

S - 29-2

DBJ レポート

RHQ の立地としてのシンガポールの魅力と 最近の税制改革の影響

2002 年 7 月
日本政策投資銀行
シンガポール駐在員事務所

まえがき

シンガポールは、アジアでは魅力あるビジネス・センターの一つと見做されてきた。エコノミック・インテリジェンス・ユニット(Economic Intelligence Unit, Singapore)による2002年第1四半期の企業環境調査の中で、シンガポールは、アジア太平洋地域で事業を行なう最適地として香港を追い抜いている。

世界的ビジネス・センターとしてのシンガポールの魅力は、外国企業が、シンガポールに地域的基盤を設立する数が増加していることでも明白である。現時点では、シンガポールの約60%、言い換えれば外国企業の3,600社が、地域本部(RHQ)をシンガポールに有しており、そのうち、2001年に220社が、EDBの地域本部賞を授与されている。従って、この研究は、このような地域本部の基地としてのシンガポールの成功の論理的根拠とシンガポールの租税制度の最近の改革が、このような外国企業に魅力を与える重要な役割を果たしているのを検討することにある。

この研究は、主として新聞や雑誌の論文、ウェブサイトのような既発行の情報や、他の企業によって実施された調査にも基礎を置いている。この研究には、二つの報告が、広範囲に言及されているが、その一つは、エコノミック・インテリジェンス・ユニット発行のMultinational Strategies in the Asia-Pacific, Business Asia 2000であり、もう一つは、PricewaterhouseCoopers Singaporeによって作成された2002 Singapore budget Commentaryである。

小規模の調査が、シンガポールの外国企業(地域本部に限定しない)に対して実施されたが、時間的な制約により、8社のみが同調査に返答してきたに過ぎない。この調査事実を補強するために、シンガポールの地域本部に対して4回のインタビューが行なわれたが、そのうち2回が対面方式により、その他の2回は、Eメール経由で行われた。

この研究の結果から、企業が、シンガポールに地域本部を立地させる根本的な理由は、大規模市場或いは潜在的市場が、シンガポールの効率的な交通/運輸の基盤設備に近接していることに結論づけられている。企業は、シンガポールを一つの目的地として発展させるのに立派な業績を揚げたことに(インタビューや発行媒体を通して)同意しているものの、安定した政治制度、英語の読み書きができる教養ある労働人口が利用できること、親企業的政府といった他の要素も重要である。興味あることに、コスト問題になると、これは立地の選択を決定する際に重要と思われていないが、他のことを考慮すると、取るに足らないことになる。しかし、経営と経済が劣悪である時は、コストが重要になってくる。従って、提案されている所得税率の低減は、歓迎すべきであるが、決定的ではない。

Thum Choon Fang
リサーチャー

目次

| | 頁 |
|---|-----------|
| 1. 序言 | 1 |
| 1.1. 目的及び骨格 | 1 |
| 1.2. 背景..... | 2 |
| 1.3. 今日に至る迄の本部計画の発展..... | 3 |
| 1.4. シンガポールの魅力 | 4 |
| 2. 地域本部の基地としてのシンガポールの競争上の優位性 | 5 |
| 2.1 成功の重要な要素 | 5 |
| OHQ 計画の評価 | 16 |
| 2.2. 地域本部としてのシンガポールの魅力 – 最近の事例 | 17 |
| 2.3. 調査結果 | 19 |
| 2.4. インタビュー結果 | 20 |
| 2.5. シンガポール政府機関の役割: EDB | 22 |
| 2.6. RHQ の立地競争 | 23 |
| 2.6.1 アジアのビジネス環境 – 全般的展望 | 24 |
| 2.6.2 地域本部の立地としての香港の魅力..... | 25 |
| 2.6.3 地域本部の立地としてのオーストラリアの魅力 | 26 |
| 2.6.4 地域本部の立地としての台湾の魅力..... | 27 |
| 2.6.5 地域本部の立地としての上海の魅力 | 28 |
| 2.6.6 地域本部の立地としてのマレーシアの魅力 | 29 |
| 2.6.7 地域本部の立地としての東京の魅力..... | 29 |
| 2.7. シンガポールの戦略 | 30 |
| 3 地域本部に対する改訂された所得税 | 32 |
| 3.1 法人所得税の改革 | 32 |
| 3.2 個人所得税の改革 | 32 |
| 租税改革の利点 | 33 |
| 3.3 租税改革に関する結論 | 36 |
| 4 結論 | 40 |

第 1 章 序言

1.1 目的及び骨格

この研究は、地域中心地としてのシンガポールが、成功した根本的な理由の検討を試みるものである。シンガポールは、金融、化学、生物医学等のいろいろな産業分野と地域本部の中心地であることを熱望しているが、この研究は、地域本部の中心地の分野に焦点を合わすであろう。この研究の目的は、外国企業が、シンガポールに地域本部を設立することを導いた諸要素(含む政府の奨励策)と最近の租税改革の影響を確認することである。

この研究は、主として新聞記事、政府談話及び政府諸機関の発表記事に基づいている。小規模な調査が、シンガポールの幾つかの地域本部に対してなされ、ついで 4 回のインタビューが実施された。

この研究は 3 章から成り立っている。

第 1 章は、この研究の話題になる分野を紹介し、シンガポールの地域本部の発展に対する簡単な背景を提供する。

第 2 章は、シンガポールが享有する競争上の利点を紹介する。外国企業が、何故にシンガポールを地域本部の立地を選択したかについて、幾つかの証拠とケース・スタディが提示される。この章は、同じく潜在的な地域本部の中心地として余りにも均整の取れたアジアの他の国や都市との簡単な比較を行う。地域本部の立地として他の国の魅力に関する多くの情報は、エコノミスト・インテリジェンス・ユニット発行の報告書から引用されている。

第 3 章は、2002 年予算で発表された最近の租税改革とシンガポールの地域本部に対する影響にも言及する。多くの情報は PricewaterhouseCoopers による研究から引用している。

第 4 章は、この研究結果の主たる結論を要約したものである。

1.2 背景

シンガポールの経営本部計画

シンガポールは、既に 60 年代及び 70 年代¹に国際企業の基地であったが、シンガポールを地域本部の中心地として組織的に促進させた決定は、シンガポールが、1985-86 年に景気後退を経験していた時期に採択されている。その当時、シンガポールは、最早低い生産コストに競争上の利点を置くことができず、従って、シンガポールの経済的成果を改善する戦略の一つが「経営本部」計画であった。この経営本部(OHQ)計画は、サービス部門を増強する意図を持ち、製造業及びサービスを成長の双発エンジンとして発展させる国家戦略に沿って 1986 年 6 月に着手されたものである。この経営本部(OHQ)計画の下で、地域本部ないし経営本部を設立するために国際的企業が招聘された。同計画の主要な誘因は、通常の 24.5%²に代えて譲与的な 10%の法人税率である。シンガポールは、このような地域本部統制経営に対して多国籍企業の投資を魅了する計画を明確に設定した最初の国家である。本部(HQ)政策は、後に EDB の戦略的な推進キャンペーンの International Business Hub 2000 (IBH2000)に組み込まれた。

「IBH 2000 の戦略的な目的は、この地域を世界と繋ぐ地域経営本部、物流、教育、ヘルスケア、通信とメディアとしてシンガポールを位置づけることである」 - プレス・リリース。"EDB's Pipeline of Investment Projects Remains Strong", 2 September 1996

この経営本部(OHQ)計画は一段と洗練され、1994 年には、企業の本部(HQ)をシンガポールに設置するだけでなく、そのサービス機能の向上も促す事業本部(BHQ)計画が実施に移された。そして 1996 年には製造本部(MHQ)賞が導入され、続いて 1999 年に世界本部(GHQ)計画が打ち出された。

¹ Perry (1992 年、290 頁) が指摘しているように、シンガポールが、サービスを発展させる際の「特権的」地位は、「発達した通信、海運及び空輸事業に対する持続的な投資、国際的な金融センター及び世界でより迅速に成長する幾つかの経済における中心的存在としての役割から誘導されている。」そして「OHQ 計画に先立ち、シンガポールは、既にアジア太平洋地域地区で数少ない、重要な集中化地域の一つであった。」

² 2003 年より効力を発するが、法人税率が、24.5%から 22%へ軽減されよう。この税率は、近い将来 20%に軽減されよう(更に詳しくは第 3 章参照)。

1.3 今日に至る迄の本部計画の発展

シンガポール経済開発庁 (Singapore Economic Board; EDB) は、1998 年 6 月にシンガポールの次世紀の経済成長を促進するため the Industry 21 (I21) 計画を打ち出した。I21 の下でのプログラムは、シンガポールを知識に基礎を置いた経済として促進するためスタートした。この知識に基礎を置いた経済では、企業の本部の中心地としてシンガポールを強化することにとりわけ注意が払われた。

本部 (HQ) 群を発展させるため、EDB は、**2010 年迄に世界水準の地域的、国際的な 500 本部**を誘致する目標を立てた。即ち、既にシンガポールに所在する現存の代表的な本部に加えて、更に 280 本部を目指すものである。2000 年には 20 社が、HQ の資格を授与された。これらの企業の投資額は 8 億シンガポールドルに達し (1999 年比約 47% 増)、この投資で 2,600 人分の職 (約 80% が熟練及び知識業務) が新たに創造された。2001 年末には、シンガポールの国際企業 6,000 社の約 60% が地域業務と本部関連機能を備えた。

2001 年 10 月現在、シンガポールの本部群を構成する企業の大半は、米国 (38%) で、これに欧州 (33%)、日本 (11%)、その他 (18%) が続いている。これらの企業群は、広範囲の諸産業から構成されているが、以下はその内訳である (表 1 参照)。

表 1: 企業の本部群の内訳

| 産業 | % |
|-----------|----|
| エンジニアリング | 29 |
| 電子工学 | 25 |
| 化学 | 14 |
| 生物医学 | 11 |
| 情報通信とメディア | 8 |
| サービス業 | 5 |
| SCM/ 物流 | 4 |
| その他 | 4 |

(出所: シンガポール経済開発庁 (EDB) ウェブサイト)

HQ 計画の発表以来、これ迄に 200 社以上が、HQ 資格を授与されている。

1.4 シンガポールの魅力

世界的なビジネス・センターとしてのシンガポールの魅力は、シンガポールに地域的基盤を構築している外国企業が增加していることによって裏付けられる。これらの外国企業の3 / 4以上が、東南アジアに止まらず、大中華圏での事業を行うため、シンガポールの地域本部(RHQ)を利用している。(出所: 2001 Survey on Regional Headquarters: A joint research project between the Singapore Economic Development Board and the Nanyang Technological University, EDB and NTU, 2001)

地域の中心地としてシンガポールが、成功したのは、良好な立地、卓越したインフラと清潔な政府及び適切な産業(情報技術産業と生物医薬産業など)を目標にとして、これらを支援する指導者の長期的な視野など、親企業的環境に負うところが大きい。このような要素の全てを理想的にミックスした結果、シンガポールは、地域の中心地としての役割を果たしてきた。しかし、近隣諸国が、秘密裏に比較的低廉なコストで中心地を提供しようと忍び寄ってくるにつれ、シンガポールでの事業コストは、事業の立地を考慮する上で問題となってきた。所得税率の低減といった2002年度の予算措置は、明らかに一層シンガポールに競争力を付けようとする政府の努力を反映していた。また、強力な権限を付与された経済再検討委員会も設立され、構造改革を調査し、シンガポールが経済的に競争力を保持するよう支援する役目を担った。この委員会は、2002年8月迄に報告書の作成を終了する予定である。

世界経済の様相が変化し、シンガポールは、目下その戦略を見直している。シンガポールが経験してきた幾つかの「長所」は、依然有効であり重要である。ただし、これらの要素が重要であるとはいえ、我々は、シンガポールの政府機関、取りわけ地域本部(HQ)政策で目覚ましい経済成果を後押ししてきたシンガポール経済開発庁(EDB)の果たす重要な役割を見逃してはならない。

第2章 地域本部の基地としてのシンガポールの競争上の優位性

シンガポールは、世界中で数多くの企業から認知されている親企業的優良なインフラを有している。同国は、世界有数の貿易立国の一つとして地歩を固め、常に最良の事業立地の一つと目されている。2001年世界競争力年鑑(World Competitiveness Yearbook)では、シンガポールが世界で第2番目に競争力のある国と評価された³。

シンガポールのビジネス環境に関する様々な数多くの刊行物で、シンガポールの成功に役立ったとされ、頻繁に引用される要素は、下記の通りである。

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 戦略的立地 • 卓越したインフラ • 良好な通信網 • 情報技術の徹底した利用 • 卓越した親企業的サービス • 効率的な金融システム • アジアの中で最も腐敗の少ない国家 • 政治的暴力の不在 • 規制の透明性 • 弾力的な経済制度 • 公共部門、民間部門間の緊密な関係 | <ul style="list-style-type: none"> • 総合的経営能力 • 貿易文書の効率的な作成 • 外国投資の開放性 • 自由企業経済 • 私的所有権及び私的制度に対する権利 • 優れた労使関係 • 拮抗する労使関係 • 競争心があり柔軟な労働力 • 高い生活水準 |
|--|--|

2.1 成功の主要な要素

A) 立地及びインフラ環境

1. 戦略的立地

シンガポールは、東南アジア諸国連合(ASEAN)の中で戦略的な位置を占め、7時間以内の飛行で約28億人規模の市場人口に到達し得る。またシンガポールは、戦略的に、中国からインドそしてニュージーランド迄、市場をカバーできる位置にある。

最近 Borland Software は、地域本部をシンガポールに移転したが、シンガポールを選択した一つの理由は、アジア太平洋地域という大きな後背地に近接していることであった(出所: Business Times – 31 May 2002 *S'pore premier business place: US envoy*)。移転の別の理由は、シンガポールがシドニーよりインドに近接しているからであった。(20頁のケース・スタディを参照)。

³2002年4月29日に発表されたIMDの2002年世界競争力年鑑(2002 World Competitiveness Yearbook)は、シンガポールを第5番目に競争力のある経済と順位付けている。

2. 卓越したハード・インフラ

シンガポールは、航空、海運、通信、工業用地について最高の評価を得たインフラを有し、企業繁栄に繋がる環境を形成している（出所：EDB ウェブサイト）。

その国際空港である、シンガポール・チャンギ国際空港は、1998年迄過去連続11年間、国際航空運送協会（the International Air Transport Association; IATA）から乗客の総合的な利便性で最高の空港との評価を、また英国のビジネス・トラベラー誌（Business Traveler）から最高の空港との評価を受けた。現在チャンギ空港は、63社の航空会社が参入し、52ヶ国の151都市を直結して、3,100回の定期便が発着する、アジア太平洋地域で最も接続の良好な空港である。『世界競争力報告 2001-2002年版』（The Global Competitiveness Report 2001-2002）は、シンガポールを航空輸送のインフラの質で第1位に評価している。

同様に、シンガポールの海港のインフラもその質が世界最高との折り紙を付けられた（出所：the Global Competitiveness Report 2001-2002）。同海港は、2001年にアジア・フレート産業賞 2001（the Asian Freight Industry Awards 2001）で、13回目の最優秀海港賞（アジア）を受賞し、その経営体であるPSA Corporationも11回目の最優秀コンテナ・ターミナル・オペレーター賞（アジア）を授与された。2000年にPSAの取扱量は、17.04百万20フィート相当単位（TEUs）であった。

シンガポールは、効率的な国際間輸送インフラを有するだけでなく、道路と高速道路の広範囲に亘る連絡網に接続されている。従って、ある場所から他の場所へ、或いは空港や海港へ、移動するのが大変便利である。

1999年に世界経済フォーラムが、総合的に最優秀のインフラを有する国を質問したところ、59カ国4,000名の役員の回答がシンガポールであった。調査は、広範囲に出張している一流ビジネスマンに対してなされたものである（表2参照）。

表 2: 総合的なインフラの世界ベスト10

| 順位 | 国 | 指数* |
|----|---------|------|
| 1 | シンガポール | 6.73 |
| 2 | 米国 | 6.59 |
| 3 | フィンランド | 6.58 |
| 4 | スイス | 6.57 |
| 5 | ドイツ | 6.56 |
| 6 | フランス | 6.52 |
| 7 | デンマーク | 6.48 |
| 8 | カナダ | 6.28 |
| 9 | ルクセンブルク | 6.11 |
| 10 | オーストリア | 6.09 |

出所: Global Competitiveness Report 1999

3. 良好な通信網

シンガポールは、アジア太平洋地域で最も競争力のある通信の中心地の一つである。その管理機関である情報通信開発庁 (Infocomm Development Authority; IDA) は、シンガポールを活気のある世界的な通信技術センターに変貌させつつある。シンガポールをデジタル・中心地へと発展させるための奨励策として、シンガポールの通信市場の自由化 (2000 年 4 月に通信は自由化された)、e-コマース・プラットフォームの開発、e-生活様式の推進、情報通信の人材招致と残留といったものが採り上げられ、e-統治の準備へと前進しようとしている。

IDA は、テレコム・アジアのユーザー調査 2000 (Telecom Asia's User Survey 2000) で、アジア随一の通信管理者と評価された。

B) **親企業的環境**

4. 情報通信技術 (ICT) の広範な利用

シンガポール政府は、情報技術の推進に対して非常に積極的である。シンガポール全島をシンガポール・ワン・ネットワーク (the Singapore ONE network) で回線を張り巡らした上、政府諸機関は、業務の効率化、有効化にも情報技術を利用している。世界競争力報告 2001-2002 年版 (Global Competitiveness Report 2001-2002) は、シンガポールを政府の情報通信技術 (ITC) 優先度の面で第 1 位に挙げている。

シンガポールが、情報技術を推進するために採択した明確な奨励策では、情報技術を有する外国人や国外在住者に設計し、助成を受けた政府系フラットがあって、情報技術関連の新設企業にオフィスとして使用させたり、広範囲の減税期間を賦与したりもしている。シンガポールの自由な技術政策を利用した情報技術会社の 1 例として、SAS International がある。同社は、世界最大規模のデータ・ウェアハウジングの会社で、1999 年来シンガポールを地域的中心地に利用してきた。新聞報道で言及した通り、シンガポールを選択した理由は、政府支援や、諸経費が香港より 30% 低廉になるからであった。(出所: Asia's Next Tech hub: <http://www.wired.com/news>)

シンガポールでのインターネット浸透度は、2000 年に約 60% で、家庭の 10 軒に約 6 軒が同時期にパソコンを保有していた。また、シンガポールは、インターネットへのアクセスが迅速性と低廉性の点で世界のトップ 10 に位置している。(出所: Global Competitiveness Report 2001 – 2002)

5. 卓越した親企業サービス

工業用地の有力な供給者である Jurong Town Corporation は、造成済みの土地から既成の工場迄、一連の工業施設を提供している。更に、ジュロン島には、ウェア製造地区、ビジネス・パーク、生物医学地区、石油化学中心地といった専門毎に特化した地区がある。

加うるに、(進出)企業には金融及び洗練された商業施設が手頃な価格で利用可能である。

6. 金融制度

シンガポールは、国際金融制度にも適切に関わっている。同国はアジア・ドル市場の基地であり、世界第 4 位の外国為替取引センター、世界第 5 位の金融派生商品取引業者、世界第 9 位のオフショア貸付センターである。シンガポールは、外国為替取引でロンドン、ニューヨーク、東京に比較して劣位にあるだけである。また、シンガポール取引所 (SGX) は、アジア有数の株式市場であり、かつ世界有数の金融派生商品取引所として認知されている。

銀行金融業界を規制する法規は、シンガポール通貨庁 (Monetary Authority of Singapore; MAS) から公式に入手できる。

c) 政治及び経済状況

7. アジアで最も腐敗の少ない国

シンガポールは、その清廉で腐敗のない政府として広く実業界で認知されている。アジア・インテリジェンス・ポリテイクナル・エコノミック・リスク・コンサルタンシー・シンガポール (Asian Intelligence, Political & Economic Risk Consultancy, Singapore) による定期的年次調査報告書で、シンガポールは、過去 6 年間アジアで最も腐敗の少ない国と評価されてきた。シンガポールに居住する外国人の間では、下記の順位表(表 3 参照)に示す通り、腐敗に厳格な国家と認識されている。

表 3: アジアの腐敗傾向

| 国名 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|--------|------|------|------|------|------|------|
| シンガポール | 1.20 | 1.09 | 1.05 | 1.43 | 1.55 | 0.71 |
| 香港 | 2.80 | 2.79 | 3.03 | 2.74 | 4.06 | 2.49 |
| 日本 | 2.00 | 1.93 | 4.60 | 5.00 | 4.25 | 3.90 |
| マレーシア | 4.60 | 5.00 | 5.80 | 5.38 | 7.50 | 5.50 |
| 台湾 | 4.20 | 5.53 | 5.96 | 5.20 | 6.92 | 6.89 |

注: 国は 0 から 10 迄の等級で評価
 0 = 最優秀点
 5 = 平均点
 10 = 最劣悪点ないしビジネスが非常に腐敗、高水準のえこひいき

出所: Asian Intelligence, PERC, March 2000

世界的な反腐敗団体の Transparency International (TI), Singapore に委嘱された別の調査では、シンガポールは、1999 年の第 11 位から現在は第 9 位に位置づけられており、アジアでは依然として外国への贈賄を最も潔しとしない国になっている。

8. 有能な政府

地域金融誌の FinanceAsia (2001 年 9 月号) の調査では、今後 5 年ないし 10 年間のアジアの将来展望について調査を受けた者の 46.9% が、シンガポール政府をアジアで最も有能な政府と評価している。(表 4 参照)。

表 4: アジアで最も有能な政府

| 2.6.1. アジアで最も有能な政府 | |
|--------------------|--------|
| シンガポール | 46.90 |
| 香港 | 17.01 |
| 中国 | 14.63 |
| 日本 | 7.31 |
| 韓国 | 4.77 |
| 台湾 | 3.66 |
| マレーシア | 2.54 |
| オーストラリア | 1.75 |
| タイ | 0.79 |
| インド | 0.32 |
| ブルネイ | 0.32 |
| 合計 | 100.00 |

出所: FinanceAsia, September 2001

シンガポールに立地する地域本部(RHQ)からの引用

「当社が、シンガポールに進出して来たのは、政府の拠り所と国の行く末について政府が常々強い目的意識を抱いていたからである」 – Jim James, Go-events.com の創始者
(出所: Asia's Next Tech Hub: Singapore, 28 October 2000)

9. 政治的暴力

シンガポールの政治的環境は、安定している。過去 30 年間、シンガポールで政治的な暴力は全く存在しない。

10. 規制制度の透明性

シンガポールの規制に関する環境は、企業に好意的であり、その透明で明快な点に特長がある。官僚は、一般に効率的で有能と考えられている (表 5 参照)。

表 5: シンガポールは透明性で世界一

| 2.6.2. 順位 | 2.6.3. 国名 | 2.6.4. 不透明度指数 |
|-----------|-----------|---------------|
| 1 | シンガポール | 26 |
| 2 | 米国 | 36 |
| 3 | チリ | 36 |
| 4 | 英国 | 38 |
| 5 | 香港 | 45 |
| 6 | イタリア | 48 |
| 7 | メキシコ | 48 |
| 8 | ハンガリー | 50 |
| 9 | イスラエル | 53 |
| 10 | ウルグアイ | 53 |

出所: PriceWaterhouseCoopers, Jan 2001

* この調査では、不透明度を「明確で、正確で、整然として、広く認知された慣習」の欠如と定義している。この定義を使用することにより、政策決定者や投資家は、(a) 事業に対する法的保護、(b) マクロ経済政策、(c) 企業報告、(d) 腐敗、そして (e) 政府の規制の領域で、不透明性により課される特有の増分借入原価を確認できる。

11. 効率的な資本市場と資産運用投資

シンガポールは、1978 年に為替規制を自由化し、資金移動の制限を解除した。シンガポールの政策は、製品市場及び生産要素市場を支援する金融資源の流動を促進するには比較的有効である。

D) 事業支援活動

12. 弾力的な経済制度

シンガポール政府は、煩雑な官僚形式主義を最小限に抑えて事業活動の育成を図ろうとしている。また同政府は、変化に敏感との評価を得ており、その展望を変更し、政策を修正することによって新しい、予測のつかない状況に進んで素早く順応する。

13. 公共部門、民間部門間の緊密な関係

政府は、民間部門の主体性を奨励している。規制権限を有する政府諸機関は、民間部門と緊密な関係を持ち、実業界に影響を及ぼす主要な政策は、しばしば主要な貿易界及び実業界との協議を経た上でのみ採択されている。

14. 総合的な事業能力

シンガポールは生産から、設計、マーケティング、配送、技術援助、資金管理、事業本部の機能に至る迄、事業活動の全領域に対する技術とサービスを有している。

15. 取引の文書作成

シンガポールは、取引上の文書作成に関する非常に効率的なコンピュータ・システムを有している。世界初の全国的な電子データ交換システムの TradeNet⁴ は、商社と関係諸官庁を直結させ、事実上、四六時中、毎日、稼働している。

E) 外国投資の開放性

16. 外国投資の開放性

政府は、門戸開放政策を採用し、外国投資家を歓迎している。多国籍企業に対する政府当局の態度は、それらの企業がシンガポールにとって有益であるということである。

⁴TradeNet は、シンガポールにある EDI（電子データ交換）を利用した電子取引のベンチャー企業である。このネットワークは 1989 年 1 月 1 日に完成した。ネットワークとは、この場合、Chrimsonlogic 社に管理されている電子メッセージ・サービスである。TradeNet は取引の承認申請を殆ど瞬時に承認してくれる。シンガポールの親企業的環境に寄与するこの革命的なシステムは、取引企業間で効率を高め、事業コストを低減するものである（www.tradenet.gov.sgを参照）。

一般に、国内産業を保護するとか、その他の理由で外国投資を制限したり、阻止したりすることはない。シンガポールは、事業を設立する条件として外国投資家に、業績達成条件を課すことはない。外国投資家は、合併事業に参加することや地元の同業者に対する経営支配を断念するよう求められることがない。また政府は、投資家による外国為替の利用を制限したり、投資に対する現地出資分枠を求めたりすることもない。

投資家が技術移転を実施すべき水準や期間についての規則はない。

17. 自由企業経済

シンガポール経済は、自由企業概念に基づき、外国による企業所有や外国の専門技術の利用に対する制限がない。

18. 私有及び個人企業の権利

シンガポールでは、外国及び地元の組織が、自由に自己の企業を設立したり経営したりできる。ただし、駐在員事務所は例外で、外国企業は地元代表者を保持し得るが、利益を生じさせる活動によって、商取引に従事できない。

19. 資本及び利益の自由な移転

利益の本国送金や資本の輸入は、自由に許容されている。キャピタル・ゲインに対する課税はない。

F) 有利な労働条件

20. 優れた労使関係

シンガポールは、民主的で、理非を弁えた労働組合主義を奨励している。これにより、協調的な労使関係の維持を促し、国家の投資と産業の発展を助長する有益な労働環境が形成されている。

世界経済フォーラム(The World Economic Forum) は、1999 年に実施した調査で、シンガポールを労使関係の第1位とした。この順位は 59 カ国の役員 4,000 人の回答を集計したものである (表 6 参照)。

表 6: 労使関係

| 順位 | 2.6.5. 2001 | 指数* |
|----|---------------|-------------|
| 1 | シンガポール | 6.45 |
| 2 | スイス | 6.37 |
| 3 | オーストリア | 6.13 |
| 4 | 日本 | 6.09 |
| 5 | デンマーク | 5.97 |
| 6 | スウェーデン | 5.92 |
| 7 | ベトナム | 5.90 |
| 10 | 香港 | 5.83 |

出所: Global Competitiveness Report 1999

*順位は、59 カ国の役員 4,000 人の回答を集計したものである。

21. 競争力のある弾力的な労働力

シンガポールの労働市場は、小規模で比較的良好に訓練された 190 万人の労働力と諸地域からの、大半が未熟練の、40 万人を越える膨大な数の外国人労働者によって特徴づけられる。労働力の大半は、英語の読み書きができる。

シンガポールの労使関係は非常に良好で、労働不安の潜在性も低い。1986 年以来、ストライキは僅か 1 回のみである。

2000 年に、政治経済リスク・コンサルタンシー・グループ(the Political and Economic Risk Consultancy Group; PERC) は、シンガポールをアジアで破壊的な労働不安が最も起こりにくい第 2 位の国と位置づけている。労働不安は、投資家が、ある場所で事業を設立すべきか否かの決断に影響を及ぼす主要な要素である。(表 7 参照)

表 7: 破壊的労働不安の潜在性

| 2000 年の順位 | 国 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|-----------|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1 | 日本 | 2.57 | 2.37 | 2.53 | 2.43 | 2.00 |
| 2 | シンガポール | 1.73 | 1.81 | 1.53 | 2.27 | 2.15 |
| 3 | 香港 | 2.26 | 1.80 | 2.21 | 2.18 | 2.23 |
| 4 | マレーシア | 3.33 | 4.00 | 2.86 | 2.88 | 2.50 |
| 5 | 台湾 | 3.68 | 3.61 | 2.50 | 2.58 | 2.56 |
| 6 | タイ | 3.95 | 3.54 | 2.50 | 3.86 | 2.60 |
| 7 | ベトナム | 4.00 | 3.00 | 3.00 | 2.50 | 3.60 |
| 8 | インドネシア | 4.12 | 4.03 | 4.64 | 4.36 | 4.00 |
| 9 | 中国 | 2.80 | 2.03 | 3.25 | 1.75 | 4.11 |
| 10 | フィリピン | 5.74 | 5.25 | 5.33 | 4.80 | 5.00 |

出所: Political & Economic Risk Consultancy, April 2000

* この調査では、労働不安の中に事業活動を破壊しかねないあらゆる形式の労働争議を含める。

G) 高い生活水準

22. 高い生活水準

シンガポールの生活水準は、教育、ショッピング、スポーツ、レクリエーションの優れた施設を備え、アジアで最高の部類に属する。

PERC 2000 の実施した調査では、生活の質という点から国外居住者（在シンガポール外国人）の選択した立地としてシンガポールが、第 4 位に評価されている。また、この調査では、国外居住者は、政府の規制を高く評価し、シンガポールでの生活を安全と考えていることが判明した。

アジアウィーク (Asiaweek, March 2001) の別の調査で、シンガポールは、アジアで第 3 位に生活しやすい都市と評価された。(表 8 参照)

表 8: 生活の質の順位

| 2000 年 順位 | 1999 順位 | 都市 | 得点 |
|-----------|---------|------------------|-----------|
| 1 | 1 | 福岡 | 73 |
| 1 | 4 | 東京 | 73 |
| 3 | 5 | シンガポール | 72 |
| 4 | 2 | 大阪 | 71 |
| 4 | 2 | 台北 | 71 |
| 6 | 9 | 香港 | 70 |
| 7 | 6 | バンドル・セリ・ブガワ ン | 69 |
| 7 | 8 | クアラルンプール | 69 |
| 9 | 7 | ジョージタウン | 68 |
| 10 | 15 | 釜山 | 63 |

出所: Asiaweek, 15 Dec 2000

H) 大学 - 産業界の協調

23. 大学 - 産業界の協力

世界競争力年鑑 2000 年 (the World Competitiveness Yearbook, 2000) で、シンガポールは、大学 - 産業界の協調性が第 3 位とされた。

下記は、シンガポールにある地域本部からの引用である。

「当社は、シンガポールが抜群であると判断した。そう判断した根拠の一部は、政府の態度であり、他はシンガポールが、本当の意味で研究を行う約 12 の大学を有していることである。これらの大学は共同体を形成している」
 – John Chen, Sybase の最高経営責任者 (出所: Asia's Next Tech Hub: Singapore, 28 October 2000)

I) 有利な投資奨励策
24. 投資奨励策

外国企業が、シンガポールを地域の製造、サービス、金融の基地とするのを支援するため、幾つかの租税奨励措置がある。主な租税奨励プログラムは下記の通りである(表 9 参照)。

表 9: 租税奨励計画

| 投資奨励 とその計画 | 租税の軽減 |
|------------------------------------|--|
| 創設者の地位 | 創立者の活動から生じた利益に対する法人税の免除 |
| 開発・拡大の奨励策 | 13%の法人税 |
| 投資控除奨励策 | 生産設備の新規投資の特定部分(50%迄)と同額の課税所得の免除 |
| 承認された外国貸付計画 | 利払いの源泉徴収税の全額または一部免除 |
| 承認されたロイヤルティ | 利払いの源泉徴収税の全額または一部免除 |
| 承認されたロイヤルティ | ロイヤルティ支払いの源泉徴収税の全額または一部免除 |
| ベンチャー・キャピタルの奨励策 | 株式売却により生じた損失は、投資株式の 100%迄投資者の他の課税所得と相殺可能 |
| 経営本部 (OHQ)* (EDB による計画、付表 1 参照) | 承認されたサービス業務のシンガポールの準備金から生じた所得は、10%の課税。海外子会社及び海外関連会社からのその他の収入は、有効な税控除の対象となり得る。この租税優遇措置は、延期準備金の設定で最大 10 年間利用可能。この課税優遇措置の資格を得るには、当該企業は東南アジア地域に海外企業の相当大きなネットワークを持ち、本国及びその所属する業界で安定した基盤を有していなければならない。 |
| 事業本部 (BHQ 付表 1 参照) | 通常、シンガポール外で経営・技術的及び専門的サービスを提供する企業を対象とする。経営本部(OHQ)の資格を認められた企業は、経済拡大奨励策法(Economic Expansion Incentives Act)(所得税に対する租税の軽減に関する法律)により、租税優遇措置のいずれかを受ける資格があり、オフショア企業からの租税または配当収入を免除される。 |
| R&D 経費の二重控除 | 所得に対する資格のある R&D 経費の二重控除 |

*OHQ 計画の評価

1986年にOHQ計画が実行に移されて以来、200社以上がシンガポールで経営本部(OHQ)の資格を取得した。

OHQ計画は、外国企業をシンガポールに誘致して、地域本部(RHQ)を設立させるのに大きな役割を果たしていると思われる。しかし、この報告書のため調査或いはインタビューを受けた企業は、OHQ計画が企業を誘引する要素だと発言せず、代わりにその殆どは、OHQ計画に全く触れずに、租税奨励策が重要な要素だと答えている。事実、必ずしもシンガポールにある地域本部(RHQ)が、全てOHQ(或いはBHQ/ MHQ/ GHQ)資格を取得しているわけではないし、依然として、OHQ資格を申請すべきか否か検討中の地域本部(OHQ)もある。こうした躊躇の理由の一端は、通常の場合、経営者の判断に起因する。税額控除ではない他の要素も理由となっている可能性がある。

従って、OHQ計画は、単に別の租税奨励策であって、シンガポールに地域本部(RHQ)を設置するに当たり、(重要ではあるが)必要不可欠の役割を果たしているわけではない。インタビューを受けたある者は、事業本部(BHQ)の取得が、シンガポール政府やその諸組織との関係を改善し、そして租税を軽減するのが目的であると語っていた。

しかし、OHQ計画は、企業に対する租税奨励策を提供するばかりでなく、そのような奨励策を得ること自体が「信望」の地位を意味するだけに、望ましいものである。その理由の一部は、厳しい基準に基づくものだからであり、またOHQ計画の中でその一握りの企業が Fortune 誌の世界の優良 500 社(Fortune Global 500)に選出されるという類の企業だからである。

2.2 地域本部の立地としてのシンガポールの魅力 – 最近の事例

次節では、何故にシンガポールが、地域本部の立地として選定されたのかについて、幾つかの証拠を提供するであろう。この節で列挙される企業は、企業のウェブサイトの頁、プレス・リリース、EDB、企業の年次報告書など、様々の公表された情報源から無作為に抽出されたものである。そこでは言及された好ましい要素が強調されている。

Schawk、シンガポールにアジア太平洋地域の地域本部を設立

消費財の包装・広告・販促市場に対してデジタルでブランド・イメージの経営解決法を提供する世界有数の企業である Schawk は、アジア太平洋地域の地域本部をシンガポールに再移転した。この地域本部は、Schwak のアジア地域マレーシアのペナンとクアラ Lumpur、日本の神戸、中国の上海 に現存する生産設備に対し、企業基盤として役立っている。

「当社が、シンガポールを HQ として選択したのは、シンガポールが、当社の基準に最も適合していたからである。シンガポールの最先端を行く、高周波帯域幅での通信インフラは、当社のこの地域での発展長計画に不可欠である。シンガポールには、十分な教育を受けた、技術的にも読み書きができ、英語を母国語として話す膨大な数の人々がいて、安定した環境が存在するが、それは当社の複雑な事業を支えるのに必要である。また、シンガポールは、世界中にいる Schawk の数多い顧客にとって本拠地でもある」 – Brad Wills, Schawk Asia の常務取締役

(出所: Press Release, “Schawk Establishes Regional Asian Pacific Headquarters Singapore Facility to Serve as Central Hub”, Schawk Inc., 15 March 2002)

Oracle、シンガポール以外へアジア太平洋地域本部を移転する計画を有せず

ソフトウェアの巨大企業 Oracle は、アジア太平洋地域本部をシンガポール以外に移転する計画を持ち合わせていない。同社は、現在、中国に重点的な投資をしている。

Oracle は、1991 年にシンガポールで創業を開始した。香港ではなく、シンガポールを選定した理由の1つは、香港が中国に返還された場合、どうなるのかという点について一時期不明なことがあったからである。Oracle の副社長によれば、この他に挙げられた幾つかの理由は、同社にとって今日でもなお該当しているだろう。

「シンガポールは、良好な通信の設備を妥当な価格で提供できる第一級の通信中心地であった。シンガポールは、私の担当する領域の中心にあって、世界一のビジネス空港であるチャンギと世界一の航空会社であるシンガポール航空を擁する運輸の中心地である」 – Derek Williams, Oracle 副社長

Caltex、世界本部をダラスからシンガポールへ再移転

「当社は、都市国家である両者(香港とシンガポール)を非常に綿密に調査したが、両者の間で選択するのにコストという点を除いて殆ど相違はなかった。米国の会社にとって、租税奨励策は殆ど差異を齎さない、というのも当社は、依然として米国の法人税を課せられているためである」 – Jock McKenzie, Caltex の上級副社長

TMI、地域本部を香港からシンガポールへ再移転

Telemedia International (TMI) は、TMI Singapore を地域インターネット・サービス・プロバイダー (ISP) に昇格させてあらゆる規模の顧客へ従来のサービスと新規のビジネス・インターネット・ソリューションを提供するため、アジア太平洋地域の地域本部を香港からシンガポールへ再移転した。

「世界的水準の通信、信頼できる金融制度、高度の教育を受けた人的資源、革新に好都合な規制環境、安定した政治状況、先端的インフラ、世界各地への容易な接続は、当社が、アジア太平洋地域の地域本部を、香港からシンガポールへ再移転させる決断をする際、考慮した要素である」 – Dino Civitarese, TMI Asia Pacific の常務取締役

「更に多くの多国籍企業が、地域本部をシンガポールに設立するにつれ、南アジアも新しい成長地域へととなってきた。それは、シンガポールとイタリア2国間の投資を促進する政府発案と相まって、シンガポールへの移転を更に魅力的なものにした」 – TMI の役員。

(出所: “TMI Relocates Regional HQ to Singapore”, www.internetnews.com, 25 June 2001)

カンタス航空、英国航空、ルフトハンザ航空、シンガポールに残留し、地域中心地をクアラルンプールに移転せず

「シンガポールは、当社の南回り、北回りのフライトにとって優れた接続のできる重要な空港であると当社は考えている。シンガポールは、当社の運輸に関して、より強力な市場である。当社は、シンガポールへの便数と輸送能力を 13% 増加させたが、それは毎週約 5,500 席に換算される。また当社は、今年総額 1300 万シンガポールドルを投入し、チャンギ空港のファースト・クラス、ビジネス・クラス用のラウンジを高級化し、拡張した。この空港の当社設備に多額を投入することで、当社が、どれだけシンガポールに関わっているか示すことになる。シンガポール民間航空局(The Civil Aviation Authority of Singapore; CAAS) は、当社のため多くのことをしてくれるし、米国での9月11日の悲劇以来、航空会社の惹起した問題にも対応してくれる」 – Stephen Thomson, カンタス航空の地域取締役

(出所: 3 airlines reaffirm faith in S'pore, The Straits Times, 11 June 2002)

IBM シンガポールを地域本部に選定

「シンガポールは、そのインフラと賢明な政府のため、東京と香港を凌いで地域本部に選定された。加えて、その戦略的、地理的位置により、当社のアジア太平洋地域本部としてシンガポールは、理想的な選択となった」 – Dr. Michael Loh, IBM Asia Pacific Institute のリーダー。

(出所: IBM picks S'pore for new research initiative, Singapore Straits Times, 15 April 2002)

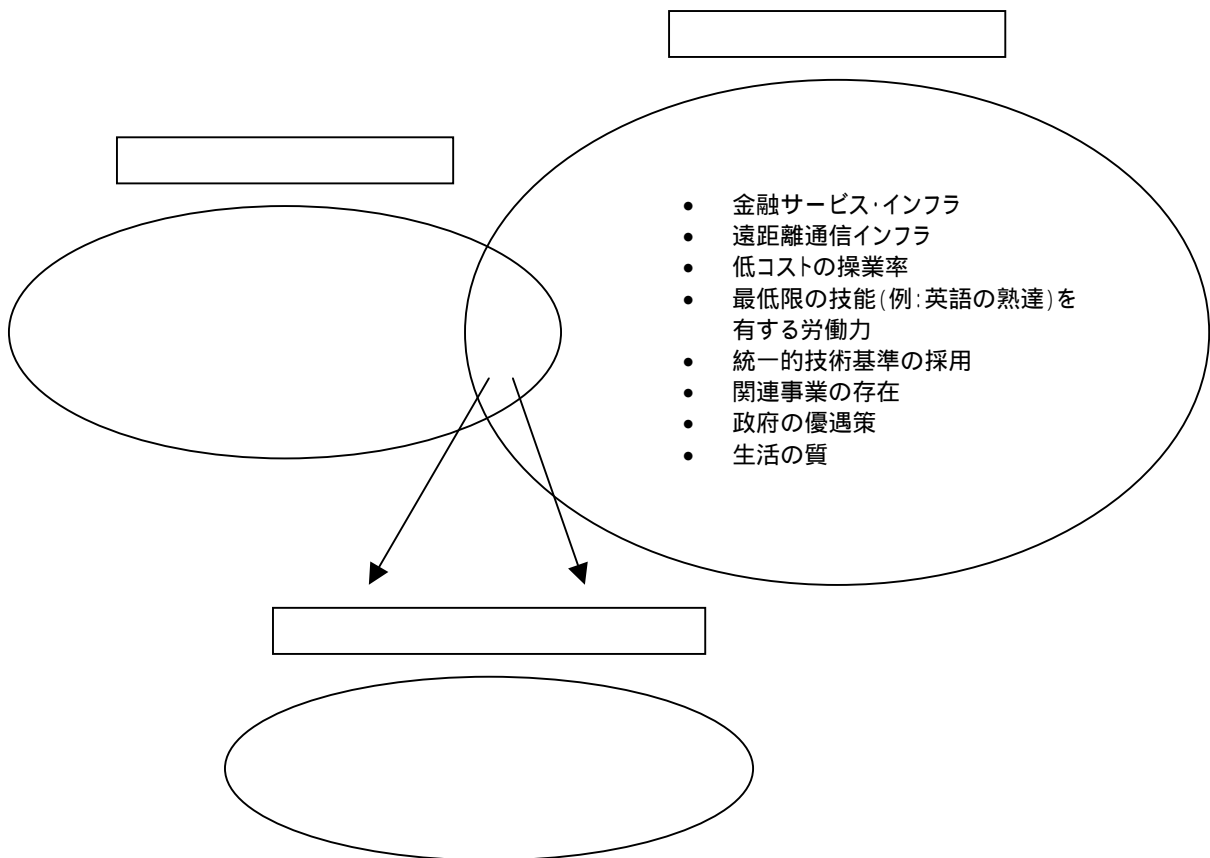
これらの企業が発表した様々な声明から、殆どの企業は、シンガポールを選択する理由として、同国の地理的な位置、効率的なインフラ（運輸と通信の両者）、親企業的な政府及び安定した政治的環境を挙げている。

これらの観測を補強するため、幾つかの外国企業（*Directory of Foreign Companies in Singapore, 2001* から無作為に選択した製造本部及び地域本部部門の企業）を対象とする小規模な調査がシンガポールで実施され、次いでケース・スタディとして使用するため、4つのインタビューが行われた。

2.3 調査結果

シンガポールに所在する地域本部のなかで、シンガポールを本部の設置地区として選択した最も重要な要素は、大規模市場 / 潜在的市場が近接していること、という回答であった。シンガポール自体は、小さな市場であるにせよ、調査の回答はアジア太平洋地域、中国、或いはインドが、この大規模な市場であることを示唆している。これは、最も重要な要素として第2に多かった回答が、何故シンガポールを大規模な潜在的市場に「近接させる」効率的な運輸システムであるのかの説明になる（図1参照）。（残念ながら、時間的制約のため、応答者の回答についてこれより深い分析はなされていない。）

図1: シンガポールが地域本部に選択された理由を説明する重要な要素、不可欠な要素、及び最も効率的な要素



出所: 著者の調査

2.4 インタビューの結果

ケース・スタディ 1: Borland、アジア太平洋地域本部をシンガポールへ移転

米国に本社を構える BORLAND Software Corporation は、アジア太平洋地区本部をシドニーからシンガポールへ移転した。

Borland Singapore は、アジア太平洋地区本部として、Borland の業務及びオーストラリア、中国、インド、日本、韓国、ニュージーランド、シンガポール及び台湾の 9 事務所を監督することになる。

Borland は、当初 1992 年に営業を主体とする場所をシンガポールに設立した。現在、同事務所は、Borland の CORBRA 技術に関するあらゆる技術的競争力を育成する開発センターとなっている。シンガポールの研究開発チームもまた、Borland の VisiBroker 製品向けに新たな機能を開発・試験する役割を担っている。

近年アジア地区の本部を再移転したのは、幾つかの理由による。

- 中国及びインドなどの市場に近接すること。
地理的に見て、シンガポールは、これらの大市場、取りわけインドにより近接しているが、シドニーは離れ過ぎている。
- 「アジア的」アイデンティティを持つ必要性
 - 同社の世界全体の売上でアジア太平洋地区は、20%を占めるため、Borland の市場の代表となり得ることが重要である。このことが東南アジア地区における Borland の存在を説明している。

他の都市ではなく、シンガポールを選択する理由は以下の通りである：

- Borland は、既に複数の研究開発センターをシンガポールに有している。
- シンガポールの地理的な位置、即ち中国及びインドへ近接していること。
- 世界有数のインフラ
- 魅力的な優遇策
 - IDA プログラム(資源の探索、技術中心の企業に対する補助、例として CITREP⁵ などの情報通信の専門技術を高める研修コースの提供)は追加的な利便である。
 - 近年の所得税改革は、有効であるが、決定的ではない。
 - 租税の要素が、他のもの比較し瑣末的なものとなるため、減税の程度は充分である。
- シンガポール政府は、情報技術部門の開発に深く関わっている。
 - 同国政府は、情報技術そのものだけでなく、生物化学といった他の関連分野にも傾注している。
 - 情報技術への関わりやその促進と共に、市場が情報技術プログラムを受け入れられるほどに成熟している。
 - 同国政府は立派な仕事をしており、(産業の)優れた支持者である。
- 全体として良好な経済
- 多文化であることから、「アジア的」アイデンティティに適合
- 操業コストは、香港ほど高くない。
- ビジネスの容易性
 - 使用される主要な言語は英語で、西欧国家と類似の労働スタイルである。
 - カルチャーショックは大きくない

Borland は現在 OHQ の地位の取得を目指している。

(出所: Borland Software Corporation アジア太平洋地域 Julian Quinn 副社長とのインタビュー)

⁵ CITREP: Infocomm Development Authority (IDA)の実施する Critical Infocomm Technology Resource Programme は、情報通信産業とユーザー機関の双方にとって緊急に必要とされる、台頭しつつある非常に重要で専門化された情報通信技術の開発を

ケース・スタディ 2: Datacon、オーストリアからアジア太平洋地域へ技術移転し、技術開発及び研究施設をシンガポールに設置

半導体製造の精密システムの有力メーカーである、Datacon Technology AG は、100 万ユーロドルを投資してシンガポールのアジア本部を拡張し、技術研究所と研修センターを設立した。

アジア太平洋地域は、Datacon にとって最も重要な成長市場の一つである。Datacon Asia Pacific Pte は、アジア太平洋地域での拡大を図る上でその先頭に立ち、台湾、中国、韓国、フィリピンを含む同地域の支店に対して、経営上及び技術的な専門技術を提供している。アジア太平洋地域は、ここ数年で Datacon の全売上高の 50% 迄に貢献すると期待されている。

シンガポールに基地を構える Datacon Asia Pacific, Ltd. は 1999 年に、先ずサービス及び支援オフィスとして設立されたが、現在ではアジア太平洋地域の地区本部となった。

シンガポールに Datacon Asia Pacific Ltd. を設置したのは、次の理由による。

- シンガポールは、地理上（時間帯では）アジア太平洋地域の中央に位置する。
- シンガポールは、効率的な通信及びビジネス・インフラを有する。
- 確立した電子 / 半導体製造部門とそれを支える企業群
- 大手多国籍企業が存在
- EDB のような、親企業的政府機関
- 高度の教育を受け、英語の読み書きのできる熟練労働者（優秀な技術者の集積地）
- 政治的な安定と少ない腐敗

精密機械メーカーにとって、関連支持企業群の存在は不可欠の要素であり、本部の立地を決定する際、他の重要な要素としては、政府とその機関の親企業性、実績、そして名声である

(出所: Datacon Asia Pacific Asia Pacific Ltd とのインタビュー (e-mail 経由))

促進する目的に沿った、研修促進プログラムである。(www.ida.gov.sg)。この研修プログラムには、研修コース受講料と検定料に対する補助が (もしあれば) 含まれる。

第 2.2 節で引用した一連の声明と面談の結果からすると、シンガポールを地域本部として選択する上で、常に上位を占めている1つの重要な理由は、親企業の政府である。シンガポール政府は、有能で、腐敗とは無縁であり、国内への外資誘致に深く関与している。政府機関、取りわけシンガポール経済開発庁 (Economic Development Board of Singapore (EDB)) は、同国における地域本部の発展に重要な役割を果たしてきた。次節では、簡単に EDB に触れ、シンガポールにおける地域本部の発展に尽した役割を述べる。

2.5 シンガポールの政府機関の役割: EDB

シンガポール経済開発庁 (EDB) は、今日のシンガポールの経済状況を形成する上で重要な役割を果たしてきた。同庁は、シンガポール政府の政策を実現する優れた実行者であり、急速に変化を遂げつつある世界情勢下で政策を形成するのに役立ってきたし、変容するシンガポールについて共通の認識を形成する上で他の政府機関の舵取りを担ってきた。同局は、シンガポールのため色々な好機を確認する上で役立ってきた。同局は、産業 21 (the Industry 21) とかテクノブルナークシップ 21 (the Technopreneurship 21) などの政策目標を掲げる際にも、一貫して優れた能力を発揮してきた(出所: Augustine H Tan, 'Official Efforts To Attract FDI: Case of Singapore's EDB, National University of Singapore, 1999)。

Agilent からの技術移転は、現地電子産業にとっての重要な一里塚

「当社は、シンガポールのインフラの利点や経済的な利点について、また EDB による電子産業やエンジニアリング産業の拡大戦略について、大変感銘を受けた。当社は、この急速に発展する部門の一翼を担いたいと考えている。更に、シンガポールは、良好な出荷設備を擁しており、また PCB と半導体生産能力を引き上げつつあるアジア地域の顧客に近接している」 – Kamran Firooz, 総支配人, Manufacturing Test business unit of Agilent Technologies.

シンガポールの経済的な成功を綿密に計画化した産業 21 (Industry 21) では、EDB が、特に注目すべき 10 領域を選び出した。これら 10 領域は、やがて各々が中心となるべきものである。それらの領域とは下記の通りである:

- 1) 生物医学
- 2) 化学
- 3) 教育
- 4) 電子工学
- 5) エンジニアリング
- 6) 情報通信とメディア
- 7) 物流
- 8) 本部機能
- 9) 地元の有望な企業
- 10) ヘルスケア

これらの領域は、それぞれシンガポールで世界的水準の中心地となることを目指している。例えば、電子工学部門の目標は、新たに 150 件のプロジェクトを確保して 2010 年迄に 1500 億シンガポールドルを産出し、年 8% の成長産業に育成することである。これらの領域の目標は、付表 6 に要約されている。この 10 産業の中心的な領域に明らかな通り、本部を中心地とする開発は、産業目標を適切に設定することにより高められる。シンガポールは、9 つの目標領域に属する外国企業を誘致して地域本部を設立させるべく努力と資源を集中している。そして、

シンガポールは、本部開発の領域で、アジアの活発な中心地、即ち地域的かつ世界的な事業を行う立地となる構想を有している。EDB の望みは、これらの地域本部が、シンガポールに、より多くの企業、優秀な社内人材、それに企業家を誘致して本拠地とさせるのに十分な量の触媒となることである。

EDB は、この HQ プログラム構想 (HQ Program Scheme) のほか、他の主要な領域も発展させ、シンガポールを本部の本拠地として売り込む計画である。シンガポールを事業の魅力的な立地として売り込む場合、租税優遇だけを中心に据えているわけではない。情報技術部門の発展、教育部門の高度化、地場企業の支援は、何れもシンガポールを魅力的なものとするプログラムに組み込まれている。

EDB 以外の政府諸機関も、シンガポール政府の政策を実現する上で重要な役割を果たしている。事実、EDB は、その 1 箇所集中業務を実現すべく全ての政府機関と緊密に連携している

2.6 RHQ の立地競争

シンガポールが、親企業的政府と細やかな産業目標を掲げても、北東アジアの諸国、取りわけ中国は、外資の目標としてシンガポールと東南アジアを凌駕し、総合的な業務中心地の構想を実現しにくくしている。運輸中心地としてのシンガポールですら、マレーシアからの脅威に晒されている。(The Economist, June 2002)

シンガポールの優位な点が、どれだけ侵食されつつあるかを評価する前に、我々は、外国企業にとって地域本部の立地として魅力的に映る、他の都市や諸国の長所が何かを検討してみよう。2.6.1 節ではアジアから選択した幾つかの国の事業環境を概観する。次に、2.6.2- 2.6.7 節へ進み、幾つかの都市を地域本部の立地面から検討する。

2.6.1. アジアのビジネス環境——概観

この節では、事業の立地を選択する場合に考慮すべき重要な要素に関し、アジア諸国はどうかを概観しようと思う。なお、最新の情報が入手できないため、事業の立地を選択する上で影響する異った要素について、アジア諸国の比較は2000年の数値をベースとしている。

この大雑把な表(表 10 参照)は、エコノミック・インテリジェンス・ユニット(Economic Intelligence Unit, Singapore; EIU)の発行した報告書(World Investment Prospects)に基づくものである。同報告書は、60カ国もの国々につき2005年迄拡大した直接外国投資を予測している。

表 10: 選別された諸国のビジネス環境ランキング

| ビジネス環境 ランキング | 香港 | シンガポール | 台湾 | マレーシア | 日本 | 韓国 |
|-----------------|-------|--------|------|-------|-------|------|
| 政治的安定度 | *** | ***** | *** | *** | **** | ** |
| マクロ経済の環境 | **** | **** | **** | *** | *** | *** |
| 市場機会 | * | ** | *** | ** | *** | **** |
| 私的企業と競争に対する政策 | **** | **** | *** | ** | ** | ** |
| 外国投資に対する政策 | **** | ***** | *** | *** | * | ** |
| 海外貿易及び為替規制 | ***** | ***** | ** | **** | ** | ** |
| 租税 | ***** | *** | **** | *** | * | ** |
| 金融 | **** | ***** | *** | *** | ** | * |
| 労働市場 | **** | *** | ** | ** | ** | * |
| 情報通信インフラ | **** | ***** | **** | - | ***** | **** |
| その他のインフラ | **** | *** | * | * | ** | - |

• 出所: World Investment Prospects: Comparing business environment across the globe, Economic Intelligence Unit, research report 1st edition

• アスタリスク(*)は1996-2000年のインデックス値(最高10)で得たデータに基づき、任意に付した。インデックス値の意味は次の通り。

| | | | | | |
|-------------|---|-------------|-----|--------------|-------|
| <5..... | - | 6から7の間..... | ** | 8から9の間..... | **** |
| 5から6の間..... | * | 7から8の間..... | *** | 9から10の間..... | ***** |

上記の表に見られる通り、ビジネス環境に係わる大半の要素に関して、香港とシンガポールが好成績を挙げている。地域本部の点に関して、香港は、しばしばシンガポールと激しく渡り合っている。Goldman Sachs や Merrill Lynch といった投資銀行は、一時、地域的中心地としてのシンガポールに集中していたが、中国の台頭する経済により近づくため、幾つかの事業を香港へ移転した (IHT, 2002 年 5 月 2 日)。しかし、現在なお、オーストラリア、マレーシア、台湾、上海など、他の有望な国や都市は、地域本部のパイを手にしようとじわりじわり前進している。

次節では、地域本部として名乗りをあげている他の都市及び国を簡単に記述する。その評価の大半は、EIU の発行した記事による。

2.6.2. 地域本部の立地としての香港の魅力

香港は、アジアの中で事業を行う最適の場所であるし (Fortune Magazine, 27 November 2000)、アジアの中で外国投資にとって最も開かれた市場である (Asian Intelligence, 2000 survey of 12 Asian economies)。

香港には、香港での外国投資を促進する InvestHK という政府の一部門がある。InvestHK は、投資家が主要な部門に焦点を当て、十分な情報を受けた上で投資決定を行い、地域本部 (RHQs) や地域事務所 (ROs) を設立できるようなサービスを提供している。2001 年に、香港で国際的な企業が設立した地域本部及び地域事務所の数は、前年比 7.9% 増加し、3,327 件に達した (出所: '3000 International Companies Set Up Regional Headquarters in HK' People's Daily, 25 April 2002)。2001 年 6 月 1 日現在、香港で地域事業を営む海外 3,237 社のうち、944 社は地域本部、2,293 社は地域事務所である。米国は同地で最大数の地域本部 (221) を有し、これに日本 (160)、英国 (90) が続く。日本は地域事務所 (ROs) の第 1 位を占め (533)、これに米国 (420)、中国本土 (172) が続いている。

香港に、地域本部或いは地域事務所を設置しようという魅力を感じさせる上位 5 つの要因は、次の通りである：税率が低く単純な税制、情報の自由な流れ、政治的安定性と安全性、腐敗と無縁の政府及び通信・運輸その他のインフラ。

「香港の低い税率は、(企業を誘致するのに) 大変重要である。香港の税制が、単純なこともまた非常に重要である」 - Francis Heng, the Singapore Overseas Network (SON) のリーダー (出所: Match of beat HK's tax rates, S'pore expats urge, Business Times, 17 Apr 2002)

しかし言うまでもなく、香港の魅力となる他の主要な要素は、中国に近接していることである。

Philips, 地域本部を香港に移転

オランダの大手電子機器メーカー Philips は、コスト削減と中国本土へ近接させるため、地域本部をシンガポールから香港へ移転させる予定である。

ドイツの技術会社、香港を世界本部に選定

「当社は、幅広くかつ徹底的に調査した末、香港を新規の世界本部に選定した。東京、台北、シンガポール、クアラルンプール、バンコクと比較し、香港は、一番自由で有効な金融政策、近接した大中華圏、国際的に認知された法制度、それに抜群に効率的なインフラが入手できる。世界的規模の事業を、効果的に経営しなければならない企業にとって香港は、正に国際的な基盤を提供している」 - Albrecht Buchner 氏、Ecobus Ltd の議長兼最高経営責任者
(出所: <http://www.info.gov.hk/gia/general/200107/10/0710126.htm>)

Economist Intelligence Unit (EIU) (付表 7 参照) によると、地域本部としての香港の地位は、今後更に強まる傾向にある。香港は、政治的にも法制度上も安定しており、幾つかの大きな市場に近接し、優れたインフラを持ち、金融及び専門的なサービス会社の稠密なネットワークがあり、また地元経営層の質が高い。

2.6.3. 地域本部の立地としてのオーストラリアの魅力 (EIU 報告を編集)

EIU 報告(出所: *Asia: Second-tier RHQ locations – The new pretenders*, *Business Asia* 11 Dec 2000, *Economist Intelligence Unit, The Economist*) によると、オーストラリア、取りわけシドニーを地域本部の魅力的な立地としている好条件は下記の通りである:

- 多言語の熟練労働力
- 政治的、社会的な安定
- 卓越した通信システム
- 比較的廉価なコスト
- 開放的な文化
- 新規の情報技術企業が参入する際、殊に良好な立地とされる(アジア太平洋地域で日本に次ぎ第2位)活発な情報技術の市場。

ただし、オーストラリアの短所は、アジア地域の主要な市場から遠距離にあること、比較的小規模の国内市場、「アジア的」アイデンティティを欠いていることである。このアジア的アイデンティティに欠けるという点は、Borland が地域本部をシンガポールへ再移転させた理由でもあった(出所: 著者のインタビュー)(20 頁のケース・スタディを参照)

政府の奨励策について言うと、オーストラリア連邦政府は、地域本部や地域事業本部の設立に対し、穏健な奨励策を打ち出している。企業の主要な減税措置は、資本コストを含む会社設立費用の削減に関連するものである。州政府も奨励策を打ち出しているが、それには給与税の免税期間、適切な立地確保の手助けと必要とされる許可または認可の一括承認が含まれている。

しかし、シドニーは、数多くの多国籍企業(MNCs)を誘致し、地域本部(RHQ)を設立させている。ごく最近のものでは、2000年8月にOracle Corpが、アジア太平洋地域のビジネスサービスセンターを設置したという例がある。

「当社自身の変容で分かったのは、世界的な統合が大変な生産性向上につながるということである。オーストラリアに地域技術センターを設立すべきかを判断するのは容易であった。情報技術のインフラで、アジア太平洋地域の先導的な一国家であるオーストラリアは、アジア太平洋地域で最も急成長を遂げている都市の労働市場が利用できる機会を賦与してくれた。加えて、シドニーとその周辺地区では、当社の従業員が、様々のすばらしい技術、教育及び文化資源を利用できる」 – Derek Williams, Oracle Asia Pacific の上級副社長

(出所: プレス・リリース, Sydney Selected As The Heartbeat Of Oracle Asia Pacific, www.oracle.com)

EIU の調査から、数多くの製薬会社がオーストラリアを地域本部としていることが判明した。同国の薬剤市場は、(域内の多くの国と比較して)重みを有するだけでなく、特別の取決めも適用されている。連邦政府は、広範囲の処方薬を購入する唯一の存在なのである。このことは、処方箋補助と相俟って、医薬が、それ以外の場合よりも多く消費されることを意味する。加えて、オーストラリアでは、薬品の特別投資プログラムによって、製造事業と研究開発(R&D)事業における損失が補填される。一旦こうした取決めに関与するなら、薬品会社が、オーストラリアを相対的に魅力のある地域本部(RHQ)と見てもおかしくはない。

2.6.4. 地域本部の立地としての台湾の魅力

EIU 報告 (出所: *Asia: Second-tier RHQ locations – The new pretenders*, Business Asia 11 Dec 2000, Economist Intelligence Unit, *The Economist*) によると、台湾を地域本部の魅力的な立地としている好条件は、下記の通りである:

- 近代的で効率的な遠距離通信システム
- 稠密な地域的・国際的航空路網
- 技術上及び経営上の広範な技能
- 北アジア市場に近接
- 香港の地域事務所群

その半面、台湾の主な短所は、政治的に不安定なこと、深刻な腐敗問題、脆弱な法制度である。

現在、多国籍企業(MNCs)が、台湾に地域本部を構える主な理由は、顧客及び納入業者に近接しているためである(例えば、電子工学と化学について台湾は、地域の主要な生産基地となっている)。例えば、数年前 Philips が全世界をカバーする経営組織とモニターの生産基地をオランダから台湾に移転させたのは、同国が、主に情報技術関連のハードウェア生産国として魅力があり、Acer のような顧客に近接しているからであった。

また、Texas Instruments (TI) も、1994 年以來、アジア地域事務所として台湾を選択した理由の1つに顧客層(地元
のコンピュータ・メーカー及び電子関連メーカー)へ近接していることを挙げている。

2.6.5. 地域本部の立地としての上海の魅力

ここ数年、Alcatel, Allied Signal, General Motors, Johnson & Johnson, Kodak, Roche, Rhodia Chemicals, Sharpe といった企業が、全ての或いは一部のアジア太平洋地域本部を上海へ移転すると発表したことを受け、上海は地域本部としての魅力を高めている。

そうした企業の多くは、事業の本拠地を上海東部の浦東新区に据えている。1990 年に中国政府の肝入りで 201.5 平方マイルに造成された活気に溢れる浦東新市街地は、市の商業中心地へと急速に変身しつつある。浦東新区の GDP は、2000 年に 16.5%増大した。

EIU 報告 (出所: *Asia: Second-tier RHQ locations – The new pretenders*, *Business Asia* 11 Dec 2000, *Economist Intelligence Unit, The Economist*) によると、いずれの多国籍企業も上海に本部を据える上で得心した理由は、主に**市場の潜在力**であった。事実、この報告によると、上海に位置する地域本部のうち、アジア太平洋地域全体をカバーするものは殆どなく、大半が大中華圏の、或いはせいぜい北アジアの本部である。例えば、米国のファーストフード持株会社 Tricon は台湾から上海へ本部を移したものの、東南アジアの市場については、従来通りシンガポールの基地からカバーしている。

「通信やインターネットのサービスに対する需要は、アジア太平洋地域のうち、中国で目覚ましい拡大を遂げているのがわかる。2003 年迄に、中国は日本を追い抜き、地域最大の通信市場になるだろう」 – Serge Tchuruk, Alcatel SA の最高経営責任者。

それでも、EIU 報告によれば、上海は、アジア太平洋地域全体をカバーする地域本部の理想的な立地になりえないだろう。その理由は下記の通りである：

- 論理から言って、上海は、東南アジア及びオーストレイシア(オーストラリアとニュージーランド)とあまりにもかけ離れているため、中心点となり得ない
- 上海のビジネス環境は、大規模で複雑な地域の事業に不向き
- 国際的な航空便が、未だ限られている
- 金融と諸々のサービスが、完全には信頼できない
- 運輸及び通信のインフラが、未発達である
- 上海は、中国に位置しているという事実。そのため、規制が透明性に欠け、政治的に不安定で、不公正な取引慣行に出会うことになる

勿論、中国に本部を構えた企業にとって、これらの企業の市場の潜在力が、現実のものとなると認識されているはずである。例えば、Carrefour は、今日中国第 3 位の小売業者であり、第 1 位の外資系小売業者である。Tricon 傘下の KFC (ケンタッキー・フライドチキン) と Pizza Hut のレストランは、国内で最強のファーストフード・チェーンを形成している。フランスの通信機器メーカー Alcatel SA も、中国で最大のベンチャー企業 Shanghai Bell の成功が、香港やシンガポールより上海に地域本部を据えるきっかけになっている。Alcatel は、既に 4.2 億米ドルを中国へ投資し、約 5,000 人の従業員を雇用しているとされるが、計画では 2,000 名の技術者を擁する研究センターを建設する予定である。

以上により、EIU の調査では、企業が中国本土に焦点を当てるなら、上海に本拠を構えるべきと結論付けている。

2.6.6. 地域本部の立地としてのマレーシアの魅力

近頃マレーシアは、大手の海運会社 2 社をシンガポールから成功裏に誘致したことで脚光を浴びているが、地域本部としての魅力は、香港やシンガポールといった他の都市に比較するとそれほど高くはない。EIU 報告 (出所: *Asia: Second-tier RHQ locations – The new pretenders, Business Asia 11 Dec 2000, Economist Intelligence Unit, The Economist*) によると、マレーシアが、地域本部の選択肢として相対的に不人気な理由は、主に政策が予見できないことと、その非効率な法制度である。EIU 報告によると、突然の為替規制や首相の反西欧的言辞が政策の予見不可能とされる典型例である。更には、重要な政策が、官僚の解釈の相違から、往々にして迅速に実施されなかったり、頻繁に変更されたりする。加えて、マハティール首相が突然、辞任を発表した結果、マレーシアの経済や政治状況に不安感を抱かせるものとなった(AWSJ, 25 June 2002)。

非効率な法制度に関して、EIU 報告は、マレーシアの裁判所が、訴訟の大幅な遅延に直面し、国際仲裁の利用も制限されるため、裁判官が地元当事者に有利な判決を下しがちではないのかという外国企業の懸念を記している。

2.6.7. 地域本部としての東京の魅力

EIU 報告 (出所: *Asia: Second-tier RHQ locations – The new pretenders, Business Asia 11 Dec 2000, Economist Intelligence Unit, The Economist*) によると、東京は、西欧の多国籍企業にそれほど魅力を感じさせていない。地理的には、東南アジアやオーストラシアから北へ離れすぎている。東京に赴任中の「地域」マネージャーも、(複雑で巨大な)市場としての日本は、地域での役割と責任をぎっしり詰め込んでいると言う。また東京は、他のアジア太平洋地域について適切に情報を咀嚼してくれるわけでもない——アジア太平洋地域の大半をカバーする個人的な情報リンクが、(一部は歴史的な理由から)日本迄到達しないことがある。

総じて、日本で仕事をする場合、ストレートに進捗した例がない。市場への浸透を図る際、いつも言えることだが、地元の言語を話せること、市場の商習慣に通じていることは大変重要である。言語は、日本の市場に参入する場合の大きな障害であるし、日本で英語に堪能でなくては、なおさら仕事がしづらくなる。ただし日本で仕事をこなす場合、もう 1

つ鍵を握るのは、人間関係の重要性である。日本では、人間関係が物事の基本である。正当かつ「特別の」関係があれば、言語の障害も乗り越えて、複雑で骨の折れる法制度をあっさりと切り抜けられる。

これとは別に、日本での仕事が困難と感じるのは、日本の顧客が、品質に高い期待を寄せているためである。日本の顧客の要求に応えるのは、とにかく困難である。日本で、取りわけ東京で、仕事にかかるコストは未だ非常に高いというのが一般的な認識である。しかし、このコスト要素も、言語と文化の障壁に比較すれば影が薄くなる。

日本で仕事をする場合、法律上の規則や制限は、それほど問題とされていない。むしろ、より大きな障害は、こうした規則の不便性である。外国企業は、日本で業務を遂行するのに何処に歩を運べば情報を提供され、何処へ出頭すれば申請できるのか普通分らない。シンガポールのように、用事を済ませるのに別々の手続を必要とせず、シンガポール経済開発庁 (EDB) が問い合わせ、申請を一切仕切るという、ワン・ストップ型の行政機関が、日本には存在しない。

2.7 シンガポールの戦略

急速な技術進歩とグローバル化に伴い、世界経済は劇的な変化を遂げつつある。シンガポールもまた然りである。その上、中国経済が最近注目され、また、97年危機の後遺症が残る東南アジアに嫌気がさして、投資家は中国、北東アジア諸国、更にはインドに迄関心を寄せてきている。こうして、例えば中国に投資が向かうと、地域本部の傾向として北方に向かいやすく、上海や香港のような国家や都市に落ち着くこともありうる。

シンガポールが、米国、日本、ヨーロッパの市場に強く依存していたことから、最近の世界的な不況の中で、シンガポール政府は、活気を失った経済を立て直すため、公式な経済再検討委員会 (Economic Review Committee) を召集した。この委員会は、シンガポールの開発戦略を根本的に見直し、現在の景気後退を乗り切るべく経済再生の青写真を描くことに狙いがある。このため、同委員会は、税制、中央積立基金 (CPF) 制度、土地の配分、賃金競争力の仕組みに関する政府の施策を見直し、人的資本を高め、革新的企業家の育成と国内企業の国際化を図り、研究開発と生物医学について知識集中型の事業に乗り出す構えである。同時にサービス産業、情報通信技術、教育、ヘルスケア、観光、金融サービス、物流、法務サービスなどの振興を勧告している。

経済再検討委員会が、最初に勧告したのは減税であり、この提案は政府の 2002 年予算に組み入れられた。この減税により、シンガポールの直接税は香港の課税とより接近することになる。因みに、香港では大企業でも 16%の税金のみ支払い、財界巨頭の中の大富豪でさえ一律 15%の所得税を課せられるだけである。シンガポールは、法人税の軽減と企業幹部に対する所得税率の削減でより多くの外国企業を誘致可能であり、少なくとも既進出の外国企業を残留させられると考えている (*FEER, April 2002*)。

ただし、減税は当面の短期的な解決策に過ぎない。中国が、経済的な影響力で東南アジア地域を圧倒するにつれ、減税では、この地域の更なる周辺化を解決しきれなくなる。ただし、減税は、経済再検討委員会が勧告する第一歩に過ぎず、シンガポール経済を転換する戦略の報告書全体は、2002 年 8 月に発表される予定である。

次章では、最近の税制改革とシンガポールの競争力に対するその影響について掘り下げてみる。

第3章 地域本部に対する改訂された所得税

2002年5月3日に、シンガポール政府は、2003年3月31日を期末とする283億シンガポールドルの予算を発表した。この予算は、主にシンガポール経済の建て直しを狙いとするものであった。(大臣の予算演説は次のウェブサイトで見ることができる：http://www.budget2002.gov.sg/budget/budget_2002/) (現在の所得税収入については付表8を参照)。

この予算の最も重要な諸点は、下記の通りである。

3.1 法人所得税の改革

- i. *法人所得税率の軽減*
法人所得税は24.5%から22%に軽減されるが、これは2005年迄に20%迄削減するという意図に沿ったものである。
- ii. *課税年度2003年以後導入のグループ減税*
課税年度2003年以降にグループ減税が、導入される。グループ減税は、同一グループ内のある企業の損失と他の企業の利益とを相殺可能にするものである。
- iii. *課税年度2003年以降導入の一次法人税方式——帰属方式の廃止*
課税年度2003年以降、全面的な帰属方式から(企業の利益から徴収する税が最終であり、配当が免除される)一次法人税方式へ変更される。
- iv. *片務的税額控除方式(UTC)の拡大*
課税年度2003年以降、サービス所得に対する片務的税額控除方式が、全ての条約非加盟国から送金される全てのサービス所得に適用される。

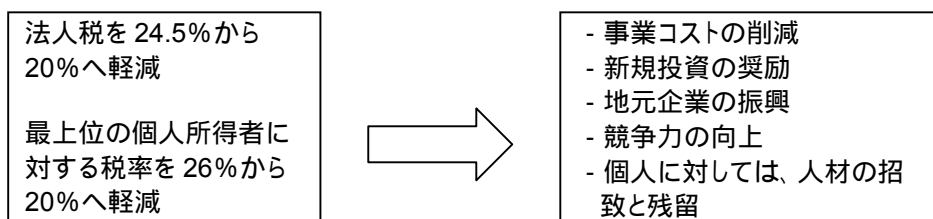
3.2 個人所得税の改革

- i. *個人所得税率の軽減*
2002年以降、最上位の個人所得税率が、26%から22%に軽減され、引き続き3年以内に20%へ軽減される。
- ii. *「非常態的居住者」(NOR)納税者制度の新等級*
NORは、5課税年度の間、優遇課税を享受できる。また、その雇用主が、海外年金基金へ支払う負担分を免税可能とし、シンガポールへ転任となる前の所得を免税可能である。シンガポールの外で、90日以上滞在したNORは、シンガポールの滞在期間中に得た所得についてのみ課税されるだけである。NORの税制は2003年に実施の予定である。

税制改革の利点

所得税の改革は、高度な熟練者や頻繁に移動する者を誘引し、残留させるのに役立つと考えられる。主要な役員をシンガポールに駐在させる企業を招聘しようとする狙いもある。提案されている税制改革で齎される主な利点は、下記の通りである。

1. 所得税率の軽減



PricewaterhouseCoopers のある報告書によると、法人税率の軽減は、3 年間に亘り、法人税に関わる費用全体の 18.4% を削減する可能性を有するとされ、一般に地元の企業から歓迎されるであろう(出所: 2002 Singapore Budget Commentary, PricewaterhouseCoopers Singapore)。

実際のところ、提案通りに租税が変更されるなら、シンガポールは、アジア太平洋地域で最も魅力的な税制の 1 つを有することになる(表 11 参照)。

表 11: 各国の所得税率

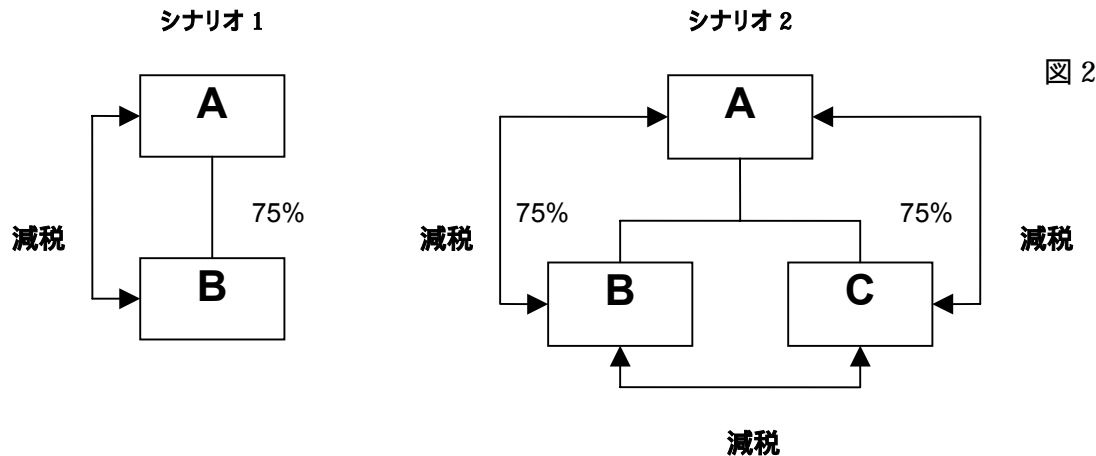
| | 中国 | マレーシア | 台湾 | シンガポール | シンガポール (改定案) | 香港 |
|---------------|-----|-----------------------|----------|------------|-----------------|----------|
| 法人税 | 33% | 28% | 25% | 24.5% | 20% | 16% |
| 個人所得税 | 45% | 28% | 最高 40% | 最高 26% | 最高 20% | 15% (一律) |
| 財・サービス税/付加価値税 | | 5% サービス税 ⁶ | 5% 付加価値税 | 3% 財・サービス税 | 5% 財・サービス税 | |

出所: Business Times, 17 April 2002

⁶サービス税は、課税対象者による課税対象となるサービス、または輸出された課税対象となるサービス以外のサービスに対して賦課される。輸出された課税対象となるサービスとは、マレーシア以外の国の組織へ提供されたサービスを指す。税率は 5% である。

2. グループ減税の導入

グループ減税という場合の「グループ」とは、損失を引き渡す企業とそれを受理する企業の間に 75% の所有関係が存在するグループを指す (下図 2 参照) (出所: 2002 Singapore Budget Commentary, PricewaterCoopers Singapore)



出所: 2002 Singapore Budget Commentary, PricewaterhouseCoopers Singapore

或るグループは、シンガポールで設立された親会社と、シンガポールで設立されたその全ての子会社から成る。また、シンガポールで設立された 2 社は、その一方が他の一方に 75% 所有され、或いは両社が他のシンガポールで設立された会社に 75% 所有されている場合に、同一グループのメンバーとなり得る。グループを構成する会社は、当概年で未使用の引当金や損金を移転することが許される。しかし、投資控除や対外投資による損失は、移転を許されない (出所: 2002 Singapore Budget Commentary, PricewaterhouseCoopers Singapore)

グループ減税の導入で主に次の 3 つの便益を生ずる。

- i) シンガポールでの事業コストを削減する
グループ減税制度では、グループを構成する会社が単体の経済主体として認識されるため、ある会社で未使用の損金や資本引当金を、同じグループ内の関係会社の利益と相殺できる。事実上、グループ会社の租税負担が軽減できる。
- ii) 新規事業開始時のような危険負担を促進させる
同一グループ内での課税控除は、危険負担や起業を促進させる。というのも、これにより企業は(事業部の代わりに)子会社⁷を通じて柔軟に新規事業をスタートでき、革新と危険負担を支援する環境づくりが可能となるからである。

⁷ 危険の多い新規事業を手掛ける場合、責任を制限するため子会社を設立することが商業上一般に好まれる。しかし、グループ減税制度がなければ、企業は、危険の多い事業を手掛ける場合も、新規部門を設立し、その損失を、利益を計上する他部門から得る利益と相殺する可能性がある。

iii) 持株会社の機能を備えた本部の設立を促進する

グループ減税では、グループ内の 1 社の損失を他社の利益と相殺できる。このため、企業は、より多くの子会社に投資したり、シンガポールに持株会社の機能を備えた本部を設立してこの子会社への投資を運営することになる。

3. 一次法人税方式

現在、シンガポールでは全面的帰属方式を採用している。即ち企業の支払う租税は、株主の租税として株主に帰属させることができる(移転する)。

全面的帰属方式の欠点は、企業が配当を支払う前に、十分な税額控除を必要とするため、法人所得の株主分配をしにくくすることである。それはまた、多数の持株会社が地域内事業の中心地としてシンガポールを利用するのを躊躇させることになる。また帰属方式は、複雑な商取引に不向きであり、法令順守の費用を増加させることになる。その結果、これらの商取引に関する税務規則は、複雑すぎてしばしば納税回避の問題に対処できない。このような問題は、取引が複雑化、高度化するにつれ、なおさら悪化しがちである。

一次法人税方式は、配当が企業のレベルでのみ課税されるため、より単純である。租税の改革に関する理由は、下記の通りである。

- 1) この方式は、企業ネットワークを通して配当の効率的な流出を可能にすることから、シンガポールを持株会社の立地として利用しやすくする。
- 2) ますます複雑化するビジネス環境下では、現行の税制は、複雑さと潜在的な課税回避の機会を多くするだけである。
- 3) 租税の優遇措置における配当免税の条項が、互いに影響し合っ、企業に不必要な法の遵守負担を課することになる。

新しい税制では、企業の収益から徴収する税が、最終のものとなり、シンガポールの配当は免除される。このことは、税コードを単純化し、企業の法遵守及び管理業務の費用を大幅に削減することになる。一次法人税方式は、グループ減税及びより低い法人税率と相俟って、配当に回す利益を増加させる方向に働くことになる。

4. 片務的課税控除の拡大

条約非加盟国から送金される全てのサービス収入が、片務的課税控除の資格を得ることにより、同控除は、シンガポールを本拠地として地域内のネットワーク企業や顧客に対するサービスを行う企業を応援できる(出所: プレスリリース, EDB, 28 May 2002)。

5. 非常態的居住者(NOR)納税者方式

この方式は、取りわけシンガポールの本部で雇用される従業員に適用される。なぜなら、通常の場合、本部職員は広範囲に出張して地域内の会社へ経営上の支援を行う必要があるからである。NOR 納税者方式では、有資格の個人は、実際のシンガポール滞在日数に基づく雇用所得分に対してのみ課税される。

3.3 税制改革に関する結論

法人税の軽減

法人税の軽減及び法人税制に関するその他の改更は、事業コストの削減に狙いがあるため、シンガポールへの更なる投資を生み出すなど明らかに便益を齎している。

しかし、調査結果、面談、シンガポールの地域本部(RHQs)からのコメント(公表された情報源に見られるコメントの出所)に従えば、これらの大半は、減税が唯一重要な関心事ではないという。つまり:

「優遇措置は重要だが、それだけが最も重要な理由になることはまれである。それがあつてに越したことはないのだが」 - Eckhard Hilgemann, BASF SEA のグループ副社長

(出所: "9 foreign firms with HQ here given tax breaks", Business Times 29 May 2002)

「法人税は損益計算表の最後に来るものである。シンガポールの事業コストについてやるべきことがもっとある」被面談者不明, Datacon Asia Pacific Pte Ltd.

(出所: 筆者の面談)

「免税の程度は充分ではないか、というのも、他の要素と比較すれば、租税の要素は、取るに足らないものになるからである」 - Julian Quinn, Borland Software Corporation, Asia-Pacific 副社長 (出所: 筆者の面談)

「免税や、その他の経済的な優遇策は、いつでも歓迎する。ビジネスマンの責任は、言う迄もなく最小のコストとすることで、つまり固定した費用で売上を最大にして、成果を出すことだ。ただ、将来の利益が増加するのは、総売上を増加させて初めて可能になる。それ故、組織、R&D、工場などへの投資は、全体としてその影響が最大になる市場に向けられるだろう」被面談者不明, Novo Nordisk Asia Pacific

(出所: 筆者からの面談)

加えて、低率の法人税率は、必ずしも全ての企業に魅力となるわけではない。それは、原産国やその企業が運営する業種次第である。メーカーは、労務費のような生産要素に関心があろうし、本部機能を有する事務所では、個人の税率がもっと重要であろう。

更には、親会社が被管理外国企業(Controlled Foreign Corporation (CFC))制度下の国にある場合、その子会社は、法人税率の低下が、本国に齎す影響を考慮すべきなのかも知れない。シンガポールと貿易関係にある米国、オーストラリア、日本、英国といった先進国は、殆どが CFC 制度を敷いている。ただし、CFC 制度に該当するか否かの判断は、各国の定義の仕方に委ねられている。日本の場合、司法的なアプローチになり、25%の CFC 発動利率を有する。シンガポールの税率は、2005 年前に 20%迄軽減されることから、CFC 制度を適用される可能性が高い。しかし、同じ PricewaterhouseCoopers の報告書によれば、善意で事業(即ち、特別「劣悪な」取引ではなく、ペーパー企業でもない)を継続する企業は、総じてシンガポールの減税で影響を受けない。

課税控除

課税控除については、片務的課税控除の資格があるサービスの枠が拡大されても、企業は、なおある種の条件に従わなければならない。課税控除を受けるには、シンガポール企業は、一般に海外組織の株式の少なくとも 25%を掌握する必要がある。

対人課税の軽減

対人課税率の軽減については、シンガポールの新規所得税率が、香港の 16%に比べてなお高率とはいえ、年間所得 15 万シンガポールドルから 20 万シンガポールドルの限られた数の納税者が、実際にシンガポールで支払う額は香港より少ない可能性がある(出所: "S'pore Beats HK for S\$150k to S\$200k tax band", *Business Times*, 6 May 2002)

次表 12 に示す通り、シンガポールの納税者の実効税率は、9.11%であるのに対し、香港のそれは 9.26%である。KPMG によれば、シンガポールは、15 万シンガポールドル台から有利になるが、20 万シンガポールドル台から不利になるという。(出所: "S'pore Beats HK for S\$150k to S\$200k tax band", *Business Times*, 6 May 2002)

表 12 シンガポールと香港：実効税率の比較

| 年間所得 | 未払い税 | | 想定 |
|------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| | シンガポール | 香港 | |
| S\$180,000 | S\$16,390 即ち実効税率は 9.11% | S\$16,670 即ち実効税率は 9.26% | 既婚、2子あり。シンガポールの CPF または香港の MPF に支払い |

(出所：“S’pore Beats HK for S\$150k to S\$200k tax band”, Business Times, 6 May 2002)

これとは別に、Ernest & Young の分析では、課税所得が上昇すると新租税率による節税がより重要性を帯びることを示している(出所：“S’pore Beats HK for S\$150k to S\$200k tax band”, Business Times, 6 May 2002) それは、高度の技術を有し、頻繁に移動する人間を魅了し、残留させると考えられる。それは、また経済上のパイを拡大しようとシンガポールに役員を駐在させる企業の誘致を狙ったものでもある。例えば、10 万シンガポールドルの年間収入がある者は、実効税率が以前の 4.7% に対して、4% を支払うことになり、課税年度 2003 年に 457 シンガポールドルを節税できる(表 13 参照)。

表 13 節税の説明

| 納税者は 55 歳未満の、2 児を有する既婚男性で能動的予備兵、妻は課税所得を持たないと想定する。 | | | |
|---|------|-------|-----------------------|
| | 実効税率 | | 節税額 |
| | 新税制 | 旧税制 | |
| S\$100,000 | 4% | 4.7% | 課税年度 2003 年 S\$457 |
| S\$200,000 | 10% | 10.4% | S\$1,184 |
| S\$300,000 | 13% | 13.9% | S\$3,000 超 |

(出所：“S’pore beats HK for S\$150k to S\$200k tax band, Business Times, 6 May 2002.)

しかし、或る PricewaterhouseCoopers の報告書によると、課税年度 2003 年の新税率では、シンガポールを香港と同列に置けないという。香港では、2 児を有する典型的な外国人既婚者は、現在、一律 15% の税引前に 674,000 ドルも得ることができる。シンガポールでは、実効税率が、約 360,000 ドルから適用となる。更に、香港の税率がこれ以上の水準にある収入についても 15% を限度とするのに対して、シンガポールの税率は、上昇し始めるという差異がある。1 百万ドル台でシンガポールの実効税率は香港のそれよりなお 4.5% 上回る。課税年度 2005 年に予定されている追加的な租税の軽減で、このギャップは縮小するが、目に見えるほどのものではない(表 14 参照)。(出所：2002 Singapore Budget Commentary, PricewaterhouseCoopers Singapore)

表 14: シンガポールと香港: 実効税率

| 収入 \$ | シンガポールの実効税率 | | 香港の実効税率 | | |
|-----------|----------------|----------------|---------|--------------|---------------|
| | 課税年度 2002 % | 課税年度 2003 % | | % | |
| 100,000 | 7.11 | 6.40 | | 3.49 | |
| 200,000 | 12.11 | 11.34 | | 10.24 | |
| 300,000 | 15.20 | 13.89 | | 12.50 | |
| 359,400 | 16.26 | 15.00 | | 13.24 | シンガポールの 15%開始 |
| 500,000 | 18.09 | 16.97 | | 14.30 | |
| 600,000 | 18.98 | 17.81 | | 14.75 | |
| 674,000 | 19.46 | 18.27 | | 15.00 | 香港の 15%開始 |
| 800,000 | 20.08 | 18.86 | | 15.00 | |
| 900,000 | 20.45 | 19.20 | | 15.00 | |
| 1,000,000 | 20.75 | 19.48 | | 15.00 | |

出所: extracted from 2002 Singapore Budget Commentary, PricewaterhouseCoopers Singapore

それでも、対人課税が魅力的に映るか否かは、企業の従業員再配置政策に関わってくる。従業員のシンガポールにおける税金を雇用主が負担するなら、租税の軽減は、シンガポールでの人件費を実効的に軽減することに繋がる。

NOR 方式の魅力

NOR 方式は、最低 10%の課税要件があるとき、高額所得者に対する優遇となるに過ぎない。10 万シンガポールドルを得ている従業員は、6.4%の実効税率税を支払うのに過ぎない。(出所: 2002 Singapore Budget Commentary, PricewaterhouseCoopers Singapore)

結局、減税や法人税の再構築は、確かにシンガポールの競争力を導くだけのメリットがある。しかし、その履行や立法の詳細は不明であり、従って我々は、現行の法制に対する改革の影響度を押し量れない。

第4章 結論

ある地域の本拠地として立地を決定する際、満足させるべき重要な要素は、業務が製造本部と地域本部のいずれの形式かに関わってくる。製造基地ならば、操業コストが通常は第一の関心事となる。

地域本部を設立する場合、シンガポールを選択する決定的な要素は通常、大きな市場もしくは潜在的な市場へ近接しているか否かそして**効率的な運輸/交通のインフラ**である。シンガポールは、小さな市場という事実がありながら、その地勢的立地から、諸々の企業にとって、北東アジアの極点(例えば、中国)と南西アジアの極点(例えば、インド)の両方を顧客とするのに非常に好都合である。更に、効率的な交通インフラ(例えば、より短期の飛行時間)、非常に高度な遠距離通信サービスとインフラ(例えば、競争力のあるIDD料金)を有するてすれば、地元の小規模市場であることのデメリットは意味が薄れるであろう。

シンガポールを魅力的なものとしている他の重要な立地条件は、**高度の教育を受けた、英語を読み書きできる、熟練した労働力が獲得できること**である。通常、顧客(世界中にいる)へのサービスが、地域本部の最優先事項であるため、従業員は、少なくとも関係のあるコミュニケーション能力(例えば、英語を読み書きすること)とシンガポールにおいて恵与されている経験を要求されるはずである。

シンガポールに開国企業が、地域本部(RHQ)を設置するよう誘引する他の重要な立地要素は、政治的安定度、低位の腐敗度、親企業的政府の優遇策、効率的な金融サービスのインフラ及び大手多国籍企業の存在である。これらの要素は通常の場合、外資を誘致する追加的なメリットである。

立地要素の分析から、事業コスト(魅力的な優遇策、低位の税率、外国人に対する施策、事務所のレンタル料などを含めた)は、決定的な要素になるとは思われない。従って、最近、2002年の予算で発表された税率の軽減は、それほどの誘引要素となりえないであろう。

「コストは、常に1つの要素である。しかし、コストは財務的なコストに止まらない。テクノロジーを最大化する重要な要素は、人である」 - 匿名の被面談者

しかし、コストの要素は、企業を「残留させる」が「追い出しを已む無くする」要素となりうる。シンガポールの構造的な強みは、他国が急速に追従するところである。しかしシンガポールでの事業コストが上昇しつつあることから、高コストは、企業を已む無くシンガポールから「撤退させ」(特に製造企業にとって)、シンガポールの力を模倣している国に転換させることになりかねない。

事実、シンガポール政府は、このコスト高の問題を認識してきており、近頃の予算で、例えば、積極的な所得税減税、集団免税、外国人優遇税制などを盛り込んでいる。

なるほど、これらの措置は、(ある意味で事業コストを削減するため)既存の企業を「残留させる」働きをするが、租税の要素が、新規に企業を誘引する効果を有するとは限らない。結局、ある被面談者が言うように、「法人税というのは、損益計算書の最後に来るもので、シンガポールでの事業コストについては、もっとやるべきことがある」

更に、租税の優遇措置が導入されたとしても、それは全て他の対抗する国が模倣し得るものである。こうした対抗する国も、外国企業向けの更に低い税率や優遇措置、国外在住者向けの優遇税制で対抗しようとするであろう。決め手となるのは、人間の側にある。ある被面談者が語ったように：「会計上の優遇策に加えて、シンガポール人は、地域本部に必要な技術や経営能力を更に磨くべきである。アジア太平洋地域の子会社や企業の本部をリードするためにも、知識に基礎を置いた経済力を創造すること...テクノロジーを最大限引き出すには、人が鍵となる」。事実、シンガポールは、これ迄にも教育と再訓練に力を注いでいる。例えば、生物医学の新しいコースが大学にできており、情報技術(例えば、IDAのCITREP)を磨きたい者には、奨励金が支払われる。実際、情報技術へ傾斜することは、シンガポールが急速な発展を遂げるのにも役立つ。最近、対人課税率が軽減られたことも、外国の必要な逸材を引き付けるための一手段である。これに加えて、これら外国の人材をシンガポールに残留させるため、シンガポールは、パブリシティを用い、また最近では、芸術と文化に力を入れて同国自身を更に「住みやすい」環境にしようとしている。アート・フェスティバル、フード・フェスティバル、グレート・シンガポール・セールスの開催は、いずれもシンガポールを優れた立地として売り込もうとする努力の現れである。

しかし、技術が進展し、シンガポールに対抗する国が、駆け足でギャップと埋めようし、また中国の潜在的に巨大な市場が魅力であることから、アジア・ビジネスの風向きが変わってきた。Michael Enrightの実施した地域本部の研究では、地域本部の重心が——投資と同じように——北方へ移動している。シンガポール、シドニーを代償にして、香港、上海、東京、台北が利益を上げている。それでも、同報告書は、シンガポールがなお特定の企業や部門について、また地域副本部の中心として、なお成功し続けるし、パイが常に大きくなるので、未だ成長すると付け加えている。しかし、その成長は、北方のライバル(就中、香港)程大きくはならないだろう。何故ならば、概して、これらライバルの地域で多くの企業上層部の北方地域に対する意思決定が行われるからである。

ビジネス環境順位(出所: EIU-Country Forecast March 2002)に関する EIU の最新四半期報告書に従うなら、シンガポールは、アジア太平洋地域で事業を行う最適の立地という点で、恐らく香港に取って代わったと言えるであろう。しかし、その競争を取り巻く状況には、なお熾烈なものがある。

ある被面談者はこう述べている。

「経済的な優遇措置だけでは、解決にならないだろう。市場への参入の難易度や、将来のビジネス・チャンスが鍵を握ることになる」 — 匿名の被面談者。

確かに、香港、マレーシア、中国の一部の都市など、シンガポールに対抗するライバルは、より大きな国内市場または立ち直りの早い後背地があるため、明らかに有利であろう。それでもシンガポールは、その強固な財務体質、企業に対する政策、多額の外貨準備高によって、自国の経済再建の時間を獲得し、また租税改革を通じて他とライバル関係にある課題を短期のうちに処理できるであろう。一つ、シンガポールの行動計画で確かなことは、同国が、価値連鎖を前進させ、知識に基礎を置いた経済を達成しようと邁進していることである。