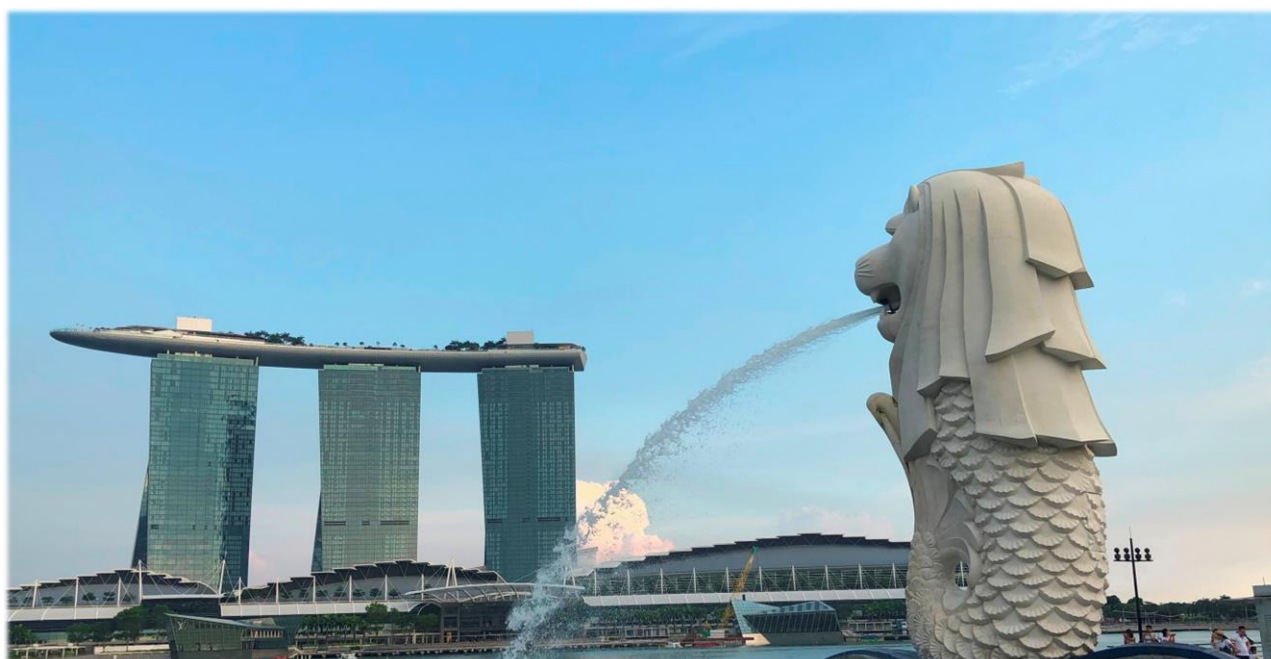


シンガポール・マレーシア経済環境視察団 報告書



2018年1月

横浜商工会議所・ジェトロ横浜

目 次

(頁)

目 次	1 -
はじめに	2 -
I. 本視察団の趣旨・目的	3 -
II. 本視察団の派遣期間	3 -
III. 本視察団の企画・実施主体	3 -
IV. 行程表	4 -
V. シンガポール、マレーシア・ジョホール地区主要視察先／シンガポール『市街地』詳細地図	5 -
VI. 視察報告	
■行程 2 日目 [2017 年 11 月 14 日 (火)]	
1. ジェトロ・シンガポール事務所によるブリーフィング	7 -
2. 荏原食品香港有限公司シンガポール支店（エバラ食品工業）によるブリーフィング	10 -
3. 在シンガポール日本国大使館表敬訪問	11 -
4. 資生堂アジアパシフィック地域本社訪問・ブリーフィング	13 -
5. シンガポール日本商工会議所との夕食交流会	15 -
■行程 3 日目 [2017 年 11 月 15 日 (水)]	
6. Chugai Pharmabody Research Pte., Ltd (中外製薬) 訪問・ブリーフィング	16 -
7. シンガポール科学技術研究庁 (A*STAR) 訪問・ブリーフィング	18 -
8. Makino Asia Pte Ltd (牧野フライス製作所) 訪問・視察	20 -
9. PSA International Pte Ltd (シンガポール港湾運営会社) 訪問 ・パシルパンジャンターミナル視察	23 -
10. “MAGURO-DONYA-MIURA-MISAKI-KOU SUSHI&DINING” (三崎恵水産) 訪問	25 -
■行程 4 日目 [2017 年 11 月 16 日 (木)]	
11. Medini Iskandar Malaysia による『イスカンダル計画』ブリーフィング	27 -
12. サクラレジデンス (大和ハウス住宅展示場) 訪問・視察	30 -
13. マルボロカレッジマレーシア訪問・視察	32 -
■行程 5 日目 [2017 年 11 月 17 日 (金)]	
14. リゾートワールドセントーサ視察	34 -
15. マリーナベイサンズ視察	35 -
VII. 参考資料	
1. シンガポールの基本情報	36 -
2. マレーシアの基本情報	40 -
・シンガポール税制の概要	44 -

※ジェトロ提供の資料については、コピーライトはジェトロにあり原典を示さない引用を禁じます。

はじめに

このところの世界の情勢は、欧州においては、英国の EU 離脱の選択や、欧州統合の基軸であるドイツ、フランス両首脳の政権基盤が揺らぎ、米国においては、新政権による TPP 離脱や NAFTA 再交渉、移民政策強化など、一部欧米諸国でグローバル化に逆行する内向き政策が台頭しつつある中で、緊迫の度を増す北朝鮮情勢も加わり、混迷の度合いを深めております。

こうした状況下ではありますが、わが国においては、少子化による人口減少によって国内市場は縮小傾向にあり、日本企業としては、事業のグローバル展開を図らねば、生き残ることが難しい状況にあります。とりわけ中小企業が、将来に亘って活力を維持し事業を拡大していくためには、成長著しいアジア新興国をはじめとする海外の市場開拓・海外への事業展開が課題となっております。

そこで、横浜商工会議所では、予てより日本貿易振興機構（ジェトロ）横浜貿易情報センターなど、関係機関との連携を図りながら、横浜市内の中小企業の方々の事業の海外展開を支援すべく、様々な取り組みを行っておりますが、この度の視察団もこうした取り組みの一環として派遣いたしました。

この度の視察団は、平成 25 年度以降に派遣して来ている視察団の 5 回目となり、11 月 13 日から 18 日迄の 5 泊 6 日の日程で、ASEAN 地域の統括・国際戦略・国際物流拠点として、幅広い業種において存在感を示すシンガポールと、同国と同一経済圏としての発展が期待されているマレーシア・ジョホールバル地区の大規模開発「イスカandal計画」を視察してまいりました。

日系進出企業やシンガポール科学技術研究庁 (A*STAR)、シンガポール港湾運営会社 (PSA)、イスカandal計画等を実際に訪問・視察をして感じましたことは、シンガポールと、マレーシア・ジョホールバル地区が、文字通り、ASEAN 地域の統括拠点、国際戦略拠点を設置するに相応しいステージであるということです。また、研究開発クラスター、国際物流拠点、ハイテク部品製造等の拠点設置が進み、Fintech、IR 等といった要素も加わって、日本企業の進出・投資先として、大変魅力的な国・地域であるということが理解できました。

今後は、この度の視察を通じて得られた内容、即ち、シンガポールが ASEAN 地域の統括拠点、国際戦略拠点の立地国として世界各国から注目され存在感を増していることに鑑み、まずは、グローバル展開を目指す市内企業に対して、シンガポールへの進出を推奨していくこと。更には、地域統括拠点・グローバル拠点立地国の成立要件が、拠点進出のための税制のインセンティブや世界各国から優秀な人材を分け隔てなく集めて活用すること等にあることから、これらを今後の都市横浜の更なる活性化に反映していくことを検討していきたいと考えます。

加えて、同国が科学技術立国を目指し、科学技術研究庁 (A*STAR) が主導する形で、生命科学等に関する数多くの規制を緩和して、世界各国から有力な製薬メーカー等を誘致する政策を推進していることは、わが国としても学ぶべき点が多々あり、横浜市において展開されている京浜臨海部の国際戦略特区構想にも、更なる規制緩和等を行政に働きかけていくことも考慮して参りたいと考えます。

視察団に参加された団員の方々におかれては、各自が今回の視察成果をお持ち帰りになり、所属されている企業が海外への事業展開を図る上でお役に立てただけければ幸いです。

最後になりますが、今回の視察に快くご協力いただきました関係機関の方々、視察・訪問先の皆様方に対し、厚く御礼申し上げます。

I. 本視察団の趣旨・目的

日本企業の海外展開先として、個別国としては中国（主に製造業）と米国が重視されているが、近年、ASEAN 地域の統括拠点、国際戦略拠点設置候補地として注目されているシンガポールとマレーシアは、日本企業の輸出先、拠点設置数の夫々の合計では中国、米国を上回り、製造業のみならず、商業、サービス業等の幅広い業種から注目されている。

そこで、平成 29 年度の視察先は、これまでとは異なった観点で、市内企業の海外展開先として人気の高い ASEAN 諸国の中で、未だ視察したことがなく、かつ ASEAN 地域の統括拠点、国際戦略拠点、国際物流拠点として、幅広い業種において存在感を示すシンガポールを視察し、併せて、対岸に位置し、シンガポールと同一経済圏としての発展が期待されているマレーシア・ジョホールバル地区の大規模開発「イスカンダル計画」を視察することを目的とした。

II. 本視察団の派遣期間

2017 年 11 月 13 日（月）から 11 月 18 日（土）まで 5 泊 6 日（内 機中 1 泊）

III. 本視察団の企画・実施主体

視察企画：横浜商工会議所、日本貿易振興機構（ジェトロ）横浜貿易情報センター

旅行企画・実施：(株)JTB コーポレートセールス

IV. 視察行程

	月日	都市	現地時間	交通手段	予 定
1	11月13日 (月)	羽田 シンガポール	8:50 15:25	航空機	○羽田空港集合・出発 ○シンガポール・チャンギ空港着 ＜シンガポール泊＞
2	11月14日 (火)	シンガポール	午前 午後	専用車	◆ジェトロ・シンガポール事務所訪問 ◆エバラ食品工業レクチャー ◆在シンガポール日本国大使館訪問 ◆資生堂アジアパシフィック地域本社訪問 ◆市内商業施設視察 ◆シンガポール日本商工会議所との夕食会 ＜シンガポール泊＞
3	11月15日 (水)	シンガポール	午前 午後	専用車	◆中外製薬訪問 ◆シンガポール科学技術研究庁訪問 ◆マキノアジア社訪問 ◆PSA インターナショナル（港湾）訪問、 シンガポール港パシルパンジャン ターミナル視察 ◆三崎恵水産訪問・夕食 ＜シンガポール泊＞
4	11月16日 (木)	マレーシア・ ジョホールバル シンガポール	午前 午後	専用車	◆経済開発地区「イスカンダル計画」視察 ◆ジョホールバル地区視察 ◆シンガポール市内視察 ＜シンガポール泊＞
5	11月17日 (金)	シンガポール	午前 午後 22:45	専用車	◆リゾートワールドセントーサ視察 ◆マリーナベイサンズ視察 ◆市内視察 ○シンガポール・チャンギ空港発 ＜機内泊＞
6	11月18日 (土)	シンガポール 羽田	6:20	航空機	○羽田空港着・解散

VI. シンガポール、マレーシア・ジョホール地区 主要視察先



出所 : Google Map

『市街地』詳細(訪問先)



VII. 視察報告

■行程 1 日目 [2017 年 11 月 13 日(月)]

移動日

■行程 2 日目 [2017 年 11 月 14 日(火)]

1. ジェトロ・シンガポール事務所によるブリーフィング (9:30~10:30 ジェトロ会議室)

住所: Hong Leong Building, #38-04 to 05, 16 Raffles Quay, SINGAPORE 048581

【対応者】

ジェトロ (日本貿易振興機構)

シンガポール事務所 所長 石井 淳子 氏、次長 小島 英太郎 氏、所員 本田 智津絵 氏

【ブリーフィング内容】

(1) シンガポール概況

- ・国土面積は東京 23 区 (619 km²) よりやや広い 719 km²。
- ・人口は 561 万人。うち中華系が 7 割を占め、他はマレー系、インド系等。
- ・経済規模は 2,960 億ドル・約 29 兆円と、神奈川県 (30 兆円) より少し小さく、1 人あたりの GDP は日本の 1.5 倍 (シンガポール 52,961 ドル、日本 38,883 ドル) と、アジアで最も発展しており、2017 年の経済成長率の見通しは 3%。
- ・経済面での日本との関係は深く、2002 年に経済連携協定 (EPA) を締結しており、日系企業は 1,141 社が進出し、在留邦人は 37,500 人。
- ・治安は世界の他都市と比較すると良い。理由としては、犯罪をおこすと厳罰がある他、監視カメラが多数設置される等、国の監視が強いことが挙げられる。



石井所長によるシンガポール概要
ブリーフィング

(2) 産業・経済動向

- ・イノベーションによる効率化、生産性の向上を目指している。
- ・2010 年以降、外国人の増加・高齢化社会による労働者問題、生産性の向上が政策の課題である。外国人が増加しすぎたことにより (人口の 4 割)、永住権などの許可がなかなか出ないといった現状。人材は売り手市場で、人手不足となっている。
 - シンガポール人の就労問題を改善するために、外国人労働者の就労に制限をかけている。
 - 教育の機会の均等が求められる。生まれた家庭により格差が生じるので、是正が必要とされる。
- ・周辺には 2 億人の市場があり、その市場を見据えた戦略が必要であるとともに、東南アジアにおいて管理機能をもつ統括拠点を設置するため投資企業が増加。また、その企業をサポートする企業が集積。例) 広告、コンサル等
- ・サービス産業が経済成長を牽引しているものの、製造業の割合を 20%で維持する方針。B to C のサービス企業が増加。シンガポールで話題を集めると、他の市場 (マレーシア、インドネシア) での事業拡大が可能 (ショールーム、テストマーケティング要素)。サービス産業は他の東南アジアで規制が強いので、シンガポールで始める企業が多い。

- ・ 少子高齢化が進むシンガポールに対して、先行して少子高齢化対策をすすめる日本が政策や産業を提供できる可能性が大いにある。また、成人の3割以上が糖尿病で健康は自分で気を付けるものと認識しており、ヘルスケアの分野で日系企業にもチャンスがある。
- ・ 国家規模での政策をとりやすいシンガポールは、電子決済など、スマートシティ化の実証地の先行事例として注視すべき。

(3) イスカンダル計画

- ・ シンガポールに隣接するジョホール州（マレーシアの人口第2の州）を大開発するプロジェクト。マレーシアはクアラルンプール中心に発展しているが、地方に分散する政策の一環として計画。2006年開始、2025年までにシンガポールの3倍の面積、690万人圏を開発する。シンガポール・マレーシア2国間の長年の懸案（水問題、マレー鉄道問題）が解決し、両国関係が改善したことを受け、2国間の合同開発プロジェクトが始まった。
- ・ 以下の区画に分かれて開発。
 - A. ジョホールバル地区（中枢部）
 - B. ヌサジャヤ地区（外国人のための住居、商業、教育、医療に力を入れた地区）
 - C. タンジュンブルバス港（物流）
 - D. タンジュンランサット工業団地・パシルグダン工業団地（化学・電気電子等製造業）
 - E. スナイ空港地区（ハイテク分野）
 5つの促進産業＝電気・電子、石油化学、食品加工、物流、観光
 4つの新興産業＝金融・保険・不動産、医療、クリエイティブ、教育
- ・ シンガポールから越境通勤している人もおり、物価も比較的安いいため、シンガポールから週末買い物に行く人もいる。
- ・ 日系企業の進出130社（エレクトロニクス中心）。
- ・ 製造業以上にB地区を開発する不動産投資が多い。2015年以降、中国からの投資が増えており、中国の不動産開発会社、カントリーガーデンによる埋め立て、住宅開発は供給過多の印象。
- ・ 在留邦人（登録ベースで1,300名）の数は、これまで減少し続けていたが、近年増加傾向。特に留学親子組が増えているが、駐在員は減少傾向。三井物産がスマートシティ開発、アセンダスの開発プロジェクトを引き受ける。
- ・ シンガポールとマレーシアをつなぐ橋は2つの橋のみだが、もう1本を建設予定。その他、地下鉄の延伸計画（2020年）と、クアラルンプールとシンガポールを結ぶ高速鉄道の計画（2026年）もある。

（質疑応答）

- ・ シンガポールに様々な建物があるが、建築の規制はないのか。→地震など天災がないので、建築家が比較的自由にデザインすることが出来る。オーナーの国籍は様々で、持ち主や契約等は各ケースで異なると認識している。



ジェトロ事務所でブリーフィングを受ける団員

【所感】

- ・シンガポール到着後、初めての訪問先であるジェトロで経済概況のレクチャーを受け、シンガポールの概要を掴んだことで、のちの視察先での理解の助けとなった。
- ・時間の関係で質疑は途中で打ち切ったが、活発な質疑応答がなされるほど参加者の関心が高かった。



ジェトロ・シンガポール事務所正面受付



ジェトロ事務所長と団員による記念写真

2. 荏原食品香港有限公司シンガポール支店（エバラ食品工業）によるブリーフィング

(10:30～11:30 ジェトロ会議室)

住所：55 Seragoon North Ave 4, S9, #05-11, Singapore 555859

【対応者】

エバラ食品工業株式会社 海外事業本部 海外事業室長 長沼 俊行 氏
荏原食品香港有限公司シンガポール支店 Director 川田 孝行 氏

【企業概要】

荏原食品香港有限公司シンガポール支店はエバラ食品工業(株)香港法人。設立は 2012 年。日本法人はエバラ食品工業(株)（本社所在地：横浜市）。主な事業は、調味料の販売および貿易事業、東南アジアの食品市場調査・支援等。

【所感】

- ・日本国内では家庭用調味料メーカーとして圧倒的な知名度、認知度があるエバラ食品の商品だが、海外では業務用の売上げが大半であることは意外であった。
- ・現地でのプロモーションは一朝一夕でなされるものではなく、シンガポール支店のような地道な活動が必要であると感じた。
- ・業者にはメニュー提案から試作、従業員教育までを行い、家庭用としては店頭で販促、試作販売を週末に行うなど日本的サービスを行い、現地での購買者を増やしているのが、特徴的であった。
- ・現地パートナーとハラール認証商品に向けて共同開発を行い、シンガポールのみならず、東南アジア、ひいてはさらなるエリア拡大を見据え、中長期的な海外戦略を行っているところが、参考になった。



ブリーフィングを行う
エバラ食品工業の長沼氏（右）と
荏原食品香港の川田氏（左）

3. 在シンガポール日本国大使館表敬訪問（14:00～14:30 大使館会議室）

住所：Add: 16 NASSIM ROAD, SINGAPORE 258390

【対応者】

在シンガポール日本国大使館 次席公使 堤 尚広 氏、
一等書記官 笠原 基和 氏

【ブリーフィング内容】

(1) シンガポールの概要

- ・多民族主義、実力主義、全方位外交が特徴。
多民族主義：華人系、マレー系、インド系民族の構成であるが、どの民族にも平等な政策を掲げている。（マレーシアはマレー系優遇政策、インドネシアは宗教的な政策もあり）
実力主義：家庭の収入に左右されず、誰もが奨学金制度を利用できる等、教育補助が充実している（首相の息子も利用しているとのこと）。奨学金で、海外留学を経て、帰国後、公務員として勤め、国に貢献するといった事例もある。
全方位外交：小さい国家のため、世界各国と良好な関係を築くようにしている。米国、中国、日本、インドネシア、また、特にマレーシアとも良好な関係を維持。軍事的、安全保障については、米国と協力（事実上、米軍駐留）、経済的、貿易については、中国との関係が強い。
- ・人民行動党による安定した統治：83 与党、6 野党（89 議席）
⇒リーダーの世代交代が近い、次の選挙で現首相が引退を示唆。
- ・ハブ機能：すべての分野をハブ化。百貨店のような機能に似ている。プラットフォームの提供により、ヒト、モノ、金が集積。
- ・1人あたりのGDPは日本の1.5倍と、アジアで最も発展していると言える。
- ・日本やアジア各国とともに行政官の教育を実施。
- ・経済面での日本との関係は深い。（EPA協定提携、日系企業1141社の進出等）
- ・日本文化に関する情報発信も積極的に行う。シンガポール政府から場所が提供され、「ジャパנקリエイティブセンター」を開所（2009年）、運営は日本大使館。
- ・イスラム教に対しても尊敬・平等。過激派やテロとは別のものと考えて対応。
- ・立憲共和制：6年5期続けて特定民族から選ばれなかったら、その民族から大統領選出。47年ぶりにマレー系の大統領（女性）が選出。
- ・軍事：予算約102.3億ドル。外交より重要視、国民に徴兵制あり。
- ・経済成長率：3%（2017年）



表敬訪問で挨拶をする堤公使(中央)



在シンガポール日本大使館正面



ブリーフィングの様子

【所感】

- ・ 公使からの説明は、30分程度と短くはあったが、シンガポールの政策や考え方、スタンスなど特徴をよく捉えていたため、参加者からも分かりやすかったと好評であった。
- ・ 多民族主義や実力主義の考え方が、資本主義による平等原理に基づくものであることを、具体的な政策や制度を基に説明があり、理解の助けとなった。
- ・ 全方位外交で世界各国と良好な関係を持ちながらも、国民に徴兵制が義務付けられていることから、防衛も重要視していることが分かった。



記念品を贈呈する李団長（左）と受け取る
堤公使（右）



大使館前での集合写真

4. 資生堂アジアパシフィック地域本社訪問・ブリーフィング (15:00~16:30 資生堂会議室)

住所：180 CLEMENCEAU AVENUE #04-02, HAW PAR CENTRE, SINGAPORE 239922

【対応者】

資生堂アジアパシフィック地域本社 副社長 CFO 高倉 宏文 氏、経営戦略部長 白井 修 氏

【企業概要】

“Shiseido Asia Pacific Pte. Ltd” アジアパシフィック地域本社として 2015 年に設立。主に、アジアパシフィック地域における化粧品マーケティング及び営業活動を事業とする。日本法人は(株)資生堂 (本社所在地：東京都)。

【ブリーフィング内容】

(1) 資生堂グループのグローバル戦略について

- ・ 1872 年に銀座で創業。140 年以上の歴史をもつ。本社は汐留。
 - ・ グループ全体で 8,503 億円の売り上げ(net sales)。うち、売り上げ割合は、日本 48%、アジア 20%、米国 19%、中東・欧州 10%、免税店 3%、日本・アジア地区での売り上げは業界 1 位。全世界では業界 5 位。
 - ・ 全世界 120 か国で販売実績。45,000 人の従業員(66 国籍)、アジアパシフィック地域本社でも 12 か国の人が働く → Diversity (多様性) を持った職場。
 - ・ 資生堂のミッションと DNA の 5 つの要素
「多くの人との出会いを通じて、新しく深みのある価値を発見し、美しい生活文化を創造します」
①Sense of beauty、②Technology science、③Art&design、④Omotenashi (おもてなし)、⑤Human centric
 - ・ 研究開発 (R&D) に注力。R&D センター、グローバルの研究所 (横浜市都筑区)、グローバルイノベーションセンター (横浜市みなとみらい※2018 年に開設予定) 等。
1,000 名の研究者が働き、24 の賞を受賞 (コスメテック分野の研究開発賞) している。
 - ・ 地域統括本部制を導入し、日本・上海・ニューヨーク・パリ・シンガポール (シンガポールは主に日本・中国以外のアジアと Travel Retail (免税店) を担当) に、統括拠点を設置している。
全世界前期比で 15%の成長 (特にアジアは 14%、EMEA (欧州・中東・アフリカ)27%、Americas12%、免税店 92%増) だが、中国人が世界各国で当社製品を買い回っており、中国人顧客の存在は大きい。
各拠点での強みを活かす戦略 (日本：スキンケア、EMEA (ヨーロッパ、中東) は香水、米国はメイクアップ・デジタル。6 つのブランドを展開 (SHISEIDO と cle de peau、NARS、Dolche & Gabbana (ライセンス契約)、LauraMercier (買収)、Bare Minerals)
- (2) シンガポールに地域統括拠点を設置した理由
- ・ ビジネスインフラが充実
例：税金の優遇 (17%から交渉できる)
 - ・ 人材のダイバシティ、優秀な人材が採用できる。
 - ・ グローバル企業の集積によるネットワーク構築が容易に出来る。



資生堂オフィスエントランス

- ・ アセアン他、近隣各国市場へのアクセスが良いため、アジア消費者のゲートウェイとなる。(シンガポール 550 万 (210 万人外国人) +1,500 万人観光客の市場は魅力的。

(3) アジアパシフィック地域本社の概要

- ・ 従業員数 80 名 (12 か国) で、社長はフランス人、副社長は、日本人。日本人 16 名勤務。公用語は、英語。8 か国に 8 子会社。4 か国に代理店。
- ・ 韓国の化粧品市場 1 兆円。台湾 3000 億円。東南アジア 1.5 兆円。マス市場には、中所得層、低年層の顧客が多いため、東南アジアでの売上げが高い。アジア全体では、資生堂カウンターとして、429 店舗が展開。高級ブランドラインは約 70 店舗展開。メイクアップブランド約 180 店舗展開。



資生堂よりブリーフィングを受ける団員

(4) 質疑応答

- ・ 中国と東南アジアを分けて担当する理由
 - ⇒ 中国市場が大きいため、中国単独での統括拠点を設けている。
 - 中国と東南アジアでは、商慣習や商品の規制（薬事法など）が異なるため、中国向けの専用商材を用意。売上げも億単位（人民元）である。（東南アジアはその半分）
 - 日本での売上げは、インバウンドの売上げで支えている。
- ・ 男性向けの商品について
 - ⇒ 資生堂 men も継続的に支援。男性コスメ市場が大きくなってきているので、今後注力すべきと認識。現時点では 1%程度。
- ・ Travel Retail（免税店）の伸び率と顧客構成や、地域格差について
 - ⇒ 現在支社で分析中。通常価額よりも 15%安価で買えるため、チャンギ空港（シンガポール）、インチョン空港（韓国）、バンコク空港（タイ）の伸びが著しい。
- ・ R&D センターの人数比率について
 - ⇒ 研究者の中で日本拠点には日本人が多い。米国などは米国人も多い。
 - シンガポールは 3 名が研究者（日本人 2 名、ローカル 1 名）、2020 年には 10 名に研究者を増やす予定。

【所感】

- ・ 2016 年から 6 つの地域分野に分割して（日本、中国、米国、EU、シンガポール、免税店）地域ごとに権限等を持たせてその特性を活かす経営戦略を始めた。シンガポールは法人税のメリット等から全世界の免税店を担当する会社も併設するなど、積極的に展開していると感じた。
- 従来までのように日本ですべての地域を管轄するやり方ではなく、地域統括本社を各地域に置き、権限を持たせてそれぞれの地域特性（日本：スキンケア、EU：香水、米国：メイクアップ、デジタルなど）を活かした戦略を持つ。それらの融合、イノベーションも目指す戦略は、日系企業が陥りがちである日本編重から脱却を目指し、世界を見据えたグローバル戦略を行っていることを学んだ。
- ・ 発展途上国の経済発展に伴い、化粧品市場も伸びていくことが想定される。その中で、日本の化粧品がシェアを取るためには日本の化粧品の良さを残しつつ、現地に合う形でのローカル化を目指す必要がある。そのためにカウンセリングのカウンター設置や高級ラインを設置するなど、工夫がなされていると感じた。
- ・ 中国人を中心とした免税店の売上げが急激に全世界的に伸びていることが実感できた。

5. シンガポール日本商工会議所との夕食交流会（18:00～20:00 レストラン「四川豆花」）

シンガポール日本商工会議所役員企業との交流会を開催した。現地でのビジネス状況等、日系進出企業役員の方々から、直接話を聞くことができた貴重な機会となり、有意義な時間を過ごした。

【当日参加者】

-シンガポール日本商工会議所

副会頭 入江 浩 氏（三井住友銀行 執行役員シンガポール支店長）

理事 山下 康次郎 氏（日本航空インターナショナル シンガポール支店長）

理事 緋田 順 氏（アジア・大洋州三井物産株式会社 取締役）

理事 土光 辰夫 氏（東芝アジア・パシフィック 社長）

事務局長 長尾 健太郎 氏（シンガポール日本商工会議所）

-資生堂アジアパシフィック地域本社 副社長 CFO 高倉 宏文 氏

-ジェトロ・シンガポール事務所所長 石井 淳子 氏



参加者を代表して挨拶をする入江副会頭



視察団を代表して挨拶をする李団長

■行程 3 日目 [2017 年 11 月 15 日(水)]

6. Chugai Pharmabody Research Pte.,Ltd (中外製薬) 訪問・ブリーフィング

(9:30~10:30 中外製薬会議室)

住所: 3 Biopolis Drive, #07-11 Synapse, Singapore 138623

【対応者】

CHUGAI PHARMABODY RESEARCH PTE.LTD. ADMINISTRATION HEAD 福原 有吾 氏、
SENIOR MANAGER 松原 亨一 氏

【企業概要】

“CHUGAI PHARMABODY RESEARCH PTE.LTD.” 医薬品の研究、開発、製造、販売および輸出入。

設立は、2012 年。日本の研究所とも連携しながら、抗体医薬品の開発研究を目的として設立される。日本法人は、中外製薬(株) (本社所在地: 東京都)。

【ブリーフィング内容】

(1) シンガポールへの進出理由

- ① バイオ医薬品研究に対する政府の手厚い支援
- ② 高学歴科学者の雇用が容易
- ③ 多様な人材と柔軟な雇用環境
- ④ シンガポール政府と大学との連携
- ⑤ 日本との時差が 1 時間
- ⑥ シンガポール政府の多様な支援

・ ソフト面での支援: 著名な海外科学者たちを招聘、優秀な外国人留学生の受け入れ、シンガポール政府の海外博士号取得奨励制度、バイオベンチャー企業への手厚い設立支援

(2) 中外製薬について

- ・ 1925 年に中外新薬商会として産声を上げ、1943 年に称号を中外製薬(株)に変更。海外の良薬を日本に広めるだけでなく、日本の医薬品を海外に届けたいという志をもち、中外と名付けた。
- ・ 2002 年 中外製薬と日本ロシュ社と統合
東証一部上場を維持しながら独立経営、それぞれの強みを活かす戦略的アライアンスにて、ウィンウィンの関係(多様・創造=中外、効率・生産性=ロシュ、トップバイオ競争力=両社で追及)
➡ 米国 FDA の創薬力評価の Breakthrough Therapy 部門で 14 がロシュの開発薬で、うち 5 つは中外の開発薬。
- ・ 海外研究所: 韓国(合併)、シンガポール(最大)、ロシュ社との提携(スイス)、ジェネテック社との提携(アメリカ)
国内: 11 営業所、工場 3 (藤枝、宇都宮、東京)、研究所 3 (御殿場、鎌倉、東京)
- ・ シンガポール法人は、100 名体制。御殿場研究所との連携をすすめている。



出所: Google Map

バイオメディカル分野の研究開発拠点の
「バイオポリス (Biopolis)」内に所在。

(3) 研究活動について

- ・ 中外製薬におけるバイオ・抗体研究
1980年代～抗体研究のパイオニア
1990年代～キャッスルマン病薬（2005年）関節リウマチ薬（2008年）で、2000億円の売り上げ
2005年～抗体の改変技術の研究
- ・ 抗体薬品の優れた性質を活用して
ターゲット分子に対する特異性（抗原）と低い副作用発現。
- ・ 医薬品の売り上げトップ10（2014年）
⇒ 医薬品の売り上げの中で抗体分野が圧倒的に多い。
世界大手製薬会社は抗体開発を実施しており、熾烈な競争状態にある。



担当者よりブリーフィングを受ける団員

(4) シンガポールに研究施設を設立した理由

- ① ガン研究所として、Pharmalogical社の10年実績があったため、開所を決定してから3カ月で設立。（迅速な対応）
 - ② 最先端の研究インフラ（バイオポリス、BIOPOLIS）
優秀な人材、多国籍人材の確保、優秀かつ多様性のあるチームから新しいアイデアが生まれる環境にあるため。
人材流動化（2～3年でジョブホッピング）が容易なため、そのタイミングで優秀な人材を採用することが可能。
 - ③ 研究に関する助成金等、税制上の優遇等の政府の支援があるため。
- ・ 法人設立も容易であるが、撤退も容易であるため、年間（2012年～2017年）の成果を分析し、レビューの結果、まずまずの成果が出たことから2014年に研究所の拡大延長を決定（65名から100名へ増員、研究期間も5年から10年に延長）。



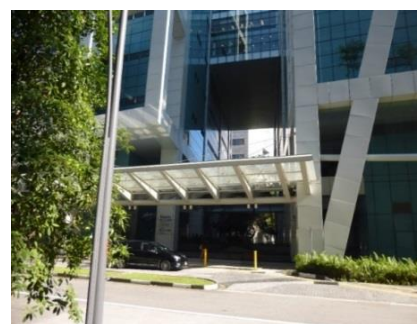
実際に使われている研究所を視察

(5) 施設内見学

120名収容のオフィス、研究施設を見学。日本人20名。
日本人医師16名。ローカル医師15名が在籍中。

【所感】

- ・ 臨床実験がしやすい、もしくは認可、商品化、実用化などが早いことを理由に、シンガポールに拠点を持っていると思っていたが、日本と同様のルール・規則があり、それらは必ず守られなければならないとのことであり、研究条件は日本と変わらないと感じた。
- ・ シンガポールに研究拠点を置く理由としては、人材の優秀さに加えこれら人材が各国から集まることによる多様性（ダイバシティー）が挙げられている。ジョブホッピングが頻繁に行われるが、その循環のメリットとして、高度な人材が流動しやすい環境となっている。また色々な人種、国籍、価値観、考え、バックグラウンドを持つ人々が集まっている場所であるゆえに、日本人だけでは思いつかない発想、イノベーションが生まれる土壌があることも大きな魅力であると感じた。



バイオポリスの建物入り口

7. シンガポール科学技術研究庁(A*STAR)訪問・ブリーフィング (10:30~12:00 A*STAR 会議室)

住所: Executive Board Room, Level 8, Kinesis Tower, 4 Fusionopolis Way, Singapore 138635

【対応者】

Agency for Science Technology and Research Biomedical Research Council,

Director Justin PHOON (ジャスティン フン) 氏

Senior Officer Prof. Hu Shi Yun (フ シュン) 氏

【ブリーフィング内容】

(1) シンガポールの政策

・シンガポールについて

日本まで約6時間の距離、神奈川県の3分の1の面積。20万社の中小企業が集積。うち、37,400社の国際企業があり、ビジネスがしやすい場所。業種構成は、製造業20%で、内27%が電気電子、20%がバイオメディカル、15%が化学系企業。研究開発費は1991年に20億SPRドルだったが、2020年には190億SPRドルまで引き上げ、製造業に高い付加価値をつけるべく、国家として戦略的に取り組んでいる。

・4つの戦略分野を設定

①高度な製造業、②ヘルス・バイオ医療、③サービス・デジタルエコノミー、④環境・サステナビリティ

・リサーチエコシステムの形成

2つの国立大学(シンガポール大学とシンガポール産業工科大学)が中心になって、A*Star、アカデミア、インダストリアルパークと連携しエコシステムを形成している。

・その他の主要産業集積として、ジュロン地域の石油化学、ナイヤン大学のグリーンテクノロジー、水の浄化、メディアポリスのメディア技術拠点、空港の近くの航空産業の集積、ロールスロイスの研究拠点等がある。



ブリーフィングを行うフ シュン氏

(2) A*STAR (Agency for Science, Technology and Research)

・概要

5,400名の従業員。4,500名の研究員が在籍。

内、40%パーセントが外国籍。

2つのリサーチ分野があり、それらは、18の機関・施設から成る(バイオメディカル分野は10、サイエンスエンジニアリング分野は8)。当初は研究に重きを置いていたが、現在は開発に重きをおいている。

・機能と役割

Biomedical Research Council: 医療、創薬、食品の研究・開発を担っている。

Science Engineering Research Council: 材料、化学、製造、情報通信の研究・開発を担っている。

Commercialization: 研究開発した技術の民間事業



出所: Google Map

バイオポリスに近いフュージョンポリス内に所在

化を展開している。

A*STAR Graduate Academy Scholarship: 学生、研究者への奨学金制度を設置している。

- ・ 神奈川県との MOU 締結 (2016 年 6 月 30 日)。

医薬品、メディカル、ヘルスケア、ロボット、未病、教育トレーニング分野での協力。

2 月バイオジャパンで神奈川県知事に面会。連携を進めている。

例) TOTO スマートトイレ製品の病院への試験的導入、Cyberdine の介護ロボ (高齢化対策) の製品化も協力。

- ・ 日系企業とも複数連携

例) 日立、武田薬品、日東電工 (日東電工はバイオポリスに研究所)、中外製薬、オリンパス、ニコン等と連携している。

(3) 施設見学等

建物の高層階の展望スペースに移動して、シンガポールが進める重要集積産業や連携施設を見学しながらの説明があった。

【所感】

- ・ Fusionpolice, Biopolice を中心にヘルス、バイオなどの分野の企業の集積を積極的に行っていて、日本でも経済特区等により、研究開発の集積を図ろうと各自治体が行っているが、人材、資金、機能とも、A*STAR には及ばない。特に政府の手厚い支援 (インセンティブ) には感心した。
- ・ A*STAR が担う役割として、企業の研究開発サポート先として、民間実用化をサポートする機能を持っていることは興味深い。今回時間の関係で説明を受けることができなかったが、ビジネス化支援はイノベーション支援において重要であり、説明を聞きたかったところである。
- ・ 神奈川県との MOU では、未病など様々な分野での協力・連携が行われており、進捗について、別途県から情報収集する必要を感じた。



高層階の展望スペースの視察



港まで見渡せる。開発中のエリアも残る。



A*STAR での集合写真

8. Makino Asia Pte Ltd (牧野フライス製作所) 訪問・視察 (13:30~14:30 マキノアジア会議室)

住所: 2 Gul Avenue, Singapore 629649

【対応者】

Makino Asia Pte Ltd (マキノアジア社)

ジェネラルマネージャー 白井 治幸 氏
セクションマネージャー 松本 大 氏

【企業概要】

工作機械の製造・販売・輸出。1973年、米企業レブロン드가現地法人設立後、1981年に資本参加。1992年に「マキノアジア」に改称。日本法人は、(株)牧野フライス製作所(本社所在地:東京都、工場は厚木市内にあり)。「クオリティーファースト」を企業理念とし、1937年創業。技術面でも業界のリーダー的存在で、フライス盤Kシリーズは30,000台売れたベストセラーとなっている。



ブリーフィングを行う白石氏と松本氏

【視察内容】

会議室でのブリーフィング後、同社工場内を視察した。

以下、ブリーフィング内容。

(1) 牧野フライス製作所について

- ・世界市場で成長分野の「切削工作機械」を主に製造し、中国では42%のシェア率。ただし、輸出額シェアは日本20%、ドイツ21%、中国8%。

(2) マキノアジア社について

- ・牧野フライス製作所の海外子会社。アジア市場のヘッドクォーターとして設置。
- ・工作機械の設計、製造、販売、アフターサービス等の提供をする拠点として営業している。
- ・提携していたLe Blond Machine Toolsという米国企業を1973年に資本子会社化、1981年に100%資本とし、東南アジア、インド、中国などを統括。ヨーロッパでは、ドイツが統括拠点。
- ・マキノアジア社の従業員約1,300名。
- ・マキノアジア社社長はシンガポール人(中華系)。会長は日本社長が兼任。副会長はインド系。(2017年現在)
- ・ジョホールに板金工場があり、クアラルンプール、バンコク、ジャカルタ、昆山(上海近く)、バンガロール、デリー、プネ、コイナートルにも拠点がある。インド、中国、東南アジアをほぼカバーする形でネットワーク構築している
- ・マキノアジア社の売り上げは、全社の3の1を占め、約500億円。上位クラスの製品を日本で生産、中位クラスの製品をシンガポール



出所: Google Map

製造業があつまるジュロン工業団地に所在



オフィスと工場が併設されている

で生産し、世界へ輸出している。

- ・輸出先としては、中国(46.8%)、アメリカ(16.4%)、インド(14.4%)の他、ドイツ、ベトナム、日本となっている。

(3) シンガポールへの進出理由

- ・アジア各国の中で、エンジニアリングの教育レベルが最も高く、産業基盤が整備されていることが最大の理由。特に、工作機械は、技術的に複雑なところがあり、一定の基礎的な技術ベースがエンジニアに求められることも理由にある。
- ・中国、インドの巨大市場が近いため、地理的な優位性がある。加えて、自由貿易協定により、中国、インドに関係のあるスタッフや、経験がある人を採用しやすい環境である。

(4) シンガポールに新工場

現在の工場の隣に自動化した新工場を建築中であり、竣工後、飛躍的に生産台数が増加する見込みである。

(5) シンガポールでの『モノづくり』環境について

- ・GDP別で製造業は約20%。(日本と同等(18%))
- ・優秀な人材教育システムがあること(アジア地域の大学ランキング1位はシンガポール国立大学、東京大学は7位)、学歴社会であることから勉強熱心な若者が多いため、管理職、マネージャークラスであっても熱心に働く。ただし、初任給は一定ではなく、能力によって大きな差が出る。

(参考) シンガポールの平均給与：32.5万円

ボーナス 1.5~1.7カ月 年間補助給与 1~2カ月

基本給賃上げ率：2.9パーセント、3.1パーセント

大卒エンジニアリング：24万円(新卒)

- ・生産基本方針

職場のルールを守らせることが重要。日本では当たり前とされることも、シンガポールでは当たり前ではない。作業の標準化を行い、誰もが同じ基準で作業が出来る環境にする。

新人社員に対しては、半年ほどのトレーニングを行う

(5) 同工場内での視察

- ・米国のNASAにもシンガポール産の機械が導入されており、中国で作られた金型を用い、年間1600台製造・納入している。自動化が進んでいるが、最終的な細かい部分は、職人技術が必要(1ミクロンの差)。
- ・失敗した場合には、作業者が、ミスを理解するまでしっかりと説明し、書面化する。成功したものと失敗したものの現物や写真を並べて、見える形で説明する等のフォローを行う。



工場内視察の様子。確認シート等従業員への教育の様子がわかる。

【所感】

- ・ 1970年代からシンガポールに進出して40年以上経過する。単に人件費が安いために、アジアに進出するといったことではなく、東南アジアを統括する拠点としての機能を果たしており、工作機械の設計、製造、販売、アフターサービスを一貫してシンガポールで行うことができるといった強みを持っている印象を受けた。
- ・ 当初の進出理由として、優秀なエンジニアが豊富であることを挙げていたが、今後も教育水準が高く勉強熱心なシンガポールの「人材」を活用して、シンガポールでの製造（ものづくり）を広げていく方針に興味を持った。
- ・ シンガポール全産業の約20%が製造業であり、雇用創出を目的にこの数値は維持をしていきたいとの政府の見解があることに、シンガポールの戦略的優位性を感じた。
- ・ 上記のような優秀な人材がそろうシンガポールであっても、日本との商慣習の違いから、OJTより研修（トレーニング）を重視し、日本人では当たり前のことでも、明確に書面化や見える化を行うことなどの工夫をしている。この点は今後、中小企業が、海外拠点で「ものづくり」を展開する上で、非常に参考になるポイントであると感じた。



マキノアジア社前での集合写真

9. PSA International Pte Ltd (シンガポール港湾運営会社) 訪問

- ・パシルパンジャンターミナル視察 (15:30~17:00 PSA レセプションルーム/港湾見学)

住所 : 460 Alexandra Road PSA Building # 36-00 Singapore 119963

【対応者】 PSA International Pte Ltd スタッフ Shin Yen (シン イエン) 氏

【視察内容】

PSA の本社ビルにてビデオによる説明、またビルから港湾部のターミナル説明を受けた。

以下ブリーフィング内容。

(1) PSA International Pte Ltd 概要

- ・ PSA (Port of Singapore Authority) は 1964 年にシンガポール港湾庁として、港の整備・維持管理・船舶運航管理などを一元的に担ってきた。
- ・ 1997 年に国際戦略的な港湾運営のため、シンガポール政府全額出資の PSA コーポレーションとして民営化。
- ・ その後、PSA International Pte Ltd がシンガポールに本部を置く世界最大の港湾運営会社として立ち上がり、PSA コーポレーションは子会社化された。

(2) シンガポール港について

- ・ 1960 年~70 年代に開発された古いターミナル 3 つと、新しいターミナルが 2 つ、計 5 つのターミナルから成る。古い 3 つのターミナルについては、現在、東部の埋立地に建設中の新しいターミナルへ移管する予定。新しいターミナルでは、最大 2 万コンテナが積載できる大型船も対応可能。古いターミナル跡地は商業施設として再開発される。



新しいターミナル (写真の右側奥に新しいターミナルも増設)

(3) パシルパンジャンターミナル内視察

- ・ バスでターミナルを視察。
- ・ 多くのクレーンは自動化・無人化されている。運搬用トラックも、事前登録をすることで自動化ゲートのみで入港できるシステムがある。コンテナ確認用カメラや運転手の指紋チェック等含め、約 25 秒で通過可能。一日平均 9,000 台程が利用している。
- ・ ターミナル全体は 24 時間無休でオペレーション。

※港湾ターミナル部は写真撮影禁止のため写真はなし。



港の外側からでもシンガポール港の規模の大きさが確認できる。

【所感】

- ・はじめに、高層ビルから港湾ターミナルを眺め、説明を受けたが、それだけでも広大な港湾ターミナルであることが実感でき、港湾内では、巨大なクレーンや高く積み上げられたコンテナなどを間近にし、圧倒された。日本ではほぼ見ることもないクラスの貨物船が多数停泊し、沖にも多数の貨物船が入港待ちしていて、ハブ港としてのシンガポールの強みを目の当たりにした。まさにシンガポールでなければ見ることも出来ない風景であった。



ブリーフィングを行うシン イエン氏。
日本語の PSA 紹介ビデオも視聴。



シンガポールらしく
高層部から見ると船舶の多さが際立つ。

【港湾 俯瞰図】



出所：PSA International

10. “MAGURO-DONYA-MIURA-MISAKI-KOU SUSHI&DINING”（三崎恵水産）訪問

（17:00～19:00 三崎恵水産レストラン）

住所: Sunteccity tower2, 3 Temasek Blvd, 310-316, Singapore 038983

【対応者】 MEGUMI F&S SINGAPORE PTE LTD General Manager 渡邊 将基 氏

【企業概要】

“ MEGUMI F&S SINGAPORE PTE LTD” 主に鮮魚・海産物を中心とした飲食店の営業。設立は2014年。日本法人は、(株)三崎恵水産（マグロ、鮮魚及び水産物の加工、販売）。飲食店の経営は(株)ネオ・エモーションが行い、国内・世界に約20店舗を展開。



シンガポール出店について説明を行う渡邊氏

【ブリーフィング内容】

- ・ ジェトロ「新輸出大国コンソーシアム」及び、一県一支援プログラム中心企業。
- ・ シンガポールでの立ち上げから3年。
- ・ マネージャー自ら、店舗のデザイン、備品購入など全てのオーダーを確認し、サインが必要であった。
日本のように業者にイメージを依頼して対応してもらう、といったことはできない。
例) カウンターと椅子の高さ等の細かい調整も必要。
- ・ 工事が始まると早いが、検査等に時間がかかった。
- ・ サンテックシティへの出店理由は、週末の利用客の多さが1つにあったが、実際のところ、平日やイベントが開催されない日は人が少なく、集客が厳しかった。オープン当初は、経営が厳しかったが、ローカルの味に近づけ、現地の方にも親しみをもってもらえる食事を提供することで、ようやく軌道に乗り、2017年2月に海鮮丼の専門店を2店舗目としてオープンした。FCとしてチャンギ空港に3店舗目となる海鮮丼屋を11月にオープンした。
- ・ 従業員教育については、接客姿勢等、仕事の考え方が日本と異なることが多いので、注意ポイントを明確に伝えることが重要である。
- ・ 食材は7～8割は日本から輸入している。特に鮮魚・野菜（特に葉物、軽い野菜、日本特有野菜）は原則日本から、サーモンはノルウェー、それ以外は現地調達も行う。
- ・ 値付けは難しく、当初日本人駐在員ターゲットにしたが見込み通りにならなかったため、シンガポールの富裕層にターゲットチェンジをした。メニューの価格は、高いほうが売れる場合もある。
- ・ 料理の盛り付けは日本人料理人が行い、アシスタント（調理補助）として現地シンガポール人、マレーシア人が手伝う。
- ・ 2店舗目以降、主要商品を海鮮丼へと方向を変えた理由は、1店舗目と同様的高级寿司屋のビジネスモデルでは、料理人の確保やスキルの問題等で店舗展開が難しかったため、海鮮丼であれば、現地シンガポール人でも対応可能である。今後、シンガポールのみならず東南アジア、また米国などでフランチャイズでの店舗拡大も視野に入れている。

【所感】

- ・海外ビジネスを任せられ、世界を飛び回る石橋常務や渡邊 GM の努力、工夫があり、現在では3店舗まで拡大しているところからも、海外展開には、リーダーシップのとり方が重要であると学んだ。
- ・店舗を拡大する際にビジネスモデルを変える（高級寿司店と海鮮丼店）ことは、サービス産業が海外展開する上での人材面での課題を克服する有効な方法であると感じた。当社の取り組みは、高級店ラインと中間層ラインを切り分けて、現地のローカル化を成功させた良い事例である。
- ・メニューの値決めについても、日本食（寿司）であることから、日本人駐在員をターゲットにしてしまいがちであるが、現地の富裕層は日本人が想像するよりも急速に増加しており、それらの現地の富裕層をターゲットとして、日本の高級料理を提供する道が有効であると感じた。
- ・シンガポールに法人を設立することで、輸入も自社で行うことができるようになり、シンガポールのみならず、東南アジアや中東へのハブとして物流拠点の役割も担わせることができる可能性を学んだ。



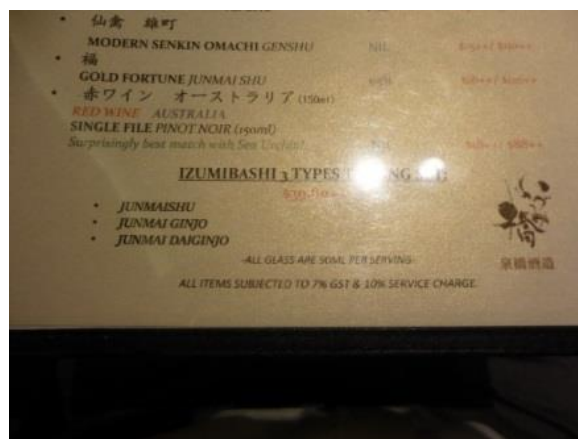
サンテックシティの飲食フロアに所在。



日本にあるレストランの様な正面入口。



マグロのお刺身は、現地でも人気が高い。



神奈川県地酒いづみ橋がメニューにあり。

■行程 4 日目 [2017 年 11 月 16 日(木)]

1 1. Medini Iskandar Malaysia による『イスカンダル計画』ブリーフィング

(9:00~10:30 メディニ・イスカンダル社 ブリーフィングルーム)

住所:B-FF-02, Medini 6, Jalan Medini Sentral 5, Bandar Medini Iskandar Malaysia, 79250 Iskandar Puteri, Johor, Malaysia

【対応者】

Medini Iskandar Malaysia 社 Executive Vice President 中野 氏 (三井物産(株)から出向)

【企業概要】

“Medini Iskandar Malaysia Sdn Bhd (HQ)” (メディニ・イスカンダル・マレーシア社)

本社をマレーシアに置く都市開発デベロッパー。事業内容はマレーシア国ジョホール州メディニ地区の土地開発、販売、リース及びインフラ整備・運営。設立は 2007 年。マレーシア政府資本 60%、中東、三井物産(株)の共同出資により設立。

【視察内容】

全体模型をみながら説明後、ブリーフィングルームにて説明を受けた。

以下、ブリーフィング内容。

(1) イスカンダル計画概要

- ・ 2006 年にスタートした、マレーシア南端部のジョホール州を開発する巨大プロジェクト。
- ・ マレーシア政府による 5 つの重点開発地域のひとつである。
- ・ 2025 年までに 2,217 km² (東京都とほぼ同じ面積、シンガポールの約 3 倍) のジョホール州を約 10 兆円かけて開発。
- ・ 中長期的には、人口増加の予定。2025 年 (完成予定年) には、300 万人を目指す。(2012 年 : 約 170 万人)
- ・ 10 年間の法人税免税等があり、企業投資の誘致に注力。
- ・ 製造業の投資先としては、マレーシア州の地域別でもトップ。また物流拠点のタンジョン・ペラパス港の取扱量は増加傾向。(京浜 (東京・横浜) よりも多い)
- ・ 教育産業にも注力し、国内外から 10 校を誘致。現在の生徒数は、約 2500 名。
インターナショナルスクールは 3 校 (マルボロカレッジ (英国系)、ラッフルズ (アメリカ系) 等)
- ・ 映画産業の誘致に注力。人気テーマパーク LEGO ランドも所在。



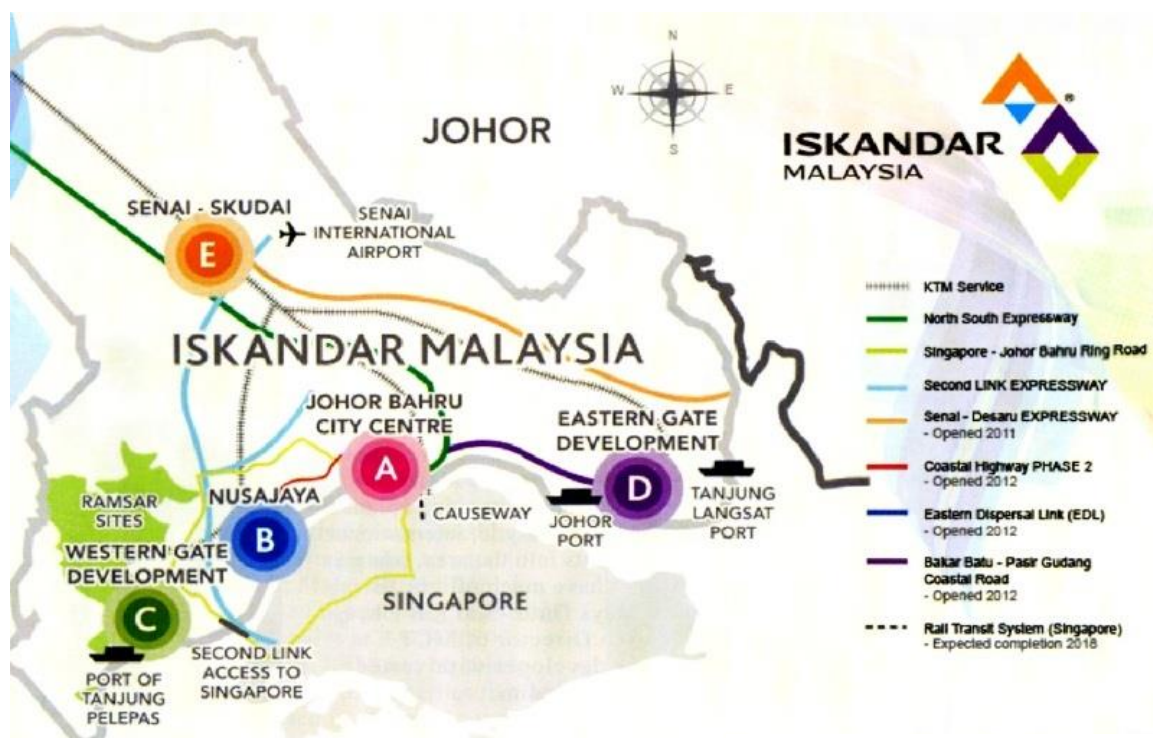
模型を使った全体説明

(2) イスカンダル開発地区が注目される理由

- ・ シンガポールへの好アクセス (中心地まで 45 分、空港まで 1 時間)。シンガポールには、コーズウェイとセカンドリンクの 2 つの橋でアクセス可能 (6 頁参照)。
- ・ シンガポールとの補完関係 : 安価な労働力や物価などのコストや広大な土地を有しているのが、マレーシアであり、この点を求め、投資が集まっているが、マレーシアにとってもシンガポールからの開発協力 (投資) を得られるメリットがある。
- ・ マレーシア政府主導のプロジェクト : 政治関係も現在良好で、シンガポール・ジョホール州間での高速鉄道プロジェクトも進む。(2022 年開通の見通し)

(3) イスカンダル計画内、5つの地区（下記地図参照）

- A地区：ジョホールバルエリア。ジョホール市街地。金融・文化観光関連等が集まる。
- B地区：ヌサジャヤエリア。居住区、商業区からなり、イスカンダル計画の中心。ジョホール州政府、市政府移転先。教育・医療の集中エリア。その他、レゴランド、映画スタジオなどあり。
- C地区：タンジョン・ペラパス港エリア。港を中心とした物流拠点。
- D地区：イースタン・ゲートエリア。タンジュンランサット工業団地等を設立し、科学や電気電子等、製造業の企業誘致に積極的。日系企業の進出もすすむ。主要港のパシルグダン港（ジョホール港）にも近い。
- E地区：セナイ空港エリア。国際空港（現時点では中国、インドネシア間ルートのみ）がある。ハイテク分野に力を入れているエリア。



出所：Iskandar Malaysia



まだ未開発の土地の方が多くて見通しが良い。



シンガポール・マレーシア間のイミグレーション ※写真ではわかりづらいが入館審査を待つ長蛇のバス

(4) メディニ地区開発について

- ・メディニ地区とは
B 地区内エリアで、メディニ・イスカンダル・マレーシア社がマスターデベロッパーとして都市開発をすすめる。
- ・メディニ地区の魅力
 - シンガポールと比較して賃料、生産コストが安価
 - 高品質なオフィス環境にあり、サリバン社（米国コンサル）はシンガポールに窓口を残して、業務はイスカンダルに移転。コールセンター等も利用。
 - サンウェル社（マレーシア資本）と共同で大和ハウスが、さくらレジデンスとして住宅地開発に参画。



（出所：三井物産）

2016 年 12 月より本格的に開発。

-スマートシティ化

Medini 社も電気自動車（日産リーフ）を社用車として 2 台利用。自動車のシェアリングを先月から試験導入、フリーシャトルバスとして、日野のハイブリッドバスを 3 台試験導入。また LED、ソーラーパネル、ポータブルサイト、wifi、CCTV カメラ導入を行っている。



バイクシェアリング（中国で見慣れた風景がジョホールでも）

【所感】

- ・マレーシア政府による巨大開発計画であるが、全体説明を受けた感じとして、この計画が全て実現できるのか疑ってしまうほどの規模で驚く。ジャングルであった広大な土地にエリア分けをして都市開発を行っており、ここ数年目覚ましい都市開発が行われていることが学べた。
- ・好調な中国マネーやシンガポールマネーが、巨額な不動産投資として、本計画に流れている印象を持った。ここ数年で中国・深センのような巨大都市が誕生するとは思えないが、中長期的な視点で考えると、実現可能と感じた。
- ・シンガポールと比較して、物価・人件費の低コスト、巨大な土地をもつマレーシアは、シンガポールの補完関係先としてビジネスモデルを成功させられると思われた。これからの東南アジア市場を考えると、シンガポールのみならずジョホールバルは注目すべき一つの都市であると再認識した。特に成熟するシンガポール、クアラルンプールに続く都市としての魅力はジョホールバルに十分にあると感じた。

12. サクラレジデンス（大和ハウス住宅展示場）訪問・視察

(10:40~11:30 さくらレジデンス ダイワハウスモデルルーム)

【対応者】

Daiwa House Malaysia Sdn. Bhd. CEO 宇杉 大介氏

【企業概要】

“Daiwa House Malaysia Sdn. Bhd.” 2012年、駐在員事務所をクアラルンプールに設立。マレーシア側のパートナー探しや、F/S調査を経て、2015年、Sunway社との合併事業（日本側が7割資本）として開始する。

【視察内容】

(1) サクラレジデンスの特徴

- ・ Sunway社と共同で作り上げる高級住宅街「Sakura Residence（サクラレジデンス）」。シンガポールとの国境から車で5分ほどの大型開発エリア「Sunway Iskandar」の一角にある大和ハウスグループ初の海外住宅開発事業。
- ・ 軽量鉄骨のプレハブによる住宅開発。（現場は組み立てのみ）
- ・ 総戸数100戸建ての大規模プロジェクト
- ・ 日本らしさを出すため、桜（厳密にいうとサクラに似た植物）、竹を意識。
- ・ 住宅地の外周にあるジョギングトラックを1周して四季を感じられるように工夫してある。
- ・ 天井が高く（日本では天井が高いとされる2.8メートルを超える3.4メートル）、マレーシアの気候に適用する作り。
- ・ 可動式の柵や網戸を設置し、日本の住宅の特徴を取り入れるなど、日本人らしい空間を意識したレイアウト、デザイン。
- ・ 1区画約6,000万円~8,000万円。
- ・ インターナショナルスクールや、名門校「マルボロカレッジ」までも車で10分ほどの立地で教育環境も良好。

(2) マレーシアに進出した理由

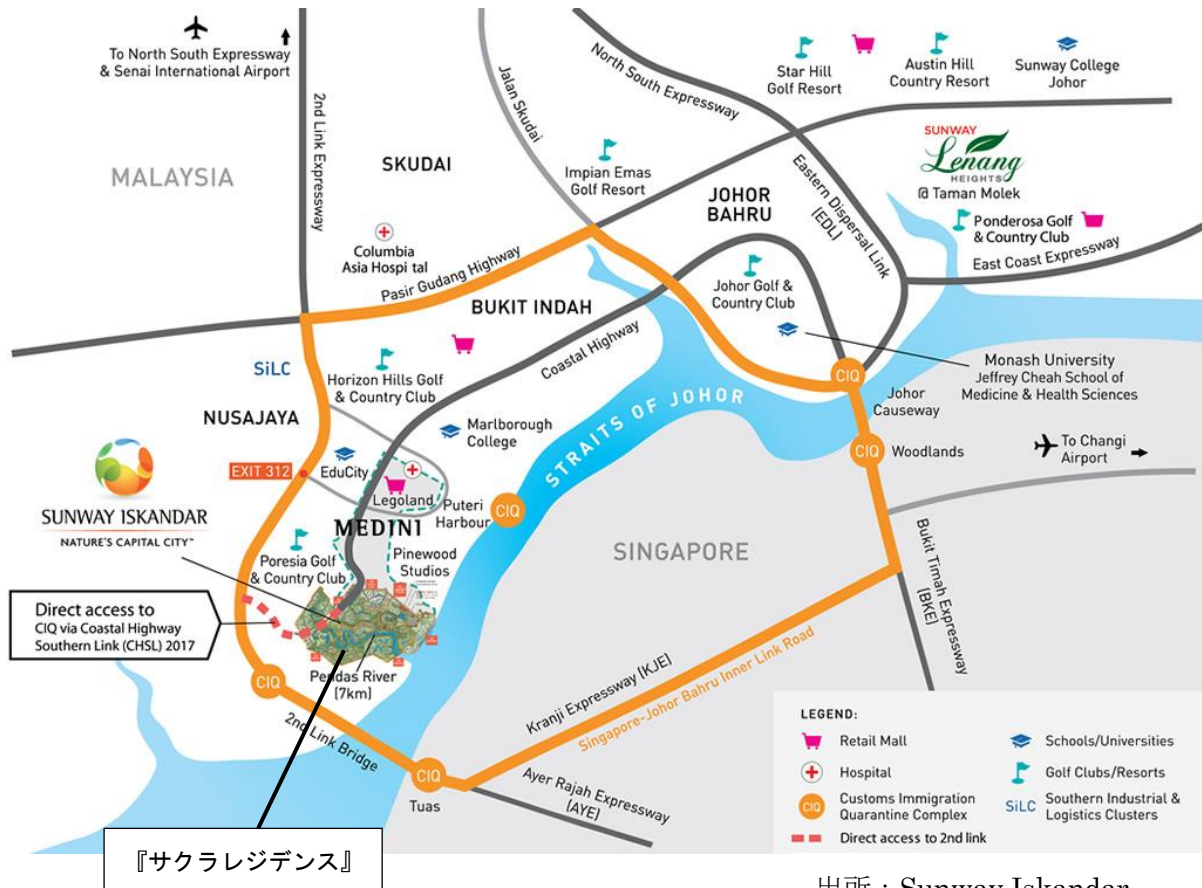
- ・ 富裕層の人口がASEANで1位（609万人）のため購買力が高い。
- ・ 日本人のロングステイ（リタイア後）先として、マレーシアは9年連続1位となっているため。

【所感】

- ・ 日本らしいデザインのレイアウト。マレーシアにいることを忘れさせるほどの日本らしい住宅であった。
 - ・ 現時点では富裕層の不動産投資としての住宅購入が大半であるが、将来的には当該地域に近代的な都市の建設が予想可能な地域であると感じた。
 - ・ 建売ではなく、買い手が決まってからの住宅開発だが、それでも買い手が次々と見つかり、住宅が建てられていく様子に急速な都市開発の現場として衝撃的であった。
- ※現時点でダイワハウスはまだ展示ハウスのみ。



住宅内が見学できるモデルハウス。周辺ははまだ開発中の地域。



出所：Sunway Iskandar



リビングルームでのブリーフィング



マスタープラン。100棟が建設予定。



和を意識した和室（畳の下も収納）



収納を意識した工夫があるキッチン

13. マルボロカレッジマレーシア訪問・視察 (11:30~12:30 校舎内会議室)

住所: Jalan Marlborough, Iskandar Puteri, 79200 Johor, Malaysia

【対応者】マルボロカレッジマレーシア スタッフ ライアン・スロープ 氏他

【視察内容】

校舎内会議室でのブリーフィング後、バスにてキャンパス内を見学。

以下、ブリーフィング内容。

- ・約 200 年の歴史があるイギリスの名門私立学校 (英国キャサリン妃も本校卒業生)。
- ・アジア進出先の候補地の一つであったマレーシア・イスカンダルで、アジアの教育のハブとして、2012 年に 2 校目を開校。
- ・敷地は 90 ヘクタールで、東京ドーム約 6 個分ある。
- ・生徒数は約 800 名 (3~19 歳)。内、約 200 名が寮生活。
- ・生徒の出身地は、イギリス約 300 名、欧米・欧州約 60 名、中国約 40 名、マレーシア、シンガポールそのほか 44 ヶ国。
- ・日本人は全体の約 6%。日本人スタッフもあり、日本人学生をサポートしている。
- ・学費は学年により異なるが、ジュニア (小学生程度) で寮代込み年間 600 万円~700 万円。
- ・教師は約 200 名、内イギリスから約 100 名が在籍。その他、アメリカ、オーストラリア出身もいる。外国語を専門としている教師が多く、学生の英語習得能力に注力している。
- ・イギリスの教育カリキュラム (IGCSE、International General Certificate of Secondary Education) に基づいた教育。卒業生の半数は英国 (オクスフォード大学等)、25%は米国の大学へ進学。ほぼ希望した大学へ進学をしている。



緑豊かで広々したキャンパス

【所感】

- ・都市開発上、教育機関を誘致し学研都市化することは、他の国、日本等でもよく見られるが、ジョホールバルの場合、国家間の交渉を経て米国や英国の大学やインターナショナルスクールを誘致しており、スケールの大きさに感嘆した。
- ・広大な敷地内に、本国のイギリス人や地元のマレーシア人、シンガポール人、日本人、中国人など多様な学生が、学園生活を送ることになる。「グローバル人材の育成」を掲げ、国際色豊かな学習環境、また英語及び中国語等の語学教育が強みとなっていると感じた。
- ・母子留学などで子供を通わせる人も増えてきており、また教師・およびその家族により町全体の人口を増加させることができる点で、教育関係機関の誘致は地域の活性化、都市計画の中で重要な要素であることを感じた。

※個人情報、安全性の観点から学園内は生徒の撮影禁止。



マルボロカレッジ校舎前での集合写真

【マルボロカレッジマレーシア キャンパスマップ】



出所：マルボロカレッジマレーシア

■行程 5 日目 [2017 年 11 月 17 日(金)]

14. リゾートワールドセントーサ視察 (10:00~11:00)

同施設内をガイドの説明とともに、徒歩にて視察。

【リゾートワールドセントーサの概要】

- ・シンガポールのセントーサ島にある政府主導で開発された統合型リゾート施設。
- ・1970年代頃から開発がスタート。
- ・入島するためには橋、ケーブルカー、モノレールを利用。
入島料は4ドルで島内のモノレールは乗り放題。
- ・2010年にはユニバーサルスタジオシンガポール、2016年にカジノ（マレーシア資本）及びその周辺施設や7つのホテルがオープンした。
- ・コンベンションセンター、会議室などもありビジネスとしても活用。大人から子供まで遊べる施設が充実。

【所感】

- ・IR誘致でカジノばかりが目されるが、セントーサ島は、大人から子供まで遊べる統合型リゾート施設なので、年代を問わない観光客の誘致に成功していると感じた。
- ・子供たちは島内のプールや水族館、キッズニア、アスレチックで遊び、大人たちはカジノなどで遊ぶ。全世代が満足できる統合型リゾートとして成功している印象であった。
- ・シンガポール政府主導の開発の中で、シンガポールの資本のみではなく、色々な外資系企業を誘致活動がすすめられていることが分かる。(例) カジノはマレーシア資本、キッズニアはメキシコ資本等



セントーサ島所在地。中心部からもアクセスが容易。



ユニバーサル・スタジオ・シンガポール
やカジノで賑わいをみせる。



セントーサにあるマーライオンの前での集合写真

15. マリーナベイサンズ視察 (13:00~14:00)

同施設内をガイドの説明とともに、徒歩にて視察。

【マリーナベイサンズの概要】

・ラスベガスのカジノリゾート運営会社によって開発、韓国企業により建設。

設計はモシェ・サフディ（イスラエル系カナダ人）。

・2010年よりオープンした世界最大級のカジノや、コンベンション

センター、ショッピングモール、

美術館、シアターなどをもつ複合リゾート施設。

・ホテルとしては約2500室の客室を持ち、最上階に展望台とプール（宿泊客のみ利用可）がある。

【所感】

・マライオンとともにシンガポールのシンボルとして観光名所の一つとなっている。近くで見ると奇抜なデザインと圧倒的なスケールで驚きを隠せない。

観光客誘致として、カジノのほか、噴水のショーを毎夜実施するなどの工夫がされている。1日で2億円の売り上げがあり、年間で約8千万人訪れるなどスケールが大きく、シンガポールならではの施設であると感じた。

・家族連れが多いセントーサ島と比較すると、ビジネスパーソン、若者などがターゲットである印象。一つのカジノが巨大であっても、カジノが立ち並ぶラスベガスやマカオと比較すると、カジノ単体としてではなく、セントーサ島同様、統合型リゾート施設として成功していると感じた。



シンガポールの象徴的建



ホテルがある建物内



多くの店舗で賑わう施設内

【まとめ】

シンガポール・マレーシアは、これまで述べてきたように、人々の能力において多様性の溢れるビジネス環境にあり、これにより成長し続ける国でありました。

東南アジア最大のビジネスハブで行われた、今回の経済環境視察でしたが、横浜市内中小企業にとっても、海外進出を視野に入れ、成長するアジア市場で事業を成功させることが、企業を継続させ、成長させるための基軸となることを、この視察を通じてあらためて実感させられました。

また、経済競争力のみならず観光・教育・医療など様々な点において、国際ランキングの高位に順位づけられるシンガポールの取り組みは、横浜経済の活性化に向けて大変参考になるものでもありました。今回の視察で得た貴重な体験を踏まえ、当所では、あらたに海外進出を目指す企業の最初の一步を後押しするとともに、既に世界各地に拠点を有する企業には、海外戦略を見直す一助となるべく、国際展開支援事業を推進して参りたいと存じます。

特に、海外戦略において、どの国や地域で事業をすべきか、どのような商品やサービスを提供すべきか、どう事業を組み立てどのように組織を設計し人材を育成・活用していくべきかについて、個別相談や部会事業などを通じて支援して参ります。

以上

VIII. 参考資料

1. シンガポールの基本情報(ジェトロ HP より引用)



(外務省 HP より転載)

■ 一般的事項

国・地域名	シンガポール共和国 The Republic of Singapore
面積	719.2 平方キロメートル (東京 23 区 [626.7 平方キロメートル] をやや上回る規模)
人口	561 万人 (2016 年 6 月末。人口には、国民、永住者、および長期滞在 (1 年超) の外国人が含まれる。出所：シンガポール統計局)
宗教	仏教、イスラム教、ヒンズー教、道教、キリスト教ほか
民族構成	中国系 (74.3%)、マレー系 (13.4%)、インド系 (9.1%)、その他 (3.2%) ※2016 年 6 月末時点。国民・永住者の人口 (393 万 3,600 人) の内訳。
公用語	英語、中国語 (北京語)、マレー語、タミル語 ※国語はマレー語

■基礎的経済指標

項目	2016 年
実質 GDP 成長率	2.00 (%)
(備考:実質 GDP 成長率)	推定値
名目 GDP 総額	297.0 (10 億米ドル)
(備考:名目 GDP 総額)	推定値
一人当たりの名目 GDP	52,961 (米ドル)
(備考:一人当たりの名目 GDP)	推定値
鉱工業生産指数伸び率	3.71 (%)
消費者物価上昇率	△0.50 (%)
失業率	n. a.
輸出額	330,182 (100 万米ドル)
(備考:輸出額)	通関ベース
対日輸出額	14,922.3 (100 万米ドル)
(備考:対日輸出額)	通関ベース
輸入額	281,976 (100 万米ドル)
(備考:輸入額)	通関ベース

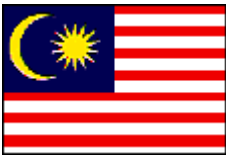
対日輸入額	19,637.7 (100 万米ドル)
(備考:対日輸入額)	通関ベース
経常収支 (国際収支ベース)	56,501 (100 万米ドル)
貿易収支 (国際収支ベース、財)	82,786 (100 万米ドル)
金融収支 (国際収支ベース)	59,279 (100 万米ドル)
直接投資受入額	1,096,320 (100 万米ドル)
(備考:直接投資受入額)	フロー、ネット
外貨準備高	246,365 (100 万米ドル)
(備考:外貨準備高)	金を除く
対外債務残高	2,442,180 (100 万米ドル)
政策金利	0.96 (%)
(備考:政策金利)	期末値
対米ドル為替レート	1.38 (シンガポール・ドル)
(備考:対米ドル為替レート)	期中平均値

■日本との関係

日本との貿易（通関ベース）（100万ドル）	年	日本の輸出(A)	日本の輸入(B)	収支(A-B)
	2012	23,285.7	8,761.3	14,524.3
	2013	20,968.9	7,463.1	13,505.8
	2014	21,017.5	7,897.1	13,120.4
	2015	19,870.5	7,903.6	11,966.9
	2016	19,807.2	7,468.0	12,339.2
	備考：四捨五入により小数点以下が一致しない 出所：Global Trade Atlas			
日本の主要輸出品目	一般機械（17.0%） 鉱物性燃料（15.8%） 電気機器（15.5%） 備考：2016年、カッコ内は構成比 出所：同上			
日本の主要輸入品目	医療用品（19.8%） 鉱物性燃料（15.8%） 電気機器（15.1%） 備考：2016年、カッコ内は構成比 出所：同上			
対日貿易上の特徴および問題点	<ul style="list-style-type: none"> ・二国間貿易は、輸出入ともに鉱物性燃料や電気機器が主要品目。日本の対シンガポール輸出は生産財や中間財が多く、貿易収支は恒常的に日本の輸出超過。 ・「日本・シンガポール新時代経済連携協定」では、貿易・投資の自由化・円滑化に加え、金融、情報通信、科学技術、人材養成など幅広い分野での 			

	連携が明記。
日本企業の投資件数と投資額	金額：△20,360 億円（前年比△260.0%） 件数：n. a. 備考：2016 年 出所：「国際収支統計」（日本銀行）
投資（進出）に関連した特長、問題点	人件費の水準が高いことから、資本集約型産業、知識集約型産業での投資案件が目立つ。研究開発業務、アジア域内における地域統括・支援サービス業務などを行う企業も多い。 出所：各社発表および報道などから作成
在留邦人	37,504 人 出所：外務省「海外在留邦人数調査統計（平成 29 年要約版）」
外資導入	産業の高度化、知識集約型経済への移行を至上命題としており、外国資本の積極的な誘致を働き掛けてきた。しかし、政府は外国人労働者の伸びを抑え、外国人労働者への過度な依存を抑制する方針を示している。
経済団体会員	会員数：シンガポール日本商工会議所（JCCI）824 会員 2017 年 4 月時点
二国間協定	[1] 2002 年 11 月 30 日、「日本・シンガポール新時代経済連携協定」が発効。 [2] 二重課税防止条約（日本シンガポール租税条

2. マレーシアの基本情報(ジェトロ HP より引用)



(外務省 HP より転載)

■ 一般的事項

国・地域名	マレーシア Malaysia
面積	33万290平方キロメートル（日本の0.87倍）
人口	3,170万人（2016年、出所：マレーシア統計局）
首都	クアラルンプール 人口179万人（2016年）
言語	マレー語、英語、中国語、タミール語
宗教	イスラム教、仏教、ヒンドゥー教、キリスト教など
公用語	マレー語

■基礎的経済指標

項目	2016 年
実質 GDP 成長率	4.2 (%)
名目 GDP 総額	297 (10 億ドル)
一人当たりの名目 GDP	9,390 (ドル)
鉱工業生産指数伸び率	3.8 (%)
消費者物価上昇率	2.1 (%)
失業率	3.4 (%)
輸出額	189,743 (100 万ドル)
対日輸出額	15,259 (100 万ドル)
輸入額	168,684 (100 万ドル)
対日輸入額	13,770 (100 万ドル)
経常収支 (国際収支ベース)	6,921 (100 万ドル)
貿易収支 (国際収支ベース、財)	24,377 (100 万ドル)
金融収支 (国際収支ベース)	100 (100 万ドル)
直接投資受入額	47,182 (100 万リング)
(備考:直接投資受入額)	フロー

外貨準備高	93,072 (100 万ドル)
(備考:外貨準備高)	金を除く
対外債務残高	916,119 (100 万リング)
政策金利	3.00 (%)
(備考:政策金利)	期末値
対米ドル為替レート	4.46 (リング)
(備考:対米ドル為替レート)	期末値

■日本との関係

日本との貿易(通関ベース)(100 万ドル)	年	日本の輸出(A)	日本の輸入(B)	収支(A-B)
	2012	17,759	32,975	△15,216
2013	15,331	30,006	△14,675	
2014	14,239	29,353	△15,114	
2015	11,996	21,484	△9,459	
2016	12,125	17,214	△5,089	

出所：財務省貿易統計よりジェトロ作成

日本の主要輸出品目	電気機器 (25.1%) 一般機械 (16.2%)
-----------	------------------------------

	<p>鉄鋼（7.4%） 非鉄金属（5.0%） プラスチック（4.3%）</p> <p>備考：2016年、カッコ内は構成比 出所：財務省貿易統計</p>
日本の主要輸入品目	<p>液化天然ガス（31.6%） 電気機器（26.1%） 木製品およびコルク製品（家具を除く）（4.0%） 一般機械（3.8%） 石油および同製品（3.7%）</p> <p>備考：2016年、カッコ内は構成比 出所：財務省貿易統計</p>
対日貿易上の特徴および問題点	<p>日本の対マレーシア輸出は電気・電子関連製品が約2割を占め、マレーシアの対日輸出は液化天然ガス（LNG）等の鉱物性燃料が過半を占める。</p>
日本企業の投資件数と投資額（製造業）	<p>件数：53件 金額：18億6,174万リンギ</p> <p>出所：マレーシア投資開発庁（MIDA）、2016年1～12月統計</p>
日系企業進出状況	<p>1,396社（製造業712社、非製造業684社） 2016年12月時点</p>
在留邦人	<p>2万3,693人（2016年10月1日現在） 出所：外務省「海外在留邦人数調査統計（平成29年要約版）」</p>
経済団体会員	<p>マレーシア日本人商工会議所（JACTIM） 会員数：607社 2016年4月末時点</p>

シンガポール税制の概要

(2017年9月)

日本貿易振興機構(ジェトロ)

シンガポール事務所

ビジネス展開支援部・ビジネス展開支援課

本報告書の利用についての注意・免責事項

本報告書は、日本貿易振興機構（ジェトロ）シンガポール事務所が現地会計事務所 SCS Global Consulting(S) Pte Ltd に作成委託し、2017年9月に入手した情報に基づくものであり、その後の法律改正などによって変わる場合があります。掲載した情報・コメントは作成委託先の判断によるものですが、一般的な情報・解釈がこのとおりであることを保証するものではありません。また、本稿はあくまでも参考情報の提供を目的としており、法的助言を構成するものではなく、法的助言として依拠すべきものではありません。本稿にてご提供する情報に基づいて行為をされる場合には、必ず個別の事案に沿った具体的な法的助言を別途お求めください。

ジェトロおよび SCS Global Consulting(S) Pte Ltd は、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、派生的、特別の、付随的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、それが契約、不法行為、無過失責任、あるいはその他の原因に基づき生じたか否かにかかわらず、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロおよび SCS Global Consulting(S) Pte Ltd が係る損害の可能性を知らされていても同様とします。

本報告書に係る問い合わせ先：

日本貿易振興機構（ジェトロ）
ビジネス展開支援部・ビジネス展開支援課
E-mail：BDA@jetro.go.jp

ジェトロ・シンガポール事務所
E-mail：SPR@jetro.go.jp

The logo for JETRO (Japan External Trade Organization) is displayed in a large, bold, serif font. The letters are black and have a classic, slightly ornate appearance.

目次

I. 法人税.....	49
1. 概要.....	49
2. 課税所得の計算.....	49
3. 法人税額の計算.....	52
4. 申告・納付.....	53
5. 移転価格税制.....	54
II. 二国間租税条約.....	55
III. その他税制.....	56
1. 源泉税 (Withholding Tax)	56
2. 個人所得税 (Personal Income Tax)	57
3. 財・サービス税 (Goods & Services Tax : GST)	59
4. 印紙税 (Stamp Duty)	60
5. 不動産税 (Property Tax)	61
6. 相続税 (Estate Duty)	61
7. 管轄官庁.....	61
IV. 優遇税制.....	63
1. 一般事業会社向けの優遇税制.....	63
2. 統括会社向け優遇税制.....	65
3. 海運・航空事業者向け優遇措置.....	67

シンガポール税制の概要

I. 法人税

シンガポール現地法人および支店は、賦課年度ごとに確定申告を行い、賦課決定された法人税を納税する義務がある。

1. 概要

(1) 居住法人の定義

所得税法 (Income Tax Act) 第 2 条で規定されるとおり、シンガポール国内で事業の経営および管理が行われている場合、その企業はシンガポールの居住法人となる。内国歳入庁 (IRAS) は、登記場所や法人の居住地が定款に記載されているか否かなども考慮した上で法人が居住者／非居住者であるかを判断する。通常、外国企業のシンガポール支店は海外本店により経営と管理が掌握されているため、居住法人とはみなされない。居住法人・非居住法人とも法人税率をはじめとして適用される税制は同じであるが、居住法人のみが享受できる新会社に対する免税措置、国外源泉所得に対する免税措置、租税条約に基づく源泉税の減免、外国税額控除などの優遇措置を非居住法人は享受できない。

(2) 賦課年度 (Year of Assessment, YA)

シンガポールでは、法人税申告にあたって会計事業年度に代えて賦課年度 (Year of Assessment, YA) ベースで年度を認識することになる。賦課年度とは、会計事業年度の翌年となり暦年ベースで認識する。つまり、2017 年中に終了する会計事業年度は、法人税申告上は 2018 賦課年度 (YA2018) となる。例えば、2017 年 12 月 31 日に終了する会計事業年度は税務上 YA2018 となり、2018 年 3 月に終了する会計事業年度は税務上 YA2019 ということになる。

2. 課税所得の計算

(1) 課税対象所得

シンガポールは属地主義 (territorial system) を採用しており、シンガポールに源泉がある所得、ならびにシンガポール国外源泉所得のうちシンガポールで受け取られる所得が課税対象となる。シンガポールで受け取られる国外源泉所得については一定の免税範囲があり、国外源泉所得が国外で課税の対象となり、かつ国外の最高法人税率が 15% 以上である場合は、シンガポールに送金される配当金、国外支店の所得、非個人のサービス収入は免税の適用対象となる。

非居住者がシンガポール国内外にまたがって取引や事業を実施する場合、その取引や事業の利得および利益は、シンガポール国外で実施された業務に直接帰属しないとされる範囲においてシンガポールに源泉があるとみなされる。シンガポール源泉所得総額を明確に算出する責任は納税者にある。

(2) キャピタルゲイン

シンガポールではキャピタルゲインに対して課税はされないが、繰り返し発生する性質などから本業所得とみなされるものは法人税の課税対象となる。例えば、株式トレーディング業者が売買する上場有価証券のトレーディングなどはキャピタルゲインには該当せず、通常の法人税課税の対象となる。

キャピタルゲインに該当するか、本業所得に該当するかは判断が困難なケースも多かったが、企業が保有する関連会社の株式の売却時における譲渡所得については、2012年6月1日以降、売却前に最低24カ月以上にわたり、20%以上の株式保有率を維持している場合には、キャピタルゲインに該当することとされ、課税所得の対象から除外されることとなった。これに該当しない場合には、取引頻度、保有期間、売却の背景等によってキャピタルゲイン判定を行うこととなる。

(3) 損金算入

課税所得の稼得のために専ら発生した費用は、原則として損金算入することができる。役員報酬や接待交際費等についても特段限度額は定められておらず、事業に関連するものであれば原則として全額損金算入できる。一方で、資本取引の範囲を広く捉える傾向があり、為替差損や借入金利子についても一部損金不算入とされる。また、減価償却費の損金算入についても建物等に係る減価償却費は一部承認を受けたものを除いて損金算入が認められない。

また、シンガポールでは政策的な配慮から一定の支出に対して、損金算入を支出額より拡大して認めるような制度も設けられている。以下、二つの制度は実務上、利用頻度は高く、広く利用されている制度である。

① 生産性・技術革新クレジット (PIC)

生産性向上・技術革新に資する六つの活動に係る適格支出について、「適格支出額の400%損金算入」、または、「適格支出額の40%還付(2016年7月以前は60%還付)」のいずれかを選択適用できる制度(Productivity and Innovation Credit Scheme / PIC)である。ただし、各制度によって一定の限度額が定められているほか、40%還付を受けるためには現地シンガポール人等を3人以上雇用しなければならないなどの適用条件が設けられている。この適格支出には、パソコン、ソフトウェア等を含む電子機器の購入や、従業員のトレーニング等も適用対象に含まれるなど、範囲が広いことから実務上の利用頻度は高い。

なお、この制度は時限立法であり従来から期限のたびに延長されてきたが、2018賦課年度(2017年中に終了する会計事業年度)をもって廃止されることが発表されている。

② 二重損金算入 (DTD)

シンガポールで事業を行う企業が、その商品やサービスを国外に販路拡大することを促進するため、出張費や展示会の出展費を支出した場合は、それらに係る適格支出額の200%を損金算入として認める制度(Double Tax Deduction / DTD)が設けられている。ただし、上限額は、年間10万シンガポール・ドル(以下、Sドル)とされており、それ以上の額に適用するためには、IEシンガポール等の事前承認が必要となる。

適格支出額は、2012年4月1日～2020年3月31日までに発生したもののうち、以下のいずれかの費用とされる。

- ・ 新商品、既存商品の販売促進のための出張費
- ・ 海外への投資を検討するための出張費
- ・ 海外での展示会出展費
- ・ 国内での展示会出展費(ただし、IE シンガポール、または、シンガポール・ツーリスト・ボードに認可されたものに限る。)

また、2015年税制改正によって、2015年7月1日～2020年3月31日までの間に支出されたシンガポール人およびシンガポール永住権保有者への適格給与（シンガポール国外法人の事業展開に従事したもののなど）についても、IE シンガポールの承認を得ることを条件に、年間100万Sドルまで200%損金算入が認められることとされた。

(4) 連結納税（グループリリーフ）

シンガポールに複数の関連会社を保有している場合、欠損が生じている法人の欠損金をほかの関連会社の所得と通算することができる。ただし、以下3要件を満たす場合に限り通算が認められ、また通算できるのは同一事業年度で生じた欠損と所得のみで、ほかの関連会社と通算できなかった欠損金はその欠損金が生じた単体法人の将来の所得とのみ通算することになる。

- ・ シンガポールで設立された法人であること。
- ・ 直接または間接に75%以上の株式を保有していること。
- ・ 同一の事業年度（決算期）であること。

(5) 欠損金の繰り越しおよび繰戻還付

欠損金は原則として永久に繰り越し可能である。ただし、以下の事由が生じた場合には、原則としてすべての欠損金が消滅する。また、一定の要件の下に、1年間の繰戻還付も認められている。

- ・ 最終株主の過半数が、実質的に変動した場合。
- ・ 事業内容が大幅に変更した場合（減価償却に係る欠損金のみ）。

3. 法人税額の計算

(1) 法人税率

2010 賦課年度より、法人税率は居住法人・非居住法人ともに 17%に引き下げられた（2008～2009 賦課年度は 18%、2005～2007 賦課年度は 20%、2003～2004 賦課年度は 22%、2002 賦課年度は 24.5%、2001 賦課年度は 25.5%）。

2005 賦課年度に部分税額免除制度（Partial Tax Exemption）が導入され、2008 賦課年度からは通常の法人課税所得のうち、最初の 1 万 S ドルの 75%および次の 29 万 S ドルの 50%が免税となる。また、2005 賦課年度には新スタートアップ会社税額免除（Tax Exemption Scheme for New Start-Up Companies）制度が導入され、2008 賦課年度からは新たに設立された法人で以下の要件をすべて満たす場合には、設立から 3 年間は通常の課税所得のうち最初の 10 万 S ドルの 100%および次の 20 万 S ドルの 50%が免税となる。

- ・ シンガポールで設立され、税務上もシンガポール居住法人であること。
- ・ 株主が 20 人以下であること。
- ・ すべての株主が個人であるか、もしくは、個人株主が 10%以上の株式を保有していること。
- ・ 主たる事業内容が、投資会社、売買又は投資用不動産の開発でないこと。

(2) 外国税額控除

二重課税排除の観点から、シンガポール国外で課税された所得に対して、シンガポールでも課税される場合には、当該国外で課税された外国税額と当該所得に対してシンガポールで課税された金額のいずれか低い方を限度として、シンガポール法人税額から控除することができる。なお、外国税額控除の適用は、税務上の居住法人に限る。

(3) 法人税減税（リベート）

2018 賦課年度には法人税額の 20%（年間 1 万 S ドルを上限）がすべての法人の法人税から減税される。なお、2017 賦課年度には法人税額の 50%に相当する金額（年間 2.5 万 S ドルを上限）が減税されていた。

4. 申告・納付

(1) 確定申告

休眠会社を除いてすべての法人は、原則として各事業年度終了の日の属する年の翌年 11 月末を期限として内国歳入庁 (IRAS) に確定申告書 (Form C / Form C-S) を提出することが義務付けられている。Form C と呼ばれる一般的な確定申告書には、監査済財務諸表、税額計算書およびその他の根拠資料を添付する必要がある。しかし、年間売上高が 500 万 S ドル以下などの一定の要件を満たす小規模企業は、簡略化された確定申告書 (Form C-S) を提出すればよいこととされており、この場合には監査済財務諸表等の添付書類は不要となる。

(2) 見込申告

各事業年度終了から 3 カ月以内に見込所得 (Estimated chargeable Income / ECI) の申告を行わなければならない。ただし、年間売上高が 500 万 S ドル未満 (2017 年 6 月以前は 100 万 S ドル未満) であり、かつ、課税所得が発生していない場合には ECI の申告は不要とされている。

(3) 電子申告

確定申告および見込申告に関して、2018~2020 賦課年度にかけて段階的に電子申告が義務化されることとされている。義務化の時期は会社の売上規模によって 3 段階とされており、年間売上 1,000 万 S ドル以上 : 2018 賦課年度以降、年間売上 100 万 S ドル以上 : 2019 賦課年度以降、その他すべての法人 : 2020 賦課年度以降は、電子申告が義務化される。なお、電子申告を行う場合には、確定申告期限は翌年 11 月末に代えて、翌年 12 月 15 日とされる。

(4) 納税手続き

シンガポールでは、賦課課税方式が採用されているため、申告時に納税は行わず、申告後に内国歳入庁 (IRAS) から納税通知 (Notice of Assessment, NOA) を受領した後に、これに基づいて納税を行うこととなる。

5. 移転価格税制

(1) 移転価格税制の概要

シンガポールでは 2006 年 2 月 23 日に最初の移転価格税制に関するガイドラインが発表された。一方で、これとは別にグループ内ローンやサービスに係るガイドライン、事前確認制度に関するガイドラインが別々に発行されていた。そのため、これら四つの移転価格税制に係る各種ガイドラインを集約する形式で、2015 年 1 月 6 日に移転価格に関するガイドライン (e-Tax Guide: Transfer Pricing Guidelines (Second edition)) が発行された。このガイドラインから、これまでは推奨されるに留めていた移転価格文書の作成を義務化しているところに大きな変更がある。その後毎年ガイドラインは改訂が行われており、現在は 2017 年 1 月 12 日に公表されたガイドライン (e-Tax Guide: Transfer Pricing Guidelines (Fourth edition)) も発行された。全体的な内容としてシンガポールの移転価格税制は、OECD のガイドラインに準拠した内容となっている。

(2) 文書化

シンガポールの移転価格ガイドラインによれば、関連会社との取引については、原則として取引価格を設定する過程で移転価格文書を作成し、保管することが要請されている (同時文書化)。ただし、実務上の負担を考慮して、取引のあった年度の法人税申告書の申告期限まで (事業年度終了日の属する年の翌年 11 月末) に作成すれば良いとされている。

なお、移転価格文書を法人税申告書と一緒に提出する必要はなく、内国歳入庁のリクエストがあった場合において 30 日以内に提出する義務がある。また、納税者の移転価格文書作成のコスト削減のため、次の取引に関しては、関連会社間取引であっても移転価格文書までは作成する必要はない。

- ・ シンガポール国内取引の場合 (同じ税率の法人間での取引)
- ・ シンガポール国内でのローン取引の場合 (貸金業を除く)
- ・ ルーティンサポートサービスの提供で、5%コストマークアップを採用している場合
- ・ 事前確認制度を利用している場合
- ・ 関連会社間取引が、各事業年度で一定の金額を超えない場合
(売上・仕入：1,500 万 S ドル、サービス・ロイヤルティー：100 万 S ドルなど)

(3) ルーティンサポートサービス

シンガポールでは、ルーティンサポートサービスと呼ばれる限定的なルーティン業務の役務提供であれば、当該業務を行うに要した直接および間接費用に 5%のマークアップをした金額を収益認識することによって、シンガポールにおける移転価格税制上は適正な取引として取り扱う旨を定めている。ただし、ルーティンサポートサービスの業務範囲は限定的であり、いわゆるバックオフィス業務やアドミニストレーション業務に限られている。

なお、ルーティンサポートサービスの範囲を超えて関連会社に役務提供を行っているときみなされた場合には、第三者との間で同様の取引が行われた場合における取引価格 (独立企業間価格)、すなわち原則的な移転価格税制に基づいた課税所得計算が求められる。

Copyright©2017 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

II. 二国間租税条約

2017年9月30日時点、シンガポールは、日本を含む世界82カ国・地域と包括的な租税条約を締結している。

アルバニア	オーストラリア	オーストリア	バーレーン	バングラデシュ
バルバドス	ベラルーシ	ベルギー	ブルネイ	ブルガリア
カナダ	中国	キプロス	チェコ	デンマーク
エクアドル	エジプト	エストニア	フィジー	フィンランド
フランス	ジョージア	ドイツ	ガンジー	ハンガリー
インド	インドネシア	アイルランド	マン島	イスラエル
イタリア	日本	ジャージー	カザフスタン	韓国
クウェート	ラトビア	リビア	リヒテンシュタイン	リトアニア
ルクセンブルク	マレーシア	マルタ	モリシャス	メキシコ
モンゴル	モロッコ	ミャンマー	オランダ	ニュージーランド
ノルウェー	オマーン	パキスタン	パナマ	パプアニューギニア
フィリピン	ポーランド	ポルトガル	カタール	ルーマニア
ロシア	サンマリノ	サウジアラビア	セーシェル	スロバキア
スロベニア	南アフリカ共和国	スペイン	スリランカ	スウェーデン
スイス	台湾	タイ	トルコ	ウクライナ
アラブ首長国連邦	英国	ウズベキスタン	ベトナム	ラオス
ルワンダ	ウルグアイ			

シンガポール法人が税制上居住者とされる場合（すなわち、経営および管理がシンガポールで行われている）、当該企業は租税条約上の恩恵を享受できる。租税条約の適用を受けることにより、シンガポールおよび租税条約締結相手国において利子やロイヤルティーなどの一定の所得に対して、軽減税率または免税の適用を受けることができる。

シンガポールは、ブラジル、チリ、香港、米国とは包括的租税条約を締結しておらず、部分的租税条約を締結している。この部分的租税条約は国際輸送および国際運送分野にのみ適用される。また、バミューダとは租税に関する情報交換協定のみを締結している。

カンボジア、エチオピア、ガーナ、ナイジェリアとの租税条約は署名済みであるが、未発効（法的強制力がない）の状況である。

Ⅲ. その他税制

1. 源泉税 (Withholding Tax)

(1) 概要

利子、ロイヤルティー、取締役報酬、技術支援料、マネジメントフィーなど、シンガポールに源泉のある所得が非居住者に支払われる場合は、10%、15%もしくは法人税と同率（2010年より17%）の源泉税の課税対象となる。原則としてロイヤルティーの源泉税率は10%、借入れや債務に関して支払われる利子・手数料等には15%の源泉税が課され、技術支援料およびマネジメントフィーにはその時点の法人税率が適用される。また、非居住取締役への報酬は22%（2016年12月31日以前は20%）の源泉税率にて課税される。

また、シンガポール企業が非居住者に対して支払う配当金は、シンガポールにおいて源泉税の課税対象とはならない（法人が課税所得に関して納めた税金が最終課税となり、法人が株主に支払った配当金はすべて非課税扱いとなる）。

租税条約締結国の居住者への支払いの場合には、租税条約により源泉税率の軽減または免除の適用を受けられる可能性がある。この軽減または免除の適用を受けようとする場合には、支払相手方の支払相手国において発行された居住者証明を内国歳入庁（IRAS）に提出する必要がある。

(2) シンガポール支店への支払い

外国法人のシンガポール支店は非居住法人とみなされることから、シンガポール法人から非居住法人のシンガポール支店に対する利子、ロイヤルティー、取締役報酬、技術支援料、マネジメントフィーなどの支払いについて源泉所得税が課税されていた。しかし、当該源泉所得税は、非居住法人のシンガポール支店によるシンガポールでの法人税納付税額から控除または還付され、最終的な納付税額に影響しないことから、手続きの簡素化を目的として、2014年2月21日以降、源泉所得税の徴収は不要とされた。ただし、上記支店はACRAへ登記されている支店のみが対象となり、建設工事やその他一定のプロジェクトで、ACRAへ支店登記されていない税務上の恒久的施設（Permanent Establishment）に対する支払いについては適用がない。

(3) 申告・納付

源泉税は、非居住者への支払日の2カ月後の属する月の15日までに、内国歳入庁（IRAS）に申告・納付しなければならない。例えば、非居住者への支払日が2016年10月26日の場合には、源泉税の申告・納付期限は2016年12月15日ということになる。なお、2016年7月1日以降の源泉税申告に関しては、my Tax Portal と呼ばれるウェブアカウントを通じての電子申告しか受け付けられない。

源泉税申告は、対象となる支払いの種類に応じて申告書の書式が異なっている。主な申告書としては、貸付金利子、ロイヤルティー、取締役報酬等に使用する Form IR37 や、専門家報酬の支払いに使用する Form IR37C などが挙げられる。

2. 個人所得税 (Personal Income Tax)

(1) 居住者の個人所得税

個人の居住者には累進課税制度が適用される。税率は 2007 賦課年度以降、最初の 2 万 S ドルまでの所得額に適用される「税率 0%」から、32 万 S ドルを超える所得額に適用される「最高税率 20%」となっていた。

この税率は、2017 賦課年度 (2016 年度) から、年間所得が 16 万 S ドル以上の高所得者層に対する税率の変更が行われ、とりわけ 32 万 S ドル超の課税所得を有する最高所得階層にとっての税率が 20% から 22%へと 2%引き上げられている。

(2) 非居住者の個人所得税

非居住者である個人の雇用所得には、一定税率 15%で計算される税額、もしくは居住者に適用される税額のいずれか高い方の税額が適用される。非居住者である個人の取締役報酬、不動産賃貸収入、その他の所得には、2005 年賦課年度以降 20%が適用されているが、この税率も 2017 賦課年度 (2016 年度) から 22%に引き上げられた。

外国人がシンガポールで就労する場合、年間 183 日以上シンガポールに居住すると、その個人は所得税法上の居住者に該当し、居住者として所得税申告をする義務がある。賦課年度をまたがって続けて 183 日以上居住した場合も居住者とみなされ、2 賦課年度にわたって居住者と同様の所得税申告をする義務がある。年間の滞在日数が 61 日以上 182 日以下の場合には、非居住者に該当し、非居住者の所得税率が適用される。ただし、滞在日数が 182 日以下の場合には、租税条約によっては一定の要件を満たせば所得税課税が免税とされる場合もある。また、シンガポール国内の滞在日数が年間 60 日以下の場合には、シンガポール国内法で個人所得税は免税とされている。

(3) 所得金額の計算

シンガポールで課税される所得は、シンガポール国内源泉所得に限られる。給与所得に関していえば、原則としてシンガポールでの勤労に対して支払われた給与等 (役員報酬は除く) が、シンガポール国内源泉所得に該当するため、どの法人から支給されていたとしても、シンガポールでの勤労に対して支払われていればシンガポールで課税対象となる。

この他、現物給与も基本的に個人所得税の課税対象となる。特に、駐在員用の借上社宅家賃についての個人所得税は、住宅の年次評価額もしくは実際の家賃から従業員負担家賃を控除した金額が現物給与とみなされるため、会社が駐在員の家賃を支払っている場合には大きな負担となっている。

(4) 個人所得税の控除項目

55歳未満のすべての個人は1,000 S ドルの基礎控除が認められている。また、高齢者の就労継続を支援するため、2013 賦課年度以降の個人所得税について 55～59 歳の就労者の基礎控除が 6,000 S ドル、60 歳以上の就労者の基礎控除が 8,000 S ドルとされている。また、身体障害者または精神障害者に対する基礎控除も高く設定されており、55 歳未満が 4,000 S ドル、55～59 歳が 1 万 S ドル、60 歳以上が 1 万 2,000 S ドルとされている。

2010 賦課年度より、「主婦控除」に代えて「主夫」も控除対象に含める「配偶者控除」の創設、親や祖父母、障害者親族の扶養に対する所得控除の拡大、職業訓練や寄付に対する所得控除の拡大が実施された。また、SPRING Singapore に承認されたエンゼル投資家への支援税制として、2010 年 3 月 1 日～2020 年 3 月 31 日までの間に実行された投資額に対し 50%（年間 50 万 S ドルを上限）の所得控除を申請することができる。

(5) 申告・納付

シンガポールでは、給与所得に対する源泉徴収制度はなく、年間所得が 2 万 2,000 S ドル以下の個人を除いて、すべての個人は確定申告をしなければならない。ただし、内国歳入庁（IRAS）から申告不要通知（No-Filing Service）を受け取った場合は、確定申告をする必要はない。計算期間は暦年で、申告期限は原則として翌年 4 月 15 日とされている。なお、税務上の課税期間は賦課年度（申告日の属する年度）ベースで認識するため、2017 年 1 月 1 日～2017 年 12 月 31 日までの暦年は税務上 2018 賦課年度（YA2018）とされる。

法人税と同様に賦課課税方式であるため申告時に納税は行わず、内国歳入庁（IRAS）から納税通知（Notice of Assessment, NOA）が発行されてから 1 カ月以内に納税することとなる。

(6) 雇用者の義務

雇用者は、従業員の 1 暦年における給与所得を集計した Form IR8A およびその他の書類を、その暦年の翌年 3 月 1 日までに各従業員に通知しなければならない。また、2018 賦課年度において 9 人以上の従業員等を雇用する雇用者は、Form IR8A 等を従業員に通知することに代えて、AIS (Auto-Inclusion Scheme) と呼ばれる電子申告にて内国歳入庁（IRAS）に給与所得の情報を、その暦年の翌年 3 月 1 日までに申告しなければならない。

また、外国人従業員を雇用している会社は、当該従業員がシンガポール国外に異動する場合や当該従業員を解雇する場合には、その1カ月前までに当該従業員の個人所得税申告を行い、その確定した所得税額を最後に支払う給与から差し引いて内国歳入庁（IRAS）に納税しなければならない。

3. 財・サービス税（Goods & Services Tax : GST）

(1) 概要

財・サービス税（GST）は1994年4月1日に導入された税金で、日本の消費税と類似した制度である。2007年7月1日よりGSTの標準税率は7%である。

基本的にすべての財貨およびサービスが課税対象となる。ただし、商品の輸出や一定の国際サービスに該当するものは0%課税扱いとなる。また、シンガポール国外で行われるいわゆる三国間貿易や金融サービス、住宅用不動産の販売・レンタル、金などの取引は課税対象外となる。

輸入に際しては輸入通関時点で、原則あらゆる商品にGSTがシンガポール税関により徴収される。輸入品が自由貿易地区（FTZ）や指定保税倉庫に搬入される場合、再輸出を前提とした一部加工が国内で行われる場合、修理や展示会出展のため一時的に国内に輸入される場合など、輸入時点でGSTの徴収が猶予または免除されることがある。詳しくは「関税制度 — その他」の項を参照のこと。

(2) GSTの登録

GSTの制度上、年間課税売上高が100万Sドル以上の企業は内国歳入庁（IRAS）にGST登録を行い、自社の商品やサービスを国内で販売・提供する際にGSTを課す義務がある。年間課税売上高が100万Sドルに満たない企業でも、任意でGST登録をすることができる。

一般的に、GST登録事業者は、GST事業者の登録前に商品およびサービスの購入に関して発生したGSTについては、GST登録した後に使用された商品・サービス、あるいは課税物品の生産のために使用されたとみなされる部分だけを請求することができる。GST登録前後の期間にまたいで購入した商品またはサービスが使用される場合には、事業者はGST登録前に使用された商品およびサービスの内容に応じ、GST登録後に作られた商品に貢献する部分のみ控除または還付請求をすることができる。この計算方法を容易にするために、GST登録事業者は、GST事業者へ登録した日から6カ月以内に購入した商品、不動産賃借料、その他の商品およびサービスについては、登録前のGSTについてもすべて請求することが認められることとなった。ただし、引き続きどのような商品およびサービスがこの適用を受けられるかは確認が必要となる。当該変更は2015年7月1日以降にGST登録された事業者から適用されることになる。

(3) 申告・納付

GST 登録をしている会社は、原則として毎四半期ごとに GST の計算結果を電子申告しなければならない。申告・納付期限は、各四半期の計算期間終了日から 1 カ月以内とされている。例えば、12 月決算法人の場合、1 月～3 月までの期間に係る GST 申告を 4 月末までに提出することになる。

4. 印紙税 (Stamp Duty)

不動産売買、不動産賃貸、株式譲渡、不動産・株式の担保権設定など特定の契約文書・書類には印紙税が課される。印紙税は従価税率または書類ごとに定められた固定額で賦課される。

シンガポール法人の株式を譲渡した場合には、その譲渡価額と株式価値のいずれか高い方の 0.2% が印紙税として課税される。2010 年度予算により、構造改革に向けた合併・買収 (M&A) 支援税制として、2010 年 4 月 1 日～2015 年 3 月 31 日までの間に実行された合併・買収で一定の要件を満たす場合には、20 万 S ドルを上限として免除されることとされていた。2015 年税制改正において上限額が 4 万 S ドルに引き下げられたものの、2020 年 3 月 31 日まで延長されることとなった。その後、2016 年税制改正において、2016 年 4 月 1 日～2020 年 3 月 31 日までに行われる合併・買収に係る免税上限額は、8 万 S ドルに再度引き上げられている。

不動産賃貸の印紙税は、2014 年税制改正において、2014 年 2 月 22 日以降、平均年間賃貸料 (AAR) に契約年数を乗じた金額 (ただし、契約年数が 4 年を越える場合には 4 年として計算) の 0.4% に変更された。

シンガポール政府は、住宅不動産市場の過熱防止と投機抑止に向けて、住宅・住宅用土地の取得後 3 年以内の短期売却者に課す印紙税 (SSD) を 2010 年 2 月に導入した。次いで、2011 年 1 月には住宅投機抑止策の追加措置として、4 年以内の住宅短期転売に課す印紙税の税率を最大 16% に引き上げるとともに、民間金融機関が個人・企業に提供する住宅ローンの上限を引き下げる、追加措置を直ちに実施した。その後、2017 年 3 月 11 日に印紙税率を最大 12% に引き下げている。この結果、2017 年 3 月 11 日以降に取得した住宅用不動産の譲渡は、「取得後 1 年目」の税率を 12%、「同 2 年目」は 8%、「同 3 年目」は 4%、「同 4 年目以降」は非課税とそれぞれ印紙税率が設定されている。

次いで 2011 年 12 月に、シンガポール国内の住宅用不動産の取得者に対して、加算印紙税 (Additional Buyer Stamp Duty) の支払いを求めるようになった。これにより、従来から存在する通常の不動産取得者印紙税 (Buyer's Stamp Duty) である最大 3% に加えて、別途加算印紙税も支払わなければならなくなった。加算印紙税の税率は 2013 年 1 月 12 日に変更されており、それ以降は外国人の取得には 15%、永住権取得者 (PR) の初回購入に 5%、2 件目以降は 10% に、シンガポール国民は 2 件目に 7%、3 件目に 10% が課税される。また、工業用不動産についても取得後 3 年以内の短期売却者に課す印紙税 (SSD) を導入した。

5. 不動産税 (Property Tax)

不動産税の税率は、住宅用不動産には累進税率が適用され、その他の不動産（住宅用土地、商業用・産業用不動産）には、年間評価額（土地の場合には土地評価額の 5%、建物(商業用・工業用を含むが、ホテル・港湾・製油所・発電所等は除く)の場合には年間賃貸料に相当)の 10%が適用される。内国歳入庁 (IRAS) には「e-Valuation List」という有料サービスがあり、土地または建物など不動産の当年または過去の年間評価額をサーチすることができるようになっている。

住宅用不動産の累進税率は、所有者自身が居住している場合と所有者自身が居住していない場合により異なる。2015年1月1日から所有者自身が居住していない住宅用不動産の累進税率は、10%（年間評価額の最初の3万Sドル分に適用）～20%（年間評価額の9万Sドル超に適用）となっている。また、所有者自身が居住する住宅用不動産の累進税率は、2015年1月1日から、0%（年間評価額の最初の8,000Sドル分に適用）から16%（年間評価額の13万Sドル超に適用）となっている。

6. 相続税 (Estate Duty)

従来、シンガポール国籍を有する個人が死去した際に、故人が保有する資産に対して5%または10%の税率で相続税が課せられていたが、2008年2月15日以降、廃止されている。

7. 管轄官庁

税制全般については、内国歳入庁 (IRAS)。その他、特定の施策に対してはそれぞれの管轄官庁が存在する。

内国歳入庁 (Inland Revenue Authority of Singapore : IRAS)

55 Newton Road

Revenue House, Singapore 307987

Tel : +65-6356 8233

Fax : +65-6351 2131

URL : www.iras.gov.sg

経済開発庁 (Economic Development Board of Singapore : EDB)

250 North Bridge Road

#28-00 Raffles City Tower

Singapore 179101

Tel : +65-6832 6832

Fax : +65-6832 6565

URL : www.edb.gov.sg

Copyright©2017 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

海事港湾庁 (Maritime & Port Authority of Singapore : MPA)

460 Alexandra Road

#19-00 PSA Building

Singapore 119963

Tel : +65-6375 1600

Fax : +65-6275 7719

URL : www.mpa.gov.sg

シンガポール国際企業庁 (International Enterprise Singapore : IE Singapore)

230 Victoria Street

Level 10, Bugis Junction Office Tower

Singapore 188024

Tel : +65-6337 6628

Fax : +65-6337 6898

URL : www.iesingapore.gov.sg

シンガポール観光局 (Singapore Tourism Board : STB)

Tourism Court

1 Orchard Spring Lane

Singapore 247729

Tel : +65-6736 6622

Fax : +65-6736 9423

URL : www.stb.gov.sg

シンガポール通貨金融庁 (Monetary Authority of Singapore : MAS)

10 Shenton Way, MAS Building

Singapore 079117

Tel : +65- 6225 5577

Fax : +65 6229 9229

URL : <http://www.mas.gov.sg/>

IV. 優遇税制

経済開発庁（EDB）などの政府機関によって、認定を受けた企業に関しては、法人税率の軽減税率適用などの優遇措置を受けることができる。

1. 一般事業会社向けの優遇税制

(1) パイオニア・インセンティブ（Pioneer Incentive : PC）

パイオニア・ステータスの認定を受けた企業には、最長 15 年間にわたる法人所得税の免税措置が適用される。パイオニア・ステータス・スキームは特定製品の製造奨励および特定サービスの発展を目的とした制度である。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パイオニア・ステータスが付与される。パイオニア・ステータスは原則として政府の裁量により付与されるものであるため、パイオニア・インセンティブの認定については決まった基準がなく、交渉を通じて認定の判断が行われる。EDB は、製品の種類、投資規模、技術レベルなどを主に考慮してパイオニア・ステータスの付与を判断している。2015 年度予算案により、ベンチャーキャピタルについては、対象項目から外された。

申請窓口：EDB

関連法：経済拡大奨励法パート II およびパート III

[参考]

<http://www.edb.gov.sg/content/edb/en/why-singapore/ready-to-invest/incentives-for-businesses.html>

(2) 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パイオニア・インセンティブの認定を受けられなかった企業を対象とする制度で、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。認定の判断は、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、適格活動に対して 5%または 10%の軽減税率が適用され、当初適用期間は最長 10 年間である。適用期間の延長は 1 回につき最長 5 年間であり、最長 20 年間の延長が認められる。延長申請はそれぞれのケースによりその是非が検討される。2015 年度予算案により、DEI-Legal スキームの適用期間が 2020 年まで延長された。

申請窓口：EDB

関連法：経済拡大奨励法パート IIIB

[参考]

<http://www.edb.gov.sg/content/edb/en/why-singapore/ready-to-invest/incentives-for-businesses.html>

(3) 投資控除 (Investment Allowance : IA) および総合投資控除 (Integrated Investment Allowance : IIA)

投資所得控除は (パイオニア・ステータスの代替となるものであり)、製造業者、航空機の MRO (メンテナンス、リペア、オーバーホール) を請け負う事業者、認定建設事業を実施する企業、研究開発プロジェクトを対象とするインセンティブである。オートメーション機器は特にその対象として好ましいものに指定されている。本インセンティブでは、合意した期間内 (5 年未満) における工場建物 (土地を除く)、認定プロジェクト用の新規生産設備、ノウハウや特許権の取得に関する認定資本支出について、通常の資本控除 100%に加え、適格設備投資の 30%もしくは 50%の追加控除が可能となる。さらに、シンガポールの国際拠点化を加速するため、2012 年 2 月 17 日以降、海外に設置する生産設備のために発生した適格資本支出に対し、資本控除とは別に総合投資控除 (IIA) が適用できるようになった。また、2017 年予算により、2017 年 2 月 21 日以降は適格設備投資の用途についても一部緩和されている。本制度の適用期間は、2013~2022 賦課年度となり、個別のインセンティブパッケージについて EDB と協議を行う。

申請窓口 : EDB

関連法 : 経済拡大奨励法パート X

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

本制度は、国土の小さいシンガポールにおける土地の有効利用を促進することを目的として 2010 年度税制改正において導入された。都市再開発庁 (URA) が定める区域に一定の産業用建物を単独または複数の事業者で取得等する場合、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ついて、25%の初期償却と 5%の年間償却が認められる。LIA を活用したい建物所有者は、事前に EDB に適用申請をし、許可を受ける必要がある。また、EDB からの許可を受けた後も、建築物の総床面積の 80%以上が適格活動のために使用され、総容積率も一定の基準を満たしていなければならない。適用期間は 2020 年 6 月 30 日までである。

申請窓口 : EDB

関連法 : 所得税法 18C 項

[参考]

<http://www.edb.gov.sg/content/edb/en/why-singapore/ready-to-invest/incentives-for-businesses.html>

2. 統括会社向け優遇税制

(1) 地域・国際統括本部 (Regional / International Headquarters Award : RHQ / IHQ)

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、適格増分所得について3年間にわたり5～15%の軽減税率が適用される。統括本部の認定を受けるには、投資額、シンガポールでの事業規模などの基準をすべて満たさなければならない。最初の3年目以降は、企業が要件をすべて満たす場合に限り、さらに2年間にわたって軽減税率が適用される。なお、地域統括会社の優遇税制は、EDBに申請して取得するDEI（開発拡張インセンティブ）に基づいて審査・認定される。

申請窓口：EDB

関連法：経済拡大奨励法パート IIIB

(2) 認定ファイナンス&トレジャリーセンターに対する税制優遇制度 (Tax Incentive Scheme for Finance & Treasury Centres : FTC)

シンガポールに拠点をもち域内の関連会社に財務・資金調達のサービスを提供する会社は、認定されると適格所得増分に対して軽減税率が適用されるほか、FTC活動のための銀行からの借り入れに対する利息や、非居住グループ企業からの預け入れに対する利息に関する源泉税が免除される。適用期間は2021年3月31日までである。

申請窓口：EDB および MAS

関連法：所得税法 43G 項

[参考]

<http://www.edb.gov.sg/content/edb/en/why-singapore/ready-to-invest/incentives-for-businesses.html>

(3) グローバル・トレーダー・プログラム (Global Trader Programme : GTP)

石油製品、石油化学製品、農産物、金属、電子部品、建築資材、消費財、適格デリバティブなどの国際貿易に携わる会社で、シンガポールをオフショア貿易活動の拠点として位置付け、経営管理、投資・市場開拓、財務管理、物流管理の機能を有する会社は、本制度の申請資格を持ち、認定されると特定商品のオフショア貿易による収益増分に対する法人税に、5%または10%の軽減税率が適用される。個別のインセンティブパッケージについては国際企業庁（IE シンガポール）と協議を行う。2016年度予算案で、①指定された投資に対するファンド資金の集約、マネジメント、分配、②M&A アドバイザリー、③ストーリーミングファイナンスの三つを適用範囲に加えた。また、2017年度予算案では、取引相手先の要件緩和、シンガポール国内消費製品やサービスの一部から生じる所得についても軽減税率の対象にされるなど、対象範囲は拡大傾向になる。

申請窓口：IE シンガポール

関連法：所得税法 43P 項

[参考]

<http://www.iesingapore.gov.sg/Trade-From-Singapore/Global-Trader-Programme>

(4) 国際成長スキーム (International Growth Scheme : IGS)

シンガポールの大手企業の国際化の進展を一層支援するため、シンガポールに主要機能を残したまま、海外に飛躍する可能性の高い企業を対象に、2015年度予算案において、新たな国際成長スキーム(IGS)が導入された。IGSにおいては、認定を受けた適格シンガポール企業は、適格活動から生じる所得増加部分について、5年を超えない期間にわたり10%の優遇税率の適用を受けることができる。適格シンガポール企業には、国際化を図る活動に従事し、シンガポール人に国際社会と接する機会を提供することが期待される。優遇税制の対象となる活動は、地域統括サービス、財務サービスなど19項目が指定され、個別のインセンティブパッケージについては国際企業庁(IEシンガポール)と協議を行う。本制度の申請期間は2020年3月31日までとなっている。

申請窓口：IEシンガポール

関連法：所得税法43P項

[参考]

<http://www.iesingapore.gov.sg/Assistance/Global-Company-Partnership/Market-Access/International-Growth-Scheme>

(5) 合併・買収スキーム (M&A Scheme)

M&Aスキームは、企業の成長および国際化戦略としてのM&Aを奨励するために2010年度に導入された。一定の要件を満たす会社を買収したシンガポール法人は、2016年4月1日～2020年3月31日まで実行されるM&Aにつき、買収金額の25%相当(上限1,000万Sドルで、5年定額償却)が損金として認められるほか、印紙税が8万Sドルを上限として免除され、加えて取得関連費用についても200%控除(上限10万Sドル)が認められる。買収後の株式保有割合の要件として、買収前の株式保有割合が20%未満の場合には20%以上、買収前の株式保有割合が50%以下の場合には50%超となる必要がある。当該スキームの適用は、原則最終親会社がシンガポール資本である法人が対象となるため、日系企業は原則適用ができないが、EDBが管轄する地域統括会社を取得していると、申請により適用が認められる場合もある。

申請窓口：EDBおよびIRAS

関連法：所得税法37L項

[参考]

<https://www.iras.gov.sg/irashome/Businesses/Companies/Working-out-Corporate-Income-Taxes/Claiming-Allowances/Mergers-and-Acquisitions-Allowance/>

3. 海運・航空事業者向け優遇措置

(1) 認定国際海運企業 (Approved International Shipping Enterprise Award : AIS)

世界の主要港に国際的なネットワークを有する国際海運会社で、シンガポールでのオペレーションを拡充する事業計画を有する会社は、本制度を管轄するシンガポール海事港湾庁 (Maritime and Port Authority of Singapore : MPA) への申請資格を持ち、認定されると 10 年間にわたり特定の海運収益に対する法人税と、シンガポールの非居住法人に支払う備船料に掛かる源泉税が免除される。AIS 認定企業は、一定の条件を満たすと、期間をさらに延長することもできる。2016 年度予算案により、国外でのエネルギー、鉱物に係る探査・開発とこれらを補助するための費用についても適用対象となった。

申請窓口 : MPA

関連法 : 所得税法 13F

[参考]

<http://www.mpa.gov.sg/web/portal/home/maritime-companies/setting-up-in-singapore/programmes-to-support-your-maritime-business/maritime-sector-incentive-approved-international-shipping-enterprise-msi-ais-award>

(2) 海運関連支援サービス・アワード (Shipping-related Support Services Award : SSS)

シンガポールにて船舶の運航と物流に関与する船舶代理店業務、海上運賃の先物取引、船舶売買の仲介、船舶管理、物流サービスなど、海運関連支援サービスのオペレーションを拡充する事業計画を有する会社は、本制度の申請資格を持ち、認定されると 5 年間にわたり海運関連支援サービスから稼得する収益増加分の法人税に対し、10%の軽減税率が適用される。本制度の申請は 2021 年 5 月 31 日までである。

申請窓口 : MPA

関連法 : 経済拡大奨励法パート III B

[参考]

<http://www.mpa.gov.sg/web/portal/home/maritime-companies/setting-up-in-singapore/programmes-to-support-your-maritime-business/maritime-sector-incentive-shipping-related-support-services-msi-sss-award>

(3) 海事リーシング・アワード (Maritime Leasing Award : ML)

シンガポールにて船舶またはコンテナのリース事業に携わる会社、船舶投資ファンド、信託会社、パートナーシップは、本制度の申請資格を持ち、認定されると5年間を上限として、特定のリースまたは傭船所得に対する法人税に10%の軽減税率が適用される。本制度の申請は2021年5月31日までである。さらに、2012年2月17日以降、認定されたコンテナ船の取得に係る利息の支払いに対する源泉税が免除されている。

申請窓口 : MPA

関連法 : 所得税法 43W 項

[参考]

<http://www.mpa.gov.sg/web/portal/home/maritime-companies/setting-up-in-singapore/programmes-to-support-your-maritime-business/maritime-sector-incentive-maritime-leasing-msi-ml-award>

(4) 航空機リーシング・スキーム (Aircraft Leasing Scheme : ALS)

シンガポールにて航空機のリース事業に携わる会社、投資ファンド、信託会社は、本制度の申請資格を持ち、認定されると5年間を上限として、特定のリース所得に対する法人税に8%の軽減税率が適用される。本制度の申請は2022年12月31日までとなっている。さらに、2012年5月1日以降、認定された航空機の取得に係る利息の支払いに対する源泉税が免除されている。

申請窓口 : EDB

関連法 : 所得税法 43Z 項

[参考]

<http://www.edb.gov.sg/content/edb/en/why-singapore/ready-to-invest/incentives-for-businesses.html>