

第2章 通商産業省及び傘下法定機関の業務と組織

シンガポールにおいて、産業政策を担当しているのは、通商産業省（Ministry of Trade and Industry）とその傘下にある法定機関（Statutory Board）である。

通商産業省傘下の法定機関は、1997年7月現在、以下の10機関である。

- ① 経済開発庁(Economic Development Board = EDB)
- ② ジュロンタウン公社(Jurong Town Corporation = JTC)
- ③ 国家科学技術庁(National Science and Technology Board = NSTB)
- ④ シンガポール生産性規格庁(The Singapore Productivity and Standard Board = PSB)
- ⑤ 公益事業庁(Public Utility Board = PUB)
- ⑥ セントーサ開発公社(Sentosa Development Corporation = SDC)
- ⑦ シンガポール政府観光局(Singapore Tourist Promotion Board = STPB)
- ⑧ 貿易開発庁(Trade Development Board = TDB)
- ⑨ ホテル認可庁(Hotel Licensing Board = HLB)
- ⑩ 国家コンピュータ庁(National Computer Board)

なお、本稿においては、産業政策の概要を検討するという観点から、事業体としての性格が強いジュロンタウン公社、公益事業庁、セントーサ開発公社、ホテル認可庁を除く6法定機関を取り扱うこととしたい。

第1節 通商産業省

1 通商産業省の機能

通商産業省は、安定的かつ持続した経済成長を通じ、国富の創造に貢献することを目的として、1979年に設置された省であり、この目的を達成するため、①国際貿易、アジア域内貿易におけるシンガポールの利益の保護 ②海外からシンガポールへの投資、生産性の向上、効率的な産業インフラの整備、調査・研究活動の促進による経済成長の促進 ③国内地場企業によるアジア域内投資の促進 という三つの柱に基づいた経済開発、通商産業政策に関する一般的な政策立案、運営を行っている。

通商産業省の役割は、もっぱら政策の立案・調整であり、実際の政策の執行は各傘下法定機関が担当している。しかし、通商産業省が単独で政策立案を行うということではなく、傘下法定機関による現場の情報に基づく政策提言を基礎とし、他の省庁や傘下法定機関間との調整を行いつつ、政策を決定するスタイルがとられている。これについては、第3章で述べる。

具体的には、アジア域内貿易投資促進、貿易政策、GATT（関税と貿易に関する一般協定）及びWTO（世界貿易機構）関連政策、MTN（多角的貿易交渉）新ラウンド関連政策、内国取引、消費者保護、工業団地、観光、国際・アジア域内経済関係、国際ビジネス開発、産業開発政策、経済計画、経済拡大・企業、調査・研究（R&D）、生産性向上、エネルギー、経済報告及

び統計、労働力等に関する政策の企画立案、運営等が主な業務である。

2 通商産業省の組織

通商産業省は、大臣 (Minister)、通商産業担当国務大臣 (Minister of State)、事務次官 (Permanent Secretary)、副事務次官 (Deputy Permanent Secretary) の下に、大臣直属部局 (内局) である貿易部、国際ビジネス開発部、産業部、研究・企画部、総務部の 5 つの部 (Division) と、同じく大臣直下にはあるが、比較的独立性の高い統計局、計量事務所、コンピュータ情報局の 3 局 (Department または Office) が置かれている。

通商産業省全体の職員数は、1996 年 3 月末現在、全員常勤職員で構成され、326 名となっている¹⁾。

(1) 通商産業大臣及び通商産業省幹部

通商産業大臣は、経済成長を国家の重要課題に掲げるシンガポールにあって、内閣の中でも教育相と並んで最有力ポストの一つとされている。歴代大臣の顔ぶれを見ると、現在、首相のゴー・チョクトン、副首相のトニー・タン、リー・シェンロンなどがこのポストを長く務めている。

現在の大臣は、リー・ヨクスアン氏である。同氏は、1966 年に大統領奨学生として、イギリス・ロンドン大学で化学工学を学び、卒業後、奨学生に対して政府機関勤務を義務づけたボンド契約に従って、経済開発庁に入庁した。経済開発庁では、プロジェクト担当課長として勤務した後、1980 年に国会議員に当選し、国家開発担当国務相、大蔵担当国務相、労働相、教育相を歴任してきた人物で、1997 年 1 月の内閣改造で通商産業相に就任した。将来を嘱望される閣僚の一人と言える。

なお、シンガポールの各省においては、大臣の下に第二大臣、国務大臣、政務次官がおかれるケースがあるが、1997 年 7 月現在、将来の首相候補とされるジョージ・ヨー情報通信相が兼務で第二大臣を務めている²⁾。

(2) 大臣直属部局 (内局)

大臣直属の部局のうち、いわゆる大臣官房に相当する内局には、上で見たように 5 つの部が設けられている。各部には、部長 (Director) の下に数名の副部長 (Deputy Director) が置かれ、各副部長をヘッドとして課または係に相当するようなグループを形成して、業務を分担している。1996 年 3 月末の職員数は、78 名となっている³⁾。

このうち、政策立案の中心となるのは、行政職員 (Administrative Officer) と呼ばれる職員であるが、応募の際には、大学で優秀な成績を収めた者に与えられるオーナーズ学位または修士以上の学位を上位の成績で得ていることが求められる。このほか、中核となる職員としては、経済調査分析の専門家である調査エコノミスト (Research Economist) や管理職員 (Executive Officer) がいる。さらに、一般事務職員 (Clerical Officer) や速記者 (Stenographer) が置かれている。一般事務職員や速記者は通商産業省で採用されるが、行政職員、調査エコノミスト、管理職員は、総理府公務員局において採用事務が行われている。

ア 貿易部

貿易部は、貿易に関連する政策を所管する部であり、世界貿易機構（WTO）のような国際機構や、アジア太平洋経済協力機構（APEC）、東南アジア諸国連合（ASEAN）のような経済協力に関連する機構への参加に関する業務も所掌している。

部内は、アジア太平洋地域担当グループと、国際貿易政策担当グループに分かれている。

イ 国際ビジネス開発部

国際ビジネス開発部は、シンガポール開発戦略の柱の一つであり、アジア域内への投資を促進する地域化戦略(Regionalisation)を推進するための政策を所掌する部であり、シンガポールに本社を置く企業がアジア域内へ投資を進めていく際やアジア域内へのビジネス拡大を図っていく際に、支援・優遇を図ることを目的とした政策立案を所掌している。

部内は、地域化及び国内商業取引に関する事務を所掌するグループと、国際経済関係を所掌するグループに分かれている。

ウ 産業部

産業部は製造業、観光業、販売業等を中心に、国内経済の体力と競争力の強化を図るための政策を所掌する部である。具体的には、工業用地、電気、水道、ガスといった産業インフラの整備・提供、生産性の向上、研究開発、新規投資の促進等に関わる政策を所掌する。

部内は、四つのグループに分かれており、人的資源開発、生産性向上に関する政策を担当するグループ、投資促進・外国人労働者政策、サービス業部門、観光等に関する政策を担当するグループ、研究開発、投資保証、投資への財政優遇措置、エネルギー等に関する政策を担当するグループ、工業用地・施設、電気・ガス・水道等に関する政策を担当するグループがある。

この部では、各グループが担当する内容に応じて、傘下法定機関との連絡調整を行っている。

エ 研究・企画部

研究・企画部は、経済政策の企画と分析、経済予測、長期経済戦略の立案を担当するほか、シンガポール経済に影響を与えられる政府の各種政策についての評価、検討も行っている。部内には、グループが置かれておらず、部全体として業務が進められている。具体的には、経済報告、閣議報告、成長率予測、経済問題閣僚会議、マクロ・ミクロ経済調査等を取り扱っている。

オ 総務部

総務部は、人事、財政等、省全体の総務的事務を取り扱っている。

部内には、庁舎管理、入札等の管理を行うグループ、予算、会計、傘下法定機関の財政・給与関連事務等を行うグループ、職員の採用、昇進、研修等を扱うグループがあり、このほかにマスコミ対応、記者発表、表敬訪問、外国からの要人の応対を担当する広報室（Public Affairs Unit）が置かれている。

(3) 大臣直属部局（外局）

外局は大臣の指揮下にあるが、政策立案を専門に行う通商産業省の中にあつて、実務的な業務を行う部門であるという特殊性がある。

ア 統計局

統計局は、統計数値の収集と分析を行い、社会・経済・国家開発の政策立案と運営に役立てることを目的として設置されている。同局は、通商産業省傘下に置かれているが、「統計法」という別個の設置根拠法により設置されているため、通商産業省の中でも独立性が高く、法定機関に類した性格を有しているといつてよい。

統計局の長は、通商産業大臣によって任命される首席統計監（Chief Statistician）であり、局内の業務は、この首席統計監によって統括されている。

局内には、GDPをはじめとする経済関係統計を扱う経済会計課、商業、サービス業部門の統計収集、分析、発表等を行うビジネス統計課、人口、労働力、消費者物価、世帯等に関する統計を扱う世帯・人口・労働力統計課、統計情報の提供、社会指標の集積、統計分析等を行う情報・調整課、部内の人事管理等を行う総務課の5課がある。各課内には、係に相当するグループに分かれて事務が行われている。

1996年3月現在、職員数は210名であり、通商産業省大臣直属部局（内局）の3倍近くの職員を有している。

統計局は、自ら統計資料の収集と分析を行っているが、このほかに、他省または法定機関が行う統計事務の調整、国家レベルでの統計基準の策定等といった調整的な業務も行っており、統計に関する主管庁的な役割も果たしている。

イ コンピュータ情報局

コンピュータ情報局は、各種申請等に関するシステムのコンピュータ化を図り、通商産業省の業務に関わる各種情報のコンピュータ管理を行うことを業務としている。1996年3月末現在の職員数は25名である。

ウ 計量事務所

計量事務所は、消費者または商売に携わる者の保護の観点から、シンガポール国内で使われる正確な計量システムの統一を促進することを目的として、商業用に使用される計量機器の製造・修理の免許管理、輸入された計量機器等の検査・認証、小売業者や卸業者が使用する計量機器の検査などを行っている。1996年3月末現在の職員数は13名である。

第2節 通商産業省及び傘下法定機関の予算

1 通商産業省の予算

(1) 国家予算における通商産業省予算の位置づけ⁷⁾

1996年度国家予算によれば、同年度の通商産業省の歳出予算総額は14億428万ドル（約1,082億7,000万円、対前年度比2.4%減、貸付金を含み、貸付償還金を除く）である。

このうち、歳出では、管理的経費に相当する経常支出（Operating Expenditure）は約2億7,079万ドル（約208億7,800万円）であり、投資的経費に相当する開発支出（Development Expenditure）は貸付金（貸付償還金を除く）を含み、約11億3,349万ドル（約873億9,200万円）となっている。

歳出総額の規模は、国家予算の4.8%であるが、国家開発省（37.8%）、国防省（19.5%）、教育省（13.7%）、内務省（4.8%）に次いで、5番目に大きい規模となっている。このうち、開発支出のみで見ると、全体の7.0%で、国家開発省（65.8%）に続いて2番目に大きい規模となっている。

(2) 通商産業省の予算⁸⁾

歳出の割り当て先を見ると、通商産業省の大臣直属の部及び局に充てられているのは、全体の約21.0%に相当する2億9,471億ドルで、それ以外はすべて傘下の法定機関へ振り向けられている。

また、各傘下法定機関への割り当ての内訳を見ると、経済開発庁が圧倒的に大きく、通商産業省全体の予算の約54.7%にあたる7億6,877億ドルが割り当てられており、ついで国家科学技術庁（1億9,724億ドル・構成比14.0%）、シンガポール政府観光局（9,326億ドル・構成比6.6%）と続いている。

これは、経済開発庁の各種補助金制度のための資金割り当てと、貸付金制度の原資割り当てで、約7億ドルに達しているためである。ここから、通商産業省の予算の半分程度は、経済開発庁を通じての各種インセンティブの実施に投じられていることがわかる。

通商産業省のうちでは、大臣直属部局（内局）への割り当てが約90.6%と大きく、外局の予算は残りの9.4%にとどまっている。これは、ジュロンタウン公社が実施しているジュロン島開発の事業等のプロジェクトに対して、通商産業省から予算が支出されているためである。

2 法定機関の予算

各法定機関は通商産業省から予算の割り当てを受けているが、これが予算のすべてではなく、各機関は他にも財源を持っていることが多く、独自の財政運営を行っている。したがって、通商産業省からの割り当て分は、企業誘致等に係る各種インセンティブ実施等のための原資や、職員の人件費等の業務運営費用に対する補助金という形で与えられるものである。

各法定機関の財政報告書は、大臣への提出が義務づけられ、国会へ報告が行われるが、一般に対する公表は行われていないケースもあり、個別の内容は必ずしも明らかではない。ここでは、概要が公表されている貿易開発庁及び詳細が公表されているシンガポール政府観光局を例にと

り、法定機関の財政を見てみることにしたい。

(1) 貿易開発庁⁹⁾

1995年度の決算によれば、子会社、関連会社を含めたグループ全体の事業収入は、約7400万ドル（約57億500万円）である。このうち、65%はトレードネットと呼ばれる電子システムを使った貿易関連書類手続きの手数料によってもたらされており、その他には、各種手数料や出版物の販売等が収入源となっている。

一方、支出は約9,000万ドル（約69億4,000万円）で、職員の給与や一般事務費、事務所の家賃等の管理的経費が大きな割合を占めている。なお、1995年度は、事務所移転が行われたため、支出総額は前年度比11%増となった。

上記の事業収入及び支出を合計すると、約1,600万ドルの赤字を計上しているが、人件費等の管理的経費に充てるための運営費補助金（Grants - in - aid）として、政府から780万ドル（約6億100万円）が交付されているほか、事務所移転にあたって、資産の売却を行ったことなどによる事業外収入があったため、結果として、グループ全体の税引き前ベースで、約200万ドル（約1億5,400万円）の黒字を計上している。

貿易開発庁の1996年3月末の資産は、約2億1,800万ドル（約168億円）で、このうち、約70%は庁内の機関であるデザインセンター、シンガポール輸出研究所等の運営基金や定期預金という形で保持されており、専門家による資産運用が行われている。

なお、1995年度における政府からの補助金は運営費補助金のみであったが、各種プロジェクトや民間企業に対する補助金スキーム、融資措置等が実施される際には、資本費補助金（Capital Grant）という形での補助が行われる。資本費補助金は、各法定機関が運用・管理を行う形となっている。

(2) シンガポール政府観光局¹⁰⁾

1994年度の決算によれば、シンガポール政府観光局の事業収入は約1億1,385万ドル（約87億7,800万円）である。このうち、約25%を占めているのが、CESS（セス）と呼ばれる税である。

1973年に成立した「観光振興（CESS徴収）法」を根拠として徴収されるこの税は、シンガポール政府観光局が徴収権を有し、ホテル、レストラン、飲食店、パブ等から徴収されるもので、シンガポール政府観光局の活動資金として使われることとなっている。

税率は、利用料金・飲食料金の1%であり、現実的には利用者が負担することになる。ただし、シンガポール国内の全ての施設が対象となっているわけではなく、ホテルについては、ホテル法により観光ホテルとされたもの、レストラン等については、税関法により第一級施設の免許を受けたもので、通商産業大臣が官報で公示した施設のみが対象となる。おおむね、観光客が利用すると思われるようなホテルやレストラン等がこれに該当していることから、観光宣伝等に関する費用をいわば受益者負担でまかなおうとするものであると考えることができる。

なお、CESSの徴収は、納税義務者からの申告納入によっているが、徴収や調査、更正・決定は、大蔵省傘下の法定機関であり、日本の国税庁にあたる内国歳入庁が行っている。

C E S Sの税率は、かつては 4%であったが、1994 年の消費税（G S T）導入に伴って、1%に引き下げられた。ただし、差額である 3%相当分の減収分については、政府から補填が行われている。1994 年度においては、歳入全体の約 74%にあたる約 8,405 万 8,000 ドル（約 64 億 8,000 万円）が減収補填分として支出され、実際の C E S Sとあわせると、全歳入の約 98.4%を占めることから、シンガポール政府観光局は活動を支える財源のほとんどを C E S Sによって得ていると言ってよい。

一方、歳出は、約 9,070 万ドル（約 70 億円）である。このうち、62.5%にあたる約 5,670 万ドル（約 43 億 7,000 万円）は海外における観光促進活動や海外事務所の運営に充てられている。

1994 年度は、非事業収益金を加え、約 2,761 万ドル（約 21 億 2,900 万円）の黒字を計上しており、このうち、約 552 万ドル（約 4 億 2,560 万円）は国の一般会計に繰り入れられ、残る約 2,209 万ドル（約 17 億円）は、シンガポール政府観光局の会計である観光振興基金（Tourist Promotion Fund）に繰り入れられ、局の資産となった。

1994 年度末におけるシンガポール政府観光局の資産（観光振興基金の総額）は、約 1 億 9,000 万ドル（約 146 億 5,000 万円）に達している。

3 各省庁・法定機関の自主運営権と予算

上記の貿易開発庁の例に見られるように、各法定機関は人件費等の管理的経費に充てる資金として、政府から運営費補助金を得ている。この運営費補助金は、主に職員数によって積算されているが、1996 年 3 月から自主運営組織（Autonomous Agencies = AA）制度が導入され、予算策定のシステムが大きく変わっている。

自主運営組織制度下における予算策定では、「大蔵省が納税者に代わって、各省庁からサービスを購入するバイヤーの役割を果たす」として、良質なサービスを提供する省庁には、高い対価を支払うという考え方が取られている。

このため、職員数に応じた予算編成が改められ、各省内部局や法定機関に業務上の具体的な数値目標を設定させ、その達成度に応じて予算の配分を行うという方法に変更されている。数値目標の例としては、各種登録事務の処理日数や病院の患者数、入国管理局におけるパスポートの発行件数等が挙げられ、政策立案部門等の数値目標の設定が難しい機関については、G D P成長率が成果とされる。

一方、各部局・法定機関の予算運用に関する権限が拡大され、最上級公務員（給料表で上位に位置する公務員）以下の職員の雇用や備品の購入に関する決裁権の弾力化等が図られる。また、業務効率向上のインセンティブとして、剰余予算の次年度繰越しが認められる。

ただし、自主運営権を持った政府機関の間では、政府所有のビルに入居する場合であっても、市場レートに基づいた賃貸料の支払いが求められるほか、他の政府機関に業務を依頼する際には、有料が原則となる。

この制度の下では、自主運営権を持つ各部局・法定機関は、目標を達成すれば翌年度予算の高い伸び率を期待することができる一方、目標とする行政サービスを低コストで提供すれば、翌年以降に剰余分を他事業の予算として利用することができるというメリットがあり、全体として効率的な行政サービスの提供につながることを期待されている。

なお、1997 年 4 月までに 113 機関が自主運営権を認められており、通商産業省傘下では、通商産業省統計局、経済開発庁、貿易開発庁、国家科学技術庁、シンガポール生産性規格庁、国家コンピュータ庁がこれに該当している¹¹⁾。

第3節 傘下法定機関の業務と役割

法定機関とは、それぞれ個別の法律に基づき設立された法人で、機動的に国の政策を実施することが期待される機関である。法定機関は、長官（Chairman）を筆頭とする一種の理事会組織を意思決定機関としつつ、最高経営責任者である局長（Chief Executive）をトップとするスタッフにより運営されており、独自の予算を持っている。

各機関は、業務の内容、方針をはじめ、職員の採用、給与等を自立的に決定する権限を持つが、長官や理事、最高経営責任者の任命・解任権をはじめ、業務内容に関する指示権限は所管省の大臣に留保されている等の制約があり、国家の方針に従った業務運営を行っている。

1 経済開発庁（Economic Development Board）

経済開発庁は、通商産業省傘下の法定機関として位置づけられているが、経済政策・計画のプランナーとして、シンガポール独立後の経済発展に最も大きな役割を果たしてきており、シンガポールの中核的官庁のひとつとなっている。

（1）沿革

経済開発庁の前身は、自治州時代の 1957 年に、世界銀行の報告に基づいて設立された工業振興局（Industrial Promotion Board）である。工業振興局は、輸出競争力を持つ産業及び大規模経営への移行の実施機関として設置され、大蔵省の経済開発部とともに工業化推進の中心となることが期待されたが、資金とスタッフ不足のため十分な成果を上げなかった。

一方、1960 年、国連経済調査団と世界銀行によるいわゆるウインセム報告は、シンガポールがとるべき産業政策として、輸入代替工業化計画及び外資の導入を奨励し、そのために国家の介入は避けられないと結論づけ、工業化の計画、調整、指導を行う政府機関の設置を提言した。そして、その組織は、非政治的かつあらゆる経済分野の代表からなる理事会を有したものとし、この組織が政府に対して工業化政策の助言を行うとともに、自らその政策の実施にあたることを求めた。

こうした調査、報告に基づき、シンガポールが依然イギリス植民地下の自治州であった 1961 年 8 月、工業振興局の資産、業務を引き継ぐとともに、その権限と財源を強化した形の準政府機関として、経済開発庁が発足したのである。

発足時の長官（Chairman）には大蔵省経済開発部の事務次官であったホン・スイセン（Hon Sui Sen）氏が指名されたが、当時、シンガポールには外国投資に関する豊富な実務経験が不足していたことから、1958 年にゴー・ケンスウィー蔵相がイスラエルを訪問した際に助言を仰いだイスラエル産業企画開発局の局長で、イスラエル商工省の顧問をしていた E. J. メイヤー氏（E. J. Mayer）を初代の局長（Managing Director）として招聘した。当時、シンガポールと類似した国家環境を持ちながら、工業化を成し遂げていたイスラエルの開発手法が参考になるとされたためである。

発足当時、経済開発庁は、投資促進部、財政部、プロジェクト部（技術コンサルタントサービス）、産業施設部の 4 部構成であったが、その後の経済情勢の変化とシンガポールの成長に伴う

業務の増大、専門化の進行に伴い、業務の一部を分離し、新たな専門的機関を設立していった。そして、第1章で見たように、ジュロン開発公社、シンガポール開発銀行、国際貿易会社イントラコ社、シンガポール工業規格研究所、国家生産性庁といった機関が、経済開発庁から独立する形で設立されていった。

1979年に通商産業省が設立されると、経済開発庁は大蔵省傘下から同省傘下へと移管されたが、投資の誘致・促進という業務目的を維持しつつ、各開発機関の相互調整を図るシンガポールの経済政策の中心として、現在に至っている。

(2) 業務の概要

ア 法律上の規定

経済開発庁の業務は、経済開発庁法5条Aによれば、次の7つとされている。

- ① シンガポールの国際総合ビジネスセンターとしての立場を促進することにより、シンガポール経済の成長、拡大、発展に寄与すること
- ② 輸出市場での成功が見込まれる国内外の先端技術産業、技術集積サービス業を魅了できる投資促進政策、計画、投資促進のためのインセンティブ、市場戦略を立案すること
- ③ 製造業部門に対して重要部品、サービス等の提供を行う産業用材産業・サービス業の開発について、これを促進、支援すること
- ④ 外国及び国内企業に対し、新科学技術、オートメーション、研修、調査、製品開発への投資を通じた技能、科学技術の向上を奨励すること
- ⑤ 地元事業家及び中小企業の発展を援助するとともに、地元企業の業務の拡大向上を支援すること
- ⑥ 製造業、ビジネス、専門的サービス業が必要としている新技術の研修機会を提供すること
- ⑦ 重要企業のシンガポールにおける国際事業本部設立及び広範囲なアジア域内サービスと事業の実施に参画し、これを促進すること

イ 主要戦略及び施策

経済開発庁の現在の主要施策は、次の6つから構成されている。これらはすべて、戦略経済計画以降の1990年代シンガポール産業政策を代表し、リードする内容となっている。

- ・ 製造業2000プログラム(Manufacturing 2000)
- ・ 地域化2000プログラム(Regionalisation 2000)
- ・ 国際ビジネス基地2000プログラム(International Business Hub 2000)
- ・ 有望地元企業2000プログラム(Promising Local Enterprises 2000)
- ・ 共同出資プログラム(Co-Investment Programme)
- ・ 人材能力開発プログラム(Manpower Development Programme)

(ア) 製造業2000プログラム (Manufacturing 2000)

このプログラムは、産業において製造業の存在はいかなる先進国においても本質的な要素であ

るという政府の基本的信念を反映し、GDPに占める製造業の割合を25%以上に、また、雇用の割合を20%以上に、中長期的に維持していこうとするものである。

シンガポールは、人件費の高騰や地域内の競争激化などに対応するため、すでに1980年代に労働集約的製造業から高付加価値製造業の誘致へと政策を転換しており、このプログラムのターゲットとなっている産業も、航空宇宙、バイオテクノロジー、化学、電子、精密工学システムやこれを支えるサポーティング・インダストリー、軽産業となっている。中でも、資本・技術集約型であり、大量生産が可能な産業であるエレクトロニクス及び化学産業が最も重視されており、この2大産業の育成が製造業2000プログラムの焦点であると言える。

このプログラムは、第一義的には製造業の強化を目指したものではあるが、高付加価値製造業の振興を図るのに必要な多角的な産業育成が目指されている。すなわち、製品を生み出す研究開発活動の強化、基軸部品やコンポーネントの新たな生産施設の建設、シンガポールになじまない資源依存率が高い製品のアジア域内分業生産、製造業を支援するインフラの整備や流通管理等のサービス業の効率化・高度化などをすべて一括して取り扱わなければ、効果的な産業育成はできないという考え方に立っているのである。

このように関連する産業群を一括して開発しようとすることから、他の法定機関との連携が必要とされる面も多く、シンガポールの産業政策の中でも中核に位置する政策であると言える。

(施策の内容)

製造業2000プログラムでは、その実現のために、投資誘致、技術革新、人材育成が3つの柱となった次のような施策が準備されている。

a 投資促進のための税制優遇措置整備

高付加価値製造業の充実のためには、技術と資本を持った外資の力が必要であり、税制優遇措置を含めた各種インセンティブを通じて、ターゲットとする企業の誘致や追加投資の促進を図っている。

シンガポールにおける外資導入のための税制優遇措置は、経済拡大奨励法を根拠法として、時代の政策に応じて整備が行われてきたが、このうち、経済開発庁は現在、15の投資優遇措置の適用を行う窓口となっている。

これらの優遇措置の適用にあたっては、優遇措置を受けられる投資の認可の条件として、相当規模の資本投資であることや、高度技術と製造技術に関連したプロジェクトであること、特殊技術や専門的サービスの提供を行うこと等が求められており、これを通じて、高付加価値産業への投資促進を誘導している。

また、製造業2000プログラムでは、新たなインセンティブとして、後述する産業群開発基金による共同出資を行っている。これは、経済開発庁が企業の投資に資本参加するシステムで、巨額の投資を必要とする高付加価値産業に対して、投資リスクの負担を負うものである。

b 技術革新の推進

シンガポールで活動している企業等による高付加価値産業を支える高度な技術革新の推進も重要な要素であり、そのためのインセンティブとして、刷新開発スキーム(Innovation Development Scheme = IDS)が設けられている。

これは、製造、サービス、貿易、観光、建設、情報技術関連プロジェクト等において、企業が製品、製造工程、サービス等における革新的なあるいは目立った効率化等が図られた場合に、認定されたプロジェクトメンバーの人件費、材料費、研究費等のうち、50%を補助しようとするものである。1996年1月に基金総額5億ドルではじまり、1996年末までに104プロジェクトに約1億2,000万ドルが授与された¹³⁾。

なお、このプログラムの実施には、国家コンピュータ庁、シンガポール生産性規格庁等他の5法定機関も参画している。

c 高付加価値産業を支える専門的人材の確保

専門的な技術・知識を持つスペシャリストの確保も重要な要素であることから、後述する人材能力開発プログラムによる人材の育成、誘致が行われている。

(イ) 地域化2000プログラム (Regionalisation 2000)

シンガポールの地理的制約、天然資源や国内市場の限界、労働力の不足といったマイナス条件を克服するため、労働力を含めた資源に依存する事業を近隣諸国に分散し、シンガポールにおいては、高度な付加価値を伴う製造、研究開発の活動に専念し、事業のレベルアップを図っていくことを狙いとするものである。対象とされている国々はアセアンにとどまらず、中国、インド等のアジア全域に広がりを見せている。

国外の資源と市場をシンガポール経済の発展のために利用し、魅力的な低コストの投資環境を整備しようとするこの政策は、1993年から本格的に開始され、シンガポールの経済政策における最重要施策のひとつとなっていると言える。

(施策の内容)

国外投資の促進策としては、大きく分けて政府主導の海外投資実施と、民間企業の海外進出支援の2つがある。

a 政府主導による海外投資プロジェクトの実施

シンガポール政府が主導する海外での工業都市や工業団地建設においては、経済開発庁がプロジェクト推進の中心としての役割を担っている。プロジェクトの形態は二つに大別できる。

① 工業「団地」建設型アプローチ

民間企業と政府系企業や公団がコンソーシアム（共同企業体）を設立し、アジア域内における工業団地造成の大型投資プロジェクトを請け負う方式である。このケースでは、シンガポール政府が計画の企画・立案を行い、諸企業に投資を働きかけていく役割を果たしており、中国無錫工業団地の開発がその例とされる。また、これまでにインドネシアのバタム、ビンタン、インドのバンガロール、ベトナムのホーチミンなどで大規模な工業団地が建設されている。

② 工業「都市」建設型アプローチ

近隣諸国の政府または地方自治体と協力しつつ、近隣諸国に「工業都市」を開発していこうとする計画で、民間部門の投資促進を図るとともに、シンガポール政府が蓄積してきた行政面でのソフトウエアを近隣諸国政府に提供していこうとするもので、地域化2000プログラムの中でもユニークなアプローチである。

このプロジェクトの代表的な存在が、中国蘇州での工業都市建設である。1980年代に中国代表団がシンガポールの経済運営システムを視察したことに端を発するこのプロジェクトは、中国でシンガポール式の都市開発を行い、シンガポールの経済及び公共管理の経験を応用すること（「ソフトウェアの移転」）を目的としている。

このプロジェクトでは、単に工業団地や商業センターのみならず、住宅や学校、娯楽・リゾート施設などの社会施設も含んだ複合都市が建設されるが、マスタープランづくりに際しては、都市再開発庁やジュロン開発公社、住宅開発庁等が加わり、シンガポールがこれまで培ってきた都市づくりや工業化のノウハウを生かした工業都市が計画される。計画の過程では、蘇州への政府職員の派遣や、蘇州の市政府高官のシンガポールでの研修が行われ、これを通じて蘇州側ではシンガポールの経験を学んでいく形となっている。

一方、進出企業にとっては、都市の建設や工業団地の形態がシンガポールをモデルにしていることから、シンガポールの工業団地等を見本として利用することができ、開発リスクを軽減することができるようになっている。

工業都市への誘致産業としては、製造業2000プログラムがターゲットとする電子・化学産業のほか、自動車部品、機械・精密工業などが重視され、製造業の基地となることが狙いとされている。インセンティブとなる税制優遇措置も政府間の提携により整備が進んでいる。

こうしたプロジェクトの実施に際しては、プロジェクトの発足にあたって、中国・シンガポールの両国首脳間で工業都市建設に対する支援の確約書が交わされ、その推進を両国政府がバックアップする体制がとられている。さらに、継続的な両国協力関係の強化のために、民間部門及び両国政府の高官レベルの支援によるビジネス評議会が設置されている。

また、シンガポールと各国の政府間での協定を結ぶほか、経済開発庁等が主催するミッションの実施などが行われている。

b 民間企業の海外投資に対するインセンティブ

シンガポール経済に好影響を与えることが期待される海外投資プロジェクトに対しては、ローンの提供や補助金の支給などのインセンティブを設けている。

① 海外プロジェクトの事業開始支援

海外での投資可能性調査費用の補助を行うビジネス開発スキーム(Business Development Scheme)、海外におけるビジネスプラン作成のためのコンサルタント費用を補助するトータル・ビジネス計画プログラム(Total Business Planning Programme)、シンガポールとマレーシア、オーストラリア間のジョイント・ベンチャーの投資調査費用を補助する基金制度等がある。

② 海外事業実施支援

海外での事業開始に対する低利融資制度である地域化融資スキーム(Regionalisation Finance Scheme)、海外投資のための資本損失等を課税所得から控除することを認める海外投資インセンティブ(Overseas Investment Incentive)、海外での事業開始のため、海外の子会社で雇用している労働者の研修をシンガポールで行う場合に外国人雇用税相当分の補助金を支給する地域化研修スキーム(Regionalisation Training Scheme)などがある。

③ 利益送金

認可海外投資から発生した収入に対する課税を最高10年間免除する海外事業インセンティ

ブ(Overseas Enterprises Incentive)がある。

(ウ) 国際ビジネス基地 2000 プログラム (International Business Hub 2000)

多国籍企業に対し、シンガポールをアジア域内または世界のビジネス本部として利用させることで、シンガポールへの物、人、資本、技術、情報、アイディアの流入を促進し、シンガポールの国際競争力を高めていくことを目標としている。

この戦略は、製造業 2000 プログラムと地域化 2000 プログラムを補完する意味あいを持ち、資源不足を補うためのアジア域内進出を進めつつ、中核の部分はシンガポールが拠点となって押さえていくことを狙ったものである。

特に誘致に力を入れている分野としては、アジア太平洋地域の地域統括本部が大きな位置を占めるが、他にも物流産業、情報通信産業、生活関連産業（保健、教育、テレビ放送、インターネット、マルチメディアなど）の分野がある。

(施策の概要)

a 税制優遇措置等の整備

多国籍企業のアジア太平洋地域統括本部誘致を促進することを目的に、地域営業本部インセンティブ、ビジネス本部インセンティブ、製造業本部インセンティブといった税制優遇措置等が導入されている。

① 地域営業本部インセンティブ(Operational Headquarters Incentive)

経済開発庁より地域統轄本部（OHQ）として認可された企業に対する優遇措置である。条件としては、アジア太平洋地域で広く事業を営み、シンガポールを統括本部とする多国籍企業で、シンガポールから地域内の関連会社に対し、資金運用、財務管理、技術サポート、人材訓練、企画立案、販売管理、流通サービスなどの相当レベルの業務を行っていることが必要となる。

優遇措置の内容としては、傘下の海外子会社、関連会社、支店等へのサービスの提供から生ずる利息、ロイヤルティ収入などについて、5～10 年間の軽減税率が適用される等がある。

② ビジネス本部インセンティブ (Business Headquarters Incentive)

物流産業、情報通信産業、生活関連産業をはじめとする一定の産業のうち、アジア域内の子会社等に対し、ビジネス・技術サービスを提供していることが条件となる。

優遇措置の内容は、パイオニア・サービス、サービス輸出の認可所得に対する 90%の課税免除、投資控除、認可ロイヤルティに対する控除などがある。

③ 製造業本部インセンティブ (Manufacturing Headquarters Incentive)

シンガポールを拠点とし、製造業部門で成功を収めてきた企業が、アジア域内の関連工場に対する製造業支援サービスを享受できるようにすることを目的としたプログラムである。支援サービスの内容としては、製造工程やシステムの設計・開発、製品生産量の増大、シンガポールにおける新製品開発のためのパイロット施設運営等が含まれている。

b 他法定機関による国際ビジネス基地化の推進

国際ビジネス基地 2000 プログラムによる税制優遇措置等は、経済開発庁が中心となって

企画立案され、実施されているが、情報通信、物流、レジャー等各産業群における国際ビジネス基地化の推進は、国家コンピュータ庁やシンガポール政府観光局など、各産業群を担当する法定機関によって実施されている。

(エ) 有望地元企業 2000 プログラム (Promising Local Enterprises 2000)

多国籍企業に大きく依存していることによる経済の脆弱性を克服するため、国際競争力のある地元企業を育成しようとするものである。

従来、経済開発庁が担ってきた地元産業育成施策の一部は、1996 年 4 月のシンガポール生産性規格庁の発足にあたって同庁に移管されたが、経済開発庁は、「有望地元企業」と呼ばれる潜在的成長能力があると認定された企業の育成業務を引き続き担当している。ここでは、1995 年から向こう 10 年間に有望地元企業 100 社を年商 1 億ドル以上の多国籍企業に育成し、シンガポール経済成長のエンジンとしていくことが目標とされている。

(施策の概要)

a 地元産業向上プログラム(The Local Industry Upgrading Programme)

地元中小企業が、シンガポールに進出している多国籍企業や地元の大手企業をビジネスパートナーとして共同事業を実施し、これを通じて、管理技術や技術的ノウハウを受け継ぎ、業務や経営の効率化を達成することをねらいとしたものである。経済開発庁では、これらの事業に係る経費を助成している。

なお、同プログラムは、産業分野に応じて担当法定機関への引渡しが行われており、情報技術分野については、現在、国家コンピュータ庁が担当している。

b トータル・ビジネス・プラン

地元企業がプロジェクトの実施にあたって、実施計画の立案、融資や品質管理等について、外部企業にコンサルタントを委託する場合、その委託経費を助成するプログラムである。1996 年には、22 社に対して 550 万ドルの助成が行われた¹³⁾。

c PLEEDB 奨学生制度

有望地元産業の長期的国際競争力を高めるため、人材開発を行うもので、企業の中間管理職や技術者で高学歴の者に対し、企業及び経済開発庁が奨学金を出して、シンガポール国内または国外の大学で専門分野について学ばせる制度である。

経済開発庁では 1,500 万ドルの基金を設置しており、初年度である 1996 年には 9 社が参加し、17 名に奨学金が与えられた。

(オ) 共同出資プログラム

このプログラムは、多国籍企業や地元有望中小企業が、シンガポール国内あるいはアジア域内で行われる相当規模のプロジェクトにおいて、主要産業群の核である製造業の能力を補完する製品開発や事業開発拡張に対し、シンガポール政府が共同出資協力を行うものである。

ここでのねらいは、共同出資を通じて、事業パートナーとの長期的な協力関係を強化すると同時にパートナー企業の事業リスクの軽減を図り、投資先としてのシンガポールの魅力を高めてい

くことである。この構想の動機としては、高付加価値産業の大規模プロジェクトの実施は、シンガポールへの波及効果は大きいものの、従来の投資以上に高いリスクと資本を必要とすることから、従来型の税制優遇措置ではインセンティブとして不十分であるという認識がある。

共同出資プログラムは、製造業 2000 プログラムにおける海外企業誘致のためのインセンティブとして重要な役割を持っているほか、地域化 2000 プログラムによる海外の工業団地投資のインセンティブとしても用いられている。

さらに、地元中小企業と多国籍企業の共同事業も出資の対象となっている。

(施策の概要)

1993 年 12 月に 20 億ドルの産業群開発基金(Cluster Development Fund = CDF)が設立されており、共同出資プログラムはこの基金から資金提供を受けている。この基金は、経済開発庁出資により設立され、経済開発庁の投資部門となっている EDB インベストメント社によって、管理されている。なお、同基金に対しては、1997 年 4 月にさらに 10 億ドルを追加することが発表されている。

1996 年までの産業群開発基金を通じて行われた累積直接投資は、15 件、4 億 8,340 万ドルとなっており、日本企業との合弁事業も含まれている¹⁴⁾。具体例としては、テキサス・インスツルメント、ヒューレット・パカード、キャノンとの共同出資による高集積度半導体記憶装置 D R A M の製造プロジェクト等への資本参加等があるほか、石油化学やバイオテクノロジーの分野で出資が行われている。なお、この直接投資では、経済開発庁は経営には関与していない。

(カ) 人材能力開発プログラム

シンガポールの経済成長を支える重要な要素である人材の確保と能力の開発を図るため、業界が必要としている人材を誘致提供し、または教育することをねらったものである。

(施策の概要)

a 国際人材プログラム(International Manpower Programme)

業界で必要とされる専門家、技術者などを確保するため、国際的な人材を海外からシンガポールに誘致するプログラムである。

このプログラムにおいて行われている主要な業務が、リクルート・ミッションの派遣であり、1996 年までに 80 以上の企業や政府機関に 2,000 人を超えるエンジニア、調査員、専門家などが招致された。特に淡水化プロジェクトや I C 関連産業、精密工学、放送・プロダクション分野などの人材誘致に重点が置かれている。

リクルートミッションの実施にあたっては、まず、海外の著名な研究所や専門分野ごとの協会等、経済開発庁がもつ国際的なネットワークを生かした人材募集を行うとともに、大学における広報宣伝活動等が行われる。

一方、シンガポール国内では、経済開発庁により人材を求める企業の参加によるミッションが編成され、各国に赴いて、応募者との面接が行われる。ミッションの実施に際しては、応募書類により企業の希望とのマッチング、面接の手配、参加企業のフライトや宿泊の手配までを

経済開発庁が行う。

面接の結果、採用が決定した人材に対しては、経済開発庁が入国管理局との連絡調整による入国手続きの便宜を図るほか、住宅提供のために、ジュロントウン公社との協力によるHDB住宅の購入や、政府所有の建物の改装等を行っている。さらに、優秀な人材に対しては、永住権取得を勧め、その便宜を図っている。

入国に関する便宜供与については、シンガポールにおいて活動を行う海外の専門家や熟練技術者に対しても適用されており、経済開発庁を通じ、年間 4,000 名を超える人材に対して滞在許可等の手続きに関する便宜が図られている。

b スペシャリスト人材開発プログラム(Specialist Manpower Development Programme)

高付加価値産業活動に必要とされるデザイン、作業コントロール等の能力を強化するため、一定分野における人材訓練を行うプログラムである。

対象となっているのは、精密工学、IC設計、オートメーション化等 10 分野であり、経済開発庁が主体となり、研究所や他の政府機関と共同で専門分野に絞った訓練プログラムや訓練センターの設立が行われている。こうして設立された訓練センターにおいて実施される研修に参加する人材に対しては、民間企業が奨学金を出し、研修を受けた人材を確保できるような仕組みになっている。

c 新技術奨励スキーム(Initiatives in New Technology Scheme = INTECH)

企業内あるいは産業内における新技術、産業研究開発、専門的ノウハウ、製造やサービスに関連するデザインや開発といった能力を構築するため、これらに関する人材の育成を奨励する制度である。

原則的にシンガポリアンに対する研修を対象に、国内・海外での研修費用や外国人講師の費用負担等につき、定額または定率の補助を行っている。

(3) 組織の概要

経済開発庁の組織は、他の法定機関と同様、意思決定機関としての理事会と、局長を筆頭とする事務組織から構成されている。

ア 理事会及び長官

理事会は、議長である長官 (Chairman) と大臣によって任命される 4 人以上 11 人以下の理事 (Board member) で構成される。なお、経済開発庁法は、長官のほかに、同じく大臣の指名による第一副長官 (1st Deputy Chairman)、第二副長官 (2nd Deputy Chairman) の設置を認めている。

長官の任期は大臣の裁量に委ねられている。理事の任期は法律上 3 年間であるが、現在は 1 年間を任期として任命されている。理事のメンバーは、関係省庁の事務次官等の他、外資系企業を中心とする民間企業のトップクラス等が任命されている。1997 年 2 月現在のメンバーは、国防・開発担当政務次官、シンガポール観光庁局長のほか、東芝シンガポール社長で、当時の日本商工会議所会頭である駒田和民氏らが名前を連ねている。なお、理事の中で常勤しているのは、長官のみであり、他の理事は月例の理事会に参加するのみで、非常勤である。

イ 諮問評議会等

経済開発庁では、理事会の他に、シンガポールの経済成長の持続や競争力の強化に関する関連業界等からの助言を得るため、必要に応じて評議会を置くことがある。

現在は、国際諮問評議会（International Advisory Council）が設置されており、元通商産業大臣のダナバラン氏を議長に、日本の日立株式会社や松下電気産業株式会社の会長ら 11 名が構成メンバーとなっている。

ウ 事務組織

事務組織のトップは局長（Managing Director）であり、大臣の承認のもとに理事会によって指名される。局長は理事の一員としても指名されるのが通例であり、理事会の構成員でもある。

局長の下で幹部としては、国際担当副局長（Deputy Managing Director - International）、業務担当局長補佐（Assistant managing Director - Operations）、国際政策担当局長補佐（Assistant Managing Director - International Policies）が置かれている。

事務組織は、本庁と海外事務所に分かれている。このうち、本庁には長官室のほか、8 つの部（Division）を含む 12 の部門がある。この中には、株式会社となっている EDB 投資株式会社を含んでいる。

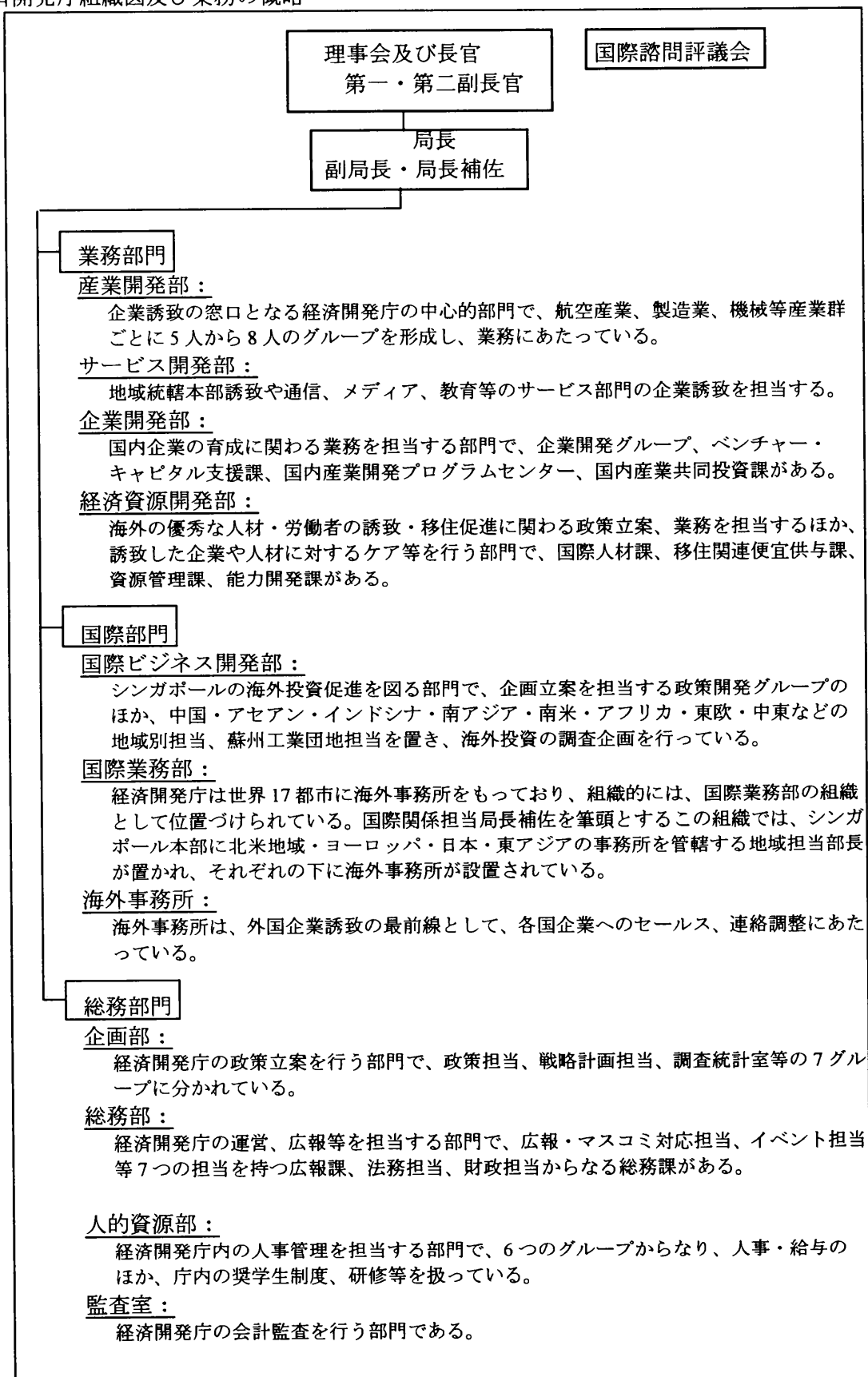
各部門は主に部長（Director）及び副部長（Deputy Director）の下に、課または係に相当する複数のグループが置かれ、各グループは Head と呼ばれる職員によって統括されている。

経済開発庁の各部は、その時々の方針に応じて頻繁に改組されるが、業務内容の性格に応じて、業務部門、総務部門、国際部門の 3 つに分けることができる。

1996 年 3 月末現在の職員数は、320 名である¹⁹⁾。

また、上記の機関の他に、EDB 投資株式会社が経済開発庁の機関として設置されている。また、業務上の相談機関として、EDB 顧問団が置かれている。

経済開発庁組織図及び業務の概略



2 貿易開発庁 (Trade Development Board)

貿易開発庁は、シンガポールの国際貿易の促進と拡大を目的に通商産業省の貿易局を分離独立させる形で 1983 年に設立された法定機関である。

貿易開発庁の発足にあたっては、通商産業省がシンガポール製造業協会と商工会議所の代表から構成される貿易開発委員会を通じて経営者団体との協議を行い、庁の組織構成が検討された。そのうえで、それまで貿易促進政策を管轄していた通商産業省の貿易局を再編成し、同時にシンガポールの木材輸出促進を行ってきた木材産業局を吸収する形で同庁が発足した。

(1) 業務の概要

ア 法律上の規定

貿易開発庁法第 5 条の規定によれば、同庁の業務は次のとおりである。

- ① 貿易の促進、支援、開発に関する業務及び海外在住者に対する専門的・コンサルタントサービスの提供を行うこと
- ② 貿易展示会、貿易フェア、貿易使節団を組織し、または参加すること
- ③ 貿易関係事項について、シンガポールを国際的に代表すること
- ④ 海運、倉庫施設及びこれに関連するサービスの向上と発展を促進、円滑化し、支援していくこと
- ⑤ 貿易に関連し及び貿易の発展に関連する事項について政府に助言を行い、これらの事項に関し、政府またはあらゆる個人、組織の代理機関となること
- ⑥ ゴムその他貿易開発庁が適当と考える原料について、将来の貿易の促進、円滑化を図り、規制を行うこと
- ⑦ 法律により貿易開発庁に課せられる業務、権限、職務等の行使を行うこと

イ 主要戦略

(ア) 基本戦略としてのトレード 2000

貿易開発庁では、シンガポールの貿易の発展を主導し、年率 8%~10%の対外貿易成長を長期にわたって維持するため、5 項目からなる「トレード 2000」ビジョンを基本戦略としている。

- ① 国際的な貿易会議の場における自由公正な貿易の促進
- ② 新規市場とシンガポールに適したビジネスの開拓
- ③ シンガポールを国際貿易業者にとっての魅力ある拠点とすること
- ④ ビジネス関連インフラの開発と強化
- ⑤ シンガポール企業の海外投資支援

(イ) 21 世紀へ向けての国際戦略

貿易開発庁の諮問機関である国際貿易委員会は、1997 年 2 月に将来的な貿易拡大のための戦略的方向付けが必要との提言をまとめ、これを受けて、同庁は、既存の戦略強化のほか、新たに次のような戦略を発表している。

a シンガポールを国際展示会都市として開発すること

国際展示会ビジネスは経済への波及効果が大きく、展示会の実施は国内消費や輸出を刺激するとの観点から、世界第一級の国際展示会都市を目指すことで、国際貿易地としてのシンガポールの競争力維持・促進を目指すものであり、次のような戦略を掲げている。

- ・官民合同の企画調整機関としての展示会マネジメントサービス評議会の設置
- ・シンガポール政府観光局と協力した国際マーケティングキャンペーンの実施
- ・展示会の会計監査公表による展示会開催地としての信用獲得
- ・展示会及び実施企業を貿易開発庁が公認するスキームの開発
- ・展示会の誘致に対する各種優遇措置の新設や展示会実施企業が直面する労働力不足などへの対策、専門的レベル向上のための研修コース設置
- ・展示会実施企業に対する関連他企業との合併・提携の奨励
- ・新規大型展示会施設の建設

b 貿易物流セクターの競争力強化

貿易インフラの要である貿易物流システムの開発を通じて、シンガポールの競争力強化を図ろうとするもので、主に次のような戦略を掲げている。

- ・経済開発庁、ジュロンタウン公社、シンガポール港湾局、都市再開発局の代表者で構成される物流開発の運営委員会の設置及び民間セクターや関連協会との対話の強化
- ・物流に関わる熟練労働者や多彩な技能を有する労働者の育成を目指したポリテクニク等との共同による学生の企業出向研修プログラムの実施
- ・トレードネットプラスなどの情報技術を応用した物流管理システムの強化
- ・アジア域内物流管理ハブを目指したアジア域内成長市場の開拓
- ・シンガポールを国際海事センターとするための海運業者等のアジア域内本部誘致等

c 国際貿易ハブ化のための既存戦略強化

シンガポールの経済成長の鍵を握る国際貿易活動を強化し、国際貿易の世界都市とするため、既存の戦略の強化として、次のような戦略を掲げている。

- ・化学、石油化学、合成樹脂、ライフスタイル、電気・電子、建築資材の主要成長分野を重点とした、調達・流通・輸送の大手企業のシンガポールへの誘致
- ・電子商取引の促進
- ・シンガポールに進出している大手商社との連携による地元専門トレーダーの育成、人材育成のための奨学金提供等
- ・石油取引センターとしての地位強化のための、シンガポール国際金融取引所との協力による軽油先物取引等の導入

ウ 主要施策

シンガポールの貿易促進に対する主要な施策は次のとおりである。施策の企画立案にあたっては、関係する業界との対話が重視されており、常にビジネス現場の声が反映されるような努力が行われている。

(ア) 国際貿易市場の開拓

a 海外事務所における情報収集活動¹⁶⁾

国際貿易市場の開拓は、貿易開発庁の最も基本的な業務であり、世界 30 カ所の海外事務所を通じ、貿易、投資、ビジネス関連の情報の収集・提供や各国との取引の調整を行っている。

海外事務所の職員は、年に 1 回シンガポールで開催される会議において、貿易開発庁の各部門が求めている情報についての説明を受け、これに従って、各国においてシンガポールとの貿易に興味を持つ企業との接触、各国の貿易政策に関する情報の収集等を行う。

得られた情報の本庁への伝達は、レポート、ファックス、電子メール等を用いて、ほぼ毎日行われている。なお、海外事務所は、単独のオフィスを構える形態のほか、大使館内にデスクを構え、身分上は領事、一等書記官の形で活動を行っているケースもある。

b ミッションの派遣

貿易開発庁では、海外での投資機会・ビジネスチャンスの拡大を図るため、国内企業を率いて各国を訪問するミッション（貿易使節団）を組織している。ミッションでは、政府機関、商工会議所等との会合を通じ、各国企業との合弁事業、輸出可能な商品の発掘、各種投資機会の検討などが行われている。

ミッション派遣国の中心はアジア地域で、1995 年に派遣された 63 件のミッションのうち、46 件はアジア地域への派遣であった¹⁷⁾。また、1996 年は、貿易重点地域として、ミャンマー、東マレーシア、マレーシア半島東海岸、インドネシアのカリマンタン、スラウェシが挙げられた。

c 新規市場の開拓

貿易開発庁は、新規貿易市場を開拓するため、新たな貿易相手となる可能性のある国々に赴き、貿易の可能性や各国からシンガポールに対するオファー等を調査するとともに、これらの国を対象とした海外事務所の設置推進、ミッションの派遣等をすすめている。1997 年度においては、アフリカ、ラテンアメリカ、中央アジアなどが新規市場のターゲットとなっている。

(イ) 主要成長産業のマーケティング戦略の強化

新規市場開拓の一方、成長が見込まれる主要産業を重点に、マーケティング戦略の強化が行われている。

ターゲットとなっている産業は、ライフスタイル業界のうちから印刷・出版、宝石販売、アパレル、食品・飲料、工業技術業界のうちから電子部品、情報技術産業機械の各業種がある。さらに、サービス貿易の部門では、展示会運営サービス、フランチャイズ、建設、ホテルなどの接客や興行、法律業務などが対象となっている。

具体的には、貿易開発庁の主導による各関連業界の展示会への参加、地域内投資拡大のためのミッション派遣などが行われている。一方、新たな試みとしては、例えば食料・飲料分野では、シンガポールの国家ブランド制定計画のもとで、コンソーシアムを結成し、各社製品を「シンガポール」のブランド名で売り出すとともに、各社の既存の販売網を相互に利用して、中小企業が多い同分野の不利を克服する等の方策が講じられている。また、フランチャイズ部門を中心に、優れた業績を挙げたフランチャイズ企業の表彰制度なども設けられている。

(ウ) 国際貿易ハブ化の推進

シンガポールをアジア域内貿易ハブとするため、多国籍企業によるシンガポールへのアジア域内拠点設置促進が進められている。

具体的には、認定国際貿易業者 (Approved International Trader = AIT) または認定石油取引業者 (Approved Oil Trader = AOT) の制度を設け、シンガポールをアジア域内または世界拠点としている業者に対し、政府が指定した商品の取引や石油のオフショア取引で得た利益に対し、所得税を 10% に軽減する制度を設けている。1995 年 3 月末現在、A I T 認定業者は 47 社、A O T 認定業者は 63 社となっている¹⁸⁾。

(エ) 貿易インフラ関連支援業務

情報技術、運輸、通信などのインフラの整備も貿易拡大に欠くことのできない要素であるが、シンガポール港湾庁や民間航空庁が港湾、空港などの開発を担当する一方で、貿易開発庁は貿易インフラと関連支援サービスとの統合を業務としている。

このうち、競争力の拡大には貿易関連文書の迅速な処理促進が必要であるという観点から、1984 年に「トレード・ネット(Trade Net)」という世界で最初のコンピュータ・システムが導入され、1 件あたり 15 分で処理できるシステムとして、商品移動時間の短縮に貢献してきた。さらに 1995 年には、これを改良した「トレード・ネット・プラス」が導入され、貿易文書の処理が 2 分で行えるようになった。さらに、1999 年中期までには、貿易会社自らが海外の顧客と通信や書類の交換を行うことが出来る双方向システムが導入されることとなっている。

(オ) 貿易支援サービスの充実

貿易拡大支援業務として、貿易開発庁は下記の 3 機関を通じ、次のような支援サービスを提供している。

a 貿易投資情報センター

ビジネス情報や市場情報を取扱う総合的多機能情報センターとして貿易投資情報センター (Trade and Investment Information Centre = TIIC) が設置されている。

インターネット上での情報提供サービスも開始されており、地元企業の紹介コーナー「シンガポール・パビリオン」の開設や、貿易統計、国別投資ガイドなどの提供が行われている。また、CD-ROM による経済・貿易情報の定期的頒布も行われている。

b シンガポール輸出研究所

シンガポールの国際競争力の強化を図るため、国際ビジネス管理及び貿易の専門家の蓄積を図る目的で設置された機関であるが、近年、業務を拡大しており、国際ビジネスやマーケティングに関するディプロマコースの設置、セミナーや会議の開催、アジア域内の国々に対する研修の実施や研修プログラムの提供なども行っている。

c デザインセンター

シンガポールで製造される製品の国際競争力を高めるため、商品のデザインの重要性についての意識の向上を図り、デザインの活用を促進するため設置された機関である。

地元企業をターゲットとしたデザイン向上のインセンティブ・スキームの設置や、展示会・

セミナーの開催のほか、若手デザイナーの表彰制度などを設け、デザイン分野での人材発掘を実施している。

(2) 組織の概要

ア 理事会及び長官

貿易開発庁法によれば、理事会のメンバーは長官 (Chairman) 及び副長官 (Deputy Chairman) 並びに 5 人以上 9 人以下の理事により構成される。任期は全員 3 年であるが、再選は妨げられないことになっている。

理事には、繊維企業の社長であり、国会議員でもあるステファン・リー長官の他、商社、海運会社などの社長、港湾局の副局長、首相府の首席首相秘書などが任命されている。なお、貿易開発庁の理事会メンバーは、理事として任命されている局長 (Chief Executive Officer) のほかは非常勤である。

イ 諮問委員会

貿易政策の立案のため、貿易開発庁は関連産業の企業代表等からなる諮問委員会を設置している。事務局は開発局のビジネス開発部の職員がつとめ、建物・インフラ建設サービス、エレクトロニクス、展示会運営サービス、食品・飲料、フランチャイズ・サービス、家具・造作、産業機械、海事サービス、印刷・出版、デザイン、布地・衣服、木材取引、流通・倉庫の各部会があり、延べ 162 名の委員が参加している¹⁹⁾。

ウ 事務組織

事務組織のトップは局長であり、長官が非常勤であることから、通常業務は実質的に局長の指揮下で行われていると言える。局長の下には副局長 (Deputy Chief Executive)、事務総長 (Director General) が補佐を行う幹部として置かれている。

局長の下の事務組織は、貿易ビジネスの発展に関する業務を行う開発局、貿易市場の開拓に関する業務を行う国際業務局、貿易に関する国家政策の企画・立案にあたる貿易政策局の 3 つの局 (Division) からなり、副局長が開発部を、事務総長が貿易政策部をそれぞれ統括している。各局の下にはさらに部 (Division) が置かれ、それぞれ部長 (Director) が統括している。

事務組織は、その時々プロジェクト等に応じて随時改編が行われる。なお、1996 年 3 月の職員数は 461 名である²⁰⁾。

エ 子会社

貿易開発庁の投資機関として、TDB ホールディング株式会社が置かれている。1988 年に設立された同社は、シンガポールの国際貿易拡大及びシンガポール企業の輸出拡大のために戦略的投資を行うこと並びに新たな貿易の形態を開拓することを目的としている。

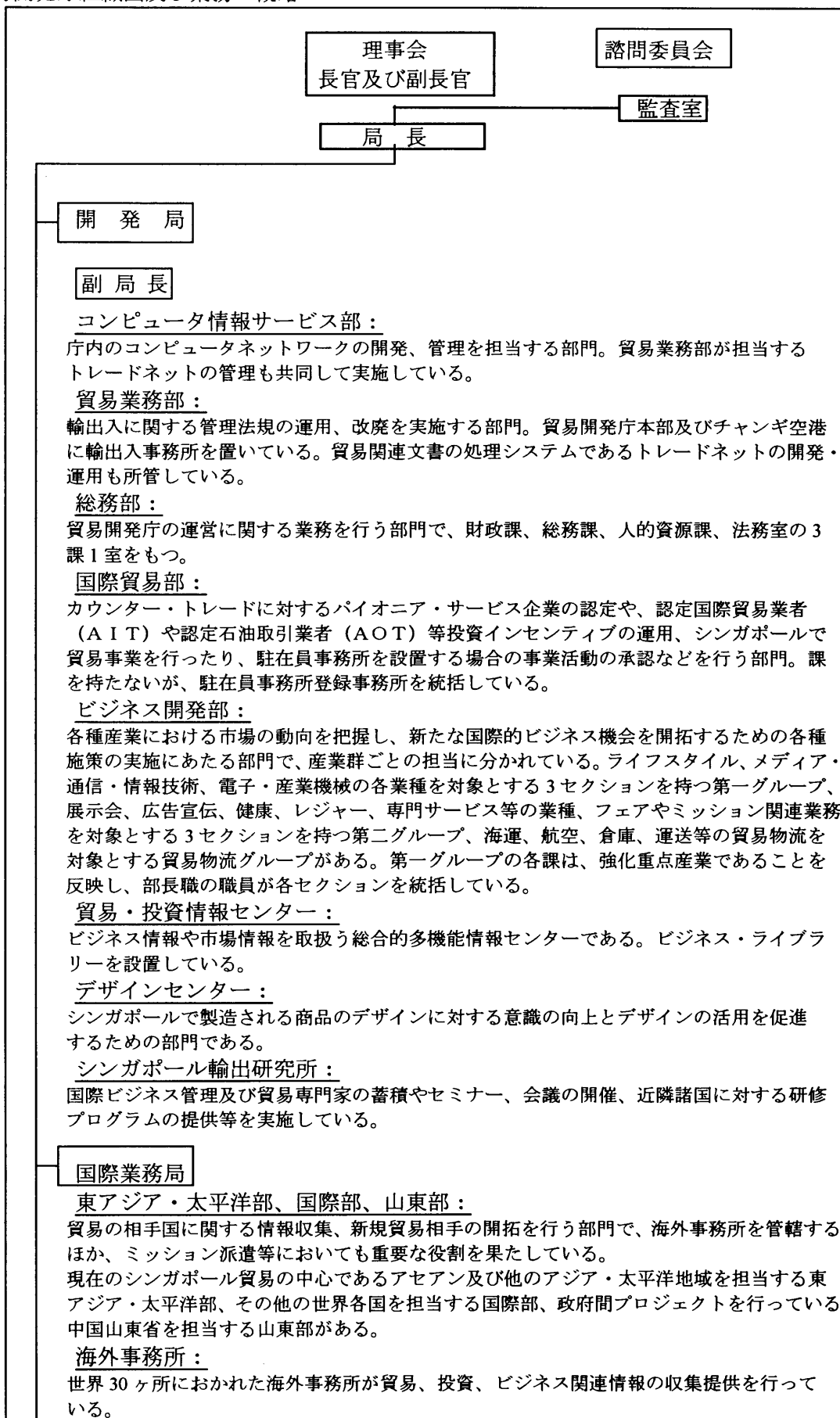
同社は、さらに子会社として、貿易関連ビジネスの企業名簿出版等を行うシンガポール・インフォメーション・サービス社、貿易関連産業のための国際的データ交換を業務とするシンガポール・ネットワークサービス社、シンガポールブランドの宝石の開発等を行うシンガポール・イン

ターナショナル社、シンガポール製品の外国のバイヤーへの売り込みを行うシンガポール・ショーケース社の4社がある。

また、出資を行っている関連会社として、食品・飲料等の日本への販売を手がけるシンガポール・コクブ社、シンガポールの宝石の日本での販売を取り扱うシンガポール・ジャパン社ほか5社の計7社がある。

TDBホールディング社及びグループの11企業は、1995年度で4,300万ドルの売り上げを上げている²⁰⁾。

貿易開発庁組織図及び業務の概略



貿易政策局

事務総長

シンガポールの貿易に関する政策の企画・立案、政府への提言を行う部門で、課を置かず、担当制となっている。WTOなどの国際間貿易政策を担当する多国間・複合貿易政策担当、アジア域内の貿易に関する政策を担当する地域貿易政策担当、他国との間で結ばれる貿易協定等を担当する双務貿易政策担当があり、さらに貿易関連統計を所管する統計・調査担当が置かれている。

広報部

マスコミ対応、表敬訪問等の対応を行う部門である。

総務部

庁内運営に関する業務を取扱う部門で、財政課、総務課、人的資源課、法務室がある。

3 国家科学技術庁 (National Science and Technology Board)

国家科学技術庁は、工業部門及びサービス業部門におけるシンガポールの競争性を高めるため、シンガポールを科学技術分野における卓越した中心地とすることを目指し、1991年1月に設立された法定機関である。研究所の設立や人材育成、財政支援措置等により、知識・技能集約型産業を中心とする高度産業社会の構築を支える国内の研究開発能力強化等を中心的な業務としている。

(1) 業務の概要

ア 法律上の規定

国家科学技術庁法第5条によれば、同庁の機能は次のように規定されている。

- ① 科学及び技術の分野における研究開発の奨励と促進を図ること
- ② 科学及び技術に関連する研究機関または関連施設の設立及び開発の企画調整を行うこと
- ③ 民間・政府両部門において、科学技術に関する研究開発を促進するためのプログラムを実施するとともに、資金の提供を図ること
- ④ 科学技術分野において必要とされている人材の調査を行うとともに、人材の開発プログラムに携わること
- ⑤ 科学技術に関連する他の国家または国際機関との交換・共同プログラムを実施すること
- ⑥ 科学技術の重要性に係る国民の認識を高めるための活動を行うこと

イ 主要戦略

(ア) 第一次国家技術計画

国家科学技術庁は設立後、すぐにその後の政策指針となる基本計画の立案に着手し、1991年8月には「国家技術計画(National Technology Plan)」が発表された。同計画の第一段階は1991年から1995年までで、1995年までの数値目標として、①研究開発支出の対GDP比を2%とする ②研究開発支出に占める民間企業の比率を50%以上とする ③労働人口に占める研究者及びエンジニア比率を1万人あたり40人とする の3点を掲げてきた。

重点的技術分野としては、情報技術、マイクロエレクトロニクス技術、電子システム技術、製造技術、材料技術、エネルギー・水・環境・資源技術、バイオテクノロジー、食料・農業技術、医療科学の9分野が定められた。

この計画を実現するために、国家科学技術庁では、上記期間中に研究所13カ所を設立し、民間企業への技術開発基金の援助や、外国人専門家の人材登用を行った。その結果、1991年と1995年を比較すると、民間企業による研究開発支出は全体の54.1%から64.5%に、研究者及びエンジニアの数は労働力人口1万人あたり27.7人から47.7人となった。研究開発支出の対GDP比は0.84%から1.13%へと伸びたものの、依然目標の2%には及ばない結果となっている²⁹⁾。

(イ) 第二次国家技術計画

1996年9月に発表された第二次国家技術計画は、高付加価値産業の強化により、経済構造の改革と既存の産業群のレベルアップを図ることを目的としており、5年間で総額40億ドルの予算を

投ずることとされている。

数値目標としては、2005 年までに研究開発支出の GDP 比を 2% に、研究者及びエンジニアの数を労働者人口 1 万人あたり 90 名とすることが掲げられており、重点として次の 3 分野が挙げられている。

① 強力な国内技術力の構築

- ・産業界の研究開発プロジェクトを支援するため、大学、研究機関への投資を増額する
- ・研究機関が産業界の要望に答えるため、両者の関係強化を図る
- ・主要産業における次世代製品の開発を支援するため、政府技術投資予算の 30% を長期研究開発プロジェクトに対して拠出する。

② 民間部門の研究開発支援

各種インセンティブを通じ、民間企業と大学、研究機関との共同研究開発投資を奨励する。

③ 人材開発の強化

研究開発に携わる人材の数が、2000 年までにさらに 5,000 人（1996 年現在約 8,000 人）が必要とされていることから、大学における科学・エンジニアリング専攻コースの学生定員数を増加させるとともに、卒業後の教育強化や優秀な外国人の確保増大を図る²⁹⁾。

ウ 主要施策

(ア) 研究開発活動の支援

国家科学技術庁は、企業の研究開発活動支援のため、各種の補助等を行っている。

a 企業研究促進スキーム (Research Incentive Scheme for Companies = RISC)

製造・製品開発の強化により企業競争力を高めるという長期的観点にたって、技術分野における企業の研究開発能力を開発していくことを狙いとして、1992 年に創設された制度である。研究開発に関する人件費、組織的な研究開発研修費、化学品や部品等の研究材料費並びに追加設備等について、支出総額の半額を限度として、最長 5 年間にわたり補助を行う。

適用に際しては、研究開発の長期戦略性が求められ、特定の期間に研究開発支出を増加させることや、研究員またはエンジニアを相当数増加させること等、国家科学技術計画の趣旨に沿った条件が設けられている。

1996 年 5 月までに半導体加工、通信、ソフトウェア等に関して、55 社が行った総額 18 億ドルの研究プロジェクトに対し、5 億ドルが支給されている。

b 研究開発支援スキーム (Research and Development Assistant Scheme = RDAS)

民間部門における研究開発活動の促進を目的に、1988 年に創設された制度である。シンガポール国内で企業が行うプロジェクトまたは企業と大学・研究機関等との共同研究プロジェクトのうち、シンガポール経済に効果をもたらすと認められるものを対象として、プロジェクトのために雇用された人材の人件費、新規研究施設、研修費用等の研究開発経費を補助するものである。

補助額は、プロジェクト総額の 50% が限度とされ、研究開発の結果、商品化が行われた場合は、一定のロイヤルティが支払われる。

c 共同研究プロジェクト(Cooperative Research Programme)

シンガポールの地元企業の技術能力、知識、技能等の向上を支援するため、大学や国立研究機関との提携研究をすすめるプログラムであり、研究開発の実施経費に対して、補助が行われる。

実施例としては、シンガポールの地場企業と分子細胞生物学研究所との提携により、バイオテクノロジー技術を応用したランの新種開発がある。

d テクノロジー開発基金(Technology Development Fund = TDF)

潜在的な成長能力を持つと思われる企業に対し、事業を開始するための事業調査を行う段階から、実際にこれらの企業がベンチャーキャピタルや銀行から融資を受けるまでの間の資金不足を補うため、資金の貸し付けを行う制度で、1995年9月に導入された。

5,000万ドルの基金総額でスタートしたこの制度では、マイクロエレクトロニクス、情報・マルチメディア技術、製造、エンジニアリング、素材、環境科学等の産業が対象とされている。

e 公共部門の研究プロジェクト支援

国立の大学や研究所においてまたはコンソーシアムを組んで実施される研究プログラムについて、融資を行う制度で、主要なプロジェクトとしては、航空機保守技術の強化を目的とした航空宇宙技術計画への融資等がある。

(イ) 国立研究所・研究センターの設置

国家科学技術庁では、各重点産業の研究開発活動を支援するための国立研究所・研究センターの設置を進めており、特に第一次国家科学技術計画期間中に、国立研究所の積極的な新設・拡充が行われた。1996年5月現在、下記の7つの研究所と6つのセンターが設置されている。

これらは、いずれも大学の付属施設として位置づけられており、シンガポール国立大学やナンヤン工科大学のキャンパス内に設置されているケースが多いが、研究予算は全て国家科学技術庁から配分されている。

国家科学技術庁では、「基礎研究は大学の役割、国立研究所はシンガポールの産業競争力強化に必要な研究を行う」という明確な方針で望んでおり、いずれの研究所も産業界との活発な共同研究を行っている。また、海外の研究者の誘致や、海外の研究所との共同研究も積極的に行われている。

研究所名	所属	設立年
システム科学研究所	シンガポール国立大学	1980
情報技術研究所	国家コンピュータ庁	1986
分子細胞生物学研究所	シンガポール国立大学	1987
マイクロエレクトロニクス研究所	シンガポール国立大学	1991
GINTIC 製造技術研究所	ナンヤン工科大学	1993
分子農業生物学研究所	シンガポール国立大学	1995
環境技術研究所	ナンヤン工科大学	1996

センター名	所属	設立年
バイオプロセッシング技術センター	シンガポール国立大学	1990
リモート・イメージ・センシング処理センター	シンガポール国立大学	1991
無線通信センター	シンガポール国立大学	1992
磁気技術センター	シンガポール国立大学	1992
国立スーパーコンピューティング研究センター	シンガポール国立大学	1993
シグナル・プロセッシングセンター	ナンヤン工科大学	1996

(ウ) 研究に携わる人材の育成

a 国内の児童生徒の教育

国内の児童生徒の科学技術に対する知識と関心の向上を図り、将来の研究開発に携わる人材を育成するため、子供向けのフェアやクイズ大会、発明大会などによる啓発活動の他、大学生や大学院生の研究に対する研究費助成制度などが行われている。

b 大学卒業生教育及び海外の研究者誘致

研究開発に従事する者に対し、大学院における学位の取得を奨励する学費助成プログラムや、企業が海外の研究者を招聘した場合の給与等の補助などが行われている。

1996年7月に導入された半導体人材開発計画はその代表的な例であり、3,000万ドルを投じ、シンガポールの重点産業の一つとも言える半導体分野の人材育成を図ることを目的としている。

具体的には、理工学部の4年生及び大学院生に対し、半導体関係の教育を受けるための学費として、従来支給されていた月額1,500～1,800ドルの学費の他に、月500ドルが支給されるほか、企業が社員を国内外の大学で研修させる際に学費の70%助成等の措置が講じられている。

(エ) 技術革新を創出する環境の整備

人材開発の他に、技術革新を創出するソフト面での環境整備も重視されている。主な試みとしては、成功を収めている産業のトップや大学の調査員、学生等が、技術革新や知的所有権等の問題について話し合う「革新者クラブ」や、特許関係の情報を広範に収集する国家特許情報センター、国際的な新しい技術情報を収集する国家技術データベースなどの設置が行われている。

(オ) 研究開発インフラの整備

1980年にジュロン開発公社によって開発されたシンガポール・サイエンスパーク（現在民営化により、テクノロジー・パーク社が運営）がハイテク企業向けの研究団地として機能してきたが、現在、この拡充が図られている。

また、事業を開始したばかりのハイテク企業等の支援を行う技術革新センターも設置されている。

(カ) 国際的連携の強化

シンガポールの研究開発能力を強化するために、各国の企業や大学の研究所との連携も重視されており、国家科学技術庁が窓口となって、中国、ドイツ、インドとの間で科学技術共同協定が結ばれているほか、各種の科学技術協力組織への加盟が行われている。

さらに、国家科学技術庁内に、日本を含む各国の研究所や企業の研究者、企業家などからなる国際諮問委員会が置かれ、定期的な会合を行い、研究開発の強化についての提言を行っている。

(2) 組織の概要

ア 理事会及び長官

理事会のメンバーは大臣によって指名され、議長である長官(Chairman)及び副長官並びに 12 人の理事(Board Member)から構成される。理事の数は通商産業省傘下の他法定機関に比べて多い。

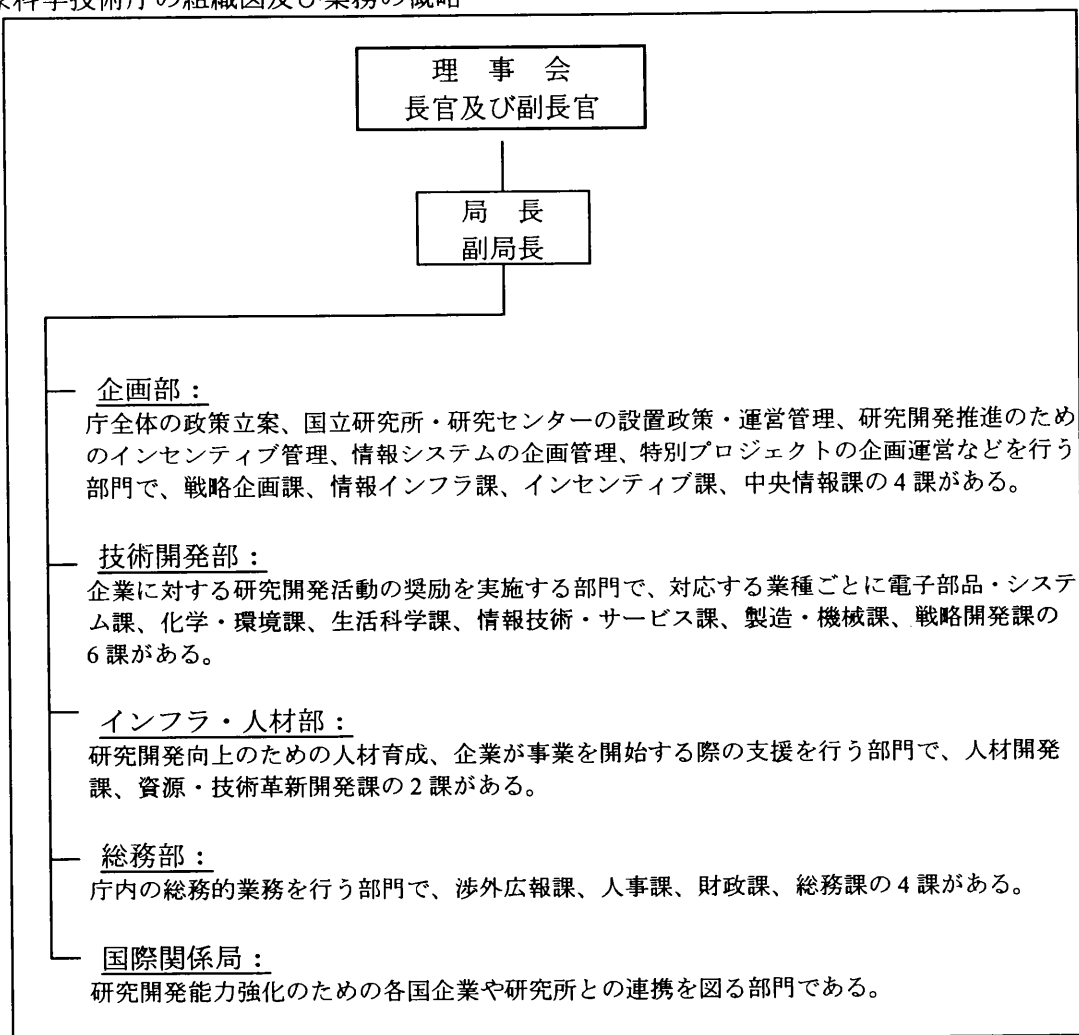
理事には、ハイテク産業や機械製造業など研究開発を必要とするような関連企業の社長クラスその他、教育省、国立シンガポール大学、ナンヤン工科大学などの教育関連機関が含まれていることが特徴であるといえる。

なお、1997 年 7 月現在、運輸通信省の事務次官であるテオ・ミンキャン氏が長官を務めているが、同氏は非常勤である。

イ 事務組織

事務組織のトップである局長は Executive Director と呼ばれ、4 つの部(Division)、1 つの局(Department)を統括している。1996 年 3 月現在の職員数は 74 名である²⁰⁾。

国家科学技術庁の組織図及び業務の概略



4 シンガポール生産性規格庁(Singapore Productivity and Standard Board)

シンガポール生産性規格庁は、経済成長に欠かせない要素である生産性向上を最大の目的として、国家生産性局(National Productivity Board)とシンガポール工業規格研究所(Singapore Institute of Standards and Industrial Research)及び経済開発庁の中小企業開発部門を統合する形で1996年4月に設立された法定機関である。

シンガポール生産性規格庁の目的となっている生産性の向上は、労働生産性、資本生産性を含む全ての生産要素投入量と産出量の関係を示す「全要素生産性」(Total Factor Productivity = TFP)の成長率向上という形で表現されており、そのための政策として、人材開発、地場企業の振興などを目的に、産業構造高度化のための研修促進、中小企業に対する財政的、技術的支援などの業務を行っている。

(1) 業務の概要

ア 法律上の規定

国家生産性規格庁法第6条第1項によれば、同庁の機能は次の10項目とされている。

- ① 人材開発、経済構造改革、技術進展、規格統一、その他必要あるいは望ましいと思われる活動を通じ、生産性及び競争力の向上を図ること
- ② 労働に加わろうとしている者、現に働いている者及び再び働こうとしている者について、その技術または専門的技術の開発と向上を促進、助長、支援すること
- ③ 技術開発税法に従って、技術開発基金の管理運営を行うこと
- ④ 産業及び企業の開発と向上を促進、助長または支援し、中小企業の成長を支援すること
- ⑤ 国家規格機関としての業務を行うとともに、国家規格化プログラム及び国際的規格統一活動へのシンガポールの参加を促進、助長すること
- ⑥ 製品、工程、技術の安全性、効率性、品質の強化促進に寄与する習慣の産業内における採用を促進、助長すること
- ⑦ 産業内における技術の開発、採用、普及を促進、助長、支援すること
- ⑧ 生産性及び規格に関係する事項について、政府、産業、商業または他の組織に助言を行うこと
- ⑨ 生産性、規格及び規格適合評価に関する事項について、政府を国際的に代表すること
- ⑩ 他の明文法により、庁の機能とされた業務を行うこと

イ 主要戦略

国家生産性規格庁は、1996年4月の発足時に向こう5年間の目標として、年平均4%の生産性成長と、2%のTFP成長を目指すことを明らかにしている。この数値は、シンガポール政府全体が目指している年率7%の経済成長を維持するために必要な数値として算出されたものである。上記の生産性成長率達成のため、個別の分野において、下記の目標が設定されている。

(ア) 高い生産性を持つ労働力の育成

- a 世界レベルの熟練労働者を育成するため、次の2点を目標とする。

- ・重要な資格をもった労働者の割合を 50%へと倍増させる。
- ・研修参加率を 50%へと倍増させる。

b 生産性向上プログラムへの労働者の参加率を全体の 50%へと倍増させる。

(イ) 高い生産性を持つ産業の育成

- a 世界クラスの企業群を作り上げるため、次の 2 点を目標とする。
 - ・シンガポール品質大賞の評価基準で 400 点以上をとることができる企業を 400 社育成する。
 - ・200 の有望中小企業に対して、売り上げを 3 倍の 60 億円とできるよう支援を行う。
- b 多国籍企業及び地元企業の特定産業について、生産性水準を倍増させる。
- c シンガポールの輸出市場へのアクセスを容易にするため、次の 2 点を目標とする。
 - ・輸出相手国のうち、上位 10 ヶ国との間で規格の相互認知協定を結ぶ。
 - ・輸出シェアが上位にある産業において、国際規格と合った国内規格の数を倍増させる。

ウ 主要施策

生産性成長率の向上とそのための数値目標を達成するため、生産性規格庁では、生産性向上促進、人的資源開発、技術応用、地場産業開発、工業規格・品質開発、インセンティブ管理の 6 つの分野に分け、具体的な施策を講じている。

(ア) 生産性向上の促進

生産性、品質向上に関するあらゆる労働者の意識向上を図るものであり、生産性向上活動への参加と生産性の向上を促進する環境の創出が狙いとされている。

a 生産性向上キャンペーンの実施

生産性向上に関する意識の向上を図るため、年間を通じてのキャンペーンを実施し、国内各地でイベント、会議、展示会等を開催するほか、ポスターの配布や広報誌の作成等を行っている。1995 年から 2000 年までのキャンペーン・テーマは「刷新の追求による品質の向上」とされている。

キャンペーンの一環として、生産性向上が顕著であった企業や個人を表彰する国家生産性大賞やシンガポール品質大賞を設けている。

また、企業サイドの努力を認定する機関として、シンガポール・クオリティ・クラブを設け、シンガポール品質大賞の評価基準で 400 点 (1000 点満点) 以上の得点を上げた企業や事業体を会員として認定し、クラブのロゴ使用等を認めるなどの奨励策を講じている。

b Q C 活動の推進

国家生産性規格庁は、Q C 活動による業務のシステム化、効率化を、生産性向上のための手段として重視している。民間部門における Q C サークルへの参加促進を進めるために、Q C 活動に関するコンベンションを実施し啓発を進めるほか、実績のあった Q C サークルの表彰を行う国家 Q C サークル大賞を設けている。

1996 年 3 月末現在の Q C サークル参加者は労働力人口の 8.6%となっており、参加率としては日本の 4%を抜いて、世界最高となっている²⁹⁾。

c 企業のトップ間のネットワークづくり

生産性向上に関して、各企業の事例についての情報交換を図るため、国家生産性規格庁の主導による企業の会長、社長らのネットワークづくりが進められている。

具体的には、生産性向上が顕著であった企業の幹部による講演会や、定期的な朝食会開催を通じての情報交換が行われている。

(イ) 人的資源開発

産業界が求める技術を持った労働者を育てることを目的に、教育と訓練施設の充実、質のよい労働力の増加が図られている。

a 人材開発プログラム等の提供

国家生産性規格庁の機関である生産性訓練研究所では、企業や個人に対して各種研修プログラムの提供や、海外の大学等とのネットワークを通じた国外における学位の取得等の促進を行っている。

具体的には、海外の大学においてディプロマなど数種の学位・資格を得ることが出来る管理者開発研修コースと、監督者研修、QC研修、OJT研修等12のコースを設けた生産性応用コースを用意しており、それぞれ有料で企業等に対して提供している。このうち、生産性応用コースのOJT研修では、講師が各企業に出向いて研修を行っている。

また、低学歴労働者のレベルアップのために、国家的な技能認定制度を設ける計画が進んでいる。これにより、個人の技能水準の認定を統一し、賃金水準決定の拠り所とするとともに、同一社内や転職時に職場訓練が重複して行われることを防ぎ、企業の労働者管理コストの節減を図ることを狙っている。

b 技術開発基金の運営

企業の従業員研修や再就職しようとする者等の教育を通じ、作業員の技術向上を図るため、技術開発基金(The Skills Development Fund/SDF)が設けられており、研修費用に対する補助が行われている。この基金の原資は、企業が月額報酬1,000ドル以下の従業員を雇用する場合に納付が義務づけられている技術開発基金税で、月額報酬の1%相当額となっている。

補助額は、国内での社内研修の場合、原則的に研修を受ける者1名1時間あたり3ドルを基礎として積算される。対象となる研修は、明確な目的・計画を有することや評価のための試験を行うこと等の一定の条件を満たしたもので、シンガポール国内所在の企業が行い、シンガポリアン、永住権保持者、3年以上の労働許可証保持者を対象として実施するものであることが求められている。

1995年度においては、同基金から46万1,651件の研修に対して6,762万ドルが支出された²⁹⁾。

(ウ) 技術応用

技術開発に対する高額投資が生産性の向上に結びつくよう、研究開発の結果を作業手順等の向上に生かしていくとともに、製品開発・改良・商品化へと結びつけていくことを支援していくとするものである。

ここでは、工業素材のデザイン・分析、食品バイオテクノロジーなどの技術分野での開発と、

製品開発の行程を含めた製品デザイン分野を対象として、国家生産性規格庁内の技術グループとの共同研究が行われている。

(エ) 地場中小企業振興

シンガポールでは、地元中小企業の従業員一人当たり付加価値生産が多国籍企業の4割弱、地元大手企業の半分程度という実状であることから、国全体の生産性向上のために、地元中小企業の生産性改善を図ろうとするものである。

ここで対象となっている中小企業とは、地元資本比率が30%以上であること、工場、機械、設備等の固定生産資本の簿価が1,500万ドルを超えないこと、非製造業においては雇用者数が200名以下であること、の条件を満たすものとされている。

具体的な施策の内容は次のとおりである。

a 業界別グループの結成及びフランチャイズ化の推進

業種別の企業グループ結成またはフランチャイズ化により、広範な顧客サービス体制を確立するとともに、一部施設やノウハウの共用で合理化、労働環境の改善を図ろうとするものがある。これまで対象とされてきた業界としては、いわゆる屋台料理業にあたるホーカー業、ランドリー業、宝石業、家電小売業などがある。

業界別のグループ化やフランチャイズ化にあたっては、国家生産性規格庁内の経済グループセンター等が指導を行うほか、ガイドブックの配布や、米国や日本への先進事例調査団の派遣などが行われている。また、実施のための調査や実施後の管理職員の給与、研修費用などに対する補助金制度が設けられている。

1992年4月から1996年6月までの間に、23の小売りサービス業者の間で38件のフランチャイズ化が図られている²⁷⁾。

b 有望地元中小企業振興

国内中小企業8万社の中から、成長が見込まれる有望地元中小企業400～500社を選定し、将来的に年間売上高が1億ドルを超える多国籍企業に成長できるよう支援を行うものである。有望地元中小企業振興自体は、経済開発庁の業務でもあるが、経済開発庁が成長過程に入った地元有望中小企業の育成を担当するのに対し、国家生産性規格庁はそこへ至るまでの基盤づくりの段階にある企業の育成を担当する。

有望地元中小企業としての認定を受けるためには、現時点で年間売上高が3,000万ドルに達していること、売上高と従業員1名あたりの付加価値が業界平均を上回っていること、輸出すべき革新的な商品・サービスをもっていること、顧客の多国籍企業と密接な関係を保っていることなどが条件となる。

具体的な支援策としては、企業の生産性初期評価の実施、長期経営計画立案、適切な専門的知識や技術の導入などに対する協力などがある。

c 地元企業振興センターの設置

地元中小企業に対する支援措置等は、内容に応じて経済開発庁や国家コンピュータ庁、貿易開発庁等に所管が分かれていることから、窓口を一本化し、企業への便宜を図るため、地元企業振興センター(Local Enterprise Upgrading Centre = LEUC)を設置されている。

ここでは、全ての業界の中小企業を対象として、全ての政府機関が実施する中小企業向け各種改善プログラムの紹介、案内のサービス等を実施している。

d インセンティブの管理

国家生産性規格庁が担当している地元中小企業育成のためのインセンティブとしては、次の二つがある。

① 地元企業融資制度 (Local Enterprise Finance Scheme = LEFS)

新規ビジネスの開始、工場・機械の近代化、オートメーション化、既存の事業規模の拡大等を行う場合に、固定・低金利の融資を行うものである。融資自体は、このプログラムに参加している国内の銀行や金融会社等 29 企業が行っている。

② 地元企業技術支援制度 (Local Enterprise Technical Assistance Scheme = LETAS)

既存事業の近代化及びアップグレードのために、特定の短期間に外部の専門家と契約する場合に、費用の 70% 補助等を行う制度である。なお、事業の認定にあたっては、分野により、経済開発庁、国家コンピュータ庁等の他機関も担当している。

e 生産性向上支援

一定の分野について、コンサルタントサービスを行い、生産性向上に関する相談を行うもので、研修や人事管理などの人的資源管理、コンピュータ化の推進、生産性や業務実績の測定や指標の確立、エンジニアリングや生産管理を対象として支援を行っている。

(オ) 商品の規格・品質の向上

輸出志向型の経済構造をとるシンガポールでは、国際標準化機構(ISO)や国際電子技術評議会(IEC)などの国際規格にあった輸出製品の生産が重要視されており、国内の計量基準、計量技術の調査研究等や国際工業規格の普及が進められている。

また、製品の品質向上及び品質の維持に係るコストの削減を促進するため、国際標準化機構の ISO 9000 等の証明機関として国際基準への適合の評価を行っている。さらに、技術開発分野における国際的な協力の強化を図るため、各国の品質保証機関との間で提携を行っている。

(2) 組織の概要

ア 理事会及び長官

シンガポール生産性規格庁法によれば、理事会は大臣によって指名される長官、局長及び 6 人以上 16 人以下の理事から構成される。理事は、1997 年 7 月現在、通商産業省傘下法定機関では最多の 14 名で構成されている。

イ 諮問機関

国家生産性規格庁の諮問機関として国家生産性・品質評議会が置かれている。この機関は、国家生産性庁とシンガポール工業規格研究所が統合される前の、1990 年に設けられた機関で、品質向上の促進を生産性向上運動と統合させることを目的に設置された。

評議会は、国家生産性規格庁の長官が議長を務めており、各国の商工会議所やシンガポール産業連盟、労働者団体、政府機関等のトップクラスがメンバーとなっている。シンガポール日本商

工会議所からも理事がメンバーとして参加している。

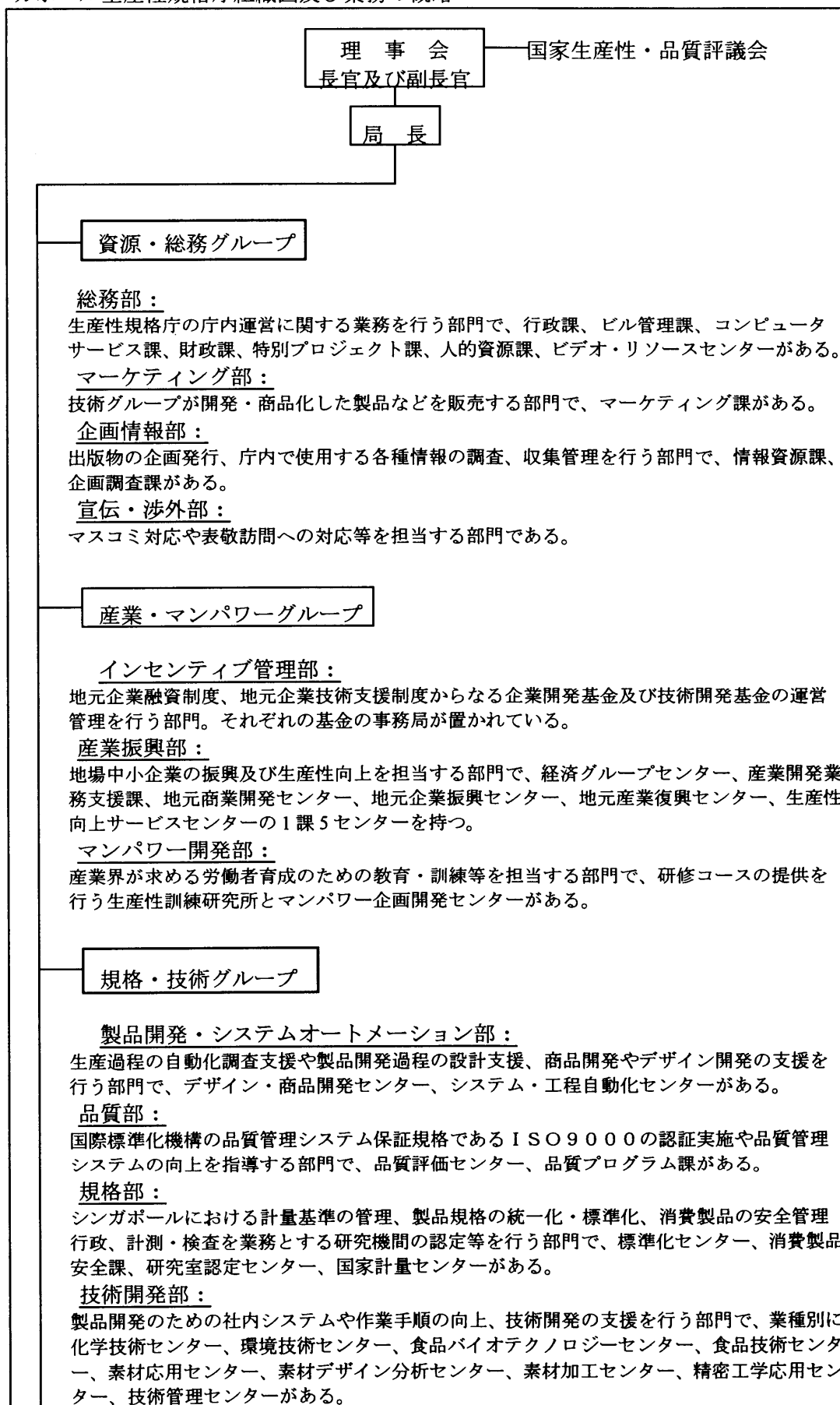
ウ 事務組織

国家生産性規格庁は、2つの法定機関と経済開発庁の部が統合されていることから、他の法定機関に比べて規模が大きく、また、組織の構成も他の法定機関とは若干異なっている。

事務組織は、事務方のトップである局長のもとに統括されている。局長下の事務組織は、他の法定機関の部 (Division)に相当する3つのグループ(Group)が置かれており、各グループは **General Manager** によって統括されている。さらに、各グループ内には複数の Division が置かれ、各部内には **Department** または **Centre** といった組織が置かれている。

1996年3月現在の職員数は、旧シンガポール工業規格研究所職員が625名、旧国家生産性庁職員が265名の計890名となっており、通商産業省傘下の法定機関としては、最も規模が大きい²⁸⁾。

シンガポール生産性規格庁組織図及び業務の概略



検査・評価部：

製品検査技能の向上を支援する部門で、電気試験センター、電子工学試験センター、電磁試験センター、食品化学試験センター、機械試験センターがある。

5 国家コンピュータ庁(National Computer Board)

国家コンピュータ庁はシンガポールの経済競争力の強化と生活水準の向上のため、情報技術の広範な開拓によって、情報化時代におけるシンガポールの優位性を高めていくことを目的として設立された法定機関である。同庁は、従来、大蔵省傘下にあったが、情報技術分野においてシンガポールを魅力的な投資先とするには、国家レベルでの情報技術政策を調整し、技術、インフラ、人材、その他の資源を総合的に見直す必要があるという認識に基づき、1997年4月1日に通商産業省傘下に移管された。

(1) 業務の内容

ア 法律上の規定

国家コンピュータ庁法第11条によれば、同庁の業務は次の9つとされている。

- ① シンガポールにおけるコンピュータ・サービス産業の設立、発展、拡大の奨励、促進を図り、または便宜の供与と支援を行うこと
- ② 政府省庁機関のコンピュータデータ処理の企画、促進、発展を図り、その執行と調整にあたること
- ③ コンピュータのデータ処理の観点から、政府に対して必要な事項及び政策の助言を行うこと
- ④ シンガポールにおけるコンピュータシステム教育及び研究の基準を維持すること
- ⑤ 庁が適切であると認める目的のために用いられるコンピュータシステムの設置・維持管理を図ること
- ⑥ コンピュータのデータ処理に関する相談・助言サービスの提供を行うこと
- ⑦ コンピュータサービス産業と関係する目的のための人材研修施設の提供を行うこと
- ⑧ コンピュータサービス産業に従事する者の技能と知識の向上に関する事項を取り扱うこと
- ⑨ コンピュータ技術及びサービスに関連する事項及び業務の調査を推進すること

イ 基本戦略

(ア) IT2000構想 (Information & Technology 2000)

IT2000構想は、1992年に国家コンピュータ庁により発表された政策で、シンガポールにおける情報技術開発政策の基本となっている。情報技術の革新的な開発と高度な電気通信や情報インフラストラクチャーの開発を通じて、シンガポールをインテリジェント・アイランドに変え、国民生活の質の向上を図っていくことを目的としており、次の5つの戦略を掲げている。

a シンガポールの情報技術ハブ化と多国籍企業の本拠地設置促進

シンガポール国内の各家庭、オフィス、学校、工場を結ぶ通信ネットワーク等の全国的情報インフラを整備することにより、シンガポールの投資先としての優位性を高め、企業の世界的拠点化を促進する。

b 国民生活における電子技術の浸透による国民生活の向上

日常の買い物から支払い、レストランの予約やチケットの購入等のコンピュータ化を図り、

国民生活の利便性を高める。

- c 情報技術産業の充実による他産業の競争力増進及びシンガポール経済の成長促進
情報や書類の交換、流通等の迅速化等が、産業全体の競争力を高めるという観点から、情報技術の開発によりシンガポール経済の発展を支えていく。
- d 国境を超えたコミュニティの交流とつながりの拡大
情報技術の発展によるコミュニケーションの強化を図る。
- e コンピュータを通じた個人の潜在能力の開発と向上
マルチメディアの活用等による個人の再教育、能力開発を通じ、社会の変化に対応していける労働力の育成を図る。

(イ) ITハブ化戦略の重視

現在のシンガポール産業政策の重要な政策のひとつである国際ハブ化の一環として、IT2000構想の中でも、特にシンガポールをアジア太平洋地域における情報技術の中心地とするITハブ化戦略が重視されている。

ここでは、多国籍企業誘致を担当する経済開発庁、IT産業に対する研究開発活動の支援を担当する国家科学技術庁との協力の下に、トップクラスの情報技術関連企業の誘致を強力に推進し、新機軸の製品やサービスの提供を行っていくことが目指されている。

1997年4月に行われた国家コンピュータ庁の、大蔵省傘下から通商産業省傘下への移管も、この一環として実施された。

ウ 主要施策

IT2000構想及びITハブ化政策に基づき、国家コンピュータ庁は次のような施策を行っている。

(ア) 行政における情報化の推進

行政部門の効率性と業務効果を高めるとともに、市民や政府と私企業間の取引の利便性を向上させることを目的としている。

a 行政内部の情報化

行政内部における情報化施策としては、政府・法定機関等内でのイントラネット、アプリケーションの共通化を図るための共通ソフトウェアプール制度が設置されたほか、行政部門スマートカードの導入による他機関の建物への入場やコンピュータシステムへのアクセスの簡易化、警察部内での犯罪調査管理システムの共有化、同一文書を複数の職員が同時に閲覧できる電子ファイルシステムの整備などが行われている。

b 市民に対する行政サービスの情報化

市民、企業等の民間部門に対するサービス向上のための情報化施策としては、ホームページの設置により各種届け出や申し込みをインターネット上で可能にしているほか、公務員の採用申込み手続き、政府部内での物品の電子調達、入国管理システムのコンピュータ化、自動交通違反管理システムによる反則金納付期限後の罰金支払い制度等のシステムが導入されている。

c 情報化事業の民営化

国家コンピュータ庁は、上記を含めた全行政部門のIT基本計画、基準の策定、実際の運用方法の開発・確立にあたっているが、実際のコンピュータ化事業は、1996年4月にシステム開発・管理部門を分離・民営化して設立された子会社ナショナル・コンピュータ・システムズ社が行っている。

国家コンピュータ庁の職員700人を移管し、設立された同社では、設立から4年間は、全政府機関の既存システムの運営、開発、保守を独占的に請け負う権利が与えられている。なお、行政部門コンピュータ化事業の一般への開放が計画されていることから、同社は入札による売却が行われる方針が明らかにされている。

(イ) 主要産業における情報化の推進

情報技術分野における大型あるいは新機軸の事業開発を促進するため、総額2億ドルの情報技術産業群開発基金制度を設けている。同基金は一定の事業に対し、初期投資または共同投資を行うもので、経済開発庁の産業群開発基金と同趣旨のものであり、運用は国家コンピュータ庁が行っている。

共同投資の対象となる事業の実施にあたっては、まず、対象産業群の民間企業代表との協力による各産業部門ごとのIT計画の方向付けが行われ、その後、国家コンピュータ庁による事業調査、実験等を経て、事業を担当する関連企業や関連省庁に引き継がれる形となっている。

対象となる事業は、新機軸の情報技術サービス、全産業部門に共通して利用可能な情報インフラの開発、情報技術に関連した新たなビジネスづくり、技術の進展に対応するための専門化・ユーザー向け継続学習計画の4つとなっている。投資対象となっている産業分野にはつぎのようなものがある。

a 教育分野

図書館の図書情報の共有化を図る電子図書館、授業の内容をコンピュータに取り込んで行う電子教室、小学校教育へのパソコンの導入、学校内LANの整備など

b 建設分野

不動産情報から建築許可、メンテナンス等までを一括管理する建設・不動産ネットワークシステムの導入、コンピュータ支援デザインシステムによる使用資材計算の自動化等支援など

c 工業分野

複数業者との取引処理システムの統合を図る電子データ交換システムの開発、シンガポール家具産業協会との共同による地元家具産業のための製造、出荷関連施設との電子通信情報システムの導入など

d 観光レジャー分野

旅行者が買い物、交通、観光施設への入場等の際にかかる費用を一括管理できるシンガポール・ツーリスト・カードの開発、イベント等の発券システムの開発など

e 医療サービス分野

患者の医療データのコンピュータ管理と医療提供機関間での共有を図る電子医療記録システムの開発、遠隔医療システムの開発など

(ウ) 国家情報インフラストラクチャーの充実

国家情報インフラの整備は、シンガポールをインテリジェント・アイランドに変えるという IT 2000 を実現するための中核をなすものである。ここでは、国民の生活向上も重要な目的ではあるが、一方で、先進国が情報スーパーハイウェイを建設し、地球規模で競争を続ける中で、シンガポールも電気通信、コンピュータ、消費者エレクトロニクス、メディア産業等が集中する国家づくりを進めていこうとする戦略的意図がある。

この目的のための最も重要な計画として、広帯域マルチメディアネットワーク「シンガポール・ワン」(Singapore One)の設置が進められている。「One Network for Everyone」(みんなのための一つのネットワーク)を意味するこの構想は、電気通信庁、国家科学技術庁と共同で開発されるもので、職場、学校、家庭をマルチメディアネットワークで結び、高速インターネットアクセス、テレショッピング、デジタル図書館、学校へのネットワーク、政府機関のネットワーク上でのサービス、遠隔医療、家庭との双方向アクセスが行えるようにするものである。

例えば、インタラクティブ商店の形で「仮想政府窓口」を設け、各種許認可、公共料金支払い、中央積立基金の問い合わせなどを家庭にいながらにできるようにする。

「シンガポール・ワン」構想は、2 期に分けて実施され、1998 年までの第 1 期には、3,200 万ドルを投じて、基本的なインフラ整備が行われ、300 世帯を対象に試験稼動が始められる。第 2 期には、さらに 5,000 万ドルを投じて、これを全土へと拡大していくとともに、より進んだアプリケーションやサービスの整備を行う。

なお、政府系の電信電話会社であるシンガポールテレコムが進めるシンガポール国内の全家庭及びオフィスへの光ファイバーの敷設計画や、シンガポール・ケーブル・ビジョン社によるケーブルテレビの敷設も、この計画の一環として位置づけられている。

(エ) 情報技術産業の育成

シンガポールの情報技術産業育成施策としては、主に地元情報技術産業の育成に重点が置かれており、刷新開発スキーム(Innovation Development Scheme = IDS)による認定事業における人件費、設備費などに対する補助金の支給のほか、地元産業コンピュータ化プログラム(Local Enterprise Computerisation Programme = LECP)による業務指導や補助金の支給、コンサルタント費用の一定額補助などといった制度が実施されている。なお、刷新開発スキームは、経済開発庁が中心となって運営している制度であるが、情報技術分野においては、国家コンピュータ庁が審査等を行っている。

また、1996 年 1 月より、経済開発庁が実施している地元企業向上プログラム(Local Industry Upgrading Programme = LIUP)のうち、情報技術関連産業に関する部分のプロジェクトを引き継ぎ、シンガポールに進出している多国籍企業による地元企業の事業支援を進めている。このプログラムにより提携の覚書を交わした企業間では、国家コンピュータ庁からの事業費助成により、新製品や研修プログラムの開発などが行われ、技術移転や管理運営部門の強化などが図られている。

(オ) 情報技術文化の創造

国民の情報技術に関する関心を高め、人材を育成するため、コミュニティーセンターレベルで

コンピュータに親しむことが出来る I T ロードショーや児童を対象としたコンピュータ遊園地などの催しを実施している。

また、学校 I T 基本計画に基づき、総額 20 億ドルを投じて、学校におけるコンピュータ等の整備を行うこととしている。

(カ) 人材の育成

情報技術関連産業に従事する産業の育成を図るため、経済開発庁と協力し、新技術奨励スキーム(Initiatives in New Technology Scheme = INTECH)により、原則的にシンガポリアンを対象とした研修に対して、研修費用や外国人講師の招聘費用負担等についての定額または定率の補助等が行われている。

(2) 組織の概要

ア 理事会及び長官

国家コンピュータ庁法によれば、理事会は大臣によって指名される 8 人の理事から構成される。同庁の理事会構成メンバーのうち、6 名については、法律によって出身組織が定められており、コンピュータ・サービス産業に関する卓越した知識を有し、大臣が適切と認める組織との協議に基づいて指名される者 2 名のほか、経済開発庁、国立シンガポール大学、教育省、大蔵省からそれぞれの代表各 1 名とされている。他のメンバーについては、大臣の指名に委ねられている。

なお、1997 年 7 月現在、実際には民間企業の代表を含めた 12 名の理事が選任されている。

イ 国家 I T 委員会等

シンガポールの I T 政策の方向付けを行う機関として、国家 I T 委員会(National IT Committee)及び国家 I T 基準委員会(National IT Standards Committee)が置かれており、国家コンピュータ庁が事務局を務めている。

このうち、国家 I T 委員会は I T 産業のみならず、他の産業等を所管する関係省庁の事務次官や長官、大学の学長等から構成され、2 カ月から 3 カ月に 1 回程度の頻度で会合を行い、国家レベルの I T 政策の立案にあたっている。

国家 I T 基準委員会は、国家 I T 委員会に参加している省庁の部長等クラスで構成され、I T 政策の指針づくりを行っている。

ウ 事務組織

事務組織は、事務方のトップである局長のもとに統括されている。現在は、長官であるリム・スイーセイ氏が非常勤であることから、実質的な庁内業務は局長の指揮下で行われている。

事務組織は、業務の内容により、政府情報総室、情報技術研究所、産業・マンパワー開発部門、情報インフラ部門及び総務・企画部門に分けることができる。このうち、政府情報総室、産業・マンパワー開発部門、情報インフラ部門には、局長補佐(Assistant Chief Executive)が置かれ、部門の統括にあたっている。

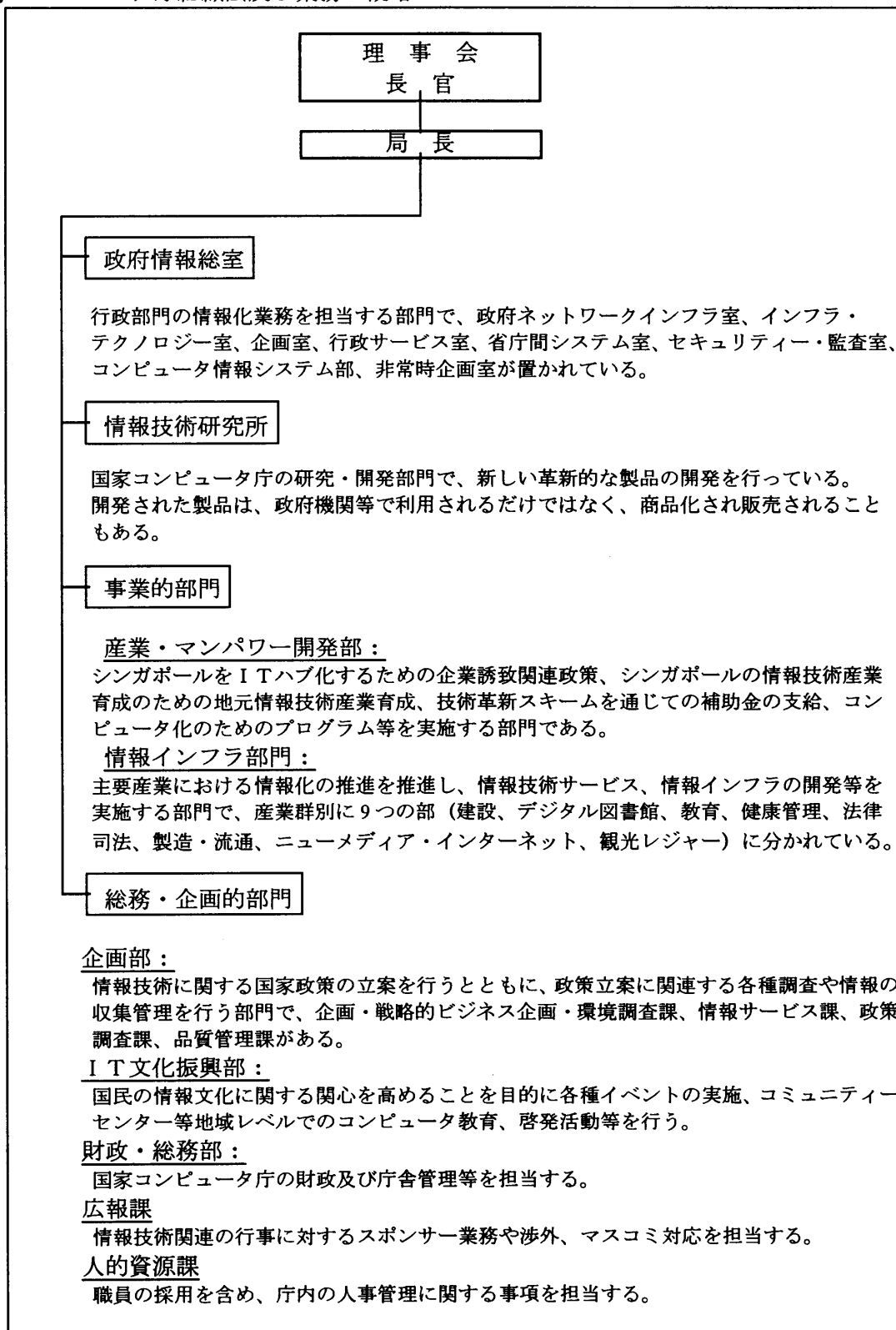
また、情報インフラ部門は、組織的には流動性があり、各産業群の情報化に関するプロジェク

トに応じてグループが編成されており、担当産業群の I T 開発の企画、調査、実験等が終了すると、担当省庁に業務の実施を引き継いで、解散するかたちとなっている。

なお、20 を超える政府内各省庁に、200 名を超える情報化担当主席職員(Chief Information Officer)が置かれている。これらは国家コンピュータ庁から派遣されている職員であり、それぞれの各省庁における I T 担当として、本庁と連絡をとりつつ開発を進めることにより、シンガポール政府内での統一のとれた情報化推進を可能にしている。

1997 年 8 月現在の職員数は、約 650 人である²⁹⁾。

国家コンピュータ庁組織図及び業務の概略



6 シンガポール政府観光局 (Singapore Tourist Promotion Board)

シンガポール政府観光局は、シンガポール経済の発展強化及び国民生活水準向上のため、観光を発展、促進させることを目的に、1964年に設立された法定機関であり、通商産業省傘下の法定機関としては、経済開発庁に次いで古い歴史を持つ。

(1) 業務の概要

ア 法律上の規定

観光局法は、他の法定機関の設置法のような局の機能(Function)に関する規定を有していないが、局の権限(Powers)に関する規定によれば、法律上の業務は主に次のように定められている。

- ① 観光産業に関連した商取引に関し、政府または関係組織等を代理すること
- ② シンガポール来訪者のための施設改善及び観光地としてのシンガポール開発に関与、支援を行いまたはその促進を図ること
- ③ シンガポールの観光施設の海外広報を行うこと
- ④ シンガポール来訪者に対するサービスを提供する者の行う活動の調整を行うこと
- ⑤ 観光産業の維持のために必要な基準の制定を行うこと
- ⑥ 観光業者の認可を行うとともに、認可に必要な基準、認可手数料を定め、手数料の徴収を行うこと
- ⑦ シンガポールへの来訪者を増大させる方策を政府に提言すること
- ⑧ 観光リゾートを訪れる来訪者のための交通手段を提供するビジネスを行うこと
- ⑨ 観光産業、飲食施設、パブなどを運営する会社の株や社債を購入・保有すること
- ⑩ 観光関連貿易を促進・誘発するビジネスに対する投資を行うこと

以上に見られるように、観光促進に関する業務といっても、政府官庁的な許可業務や単に広報宣伝にとどまらず、観光関連産業への投資やビジネスへの参入を含んだ幅の広い業務が可能になっている。

イ 主要戦略の概要

(ア) ツーリズム・アンリミテッド (Tourism Unlimited)戦略

シンガポール政府観光局の政策の骨格となっているのが、1994年に打ち出された「ツーリズム・アンリミテッド」構想である。この構想は、シンガポールの開発戦略のスローガンとなっている「シンガポール・アンリミテッド」(Singapore Unlimited)構想の趣旨をそのまま観光産業の育成に持ち込んだものであり、同構想の観光版とも言えるものである。

第1章で明らかにしたように、「シンガポール・アンリミテッド」構想は、シンガポールの地理的な制約、乏しい資源、国内市場の小ささ、労働力の不足といった不利な条件を克服するため、安く大量な労働力を必要とする労働集約型産業を近隣諸国へ移動させ、いわば他国の資源を借用する一方、シンガポール自身は地域統轄本部となり、地域のハブとして、シンガポールを拠点とした近隣諸国への投資を促進していくというものである。

これをモデルとした「ツーリズム・アンリミテッド」構想でも、近隣諸国への観光投資の促進と、近隣諸国における観光資源の開発が重視されている。

同構想は、「世界をシンガポールへ」及び「シンガポールを世界へ」という二つのスローガンからなる。

このうち、「世界をシンガポールへ」とは、観光産業、レストラン産業等にシンガポールを新商品のテストの場として利用させ、その後、シンガポールをベースに、その商品の近隣諸国への輸出を促進するというもので、シンガポールをアジア域内におけるビジネス基地とする戦略を応用したものである。

また、「シンガポールを世界へ」とは、観光客の多様化するニーズに対応するため、シンガポールに欠けている自然、リゾート等の観光資源を近隣諸国で開発し、シンガポールの大都市としての魅力と組み合わせることによって新たな観光商品を生み出そうというものである。これに基づいて、シンガポールベースの観光産業に対し、近隣諸国への観光投資を奨励し、開発された観光資源をシンガポールとセットにして、新たな観光商品を開発することが進められている。

(イ) 国家観光計画（ツーリズム 21）

シンガポール政府観光局は、1996 年 7 月に「ツーリズム・アンリミテッド」をベースとした 6 つの戦略からなる向こう 10 年間の観光促進計画「ツーリズム 21」を発表した。これは、1995 年に 714 万人であった来星者数を 2000 年には 1,000 万人にすることを目標に、シンガポールを世界の観光首都(Tourism Capital)とすることを目指したものである³⁰⁾。

a 「観光」の再定義

シンガポールを観光地として位置づけるのみでなく、観光関連ビジネスの中心地として、また、アジア域内観光のハブとしての位置づけを与えるというもので、ツーリズム・アンリミテッドで打ち出された考え方を国家レベルで追認したものと言える。

b 観光商品の再構成

既存の観光アトラクションの再編成や再開発の実施を行うもので、この中には国内各地にそれぞれテーマを与え、これに従った観光開発を行う計画や、各種イベントの育成、体験型ツアーの計画、旅行者向けのスマートカードの開発などが含まれている。

c 産業としての観光の開発

観光アトラクションやクルーズ、イベントなどの集客に直接関わる産業のみならず、旅行業者、ホテル業界等の関連産業を含めた産業群単位での開発を目指すもので、他省庁の政策の活用などの連携を図りつつ、情報技術の活用、観光産業に関わる人材育成などによる事業効率化など、広範な開発を行う。この中には、大型展示場の建設が含まれている。

d 新しい観光空間の創出

アジア域内への観光開発投資を促進するための政府間提携やミッションの組織、シンガポールを起点とした近隣諸国ツアーパッケージの開発を行うこと等により、シンガポールの観光ハブ化を目指す。

e 協力体制の強化

異なった業種を含む観光産業群全体の発展、近隣諸国への観光投資の促進を図るために、政府間協力、他省庁との協力関係の強化などの省庁間協力、政府・民間部門の相互協力、民間部門内での業界間協力を進め、異なった部門・部局が一堂に会する評議会などの設置を進める。

f 政府観光局の役割強化

調整機関としての政府観光局の役割を強化するとともに、観光リソースセンターの業務充実を通じた観光関連産業情報や統計情報の提供強化を進める。また、民間部門との共同によるマーケティング、観光パッケージの開発、インターネット等の活用などを挙げている。

さらに、ツーリズム・アンリミテッドで打ち出された政府観光局の新たな役割を明らかにするため、局の名称を「Singapore Tourist Promotion Board」から「Singapore Tourism Board」に改称することとしている。

ウ 主要業務の概要

(ア) 海外におけるマーケティング活動

シンガポールを旅行先として売り込むもので、世界 17 カ所の海外事務所とこれを統括するシンガポール本部が中心となって行っており、各国におけるテレビコマーシャル、インターネットでのオンラインガイド、各国での貿易展示会、観光フェア、観光会議への参加といった活動や、各国でのプロモーション・フェアの開催が行われている。

また、各国の旅行業者を対象に、シンガポールを直接体験してもらうファミリーライゼーション・ツアーと呼ばれるシンガポールへの招待旅行も実施されている。

(イ) イベントの企画開催

政府観光局では、シンガポールの旅行先としての魅力を高めるためのイベント等の企画開催も行っており、シンガポール・フードフェスティバル、シンガポール小売業協会との共催によるグレート・シンガポールセール、国際ドラゴン・ボート・レースの開催のほか、国際映画祭やアジア芸術祭などへの協力援助を行っている。

(ウ) 会議、展示会、報償旅行の誘致

観光面のみならず、各種会議、展示会、企業の報償旅行の誘致もシンガポールへの訪問客増大の手段として、積極的に行われている。会議、展示会等誘致のためのミッションを組織し、各国での誘致活動を行うほか、記念品の無料提供などの協力を行っている。また、ツーリズム・アンリミテッド戦略に従い、シンガポールで開催される会議、展示会の前後に、マレーシアやインドネシアで開発した観光地等を訪問するツアーの実施などを奨励している。

(エ) 観光ビジネスの促進

a クルーズ・ビジネスの振興

シンガポールをクルーズ・ビジネスのハブとするという目的の下に、主要なクルーズ関連の国際会議等の場において、シンガポールをアジア太平洋地域におけるクルージングのベース・ポートとするよう誘致を行っている。

b 生活文化関連ビジネスハブ化の推進

芸術分野のイベント振興やレジャー施設の開発促進を図り、シンガポールをアジア域内の芸

術、レジャー、エンターテインメントのハブとすることで来訪者の増大を図ることを目的に、芸術観光セミナーの開催やゲームセンターなどエンターテインメント産業の試験店舗誘致などを行っている。

c 接客ビジネスハブ化の推進

ホテルやレストラン産業のアジア域内ハブ化とアジア域内投資を進めるとともに、アジア域内における接客ビジネスの中心となるべく、シンガポールでのホテルサービス等のノウハウを近隣諸国のホテル業への伝授する等の活動を促進している。

d 人材開発の実施

観光業界に関わる人材の能力向上を図るため、顧客サービス研修の実施やツアーガイドのトレーニングコースを実施している。

また、観光と密接に関連している小売業における質の高いサービスの提供も重視されており、シンガポール小売業協会との提携により、サービスの向上策が図られている。

e 観光産業の重要性についての意識啓発

シンガポール経済の成長に対する観光産業の重要性についての国民の認識を高め、職業の選択肢としての観光業界の地位を向上させるため、観光産業説明会の開催や主要な就職説明会への参加、学校における観光に関する討論会の実施などが行われている。

(オ) アジア域内観光投資の促進

「ツーリズム・アンリミテッド」戦略の柱の一つとして、アジア域内観光投資の促進と新たな観光商品の開発を進めている。ここでは、ホテル、エンターテインメント施設等のハードへの投資と、研修コースやマーケティング、旅行パッケージの設定等のソフト面への投資を含めた総合的なアプローチがとられている。

シンガポール政府観光局は、観光投資自体には直接関与していないが、現地投資の将来性評価や、投資を行おうとする企業に対しての観光開発情報の提供等を通じ、企業向けの観光開発や関連事業への参入機会の模索を行っている。

具体的には、ミャンマー、ベトナム、インド、オーストラリア、中国、インドネシア等でのホテルやリゾート開発について、経済開発庁や貿易開発庁と共同でミッションを編成し、民間部門の参加を募るほか、各地域を対象とした観光投資セミナーの実施等を行っている。現地の政府等との観光提携や、観光誘致のためのアドバイス提供なども実施されている。

(2) 組織の概要

ア 理事会及び長官

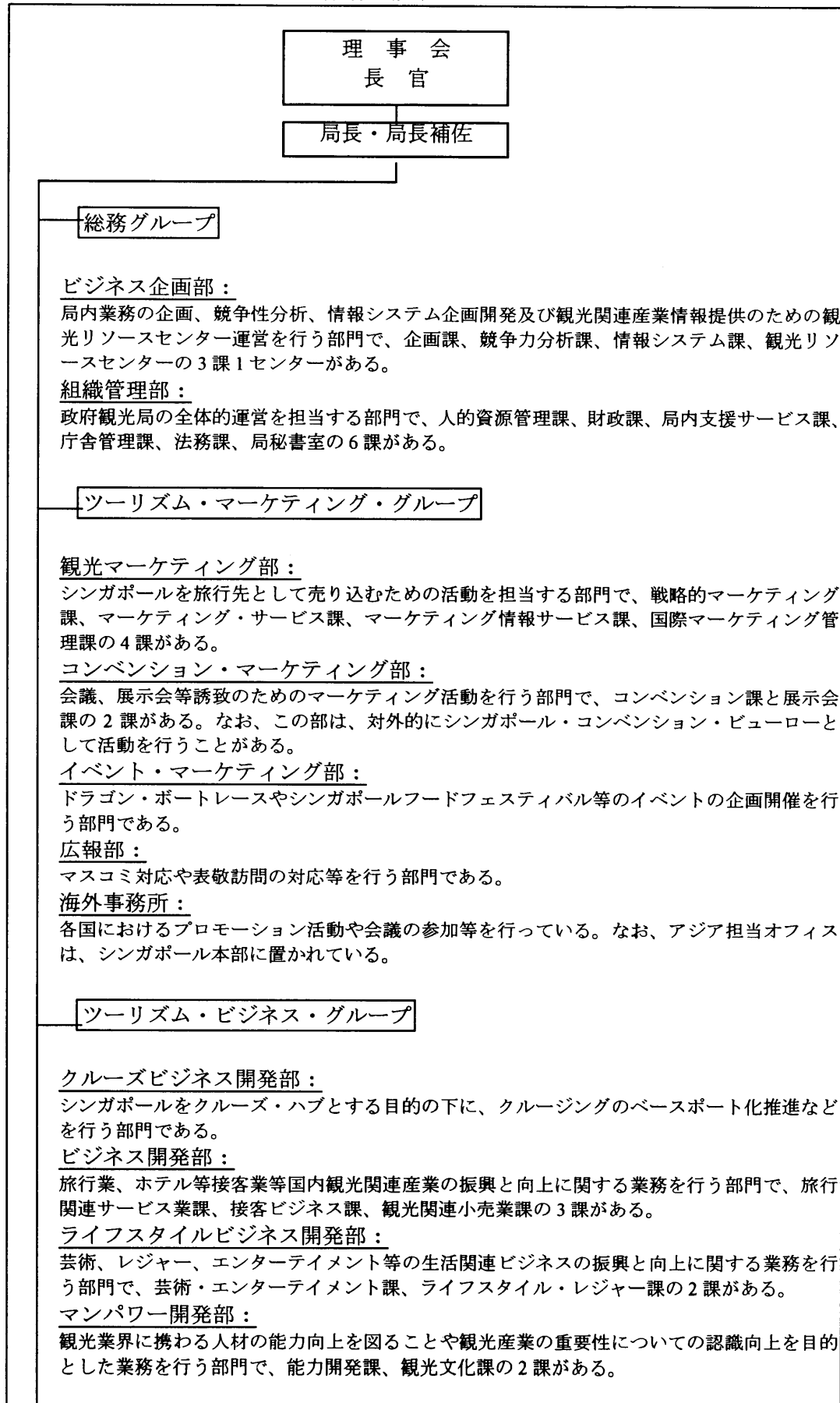
観光局法によれば、理事会は大臣によって指名される長官、理事会が指名する局長、局の賛助会員から大臣によって指名される2名及び同じく大臣が指名する8名の計12名のメンバーから構成される。賛助会員(Associate Member)は、シンガポールで事業を営む者のうち、理事会によって指名される者で、政府観光局独特の制度である。

また、観光局法は、第8条第1項で理事会が委託または権限を委任した業務を執行すべきことを定めており、実質的に局長が局の業務の責任者であることを示しているものといえる。

イ 事務組織

事務組織は、局長の下に統括されており、総務グループ、ツーリズム・マーケティング・グループ、ツーリズム・ビジネス・グループ、リージョナル・ツーリズム・グループの4グループからなり、ツーリズム・マーケティンググループの下に17カ所の海外事務所がある。

1995年度末現在の職員数は382名で、うち、305名はシンガポール本部に、他の77名は海外事務所に勤務している³⁴⁾。



リージョナル・ツーリズムグループ

リージョナル・ツーリズム部：

アジア域内観光投資の促進を図る部門で、東南アジア課、東南アジア第一・二課、北アジア課、南アジア・オセアニア課の五課に分かれ、それぞれ担当区域をもって活動している。