地域統括拠点モデル

Dr Alexander Ressos, TEP
Attorney-at-Law (Switzerland and Germany),
Solicitor (England & Wales and Hong Kong)
Of Counsel, KGP Legal LLC
alexander.ressos@kgplegal.com.sg
www.ressos.com.sg

地域統括拠点の機能

地域統括拠点は、グループの世界本社と各国の事業子会社との間に位置します。地域の戦略を策定し、資本を配分し、トレジャリーを管理し、調達と物流を調整し、コンプライアンスを監督します。各国の会社に対して、経理、人事、情報技術などのシェアードサービスを提供することも少なくありません。多くのグループでは、地域統括拠点がそれらの会社の株式も保有しており、地域の持株会社となっています。

2006年6月、政府は一群の企業に統括拠点アワードを授与した際、これらの機能を今なお通用する言葉で説明しました。統括拠点は戦略的管理、意思決定およびシェアードサービスを担い、その多くは研究開発、知的財産の管理、グローバル基準の設定といった、より付加価値の高い活動も行っているというものです。[1] この定義は以下の議論にとって重要です。地域統括拠点とは、意思決定が行われ、その意思決定を行う人々が暮らし、そして地域の利益がしばしば計上される場所なのです。

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

政策上の起源

1961年8月1日に設立され、第C部第III章で検討した経済開発庁（Economic Development Board）は、1980年代半ばの景気後退によって製造業のみに依拠した戦略の限界が明らかになった後、統括拠点機能の誘致に乗り出しました。[2] 1986年に導入されたオペレーショナル・ヘッドクォーター（Operational Headquarters）インセンティブは、地域オフィスが域内の関連会社に提供する適格サービスからの所得に対し、10%の軽減税率を適用するものでした。[3] 2003年、同庁はさらに2つの制度を導入しました。15%の軽減税率を伴う地域統括拠点（Regional Headquarters）アワードと、国際統括拠点（International Headquarters）アワードです。[4] これらの優遇措置は、機能の範囲とシンガポールに配置される上級職員の数に応じて段階的に設定されていました。統括拠点アワードは、後に開発・拡張インセンティブ（Development and Expansion Incentive）に統合されました。[5]

この戦略には数値目標が設定されていました。2006年には、シンガポールにある約7,000の多国籍企業のうち60%超が、地域またはグローバルな事業のための統括拠点機能を設けていました。同庁は、2010年までに世界水準の地域・国際統括拠点を500誘致することを目標としていました。当時、既に約385社が同庁の統括拠点プログラムに参加していました。[6] これらの数字は、統括拠点政策が20年前には既に成熟していたことを示しています。同時に、その手法も示しています。企業を1社ずつ選び、それぞれとインセンティブを交渉するという手法です。

統括拠点はいくつあるのか

地域統括拠点を数える公式の登録簿はありません。この用語には、インセンティブ制度の外では法的な定義がないためです。最も頻繁に引用される数字は、2019年のEYの調査によるもので、シンガポールには約4,200の地域統括拠点があると推計しています。経済開発庁も自らの刊行物でこの数字を用いています。[7] 同庁の最近の発表は、別の尺度を用いています。

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

それによれば、2013年から2023年までの間に完了した地域統括拠点プロジェクトの数は、シンガポールがアジア太平洋地域で最多でした。[8] 同庁はまた、シンガポールをアジアで最も人気のある地域統括拠点の所在地と表現しています。[9]

2つの尺度の違いには留意が必要です。特定の時点における統括拠点の数には、数十年前から存在するオフィスも含まれます。完了したプロジェクトの数は、一定期間内の新規進出と拡張を測るものです。いずれの数字も、これらのオフィスで何人が働いているのか、また地域の利益のうちどれだけを計上しているのかを示してはいません。それでも規模の大きさは明らかです。数千の地域オフィスがあり、その中には、同庁がこの都市の魅力の証拠として挙げるAmazon、3M、DysonおよびUnileverのオフィスも含まれています。[10]

なぜシンガポールなのか

経営幹部を対象とする調査や公式の発表は、おおむね同じ理由を挙げています。第1は接続性です。同庁は、約100の航空会社を通じて170以上の都市と結ばれていると説明しています。これにより、地域マネージャーは東南アジアのほとんどの首都を日帰りで訪問することができます。[11] 第2は人材です。地域統括拠点には、複数の国と言語にまたがって仕事ができる人材が必要です。シンガポールは、英語で教育を受けた現地の労働力と、第J部第IV章で説明するように外国の専門家を受け入れる出入国管理制度とを兼ね備えています。第3は法的確実性です。シンガポール法人を通じて地域子会社を保有するグループは、英国法を基礎とする法を英語で適用する裁判所や仲裁機関に依拠することができます。これは第F部のテーマです。

第4の理由は税制です。シンガポールは、課税所得の17%という単一税率で会社に課税しており、この税率は国内企業にも外国企業にも同様に適用されます。[12] キャピタルゲインは原則として課税されず、国外から受け取

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

る配当は、所得税法の条件を満たせば非課税とすることができます。[13] 多くの統括拠点は、インセンティブ制度に基づく軽減税率の適用も受けていました。第5の理由は、より目に見えにくいものです。シンガポールは、安定し、清潔で、安全な場所と受け止められています。2025年の腐敗認識指数では、84点で182か国中3位でした。[14] はるかに低い評価の国々で事業を管理しなければならない会社にとって、清廉さについて高い評価を得ている法域に地域経営の拠点を置くことは、それ自体がリスク管理の一形態です。

グローバル・ミニマム課税と税率競争の終焉

グローバル・ミニマム課税に関する国際合意は、統括拠点モデルの経済性を変えました。2021年10月8日、OECD/G20包摂的枠組みの136のメンバーが2つの柱から成る解決策に関する声明を承認しました。その第2の柱は、大規模な多国籍グループについて15%の最低実効税率を定めるものです。その後さらに1メンバーが加わり、承認した法域の数は137となりました。[15] シンガポールは2025年1月1日からこのルールを実施しています。シンガポールに本社を置くグループに対する所得合算ルールと、15%を下回る不足分を国内で徴収する国内トップアップ税を通じてです。[16]

大規模なグループにとって、国内トップアップ税は15%未満の軽減税率の効果を打ち消します。シンガポールが差額を自ら徴収するため、グループは利益を他所に移しても得るものはなく、シンガポールに留めても失うものはありません。政府は、新ルールの下でより有利に扱われるインセンティブで対応しました。2024年2月の予算で発表された還付型投資税額控除（Refundable Investment Credit）は、新たな活動に係る適格支出を支援するもので、一定期間内に税額と相殺できない場合には現金で支払われます。[17] 米国に本社を置くグループを制度の一部から除外する2026年1月の合意は、不確実性を高めました。米国のグループはシンガポールの地域統括

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

拠点の大きな部分を占めているからです。それでも長期的な影響は明らかです。統括拠点の所在地をめぐる競争は、税率から、人材、インフラ、規制および補助金へと移ったのです。

注

1. Lee Yi Shyan, Minister of State for Trade and Industry, speech at the EDB Combined Headquarters Award Ceremony, The Arts House, 2006年6月1日（エネルギー・貿易産業省（旧貿易産業省）のウェブサイトにアーカイブ）：統括拠点は戦略的管理、意思決定およびシェアードサービスを提供し、その多くは研究開発、知的財産の管理、グローバル基準の設定といった「higher value-added activities」も行っている。 ↩
2. Wikipedia, “Economic Development Board”（2026年11月最終閲覧）：同条例は1961年8月1日に施行され、Singapore Industrial Promotion Boardの機能を引き継いだ；同庁は1961年8月1日に設立。 ↩
3. オペレーショナル・ヘッドクォーター（OHQ）インセンティブ。一般に1986年とされ、適格統括拠点所得に10%の軽減税率を適用（Income Tax Act, s. 43E、当時の規定）。*The Nation*（バンコク）, “How Singapore's incentives for headquarters evolved”, 2015年4月24日（nationthailand.com, 2026年11月最終閲覧）は、これと異なり、同インセンティブは「first brought in around late 1992」としている。 ↩
4. *The Nation*（バンコク）, “How Singapore's incentives for headquarters evolved”, 2015年4月24日（nationthailand.com, 2026年11月最終閲覧）：OHQインセンティブは「a 10-per-cent rate of tax on qualifying fee income」を伴っていた；2003年、EDBは「15-per-cent tax rate on qualifying income」を伴う地域統括拠点（RHQ）インセンティブと、国際統括拠点（IHQ）インセンティブを導入した。 ↩

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

5. RHQアワードおよびIHQアワードの段階的な条件と、その後の開発・拡張インセンティブへの統合：Economic Expansion Incentives (Relief from Income Tax) Act 1967。 ↩

6. Lee Yi Shyan, 2006年6月1日のスピーチ（前掲）：シンガポールの7,000の多国籍企業の「more than 60%」が地域またはグローバルな事業を管理する統括拠点を設けていた；2010年までに「attract 500 world-class regional and international headquarters」というEDBの目標；約385社がプログラムに参加；式典では8社がアワードを受けた。 ↩

7. Singapore Economic Development Board, “Futuristic workspace: Singapore a hub for corporate headquarters”, 2022年4月18日（edb.gov.sg）：「the city-state is home to about 4,200 regional headquarters」、2019年のEYの調査を引用。 ↩

8. Singapore Economic Development Board, “Scale across Southeast Asia”（edb.gov.sg）：2013年から2023年までの間、シンガポールは「the highest number of completed regional HQs in the Asia-Pacific region」であった。 ↩

9. Singapore Economic Development Board, “Headquarters”（edb.gov.sg, 2026年11月最終閲覧）：「#1 most popular regional headquarter destination in Asia」。 ↩

10. Singapore Economic Development Board, “Headquarters”（edb.gov.sg, 2026年11月最終閲覧）：Amazon、DysonおよびUnileverはシンガポールにグローバルまたは地域のハブを置いている；Amazonおよび3Mは地域統括拠点を有する企業として挙げられている；ニュース記事“FedEx primes for growth with new regional headquarters in Singapore”, 2024年2月27日。 ↩

11. Singapore Economic Development Board, “Headquarters”（前掲）：シンガポールは“over 170 cities via 100 airlines”と結ばれている；2025年グローバル人材競争力指数で1位。 ↩

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

12. Inland Revenue Authority of Singapore, “Corporate Income Tax Rate, Rebates & Tax Exemption Schemes”（iras.gov.sg, 2026年11月最終閲覧）：会社は“taxed at a flat rate of 17% of its chargeable income”；2026賦課年度については納付税額の50%の法人所得税リベートがあり、2,000シンガポールドルのCIT Rebate Cash Grantを含めて給付総額の上限は4万シンガポールドル。 ↩

13. Income Tax Act 1947, s. 13(8) to 13(12)：外国配当を含む特定の国外源泉所得の非課税。当該所得が源泉地国で15%以上の税を課されており、かつ非課税措置が居住者の利益になると内国歳入庁長官（Comptroller）が認める場合；現行の条件は同法およびIRASのガイダンスで確認されたい。 ↩

14. Wikipedia, “Corruption Perceptions Index”（2026年11月最終閲覧）、2026年2月に公表された2025年指数の表：シンガポールは84点、182か国中3位。 ↩

15. Wikipedia, “Global minimum corporate tax rate”（2026年11月最終閲覧）：「137 countries in total have approved it」。2021年10月8日時点の状況についてはとりわけOsler, “136 countries agree to OECD/G20 Inclusive Framework's two-pillar solution to international tax reform”, 2021年10月12日を引用；最低税率は15%以上；シンガポールの実施日は2025年1月1日とされている；2026年1月、包摂的枠組みの147のメンバーは“side-by-side arrangement”に合意し、これにより米国に本社を置く企業は米国のミニマム課税のみに服することとなった。 ↩

16. Multinational Enterprise (Minimum Tax) Act 2024。年間連結売上高7億5,000万ユーロ以上のグループについて、2025年1月1日以後に開始する事業年度から所得合算ルールと国内トップアップ税を実施するもの；同法はSingapore Statutes Onlineで確認されたい。 ↩

17. Budget Statement 2024（2024年2月16日）：適格支出の最大50%の還付型投資税額控除。法人所得税と相殺し、未使用の控除は4年以内に現

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

金で還付される；Budget Statementはmof.gov.sgで、制度ガイドラインはEDBで確認されたい。 ↩

Disclaimer

This article is provided for general information only. It is based on publicly available sources as at its date of publication. These sources have not been independently verified against licences, regulatory registers or the records of the entities concerned. It is not legal, tax, financial or investment advice. Nor is it a recommendation to invest in, transact with or use the services of any entity mentioned. Law and regulation change frequently, so the content may be incomplete or outdated. To the fullest extent permitted by law, Dr Alexander Ressos and the publisher of SingaporeIQ exclude all liability for loss or damage arising from the use of or reliance on this article. Readers should obtain advice on their specific circumstances before acting or refraining from action.

Names and trademarks of the entities discussed belong to their owners and are used for identification only. Their mention implies no endorsement, affiliation or allegation of wrongdoing. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. Corrections and updates: contact@ressos.com.

© 2026 Dr Alexander Ressos. This article may be quoted with attribution to SingaporeIQ (SingaporeIQ.com). Reproduction in full and any commercial use require prior written consent. The Legal Terms at https://singaporeiq.com/legal-terms apply.

Author contact: Dr Alexander Ressos, TEP · contact@ressos.com

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.