

取扱注意書類

CONFIDENTIAL

『 物流・生活コストの低減化、資源・資材の確保、地域の強化 のための、  
国益となる交易条件確保 へのハブ化強化 』と、  
その基本法づくり（仮称・国際ハブ戦略基本法。宇宙基本法を先行事例）に向けて

第1回ブレイン・ストーミングのための検討素材（作製中）

12月11日 12:00～13:00 平成20年

## 目 次

|   |   |
|---|---|
| 米国発の世界的な金融危機、日本国内でも実体経済の悪化が進む中で、<br>国民生活を守るために、ベストな交易条件を確保し、<br>内需拡大に向けてどのような戦略をとるべきか。                          | 1 |
| (検討)  |   |
| 目標-1  |   |
| ● 物流・生活コストの低減化のための、ベストな交易条件の確保  |   |
| 目標-2  |   |
| ● ハブ化強化に伴っての、ハブ関連施設、後背地都市、地域に向けた、優良な投資の獲得と<br>利用  |   |
| 目標-3  |   |
| ● ハブ化強化に伴う、国内及び地域の新産業おこし、製造業・小売・サービス産業、中小企業<br>等への優良な投資利用と共同開発、雇用創出に向けて   |   |
| ● 獲得したい「ハブ・ビジネス」、「ハブ・サービスビジネス」とは?   |   |
| 日本の具体的なハブ化強化に向けて必要となる、<br>海外政府、ハブ核事業者との交渉(いわゆる外堀埋め)について<br>ー交渉により既に得た、日本の地域に向けた数千億円単位のハブ化投資                     | 2 |
| 実現に向け必要となる省庁を横断した基本法づくりへの検討<br>宇宙基本法の運びを事例にしての『国際ハブ戦略基本法(仮称)』について   |   |
| [ 物流・生活コストの低減化、地域力・国力アップのための交易条件確保における<br>日本の現況と問題点について ----港湾編 ]<br>----- H17年 港湾法改正後においても、なぜハブ化・港湾活性化が図れないのか。 | 3 |
| [ 港湾・空港のハブ化強化に向けたこれまでの問題点 ]   | 4 |
| ■ 日本のハブ化強化に向けた過去の推進経過   |   |
| ■ 港湾法等改正の進捗整理<br>----- それでもなぜハブ化・港湾活性化が図れないのか。  |   |
| ■ 港湾関連の組織・構造的な問題点   |   |
| ■ 市場開放問題苦情処理問題(OTO)対策本部に対する提起   |   |

|  |    |
|--|----|
| 港灣・空港・通信の自由化が最初に提唱された、第一回 WTO 閣僚会議(1996 年シンガポール) に向けた提唱内容<br>提唱者：唐津一、鈴木浩二  | 5  |
| 日本への港灣制裁回避に向けた、<br>当方より 運輸省・自治体ーアジアのハブ核事業者 に向けた交渉に対して、<br>米国大統領室より送られた親書   | 6  |
| 日本のハブ化強化による交易条件確保、内需拡大に向けての重点<br>————— 社会資本研究会(座長 唐津一、事務局長 鈴木浩二)報告より   | 7  |
| ■. ハブ化強化への取り組みへの理念<br>■ ハブ化強化に向かわせるための制度保障の検討<br>■ 「ハブ化強化を切り口とした消費喚起と内需拡大」を成し得る条件とは?                             |    |
| アジアのハブ・ダイナミズムへの、日本からの再挑戦による参画に向けての交渉内容<br>シンガポール政府 MAH Bow Tan 大臣へ提示 7月31日 和文・英文                                 | 8  |
| [ ハブ化強化への実践的な基本法づくり、及び 具体的な成果をもたらすために必要となる、<br>海外の政府関係者と、政府系を含む民間事業者 ]<br>いずれも交渉により、協力へのオーソライズを得ている。             | 10 |
| [ ハブ化強化、及びハブ・サービスビジネスを得るために必要となるレギュレーションと、<br>海外投資家・起業家・就労者 のためのセキュリティ・インセンティブ内容 ]                               | 11 |
| 海外政府ファンド等、優良な投資を得るための、優遇措置・規制緩和のための検討<br>De-regulation   | 13 |
| 1. 各種規制の緩和<br>2. 特定対内投資事業者の認定要件の緩和と、優遇措置の拡大<br>(対日投資促進リスト 及び 政府の考え方より抜粋 1997年時点)<br>3. 対日投資有識者会議 2008年(島田晴雄座長)より |    |
| シンガポール政府、政府系企業との対日投資 F/S による<br>投資導入拡大のためのインセンティブ項目 1995年  | 14 |
| 阪神淡路大震災後の復興計画(1995年)として検討された<br>日本初の「エンタープライズゾーン」開発におけるインセンティブ内容<br>(提言者・委員 唐津 一、鈴木 浩二)<br>----- 神戸港と後背地への対象含む。  | 16 |

|  |    |
|--|----|
| アジアの投資家に向けてのインセンティブ項目  | 17 |
| 松沢知事によるインベスト神奈川(現行制度)からの参考例<br>施設整備等助成／ 雇用助成／ 融資／ 税制優遇／ 調査費用助成   | 18 |
| [ 世界のエンタープライズ・ゾーン事例 ]  | 19 |
| 近年での、港湾法・港運法等の改正<br>平成 17 年 5 月 港湾活性化のための港湾法等の一部改正案<br>平成 18 年 4 月 港湾運送事業法施行令(昭和26年政令第215号)の一部を改正する政令案<br>他  | 20 |
| 日本のハブ化強化に向けた、過去の推進経過   |    |
| [ 日本のハブ化強化に向けて行った、主務官庁・運輸省、地域・自治体と海外政府との間の<br>港湾関連F/S作業による課題内容 ]   | 22 |
| [ 活動経過と構図 ] 1995～1997 年  | 23 |
| 運輸省 経済企画庁 推進・事務局：鈴木浩二オフィス<br>兵庫県 神戸市<br>協働者：日本開発銀行 海外：シンガポール政府 及び 香港を含むハブ核事業者<br>石原信雄<br>小長啓一<br>河合三良<br>御巫清泰<br>唐津 一 他 敬称略  |    |
| [ アジアのハブ・ダイナミズムにおける日本の参画戦略 ]   | 26 |
| 日本へのアジアのハブ核事業者からの、ハブ資源(トランジット・コンテナ移設)の投資オファー<br>－ Hutchison Port Holdings (香港・長江実業、Hutchison Whampoa グループ傘下)<br>－ PSA International (シンガポール政府系 TEMASEK 傘下)<br>いずれも世界一位を争う港湾オペレーター会社。 | 28 |

## ブレイン・ストーミングのための重点項目

日本の喫緊の課題である、  
『物流・生活コストの低減化、資源・資材の確保、地域の強化と、国益となる交易条件確保 へのハブ化強化』と、その基本法づくり(宇宙基本法を先行事例)に向けて

### 命題:

米国発の世界的な金融危機、日本国内でも实体经济の悪化が進む中で、国民生活を守るために、ベストな交易条件を確保し、内需拡大に向けてどのような戦略をとるべきか。

### 目標-1

- 日本にとって喫緊の課題、また内需拡大へのビジョンとして、「エネルギー資源・資材の確保」、「物流・生活コストの低減化」のために、「日本のハブ化(港湾、空港 他ハブ拠点)強化による、ベストな交易条件の確保」が優先される。

### 目標-2

- 「ハブ化強化に伴っての、主に海外(政府系を含む民間)からの優良な投資導入による「ハブ・サービスビジネス」(新エネルギー開発、地域が望む新産業・事業施設への開発 他)の開発

### 目標-3

- 内需拡大、新産業づくりに向けての、日本の製造業、小売・サービス産業への優良な投資利用(ハブ化投資を行う海外政府系ファンド等)による共同開発、雇用創出の検討。

## ハブ化強化による ①「ハブ・ビジネス」と ②「ハブ・サービスビジネス」

### ① 「ハブ・ビジネス」

港湾・空港・通信等のハブ化強化による、地域・国の強化、国益となるベストな交易条件を確保、生活・物流コストの低減化によって、産業・国際競争力の強化と、国民の生活水準の向上が可能となる。

### ② 「ハブ・サービスビジネス」

ハブ化強化に伴うダイナミズムからの優良な投資を獲得して、港湾・空港等の後背地(都市部・臨海部他)に、地域が望む産業おこしや、事業施設の開発・運営機会の獲得が可能となる。地域経済への波及、内需拡大へ向かわすことができる。

- 事例として、ハブ化に先行するシンガポールにおいては、海外からの投資による世界屈指の金融センター機能や、同国がめざす 医療、バイオ、薬学、新エネルギー開発 等の産業・頭脳誘致、カジノの導入を、ハブ・サービスビジネス獲得に向けた政策として行っている。
- 日本においては、政府系ファンド等 海外からの優良な投資を、製造業や小売・サービス業等の事業者、中小企業等が受けて、内需拡大に必要な新産業づくりをスタートさせるなどのシナリオを検討中。  
当方ーシンガポール政府、政府系企業との交渉により、日本のハブ強化施設・物流施設に向けた数千億円単位の投資が予定されている。(既新聞発表)

日本の具体的なハブ強化に向けて必要となる、  
海外政府、ハブ事業者との交渉(いわゆる外堀埋め)について  
—交渉により既に得た、日本の地域に向けた数千億円単位のハブ化投資

実現に向け必要となる省庁を横断した基本法づくりへの検討  
宇宙基本法の運びを事例にしての『国際ハブ戦略基本法(仮称)』について

- 日本にとって喫緊の課題、また内需拡大へのビジョンとして、エネルギー資源・資材の確保、物流・生活コストの低減化のために、「日本のハブ強化による、ベストな交易条件の確保」が優先されるべきものと考えます。

この解決のためには、アジアでのハブ・ダイナミズムを成す、シンガポールと香港からの具体的な協力と、日本からのハブ参入への再挑戦が必要となります。

いわゆる“外堀を埋める”ための作業として、  
——Independent Producer の立場で交渉

- ① シンガポールの複数大臣(MAH Bow Tan 国家開発省大臣、YAACOB Ibrahim 環境省大臣)からの協力と、ハブ・ビジネスを行なう複数の政府系企業(PSA、Keppel、Capita 他)の協力意向を、これまでに取り付けました。
- ② これらの大臣との間では、「日本との間の二国間最高機関創設の提案」を、私どもから行い、これに良好な返事を頂き、
- ③ また、政府系企業との打合せにより、日本へのハブ化投資として、数千億円単位での投資決定が次々に発表されつつあります。  
(シンガポール GIC、TEMASEK 傘下の政府系企業、日経新聞 10月22日 他)
- ④ 香港においても、必要となる開発投資者・オペレーター(Cheung Kong、Hutchison Whampoa 他)の協力意向を取り付けることができました。

- さて、懸案となる、国内でのいわゆる“内堀を埋める”ために、主務官庁と考えられる国交省の他、複数省庁への横断と、強い政治力が必要となります。「宇宙基本法」の運びにならっての『国際ハブ戦略基本法(仮称)』づくりが、適切な方法ではないかと考えております。

※ この法案づくりが実践的なものになり得るよう、上記の政府大臣や世界最大のオペレーターたち(港湾他)の協力意向も準備しました。

アジアのハブ・ダイナミズムに日本が参画することは、これまでも困難な経緯があり、的確なビジョンを持ち、踏破するために、強い政治力とプロデュース力が必要であると考えております。

[ 物流・生活コストの低減化、地域力・国力アップのための交易条件確保における  
日本の現況と問題点について —— 港湾編 ]

----- H17 年 港湾法改正後においても、なぜハブ化・港湾活性化が図れないのか。

近年、H14年、及びH17年の港湾法改正、H18年の港運法改正により、一部では港湾運営にかかる規制緩和が進められてきたものの、交易条件の改善につながる実効性は見えてこない。

輸出入に依存する日本では、99%の物資が港湾を介して輸出入されている。そうした中で、基幹航路の日本への寄港は減少、これにより海上輸送コストが上昇し、既に産業競争力の低下、国民生活水準の低下の大きな要因となっている。

特に、直近 10 年間における日本港湾の世界順位の低下は著しい。

国内最上位の、東京、横浜でさえ、世界 30 位からの脱落は、既に時間の問題となっている。

その背景には、世界的な港湾オペレーターの民営化と統合の流れがあり、厳しい競争下でハブ港としての生き残りにしのぎを削っている。

既に、シンガポール、香港、上海等、各単独の一港で、日本全港湾の合計コンテナ取扱数を大幅に上回る総量を取り扱うまでになっている。

日本の港湾改革が遅々として進まない最大の要因は、港湾・港運にかかる法制全体への見直しがなく、さらには主務官庁である国交省のみならず、複数の関連省庁を横断した全体としての、日本の交易条件確保のための議論が行われていないことによる。

たとえ形の上で民営化し、株式会社化させても、それをとりまく様々な規制や障壁を取り除かない限り、世界のハブ競争に参入することは、事実上不可能と思われる。

ハブ・サービスビジネスとしての徹底した競争意識下で急成長してきた世界的な港湾オペレーター（香港 HPH、及び シンガポール PSA）よりのスタディ協力を得て、日本の存亡を賭けた港湾からの国力活性化のために、今まさに何が必要であるのかをスタディし、その骨子を盛り込んで、「国際ハブ戦略基本法（仮称）」を法制化することをめざしたい。

F/S 協力:

PSA International (シンガポール政府系 TEMASEK 傘下)

Hutchison Port Holdings (香港・長江実業、Hutchison Whampoa グループ傘下)

いずれも世界一位を争う港湾オペレーター会社。

[ 港湾・空港のハブ化強化に向けたこれまでの問題点 ]

■ 日本のハブ化強化に向けた過去の推進経過

日本のハブ化強化に向けた、アジアのハブ核事業者からの対日投資を、運輸省及び自治体は拒絶。結果、米国政府との交渉の甲斐なく、港湾制裁が発動された。

WTOによる自由化要請を受けての、  
米国・通商代表部(USTR)及び 連邦海事委員会(FMC)による港湾制裁の経緯含む。

資料:

- ① パーシェフスキー通商代表と当方間の交渉内容書類
- ② 日本のハブ化強化へのハブ核事業者との間の既交渉経過の内容  
長江実業 Hutchison グループ / シンガポール政府系企業 PSA
- ③ 第一回 WTO 閣僚会議 1996 年 日本代表としての、  
当方による「日本の港湾・空港・通信への対日投資」呼び掛け書、及び  
共同しての 唐津顧問による在ワシントン声明(和文・英文)
- ④ 米国通商代表部(USTR)1998年外国貿易障害報告書 / 海上輸送・海運  
日本の港湾運営に対する忠告
- ⑤ 上記に対する日本政府のコメント／運輸省の見解

■ 港湾法等改正の進捗整理

※ 民主党 加藤敏幸参議院議員 港湾法改正レポート、国土交通審議会質疑 参照

■ 港湾関連の組織・構造的な問題点

資料：港湾関連の独立行政法人リスト  
日本港湾協会 役員・評議員名簿 等

■ 港湾関連資料・メモ

- 基幹航路の日本への寄港頻度が低下している。  
※ 直近では、日本郵船と商船三井が、本年12月よりアジア-北米東岸・定期航路を減便。
- フィーダー化により、輸送コストは 1.6 倍以上となる。
- 上記により、「国民生活水準と産業競争力の低下を招く。」  
(スーパー中核港湾選定委員会・資料 H14 年)
- 世界主要港湾の順位 神戸 1994年6位→現30位以下。東京・横浜も30位割れ目前。

■ 市場開放問題苦情処理問題(OTO)対策本部に対する提起

「港湾業務への市場原理導入」及び「港湾荷役の24時間体制の推進」  
(問題提起者：東京商工会議所 H12年)

■ 交易条件悪化の現状

輸入価格の上昇 → 海外への支払い増加 → 所得が海外へ流出する。  
- 2000年～ 100%前後で推移→2004年より急激悪化、70%割れ目前。



Comments and Appeal  
by  
Prof. Hajime Karatsu

(Contributed from Washington D.C. where he is staying  
for a consultation meeting by the U. S. Administration  
on the World Trade Organization)

<Introduction>

Deregulation and administrative reform and restructuring are the current topics of the Japanese government. Enthusiasm for these challenges is felt, as they are considered to revitalize the economy. Instead of minor revision, there should be drastic, energetic and forcible reforms of the existing laws and systems.

<Situation Analysis>

Industrial infrastructure in Japan, particularly ports & harbors and airports, are equipped with high quality facilities made by great amounts of public investment. However, the rates of operation of these facilities are remarkably lower than those of Singapore, Hong Kong and other major ports and airports. As a result, the operation costs of these facilities are extremely high, while they remain less active.

<Appeal to Prime Minister Hashimoto>

In order to make full use of these facilities, the Japanese government should review and revise all the relevant regulations immediately. I, therefore, appeal to the Prime Minister of Japan that feasibility studies for this purpose be initiated as an action program by relevant local governments and concerned ministries jointly with Singapore, Hong Kong and so on which are far advanced in the operation of international hub ports. In such feasibility studies, the private sector should be involved.

以下の提案を、WTO日本代表である鈴木浩二氏からの提案書に加える。

「WTOのための米国の諸国協議に出発中。ワシントンD.C.の共同提案。」

東海大学教授 唐津 一

(在 Washington D.C.にての会議より投稿提案)

日本経済に活力を与えるために、規制緩和や行革に対する強い意気込みは感じるが、小手先のファイン・チューニングは無効であって、エネルギーに満ちた強力な改革が必要である。

提 案：

港湾、空港を柱とする日本の社会インフラは、その巨額な投資により、高質な施設を持っているにも関わらず、その稼働率は、Singapore、HongKong 等の他国に対して、著しく劣る。

このために、著しい高コストと、アクティビティに全く欠ける状況となっている。

これらのハブ支援機能を十分に発揮できるよう、全てのレギュレーションについての修正・検討を至急されて、また、そのためのアクション・プログラムとしての研究を、これらハブ支援機能に先行する Singapore、HongKong 等と共同で行うことを強く求めたい。

CONFIDENTIAL

THE UNITED STATES TRADE REPRESENTATIVE  
Executive Office of the President  
Washington, D.C. 20506

JUL 14 1997

Mr. Koji Suzuki  
President, Super Studio, Inc.  
Suite 301, 21-3 Ichiban-cho  
Chiyoda-ku, Tokyo 102  
Japan

Dear Mr. Suzuki:

Thank you for your insightful letter regarding port operations and transport infrastructure in Japan. I appreciate the willingness of individuals such as yourself to contribute their thoughts in the interest of improving Japan's port system and further opening the Japanese market for imports.

As you are probably aware, the United States and Japan reached an understanding on April 11 that addresses the granting of licenses to foreign carriers for stevedore and terminal operations and revision of the so-called "prior consultation system" of allocating contracts for handling freight in Japan's ports. This understanding, if properly implemented, should increase competition and open Japan's ports to foreign competition. The main U.S. concern now lies with implementation of the understanding. I sincerely hope that the Government of Japan will move forward to carry out the agreed measures which, I believe, are in the best interests of both Japan and those companies that export products to Japan.

Once again, thank you for sharing your insights on this important issue.

Sincerely,



Charlene Barshefsky

## 日本のハブ化強化による交易条件確保、内需拡大に向けての重点

————— 社会資本研究会(座長 唐津一、事務局長 鈴木浩二)報告より

## ■ ハブ化強化への取り組みへの理念

港湾・空港 他ハブ拠点 後背地における  
産業おこし 事業施設開発

「ハブ化を切り口とした消費喚起と内需拡大(ハブ・ビジネス と ハブ・サービスビジネス)」  
を獲得するためのノウハウ構築と、  
その成果・効果を得るために惜しまない、あらゆる活動を示す。

## ■ ハブ化強化に向かわせるための制度保障の検討

- ① 日本のハブ化強化による、ハブ・ビジネス(港湾・空港 他ハブ拠点)を行う、  
主に海外の投資事業者と起業家の受入れのための、「セキュリティ・インセンティブ」の  
法案化設定への検討。
- ② 同ハブ化強化への投資に伴っての、港湾・空港等の後背地に対する  
ハブ・サービスビジネスとしての投資を受け入れ、  
同後背地で誕生するビジネスメニューへの投資の自由化・円滑化を図る。  
これらを保障するための「セキュリティ・インセンティブ」の法案化設定への検討。

----- これらの投資による成果の実現のため、

- イ) 基準・認証、ロ) 関税手続き、ハ) 規制緩和、ニ) 人材養成、ホ) 技術保障、
  - ヘ) 情報への自由なアクセス、ト) 市場及び資金調達への自由なアクセス、
  - チ) 紛争仲介
- 等への制度保障と受け皿を準備するための、法案化設定への検討。

## ■ 「ハブ化強化を切り口とした消費喚起と内需拡大」を成し得る条件とは?

業種・業態を超えた業際の中に新しい構築のシナリオを追求  
生活防衛 → 新しい豊かさと希望  
業種・業態を超えた [技術・ノウハウ・ツール]の複合  
[消費者ニーズ]=[生産者ニーズ]  
「製造業」「小売流通」「サービス・エンターテインメント」の日本らしい融合からの  
新しいビジネスチャンスの追求  
海外からの対日投資とノウハウの導入

シンガポール政府 MAH Bow Tan 国家開発省大臣—鈴木との打合せ時に、鈴木より提示したメモ  
7月31日10時より 於：シンガポール政府国家開発省 大臣室  
Independent Producer の立場として。

日本の 国、地域のハブ力の強化には、世界一位、二位の港湾力を含むハブ力の競争にある、  
シンガポールや香港等の協力を得る必要がある。

※ 港湾、空港、通信、鉄道・道路等モビリティ・ネットワーク、金融、観光

日本が“ハブ・サービスビジネスづくり”についてシンガポールを参考としていることから、

※ ハブ化に伴う、世界を牽引する 新エネルギー開発、バイオ、  
金融、カジノ導入等の集約

1. 「ハブ化における日本への協力」と、

2. “ハブ・サービスビジネス” への構造的な連携

----- 1. と 2. の間について、日本—シンガポール、香港 との間について  
共有できる具体的な相互メリットの見出しが必要。



日本のハブ化強化のために、  
「日本—シンガポール間の最高機関の創設」を行うことの検討。

○ MAH Bow Tan 国家開発省大臣との打合せテーマへ

○ 香港 Hutchison/長江実業 代表 Mr. John Meredith との打合せテーマへ

考え方：

●シンガポール

MAH 大臣 1996 年  
リー・クアン・ユー上級相 (MAH 大臣-鈴木打合せ時)  
『連携と機能補完』 → 『ハブ拡大と、アジアにおける  
日本との二大拠点化交流』

2008 年  
⇒ 日本側よりの  
再挑戦へ

シンガポール、香港からの  
協力を得ての  
アジアにおける  
ハブ再編を試みる。

●香港

香港 Hutchison/長江実業

※ シンガポールがハブ・サービスビジネスづくりにあたって  
最初に声を掛けた相手。  
世界最大級の、港湾と後背地への投資者。

1997 年～

2006 年～

『香港の資産分散と再編』 → 『PSA/シンガポールとの協調化と、  
ハブ化に未参入の日本への再戦略化』

“ハブ・サービスビジネス”  
づくりと、  
“ハブ・ダイナミズム” への  
再編



「日本へ向かうアジアの投資家」と、「アジアからのトランジット資財 ---- 旅客・コンテナ等の  
物流・金融・通信・観光 等」 をビジネス対象として、  
“ハブ・サービスビジネスづくり” としての開発と、日本の国力の強化へ。⇒日本の世論の理解へ

世界を牽引する 新エネルギー開発、バイオ、金融、カジノ導入等の集約

**Memo that Suzuki presented to Mr. Mah Bow Tan, Minister for National Development, Republic of Singapore**

at 10:00 on July 31, at the Minister's Office,  
Ministry of National Development

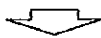
**KOJI SUZUKI**  
Independent Project-Producer

In order for Japan to enhance its hub capacity, it is necessary to obtain cooperation from Singapore and Hong Kong which have the most competitive hub capacity in the world with their world's number 1 and number 2 port operation capacity.

(Hub capacity implies the capacity of ports, airports, communications, mobility networks linking railways and roads, financial services and casinos.)

As Japan takes Singapore for a model in its plan to introduce hub business to Japan, it is desired to establish cooperative relations with Singapore and Hong Kong to strengthen Japan's hub capacity, and to link this cooperation with the introduction of hub business.


To promote this cooperation for hub capacity, advantages for Japan, Singapore and Hong Kong must be clearly presented.

 To expand and strengthen Japan's hub capacity, **the establishment of a high-level decision making organization for Japan-Singapore partnership** should be examined.

- The matter to discuss with Minister Mah Bow Tan
- The matter to discuss with Mr. John Meredith, Hutchison/Cheung Kong Holdings

Background :

- Singapore Senior Minister Lee Kuan Yew: "Cooperation and functional complement"



Discussion with Minister Mah in 1996  
"The expansion of hubs, and the exchange between Singapore and Japan as the two major bases in Asia"


- Hong Kong Hutchison/Cheung Kong  
\* The first company that Singapore approached to introduce hub service business in Singapore.  
The investor to the world largest port and its hinterland

Discussion in 1997  
Dispersion of its assets in Hong Kong to other areas and reorganization of its business operations

2006 — ▽  
Cooperation with PSA/Singapore and inclusion of Japan which has not participated in the hub network in Asia into its strategy.

2008  
Re-challenge from Japan-

A new attempt from Japan to take part in hub dynamism in Asia in cooperation with Singapore and Hong Kong



The development of hub service business※ targeted at "investors in Asia looking at Japan," and "transit handling operators of cargo transport, container transport, finances, communications, and tourist from Asia" and the building up of Japan's strength.

⇒Publicity to gain public understanding in Japan

※ New energy development, biotechnologies, financial center, casinos intensive

[ ハブ強化への実践的な基本法づくり、及び 具体的な成果をもたらすために必要となる、  
海外の政府関係者と、政府系を含む民間事業者 ]  
いずれも交渉により、協力へのオーソライズを得ている。

[政府協力]

シンガポール政府

MAH Bow Tan 国家開発省大臣／前・運輸通信省大臣

YAACOB Ibrahim 環境省大臣／前・運輸通信省事務次官

[ アジアにおけるハブ核事業者であり、日本にとって必要な政府系を含む民間事業者]

Hutchison Port Holdings Mr. Raymond Law CEO Australasia & North Asia  
香港 Mr. John Meredith Group Managing Director

PSA International Mr. Vincent Lim PSA North-East Asia CEO  
Mr. Eddie Teh Group MD

Mr. NG Kiat Chong former PSA CEO

Mr. Lim Chin Beng, Chairman of CHANGI Airport／元駐日本シンガポール大使

ハブ化に伴うハブ・サービスビジネスとして

[ ハブ化に伴い、地域及びハブ拠点の後背地に向け、優良な投資を行う  
政府系を含む民間事業者 ]

Cheung Kong Holdings Ltd. Mr Edmond Ip, Deputy Managing Director  
香港 Mr. George Colin Magnus former Deputy Chairman

Keppel Land International Ltd Mr. Kevin Wong Group CEO  
Mr. Tan Swee Yiow CEO, Singapore Commercial,

CapitaLand ILEG Pte Ltd Mr Wong Heang Fine CEO  
intergrated leisure, entertainment & conventions.

Suntec Investment Pte Ltd Mr. Ricky Sim Managing Director, COO  
& MD of Chesterton International

Mr. Lim Chin Beng, CapitaLand Pte Ltd Director  
Chairman of The Ascott Group / member of CapitaLand

Mr. Goh Phai Cheng 元最高裁判事

SCCCI (Singapore Chinese Chamber of Commerce & Industry)  
Mr. Lim Sah Soon, Secretary-General  
Mr. Mak Yuen Chong,  
Director of Industry & Enterprise Development

Singapore Business Federation Mr. V K Rajan Vice Chairman

[ ハブ化強化、及びハブ・サービスビジネスを得るために必要となるレギュレーションと、  
海外投資家・起業家・就労者 のためのセキュリティ・インセンティブ内容 ]

「セキュリティ・インセンティブ」の整備

————— 主に、外国人就労者のためのセキュリティ・インセンティブ  
出入国、居住、教育、保険、福利厚生、人権 等

- ① 「通貨・金融システムの整備」
- ② 「就業の確保・保障」
- ③ 「居住の確保」
- ④ 「企業活動への特惠条件による支援と推進」
- ⑤ 「防災保障とシステムの確立」
- ⑥ 「治安保障とシステムの確立」
- ⑦ 「資金調達・市場アクセスの確保」
- ⑧ 「人材育成の充実とシステムの確立」
- ⑨ 「インフラ整備における規格・基準、規制の見直し」
- ⑩ 「域内エネルギー需給の安定と効率の確保」
- ⑪ 「環境対応とシステムの確立」
- ⑫ 「技術の(知的所有権)保護と新技術開発の保障」
- ⑬ 「多国間、多民族間の業務上ならびに生活面での意思伝達の支援保障」
- ⑭ 「交通・情報インフラの保障」
- ⑮ 「市民生活上の権利の保障、各種人権保障」
- ⑯ 「文化交流促進の保障と支援」

(シンガポール政府及び政府系企業との間のF/S作業による)

2008- Re-challenge from Japan / A new attempt from Japan to take part in hub dynamism  
Hub Development / Enterprise Zone in Japan / Economic Sharing Sphere with Asia  
————— The development of hub service business and building up of Japan's strength.

**[ Security Incentives from Japanese national / local gov. ]**

- ① Establishment of currency / financing system
- ② Employment Security
- ③ Securing Houses
- ④ Support and Promotion of business activities with preferential treatment
- ⑤ Security against disasters and establishment of disaster security systems
- ⑥ Security Public Peace and establishing the security guard systems
- ⑦ Securing access to financing and the market
- ⑧ Improvement of human resources development and vocational training systems
- ⑨ Review of the existing standards in improving infrastructure
- ⑩ Securing stable energy resource supply, and efficient use of energy
- ⑪ Protection of technological propriety and promotion of new technologies
- ⑬ Securing information / communication among different national investors, between the foreign investors and Japanese companies or public authorities. Providing information and support to help the investors and their families to comfortably live in Japan.
- ⑮ Securing self-autonomy, rights to participation, and human rights.
- ⑯ Promoting and supporting cultural exchange



海外政府ファンド等、優良な投資を得るための、優遇措置・規制緩和のための検討  
De-regulation

1. 各種規制の緩和

- ・外資参入規制の緩和・廃止  
(海運業、通信放送事業等についての外為法上の審査手続きの簡易化)
- ・用途規制緩和、建築基準法、都市再開発法 等の緩和
- ・入国審査手続きの簡易・迅速化  
専門技術・技能保有者への審査簡易化 等
- ・調理師免許等 資格審査・取得要件の緩和 等

2. 特定対内投資事業者の認定要件の緩和と、優遇措置の拡大

(対日投資促進リスト 及び 政府の考え方より抜粋 1997年時点)

※ 「輸入の促進及び対内投資事業者の円滑化に関する臨時措置法」における  
特定対内投資事業者の認定要件

- ・外国企業の支店、または外資比率 1/3 超の子会社。
- ・成立後 5 年を経過していない。
- ・本邦で 製造業、卸・小売業、サービス業を営むもの。

現況の適用:

- 税制 3 年以内の欠損金の繰越期間を 10 年まで延長
- 債務保証 (旧 産業基盤整備基金)
- 日本政策投資銀行等による低利融資 (入居保証金等を含む) 等

3. 対日投資有識者会議 2008 年 (島田晴雄座長) より

- 「企業の M&A 円滑化に向けた制度整備」
- 「外資規制のあり方の包括的検討」
- 「セクター別の重点戦略の策定」
- 「ビジネスコスト削減と制度の透明性の向上」
- 「外資誘致による地域活性化と外資歓迎アピールの強化」

- 「外資規制が必要となる場合の、範囲と根拠の明確化」
- 「高水準にある日本法人税 (実効税率 39.75%) の引き下げ」
- 「医療技術等における デバイス・ラグ (国内未承認の時間差) の解消」
- 「法令適用事前確認手続 (ノーアクションレター制度) の利便性向上」
- 「独占禁止法の審査手続きの見直し」 等

シンガポール政府、政府系企業との対日投資 F/S による  
投資導入拡大のためのインセンティブ項目 1995 年

1. 所得免除(無税) 経済拡大奨励法

- ・パイオニア産業
- ・パイオニア・サービス産業
- ・既設企業の拡張
- ・サービス輸出
- ・国際貿易奨励
- ・生産設備のための外国借款
- ・海外に支払うロイヤリティ、料金、開発費負担
- ・倉庫業及びサービス奨励
- ・国際コンサルタントサービス
- ・国内法人の海外所得からの配当金
- ・海外置籍船による輸送・チャーター所得 等

2. 控除枠の拡大

- ・損金の特例(キャピタルゲイン非課税／キャピタルロス損金不参入)
- ・投資控除／未発生費用の控除(研究開発準備金等)
- ・加速度償却(初年度一括償却等)
- ・同一費用の二重控除(見本市の開催費用、参加費用、宣伝広告費 等)

対 象:

- ニューテクノロジー会社への投資
- 海外投資・ベンチャーキャピタル奨励
- 貿易に関する見本市、展示会、使節団の控除
- 海外貿易事務所維持費の控除
- 研究開発費控除
- 環境・省エネルギーのための費用の控除
- 技術・知識集約型金融事業に対する経費の二重控除
- 産業用建築物及び構造物に関する控除
- 機械及び設備の基本控除・年次控除
- オートメーション機器、ロボットに対する初年度一括償却
- ノウハウ及び特許権の償却
- 海外プロジェクト開発事務所の調査研究費の二重控除
- 海外からの受取配当所得に対する一方的税額控除 等

### 3. 軽減税率の適用

- ・アジア通貨勘定(ACU)所得
- ・ポスト・パイオニア産業(パイオニア産業の免除期間終了後の追加適用)
- ・地域事業本部(OHQ)
- ・国際貿易事業者(AIT)
- ・石油取引事業者(AOT)
- ・海外リスクへの保険、生命保険
- ・海運事業者のオフショア所得
- ・機械・設備の海外リース所得
- ・信託会社の特定サービス業務所得
- ・オフショアの金・先物取引 等

### 4. 税制以外の産業奨励措置(補助金含む)

- ・資本援助制度(特定業種における設備費、建築購入費への低利融資)
- ・資本参加制度(起業家への政府による資本参加)
- ・地元企業融資制度(中小企業の設備投資資金への低利融資)
- ・事業開発援助制度(中小企業の海外ビジネス開拓費への補助)
- ・オートメーション奨励措置
- ・環境・省エネ奨励措置
- ・製品開発援助制度(新製品開発、改善経費への政府助成)
- ・研究開発援助制度(研究開発への政府助成、利益が大きい場合はロイヤリティを戻す)
- ・ソフトウェア開発援助制度
- ・流通業務支援計画(小売促進コンサルティング費用への政府補助)
- ・技能開発基金(未熟練労働者の訓練プログラム費用への補助)
- ・輸出金融(金融管理庁の輸出手形再割引制度)
- ・輸出信用保険(半官半民会社による信用保険) 等

阪神淡路大震災後の復興計画(1995年)として検討された  
日本初の「エンタープライズゾーン」開発におけるインセンティブ内容  
(提言者・委員 唐津 一、鈴木 浩二)  
——— 神戸港と後背地への対象含む。

投資・開発受けのための 自治体レベルでのインセンティブ、  
面的開発を行うためのインセンティブ、海外投資受け入れ体制の整備

1. 税制優遇 等

- ・資産・設備等の特別償却
- ・不動産取得税、固定資産税、特別土地保有税、事業所税、事業税の非課税化
- ・助成・融資制度、用地の低利貸付け等の優遇措置

等

2. 規制緩和

- ・税関行政関係手数料の免除
- ・関税の引下げ、輸入割当制度の緩和
- ・港湾の24時間稼働
- ・通信放送事業上の規制緩和
- ・外国人技術者・ビジネスマンの入国基準の緩和
- ・工場等制限法の適用除外

等

3. 政府関連事業について

- ・建設事業費への補助率引上げ
- ・支援措置の対象を純民間も可能とする
- ・日本政策投資銀行の融資比率の引上げ・金利の引下げ  
(FAZ 特定の優遇項目は省略)

等

## アジアの投資家に向けてのインセンティブ項目

### INCENTIVES AND DEREGULATION REQUIRED

#### < Trading Area >

1. Tax incentives for business operators
  - 1-1 Special depreciation for assets and/or equipment
  - 1-2 Special treatments for replacing assets for operations
  - 1-3 Exemption from real estate property acquisition tax, fixed asset tax, special land possession tax, and enterprise tax, business operations tax.
  
2. De-regulation, etc.
  - 2-1 Exemption from custom administration fees
  - 2-2 Lowered tariffs, relaxed import quota systems
  
3. Extension of supporting measures
  - 3-1 Extending the support measure to “purely private sector” ventures
  - 3-2 Greater rates of government subsidy
  - 3-3 No-interest financing, grater finances from the public funds
  
4. Extension of support to import promoting investors
  - 4-1 Greater financing and lower interest rates offered by Development Bank of Japan Inc.
  - 4-2 Special depreciation applied to building and attached facilities
  - 4-3 Exemption from special land possession tax, and enterprise tax
  - 4-4 Lowered corporate tax applied to offshore business operators  
( on the 20-30% level as Singapore )

#### < Business Area >

1. De-regulation, etc.
  - 1-1 Relaxed qualifications for foreign technicians to stay in Japan, and the period of their stay within the country.
  - 1-2 Relaxed criteria for entry to Japan applied to foreign technicians and business people.
  - 1-3 Abolition of the existing restrictions on factories, and others.

松沢知事によるインベスト神奈川(現行制度)からの参考例

■ 施設整備等助成

対象地域 製造業以外の場合、住居系地域を除く地域  
(政令市は、「京浜臨海部地域」及び「みなとみらい21地域」)  
地域産業プロジェクトに指定された地域

中小企業の場合 10億円以上の設備投資額(土地、建物、設備、リース料含)であること。  
従業員数10人以上の常用雇用があること。

※県内既存中小企業の場合 5億円以上の投資。

助成額 研究所機能の場合、施設投資額の15%(最大80億円※)を助成。  
※総投資額530億円の場合

■ 雇用助成 施設整備助成の認定を受けた企業で、  
70人を超える県内在住の新規常用雇用が条件。71人目から1人100万円。

■ 融資 ・施設整備助成の認定を受けた中小企業。  
・工場の新設、拡張を伴う県内中小企業。  
・その他特に知事が認めた企業。

■ 税制優遇 施設整備助成の認定を受けた企業で、  
不動産取得税 投資額に応じて、1/2から3/4を軽減。  
法人事業税 資本金1億円以下の企業が対象。

■ 調査費用 1/3を補助 200万円限度  
既存保有用地にかかるものは対象外。

神奈川県内立地動向

|           |         | 投資額  | 敷地面積 | 雇用   |
|-----------|---------|------|------|------|
| 研究所立地     | 平均1件あたり | 69億円 | 3万㎡  | 138人 |
| 研究所以外の全業種 | 平均      | 20億円 | 1万㎡  | 68人  |

[ 世界のエンタープライズ・ゾーン事例 ]

「英国・エンタープライズゾーン」

指定地域への立地企業に対する税の優遇  
指定地域内での都市計画手続きの簡素化、早期化 等

「米国・エンタープライズゾーン」

建築認可期間の短縮等の若干の規制緩和  
インフラの整備等のインセンティブ  
住民生活向上のための対策の強化(犯罪や麻薬の防止、住宅の改善、職業訓練等)

「アイルランド・国際金融サービスセンター」

法人税他、各種の優遇税制の適用  
インフラの整備等のインセンティブ

「中国・経済特区」

企業に対する所得税の減税  
原材料の輸入関税の免除等の優遇措置 等

「韓国・経済特区」 仁川、釜山等の、国際空港・国際港の周辺を指定

外国企業を対象に、労働者派遣を全職種について無期限に認める  
新たに操業する一定規模以上の外国の製造業に対して、法人税、所得税等を減免  
外国人を対象とした外国の病院及び薬局の設立の自由化  
行政文書の英語での記載を認める  
韓国ウォンに加え、米ドル、円、ユーロの流通を認める  
外国の大学院の誘致

「台湾・自由貿易港区」 国際空港・国際港の周辺を指定

税の減免  
3日間有効なビザを簡単な手続きで発行

港湾関連用地への進出要件の緩和 神戸市事例 平成 14 年報告書 より抜粋

「倉庫業者」「港湾運送事業者」「海上運送事業者」「その他港湾関連業者」に限られていた  
港湾関連用地の賃貸・分譲の対象を緩和。  
結果、従来では見られなかった 中古自動車・中古建設機械のオークション会場やフットサル  
のレンタルコートやゴルフ練習場、タクシーやバスの営業所など、様々な企業が進出。

## 近年での、港湾法・港運法等の改正

## ●平成 17 年 5 月 港湾活性化のための港湾法等の一部改正案

1. 特定国際コンテナ埠頭の機能の高度化  
次世代高規格コンテナターミナルオペレーターシステムの構築等をはかり、コスト削減やリードタイムの短縮をめざす。  
政策対象となるスーパー中樞港湾：①京浜港(東京港、横浜港)、②伊勢湾(名古屋港、四日市港) ③阪神港(大阪港、神戸港)
2. 入出港届の様式の統一による諸手続の簡素化  
現在、港湾管理者(自治体)が各々の条例等に基づき定めている入出港届の様式を一定の範囲に限定し、統一化する。  
「国際海上交通の簡易化に関する条約(FAL条約)」に基づく簡素化。  
※ 国際海事機構1965年制定の船舶の入出港に付随する手続に関する国際標準(①港湾管理、②航行安全管理、③輸出入手続、④入出国管理、⑤動植物・食品検疫等)
3. 主要9港以外の港湾における一般港湾運送事業等に対する各種規制の緩和  
主要9港において、  
① 事業免許制を許可制に緩和  
② 運賃・料金認可制を事前届出制に緩和  
但し、これまでの港湾の労務問題の歴史的経過から、事業者の労働者最低保有基準を1.5倍にしたり、国土交通大臣による運賃・料金変更命令制度を導入する等のセーフティネット政策も盛り込まれた。
4. 入出港に係る規制の縮小と夜間入港規制の廃止  
夜間規制：港則法(昭和23年)→平成12年度に特定港の夜間入港許可→今回改正で廃止

## ●平成 18 年 4 月 港湾運送事業法施行令(昭和26年政令第215号)の一部を改正する政令案

1. 特定港湾の指定の廃止  
改正法により、特定港湾制度が廃止されたことに伴い、特定港湾の指定に係る規定を削る。
2. 検数人等の登録料の廃止  
改正法により、検数人等の登録制度が廃止されたことに伴い、検数人の登録料に係る規定を削る。
3. 権限の委任  
改正法により、現行の特定港湾以外の港湾についても需給調整規制を廃止する等の制度改正が行われたことに伴い、一般港湾運送事業者等に係る職権は、公益命令や損失の補償等全国的見地からの判断が必要となるものを除き、地方運輸局長に委任することとする等の改正を行う。
4. 適用対象港湾の指定の見直し  
改正法による港湾運送事業の規制緩和の実施に併せて、港湾運送事業法の適用対象となる港湾の見直しを行うこととし、大湊港を削る旨の改正を行う。



## 第 162 回国会 閣法 162 回 6 号

## 港湾の活性化のための港湾法等の一部を改正する法律案

港湾の運営の効率化による国際競争力の強化及び規制の見直しによる利便性の向上を通じて港湾の活性化を促進するため、特定国際コンテナ埠頭の機能の高度化、入出港届の様式の統一、港湾運送事業の規制緩和、夜間入港規制の廃止等の措置を講ずる必要がある。これが、この法律案を提出する理由である。

2005 年 5 月 20 日 成立

## 第 164 回国会 閣法 164 回 42 号

## 海上物流の基盤強化のための港湾法等の一部を改正する法律案

海上物流の基盤強化を図るため、港湾における物流拠点施設の整備、港湾の建設及び管理の適確化並びに構造改革特別区域における特例措置の全国展開による港湾機能の強化、特定外貿埠頭の管理運営主体の株式会社化による管理運営の効率化、水先制度の充実・強化、海運の効率化に資する高度船舶技術の実用化支援等の措置を講ずる必要がある。これが、この法律案を提出する理由である。

2006 年 5 月 17 日 成立

## 第 169 回国会 閣法 169 回 35 号

## 港湾法の一部を改正する法律案

港湾の適切な管理を通じて国民の安全及び安心の確保を図るため、非常災害が発生した場合に国土交通大臣が広域的な緊急輸送等の災害応急対策の拠点となる港湾施設を管理することができることとするとともに、国土交通大臣が設置し、及び管理する電子情報処理組織により重要国際埠(ふ)頭施設の制限区域への人の出入りを確実かつ円滑に管理することができるようにするほか、港湾管理者による港湾管理の自主性の向上を図るため、入港料率の設定等について届出制を導入する必要がある。これが、この法律案を提出する理由である。

2008 年 6 月 6 日 成立

民主党 加藤敏幸 参議院議員による国土交通委員会質疑項目 2006 年

- 1、港湾の規制緩和の効果と影響について
- 2、港湾の真の国際競争力の確保、コスト削減について
- 3、埠頭公社の民営化について
- 4、未利用埋立て地の処分の期限緩和の問題
- 5、日本人船員の育成確保策について

改革プロセスの焦点

- ・国連としての保証
  - 1 「構造改革のための社会政策計画」(国連保証)内の、「労働市場の再調整・活性化」に資する。
  - 国連としてのインフラへの外資投入として「国連保証」枠での推進
- ・市場開放問題(OTC)における取り扱い
- ・規制緩和推進計画(毎年3月取りまとめ)における取り扱い
- ・国レベルでの規制・取捨選択
  - 関税法、税法、都市計画法、公害法等
- ・国レベルでの特例化の検討
  - 同上法の他、考えられるもの
  - 対日投資促進法との関係、対日投資入国保証、労働賃金、商業(銀行)等

国連保証(国連保証)

- ・自治体利益としての保証
  - 外資導入による雇用創出、後継者育成、波及させての新たな地域産業として
  - 国連保証の適用範囲(国連保証)
- ・県・市レベルでの規制・取捨選択
  - 取捨選択
- ・県・市レベルでの保証・特例の検討
  - 国連保証、市の条例の上での保証
  - 市場開放上の外資投入

国連保証(国連保証)

- ・国連保証(国連保証)
  - 国連保証(国連保証)

- ・国連保証(国連保証)
  - 国連保証(国連保証)
- ・国連保証(国連保証)
  - 国連保証(国連保証)
- ・国連保証(国連保証)
  - 国連保証(国連保証)
- ・国連保証(国連保証)
  - 国連保証(国連保証)
- ・国連保証(国連保証)
  - 国連保証(国連保証)

国連保証(国連保証)

- ・国連保証(国連保証)
  - 国連保証(国連保証)
- ・国連保証(国連保証)
  - 国連保証(国連保証)
- ・国連保証(国連保証)
  - 国連保証(国連保証)
- ・国連保証(国連保証)
  - 国連保証(国連保証)
- ・国連保証(国連保証)
  - 国連保証(国連保証)

国連保証(国連保証)

- ・国連保証(国連保証)
  - 国連保証(国連保証)

国連保証(国連保証)

1. 国連保証(国連保証)

2. 国連保証(国連保証)

3. 国連保証(国連保証)

4. 国連保証(国連保証)

オーソライズされたF/S進行構造図

国際資本を受けての、国内事業企画者の開拓。

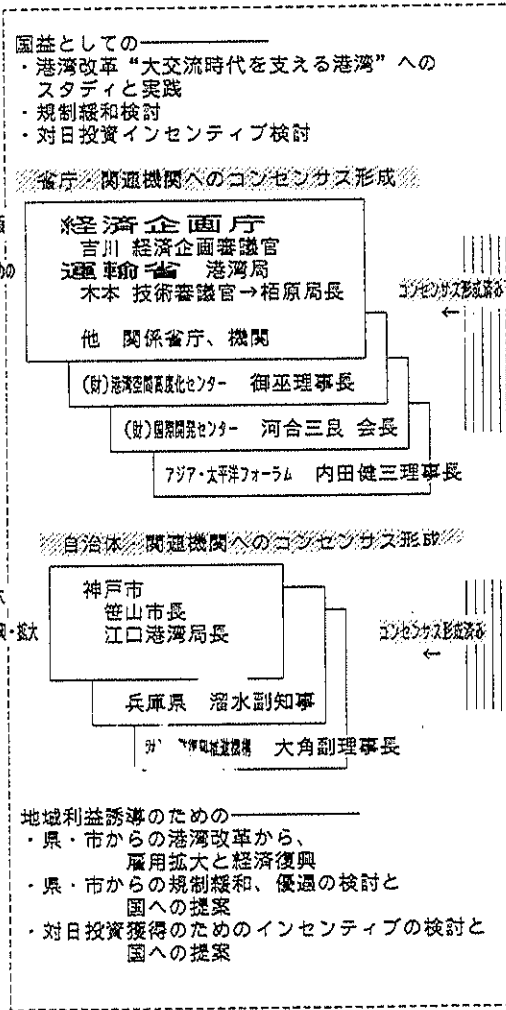
国際資本を受けての「当」/V、投資企画事業」へのメンバーとして、

- ・港湾開発・事業オペレーションに臨む事業企画者を募る。
- ・後背地への金融・物流・情報・商業拠点化に臨む事業企画者を募る。

異業種企業への企画打診と、該当企業における事業メリットの検討化。

打診対象：流通、サービス、メーカー、海運業、ディベロッパー 他

5/20/94



香港・英国国際資産の、港と後背地への移種と事業形成を図りたい。

プロジェクト・プロデューサー： SUPER STUDIO INC. 代表 鈴木浩二

- ・対日投資導入による地域・経済復興提案  
(社会資本研究会 藤 昭一、藤原 孝雄、二 勲、委員 吉川、藤原、小島、橋本、藤原、他 提案)
- ・シンガポール、香港において、「対日投資コンソーシアム」づくり

案件： 香港資産（英国系）の中国返還に伴う、国際資産の港とその後背地への導入計画

作業： 地元のニーズ検討の後の、市・県・財界へのオーソライズと、調整官庁である経済企画庁による関連省庁への調整。監督官庁である運輸省と、総企、自治体との連携・オーソライズ。開銀を含む柔軟なチームによるF/S作業と、対日投資主との実施

協力者： 水野俊、小島啓一、河合三良、石原信雄、内田健三、野田清孝（運輸）、松名義夫、菅川伸次、藤原一、飯田勉夫、牧野昇 各氏  
吉川 経済企画審議官（総企庁）、木本技術審議官（運輸）、 藤原孝雄次官（建設） 他  
Mah Bow Tan 大臣（シンガポール運輸省）、 Philip Yeo 長官（シンガポール開発局）、 Goh Chin Tong 局長（シンガポール環境省） 他

長江実業、Hutchison 社の窓口としてのプロデュース業務

投資依頼に応じ、F/S準備に入る。

港湾：  
■世界No. 1の港湾事業シェア、オペレーションを持つ **長江実業/Hutchison社**（英国系）  
シェア 上海90%、深圳100%、香港60%、Felixtowne100%、他  
副社長 G.C.Magnus、Hutchison Port社長 J.E.Meredith

■世界No. 2の港湾事業シェア、オペレーションを持つ **PSA**（シンガポール港湾局）  
Mah Bow Tan 大臣（シンガポール運輸省）、PSA Goon Kok Loon 副社長

後背地：  
■国際的な金融、情報センターとして成長を遂げた 総社 **SUNTEC CITY Singapore**  
Convention & Exhibition, Investment, Development, SUNTEC Foods & Leisure,

■シンガポール政府系財閥 **STIC/SSL/KEPPEL GROUP/Hong Leong GROUP / Sembawang Co.Ltd.**

チーム作業（海外共同F/S含む）

**日本開発銀行**

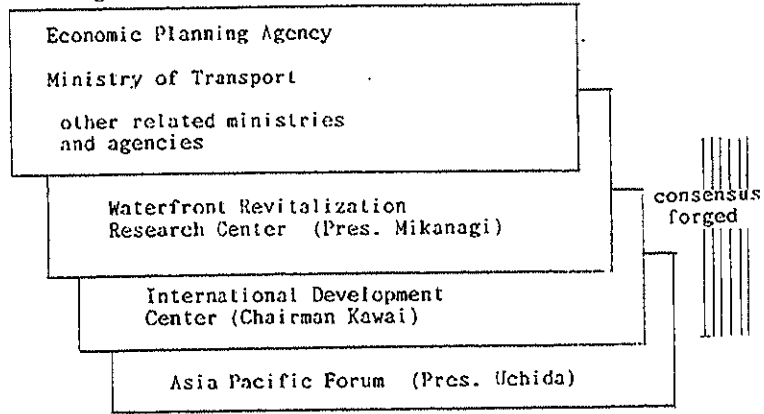
プロジェクト・プロデューサーへの支援形成と、地元自治体へのオフィシャルなつながり、事業成立化のためのF/Sの完成と、実務（投融資）の遂行。

・政府への政策提案  
・政府政策に則った事業融資

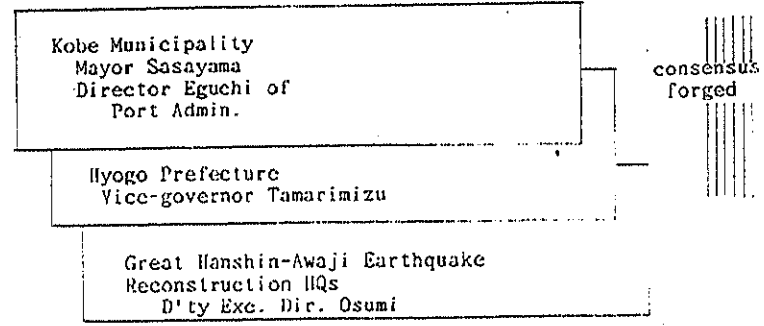
FEASIBILITY STUDY PROCEDURES

- STUDY ITEMS in quest of national interests:
- Study and implementation of the reform of ports and harbors to respond to the need of supporting the "greater international transaction."
  - Deregulations
  - Incentives to invite foreign investment into Japan

FORGING CONSENSUS among ministries and agencies and other relevant organizations:



FORGING CONSENSUS among local governments and concerned agencies:



- PROPOSALS to induce benefits to Greater Kobe made by the Kobe municipality and Hyogo prefecture to the national government:
- Port and harbor reform/development and resultant expansion of employment opportunities and economic revitalization
  - Deregulations and preferential conditions
  - Incentives to obtain foreign investments

EXPLORATION OF INVESTORS IN JAPAN to work with foreign investors

- Explore potential participants in the JV project in the fields of:
  - \* port development and port operations
  - \* financing, logistics/distribution, information, and commercial center development
- Approach to corporations of different types for their participation in the project
- Study on the potential benefits to these corporations

Types of corporations to be approached:

logistics/distribution, services, manufacturers, shipping, developer, etc.

Approach to corporations  
F/S for each corporation's business potential

TRANSFER of Hong Kong and British Assets to Kobe Port and its Hinterland

Project Producer: Super Studio (rep. Koji Suzuki)

- Proposals for local community and economic revitalization by inviting foreign investors (Social Capital and Investment Study Group)
- Formation of a "Foreign Investors Consortium" in Singapore and Hong Kong

Subject: Introduction of Hong Kong (British) assets into Kobe Port and its hinterland in relation to Hong Kong's return to China

Schedule:

1. Identification of local needs
2. Obtaining authorization from the municipality, prefecture and local business society
3. Coordination with the Economic Planning Agency and other related ministries and agencies
4. Authorization by the Ministry of Transport, and authorization of the linkage between EPA and local governments
5. F/S by a team including Japan Development Bank
6. Implementation with foreign investors

Team work (incl. joint F/S with foreign team)

JAPAN DEVELOPMENT BANK

- Support system for the project producer
- Official linkage with local governments
- F/S for the project and implementation (financing)

Super Studio has begun its producing work for Cheung Kong Holdings and Hutchison Port

request received

START PREPARING for F/S in response to the request by investors-to-be

PORT & HARBOR DEVELOPMENT

- Cheung Kong Holdings/Hutchison (HK-British) with the world No. 1 share in port development and operations
  - Shanghai (60%) Shenzhen (100%)
  - Hong Kong (60%) Felixtowe (100%)
- Singapore Port Authority with the world No. 2 share in port development and operations

HINTERLAND

- Suntec City - Singapore Convention & Exhibition, Investment, Development, SUNTEC Food & Leisure - that has grown as an international finance/information center
- Other Singapore Government-supported Business Groups

国際資本導入による港湾改革のためのF/S推進体制

「大交流時代」の港湾政策の実践

「輸入・対日投資円滑化法(FAZ)」の改革と調整

経済企画庁メリット:

- ・対日投資・市場開放(OTI)・規制緩和 等における横断・調整力の強化
- ・田中秀征長官の改革方針を合意。
- ・経企庁「構造改革のための経済社会計画」(閣議決定済)内の、「物流コストの是正・活性化」に資する。

開銀メリット:

- ・事業現場と密着した政府への政策提案 (窓口のない経企庁への補充機能)
- ・政府系銀行としての信頼、安定した融資と保証、優秀なコンサルティング (政府政策との整合を図り、自治体を補完)
- ・政府政策に則った大型事業融資の開拓

日本開発銀行

政策F/Sの焦点

対日投資/港湾事業 における、

- ・国益としての検証
  - ・国レベルでの規制・障害抽出
  - ・港湾改革へのスタディ
  - ・国レベルでの特例化の検討
- 国際資本との比較検討からの課題抽出  
高コスト是正、オペレーション効率・ユーザーサービス改善 等による、国際競争力強化

相互補完

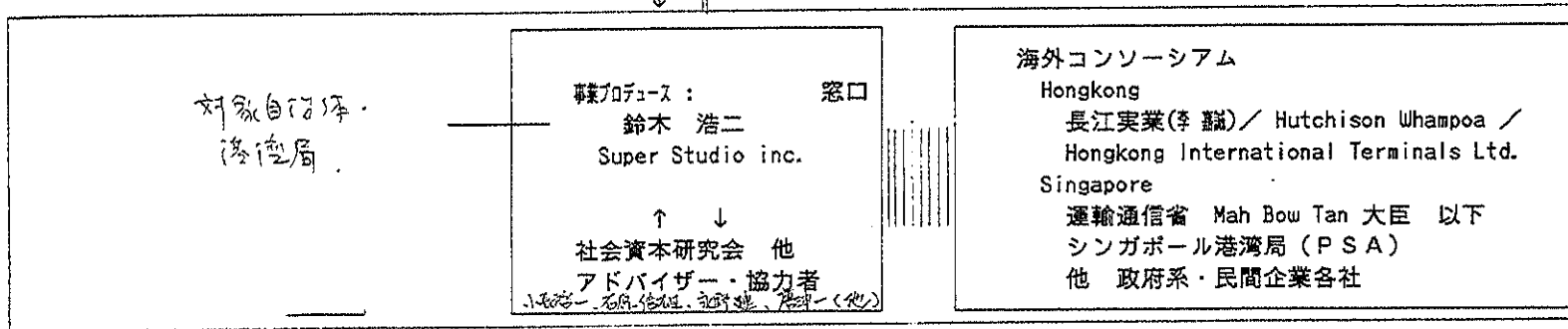
事業F/Sの焦点

(港湾事業 ↔ 後背地事業)

- ・地域利益としての検証
- ・県・市レベルでの規制・障害抽出
- ・県・市レベルでの優遇・特恵の検討
- ・既存事業者との調整 (船・陸・空・海運輸送会社等)

事業成立のための経営計画の検討

- 設定条件項目:
- 対象エリア/事業主体構成/資本金/合併期間
  - ハードの現況と必要なインフラ・設備投資/人材・雇用/ユーザー獲得/事業効率改善 等



日本でのハブ・サービス・ビジネスに向けて、PSAが意図するであろう内容の押さえ

PSAの立場

『国際ハブ競争の強化を、民営化を機会として、図りたい。』

PSAにとっての、

- ① 「北東アジアへの、PSAのハブ化によるアウトプットへの戦略づくり」と、
  - ② 香港の中国返還によって生み出される、港湾・空港を主とする資産分散を期として必要とされている、ネットワーク戦略の再調整。
  - ③ 経済的な主導国（米国、日本、EU）への、新規の需要（ビジネス）のための戦略づくり
- のため。



① 北東アジアの中での日本をターゲットにして、これから何ができるか。  
 ↓  
 日本のハブ戦略 ← 日本はどうしたいと考えているか。 ——— PSA 所有のハブ戦略を立てられる。

PSAはどうかたちで参画できるか。  
 PSAの“Business & Leisure Hub”の、  
 神戸港、関西空港隣接地への導入検討から  
 得られるビジネスは何か。

② 長江実業 / Hutchison 社との、北東アジア / 南東アジアでの補完関係 (Super Studio 窓口) は、香港の資産分散によって崩れる可能性あり。また、PSAの民営化は、従来の補完関係から、全域に及ぶ可能性あり。  
 例) フィリピン主要港湾への Hutchison 社の資産分散。

※ 長江実業 / Hutchison 社は、港湾地勢上、神戸港へのアプローチ姿勢を変えていない。

以上より、どのようなネットワーク調整が考えられるか。

③ PSAの財産 (人材・ノウハウ・ネットワーク) を使って、日本の資財と  
 どのようなビジネスができるか。

港湾・空港への高度戦略の利用は、日本の経済ネットの中でと、  
 どうかたちで接触・ビジネス具体化できるか。

日本のハブ化にける力に、PSAのハブ・ネットワークから  
 どのようなビジネスが生み出せるか。

与件：現況の日本には国際的に誇り得る貿易拠点はない。  
 経済交易における日本とばしの加速。

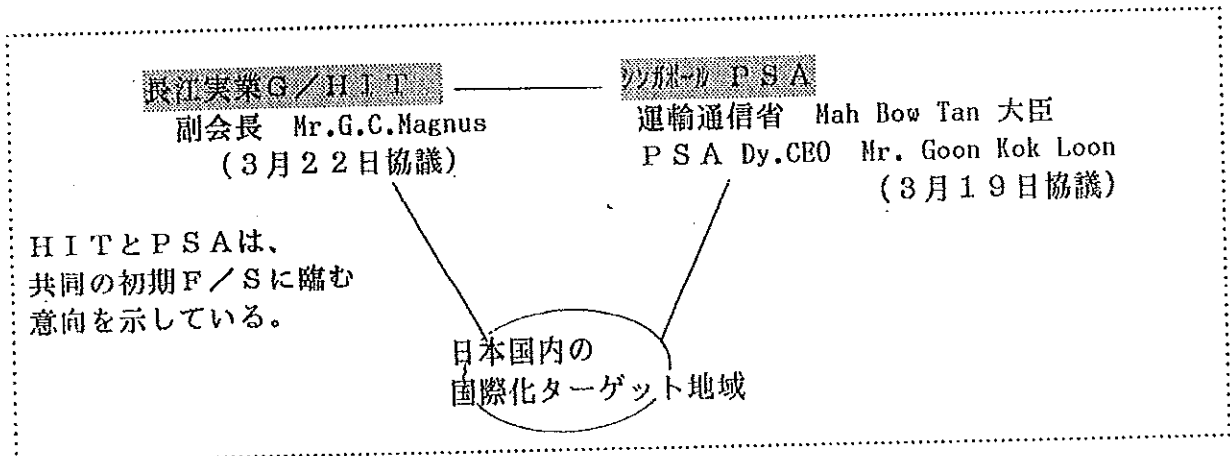
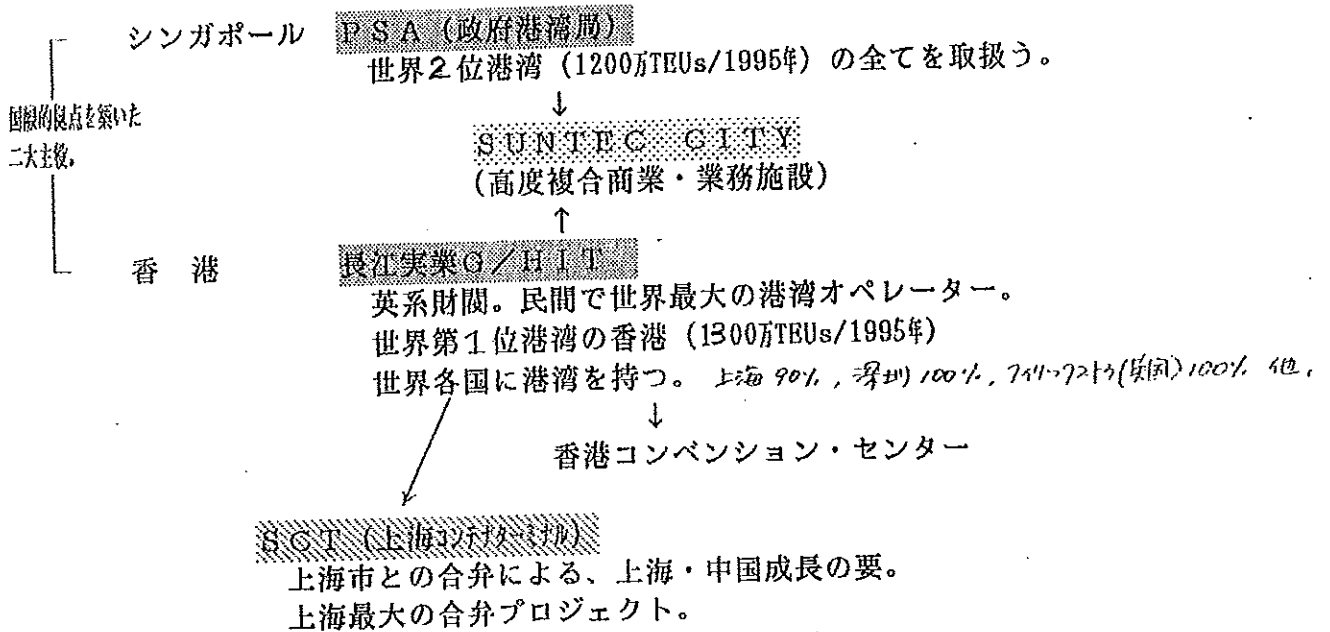
国際的競争力を有する貿易拠点づくり（運輸省港湾局「大交流時代」の政策提言）を  
 めざした、国際資本（物流、オペレーションノウハウ、投資、人材）の導入。



強力な港湾開発、オペレーションづくり。

港湾を切り口とする、高度複合化による  
 金融、物流、人材、情報の国際的拠点の復権。

範 例：



長江實業 710-70

## Hutchison Port Holdings

The port operations group of  
Hutchison Whampoa Limited



Ref: HPI961012

25 October 1996

Mr. Koji Suzuki,  
President,  
Super Studio Inc.  
Suite 501, 7-1 Shinjuku 6-chome,  
Shinjuku-ku, Tokyo 160,  
Japan

BY FAX 0080-813-3352-6969

Dear Mr. Suzuki,

### KOBE PORT

I refer to your letter of 25 Oct. concerning the above.

As advised in my letter of 15 August I would ask that you confirm first, that the Kobe Government officials would be prepared to join exclusively with ourselves to consider the privatization of the whole port of Kobe. HPH would thus manage and operate the port in a joint venture with the city.

As previously advised, only if this was possible, would we be interested to pursue the matter further. However, I can say, we would be unlikely to participate in this project together with the Port of Singapore due to conflicts of interest.

Might I suggest you obtain confirmation as previously requested prior to our meeting.

Yours sincerely,  
**HUTCHISON PORT HOLDINGS LTD.**

  
John Meredith  
Group Managing Director

C.C.: Mr.G. Magnus  
JEM/gw







Please address your correspondence to: P.O. Box 300 • PSA Building Post Office • Singapore 0111 • Republic of Singapore

8 Aug 96

Mr Koji Suzuki  
Super Studio Inc  
Fax : 03-3352-6969

Dear Mr Suzuki

### Port of Kobe Project

1 I refer to your letter dated 5 Aug 96. Thank you for providing us with more information on the project.

2 PSA will be interested to participate in the privatisation of the Port of Kobe. Based on the additional information which you have just provided, your company is expecting the Port and Harbour Bureau of the Kobe municipality to do a feasibility study on the privatisation of Kobe Port. Here, PSA can offer its expertise in the feasibility study.

3 We hope that you will continue to keep us informed of the progress this project. Thank you.

Yours sincerely

LIM BENG LEONG  
for PRESIDENT (INTERNATIONAL BUSINESS DIVISION)  
PORT OF SINGAPORE AUTHORITY

