

# ONE CONNECTION: Japan to ASEAN

AEC Task Force



## 第1部 Re-drawing the ASEAN Map

### Newsletter

August 2015

*Baker & McKenzie* が英国の経済誌「*The Economist*」に依頼してASEANに拠点を置くグローバル企業171社を対象に行った調査によれば、ASEANの極端な多様性にもかかわらず、企業はASEANを国別ではなく、単一の地域として攻略しようとしている。そのために、企業は、顧客タイプ別や居住地域の規模別のセグメンテーションを採用している【第1、2章は4月号、第3、4章は5月号、第5章は6月号、第6章は7月号に掲載】

#### Key Points

- 1 企業はASEANを国ごとではなく地域として攻略しようとしている。
- 2 そのためには、顧客タイプ別のセグメンテーションが有効である。他に、都市としての成熟度により戦略を変える方法もある。

## 第7章 販売・マーケティング戦略の策定

ASEANにおいては、販売・マーケティング活動が国ごとに行われていたが、顧客層や業種をベースとしたASEAN全域的なアプローチに移行しつつある企業も多い。

本調査は、これまで、以下のようなASEANにおける重要トレンドを明らかにしてきた。

- ・ASEAN重視の戦略に基づきASEAN単位のマネジメントチームを組織する企業が増えている
- ・域内のどこにでもリーチできるよう、企業はASEAN全域にわたり営業基盤を急速に構築している
- ・依然としてASEAN地域の多様性は極めて大きい
- ・しかし、ASEAN10か国の経済は統合する方向にある

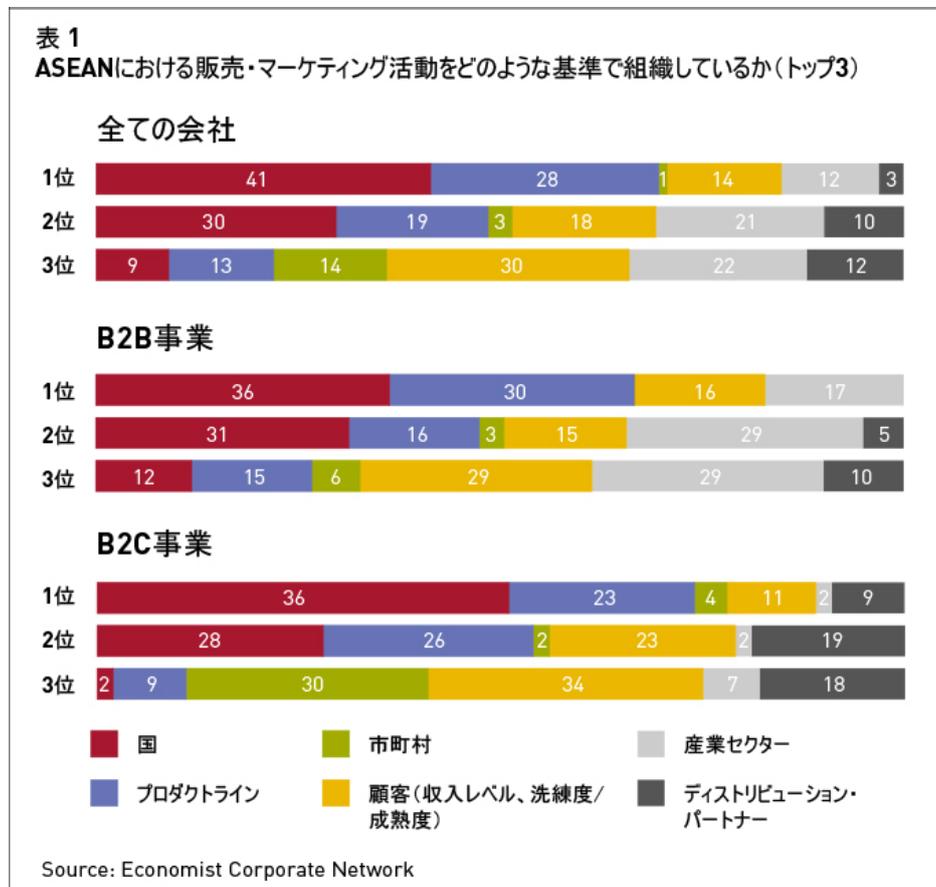
- ・ ASEAN 地域の顧客の同質化が進んでいる
- ・ ASEAN 向けの製品やサービスの標準化が進んでいる

このようなトレンドを踏まえ、企業は ASEAN での販売戦略、ブランドの位置づけ、市場へのアプローチの方法をどう変化させているのか？国ごとのアプローチではなく、ASEAN 全域的なアプローチを採用することは可能であろうか？

### 国ではなく顧客にフォーカスする。

これらの質問に答えるため、我々は、ASEAN において販売・マーケティング活動を展開する際に重視する上位 4 つの基準につきアンケート調査を行なった。その結果、企業は、販売・マーケティングにおいて、より ASEAN 全域的なアプローチを採用していることが明らかになった。

例えば、この調査において、ASEAN で販売・マーケティングを展開する際に最も重視する基準を「国」として回答した企業は 41%に過ぎなかった(表 1)。B2B 企業に限ると、最も重視する基準を「国」として回答した企業はわずか 36%となった。B2C 企業ではこの割合は若干高くなり、51%であった。これは、B2B 企業よりも、B2C 企業の方が、国ごとの言語、宗教、文化の多様性の影響を受けやすいためであると考えられる。



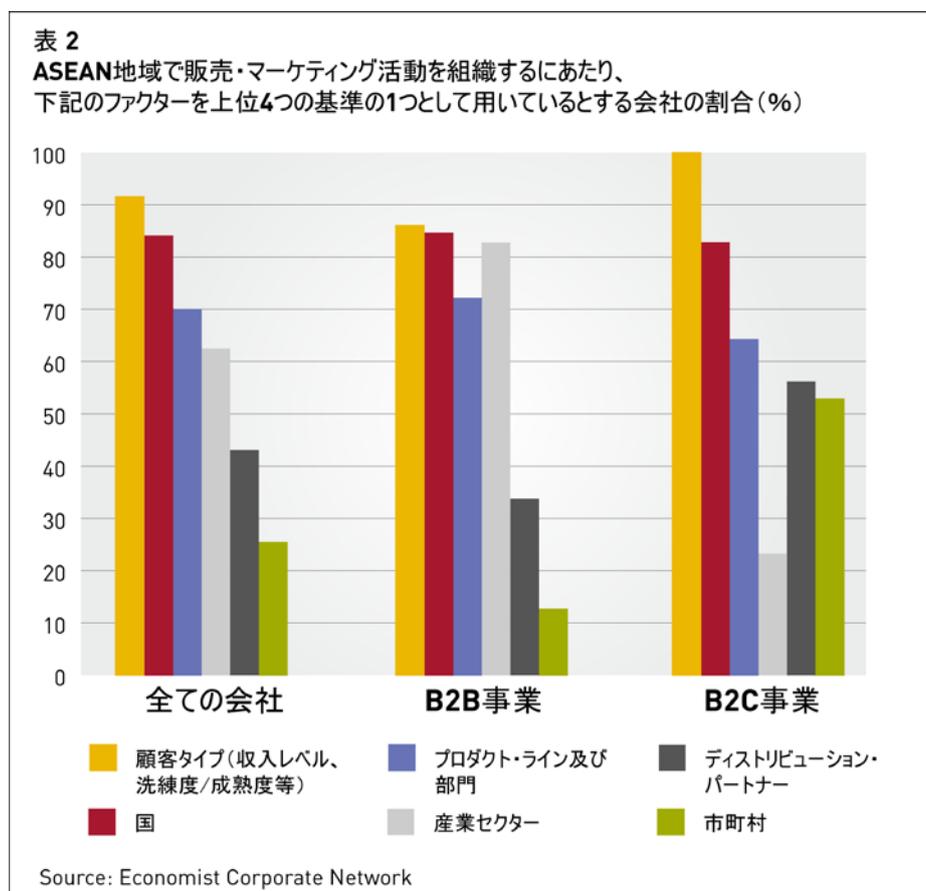
多くの企業が、販売・マーケティング活動を「国」以外の基準で展開するようになってきている。「自社のプロダクトライン・事業部門」は、「国」以外によく用いられる基準の一つである。「産業セクター」も、特に B2B 企業において広く用いられている基準である。「顧客タイプ」、すなわち、顧客の収入レベルや洗練度/成熟度も基準としてよく利用される。

\*本資料においてパートナーとは各専門分野において案件管理責任者となる上級専門職を指しており、民法上の組合員を意味するものではありません。

多くの場合、企業は国と顧客タイプを組み合わせた基準を用いている。アメリカのコンピューターソフトウェアデザイン会社である Autodesk を例にとろう。同社は、ASEAN において、次の 4 つの産業セクター向けの市場戦略を展開している。すなわち、(i)設計、エンジニアリングおよび建設事業、(ii)エネルギー、天然資源およびインフラ事業、(iii)製造業、(iv)メディアおよびエンターテインメントの 4 セクターである。これらのセクターが、当該地域向けの販売とチャネルパートナーをマネジメントする 6 つの国ごとのチームによりカバーされている。

重要なのは、「産業セクター」や「顧客タイプ」という基準を用いることにより、企業が全域的アプローチを用い ASEAN 各国の市場に統一的な戦略を適用することが可能になるという点である。このように、ASEAN はもはや 10 でなく 1 つのマーケットになりつつある。

企業が上位 4 位以内に挙げた基準の総数をカウントすると、企業の戦略がさらにわかりやすくなる。たとえば、「国」を上位 4 位以内の基準として挙げた企業は 84% にすぎない反面、「顧客タイプ」を挙げた企業は 91% にのぼる。さらに B2C 企業に至っては、100% が「顧客タイプ」を上位 4 位以内に挙げた (表 2)。



ASEAN 全域を区分する他の興味深い方法として、居住地域の規模別に分ける方法がある。つまり、市場を大都市、小都市、農村地域で区分するというものである。我々の調査によると、B2C 企業にこの方法をとる企業が多く、53% の企業がこの基準を使っている。

\*本資料においてパートナーとは各専門分野において案件管理責任者となる上級専門職を指しており、民法上の組合員を意味するものではありません。

## 都市という視点からの ASEAN

2012年、ASEANで都市部に居住する人口の割合が50%を超えた。他方、人口の約半数は、依然として交通の便が悪くアクセスが困難で、小売販売網が未整備かつ組織化されていない農村部に居住している。

しかしながら、ASEANは急速に都市化している。ASEANの人口の約13%が、人口100万人以上を擁する28の大都市に居住している。また、14.3%は、人口10万人から100万人規模の367都市に居住している（表3）。

今日、多くの企業が、ASEANを国という視点ではなく、都市、町、農村部という視点で捉え、居住地域の特性に応じた商品、価格、ブランド戦略、販売戦略を採用している。

表3  
居住地域の規模からみたASEANの人口



ASEANで急速に成長している都市の多くはまだそれほど知られていないものの、今後さらに成長し豊かになるにつれ広く知られるようになるだろう。人口78万人のインドネシアの都市 Samarinda を例にとろう。経営コンサルタントの McKinsey & Co によれば、2010年から2025年の間に Samarinda の人口は毎年2.9%増加し、GDPは毎年8.9%増えると予測されている。また、人口180万人の西ジャワ州の Tangerang では、2010年から2025年の間に、人口が毎年2.1%、GDPが毎年8.1%増加すると予測されている。

\*本資料においてパートナーとは各専門分野において案件管理責任者となる上級専門職を指しており、民法上の組合員を意味するものではありません。

執筆：東京オフィス  
AEC TASK FORCE

コーポレート M&A チーム



木村裕  
パートナー  
Tel: 03 6271 9474  
[Yutaka.Kimura@bakermckenzie.com](mailto:Yutaka.Kimura@bakermckenzie.com)

タックスチーム



岡龍太郎\*  
パートナー  
Tel: 03 6271 9474  
[Ryutaro.Oka@bakermckenzie.com](mailto:Ryutaro.Oka@bakermckenzie.com)



フィッシャー英美  
アソシエイト  
Tel: 03 6271 9547  
[Emi.Fisher@bakermckenzie.com](mailto:Emi.Fisher@bakermckenzie.com)



大島浩司  
アソシエイト  
Tel: 03 6271 9546  
[Koji.Oshima@bakermckenzie.com](mailto:Koji.Oshima@bakermckenzie.com)

## 第2部 AEC 発足を意識して導入される地域統括会社の優遇措置「プリンシパルハブ」 —マレーシア編—

AEC の発足を控え、また従来地域統括会社の有力な進出先であったシンガポールと香港における統括会社設置コストの高騰を受け、ASEAN 域内での地域統括会社の争奪戦が始まることが予想される。そのような状況下で、他国の状況も見据えながらマレーシア政府が満を持して発表した新たな地域統括会社の優遇政策につき、今回は報告する。

### Key Points

- 1 マレーシア政府は、従前の地域統括会社の優遇政策に比べ広範に適用され得る税制優遇策を提供するプリンシパルハブ制度を発表した。
- 2 プリンシパルハブの活用にあたっては、移転価格税制およびタックスヘイブン対策税制等の観点から、詳細な検討が不可欠である。
- 3 プリンシパルハブの軽減税率の適用を受けるにあたっては、マレーシア内外で提供されるサービスおよび商品の比率に留意が必要である。

### マレーシアにおける投資優遇政策の推移

1970年代より始まったマレーシアの投資優遇政策は、1981年夏にマレーシアの第4代首相に就任したマハティールが同年末より提言したルックイースト政策によりさらなる発展を見せた。これにより、マレーシアは、現在 ASEAN 域内においてシンガポールに次ぐ国民一人当たり GDP を達成するまでの経済成長を遂げた。

このようなマレーシアの経済成長を支えてきた従前の投資優遇政策には、主に製造業を対象としたものとしてパイオニアステータス、投資税額控除 (Investment Tax Allowance) や再投資控除 (Reinvestment Allowance) 等が存在する。

これらの投資優遇政策により、マレーシア政府は、近年まで主として外国資本の製造業の誘致を積極的に行ってきた。もともと、国民一人当たりの GDP が 2012年に年間1万ドルを突破し、政府が発表した Economic Transformation Programme (ETP) の推進により 2020年までにこれを1万5千ドルまで増やすことで先進国入りを狙うマレーシアでは、ASEAN 地域の他の新興国に比べ単純労働者の賃金水準が早いスピードで上昇しており、2012年に最低賃金法が初めて導入された後、その傾向はさらに顕著になっている。

このような状況の下、かつてマレーシアを労働力の安い生産拠点と捉えていた外資系の製造業は、マレーシア進出時に建設・設置した生産設備の老朽化も相まって、アジアにおける生産活動戦略の再構築を検討するところも少なくない。加えて、ASEAN 地域で設立した新たな生産設備がフル稼働することに伴い、マレーシアの工場における生産能力が余剰となるような場合には、工場の売却や現地法人の清算により、生産拠点を低賃金の他の ASEAN 諸国にシフトする動きが近年徐々に見られるようになってきた。

\*本資料においてパートナーとは各専門分野において案件管理責任者となる上級専門職を指しており、民法上の組合員を意味するものではありません。

協力 : Baker & McKenzie  
クアラルンプールオフィス  
ASEAN フォーカスチーム



**Adeline Wong**  
パートナー (クアラルンプール)  
[Adeline.Wong@bakermckenzie.com](mailto:Adeline.Wong@bakermckenzie.com)



**Meng Yew Wong**  
パートナー (クアラルンプール)  
[MengYew.Wong@bakermckenzie.com](mailto:MengYew.Wong@bakermckenzie.com)

このような潮流の中、ここ最近、マレーシア政府は、今までの製造業誘致に主眼を置いた投資優遇政策だけではなく、高付加価値産業の誘致や、ASEAN 地域の地域統括拠点となる企業の誘致に今まで以上に力を入れて取り組まなければならない姿勢を明確にしてきた。その一環として、マレーシアに拠点機能を置く企業に対する税制優遇のステータスとしての経営統括本部

(Operational Headquarter、いわゆる OHQ)、国際調達センター (International Procurement Centres、いわゆる IPC) や地域流通センター (Regional Distribution Centre、いわゆる RDC) を設けていた。

2014 年 1 月の新自動車国家政策 (National Automotive Policy) の発表により ASEAN 域内における省エネ車生産のハブ拠点を目指すことと謳ったものの、自動車産業の誘致に関してはタイに完全な遅れをとってしまったマレーシアにとって、地域統括拠点の誘致は非常に重要な課題となっている。

## 新たな投資優遇政策「プリンシパルハブ」の導入

### 概要

このようにマレーシアにおいて外国資本を誘致するための投資優遇政策が変遷を見せる中で、ASEAN 域内においてグローバル企業が設立する地域統括会社の誘致を巡る国家間の争いも熾烈なものとなってきている。そのような状況下で、マレーシア政府は、2014 年秋に、新たな投資優遇政策としてプリンシパルハブの 2015 年 5 月 1 日付での導入を、2015 年度の国家予算案と共に発表した。

マレーシア政府によるプリンシパルハブ制度の導入は、地域統括会社に関する近年のトレンドや世界のサプライチェーンモデルの変化、また来るアセアン経済共同体 (AEC) の発足を意識して導入されるものである。

プリンシパルハブとは、マレーシアで設立された法人であり、アジアひいてはグローバルなビジネスおよびオペレーションを行う中心拠点としてマレーシアを利用し、リスク管理、意思決定、戦略的事業活動、貿易、財務、経営管理、人事管理等のキーとなる機能の運営、管理およびサポートを行う会社と定義されている。

マレーシアは 2004 年に Operational Head Quarter (いわゆる OHQ) という地域統括会社に関する優遇措置を導入したが、OHQ とプリンシパルハブは以下の点において大きく異なる。

まず、プリンシパルハブの優遇措置を受けるための条件の一つとして、プリンシパルハブとなるマレーシア法人がマレーシア以外の 3 か国以上のネットワーク会社に対してサービスを提供する必要がある。ここでいうネットワーク会社には、関係会社 (グループ内の子会社、支店、ジョイントベンチャー、フランチャイズ等を含む) に加え、契約関係に基づきプリンシパルハブとなる会社のサプライチェーンや事業に関与する会社も含まれるが、これは OHQ の制度の下では存在しなかった全く新しい概念である。

また、従前の OHQ ステータスを取得した際に免税となるサービスの範囲は、原則として OHQ ステータス企業が他のグループ会社から徴収したサービスフィーに限定されていた。これに対して、プリンシパルハブ制度の下では、プリンシパルハブのステータスを有する企業で発生した課税対象利益に関しては、(以下で説明する Tier 1 ステータスとなる場合には) その全額が免税となる。

また、プリンシパルハブ制度の導入にあたり、マレーシア政府は、マレーシアに進出する外資系企業の「量より質」にこだわる姿勢を明確にしている。これ

\*本資料においてパートナーとは各専門分野において案件管理責任者となる上級専門職を指しており、民法上の組合員を意味するものではありません。

はすなわち、今までのように間口を広げた投資優遇政策を導入した上であらゆる外資系企業の誘致を狙うのではなく、あくまで本当の意味で多国籍企業である大企業の世界的なオペレーションをマレーシアに誘致することを狙っていることを意味する。そのため、プリンシパルハブとして認められるための人材や事業費等に関する要件は、今までになく細かく、かつ高い水準で設定されている。その制度設計のあり方から、マレーシア政府がプリンシパルハブ制度の導入にあたってどれだけ壮大な計画を描いているかがうかがえる。

また、このような考え方の下、今まで存在していた優遇措置であった国際調達センター（International Procurement Centre、いわゆる IPC）、地域流通センター（Regional Distribution Centre、いわゆる RDC）および OHQ の優遇措置は廃止されることが決定しており、これらの優遇措置を受けるための申請は 2015 年 4 月 30 日をもって打ち切られている。現在これらのステータスが認められている企業に関しては、その承認期間が満了するまで、各ステータスで認められている税制優遇措置が引き続き適用される。

また、かかる承認期間が満了した際には、これらの企業はプリンシパルハブ制度の適用要件が一番高い水準で設定されている Tier 1 のカテゴリーに限ってプリンシパルハブ制度の適用を 5 年間に限り受けるための申請ができる。その際には、Tier 1 で要求されている高付加価値専門職の雇用創出要件や、年間事業支出要件のみが適用されることになる。いずれにしても、Tier 1 で要求されるこれらの条件を現在満たしていない企業については、その申請にあたってマレーシアにさらにコミットすることが求められることになる。

### プリンシパルハブ制度が適用される要件

プリンシパルハブ制度が適用されるための主な要件は、概要以下のとおりである。

- マレーシア 1965 年会社法に基づき設立された法人であること
- 払込資本金が 250 万マレーシア・リングgit 超であること
- 年間売上が最低でも 3 億マレーシア・リングgit（ただし商品・製品の売買を行う企業（goods-based companies）に限る）

また、Tier 3 から Tier 1 というカテゴリー区分があり、法人税の優遇税率が各カテゴリーにおいて異なるが、適用要件も下記のとおりカテゴリー毎に設定されている。

	高付加価値専門職*	年間事業費	ネットワーク会社の所在国の数
Tier 3 (法人税率 10%)	15 人	3 百万 RM	3
	うち戦略・経営を担う経営職** 3 人		
Tier 2 (法人税率 5%)	30 人	5 百万 RM	4
	うち戦略・経営を担う経営職** 4 人		
Tier 1 (法人税率 0%)	50 人	10 百万 RM	5
	うち戦略・経営を担う経営職** 5 人		

\* 技術あるいは専門性のあるスキル等を有する職の総称。最低賃金は月 5,000 マレーシア・リングgit。プリンシパルハブのステータスを取得後 3 年経過した時点において、高付加価値

\*本資料においてパートナーとは各専門分野において案件管理責任者となる上級専門職を指しており、民法上の組合員を意味するものではありません。

値専門職の最低でも 50%はマレーシア人によって占められなければならないとされている。

\*\* 最低賃金は月 25,000 マレーシア・リンギット

また、いずれの категорияにおいても、プリンシパルハブ法人は指定された戦略サービス（経営企画・ブランド/知的財産管理等）、事業サービス（研究開発・マーケティング等）、シェアードサービス（人材管理・IT サービス等）の categoryの中から 3つ以上の適格サービスを運営しなければならない、うち 1つは戦略サービスの categoryに属するものでなければならない。

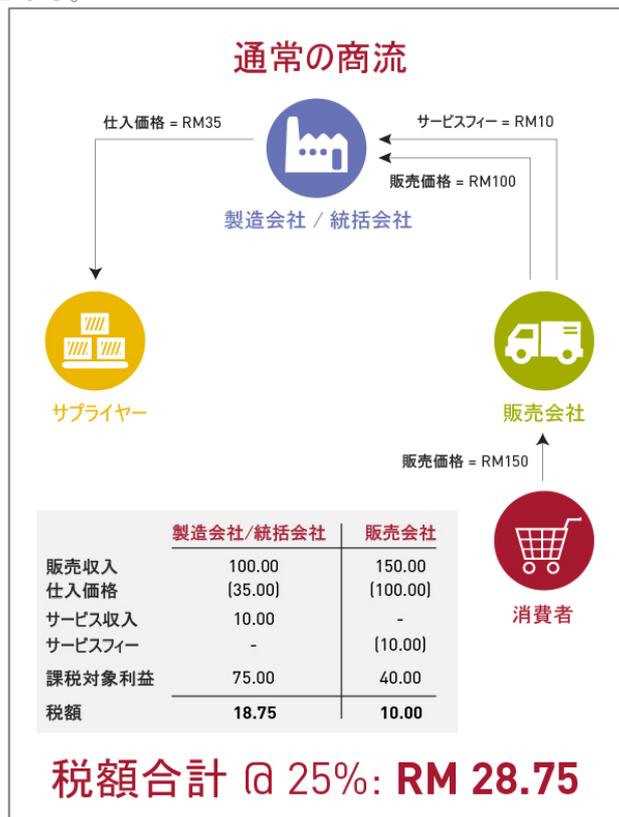
プリンシパルハブとなり軽減税率の適用を受けるための要件の一つとして注意すべきなのが、プリンシパルハブがマレーシア国内において供給を受ける製品やサービスが軽減税率の恩恵を享受するためには、その比率は全体の 30%までであることが要求されるという点である。これはすなわち、プリンシパルハブがマレーシア国内のネットワーク会社に提供したサービス等からの所得は、その合計が全体の 30%を超えない限りにおいて軽減税率の適用を受けることを意味する。

また、軽減税率が適用される期間は、いずれの Tier においても最長で 5 年で、さらに 5 年間の延長が認められる。5 年間の延長は、各 Tier で要求される高付加価値専門職の人数および年間事業費支出の達成度合いを考慮して決定される。

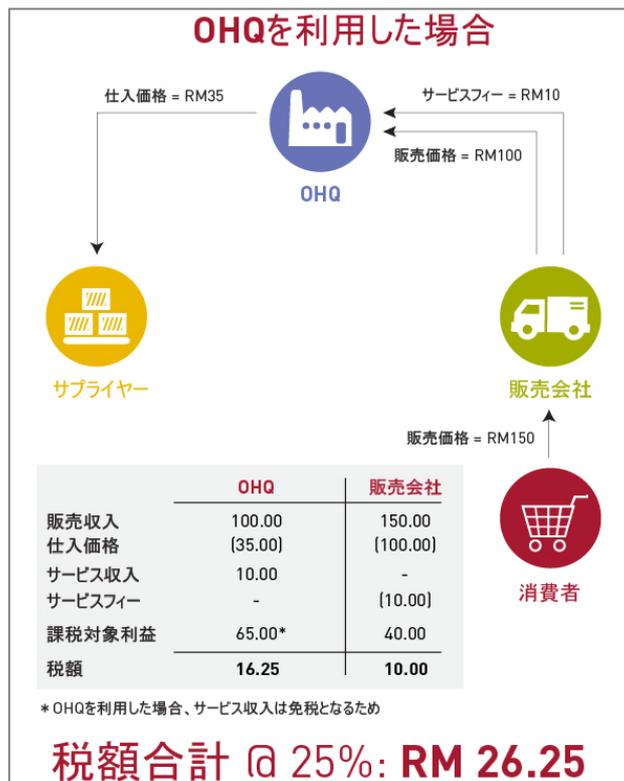
最後に、マレーシア政府の説明によれば、プリンシパルハブと認定された企業には外資規制が適用されない。もともと、現在規制業種とされている業態に関してプリンシパルハブが認められた場合、これが現在適用されている外資規制が適用されなくなることまでを意味するのか、現段階では不透明である。

## 想定される「プリンシパルハブ」の活用例

地域統括会社の税制優遇措置の適用を受けない通常の商流、従前の OHQ ステータスの会社を利用した商流、および新しいプリンシパルハブのステータスの会社を利用した商流を単純に比較すると、その税務上のインパクトは概要以下のとおりとなる。



\*本資料においてパートナーとは各専門分野において案件管理責任者となる上級専門職を指しており、民法上の組合員を意味するものではありません。



簡単なシミュレーションであるものの、商流の各段階における課税額には大きな差が生じている。これは、プリンシパルハブと OHQ の相違点で指摘したように、OHQ ステータスにおける免税の範囲と、プリンシパルハブのステータスの免税範囲に大きな違いがある点によるものである。

\*本資料においてパートナーとは各専門分野において案件管理責任者となる上級専門職を指しており、民法上の組合員を意味するものではありません。



穂高 弥生子  
パートナー  
Tel: 03 6271 9461  
[Yaeko.Hodaka@bakermckenzie.com](mailto:Yaeko.Hodaka@bakermckenzie.com)

ベーカー&マッケンジー法律事務所  
(外国法共同事業)  
〒106-0032  
東京都港区六本木 1-9-10  
アークヒルズ仙石山森タワー28F  
Tel 03 6271 9900  
Fax 03 5549 7720  
[www.bakermckenzie.co.jp](http://www.bakermckenzie.co.jp)

これにより、プリンシパルハブを頂点とするグループ内において、課税対象利益の発生をできる限りプリンシパルハブのステータスを有する法人に集約することにより、従前の OHQ ステータスの会社と比べ域内での租税負担を最適化することが制度上は可能となる。もっとも、税務上これを実現するためには、移転価格税制およびタックスヘイブン税制等の観点からの検討が重要となる。

### 移転価格税制の観点

マレーシアは日本と同様に OECD 移転価格ガイドラインに準拠した移転価格税制を有しており、所得税法 140A 条および移転価格に係る所得税規則 (Income Tax (Transfer Pricing) Rules 2012) を根拠規定として、納税者が関連者間取引につき独立企業間価格で取引を行うこと、および、関連者間取引について移転価格に係る同時文書を作成することを義務付けている。

7月号のタイ編においても述べたとおり、移転価格税制の下では、各社の果たす機能、負担するリスクおよび重要な無形資産と、各社に帰属する所得が相応していることが求められる。つまり、プリンシパルハブにアジアひいてはグローバルのビジネスから生まれる超過収益を帰属させるためには、自社の収益の源泉が何であるかを特定し、プリンシパルハブが、収益の源泉となる無形資産の形成等のための意思決定、役務の提供、費用の負担およびリスクの管理を一定規模で行う必要がある。

しかしながら、例えば製造業においては、技術関係無形資産が収益の源泉であることが一般的であるが、その技術関係無形資産を形成するための開発活動は親会社で行われていることが通常である。当然のことながら、このような実態を離れて、プリンシパルハブに所得を集約させた場合には、必然的に極めて大きな移転価格リスクを負うことになる。

本制度を活用するためには、プリンシパルハブにおいて移転価格税制の要件を満たすための実体を構築すると同時に、その実態に則した関連者間の契約書および関連者間の取引価格が独立企業間価格であることを裏付ける移転価格文書の作成が不可欠である。

### タックスヘイブン対策税制の観点

7月号のタイ編(下)では、タイにおいて税制優遇を受ける結果税負担割合が20%未満となる場合における税務上のリスクについて検討した。すなわち、「タックスヘイブン対策税制」では、日本企業の外国子会社が租税負担割合20%未満の軽課税国(「タックスヘイブン」)に所在する場合には、当該外国子会社の所得は日本親会社の課税所得に合算して日本でも課税される。しかし、当該外国子会社が、純粋持株会社(ただし、一定の統括会社は除く。)ではなく、その本店所在地国で実体をもって事業を行っている等の一定の要件(「適用除外要件」)を満たす場合には、タックスヘイブン対策税制の例外となり、日本における合算課税は行われない。

マレーシア法人がプリンシパルハブ制度の要件を充足し、軽減税率が適用される場合には、租税負担割合が20%未満となるために、タックスヘイブン対策税制の観点からの検討が必要となる。もっとも、プリンシパルハブに要求される様々な要件を充足する場合は、結果として実体をもって事業を行っていることになり、適用除外要件を満たす可能性は充分にある。ただし、国をまたいで委託製造を行う場合等、適用除外要件の判定が複雑となるケースも考えられ、実行に際してはタックスヘイブン対策税制の観点からの慎重な検討が必要となろう。