

## 第5章 日系多国籍企業と成長の トライアングル

穴 沢 眞

一般にこれまでの対ASEAN直接投資の研究は主に国別もしくは産業別の分析が中心となっていたが、本章ではシンガポールを軸とした周辺地域への直接投資をその主体をなす多国籍企業、とくに日系多国籍企業のロジスティックス戦略の変化とこれに関連するシンガポールの戦略をもとに考察する。

ASEAN諸国内で最も経済が発展しているシンガポールの存在は周辺地域に対してとくに製造業における波及効果をもたらすものと考えられるが、同国の製造業においては日系を含めた多国籍企業の比重がきわめて高い状況にあるため、波及効果をもたらす主体もこれら多国籍企業がその中心となるといえよう。そして、このようなシンガポールに拠点をもつ多国籍企業の周辺地域への進出は同国がめざす東南アジアでのビジネス・センターとしての地位の確立にも関係すると考えられるのである。

以下ではシンガポールの周辺地域として同国と共に成長のトライアングルを形成するジョホール州(マレーシア)およびバタム島(インドネシア)を取り上げ、第1節ではジョホール州への直接投資動向をもとに日系多国籍企業のロジスティックス戦略の変化について述べ、第2節においては主に成長のトライアングル構想とバタム島開発に言及する。そして第3節においてこれらに関連するシンガポールの戦略について述べるものとする。

### 1. シンガポールを中心とした新たなロジスティックス

円高はわが国企業の海外直接投資の増大と経営のグローバル化の一層の促進をもたらした。これに伴い日系多国籍企業の行動にも新たな動きが看取されるようになったが、その1つとして、シンガポールに拠点を有する日系企

## 1. シンガポールを中心とした新たなロジスティクス

業のジョホール州(マレーシア)への進出およびビジネス・センターとしてのシンガポールの戦略的地位を考慮に入れた日系企業の同州への進出があげられる。

ジョホール州はマレー半島の南端に位置し、面積は約2万平方キロ、人口は約220万人であり、ジョホール水道を隔ててシンガポールに隣接する。ジョホール州の州都ジョホール・バルとシンガポールとは橋により結ばれており、容易に往来が可能である。そのため、ジョホール州からシンガポールに通勤する人びとも多い。このようにシンガポールとジョホール州との経済関係は以前から緊密であった。また、同州はスランゴール、ペナン両州とならびマレーシアにおいては工業化の進んだ州であり、工業生産額においてもスランゴール州に続きマレーシア国内第2位の地位にある。1987年の工業サーベイによれば同州の工業生産額は80億7,700万マレーシア・ドルに達し、マレーシアの全工業生産額の15.9%を占めるに至っていた。さらにインフラストラクチャーの整備も進んでおり、90年7月現在、州内16カ所の工業団地において約2,300ヘクタールの用地を有し、さらに10カ所の工業団地において総計3,379ヘクタールの造営が計画されている<sup>1</sup>。

ジョホール州は海外からの直接投資受け入れにおいても表5-1にあるように80年代を通じて件数、金額においてマレーシアの諸州のなかで常に上位に位置しており、スランゴール州に次ぐマレーシア第2の直接投資受け入れ州といえる。また、近年のわが国の対ジョホール州直接投資を示したものが表5-2であるが、同表によれば87年から90年6月までの投資件数は60件、金額は4億8,040万マレーシア・ドルを超えるに至っていた。81年以降の累計がそれぞれ111件、6億7,344万マレーシア・ドルであることを考慮すればこの間直接投資が増加している様子がうかがえる。さらにわが国の対ジョホール州直接投資を産業別にみると、件数では電気・電子が計26件でトップであり、金額においては国営石油公社(PETRONAS)との合弁による大型プロジェクトのため化学が2億6,880万マレーシア・ドルでトップであった(表5-2)。また、マレーシア工業開発庁(MIDA)のほかの資料によれば、わが国

第5章 日系多国籍企業と成長のトライアングル

表5-1 対マレーシア州別直接投資

(100万マレーシア・ドル)

州名	1980年		1981年		1982年		1983年	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
連邦特別区	15	1.4	19	31.1	13	46.4	14	12.4
スランゴール	79	77.0	97	98.1	67	81.0	76	47.5
ペナン	29	20.7	34	21.5	21	49.9	32	52.8
ペラ	15	14.8	20	56.5	5	6.8	14	7.2
ジョホール	56	63.6	50	75.5	42	52.1	38	32.3
ヌグリスンピラン	10	6.9	12	47.6	12	11.4	18	27.2
マラッカ	10	10.3	12	5.3	7	0.8	13	10.7
ケダ	14	18.4	24	67.9	8	9.1	15	29.6
パハン	10	15.0	5	0.6	7	2.1	7	3.0
クランタン	3	0.3	7	21.0	6	2.4	7	8.6
トレンガヌ	5	1.1	3	4.3	4	166.0	3	3.6
ペルリス	1	0.1	2	20.8	2	0.6	1	2.0
サバ	8	4.4	15	23.7	10	10.0	2	1.3
サラワク	5	13.8	2	2.0	4	80.3	7	58.3
合計	260	247.7	303	475.9	208	519.0	247	296.3

1984年		1985年		1986年		1987年		1988年		1989年	
件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
13	3.5	11	3.7	8	5.6	13	25.1	14	11.6	18	23.5
106	92.3	89	108.0	87	108.1	70	247.4	183	657.9	197	1,057.8
28	24.3	39	42.9	36	33.8	47	182.9	56	230.8	105	469.2
28	20.5	18	24.4	17	17.2	6	7.4	30	46.1	32	67.3
94	71.0	71	50.4	60	102.1	54	199.7	169	557.6	187	827.8
13	7.4	17	15.0	15	9.0	7	21.1	6	11.8	14	89.8
16	12.1	6	12.2	5	10.5	7	30.4	26	67.9	36	226.4
17	13.4	12	11.9	9	5.7	7	11.5	39	68.9	25	97.9
13	8.4	9	11.6	6	12.6	5	14.2	21	163.3	15	142.2
8	5.2	4	0.1	2	0.0	2	0.5	4	24.0	4	12.5
4	4.2	8	28.2	7	1.4	1	1.2	7	3.9	6	49.3
4	3.4	5	8.1	1	0.5	0	0.0	0	0.0	5	12.3
13	4.6	9	6.5	7	9.4	5	2.4	7	36.9	29	191.9
10	2.0	6	1.6	10	208.7	4	6.3	18	129.7	22	133.1
368	275.4	304	324.9	270	524.5	228	750.0	578	2,010.5	695	3,401.2

出所：マレーシア工業開発庁

1. シンガポールを中心とした新たなロジスティックス

表5-2 日本の産業別対ジョホール直接投資

(100万マレーシア・ドル)

産業	1987年		1988年		1989年		1990年 1～6月		1987年 ～1990年6月	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
繊維	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
電気・電子	8	35.2	6	21.0	9	64.6	3	4.5	26	125.3
ゴム製品	—	—	1	2.1	2	1.4	—	—	3	3.5
食品	1	2.0	1	4.8	—	0.6	—	—	2	7.4
非金属	—	—	2	5.4	3	27.9	—	—	5	33.3
化学	1	—	1	3.3	3	172.0	1	93.5	6	268.8
プラスチック	1	1.4	1	6.0	—	—	1	2.4	3	9.8
金属加工品	—	—	—	—	2	5.6	—	—	2	5.6
木材	2	5.0	1	—	—	—	—	—	3	5.0
紙・印刷	—	—	—	—	—	—	1	4.0	1	4.0
家具	—	—	1	0.5	—	—	—	—	1	0.5
輸送機器	—	—	—	—	1	—	—	—	1	—
機械	—	—	—	—	2	4.6	—	—	2	4.6
基礎金属	—	—	2	6.0	—	—	—	—	2	6.0
飲料・タバコ	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
科学・計測機器	—	—	1	0.6	1	6.0	—	—	2	6.6
石油・石炭	—	—	—	—	—	—	1	—	1	—
皮製品	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
合計	13	43.6	17	49.7	23	282.7	7	104.4	60	480.4

出所：マレーシア工業開発庁

注：投資金額は資本金のみである。

の対ジョホール州直接投資の対マレーシア直接投資に占める件数、金額の割合は88年にはそれぞれ22.0%、9.9%、89年には19.7%、24.2%であった。

ジョホール州開発公社の進出企業リストによれば、90年10月現在日系製造業企業は72社であり、筆者の調べではこれらのうち少なくとも34社はシンガポールにも子会社を有している。一方、在ジョホール州日系企業の親睦団体に所属する企業は約60社といわれており、関係者によれば在ジョホール州日系企業は何らかのかたちで在シンガポール日系企業と関連をもつといわれて

いる。また、出資形態としては日本の親会社からのものと在シンガポール子会社からのものとに大別されるが電気・電子産業においては件数的には両者の比率はおよそ5 : 5であろうといわれている。さらに形式的には独立の子会社であっても実質的には在シンガポール日系企業がジョホール州の子会社をコントロールするケースも多いといわれている<sup>2</sup>。

80年代に入りシンガポールにおける賃金の高騰により<sup>3</sup>、同国のローカル企業は低賃金の労働力を求めてジョホール州に本格的に進出を開始し、同様にすでにシンガポールに生産基盤を有していた日系企業の一部も生産拡大などのためジョホール州に生産拠点を設けるべく同州に進出した。しかし、このような日系企業の進出はシンガポールのローカル企業のそれに比べれば限られたものであり、円高以降、前述のように同州への進出が加速化されたのである。このような日系企業のジョホール州への進出は前述のように産業別にみると電気・電子産業が主体をなし、これらのうちの多くがシンガポールに拠点を有する。これらの日系企業は生産工程の一部もしくはすべてをジョホール州に移転し、ここに新たな生産拠点を設けたのである。その際シンガポールでの高賃金を反映して労働集約的な工程の移転が中心となり、資本集約的または技術集約的な工程は既存のシンガポールの工場で行うとともに、シンガポールの優れたビジネス機能を活用するためオフィスはシンガポールに残すというパターンが多くみられた。また、シンガポールに拠点をもち新たにジョホール州に進出した日系企業においても同州を進出地と決定する際に、シンガポールの優れたビジネス機能を利用し得ることを考慮に入れた企業が存在することも事実であり、一部の企業においてはジョホール州への進出と同時にシンガポールにオフィスを設立するケースもみられた。

シンガポールを東南アジアのビジネス・センターと位置づけ、ここを中心に子会社を各国に配置するという日系多国籍企業のロジスティックスは電気・電子産業に属する大手メーカーの間では円高以前から行われていたが、このようなロジスティックスが日系多国籍企業間でより広範なものとなったのは円高以降といえよう。そしてこれが特徴的に顕在化したものとして上述

## 2. 成長のトライアングル

のシンガポールからジョホール州への進出があげられるのである。これらの背景としてシンガポールの70年代末以降の高賃金政策とそれに伴う産業の高付加価値化、ハイテク化、限られた土地の供給等が関連するのは事実である。さらに86年以降マレーシアが外資に対する規制を大幅に緩和したことも重要な要因である。このような各国の政策が影響を及ぼしていることは事実であるが、ここで見過ごすことができない点は日系多国籍企業のロジスティックス戦略の変化である。日系多国籍企業がロジスティックスを含めその国際経営戦略においてシンガポールを1つの「点」として考えるのではなく、同国を中心とし、周辺地域を含めた「面」をより強く意識する傾向が看取されるようになった。さらにいえば、ともすると日本を中心に構築されてきた国際経営戦略から既存のシンガポールの拠点をもとに経営戦略を見直すという戦略の再構築が進行している表れと考えられるのである。

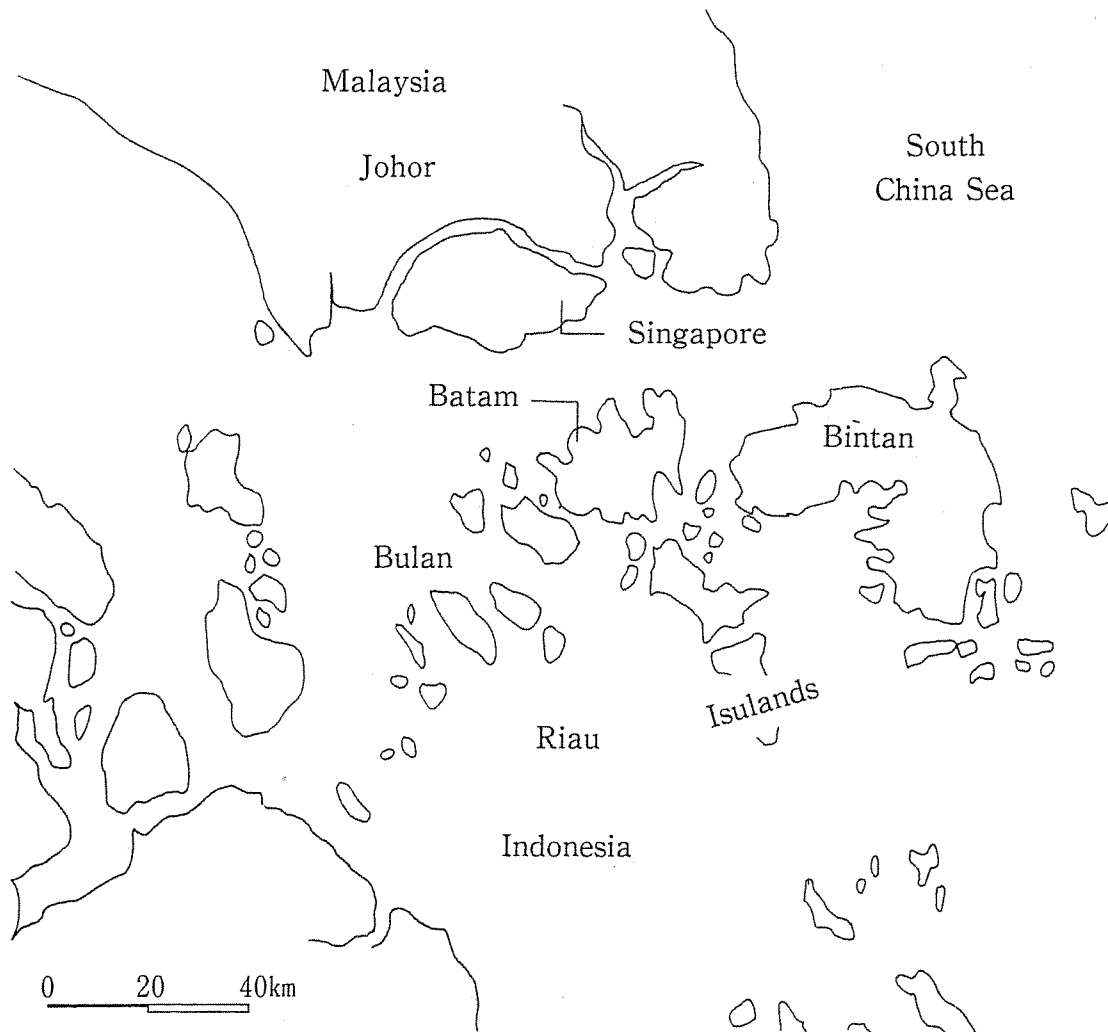
上述の「点」から「面」への発想の転換およびシンガポールをその中心に据えるといった考えは同国をアジアにおける地域統括本部とするという流れ、さらにはジョホール州、シンガポール、およびバタム島からなる成長のトライアングル構想の活用へと進む可能性を示唆するものである。

## 2. 成長のトライアングル

1989年12月20日、シンガポールのゴー・チョク・トン第1副首相(当時)により提唱されたジョホール、シンガポール、バタム成長のトライアングル構想はASEANにおける域内経済協力として脚光を浴びるとともに、とくにバタム島においては新たな投資先として各国の企業が注目した。以下では主にバタム島および同島を含むリアウ州の開発について述べたのち、成長のトライアングル構想について検討を加えるものとする。なお、地理的な位置関係については図5-1を参照されたい。

シンガポールの南20キロに位置するバタム島は面積416平方キロ、人口約9万の島である。インドネシア政府は早くから同島を重要開発拠点と位置づけ、72年に同島開発に関するマスタープランを策定し、翌73年に同島は工業開発

図5-1 バタム島とジョホール



地域の指定を受けた。さらに78年には保税地域の指定を受けたがインフラストラクチャーの不備などにより工業化は期待されたほどには進展をみなかった。その後89年10月に行われたシンガポールのリー・クワン・ユー首相(当時)とインドネシアのスハルト大統領との会談で両国の協力により同島を開発することが合意され、これにより同島の開発に弾みがつくこととなった<sup>4</sup>。また、この合意の直後インドネシアは保税地域であるバタム島に進出する企業に対し、(1)投資額が最低限25万米ドル以上であること、(2)製品を100%輸出すること、(3)商業生産開始後5年以内に少なくとも5%以上の株式をインドネシアのパートナーが所有すること、という3条件を満たす場合、100%外資の

## 2. 成長のトライアングル

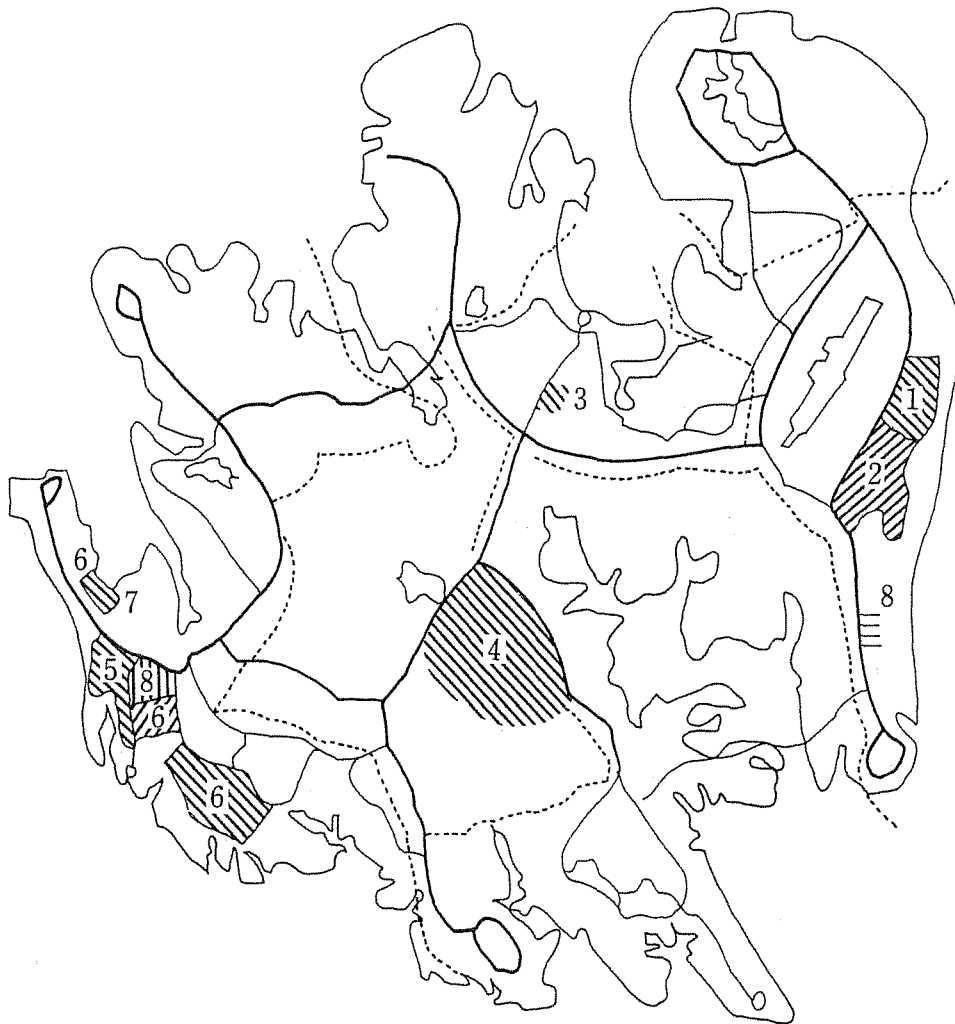
企業の進出を認めるとした。一般にインドネシアへの外資の出資に関しては投資額が最低限25万米ドルであること、当初からインドネシア側の出資比率が20%あること、および商業生産開始後15年以内にインドネシア側の出資比率を最低限51%にまで引き上げなければならない、という条件があるが、これらと比較すると Batam 島へ進出する外資に対する出資比率規制がいかに緩やかであるかが理解されよう。

その後、前述のゴージャス第1副首相の成長のトライアングル構想提唱直後に Batam 島の開発を目的とするシンガポール、インドネシア合同作業委員会が設置されるに至った。さらに90年6月にクアラルンプールで開催されたG-15(途上国会議)に出席したスハルト大統領とマレーシアのマハティール首相との会談において成長のトライアングル構想も議題にのぼり、同構想に相互に協力することで基本的合意をみた<sup>5</sup>。また同年8月にシンガポール、インドネシア両国首脳により新たに Batam 島を含むリアウ州経済開発協力協議覚書が調印されたが、これは両国間の協力を Batam 島のみ限定せず、広くリアウ州全体に拡大しようとするものである。同覚書においては観光開発、水資源開発が重点項目となっているが、そのほかにもインフラストラクチャー整備における両国の協力、関税手続きの簡素化、出入国規制の緩和などが盛り込まれている。すでにシンガポールと Batam 島の間では通信網の直結、輸出入手続きの簡素化等について合意がなされているが、同覚書はこれを拡張したものといえる。また、シンガポールは Batam 島のみならず同島の東に位置するビンタン島の開発も検討しているといわれており、そのためのステップとみることも可能であろう。なお、同覚書と同時に相互投資促進保証協議覚書の調印もなされている<sup>6</sup>。

Batam 島の開発は Batam 開発庁(Batam Industrial Development Authority)がこれを統括するが、実際の工業団地の造成は政府の許可を得た8企業が行っている。86年にインドネシア政府が私企業による工業団地設立を容認したことがこれを可能にしている。図5-2にある8カ所の工業団地は造成規模が20ヘクタールから500ヘクタールまでさまざまであるが、このうち同島



図5-2 バタム島内の工業団地



1	Kabil Indonusa Estate ±170 HA	5	Seafont Industrial City ±350 HA
2	PT. Suar Batam ±339 HA	6	PT. Spinindo Mitra Daya Batam ±100 HA
3	Thomas Technology park ±22.7 HA	7	PT. Tri Satu ±20 HA
4	Batamindo Investment Corp ±500 HA	8	PT. Putri Selaka Kencana ±200 HA

出所：Mann Richard I ed., *Batam : Step by Step Guide for Investors*, Gateway Books, 1990, p. 26.

## 2. 成長のトライアングル

中央部に造成が進められているバタム・インダストリアル・パークは最大規模のものであり、造成を行うバタミンド投資会社(Batamindo Investment Corp.)は株式の60%をインドネシアのサリムグループが、残り40%をシンガポールの政府系企業2社(Singapore Technologies Industrial Corp.が30%、Jurong Environment Engineeringが10%)が所有する合弁企業である。総面積500ヘクタールの工業団地はそれぞれ60、100、160、180ヘクタールの4区画となる予定であり<sup>7</sup>、すでに一部は造成を完了し、入居第1号となる住友電工、住友電装が91年3月より一部操業を開始している<sup>8</sup>。バタム・インダストリアル・パークへはすでに日系企業10社を含む約30社が進出を決定しているといわれており<sup>9</sup>、今後もその数は増加するものとみられている。さらに他の工業団地にもシンガポール企業をはじめ日系、欧米系の多国籍企業が進出を計画しており、バタム島への企業の進出ラッシュが続くものとみられる。

成長のトライアングル構想は基本的には工業化が最も進んだシンガポールにおいて工業用地の供給がすでに限界に近づいていること、さらに賃金水準も高く労働集約的産業の維持が困難であるためその打開策として打ち出されたといえる。すなわち工業の面ではシンガポールは高付加価値化をめざし、ハイテク産業に特化し、低賃金の労働力を供給し得るバタム島に労働集約的産業を、両者の中間はジョホール州に立地させ、棲み分けを行おうとするものである。また、インドネシアとしてもバタム島の開発と輸出志向工業の促進をはかることが可能となり経済的メリットは大きい。さらにこの成長のトライアングルを自由貿易地域としようとの構想もある。これまで低開発国はそれぞれ国内に飛び地的な自由貿易地区や輸出加工区<sup>10</sup>を設け、これを輸出志向工業化の中心の1つに据えてきた。この場合自由貿易地区等は1国の比較優位顕在化の1手段であり、概して国内の他の産業との連関は限られたものであった。これに対して成長のトライアングルにおいては域内の比較優位の有機的結合とその利用が可能となる。換言すれば成長のトライアングルは3つの地域が有する比較優位の統合化、または複合的比較優位を多国籍企業等に提供し得る場と考えられ、3地域はお互いにそれぞれが不足する要素を

## 第5章 日系多国籍企業と成長のトライアングル

補完する関係となる。これによりここに進出した企業はトライアングル内において域内垂直分業または水平分業を行うことも可能となるのである。

また、成長のトライアングル構想はジョホール州に続く新たなシンガポールの後背地を創出することであり、このことがシンガポールのビジネス・センターとしての機能を一層強化する方向に作用するものと思われる。

前述の住友電工、住友電装はシンガポール、ジョホールに続きバタムにも拠点をもち、成長のトライアングル構想をアジアにおける経営戦略に組み込んだ最初の企業ということがいえよう。これは前節で述べた日系多国籍企業のアジアでの経営戦略における点から面への視点の変化を成長のトライアングル内に具体化した例といえるであろう。住友電工、住友電装の場合原材料はシンガポールを経由して日本から輸入され、ジョホール州、バタム島の工場で加工されたのち、製品はまたシンガポール経由で日本に輸出される<sup>11</sup>。今後バタム島へ進出する日系企業も両社同様シンガポールを中継基地としバタム島を生産基地とするであろうし、これによりシンガポールは一層ビジネス・センターとしての重要性を増すこととなろう。ただし、前述のシンガポールからジョホール州に生産拠点を移転した企業が時を移さずにバタム島への進出を決定するか否かについてはいましばらくその動向を見守る必要があろう。いずれにしろ日系を含む多国籍企業の東南アジアにおける戦略が成長のトライアングルの今後の発展を左右することは事実である。

成長のトライアングル構想についてはいまのところ明るい展望が語られることが多いが、一方で種々の問題点を内包していることも事実である。まず、関係する3カ国において同構想に関して基本的合意はなされているものの、協定面ではシンガポール、インドネシア間の2国間協定が中心であり、いまだ3カ国による協定は締結されてはいない(91年3月現在)。また、このトライアングルにおいてこれを提唱したシンガポールは国であるのに対し、ジョホール、リアウはともに国内の一州であり、マレーシア、インドネシアの中央政府が将来にわたりどの程度それぞれの州の開発と国内他州の開発との整合性を保持し得るかは不明である。さらにジョホール州、とくに州都のジョ

### 3. シンガポールの戦略

ホール・バル近郊ではすでに労働力不足と賃金の高騰が顕在化しており、ジョホール州への進出において州内の他地域へ進出する企業もある。このような状況下企業としては新たな進出地決定に際し、ジョホール州に代わりバタム島を選択するケースが考えられるが、マレーシア政府としてはこれらの企業が国内の他州に進出することを希望しており、バタム島が競争相手となると懸念する向きもある。事実、マレー半島東海岸の諸州においてはバタム島よりも低賃金で労働者を雇用することが可能である。また、将来的にはバタム島の人口は約70万人になると予想されているが、労働力供給の問題が顕在化しないとも限らない。最後に、現在のところ同構想は経済的に最も発展したシンガポールがこれを主導するかたちで進行しているが、政治的要因を加味すると将来的にもこのようなかたちで継続し得るか否か疑問は残る。

以上のような点が指摘され得るにもかかわらず、現段階では成長のトライアングルは1つのブームともいえる状況にある。日系企業間でも実際に進出するか否かは別として多くの企業がバタム島の見学に訪れている。ただ進出についてはすでに進出もしくは進出を決定した企業の動向を見据えたうえで決定しようとする動きもみられる。

以上、検討を加えた成長のトライアングル構想はシンガポールにより提唱されたものであり、この構想の背景には同国の経済戦略が大きくかかわっていることは事実である。次節ではシンガポールの戦略に焦点をあてることとする。

### 3. シンガポールの戦略

1965年マレーシア連邦より分離独立したシンガポールは工業化においてはその狭隘な国内市場ゆえにほかのASEAN諸国に比して早くから輸入代替から輸出志向への移行を余儀なくされた。しかもその際に基盤の脆弱なローカル企業ではなく外資主導による輸出志向工業化をめざしたのである<sup>12</sup>。輸出志向工業化の初期の段階においてその中心となった産業は電子産業を中心とした労働集約的産業であった。しかし早くも70年代に労働力不足の兆候が

表れ、労働集約的産業を中心とした輸出志向工業化に陰りがみられたのである。その後79年に政府は賃金適正化のため高賃金政策を打ち出し、これを受けて80年代に入り資本集約的、技術集約的産業の振興がはかられたのである。ところが85年にシンガポールは独立以降初めてマイナス成長を記録した。これは主に主要産業である電子産業の不況と輸出不振に起因するものであったが、これを機に政府は経済委員会を設置し、86年2月に同委員会により今後の同国の経済運営の指針となる最終報告書「シンガポール経済—新しい方向」が提出された。同報告書にもとづき製造業部門では高付加価値化、産業構造の高度化、産業構造基盤の強化が進められ、その一方で非製造業部門の一層の拡大が企図されたのである<sup>13</sup>。

製造業部門における高付加価値化はハイテク産業の振興を促進することとなったが、すでに長期間にわたる多国籍企業の存在と同国の高い教育水準によりこれを支える基盤はシンガポールには存在するといえよう。第1節で述べた在シンガポール日系企業のジョホール州への進出は主に労働集約的工程の移転という意味で同国の製造業における高付加価値化、ハイテク化戦略に合致している。また、その結果として製造業における周辺国へのスピル・オーバーも生じた。さらにジョホール州における企業の進出ラッシュにより同州内、とくにジョホール・バル近郊への進出に限界がみえ始めた時期にシンガポールは低賃金の労働力を供給し得る新たな後背地としてバタム島に注目したといえる。シンガポールとしては既存の多国籍企業の存在を利用しつつさらにこれら企業に新たに生産拠点となるべき地域を成長のトライアングル構想により取り込んでいったといえるのである。

このことはもう一方の戦略である非製造業部門の発展、換言すればサービス産業の発展にも貢献するものと考えられた。東南アジアの金融、情報、物流の中心であるシンガポールはこれらを統合した総合的ビジネス・センターとなるべき要素を備えているが、これまではともすると多国籍企業はアジアのビジネス・センターとして香港を重視する傾向にあった。政府は前出の「シンガポール経済—新しい方向」においてシンガポールのアジアにおけるビジ

### 3. シンガポールの戦略

ネス・センターとしての地位の一層の強化を示唆している<sup>14</sup>。これを受けて86年に地域統括本部(Operational Headquarters: OHQ)に対する税制上のインセンティブが導入されたが、これはシンガポールがめざすビジネス・センターとしての地位強化戦略の中核の1つといえよう。

OHQステータスを得た企業は(1)OHQ傘下の海外子会社、関連会社、支店等に対してOHQが提供するサービスから生じる所得について5~10年間通常の法人税率(31%)に代え10%の軽減税率が適用される、(2)OHQが受け取る配当所得については10年間免税される、というインセンティブを享受することができる。さらに免税期間は最長10年まで延長可能である。上述の(1)に含まれる所得およびサービス、(1)のインセンティブを受ける資格判定基準、(2)のインセンティブを受けるための資格要件については表5-3を参照されたい。なお、(1)にかかわる10項目のサービスのうち政府は少なくとも3項目は実施して欲しいとの要望を出すようであるが核となる項目があれば実施する項目数はさほど問題とされないといわれている。

91年3月現在37社がOHQステータスを取得しており、うち7社が日系企業であった。その他の日系企業も申請中であるが資格要件が複雑多岐にわたるため取得には時間を要する。また、すでにOHQステータスを取得した企業においてもその実際の運用に不慣れな面もありOHQステータスから生じるメリットを十分に活かしきっていない企業もある。さらに、OHQにかかわる所得と他の所得との区別の煩雑さなども指摘されている。しかし、一方ではすでに国際調達本部を設け、OHQステータスのメリットを享受している企業も存在する。日系企業の間ではOHQステータスはいまだ多国籍企業であるための証明もしくはステータス・シンボルとしての意味合いが強いかにみえる。実際に日系企業がOHQステータスを十分に活用するにはいまま少しの学習期間が必要と思われる。

さらに付け加えるべき点として、OHQステータスを取得していない多国籍企業においてもシンガポールに国際調達本部を置く企業が増加していることがあげられる。89年には同国に国際調達本部を置く企業は60社を超え、そ

表5-3 OHQ資格要件

<ul style="list-style-type: none"> <li>・(1)の軽減税率が適用される所得             <ul style="list-style-type: none"> <li>① マネージメント・フィーから生じる所得</li> <li>② 利子所得</li> <li>③ ロイヤルティー所得</li> <li>④ その他のOHQサービスに関する所得</li> </ul> </li> <li>・OHQの提供するサービスのうちインセンティブの対象となる適格サービスは以下のとおりである。             <ul style="list-style-type: none"> <li>① 一般的な経営管理および総務的作業</li> <li>② 事業の計画および調整業務</li> <li>③ 認可を受けた事業所、関連会社およびその他の認可を受けた個人等が事業の用に供する原材料および部品等の調達業務</li> <li>④ 技術援助サービス</li> <li>⑤ マーケティング・コントロールおよびセールス・プロモーション計画</li> <li>⑥ 教育および人事管理</li> <li>⑦ 資金および財務管理</li> <li>⑧ 会社の財務についてのアドバイザー・サービス</li> <li>⑨ 経済、投資等に関する調査および分析</li> <li>⑩ 与信管理</li> </ul> </li> <li>・(1)の軽減税率を受けるための資格判定基準             <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">審査項目</th> <th style="text-align: center;">判定基準</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>① OHQが使う1年間の費用総額</td> <td>最低200万シンガポール・ドル</td> </tr> <tr> <td>② 上級専門職および管理職の人数</td> <td>最低4～5名</td> </tr> <tr> <td>③ OHQが提供するサービスの範囲</td> <td>マネージメント・コントロールの他に2種類以上のOHQサービスの提供</td> </tr> <tr> <td>④ OHQの傘下に組み込まれる会社、支店等の数</td> <td>最低2～3社（支店を含む）</td> </tr> </tbody> </table> </li> <li>・(2)の免税を受ける基準             <ul style="list-style-type: none"> <li>(1)の資格要件を備えたうえで以下の判定基準を満たさなければならない。                 <ul style="list-style-type: none"> <li>① シンガポールにOHQを開設する経営上の動機</li> <li>② OHQ人事部の人事権および報告機能</li> <li>③ OHQとその傘下の組織との関連性</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>		審査項目	判定基準	① OHQが使う1年間の費用総額	最低200万シンガポール・ドル	② 上級専門職および管理職の人数	最低4～5名	③ OHQが提供するサービスの範囲	マネージメント・コントロールの他に2種類以上のOHQサービスの提供	④ OHQの傘下に組み込まれる会社、支店等の数	最低2～3社（支店を含む）
審査項目	判定基準										
① OHQが使う1年間の費用総額	最低200万シンガポール・ドル										
② 上級専門職および管理職の人数	最低4～5名										
③ OHQが提供するサービスの範囲	マネージメント・コントロールの他に2種類以上のOHQサービスの提供										
④ OHQの傘下に組み込まれる会社、支店等の数	最低2～3社（支店を含む）										

出所：シンガポール日本商工会議所『シンガポールにおける企業経営ガイド』1990年、pp. 84-86

のなかには日系の電気・電子メーカーも多数含まれ、これらを含めた総調達額も46億シンガポール・ドルを超えた。また、日本の商社も90年に制定された認定国際貿易業者に対する税制上のインセンティブを受けるべく次々と支店を現地法人化している。これらはOHQと並びシンガポールのビジネス・センターとしての機能を一層強化するものと考えられ、これに伴い日系企業においても同国を東南アジアにおける拠点と位置づけ同国を中心とした域内経営戦略を展開する傾向にさらに拍車がかかるものと思われる。

これまで述べてきたシンガポールの工業化戦略、OHQに代表されるビジネス・センターをめざす戦略は裏返せば、小国である同国が自由経済のもと多国籍企業の国際経営戦略を活用した生き残りのための戦略とみることも可能である。第2節で述べた成長のトライアングル構想はこれらシンガポールの戦略の延長線上にあるといえよう。

#### 4. 結び

多国籍企業がその直接投資を通じて東南アジアの工業化、経済発展に果たす役割はますます大きくなると思われるが、このような状況下において多国籍企業の国際経営戦略と各国政府の経済戦略とは不即不離の関係にあるといえる。本章ではこれを日系多国籍企業と成長のトライアングルの中心であるシンガポールについて分析することに努めた。それは小国家であり、経済的に外資に大きく依存する同国における経済運営は日系をはじめとする多国籍企業の国際経営戦略を敏感に感じとり、彼らの欲する政策を周辺諸国に先んじて導入する必要に迫られており、その意味からも同国において多国籍企業の国際経営戦略と受け入れ国政府の打ち出す諸政策との関係が最も先鋭的に映し出されると考えられるからである。

さらに、本章では成長のトライアングル構想のなかにASEAN内で突出した経済発展を遂げたシンガポールからの周辺地域への経済的波及効果の実態とASEAN内の新たな域内経済協力の萌芽を看取り、これについても検討を加えた。成長のトライアングルが今後どのような進展をみせるかは単に



## 第5章 日系多国籍企業と成長のトライアングル

経済協力が効率的に機能し、ジョホール、リアウ両州の経済発展に寄与するか否かにとどまらず、ビジネス・センターをめざすシンガポール経済に多大の影響を及ぼすものとして注視していきたいと思う。ここにおいても日系を含む多国籍企業の動向が焦点となると考えられる。

### (注)

- 1 Malaysian Industrial Development Authority, "Position of Industrial Estates Developed by the State Economic Development Corporations, Regional Development and Port Authorities and Municipalities", 1990, pp. 2-4.
- 2 1990年11月の現地でのヒアリングによる。
- 3 1979年に出された適正賃金政策のもと製造業部門の賃金は80年から84年にかけて年率10.5%から16.5%の上昇をみた。
- 4 ジェトロ『通商弘報』1990年9月29日 No. 12279。
- 5 The Straits Times, June 5, 1990.
- 6 ジェトロ、前掲書。
- 7 Chua Francis, "Industrial Park Offers the Best of Two Worlds", Mann Richard I ed., *Batam : Step by Step Guide for Investors*, Gateway Books, 1990.
- 8 1991年5月の現地でのヒアリングによる。
- 9 シンガポール政府経済開発庁でのヒアリングによる。
- 10 自由貿易地区、輸出加工区はともに国内に設けられた関税上の飛び地であり、輸出入にかかわる関税が賦課されない。機能面での差異はほとんどないが国により名称が異なる。
- 11 シンガポール政府経済開発庁『シンガポール投資ニュース』1990年12月。
- 12 シンガポールの製造業部門における外国企業の比重は高く、1988年に外国企業は企業数においては全体の22.3%を占めるにすぎなかったが、従業員数の59.4%、生産額の74.9%、付加価値の71.6%、輸出の86.1%を占めていた。
- 13 主に森壯也、佐藤百合「マクロ経済構造」、林俊昭編『シンガポールの工業化 アジアのビジネス・センター』アジア経済研究所、1990年によった。
- 14 The Economic Committee, *The Singapore Economy : New Direction*, Ministry of Trade & Industry, Republic of Singapore, February 1986, chs. 3 and 4.