

## 見直されるシンガポールの地域統括、機能の最適配置が加速へ ～シンガポール日系企業の地域統括機能に関する調査から

JETRO SINGAPORE  
Deputy Managing Director  
朝倉 啓介



### はじめに

日本貿易振興機構（ジェトロ）は2023年10月から11月にかけて、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とともに、地域統括機能に関するアンケート調査（「在シンガポール日系企業の地域統括機能に関する調査」、以下、「本調査」）を実施した。本調査は2005年に開始して以来、2007年、2011年、2016年、2019年に実施し、今回で6回目。筆者がシンガポールに着任した2022年7月以降、新型コロナ禍を経た地域統括拠点の見直しに関する相談があったことから、今回の調査はシンガポールのみならず、タイ、マレーシア、インドの4カ国における各日本商工会議所加盟企業など日系企業を対象に、オンラインによるアンケート調査を行った。有効回答数は605社であった〔有効回答率13.8%（うち、シンガポールは215社、19.3%）〕。JCCI会員企業130社にもご回答いただくなど、ご協力いただきましたこと厚く御礼申し上げます。ありがとうございました。

4カ国での調査結果をまとめた報告書は2024年3月、ジェトロのウェブサイトに掲載した<sup>1</sup>。本稿では、在シンガポール日系企業に絞ったポイントを紹介する。今回の調査により、人件費高騰や就労査証の取得が難しさを増す中で、アジアの中で統括機能を分散して最適配置させる動きが加速している一方、シンガポールには、金融・財務や研究・開発（R&D）・イノベーション機能の設置、または検討する動きが活発化している実態が明らかとなった。

### シンガポール、最大の地域統括拠点の地位変わらず

本調査によると、アジア大洋州地域等のグループ企業に対して何らかの地域統括機能<sup>2</sup>があるかとの問いに対して、シンガポールで87社が「地域統括機能がある」と回答した。タイで21社、マレーシアで11社、インドで5社と続いた。なお、2019年度に実施した前回調査では、シンガポールは108社、タイは19社、マレーシアは5社だった（インドは前回調査対象外<sup>3</sup>）。前回調査で100社を超えたシンガポールでの回答数は減少したが、シンガポールが引き続き東南アジアおよび南西アジア地域最大の統括拠点の集積地となっていることが確認できた。

シンガポール法人が地域統括拠点を有している割合は減少傾向にある（2015年度調査：48.6%→2019年度調査：47.8%→2023年度調査：40.5%）（表1参照）。反対に、2019年度調査から選択として加わった「廃止、または他国へ移管」と回答した割合が拡大した（2019年度調査：1.3%→2023年度調査：5.1%）。廃止・移管した理由では、「コスト削減を理由に本社へ移管」（製造A社）、「最も生産金額が大きいタイ拠点に担わせることが合理的と判断」（製造B社）といった声が聞かれた。

(%)

有無	2011年度調査 (n=213)	2015年度調査 (n=185)	2019年度調査 (n=226)	2023年度調査 (n=215)
地域統括機能を有している	36.2	48.6	47.8	40.5
将来設置することを検討	26.8	28.1	10.6	13.0
今後も設置予定はない	37.1	23.2	40.3	41.4
廃止、または他国へ移管	-	-	1.3	5.1

表1：シンガポール法人における地域統括拠点機能の有無  
(注) 回答選択肢「廃止、または他国へ移管」は2019年度調査から追加。

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

表2：シンガポール法人による地域統括機能の他国・地域への移管の可能性

それでは、シンガポールに現在、地域統括機能がある企業の移管検討状況はどうか。地域統括機能の移管検討状況の質問では、統括機能を他国への「全面移管を検討」との回答はなかった(表2参照)。しかし、「部分移管を検討」または「既に部分移管」と回答した割合が拡大した(2019年度調査：7.4%→2023年度調査：31.0%)。

「部分移管を検討」もしくは「既に部分移管」と回答した27社において、地域統括機能の移管(検討)先としてはタイが最多だった。タイにおける生産拠点の集積や、主な部分移管元であるシンガポールの事情などが影響したとみられる。既に部分移管した企業からは、「タイは生産拠点が多いため、一部の統括機能はシンガポールからタイの生産拠点の近くに設置した方が効果的」(製造C社)との声が聞かれた。また、アンケート調査後に実施したヒアリング調査において、「シンガポールでのオフィス賃料や駐在員コストの相対的な上昇も、統括拠点をタイへ移した要因の1つ」(在タイ製造D社)とする企業もいるなど、シンガポールにおける相対的なコスト高もタイへの機能移管を促す結果となった。

### 「R&D・オープンイノベーション」の機能強化

統括機能の再配置がアジア大で進められようとする中で、シンガポールに残す機能は何か。シンガポールから域内グループ企業に提供している統括業

務を見ると、2015年度調査以降、「経営企画」、「金融・財務・為替・経理」、「販売・マーケティング」が常に上位3位に入る(表3参照)。また、「情報システム」(2019年度調査：39.0%→2023年度調査44.8%)、「研究・開発(R&D)・オープンイノベーション」(12.0%→13.8%)、「金融・財務・為替・経理」(59.3%→60.9%)などでは、前回調査から回答割合が高まった。

「R&D・オープンイノベーション<sup>4</sup>」と回答した企業の割合が2011年度調査以降、拡大しているように、R&D機能を新たに加える動きが目立つ。シンガポールの地域統括拠点が提供する統括業務について尋ねた設問では、2023年度調査で「R&D・オープンイノベーション」と回答した12社のうち、2010年以降にR&D・オープンイノベーション拠点を設置した企業は9社を占める。また、調査時点で、R&D・オープンイノベーションを統括業務として提供していない企業でも、同業務の将来の設置については、15社が「検討中」、3社が「設置予定」と回答した。

今後の方針はどうか。今後(5年程度)で地域統括機能を「強化する」もしくは「強化を検討」と回答した企業が新たに地域統括機能の対象とする地域統括業務として、「金融・財務・為替・経理」と「販売・マーケティング」(それぞれ7社)が最も多く、次いで、「調達」と「人事・労務管理・人材育成」(6社)の機能が多く挙げられた。

統括業務	2011年度調査 (n=77)		2015年度調査 (n=90)		2019年度調査 (n=108)		2023年度調査 (n=87)		
	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%)	社数 (社)	構成比 (%) a	社数 (社)	構成比 (%) b	構成比差 (%pt) b-a
経営企画	37	48.1	49	54.4	66	61.1	53	60.9	▲0.2
金融・財務・為替・経理	48	62.3	54	60.0	64	59.3	53	60.9	1.7
販売・マーケティング	55	71.4	57	63.3	65	60.2	47	54.0	▲6.2
コンプライアンス・内部統制	-	-	35	38.9	59	54.6	46	52.9	▲1.8
人事・労務管理・人材育成	52	67.5	42	46.7	55	50.9	39	44.8	▲6.1
情報システム	33	42.9	44	48.9	40	37.0	39	44.8	7.8
法務・知的財産管理	27	35.1	-	-	-	-	-	-	-
法務	-	-	31	34.4	41	38.0	33	37.9	▲0.0
知的財産管理	-	-	7	7.8	13	12.0	9	10.3	▲1.7
監査	23	29.9	30	33.3	39	36.1	28	32.2	▲3.9
税務	-	-	23	25.6	39	36.1	23	26.4	▲9.7
技術支援	26	33.8	15	16.7	29	26.9	22	25.3	▲1.6
物流・ロジスティクス	31	40.3	26	28.9	27	25.0	20	23.0	▲2.0
広報 (PR)	16	20.8	22	24.4	27	25.0	20	23.0	▲2.0
調達	22	28.6	21	23.3	27	25.0	15	17.2	▲7.8
調査・分析	25	32.5	26	28.9	16	14.8	13	14.9	0.1
研究・開発 (R&D)・ オープンイノベーション (注①)	7	9.1	9	10.0	13	12.0	12	13.8	1.8
生産管理	8	10.4	6	6.7	8	7.4	6	6.9	▲0.5
その他	5	6.5	1	1.1	1	0.9	4	4.6	4

表3：シンガポール法人が域内グループ企業に提供している地域統括機能  
(注) ①「オープンイノベーション」とは、スタートアップを含む第3者企業・研究機関との協業。  
②太字は各年度調査の最上位3位項目、塗りつぶし箇所は2015年度調査以降の構成比が、各調査年度の前回調査結果から拡大した項目。

アンケート調査では、今後の新たに地域統括機能の対象とする国・地域についても尋ねた。今後新たに統括対象とする国・地域はASEAN加盟国が最も多い(表4参照)。ASEAN加盟国以外では、インドが多く挙げられた。インドについては、インドの機能を強化する動きや、インド国外にある統括拠点の管轄下にあったインド事業を切り離して独立させる動きが見られる。「シンガポールの地域統括機能の一部を移管し、インドに現地法人を設立して、現地でより密な経営管理を実施する」(非製造E社)などの声が聞かれた。他方で、ASEANの地域統括拠点からのガバナンス強化やシェアードサービスをインド向けに提供する動きもみられる。「(インド事業の)規模が大きくなる中で、安全、品質、管理、コンプライアンスをグリップする」(非製造F社)といった声が聞かれた。

**人件費高騰や高い離職率はシンガポール・タイ・マレーシア共通の課題**

地域統括拠点設置先の懸念材料としては、シンガポール、タイ、マレーシア3拠点ともに「人件費上

昇」と回答した割合が最大となった(表5参照)。インドでも、「オフィス賃料、駐在員コストの上昇」とともに最大だった。各国ともに、地元人材の獲得・引き留めのため、賃金水準やキャリア形成の見直しが急務となっている実態が浮き彫りとなった。

国別で際立つのは、シンガポールでの懸念点として「就労ビザ発給の厳格化」(73.6%)だ。シンガポールでは、外国人の幹部・専門職向けの就労査証

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

表4：シンガポール法人が今後、新たに地域統括機能の対象とする国・地域  
(注) 集計対象は地域統括機能を有している企業のうち、今後(5年程度)の方向性で「地域統括機能を強化する」、または「地域統括機能の強化を検討する」と回答した36社。

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

表5：地域統括拠点の設置先としての懸念材料（複数回答）

「エンプロイメントパス（EP）」について、新規申請については2023年9月1日以降、更新申請については2024年9月1日以降、「補完的評価フレームワーク〔コンパス（COMPASS）〕』という、給与額、学歴、国籍多様性、ローカル雇用の促進などの項目で構成されるポイント制に移行した。駐在員の就労ビザの発給基準が上がったことを受け、「COMPASSをきっかけに、シンガポールに置いていた地域統括機能の一部をマレーシアへ移管。ビザの取得のしやすさ、安価なコストが大きな理由」（在マレーシア非製造G社）との声も聞かれた。

### さいごに

調査結果から、統括機能の部分移管が増え、機能の最適配置が加速している姿が浮き彫りになった。他方で、シンガポールの地域統括拠点にR&D・イノベーション機能の設置、または検討する動きが活発になっていることも確認できた。また、新たに地域統括対象とする国・地域としてインドなども多く挙がった<sup>5</sup>。

ジェットロ・シンガポールでは、イノベーション創出支援を注力分野の1つとしている。また、ASEANには9カ国10事務所、インドには5事務所のネットワークがある。各所では現地情報を提供する「ブリーフィングサービス」を用意している。お気軽に、ご相談いただきたい。

### <訳注>

- 「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（2024年3月）」  
(<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2024/01/a4fd9b090c7bdb76.html>)
- アンケートでは、地域統括機能を「国境を跨いだ域内のグループ企業に対して、持株機能、金融面での統括機能、販売・生産・物流・調達・研究開発・人事・法務などの各種の事業統括/経営支援（シェアードサービスの提供）を行う機能」と定義した。
- 「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)」  
(<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2020/01/52eac7bde8485f1d.html>) 参照。
- アンケートでは、オープンイノベーションを「スタートアップ含む第三者企業・研究機関との協業」とした。
- 今回紹介しきれなかったシンガポールに絞った調査結果については、2024年3月に発表した「アジア大洋州地域における日系企業の地域統括機能調査報告書」のシンガポール版である「第6回在シンガポール日系企業の地域統括機能に関するアンケート調査（2024年6月）」(<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2024/01/8c9361945a516e58.html>) をご覧いただきたい。

### 執筆者氏名

朝倉 啓介（あさくら けいすけ）

### 経歴

1980年、兵庫県西宮市生まれ。2005年、ジェットロ入構。海外調査部アジア大洋州課（2005年～2009年）、国際経済研究課（2009年～2010年）、公益社団法人日本経済研究センター出向（2010年～2011年）、ジェットロ農林水産・食品調査課（2011年～2013年）、ムンバイ事務所（2013年～2018年）、海外調査部国際経済課（2018年～2022年）を経て、2022年7月から現職。主な著書として、『南進する中国とASEANへの影響』（共著、ジェットロ、2007年）、『ASEAN経済共同体』（共著、ジェットロ、2009年）、『FTAの基礎と実践』（共編著、白水社、2021年）など。休みの日は、スキューバダイビング。