賃料、駐在員コストの上昇	63	70.0	1	8.3
就労ビザ発給の厳格化	44	48.9	2	16.7
人材確保の困難化	38	42.2	7	58.3
地域統括業務に適する現地人材の不足	25	27.8	5	41.7
統括業務に関わる出張旅費等のコスト負担	17	18.9	0	0.0
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	1	8.3
その他	5	5.6	0	0.0
特に懸念は感じていない	4	4.4	1	8.3

(注) 構成比は、構成比は、「地域統括機能を有している」と回答した企業数が母数。

シンガポール: 90(本設問無回答の2社を含む)、マレーシア: 12(本設問無回答の1社を含む)

図5-1 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
(2011年調査結果との比較)

(2) それぞれの懸念の背景

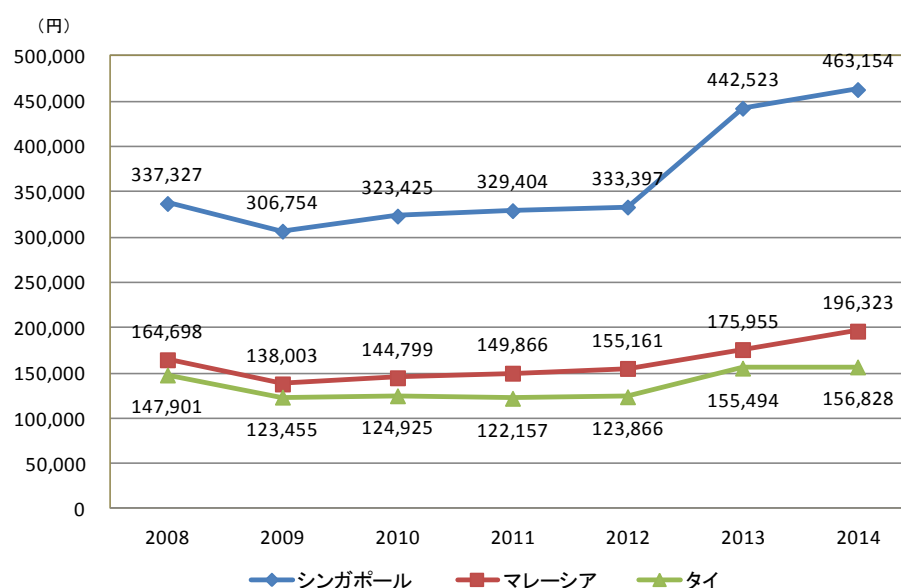
前項では、シンガポールおよびマレーシアの日系企業が認識している懸念材料について整理した。特にシンガポールについては、前回調査の結果と比較することにより、ここ数年で日系企業が認識し始めた課題についても言及した。本項では、各種統計データから、

これらの多くの企業が感じている懸念材料の背景を探っていききたい。

<シンガポールの人件費、2012 年比 40%増、マレーシアも上昇基調>

まず、シンガポールおよびマレーシア両国の調査結果で、いずれも最も多くの企業が懸念材料であると回答した「人件費の上昇」について見ていきたい。前項において、大半の企業が人件費の上昇を実感していると述べたが、実際の人件費に関するデータからもその実感が誤りでないことが分かる。

図 5-2 はアジア主要都市における製造業中間管理職（課長クラス）の人件費について、データの連続性が認められる 2008 年以降の推移を円建てで示したものだ。この図から、シンガポール、マレーシアとも人件費が上昇していることが分かる。特にシンガポールについては、2008 年から 2012 年までは横ばいで推移していたものの、2013 年に急上昇し、2014 年の時点では 2012 年比で 40%近く上昇した。



(注1) 製造業中間管理職(課長クラス)の月額基本給。
(注2) 現地通貨建て月額基本給を各年・各国の年間平均為替レートで日本円に換算したもの。
〔出所〕ジェトロ『アジア・オセアニア主要都市・地域の投資関連コスト比較』から作成。

図5-2 アジア主要都市における中間管理職(課長クラス)の人件費

これは、シンガポール建て人件費そのものが上昇²⁵したこともあるが、2013 年から円に対してシンガポール・ドル高となったことが要因として大きい。2012 年の 1 シンガポール・ドル（期中平均）は、63.81 円だったことに比べ、2014 年には、30.6%増の 83.36 円とな

²⁵ この数年の基本給の実質賃金上昇率は、2012 年がマイナス 0.1%だったものの、2013 年は 2.7%、2014 年は 3.9%となっている（出所：シンガポール人材省）。

った。

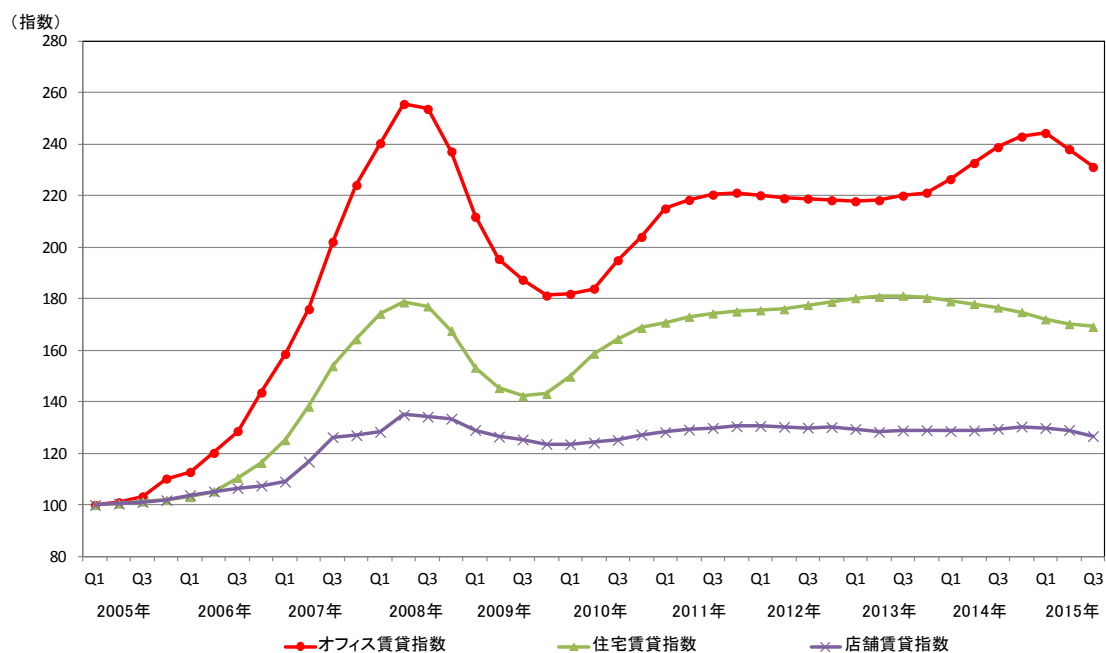
マレーシアについても、シンガポールより上昇幅は緩やかではあるが、人件費の上昇傾向が確認できる。2014年には2013年比で11.6%増加し、上昇率が最近では拡大している。

なお、一定程度の地域統括機能の集積が進むタイの人件費は、マレーシアと比べても割安な状況である。

＜シンガポールにおけるオフィス賃料・駐在員コスト上昇の背景＞

シンガポールに関しては、人件費の上昇だけでなく、「オフィス賃料、駐在員コストの上昇」も多く企業が懸念材料として認識しているが、その背景を確認したい。

図5-3は2005年第1四半期を100としたシンガポールのオフィス賃料、駐在員向けの住宅賃料および店舗賃料の推移を示したものである。また、表5-2はこれらの賃料をシンガポールと他のアジアの主要都市とで比較したものである。図5-3から明らかであるように、シンガポールのオフィス賃料および駐在員向け住宅賃料は2008年第2四半期をピークに下落に転じたが、2009年第4四半期から再び増加に転じている。直近2015年の状況は、オフィス・住宅・店舗とも下落傾向にある。これは、新規の物件が建設されている一方、景気の減速や後述の外国人雇用規制の強化により需要が伸びておらず、供給過剰になっているためであると考えられる。しかしながら、表5-2のとおり、他のアジア主要都市・地域と比較してシンガポールの賃料は高いことから、依然として多くの企業がオフィス賃料や駐在員コストの上昇を懸念材料として認識しているようだ。



(注)2005年第1四半期=100。
〔出所〕CEIC(原統計は都市再開発庁)から作成

図5-3 シンガポールの賃料価格指数の推移

表5-2 アジア主要都市の月額賃料比較

(単位:米ドル)

	オフィス賃料(1㎡あたり)	住宅賃料	店舗賃料(1㎡あたり)
シンガポール	28～145	2,473～6,369	279～292
バンコク	18～26	1,782～2,574	45～91
クアラルンプール	20	1,370	18
上海	54	1,633	161
香港	34～273	3,094	389
ニューデリー	22	1,972	102

〔資料〕「第25回アジア・オセアニア主要都市・地域の投資関連コスト比較」(2015年6月、ジェトロ)から作成。

これらの人件費やオフィス賃料、駐在員コストの上昇は、地域統括拠点の運営に多大な影響を与えるものと考えられる。第3章において、日系企業では、プロフィット・センター型地域統括拠点よりもコスト・センター型地域統括拠点多いと述べた。この場合の地域統括拠点は、より少ないコストで運営することが求められている。つまり、一定の質のサービスを担保しつつも、コストダウンを図っていくことが至上命題となっている。それにも関わらず人件費、オフィス賃料、駐在員コストの上昇により運営コストが膨らむと、そもそもコスト・センター型の地域統括拠点を設置する意義が薄れてしまう。先に触れた

通り、近年の地域統括機能設置の動きが加速した 2010 年代初頭よりも、円安シンガポール・ドル高傾向が続く中では、なおさらだ。実際、ヒアリングを行ったある在シンガポール日系企業は、費用対効果の観点から「シンガポールの地域統括拠点が域内の管理業務を掌握することが適切かどうか、社内で議論になっている。コスト高のシンガポールで管理業務をする必要はないのではないか」と問題意識がある」と回答している。

＜進行する外国人雇用規制の強化＞

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、前回調査と比較して急増したのが「就労ビザ発給の厳格化」である。その背景には、シンガポール政府による外国人雇用規制の強化がある。

シンガポールでは、2010 年以降、外国人労働者への就労ビザの発給要件である基本月給の基準額が引き上げられたり、地元人材の採用が少ない企業をシンガポール政府が監視したりする等、外国人労働者に対する規制が段階的に強化されている（下記、参考情報④参照）。地域統括拠点の多くでは、現状、日本からの駐在員がその中核を担っていることから、就労ビザの厳格化等の外国人雇用規制の強化が、地域統括拠点の活動に何らかの影響を与える可能性がある。一方で、シンガポール政府による外国人労働者に対する規制の流れが当面変わらないとみられるため、地域統括業務を担う地元人材の採用・処遇・育成がますます課題となると思われる。

参考情報④ 就労ビザに関する近年の改定状況

1. シンガポールの就労査証の仕組み

外国人の就労査証は、ワーク・パーミット（WP）、S パス、エンプロイメント・パス（EP）の大きく 3 段階に分けられる。WP は工場労働者や建設労働者等の低技能労働者を対象とした就労査証、S パスは中技能の労働者を対象とした就労査証で、最低基本月給が 2,200S ドル以上が条件となる。WP と S パスの発給には数量枠が課されて一定の雇用制限がある。EP は管理・専門職種向けの就労査証で、最低基本月給が 3,300S ドル以上が条件となる。また、EP については、良質な教育機関の卒業や専門資格・技術の保有の資格要件はあるが、数量規制枠はない。

2. 近年の改定状況

（1）2011 年まで

- 官民合同の経済戦略委員会（ESC）の提言に基づき 2010 年から、国民の労働生産性を引き上げるために外国人労働者への過度な依存を抑制し、外国人労働者を全労働人口の 3 分の 1 に抑えるという目標を設定。
- 低熟練外国人労働者向け WP と中技能の S パス保持者を採用する企業に課す外国人

雇用税を 15 年 7 月まで（その後、17 年 7 月までに変更）段階的に引き上げ。

- EP、S パスの基本月給の基準を 2011 年から段階的に引き上げると同時に、2012 年 1 月から学歴条件も厳格化。

（2）2012 年～2013 年

- 2012 年度予算案（2012 年 2 月 17 日発表）でも、S パスの数量発給枠を全従業員の「25%以内」（4 人に 1 人）から「20%以内」（5 人に 1 人）へと引き下げ。
- 2012 年 9 月から、EP と S パスの帯同家族のビザ発給基準を強化。
- 2012 年 12 月から転職可能な幹部向け「個人エンプロイメント・パス（PEP）とワーキングホリデーの許可書発給基準を強化。
- 2013 年 7 月からサービス部門の WP の発給枠を 45%から 40%、S パスは 20%から 15%に引き下げ。2013 年 7 月から、加えて、S パスの基本月給の下限を 2,200S ドルへ引き上げ。

（3）2014 年以降

- 2014 年 1 月から EP の基本月給基準を再引き上げ、同年 8 月からは EP 申請前の地元人材対象とした求人広告掲載を義務化。
- 2015 年 9 月から EP、S パス保有者の帯同家族のビザ発給基準を再び強化。
- 2015 年 10 月から、幹部・専門職への地元人材の登用が少ない企業への EP 審査を厳格化。

＜タイト化する雇用市場＞

「人材確保の困難化」を懸念材料として挙げた企業も、全体の 4 割強と多い。実際にシンガポールの失業率を見てみると、ここ数年の失業率は 2.0%前後で推移しており、雇用環境は極めてタイトな状況であることが分かる（図 5-4 参照）。日系企業の人材確保の困難化を裏付けるデータであるが、在シンガポール欧米企業の中には、人材の確保が困難な雇用環境であっても、採用に対して多くの応募が集まるケースがある。今回ヒアリングを行った米国に本社のある製造業の地域統括拠点では、「その国の労働市場で魅力的と感じる賃金を設定」するとしており、必要な人材に対しては相応の賃金を支払い、相応の処遇も行っているという。

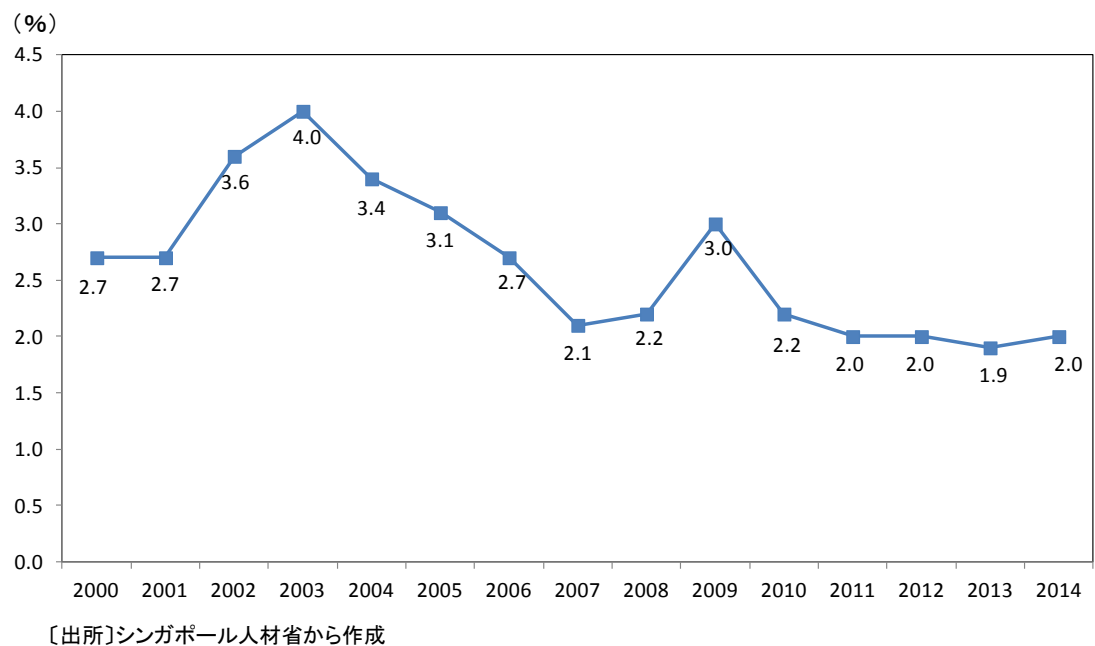


図5-4 シンガポールにおける失業率の推移

一方、日系企業では、先述のとおり多くが「コスト・センター型」の地域統括拠点のため、人件費を増やすことが難しく、欧米企業との人材獲得競争に後れを取ってしまっているようだ。また、ある日系製造業によれば、採用した人材についても、「転職率が高く、賃金のより高い地元企業に転職してしまう」とのことだ。日系企業は、魅力的な人材を採用したいという思いと、コストの制約との間でジレンマを感じているとみられる。

6. 地域統括機能設置の効果と今後の方向性 ～効果は実感、しかし経営課題も

＜本章のサマリー＞

- 地域統括機能設置に関する総合的な評価に関して、アンケート調査では前向きな回答が多かった。しかし、必ずしも地域統括機能の運営が順調で、それを担う責任者や担当者が問題意識を持っていないというわけではないということがヒアリング調査で明らかとなった。
- なぜシンガポール（またはマレーシア）に設置するのか、そもそも、なぜ地域統括機能を設置するのか、試行錯誤する日系企業の姿が浮かび上がった。
- 過半数の企業は、シンガポール、マレーシアの地域統括機能を今後も強化する方針だ。シンガポールでは、今後他国への全面的移管を検討している企業はゼロだった。しかし、2割の企業が一部機能の移管を検討または移管済みと回答、その8割がタイを候補地に挙げた。

（１）これまでの地域統括機能の方向性と総合評価

地域統括機能を有している企業の過去５年程度の活動を振り返るとともに、現在、どのように自社の地域統括機能を総合的に評価しているのかを探りたい。

＜多くが「当初期待した効果が実現した」と、現状の地域統括機能の効果を評価＞

シンガポールに地域統括機能を有している企業 90 社の中で、過去（５年程度前）と比較した地域統括機能の方向性として「地域統括機能を強化した」と回答した企業は 54 社（60.0%）に上り、「大きな変化はない」とした 24 社（26.7%）、「縮小した」とした 4 社（4.4%）を大きく上回った（表 6-1）。回答企業の約半数が 5 年以内にできた若い地域統括拠点であるため、当然かもしれないが、基本的にシンガポールの地域統括機能は強化されてきたといえるだろう。マレーシアの回答企業も概ね同様の回答をしている。

表6-1 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、%)

	シンガポール		マレーシア	
	件数	構成比	件数	構成比
地域統括機能を強化した	54	60.0	7	58.3
大きな変化はない	24	26.7	4	33.3
地域統括機能を縮小した	4	4.4	1	8.3
わからない	8	8.9	0	0.0
合計	90	100.0	12	100.0

それでは、現状をどのように評価しているのか。表 6-2 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尋ねたものだ。シンガポールで地域統括機能を有している 90 社のうち、66.7%にあたる 60 社が「当初期待した効果が実現した」と回答、「当初期待した以上の効果があった」とした 5 社（5.6%）と合わせると、7 割以上が経営面での効果をポジティブに評価している。

表6-2 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、%)

	シンガポール		マレーシア	
	件数	構成比	件数	構成比
当初期待した以上の効果があった	5	5.6	0	0.0
当初期待した効果が実現した	60	66.7	9	75.0
当初期待した以下の効果しかなかった	6	6.7	1	8.3
わからない	18	20.0	1	8.3
無回答	1	1.1	1	8.3
合計	90	100.0	12	100.0

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；シンガポール法人のみ）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（表 6-3）。

表6-3 シンガポール法人の地域統括機能が「期待した以下の効果しかなかった」要因(複数回答)
(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。

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、まだ評価はできる段階ではないと考えているものと推測される。

マレーシアの回答企業 12 社については、9 社 (75.0%) が「当初期待した効果が実現した」と回答し、ネガティブな評価は 1 社のみであった。

＜なぜ地域統括機能を置くのか＞

アンケート調査の結果から、「期待した効果が実現した」とした企業が多いことがわかるが、必ずしも、地域統括機能の運営が順調で、それを担う責任者や担当者が問題意識を持っていないというわけではない。数字では見えないことがある。以下、設置効果について、自由記述欄やヒアリング調査から得たシンガポール回答企業のコメントを中心に、個社が特定されない限りで、なるべく回答者の表現のまま紹介したい。総じて言えることは、地域統括機能が無かった時に比べて、設置した効果を実感してはいるものの、コスト上昇などのビジネス環境上の課題、自社内の組織間関係なども踏まえると、現状のままでよいと考えている企業は多くはないという現実がありそうだ。なぜシンガポール (またはマレー

シア) に設置するのか、そもそも、なぜ地域統括機能を設置するのか。本社や域内グループ企業の理解を得つつ、地域統括機能の効果を発揮するため、さらに良い形があるのかを模索する、試行錯誤する企業の姿が浮かび上がる。

【地域統括機能設置・運営に係るポジティブな評価コメント】

■ 現地に密着、人材育成にも効果

地域統括機能の設置は、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】

■ 域内を「まとめる」効果で発言力向上

ASEAN 各国の拠点がバラバラになると小さくなるため、地域統括拠点が中心となって、全体をまとめることでボリューム感を出し、地域を代表して物を言うことができる。まとめるメリットもある。東京側も個別の拠点と付き合うのは面倒。複数拠点が言うより、地域統括拠点がまとめて言う方が簡単。【製造業】

■ 域内の傘下会社とのコミュニケーション増加

地域統括会社のシンガポールへの設置は日本の本社でも賛同しない意見も多々あり、スタートを切るまで相当な苦労があった。しかしながら、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、常に関連会社へのサポートを第一に考えるようになるなど、効果は徐々に出てきていると感じる。【製造業】

■ 域内子会社への研修実施で関係強化

シンガポール（の地域統括拠点）が域内子会社の財務・会計に係る支援機能を担っている。域内子会社向けの研修で講師をしているので、域内子会社の担当者からすると先生という位置付けになっている。何かあれば、シンガポールに相談してくる関係ができた。本社に対してシンガポールが交通整理をする役目になっている。本社で研修・会議を行うと、同席者（ギャラリー）が多く集まり、海外拠点のスタッフが自由に発言できなくなっていたため、シンガポールで研修するようになってよかった。【製造業】

■ コスト上昇の課題はあるも、シンガポールの優位性を確信

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思えないが、政治・経済・地理的条件など諸事鑑みると、依然シンガポールの優位性が覆されるとは思わない。【サービス業】

■ 域内の販売統括会社、域内売上げ増加に貢献

地域統括拠点としての活動は、よくなっていると実感している。(シンガポール法人が)域内の販売統括会社になっているため、地域統括拠点の効果は、域内売上げが増加しているという意味。量と質があるが、売上げが伸びる以外に、質の面で平均単価、認知度が上がるという点で効果を計ることができる。【製造業】

■ 域内の「統制」「全体最適」のため、地域統括拠点は必要

(仮に地域統括会社がなかった場合と比べると現在をどう評価するかとの問いに対して)統括機能がないと、様々なことの統制が効かなくなる。グループで向かうべき方向も定まらず、全体最適が取れなくなる。各社は、各国の競争に忙しいため、全体感がなくなり、ブランド力が低下すると思われる。当社の顧客は、例えば、シンガポールとマレーシアの両方に拠点を持っていることも多く、当社も戦略を一致させておかないと顧客に奇異に映るだろう。【サービス業】

■ 地域統括拠点による「統制」で域内組織が一体化

(マレーシアにある被統括会社によるコメント)シンガポール地域統括拠点の「統制」が効いていると思う。組織として機能していると実感している。人に頼らない構造になっており、各国法人が暴走しない仕組みにもなっている。地域統括という組織体制は、やってよかったと思う。被統括会社としても、ヒト、モノ、カネをシンガポールに頼ることができる。【サービス業】

【地域統括機能設置・運営の課題に係るコメント】

■ ガバナンス向上も、費用対効果は疑問

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】

■ シンガポールでしかできないことを模索

誰でもできるようなシェアードサービスの提供なら誰がやってもよく、必ずしもシンガポールで行う必要はない。シンガポールはハブとして、シンガポールでしかできないことをやるべきだと考えている。日本本社との役割分担の整理も必要。シンガポールの地域統括機能の再構築が必要。一言で言うと、“Why Singapore?”。シンガポールで行わなければならない業務(戦略を考える機能など)は残し、その他の業務はコストが比較的安い他の地域に移すべきではないかと考えている。【製造業】

■ ベスト・プラクティスの域内横展開を目指す

地域統括機能の効果は、域内のベスト・プラクティスをどれだけ横展開できたかにより評価されるのではないかと。A 国でのビジネスモデルを B 国でも展開することで、結果としてコストが下がり、利益率に跳ね返っていく。実際、業務の査定では、売上等の数字だけでなく、ビジネスモデルの変化についてもレビューされている。【製造業】

■ 域内拠点が納得する仕組みを、時間を掛けて構築

アジア大洋州の地域統括拠点は何か国も対象としているので、米国統括拠点などと難しさが全く違う。各国の拠点到地道に（地域統括機能に対する）理解を促し、各拠点が納得するような仕組み作りを行う必要がある。それには時間がかかる。ワークショップや会議の開催等でコミュニケーションに時間をかけていかなければならない。【製造業】

■ 再評価の時期、域内でも集約か、分散か

地域統括拠点は、再評価の時期を迎えているのではないかと。地域統括拠点到どのような機能を持たせるか、そのためのリソースをどうするか。ビジネスの性質、会社の方針、市場の特性から適正な場所を検討中。統括機能をシンガポールに集めればよいというものではない。重複感があるなら、統括機能を減らしてもよい。一極集中しようとしているわけではない。地域分散経営のため、アジアでの判断をシンガポールに集中させる方がよいのか。アジアは各国バラバラのため、アジアの中でも分散が必要か。中国では集約した方がよいかもしれない。集約なのか、分散なのか、検討しているところ。【製造業】

■ 域内の事業会社のとりまとめに苦戦

当社は、地域軸よりも事業軸の方が強い。エリアで戦略を立てて、各国の事業会社に浸透させるのは無理だ。また、アジア、特に南アジアについては発展の度合いが異なり、共通の戦略立案は難しい。【製造業】

（２）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、また、「強化する」と回答した企業が強化する国、機能について分析する。

＜過半数の企業が今後地域統括機能を強化する方針＞

表 6-4 は、今後 5 年程度の地域統括機能の方向性について尋ねたものである。結果、「地域統括機能を強化する」としている企業は、地域統括機能を有するシンガポール法人 90 社のうち 46 社（51.1%）と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た企業のうち 3 分の 2（36 社、全体の 40%）は、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。

表6-4 今後(5年程度)の地域統括機能の方向性

(単位: 件、%)

	シンガポール		マレーシア	
	件数	構成比	件数	構成比
地域統括機能を強化する	46	51.1	6	50.0
現状を維持する	29	32.2	6	50.0
地域統括機能の縮小が必要と考えている	4	4.4	0	0.0
わからない	10	11.1	0	0.0
無回答	1	1.1	0	0.0
合計	90	100.0	12	100.0

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) のみであったが、「わからない」と回答した企業が 10 社 (11.1%) いる点は気になるところだ。10 社中 5 社は 2010 年以降設立のため、まだ始まったばかりで、今後の方向性を見定められていないとも理解することができる。

また、マレーシアについても、概ね同じ傾向で、半数の企業が「地域統括機能を強化する」と回答している。残りの半数の企業も「現状を維持する」と回答しており、地域統括機能の縮小が必要だと考えている企業はゼロであった。

<国・地域では ASEAN、オセアニア、インドを強化>

表 6-4 で今後の方向性として「強化する」と回答した企業 (シンガポール法人のみ) に対して、「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」を尋ねたものが表 6-5 だ。この回答によると、ASEAN が最も多くなっている。ASEAN の「すべての国」を対象とするとした 10.9% と「一部の国」を対象とするとした 21.7% を合計すると 3 割を超える。すでにほぼすべての企業が ASEAN を統括対象としている中で、ここでも ASEAN が選択されるというのは、引き続き、ASEAN における活動を中心に強化していくということだろう。その中でも、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。これらの国は、他の ASEAN 先発国に比べて拠点設置が遅れているところであり、これから新拠点を設置していく、という方向性と考えられる。

表6-5 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(複数回答)

(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。

表6-6 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(複数回答)

(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。

また、オセアニア(7社、15.2%)、インド(6社、13.0%)も他の地域・国と比較して多くの企業が強化対象国として挙げている。シンガポール法人は、ASEANに注力しつつも、地域統括機能の対象国・地域を拡大していこうとする傾向が見られる。

<機能面では人事、コンプライアンス・内部統制が新たな候補に>

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では、「人事・労務管理・人材育成」「コンプライアンス・内部統制」機能が最も多く、それぞれ10社(21.7%)が挙げている(表6-6)。「コンプライアンス・内部統制」は、昨今のコンプライアンス意識の向上、コーポレート・ガバナンス強化の中で、日本本社だけでなく域内の組織管理も徹底してい

こうという意向が読み取れる。地域統括機能の設置の目的としても「経営統制・管理を強化するため」が最多となっていること（第2章第1項参照）からも理解できる回答だ。

一方、「人事・労務管理・人材育成」については、2011年の前回調査に比べると設置機能として20ポイント以上減少した機能である（第3章第1項参照）。それにもかかわらず、10社が新たな対象機能としている（この10社の中で、すでに同機能を有していると回答している企業は1社のみ）。ヒアリング調査などを踏まえると、一つの解釈としては、「人事・労務管理・人材育成」機能の運営は容易ではないために後回しにされる傾向がある一方、いずれは域内で対応しなければならない重要な機能と認識されているためだと考えられる。例えば、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）を域内共通のプラットフォームとして再構築することは容易ではないが、いずれは導入しなければならないと検討している企業がいると推察される。

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も、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。

（3）地域統括拠点の移管の可能性

現在有している地域統括拠点の他国への移管可能性、また、その移管候補先の国、移管対象として検討されている機能について分析する。

＜全面的な移管を検討する企業はゼロ、約2割が一部機能の移管検討・移管済み＞

今後の地域統括機能の他国への移管可能性を聞いた設問では、現在、シンガポールに地域統括機能を有している90社のうち、今後、「全面的に移管することを検討している」と回答した企業はゼロであった（表6-7）。一方、「（移管を）検討していない」と積極的に回答した企業が57社（63.3%）いる。第5章で触れた通り、シンガポールのコスト上昇等の懸念材料はありつつも、地域統括機能をシンガポールに置いておく何らかのメリットを感じている企業が多いことがわかる。

表6-7 地域統括機能の移管可能性

(単位:件、%)

	シンガポール		マレーシア	
	件数	構成比	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	0	0.0
部分的に移管することを検討している	14	15.6	1	8.3
既に部分的に移管している	4	4.4	0	0.0
検討していない	57	63.3	8	66.7
わからない	14	15.6	2	16.7
無回答	1	1.1	1	8.3
合計	90	100.0	12	100.0

ただし、約2割にあたる18社が「部分的に移管することを検討している（14社）」または「既に部分的に移管している（4社）」と回答している点は注目される。移管を検討している企業は製造系が多い。移管候補先（既に移管した先を含む）は概ねタイ（18社中14社、77.8%）となっており（表6-8、シンガポール法人のみ）、また、移管検討対象機能（既に移管した機能を含む）は、「販売・マーケティング」機能を中心として幅広い機能が対象となっている（表6-9、シンガポール法人のみ）。

表6-8 シンガポール法人が移管を検討している先もしくは既に移管している先（複数回答）

(単位:件、%)

	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。

表6-9 シンガポール法人が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（複数回答）

（単位：件、％）

	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。

第1章でも触れた通り、すでに一定程度の地域統括機能がタイに集積している。さらに、本年出されたタイの地域統括拠点誘致のための新優遇措置の効果もあり、タイへの関心が高まっている。あるいは、すでに顧客の工場、調達部門がタイに移ったため、自社の営業機能もタイに移し、シンガポールには域内物流機能などを残しているなどの声も聞かれた。現時点で、ASEAN域内に設置された地域統括拠点の集積地は、シンガポールであることは間違いないが、今後のタイへの地域統括機能設置動向が注目される。

ただし、繰り返しになるが、一部機能をタイなどに移管を検討する（移管した）といっても、すべての地域統括機能をシンガポールから移したいとする企業がないことも注目される。地域全体を統括する役目を負う拠点として、英語を話せる人材が必要とされるため、タイでの英語の普及状況を心配する声がある。一方、タイにも英語を話す優秀な人材はいるとの声や、すでに日本語を話せる人材が育っているとの指摘もある。このため、それぞれ設置する機能に必要な人材、域内で統括するグループ企業とのコミュニケーション

言語などを条件に移管の可能性を検討することになろう。言語の問題に加えて、BCP（事業継続計画）、リスク管理の観点から「政治の不安定さ」「洪水などの自然災害」を危惧する声もよく聞かれる。ある企業から、「地域統括拠点が政治不安で機能マヒする訳には行かない」とのコメントもあった。

<マレーシア、移管を検討していない企業が約7割>

マレーシアに地域統括機能を有する企業については、12社中8社（66.7%）が地域統括機能の移管を「検討していない」と回答している。これは、既存の事業会社に機能設置された地域統括拠点多いためと考えられる。回答企業にとっては、マレーシアにおける製造拠点・サービス拠点が自社にとって重要であることを理由に地域統括機能が設置されているため、簡単に他国へ移管することを検討できる状況にはないということだろう。

なお、マレーシアの回答企業の中で、地域統括機能を持っていないと回答した企業の中には、マレーシアのビジネス環境を評価し、地域統括機能の設置、シンガポールなどからの移管が進んでもよいのではないかとする次のような声が自由記述欄から聞かれた。

【マレーシアに地域統括を持たない企業の統括機能設置の見方】

- シンガポールに地域統括会社を設置する日系企業が多いが、マレーシアのインフラや政情安定、駐在員のコスト等を勘案すると、マレーシアでの地域統括会社の設置を検討するに値すると考える。【サービス業】
- シンガポールとマレーシアの物価の差が拡大している中で、マレーシアに地域統括拠点を設置することは魅力的であり、現実的でもあると思う。英語を話することができる人材が豊富で、インド・中国・中東との人的・物的つながりもある。【サービス業】
- 地域統括会社の設置国としてマレーシアは候補となりうる環境を有しているにも関わらず、実際に地域統括会社を設置している企業は少ない。行政事務のレベルアップや金融関連の規制緩和等が進まないと、地域統括会社設置の具体的な動きにつながっていかないのではないかと。【サービス業】

（４）地域統括機能を廃止した企業の要因

地域統括機能が廃止されてきた状況を確認するとともに、廃止した企業へのヒアリング調査を通して、その原因を探りたい。

<2010年以降に設置が急増する陰で、廃止する企業も>

地域統括機能をシンガポールに有していないと回答した企業95社の中で、「以前は、シ

シンガポール法人で地域統括機能を有していた」とする企業が 7 社（7.4％）ある（表 6-10）。同じく、地域統括機能をマレーシアに有していないと回答した企業 64 社の中で、「以前は、マレーシア法人で地域統括機能を有していた」とする企業が 2 社（3.1％）ある。これらの企業は、何年か前に地域統括機能を廃止した企業と理解される。

表6-10 過去における回答法人での地域統括拠点の有無

（単位：件、％）

	シンガポール		マレーシア	
	件数	構成比	件数	構成比
以前から、当該法人では地域統括機能を有していない	87	91.6	60	93.8
以前は、当該法人で地域統括機能を有していた	7	7.4	2	3.1
わからない	1	1.1	1	1.6
無回答	0	0.0	1	1.6
合計	95	100.0	64	100.0

これらの企業（シンガポール法人のみ）が、地域統括機能を廃止した年を尋ねたものが、表 6-11 だ。これらの会社は、地域統括機能を廃止する一方、シンガポールの事業会社としては存続している。当然ながら、地域統括機能を廃止するとともに、当該法人が清算された場合、あるいは、休眠した場合は、当アンケートの集計結果には含まれていないが、そのようなケースも少なからずあるようだ。表 6-11 によれば、2010 年以降に廃止したところが 5 社ある。そのうちの 2 社について紹介したい。

表6-11 シンガポール法人の地域統括機能の廃止年

（単位：件、％）

	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。

このうち 1 社は、2010 年以降に設置し、数年で廃止した。同社の当初の目的は、「マーケットの変化に対応できるよう、地域の営業戦略はその地域でまとめること」であった。しかし、実際に行う地域統括機能が曖昧なままで、かつ、それに見合う決裁ルールの変更、本社からの権限委譲が行われなかったため、地域統括機能の効果を発揮できずに、同機能を廃止したという。

同社は、「地域統括拠点の運営のため、日本からの駐在員を多数追加したが、そもそもどのような機能と権限を本社から移すのかが曖昧だったため、効果が現れず、地域統括拠点に係る経費だけが重くのしかかった。一方、域内の売上は、地域統括拠点を設置したからといってすぐに結果が出る訳ではない。結果として、売上と経費がアンバランスになり、数年後、地域統括拠点は廃止され、駐在員の多くが日本に引き上げた。組織だけが大きくなって駄目だ」と振り返る。また、「地域統括拠点長には、執行役員級が代表として赴任したが、決裁ルートが従来のものであり、権限がなかった。加えて、日本本社は、事業軸が強い組織であり、各事業部門には地域統括拠点の窓口もあったが、結局は各事業部門に振り分けるだけの仕事しか地域統括拠点にはなかった」ともいう。

また、同じように設置後数年で地域統括機能を廃止した企業は、「アジアの事業拠点を統括すること」を目的に地域統括機能を設置した。しかし、何を「統括する」のか、設置目的が不明確なうえ、日本本社ならびに地域統括機能が設置される事業拠点、域内各国の事業拠点の間で、その設置目的が十分共有されず、それら域内の関係者間の組織体制の見直しなどが行われなかったため、機能しなかったという。結局、域内各国の事業拠点が、日本本社に決裁を仰ぐ体制は変わらず、形式上、地域統括拠点は間に入るに留まった。

同社は、「地域統括機能を停止したのは、アジア統括としてのファンクションが働かなかったからだ。シンガポールのトップは執行役員クラスで、人事以外の決裁権限がなかった。本来であれば、シンガポールで事業の実施を決定する、モノ（大きな資産）を購入するなど、決定の迅速化を図りたかった。また、シンガポールにホールディング・カンパニーも作ろうとしていたが、現実には、シンガポールは単に窓口で集計作業に留まった。日本の本社が決裁権限を手放さなかった」と当時の状況を分析する。

7. おわりに ～試行錯誤の地域統括機能運営

＜真に必要な地域統括機能のあり方を模索＞

本調査に関しては、アンケート調査だけでなく、シンガポール、マレーシアで地域統括機能を担う経営者、実務担当者のご協力を得て、ヒアリング調査を実施、数多くの経験、問題意識を共有いただいた。そのヒアリング調査を通じて明らかになったことは、地域統括運営で試行錯誤する企業の姿だった。

第6章第4項でも触れた数年前に地域統括機能を廃止した企業の場合、地域統括機能設置の必要性を再び実感しているという。同社は、もともと地域の営業戦略を作ることを目的に設置したものの、機能の明確化、決裁ルールの変更などができずに廃止した。しかし、同社は「地域統括拠点の廃止後に新拠点の設置、買収などを通して、域内の拠点数が増えてきた。また、地域統括機能を廃止し、各国拠点が地域密着で自由に活動し始めたことで、逆に組織としてバラバラになり、地域戦略としてまとめるべき」という意見が出てきた。同社は、「アジア全体としての戦略を本社はまとめきれていない」と現在の問題点を指摘。「地域統括拠点は、徐々に大きくしていけば良い。いきなり箱（組織）を作るのではなく、何が課題であり、それに対してどのような対策を打つか議論すべき」と述べる。試行錯誤の過程で廃止に至ったものの、同社にとって真に必要な地域統括機能のあり方の模索が新たに始まっている。地域統括機能設置を検討する企業にとって、非常に貴重な教訓を含んでいるといえるのではないかな。

また、地域統括機能を試行錯誤しながら変えてきた企業もある。ある会社は、「10年以上前に地域統括機能を設置したときは、各国で行うプロジェクトの管理者を地域統括拠点の所属として、プロジェクト実施ごとに派遣した。しかし、域内各国の状況が違うため、管理者が国を横断して管理することが難しく、結局、国ごとの配置にした。その後、技術者レベルを地域統括拠点の所属とし、必要に応じて、各国に派遣する形をとったが、結局、各国のプロジェクトに携わると、その国のプロジェクトに集中せざるを得なくなり、これも機能しなかった。現在は、管理的組織を地域統括拠点に配置している。日本にいた管理の実務者をシンガポールに移し、会計、労務、総務を担当することにした。各国拠点は、各国プロジェクトの実務に集中できるようにし、シンガポールは各国をバックアップする。餅は餅屋である。これは今も機能していると思う」と語る。

さらに、地域統括機能の拡充をいかに進めるべきかで模索する企業もいる。現在、製造の地域統括を担っている同社の課題は、「同地域にある海外営業所の統括が日本本社となっている」点だ。同社は、「将来的に、ASEANなどに展開する海外営業所も供給の拠点である同社の傘下に置いた方がよいと思っている。営業と決算を分けずに一括管理した方がよ

い。当社は原価計算もやっており、販売面だけ本社を通す意味もないので、海外で完結したい。その方が、営業現場での意思決定が早くなる」と語る。すでに同社は、現場で得られる情報を元に、同社がもっていた営業機能を需要が見込める他国に移したり、そもそも別の製造拠点が地域統括の役割を担っていたところを同社が担うようになったりと、域内最適化を志向し、組織を柔軟に変更してきた。

＜欧米企業と日系企業の地域統括機能の違い＞

欧米多国籍企業へのサンプル調査を通した結果は、参考情報として本レポートの中でも断片的に紹介した。あくまでサンプル調査のため、仮説の域を出ないかもしれないが、日系企業と明らかな違いがみられた点が3つある。第1に「税務」機能に対する考え方の違い、第2に「意思決定権限の大きさ」の違い、第3に「人材採用・活用に対する考え方」の違いだ。

関連の項目で説明をしてあるので、ここでは詳細は控えるが、まず「税務」機能に関しては、欧米企業は税の最適化、税メリットの最大化を重視している。また、そのために必要な専門人材（社内の税務専門家）を統括機能の中に設置することも珍しくない。優遇税制の利用が、地域統括機能設置の主たる理由ではないとする企業も、設置するのであれば、有効に活用し、税メリットを得ようとしている。さらに、有効に活用できるように組織を変える会社もある。日系企業へのヒアリング調査では、同様の話は1社しかなかった。ただし、この会社の現地社長は欧州系であり、CFOは地元採用者だが、もともと欧米多国籍企業で働いたバックグラウンドがあった。

第2の「意思決定権限の大きさ」について、配置する役職の違いでも触れたが、欧米多国籍企業は極めて高いレベルの意思決定ができるという特徴がある。本社でいえば取締役レベル、副社長級以上に相当する人材を配置している場合が多いとみられる。これらトップは、本社と意思疎通を図りながらも、アジアの長期戦略を立案している場合もある。「欧米からアジアが遠い」ということも意思決定権限の大きさに影響があるかもしれない。逆に言えば、「日本はアジアに近い」ため日本からもある程度目が届くことが、意思決定権限委譲の判断にも影響を与えている可能性がある。しかし、本レポートで触れた通り、「意思決定権限が大きければよい」と言っているのではない。「目的に見合った意思決定権限がある」ことが大切だ。欧米企業の地域統括拠点設置は、現地で独立性の高い迅速な経営をさせることを目的とするため、それに見合う権限を有する人が配置されることが多いということだ。

第3の「人材採用・活用に対する考え方」の違いを端的に表す例がある。先に「地元採用者の幹部、管理職レベルへの登用」などに取り組む日系企業の事例を紹介した（第4章

第3項参照)が、欧米企業の中には社内に20カ国、40カ国の国籍を持つ人材がいる例がみられた。日系企業には日本からの駐在員と地元採用者など非常に限られた国籍の人しか働いていないことが一般的だろう。ある米系企業の場合、世界各地の自社の拠点から人材が異動してくる場合もあるが、地元で採用する場合も国籍問わず、優秀な人材を雇っている。優秀な人材を雇うためには相場観よりも少し高めの給与設定をする。採用には給与レベルだけでなく様々な要素が関連するだろうが、市場の中で優秀な人材を雇うことに対する考え方が違うといえるのではないだろうか。

本レポートでは、欧米企業の地域統括拠点がよいかどうかを議論しているわけではなく、あくまで多くの日系企業の地域統括拠点との違いが明確にみられる部分だけを指摘した。欧米企業の中にも、日本企業と同様、「縦軸（事業軸）」の強さ、権限移譲の不十分さに悩む経営者もいる。それぞれの地域統括機能の最適なあり方を模索しているのは、日系企業も欧米企業も同じだ。

＜地域統括機能の成否を左右するカギとは＞

地域統括機能のあり方は、各社に共通して示せる定型の形はなく、各社にあった形を試行錯誤して見付け出さなければならないものではないだろうか。本調査前の段階では、業種毎の共通性があるのではないかと考えていた。しかし、これまでの調査では業種による共通性を見出してはいない（業種によって立地国の選択には共通性がみられるかもしれない。例えば、製造業であればタイ、商社、金融であればシンガポールなど。しかし、この立地の選択は、地域統括機能の運営とは別のことと理解している）。また、個別の機能レベルでは、ある程度、共通化して言えることもあるが、それも細部に渡って同じ機能を有している訳ではなかった。

しかし、本調査を通して一つ言えることは、地域統括機能設置、運営のプロセスとして、「各社の地域統括機能の『目的』、組織として求められる『役割』を最初に明確化し、それに見合う『機能』を特定した上で、それを支えるに必要な『組織』、『意思決定権限』、『収入（源泉）』などを設計する」ことが重要であるという点だ。

加えていえば、このプロセスは、地域統括機能を担う現地経営者側だけで対応できる問題ではない。具体的な機能の改善など、現地側で努力できることもあるだろう。しかし、どちらかといえば、日本にある本社側の「地域統括機能設置に係る経営判断、その判断を行う上での意思・意図、戦略」に大きく左右されるものだと考える。また、その経営判断、意思・意図、戦略が、域内グループ企業も含めて、「どれだけ組織内に浸透し、徹底されているか」も重要な点だ。地域統括機能を設置しても、その意義が域内グループ企業に理解されなければ意味はない。これから地域統括機能の設置を検討している企業にとっては、

これから設置に向けて行う判断、プロセスそのものが、地域統括機能の今後を左右するといえる。

本調査を通し、日系企業（特に本社）が地域統括機能に求めることは何なのかを考えられる場面が多かった。本来、日系企業は何を期待して地域統括機能を設置するのか。本編第2章の目的の項にも関連するが、「現地の経営統制・管理を強化する」ことが、少なくとも地域統括機能を担う多くの経営者・実務担当者が認識している目的だ。何が正解かは、各社次第である。本社を含めた組織全体で、地域統括機能設置の真の目的は何か、役割は何か。そのことは、組織の末端まで浸透しているか。目的と役割の明確化は、地域統括機能の成否を左右する根源ではないかと考える。

最後に、本調査の過程で快くアンケート調査、ヒアリング調査に応じていただいた企業各位に改めて感謝申し上げたい。「はじめに」に書いた通り、本調査レポートは現場のリアリティ感を損なわない形で報告できるように努めたが、力不足で何か実態把握として足りないことや理解が不足している点、誤解している点などがあれば、ぜひご指摘いただきたい。本調査結果が、シンガポール、マレーシアを初めとしたアジア大洋州地域で地域統括機能を担う経営者、実務担当者が、自社にとって最適な地域統括機能のあり方を模索する際に役立てば幸いである。また、地域統括機能を設置した、あるいは、これから設置しようとする日本の本社が、現地側の地域統括機能の実態を理解し、今後の地域戦略のあり方を模索する際の一助になることを切に願っている。そして、成長するアジアでのビジネスが拡大することを祈念している。

【巻末資料①】シンガポールの地域統括拠点設置例（日系企業）

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SGH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れ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。

〔出所〕各社プレスリリース、各種資料からジェトロ作成。

発表日	概要	分野	内容
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、フォーワーディング・ロジスティクス・国際引越事業、集金代行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。
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HD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移働すべく準備を加速。

〔出所〕各社プレスリリース、各種資料からジェトロ作成。

【巻末資料②】シンガポールの地域統括拠点設置例（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。

〔出所〕各社プレスリリース、各種資料からジェトロ作成。

【巻末資料③】タイの地域統括拠点設置例（日系企業）

発表日	概要	分野	内容
2012年9月	テイ・エス テック	自動車内装品	自動車用シートなどを製造する同社は、2013年1月、アジア・欧州地域の統括機能強化を目的としてバンコクに統括会社を設立予定。同地域における営業、開発力の強化および更なる部品競争力向上に取り組む、事業の拡大を図る。
2013年2月	日邦産業	産業資材	産業資材全般の販売、プラスチック成形品の製造販売などを行う日邦産業は、100%出資のアジア地域統括会社をバンコクに設立。新会社は、海外子会社9社に対する事務や営業、製品開発の支援を行うことが目的で、意思決定の迅速化で事業の拡大につなげる。
2013年4月	ALSOK	警備	現在8か国に及ぶ海外拠点を効果的に統括するため、タイにその業務を集中して行う子会社「ALSOK Consulting (Thailand) Co., Ltd.」を設立。
2014年3月	田中精密工業	自動車部品	インド、アジア大洋州地域の自動車及び二輪車市場は今後も継続的な拡大が見込まれる。タイ、ベトナム、インドの各子会社での最適な事業運営を目指し、経営資源面でのサポートをするとともに、田中グループの事業戦略の企画、実行の一翼を担い、グループの発展に寄与する地域統括事業本部として子会社をバンコクに設立。
2014年9月	古河AS(古川電工グループ)	自動車部品	2013年に設立した中国統括会社(上海)に続き、東南アジア市場における顧客対応力の強化と商圏拡大を目的として、バンコクに設計、営業、調達機能を統括する新会社を設立。同市場において昨今加速する顧客の車両設計や購買機能の現地化へ対応するため、設計、営業機能をその中心地となるタイへ設置し、迅速かつより質の高いサービスを提供。また、調達の統括機能も設置し、設計・営業と一体となった材料現地調達の推進を図るとともに、東南アジア域内における最適部品調達網を構築することにより、コスト競争力の強化を図る。
2014年11月	エスアールジータカミヤ	建設用仮設機材	建設用仮設機材や技術アウトソーシングサービスのASEAN地域への販路拡大・強化のため、域内各国の事業を統括する子会社をタイに設立。中長期的には地域統括会社の傘下に事業会社を配置することにより、迅速かつ柔軟に海外事業の強化と多角化を図っていく。
2015年4月	三菱マテリアル	総合素材	東南アジアおよび南アジア地域におけるグループの事業統括事務所である「東南アジア事業支援センター(所在:バンコク)」を発展的に改組し、4月から新たに「Mitsubishi Materials Southeast Asia Co., Ltd.」として業務を開始。経営管理強化とともに、部門横断的なマーケティングや営業支援などを行い、事業拡大を推進。

〔出所〕各社プレスリリース、各種資料からジェトロ作成。

【巻末資料④】アンケート調査票（在シンガポール日系企業向け）

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

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

本調査は、アジア大洋州地域に複数の事業拠点をお持ちの企業にアンケートを行い、その機能分担について実態を把握することを目的としています。本アンケートは、集計結果を公表する予定ですが、個別企業の情報については一切公表いたしません。設問は全34問で、回答内容によりますが、所要時間は約10分～30分程度です。貴社のご事情により回答が困難なもの、または不明なものがございましたら、その部分のご回答を省略頂いても結構です。

本調査に関するお問い合わせは、以下までお願いいたします。なお、後日、ご回答内容について、お電話にて確認をお願いする場合がございます。その際は可能な範囲でご協力をいただきたく、お願い申し上げます。

ご記入いただいた本調査票は、お手数ではございますが、**2015年8月31日(月)まで**に、以下のいずれかの方法でご返信をいただくようお願い申し上げます。

○ウェブサイトからご回答いただく。

○本調査票を、ジェトロ・シンガポールにファックス(FAX: 6224-1169)でご返送いただく。

○本調査票を、ジェトロのEメール(E-mail: SPR-RHQ@jetro.go.jp)宛てでご返送いただく。

担当: ジェトロ・シンガポール 阿部、ロック

16 Raffles Quay #38-05 Hong Leong Building Singapore 048581

TEL: 6429-9564 FAX: 6224-1169 E-mail: SPR-RHQ@jetro.go.jp

本調査票は、主にシンガポール日本商工会議所の会員企業様宛てにお送りしております。必要に応じて、地域統括業務の関係部署・関係会社に転送いただければ幸いです。

ご協力頂いた企業様には、本調査結果をまとめた報告書を送らせていただきます。

貴社名	
貴社の親会社名	
ご氏名	
役職	
E-MAIL	
T E L	

上記にご記入頂いたEメールアドレスを、ジェトロ・シンガポールからご案内(セミナー、調査レポート等)などをお送りするメール配信サービスにご登録させていただきたく存じます。つきましては、登録のご希望の有無を確認させていただければ幸いです。

☐ ジェトロ・シンガポールのメール配信サービスへの登録を希望する。

☐ ジェトロ・シンガポールのメール配信サービスへの登録を希望しない。

個人情報の利用目的: ご登録いただいた内容は、集計結果のご報告など、本調査の実施のために利用させていただきます。個人情報保護方針の詳細につきましては、日本貿易振興機構ウェブサイト(<http://www.jetro.go.jp/privacy/>)をご覧ください。個人情報保護管理者: ジェトロ・シンガポール 小島英太郎

F1 貴社(シンガポール法人)の属するグループ企業の業種を一つお答え下さい。複数の業種にまたがる方は、売上高(連結ベース)のなかで最も大きな 割合を占める業種をお答えください。(単一回答)

製造業	☐ 1 飲食料品	☐ 2 繊維・織物	☐ 3 アパレル	☐ 4 木材・木製品(家具を除く)
	☐ 5 家具・建材	☐ 6 紙・パルプ	☐ 7 化学	☐ 8 医療品・化粧品
	☐ 9 石油・石炭製品	☐ 10 プラスチック製品	☐ 11 ゴム製品	☐ 12 窯業・土石
	☐ 13 鉄鋼	☐ 14 非鉄金属	☐ 15 金属製品	☐ 16 一般機械
	☐ 17 電気機械	☐ 18 情報通信機械器具	☐ 19 電子部品・デバイス	☐ 20 精密機器
	☐ 21 自動車	☐ 22 自動車部品	☐ 23 その他輸送機器	☐ 24 その他製造業 ()
非製造業	☐ 25 商社・卸売	☐ 26 小売	☐ 27 鉱業	☐ 28 建設
	☐ 29 電気・ガス・水道	☐ 30 運輸	☐ 31 金融・保険	☐ 32 情報通信
	☐ 33 医療・福祉	☐ 34 不動産	☐ 35 教育・学習支援	☐ 36 宿泊
	☐ 37 飲食	☐ 38 専門サービス	☐ 39 その他 ()	

Q1 貴社(シンガポール法人)は、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する何らかの地域統括機能を有していますか。(単一回答)

- ☐1 地域統括機能を有している。 ⇒ Q2にお進みください。
- ☐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。 ⇒ Q30にお進み下さい。
- ☐3 地域統括機能はなく、今後も設置予定はない。 ⇒ Q30にお進み下さい。

本アンケートにおける地域統括機能の定義

地域統括機能とは、当該地域内のグループ企業(以下、「域内グループ企業」という。)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)を行う機能とします。

【Q1で「地域統括機能を有している」と回答された企業の方へ】

Q2 アジア大洋州地域等の特定地域において、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ますか。(単一回答)

- ☐1 設置されている。(その国(地域)を下記からお選びください。国・地域は複数回答可)
- ☐a タイ ☐b マレーシア ☐c インドネシア ☐d 香港 ☐e 中国
☐f インド ☐g その他 ()
- ☐2 設置されていない。

Q3 貴社(シンガポール法人)に地域統括機能を設置した年をお答えください。

設置年 : 年

Q4 貴社(シンガポール法人)の地域統括機能はどのように設置されましたか。(単一回答)

- ☐1 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。
- ☐2 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。
- ☐3 その他 ()

Q5 貴社(シンガポール法人)の地域統括機能の対象国・地域をお選びください。(複数回答可)

- ☐1 東南アジア(ASEAN)の全ての国
- ☐2 東南アジア(ASEAN)の一部の国(対象としている国を下記からお選びください)
- ☐a インドネシア ☐b フィリピン ☐c ベトナム ☐d ラオス ☐e カンボジア
☐f マレーシア ☐g シンガポール ☐h ブルネイ ☐i タイ ☐j ミャンマー
- ☐3 インド ☐4 南西アジア(インドを除く)
- ☐5 オセアニア
- ☐6 中国 ☐7 香港 ☐8 韓国 ☐9 台湾 ☐10 日本
- ☐11 中東
- ☐12 アフリカ
- ☐13 北米 ☐14 中南米 ☐15 欧州

Q6 貴社(シンガポール法人)で地域統括業務に関わる従業員数(日本からの派遣社員数及び地元採用社員数)をお答えください。(単一回答)

日本からの派遣社員	人	地元採用社員	人
-----------	---	--------	---

Q7 貴社(シンガポール法人)の地域統括業務に係る収入(源泉)は何でしょうか。また、それらの収入(源泉)全体に占める割合をお答えください。(複数回答可)

	項 目	収入(源泉)の有無 (収入(源泉)となっているものを選択)	収入(源泉)全体に占める割合 (左記で選択したものについて、合計が100%となるように概ねの割合(%)を記載)
1	親会社からの域内管理に係る業務委託料	☐	%
2	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	☐	%
3	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)	☐	%
4	域内グループ企業からの配当収入	☐	%
5	域内グループ企業からの利息収入	☐	%
6	リインボイスからの収入	☐	%
7	一般事業収入からの充当	☐	%
8	その他()	☐	%

Q8 貴社(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をお答えください。

対象グループ企業数:

Q9 貴社(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全体(貴社を含む)の年商をお答えください。(単一回答)

- ☐₁ 10億円以下
 ☐₂ 10億円超～50億円以下
 ☐₃ 50億円超～100億円以下
☐₄ 100億円超～500億円以下
 ☐₅ 500億円超～1000億円以下
 ☐₆ 1000億円超

Q10 貴社(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全体の従業員数(貴社を含み、日本本社除く)をお答えください。(単一回答)

- ☐₁ 100人以下
 ☐₂ 101～300人
 ☐₃ 301～1,000人
☐₄ 1,001～3,000人
 ☐₅ 3,001～10,000人
 ☐₆ 10,001人以上

Q11 貴社(シンガポール法人)は、域内グループ企業の株を所有していますか。(単一回答)

- ☐₁ 域内グループ企業全ての株を所有している。 ⇒ Q12 にお進みください。
☐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を行っている。 ⇒ Q12 にお進みください。
☐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)していない。 ⇒ Q12 にお進みください。
☐₄ 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。 ⇒ Q13 にお進みください。
☐₅ 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はない(検討してない)。 ⇒ Q13 にお進みください。

Q12 現在、どの国(地域)に所在するグループ企業の株を所有していますか。(複数回答可)

- Q13 貴社(シンガポール法人)の代表者は、日本本社において次のどのクラスの役職に相当しますか。(単一回答)

- Q15 地域統括機能を設置する目的はどのようなものでしょうか。(複数回答可)

- ☐1 域内グループ企業との営業面での連携を強化するため。
- ☐2 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効率化・コスト削減を図るため。
- ☐3 経営統制・管理を強化するため。
- ☐4 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。
- ☐5 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。
- ☐6 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。
- ☐7 その他(具体的に:)

Q16 シンガポールに地域統括機能を設置する理由はどのようなものでしょうか。(複数回答可)

- ☐1 周辺地域へのアクセスが容易な立地にあるため。
- ☐2 物流、輸送、通信等のインフラが整備されているため。
- ☐3 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。
- ☐4 物価が比較的安価なため。
- ☐5 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。
- ☐6 地域統括業務に必要な優秀な人材を確保しやすいため。
- ☐7 ビジネスに関する情報収集が容易であるため。
- ☐8 外国人の就業ビザの取得が容易であるため。
- ☐9 英語が広く通用するため。
- ☐10 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。
- ☐11 法制度の整備、行政手続きの透明性、効率性があるため。
- ☐12 外国人にとっての生活環境が整備されているため。
- ☐13 政治的に安定しているため。
- ☐14 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。
- ☐15 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。
- ☐16 自然災害が少ないため。
- ☐17 その他(具体的に: _____)

Q17 シンガポールに地域統括機能を設置するに当たって、シンガポール政府による優遇税制を利用していますか。(単一回答)

- ☐1 利用している、または過去に利用していた。 ⇒ Q18 にお進みください。
- ☐2 現在は利用していないが、申請を検討している。 ⇒ Q19 にお進みください。
- ☐3 現在利用しておらず、今後も申請をする予定はない。 ⇒ Q19 にお進みください。
- ☐4 わからない。 ⇒ Q19 にお進みください。

【Q17 で「利用している、または過去に利用していた」と回答された企業の方へ】

Q18 現在利用されている、または過去に利用されていた優遇税制は何でしょうか。(複数回答可)

- ☐1 RHQ (Regional Headquarters) ; 地域統括本部
- ☐2 IHQ (International Headquarters) ; 国際統括本部
- ☐3 FTC (Finance and Treasury Centre) ; 金融統括センター
- ☐4 GTP (Global Trader Program) ; グローバル・トレーダー・プログラム
- ☐5 その他(具体的に: _____)

RHQ: 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場合、増分適格所得について軽減税率が適用される。
IHQ: 地域統括本部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。適格所得に対する軽減税率をはじめとする個別のインセンティブパッケージについて EDB と協議を行う。
FTC: 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が認定された場合、認定された所得に対して軽減税率が適用される。
GTP: 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、物流管理等の機能を有する会社が認定されると、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軽減税率が適用される。

Q19 下記の地域統括業務について、貴社(シンガポール法人)が域内グループ企業に提供しているものをお選びください。また、貴社(シンガポール法人)が提供している地域統括業務の効果をどのように評価しますか。

	統括業務	提供の有無 (提供しているものを選択)	評価 (提供している統括業務についてのみ、下記のいずれかを選択)		
			期待した以上の 効果があった	当初期待した効果 が実現した	期待した以下の 効果しかなかった
1	販売・マーケティング	☐	☐	☐	☐
2	経営企画(※)	☐	☐	☐	☐
3	金融・財務・為替・経理	☐	☐	☐	☐
4	税務	☐	☐	☐	☐
5	生産管理	☐	☐	☐	☐
6	物流・ロジスティクス	☐	☐	☐	☐
7	調達	☐	☐	☐	☐
8	研究・開発(R&D)	☐	☐	☐	☐
9	技術支援	☐	☐	☐	☐
10	人事・労務管理・人材育成	☐	☐	☐	☐
11	情報システム	☐	☐	☐	☐
12	法務	☐	☐	☐	☐
13	知的財産管理	☐	☐	☐	☐
14	コンプライアンス・内部統制	☐	☐	☐	☐
15	監査	☐	☐	☐	☐
16	広報(PR)	☐	☐	☐	☐
17	調査・分析	☐	☐	☐	☐
18	その他()	☐	☐	☐	☐

※ 新規事業、再編、投資・M&A の立案等(以下の設問においても同様の定義。)

Q20 総合的に見て、貴社(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をどのように評価しますか(単一回答)。

- ☐ 1 当初期待した以上の効果があった。 ⇒ Q22 にお進みください。
☐ 2 当初期待した効果が実現した。 ⇒ Q22 にお進みください。
☐ 3 当初期待した以下の効果しかなかった。 ⇒ Q21 にお進みください。
☐ 4 わからない。 ⇒ Q22 にお進みください。

【Q20で「当初期待した以下の効果しかなかった」と回答された企業の方へ】

Q21 貴社(シンガポール法人)に地域統括機能を設置した結果、当初期待した以下の効果しかなかった要因として考えられるのはどのような点でしょうか。(複数回答可)

- ☐ 1 日本本社から、事業戦略の立案に関する権限の委譲が進まなかったこと。
☐ 2 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 日本本社から、人事権の委譲が進まなかったこと。
☐ 4 地域統括会社の持株機能が強化されなかったこと。
☐ 5 貴社(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。
☐ 6 域内グループ企業の理解・協力が得られなかったこと。
☐ 7 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。
☐ 8 地域統括機能に係るコストが想定以上にかかったこと。
☐ 9 優遇税制等の税務上のメリットが得られなかったこと。
☐ 10 移転価格税制等、税務上の問題が生じたこと。
☐ 11 地域統括業務を行うに当たって、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。
☐ 12 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。
☐ 13 その他(具体的に：)

Q22 過去(5年程度前)と比較して、貴社(シンガポール法人)の地域統括機能の方向性はどのように変化しましたか。
(単一回答)

- ☐1 地域統括機能を強化した。
☐2 大きな変化はない。
☐3 地域統括機能を縮小した。
☐4 わからない。

Q23 今後(5年程度)の貴社(シンガポール法人)の地域統括機能の方向性についてどのようにお考えですか。(単一回答)

- | | | |
|----------------------------|---------------------|-----------------|
| ☐ 1 | 地域統括機能を強化する。 | ⇒ Q24 にお進みください。 |
| ☐ 2 | 現状を維持する。 | ⇒ Q26 にお進みください。 |
| ☐ 3 | 地域統括機能の縮小が必要と考えている。 | ⇒ Q26 にお進みください。 |
| ☐ 4 | わからない。 | ⇒ Q26 にお進みください。 |

【Q23 で「地域統括機能を強化する」と回答された企業の方へ】

Q24 今後、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・地域があれば、ご回答ください。(複数回答可)

- ☐1 東南アジア（ASEAN）の全ての国
☐2 東南アジアの一部の国（対象とすることを検討している国を下記からお選びください）

☐ a インドネシア	☐ b フィリピン	☐ c ベトナム	☐ d ラオス	☐ e カンボジア
☐ f マレーシア	☐ g シンガポール	☐ h ブルネイ	☐ i タイ	☐ j ミャンマー
- ☐3 インド ☐4 南西アジア（インドを除く）
☐5 オセアニア
☐6 中国 ☐7 香港 ☐8 韓国 ☐9 台湾 ☐10 日本
☐11 中東
☐12 アフリカ
☐13 北米 ☐14 中南米 ☐15 欧州

Q25 今後、新たに地域統括機能の対象とすることを検討している地域統括業務があれば、ご回答ください。(複数回答可)

- | | |
|--|---|
| ☐ 1 販売・マーケティング | ☐ 2 経営企画 |
| ☐ 3 金融・財務・為替・経理 | ☐ 4 税務 |
| ☐ 5 生産管理 | ☐ 6 物流・ロジスティクス |
| ☐ 7 調達 | ☐ 8 研究・開発 (R&D) |
| ☐ 9 技術支援 | ☐ 10 人事・労務管理・人材育成 |
| ☐ 11 情報システム | ☐ 12 法務 |
| ☐ 13 知的財産管理 | ☐ 14 コンプライアンス・内部統制 |
| ☐ 15 監査 | ☐ 16 広報 (PR) |
| ☐ 17 調査・分析 | |
| ☐ 18 その他 () | |

Q26 地域統括拠点の設置先としてのシンガポールについて懸念材料は何かありますか。(複数回答可)

- ☐1 人件費の上昇。
 ☐2 オフィス賃料、駐在員コストの上昇。
- ☐3 人材確保の困難化。
 ☐4 地域統括業務に適する現地人材の不足。
- ☐5 就労ビザ発給の厳格化。
 ☐6 統括業務に関わる出張旅費等のコスト負担。
- ☐7 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。
- ☐8 その他（具体的に：
 ）
- ☐9 特に懸念は感じていない。

Q27 今後、シンガポールから地域統括機能を他国に移転することを検討していますか。(単一回答)

- | | |
|---|-----------------|
| ☐ 1 全面的に移転することを検討している。 | ⇒ Q28 にお進みください。 |
| ☐ 2 部分的に移転することを検討している。 | ⇒ Q28 にお進みください。 |
| ☐ 3 既に部分的に移転している。 | ⇒ Q28 にお進みください。 |
| ☐ 4 検討していない。 | ⇒ Q34 にお進みください。 |
| ☐ 5 わからない。 | ⇒ Q34 にお進みください。 |

【Q27 で「全面的に移転することを検討している」「部分的に移転することを検討している」「既に部分的に移転している」と回答された企業の方へ】

Q28 地域統括機能の移転を検討している先、または既に移転している先の国(地域)はどこですか。(複数回答可)

- | | |
|-----------------------------------|---|
| ☐ 1 タイ | |
| ☐ 2 マレーシア | |
| ☐ 3 インドネシア | |
| ☐ 4 香港 | |
| ☐ 5 中国 | |
| ☐ 6 インド | |
| ☐ 7 その他 (|) |

【Q27 で「部分的に移転することを検討している」「既に部分的に移転している」と回答された企業の方へ】

Q29 移転を検討している、または既に移転している地域統括業務があれば、ご回答ください。(複数回答可)

- | | |
|--|---|
| ☐ 1 販売・マーケティング | ☐ 2 経営企画 |
| ☐ 3 金融・財務・為替・経理 | ☐ 4 税務 |
| ☐ 5 生産管理 | ☐ 6 物流・ロジスティクス |
| ☐ 7 調達 | ☐ 8 研究・開発 (R&D) |
| ☐ 9 技術支援 | ☐ 10 人事・労務管理・人材育成 |
| ☐ 11 情報システム | ☐ 12 法務 |
| ☐ 13 知的財産管理 | ☐ 14 コンプライアンス・内部統制 |
| ☐ 15 監査 | ☐ 16 広報 (PR) |
| ☐ 17 調査・分析 | |
| ☐ 18 その他 (|) |

⇒ 回答後、Q34 にお進みください。

【Q1 で「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」「地域統括機能はなく、今後も設置予定はない」と回答された企業の方へ】

Q30 シンガポール以外の国に、アジア大洋州地域を所管する地域統括拠点を設置していますか。(単一回答)

- ☐1 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(設置国(地域)を下記からお選びください。国・地域は複数回答可)。

(☐_a タイ ☐_b マレーシア ☐_c インドネシア ☐_d 香港 ☐_e 中国 ☐_f インド ☐_g その他 ())

- ☐2 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。

Q31 シンガポール法人で、以前は地域統括機能を設置していましたか。(単一回答)

- | | |
|--|-----------------|
| ☐ 1 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。 | ⇒ Q34 にお進みください。 |
| ☐ 2 以前は、シンガポール法人で地域統括機能を有していた。 | ⇒ Q32 にお進みください |
| ☐ 3 わからない。 | ⇒ Q34 にお進みください。 |

【Q31 で「以前は、シンガポール法人で地域統括機能を有していた」と回答された企業の方へ】

Q32 シンガポールの地域統括機能を廃止した年をお答えください。(単一回答)

廃止年 :	年
-------	---

Q33 シンガポールの地域統括機能を廃止した理由をご記入ください。

--

Q34 地域統括会社について日頃感じられていることを、自由にご記入ください。

--

ご協力、誠にありがとうございました。

【巻末資料⑤】アンケート調査票（在マレーシア日系企業向け）

在マレーシア日系企業の地域統括機能に関するアンケート調査

ジェトロ・クアラルンプール事務所

本調査は、アジア大洋州地域に複数の事業拠点をお持ちの企業にアンケートを行い、その機能分担について実態を把握することを目的としています。本アンケートは、集計結果を公表する予定ですが、個別企業の情報については一切公表いたしません。設問数は全35問で、回答内容によりますが、所要時間は約10分～30分程度です。貴社のご事情により回答が困難なもの、または不明なものがございましたら、その部分はお回答を省略頂いても差し支えありません。

本調査に関するお問い合わせは、以下までお願いいたします。なお、後日、ご回答内容について、お電話にて確認をお願いする場合がございます。その際は可能な範囲でご協力をいただきたく、お願い申し上げます。

ご記入いただいた本調査票は、お手数ではございますが、**2015年8月31日(月)まで**に、以下のいずれかの方法でご返信をいただくようお願い申し上げます。

○ウェブサイトからご回答いただく。

○本調査票を、ジェトロ・クアラルンプール事務所にファックス(FAX:03-2171-6077)でご返送いただく。

○本調査票を、ジェトロのEメール(E-mail: hiroyuki_nitta@jetro.go.jp)宛てご返送いただく。

担当:ジェトロ・クアラルンプール事務所 新田

9th Floor, Chulan Tower, No.3 Jalan Conlay, 50450 Kuala Lumpur, MALAYSIA

TEL: 03-2171-6100 FAX:03-2171-6077 E-mail: MAK@jetro.go.jp

本調査票は、マレーシア日本人商工会議所(JACTIM)の会員企業様宛てにお送りしております。必要に応じて、地域統括業務の関係部署・関係子会社に転送いただければ幸いです。

ご協力頂いた企業様には、本調査結果をまとめた報告書を送らせていただきます。

貴 社 名	
貴 社 の 親会社名	
ご 氏 名	
役 職	
E-MAIL	
T E L	

個人情報の利用目的：ご登録いただいた内容は、集計結果のご報告など、本調査の実施のために利用させていただきます。個人情報保護方針の詳細につきましては、日本貿易振興機構ホームページ(<http://www.jetro.go.jp/privacy/>)をご覧ください。個人情報保護管理者：ジェトロ・クアラルンプール事務所長 梶田 朗

F1 貴社(マレーシア法人)の属するグループ企業の業種を一つお答え下さい。複数の業種にまたがる方は、売上高(連結ベース)のなかで最も大きな割合を占める業種をお答えください。(単一回答)

製造業	☐ 1 飲食料品	☐ 2 繊維・織物	☐ 3 アパレル	☐ 4 木材・木製品(家具を除く)
	☐ 5 家具・建材	☐ 6 紙・パルプ	☐ 7 化学	☐ 8 医療品・化粧品
	☐ 9 石油・石炭製品	☐ 10 プラスチック製品	☐ 11 ゴム製品	☐ 12 窯業・土石
	☐ 13 鉄鋼	☐ 14 非鉄金属	☐ 15 金属製品	☐ 16 一般機械
	☐ 17 電気機械	☐ 18 情報通信機械器具	☐ 19 電子部品・デバイス	☐ 20 精密機器
	☐ 21 自動車	☐ 22 自動車部品	☐ 23 その他輸送機器	☐ 24 その他製造業 ()
非製造業	☐ 25 商社・卸売	☐ 26 小売	☐ 27 鉱業	☐ 28 建設
	☐ 29 電気・ガス・水道	☐ 30 運輸	☐ 31 金融・保険	☐ 32 情報通信
	☐ 33 医療・福祉	☐ 34 不動産	☐ 35 教育・学習支援	☐ 36 宿泊
	☐ 37 飲食	☐ 38 専門サービス	☐ 39 その他 ()	

Q1 貴社(マレーシア法人)は、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する何らかの地域統括機能を有していますか。(単一回答)

- ☐1 地域統括機能を有している。 ⇒ Q2にお進みください。
- ☐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。 ⇒ Q30にお進み下さい。
- ☐3 地域統括機能はなく、今後も設置予定はない。 ⇒ Q30にお進み下さい。

本アンケートにおける地域統括機能の定義

地域統括機能とは、当該地域内のグループ企業(以下、「域内グループ企業」という。)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)を行う機能とします。

【Q1で「地域統括機能を有している」と回答された企業の方へ】

Q2 アジア大洋州地域等の特定地域において、マレーシア以外の国(地域)の法人にも地域統括機能が設置されていますか。(単一回答)

- ☐1 設置されている。(その国(地域)を下記からお選びください。国・地域は複数回答可。)
- ☐a タイ ☐b シンガポール ☐c インドネシア ☐d 香港 ☐e 中国
☐f インド ☐g その他 ()
- ☐2 設置されていない。

Q3 貴社(マレーシア法人)に地域統括機能を設置した年をお答えください。

設置年 : 年

Q4 貴社(マレーシア法人)の地域統括機能はどのように設置されましたか。(単一回答)

- ☐1 地域統括機能を持たせたマレーシア法人を新規に設立した。
- ☐2 既存の事業会社(マレーシア法人)に地域統括機能を付加した。
- ☐3 その他 ()

Q5 貴社(マレーシア法人)の地域統括機能の対象国・地域をお選びください。(複数回答可)

- ☐1 東南アジア(ASEAN)の全ての国
- ☐2 東南アジア(ASEAN)の一部の国(対象としている国を下記からお選びください)
- ☐a インドネシア ☐b フィリピン ☐c ベトナム ☐d ラオス ☐e カンボジア
☐f マレーシア ☐g シンガポール ☐h ブルネイ ☐i タイ ☐j ミャンマー
- ☐3 インド ☐4 南西アジア(インドを除く)
- ☐5 オセアニア
- ☐6 中国 ☐7 香港 ☐8 韓国 ☐9 台湾 ☐10 日本
- ☐11 中東
- ☐12 アフリカ
- ☐13 北米 ☐14 中南米 ☐15 欧州

Q6 貴社(マレーシア法人)で地域統括業務に関わる従業員数(日本からの派遣社員数及び地元採用社員数)をお答えください。(単一回答)

日本からの派遣社員	人	地元採用社員	人
-----------	---	--------	---

Q7 貴社(マレーシア法人)の地域統括業務に係る収入(源泉)は何でしょうか。また、それらの収入(源泉)全体に占める割合をお答えください。(複数回答可)

	項 目	収入(源泉)の有無 (収入(源泉)となっているものを選択)	収入(源泉)に占める割合 (左記で選択したものについて、合計が100%となるように概ねの割合(%)を記載)
1	親会社からの域内管理に係る業務委託料	☐	%
2	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	☐	%
3	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)	☐	%
4	域内グループ企業からの配当収入	☐	%
5	域内グループ企業からの利息収入	☐	%
6	ラインボイスからの収入	☐	%
7	一般事業収入からの充当	☐	%
8	その他()	☐	%

Q8 貴社(マレーシア法人)の地域統括機能が対象とする域内グループ企業の数をお答えください。

対象グループ企業数:

Q9 貴社(マレーシア法人)の地域統括機能が対象とする域内グループ企業全体(貴社を含む)の年商をお答えください。(単一回答)

- ☐₁ 10億円以下
 ☐₂ 10億円超～50億円以下
 ☐₃ 50億円超～100億円以下
☐₄ 100億円超～500億円以下
 ☐₅ 500億円超～1000億円以下
 ☐₆ 1000億円超

Q10 貴社(マレーシア法人)の地域統括機能が対象とする域内グループ企業全体の従業員数(貴社を含み、日本本社除く)をお答えください。(単一回答)

- ☐₁ 100人以下
 ☐₂ 101～300人
 ☐₃ 301～1,000人
☐₄ 1,001～3,000人
 ☐₅ 3,001～10,000人
 ☐₆ 10,001人以上

Q11 貴社(マレーシア法人)は、域内グループ企業の株を所有していますか。(単一回答)

- ☐₁ 域内グループ企業全ての株を所有している。 ⇒ Q12 にお進みください。
☐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を行っている。 ⇒ Q12 にお進みください。
☐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)していない。 ⇒ Q12 にお進みください。
☐₄ 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。 ⇒ Q13 にお進みください。
☐₅ 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はない(検討してない)。 ⇒ Q13 にお進みください。

Q12 現在、どの国(地域)に所在するグループ企業の株を所有していますか。(複数回答可)

- Q13 貴社(マレーシア法人)の代表者は、日本本社において次のどのクラスの役職に相当しますか。(単一回答)

- Q15 地域統括機能を設置する目的はどのようなものでしょうか。(複数回答可)

- 118

Q16 マレーシアに地域統括機能を設置する理由はどのようなものでしょうか。(複数回答可)

- ☐1 周辺地域へのアクセスが容易な立地にあるため。
- ☐2 物流、輸送、通信等のインフラが整備されているため。
- ☐3 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。
- ☐4 物価が比較的安価なため。
- ☐5 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。
- ☐6 地域統括業務に必要な優秀な人材を確保しやすいため。
- ☐7 ビジネスに関する情報収集が容易であるため。
- ☐8 外国人の就業ビザの取得が容易であるため。
- ☐9 英語が広く通用するため。
- ☐10 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。
- ☐11 法制度の整備、行政手続きの透明性、効率性があるため。
- ☐12 外国人にとっての生活環境が整備されているため。
- ☐13 政治的に安定しているため。
- ☐14 投資協定によるマレーシア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。
- ☐15 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。
- ☐16 自然災害が少ないため。
- ☐17 その他(具体的に: _____)

Q17 マレーシアに地域統括機能を設置するに当たって、マレーシア政府による優遇税制を利用していますか。(単一回答)

- ☐1 利用している、または過去に利用していた。 ⇒ Q18 にお進みください。
- ☐2 現在は利用していないが、申請を検討している。 ⇒ Q19 にお進みください。
- ☐3 現在利用しておらず、今後も申請をする予定はない。 ⇒ Q19 にお進みください。
- ☐4 わからない。 ⇒ Q19 にお進みください。

【Q17で「利用している、または過去に利用していた」と回答された企業の方へ】

Q18 現在利用されている、または過去に利用されていた優遇税制は何でしょうか。(複数回答可)

- ☐1 OHQ (Operational Headquarters) ; 経営統括本部
- ☐2 IPC (International Procurement Centre) ; 国際調達センター
- ☐3 RDC (Regional Distribution Centre) ; 地域物流センター
- ☐4 Principal Hub Incentive ; プリンシパル・ハブ (PH)
- ☐5 その他(具体的に: _____)

Q19 下記の地域統括業務について、貴社(マレーシア法人)が域内グループ企業に提供しているものをお選びください。また、貴社(マレーシア法人)が提供している地域統括業務の効果をどのように評価しますか。

	統括業務	提供の有無 (提供しているものを選択)	評価 (提供している統括業務についてのみ、下記のいずれかを選択)		
			期待した以上の 効果があった	当初期待した効果 が実現した	期待した以下の 効果しかなかった
1	販売・マーケティング	☐	☐	☐	☐
2	経営企画(※)	☐	☐	☐	☐
3	金融・財務・為替・経理	☐	☐	☐	☐
4	税務	☐	☐	☐	☐
5	生産管理	☐	☐	☐	☐
6	物流・ロジスティクス	☐	☐	☐	☐
7	調達	☐	☐	☐	☐
8	研究・開発(R&D)	☐	☐	☐	☐
9	技術支援	☐	☐	☐	☐
10	人事・労務管理・人材育成	☐	☐	☐	☐
11	情報システム	☐	☐	☐	☐
12	法務	☐	☐	☐	☐
13	知的財産管理	☐	☐	☐	☐
14	コンプライアンス・内部統制	☐	☐	☐	☐
15	監査	☐	☐	☐	☐
16	広報(PR)	☐	☐	☐	☐
17	調査・分析	☐	☐	☐	☐
18	その他()	☐	☐	☐	☐

※ 新規事業、再編、投資・M&A の立案等(以下の設問においても同様の定義。)

Q20 総合的に見て、貴社(マレーシア法人)に地域統括機能を設置したことによる経営面での効果をどのように評価しますか(単一回答)。

- ☐₁ 当初期待した以上の効果があった。 ⇒ Q22 にお進みください。
☐₂ 当初期待した効果が実現した。 ⇒ Q22 にお進みください。
☐₃ 当初期待した以下の効果しかなかった。 ⇒ Q21 にお進みください。
☐₄ わからない。 ⇒ Q22 にお進みください。

【Q20で「当初期待した以下の効果しかなかった」と回答された企業の方へ】

Q21 貴社(マレーシア法人)に地域統括機能を設置した結果、当初期待した以下の効果しかなかった要因として考えられるのはどのような点でしょうか。(複数回答可)

- ☐₁ 日本本社から、事業戦略の立案に関する権限の委譲が進まなかったこと。
☐₂ 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 日本本社から、人事権の委譲が進まなかったこと。
☐₄ 地域統括会社の持株機能が強化されなかったこと。
☐₅ 貴社(マレーシア法人)、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。
☐₆ 域内グループ企業の理解・協力が得られなかったこと。
☐₇ 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。
☐₈ 地域統括機能に係るコストが想定以上にかかったこと。
☐₉ 優遇税制等の税務上のメリットが得られなかったこと。
☐₁₀ 移転価格税制等、税務上の問題が生じたこと。
☐₁₁ 地域統括業務を行うに当たって、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。
☐₁₂ 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。
☐₁₃ その他(具体的に:)

Q27 今後、マレーシアから地域統括機能を他国に移転することを検討していますか。(単一回答)

- ☐1 全面的に移管することを検討している。 ⇒ Q28 にお進みください。
☐2 部分的に移管することを検討している。 ⇒ Q28 にお進みください。
☐3 既に部分的に移管している。 ⇒ Q28 にお進みください。
☐4 検討していない。 ⇒ Q34 にお進みください。
☐5 わからない。 ⇒ Q34 にお進みください。

【Q27 で「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」と回答された企業の方へ】

Q28 地域統括機能の移管を検討している先、または既に移管している先の国はどこですか。(複数回答可)

- ☐1 タイ
☐2 シンガポール
☐3 インドネシア
☐4 香港
☐5 中国
☐6 インド
☐7 その他 ()

【Q27 で「部分的に移管することを検討している」と回答された企業の方へ】

Q29 移管を検討している、または既に移管している地域統括業務があれば、ご回答ください。(複数回答可)

- | | |
|--|---|
| ☐ 1 販売・マーケティング | ☐ 2 経営企画 |
| ☐ 3 金融・財務・為替・経理 | ☐ 4 税務 |
| ☐ 5 生産管理 | ☐ 6 物流・ロジスティクス |
| ☐ 7 調達 | ☐ 8 研究・開発 (R&D) |
| ☐ 9 技術支援 | ☐ 10 人事・労務管理・人材育成 |
| ☐ 11 情報システム | ☐ 12 法務 |
| ☐ 13 知的財産管理 | ☐ 14 コンプライアンス・内部統制 |
| ☐ 15 監査 | ☐ 16 広報 (PR) |
| ☐ 17 調査・分析 | |
| ☐ 18 その他 () | |

⇒ 回答後、Q34 にお進みください。

【Q1 で「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」「地域統括機能はなく、今後も設置予定はない」と回答された企業の方へ】

Q30 マレーシア以外の国に、アジア大洋州地域を所管する地域統括拠点を設置していますか。(単一回答)

- ☐1 マレーシア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(設置国(地域)を下記からお選びください。国・地域は複数回答可)。

(☐a タイ ☐b シンガポール ☐c インドネシア ☐d 香港 ☐e 中国 ☐f インド
 ☐g その他 ())

- ☐2 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。

Q31 マレーシア法人で、以前は地域統括機能を設置していましたか。(単一回答)

- ☐1 以前から、マレーシア法人では地域統括機能を有していない。 ⇒ Q34 にお進みください。
☐2 以前は、マレーシア法人で地域統括機能を有していた。 ⇒ Q32 にお進みください
☐3 わからない。 ⇒ Q34 にお進みください。

【Q31 で「以前は、マレーシア法人で地域統括機能を有していた」と回答された企業の方へ】

Q32 マレーシアの地域統括機能を廃止した年をお答えください。(単一回答)

廃止年 :	年
-------	---

Q33 マレーシアの地域統括機能を廃止した理由をご記入ください。

--

Q34 政府が5月1日に導入した統括拠点誘致のための新税制プリンシパル・ハブ(PH)インセンティブ制度について、どのように評価されていますか(単一回答)。

※ PH 制度…政府が定める基準ごとに法人税率が0～10%に低減

- ☐₁ メリットのある税制で本制度を活用して、今後、マレーシアに統括拠点を立地していきたい。
- ☐₂ 以前の優遇税制に比べて、条件が厳しく活用しにくいものの、本税制を使わざるを得ない。
- ☐₃ 条件が厳しく活用しにくいために、マレーシアに統括拠点を立地することを見送る方向である。
- ☐₄ 特段、関心はない。
- ☐₅ わからない。

Q35 地域統括会社について日頃感じられていることを、自由にご記入ください。

--

ご協力、誠にありがとうございました。

【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）シンガポール事務所
16 Raffles Quay #38-04/05 Hong Leong Building
Singapore 048581
TEL: +65 6221 8174
Email: SPR-RHQ@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。