

ONE CONNECTION: Japan to ASEAN

AEC Task Force



第1部 Re-drawing the ASEAN Map

Newsletter

September 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、多数の企業が域内の消費者が同質化傾向にあると考えている。しかしながら、その同質化の程度、また、どのように顧客にアプローチすべきかについての考え方はさまざまである。今回は日用品業界（FMCG）がどのようなASEANアプローチをとっているのか考察する。【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、第7章は8月号に掲載】

Key Points

- 1 ASEAN域内の消費者が同質化傾向にあることを認めつつも、実際に各社のとるASEAN戦略は様々である
- 2 日用品業界を例にとっても、地域統一戦略に重きを置く企業、各国ごとの違いに重きを置く企業がある

第8章 ASEANと日用品業界

以下の3例に示されるとおり、日用品業界（Fast-Moving Consumer Goods: FMCG）のASEANアプローチは多様である。

アプローチ1：ASEAN全域的アプローチの採用

クアラルンプール、シンガポール、ジャカルタ、マニラ、ホーチミン、バンコクなどのASEANの主要都市を見てみてください。これらの都市には顕著な類似性があることがわかるでしょう。

Vaidyanath Swamy 氏 (N-Vision Consulting 社 CEO)

Vaidyanath Swamy氏は、2014年4月から、アジアで日用品事業を行う企業をサポートする、シンガポールのN-Vision Consulting社のCEOを務めている。同氏は、現在の仕事に就く前の25年間、業界内に身を置き、アメリカの日用品最大手P&G（Procter & Gamble）（2005年のP&Gとジレットの統合の指揮を含む。）を皮切りに、直近ではアメリカの食品会社であるケロッグのスナック部門のアジアのトップとして、ASEANにおいて様々な事業を展開してきた。

Swamy氏が携わった企業においては、常に、ASEANを10ではなく1つの市場と見るアプローチを採用していた。Swamy氏は、ASEANにおける消費者の同質性が急速に深まっていると見ている。消費者の同質性の深まりは、ハイエンドの市場において特に顕著であるが、ローエンドの市場においても発現してきている。Swamy氏は、ASEANにアプローチする企業は、消費者の所在国を問わず、所得区分に応じたASEAN全域的な販売およびマーケティング戦略をとるべきだと考えている。

「クアラルンプール、シンガポール、ジャカルタ、マニラ、ホーチミン、バンコクなどのASEANの主要都市を見てみてください。これらの都市には顕著な類似性があることがわかるでしょう。高価格品の消費者向けのショッピングモールはますます似通ってきており、求められるメディア情報も均質化しており、消費習慣も極めて似通っています。この層の消費者の多くはiPhone 5Sや高額なテレビや車を買う経済的余裕があります。また、これらのセグメントでは、テイラー・スウィフトのコンサートがシンガポール、バンコクで同じように人気が高く、韓国のポップスターも広く人気を博しています。」とSwamy氏は話す。

Swamy氏は、ASEANにはこのようなスーパー・ハイエンドの市場を形成する2,500万人規模の高所得者層が存在し、かつその数は急速に拡大しているとみる。同氏は、このセグメントを「ASEAN I」と呼んでいる。P&Gでは、同氏はASEAN Iの消費者向けに、フュージョンのカミソリやパンテーンの高級シャンプーなどのハイエンドの商品を積極的に投入した。

Swamy氏は、ASEAN Iの下に、中間所得者層から成るASEAN IIというセグメントが存在し、この層の多くが中小規模の都市に存在しているとする。Swamy氏は、ASEAN IIの人口は約9000万人にのぼるとみている。ここでも、同氏はASEAN地域全体を通じて消費者の類似性が深まっているとする。

Swamy氏は、「都市部に移り住む若い女性は、仕事を見つけない、両親に楽をさせたい、もっといい暮らしをしたいと望んでいます。このような願望はASEAN全域で共通するものです。したがって、マーケティングのメッセージも共通したものになるのです。」と話す。Swamy氏によれば、このセグメントに対しては、P&Gのリジオイシャンプーやマッシュスリーのカミソリなどの中流向けのブランドが適しているという。

第3のセグメントは、ASEAN IおよびII以外の消費者からなるASEAN IIIであり、多くは農村部に居住している。同氏は、ASEAN III向けに、もっとも手頃な価格のブランドやパッケージの商品を投入した。P&Gでの例を挙げれば、使い捨てカミソリや小袋に入ったシャンプーなどである。

上記のような戦略を採用するためには、ASEAN全域的な組織を構築する必要がある。ブランド、消費者マーケティング、トレードマーケティングは集中して管理する。現地の国ごとのチームの存在は不可欠だが、その実際の役割は販売の活性化と展開に限られる。Swamy氏は、「現地のマーケティングチームは、広告コピーを作ったりはしません。彼らの役割は、それぞれの市場において、ASEAN統一戦略をいかに最大化できるか、その方法を模索することです。

*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。

具体的販売方法の決定にフォーカスしてもらおうのです。例えば、地元のお祭りで、どのようにそのブランドやメッセージを配置するか、といったことを決定します。」と話す。「各国の組織のトップの役割も変化します。その主な役割は、販売の促進と、小売業者や政府といった外部のステークホルダーとの強固な関係を築くことです。」

アプローチ 2：ローカルなアプローチの重要性

ASEAN は政治的な集合体であり、早晚経済的な集合体にもなっていくでしょうが、いまだ消費者の集合体ではないのです。
Peter Ter Kulve 氏 (ユニリーバ社 ASEAN 代表)

Peter Ter Kulve 氏は、2011 年半ばから、イギリス・オランダ系の日用品大手ユニリーバの ASEAN 代表を務めている。同氏は、ASEAN を一つの市場と見ることができるようになるまで、先はまだ長いとみる。

特に、同氏は、ASEAN の消費者は国ごとに異なるのみならず、同じ国であってもその地方によっても異なっていると感じている。「もちろん、ASEAN の市場に広い意味での類似性があることは認めます。ASEAN の人々は皆、子供を愛し、家族というものを重要視しています。しかし、仔細に観察すると、市場は大きく異なっています。消費者の考え方も違いますし、現地の競争の質も違いますし、また正規・非正規の取引の構造も異なっています。」と同氏は話す。

ユニリーバは、プレミアエンドの市場においては、もちろん ASEAN 全域ベースのブランド戦略をとっている。例えば、TRESemmé ブランドのシャンプーの販売は ASEAN 全域でほぼ同様の方法によっている。しかし、「TRESemmé のような国際的に普遍的な『美』を追求する商品の販売方法は同じですが、地域ごとに価値観が異なる『美』を追求する商品には、地域との関連性を持たせなければなりません。インドネシア人が考える『美』とベトナム人が考える『美』は違うのです。Sunsilk ブランドのシャンプーは地域特有の『美』を求める商品なので、その地域に対する深い考察を行う必要があります。」と Ter Kulve 氏は言う。同氏は、ASEAN が地域全体の統合を深めていることは認めるものの、「ASEAN は政治的な理念または実在であって、ASEAN という消費者が実在するわけではありません。私は、ASEAN は未だ消費者の集合体としての意味を有していないと考えています。ASEAN は政治的な集合体であり、早晚経済的な集合体にもなっていくでしょうが、いまだ消費者の集合体ではないのです。ASEAN の消費者は、自らを ASEAN だとは思っていません。ベトナム人は、自分が「ベトナム人」だとすら思っていない。ハノイ市民、ホーチミン市民だと認識しているのです。」と強調する。

このような理由から、ユニリーバは、多くの場合、国ごとのマーケティング戦略を採用している。Ter Kulve 氏は、「ASEAN の統合が我々のビジネスにとって重要かと問われれば、答えは間違いなく Yes です。向こう 10 年の事業計画を策定する場合には、我々は間違いなく ASEAN プロジェクトを念頭に置きます。」と話す。「しかし、この市場で成功するためには、現地の消費者や現地の競合他社のことを他社よりも深く理解する必要があります。」

*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。

アプローチ 3：「企業家精神」の奨励

アメリカのパーソナルケア用品メーカーであるキンバリー・クラークでは、ASEAN は、東南アジアの統括責任者である Anuj Lal 氏の監督下で統合して管理されている。ASEAN の各国市場は、現地の消費者の視点からローカライズされた、独自のブランドおよび商品からなるポートフォリオを実行する。現地のオペレーションの背後にある ASEAN 全域のプランが、グローバルの研究開発拠点とマーケティング経験値とともに、現地のオペレーションに付加価値を与えている。

Lal 氏は、「我々は"country-for-country"というフォーカスの方法を取っています。各国のジェネラルマネージャーは、自らが企業家であるかのように現地企業を運営する権限が与えられています。」と話す。「各国のトップが新商品の発売や商売のアイデアを実行したいと思えば、それが我々のマーケティング戦略の枠内にある限り自由に行うことができます。他の日用品企業のいくつかでは、新商品の発売は地域戦略マターとされています。しかしそれでは多くの市場の異なる需要を注視しなければならないこととなります。」

キンバリー・クラークは、いくつかのブランドについては、ASEAN 全域ベースの戦略をとるが、このようなケースはプレミアム商品に限定される傾向にある。「高級紙おむつは、ASEAN 市場全域において類似の戦略がとられています。高級紙おむつは、旅行を好み、教育熱心で、その他同じようなニーズをもつお母さんをターゲットとしています。」と Lal 氏は話す。「しかし、その他の商品、例えばより手頃な価格帯の商品に関しては、個々の市場においてどのような戦略が適切かを、現地マネジメントチームが現地の消費者の視点に立って決定します」。

Lal 氏は、この理由として、商品の使用方法が地域で大きく異なることを挙げる。例えば、女性の生理用品は、マレーシア向けとベトナムやフィリピン向けの商品とでデザインが異なる。商品の使い方が異なるので、商品の品揃えやマーケティング戦略もおのずと異なるのである。

同様に、商品のパッケージも異なりうる。「ベトナムでは 10-20 枚入りの紙おむつパッケージを購入するのが通常です。これに対して、インドネシアでは、おむつを 1 枚ずつ購入するのが好まれます。ベトナムでは、通常、多くのベビー用品が非正規の販売ルートで販売されています。例えば、屋台のような店舗に顧客がバイクで乗り付け、そのまま降りずにベビー用品を買うのです。したがって、これらの市場におけるパッケージの役割は大きく異なるのです。」と Lal 氏は話す。

このように、キンバリー・クラークは、商品の品揃え、価格、パッケージ、マーケティングまたは流通戦略を、できる限り、各市場ごとの目的・必要に適合させること、という戦略をとっている。「我々のアプローチは各国ごとであり、各国のトップにほとんど全ての権限が委ねられています。」と Lal 氏は話す。

*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。

第 2 部 多国籍企業のアジア統括拠点としてのシンガポールの魅力と課題 —シンガポール編—



小埜 由紀子
パートナー*
Tel: 03 6271 9524
Yukiko.Komori@bakermckenzie.com

シンガポールは、企業に有利な税制および整ったビジネス環境ゆえに、従来から多国籍企業のアジア統括拠点として広く利用されてきた。しかしながら、前号までに見てきたように、最近では他の周辺国も独自の優遇税制に力を入れてきている。これら周辺国における事業コストはシンガポールのそれに比べてまだ低く、シンガポールとは異なる魅力あるのも事実である。そこで今回は周辺国との違いを意識しつつ、シンガポールの投資先としての魅力とその反面で抱える課題について考察する。

Key Points

- 1 シンガポールはその税制面における優遇と優れたビジネス環境から、従来より多国籍企業のアジア拠点として人気が高い
- 2 魅力的な税制度の一方で、シンガポールに課題が存在しないわけではない
- 3 シンガポールの魅力と課題を理解したうえで、事業の性質や状況に応じ、周辺国との使い分けをしていくことが望ましい



フィッシャー 英美
アソシエイト
Tel: 03 6271 9547
Emi.Fisher@bakermckenzie.com

1. アジア統括拠点としてのシンガポール

前号まででは、最近、地域統括拠点の誘致に力を入れているタイ、マレーシアにおける優遇措置について解説してきたが、現時点においてアジアにおける地域統括拠点として最も競争力を有するのはやはりシンガポールであると言える。シンガポールには現在、約 7,000 社の多国籍企業が拠点を持つが、周知のとおり、同国は元々、1965 年にマレーシア連邦から独立した都市国家であり、資源もなく、その面積は東京 23 区ほどで、人口もわずか 547 万人に過ぎない。そのため、小国の生き残りをかけて非常に早い時期から多国籍企業の招致活動を行ってきた。特にパイオニア・インセンティブにより、シンガポールに存在しない事業を新たにシンガポール国内で行う外国企業に対しては一定期間納税を免除するなど、優遇措置を与えてきた。

シンガポールが他の国よりも多国籍企業にとって魅力的なパイオニア・インセンティブを設け、アジアのハブと呼ばれるまでに企業誘致に成功したのは、「何もなかった」ことが幸いしたとも言える。資源も産業もヒトすらもあまりない同国では、多くの事業が「新たな技術やノウハウを持ち込むパイオニア事業」に該当したのである。しかし、シンガポールが地域統括拠点としての地位を確立した現在、シンガポールを活用しようとして意外なハードルに気付く企業もある。詳細は後述するが、多くの企業が集積した結果、優遇制度の対象となるパイオニアとなるのが難しくなり、また、発展しすぎたためのコスト高騰の問題も存在する。

本稿では、シンガポールの地域統括拠点設立国としての税務上の魅力と課題、タイ・マレーシアとの違い等について解説したい。

*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
シンガポールオフィス
ASEAN フォーカスチーム



Eugene Lim
パートナー (シンガポール)
Eugene.Lim@bakermckenzie.com

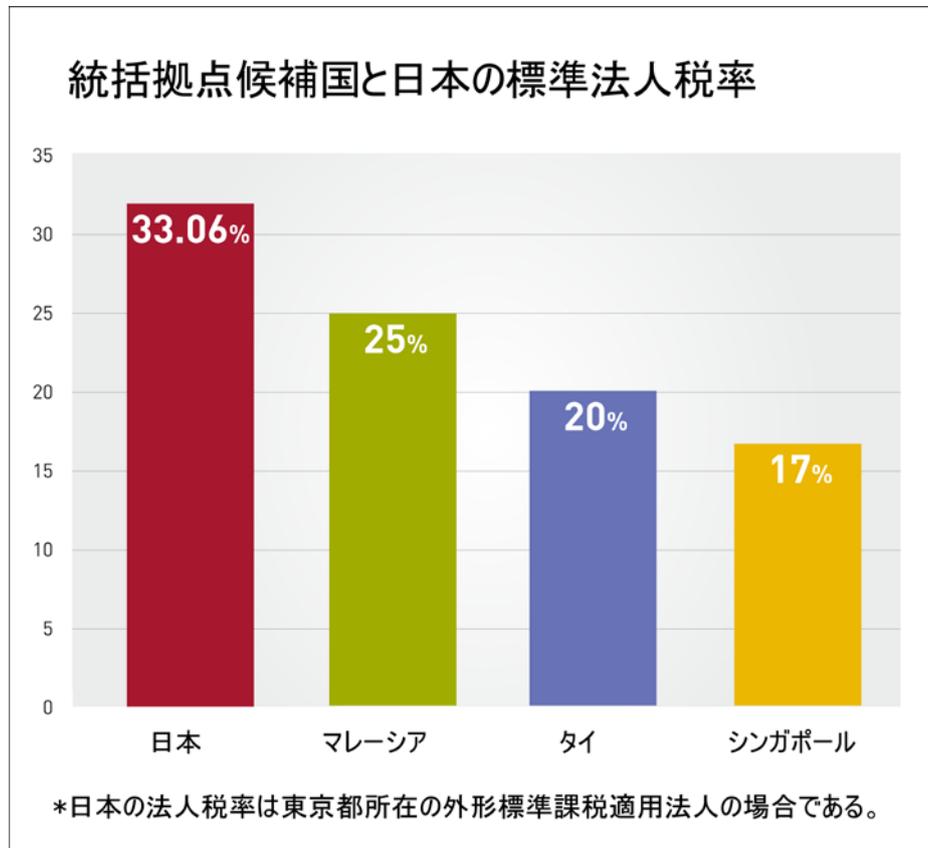


Zhixiang Ke
アソシエイト (シンガポール)
Zhixiang.Ke@bakermckenzie.com

2. シンガポールの魅力

① 法人税率

シンガポールの第一の魅力はその法人税率の低さである。シンガポールにおける標準法人税率は 17% であって、下図のとおり日本はもとより、前号までで取り上げたタイ、マレーシアと比較しても低い。



各国はそれぞれ優遇税制を導入しているものの、一般的に優遇税制は期限が設けられているものであり、優遇期間経過後のこと等を考慮すると、シンガポールの低い法人税率はやはり魅力的である。

② 優遇税制

シンガポールは、早い時期から外資誘致に積極的であり、多くの多国籍企業にアジアのハブとして利用されていることで知られる。シンガポールの法人税率は上記①で見たとおり日本よりはるかに低い 17% であるが、加えて実際には多くの企業が優遇税制を受け、17% よりも更に低い税率の適用を受けている。以下はそうした優遇税制の代表例である。

*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。

シンガポールの主な優遇税制

	地域統括本部 (RHQ) アワード ¹	国際統括本部 (IHQ) アワード ^{2,3}	グローバル・トレーダー・プログラム
適用対象	シンガポール経済開発庁 (EDB) の掲げる資本金、統括サービス、人事等に関する要件を満たす企業	EDB の掲げる RHQ の要件を大幅に超える事業規模の企業	対象商品・製品の国際貿易、調達、流通、輸送を行う企業
適用税率	適格所得について 15%	適格所得について 0%、5% または 10%	対象商品・製品から生じた適格所得について 5% または 10%
適用期限	3年間 (2年間の延長が可能)	5年間から 20年間	5年間 (5年間の延長可能)

*1 RHQアワードの法的根拠は、開発・拡張インセンティブ (DEI) である。DEIは、シンガポールにおける事業を拡張しようとする企業および／またはパイオニア・インセンティブの適用期間が終わった企業、もしくはパイオニア・インセンティブの適用を受けることができなかった企業に適用される。DEIの適用税率は5%以上、適用期間は当初は最長10年間で最長20年間 (一定の企業については40年間) まで延長され得る。

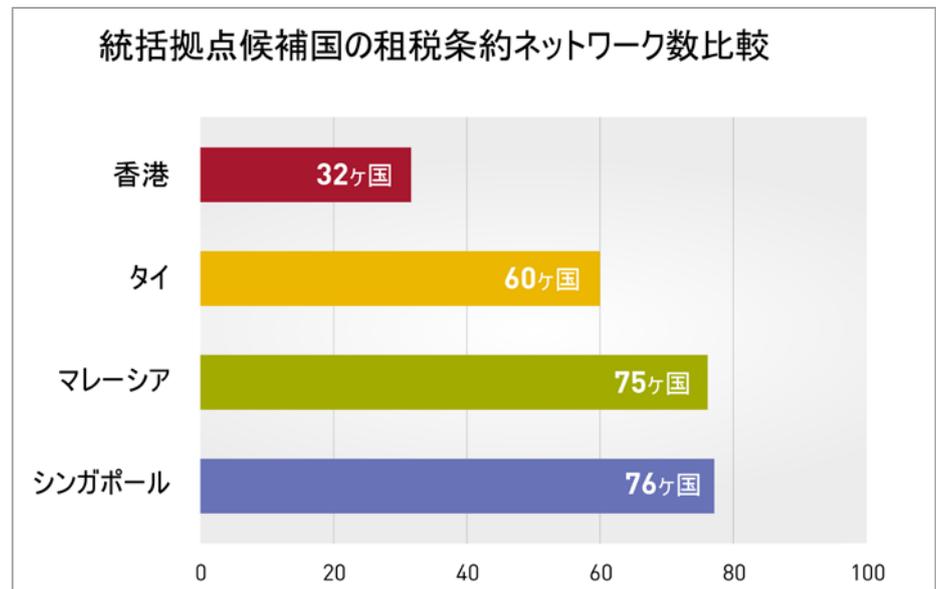
*2 IHQアワードの法的根拠の一つは、パイオニア・インセンティブである。パイオニア所得は全額免税となり、適用対象期間は最長15年間である。

*3 IHQアワードの条件は、DEIまたはパイオニア・インセンティブに基づく。

③ 租税条約ネットワークの充実

シンガポールは、国内の税制のみならず、世界中で事業を展開する多国籍企業にとって重要な諸外国との租税条約ネットワークも充実しており、特にアジアの拠点としてシンガポールとならび人気のある香港と比較すると、その充実ぶりは顕著である。

統括拠点候補国の租税条約ネットワーク数比較



*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。

④ 優れたビジネス環境

上記①から③に掲げる税務面の利点に加え、英語と中国語（北京語）の広く通じるビジネス環境、高い教育レベルに伴う高度人材の豊富さ、整備されたインフラ、政治的安定等の税制面に留まらないビジネス上の理由からもシンガポールのビジネス拠点としての魅力は高く、多くの日系企業がそのアジア拠点をシンガポールに設けている。

以上のようにシンガポールの投資先としての人気は高く、近年、アジアで事業を展開する多国籍企業の多くがシンガポールに地域統括拠点を設けてきた。それを裏付けるように、EDBのウェブサイトによれば、シンガポールは有望な投資先として2014年の調査で世界第一位に輝いている。

3. シンガポールの課題

上記の優遇税制や優れたビジネス環境等の利点の一方で、シンガポールに拠点を置く日本企業が直面する可能性のある課題について以下に検討する。

① 事業実体の具備に伴うコスト

前述のとおり、シンガポールの法人税率は日本よりはるかに低い17%であることから、優遇税制を受けるか否かに関わらず、日本法人のシンガポール子会社は基本的に日本のタックスヘイブン対策税制の対象となり、当該シンガポール子会社がシンガポールにおいて一定の事業実体を有することにより適用除外要件を満たさない限り、その所得は日本において課税されてしまうことになる。適用除外要件の詳細はここでは割愛するが、適用除外要件を満たしてシンガポールの低税率の恩恵を受けるためには、シンガポール子会社がシンガポールにおいて実体のある事業を営むことが重要である。つまり、シンガポールに事業所を構え従業員を有する必要があるわけだが、シンガポールは経済的に発展した国であるだけに、周辺国に比べると、家賃・人件費等のコストが高くなりがちである。加えて、周辺の東南アジア諸国では既に日本企業が製造拠点を有しているケースも多く、それらの国では現地製造子会社において優遇税制を受けることにより適用除外要件を満たすことも考えられるが、シンガポールは前述のコストの観点等から製造拠点となるとは想定しづらい。となれば、現地優遇税制の適用を受けるシンガポール子会社の事業実体の具備およびそれに伴うコストは、やはり日本企業にとって一つの課題となるであろう。シンガポールにおける事業内容にも依るだろうが、税コストを抑える一方でその他のコストが高騰しては、税コスト削減の効果が限定的となってしまう可能性もある。

② 知的財産権の保有

多国籍企業において低税率国の統括会社に知的財産権（IP）を保有させることはよくあるストラクチャーであるが、日本企業のシンガポール子会社がIPを保有する場合には、大きく2つの税務上の課題が考えられる。

一点目は、上記①でも触れた日本のタックスヘイブン対策税制である。日本のタックスヘイブン対策税制上、たとえ当該シンガポール子会社が適用除外要件を満たしたとしても、シンガポール子会社が受け取るロイヤルティ等の受動的所得は、一定の場合を除き、日本の高い税率による課税の対象となってしまう。適用除外要件を満たすタックスヘイブン所在子会社の受取ロイヤルティが日本において課税されないのは、自ら開発したIPに係るロイヤルティを受け取

*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。

るケースや、他者から購入したまたはライセンスを受けた IP であって、自らの事業の用に供しているものを他の者にも（サブ）ライセンスするケースである。前者のケースに該当する場合には、シンガポールに IP 開発拠点を置く必要があり、後者の場合は当該シンガポール子会社自身が IP を使用する事業を営まなければならない。

二点目は、日本から IP 所有者であるシンガポール法人に対して支払われるロイヤルティには 10%の源泉税が課される点である。日本の国内法上、内国法人が日本に拠点を有しない外国法人へ支払うロイヤルティは原則として 20.42%の源泉所得税の対象となるが、日本と支払先の国の租税条約次第で源泉税は減免され得る。日星租税条約では、ロイヤルティに係る源泉税は 10%まで軽減されるのだが、一方でロイヤルティに係る源泉税を 0%とする租税条約も存在し、例えば日米租税条約がこれに該当する。つまり、日本企業が日本に拠点を有しないアメリカの法人（グループ会社を含む。）に対しロイヤルティを支払う場合には日米租税条約により源泉税が免除され得る¹のに対し、支払先がシンガポール法人である場合には 10%の源泉税が課されてしまうこととなる。

上記から、シンガポール子会社を IP 保有者と決定するうえでは、当該シンガポール子会社がタックスヘイブン対策税制の適用除外要件を満たすかだけでなく、その受取ロイヤルティについてタックスヘイブン対策税制により日本で課税されないか、更には受取ロイヤルティに係る源泉税課税も考慮し税効率を検討する必要があるだろう。

③ 米国との包括的な租税条約の不在

シンガポールは、上記 2③に記載のとおり、76ヶ国との間で租税条約を有しており、その租税条約ネットワークは非常に充実しているといえる。しかしながら、シンガポールは、多くの日本企業が重要な事業拠点を有する米国とは包括的な租税条約を有していない。そのため、シンガポールと米国の間取引について、いずれかの国で恒久的施設や移転価格税制の観点から追徴課税を受けた場合においても、両国税務当局間の相互協議を申し立てることはできず、また両国間の取引価格について二国間事前確認（Advance Pricing Agreement: APA）を受けることもできない。このことは、米国における事業規模が大きい日本企業にとっては、重大な検討課題になる可能性がある。

④ OECD における「BEPS（税源浸食と利益移転）」議論による影響

昨今の国際税務を囲む環境として、行き過ぎたタックスプランニングによる二重非課税などを防止するため、現在、経済開発協力機構（OECD）において「税源浸食と利益移転（BEPS）」の議論が行われている。今年、その結論がまとめられる予定であり、多国籍企業の租税回避とも言える過度の節税行為に対する現在の国際社会の批判的風潮は今後も当分続くと予測される。シンガポールのような低税率、かつ優遇制度の充実した国には、日本企業のみならず積極的なタックスプランニングを行う多国籍企業の多くが拠点を設けているのだが、多国籍企業の過度の節税行為に協力的な姿勢をとると国際社会からの非難を免れないため、シンガポール当局も優遇措置を与えることについて以前よりは慎重になっているのが現状である。

¹日米租税条約の適用を受けるためには、租税条約の濫用を防止するための特典制限条項を満たす必要がある。

本ニュースレターに
関するお問い合わせ先

東京オフィス AEC タスクフォース



穂高 弥生子

パートナー

Tel: 03 6271 9461

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

4. タイ・マレーシア・シンガポールの使い分け

多国籍企業から支持されてきたシンガポールにも上記3のように課題がない訳ではないが、それでも未だ多くの魅力があるのも事実である。他方、前号までに触れたとおり、タイ、マレーシアもシンガポールに追いつくべく、優遇税制を導入している。

そこで、最後に、日本企業はこれらの国をどう使い分けるべきかを検討したい。

まず、パイオニア・インセンティブに関しては、近年、シンガポールで優遇税制の適用を受けることは、以前ほど容易でなくなっている面もある。冒頭で触れたように、以前は、シンガポールは発展途上のアジアの1国に過ぎず、自国産業が発達していなかったため、ほとんどの業種がシンガポールにおける「パイオニア」として優遇制度を受けることが可能であった。しかし、国民一人当たりのGNPが日本を超えた今日、シンガポールがパイオニアとして厚遇するのは、バイオ、IT等の先端企業に絞られてきている。これは、以前にご紹介したタイ、マレーシアと、若干異なる点であろう。

また、ビジネス環境という面では、タイ、マレーシアはコストもまだ比較的安く製造拠点に向いているの対し、シンガポールはコストが高い反面、高スキルの人材を獲得しやすい。従って、アジア各国で製造・販売を行う企業は、タイ・マレーシアに自らも製造を行う製造統括拠点を設け、シンガポールに企画、販売等を統括する拠点を設けるというDual Headquarter方式もありうる。アジアで事業展開を行う企業は、進出の際、各国の市場、コスト等を詳細に調べて検討されていると思われるが、地域統括拠点に関しても選択肢が増えてきた今、それぞれの候補地を比較して、当該拠点で行う事業、必要とするヒト・コスト等に応じて、これらの国を使い分けることが必要となる。また、その際、優遇税制の適用は一般の税法の適用とは異なり、交渉の余地が大きいため、交渉において他の候補地の優れた条件を示すなどして、交渉を有利に進めることも重要である。

いずれにしてもアジアでのビジネス展開には、法務・税務・ビジネス環境等に関して確実な情報を得た上で包括的に検討し、ストラクチャーを構築することが必要である。