

シンガポール進出企業の会計課題に関する調査報告

仲尾次洋子*, 宗田 健一**

A Report on Accounting Issues of Japanese Companies in Singapore

Yoko NAKAOJI*, Kenichi SOTA**

要 旨

日本企業は、生産コストの削減、市場開拓、海外の取引先からの要望等の目的により海外への進出を果たしてきた。進出が最も多い進出地域は「アジア」であり、東洋経済社の調査によると、2018年現在、全世界における現地法人数30,644社のうちアジアが約62%を占めている。このような状況にもかかわらず、海外進出後の企業経営あるいはその後の撤退に関して必ずしも十分な研究が経営面・会計面から蓄積されているとまでは言えない。そこで、本調査報告では、主にシンガポール進出企業インタビュー調査により、グローバルビジネスを展開する上での会計課題について調査した結果を整理した。

キーワード: グローバルビジネス, シンガポール, 会計課題

Abstract

Japanese enterprises have advanced overseas for the purpose of reducing production costs, developing markets, and requesting from overseas suppliers. Most of these companies are entering the "Asia" region. Despite this situation, there is not enough research on corporate management after overseas expansion or withdrawal. In this report, we presented the results of investigating accounting issues in developing global business mainly by interviewing Japanese companies in Singapore.

Keywords: global business, Singapore, accounting issues

I 研究の背景と目的

日本企業は、生産コストの削減、市場開拓、海外の取引先からの要望等の目的により海外への進出を果たしてきたと考えられる。たとえば経済産業省の調査によると、1986年以降2000年までに約70%が海外での現地法人設立や資本参加を行なっている。進出が最も多い時期は1991年から1995年の28.5%、次いで1986年から1990年の24.6%である。1986年以降に急増した背景には、1985年のプラザ合意以降の急速な円高により生産コストの低い

海外への工場移転が進められたことが挙げられている。地域別で見ると、最も多い進出地域は「アジア」であり、東洋経済社の調査によると、2018年現在、全世界における現地法人数30,644社のうちアジアが約62%を占めている。その内訳は、中国約35%、タイ約13%、シンガポール約7%、香港約7%、インドネシア約7%、台湾約6%とつづき、東アジア、東南アジアがその多くを占めている(仲尾次・宗田(2018), 137頁)。

このような状況にもかかわらず、海外進出後の企業経営あるいはその後の撤退に関して地域や国を対象として

*名桜大学国際学群 〒905-8585 沖縄県名護市為又1220-1 Faculty of International Studies, Meio University, 1220-1, Biimata, Nago, Okinawa 905-8585, Japan

**鹿児島県立短期大学商経学科 〒890-0005 鹿児島県鹿児島市下伊敷1丁目52-1 Department of Economics and Business Administration, Kagoshima Prefectural College, 1-52-1, Shimoishiki, Kagoshima, Kagoshima 890-0005, Japan

必ずしも十分な研究が経営面・会計面から蓄積されているわけではない。会計事務所や貿易等に関する組織（たとえばジェトロ・シンガポール [2018], ARC国別情勢研究会 [2017]¹）などによりまとめられた現地にかかわる書籍や資料などは散見されるものの、学会や会計プロフェッション等で進められてきた既存の研究では、当該国の会計制度や税務制度などのビジネス環境を網羅的に紹介するハンドブック的研究が充実していることに比べて、企業が現実直面に直面する経営問題と直接関連する形で会計問題が整理され、そのような研究が先行となり、当該研究が展開されるという状況は数少ない（仲尾次・宗田（2018）、137-138頁。）。

そこで、本研究は、アジアの中でも地域統括機能を保有した現地法人が多く、経済、金融、交通等の要所として重要な役割を果たすシンガポールを対象とし、日本企業がシンガポールでビジネスを展開する上での会計課題について解明することを目的とする。

研究方法としては、既存の文献を先行研究したうえで、進出企業および進出を支援する現地の会計事務所等のインタビュー調査によって、グローバルビジネスを展開する上での経営課題から会計課題を抽出するという方法を採用した。現地法人を直接インタビューすることにより、具体的にどのような会計課題に遭遇し、解決すべき緊急性の高い課題は何か明らかになることが期待される。また、こうした目的を達成するためには、管理会計、財務会計などの研究領域にとらわれることなく、さらに経営分野の知見や方法論も参照する。

インタビューは半構造化インタビューとした。「現実」の直接観察の結果、当事者の発言あるいは「現実」を反映すると推定される資料などをわれわれが「意味解釈」し、その結果としてのフィールド・ノートを作成している。

以下では、本研究の一環として、日本企業のシンガポール進出の状況について概説した上で、2017年11月に進出企業を対象として実施した調査の概要を整理する。

II シンガポールの投資状況と日本企業の関係

日本からシンガポールへ進出企業は、各社それぞれの思惑があり進出を果たしているが、個別企業の調査結果を記載する前に、シンガポールにおける投資状況と日本企業の関係について概説しておこう。以下で考察するように経営課題や会計課題はその国の社会経済の状況や文化、会計や税務規制を含む諸規制に多分に影響されているからである。

1. シンガポールの社会・経済状況

シンガポールは、1965年に独立して以来、強力な政治力を持ったリー・クアンユー首相が安定した政権を運営

してきた。「資源のないシンガポールの発展の基礎は、人材の育成、国際化、周辺諸国との相互依存関係の確立・維持にある」として、関係諸国との関係強化を図ってきたことでも知られている（ARC国別情勢研究会 [2017]、7頁）。

貿易・投資にも関心が高く、世界貿易機構（WTO）、アジア太平洋経済協力会議（APEC）、東南アジア諸国連合（ASEAN）および環太平洋経済連携協定（TPP）の原加盟国であり、2国間ベースでの自由貿易協定（FTA）にも積極的な取組みも行っている²。

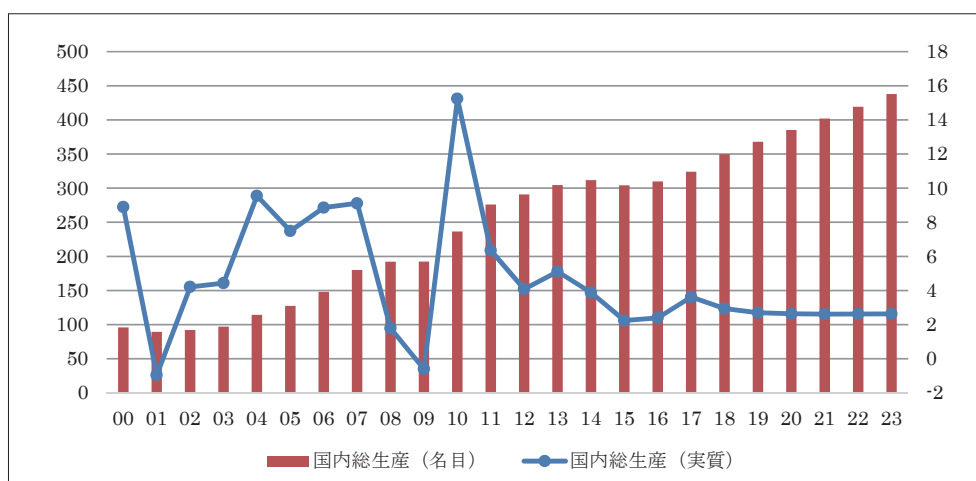
とりわけ、アジア太平洋地域でFTA交渉をリードしてきたのはシンガポールといわれており（ARC国別情勢研究会 [2017]、19頁）、東アジア地域包括的経済連携（RCEP）協定締結に向けての交渉開始宣言を行い（2012年11月20日：日本を含む16カ国）、RCEP交渉第18回会合（2017年5月2～12日）では、物品貿易、サービス貿易、投資、原産地規則、知的財産、競争、電子商取引等の各分野で交渉が行われている。

地理的な面からシンガポールの特徴を挙げると、国土が東京23区とほぼ同じほどしかなく、人口も590万人³と少ない。天然資源には恵まれていないが、マラッカ海峡の入り口という要所に位置する国であり、その特徴から、石油精製、電子製品、化学品の生産拠点として発展してきたことが知られている。また高い経済成長を続け、韓国、台湾、香港と並んで、NIES（振興経済地域）と称されるようになり、アジアの国際ビジネス、輸送、生産拠点としての地位を築き上げている（ARC国別情勢研究会 [2017]、26頁）。

経済構造として注目できるのは、1960年代半ばから輸出志向型工業化戦略に転換し、1980年からは産業の高度化を一貫して続けてきたことや、1990年代には高度な知識集約型産業の育成を目指して研究開発を基礎とした新たな産業政策を展開してきたことである（ARC国別情勢研究会 [2017]、26頁）。その結果、シンガポールは、欧米諸国の多国籍企業のアジア太平洋地域の拠点としての地位を確立し、近年では、東南アジアの金融センターとしての役割を果たしている。

名目GDP及び実質GDP成長率の推移（図表1）を見ると、2011年には名目GDPが2,500億USドルを超える水準に到達しており、一人あたり名目GDP（USドル）は香港、日本を上回りアジアトップとなるなど、経済成長を続けていることがわかる。産業別GDP構成（市場価格）については、第2次産業の低下第3次産業の拡大が指摘されており、製造業は2016年度でシェアを約20%有していることから、最大の生産部門である（ARC国別情勢研究会 [2017]、26頁）。第3次産業のうち、最大部門はビジネスサービスで約16%、卸・小売業が約14%、金融が約13%、運輸・倉庫が約8%となっている（ARC国

図表1 シンガポールにおける名目GDP及び実質GDP成長率の推移



(出所) IMF - World Economic Outlook Database April 2018 Editionより筆者作成。
 (注) 2018年以降は推計。左軸の金額はUS Billion\$。右軸は%。

別情勢研究会 [2017], 26-27頁参照)。

シンガポールの貿易構造は2000年代に入り変化を遂げている。再輸出を地場輸出が上回っていたのは2004年頃までであり、その後は、再輸出の伸びが大きく2007年頃には半々、2015年以降は50%を超過するに至っている (ARC国別情勢研究会 [2017], 34頁)。輸入に占める鉱物性燃料 (石油) の割合は年々低下しているものの、機械・輸送機器は輸入全体の約50%を維持しており、次いで、原料別製品、化学品などを輸入している (ARC国別情勢研究会 [2017], 34頁)。貿易相手国を見ると、2007年には対アジア諸国の輸出シェアが約70%を超えており、対アメリカへの輸出は低下している (ARC国別情勢研究会 [2017], 34-35頁)。

このように継続的な経済成長を背景として日本企業はシンガポールに進出していると捉えることができるだろう。

2. シンガポールにおける直接投資

上記のような政治・経済環境において、2011年ごろからは欧米や日系企業、中国、インドなどの国々が企業の統括拠点や研究開発の地域拠点を設置する動きを見せている (ARC国別情勢研究会 [2017], 26頁)。

図表2のとおり、Singapore Department of Statisticの公表する外国直接投資 (FDI) のデータを確認すれば、2005年頃より不動産活動における伸びが顕著であることがわかる。これに続くのは宿泊施設・フードサービスアクティビティだが、2016年の直接投資額は、不動産活動の半分以下である。以下、情報通信、技術的・事務管理サポートサービスと続くことになる。同国の社会・経済政策に呼応して各国企業による直接投資が成長していることが理解できよう。

図表3より、産業別FDIのうち金融業に限ってみると、

近年は、持ち株会社の設置も活発に行われており、金額の上昇も読み取れる。ここからも、シンガポールがアジアの金融ハブとして成長していることが見て取れる⁴。

例えば、イギリスの製薬会社グラクソ・スミスクラインは国際統括本部設置を発表しており、アメリカのツイッターは、アジア太平洋地域の統括本部を設置している。日系企業では、第一生命保険がアジア太平洋地域の統括拠点を設立しているほか、資生堂もアジア太平洋地域本社の設立を発表している (ARC国別情勢研究会 [2017], 47頁)。

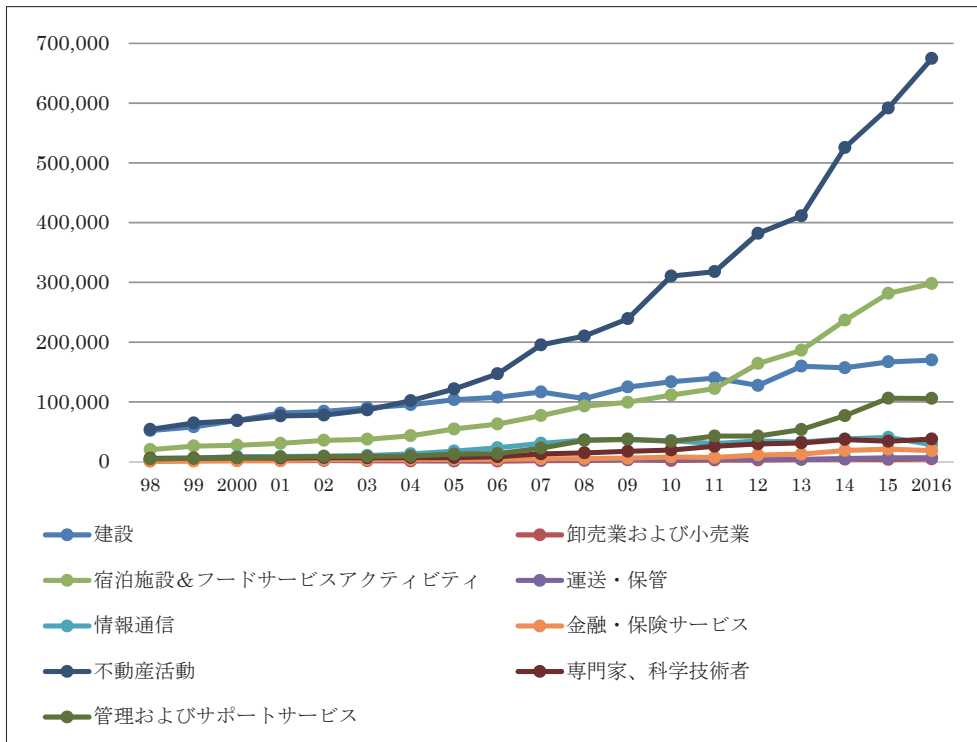
地域統括拠点設置会社が増大するのには、シンガポールにおける諸規制に特徴が見られることから、シンガポールの投資環境について、経済諸政策、会計制度、税制などを中心に考察していく必要性が考えられる。

3. 日本企業によるシンガポール進出状況

図表4は、産業別の各国FDI総額に占める日本の割合を示したものである。1998年より一貫して卸売・小売業がその多くのシェアを占めていることが読み取れる。例えば、シンガポールの埋め立て工事の約40%を成し遂げている五洋建設 (シンガポールにおけるリーディングコントラクターの一つ) の場合、1965年にシンガポール営業所を開設してから、「ジュロン埠頭拡張工事」を皮切りに、「ジュロン地区チュアス埋め立て造成工事」など、数々の工事を受注し続け、2014年からはコンテナヤード移設に伴う埋め立て工事やトムソンラインなどの地下鉄工事、高速道路建設工事、下水道整備など、シンガポールの社会基盤を支える重要なインフラ整備事業を行ってきている⁵。

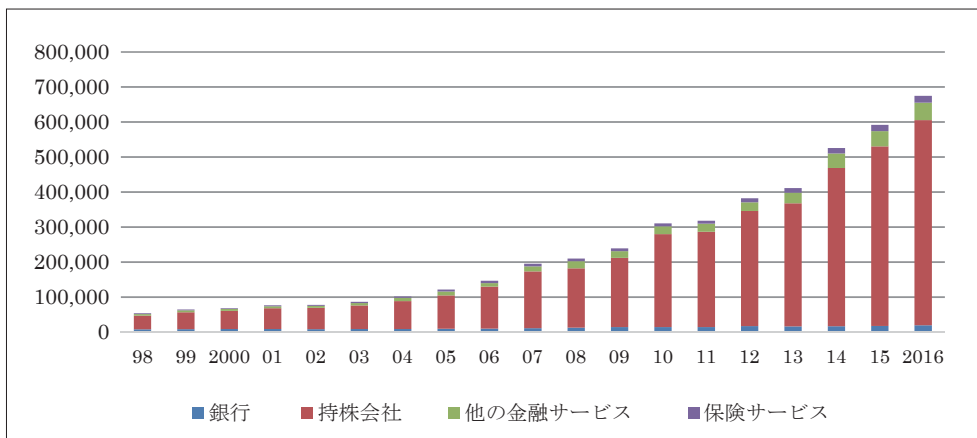
シンガポールにおけるIR (統合型リゾート) 導入の背景と規制も日本企業の海外進出の機会となっている⁶。

図表2 産業別シンガポールにおけるFDI



(出所) Singapore Department of StatisticsのFind Data “Foreign Direct Investment” より筆者作成
 (https://www.singstat.gov.sg/find-data/search-by-theme/trade-and-investment/foreign-direct-investment/latest-data)
 (注) 金額は、Millions of Singapore Dollars

図表3 産業別FDIにおける金融業の成長状況



(出所) Singapore Department of StatisticsのFind Data “Foreign Direct Investment” より筆者作成
 (https://www.singstat.gov.sg/find-data/search-by-theme/trade-and-investment/foreign-direct-investment/latest-data)
 (注) 金額は、Millions of Singapore Dollars

シンガポールでは、2004年にIR導入の本格的な検討に踏み切り、2005年にIR導入を決断している。その後、2010年には、2つのIRを開業させ、急速に観光収入及び観光客数を増加させている（自治体国際化協会 シンガポール事務所 [2015], 1-16頁）。

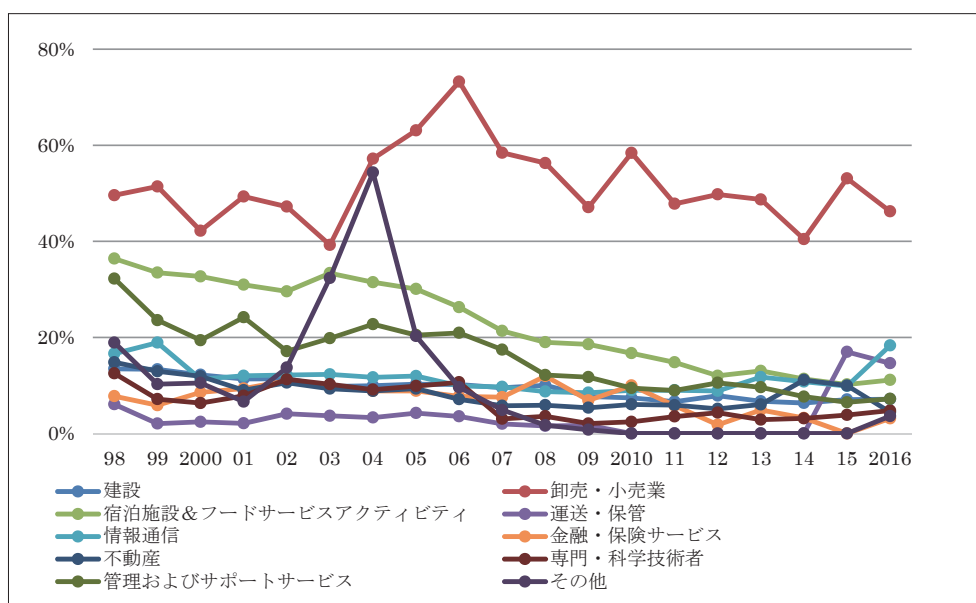
2016年にかけて若干上向いているのは、輸送・保管業や情報・通信業、不動産業などであるが、それほど大き

なシェア拡大は見られない。

Ⅲ シンガポールの投資環境

上述したように、狭い国土と資源を有さない国であるシンガポールは、先進各国やアジア諸地域との結びつきを重視してきた。とりわけ、外資系企業への依存度が高

図表4 産業別の各国FDIに占める日本の割合



(出所) Singapore Department of StatisticsのFind Data “Foreign Direct Investment” より筆者作成
 (https://www.singstat.gov.sg/find-data/search-by-theme/trade-and-investment/foreign-direct-investment/latest-data)

いことで知られているが、とりまなおさずシンガポールに進出する企業にとって同国の経済政策、投資環境、立地条件の整備などは魅力的であったからである。

投資環境から見たシンガポールは、アジアを代表する国際ハブ空港であるチャンギ空港、マラッカ海峡に面した港湾、マレー半島を南北に伸びる鉄道網の整備などに注力するのみならず、国際金融センター機能・ビジネス機能を整備している点から優れている。

こうしたインフラ（とりわけハード面）のみならず、ソフト面（各種規制）においてもシンガポールは特徴的な制度を有していることから、経済諸政策、会計規制、税制の3区分で紹介しておこう。

1. 経済諸政策

(1) 為替管理

シンガポールでは為替管理がないことが知られており、貿易に関する規制も国際的な義務に係る規制以外はない、自由な制政策採用していることで知られている（ARC国別情勢研究会 [2017], 51頁）。シンガポールの金融センター育成政策の成功の要因としては、「①安定した政治体制、②国内経済の安定成長とSドルの堅調な推移、③ASEANの中心、アジアとヨーロッパの中間にあるという地理的メリット、④交通・通信等のインフラの整備と高い教育水準と英語力、⑤法務・会計ビジネスサービスの充実」（ARC国別情勢研究会 [2017], 58頁）などが指摘されている。

(2) 外資規制

外資に対する規制についても厳しくない。国家の安全保障に係わる公益事業、メディア関係等の一定の分野（放送・新聞）を除いて制限は設けられていない⁷。上記の特定業種に対する出資比率制限以外には、外国資本による投資規制は設けられていない。また、シンガポールで設立された企業の最低授権資本に関する法的要件もない（ARC国別情勢研究会 [2017], 61頁）。こうした、外資規制の柔軟さから多くの国々の統括機能会社を誘致することに成功していると考えられる。

外資規制とは裏腹に外国人による住宅用不動産の所有については、国土庁による一定の制限が設けられている。ただし、外国人が工業用あるいは商業用の不動産および建物、商業用や工業用に認可された敷地・ホテル等を購入する場合については制限がない⁸。限られた国土を許可制により利用させる実態が見て取れる。

外資に対する奨励策も取られており、投資促進機関である経済開発庁が奨励産業として、次の産業を指定している（ARC国別情勢研究会 [2017], 62頁）。

エレクトロニクス、化学、医薬品・バイオテクノロジー、医療技術、精密エンジニアリング、航空エンジニアリング、ヘルスケア、物流・サプライチェーン管理、情報通信サービス、情報通信製品、メディア・エンターテインメント、エネルギー、クリーンエネルギー、環境・水資源、コンシューマ・ビジネス、専門家サービス、都市・インフラ・工業ソリューション、成長ビジネス

また、重点産業として、先端製造・エンジニアリング、ヘルス・バイオメディカルサイエンス、持続的都市ソリューション、サービス・デジタル経済が指定されている（ARC国別情勢研究会 [2017], 62頁）。

(3) 就業規制

外国人就業規制については厳格な規制が実施されている。これは、自国国民の就労機会を保証するために設けられていると見てよい。労働力に占める外国人の割合が全体の3分の1を超えないようにすべきという基本政策があり、2011年からは外国人労働者の削減を基本としたルールが厳格適用されている。外国人雇用税が外国人労働者の人数を管理するために導入されており、労働許可証、Sパス⁹を保有する外国人労働者は中央積立基金制度の対象外であるため、外国人雇用税の納付義務がある（ARC国別情勢研究会 [2017], 63頁）。

(4) 雇用義務

現地人の雇用義務はないが、シンガポール人の雇用促進政策を強化しつつあるといわれている。企業が外国人のみを採用対象者とした求人制限する制度（フェア・コンシダーレーション・フレームワーク）やSパス、WP（低技能向け労働許可証）を申請する場合の外国人従業員の採用可能枠引き締めなどである（ARC国別情勢研究会 [2017], 65頁）。就業規制同様、人材雇用面では、シンガポールは規制が強化される傾向にあると指摘できよう。

(5) 会社設立・清算手続

シンガポールに事業所を設立し事業を開始する場合は、会計企業規制庁を登記先として登記義務がある。外国企業はシンガポールにおいて、「①支店、②現地法人（子会社）、③個人事業体またはパートナーシップ、④有限責任パートナーシップまたはリミテッド・パートナーシップ、⑤駐在員事務所、⑥ビジネストラスト（Business Trust）、いずれかの形態で事業を実施することができる」。なお、会社設立にかかる手続き、および必要書類は設立形態によって異なり、「外国企業のシンガポール支店が自主的に事業を終了する場合、登記の抹消を行えばよく、清算手続きは不要となる。シンガポールの現地法人（子会社）を自主的に閉鎖するには、「任意清算（Voluntary Winding up）」と「登記抹消（Striking off）」の2つの方法がある。」¹⁰

2. 会計制度¹¹

(1) シンガポールの会計原則

シンガポールの会計原則は、Financial Reporting Standards (以下、FRS) および Interpretation of Financial Reporting Standards (以下、INT FRS) から構成されているが、両者は、企業が遵守すべき、会計原則として、会社法（Companies Act）によって位置づけられている。FRSの内容は、IFRSとほぼ同じとされている（KPMGシンガポール [2015], 46頁）。したがって、IFRSを任意適用している日本企業（親会社）にとっては、進出後に会計規制の視点から大きな差異を認識することがない

図表5 シンガポールのFRS一覧

会計基準	タイトル	会計基準	タイトル
FRS 1	財務諸表の表示	FRS 33	一株あたり利益
FRS 2	棚卸資産	FRS 34	期中財務報告
FRS 7	キャッシュ・フロー計算書	FRS 36	資産の減損
FRS 8	会計方針、会計上の見積りの変更及び誤謬	FRS 37	引当金、偶発債務及び偶発資産
FRS 10	後発事象	FRS 38	無形資産
FRS 11	工事契約	FRS 39	金融商品：認識及び測定
FRS 12	法人所得税	FRS 40	投資不動産
FRS 16	有形固定資産	FRS 41	農業
FRS 17	リース	FRS 101	シンガポール財務報告基準の初年度適用
FRS 18	収益	FRS 102	株式報酬
FRS 19	従業員給付	FRS 103	企業結合
FRS 20	政府補助金の会計処理及び政府援助の開示	FRS 104	保険契約
FRS 21	外国為替レート変動の影響	FRS 105	売買目的で保有する非流動資産及び廃止事業
FRS 23	借入費用	FRS 106	鉱物資源の探査及び評価
FRS 24	関連当事者についての開示	FRS 107	金融商品－開示
FRS 26	退職給付制度の会計及び報告	FRS 108	事業セグメント
FRS 27	個別財務諸表	FRS 110	連結財務諸表
FRS 28	関連会社及び共同支配企業に対する投資	FRS 111	共同支配の取決め
FRS 29	超インフレ経済下における財務報告	FRS 112	他の企業への関与の開示
FRS 32	金融商品：表示	FRS 113	公正価値測定

(出所) KPMGシンガポール[2015], 48-49頁。

のではないかと考えられる。

帳簿組織は、一般に総勘定元帳と補助元帳から構成されており、主要な補助元帳は、現金出納帳、銀行勘定帳、売掛金元帳および買掛金元帳等である。日本における手形取引は一般的ではないという特徴もある（KPMGシンガポール [2015], 46頁）。なお、会計帳簿等類の保存期間は5年間であり、会社法と税法により規定されている¹²。

会計基準を一覧で示すと図表5のとおりである。

(2) 外貨建取引

日本企業が必ず直面する制度として外貨建取引に関する会計が想定されることから、外貨建取引に関する制度を示しておく、次のとおりである。

企業の基礎的取引や事象、状況を反映する通貨を機能通貨と呼ぶが、企業は機能通貨を決定して、取引を機能通貨で測定する必要がある。シンガポールの場合、外貨建取引は原則として、取引日レートで換算するが、実務上は平均レートが使用されることもある。なお、外貨建貨幣性項目は決算日レートで換算され、換算差額は当期の損益として処理される。また、外貨建非貨幣性項目は、取引日レートで換算され、外貨での公正価値で測定されている非貨幣性項目は当該公正価値が決定された日の為替レートで換算することになる（KPMGシンガポール [2015], 50頁）。

(3) 法定監査と監査基準

シンガポールの現地法人及び支店は、監査を受ける必要がある。ただし、特定の株式公開会社を除き、中間監査や四半期レビューは義務付けられていない。なお、駐在員事務所は監査が不要となっている（KPMGシンガポール [2015], 50頁）。

したがって、日本において非上場であるにも係わらず、シンガポールに現地法人や支店を有する企業は、監査を受けた後、監査済み財務諸表を登記する必要がある（KPMGシンガポール [2015], 52-53, 54頁）。

監査基準は、基本的には国際監査基準と大きく変わらないとされる、“Singapore Standards on Auditing”である。いくつかの条件を満たした場合、監査が免除される¹³。

3. 税制

シンガポールは知識集約型経済構造の確立を目指していることから、先端技術部門、高付加価値産業部門、研究開発部門、ビジネスハブ機能の強化に資するサービス部門などへの投資を推奨していることが知られている¹⁴。

グローバル企業がシンガポールへ進出する土壌として優遇税制がある。法人税制をはじめとして、多種多様な優遇措置が用意されており、シンガポール進出企業はそ

れらの優遇措置を用いて、競争力を高めるビジネス環境として利用している。主たる投資優遇措置は次のとおりである¹⁵。

① 税制度

(a) 法人税

法人税率は17%（2010年課税年度より18%から1%引き下げ）。なお、課税所得のうち最初の30万Sドルに対しては部分免除制度が適用されることから、実効税率は17%未満となる。アジアでは、香港の16.5%に次ぐ低税率である。

政府機関によって認定を受けた企業に関しては軽減税率の提供も受けられる。

(b) 所得税

属地主義を採用しており、国内に源泉がある所得ならびに国外源泉所得のうち、国内で受け取られる所得が課税対象となる。国外の最高法人税率が15%以上である場合はシンガポールに送金される配当金、国外支店の所得、非個人のサービス収入は免税の適用対象になる。

(c) 源泉税率

利息、ロイヤルティー、取締役報酬、技術支援量、マネジメント料など、シンガポールに源泉のある所得が非居住者に支払われる場合は、10%、15%もしくは法人税と同率（17%）の源泉税の課税対象となる¹⁶。

(d) 損金算入

課税所得の稼得のために発生した費用は、原則として損金算入できる上に、役員報酬や接待交際費等についても限度額が定められていない。事業関連であれば全額損金算入できる点に特徴がある。

これに対して、為替差損や借入金利子についても一部損金不算入とされているほか、減価償却費の損金算入についても建物等に係る減価償却費は一部承認を受けたものを除いて損金算入が認められない（ARC国別情勢研究会 [2017], 67頁）など、日本との相違がある。

(e) 財・サービス税

2007年7月より商品サービス税（GST：Goods & Services Tax）の税率は7%であり、基本的に全ての財貨・サービスに課税される。ただし、商品の輸出や一定の国際サービスに該当するものは0%課税扱いとなっている。例外的に金融サービスと住宅用不動産の販売・レンタルは課税の対象外となっている。

年商100万Sドル以上の企業は、内国歳入庁にGST登録を行い、自社の商品やサービスを国内で販売・提供する際にGSTを貸す義務がある。それに満たない企業でも任意でGST登録は可能

である。輸出品のGST課税は0%であるのに対して、輸入通関時点で原則的にあらゆる商品に課税される。

(f) 不動産税

不動産税の税率は物件の年間評価額の10%である。

② キャピタル・ゲイン課税

シンガポールではキャピタル・ゲイン課税がない。

③ 多数の租税条約

約80カ国・地域と租税条約を締結している。シンガポールに置かれた地域統括会社は、租税条約により配当や利息、ロイヤルティーなどへの二重課税を防止できる。

④ 国外源泉所得の免除

国外所得免除方式の課税制度を採用している。国外源泉所得はシンガポールに送金した場合にのみ課税され、ある特定の所得はシンガポールに送金した場合でも免税になる。

⑤ ワン・ティア・システム

ワン・ティア法人税制度を採用している。シンガポールに置かれた持ち株会社や地域本社が本国に配当する際には一切課税が生じない。シンガポール企業が支払う法人税が最終の納税となる。

これらの税制は、日本のみならず多くのグローバル企業にとって魅力的なものであろう。持ち株会社の増加、直接投資の増額、各種ハブ機能の強化を支える基盤として指摘することが出来る。

IV 日本企業の進出事例

1. 先行研究にみる日本企業の海外進出における会計課題

Ghemawat [2007] は、国境が依然として重要であり、その理由として「国境を越えると大きな差異が現れる」、「その差異をどう考えるか」という二点を指摘している（望月訳 [2009], 62頁）。国ごとの差異は、文化的（Cultural）、制度的／政治的（Administrative／Political）、地理的（Geographical）、経済的（Economic）という4つの側面（総称して「CAGE」と呼ばれている）における隔たりという観点からモデル化されている（望月訳 [2009], 62頁）が、本稿では、進出事例を検討する際、制度的な隔たりの一つとして会計基準に関する視点から考察することにしよう。CAGEは複雑に絡み合っただけでその国独自の固有性を生じさせていることは容易に想像できるが、それらを切り分けて考察することが困難であるからである。

2015年に金融庁が公表したIFRS適用レポートでは、IFRS任意適用企業の現状、任意適用を決定した理由又は移行前に想定していた主なメリット、移行プロセスと

社内体制、移行コスト（主としてシステム対応）、会計項目への対応と監査対応・人材育成等が調査されていた（金融庁 [2015]）。この中で、国際的に標準化しつつある会計基準のひとつとしてIFRSを日本企業が選択して任意適用を決定した理由を尋ねた項目があるが、その回答のうちもっとも多かったのは、経営管理への寄与であった（金融庁 [2015], 4-7頁）。より具体的には、「海外子会社等が多いことから、経営管理に役立つ」というものであり、海外進出を行う日本企業にとって2国間の会計基準上の隔たりを解消するためには、自国側（日本本社側）で解消を目指すというものであった。言い換えれば、日本本社と海外子会社で共通のモノサシ（IFRS）を保有することで制度的隔たりを超えようと考えたと理解できる。

図表6 IFRS任意適用決定理由

項目	回答数
①経営管理への寄与	29社
②比較可能性の向上	15社
③海外投資家への説明の容易さ	6社
④業績の適切な反映	6社
⑤資金調達の円滑化	5社
⑥その他	4社

（出所）金融庁 [2015], 4頁

モノサシをIFRSに共通化する際に問題となるのは移行プロセスと社内体制の確立であろう。例えば、次のような指摘が見られる。

子会社の実務担当レベルでは会計基準の変更に對する抵抗があり、対応が消極的なケースがあったため、具体的な方法も提示しながら、IFRS移行プロジェクトへの参加を促した。親会社のプロジェクトチームが積極的に動いて関連部署を巻き込んでいくことが必要である（金融庁 [2015], 7頁）。

ここから理解できるのは、現地法人側における会計課題である。本社よりは圧倒的に少ない人数で通常の経理業務を行いながら、IFRS移行プロセスを進めなければならないという点は相当な負担であろう。したがって、IFRS任意適用により「連結経営の進化」が図られるという日本本社（親会社）の考えが現地法人においてどのように受け止められているのかは興味深い点である¹⁷。

シンガポールは、アジア地域統括会社の拠点としての重要な役割を果たしている。1980年代から電気メーカーなどがシンガポールや香港に地域統括会社を設置して、本社機能の一部を移管する動きが始まっているが（みずほ銀行国際戦略情報部編 [2016], 154頁）、1990年代に中国進出が本格化するにつれて中国に地域統括会社を設

立したり、自動車メーカーや自動車部品メーカーなどは、タイにアジア地域統括会社を設置する事例なども見られる。つまり、時代や業種、地域や制度に適応して日本企業は世界各地に地域統括会社を設立していると考えられるのである¹⁸。

2012年にジェトロ・シンガポール、シンガポール日本商工会議所、在日本国シンガポール大使館が実施した「第3回在シンガポール日系企業の地域統括機能のアンケート調査」によれば、シンガポール統括会社が域内グループ企業に対して提供する機能は、販売マーケティング(71.4%)、人事・労務管理・人材育成(67.5%)、金融・財務・為替(62.3%)が上位を占めているとのことである¹⁹。

アジア諸国での販売網の構築、情報収集やネットワークの構築、現地の優秀な人材の確保・育成、資金の効率的な運用・管理(グローバル・キャッシュ・マネジメント:GCM)などの視点からシンガポールは日本企業にとって魅力のある国と考えられているようである。

これらの先行研究や調査を踏まえて想定される会計上の課題として、次のものが考えられるであろう。

- ① ローカル・ルール(各種法制度や慣習に起因するもの)への対応

- ② グローバル・ルール(たとえばIFRS)への対応
- ③ グループ全体における会計情報作成の調和(財務情報の同質性確保)
- ④ 日本本社からの見える化(信頼性、適時性、比較可能性)
- ⑤ 現地法人の会計情報作成目的
- ⑥ 現地法人の経営管理
- ⑦ 全社的な会計システム現状

以下では経営課題について触れた後、会計課題に関する議論に焦点をあてながら、調査概要を説明していきたい。

2. 調査概要

研究目的やシンガポールの投資環境、先行研究を踏まえ、2017年11月にシンガポールにおいて、主に図表7に示す進出企業を対象に経営課題および会計課題に関する調査を実施した。調査対象は、日本の上場企業(東証一部)の現地法人(子会社)3社と会計事務所1社である。調査に際しては、企業の概要、進出目的、経営課題、会計課題に関して質問事項を事前に送付する半構造化インタビューとした。本報告では紙幅の関係からB社の調査内容について具体的に取り上げることにする。

図表7 調査企業一覧

	現地法人 A社 日本本社の100%連結子会社	現地法人 B社 日本本社の100%連結子会社
インタビュー日時, 場所	2017年11月28日(火) 10:55~12:00 A社 シンガポール社	2017年11月28日(火) 15:30~17:30 B社 シンガポール社
インタビューアー	仲尾次, 宗田	仲尾次, 宗田
インタビューイ(職位)	G氏(CEO)	H氏(社長)
進出年	2016年2月	2012年9月
進出形態	現地法人	現地法人
事業内容	ロジスティクス事業	東証:その他製品
進出の背景・目的	国内競争の激化による市場開拓 グローバルネットワークの拡充・強化	ASEAN市場の開拓, 交通利便性による費用対効果, 政治的・税制的なメリット
経営課題	人材確保, 競合と補完, フォワーディング中のダメージ, 安全教育	模倣, コピー品が多く低価格が脅威。 Job hoppingが一般的で豊富な知識を持つベテランの育成と確保が難しい。
会計業務	ERPを導入し, 会計実務は現地の経理担当者が行っている。	ERPを導入し, 会計実務は現地の経理担当者が行っている。
会計課題	自社のERPと本社の連結パッケージへの入力作業 上場に伴う情報開示	支払いサイトが長く資金繰りの悪化, 自社のERPと本社のシステムへの入力作業, 本社の会計情報要求への対応, グローバルな業績評価基準

	現地法人 C社 日本本社の100%連結子会社	会計事務所 D社
インタビュー日時, 場所	2017年11月28日(火) 12:45~13:40 C社 シンガポール社	2017年11月27日(月) 9:00~10:25 D社 シンガポール事務所
インタビューアー	仲尾次, 宗田	仲尾次, 宗田
インタビューイ(職位)	I氏(社長)	J氏(パートナー)
進出年	2011年2月	2006年1月

進出形態	現地法人	現地法人
事業内容	サービス業	会計監査・コンサルティング
進出の背景・目的	国内競争の激化による市場開拓	アジアを中心とした日本企業の海外進出サポート
経営課題	顧客獲得（現地サービスイベントの催行、東南アジア諸国の管理統括）	人材流動を前提とした組織構築、監査・コンサルティング以外の業務への対応、データ管理等のセキュリティ
会計業務	ERPを導入し、会計実務は現地の経理担当者が行っている。	-
会計課題	本社とのシステム統合	特になし

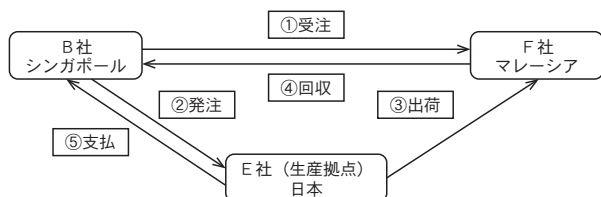
（出所：各インタビューにもとづき作成）

3. B社へのインタビュー調査結果

(1) 会社概要

詳細は割愛するが、B社は、その他製品の製造・販売を事業とする日本法人E社の100%連結子会社として2012年にシンガポールに設立され、ASEANでの販売を担っている。E社は主要特許を数多く保有し競合他社に対し優位にあり、同社製品は高級ブランドとして世界で認知されている。日本法人E社およびB社のマレーシアに設立した子会社F社を含むB社の業務フローは図表8に示すとおりである。

図表8 B社の業務フロー



（出所）B社提供資料にもとづき筆者作成。

また、アセアン10か国におけるB社の販売体制は図表9に示すとおりである。

図表9 B社の各国における販売体制

B社による直販	シンガポール・インドネシア・その他の地域
F社による直販	マレーシア
B社の直販と代理店への販売	タイ
グループ販売会社への販売	ベトナム

（出所）B社提供資料にもとづき筆者作成。

(2) シンガポール進出のメリット

シンガポール進出のメリットとして、H氏は次の点を挙げている。

- ・シンガポールがASEANの中心地、ハブであること。
- ・人件費・倉庫のコスト高に対して、空港へのアクセス、日本へのアクセスがよく便数も多い。
- ・小さい国だが、開拓の余地が大きい。国土も埋め立てにより広がっている。

- ・日本製の人気が高くASEANおよび世界のへの波及効果がある。とりわけ、将来的にASEAN経済の発展が望める。
- ・政治的安定、カントリーリスクが低い。
- ・無関税、低法人税率。

以上のように、シンガポール進出の背景には、交通利便性による費用対効果、ASEAN地域の拠点、政治的・税制的なメリットが挙げられていた。これらのいずれも、上述した内容と一致している。

(3) 経営課題について

現時点ではB社固有のもの、シンガポールに進出したからこそ発生したもの、他社でも発生するものなど経営課題が混在しているが、課題を含めた経営全般についてH氏から伺ったところ、以下の10点について確認することができた。

- ① 海外展開上克服した経営課題、難しい経営課題
 - ・代理店から直販（販売会社）への切り替えをスムーズに実現した。
 - ・本格的な進出が遅れたASEAN市場で急速にマーケットシェアを伸ばした。
 - ・回収サイトが長く資金繰りに苦労している。
 - ・並行輸入やネット販売の低価格が問題になる。
- ② 現地の文化
 - ・インドネシアでは通関時にトラブルが度々発生する（輸出時、DHL海外発送サービス、手荷物）。
 - ・シンガポール以外では不透明な取引慣行が横行している。
- ③ 利益管理
 - ・予算は年間の営業別、顧客別、月別、売上予算をもとに管理し、毎月の営業会議で個別の実績を発表し対策を協議している。営業会議を重ねる過程で先行受注を確保する姿勢が出始め売上が伸びた。
 - ・KPIについては設定しておらず、簡単な独自の評価表を活用している。

④ 人材マネジメント

- ・H氏は日本人であり、本社のアジア営業部や海外勤務経験を豊富に積んだ後に現職に就いている。とりわけ東アジアでの豊富な経験（現地の環境に精通、現地従業員との円滑なコミュニケーション）を有する。
- ・現地の人材は全般的に優秀であるが、Job hoppingが一般的で豊富な知識を持つベテランの育成と確保が難しい。
- ・親日家が多いが、日系企業は長期的な視点で給与を決定するため、短期的な所得増を望む現地労働者の感覚に合わない。自己評価が高く、自己主張が非常に強い。遅刻が多く、遅刻3回で解雇する契約にしている。個人の業績は、遅刻、人間関係を損なう行動、上司の指示に忠実に従ったかなどにより評価している。

⑤ 模倣被害と競合

- ・模倣品、コピー品が多い。顧客も偽物と認識しつつ購入している。
- ・主たる生産地である中国税関に認定工場の登録を行い偽物の出荷を止める対策を進めている。
- ・中国の展示会会場で中国政府機関の協力を得て偽物の取締りを実施している。
- ・世界のリーディングカンパニーとして同業他社と世界中で激しく競合し合っている。

⑥ 今後の事業展開

- ・シンガポール・マレーシアで成功した日本型直販営業をその他の国に水平展開し、シェアアップを目指す。

⑦ 今後必要な現地国からの支援

- ・安全な移動と時間の短縮が可能となる道路、鉄道などのインフラ整備。
- ・自社製品に関連する産業の発展に不可欠な自然環境の改善。
- ・インドネシアにおける通関業務の透明性と迅速化。

⑧ 今後必要な日本からの支援

- ・ASEAN諸国との友好関係を維持発展させる。
- ・JAPANブランドの魅力を高めさらにASEAN諸国に浸透させる。

⑨ 今後必要な本社からの支援

- ・優秀な海外駐在員の育成と現地派遣。
- ・知的財産の保護。
- ・移転価格問題に注意した商品開発と販売促進支援。

⑩ 想定されるリスク

- ・発展途上国にありがちな急激な為替変動。
- ・各国の政変や政府による突然の政策変更。
- ・Job hoppingによる人材の流失。
- ・イスラム国におけるテロ。

(4) 会計課題について

経営課題に引き続き会計課題について伺ったところ、以下の9点について確認することができた。

① 会計システムについて

- ・会計ソフト、ERPを導入し、本社とはシステムを利用して連結決算を行なっている。

② 会計実務について

- ・会計ソフト、ERPを導入し、会計実務は現地の経理担当者が行なっている。
- ・日本からは不定期で経理担当が出張して来ることがある。

③ 採用会計基準について

- ・FRS (Singapore Financial Reporting Standard) に準拠している。シンガポール基準であるFRSは若干のカーブアウトはあるものの、IFRSをアドプションした基準である。

④ 外貨換算について

- ・前月の平均レート (SMBC) を適用している。

⑤ 現地言語への対応

- ・提出書類には日本語版、英語版の双方があり大きな問題はない。
- ・月次報告も項目について日本語対応があり、既に習熟している。
- ・日本語スピーカーが数人おり対応できている。

⑥ 商慣習から生じる課題

- ・一般的に支払いサイトが長く資金繰りの悪化要因になっている。

⑦ 財務諸表作成時期

- ・月次売上速報 ⇒ 売上見込を月末から営業日3日前に報告。
- ・月次営業報告 ⇒ PL実績を月初から営業日3日に報告。
- ・四半期営業報告 ⇒ 当該月の翌々月に報告。本社は3月末決算。
- ・予算、中期計画作成 ⇒ 毎年10月下旬に3ヶ年計画を作成する。

⑧ 親会社への説明責任

親会社へは⑦の報告書で定期的に経営内容の詳細について説明している。法人として規模にかかわらずワンセットの報告書を作成しなければならず、本社からは国内に要求する報告書と同様な要求がある。したがって、本社が数十名でこなす内容を数名の現地法人に要求することになる。さらに、本社は必要性が不明な細かいことまで聞いてくる。選択と集中と言いながら重箱の隅的な質問をする。

⑨ 会計士・弁護士

- ・会計事務所と契約し日常的にアドバイスを受け

ている。

- ・法律関係は主に本社が窓口となり適時アドバイスを受けている。

(5) 小括

上記(3), (4)で経営課題, 会計課題についての調査結果を概説して, 課題の抽出を試みたが, とりわけ会計課題について要約をすると図表10の通りとなる。課題が他のシンガポール進出企業にも共通して発現する課題であるのか, また海外進出企業一般に見られる課題であるの

かについて仮説として提示した。

個別の企業に固有の会計課題であるのかという点や進出先で共通の課題として発現する課題であるのかを峻別することを意図している。進出国や地域にかかわらず発現するであろう会計課題を識別することにより, 今後, 海外進出を行う企業への示唆を行うと同時に解決すべき課題について更なる検討を可能にする。

なお, 調査企業サンプル数を増加させることにより追加検証を行い, 課題の性質の区分を精緻化させていく予定である。

図表 10 B社における会計課題を基礎とした課題の性質区分

	会計課題の性質		
	B社固有	シンガポール進出企業共有	海外進出企業一般
①会計システム	日本法人本社との関係により発現	企業の進出先, 規模等にかかわらず, 海外に拠点を有した場合は, 何らかの会計システム上の連携が必要	
②会計実務	ERPを導入し, 会計実務は現地の経理担当者が行っている		企業規模や管理能力, 進出先などにより様々な形態
③採用会計基準	B社に限らず海外進出企業には付きまとう課題として発現する。但し, 進出国がIFRSを適用しているか否か, それが強制適用か任意適用かは重要な論点。また, IFRS for SMEsを導入しているかについても課題の発現が異なる		
④外貨換算	海外進出企業には必ず付きまとう課題 機能通貨に関しては, 進出先や企業により異なる		
⑤現地言語対応	提出書類には日本語版, 英語版があり, 日本語スピーカーも数人おり大きな問題はない	海外進出企業には必ず付きまとう課題 とりわけ非英語圏での課題	
⑥商慣習	一般的に支払いサイトが長く資金繰りの悪化要因になっている		現地国での商慣習への対応

注: より厳密には, 日本法人側(多くは本社)で発生する課題と, 現地法人側で発生する課題を峻別するべきであるが, 本稿ではそれらを包含して既述している。

V まとめ

本調査報告では, 日本企業のシンガポール進出の状況, シンガポールの諸規制等について概説した上で, その他製造業を営むB社を題材として経営課題, 会計課題について概説し, その特徴について分析した。また, 会計課題の性質を個別の企業に固有のもの, 進出先(本稿ではシンガポール)に共通して発現するもの, 海外進出企業一般に見られるものに区分して仮説を提示した。

現在B社が抱えている会計課題として, まず, 現地の商慣習である支払サイトの長さ起因する資金繰りの悪化が挙げられる。これはB社に限らず, 現地の企業と取引を行うすべての進出企業が共有する課題である。続いて, 日本本社との関連において発生する会計システム上の課題と, 本社の会計情報要求への対応が挙げられる。とりわけ, B社においては, 限られた人材で本社からの情報要求に対応することに苦心している様子が窺えた。日本本社側の見える化要求が過度もしくは現地ミスマッチを生じさせている可能性がある。さらに, B社におい

ては, 自己評価と自己主張が強く, 短期的な結果を求める現地の人材を納得させるような人事評価制度の構築が喫緊の課題とのことであった。

会計基準の相違は, 制度的隔たりのひとつとして指摘されることが多いが²⁰, シンガポールの場合, FRSがIFRSとほぼ同等であり, IFRSが導入されていることから, 特に会計課題として指摘されることはなかった。これは, 会計基準の標準化の恩恵を海外進出企業が受けていることの一例であろう。

本調査報告で対象にした企業は4社にとどまり, 進出形態, 業種, 規模も限られ, 他の業種・業界でも同様の課題が指摘できるとは限らない。したがって, 引き続き事例を重ねることにより一般的な課題や解決すべき会計課題を抽出したいと考えている。

参考文献

栗田輝・高津輝章, 「海外子会社管理の現状と課題」『企業会計』2013年, 第65巻第9号, 18-23頁。

- 一条和生, 野村総合研究所グローバルマネジメント研究チーム [2017] 『グローバル・ビジネス・マネジメントー経営進化に向けた日本企業への処方箋』中央経済社。
- 今枝昌宏 [2014] 『ビジネスモデルの教科書』東洋経済新報社。
- 潮清孝 [2013] 『アメーバ経営の管理会計システム』中央経済社。
- 大久保昭平編著 [2015] 『中小・ベンチャー企業のための東南アジア進出戦略』中央経済社。
- 太田壮祐, 「経営人材の現地化への対応策」『企業会計』2013年, 第65巻第9号, 24-32頁。
- 小形健介 [2018] 「ロイヤルティの経営戦略上の意義と会計・税務問題」『国際会計研究学会研究グループ報告「グローバルビジネスの会計課題に関する研究」124-138頁』。
- 小澤義昭・松本祥尚 [2018] 「わが国企業の海外子会社におけるGCMの適用状況ーシンガポール子会社を中心にー」『国際会計研究学会研究グループ報告「グローバルビジネスの会計課題に関する研究」』114-123頁。
- 木村典宏, 「グローバル情報システム実現に不可欠な中長期戦略」『企業会計』2013年, 第65巻第9号, 44-55頁。
- 経済産業省「海外現地法人四半期調査」<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/genntihou/index.html> (2017年8月19日閲覧)
- KPMGシンガポール [2015] 「2015年度版シンガポール投資ガイド」<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/jp-singapore.pdf> (2018年8月29日閲覧)。
- 佐藤郁哉 [2002] 『フィールドワークの技法』新曜社。
- ジェトロ・シンガポール, シンガポール日本商工会議所, 在日本国シンガポール大使館 [2012] 「第3回在シンガポール日系企業の地域統括機能に関するアンケート調査報告書」(2012年3月27日) https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07000868/sg_jp_region_summary_report.pdf (2018年8月29日閲覧)。
- ジェトロ・シンガポール事務所 [2017] 「シンガポールにおける外国企業の会社設立・清算手続きの概要」, https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/02/2017/91d11461a568aef3/sgrp-201709.pdf (2018年8月22日閲覧)。
- 金融庁 [2015] 「IFRS適用レポート」2015年4月15日。
- ジェトロ・シンガポール [2018] 「シンガポール概況と日系企業の進出動向」, https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/01/1cdcbf76d759b cf/20180011.pdf (2018年8月22日閲覧)。
- 自治体国際化協会 シンガポール事務所のレポート [2015] 「シンガポールにおけるIR(統合型リゾート)導入の背景と規制」, Clair Report No.417 (May 11, 2015)
- 税理士法人トーマツ [2014] 『アジア諸国の税法(第8版)』中央経済社。
- 千葉岳洋, 「ファイナンス管理を高度化する“マネジメント・スタイル”の見える化」『企業会計』2013年, 第65巻第9号, 33-43頁。
- デロイト トーマツ コンサルティング [2015] 平成26年度総合調査研究「GCM及びA B Lの現状と普及促進に向けた課題の調査等」報告書(経済産業省, 3月) (2018年8月22日閲覧)。
- 東洋経済新報社 [2018] 『Data Bank SERIES6 2016 国別編 海外進出企業総覧』。
- 仲尾次洋子・宗田健一 [2018] 「台湾進出企業の会計課題に関する調査報告」『名桜大学総合研究』第27号, 137-148頁。
- 仲尾次洋子・宗田健一「海外進出子会社の会計行動から見える異文化会計ー台湾とシンガポールを事例として」『国際会計研究学会研究グループ報告「グローバルビジネスの会計課題に関する研究」』, 68-113頁。
- 日本在外企業協会, <https://www.joea.or.jp/> 「日系企業における経営のグローバル化に関するアンケート調査」結果報告(2014年度)2014年12月1日, https://joea.or.jp/wp-content/uploads/pdf/Survey_Globalization_2014.pdf (2018年8月29日閲覧)。
- みずほ銀行国際戦略情報部 [2016] 『グローバル化進む日本企業のダイナミズム』金融財政事情研究会。
- みずほ銀行国際戦略情報部 [2017] 「シンガポール投資環境」2017年9月, https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/world/info/investment_environment/pdf/singapore.pdf (2018年8月22日閲覧)。
- 山内正美 [2014] 「シンガポール進出日系企業における最近の経営管理課題」情報センサー2014年8月・9月合併号, <https://www.ejapan.jp/library/issue/info-sensor/pdf/info-sensor-2014-08-08.pdf> (2018年8月29日閲覧)。
- Ghemawat, P. [2007] *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in A World Where Differences Still Matter*, Harvard Business School Publishing. (望月衛訳 [2009] 『コークの味は国ごとに違うべきかーゲマワット教授の経営教室ー』文藝春秋。)
- Radebaugh L. H., Sidney J. Gray, Ervin L. Black

[2006] *International Accounting and Multinational*

(謝辞)

本稿の作成に際して、インタビュー調査にご協力していただいた皆様に対し、心より感謝申し上げます。

(付記)

本稿は、名桜大学総合研究所学際的共同プロジェクト(2017年, 2018年)の助成を受けた研究成果の一部である。

なお、国際会計研究学会研究プロジェクト「グローバルビジネスの会計課題に関する研究」の最終報告書で割愛した部分を含め、加筆修正のうえ作成している。

(注)

- ARC国別情勢研究会は、JETRO調査スタッフOBを執筆陣として構成されており、正確 (Accuracy)、最新 (Recency)、整合性 (Consistency) を備えた国・地域別レポートを作成している。本稿では、続くII節で同研究会のレポートを用いてシンガポールの投資環境を紹介している。
- 日本とは、二重課税防止条約(日本シンガポール租税条約)が1961年9月5日に締結されており、1995年4月28日に全面改訂されている。そのほか、航空協定、租税協定、日・シンガポール経済連携協定改正議定書などがある。
- IMF - World Economic Outlook Database April 2018 Edition (Singapore: Population (Persons), Source: National Statistics Office, Latest actual data: 2017. Data is reported as of mid-year, as opposed to end-year., Data last updated: 03/2018))
- 日本企業の一部はシンガポールにおいて、グローバル・キャッシュ・マネジメントを行っている。詳細は、小澤・松本 [2018] を参照されたい。
- 五洋建設のWebサイトより (<http://www.pentaocean.co.jp/recruit/fresh/voice/singapore.html>)
- 詳細は、自治体国際化協会 シンガポール事務所 [2015] を参照されたい。
- ARC国別情勢研究会 [2017], 61頁。なお放送・新聞等のメディア事業については外資規制が行われており、外資による出資割合および外国人の取締役就任について規制されている(同61頁)。
- 国土交通省、「シンガポール 建設業に関する外資規制等」<http://www.mlit.go.jp/totikensangyo/>
- kokusai/kensetsu_database/singapore/page4.html (2018年8月22日閲覧), ARC国別情勢研究会 [2017], 61頁。
- 中技能向けの熟練労働者に対する需要に対応するため導入された在留許可。その他、子用許可書、個人雇用許可書、エンドレスパスなどがある (ARC国別情勢研究会 [2017], 64-65頁)。
- 詳細は、ジェトロ「シンガポール 外国企業の会社設立手続き・必要保険契約書」(https://www.jetro.go.jp/world/asia/sg/invest_09.html) やシンガポール事務所 [2017] を参照されたい。
- 以下、KPMGシンガポール [2015] を参照して作成。<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/jp-singapore.pdf>
- KPMGシンガポール [2015], 46頁。なお、主要な勘定科目に係る決算業務については、46~47頁を参照されたい。
- 詳細は、KPMGシンガポール [2015], 52頁を参照されたい。年間売上高、総資産額、従業員数などがその規準となっている。
- ARC国別情勢研究会 [2017], 62頁。
- 以下、①~⑤のいずれもARC国別情勢研究会 [2017], 62-63頁, 66-70頁より引用・参照して作成。
- ロイヤルティの経営戦略上の意義と会計・税務問題については、小形 [2018] を参照されたい。
- 山内正美 [2014] は、進出後の現地拠点における連結レポート体制の整備について、次のように指摘している。整備に時間を要するため、親会社は適時の業績把握、買収によるシナジーのモニタリングおよび、それらに基づく経営判断ができない点が課題。特に、企業買収による進出の場合、買収後の連結レポート体制までを念頭に置いてディールを進めている企業は少ないのが現状。現地拠点に派遣される担当者は、事業拡大の業務を優先するため、管理業務には十分に手が回らないケースが頻繁にある。また、現地での人材採用も売り手市場であり、優秀な人材を迅速に確保、定着させることが難しく、事態を悪化させるケースも多く見られる。
- 山内正美 [2014] は、地域統括会社化の課題について次のように指摘している。統括会社の役割が不明確であり、果たす機能が、共通間接業務の請負や、業績の集計業務に限定され、統括機能を発揮していない点が課題。また、日本親会社から地域統括会社化の方針が出されても、責任範囲の明確化や権限委譲が不十分であり、統括対象域内で、親会社の各事業部の管理が縦割りで存在することが多く見られる。
- JETROシンガポール、シンガポール日本商工会議

所，在日本国シンガポール大使館の実施した調査報告書（2012年3月27日）https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07000868/sg_jp_region_summary_report.pdf

20 たとえば，一条他 [2017]，18-19頁。

