

# ASEAN地域統括シンガポール拠点の 機能集約化の必要性

日系企業のASEAN（東南アジア諸国連合）戦略に見直しが求められている。従来「中国プラスワン」という位置づけがされてきたASEAN地域が、1つのまとまった市場として機能する条件が整ってきており、経済共同体の実現が見えてきたからである。本稿では、シンガポールに置かれることが多いASEANの地域統括拠点の役割や課題について考察する。

## ASEAN地域の経済的可能性

日本の2008年の貿易（輸出・輸入）総額のうち、ASEANは13.6%を占めている。これは中国（17.4%）、米国（13.9%）に次ぐ規模である（[http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/asean/pdfs/sees\\_eye.pdf](http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/asean/pdfs/sees_eye.pdf)）。

特に近年では、中国への一極集中によるリスクを回避するため、日系企業はASEANビジネスの構築・再編・強化を行ってきた。中国では、大連、青島、広東省などは景況感が厳しい。経済危機の影響が小さい内陸部に財政出動が予定されているが、この地域に急速にビジネスを拡大するのは難しく、停滞していたASEAN経済の回復スピードと比較すると、両者のビジネスの可能性は大きく違わないだろう。

ASEANは2015年の経済共同体の創設を目指している。ASEAN経済共同体は、FTA（自由貿易協定）、EPA（経済連携協定）などの枠組みにより、ASEAN域内の市場機能と経済活動を加速化させるものである。すでにASEAN 6（インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ、ブルネイ）内での製造業品の輸出入は自由化され、域内

の関税は0～5%への切り下げが行われている。また、工場や生産ライン、生産品目の集約化による、完成品相互供給型の水平分業体制も構築されている。EPAでは入国や在留の制限も緩和されるので、域内で労働人口の流動化も起きる。このため、すでにシンガポールでは外国人労働者が多くなっている。

## 地域統括拠点の役割

日系企業にとって、ビジネスを拡大するための条件が整ってきたASEANでは、地域統括拠点の役割が重要になる。

地域統括拠点とは、「企業の中に散在する同質の機能・業務・事業を集約して一元的に管理する権限を持ち、効率化・標準化・相乗効果などのメリットを生み出すことを目的とした戦略的経営管理機能」と定義することができるだろう。

ASEANの地域統括拠点は、税制における優遇策、政治の安定性、インフラの充実、地理的有利さなどから、シンガポールに設置される場合が多い。地域統括拠点には、各国の子会社の持株会社として実質的に親会社である場合と、子会社を統括する機能を持つが資本関係はない場合がある。

NRIシンガポール  
シニアコンサルタント  
**鬼武辰憲**（おにたけたつのり）  
専門は業務コンサルティング



## 地域統括拠点の課題

地域統括拠点が抱える課題は主に以下の2つに集約される。

### (1) 税制改正への対応

日本では2009年度に「タックスヘイブン対策税制」が改正され、日本の親会社の所得として合算される外国子会社の利益から、親会社への配当分を控除できなくなった。これは、外国子会社に利益を留保する企業はもちろん、海外の利益を日本に配当する戦略をとってきた企業にも関係してくる。これまで、税制面では外国子会社をどこに置くかは問題ではなかったが、今後は子会社所在国の税率が問題になってくる。地域統括拠点にとってこうしたタックスプランニングが重要になる。

### (2) 標準化と個別化の見極め

ASEANを1つの地域として見ることの重要性についてはすでに述べたが、当然、域内の個々の国では事情が違ふ。そのため、以下のような課題が生じる。

- ① ASEAN全域向けと個別国向けの仕事の切り分けが必要になり、組織の機能の見極めが難しい。
- ② ASEAN全域向けの商品戦略が個別国向けには成り立たないことが多い。
- ③ アプリケーション面で標準化プロセスと個別プロセスをどう切り分けるかが難しい。
- ④ 国によってインフラレベルが違うため、一元的な統制・管理が難しい。

## 地域統括拠点のあるべき姿

以上の課題を解決するためには、ASEAN地域の統括拠点は、個別の統括機能を果たすだけでなく、持株会社として実質的にASEANにおける垂直統合型本社となるべきである。そして地域統括拠点はASEAN戦略を立案できる組織・人材を持ち、投資や人事について決定権を持つ。そのためには、日本でASEANを管理監督していたグループをすべて地域統括拠点に移動させることも考えられる。

そもそも日本製造業の対アジア直接投資は、製造国での投資収益性を利用した日本での利益追求に主眼が置かれてきた。しかしこれからは、事業ドメイン別体制を横軸に、世界各拠点の統括会社を持ち株会社として縦軸に配置する管理体制を敷くことは有効な施策と考えられる。この体制の下で地域統括会社は域内のグループ会社へ直接出資し、その利益の回収管理を徹底する。地域統括会社は各地域での企業価値を最大化し、さらには日本本社に代行してコーポレートガバナンスを発揮する。

現状では、シンガポールの統括拠点は、ある程度意思決定権を持ちながら、ASEAN戦略を提案できる機能や人材の不足から、本社の承認を得ることが多い。スピードの速い韓国や中国の企業に遅れないためにも、地域統括拠点で意思決定のできる垂直統合的な組織形態が実現されることを期待したい。 ■