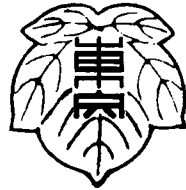


INSTITUTE OF BUSINESS RESEARCH
DAITO BUNKA UNIVERSITY



欧米多国籍企業のシンガポール子会社の役割に関する

調査報告

長谷川 礼、松崎 友世、長谷川 信次

Research Paper 2012-W61

2012-3-28

1-9-1 Takashimadaira, Itabashi-ku, Tokyo Japan 175-8571

phone: (+)81 3 5399 7328

fax: (+)81 3 5399 7402

e-mail: ibr@ic.daito.ac.jp

The papers can be found at our website:

[http:// www.daito.ac.jp/gakubu/keiei/Institute/index.htm](http://www.daito.ac.jp/gakubu/keiei/Institute/index.htm)

欧米多国籍企業のシンガポール子会社の役割に関する調査報告 *

長谷川礼 (大東文化大学経営学部)

松崎友世 (大東文化大学経営学部)

長谷川信次 (早稲田大学社会科学総合学術院)

1 はじめに

新興国市場の台頭とともに、日本市場の重要性の相対的な低下が指摘されて久しい。このことが最近の対日直接投資の流出を加速させている要因の一つと考えられている。欧米多国籍企業の中には、これまで日本に置かれていたアジア・パシフィック地域の統括機能や、マーケティングやR&Dといった活動を、シンガポールや香港に移転する企業も少なくない¹。こうした流れは直接的に日本の雇用や生産・所得を減らすだけでなく、製品開発力やマーケティング能力の低下、技術や人材の海外流出、人的資源のレベルダウンなどを通じて、中長期的に日本経済の付加価値創出力を低減させる危険をもはらんでいる。

本稿はこうした問題意識のもと、欧米多国籍企業のシンガポール拠点の現状、および日本子会社との関係を探ることを目的として、2011年8月にシンガポールで実施したヒヤリング調査の報告である²。これまで日本子会社に付与されていた機能や権限のうち、どの部分がどの程度までシンガポール子会社に移転されているのか。シンガポール子会社の機能・権限の強化は日本子会社の役割の低下をもたらすのか、あるいは別の形で日本子会社に役割進化を促しているのか。そうした問いかけを通じて、欧米多国籍企業にとっての日本とシンガポールの子会社間の関係性（代替／補完）、およびその関係性の企業マネジメントのあり方について、洞察を得ようとするものである。

本稿の構成は以下のとおりである。まず第2章でシンガポール経済を概観し、対内直接投資の状況と多国籍企業の進出に影響している要因を考察する。第3章ではシンガポールとの対比で、日本の対内直接投資のこれまでの推移と、最近起こっている重大な変化を整理する。第4章から第6章は、シンガポールで実施したヒヤリング調査のまとめである。各章はそれぞれ、(1) 企業の概要、(2) 地域統括拠点/R&D 拠点としてのシンガポール子会社の役割、(3) 日本子会社との関係、の3つの内容からなる。最後に第7章において、調査対象事例の共通点・相違点を整理した上で若干の考察を加えることで本稿のまとめとする。

2 シンガポールの概況

2-1 建国と発展

シンガポール共和国は東京 23 区よりやや広い 712.4km²の国土に人口 508 万人を有し、中華系住民 74%、マレー系 13%、インド系 9%で構成される、多民族多言語の都市国家である。労働力を外国人労働者に依存する割合が高く、1990 年に 10.2%であった外国人比率は、2010 年には人口の四分の一強を占めるまでに急増した（選挙権のない外国人が人口の 25.7%を占め、うち永住者は 10.7%）³。

1965 年にマレーシア連邦より分離独立して以来、いかにして異民族の融和をはかり国民意識を形成するかが、シンガポールという小国が国家として存続する上での最重要課題の 1 つであった。そのため政府は住宅政策と言語政策に力を入れてきた。住宅については住宅開発局（Housing & Development Board: HDB）が高層フラットの公団住宅を大量に建設し、一定の割合で中国系、マレー系、インド系およびその他、の 3 種類の人々を入居させた。言語については、表向きにはマレー語を国語としながらも、北京語（マンダリン）、英語、タミール語を公用語と定め、学校教育では英語を中心とする 2 言語政策がとられた。その結果、英語が事実上の国語として機能しており、高レベルの教育を受けた、英語と中国語のバイリンガルの人材を求めやすいことが外資系企業にとっての魅力度向上につながっている。

また経済発展の実現も、国民意識の形成には重要な手段となると考えられた。しかし国内の資源が乏しいシンガポールにとって、輸出産業を育成して資源輸入のための外貨を獲得することが至上命題であった。そのためシンガポール政府は独立当初から、外国からの資源の選択的取り込みと国営企業を通じた特定産業の育成に力を入れてきた。低賃金単純労働者を積極的に入国させることで労働集約産業主導による輸出志向型経済発展を目指し、1970 年代にはアジア NIES（当時は NICs と呼称）の一角を占めるようになった。1980 年代に入ると「シンガポール・ジョホール・リアウ成長の三角地帯」(SIJORI Growth Triangle) を結成、隣接するマレーシア、インドネシアとの経済連携を強化することで域内分業が可能な経済圏の構築を目指し、1994 年には対象地域をさらに広げて「インドネシア・マレーシア・シンガポール成長の三角地帯」(IMS-GT)を設立、積極的な外資誘致に努めた。

シンガポールの経済発展は、事実上一党独裁が続く政治の安定を基礎に出来上がった⁴、政府・官僚組織・政府系企業・研究・教育が一体となって経済発展を目指す国家運営体制（シンガポール株式会社）によってもたらされた。こうした体制にさらには外資系企業を組み込んで、彼らのもつ技術と知識、資金、マネジメント能力、市場アクセスを活用する

ことで、新たな高度知識社会の時代の国際分業構造の中でシンガポールを優位にポジションさせようとする明確な意図が浮かび上がっている。

2-2 シンガポールの対内直接投資

シンガポールの対内直接投資残高は2009年末時点で5,523億シンガポール・ドル（以下Sドル）で、2000年末の1,915億Sドルと比べると、10年間ではほぼ2.8倍の伸びを示している。企業数で見ると在シンガポール外資系企業は約2万社、大企業に限っても7千社に上る。地場の民間企業が約14万社で、そのほとんどは中小企業であることを考慮すると、外資系企業のプレゼンスの大きさがわかる⁵。

国・地域別にみると、欧州（EU + non-EU）からの投資が39.0%、アジア大洋州（ASEAN+6 および台湾、香港）が24.3%、米国は10.3%である（対内直接投資残高、2009年末）。日本のシェアは対内直接投資全体の9.1%で、アジア大洋州地域の中では最大の投資国となっている。業種別には製造業が21.8%、非製造業が78.2%で、製造業のなかでは医薬品（製造業の31%）と電気電子機器（同28.5%）のシェアが大きい。非製造業の内訳をみると、金融・保険（非製造業の53.5%）、ついで卸売・小売（同22.1%）の割合が多い。

2008年9月のリーマンショックとそれに続く世界同時不況の影響で、シンガポール経済は2009年に一時的にマイナス成長を記録したが、同年第4四半期から2010年にかけて早くもV字回復を遂げた。その背景として、対内直接投資残高の伸びも2008年以降減速したとはいえ、外国企業によるシンガポールに対する投資マインドが依然として堅調であることが影響している。特筆すべきは、そうした投資意欲を裏支えているのが、近年の外国企業の対シンガポール投資が、アジア・大洋州地域の統括拠点、資本・知識集約型製造拠点、R&D拠点といった、リージョナル／グローバルな「ハブ（中核拠点）」を設立する動きで特徴づけられるように、多国籍企業にとってシンガポールの位置づけが質的に大きく変化してきていることにあるのである。

ジェトロ世界貿易投資報告2010年版によると、2009年にシンガポールに開設もしくは発表がなされた主要事例として、仏ゾディアック・エアロスペース（地域統括）、英ロールスロイス（地域統括）、仏ユーロコプター（地域統括）、米アボット（製造工場、R&D）、米バクスター（製造工場）、米3M（ドラッグデリバリーシステム工場）、日立データシステム（地域統括）、タタコミュニケーションズ（データセンター）、NTTデータ（地域統括）、中国フォーカスメディア（海外事業統括）、米ポール・コーポレーション（地域統括）、米CDM（地域統括）、仏レミーコアントロー（地域統括）、中国リニン（海外統括）、スイスロシュ（臨床試験研究所）、米ヒューレット・パッカード（R&D）、米アプライド・マテリアルズ（製造工場）、ノルウェーリニューアブルエナジー（製造工場）、独ボシュ（地域統括）、英

蘭ロイヤル・ダッチ・シェル（製造工場）、独ランクセス工場（地域統括）が挙げられており、多国籍企業各社がシンガポール拠点のハブ化を進めていることがわかる。

2-3 シンガポールの対内投資誘致政策

上述したように多国籍企業がグローバルビジネスのハブ機能を持ち込むという、新たな流れがシンガポールに生まれた背景には、以下の3つの要素が関わっている。

一つはすぐれた政府機関の存在である。

シンガポールのビジネスハブ化を推進する上で、具体的な戦略立案とその実施を担う政府機関として、経済開発庁（Economic Development Board: EDB）がある。EDBは貿易産業省（Ministry of Trade and Industry: MTI）の管轄下に、シンガポールが外国企業からまだほとんど見向きもされない、発展途上の英自治領に過ぎなかった1961年に設立された。今日では、シンガポールに持続可能な経済成長をもたらすことを目途として、活力あるビジネスと優れた雇用機会の創出に貢献する企業を国内外から誘致し、その事業活動を支援するワンストップセンターとして機能している。

外資誘致に関していえば、EDBは欧米諸国および日本、中国、インド、ドバイに20の代表事務所を置いて誘致活動を行うと同時に、理事会メンバーに多数の在シンガポール外資系企業のトップが名を連ね、同国にすでに進出した（あるいは今後進出を企図する）多国籍企業のウォンツに絶えず耳を傾け、それらに応えることに注意を払っている⁶。

EDBによれば、同機関の使命は以下の3つに定義される。

(http://www.edb.gov.sg/edb/sg/en_uk/index/about_edb/what_we_do.html、2012.3.15アクセス)

1) 投資の誘致

地場企業と外国企業、製造業と非製造業を問わず、バリューチェーンのアップグレードによる高収益や新たなビジネスチャンスの獲得を目指す企業を誘致・支援する。

2) 産業構造の高度化

新たな成長分野の開拓により既存の産業構造を高度化することで、質の高い雇用の創出と国際競争力の保持に貢献する。

3) ビジネス環境の整備

投資企業との意見交換の結果得られた課題や改善点を他の政府機関にフィードバックすることで、インフラや公共サービスの効率性とコスト競争力が担保されるように働きかけ、シンガポールが最適なビジネス環境を提供し続けることを可能にする。

第二は、政策面でのインセンティブである。多国籍企業にとって投資先としてのシンガポールの魅力として、税制上のメリットがしばしば指摘される。シンガポールの法人税率は2000年代に入って継続的に引き下げられ、2010 賦課年度からは、香港（16.5%）とほぼ同水準の17%となった。しかも課税所得のうちの30万Sドルについては、2005年度に導入された部分税額免除制度（最初の1万Sドルの75%、次の29万Sドルの50%が免税）が適用されるため、実効税率はさらに下回ることになる。このことが多国籍企業の立地選択上、他のアジア諸国に対するシンガポールの大きなアドバンテージとなっている。その他にも、会社設立から3年間さらなる税額免除が適用される「新スタートアップ会社」制度や、生産性向上・技術革新に資する投資部分に対する減免措置、欠損金の繰り戻しやグループ合算（関連会社への引継ぎ）などに加え、外国企業（の特定機能）を選択的に誘致する目的でさまざまな税制面での優遇措置が設けられている。

たとえば地域統括本部（RHQ: Regional Headquarters）に対する優遇制度では、在シンガポール外資系企業がアジア・大洋州地域にまたがって戦略立案やブランド管理、IP（知財）管理などの統括機能を担うと認定されれば、原則3年間（2年間延長可）、国外適格収入（マネジメントフィー、サービス料、売上、ロイヤルティ、貿易所得）に対して15%の軽減税率が適用される（RHQ Award）。これは法人税率では競合する香港がもたない優遇措置で、地域統括拠点としてのシンガポールの立地優位の向上に大いに役立っている。また外資系企業がRHQとしての適格要件を大幅に超える事業計画をもつ場合に、国際統括本部（IHQ: International Headquarters）として認定されると、さらなる軽減税率と個別のインセンティブ・パッケージが用意されている（IHQ Award）。この他にも、シンガポールの経済発展計画に適合する製品・サービスを生産・供給する企業に対する法人税免税措置（パイオニア・インセンティブ）や軽減税率の適用（開発・拡張インセンティブ）、研究開発プロジェクトに関する所得控除／費用控除や助成金、国外からの技術移転にともなうロイヤリティ支払いの源泉徴収税の減免、クリーンエネルギーやバイオメディカルなど国が選定した戦略分野での投資に対する助成金（後述）など、さまざまなインセンティブが準備されており、これらが外資系企業の新規進出や新規プロジェクトの立ち上げの引き金となるケースは少なくない⁷。

なお、こうした優遇措置の運用を所管するのもEDBであり、ここでもEDBの卓越さは際立っている。各種インセンティブの適用を受けたいと考える外資系企業は、それぞれのステータスの認定や、軽減税率・適用期間、あるいは助成内容について、EDBと協議（ネゴシエート）することができる⁸。判定は、それぞれの機能の性格や規模、さらにはシンガポール経済への貢献度などを考慮して行うとされる。今回のインタビュー対象企業のいずれにおいてもEDBについて繰り返し言及があり、シンガポール政府による政策インセン

タイプが多国籍企業の立地選択に相当程度影響していることを示唆している。公式には17%である法人税にしても、上述した地域統括拠点の設置や研究開発活動の実施のみならず、シンガポール人の雇用確保、現地への技術移転など、条件項目を満たすごとに一定の税率が割り引かれるため、17%の法人税率が適用されている企業はほとんどない。そればかりか、状況によっては税率を限りなく低く抑えることも可能となっているようである⁹。

このように対内直接投資関連施策の権限がワンストップ機関である EDB に集中した上で、裁量的な行政手続きによる運用がなされていることは、一步間違えれば非効率や不公正の温床ともなりかねないが、ヒヤリング先の企業では、むしろ行政手腕の高さと運用の柔軟さ、決定の迅速さを高く評価する声ももつぱらであった。

対内直接投資を活用したグローバルビジネスのハブ化構想を実現する第三の要素は、シンガポールの産業技術政策である。

シンガポールの産業技術政策は従来から、貿易産業省の外庁であるシンガポール科学技術研究庁 (Agency for Science, Technology and Research: A*STAR)¹⁰ 主導のもと、まずは傘下の研究機関を通じて公的部門の研究開発活動を推進し、後にそれが牽引する形で外資系企業や地場ベンチャーの参入が起こり、民間部門に段階的に波及していく形で行われてきた。しかし 2000 年代半ば以降この方針を変更して、省庁横断的な産業戦略を立案・執行する組織を新設した上で、

- 1) 科学技術振興予算の大幅増額と、国際競争力を発揮できる特定分野への予算の集中配分¹¹、
 - 2) 民間企業の R&D に対する直接的支援、基礎研究よりも事業化・商業化に直結する研究テーマの重視、外資誘致など、産業界のニーズにより即した予算配分¹²、
- へと大きく舵を切った。なおここでも、後者の民間部門の支援に携わるのはもつぱら EDB である。

この新たな産業技術政策のもと、バイオメディカル、環境・水処理技術、双方向デジタルメディア、クリーンエネルギーの 4 分野が、シンガポール経済の新たな成長エンジンとして予算を集中的に配分する対象に定められた。そしてこれら重点分野において、外国企業の投資誘致、外資系企業による国内 R&D 拠点の整備や国外 R&D 拠点とのネットワーク構築に対する資金助成、サイエンスパークの整備¹³、外国人研究者の招致、各種奨学金やプログラムを通じた人材育成、地場企業・ベンチャー企業の支援など、多種多様な支援メニューが用意されている。その結果、多国籍企業から地場ベンチャーにいたるさまざまな企業の研究施設や公的研究機関、大学、サプライヤ企業やカスタマー企業などが地理的に近接した空間に集積し、互いがネットワーク上につながることで生産性向上やイノベーシ

ョンの誘発が連鎖的に起こると期待される、産業クラスターの形成が着実に進行している
のである。

なおこうした産業技術政策のおかげで、バイオメディカル分野では、ファイザー（米）、
グラクソ・スミスクライン（英）、ロンザ（スイス）、イーライ・リリー（米）、ジェネン
テック（米）、ノバルティス（スイス）、メルク（米）、ブリストル・マイヤーズ・スクイブ
（米）、サノフィ・アベンティス（仏）、パクスター・インターナショナル（米）、アフィ
メトリクス（米）武田薬品工業（日本）、エーザイ（日本）などの世界的製薬メーカーや医
療機器メーカーの誘致に成功し、シンガポールのバイオメディカル産業の生産は2000年の
63億Sドルから2007年には240億Sドルと、7年間でほぼ4倍に拡大した（経済産業省
2010）。また環境・水処理技術分野では、GE ウォーター（米）、ポール・コーポレーショ
ン（米国）、ブラック&ピーチ（米国）、シーメンス・ウォーター・テクノロジーズ（独）、
スエズ（仏）、デルフト・ハイトロリクス（蘭）が、双方向デジタルメディアではルーカス・
フィルム（米）、レインボー（伊）、エレクトロニック・アーツ（米）ユビソフト（仏）、デ
イジペン工科大学（米）、クリーンエネルギー分野では、リニューアブル・エナジー（ノル
ウェー）、ベスタス・ウィンド・システムズ（デンマーク）などがそれぞれ進出を果たして
いる。

以上見てきたように、政府が育成すべき分野を戦略的に定めた上で、そうした分野への
企業進出を促すような施策をピンポイントで矢継ぎ早に打っていく。またそうした機能を
EDBという政府機関に集中させることで、全体として整合性のとれた政策がスピーディー
に実現されていく。まさに産業政策と対内投資関連施策、そしてそれらを担う行政機関が
一体となって外資誘致が展開され、結果として多くの多国籍企業を惹きつけることに成功
しているのである。

2-4 外資系企業にとってのビジネス環境と課題

シンガポールの立地優位として、税制上のメリットやその他インセンティブ、優秀な人
材確保の容易さ、公用語としての英語についてはすでに述べたとおりである。それ以外に
も、アジアの中心に位置する利便性、物流インフラの整備¹⁴、効率的な金融市場を通じた
資金調達のしやすさ、外国人雇用の容易さ、他国とのFTAや投資協定の充実、さらには生
活環境の整備、政治的安定性、社会的自由度、安全性などもシンガポールの立地優位を形
成しており、在シンガポール外資系企業が魅力を感じていることが、インタビュー調査を
通じて明らかとなった。

しかしながら課題がないわけではない。高騰する人件費や不動産コスト、エネルギーと

基礎食料品のほとんどを国外に依存していることからくる供給不足と価格上昇のリスク、国際経済情勢の動向に対する脆弱性などは、シンガポールでのビジネスのコストやリスクを高めることで、立地劣位の要素であるとの指摘がなされた。

また人口に占める外国人比率の高さは、外資系企業からするとすぐれた人材や低賃金労働力を国籍を問わずに採用できるメリットである反面、そのことが社会構造上の不安定要因となりうることを加味すると、立地劣位に働く側面ももつ。シンガポールでは外国人労働者は「調整弁」としての位置づけのもと、職種や技能レベルごとに労働許可区分がなされ、厳格な管理のもとにおかれている (Yeoh 2007)。たとえば、もっとも低賃金単純労働に区分されるカテゴリーでは (R パス)、企業ごとに労働許可数の上限が設けられた上に入頭税・保証金の支払い義務が発生し、労働者側では転職が禁じられているため解雇されると帰国を余儀なくされる。それゆえ景気変動に対する調整弁としての機能を果たすことになるのである。しかし R パスの労働者には労基法が適用されないことから、日常的に長時間労働や低賃金を強いられている。また家族不帯同、シンガポール人との結婚不許可、女性の場合は妊娠不許可など、非人道的な環境下に置かれており、それが犯罪や自殺といった深刻な社会問題を引き起こしているともいわれる。他方、高い学歴や資格、専門知識・技能を有する専門家・経営者層など、もっとも高いカテゴリー (P パス) に属する「外国人材 (foreign talent)」については、高度知識社会に対応したグローバル化構想に不可欠な人材として 1990 年代以降積極的な受け入れを図ってきた。ところが今度は、彼らのせいで自分たちの労働機会が奪われていると感じるシンガポール人が増えており、それが政府の政策運営の足かせとなりうるとする指摘がある¹⁵。

3 日本の対内直接投資と投資環境

日本の外資導入は第二次世界大戦中停止していたが、1950 年の外為法制定により再開され、1964 年の OECD 加盟により自由化が進められた。とりわけ 1980 年に原則自由が確立されたことに伴い、化学や機械を中心に欧米の多国籍製造企業による対日直接投資が活発化した。1990 年代中葉からは非製造業投資が製造業投資を上回るようになり、音楽ソフト、航空物流、通信関連、広告、複合映画館、衛生デジタル放送などへと投資分野が多様化した。当時、対日直接投資の促進要因として、①規制緩和 (通信、金融、小売りなどの分野への参入)、②経営破綻企業の救済型買収の増加 (金融、ゴルフ場など)、③世界規模での業界再編 (自動車、医薬、通信など)、④資産価値の下落、⑤株式の持ち合いや安定株主の減少、⑥M&A 関連法制の整備、⑦投資ファンドなど資金供給者の拡大、⑧外資系企業の成

功例の増加などが指摘された。

2006年には英ボーダフォンが日本法人をソフトバンクに売却した影響により対日直接投資はネットで流出超過を記録したものの、その後リーマンショックまでは大型 M&A が相次ぎ、2008年には過去最高の 246 億ドルの流入超過となった。この時期は中南米地域のタックスヘイブンからの金融や保険の対内直接投資の伸びが大きかった。しかし 2008 年 9 月のリーマンショックの影響で米国からの対日直接投資が大幅に減少したことを受け、2009 年の対内直接投資はネットで 118 億ドルにとどまった。さらに 2010 年には流入額は過去 3 番目の 594 億ドルであったにもかかわらず、14 億ドルの流出超過となった。最大の流出先はメキシコであり、米金融機関による投資引き揚げの影響が大きかった。

対内直接投資の今後の動向を見通す上で、外国企業にとって日本市場がどの程度魅力あるかが参考になる。2009 年度に実施された「欧米アジアの外国企業の対日投資関心度調査」報告によると、アジア地域統括拠点としての日本の魅力は、中国、シンガポール、香港に次ぐ第 4 位にとどまっている（三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 2010）。こうした状況を打破すべく、日本政府は 2010 年 6 月に閣議決定された「新成長戦略」の中で、「ヒト・モノ・カネの日本への流れを倍増させる」ことを目標に掲げ、それと連動した形で外資系企業の呼び込みを図り、日本をアジア拠点化（地域本社や R&D 拠点などの高付加価値拠点の設置）していくことの政治的決意が明記された。具体的には、法人実効税率の段階的引下げ、各種インセンティブ制度の創設、高度人材の受け入れ促進のための仕組みの導入などが、国家戦略プロジェクトとして盛り込まれたのである。

こうした政治的コミットメントをとまなう外資優遇策にもかかわらず、今回のシンガポール調査を通じてわかったことは、日本の対内投資誘致に向けた動きが質・量・スピードにおいて大きく見劣りしている点にあり、欧米多国籍企業にとってシンガポールの相対的な魅力度がいかに高いかを再確認することになった。

4 A 社の事例

4-1 企業の概要

1972 年にフランスのレンズメーカー 2 社の合併で誕生した A 社は、1970 年代の終わりがごろから国際市場進出を加速させ、これまで調達・生産、販売のグローバル化に積極的に取り組んできた。1980 年代末には総合眼鏡レンズ・メーカーとして世界でも有数の企業に成長した。30 カ国以上に子会社を持ち、眼鏡レンズをはじめ、コンタクトレンズ、眼鏡フレーム、眼鏡レンズ加工機器の製造・販売を行なっている。主要な生産拠点はヨーロッパ、

北中米、アジアであるが、100カ国以上でその製品を販売している。

4-2 地域統括拠点あるいはR&D拠点としてのシンガポール子会社

(1) シンガポールに地域統括拠点がある理由

- ・ 日本を含むアジア、中東、ロシア、アフリカ、およびオーストラリアを含む地域を AMERA (Africa, Middle East, Russia, Asia) とよび、これらの中心拠点として地理的条件も含めて考え、シンガポールとした。
- ・ 歴史的な面もある。シンガポールが地域統括拠点になって 20 年ほどだが、シンガポール、香港、中国でアジアについての戦略をたててきた。生産ラインはフィリピン、タイ、中国の順に操業開始した。
- ・ シンガポールの地域統括拠点には財務、マーケティング、人的資源管理を含む包括的な経営チームがある。シンガポールは特に金融関係で働く人にとってはよい。香港は中国にある企業に関する仕事であれば良いが、多くの多国籍企業はシンガポールに拠点があるので、A社の取引相手である企業の関係からシンガポールの方がよいと判断した。
- ・ インドは大きな市場であり、現在 3,000 名ほどの社員を擁する重要な子会社であるが、シンガポールではそこで活躍できる人材を集めることが可能である。シンガポールは多民族国家で、人々も様々な文化の中で仕事をする、生活することに慣れている。そのため、インドで人材が不足すればシンガポールで探すことができる。
- ・ シンガポールは地域統括拠点として、中東やアフリカも管轄する。それらの市場は特殊性があるが、アジアと共通な部分も多い。
- ・ シンガポールは外国人のための交通手段のサポートが充実している。たとえば空港には中心部から 20 分未満で行くことができる。上海、香港ましてや東京ではこのようなわけにはいかない。
- ・ 中国は人件費などの経費が急上昇している。シンガポールも人件費は高いが、中国とシンガポールでは同程度の人材を見つける場合、シンガポールの方がより簡単に見つけることができる。
- ・ シンガポールは国であるが、大変成功した大企業のようなものである。例えば、外資系企業に大臣が意見を聞き、すぐに企業が動きやすいように法律を変えろといった柔軟性がある。とてもユニークで魅力的な国である。

(2) シンガポールと中国の比較

- ・ 上海には中国の地域統括拠点がある。中国は非常に大きな市場であるため、本社も特に力を注いでおり、多くの多国籍企業がしているようにそこだけの地域統括拠点がある。

- ・ 香港も含めて中国から多文化の地域を管理するのは難しい。シンガポールは多様な文化的背景を持つ外からの人の受け入れが円滑にできる。これもシンガポールが地域本社である合理的な理由である。
- ・ 中国は国内の仕組みが複雑であり、生産や販売において計画から実行までをスピーディーに行うことができない。
- ・ 中国に関しては、「フランス人などが中国に行って管理してもあまりうまくいかないであろうし、シンガポール経由であったとしても中国子会社に指示を出しにくいであろう」という認識がある。中国は市場規模が大きく A 社本社は注意も注目もしているが、中国人が自分たちで現地企業として事業を行うことがベストであると感じている。
- ・ 他の多くの多国籍企業がそうしているように、中国はアジアの一国という扱いにできず、独立の管理管轄組織を作っている。

(3) R&D 拠点としてのシンガポール子会社

- ・ A 社の本拠地はフランスであり、研究の本拠地もフランスにある（アメリカは 100 名足らずしかいない）。A 社は、北アメリカ、ヨーロッパを中心に営業を行ってきたが、近年、アジア太平洋地域に力を入れることを決定した。
- ・ シンガポールでは研究開発活動に優遇措置があり、様々な企業の R&D がある。特に地元の中小企業も巻き込む形の多国籍企業の誘致を行っている。A 社もシンガポールに研究所があり、研究開発拠点（R&D）となっている。特に眼に関する地域特有の条件に関して研究している。アジアでは貧困層が対象となるため、これまでの先進国向けの製品でのビジネスはできない。また、メガネレンズは特に近視に関して、顔の形、読書の習慣などについても、国や地域の違いを考慮した開発が求められる。

4-3 日本子会社との関係

(1) 日本子会社のオペレーションとシンガポール子会社との関係

- ・ 日本では 2000 年に、A 社と日本企業による出資比率 50 : 50 の合弁企業 D 社が設立された。両社の高い生産性、技術力、世界規模の販売網を重層的に融合し、企業活動における相乗効果を高めている。
- ・ 現地の企業を買収、投資するという方法もあったが、A 社が持っていない技術を持っている日本企業との合弁事業にかなり期待している。ウィン・ウィンの関係になることでシェアも拡大できる。これまで A 社が行ってきた買収の典型的な形は株を 51% 購入し、現地側に 49% を残す方法である。多くの人材を A 社から投入もするが、現地の人材をフルに活用するような組織にする。

- ・ D社はシンガポールの地域統括拠点の管轄下にある。フランス本社からも日本のD社に指示を出す、基本的にヨーロッパとAMERA地域は性質が異なるのでシンガポールの管轄下に置かれている。
- ・ A社とD社はあくまでも独立したオペレーションを行なっている。別々の高品質レンズを持ち、それぞれ別のブランドで販売している。D社はアメリカ、カナダ、イギリスに独自の販売子会社を持っている。A社グループでは子会社同士が競争することができる。例えば、A社は光学レンズの機械を製造している世界的リーダーであったスイス企業を買収した際にも、独自の活動を認めている。A社の工場は買収した企業からからのみならず、他のメーカーから機械を買うこともできる。グループ企業間で部品、機械を買わなければならないというような縛りはない。

(2) 東京とシンガポールの比較

- ・ 国際化が進めば多様な民族、文化の中で働く必要が高まるが、シンガポールはすでに人種の多様性があり、それができている。日本はおよそ逆の状況にある。
- ・ 企業の税負担がシンガポールの方が低い。
- ・ シンガポールと日本では新卒の給与は日本の方が高い。しかしシンガポールの人々は政府の様々な支援もあり、生活にたいする不満のレベルは低く、豊かであると感じている。
- ・ 日本はビジネスコストが高い。
- ・ 日本では言語の問題がある。英語をしゃべれる人材が少なすぎる。
- ・ 中国市場は魅力的であるが、東京を拠点として中国市場を開拓する戦略を練ることは無理である。現在、中国の拠点として上海が注目されている。将来的には上海をアジア太平洋地域の拠点に考えるかもしれない。

5 B社の事例

5-1 企業の概要

1949年、医療機器の修理会社として米国で設立された。ペースメーカーを主とする医療機器のリーディングカンパニーである。B社は高い品質・安全基準を満たしつつ最先端技術を導入し、不整脈などの心臓疾患の治療に使われる機器を製造している。

5-2 国際事業統括拠点/R&D拠点としてのシンガポール子会社

(1) シンガポールを選択した理由

- ・ 2010年3月、B社はシンガポールに国際事業統括拠点を開設したが、アジア・ASEAN事業本部兼シンガポール営業本部、および製造拠点の機能も有する。同年11月にはアジア・太平洋地域の物流拠点の役割も追加された。
- ・ シンガポールは多くの国とFTA（自由貿易協定）を締結しているが、中国とのFTA締結の際にシンガポール製ペースメーカーが免税対象となった。B社にとってはシンガポールへの投資を決定する重要な要因となった。
- ・ B社にとって生産コストや製造への投資はそれほど高い経費とはならないが、税金面での対策は重要である。その点に関してシンガポールの条件がよかった。
- ・ 優秀な専門家を集めることができる。この新工場ではシンガポールの高度な人材を活用して、高い品質・安全基準を満たした心臓ペースメーカーやペースメーカー・リードを製造している。
- ・ B社の製品ではIP（知的財産権）保護がとても重要になるが、中国ではそれが可能かどうかまだ確信がない。ペースメーカー製造には17,000の部品が使われている。これらすべてのIPを中国で守れるかどうかの問題とされ、中国に製造拠点を設立しなかった。
- ・ 以前はプエルトリコ、アメリカ、スイスで製造していたが、これら3拠点での製造キャパシティが限界にきていたため、またリスク分散のためにもシンガポールに製造拠点を設けた。
- ・ インド、中国、インドネシア、ベトナム、フィリピンといった巨大な市場の近くに製造拠点を設けることも目的であった。8,000万Sドル（約50億円）を投じたアジア初の製造拠点であり、今後これらの地域での需要の拡大に応じていきたい。

(2)シンガポール子会社の役割

- ・ 敷地内には、工場、ASEAN地域本部、アジア太平洋地域本部、国際本部の4つの組織があるが、地域本部はそれぞれ小さなグループではあり、実質的に厳密に分離しているわけではない。国際本部は世界を8つの地域に分け、ここシンガポールから様々な戦略的リーダーシップを提供している。実際には人的資源管理、財務、事業開発の3つの機能を担い、全体的な調整を行う。
- ・ アメリカに本社があり全世界の売上の60%をアメリカ市場が占めるが、将来を考えると世界人口の3分の2を擁するアジアに国際本部を置くことは合理的である。中国には独立の中国地域本部がある。

5-3 日本子会社との関係

(1) 日本子会社の役割

- ・ 製品を輸入し、販売する。かつては日本と中国に製造工場を持っていたが、長期戦略としていずれも閉鎖した。
- ・ 日本での主な仕事は医者に対する教育・訓練（ペースメーカーの手術と術後のケアについての教育）である。患者の体調、身体も変わるのでそれに合わせてプログラミングもしなければならない。よって患者は定期健診も必要である。
- ・ 医者向け訓練を行える人材の育成には約2年間の研修が必要である。
- ・ 日本の子会社には1000人ほどの従業員がいる。この中には営業、医者向け訓練、事務、財務、法律などの担当が含まれるが、多くは臨床と営業の人材である。
- ・ 日本の薬事法（品質基準）は厳しいので、それをクリアするために多くの時間を費やさなければならないのが実態である。
- ・ 日本はペースメーカーの使用率が低い。潜在市場は大きいと考えられるが、まだ手続きの煩雑さなどから使用者が広まっていない。日本ではペースメーカーを使用している人に対する医療費の還付制度があるが、どのような手続きでそれを得られるか知っている人は少ない。
- ・ ペースメーカーとICD（植え込み型除細動器：心臓の状態を常に監視し、脈や治療の履歴を保存する）、2つは別ものである。もしICDを体内に入れている人が心臓発作を起こした場合、早期発見により一命を取り留めることができる。日本子会社が行うことは、ICDの装着を必要とする人を見極める基準を決めるために、厚生労働省の人々と折衝することである。厚生労働省の示す基準が厳しすぎると装着しなければならない患者に装着できないというような事態に陥るので、その基準を常に交渉して変更を促している。
- ・ 国際部門のヘッドは以前は東京に住んでいたが、現在はシンガポールに国際本部が設立されたことでこちらに転勤している。日本子会社の社長は現在、この国際部門のヘッドに報告している。

(2) 日本市場の特質

- ・ 日本は世界で最も高い品質規格がある。企業によってはそれを敬遠するところもあるが、ペースメーカーのように命にかかわる機器に関してはこの厳しい品質基準はいいことである。B社の製品が日本の基準を満たすことができれば、世界の他の地域の基準も必ず満たすことができると確信する。
- ・ 日本の製品は安全、安心、良品が多い。そのため品質を重んじる人は日本製を買う。これは様々な業界について言えることである。日本での生産過程には多くのチェック機能があるためと考えられる。例えば、ネスレはキットカットを販売しているが、日本で販

売されているキットカットがもっともおいしく、さらに様々な種類がある。ネスレは日本で販売するものは日本の製造基準で作っており、それがおいしさの秘密であろう。

- ・ 日本での生活は安心、安全、便利である。ただし空港へのアクセスがよくない。
- ・ 品質はいいが、日本での取引にはとても多くの規制があり難しい。

6 C社の事例

6-1 企業の概要

C社は1953年にベルギーで設立された医薬品メーカーであるが、1961年に米国E社に買収された。これにより医薬品開発はC社が、マーケティングはE社が担当するという分業体制を敷くことができ、その後のさらなる発展を実現した。C社は「患者のニーズが十分に満たされていない疾患領域でリーディングカンパニーとなること」を事業戦略の1つの柱にしており、現在、中枢神経系、真菌感染症、鎮痛・麻酔、がん、免疫の領域に経営資源を集中し、病気の治癒、緩和、そしてQOLの改善に貢献できる新薬を提供することを目指している。

6-2 地域統括拠点/R&D拠点としてのシンガポール子会社

(1) シンガポール地域統括拠点の役割

- ・ E社の組織は顧客担当のフロント組織と研究開発を担うバック組織を持つ、フロントバック構造の組織である。
- ・ フロント組織のシンガポール子会社は2つの役割を持つ。現地市場では営業の役割を果たし、地域統括拠点としては管理的な役割を担う。
- ・ シンガポールではアジア地域14カ国（シンガポール、マレーシア、ベトナム、日本、オーストラリア、インド・・・）の戦略的な管理を行う。一般の従業員は圧倒的にシンガポール人が多いが、上層部はアメリカ人を筆頭に中国、インド、オーストラリアの出身者が多い。従業員の数は地域統括担当者が現地市場担当者を上回る。
- ・ シンガポールでは、事業計画とパフォーマンスを比較し、常に最新の計画にのっとり事業を遂行するよう統括する。ただし、現地市場でのビジネスに関しては、各国の子会社がそれぞれ行う。
- ・ シンガポールでは、年に2-3回地域全体でのマーケティング会議を開催する。
- ・ バック組織についてであるが、シンガポールでは本格的なR&Dは行われていない。ただし研究者が70-80名おり、消費者のための製品開発を行っている。製造も行なっ

いない。

(2) シンガポールと中国の比較

- ・ シンガポールは上海と比較してアジアの中心に立地し、アジアのどこへでも 6-7 時間のフライトで行くことができる。地域のベースとしてみると非常に便利である。
- ・ 上海はおそらくシンガポールのように多くの税制上の利点がない。
- ・ シンガポールは東京のように非常に安全である。
- ・ シンガポールは非常に自由な労働市場を持っている。シンガポールで外国人労働者を雇用する場合、政府の定める最低賃金等の条件を保証する必要があるが、企業はどのようなレベルの外国人でも雇うことができる。多くの場合、香港で人を雇うよりも低い賃金で雇うことができる。
- ・ 香港は地域本部というよりも金融の中心であるが、それさえも近年シンガポールに移ってきているように感じられる。以上の理由から、シンガポールの地域統括機能が中国に移ることはないと思う。

6-3 日本子会社との関係

(1) 日本子会社のオペレーション

- ・ 日本においては、1978 年に E 社が 60%、日本企業が 40%を出資して、合弁企業を設立した。2001 年に E 社の全額出資子会社へ移行した。抗精神病薬、経口抗真菌剤、経皮吸収型がん疼痛治療剤等を販売、中枢神経系、真菌症、鎮痛・麻酔、がんの分野に特化した事業展開を行っている。
- ・ 中国の地位が上がり、日本の役割は一部なくなったと言わざるを得ない。現在、日本と比較した上で、中国への投資がより多く選択されている。また地域統括の仕事やグローバルレベルの仕事により多くの中国人が関わるようになってきている。多くの会議が中国で開かれているが、日本ではほとんどない。

(2) 日本および日本子会社の課題

- ・ 問題が 2 つある。1 つは税制上の優遇措置であり、2 つめは外国人労働者の受け入れに対する柔軟性である。人口が減少し続ける状況の中で、外国人労働者を受け入れることが解決の良い方法だが、一番困難で越えなければならない課題となっている。日本は多民族国家になることを怖れている。
- ・ 日本での従業員の給与は非常に高い。シンガポールよりも高い。
- ・ 日本の労働法は、非常に厳しい。例えば、シンガポールでは必要に応じて企業は従業員

をリストラすることができる。しかし日本には終身雇用制度があるため、そうするのは非常に難しい。

- ・ 日本は中国、インド、ベトナム、インドネシアなどと投資受け入れ国として競争しなければならない。投資環境を整備し、日本の魅力を高める努力が必要であろう。
- ・ シンガポールで働く日本人スタッフが少数おり、地域本社としての仕事をしている。しかし彼らはシンガポールで働くことを栄転だとは思っていないことが問題である。どちらかというところ左遷だと思われ、アメリカなどで働く方を好む。そのためシンガポールで地域統括の仕事をやっているにもかかわらず一生懸命やっているという印象を受けない。
- ・ ただし、最近の若い人々の感覚は変化してきているとも思われる。自分が雇った若い日本人は今ベトナムで活躍している。いい刺激を受けて生き生きと働いている。日本では触れられなかった多文化を経験でき、海外の仕事でお金以外のものを得ていると喜んでいる。日本では大企業の歯車の一つだが、海外では1人の責任も大きく、日本でできない経験が多くできると言っていた。他にも5人の日本人が就職面接を受けにきた。

7 結びに代えて

今回の欧米多国籍企業3社のインタビュー調査から浮かび上がる共通点は、次のとおりである。

- ・ いずれの企業においても、地域統括拠点あるいは国際統括拠点、R&D 拠点がシンガポールに設置された背景として、税制上のメリットが強調された。また EDB や政府の柔軟な姿勢、外資系企業の要望が聞き入れられやすい点も、高く評価されている。
- ・ 古くから海上交通、また近年では航空交通の要衝であることや、市内から国際空港へのアクセスの良さ、物流インフラが整備されている点が、ビジネスハブの立地優位として高く評価されている。
- ・ 人材面では、公用語としての英語の存在、高い教育水準、外国人材・外国人労働者の受け入れの容易さなどに加え、シンガポールの給与水準が東京より低いことが、日本と比較しての大きなアドバンテージである。また日本と同程度に安全便利で良好な生活環境が得られる。
- ・ 統括拠点の機能としては、財務管理、マーケティングおよび人的資源管理がいずれにも共通している。財務管理については金融センターとしてのシンガポールのメリット、

マーケティングに関しては東南アジアとオセアニア地域の中心に位置するシンガポールの利便性が影響している。人的資源管理については、シンガポールが多民族多言語の国家であり、この地域の民族的・言語的・宗教文化的多様性を管理するうえですぐれている点が挙げられる。

- ・ 巨大市場である中国に関しては、IP の問題や、行政その他の仕組みが複雑で迅速性に欠くことから、現時点ではアジアビジネスの統括拠点とはなりえない。なお、中国ビジネスをシンガポールや日本から統括管理することは、市場の大きさや異質性から困難であるため、中国国内に独自の中国拠点を設けている¹⁶。

これら共通項は、多国籍企業ネットワーク内のアクター間のバーゲニングプロセスにおいて現地環境変数が子会社のパワーの源泉となることを示した Anderson ほか（2007）の理論的研究や、地域本社の立地選択に関する Strauss-Kahn ほか（2009）のプル要因/プッシュ要因や、Laamanen ほか（2012）らの実証研究の結果とも整合するものである。

他方、ヒヤリング調査企業のそれぞれに固有の特徴としては、以下の諸点を指摘できる。

- ・ A 社の日本子会社である D 社は、日本市場に埋め込まれた独自技術の獲得を目的に日本企業との折半出資で設立された合弁事業であり、シンガポールの地域統括拠点の管轄下にあるとはいえ、オペレーションは独立に行われている。そのため D 社が独自にもつ在外子会社は、A 社グループの他の海外子会社と競争関係にある。
- ・ 医療機器メーカーである B 社にとって、日本市場におけるカスタマーの要求水準の高さは評価するものの、医事薬事行政の複雑さと規制の厳しさが日本での事業拡大を阻んでおり、潜在市場が十分に生かしきれていない。
- ・ C 社の親会社である E 社はフロントバック組織であり、バック業務の R&D や製造は限られた拠点でしか行わない。C 社の日本子会社は販売組織であり、自律的に活動することができる。シンガポール拠点もフロント組織の中の地域統括拠点である。

こうした個別ケースの特異性を勘案すると、業種に固有な特性、多国籍企業の事業分野の広がり程度とグローバルな組織構造のあり方、日本子会社の出資形態、子会社発展の経路依存性といった要素を考慮していくことが、今後の研究を進めるうえで重要となる。

参考文献

- Anderson, U., M. Forgsren & U. Holm (2007) "Balancing subsidiary influence in the federative MNC: a business network view", *Journal of International Business Studies*, 38 (5), pp.802-818.
- JETRO (2008) 『第2回在シンガポール日系企業の地域統括機能に関する調査』.
- JETRO (2010) 『ジェトロ世界貿易投資報告』.
- 亀田直樹 (2009) 「新興経済圏の雄シンガポール: その現在、過去そして将来」同志社大学『ワールドワイドビジネスレビュー』第10巻 (公開セミナー特集号) pp.168-171.
- 経済産業省 (2010) 『平成21年度 海外技術動向調査-アジア編-』.
- Laamanen, T, T. Simula & S. Torstila (2012) "Cross-border relocations of headquarters in Europe" *Journal of International Business Studies* 43, pp.187-210.
- 前田茂樹 (2010) 「シンガポールという国家システム」『時評』2010.10号 pp.98-103.
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 (2010) 『対日直接投資促進施策に関する調査 (欧米アジアの外国企業の対日投資関心度調査報告書)』経済産業省委託調査 平成21年度 対内直接投資情報発信等事業.
- 岡部一明 (2011) 「東アジアのグローバル都市: シンガポールと香港」『東邦学誌』第40巻第1号 pp.1-17.
- Strauss-Kahn, V. & X. Vives (2009) "Why and Where do headquarters move?" *Regional Science and Urban Economics*, 39(2): 168-186.
- 浦上清 (2006) 「現地適応化を一層進めるための組織機能 中国ビジネスにおける地域本社の役割」『Business Research』(983) pp.62-66.
- 山本栄二・藤川久昭・堀正樹 (2009) 「アジア諸国における外国人労働者受け入れ政策の現状と課題」、内閣府経済社会総合研究所『ESRI Research Note』No.5.
- Yeoh, Brenda, (2007) "Singapore: Hungry for Foreign Workers at All Skill Levels", *Migration Information Source*, January 2007.
(from <http://www.migrationinformation.org/feature/display.cfm?ID=570>)

* 本研究調査は平成23年度科学研究費補助金 (基盤研究 (B) 23330134) の助成を受けたものである。なお筆者の許可なく引用、転載、複製等はお断りします。

1 こうした動きは日本企業にとっても例外ではない。ジェトロ調査 (2008) によれば、2007年時点で在シンガポール日系企業のうち地域統括機能をもつのは回答企業全体の58%にのぼった。

-
- 2 ヒヤリング調査の実施期間および対象は以下のとおりである。
期間：2011年8月25日～27日
ヒヤリング対象企業・機関
- ・政府系3機関（UBIFRANCE Singapour、JETR シンガポール事務所、JS シンガポール事務所）
 - ・欧米多国籍企業のシンガポール子会社3社（A社、B社、C社）
 - ・日系多国籍企業のシンガポール子会社1社
- なおいずれの多国籍企業シンガポール子会社においても、インタビュー対象者は副社長レベルの人たちである。
- 3 ヒヤリング調査時のジェトロ資料より。
- 4 野党（シンガポール民主連合および労働者党）が得票率では34%を占めるにもかかわらず、選挙区選出議員定数84名のうち2議席しかとれない（2006年選挙）のは、与党・人民行動党（PAP）に有利と言われる選挙制度が影響しているといわれる。しかし国民は経済繁栄の基盤として政治の安定が重要であることを理解しており、そうした結果と選挙制度にほとんど異論をはさまない（前田2010）。ただし、2011年5月の選挙で野党議席は、2議席から6議席へと歴史的勝利を取めた（得票率40%）。これは一党独裁体制に対する重大な警鐘であり、今後の経済運営も変わっていかざるを得ないとする見方がある。
- 5 シンガポールの企業構成は「2大1小構造」と言われる。すなわち外資系企業および政府系企業（GLC：Government Linked Companies）の「2大」と、民間企業（PLC：Private Local Companies）の「1小」である。
- 6 複数のインタビュー先企業で、EDBが月に1回程度外資系企業の社長を集めて希望を聞き、実際に、可能な限りそして迅速に施策に反映されていく点を高く評価する声が上がった。なお同機関に設置された国際諮問委員会（International Advisory Council）には、14の多国籍企業本社の経営トップがメンバーとなっている。
- 7 外国企業に対する優遇措置ばかりでは税収不足とならないか心配となるが、シンガポールの財政における歳入構造をみると、2010年度の歳入総額455億Sドルの内訳は法人税23%、物品・サービス税17%、個人所得税14%となっており、その他にも車両税、賭博税、印紙税などの割合も高い。我々のインタビューの中でも、シンガポール政府は法人税収入を増やそうとするつもりはなく、企業誘致した後に、多くのお金を国に落としてもらえばよいと考えている、といったコメントが聞かれた。労働者、とりわけ外国人労働者の支払う個人所得税、また持ち家や車の所有に対しても高額税金がかかり、教育費や物価も高い。しかしながら同時に、高い税金に見合うサービスと生活の質は確保されていると感じているようである。シンガポールは非常に安全で、教育制度も優れており、地の利も良く、サービスも信頼できる、生活面の満足度は大変高いと多くの住民が感じている。
- 8 EDBは傘下に保有するEDBインベストメント社という公的企業を通して、独自の判断で地場企業と外資系企業の双方に対して投資を行い、企業の資金需要を賄うための支援を行なっている（経済産業省2010）。
- 9 低税率は一定期間（10年間）に限って適用される。
- 10 1991年設立の旧国家科学技術庁（National Science and Technology Board: NSTB）

が組織改正と名称変更により、2002年にA*STARとして生まれ変わった。

- 11 シンガポール政府はさらに、2015年までにR&D支出を対GDP比で3.5%に引き上げることを目標に、2011年度から5年間、研究開発振興予算を20%増額することを決定した（バイオポリス内に入居するJSTシンガポールでのヒヤリング調査より）。
- 12 なおA*STARが管轄する予算においても、2011年より研究費の30%はA*STARでブールした上で、企業と連携できる研究テーマや商業化可能な成果に繋がるテーマといった条件付きでの配布となった（JSTシンガポールでのインタビュー資料より）。これにより、より産業寄りの予算配分が行われる。
- 13 これまでのバイオポリス、フュージョノポリス（情報通信関連のサイエンスパーク）に加え、さらにクリーンテックパーク、メディアポリス、データセンターパークを設立する計画が発表されている（JSTシンガポールでのインタビュー資料より）。
- 14 グローバルビジネスのハブ化と並行して、それを支える物流インフラの整備も進められた。例えば海運では、シンガポール港は2005年に香港を抜いて貨物取扱量ランキング世界第1位に浮上した。またシンガポール港のコンテナ取扱量は東京、横浜、神戸港合計の3倍に達し、上海と世界一を競う（日本経済新聞 2012年3月18日）。
- 15 2011年5月の選挙で野党の議席が2議席から6議席に増えたことが与党の危機感を募らせ、外国人ホワイトカラーへの労働許可証の発行条件を厳しくせざるを得なくなった。また同年8月に、与党PAPが推薦候補擁立を見送ったため18年ぶりに実施された大統領選挙でも、PAPの支持を受けたトニー・タン元副首相が当選はしたものの、得票率は35%に過ぎず辛勝という結果に終わった。（日本経済新聞 2011年8月18日）。なおこれら選挙結果の責任を取る形で、初代首相を努めた「建国の父」リー・クアンユーがPAPの最高意思決定機関である中央執行委員会委員を辞任する事態に至った。
- 16 日系多国籍企業の中国進出においても、製品ごとに現地企業との合弁を本社から切り離す形で設立してきたという歴史的経緯から、昨今の規制緩和を受け、そうした複数の現地合弁企業を統括する目的で中国本社を設置するケースが増えてきている（浦上 2006）。