

# CLAIR REPORT No.495

## シンガポールにおける経済振興政策の変遷 ～外資・多国籍企業誘致から地場企業振興へ～

Clair Report No.495 (February 4, 2020)  
(一財) 自治体国際化協会 シンガポール事務所



一般財団法人

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、御叱責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

(一財)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](mailto:webmaster@clair.or.jp)

## はじめに

現在、ASEANのみならず中国やインドを含めたアジア市場に目を向ける際、多くの外資・多国籍企業がシンガポールに拠点を構え、重要な役割を担っている。これはシンガポールが地政学的に ASEAN の中心に位置するからだけでなく、シンガポール政府が外資・多国籍企業を惹きつけるための政策を不断に実行し続け、ビジネス環境を整えてきたからに他ならない。

経済政策という観点で見ると、外資・多国籍企業の誘致に偏重し過ぎているというイメージを持たれがちなシンガポールだが、2010年の新経済成長戦略以降、地場中小企業やスタートアップ等の振興に力を入れるようになるなど、その政策も変遷を重ね、現在は大きな転換点にある。地場中小企業への支援策については、イノベーションの集積地であるシンガポールらしく、デジタル化に力を注ぐなど、日本にも大変参考になる事業を実施している。

本稿は、マレーシアから分離する形で独立を果たしたシンガポールが短期間でいかにして現在の経済発展の礎を築いてきたのかという観点から、歴史的背景も踏まえながら経済政策の変遷についてとりまとめたものである。

いかにしてシンガポールが激動の時代を生き抜き、東南アジア経済のトップランナーになったのか、またシンガポールの経済政策がどのように変遷してきたのかを学ぶことは、これからの時代をいかに地方自治体が生き抜いていくかを考えるにあたって、大きなヒントとなることは間違いない。

全国の自治体にとって喫緊の課題である地元経済の振興、特に中小企業やスタートアップ支援について、本稿を一つの道しるべとしてご活用いただくとともに、内容改善のためのご指摘やご教示をいただければ幸いである。

一般財団法人自治体国際化協会シンガポール事務所長

# 目次

はじめに.....	1
概要.....	4
第1章 シンガポールの経済の現状.....	5
第1節 高い国際競争力を誇るシンガポール.....	5
第2節 外資受入れに積極的なシンガポール.....	7
第3節 外資・多国籍企業偏重から地場資本育成へ.....	8
第2章 シンガポールの工業化の歴史.....	9
第1節 独立前後の混乱期.....	9
第2節 独立後～第一次オイルショック（労働集約型産業中心の成長）.....	10
1 独立による輸出志向型経済への移行.....	10
2 経済拡大奨励法の制定.....	11
3 人民行動党（PAP）による雇用政策.....	12
第3節 2度のオイルショックの影響.....	13
1 経済政策の成果と第一次オイルショック.....	13
2 第二次オイルショックと第二次産業革命の挫折.....	14
第4節 多国籍企業化の再加速と成長する金融サービス産業.....	15
1 経済委員会報告と再び加速する多国籍企業化.....	15
2 金融サービス部門の成長と急増する外国人労働者.....	16
3 アジア通貨危機の影響.....	16
第5節 新たな産業分野への戦略転換.....	17
第3章 外資・多国籍企業誘致とシンガポール政府.....	19
第1節 企業誘致に政府が果たす役割.....	19
第2節 経済開発庁（EDB）の概要.....	19
1 組織の沿革.....	19
2 EDBの戦略.....	20
3 具体的な支援メニュー.....	21

第4章 企業家の育成へ .....	23
第1節 シンガポールの企業家精神を巡る論争 .....	23
1 シンガポールのビジネスエリート .....	23
2 企業家の不足と相次ぐ GLC の設立 .....	24
3 産業振興の牽引役としての GLC .....	24
4 GLC による地場企業育成の阻害 .....	25
第2節 政府による企業育成へ .....	25
1 外資・多国籍企業一辺倒からの脱却 .....	25
2 地場中小企業支援への転換期 .....	26
第3節 シンガポール企業庁 (Enterprise Singapore) と中小企業支援 .....	27
1 組織概要 .....	27
2 Enterprise Singapore による中小企業振興 .....	28
第4節 シンガポールにおけるスタートアップ支援 .....	33
1 注目の高まるスタートアップ .....	33
2 Startup SG の立ち上げ .....	34
3 政府調達の新しい取組 .....	35
4 日本との関係 .....	35
5 今後の展望 .....	36
まとめ .....	37
参考文献 .....	38

## 概要

本稿は、高い国際競争力を誇るシンガポールが、いかにして外資・多国籍企業を惹きつけ、最適なビジネス環境を整えてきたのか、歴史的背景及びその政策に重点を置きながらまとめたものである。

従来、外資・多国籍企業誘致にばかり注目が集まりがちなシンガポール経済であるが、地場中小企業やスタートアップといった企業の育成について、2010年頃からシンガポール政府も力を入れるなどの新しい動きが生まれている。外資・多国籍企業の誘致一辺倒からの転換期を迎えているシンガポールの経済政策について、特にその中心となる産業がいかに変遷してきたかに焦点を当てて調査を行った。

第1章ではシンガポールの経済の現状について、世界銀行や世界経済フォーラム、その他国際機関が行っている様々な調査の資料を活用する形で、シンガポールがいかに高い国際競争力を持っているかについてまとめた。

第2章ではシンガポールがどのような工業化の歴史を歩んできたか、またどのような経済政策を採用してきたか、独立前後から現在に至るまで、それぞれの時代背景を踏まえつつ簡潔にまとめた。マレーシアから分離する形で独立を果たした混乱期を乗り越え、1950年代から1970年代までの労働集約型産業の時代を経て、オイルショックの影響を受けた1980年代には資本集約型産業、1990年代に経済を牽引した金融サービス産業、そして現在政府が力を注ぐ知識集約型産業に至るまで、その時々で基幹産業を次々に変えて調整を行ってきたシンガポール政府の手腕には、日本も学ぶところが大いにあると思われる。

第3章では外資・多国籍企業誘致において、一元的な窓口システムという重要な役割を果たしてきた経済開発庁（EDB）の概要や、具体的な支援メニューについて取り上げた。

第4章では、シンガポールの企業家精神を巡る論争を皮切りに、政府系企業がシンガポール経済において果たしてきた役割について述べたのち、地場企業の育成に政府が力を入れるようになった背景、そして現在政府が注力する中小企業支援やスタートアップ支援に関する具体的支援メニューについて整理した。

## 第1章 シンガポールの経済の現状

### 第1節 高い国際競争力を誇るシンガポール

グローバル化が進む近年、多くの調査において、経済力、国際競争力、市場指向性、規制の透明性、汚職の回避度合いなどの指標を用い、世界の国々の国際競争力にかかるランク付けが行われている。いかに外資・多国籍企業を惹きつけるかという主眼でのランキングであるが、こうした調査において、シンガポールは常にトップもしくは上位にランクインしている。

例を挙げると、世界銀行グループによる「世界で最もビジネスがしやすい場所」ランキングでは、2016年は1位、2017年～2019年は2位と高い評価を受けている。これは「事業の立ち上げ」「建設許可の取得」「電力供給」「不動産登記」など10項目の指標を総合して評価するもので、シンガポールは中でも「契約履行」や「事業の立ち上げ」で高い評価を得ている<sup>1</sup>。

また、世界経済フォーラム（WEF）による「グローバル競争力」ランキングでも、2019年調査において1位（2018年調査では2位）と高い評価を受けた。個別項目で見ると、「インフラ」「保健衛生」「労働市場」で1位であり、また「制度」「金融システム」「製品市場」では2位であった<sup>2</sup>。多くの個別項目において前年から評価を上げた結果、総合1位を獲得することとなった。

更に、スイスの国際経営開発研究所（IMD）が発表した「世界競争力ランキング2019」によると、2010年に同ランキングを開始して以来、初めて1位を獲得した。「先進的な技術基盤」「高度に教育された労働力」「移民に寛容な法制



【世界銀行レポート】



【WEF レポート】

<sup>1</sup> 世界銀行「Doing Business 2019」  
(<http://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2019>)

<sup>2</sup> WEF「The Global Competitiveness Report 2019」  
([http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf))

度」「新規事業立ち上げにかかる手続きの効率性」が評価されたことによるものであった<sup>3</sup>。

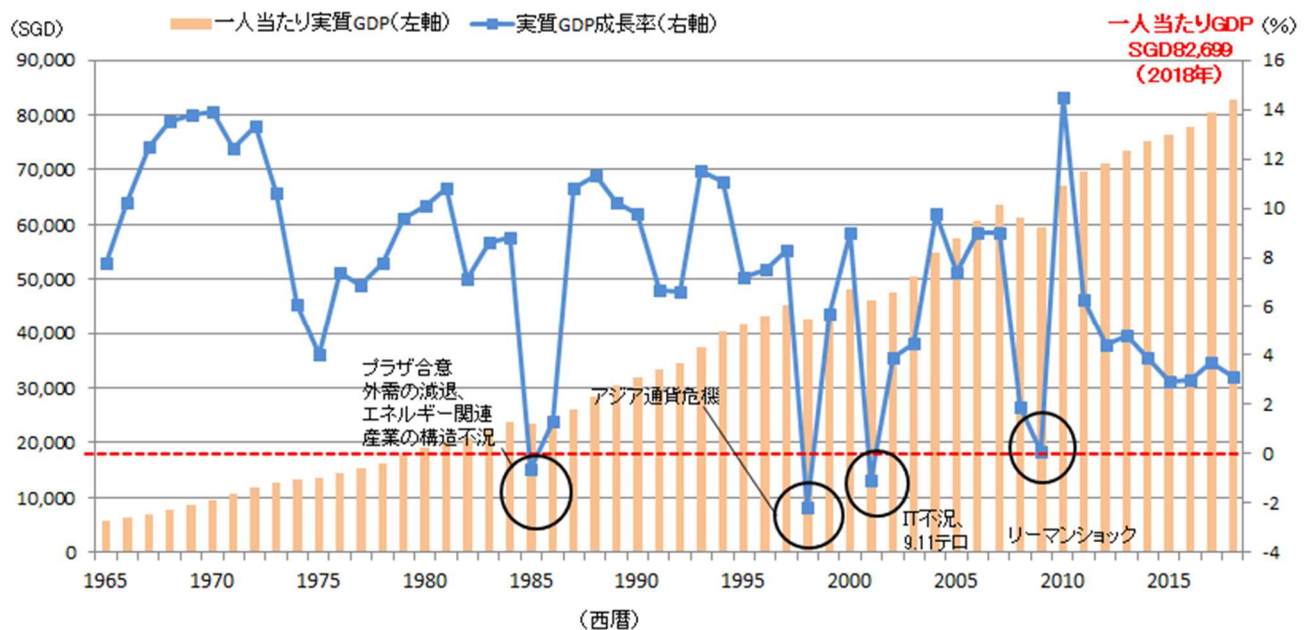
シンガポールは独立以降、数十年にわたり大きな経済発展を遂げてきたが、その発展を支えてきたのは外資・多国籍企業であり、これらを惹きつけるための政策をシンガポール政府が一貫して取り続けてきた成果が、現在の高い国際競争力に表れていると言える。

法人税を例にみても、2010 賦課年度から法人税率が 18%から 17%に引き下げられたが、これはアジアでは香港の 16.5%に並ぶ低水準である。

さらに、課税所得のうち最初の 30 万シンガポールドルに対しては部分免税制度が適用されるため、実効税率は 17%未満になる（2020 賦課年度より部分免税制度の上限は 20 万シンガポールドルに縮小される）。

こうしたビジネスのしやすい環境を整え、外資・多国籍企業を惹きつける数々の制度・政策とともに、シンガポール経済は成長を続けてきた。その結果、リーマンショック等、世界規模のマイナス要因が発生した時を除けば、高い実質 GDP 成長率を続け、2018 年の一人当たり実質 GDP は 82,699 シンガポールドル（約 6,620 千円）と、日本と比較しても<sup>4</sup>非常に高い水準となっている。

### 【シンガポールの一人当たり GDP と実質 GDP 成長率の推移】



※出典：シンガポール統計局

<sup>3</sup> IMD 「IMD World Competitiveness ranking 2019」  
<https://www.imd.org/contentassets/6b85960f0d1b42a0a07ba59c49e828fb/one-year-change-vertical.pdf>

<sup>4</sup> 内閣府が公表した日本の 2017 年度一人当たり名目 GDP は 4,321 千円（約 54,000 シンガポールドル）



【アジア諸国の法人税率】

国名	法人税率	国名	法人税率
香港	16.5%	ラオス	24%
シンガポール	17%	韓国	25%
タイ	20%	中国	25%
ベトナム	20%	インドネシア	25%
カンボジア	20%	ミャンマー	25%
日本	23.2%	フィリピン	30%
マレーシア	24%		

※出典：JETRO「2018年度アジア・オセアニア投資関連コスト比較調査」

## 第2節 外資受入れに積極的なシンガポール

シンガポールの経済発展を語るうえで、外資・多国籍企業の存在は欠かすことができず、外資依存度も大変高くなっている。特に、製造業については外資・多国籍企業の割合が非常に高く、外資が100%所有している企業も多い。製造業における総産出額の割合をみると、1970年の時点で既に全体の55.8%を“外資比率が50%以上の企業”が占めていたが、1985年の時点では70.4%に、2018年の最新の調査では80.9%となっている<sup>5</sup>。

また、報道メディアや法律事務所等一部を除き、ほぼ全ての分野で100%外資企業の設立を認めているほか、利益の海外送金等に関する規制も比較的緩やかであるなど、外資には極めてオープンであることが、シンガポールの特徴である。

このようにシンガポールが外資の受け入れに対し、積極的であり続けた背景には独立当初の工業化の進め方にその主因がある。

独立当初、その国土面積の小ささと人口の少なさから、シンガポールの国内市場は非常に小さいものであった。そのため、シンガポールが工業化を行うにあたり、より大きな市場を狙うためには、海外への輸出志向型経済を取らざるを得なかった。しかし、近隣諸国は輸入代替的工業化政策に乗り出しており、それぞれの国内市場が厳しく保護されていたため、近隣諸国を中心とした世界市場に向けて工業品を生産することは、国内市場向けに生産するよりもはるかに困難であった<sup>6</sup>。その当時、大規模な失業問題を抱え、国内の資本家・企業家が成長するための時間的・費用的コストを国内市場で受け入れる余裕もなかったシンガポールは、既に確立した技術やマーケティングネットワーク等を持つ外資・多国籍企業へ依存する道を選択することとなったのである。

<sup>5</sup> 林俊昭（1990）『シンガポールの工業化 アジアのビジネス・センター』アジア経済研究所、p110 及び EDB「Census of Manufacturing Activities 2018」(<https://www.edb.gov.sg/en/news-and-events/resources.html>)

<sup>6</sup> リム・チョンヤン（1995）『シンガポールの経済政策下巻』勁草書房、p7

こうして、外資・多国籍企業を惹きつけ、工業化推進の先頭に立たせるための、投資環境を整備する措置が広範に導入されることとなった。

### 第3節 外資・多国籍企業偏重から地場資本育成へ

これまで述べたように、独立当初の工業化から現在に至るまで、シンガポールの経済を支えてきた大きな柱の一つが外資・多国籍企業であったが、一方シンガポールのビジネスエリートは影が薄いといわれ、シンガポール国内の資本家・企業家は力が弱かった。

こうした状況から、外資・多国籍企業の存在は、競争により現地企業家の健全な成長を刺激することはなく、むしろ政府企業と結びついた外資・多国籍企業の圧倒的な存在が、シンガポールにおける私的産業の企業家精神の成長を遅らせてきたという議論もあった。このような背景に加え、シンガポールで高等教育を受けたエリートは、公務員及び経営専門家として、政府や外資・多国籍企業に取り込まれ続けてきたという主張もあった。

このように、外資・多国籍企業偏重で進んできたシンガポールであったが、2010年に採用された経済政策は、こうした誘致一辺倒だけではなく、外資・多国籍企業と地場企業の連携を促すことなどで、経済の高付加価値化を図ろうとするなど、シンガポール政府が中小企業振興やスタートアップなどの地場企業等の育成によりやうく力を入れ始めることとなる大きな転換点となった。

次章からはこれまでの外資・多国籍企業誘致偏重型により発展してきたシンガポールの歴史を踏まえつつ、地場中小企業振興やスタートアップ支援に注力する昨今のシンガポールの具体的経済政策に焦点を当て、いかにしてシンガポールの経済政策が変化してきたかを見ていきたい。

## 第2章 シンガポールの工業化の歴史

シンガポールの工業化の歴史は、政府が基幹産業と位置付けてきた分野でみると、大きく四つに分けることが出来る。独立前後から1970年代は労働集約型産業への注力、オイルショックの影響を受けた1980年代は資本集約型産業への移行、アジア通貨危機を乗り越えた1990年代には金融サービス産業が成長し、2000年代以降は知識集約型産業への転換を目指すというものである。シンガポール政府は、外資・多国籍企業を積極的に誘致する政策を取り続けながら、国際経済の変化に応じて基幹産業を次々と変え、調整を行ってきた。こうした流れに独立以前の状況も加えながら、いかにシンガポールが工業化、そして経済発展の道を辿ってきたかについて本章で取り扱うこととする。

### 第1節 独立前後の混乱期

まだシンガポールがイギリスの植民地であった第二次世界大戦後の1945年、植民地経済復興のため、イギリスは「連合王国植民地開発福祉法 (The United Kingdom Colonial Development and Welfare Act)」を制定した。この法に基づき用意された1億2,000万ポンドを原資とし、当時の英領マラヤ・シンガポールにおいて合同委員会を設置し、開発五ヵ年計画を策定した。この後、1950年に設立されたコロombo・プラン<sup>7</sup>での取り決めに基づき、六ヵ年計画が策定され、1951年から実施されることとなった。

これらの計画の柱は住宅等の社会厚生施設を充実させるとともに、空港建設・港湾施設の改良、そして第二次産業を育成するための発電所を建設することなどであった。しかしながら、この地域において初めて定められた近代化計画であったものの、第二次大戦後の混乱期の情勢と、計画立案の未熟さから不首尾に終わることとなった<sup>8</sup>。

その後、確たる開発計画が策定されないまま、シンガポールは外交と国防を除く内政自治権を持つ「自治州」に移行した。これを契機にして、1961年に、シンガポール政府として初めての公式な経済計画となる、カラン・ジュロン地区の工業開発・電力・ガス・水道などの産業基盤整備を重視した「第一次五ヵ年計画」が策定された。この時代は1963年のマレーシアの成立、そして1965年のマレーシアからの分離・独立など政治上の混乱期にありながら、この計画のもとで今日の工業化の基礎が創り出された。

なお、1966年には第一次計画の延長線上にある「第二次五ヵ年計画」を策定し、ジュロン地区を所管する開発部門「ジュロン都市公団」を発足させ、ジュロン地区

---

<sup>7</sup> 1950年に提唱された、アジアや太平洋地域の国々の経済や社会の発展を支援する協力機構のことで、第二次世界大戦後もっとも早く組織された開発途上国のための国際機関。当初はイギリス連邦の枠内において、開発途上国を援助し、経済発展させることを目的としていたが、その後加盟国が増加していき、範囲を広げることとなった。

<sup>8</sup> 矢延洋泰 (1983) 『小さな国の大きな開発』 勁草書房、p39

の開発を進めるなどの成果を挙げている。

### 【現在のジュロン工業団地の様子】



※出典：JTC Corporation ホームページ<sup>9</sup>

## 第2節 独立後～第一次オイルショック（労働集約型産業中心の成長）

### 1 独立による輸出志向型経済への移行

1963年にシンガポール・マラヤ・サバ・サラワクの四地域によるマレーシア連邦が成立し、シンガポールは巨大な国内市場を得たかに思えた。しかし、マレー人と華人の民族対立等が原因となり、1965年にマレーシア連邦から分離する形で、シンガポールは独立することとなった。

シンガポールの独立について、リー・クワンユー初代首相は政治的、経済的、地理的に不条理であると主張していたが、マレーシアから追放される形で独立する状況に至り、天然資源、後背地、産業、そして巨大な国内市場がなく、エネルギー、食糧、水に至るまで外界に依存していた当時の状況を打破する必要があった。そこで、世界市場に工業製品を輸出することを目指す、輸出志向型経済への移行と、そのために外資・多国籍企業をシンガポールに呼び込むことを国家として選択した。

外資・多国籍企業の呼び込みに国家の命運をかけたのは、世界市場に向けて工業品を生産することは、高い競争力を求められるため、国内市場向けに生産するよりもはるかに困難であったことが理由として大きい。外資・多国籍企業がビジネスをしやすい環境づくりのため、輸入量規制はなされず、保護的な輸入関税もほとんど課せられないなど、国内産業に対する保護はほとんど行われなかった。

こうした目的の達成、特に外資・多国籍企業の呼び込みのためには、政治社会を

<sup>9</sup> <https://www.jtc.gov.sg/industrial-land-and-space/Pages/jurong-island.aspx>

安定させて、投資環境を整えることが不可欠であるが、それは1959年の人民行動党の政権獲得、そして一党支配体制が1968年に確立されたことにより実現されることとなる。

## 2 経済拡大奨励法の制定

シンガポールでは独立前の1959年に、輸入代替産業の育成を狙って「創始産業法」が制定され、所得税免除等の恩恵を与えるなどしたため、軽工業を中心とした外資・多国籍企業の進出がはじまっていた。しかし、制定後にマレーシアから分離・独立（1965年）したことによって当初想定していた要件が大幅に変化し、特に国内市場規模が著しく縮小したことにより、外資・多国籍企業が進出するための魅力が大きく減衰してしまった。

これに加え、1966年以降の駐留イギリス軍撤退問題（1971年末までの完全撤退を公表）も、経済に大きな打撃をもたらすこととなった。当時の駐留イギリス軍経費はGDPの約20%をも占め、3万人を超える直接雇用と4万人の関連業務を確保していたからである。

そこで、こうした情勢の変化に対応するため、「経済拡大奨励法」が1967年に制定された。これは海外からの投資を奨励する規定を整理・統合するだけでなく、種々の優遇措置を加えたもので次に述べる各種内容を主とするものであった<sup>10</sup>。

### ア 創始産業への優遇税制

シンガポールの経済的需要を満たしていない産業で、先行きの見込みが十分と財務大臣が認可した産業を「創始産業（Pioneer Industry）」として、下記のような税優遇措置を採用した。

○所得税を5年以上10年以下の期限で免除

○免税された創始産業の普通株配当金は、株主側においても免税

○与えられた免税期間中に損失を計上した場合には、免税期間内に損失が補填されない限り、その後においても繰り越すことが出来る。

※条件として、主務大臣が創始産業として認める場合には「創始産業証明書（Pioneer Certificate）」が発行されるが、免税期間中は財務大臣からの書面による認可がない限り、他の業務を行うことは出来なかった。

### イ 既設企業の拡張に伴う所得控除

創始産業とは別に、既存企業が一定額（1,000シンガポールドル・当時）以上の投資をした場合、5年を限度として、課税所得上の一定の控除を認めた。

---

<sup>10</sup> 矢延洋泰（1983）『小さな国の大きな開発』勁草書房、p42

#### ウ 輸出企業に対する優遇措置

シンガポールから輸出を行う企業は、主務大臣に輸出指定の申請を行い、当局が適当と認めた場合、「輸出企業証明書」が交付され、輸出利益の 90%を所得から差し引くことが可能となった。税の軽減期間は、輸出産業が創始産業企業でない場合は5年、創始産業企業の場合、許可された免税期間後3年を限度として与えられた。

#### エ 生産設備に関わる外国借款

産業プラントや機械などの生産設備を外国からの借入れにより購入する場合、利子課税を免除することで、容易に借款を受けられるようにした。

#### オ ロイヤリティ等の減税

企業が非居住者とロイヤリティ・ノウハウ手数料・負担金等の支払協定を結んだ場合、その支払は減税（金額の 20%）が適用される。また、主務大臣が公共の利益になると認めた場合、承認済みのロイヤリティ・ノウハウ手数料・負担金等が免税される。

### 3 人民行動党（PAP）による雇用政策

政治的側面からみると、1959年に人民行動党（People's Action Party、以下「PAP」という。）が政権を獲得し、また一党支配が1968年に確立したことで政治的安定がもたらされ、国内の本格的な投資環境整備が行われることとなった。

1966年の「労使関係（改正）法」は、労働組合員と加入条件について詳細に規定し、好ましくない人物や組合の取消を容易にした。また、組合員の多数による秘密投票で承認されなければストライキその他の抗議活動等は違法となり、昇進・人員削減・解雇等の事柄は労働組合の管轄外、さらには裁判所の管轄外ともされるなど、雇用者側の権利が大幅に拡大した。

更に、1968年の「雇用法」は労働者の勤務状況や給与を大きく変えることとなった。標準労働時間は週39時間から44時間に増え、公休日は15日から11日に減少、休暇や病欠・有給休暇も減ることとなり、企業は低賃金で従順な労働力を確保することが容易になった。

1972年には、実施的に政府が労働者の賃金を決める権限を持った「全国賃金評議会（NWC）」が設立された。NWCは使用者、労働者、政府の三者で構成され、毎年賃金引き上げの適正水準を政府に勧告することとされたが、労働者の代表とされる労働組合書記長にはPAPの有力幹部が就任するなど、実際は政府の管理下に置かれていたため<sup>11</sup>、労働組合の賃金交渉権は著しく弱められることとなった。

これらPAPの施策により安価となった労働力は、それを求める外資・多国籍企

<sup>11</sup> 岩崎育夫（2013）『物語シンガポールの歴史』中央公論新社、p126

業を強く惹きつけることとなり、シンガポールの国際競争力を高める仕組みにつながっていった。

なお、弱体化が進められた結果、労働組合はスーパーマーケットやタクシーという、労働者にとって身近な利益を追求する協同組合の経営に専念し、低賃金労働者に安価なものを提供するという活動が中心となっていった。2018年現在、シンガポール最大の労働組合である全国労働組合会議（NTUC）に加盟している組合員は94万3,000人で、被雇用者に占める労働組合員の割合は約3割となっている。

### 第3節 2度のオイルショックの影響

#### 1 経済政策の成果と第一次オイルショック

こうした政府の政策が功を奏し、マレーシアからの独立という、経済への大きなマイナス要因があったにも関わらず、1960年から1970年に至る間、シンガポールの実質GDPは年率平均9.4%で成長を続け、10年間で経済規模が2.4倍に拡大した。

一方、この間の人口増加率は1950年代には4.3%であったものが、1960年代に入ると1961年3.4%、1965年2.4%、1970年1.6%へと劇的に低下したため、シンガポールの一人当たりの実質GDPは1960年の1,400マラヤドルから1970年の2,690マラヤドルへ、10年間で1.9倍にも増加した<sup>12</sup>。

さらに、この10年間でシンガポールの製造業は、GDP市場価格において年平均14%の高成長を続け、シンガポールのGDPに占める製造業の比率は11.9%（1960年）から20.7%（1970年）にまで増大した。

こうして順風満帆に進んできたシンガポールの輸出志向型経済であったが、1973年に起きたオイルショックはシンガポール経済に大きな動揺を与えた。経済成長率は1973年の11.1%から1974年には6.4%に低下し、1975年前半には0%成長（通年では4.1%）となった。しかし、1975年後半からは先進国の景気回復の余波がシンガポールにも急速に伝わり、第二次オイルショックによる次の不況を経験する1980年代前半まで毎年8.5%前後の成長率で推移していった。

---

<sup>12</sup> 英領植民地であったマラヤ、シンガポール、ボルネオで流通していた通貨はマラヤドルと呼ばれ、1英ポンド=8.57マラヤドルと定められていた。マラヤドルは1967年にリンギット（マレーシア）、シンガポールドル（シンガポール）、ブルネイドル（ブルネイ）の3通貨となった。

【1960年代シンガポールのGDP、人口、GDPにおける製造業の割合等の推移】

年	GDP 市場価格 (100万マラヤドル)	実質成長率 (%)	人口 (千人)	一人当たり 実質 GDP (マラヤドル)	GDP におけ る製造業割合 (%)
1960	2,150	-	1,646	1,400	11.9
1961	2,329	8.4	1,702	1,467	11.6
1962	2,514	7.0	1,750	1,526	12.1
1963	2,790	10.0	1,795	1,637	13.1
1964	2,715	-3.5	1,842	1,539	14.5
1965	2,956	7.5	1,887	1,616	15.5
1966	3,331	11.1	1,935	1,751	16.1
1967	3,746	11.8	1,978	1,916	17.1
1968	4,315	13.9	2,013	2,144	18.0
1969	5,020	13.7	2,042	2,402	19.3
1970	5,805	13.7	2,074	2,690	20.7

※出典：坪井正雄『シンガポールの工業化政策』

## 2 第二次オイルショックと第二次産業革命の挫折

政府が進めてきた外資誘致策の賜物として、アメリカ・ヨーロッパ諸国（特にイギリス・オランダ）、そして日本からの投資が増大し、1970年には全労働人口の63%が外資系企業に吸収されることとなった。

製造業への海外からの粗投資残高をみても、1970年の9億シンガポールドルから1975年には34億シンガポールドルに増大するなど、完全に外資誘致策が成功したと言えた。こうした製造部門の急成長により、シンガポールの失業率はこの時期急速に改善し、1970年代初めには完全雇用に近い状態が達成され、1970年代後半には労働力不足という事態に陥った。

こうした労働力不足への対策としてマレーシアからの出稼ぎ労働者が増加し、1978年には5万8,000人を超える事態となった。このままマレーシアからの低賃金労働者への依存を続ければ、シンガポール人労働者の意欲がそがれるだけでなく、労働集約型産業の拡大は限界を迎え、成長力を失うことが危惧されることとなった。

そのため、政府は1979年、「第二次産業革命」と称される産業構造高度化政策に取り組んだ。これは低賃金諸国との競争から抜け出し、経済成長のために安価な労働力に依存することを防ぐ試みであった。こうして、労働集約型産業から資本集約型産業（コンピューター関連産業や石油化学などの大規模設備や高度技術を要する産業）への移行を目指したのである。

まずは、1979年から3年間、各企業に年平均30%の賃上げを行うように勧告



した。これは賃金の上昇により、労働集約型産業は撤退せざるを得なくなるであろうという意図であった。

また、これまで行ってきた労働集約型産業への税制優遇等の保護政策をいくつか廃止し、一方で高度な産業を担う優秀な人材育成のためのエリート主義的教育制度が開始された。

こうした大幅賃上げと保護政策の廃止により、いくつかの外国企業は閉鎖を余儀なくされ、近隣諸国へ転出することとなった。そして、代替産業として、航空機、コンピューター、工作機械などに関する産業を政府が支援し、これらの産業に必要なインフラ整備に力を入れることとなった。

この結果、労働集約型産業はマレーシア・インドネシアへ、高付加価値製品を生み出す資本集約型産業はシンガポールへという形で、シンガポール近郊の地域における国際分業の棲み分けも行われることとなった。

順調な経済発展の道を歩んできたシンガポールであるが、1979年に発生した第二次オイルショックの影響により、1980年代になると不況に直面することとなり、製造業の賃金上昇等を柱とした「第二次産業革命」による経済モデルの移行は見直しを余儀なくされた。

さらに、1980年代半ばになるとシンガポールが1970年代に構築した製造業における国際的な相対的優位性は、ほかの途上国との競争激化や先進諸国の非関税障壁の強化によって失われ、これまでの輸出志向型経済による、シンガポールの持続的な成長の動きに歯止めがかかった。

#### 第4節 多国籍企業化の再加速と成長する金融サービス産業

##### 1 経済委員会報告と再び加速する多国籍企業化

国際的優位性を失った状況を打破し、再び持続的な成長を目指すため、シンガポール政府は「経済委員会」を設置し、1986年に報告書をまとめた。

この中で、これまで整備してきた輸送・通信網、高水準の教育を受けた英語を話す労働力といった資源を元に、金融、海運・航空輸送、通信、海外市場向けビジネス、出版、医療サービスなどに外資導入を促進する新たな戦略を打ち出した。その中でも代表的な政策が、地域統括本部制度と国際統括本部制度である。

これらはシンガポールで本社機能業務を行う企業に対し、法人税の軽減や各種優遇制度を含めた包括的投資インセンティブを適用することとしたものである。これにより、シンガポールに本社を置き、タイやマレーシアの生産工場を管理・統括する企業を増加させ、多国籍企業化が加速した。

この結果、海外直接投資の流入が復活し、製造業への海外投資残高は1985年の132億シンガポールドルから1990年には241億シンガポールドルへと急増した。また、この時期、エレクトロニクス、化学、医薬等への外資・多国籍企業の進出が加速するとともに、成長するアジア市場を背景に、金融サービス産業が急速に

拡大した。

## 2 金融サービス部門の成長と急増する外国人労働者

1986年の経済委員会報告書を受け、多様な金融サービスが集中するアジアの金融センターを目指し、非居住者が行う証券取引への優遇や先物取引市場の充実、株式市場の整備拡充といった改革を政府は積極的に進めていった。その結果、金融サービス部門は、1990年代に入る頃には製造部門と並んで経済をけん引する両輪にまで成長することとなった。

こうした経済の上昇潮流を受け、労働者の需要も再び高まってきたことから、1991年、就任したばかりのゴー・チョクトン首相のもと「戦略経済計画（SEP）」が策定され、外国人労働者の受入れが緩和されることとなった。

この結果、労働者総数に占める外国人労働者の割合は1990年に16.1%だったものが、2000年には29.2%にまで上昇した<sup>13</sup>。急増した外国人労働者はシンガポールの労働者不足を補う、経済発展に欠かせない存在であった。

このように経済構造だけでなく社会構造すら変化させながら成長を続けてきたシンガポール経済も、後年発生するアジア通貨危機の影響を免れることはできなかった。

## 3 アジア通貨危機の影響

1997年7月、タイの変動相場制への移行がバーツの暴落を招き、それがマレーシア・インドネシア・フィリピンに波及する形でアジア通貨危機が始まった。周辺諸国の金融・経済が混乱する中、シンガポールは政府による慎重な経済管理や投機的行動への厳しい監視体制が功を奏し、対米ドルレートは過去10年ほど続いた上げ基調から、一転して低下には向かったものの、1997年におけるシンガポールドルの下落は18%に留まった。

しかし、1998年には周辺諸国の経済危機の長期化がシンガポール経済にも影響を及ぼし、貿易額の減少や企業収益の低下など、特に地場中小企業が大きな影響を受けた結果、経済成長率が第二次オイルショック以来初めてとなるマイナス成長となった。

シンガポール政府はこの危機に際し、雇用調整による失業の拡大を回避するため、5～8%の賃金カットと合わせて、公共料金や土地賃借料の引下げ、法人税の10%払い戻し等の経済政策を打ち出した。更に、国際競争力を維持するため、企業活動を自由化し、「規制から監視へ」という政策転換を行っていった。アジアから流出していった資金を呼び戻し、金融センターとして足場を固めるには、自由化を進め、市場の魅力を高める必要があるという判断からである。

1997年11月には不動産市場の規制を緩和、1998年には金融市場の自由化に乗

<sup>13</sup> 岩崎育夫（2013）『物語シンガポールの歴史』中央公論新社、p170

り出し、資金運用ビジネスの育成や先物取引市場のさらなる整備など、規制緩和や市場育成策を次々と打ち出した。

こうした施策が功を奏し、実質 GDP 成長率は 1999 年に 5.4%に回復した後、2000 年には 10.1%とアジア主要国の中で最も高い水準となった。

## 第 5 節 新たな産業分野への戦略転換

1998 年、シンガポール政府は産業政策の基本計画「Industry21」を発表し、シンガポールの知識集約型産業を強化していく方針をまとめた。この計画の中ではエレクトロニクス、化学、ライフサイエンス、エンジニアリング、教育、健康、ロジスティクス、コミュニケーション、メディアなどの分野を強化していく方針が示された。その一環として、ノーベル賞受賞者など著名な研究者が集められるなど、医薬品などの製造拠点の誘致が本格化した。

こうした取組の結果、アメリカ、イギリス、スイスなどの大手バイオメディカル企業が次々と製造拠点や研究拠点を設け、現在ではアジアの一大集積地となっている<sup>14</sup>。

また、IT や教育、医療ツーリズム、娯楽産業といったニッチな部門を振興する政策も打ち出された。その代表的なものとして、統合型リゾート（IR）が挙げられる。

2005 年にホテル・レストラン・会議場、そしてカジノ等が併設された IR の導入が決定し、2010 年には「マリーナベイサンズ」と「リゾートワールドセントーサ」という 2 つの IR がオープンした。開業時点での雇用者数は、「マリーナベイサンズ」が約 9,000 人、「リゾートワールドセントーサ」が約 1 万 1,000 人と雇用創出に大きく貢献した。

また、両施設が開業した 2010 年のシンガポールにおけるインバウンド観光収入額は約 188 億シンガポールドルであったが、これは 2009 年の約 126 億シンガポールドルから 49%も増加しており、シンガポール経済の発展に大きく貢献する結果となった。

その他、観光産業関連では、2012 年に大型植物園「ガーデンズバイザベイ」、2014 年にはシンガポール動物園に隣接する「リバーサファリ」がそれぞれ開園するなど、積極的な投資を続けた結果、2018 年のシンガポール訪問者数は 1,850 万人（前年比 6.2%増）となり、過去最高を 3 年連続で記録することとなった。

2014 年からは ICT を活用した「スマートネーション構想」が始まった。これは公共輸送の混雑や高齢化などの課題を ICT 技術により解決し、経済や生活水準の向上を実現するための国家戦略であり、この戦略のもと通信インフラの整備や新技術の実証実験等、様々な取組が行われている。

こうした最新技術の活用が、各種ビジネスにおける生産性向上にもつながるこ

---

<sup>14</sup> 日経 BP 総合研究所 (2017) 『「イノベーション大国」次世代への布石』日経 BP 社、p20

とで、さらなるシンガポール経済の発展が期待されている。

**【マリーナベイサンズの様子】**



※出典：マリーナベイサンズホームページ<sup>15</sup>

**【リゾートワールドセントーサの様子】**



※出典：リゾートワールドセントーサホームページ<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> <https://jp.marinabaysands.com/hotel.html>

<sup>16</sup> <http://www.resortsworldsentosa.jp/Entertainment/Casino.html>

### 第3章 外資・多国籍企業誘致とシンガポール政府

#### 第1節 企業誘致に政府が果たす役割

シンガポールの工業化にあたり、外資・多国籍企業が果たしてきた役割の大きさはこれまで見てきたところであるが、シンガポールがこれらの企業を誘致するために行ってきた努力の中で、特筆すべき一つが「ワンストップ」政府機関と呼ばれるものである。

通常、先進国企業が開発途上国に投資する場合、投資認可交渉に始まり、優遇税制措置の確認、工場用地や労働者の確保、ガス・電気・水道などインフラ設備の確認、生産に必要な原材料や部品の購入、利益の本国送金など、様々な問題を投資先国の各機関と協議・交渉する必要がある。大半の国では担当省庁が違うので、外資企業は数多くの政府機関に足を運んで面倒な手続を一つひとつ解決しなければならない。

しかし、シンガポールでは企業の誘致を担当する経済開発庁（Economic Development Board：以下「EDB」という。）とだけ交渉すればよいという、一元的な窓口システムが作られた。このように、外資・多国籍企業誘致において EDB が非常に大きな役割を果たしてきたことから、次節では EDB の概要、事業内容等について説明したい。

#### 第2節 経済開発庁（EDB）の概要

##### 1 組織の沿革

経済開発庁（EDB）は自治州時代の1961年に設立された。当初は財務省の附属機関として発足し（2019年現在は通商産業省の傘下）、「庶務部」「財務部」「事業部」「技術指導部」「土木部」「土地調査計画部」「投資促進部」の7分野の業務から始まった。その中でも特筆すべきは投資促進部であり、外国からの投資促進にかかる海外広報活動や興行関係者の出入国便宜供与などを行っていた。

このように、外資・多国籍企業の誘致に対する窓口の一本化と、進出しやすい環境づくりのため発足した EDB が、同時期に開発されたジュロン工業団地とともに、シンガポールの工業化を支えることとなった。

1960年代に工業化を進めるにあたり、輸出志向型経済への移行と、外資・多国籍企業をシンガポールに呼び込むことを国策とする中、EDB は香港とニューヨークに最初の海外事務所を開設し、これらの誘致拠点とした。

1970年代になると、常に変化する外資・多国籍企業のニーズを正確に把握するため、ヨーロッパ、米国、アジアの各地に EDB の事務所が増設された。1971年

##### 【EDB のロゴマーク】



から 1976 年にかけて、EDB はチューリッヒ、パリ、大阪、ヒューストンに海外事務所を新設、これに合わせて、国内では外資・多国籍企業等で勤務するための人材育成機関を創設し、職業訓練にも重点を置いた。インドのタタ社、オランダのフィリップス社、ドイツのローライ社との共同研修センターが 1970 年代に創設され、シンガポールの若年労働者がこれらの研修プログラムに参加するなど、シンガポールの投資促進計画を前進させる重要なステップとなった。

こうした研修プログラムが充実し、シンガポールの労働者の教育・技術が向上するにつれて、EDB の誘致活動は、より付加価値の高い製造活動やサービス活動の誘致にシフトしていくこととなる。

1980 年代、EDB は、特殊技能を持つ労働力を求めるハイテク産業のニーズに対応するために、日本、ドイツ、フランスと共同で技術研究機関を設立した。こうした機関と技能開発基金（Skills Development Fund）<sup>17</sup>の活動により、シンガポールの労働者は、エレクトロニクスやエンジニアリング分野の専門職のための適切な研修を受けられるようになった。

このような人材面での取組に加え、1995 年に、EDB は欧米からアジアまで各国の大手企業の社長などが名を連ねる「国際諮問評議会（IAC）」を設置した。IAC は 2 年ごとにシンガポールで開催されており、この評議会を通じ、外資・多国籍企業のニーズを把握することで、より効果的な経済政策を立案できる体制を整えた。

1990 年代後半に入ると上述の「Industry21」の下、EDB でも製造業から化学、エレクトロニクス、エンジニアリングといった新しい主要産業に誘致活動の重点を移し、強化するようになった。

2000 年代に入り、中国やインドなどアジア新興国が著しい成長を見せ、世界の製造拠点として、また製品の販売市場としてアジア地域の重要性が増していくと、EDB はこの地域への進出や事業統括拠点としてシンガポールを位置づけ、新たな誘致活動を展開していった。

## 2 EDB の戦略

現在、EDB は「HOME STRATEGY（誘致先から本拠地へ）」戦略を掲げ、下記の三つの柱のもとで事業を行っている<sup>18</sup>。

### ア 「Home for Business（ビジネスの本拠地）」

一本目の柱では「Home for Business」と銘打ち、企業を深く根付かせ、シンガポールを第二の本拠地とすることを働きかけている。

---

<sup>17</sup> 従業員の技能向上に対し、企業の投資を促進させることを目的に 1979 年に設立された基金。技能開発税法に基づき、各企業は各従業員の月額報酬の 0.25%を基金に払う義務を負い、それらは技能向上プログラム等の事業に活用される

<sup>18</sup> EDB ホームページ及び EDB 事業概要説明資料等より

シンガポールは安定した環境、高水準の労働力、世界各地への良好なアクセス等を誇っているため、中国・インド・ASEAN などアジア地域の重要性が増す中、この地域の動向を捉え、ネットワークを有効利用するには、意思決定権を持つ者をシンガポールに配置し、本拠地とすることが重要であると訴えている。

#### イ 「Home for Innovation(イノベーションの本拠地)」

二本目の柱「Home for Innovation」は、外資・多国籍企業がシンガポールの官民パートナーと協力し、シンガポールを「生きた実験室」として利用することにより、イノベーションを生み出す本拠地となることを狙ったもの。こうした過程の中で、副次的にシンガポールの人々の生活水準を上昇させる、最先端の技術を取り入れることも目的としている。

#### ウ 「Home for Talent(人材の本拠地)」

三本目の柱「Home for Talent」では、シンガポールを人材活用および開発拠点とすることを目指している。

この戦略を支える鍵は、リーダーシップイニシアチブ (Leadership Initiatives)、ネットワーク (Networks)、ナレッジ (Knowledge) (=LINK) を重視した人材育成であり、ビジネススクール等とも連携し、外資・多国籍企業の人材育成ニーズに対する需要と供給を結び付けることを目標としている。

### 3 具体的な支援メニュー

前述の戦略を実現するため、EDB が主体となって実施している企業支援メニューの具体例を下記のとおり紹介する。

#### ア 地域統括本部優遇制度 (Regional Headquarters Award : RHQ)

アジア太平洋地域の統括拠点をシンガポールに置く企業で政府の認定を受けた企業は、増分適格所得<sup>19</sup>について、3年間にわたり 15%の軽減税率が適用される。認定を受けるには投資額、シンガポールでの事業規模など、公表されている基準を全て満たす必要がある。

#### イ 国際統括本部優遇制度 (International Headquarters Award : IHQ)

国際統括本部とは、地域統括本部としての適格要件を大幅に超える事業計画を約束する企業を対象とするもので、適格所得に対する軽減税率を始めとする個別の優遇措置について EDB と協議を行う。軽減税率やその適用期間は5年から 10年間で、優遇を受けようとする個々の企業について、それぞれの規模やシンガポール経済への貢献度等により優遇措置の内容が決定される。

---

<sup>19</sup> 海外のマネジメントフィー、サービス料、売上、貿易所得、ロイヤルティー等を指す

ウ パイオニア・インセンティブ (Pioneer Incentive)

EDB がパイオニア・ステータスとして認定した企業に、最長 15 年間に渡る法人所得税の免税措置が適用されるもので、主に製品の種類、投資規模、技術レベルなどを考慮して判断している。

なお、財務省が定める特定適格サービス（シンガポールの経済発展計画に適合するサービス）を提供する企業にも本ステータスが付与される。

エ 開発・拡張インセンティブ (Development & Expansion Incentive : DEI)

パイオニア・ステータスの認定を過去に受けていた企業や、認定を受けられなかった企業を対象とする制度。開発・拡張インセンティブの認定を受けるには新規プロジェクトを実施するか、シンガポールにおける事業の拡張または増強を行わなければならない。

認定は固定資産投資額、シンガポールにおける事業支出総額、技術・能力開発、プロジェクトの質、技術革新の内容などの基準により行われる。認定を受けた企業はその活動に対し 5 % または 10 % の軽減税率が適用され、当初の適用期間は最長 10 年となる。（適用期間の延長は 1 回につき最長 5 年間で、最大 20 年間の延長が認められる。）

オ 土地集約化に関する税務上の減価償却 (Land Intensification Allowance : LIA)

産業用地の効率活用と高い付加価値創出の取組を目的に行われるもの。具体的には、都市再開発庁 (URA) が定める区域に一定の産業用建物を取得等する場合、適格建物および構築物の建設、改築または拡張について直接生じた費用に対し、25% の初期償却と 5 % の年間償却が認められる。

カ 企業向け研究開発支援 (Research Incentive Scheme for Companies : RISC)

科学技術分野における研究開発への取組を奨励し、研究開発プロジェクトを支援するための助成制度。

キ 企業向け研修助成金 (Training Grant for Company : TGC)

次世代技術、生産技能、専門知識などの習得と能力開発を奨励し、従業員向け研修制度を支援するもの。

ク 生産性改善助成金 (Resource Efficiency Grant for Energy : (REG(E)))

エネルギー資源、水資源、土地利用、人材活用など、企業レベルの効率化計画を奨励し、新技術の導入や組織改革を支援するもの。



## 第4章 企業家の育成へ

### 第1節 シンガポールの企業家精神を巡る論争

#### 1 シンガポールのビジネスエリート

「シンガポールのビジネスエリートはアメリカのように政策を決定するほどの強力な存在ではないし、政府に圧力を行使する力もない。パワーエリートの主たる構成要素は官僚と政治エリートであり、専門職エリートが二次的要素になっている。」<sup>20</sup>とも言われるように、シンガポールのビジネスエリートは影が薄いと言われ続けてきた。

なぜシンガポールの資本家・企業家はそのように言われることとなったのか。その最大の原因は工業化初期の段階で、彼らが輸出志向型工業化に参入出来なかったことにあるが、そこには二つの大きな理由がある。

一つ目は、独立当初からゴムや錫の商人として活動していた地場の資本家・企業家の多くが、政府が工業化を進める段階においても、新しい経営技術を要する製造業に参入するリスクや国際資本との競争を回避するため、既存の商業活動にとどまったという経済的理由である。彼らは長期的な利益を考慮せざるを得ない製造業のリスクは、従来の商業活動よりも大きいと考え、参入をためらうこととなった。

二つ目は、地場の資本家・企業家のほとんどは華人であったが、彼らは華人文化を代表する存在でもあり、華語（中国語）推進派の中心でもあったことに起因する。独立直後の1966年、シンガポール政府（PAP 政権）は教育現場で二言語政策<sup>21</sup>を行うことを発表するなど、英語教育を推進する立場であったことから、華語推進派の存在は都合が悪かったため、彼らを積極的に保護することはなく、輸出志向型経済の推進役として外資・多国籍企業を選択したという政治的理由も大きく影響した。

リー・クワンユー初代首相は、「シンガポールの企業が成功してもやがて買収される。シンガポールの中小企業にはビル・ゲイツのような有能な人々は来ない。一流の才能はシンガポールの中小企業では働かない。シンガポールは人材不足だから、世界的な製造業リーダーを育てる努力はしない」（2011年）<sup>22</sup>と語り、地場の企業家を育てることに全く関心がなかった。

---

<sup>20</sup> 田村慶子（2016）『シンガポールの基礎知識』めこん、p149

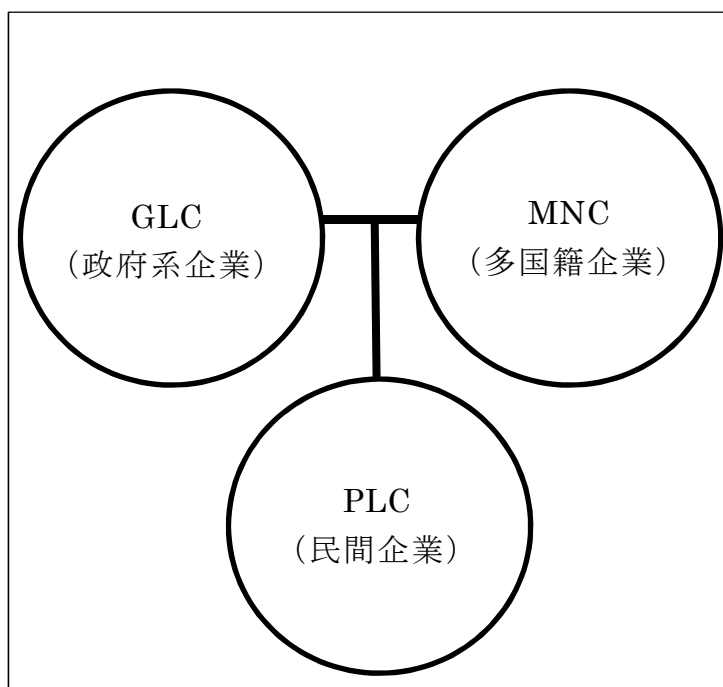
<sup>21</sup> 全ての学生は英語を第一言語として学び、華人は華語、マレー人はマレー語、インド人はタミル語などを第二言語として学ぶことを義務付けたもの。第一言語である英語は「国際語であり科学技術の言語」と高い位置づけがなされたが、第二言語は「各民族の伝統や文化を継承するために学ぶこと」が目的とされ、第二言語で学べる分野は限られたものとなった

<sup>22</sup> 田村慶子（2016）『シンガポールの基礎知識』めこん、p150

## 2 企業家の不足と相次ぐ GLC の設立

1960 年代後半になると、シンガポール政府が政府系企業<sup>23</sup>（Government Linked Company:以下「GLC」という。）の設立を開始し、産業振興の更なる加速を図るようになった。GLC とは政府の政策に従い、シンガポールの経済発展を推進する企業集団であり<sup>24</sup>、GLC の設立には、独立後間もないシンガポールにおいて、企業家として活躍できる人材が不足する中、政府主導で新しい産業を興す狙いがあった。1968 年の海運会社 Neptune Orient Lines、1972 年の航空会社 Singapore Airlines など、まずは民間部門では資本力や専門技術の不足する分野で GLC を設立していた。

### 【シンガポールの経済構造】



※出典:顔尚強『シンガポール経済を主導する GLC』

## 3 産業振興の牽引役としての GLC

2017 年 4 月末時点で、シンガポール証券取引所に上場するシンガポール国籍企業は 537 社であり、そのうち GLC<sup>25</sup>は 17 社と 3.2%にしか過ぎないが、時価総額では全体の 43.9%を占有するなど、シンガポール産業振興の牽引役として大きな役割を果たしてきた<sup>26</sup>。シンガポールの経済構造は GLC と外資・多国籍企業の二大エンジンが、民間企業を牽引するという形で回ってきた。

GLC は政府系企業ではあるものの、限りなく民間企業に近く、利益を生むことを強く要求されている。また、政府から補助金や政府保証を与えられることなく、市場原理にのっとって運営されているほか、一部では同業種に 2 社以上の GLC を

<sup>23</sup> シンガポールの会社法に基づいて登録した会社であり、直接国会の監督は受けない。民間企業と同じく株主に責任を持ち、株主総会が最高の決定機関である。スタート時点では法定機関または政府系企業から 100%もしくは過半数の出資を受けているほか、元大臣や元上級官僚らの有能な人材を送り込むことで人事面でも政府からのコントロールを受けているのが特徴

<sup>24</sup> 顔尚強 (2007 年)『シンガポール経済を主導する GLC』シンガポール日本商工会議所、p17

<sup>25</sup> ここでは、政府が持ち株会社 Temasek Holdings あるいは他の行政機関、法定機関を通じて、20%以上の議決権を保有する企業と規定

<sup>26</sup> みずほフィナンシャル・グループ (2017)「MIZUHO Research & Analysis no.12」

設立し、相互に競争させる点も特徴的である。

こうした制度の下、GLCは公企業にありがちな利益度外視のマインドを排除し、経営の効率化を最初から重視し、各分野で独占的な地位を築いてきた。また、ほとんどのGLCが1974年までに政府持ち株会社 Temasek Holdings の下に置かれたことで、集中管理体制がつくられ、「シンガポール政府株式会社」とでもいえるべき巨大な企業集団として活動してきた<sup>27</sup>。

#### 【シンガポールの主要 GLC の例】

会社名	業種
Singtel	電信
DBS	金融
CapitaLand	不動産
Singapore Airlines	航空



#### 4 GLCによる地場企業育成の阻害

こうしてGLC主導で産業振興を行ってきた結果、地場企業の成長が阻害されてきたことも指摘されている。事実、シンガポール国内において、2002年に景気が減速し、失業率も5%に達する中で、GLCが民業を圧迫しているという批判が巻き起こり、リー・シェンロン副首相（当時）が国会で弁明する事態に発展した経緯がある<sup>28</sup>。

現在でも、世界経済フォーラム（WEF）による「グローバル競争力」レポート（2019年調査）における各評価項目を見ると、「起業文化」については16位と、ほとんどが上位に位置する他項目と比較するとかなり下位に位置付けられているのが特徴的である。本項目の詳細を見ると、起業リスクへの態度が26位、上位管理者の権限移譲に対する態度も17位と、企業が安定を好み、挑戦・リスクを嫌う傾向が顕著に表れている。

## 第2節 政府による企業育成へ

### 1 外資・多国籍企業一辺倒からの脱却

シンガポール政府が工業化の歴史において、外資・多国籍企業、GLCを最大限活用しながら経済成長を図ってきたことはこれまで見てきたとおりであるが、近年、地場企業の育成にも力を入れるようになってきた。本節ではどのような流れでシンガポール政府が地場企業育成に取り組むようになったかを取り上げていく。

<sup>27</sup> 竹下秀邦（1995）『シンガポール-リー・クアンユウの時代』アジア経済研究所、p406

<sup>28</sup> みずほフィナンシャル・グループ（2017）「MIZUHO Research & Analysis no.12」

## 2 地場中小企業支援への転換期

シンガポール政府によって 2003 年に設立された経済再生委員会（Economic Review Committee）は同年、「New Challenges, Fresh Goals: Towards a Dynamic Global City」と題された経済成長戦略を策定した。これはシンガポールのコスト競争力をアピールし、外資・多国籍企業の誘致に積極的な姿勢を引き続き示すものであった。

しかし、1990 年～1999 年の経済成長率が年平均 7.6%であったものが、2000 年～2009 年は年平均 4.9%に鈍化するなど、その成果が不十分であったため、2010 年に政府は経済戦略委員会（Economic Strategies Committee）を設置し、新たな経済成長戦略「Report of the Economic Strategies Committee（以下、「ESC レポート」という。）」を発表した。

ESC レポートでは、これまでの外資・多国籍企業の受入れだけではなく、多国籍企業と地場企業、特に中小企業との連携を促すことなどで、シンガポール経済の高付加価値化を図ろうとしたところに特徴がある。

シンガポールの地場企業の状況についてみると、2007 年の時点でシンガポール国内の企業数のうち地場企業が 9 割と圧倒的な割合を占めるにもかかわらず、付加価値生産のシェアは 5 割にとどまる状況が続いていた。地場企業の内訳をみると、そのほとんどが中小企業で占められており、創業から 5 年程度で潰れるケースが多くみられた。また、特定の分野で世界的なシェアを誇る地場中小企業も見当たらず、概して競争力が乏しいという状況であった<sup>29</sup>。

また、これまで政府が力を入れて誘致してきた外資・多国籍企業であるが、活動の際に要求する財・サービスの水準が高いため、地場中小企業の能力を上回るケースが多く、外資・多国籍企業と地場中小企業との取引には結びつかず、経済の底上げにつながってこなかったことも長年の課題として挙げられていた。

そこで、ESC レポートでは政府による成長資金供給など、複数の中小企業振興策が打ち出された。その一つである「能力移転連携プログラム」は、多国籍企業と中小企業が連携する場合に補助金を支出することで、多国籍企業のノウハウや技術を中小企業に移転させることを狙いとしている。中小企業が多国籍企業の要求基準を満たすことが出来れば、多国籍企業との取引が広がり、ひいてはグローバル市場にも参入することにもつながっていく。

こうした中で、2011 年、リム・フンキャン通商産業相（当時）が、海外からの投資について「過去 5 年間、年間 12 万人もの雇用を創出し、このうち 8 万人が外国人労働者で、残り 4 万人が国民だった。しかし、長期的に同じことを続けられない」と警告し、海外からの投資意欲は依然強いものの、外国人労働者の雇用抑制政策に伴い、全ての投資申請を認めることは出来ず、一部を却下せざるを得な

---

<sup>29</sup> みずほ総合研究所（2010）「シンガポールの「国内活用型」成長戦略」

い状況だと述べたことは<sup>30</sup>、今後も外資や多国籍企業の重要性は変わらないものの、無制限に投資を受け入れる時代は終わりを迎え、シンガポールが経済戦略を大きく方向転換することを印象付けるものとなった。

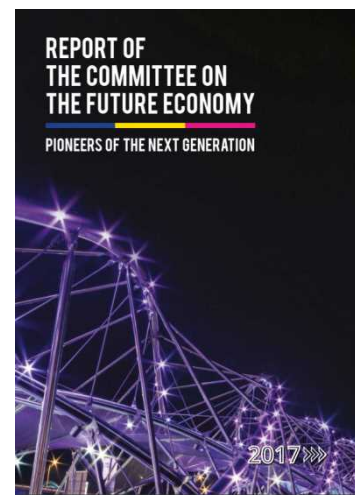
2017年2月には、最新の経済成長戦略となる「Report of the Committee on the Future Economy」が策定されたが、概ねESCレポートを踏襲していく内容であり、引き続き地場企業の育成にも力を入れていく方針が示された。具体的な内容については下記のとおりである。

#### ■ 目標

- 年2～3%のGDP成長率達成を目指す。
- GDPに占める製造業の割合は20%を維持する。
- 「次世代のパイオニア」を目指し、世界と連携しながら、国を挙げてイノベーションを振興することで、新しい価値を創造していく。
- 全ての国民に豊富な機会、持続的な賃金上昇、有意義なキャリアを提供する。

#### ■ 目標達成のための7つの戦略

- 産業変革マップの策定と導入
- 国際関係の深化と多様化
- 労働者の継続的な技術習得とその活用の強化
- 企業のイノベーション振興と事業拡大の促進
- デジタル技術能力の強化
- 都市の活性化と外部連携の強化
- イノベーションのためのパートナーシップ活用



【2017年の新経済成長戦略】

### 第3節 シンガポール企業庁（Enterprise Singapore）と中小企業支援

前節で述べた一連の中小企業振興策において、重要な役割を果たすのがシンガポール企業庁（Enterprise Singapore）である。本節では、その組織概要や、具体的な中小企業支援策について述べる。

#### 1 組織概要

Enterprise Singaporeは、主に地場中小企業の支援を行っていた「SPRING Singapore」と、シンガポール企業の貿易



【Enterprise Singapore ロゴマーク】

<sup>30</sup> 田村慶子（2016）『シンガポールを知るための65章』明石書店、p254

促進・国際化支援を行っていた「International Enterprise Singapore」とが合併する形で 2018 年に設立された組織である。シンガポール企業の強みを引き出し、海外進出の機会を探ることにより、シンガポール国民に良い仕事（good job）を創出することをミッションとし、下記 4 つの事業を柱として、活動を行っている<sup>31</sup>。

- ①堅牢で競争力のある産業、企業を創る
- ②シンガポールの海外進出の機会を探る
- ③シンガポールを世界貿易とスタートアップ拠点のトップの国にする
- ④シンガポールの製品、サービスの信頼を確立する

現在、東京をはじめ世界 35 か国以上に拠点を持ち、シンガポールへの投資を呼び込むだけでなく、各国企業とシンガポール企業の協業による東南アジアやインドなどの第三国への進出や、シンガポールのスタートアップ企業の世界各国への進出等を支援している。

## 2 Enterprise Singapore による中小企業振興

### (1) デジタル化に力を注ぐシンガポールの中小企業振興策

前述した 2017 年の経済成長戦略「Report of the Committee on the Future Economy」では、企業の支援を行うにあたってはデジタル技術の開発と、それを普及させるためのサポートが非常に重要であることが繰り返し述べられている。この戦略の元、シンガポールにおける現在の中小企業振興策は、企業のデジタル化推進によって生産性を向上させることに力を入れている点が特徴となっている。

2018 年に Enterprise Singapore の初代長官に就任したピーター・オン氏も中小企業における業務のデジタル化を強力に推し進める意向を表明した。業務のデジタル化とは、最先端のデジタル技術を活用することにより、会計・人事・在庫管理などの日常業務の煩雑さが緩和されることによって、中小・零細企業が技術革新、海外進出という重要な課題に注力できるようにすることを目的にしたものである。

### (2) 「Tech Depot」と「Start Digital Pack」による最先端技術の導入支援

こうしたデジタル化推進戦略の中、中小企業による最新技術の導入を支援する目的で、2018 年 4 月に政府は「Tech Depot」というウェブサイトを立ち上げた。これは科学技術研究庁（A\*STAR）、情報通信メディア開発庁（IMDA）、そして Enterprise Singapore が開発または認定した最先端技術を紹介するもので、こうした技術の導入を希望する企業は、政府から資金援助を受けられるというスキームとなっている。立ち上げから 1 か月後の 2018 年 5 月時点で 1,300 社以上の中小

---

<sup>31</sup> 2019 年度クレアシンガポール事務所主催「海外経済セミナー」Enterprise Singapore による説明資料

企業が最先端技術を導入し、平均 25%の生産性向上が確認された<sup>32</sup>。

また、2019年1月には Enterprise Singapore と IMDA が共同で行う中小企業向けデジタル化支援制度「Start Digital Pack」が発表された。これは地場中小企業<sup>33</sup>が、地場大手の銀行・通信会社等<sup>34</sup>が提供する最先端技術を利用する場合、政府の助成を受けることで最低6か月間は課金されないという制度である。

なお、各中小企業は利用対象となる技術の内容において、「会計・人事管理」「給与支払い」「デジタルマーケティング」「電子取引」「サイバーセキュリティ」の5種類から2つを選択し、最低18か月利用することが助成の適用条件となっている<sup>35</sup>。

### (3) WEBを活用した中小企業支援メニューの例

Enterprise Singapore は Tech Depot 以外にも中小企業を支援するための WEB サイトを運営している。

#### ア SME Portal.SG (ビジネスポータルサイト)

中小企業の経営者や意欲的な起業家が、ビジネスに関する情報を手に入れることができるウェブサイトで、アカウントを登録しておくことにより、それぞれの企業に適した情報を受け取ることができる。以下はサイト内のコンテンツである。

#### (ア) TECH DEPOT

前述した最先端技術を紹介するウェブサイト Tech Depot への誘導を行うもの。これがウェブサイト上で一番目につきやすい場所に配置されていることから、政府の中小企業デジタル化への意欲を感じ取ることができる。

#### (イ) INDUSTRIES

産業ごとに区分されたニュース等が掲載されており、最新情報を入手することが可能。

#### (ウ) BUSINESS GUIDES

人事、財務、法律等のビジネスに必要な情報が、それぞれ簡潔に掲載されている。例えば法律のページでは、労働法について紹介があり、雇用主として従業員に与えなければならない権利（休暇や補償等）がまとめられている。

---

<sup>32</sup> 2018年5月17日付 NNA ASIA 配信記事

<sup>33</sup> 地場資本比率30%以上、年間売上高が1億シンガポールドル以下または従業員200人未満が適用対象

<sup>34</sup> 金融機関からは DBS 銀行、OCBC 銀行、UOB 銀行、メイバンク、通信業者では Singtel、StarHub がパートナー企業となっている

<sup>35</sup> 2019年1月11日付 NNA ASIA 配信記事

## (エ) MONEY MATTERS

助成金やローン、優遇税制等について紹介したコンテンツ。中小企業向けだけでなくスタートアップ企業向けの融資等についても紹介されている。

## (オ) OPPORTUNITIES

中小企業のビジネスチャンスに繋げるため、政府関連の入札についての情報が公開されている。入札に関する基本情報だけでなく、政府が入札情報を公開した際に企業が通知を受け取ることができる **GeBIZ Alert** についても紹介されている。

## (カ) NETWORKING

30 日以内に開催されるネットワーキングイベントの情報が掲載されている。

## (キ) SERVICES

人事、財務等のサービスを提供している企業を紹介したコンテンツ。サービス概要や特徴、価格等についても確認ができる。

## (ク) LEARNING

人事、財務等に関する講座等の情報がまとめられたコンテンツ。

## (ケ) RESOURCES

その他、各機関が行っているサービスの紹介等がされている。

SME PORTAL.SG  
Your first step for business information

BRINGING TO YOU BY Enterprise Singapore

HOME TECH DEPOT INDUSTRIES BUSINESS GUIDES MONEY MATTERS OPPORTUNITIES NETWORKING SERVICES LEARNING RESOURCES

Tools to improve healthcare outcomes

Let your big idea take off on the right note

Click to find out more

WHAT'S NEW PLAN START RUN GROW

Get Connected Now

Sign up for access and personalisation of these tools and services

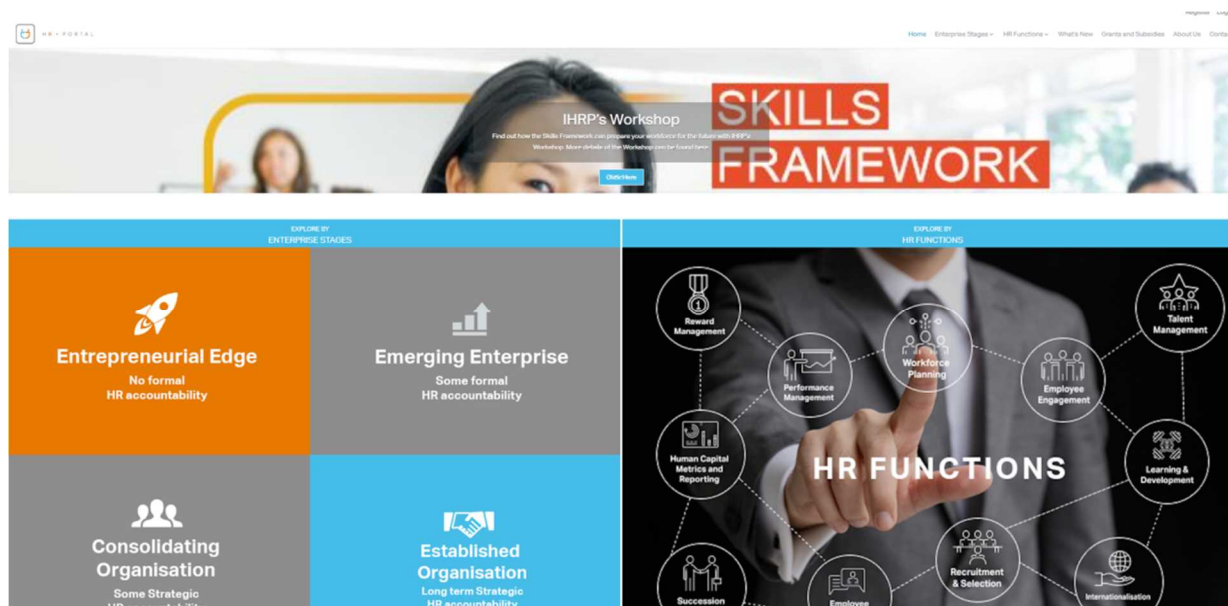
### 【SME Portal.SG のトップページ】



## イ HR Portal（人事ポータルサイト）

Enterprise Singapore と NTUC Learning Hub Pte Ltd (LHUB)<sup>36</sup>、Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)<sup>37</sup>が共同で運営している、企業人事に特化したポータルサイト。企業の規模ごとに採るべき人事戦略や、実務的な報酬管理など、企業が人事管理を行うにあたり必要な知識を学ぶことができる。

前述した SME Portal.SG 内のコンテンツ「BUSINESS GUIDES」でも簡易な人事関連情報は収集できるが、HR Portal ではより人事に特化した、細かく体系立てられたコンテンツを閲覧することができる。



【HR Portal のトップページ】

## （４）その他助成等による中小企業支援の例

中小企業支援の例としては、WEB サイト以外にも次のようなメニューがあり、多様な支援を行っている。

### ア Scale-up SG

高成長を続ける選ばれた地元企業が、世界市場における競争に勝利するため、2年半かけて行われるプログラム。次世代リーダーの育成等を目的としており、本プログラム参加費用のうち、最大70%が支援される。

### イ SME Centres

中小企業を支援する SME Centres が国内13か所に設置されており、希望する企業は経営アドバイザーとの面談が無料で受けられる。それぞれの企業の強みや課題を明確に分析し、それぞれの企業のニーズに応じた助言を行う。

<sup>36</sup> シンガポール企業の従業員向けにトレーニングプログラム等を提供する団体

<sup>37</sup> 企業の向けキャリアサポートやガイダンス等を行う登録慈善団体

ウ **Enterprise Development Grant**（企業開発助成金）

シンガポール企業の成長とイノベーションを促進するための助成金。ビジネス基盤の強化、生産性の向上とイノベーション促進、海外市場への進出支援という3つを柱とし、コンサルタント費用やソフトウェア導入費等、対象プロジェクトにかかる費用の最大70%を支援するもの。

エ **Productivity Solutions Grant**（生産性向上助成金）

生産性向上にかかる費用の最大70%までを支援する助成金であるが、この助成金には各企業最大1万シンガポールドルまでの研修費用も含まれる。

オ **Automation Support Package**（自動化促進事業）

各企業を自動化するためのハードウェア・ソフトウェアの導入・開発、その技術を使いこなすためのスタッフの研修などをサポートするもの。中小企業であれば、ソフトウェアの導入にかかる費用は50%、その他費用については最大70%までが支援される。

カ **Global Ready Talent Programme (GRT)**

海外でのインターンシップや職業訓練の機会を増やすことによって、国際的なシンガポール人材をより多く企業に供給するためのプログラム。こうした海外でのインターンシップや職業訓練を提供している企業はプログラム実施にかかる費用のうち70%の支援が受けられる。

キ **Innovation Agents Programme**

専門知識とグローバルビジネスに深い知見を持つ専門家を、イノベーションに関するメンター（指導員）として任命し、企業のイノベーション促進や戦略立案等について、地元企業へのアドバイスを行わせるもの。

ク **Centres of Innovation (COIs)**

中小企業が研究施設や研修コース等についてサポートを受けることができるイノベーションセンターを、国内に10か所設立し、イノベーションの拠点としている。

ケ **PACT PROGRAMME**（共同開発支援プログラム）

企業同士にとってWin-Winとなる提携関係をサポートするプログラム。共同研究開発や知識移転プログラム等にかかる費用について、中小企業であれば最大70%、それ以外の場合は50%を助成する。

## コ Enterprise Financing Scheme (EFS)

それぞれの企業の規模に応じた資金調達をサポートするスキーム。新興企業と政府とのリスク分担や、海外における事業拡大のための M&A 向け融資制度などがある。また、中小企業の運転資金向け融資や、海外でのベンチャー企業向け融資など Enterprise Singapore が別途行っていた制度も、2019 年度から本スキームに含まれることとなり、より企業向け融資制度の明瞭化、充実が図られている。

## サ Double Tax Deduction for Internationalisation (DTD<sub>i</sub>)

海外での市場開拓や投資にかかる、15 万シンガポールドルについて、200%の税額控除を請求できる制度。

## 第4節 シンガポールにおけるスタートアップ支援

ここまでシンガポールにおける地場中小企業支援策を見てきたところであるが、近年、特に IT などに特化したスタートアップに注目が集まっており、シンガポールでもその支援に力を入れているため、地場経済振興策の一つとして紹介したい。

### 1 注目の高まるスタートアップ

近年のシンガポールでのスタートアップ<sup>38</sup>投資ブームのきっかけをつくったといえるのが、国家研究基金 (NRF) が 2009 年に導入したスタートアップへの官民共同投資支援スキーム「テクノロジー・インキュベーション・スキーム (TIS)<sup>39</sup>」であった。同スキームは、NRF 認定のインキュベーター<sup>40</sup>が推薦するスタートアップに、NRF が総投資額の 85% (1 社当たりの出資額上限は 50 万シンガポールドル) を投資し、残りをインキュベーターが投資するというものであった。

2014 年、リー・シェンロン首相が国家戦略として情報通信技術 (ICT) を積極的に導入し、経済や生活水準の向上を目指すスマートネーション構想を打ち出して以降、これを推進するための技術革新を進めると同時に、企業家も育成するスタートアップ支援が本格的に盛んとなった。

シンガポールは元々東南アジアの金融センターであることから、銀行や投資会社が集積し、域内での事業展開に必要な資金調達をするための環境が整っているという好条件にあった。更に、国内外のベンチャー・キャピタル<sup>41</sup>やエンジェル投資家

---

<sup>38</sup> 情報通信技術や人工知能等の先端技術を活用して、新たなビジネスモデルを確立しようとする事業体

<sup>39</sup> 2016 年 6 月に終了

<sup>40</sup> スタートアップ企業へ経営アドバイス、資金調達へのアクセス提供、企業運営に必要なビジネス・技術サービスへの橋渡し等を行う事業体

<sup>41</sup> 高い成長性が見込まれる未上場企業に対し、成長のための資金を株式投資の形で投入する投資会社 (投資ファンド)

42、また多国籍企業の地域統括オフィスも集積することから、スタートアップの資金調達についても、シンガポールは域内各国と比較して優位性を持っていた。

こうした諸条件に加え、政府はスタートアップ企業そのものを支援するだけでなく、アクセラレーター<sup>43</sup>やベンチャー・キャピタル、そしてコワーキング・スペース<sup>44</sup>など起業を支える環境づくりにもいち早く手厚い支援を行った。

こうした優位性や政府の積極的な起業支援により、シンガポールは近年、急速なスピードで東南アジア最大のスタートアップの一大拠点となった。2018年にはシンガポールのスタートアップへの投資額が過去最高を更新するなど、注目は年々高まっている。このような環境の中、東南アジアで誕生したユニコーン企業<sup>45</sup>のうち、東南アジア配車サービス大手の Grab 社や、電子商取引（EC）やオンラインゲームの配信を行う SEA 社など 5 社<sup>46</sup>がシンガポールに本社を置く<sup>47</sup>など着実に成果が挙げられている。



【Grab 社のロゴ】

世界のスタートアップ動向に詳しい Startup Genome 社がまとめた「Global Startup Ecosystem Report 2017」によると、シンガポールは「世界のスタートアップを創出しやすい都市ランキング」で 12 位、東南アジアでは首位となり、特に人材面では 1 位の評価を得ている。また、スタートアップ支援機関 Tech in Asia によると、ハイテク系企業による資金調達額（2017 年）は約 56 億 US ドルで、東南アジア全体の約 7 割を占めている<sup>48</sup>。

## 2 Startup SG の立ち上げ

スタートアップ支援には現在、複数のシンガポール政府機関が係わっている。主な支援機関としては、前述の Enterprise Singapore のほかフィンテック<sup>49</sup>を振興する通貨金融



【Startup SG のロゴマーク】

42 起業初期の段階で、株式の見返りに投資する裕福な個人投資家

43 起業前、または起業間もない有望なスタートアップを選抜し、基本的に少額出資すると同時に、短期間で投資可能なレベルまで成長させるプログラムを提供する事業体

44 独立して働く個人又はスタートアップ企業等がオフィスの基本的な設備を共有しながら仕事を行う場所

45 企業としての評価額が 10 億 US ドル以上で、非上場の新興企業

46 シンガポールで誕生した 5 社のユニコーン企業のうち、3 社はすでに売却や上場を実現しているため、シンガポールに現存するユニコーン企業は 2 社（2019 年 7 月現在）

47 JETRO「新たなステージへ、東南アジアのスタートアップ・ハブ・シンガポール」

([https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/\\_Reports/02/0927908a5c11de50/report\\_Singapore.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/02/0927908a5c11de50/report_Singapore.pdf))

48 日経 BizGate2018 年 3 月 28 日記事

(<https://bizgate.nikkei.co.jp/article/DGXMZO2870622028032018000000>)

49 最新の情報通信技術を活用した、従来にない革新的な金融サービス

庁（MAS）<sup>50</sup>、研究開発政策を立案する首相府傘下の国家研究基金（NRF）と、その傘下のディープテック（最先端技術）振興機関である SG イノベート、公営の研究開発施設を管轄する科学技術研究庁（A\*STAR）と、その傘下の起業支援機関アクセラレートなどがある。

これら様々な政府機関で実施していたスタートアップ支援が 2017 年 3 月から、「Startup SG」という統一ブランドの下に一元化された。この結果、政府による支援を求めるスタートアップは、Startup SG のウェブサイト<sup>51</sup>で、必要な支援を一覧できるようになった。

こうした流れの中、EDB も近年、外資・多国籍企業の拠点を単に誘致するのではなく、国内でのイノベーション活動の活性化が期待できる案件の発掘へと、その誘致戦略を転換させている。

### 3 政府調達の新しい取組

シンガポールでは、政府が自ら抱える課題を解決するために必要な最新のテクノロジーを調達するにあたって、スタートアップを含めた民間企業と共に課題解決するという取組が増えている。特に、政府が推進するスマートネーション構想の実現に向けては、様々な実証実験が政府とスタートアップ企業との共同で行われている。

政府調達のあり方は、テクノロジーの変化のスピードが急速に早まる中で変化を迫られている。政府は既存のソリューションを入札で獲得するだけでなく、マーケットには存在しない新しい技術・解決策を、スタートアップを含む企業と共同で開発しており、この流れは今後ますます広がっていくものと予測される。

その取組の一つとして、政府テクノロジー庁（GovTech）が管轄するプラットフォーム「Inno Leap」がある。本プラットフォームにおいて、政府官庁や裁判所がそれぞれ抱える課題を掲載することで、最新の技術を活用した解決策やアイデアを、企業や研究・教育機関から幅広く募集している。Inno Leap を通じて各機関から提案された諸課題に対し、企業等の最新技術を活用した製品を用いながら意見交換を行うワークショップ等も開催されている。

### 4 日本との関係

2018 年 8 月には日本貿易振興機構（JETRO）と EDB、Enterprise Singapore が新興企業支援によるイノベーション促進を図る覚書を締結した。EDB が 2017 年に発表した「グローバル・イノベーション・アライアンス（GIA）<sup>52</sup>」の構想に基づく、世界各国とのネットワークづくりの一環であり、この覚書締結を機に、

<sup>50</sup> シンガポールの中央銀行に相当する

<sup>51</sup> <http://www.startupsg.net/>

<sup>52</sup> イノベーション（技術革新）推進による競争力強化に向けて国際連携を図っていこうとする取り組み

日本も GIA に加入することとなった。

この覚書のもと、日本とシンガポールの新興企業による相互連携や相手先市場への参入、ビジネス創出を共同で支援するとともに、相手先市場への参入支援では、現地の企業やアクセラレーター、投資家を相互に紹介することとなった。

## 5 今後の展望

Startup SG が立ち上がった 2017 年頃は EC や仮想通貨などのスタートアップ企業を中心であったが、2019 年に入ると、人工知能 (AI)、生命科学、物理学の最先端技術等を生かした事業に取り組む企業が目立つようになった。

シンガポールは深刻な少子化や高齢化、人手不足などの社会問題を抱えており、こうした問題の解決のため、医療分野における技術革新に対する期待は非常に高い。今後も生命科学や医療科学等の分野において、政府主導によるイノベーションが進むことも見込まれ、シンガポール生まれの最新技術が、日本をはじめとした世界各国における少子高齢化といった諸課題の解決に、大きな役割を果たす可能性にも期待したい。

## まとめ

本稿においては、今なお発展を続けるシンガポールの経済政策の変遷について紹介してきた。

シンガポールの行ってきた経済政策をそのまま日本で導入することは政治的・社会システムの難しいところがあるが、シンガポールがその時々的情勢により、基幹産業を次々に変えて経済成長を果たしてきたことについては、学ぶべきところが大いにある。

また、近年シンガポール政府が力を入れている中小企業支援について、デジタル化や最先端の技術を取り込みながら支援メニューを実施している点は非常に興味深い。日本の中小企業においても、人手不足や生産性向上が喫緊の課題とされているところであるが、こうした課題の解決において、デジタル化等の最先端技術を、スピード感を持って取り入れることは非常に有益なものであると考える。

世界的な景気減速のあおりを受け、シンガポールも 2019 年第二四半期において成長率が鈍化するなど、非常に困難な局面に直面しているが、政府の強力なリーダーシップのもと、歴史的にも困難を乗り越え、経済発展を実現してきたことから、今後のシンガポールの経済政策がどうなっていくのかにも注目していきたい。

最後に、本著の執筆にあたりご協力いただいた全ての皆様に深く御礼を申し上げます。

## 参考文献

### 1 書籍、報告書等

- 岩崎育夫『物語 シンガポールの歴史』中央公論新社 2013年
- 案浦崇『シンガポールの経済発展と人的資本論』学文社 2001年
- 顔尚強『シンガポール経済を主導する GLC』シンガポール日本商工会議所 2007年
- 顔尚強『シンガポール PAP 政権 資本主義の頭と社会主義の心』シンガポール日本商工会議所 2011年
- ギャリー・ロダン『シンガポール工業化の政治経済学』田村慶子・岩崎育夫訳 三一書房 1992年
- ケント・カルダー『シンガポール スマートな都市、スマートな国』長谷川和弘訳 中央公論新社 2016年
- 杉谷滋編著『シンガポール 清廉な政府・巧妙な政策』お茶の水書房 1999年
- 竹下秀邦『シンガポール リー・クアンユウの時代』アジア経済研究所 1995年
- 田村慶子『多民族国家シンガポールの政治と言語』明石書店 2013年
- 田村慶子『シンガポールの基礎知識』めこん 2016年
- 田村慶子編著『シンガポールを知るための 65 章』明石書店 2016年
- 坪井正雄『シンガポールの工業化政策-その形成過程と海外直接投資の導入-』日本経済評論社 2010年
- 日経 BP 総合研究所『「イノベーション大国」次世代への布石』日経 BP 社 2017年
- 林俊昭『シンガポールの工業化 アジアのビジネス・センター』アジア経済研究所 1990年
- 矢延洋泰『小さな国の大きな開発 シンガポールの現代化』勁草書房 1983年
- リー・サオユエン、リンダ・ロウ『シンガポールの起業家精神』岩崎育夫訳 井村文化事業社 1992年
- リム・チョンヤン『シンガポールの経済施策下巻』岩崎輝行・森健訳 勁草書房 1995年
- Linda Y.C. Lim『SINGAPORE'S ECONOMIC DEVELOPMENT』World Scientific 2016年

### 2 ウェブページ（報告書含む）

- 日経 BizGate (2018年3月28日付記事)  
(<https://bizgate.nikkei.co.jp/article/DGXMZO2870622028032018000000>)
- 日本貿易振興機構 (JETRO) (2019年6月アクセス)  
(<https://www.jetro.go.jp/world/asia/sg/>)



- 内閣府（2019年12月アクセス）  
（<https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/menu.html>）
- 日本貿易振興機構（JETRO）シンガポール事務所 2019年7月発行  
「2019年度新たなステージへ、東南アジアのスタートアップ・ハブ・シンガポール  
～ネットワーク化するグローバル・エコシステム～」  
（[https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/\\_Reports/02/0927908a5c11de50/report\\_Singapore.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/02/0927908a5c11de50/report_Singapore.pdf)）
- 日本貿易振興機構（JETRO）シンガポール事務所 2018年7月発行  
「シンガポールの就労ビザ取得の概要とシンガポール人雇用促進について」  
（[https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/\\_Reports/02/2018/4c08a6af3038fadb/201807sg.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/02/2018/4c08a6af3038fadb/201807sg.pdf)）
- みずほ総合研究所  
みずほアジア・オセアニアインサイト 2010年8月2日発行  
「シンガポールの「国外活用型」成長戦略」  
（<https://www.mizuho-ri.co.jp/publication/research/pdf/asia-insight/asia-insight100802.pdf>）
- みずほフィナンシャル・グループ  
「MIZUHO Research & Analysis no.12」  
（<https://www.mizuho-fg.co.jp/company/activity/onethinktank/vol012/pdf/all.pdf>）
- EDB Singapore（2019年6月アクセス）  
（<https://www.edb.gov.sg/>）
- Enterprise Singapore（2019年9月アクセス）  
（<https://www.enterprisesg.gov.sg/>）
- Department of Statistics（2019年12月アクセス）  
（<https://www.singstat.gov.sg/>）
- History SG（2019年12月アクセス）  
（<http://eresources.nlb.gov.sg/history/events/459b32e3-35c3-4112-9042-94aaa9c13057>）
- International Institute for Management Development（2019年6月アクセス）  
（<https://www.imd.org/contentassets/6b85960f0d1b42a0a07ba59c49e828fb/one-year-change-vertical.pdf>）
- National Library Board（2019年5月アクセス）  
（<http://eresources.nlb.gov.sg/history/events/509d1656-8fc5-405f-8eec-ad058d8a540c>）
- NNA ASIA（2019年5月アクセス）  
（<https://www.nna.jp/>）
- Monetary Authority of Singapore（2019年5月アクセス）  
（<http://www.mas.gov.sg/News-and-Publications/Speeches-and-Monetary-Policy-Statements/Speeches/2015/An-Economic-History-of-Singapore.aspx>）

- Singapore Budget 2019 (2019年6月アクセス)  
([https://www.singaporebudget.gov.sg/budget\\_2019](https://www.singaporebudget.gov.sg/budget_2019))
- SME Portal SG (2019年9月アクセス)  
(<https://www.smeportal.sg/content/smeportal/en/home.html>)
- The World Bank (2019年6月アクセス)  
(<http://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2019>)
- World Economic Forum (2019年10月アクセス)  
([http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf))

**【執筆】**

一般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 永原 達朗

**【監修】**

所 長 天利 和紀  
調査役 池上 卓久