カントリーリスクを最小化する！

アジア進出成功MAP

Vol.3 シンガポール 後編

アジア進出するなら、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を踏まえ、進出を成功させるためのヒントを提示するシリーズ。先月号に続き、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

シンガポールで毎年恒例となっている、有名なオーチャードロードのクリスマス・イルミネーションが二〇一一年も華やかに行なわれた。日本ではあまり知られていないが、このイルミネーションには、日立製作所が過去二〇年以上にわたって協賛しており、通り沿いのすべての街灯には見慣れた「Hitachi」のロゴが入っている。製品、サービスのみならず、その存在がアジアに溶け込んでいる日本企業の好例と言えるだろう。

長年にわたって信頼を育んできたのが日立なら、新参者は、AKB48といったところか。今年五月、オーチャードロードの裏手にオフィシャルショップ、カフェがオープンし、同じ建物にある劇場「*SCAPE（スケイプ）」では、月二回の定期公演が行なわれるようになった。新しもの好きのシンガポール人に非常に受けており、毎回盛況だ。

重厚長大なイメージのある伝統的な日系メーカーと、クールジャパンの担い手となっているアイドルグループ、そして一連のエンターテイメント。これらが同じオーチャードエリアに同居していることが興味深い。

トレンドがわかるオーチャードエリア

オーチャードロード界隈は、日本でいえば、銀座に相当する繁華街だ。近年の銀座と同様、ファストファッションのグローバルチェーン店や高級ブランド店、様々な飲食店が集まり、ローカル人のみならず、外国人がショッピングや食事などに集まる情報発信エリアである。このところ、進出が盛んな日系の小売や飲食のチェーン店も、このエリアに一号店を構えることが多い。ざっと見ても、「和民」「まめぞう」「一風堂」「山頭火」「ユニクロ」「ダイソー」「無印良品」「CoCo壱番屋」「大戸屋」「元気寿司」など、日本でも勢いのある企業が目立つ。

食材や商材は主に日本からの輸入だが、外食の場合は日本食材を扱う卸がいくつかあるので、そこを利用しているケースも多い。サービス業に特化して現地での開業を支援する日系のコンサルティング会社もあり、中小の会社はよく利用しているようだ。多くの店舗は、日本人のスタッフ数名とローカルスタッフで運営されており、〝日本式〟の味や、きめ細やかなサービスが人気を呼んでいる。

東南アジア随一の繁華街とあって、オーチャードエリアの物価レベルは、他のエリアに比べて幾分高いものの、〝常に新しいものがある〟という人々の注目度も高い。日系の店舗を見ても、価格設定は日本と同じか、少し高め。これは現地の物価水準からすると、決して安くはない。近年のアジアで爆発的に増えてきている中間所得層にとって、正直、この価格はどうかと思うこともままあるが、それを「試せる」のが、このエリアの利点でもある。言うなれば、アジアの〝テストマーケティングゾーン〟という重要な位置づけ

なのだ。

そのため、飲食やアパレルに限らず、アニメや音楽、雑貨などの日系商材を売る店舗やイベントも多い。強気の価格設定がアジアの新しい消費者にどう受け入れられるのか。このエリアで成功して、他のエリアに二号店、三号店を出したり、シンガポール周辺国への進出に弾みをつける企業も少なくない。

アジア各国から集まる優秀な人材たち

オーチャードエリアに限らず、シンガポールで飲食店に入ると、ウエイターやウエイトレスとして働くシンガポール人がほとんどいないことに気づく。従業員は、ミャンマーやベトナム、フィリピンなどから就労ビザで入国している労働者ばかり。日本と同様、シンガポールでもサービス業の賃金は他産業と比べて低めであり、外国人労働者が現場を支えている（高給のためか、日系の店舗ではシンガポール人の従業員を見かけることも多いが……）。

シンガポールの優位点の一つは〝優秀な人材が数多く集まる〟ということだが、それは周辺のアジア各国から人材が集まっているからだ。典型的な労働者としてのシンガポール人は、重労働や接客業を嫌い、（メイドがいる文化のためか）清掃などを任せるのはもってのほか。確実に辞めてしまう。いわゆるホワイトカラーの仕事を好み、ビジネス、金融、IT、マネジメントなどが人気の職種となっている。ちなみに、優秀なマネジャークラスで、月給は五〇〇〇SGD（約三五万円）ほど。

ホワイトカラーでは、マレーシア人、インドネシア人、そしてベトナム人なども多い。エンジニアではインド人を多く見る。彼らの中にはPR（永住権）を取得している者も多いため、企業が雇用する際にはシンガポール人と同様の社会保険負担をしなくてはならない。

ただし、最近は、積極的な外国人誘致政策をとってきた政府に対し、「優秀な外国人にシンガポール国民の仕事が奪われているから、国民の所得が伸びないのではないか」といった批判の声も上がっている。そのため、就労ビザの取得が制限され始めており、学歴によっては、日本人でも難しいケースが出てきた。

しかしながら、多様な東南アジア諸国への進出を視野に入れて、まずはシンガポールから……と考える企業にとって〝人材の多様性〟はやはり大きなメリットだ。シンガポールで優秀な外国人を雇用することができれば、英語でコミュニケーションが取れるだけでなく、彼らはそれぞれの母国にコネクションがあるので、事業を拡大する際には、アジア諸国のマネジメントを任せるということも考えられる。タイやインドネシア、ベトナムなど、最近注目されているASEAN諸国では、進出の際に言葉や文化が壁になることも多いが、シンガポールでアジア向けのサービスや商品のオペレーションを確立し、そこに参加したアジア各国からの従業員

AKB48のオフィシャルショップ

日本のエンターテイメントも盛ん。
カタカナや漢字表記もそのまま通用する

郊外のショッピングモールにも
日系店舗が次々にオープン

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。

が、現地の言葉でそれぞれの国への展開を担えば、問題は解決する。これからは、ASEAN攻略の成功パターンの一つになっていくだろう。

技術の実用化を政府が積極的に援助

シンガポール政府は、従来から技術の研究・開発（R&D）に力を入れており、企業の研究センター設立に補助金を出したり、各企業の研究センターが入居できるビルや一大拠点（バイオポリス）の設置を積極的に進めてきた。ここではアジアのみならず、スカウトされて来た欧米人、日本人の研究者も多く働いている。ただ、入居しているのは、国家機関や大企業が中心で、中小企業の活躍の場にはなっていない。

企業の研究センターが集まるバイオポリス

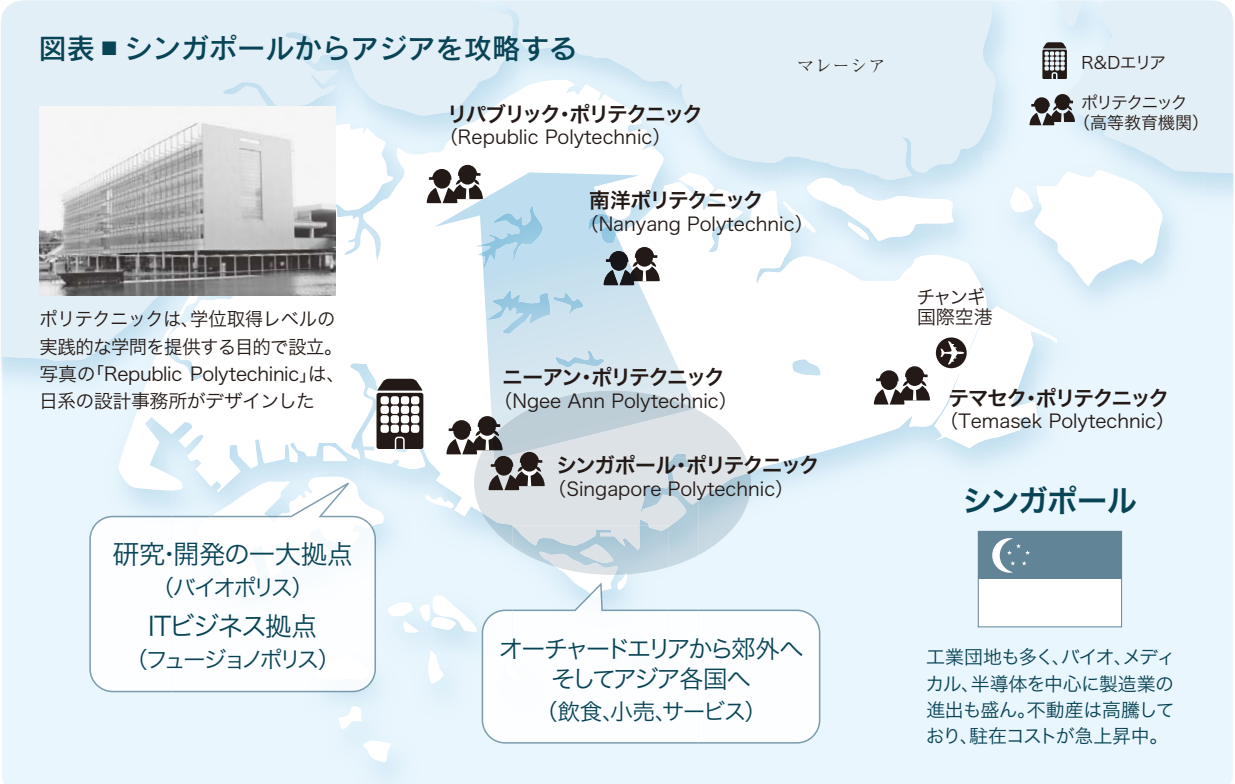
ところが最近、中小企業が存在感を増しつつある分野もある。シンガポールには政府主導のプロジェクトがいくつかあるが、先端技術やITを売りにする日本のメーカーが次々と参画し、実績を上げているのだ。バイオポリスの隣には「フュージョノポリス」と呼ばれるITビジネス拠点が建設され、先進国向けのオフショアリング（業務の一部または全部の移管・委託）の拠点として活用されたり、アジア向けのITサービス拠点としての役割も期待されている。また、再生可能エネルギーや水処理の分野でもいくつかのプロジェクトが進められており、ここでも、シンガポール政府の日本企業への期待は大きい。関連企業に対して積極的に誘致を行ない、すでにいくつかの中小メーカーや技術系ベンチャーが進出を果たした。

これらプロジェクトに共通するのは、積極的にシンガポール政府がコーディネートし、費用も負担して、国内で実証実験的に商品化を進めていることである。もちろん、シンガポールだけなら大きな市場とはいえないが、この国には政府保有の巨大投資会社があり、現地の大企業のほとんどはその傘下にある。これらのうち、ディベロッパー、建設、通信などの企業は、近年、中国やインドをはじめ、新興アジア諸国の工業団地開発やエコシティプロジェクトなどに積極的に参入しており、そこでは、国家プロジェクトによって実用化・商品化された先端の水処理、エネルギー、通信技術が投入されていく。中小企業が単独で自社技術を商品化し、他の企業と協業しながら新興アジア諸国へビジネスを拡大していくのは並大抵なことではないが、シンガポール政府がそれを担ってくれるというわけだ。

高度な技術を武器にアジアでビジネス展開

規模の大小を問わず、現在、日本企業は次々とアジアに進出しているが、シンガポールでは製造業の新規進出はさほど多くはない。他のアジア諸国と比べて高い不動産、人件費、駐在員の生活コストなどが足かせとなっているからだ。また、ASEAN内や日本との間でFTA（自由貿易協定）が発効しており、関税のメリットも少なくなってきている。多くの人手を必要とする労働集約型の製造業には、採算が合わない国と言えるだろう。しかし、高度な制御やオペレーション技術が必要な装置型の製造業にとっては、アジアの優秀な人材が集まるシンガポールはアドバンテージのある進出先ではないだろうか。

シンガポールに大学は少ないものの、「ポリテクニック」と呼ばれる五つの高等教育機関があり、日本の工学系大学並みの設備とレベルを誇っている。各校では、エンジニアリング、ビジネス、マスコミュニケーション、情報通信、芸術関連など広範なコースが設置され、周辺国から多数の留学生を受け入れている。アジア各国では、技術系



のキャリアは学生に人気があり、英語が話せる優秀な人材が数多く、ここへ留学している。

航空機部品や整備、半導体や医療機器など、高度なエンジニア技術が求められる業種の拠点がシンガポールには多く立地しているが、その背景にあるのは、これらポリテクニックから輩出される人材である。また、ポリテクニックの学生をインターンで活用している企業も多く、優秀なアジア人材採用の窓口になっている。

政府の存在とアジア進出がポイント

前号でも触れたとおり、シンガポール進出の成功パターンは「政府とのギブアンドテイク」であり、「アジア人材の獲得と活用」である。そして、シンガポール国内だけでなく、他のアジア諸国への進出の足がかりとして位置づけることが肝要だ。

シンガポールは〝アジアのショールーム〟とも呼ばれており、様々な産業がここで生まれ、アジアへと拡大していく。政府や国立のポリテクニック、各種団体へのアクセスなど、日系企業は他の欧米企業に比べるとあまり上手とは言えない面もあるが、積極的に政府を活用していくことが、財務的にもリスクを回避し、アジアで成功するカギとなる。シンガポールで自社の技術や特性に新たな価値を見出すことができれば、日本企業からアジア企業へと飛躍することができるだろう。

▶シンガポールの情報収集・コンタクト先

【JETROシンガポール】
Hong Leong Building, #38-04to05, 16Raffles Quay, SINGAPORE 048581
TEL:+65-6221-8174／FAX:+65-6224-1169
(東京TEL:03-3582-1775／大阪TEL:06-6447-2308)

【EDB(シンガポール政府経済開発庁)日本事務所】
●シンガポール共和国大使館参事官(産業)事務所
東京都千代田区内幸町1丁目1-1 帝国ホテルタワー11階
TEL:(81-3)3501-6041／FAX:(81-3)3501-6060

【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】
●シンガポール支店　JMA Consultants Inc., Singapore
83 Devonshire Road, #16-03 The Metz, SINGAPORE 239864
TEL&FAX:+65-6735-5622 (東京TEL:03-3434-0982)

※次号では、洪水から復興中のタイの現状と日本企業の動向を「特別編」でレポートする予定です。