シンガポール行政調査
(Singapore Mission March 2012)

報　告　書

大阪維新の会 大阪府議会議員団

目　次

シンガポール行政調査の概要 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1

調査事項 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2

調査日程 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3

行政調査団名簿 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4

リゾート・ワールド・セントーサ ・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5

シンガポールの政治経済情勢 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9

パナソニック・アジア・パシフィック ・・・・・・・・・・・・・ 13

マリーナ・ベイ・サンズ ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 17

ミツイ・フェノールズ・シンガポール ・・・・・・・・・・・・・・ 21

都市再開発庁（URA） ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 23

シンガポール港（PSA） ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 27

ラッフルズ病院 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 29

チャンギ国際空港 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 33

シンガポールPUB（公益企業庁） ・・・・・・・・・・・・・ 37

シンガポール市街地 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 41

シンガポール行政調査の概要

（Singapore Mission March 2012）

大阪維新の会大阪府議会議員団

１　目　的

大阪府政は財政問題はじめ危機的状況にあり諸課題が山積している。また大阪経済や府民生活には閉塞感が漂っている。このような状況や旧弊を打破し、大阪を再生するため大阪維新の会大阪府議会議員団は、松井知事並びに橋下大阪市長とともに府政改革をはじめ府市統合等大胆な諸改革を図りつつ、大阪都構想の実現を図ることとしている。

同構想の重要事項のひとつに、世界の都市間競争に打ち勝つ基盤づくりを位置づけしており、これが推進にあたっての参考とすべく、近年、アジアの中継都市としての発展が著しいシンガポール共和国の先進事例について、訪問団を編成し行政調査を実施。併せて、同国との一層の友好促進を図る。

２　日　程

平成２４年３月２７日（火）～３月３０日（金）

３　視察先

シンガポール共和国

４　調査のテーマ

世界の都市間競争とアジアの中継都市

５　調査団　別紙のとおり

６　日程概要

<table>
<tr><th>月　日</th><th>第１便（先発）</th><th>第２便（後発）</th></tr>
<tr><td>3/26(月)</td><td>関空発 23:30(SQ615)</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">3/27(火)</td><td>ｼﾝｶﾞﾎﾟｰﾙ着　5:30</td><td rowspan="2">関空発 11:00　（SQ619）
ｼﾝｶﾞﾎﾟｰﾙ着　16:40</td></tr>
<tr><td>視察</td></tr>
<tr><td>3/28(水)</td><td colspan="2">視察</td></tr>
<tr><td>3/29(木)</td><td colspan="2">視察</td></tr>
<tr><td rowspan="2">3/30(金)</td><td colspan="2">AM 視察</td></tr>
<tr><td>ｼﾝｶﾞﾎﾟｰﾙ発 13:50（SQ616）
関空着 21:20</td><td>PM 視察</td></tr>
<tr><td>3/31(土)</td><td></td><td>ｼﾝｶﾞﾎﾟｰﾙ発 1:25（SQ618）
関空着 8:55</td></tr>
</table>

調 査 事 項

〇テーマ：世界の都市間競争とアジアの中継都市

調査事項	調査内容	視察先
◆観光戦略	〇統合型リゾート ・カジノを中心に会議場や展示場、エンターティメント施設等を併設する複合観光施設「統合型リゾート（IR）」は、観光集客・MICE 誘致による地域経済の活性化、雇用促進等が図れ、その整備が都市再生の切り札として注目されている。 大阪誘致に向け、シンガポールの統合型リゾート2施設について、設置の際の成功の鍵や政府のサポート等について調査。	・リゾート・ワールド・セントーサ ・マリーナ・ベイ・サンズ
	〇医療ツーリズム ・大阪府は、関空対岸の「りんくうタウン」で観光と先端医療をセットにして、外国人旅行者を呼び込む「医療ツーリズム」の拠点づくりをスタートした。 既に実績をあげているシンガポールの「医療ツーリズム」の動向と実態について調査。	・ラッフルズ病院
◆アジアの中継都市	〇ハブ空港 アジアのハブ空港として機能しているチャンギ国際空港の、経営形態や現況、また今後の戦略・理念、さらに LCC 対応など調査。	・チャンギ国際空港
	〇ハブ港 シンガポール発展の象徴となっているアジア最大のハブ港の実情と、世界に先駆けて IT 化を進める等利便性の高い港づくりを調査。	・ｼﾝｶﾞﾎﾟｰﾙ港湾庁 ﾊﾟｼﾙ・ﾊﾟﾝｼﾞｬﾝ港湾ﾀｰﾐﾅﾙ
	〇日系企業 シンガポール進出の日系企業を訪問し、アジアの新たな成長のチャンス、優秀な人材の確保、戦略的パートナーシップの構築、シンガポール進出の最大メリットなどについて調査。	・パナソニック （ﾊﾟﾅｿﾆｯｸ･ｱｼﾞｱ・ﾊﾟｼﾌｨｯｸ） ・三井化学 （ﾐﾂｲ・ﾌｪﾉｰﾙｽﾞ・ｼﾝｶﾞﾎﾟｰﾙ）
◆都市計画	〇成功した都市計画と国土開発計画について、その秘訣、特に規制緩和と民間開発誘導等について調査。 市街地も視察。 〇資源のない国、特に水資源が皆無のシンガポールの水の供給等について調査。	・国家開発省都市再開発庁 ・市街地 ・ｼﾝｶﾞﾎﾟｰﾙ PUB （公益企業庁）
◆政治経済情勢	〇近年発展が著しいシンガポールにおける政治経済に関する最新の情勢を聴取。	・在シンガポール日本国大使館

調　査　日　程

<table>
<tr><th>月　日</th><th>第１便（先発）</th><th>第２便（後発）</th><th>備考</th></tr>
<tr><td>3/26(月)</td><td>関空発 23:30(SQ615)　　21 人</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">3/27(火)</td><td>ｼﾝｶﾞﾎﾟｰﾙ着 5:30（バス移動）

AM　ﾘｿﾞｰﾄ・ﾜｰﾙﾄﾞ・ｾﾝﾄｰｻ
（ｾﾝﾄｰｻ島）</td><td>関空発 11:00(SQ619)　　10 人
ｼﾝｶﾞﾎﾟｰﾙ着 16:40
（バス移動）</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">19:00　ｼﾝｶﾞﾎﾟｰﾙの政治経済情勢</td></tr>
<tr><td rowspan="2">3/28(水)</td><td colspan="2">・AM　パナソニック・アジア・パシフィック</td><td>全員</td></tr>
<tr><td colspan="2">・PM　マリーナ・ベイ・サンズ</td><td>全員</td></tr>
<tr><td rowspan="3">3/29(木)</td><td>(AM/A 班)

・AM　ﾐﾂｲ･ﾌｪﾉｰﾙｽﾞ･ｼﾝｶﾞﾎﾟｰﾙ
（ｼﾞｭﾛﾝ島）</td><td>(AM/B 班)

AM　都市再開発庁</td><td>2 班</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td></td></tr>
<tr><td>(PM/A 班)
15:00
シンガポール港</td><td>(PM/B 班)
15:00
ラッフルズ病院

(PM/C 班)
16:00
チャンギ国際空港</td><td>3 班</td></tr>
<tr><td rowspan="2">3/30(金)</td><td colspan="2">・AM 市街地視察（ｼﾝｶﾞﾎﾟｰﾙ川、ベイエリア等）</td><td>全員</td></tr>
<tr><td>ｼﾝｶﾞﾎﾟｰﾙ発 13:50(SQ616) 21 人
関空着 21:20</td><td>・PM　ｼﾝｶﾞﾎﾟｰﾙ PUB（公益企業庁）</td><td></td></tr>
<tr><td>3/31(土)</td><td></td><td>ｼﾝｶﾞﾎﾟｰﾙ発 1:25（SQ618)10 人
関空着 8:55</td><td></td></tr>
</table>

シンガポール行政調査団 名簿

No	役　職	議　員　名		年	備　考
1	団　長	大橋　一功	Kazunori Ohashi	53	
2	副団長	青野　剛暁	Yoshiaki Aono	37	
3	〃	宮本　一孝	Kazutaka Miyamoto	41	
4	事務局長	坂上　敏也	Toshiya Sakagami	53	
5	顧　問	横倉　廉幸	Yasuyuki Yokokura	65	
6	〃	奥田　康司	Koji Okuda	71	
7	団　員	池下　卓	Taku Ikeshita	36	
8	〃	岩谷　良平	Ryohei Iwatani	31	幹事
9	〃	うるま譲司	Joji Uruma	37	
10	〃	置田　浩之	Hiroyuki Okita	34	幹事
11	〃	荻田ゆかり	Yukari Ogita	43	
12	〃	奥野　康俊	Yasutoshi Okuno	46	
13	〃	尾田　一郎	Ichiro Oda	43	
14	〃	紀田　馨	Kaoru Kida	36	幹事
15	〃	金城　克典	Katsunori Kinjo	40	
16	〃	笹川　理	Osamu Sasagawa	30	幹事
17	〃	杉江　友介	Yusuke Sugie	33	幹事
18	〃	竹下　隆	Takashi Takeshita	51	
19	〃	徳村　聡	Satoru Tokumura	38	幹事
20	〃	富田　武彦	Takehiko Tomita	48	
21	〃	中野　稔子	Toshiko Nakano	49	幹事
22	〃	中村　麻衣	Mai Nakamura	38	
23	〃	永藤　英機	Hideki Nagafuji	35	
24	〃	西田　薫	Kaoru Nishida	44	
25	〃	西野　修平	Shuhei Nishino	39	
26	〃	新田谷　修司	Shuji Nittaya	61	
27	〃	橋本　和昌	Kazumasa Hashimoto	44	
28	〃	藤原　敏司	Tosiji Fujihara	59	
29	〃	堀口　和弘	Kazuhiro Horiguchi	40	
30	〃	やまのは創	Hajime Yamanoha	31	
31	〃	和田　賢治	Kenji Wada	47	

32	調査補助員	長見　直忠	Naotada　Nagami	58	トップツアー（株） 大阪支社
33	〃	太田　慶彦	Yosihiko　Ota	31	

○リゾート・ワールド・セントーサ

・日　時：平成２４年３月２７日（火）９時３０分～
・説明者：笠崎七生（ゲンティン・シンガポール社副社長）、
　　Mr Krist Boo　（上席副社長）、 遠藤千里（上級管理者）
・担当者：岩谷良平、富田武彦、中村麻衣、横倉康幸

シンガポールに２か所あるＩＲ（統合型リゾート）の一つの、「リゾート・ワールド・セントーサ（ＲＷＳ）」においてヒアリングおよび現地視察を行った。

１ 運営会社ゲンティン・シンガポールについて

ゲンティン・シンガポール社は、シンガポール証券取引所の第 8 位で、時価総額 187 億シンガポールドルである。その時価総額と世界トップクラスのカジノ運営会社として、シンガポールの１０大銘柄のひとつともなっている。ストレーツタイムズの株価指数（ST 指数）では、ゲンティン・シンガポールは 4.43%の比重を置き、MSCI アジア・パシフィック（日本を除く）の構成銘柄である。ゲンティン・グループの子会社および関連会社は、ゲンティンの名で運営されており、グループは世界中で合計 58,000 名の従業員を有するアジア有数の多国籍企業として知られている。ゲンティン・バハッドがマレーシアの会社のトップで、その下部にプランテーション＆不動産、レジャー＆ホスピタリティ、エネルギーの 3 部門があり、ゲンティン・シンガポールはレジャー＆ホスピタリティの中に入っており、リゾート・ワールド・セントーサを運営している。業績は 2010 年、オープンして 10 ヶ月で売上高 1,784 億、EBITDA 938 億、総利益 434 億、2011 年は売上高 2,127 億、EBITDA 1,088 億、純利益、時価総額は 1 兆 2,271 億円である。

ユニバーサル・スタジオ・シンガポールの 1 日平均入場者数は 2010 年オープンより順調に増加し、現在 10,250 人であり、1 人当たりの平均利用額　5,800 円である。

ホテルは現在 6 つでホテル稼働率はオープン当初 42%、現在 89%である。トータルの部屋数は、昨年 4 つのホテルがオープンした状態で 1,350 部屋、現在 6 つのホテルで 1500 部屋あり、客室平均単価は 322 ドルである。

リゾート・ワールド・セントーサの発展過程は、2006 年 2 月カジノ法案国会通過、2006 年 12 月カジノライセンス認可、2010 年 2 月 RWS カジノがオープンし、工事を始めて 34 ヶ月でオープンに至った。総開発費は 4,300 億円。入場者数は 1,500 万人達成した。

リゾート・ワールド・セントーサはホテル、コンベンションセンター、カジノ、ユニバーサル・スタジオ等のアトラクションで構成されている。アクセスはアジア主要都市で 2,300 のフライトがあり、8 時間圏内をターゲットとしている。マレーシア、インドネシアからの客が多い。国内のアクセスとして、チャンギ国際空港まで 25 分、市内まで 10 分である。交通手段は、車、電車、ケーブルカー、公共バス、タクシーがあり、新たにボードウォークでは 15 分で歩いて島に渡れるようにしている。現在、2012 年第 2 期オープンとして、２つのホテル、マリンライフ・パーク、海洋博物館＆水族館を予定している。

リゾート・ワールド・セントーサ入口

ユニバーサル・スタジオ・シンガポールは 7 つのエリアからなっており、日本のユニバーサル・スタジオの半分くらいの敷地であるが、アトラクションは同じくらいの数がある。食事は 60 店舗、フレンチ、アジアなど各地の料理がある。ショッピングは 45 店舗ある。

カジノは 2011 年 1 月 31 日現在、総床面積は 15,000 ㎡、テーブル数は 559、スロット・電子テーブルゲーム数は 2,444 台、1 日平均来場者数は約 25,000 人あり、顧客の大半はシンガポール人以外である。

MICE 施設にはアジア最大規模の無柱空間のボールルームがあり、6,500 人収容できる。2011 年には 2,400 以上のイベントを開催し、オープン以来 100 万人の参加者がある。

責任あるカジノ利用推進のため、ギャンブル依存症の予防と未成年のギャンブル防止の取り組みを行っている。

RWS は社会貢献とチャリティ活動でも重要な役割を果たしている。環境保護の一環として、RWS リゾート建設の埋め立て工事の影響を受けるおそれのある 200 群体のサンゴを移植した。ほかにも、フカヒレの消費量削減キャンペーン、幼稚園児たちが地元の NGO のための募金活動を行った海洋保護プロジェクトなどがある。また、必要のない照明を消灯する「アースアワー」への協力などに取り組んでいる。子供たちに対しては「aRWSome キッズデー」と「aRWSome 実習プログラム」という２つの特徴的なプログラムを通して社会的に恵まれない青少年のためのアウトリーチ活動を展開している。キッズデーはこれまでに

2,700 人を超える恵まれない青少年とソーシャルワーカーを招待し、ユニバーサル・スタジオ・シンガポールや舞台「ボヤージ・デ・ラヴィー」などを訪れた。実習プログラムはシェフを呼んで、料理や接客を学ぶチャンスを提供している。そのほか、社会に対して、資金援助も行っており、地域社会と慈善団体に対して行った寄付は、総額 270 万シンガポールドルにのぼる。また、毎年多くの若い命を奪っている消耗性疾患、小児がんの研究にも資金援助を行っている。

従業員数は 13,000 人（2010 年 12 月末現在）でカジノとユニバーサル・スタジオで半分くらいである。国籍は 3 分の 2 がシンガポール国籍＆永住権保持者であるが、50 か国以上から人材を集めている。

企業ビジョンは統合型リゾートビジネスにおいてブランドリーダーとなることである。

２ シンガポールの統合型リゾート（IR）について

ライセンスは 10 年間の独立経営ライセンスであり、公認カジノはセントーサ島とマリーナ・ベイの 2 ヶ所のみである。

ゲーミングエリアは最大 15,000 ㎡までで、スロットマシンは最大 2,500 台までとなっている。

ゲーミンング税率はプレミアムプレーヤー5%、一般プレーヤー15%である。

シンガポール国籍保持者や永住者は入場料が必要で、24 時間で 100 シンガポールドルまたは 1 年間で 2,000 シンガポールドルである。

３ 統合型リゾート（IR）の効果

(1) 税収の拡大

税収への効果として、統合型リゾートでの収益に対する賭博税および物品サービス税が 2010 年度 396 億円、カジノ入場が 2010 年 4 月～12 月で 92 億円である。

(2) 海外観光客数の増加

2011 年シンガポールへの訪問客は 1,320 万人であり、2010 年に比べると 13%の増加率となる。属性としてはインドネシア、中国、マレーシア、オーストラリア、インドの順となる。2011 年度の観光収入は 2010 年度と比べると 17%向上し、1 兆 4,520 億円に上る。半分以上が観光およびエンターテイメント、宿泊、飲食によるものである。

(3) 新規雇用創出

直接的及び間接的な新規雇用創出は約 6 万人となっている。

(4) 経済波及効果

統合型リゾートの GDP への貢献は 3,300 億で、2011 年のシンガポールの GDP

の 1～1.5%である。

４ 大阪での IR の可能性への同社社長の認識

大阪には強い関心を持っている。候補地として大阪市のベイエリア、関空近く、大阪駅近くを挙げた。大阪でのターゲットは一般および富裕層と考えている。成功の鍵としてはアクセス性を上げた。加えて優秀なマネジメントスタッフが必要との認識を示した。

５ まとめ

シンガポールの IR は外資を活用して大規模開発を実現していることや、カジノのみに依存せず、MICE による収益確保を目指していること、都市型 IR として成功していること、今回視察したゲンティン・シンガポール社も大阪をＩＲ事業において有望なマーケットとみていることなど、大阪における IR の可能性を考えるにあたって大いに参考となるものがある。

そして税や観光、新規雇用などを含め、シンガポール経済にとって IR が非常に大きな貢献がなされていることは注目に値する。一方、IR 実現による大きなデメリットは確認されなかった。大阪における IR の実現は大阪経済復興の起爆剤となる大きな可能性を秘めていると言えよう。

我が国においても、現在国会で超党派の議員による通称「カジノ法案」の提出に向けての動きがあり、IR 実現の可能性が高くなってきている。提出予定の法案では、先行的に 3 か所でカジノを認めるとされているという。大阪府がこの 3 か所に選ばれるためには、直ちにシンガポールの事例を参考にしつつ IR についての本格的調査・研究を行い、本府での IR 実現に向けて官民一体となってより積極的に、よりスピード感を持って取り組まなくてはならない。

担当者からヒアリング

○シンガポールの政治経済情勢

・日　時：平成２４年３月２７日(火)　１９時～
・説明者：井関至康　在シンガポール日本国大使館　総務参事官
・担当者：うるま譲司、大橋一功、紀田馨、坂上敏也

シンガポールは、都市政策を考えるには面白い材料である。まだ若い国であり、1963年に英国より独立したが、これはマラヤ連邦の一部としてであった。その後すぐにマラヤ連邦から追い出されて、泣く泣くシンガポール共和国として独り立ちすることとなった。

資源もなく国土も東京23区や淡路島と同程度と過小であり、生存することの困難に満ちた船出であり、この危機感がすべての政策の前提となっている。常に前に進み続けるしかない、自転車操業の国といえる。

その地理的位置から貿易港としての特徴が大きい。インドとアジアを結ぶ。物流促進が国家政策の根幹にあり、ハブ機能を高める方向にあらゆる政策が動員されている。

井関参事官の講演

人種構成は、中国系が75%、インド、マレーが10%ずつであり、人口は508万人（2010年現在）。この10年で急激に人口が増大（10年前は408万人）している。

全員にチャンスを与えるが、徹底した競争社会である。近隣国との差別化の観点から、汚職に対して非常に厳しく、真っ白な行政機構を構築しており、この点を周辺国に対するセールスポイントとして先進国からの投資を誘致してきた。

政治は、一院制の内閣政治であり、大統領を頂く英連邦加盟の共和国である。議会の選挙区は87議席、そのうち81議席を与党（※）が占め、国家の成立以来、一党寡占体制が継続して非常に安定した政権を維持しており、首相は独立以降３人である。

※与党は人民行動党（PAP）で、2004年よりリー・シェンロン現首相。

しかし、去年の選挙で与党の得票率は60.1%と過去最低となった。この理由は、若い世代の有権者の反乱であると分析されている。一人あたりGDPが日本を超える豊かな国となった今、一党独裁に対して、多様な価値観を若年層が主張している。

徹底したエリート主義の国で小学校から過酷な受験社会であるが、その結果選ばれたエリートがすべてを決め、大多数は決められた結果を押し付けられていることへの不満が増大している。なお、エリートの頂点となる首相をはじめとした閣僚、官僚の給与は世界一である。

近年の急激な移民を基礎とする外国人労働者政策が自分たちの雇用を奪っていると感じている。また、社会インフラの整備が100万人増加に追いついていない点も大きい。特に社会保障について、弱者への配慮があまりなされていなかった。

この選挙結果への反省の結果、今年4月から執行される予算では弱者配慮を打ち出し、シンガポール政治の大きな転換点となった。

経済面では、国内市場が500万人程度の小国であることから、常に世界市場をターゲットとしており、外国資本を積極的に誘致している。そのため、世界経済の変動の影響をどうしても大きく受けるものの、世界経済の中継拠点として開かれた労働市場を提供している。なお、外国人を大量に受け入れているため、シンガポール人の雇用を奪っているとの声があるが、そもそもシンガポール国民の失業率は2%程度である。

講演の後、意見交換会

もともと港湾を中心とした輸送ハブとして、中継貿易の一大拠点として繁栄してきており、港湾関係ビジネスは大きなウェイトを占めている。近年では、文化面においてもハブとなるべく政策も展開している。開発されたばかりの統合型リゾートによる経済効果は既にGDPの2.1%に達しており、年間来訪者も国

民の2倍を超える1,300万人となった。
　さらに先端科学の研究拠点としても自国を位置づけ始めており、より豊かな国家を目指している。

　シンガポールは非常に狭い国土であることから、有効に土地を管理するべきという考えがどうしても先行する。その結果、政府は8割の国民に公団住宅を提供している。残りは非常に高価な民間住宅に居住している。

　外交面では東南アジアの国であることから、ASEANを大切にしている。中国はビジネスチャンスであるが、不安定要素もはらんでいるとみており、日本とアメリカをカウンターバランスとして重視している。日本はビジネスに加えてこの戦略的観点から重視しており、日本外務省としては仕事がしやすいとのことである。
　国防面では、非常に近代的な装備を所有し、徴兵制を敷いている。建国時の困難な状況から、国防には非常に力を入れている。

　日本ーシンガポール関係は非常に良好であり、互いに頼れるパートナーとなっている。

　シンガポールの徹底したエリート主義の到着点の一つでもあるシンガポール外交官は、やはり非常に優秀である。国連などの場においても、日本とASEAN諸国との橋渡し役を担うケースもある。リー首相は夏休みにお忍びで来日されるなど、日本好きで知られている。

　日本にとってシンガポールは初めてEPA（経済連携協定）を締結した国家であり、経済面でも両国の結びつきは強い。邦人は2万6,000人である。日系企業は東南アジアやインドを含めて統括拠点をシンガポールへ移すことが多く、1,000社程度進出しており、この数は増加傾向にある。日本人幼稚園も多数存在している。

　質疑応答

Q　日本とシンガポールの歴史について聞きたい。フェアモントホテルの前に碑があり日本統治時代の犠牲者について触れられていた。日本への悪感情が残っているのか？

Ａ　独立当時は日本への見方は厳しいものがあった。「血債問題」といい、華僑を虐殺した歴史がある。だが、今の時点では大変良好。古い世代に話を聞くと、忘れることはできないが許すことはできると語っている。独立時の激動の建国期を、日本人が大きくサポートしたこと、同国への技術移転も大規模に継続したことが大きな影響を与えたようだ。過去の悪感情はほとんど見られない。今年はシンガポール陥落70年ということで、日本大使が式典に呼ばれたのだが、犠牲者の家族からは、よくこういう場に来てくれたと、かえってありがたがられた。

Ｑ　上級相とか顧問の存在など、誰がリーダーなのか不明に思える。誰が権力の中心にいるのか？

Ａ　リー氏（※１）は引退して、ただの一議員となった。ゴー氏（※２）は名誉相であり内閣から外れている。すなわち、現首相がリーダーである。以前は、リー氏、ゴー氏が首相に口を出すこともあったが、基本的には早い段階から独り立ちをしていたようだ。

※１　リー・クワンユー初代首相（在任期間：1959年から1990年まで）
※２　ゴー・チョクトン第２代首相（在任期間：1990年から2004年まで）

Ｑ　シンガポールの学校では国旗とか国歌に対する扱いはどうなっているのか？　出生率は日本より低いが、この対策はやっているか？

Ａ　非常に小さい国であり、独立を維持するためには大きな努力が必要との思いが強い。ナショナルアイデンティティを高めるために、国旗国歌は非常に重視している。小学校の卒業式でも国旗国歌は当然掲揚し唱和する。８月に独立記念日があるが、公団住宅には国旗が並ぶ。

少子化は、大きい問題ととらえられている。国を挙げて合コンを行ったり、３人目の出産に対し奨励金を出したりするなど色々試行したようだが成果が上がっていない。同じ課題を抱える日本の動向についての関心は高い。

○パナソニック・アジア・パシフィック

・日　時：平成２４年３月２８日（水）　１０時～
・説明者：大川政男 副社長
　　野中達行 取締役
・担当者：青野剛暁、置田浩之、奥野康俊、西野修平

パナソニックのアジアにおける歴史は長く、特に 90 年代に生産を一部中国に移管されたのを契機に、2000 年代にはアジアの位置づけが再認識され、ポジションが向上していった。2012 年 1 月よりパナソニック・アジア・パシフィック社は旧アジア大洋州と中近東アフリカ地域（両者を合わせて「アジア中東阿（APMEA)」という）へ担当エリアを拡大、それにより中東、アフリカ地域までも含めた地域をシンガポールから見ていく新オペレーションを開始した。

シンガポールは小さな国であり、資源もないが、いかに優秀な人材を集めるかを国策として考え、国が企業と「WIN-WIN」の関係を築くという意気込みを持っている。アジアにおけるシンガポールの位置づけは高まってきている。

「アジア中東阿」、アジア大洋州地域ではインド、インドネシア、バングラディッシュ等、中近東地域ではパキスタン等、アフリカ地域ではナイジェリア、エチオピア等の合計 100 ヶ国がある。このうち、インドがダントツに人口が多く、10～15 年後には中国を抜いて世界一になる。域内での GDP でもインドが一番であるが、それでも日本の GDP の 3 分の 1 に過ぎない。

一人当たりの GDP が 1,000 US ドルを超えると、生活の豊かさを求めて消費が爆発的に増えるが、逆に 3,000 US ドルを超えると、需要が緩和していくと言われている。パナソニック・アジア・パシフィック社では、APMEA 各国の一人当たり GDP が 1,000 US ドルから 3,000 US ドルの国々を今後消費が爆発的に増えていく市場として重点的に取り組んでいる。1,000 US ドル未満でも潜在的な成長力のある市場と位置付けている。

GDP 成長率の推移を見ると、インドや ASEAN 諸国がリーマンショック後の 2012 年も堅調に推移している。シンガポールは 2010 年に、政府が製造業に国家戦略として投資した結果、史上最高の成長率を記録したが、リーマンショック後は 5%成長ラインを割り込んでいる。

大川政男 副社長

パナソニック社内で説明を受ける調査団

カンボジア、ラオス、ミャンマーなど、メコン川周辺の国々を総称して「グレーターメコン」と呼ばれるが、これらの国々は、インド、インドネシア、ベトナムに続く経済成長の潜在力を持つ新興市場として注目される。中近東・アフリカ諸国は政情不安が域内経済に影響するものの、底堅い成長を続けている。

当地の DBS 銀行が発表した「世界の中間所得層人口予測」によると、中近東地域、アフリカ地域と比べても、アジア大洋州地域は中間所得層の増加率が高いことがわかる。

アジアにおいて、2011 年は主力商品の薄型ＴＶを中心に、ウォン安を背景とした韓国勢（LG、サムスン）による積極的な価格攻勢に屈し、第 3 位となる。今後はエコナビ製品やインターネット対応 TV など､高付加価値商品へのシフトを加速させ、出遅れているインドでの拡販と、アジア・オセアニア地域でのシェア拡大が急務となっている。

パナソニック全社の海外拠点は、2012 年 1 月時点で 361 社に上るが、そのうちアジア・中東阿地域の拠点が 115 社ある。アジア中東阿の組織体制は、パナソニック・アジア・パシフィック社が企画、法務、人事等の本社機能を有し、各国統括会社に対して地域戦略・地域ガバナンス・職能支援を行っている。

シンガポールを選んだ理由は、

① 低い法人税率など企業活動にインセンティブが与えられ、魅力的なビジネス環境にあること
② 英語プラス母国語（中国語 or マレー語）を話す、バイリンガルで教育水準の高い世界でもトップクラスの優秀な人材が手に入ること
③ アセアン諸国へ 3 時間以内の国際的ハブ空港を備え、主要市場へのアクセスの利便性が高いこと
④ 政情が安定していること　等

シンガポールは、端的に言って「都市国家として稼ぎたい」との思いが強く、国家戦略とビジネス戦略が一体化している。そのため世界のグローバル企業から意思決定する人材が集まる。日本からすれば脅威の政府であるといえる。

大川副社長と調査団

Registered Office
Panasonic Asia Pacific Pte Ltd
Place of Business
Panasonic Consumer Marketing A.P
Panasonic Trading Asia

○マリーナ・ベイ・サンズ

・日　時：平成２４年３月２８日（水）１３時３０分～
・説明者：George Tanasijevich マリーナ・ベイ・サンズ社 CEO
・担当者：金城克典、杉江友介、中野稔子、宮本一孝

マリーナ・ベイ・サンズ

ＩＲ（統合型リゾート）にとって、このベイエリアは理想的な場所であった。チャンギ国際空港から 20 分、ビジネス街、エンターテイメント施設も近く、ビジネスにもレジャーにも最適なロケーションであった。その他に周辺にホテルが多数立地しており、全部で 4,500 室が完備している。その結果、大きなビジネスが可能で、経済効果も大きくなっている。この施設だけで、GDP の約 1.25％を創出している。

ホテルは 3 つのタワーからできており、2,600 室を完備している。地上 200mにはスカイパークが整備されている。この他に、カジノ、コンベンションセンター、ショッピングエリア等がある。水中のアウトドアー施設は１万人収容できる。また、昨年の四半期のホテルの稼働率は 98％となっており、当初は供給過剰でホテル単価低下の懸念があったが、結果的には上昇した。150mのプールと素晴らしい眺めのスカイパークが特に魅力的な場所になっている。ただし、プール利用はホテル宿泊者に限定している。展望スペースは一般にも開放しており、20 ドル/人で昨年は約 100 万人の来場があった。

他の IR がレジャー中心であるが、ここのビジネスモデルの基本は MICE（(M) Meeting、（Ｉ）Incentive、（Ｃ）Convention、（Ｅ）Exhibition の頭文字をとった造語）が中心になっている。MICE で成功したビジネスモデルを売却して、今回のビジネスをスタートさせた。

ロケーションとして、空港、中心街に近く、国際港湾もあり、立地特性に配慮している。コンベンションスペースは５階建で、会議室は 250 室、4,500 人の会議スペースを確保しており、ボールルーム（舞踏室）は一度に 6,600 人が収容できる。現時点で、収容能力が満杯になってきており、政府に拡張要望をしている。当施設は、既存施設を補足する形でビジネスに参入し、それをより大

きくする形で貢献している。例えば、大阪でもこのようなMICEビジネスを展開すると国際的な関係強化につながるだろう。

カジノは施設面積の5%を占めるにすぎないが、全収益の75%を稼いでいる。これにより、構造が特殊なスカイパークをはじめ、美術館や博物館といった収益の上がらない施設を含むIRを民間で整備できている。

カジノの負の側面について、調査では利用者の2%程度は依存症になるが、医者・ハーバード大学等からアドバイスを受け、法律や規則により最小限になるように努めている。現地人の入場には 100 ドル必要で、これにより安全面を確保している。その結果、最近の調査ではギャンブルに行く人は減少している。

リテールモールには 300 店舗があり、ビジネス・レジャー客に魅力的な空間となっている。水中クリスタルパビリオンは、一つはルイ・ヴィトン、もう一つはナイトクラブが完備されている。2 つのシアターは 4,500 人を収容できる。ミュージック等が常時上映されている。レストランも幅広い客層向けに展開しており、平均 500US ドルの利用となっている。

当施設整備は、オープン入札であったが、政府からも多くの条件があった。結果的にはシンガポール全体で、2010 年にはビジター客が 20%増加し、売上高も 49%上昇した。11 年にも上昇し、1,320 万人、222 億ドルとなっている。15 年に観光客 1,700 万人を目指している。

今回の整備には、約 57 億 US ドルの先行投資を行ったが、当初 5～7 年で回収予定であったが、4 年目で黒字化できる見込みになっている。また 37,000 人の雇用創出になっている。

賭博は複雑で規則が多いが、日本でも機会があれば、マリーナ・ベイ・サンズ社も是非参入したい。日本はシンガポールに比べ土地もあるし、ここ以上に素晴らしい施設が整備される可能性があるが、ロケーションが大切である。早く日本でも決定されることを願っている。

マリーナ・ベイ・サンズの屋上プール

Q　マカオではオープン前のカジノの収益が全体の 1/3 程度と予測していたと聞いたが、ここではどの程度であったのか。

A　中国本土の客が多く、アメリカ人に比べ掛金が大きいので、それ以上の想定であった。

Q　日本で進出したい地域はあるか。
A　大阪、東京両方とも進出したい。

Q　アジアの各都市で整備が進むと、客の奪い合いにならないか。
A　まだ十分に需要がある。カジノ、リテール、コンベンション等揃ったIRには、集客が見込まれる。大阪のロケーションは現在調査中で、ベイエリアの好アクセスの場所、USJの近くも検討対象になっている。最終的には現地の意見を聞いて進めていきたい。

Q　セントーサ島のカジノと客の奪い合いになっていないか。大阪に誘致する場合、複数か単独かどちらがいいのか。
A　こちらはMICEが中心であり、セントーサはレジャーが中心で、棲み分けされている。その相乗効果は大きく、シンガポール政府は大変戦略的だと思う。

Q　日本のカジノで日本人の入場を規制した場合、ビジネスは成り立たないか。
A　日本はシンガポールのモデルを真似るべき。リスクと規制の関係を整理すればよい。

Q　カジノの収入で、MICE・ミュージアム等を賄っているが、カジノの収入をどのように想定したのか。
A　経験則に加え、コンサルタント等の評価を実施したが、想定結果は芳しくなかった。予想以上の収益があがっている。

Q　コンベンション等の誘致活動は単独で実施しているのか。
A　MICEセールスのチームが中心になり活動しているが、政府のMICE誘致チームとも連携している。

Q　大阪のベイエリアはアクセスが悪いが、アクセス整備も含めて投資する用意はあるのか。
A　土地のサイズ、ロケーション、アクセスを中心に考えるが、様々なアイデアも提案し、問題解決につなげたい。

Q　カジノ客への還元率はどの程度か。
A　スロットは90%還元している。テーブルゲームは2.85%。一般的には、50%程度が収益になっており、税金支払いは、一般客は15%、高額客は５%、それに所得税を17%加えて支払っている。

【まとめ】

GeorgeTanasijevich CEO

マリーナ・ベイ・サンズ社の CEO から、直接説明を伺うことができ、日本で懸念されているカジノのマイナス面を払拭することができ、とても有意義であった。

CEO は、シンガポールに導入したように、日本でもある程度規制をかけていくことで、日本人のカジノに対する不安を解消することができる、また、日本市場はシンガポール以上の成功を予測することができるとも述べていた。そして、誘致場所の検討は慎重にすべきであり、場所がすべてになるとも述べていた。

シンガポールには資源がない、よって経済を発展させるために様々な工夫をし、すべてを可能に持っていくような取り組みを、国をあげ企業と一緒に考えている。まさしく「人」「もの」「金」を運んでくることを国あげて実践しているのを肌で感じた。また、MICE などを展開しながらグローバル企業を巻き込み、仕事とレジャーで外貨をさらに稼いでいる。

日本にはまだ規制があるが、一日も早く規制を取り払い、国際的な発展を遂げるためにカジノ構想やレジャー施設で外貨を大阪に運んでくる仕組みをつくる必要があると感じた。

○三井フェノールズ・シンガポール

・日　時：平成２４年３月２９日（木）１０時～
・説明者：志賀 敬之（三井フェノールズ・シンガポール工場長）
・担当者：奥田康司、笹川理、橋本和昌、藤原敏司

【三井フェノールズ・シンガポールの概要】
・1997 年 4 月に設立。資本金 120MMUS＄（三井化学 95%、三井物産５%）。
・事業内容は、フェノール、アセトン、ビスフェノール-A の製造販売。
・人員は、167 人で、うち日本人は 7 人。ラインはローカル人材。
・生産能力は、フェノール 30 万ｔ、アセトン 18 万ｔ、ビスフェノール-A 23 万ｔ。

※　三井化学は、生産能力ベースで世界第２位のフェノールメーカー。中国、シンガポールを拠点にアジア向けの戦略を展開。

★ 三井化学がシンガポールに来た、3 つの柱となる理由
① 政府の強力なサポート（優れた産業基盤）。
・ＥＤＢ(※1)、ＪＴＣ(※2)： 税優遇等のインセンティブ（現在、当社の法人税はゼロ）
⇒ 法人税率に関しては、シンガポール政府との交渉が基本
（一般には 17%、シンガポールにどれだけ貢献しているかで違う）

※1 「ＥＤＢ」とは、シンガポール経済開発庁のこと。
※2 「ＪＴＣ」とは、ジュロン・タウン公社のこと。宅地造成、高品質の工業施設や商業団地などを取り扱うシンガポールを代表する総合開発計画公社である。

・非常に良好な治安、整備された法体系、国家安全保障、伝染病対策
・優秀な人材； 英語が公用語で、且つ非常に高度な教育を受けている。
（ただし、その反面、転職志向が高いため、人材確保が課題）
② 原料から誘導品まで統合されたサプライチェーン構築
・原料の安定調達
・お客と一体となったフェノールチェーン
・整備されたインフラストラクチャー
物流機能（港湾、道路、ペンダー）、用役（高い信頼性）
⇔ コストの急激な上昇が課題
③ アジア市場での有利な立地
・東南アジア、中国、インドなど、アジア各地域の成長市場への供給に優位な立地

★ ジュロン島

・当初は 7 つの島で 991 ヘクタール、その隙間を埋め立てることによって、現在は 3,200 ヘクタールとなっている。

・ジュロン工業地区には 90 社以上の企業が入っている。

★ 三井フェノール・シンガポールのサプライチェーンは、ほぼジュロン島で完結

・調達から供給までの 9 割をジュロン島内で行っている。

志賀工場長を囲んで

○都市再開発庁（ＵＲＡ：Urban Redevelopment Authority）

・日　時：平成２４年３月２９日(木)　９時３０分～
・説明者：ベンジャミン・チャン
　　都市再開発庁市区重建局　計画管理責任者
・担当者：池下卓、徳村聡、西田薫、宮本一孝

シンガポールはこれまでの貿易港としての形からさらに開発が行われてきた。かつてに比べて念入りに計画された都市国家として成長を続けてきている。

発展の段階を都市再開発庁（※１）が支えてきた。国土利用と道路交通網を40年から50年かけて計画し、さらに10年から15年の中期計画に落とし込む。

国民はみんな将来家を持ちたいという希望をもっているが、国土が狭いことから、高層住宅にしても緑を多く取り入れる。

国民によりよい環境で働いてもらうために職場と住宅の良いアクセス関係を作らなければならない。公共の道路交通網を整備する。

商業地域だけでなく副都市が3か所ある。そこで住居、雇用、生活必需品を買える環境を整える。土地のあまりないシンガポールだけに有効な土地利用が必要である。

住環境以外にも鉄道網、地下街も開発し、さらに地下に公益事業に必要なもの（水道等）を設置する。品質の高いウォーターフロントを造る。

自宅の近くにオープンスペースの公園やリゾート施設を公共施設とすることで活気のあるまちづくりを目指している。

新しい世代に対しては、グローバルな感覚からの魅力的な街づくりが必要である。観光、ビジネスにおいて他の国際都市と差別化することが挙げられる。

さらにはシンガポール人もここに来る人も楽しめる街づくりが必要であり（都市計画には歴史的な建物を保存することも含まれる。）、将来を考慮した街づくりが必要である。

都市再開発庁 受付

民間と行政が協力することによって都市づくりをしていくことが良い街づくりに繋がっていくと認識している。

都市であり国家であるシンガポールは、国土が狭い分、計画が非常に重要である（※２）。一都市国家であるから、産業、住宅、緑、水、公共のもの全てが揃っていなくてはならない。

※１　都市再開発庁は、国家開発省の傘下にある。
※２　シンガポールの面積は710k㎡で、人口は510万人

コンセプトプラン　40～50年（早くなることもある）▹マスタープラン　10年～15年の計画（５年ごとの見直し）　コンセプトプランよりも詳細に作成（他の省庁、一般の意見を取り入れ、相談して作成するプラン）▹導入段階（開発の調整と土地の売却：シンガポールの場合、殆ど国の土地）▹開発管理（ビルが建設される前にプランのビジョンに合致しているかどうかを検討）

維持可能な成長を計画▹経済・社会的なもの・環境の３つを継続的に成長するように策定していかなければならない。

そのためには将来のために十分な土地を確保し、重要な産業は何かということまで考慮する。都市開発を持続するためには一極集中ではなく分散化が必要であり、副都心を造らなければならない。

副都心を造ることで賃貸料も下がり、ビジネス環境も良くなり、就労する人にとって職場が自宅に近くなる。現在、建設ラッシュになっている。

ベンジャミン・チャン氏

マスタープランの作り方

コンセプトプランに基づいて、省庁と協議の上、土地がどれだけ必要なのか、商業施設、住居どこに造るのか、どれだけの高さが必要なのか、そこから道路、インフラは整備できるのかを検討する。

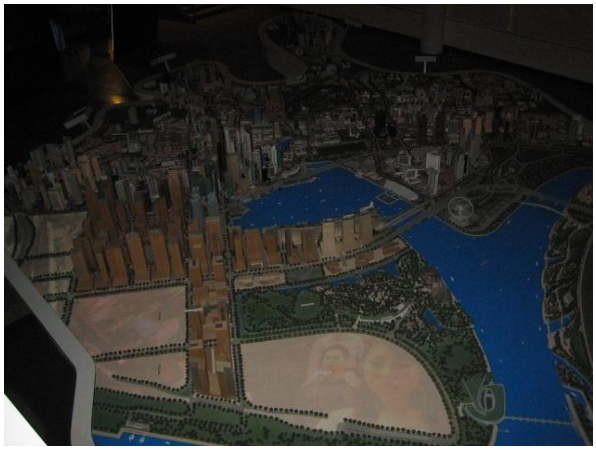
重要なことは省庁と緊密な連携をとることである。環境や産業との兼合いに問題はないかを検討する。

質疑応答

Q　アイデアはどのように作られているのか？　外国人の職員数は？
A　メインは経済開発庁から外国資本へ投資を募り、アイデアも考える。外国人の職員は多く、10～20％程度は存在するであろう。

Q　土地は国家が持っていてリースするというのが日本との大きな違いだが、開発の際、どのようにして従前の住民と調整するのか？
A　以前は規制があったが緩和されてきている。規制が多くて苦情が多かった。ということでオープンに意見を聞くことにしている。そして説明を行い、デザイナーや建築家から要望を聞いて可能であれば規制を緩和するようにしている。土地収用法があるが、できるだけ使わないようしている。
　これまでシンガポールでは国民が国の考え方を理解して新しい開発があるときは協力してきた。しかし、以前に比べてシンガポール人の個人主義が強くなっていることは間違いない。よって以前より収用が難しくなっていることは確かである。

説明を受ける調査団


シンガポール都市再開発のジオラマ

シンガポール市街地のジオラマ

ベンジャミン・チャン氏と調査団

○シンガポール港（ＰＳＡ）

・日　時：平成２４年３月２９日（木）１５時～
・説明者：MS DAIANA YEO
・担当者：青野剛暁、杉江友介、竹下隆、和田賢治

PSA ビル 40 階で広報ビデオ、会社概要の説明を受けた後、同国最大のパシル・パンジャン港湾ターミナルを視察。

シンガポール港

シンガポール港は、スピードと信頼により、世界の貨物取扱量の 5 分の 1 を占めており、取扱量は約 2,900 万 TEU（20 フィートコンテナ換算で 2900 万個）で、上海港に次ぐ世界第２位となっている（なお 2006 年から 2009 年までは世界第１位）。この位置を確立できた要因として、ペーパーレスのシステムを導入し、完全にリモートコントロール化したことが考えられる。

ハイウェイ（無料）と３箇所の港湾がリンクしており、貨物の輸送が迅速かつ安全に行える。また、市街地にコンテナ車両が進入することはない仕組みになっている。1972 年（昭和 47 年）、最初に来航したのは日本丸であった。現在は１日 800 隻が寄港している。

シンガポール港では現在も敷地が不足しており、埋立て整備を行っているところである。本年 6 月に埋立て完了、10 月から上物整備、2014 年（平成 26 年）からのオペレーションを目指している。

PSA ビル 40 階から港を望む

パシル・パンジャン港湾ターミナル

PSA 社（港湾管理会社）

シンガポール港の管理・運営を担っている PSA 社は、シンガポール港湾庁（Port of Singapore Authority）を分割民営化し 1997 年（平成 9 年）に設立された組織。シンガポール社だけで約 7,500 人の社員を有している。

PSA 社の管理・運営システムは、ロッテルダム、香港、釜山、北九州等、世界 17 ヵ国・29 港で採用されている。なお港湾管理の世界最王手は Maersk 社（マースク社。本社デンマーク）である。

現在、PSA 社は自社の収入のみで運営されており、補助金等は投入されていない。同社では、港湾の運営・管理以外に、倉庫管理、運送、空港でのフードサービスを展開している。

コンテナの約 85%が積み替えであり、東南アジア向けは水深 9m バース、その他世界各地へは 15mバースを利用している。港が混雑しないのは、バーコード式の予約システムで積荷、人員等全てが集約・発信されているためである。１時間あたり２８８コンテナ／６クレーンの処理能力がある。このシステムには、自社開発のプログラムを採用している。地震等のリスクが低いため、コンテナを７、８段積みにできることも、作業の効率化に寄与している。

マラッカ海峡を展望

PSA 社内で港の模型図で説明を受ける

質疑応答

・日本の港湾が発展するには何が必要か。

→日本の港湾は閉鎖的なので、よりオープンにするべき。また、３時間作業、１時間休憩では作業効率が低すぎる。シンガポールのように２４時間フル稼働にするべき。

・なぜシンガポール港にコンテナが集まるのか。

→発展途上国の港湾に比べると、バース使用料等は高くなっているが、他の港湾だと２、３日停泊する必要があるところ、シンガポールでは８～１２時間で作業が完了でき、結果的にコストも低くなっているため。

○ラッフルズ病院

・日　時：平成２４年３月２９日（木）　１５時～
・説明者：Dr.Prem Kumar Nair
（Raffles Medical Group Chief Corporate Officer）
Dr. Motoda Lena
（Raffles Japanese Clinic Deputy Medical Director）
Kashiwagi Yuko
（Raffles Japanese Clinic Assistant Manager）
Dr. Joseph Soon
（Raffles Dental General Manager）
・担当者：大橋一功、荻田ゆかり、紀田馨、新田谷修司

1976 年に最初のクリニックを設立。現在では香港、上海にも拠点があり、アジア各地で総合的な医療サービスを提供している。医者、医療関係者、事務職員が、よい環境で最適化されたよいチームと自負している。

シンガポールでは独立直後は行政がほぼすべての医療サービスを提供し、民間の大規模病院はほとんどなかった。1980 年代から改革を始め、自分の健康は自分で責任を持つことをモットーに現在に至るまで改革は続いている。まず 1983 年に medisave として強制積立制度である CPF（Central Provident Fund：中央積立基金）に医療用口座が設けられた。1990 年には、medishield が設置。一種の健康保険として機能し、がん等の重病になったときに使うことができる。合わせて medifund（低所得者を対象とした政府拠出の基金）を設置した。2000 年には Health Promotion Board , Health Sciences Authority といった政府機関が設置された。

2002 年には、医療関係の見直しに向けたワーキンググループが設置され、Dr. Loo Choon Young というラッフルズ所属の医師が参加した。ここで打ち出されたのがメディカルツーリズムであり、2003 年よりスタートした。それまでも外国からの患者は来院していたが、以降、積極的に誘致されるようになった。

シンガポールの公的病院にはＡからＣまでの等級が設定されており、等級に応じて政府負担の割合が異なる。Ｃ等級は政府負担割合が 80％と大きいが、大部屋でエアコンがない等サービスには明確な差がある。高所得者はＣ等級に掛かることはできず、2009 年からはこのチェックを厳格に行っている。
Ａ等級は政府負担０％だが、個室でテレビが設置されているなど高品質である。また民間病院も全額自己負担である。2010 年からシンガポール人は、外国の病

院においても CPF に設置された口座から所定費用を捻出できることとなった。

ラッフルズでは 76 のクリニックを運営しており、上海のメディカルセンター、香港の 3 つのクリニックなど、国外にも積極的に進出している。また日本への進出も検討している。

ラッフルズは、シンガポール株式市場に上場している。1 年間に 130 万人の患者が来院し、1300 人の従業員で高品質な医療サービスを提供している。このうちフルタイムで勤務する医師は 200 人、またパートタイムで勤務する医師は客員コンサルタントと位置付けられており、これらは 500 人である。

ラッフルズは総合メディカル企業として、医療保険業、サプリメント作成及び販売、病院運営、歯科運営、国際事業と幅広いサービスを提供している。このうち、国際事業（メディカルツーリズム）については、非常に透明性のあるサービスとなっており、特に来院者の多いインドネシアにはマーケティングオフィスも設置している。まず料金表を明確に掲げ、提供する医療内容についても一人の担当医師に任せきるのではなく、医師の治療方針を監査する熟練医師による監査委員会がチェックしている。全体の 33%以上は海外からの患者で、100 か国以上から来ている。ラッフルズは空港にクリニックがありエアポートドクターがいることから、滑走路からサービスを提供できる。シンガポール到着後 24 時間以内に検査、診断して手術することもできる。

病院内でレクチャーを受ける

質疑応答

Q　医療ツーリズムで来院する患者の主訴は何が一番多いのか

A　患者の国の医療水準による。最大多数を占めるインドネシアは医療水準が低く、高血圧や健康診断といった内容での来院者も多い。不妊治療をやる人も多い。

ご説明いただいた方々

Q　体外受精はどれくらいされているのか。顕微授精はどうか。

A　正確な数は手元にないが、３ヶ月先まで予約できない場合もあるなど人気は高い。不妊治療は西洋医学と東洋医術のミックスで行っており、針をつかったりもしている。以前は外国人がシンガポールで出産することができなかったが、改革により可能となった。医療ツーリズムへの影響は大きく、現在では大勢の方が出産のために来院されるようになった。

Q　日本にも進出する計画があり、梅田エリアも候補地と聞いている。梅田には既に多くの医療施設があるが、どういうコンセプトで行う予定なのか。

A　我々が日本へ行くことを選んだのではなく、ある日本企業が我々を選んでくれた。シンガポールは小さい国であり事業を大きくする為には外国への進出が必須である。

　日本は医療水準が非常に高く、簡単に入っていける市場ではないと認識しているが、ラッフルズが培ってきたサービスと、日本にある医療機関とがタッグを組めば、可能性はあるのではないかと考えている。

Q　日本の病院は株式上場できない。ラッフルズは上場しているとのことだが、資本金はどれくらいか？　売上高は？　人件費の比率は？

A　シンガポールやマレーシアでは医療機関の上場は普通である。北アジアの日本、韓国、台湾は非営利が多いようだが、これは文化の違いがあるのかもしれない。営利目的で医療サービスを提供することに、何かためらいのような感覚を抱くことはない。20 万ドルの資本金でスタートし、今では時価総額 15

億シンガポールドル、売上３億ドル、利益は 1,500 万ドルである。人件費は 50%。医療は労働集約的な産業である。

Q　インドネシアにはマーケティングオフィスがあるとのことだが、このオフィス設置により来院者が増えたのか。あるいは来院者が多くなってきたからオフィスを設置したのか。

A　1970 年代からインドネシア人は健康診断などを受診する為にシンガポールの医療機関を利用することが多かった。その際には、シンガポールにあったインドネシア人の経営するクリニックがよく利用されていた。その状況にあって、オフィスを設置し、より安い料金、透明なサービスを掲げてラッフルズが取り組んだ結果、多くの来院者を得ることができた。

Q　医療ツーリズムにおいて、ターゲットシティには出張所をつくるべきか？その意図でラッフルズも出張クリニックを各都市に設置しているのか。

A　その通りである。

ラッフルズ病院の正面玄関にて

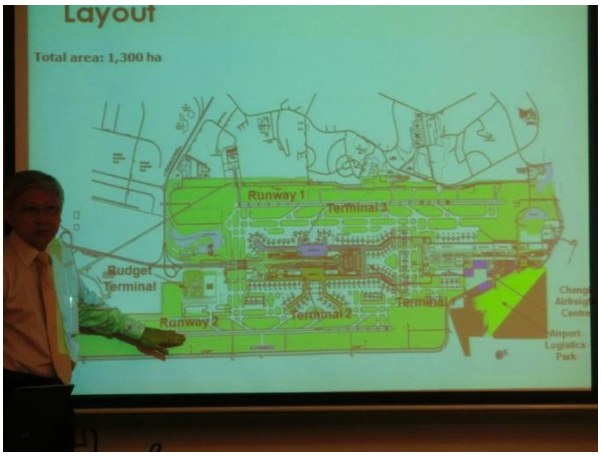
○チャンギ国際空港

・日　時：平成２４年３月２９日（木）１６時～
・説明者：Goh Yong Long 副社長
・担当者：坂上敏也、笹川理、永藤英機、堀口和弘

以前はタラレバ空港を利用していたが、街中にあるため拡張困難であった。そのような状況の中、1975 年にチャンギ国際空港の建設が決定した。

シンガポールの東側半分以上が埋立地であるということ、そして島のはじ立地していることで、拡張が容易であるという利点があり、24 時間空港として運用が可能となっている。建設費は約 15 億ドルであった。

チャンギ空港 会社受付



空港の概要について説明を受ける

空港経営の成功の鍵は、街までの交通手段と場所を選ぶことであると考えている。1980 年に開港時は、滑走路が１本のみでその後、拡張を続ける。2002 年には LCC（格安航空会社）のため設備を簡素化したバジェットターミナルという設備を整備した。メインのターミナルと格安航空会社とは、場所が離れている。

バジェットターミナルから街までは、１本の高速道路でつながれており、到着したお客様がスムーズにアクセスできるようになっている。

空港としては、航空会社にとってできるだけ安い経費ですむように心がけている。そのためにたくさんの小売店、オフィスを作ることによって、航空会社以外からの収入を得るようにしている。

空港は民間会社であるが、行政がコントロールすることによって簡単に離発着料金などをあげることはできない仕組みとなっている。運営については別の

民間会社に委託しており、運営会社が機能しない時は新しい会社にすることができるメリットがある。現在は３つの会社に運営を委託しており、競争させることにより効率的なサービスを提供できるようにしている。

チャンギ国際空港は、2011 年には 4,650 万人が訪れ、世界で４番目に忙しい空港である。貨物では世界で 11 番目に忙しい空港であり、100 社以上の航空会社が乗り入れている。良いハブ空港になるためには、航空会社から魅了あると思われるようにしなければならない。

しかしながら、それは民間事業者だけでできることではない。航空会社に来てもらうためには、国と国とのあいだに航空協定が結ばれている必要があり、それを行うのは空港会社ではなく行政である。その上で、航空会社に来ていただく。

チャンギ国際空港が発展できたのは、格安航空会社の登場と近隣諸国との連携が鍵であった。格安航空会社がチャンギ空港の４分の１を占めている。

バジェットターミナルは 10 の出国する場所と 14 の入国スペースがある。航空会社の経費を安くするために、動く歩道もなく飛行機からターミナルまで歩くことになる。重要な客を迎えるためのラウンジなども用意していない。出発ロビーには飛行機を待つための椅子などもない。大変シンプルなデザインの施設になっている。

今後、新しい第４ターミナル（バジェットターミナル）を、現在のターミナルの横に作るのでは足りないので、現在あるバジェットターミナルを壊して作り直す予定である。それまでは第１、第２ターミナルを使って手続きを行う。2013 年に作りはじめ、2017 年に完成予定。1,600 万人の搭乗客を扱う予定である。

Ｑ　経営会社の契約期間､評価基準はどのようになっているのか。

Ａ　10 年契約である。ある一定のサービス、たとえば、最初の荷物が到着してから 12 分以内、最後の荷物が 29 分以

チャンギ空港ターミナルを視察

内で運び出されるかを基準の一つとしている。これらを満しているか否かで判断し、さらにどれだけチャンギ空港に収益を出しているかも基準としている。

Q　当初からハブ空港を目指していたのか。成功した理由は何か。
　また、現在の 700 万人から 1600 万人へ来訪者を増加すると考えられているが、どの地域からの来客を増やすのか。

A　政府がシンガポール航空だけでなく、他の会社にも補助を行ったことや、開港時当初、国との連携ができ、そして十分な予算があったことが成功につながった。
　この空港ができるまでは国内に 1 つの空港しかなかった。チャンギ空港がよい場所にあると皆さんに考えていただければ、自然と航空会社も来訪者も増えると思う。

Q　関空が成功していない理由はどこにあると思うか。

A　飛行機が到着した時のチャージ料が高い。日本へ来る時に空港が多くあるので、お客様に大阪の魅力を発信しなければならない。航空会社と協力する必要がある。

Q　経営会社に運営委託している場合、政府がもらっている利益の配分はどのくらいか。

A　国には全く入らない。完全民営化している。受託した会社は貨物の建物は自分で建てるが、土地のリース料はチャンギ空港に支払っている。自分たちの会社はマネージメントするが直接何かをするわけではなく、委託会社に委ねている。

Goh Yong Long 副社長と調査団

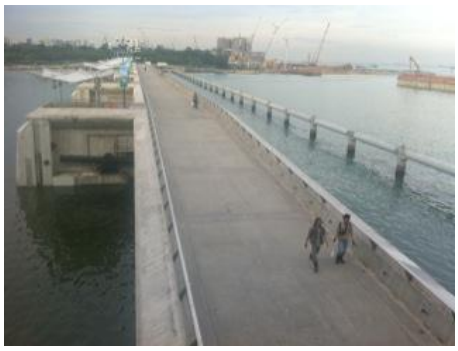
○シンガポールＰＵＢ（公益企業庁）

・日　時：平成２４年３月３０日（金）１４時３０分～
・説明者：Tan Thai Pin（PUB Director）
・担当者：　青野剛暁、池下卓、岩谷良平、やまのは創

マリーナ・バラージビジターセンター

※ 建築デザインはシンガポールの Architects Team 3 によるもの。
長く後世に続いて行くよう願いをこめて、縁起のいい 9 の数字が 2 つ絡み合う。

2008 年に完成したマリーナ・バラージ（Marina Barrage）は、街中にある巨大なマリーナ貯水池の堰で、シンガポール・ハーバーからマリーナ・ベイ・サンズとシンガポールフライヤーの間を抜けて、マラッカ海峡へと繋がる玄関口にある。20 年前にリー・クワンユー氏が提唱したビジョンを具現化したもので、カラン川やシンガポール川などへ流れ込む淡水を集め、家庭用や工業用水として利用している。市街地のこの巨大な貯水池は、10,000 ヘクタールの面積があり、シンガポールの国土の約 6 分の 1（国土の 3 分の 2 は集水地）もの大きさがある。貯水池として全体の需要量の 10%にあたる水を供給する事はもちろん、マリーナ・バラージは、チャイナタウンやシェントンウェイなどの土地の高さが低い地域への洪水を防ぐためのダムとして水位をコントロールしている。



←左側
（水門の様子）

右側→
（水門の模型）

水門模型見学の際、天井から雨に見立てた水が降り、川を堰き止めた貯水池に溜まっていき、水量が増えるとゲートが開いて水がマレーナベイの方へ流れていく仕掛けになっている。実際に戸外にある堰き止め橋（Marina Bridge）を渡ると、海水面と川の水位違っているのがよくわかる。

シンガポールは東南アジアでは珍しく、水道の蛇口から出る水を飲料水として使用できる上水システムを持っている。一方で、国土の事情から水資源が乏しいため、一般家庭や各工場などに供給される水は、供給源のおよそ半分を隣国マレーシアからの輸入に頼ってきた。これまで水の購入価格の値上げ交渉などに悩まされたことから、水供給契約の期限切れを 2002 年 8 月（一部契約終了）と 2060 年に迎えるにあたり、自国での安定した水資源確保を重要な国策の一つとして掲げ、あらゆる取り組みがなされてきた。

レクチャー受けている様子

浄水場の設備

※使用済みの水を一気に集めるため
に集中下水道場、ＤＴＳＳ深い部
分にトンネルを整備（地下５５ｍ）

現在、シンガポールでは、水の輸入、17 カ所の国内の貯水池、下廃水再利用のプラントで再生される超純水「ニューウォーター」、海水から真水を生成する淡水化プラントによる 4 つの水の供給源がある。2060 年までには「ニュ

ーウォーター」で国内需要量の 60%を、淡水化プラントからの供給で 30%を賄う事を目指している。それに貯水池からの水の供給が加われば、ほぼ自給に近い形が実現する。

（ＮＥWater）

また、持続性のある水資源を生み出すための施策を詳しく説明した「サステイナブル・シンガポールギャラリー」があるビジターセンターも併設されている。ギャラリーは、訪れる人がインタラクティブに展示を楽しめるように工夫され、マリーナ・バラージの模型もあり、全体の仕組みを眺める事ができる。水の供給源を確保する国の努力を伝えることもさることながら、同時に省エネや水の節約なども訪れる人に働きかけることもセンターの重要な役割となっている。

センターの屋上は、緑の芝生で覆われた広い庭になっており、週末ともなると多くの人が凧揚げやピクニックに訪れるほか、水に親しむことを目的とした噴水などがあるプレイグラウンドも地上階にある。ソーラーパネルで電力を供給し、自然光を最大限取り込む工夫をした建物の設計デザインなどもユニークである。過去に各種イベントも開催され、多くの人々にその存在が知られるようになり、週末は特に賑わっている。

３階芝生広場

世界の水研究・ビジネスの中心「ウォーターハブ」を目指すシンガポール

は、自らの水の問題を解決していくプロセスや技術力を将来の国の強みに変えていく真っ只中にある。

今回の視察で感じた日本とシンガポールの大きな違いは、行政の一括管理にある。シンガポールでは毎週大臣会合を行い、個別に問題を解決している。

かつては上水道と下水道はバラバラの管理であったが、近年一括して管理するようになった。（国が小さいから出来たかもしれない。）

しかしながら、日本の誇る高い技術力を売り込むことが十分可能であると確信した。

PUB Director の講演、意見交換会

○シンガポール市街地（シンガポール川、ベイエリア）

・日　時：平成２４年３月３０日（金）１０時～
・説明者：大阪プロモーションデスク　碇知子（アティス㈱代表）
・担当者：うるま譲司、尾田一郎、中野稔子、宮本一孝

世界中から人、モノ、金を呼び込むため、国を挙げて都市国家の魅力づくりにまい進するシンガポールですが、今回の行政調査の最終日に、シンガポールの市街地を視察してまいりました。都市の街並みはそこを訪れる人々が最初に目に触れるもので、都市の印象を決定づける大事な要素であり、シンガポールはここでも大変な魅力を発揮しております。

・シンガポール川

シンガポールは漁村から始まり、国際貿易港として発展してきました。現在は、国際貿易港としてだけでなく、観光都市として大きな成長を遂げてきました。中でもバンボートに乗り、街並みを川から眺めることができるシンガポールリバークルーズは、観光客の利用も多く、高い人気を博しています。

船上から見たシンガポールの高層ビル群

クルーズのコース沿いには、高層ビルが林立するビジネス街や川沿いで食事ができるレストラン街、また昔はシンガポールの中央郵便局であった歴史的建造物を高級ホテルとして改装したザ・フラトン・シンガポール、川に飛び込む

子どもたちの像などが見られます。以前は、貿易港として物流関係の倉庫が多く立ち並んでいましたが、今ではレストラン街に改装され、街並みも観光都市として一変してきたものの、あちらこちらに昔の様子が見受けられ、新旧シンガポールのコントラストを楽しむことができます。

・マーライオン

一番の観光スポットであり、シンガポールの象徴的な存在となっています上半身がライオンで下半身は魚の、マーライオンの大きな白い石像があります。シンガポールの語源は、サンスクリット語の「シンガ（獅子）・プーラ（都）」と言われ、国名の由来となった伝説の獅子から、マーライオンの姿が誕生したとのことです。ここで、記念撮影される観光客も多く、シンガポール川からマリーナ湾への眺望はまさしく貿易港にふさわしいものとなっています。また新しい観光名所となりましたマリーナ・ベイ・サンズも対岸に一望でき、ますます人気を博しています。

・マウントフェーバー

マウントフェーバーはセントーサ島のすぐ北に位置するシンガポールで 2 番目に高い、とは言っても標高 115.5 メートルの小高い山です。頂上からはシンガポール港やセントーサ島など、また天気のいい日には、インドネシア領の島々まで一望できます。マウントフェーバー西側には、セントーサ島へと向かうロープウェイ乗場があります。