



マリーナベイ・サンズ

シンガポールといえば、昨年開業したりゾートホテル「マリーナベイ・サンズ」が話題だ。世界最大のカジノを中心に、コンベンションセンターやショッピングモールを有するこの巨大複合施設は、携帯電話会社のテレビCMで、男性アイドルタレントとともに三つの高層タワービルの屋上が船型のプールでつながる風景が流されると一躍有名になった。美術館やシアターなどを含む施設全体の完成は年末頃とされている。

経済では、昨年の経済成長率一四・五%（二〇一一年は五%程度の子測）が注目を集めた。六五年の建国以来、「資源のない小島国」を自覚しており、フ

リーポート政策、外資誘致政策、戦略的な産業育成政策など、様々な国家戦略が経済に大きな影響を与え、そして成功してきたといえる。この方針は、今年五月の総選挙で多少変革を迎えたとはいえ、変わることはなく、「アジア・ハブ（アジアの人モノ、情報、資金の結節点）」を標榜して成長を続けている。

国家施策このあたりが成功への第一歩

「シンガポールって、タバコに厳しいんでしょ?」。日本によく聞かれるが、事はタバコに限らない。日常生活においてシンガポールは「超管理国家」だ。様々な規制、法律が隅々まで入り込んでくる。あまりの罰金の多さと街並みの美しさをかけて「ファイン・カントリー（Fineは罰金という意味もある）」と呼ぶ人もいるほど。いわく、タバコやゴミのポイ捨て禁止、ガム禁止（売ってもしない）、果ては「家の中で裸でいてはいけない」というものまである。

しかしこの管理国家も、ひと

たびビジネスとなると、大きな強みを発揮する。「株式会社シンガポール」と思えるような戦略的な成長施策がとられ、重点的な予算配分がなされる。政府のビジネスへの関与も大きい。日系企業にとっても、この「政策にのる」ということが大きな成功のポイントである。主な施策は、①補助金・助成金などの名目での金銭補助、②免税・減税など税制面での優遇、③情報提供やビジネスマッチングの三

つ。提供方法は二通りあり、オフィシャルに制度化され、要件を満たして応募すれば等しく適用されるものと、政府機関や各種団体が仲介するかたちで個別に提供されるものに分かれる。とくに最近、重点的に行なわれているものを紹介しよう。

①進出時の施策

外資誘致の主力部隊はEDB（経済開発庁）だ。従来は大手メーカーをターゲットにしてい

Vol.2

シンガポール 前

アジア進出 成功MAP

アジア進出を検討する企業が増えてきた。マーケットとして、ビジネスの拠点として、自社に適した国はどこか。地域ごとの特性や市況、進出のためのヒントを提示するシリーズ。今号と次号では、経済成長著しい「シンガポール」を取り上げる。

日本能率協会コンサルティング(JMAC)
アジア化支援センター EPマネジャー
才川哲治



DATA ■ シンガポールの概要

国土	710.3平方キロメートル ※東京23区(621.5平方キロ)よりやや広く、東西40km、南北20kmのひし形の島国
人口	約520万人 ※国民、永住者、および長期滞在(1年超)の外国人が含まれる、短期滞在を入れると700万人とも言われる
公用語	英語、中国語(北京語)、マレー語、タミル語 ※ビジネスはほぼ英語、会社によっては中国語
名目GDP	2,670億USD(2011年予測値、世界40位) ※2010年の経済成長率は14.5%で過去最高を記録。 1人当たり名目GDP43,117ドル(世界15位、アジア1位)
通貨	シンガポール・ドル(SGD) ※1SGD=62.21JPY (11月1日現在)
主な産業	製造業(エレクトロニクス、化学、バイオメディカル、精密機械)、商業、運輸・通信業、金融サービス業
日系企業	およそ3,000社 (支店、駐在事務所を含まず)
在留邦人	約25,000人 ※日本人学校=中学校1校、小学校2校
日本からの直接投資	11億7,600万(SGD) ※前年比13.9%増加



上/政府主導で会社ができる(健康食品会社のオープニングイベント)
下/生産性向上プロジェクトで大きな成果を上げ、表彰される日系企業

たが、現在は、製造業なら技術開発型企業やユニークな技術をもつ中小企業など、サービス業ではほとんどの業種を重点対象としている。過去に大手食品メーカーが進出する際には、シンガポールの食品表示、規制に関する法律を変更してまで誘致したほど権限が強い。用地取得への補助や手続きの補助など幅広く支援が受けられるが、一本釣りの色合いが強く、その内容は流動的で個別企業ごとに異なっている。また、研究開発機能の誘致も積極的に行なわれてお

り、〇二年に設立されたA*STAR(科学技術研究所)が中心となって、進出補助金の提供や共同での研究所設立(投資の負担)をしている。
② 稼働後の施策
従来より自由貿易を重要方針としてきたため、多くの国とFTAなどの自由貿易協定が結ばれている。他国への輸出には非常に有利といえる。二〇一〇年二月にシンガポール経済戦略委員会(ESC)は、今後一〇年の成長戦略を発表しており、そ

のキーワードは「労働生産性の向上」であった。それまで一〇二%の生産性向上率を三%に引き上げるとしており、非常に多くの施策が現在進行している。たとえば、人材教育に関する補助金・費用の税控除、設備導入や情報システム導入に関する補助金などである。

また、ローカル企業とのビジネスマッチングによる共同事業開発(主に海外進出)も増えている。これらは、毎年の予算編成でかなりの規模の資金が確保され、民間団体なども巻き込んで活発化している。たとえば、最近のセミナーやトレーニングに関するパンフレットには「〇% funding」と表記され、大きいものでは七〇%以上の費用が補助されるほどだ。

③ 他国への進出

IE(国際企業庁)が中心となり、アジアをはじめとする他国への進出支援を行なっている。三〇か国にオフィスがあり、日本のJETRO(日本貿易振興機構)に近いが、大きく異なるのは、積極的な市場開拓のサ

ポートや資金援助などを実施する一方で、「金も、口も、手も出す」ということだ。

これらの施策には、対象が「地元資本が三〇%以上であること」などの制約があり、これから進出を考える日系企業には使にくいものもある。しかし、大きな国家予算を背景に様々な団体(連盟、協会など)が大量にビジネスサポートを提供しており、これを利用しない手はないだろう。日系企業は、あまり得手ではないかもしれないが、シンガポールでの成功のポイントは「政府とのギブ&テイク」といっても過言ではない。

日本クラスターは大きく四つに分かれる

シンガポールには七〇年代から多くの日本企業が進出してきた。物価、賃金、不動産価格などの上昇もあり、近年は在留日本人数も微減傾向だったが、昨年から変化が起きている。日本からの投資、進出企業が増え、在留日本人数は再び、しかも大幅な上昇に転じたのだ。実際、

さいかわ てつじ 1969年生まれ。95年JMAC入社。生産コンサルタントとして、国内外100社を超える企業の生産性向上、コストダウン、サプライチェーン改革などの支援を手がける。06年より戦略コンサルタントとして、事業再編・再生、中期戦略構築の支援を行なうほか、アジア化支援センターでは東南アジアを主に担当。11年よりシンガポール支店長兼務。



アンソンロード沿いのオフィスビル街

工業団地やオフィス街、商業エリアに比べると、「日本（人）だらけ」と感じるが増えた。国土が狭いシンガポールは、全土にわたって計画的に開発がなされており、どこに行くにも車で三〇分程度とアクセスがよい。次々とMRT（地下鉄）の路線が開業し、網の目のようにバス路線が張り巡らされ、公共交通機関も充実している。また、職住のみならず、買い物や飲食など商業エリアも近接しており、オフィスの建ち並ぶ地域に「コンド」と呼ばれる高層マンションが入り混じっている様子は特徴的である。日本クラスタは、大きく次の四つに分けられる（図表参照）。

① オフィス街

中堅の製造業は、工場とオフィスが一体になっており、工業エリアにオフィスも立地している。物流企業も同様だ。地域統括会社や販売、管理機能をもつオフィスなどは**タンジョンバガ**周辺に多く立地している。特にアンソンロード沿いのオフィスビルには、商社、旅行、不動産、新聞、会計事務所、コンサルティング会社などのサービス産業が固まっており、情報収集をしたり、ビジネスサービスを受けるのにも都合がいい。

ラッフルズブレイスは、最近開発された金融街で、銀行系の高層ビルが建ち並ぶ。当然、金融業が多いのだが、日系のベンチャーキャピタルや投資会社もあり、小規模のサービスオフィスが多数立地しているため、日系のスタートアップベンチャーは、ここにオフィスを登記していることも多い。

② 工業地帯

シンガポールには、あまり工場のイメージがないが、ちょう



チャンギエリアの工業団地

ど島の周囲を取り囲むように大きな工業団地が点在する。内陸の中小規模のものまで含めると、その数は三〇を超える。

チャンギエリアは、空港が近いこともあり、物流会社が密集している。製造業はエアロスぺースと呼ばれる航空関係の企業（エンジン整備や部品製造、エンジニアリングなど）が主で、古くから進出した日系の工場もある。工業団地はこじんまりとした区画が多いが、並木道ですつきりとしている。

最も日系企業の工場が集中しているのは西部の**ジュロンエリア**と**トウアスエリア**だ。完全に工業地帯として開発されてお

り、電気、半導体、食品、機械など、ありとあらゆる業種の工場がある。区画も大きく、数百人〜千人規模も珍しくない。外国人労働者も多数いて、ローカル企業の中にはかなり低賃金で雇用している場合もある。

ウッドラズを中心とする北部は近年大規模に開発され始めたエリアで、多くのアパートが建ち並び、人口が急増した。工場も比較的大きなものが多い。

③ 日本人居住区

日本人の多くは、中央南部（当地では中央部と呼ばれる）のエリアに住んでいる。なかでも、**リバーバレー**は、飲食店やバーなどが集まるクラークキーや、明治屋、紀伊国屋の入るリヤンコートなどに近い。コンドによっては八割以上が日本人というところもある。しかし最近はこのエリアの不動産が高騰し、かなり賃料が上がってしまった。こちらでは一般的な3LDK（約一二〇平米）の部屋で、月額三〇〜四〇万円程度になっており、他の地区に転出する駐在員も出てきている。**クイーン**



図表 ■ シンガポールの日本クラスター



スタウン周辺は、研究機関が多く集まるバイオポリスに近く、また、リバーバレーなどと比べ

ると、まだ賃料が安いこともあって、この頃、日本人が増えてきたエリアである。

④ 大商業エリア

日本人は前述のリヤンコートのほか、オーチャードエリアで買い物をしていることが多い。ここは伊勢丹や高島屋をはじめ、グローバルに展開するアパレル、外食店が軒を連ね、国内最大の商業エリアになっている。最近では日系の外食チェーン店が相次いで出店しており、ローカルの人々にも人気を博している。一方、シンガポールは全土で一〇〇を超えるショッピングモールがあるが、多くはMRTの駅に隣接していて利便性が高い。新しくオープンするモールはどんどん大型化する傾向にあり、日系の小売、外食チェーン店の進出が相次いでいる。

国家予算はわずか三兆円 不思議の国シンガポール

シンガポールの国家予算は歳出で約三兆円。日本の一般会計・特別会計の歳出が約二二〇兆円であることを考えれば、予算を戦略的に配分するといっても、その規模の小ささは明白だ。ま



駅に隣接する大型ショッピングモール

た、一人あたりの名目GDPは昨年の日本を上回ってはいるものの、エリートである大学卒業シンガポール人の初任給は年収で約二五〇万円。サラリーマンの平均所得は日本の三分の一程度である。一方、政府の低賃金労働者の定義は月収で五万円以下となっており、年収は一〇〇万円にも満たない。そこへ、不動産高騰、インフレ、物価上昇が起きている。そんななか、なぜ、いまシンガポールなのか。日本からの企業進出が再熱し、活況にわく美しいガーデンシティ。この不思議の国の実態は……。次号では、雇用環境や市況をふまえて、ビジネスを成功させるヒントを探る。