

シンガポールにおける民営化と Contracting Out の動向

2 0 0 3 年 4 月
シンガポール駐在員事務所
日本政策投資銀行

【要 旨】

第2次世界大戦後、国営化により世界各国の政府が数多くの国営企業を所有するに至ったが、1970年代になると、次第に国営企業の非効率性やコストの高さが問題として浮上した。政府機関や公営企業の改革のために英国が民営化に着手し成功をおさめると、それに倣う国々が相次ぎ、その結果、今日の世界的な民営化の動きに繋がっている。

シンガポールでは、シンガポール証券取引所への政府系企業株の段階的な上場、国営企業の閉鎖、活力と能力がある民間企業への売却等をとおして、1980年代後半から国営企業の民営化が始まった。シンガポールテレコム (SingTel)・シンガポール開発銀行 (DBS)・シンガポールテクノロジー (Singapore Technologies) 等の「政府系企業 (GLC: Government-Linked Companies)」と呼ばれる企業は部分的に株を売却してきたが、シンガポール政府の投資機関であるテマセックホールディング (Temasek Holdings Ltd.) が大多数 GLC の株を保有し、今も所有権を保持しているのが現状である。しかし、この国営企業の売却の進捗に対する不満や、GLC による不当な競争に関する懸念などから、この現状がシンガポール国内および外資系の民間企業との間での議論的的となっている。

シンガポールをはじめ先進国では、別の民営化の手段を使っている国も多い。すなわち、コントラクティングアウト (Contracting Out = 民間委託) である。コントラクティングアウトを利用することにより、政府は所有権を維持しつつ、財務活動と契約をとおして管理を続けることが可能になる。各官庁は、研究開発や人件費を削減する一方で、同時に、コントラクティングアウト契約獲得のために競合する民間企業の中から最高の創造性と技術を持つ企業を選ぶという特権を享受することができる。

本報告書では、シンガポールにおける民営化の根拠を簡単に説明し、これまでの進歩について述べる。また、シンガポール議会における GLC 問題に関する討議にも触れる。シンガポール政府のコントラクティングアウトの動向にも触れ、ならびに官庁・公的機関によるコントラクティングアウトの効果の評価に関するアンケート調査にも触れる。

結論として、民間部門からは否定的なイメージで捉えられている GLC ではあるが、GLC がその役割としてシンガポール経済を支えなくてはならない以上、民営化が迅速に進むことはないだろうとしている。これを解決するには、テマセックホールディングの経営上の決定をより透明化し、より柔軟性をもつことが必要とされる。

シンガポール駐在員事務所
研究員 Teo Besey

目 次

1 . はじめに	6
1.1 目的	6
1.2 民営化の概要	6
1.2.1 民営化の定義と方法	8
2 . シンガポール - 民営化の実情	11
2.1 民営化の必要性	11
2.2 民営化計画	11
2.2.1 公共部門売却委員会	11
2.3 売却の進捗状況	13
2.4 政府系企業の売却	14
2.4.1 シンガポール開発銀行 (DBS) グループホールディング	14
2.4.2 シンガポールテレコム	15
3 . テマセックホールディング	18
3.1 概観	19
4 . コントラクティングアウト	22
4.1 シンガポールにおけるコントラクティングアウト	22
4.2 コントラクティングアウトの実例	24
4.2.1 住宅開発局 (HDB)	24

4.2.2 陸上交通管理局	25
4.2.3 改良統合運賃システム(EIFS)	25
5 . 結論	29
別添1 世界各国の民営化の例.....	31
別添2 テマセックの売却	33
別添3 テマセック網領	35

1 . はじめに

1.1 目的

本報告書は、長年にわたるシンガポールにおける民営化の取り組み、そして現在の民営化の進度に関するものである。今日でも水面下では政府の存在感が大きいことから、先頃、議会で民営化推進の問題が議論された。さらに、民営化の手段の一つであるコントラクティングアウトが、米国等多くの国で積極的に活用されている。本報告書では、シンガポールの公的サービスがどのようにコントラクティングアウトされているかを、実例をあげて説明する。

本報告書は5章で構成されている。まず、第1章では、民営化の意義と効用を十分理解するため、定義や方法を取り入れながら、民営化の概要を紹介する。

第2章では、シンガポールにおける民営化への道、民営化の目的、民営化事業担当の委員会について触れ、既に民営化された公的機関を2例挙げる。

第3章では、シンガポール政府の投資持ち株会社であるテマセックホールディング (Temasek Holdings Ltd.) と、最近公開された綱領を紹介する。また、政府系企業 (GLC) の業績と、シンガポール経済への影響に関するこれまでの議論をまとめている。シンガポール経済がどの程度 GLC に依存しているのかについては、最近の新聞記事も参考にしている。

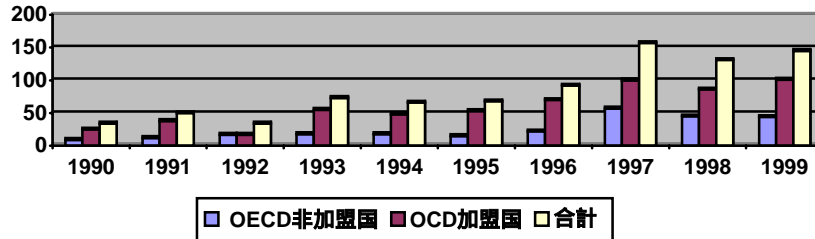
第4章では、コントラクティングアウト全般およびシンガポールにおける公的サービスのコントラクティングアウトについて簡単に紹介する。また、シンガポールの公的サービスのコントラクティングアウトの実例も挙げる。

最後に、第5章では、本報告書の結論をまとめる。

1.2 民営化の概要

非効率的で多額の負債を抱える国営企業 (SOE : state-owned enterprises) の負担を削減するため、民営化は、世界各国ならびに国際機関に広まった。過去30年間で、100か国以上の国々が民営化に着手し、世界合計では5,800億米ドル規模に達しており、現在も増加傾向にある (図1)。

図1: 世界の民営化売上高1990-1999 (10億US\$)



国営化の流れが途絶えた頃、1979年、サッチャー首相主導のもと、英国は公的部門の「非国営化」に全力をあげて取り組みはじめた。ブリティッシュペトロリウム (British Petroleum、79年)、ブリティッシュテレコム (British Telecom、84年)、ブリティッシュエアロスペース (British Aerospace、85年)、ブリティッシュエアウェイズ (British Airways、87年)、ロールスロイス (Rolls Royce、87年) 等は、数多いパイロットプロジェクトのほんの一例である (Savas, E.S., 2000)。この結果に、世界の国々が英国に追随することとなった。

図2: 部門別の民営化売上高 1990-1999年 (10億US\$)

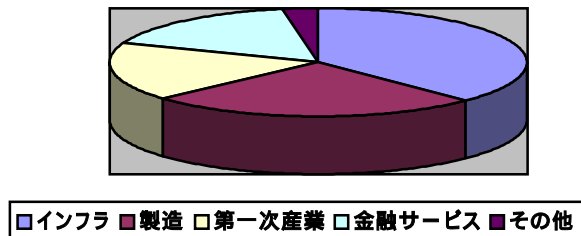


図3: 地域別民営化の進展 1990-1999年 (10億US\$)

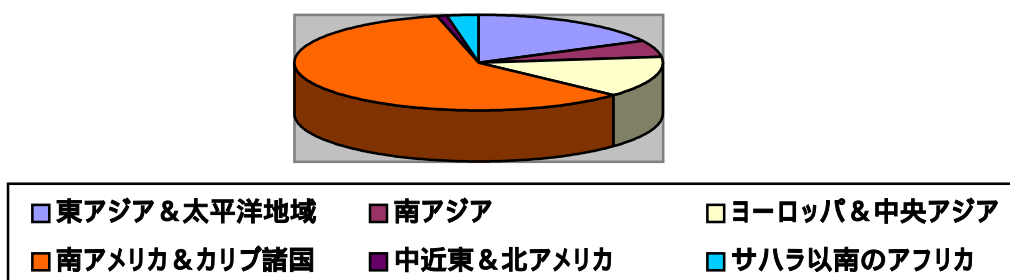


図 1 ~ 3 の出典 : Global Development Finance, 2001

これまで、公共部門のあらゆるセクターで民営化が行われてきたが、なかでも、インフラと第一次産業部門で最も活発である。地域では、ラテンアメリカ・欧州・中央アジア諸国が民営化を積極的に押し進めている。主たる理由は、政府財政負担の削減と民間企業の参入促進である。また、これまで政府が管理してきた、90年代には「戦略的」部門と呼ばれていた分野にも、大規模な民営化事業が展開し始めている。この例については、別添1を参照されたい。近年では、衛生・医療サービス、消防、刑務所等、その他の公共サービス部門にも民営化が広がりつつある。

国際的な民営化の普及の背景には、世界銀行・国際通貨基金(IMF)・アジア開発銀行等の国際財政機関が、財政負担を解決する方法として奨励しているということもある。柔軟性があり方針の修正を簡単にできる国にとっては、民営化にも簡単に対応することができる。

1.2.1 民営化の定義と方法

世界銀行で記した本のなかで、P. Guislain(1997年)は、民営化には、「企業」「セクター」「経済全体」の3つのレベルがあると定義している。企業レベルの民営化とは、管理権を1社または複数の民間企業に譲渡することを指す。管理譲渡は、恒久的な譲渡である「所有権譲渡」(すなわち政府持分の売却)である場合もあれば、一時的に公的事業を民間セクターに譲渡する(すなわちコントラクティングアウト、リース等)場合もある。第2段階であるセクターの民営化は、公営企業が独占状態となることを避けて、民間企業の参入や競争を妨げないようにすることを目的としている。経済全体の民営化という第3のレベルは、大規模な民営化で、経済成長促進のため、経済全体を再構築し自由化することを目的として遂行されるのが一般的である。

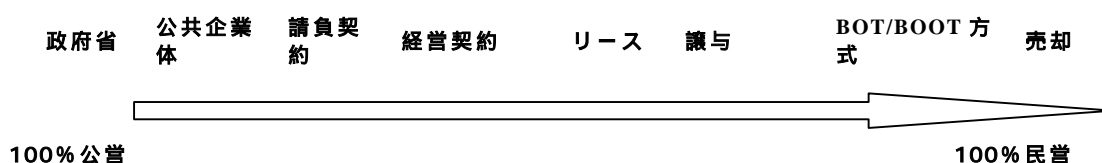
以下の表は、一般的な民営化の手段とその特徴を簡単にまとめたものである。

表 1：民営化の種類とその特徴

民営化の種類	資産所有	実務及び運営	設備投資	コマーシャルリスク	期間
請負契約	公	民	公	公	1～3年
経営契約	公	民	公	公	3～5年
リース	公	民	公	共有	8～15年
譲与	公	民	民	民	25～30年
BOT(BOOT)方式	公/民	民	民	民	20～30年
売却	民	民	民	民	無期限

出典：世界銀行、2001年

図 4：民営化のレベル



コントラクティングアウト

コントラクティングアウト（またはアウトソーシング）は、民営化の最も一般的な形のひとつである。請負契約・経営契約も含めたサービスの外部からの調達を指す。一定期間中、プロジェクトを落札した民間の下請業者が適宜物品およびサービスを保守または提供し、政府側はその物品またはサービスに対して資金提供を行い、所有権を維持し、管理するというものである（PSP：Private Sector Participation = 民間部門の参加、PFI：Private Finance Initiatives、等と呼ばれる場合もある）。しかし、例えば、米国では、地方の灌漑事業を農協にコントラクティングアウトしているが、米政府はサービスの対価を民間の下請業者に支払う必要がないという場合もある。なぜなら、灌漑による水の供給を受け、その水を利用することで、下請業者は利益を得るからである。

フランチャイズ

フランチャイズには、リースと譲与という二つの種類がある。一般的に言えば、フランチャイズとは、製品またはサービスを売るために政府が民間組織に権利を与えることを指す。公共のエリアを使用するフランチャイズは譲与と呼ばれる。たとえば、放送事業者が電波を使用したり、飛行機が領空を飛行したりすることがこれに含まれる。リースの場合には、政府の所有する不動産を民間の商業活動に使用する権利を与える。

BOO 方式/BOOT 方式(建設・保有・運営方式 / 建設・保有・運営・移転方式)

BOO 方式 / BOOT 方式も、よく用いられる民営化の種類のひとつである。民間機関がこのような契約を官と結ぶ場合、民間企業は、独自の施設や工場の建設、資金調達、所定期間内におけるプロジェクトの運営と維持を行い、契約終了後は官に譲渡しなくてはならない。しかし、BOO 方式の場合は、民間企業が所有権を持ち、国に所有権を戻す必要はない。BOO 方式 / BOOT 方式はエネルギー部門でよく使われる手法である。

売却

売却は、政府が特定の企業の所有権と管理権を一切放棄すると決定した場合にとられる手段である。国営企業 (SOE) の一部または全体を、国営企業の株を一般に売却したり落札民間業者に譲渡することで、民間に売却または譲渡する。現在すべての政府系企業 (GLC) が売却の過程にあるシンガポールの民営化戦略では、この方法が用いられている。

2 . シンガポール — 民営化の実情

2.1 民営化の必要性

シンガポールは、民営化実施に関してはアジア諸国の中で最も遅れた国のひとつであると考えることができる。その理由は、諸外国が 80 年代の不況に苦しむ中、シンガポールは難無く二桁成長を遂げたからである。近隣諸国とは異なり、シンガポールの国営企業である GLC は、民間部門と健全な競争をし、かなり効率良く仕事をしていたのである (Ghosh, 2000)。

70 年代以降、シンガポール政府は常に民営化を意識していたものの、実際にその概念が確立したのは 8 0 年代に入ってからだった。85 年 3 月の予算答弁で、トニー・タン財務相は、「60 年代に財務省と経済開発局 (EDB) が設立した企業は、経済成長の触媒となり雇用を創出することを目的としていた。」と述べた。しかし、もはやシンガポール経済の屋台骨であるべきではない。そのかわり、「80 年代には、経済発展の原動力は政府ではなく民間セクターであるべきだ。民間部門がシンガポールを新しい経済の時代へ導く主導的役割を果たすことを奨励しなくてはならない。」(Pranee, 1989)。

2.2 民営化計画

この決定をもって、シンガポールは経済発展を民間に委ねることになった。タン財務相は、経済における政府の役割に関して財務省のまとめた報告書を提出した。この報告書では、「公的機関が所有している企業も含めた全ての政府系企業」に対するガイドラインを以下のように規定している。

- 1) 政府は、「民間起業家が独自に事業に参画する意志あるいは資金を持たない場合、もしくは、政府が主導権を持って起業する必要性がある場合」に限って、新たな優先的産業分野に投資をする。
- 2) 政府は、シンガポール証券取引所 (SES) を通じて、「過半数の株を所有せず、かつ、政府が実質管理を行う必要性がない場合」、少数株を売却する。
- 3) 可能な場合、政府系企業は SES に上場すべきである。
- 4) 政府は、「重要な国益を持つと考えられる企業」の管理権を維持する。

2.2.1 公共部門売却委員会 (Public Sector Divestment Committee)

1986 年、政府系企業の大半の民営化に備える目的で、公共部門売却委員

会（PSDC）が設立された。同委員会の名前が示すとおり、シンガポールは民営化の主な手段として売却を選んだのである。PSDC の責任は以下の通り。

- a)民営化のガイドラインと期限を設定する。
- b)民営化のあり方と条件を決める。
- c)政府の管理下にある企業の売却計画を策定する。

PSDC は、87 年に民営化計画に関する最初の報告書を発表し、10 年間で約 600 社と 40 の公的機関が売却されることになるとした。民営化の方法としては、主に、以下の 4 つの方法が選ばれた。

- a)自由化や規制緩和により、官による法規制を緩和することで、民間企業による、民間部門における競争の奨励。
- b)株式や資産の売却も含めた、所有権の民営化。
- c)政府は製品やサービスを製造するのではなく購入するという、製造の民営化。
- d)政府は事業の資金として税収ではなく消費者への課金に依存するという、資金調達为民営化。

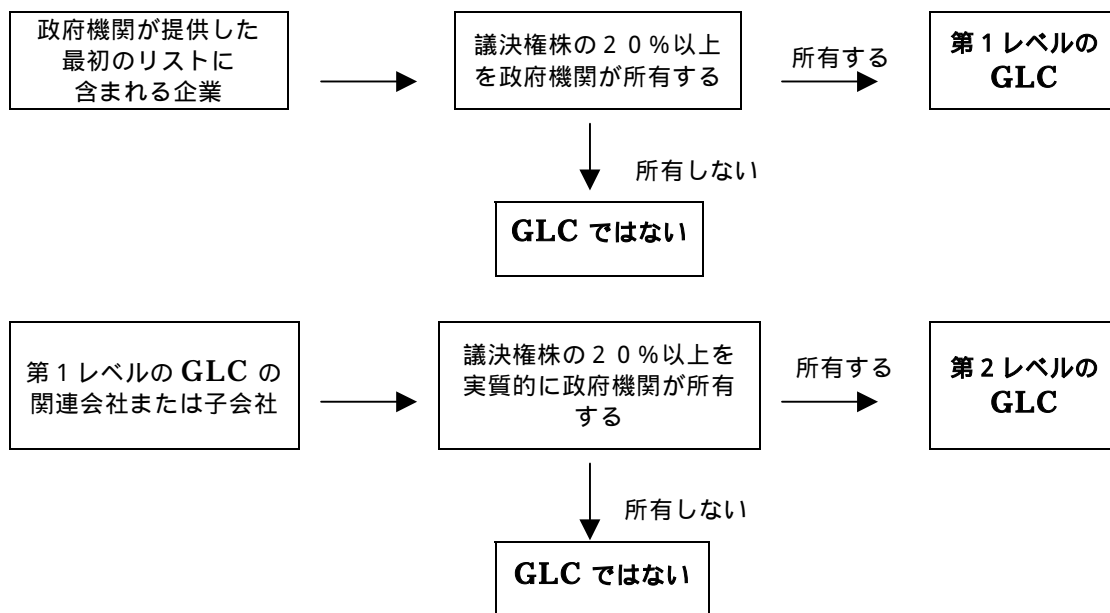
シンガポールの政府系企業、公的機関、その子会社、その他の公営企業は、シンガポール政府が 100%所有する投資持株会社大手 3 社（テマセックホールディング Temasek Holding Ltd.、シェングリーホールディング Shengli Holdings Ltd.、国家開発省ホールディング Ministry of National Development Holding Ltd.）が直接的または間接的に所有していたが、民営化の一環として、3 社は株を民間部門に徐々に売却していくこととなる。なかでも、1974 年に設立されたテマセックホールディングが、今日 GLC と呼ばれる政府系企業に対して、財政的に最も大きな利害関係を持っている。

政府系企業 (GLC)

政府系企業 (GLC)とは、以前はシンガポール政府が所有していたが、その後民営化推進の過程で部分的に売却された企業である。多くは 60 年代およ

び70年代に設立され、80年代においては特定の産業部門を支援するために設立された。また、官庁や公共機関を法人化して設立されたGLCもある。一般に、ある企業が公的機関または「テマセックホールディング（政府の投資機関）が所有する子会社または関連会社」であるときには、GLCと考えられる。GLCには様々な種類のGLCがある。第1レベルのGLCとは、政府機関の直接子会社または関連会社である。（例えばテマセックホールディングや公共機関等）。第2レベルのGLCとは、第1レベルのGLCの子会社または関連会社である。

図5：GLCの定義



出典：シンガポール統計局「臨時白書シリーズ：GDPに対するGLCの貢献度」2001年

2.3 売却の進捗状況

当初、完全に売却されることになった公社は、セレボスシンガポール（Cerebos Singapore）、三菱重工シンガポール（Mitsubishi Singapore Heavy Industry）、ナショナルアイアンアンドスチールミルズ（National Iron and Steel Mills Ltd）等であった。また、エチレングリコール（Ethylene Glycol）、フィリップスペトロレウム（Phillips Petroleum）、ポリオレフィン（Polyolefin）等の石油化学系企業も多くが売却された。売却の概略については別添2に示す。

公益事業の持つ寡占的な性質から、細心の注意と計画が必要とされるため、シンガポールテレコム(SingTel)、公益事業庁(Public Utilities Board:PUB)、港湾局(Port of Singapore Authority)等の公益事業関連の売却が最も困難になると考えられていた。さらに、民間の同業他社と比較すると、公共事業関連企業の方が高い利益を上げていたのである。民営化後も、政府による管理・監督は必須であり、さらに、これらの企業に対する投資に関心を持つ多数の投資家の能力と適性も考慮しなくてはならない。先述の企業の中で、SingTelのみが部分的に民営化されている。PSAは依然としてテマセックホールディングの完全子会社であり、シンガポールパワーもつい最近自由化がなされたばかりである。

PSDCが設立される以前に、すでにシンガポール証券取引所(SES)に上場したGLCもある。その際の課題は、提案されたガイドラインに沿って、さらにGLC株をSESに上場することにより売却を進めることであった。また、マレーシアの株式市場に依存していたシンガポールの株式市場を改善し、より一層規模を拡大し内容を濃くすることも目的としていた。このようなタイプのGLCは、シンガポール国際航空(SIA)、シンガポールバスサービス(SBS)、シンガポール開発銀行(DBS)等である。

DBSとSingTelの民営化プロセスは、シンガポールの民営化の顕著な例である。DBSはシンガポールの金融部門の民営化の代表的なものであり、SingTelは独占市場の開放の例である。次のセクションでは、この2社の売却を詳述する。

2.4 政府系企業の売却

2.4.1 シンガポール開発銀行(DBS)グループホールディング

シンガポール開発銀行は、政府の定める優先部門を支え、産業に長期的な資金調達をするための開発金融機関として、1968年に設立された。同銀行は、シンガポール証券取引所(SES)に初めて上場した政府系金融機関の一つでもあった。法人化以前に政府系の金融機関であり、DBSグループ株全体の48%を所有するテマセックホールディングがかつては最大株主であった。86年まで、DBSグループには、ラッフルズセンター、DBS不動産等の土地・不動産関連の子会社が多数あった。しかし、DBSグループでは、87年から

土地・不動産関連の子会社の処分を開始し、同時に積極的な買収活動を展開した。その結果、アジア地域各地の資産管理企業や証券企業が、徐々に DBS グループの傘下に入ることとなった。90年には、不動産関連会社を全て売却し、正真正銘の銀行機関へと変貌を遂げた。

93年、DBSは、シンガポールの企業としては初めて、一般の投資家に転換権をもつ一部払込済株を提供する企業として、未償還優先株を5億株発行した。98年には、郵便貯金銀行（POSB）がDBSグループに買収され、これを以てDBSグループはシンガポールで最大の顧客ベースを持つに至った。99年には、外国人による銀行の所有株規制（40%）が撤廃され、シンガポールの金融市場はさらに自由化された。同年、シンガポール開発銀行はDBSグループの完全子会社となり、あらためて民営銀行として確立された。また、2001年にはヴィッカーズバラス（Vickers Ballas）を買収。これにより、アジア地域の証券仲介業界において際立った存在感を持つようになった。

今日、DBSはシンガポール最大の銀行であり、株主資金および資産合計においてアジア地域で最大の銀行グループの一つとなった。民営化の目標にあわせて、DBSグループではグループ全体の国際化にも努め、現在、世界各地に国際バンキングオフィスを13か所、さらに子会社・関連会社をもつようになった。自由化による競争の結果、利息や販促で競争するようになり、その結果、DBSは、シンガポールで最も魅力のある商業銀行の一つとなった。S&Pの評価も、DBSの業績は平均以上でリスク面の対応も十分行われており、政府の支援がないほうが企業としてうまく運営されているとしている（ビジネスタイムズ 2001年11月6日）。

現在でも、テマセックホールディングが依然としてDBS株式の13%を保有しており、グループ内の主要株主の位置を維持している。その他の主要株主は、DBS信託（DBS Nominees (Pte) Ltd:22.24%保有）、ラッフルズ信託（Raffles Nominees (Pte) Ltd:16.82%保有）、MNDホールディング（MND Holdings (Private) Ltd:16.78%保有）である。

2.4.2 シンガポールテレコム（SingTel）

新しい技術の力と世界貿易機関（WTO）による自由化推進に触発され、1992年、シンガポールテレコム（SingTel）は、公的機関としては初めて有

限会社として法人化され、この新規法人の規制機関としてシンガポール電気通信庁（TAS）が設立された。ファクス、郵便、電報の利用の増加に対応し、電気通信と郵便事業の効率を最大限に高めるべく、シンガポールポスト（Singapore Post）が SingTel の子会社となった。

93 年 6 月、SingTel の唯一の株主である MINCOM ホールディング（MINCOM Holdings Private Ltd）が普通株を全てテマセックホールディングに委譲した。同年 10 月には、SingTel の株が株式市場に上場、一般に売り出された。これは、国の保有分を減らし、同時にシンガポールの株式市場を刺激して、マレーシアの株式市場から独立させることを主な目的としていた。資本金が 120 億から 200 億シンガポールドルになった SingTel の上場は、シンガポール証券取引所史上最大規模の上場となった。その後 5 年から 7 年の間に、25%の SingTel 株が売却され、3 つの株グループに分かれることになっていた。

グループ A 株は、CPF 基金も含めて 1,000 シンガポールドル相当の株を購入できるシンガポール国民のみが、固定価格で株を購入することができる。長期的投資を奨励するため、株主に対しては、6 年間で 45%の割引（株購入時 5%、1、2、4、6 年目にそれぞれロイヤリティボーナスとして 40%）が与えられる。グループ B 株は、グループ A 株と同様だが割引がない。グループ C 株は、入札で販売される株で外国人も購入できる。公開当初株の半分がこのカテゴリーに入る。また、株にはじめて投資するシンガポール人のために新しい取引慣行も導入された。

その後数年して、外国人の株保有に対する制限が撤廃され、テマセックホールディングは所有していた株の 30%以上の売却に成功した。また、2000 年に、TAS がそれまで 7 年間 SingTel にのみ与えていた免許制による独占権を撤廃すると、モバイルワン（Mobile One, M1）、パシフィックインターネット（Pacific Internet）、サイバーウェイ（Cyberway）等と並んで、スターハブ（Starhub）とシンガポールケーブルビジョン（SCV）がテレコム市場に参入し、SingTel と競うようになった。

1990 年代の SingTel の積極的なジョイントベンチャー設立や買収が、今日 20 ヶ国・経済地域への投資に繋がっている。もちろん、民営化に伴う失敗がなかったわけではない。買収合併を通じた地域化とグローバル化を進める中

で、とくに、オプトゥス(Optus)買収は不評に終わった。この買収は、SingTel の株価を下落させ、株主資本の無駄だとさえ言われた。エコノミスト誌が発表した 2001 年の WAI(付加資産インデックス)ランキングによれば、SingTel は下から 8 番目となっている。また、民間企業と価格競争をするために、政府が SingTel に対して与えた不正な助成金に関する法的な問題が話題になったが、これも、SingTel が繰り返し取り組まなくてはならない問題である。

それでも、SingTel はシンガポールだけでなく、特に海外で高い業績をあげ、シンガポールの電気通信事業のグローバル化を果たすという任務を遂行してきた。今日では、アジア各国に戦略的投資を行い、シンガポールとオーストラリアに広大で確固たる通信ネットワークをもつ、アジア随一のテレコム企業である。SingTel も、DBS と同様に、平均以上のリスクに対する対応と業績を持ち、政府の支援は不要という S&P の評価を受けている(Linda Low, 2002)。SingTel とオプトゥスの 2002 年の連結決算も予想を上回る良い結果となった(ストレーツタイムズ紙、2003 年 3 月 3 日)。

3 . テマセックホールディング 網領と国会における議論

テマセックホールディングは、シンガポール政府の投資部門として 1974 年に設立された。それまで財務省と公共機関に属していた公営企業のほとんどがテマセックホールディングに委譲されたので、GLC は TLC (Temasek-linked Company テマセック関連企業) と呼ばれた。長年にわたり、テマセックでは、業績の芳しくない事業を廃業し、それらの事業の全てあるいは一部を売却した。現在のテマセックの主要事業は以下の通りである。

表 2 : 傘下企業

テマセックの主要事業	
金融	¥DBS ¥ECICS
通信・メディア	¥SingTel ¥ST Telemedia ¥MediaCorp Singapore ¥Keppel Corp
複合産業	¥STPL ¹ ¥SCI ² ¥Keppel Corp
運輸・輸送	¥SIA ¥PSA ¥NOL ¥SMRT ¥SembLogs
不動産	¥CapitaLand ¥Mapletree ¥Keppel Land
インフラ・エンジニアリング	¥ST Engg ¥SCI ¥Keppel Corp ¥PWD Corp
公益事業	¥S Power ¥SCI ¥Keppel Corp ¥Gencos (3) ¥City Gas ¥Gas Supply
その他	¥CSM ¥Stats ¥Wildlife RS ¥Singapore Pools ¥TMS

¹ STPL = Singapore Technologies ²SCI = SembCorp Industries

(出典 : ビジネスタイムズ 2002 年 7 月 4 日)

2002 年 7 月、待望のテマセック会社網領が発表された (別添 3 参照)。同網領では、「ノン・コア」(中核事業以外) で政府の存在が不要な分野の GLC の売却を行い、今後、テマセックは潜在力をもつ GLC の国際化と、アジアおよび世界で伸びる可能性のある非 GLC 企業への投資に焦点をあてる、と記されていた。このような網領は、非常に好ましく、民営化に向けて正しい方向に進んでいるかのように見えるが、ここに時間の概念が抜けているということは、異なる結果に繋がる可能性がある。まず、この網領では、具体的にどの GLC をいつ完全に売却するかが述べられていない。次に、潜在力をもつ GLC の海外におけるベンチャー事業を支援するという事は、新たな巨大 GLC の誕生を伴うことになり、仮に売却される GLC があるとしても、

新しい GLC が売却される GLC に取って代わることになる。

この綱領に不満をもつ人々は、議会で以下のような議論を展開した。GLC のマイナス面として、次の点が挙げられた。

- 1) GLC が民間部門を閉め出している。
- 2) 「学友会的ネットワーク」に依存することで、GLC は「不正な利得を享受」することが可能になっている（企業役員に元公務員が多い）。
- 3) GLC は外国企業と競争できるほどの効率的でないのに、「シンガポールの民間企業、とりわけ中小企業（SME）の発展を妨げている」。

リー・シェンロン副首相は、GLC を排除しても解決には繋がらないとして、GLC を擁護し、「GLC、民間企業、中小企業には、（シンガポールの）経済を成長させ、（シンガポールの）対外部門を発展させるうえで、それぞれの役割がある」とのべた。同副首相は、2 日間にわたった議論を終結させるため、自分の論点を証明するために数多くの統計データや話を引用した（ストレーツタイムズ紙 2002 年 8 月 29 日）。

3.1 概観

入手可能な最新のデータによると、テマセックは 60 社以上を部分的にあるいは完全に売却し（別添 2 参照）、また、傘下のほとんどの企業が証券取引所に上場している。ただし、企業上場にはマイナス面もある。たとえば、テマセック傘下の上場企業上位 7 社で、証券取引所の時価総額の 21% を占めており、そのため、一般の投資家にとっては、民間の上場企業に投資するよりも GLC に投資する方が魅力的となってしまう。さらに、GLC 上位 22 社がシンガポールの GDP の 13% を産出しており、この数字ではシンガポール経済への影響が強すぎるのではないかと指摘する声も一部にある。

綱領の内容によれば、GLC の売却はますます実行するわけではないが、潜在力のある非 GLC 企業への投資や有望な GLC への更なる投資は直ちに行うとあることから、今後も GLC はシンガポールに存続すると思われる。また、既存 GLC の事業拡大には制限はないことから、シンガポール国内の GLC の数のみならず規模も今後拡大する可能性を示唆している。

ところが、一般に思われているほど、GLC はシンガポール経済にとって悪

い存在でもない。まず、GLC の GDP への貢献度は 13%だが、表 3 にあるように、シンガポールの民間企業や外資系企業に比べればそれほど大きな数字ではない。

表 3 : GDP に占める割合 1998 年

	GDP に占める割合 (%)	
計	100.0	
公共部門	8.9	
企業部門	87.5	
外資系企業	41.5	
シンガポール企業	46.0	
GLC		12.9
その他		33.1
所有者が居住する住居	3.6	

出典:図 5 と同じ。

第 2 に、有望なシンガポールの小企業にとって脅威と考えられる巨大 GLC はできるだけ速やかに売却することを奨励しているが、実際には巨大 GLC が民間セクターを支え、補完的な役割をしているという事実が見過ごされている。また、多国籍企業 (MNC) と GLC は 1986 年に地域産業振興プログラム (LIUP: Local Industry Upgrading Program) に参加し、業務効率の改善、新しいプロセスの導入、有望なシンガポール企業との合同製品開発等に取り組んでいる。

第 3 に、数多くの GLC の役員に占める元公務員の数を見れば、GLC が公務員の天下り先としての役割を持ち、権力のベースを提供し、その結果、政府が経済の主要部門に影響力と支配力を維持していることがうかがえるという説があるが、このような政治的傾向は必ずしも事実ではない。GLC および民間部門に見られる国内ジョイントベンチャー、ならびに、海外におけるジョイントベンチャーの多くは、民間部門での経験を持つ経営者や役員に対する需要の伸びをもたらした (L.Low、2000 年)。最近行われた調査によれば、テマセックホールディング傘下企業の役員のうち 5 人にひとりが外国人で、ほぼ半数は独立した役員である (ビジネスタイムズ 2002 年 7 月 4 日)。

目下の問題は、GLC が速やかに完全売却されるべきかどうかではなく、民営化が本当に必要かどうかである。世論は、これまで、国营企業の民営化と

いうシンガポールにとっての大命題を軽視してきた。これは、効率が悪くコスト高の事業を廃棄するということではない。ほとんどの GLC は、高効率・低コストである。むしろ、競争を奨励し、ビジネスへの政府の関与を減らすということなのである。実際、GLC の多くは、民营企业よりも高い効率で事業を展開しているというのが現状である(ストレーツタイムズ 2002 年 9 月 4 日)。

テマセックホールディングが数々の批判を乗り越えていくには、企業統治(コーポレートガバナンス)において柔軟性と透明性を発揮する力こそが必要とされる。これを強調するように、ある最近の新聞記事では、GLC が「シンガポール政府調達分野で公平な立場で競争していない」、「より高い透明性」の必要がある、と米国系企業が懸念を示しているとあった。GLC はシンガポール・米国間の自由貿易協定締結の妨げになっているとの声もある(ビジネスタイムズ 2003 年 2 月 26 日)。今後数年間はテマセックホールディングにとって正念場となるであろうし、テマセックホールディンググループは、綱領で掲げた約束を実行に移していく必要がある。

4 . コントラクティングアウト

第1章で定義したように、コントラクティングアウトとは、企業（この場合は国有企業）がサービスを民間企業または個人に委託する場合に利用される、調達の一形態である。通常、企業レベルで利用されるコントラクティングアウトは、政府内の様々な分野で活用される。サービスは、簡単な簿記作業や事務作業（内部支援サービス）、ゴミ収集、ビルの保守等や、刑務所内での医療サービスや輸送サービス等まで、様々なものがある。

コントラクティングアウトは、政府機関が資金を提供し管理権・所有権を維持したい場合に、適した選択肢である。競争原理に基づいた入札によって、最善の契約内容と価格を提供できる民間請負業者や個人に対して、通常1年から5年間の契約が与えられる。コントラクティングアウトの最大の魅力は、ある程度のやり直しがきくことである。民間請負業者が仕事をきちんと遂行できない場合、あるいは突然倒産してしまった場合、官の側は直ちにその責務を取り返すことができる。このような柔軟性は他の民営化形態にはない。消費者にとっては、商品やサービスを自由市場競争と新しい技術にさらすことにより、より低い価格、より良い品質、より広い選択肢を手にすることができる。

表4：コントラクティングアウトの主要な利点と難点

利点	難点
<ul style="list-style-type: none">• 変化への対応において、規模が小さく柔軟• 競争により創造性が刺激され、新たな革新・技術・経営知識が生まれる• 契約が請負業者にとっては実績評価となり、契約不履行の場合、罰金やインセンティブ等が課される• 官庁の官僚的構造が非効率性につながる	<ul style="list-style-type: none">• 財政的問題の影響を受けやすく、プロジェクトの中止につながる• 利益志向のため、医療サービスのコントラクティングアウトでは危険が多い• 官による契約監視・規定・管理のコストは入札費に含まれていない• 官庁における仕事の削減が、失業につながる可能性がある

4.1 シンガポールにおけるコントラクティングアウト

廃棄物管理・公営住宅建設・輸送機関の保守・防衛技術等、コントラクティングアウトはシンガポールで非常に広く利用されている。政府機関による

コントラクティングアウトは政府調達と分類されるため、政府調達法（Government Procurement Act）に従うこととなる。入札手順や落札過程については政府調達協定（Government Procurement Agreement）に定められている（詳細は<http://app2.internet.gov.sg/gitis/regime.html>）。通常、公開入札の告知が新聞または政府のインターネット入札情報システム（GITIS）になされる。告知には、プロジェクトの簡単な説明・期間・入札希望業者の条件が記されている。入札希望業者は、入札用の企画提案書を提出する場合もある。つづいて、複数の候補業者が選ばれ、政府機関（例：陸上交通管理局等）とのミーティングおよび質疑応答へと進む。質疑応答では、契約内容が決定される。質疑応答での応答内容や発言内容等は全て契約事項に盛り込まれ、法的拘束力を持つ。

政府にとってのコントラクティングアウトの利点は、上述した以外にも、入札に外資系投資家も呼び寄せることとなり、外資系企業が一層シンガポールで事業を行いやすくなるという点もある。コントラクティングアウトは雇用創出をもたらす上に、なによりも外資から国内企業への技術移転に繋がる。したがって、シンガポール企業は専門分野や技術を修得し発展させる機会を得、ひいては、国内および海外で外国企業と競争できる力を身に付けることができるのである。

民間企業にとっては、政府調達は様々なビジネスチャンスを提供してくれる。政府機関を顧客に持つことができれば、優れた実績となる（政府に信頼されているということ）。ただし、政府調達方針には「シンガポール政府は、政府調達方針には、公正・開放・競争の原則を採用する。通常は、相対的な観点から、公的部門に、価格に対して最高の価値を提供する者を落札業者とする」と記されているものの、シンガポール国内の企業を請負業社とする場合には、知的所有権の盗難につながる可能性がある。また、外資系企業の多くが、政府入札においては、シンガポール企業（とくに GLC）が優位であるとの考え方を持っている。

次に、コントラクティングアウトの実例をあげる。

4.2 コントラクティングアウトの実例

4.2.1 住宅開発局（HDB）

公営住宅（シンガポール人の 85%が暮らす）の開発では、HDB 所属の設計士が全ての設計仕様を添えた標準デザインを提供し、それに従う実際の建設は民間業者に委託するのが典型的である。今日の消費者は、家を単なる風雨しのぎの場所ではなく、独創性やスタイリッシュなデザインを求めるようになってきているため、HDB の標準的なアパートはすでに魅力を失っている。そこで、「デザイン&ビルド」（現在は「プレミアムアパート」の一部となっている）と呼ばれる新企画が発案され、革新的で高級感をもちつつも、手ごろな価格の住宅を提供するようになった。民間部門の参画も考慮し、HDB では、民間請負業社の新しいアイデアやデザインスキルを利用している。HDB による事前の資格認定を受けた企業と専門家からなるチームが、プロジェクトのデザイン図・構造設計・建築設計・造園設計等を含めた企画提案書を提出する。機能性・コスト効果・プロフェッショナルチームの実績・企業の財政的体力に基づいて落札業者が決定される。入札額は必ずしも落札の重要要素ではない場合もある。

「プレミアムアパート」企画のアパートは、デザインの面ではかなり斬新で民営住宅に匹敵するが、より手頃な価格で土地をより有効に利用している。請負業者は、より新しく、より良いデザインで落札を目指すので、デザイン・レイアウトでは二つとして類似するものがなく、結果的に、消費者により広い選択肢を与え、顧客満足に繋がっている。その後、同類のプロジェクトが数多く実施され、非常に好評を博している。

最近の新聞記事に、HDB の改革に取り組めば、今後一層民間企業の参画を促すことになることがあったが、民営化推進の一部として、HDB は、HDB の建設部（Building department）を法人化し、HDB Corp.という社名にすることになっている。HDB Corp.は、2006 年まで公営住宅の設計・建築に独占権を有し、それ以降は民間部門との自由競争となる。HDB では、2006 年には HDB のプロジェクトの 10%を民間請負業者に外注することを目標としており、2008 年までには 50%に達したいとしている（ストレーツタイムズ 2003 年 2 月 27 日）。

4.2.2 陸上交通管理局

陸上交通の開発においては、シンガポール陸上交通管理局(LTA)がコントラクティングアウトを積極的に利用している。特に、シンガポールの大量高速輸送(MRT)システムの開発は、建設および輸送技術の開発において積極的にコントラクティングアウトを利用した顕著な例である。MRTは、国土全土にサービスエリアを拡大し、最近では北東線の建設が行われた。50億シンガポールドルのこのプロジェクトでは、16駅・停車場1か所・地下全線20キロを2003年以内に完成させることとなっている。入札の際の契約は、土木/電気系/機械系の契約にわけられ、さらに、トンネル・駅・停車場等の建設と細分化された。合計19契約を33社が落札した。

技術面では、99年、LTAでは、輸送システム(鉄道=MRT・LRT<軽量高速輸送システム>とバス)を磁気チケットからスマートカードに転換すると決定した。

4.2.3 改良統合運賃システム(EIFS)

EIFSとよばれるこのプロジェクトは、それまでの統合運賃システム(IFIS)の改良したものである。IFISでは、磁気カードである「フェア(運賃)カード」を利用したが、保管できるデータの量と柔軟性に制限があった。利用者は、フェアカードを磁気検証機に挿入し、交通機関を利用した距離(「フェア(運賃)ステージ」)に応じた運賃を選択する必要があった。この結果、バスやMRTの駅でひとの流れが遅くなったり、混雑してしまっていた。EIFSは、磁気フェアカードの代わりに接触が不要なスマートカードを利用するので、利用者は、バス・電車の乗降時にカード読取機に軽く触れるだけで済むようになる。カード読取機は、交通機関の利用距離である「フェアステージ」の数や交通手段の乗り換えに応じた割引等に基づいて、正しい運賃を自動的に計算する。そのほかにEIFSの新機能として、スマートカードがさらに改良され、単に公共交通機関の運賃の支払いだけでなく、移動に関係のない商品やサービスの購入等、利用範囲が広がられている。

このプロジェクトは98年に新聞で告知され、LTAが入札を望む企業には入札案内状が送付された。LTAの設けた条件を満たす入札希望業者には入札が許された。入札条件には、最近同様のプロジェクト経験があること、最近

竣工したプロジェクトの規模等があった。また、業者の財務状況も、LTA が重視する要因であった。LTA は、請負業者となる可能性のある企業を選択し、企画提案書を審査した後、発注元と請負業者双方がプロジェクトの要件と必要条件をより良く理解するために、候補業者と実際に面談を行い、質疑応答を行った。

最終的に LTA が EIFS の設計・導入の契約を 99 年に発注したのは、ERG 社とモトローラ社ワールドワイドスマートカードソリューション部(WSSD)のアライアンス(提携)であった(28 頁の囲み記事のプレスリリース参照)。オーストラリアの上場企業 ERG は、スマートカードシステム、機器ならびに自動運賃収集製品、システムの開発と提供に優れた実績を持っている。例えば、ローマ、サンフランシスコ、マンチェスター、香港等の主要都市の公共交通機関で、ERG のスマートカードシステムと自動運賃収集システムが利用されている。(詳細は、www.erg.com.au 参照。)

シンガポール全土に及ぶ公共交通機関にまつわるプロジェクトであるため、必然的に、開発段階で小さな問題がいくつが浮上してきた。このプロジェクトを ERG / モトローラに発注する前に、LTA では既にネットワーク全体のハードウェアの提供については他の業者に発注していた。たとえば、スマートカードの発行やスマートカードに金額を追加する際に使用する券売機(GTM)はキュービクトランスポテーションシステム(Cubic Transportation Systems Inc.)と ASCOM に、MRT と LRT の駅の改札は CGA-テールズ(CGА-Thales)と ST エンジニアリング(ST Engineering Limited)に発注されていた。ERG がシステム契約を落札すると、これらの業者は、システム全体にハードウェアが適合するように、ハードウェアの修正を行わなくてはならなかった。この結果、作業工程に多少の遅延が発生し、結果的に、LTA と民間業者の間で異議申立てと反訴が行われることになった。

シンガポールの公共交通網全体でスマートカードを利用した新しいチケットシステムのテストを無事終えた後、2002 年 4 月、「ez リンク」カードの使用開始が正式に始まった。新規 3 万枚が毎日発行されており、毎日 400 万を超える取扱いが見込まれている。バスに乗車する 1 分あたりの乗客数が、現金では 12 名、磁気フェアカードでは 15 名であったのに比べて、ez リンクカードの利用によって 20 名になった。すなわち、バスの乗車時間が 50%改善さ

れた。全体的には、バス停での停車時間の削減となる。MRT / LRT では、改札通過人数が、以前の磁気フェアカード利用時には 25 名であったのに対し、ez リンクカードでは 40 名となった。ERG は、この新システムのサポートとして、1,500 億シンガポールドルで 3 年間の保守契約も受注している (www.transitlink.com.sg)。

前述したように、ez リンクカードは公共交通機関の運賃支払い以外の利用も念頭に入れて計画されている。交通機関に関係のない小売の分野での使用にむけて現在準備中である。香港のオクトパスカードのように、ez リンクカードの利用者も、近い将来、商品購買や駐車場の利用代金支払い等にカードを利用できるようになるだろう。シンガポールでは、このプロジェクトは、シンガポールテクノロジーの 100%子会社であるグリーンドットキャピタル (Green Dot Capital) が受注している。

記事 1

ERG / モトローラアライアンスがシンガポールの公共交通網のスマートカードシステム提供を受注

ERG 社とモトローラ社ワールドワイドスマートカードソリューション部 (WSSD) は、シンガポールの公共交通網用の統合スマートカード運賃収集システム提供プロジェクト、1 億 3,460 万シンガポールドル相当を受注した。シンガポール陸上交通庁 (LTA) は、7 か月にわたる大規模な国際的入札の結果、改良統合運賃システム (EIFS) を ERG / モトローラアライアンスに発注することとした。

このシステムを利用するのは 5 つの公共交通機関。3,750 台のバスをはじめ、大量輸送システム (MRT)、軽量高速輸送システム (LRT) 等である。システム全体で 22,000 台の読取機を設置し、当初はカード 500 万枚でスタートする。これによって、同システムは、世界でも最大級のスマートカードを利用した統合システムとなる。

さらに、今回のプロジェクトで、アライアンスは、情報センターとスマートカードのインフラ提供も受注した。中央情報センターシステムには、ERG が実績を誇る、高度に自動化された先進的な中央情報センター・データ処理ネットワークを利用する。モトローラは、システム統合および保守も含めた、カスタムサポートサービスを提供する。

2002 年に全面操業が開始すれば、シンガポールの公共交通利用者は、スマートカードに金額を登録しておけば、カード読取機の前にスマートカードを出すだけで自動的に適正な運賃が引き落とされるようになる。同システムは金額再登録機器もサポートしており、残額が少なくなれば、カード利用者の銀行口座から直接適宜金額を再登録することが可能になる。

同システムでは、当初は交通手段のみの応用となるスマートカードを、将来的には他にも応用できるように設計しており、電子マネーの支払いと他の金融以外のサービス等も統合できる可能性がある。また、現在の NETS キャッシュスマートカードプログラムと共通インターフェースも用意されることになっている。

ERG / モトローラアライアンスはコンソーシアムとして本プロジェクトを落札した。コンソーシアムには、シンガポールテクノロジーコンピュータシステム、ケッペルエンジニアリング、ナレッジエンジニアリング等のシンガポール企業が含まれており、実際の作業支援を行う。

ERG / モトローラにとっては、先日発表されたベルリンのスマートカードプロジェクトに続く落札となった。

(ERG 社ウェブサイトの過去のニュースから抜粋。99 年 4 月 6 日。 www.erg.com.au)

5 . 結論

シンガポールは、1980年代に国営企業の改革と民営化の推進を決定した。シンガポールにおける公営企業売却は、ビジネスへの国の関与をなくし、地域化とグローバル化を奨励し、競争を促し、以前は閉鎖されていた市場に外国からの投資を促すことを目的として、実行された。より広い視点からは、シンガポールの未成熟な株式市場の発展も目的としている。シンガポールのGLCは、リスクの高い部門への投資という役割を果たし、潜在力を持つ地場企業の海外におけるベンチャー支援を行っている。

80年代の日本は、国営電信企業であったNTTや国鉄、日本タバコ等の民営化に成功した。小泉首相も、さらに国営企業77社のうち70社の民営化を提案している。一方、シンガポールでは、PSDCガイドラインが提案されて以来、数社を売却または閉鎖し、多くを証券取引所に上場させた。しかしながら、現在では、改革と民営化のスピードは非常に遅くなっている。

シンガポール国民は、GLCの完全民営化をいつも強く求め、民営化のスピードが遅いと怒りさえ感じてきた。テマセックホールディングのダナバラン会長が、ビジネスタイムズのインタビューでこのように答えている。

「たいていの国では、民営化を支持する2つの意見があります。ひとつは、国有であるために業務効率が悪いから。もうひとつは、国は、本来ならば、(GLCの)事業に投資している公的資金を他の社会的な目的に用いることができるし、税金をその社会的な公共事業に重点的に配分することができるはずだというものです。」

「公共部門が所有するほとんどの企業は競争力がない、という民営化を支持するこの2つの意見は、シンガポールの場合、すべてとは言いませんが、あてはまらないケースが多いのです。公的資金は他の公共事業に利用すべきだという意見もまた、政府がこれらの公共事業への資金調達のために増税を必要としているわけではないので、あてはまりません。」

このような説明にも関わらず、不公平な競争や、利益の高いビジネスへの関与、GLC経営上層部との政治的繋がり等に関して、シンガポール企業や(シ

ンガポールに既に投資をしているあるいは投資を考えている) 外資系企業からの GLC 批判は、依然として根強い。

テマセックにまつわるネガティブな雰囲気を一掃するには、テマセックホールディングとその傘下企業は、企業経営に透明性と柔軟性を確実に取り入れる必要がある。綱領の中身、なかでも、「国の参入を必要としなくなった企業や、地域的・国際的成長の可能性に限界のある企業の売却」については、積極的に推進する必要がある。

売却に関する全ての問題を別にすれば、シンガポールにおけるコントラクティングアウトは非常にうまくいっている。大規模プロジェクトの遂行に焦点をあて、シンガポールで HDB と LTA が行っているコントラクティングアウトの例を挙げたが、これは国にとっても民間にとっても有益な結果となった。HDB のさらなる改革により、今後は、公営住宅の開発に民間業者がより大きく関わり、高い品質と幅広い選択肢をもつより良い住宅を消費者に提供していくことになるだろう。

本報告書では、民間業者の技術知識や創造性が公共の商品・サービスに応用され、シンガポールの公共交通機関の品質と効率の向上に活かされていることも説明したが、研究開発費・人員の削減、また、公共機関にありがちな官僚主義の排除も忘れてはならない。英国や米国のような先進国では、どこでも、公共交通網にコントラクティングアウト(しかも同じく ERG を外注先として)を利用しているということは、コントラクティングアウトの可能性を証明するものである。

別添 1 : 世界各国の民営化の例

表 1 先進国における大規模な民営化 1991—96年

国名	部門	企業 (年)	民有率	規模 (10億ドル)
オーストラリア (ビクトリア州)	電気	配電 5社 (95)	100	6.2
		発電 2社 (96)	100	3.8
ベルギー	テレコム	Belgacom (95)	49.9	2.5
デンマーク	テレコム	TeleDenmark (94)	48.3	3.3
	石油	Elf-Aquitaine (94、96)	100	47.7%に 対して 8.8
フランス	銀行	BNP (93)	100	72.9% に 対 し て 4.8
	保険	UAP (94)	100	50.3% に 対 し て 3.3
	鉄鋼	Usinor Sacilor (95)	64	3.0
ドイツ	テレコム	Deutsche Telecom (96)	26	13.3
イタリア	エネルギー	ENI (95-96)	31	9.8
	保険	INA (94-96)	100 ^a	6.1 ^a
日本	鉄道	JR 東日本 (93)	62.5	8.9
		JR 西日本 (96)	68	4.5
	タバコ	日本タバコ (94、96)	33	7.7
オランダ	テレコム	KPN (94-95)	55	7.8
スペイン	石油	Repsol (89-96)	90	>5.0
英国	テレコム	ブリティッシュテレコム (84-93)	100	22.8
	電気	ナショナルパワー&パワー・エント (91、95)	100	10.0
	鉄道	スコティッシュパワー (91)	100	3.7
米国	テレコム	レイルトラック (96)	100	3.2
		PCS ライセンス ^b 102	100	7.7
		PCS ライセンス ^b 493	100	10.2

a. 残り 34.4%の国有株分の 2.1 ドル転換債発行を含む (1996年6月)。

b. 連邦政府による PCS ライセンスの競売を通じて。

出典 : Guislain, P.「民営化の課題 : 世界各国の民営化の戦略的・法的・制度的分析」1997年世界銀行

表2 発展途上国と移行諸国における大規模な民営化 1991—96年

国名	部門	企業(年)	民有率	規模(10億ドル)
アルゼンチン	テレコム	Telecom Argentina (90-92)	100	1.8
		Telefónica de Argentina (90-91)	100	1.5
	電気	SEGBA, Hidronor, AEE (92-96)	51-100	>3.5
	ガス	Gas del Estado: 10社に分割 (92-95)	70-100	>2.9
	石油	YPF (93)	61	45.3% に対して
ブラジル	電気	Light Servicios de Electricidade (96)	51	2.2
	鉄鋼	Usiminas (91-94) CSN (93)	90 81.9	2.0 1.5
キューバ	テレコム	Ectesa (94)	49	1.4
フィリピン	テレコム	SPT (95)	27	1.5
ドイツ ^a	鉱業	Mibrag (93)	100	1.9
		Laubag (94)	100	1.4
	電気	VEAG (94)	100	5.2
	観光	InterHotel グループ (92)	100	1.3
ハンガリー	電気	発電2社と配電6社 (95)	34-49	1.3
	テレコム	MATAV (93-95)	75	1.7 for 67%
インドネシア	テレコム	Indosat (94)	32	1.0
		PT Telkom (95)	19	1.7
マレーシア	電気	Tenaga Nasional Berhad (92)	23	1.2
メキシコ	銀行	Banamex (91) Bancomer (91)	70.7 62.6	2.5
	テレコム	Telmex (90-94)	100	51% に対して 7.5
	鉄道	北東線 (96)	80	1.4
ペルー	テレコム	CPT および Entelperú (94-96)	95	59% に対して 3.1
シンガポール	テレコム	シンガポールテレコム (93)	11	2.7
台湾	鉄鋼	China Steel (89-95)	52.5	3.0
ベネズエラ	テレコム	CANTV (91、96)	100	2.9

a. 旧ドイツ民主共和国。

出典：表1と同じ。

別添 2 : テマセックの売却

年	IPO / 売却	持ち分の削減 (%)	年	IPO / 売却	持ち分の削減 (%)
1968	DBS (シンガポール開発銀行)	48 → 44 → 21 → 13	1988	Hitachi Electronics Devices	15 → 0
1973	SembC	74 → 64 → 49 → 38 → 合併 → 58 → 51		Yaohan (S)	15 → 0
1980	Keppel Corp	59 → 52 → 39 → 34 → 32		Philips Petroleum Sin Chemicals	25 → 0
1981	NOL	62 → 52 → 47 → 39 → 37 → 33		Van Ommeren Terminal (S)	8 → 0
1983	Keppel Land	82 → 72 → 69 → 54 } ケッペル持ち分	1989	Intraco	27 → 10
1985	SIA (シンガポール航空)	77 → 63 → 56		Denka	20 → 0
	Cerebos S'pore	45 → 0		Polyolefin	25 → 0
	Mitsubishi (S) Heavy Industries (三菱重工シンガポール)	44 → 0		Ethylene Glycols	50 → 0
1986	National Iron & Steel Mills	20 → 0 → 8		Singapore Textile Industries	7 → 0
	United Industrial Corp	11 → 0	Asean Soda Ash Co	1 → 0	
	S'pore Airport Duty-Free Emporium	20 → 0	MMGU Insurance	60 → 35 → 20 } ケッペル持ち分	
	PT Cerval Foods	23 → 0	1990	Acma Electrical Ind	12 → 0
	Dowty Aviation Services	6 → 0		Singapore Food Industries	50 → 45 → 0
1987	Sembawang Salvage	50 → 0	Shing Loong Finance	100 → 71 → 合併 → 25 → 0 } ケッペル分	
	Sembawang Towing	84 → 34 → 52 → 合併 → 61 } SCI 持ち分	1991	Paktank (S) TankStorage	30 → 0
	Chemical Industries (FE)	23 → 0		Paktank (S) Terminal	12 → 0
	Sugar Industry of Singapore	40 → 0	1992	National Grain Elevator	37 → 0
	Singapore National Printers	100 → 63 → 51 → 49 → 0		Petroleum Corp of Singapore	20 → 0
	Sembawang Maritime	28 → 0	1993	SingTel ()	100 → 89 → 79 → 68
	Jurong Shipyard	43 → 16 → 0		Tata-Elxsi	11 → 0

1993	Keppel Bank of Singapore	10 → 0
	CWT Distribution	80 → 55 } PSA 持ち分
	S'pore Offshore Petroleum Services	33 → 0
1995	Primary Industries	100 → 0
	Hotel Premier	100 → 0
	Raffles City	32 → 0
	RC Hotels	32 → 0
	Singapore Treasury Building	80 → 0
	UDMC	78 → 0
1997	ST Engineering	合併 → 65 → 56 } STPL 持ち分
1999	CSM	90 → 70 → 66 → 61 } STPL 持ち分
	PacNet	100 → 75 → 54 → 42 } SCI 持ち分
2000	STATS	90 → 72 } STPL 持ち分
	SMRTC	100 → 62
	SIAEC / SATS	100 → 87 } SIA 持ち分
	Semac	100 → 0
	DBS Land / CapitaLand	100 → 49 → 28 → 合併 → 61 } STPL 持ち分
2001	IEPL	96 → 0

出典：ビジネスタイムズ 2002年7月4日(木)

別添 3 : テマセック綱領

この綱領は 2002 年 7 月に発表された。内容は、テマセック設立の背景・使命・価値等を含んでいる。今後の GLC 売却計画が説明されている点が特に重要である。以下は、綱領の要点を抜粋したものである。

テマセック企業との関係

テマセックは、シンガポールの経済発展の次段階では、国際的に競争力のあるビジネスを構築し育成したいと考えている。これにより、シンガポールの比較優位性を利用し、引き換えに、シンガポール経済の弾力を高めることができる。

テマセックは、全傘下企業が、引き続き革新を続け、新技術・新市場を開拓し、健全な商業原則に基づいて事業を行い、世界的な競争の中で実績を挙げていくことを期待している。

テマセックは、株主としての権利を利用し、傘下企業の戦略的な方向性に影響を与えていくが、日常ベースのビジネス上の決定には関与しない。

テマセックでは、長期的な株主価値の向上を目指して、今後も、企業グループ全体を見直し、ビジネス上および戦略的にみて意味がある場合には会社の整理統合を行う予定である。

グループ A 企業 政府による所有と管理をうける

政府が企業の所有と管理を続ける場合には、いくつかの理由がある。例えば：

- (a) 重要資源 - 資源の所有がシンガポールの安全や経済的安寧にとって重要な場合。または、市場原理に基づいた規制の枠組みが確立されていないため、国内で独占状態にある事業の場合。水道、電力、ガス、空港、港湾等が含まれる。
- (b) 公共政策上の目的 - サービスを提供したり、公共財の管理を行うことで、政府が所有を続けることにより公共政策上の目的が達成される場合。賭博、公共放送、医療・教育・住宅関連の助成サービス、動物園やバードパークのような公共娯楽施設等が含まれる。

政府は、政府による所有やサポートが必要な理由がある限り、上記のグループ A 企業の過半数またはかなりの株式保有を続ける。しかし、このような事業が国にとって戦略的意味を失った場合、または、発展性のある選択肢が市場に登場した場合や規制の枠組みができた場合には、政府は持株を売却または減らすこととする。

テマセックが政府に代わってグループ A 企業の管理権を有する場合には、テマセックは、各企業がそれぞれの任務を遂行できるように、顧客本意、戦略的および事業的効率、経済的存続性に明確に焦点を当てて、企業の財政規律と安定経営を確実にすることとする。

グループ B 企業 国際的 / 地域的な潜在力を持つ

官民を問わず、シンガポール企業は、とりわけ技術・自由化・規制緩和という流れを鑑みると、長期的成長を目指す上で国内市場だけに依存することはできない。

テマセックグループにおけるグループ B 企業とは、アジア市場や国際市場等、国内市場の外でも成長のできる可能性を持つ企業である。PSA コーポレーションのような企業はグローバルなネットワークを利用している一方、DBS 銀行等は国内市場にもつ基盤を超えてアジア地域のビジネスチャンスをつかんできた。

テマセックでは、戦略的またはビジネス的な意味がある場合には、グループ B 企業がアジア地域や国際市場への拡大を目指すために他の企業や株主と提携することに対してはオープンな姿勢をとっている。グループ B 企業のアジア市場や国際市場における長期的成功をサポートするためには、テマセックは新株発行や買収合併等による持ち分の希薄化の用意がある。

また、テマセックでは、新しい産業クラスターを育成するために、地域的または国際的潜在力のある新規企業に投資をする場合もある。通常は、高いリスクや高額投資、長期の熟成期間を伴うため、シンガポールの民間企業ではリスクを負うことが難しいあるいは不可能な、新しい成長セクターの企業が多い。

合理化と売却

設立以来、テマセックは、国にとって戦略性を失った企業やテマセックの使命にとって重要でなくなった企業に対する持ち分を積極的に売却してきた。また、傘下企業の株主所有ベースを広げ成長を支えるために、テマセックは、ケッペルコーポレーションやシンガポールテレコム等の公的機関から発展した主要企業の上場も進めてきた。一方で、テマセック傘下企業は、これまで、ノンコア（中核以外）の資産を売却し、主要な株の持ち分を上場させてきた。

株主利益率の改善が見込める場合には、テマセックは今後も持株分の合理化と統合を進めていく。また、国の参入を必要としなくなった企業や、地域的、国際的成長の可能性に限界のある企業の売却も継続していく予定である。これにより、国際的・地域的に成功する企業をとおして、シンガポール経済の発展に目覚ましい貢献ができる分野に、テマセックの財政・経営資産を集中させることが可能になるだろう。

出典： www.temasekholdings.com.sg