

第6章 シンガポール事例編

シンガポール事例1 進出の意味を考える

製造大手メーカーB社は、早い時期に、東南アジアに進出した。しかし、労働市場が成熟し、労働市場における需給が逼迫^{ひっばく}、賃金が高騰し、労働者のジョブ・ホッピングが激しさを増す。また、シンガポール政府自身が知識集約型産業への転換を目指すこともあり、B社の東南アジアにおける戦略全体が問われている。

田中：社長。シンガポールにおける賃金の高騰は、もはや製造拠点として考えることは難しくなりました。

山口社長：確かに、ミャンマーやカンボジアなど、労働コストだけを考えれば、より賃金の低い国をターゲットにする必要があるな。

田中：はい。

山口社長：では、地域統括拠点という点では、どのように考えようか。すでにシンガポールには製造拠点としての長い歴史があり、わが社はいろいろなネットワークがある。また、シンガポールはアセアンの中心として、世界の企業が集積し、また情報も集積している。

田中：はい。しかし、他方で、タイを統括拠点にするという考えもあります。労働コストはシンガポールに比べて低いですし、日本人にとって親しみやすさという点でもメリットがあります。

山口社長：しかし、軍事政権の元で、治安などの問題がある。

田中：そうです。ただ、タイ政府は、統括拠点を目指す企業に対してインセンティブを設けるなど、優遇措置を進めています。

山口社長：なるほど。

ポイント

- ▶ アセアンにおける統括拠点を考える場合、シンガポールは魅力的である。シンガポール通貨は他国に比較して安定しており、また、英語が共通語である。歴史的に情報、流通、交通などのハブとしての役割をもち、ものの集積、情報、ファイナンスなどの面で優位性がある。アセアン統合によって、シンガポールの立ち位置はますます重要性を増している。
- ▶ 2011年の前々回の総選挙の際に、最大与党である人民行動党（People's Action Party、略

- 称：PAP) は37議席中6議席を失った。理由の一つは、外国人労働者の受け入れを進めることによって、シンガポール人の雇用が奪われているという批判である。日本と同様に、シンガポール人にとって、3K職種を希望する人は少なく、海外から単純労働者を受け入れることは必至である。しかし、前々回の総選挙でPAPが議席を失ったのは、リーマンショック以降進められた外国人受け入れに対する国民の危惧を示している。
- ▶総選挙における議席の喪失を受けて、PAPは、シンガポール人の雇用を守るという立場から、外国人の受け入れについて、給与水準などの条件を加えた。たとえば、賃金が月額3,500ドル以上の労働者であることは、一つの条件である。また、外国人を雇用したい企業は、まず、シンガポール政府が運営する職業紹介サイト (Job's Bank) において、一定期間求人を行うことが求められる。Job's Bankにおいて採用ができない場合に限り、日本からの採用を認める。Job's Bankに求人を出した場合、日本語ができないという理由で断ることはできない。
 - ▶シンガポール政府の外国人労働者に対する一連の政策により、日系企業が従来行ってきたトレイニーレベルの従業員をシンガポールに駐在させることは、条件的に厳しくなる。他方、外国人労働者の雇用が制限されることによって、優秀なローカル・スタッフの採用需要が高まり、外資系企業間での人材の奪い合いという状況が生まれる。
 - ▶シンガポール進出について、大きな視野からの戦略を考えたい。すなわち、アセアンや南アジアにおける経営戦略として、シンガポールをどのように考えるのか。賃金の高騰、住宅費の高騰、労働コストの高騰などにより、もはやシンガポールを労働集約的な生産拠点としては考えることはできず、統括拠点とするのか、高い付加価値の生産拠点とするのか、あるいは販売拠点とするのか、など、機能別に拠点を考えるきっかけとしたい。(ジェトロ・シンガポール 「第4回 在シンガポール日系企業の地域統括機能に関するアンケート調査」2015年12月)
 - ▶2015年9月に総選挙が行われPAPは下落傾向を押し返して全89議席中、83議席を獲得した。この結果により外国人労働者の規制が緩められる可能性はある。しかし、長期的に見て、シンガポールの位置づけを改めて考える必要性は変わらない。
 - ▶毎年4月には、政労使が話し合いの場をもち、基本的に、労使紛争は起こさないことが約束される。近年の傾向では「労働生産性の向上」というキーワードが三者間で確認されている。すなわち、賃金上昇のわりには、労働生産性が上昇していないという指摘である。賃金上昇は、労働市場における短期的な需給バランスの結果であることを示しており、企業にとっては人材の採用面で厳しい状況が続く。
 - ▶また、シンガポール日本商工会議所では、従来、業種別の部会を設置して活動を行ってきたが、会員企業からは、多角的にビジネス・パートナーを作りたい、など、業種横断的な交流の試みへの要請が高まっている。