

# ASEAN における地域統括拠点・機能の変化

NRI シンガポール  
Senior Manager 細井 大輔



## 1 ASEAN 地域統括拠点 (RHQ) の現状

### 1) 地域統括拠点 (RHQ) とは

地域統括拠点 (RHQ) とは、欧州、米州、アジアなどの地域をマネジメントの対象とし、域内の現地子会社の事業を統括、調整、支援を行う会社である。RHQ は 1960 ~ 70 年代にかけて、米系企業が欧州での事業拡大に伴い、乱立する在欧子会社への経営統制を高める目的で設立が始まった。RHQ 設立の主な目的は、本社機能の一部を地域に移譲することで、現地子会社の実態を把握し管理すること、意思決定の迅速化を図ること、グローバル戦略の地域への適応を図ること、マーケティングなどの域内業務の標準化・共通化を図ること等が挙げられる。特に欧州においては、統一経済圏の形成がアジアなどの他地域に比べて早く進んだこともあり、各国単位ではなく地域としてのマネジメントの必要性が相対的に高かった。

日系企業においては、プラザ合意による円高進行で海外生産シフトや海外事業活動への転換が進んだ 1990 年ごろに RHQ の設置が進んだ (第 1 次ブーム)。また、東南アジア諸国連合 (ASEAN) においては、2008 年のリーマンショックを踏まえたアジア大洋州地域 (APAC) の重要性の高まり、2010 年前後を境にしたリスク分散等を目的とした中国から ASEAN への機能分散 (チャイナプラスワン)、2015 年末の ASEAN 経済共同体設立に対する期待感の高まり、そして ASEAN 市場でのさらなる事業

拡大等の観点から設置ブーム (第 2 次ブーム) が起きた<sup>※1</sup>。

### 2) RHQ のタイプおよび機能

前述のとおり、当初の RHQ は乱立する現地子会社をとりまとめ、ガバナンスを利かせる目的で設立された。具体的には、本社の方針や計画を各拠点に落とし込むこと、また各拠点をモニタリングして上がってくる報告をとりまとめ本社に共有することが役割であった。そこから役割が発展し、多くの RHQ ではグローバル最適のために、人事・財務・監査・IT 等の業務を代行するシェアードサービス機能を担うことが一般的になっている。なお、これらの RHQ では経営主導権は本社にあり、本社で行われた意思決定に基づき RHQ は本社の代行をし、各拠点のサポートを行っているにすぎない。言い換えると、本社の取り組みを補完する守りの RHQ であり、全社的な位置づけはコストセンターとしての側面が強い。

もう一つのタイプは攻めの RHQ である。このタイプでは、権限が RHQ に移譲され、地域での利益

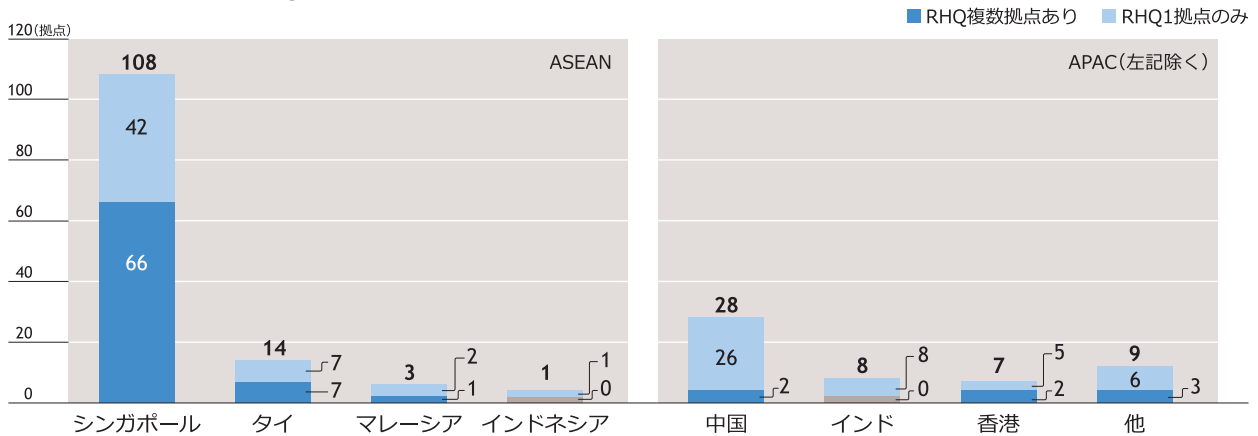
※1 今井雅和・清水さゆり「グローバル企業における地域統括会社についての考察」(高崎経済大学論集 第 43 巻 第 2 号 2000 45 ~ 56 ページ) [http://www1.tcue.ac.jp/home1/k-gakkai/ronsyuu/ronsyuukeisai/43\\_2/43-2imaim.pdf](http://www1.tcue.ac.jp/home1/k-gakkai/ronsyuu/ronsyuukeisai/43_2/43-2imaim.pdf)

図表 1 RHQのタイプおよび特徴

	守りのRHQ	攻めのRHQ
経営主導権	本社主導であり、RHQは機能子会社の位置づけ	地域(RHQ)主導であり、RHQは事業子会社の位置づけ
ミッション	事業部門の計画を実行するための事業活動の進捗(しんちよく)管理、経営指導部門として地域の子会社を管理する	地域の独立性を高め、地域ごとの収益最大化を最優先し、同時に自己による投資拡大を行う
責任	営業利益への責任は少ない。傘下企業の経営状況分析および経営レベル向上に向けた指導を行う	地域レベルでの連結利益を拡大。投資管理責任も明確であり連結ベースで投資収益性を高め、新規事業開発にも取り組む
権限	本社がトップダウンで計画を指示する。RHQはグローバル最適の実現のために、人事・財務・監査・IT等の業務を代行する	本社は株主の位置づけ。本社と方針のすり合わせは行われるが、計画は地域の独自性が優先される。本社からサポートを受けながらも、販売および生産についての権限と責任を持つ

出所) NRI 作成

図表 2 APACにおけるRHQの設置状況 (n=226)



出所) JETRO「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」(2020年5月)

最大化および事業拡大をミッションに掲げ、主体的に重要な意思決定を行う。本社は、株主の立場からRHQをモニタリングし管理する。攻めのRHQは、地域ごとの違いが大きく、グローバルに単一商品を横展開することが難しい消費財のような業種において、地域で機動的な商品開発・生産・販売を実現するために、採用されるケースが多かった。

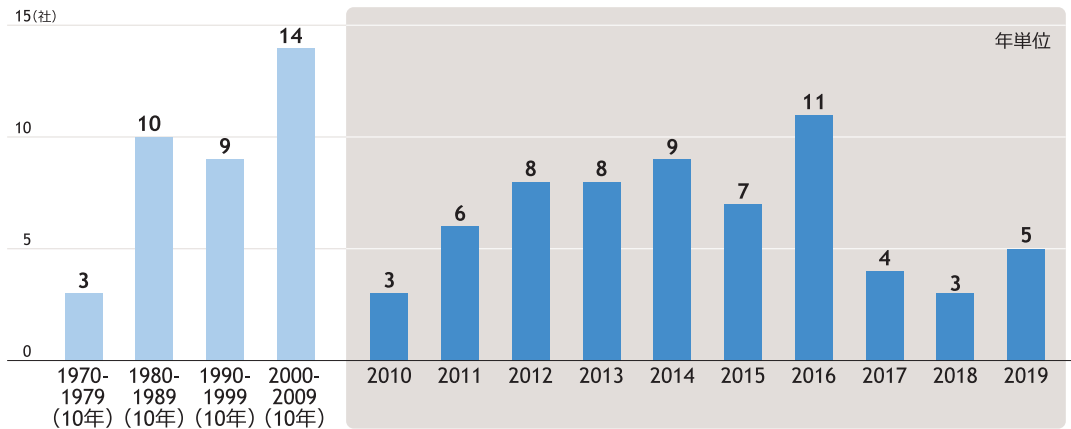
RHQのタイプおよび特徴を図表1にとりまとめた。守りのRHQと攻めのRHQの要素をそれぞれ部分的に持ち、明確に線引きできないケースもあるが、一般的には日系企業では守りのRHQが多く、欧米多国籍企業では攻めのRHQと位置づけられているケースが多い。

### 3) ASEANにおけるRHQの位置づけ

日系企業を含む多くの多国籍企業がシンガポールにASEANやAPACを統括するRHQを設置している。JETRO調査<sup>※2</sup>によると、シンガポール法人を有する日系企業226社のうち、122社がAPACにRHQを設置しており、うち108社がシンガポールにRHQを有している。次いで中国に28社、タイに14社がRHQを設置している。なお、域内の

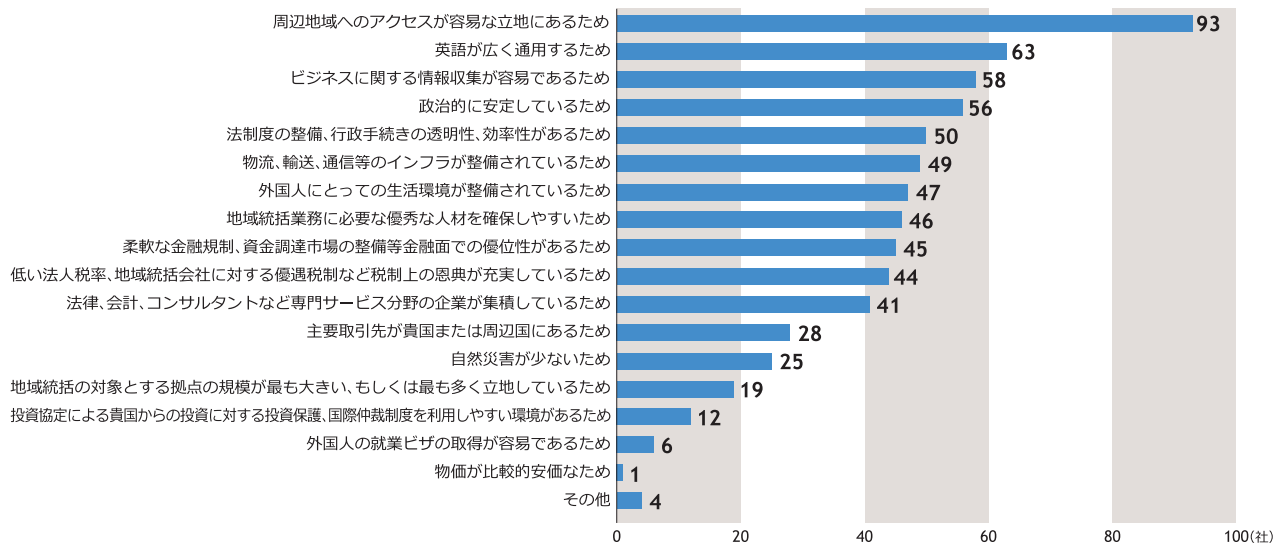
※2 JETRO「アジア大洋州地域における日系企業の地域統括機能調査報告書」(2020年5月) [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/\\_Reports/01/52eac7bde8485f1d/20200002.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/01/52eac7bde8485f1d/20200002.pdf)

図表3 各年・期間におけるシンガポールのRHQ新規設置数



出所) JETRO「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」(2020年5月)

図表4 シンガポールにRHQを設置する理由 (n=108。複数回答)



出所) JETRO「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」(2020年5月)

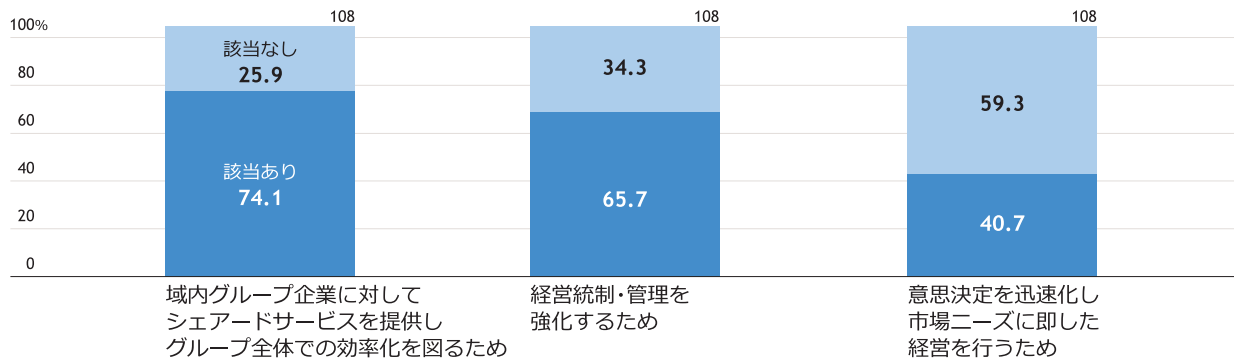
RHQは必ずしも1社1拠点とは限らず、地域の統括エリアや発揮機能に応じて、シンガポールおよび中国やシンガポールおよびタイ等と複数のRHQを設置する企業も存在する(図表2)。

なお、シンガポールに着目し、過去からのRHQ設置件数を見ると、1980～2009年にかけては、各年1～2社程度の設置だったものが、2010年以降、各社のASEANに対する重要性の認識が変わり、第2次ブームが起き、多くの企業がRHQを設置す

るようになった(図表3)。

シンガポールにRHQを設置する理由は各社さまざまであるものの、シンガポールにRHQを有する企業の半数以上が「周辺地域へのアクセスが容易」「英語が広く通用」「ビジネスに関する情報収集が容易」「政治的に安定」をその選定理由として挙げている(図表4)。これらの理由は重要であるものの、攻めの目的感を有するものではなく、消極的な選択肢ともいえる。

図表 5 RHQ の設置目的 (n=108 複数回答)



出所) JETRO「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」(2020年5月)

これは日系企業が ASEAN 地域に RHQ を設置する目的からも読み取れる。日系企業の 4 分の 3 が RHQ の設置目的を「シェアードサービスによる効率化の推進」と回答し、3 分の 2 が「経営統制・ガバナンスの強化」と回答している。一方、攻めの要素の強い「市場ニーズに即した経営のため」と回答した企業は半数にも満たない(図表 5)。

攻めの RHQ であれば、戦略立案・実行のための優秀な人材が不可欠であり、投資資金を確保するための資金調達市場へのアクセス、投資資金を保護する法律・規制、またより多くの利益を残すための税制等が重要な要素になるが、これらの選択肢を選んでいる日系企業が現状では多数派ではないことは図表 4 からも見取れる。

## 2 昨今の環境変化を踏まえた ASEAN RHQ の必要性への疑義

### 1) 環境変化

これまで多くの日系企業では「周辺地域へのアクセスが容易な立地」等の理由に基づき、シンガポールに RHQ を設置してきた。RHQ による管理方法としてよくあるケースは、週次および月次で現法から報告を受け、月次ないし四半期ごとに RHQ

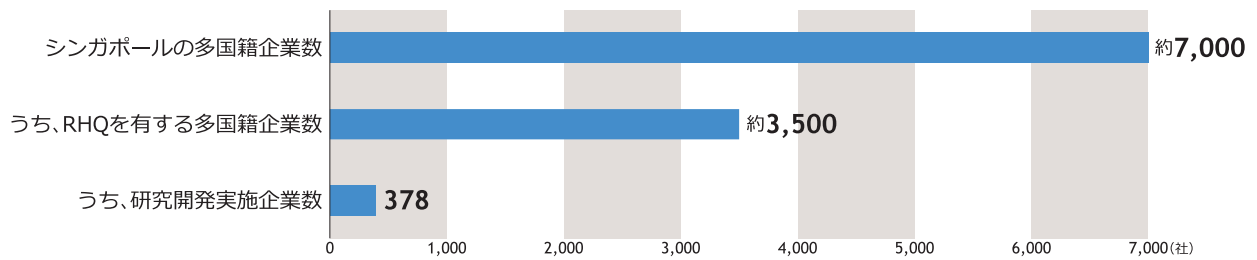
の責任者が各拠点を訪問するまたは各拠点長が RHQ を訪問し、実態を把握するというものである。COVID-19 前までは、暗黙の理解として定期的な対面協議が必要であり、当該協議を行うためには、近場に RHQ があった方がよいと認識されていた。

しかし、COVID-19 による行動制限が起きると現地拠点への訪問が不可能になり、オンライン会議による情報共有が標準となった。はじめこそ不慣れゆえの不具合が発生したものの、RHQ による各拠点の管理がオンラインで完結するようになった。ASEAN 各国においては、欧州や米国と比べて日本との時差がほとんどない。その結果、高いコストを払って RHQ に駐在員を置いて各拠点を管理することに疑義が生じるようになった。守りの RHQ は基本的にコストセンターであるため、求められる機能を果たしながら、コストを最小化することが重要である。RHQ が担ってきた機能の大部分がデジタルの活用によりシンガポールで実施する必要がないと認識されると、日本からオンラインで管理できる機能は日本に戻し、RHQ の駐在員を減らす企業も出てきた。

### 2) 欧米多国籍企業の動向

環境変化の影響を受けていることは、シンガポー

図表 6 多国籍企業のシンガポール現地法人



出所) Singapore Economic Development Board、National Research Foundation Singapore「National Survey of Research, Innovation and Enterprise in Singapore 2020」

図表 7 欧米企業のシンガポール RHQ の最近の動向例

対象企業	機能変化	概要
A社	RHQの管轄地域の見直し	APAC RHQの管轄地域から中国を切り離し
	本社からRHQへのさらなる権限移譲	地域における地産地消を推進するため、RHQの権限を強化
B社	RHQの管轄地域の見直し	市場規模が大きく成長性の高いインドネシア、タイ、ベトナム等の国をRHQ管轄国から切り出し
	イノベーション機能の付加	シンガポールをグローバルな共同イノベーションプラットフォームとして位置づけ、コワーキングスペースの運営等、スタートアップとの連携を強化
C社	RHQに研究開発機能等を付与	シンガポールにデジタル技術開発拠点およびイノベーションを促進するイノベーションセンターを設置
	RHQにおけるローカルマネジメント人材の強化	地域における事業拡大、さらなるローカライズを視野に入れ、本社からの駐在員を減らし、ローカル出身のマネジメント人材比率を向上。なお、日系企業においてもRHQトップを非日系人が務めるケースが出始めているが依然少数派である。欧米多国籍企業では、RHQトップに本国出身者以外を登用することは一般的であるが、近年ではマネジメント層にASEAN出身者を積極登用する動きが散見される

出所) 企業インタビューより NRI 作成

ルに RHQ を置く欧米企業も同様である。しかし大きく異なる点が二つある。一点は本社からの物理的距離に基づく時差の有無である。COVID-19 下において、シンガポール RHQ から各地へ渡航ができなくなったことは欧米企業も同じであるが、本社と ASEAN 諸国とに時差があることに変わりはなく、本社が各拠点を直接管理することは簡単ではない。そのため、欧米企業にとっては、オンラインで管理を行うにしても、ASEAN に RHQ を置くことに意義がある。

もう一点は、欧米企業の多くの RHQ が経営主導権を持つ「攻めの RHQ」であり、地域における利益最大化や事業拡大の意思決定を行う拠点である

ことだ。日系企業の RHQ に多い、本社と海外子会社の間体として機能するコストセンターでなく、RHQ が地域における司令塔として戦略を立案し各拠点に落とし込んでいたり、地域の研究開発を担ったりしているため、各拠点へ渡航できないことが、その必要性の否定につながらなかった（図表 6）。

なお、欧米企業の ASEAN RHQ の本質的な意義に変化はないものの、米中対立や COVID-19 による行動制限、サプライチェーンの制約、ローカル市場の成長・拡大等の中で変化は生じている。例えば、欧州系重電メーカーである A 社は、地域における Local-to-Local（地産地消）を一層推進するため、シンガポールに設置された APAC RHQ の統括エリ



図表 8 RHQ の確認プロセス

<p>① RHQの目的の確認</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 何のためのRHQなのか、RHQを通じて実現したいこと(守りか、攻めか)を確認し、目的および必要性を再定義する</li> </ul>
<p>② 目的達成に必要な機能の確認</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RHQとしての目的を達成するために必要な機能を特定し、各機能の必要度合いを、不可欠/あった方がよい/必要性が低い、等の観点で整理する</li> </ul>
<p>③ 機能を発揮する組織の在り方の確認</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RHQはどこに置くべきか/移管の必要性があるか、一つでよいか/分散すべきか、最適なサイズは何か、等を確認する</li> <li>• また、組織運営に必要な最適な人材配置(例:駐在員削減、トップを含めたローカル化推進等)を確認する</li> </ul>

出所) NRI 作成

アから中国を外すとともに、当該 RHQ の事業開発・製品開発・マーケティング・サプライチェーンマネジメント等の権限を強化した。

シンガポールの強みを生かして機能強化を進める動きもある。欧州系消費財メーカーである B 社は、シンガポールが有するイノベーションスタートアップ環境に着目し、シンガポールにある RHQ をグローバルな共同イノベーションプラットフォームと位置づけ、ベンチャー企業が入居するコワーキングスペースを運営し、スタートアップの創造性や専門知識を同社に結びつけ、RHQ から破壊的なイノベーションを起こそうと取り組んでいる。

また、欧州系産業機器メーカーである C 社は、シンガポールの研究力の高さや人材の厚み<sup>※3</sup>に着目し、2017年に同社初のデジタル技術開発拠点を設置した。また、2020年には先端製造技術の導入・移行・変革のガイダンスやサポート、トレーニングを提供するイノベーションセンターを本国以外では初めて設置した。これらの研究開発拠点やイノベーションセンターは、ASEAN 地域のみならず、グローバルに展開する製品やソリューションへの貢献も期待されている。

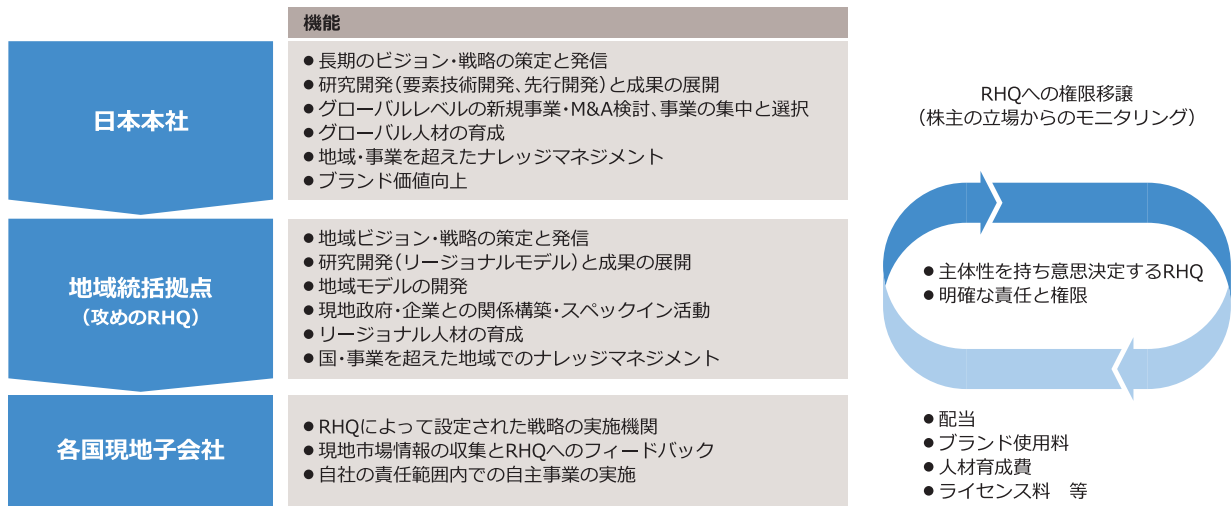
### 3 日系企業にとっての ASEAN RHQ の存在意義の再確認を

#### 1) ASEAN における RHQ の意義の再確認

シンガポール政府は、COVID-19 の終息を宣言し、2023年2月13日をもってシンガポール国内におけるほぼ全ての規制が撤廃された。多くの ASEAN 諸国においても、国境が開放され、ほぼ制限なく渡航ができるようになった。しかし、行動制限期間を通じて変化した RHQ の機能が、COVID-19 前の状況に戻ることはないだろう。当該状況を踏まえると、日系企業は ASEAN RHQ の存在意義やその在り方を再確認する時期を迎えているといえる。確認方法はいろいろだが、RHQ の目的の確認、目的達成に必要な機能の確認、そして機能を発揮する組織の在

※3 QS の World University Rankings 2023 によれば、シンガポール国立大学がアジア・オセアニア地域でトップの 11 位、また南洋理工大学は 19 位である。なお、日本トップは東京大学の 23 位である。また IMD の World Talent Ranking 2022 による人材競争力ランキングでは、シンガポールがアジア・オセアニア地域でトップの 12 位であり、日本は 41 位である

図表 9 攻めの RHQ の機能例



出所) NRI 作成

り方の確認の3ステップが基本アプローチとして考えられる(図表8)。

## 2) ASEAN RHQ の方向性

確認の結果、導かれる答えは比較的シンプルであろう。守りのRHQとして存続する場合は、コストセンターと割り切り、無駄がないRHQを志向する。具体的には、地域に置くべき機能を特定し、それ以外の機能は本社に戻しオンラインで代替する。

また、攻めのRHQを目指す場合は、RHQに思い切った権限移譲を行い、RHQが主導する組織を目指すことである(図表9)。実際の問題として、事業部門が強く事業部門リードで海外展開を行ってきた多くの日系企業においては、地域主導の攻めのRHQを実現することは容易ではない。一方で、多様化し、各地域・国の経済規模が大きくなるASEAN諸国においては、攻めのRHQが戦略的に求められる時代が到来している。例えば、各国政府はグリーンや水素、スマートシティ、デジタル等の幅広くかつ深みのあるプログラムを立ち上げているが、官民連携の推進にあたり、現地子会社のみでは

手が足りない可能性がある。規模がありASEAN横断的なアプローチを行う余地があるテーマはRHQがリードした方が効果・効率の両面から有用な可能性が高い。また、拡大するASEAN市場において、域内で持続的な成長を実現するためには、日本や欧米拠点に依存したイノベーション機能の見直しにも検討余地がある。日系企業の多くは、グローバルレベルの研究開発機能を日本もしくは欧米に置き、一方で市場規模の大きい国に対しては個別国対応として対象国に小規模な研究開発機能を設置してきた。しかし、グローバルおよび個別国の間のRHQレベルでの研究開発機能については、ほとんど検討されてこなかった。今後、地域を効率的に攻めていくうえで、欧米企業のようなRHQにおけるイノベーション機能の設置余地があり得るのではないかと。ASEAN諸国にはチャレンジに寛容な文化や、多様性を当たり前のものと認識する特徴があり、RHQレベルで行われる研究開発が、グローバルにも貢献する可能性がある。

RHQの在り方の検討は、グローバルや個別国の在り方・方向性とは異なる難しさがあり、明確な答

えがあるものでもないが、本稿が読者の戦略・組織の在り方検討に際して、何かしらのヒントになれば幸甚である。

●…… 筆者  
細井 大輔 (ほそい だいすけ)  
NRI シンガポール  
Senior Manager  
専門は、ASEAN 地域戦略、物流、ヘル  
スケアなど  
E-mail: daisuke.hosoi@nrisg.com

8