

CLAIR REPORT No. 388

シンガポールにおける企業・インフラの海外展開支援施策

ーシンガポールを拠点とした海外展開の可能性ー

Clair Report No.388 (Apr 19 , 2013)

(財)自治体国際化協会 シンガポール事務所



財団法人自治体国際化協会

「CLAIR REPORT」の発刊について

当協会では、調査事業の一環として、海外各地域の地方行財政事情、開発事例等、様々な領域にわたる海外の情報を分野別にまとめた調査誌「CLAIR REPORT」シリーズを刊行しております。

このシリーズは、地方自治行政の参考に資するため、関係の方々に地方行財政に係わる様々な海外の情報を紹介することを目的としております。

内容につきましては、今後とも一層の改善を重ねてまいりたいと存じますので、ご指摘・ご教示を賜れば幸いに存じます。

本誌からの無断転載はご遠慮ください。

問い合わせ先

〒102-0083 東京都千代田区麹町 1-7 相互半蔵門ビル

(財)自治体国際化協会 総務部 企画調査課

TEL: 03-5213-1722

FAX: 03-5213-1741

E-Mail: webmaster@clair.or.jp

はじめに

今やASEAN、アジアにおける経済ハブとしてプレゼンスを高めるシンガポールのこれまでの成長は、常に世界との経済活動におけるつながりを意識して構築してきた国家システムや施策の一つ一つが巧みに連動し、実を結んだものと言える。

東南アジアの中継点としての立地や多様性に富んだ民族構成などの国家背景を礎に、大胆な優遇税制の採用をはじめ、英語を公用語として採用する教育制度、労働力の安定供給や高度人材の受け入れを可能とする柔軟な外国人政策、空港や港湾といった基幹インフラのハブ化など、あらゆる施策において経済性の向上を見据えた、非常に理に適った成長戦略が構築されている。

シンガポール経済は、貿易額が同国GDPの約3.5倍に値するウェートを占めるほど国際貿易に依存している。人口わずか約530万人、限られた国土や資源の下、建国以来、外国企業の誘致とともに海外へ向けた経済発展を推進してきた。

台頭する中国、ASEAN、インド、中東等新興国の成長は、中間層の拡大を促すとともにインフラ開発の需要も急速に高まることが予想されるが、近年世界中から視線が注がれるこれら新興国市場の争奪戦においても、そのアプローチには特色がみられる。

本書では、シンガポールが豊かな経験を有する、企業やインフラビジネスの国際展開に関して、政府の役割やそのアプローチ等について報告するとともに、政府が形成する国際ネットワークや、シンガポールを拠点としたビジネスの国際展開の可能性について紹介する。

シンガポールにおける各政策は、日本とは異なる地理的、文化的、あるいは政治的なシンガポール固有の条件を前提としているものが少なくない。しかしながら、言い換えれば、都市国家であるシンガポールの施策の多くは、その規模や地域の特長を生かしたものであるという点で、日本の地方自治体に求められるアプローチと共通している。

また、様々な制約の下、世界とのつながりを重視することで弱みを強みに変えてきたシンガポールの取組は、人口減少に伴い内需が縮小する時代を迎えつつある日本の地方自治体にとっても、大いに参考になるものと思われる。

関係者の皆様に本書を御活用いただくとともに、内容改善のための御指摘、御教示をいただければ幸いである。

(財) 自治体国際化協会 シンガポール事務所長

目 次

はじめに

趣旨・概要	1
第1章 シンガポール国際企業庁（IEシンガポール）の活動	2
第1節 IEシンガポールの概要	2
1 ミッション	2
2 ビジョン	2
第2節 設立背景	2
第3節 IEシンガポールと関連法定機関	3
第4節 役割とアプローチ	4
第5節 組織と各部門の機能	4
第6節 管理運営費・事業費・職員数	7
第7節 IEシンガポールの企業支援	8
1 Global Company Partnership（GCP）プログラム	8
2 各種支援のイメージフロー	8
第2章 IEシンガポールの国際展開支援施策	10
第1節 情報提供・相談支援	10
1 各種情報の提供・相談対応	10
(1) i アドバイザリー・センター	10
(2) 各種レポート（IE Insights）の提供	10
2 セミナー／ワークショップの開催	10
(1) アドバイザリー・セミナー	10
(2) エクスポート・クリニック	10
(3) マーケットリサーチ・テクニクワークショップ	10
(4) エクスポート・ワークショップ	11
3 貿易関係機関・団体とのネットワークینگ支援	11
第2節 能力開発支援／人材育成支援	12
1 能力開発助成	12
2 各種人材育成プログラム	12
(1) 国際人材戦略開発プログラム	12
(2) カスタムメイドのトレーニングプログラム	13
(3) 国際マーケットイマージョンプログラム	13
(4) 国際ビジネスフェロープログラム	14
第3節 マーケットアクセス支援	15
1 マーケットアクセス助成	15
2 貿易関連機関及び商工会議所等との連携	16

(1) LEAD (Local Enterprise and Association Development) プログラム	16
(2) iMAP (International Marketing Activities Programme) プログラム	17
3 国際機関との連携	17
4 各国ビジネスフォーラムの開催	17
第4節 ファイナンス (資金調達) 支援	18
1 国際化融資スキーム	18
2 ポリティカルリスク保証	19
3 融資保証スキーム	20
4 貿易信用保証スキーム	21
第5節 海外展開関連経費の二倍の税額控除	21
第3章 シンガポールの国際ネットワーク	23
第1節 自由貿易協定 (FTA) と租税条約	23
1 自由貿易協定 (FTA)	23
2 二国間の租税条約	24
第2節 政府間の国際共同開発事業	25
1 国際共同開発事業	25
2 「中国－シンガポール天津エコシティ」プロジェクト	27
(1) 天津エコシティ・アシスタンスプログラム	27
(2) 助成内容と要件	28
第4章 企業の海外進出と政府系企業 (GLC)	29
第1節 シンガポールの政府系企業	29
1 政府系企業の概要	29
2 GLCの設立と発展	30
第2節 テマセク・ホールディングスとGLC	31
第5章 シンガポールを拠点とした国際展開の可能性	33
第1節 シンガポールにおける国際展開のアプローチ	33
第2節 シンガポールを活用した新興国へのビジネス展開	35
1 シンガポールの優位性と Host to Home 政策	35
2 シンガポール活用の可能性	36
3 IEシンガポールの日本への期待と要望	38
第3節 インフラの海外展開とシンガポールのネットワーク	39
おわりに	46
【資料1】 IEシンガポール訪問による聞き取り調査 (議事録)	47
【資料2】 レポート概要説明資料	53
参考文献	54

趣旨・概要

シンガポールは、注目を集める ASEAN、中国、インド、中近東などの新興国市場における大規模プロジェクトの発掘や新しいビジネスモデルの形成などに優れた能力・経験を有し、自国経済の発展のため企業の積極的な海外展開を進めている。

さらに、こうした動きを一層加速させるため、政府は、シンガポール企業の海外進出や海外とのネットワーク構築を促進すべく、非常に手厚いサポートを提供している。

こうした施策は、シンガポールがこれまで積極的に進めてきた国内経済の活性化のための企業誘致施策とも密接に連動している。つまり、政府が先頭に立ち各国政府との間で大規模プロジェクトの形成を進めることで、外貨の獲得や自国企業のビジネスチャンスの発掘を進めることはもとより、同時に形成したビジネスの機会を企業誘致のインセンティブとして外国企業にも提供することで、“アジア地域のビジネス拠点”としての魅力を益々向上させている。

言わば、「シンガポール経由、新興国市場行き」というストーリーを政府は描き、企業誘致とビジネスの国際展開を一体的に進めることで、両者の連動のダイナミズムが国家の成長の原動力となっている。

こうした背景の下、本報告では、シンガポールにおける企業の国際化を支援し、ビジネスの国際展開を推進する役割を担う、シンガポール国際企業庁（IE Singapore : International Enterprise Singapore）（以下「IEシンガポール」と言う。）の活動を紹介するとともに、企業誘致とビジネスの国際展開について、両者の連動性に焦点をあてる。

第1章では、IEシンガポールの組織の概要とその主な活動について報告する。

第2章では、IEシンガポールが提供する企業の海外展開支援施策について紹介する。

第3章では、シンガポールが保有する企業進出を支える国際ネットワークと、それらを活用した国際展開のアプローチについて代表的な事例を示す。

また、第4章では、シンガポール企業の国際展開に際し、重要な役割を占めてきた政府系企業 GLC : Government Linked Company）や政府の持ち株会社であるテマセク・ホールディングス（Temasek Holdings Pte Ltd）の果たした役割・発展の経緯等について振り返るとともに、周辺の新興国における、国家間のインフラ共同開発プロジェクトを通じた市場開拓など、官民一体となった国際展開への取組についてその概要を報告する。

最後に、第5章では、新興国市場へのアクセスに際し、シンガポールが保有するビジネス拠点としての優位性を明らかにするとともに、地方自治体も注目するインフラ運営の国際展開などの取組を例に、当地で見られている、ASEAN、中国等新興諸国への“シンガポールを拠点とした国際展開”の可能性について報告する。

第1章 シンガポール国際企業庁（IE シンガポール）の活動

第1節 IE シンガポールの概要

IE シンガポールは、通商産業省（MTI : Ministry of Trade and Industry）傘下の法定機関（Statutory Boards）の一つである。シンガポール企業の海外事業拡大と国際貿易の発展・促進を目的とし、シンガポールに立地する企業（以下「シンガポール企業」という。）の海外展開を支援するため、市場情報の提供や実務能力向上の支援、海外における共同事業者の紹介などを行う。

また、IE シンガポールでは、外国企業が第三国に進出するにあたってシンガポール企業の中からビジネスパートナーを紹介することで、同国企業との連携を推進し、シンガポール企業と外国企業の連携を促進することで、国際競争力やビジネス能力の向上を目指している。これら各種施策を円滑に遂行するために、東京を含む世界中に活動拠点を有し、幅広い国際ネットワークを保有している。

1 ミッション

To promote overseas growth of Singapore-based enterprises and international trade
(シンガポール企業・国際貿易の海外での成長促進)

2 ビジョン

A thriving business hub with globally competitive enterprises and leading international traders
(国際的な経済競争力を持つ企業、国際貿易のリーダーを有する活力あるビジネスハブを目指していくこと)

第2節 設立背景

1965年のマレーシアからの分離独立以降、シンガポールは貿易、主に輸出の促進により国家を発展させていくことを国家目標として掲げていた。当時から自由貿易を推進し、経済活動を行う企業が安定して事業を行うことができるための環境整備などに着手した。

当時は、自由貿易のネットワークもそれ程構築されておらず、いくつかの FTA 協定を締結しているにすぎなかったが、80年代に入ると都市インフラの開発に力を注ぎ、90年代の飛躍のための素地を築いた。そして2000年代以降は、多国間の経済関係の構築を一層推進していった。

IE シンガポールは、こうした中、1983年にシンガポールを国際貿易ハブとして発展させるため、前身である貿易開発庁（TDB : Singapore Trade Development Board）として設立された。シンガポールは、独立当時人口わずか約150万人の小さな島国であったため、自国の市場だけでは経済発展の可能性は限られていた。従って、政府は当時から、シンガポールを拠点に中国、ASEANをはじめとした海外へ発展を拡大させていくという発想のもと各種施策を展開してきた。当時、政府主導で国外への進出の動きを加速させるという発想は他の国では一般的ではなく、革新的な取組であったと言える。日本を含むほとんどの国は、自分

たちの保有する資源を国内で発展させる“内需拡大”路線を進んでいたが、シンガポールは、むしろ国外に目を向けることこそが経済発展のために必須であるとのビジョンを既に持っていた。

2002 年、貿易開発庁が改編され、国際貿易の促進に企業の国際化推進を新たなミッションとして加えた、現在の IE シンガポールが誕生した。

第3節 IE シンガポールと関連法定機関

通商産業省(MTI)傘下には、国際貿易と企業の国際化を推進する IE シンガポールのほか、経済開発庁（EDB：Economic Development Board）、規格生産性革新庁（SPRING Singapore：Singapore Standards, Productivity and Innovation Board）、科学技術研究庁（A*STAR：Agency for Science, Technology and Research）の4つの主要な法定機関が設置されている。

それぞれ、経済開発庁は、経済政策全体と国外からのグローバル企業の誘致を所管し、規格生産性革新庁は、中小企業の生産性を高めるための振興・支援や各種規格を制定している。

また、科学技術研究庁は、科学技術、研究開発の分野においてシンガポール企業や研究者の育成を担っている。

これら4つの機関が密接に連携し、シンガポールの経済を強化していくために様々な施策を展開しており、IE シンガポールでは、とりわけ規格生産性革新庁と連携しながら、主に中小企業が海外へ進出していく際の支援を行っている。

図1 通商産業省傘下の主な法定機関と役割



（出典） IE シンガポール訪問時のブリーフィング資料に基づき作成

第4節 役割とアプローチ

前述のとおり、IE シンガポールは、企業の国際化と国際貿易の推進という大きく2つの役割を担い、そのためにシンガポール企業に対して様々なサービスを提供している。幅広い海外ネットワークは新規開設予定の拠点を含め38か所¹に上り、各担当市場において新たなビジネス創出に有望な業界・業態等についての情報を収集し、当該市場や第三国での事業を拡大するため、現地企業とシンガポール企業とのパートナーシップを促進している。

また、IE シンガポールが提供するサービスは、シンガポール企業が海外進出を長期的な戦略として検討する上での支援を前提としている。その支援分野は多岐にわたり、企業の経営方針などに関するコンサルタント支援の他、シンガポールの企業との取引に関心を示している海外企業の掘り起こしなど、より実質的な機会創出を手掛けている。

特に新興国の市場を先行開拓することを重視しており、新たなマーケットとしては中国のほか、欧州、ロシア、中近東、アフリカ、南米などに着目している。市場の先行開拓を試みるためには、各マーケットの特徴やビジネスの可能性をより具体的に把握するため、相手国政府と協力して共同ビジネスフォーラムなどを開催し、各国の事業のステークホルダーや政府上官等と直接接する機会を設けるなど、相手国の市場のニーズをより具体化していく。

第5節 組織と各部門の機能

IE シンガポールは、国際事業展開部門、産業別クラスター部門、国際貿易部門、能力開発部門、カスタマーサービス部門の5つの部門から形成されている。

国際事業展開部門は、世界を7つの地域にエリア分けし、各グループがそれぞれ市場をマネジメントし、新しいビジネスチャンスの発掘やビジネスマッチングを促進している。

産業別クラスター部門は、シンガポールが強みをもつ5つの分野である、「環境・エネルギー」、「インフラサービス」、「ライフスタイルビジネス」、「テクノロジービジネス」、「交通ロジスティクス」に焦点をあて企業の海外展開を促進している。

国際事業展開部門と産業別クラスター部門は密接に連携し、各産業別クラスターが蓄積する企業の技術やサービスに関する情報を、国際事業展開部門の保有する世界各地のネットワークや現地情報と照らし、具体的にどの国・地域の業界・マーケットにシンガポール企業が事業展開を試みればマッチするか等につき、双方で協議しながら支援を進めている。

国際貿易部門は、実際の輸出業務を推進するにあたり、事業展開を強化していくための実務に関する各種情報提供やサービスを提供している。

能力開発部門は、国際展開に際して求められる企業能力や特性を取得・向上させるための能力開発支援や資金助成、あるいはシンガポール企業が国際展開を進めるうえで必要な資金調達などに際し、銀行等からの融資を受けやすくするための支援を行っている。

¹ アブダビ、アクラ、バンコク、北京、成都、チェンナイ、重慶、大連、ドーハ、ドバイ、フランクフルト、広州、ハノイ、ホーチミン、イスタンブール、ジャカルタ、ジェッダ、ヨハネスブルグ、クアラルンプール、ロンドン、ロサンゼルス、メキシコシティ、モスクワ、ムンバイ、ニューデリー、ニューヨーク、青島、リヤド、サンパウロ、ソウル、上海、スラバヤ、シドニー、台北、東京、武漢、西安、ヤンゴン

また、新しい市場に参入する上で、マーケットリサーチを行い、市場に参入するにあたって必要な企業能力や、それぞれのマーケットに応じたローカライゼーションやリスク管理などを支援している。例えば、日本市場への支援では、日本語への対応や各種書類申請手続きの支援などを行う。

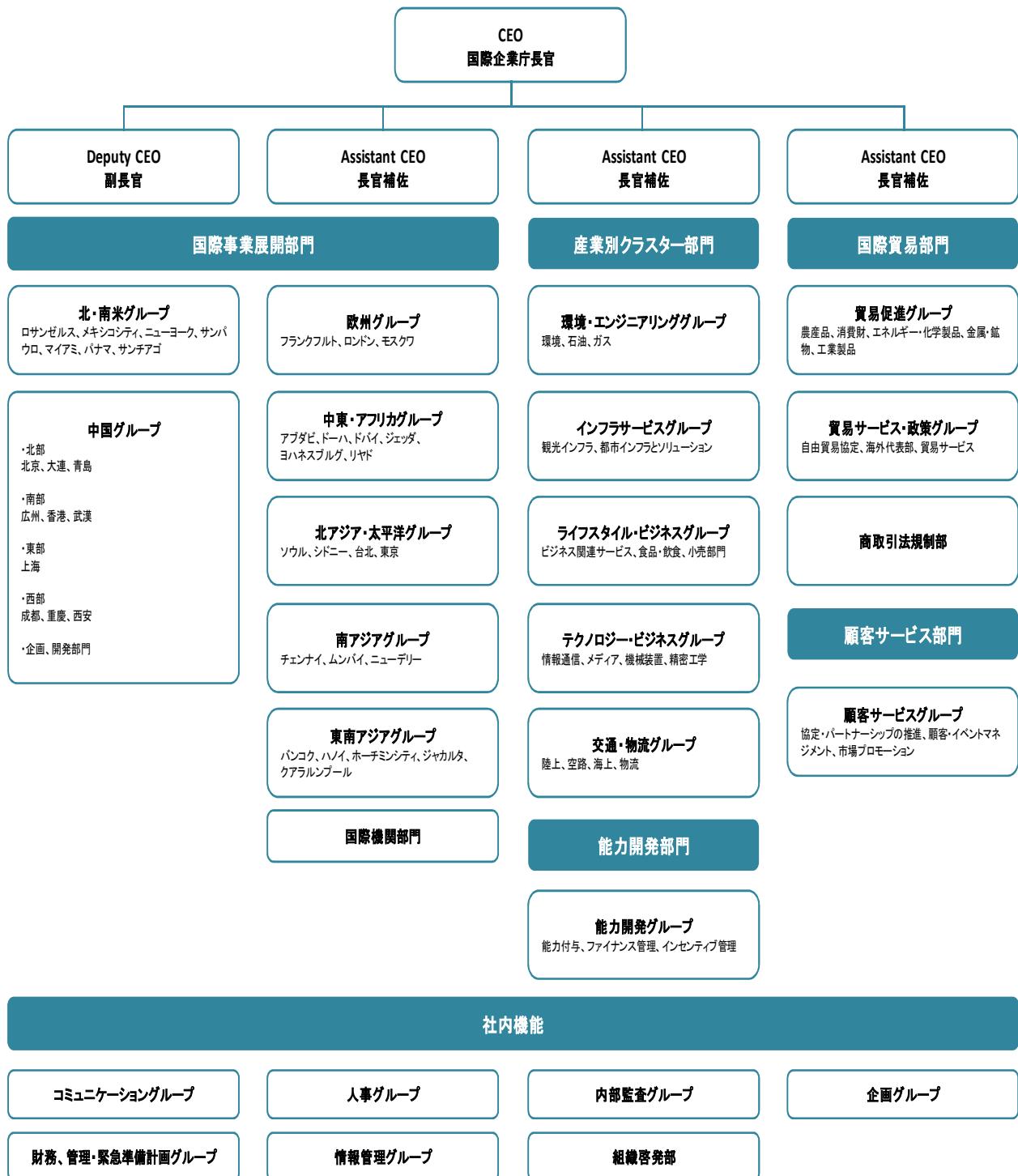
カスタマーサービス部門は、顧客である各企業が最初に接触する窓口として、輸出促進セミナーやワークショップの開催、ニーズに応じた情報提供などを行っている。

図2 IE シンガポールの部門と機能

国際事業展開部門 International Operations	産業別クラスター部門 Industry Clusters	国際貿易部門 International Trade
シンガポールに拠点を置く企業に対する、海外市場での機会創出等、各種支援を提供	シンガポールが強みを持つ産業において、企業の海外でのプレゼンス向上のための働きかけを行う	輸出・国際貿易関連企業の基盤拡張、シンガポールへの定着の推進
能力開発部門 Capability Development	顧客サービス部門 Customer Service	
シンガポール企業各社における、ビジネスの国際化に向けた能力開発の支援	企業にとっての最初のコンタクト先、コールセンター機能、セミナー・ワークショップの実施等	

(出典) IE シンガポール訪問時のブリーフィング資料に基づき作成

図3 IE シンガポールの組織図



(出典) IE シンガポール HP (About IE Singapore Organisation Chart) に基づき作成

第6節 管理運営費・事業費・職員数

IE シンガポールの財務状況は、決算ベースの金額が公表されている。このうち大部分を占める企業開発助成金(EDF: Enterprise Development Fund)は、規格生産性革新庁(Spring Singapore)と共同して運用する中小企業支援のための助成金となっている。

この企業開発助成金は、シンガポールの中小企業が生産性の改善や拡張を推進するための助成金で、規格生産性革新庁などの支援を通じて企業能力を向上させた中小企業が次のステップとして海外展開を図るとなった場合に、IE シンガポールにそのサポートが引き継がれる。

2012年度の決算額は、管理・運営費として約S\$9,100万(約68億円)、事業費としてS\$5,500万(約41億円)が支出されており、各事項のより詳細の内訳は公表していない。

また、職員数は約500名と公表されている。

表1 管理運営費、事業費、職員数

(単位 S\$)

	2010	2011	2012 (見込)
職員数	497	499	499
決算額	157,202,540	113,951,900	146,361,500
管理運営費	117,480,800	74,731,100	91,245,500
事業費	39,721,740	39,220,800	55,116,000
第3次 企業開発助成金	39,526,505	34,007,700	19,814,600
第4次 企業開発助成金	0	0	33,272,000
特別リスクシェアプログラム	170,641	4,450,000	1,776,300
中小企業マーケットアクセス支援	24,594	763,100	253,100

(出典) Singapore Budget 2009-2012 より作成

<参考> 通商産業省傘下の主な法定機関の管理運営費・事業費 (2012年度)

(単位 S\$)

	管理運営費	事業費	計
IE シンガポール	91,245,500	55,116,000	146,361,500
経済開発庁 (EDB)	143,400,600	404,094,700	547,495,300
規格生産性革新庁 (Spring Singapore)	68,873,400	138,720,600	207,594,000
科学技術研究庁 (A*STAR)	37,921,000	1,282,908,000	1,320,829,000
政府観光庁 (STB)	179,716,500	126,307,600	306,024,100

(出典) Singapore Budget 2009-2012 より作成

第7節 IE シンガポールの企業支援

1 Global Company Partnership (GCP) プログラム

IE シンガポールは、グローバル・カンパニー・パートナーシップ (GCP : Global Company Partnership) プログラムとして、シンガポール企業が海外の新市場へ参入を試みるにあたり、商品戦略や国際展開のプラン構築、進出先の市場においてプレゼンスを高めるためのプロモーション、事業展開上の課題に応じた解決策の提案など多岐にわたる支援を行う。

加えて、前述のグローバルネットワークにより、ターゲットとなる市場に関する詳細な情報提供や、政府高官、国際機関、各業界における重要な人物・機関等、有益なステークホルダーとの関係構築をサポートするなど、非常に手厚い各種支援を展開している。

GCP プログラムの下、IE シンガポールの支援を受けるための要件²は、以下の通り明記されている。

<IE シンガポールの支援を受けるための要件>

- 1 シンガポールに拠点を置く企業であること
- 2 国際展開の意欲があること
- 3 明確な海外進出計画があること
- 4 競争力ある製品・サービスを有すること
- 5 シンガポール経済への潜在的な利益を有すること

(出典) Global Company Partnership -Let your business take flight-, IE Singapore

2 各種支援のイメージフロー

上記の要件をすべて満たす企業は、図4、IE シンガポールによる支援のイメージフローに示すとおり、まず初めに IE シンガポールとのカウンセリングを行う。このカウンセリングの過程で、とりわけ新規に海外展開を開始する企業など経験の浅い企業は、IE シンガポールの提供する各種市場情報の収集、分析やセミナー・ワークショップへの参加などを通じて、海外へ出るための足場固めをすることになる。

他方、IE シンガポール側では、企業とのコミュニケーションを通じて、当該企業を分析し、製品やサービスの持つ強みや参入に適した市場の選定、市場の特性に応じた企業の克服すべき課題の抽出などを行い、IE シンガポールが保有する各種支援施策の中から企業にとって効果的な支援プログラムをパッケージ化して提供する。

IE シンガポールの支援は、前述の「情報提供・相談支援」を含め、海外事業を展開するための「能力開発支援／人材育成支援」、新規市場を開拓するための「マーケットアクセス支援」、資金調達を支援する「ファイナンス支援」、優遇税制により海外活動を促進するインセンティブとしての「税額控除支援」と大きく5つの分野から構成される。

² 要件は、資金助成を含むものと含まないものに分類されている。資金助成を受けるためには、別途、個別の要件を満たすことが必要となっている。

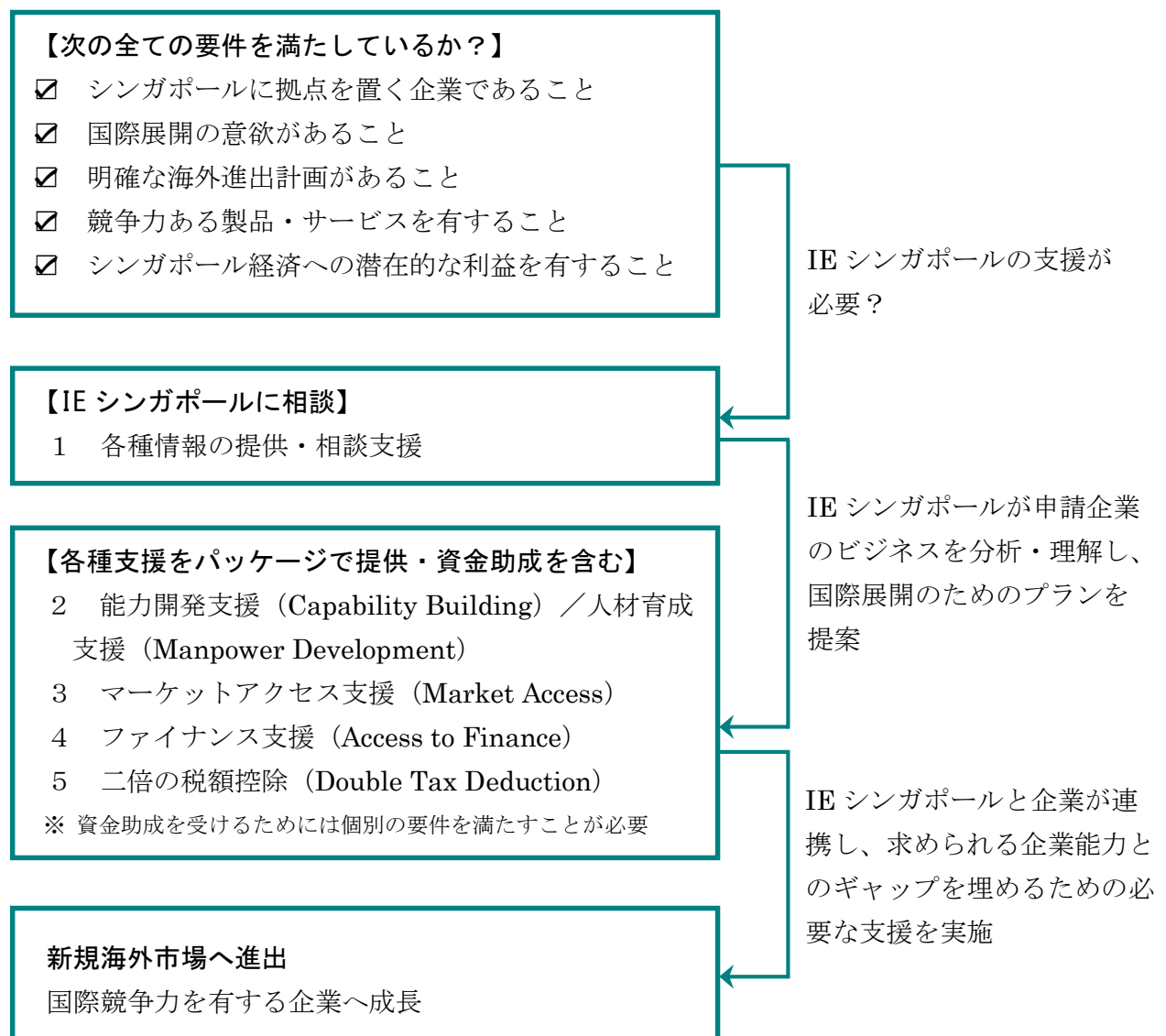
また、非常に幅広い側面から企業の国際競争力を高めるための支援が提供されると同時に、企業の海外活動を促進するための、各種資金助成制度も取り揃えられている。

これらの資金助成支援を受けるためには、企業の国際統括本部³をシンガポールに置くことのほか、それぞれ個別の要件を満たすことが求められるが、一部を除き、シンガポール企業による出資の有無や、役員構成など企業の出資形態等に関する制約は含まれていない。

また、IE シンガポールが提供する各種支援は、日本をはじめ外国の企業が設立したシンガポール法人についても、同様の要件を満たすことで支援を申請することが可能となっている。

次章に、それぞれの支援施策の内容について整理する。

図4 IE シンガポールによる支援のイメージフロー



（出典）Global Company Partnership “Let your business take flight”, IE Singapore に基づき作成

³ ASEAN など地域の統括機能だけでなく、世界戦略に関するマネジメントや意思決定権限を有する機能（人事、マーケティング、戦略立案、資金調達・財務等）を有する拠点。

第2章 IE シンガポールの各種支援施策

第1節 情報提供・相談支援

新たに海外市場へと進出するにあたっては、市場の分析、自社に求められる企業能力などに当該市場に関する理解を深めることが重要な第一歩となる。この情報提供や相談支援の過程において、IE シンガポールは顧客とのコミュニケーションを深め、双方においてよりの確な課題の共有、解決策の提供を可能とするための素地を構築していく。

1 各種情報の提供・相談対応

(1) i アドバイザリー・センター

企業の最初のコンタクト先として、相談、情報提供などワンストップサービスを提供する。

i アドバイザリー・センターでは、各地の市場等に関する各種情報・オンライン資料等を蓄積し、最新の世界経済の情勢を網羅した、質の高い分析やベンチマークの実施方法を学ぶ手助けを行う。

(2) 各種レポートの提供

近年注目を集める各国・地域のマーケットや産業にフォーカスしたレポート(IE Insights)等を提供する。IE Insights については、これまで中国、ミャンマー、タイ、インドネシア、マレーシアなどについて報告を作成しホームページでも公開している。

2 セミナー／ワークショップの開催

セミナーやワークショップの開催を通じて、各産業の専門家や国際展開に成功した企業、IE シンガポールの海外事務所のセンターダイレクターや各国の政府関係者から直接新しい市場におけるビジネスチャンスなどについての情報を得る各種機会を提供する。

(1) アドバイザリー・セミナー

各市場に特化したセミナーを開催し、各国の市場開拓、税制、法務・人事に関する課題などについて参加者が直接意見交換をするプラットフォームを提供する。

(2) エクスポート・クリニック

海外展開に際して企業の約6割が問題に直面する⁴と言われる関税に関する解説を初めとした、貿易関連の技術・制度に関する理解を深めるためのセミナー。

(3) マーケットリサーチテクニク・ワークショップ

i アドバイザリー・センターに蓄積された膨大な情報から、必要な情報を的確に入手し活用するノウハウを身に着けるためのワークショップ。

⁴ IE Singapore が実施する年次調査 “Internationalisation Survey 2011/12” より。

(4) エクスポート・ワークショップ

市場参入に成功するために必要な、財務、商品開発、貿易のノウハウを理解し、貿易業務を運営していく上で必要とされる制度に関する知識や専門技術などを習得することを目的とするワークショップ。このうち“貿易戦略ワークショップ”では、プランニング、マーケットリサーチ、ブランディング、パートナー選定などのうち、自社の貿易業務における課題がどの分野にあるかを分析し、より適格な戦略を構築していくための支援などを行っている。

また、貿易業務を実際に開始するにあたって、自社の財務状況、製品、貿易能力等を分析するオンラインツールなども提供している。

3 貿易関係機関・団体とのネットワーキング支援

関連する貿易関係機関や団体とのネットワーキングを支援し、本章第3節にて後述する“マーケットアクセス支援”における各種事業の紹介や参加促進を通じて、有益で幅広い情報収集を支援する。

第2節 能力開発支援／人材育成支援

IE シンガポールでは、国際展開に際して求められる企業能力や特性を取得・向上させるための能力開発支援を行っている。支援分野は、国際化戦略の策定、ブランディング、デザイン、ファイナンス、知的財産、サプライチェーンマネジメントなど多岐にわたり、これらに係る第三者コンサルタント経費などの一部を IE シンガポールが助成している。その他、人材育成プログラムの提供やプログラムの実施・受講などに関しても助成が行われている。

助成の内容、申請資格要件、対象となる経費は次の通りである。

1 能力開発助成

要 件	ここでの各種資金助成施策は、先述の明確な成長戦略と海外進出計画等を有するシンガポール企業であることに加えて、下記の申請資格要件をすべて満たすことが求められる。 ＜申請資格要件＞ 1 国際統括本部がシンガポールに所在 2 直近の年間売上額が S\$ 50 万（約 3,750 万円* ¹ ）以上 3 過去3ヶ年の年間総支出* ^{2,3} が S\$25 万（約 1,875 万円）以上 4 資本金 S\$50,000（約 375 万円）以上 5 社員3名以上
支援内容	能力開発に関する第三者コンサルタント経費について、最大 50%を助成
対象経費	ブランディング、ビジネスモデル作成、デザイン、E - コマース、ファイナンス・マネジメント、フランチャイズ・ライセンス、人材育成、知的財産管理、ソーシャルメディア、サプライチェーンマネジメント、人材活用、その他 IE シンガポールが必要と認めた経費

*¹ S\$ 1 = 75 円にて換算

*² 人件費（給料、能力開発費）、金融コスト（銀行ローン、利息）、その他経費（広告費、監査報酬、減価償却、役員報酬、通信運搬費、保険料、オフィス賃借料、コンサルタント料、光熱水費、営業経費などを含む。

*³ 支出計上から除外される費用の例：売上原価、為替差損、貸倒引当金、法人所得税、固定資産税

2 各種人材育成プログラム

国際展開に必要な能力を備えた優秀な人材を確保するための戦略や、職員の能力開発などにおける課題について以下のプログラムを提供する。

(1) 国際人材戦略開発プログラム

(International Human Resource Strategy Development)

国際人材戦略の構築を専門とするコンサルタントを通じて、各企業に相応しい人材育成の戦略構築を支援し、国際展開のための人的資源の拡充を促進する。

要 件	「1 能力開発助成」の申請資格要件と同じ
支援内容	人材開発に関する第三者コンサルタント経費につき、最大 50%を助成

(2) カスタムメイドのトレーニングプログラム

(Customised Training Programmes for Internationalisation)

各企業のビジネスニーズや課題に応じて、専門の研修会社により企業の研修プログラムをカスタマイズ・アレンジし、効果的な人材育成を支援する。

要 件	「1 能力開発助成」の申請資格要件と同じ
参加対象	シンガポール国籍または永住権保持者
支援内容	研修プログラムに関する第三者コンサルタント経費について、最大 50% を助成 ※ 通常業務の一部となる法定基準や ISO 基準への適応等に関するプログラムは対象外。

(3) 国際マーケットイマーションプログラム

(iMIP : International Market Immersion Programme)

各国の市場の特性やビジネス環境に精通した専門人材の育成プログラム。各市場についての経験豊富な講師（社内の職員からも選任可）から実態に即した知識や市場アプローチの方法論や各種慣習などを学び、プログラム終了後は、プログラムの経験を実践の場で活かすため実際にその地へ赴任することを念頭に置いた実践的なプログラム。

各企業がターゲットとする市場について、経験豊かな専門人材を継続的に育成していくために効果的。

要 件	「1 能力開発助成」の申請資格要件と同じ
参加対象	シンガポール企業に所属するシンガポール国籍または永住権保持者
支援内容	プログラム実施に係る一部経費を助成
対象経費	・ 対象市場の公用語の語学研修や商慣習などに関する赴任前のトレーニング ・ 1 回分の対象市場への往復の航空券代（エコノミークラス） ・ 参加職員の基本給与、雇用者側の CPF（中央積立基金） ⁵ 負担分を含む
申請書類	・ 研修参加者及び講師の略歴書 ・ トレーニングプログラムの概要、目的・効果等 ・ 国際業務に関する研修参加者の職務内容、過去の職務履歴

⁵ CPF（Central Provident Fund）制度：雇用者と被雇用者双方が給与に対する一定割合を積み立てるシンガポールの社会福祉制度。月収 S\$1,500 以上で 50 歳以下の場合、雇用者が 16%、被雇用者が 20%を積み立てる。

(4) 国際ビジネスフェロープログラム

(International Business Fellowship Programme)

職員の海外実務研修プログラム。実践的な研修を行い。現地情報の収集促進やビジネスネットワークの構築を図る。

対象国・地域	中央アジア、中国、インド、インドネシア、南米、中東、ロシア、ベトナム																					
① エグゼクティブ向けプログラム																						
概 要	中堅～幹部職員を対象とした 1 週間程度の短期プログラム。IE シンガポール及び専門機関等が連携して実施																					
対 象	・ 民間企業において、プログラムの対象地域でビジネスを実施している者／ビジネスに関心のある者 ・ 公的機関において、プログラムの対象地域またはシンガポールのビジネス促進に従事している者																					
助成内容	受講費用の 70%を助成（宿泊費、航空券代等は各自負担）																					
要 件	シンガポールの企業または公的機関に所属するシンガポール国籍または永住権保持者																					
プログラム内容	<2013 年 3 月ベトナムプログラムの例> ・ ベトナム経済の動向分析、投資環境、税制等に関する講義 ・ 法的規制、人材マネジメント、労働問題関係に関する講義 ・ ベトナム-シンガポール工業団地（VSIP）の視察 ・ ネットワーキングセッション <2013 年のプログラム実施予定> <table><tr><th>実施月</th><th>プログラム開催地</th><th>共催機関</th></tr><tr><td>3 月</td><td>ベトナム</td><td>シンガポール・ビジネスフェデレーション*¹</td></tr><tr><td>5 月</td><td>中国（鄭州・北京）</td><td rowspan="5">シンガポール中華総商会*²</td></tr><tr><td>7 月</td><td>中国（北京・大連）</td></tr><tr><td>8 月</td><td>中国（上海・合肥）</td></tr><tr><td>9 月</td><td>中国（上海）</td></tr><tr><td>10 月</td><td>中国（西安・北京）</td></tr><tr><td>11 月</td><td>中国（重慶・昆明・成都）</td><td></td></tr></table> *¹ シンガポール・ビジネスフェデレーション（SBF：Singapore Business Federation） シンガポールにおける日本の経団連にあたる組織 *² シンガポール中華総商会（SCCCI：Chinese Chamber of Commerce & Industry） 在シンガポール中国商工会議所		実施月	プログラム開催地	共催機関	3 月	ベトナム	シンガポール・ビジネスフェデレーション* ¹	5 月	中国（鄭州・北京）	シンガポール中華総商会* ²	7 月	中国（北京・大連）	8 月	中国（上海・合肥）	9 月	中国（上海）	10 月	中国（西安・北京）	11 月	中国（重慶・昆明・成都）	
実施月	プログラム開催地	共催機関																				
3 月	ベトナム	シンガポール・ビジネスフェデレーション* ¹																				
5 月	中国（鄭州・北京）	シンガポール中華総商会* ²																				
7 月	中国（北京・大連）																					
8 月	中国（上海・合肥）																					
9 月	中国（上海）																					
10 月	中国（西安・北京）																					
11 月	中国（重慶・昆明・成都）																					

② 学生向けプログラム		
	概要	学生向けの中期（6～12ヶ月）のインターンシップ。企業にとって課題である人材の継続的な確保へ対応するため、企業が選抜した在学中の学生を自社の海外事業にインターンとして参加させることで、その後の人材獲得競争において優位に立つことを目的とする。
	対象	・シンガポール国籍または永住権保持者 ・シンガポール国内3校の国立大学（シンガポール国立大学、ナンヤン工科大学、シンガポール経営大学）または、5校のポリテクニク（ナンヤン、ニース、リパブリック、シンガポール、テマセク）に在籍する学生 ・フルタイムでの就業経験が1年未満であること
	助成内容	毎月の訓練助成金、航空券代、生活費等 ※ 生活費は、IE シンガポールと大学が共同で負担
	要件	・IE シンガポールが認めるインターン指導員に従事させること ・プログラム中の定例報告書の作成

第3節 マーケットアクセス支援（Market Access）

IE シンガポールでは、企業が新しい市場に進出するにあたり、各種情報の提供のほか、以下の資金助成を行っている。助成分野は、対象地域のマーケットリサーチ、市場可能性調査（FS）、新規市場参入経費（輸出業者／ディストリビュータの選定、商品リスティングフィー等）、新規海外マーケティング事務所設置経費などで、これらに係る経費の最大50%をIE シンガポールが助成する。

また、新規市場におけるマーケティング事務所を設置する場合は、上記に加えて最大で当初の1年の間、賃貸借費用及び2名のマーケティングスタッフの基本給与、第三者コンサルタント経費についても50%が助成される。

この他、各種貿易関係機関や商工会議所、国際機関などとの連携を通じて市場へのアクセスを促進するため、各団体との共同プログラムのアレンジや資金助成などを行っている。

助成の内容、申請資格要件、対象となる経費は次の通りである。

1 マーケットアクセス助成

要件	第2節、「1 能力開発助成」の申請資格要件と同様に、明確な成長戦略と海外進出計画等を有するシンガポール企業であることに加えて、下記の申請資格要件をすべて満たすことが求められる。 <申請資格要件> 1 国際統括本部がシンガポールに所在 2 直近の年間売上額が S\$ 50 万（約 3,750 万円*¹）以上 3 過去3ヶ年の年間総支出*^{2,3} が S\$25 万（約 1,875 万円）以上
----	---

	4 資本金 S\$50,000 (約 375 万円) 以上 5 社員 3 名以上
支援内容	下記の能力開発に関する第三者コンサルタント経費等について、最大 50%を助成
対象経費	マーケットリサーチ、市場可能性調査 (FS)、新規市場参入経費* ⁴ (輸出業者／ディストリビュータの選定、商品リスティングフィー等)、新規海外マーケティング事務所設置経費* ⁴ 、入札費用、M & A 経費、その他 IE シンガポールが必要と認めた経費 <新規海外マーケティング事務所* ⁴ 設置の場合> ・賃貸借費用及び 2 名分のマーケティングスタッフの基本給与 (当初の 1 年間) ・第三者コンサルタント経費

*¹ S\$ 1 = 75 円にて換算

*² 人件費 (給料、能力開発費)、金融コスト (銀行ローン、利息)、その他経費 (広告費、監査報酬、減価償却、役員報酬、通信運搬費、保険料、オフィス賃借料、コンサルタント料、光熱水費、営業経費などを含む)。

*³ 支出計上から除外される費用の例：売上原価、為替差損、貸倒引当金、法人所得税、固定資産税

*⁴ 直近の 3 ヶ年において各年の売り上げが S\$10 万 (約 750 万円) 未満の場合を「新規」とみなす。

2 貿易関連機関及び商工会議所等との連携

企業の国際競争力を高めるため、IE シンガポールは貿易関連機関や商工会議所等と連携し、以下のプログラムを実施している。

(1) LEAD (Local Enterprise and Association Development) プログラム		
	概 要	貿易関係機関や商工会議所等と連携し、企業のブランディング、知的財産保護、人材マネジメントなどの分野について企業能力強化を支援する。
	対象分野 (例)	1 技術・インフラ 2 専門性・マネジメント能力開発 3 ビジネスコラボレーション 4 知識・研究 5 アドバイザリー・コンサルタント
	助成内容	・対象経費につき、最大で 70%を助成 ・LEAD プログラムを実施する貿易関係機関や商工会議所等の事務局スタッフの訓練助成金について、90%を上限として補助
	対象経費	1 人件費 2 設備・機材・各種用具 3 専門家の支援 4 ビジネス開発費 5 知的財産関連費

(2) iMAP (International Marketing Activities Programme) プログラム		
概 要	貿易関連機関や商工会議所が主催するビジネスミッションやトレードフェアなどのイベントへの参加を通じて、企業にビジネスチャンスやネットワーキングの機会を提供している。	
助成内容	貿易関連機関や商工会議所を通じて対象経費の 50%を助成	
対象経費	以下の場合の展示ブースのレンタル料、ブース設営費、トレードフェアやミッションのコンサルタント料 ・iMAP プログラムが認めるビジネスミッションに参加した場合 ・トレードフェアでシンガポールパビリオン内に出席した場合	
要 件	1 企業の活動が IE の定める優先市場・業界に一致 2 参加を希望するトレードフェアの国際的地位や質 3 貿易関連機関や商工会議所の優先事項に一致 4 その他実績等（過去の成功事例、ファンドの利用率、目標達成度他）	

3 国際機関との連携

シンガポールでは、アジア開発銀行（ADB : Asian Development Bank）、世界銀行（WB : World Bank）、国際金融公社（IFC : International Finance Corporation）、米州開発銀行（IADB : Inter-American Development Bank）、国際連合（UN : United Nations）等と連携した事業を積極的に展開している。これらの国際機関は、プロジェクトのディベロッパーとしての性質を有するほか、個別の交渉が難しい各国地方政府が抱えるプロジェクトなどに関して交渉のファシリテータとしての役割も担うことが可能である。また、国際機関と連携することで、それぞれの市場特有のカントリーリスクの予測や各種保証制度の活用も可能となるメリットがある。

こうしたことからシンガポールでは、各企業がとりわけ都市管理、交通、インフラ開発、テクノロジー、ガバナンス・技術開発などの分野において、積極的に技術支援やプロジェクト準備、調達などの場面において国際機関が主導するプロジェクトに連携・参画することを目指している。

4 各国ビジネスフォーラムの開催

「アブダビ・シンガポールジョイントフォーラム」、「アフリカ・ビジネスフォーラム」、「ロシア・ビジネスフォーラム」、「ラテンアメリカ・ビジネスフォーラム」など、新興市場に特化した各種ビジネスフォーラムを開催している。

こうした場には、各国から政府高官などハイレベルのスピーカーやパネリストを招待し、トップ外交によりビジネス開拓を進めている。これらの顕著な成功例としては、カタール政府とのジョイントフォーラムとして開催された「カタール・シンガポールビジネスフォーラム」をきっかけとして、シンガポールのケッペルコープ社（Keppel Corporation Ltd）傘下の子会社が中東最大規模の廃水処理・再利用プラントの管理・運営事業及び同国初の総合固形廃棄物管理事業を受注し、今後 10 年にわたるメンテナンス契約を獲得した事例がある。

また、中国とはこれらとは別に7つの二国間ビジネス協議会を設置しており、政府間でのビジネスの促進を図る交流の場として、非常に密接な関係構築を進めている。

この他、シンガポールでは、現在18の自由貿易協定（FTA：Free Trade Agreements）を締結しているほか、70以上の国との租税条約の締結、20以上の各国政府との共同事業やビジネスフォーラム等のプラットフォーム、政府高官とのネットワークを有しており、こうした多彩で実質的なチャンネルを最大限活用し、民間企業のビジネスチャンス拡大を支援している。

これらシンガポールの国際ネットワークについては、3章以降で後述する。

第4節 ファイナンス（資金調達）支援

海外への投資は一定のリスクも伴うため、とりわけ国際経験の浅い企業にとっては金融機関からの資金調達に苦勞するケースが見られる。IEシンガポールでは、意欲と能力のある企業が国際展開を進める際に円滑な資金調達を可能とするため、金融機関と連携し次のようなファイナンス支援を行っている。

1 国際化融資スキーム（Internationalisation Finance (IF) Scheme）

海外での固定資産投資、海外プロジェクトへの融資について、債務不履行によるリスクをIEシンガポール及び本スキームに参画する金融機関で分担する制度。これにより債務不履行のリスクを軽減し、資金調達を行い易くする。

適用要件	・シンガポール企業であり、会計企業規制庁（ACRA：Accounting and Corporate Regulatory Authority）に登録され、少なくとも社内に3つのビジネス部門を有すること。 ・融資目的が海外への拡張であること。 ・申請する企業及びその子会社の収益は、貿易関連会社^{*1}の場合、S\$5億（約375億円）、非貿易関連会社の場合は、S\$3億（約225億円）を越えていないこと。 ・対象となる海外事業は、シンガポール企業が主要事業者であり、その副次的効果がシンガポール経済に及ぶものであること。
支援内容	<支援分野> (1) 固定資産投資 海外での固定資産の調達、工場の建築 (2) ストラクチャード・ローン（仕組み金融） 海外プロジェクトに対する営業経費 (3) 各種履行保証 海外プロジェクトに対する先払い保証、履行保証、入札保証金等

	＜融資形式別の支援内容＞		
	形式	上限期間	融資上限* ²
	固定資産融資		
	工場、建物、土地 その他固定資産	15 年 6 年	90 %* ³
	ストラクチャード・ローン	3 年	90 %* ⁴
	各種履行保証	5 年	100 %
	・利息、返済方法、担保の要求などは金融機関により決定 ・1社につき最大で S\$1,500 万（約 11 億 2,500 万円）*⁵までの信用取引につき申請が可能		
対 象	海外への拡張を目的とした投資		
申請方法	金融機関にて申請の上、最終的な登録を IE シンガポールにて認可		

*¹ 収益のうち 50%以上が貿易関連による企業を貿易関連会社とする。それ以外を非貿易関連会社とする。

*² 融資上限は、90%または海外事業についてシンガポール企業の株式の保有割合のうち低い方を基準とする。

*³ 評価額または購入額のうち低い方を基準とする

*⁴ 契約価値を基準とする。

*⁵ 子会社や関連会社分も含む。

*⁶ S\$1 = 75 円にて換算

2 ポリティカルリスク保証（Political Risk Insurance（PRIS））

ポリティカルリスク保証は、政治情勢等に起因するリスクにより発生する金銭的不利益についての保証で、土地収用法や通貨の不換、相手国政府による契約違反や不履行、物流の規制などが対象となる。これらに関する保険料の最大 50%を IE シンガポールが負担する。

適用要件	シンガポール企業であり、明確な成長戦略と国際展開プランを有し、さらに以下の事項を満たしていること。 ・国際統括本部がシンガポールに所在 ・シンガポール国内に最低 3 つの企業機能を有する ・年間収益が S\$5 億（約 375 億円）未満 ・過去 3 ヶ年の年間支出が最低 S\$25 万（約 1,875 万円）以上 ・払込資本金が最低 S\$50,000（約 375 万円）以上 ・シンガポール国籍または永住権を有するマネージャークラスの社員が最低 3 名以上在籍
支援内容	・保険料の最大 50%まで（適用から最初の最長 3 ヶ年の間） ・1社につき最大 S\$50 万（約 3,750 万円）
対 象	海外プロジェクト・投資のうち、シンガポール企業の負担相当分
申請方法	保険会社へ申請

* S\$1 = 75 円にて換算

3 融資保証スキーム (Loan Insurance Scheme (LIS /LIS プラス))

融資保証スキームには、LIS スキームと LIS プラススキームの2つのスキームが設けられている。LIS スキームは、民間の融資保証会社によるローン保証について、その保険料の一部を IE シンガポールが助成する制度で、LIS プラススキームは、民間の融資保証会社による保証を超えたローンについて政府 (IE シンガポール) が直接保証する制度となっている。

これらのスキームは、IE シンガポールと SPRING シンガポール (規格生産性革新庁) が連携して運用している。

表2 各融資形式の特色

融資の形式	融資上限	返済期限	備 考
インベントリー／担保融資	購入価格の 100%	1 年	利息、返済方法、担保の要求などは金融機関により決定
プレデリバリー・ワーキングキャピタル	信用状／発注証書の 100%		
ファクタリング／請求書・売掛金回収	インボイスバリューの 100%		
履行保証	契約金額の 100%		

表3 LIS と LIS プラス

	LIS スキーム	LIS プラス スキーム
ローン上限	制限なし	S\$500 万 (約 3 億 7,500 万)
リスクシェア	保険会社：75% 金融機関：25%	政 府：75% 金融機関：25%
保 険 料	リスクに応じて決定 IE シンガポールが 50%の助成	1.5%
要 件	<国際貿易融資> ・シンガポール企業であること ・シンガポール国内に最低3つの企業機能を有する ・当該企業の収益及び企業が主要出資する子会社の収益が、貿易関連会社 ^{*1} の場合、S\$5 億 (約 375 億円)、非貿易関連会社の場合は、S\$3 億 (約 225 億円) 以下 <内国貿易融資> ・国内企業が最低 30%の株式を保有 ・申請企業のグループ全体 ^{*2} の年間収益が S\$1 億 (約 75 億円) 以下または申請企業のグループ全体の雇用者数が 200 名以下	
申請方式	金融機関へ申請	

*¹ 収益のうち 50%以上が貿易関連による企業を貿易関連会社とする。それ以外を非貿易関連会社とする。

*² グループは、申請企業の株式を 50%以上保有する株主、申請企業が株式を 50%以上保有する子会社を含む。

*³ S\$1 = 75 円にて換算

4 貿易信用保証スキーム (Trade Credit Insurance Scheme (TCIS))

取引先の不払いに関するリスクを軽減するための支援として、債務不履行に関する保険料の最大 50%を IE シンガポールが負担する制度。

適用要件	・シンガポール企業であり、国内に最低 3 つの企業機能を有する ・グループ全体で収益が S\$ 1 億（約 75 億円）未満 ・過去 3 ヶ年の年間支出が最低 S\$25 万（約 1,875 万円）以上 ・払込資本金が最低 S\$50,000（約 375 万円）以上 ・シンガポール国籍または永住権を有するマネージャークラスの社員が最低 3 名以上在籍
支援内容	・シンガポールに登録された信用保証会社のうち、最小の保険料の最大 50%まで ・1 社につき最大 S\$10 万（約 750 万円）
対 象	取引先の破産（支払い不能）または支払いの遅延
対象期間	1 年間
申請方法	シンガポールに登録された信用保証会社または、仲介業者にて申請

* S\$ 1 = 75 円にて換算

第 5 節 海外展開関連経費の二倍の税額控除

IE シンガポールでは、企業の海外市場への参画を促し、投資活動を促進するため、企業の海外展開に関する活動に要する費用につき、二倍の税額控除を認めている。

対象となる活動は、海外ビジネス開拓のための出張／ミッション参加、海外投資スタディ出張／ミッション参加、海外での展示会・トレードフェアへの参加、IE シンガポールまたは STB（シンガポール政府観光局）が認めるシンガポール国内で開催される展示会・トレードフェアへの参加などで、これらにより海外投資へのインセンティブを与えている。

また、こうした活動に関して、S\$ 10 万（約 750 万円）までの支出については自動的に認められ、それ以上の費用については事前に IE シンガポールの許可を要する。

表 4 対象となる活動と対象費用一覧

対象となる活動	対象費用
ビジネス開拓・投資スタディ出張／ミッションへの参加 （1 回あたり 2 名まで）	・航空券代^{*1} ・ホテル宿泊費、食事代 ・国外の交通費
海外での展示会・トレードフェアへの参加 （1 回あたり 2 名まで）	・スタンド（展示ブース）のレンタル費 ・設置費、デザイン、装飾費、 ・会社パンフレット、カタログ製作費 ・展示品輸送費、保険代 ・航空券代^{*1} ・ホテル宿泊費、食事代 ・国外の交通費

IE シンガポールまたは STB が認める、シンガポール国内での展示会・トレードフェア参加	・スタンド（展示ブース）のレンタル費 ・設置費、デザイン、装飾費、 ・会社パンフレット、カタログ製作費 ・展示品保険代 ・国外からのバイヤーの招聘費用（2名まで） （フェア開催期間中のホテル宿泊費、食事代）
その他	マーケットリサーチ、市場可能性調査（FS）、デューデリジェンス（適正評価）、海外市場のためのパッケージデザイン、商品・サービス認証、海外広告宣伝キャンペーン、ライセンス・フランチャイズ、海外マーケティング事務所設置、海外向けカイシャパンフレット作成、認められた国内の商品宣伝用広告

*¹ 航空券代には、空港使用税、燃油代、手数料を含む。消費税等は含まない。

表5 二倍の税額控除の適用例

企業 A が S\$10,000（約 75 万円）の経費について二倍の税額控除を申請した場合、適用なしの場合と比較して、収益に S\$1,700（約 12.7 万円）の差が生じる。

（単位 S\$）

	税額控除を適用する場合	適用なしの場合
売 上 … (A)	100,000	100,000
二倍の控除対象経費の支出 (旅費、ブースレンタル費等)	(<u>20,000</u>)	(10,000)
その他経費の支出	(30,000)	(30,000)
課税対象額 … (B)	50,000	60,000
課税額 (17%) (B) × 0.17% … (C)	8,500	10,200
税引後収益 (A) - (C)	91,500 (約 686.2 万円)	89,800 (約 673.5 万円)

第3章 シンガポールの国際ネットワーク

前章にて述べたとおり、シンガポールにおける海外ビジネスは、政府が構築している多彩な国際ネットワークにより多方面から支援されている。本章では、自由貿易協定（FTA）や租税条約などシンガポールの各種国際ネットワークについて紹介する。

第1節 自由貿易協定（FTA）と租税条約

1 自由貿易協定（FTA）

自由貿易協定（以下「FTA」と言う。）は、締結国間におけるビジネスにおいて、輸入関税の引き下げや各種市場への優先的なアクセス、知的財産保護など多方面での恩恵をもたらす。

表6 シンガポールと日本における FTA の締結状況

	シンガポール	日本
FTA 締結対象国・地域	1 ASEAN 自由貿易エリア (AFTA)	1 シンガポール
	2 ASEAN、オーストラリア、ニュージーランド FTA (AANZFTA)	2 メキシコ
	3 ASEAN－中国 (ACFTA)	3 マレーシア
	4 ASEAN－インド (AIFTA)	4 チリ
	5 ASEAN－日本 (AJCEP)	5 タイ
	6 ASEAN－韓国 (AKFTA)	6 インドネシア
	7 オーストラリア (SAFTA)	7 ブルネイ
	8 中国 (CSFTA)	8 ASEAN
	9 ヨルダン (SJFTA)	9 フィリピン
	10 インド (CECA)	10 スイス
	11 日本 (JSEPA)	11 ベトナム
	12 韓国 (KSFTA)	12 インド
	13 ニュージーランド (ANZSCEP)	13 ペルー
	14 パナマ (PSFTA)	
	15 ペルー (PeSFTA)	
	16 スイス、リヒテンシュタイン、ノルウェー、アイスランド (ESFTA)	
	17 環太平洋戦略的経済連携協定（ブルネイ、ニュージーランド、チリ他）(Trans-Pacific SEP)	
	18 米国 (USSFTA)	

（出典）日本貿易振興機構（ジェトロ）ホームページ「シンガポール・投資制度」、
財務省ホームページ「我が国の租税条約ネットワーク」に基づき作成

2 二国間の租税条約

シンガポールでは各方面との租税条約を積極的に締結している。租税条約を締結していることで、条約に盛り込まれている二重課税防止条項に基づき配当や利息、ロイヤリティに関する源泉税を削減できるメリットがある。とりわけ比較的日本で租税条約の締結が進んでいない中東諸国との取引においては、シンガポールに拠点を設けることで、二重課税のリスクを回避することが可能となる。

また、例えば中国に設立した子会社から配当を受ける場合、日本企業が中国の子会社から日本の本社に配当を受ける場合、日本と中国の二国間租税条約に基づき 10%が源泉課税される。一方、シンガポール企業が中国の子会社から配当を受ける際には、5%の課税で済むなどのメリットも挙げられる。

表7 シンガポールと日本における二国間租税条約の締結状況

	シンガポール	日本
租税条約 (一部締結後 未発効の条約 を含む)	【欧州地域】アイルランド、英国、イタリア、オーストリア、オランダ、<u>キプロス</u>、スイス、スウェーデン、スペイン、デンマーク、ドイツ、ノルウェー、フィンランド、フランス、ベルギー、ポルトガル、<u>マルタ</u>、ルクセンブルク 【東欧・旧ソ連】<u>アルバニア</u>、ウクライナ、ウズベキスタン、<u>エストニア</u>、<u>カザフスタン</u>、<u>グルジア</u>、<u>スロバキア</u>、<u>スロベニア</u>、チェコ、ハンガリー、ブルガリア、ポーランド、<u>ラトビア</u>、<u>リトアニア</u>、ルーマニア、ロシア 【中近東】<u>アラブ首長国連邦*</u>、イスラエル、エジプト、<u>オマーン*</u>、<u>カタール</u>、クウェート、サウジアラビア*、トルコ、<u>バーレーン*</u>、<u>リビア</u> 【東・東南アジア】インドネシア、タイ、フィリピン、ブルネイ、ベトナム、マレーシア、<u>ミャンマー</u>、中国、日本、韓国、<u>台湾</u>、<u>香港*</u>、<u>モンゴル</u>	【欧州地域】アイルランド、英国、イタリア、オーストリア、オランダ、スイス、スウェーデン、スペイン、デンマーク、ドイツ、ノルウェー、フィンランド、フランス、ベルギー、ポルトガル、ルクセンブルク、<u>ガーナ</u>、<u>ジブチ</u>、<u>ジャージー*</u>、<u>マン島*</u>、<u>リヒテンシュタイン*</u> 【東欧・旧ソ連】<u>アゼルバイジャン</u>、<u>アルメニア</u>、ウクライナ、ウズベキスタン、<u>カザフスタン</u>、<u>キルギス</u>、<u>グルジア</u>、<u>スロバキア</u>、<u>タジキスタン</u>、チェコ、<u>トルクメニスタン</u>、ハンガリー、ブルガリア、ベラルーシ、ポーランド、<u>モルドバ</u>、ルーマニア、ロシア 【中近東】イスラエル、エジプト、クウェート、サウジアラビア、トルコ 【東・東南アジア】インドネシア、シンガポール、タイ、フィリピン、ブルネイ、ベトナム、マレーシア、韓国、中国、香港

【南アジア】インド、スリランカ、パキスタン、バングラデシュ 【アフリカ】南アフリカ、<u>モーリシャス</u>、<u>モロッコ</u> 【大洋州】オーストラリア、ニュージーランド、フィジー、<u>パプアニューギニア</u> 【北米】米国*、カナダ 【中南米・カリブ】<u>チリ*</u>、メキシコ、<u>パナマ</u>	【南アジア】インド、スリランカ、パキスタン、バングラデシュ 【アフリカ】<u>ザンビア</u>、南アフリカ 【大洋州】オーストラリア、ニュージーランド、フィジー、 【北米】米国、カナダ 【中南米・カリブ】<u>ブラジル</u>、メキシコ、<u>ケイマン*</u>、<u>バハマ*</u>、<u>バミューダ*</u>
--	--

*¹ 下線は、両国で重複しない相手を示す。

<シンガポール>

* 印は、部分的二重課税回避条約として国際輸送及び国際運送分野にのみ適用される。

【未発効国】イタリア、スイス、ベルギー、マルタ、エストニア、バーレーン、韓国、モロッコ、カナダ、メキシコ
<日本>

* 印は、 租税に関する情報交換規定を主体とするものを示す。

【未発効国】ポルトガル、ガーンジー、ジャージー、リヒテンシュタイン、クウェート

（出典）日本貿易振興機構（ジェトロ）ホームページ「シンガポール・投資制度」、
財務省ホームページ「我が国の租税条約ネットワーク」に基づき作成

第2節 政府間の国際共同開発事業

1 国際共同開発事業

シンガポールは、現在世界中に 20 以上の国際共同開発事業を展開している。こうした大規模共同事業の多くは、インフラ開発等相手国政府との長期にわたるパートナーシップの下進められているプロジェクトで、これらをプラットフォームとしてシンガポール企業の国際展開が進められている。

また、政府によるコントロールが及ぶことにより、市場特有のリスク面などの軽減も期待できるほか、大型インフラ開発などの大規模受注を経験することで企業にとって大きな実績となり、国外での大型プロジェクトに求められる応札資格要件をクリアできるなど、国際競争力強化の点でもメリットが大きい。

これらの取組は、シンガポールが 1993 年に掲げた「リージョナライゼーション 2000」という施策に基づき進められてきた。当時のシンガポールは、その狭い国土、労働力不足等の制約を克服するための経済政策の 1 つとして、近隣アジア諸国の資源と市場をシンガポールの経済発展のために活用するという政策目標を掲げ、以来、国外においてシンガポール型の工業団地等を開発する大型プロジェクトを数多く展開してきている。

代表的な事業では、インド・バンガロールにおける「インドーシンガポールインターナショナルテックパーク・バンガロール」、中国との初の大規模プロジェクトである「中国ーシンガポール蘇州工業団地」、ベトナムとの協力の下、現在既に5か所目の開発が進む「ベトナムーシンガポール工業団地」などが挙げられる。その後 2000 年代以降では、「中国ーシンガポール広州ナレッジシティ」プロジェクトや「中国ーシンガポール天津エコシティ」などの開発が進み、シンガポール企業へのインセンティブの提供とともに、こうした大規模プロジェクトをきっかけとした新興市場への進出が推進されている。

表8 主な国際共同開発事業の例と概要

	年代	相手国	プロジェクト名／プロジェクト概要
1	1992	インド・バン ガロール	■インドーシンガポールインターナショナルテックパーク インドのシリコンバレーと呼ばれる、南部バンガロールに立地する 27 ヘクタールの IT 産業用テクノロジーパーク。 インドとシンガポールの合弁会社である Information Technology Park Limited (ITPL)により建設される。ITPL は、シンガポールの法定機関であるジュロンタウンコーポレーション (JTC) の子会社アセンダス社 (Ascendas Land Pte. Ltd.) とインドカルナータカ州政府の Karnataka Industrial Areas Development Board (KIADB) の出資により設立。
2	1994	中国・蘇州	■中国ーシンガポール蘇州工業団地 シンガポールのジュロン工業団地をモデルとして開発されたシンガポール、中国両政府支援下の共同プロジェクト。蘇州市の東部、中心部から約 2 km に位置する。 両国政府の出資で設立された「シンガポール蘇州工業区開発株式会社」は、無制限の外資出資比率や法人税減免など独自の優遇条件を認可する権限を与えられ、複雑な利権構造を有する中国市場において、シンガポール経済開発庁 (EDB) と同様のワンストップサービスを提供するエージェントとして注目を集めた。独立した税関及び輸出入通関機能を備え、物流通関の効率などの点でも国際水準を達成している。
3	1996	ベトナム・各 地	■ベトナムーシンガポール工業団地 (VSIP) シンガポール経済開発庁 (EDB)、ベトナム計画投資省 (MPI) が参画する両国政府を挙げてのプロジェクト。 シンガポールの工業団地造成、外資導入のノウハウを基に、ベトナム政府の特別な支援を受け、特にベトナムにおいて外国人投資家たちに不評な窓口申請の複雑さ、不透明性について窓口を一本化する等進出企業の立場に立った工業団地運営

			を展開。現在北部ハノイ近郊のバクニン地区とハイフォン地区にそれぞれ1か所、南部ホーチミン市近くのビンズン地区で2か所の工業団地を運営。中部クアンガイ省に5か所目の工業団地建設の計画が進む。
4	2009	中国・広州	■中国－シンガポール広州ナレッジシティ 中国広東省とシンガポール政府が共同で進める次世代スマートシティ開発プロジェクト。広州市傘下のナレッジシティ管理委員会（KCAC）及びシンガポールのテマセク・ホールディングスの都市開発事業子会社であるシングブリッジ社（Singbridge）が本プロジェクトを企画・運営。 研究開発や教育、ヘルスケア、IT、バイオテクノロジー、新エネルギー・環境技術といった知識集約型産業の企業・機関を世界中から誘致。高度な人材を集積することで新たなビジネスを創出することをコンセプトにしている。就業人口は27万人を見込む。

次に、これらの大規模インフラ開発プロジェクトに伴う、シンガポール政府による企業進出のインセンティブについて、「中国－シンガポール天津エコシティ」プロジェクトを例に紹介する。

2 「中国－シンガポール天津エコシティ」プロジェクト

中国・天津市の中心部から約40km（北京から約150km）、天津滨海新区内の広さ約30平方kmの塩田跡で進む、省資源、資源循環の効率化をコンセプトとした大規模環境都市開発プロジェクト。気候変動、環境保護、省資源などへ対応した新しい都市モデルの世界への発信を目指す。2007年の両国政府間合意の後、2008年9月から建設が開始されており、2013年頃に初期開発区（4平方キロメートル）の完成を予定。2020年～2025年頃には、人口35万人、11万戸の都市の形成を目指す。ディベロッパーのSino-Singapore Tianjin Eco-Cityは、ケッペルコープ社（Keppel Corporation Ltd）を中心としたシンガポール側の企業連合と天津秦達投資ホールディング社・中国開発銀行等を中心とした中国側の企業連合が50%ずつ出資している。日本からも三井不動産、日立製作所が参画を表明し、既に具体的なプロジェクトが進行している。

(1) 天津エコシティ・アシスタンスプログラム（TAP：Tianjin Eco-City Assistance Programme）

シンガポール政府は、天津エコシティプロジェクトに国内企業が参画するにあたり、水処理やグリーンエネルギーなどの環境技術、都市交通システムなどインフラや不動産開発の他、健康管理、教育、各種小売業界などの参入の契機となるべく、Tianjin Eco-City Assistance Programme (TAP) というIEシンガポールが主導する資金助成プログラムを導入している。

(2) 助成内容と要件

助成内容及び支援を受ける要件等は、下表のとおりとなっている。

表 9

	マーケティング・ オフィス設立	人材トレーニング	マーケットアクセス
目的	天津エコシティ内へのマーケティングオフィスの設置	天津エコシティの市場に精通した人材の育成	天津エコシティ進出の初期負担軽減
支援分野	・ 2 名分の海外マーケティングスタッフの給与 ・ オフィス賃借料(機材等のレンタル費、光熱水費、通信費は除く) ・ 天津と中国他都市間の 2 名分のマーケティングに係る航空券、宿泊費	・ 研修者の基本給与^{*1} (シンガポール国籍または永住権保持者のみ) ・ 中国語の語学研修や商慣習などに関する赴任前のトレーニング ・ 1 回分の往復航空券代 (エコノミークラス)	以下の事項に関する第三者委託費 ① 専門サービス ・ 海外ディストリビュータ、パートナーの選定 ・ 初期専門経費 (信用リスク分析、法務アドバイス、翻訳等) ・ 法的文書の作成、登記等 ② ディストリビューション・輸出 ・ 海外ディストリビュータへのリタイナーフィー等 (12 ヶ月間) ③ 商品のリスティングフィー ④ テスティング/マーケット認証 ⑤ 商品のローカライゼーション
収益要件	S\$50 万 (約 3,750 万円) 以上、S\$1 億 (約 75 億円) 以下	直近の監査レポートにおける年間収益が S\$50 万 (約 3,750 万円) 以上	・ 直近の監査レポートにおける年間収益が S\$50 万 (約 3,750 万円) 以上 ・ グループ企業全体^{*2}の年間収益が S\$8,000 万 (約 60 億円) 未満
要件	1 シンガポール企業であること 2 過去 3 ヶ年の年間支出 が S\$25 万 (1,875 万円) 以上 3 資本金 S\$50,000 (375 万円) 以上 4 社員 3 名以上		

^{*1} 基本給与及び雇用者側の CPF 負担分。

^{*2} グループ企業は、申請会社の子会社及び 50%以上の株式を保有する会社を含む。

^{*3} 講師は、自社または天津エコシティ内の関連企業の職員も可能。

^{*4} S\$ 1 = 75 円にて換算

第4章 企業の海外進出と政府系企業（GLC）・テマセク・ホールディングスの役割

シンガポールにおける企業の国際展開は、政府が主導する国際共同事業のスキームをプラットフォームとして進められているケースが多く見られる。

こうしたスキームにおいて、シンガポール政府の役割は、相手国政府との協議を通じたプロジェクトの発掘や、プロジェクトの枠組みを形成することに焦点が当てられている。そして、プロジェクトのディベロッパーや、都市づくりにおける大規模インフラ開発、マネジメントノウハウの提供、大型商業施設の運営等を行う主要プレーヤーとしては、それぞれの分野に強みを持つ企業が参画することになる。

これらの主要プレーヤーとしては、日本においては大手不動産会社や総合商社等が参画することが多いが、シンガポールにおいては、政府系企業といわれる、いわゆる旧国営企業で、現在は政府の持ち株会社であるテマセク・ホールディングス（Temasek Holdings Pte Ltd）等が出資する企業グループが非常に重要な役割を担ってきた。

第1節 シンガポールの政府系企業

1 政府系企業の概要

1964年の独立以来、シンガポールの経済発展を牽引してきたのは、政府の積極的な外資誘致施策により世界中から集まってきたグローバル企業と、政府系企業（GLC：Government Linked Company）（以下「GLC」と言う。）であると言われる。2005年当時、シンガポール証券取引所に上場している全672社の時価総額のうち、GLCの上場37社が占める割合は40%以上に上っていた⁶。

シンガポールにおけるGLCは、その活動目的から「政府の政策に従い、シンガポールの経済政策を推進する企業集団」⁷と定義できる。例えば、顧客満足度の高さで有名なシンガポール航空社（Singapore Airlines）や、日本国内でも事業を展開しているアジア最大規模の不動産開発大手キャピタランド社（Capitaland）、などもGLCのひとつである。

シンガポールでは、独立以来、現在の政府与党である人民行動党（PAP：People's Action Party）が事実上の一党独裁を続けている。政府与党がこのような安定的な長期政権を確立できた背景は、国の成長を牽引する経済政策をうまく推進してきたことが大きな要因であるが、その各種経済政策を忠実に実行してきたのが、GLCであるといわれる。

GLCは、政府系企業とされるが、法令上はシンガポールの会社法に基づいて設立された「株式会社」の形式をとっており、他の民間企業と同様に会社法の規則に従い運営される。従って、これらの企業は国会の直接の監督を受けるものではなく、株主総会を有し、株主に対して責任を負う。つまり、法的には企業としての自主性に基づいて営利活動を推進することが可能である。

⁶ 上場全672社の時価総額がS\$4,378、うちGLC37社の時価総額がS\$1,756億

⁷ 顔 尚強（2007）「シンガポール経済を主導するGLC」, P17

しかしながら、これらの企業の多くは、政府が株式を保有する持ち株会社であるテマセク・ホールディングスが主要株主となっているほか、経営者の多くが元政治家、官僚、軍人などのいわゆる天下りによって占められてきたことから、政府系企業と呼ばれてきた。

シンガポールにおいては、公務員が退任後に GLC の役員となることは、必ずしも否定的に捉えられておらず、むしろ多彩な経験を積んだ官僚の能力、有能な人材の活用という視点でとらえられることが多い。これは、シンガポールの教育制度とも関連しており、公務員制度が小学校から始まる徹底的な能力主義に基づく国家リーダーの養成システムに組み込まれていることに由来する。厳しい競争の中で能力を発揮した優秀な学生は、政府が奨学金で欧米の世界的な一流大学へ留学させ、その後必ず政府機関で一定期間勤務するシステムが構築されている。また、採用後は各省庁や法定機関、あるいは GLC などを転任しながら幅広い経験と人脈を形成し、その競争を勝ち抜いたエリートが政府の意向を受ける形で GLC の経営者として就任し、第2のキャリアをスタートさせる。

その後も、経営責任者として企業業績を上げれば民間企業並みの莫大な収入が得られる一方、業績不振を招けば容赦なく経営責任者の座を追われることになる。天下り後にも厳しい競争システムを用意することで、経営者が企業業績向上に注力する環境を整えていることが、GLC の競争力強化につながっている。

2 GLC の設立と発展

GLC の設立は、独立当時のシンガポールが外貨獲得を中心とした経済政策を推進する過程で便宜的に誕生してきた背景を持つ。外国企業の投資条件としては、「税制の優遇」、「安く豊富な労働力の安定的な供給」、「廉潔な政府」、「効率的なインフラ」、「政情安定と良好な治安」などが欠かせない。シンガポールでは、これらの条件を一つずつ改善させ、海外からの投資環境を整備する過程で GLC は設立されてきた。インフラ整備の観点からは、「通信」のシンガポールテレコム社 (Singtel)、「金融」のシンガポール開発銀行 (DBS) などが設立され、治安の基礎となる「国防体制」を確立する過程では、シンガポールテクノロジー・エンジニアリング (ST Group) が誕生した。

また、国内の工業団地造成のためには、現在の JTC コーポレーション (JTC Corporation) である、ジュロン開発公社 (JTC) を設立し、国民生活の基盤を築く目的で進められた安価な公営住宅の提供をしてきた住宅開発局 (HDB) の事業部は、不動産会社 (Pidemco) として独立し、その後 DBS の子会社である DBS ランド社 (DBS Land) との合併を経て、先述した不動産大手キャピタランド (Capitaland) へと成長している。

これらの取組により外国企業の誘致に成功したシンガポールは、その後 80 年代に直面する不況期を乗り切るため、GLC の再編・統合に取組み、GLC は続々と民営化された。民営化を機に、GLC は政府の持ち株会社であるテマセク・ホールディングスの傘下へ統合され、シンガポール証券取引所へ上場することになり、国内のみならず周辺諸国に対しても、蓄積した資金とノウハウを基に積極的に投資を展開するようになる。

表 10 主な GLC の設立目的・背景

設立目的／背景	分野／業種	GLC の名称
政情安定 (言論規制)	新 聞	シンガポール・プレス・ホールディングス
	テレビ・メディア	メディア・コープ
政情安定 (組合運動統治)	陸運 (バス・タクシー)	コンフォート・デルグロ
国民生活基盤	不動産	キャピタランド
国 防	国 防	シンガポールテクノロジー・エンジニアリング
インフラ	通 信	シンガポールテレコム
	電 力	シンガポールパワー
	地下鉄	SMRT
	金 融	DBS 銀行
	海 運	ネプチューン・オリエント・ライズ
	港湾運営	PSA インターナショナル

第 2 節 テマセク・ホールディングスと GLC

シンガポールにおいては、従来は「政府がある企業に対して直接あるいは間接的に株を保有している」、「役員会に政府の代表を送り込んでいる」、あるいは「役員会に影響力を持つ」場合に GLC、すなわち政府系企業と呼ばれてきたが、80 年代以降の民営化の過程を経て 2002 年の国会討議では、「政府が、政府の持ち株会社であるテマセク・ホールディングス、あるいは他の行政機関や法定機関を通じて、20%以上の議決権株を保有する場合、これを政府系企業と呼ぶ」と定義された⁸。

現在では、各分野において個別に活動してきた GLC は、テマセク・ホールディングス傘下に一本化されたため、GLC グループを統合するテマセク・ホールディングスが、各部門の GLC と連携しながらシンガポール経済の実働部隊としての舵取りを行っているといえる。

テマセク・ホールディングスは、1974 年に財務省傘下の投資会社として発足した。当初は、政府から独立性を有する GLC や法定機関のモニタリングや評価を行うことを目的としていたが、民営化に伴う GLC の移管後は各機関の主要株主として財務・人事においてもコントロール権限を有するに至っている。

2012 年 3 月現在、シンガポールやアジアを中心に S\$1,980 億（約 14 兆 8,500 億円）を運用⁹しており、主な財源は、傘下企業からの配当金、資金の配当金及び管理料となっている。収入は最終的には株主である財務省に帰属するため、通常、運営資金と投資資金を除いた剰余金を財務省に返還しており、一方で財務省は、株主としてテマセクに資金を再投入することができる。

⁸ 自治体国際化協会（2004）「自治体国際化フォーラム 6 月号 “シンガポールにおける公企業の民営化”」

⁹ Temasek Holdings ホームページ “Corporate Profile” より

テマセク・ホールディングスは、シンガポール憲法において「政府企業」と位置付けられていることから、原則として、毎年予算と監査済決算書を大統領に提出することが義務付けられている。ただし、テマセク・ホールディングス及びシンガポールの政府投資会社である GIC（Government Investment Corporation of Singapore）は、財務大臣が国家利益のために財務諸表を公表するべきではないと判断した場合、監査済決算書を企業登録局に提出する義務を免除されている。

このように、政府の持ち株会社として制度上も財務省をはじめとした政府関係筋と密に連携をしていることに加えて、2002 年にテマセク・ホールディングスの CEO に就任したホー・チン氏は、世界を代表する女性経営者であるとともに、現シンガポール首相のリー・シェンロン氏の夫人でもあることから、政府との一体的な経営を進める体制が整えられていることがうかがわれる。

テマセク・ホールディングスの運営については、他国の政府系投資会社等と同様に、その閉鎖性についての批判もあるが、企業界における経験の長いホー・チン氏の就任を機にこれまで公表されていなかった企業の実態等について、テマセク憲章（Temasek Charter）の公表をはじめ、積極的な情報公開を進めている。これは、過去に海外で新規投資、M&A に乗り出した際、テマセク・ホールディングスや GLC に関する情報の欠如を理由に、海外企業家、投資銀行、政治家などの支持・協力が得られなかったことなどが理由とされている。

また、経営体制についても 9 名の取締役のうち 7 名を民間部門から人材登用するなど、情報公開を進めるとともに、官民一体となってその競争力の強化にあたっている。

このように、シンガポールでは、政府と GLC に代表される民間セクターの結びつきが非常に強固な構造にある。とりわけ各国政府との協力やパートナーシップが求められる国際共同インフラ開発事業などにおいては、旗振り役としての政府とともに各業界の GLC がプロジェクトのキープレーヤーとして参画し、その背後ではテマセク・ホールディングスが財務省と連携しながら実行部隊をサポートしている。

政府と国家を支える主要産業のプレーヤーである GLC、そして GLC を株式保有の形で統合するテマセク・ホールディングスが一体となったこのシステムがこの国が“シンガポール株式会社”と例えられる所以といえる。

第5章 シンガポールを拠点とした国際展開の可能性

第1節 シンガポールにおける国際展開のアプローチ

前章で紹介したように、GLC やテマセク・ホールディングスは、政府と連携しながらシンガポール経済を牽引してきた。

特に中国、ASEAN、インド、中東等新興国へのビジネス展開に際しては、第3章、第2節で紹介した「中国－シンガポール天津エコシティ」プロジェクトや「ベトナム－シンガポール工業団地 (VSIP)」事業などに代表される政府間の国際共同開発事業を筆頭に、政府が「企業家」としてプロジェクトコーディネーターの役割を担うことで投資に伴うリスクを負担し、その他の民間セクターが政府との合弁により事業に参画することを後押ししている。

これらの実質的な関与の多くは GLC やテマセク・ホールディングスを通じて行われ、中には、GLC やシンガポールの各省庁の傘下にある法定機関 (Statutory Boards) が傘下に保有することを許されている、子会社や関連会社を中心となっているものも少なくない。

例えば、「インド－シンガポールインターナショナルテックパーク」事業に参画している、アセンダス社 (Ascendas Pte. Ltd.) は、通商産業省傘下の法定機関であるジュロンタウンコーポレーション (JTC : Jurong Town Corporation) の子会社である。また、テマセク・ホールディングス自身も、大都市開発に参加する都市開発事業子会社としてシングブリッジ社 (Singbridge International Singapore) を設立し、「中国－シンガポール広州ナレッジシティ」プロジェクトや「中国－シンガポール天津エコシティ」プロジェクト等に参画している。

このように、シンガポールは、新規市場における大規模プロジェクトの発掘や、総合計画の設計などに優れた経験を有することが見て取れる。さらに、こうした動きを加速させるため、IE シンガポールの各種優遇施策で紹介したように、GLC に続くシンガポール企業の海外進出を促進すべく、非常に手厚いサポートを政府が提供している。

表 11 アセンダス社の概要

分野	工業団地・IT パーク開発
企業名	アセンダス (Ascendas Pte Ltd)
事業概要	シンガポール国内をはじめ、インド、中国、韓国、ベトナム、マレーシアなどの主要マーケットを中心に、10 ヶ国 30 都市以上で工業団地やオフィススペースを開発・運営している。日本にも全額出資子会社を設立し、不動産ファンド形式でオフィスビル・物流施設などの取得・運営に乗り出す。
出資形態	ジュロンタウンコーポレーション (JTC) の 100% 出資子会社
海外プロジェクト	【中国】 西安、大連、南京、蘇州、深セン、北京、杭州など 7 か所でビジネスパーク、IT パークを整備。この他、工業団地を北京、蘇州、惠州の 3 か所、オフィス・商業施設を上海で 2 か所、工業賃貸施設を中国各地 7 か所で運営。

	【ベトナム】 2007 年、ベトナム国営公社プロトレードと共同で、ベトナム東南部ビンズオン省にて工業団地開発に着手。 【フィリピン】 「第 2 カーメルレイ工業団地」及びマニラのオフィスビスを開発・運用 【インド】 インド大手、タタ・グループなどと共同で開発・運用する「インドーシンガポールインターナショナルテックパーク」事業のほか、チェンナイ、プネー、ハイデラバードなど 6 か所でビジネスパーク、IT パークを整備。2007 年に設立したファンドを活用し、コクカタ、グルガオンで新たな工業団地を、タミールナドゥ州コインバトールでは IT 経済特区（SEZ）等の開発を進める。
--	--

（出典）ジェトロシンガポール（2011）「シンガポールのインフラ関連企業リスト～アジア新興国を中心に～」より引用して作成。

表 12 シングブリッジ社の概要

分 野	都市開発
企 業 名	シングブリッジ・インターナショナル (Singbridge International Singapore Pte Ltd)
事業概要	海外の都市開発事業に中核ディベロッパーとして参加することで、シンガポール企業の事業機会の創出を目指す。当面は中国での事業に注力し、手掛ける事業では、環境配慮型の「エコ」と採算・経済性「エコ」を追求する。同社の会長リム・チーオン氏は元閣僚で、GLC 複合企業のケッペルコープ社 (Keppel Corporation Ltd) の会長も務めた。
出資形態	テマセク・ホールディングスの子会社
海外プロジェクト	【中国・天津】 「中国ーシンガポール天津エコシティ」プロジェクト 【中国・広州】 「中国ーシンガポール広州ナレッジシティ」プロジェクト 【中国・吉林省】 「中国吉林・シンガポール新型農業協力食品区」プロジェクトにて、計画面積 1,450 km²の大型農業食料生産基地の開発を進める。中国側の生産性向上、シンガポール側の食料調達先の多様化・安定化という思惑が一致し実現した。 【中国・成都】 「シンガポール・四川ハイテクイノベーション・パーク」プロジェクトにて、職住近接のハイテク産業地区開発を進める。テマセク・ホールディングスが主導する企業連合には、GLC のケッペルコープ社、セムコープ・インダストリーズ社 (Sembcorp Industries Ltd)、アセンダス社も参画。

（出典）ジェトロシンガポール（2011）「シンガポールのインフラ関連企業リスト～アジア新興国を中心に～」から引用して作成。

第2節 シンガポールを活用した新興国へのビジネス展開

1 シンガポールの優位性と Host to Home 政策

日本企業が ASEAN 諸国への海外展開を検討する場合、生産コストやサプライチェーンの優位性などから、工場などの生産拠点としてタイやベトナム、最近ではインドネシアなどを進出先として選定するケースが見られる。

他方、シンガポールを進出先として見た場合、労働賃金や不動産価格などの面では他の ASEAN 諸国に比べて不利なものの、高度に整備された質の高いインフラをはじめ各種優遇税制や、雇用法、知的財産保護などの各種法制度がもたらす恩恵、あるいは金融やバイオ関連技術の研究開発拠点をはじめとした産業の集積など、企業にとってのビジネス環境の優位性が動機づけとして働く。

さらに、シンガポールの優位性は、ASEAN 諸国への進出拠点や、アジアの周辺拠点の統括拠点として見たときに、より一層際立って見える。香港に次ぐ 17%という低い法人税率¹⁰に注目が集まりがちではあるが、企業の負担という観点から見れば、段階的な引き上げが予定されている外国人雇用税や、給与の 16%を雇用者負担として規定する前述の CPF 制度⁴（にみられる社会保障制度等の負担も考慮する必要がある。すなわち、日本からの進出先という観点から見たシンガポールならではの魅力は、単なるコストの低さと言うよりも、その洗練されたビジネス環境とともにシンガポールが保有する国外へのネットワークとそれらを通じた周辺国へのビジネスチャンスの可能性にあると言える。

シンガポールの位置づけについてのこうした捉え方は、政府が進めてきた、Host to Home 政策¹¹においてもシンガポールが目指す将来像として概念の事業化が進められている。これは、シンガポールが育んできた投資先としての信用性、安定性に加えて、単に企業や事業の誘致先 (Host) としてだけでなく、ビジネス、人材、イノベーションを生み出す拠点 (Home) としてグローバル企業のニーズを満たすことを目指したものである。

つまり、アジア市場の戦略の一つの布石としての役割を果たすことをシンガポールは目指しており、人口わずか約 530 万人の都市国家でありながら、成長する ASEAN や中国等新興市場への進出を見据えた、足掛かりとしての利便性を強調している。こうした政府の取組にも後押しされ、シンガポールではここを“拠点”として、その先にある ASEAN や中国、あるいはインド、中東などの新興国の市場を見据えた動きが活発となっている。

¹⁰ 日本の法人税率は 30%（地方税である法人事業税、法人住民税等を考慮した実効は約 40%）

¹¹ Host to Home（ホスト・トゥ・ホーム）政策

経済開発庁（EDB）が 2009 年から進める経済成長戦略の一つ。3つの Home を目指し各種事業を推進する。

■Home for Business（ビジネス）：シンガポールの政策、インフラが企業にとって快適なものであり、ハイレベルの意思決定や事業をシンガポールで実現できる環境づくり

■Home for Innovation（イノベーション）：シンガポールを「生きた実験ができるラボ」と位置づけ、新しいソリューションの共同開発、実証実験、製品化を後押しする環境

■Home for Talent（人材）：人材は経済成長の原動力であるという認識の下、多様な才能が活躍できる場を創出。世界トップレベルの研究環境を提供し、企業の共同開発などによって人材が成長できる機会を提供

2 シンガポール活用の可能性

シンガポールを拠点として ASEAN や中国、インド、中東などの新興国の市場を狙う際の具体的なアプローチとしては、一つには進出の形態が鍵となる。

第2章で紹介してきた IE シンガポールが提供する海外展開に向けた各種優遇施策を例とすると、支援の前提として「シンガポール企業であること」や「国際統括本部がシンガポールに所在すること」と定められている。つまり、進出の形態として日本法人の海外支店ではなく、現地法人を設立¹²することで、シンガポール企業として IE シンガポールが用意する幅広い支援メニューや優遇税制など多くの恩恵を享受することが可能となる。

あるいは、ASEAN 周辺各国の拠点の地域統括本部や国際統括本部としてシンガポールに拠点を置く場合には、これまで大手グローバル企業の誘致などを数多く手掛けてきたシンガポール経済開発庁（EDB : Economic Development Board）により、「ヘッドクォーター・プログラム」¹³として更に手厚い軽減税率のインセンティブが適用されるほか、「パイオニア・インセンティブ」や「開発・拡張インセンティブ」など、条件に応じた幅広い優遇措置が用意されている。

地方自治体の立場としては、地域産業の空洞化に対する懸念から国内の拠点を根こそぎシンガポールへ移転することを推奨することは躊躇されるが、シンガポールをはじめ、世界でこうした都市間の企業誘致競争が激化していることは認識しておくべき事実と言える。

¹² シンガポールにおける法人設立は、非常に簡素な手続きで済むと言われる。外国人が株主となる場合、弁護士事務所、会計士事務所、公認秘書役など専門家に設立手続きを委託することが望ましいとされるが、手続きは、会計・企業統制庁（ACRA : Accounting and Corporate Regulatory Authority Singapore）のインターネットサイト上でも可能。株主が最低1名、居住者である自然人の取締役1名が要件。最低授權資本の制限はなく、資本金1 S\$（約75円）から設立可能。

¹³ ヘッドクォーター・プログラムは「地域統括本部（RHQ）」と「国際統括本部（IHQ）」の大きく二つに分かれている。

1 地域統括本部（RHQ）

15%の軽減税率が最長5年間（通常3年、一定の条件を満たした場合2年間の延長）にわたって利益の増加分に対して適用される。利益の増加分は、インセンティブを与えられた期間に取得された利益のうち、EDBと協議の上定める基準を超えた部分の利益を示す。RHQ適用の主な条件は以下の通り。

- (1) 適用初年度のうちに、シンガポール国外の3ヶ国におけるグループ会社に対し、3種類の本部サービスを提供すること
- (2) 3年目の終了までにシンガポール国内に10名の専門職を増やすこと
- (3) 3年目の終了までにシンガポール国内での年間営業支出を S\$200 万増やすこと
- (4) 適用開始から当初3年間の累積で、シンガポール国内で S\$300 万の営業支出を増やすこと

2 国際統括本部（IHQ）

5%または10%という軽減税率が最長20年間にわたって利益の増加分に対して適用されるほか、その他の優遇措置の内容はメニューとして公表されておらず、EDBとの交渉により個別に決定される。通常は5年ごとに更新され、RHQに比べて遥かに高度な条件が課される。

他方、シンガポールを経由することで得られる恩恵は、政府が提供する各種優遇政策だけに留まらない。例えば、GLC の一つである不動産大手のキャピタランド社 (Capita Land Ltd) を母体とするキャピタモールズ・アジア社 (Capitamalls Asia Ltd) は、シンガポール国内に 19 店舗、中国には 37 店舗、インドには 8 店舗のネットワークを展開している。代表的な複合施設「ラッフルズシティ」は、シンガポールの中心部「シティホールエリア」に立地し、日系のテナントも飲食店を中心に数店舗見られる。現在、これと同じラッフルズシティが中国の北京、重慶、成都、上海、杭州に展開しているが、中国市場を見据えつつもまずはシンガポールへ進出し、シンガポールでのテナントとして実績が認められれば、同ショッピングモールのネットワークを通じて、既に 30 店舗以上のネットワークを有する中国やインド市場への足掛かりを得られることも考えられる。

あるいは、ラッフルズシティに限らず、シンガポールにおける食品・食材などの人気商品は、年間約 1,300 万もの人々がビジネス、観光目的に訪れるという地域性から、中国や ASEAN 各地を中心とした周辺国への相当な波及効果も期待される。例えば、ハイエンドのビジネス客や観光客が集まるレストランなどに、日本食材等を提供することで、食材の認知度を高めるとともに彼らの志向のトレンドを捉えることにもつながるなど、アジア各地への情報発信・収集拠点としてシンガポールを活用することも考えられる。

このように、シンガポールを拠点にしてアジア市場を見据えた事業を行うことの優位性は多岐にわたる。また、日本の事業者が直接中国やインドへ進出を試みるよりも、市場調査、会社設立などの諸手続きをはじめ、実際の進出後の運営に至るまで、不測の経費等も含めトラブルが多いとされる中国・インドではなく、クリーンでかつ国際ビジネスの経験が豊富なシンガポール企業を窓口として諸々の調整ができることによるメリットは計り知れない。さらに、一定の条件を満たせば、その過程において IE シンガポールなどシンガポール政府の各機関から手厚い支援を受けることも可能となる。

表 13 キャピタランド社の概要

分 野	不動産開発
企 業 名	キャピタランド (Capita Land Ltd)
事業概要	アジアを中心に不動産開発を実施する、東南アジア最大の不動産開発会社。不動産開発以外にホテルやサービスアパート運営、不動産投資信託、不動産金融サービスにも進出。傘下の商業施設運営子会社、キャピタモールズ・アジア社は、シンガポールの大型商業施設 ION Orchard (アイオン・オーチャード)をはじめ、中国、インド、日本など国内外で 60 の商業施設を運営。
出資形態	テマセク・ホールディングス 46%保有 (2010 年 2 月時点)
海外プロジェクト	【日本】 キャピタランド・ジャパンなどを通じて、商業施設 7 件、サービスアパート 4 件、複合施設 1 件を保有・運営

	【中国】 集合住宅、オフィスビル、商業施設、サービスアパート等を運営。北京、成都、重慶、上海、杭州に大型ショッピングラッフルズシティ複合施設を展開。 【マカオ】 カジノ総合リゾート「マカオ・スタジオシティ」にて 20%権益を取得 【香港】 香港のライサン・ディベロップメントとの合併で、オフィスビルを建設 その他、マレーシア、ベトナム、タイ、オーストラリア、インド、バーレーン、アラブ首長国連邦、ロシアなどで事業を展開
--	--

(出典) ジェトロシンガポール (2011) 「シンガポールのインフラ関連企業リスト～アジア新興国を中心に～」 から引用して作成。

3 IE シンガポールの日本への期待と要望

IE シンガポールの日本における活動は、東京事務所に派遣されている 2 名のセンターダイレクターを中心に、日本での新規投資案件の掘り起こしや日本企業との連携を促進している。彼らは従来、日本の銀行や商工会議所等との連携を通じて情報収集を行ってきたが、ここに来て、日本の地方自治体との連携や情報交換についても非常に積極的な姿勢を示している。その要因としては、日本の中小企業の技術力とポテンシャルに対するシンガポール企業の関心の高さや、日本企業における ASEAN をはじめ新興国市場への進出の機運の高まりが挙げられるという。彼らは、日本の自治体が中小企業振興などを通じて、優れた技術やポテンシャルを持つ企業とのネットワークを有することや、地域への企業・投資誘致を進めていること、あるいは海外展開を目指す地場企業をサポートしていることに着目しており、情報共有をはじめとした自治体との連携の強化を強く望んでいる。そして、自治体と連携することで、シンガポール企業にとっての新たな投資先の発掘や、日本企業がシンガポールあるいは中国・ASEAN 等の第 3 国へ進出を図る際のパートナーシップのコーディネート等を行い、双方にとってメリットのある関係性を 20 年～30 年という長期的なスパンで構築することを望んでいるとのことである。

IE シンガポールによると、とりわけ日本の地方自治体との連携が効果的と考えられる分野の例としては、「再生可能エネルギー／ソーラーファーム関連」、「介護施設関連」、「地域の観光産業関連」が考えられるという。

再生可能エネルギーに関しては、ソーラーパネルなど日本の環境関連技術の高さに着目しており、自治体にはポテンシャルの高い企業についての情報提供や、実際にソーラーファームを配備する土地やスペースの提供等に関して連携を進めていきたいとの提案があった。

あるいは介護施設関連については、シンガポールでも日本以上のペースで少子高齢化が進んでいることから、この分野に関する関心は高い。介護や高齢者医療における経験が豊富な日本は、技術・ノウハウに強みを持っており、日本における高齢者介護施設の運営などにパートナーとして投資をしたいと考えるシンガポール企業は多いという。

また、地域の観光分野では、ASEAN 経済の安定的な成長により、今後もシンガポールの周辺国からの訪日旅行者もまだまだ伸びるポテンシャルを持っていると見込まれることから、地方空港の運営やクルーズターミナルの運営などインフラ運営のノウハウをはじめ、外国人旅行者向けのアプリケーションの開発など、IT 関連分野などでも両国企業の連携が考えられるとのこと。

一方、シンガポールが日本企業に貢献できるポイントとしては、カスタマーサービスなど、ASEAN や周辺の新興国における地域固有のビジネスノウハウの提供であるという。現地のビジネス環境への理解や知識の提供、各国の華人ネットワークなど、シンガポール企業が保有するソフト面のノウハウやネットワークを共有することで、パートナーとなる日本企業にとっても実践的なメリットに繋がることが考えられる。

IE シンガポールから提案のあった「環境」、「介護」、「観光」などの分野はあくまで例示に過ぎず、東京に勤務する2名のセンターダイレクターは、要望があればシンガポールから企業も連れていつでも自治体を訪問するとのこと。IE シンガポールのこうした積極的な動きからは、これまで EDB を中心に顕著な成功を収めてきたグローバル企業の誘致に加え、今後はローカルの中小企業同士の連携による成功事例を増やしていきたい意向を感じ取ることができ、これらの動きは地方自治体が主にカバーする日本の中小企業の海外販路拡大戦略にとってもひとつの追い風と捉えられる。

第2節 インフラの海外展開とシンガポールのネットワーク

シンガポールが提供するビジネス環境とネットワークは、地方自治体にとってもその取組を地域の企業支援施策の参考とすることに加えて、とりわけインフラの海外展開等の分野においては自治体自らがシンガポールと連携することも考えられる。

地方自治体においても、近年、上下水道や廃棄物処理、クリーンエネルギーを活用したエコタウン開発などの環境分野を筆頭に、自治体が保有する都市インフラの運営・開発に関する経験やノウハウの海外展開に向けた動きが活発になってきている。これらは、従来の国際協力の枠組みではなく、ビジネスとしての展開を念頭に置いたもので、その手法としては、自治体が出資する第三セクターや株式会社を活用したアプローチが取られていることが多い。

シンガポールは、第3章で紹介したような各国と連携して展開しているインフラ開発事業に、コーディネーターとしてプロジェクトの発掘や総合計画の設計などプラットフォームを提供し、そこに最高の技術、最高のサービスを有するパートナーを世界中に求めている。従って、世界でも有数の高度な技術や運営ノウハウを保有するものの、経験がない、人材がない、情報やネットワークがないという日本の地方自治体にとっては、シンガポール企業が保有するビジネス形成の経験とネットワークは、その弱点を補完する要素と成り得ると共に、シンガポール政府がお膳立てしてくれる舞台を上手く活用することは、中国やインド、中東など、注目を集める新興市場進出へのアプローチとして、非常に有益な選択肢と成り得る。このように、自治体におけるインフラビジネス等においても、海外展開の発信基地としてのシンガポールの活用は検討に値すると思われる。

以下、地下鉄、空港、港湾、水・廃棄物処理など都市インフラの運営・開発を海外で進める、シンガポールの主なインフラ関連企業の概要と、それらが保有するビジネスネットワークについて、新興国における活動を中心に紹介する。

1 SMRT コーポレーション (SMRT Corporation Ltd)

分野	地下鉄・陸上交通
事業概要	シンガポール国内で 1987 年より MRT (大量高速鉄道)、LRT (軽便鉄道) の運行・保守を行う鉄道事業、バス・タクシー事業、駅構内の不動産賃貸事業、広告事業、エンジニアリング・コンサルタント事業
出資形態	テマセク・ホールディングス 54.4%保有 (09 年 12 月時点)
海外プロジェクト	【台湾】 台北捷運公司 (TRTC) に対する保守・運行業務に関する社員研修の提供 【中国】 南京メトロ、上海メトロ社に対する保守・運行業務に関する社員研修の提供 【フィリピン】 マニラ LTR 2 号線の入札において、丸紅に対しマニラ交通局への入札書類作成時の事業計画及び保守計画に関するコンサルティング業務を提供 【ベトナム】 アジア開発銀行 (ADB) に対し、ホーチミンシティ鉄道システムの収益最適化と運賃外収益に関する提言 【タイ】 バンコク・メトロ (BMCL) 社及びバンコク・トランジット・システム (BTS) 社に対する管理職研修の提供と自動改札システムの技術指導 【インドネシア】 首都ジャカルタでモノレール事業を進めるジャカルタ・モノレール社に地元企業や車輛を格納する日立と共に出資し路線策定に参画。(現在工事は停止) 【インド】 デリー・メトロ鉄道公社に対する保守・運行業務に関する社員研修の提供、保守業務の監督 【アラブ首長国連邦 (UAE)】 傘下の SMRT エンジニアリング社がドバイの人工島でのパーム・モノレール運行・管理・保守事業を 09 年に受注。受注額は年間 S\$1,800 万 (約 13 億 5,000 万円) の 6 年契約であったが、ドバイショックの影響により 1 年余りで契約は打ちきりへ。

2 チャンギ空港グループ (Changi Airport Group)

分 野	空港運営
事業概要	チャンギ国際空港を運営・管理する政府機関の民間航空局 (CAAS) から 2009 年に運営部門が独立。世界のハブ空港をめぐる戦略のもと、空港運営会社として発足。海外の空港運営事業者への出資を通じて空港の共同運営、運営管理の受託、空港開発のコンサルティング業務等に参画
出資形態	テマセク・ホールディングスが全額出資
海外プロジェクト	【中国・重慶】 重慶江北国際空港を運営する重慶空港グループとの間で、空港運営に関する協力覚書を 09 年に締結。ターミナル管理や運行ルート開発、商業施設運営など他分野で共同事業、人材交流を実施。旅客の移動管理、空港内商用施設の運営環境に関する 2 件のコンサルタント業務も受注 【中国・北京】 北京首都国際空港との間で協力強化に向けた「姉妹空港」提携の覚書を 09 年に締結。情報やノウハウの共有及び共同セミナーや職員研修を実施 【中国・南京】 南京禄口国際空港の株式 29%を取得。江蘇省政府等との合弁会社を設立し、第二滑走路の建設、ターミナルビルの改築など既存設備を改築・拡張 【中国・深セン】 深セン空港グループと合弁企業を設立し、空港開発・運営事業を展開 【ベトナム】 07 年にベトナム中部トゥアティエンフエ省政府と、フーバイ空港の拡張計画につきコンサルティング契約を締結。08 年にはベトナム中部航空局と同空港の開発及び運営の拡大に関する覚書に調印し、合弁会社設立に向けて交渉中 【ブルネイ】 2010 年ブルネイ国際空港の拡張開発計画のコンサルティング業務を受託 【インド・西ベンガル州】 2008 年、ドゥルガプールに建設される、同国初の民間空港開発に技術サービスを提供することで合意。翌 09 年には、同空港を核とした工業団地、物流基地、IT パークなどの空港都市開発計画にも出資 【インド・パンジャブ州】 2009 年北部ルディアナ市の新空港建設に技術支援を行うことで合意 【インド・マハーラーシュトラ州】 2007 年ナグプール空港と空港運営、スタッフの訓練などを受託（3 ヶ月間） 【サウジアラビア】 2008 年、東部ダマンのキング・ファハド国際空港の運営管理業務をサウジ民間航空当局から 6 年契約で受託

	【アラブ首長国連邦】 2006 年、アブダビ空港と空港運営支援に関する契約を締結。翌 07 年には、総額 US68 億ドルに及ぶアブダビ空港拡張計画に関するコンサルタント契約をアブダビ・エアスポーツ・カンパニーと締結 【ヨルダン】 2007 年、ヨルダン南部アカバのキング・フセイン国際空港の再開発について、基本計画を策定するという契約を受注 【ロシア】 2006 年、モスクワで建設中のシェレメチェボ国際空港第 1 ターミナルについて合弁による運営権を取得 【ルワンダ】 キガリ国際空港の運営管理業務を同国空港管理当局から受託 【ウガンダ】 エンテベ国際空港の運営管理業務を同国空港管理当局から受託
--	--

3 PSA インターナショナル (PSA International Pte Ltd)

分野	港湾運営
事業概要	シンガポール港湾を運営・管理する政府機関のシンガポール港湾庁 (PSA : Port of Singapore Authority) から 1997 年に運営部門が独立。世界の港湾ハブ競争に臨む戦略のもと、現在の PSA インターナショナルが発足。国内 5 港、世界 17 ヶ国で 29 の港湾運営・管理、附帯施設の整備・運営、港湾開発のコンサルティング等に参画。
出資形態	テマセク・ホールディングスが全額出資
海外プロジェクト	【日本】 北九州港内のひびきコンテナターミナルで、PSA が参画する企業連合が受注。当初同ターミナルの運営会社の株式の 60%を取得する予定であったが、その後の運営条件や取扱量に関する交渉が難航し出資比率を 34%に引き下げた。 【韓国】 2001 年、サムソンとの間での US 2 億ドル規模の合弁事業、仁川コンテナターミナル建設を開始 【中国・大連】 PSA 最初の海外プロジェクトとして 96 年に大連港の拡張・運営事業参入 【中国・福州】 1998 年、福州港湾庁と合弁で福州・青州コンテナターミナルを設立し港湾・物流事業に参入。2002 年に福州・江陰国際コンテナターミナルの開発を受注 【中国・広州】 2001 年、広州港湾局と合弁で広州コンテナターミナルを運営・管理する契約を締結。PSA は運営会社の株式の 49%を保有

	【中国・天津】 2006 年、天津港集団との合弁による天津港北港池コンテナ埠頭第 3 期事業を獲得。合弁期間は 50 年 【ベトナム】 2007 年、ベトナム海運公社、サイゴン港と共同で合弁会社を設立、南部タイニン県ブンタウでの国際港造成工事を受注 【タイ】 2003 年、タイの主要港であるレムチャバン港の港湾管理会社の株式一部を取得。同社はレムチャバン港の B3 コンテナターミナルの管理を行う。 【インド・タミールナドゥ州】 同州チュティコリン港を運営する PSA シカルターミナル社株 57.5%を保有。 【インド・グジャラート州】 西部グジャラート州のカンドラ港のコンテナターミナルの建設、運営、譲渡（BOT）入札を、大手複合企業 ABG グループと共同で落札 【インド・タミールナドゥ州】 チェンナイ港で 2 つのターミナル運営業者を決める入札で、シカル・ロジスティクスと共同で落札 【パキスタン】 2006 年、グワダル港で運営権をパキスタン政府から取得。08 年から 40 年間の運営期間 【トルコ】 2007 年、メルシン港運営入札で、トルコの複合企業アフケン・ホールディングと共同で落札。その後 PSA とアフケンが合弁で設立した新会社に運営権が譲渡される。 【モロッコ】 2008 年、タンジール港当局より 2012 年の開業を予定する一般コンテナターミナルの運営事業を受託。PSA が 50%出資する連合企業の受託期間は 30 年。 【パナマ】 2007 年、新コンテナターミナル開発への出資とターミナル運営権を取得。パナマ運河の太平洋側入口にコンテナターミナルを建設する。 【エクアドル】 2007 年、フィリピンのインターナショナル・コンテナ・ターミナル・サービスと共同でエクアドルの最大港、グアヤキル港の 20 年間の運営権を落札。 【アルゼンチン】 2008 年、英インターナショナル・ポート・ホールディングスと共同で、アルゼンチンの港湾サービス会社に過半数を出資
--	--

4 ケッペル・インテグレート・エンジニアリング (Keppel Integrated Engineering Ltd)

分野	環境
事業概要	テマセク・ホールディングスが出資するケッペルコープ社 (Keppel Corporation Ltd) のインフラ部門環境エンジニアリング事業の統括会社。傘下に環境技術子会社ケッペルセガース、工業・商業施設建設のケッペル FMO、冷房システム開発のケッペル DHCS、環境事業信託の K グリーントラストなどを抱える。13 ヶ国に事業所をもち、25 ヶ国で 350 以上の水処理プロジェクト、100 以上の廃棄物発電プロジェクトを手掛けた実績を有する。
出資形態	テマセク・ホールディングスがケッペルコープ社の 21.6%を保有 (2009 年 12 月時点)
海外プロジェクト	【中国】 蘇州、深セン、天津、江陰、広州などで汚泥処理、廃水・廃棄物処理基盤整備、廃棄物発電事業などを推進。廃棄物発電市場では 60%のシェアを獲得。 【カタール】 子会社ケッペルセガースがドーハにおける同国最大規模の污水处理施設の建設、10 年間の運営事業を受注。 【アルジェリア】 子会社ケッペルセガースがアインバイダ市で水処理施設の建設・運営事業を受注。ケッペルセガースが同国で受注した水処理事業は 6 件目。 【ベトナム】 ホーチミン市当局から廃棄物発電所計画について基本認可を取得。 【オーストラリア】 子会社ケッペルセガースが豪ビクトリア州の水事業大手 BARWON ウォーターから下水汚泥熱乾燥施設の建設プロジェクトを受注。 【ホンジュラス】 廃水処理施設の設計、施設・電力設備の設置事業を受注

5 セムコープ・エンバイロメント (Sembcorp Environment Pte Ltd)

分野	環境・廃棄物処理
事業概要	テマセク・ホールディングスが出資するセムコープ・インダストリーズ社 (Sembcorp Industries Ltd) の環境部門。ごみ・廃棄物などの回収・再処理事業をシンガポール国内の他、4ヶ国16都市で展開。
出資形態	テマセク・ホールディングスがセムコープ・インダストリーズ社の49.6%を保有 (2009年12月時点)
海外プロジェクト	【中国】 2004年、中国国営企業、上海エンバイロメント・インベストメンツと合弁会社 (25%出資) を設立し、上海のごみ処理市場に進出。 【インド】 2004年、インドの医療廃棄物管理市場に進出し、有害廃棄物埋立事業にも51%出資することで合意。

6 シンガポール・コーペレーション・エンタープライズ (Singapore Cooperation Enterprise)

分野	対外経済技術協力機関
事業概要	2006年、シンガポール政府の政策モデルやノウハウを海外に輸出する目的で、外務省・通商産業省両省傘下の対外経済技術協力機関として設立。工業団地の開発・経営、電子政府、海運事業などに関する政府機関のマネジメントや専門知識、政策を学びたいという要請を数多く受けていたことが設立の発端。各事業運営のコンサルティングやプロジェクト管理の方法などを伝えると同時にシンガポールの民間企業に官民連携 (PPP) 方式による海外プロジェクトの推進により、新たなビジネス機会を提供する役割を担う。
出資形態	—
海外プロジェクト	中国 (昆明市、天津市、大連市、広東省、蘇州市)、ラオス、インド、アラブ首長国連邦、オマーン、カタール、サウジアラビア、バーレーン、モーリシャス、アルジェリア、リビア、ルワンダ、トーゴ、コンゴ、ブラジルなどでインフラ整備、都市開発、行政サービス、中小企業育成、教育支援など各種事業に関する支援を民間企業と連携して展開

(出典) 上記1～6まで、ジェトロシンガポール (2011) 「シンガポールのインフラ関連企業リスト～アジア新興国を中心に～」から引用して作成。

おわりに

都市国家シンガポールにおける企業の海外展開は、限られた国土や資源のなかで、いかに自国経済を発展させていくかという命題のもと、建国当初から言わば国家プロジェクトとして取り組まれてきた。今や世界で注目される経済の要所に成長したシンガポールがこれまで積み重ねてきたビジネスの国際展開の経験は、まさに現在のグローバル社会における競争力の源泉であると言える。そして、そのプロセスにおいて、政府や政府系企業（GLC）など公共セクターの果たしてきた役割は大きく、日本の地方自治体においてもその経験から学ぶ点が多い。

また、本報告で紹介した IE シンガポールによる各種支援施策をはじめとする、自国の産業の国際展開支援のアプローチは、新興国市場での豊富な経験やグローバル市場を熟知した視点から構築されているという点から、自治体の取組の参考となる点も多いと思われる。

本報告の冒頭では、「シンガポール経由、新興国市場行き」というストーリーを政府が描き、企業誘致とビジネスの国際展開を一体的に進めることで、両者の連動のダイナミズムが国家の成長の原動力となっていると紹介した。本書で報告したように政府の施策が一体的に連動する仕組みづくりや、なぜ世界の企業がシンガポールに目を向けるのかを理解した上で、今後の企業進出や自治体のインフラビジネスにおける国際戦略においてシンガポールとの連携や、あるいはシンガポールが提供する舞台の活用は十分に検討に値するアプローチであると考ええる。

一方、シンガポールは政府として必要な企業支援は行うものの、外国企業との競争において、自国企業を優遇するための特別な入札制限などは設けず、純粋な技術力・サービスレベルによる競争を強いている。これは、国家プロジェクトの推進においては、国際競争力の獲得が何よりも優先事項として捉えられており、そのためには常に最良の技術やノウハウを世界中から集めることが徹底されていることを表している。IE シンガポールを訪問した際の、「政府による必要以上の支援は、企業の成長の足枷になり、温室の中では国際競争力はいつまでたっても育たない」という発言が非常に示唆的であった。

翻って、日本においては、企業振興において新たな活路を見出すための海外進出支援、あるいは自治体自身の海外におけるインフラビジネスへの参画など、将来に向けて自治体におけるこれらの取組が益々加速することが考えられる。各地の中小企業振興公社、商工会議所、信用保証協会などシンガポールにおける各施策と類似の支援・サービスを提供している地域のリソースやジェットロや政策投資銀行等、関係機関との連携方策の再構築などを通じて、より実質的な施策が展開されることが期待されるとともに、本報告がそうした取組の一助となれば幸いである。

【資料 1】

IE シンガポール訪問による聞き取り調査

日 時：2012 年 11 月 19 日（月）

面会者：Ms. Ng Hwee Koon

Senior Manager, North Asia & Pacific Group

1 IE シンガポールの役割

通商産業省（MTI）傘下には、4 つの主要な法定機関がある。国際貿易と企業の国際化を推進する IE シンガポールの他、経済開発庁（EDB : Economic Development Board）は、国外からのグローバル企業の誘致や経済政策全体を所管している。規格生産性革新庁（SPRING Singapore : Singapore Standards, Productivity and Innovation Board）は、中小企業の生産性を高めるための支援や各種規格を制定している。科学技術研究庁（A*STAR : Agency for Science, Technology and Research）は、科学技術、研究開発の分野でシンガポールの企業育成を担当している。

この 4 つの機関が、シンガポールの経済を強化していくために強く連携している。なかでも IE シンガポールでは、規格生産性革新庁と深く連携をしており、中小企業が海外へ進出していく際の支援をしている。

2 IE シンガポールの歴史

1965 年のマレーシアからの分離独立以降、シンガポールは貿易、主に輸出の促進により国家を発展させていくことを目標として掲げていた。当時から自由貿易を推進し、経済活動を行う企業が安定して事業を行うことができるための環境整備などに着手した。

資源も無く国土も狭い小さな漁村が貿易により経済発展を遂げていく過程においては、低賃金の労働力調達がひとつの鍵となった。また、当時は自由貿易のネットワークもそれ程構築されておらず、いくつかの FTA 協定を締結しているにすぎなかった。80 年代に入ると都市インフラの開発に力を注ぎ、90 年代の飛躍のための素地を築いた。そして 2000 年代以降は、多国間の経済関係の構築を一層推進していった。

IE シンガポールは、こうした中、1983 年にシンガポールを国際貿易ハブとして発展させるため、前身である貿易開発庁（TDB : Singapore Trade Development Board）として設立された。

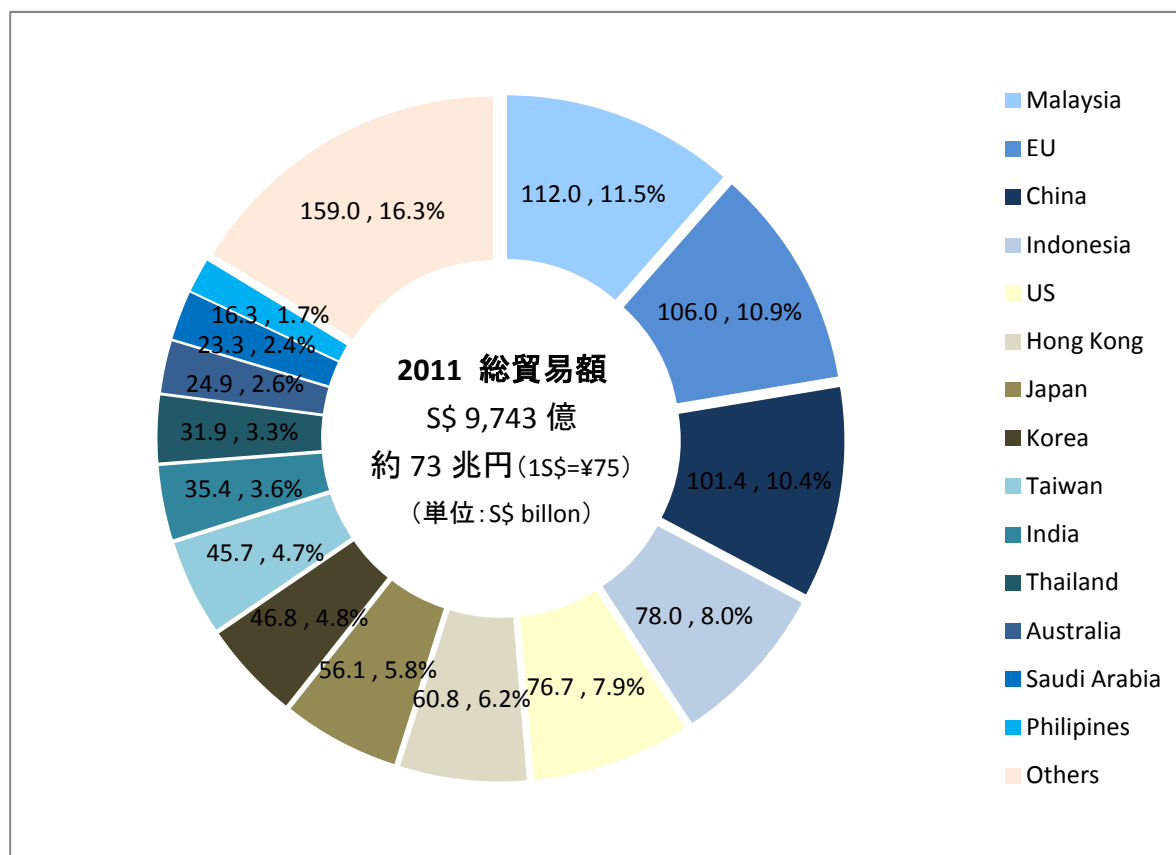
シンガポールは、独立当時人口わずか 150 万人の小さな島国であったため、自国の市場だけに着目した場合経済発展の可能性は限られていた。従って、我々は当時から、シンガポールを拠点に中国、ASEAN をはじめとした海外へ発展を拡大させていくという発想のもと各種施策を展開してきた。当時、政府主導で国外への進出の動きを加速させるという発想は他の国には一般的ではなく、革新的な取組であったと言える。日本を含むほとんどの国は、自分たちの保有する資源を国内で発展させる“内需拡大”路線を進んでいたが、シンガポールは、むしろ国外に目を向けることこそが経済発展のために必須であるとのビジョンを既に持っていた。2002 年、貿易開発庁が改編され、現在の IE シンガポールが誕生した。

3 シンガポールの貿易と国際ネットワーク

シンガポールが国外に向けて経済を発展させてきた理由は、規模の論理としてのシンガポール市場の限界に対する認識とともに、IT等の技術の進歩により世界が物理的に近くなった現代では、これまで以上に「どこで」、「何を」するかを正しく選択することが重要と考えているためである。今や中国、ASEAN、インド、中東など新興国の成長は、中間層の拡大を促すとともにインフラ開発の需要も急速に高まりを見せることから市場としての魅力を非常に高めている。

シンガポールの貿易額は、同国GDPの約3.5倍に値するウェートを占める。そのパートナーとしては、以下のグラフのとおりである。日本は全体で7位に位置している。

グラフ 1 シンガポールの主要貿易相手国（2011年度）



(出典) IE シンガポール訪問時のブリーフィング資料に基づき作成

シンガポールは、海外の政府関係機関との強いネットワークを有しており、シンガポールに対して何らかの支援を求める要望を多数受けてきた。分野としては、都市インフラ開発が多く、こうした経験から自分たちの国が持つノウハウが、世界においてビジネス価値のあるものであるという認識を持つに至った。

これまでの成功は、官民連携（PPP：Public Private Partnership）の枠組みによる取組が要因にある。公益事業庁（PUB）とケッペルコープ社（Keppel Corporation Ltd）傘下の子会社が共同で開発した廃棄物処分場における汚水処理施設の建設などのインフラ開発のほか、エネルギー市場庁（EMA：Energy Market Authority）と三菱・ダイムラー社による電気自

動車の共同開発事業などでは、シンガポール政府が実証実験のフィールドを提供するなどの形で新しいソリューション開発、技術革新の支援を行い、官民が連携して新しいビジネスモデルを生み出している。そして、シンガポール企業として独創的な製品、高度な技術を世界へ輸出していくことを目指すとともに、新興国をはじめ、外国市場に参入できるように様々な支援を実施している。

4 IE シンガポールのアプローチ

IE シンガポールには、大きく2つの役割があり、“国際貿易”と“企業の国際化”を推進するため様々なサービスを提供している。世界に東京を含む38か所の海外事務所を設置し、それぞれが担当市場において新たなビジネス創出に有望な業界、業態等についての情報を収集し、シンガポール企業と現地企業とのマッチングを促進している。

IE シンガポールが提供するサービスは、シンガポール企業が海外進出を長期的な戦略として検討する上で、政府としてどのような支援が可能かという点に重きを置いている。企業の経営方針などに関するコンサルタント支援だけではなく、シンガポールの企業との取引に関心を示している海外企業の掘り起こしなど、より実質的な機会創出を手掛けている。

特に新興国の市場を先行開拓することを重視しており、新たなマーケットとしては中国のほか、欧州、ロシア、中近東、アフリカ、南米などに着目している。先行開拓を試みるためには、各マーケットの特徴やビジネスの可能性をより具体的に把握するため、相手国政府と協力して共同ビジネスフォーラムなどを開催している。そうした場では、関連事業のステークホルダーや政府の上官と直接接触する機会を設け、相手国の市場のニーズをより具体化していく。

5 IE シンガポールの組織

IE シンガポールは、5つの部門から形成されている。

国際事業展開部門は、世界を7つの地域に区分けし、各グループがそれぞれ市場のマネジメントを行い、新しいビジネスチャンスの発掘やビジネスマッチングを促進している。

産業別クラスター部門は、シンガポールの強みである5つの分野である、①環境・エネルギー、②インフラサービス、③ライフスタイルビジネス、④テクノロジービジネス、⑤交通ロジスティクスに焦点をあて事業を展開している。

国際事業展開部門と産業別クラスター部門は密接に連携し、各産業別クラスターが蓄積する企業の技術やサービスに関する情報を国際事業展開部門の保有する世界各地のネットワークや現地情報と照らし、具体的にどの国・地域の業界・マーケットで事業展開するのが相応しいかを、双方で協議しながら進めている。

国際貿易部門は、実際の輸出業務を推進するにあたり、事業展開を強化していくための各種情報提供やサービスを提供している。

能力開発部門は、国際展開に際して求められる企業能力や特性を取得・向上させるための能力開発支援や資金助成、あるいはシンガポール企業が、国際展開を進めるうえで必要な資金調達などに際し、銀行等からの融資を受けやすくするための支援等を行っている。

また、新しい市場に参入する上で、マーケットリサーチを行い、市場に参入するにあたって必要な企業能力や、それぞれのマーケットに応じたローカライゼーションやリスク管理などを支援している。例えば、日本市場への支援では、日本語への対応や各種書類申請手続きの支援などを行う。

カスタマーサービス部門は、顧客である各企業が最初に接触する窓口として、輸出促進セミナーやワークショップの開催、ニーズに応じた情報提供などを行っている。

6 質疑

① PPP の推進にあたり、シンガポール政府のパートナーとして選ばれる企業に制約（シンガポール企業とのジョイントベンチャーであることが必須など）はあるか？

→ 特段の制約はない、世界に扉を開いている。入札によりクオリティ、優位性、価格などを総合的に検討してパートナーを選定する。

→ 例えばカジノなどの大規模プロジェクトでも、結果的にシンガポール企業ではない海外のグローバル企業が2件とも落札している。シンガポール企業からの不満が無いわけではないが、公正さの確保はもとより、あくまで総合的な観点から国際競争力の獲得を優先してプロジェクトを進めている。

→ 国内の企業を支援していくことはもちろん重要であるが、政府による必要以上の支援は、企業の成長の足枷になると考えている。温室の中では国際競争力がいつまでたっても育たない。世界のグローバル企業との競争を勝ち抜くことのできる企業を育てることが目標である。

② IE シンガポールとして感じるシンガポール企業の課題は？

→ シンガポールの国内市場に限界がある限り、成長のためにはこの国を出ていくのは必然である。企業もその前提で、国際競争力を蓄えていくうえでの必要な情報、海外で事業を行う上で必要な企業能力を得る手助けを求めている。

→ 新興国には潜在的なビジネスの機会が多く存在するものの、そうした国の状況には不透明な点やリスクが多い。シンガポールの企業が多く直面している課題・問題の一つは、人材確保の問題である。企業としては新興国の市場への参入の機会を積極的に窺っているものの、快適なシンガポールを離れて発展途上国での生活を受け入れ、そうした地での活躍を希望し、さらに優れた能力を発揮できる十分な数の人材を確保することが非常に難しい状況にある。従って、IE シンガポールでは、そうした志を持つ人材を育成するためのトレーニングプログラムも提供している。

③ 日本事務所の活動状況は？

→ 日本には現在2名のセンターダイレクターが赴任しており、東京を拠点に全国をカバーしている。関西や九州のほか、地方自治体からの呼びかけがあれば喜んで訪問させていただいている。各地にどんなビジネスチャンスがあるかという情報は非常に貴重であり、シンガポールの企業が参画できるような事業があればぜひ連携したい。

④ シンガポールから見た日本の強みは？

→ 私たちが日本に求めるものは、ソーラーパネルなど環境関連技術が挙げられる。あるいはシンガポールでも高齢化が進んでいるが、この分野での経験が豊富な日本は、看護・医療産業でのソリューションに関する技術・ノウハウに強みを持っていると感じている。

一方、シンガポールが貢献できることとすれば、それは、カスタマーサービスなど、ASEAN や新興国における地域固有のビジネスノウハウの提供であると考え。現地の環境への理解・知識、(華人) ネットワーク、などシンガポール企業が有するソフト面のノウハウの価値は大きいのではないかと。

⑤ シンガポールとの連携のアプローチは？

→ 日本の中小企業が海外進出を考える上で、ひとつの提案であるが、シンガポールの企業と手を組んで ASEAN や新興国の市場に出ていくことは考えられないだろうか。実際、これまでも、日本企業は技術面での競争力に優れており、シンガポールの持つソフト面の強みと手を組むことで良いパートナーであり続けている。

⑥ 企業支援実施までのプロセスは？

→ IE シンガポールの各組織は非常に密接に連携をしている。1つの案件を各部門が共有し、連携しながらサポートを進めている。

支援実施までにはいくつかのアプローチがあるが、カスタマーサービスへの問合せの多くは、特定の市場へ輸出を進めるにあたっての注意事項や各種手続きに関する問合せである。さらに一歩踏み込んで、特定の商品やサービスに相応しい市場の選定、ビジネスパートナー探しに関する情報等の問い合わせがあった場合は、38か所の海外事務所へ照会をかけて、各市場でのビジネスの実現可能性などを探っていくことになる。

具体的には、海外事務所の各センターダイレクターが保有するネットワークを活用したり、新規に調査を行ったりするなどして情報を収集する。その過程でビジネスの機会発掘や各国・地域のマーケットで何が求められているか、市場の最新の傾向、必要なノウハウや技術を明らかにしていく。

その後、産業別クラスター部門において、海外進出を希望したシンガポール企業が、国際展開において各市場で求められる必要な水準を満たしているかなど企業能力の把握、プロジェクトの実現可能性等を検討しながら具体的な対応を進めていく。

例えば、日本に関する案件の場合には、日本市場の実情も分からない、具体的にどんなチャンスがあるかも知らないといったところからスタートするケースもある。そうした場合には、まずは市場を理解すること、あるいはパートナーとして相応しい企業を探すための支援が優先される。その後、パートナー等が見つかり次第、次のステップの支援を行っていく。

⑦ 企業の能力把握の方法、支援対象としての選定方法は？

→ 産業別クラスター部門では、シンガポール企業の情報リストを保有している。これらは、一定の基準に従い IE シンガポールが独自に作成したリスト、IE シンガポールが主催したワークショップに参加した企業のリスト、海外進出に関心があるという問い合わせ・照会を受けた際に収集した情報を基にしたリストなどである。こうしたリストが産業・対象マーケット別に整備されており、IE シンガポールの基準に基づき、技術力や会社の規模、これまでのビジネス経験などから企業能力や可能性を記録・評価している。

海外で新たなビジネスチャンスが発掘された場合や、外国企業がパートナーを探しているなどの問合せがあった際には、これらのリストを基に、一定の基準をクリアした企業を自信を持って紹介できる体制を整えている。

また、このリストにおける評価は流動的であり、常にアップデートをしている。

⑧ 企業の能力を把握するための一定の基準とは？

→ 実際の企業の選択方法としては、細かなガイドラインがあるわけではない。あくまで案件ごとのケース・バイ・ケースで、その時点での財政状況の健全性などを基に判断している。そうした判断においては、当該市場に求められる要素や経験など、企業能力の適応可能性が重要な要素となるため、通常優先順位としては世界各地のセンターダイレクターの経験や知識がまず反映される。

また、シンガポール企業が外国に進出する際に、パートナーのミスマッチや、進出先市場の提案等の場面での判断ミスは、シンガポールの信頼を損ねることに繋がる。従って、企業の評価においては、明確な基準を設定しているわけではないが、自信をもって紹介できるよう企業能力の実態を把握することが重要である。

【資料2】レポート概要説明資料

なぜ、シンガポールなのか？

限られた国土、資源の無い都市国家

※人口 約518万人（福岡県：509万人）、国土 約704km²（東京23区：621km²）

世界との経済活動のつながりを重視し構築した「国家システム」と「成長戦略」

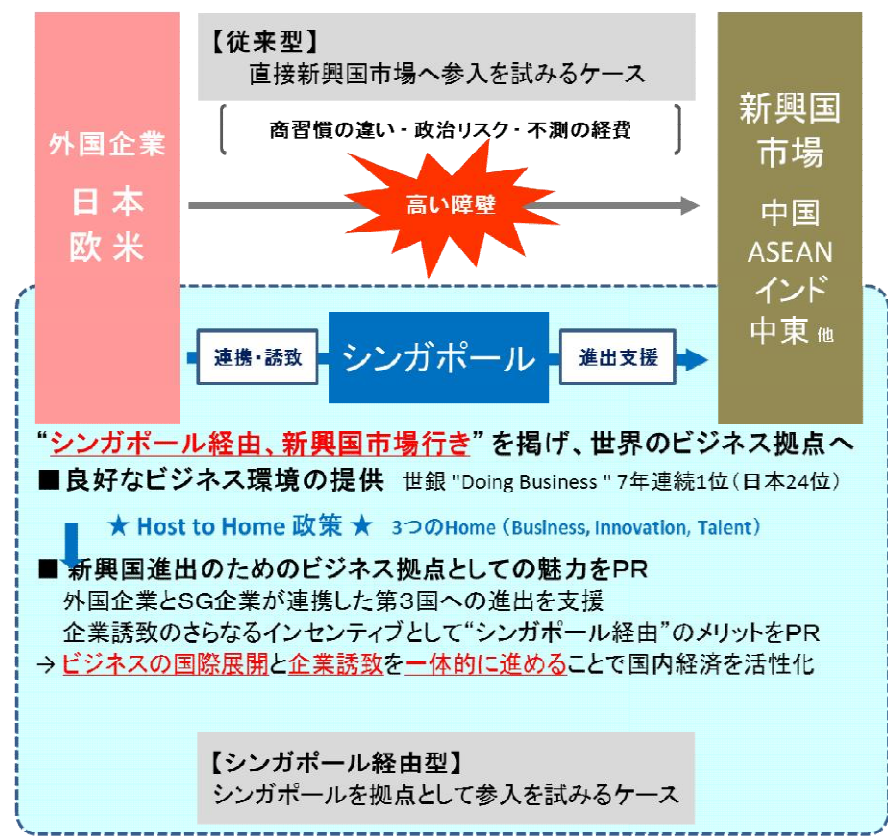
世界の中継点としての「立地」、多様性に富んだ「民族構成」に加えて、

- ① 大胆な優遇税制の採用
- ② クリーンなビジネス環境・各種ビジネス関連法の整備
- ③ 英語を公用語とする教育制度、外国人の生活環境の整備
- ④ 労働力の安定供給、高度人材の獲得を可能とする柔軟な外国人政策
- ⑤ 空港・港湾など基幹インフラのハブ化

人・モノ・情報が集まる“世界の経済ハブ”

※ 世界経済フォーラム「国際競争力レポート2012-2013」シンガポール：2位（日本：10位）

シンガポールのアプローチ



シンガポール経由のメリット

政府主導の大規模PJ発掘・形成

- シンガポール企業がプラットフォームを形成し、海外進出をお膳立て
→ シンガポールを窓口として、各市場へ進出可能（煩わしい調整をSGが一手に引受け）

<代表的なプロジェクト>

◆中国：天津エコシティ、広州ナレッジシティ ◆インド：シンガポール・テックパーク ◆ベトナム：シンガポール工業団地

幅広い国際ネットワーク

- 自由貿易協定(FTA) 18件（日本13件）
- 二国間租税条約 70か国以上（中東諸国との関係が充実）
→ 二重課税のリスク低減、国内本社配当時の源泉課税率（対中国：5%、日本企業は10%）など
- 政府、政府系企業（GLC）、テマセクHD が保有するビジネスネットワーク

<代表例>

◆インフラ（空港・港湾運営、環境、不動産開発）、キャピタモールズ（SG 19店舗、中国37店舗、インド8店舗）

各種優遇税制

- 法人税率（17%） ■ ヘッドクォーター・プログラム ■ パイオニア・インセンティブ など

政府の支援（IEシンガポール：国際企業庁の施策）

IEシンガポール

International Enterprise Singapore
・SG企業の国際展開支援・国際貿易の促進
・東京を含む世界38か所に拠点

支援要件・内容

【要件】* 代表例

- ・シンガポールに国際統括本部が所在
- ・意欲と明確な計画、競争力のある製品・サービス
- ・直近年間売上、3ヶ年の総支出、資本金、社員数

【内容】

右記関連経費の**最大50%を助成**など

支援スキーム

- ① 情報提供・相談支援
セミナー・ネットワーキングイベント等の開催
- ② 能力開発支援
人材育成プログラム、コンサルティング経費助成
- ③ マーケットアクセス支援
マーケットリサーチ等経費、フェア出展料等助成
- ④ ファイナンス支援
資金調達支援、融資・ポリティカルリスク保証
- ⑤ 二倍の税額控除
海外展開関連経費につき税額を2倍控除

まとめ：シンガポールを活用した海外展開

- シンガポールへ進出（520万人）⇒ シンガポールを活用して新興国へ（30億人超市場）
- 地域企業の海外進出支援や自治体のインフラビジネスの国際展開でIEと連携
IEの支援施策は、日本企業のシンガポール法人でも享受可能、自治体出資の株式会社も設立可能
- IEシンガポールも日本の地方自治体との連携を強く期待
特に「高齢者介護」、「ソーラーパネル」、「地域の観光」分野

参考文献

1 書籍・報告書等

- ・ Global Company Partnership -Let your business take flight-, IE Singapore
- ・ Internationalisation Survey 2011/12, IE Singapore
- ・ Ready for the Future. Ready for the World, Annual Report 2011/2012, IE Singapore
- ・ World Business Guide in Singapore, IE Singapore
- ・ 顔 尚強 (2007) 「シンガポール経済を主導する GLC」
- ・ 自治体国際化協会 (2004) 「自治体国際化フォーラム 6月号 “シンガポールにおける公企業の民営化”」
- ・ 自治体国際化協会 (2007) 「自治体国際化フォーラム 11月号 “シンガポールにおける政府系企業 (GLC) の概要について”」
- ・ ジェトロシンガポール (2011) 「シンガポールのインフラ関連企業リスト～アジア新興国を中心に～」
- ・ Singapore Investment News (2009) , EDB Singapore

2 ウェブサイト

- ・ IE Singapore ホームページ <http://www.iesingapore.gov.sg>
- ・ Singapore Budget 2012 http://app2.mof.gov.sg/budget_2012
- ・ Singapore Budget 2011 http://app2.mof.gov.sg/budget_2011
- ・ Singapore Budget 2010 http://app2.mof.gov.sg/budget_2010
- ・ ジェトロシンガポール ホームページ「シンガポール・投資制度」
<http://www.jetro.go.jp/world/asia/sg>
- ・ 財務省ホームページ「我が国の租税条約ネットワーク」
http://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/international
- ・ Temasek Holdings ホームページ <http://www.temasek.com.sg>

【執 筆】

財団法人自治体国際化協会 シンガポール事務所
所長補佐 小宮山 徹

【監 修】

所 長 足達 雅英
次 長 中村 悦也