

# 第5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

2020年3月

ジェトロ・シンガポール

協力

在シンガポール日本国大使館  
シンガポール日本商工会議所

# 目次

調査結果のポイント	3
調査概要・回答企業のプロフィール	4
シンガポール法人の地域統括機能の有無	5
地域統括機能の設置年と設置手法	6
地域統括機能を持つ企業の規模	7
地域統括機能の対象国・地域	8
地域統括機能に係る収入(源泉)	9
地域統括対象企業との資本関係・地域統括拠点代表者の属性	10
地域統括機能の設置目的・シンガポールへの設置理由	11
シンガポール政府による優遇税制の利用有無	12
(参考)シンガポール政府による優遇税制	13
域内グループ企業に提供している地域統括機能とその評価	14-16
研究・開発拠点(R&D)機能に対する動向	17
地域統括業務における日本本社との関係	18
総合的に見た地域統括機能の評価	19
地域統括機能の過去およびこれからの方向性	20
新たに対象とすることを検討している国・地域および地域統括機能	21
地域統括立地拠点としてのシンガポールへの課題認識	22
シンガポールの地域統括機能の移管の有無	23
シンガポールに地域統括機能を設置していない企業	24
地域統括機能に関する自由記述	25-26

# 調査結果のポイント

## 1. 地域統括機能の設置数は108社と、前回調査と比べて2割増

2019年度調査では在シンガポール日系企業108社が、域内グループ企業に対して地域統括機能を持つと答え、前回の2015年度調査の90社から増加した。地域統括機能の設置年数は2011年から増加し、2016年には11社が設置したのをピークに、その後は一服感ある。地域統括機能を有している企業規模は、売上高が10億円以下の企業割合(16社、14.8%)、グループ企業の従業員数が100名以下の割合(23社、21.3%)が前回調査から増加した。

## 2. 地域統括機能のシンガポールからの移管は限定的

本調査では、シンガポールから地域統括機能の移管を検討している企業は限定的ということが分かった。2019年度調査では地域統括機能を「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」と答えた企業は合計6.5%(7社)に留まり、前回調査の合計15.6%(14社)から減少した。

## 3. 地域統括拠点の代表者、副社長、取締役級が増加

地域統括拠点の代表者の日本本社での役職は、「執行役員級」が最大(39社、36.1%)。また、「副社長級以上」、「取締役級」が合わせて19社(17.6%)と、前回調査の5社(5.5%)から増加し、シンガポールの地域統括拠点の役割が強まっていることが分かった。

## 4. 地域統括の機能別では、「経営企画」機能が最多、次いで「販売マーケティング」

域内グループ企業に提供している地域統括機能は、「経営企画」が66社(61.1%)と最多で、「販売・マーケティング」(65社、60.2%)が続いた。「経営企画」は、域内事業の調整、グループ企業の業績とりまとめ・分析、本社方針の周知やモニタリングなど経営管理・サポート業務が中心。前回調査時と比較すると、「コンプライアンス・内部統制(59社、54.6%)」、「人事・労務管理・人材育成(55社、50.9%)」が増加した。

## 5. 地域統括機能に係る収入(源泉)は親会社から域内グループ会社からの収入が中心に

地域統括機能を設置している企業の収入(源泉)は、「一般事業収入からの充当」(38社、35.2%)「域内グループ企業からの配当収入(35社、32.4%)」「域内グループ企業からの管理にかかる業務委託料(35社、32.4%)」が、「親会社からの域内管理にかかる業務委託料(32社、29.6%)」を上回った。

# 調査概要・回答企業のプロフィール

## 1. 実施機関

【実施】 ジェトロ・シンガポール

【協力】 在シンガポール日本国大使館

シンガポール日本商工会議所(JCCI)

## 2. 調査項目

(1) 地域統括機能の有無

(2) 地域統括機能の内容

(対象国・地域、機能、優遇税制の利用の有無)

(3) 設置目的

(4) 資本関係、組織体制、収入(源泉)

(5) 地域統括機能を設置したことに対する評価

(6) 今後の方針、課題、シンガポールの懸念材料

(7) その他

## 3. 調査対象企業

JCCI加盟の法人企業(825社)を中心とした852社

(個人会員および駐在員事務所を除いた、現地法人・支店)

## 4. 調査期間

アンケート調査: 2019年10月21日～11月29日

ヒアリング調査: 2019年12月～2020年2月

## 5. 回収状況

有効回答数: 226社(回答率: 26.5%)

本調査は2005年度に第1回を実施し、今回で5回目。前回は2015年度に実施。前回の調査結果は以下のジェトロ・ウェブサイトを参照。

<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2015/01/489c40ecf7414f81.html>

業種	件数	構成比
製造業	89	39.4
電気機器・機械	34	15.0
化学	27	11.9
鉄鋼・金属	5	2.2
輸送機器	5	2.2
飲食料品	5	2.2
その他製造業	13	5.8
サービス業	137	60.6
商社・卸売	41	18.1
運輸	19	8.4
専門サービス	15	6.6
情報通信	11	4.9
建設	11	4.9
金融・保険	13	5.8
不動産	5	2.2
小売	3	1.3
飲食	1	0.4
電気・ガス・水道	3	1.3
医療・福祉	1	0.4
その他サービス	14	6.2
合計	226	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、精密機器、情報通信機械器具。

(注2) 化学とは、化学、医薬品・化粧品、石油・石炭製品、ゴム製品、プラスチック製品。

(注3) 輸送機器とは、自動車、自動車部品、その他輸送機器。

(注4) 鉄鋼・金属とは鉄鋼、窯業・土石、非鉄金属、金属製品。

### ※ 本アンケートにおける「地域統括機能」の定義

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

# シンガポール法人の地域統括機能の有無

## ■ 約半数の企業が地域統括機能を設置

アジア大洋州地域等の特定地域にあるグループ企業に対して、何らかの地域統括機能を有していると回答した企業は108社と、アンケート回答企業(226社)の47.8%を占める。回答数、回答企業が異なるため単純な比較はできないが、2015年の調査と比較して、「地域統括機能を有している」と回答した企業の絶対数は増加している。

## ■ 4割近くの企業が、複数の国に地域統括機能を設置

シンガポール法人に地域統括機能を有していると回答した108社のうち、42社(38.9%)がシンガポール以外の国・地域の法人にもアジア大洋州地域等の特定地域における地域統括機能を設置していると回答している。シンガポール以外の設置国・地域は、中国・上海が最も多く18社(42.9%)、次いでインドが8社(19.0%)となっている。

図表 シンガポール法人における地域統括機能の有無

(単位: 件、%)

	2019年調査		2015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。	108	47.8	90	48.6
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。	24	10.6	52	28.1
地域統括機能はなく、今後も設置予定はない。	91	40.3	43	23.2
地域統括機能は以前あったが、今は廃止、または他国へ移転した。	3	1.3		
合計	226	100.0	185	100.0

(注)「地域統括機能は以前あったが、今は廃止、または他国へ移転した。」の項目は2015年調査で設定なし。

図表 シンガポール以外の国(地域)の法人における地域統括機能設置有無

(単位: 件、%) ※「設置あり」の場合の国(地域)(複数回答)

	件数	構成比	自由回答
設置あり	42	38.9	
設置なし	66	61.1	
無回答	0	0.0	
合計	108	100.0	
	件数	構成比	
タイ	7	16.7	
マレーシア	2	4.8	
インドネシア	1	2.4	
香港	5	11.9	
中国・北京	7	16.7	
中国・上海	18	42.9	
中国・その他	1	2.4	
インド	8	19.0	
その他	6	14.3	スリランカ、オーストラリア、ベトナム

(注)構成比は、シンガポール以外の国(地域)の法人にも地域統括機能が設置されていると回答した42社が母数。

図表 シンガポール法人における地域統括機能の有無(業種別)

(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		今は廃止、または他国へ移転した	
		件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比
製造業	89	48	53.9	8	9.0	31	34.8	2	2.2
電気機器・機械	34	25	73.5	2	5.9	7	20.6	0	0.0
化学	27	12	44.4	4	14.8	11	40.7	0	0.0
鉄鋼・金属	5	2	40.0	0	0.0	2	40.0	1	20.0
輸送機器	5	1	20.0	0	0.0	4	80.0	0	0.0
飲食料品	5	4	80.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0
その他製造業	13	4	30.8	1	7.7	7	53.8	1	7.7
サービス業	137	60	43.8	16	11.7	60	43.8	1	0.7
商社・卸売	41	13	31.7	3	7.3	24	58.5	1	2.4
運輸	19	9	47.4	3	15.8	7	36.8	0	0.0
専門サービス	15	7	46.7	1	6.7	7	46.7	0	0.0
情報通信	11	4	36.4	3	27.3	4	36.4	0	0.0
建設	11	8	72.7	1	9.1	2	18.2	0	0.0
金融・保険	13	7	53.8	0	0.0	6	46.2	0	0.0
不動産	5	2	40.0	3	60.0	0	0.0	0	0.0
小売	3	0	0.0	1	33.3	2	66.7	0	0.0
飲食	1	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
電気・ガス・水道	3	1	33.3	1	33.3	1	33.3	0	0.0
医療・福祉	1	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
その他サービス	14	7	50.0	0	0.0	7	50.0	0	0.0
合計	226	108	47.8	24	10.6	91	40.3	3	1.3

# 地域統括機能の設置年と設置手法

■ **2011年～2016年の地域統括機能新規設置傾向が一服**  
シンガポール法人の地域統括機能の設置年を見ると、2011年から増加し2016年には11社の設置が見られたが、以降減少傾向にある。

■ **地域統括機能の設置方法は、既存法人に付加するパターンが多い**

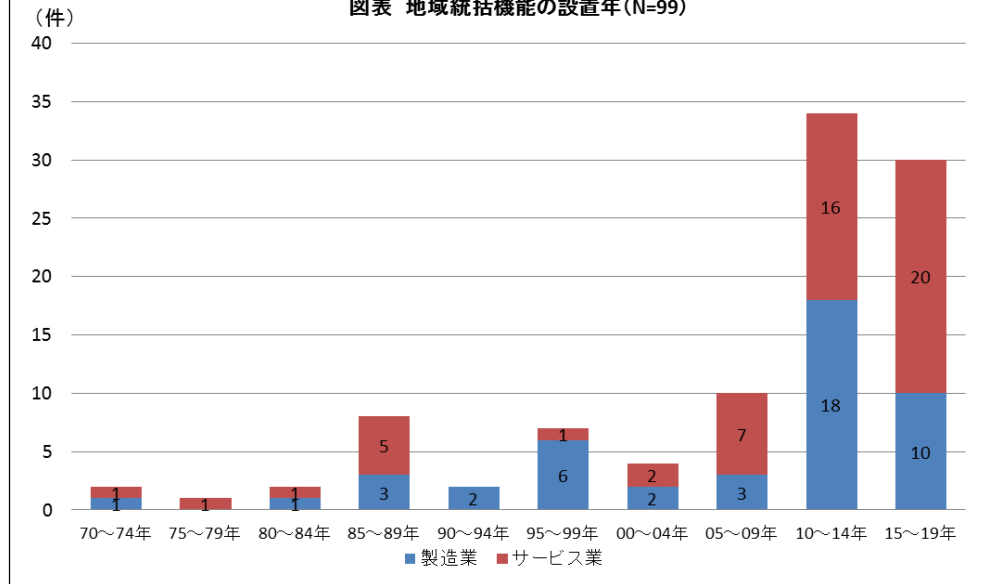
地域統括機能の設置方法について、地域統括機能を持たせたシンガポール法人の新規設立より、既存の事業会社への地域統括機能の付加の件数の方が多い。

図表 シンガポール法人の地域統括機能設置方法

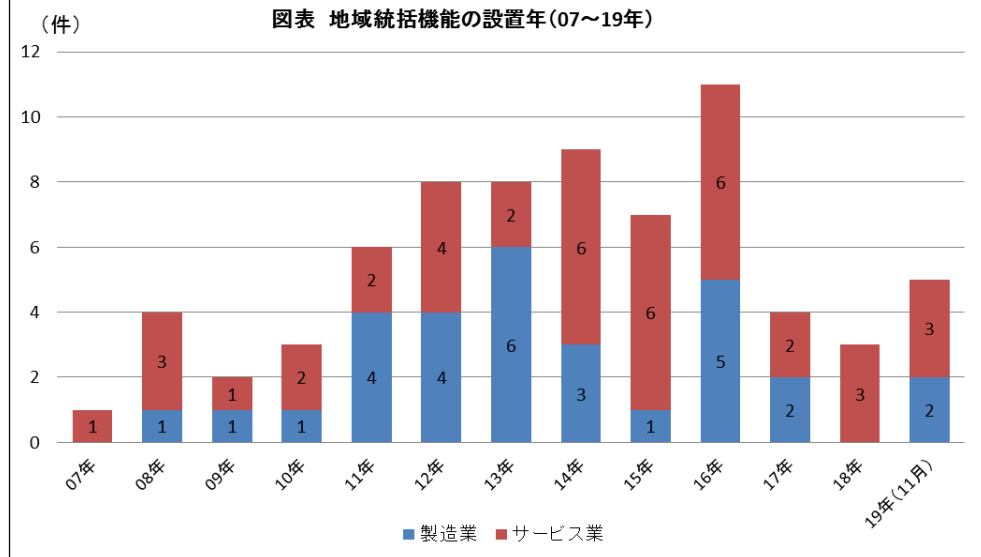
(単位：件、%)

	件数	構成比
地域統括機能を持たせたシンガポール法人を新規に設立した	45	41.7
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	56	51.9
その他	7	6.5
合計	108	100.0

図表 地域統括機能の設置年(N=99)



図表 地域統括機能の設置年(07～19年)



# 地域統括機能を持つ企業の規模

## ■ 地域統括機能が対象とする域内グループ企業数、最多回答は「4社」

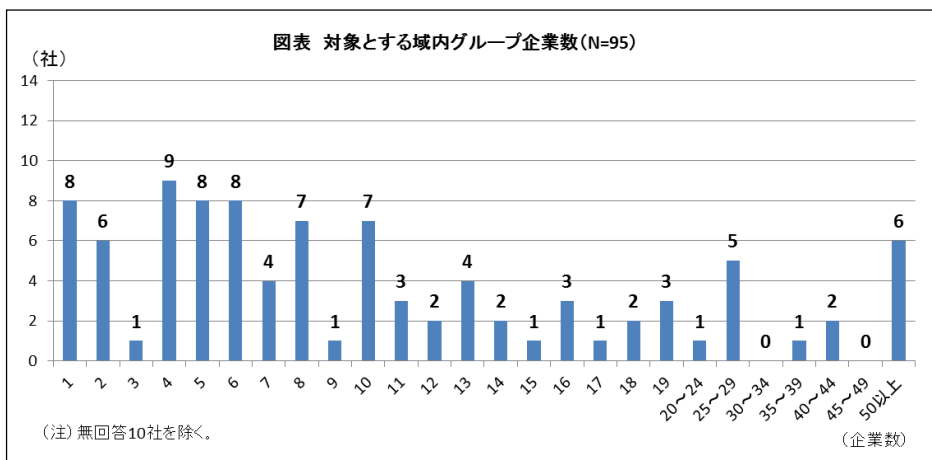
シンガポール法人の地域統括機能が対象とする域内グループ企業の数について、最も回答数が多かったのは「4社」(回答数:9)である。少数のグループ企業を対象としているケースが比較的多く、中央値は「8」である。

## ■ 統括対象の域内グループ企業は分散

地域統括機能が対象とする域内グループ企業全体の売上高は、「1,000億円超」との回答が24社(22.2%)と最も多い。一方、従業員数規模は、「100人以下」と回答した企業数が最も多い。しかし、売上高、従業員数ともに、規模は分散しているといえる。

図表 対象とする地域のグループ企業の売上高  
(単位：件、%)

項目	件数	構成比
10億円以下	16	14.8
10億円超～50億円以下	15	13.9
50億円超～100億円以下	10	9.3
100億円超～500億円以下	19	17.6
500億円超～1,000億円以下	16	14.8
1,000億円超	24	22.2
無回答	8	7.4
合計	108	



図表 対象とする地域のグループ企業の従業員数  
(単位：件、%)

項目	件数	構成比
100人以下	23	21.3
101～300人	15	13.9
301～1,000人	20	18.5
1,001～3,000人	20	18.5
3,001～10,000人	14	13.0
10,001人以上	10	9.3
無回答	6	5.6
合計	108	

# 地域統括機能の対象国・地域

## ■ シンガポール法人は東南アジア、南西アジア、オセアニアを中心に統括

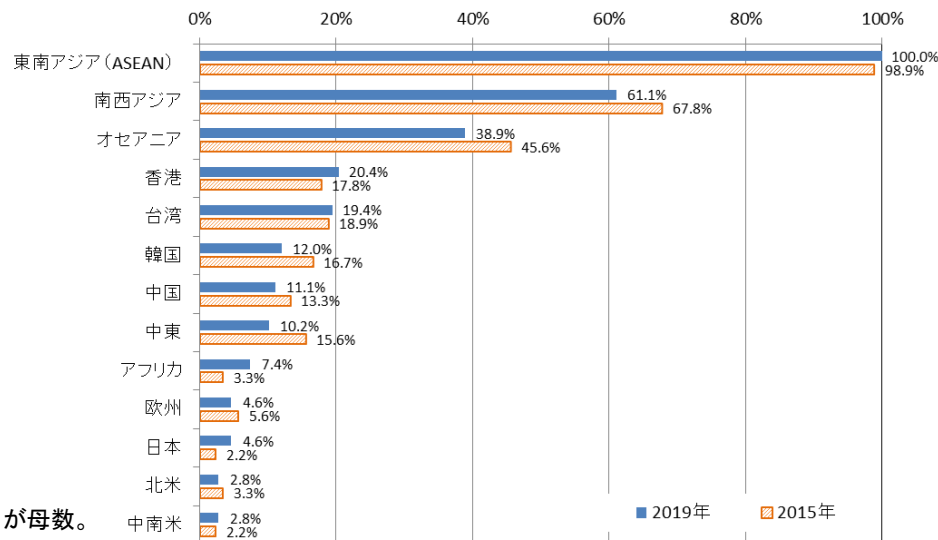
シンガポール法人の地域統括機能の対象国・地域は、全ての企業が東南アジア(ASEAN)を対象としており(108社、100%)、次いで南西アジア(66社、61.1%)、オセアニア(42社、38.9%)の割合が高い。しかし、前回調査と比較すると、同2地域の割合は減少している。

その後、香港、台湾、韓国、中国といった北東アジアや中東が続く点は前回調査と変化はないが、アフリカ(8社、7.4%)の増加が目立つ。

図表 地域統括機能の対象国・地域 (2019年と2015年の比較)

(単位: 件、%)

	2019年		2015年	
	件数	構成比	件数	構成比
東南アジア (ASEAN)	108	100.0%	89	98.9%
南西アジア	66	61.1%	61	67.8%
オセアニア	42	38.9%	41	45.6%
香港	22	20.4%	16	17.8%
台湾	21	19.4%	17	18.9%
韓国	13	12.0%	15	16.7%
中国	12	11.1%	12	13.3%
中東	11	10.2%	14	15.6%
アフリカ	8	7.4%	3	3.3%
欧州	5	4.6%	5	5.6%
日本	5	4.6%	2	2.2%
北米	3	2.8%	3	3.3%
中南米	3	2.8%	2	2.2%



(注) 構成比は、地域統括機能ありと回答した企業数(2019年:108社、2015年:90社)が母数。

(補足1) 2019年における「東南アジア (ASEAN)」の内訳

	件数	構成比
東南アジアの全ての国	58	53.7
東南アジアの一部の国	50	46.3
シンガポール	44	40.7
インドネシア	33	30.6
タイ	35	32.4
マレーシア	39	36.1
ベトナム	35	32.4
フィリピン	34	31.5
ミャンマー	22	20.4
カンボジア	10	9.3
ラオス	4	3.7
ブルネイ	3	2.8

(補足2) 2019年における「南西アジア」の内訳

	件数	構成比
インド	64	59.3
スリランカ	29	26.9
パキスタン	21	19.4
バングラデシュ	27	25.0

(注) 構成比は地域統括機能ありの108社が母数。複数回答。



# 地域統括機能に係る収入(源泉)

## ■ 地域統括機能に係る収入(源泉)は親会社から域内グループ企業の収入が中心に

シンガポール法人の地域統括機能に係る収入(源泉)については、「一般事業収入からの充当」を収入(源泉)としている企業が最も多く(38社、35.2%)、次いで「域内グループ企業からの配当収入」、「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」(35社、32.4%)である。

## ■ 地域統括機能に係る収入(源泉)が単一の企業の傾向にも変化

地域統括機能に係る収入(源泉)が単一の企業は29社あり、「一般事業収入」のみとしている企業が11社と最も多い。収入(源泉)が「親会社からの域内管理に係る業務委託料」のみとしている企業は5社と、前回の14社から大きく減少。

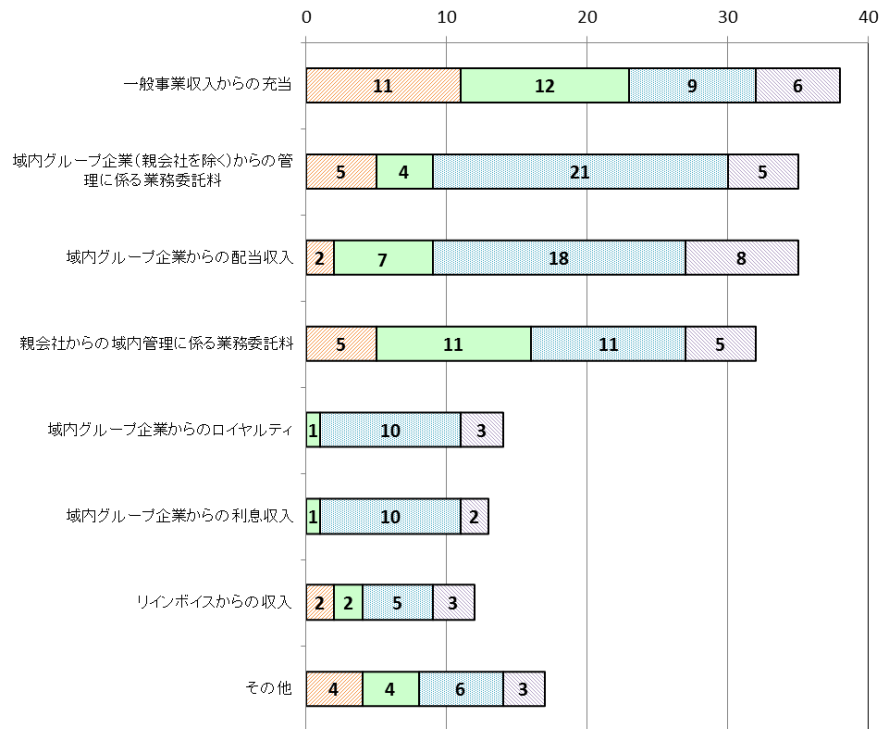
図表 地域統括機能に係る収入(源泉)と収入(源泉)全体に占める割合

(単位: 件、%)

項目	収入(源泉)としている企業	収入(源泉)全体額に占める割合			
		100%	50%以上100%未満	50%未満	無回答
一般事業収入からの充当	38 (35.2)	11 (28.9)	12 (31.6)	9 (23.7)	6 (15.8)
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	35 (32.4)	5 (14.3)	4 (11.4)	21 (60.0)	5 (14.3)
域内グループ企業からの配当収入	35 (32.4)	2 (5.7)	7 (20.0)	18 (51.4)	8 (22.9)
親会社からの域内管理に係る業務委託料	32 (29.6)	5 (15.6)	11 (34.4)	11 (34.4)	5 (15.6)
域内グループ企業からのロイヤルティ	14 (13.0)	0 (0.0)	1 (7.1)	10 (71.4)	3 (21.4)
域内グループ企業からの利息収入	13 (12.0)	0 (0.0)	1 (7.7)	10 (76.9)	2 (15.4)
ラインボイスからの収入	12 (11.1)	2 (16.7)	2 (16.7)	5 (41.7)	3 (25.0)
その他	17 (15.7)	4 (23.5)	4 (23.5)	6 (35.3)	3 (17.6)

(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108社が母数(本設問無回答の18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32)。

(件)



■ 100% ■ 50%以上100%未満 ■ 50%未満 ■ 無回答

# 地域統括対象企業との資本関係・地域統括拠点代表者の属性

■ 前回同様約7割の企業が域内グループ企業の株を所有  
域内グループ企業の全てもしくは一部の株を所有している企業は78社と前回同様7割程度で、今後取得を予定(検討)している企業は4社である。

■ シンガポール地域統括拠点の代表者はより高い役職に  
シンガポールの地域統括拠点の代表者の日本本社での役職は、「執行役員級」が最も多い(39社、36.1%)。前回調査と比較すると、「副社長級以上」(6社、5.6%)、「取締役級」(13社、12.0%)が増加しており、同ポストを重要視する傾向が強まっていることが窺える。

図表 域内グループ企業に対する持株状況

(単位：件、%)

項目	件数	構成比
域内グループ企業の全てもしくは一部の株を所有	78	72.2
域内グループ企業全ての株を所有している	27	25.0
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	17	15.7
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	34	31.5
域内グループ企業の全てに対して株を所有していない	25	23.1
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	4	3.7
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)	21	19.4
無回答	5	4.6
合計	108	

図表 シンガポール法人の代表者の日本本社における役職  
(単位：件、%)

項目	2019年		2015年	
	件数	構成比	件数	構成比
副社長級以上	6	5.6	2	2.2
取締役級	13	12.0	3	3.3
執行役員級	39	36.1	41	45.6
部長級	32	29.6	35	38.9
課長級	5	4.6	2	2.2
その他	6	5.6	7	7.8
無回答	7	6.5	0	0.0
合計	108		90	

図表 地域総代表職とシンガポール代表職との関係  
(単位：件、%)

項目	件数	構成比
地域総代表職のポストを設置し、かつ地域総代表職とシンガポール代表職は別の役員が就任	27	25.0
地域代表職のポストを設置しているが、地域代表職はシンガポール代表職を兼務	41	38.0
地域総代表職のポストを設置していない	37	34.3
無回答	3	2.8
合計	108	100.0

# 地域統括機能の設置目的・シンガポールへの設置理由

## ■ 地域統括機能の設置目的は経営支援機能の提供

地域統括機能を設置する目的として、「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」を挙げた企業が80社(74.1%)と最も多く、前回調査において最も多く挙げられた「経営統制・管理を強化するため」は71社(65.7%)である。

## ■ シンガポールへの設置理由は立地、言語、政治、情報

シンガポールに地域統括機能を設置する理由としては、「周辺地域へのアクセスが容易な立地にあるため」を挙げた企業が93社(86.1%)と最も多く、また半数以上の企業が、英語の普及(58.3%)、情報収集の容易さ(53.7%)、政治的安定(51.9%)を挙げている。

図表 地域統括機能を設置する目的

(単位：件、%)

項 目	件数	構成比
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	80	74.1
経営統制・管理を強化するため	71	65.7
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	55.6
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	44	40.7
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	28	25.9
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	15	13.9
その他	5	4.6

(注)構成比は、地域統括機能ありの108社が母数。

図表 シンガポールに地域統括機能を設置する理由

(単位：件、%)

項 目	件数	構成比
周辺地域へのアクセスが容易な立地にあるため	93	86.1
英語が広く通用するため。	63	58.3
ビジネスに関する情報収集が容易であるため。	58	53.7
政治的に安定しているため。	56	51.9
法制度の整備、行政手続きの透明性、効率性があるため。	50	46.3
物流、輸送、通信等のインフラが整備されているため。	49	45.4
外国人にとっての生活環境が整備されているため。	47	43.5
地域統括業務に必要な優秀な人材を確保しやすいため。	46	42.6
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。	45	41.7
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恵が充実しているため。	44	40.7
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。	41	38.0
主要取引先が貴国または周辺国にあるため。	28	25.9
自然災害が少ないため。	25	23.1
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。	19	17.6
投資協定による貴国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。	12	11.1
外国人の就業ビザの取得が容易であるため。	6	5.6
その他	4	3.7
物価が比較的安価なため。	1	0.9

(注)構成比は、地域統括機能ありの108社が母数。

# シンガポール政府による優遇税制の利用有無

## ■ 優遇税制を活用している企業は少数

地域統括機能を設置するにあたって、シンガポール政府による優遇税制を「利用している、または過去に利用していた」と回答した企業は19社(17.6%)にとどまり、「現在は利用していないが、申請を検討している」と回答した企業(12社、11.1%)である。要因として、優遇税制を利用するにあたっての要件等のハードルが高いこと、優遇税制による税の軽減効果が小さいと多くの企業が認識していること、優遇税制を受けずとも税制メリットを享受していると企業が認識していることなどが考えられる。

## ■ 地域・国際統括本部としての優遇税制

認定統括会社インセンティブ(RHQ/IHQ)は、2015年度予算案により撤廃されている。

グローバル本社機能または地域統括機能を有するシンガポール企業は、パイオニア・インセンティブ(Pioneer Certificate Incentive: PC)、開発拡張インセンティブ(Development and Expansion Incentive: DEI)の認定を受けることにより、地域・国際統括機能から生じる所得に対して、優遇税率が適用される。(※PCおよびDEIについては次ページ参照。)

PCまたはDEI認定企業のうち、シンガポールにおいて統括業務を実施することを約束する企業に対しては、国際統括本部(International Headquarters Award, IHQ)ステータスが付与される可能性がある。

当該インセンティブの適用を受けるためには、質的基準と量的基準の両方の要件を満たす必要がある。技能、専門知識、経験を要する雇用創出、経済効果を創出する事業支出総額、技術や知識、ノウハウといった能力向上のコミットメントが求められている。

図表 シンガポール政府による優遇税制の利用状況

(単位：件、%)

項目	件数	構成比
利用している、または過去に利用していた	19	17.6
現在は利用していないが、申請を検討している	12	11.1
現在利用しておらず、今後も申請を検討する予定はない	45	41.7
わからない	28	25.9
無回答	4	3.7
合計	108	

(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19社(本設問無回答の1社を含む)が母数。

図表 利用しているまたは過去に利用していた優遇税制

(単位：件、%)

項目	件数	構成比
RHQ(地域統括本部)	6	31.6
IHQ(国際統括本部)	3	15.8
FTC(金融統括センター)	3	15.8
GTP(グローバル・トレーダー・プログラム)	5	26.3
その他	1	5.3

(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19社(本設問無回答の1社を含む)が母数。

# (参考)シンガポール政府による優遇税制

以下の優遇税制により、グローバル本社機能または地域統括機能を有する企業は恩典適用の可能性がある。

## ■ パイオニア・インセンティブ(Pioneer Certificate Incentive : PC)

パイオニア・インセンティブは、特定製品の製造奨励および特定サービスの発展を目的とした制度である。PCの認定を受けた企業には、法人税の免税措置が適用される。PCは、原則として政府の裁量により付与されるものであるため、PCの認定については決まった基準がなく、交渉を通じて認定の判断が行われる。PCの要件を満たすためには、企業はシンガポールで普及している技術、ノウハウと比較してかなり最先端の技術を導入しなければならない。

## ■ 開発拡張インセンティブ(Development and Expansion Incentive : DEI)

開発拡張インセンティブは、パイオニア・ステータスの認定を過去に受けていた企業やPCの認定を受けられなかった企業を対象とする制度で、DEIの認定を受けるには新規プロジェクトを実施するか、シンガポールにおける事業の拡張または増強を行わなければならない。認定の判断は、固定資産投資額、シンガポールにおける事業支出総額、技術・能力開発、プロジェクトの質、技術革新の内容などの基準により行われる。認定を受けた企業は、適格活動に対して5%または10%の軽減税率が適用される。

## ■ 認定ファイナンス&トレジャリーセンターに対する税制優遇制度(Finance and Treasury Centre Incentive : FTC)

FTCは、国際的に事業展開している企業が、シンガポールを拠点として域内の財務・資金調達活動を行うことを奨励することを目的としている。FTCとして認定された企業は、認定されたネットワーク企業に提供する適格FTCサービス、適格FTC活動から生じた所得に対して8%の軽減税率が適用される。FTCインセンティブの適用を受けるためには、シンガポールで一定規模以上の活動を行い、戦略的な機能を持つ必要がある。主な活動としては、現金や資金流動性の管理、認定されたネットワーク企業への財務アドバイザーサービスの提供、利息、外国為替、資金の流動性、信用リスク、全体的な事業計画、投資に関する調査および分析が挙げられる。FTCとして申請する企業は、計画されているFTCの運営について、量的基準、質的基準の両方から審査される。

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

シンガポール政府は、国際貿易に従事し健全性を有する企業がシンガポールに貿易拠点を設置することを歓迎している。GTPに認定された企業は、①特定のコモディティ商品の現物取引から生じた所得、②コモディティ商品のデリバティブ取引から生じた所得、③適格仕組み商品の資金調達活動、財務活動、またはM&Aアドバイザーサービスから生じた所得に対して、優遇税率の5%または10%が適用される。

当該認定を受けるためには、シンガポール企業は、需要と供給が合致するように、取引フローを管理しながら、取引を成立させ、主契約者としての権利を有し商業上のリスクを負い、必要な技能を持った十分な人数の従業員を雇用することにより、バリューチェーン全体で選択性や柔軟性を行使する際に、主要な意思決定を行う必要がある。GTPとして認定されるためには、シンガポールで実質的な業務を行い、雇用および国内支出額といった量的基準を満たさなければならない。

## ■ 研究開発(Research and Development, R&D)に係る優遇税制

シンガポールでR&Dを行い、R&D活動の受益者である企業による人材育成と革新的な技術力確立を奨励する目的で、適格R&Dに対して優遇税制が導入されている。自社でR&D活動を行うか、または、R&Dサービス提供会社に外注する場合に適用対象となる。R&D優遇税制の適用を受けるためには、事前申請の必要はなく、法人税の確定申告の際に提出する税務計算書に適格R&Dの費用控除を反映させ、所定のR&D費用控除の申請用紙を提出する。適格R&Dプロジェクトは、①目的が、新しい知識の習得、新製品または新プロセスの創造、既存製品または既存プロセスの改善であること、②シンガポール初の試み、または専門家が簡単には解決できない技術的リスクを伴うこと、③科学または技術分野における組織的な調査および実験による研究であること、の3つ全ての要件を満たさなければならない。

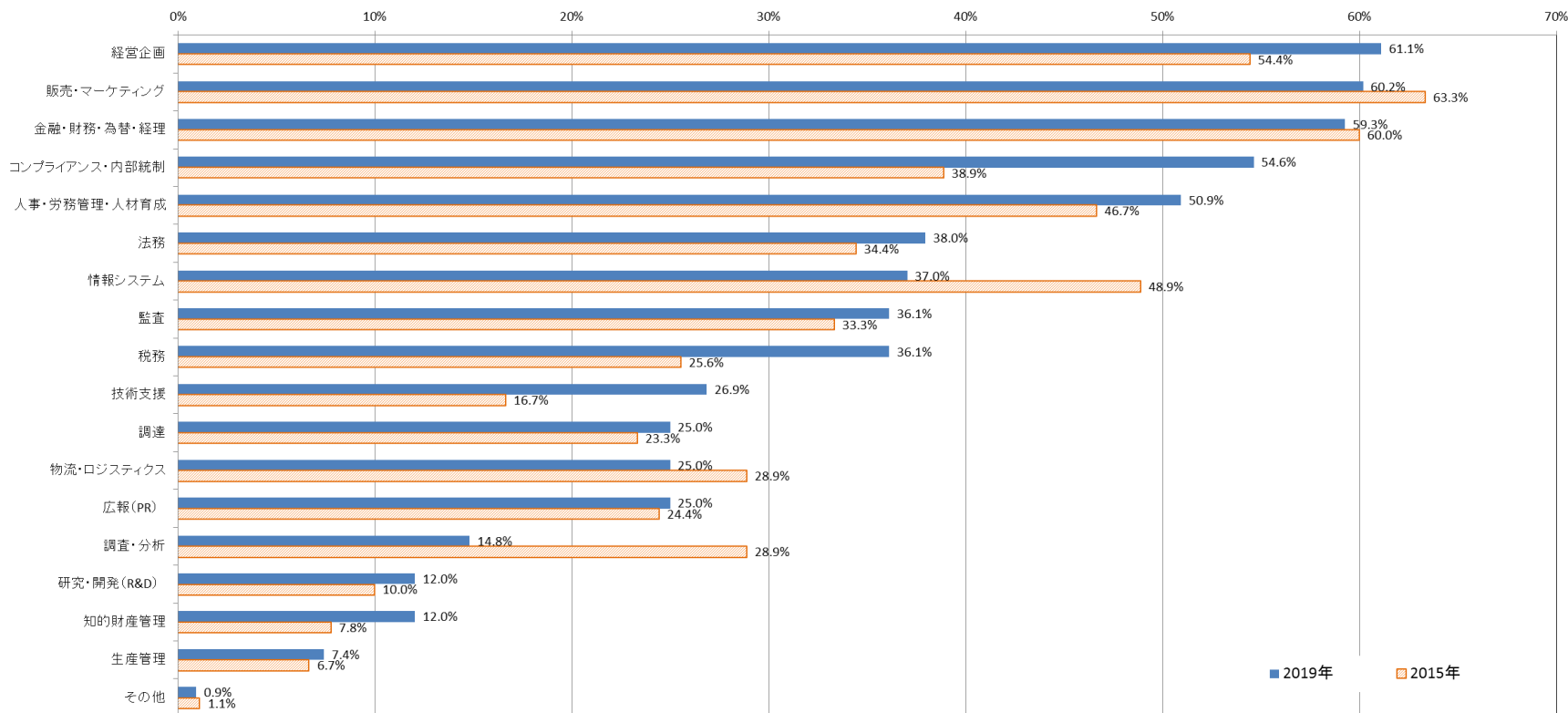
# 域内グループ企業に提供している地域統括機能とその評価①

## ■ 提供している地域統括機能は「経営企画」が最多、「コンプライアンス」および「人事」機能を持つ企業が増加

シンガポール法人が域内グループ企業に提供している地域統括機能は、「経営企画」が66社、61.1%と最多となっている。「販売・マーケティング」(65社、60.2%)、「金融・財務・為替・経理」(64社、59.3%)、「コンプライアンス・内部統制」(59社、54.6%)、「人事・労務管理・人材育成」(55社、50.9%)が、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。

中でも、「経営企画」「コンプライアンス・内部統制」、「人事・労務管理・人材育成」が、前回調査と比較して増加しており、域内の事業戦略を立案し、コーポレート業務を支援する機能を持つ企業が増加したと見られる。

図表 域内グループ企業に提供している地域統括機能(2015年調査との比較)



(注1) 地域統括機能ありと回答した企業数が母数(2019年:108社、2015年:90社)。

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

# 域内グループ企業に提供している地域統括機能とその評価②

## ■ 地域統括機能別の評価では、「物流・ロジスティクス」、「税務」が高く、「広報(PR)」、「調達」が低い

各地域統括機能に対する評価については、全ての地域統括機能について「当初期待した効果の実現した」との評価が大半だが、「期待した以上の効果があった」と評価された割合が最も高かったのは「物流・ロジスティクス」(18.5%)、続いて「税務」(15.4%)である。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「広報(PR)」、「調達」(14.8%)である。「販売・マーケティング」、「金融・財務・為替・経理」は期待以上、期待以下とした企業の割合がそれぞれ比較的高く、評価が分かれている。

図表 提供している地域統括機能に対する評価

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

	提供している企業数	各地域統括機能に対する評価			
		期待以上	期待どおり	期待以下	無回答
物流・ロジスティクス	27	5 (18.5)	14 (51.9)	2 (7.4)	6 (22.2)
税務	39	6 (15.4)	23 (59.0)	1 (2.6)	9 (23.1)
販売・マーケティング	65	10 (15.4)	40 (61.5)	5 (7.7)	10 (15.4)
金融・財務・為替・経理	64	8 (12.5)	39 (60.9)	5 (7.8)	12 (18.8)
監査	39	4 (10.3)	25 (64.1)	2 (5.1)	8 (20.5)

【「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
広報 (PR)	27	1 (3.7)	16 (59.3)	4 (14.8)	6 (22.2)
調達	27	2 (7.4)	17 (63.0)	4 (14.8)	4 (14.8)
コンプライアンス・内部統制	59	5 (8.5)	38 (64.4)	5 (8.5)	11 (18.6)
金融・財務・為替・経理	64	8 (12.5)	39 (60.9)	5 (7.8)	12 (18.8)
販売・マーケティング	65	10 (15.4)	40 (61.5)	5 (7.7)	10 (15.4)

(注1)「期待以上」は「期待以上の効果があった」、「期待どおり」は「当初期待した効果の実現した」、「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:「物流・ロジスティクス」の場合、母数は27となる)。

# 域内グループ企業に提供している地域統括機能とその評価③

■ 業務方針策定時における日本本社との関係は、「コンプライアンス・内部統制」、「監査」は日本本社主導、「技術支援」、「物流・ロジスティクス」、「調達」はRHQ主導の割合が高い

各地域統括機能の業務方針策定時における日本本社との関係について、「コンプライアンス・内部統制」(32.2%)、「監査」(30.8%)は日本本社主導との回答割合が3割を超える。増加傾向にあるコンプライアンス機能は日本本社が主導し業務方針を策定している企業が多いと見受けられる。一方で、「技術支援」(48.3%)、「物流・ロジスティクス」、「調達」(40.7%)は、RHQ主導との回答割合が高い。

図表 提供している地域統括業務と日本本社との関係

【「本社主導」の割合が高かった項目（上位5項目）】

	提供している企業数	業務方針策定時における日本本社との関係			
		日本本社主導	RHQ主導	内容により異なる	無回答
コンプライアンス・内部統制	59	19 (32.2)	13 (22.0)	18 (30.5)	9 (15.3)
監査	39	12 (30.8)	10 (25.6)	11 (28.2)	6 (15.4)
情報システム	40	11 (27.5)	9 (22.5)	14 (35.0)	6 (15.0)
金融・財務・為替・経理	64	16 (25.0)	15 (23.4)	23 (35.9)	10 (15.6)
法務	41	10 (24.4)	13 (31.7)	11 (26.8)	7 (17.1)

【「RHQが主導」の割合が高かった項目（上位5項目）】

	提供している企業数	業務方針策定時における日本本社との関係			
		日本本社主導	RHQ主導	内容により異なる	無回答
技術支援	29	4 (13.8)	14 (48.3)	10 (34.5)	1 (3.4)
調達	27	5 (18.5)	11 (40.7)	9 (33.3)	2 (7.4)
物流・ロジスティクス	27	3 (11.1)	11 (40.7)	8 (29.6)	5 (18.5)
広報（PR）	27	5 (18.5)	10 (37.0)	8 (29.6)	4 (14.8)
人事・労務管理・人材育成	55	8 (14.5)	19 (34.5)	18 (32.7)	10 (18.2)

（注1）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2）「業務方針策定時における日本本社との関係」については、上段が件数、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：「コンプライアンス・内部統制」の場合、母数は59となる）。



# 研究・開発拠点(R&D)機能に対する動向

## ■ 研究・開発(R&D)機能を持つ統括拠点は限定的だが、2015年以降は増加傾向に

地域統括機能に「研究・開発(R&D)」があると回答した13社に留まる。ただ、R&D機能を新設する統括拠点は、2015年以降に6社と増加傾向にはある。また、統括拠点を持たないと回答した企業の中にも一部、日本の本部から直属でシンガポールにR&D拠点を持つ企業もあることが、今回行った追加インタビューでも明らかになった。研究分野については、研究内容の実用化に向けた応用研究、試験開発を行う企業が中心だ。今後のR&D機能の方向性について、強化すると回答した企業(5社)、現状維持と回答した企業(4社)に分かれた。

さらに、R&D機能を設置予定であると答えた企業は4社に留まったものの、近年、シンガポールでスタートアップとの協業を実施、または検討する企業は増加傾向にあり、イノベーション拠点としてのシンガポールに注目は高まりつつある

図表 R&D機能の設置年

(単位：件)

	全体
70～74年	0
75～79年	1
80～84年	0
85～89年	0
90～94年	0
95～99年	0
00～04年	0
05～09年	2
10～14年	3
15～19年	6
無回答	1

図表 R&D機能の研究分野（複数回答）

(単位：件)

	分野	基礎研究	応用研究	試験開発
1	農業・食品化学	0	3	2
2	バイオメディカル（医薬品）および関連分野	0	1	1
3	技術工学 （航空、電気・電子、情報技術、海洋関連等）	1	3	4
4	自然科学	0	0	0
5	エネルギー	0	1	2
6	化学	0	1	3
7	その他	2	1	2

図表 今後（5年程度）のR&D機能の方向性

(単位：件、%)

項目	件数	構成比
R&D機能を強化する	5	38.5
現状を維持する	4	30.8
R&D機能を縮小する	0	0.0
検討中である	3	23.1
わからない	0	0.0
無回答	1	7.7
合計	13	

(注) 構成比は、提供している地域統括機能に「研究・開発(R&D)」があると回答した13社が母数。

図表 R&D機能の設置予定

(単位：件、%)

項目	件数	構成比
R&D機能を設置予定である	4	4.3
R&D機能を設置予定はない	40	42.6
検討中である	15	16.0
わからない	22	23.4
無回答	13	13.8
合計	94	

(注) 構成比は、提供している地域統括機能に「研究・開発(R&D)」があると回答しなかった94社が母数。

# 地域統括業務における日本本社との関係

■ 日本本社と円滑に業務を進められているとした企業は6割強  
地域統括業務について、日本本社と円滑に進められていると感じると回答した企業は69件、63.9%である。

円滑に進められていると回答した企業の地域統括業務を見ると、「経営企画」(48社)、「販売・マーケティング」(47社)が多く、それぞれの項目においてRHQが主導している割合が、日本本社が主導している割合を上回る。

図表 地域統括業務における日本本社との関係は円滑に進められているか  
(単位：件、%)

項目	件数	構成比
円滑に進められていると感じる	69	63.9
円滑に進められていないと感じる	10	9.3
どちらとも言えない	24	22.2
わからない	0	0.0
無回答	5	4.6
合計	108	100.0

(注)構成比は、地域統括機能ありの108社が母数。

図表 日本本社と「円滑に進められていると感じる」と回答した企業が提供している地域統括業務と日本本社との関係

(単位：件、%)

項目	提供している企業	業務方針策定時における日本本社との関係				項目	提供している企業	業務方針策定時における日本本社との関係			
		日本本社主導	RHQ主導	内容により異なる	無回答			日本本社主導	RHQ主導	内容により異なる	無回答
経営企画	48	6	13	22	7	23	3	9	7	4	
	(69.6)	(12.5)	(27.1)	(45.8)	(14.6)	(33.3)	(13.0)	(39.1)	(30.4)	(17.4)	
販売・マーケティング	47	8	14	17	8	21	4	12	5	0	
	(68.1)	(17.0)	(29.8)	(36.2)	(17.0)	(30.4)	(19.0)	(57.1)	(23.8)	(0.0)	
金融・財務・為替・経理	44	8	10	19	7	18	2	9	6	1	
	(63.8)	(18.2)	(22.7)	(43.2)	(15.9)	(26.1)	(11.1)	(50.0)	(33.3)	(5.6)	
コンプライアンス・内部統制	40	10	9	14	7	16	0	7	5	4	
	(58.0)	(25.0)	(22.5)	(35.0)	(17.5)	(23.2)	(0.0)	(43.8)	(31.3)	(25.0)	
人事・労務管理・人材育成	38	3	14	14	7	14	0	10	3	1	
	(55.1)	(7.9)	(36.8)	(36.8)	(18.4)	(20.3)	(0.0)	(71.4)	(21.4)	(7.1)	
税務	29	5	9	8	7	10	5	2	3	0	
	(42.0)	(17.2)	(31.0)	(27.6)	(24.1)	(14.5)	(50.0)	(20.0)	(30.0)	(0.0)	
情報システム	29	6	9	10	4	9	1	1	7	0	
	(42.0)	(20.7)	(31.0)	(34.5)	(13.8)	(13.0)	(11.1)	(11.1)	(77.8)	(0.0)	
監査	29	9	6	10	4	5	0	3	1	1	
	(42.0)	(31.0)	(20.7)	(34.5)	(13.8)	(7.2)	(0.0)	(60.0)	(20.0)	(20.0)	
法務	28	6	10	6	6	1	1	0	0	0	
	(40.6)	(21.4)	(35.7)	(21.4)	(21.4)	(1.4)	(100.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	

[注]上段が件数、下段が構成比。「提供している企業」の構成比は「円滑に進められていると感じる」と回答した69社が母数。「提供している地域統括業務と日本本社との関係」の構成比は、各地域統括業務を提供している企業数が母数(例:「販売・マーケティング」の場合、母数は47)。

# 総合的に見た地域統括機能の評価

■ 「期待した以上の効果があった」「期待した効果が実現した」が約7割  
総合的に見た地域統括機能設置の経営面での効果について、「当初期待した以上の効果があった」とした企業が9件(8.3%)、「当初期待した効果が実現した」とした企業が66件(61.1%)である。

一方、「当初期待した以下の効果しかなかった」と回答した企業は8社で、「自社内でのビジョン・目的が定まらなかったこと」を挙げた企業が最も多い。経営面の評価を「わからない」と回答した企業は20社(18.5%)であり、前回調査と同様に効果の検証が難しいと感じている企業が一定数見受けられる。

図表 シンガポールに地域統括機能を設置したことによる経営面での効果  
(単位：件、%)

項目	件数	構成比
当初期待した以上の効果があった	9	8.3
当初期待した効果が実現した	66	61.1
当初期待した以下の効果しかなかった	8	7.4
わからない	20	18.5
無回答	5	4.6
合計	108	100.0

(注)構成比は、地域統括機能あり108社が母数。

図表 「期待した以下の効果しかなかった」要因

(単位：件、%)

項目	件数	構成比
地域統括機能に関する自社内でのビジョン・目的が定まらなかったこと。	6	75.0
地域統括機能に係るコストが想定以上にかかったこと。	4	50.0
地域統括会社の持株機能が強化されなかったこと。	3	37.5
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。	3	37.5
日本本社から、人事権の委譲が進まなかったこと。	3	37.5
貴社(貴国法人)、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。	4	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	37.5
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	25.0
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	37.5
その他	2	25.0
移転価格税制等、税務上の問題が生じたこと。	1	12.5
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
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。	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8社が母数。

# 地域統括機能の過去およびこれからの方向性

## ■ 過去と比較して地域統括機能を強化した企業は約半数

過去（5年程度前）と比較して「地域統括機能を強化した」と回答した企業は59社（54.6%）で、前回調査からは5.4%減少したが、地域統括機能を強化する方針は半数以上の企業が持っている。「地域統括機能が縮小した」と回答した企業は8社（7.4%）であるが、効率化のために日本本社に一部機能を移転したケース、成長した域内グループ企業に地域統括会社が担ってきた業務を持たせたケースなどが含まれていると考えられる。

## ■ 今後地域統括機能を強化する企業は4割強

今後5年程度の地域統括機能の方向性として、「地域統括機能を強化する」としている企業は47社（43.5%）である。前回調査からは7.6%減少したが、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3社（2.8%）のみである。

図表 過去（5年程度）の地域統括機能との比較

（単位：件、%）

項目	件数	構成比
地域統括機能を強化した	59	54.6
大きな変化はない	32	29.6
地域統括機能が縮小した	8	7.4
わからない	3	2.8
無回答	6	5.6
合計	108	100.0

（注）構成比は、地域統括機能あり108社が母数。

図表 今後（5年程度）の地域統括機能の方向性

（単位：件、%）

項目	件数	構成比
地域統括機能を強化する	47	43.5
現状を維持する	44	40.7
地域統括機能の縮小が必要と考えている	3	2.8
わからない	9	8.3
無回答	5	4.6
合計	108	100.0

（注）構成比は、地域統括機能あり108社が母数。

# 新たに対象とすることを検討している国・地域および地域統括機能

## ■ 国・地域ではASEAN、インドを強化・拡大へ

新たに地域統括機能の対象とすることを検討している国・地域はASEANにおいて、インドネシア、フィリピンといった市場規模の比較的大きな国が多い。

また、インドを含めた南西アジア各国も、新たな地域統括機能の対象国・地域として挙げられている。

## ■ 機能面では前回調査同様、人事、コンプライアンス・内部統制が最多

新たに地域統括の対象とすることを検討している機能では、前回調査結果と同様に、「人事・労務管理・人材育成」「コンプライアンス・内部統制」(11社、23.4%)が最も多い。

同機能は現在提供している地域統括機能の設問において、前回調査から回答割合が増加しており、コーポレート業務の支援機能を強化する流れが続く。

その他、主に「販売・マーケティング」「経営企画」といったビジネスサポート面の業務についても新たな対象業務として検討されている。

図表 新たに地域統括機能の対象とすることを検討している国・地域

(単位：件、%)

項目	件数	構成比
東南アジアの全ての国	4	8.5
東南アジアの一部の国	11	23.4
マレーシア	3	6.4
インドネシア	4	8.5
ベトナム	3	6.4
フィリピン	4	8.5
タイ	2	4.3
ミャンマー	3	6.4
カンボジア	2	4.3
ラオス	1	2.1
シンガポール	0	0.0
ブルネイ	0	0.0
インド	6	12.8
南西アジア（インド除く）	5	10.6
オセアニア	0	0.0
中国	1	2.1
香港	1	2.1
韓国	1	2.1
台湾	2	4.3
日本	0	0.0
中東	1	2.1
アフリカ	2	4.3
北米	1	2.1
中南米	0	0.0
欧州	1	2.1

(注)構成比は、今後地域統括機能を強化すると回答した47社(本設問無回答の14社を含む)が母数。

図表 新たに地域統括機能の対象とすることを検討している地域統括業務

(単位：件、%)

業務	件数	構成比
人事・労務管理・人材育成	11	23.4
コンプライアンス・内部統制	11	23.4
販売・マーケティング	10	21.3
経営企画	9	19.1
金融・財務・為替・経理	8	17.0
研究・開発 (R&D)	8	17.0
調達	7	14.9
技術支援	7	14.9
情報システム	6	12.8
法務	6	12.8
税務	5	10.6
監査	5	10.6
調査・分析	4	8.5
物流・ロジスティクス	3	6.4
知的財産管理	2	4.3
広報 (PR)	1	2.1
その他	3	6.4

(注)構成比は、今後地域統括機能を強化すると回答した47社(本設問無回答の14社を含む)が母数。

# 地域統括立地拠点としてのシンガポールへの課題認識

■ **地域統括拠点の設置先としてのシンガポールの懸念材料は、前回に引き続き人件費・賃料の上昇と就労ビザ発給の厳格化**  
 地域統括拠点の設置先としてのシンガポールの懸念材料として、「人件費の上昇」(67.6%)、「オフィス賃料、駐在員コストの上昇」(61.1%)は前回同様上位に挙げられている。

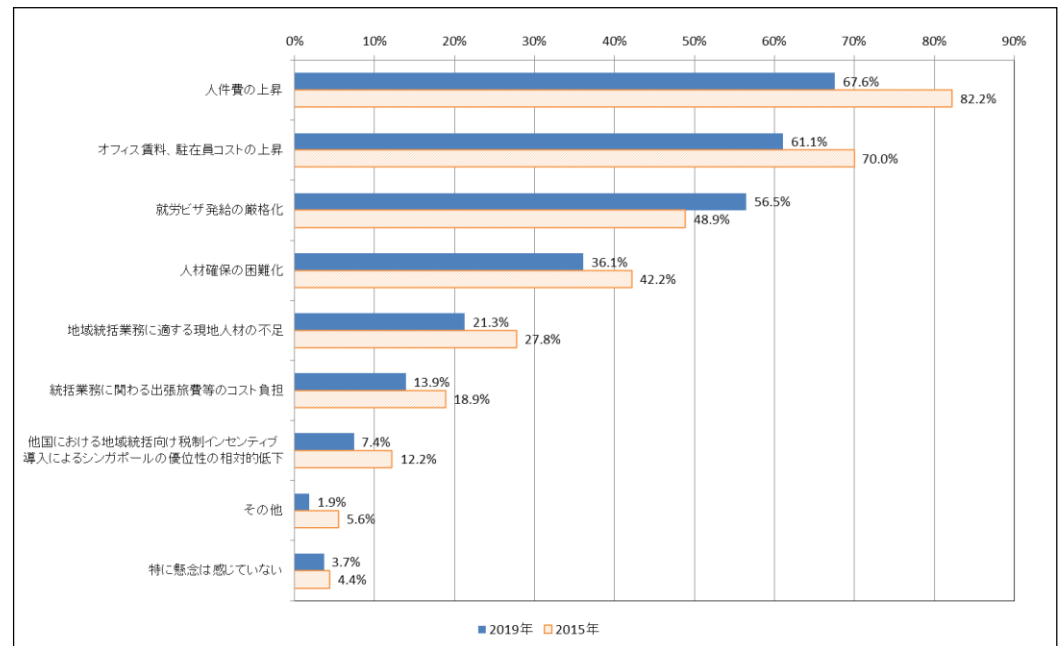
■ **「就労ビザ発給の厳格化」は前回調査から増加**  
 前回調査と比較すると、各項目とも懸念として挙げられた割合は減少しているが、唯一「就労ビザ発給の厳格化」については56.5%と、前回の48.9%から大幅に増加。2011年度調査の回答割合(11.7%)と比較すると、就労ビザ発給に係る政策の影響が顕著に見られる。

図表 地域統括拠点の設置先としてのシンガポールについての懸念点 (複数回答)

項目	件数	構成比
人件費の上昇	73	67.6%
オフィス賃料、駐在員コストの上昇	66	61.1%
就労ビザ発給の厳格化	61	56.5%
人材確保の困難化	39	36.1%
地域統括業務に適する現地人材の不足	23	21.3%
統括業務に関わる出張旅費等のコスト負担	15	13.9%
他国における地域統括向け税制インセンティブ導入によるシンガポールの優位性の相対的低下	8	7.4%
その他	2	1.9%
特に懸念は感じていない	4	3.7%
	108	

(注) 構成比は、地域統括機能ありの108社(本設問無回答の6社含む)が母数

図表 地域統括拠点の設置先としてのシンガポールについての懸念点 (2019年調査と2015年調査の比較)



# シンガポールの地域統括機能の移管の有無

## ■ シンガポールからの移管、検討する企業は7社

地域統括機能を「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」とした企業は7社、6.5%のみであり、前回調査の14社から半減している。移管(検討)国・地域で最も多いのがタイ(70.0%)、続いてマレーシア(30.0%)、インドネシア(20.0%)である。移管検討機能では、ほとんどの企業が「販売・マーケティング」(90.0%)を選択している。

図表 シンガポールからの地域統括機能の移管可能性

(単位：件、%)

項目	2019年		2015年	
	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	2	1.9%	0	0.0%
部分的に移管することを検討している	5	4.6%	14	15.6%
既に部分的に移管している	3	2.8%	4	4.4%
検討していない	79	73.1%	57	63.3%
わからない	14	13.0%	14	15.6%
無回答	5	4.6%	1	1.1%
合計	108		90	

図表 移管を検討している先もしくは既に移管している先

(単位：件、%)

	件数	構成比
タイ	7	70.0
マレーシア	3	30.0
インドネシア	2	20.0
フィリピン	1	10.0
中国	0	0.0
香港	0	0.0
インド	0	0.0

(注) 構成比は、「全面的に移管することを検討している」「部分的に移管することを検討している」「既に部分的に移管している」と回答した10社が母数。

図表 移管を検討しているもしくは既に移管している地域統括機能

(単位：件、%)

業務	件数	構成比
販売・マーケティング	9	90.0
情報システム	4	40.0
人事・労務管理・人材育成	3	30.0
技術支援	2	20.0
経営企画	1	10.0
金融・財務・為替・経理	1	10.0
生産管理	1	10.0
法務	1	10.0
コンプライアンス・内部統制	1	10.0
広報 (PR)	1	10.0
物流・ロジスティクス	1	10.0
調達	0	0.0
税務	0	0.0
研究・開発 (R&D)	0	0.0
監査	0	0.0
知的財産管理	0	0.0
調査・分析	0	0.0
その他	0	0.0

(注) 構成比は、「全面的に移管することを検討している」「部分的に移管することを検討している」「既に部分的に移管している」と回答した10社が母数。

# シンガポールに地域統括機能を設置していない企業

## ■ 他国に地域統括機能があるとした企業の設置先は主にタイ

シンガポール法人に地域統括機能が設置されていない企業のうち、他国に地域統括拠点があると回答した企業は14社で、その設置先では主にタイ(7社)である。以前はシンガポール法人で地域統括機能を有していたものの廃止・移転した企業は3社である。

図表 シンガポール以外の国でのアジア大洋州地域を所管する地域統括拠点の有無

(単位：件、%)

項目	件数	構成比
シンガポール以外にアジア大洋州地域を所管する地域統括拠点がある	14	11.9
アジア大洋州地域には地域統括機能を有する拠点は無い	104	88.1
無回答	0	0.0
合計	118	100.0

図表 シンガポール以外の地域統括拠点の設置国

(単位：件、%)

	件数	構成比
タイ	7	50.0
マレーシア	1	7.1
インドネシア	0	0.0
香港	2	14.3
中国・北京	0	0.0
中国・上海	2	14.3
中国・その他	0	0.0
インド	0	0.0
その他	3	21.4

(注) 構成比は、シンガポール以外にアジア大洋州地域を所管する地域統括拠点があると回答した14社が母数。複数回答。

図表 過去におけるシンガポール法人での地域統括拠点の有無  
(単位：件、%)

項目	件数	構成比
以前から、シンガポール法人では地域統括機能を有していない	108	91.5
以前は、シンガポール法人で地域統括機能を有していた	3	2.5
わからない	7	5.9
合計	118	100.0

## ■ 他国に地域統括機能を移転・廃止した理由

- ・顧客からの要求
- ・他国における生産・エンジニアリング機能強化のため
- ・製造、人件費のコスト削減のため
- ・シンガポールの規制強化により、円滑な業務が難しくなったため
- ・売上高が域内最大のタイへ販売・マーケティングの統括機能を移転
- ・商品の需要の多い地域への営業力強化と工場設置のため
- ・コスト面でタイに優位性があり、市場がありグループ会社数も多いため



# 地域統括機能に関する自由記述（地域統括機能を設置している企業）

## ■ シンガポールに地域統括機能を設置することについて

- 駐在員のコスト（海外手当、住宅等）が非常に大きく、本社との連絡等のため頻繁に往来が生じるためにその交通費も無視できない。また、地域統括機能の規模（人員）のバランスが難しい。【サービス業】
- 今後、アセアンの成長を取り込むためには当地統括会社の意義は大きい。人件費の高騰等により、以前ほどシンガポールへの機能集中による恩恵を受けているとは認識していないが、政治経済、地理的条件等鑑みると、依然としてシンガポールの優位性は覆らない。【サービス業】

## ■ 地域統括機能設置の評価について

- 地域統括会社が効果を発揮するためには、本社における方針の明示と統括会社への権限移譲が不可欠であり、その両方が成されなければ、却って意思決定のプロセスが階層化することによるデメリットが上回ると感じている。【サービス業】
- 現地への権限移譲が進んでおらず、意思決定が日本本社にて行われることが多い。【製造業】
- 事業部別での業務決定はされているが、横軸での統括が難しく地域戦略の立案、各業務の地域管理が主体になっている。【製造業】
- 本社と各拠点現地法人の間に設置された後発の中間組織として、明確な権限と情報の集約が地域統括部門の効果的機能にとって不可欠であると感じる。【サービス業】
- 本社との連携が日本語主体のため、現地従業員の能力を統括業務に活かしきれない部分がある。【製造業】

## ■ 今後の地域統括拠点のあり方について

- 各拠点のガバナンスの観点からのサポートは一段落した印象であり、地域統括会社の今後の在り方・役割を今後どうしていくべきか模索している。【製造業】
- 主な役割は経理財務・子会社支援・ガバナンス・金融機能を軸にしたもので、徐々に実績を積み重ねながら、地域統括会社の役割の明確化と存在感の発揮につなげる必要があると考える。【サービス業】
- 各種法制の変化に伴う対応を図る等、重要度が高まっている。【製造業】

# 地域統括機能に関する自由記述 （地域統括機能を設置していない企業）

## ■ 地域統括機能設置の準備について

- 業務設計・組織設計を行う事前段階として、そもそもの地域統括機能の設置目的・役割・責任を整理しておく必要がある。また、既存の類似組織・法人との連携、仕切りも整理しておくことが望ましい。【サービス業】
- 多数の国々の地域統括をしている場合、少数の駐在員ではカバーしきれないと考える。【製造業】

## ■ 地域統括機能設置の障害について

- 統括する国が違うという点で北東アジアとは地域統括機能の難易度が違うと考えている。【サービス業】
- 地域統括会社を持つことは機能面、費用面で難しいと考える。【製造業】
- 統括対象企業の業種、出資形態等が異なることから設置していない。より機動的な事業展開を目的に検討の価値はあると思うものの、具体的な動きには至っていない。【サービス業】
- 会社規模、売上規模や構成などの諸要件をクリアできるだけのメリットを見出すことが出来ない。【製造業】
- 日本本社から地域統括会社にどの程度の権限が与えられているかが非常に重要。【製造業】
- 地域子会社各社の利益が大きくなり、地域子会社から回収する運転資金確保が難しいと考える。【製造業】

## ■ 今後の地域統括機能設置の可能性について

- 取扱製品に要求される機能、価格が日本向けと異なる場合があり、地域統括会社として現地にマーケティングや技術部門を設置することの意義は大きいと考える。【製造業】
- 今後、会社運営に関わる機能（人事、経理、ITシステムなど）については、地域統括としての役割を果せるよう基本枠組みを見直していく必要がある。【製造業】
- HR関連やFINANCE面、CREDIT、LINE等の管理はアジア一括で行うほうが利便性が高いと考える。【サービス業】
- シンガポールについては、税制面でメリットあるものの、一方でコストも高く、製造業としては現地にマーケットが殆どないため、他国へ移転する会社が今後益々増えていくのではないかと考える。【製造業】
- シンガポール、タイ、マレーシアのいずれかに統括機能を置くことを検討中であり、空港までの利便性などでシンガポールは優位であると感じている。【サービス業】
- シンガポールは輸出入の拠点としては最適だと思うが、製造業全般としては客先（需要）に近い地域に統括をシフトしていく傾向は自然と考える。【製造業】

レポートをご覧いただいた後、アンケート(所要時間:約1分)にご協力ください。

<https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20190044>

■本資料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

Hong Leong Building, #38-04 to 05, 16 Raffles Quay, SINGAPORE 048581

TEL: 65-6221-8174

E-mail: SPR@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。