

平成23年 6月10日

九州大学大学院経済学研究院
産業マネジメント専攻長 永田 晃也 殿

出張等報告（記録）書

報告者

ICABE 学生交流推進プロジェクト

<教員代表>

経済学研究院	教授	星野	裕志
同	准教授	高田	仁
同	特任教授	丹羽	由一

<学生代表>

産業マネジメント専攻 8期	瀧本	昌平
同	黒瀬	浩希

記録（全体取りまとめ）

産業マネジメント専攻 8期	黒瀬	浩希
---------------	----	----

大学改革推進等補助金等による出張を下記のとおり行ないました。ご報告申し上げます。

記

1．費用の負担

平成22年度大学改革推進等補助金、福岡銀行特別寄付金

2．プログラム名称

ICABE 学生交流推進プロジェクト（第14回）

3．用務地

シンガポール

4．用務先

National University of Singapore (NUS)、現地企業

5．用務の概要と事業の関連について

< 用務の概要 >

学生間討論会 (NUS)、現地企業訪問

< 事業の関連 >

International Consortium of Asian Business Education (ICABE) に基づく学生間交流、現地企業の訪問・交流を通して、現地の最新事情把握によるシンガポール経済に対する理解の深化、提携先ビジネス・スクールとの連携強化のためのネットワーク形成

6. 出張日程

平成23年3月9日(水)~13日(日)

7. 参加者 合計39名

< 教員 > 3名

星野 裕志教授、高田 仁准教授、丹羽 由一特任教授

< 産業マネジメント専攻6期 > 2名

寺崎 一生、村上 健太郎

< 産業マネジメント専攻7期 > 12名

弓 洋子、秦野 久実子、鳥越 未来子、李 良子、木部 匡之、内野 潤也、南部 圭、首藤 真、村山 光範、福永 傑、楠元 珠代、真鍋 道子

< 産業マネジメント専攻8期 > 22名

瀧本 昌平、黒瀬 浩希 (左記2名が学生代表)

吉原 まり子、許 天小、伊東 謙一郎、中野 広、馬 化璘、浅井 建、劉 風琴、村上 さおり、花田 絢子、力丸 美和、阪上 大輔、西窪 夏子、金子 浩一、毛利 周子、澤田 昌典、神野 寛文、松枝 茂広、山田 裕美、松川 賢、吉成 詩麻

< チーム編成 > 学生36名

- ・ IT関連チーム_6名: 山田(リーダー)、南部、首藤、村山、福永、楠元
- ・ 商社、金融チーム_6名: 中野(リーダー)、李、馬、浅井、劉、村上
- ・ 物流チーム_8名: 吉原(リーダー)、寺崎、弓、秦野、鳥越、許、伊東、村上(健)
- ・ 教育チーム_3名: 花田(リーダー)、力丸、阪上
- ・ 観光、行政、インフラチーム_8名: 金子(リーダー)、西窪、木部、内野、毛利、澤田、神野、松枝
- ・ CSRチーム_5名: 瀧本(リーダー)、松川、真鍋、吉成、黒瀬

8. 日程詳細

< 全体行動 >

平成23年3月9日(水)

08:15~10:10 福岡空港国際線ターミナル集合/搭乗手続き
10:10~15:40 SQ655便 福岡発
15:40~17:00 シンガポール空港着、ホテル(Concord Hotel Singapore)へ移動
17:00~ ホテルへ到着

平成23年3月10日(木)

09:30~10:30 JETORO(椎野次長)によるレクチャー …活動報告
10:45~11:45 DBJ(川住社長)によるレクチャー …活動報告
11:45~ NUS、あるいは各チームに分かれて現地企業を訪問
…活動報告 ~

平成23年3月11日(金) 現地報告会では、各チームでの活動をプレゼンし、情報を共有

~18:00 各チームに分かれて、終日、現地企業を訪問
…活動報告 ~

18:00~21:00 現地報告会を開催 (ホテルにて)

平成23年3月12日(土)

08:30~19:50 自由行動
19:50~21:50 シンガポール空港集合/搭乗手続き
21:50~ SQ636便 シンガポール発

平成23年3月13日(日) 東京発福岡便は、二手に分かれて搭乗

~05:15 東京(羽田)着
07:20~09:15 東京(羽田)発、NH241、福岡着
16:30~18:25 東京(羽田)発、NH261、福岡着

9. 記録者所感

2011年3月9日(水)~13日(日)の5日間、39名(教員3名、6期生2名、7期生12名、8期生22名)でシンガポールを訪問した。今回のプロジェクトは、大きく3つの内容に分けることができる。

1つは、シンガポールのトップスクールである National University of Singapore (NUS) ビジネス・スクール学生との交流である。NUS E-Center の施設を見学したり、チームに分かれてビジネスセッションを交えたり、ネットワーキング・パーティーを開催したりした。

2つ目は、日本貿易振興機構（JETRO）シンガポールセンターとDBJシンガポール¹⁾によるレクチャーである。JETROについては、椎野次長より「シンガポール経済の動向」と題する内容の講義で、アセアンも含め、まさに最新の経済情勢に直接触れることができた。DBJは、川住社長より「シンガポールの新たな成長戦略」と題する講義の中で、政府の主要な7つの戦略について説明していただいた。

3つ目は、チームごとの現地企業訪問と現地報告会である。これは、6つに分かれたチーム（物流、金融・商社、教育、観光・行政・インフラ・医療、IT、CSR）がそれぞれに現地企業を複数社訪問し、そこでの“学び”を報告会でシェアするというものである。これについては、学生の自主的・主体的な活動が成否のポイントですが、決められたプログラムを粛々と進めていくよりも、随分と大きな成長機会を私たちに与えてくれた。

私たちは、このプロジェクトを通して得た“気づき”と“学び”を仕事に活かし、QBSのメンバーとして、九州を元気にしていきたいと、改めて意を強くした次第である。

黒瀬 浩希（8期生）



次頁より、活動報告

¹ DBJ : Development Bank of Japan Inc. 日本政策投資銀行

【活動報告】

- ・ 活動報告 / レクチャー：「シンガポール経済の動向」
 - ・ 活動報告 / レクチャー：「シンガポールの新たな成長戦略」
 - ・ 活動報告 / 大学訪問：National University of Singapore (NUS)
 - ・ 活動報告 / 企業訪問：IT関連チーム
 - ・ 活動報告 / 企業訪問：商社、金融チーム
 - ・ 活動報告 / 企業訪問：物流チーム
 - ・ 活動報告 / 企業訪問：教育チーム
 - ・ 活動報告 / 企業訪問：観光、行政、インフラチーム
 - ・ 活動報告 / 企業訪問：CSRチーム
-

【活動報告】

<レクチャー>

テーマ：「シンガポール経済の動向」

説明者：椎野 幸平氏（日本貿易振興機構（JETRO）シンガポールセンター 次長）

記録者：黒瀬 浩希（8期生）

<内容>

シンガポールの概況を、都市国家の成り立ちとその特徴を踏まえ、シンガポールの主要閣僚や行政機構、人口構成の特徴（加速化する高齢化）、シンガポール経済の強みと弱みなどについてご説明いただいた。概要は以下の通りである。

- ・ シンガポールの概況
 - 国名：シンガポール共和国
 - 面積：約710.3 k m²（東京23区よりやや大きい）
 - 人口：508万人（2010年）
 - GDP:2,174億ドル（世界40位、2010年IMF予測値）
 - 一人当たりGDP：42,653ドル（世界15位、2010年IMF予測値）
 - 民族：中華系74%、マレー系13%、インド系9%、その他
 - 言語：英語、中国語、マレー語、タミル語
 - 宗教：仏教、イスラム教、ヒンドゥ教、キリスト教など
 - 議会：1院制（定数84名）
 - 主要政党：人民行動党（PAP）
 - 大統領：ナーザン大統領（S.R.Nathan、2005年8月就任、任期6年）
 - 首相：リーシェンロン首相（Lee Hsien Loong）
 - 在留邦人：23,297人（2009年10月1日）
 - 日系企業：725社（2010年2月、日本商工会議所会員数）
 - 略史
 - ◇ 1959年 英国より自治権
 - ◇ 1963年 マレーシア連邦として独立
 - ◇ 1965年 マレーシアから分離独立

次に、シンガポールの最新経済情勢について学習した。不動産市場が活況を呈し、オフィス賃料が2010年から上昇したり、賃金、物価が上昇し始めたりしており、シンガポールドル高が続いている。

- ・ シンガポールの経済動向

- 経済規模（GDP）は、日本の千葉県と同程度で約2,000億ドル（2010年）
- 2010年は、製造業、輸出が経済を牽引し、14.5%の経済成長
- 輸出に依存する経済構造
 - ◇ 2009年の輸出額は約2,700億ドル、輸出額 / GDP比は約150%
- 安定した国際収支構造
 - ◇ 2010年の経常収支 / GDP比は22.2%

次に、アジアのハブとしてのシンガポールへの投資動向と誘致政策について学習した。シンガポールでは、外国企業の誘致や産業振興を図る目的で、様々な優遇措置が設けられているが、金融、流通、製造業を中心に、順調に直接投資を誘致しており、日本の対ASEAN、インド、香港への対外直接投資残高は、2009年末でシンガポールが最大（約240億ドル）である。

- ・ 物品・サービス税、法人税、優遇税制、その他のインセンティブ
 - 物品・サービス税は7%、段階的に引き上げられている
 - 法人税は17%、継続的に引き下げられる法人税率
 - 優遇税制は、主としてEDB（経済開発庁）が所管
 - ◇ 地域統括企業向け優遇措置（RHQ: Regional Headquarters Award）
 - ◇ 国際統括本部向け優遇措置（IHQ: International Headquarters Award）
 - ◇ パイオニア・インセンティブ（PC-M/PC-S: Pioneer Incentive）
 - ◇ 開発・拡張インセンティブ（DEI: Development & Expansion Incentive）
 - ◇ イノベーション開発制度（IDS: Innovation Development Scheme）
 - ◇ 新技術事業助成金制度（INTECH: Initiatives in New Technology）
 - ◇ 企業向け研究インセンティブ制度（RISC: Research Incentive Scheme for Companies）
 - ◇ クリーン・エネルギー分野における支援制度
 - ◇ バイオメディカル分野における支援制度
- ・ 訪問者の誘致政策
 - 観光振興（総合リゾート開発）、国際コンベンション誘致などを背景に訪問者数は増加
 - ◇ 国際コンベンションの開催件数は、689件で世界第2位（2009年）
 - ◇ 訪問者数は1,164万人（2010年）、2011年には1,200~1,300万人と予想
 - ◇ ホテルの稼働率は、前年の76%から86%へ上昇（中国からの訪問者が増加）
 - ジュロン島に集積する石油化学産業
 - ◇ 西部のジュロン地区に点在する7つの島を埋め立て、1つの島（ジュロン島）を建設、2000年に完成

- 半導体など、ITが牽引するエレクトロニクス産業
 - ◇ IT製品輸出高に占める半導体等電子部品類の割合は、45.1%（2009年）

次に、シンガポールの貿易構造と通商政策について学び、アジアのFTAを主導するシンガポールからFTAネットワークが張り巡らされていることが分かった。日本・シンガポールFTAは2008年から（日本側の）対象品目が拡大し、関税引き下げの対象となっている。

- ・ シンガポールの貿易構造と通商政策
 - 輸出の6割はFTA発効先
 - 仲介貿易のハブとしてのシンガポール
 - ◇ リンボイス：生産国とは異なる第三国にある本社や地域統括会社などから、インボイスを発行する商流形態
 - ◇ バックトゥバック：3カ国以上が加盟するFTAで生じるもので、リンボイスに加えて、モノと原産地証明書も第三国経由で輸出される形態

以上

【活動報告】

<レクチャー>

テーマ：「シンガポールの新たな成長戦略」

説明者：川住 昌光氏（日本政策投資銀行（DBJ）シンガポール(株) 社長）

記録者：黒瀬 浩希（8期生）

<内容>

シンガポールの新たな成長戦略の概要とそのポイント(質の高い経済成長モデルへの転換、外国人労働者の流入抑制、エネルギー供給源多様化への積極的取り組み、多様な金融支援プログラム)について、ご説明いただいた。概要は以下の通りである。

- ・ シンガポールの「新たな成長戦略」策定の経緯
 - 2009年5月、リー・シェンロン首相により、現行の成長戦略（2003年策定）を見直すため、政府内に臨時組織としての経済戦略委員会（ESC：Economic Strategies Committee）が設置され、検討作業を開始した
 - 同委員会は25名の委員により組織され、議長はターマン・シャンムガラトナム財務相
 - 各委員の出身構成は政府（財務相、運輸相、教育相、MAS長官ら9名）、民間（13名）、労働組合（2名）、学識経験者（1名）
 - 本委員会の他に8つの小委員会を設置し、テーマごとに詳細な議論を行なった
 - 2010年2月に中間報告を発表

- ・ 「新たな成長戦略」の中間報告の要旨
 - 目標
 - ◇ 高い技能をもった国民、革新的な経済、特色あるグローバル都市
 - 主要な提言
 - ◇ 今後の10年間で、生産性を年率2～3%向上、GDPを年率3～5%の経済成長を実現する
 - 7つの主要戦略とその概要
 - ◇ 技能とイノベーションによる成長
 - 省庁横断的な国家委員会による生産性向上の監督、促進
 - 国家生産性基金（NPF：National Productivity Fund）の設立により、企業の技術投資、人材育成を財政的に支援
 - 外国人労働者雇用税の段階的引き上げによる外国人労働者への過度な依存の是正

- ◇ 「グローバル・アジア・ハブ」としてのシンガポールの地位確立
 - アジアで機会をうかがうグローバル企業と世界進出を図るアジア企業にハブ機能を提供
 - 世界的に競争力の高い製造業によるGDPコンポーネント20～25%を確保
 - 信頼できる金融・情報通信・物流ハブ機能の発展
 - アジアや世界に通じる都市政策の実験市場を提供

- ◇ 活気と多様性のある企業環境の構築
 - 売上高1億S\$（約65億円）超の地元企業を2020年までに1,000社に
 - シンガポール企業の海外展開を金融面で支援する輸出入銀行の設立
 - 総額15億S\$（約975億円）の官民共同出資による中小企業支援ファンドの創設
 - 汎アジアの知識、専門性を持つ人材の強化と起業促進により、多国籍企業や世界の中堅企業、アジア企業を誘致

- ◇ イノベーションの普及と研究開発による商品力の強化
 - R&D投資を2015年までにGDP比3.5%に引き上げ
 - 新たなプラットフォームの設立等により、研究開発した製品の商品化を促進

- ◇ スマートエネルギー経済への転換
 - エネルギー供給源の多様化によるエネルギー安全保障の改善
 - IES（Intelligent Energy System）の開発
 - 再生可能エネルギーの開発、利用促進
 - 省エネ基準（建物、工場、住宅）の導入
 - 長期的に原子力発電の実現可能性を検討

- ◇ 将来の成長のための土地利用高度化
 - タンジョンパガーにマリーナベイと同規模のウォーターフロントを開発
 - 長期的にチュアスへの港湾機能統合を検討
 - 権利設定、評価方法を検討し、地中スペースの利用を拡大

- ◇ 特色あるグローバル都市、親しみのもてる都市へ

- ハードへの投資からソフトへの投資へ
- 2020年までに芸術、デザイン、ファッション、スポーツ科学などの分野における世界有数の教育機関を誘致
- 新世代の企業リーダーを育成するための大学院や企業大学を誘致
- 文化的資産の育成
- 職住近接を図るためのオフィス地区の地域分散

以上

【活動報告】(混成チーム)

<大学訪問> National University of Singapore (NUS)

訪問者：教員2名/星野教授、高田准教授

学生16名/吉原、寺崎、弓、秦野、鳥越、許、伊東、村上(健)、李、馬、花田、力丸、阪上、木部、毛利、吉成

記録者：黒瀬 浩希(8期生)

シンガポールを代表するNational University of Singapore (NUS)および、NUSのEntrepreneurship center (E-Center)を訪問し、NUSの学生とのプレゼンテーション交流を行なった。NUS (E-Center)では、E-CenterのディレクターでもあるWong Poh Kam教授から、センターの役割等について説明していただいた。また、プレゼンテーション交流については、QBSからは、「Proposal of Enhanced Food Traceability System」と「Future Image of Vehicle in Singapore」の2つのテーマで、それぞれのチームに分かれてプレゼンテーションを行なった。プレゼンテーション交流の後は、懇親会にて両校の親睦を深めることができた。今回の訪問を機に、両校のよりよき関係を継続し、このアジアから世界へ、優秀な人材を送り続けることを期待したい。

- 詳細スケジュール：3月10日(木)14:00~18:30
 - 14:00~15:30 Introduction to NUS E-Center
 - Address;21 Heng Mui Keng Terrace, Level 5, Singapore 119613
 - 16:00~17:30 Exchange session with selected NUS Business School MBA students, presentations of innovation projects.
 - Address;Mochtar Riady Building Level 2, 15 Kent Ridge Drive, Singapore 119245
 - 17:30~18:30 Networking Party

Mar 10: NUS visit



以上

【活動報告】(IT関連チーム)

<現地企業訪問>

訪問者：山田（リーダー）、南部、首藤、村山、福永、楠元

記録者：山田 裕美（8期生）

<目的>

シンガポールには、日系企業だけでなく、外国企業のアジアの地域統括企業が集積している。情報の集約化が行われている中で、シンガポールがITのハブになりうるか、現地企業を訪問し、ヒアリング調査を行う。

<内容：調査方法>

ITコンサルティングを行う多国籍企業のシンガポール・東南アジア統括企業1社、システムの提供を行う日本企業1社、現地企業1社、ハードウェアを提供する多国籍企業1社、インフラストラクチャーの提供を行う日本企業1社の計5社を訪問し、IT産業を形成する各プレイヤーを訪問し生の声をヒアリングすることで、現地の状況を多方面から調査した。

<結果>

調査の結果、シンガポールにはIT産業の発展やハブとなりうるいくつかの利点があることがわかった。

1. シンガポールは、アジア地域を考えると中心に位置し、ITの分野でも今後の成長が見込まれるインドを含めロケーションとしての利点がある。日系企業も東南アジア、インドへの進出の足がかりとしてシンガポールを選択している企業が多い。
2. 電力インフラが充実しており、停電もほとんどなく、他の東南アジア地域と比べ格段に安定している。また、地震、津波などの影響を受けにくい地域にあり、自然災害のリスクも少なく、領土も小さい為、ITインフラの充実が図れている。
3. シンガポールの政府の政策として、データセンターの整備、また、E-コマース、IT分野での研究開発、人材育成が盛り込まれたIT重点政策(iN2015: Intelligent Nation)があり、今後もITへの投資が続くと見込まれる。
4. シンガポール国内の市場だけでなく、国内・地場企業IT企業は、アジア全域をマーケットとして捉えている。

以上の事から、今後、アジアの中で他産業と同様に、シンガポールはITの分野でも発展すると考えられる。また、インドやチャイナプラスワンの市場への参入の拠点としてとらえられており、アジア全域をカバーするITハブとしての役割も果たす可能性が高い。また、日系のIT企業にとっては、日本企業の進出とともに海外サポートの重要性に関しても増していくものだと考えられる。

<訪問企業の詳細>

以下、訪問企業でのヒアリング結果について詳細を記載する。

Deloitte&Touche LLP

日時：3月10日（木）14：00～15：00

場所：6 Shenton Way, DBS Building Tower Two, Singapore

ご担当者様（1名）：日系企業サービスグループマネージャー 瀧浪 様

内容：シンガポールにおけるIT業界、日系企業の現状についてのヒアリング調査

1.シンガポールにおけるIT業界の強みとして考えられること。

- 外資誘致のための経済政策が充実。
- Asia Pacificの中心となる地理的優位性。
- IT重点政策（eコマース、研究開発）。
- 英語人材獲得の容易さ。
- 政治為替の安定性。
- 人材の高い流動性。
- 地場企業へのこだわりがない など。

2.現状

- 東南アジア地域統括として、地域統括の設置に対する優遇税制やインド進出を狙った拠点として都合がよいため、日系企業のHQ進出が加速している（日本の税制改正）。
- （当社は）日系企業のサポートだけでは限界があり、顧客拡大が必要である。

Hewlett-Packard Singapore (Sales) Pte. Ltd.

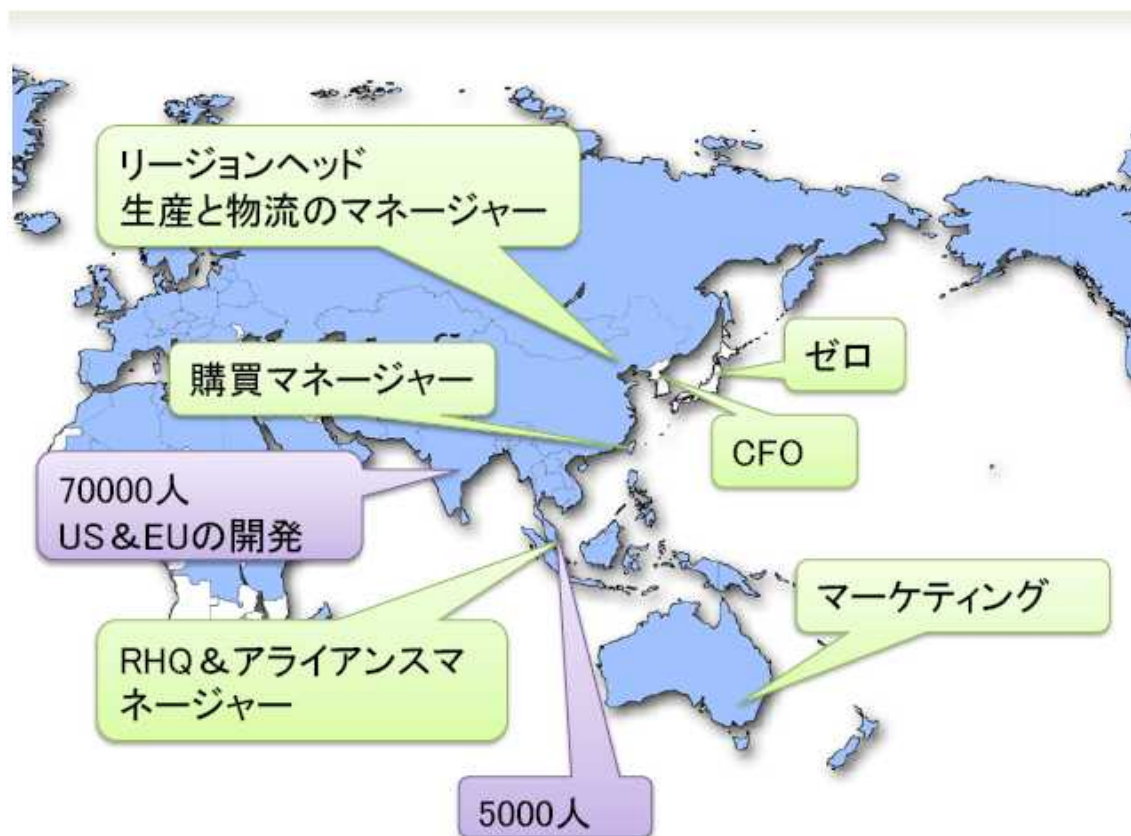
日時：3月10日（木）16：00～17：00

場所：450 Alexandra Road, Singapore

ご担当者様（3名）：Mr. Brian Tse, MDI APJ Region Manager、Ms. Sharon Mui、
Mr. Shingo Okimoto, SAP Practice-APJ, HP Enterprise Services
Brian さんは、通常香港を拠点としており、HP のテレビ会議システムを使用して参加頂いた。

内容：シンガポールにおけるHP リージョンHQの役割やHPのアジア戦略についてのヒアリング調査

HPのマネジメント担当者の拠点の分散状況



シンガポールのメリットとアジアの魅力

- アジア・パシフィックの中心であるというロケーション。
- 英語で通じる。
- 開発者の人件費は、5年前は(今の)5分の1程度だったが、現在は日本を含め、他地域でもほぼ同様であるため、今は(若い)日本人の雇用も考えている。
- インドと中国、日本の3国が魅力のある重点拠点とみなしている。その他の市場ではマーケットが小さい。
- ベトナムは魅力的ではあるが、10年後の市場と考える。

データセンターの市場規模。

- 日本は、アジア最大の210億ドル(2009年)、シンガポールは3億6,600万ドル、香港1億8,800万ドル(米ガートナー調査)であるが、グローバル展開する日本企業も社内データセンターを、シンガポールと香港に集約。
 - ◇ ソニーでは、2012年3月までに、日本を含むアジア全域で運用するすべてのサーバーを、シンガポールに集約予定(日本経済新聞より)

- ◇ ヤマハ発動機では、タイやベトナム、インドネシアといった製造拠点にある基幹系システムをシンガポールに集約中（日本経済新聞より）

住商情報システム アジア・パシフィック（SCSAP）

Sumisho Computer Systems (Asia Pacific) Pte., Ltd.

日時：3月11日（金）10：00～11：00

場所：60 Anson Road, Mapletree Anson, Singapore

ご担当者様：Mr. Seiichi Kishimoto(岸本 様), Managing Director

内容：シンガポール日系企業の現状や IT 業界、シンガポールにおける東南アジア HQ の役割とシンガポール IT インフラ、シンガポール IT 産業のハブ等についてのヒアリング調査

SCSAPについて

- 2007年、日系企業（主に住友商事、金融、物流、製造業顧客）をサポートするために設立。
- システムの維持・運用、IT要員の確保と維持、日本と同レベルのサポート、ガバナンスの整備などが求められている。

IT業界について

- ITの分野でも、シンガポールは、インド、東南アジア（タイ、マレーシア、インドネシア）の拠点。特に、インドへのサポート要件が増加している。
- システムは、現地分散型からクラウドコンピューティング統括型へ。
- クラウドがシステムの選択肢に加わることで、システム構築のハードルが下がっている。進出の後押しとなる
- 大企業はシンガポールのDCを利用し、運用コストの削減を図っている

シンガポールのメリットについて

- ハブとしての地理的ロケーション。
- 政府の免除など政府の政策。
- セキュリティ（治安：24時間365日働ける環境）。
- 他国ではインフラが未整備。
- 技術者のレベルが高い（向上心含め）。

シンガポールのデメリットについて

- ジョブホップが多く、IT要員の定着率が低い

Blitz IT Consultants Pte., Ltd.

日時：3月11日(金) 13:00~14:00

場所：57 Ubi Avenue 1, Ubi Centre, Singapore

ご担当者様：Mr. Ryan Ang, Head of Professional Services, Financial Systems
Integration

内容：現地ローカル企業の現状、戦略、シンガポール IT 業界についてのヒアリング調査

IT業界について：政府の支援

- 大企業以外にも、中小企業に対しても政府の享受を受けられる
- 教育援助、プロジェクトに対するファンド、会社運営のファンド等

Blitzの現状、戦略について

- Blitzの業務は、今のところ政府からの享受はない
- 東南アジア全般に進出するが、マレーシアやインドネシアの規模が大きいため、競争相手が大手になる。よって中小企業としては、フィリピン、カンボジア、ブルネイ、ラオス、ミャンマー、ベトナムを狙う
- シンガポールマーケットは小さいので危機感がある

以上

【活動報告】(商社、金融チーム)

<現地企業訪問>

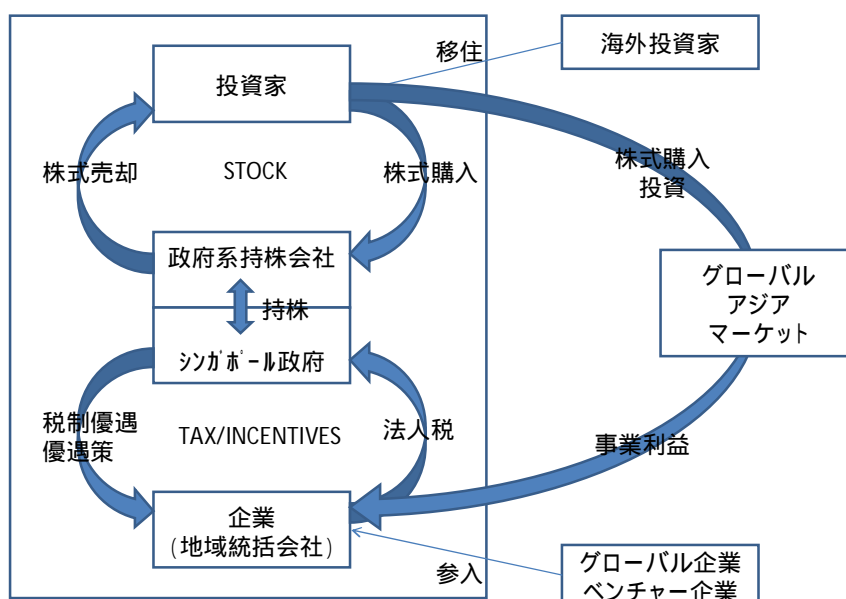
訪問者：中野(リーダー)、李、馬、浅井、劉、村上

記録者：中野 広(8期生)

- 目的 : シンガポール政府による金融政策の企業へのインパクトの実態調査
- 内容 : 日系企業4社と中国系ベンチャーキャピタル1社を訪問し、シンガポールでのビジネス実態をヒアリングし、シンガポールの金融政策の有効性を調査した。
日系企業は、物流、製造、銀行、商社と幅広く調査し、業態ごとに提供される政府によるインセンティブの活用状況を調査した。また、中国系ベンチャーキャピタルについては、シンガポールにおける投資状況とシンガポールで投資業務を行うことでのメリットを調査した。
- 結果 : 日系企業については、低い法人税率やタックスヘイブンなど基本的な政策には一定の評価を示したものの、業態ごとのインセンティブの利用はなく、デンソーでFTCを申請している程度であった。
金融政策がイニシアティブとなってシンガポールに進出または地域統括会社を置いているのではなく、あくまでも企業戦略を中心にシンガポールのヒト・モノ・カネが集積しているメリットや政治リスクの低さなどにより進出していることがわかった。その背景には、政府のインセンティブを受けるには条件が厳しく、一度はトライしたものの、クリアできず断念した経緯があり、ハードルは低くは無い。
しかしながら、欧州や米国と違い、単一通貨のないアジア市場において、グループ内の為替リスクヘッジやプーリングを行えるシンガポールに統括機能を置き、財務、人事などの本部を置いていることは大変興味深い事実である。
また、製造業においては、顧客ニーズを製品に反映することが第一であり、マーケットの小さいシンガポールに本部機能を置くことには疑問もあるようだ。タイやマレーシアなど市場規模が大きくなれば、シンガポールから機能を移管する可能性もある。アジア市場が拡大する中、シンガポールが地域統括拠点を誘致し維持するためには、現在の金融政策の見直しが必要だと感じた。
一方で、中国系ベンチャーキャピタルにおいては、キャピタルゲイン課税控除のメリットと投資案件の豊富さにより、シンガポールは魅力的な市場である。訪問はしていないが、NUSのビジネススクールの学生は起業マインドが高く、投資環境が良いことから、グローバル企業に依存せず自国のビジネス創出については今後期待ができそうだ。

最後に、資源のない小国シンガポールがここまで経済成長できたのは、ダイナミックな金融政策が一定の効果を示しているが、条件が厳しく、今回調査した日系企業による活用はほとんどなかった。しかし、アジアでの金融市場の地位を確立したことで、金融機関が集積し、ヒト・モノ・カネが集まりグローバル企業が進出してきていることがわかった。直接的に金融政策がグローバル企業ヘインセンティブとはなっていないが、間接的に影響を与えていることが今回の企業訪問でわかった。

シンガポールを取り巻く資金の流れ



<訪問企業の詳細>

NNR GLOBAL LOGISTICS (S)PTE LTD

日時：3月10日(木) 13:30~15:00

場所：10 Changi South Lane, #02-01 Ossia Building, Singapore 486162

ご担当者様：福間 様 Managing Director, 平間 様 Sales Manager

内容：西鉄(私鉄)が航空貨物事業に参入したのは、GHQの指導で、阪急などとともに米
国航空会社の代理店となったのが始まりである。シンガポールには地域統括会社は置いて
おらず、あくまでも支社である。

シンガポール進出の理由は、顧客である日系企業(NEC、京セラなど)が物流拠点として
のシンガポールのニーズが高まり、それを受けて進出したことが大きな要因である。

従って、シンガポールの金融政策活用の検討はしておらず、あくまでも物流拠点として

の機能として今後ともビジネスを継続していく意向である。

3V Source One Capital

日時：3月10日(木)17:00~18:30

場所：The Adelphi | Coleman Street#06-05 Singapore 179803

ご担当者様：Tan Kim Seng Managing Director, Rene Lee Vice President

内容：中国系ベンチャーキャピタルであり、運用額約70億円。投資先は、医療、製造、環境技術と多岐に渡り、Tan社長が会長を務めるSVCA(Singapore Venture Capital&Private Equity Association)を通じて投資案件を掘り起こしている。

M&Aや事業売却によるキャピタルゲインへの課税控除政策はメリットがあり、中国系ながらシンガポールで投資ビジネスを行っている理由がそこにあるようだ。

DENSO INTERNATIONAL ASIA PTE,LTD

日時：3月11日(金)9:00~10:30

場所：51 Science Park Road, #01-19 The Aries, Science Park, Singapore 117586

ご担当者様：大越様 General Manager, Regional Finance

内容：低い法人税率、タックスヘイブンへのメリットはあるものの、その他の金融政策は過去に挑戦したが断念したようにハードルが高く利用していない。唯一FTCのみ申請中で、5年間法人税率が10%を享受できる。

デンソーはアジア各国に拠点を持っており、拠点間取引を行っている。そのため、各国通貨が異なり為替リスクが発生するため、それをヘッジするためシンガポールに地域統括拠点を置き、ネットィングや決済業務を行うことで解決している。

シンガポールでは金融業務が円滑かつ簡単であり、業務が行いやすいことが実務上のメリットである。また、タイやベトナムに比べ政治リスクが少なく、決済業務を行う財務の統括機能をシンガポールに置くことは効果的である。

しかしながら製造業としては、顧客ニーズの収集が課題であり、マーケットの大きいところに統括拠点を置くべきだという議論もあり、自動車産業クラスターが進んでいるタイへの移管も検討しているようである。

Mizuho Corporate Bank,Ltd.

日時：3月11日(金)11:00~12:00

場所：168 Robinson Road,#13-00 Capital Tower, Singapore 068912

ご担当者様：吉田様 Senior Vice President, 清水様 Senior Officer

内容：現在は統括拠点ではないが、2011年4月より、シンガポールをASEAN地域統括拠点とし、中国韓国を統括する香港の統括会社とASEANを統括するシンガポールと2大拠点体制でアジアを管理することが決まっている。

それは顧客である日系企業の動向により、シンガポールを ASEAN の地域統括会社にする
ことを決定した側面もあり、あくまでも企業のサポート役という位置づけを垣間見ること
が出来た。シンガポールにはメジャー金融機関が集まっており、アジアの情報が集まって
いる。シンガポールでインドやバングラディッシュの話をしている現状である。それはマ
ーケットの小さいシンガポールの社長は兼務がほとんどで、アジアを統括しているケース
が多い。それゆえ、金融機関経由でアジアの情報が集まるシンガポールに地域統括会社を
置き、情報を集積させ意思決定できる体制をとっているようである。

しかしながら兼務にしている理由は、市場規模の大きいタイやマレーシアに社長として
籍を置くほうが、ステータスとなるようである。いずれにしても金融政策の恩恵にあやか
るというよりも、アジアのヒト・モノ・カネが集まる場ということが魅力なようである。

Sojitz Asia Pte Ltd

日時：3月11日(金)16:00~17:30

場所：77 Robinson Road, #32-00 Robinson 77, Singapore 068896

ご担当者様：大内様 Regional General Manager, 須田様 Deputy General Manager

内容：お話をいただいたのは食料部門の方で、日系フード会社のシンガポール進出の
拡大により需要は高まっている。(ラーメン店一風堂など)シンガポール金融政策はほとん
ど活用しておらず、政治安定、地震希少などを理由に統括会社を設置している。

以上

【活動報告】（物流チーム）

<現地企業訪問>

訪問者：吉原（リーダー）、寺崎、弓、秦野、鳥越、許、伊東、村上（健）

記録者：伊東 謙一郎（8期生）

<訪問企業の詳細>

シンガポール高島屋

日時：3月11日（金）10：00～12：00

場所：391 Orchard Road, SINGAPORE 238873

ご担当者様：山口 様

内容：売り場の見学および、山口社長による同社の概況および戦略についてお話をうかがった。中でも、なぜシンガポールで高島屋は成功し、大丸は撤退したのかについてヒアリングを行ったところ、カスタマイゼーション（あなただけのサービス）と独自性（有力産婦人科病院との提携、コンシェルジェやインターネットアドバイザーなど）、そしてサービス価値の提供などがキーワードとして見えてきた。

高島屋シンガポール海外進出戦略

Q. 何故、シンガポールで高島屋は成功し、大丸は撤退したのか？



チャンギ空港(シンガポール航空貨物部門)Singapore Changi International Airport

日時：3月11日（金）14：00～15：30

内容：同社の概況説明を受けたあと、貨物倉庫のオペレーションを見学した。

シンガポール港湾局 (PSA) Port of Singapore Authority

日時：3月11日（金）16：30～17：30

内容：同社の概況説明を受けたあと、港湾内部を見学した。

以上

【活動報告】(教育チーム)

<現地企業訪問>

訪問者：花田(リーダー)、力丸、阪上

記録者：花田 絢子(8期生)

<訪問企業の詳細>

早稲田大学系属早稲田渋谷シンガポール校 (Waseda Shibuya Senior High School)

日時：3月11日(金) 10:00~12:00

場所：57 WEST COAST ROAD, SINGAPORE 127366

ご担当者様：倉橋 様

内容：ヒアリング調査(以下の通り)

- ・ シンガポール校の概要について
 - 学生数は306人、99%が日本人
 - 周辺各国の情勢の変化で学生数が常に変動するリスクを追っているが、いざとなったら、日本からの日本人の学生を受け入れる留学先に変更できる
 - 成長中の東南アジアに対しライバル校がない
 - 学生の学力差は日本の提携校でカバーし一定の進学率を保っている。(帰国子女は売り手市場)
 - 入学条件は家族がアジアに在住していること
 - 完全日本人教育(違い: Tutorial English教育のみ)
 - 英語力は入試ではあまり重視されていない
 - 卒業後の進学先は日本の大学のみ
 - 日本中の大学に指定校推薦枠を持つ(6大学+早稲田)
 - 学生の進学先の75%を指定校推薦でカバーしている
- ・ 海外(特にアジア)のどこに学校が求められているのか?
 - バンコク・シンガポール・インド・ドバイ・シドニー・ソウル etc
- ・ 日本の大学が求めている人材とは?
 - 国際感覚・国際経験・語学力・・・etc...
- ・ 早稲田大学と世界中の提携校は?
 - 復旦大学・北京大学・清華大学・台湾国立大学等

ISSインターナショナルスクール (International School of Singapore)

日時：3月11日(金) 14:00~17:00

場所：21 Preston Road, Singapore 109355, Singapore

ご担当者様：津村 様

内容： ヒアリング調査（以下の通り）

・ スクールの概要について

- 学生数は300人弱、1割が日本人
- 学生の出身国は50カ国以上（最多は韓国）
- 第二言語、第三言語としての日本語教育を行っている
- 高校にいながらにして大学並の教育レベルを持っている
- IB対策（International Baccalauréat）を行っている。
：大学共通入試の国際資格。各科目への問題意識・哲学的理解・異文化理解・口述能力・論文執筆能力・プレゼン能力などを総合的に判断するもので、日本国内の大学ではまだマイナー
- 様々なディプロマを取得出来る
- 進学先は世界中の大学

早稲田大学系属早稲田渋谷シンガポール校



ISS International school



以上

【活動報告】（観光、行政、インフラチーム）

<現地企業訪問>

訪問者：金子（リーダー）、西窪、木部、内野、毛利、澤田、神野、松枝

記録者：金子 浩一（8期生）

<訪問企業の詳細>

JNTO Singapore（日本政府観光局シンガポール事務所）

日時：3月10日（木）13：00～14：00

場所：16 Raffles Quay, #15-09 Hong Leong Building

ご担当者様：清水 様

内容：ヒアリング調査（以下の通り）

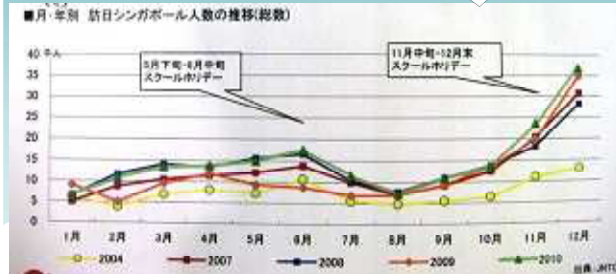
- JNTO Singapore（日本政府観光局シンガポール事務所）について
 - JNTO：Japan National Tourism Organization の略である。
 - 海外における観光宣伝、外国人観光旅客に対する観光案内、その他外国人観光旅客の来訪の促進に必要な業務を効率的に行うことにより、国際観光の振興をはかることを目的として設立された。
 - 国土交通省の外局である、観光庁の下にある組織である。外国人の訪日旅行促進を通じて、観光立国の実現を目指している。

- 観光実態（Singapore Japan）
 - 8位 9万人（2004年） 16.7万人（2008年）、ビジット・ジャパン・キャンペーンの効果が大きい。
 - シンガポールからの渡航先は、宿泊数で、福岡県が0.91%（9位）、九州7県を合計しても、5位の山梨県に届かない。岐阜県が昨年トップセールスで16位 8位に浮上した。
 - Facebookを積極的に活用し、JNTO Singapore にてJapan Fun site を2009年10月に作成している。現在、12万人が登録し、Singapore No1 の登録数である。

Singaporean の月別渡航人数

平準化が Key

休日の分散化



日本政府による観光政策の限界

47都道府県分がPR



日本政府

国土交通省配下であるため、文化(文部科学省管轄)面のPRができない!

縦割り行政

都道府県の観光推進機能の重要性を再認識!!

都道府県

県の中に、物産(農林水産)、交通(空港、道路、港湾)、飲食(中小企業支援)、観光全般(観光政策)、を有しており、トータルでの政策が可能。

九州電力 シンガポール事務所

日時：3月10日(木) 14:30~15:30

場所：65 Chulia Street #41-3 OCBC Centre, Singapore 049513

内容：シンガポールの電力事情、経済環境等についてレクチャーしていただき、あわせてディスカッションを行なった。シンガポールには投資銀行等が集積しており、案件情報等が集まり易く、それに伴い、国際法律事務所、会計事務所等も集積しているため、有利なビジネス環境にあることが分かった。

- 九州電力の海外事業の推進及び体制の整備について、海外事業は、以下の理由から推進
 - 国内電気事業で培った技術やノウハウを活かし、対象国・地域におけるエネルギーの安定供給や効率向上、地球規模でのCO₂排出量削減に貢献できる事業であること

- 安定的な収益が期待できること
 - 国内での事業経験者を海外で活用し、海外での経験者を国内で活用する等人材活用が期待できること
- H21年7月にシンガポール事務所を設立
 - アジア諸国を中心に、IPP制度、入札案件等に関する情報収集力を拡充
- 海外事業への取組みについて
 - アジア地域を中心に、投資規模については、H31年度までに1,000億円程度、持ち分出力は300万kW程度に拡大する方針
 - 海外で既に事業化している案件は、7プロジェクト、持ち分出力は約150万kW、投資累計額は約400億円
 - この他に、燃料権益開発事業、コンサルティング事業、JICA等を通じた国際協力活動を展開
- 事務所の役割について
 - 新規プロジェクトの情報収集及び開発
 - 東南アジアを中心として、IPPプロジェクト、再生可能エネルギープロジェクトの情報収集及び開発
 - 既存プロジェクトの運営管理
 - シンガポール・セノコパワー、ベトナム・フーミー3、フィリピン・イリハン各プロジェクトの運営管理の実施
 - 各プロジェクト派遣者支援
- 燃料関連の情報収集他
- 管轄地域：東南アジア、インド、中東、豪州、ニュージーランド 等

3V Source One Capital

商社、金融チームに同じ。18頁参照。

CLAIR Singapore (財団法人自治体国際化協会)

日時：3月11日(金) 9:30~11:30

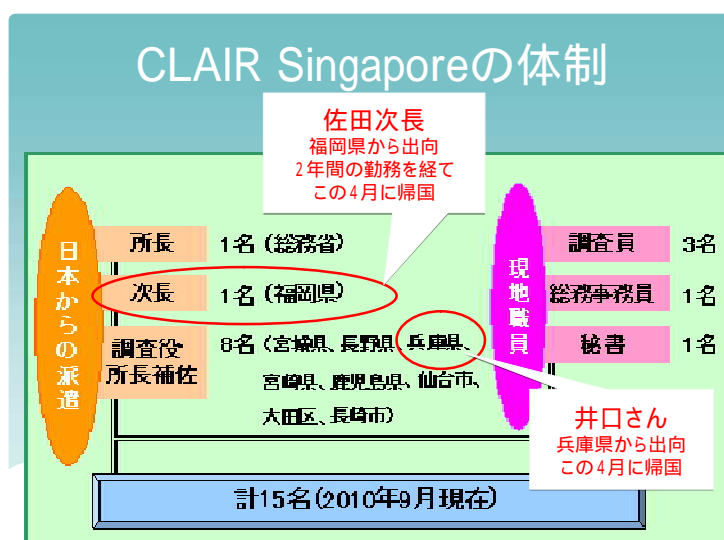
場所：6 Battery Road #31 - 02

内容：ヒアリング調査(以下の通り)

- CLAIR Singapore (財団法人自治体国際化協会) について
 - CLAIR: Council of Local Authorities for International Relationsの略。
 - 東京に本部を置き、シンガポールのほか、ニューヨーク、ロンドン、パリ、

ソウル、シドニー、北京に海外事務所を設置し、海外とのネットワークの充実に努めている。

- シンガポールをはじめとしたASEAN10カ国とインドを担当地域とし、日本の地方自治体とこれらの国々との様々な交流・協力事業を推進するために活動している。また、日本の地方自治体関係者が担当地域で行う活動を支援するとともに、これらの国々の行財政制度の調査等も行っている。
- 主な活動内容は、日本とアセアン、インド間の自治体レベルの交流の促進 アセアン、インドにおける日本の自治体の活動の支援 アセアン、インドの地方行財政制度、各種政策の調査・情報発信 アセアン、インドへの日本の地方行財政制度、各種政策の紹介・・・である。



山九シンガポール トアスロジスティックハブ

日時：3月11日(金) 9:00~12:00

場所：11 Clementi Loop (本社)、NO.60. TUAS BAY DRIVE SINGAPORE 637568

ご担当者様:和才様、足立様

内容：同社のシンガポールでの事業発展の歴史及び現状の事業内容についてレクチャー & ディスカッションを行い、ロジスティック施設を見学させていただきました。

・ 主な事業内容について

- 物流事業、構内事業、エンジニアリング事業であり、売上高は、約65億円である。顧客は、日系企業では三井化学、住友化学、ソニー、外資企業だとファイザー、アボット(売上高の半分がバイオメディカル関係をはじめとする外資企業)などが主である。

- 人材管理について

- 事業所内の掲示物や安全喚起の標識は英語と中国語で書かれており、イラストを使って分かりやすく伝えることを意識しているとのこと。多民族国家であることを反映している。
- 外国人の採用は政府によってコントロールされており、現在はシンガポール人7人に対して外国人1人の割合で採用できる。(以前は5:1)
- 単純労働の外国人を雇用した場合には雇用税を徴収される。会社の人材システムとMOM(政府の人材管理局)のシステムがリンクしており、国が企業の人材を把握している。政府の規制への対応がシンガポールで事業を行う上で非常に重要である。


- バイオメディカル産業の将来性

- シンガポールにおけるバイオメディカル産業の将来性を見込んで、物流企業も投資を行い、事業を拡大させている。





TUASロジスティックハブセンター(TLH)

TLH施設概要			
	単位		
1	土地面積	m ² 23,016	
2	床面積	m ² 32,280	
	1階		
	倉庫 / 積込場	Rack(m ²) 8,900 (9,160)	
	チルド / サンプルルーム	(m ²) 240/50	
2階	事務所	m ² 530	
	エアコンスペース	Rack(m ²) 3,330 (2,990)	
3階		Rack(m ²) 17,470 (9,800)	
		Rack(m ²) 18,000 (9,800)	
3	VNA ラッキングシステム	Rack 47,700	
4	床強度	KN/m ² 40	
5	貨物エレベーター (5 ton)	Unit 2	
6	オムニリフター (2 ton)	Unit 5	
7	コンテナ積込場	一般	11
		密閉式	12
8	コンテナ駐車場 (40ft)	Unit 100	
9	VNAトラック (1.8 ton)	Unit 13	
10	フォークリフト (2.5 ton)	Unit 18	



8段積み
(10m!)





バーコードで管理
(ソフトは自社開発)

もともとはジュロン島の石油化学系の貨物倉庫を想定して建設
TUAS地区に政府主導でバイオメディカルパークが造成され、バイオメディカル系企業からの
打診もあって用途変更

セノコ・エナジー社

日時：3月11日(金) 事務所 / 9:00~12:00、発電所 / 14:00~16:00

場所：31 Senoko Road Singapore 758103

内容：同社は2008年9月に国際競争入札にて、丸紅・関西電力・九州電力・JBIC(国際協力銀行)等のコンソーシアムが株式を取得。シンガポールの電力政策、買収後の運営、今後の事業計画等について、レクチャー&ディスカッションを行う。その後、発電所を見学させていただいた。

・ セノコ・パワー案件について

- シンガポール財務省傘下の 테마セック・ホールディングスが実施した、同社100%保有でシンガポール最大の電力会社である「セノコ・パワー・リミテッド社」の100%株式売却に関する国際入札を落札したもので、九州電力は丸紅、関西電力株式会社、国際協力銀行(日本政策金融公庫)、GDFスエズとともに出資比率15%で参加した。
- 本案件は、当コンソーシアムが同国の電力安定供給を担うとともに、環境に配慮したリパワリング事業を通じたエネルギー効率化を推進することで、同国の基幹インフラである電力事業の発展に寄与するものである。

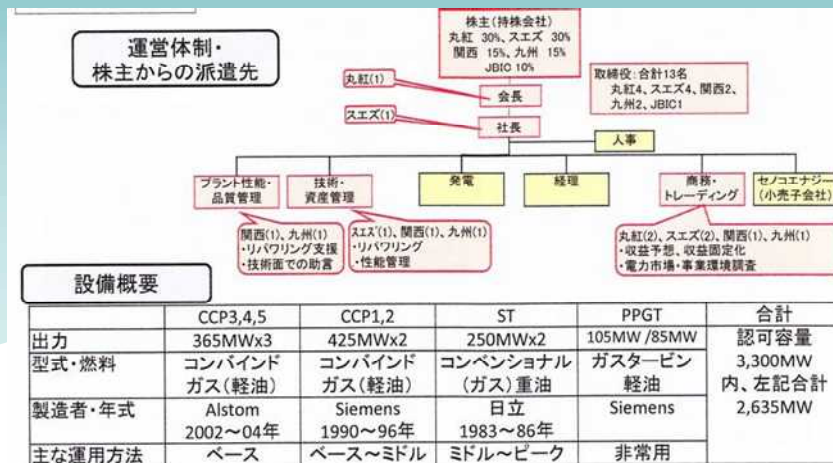
・ セノコ・エナジー社について

- 現在、コンベンショナル火力発電設備を最新鋭の高効率なコンバインドサイクル発電設備にリパワリング(430MW×2)

- 2009年12月に着工し、2012年8月頃の完成を目指す
- 日本製（三菱重工、日立）の設備を導入し、日本の技術を活用

セノコ・エネルギー社の現状

- 主要3発電会社の一つ。認可容量3,300MW（国内最大）
- 従業員数 約400人
- 2008年9月、Temasek HoldingsよりSenokoPower社を買収
- 2010年1月、Senoko Energy社にSenokoPower社事業を移管



以上

【活動報告】(CSRチーム)

<現地企業訪問>

訪問者：瀧本（リーダー）、松川、真鍋、吉成、黒瀬

記録者：黒瀬 浩希（8期生）

<訪問企業の詳細>

電通アジア

日時：3月10日（木）13：30～16：00

場所：77 Robinson Road #24-01 Robinson 77,068896, Singapore

ご担当者様：長谷川 様、小山 様

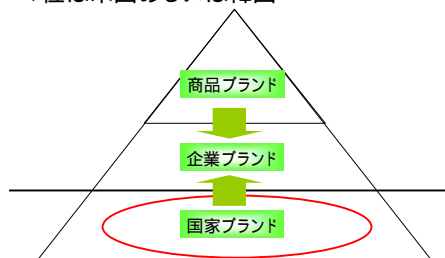
内容：ヒアリング調査（以下の通り）

- 電通（アジア）の概要やCSRにかかる活動等について、ご説明いただいた。モットーは「Of Asia, By Asia, For Asia」であった。クライアント（お客様）と消費者（生活者）とのビジネスマッチングが電通の役割である。
- NUSをはじめ、タイ・フィリピン・インドネシア・マレーシア各国のトップ大学とコラボし、講義を担当するなど、教育にも力を注いでいることが分かったが、D-AIR（DENTSU-Asia Influencer Research）と呼ばれる調査活動に興味を湧いた。
- D-AIR（DENTSU-Asia Influencer Research）
 - 明るいアジア（9カ国）の変化を先読みし（消費者の価値観の変化を把握し）、需要と雇用の創出を図る
 - ターゲット：18～44歳（中間層から上を対象）
 - 3回/年実施
- 電通の問題意識
 - 日本国ブランドの底上げが我々の使命である
 - シンガポールにおける日本のイメージは2位、1位は米国あるいは韓国
 - 日本という国家ブランドを高めなければならない

電通アジア(DENTSU ASIA PTE LTD)



- 課題は・・・
 - 日本国ブランドの底上げが我々の使命である
 - 日本に対するイメージは、2位
 - 1位は米国あるいは韓国



7

Singapore Compact for CSR

日時：3月10日（木）16：15～17：30

場所：10 Hoe Chiang Road #22-01 Keppel Towers Singapore 089315

ご担当者様：Mis. Minju Kim・Mis. Chin Huilin

内容：ヒアリング調査（以下の通り）

- ・ CSRに積極的なシンガポールの現況やSingapore Compact for CSRの概要について、ご説明いただいた。中でも、“CSR is a journey.”と表現されたことは大変興味深い。答えなど簡単に出てくるものではなく、「CSR とは何か」について永遠に模索し続けなければならないということを学んだ。
- ・ Singapore Compact for CSR
 - NGO（のようなもの）
 - Publish & Research を通して、アジアのCSR を推進
 - ASEAN CSR NETWORK の事務局（日本の「コー円卓会議」のようなもの）

CSR Asia

日時：3月11日（金）09：45～12：00

場所：11A , Mounts Sophia #02-05 Old School Singapore 228465

ご担当者様：Mis. Jenny Costelloe・Mis. Jill Chin

内容：ヒアリング調査（以下の通り）

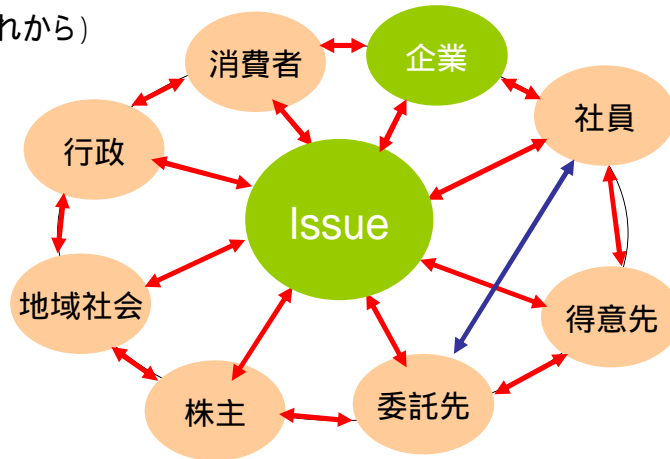
- ・ CSR Asiaの概要や彼らが捉えている関心事、トレンド等について、ご説明いただいた。中でも、「これからのCSRは、企業を中心としてステークホルダーとのコミュニケーションを考えるのではなく、問題（Issue）を中心において、企業も他のステークホルダーと同じ位置付けの中で捉える必要がある。」ことを学ぶことができた。
- ・ CSR AsiaにおけるCSR
 - Product responsibility
 - Environment
 - Community development
 - Labor rights
 - Human rights
 - Fair operating practices
 - Corporate governance
- ・ アジアにおけるCSRのトレンド（10年後）
 - Climate change
 - Corporate governance

- Water
- SCM

CSR Asia



ステークホルダーとの関わり
(これから)



14

三井物産（アジアパシフィック）

日時：3月11日（金）13：50～16：15

場所：16 Raffles Quay #29-00, Hong Leong Bldg. Singapore 048581

ご担当者様：新谷 様

内容：ヒアリング調査（以下の通り）

- ・ シンガポールに限定せず、広くアジアにおけるCSRについて、ご説明いただいた。中でも、「CSR に正解はない。（しかし）先進企業の蓄積されたCSR のノウハウをシェアし、社会に還元することが大事だと考える！」との言葉に深い感銘を覚えた。
 - アジアでは、CSR はまだまだ熱くない。とは言え、（当然ながら）多様性の大きいアジアの中で、一律に述べることはできない。
 - インドでは、税引前利益の2% をCSR に振り向けることを法制化する予定。ISO26000 には懐疑的であり、インドにとって都合のよい規格を作るかも知れない。また、政治と深く絡み、CSR が政治の道具となっている部分もある（活動団体の15% がうまくいっていない）。
 - 欧米と日本のCSR の違い
 - ◇ 欧米：regional 本社に権限委譲（スタッフも配置）、多様性が大きい中、各region の事情に合わせた展開が可能
 - ◇ 日本：全て日本本社が実行（現地スタッフ不在）

以上