

A look at Greater Kuala Lumpur and other major cities in Malaysia as an investment and business hub in Southeast Asia.

マレーシアのプリンシパル・ハブ (**Principal Hub**)のインセンティブ

2015年5月





目次

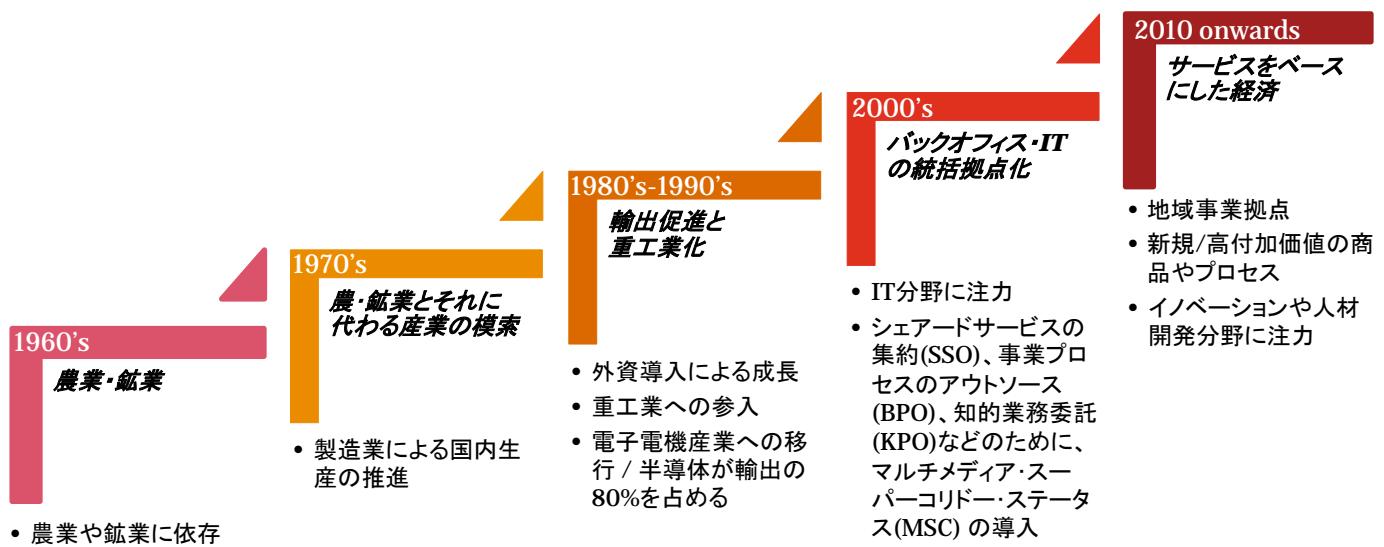
インセンティブの目的	3
プリンシパル・ハブの期待される効果	5
投資者の利益	9
クアラルンプール大首都圏 地域の確立されたハブ	10
プリンシパル・ハブのインセンティンプの詳細	13

インセンティブの目的

2015年4月に、マレーシア政府は、新しくカスタマイズされたプリンシパル・ハブ(Principal Hub)のインセンティブの導入を発表しました。プリンシパル・ハブのインセンティブの導入により、クアラルンプール大首都圏やマレーシアのその他の主要都市において、多国籍企業によるプリンシパル・ハブの設置の促進が期待されます。

プリンシパル・ハブのインセンティブは、発展を遂げるマレーシアの経済やビジネス環境を踏まえ、開発されました。1980年代から2000年代にかけての多国籍企業による製造・販売拠点の構築の成功を受け、現在マレーシア政府は、とりわけ高技術、高付加価値、知識ベースの事業に関連したサービスセクターの成長によるバリューチェーンの進化を課題として考えています。

Chart 1: マレーシア経済の発展の歴史



出展: MIDA and PwC analysis

マレーシア経済変革プログラム(ETP)の「経済成長強化」戦略のカテゴリーのもと、マレーシアの経済環境は、農・鉱業中心の1960年代から、サービスをベースとする洗練された経済に進展を遂げています。

Principal Hubのインセンティブの背景:

- **発展するグローバルビジネスモデル**
地域統括拠点モデルやサプライチェーンモデルはグローバルな進化を遂げており、プリンシパル・ハブのストラクチャーを採用する多国籍企業が増えています。プリンシパル・ハブのストラクチャーにより、資源の効果的な利用、人材の強化、意思決定のスピードアップが可能となり、ひいては顧客サービスの改善、株主価値の向上、業務効率の最大化が期待されます。
- **ASEAN経済共同体(AEC) – ASEANの統合**

2015年末のASEAN経済共同体の導入により、経済面でのASEAN各との緊密な連携の強化が期待されています。ASEAN経済共同体の成立により、企業は、2.5兆ドル¹のGDP(2014年)と6億人超の人口のマーケットにアクセスが可能になります。マレーシアの尽力により、ASEANの包括的でバランスのある地域経済の成長を支えるとともに、ASEANが競争力のある地域としての地位を確立することが期待されます。

マレーシアは、法規制のフレームワークやインフラが発展しており、企業がASEANのマーケットに参入する拠点として有利な位置付けにあります。

InvestKLは、財務省(MOF)やマレーシア投資開発庁(MIDA)とともに、既存のインセンティブの見直しを実施しました。そして、優良な多国籍企業のために、地域において事業を成長・拡大することが出来るよう、既存のインセンティブに取つて代わる新しいインセンティブを開発しました。

プリンシパル・ハブの創設のためのこの新しいインセンティブは、2015年5月1日を開始日として導入となります。既存の国際的調達センター(IPC)、地域物流センター(RDC)、地域統括会社(OHQ)のインセンティブは、2015年4月30日をもって正式に終了となります。



¹ 出展: IMF World Economic Outlook, April 2015

プリンシパル・ハブの期待される効果

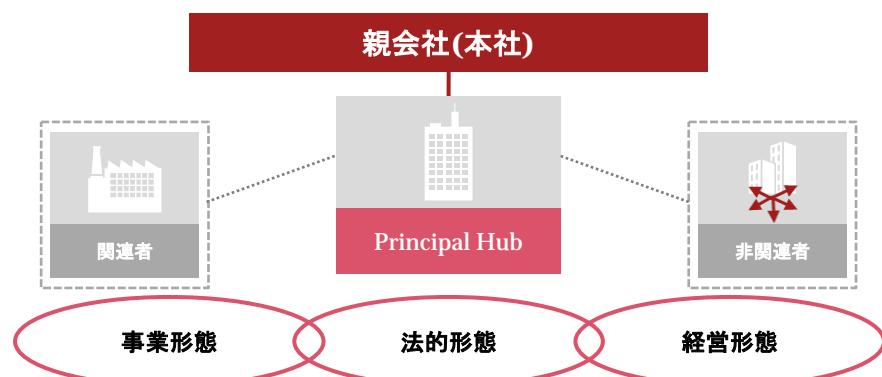
MIDAは1967年所得税法セクション127(3)(b)に基づきマレーシア国内にプリンシパル・ハブを設置する多国籍企業(MNC)及びマレーシア法人に対して投資優遇税制を付与します。

定義上プリンシパル・ハブとは、リスク管理、意思決定、戦略的事業活動、貿易、財務、管理、人事等の主要な事業活動を統括、管理、支援する、地域或いはグローバルな事業活動を行う拠点としての会社をいいます。

地域にプリンシパル・ハブが設置されることによって、多国籍企業(MNC)は顧客及びサプライチェーンにより近い位置に所在することができ、事業効率を最大化し、より低いコストでマーケットに対してより良い品質とスピードで製品／サービスを提供することができるようになります。

プリンシパル・ハブは、多国籍企業(MNC)にグループ企業内の資源及び経験をより良くシェアさせ、マーケットに対して一貫性のある製品及びサービスを提供するため、グループとしてより統合・調和することが可能になります。

Chart 3: プリンシパル・ハブの形態



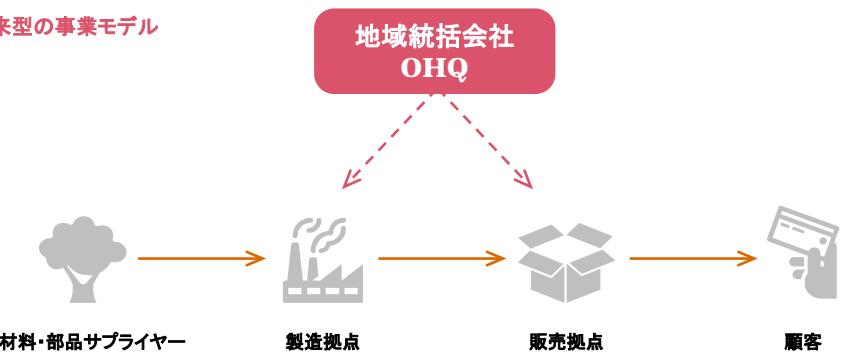
戦略策定サービス	事業サービス	共有サービス
<ul style="list-style-type: none">域内P&L／事業部門の管理戦略的な事業計画及び会社運営ブランド／無形資産(IP)管理コーポレートファイナンスアドバイザリーサービスシニア(管理職)レベル人材の採用と管理	<ul style="list-style-type: none">事業獲得応札管理プロジェクト管理技術支援・コンサルティング戦略的調達・仕入・配送研究開発及び技術革新ロジスティクスサービス	<ul style="list-style-type: none">財務資金管理販売・マーケティング事業開発情報管理及び処理経済／投資の研究分析

出展: InvestKL, Principal Hub incentive: Guidelines and criteria

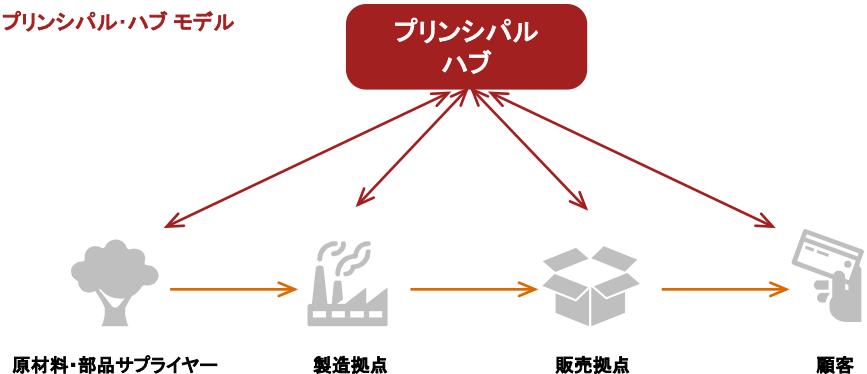
右図は、長年に渡って集約化された非効率な従来型の事業モデルと、リスクとコストを最小化すること並びにサプライチェーン及び効率的な事業運営の観点から利益を最大化することにフォーカスされる効率的な事業モデル、の2つを表しています。

Chart 4: 従来型の事業モデルとプリンシパル・ハブ モデルの比較

従来型の事業モデル



プリンシパル・ハブ モデル



凡例

→ モノの流れ

- - - → 経営支配

↔ お金の流れ

出展: InvestKL, Principal Hub incentive: Guidelines and criteria

Principal Hubの期待される効果

プリンシパル・ハブストラクチャー - ケーススタディA

A企業グループ（「Aグループ」）は主に油脂化学製品の製造する事業に従事しています。マレーシアを含むアジア太平洋地域におけるAグループは、以前は受託製造拠点と販売拠点でした。

「Aグループ」は、アジア太平洋地域におけるプレゼンスを大幅に拡大させるためプリンシパル・ハブを設置することを決定しました。マレーシアは、二カ国語以上の言語を話す高度に教育を受けた労働力がある上、事業を行うまでのインフラが整っており、コスト優位性もあったためプリンシパル・ハブの候補地として選定されました。

「Aグループ」は受託製造拠点をマレーシアに残したまま、次の機能を果たす別の法人（「PHカンパニー」）をマレーシアに設立しました。

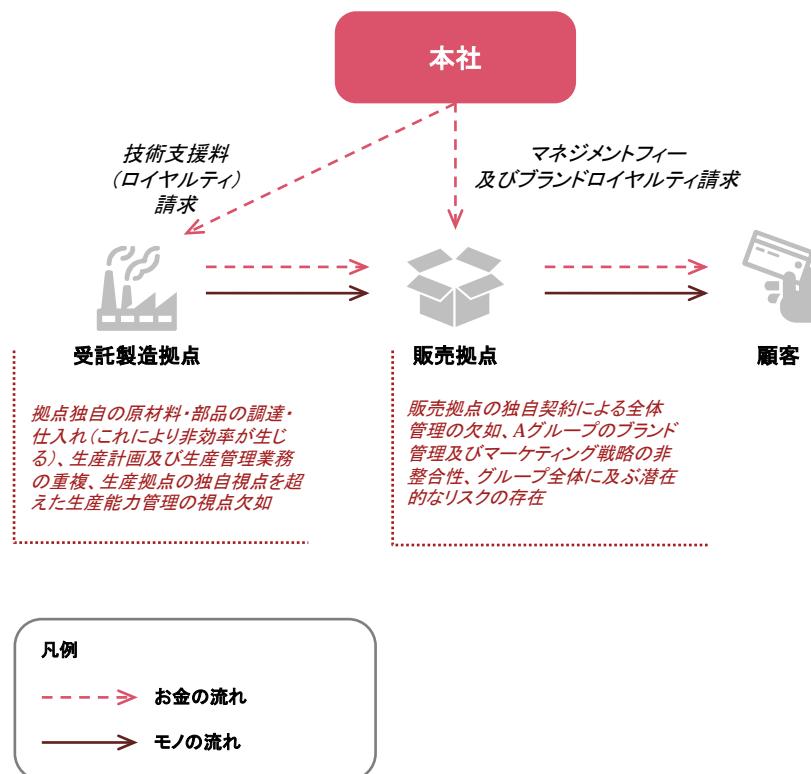
- ・ ブランド管理・マーケティング
- ・ 戦略的意意思決定
(事業開発及び域内P&L管理)
- ・ 研究・開発
- ・ 技術上の意意思決定
- ・ 生産管理及び在庫管理
- ・ 資金調達及び流動性の管理
- ・ 品質管理及び品質保証

「PHカンパニー」に左記に記した機能を果たさせるため、ヨーロッパ本社は、その全部門にわたり計15名の人材を出向させ、計80名のローカルの人材を採用しました。

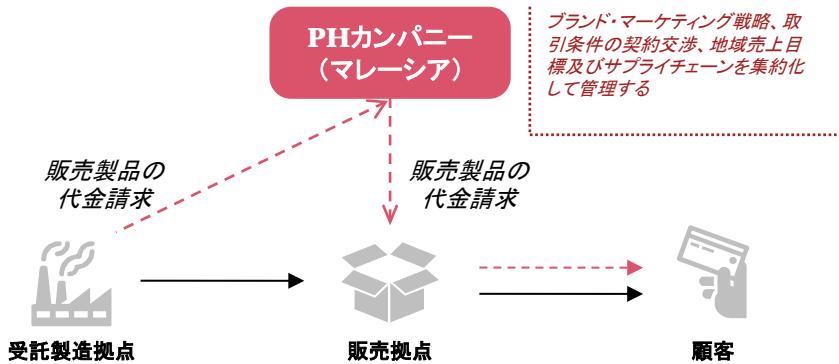
「PHカンパニー」は、Aグループの域内P&Lの管理者としてグループ企業のアジア太平洋地域におけるバリューチェーンから生じる残余リスクを負担することになります。このことにより、以前はグループの販売拠点にあったリスクをPHカンパニーに移転させる必要があります。

下記の図は当該移転の変遷を示しています。

PHカンパニー設立以前



PHカンパニー設立後



「A グループ」は、バリューチェーンにおける重複する機能を排除し集約化アプローチによりアジア太平洋地域における事業を拡大することで、事業プロセスを改善及び効率化させ、もって「PHカンパニー」の設立から5年以内に同地域内における売上を100%増大させバリューチェーン全体から生じる利益を150%増大させることを目指とします。



投資者の利益

税務上の優遇措置

プリンシパル・ハブの承認を受けた会社には、以下の3つの区分(Tier)のいずれかの法人税率が適用されます。

Chart 2: 3つの区分(Tier)ごとの法人税率

	Tier 3	Tier 2	Tier 1
期間(年)	5 (+5)	5 (+5)	5 (+5)
税率	10%	5%	0%

*プリンシパル・ハブの条件の詳細は13ページをご覧ください。

出展: MITI, Implementation guidelines under the Malaysian Budget 2015

税務以外の優遇措置

- ・ **人材の共有** – 経営管理、研究開発、給与計算、経理、物流、品質管理、技術などのサービスを同じひとつの場所で行うことができます。
- ・ **サプライチェーンの強化** – グローバル及び地域の、戦略機能、物流、リスク、商流の集中化
- ・ **コスト低減** – 製品の売買を行う会社については、最終消費者への販売前に、生産・再梱包・荷物の集約のために、輸入税免税で、材料・部品・製品を保税工業地域(FIZ)・LMW・保税商業地域(FCZ)・保税倉庫に持ち込むことができます。
- ・ **会社の統制** – ローカル資本条件なし
- ・ **外国人の雇用** – 外国人駐在員ポストは申請者の事業計画に基づく必要性に応じて付与されます(申請時の外国人駐在員に関する政策の状況にもよります)。
- ・ **キャッシュフローの改善と財務の管理** – プリンシパル・ハブ企業の事業の効率性や競争力向上に資するよう外国為替管理が柔軟化されます。

クアラルンプール大首都圏 (Greater Kuala Lumpur) 地域の確立されたハブ

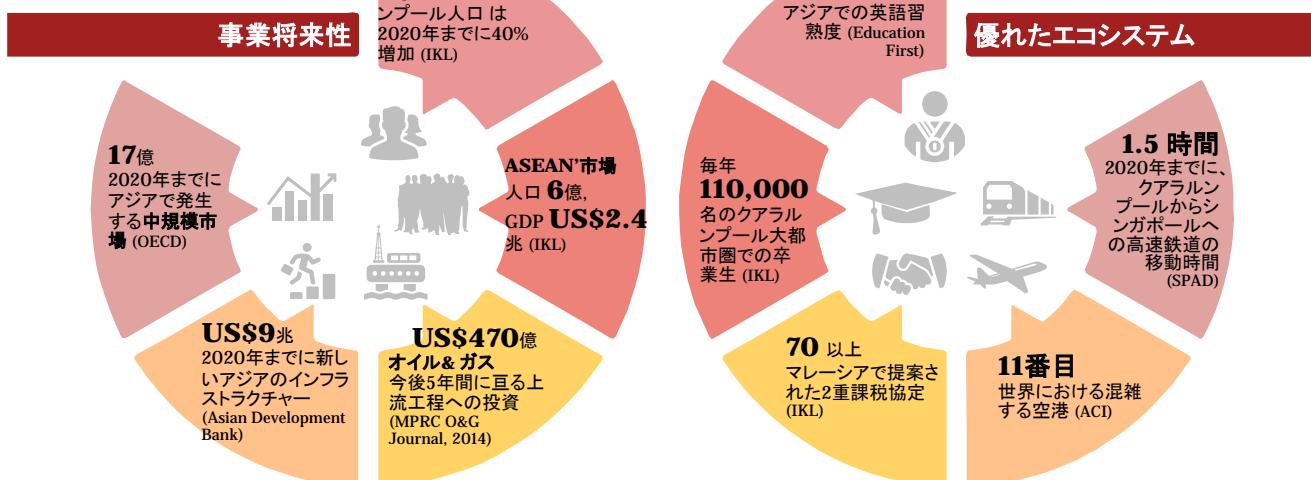
多くの会社が、マレーシアを地域及びグローバルの活動拠点とし、また、しようとしています。2014年12月31日時点で、マレーシアに地域拠点を設置するための3,527件のプロジェクトが承認されています。

2013年から2014年において、マレーシアをグローバルなハブとするための多国籍企業による投資で政府の承認を受けたものは RM10.3 billion (US\$2.83 billion)に及び、16件のプロジェクトが承認されました。

クアラルンプール大首都圏 (Greater Kuala Lumpur) の競争上の強み

競争力のある経済	投資家保護	魅力的な人材の可用性	生活の質	安価なコスト&ビジネス容易性
1	2	3	4	5
効率的な経済からイノベティブな経済への移行	豪州、米国、英国の国々より進歩した、強い投資家保護	東南アジアに、人材の質および魅力的な人材環境を有し、最高ランクの能力を有する人材	東南アジアで2番目に住みやすい都市。トップ100に入った東南アジアの2つの都市の1つ	KLは、費用優位性では世界8位、ビジネス容易性では世界18位
WEF Global Competitive Report, 2014-15	World Bank Doing Business, 2015	IMD World Talent Report, 2014	EIU Global Liveability Survey, 2014	PwC Cities of Opportunity, 2014 World Bank Doing Business, 2015

クアラルンプール大都市圏は何を提供するか



出展: InvestKL and Forbes, 2014

For more information, please visit www.GreaterKualaLumpur-forbes.com

地域ハブ数

クアラルンプール大都市圏の中で、2014年だけで156件の地域拠点の申請が承認されており、多国籍企業のための理想的な投資ハブとしてクアラルンプールの位置づけを高めています。

クアラルンプール大都市圏内の地域拠点の内訳は次のとおりです。

- 16 - OHQs
- 6 - IPC
- 3 - RDC
- 48 - 地域事務所
- 72 - 駐在員事務所
- 4 - 財務管理センター
- 7 - グローバル/地域のハブ

出展: MIDA

クアラルンプール大首都圏 (Greater Kuala Lumpur)
地域の確立されたハブ

インタビュー:

事業者間支払取引サービスでヨーロッパをリードするグローバル企業であるWorldline社における、マレーシアでのプリンシパル・ハブの導入例



貴社がプリンシパル・ハブを設置するに際して、マレーシアはどんな点が魅力でしたか？

Worldline社は、マレーシアをPrincipal hubとして選択しましたが、それは戦略上、東南アジアの中心に位置するためです。色々な要因がありますが、マレーシアはダイナミックで活力ある事業環境を有し、地域・国際的な市場への拡大のためにコスト優位な立地を提供しています。

マレーシアの主要な強みは、よく発達したインフラ、政局の安定性、生産的で習熟した労働力、よく整備された法整備にあります。

マレーシアがWorldline社の地域における発展によく適合するもう一つの理由は、ASEANの中で最も技術的に発達し工業化された国のひとつであることにあります。

最後に、デジタル化及び光ファイバー技術による電気通信ネットワークや5つの国際空港が、マレーシアを、アジア太平洋地域への理想的な拠点としています。

マレーシアの有数の都市からクアラルンプール大都市圏を選択した理由は、英語を含めた2~3カ国語のマルチリンガルな労働力を有し、東南アジアにおいて財務、経済、教育の面で中心地域になっているためです。

香港やシンガポールもなど他のアジア地域でも同様の生活水準を提供していますが、これらの国や地域の生活コストはマレーシアと比べ非常に高くなっています。これは、Worldline社が優れた人材を獲得するためのコストに大きく影響します。

従来の組織形態をプリンシパル・ハブに移行した際にどのような経験をされたか教えて下さい。

・従来の組織形態と現在の形態組織の主な違いは何でしょうか。

プリンシパル・ハブへの移行時の経験は、興味深く、かつ異なる見方からの挑戦がありました。1つの例は、マーケティング部門のチームをマレーシアに移動させたことにあります。戦略と実行に注力するために、移動は必要不可欠なものでした。従前は、戦略と実行は、様々な場所で様々なチームが取り組んでいました。異なる市場の観点や多様な文化に対応が必要なため、新しい環境はより挑戦的なものとなります。戦略的でかつコスト面で有利になります。

直面する他の主要な挑戦は、有能な人材を容易に利用できる一方で、地域の発展をもたらすポジションに適合する人材を見つけることが難しくなってきました。例としては、事業部と販売におけるリージョナルの人材の発掘にあります。こうした挑戦は、地域での有能な人材を求めての競争から生じていると言えます。

“InvestKLによる
インタビューを掲載
させて頂いたもの
です。”

・マレーシアのオペレーションをプリンシパル・ハブに転換していくことの主なベネフィットは何ですか？

主なベネフィットの1つは、成熟市場と新興市場の両方からチームが得る、知識と多様な経験にあります。知識の共有により知識と技術の移転が促進され、より競争力のある最先端の製品を作ることが可能になります。

進行中の事業計画や戦略、実行、人材供給能力についてハブとして把握できますので、組織の費用対効果や効率性の向上、生産性の向上、地域の人材移動の促進が可能になります。

プリンシパル・ハブは関連者にどのようなサービスを提供していますか？

アジア太平洋地域のキーとなるマネジメントチームは、マレーシアに所在しています。提供するサービスとしては、人材の管理、販売、マーケティング、リスクや品質管理などの活動などがあります。Worldline社において、ハブとしてのマレーシアの主要な強みの1つは、アジア太平洋地域のイノベーションの中心となることにあります。

プリンシパル・ハブは、現在、何カ国にサービスを提供していますか？

プリンシパル・ハブは、Worldline社が活動するグローバルな市場に利益をもたらしていますが、現時点では、中国やASEAN諸国のほぼ全てにサービス提供しています。

今後5年間で、プリンシパル・ハブの活動をどの国で拡張していく計画ですか？

拡大の計画としては、ミャンマーやカンボジアなどのASEAN諸国、スリランカやバングラディッシュなど近隣の新興国に対するものがあります。

貴社のバリューチェーンのリスク管理の面でのプリンシパル・ハブの役割は何ですか？例えば、サプライチェーンマネジメント、ヘッジ、価格交渉などの役割を有していますか？

ソフトウェアのライセンシング、戦略的な計画、販売やマーケティング活動の管理、事業活動管理や品質管理、更に、人的資源のマネジメントに関する、マレーシアのAPACマネジメントチームが全体的な管理・統制をしています。

ハブの他の役割の1つとして、マレーシアで、リスクマネジメント専門のチームを持っています。新規のプロジェクトに関して、財務・法務の観点およびデリバリー・リソースの観点からのリスク評価を行う任務を負っています。進行中のプロジェクトに関しても、デリバリーがリスクを伴わずかつ予算内で行われるべく、プロジェクトのモニタリング・管理・報告を行っています。

プリンシパル・ハブの確立を通じて、今後10年以内に何を達成したいですか？

我々のビジョンは、マレーシアを優れた中核的拠点として位置付け、欧州の技術進歩とアジアの創造性を結び付け、近隣地域及びグローバルで顧客に利益をもたらすことにあります。このプリンシパル・ハブの他のビジョンは、この地域でのリーディングカンパニーとしての地位を確立し、ASEAN諸国や他の地域への拡大を継続するためのプラットフォームになることにあります。



Note: This interview was conducted by InvestKL

プリンシパル・ハブのインセンティブの詳細

Table 1: プリンシパル・ハブのインセンティブ

	Tier 3		Tier 2		Tier 1					
期間(年)	5	+5	5	+5	5	+5				
税率	10%		5%		0%					
条件										
月給RM5,000以上の高付加価値専門職の人数(3年目末までに) 高付加価値専門職とは 経営、分析、コミュニケーション、問題解決、IT技能などの、高度で多様な、管理・技術・専門のスキルを要する専門職のこと *50%以上はマレーシア人であること (3年目末までに)	15	当初申請時にコミットした人数+20%	30	当初申請時にコミットした人数+20%	50	当初申請時にコミットした人数+20%				
月給RM25,000以上のポジション	3		4		5					
年間事業費*	RM3M	当初申請時にコミットした金額+30%	RM5M	当初申請時にコミットした金額+30%	RM10M	当初申請時にコミットした金額+30%				
適格サービス数	Strategic + 2		Regional P&L + 2		Regional P&L + 2					
サービス提供・事業管理先の会社の所在地国数	3		4		5					
国内のサービスの利用	国内の金融機関のサービス(金融、財務)、物流、法務・調停のサービス									
製品の売買の年間売上額 (製品の売買を対象に含め申請を行う会社に対する追加の条件)	RM 300 million									

* USD1 ~ RM3.60

出展: MITI, Implementation guidelines under the Malaysian Budget 2015

Who to contact



InvestKLについて

InvestKLはマレーシア政府からの委任を受け、クアラルンプール大首都圏に大規模の多国籍企業の地域オペレーションの設置並びにアジアにおける該当事業の戦略的な成長への促進に努めます。

InvestKLは、貴社の投資プロセスのステージに応じて、より競争的な投資優遇パッケージの策定及び投資後のサービスの提供を行います。

www.investkl.gov.my

MIDAについて

MIDA（マレーシア投資開発公社）は、マレーシアにおける製造とサービスセクターの促進のための政府機関です。

MIDAは製造やサービスセクターに投資したい会社をアシストし、これらのプロジェクトの遂行に助力します。

2015年5月1日から2018年4月30日までにMIDAが受理した申請案件は、すべてPrincipal Hubのインセンティブの検討の対象になります。MIDAは、InvestKLや地域コリドーのような投資促進機関 (IPAs) と連携しPrincipal Hubのインセンティブを推進します。

www.mida.gov.my

The PwC team



Jagdev Singh

Tax Leader

PricewaterhouseCoopers Taxation Services Sdn. Bhd.

Tel: +603 2173 1469

jagdev.singh@my.pwc.com



Junichi Fujii

Senior Executive Director

Japanese Business Consulting Group

PricewaterhouseCoopers Taxation Services Sdn. Bhd.

Tel: +603 2173 1480

junichi.fujii@my.pwc.com



Frances Po

Senior Executive Director

Mergers & Acquisition Tax / International Tax Services

PricewaterhouseCoopers Taxation Services Sdn. Bhd.

Tel: +603 2173 1618

frances.po@my.pwc.com



Pauline Lum

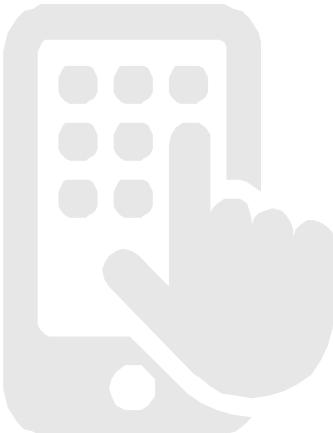
Executive Director

Mergers & Acquisition Tax / International Tax Services

PricewaterhouseCoopers Taxation Services Sdn. Bhd.

Tel: +603 2173 1059

pauline.ml.lum@my.pwc.com



pwc.com/my



www.pwc.com/my



twitter.com/PwC_Malaysia



youtube.com/pwcmalaysia



PwC Malaysia on AppStore



linked.com/company/pwc-malaysia



instagram.com/pwc_malaysia



facebook.com/pwcmisia

© 2015 PricewaterhouseCoopers. All rights reserved. "PricewaterhouseCoopers" and/or "PwC" refers to the individual members of the PricewaterhouseCoopers organisation in Malaysia, each of which is a separate and independent legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

Publisher: PricewaterhouseCoopers Malaysia (AF1146) Level 15, 1 Sentral, Jalan Rakyat, Kuala Lumpur Sentral, P O Box 10192, 50706 Kuala Lumpur, Malaysia. Tel: +60 (3) 2173 1188
Fax: +60 (3) 2173 1288 E-mail: pwcmisia.info@my.pwc.com | Design and printing: PricewaterhouseCoopers. CS07742