

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  
～新たな段階へ、役割・機能にフォーカス～

2020年5月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

シンガポール事務所

**【免責条項】**

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

**禁無断転載**

## 目次

はじめに	1
要旨：各社の地域統括機能は新たな段階へ、役割・機能にフォーカス	3
調査概要	5
1. 地域統括機能の設置状況 ～新規進出は増加、2016年以降は一服感～	7
(1) シンガポールにおける地域統括機能設置状況	7
(2) アジア大洋州地域の地域統括機能設置国（シンガポールと他国の関係）	9
(3) タイにおける地域統括機能設置状況	10
(4) マレーシアにおける地域統括機能設置状況	12
(5) シンガポール、タイ、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～社内で目的意識、戦略の共有が肝要～	17
(1) 地域統括機能設置の目的	17
(2) 地域統括機能の設置形態、従業員数	18
(3) 地域統括拠点の収入（源泉）	20
(4) 地域統括拠点の代表者の役職、意思決定権限	24
(5) 域内統括対象企業との資本関係	27
(6) 地域統括機能の対象範囲、域内グループ企業の規模	29
3. 地域統括機能とその評価 ～機能の中心は「経営支援・サポート」～	35
(1) 域内グループ企業に提供している地域統括機能	35
(2) 地域統括機能別の評価	37
(3) 主要な地域統括機能の具体例	38
(3-1) 「経営企画」機能	38
(3-2) 「販売・マーケティング」機能	39
(3-3) 「金融・財務・為替・経理」機能	41
(3-4) 「コンプライアンス・内部統制」機能	43
(3-5) 「人事・労務管理・人材育成」機能	44
(3-6) 「研究・開発（R&D）」機能	47
(4) 機能の「分散」「付加」	49
(5) グローバル戦略とリージョナル戦略	50
(6) 地域統括拠点の類型	52
4. 地域統括機能設置に係る優遇税制の利用 ～各国で優遇制度変更～	55
(1) 優遇税制の利用状況	55
(2) 優遇税制利用に係る課題	56
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	60
参考情報② タイの地域統括機能設置に係る優遇措置	62

参考情報③ マレーシアの地域統括機能設置に係る優遇措置.....	64
5. 地域統括機能設置国の課題 ～コスト上昇に加え、人材の質も課題に～.....	67
(1) 地域統括拠点の設置先としてのシンガポール、タイ、マレーシアの課題.....	67
(2) それぞれの懸念の背景.....	68
参考情報④ シンガポールにおける就労ビザに関する近年の改定状況.....	71
6. 地域統括機能設置の効果と今後の方向性 ～移管は限定的～.....	73
(1) これまでの地域統括機能の方向性と総合評価.....	73
(2) 今後の地域統括機能の方向性.....	77
(3) 地域統括拠点の移管の可能性.....	80
(4) 地域統括機能を廃止した企業の要因.....	83
7. おわりに ～各社の地域統括機能は新たな段階へ～.....	85
【巻末資料①】 アンケート調査票（在シンガポール日系企業向け）.....	90
【巻末資料②】 アンケート調査票（在タイ日系企業向け）.....	101
【巻末資料③】 アンケート調査票（在マレーシア日系企業向け）.....	112

## はじめに

ジェトロ・シンガポールは、2019年10月から11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5回となる（第2回：2007年、第3回：2011年、第4回：2015年）。また、タイ、マレーシアにおいても、バンコク日本人商工会議所（JCC）、マレーシア日本人商工会議所（JACTIM）の協力を得て、同会員企業を対象に、ジェトロ・バンコクおよびジェトロ・クアラルンプールが実施した。両国の関係機関、協力企業に感謝申し上げる。

シンガポール、タイ、マレーシアで実施した調査は、アジア大洋州地域における統括機能設置の実態を把握することが狙いである。また、その調査結果をシンガポール、タイ、マレーシアなどで地域統括機能を実際に担う経営者、実務担当者や地域統括機能の設置を検討する企業に広く共有することで、その設置判断や運営の一助にさせていただくことを目的としている。本調査は、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64社、タイでは6社、マレーシア5社を対象にヒアリング調査を行った。また、欧米多国籍企業15社にも聴き取りを行った。

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。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入れた。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。

2020年5月

ジェトロ・シンガポール

<本調査に係る基本的な用語>

本調査は、「地域統括機能」に焦点を当てて行い、同機能を「域内グループ企業に対して、特殊機能、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、本調査では「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法人組織（法人）になっている場合もあれば、既存の事業法人に「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。

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西アジア、オセアニアを主な対象とした。なお、本調査は主にシンガポール、タイ、マレーシアにおける地域統括機能にフォーカスしたもので、中国、香港、インドの地域統括拠点については考察していない点を了承いただきたい。

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」、在タイ日系企業については「タイ法人」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>

本文中の図表について、出所が示されていないものは、シンガポール、タイ、マレーシアで実施したアンケート調査結果に基づくものである。

要旨：各社の地域統括機能は新たな段階へ、役割・機能にフォーカス

アジア大洋州地域（中国除く）で地域統括機能を保有する進出日系企業は、2010年代前半から中盤を通じて増加傾向にある。拡大する消費市場や ASEAN 経済共同体設立による経済統合の進展に対する期待などが背景にある。企業が地域統括機能を設置する国・地域は、シンガポールを筆頭にタイ、マレーシアで多く、各企業の事業、市場、顧客、設立経緯に加え、各国ビジネス環境、優遇措置、人材などを総合的に勘案して決められている。

一方、地域統括拠点の設置は2016年をピークに一服感を迎えた。シンガポールに地域統括機能を持つ進出日系企業のフォーカスは、近年、その「機能」、「役割」のあり方に移っている。前回調査（2015年）時点では、地域統括拠点を設立して間もない進出日系企業がその運営にあたって試行錯誤する様子が伺われたが、今回調査では、各社をとりまく環境や事情に見合った特定の「機能」「役割」を選択し、深化させるなど新たな段階へ移行したことが浮き彫りになった。

進出日系企業の地域統括拠点・機能は、グループ企業に対する「経営支援・サポート型」が最も多く、そのうち総務、経理・財務、人事など「専門家・実務家」型が主体である。同類型は、業務効率化・コスト削減や経営統制・管理（ガバナンス）強化のため、共通性の高い業務を標準化・集約化するものだ。具体的な機能別では、企業は「守り」のガバナンス機能である「コンプライアンス・内部統制」機能や経営の現地化を見据えた「人事・労務管理・人材管理」機能を強化する傾向にある。

一方、日系企業の地域統括拠点では、「地域本社型」は限定的だ。一般的に日本企業では日本本社の事業軸による管理が強く、地域軸による意見が反映されにくい。また、日常業務でも複数の指示命令系統・レポートラインや組織の二重性等により地域統括拠点の裁量に限度がある。ただし、近年、「域内営業連携」「意思決定迅速化」を目的として「攻め」のガバナンスを目指すものもある。たとえば、「経営企画」機能では、地域総代表が「地域の窓口」「地域の顔」として現地事情に即した機動的な事業経営を主導するほか、適切なグループ企業の管理・モニタリングの役割を担っている。「販売・マーケティング」機能でも、事業軸を超えたシナジー効果を出そうとする取り組みがある。

地域統括機能・拠点の組織設計では、「プロフィット・センター型（利益について責任を持つ部門）」よりも「コスト・センター（費用について責任を持つ部門）」という考え方に基づいたものが多い。このことが各社の収入（源泉）の構造にも表れており、「配当」「利息」「リインボイス」は収入の主体となっていない。進出日系企業は、地域統括機能と収入（源泉）において組織設計をバランスよく進めるべく、各国が徴税強化の傾向にある中、税務リ

スクに目を配りながら収入構造の多様化を進めている。一方、欧米企業では、域内全体の資金管理およびグループでの税務最適化を図るほか、政府による税制インセンティブ利用などに関心が高い。

今回調査を通じた考察により、今後の展望、示唆として以下の3点を示す。

1. 地域統括法人・機能を設立する目的・役割と組織設計は、日本本社、地域統括拠点、グループ企業間の3者間にて、改めて認識を共有し、組織内での浸透の徹底が重要。
2. 各社の置かれている状況により柔軟に変更可能な組織形態が望ましく、導入期から段階的に発展させていく過程で、機能の付加、機能の分散（移転）という方法もあり得る。
3. ダイナミックに変化を遂げるアジア大洋州の市場変化に取り組むために、非連続的なイノベーションや新産業・デジタル技術などを新たに創出していくことが不可欠。



## 調査概要

### <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>

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（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）
3. 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
4. 回収状況  
有効回答数：226社（回答率：26.5%）

### <在タイ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・バンコク、バンコク日本人商工会議所（JCC）
2. 調査対象企業  
バンコク日本人商工会議所加盟企業（1772社）
3. 調査期間  
アンケート調査：2019年10月29日～11月29日  
ヒアリング調査：2019年12月
4. 回収状況  
有効回答数：105社（回答率：5.9%）

### <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（556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：2019年10月21日～12月6日  
ヒアリング調査：2019年12月
4. 回収状況

有効回答数：65社（回答率：11.7%）

<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、タイ、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】

業種	件数	(単位：件、%)
		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

【タイ】

業種	件数	(単位：件、%)
		構成比
製造業	56	53.3
電気機器・機械	14	13.3
化学	9	8.6
鉄鋼・金属	11	10.5
輸送機器	14	13.3
飲食料品	0	0.0
その他製造業	8	7.6
サービス業	49	46.7
商社・卸売	15	14.3
運輸	10	9.5
専門サービス	4	3.8
情報通信	3	2.9
建設	5	4.8
金融・保険	6	5.7
不動産	1	1.0
小売	2	1.9
飲食	0	0.0
電気・ガス・水道	1	1.0
医療・福祉	0	0.0
その他サービス	2	1.9
合計	105	100.0

【マレーシア】

業種	件数	(単位：件、%)
		構成比
製造業	36	55.4
電気機器・機械	14	21.5
化学	10	15.4
鉄鋼・金属	4	6.2
輸送機器	6	9.2
その他製造業	2	3.1
サービス業	29	44.6
商社・卸売	7	10.8
運輸	4	6.2
専門サービス	3	4.6
情報通信	2	3.1
建設	4	6.2
金融・保険	3	4.6
不動産	1	1.5
小売	2	3.1
その他サービス	3	4.6
合計	65	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、医療品・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。

(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。

なお、在シンガポール日系企業に対する前回（2015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/ext\\_images/\\_Reports/01/82e6fec1ee87a71e/20150172.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/01/82e6fec1ee87a71e/20150172.pdf)

## 1. 地域統括機能の設置状況 ～新規進出は増加、2016年以降は一服感～

<本章のサマリー>

- 2010年以降、アジア大洋州地域を対象とし、地域統括機能を新たに持たせる拠点が増加。ただし、2011年～16年に増加した新規進出傾向は、その後、一服感がある。設置先はシンガポールが最も多く、域内最大ビジネス・ハブとしての位置づけは変わらない。
- タイは自動車産業などの日系製造業が集積し、それら製造業中心に地域統括機能を持つ拠点が集まっている。企業のなかにはシンガポールとタイの両国拠点に地域統括機能を持たせ、機能を分散化させるものもある。
- マレーシアでは既存の基幹事業を運営する企業で、同国のビジネス環境を評価し、設置するケースが多い。ただ、調査結果によると、統括機能を設置する企業は7.7%と限定的である。

### (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。今回調査では、回答したシンガポール法人226社のうち、108社(47.8%)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2015年調査では、回答企業185社中90社(48.6%)が同国に地域統括機能を有していると回答したことに比べると、設置企業の絶対数が増えた。今回は、前回調査における回答企業や数が違うため、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」企業は、前回調査52社(28.1%)から24社(10.6%)へと大幅に減った。前回調査時は、地域統括拠点の設置ブームと言われる時期にあり、未設置企業での設置検討が多かったが、このうち多くは検討段階を終え、設置に至った、あるいは設置しないという判断を決めたものとみられる。

表 1-1 シンガポール法人における地域統括機能の有無

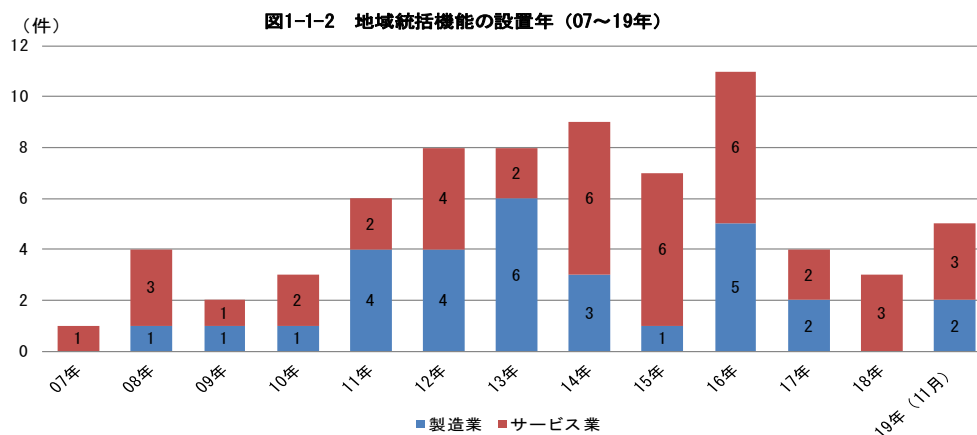
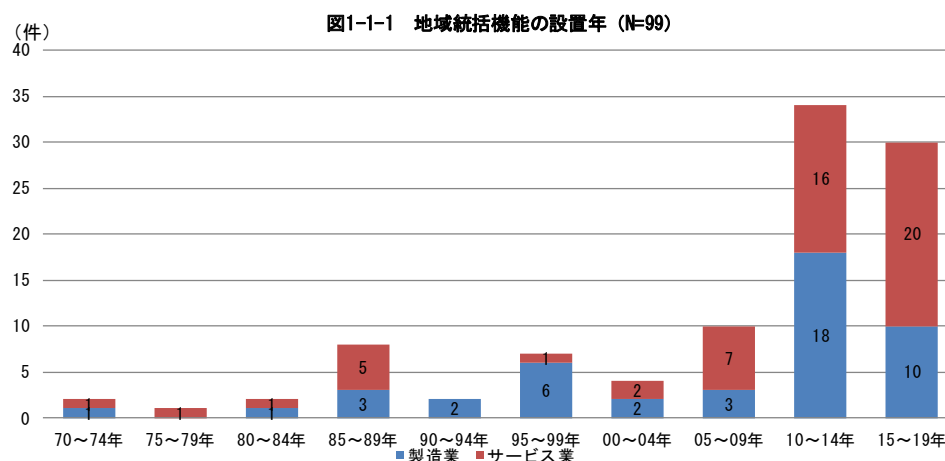
(単位：件、%)

	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。

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た(図 1-1)。とりわけ、2011 年から増加し 2016 年(設置数 11 社)にピークを迎えた。ただし、その後は一服感がある。地域統括拠点の設置ブームの背景として、①2008 年のリーマンショック以降、日系企業でアジア大洋州地域の重要性が高まった、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、リスク分散の流れが起きた、③2015 年末の ASEAN 経済共同体設立に対する期待感が高まり、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などが挙げられる。そのなかでも ASEAN の中心に位置し、ビジネス環境が整ったビジネス・ハブとして、シンガポールへの地域統括機能の設置が進んだ。

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 (N=99)



(2) アジア大洋州地域の地域統括機能設置国（シンガポールと他国の関係）

アジア大洋州地域において地域統括機能の設置国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の設置国を探りたい。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設置状況をみた。シンガポールの回答企業 226 社のうち 42 社（18.6%）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』」と回答した。この 42 社のうち 26 社（61.9%）は「中国（香港を除く）」に設置している。中国とシンガポールの地域統括拠点は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）。これはインドにも地域統括拠点を持つ 8 社についても、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、インドの地域統括拠点がみるケースもある。

表 1-2 アジア大洋州地域等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)	66 (29.2%)	66							
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)	42 (18.6%)	42	7 (16.7%)	2 (4.8%)	1 (2.4%)	8 (19.0%)	5 (11.9%)	26 (61.9%)	6 (14.3%)
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)	14 (6.2%)		7 (50.0%)	1 (7.1%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	2 (14.3%)	2 (14.3%)	3 (21.4%)
「地域統括機能を有してい る」国はない	104 (46.0%)								
合計(注4)	226	108 (47.8%)	14 (6.2%)	3 (1.3%)	1 (0.4%)	8 (3.5%)	7 (3.1%)	28 (12.4%)	9 (4.0%)

(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66社。

(注2) 括弧内の割合の分母は42社。

(注3) 括弧内の割合の分母は14社。

(注4) 括弧内の割合の分母は226社。

(注5) 括弧内の割合の分母は226社。

一方、シンガポールの地域統括拠点とともに ASEAN 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がある。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 42 社のうち 7 社（16.7%）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 14 社のうち、タイに地域統括機能を有している企業が 7 社（50.0%）あり、両者を合計すると 14 社（全回答企業の 6.2%）の集積があることがわかる。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としてシンガポールが最大となっている。しかし、製造業を中心にタイに

も地域統括拠点の集積が一定程度認められ、今後、増加する可能性も考えられる。

### (3) タイにおける地域統括機能設置状況

本調査に回答した在タイ日系企業（以下、タイ法人）105社のうち、19社（18.1%）が地域統括機能を有していると回答した（表1-3）。将来設置を検討している企業も18社（17.1%）あった。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、シンガポールから同国へ販売・マーケティング機能の一部を移しているケースもある。このようなケースでは、シンガポール地域統括拠点は、タイ（および周辺国）以外の「販売・マーケティング」機能やタイ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うことが多い。地域統括機能は、必ずしも同じ国・拠点到集約するだけでなく、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している。

表 1-3 タイ法人における地域統括機能の有無

(単位：件、%)

	2019年調査	
	件数	構成比
地域統括機能を有している。	19	18.1
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。	18	17.1
地域統括機能はなく、今後も設置予定はない。	67	63.8
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。	1	1.0
合計	105	100.0

また、地域統括機能を有する19社のうち14社（73.7%）が製造業であるのに対し、サービス業は5社（26.3%）に留まる。シンガポールの地域統括拠点は44%が製造業、56%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。他方、タイで今後の設置を検討している18社のうち11社（61.1%）がサービス業であり、地域統括機能設置の動きが今後サービス分野に広がりを見せる可能性もある。

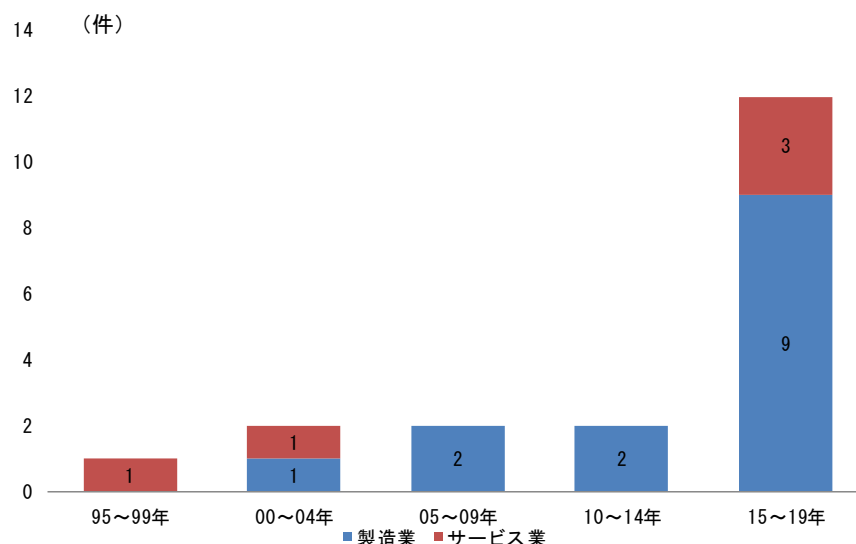
表 1-3（補足） タイ法人における地域統括機能の有無（業種別）

(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	56	14	25.0	7	12.5	35	62.5	0	0.0
サービス業	49	5	10.2	11	22.4	32	65.3	1	2.0
合計	105	19	18.1	18	17.1	67	63.8	1	1.0

タイ法人に地域統括機能が設置された年をみると、2015 年以降に設置が進んだことがわかる（図 1-2）。シンガポールでの増加要因と同様に、タイにおいても地域統括機能の設置ニーズが高まったことや、タイ政府が 2015 年以降に地域統括拠点の誘致策を発表したことも増加要因とみられる。

図 1-2 タイ法人における地域統括機能の設置年



タイに地域統括機能を有する 19 社のうち 10 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、中国（9 社）、シンガポール（6 社）、マレーシア（5 社）となった（表 1-4）。中国は、中国を中心とした北東アジア地域を管轄し、タイが東南アジアを管轄する。一方、タイ、シンガポール、マレーシアにおいて地域統括拠点が併存するケースでは、その機能を複数の国・地域に分散している場合が多いとみられる。例えば、生産・販売に係る機能はタイやマレーシアの地域統括拠点に、経営支援に係る機能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。

また、回答企業 103 社のうち 23 社（22.3%）が、「タイに『地域統括機能はない』が、他国・地域にはある」と回答した。そのうちの 43.5%にあたる 10 社がシンガポールに地域統括機能が設置されており、タイの被統括法人を統括する機能・拠点がシンガポールに多いということである。

表 1-4 アジア大洋州地域等における地域統括機能の保有状況（在タイ日系企業）

(単位：件、%)

	回答数 (注5)	タイ	マレーシ ア	インド ネシア	香港	中国	インド	シンガ ポール	その他
「地域統括機能を有している」のはタイのみ（注1）	8 (7.8%)	8							
タイと他国・地域に「地域統括機能を有している」（注2）	10 (9.7%)	10	5 (50.0%)	3 (30.0%)	2 (20.0%)	9 (90.0%)	3 (30.0%)	6 (60.0%)	0 (0.0%)
タイに「地域統括機能はない」が、他国・地域にある（注3）	23 (22.3%)		2 (8.7%)	1 (4.3%)	1 (4.3%)	4 (17.4%)	3 (13.0%)	10 (43.5%)	2 (8.7%)
「地域統括機能を有している」国はない	62 (60.2%)								
合計（注4）	103	18 (17.5%)	7 (6.8%)	4 (3.9%)	3 (2.9%)	13 (12.6%)	6 (5.8%)	16 (15.5%)	2 (1.9%)

(注1) タイ以外の国（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8社。  
 (注2) 括弧内の割合の分母は10社。  
 (注3) 括弧内の割合の分母は23社。  
 (注4) 括弧内の割合の分母は103社。  
 (注5) 括弧内の割合の分母は103社。

（4）マレーシアにおける地域統括機能設置状況

インフラが整い、電気・電子産業などの集積があるマレーシアにおいても、地域統括拠点の設置がみられる。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）65社のうち、5社（7.7%）が地域統括機能を有していると回答した（表 1-5）。将来設置を検討している企業は9社（13.8%）あった。設置および検討数は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 1-5 マレーシア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。	5	7.7	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。	9	13.8	6	7.9
地域統括機能はなく、今後も設置予定はない。	49	75.4	58	76.3
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。	2	3.1		
合計	65	100.0	76	100.0



表 1-5 (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		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	36	5	13.9	5	13.9	24	66.7	2	5.6
サービス業	29	0	0.0	4	13.8	25	86.2	0	0.0
合計	65	5	7.7	9	13.8	49	75.4	2	3.1

地域統括機能を有する 5 社全てが製造業であるのに対し、サービス業はゼロに留まった。一方、今後、設置を検討している 9 社のうち半数近い 4 社 (83.3%) がサービス業であり、地域統括機能設置の動きはサービス分野にも広がっている。

図表にはないが、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、2010～14 年が 1 件、2015～19 年が 3 件となった。ヒアリングによれば、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が、同国事業環境の利点を認め、その事業拠点が域内で基幹拠点として重要な位置付けを占めるため、地域統括機能を付加してきた企業が多い。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。

一方、マレーシアに地域統括機能を有する 5 社のうち 4 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、インド、中国がそれぞれ 2 社、シンガポール、タイがそれぞれ 1 社となった。(表 1-6)。また、回答企業 64 社のうち 30 社 (46.9%) 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」と回答した。そのうちの 73.3%にあたる 22 社がシンガポール、26.7%の 8 社がタイに地域統括機能が設置されていると回答し、これはマレーシアの被統括法人の統括拠点が、主にシンガポール、次いでタイに多いことを示す。

表 1-6 アジア大洋州地域等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	タイ	インド ネシア	インド	香港	中国	シンガ ポール	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）	1 (1.6%)	1							
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）	4 (6.3%)	4	1 (25.0%)	0 (0.0%)	2 (50.0%)	0 (0.0%)	2 (50.0%)	1 (25.0%)	2 (50.0%)
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）	30 (46.9%)		8 (26.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (3.3%)	5 (16.7%)	22 (73.3%)	2 (6.7%)
「地域統括機能を有している」国はない	29 (45.3%)								
合計（注4）	64	5 (7.8%)	9 (14.1%)	0 (0.0%)	2 (3.1%)	1 (1.6%)	7 (10.9%)	23 (35.9%)	4 (6.3%)

(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1社。

(注2) 括弧内の割合の分母は4社。

(注3) 括弧内の割合の分母は30社。

(注4) 括弧内の割合の分母は64社。

(注5) 括弧内の割合の分母は64社。

#### （5）シンガポール、タイ、マレーシアへの地域統括機能設置理由

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 1-7 だ。シンガポールに地域統括機能を設置する企業 108 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 93 社（86.1%）と最も多く、「英語の普及（63 社、58.3%）」、「ビジネス情報の収集の容易さ（58 社、53.7%）」、「政治的安定（56 社、51.9%）」の項目は、半数以上の企業が選択した。これは前回調査と比較して大きな変化はない。

表 1-7 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	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典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。

「周辺地域へのアクセスの容易さ」は、シンガポールとアジア大洋州諸国との飛行時間の短さや便数の多さが評価の高さの理由だ。頻繁に海外出張する地域統括拠点の駐在員・社員にとって、シンガポール都心・住宅街とチャンギ国際空港の移動時間は概ね 30 分前後で到着可能であり、大きなメリットとなっている。出入国審査は指紋認証によるスムーズなもので、着陸から 1 時間以内にオフィスや自宅に辿り着く。

「ビジネスに関する情報収集が容易であるため」では、ASEAN のビジネスハブとして、日系、地場、欧米企業などの企業が集積し、それらの多くが地域統括拠点であるために、シンガポールを含めたアジア大洋州における様々なビジネス情報が集まる場としてメリットがある。また、法律、会計・監査、金融、コンサルタントなどサポート機関が多く進出し情報収集拠点として便がよい。シンガポールには多国籍企業が進出し、グローバル市場向けに情報を発信する場として活用メリットがあるとコメントする企業もある。その他、シンガポールは世界銀行グループによる「ビジネス環境の現状 2020 (Doing Business 2020)」でニュージーランドに次ぐ 2 位に位置するなど、英語の普及、政治的安定性などのメリットなどを含め、地域統括拠点を置くためのビジネス環境が整った国といえる。

タイ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 10 社 (52.6%) と最も多かった (表 1-8)。バンコク近郊に 2 つの国際空港 (スワンナプーム国際空港、ドンムアン国際空港) があり、メコン地域 (ベトナム・カンボジア・ミャンマー・ラオス) と 1~1.5 時間程度のフライトで移動できる。「物流、輸送、通信等のインフラが整備されているため」「ビジネスに関する情報収集が容易であるため」「低い法人税率、地域統括法人に対する優遇税制など税制上の特典が充実しているため」の項目が 6 社 (31.6%) と続いた。物流面では、タイでは 1990 年代から「アウトターリング」と呼ばれるバンコク外環道が整備され、また地方主要都市との 4 車線道路による接続も 2005 年までに完了した。それら主要幹線道路沿いに物流拠点が整備されるなどの利便性が評価されているものと思われる。またジェットロ調査によると、2017 年時点でタイでの営業が確認された企業数は 5,544 社に達し、域内随一の会員数を持つバンコク日本人商工会議所 (2019 年 4 月時点で 1,774 社) の存在など、ビジネスネットワークの厚さも強みの一つとなっている。

また、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」「物価が比較的安価なため」「物流、輸送、通信等インフラの整備」を挙げた企業が多かった (表 1-9)。ASEAN の中でも英語が堪能な国であり、シンガポールに比べると低いコストで英語人材が雇える。また、オフィスの賃料もシンガポールの約半額から 3 分の 1 程度であるなど、相対的な物価やコストの安さがマレーシアの魅力だろう。

表 1-8 タイ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	10	52.6
物流、輸送、通信等のインフラが整備されているため。	6	31.6
ビジネスに関する情報収集が容易であるため。	6	31.6
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特典が充実しているため。	6	31.6
外国人にとっての生活環境が整備されているため。	5	26.3
主要取引先が貴国または周辺国にあるため。	5	26.3
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。	5	26.3
地域統括業務に必要な優秀な人材を確保しやすいため。	3	15.8
英語が広く通用するため。	3	15.8
物価が比較的安価なため。	2	10.5
外国人の就業ビザの取得が容易であるため。	2	10.5
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。	2	10.5
法制度の整備、行政手続きの透明性、効率性があるため。	2	10.5
政治的に安定しているため。	2	10.5
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	5.3
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。	1	5.3
その他	1	5.3
自然災害が少ないため。	0	0.0

(注) 構成比は、地域統括機能ありの 19 社が母数。

表 1-9 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。	4	80.0
物流、輸送、通信等のインフラが整備されているため。	3	60.0
物価が比較的安価なため。	3	60.0
周辺地域へのアクセスが容易な立地にあるため	2	40.0
地域統括業務に必要な優秀な人材を確保しやすいため。	2	40.0
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。	2	40.0
外国人にとっての生活環境が整備されているため。	2	40.0
政治的に安定しているため。	2	40.0
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。	2	40.0
自然災害が少ないため。	2	40.0
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特典が充実しているため。	1	20.0
ビジネスに関する情報収集が容易であるため。	1	20.0
外国人の就業ビザの取得が容易であるため。	1	20.0
主要取引先が貴国または周辺国にあるため。	1	20.0
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。	0	0.0
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
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。	0	0.0
その他	0	0.0

(注) 構成比は、地域統括機能ありの 5 社が母数。

## 2. 地域統括機能設置に係る組織設計～社内で目的意識、戦略の共有が肝要～

### <本章のサマリー>

- 地域統括機能の設置の目的として、7割強が「経営支援機能を提供するため」を選択。アジア大洋州地域の重要性が高まり、各社の事業拠点や規模が拡大するにつれ、域内グループ企業全体における効率化・コスト削減の必要性が高まっている。
- 日系企業の地域統括拠点は、「一般事業収入」を収入（源泉）とする企業が最も多い。前回調査では「親法人からの域内管理に係る業務委託料」が最大だったが、今回調査では一般事業収入、域内グループ企業からの配当、業務委託料が上位3項目となるなど、親法人への依存が低下した。今回調査では、収入の源泉が多様化し、各社が収入構造の見直しにそれぞれ取り組む実態も明らかになった。持続的な地域統括機能運営にあたって、安定した収入（源泉）設計の構築が課題となる。
- 地域統括機能・拠点の安定的な運営にあたっては、本社、地域統括拠点、域内グループ企業の3者間で、その目的意識、戦略に関して共有認識を持ち、それらの役割分担、責任・権限を明確化し、それに見合う組織設計および機能保有を進めることが肝要だ。

### (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に主眼を置いた。第2章、第3章では、地域統括機能を有する法人の組織（第2章）、地域統括機能の内容（第3章）を確認する。

まず、地域統括機能設置の目的は、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108社中80社（74.1%）が、「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。これに「経営統制・管理を強化するため」（71社、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社、55.6%）が続いた。タイ、マレーシアの回答でもこれらの項目が上位にあり、シンガポールと同様の傾向がみられた。

シンガポールの回答企業では、「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」を選択した企業は前回調査より10.8ポイント上昇した。アジア大洋州諸国は事業展開先としての重要性が高まり、各社は域内で拠点を増やし、事業規模を拡大させる。一方、各国の経済成長は著しく、事業コストが増大する中、進出日系企業は各国拠点にそれぞれ間接業務機能を設置するのではなく、共通性の高い業務のうち、標準化、集約化しやすい低コストの間接機能を地域統括拠点に集約している。進出日系企業へのヒアリングの中には、各グループ企業の組織規模は小規模であるため、各国拠点の管理部門に駐在員など専任者を配置せずに地域統

括拠点からサポートするという声が多くあった。

続く、「経営統制・管理を強化するため」は、アジア大洋州地域の重要性の高まりと、それに伴う各社の事業拠点の増加により、本社として統制・管理を効かせる必要があることが背景にある。あるシンガポール進出日系企業（電気機械）では、グループ企業が各国でバラバラに事業運営するのではなく、長期的なビジョンの観点から適切に各社を管理・モニタリングすることを目的として地域統括機能を付加した。同地域統括拠点は、本社におけるコンプライアンス強化の指針を受け、域内ガバナンスや統制を強化し、統制を強める役割も担っている。

「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」は、管轄地域において各社が販売強化を含めた事業拡大や経営の現地化を目的とするものだ。あるシンガポール進出日系企業（医薬）は、成長著しい東南アジアでの販売を強化する目的で、2019年に既存のシンガポール法人に地域統括機能を付加した。これまでは代理店を通じ各国市場の販路を拡大してきたが、自社販売網の構築を強化する。市場により近いところで、主体的な販売戦略を練ったうえで販路を開拓するほか、各国への進出スピードを上げることに舵を切った。

表 2-1 地域統括機能を設置する目的（複数回答）

(単位：件、%)

項 目	シンガポール法人		タイ法人		マレーシア法人	
	件数	構成比	件数	構成比	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	14	73.7	4	80.0
経営統制・管理を強化するため	71	65.7	14	73.7	3	60.0
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	15	78.9	2	40.0
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	10	52.6	2	40.0
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	28	25.9	4	21.1	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	15	13.9	3	15.8	1	20.0
その他	5	4.6	0	0.0	0	0.0

（注）構成比は、地域統括機能ありの企業数（シンガポール：108、タイ：19、マレーシア：5）が母数。

## （2）地域統括機能の設置形態、従業員数

地域統括機能の設置方法に係る設問としては、「地域統括機能を持たせたシンガポール、タイ、マレーシア法人を新規に設立した」か、または、「既存の事業法人（シンガポール、タイ、マレーシア法人）に地域統括機能を付加した」を尋ねた。この結果をまとめた表 2-2

によれば、シンガポールは、前者が 45 社（41.7%）、後者が 56 社（51.9%）だった。マレーシアも後者が多かった。それに対して、タイは、前者が 10 社（55.6%）、後者が 7 社（38.9%）と新規に設立したケースの方が多かった。

前者は、シンガポール、タイ、マレーシアに事業法人を保有しておらず、新たに地域統括拠点として法人を設立するケースや、当該国にもともと事業法人はあるが、同国内に追加的に地域統括機能を持たせた新法人を設立するケースの 2 つが想定される。後者は、もともと地域統括機能を付加できる事業法人が当該国にあり、同法人に地域統括機能を付加するタイプだ。タイでは前者の比率が高く、シンガポール、マレーシアは、後者の比率が高い。とりわけ、マレーシアでは、既存の製造事業法人に対して地域統括機能（域内向けの研究開発機能、調達機能など）を付加することで成長している例が多い。

前者のメリットは、一般的に地域統括法人が既存事業法人との関係で独立性を持つため、同一企業内における利益相反などの課題が解消されることが挙げられる。ある企業の場合、既存の事業法人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。ただし、新規法人を設立する場合、既存の事業法人とは別の場所に事務所を設置することに始まり、様々な手続きや運営コストが発生する。別の企業でも、独立した地域統括法人を設立したが、駐在員の人件費などコスト負担が増え、見合った収益が上がりにくく、収入設計の確保にあたって苦労が多く、経営上の課題になっている。

既存の事業法人に地域統括機能を付加するパターンは、地域統括機能の設置にあたり、コスト、時間の負担が軽減されるメリットがある。また地域統括機能の運営にあたり、収入設計において既存の事業収入があるため、悩みや苦労が相対的に少ない。課題は、地域統括機能の責任分担が不透明になることだ。あるシンガポール進出日系企業（運輸）では、2010 年代初頭に、既存の事業法人に地域統括機能を付与して、域内連携の取り組みを実行していたが、当該機能がシンガポール事業に引っ張られ、責任領域が曖昧になりがちだったため、設立 2 年後に地域統括機能だけを切り離して新規法人を設立した。また、他のシンガポール進出日系企業（商社・卸売）の既存統括機能は既存法人に付加されたものだが、同社は、今後、地域統括機能の独立性と透明性を高めるため、統括機能を事業法人から切り離し、新規設立することを考えている。両者の線引きが曖昧だと、統括機能担当の社員がシンガポール法人の事業に関わってしまうことが多くなる。なお、シンガポールでは、同国内に既存の事業拠点がなくても、同国のビジネス環境の良さなどから、新たに地域統括機能を有する拠点を設ける場合もみられる。

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		タイ法人		マレーシア法人	
	件数	構成比	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	45	41.7	10	55.6	1	20.0
既存の事業会社（現地法人）に地域統括機能を付加した	56	51.9	7	38.9	4	80.0
その他	7	6.5	1	5.6	0	0.0
合計	108	100.0	18	100.0	5	100.0

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、タイ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 4-5 割前後を占めた。また、マレーシアでは 4 社中 3 社が同項目を選択した。ヒアリングによれば、日本からの駐在員は極力抑え、地元採用社員に任せようとしているという声が多い。地域統括機能を強化しようとしている企業では、日本からの駐在員は減らさないが、地元採用社員を増やすとのコメントも聞かれた。一方、地元採用社員の人数は、前回調査と比較すると、少なくともシンガポール法人では増加傾向にある。シンガポールでは駐在員配置にかかるコスト増大と就業許可発給の厳格化などの影響を受けやすいことも背景にありそうだ（第 5 章参照）。

表 2-3 地域統括業務に係る従業員数

(単位：件、%)

	シンガポール				タイ				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		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	件数	構成比	件数	構成比
0～5名	50	48.1	40	38.5	7	36.8	7	38.9	3	75.0	0	0.0
6～10名	19	18.3	9	8.7	9	47.4	3	16.7	0	0.0	0	0.0
11～50名	29	27.9	31	29.8	3	15.8	3	16.7	1	25.0	4	80.0
51～100名	5	4.8	10	9.6	0	0.0	2	11.1	0	0.0	0	0.0
101名以上	1	1.0	14	13.5	0	0.0	3	16.7	0	0.0	1	20.0
合計	104	100.0	104	100.0	19	100.0	18	100.0	4	100.0	5	100.0

(注) 無回答は 0 人として集計。

### (3) 地域統括拠点の収入（源泉）

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 2-1 である。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」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（親法人を除く）からの管理に係る業務委託料」（35 社、32.4%）が続いた。地域統括拠点における収入は、前回調査では、「親法人からの域内管理に係る業務委託料」が 38.9%と首位の項目だったが、今回調査では 9.3 ポイント低下した。それに代わり、一般事業収入、域内グループ企業からの配



当、業務委託料が上位3項目となるなど、親法人への依存が低下していることがわかる。

企業ヒアリングでは、地域統括機能の運営コストの収入源の確保にあたっては、親法人からもらうのか、域内グループ企業からもらうのかについて、苦勞する声が多く聞かれた。あるシンガポール進出日系企業（運輸）では、地域統括拠点がグループ企業に対して提供している機能について、グループ企業による理解や評価が十分ではなく、納得を得たうえで委託料を徴収しにくいとしている。また、グループ企業からの業務委託料（マネジメント料）を中心に得ているシンガポール進出日系企業（電気機械）では、域内にある複数のグループ企業のうち、設立年数が浅い法人にとっては委託料の負担が重いとする。グループ企業から積極的に業務委託料を徴収しない背景としては、域内の税務に係る法令やルールが煩雑であり、なるべく税務リスクを回避するという目的もある。別のシンガポール進出日系企業（商社・卸売）の日本本社では、統括機能の運営費を賄う収入は域内で自立すべきであり、責任分担を不明瞭としないためにも親法人は負担できないという方針を持っている法人もある。企業によっては、企業内での収入構造設計の取り決めが不明瞭で、地域統括拠点が日本本社とグループ企業の間に入り、両者から十分な収入が確保できず、地域統括法人が赤字に陥ってしまうケースも聞かれた。

一方、地域統括拠点の収入構造の設計にあたって、同一企業内で親法人からの負担とすることが明確に合意形成されているケースもある。これらの企業では、地域統括機能を日本本社からの出先部門として位置づけ、本社方針の展開をサポートする役割を担うための役割や機能が付与されている。これらは、シェアリングサービスのようにコスト削減を目指すものではなく、各グループ内企業が自立していることを前提とし、より高いレベルのサポートを提供する機能・役割を担っている。

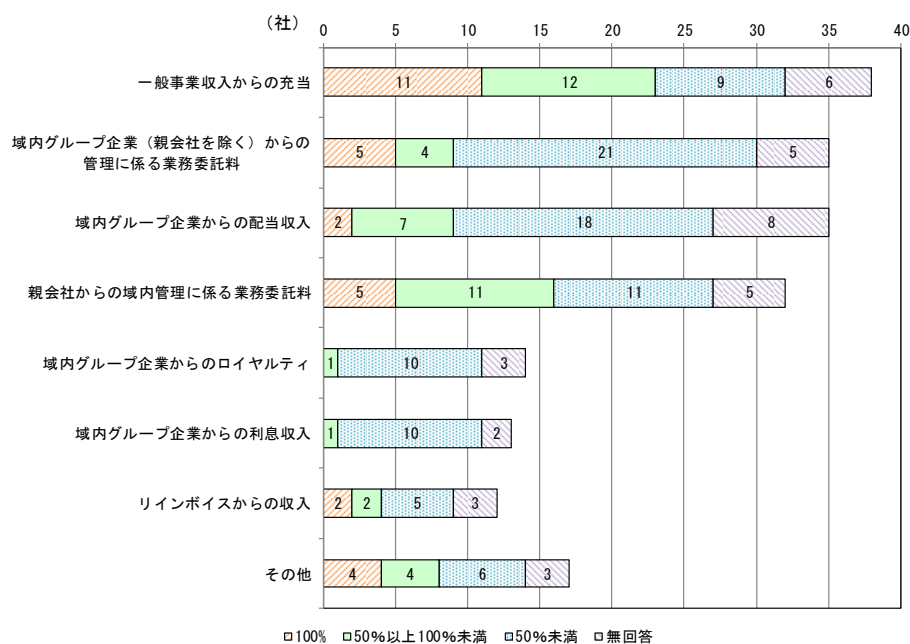
表 2-4 地域統括機能に係る収入（源泉）と収入（源泉）全体に占める割合（複数回答）

（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
一般事業収入からの充当	38	11	12	9	6
	(35.2)	(28.9)	(31.6)	(23.7)	(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	5	4	21	5
	(32.4)	(14.3)	(11.4)	(60.0)	(14.3)
域内グループ企業からの配当 収入	35	2	7	18	8
	(32.4)	(5.7)	(20.0)	(51.4)	(22.9)
親会社からの域内管理に係る 業務委託料	32	5	11	11	5
	(29.6)	(15.6)	(34.4)	(34.4)	(15.6)
域内グループ企業からのロイ ヤルティ	14	0	1	10	3
	(13.0)	(0.0)	(7.1)	(71.4)	(21.4)
域内グループ企業からの利息 収入	13	0	1	10	2
	(12.0)	(0.0)	(7.7)	(76.9)	(15.4)
ラインボイスからの収入	12	2	2	5	3
	(11.1)	(16.7)	(16.7)	(41.7)	(25.0)
その他	17	4	4	6	3
	(15.7)	(23.5)	(23.5)	(35.3)	(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：「親法人からの域内管理に係る業務委託料」の場合、母数は32）。

図 2-1 地域統括機能に係る収入（源泉）と全体に占める割合



収入（源泉）構造の設計にあたってのもう一つの視点が、コスト・センター型とするか

ロフィット・センター型とするかというものだ。どちらのタイプの組織設計にするかは、どのような経営思想や考えをもって機能や役割を持たせるかに依るもので、明確にどちらに当たるかを判別できるものではないが、各社の収入構成によりどちらに近いか大まかな特徴を表している。たとえば、地域統括拠点の運営コストを賄うため、提供した機能の対価として、親法人、グループ内企業から業務委託料を徴収し、収入源とする企業は「コスト・センター（費用について責任を持つ部門）」型の地域統括拠点といえる。これに対して、「一般事業収入充当」「リインボイス」「配当」を主たる収入の源泉としている企業は、グループ企業が得た収入を、資金運用、域内グループ企業への貸付、投資、日本への配当などに充てるため、周辺国と比較して低税率のシンガポールに集約し、資金効率化や新規投資の戦略立案、実行や販売戦略策定などを行っている。これらは、どちらかといえばプロフィット・センター型（利益について責任を持つ部門）の地域統括拠点に分類される。

進出日系企業における地域統括拠点は、コスト・センター型の地域統括拠点のほうが、プロフィット・センター型よりも圧倒的に多い。地域統括機能の設置目的（本章第1項）や後述する機能（第3章）で見るとおり、進出日系企業における地域統括機能設置の目的・役割、具体的な機能は、コスト低減、業務効率化のための経営支援、経営統制・管理強化などが主体で、原則として収益を生み出さないコスト・センター型の組織が多い。これに対して、プロフィット・センター型は地域統括法人として域内を跨いだ事業を実施し、それら事業の利益最大化を目指し、域内業績指標（KPI）に対して責任・権限を負うものだが、ヒアリングした日系企業のなかでは一部を除いて数は少ない。

今回のアンケート調査では「一般事業収入充当」が首位となった。ヒアリングによれば、地域統括機能が得た収入というよりも、地域統括機能と同居する既存事業による収入が、地域統括機能に係る運営コストに充当されているケースが多いようだ。たとえば、既存事業法人が生産や販売に関わるような事業をしており、そこから得た収入がこれにあたる。これらは本来の意味でのプロフィット・センター型といえなさそうだ。ただし、地域統括機能が広域販売・営業や新規事業などを主導し収益を得ているケースがあり、こうしたケースではプロフィット・センター型の収入と分類してもよさそうだ。

なお、「配当」「域内グループ企業からのロイヤルティ」「域内グループからの利息収入」が主たる収入の源泉になっていることは珍しい。図2-3からも収入源としては「50%未満」とする企業比率が高く、前回調査と比較してもその傾向に変化はなかった。これらは補完的な収入源として考えられている。たとえば、「配当」は域内グループ企業の経営状況に左右されるため、主たる収入源としにくいとする声もある。

一方、欧米企業15社へのアンケートによれば、欧米企業の収入（源泉）構造は、日系企

業と大きく変わらないが、「一般事業収入からの充当（15社中9社）」「リインボイス（15社中6社）」の比率が高い点に特徴がある。これらを選択した欧米企業では、当該法人そのものが一定の事業活動を行っているケースが多いものと思われ、「プロフィット・センター」の考え方により組織・事業運営をしているタイプといえよう。

このように、進出日系企業における地域統括拠点はコスト・センター型が多い。ただし、今回調査では、各社における収入の源泉は多様化し、収入構造の見直しに取り組む実態も明らかになった。地域統括機能と収入（源泉）の組織設計においては、「運営コストをどのように賄うか」「費用対効果の観点から、親法人あるいは域内グループ企業の理解を得られるか」など、両者をバランスのよい組織設計とするため十分検討することが大事だ。また、どの項目であれ、移転価格税制へのリスク対応を考慮に入れる必要がある。

#### （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。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（39社、36.1%）」が最も多く、続いて「部長級（32社、29.6%）」と、この2つで全体の約65%を占めた（表2-5）。タイも「執行役員級（10社、52.6%）」が最も多く、シンガポールと同じ傾向を見せる。シンガポールの結果を前回の2015年調査と比較すると、「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、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。地域統括拠点の役割が強まっていることがわかる。

ヒアリングでは、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やそのあり方について、域内事業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またはその代表者に与えられているか確認した。意思決定権限について、多くの日系企業は「Delegation of Authority（権限移譲）」の方針を持っている。あるシンガポール進出日系企業（情報通信）では、稟議の決裁権限については投資、契約、設備購入など、本社、地域統括法人、各国法人の3段階によって、金額基準のルールが細かく決められている。別のシンガポール進出日系企業（運輸）では、地域統括拠点には一定の職務権限があり、それを超えると日本本社に承認を得る必要がある。拠点設置、再編、新規投資など経営に大きな影響を与える内容は、本社代表取締役社長や取締役会まで上げる必要があるが、大抵のことは現地側で決められるとする。別のシンガポール進出企業（情報通信）によれば、ある程度の権限があるものの、日本本社に伺いを立てる事項（取締役決裁事項など）が多く残る。今後、新規事業を進める場合など、地域統括拠点に高いレベルの役職者を置かなければ、スピード感を持った意思決定は難しいという声もある。

表 2-5 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				タイ法人		マレーシア法人	
	2019年		2015年調査		2019年		2019年	
	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比
副社長級以上	6	5.6	2	2.2	0	0.0	0	0.0
取締役級	13	12.0	3	3.3	1	5.3	1	20.0
執行役員級	39	36.1	41	45.6	10	52.6	2	40.0
部長級	32	29.6	35	38.9	6	31.6	0	0.0
課長級	5	4.6	2	2.2	1	5.3	0	0.0
その他	6	5.6	7	7.8	0	0.0	1	20.0
無回答	7	6.5	0	0.0	1	5.3	1	20.0
合計	108	100.0	90	100.0	19	100.0	5	100.0

地域総代表職ポストの設置の有無、地域総代表職と各国代表職との関係についても尋ねた(表 2-6)。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6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、後者が多い。タイも同じような傾向を示すが、マレーシアでは地域総代表職を置いていないケースが多い。

表 2-6 地域総代表職と当該国(シンガポール、タイ、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		タイ法人		マレーシア法人	
	件数	構成比	件数	構成比	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職員が就任	27	25.0	4	21.1	1	20.0
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	6	31.6	0	0.0
地域総代表職のポストを設置していない	37	34.3	8	42.1	3	60.0
無回答	3	2.8	1	5.3	1	20.0
合計	108	100.0	19	100.0	5	100.0

「地域総代表」はどのような役割を担っているのか。グローバル4極地域体制を構築するあるシンガポール進出日系企業(化学)は、シンガポール駐在の地域総代表は本社代表取締役社長へ定期的な報告および提言機会があるという。地域総代表は、域内の業績指標(KPI)責任・権限や人事権はなく、本社方針を域内グループ企業に伝え先導役としての役割を果たしている。あるシンガポール進出日系企業(一般機械)における「地域総代表」の役割は、①不振事業への意見も含め中立な立場で、地域の課題を客観的な情報としてまとめ、本社に対してレポート、②地域における法人の顔として、各国政府、他企業等との関係構築、③コンプライアンス、ガバナンスに関する責任、傘下企業のモニタリングと決められている。別のシンガポール進出企業(鉄鋼)でも、地域統括代表の役割はその時代によって求められる機能は異なり明確化していないという。域内拠点を回り、各社が抱える悩みを小さなものから大きなものまで聞き、士気を高めるほか、本社指針をかみ砕いて説明するなど、きめ細かい対応をしている。

このように地域統括拠点の代表者や地域総代表者は、事業実施における権限・責任はない

ことが多いが、域内のグループ企業をリードしながら各種事項を調整し、本社の大きな意向に沿うような方向性に導く「地域の窓口」として、産業界や各国政府とつきあう「地域の顔」としての役割を持っている。これらは、地域に根差した経営を実践する役割を担っているといえよう。

欧米多国籍企業 15 社における代表者の役職は、「副社長級以上」、「取締役級」がともに 6 社（構成比 40.0%）で両者を合計すると 8 割に達し、これは進出日系企業の回答（2 割弱）と大きく異なる点である。また、地域総代表職のポストについてシンガポール代表職とは別の役職員が就任している企業が 15 社中 13 社（86.7%）と、地域の活動に対する責任とシンガポールの責任を独立させている企業が多く、進出日系企業における回答率（25.0%）とは違った体制をとっている。欧米企業では、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権限が地域統括拠点代表者に与えられている。ただし、このような地域統括機能・法人の内容とその責任・意思決定権限のレベルは、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、あるいは不要なケースもあり各社の事情によって検証が必要だ。

<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>

シンガポールに地域総代表職を設置しているか、していないかによって、地域統括拠点の設置目的の回答率に違いがあるかを調べたものが表 2-7 だ。回答結果によれば、各項目の回答率は、設置している場合のほうが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言えそうだ。特に「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」ことを目的とする場合、地域総代表職を設置している企業が 8 割を超えている点が注目できる。また、「経営統制・管理を強化するため」「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は、「設置していない」企業よりもいずれも 10 ポイント以上大きい。

表 2-7 地域代表職の設置有無と地域統括機能の設置目的（在シンガポール日系企業のみ）

(単位：件数、%)

	回答 企業数	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	経営統制・管 理を強化する ため	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	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	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	その他
地域代表職のポスト を設置している	68	56 (82.4%)	50 (73.5%)	42 (61.8%)	31 (45.6%)	18 (26.5%)	9 (13.2%)	2 (2.9%)
地域代表職のポスト を設置していない	37	23 (62.2%)	21 (56.8%)	18 (48.6%)	13 (35.1%)	10 (27.0%)	6 (16.2%)	3 (8.1%)
合計	105	79 (75.2%)	71 (67.6%)	60 (57.1%)	44 (41.9%)	28 (26.7%)	15 (14.3%)	5 (4.8%)

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

シンガポール、タイ、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 2-8 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 78 社（72.2%）に上り、「今後取得を予定している」4 社（3.7%）も含めると、前回と同じ水準の約 8 割弱に達する。進出日系企業の地域統括拠点は必ずしも完全な中間持株法人になっていないようだ。一方、既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（17 社、15.7%）」場合や、先に触れた「今後取得を予定している（4 社、3.7%）」などの回答を鑑みると、各社の資本政策において、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もみられる。

タイでは 19 社の中で 11 社（57.9%）が「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。同国は、日系企業が古くから製造拠点を設けた国であり、事業別に合弁先を選定し法人を設立した企業の場合、同一国内のグループ企業であっても柔軟に資本関係を調整することが困難であることが多い。また、地域統括拠点を有している場合も、それら既存の事業法人（工場など）に係る特定事業の地域統括拠点になっていることが多い。そのような場合、域内グループ企業の資本関係を含めた組織運営を所管していることは少ない。タイでは、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 2-8 域内グループ企業に対する持株状況

(単位：件、%)

項 目	シンガポール		タイ		マレーシア	
	件数	構成比	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	78	72.2	7	36.8	3	60.0
域内グループ企業全ての株を所有している	27	25.0	2	10.5	0	0.0
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	1	5.3	1	20.0
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全ての株の取得は予定（検討）していない	34	31.5	4	21.1	2	40.0
域内グループ企業全てに対して株を所有していない	25	23.1	11	57.9	1	20.0
域内グループ企業全てに対して株を所有していないが、今後、取得を予定（検討）している	4	3.7	1	5.3	0	0.0
域内グループ企業全てに対して株を所有しておらず、今後も取得する予定はない（検討していない）	21	19.4	10	52.6	1	20.0
無回答	5	4.6	1	5.3	1	20.0
合計	108	100.0	19	100.0	5	100.0

ヒアリング調査結果を踏まえると、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として、まず、本章第3項で触れた「配当」という収入の源泉を得ることにある。域内の配当を集め、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に活用するほか、日本本社に対して配当するために、域内グループ企業の株式を集約しておくものだ。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。

地域統括拠点がグループ企業の株式を所有し持株法人化するためには、日本の親法人などから移転し、組織再編する必要がある。シンガポール進出日系企業（一般機械）では、約10年前に出資関係を整理し、地域統括法人がグループ企業の株式を保有する体制に変更した。同社グループではそれまでは複雑な出資形態をとっていたが、各地域において地域統括法人が全グループ企業に出資する方針へと変更した。日本本社では配当管理の簡素化に向け、地域統括法人を中心に株式を保有するほうがコントロールしやすいという方針をとっていた。同社グループは複数の事業軸を持っているため、事業部門ごとにバラバラと出資すると本社で効率よく管理できないことを解決するためだった。また、時代とともに事業体制や組織が変わっていくなか、地域統括が各国法人の株式を持っていた方が、組織変更があっても柔軟に対応できると認識していた。

一方、地域統括拠点であっても、域内グループ企業の株式所有を重視しないケースもある。それは移転作業に手続き上の時間や各種コストがかかり、持株法人化が必ずしも速やかに進まないことが一つの原因だ。あるシンガポール進出日系企業（大手製造業）では、ASEANでは欧州とは違い、株式移転において税務コストがかかるほか、国ごとにルールが異なるため、グループ企業の株式購入は考えていない。同社担当者によれば、「日本本社よりも地域



統括法人がグループ企業の株式を直接保有したほうがすっきりするが、それ以上の意味はない」とする。地域統括拠点よりも各国法人の歴史が長く、外資開放されていない業種分類の場合、地場財閥との合弁事業の形式をとっていることから、各国拠点との調整や交渉が必要であり、一朝一夕には進まないという理由もある。また、地域統括法人にとって、域内グループ企業の株式を保有しないと、ガバナンスを有効に効かせることができないことは必ずしもなく、資本と経営統制・ガバナンスを必ずしも一致させる必要はないとするコメントもあった。

#### (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 108 社の地域統括機能の対象国・地域は、東南アジア（ASEAN）（108 社、100%）を中心に、南西アジア（66 社、61.1%）やオセアニア（42 社、38.9%）にも及んでいる（表 2-9）。これはタイ、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 2-10、11）、シンガポールよりタイ、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 2-9 シンガポール法人の地域統括機能の対象国・地域（2019 年と 2015 年の比較）

	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%

(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
マレーシア	39	36.1
タイ	35	32.4
ベトナム	35	32.4
フィリピン	34	31.5
インドネシア	33	30.6
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
バングラデシュ	27	25.0
パキスタン	21	19.4

(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。いずれも複数回答。

表 2-10 タイ法人の地域統括機能の対象国・地域

(単位：件、%)

	2019年	
	件数	構成比
東南アジア (ASEAN)	18	94.7%
南西アジア	6	31.6%
オセアニア	4	21.1%
台湾	2	10.5%
香港	2	10.5%
韓国	2	10.5%
中東	2	10.5%
中国	2	10.5%
欧州	0	0.0%
アフリカ	0	0.0%
北米	0	0.0%
日本	1	5.3%
中南米	0	0.0%

(注) 構成比は地域統括機能ありと回答した企業数 (19社) が母体。

(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	6	31.6
東南アジアの一部の国	12	63.2
タイ	8	42.1
ベトナム	7	36.8
シンガポール	4	21.1
インドネシア	4	21.1
ミャンマー	4	21.1
カンボジア	4	21.1
マレーシア	3	15.8
フィリピン	3	15.8
ラオス	3	15.8
ブルネイ	1	5.3

(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	6	31.6
スリランカ	2	10.5
パキスタン	2	10.5
バングラデシュ	2	10.5

(注) 構成比は地域統括機能ありと回答した 19 社が母数。いずれも複数回答。

表 2-11 マレーシア法人の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)	5	100.0%	12	100.0%
南西アジア	3	60.0%	5	41.7%
オセアニア	2	40.0%	4	33.3%
台湾	1	20.0%	1	8.3%
香港	1	20.0%	2	16.7%
韓国	1	20.0%	0	0.0%
中東	1	20.0%	1	8.3%
中国	1	20.0%	3	25.0%
欧州	1	20.0%	0	0.0%
アフリカ	1	20.0%	1	8.3%
北米	1	20.0%	0	0.0%
日本	1	20.0%	1	8.3%
中南米	1	20.0%	0	0.0%

(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	2	40.0
東南アジアの一部の国	3	60.0
フィリピン	3	60.0
インドネシア	2	40.0
タイ	2	40.0
マレーシア	2	40.0
ミャンマー	2	40.0
シンガポール	1	20.0
ベトナム	1	20.0
カンボジア	1	20.0
ラオス	1	20.0
ブルネイ	0	0.0

(補足2) 2019年における「南西アジア」の内訳

	件数	構成比
パキスタン	3	60.0
バングラデシュ	2	40.0
インド	1	20.0
スリランカ	1	20.0

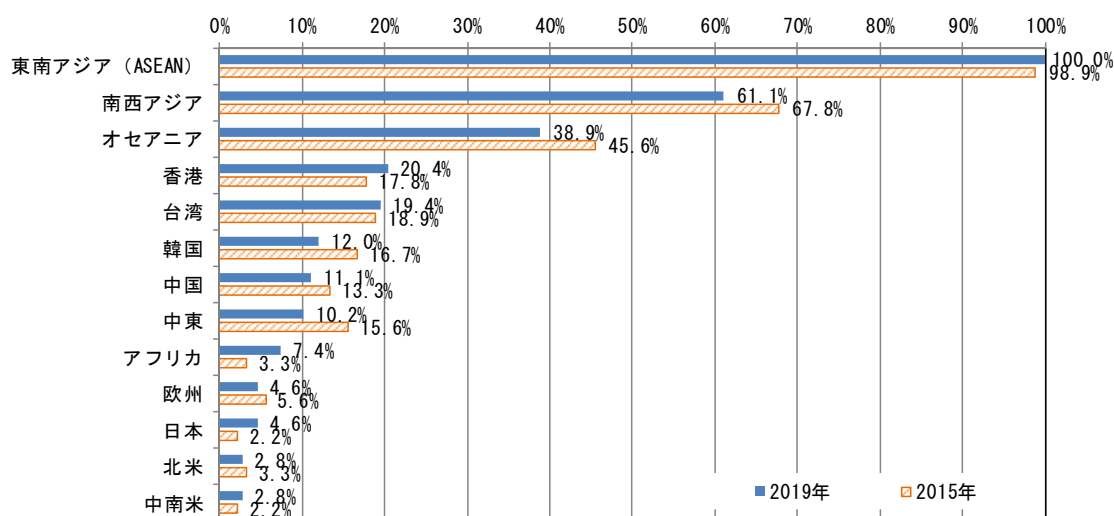
(注) 構成比は、地域統括機能ありと回答した企業数 (2019年：5社、2015年：12社) が母数。いずれも複数回答。

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 (表 2-9 の補足 1)。しかし、前回調査と比較すると、これら二地域の割合は減少した。また、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。東南アジアの「一部の国」と回答した 50 社のうち、44 社がシンガポールを、39 社がマレーシアを、35 社がベトナム、タイを、34 社がフィリピン、33 社がインドネシアを選択した。一方、ミャンマー (22社)、カンボジア (10社)、ラオス (4社)、ブルネイ (3社) は、他国と比べ、統括対象とする比率は少ない。このうち、前回調査と比較するとミャンマーの増加が目立った (前回調査では 10社 11.1%)。

南西アジアを対象とする企業の比率は 61.1%と、2015 年調査の 67.8%よりは減少したが、2011 年調査の 54.5%と比較して高い水準にある。ただし、同地域を統括している企業は、インドを中心としており、インドを除く南西アジアを統括している企業は低水準だ。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おり、シンガポールから管轄するケースは少ない。

欧米企業 15 社へのインタビュー調査によれば、進出日系企業との相違点として、東南アジア（15 社、100%）、南西アジア（10 社、66.7%）、オセアニア（11 社、73.3%）を中心に統括していることに加え、日本（10 社、66.7%）、韓国（10 社、66.7%）、中国（6 社、40%）、台湾（5 社、33.3%）などの東アジアを対象国としている。欧米からはアジアが遠いことから地域統括拠点に一定の責任と権限を付与するほか、進出日系企業と比較して広いエリアを対象国・地域としているようだ。

図 2-2 シンガポール法人の地域統括機能の対象国・地域（2015 年調査との比較）



日本の大企業の多くは、世界を 4~6 極に分けてそれぞれの地域戦略を策定している。企業ヒアリングによれば、世界四極（日本、米州、欧州、アジア）、五極（日本、東アジア、ASEAN、EMEA（欧州・中東アフリカ）、米州）、六極（日本、北米、欧州、東南アジア、東アジア、中東アフリカ）などのケースがみられた。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。各社では、経営資源を本国に集中する「グローバル戦略」と、現地市場の獲得を目的により地域単位での効率性を求める「リージョナル戦略」のバランスをとりながら地域統括拠点の在り方を模索している。その機能・役割は、必ずしも世界

で共通した組織を作ることではなく、それぞれの特性を生かしながら組織運営している。

アジア大洋州においては、多種多様な国々の集合体であることが、地域統括拠点としての難しさのようだ。米国、中国、欧州の統括拠点は、基本的に同じ国あるいは経済圏にて拠点を統括し、同じ制度、同じ文化などがある程度共有する社員を対象としていることが多い。しかし、ASEAN・南西アジア・大洋州を対象とする場合、社会、文化、民族、宗教、経済発展度合いなど多様性に富んでおり、多種多様な国々にある法人を統括する難しさがある。ASEAN10カ国が目指す経済共同体（AEC）でも、欧州連合（EU）のような「共同市場」「完全な経済」とは異なる。ASEAN サービス枠組み協定（AFAS）などで外資参入割合を一定以上に高める努力はなされているものの、10カ国の外資参入ルールはバラバラであり、資本や人の移動は自由ではない。マーケティングや営業においても、各国に根差した商品開発や販売方法、代理店網の構築が求められるほか、各種法制度やルールは各国毎に情報収集が必要であり、また商習慣や労務管理などに気を付ける必要がある。

域内におけるグループ企業数については、シンガポール法人が管轄する域内グループ企業数で最も回答数が多かったのは「4社」（回答数：9）だった。少数のグループ企業を対象としている場合や、「25～29社」のように多くのグループ企業を統括している場合も多い（図2-3）。中央値は「8」である。タイ、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もばらつきがあった（図2-4、2-5）。

図 2-3 シンガポール法人が統括している域内グループ企業数（N=95）

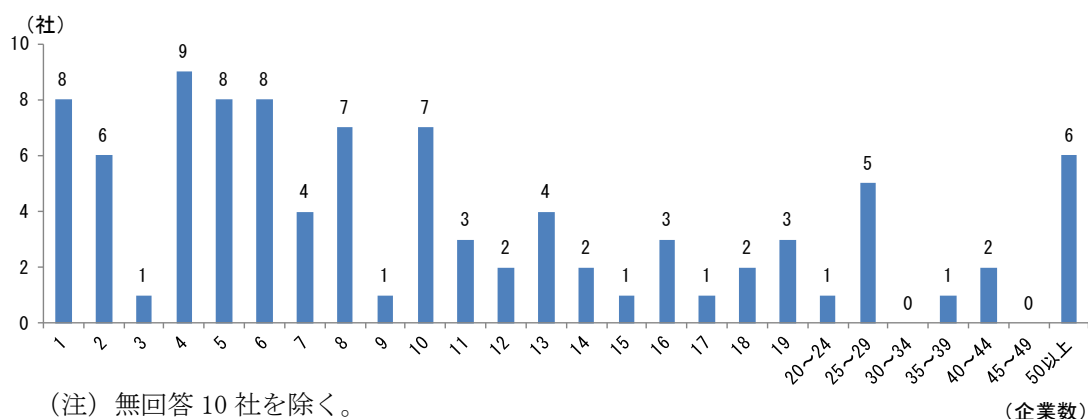


図 2-4 タイ法人が統括している域内グループ企業数 (N=19)

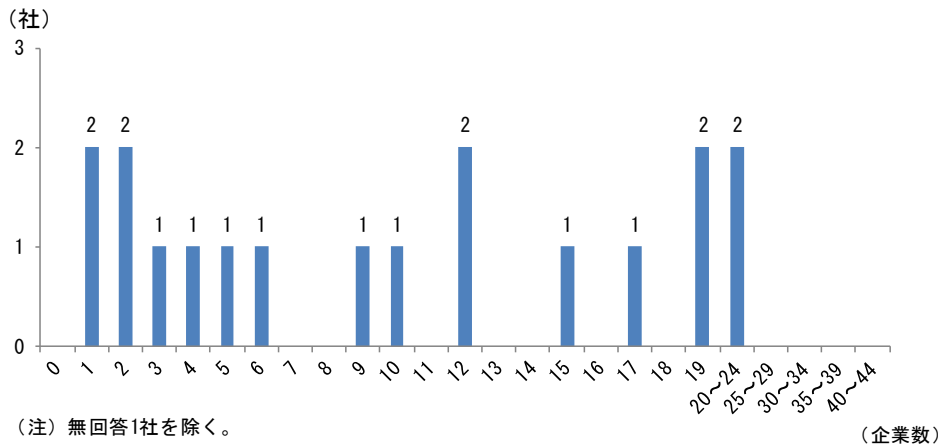
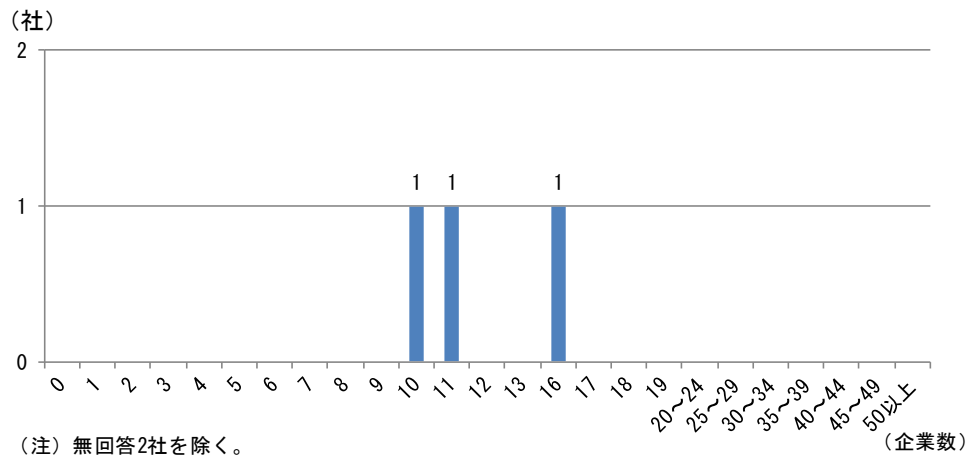


図 2-5 マレーシア法人が統括している域内グループ企業数 (N=3)



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、シンガポール、タイ、マレーシアでそれぞれ 24 社 (22.2%)、7 社 (36.8%)、2 社 (40.0%) と最も多い (表 2-12)。域内グループ企業全体の規模感を表す従業員数では、シンガポールは「100 人以下」、タイは「10,001 人以上」、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 2-13)、とりわけタイ、マレーシアでは売上高・従業員数がともに比較的大規模なことが特徴としてみられた。一方、中規模、小規模の場合もあり、域内グループ企業の規模は分散する傾向にある。

表 2-12 地域統括機能の対象とする地域グループ企業の売上高

(単位：件、%)

項 目	シンガポール		タイ		マレーシア	
	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比
10億円以下	16	14.8	2	10.5	0	0.0
10億円超～50億円以下	15	13.9	2	10.5	0	0.0
50億円超～100億円以下	10	9.3	1	5.3	0	0.0
100億円超～500億円以下	19	17.6	4	21.1	1	20.0
500億円超～1,000億円以下	16	14.8	1	5.3	1	20.0
1,000億円超	24	22.2	7	36.8	2	40.0
無回答	8	7.4	2	10.5	1	20.0
合計	108	100.0	19	100.0	5	100.0

表 2-13 地域統括機能の対象とする地域のグループ企業の従業員数

(単位：件、%)

項 目	シンガポール		タイ		マレーシア	
	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比
100人以下	23	21.3	2	10.5	0	0.0
101～300人	15	13.9	2	10.5	0	0.0
301～1,000人	20	18.5	1	5.3	0	0.0
1,001～3,000人	20	18.5	4	21.1	1	20.0
3,001～10,000人	14	13.0	3	15.8	3	60.0
10,001人以上	10	9.3	6	31.6	1	20.0
無回答	6	5.6	1	5.3	0	0.0
合計	108	100.0	19	94.7	5	100.0

### 3. 地域統括機能とその評価 ～機能の中心は「経営支援・サポート」～

#### <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「経営企画」、タイ、マレーシアでは「販売・マーケティング」が最多だった。シンガポールは、前回調査に比べ、「コンプライアンス・内部統制」「経営企画」「人事・労務管理・人材育成」などを提供している企業割合が増加した。
- 進出日系企業のなかには、本社における事業軸管理が強く、地域軸による意見が反映されにくいとする企業が多い。複数事業軸を持つ企業では、日本本社や域内グループ企業との関係で、複数の指示命令系統・レポートラインや組織の二重性が存在し、地域統括拠点・機能の運営における課題の一つとして指摘される。とりわけ「経営企画」「販売・マーケティング」機能において、地域統括拠点・機能が持つ裁量について悩む声があった。
- 地域統括拠点は、その所有する地域統括機能から、「(1) 地域本社型」「(2) (単一の)販売・営業統括型」「(3) 経営支援・サポート型」(①「地域代表機能」「地域窓口機能」、②「専門家・実務家型」)に類型化されると分析。日系企業では、域内グループ企業の経営・事業活動を支える「専門家・実務家型」が多い。

#### (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、「経営企画」機能が最多、次いで「販売・マーケティング」>

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、「経営企画」が66社と最多で、地域統括機能ありと回答した108社の61.1%を占める(表3-1)。続いて「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%)となり、半数以上の企業が提供している。

一方、上位項目のうち、「コンプライアンス・内部統制(15.7ポイント増)」、「経営企画(6.7ポイント増)」、「人事・労務管理・人材育成(4.3ポイント増)」が前回調査から増加した機能で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。

タイ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、「販売・マーケティング」が12社と最多で、地域統括機能ありと回答した19社の63.2%を占める(表3-

1)。タイには製造業関連の地域統括拠点多く、タイや域内の生産拠点向けに製品・サービスを供給するための機能として「販売・マーケティング」機能を充実させている。また、「技術支援」(31.6%)、「調達」(21.1%)、「生産管理」(15.8%)といった生産活動に係る支援機能の保有が目立つ。

マレーシアでも、「販売・マーケティング」が4社と最多で、「経営企画」「金融・財務・為替・経理」「人事・労務管理・人材育成」が続いた。一方で、「調査・分析」および「知的財産管理」「広報(PR)」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。

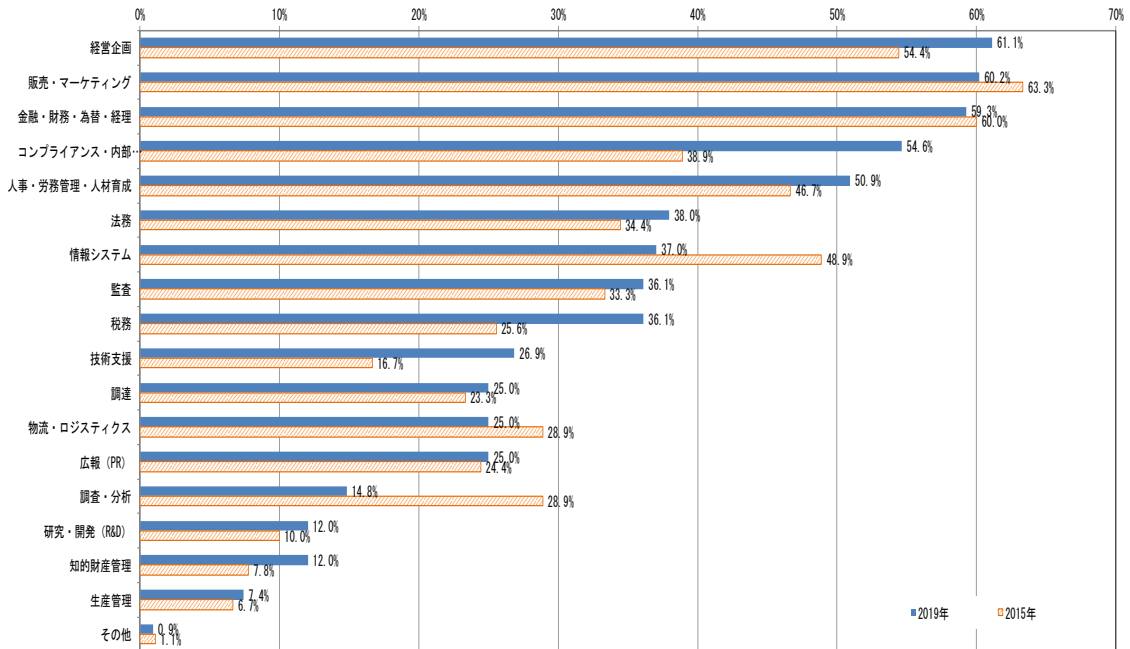
表 3-1 域内グループ企業に提供している地域統括業務（複数回答）

(単位：件、%)

	シンガポール		タイ		マレーシア	
	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比
経営企画	66	61.1	8	42.1	3	60.0
販売・マーケティング	65	60.2	12	63.2	4	80.0
金融・財務・為替・経理	64	59.3	6	31.6	3	60.0
コンプライアンス・内部統制	59	54.6	8	42.1	1	20.0
人事・労務管理・人材育成	55	50.9	8	42.1	3	60.0
法務	41	38.0	6	31.6	1	20.0
情報システム	40	37.0	6	31.6	2	40.0
税務	39	36.1	3	15.8	1	20.0
監査	39	36.1	5	26.3	2	40.0
技術支援	29	26.9	6	31.6	0	0.0
物流・ロジスティクス	27	25.0	2	10.5	2	40.0
調達	27	25.0	4	21.1	1	20.0
広報(PR)	27	25.0	5	26.3	0	0.0
調査・分析	16	14.8	5	26.3	0	0.0
研究・開発(R&D)	13	12.0	0	0.0	2	40.0
知的財産管理	13	12.0	1	5.3	0	0.0
生産管理	8	7.4	3	15.8	1	20.0
その他	1	0.9	1	5.3	0	0.0



図 3-1 域内グループ企業に提供する地域統括機能（2015 年調査との比較）



## (2) 地域統括機能別の評価

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（タイ、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」との評価が大半だった。「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%）で「税務」「販売・マーケティング」（15.4%）が続いた。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」（14.8%）で、以下「調達」（14.8%）、「コンプライアンス・内部統制」（8.5%）となっている。「販売・マーケティング」「金融・財務・為替・経理」は、「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」との評価上位 5 位の両者に入っており、進出日系企業によって、機能の効果・発揮に対する評価が分かれていることが読み取れる。

表 3-2 シンガポール法人が提供している地域統括業務に対する評価

【「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）】					【「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）】						
(単位：件、%)					(単位：件、%)						
	提供している企業数	各地域統括機能に対する評価					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			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)	広報 (PR)	27	1 (3.7)	16 (59.3)	4 (14.8)	6 (22.2)
税務	39	6 (15.4)	23 (59.0)	1 (2.6)	9 (23.1)	調達	27	2 (7.4)	17 (63.0)	4 (14.8)	4 (14.8)
販売・マーケティング	65	10 (15.4)	40 (61.5)	5 (7.7)	10 (15.4)	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)	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)	販売・マーケティング	65	10 (15.4)	40 (61.5)	5 (7.7)	10 (15.4)

(注) 「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。

### (3) 主要な地域統括機能の具体例

以下では、多くの地域統括拠点が提供する「経営企画」「販売・マーケティング」「金融・財務・為替・経理」「コンプライアンス・内部統制」「人事・労務管理・人材育成」の各機能を取り上げ、進出日系企業における事例や効果などについて考察する。

#### (3-1) 「経営企画」機能

シンガポールで地域統括機能を有する回答企業 108 社のうち 66 社 (61.1%) が「経営企画」機能を有しているとし、最も多い機能であった。前回調査 (49 社、54.4%) から 6.7 ポイント上昇し、「販売・マーケティング」を抜き首位となった。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 (65.2%) と多数を占めた。「期待した以上の効果があった」「期待した以下の効果しかなかった」と回答した企業はともに 5 社 (7.6%) だった。

同機能は地域統括拠点の中のコーポレート部門の一部門として、位置づけられていることが多い。本章第 5 項で後述するが、日本企業における組織設計において複数事業を持つ企業では「事業軸」が強く、「地域軸」の意向が反映されにくい傾向がある。「経営企画」機能の具体的な内容として、新規事業、再編、投資・M&A の立案等については、その実現に見合う権限が地域統括拠点に移譲されておらず、機能の範疇には含めない場合が多い。したがって、同機能の具体的な内容は、グループ企業の業績・予算とりまとめ・分析、域内事業の調整、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だ。

ヒアリング調査によれば、あるシンガポール進出日系企業 (大手製造業) では、予算や売上目標など、主要な業績指標 (KPI) の策定において、地域統括拠点は域内グループ企業に対する責任と権限は保有していない。最終的な承認は日本本社によるが、その策定にあつ

て地域統括拠点を取りまとめ役となっている。KPIの策定プロセスは、各グループ企業から提出を受け、日本本社の需要予測と現地の競合情報などの調整を経て最終的に決定される。日本本社からすると、複数のグループ拠点の予算や売上目標を地域単位で集計され、まとまった情報が迅速に入り、スピーディーな判断ができるメリットがある。別のシンガポール進出日系企業（素材）でも、経営企画の機能は本社の各事業本部に対して貢献する組織として位置付けられている。同機能は地域における現場情報やニーズをくみ上げ、迅速な意思決定を行い、地域経営に活かす役割を担っている。

一方、「経営企画」機能の実行にあたって意思決定権限と責任を地域統括拠点に付与している事例もある。あるシンガポール進出日系企業（情報通信）は、損益責任をもったアジア大洋州地域の代表者がシンガポールに駐在しており、域内グループ企業における予算、業績指標（KPI）に関わる内容については地域統括法人が責任と権限を保有する。これは日本本社におけるグローバル戦略において「マトリックス」体制を整備したことによるものだ。各グループ企業における事業に関わるレポート先は地域統括拠点となっている。別のシンガポール進出日系企業（精密機器）では、年度予算や売上の目標設定については、日本本社から地域統括拠点に割り当てられ、各グループ企業との間で調整をしている。各国の市場成長性やシェアなどのデータを踏まえ議論し、各グループ企業への割り当てが決定される。

### （3-2）「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108社のうち、「販売・マーケティング」機能を選択した企業（65社、60.2%）が2番目に多かった。前回調査（57社、63.3%）と比較すると、3.1ポイント減少した。2011年調査では71.4%だったことから、どの地域統括拠点にとっても、必ずしも効果が発揮しやすい機能という訳ではなさそうだ。ただし、「期待した以上の効果があった」と回答した企業が10社（15.4%）と前回調査よりも3.1ポイント上昇した。一方、「期待した以下の効果しかなかった」と回答した企業も5社（7.7%）あり、同割合は他の機能に比べて最多となった。

#### <販売・営業戦略立案、マーケティング>

「販売・マーケティング」機能の具体的な内容は幅広いものだ。まず、域内における「販売・営業戦略の立案」が挙げられる。あるシンガポール進出日系企業（大手製造業）の場合、域内市場における販売に関して、新モデルや価格決定、マーケティング活動、国を跨いだ需給調整などの機能を保有している。とりわけ、ASEAN各国で生産した商品をどの国に販売するか、需給調整する業務が同機能の中心である。これらの機能には、域内市場における販売にあたって、統括拠点（販売法人）がラインボイスを活用し、全ての商流に絡むことで域内の収益を把握、コントロールするほか、地域統括拠点が収入を上げる機能が含まれることがある。

次に、商品の「マーケティング」機能を設置するケースがある。あるシンガポール進出日系企業（消費財）は、シンガポールにマーケティング部門を設置した。調査部門も設置することで東南アジアにおける消費者調査や各拠点の市場シェア、競合などマーケットに係る情報を収集し、マーケティング部門と連携している。同社は、タイにおいて数十年前から製造拠点をもっているが、当該地域におけるブランド構築において、マーケティング強化の必要があると判断し、シンガポールを立地先として選択した。売り上げを上げるだけでなくブランド価値を高める必要があると認識し、その戦略提案を行う拠点としてメリットがあるとする。

また、別のシンガポール進出日系企業（電気機械）も、域内の各グループ企業の進出の歴史は古いが、各国拠点によるニーズ発信を強めるべく、「マーケット・インの浸透、市場ニーズ・調査の強化」を目的とした販売・マーケティング機能を地域統括拠点に保有する。メーカーである同社の販売戦略は日本本社からの提案や指示が強く「プロダクト・アウト」の発想になりやすいが、現地側ではアジア大洋州は文化、宗教などが多様で、同じ販売方法には限界があるとの認識が持たれている。そのため、地域統括拠点の機能として現地法人発の「マーケット・イン」型のアプローチを支援すべく、日本本社とグループ内企業の架け橋となる役割を担う。地域統括拠点のマーケティング担当者が、グループ企業責任者と連絡をとりながら、市場調査実施のほか、各国・地域にあった最適なマーケティングを実施している。

#### <域内グループ企業のサポート役>

また、各国拠点のサポート役として「販売・マーケティング」機能を持つ統括拠点が多い。あるシンガポール進出日系企業（一般機械）では、ASEANで同社製品を展開してきたが、各国の市場特性に大きく差異があるため、それぞれで商品ラインアップを組みバラバラに動いてきた。そこで、販売・マーケティング手法を効率化し、グループ企業間でベストプラクティスを共有するために、「販売・マーケティング」機能を強化した。ただし、各国法人は現地パートナーとの合弁事業であり、パートナーからの理解を得られるかどうかなど横並びに展開することの難しさもある。

同様に、2019年から販売・マーケティング業務を地域統括拠点に付加したシンガポール進出日系企業（電気機械）では、同社製品の 카테고리 は少なく、またライフサイクルが長いため、本格的なマーケティングというよりはグループ企業のサポート役として取り組みを始めている。たとえば、新製品発表時のウェブサイト更新、カタログ作成にあたっての支援、素材や情報提供などが主なサポート内容となっている。

### <営業連携・広域営業を主導>

域内での営業連携や広域営業を主導するために地域統括機能・拠点に同機能を付加した企業事例もある。あるシンガポール進出日系企業（運輸）では、クロスボーダー案件の営業強化をすべく地域統括機能を設置した。域内の各グループ企業は、自身が所管する国・地域に関わる営業を優先的に進める傾向にあり、広域営業に繋がりにくいため、地域統括拠点に営業連携、広域営業の機能を付加した。

他のシンガポール進出日系企業（電子部品）では、複数の事業軸があるため、販売・マーケティング機能において、地域統括拠点は意思決定権限や損益責任を負っていない。ただし、顧客に対して One Window（単一窓口）が必要と認識しており、事業軸を超えた商品やサービス提案をしている。同じように他のシンガポール進出日系企業（化学）も、域内市場において複数の事業軸がバラバラに動いてきたが、大口顧客との取引においてグループとして連携し窓口を一本化し始めた。展示会出展などにおいても販売・マーケティング部門が主導し、一括した取り組みをし始めた。このように、組織のガバナンス上は事業軸による制限を抱えながらも、それを超えたシナジー効果を少しずつ出している事例もある。

なお、ヒアリングによれば、各社における大型調達、購買に関しては、地域統括拠点ではなく日本本社にその決定権限があることが多そうだ。日本企業のなかには、グローバル単位で入札する企業も増えており、その場合、日本の本社の購買部門が入札を仕切っていることが多く、地域統括拠点そのものに決定権限はない。

### （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 108 社のうち 64 社（59.3%）が「金融・財務・為替・経理」機能を有している。これは、前回調査（54 社、60.0%）同様、3 番目に多い機能となった。これらの企業では、社内専門家・実務家が国をまたがるサポートを提供している。シンガポールの場合、域内金融ハブとして拠点を持つ金融機関、会計事務所などが多く進出していることも大きなメリットだ。

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。域内全体での資金管理の最適化、域内での財務担当者のサポート・育成、会計ルールの徹底、域内業績管理などが挙げられる。ただし、国を跨いだ金融サービス取引であるため、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、域内グループ企業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）、活用している法人もある。

企業ヒアリングによれば、同機能の主な種類と具体的な内容については以下のとおり分

類できる。

#### <総合的なグループ財務管理>

地域統括拠点に最高財務責任者（CFO）を配置し、域内グループ企業のファイナンス全般を担う。グループ全体の財務機能（資金運用・調達）・資金管理機能を地域統括拠点に集約し、資金効率向上・業務合理化を図ることを目的としている。日本本社への配当を行うほか、グループファイナンス、ネットィング（債権債務の相殺）、域内事業への再投資などを総合的に行う。グループ企業において、地域単位で稼ぎ、戦略的な再投資・利益を生む商流構築を目指す企業もある。ある日系企業では、財務セクションが域内グループ企業の各種業績を取り纏め、要因分析をするほか、本社に対して事業や顧客の絞り込みを提案する。ただし、各社における財務、資金、金融にかかるオペレーション権限は、必ずしも地域統括拠点にはなく、日本本社からの指示に基づくことが多いようだ。

#### <グループファイナンス（調達、貸付）>

各拠点の余剰資金、資金不足を地域統括拠点が把握し、余剰資金のある拠点から不足している拠点へ貸し付け（グループ・ローン）などを指示する。地域統括拠点そのものに余剰資金がある場合には、不足している拠点へ貸し付けることもあり、その場合、利息収入が入る。多くの日系企業が当該オペレーションをしているわけではないが、ヒアリングによれば、あるシンガポール進出日系企業（一般機械）では地域統括拠点の機能として「グループファイナンスがうまくできている」と回答した企業もある。

また別のシンガポール進出日系企業（電子部品）も、「特定のグループ内企業では資金需要があり、拠点間の資金融通に取り組み始めている。日本本社からの借り入れよりも、近いところからのほうが都合がよい」とコメントがあった。同社では、財務機能として、シンガポール国内にある複数企業から資金を集めるだけでなく、シンガポールの金融機関から借入れ、域内グループ企業に融資を行っている。地域統括拠点が一括で借入れることにより借入れレートを下げ、また各社が借入れを行う手間（金融機関との交渉など）を省くことができる。また、シンガポールには多くの金融機関が進出し、これら金融機関の競争があり、メリットがあると評価する。ただし、アジア大洋州域内でこのような資金移動オペレーションを一括してできればいいが、各国規制が一樣ではなく、難しさもあるとする。同社では、域内の預金残高管理、支出の代理承認、借入枠の承認などの役割も保有する。

#### <プーリング・センター>

域内企業における統括機能として、CMS（キャッシュ・マネージメント・システム）を導入する企業もある。これら企業では、シンガポールの金融機関が提供するプーリングシステムを導入し、統括法人へ余剰資金を集中し、グループ企業口座間において効率的に配分する。

あるシンガポール進出日系企業（化学）によれば、「各拠点に資金を寝かせない」ことを目的に、外貨規制上、取引リスクが低い国・地域に進出するグループ拠点との間で徐々に取り組みを始めている。別のシンガポール進出日系企業（鉄鋼）によるコメントでも、シンガポールは資金管理拠点として、国境を越えた資金移動がしやすく、圧倒的な立地メリットがあるとする。同社では、1国に複数のグループ企業がある場合、各国の筆頭法人が主導してグループ企業の資金プーリングを実施している。他方、国境を超える場合には資金規制など各種リスクがあるため、同サービスを提供していない。こうした場合であっても、地域統括法人の財務担当が日本本社と連携しながら各国法人に対して各種アドバイス・指示役を担っている。

#### <財務・経理の事務サポート>

地域統括拠点の財務・経理担当者が社内専門家として域内グループ企業のサポート（四半期前決算、経理業務指導、管理。定期的な経理報告、監査確認）を実施する。アジア大洋州地域では国ごとに法制度が異なるため、細かい点は現地拠点に任せるが、日本本社との調整を踏まえ、大きな方向性を示す。例えば、あるシンガポール進出日系企業（電子部品）では、グループ企業が税務調査を受ける場合、地域統括法人が当該企業と論点や対応方針などを相談、調整し、本社へレポートする役割を担っている。また、別のシンガポール進出日系企業（運輸）では各国の税制ルールを把握した上で、各国拠点に対してアドバイスし、円滑な業務のためのサポートをしている。グループ企業の進出先では税務問題が発生しやすい国・地域が多く、現地経理担当社員から各国責任者（現地法人社長）に専門的な情報が正確に伝わりにくいことも多い。地域統括拠点の日本人担当者が複雑な税務問題を各国代表者に対して解説する役割を担っている。

#### （3-4）「コンプライアンス・内部統制」機能

地域統括機能を有するシンガポール法人108社のうち59社（54.6%）が「コンプライアンス・内部統制」機能を保有する。前回調査（35社、38.9%）から15.7ポイント増と大幅に上昇した。昨今、日本企業は、中長期的な収益性向上、持続的な成長を実現するために、機動的な事業ポートフォリオの組み換えなど「攻め」のガバナンスに加え、コンプライアンス向上やコーポレート・ガバナンス強化など「守り」のガバナンスを重要視している。アジア大洋州地域においても日本本社による方針に基づき、域内の組織管理を徹底する流れにあり、地域統括拠点にその機能を持たせようとする日系企業が多い。今回調査によれば、地域統括機能の設置目的として「経営統制・管理を強化するため」と回答する企業比率が高いこと（第2章第1項参照）とも平仄が一致する。

アンケートから日系企業における同機能への評価をみると、59社のうち8.5%にあたる5社が「期待した以上の効果があった」としているが、「期待した以下の効果しかなかった」

と回答した企業も同数あり、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が他の項目と比較して最多となった。ある監査法人によれば、多くの企業では日本本社の大きな方針に倣う形での監査方針、内部統制戦略が多いことから、同機能は必ずしも地域統括拠点に設置しやすい機能とは言い切れないとする。

企業ヒアリングによれば、「コンプライアンス・内部統制」は、財務、税務、監査、人事、法務、製造・販売など幅広い観点に及ぶことから、専門部署や担当者を設置するというよりは、経営・管理サポートの延長上の機能として担うことが多い。日本本社の方針に沿いながら、各拠点の実態把握、各拠点へのコンプライアンス機能の展開、監督・支援を強化している。例えば、地域統括拠点からグループ企業へ定期的に出張訪問し、問題点を洗い出し、解決に向けた取り組みを指導するほか、本社が主導するグローバル・コンプライアンス体制について普及啓蒙するなどの取り組み事例がある。

あるシンガポール進出日系企業（電子部品）では、グループ企業による不正やトラブルの未然防止に注力している。グループ企業では人材や経営の現地化が進む中、外注先、ディーラー、ディストリビューター、公的機関との取引等において、不正、不祥事などに関与し、巻き込まれるリスクを抱えており、地域統括機能として、ガバナンスを利かせるべく、管理監視体制を強化しているところだ。また、あるシンガポール進出日系企業（情報通信）では、法務担当者が各グループ拠点での契約書を確認する役割を持つほか、発生したコンプライアンス事案を本社側のリスク専門委員会へレポートするほか、グループ企業に対して解決サポートに向けたサービスを提供している。

### （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 108 社中 55 社（50.9%）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。本機能は、2011 年調査で 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が 2015 年調査では 20 ポイント以上も減少した。しかし、今回調査では 4.2 ポイント上昇した。前回調査では「人事・労務管理・人材育成」機能を止めたところが一部あることが示唆されたが、今回調査では再び機能を強化させようとする動きが見受けられる。以下、「人事・労務管理・人材育成」機能について、「人事制度・評価」「採用・労務管理」「人材育成・経営の現地化」「地元採用者の幹部や管理職レベルへの登用」に分けて具体例を挙げたい。

#### <人事制度・評価>

まず、「人事制度・評価」では、各グループ企業の地元採用者を対象とした域内共通の人事・評価・賃金制度を構築し、その導入にあたって域内グループ企業を支援する機能があげられる。対象とする従業員は、低賃金で雇用できる単純労働者（スタッフや生産現場のオペ



レーター)ではなく、経験豊富で高い専門性を有する、熟練した地元人材(幹部や中間管理職レベル)が主であることが多い。進出日系企業の多くは、日本本社のグローバル経営方針において「経営の現地化」を進めている。あるシンガポール進出日系大手製造業では、幹部や管理職への登用・昇格条件の統一化をグローバルで進める中、アジア大洋州地域におけるグローバル評価制度を構築し、地元採用者の幹部・マネジメント層の人材バンク(DB)を整備している。また、一定の役職になるために必要な資格などを決めている。

これらの制度の導入にあたっては、地域統括拠点が主導するというよりは、日本本社の方針を受けて導入を進める現地法人へのアドバイスなどのサポートの役割を果たしている。アジア諸国では各国独自の労働慣行があることから、一度にすべてのグループ企業を対象とするのではなく、これら制度の導入を希望するグループ企業から徐々に広げているという場合もある。制度導入後の運営にあたっては、各国法人が各地の事情に合わせそれぞれ慎重に運営し、地域統括拠点はそれをサポートしていくことが肝要だ。

#### <採用・労務管理>

次に、現地社員の「採用・労務管理」は、ほとんどの日系企業において、各国グループ企業の人事・労務担当者がそれぞれの実情にあわせて実務を担っている。近年、アジア諸国では、従業員の賃金上昇、労働力の質、中間管理職・エンジニアの採用難といった、企業人材面において共通の問題が浮上している。しかし、民族、宗教、歴史、社会構造などが多種多様なアジア大洋州地域では、その解決策も一概にはいかない。日系企業では、過去に労務管理を地域統括拠点から集中的に管理する取り組みもあったようだが、簡単ではないことが共通の認識として持たれている。あるシンガポール進出日系企業(電子部品)では、地域統括拠点到「人事」担当の駐在員を1名配置し、本社方針を均一に広げるような役割を担っており、マレーシア、フィリピンの製造拠点の労務管理をサポートしている。製造拠点では雇用人数が非常に多いため、緊急時には現地に赴きサポートを行うこともある。

各グループ企業における現地社員の人事権については各国法人が持つことが多い。ただし、幹部や管理職レベルの人事異動や登用に関しては、地域統括拠点の拠点長に決定権限がある、あるいは各拠点と相談しながら決めている。

また、「地元採用者の域内異動(グローバルモビリティ)」に取り組む企業もみられる。あるシンガポール進出日系企業(電気機械)では、地元採用者がアジア大洋州地域において、どの拠点でも働けるような体制を整えている。各法人は組織の規模が小さく、キャリアパスが限られるため、地元社員の満足が得られないことが背景にあり、同社では、国・地域を超えて、適材適所で異動できるような人事制度改革に取り組んでいる。別のシンガポール進出日系企業(建設)は、国境を越えた転勤について試行錯誤的に実施している。同社によれば、

地元採用者の多くは家族での転勤や単身赴任を受け入れない傾向にあり難しさがあるとす  
る。また、別のシンガポール進出日系企業（化学）では、米国、欧州のグループ企業では国  
を跨ぐ異動が実現しているが、ASEAN 拠点は合弁企業が多くパートナー側の意向があり同社  
主導で人を動かすにくい事情がある。他方、欧米企業では、地元採用者のキャリアパスとし  
て、各国グループ企業から地域統括拠点を経て、本社へ異動するパスを示している法人があ  
り、地元採用者にとってモチベーション向上を促しているという声もある。

#### <人材育成、地元採用者の登用>

最後に、「人材育成」では、域内のグループ企業から幹部や中間管理職レベルを呼び集め、  
マネジメント研修等を実施している企業が多い。あるシンガポール進出日系企業（化学）で  
は、地域統括機能の人事部門が主催し、域内の主要グループ企業の社長から推薦を受けた幹  
部候補生をシンガポールに集め合同研修を実施している。「コンプライアンス」「経営企画」  
など企業経営に関するテーマを研修テーマとしている。また、あるシンガポール進出日系企  
業（大手製造業）では、人材育成の一環として、域内グループ企業から地域統括拠点に優秀  
な人材を集め、業務を担わしている。対象者にとっては、地域統括拠点の業務を経験するだ  
けでなく、人脈形成の機会になり、これら派遣従業員の国籍は数十カ国に及ぶ。

日系企業では、人事戦略の一環として、「地元採用者の幹部や管理職レベルへの登用」を  
徐々に進めている。あるシンガポール進出日系企業（消費財）では、類似する業界から外部  
人材を招きグループ企業の代表者を現地採用者へ交代し、現地市場のマーケティングや商  
流を十分に理解している人材が活躍している。地域統括拠点の中間管理職なども駐在員交  
代のタイミング等で現地化している。必ずしも負担する給与は安くはないが、日本人駐在員  
に支払う住宅手当や各種負担経費を含めるとコスト低減にもつながっているとコメントす  
る。別のシンガポール進出日系企業（精密機器）でも、ASEAN のグループ企業の代表者はほ  
とんどが現地採用者からの登用で、同社顧客のほとんどが地場企業であることから、日本人  
駐在員よりも現地人材に強みがあるとする。

他方、あるシンガポール進出日系企業（精密機器）では、進出後、約 30 年間が経過し、  
幹部や中間管理職に関して、現地化を進めてきたが、近年、日系企業向け営業を強化する方  
針があることから、再び日本人駐在員の数を増やしている。別のシンガポール進出日系企業  
（化学）でも、日本本社との連絡を密にすることが求められることから、まずは代表レベル  
ではなくナンバー 2 を育成することから進めている。

このように経営の現地化の目的そのものは、代表者や幹部ポストを地元人材に切り替える  
ことではない。あくまで当該企業の経営目標・目的を達成するための手段である。経営の  
現地化の進め方は各社で異なるものであり、自社の目的に合ったデザインをすることが重

要だ。

### (3-6) 「研究・開発 (R&D)」機能

本調査では、地域統括機能に R&D 機能があると答えた企業は 13 社だった。しかし、インタビューの結果、R&D 機能がないと回答した中にも一部、日本の本社が直接管轄する形で、R&D 拠点をシンガポールに置く企業もあった。新商品の開発機能が日本の本社にある場合、その開発サポート機能については、地域統括機能が管轄するのではなく、日本の開発本部が直接管轄しているものとみられる。R&D 機能の研究分野では、基礎研究を行っているのが 3 社なのに対し、応用研究が 10 社、試験開発が 14 社だった (複数回答)。これは、R&D 拠点を置く日系企業の多くが、シンガポールをはじめ周辺国市場に合わせた商品の仕様変更を目的としていると推定される。科学技術研究庁 (A スター) が 2017 年に実施した国家 R&D 調査報告においても、外資の R&D 拠点が R&D の支出ベースで試験開発が 51%、応用研究が 30%と、試験開発と応用研究が主体となっている。

今後 5 年の R&D 機能の方向性については、強化すると回答した企業は 5 社、現状維持と答えた企業 4 社、検討中が 3 社、無回答が 1 社だった。また、地域統括機能を持つ日系企業全体を対象に R&D 設置の予定を聞いた設問では、「設置予定はない」と答えた企業が 42.6%と最も多く、次いで「わからない (16%)」が続き、「設置予定である」と答えた企業は 4.3%に留まった。

しかし、この R&D に関する設問の回答件数が限定的であるため、本回答結果が日系企業全体の R&D 活動方針の全体を反映したものではないと考えられる。外資企業全体でみた場合、R&D 拠点を設置する企業は近年、確実に増えている。シンガポール経済開発庁 (EDB) が管轄する国内外の企業による設備投資は、ピークの 2008 年の 180 億シンガポール・ドル (Sドル) から、2019 年に 152 億 S ドルと下落傾向にある。しかし、このうち、統括本部・専門サービス・R&D 施設への設備投資は 2008 年の 6 億 S ドルから、2019 年に 12 億 S ドルと 2 倍に増加した。この R&D 活動への投資拡大には、EDB の投資誘致方針の転換がある。EDB は 2018 年 2 月、地元紙ビジネス・タイムズとのインタビューで、外資誘致にあたっては単なる拠点誘致ではなく、「国内の情報通信メディア (ICM) 産業を育成し、デジタルエコノミー実現のためのイノベーションをより重視している」と述べていた。

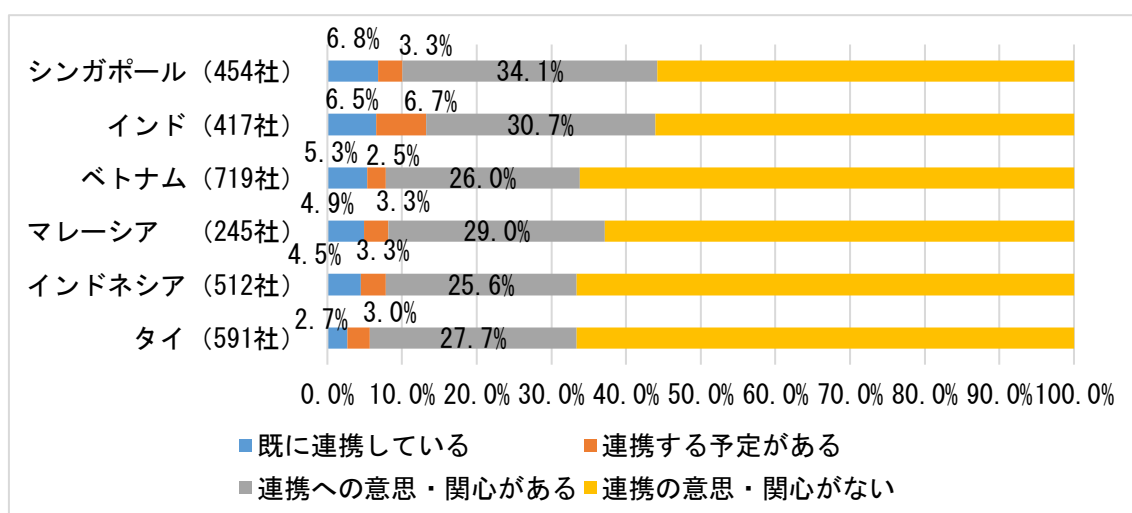
### <注目集まるスタートアップとの協業ハブとしてのシンガポール>

さらに、東南アジアでは最もスタートアップのエコシステムの整備が進むシンガポールでは、スタートアップとの協業 (コ・イノベーション) を模索する日系企業が増加している。ジェトロ「2019 年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査 (2019 年 8~9 月実施)」によると、シンガポールに拠点を置く日系企業の中で、スタートアップと既に「連携 (6.8%)」、「連携予定 (3.3%)」、「連携への意思・関心がある (34.1%)」企業は合計で 44.2%と、東

南アジア・インド地域では国別で最も多い。また、同調査によると、現地スタートアップとの連携でターゲットとする国・地域で、シンガポールの日系企業は ASEAN 地域をターゲットとする企業が多い。ベトナムやタイの進出日系企業がそれぞれの国内市場を主にターゲットとしていることと比較すると、シンガポールは広く ASEAN をみるイノベーション拠点として位置づけられている。EDB も 2019 年、新部門「ニュー・ベンチャー」を新設して、こうした企業とスタートアップとの協業を促進し、ASEAN 域内で市場展開していくことを支援している。

シンガポールに地域統括機能を置く日系企業の中には、イノベーションを切り口にその機能の変革に取り組む日系企業がある。あるシンガポール進出日系企業（電気機械）のシンガポール代表は 2018 年から、「(2011 年から設置していた) 統括拠点のてこ入れをゼロベース」で開始した。同社は現在、同国をスタートアップなどとのコ・イノベーション（協業）を行う拠点として、実証事業への参画を計画している。ただ、総合製造会社である同社は事業軸が強く、各事業をまたいだ開発を計画する機能が日本本社にはない。同代表は日本本社側にも事業を横断した開発を統括する組織体制を整備することも視野に入れている。同社に代表されるように、シンガポールを拠点にスタートアップとの協業を模索する日系企業は確実に増えている。しかし、その協業を支え、新たな製品やサービス活動へと本格的につなげていくには、その活動を支えるシンガポール側の組織体制の整備だけでなく、それをサポートする日本の本社側の体制の見直しも必要となりそうだ。

図 3-2 東南アジア・インド進出日系企業とスタートアップとの連携（単位：％）



(出所) ジェトロ 2019 年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査 (2019 年 8～9 月実施)

#### (4) 機能の「分散」「付加」

地域統括法人・機能の組織設計においてどの機能を保有するかは、どのような目的で同法人・機能を設立し、どのような役割分担を担うかについて社内での明確化が肝要だ。各社がアジア大洋州地域で事業活動をしていくうえで、その発展段階や地域戦略に沿う適切な役割を設定し、そのために柔軟な組織を設計することが望ましい。

地域横断的な業務は、本来、地域内に分散している事業活動や経営資源を集約し、地域単位での効率性を追求し、競争優位を高め、意思決定を迅速化させる役割がある。とはいえ必ずしも一つの地域統括拠点に集積させる必要はない。進出日系企業では、地域統括拠点を特定の1カ国へ一極集中させるだけでなく、機能によって最適な立地国へ分散させる企業も多い（「機能の分散」）。例えば、コスト削減が期待できる国・地域への立地が適している機能、製造現場に置いた方がよい機能などが挙げられる。とりわけ、自動車産業などの製造業がタイに、エレクトロニクス産業がマレーシアに集積する中で、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、マレーシアの地域統括拠点に集まっている。

販売・マーケティング機能においても、あるシンガポール進出日系企業（素材）では、これまで顧客がシンガポールに多く集積していたが、タイ（および周辺国）に集積する製造業などの顧客向けに、シンガポールからタイへ販売・マーケティング機能の一部を移した。別のシンガポール進出日系企業（化学）でも地域統括機能における営業・マーケティング機能をタイ法人に設置しタイ法人の社長が責任者を務めている（組織上はシンガポール地域統括拠点の傘下）。このように、地域内で各国法人の特性を活かしながら、バーチャルな社内統括組織体制を構築し、地域統括機能を分散化させる動きも多い。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している。

また、地域統括機能・拠点の設立時点で、大きな組織を設立し多くの機能を保有するのではなく、徐々に拡大、発展させる方法も考えられる（「機能の付加」）。初期段階では、各社にとって最低限必要な地域統括機能に絞って設置し、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というものだ。企業ヒアリングによれば、域内事業や各国拠点の成長段階にあわせ、地域統括拠点・機能に新しい機能の付加を検討するという考え方を持った企業は多い。市場環境の変化に合わせ、機能を柔軟に変更させる場合もある。たとえば、あるシンガポール進出日系企業（電気機械）では、アジア大洋州地域において、リサイクル法など環境規制が厳しくなる中、「環境・安全・品質環境」を付加し、域内各国の環境規制への対応や各国拠点のサポートを開始した企業もあった。

ヒアリング調査先の中には、逆に最初に設置した機能を止めたり、一定の役割を終えた機能を日本へ回帰、あるいは他国に発展的に移したという事例もみられた。あるシンガポール進出日系企業（化学）では、地域統括法人に域内業績等の損益責任と権限を持つ「経営企画」機能があり、統括機能を担う日本人駐在員も10名程度配置する地域統括機能を運営していたが、それらの権限を日本本社の国際本部に返上し、グループ企業の経営支援やサポートに注力することへ変更した。別のシンガポール進出日系企業（化学）では、「監査」機能について約2年弱の間、専任の担当者を配置していたが、域内グループ企業を一通りまわり、チェック項目の洗い出しを終えたことから、本社へ機能を戻した、というケースもある。また、別のシンガポール進出日系企業（情報）では、ASEANのいずれかの国・地域において新規事業を開始するべく、当初は販売・マーケティング機能をシンガポールに置いたが、約4年が経過し、特定国でのビジネス展開へ切り替えることになった。その機能・人員をインドネシア、ベトナムの二カ国へと発展的に移転し、シンガポールの統括拠点で同ポストは廃止した。このように、地域特性や経営環境に適応する、域内最適化のため組織を柔軟に変更する事例も多く見られた。

#### （5）グローバル戦略とリージョナル戦略

日本企業は、近年、自社を取り巻くビジネス環境変化に対応し、持続的な成長を図るため、海外展開や事業多角化に取り組み、またそのために適切な組織設計やガバナンス体制を構築している。事業分野において多角化に取り組んでいる企業では、日本本社（事業本部や本社カンパニー）に権限と責任を集約し、中央集権的な「グローバル戦略」を策定し、グローバルレベルでの最適化を図ることに注力している。他方、現地ニーズに密着した事業展開を進めるため、グローバル戦略と整合性を持たせながら「リージョナル戦略」（地域への分権化）に取り組む企業もある。

インタビューをした企業では、日本本社における事業軸管理が強く、事業部門の権限がより強く、地域統括拠点が持つ地域軸・機能軸による意見が反映されにくいといった声が多く聞かれた。たとえば、「経営企画」でみたように、新規事業、再編、投資・M&A立案などにおいては、地域側に十分な権限・責任や人員が割り当てられないケースが多い。地域統括拠点は本社へ情報提供、提案する役割に留まり、日本本社の事業本部が最終決定権限を持つ。また、地域戦略策定とそれに基づく売上、利益、販売などの域内業績指標（KPI）や予算の設定においても、地域統括法人には十分な責任とそれに見合った権限が付与されていない企業が多い。

地域統括拠点における「販売・マーケティング」においても、こうした組織設計上の理由から域内で連携しにくく、地域統括拠点における裁量について悩む声もある。日本本社が主導して行ってきた事業分野の多角化により、たとえば、域内グループ企業が、A製品、B製

品、C製品の事業軸に基づいた製品を扱っているケースでは、販売活動に係る意思決定権限と責任は本社事業部にある（縦軸による利益責任が強い）ため、地域統括拠点側が自由裁量で決められる余地が少ない（「横軸」側からの意見が反映させにくい。）といった声が多い。本来ならば、事業において多角化しているからこそ、地域単位においてもシナジー効果が発揮されるはずであるが、ガバナンス上は事業軸管理が強い傾向にある。地域統括拠点とグループ企業との関係においても、各国事業法人（販売、製造拠点）は本社事業本部との結びつきが強い。すなわち同法人は「縦軸」の指示系統およびレポートラインとなっており、グループ企業からみたレポートラインは日本本社の事業部が宛先（T0）であり、地域統括法人や地域総代表はCCであることが多い。地域統括拠点は「大家さんの存在」であり、グループ企業の数字等を取りまとめるに過ぎないといった言われ方もよく聞かれる。

「縦軸」が強い組織がよいか、「横軸」が強い組織がよいかについては、日本本社のスタンスに加え、アジア大洋州地域における各社事業の業種、歴史、対象顧客などを踏まえ、総合的に判断する必要がある。ヒアリングをした企業の中には、日本本社が主導して、事業軸主導のガバナンスを基本としながらも、地域軸のインプットを試みる事例もある。縦・横に組み合わせて網の目のように構成したマトリクス経営に取り組み、地域統括拠点に対して、一定程度の業績管理責任と権限を持たせようとするケースだ。これは意思決定の迅速化、域内市場におけるブランド向上達成、全社視点による市場戦略の深掘りを目的としたものである。

このように地域内で複数の事業数（ビジネス・ライン）を持ち、日本本社の事業部門が主導するガバナンス体制を構築している企業においては、後述するように、地域統括機能として、経営統制・管理（ガバナンス）強化や効率化・コスト削減を目的として、共通性の高い業務機能の強化を優先させることが多い。これらの企業では、組織設計時点で、地域統括拠点が域内事業に対して権限と責任をもち、主導していくことを求めておらず、グループ企業の経営・管理サポート支援への特化にフォーカスしている。

欧米企業へのインタビューによれば、欧米企業の地域統括拠点では、取り扱う製品・サービスの域内販売に係る域内業績指標（KPI）を負うほか、それに見合う権限が地域統括拠点に付与される。権限・責任の所在が極めて明確であり、指揮命令系統とレポートラインが分かりやすい効率的な組織体系をとっている企業が多い。設定される域内業績指標（KPI）は企業によるが、売上高、利益、採用人数等の定量的なもの、顧客満足度など定性的なものが設定されている。ただし、欧米企業のなかにも、業務方針策定において、一部、対立があるなど、本社と地域統括拠点の関係が円滑に進められていないと感じる企業の担当者からのコメントもあった。

## (6) 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。本項ではこれらの機能の組み合わせにより地域統括拠点を分類する。ヒアリング調査を通じ、地域統括拠点の組織設計は以下の3つの類型に分類できるのではないかと分析した。

### ①地域本社型

### ②(単一の)販売・営業統括型

### ③経営支援・サポート型

「専門家・実務家」型、「シェアードサービス」型、「地域代表機能・地域窓口機能」型

ある組織(法人)がどの類型に属するか、必ずしもクリアに分類できるわけではなく、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類型しかない場合もある。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「販売・営業統括型」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。その他、特定機能に絞った「金融・財務統括型」「物流ハブ統括型」「中間持ち株型」などもあるがここでは割愛する。

「(1) 地域本社型」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。同類型は、地域戦略を立案し、本社やグループ企業との関係で、同戦略・財務計画から派生する各種域内業績指標(KPI)に対して責任とそれに見合う権限を持っている。また、新規事業開発、M&A推進のほか、複数の異なる事業軸から派生するグループ企業間のシナジー創出を推進する役割を持つ。販売法人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。シンガポールに古くから進出している大企業の中に見られる。また、過去にはこのタイプで進出したが、機能を縮小する企業もある。

「(2) (単一の) 販売・営業統括型」は、事業分野が多岐に渡っていない企業、あるいは本社では複数事業軸があっても、アジア大洋州地域では一事業部門や少数の製品群に限定して地域統括機能を保有する場合である。一事業/製品群に特化した「経営企画」「研究・開発(R&D)」機能、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、一事業部門・製品群に関して広範囲な権限を持つ。このタイプは、事業ドメインがほぼ固定化された専門タイプの企業が多い。あるいは、複数事業軸を持つ企業では、個別最適の追及に留まっているといえる。



「(3) 経営支援・サポート型」は、域内グループ企業の経営・事業活動における効率化・コスト削減や経営統制・管理強化を目的として、グループ企業の経営・事業活動をサポートするタイプである。現地法人で重複する機能を地域統括法人に集中・集約することで、グループ企業は本業に専念することができる。同タイプはさらに3つに分類される。

まず、「金融・財務・為替・経理」「情報システム」「人事・労務管理・人材育成」などを中心とした「専門家・実務家」型である。いわゆる本社の総務部、管理部門などコーポレート機能の出先のイメージである。このタイプでは、人事、財務、税務、法務など社内外の専門家・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持つ企業が多い。全ての域内グループ企業に担当者を配置せずに地域統括拠点に集約することでコスト削減につながる。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。近年では、「コンプライアンス・内部統制」などの機能も付加される傾向にある。「販売・マーケティング」機能も、各国営業所、代理店の管理の意味合いが強ければ、ここに入るだろう。機能が1~2つなどに限定されている場合もある。

次に、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「シェアードサービス」型である。ただし、ヒアリングによれば、アジア大洋州地域では実施しているケースをあまり聞かれなかった。とりわけ事業コストの高いシンガポールでは拡大しにくいであろう。

最後に、「地域代表機能・地域窓口機能」である。今回調査におけるアンケートでは、地域統括機能のうち「経営企画」と回答した企業比率が上昇した。これは、本章でみたとおり、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である。各社は域内における、域内における利益向上のために、同機能を強めている。ただし、与えられる意思決定権限は、「(1) 地域本社型」「(2) (単一の) 販売・営業統括型」拠点に比べると、限定的である。

<シンガポールの日系地域統括拠点、「経営支援・サポート型」が多い>

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「(3) 経営支援・サポート型」が多い。中でも、「専門家・実務家」によるサポート機能を持つ企業が多く、「金融・財務・為替・経理」、「人事・労務管理・人材育成」「法務」などに機能を限定している。このタイプにおける収入(源泉)をみると、組織の目的・役割・機能において、費用に対して責任を持つ「コスト・センター」型が多い。アジア大洋州地域の地域統括法人では事業コストが増大するなか、親法人・域内グループ企業からの業務委託費を中心としており、その効果との兼ね合いからも、各社ではコストに敏感な体質になっている。

一方、「(1) 地域本社型」は、あまり多くはない。本章第3-2項で触れた通り、中核となる「経営企画」機能は地域統括拠点で担うことが難しい場合が多そうだ。「(2) (単一の) 販売・営業統括型」は、タイ、マレーシアにおいて、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。

欧米多国籍企業でもこれら3種類の地域統括拠点がみられる。欧米企業の保有機能は多岐にわたっている企業が多いが「(1) 地域本社型」が目立つ。グローバルでみればアジア大洋州域内で重点的に展開している特定の製品・サービスについて管轄するタイプもあり、そうした場合は「(2) (単一の) 販売・営業統括型」に分類されるなど、各社は抱える経営課題に応じて機能の方向性を判断している。

なお、欧米多国籍企業の中には、コーポレート機能として「シェアードサービス型」の地域統括拠点を置いている企業もあるが、地域統括拠点とは別のセンターで運営している。ある企業では、経理、情報システム機能をマレーシアのシェアードサービスセンターへ集約している。シンガポールの地域統括拠点が提供するコーポレート業務は、法務リスク、為替リスク管理など、専門知識を活かしたサービス提供に注力している。欧米企業で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。地域統括におけるコーポレート業務は、あくまで企画・管理機能を担っているケースが多いようだ。

#### 4. 地域統括機能設置に係る優遇税制の利用 ～各国で優遇制度変更～

<本章のサマリー>

- シンガポール、タイ、マレーシアのいずれにおいても、各国政府は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進出日系企業の割合は、シンガポールでは2割弱、タイ、マレーシアでは6割だった。
- シンガポール、タイ、マレーシアの各国政府は、2015年以降、地域統括拠点に対する優遇税制策を変更した。適用条件および優遇特典が、各社にとってマッチするものか、メリットがあるかどうか、見極めが必要だ。
- 多くの日系企業にとって、優遇税制そのものが地域統括機能を設置する要因とはなっていない。欧米企業でも同様ではあるが、「域内での税負担の最適化」「税メリットの最大化」を目的とし、最大限に優遇税制を活用し、税務メリットを得ようとしているケースが多い。

##### (1) 優遇税制の利用状況

地域統括機能の設置先の選択に、各国の地域統括拠点誘致に係る優遇税制はどの程度の影響があるのだろうか。本調査によるアンケートやヒアリングによれば、優遇税制措置の利用は、シンガポール、マレーシアでは限定的であり、タイでは利用率が相対的に高いことが分かった。

地域統括機能を有するシンガポール法人108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、19社（17.6%）に留まる（表4-1）。また、12社（11.1%）は利用申請を検討しているが、45社（41.7%）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回答した19社がいずれの優遇税制を利用している（過去に利用していた）かをみたものだ。

表4-1 政府による優遇税制の利用状況

	シンガポール		タイ		マレーシア	
	件数	構成比	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	19	17.6	12	63.2	3	60.0
現在は利用していないが、申請を検討している	12	11.1	1	5.3	0	0.0
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	1	5.3	1	20.0
わからない	28	25.9	4	21.1	1	20.0
無回答	4	3.7	1	5.3	0	0.0
合計	108		19	100.0	5	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、%)

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。

一方、タイの回答企業 19 社のうち 12 社 (63.2%) が「優遇税制を利用している (過去に利用していた)」と回答し、高い利用率がうかがえる。「今後の申請を検討している企業」「現在利用しておらず今後の申請予定もない企業」はともに 1 社 (5.3%)。マレーシアの回答企業 5 社のうち 3 社 (60.0%) が「優遇税制を利用している (過去に利用していた)」と回答する一方、「現在利用しておらず今後の申請予定もない企業」は 1 社 (20.0%) だった。

## (2) 優遇税制利用に係る課題

日系企業による優遇税制の内容とその利用実態をシンガポール、タイ、マレーシアそれぞれについて検討したい。

### (1) シンガポール

シンガポールにおける優遇税制の利用率が低い点については、まず、日系企業の地域統括拠点の収益構造によるところが大きい。第 2 章第 3 項の通り、地域統括拠点は、その収入の源泉について、費用に対して責任を持ついわばコスト・センター型の組織体系が多い。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、これら拠点での活用メリットは限定的だ。

二つ目は、優遇税制の適用条件と税効果とのバランスの問題がある。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が、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く、またその申請手続きは煩雑だという関係者の声がある。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、シンガポールでは、既存の認定統括法人インセンティブ（RHQ/IHQ）が、2015年度予算案により撤廃された。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 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。また、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。

日系企業の利用事例として、ある日系企業（電気機械）では、シンガポール地域統括拠点として FTC を取得し、5年間の期間で恩典を受けていた。しかし、更新条件が厳しく、同社としても資金管理の機能が深まらなかったため更新を断念した。別の日系企業（商社・卸売）は、資源取引に関わる企業として GTP の適用を受け、貿易に係る収益について 10%の軽減税率が適用されており、「メリットはかなり大きい」と評価している。同社によれば、恩典更新にあたっては、申請時に提出した売上目標、コスト削減計画などを達成する必要がある。

## （2）タイ

アンケートによれば、タイ進出企業による優遇税制の内容は、「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 12 社のうち、ITC（国際貿易センター）が最も多く 6 件（50.0%）、IHQ（国際統括本部）、IBC（国際ビジネスセンター）がそれぞれ 4 件（33.3%）、ROH（地域事業本部）が 3 件（25.0%）と続く（表 4-3）。

表 4-3 タイ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、％）

項 目	件数	構成比
ITC（国際貿易センター）	6	50.0
IHQ（国際統括本部）	4	33.3
IBC（国際ビジネスセンター）	4	33.3
ROH（地域事業本部）	3	25.0
TISO（貿易投資支援事務所）	1	8.3
その他	0	0.0

（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 12 社が母数。

タイでは、2015年に発表した地域統括拠点誘致にかかる新制度により、設置を検討する企業が増えた。対象企業は歳入局に法人税の減免などを申請できるだけでなく、タイ投資委員会 (BOI) に外資単独による株式所有が認められたからだ。このようにタイ政府は従来、国際統括本部 (IHQ) や国際貿易センター (ITC) などの投資優遇策を導入し、地域統括拠点の誘致を行ってきた。しかし、タイは2016年6月、OECDの「税源浸食と利益移転 (BEPS) の包摂的枠組み」に参加したことにより、ROH、IHQ、ITCが有害税制と指定され、その改善を求められていたこともあり、2019年3月、IHQやITCの税務特典の付与を終了した。また、IHQやITC以前に導入された地域事業本部 (ROH) に係る特典も、同様の取り扱いとなった。

タイ政府の方針により、IHQやITCとして認可された企業が今後も税務特典を得るためには、2018年から開始した新制度である国際ビジネスセンター (IBC) への移行が選択肢の1つとなる。ただし、IBCの特典を受けるためには、10人以上の従業員の雇用義務が、また税務特典を得るためには年間6,000万バーツ以上の最低経費支出といった、IHQやITCに比べても厳しい条件が課されている。またIBCは国内外の関連法人にサービスを提供することが主目的であり、ITCのように、商社業務のみで単独で特典を受けることは出来なくなった。これらの制度変更により、日系企業からは「申請の難易度が高くなった」「外資単独で販売法人を設立するという目的で使うにはハードルが高い」などの声もある。

ただ「従来の制度でも、外資規制緩和 (BOI) は受けられても、税務特典 (歳入局) まで受けられていた企業は限られる」(日系支援機関) との声もあり、結局は個別の特典内容が自社のメリットになるかどうかをしっかりと見極めることが重要と言えそうだ。この点、例えば、「サービス業の場合は人件費が費用の大半であり、IBCの特典に、個人所得税の減税特典が残っていることは利点」、「10人雇用義務については国籍が問われないため、むしろ日本人を多く置けるというメリットもある」、「OECDが指摘をしたのは国内外で得た収入に対する減税率が異なる (IHQ/ITCでは、国外で得た収入に対して減税率が高かった) 点であり、IBCでは減税率を国内外で同一とした。従い、国内で得る収入の方が大きい企業にとっては、旧制度よりも税務特典をより多く享受できる」といった声も聞かれている。

なお、BOIによると、2018年におけるITCとIHQの認可件数は、それぞれ128件、43件であった。このうち日系企業の認可件数は67件、16件となっており、多くの日系企業が特にITCを取得し、タイでの卸売業・商社業を計画していたことがわかる。他方、2019年におけるIBCの認可件数は、全体で41件、うち日系企業は16件に留まった。「IBCの認可を受けるには、従業員の雇用義務もあり、認可を受けているのは大手企業が多い」(BOI担当官) 状況である。

### (3) マレーシア

マレーシア進出企業による優遇税制の内容は、「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3社のうち、プリンシパル・ハブ (PH) が2件 (66.7%) だった (表4-4)。

表4-4 マレーシア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、%)

項目	件数	構成比
PH (プリンシパル・ハブ)	2	66.7
TMC (財務マネジメントセンター)	0	0.0
その他	1	33.3

(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5社が母数。

マレーシアでは、2015年5月1日より、既存の経営統括本部 (OHQ)、国際調達センター (IPC)、地域流通センター (RDC)、資金管理センター (TMC) が終了し、「プリンシパル・ハブ (PH) インセンティブ制度」が導入された。

プリンシパル・ハブとは、マレーシア法人で、一定の地域またはグローバルに事業展開する際のリスク管理、意思決定、戦略的事業活動、貿易、財務、管理、人事といった主な機能を、マレーシアにおいて実行、管理し、支援する企業を対象とした優遇税制のことである。同制度は、2019年1月1日より優遇措置が強化され、免税対象が広がり、それまでは優遇税率の適用対象はマレーシアでの所得増加分であったが、適格所得が対象となった。一定の要件を満たした場合、既存法人の場合は10%の優遇税率、新規法人の場合は条件に応じて0% (Tier1)、5% (Tier2) の優遇税率が適用される。また、2019年の改正以前には、Tier1および2と比べて条件のハードルがやや低く、税率が10%となるTier3があったが、改正で廃止された。2019年の改正で免税対象が広がる一方、雇用面での適用条件が厳格化され、一定の月給以上の高付加価値専門職を30~50人雇用するという要件を満たす必要がある。

2019年10月時点、全体で35社がプリンシパル・ハブ・インセンティブを取得しており、取得企業には欧米や中国の大企業が多い。進出日系企業へのヒアリングからは、法人税が24%のマレーシアにおいて、法人税率が0~10%になるプリンシパル・ハブの恩恵には魅力があるが、認定要件の要求が厳格化された点、中でも高付加価値専門職の雇用条件については基準が厳しいという声があり、コスト・センター型の日系企業にとっての恩典活用は限定的とみられ、プリンシパル・ハブという制度があることがマレーシア進出の決め手となっているケースはほとんどない。同制度を活用する進出日系企業にとってのインセンティブは、輸出拠点としての優遇策が充実していることから、同拠点の生産キャパシティを拡充し輸出

生産拠点へと成長させることにあるようだ。

このように、地域統括機能の設置における優遇税制の考え方は、優遇税制が存在するから当該国に設置するというものではなく、域内グループ企業を管理・サポートするために、どのような機能を付与し、そのために効果を最も発揮しやすい国はどこなのかを、他要因も含め総合的に考慮し、比較検討することが最も重要な点であろう。

一方、欧米企業へのインタビューによれば、多くの企業でシンガポールの優遇税制を取得している。欧米企業の地域統括拠点は当該法人がシンガポールで生産拠点を保有したり、自ら強固な販売チャネルを持っていたりするなど、直接的に事業を運営していることもある。欧米企業の地域統括拠点は利益に責任を持つ「プロフィット・センター型」の企業が多い。また、事業支出額が大きいため、優遇税制のメリットを受けやすい。また、企業文化としてダイバーシティが進展し、ローカル人材を積極的に採用するほか、経営幹部への登用もみられ、税制恩典の要件を満たしやすい状況にあることが要因として考えられる。欧米企業では、最適な利益計上の手法を追求するなど欧米企業の税負担に対する関心の高さがうかがえる。シンガポール政府の税制インセンティブ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。

#### 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

##### ■ 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の奨励を目的としている。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 サービス提供法人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。

## 参考情報② タイの地域統括機能設置に係る優遇措置

### <国際ビジネスセンター (International Business Center : IBC) >

IBC の事業体は、タイの法律に基づき設立された企業で、タイ国内外の「関連法人」に管理サービス、技術サービス、支援サービスまたは財務管理サービスのいずれかを提供するものとされる。加えて、国際貿易事業を行うことも認められている。IBC の「関連法人」とは、IBC に関係する法人、または、直接的もしくは間接的に IBC の株式全体の 25%以上を保有する法人もしくは合名法人のことである。

IBC 事業を行う法人自体の登記は商務省 (Ministry of Commerce) の事業開発局 (Department of Business Development) に申請し、IBC の認定はタイ投資委員会 (Thailand Board of Investment : BOI) および歳入局 (The Revenue Department) に申請する。投資・税制上のインセンティブを両方申請することは可能で、それぞれの機関に別途申請することになる。

#### (1) BOI によるインセンティブ

##### ①インセンティブの内容

- ・ 過半数または 100%の外国人による株式保有が可能
- ・ 外国人熟練労働者・専門技術者のビザおよび就労許可に関する優遇
- ・ 土地所有の許可
- ・ タイ国外への送金の許可
- ・ 機械類に対する輸入関税の免除(研究開発およびトレーニングのための機械のみ)

##### ②インセンティブを受けるための要件

- ・ 投資金額が 100 万バーツ以上
- ・ 各会計期末の払込資本金が 1,000 万バーツ以上
- ・ IBC において必要な技能・知識をもつ従業員を 10 人以上雇用すること  
(財務センター業務のみの場合は 5 人以上)
- ・ 国際貿易事業を行う場合、当該事業に加え、規定されるサービスのうち、少なくとも一つを提供しなければならない。

BOI へ所定の申請用紙と共に、事業計画、タイ国内外の関連法人の詳細、その他資料を提出して申請する。

#### (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

###### (1) 法人税 (Corporate Income Tax)

該当する事業からの所得に課せられる法人税が減税される。ただし、国際貿易事業

からの利益は税制上のインセンティブの対象外である。IBC の税制上のインセンティブに該当する事業からの利益とは、次のとおりである。

- ・ タイ国内外の関連法人に対する管理サービス、技術面のサービス、支援サービスまたは財務管理サービスから得られる利益
- ・ タイ国内外の関連法人から受け取るロイヤルティーのうち、タイ国内において行われた技術研究開発の成果として得られたロイヤルティー

IBC 事業からの所得に対する法人税率は、基本税率の 20%から以下の税率に軽減される。

- ・ IBC がタイ国内の受領者に対し会計年度内に 6,000 万バーツ以上の運営費用を支払った場合には 8%
- ・ IBC がタイ国内の受領者に対し会計年度内に 3 億バーツ以上の運営費用を支払った場合には 5%
- ・ IBC がタイ国内の受領者に対し会計年度内に 6 億バーツ以上の運営費用を支払った場合には 3%

IBC は、タイ国内外の関連法人からの受取配当金について法人税が免除される。

#### (2) 特別事業税 (Specific Business Tax)

タイ国内外の関連法人に対し財務管理サービスを提供することにより得られる総受領高に対する特別事業税 (SBT) が免除される。

#### (3) 源泉税 (Withholding Tax)

- ・ IBC が、外国の法律に基づいて設立されタイ国内で事業を行わない法人、または法人パートナーに支払う配当金の源泉税を免除。
- ・ IBC が、外国の法律に基づいて設立されタイ国内で事業を行わない法人、または法人パートナーに支払う利子にかかる源泉税を免除 (ただし、IBC が財務管理サービスとして、タイ国内外の関連法人に貸し付けるために借りた金額にかかる利子に限る)。

#### (4) 個人所得税 (Personal Income Tax)

- ・ IBC 事業に従事する外国人技術者・専門家に係る個人所得税について、最大 35%に設定されている税率を一律 15%に引き下げられる。国際貿易事業については、個人所得税のインセンティブのみ対象となる。

#### ②歳入局によるインセンティブを受けるための要件

- ・ 払込資本金が 1,000 万バーツ以上であること。

- ・ IBCにおいて必要な技能・知識をもつ従業員を10人以上雇用すること（財務センター業務のみの場合は5人以上）。
- ・ タイ国内の受領者に対し1会計年度内に6,000万バーツ以上の運営費用を支払うこと。
- ・ 国内外の関連法人に対して、管理サービス、技術面のサービス、支援サービスまたは財務管理サービスを提供すること。
- ・ 歳入局長により規定されるその他の規制に準ずる。

### 参考情報③ 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、新規進出法人は0%または5%、既存法人は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）。

- ・ マレーシア法人法に基づき設立された払込資本金が250万リンギット以上の現地法人
- ・ 年間売上5億リンギット以上（物品販売所得に対する法人税の軽減税率の適用を申請する場合には、追加要件あり。）
- ・ ネットワーク企業にサービス提供し、当該企業を管理すること。ネットワーク企業の定義は、以下のとおり。

－ 関連法人、または、子法人、支店、ジョイント・ベンチャーといった同一グループに属する法人

－ 非関連法人で、申請企業の事業やサプライチェーンに関して、申請企業または申請企業の最終株主企業と3年以上契約関係にある法人

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。

- ・ 自社での製造、最終顧客への配送前の再梱包、貨物の集約を目的として、自由工業地域、保税工場、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。など

(表1) 税制優遇措置 (区分別)

	製造業、サービス業				既存の法人	既存の IPC/RDC/OHQ 法人
	新規設立法人					
	Tier 2		Tier 1			
インセンティブ期間	5年	+5年	5年	+5年	5年	5年
法人税の軽減税率	5%		0%		10%	10%
対象所得	適格活動から稼得する所得					

(表2) 主要な適用要件 (区分別)

	新規設立法人				既存の法人
	Tier 2		Tier 1		
月給 5,000 リンギット以上の高付加価値業務の従事者数  (高付加価値業務の従事者数のうち、50%以上はマレーシア人であること)	30人	インセンティブ期間の5年目末時点のベース要件 +20%	50人	インセンティブ期間の5年目末時点のベース要件 +20%	以下のうちいずれか多い方 ・30人 ・既存の高付加価値業務に従事する従業員数 + 30%
高付加価値業務の従事者数には、右欄の人数の月給 2 万 5,000 リンギット以上の戦略管理職を含むこと	4人		5人		5人
最低年間事業支出額	500 万 リンギット	インセンティブ期間の5年目末のベース要件 +30%	1,000 万 リンギット	インセンティブ期間の5年目末のベース要件 +30%	以下のうち、いずれか高い方 ・1,000 万リンギット ・過去3年間の平均事業支出額 + 30%

適格サービスを受けるネットワーク企業数	10社以上 (関連企業3社を含む)	15社以上 (関連企業4社を含む)	10社以上 (関連企業5社を含む)
物品販売による年間売上高(物品販売による所得の免税措置を申請する場合の追加要件)	5億リンギット		以下のうち、いずれか高い方 ・過去3年間の平均売上 ・5億リンギット

## 5. 地域統括機能設置国の課題 ～コスト上昇に加え、人材の質も課題に～

### <本章のサマリー>

- 「人件費の上昇」は、シンガポール、タイ、マレーシアのいずれも地域統括拠点・機能の運営に係る課題として最大。2010年代に入ってから継続する課題であり、進出日系企業はこれらの課題に対応し、深刻さの程度は緩和していることもうかがえる。
- シンガポールでは、「就労ビザ発給の厳格化」の回答率が上昇した。政府が2010年以降に取り組んでいる外国人労働者抑制に係る就労ビザ発給の厳格化への対応に力を注いでいる。日本本社の派遣員を多く配置することによる運営コスト増大や就労ビザ発給に対応する一方、現地人材の採用・処遇・育成に取り組む企業が多い。

### (1) 地域統括拠点の設置先としてのシンガポール、タイ、マレーシアの課題

本調査では、在シンガポール、タイ、マレーシアの進出日系企業に対し、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尋ねている。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、タイ、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：73社（67.6%）、タイ：10社（52.6%）、マレーシア：3社（60.0%））。シンガポールは、「オフィス賃料・駐在員コストの上昇」（66社、61.1%）、「就労ビザ発給の厳格化」（61社、56.5%）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。一方、タイは「人材確保の困難化」（7社、36.8%）、「地域統括業務に適する現地人材の不足」（4社、21.1%）と続いた。マレーシアは、「地域統括業務に適する現地人材の不足」（4社、80.0%）となっている。概して、シンガポールはコスト面が、タイ、マレーシアは人材面が懸念材料となっている。

図 5-1 は、シンガポールにおける課題について、今回の調査結果と前回（2015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」以外の項目はいずれも下がった。とりわけ「人件費の上昇」「地域統括業務に適する現地人材の不足」の項目は、前回調査で懸念材料として急浮上した項目だったが、今回調査ではその比率が低下したことから、進出企業はこれらの課題に対応し、深刻さの程度は緩和してきたことがうかがえる。「就労ビザ発給の厳格化」は、2011年調査ではわずか11.7%の企業が懸念材料と挙げるにとどまったが、2015年調査の48.9%から今回調査では56.5%まで大幅に増加しており、就労ビザ発給に係る政策の影響が顕著にみられる。

表 5-1 地域統括拠点の設置先としての懸念点（複数回答）

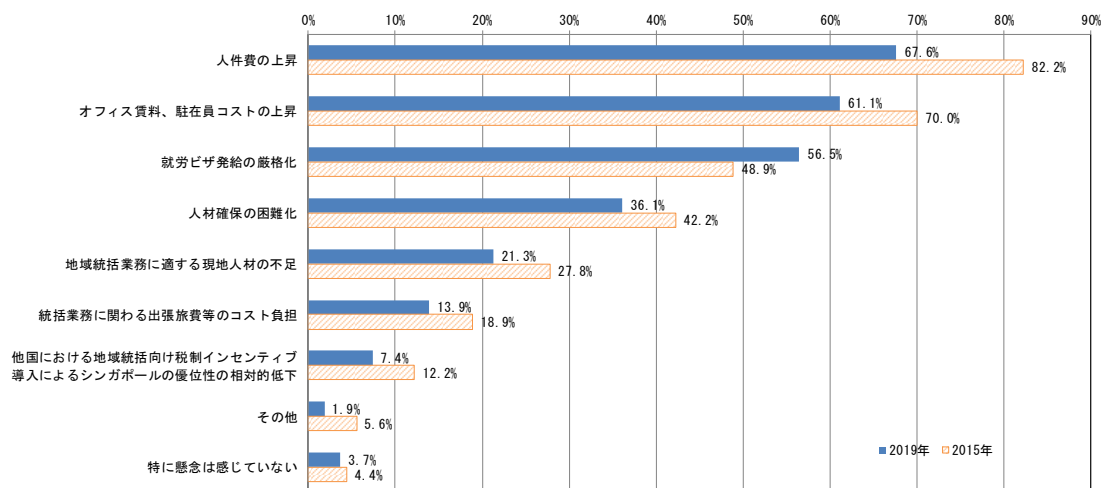
(単位:件、%)

	シンガポール		タイ		マレーシア	
	件数	構成比	件数	2019年	件数	2019年
人件費の上昇	73	67.6%	10	52.6%	3	60.0%
オフィス賃料、駐在員コストの上昇	66	61.1%	2	10.5%	1	20.0%
就労ビザ発給の厳格化	61	56.5%	2	10.5%	1	20.0%
人材確保の困難化	39	36.1%	7	36.8%	1	20.0%
地域統括業務に適する現地人材の不足	23	21.3%	4	21.1%	4	80.0%
統括業務に関わる出張旅費等のコスト負担	15	13.9%	1	5.3%	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	8	7.4%	0	0.0%	0	0.0%
その他	2	1.9%	0	0.0%	0	0.0%
特に懸念は感じていない	4	3.7%	4	21.1%	0	0.0%

(注) 構成比は、「地域統括機能を有している」と回答した企業数が母数。

シンガポール 108、タイ 19、マレーシア 5

図 5-1 地域統括拠点の設置先としてのシンガポールの懸念点(2015年調査結果との比較)



(2) それぞれの懸念の背景

まず、シンガポール、タイ、マレーシアの調査結果で、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。表 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、進出日系企業へのアンケート結果よりアジア主要都市で比較したものだ。とりわけシンガポールでの賃金水準は高く、アジア主要都市と比較すると、東京、香港と同程度、バンコクの 2.8 倍、クアラルンプールの 2.9



倍程度の水準にある。バンコク、クアラルンプールにおける中間管理職の賃金は、シンガポールより上昇幅は緩やかではあるが上昇がみられ、さらに地域統括拠点における人材として高度人材にあたるレベルの労働力不足が課題である。タイでは、労働力不足に加え、その質に関して大きく指摘がある。例えばバンコク日本人商工会議所が実施している「景気動向調査（2019年度下半期調査）」によると、企業の人材不足感につき、「人材の質が不足している」と答えた企業の割合は全体（574社）の56%に達し、「人材の量が不足している」と答えた企業の割合（5%）を大幅に上回った。同調査では、最も不足感が強い職種はエンジニア（55%、278社）であったが、次いで事務系マネージャー（32%、161社）となっており、地域統括拠点の運営においても優秀な人材の確保が大きな課題となっているとみられる。

マレーシアでは、中間管理職や専門職など、いわゆるホワイトカラーの人材確保が難しい点が課題だ。日系企業では、業種を問わず、中間管理職クラスの優秀な人材の確保に苦労するという企業は多い。また、プリンシパル・ハブ制度を利用するためには、月給5,000リンギット以上の高付加価値専門職人材を少なくとも30人、うち半数はマレーシア人を雇用しなければならず、条件を満たすことが難しく、利用を断念するケースも少なくない。

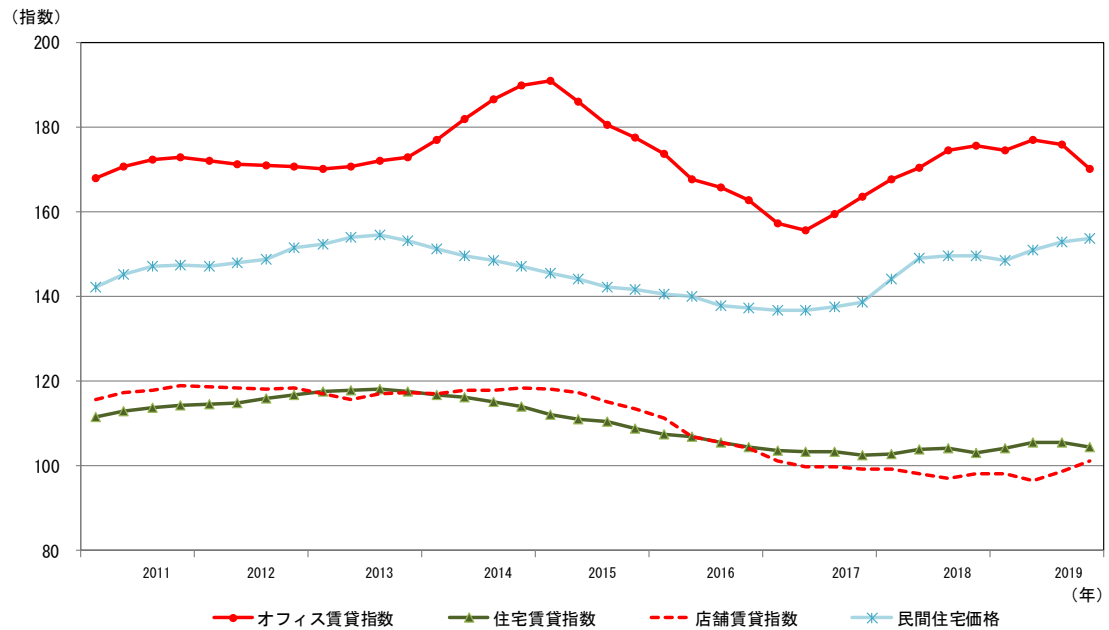
表 5-2 アジア主要都市における中間管理職の賃金の主要国比較（2019年）

	月額賃金(USドル)	星との賃金差(%)
シンガポール	4,490	100.0
上海	1,742	38.8
バンコク	1,559	34.7
クアラルンプール	1,576	35.1
香港	4,162	92.7
東京(2018年)	4,470	99.6

(出所) ジェトロ「投資コスト比較(ウェブ)」から作成

次に、シンガポールでは、多くの企業が「人件費の上昇」に加え、「オフィス賃料、駐在員コストの上昇」を懸念材料として認識している。図 5-2 は 2009 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 5-3 は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 5-2 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経済危機のあった 2009 年と比較すると高水準にある。近年では 2015 年に両指数とも下落したが 2017 年から再び増加に転じている。また、表 5-3 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。

図 5-2 シンガポールの賃料価格指数の推移



〔注〕 2009年第1四半期=100  
 〔資料〕 都市再開発行から作成

表 5-3 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	62～95	2,064～7,739	237～321
バンコク	19～27	1,064～3,754	38～69
クアラルンプール	24	1,489	20
上海	40.02	1,979	208.7
香港	34～208	3,149	387
ニューデリー	21	1,439	58

(出所) ジェトロ『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』(2019年3月) から作成。

「就労ビザ発給の厳格化」は、近年のシンガポール政府による外国人雇用規制の強化が背景にある。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るほか、地元人材の採用が少ない企業をシンガポール政府が取り締まるなど、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)。進出日系企業の地域統括拠点の多くは、日本からの駐在員がその中核を担っていることから、就労ビザの厳格化は地域統括拠点の活動に影響を与えているが、シンガポール政府による政策の方向性は変わらないとみられるため、地域統括業務の運営においては、

日本からの駐在員を徐々に優秀な地元人材に切り替えることを考える企業が多いようだ。

ここまでみたように、シンガポールでは人件費、オフィス賃料、駐在員コストが上昇し、地域統括拠点の運営に多大な影響を与える。第3章において、進出日系企業の地域統括拠点設立の考え方は、プロフィット・センター型よりもコスト・センター型が多いことを指摘した。本社やグループ内企業との関係では、費用に責任を持つセクターとして、一定の質のサービスを担保しつつも、地域統括機能・法人の運営にあたっては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。より少ないコストで運営することが求められる中、各種運営コストが膨らむことで、地域統括拠点を設置する意義が薄れてしまうことになりえることについて各社が頭を悩ませている。たとえば、優秀な地元人材の確保の面をみると、様々な条件のなかで高い給与設定や処遇、育成の取り組みがますます課題になろう。一方、人件費を増やすことは難しく、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実態もある。日系企業は、魅力的な人材確保とコスト制約の狭間でジレンマを感じているとみられる。

#### 参考情報④ シンガポールにおける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2,400S 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3,600S ドル以上 (2020年5月1日より3,900S ドル) 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。
- ・ WP と S パス保持者を採用する企業に課す外国人雇用税を17年7月まで段階的に引き上げている。また、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、2012年1月からは学歴条件も厳格化。

###### (2) 2014年以降

- ・ 2014年から国民の雇用促進を目的とした「公平な採用検討のためのフレームワーク (FCF)」を開始。FCFに基づき、EP 申請前の地元人材を対象とした求人広告

掲載を義務化（同年 8 月開始）するとともに、業界平均と比べて国民の幹部登用が少ない企業に直接是正を求める指導を開始。

- ・ 2015 年 8 月～幹部専門職への国民登用が少ないと認定した企業を「ウォッチ・リスト（注）」の対象に。
- ・ 2015 年 9 月～ EP、S パス保有者の帯同家族のビザ発給基準を再強化。
- ・ 2016 年 4 月、地元人材登用の少ない企業の EP の審査再強化の方針発表
- ・ 2017 年 1 月～ EP の発給基準となる基本月給の下限、3,300S ドル→3,600S ドルへ引き上げ。
- ・ 2019 年 1 月～ S パスの発給基準となる基本月給の下限を、2,200S ドルから 2,300S ドルへと引き上げ。2020 年 1 月からさらに、2,400S ドルへと引き上げへ。
- ・ 2020 年 1 月～サービス分野で働く WP について、全従業員に占める発給上限比率を現行の 40%から 38%、2020 年 1 月から 35%へ引き下げ。同分野で働く S パスも 2021 年 1 月から現行の 15%から 13%、2021 年 1 月には 10%へ引き下げ。
- ・ 2020 年 5 月～EP の発給基準となる基本月給の下限、3,600S ドル→3,900S ドルへ引き上げ。2021 年 1 月～建設、プロセス、海事分野で働く S パスについて、発給上限比率を現行の 20%から 18%、2023 年 1 月から 15%へ引き下げ。

## 6. 地域統括機能設置の効果と今後の方向性 ～移管は限定的～

### <本章のサマリー>

- アンケート調査によれば地域統括機能を設置したことによる経営面での効果は、前向きな回答が多かった。しかし、ヒアリング調査によれば必ずしも地域統括機能の運営が順調というものばかりではない。シンガポールに地域統括拠点を設置した日系企業のフォーカスは、その機能、権限のあり方に移っており、統括拠点各社がその事業内容、管轄対象国・地域、本社方針など、各社をとりまく環境や事情に見合った「機能」「役割」を選択し、深化させるなど新たな段階へ移行したことが読み取れる。
- 多くの企業は、シンガポール、タイ、マレーシアの地域統括機能を今後も強化、維持する方針で、縮小するという回答は少ない。また、今後他国への全面的移管を検討している企業は限られる。ただし、シンガポール法人の2割の企業が機能移管を検討または移管済みと回答し、タイを候補地に挙げた企業が7割だった。

### (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り、自社の地域統括機能の評価を確認する。シンガポールに地域統括機能を有している企業108社の中で、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%)に上り、「大きな変化はない」とした32社(29.6%)、「縮小した」とした8社(7.4%)を大きく上回った(表6-1)。「強化した」と回答した企業比率は前回調査から5.4ポイント減少したものの、半数以上の企業が地域統括機能を強化する方針を持っている。回答企業の約半数が10年以内にできた若い地域統括拠点であることもあり、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。タイ、マレーシアの回答企業も概ね同様の回答をしている。一方、「縮小した」は、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法人が担ってきた業務を持たせたケースなどが含まれる。

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108社のうち、61.1%にあたる66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9社(8.3%)との合計は、前回調査から2.9ポイント減の69.4%だが、7割近くの企業が経営面での効果をポジティブに評価している。

一方、「当初期待した以下の効果しかなかった」と回答した企業(8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自社内でのビジョン・目的が定

まらなかった、コストが想定以上にかかった、指揮命令系統を含む組織体系が見直されなかった点などが挙げられた（表 6-3）。

また、地域統括機能の経営面での効果について 18.5%の企業が「わからない」と回答しており、前回調査（20.0%）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。タイ法人では 19 社中、14 社（73.7%）が「当初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」と回答し、ネガティブな評価の比率は低かった。

表 6-1 過去（5 年程度）の地域統括機能との比較

（単位：件、%）

	シンガポール		タイ		マレーシア	
	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比
地域統括機能を強化した	59	54.6	9	47.4	2	40.0
大きな変化はない	32	29.6	9	47.4	1	20.0
地域統括機能が縮小した	8	7.4	0	0.0	1	20.0
わからない	3	2.8	0	0.0	0	0.0
無回答	6	5.6	1	5.3	1	20.0
合計	108	100.0	19	100.0	5	100.0

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		タイ		マレーシア	
	件数	構成比	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	9	8.3	3	15.8	0	0.0
当初期待した効果が実現した	66	61.1	11	57.9	2	40.0
当初期待した以下の効果しかなかった	8	7.4	1	5.3	2	40.0
わからない	20	18.5	3	15.8	0	0.0
無回答	5	4.6	1	5.3	1	20.0
合計	108	100.0	19	100.0	5	100.0

表 6-3 シンガポール法人が「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
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	3	37.5
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	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、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	2	25.0
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	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。

以下では、シンガポール回答企業による地域統括機能を設置に係る評価、あり方などについて、自由記述欄に回答のあったコメントを、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。各社ともに、地域統括機能を設置した効果を実感してはいるものの、運営コスト上昇による費用と効果の関係、ビジネス環境上の課題、本社やグループ企業との関係性などについて、地域統括拠点・法人を運営する責任者、担当者による実感が現れるコメントとなっている。コメントの中には、地域統括機能、拠点の役割や機能の在り方について、各社の事業内容、管轄対象国・地域、本社方針に合わせながら、そのフォーカスが機能、権限のあり方に移るなど新たな段階へ移行したことが読み取れるものもある。

【地域統括機能設置・運営に係るコメント（自由記述欄、地域統括機能の設置企業）】

■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法人の意義は大きい。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、地理的条件等を鑑みると、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

- 地域統括法人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法人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、地域統括法人の今後の在り方・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・子法人支援・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、地域統括法人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】

#### 【地域統括機能設置・運営に係るコメント（自由記述欄、地域統括機能の非設置企業）】

#### ■ 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】



- 地域統括法人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】
- 法人規模、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法人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】
- 地域子法人各社の利益が大きくなり、地域子法人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、地域統括法人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、法人運営に関わる機能（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た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、税制面でメリットはあるものの、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、他国へ移転する法人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】

#### (2) 今後の地域統括機能の方向性

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。「地域統括

機能を強化する」と回答した企業は、地域統括機能を有するシンガポール法人 108 社のうち 47 社 (43.5%) で前回調査よりも 7.6 ポイント下落した。「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 2.8% (3 社) のみであったが、9 社 (8.3%) が「わからない」と回答した。また、タイも、概ね同じ傾向で、8 社 (42.1%) の企業が「地域統括機能を強化する」、6 社 (31.6%) が「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」とする企業はゼロであった。過去調査と比較すると、2011 年調査、2015 年調査では、それぞれ、6 割、5 割と推移してきた。1 割ずつ減ってはいるものの、今後も強化する流れである。

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		タイ		マレーシア	
	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比
地域統括機能を強化する	47	43.5	8	42.1	1	20.0
現状を維持する	44	40.7	6	31.6	1	20.0
地域統括機能の縮小が必要と考えている	3	2.8	0	0.0	1	20.0
わからない	9	8.3	4	21.1	2	40.0
無回答	5	4.6	1	5.3	0	0.0
合計	108	100.0	19	100.0	5	100.0

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 が最も多い。ASEAN の「すべての国」を対象とするとした 8.5% と「一部の国」を対象とするとした 23.4% 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、インドネシア、フィリピンなど人口が多く、市場規模が大きい国・地域を選択する企業が多かった。前回調査ではベトナム、ミャンマー、カンボジアといった拠点設置が遅れている ASEAN 後発国を挙げている企業が比較的多かった。また、ASEAN 以外ではインド (6 社、12.8%) やインドを除く南西アジア (5 社、10.6%) を強化対象国として挙げている企業比率が高かった。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。他方、オセアニアは前回調査では 7 社、15.2% が選択したが、今回調査ではゼロだった。

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
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
インドネシア	4	8.5
フィリピン	4	8.5
ベトナム	3	6.4
マレーシア	3	6.4
ミャンマー	3	6.4
タイ	2	4.3
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
台湾	2	4.3
アフリカ	2	4.3
中国	1	2.1
香港	1	2.1
韓国	1	2.1
中東	1	2.1
北米	1	2.1
欧州	1	2.1
オセアニア	0	0.0
日本	0	0.0
中南米	0	0.0

(注) 構成比は、今後地域統括機能を強化すると回答した 47 社が母数。

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」機能が前回調査と同様、最も多く、それぞれ 11 社 (23.4%) が挙げている (表 6-6)。第 3 章でみたとおり、両項目は前回調査と比較して、提供する機能として回答割合が増加した機能であった。「人事・労務管理・人材育成」は、域内でバラバラに整備されてきた人事評価システム・賃金体系・研修などを共通したプラットフォームとして再構築しようとする動きである。また、「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 2 位の項目となっていること (第 2 章第 1 項参照) からも理解できる回答だ。

その他、「販売・マーケティング」「経営企画」「金融・財務・為替・経理」「研究・開発 (R&D)」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。

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地域統括業務（複数回答）

（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	10	21.3
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 社が母数。

### （3）地域統括拠点の移管の可能性

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 108 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、わずか 2 社（構成比 1.9%）だった（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は 79 社（73.1%）だった。

表 6-7 地域統括機能の移管可能性

（単位：件、％）

項 目	シンガポール		タイ		マレーシア	
	件数	構成比	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	0	0.0
部分的に移管することを検討している	5	4.6	0	0.0	1	20.0
既に部分的に移管している	3	2.8	0	0.0	1	20.0
検討していない	79	73.1	15	78.9	2	40.0
わからない	14	13.0	1	5.3	1	20.0
無回答	5	4.6	3	15.8	0	0.0
合計	108	100.0	19	100.0	5	100.0

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くメリットを感じている企業が多いことがわかる。前回調査では、約2割にあたる18社が既に移管済み、または移管検討をしていたが、今回調査では10社(9.3%)まで下落している。移管候補先(既に移管した先を含む)は概ねタイ(10社中7社、70.0%)となっており、マレーシア(30.0%)、インドネシア(20.0%)が続いている(表6-8)。また、移管検討対象機能(既に移管した機能を含む)は、ほとんどの企業が「販売・マーケティング」機能を選択している(表6-9)。

既述のとおり、タイはASEAN地域最大の日系製造拠点で、特に自動車産業およびそれを支える素材産業の厚い集積がある。また、カンボジア・ラオス・ミャンマー(CLM諸国)の経済成長への対応が求められる中、タイがそれらの国の販売・マーケティングを管轄している事例が多い。たとえば、ミャンマーには製造・販売拠点を有していても、現時点ではラオス、カンボジアには事業法人を持たないというケースが少なくない。

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、%)

項目	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	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。

表 6-9 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、％）

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。

タイに地域統括機能を有する企業は、19 社中「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」と回答した企業はいない。マレーシアに地域統括機能を有する企業も、「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」がそれぞれ 1 社（20.0％）と少ない。既存の事業法人に機能設置された地域統括拠点多く、各製造拠点・販売拠点が自社にとって重要であることから地域統括機能を設置しており、簡単に他国へ移管することを検討できる状況にはない。

地域統括拠点の設置にあたっては、もともと何らかの事業を当該国で運営し、域内で重要な役割を担っている当該拠点に地域統括機能が付加するケースが多い。ヒアリングによれば、「最大規模の拠点がある」「拠点数が多い」「基幹ビジネスがある」などの理由で地域統括機能を当該国・地域に配置することが多い。一方、タイ、マレーシアに規模の大きい事業があったとしても、シンガポールのビジネス環境の透明性、人材面を理由にして敢えて同国に地域統括拠点を設置するケースもある。ある企業では、タイのオペレーションが最大だが特定の事業分野に偏っており、事業全体のガバナンス強化や中立性を担保するために、シンガポールに立地した経緯がある。

シンガポールの地域統括拠点では、第5章で触れたように、近年、人件費、オフィス賃料・駐在員コストの上昇や、就労許可発給にあたっての厳格化などに直面している。コスト・センター型が多い進出日系企業では、これらの課題への対応に取り組んでおり、その一環として、日本本社も含め、他地域への機能移管や撤退などを含めた最適立地論に関する議論や検討が、数年に一度、再燃するといった話が複数社から出た。ただしヒアリングした企業のなかには、「政治的安定性」「人材」「交通の利便性」（どこからも近い）などビジネス環境の安定性からシンガポールが最適という結論に落ち着いたという企業もある。タイ、マレーシアも含め、各社における設立経緯などにより他国・地域への移管はすぐにできるわけではない。第3章4項でみたとおり、「機能の分散」やバーチャル組織を構築した上でこれら課題へ対応する企業事例も多い。

#### （4）地域統括機能を廃止した企業の要因

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118社の中で、「以前は、シンガポール法人で地域統括機能を有していた」とする企業が3社（2.5%）ある（表6-10）。これらのうち2社は2015年以降に廃止した企業である。同じく、地域統括機能をタイに有していないと回答した企業86社の中で、「以前は、タイ法人で地域統括機能を有していた」とする企業が3社（3.5%）ある。マレーシアでは同様の企業が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、%）

項 目	シンガポール		タイ		マレーシア	
	件数	構成比	件数	構成比	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	77	89.5	56	93.3
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	3	3.5	2	3.3
わからない	7	5.9	2	2.3	1	1.7
無回答	0	0.0	4	4.7	1	1.7
合計	118	100.0	86	100.0	60	100.0

シンガポールで地域統括拠点を廃止した企業のうち1社は、2010年以降に設置し、数年で同拠点を廃止した。設立当時は、「マーケットの変化に対応できるよう、地域の営業戦略をまとめ、資金調達・財務を担い、M&Aの判断にあたってスピード感を持って対応すること」を目的として同社を設立した。しかし、地域統括機能とそれに伴う権限・責任が不明瞭で、地域統括機能の効果を発揮できずに同機能を廃止した。同社では、地域統括拠点運営のため、日本本社より数十人の駐在員が配置されていたが、シンガポールはビジネス環境の良さ、周辺国へのアクセスの良さがあるものの、運営コストが高いため、採算が合わないという議論になり閉鎖が決定した。地域統括法人としては、域内の人事権を持ち、予算編成を主導して

いたが、購買・サプライチェーン、営業、新規投資などにおいて権限がなく、コスト・センター型の組織となっていた。また、同社の収入（源泉）は、親法人とグループ企業からの業務委託料を主体としており、グループ企業に対しては、提供したサービスに対しての費用やロイヤリティを請求していたが、グループ企業のなかには現地地場パートナーとの合弁法人も多数あり、それらの企業では費用負担が難しかった。そのため、独資企業を中心に請求しており、これらのグループ企業からみると提供した機能サービスの内容とそれに見合う金額かどうか納得感を得られにくい状況であったとする。また、子法人、傘下企業の規模が小さく統括法人を支えるほどの力がなかったと分析する。



## 7. おわりに ～各社の地域統括機能は新たな段階へ～

本レポートは、アジア大洋州地域で地域統括機能を保有する企業の実態を把握するために実施した調査結果を取りまとめたものである。調査は4年ごとに実施し、今回で5回目（前回調査は2015年度）となる。調査実施にあたっては、シンガポール、タイ、マレーシアに進出する日系企業に対する共通アンケート調査実施のほか、地域統括機能を持つ企業を中心にヒアリングを行った。

今回調査によれば、アジア大洋州地域における地域統括機能の設置数は、前回調査時と比較して増加した。地域統括機能を有している企業規模の属性は、中堅・中小規模まで裾野が広がり、幅広い企業において地域統括機能の役割の重要性が高まっている。前回調査時には、アジア大洋州の域内市場への注目や2015年に設立が正式に宣言されたASEAN経済共同体（AEC）への期待から、地域統括拠点・機能の設置ブームともいえる様相を示したが、この状況が継続していたことが確認された。

一方で、地域統括拠点の設置は2016年がピークで一服感を迎えており、設置後の日系企業のフォーカスは、その機能、役割、収入、権限・責任など組織設計のあり方に移っている。前回調査では、地域統括拠点を設立して間もない進出日系企業がその運営にあたって試行錯誤する様子が見られた。前回調査における本レポートのメッセージは、「各社の地域統括機能の『目的』、組織として求められる『役割』を明確化すること。そのうえで、それに見合う『機能』を特定し、それを支えるうえで必要な『組織』『意思決定権限と責任』『収入（源泉）』などを設計する」というものだった。今回調査では、進出日系企業の地域統括拠点がその運営において、各社をとりまく環境や事情に見合った特定の「機能」「役割」を選択し、深化させるなど新たな段階への移行を模索する様子が見え、本レポートでは、その実態を確認した。

まず、地域統括機能における目的・役割やそれに応じた機能・タイプの在り方では、前回に引き続き、進出日系企業の地域統括拠点・機能は「経営支援・サポート型」が最も多い。とりわけ、総務、経理・財務、人事など「専門家・実務家」型が多くを占め、これは、「業務効率化・コスト削減」経営統制・管理（ガバナンス）強化を目的とし、共通性の高い業務の標準化・集約化するものである。今回調査によれば、設置目的としてこのことを重視する企業比率が高まった。さらに、今回調査では、「守り」のガバナンス機能である「コンプライアンス・内部統制」機能を強化する動きが多かった。また、経営の現地化を見据えた「人事・労務管理・人材管理」を強化する企業比率がわずかではあるが再び高まった。

一方、地域統括拠点として一般的にイメージする理想的な組織である「地域本社型」は、

前回調査と同様、一部企業を除いてほとんどみられなかった。しかし、「域内営業連携」「意思決定迅速化」を目的として、「経営企画」「販売・マーケティング」機能を強化し、「攻め」のガバナンスを目指すものも目立つ。たとえば、「経営企画」では、社長直轄の地域総代表が中立的な立場から、現地事情に即した迅速、機動的な事業経営、適切なグループ企業の管理・モニタリングの役割を担っている。また、本社の大きな意向に沿うような方向性に導く「地域の窓口」であり、産業界や各国政府とつきあう「地域の顔」の役割を持つタイプもある。「販売・マーケティング」では、日本企業では本社事業部門の権限が強く、地域統括拠点の裁量に制限があるため、グループ企業に対するサポート機能が主体である。ただし、広域営業連携や顧客に対する One Window（幅広い商品を連携して営業）など、少しずつシナジー効果を出そうとする取り組みがある。また、進出企業の中には、各国レベルでのニーズを捉え、地域発の商品提案を強めるべく、「マーケット・イン」の観点から地域統括拠点に保有するマーケティング機能を強化しようとしている。

欧米企業のなかには、地域統括拠点・機能の設置目的として、「金融・為替効率化」「税務戦略の高度化」を挙げる企業が多い。中間持ち株（ホールディング）法人として、域内グループ企業の株式を保有し、配当を集め、域内の再投資に回すほか、域内全体の資金管理およびグループでの税務最適化を図るなど、最適な利益計上の手法を追求し、政府による税制インセンティブ利用などに関心が高い。これに対し、日本企業の株式保有は、前回調査と大きな変化はなく、地域統括機能の収入設計において、配当を主たる収入としていない。企業によっては、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たが、手続きに係る時間、コストや各国合弁先との調整などが理由で急速には進んでいない。また、優遇税制の活用は、引き続き少なく、欧米企業と対照的だ。持ち株機能を保有させることを目的・役割とした企業は少なかった。

このような地域統括拠点・機能が担う目的・役割と機能を実現するために、どのように組織設計を適合させているか。アンケート調査によれば「一般事業収入」を収入の源泉としている回答が最も多く、これは地域統括機能と同居する既存事業による収入が地域統括機能の運営コストに充当されていることが多い。また、進出日系企業の地域統括拠点・機能は、「経営支援・サポート型」が多いことから、前回調査と同様、「業務委託料」を収入源とする設計構造となっている。ただし、今回調査では、親法人依存が低下し、域内グループ企業による負担が増えた。域内グループ企業の業績が安定し委託料を支払えるようになったことや、グループ企業による統括機能への理解が深まったことが要因として挙げられる。このように、各社における収入構造は多様化し、その見直しに取り組む実態も明らかになった。

欧米企業との比較では、進出日系企業による地域統括機能・拠点の設立目的および役割は、「プロフィット・センター型（利益について責任を持つ部門）」よりも「コスト・センター

（費用について責任を持つ部門）」という考え方に基づいた機能・組織設置が多い。このことが収入（源泉）の構造にも表れている。たとえば、金融・為替政策、税務政策に基づく「配当」「利息」を収入の主体とする企業比率は少ない。同様に、商流に絡むなど事業経営をする企業は少なく、「リインボイス」も収入の主体となっていない。収入構造の多様化は、各国において徴税強化の傾向にある中で、域内諸国では法的運用の曖昧な国・地域もあるため、移転価格税制ヘリスク対応を考慮に入れながら、目を配りながら進めている。進出日系企業は、地域統括機能と収入（源泉）において組織設計をバランスよく進めるべく、試行錯誤している様子がみられた。

また、地域統括拠点・機能を効果的な発揮・運営する上で、業績指標（域内業績指標（KPI））における責任・権限の所在については、日本本社、地域統括拠点・機能、グループ企業の3者間の役割分担とそれに見合う権限の責任の程度については引き続き、課題が多い。多くの日系企業では、Delegation of Authority（権限移譲）の方針を持ち、稟議の決裁権限において、一定金額の投資や契約、設備購入などにおける金額基準について、本社、地域統括法人、各国法人の3段階のレベル別にルールが細かく決められている。しかし、新規事業、再編、M&Aなどの企画立案、実行にあたっては、複数事業軸を持つ典型的な日本企業は、本社における事業軸管理が強く、地域軸による意見が反映されにくい。日常業務においても、複数の指示命令系統・レポートラインや組織の二重性などの課題が残る。とりわけ、経営企画や販売・マーケティング機能において、「攻め」のガバナンスに取り組む企業においては、地域統括拠点・機能が持つ裁量について悩む声がある。企業の中には、日本本社が主導して、目的・役割や機能に見合った責任・権限を持たせるようとする事例もある。また、地域統括拠点の代表者の役職が、前回調査と比較して上がったことは地域統括拠点の役割が強まっていることの表れだ。欧米企業においても、同様の課題を抱える企業もあったが、一般的に域内業績指標（KPI）責任・権限、指示系統・レポートラインを明確に設定し、クリアに運用している。一方、「経営支援・サポート型」のように、権限や責任はその設置目的に見合った（現状の）範囲や程度で十分とする場合もある。

最後に、アジア大洋州における地域統括拠点・機能の設立先として、最適な国・地域はどこか。地域統括拠点・機能の設置先はシンガポールが最大でその位置づけに変化がない。ただし、企業は各社事業の業種、市場、顧客、歴史に加え、各国ビジネス環境や優遇措置、人材などを総合的に勘案し、各社における地域統括機能の設立目的や役割を最大限に発揮できる最適な設立場所を決定している。たとえば、タイやマレーシアに既存の基幹事業や法人がある、拠点数を多く保有しているからという場合もあれば、それとは逆に、特定事業軸にとらわれず中立・横断的な立場を保つことができる、イノベーション拠点としたい、という理由で新たにシンガポールに独立組織を設置した事例もある。いずれにしても、最適立地論がどこかについては、各社において数年に一度、議論が再燃することがあるようだ。

今回調査を通じた考察を受け、次の3点をまとめ、今後の展望、示唆として指摘する。

第1に、地域統括拠点を設立する目的・役割と組織設計に関しては、改めて日本本社、地域統括拠点、グループ企業間の3者間での認識共有が必要だ。日本本社におけるグローバル戦略やそのための判断・意思・意図などが大きく影響するものであり、日本本社のリーダーシップにより組織内における浸透を徹底させることが重要だ。本社と海外現地法人をつなぐ機能・重要な手段としての地域統括法人・機能の存在は不可欠であり、否定する声はないが、地域統括法人・機能を安定的に運営するためには、多くのステークホルダーを巻き込み、利害調整をすることは決して簡単ではない。3者間の役割分担、責任・権限のあり方、リソース、予算、費用分担などを取り決める必要がある。

第2に、地域統括法人・機能は、各社を取り巻くその時々々の市場環境、成長段階によって柔軟に変えることができる組織形態が望ましい。地域統括機能には共通した定型の形はなく、各社のアジア大洋州域内における発展ステージにあったものを見出さなければならぬ。本論でみたように、初期段階では、必ずしも大きな法人・組織から開始するのではなく、統括して意味のある機能・役割を持たせ、徐々に拡大させていくことも一つの進め方であろう（機能の付加）。また、必ずしも1カ所に集約させる必要はなく、各国の既存拠点の強みを生かしながら、バーチャルな組織体制から試行的に開始する方法もある（「機能の分散（移転）」）。このように、地域統括法人・機能は、導入期から段階的に発展させていく前提で、議論を進めていくことが求められよう。

第3に、ダイナミックに変化を遂げるアジア大洋州の市場変化に対してどのように向かい、事業展開していくかである。アジア大洋州地域では、これまでのような連続的な成長ではなく、非連続的なイノベーションや新産業・デジタル技術などを新たに創出していくことが不可欠である。シンガポールでは近年、スタートアップを支えるエコシステムが急速に整い、域内最大の企業拠点、テストベッド、インキュベーションとしての存在感が高まっている。政府奨励もあり、欧米の多国籍企業などがスタートアップとの共同開発やオープンイノベーションの拠点、各種プログラムを設けている。これらは域内諸国への展開を視野に入れたものであり、各国・地域の主要イノベーション拠点と連携している。進出日系企業におけるこのような取り組みは始まったばかりで事例は多くはないが、地域単位でのビジネス機会の創出、現地ニーズを取り込んだマーケット・イン型の製品・サービス開発に関して、各社の問題意識は高まっている。アジア大洋州で起こしたイノベーション、新産業・デジタル技術等は、各国・地域で実践するだけでなく、本社におけるグローバル戦略に取り込むことも想定される。こうした展開は、各社が持続的な成長を遂げていくために必要な「攻め」のマネジメント戦略の一案といえよう。

本調査を締めくくるにあたり、アンケート調査、ヒアリング調査に応じ、多くの貴重なア

ドバイスや示唆をくださった各地進出日系企業、専門家、各地日本人商工会議所をはじめとした各機関の皆様がこの場を借りて厚くお礼申し上げたい。本調査結果が、シンガポール、タイ、マレーシアなどアジア大洋州地域で地域統括機能を担う関係者やこれから機能設置を検討される皆様にとって最適な在り方について考える一助となれば幸いである。また、それを支える日本本社やグループ企業など地域統括拠点や機能を取り巻く関係者にとって、現地実態を把握し、各社にとって最善な組織運営に向け、戦略を模索するにあたって有益な情報となれば幸いである。

【巻末資料①】 アンケート調査票（在シンガポール日系企業向け）

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

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。設問回答の所要時間は回答内容によりますが、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ありましたら、その部分を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、**2019年11月22日（金）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@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 安野、藤江

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

TEL:6429-9508 FAX: 6224-1169 E-mail: SPR@[jetro. go. jp](mailto:SPR@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・関係法人に転送いただければ幸いです。

ご協力頂いた企業様には、本調査結果がまとまり次第、ご連絡させていただきます。

貴社名	
貴社の親法人名	
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。



Q5 貴社（貴国法人）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）

- <sub>1</sub> 東南アジア（ASEAN）の全ての国  
<sub>2</sub> 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）
- （ <sub>a</sub> インドネシア    <sub>b</sub> フィリピン    <sub>c</sub> ベトナム    <sub>d</sub> ラオス    <sub>e</sub> カンボジア  
<sub>f</sub> マレーシア    <sub>g</sub> シンガポール    <sub>h</sub> ブルネイ    <sub>i</sub> タイ    <sub>j</sub> ミャンマー ）
- <sub>3</sub> インド    <sub>4</sub> スリランカ    <sub>5</sub> パキスタン    <sub>6</sub> バングラデシュ  
<sub>7</sub> オセアニア  
<sub>8</sub> 中国全土  
<sub>9</sub> 中国の一部の地区（対象としている地区を下記からお選びください）
- （ <sub>a</sub> 華北    <sub>b</sub> 東北    <sub>c</sub> 華東    <sub>d</sub> 華中    <sub>e</sub> 華南    <sub>f</sub> 西南    <sub>g</sub> 西北 ）
- <sub>10</sub> 香港    <sub>11</sub> 韓国    <sub>12</sub> 台湾    <sub>13</sub> 日本  
<sub>14</sub> 中東  
<sub>15</sub> アフリカ  
<sub>16</sub> 北米    <sub>17</sub> 中南米    <sub>18</sub> 欧州

Q6 貴社（貴国法人）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（貴国法人）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	親法人からの域内管理に係る業務委託料	<input type="checkbox"/>	%
2	域内グループ企業（親法人を除く）からの管理に係る業務委託料	<input type="checkbox"/>	%
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）	<input type="checkbox"/>	%
4	域内グループ企業からの配当収入	<input type="checkbox"/>	%
5	域内グループ企業からの利息収入	<input type="checkbox"/>	%
6	ラインボイスからの収入	<input type="checkbox"/>	%
7	一般事業収入からの充当	<input type="checkbox"/>	%
8	そ の 他 （ ）	<input type="checkbox"/>	%

Q8 貴社（貴国法人）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（貴国法人）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）

- <sub>1</sub> 10億円以下                      <sub>2</sub> 10億円超～50億円以下                      <sub>3</sub> 50億円超～100億円以下  
<sub>4</sub> 100億円超～500億円以下                      <sub>5</sub> 500億円超～1000億円以下                      <sub>6</sub> 1000億円超



Q10 貴社（貴国法人）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）

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

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

- <sub>1</sub> 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。  
<sub>2</sub> 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。  
<sub>3</sub> 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。  
<sub>4</sub> 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。  
<sub>5</sub> 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。

【Q11で「域内グループ企業全ての株を所有している。」「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」「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」と回答された企業の方へ】

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）

- <sub>1</sub> 東南アジア（ASEAN）の全ての国  
<sub>2</sub> 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）  
    （ <sub>a</sub> インドネシア    <sub>b</sub> フィリピン    <sub>c</sub> ベトナム    <sub>d</sub> ラオス    <sub>e</sub> カンボジア  
      <sub>f</sub> マレーシア    <sub>g</sub> シンガポール    <sub>h</sub> ブルネイ    <sub>i</sub> タイ    <sub>j</sub> ミャンマー ）  
<sub>3</sub> インド    <sub>4</sub> スリランカ    <sub>5</sub> パキスタン    <sub>6</sub> バングラデシュ  
<sub>7</sub> オセアニア  
<sub>8</sub> 中国全土  
<sub>9</sub> 中国の一部の地区（対象としている地区を下記からお選びください）  
    （ <sub>a</sub> 華北    <sub>b</sub> 東北    <sub>c</sub> 華東    <sub>d</sub> 華中    <sub>e</sub> 華南    <sub>f</sub> 西南    <sub>g</sub> 西北 ）  
<sub>10</sub> 香港    <sub>11</sub> 韓国    <sub>12</sub> 台湾    <sub>13</sub> 日本  
<sub>14</sub> 中東  
<sub>15</sub> アフリカ  
<sub>16</sub> 北米    <sub>17</sub> 中南米    <sub>18</sub> 欧州

Q13 貴社（貴国法人）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）

- <sub>1</sub> 副社長級以上  
<sub>2</sub> 取締役級  
<sub>3</sub> 執行役員級  
<sub>4</sub> 部長級  
<sub>5</sub> 課長級  
<sub>6</sub> その他（                      ）

Q14 貴社（貴国法人）では、地域統括業務を所管する地域総代表（またはそれに類する役職）を組織的に設置していますか。設置している場合は、貴国を所管する代表職（貴国法人代表職）との関係についてお答え

ください。(単一回答)

- <sub>1</sub> 地域総代表職のポストを設置し、かつ地域総代表職と貴国法人代表職は別の役職員が就任。
- <sub>2</sub> 地域総代表職のポストを設置しているが、地域総代表職は貴国法人代表職を兼務。
- <sub>3</sub> 地域総代表職のポストを設置していない。

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)

- <sub>1</sub> 域内グループ企業との営業面での連携を強化するため。
- <sub>2</sub> 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。
- <sub>3</sub> 経営統制・管理を強化するため。
- <sub>4</sub> 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。
- <sub>5</sub> 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。
- <sub>6</sub> 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。
- <sub>7</sub> その他(具体的に: )

Q16 貴国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)

- <sub>1</sub> 周辺地域へのアクセスが容易な立地にあるため。
- <sub>2</sub> 物流、輸送、通信等のインフラが整備されているため。
- <sub>3</sub> 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。
- <sub>4</sub> 物価が比較的安価なため。
- <sub>5</sub> 低い法人税率、地域統括法人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。
- <sub>6</sub> 地域統括業務に必要な優秀な人材を確保しやすいため。
- <sub>7</sub> ビジネスに関する情報収集が容易であるため。
- <sub>8</sub> 外国人の就業ビザの取得が容易であるため。
- <sub>9</sub> 英語が広く通用するため。
- <sub>10</sub> 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。
- <sub>11</sub> 法制度の整備、行政手続きの透明性、効率性があるため。
- <sub>12</sub> 外国人にとっての生活環境が整備されているため。
- <sub>13</sub> 政治的に安定しているため。
- <sub>14</sub> 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。
- <sub>15</sub> 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。
- <sub>16</sub> 自然災害が少ないため。
- <sub>17</sub> 主要取引先が貴国または周辺国にあるため。
- <sub>18</sub> その他(具体的に: )

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

- <sub>1</sub> 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。
- <sub>2</sub> 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。
- <sub>3</sub> 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。
- <sub>4</sub> 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)

- <sub>1</sub> RHQ (Regional Headquarters); 地域統括本部
- <sub>2</sub> IHQ (International Headquarters); 国際統括本部
- <sub>3</sub> FTC (Finance and Treasury Centre); 金融統括センター
- <sub>4</sub> GTP (Global Trader Program); グローバル・トレーダー・プログラム
- <sub>5</sub> 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（貴国法人）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（貴国法人）が提供している地域統括業務の効果に対する評価と、業務方針策定時における日本本社との関係について該当するものをお選びください。

	統括業務	提供の有無 (提供しているものを選択)	(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)					
			評価			業務方針策定時における 日本本社との関係		
			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	日本 本社 が主 導	貴社 (貴国 法人) が主 導	策定す る内容 により 異なる
1	販売・マーケティング	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	経営企画 (※)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	金融・財務・為替・経理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	税務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	生産管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	物流・ロジスティクス	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	調達	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	研究・開発 (R&D)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	技術支援	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	人事・労務管理・人材育成	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	情報システム	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	法務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	知的財産管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	コンプライアンス・内部統制	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	監査	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	広報 (PR)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	調査・分析	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	その他 ( )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

※経営計画・方針策定（年度・中期）、新規事業、再編、投資・M&A 等（以下の設問においても同様の定義。）

【Q19 地域統括業務の提供の有無において、8 研究・開発 (R&D) を選択された企業の方へ】  
 Q19-2 研究・開発 (R&D) 機能を設置した年をお答えください。(単一回答)

設置年 : \_\_\_\_\_ 年

Q19-3 研究・開発 (R&D) 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
-----------	---	--------	---

Q19-4 貴社 (貴国法人) で有している研究・開発 (R&D) の分野および研究内容について、該当するものを選びください。(複数回答可)

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

基礎研究 : 仮説や理論を形成するため、又は現象や観察可能な事実に関して新しい知識を得るために行われる理論的又は実験的研究。

応用研究 : 特定の目標を定めて実用化の可能性を確かめる研究や、既に実用化されている方法に関して、新たな応用方法を探索する研究。

試験開発 : 基礎研究、応用研究及び実際の経験から得た知識を利用し、新しい材料、装置、製品、システム、工程等の導入又は既存のものの改良をねらいとする研究。

Q19-5 今後 (5年程度) の貴社 (貴国法人) の研究・開発 (R&D) 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)

- <sub>1</sub> 機能を強化する。  
<sub>2</sub> 現状を維持する。  
<sub>3</sub> 機能を縮小する。  
<sub>4</sub> 検討中である。  
<sub>5</sub> わからない。

【Q19 地域統括業務の提供の有無において、8 研究・開発 (R&D) を選択されなかった企業の方へ】

Q19-6 将来、貴社 (貴国法人) に研究・開発 (R&D) 機能を設置する予定はありますか。(単一回答)

- <sub>1</sub> 研究・開発 (R&D) 機能を設置予定である。  
<sub>2</sub> 研究・開発 (R&D) 機能を設置する予定はない。  
<sub>3</sub> 検討中である。  
<sub>4</sub> わからない。

Q20 地域統括業務における貴社 (貴国法人) と日本本社の連携は、円滑に進められていると感じますか。

- <sub>1</sub> 円滑に進められていると感じる。  
<sub>2</sub> 円滑に進められていないと感じる。  
<sub>3</sub> どちらとも言えない。  
<sub>4</sub> わからない。

Q21 総合的に見て、貴社（貴国法人）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）。

- <sub>1</sub> 当初期待した以上の効果があった。 ⇒ Q23 にお進みください。  
<sub>2</sub> 当初期待した効果が実現した。 ⇒ Q23 にお進みください。  
<sub>3</sub> 当初期待した以下の効果しかなかった。 ⇒ Q22 にお進みください。  
<sub>4</sub> わからない。 ⇒ Q23 にお進みください。

【Q21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】

Q22 貴社（貴国法人）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）

- <sub>1</sub> 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。  
<sub>2</sub> 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。  
<sub>3</sub> 日本本社から、人事権の委譲が進まなかったこと。  
<sub>4</sub> 地域統括法人の持株機能が強化されなかったこと。  
<sub>5</sub> 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。  
<sub>6</sub> 域内グループ企業の理解・協力が得られなかったこと。  
<sub>7</sub> 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。  
<sub>8</sub> 地域統括機能に係るコストが想定以上にかかったこと。  
<sub>9</sub> 優遇税制等の税務上のメリットが得られなかったこと。  
<sub>10</sub> 移転価格税制等、税務上の問題が生じたこと。  
<sub>11</sub> 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。  
<sub>12</sub> 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。  
<sub>13</sub> その他（具体的に： \_\_\_\_\_）

Q23 過去（5年程度前）と比較して、貴社（貴国法人）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）

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

Q24 今後（5年程度）の貴社（貴国法人）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）

- <sub>1</sub> 地域統括機能を強化する。 ⇒ Q25 にお進みください。  
<sub>2</sub> 現状を維持する。 ⇒ Q27 にお進みください。  
<sub>3</sub> 地域統括機能の縮小が必要と考えている。 ⇒ Q27 にお進みください。  
<sub>4</sub> わからない。 ⇒ Q27 にお進みください。

【Q24で「地域統括機能を強化する」と回答された企業の方へ】

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国・地域があれば、ご回答ください。（複数回答可）

- <sub>1</sub> 東南アジア（ASEAN）の全ての国  
<sub>2</sub> 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）
- |                                              |                                              |                                            |                                           |                                             |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> <sub>a</sub> インドネシア | <input type="checkbox"/> <sub>b</sub> フィリピン  | <input type="checkbox"/> <sub>c</sub> ベトナム | <input type="checkbox"/> <sub>d</sub> ラオス | <input type="checkbox"/> <sub>e</sub> カンボジア |
| <input type="checkbox"/> <sub>f</sub> マレーシア  | <input type="checkbox"/> <sub>g</sub> シンガポール | <input type="checkbox"/> <sub>h</sub> ブルネイ | <input type="checkbox"/> <sub>i</sub> タイ  | <input type="checkbox"/> <sub>j</sub> ミャンマー |
- <sub>3</sub> インド <sub>4</sub> スリランカ <sub>5</sub> パキスタン <sub>6</sub> バングラデシュ  
<sub>7</sub> オセアニア  
<sub>8</sub> 中国全土  
<sub>9</sub> 中国の一部の地区（対象としている地区を下記からお選びください）
- |                                          |                                          |                                          |                                          |                                          |                                          |                                          |
|------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> <sub>a</sub> 華北 | <input type="checkbox"/> <sub>b</sub> 東北 | <input type="checkbox"/> <sub>c</sub> 華東 | <input type="checkbox"/> <sub>d</sub> 華中 | <input type="checkbox"/> <sub>e</sub> 華南 | <input type="checkbox"/> <sub>f</sub> 西南 | <input type="checkbox"/> <sub>g</sub> 西北 |
|------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|

- <sub>10</sub> 香港    <sub>11</sub> 韓国    <sub>12</sub> 台湾    <sub>13</sub> 日本  
<sub>14</sub> 中東  
<sub>15</sub> アフリカ  
<sub>16</sub> 北米    <sub>17</sub> 中南米    <sub>18</sub> 欧州

**Q26** 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)

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

**Q27** 地域統括拠点の設置先としての貴国について懸念材料は何かありますか。(複数回答可)

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

**Q28** 今後、貴国から地域統括機能を他国に移管することを検討していますか。(単一回答)

- |                                                          |                 |
|----------------------------------------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> <sub>1</sub> 全面的に移管することを検討している。 | ⇒ Q29 にお進みください。 |
| <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> 部分的に移管することを検討している。 | ⇒ Q29 にお進みください。 |
| <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> 既に部分的に移管している。      | ⇒ Q29 にお進みください。 |
| <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> 検討していない。           | ⇒ Q36 にお進みください。 |
| <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> わからない。             | ⇒ Q36 にお進みください。 |

**【Q28 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】**

**Q29** 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(地域)はどこですか。(複数回答可)

- <sub>1</sub> タイ  
<sub>2</sub> マレーシア  
<sub>3</sub> インドネシア  
<sub>4</sub> 香港  
<sub>5</sub> 中国・北京  
<sub>6</sub> 中国・上海  
<sub>7</sub> 中国・その他 ( )  
<sub>8</sub> インド  
<sub>9</sub> その他 ( )

【Q28 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】

Q30 移管を検討している、または既に移管している地域統括機能があれば、ご回答ください。(複数回答可)

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

⇒ 回答後、Q35 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」、「以前は地域統括機能は設置していたが、今は移転、または廃止」と回答された企業の方へ】

Q31 貴国以外の国に、アジア大洋州地域等を所管する地域統括拠点を設置していますか。

- <sub>1</sub> 貴国以外にアジア大洋州地域等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。)
- |                                             |                                               |                                                  |                                          |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> <sub>a</sub> タイ    | <input type="checkbox"/> <sub>b</sub> マレーシア   | <input type="checkbox"/> <sub>c</sub> インドネシア     | <input type="checkbox"/> <sub>d</sub> 香港 |
| <input type="checkbox"/> <sub>e</sub> 中国・北京 | <input type="checkbox"/> <sub>f</sub> 中国・上海   | <input type="checkbox"/> <sub>g</sub> 中国・その他 ( ) |                                          |
| <input type="checkbox"/> <sub>h</sub> インド   | <input type="checkbox"/> <sub>i</sub> その他 ( ) |                                                  |                                          |
- <sub>2</sub> 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。

Q32 貴国法人で、以前は地域統括機能を設置していましたか。(単一回答)

- <sub>1</sub> 以前から、貴国法人では地域統括機能を有していない。 ⇒ Q36 にお進みください。  
<sub>2</sub> 以前は、貴国法人で地域統括機能を有していた。 ⇒ Q33 にお進みください  
<sub>3</sub> わからない。 ⇒ Q36 にお進みください。

【Q32 で「以前は、貴国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】

Q33 貴国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
---------------

Q34 貴国以外の国へ地域統括機能を移転した場合、移転した年と移転国をお選びください。

移転年 : _____ 年
---------------

(移転国・地域を下記からお選びください。国・地域は複数回答可。)

- |                                             |                                               |                                                  |                                          |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> <sub>a</sub> タイ    | <input type="checkbox"/> <sub>b</sub> マレーシア   | <input type="checkbox"/> <sub>c</sub> インドネシア     | <input type="checkbox"/> <sub>d</sub> 香港 |
| <input type="checkbox"/> <sub>e</sub> 中国・北京 | <input type="checkbox"/> <sub>f</sub> 中国・上海   | <input type="checkbox"/> <sub>g</sub> 中国・その他 ( ) |                                          |
| <input type="checkbox"/> <sub>h</sub> インド   | <input type="checkbox"/> <sub>i</sub> その他 ( ) |                                                  |                                          |

Q35 貴国の地域統括機能を廃止、または他国へ移転、機能の移管をした（検討を含む）理由をご記入ください。

Q36 地域統括法人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②】 アンケート調査票（在タイ日系企業向け）

### 在ASEAN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・バンコク、バンコク日本人商工会議所（JCC）

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。設問回答の所要時間は回答内容によりますが、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、その部分を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、**2019年11月29日（金）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・バンコクにファックス（FAX: 02-253-2020）でご返送いただく。
- 本調査票を、ジェトロのEメール（E-mail: [bgk-survey@jetro.go.jp](mailto:bgk-survey@jetro.go.jp)）宛てでご返送いただく。

担当：ジェトロ・バンコク 蒲田、岡本

TEL: 02-253-6441      FAX: 02-253-2020      E-mail: [bgk-survey@jetro.go.jp](mailto:bgk-survey@jetro.go.jp)

ご協力頂いた企業様には、本調査結果がまとまり次第、ご連絡させていただきます。

貴社名	
貴社の親法人名	
ご氏名	
役職	
E-MAIL	
TEL	

上記にご記入頂いたEメールアドレスを、ジェトロ・バンコクからご案内（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・バンコクのメール配信サービスへの登録を希望する。
- ジェトロ・バンコク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・バンコク 竹谷 厚



- <sub>8</sub> 中国全土  
<sub>9</sub> 中国の一部の地区（対象としている地区を下記からお選びください）  
 （ <sub>a</sub> 華北 <sub>b</sub> 東北 <sub>c</sub> 華東 <sub>d</sub> 華中 <sub>e</sub> 華南 <sub>f</sub> 西南 <sub>g</sub> 西北 ）  
<sub>10</sub> 香港 <sub>11</sub> 韓国 <sub>12</sub> 台湾 <sub>13</sub> 日本  
<sub>14</sub> 中東  
<sub>15</sub> アフリカ  
<sub>16</sub> 北米 <sub>17</sub> 中南米 <sub>18</sub> 欧州

Q6 貴社（貴国法人）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（貴国法人）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	親法人からの域内管理に係る業務委託料	<input type="checkbox"/>	%
2	域内グループ企業（親法人を除く）からの管理に係る業務委託料	<input type="checkbox"/>	%
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）	<input type="checkbox"/>	%
4	域内グループ企業からの配当収入	<input type="checkbox"/>	%
5	域内グループ企業からの利息収入	<input type="checkbox"/>	%
6	ラインボイスからの収入	<input type="checkbox"/>	%
7	一般事業収入からの充当	<input type="checkbox"/>	%
8	そ の 他 （ ）	<input type="checkbox"/>	%

Q8 貴社（貴国法人）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（貴国法人）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）

- <sub>1</sub> 10億円以下 <sub>2</sub> 10億円超～50億円以下 <sub>3</sub> 50億円超～100億円以下  
<sub>4</sub> 100億円超～500億円以下 <sub>5</sub> 500億円超～1000億円以下 <sub>6</sub> 1000億円超

Q10 貴社（貴国法人）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）

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



**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)**

- <sub>1</sub> 域内グループ企業との営業面での連携を強化するため。
- <sub>2</sub> 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。
- <sub>3</sub> 経営統制・管理を強化するため。
- <sub>4</sub> 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。
- <sub>5</sub> 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。
- <sub>6</sub> 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。
- <sub>7</sub> その他（具体的に： \_\_\_\_\_）

**Q16 貴国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)**

- <sub>1</sub> 周辺地域へのアクセスが容易な立地にあるため。
- <sub>2</sub> 物流、輸送、通信等のインフラが整備されているため。
- <sub>3</sub> 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。
- <sub>4</sub> 物価が比較的安価なため。
- <sub>5</sub> 低い法人税率、地域統括法人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。
- <sub>6</sub> 地域統括業務に必要な優秀な人材を確保しやすいため。
- <sub>7</sub> ビジネスに関する情報収集が容易であるため。
- <sub>8</sub> 外国人の就業ビザの取得が容易であるため。
- <sub>9</sub> 英語が広く通用するため。
- <sub>10</sub> 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。
- <sub>11</sub> 法制度の整備、行政手続きの透明性、効率性があるため。
- <sub>12</sub> 外国人にとっての生活環境が整備されているため。
- <sub>13</sub> 政治的に安定しているため。
- <sub>14</sub> 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。
- <sub>15</sub> 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。
- <sub>16</sub> 自然災害が少ないため。
- <sub>17</sub> 主要取引先が貴国または周辺国にあるため。
- <sub>18</sub> その他（具体的に： \_\_\_\_\_）

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

- <sub>1</sub> 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。
- <sub>2</sub> 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。
- <sub>3</sub> 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。
- <sub>4</sub> 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)**

- <sub>1</sub> ROH (Regional Operating Headquarters) : 地域事業本部 (※旧制度。15年1月より IHQに移行)
- <sub>2</sub> IHQ (International Headquarters) : 国際統括本部 (※旧制度。18年12月より IBCに移行)
- <sub>3</sub> ITC (International Trading Center) : 国際貿易センター (※旧制度。18年12月より IBCに移行)
- <sub>4</sub> IBC (International Business Center) : 国際ビジネスセンター
- <sub>5</sub> TISO (Trade and Investment Support Office) : 貿易投資支援事務所
- <sub>6</sub> その他（具体的に： \_\_\_\_\_）



Q19-3 研究・開発 (R&D) 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
-----------	---	--------	---

Q19-4 貴社 (貴国法人) で有している研究・開発 (R&D) の分野および研究内容について、該当するものを選びください。(複数回答可)

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

基礎研究 : 仮説や理論を形成するため、又は現象や観察可能な事実に関して新しい知識を得るために行われる理論的又は実験的研究。

応用研究 : 特定の目標を定めて実用化の可能性を確かめる研究や、既に実用化されている方法に関して、新たな応用方法を探索する研究。

試験開発 : 基礎研究、応用研究及び実際の経験から得た知識を利用し、新しい材料、装置、製品、システム、工程等の導入又は既存のものの改良をねらいとする研究。

Q19-5 今後 (5年程度) の貴社 (貴国法人) の研究・開発 (R&D) 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)

- <sub>1</sub> 機能を強化する。  
<sub>2</sub> 現状を維持する。  
<sub>3</sub> 機能を縮小する。  
<sub>4</sub> 検討中である。  
<sub>5</sub> わからない。

【Q19 地域統括業務の提供の有無において、8 研究・開発 (R&D) を選択されなかった企業の方へ】

Q19-6 将来、貴社 (貴国法人) に研究・開発 (R&D) 機能を設置する予定はありますか。(単一回答)

- <sub>1</sub> 研究・開発 (R&D) 機能を設置予定である。  
<sub>2</sub> 研究・開発 (R&D) 機能を設置する予定はない。  
<sub>3</sub> 検討中である。  
<sub>4</sub> わからない。

Q20 地域統括業務における貴社と日本本社の連携は、円滑に進められていると感じますか。

- <sub>1</sub> 円滑に進められていると感じる。  
<sub>2</sub> 円滑に進められていないと感じる。  
<sub>3</sub> どちらとも言えない。  
<sub>4</sub> わからない。

Q21 総合的に見て、貴社（貴国法人）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）。

- <sub>1</sub> 当初期待した以上の効果があった。 ⇒ Q23 にお進みください。  
<sub>2</sub> 当初期待した効果が実現した。 ⇒ Q23 にお進みください。  
<sub>3</sub> 当初期待した以下の効果しかなかった。 ⇒ Q22 にお進みください。  
<sub>4</sub> わからない。 ⇒ Q23 にお進みください。

【Q21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】

Q22 貴社（貴国法人）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）

- <sub>1</sub> 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。  
<sub>2</sub> 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。  
<sub>3</sub> 日本本社から、人事権の委譲が進まなかったこと。  
<sub>4</sub> 地域統括法人の持株機能が強化されなかったこと。  
<sub>5</sub> 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。  
<sub>6</sub> 域内グループ企業の理解・協力が得られなかったこと。  
<sub>7</sub> 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。  
<sub>8</sub> 地域統括機能に係るコストが想定以上にかかったこと。  
<sub>9</sub> 優遇税制等の税務上のメリットが得られなかったこと。  
<sub>10</sub> 移転価格税制等、税務上の問題が生じたこと。  
<sub>11</sub> 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。  
<sub>12</sub> 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。  
<sub>13</sub> その他（具体的に： \_\_\_\_\_）

Q23 過去（5年程度前）と比較して、貴社（貴国法人）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）

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

Q24 今後（5年程度）の貴社（貴国法人）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）

- <sub>1</sub> 地域統括機能を強化する。 ⇒ Q25 にお進みください。  
<sub>2</sub> 現状を維持する。 ⇒ Q27 にお進みください。  
<sub>3</sub> 地域統括機能の縮小が必要と考えている。 ⇒ Q27 にお進みください。  
<sub>4</sub> わからない。 ⇒ Q27 にお進みください。

【Q24で「地域統括機能を強化する」と回答された企業の方へ】

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国・地域があれば、ご回答ください。（複数回答可）

- <sub>1</sub> 東南アジア（ASEAN）の全ての国  
<sub>2</sub> 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）  
（ <sub>a</sub> インドネシア   <sub>b</sub> フィリピン   <sub>c</sub> ベトナム   <sub>d</sub> ラオス   <sub>e</sub> カンボジア  
  <sub>f</sub> マレーシア   <sub>g</sub> シンガポール   <sub>h</sub> ブルネイ   <sub>i</sub> タイ   <sub>j</sub> ミャンマー ）  
<sub>3</sub> インド   <sub>4</sub> スリランカ   <sub>5</sub> パキスタン   <sub>6</sub> バングラデシュ  
<sub>7</sub> オセアニア  
<sub>8</sub> 中国全土  
<sub>9</sub> 中国の一部の地区（対象としている地区を下記からお選びください）  
（ <sub>a</sub> 華北   <sub>b</sub> 東北   <sub>c</sub> 華東   <sub>d</sub> 華中   <sub>e</sub> 華南   <sub>f</sub> 西南   <sub>g</sub> 西北 ）



- <sub>10</sub> 香港    <sub>11</sub> 韓国    <sub>12</sub> 台湾    <sub>13</sub> 日本  
<sub>14</sub> 中東  
<sub>15</sub> アフリカ  
<sub>16</sub> 北米    <sub>17</sub> 中南米    <sub>18</sub> 欧州

**Q26** 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)

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

**Q27** 地域統括拠点の設置先としての貴国について懸念材料は何かありますか。(複数回答可)

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

**Q28** 今後、貴国から地域統括機能を他国に移管することを検討していますか。(単一回答)

- |                                                          |                 |
|----------------------------------------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> <sub>1</sub> 全面的に移管することを検討している。 | ⇒ Q29 にお進みください。 |
| <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> 部分的に移管することを検討している。 | ⇒ Q29 にお進みください。 |
| <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> 既に部分的に移管している。      | ⇒ Q29 にお進みください。 |
| <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> 検討していない。           | ⇒ Q36 にお進みください。 |
| <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> わからない。             | ⇒ Q36 にお進みください。 |

【Q28 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】

**Q29** 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(地域)はどこですか。(複数回答可)

- <sub>1</sub> マレーシア  
<sub>2</sub> インドネシア  
<sub>3</sub> 香港  
<sub>4</sub> 中国・北京  
<sub>5</sub> 中国・上海  
<sub>6</sub> 中国・その他 ( )  
<sub>7</sub> インド  
<sub>8</sub> シンガポール  
<sub>9</sub> その他 ( )

【Q28 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】

Q30 移管を検討している、または既に移管している地域統括機能があれば、ご回答ください。(複数回答可)

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

⇒ 回答後、Q35 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」、「以前は地域統括機能は設置していたが、今は移転、または廃止」と回答された企業の方へ】

Q31 貴国以外の国に、アジア大洋州地域等を所管する地域統括拠点を設置していますか。

- 1 貴国以外にアジア大洋州地域等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。)
- |                                  |                                   |                                       |
|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> a マレーシア | <input type="checkbox"/> b インドネシア | <input type="checkbox"/> c 香港         |
| <input type="checkbox"/> d 中国・北京 | <input type="checkbox"/> e 中国・上海  | <input type="checkbox"/> f 中国・その他 ( ) |
| <input type="checkbox"/> g インド   | <input type="checkbox"/> h シンガポール | <input type="checkbox"/> i 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。

Q32 貴国法人で、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、貴国法人では地域統括機能を有していない。 ⇒ Q36 にお進みください。  
2 以前は、貴国法人で地域統括機能を有していた。 ⇒ Q33 にお進みください  
3 わからない。 ⇒ Q36 にお進みください。

【Q32 で「以前は、貴国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】

Q33 貴国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
---------------

Q34 貴国以外の国へ地域統括機能を移転した場合、移転した年と移転国をお選びください。

移転年 : _____ 年
---------------

(移転国・地域を下記からお選びください。国・地域は複数回答可。)

- |                                  |                                   |                                       |
|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> a マレーシア | <input type="checkbox"/> b インドネシア | <input type="checkbox"/> c 香港         |
| <input type="checkbox"/> d 中国・北京 | <input type="checkbox"/> e 中国・上海  | <input type="checkbox"/> f 中国・その他 ( ) |
| <input type="checkbox"/> g インド   | <input type="checkbox"/> h シンガポール | <input type="checkbox"/> i その他 ( )    |

Q35 貴国の地域統括機能を廃止、または他国へ移転、機能の移管をした（検討を含む）理由をご記入ください。

Q36 地域統括法人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③】 アンケート調査票（在マレーシア日系企業向け）

### 第2回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

実施：ジェトロ・クアラルンプール

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。設問回答の所要時間は回答内容によりますが、約20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、その部分を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、**2019年11月22日（金）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、ジェトロのEメール（E-mail：Mari\_Tanaka@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 田中

9<sup>th</sup> floor, Chulan Tower, No.3, Jalan Conlay, 50450 Kuala Lumpur, Malaysia

TEL:03-2171-6100 E-mail：Mari\_Tanaka@jetro. go. jp

本調査票は、主にマレーシア日本人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・関係法人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	
貴社の親法人名	
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・クアラルンプールからご案内（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・クアラルンプ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・クアラルンプ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・クアラルンプール 小野澤 麻衣



- <sub>8</sub> 中国全土  
<sub>9</sub> 中国の一部の地区（対象としている地区を下記からお選びください）  
（ <sub>a</sub> 華北 <sub>b</sub> 東北 <sub>c</sub> 華東 <sub>d</sub> 華中 <sub>e</sub> 華南 <sub>f</sub> 西南 <sub>g</sub> 西北 ）  
<sub>10</sub> 香港 <sub>11</sub> 韓国 <sub>12</sub> 台湾 <sub>13</sub> 日本  
<sub>14</sub> 中東  
<sub>15</sub> アフリカ  
<sub>16</sub> 北米 <sub>17</sub> 中南米 <sub>18</sub> 欧州

Q6 貴社（貴国法人）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（貴国法人）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	親法人からの域内管理に係る業務委託料	<input type="checkbox"/>	%
2	域内グループ企業（親法人を除く）からの管理に係る業務委託料	<input type="checkbox"/>	%
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）	<input type="checkbox"/>	%
4	域内グループ企業からの配当収入	<input type="checkbox"/>	%
5	域内グループ企業からの利息収入	<input type="checkbox"/>	%
6	ラインボイスからの収入	<input type="checkbox"/>	%
7	一般事業収入からの充当	<input type="checkbox"/>	%
8	そ の 他 （ ）	<input type="checkbox"/>	%

Q8 貴社（貴国法人）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（貴国法人）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）

- <sub>1</sub> 10億円以下 <sub>2</sub> 10億円超～50億円以下 <sub>3</sub> 50億円超～100億円以下  
<sub>4</sub> 100億円超～500億円以下 <sub>5</sub> 500億円超～1000億円以下 <sub>6</sub> 1000億円超

Q10 貴社（貴国法人）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）

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

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

- <sub>1</sub> 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。



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 貴国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、地域統括法人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。
- 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 主要取引先が貴国または周辺国にあるため。
- 18 その他（具体的に： \_\_\_\_\_ )

Q17 貴国に地域統括機能を設置するに当たって、貴国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】

Q18-1 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 PH (Principal Hub) ; プリンシパル・ハブ
- 2 TMC (Treasury Management Centre) ; 財務マネジメントセンター
- 3 その他（具体的に： \_\_\_\_\_ )

PH: 統括拠点をマレーシアに置く企業で政府の認定を受けた場合、法人税について 0~10%の軽減税率が適用される。  
TMC: マレーシア国内外の関連会社に対して、一元化された財務マネジメントサービスを提供する会社で、政府の認定を受けた場合、関連会社に提供した所定サービスから生じた法定所得に対して軽減税率が適用される。



Q18-2 2015年4月30日をもって終了となった統括機能に関するインセンティブについて、利用状況をお聞かせください。(単一回答)

IPC (International Procurement Centre) ; 国際調達センター	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> 利用している (現在も優遇期間中)
	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub> 過去に利用していた (すでに優遇期間が終了)
	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub> 利用したことはない
	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub> わからない
RDC (Regional Distribution Centre) ; 地域流通センター	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> 利用している (現在も優遇期間中)
	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub> 過去に利用していた (すでに優遇期間が終了)
	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub> 利用したことはない
	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub> わからない
OHQ (Operational Headquarters) ; 経営統括法人	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> 利用している (現在も優遇期間中)
	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub> 過去に利用していた (すでに優遇期間が終了)
	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub> 利用したことはない
	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub> わからない

IPC: 国内外の関連企業や非関連企業に対して、原材料、部品、最終製品の調達や販売などの業務を行う。政府により認定された場合は、法人税の免除などの優遇措置が付与される。2015年4月30日に終了。  
RDC: 自社グループにより自社ブランドとして生産された最終製品、部品、スペアパーツなどを国内外のディーラー、輸入業者などの非関連企業に流通させるための集荷統合センター。政府により認定された場合は、法人税の免除などの優遇措置が付与される。2015年4月30日に終了。  
OHQ: 国内外にある自社の事務所や関連会社に所定のサービスを提供するためにマレーシア国内で業務を行うマレーシア法人。政府により認定された場合は、法人税の免除などの優遇措置が付与される。2015年4月30日に終了。

Q19 下記の地域統括業務について、貴社(貴国法人)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(貴国法人)が提供している地域統括業務の効果に対する評価と、業務方針策定時における日本本社との関係について該当するものをお選びください。

	統括業務	提供の有無 (提供しているものを選択)	(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)					
			評価			業務方針策定時における日本本社との関係		
			期待した以上の効果があつた	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	日本本社が主導	貴社(貴国法人)が主導	策定する内容により異なる
1	販売・マーケティング	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	経営企画(※)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	金融・財務・為替・経理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	税務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	生産管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	物流・ロジスティクス	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	調達	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	研究・開発(R&D)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	技術支援	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	人事・労務管理・人材育成	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	情報システム	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	法務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	知的財産管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	コンプライアンス・内部統制	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	監査	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



【Q19 地域統括業務の提供の有無において、8 研究・開発 (R&D) を選択されなかった企業の方へ】

Q19-6 将来、貴社 (貴国法人) に研究・開発 (R&D) 機能を設置する予定はありますか。(単一回答)

- <sub>1</sub> 研究・開発 (R&D) 機能を設置予定である。
- <sub>2</sub> 研究・開発 (R&D) 機能を設置する予定はない。
- <sub>3</sub> 検討中である。
- <sub>4</sub> わからない。

Q20 地域統括業務における貴社と日本本社の連携は、円滑に進められていると感じますか。

- <sub>1</sub> 円滑に進められていると感じる。
- <sub>2</sub> 円滑に進められていないと感じる。
- <sub>3</sub> どちらとも言えない。
- <sub>4</sub> わからない。

Q21 総合的に見て、貴社 (貴国法人) 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)。

- <sub>1</sub> 当初期待した以上の効果があった。 ⇒ Q23 にお進みください。
- <sub>2</sub> 当初期待した効果が実現した。 ⇒ Q23 にお進みください。
- <sub>3</sub> 当初期待した以下の効果しかなかった。 ⇒ Q22 にお進みください。
- <sub>4</sub> わからない。 ⇒ Q23 にお進みください。

【Q21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】

Q22 貴社 (貴国法人) 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)

- <sub>1</sub> 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。
- <sub>2</sub> 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。
- <sub>3</sub> 日本本社から、人事権の委譲が進まなかったこと。
- <sub>4</sub> 地域統括法人の持株機能が強化されなかったこと。
- <sub>5</sub> 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。
- <sub>6</sub> 域内グループ企業の理解・協力が得られなかったこと。
- <sub>7</sub> 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。
- <sub>8</sub> 地域統括機能に係るコストが想定以上にかかったこと。
- <sub>9</sub> 優遇税制等の税務上のメリットが得られなかったこと。
- <sub>10</sub> 移転価格税制等、税務上の問題が生じたこと。
- <sub>11</sub> 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。
- <sub>12</sub> 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。
- <sub>13</sub> その他 (具体的に: \_\_\_\_\_ )

Q23 過去 (5 年程度前) と比較して、貴社 (貴国法人) 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)

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

Q24 今後 (5 年程度) の貴社 (貴国法人) 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)

- <sub>1</sub> 地域統括機能を強化する。 ⇒ Q25 にお進みください。
- <sub>2</sub> 現状を維持する。 ⇒ Q27 にお進みください。

- <sub>3</sub> 地域統括機能の縮小が必要と考えている。 ⇒ Q27 にお進みください。  
<sub>4</sub> わからない。 ⇒ Q27 にお進みください。

【Q24で「地域統括機能を強化する」と回答された企業の方へ】

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国・地域があれば、ご回答ください。(複数回答可)

- <sub>1</sub> 東南アジア (ASEAN) の全ての国  
<sub>2</sub> 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)
- ( <sub>a</sub> インドネシア   <sub>b</sub> フィリピン   <sub>c</sub> ベトナム   <sub>d</sub> ラオス   <sub>e</sub> カンボジア  
<sub>f</sub> マレーシア   <sub>g</sub> シンガポール   <sub>h</sub> ブルネイ   <sub>i</sub> タイ   <sub>j</sub> ミャンマー )
- <sub>3</sub> インド   <sub>4</sub> スリランカ   <sub>5</sub> パキスタン   <sub>6</sub> バングラデシュ  
<sub>7</sub> オセアニア  
<sub>8</sub> 中国全土  
<sub>9</sub> 中国の一部の地区 (対象としている地区を下記からお選びください)
- ( <sub>a</sub> 華北   <sub>b</sub> 東北   <sub>c</sub> 華東   <sub>d</sub> 華中   <sub>e</sub> 華南   <sub>f</sub> 西南   <sub>g</sub> 西北 )
- <sub>10</sub> 香港   <sub>11</sub> 韓国   <sub>12</sub> 台湾   <sub>13</sub> 日本  
<sub>14</sub> 中東  
<sub>15</sub> アフリカ  
<sub>16</sub> 北米   <sub>17</sub> 中南米   <sub>18</sub> 欧州

Q26 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)

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

Q27 地域統括拠点の設置先としての貴国について懸念材料は何かありますか。(複数回答可)

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

Q28 今後、貴国から地域統括機能を他国に移管することを検討していますか。(単一回答)

- |                                                          |                 |
|----------------------------------------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> <sub>1</sub> 全面的に移管することを検討している。 | ⇒ Q29 にお進みください。 |
| <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> 部分的に移管することを検討している。 | ⇒ Q29 にお進みください。 |
| <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> 既に部分的に移管している。      | ⇒ Q29 にお進みください。 |
| <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> 検討していない。           | ⇒ Q36 にお進みください。 |
| <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> わからない。             | ⇒ Q36 にお進みください。 |



Q34 貴国以外の国へ地域統括機能を移転した場合、移転した年と移転国をお選びください。

移転年	:	年
-----	---	---

(移転国・地域を下記からお選びください。国・地域は複数回答可。)

<input type="checkbox"/> <sub>a</sub> タイ	<input type="checkbox"/> <sub>b</sub> インドネシア	<input type="checkbox"/> <sub>c</sub> 香港	)
<input type="checkbox"/> <sub>d</sub> 中国・北京	<input type="checkbox"/> <sub>e</sub> 中国・上海	<input type="checkbox"/> <sub>f</sub> 中国・その他 (	
<input type="checkbox"/> <sub>g</sub> インド	<input type="checkbox"/> <sub>h</sub> シンガポール	<input type="checkbox"/> <sub>i</sub> その他 (	

Q35 貴国の地域統括機能を廃止、または他国へ移転、機能の移管をした(検討を含む)理由をご記入ください。

------------------------------------------

Q36 地域統括法人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。
--------------------

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/ora2/20200002>



【執筆者】

藤江 秀樹（日本貿易振興機構 シンガポール事務所）  
本田 智津絵（日本貿易振興機構 シンガポール事務所）  
安野 亮太（前 日本貿易振興機構 シンガポール事務所）

【執筆協力】

蒲田 亮平（日本貿易振興機構 バンコク事務所）  
岡本 泰（日本貿易振興機構 バンコク事務所）  
田口 裕介（日本貿易振興機構 バンコク事務所）  
田中 麻理（日本貿易振興機構 クアラルンプール事務所）

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  
～新たな段階へ、役割・機能にフォーカス～

---

2020年5月 作成

作成者：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@jetro.go.jp

---