

# 月報

2013 年 3 月号

シンガポール日本商工会議所

MICA (P) NO. 048/04/2012

Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore

Website: <http://www.jcci.org.sg>





# 月報

## 2013

# Mar

### <特集>

- 東南アジアにおける電子商取引(EC事業)の可能性について p02  
RAKUTEN ASIA PTE LTD  
島田 亨
- グローバル企業における海外拠点での人材採用の在り方 p05  
EN WORLD SINGAPORE PTE LTD  
ポール テュブイ / 西野 雄介
- シンガポール流 日本行政改革のすゝめ p11  
NATIONAL UNIVERSITY OF SINGAPORE  
青木 尚美
- 人口白書~2030年の人口想定値、最大690万人に p16  
JAPAN EXTERNAL TRADE ORGANIZATION (JETRO) SINGAPORE REP. OFFICE  
本田 智津絵

### <特別寄稿>

- 2012年のシンガポールを振り返る—政治・経済・社会— p21  
顔 尚強

### <業界ぶらす1> 建設

- 建設業が取り組む生産性の向上について p33  
OBAYASHI CORPORATION  
長谷川 仁

### <シンガポール協会便り>

- シンガポールはもはや淡路島でも東京23区でもありません!! p36

### <事務局便り>

- 3月の予定 p37

月報題字: 麗扇会 青木 麗峰  
表紙写真: 本田智津絵  
写真タイトル: マリーナ・ベイ

JAPANESE CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRY, SINGAPORE  
10 Shenton Way # 12-04/05 MAS Building Singapore 079117  
Tel: 6221-0541 Fax: 6225-6197 Website: <http://www.jcci.org.sg>

## 東南アジアにおける電子商取引 (EC事業)の可能性について

RAKUTEN ASIA PTE. LTD.  
CEO & CHAIRMAN

島田 亨



### はじめに ～楽天グループとは～

1997年にネットショッピングモールサービス(“楽天市場”)を提供する企業として現会長兼社長の三木谷浩史が創業。創業16年を迎えた現在、従業員数10,000人近く抱えるインターネット総合サービス企業に成長。楽天市場のみならずトラベル、金融、電子書籍等々幅広いサービスをインターネットを通して展開し、各サービスで共通のIDとロイヤリティプログラム(“楽天スーパーポイント”)を提供することで、巨大なエコシステム(“楽天経済圏”)を形成している。特に電子商取引(E-Commerce)事業については、2008年の台湾を皮切りに、2009年にタイ、2010年には米国、フランス、2011年にはインドネシア、ドイツ、英国、ブラジル、2012年にはマレーシアへと海外展開を加速。また同年1月、世界中で電子書籍事業を展開するカナダのKobo Inc.を子会社化。今後グローバルな拡大が予想される電子書籍市場に本格参入した。今後27か国・地域へのサービス展開を目指し、社内公用語を2012年7月に英語に切り替え、更なるグローバル展開を推進中。また各事業のグローバル展開を加速するため、2012年6月にシンガポールにアジア地域本社としてRakuten Asia Pte. Ltd. (Chairman & CEO : 島田亨)を設立。アジア地域本社のミッションとしては、1. 既存EC事業の拡大、2. アジア域内でのエコシステム(“楽天経済圏”)の創出、3. アジア地域における新規進出があげられる。今回は成長著しい東南アジアの

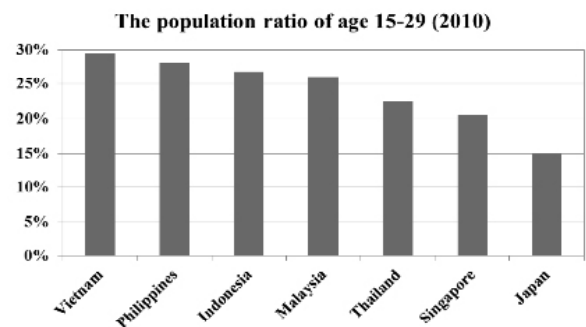
EC市場における我々の取組みの一部をご紹介しますと同時に、その可能性について皆様と一緒に探っていきたい。

### 東南アジアにおける電子商取引 (EC事業)の可能性

#### 1. 高い若年層比率

アジア各国ではほぼ共通していえるのは、オンラインショッパーの中核となっていくのは高学歴の若い女性を中心である。図1は15歳から29歳の人口比率であるが、日本が約15%であるのに対し、東南アジア諸国はいずれも20%を超えている。特にベトナム、フィリピン、インドネシアは27-30%台と非常に高くなっている。本数字は2010年時点のものであるが2020年時点で見ると可処分所得も高いこの世代(25歳-39歳)がオンラインショッパーの中核となっていくのはほぼ確実であろう。

【図1】

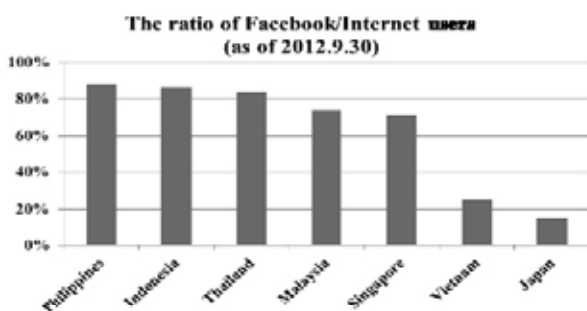


(出典) United Nations, World Population Prospects: The 2010 Revision

## 2. モバイル・SNS(ソーシャルネットワーキングサービス)の急速な普及

もう一点、アジア各国の共通点としていえるのは、モバイル・SNS(ソーシャルネットワーキングサービス)の急速な普及である。図2は代表的なSNSの一つ、Facebookユーザーのインターネット人口に占める比率(2012年9月末時点)である。東南アジア各国で7-9割を占めている。特にタイにおいては、2010年中盤にあった反政府デモをきっかけにSNS利用者が急増したと言われており、Facebookの利用者も2009年1月時点で約25万人程度であったところから、2012年9月末時点で1,700万人へと急増している。最も利用が多い層は18歳から34歳の若年層が中心で、ほぼ上記のオンラインショッパーの中心層と重なってくる。SNSは近い将来、EC事業者にとっても非常に有力な口コミツールとなっていく事が予想される。尚、ベトナムについてはこの時点では国内系SNSサービス(ZingMe)が強かったが、昨年末時点でFacebookがファン数において追い抜いたという情報もあり、SNSが急速に普及しているという状況に変わりはない。

【図2】



(出典) Internet World States

## 3. 成長途上の小売市場

東南アジアはシンガポールを除きまだどこにでも商業施設があるわけではなく、日本や欧米に比べると小売業自体が成長途上にある。実店舗にまだ大きな魅力がない国や地域ほどEC事業の発展のポテンシャルは高いと考えている。各国のEC化率(=EC市場規模 / 小売全体市場規模(但し食料品を除く))を推定すると、2011年時点で東南アジアの中でも比較的EC市場が早くから発展してきたマレーシア(14.4%)においては日本(12.5%)よりも高い比率となっている。特に東マレーシアの富裕層のEC利用も増えているようである。

勿論、東南アジアでEC事業が更に発展していくためには解決しなければならない課題も多い。以下にその課題と楽天としての取り組みについてご紹介させていただきたい。

### 東南アジアにおける電子商取引 (EC事業)の課題と楽天としての取り組み

#### 1. 未熟なECインフラ

ここでいうインフラとは、ネットワーク、ロジステイクス、決済等を指す。特にインドネシア、フィリピン、ベトナムといった東南アジアの新興国においてはまだまだこの課題は大きい。楽天は2011年よりインドネシアでEC事業を展開しているが、自前でバイク便によるCash On Deliveryサービスを展開している。現時点ではジャカルタ限定ではあるが、今後現地企業との提携も視野にサービスを拡大していきたいと考えている。

#### 2. ECサービス自体の信頼性が低い

上記の未熟なインフラも関連しているが、やはりアジアにおいてはまず実際に商品を手にとってから購入を決めたいという消費者は多い。特に知名度の低いブランドや高額商品となればその傾向はますます強くなる。この点も鑑み、楽天はアジアに

においては既に知名度の高いブランド・商材を販売する企業様との提携を強化している。またアジア地域本社においても、東南アジア全域での提携を加速していきたいと考えている。

上記の点については、今後5-10年スパンで見た時には解決されているべき課題と考えている。東南アジアにおいてもオンラインでの買い物が当たり前となった時代に、楽天をポータルショッピングサイトとして選んでいただくためには、利便性に加えてエンターテインメント性が欠かせないと考えている。楽天がいわゆる直販事業ではなく企業様にご出店いただくモール事業を主軸においているのはそのためだ。買い物をしているうちに面白い掘り出し物を見つけたという、実際の市場に居るような体験をネットの世界にも実現したいと考えている。楽天市場のミッションである”Empowerment”, ”Shopping is Entertainment”はアジアにおいても変わらない。

**執筆者氏名**

島田 亨(しまだ とおる)

**経 歴**

1988年 株式会社リクルート入社

1990年 株式会社インテリジェンス設立 同社取締役

2004年 株式会社楽天野球団代表取締役社長兼オーナーに  
就任

現在は楽天株式会社取締役常務執行役員

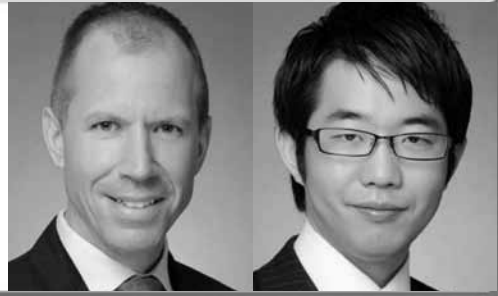
兼 Rakuten Asia Pte. Ltd. CEO & Chairman。

2012年よりシンガポール在住

## グローバル企業における 海外拠点での人材採用の在り方

en world Group  
en world Group 東南アジア事業統括 兼  
en world Singapore 社長  
ポール デュプイ

en world Singapore チームマネージャー  
西野 雄介



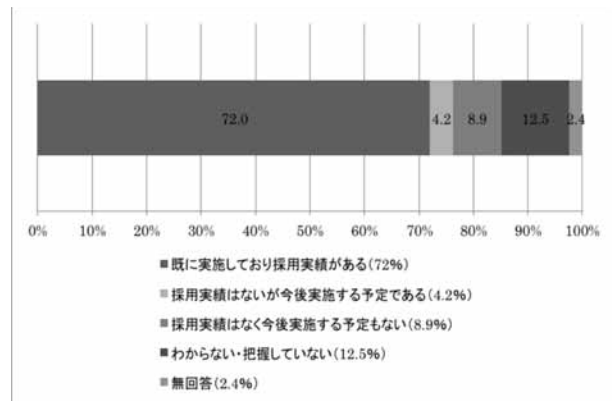
グローバル展開を加速する日系企業にとって、優秀な人材の確保は喫緊の課題である。しかし世界を見渡してみても、真の意味でグローバル企業として人材戦略を展開できている会社は実は少ない。多くの企業ではグローバルに渡った視点で適切な人材の採用・教育・雇用維持に至っていないのが実情である。そこで今回は、シンガポールで人材採用に携わった見地をもとに、グローバル企業の海外拠点における人材採用に焦点をあてて紹介したいと思う。今後の日系企業のグローバル人材戦略に少しでも貢献できたら幸いである。

### 日系企業のグローバル化に関する現状

まず始めに日系企業の人材採用におけるグローバル化の現状について説明したい。下記の図1から図4は経済産業省資料※から引用した(※出所:「平成23年3月 企業の人材マネジメントの国際化に関する調査」)。

同調査によると、海外拠点を有している企業の72%が既に現地社員を雇用した実績があることが分かる【図1】。

【図1】海外進出先での外国人採用実施状況  
(海外拠点あり n=168)



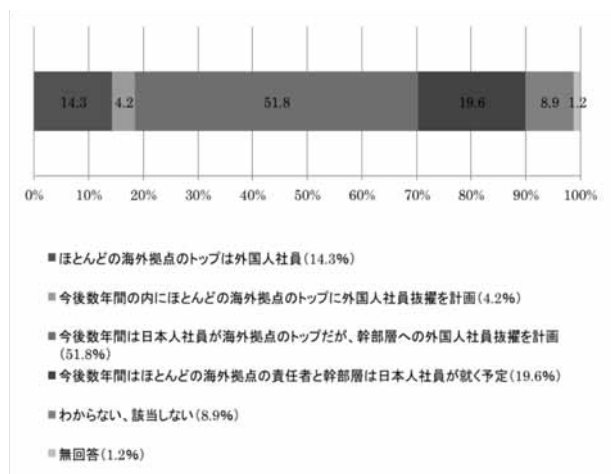
また海外拠点の現地化・外国人社員への権限委譲については【図2】により、

・「今後数年間は日本人社員が海外拠点のトップだが、幹部層に外国人社員を抜擢することを計画している」が51.8%で最も多い。

・「今後数年間はほとんどの海外拠点の責任者と幹部層は日本人社員が就く予定」が19.6%と続いている。

・「既に海外最重要国では、ほとんどの海外拠点のトップは外国人社員となっている」が14.3%を占める。

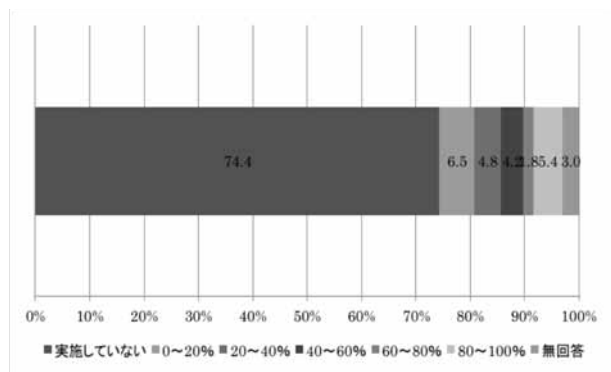
【図2】海外現地法人の現地化、外国人社員への権限委譲（海外拠点あり n=168）



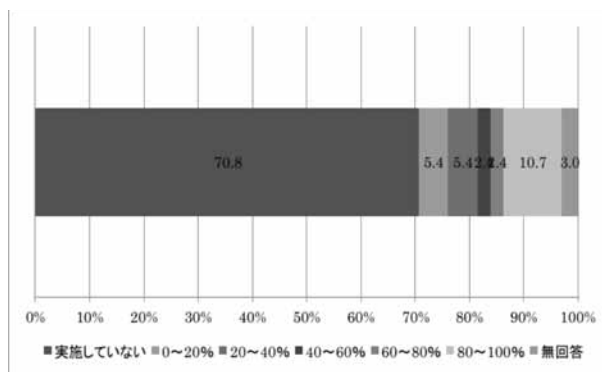
このように、多くの企業が現地化、権限の委譲について、検討していることが分かる。

しかし残念ながら、下記グラフ【図3、4】を見ても分かる通り、現地採用社員にも本社管理職へのキャリアパスを設定していたり、世界共通の人事評価基準を設けている日系企業は未だ少ない状況にある。

【図3】現地採用の社員にも本社管理職等への昇格キャリアパスを設定（海外拠点あり n=168）



【図4】幹部人材には所属や国籍を問わず世界共通の人事評価基準を設定（海外拠点あり n=168）



仕事柄、頻繁に「優秀な現地社員が得られない」「海外では企業ブランド力がないから人が来ない」「外国人社員はすぐに辞めてしまう」という悩みを経営者から相談されるが、この現状を見る限り、日本本社も巻き込んだ人事面での対応改善は必須と思われる。特にシンガポールのような新興国において、優秀な人材を獲得するには明確なキャリアパスの提示やフェアな報酬体系を明示することは非常に重要だ。

### グローバル企業における3つの人材層

ではグローバル化が進んでいる企業は一体どのような採用方法を行っているのだろうか。日系企業と異なり、グローバル企業では新卒一括採用という採用方法はまず存在しない。全てがキャリア採用であり、一般的に人材層を「グローバル人材」、「リージョナル人材」、「カントリー人材」の3つの人材層に分類して人材を採用している。

「グローバル人材」とは、グローバルの視点で、各国・各地域（欧州、米国、アジアなど）のビジネスを鑑みながら、ワールドワイドでの顧客対応や課題に取り組む人物である。コンサルティング会社などの広告で「グローバル最適」という言葉が用いられることがあるが、この人物はグローバルレベルでビジネス最適化を達成しながら、各国・各地域においても競争力が得られる状態を目指すことが職責になる。



購買を例に「グローバル最適」を説明しよう。ある企業がアジアのサプライヤーと欧州のサプライヤーから別々に同じ部材を異なった金額で購入しているとする。その場合、グローバルの購買責任者は、グローバルでの一括購入を検討し、各地域において納期に支障をきたすことなく、より安く部材を仕入れることを追及する。

「リージョナル人材」とは、グローバルレベルより一段階下の階層で、リージョナルレベル(北米、欧州などの大陸ベースなどで分けられることが多い)での最適化に取り組む人材であり、エリア内における営業活動、事業活動を遂行する。

「カントリー人材」とは、特定の国の市場内で事業展開を行う人材である。日本の場合は、一般にどの製品・サービスにおいても市場規模が大きく、且つ市場の成長が続いてきたため、カントリー人材として働くパターンが多い。シンガポールのような市場規模では国内だけで市場が成り立つことがほぼないので、APAC全体もしくは東南アジア全体を担当する場合がほとんどだ。今後は自国マーケットの成長が踊り場にきた日本においても、日本を含む複数の国を管理するリージョナル人材の需要が高まるかもしれない。

ここで論点になるのが、「グローバル人材」と「リージョナル人材」の違いだが、実はこの両者に賃金的な差はそれほどない。両者における大きな違いは、経験値に基づいてどの程度各国の商習慣の違いを理解しているかによる。例えば、シンガポールを拠点にリージョナル人材として活躍する場合は、マレーシア、インドネシアなどの近隣の国々に関して商習慣を知っていれば事足りる。しかしグローバルで活躍するには、世界各地の商習慣をある程度知識として持っており、ビジネスの経験を持つ必要性が出てくる。

## 人材採用方針の違い

日系企業では、グローバル最適を追求する「グローバル人材」に関しては、本社で新卒入社した日本人社員を内部登用するケースが大半を占め、海外現地法人では「リージョナル人材」「カントリー人材」のみを採用するケースが多い。

対して外資系企業では、採用チーム自体が「グローバル人材」「リージョナル人材」「カントリー人材」別に分かれて活動を行い、社内外を問わず、職責にあった最適な人材の発掘にあたる。人材採用における基本的な考え方として、その職責を全うさせるための最善の方法は何かを模索するためである。

もちろん最もコストがかからずに最適な人材を登用するためには、外資系企業も日系企業と同じく、最初は内部で人材を発掘できないかを検討する。同時にイントラネットなどを用いて、社内公募を行う。前述の方法が有効でない場合に、人材紹介会社などを通じて外部から人を登用することを検討し始めるのが一般的だ。また一旦「リージョナル人材」として採用しても、会社側が有能な人材だと認めた場合は、「グローバル人材」などの階層に異動するためのキャリアパスを設けている。

しかし外資系企業と一口に言っても、実は資本によって傾向が異なる【図5】。

- ・米国系企業は、外部からの人材採用に一番フレキシブルに検討する。たとえCEOであろうとも、最もその職責に相応しいと思った人物を大胆に採用する。

- ・日系企業は先ほど述べたとおり、生え抜きの人材を内部登用で起用する。

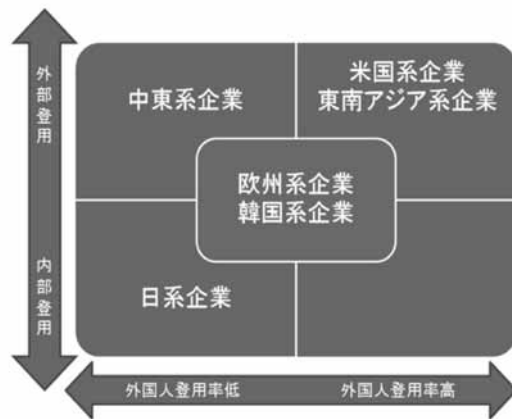
- ・欧州系企業は、米国系と日系の中間をいく。内部登用と外部登用を両方鑑みて行う場合が多い。またアジア系だがサムスンのような韓国系グローバル企業も欧州と同じ傾向にある。

- ・中東系などは外部採用を行うが、基本的に自国民もしくは近い国々の出身者を選ぶ。海外で

活躍する自国の人材がまだ少なく、アラビア語が話せる等言語的要求が存在するためだ。

・東南アジアに関しては、頻繁に転職するのが至極普通の行為で、米国系企業と同じように積極的に外部から人材を採用する。

【図5】資本別人材採用傾向



採用面接に対する姿勢にも違いがみられる。通常、日系企業の場合、採用するポジションが無い時に採用活動は行わない。しかし外資系企業に関しては、採用するポジションが無くても、優秀な人材がいれば積極的に会おうとする。普段からこの人脈を拡げておかないと、いざポジションが空いたときに、最適な人材を迅速に投入することは難しいからである。

当社の場合、社員採用にはTopgradingという米国のコンサルティング会社 (Topgrading, Inc.) が開発したメソッドを用いている。同メソッドにおいても、優秀な人材を確保するには、例え採用するポジションが無い時でも、自社に必要な人物像を事前に社内関係者間で合意しておく (Topgradingでは『バーチャルベンチ』と呼ぶ)、普段から優秀な人材を見繕っておくことが重要だとされている。優秀な社員を競合他社に先んじて雇用するには、プロアクティブな採用姿勢が求められる。

## グローバル企業における雇用維持対策

優秀な現地社員を採用、雇用維持するため、日系企業では教育に力を入れて、現地社員を日本国内に出向させたり、日本の商習慣を学ばせるなどの努力を行っている。

しかしながらシンガポールに居ると、日系企業が行う人材育成が必ずしも現地ニーズと一致していないと感じる。新興国の人々はキャリア育成は自身で行うという意識が強いため、会社が一律で行う研修ではなく、企業による柔軟なサポートを好む傾向が強い。例えば、社内選抜によるMBA留学制度だけではなく、社員が自主的にMBAを取得するための長期休暇の付与などの施策検討が必要になるだろう。

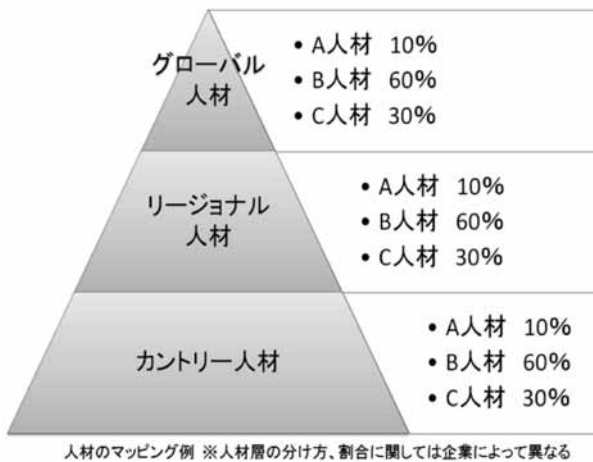
対して外資系企業の場合、雇用維持対策の一つとして人材のマッピングを行っている【図6】。自社の抱える人材層を優秀な順に上からA人材 (全体の10%程度)、B人材 (60%程度)、C人材 (30%程度) といったように区分けして、優秀な層であるA人材に教育と幅広い経験を与え、集中的に投資する。B人材に関しては、上位10%のA人材に育て上げるための施策を施し、C人材に関しては定期的に人員の入れ替えを図っていく。

外資系企業というと一般的に人材の流動性が激しいという印象があるが、一部の層に関しては社歴20年といった人材も珍しくない。企業は幹部候補生として認定したA人材に関しては、2年ごとに新しい職責を与え、グローバル経験を深めさせる。優秀な人材を明確に定義し、的確なトレーニングと機会を与えることで、雇用維持を実現させている。

最近では上記のような人事施策を取り入れる日系企業も出てきている。資生堂では従来から行ってきたグローバルでの幹部社員に対する研修に加え、研修と連動した幹部育成計画を策定している。さらに職歴や人事評価を含むデータベースの

構築をグローバルの全社員を対象に行う計画だという。

【図6】人材のマッピング



### アジア発グローバル人材の台頭

欧州の景気が低迷し、アジアの発展が著しい今、欧米でビジネス経験があるアジア出身者のグローバル人材への需要が増している。彼らが欧米で学んだグローバル企業での意思決定プロセスを、アジアの商習慣と融合させ、市場拡大を推し進めることが求められている。また彼らは今後グローバルレベルの意思決定をする人材となることが期待されている。現状はアジア人がグローバル企業で、経営層もしくはグローバルレベルの意思決定をする職務に就く例は少ないが、今後は市場の変化に伴い変わってくるだろう。

実際欧米系企業では、このところ外国人取締役の数が増えてきているという。実際にイギリス企業の上位50社では外国人取締役の占める割合が40%にも上る。対して、日系上場企業における外国人取締役の占める割合は1%未満である※(※出所：河合江里子「英語公用語時代の多文化コミュニケーション」DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー 2012年10月号)。イギリス企業における外国人取締役登用率については、欧州域内出身者がどの程度の割合を占めるのかも考慮に入れなくてはならないが、日系企業とは柔軟性において大きな隔りがある。激しい市場の変化の中で

企業が生き残るためには、必然的にダイバーシティーも考慮に入れなくてはならない。

### グローバル化途上は日系企業だけではない

ここまでの内容を振り返ると「日系企業は概ね後塵に拝している」とネガティブに思ってしまうがちだが、実際は多くの企業がグローバル化途上にある。著名企業であるロシュや、ネスレでさえ、英語公用語化はここ数年内に行われたものだ。人事制度並びに採用手法もグローバルで整備されていない企業も多い。

ではグローバル化途上にある日系企業に所属していて、海外拠点においてビジネスを牽引しなくてはならない立場にある場合、どのような所から改善を図っていけるのだろうか。本来ならば人事制度や採用方法について抜本的な改革が必要だが、いきなり大きく改善することは現実的に難しいだろう。

その場合、まずは現地法人のNo.2や、部門長レベルについて、現地採用の優秀な人材を登用してみるといったところから始めてみるのはいかがでしょうか。優秀な人材の登用によるビジネスへの直接的な効果だけではなく、現地社員へのモチベーション向上も期待できる。

### 新興国の価値観

現地採用社員を活用しようという気概がある日系企業は、日本本社でもグローバル意識が高く、海外で教育を受けた役員もしくは外国人役員が居る企業が多い。そういった企業は、海外では人材採用・雇用維持に対する価値観が日本と違うことを認識していて、必要な施策を打ち出せている。これは単に英語が話せるとか、海外に赴任したことが有るといような表層的な知識・経験とは異なる。

例えば日系企業と外資系企業に勤めている、

同年収・同役職レベルの人に質問したとする。日系企業に勤める人なら「年収1,800万円です。そこそこ貰っていますが、もう少し貰えたら嬉しいかな。もう40歳なので」といったような返答が多い。対して外資系企業に勤める人は、「年収1,800万円しかもらっていません。マーケットの価値からして随分低いので、転職したいと思います」と回答する。

グローバルで優秀な人材の採用・雇用維持を行うにはこの価値観の違いを認識しておくことが重要だ。新興国で優秀な人材は、常に市場においてどのくらいの価値があるかという視点で思考する。

これまでの欧米経済至上主義は終わりを遂げ、今後しばらくはアジアが主要経済圏となるだろう。先に申し上げたとおり、アジアで経験値があるグローバル人材が重用される時代がすぐそこまで来ている。現在シンガポールに赴任し、その動向を肌身に染みて感じられている皆様には、新興国で重要視される価値観を日本本社にフィードバックして、アジアでの熾烈な人材獲得競争に勝ち抜く礎としていただきたい。

## まとめ

	日系企業	外資系企業
1. 採用手法	新卒一括採用 現地法人要員採用	キャリア採用 職責別採用(グローバル、リージョナル、カントリー)
2. 雇用維持対策	社員教育等	人材のマッピングとマッピングに合った社員教育
3. 現地法人経営層に関するキャリア採用の割合	一般的に本社から派遣	企業文化により異なるが外部人材登用も検討
4. 外国人取締役の数	日系上場企業では1%未満	イギリストップ 50 社の場合 40%程度

### 執筆者氏名

Paul Dupuis (ポール デュブイ)

### 経歴

en world Group 東南アジア事業統括 兼  
en world Singapore 社長  
University of Windsorにて社会学専攻。Simon Fraser Universityにてプロフェッショナル・ディベロップメント・プログラムを、INSEADにてExecutive Education Programsを修了。

2005年 Wall Street Associates (現en world Japan)に入社。関西支社を設立。  
関西ディレクターとして西日本の営業を統括。  
2011年 en world Singaporeを設立。en world Singapore 社長に就任。  
2012年 en world Group 東南アジア事業統括として、シンガポールのほか、香港を含めて東南アジア地域の人材紹介事業に携わる。

### 執筆者氏名

西野 雄介 (にしの ゆうすけ)

### 経歴

en world Singapore チームマネジャー  
明治学院大学 国際学部 東南アジア開発経済学専攻

2005年 JAC Japan  
2010年 JAC Singapore  
国際人材に対するグローバルキャリア支援及び、金融・IT業界におけるグローバル企業に従事。  
2011年 en world Singapore  
en world Singaporeの立上げに参画。現在はシンガポールにて、管理職・経営層のポジションを中心にサプライチェーンマネジメントや、営業・マーケティング関連の人材採用支援を担当。

## シンガポール流 日本行政改革のすゝめ

NATIONAL UNIVERSITY OF SINGAPORE  
ASSISTANT PROFESSOR

青木 尚美



多くの企業がシンガポールに移転・進出する理由の一つに、この国の行政の効率性があげられます。その行政を支える公務員は4つの職種(Division I-IV)に分かれていて、最も入るのが難しい Division Iは、上級公務員と管理職が占め、高い分析能力、国に貢献したいというパッション、学力、リーダーシップがあると判断されたいわゆるこの国の「The Best and the Brightest(最優秀者)」達の集まりです。公務員のリクルートは能力制で男女差別はなく、なんと2001年から2011年にかけて、このDivision Iは、毎年過半数を女性が占め、2011年は約63%が女性でした。<sup>i</sup> そんな公務員を政治家達が「政治主導」でリードする、それがシンガポール流なのです。

シンガポール流に日本行政改革にアプローチしてみたらどうでしょう。そんなことを考えるようになったのは、2011年シンガポール国立大学政治学部に奉職したのがきっかけでした。多くの学生が政府で働くことを希望し、彼らから質問を受けることで様々なことを発見する毎日です。つきつめると彼らが抱くシンガポールの行政のイメージが日本のとちがうようです。ですから私が当たり前と話すがそうではなかったりします。実際シンガポールと日本では行政に対する考え方に違いがあります。ちがうからこそシンガポール流に日本行政を考察することで、「公務員減給」や「官僚批判」など、厳しい状況にある日本行政の転換の展望がみえてくるかもしれません。ここではこのような観点からシンガポールと日本の行政を対比し、最後に果たしてシンガポール流は日本に適切か

考えてみることにします。

### 1. 公務員の給与を上げよう。

シンガポールを仕事のために最初に訪れたのは東日本大震災の2ヶ月ほど後でした。時の管直人総理大臣が福島原発事故収拾まで首相給与を返上すると表明したばかり。日本人であれば、管総理大臣の行動に対して敬服した人がいたでしょうか。国が財政難に直面し、民間でも給与が下がり続け、自治体の首長も自ら減給する時代。国が震災に加えて原発事故という未曾有の危機に直面し、「国民に奉仕する立場の政治家・公務員の給与を返上すること」はなにも特別なことではなく、「仕方が無い」、もしくは「そうすべき」、そうとらえる方が多かったかもしれません。少なくとも異議を唱えた方を聞いたことがありませんでした。

これがその時お会いしたシンガポール人の教授にしたら、「大変おかしなこと」だということです。彼は新聞で管首相の給与返上の記事を読み、「なぜ日本の政治家・公務員は自ら給与をさげるといいますのか」と問うのです。彼は「公務員だから」という答えでは納得しない。さらにシンガポールの首相の給与が世界でもっとも高く、オバマ大統領と、フランスのサルコジ大統領、イタリアのベルルスコーニ首相と官首相の給与を合わせた額よりも高いということです。(実際は管首相の10倍ほど。)<sup>ii</sup> 日本の首相は、すでに低い給与をなぜさらに下げるのか、というわけです。しかも自ら給与返上をいいますのは「不思議だ」と。

この不可解なやり取りの裏にはシンガポールと

日本における公務員(政治家も含め)の給与に対する哲学のちがいはあるのではと考えました。まずシンガポール側の哲学の根底にあるのが、資源にも人口にも乏しい都市国家が発展し続けるには先ほど述べた「The Best and the Brightest」と呼ばれる国の最優秀者を政府に集めておくことが必須だという危機感であり、サバイバル精神。つまり、リーカンユー元首相曰く、人材確保なしでは「シンガポールは小さな赤い点から黒い点になりかねない」のです。<sup>iii</sup> そのため、シンガポールの公務員の給与処遇制度は「人材確保」「腐敗対策」「モチベーション向上」の3つを柱として構築されてきたといえます。

シンガポールでは経済成長とともに給与がある民間に優秀な人材が流れないように、そして彼らが腐敗に走らないためにも公務員の給与を上げる方針をとってきました。80年代から民間(ブリティッシュセル)の評価制度を参考に取り入れ、1994年には大臣と上級公務員の給与を民間6職種(銀行員、会計士、エンジニア、弁護士、国内製造業のCEO、多国籍企業のCEO)で上位4給与額の平均の3分の2とします。そして2000年には公務員全体に個人ベースのパフォーマンスボーナス制度を導入。とくに大臣に対しては、経済成長率に連動して最大給与8ヶ月分のボーナスを出してきたのです。<sup>iv</sup> さすがに、近年は特に大臣への高額な給与に対して批判が高まり、見直しが行われています。それに対し、リーカンユー元首相は「大臣に対して低い給与をだし、彼らの報酬は公益に貢献することだけだという主張をするべきではない」と公言したのです。

日本には高度経済成長時代でもこのような発言をする政治家はいなかったでしょう。現在なら、尚更問題発言として扱われたかもしれません。なぜなら日本人の多くは、まさに「公務員の報酬は公益に貢献すること」だけだという「哲学」をもっているからです。官僚出身の若手政治家達が出演した今年1月に放送されたテレビ番組で、コメンテーターの一人から「国民のために死ねますか」といった質問がでたり、「我が国の厳しい財政状況及び東日本大震災に対処する必要性に鑑み、一

層の歳出削減が不可欠である」という理由で公務員の給与を削減するのも、そうした「哲学」が日本社会の根底にあるからでしょう。<sup>v</sup>

これがシンガポール流なら、公僕は大切とした上で、「公務員も金銭欲がある」ことを前提として、かつて貧窮の時代にあえて公務員の給与を確保し、官庁には能率をあげるためエアコンを設置したように、財政難の時だからこそ、公務員の給与を保証し、仕事環境を良くする必要があると唱えるでしょう。さらに、2012年12月、安倍政権が経済再生へ「ロケットスタート」を狙うことを優先目標としてスタートしましたが、もしシンガポール流なら、この目標を達成するためには官僚のボーナスを経済成長に比例させてだすことを宣言するでしょう。理論的には、こうすることで、優秀な官僚と政治任用職にある大臣などが経済成長につながる案を一丸となって出すインセンティブにつながるというわけです。

## 2. 公務員はやめない…、わけがない!

日本から公務員減給のニュースが届くと、財政が厳しい中、政治的にわからないでもない一方で、日本はシンガポールほど、行政から優秀な人材を失うことに対して危機感がないようで、不安に感じます。危機感がないのは官民における終身雇用制が現在まで通例であるからでしょう。なので給与を下げること＝政府に優秀な人材を失うという危機感が日本にはほとんどないようです。しかし近年では終身雇用制がくずれ始め、官僚批判と公務員減給のためもあってか、公務員が公務員をやめる時代。今年に入って都道府県が退職手当を減らすことを検討した結果、定年を迎える教員や県警職員がいわゆる「駆け込み退職」をしたことは、まるで減給に反応して、公務員がやめていく時代がくるかもしれない時代を示唆しているといっても過言ではありません。

もし政府が多くの優秀な人材を失う時が来たとき(来ないかもしれないが)、果たして国が立ち直れるのか疑問です。それは今まで官僚主導だっ

た日本だからこそ、より問題は重大です。これから先、そういった危機に直面した場合、日本国民が経営者として、税金を使って「国民の為に働く人材を民間ととりあう時代」がくるかもしれないのです。また少なくともそういった意識改革を迫られる時代がくるかもしれません。それはまさにシンガポールの「民間に匹敵する給与→民間に優秀な人材が流れないようにするため」の思想であって、現在日本でよく耳にする「民間より高い給与→おかしいからさげよう」という発想とは異なるのです。

### 3.これがシンガポール流、政治主導の作り方。

日本は「官僚国家」とよばれるほど、官僚主導の国だと言われています。行政学で官僚主導が問題視される理由は、「選挙で選ばれていないもの＝官僚」が政策の実権を握っていることです。官僚主導は比較的政策の安定性を保証する一方、政治主導は、「選挙で選ばれているもの＝政治家＝国民の代表」にその実権を移すことが、民主主義の観点から正統化されるのです。その「政治主導」への移行を図ったのが自民党政権下の橋本首相や小泉首相。近年では「政治主導」を謳って事業仕分けを断行し、東日本大震災復興構想会議のメンバーから官僚を外した民主党政権。まさに官僚から政治が「独立」しようとした試みだといえます。

日本に限らず、国家が官僚主導である理由は多数あり、そのひとつには官僚と政治家の「知識のギャップ」があげられます。両者ともとても優秀だとしても、任期の比較的短い多くの大臣よりも、安定した雇用制度のもとにある官僚の方が、必然的に各省庁に関連する分野に関する法律と政策に関しては精通することになる。一川元防衛相の「安全保障に関しては素人だが、これが本当のシベリアンコントロール」というコメントがこの知識のギャップをよく物語っているといえます。さらに稟議制の下、多くの政策が官僚によって立案され、官僚が国会答弁を用意し政治家を教育することも

ある。結果官僚主導にならざるをえないのです。

シンガポールで行政を教えているカルチャーショックだったこと、それは多くの学生達にとって「政治主導」が常識で、上記のような官僚主導が想像しがたいということです。少なくとも、私が担当する行政学入門で、政治主導と官僚主導ついでにの授業を受ける前の学生達の発言からすると、そのような印象をうけます。彼らは「政治家が選挙で選ばれている」からというよりも「政治家が優秀」だから政治主導をよいと考えている学生が多い印象を受けます。この「政治主導」が実際どの程度かは疑問です。なぜなら政府が現代社会の複雑かつ膨大な要求に対応することは官僚組織の裁量抜きでは無理だからです。ただ言えるのは、シンガポールの「政治主導」が日本のアプローチとは違い、そのことが強い「政治主導」のイメージに貢献しているようです。

その違いとは先に述べた政治家と官僚の「知識のギャップ」が少ないことです。最優秀の学生を奨学生として海外の一流大学に送り出し、そして官僚組織にもどします。また、公務員の初任給を民間よりも高く、しかも初任給が大学時代の成績に応じて決まるので、公務員希望者は大学時代からよく勉強せざるを得ないしくみになっています。そして入ってきた優秀な公務員の中から能力制をもちいて、「ヘリコプター・ビュー（ものごとを広角な視点からとらえることのできる能力）」のある者を発掘し、リーダーシップ教育をほどこし、若くても昇格する。さらに政黨員を公務員（と軍人）の中から積極的に引き抜き、政治家にし、大臣にする。そして今度は彼らが公務員をリードするので。つまり、官僚組織と政治部がかなり融合されているようです。これは「官僚からの独立」という民主党のとったアプローチとは対照的なのです。

#### 4.果たしてシンガポール流は日本に適切か。

即ち、シンガポール流に日本行政を改革するとしたら、公務員減給は少なくとも人材が流れないよう考慮した上で進め、その一方能力制を導入し、優秀な公務員のモチベーションを上げる組織を作り、さらに政治主導にするには政治家を官僚出身者にします。このシンガポール流、果たして日本に適しているでしょうか。シンガポールと日本では、もちろん歴史も、政治も社会も文化も違います。だからシンガポール流は通用しないし、勿論シンガポール流にも問題点があります。そもそも考えるのもおかしい、という意見もあるかもしれません。ですが、違うからこそ日本の既存のあり方に疑問を投げかけ、展望をさぐるためのいい材料になるのではないのでしょうか。

例えば給与についてですが、そもそも公務員の給与をさげても巨額債務をつくりだしてしまう政治行政の体質はかわらないし、経済も立ち直らない。まずは体質を変える事、そして優秀な公務員のモチベーションをあげる組織・給与体制を構築することが必須のようです。(言うのは簡単すぎるかもしれませんが。)その上で極端な話、日本流、「財政難だから給与を下げる」か、シンガポール流、「民間に流れないような給与水準を確保する」かの選択は、日本の雇用がこの先どれだけ流動化するか、また(給与に関係なく)公僕を意識をもった公務員が誇りをもち続けられる仕事環境を保つ事ができるか、によると考えられます。もし多くの公務員がやめる時代になれば、シンガポール流思考転換をするべきです。なぜなら、国家の立て直しには優秀な人材が必要不可欠だからです。

能力制についていえば、日本では公務員にも評価制度を導入する動きがありますが、シンガポールと比べると浸透性は低いといえます。それを正当化する議論として、政府の仕事のパフォーマンスを評価するのは難しく、また個人を対象にした評価制度は必然的に競争を促してしまうことがあげられます。日本の官庁は大部屋主義で比較的チームワーク重視のシステムですし、また、評

価制度がないからこそ、評価されていないことでも組織のために行動できる人間が多いことが推測されます。それでもフリーライダーの存在は消す事ができない。ならば、あくまで公僕に価値をおいたうえで、チームベースもしくは官庁全体に成果に応じて少しでもなんらかの報酬をだすのはどうでしょうか。そんな手だてをすることで、「減給」という選択を公務員に受け入れやすくし、モチベーション向上の材料(すべてではないけれど)になるかもしれません。

政治主導も「官僚を大臣にする」というシンガポール流が通用するか、またそうするべきかといえは疑問です。日本のように幾つもある場合、官僚出身者を政治家にするには人数が足りないですし、民主主義の観点からして、政治家は官僚だけではなく、様々な国民の声を代表するべきです。ただシンガポールのように「官僚を使える人材を政治任命すること」は大事なことだと考えます。官僚からの独立をめざして、官僚をつかわない「政治主導」なら、官庁に優秀な人材をおいておく意味がない。そのためにも、ここは日本らしく、政治家ではなく「国民が」経営者として、政治家、政党が「優秀な公務員を雇い、彼らの能力を国の発展のためにつかえるか」を意識して支持することが求められる時代がくるでしょう。シンガポール流で日本行政を考察することで、このような意識改革の展望が見えてくるといえます。



i Department of Statistics. Singapore (2012). Yearbook of statistics Singapore, 2012.

ii The Richest. “Highest-paid political leaders in the world”. <<http://www.therichest.org/world/highest-paid-presidents>>.

(参照2013-02-12).

iii AsiaOne (2012). “Don’t underpay our ministers: Lee Kuan Yew”. <<http://www.asiaone.com/News/Latest+News/Singapore/Story/A1Story20120119-322709.html>>.

(参照2013-02-12).

iv Yeen Nie, Hoe (2012). “National bonus to replace GDP bonus for ministers”. Channel NewsAsia. <<http://www.channelnewsasia.com/stories/singaporelocalnews/view/1174792/1/.html>>.

(参照2013-02-12).

v 総務省.[「国家公務員の給与の改定及び臨時特例に関する法律について].

<[http://www.soumu.go.jp/menu\\_seisaku/gyokaku/02jinji02\\_03000079.html](http://www.soumu.go.jp/menu_seisaku/gyokaku/02jinji02_03000079.html)>.

(参照2013-02-12).

#### 執筆者氏名

青木 尚美(あおき なおみ)

#### 経 歴

1978 愛知県豊橋市生まれ。

2003 米国ジョージア・ホプキンス大学高等国際問題研究所 (SAIS) 修士号取得

2003 - 2006

世界銀行本部(ワシントンDC)コンサルタント  
(主に行財政改革担当)

2010 米国シラキュース大学マックスウェル・スクール  
博士号(行政学)取得

2011 - 現在

シンガポール国立大学政治学部アシスタント・プロフェッサー  
<<http://ap3.fas.nus.edu.sg/fass/polna/>>

# 人口白書発表 ～2030年の人口想定値、最大690万人に～

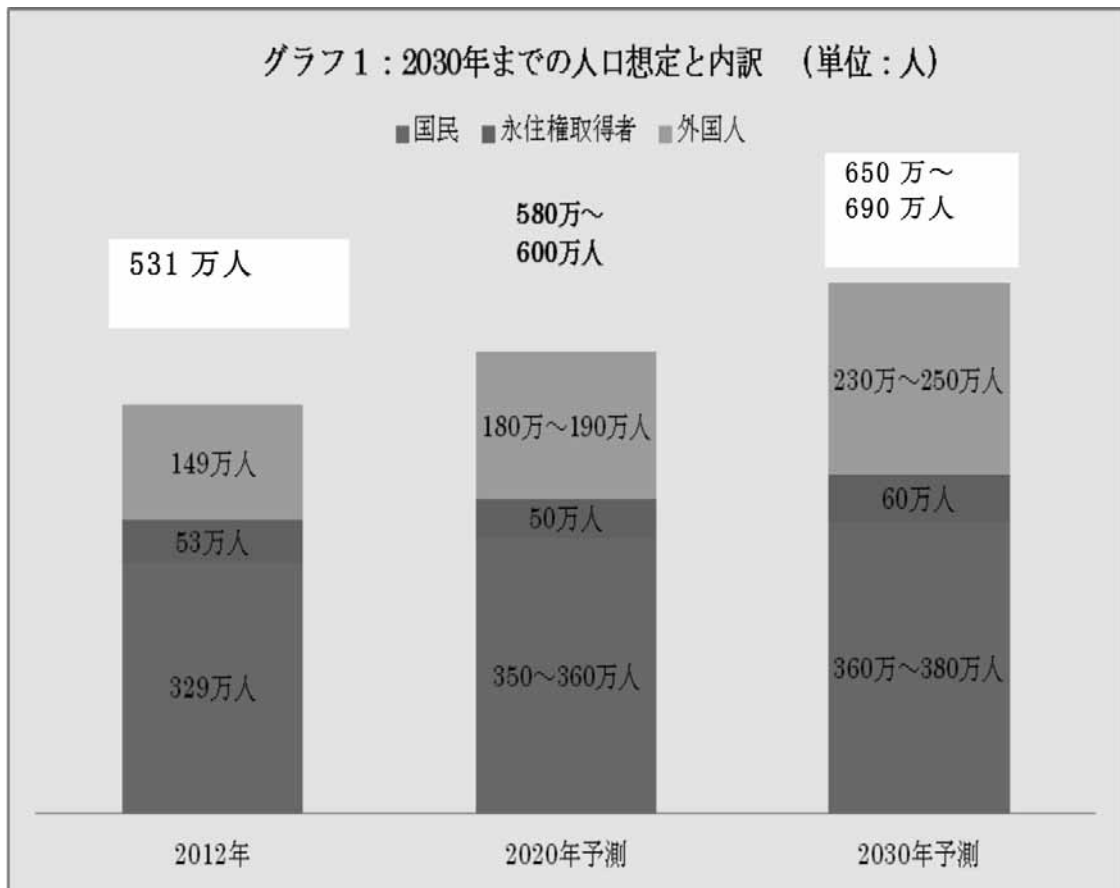
JAPAN EXTERNAL TRADE ORGANIZATION (JETRO) SINGAPORE REP. OFFICE  
ANALYST

本田 智津絵

シンガポール政府は1月29日発表の人口白書で、2030年までの国土計画の指針となる人口想定値を650～690万人へと設定した。このうち、永住権者(PR)を含めた外国人の割合は最大45%へと拡大し、国民の割合は55%へと縮小すると見込んでいる。ただ、外国人を中心に人口は増加するものの、労働総人口の伸び率は半分以下に縮小する見通しで、シンガポール経済は少子高齢化による人口構造の変化と経済の成熟化に伴い低成長時代を迎える。このため、企業には労働生産性向上に向けた一層の努力が求められることになりそうだ。

**人口想定、2020年までに最大600万、  
2030年には最大690万人に**

首相府国家人口・人材局(NPTD)は1月29日、2030年までの長期的な人口ロードマップ「人口白書(副題:ダイナミックなシンガポールのための持続可能な人口、注1)」を発表した。白書によると、2012年6月時点では531万人だった同国の人口は、2020年に580万～600万人、2030年に650万～690万人へ増加する見通しだ(グラフ1参照)。2012年6月時点で62%だった人口に占める



出所：人口白書

国民の割合は2030年に55%へと低下する一方、永住権者(PR)を含む外国人の割合は2012年の38%から、45%へと拡大する。

人口白書は、住みやすい生活環境を維持しつつ、経済活動を支えるのに必要な人口の伸びを予想し、少子対策や外国人移民政策、インフラ計画などを包括的にまとめた人口政策である。NPTDは同白書をまとめるにあたり、約1年にわたり国民や企業からの意見募集や公聴会を通じて幅広く意見を集めた。政府がこのような包括的な人口政策を発表するのは、初めてのことである。同白書に合わせ、国家開発省は1月31日に、新しい人口想定値に基づく国土利用計画「全ての国民のための豊かな生活環境(注2)」を発表している。

政府は2030年までに690万人という白書の見直しは人口目標ではなく、国土計画を策定するにあたっての人口想定値だと繰り返し強調している。同国政府はこれまで、40～50年先の長期的な国土利用計画「コンセプト・プラン」を立案し、10年ごとに見直しを行っている。1991年の同プラン見直しでは40～50年先の長期人口見直しを400万、2001年の見直しでは550万人と設定し

ていたが、人口はその想定を上回る勢いで増加した。この増加を牽引したのは、外国人の移民や労働者だ(グラフ2参照)。特に2005年以降の政府の積極的な外国人移民誘致政策により2007年に人口は459万人へと増加。このため政府は、2007年2月には長期人口想定値を550万から650万人へと上方修正した。しかし、人口の増加はこの想定を超える勢いでさらに増加し、急増する人口にインフラの整備が追い付かず、住宅価格の高騰や交通渋滞が悪化したほか、安価な労働力の流入で所得格差も拡大するなど、国民の間で外国人に対する反発も高まった。

国家開発省が今回発表した国土利用計画には、690万人への人口増加に対応するための住宅や公共輸送の整備、都市計画などが網羅されている。同計画によると、人口690万人に対応するため、同国の国土は2010年時点の710平方キロから、2030年には766平方キロに拡大すると見込んでいる。この拡大分について、土地の埋め立てや保留地の開発、既存の工業団地や一部のゴルフ場などの再開発により対応する計画だ。2030年に想定される国土766平方キロのう



出所：統計庁

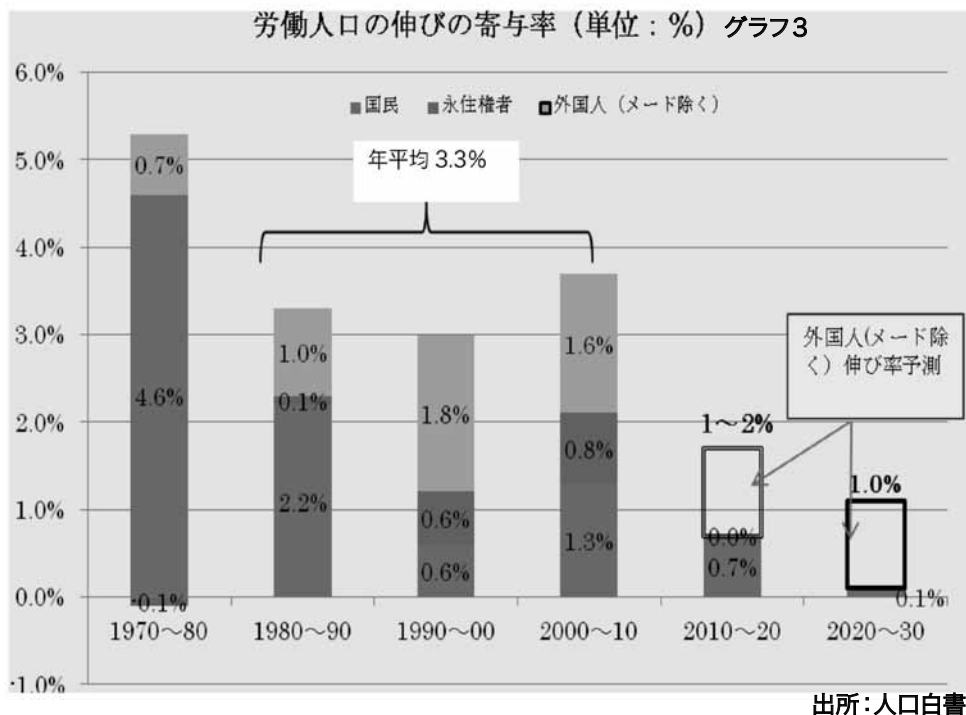
ち、17%は住宅用地に充てられる。政府は2030年までに公共住宅(HDBフラット)と民間住宅を合わせ、合計70万戸の住宅を建てるとしている。また、大量高速鉄道(MRT)も現在の全長178キロから、2030年までに全長360キロと2倍に拡張する。さらに、人口拡大と高齢化に対応するため医療施設や介護施設も拡充し、病院の新設を通じて2020年までに新たに病院ベッド4,400床を確保する計画だ。

**労働人口の伸び率、年3.3%から1%へと半分以下に**

一方、人口白書は、人口が増加しても、労働人口の伸びが今後大幅に縮小すると見込んでいる。この結果、ほぼ完全雇用状態にある雇用市場は、さらにタイト化する可能性が高い。白書によると、同国の労働総人口の1980~2010年の伸び率は、年平均3.3%だった。しかし、国民の少子高齢化などにより、労働総人口の伸びは年平均1~2%へと半分に縮小し、2020年以降には、さらに1%へと縮小すると見込んでいる(グラフ3参照)。このうち、外国人労働者の伸び率は1%程度となる見

通しだ。政府は白書の中で、「長期的に外国人労働力への依存を減らし、企業に対し労働生産性の改善を促すよう、今後も引き続き労働政策を見直していく」方針を強調しており、外国人の雇用規制がさらに強化される可能性も高い。

白書によると、2020年までに年2~3%の労働生産性と、労働総人口の伸びを1~2%に維持することができれば、「年平均3~5%」のGDP成長率を達成できるとしている。また、2020年以降には労働総人口の伸びは1%へと低下し、経済の成熟化と少子高齢化の進行に伴う人口構造の変化により、2020~30年のGDP成長率が「年平均1~2%」へと減速するとの見通しを示しており、シンガポール経済は今後、低成長時代に突入することになる。



	1970～ 80年	1980～ 90年	1990～ 2000年	2000～ 10年		2010～ 20年	2020～ 30年
GDP (年平均成長率)	9.0%	7.7%	7.1%	5.6%	GDP成長率予想	3～5%	1～2%

出所：人口白書

### 少子高齢化が加速、少子化対策を強化

一方、人口白書には、低迷する出生率を引き上げるための少子化対策も含まれている。政府は2001年に最初の少子化対策を導入して以来、2004年、2008年とその内容を拡充したが、少子化が進行した。今回の少子化対策では年間予算規模を20億ドルとそれまでの18億ドルから引き上げ、出産と育児への支援を強化している。

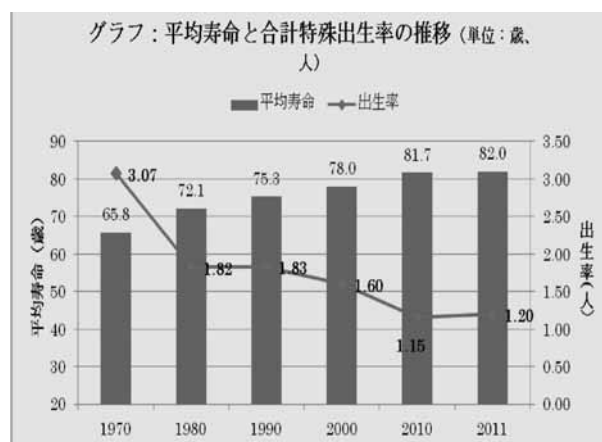
新少子化対策では、①子供のいる既婚世帯が初めて住宅を購入する場合の優先的な公共住宅の割り当て、②不妊治療や出産費の支援拡充、③共稼ぎ夫婦への支援拡大、④父親の育児参加を促すための育児有給休暇の導入、を主な柱としている。育児有給休暇は2013年5月1日からの開始だが、政府は約7万7,000人に上る公務員について、2013年1月1日から先駆けて適用を開始している。

#### 新少子化対策の概要

	概要	開始時期
①住宅支援	・公共住宅の割り当てで、初めて住宅購入を申請する16歳未満の子供を持つ既婚世帯を優先	2013年1月
②医療支援	・公立病院での不妊治療の補助を引き上げ ・公立病院での出産費用一律化	2013年1月
③共稼ぎ世帯への支援	・7～12歳の子供のいる両親に、年間2日の有給育児休暇（政府負担） ・出産休暇の対象外だった短期契約の女性に、出産休暇の代わりに現金給付	2013年5月1日
④父親の育児参加促す支援	・個人事業者を含め子供を持つ父親に1週間の育児休暇（政府負担）	2013年5月1日
⑤その他、ベビーボーナス、子供の医療費	・ベビーボーナスを2,000ドル引き上げ。第1～2子を6,000ドル、第3～4子を8,000ドルに	2012年8月26日
	・全ての新生児に医療補助3,000ドル	2013年3月1日

出所：人口白書

統計庁によると、同国民（永住権取得者含む）の女性1人が生む子どもの数（合計特殊出生率）は2011年に1.20と、2010年と比べてわずかに改善したもの、依然過去最低レベルにある（グラフ4参照）。一方、平均寿命は1970年の65.8歳から、2011年には82歳へと上昇し、少子高齢化が加速している。



出所：人口白書

白書によると、今後退職者が増え、新たに生産年齢（20～64歳の国民）に達する若者が減少するために、2020年から生産年齢人口は縮小に転じる見通しだ。政府は国民の出産を促す支援を拡充する一方で、人口縮小を補うために外国人移民を引き続き受け入れていく。このため、シンガポール国籍の新規取得者を毎年1万5,000～2万5,000人、国籍取得者の候補となる永住権取得者を毎年約3万人それぞれ受け入れるとしている。これにより、シンガポール国民は2012年の329万人から2030年には360万～380万人、永住権者は2012年の53万人から2030年には60万人に増えると予想している。

#### 国民の高学歴化、3分の2が幹部・専門職に

一方、国民の高学歴化に伴い、その就労内容

も変化していく見通しだ。現在、高等専門学校（ディプロマ）以上の学歴を持つ国民の割合は45～49歳では29%だが、25～29歳では70%と、国民の高学歴化が進んでいる。リー・シェンロン首相は2012年8月の独立記念集会（ナショナルデー・ラリー）演説で、地元公立大学の受け入れ枠を増やすなどして、大学進学率を2012年の27%から2020年までに50%にまで拡大する方針を発表しており、高学歴化は今後さらに進む見通しだ。白書は、現在国民の約50%が専門職・管理職・幹部・技術職（PMET）だが、2030年には国民の約3分の2がPMETとなると見込んでいる。

政府は今後も引き続き、労働生産性を向上させるためにも外国人の受け入れを抑制する方針だが、国内では調達できない労働力について外国人労働力で補う考えを示している。白書によると、(1)国民の高齢化で必要となる看護師や介護士などの医療や介護サービスの従事者と、インフラ拡張に必要な建設労働者、(2)国民のPMETの拡大で不足する小売店や飲食店、ホテルのスタッフなどの低熟練労働者、(3)雇用創出が期待できる新興分野の起業家、(4)不景気には解雇できる雇用調整弁としての労働力、については外国人労働者を引き続き受け入れていく方針だ。

## 国民、そして経済界で波紋を呼ぶ白書

今回発表された白書と国土利用計画については2月2日から、国会で5日間にわたり討議が行われ、最終日の2月8日、野党と一部指名議員の反対があったものの、白書は賛成多数で承認された。しかし、白書の内容に対しては、人口に占める外国人の割合が拡大するとの見通しに対して国民の間に反発も根強い。また、白書の中で、労働総人口の伸びが大幅に縮小するとの見通しが示されたことを受け、シンガポール・ビジネス連盟や各国の商工会議所などは人材獲得がさらに厳しくなることへの懸念を示す声明を発表しており、タイトな雇用市場で人材確保に苦慮する企業にとっても同白書の内容は厳しいものとなった。

シンガポールでは官民合同の経済戦略委員会（ESC）が2010年、既存労働者の労働生産性を引き上げ、国民の実質所得を引き上げるため、それまでの積極的な外国人労働者の受け入れから、一転抑制する方針に転換して以来、外国人の雇用規制は幹部から低熟練レベルに至るまで段階的に強化されている。今回の白書は基本的には、人口拡大による成長から労働生産性向上という質の成長への転換を目指すESCの戦略に沿ったものといえる。ただ、政府は2000年代半ばのように外国人を大量に受け入れることはないものの、少子高齢化で縮小する人口を補い、国民の学歴の向上に伴い低熟練労働者など国内で調達できない労働力について、外国人を今後も受け入れていく方針だ。しかし、これまでシンガポールの人口は常に政府の想定を上回る勢いで拡大しており、長期的な人口を予測するのは容易ではない。リー・シェンロン首相は2月8日、人口白書に関する国会議論を締めくくる演説で、「2030年に何が起ころかは誰もわからないし、2020年もどうなるかはわからない」と述べ、2020年以降の人口想定については2020年前に見直す考えを示した。外国人増加への国民の不安に配慮しながらも、経済成長を達成し、企業の人材ニーズをいかに満たすか、今後も難しい舵取りに迫られることになる。

（注1）

人口白書の詳細は、人口政策に関するウェブサイト(<http://population.sg/>)参照。

（注2）

国土利用計画レポートは国家開発省のウェブサイト(<http://www.mnd.gov.sg/landuseplan/e-book/>)参照

### 執筆者氏名

本田 智津絵(ほんだ ちづえ)

### 経歴

東京外国語大学外国語学部インドネシア・マレーシア学科卒業  
シンガポール国立大学東南アジア研究科修士。  
2007年 現職

### 趣味

東南アジア山歩きと布収集、日本秘湯巡り。

# 2012年のシンガポールを振り返る —政治・経済・社会—

顔尚強

## 1. 政治

### 国会議員制度について

2012年のシンガポール政治は言うまでもなく、5月の補選でした。補選を紹介する前に、シンガポールの国会議員制度を簡単に述べておきます。

一院制のシンガポールの国会議員には三種類があります。①約5年ごとに国民の投票により選出される議員(Member of Parliament - MP)、②非選挙区選出議員(Non-Constituency Member of Parliament - NCMP)と③任命議員(Nominated Member of Parliament - NMP)です。1988年に導入された非選挙区選出議員—NCMP制度について説明します。1981年に与党であるPAPに、ANSON区に選出された国会議員Devan Nairは三代目大統領に就任した翌日の10月15日に、補選を10月31日に行うことを宣告しました。補選の結果、国会に15年ぶりに野党議員が誕生しました。そして、1984年の総選挙では与党のPAPの得票率は14.1%も急落しました。与党の支持率の低下を食い止める一方、国民の野党議員を国会に送り込みたいという希望を満足させるため、非選挙区議員—NCMPが導入されました。これは、総選挙により野党議員が当選しない場合、落選者のうち最高得票率を得た野党候補者3人までを国会の議論に参加させる制度です。2011年の国会総選挙からNCMPの定員が9人に増えました。1991年から幅広い国民の声を国会に反映させるため、NCMP制度を補強する任命議員制—NMPが導入されました。これにより婦人界、組合組織、企業界などの国民から選ばれた9人の有識者が国会議論に参加できるようになりました。

このようなPAP政権の独創的な政策から誕生したNCMPとNMPの議員達は国会での投票権こそ持たないが、国会内で与党議員とは異なる意見を国民に代り述べるすることができます。この制度のねらいは、総選挙のときに、国民が安心してPAPに票を入れることができるようにすることです。

2012年現在、シンガポールの国会において、選挙により選出された議員はPAP81名、野党のWP6名、そしてNCMPとして、WP2名とSDP(Singapore People's Party)1名にNMP9名を含めて合計99名です。彼らの任期は次回の総選挙の2016年までです。

ところで、シンガポールの公選国会議員には単一選挙区の国会議員(Single Constituency Member of Parliament SCMP)とグループ選挙区国会議員(Group Representation Constituencies Members of Parliament GRMCP)の二種類があります。元々、すべての国会議員は単一小選挙区に選出される議員で、独立したときの51議席から人口増加に伴い逐次増加して、現在は87議席です。小選挙区の筈でしたが、1984年の総選挙のとき、ある選挙区にPAPの有力な少数民族の閣僚の対抗馬として無名な人が立候補しました。彼が選挙キャンペーンなしにもかかわらず、かなりの得票率を取ったことはPAP政権にショックと警戒を与えました。このシグナルは国民のあいだには依然として民族感情が深く根ざしており、へたをすると将来、良き少数民族の人材を国会に送りにくくなります。そうなれば、いままで努力して築いて来た多元民族のバランスの基盤が崩れて、社会不安をもたらすのではないのでしょうか。解決策と

して、国民に一定の7数民族(マレー系、インド系とEurasian欧亜混血系)の議員数を確保するためのグループ選挙区法(Group Representation Constituencies - CRC ACT)を1988年5月の国会で通過させて、同年の9月3日の総選挙で実施しました。グループ選挙区とは、いくつかの小選挙区を合せたもので、国民はグループに投票します。グループには最低1人の少数民族が含まれなければなりません。言わば、オールオアナッシング(All or Nothing)ということです。導入した1988年から総選挙を行うたびに表1に示したようにグループ選挙区と議員の数は変化しています。

表1:グループ選挙区 (GRC) の変遷

年度	単一 選挙区	3人 選挙 区	4人 選挙 区	5人 選挙 区	6人 選挙 区	議員 数 合 計
1988	31	13	-	-	-	81
1991	21	-	15	-	-	81
1997	9	-	5	6	4	83
2001	9	-	-	9	5	84
2006	9	-	-	9	5	84
2011	12	-	2	11	2	87

Pugalenti Sr. 著:Election in Singapore, VJ Times出版  
とストレーツ・タイムズ紙・聯合早報紙による作成

ところが90年代に入ってから、優秀な人材を募集するメカニズムになってしまいます。当選した新人ならびに閣僚は、殆どがGRC制度により国会へ送り込まれました。

### 補選

独立する前に国会議員は一旦、離党または脱党すれば自動的に国会議員の資格を失って、議席は空席になります。補選は3ヶ月以内に行われます。このような憲法を成立した背景には、与党であるPAPが内部闘争で一部の国会議員は離党または脱党をして野党に鞍を乗り換えて、国会での多数党の地位を脅かす結果、倒閣になる恐れを防止するという目的がありました。そのために憲法を修正したのです。ところが独立後、3ヶ月以内に補選を行う条項が廃止されました。補選または補選日は総理に一任する新憲法になりまし

た。しかし、1981年の補選以降、国会の内外に補選を要求することを無視して来ました。リー首相は2008年の国会で補選について次のように答弁しました。“シンガポール国会システムは国民が与党を選ぶことです。従って、もし議席が空席になれば、その党の責任で次の選挙まで選挙区の国民に奉仕します。…もし野党の選挙区が空席になれば補選を行うか、もしくは野党の他の議員に責任を課します。…PAPはそのようにやって来たので野党にも同じことをさせます”(ST紙13Apr12)。

今回の補選には、20年ぶり説と31年ぶり説とがあります。どういうことかという、1992年、ゴーン前首相はTeo Chee Hean(張志賢)現副首相を入閣させるため、自分の属するMarine Parade GRCのLim Chee Onn(林子安)元NTUC書記をTeo Chee Heanと入れかえて補選を行いました。しかし、単一選挙区では1981年Anson選挙区に選出された国会議員は就任するためにすぐに補選を宣告したことがあったので、補選は31年という説になりました。ということで、1983年、大蔵大臣Hon Sui Sen(韓瑞生)の急逝により議席を空席にしたまま、次の総選挙まで延長されました。それで1986年、唯一の野党議員のJ. B. Jeyaratnamは誹謗を賠償するための数十万ドルを支払えないため破産し、国会議員の資格を失って、議席は空席になりました。同じ年、汚職事件を追及された国家開発大臣Teh Chang Wan(鄭章遠)が自殺したことにより、次の総選挙まで議席は空席のままとなりました。

その後、1993年、1999年、2008年と2010年に与党議員が死去したにもかかわらず、次の総選挙まで国会議席は空席になったままでした。

表2は独立後の補選結果です。今回の補選は、単一選挙区であるHougangのWP野党議員が女性問題について、党からの説明要求に応じないまま姿を隠したことが契機となりました。

で2月15日党に除名されて、空席になったのは2月28日でした。総理が補選を行うかどうかを表明する前にVellamaというインド系女性の清掃人は生活に苦しいことで苦情を申し立てました。援



表2:過去の補選の推移 (得票率%)

年/選挙区	1966	1967	1970		1979							1981	1992
	Red Hill	Thomson	Kampong Kaper	Ulu Pandar	Lating Ma	Red Hill	Anson	Mountbatte	Potang Pasi	Sembawang	Telok Blangar	Anson	Parade
PAP	82.94	83.59	62.40	75.51	70.59	72.21	86.21	79.94	66.85	78.42	61.22	47.10	72.94
無所属A	17.06	11.64	-	-	-	-	-	-	33.15	-	-	-	-
無所属B	-	4.77	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
国民連合	-	-	37.60	24.49	-	-	-	-	-	-	-	-	-
WP	-	-	-	-	29.41	-	-	-	-	-	38.78	51.93	-
社会主義戦線	-	-	-	-	-	27.79	-	-	-	-	-	-	-
正義党	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.14
民主党	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	24.50
統一戦線	-	-	-	-	-	-	13.79	20.06	-	-	-	-	-
人民連合	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21.58	-	0.97	-
国民団結党	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.42

助を求める国会議員がおらず、3月2日、高等裁判所に、総理に3ヶ月以内もしくは選挙日をはっきりさせるよう、高等裁判所の庭令を申請しました。リー首相は3月9日の国会で補選を行うことを表明しましたが日時については明言しませんでした。ところが高等裁判所はVellamaの申請を受理して、審理は5月16日に決まりました。

恐らく補選が複雑にならないように5月9日、首相の提議を受け、大統領は5月10日に補選の提名日と投票日をそれぞれ5月16日と5月26日とする選挙令状を発行しました。もし5月16日の審理が延々と長くなれば複雑になり、与党にとって不利となります。申請を認めれば、更に厄介なことに憲法を修正しなければなりません。従って、複雑化させないため、選挙日は5月下旬の学校が休みの時期、投票日は5月26日に決められました。

表3:Hougang単一選挙区の補選結果

立候補者名	所属政党	年齢	学歴	現職	得票数 (%)
Choo Pay Ching 朱 倍慶	PAP 人民行動党	34	シカゴ大卒	NTUC 幹部	8,210 (37.91)
Png Eng Huat 方 采尧	WP 労働者党	50	テキサス大卒	ビジネスマン	13,447 (62.09)

※有権者は23,368人で投票者は21,951人で投票率は93.9%です。有効票は21,657で無効票は294の1.34%です

表4:Hougang単一選挙区の選挙結果 (得票率) の推移

政党	1991年	1997年	2001年	2006年	2011年	2012年補選
WP	52.82%	58.02%	54.98%	62.74%	64.81%	62.09%
PAP	47.10%	41.98%	45.02%	37.26%	35.19%	37.91%
得票率の差	5.72	16.04	9.96	25.48	29.62	24.18

激しい9日間の選挙キャンペーンの結果は表3に示したように、予想外にもPAPの得票率は伸び悩みました。野党前議員が女性問題により除名されたことやマスコミの一边倒の支持があるにもかかわらずPAPの得票率がそれほど伸びなかったのは、国民の不満な感情と永年の野党の牙城(表4)には勝てなかったということです。

たしかにHougang単一選挙区は永年、野党の根拠地ですが、PAPが奪回、または得票率を伸ばそうと考えるのであれば大物の立候補者を立たせるべきでしょう。例えば、2011年に落選した閣僚または第4世代と見なされる落選したOng Ye Kung (王乙康)を立たせれば、議席を奪回できなくても得票率を伸ばせるでしょう。

#### 補選後のPAP政府の対応

Hougangの補選は地方選挙であると言われたけれども、投票結果は正しく2011年の総選挙と大統領選挙後に指摘された新常态(New Normal)を反映しました。国民の感情を改めて受け取ったリー首相は、従来PAPが依頼して来たC.C.(Community Centre)の活動よりも国民の声を収集する仕組みを見直しました。新たに我がシンガポールの対話会(Our Singapore Conversation - OSC)というプログラムを発足させました。この去年の8月27日に発足した我がシンガポールの対話会は、第4世代リーダーを中心とする26人のメンバーで構成されるプログラムです。いままでのPAP政府が新しい政策を仕上げるために委員会を設置することとは異なります。例えばいままでの1991年のNew Lap委員会、1997年のSingapore 21委員会と2002年のRemaking Singapore委員会では、閣僚、国会委員と上級

公務員を中心として有識者を集めて意見を交換しながら政策をまとめて、内閣に承認されて来ました。ところが今回の我がシンガポールの対話会の26人のメンバーは、閣僚・国会議員は8名、団体役員7名、大学関係者2名、在籍学生2名、元国会議員1名、芸術関係者1名、マスコミ関係者1名、弁護士1名、会社員1名とタクシー運転手1名の幅広い分野を跨った人々により構成されています。この動きは政策を練ることよりも、むしろ第4世代のリーダーであるChan Chun Sing(陳振声)がPAP幹部大会で指摘したように、国民の信頼を取り戻すことです。リー首相は我がシンガポールの対話会に対し、3HのHome—我が家、Heart—わが心とHope—我が希望を主なテーマとして決めました。この対話会は1年間をかけて2つの段階に3つのプラットフォーム—即ち、Facebook、BlogとTwitterを通じて、30回以上の対話に毎回50人から150人の人々を参加させます。場合によっては、中国語の方言での対話会も考えています。また、3000~4000人を対象に調査を行います。

このようなやり方に対して、一部の人々はなぜ野党議員、または野党メンバーに呼びかけないのか、また、いままで全国津々浦々にあるC.C.をなぜ利用しないのかと考えます。

C.C.(Community Centre)とは日本の公民会館に似た機能を持ちながらPAPの生命線と言ってもよい組織です。リー首相は“…、C.C.のネットワークは1人の人間の体の神経システムである。末端神経に痛みや、熱さ、冷たさ等の感覚、音や緊張のシグナルを脳に送る。脳はそれに応じた適切に必要な反応を神経に送り返すのである”との発言からC.C.のいままで演じた役割をうかがうことができます。(C.C.に興味を持つ人はJCCIに出版したPAP政権を参照してください)。2006年現在、シンガポール全国に106ヶ所のC.C.があります。ところがいままでの選挙に大きな貢献をして来たC.C.は限界に来ているようでした。2011年の総選挙、大統領選挙と今回の補選の結果から見ればC.C.は動員力があるけれども票につながらない。だから、国民の感情を察知したリー首相は国民の信頼を取り戻すための新たな方法として我が

シンガポールの対話会を発足させたわけです。

このような動きから、明らかにPAPはもう次の総選挙にむけてスタートしているといえるでしょう。その上、3人のPAP議員は本業を辞任して専任国会議員になります。シンガポールの国会議員は閣僚以外に殆んど本業を持っています。いいかえれば国会議員はパートタイムです。いままでPAPは野党の選任国会議員制の提案に反対して来ましたが、最近の三つの選挙結果により態度を変えました。これにより、現在の87名の国会議員の中で専任議員は僅か4名になりました。

インターネットとともに育って来た80年代生まれの有権者が増加し時代が変わることにより国民の感情も多様化し、いままでの“実績を見ろ、俺に任せろ”という一方的な国民との接触方法はもう通用しなくなります。従って、リー首相の決めたテーマである幅広い国民にHome、HeartとHopeの3Hを通じて、価値観、アイデンティティと文化に関する2030年に向かって幅広い国民の意見を聞く我がシンガポールの対話会は国民を懐柔するポピュリズムとも言えるでしょう。

#### 国会議長のショック辞任

このように次の総選挙の準備を進めて行く最中に思いがけない事が起きました。去年の12月12日、突然Teo Chee Hean副首相と国会議長Palmerは記者会見を行いました。人気のある国会議員兼国会議長Palmerは女性問題で責任を取って国会議員を辞任して、PAPから脱党すると発表しました。国民にショックを与え、PAPにとって良い人材を失いました。

Michael Palmer(44才)は2006年の総選挙でPasir Ris Punggol GRCに当選しました。2011年の総選挙でPunggol Eastの単一選挙区に23年ぶりに少数民族であるEurasian(欧亜混血系)として見事に当選しました。同年、国会議長に就任しました。将来の大統領の有力候補と見られていました。ところが去年の12月8日、彼に関するスキャンダルが英字新聞New Paperを通じて漏れました。その晩、PalmerはTeo Chee Hean副首相に相談しに行き、翌日、リー首相と面会しました。三

日後の12月12日の記者会見の場で国会議員の辞任とPAPからの脱党を発表しました。

与党のPalmerと野党のYawは同じく女性問題で国会議員席を失いましたが、両者の対応は丸切り違っていました。野党のYawは問題を避けて姿を消して、党に除名されました。Palmerはスキャンダルが漏れた直後に党のリーダーに相談しに行き、責任を取って辞任しました。Palmerの脱党で空席になったPunggol Eastの単一選挙区の議員席の補選はHot Topicになりました。リー首相はPalmerの辞任した日に“政府は国家予算を含むいくつかの重要な事項を処理しなければならない”と発言し、近い内には補選は行われないと国民は理解しました。ところが突然、大統領は1月9日に、補選を1月26日に行うと宣告しました。補選は4人による競争で、結果は表5に示したように与野党とも信じられない“大差”で野党WPのLee Li Lian(季丽连)の勝ちでした。

## II. 経済

### 外資誘致による経済成長と産業構造の転換。

PAPは政権を勝ち取ってから今日まで継続した外資誘致を通じて、高い経済成長策を推進して来ました。表6に示したように最初の50年間の平均GDP成長率は7.1%でした。2011年と2012年はそれぞれ4.9%と1.2%でした。今年は1～3%を予測しています。それ以降は3～5%のゆるやかな成長を計画しています。

表6：過去のGDP成長率の推移と今後の期待

1961～1970年の平均成長率	9.3%
1971～1980年の平均成長率	8.9%
1981～1990年の平均成長率	7.5%
1991～2000年の平均成長率	7.6%
2001～2010年の平均成長率	5.1%
1961～2010年の50年間の平均成長率	7.1%
2011年の成長率	4.9%
2012年の成長率	1.2%
2013年の成長率(予測)	1～3%
2014年以降の期待成長率	3～5%

表5:Punggol East単一選挙区の補選結果

立候補名	所属政党	年齢	民族	学歴	現職	得票率%(註)
Lee Li Lian 季丽连	WP	34(女)	華人系	オーストラリアの大学卒	金融機構の Trainer	16,038(54.52)
Koh Poh Koon 許宝琨	PAP	40(男)	華人系	シンガポール国立大卒	医者	12,856(43.71)
Kenneth Jayaretnam	RP	53(男)	インド系	イギリス Cambridge 大 卒	自由業	353(1.20)
Desmond Lim 林睦荃	SDA	45(男)	華人系	オーストラリアの大学卒	Engineer	168(0.57)

WP: Worker's Party    PAP: People's Action Party  
RP: Reform Party    SDA: Singapore Democratic Alliance

よく他人のふんどしで相撲を取ることに揶揄された外資誘致政策は次の5つの段階を通じてシンガポールは競争可能な産業構造へとうまく転換して来たとし、健全な経済構造を築いて来たとした。

第一段階は失業対策として労働集約産業の外資系企業をうまく誘致したことにより、失業問題を解決しただけではなく、労働力不足を補うためマレーシアから大勢の労働者を取り入れました。第二段階は労働集約産業に比べあまり単純労働者の要らない技術集約産業を誘致することに切り換えました。ところが第二段階の後半に入って政情も社会も安定し、めざましい経済成長もあったことで政治家ならびにエリート官僚はついに自信過剰になりました。また日本の自動化政策の成功に刺激されて、彼らは高賃金政策を取りました。無理矢理企業に押しつけて自動化させようとした荷車を馬の前に置く本末顛倒な政策により生産性上昇率が賃金上昇率について行かなくなり、また高いインフレが発生したことでGDP成長率はついにマイナスになってしまいました。従って、第三段階は前期の失策に対して迅速かつドラスティックな手段を打出しました。賃金を3年間に凍結しながら間接的な賃金であるCPFなどを大幅にカットした政策を推進しながら、高い賃金を支払える資本集約産業である外資系企業を誘致する。典型的な産業は化学工業とエレクトロニクス産業でした。

同時に人気のない国有企業を民営化することによりGLC (Government Linked Companies 政府関連企業) が誕生しました。この第三段階の経済発展はシンガポールにとって転換期の分水嶺と言えます。即ち、政府は外資系企業を誘致しながらGLCを育てる。またこの時期に所謂第二翼経済成長策を打ち出しました。

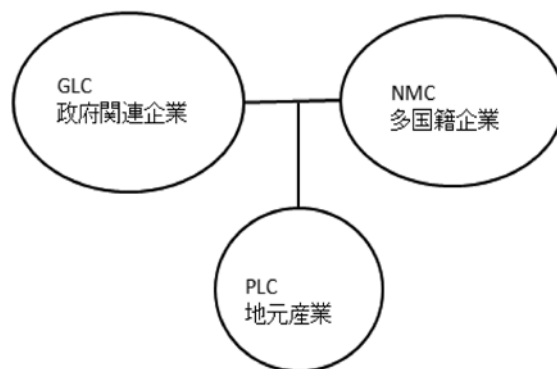
第四段階はアジア金融危機があったことで、これまでの資本集約産業から、知識集約産業であるITと製薬産業関連の外資系企業の誘致に力を入れた。同時に政府は膨大な資金を投入して、Biopolisという生命科学団地を開発しました。また、この時期にBig is Beautifulの考えでGLCを再編しました。

第五段階にはリーマンショックによりEUは日本

の後塵を拝して経済は停滞し、アメリカも経済的に咲えないです。経済の発展の中心は中国、インドとアセアンへ移って来ました。シンガポールにとって望ましい産業は景気にあまり影響されないITやアニメーションのmedia関係、生命科学につながる製薬産業と医療産業と将来性のあるクリーン産業の所謂革新型産業です。

この5つの段階を通じて、シンガポールは外資系企業の力を借りながら初期の単なる工業化からポスト工業化時代に入り、ごく普通の中継貿易港から物流ハブに育てて来ました。また、一般的な観光業からMICE (Meeting、Incentive、ConventionとExhibition) という総合的な観光業に、普通の金融センターから総合的な金融センターに転換させて、競争できる産業構造を築いて来ました。また成長したGLCと多国籍企業 (MNC) の二つの大きなエンジンにより、小さいエンジンである地元産業 (PLC) を牽引する2大1小の健全な経済構造を築いて来ました。

図1:シンガポールの経済構造



#### 今後期待を寄せる産業

現在、シンガポールが期待し、また育てようとする産業には次の例が挙げられます。

①Biopolisの近所にMediapolisというEDB, IDA, MDA (Media Development Authority) とJTCが2010年着工、2020年完成予定のプロジェクトによりITとアニメ産業を育成する。

②2012年4月に発表したMedtech(Medical Technology Centre)という医療センターの建設が始まった。これは明らかに生命科学の研究と製薬産業を補完する総合保健産業(Health Industries)へ邁進する。場合により将来、Temasek HoldingsはAstar, Singapore General Hospital, NUS Hospitalなどを再編して新しいGLCを誕生させるかも知れない。

③外資系企業の力を借りて、産学協同プロジェクトであるSingapore Linkを推進する。このプロジェクトはBiopolisの近所に産業界のリーダーの訓練所とR&Dの施設を提供する。一昨年開校した第4大学のSingapore University of Technology & Design - SUTDにつづいて来年に第5大学を開校する予定。このように教育に関する事業に力を入れることにより大学は約25%の枠を留学生に提供して、卒業後に留学生を残らせることをねらっている。従って、Singapore Linkという産学協同は少子化問題の緩和、人材育成により外資系企業を誘致する一石三鳥の政策とも言える。

④シンガポールの物流ハブの強化により港湾の開発を進めて来た。今年Changi空港の第4ターミナルの建設を開始し、2017年に完成すれば空港の収容力が8500万人になる。また、現在の二つの滑走路はすでに年間30万の離着便数があるが、さらに40万まで離着便数を増やすことを計画する。また将来、第三滑走路を建設することも考えられている。

とにかくシンガポールはインフラを充実させて外資系企業を誘致しながら、今日まで成長して来たGLCの海外への進出を推進しています。この数年で、世界経済情勢は様変わりしました。経済成長の中心はBRIC - Brazil, Russia, ChinaとIndiaの4国及びアセアンに移って来ています。シンガポールはいち早くアメリカ、EUと日本に頼って来た軌道を修正しました。1993年に打ち出した第二翼経済成長策を強化して、中国とアセアンへ積極的に動き出しました。

#### GLCの海外進出

第二翼経済成長策を打ち出したゴーン首相は、1993年、海外投資促進委員会(Committee to Promote Enterprises Overseas - CPEO)を設置して、国内で成功したモデルを海外で再構築することを検討しました。

委員会はシンガポールの将来的な経済成長には狭い国土と人口制限を乗り越えて海外へ進出すべきであると勧告しました。そのため、GLCの主導で付加価値の高い産業を国内に残し、労働集約産業を水平分業させて、中国、ミャンマー、ベトナム、タイ、インドネシアとインドに投資することを奨励しました。資料によると1994年と1995年の二年間に地元企業を含めて、以上の地区に合計3488の投資案件があつて、119.6億ドルを投資しました。ところがミャンマーは再び鎖国になり、インドネシアのスハルト大統領の失脚、中国との国情の差違、アジア金融危機などが原因となり海外への進出のペースを一時的に落とさざるを得なくなりました。

21世紀に入ってGLCは再び動き出して積極的に海外へ進出しました。例えば2003年から2006年の6月までのStraits Times 紙、Business Times紙と聯合早報に載せられたGLCの投資案件を集計したところ、この3年半の間に中華圏の大陸・香港と台湾に、南アジアのインド、パキスタンにアセアン諸国を合わせて、合計66の投資案件があり金額はS \$ 322.7億となりました。もし、2001年から2003年まで、そして2006年6月から今日までの未収集の投資案件も合わせれ

ば、GLCの海外に置ける投資金額は先述の10倍以上にもなると思われます。

現在、GLCにとって魅力のある投資先はマレーシア、中国とミャンマーです。①マレーシアとの関係は4～5年前から修復し、2年前に永年、懸案であった鉄道路線の土地の返還協定をうまく解決したことにより両国の関係は改善され、経済合作も増えています。例えば、マレーシア、ジョホール南部に2217K㎡のシンガポールの約3倍のイスカンダル(Iskandar)開発プロジェクトにシンガポールは積極的に協力しています。すでにシンガポールから300社以上が進出しています。数ヶ月前、両国首脳の間で署名した投資項目にはGLCが投資するScience Parkが含まれています。

また、両地を結ぶ地下鉄が完成すれば、シンガポールの金融センターと物流ハブの価値が更に上がります。中国には、いままで蓄積して来た資金とノウハウを生かして、次の大型プロジェクトを立ち上げることができます。建設中の天津市の30K㎡のEco-cityに35万人が暮らせるクリーンタウン、広州市外の123K㎡のKnowledge Cityと河南省鄭州市に10K㎡の物流団地があります。それと、計画中の成都市の35K㎡のInnovation Parkと吉林省のFood Industrial Zoneがあります。これらの大型プロジェクトは成功すれば、中国の他の都市、またはインド、ミャンマーにもRepeatすることが考えられます。その他にもCapitaland、KeppelグループなどのGLCは中国にかなり投資しています。

ミャンマーは伝統的にシンガポールとよい関係を築いてきました。90年代の始め、ミャンマーが一時的に開放したとき、シンガポールの閣僚はいち早く訪問して、企業も積極的に投資しましたが、ミャンマーが再度鎖国に戻ったことで投資は一時的に停滞しました。今度の解放に対してアメリカ、EUと日本はすでに活発に動き出しました。シンガポールも負けないように両国の高官達は頻りに接触しながら合作項目を検討している。同時に、2015年のミャンマー総選挙に関する動きにも注目しています。よい方向にむけば門戸が更に大きく開かれるでしょう。そうでなければ門戸が開

じられてしまうことも考えられます。とにかくシンガポールはミャンマーに投資するチャンスを失わないように、じっと静観しています。

### インフレの悩み

この数年、シンガポールは高いインフレに悩まされています。2月のMASの報告によると、2012年のインフレは2011年の5.2%につづいて4.5%でした。2013年は3.5～4.5%を予測しています。そうならば過去の5年間のインフレはGDP成長率を上回ったこととなります。即ち2008年から2012年までの5年間では、2010年の14.8%の成長率を除いて、残りの4年のGDPは実質上のマイナス成長でした。

インフレの元凶は車と住宅です。去年の6月2日付けのBusiness Timesに、シンガポールの車と住宅の異常高をアメリカの車と住宅に比較した記事がありました。例えば、特別なプロモーション価格で一番安いCherryという中国産の小型車は元の価格の\$94,988.00を\$74,988.00に下げても、アメリカではPorscheのスポーツカーを買ってもお釣りが出る金額です。また郊外に売り出されている3LDKのHDB住宅は\$520,000.00ですが、アメリカのGeorgia州ではUS\$390,000.00で一戸建ての住宅が買えます。今年1月の第1週に入札した小型車を買う権利書(COE)は9万2千ドルという最高価格を更新しました。言い換えれば、1990年から実施したCOE制度の権利書1枚でアメリカではPorscheのスポーツカーを買えるということです。

庶民は車と住宅のインフレよりも、むしろ、医療費、交通費と食料品のインフレによる圧迫を感じています。いままで、政府はインフレの対策として、高いシンドルを維持して来たけれども、もはやその効果は感じられません。数ヶ月前からシンドル対米ドルがじわじわと安くなります。そして、高いシンドルによりホットマネーが流れ込んで来て、不動産バブルも起こりうる危険な限界に来ています。シンガポールのインフレはすでに構造的な問題だと指摘されており、抜本的な改革がなされなければ社会問題および政治問題へと発展する恐

れがあります。

約2年前から外国人労働者のビザを抑制するため、労賃を上げざるをえない状況です。そのコストは間違いなく消費者に転嫁されるのでインフレは更に高くなるようです。いまのところ、インフレを有効的に抑制する事はなさそうです。

### 人口政策

シンガポール政府はMore Investment = More Jobs = More Foreignersの考えで2006年から表7に示したように市民権と永住権のパイプを太くして来ただけではなく、就職ビザのパイプも太くして流れも速くなりました。

表7：市民権、永住権と就職ビザの取得者の推移

年	市民権(人)	永住権(人)	就職ビザ(人)
2006年	13,200	57,300	*
2007年	17,334	63,627	1,005,500
2008年	20,513	79,167	1,196,700
2009年	19,928	59,460	1,253,700
2010年	18,758	29,265	1,300,000
2011年	15,777	27,251	1,460,000
2012年	-	-	1,490,000**

\*2003年の数字は約750,000人

\*\*2012年9月の数字。メイド21万人、学生84,000人含む

元々少子高齢化の対策であった人口政策をリー首相は高度経済成長を達成するメカニズムへと変更したので、私は人口政策を社会問題としてよりも経済問題として取り上げます。しかし、一方で、無視できないことはシンガポール人の海外への“流失”を補充することです。統計によると海外に居住するシンガポール人は2003年の約157,100人から2012年6月の約20万人へと増加しました。また、海外への移住者は殆んど20才から54才の働き盛りの人々です。この数は全シンガポール人の総人口の6.1%を占めています。従って、2006年以降、外国人を大勢取り入れてきたことは少子高齢化問題、海外移住者の補充と高度経済成長の一石三鳥の政策とも言えます。

ところで少子高齢化、海外移住者の補充と経済成長策をうまく解決するためのシンガポールの理想人口はどのくらいでしょうか。専門家、学者と為政者は500万から650万であるといえます。

(注：1月29日発売の人口白書によると2030年に690万人となっている)。表8に示したように、すでに理想人口の下限を上回っています。この増加ペースで行けば10年足らずで理想人口の最上限の650万人を達するでしょう。

表8：独立後の人口推移

年	総人口(人)	増加率(%)
1970	2,074,507	43.4
1980	2,413,945	16.4
1990	2,705,100	12.1
2000	3,263,209	20.6
2005	4,270,000	30.8
2006	4,400,000	3.2
2007	4,590,000	4.3
2008	4,840,000	5.5
2009	4,990,000	3.1
2010	5,080,000	1.8**
2011	5,180,000	2.1
2012	5,310,000	2.5

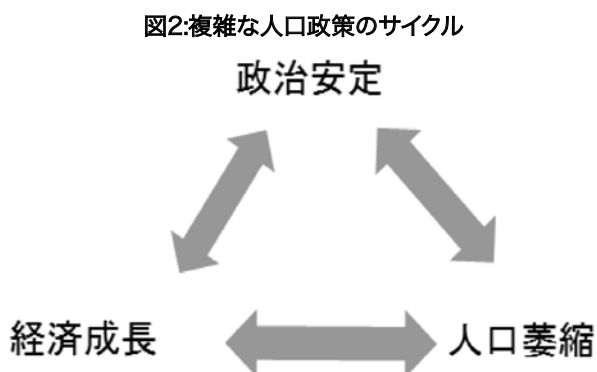
\*1957年の1,445,929人との比較

\*\*2000年比で56.7%増

人口増加はあまりのスピードでインフラが追いつかないことと、外来者の急増による住宅価格の急騰、交通混雑、就職競争などに対して国民は2011年の総選挙、大統領選と2012年5月の補選で反対票を投じるにより不平不満をぶつけました。PAP政府は早速移民抑制政策を取りながら、ポピュリズムと見られる我がシンガポールの対話会を成立させました。また世界経済情勢の変化に合わせて、いままで取って来た高度経済成長策を放棄して3~5%のGDP成長率に修正し、所謂量より質の成長型にするわけです。

政府は大勢の外来者を取り入れる必要性を国民にアピールしながら就職ビザを抑制しています。移民抑制に対しては、中小企業に限らず、ほぼあらゆる経済団体は異口同音で苦情を訴えてビザの緩和を陳情しています。しかし、いまのところ政府が緩める兆しは見えません。代わりに企業界に年間の生産性を2～3%向上させて、労働力を減らせと呼びかけています。一方で、国民に1.2%の出生率を1.4%にするための奨励策を提供して早く結婚して、子供を産む事をアピールしています。

移民政策は図2に示したように経済成長、人口萎縮と政治安定のサイクルがからみ非常に複雑です。



まさしく中国語のことわざの水可載舟、水可覆舟一水の如く舟を浮べ、舟を転覆できるデリケートな問題になっています。

ところが政府はなぜいま頃移民政策を縮小させるのでしょうか。勿論、国民の不満感情を緩和するということがあるけれども、人口政策により産業構造を転換させるのが目的ではないかと思われます。

1990年代、シンガポールの産業構造は製造業とサービス業の比率は3対7でしたが、狭い国土、無資源国であることと人口制限とITの発達により3対7の比率を維持することが難しくなりました。ロンドン、東京、上海、ニューヨークなどの大都会の発展経験に学んで、シンガポールは都市国家として歩むべき道をさぐって製造業対サービス業の3対7の比例を修正し、少労働力、付加価値の高い外

資系製造業を誘致しながらGLCを育てるため外国人労働者が不可欠な産業に合わせて、外国人労働者のLevyとQuotaのメカニズムを柔軟的に運用して、差別を更に強化すると思います。

今年の1月、就職ビザの申請手数料を大幅に引き上げたことは明らかに産業構造の新陳代謝を加速する手段ではないか感じられます。

### III. 社会

#### モラルの低下

シンガポールの華字新聞に選ばれた色(エロ、Erotic)は2012年の社会をよく反映しています。またStraits Times英字新聞も12月24日号に2ページを割いた写真つきで、次の事件を大きく載せました。①与・野党国会議員の女性問題での辞任②著名人、校長など50名の未成年少女売春事件③上級公務員の性賄賂訴訟④大学教授の性賄賂訴訟⑤在籍学生のわいせつ画像のネット上への流出事件がThe Year of SEX Scandalsに選ばれたことはシンガポール社会のモラルが低下したことを物語っています。

#### バス運転手のストライキ

2012年11月26日午前中、SMRTに属する453人の中国国籍のバス運転手の171名は突然、欠勤しました。欠勤の理由は表9に示したように差別待遇と悪い宿舎環境に対する不平・不満でした。翌日、会社側の説得で一部は職に戻りましたが、88人はそのまま欠勤しました。

表9:SMRTバス運転手の国籍別の待遇

国籍	中国	マレーシア	シンガポール
2011年7月以前	S\$1000.00	S\$1200.00	S\$1200.00
2011年7月以降	S\$1075.00	S\$1365.00	S\$1625.00
ボーナス	2年間の契約後に2か月分	年末1カ月+月給調整分	年末1カ月+月給調整分
宿舎・水道費の提供	月額 S\$275.00	なし	なし
外国人雇用税	会社負担	会社負担	なし



この日、人力省のTan Chuan Jin(陳川仁)大臣は171名のバス運転手の行動を非合法ストライキであると判断しました。28日に、全員が職場に戻りましたが、29日、警察は4人の主謀者を逮捕して告訴しました。その後、もう1人を追加しました。12月1日、29名の参加者を中国へ強制送還しました。150人には警告を發しました。12月4日、1人が有罪を認めて、6週間の禁固刑の判決が下されました。そして、刑期を満了し、そのまま中国へ送還されました。残りの4人については1月末に裁判所が審理に入ります。有罪、無罪にかかわらず、この4人は強制送還の運命を避けられません。

事件発生後、去年10月 SMRTのCEOに就任したばかりの元三軍参謀総長Desmond Quek(郭木財 48才)は11月30日の記者会見でSMRTについて“…明らかに、管理層、組織的、文化的と制度に関する事項に対応すべきだ”と発言して、管理層を入れ換えることを示唆しました。約2週間後、元軍人を含めて、数人を取り入れました。

今回のバス運転手の欠勤事件を非合法ストライキであると決定したことは次の理由です。1967年に修正されたTrade Union ActとTrade Dispute Actによる不可欠サービス(Essential Service)業一例えば公共交通、港湾、医療、警察などに従事する者はストライキに突入する前に組合組織による秘密投票を行い、多数賛成票を得てから雇用主と人力省に14日前に通告しなければなりません。もし、組合組織が存在しない、或いは組合員ではない場合は不平・不満があれば、直接人力省に援助を求めることができます。従って、今回の中国国籍のバス運転手らは以上の方法を取らず集团的に勝手に欠勤したことにより非合法ストライキであると判断されたのです。また、特に警察の調査によると、主謀者らの扇動的な言動があったということです。

今回のストライキは26年ぶりでした。26年前の1986年1月2日、アメリカ系のHydrilという石油工具を生産する会社は6名の組合員を解雇しました。組合は不法解雇の反組合行動という名目で全61名の組合員の秘密投票の結果、ストライキを行うことを会社側と人力省に連絡した後、ストライキ

に入りました。二日後、人力省の介入で会社側は組合の要求を呑んでストライキを収めました。その後、この事件に対するアメリカ政府の批判に対してNTUC(全国労働組合会議)は数千人のメンバーを動員してアメリカ大使館前で抗議デモを行いました。

PAP政府が26年ぶりのストライキをスピーディーに解決した理由は、政権を取る前にリー元首相には50以上の組合組織の顧問をつとめた経験があり、組合の体質を知り尽くしていたからです。独立後は、労働組合は国益の枠内で行動すべきとの考えを基本としていました。政権を取った1967年に労働法を修正しました。また業種別の労働組合をNTUCの傘下に収めました。紛争が起きて業種別の組合が解決できなければNTUCが解決に乗り出します。もしNTUCが解決できなければ政府が直接的に対応します。例えば2002年、SIAパイロット組合と会社側との勤務条件が折り合わないことにパイロット組合が“Industrial Action”を取るとの警告を發したことに對して、政府はマレーシア国籍でシンガポールの永住権を持つ組合委員長の永住権を取り上げて、国外へ追放して再入国を禁止した例がありました。またその事件の約20年前に、SIAの労使紛争に對して、当時のリー元首相は労使両者が紛争をうまく解決しなければSIAを解散することも辞さないとの姿勢をとりました。そうなることを警告して、労使両者を屈服させました。実際、1967年、厚生省は雇用した数千名の日給労働者連合の組合委員ら14人を逮捕して全員を解雇して再出發した前例がありました。PAP政府は組合組織の過激な行動を許しません。また過激な行動に對しても手を緩めません。このように一貫的に組合運動に對する強硬手段を取って来たことで、シンガポール政府の組合運動に對する立場が得られているのです。

## 貧富格差

シンガポールは一部の先進国のように失業率がとりわけ高いわけでもなく、多数のホームレスを見掛けることもなく、貧民窟が存在するわけでもありません。シンガポールの失業率は約2%で全国民の約84%は自分の家を持っています。しかし、ジニ係数はどの先進国よりも高く、統計によると、2001年の0.452から2011年には0.473に悪化して危険な0.5に近づいており、貧富格差がひどいことがわかります。

貧富格差を縮小し、多数の外国人労働者に頼らない方法として、元NWC(賃金勧告委員会)会長Lim Chong Yah(林崇椰)教授は2012年4月9日の経済学者協会に次のショック療法を提案しました。

- ①月給S\$1,500.00以下の低所得者に3年間で50%を昇給する  
初年度と2年目に15%ずつ、3年目に20%
- ②昇給の一部を生産性向上のためのSDF(Skill Development Fund 熟練工研修基金)口座に振り込む
- ③月給S\$15,000.00以上の高所得者の昇給を3年間凍結する
- ④月給S\$1,500.00～15,000.00の中間所得者の昇給は低所得者の4分の1～3分の1の昇給率にする
- ⑤政府はSDFの支払い分に合わせ、1対1でSDF口座に振り込む
- ⑥以上の案を第I案と同じようにNWCに検討させる

Lim教授により提出された貧富格差を是正する経済改革案Ⅱに対して、政府は謹慎に対応することを呼びかけているけれども2010年から実施している外国人労働者を抑制する策により間接的に賃上げを向上させるようです。企業界は大幅賃上げをすればコストが上り、高所得者の収入を3年間凍結すれば良い人材が流失する恐れがあるため経

済改革案Ⅱに反対しています。従って、Lim教授の提案を実施することは難しいと思われます。33年前に彼が提出した経済改革案Ⅰの時の状況とは異なるし、また、経済改革案Ⅰを実施した数年後にGDPがマイナス成長になるという苦い経験も経ています。

以上に紹介した三つの社会現象により、近い将来シンガポール社会が不安に陥ることはないと思われれます。むしろ、インフレと大勢の外国人を取り入れることにより引き起こす問題は次の総選挙に影響を与えそうです。PAP政府はすでに我がシンガポールの対話会を通じて社会不安を緩和することに努力しています。

### 執筆者氏名

顔尚強(Gan Siang Kiong)

### 経 歴

1941年2月 マレーシア生まれ  
 1962-66年 東京理科大学物理学科卒業  
 1966-67年 日本原子力研究所 研究生  
 1967-69年 ミシシッピ州立大学原子力工学修士課程修了  
 1970-72年 三菱原子力工業(株) 美浜2号炉に勤務  
 1972-77年 三井ハイテックシンガポール 社長  
 1974-80年 シンガポール留日卒業生協会 事務局長  
 1985-87年 在日シンガポール大使館 公使  
 1987-95年 ミネベア・シンガポール 社長  
 1990-95年 日本海外技術研修協会同総会 会長  
 1996-08年 シンガポール文化協会会長  
 現在 同 名誉会長

### 著 書

シンガポールの華人社会  
 シンガポールのPAP政権 資本主義社会の頭と社会主義の心  
 シンガポール経済を主導するGLC(シンガポール政府系企業)

# 建設業が取り組む生産性の向上について

OBUYASHI CORPORATION  
GENERAL MANAGER

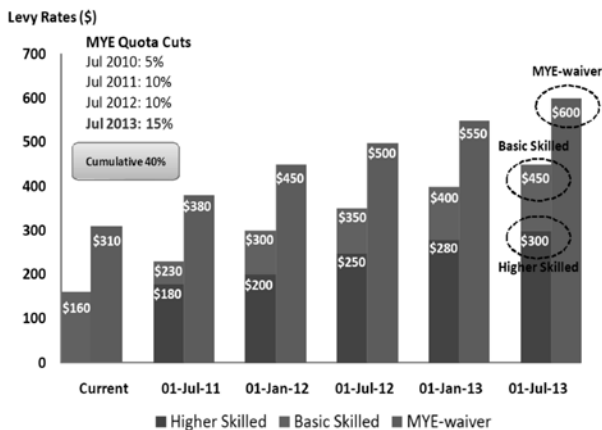
長谷川 仁



## 生産性向上による経済成長

2010年にシンガポール政府は外国人労働者に依存した経済成長政策から、生産性向上による経済成長を目指す政策に舵を取りました。その政策の一環として毎年引き上げられてきた外国人雇用税や労働許可取得の厳格化は様々な産業に影響を及ぼしております。

ご承知のとおり、シンガポールの建設業は現場で働く作業員のほとんどが外国人労働者であり、その影響を最も受けている産業の一つと言えます。外国人雇用税の引き上げに加え、プロジェクトの規模により決められる外国人労働枠 (Man-Year Entitlements) の引き下げは、最近では現場の労働力不足を招き、プロジェクトが遅れる原因となり問題となっております。

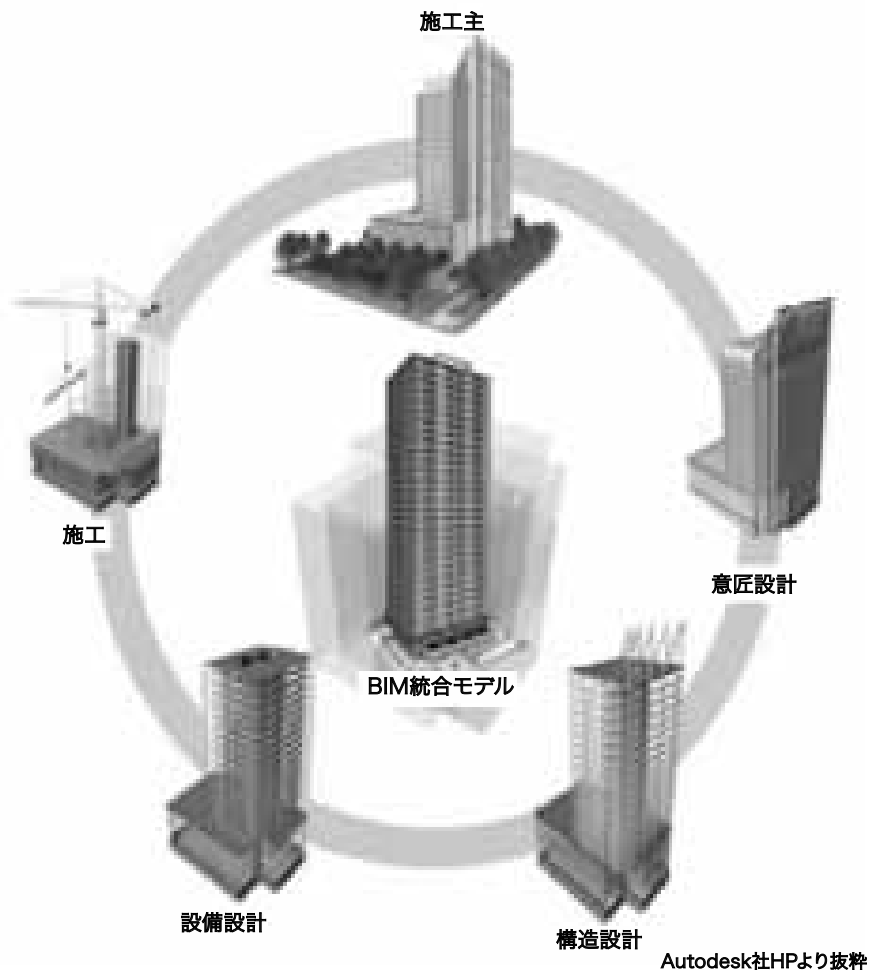


外国人労働者雇用税ならびに労働者枠の推移 (BCA資料より抜粋)

その中で、現在シンガポール政府が建設業の生産性向上のために行っている様々な政策の内、一つを以下で紹介させていただきます。

## BIMの取り組みについて

シンガポールで建設業の生産性を向上させるために積極的に行なわれているのがBIMの導入であります。BIMとはBuilding Information Modelingの略称で、建物のすべての情報(3次元のモデル、時間、コスト、その他の情報)をコンピューター内の多次元の建設モデルに集約し、これを建物のデータベースとして意匠・構造・設備等の設計から積算、施工、維持管理に至るプロセスすべてに活用するためのシステムです。BIMを活用することにより、これまで図面や2次元のCADデータにて行われていたコミュニケーションが多次元で行うことで業務の効率化を図ることが出来ます。例えば、3次元モデルとして出来上がった建物のイメージを発注者にリアルに伝えられることや、工程を入れることによりビルの建設のシーケンスを確認することができます。また、これまで2次元の図面では施工段階で初めて気が付いた構造と設備などの干渉について、3次元で自動的にチェックすることによって設計段階で発見出来るため、不具合や手戻りの無駄をなくすことが出来ます。さらにデータを発注者、各コンサルタント、元請け建設会社、協力会社がシェアし、一貫して使用することにより、間違いを防ぎ、生産性を上げることが可能になります。



Building and Construction Authority (BCA/建築建設局)はBIMの普及を図るため、“アメ”と“ムチ”を使い分けた政策を行っております。

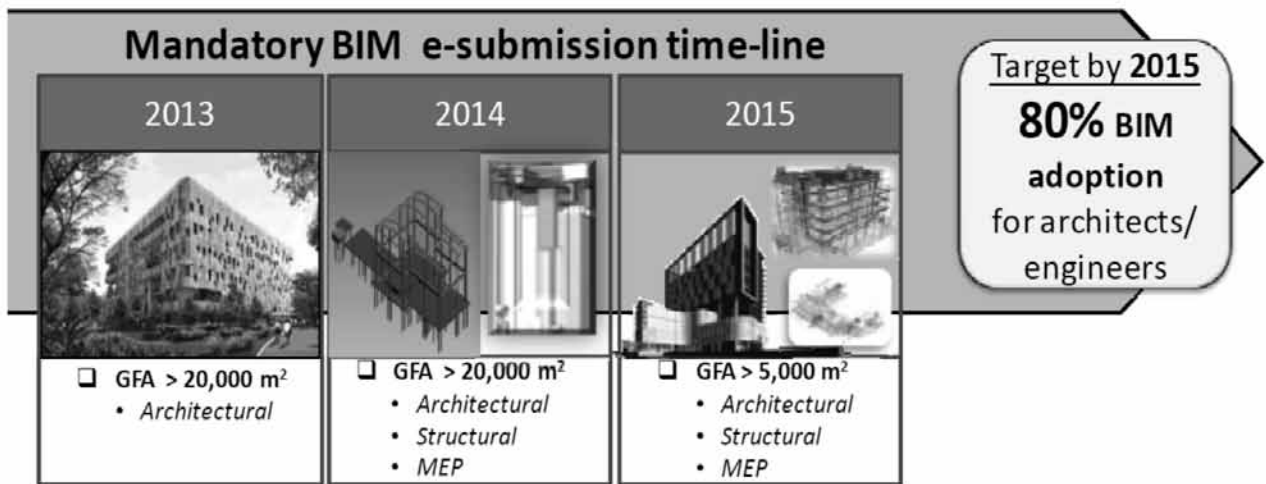
アメの政策は補助金の交付です。企業がBIM導入に掛かる費用導入に消極的になることを避けるため、BCAはソフトウェアならびにハードウェアの購入費用ならびに教育費用に対し、費用の半額までの補助を行っております。企業は補助の申

請に際し生産性向上の成果があったことを示した報告書を提出し、最終的にBCAの審査を経て補助金額が決定されます。補助申請には会社単位での導入と複数の企業のコラボレーションでプロジェクト単位で申請する2通りのスキームがあり、最大6回まで補助が受けられますが、申請回数が増えるにつれ、対象となるプロジェクトの規模も大きくなります。また、報告書にはBIMによる生産性

導入形態	補助の対象	補助金額	申請対象物件(床面積)
会社単位	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教育費</li> <li>・ハードウェア購入費(サーバーは除く)</li> <li>・BIMソフトウェア費用</li> <li>・人件費</li> </ul>	最大補助対象費用の50% (上限2万シンガポールドル)	1回目:100㎡超 2回目:200㎡超 3回目:500㎡超 4~6回目:1,000㎡超
プロジェクト単位	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教育費</li> <li>・ハードウェア購入費(サーバーは除く)</li> <li>・BIMソフトウェア費用</li> <li>・人件費</li> </ul>	最大補助対象費用の50% (上限1社当たり3万5千シンガポールドル)	1回目:1,000㎡超 2回目:2,000㎡超 3回目:5,000㎡超 4~6回目:10,000㎡超

向上や業務の改善について報告することとなり、3回目迄の申請では10%、4回目以降は20%の生産性向上の達成が求められております。

“ムチ”の政策は、BIMモデルを使用した建築確認の電子申請の段階的な義務付けです。BCAは2013年には床面積2万㎡を超える建物の意匠設計について、2014年は同規模の構造ならびに設備設計、そして2015年には5千㎡を超える意匠、構造、設備設計についてBIMでの申請を義務付けることとしております。これにより80%の設計者・技術者がBIMを導入することを目指しております。



BIMモデルによる建築確認申請の電子化 (BCA資料より抜粋)

BIMは上述のとおり、多次元でモデルの構築が可能となるため、設計段階から実際に施工される建物と同様の視点で図面を理解し、意思決定を行い、また、検証も行うことが出来るため、発注者、設計者そして施工者すべてにとって有益なテクノロジーだと思います。シンガポールの建設業はすべての外国企業に門戸を開放しており、今日ではますます競争は熾烈を極めておりますが、このようなテクノロジーをいち早く導入し、武器とするのは日本企業の得意とするところだと思います。BIMを駆使し、日本企業がシンガポールの建設市場を牽引することを期待します。

**執筆者氏名**

長谷川 仁(はせがわ ひとし)

**経 歴**

1950年 東京生まれ。  
1972年 株式会社大林組入社  
2010年 現職  
シンガポールでは1 Collyer Quay, Chevron House, Gallop Gablesなどのプロジェクトを担当

**趣 味**

ジョギングで汗を流すこと。

《シンガポールはもはや淡路島でも東京23区でもありません!!》

シンガポールの建国の頃に駐在された当協会会員である大先輩が、冗談まじりにこう言われたのです。「建国の頃、シンガポールに向かう機内誌に『シンガポールは淡路島とほぼ同じ大きさ』と書いてあったが、あれから50年近く経過した現在の機内誌にも同じことが書いてある。シンガポールはあれだけ懸命に埋め立てを行ってきたのだから、淡路島と同じということはないのではないか」と。確かに50年前とは同じではないでしょうが、それほど大きな差が出ているのでしょうか。そこで協会はとにかく調べてみたのです。

調べた結果をお知らせする前に、ちなみに、あなたのお手元にあるシンガポールの旅行ガイドブックでも確認してみてください。基本情報のところに「シンガポールは淡路島と同じ大きさ」とか、「シンガポールは東京23区の面積に同じ」という趣旨のことが書いてありませんか? そうなんです。昔からもそうでしたが、最近でもガイドブックのほとんどが、「淡路島」か「東京23区」どちらかの記述になっているようです。

結果をお知らせしましょう。まとめると大体次の表のとおりです。

年	シンガポール	淡路島	東京23区
1965	581.5	592.9	569.51
1975	596.8	592.9	581.00
1985	620.5	592.9	597.89
1995	647.5	591.2	621.15
現在	715.8 (2012) *	592.3 (2012)	621.98 (2010)

1965, 1975, 1985, 1995 のシンガポール面積: “The Natural Heritage of Singapore”

\* Department of Statistics Singapore

淡路島: 各年の日本統計年鑑 東京23区: 東京都統計年鑑

東京は海の埋め立てもあり多少の増加が見られますが、淡路島には基本的に増加はありません。過去において淡路島と東京23区に例えられたことは決して間違いではありませんが、現在では全く当てはまらないことがお分かりいただけるでしょう。

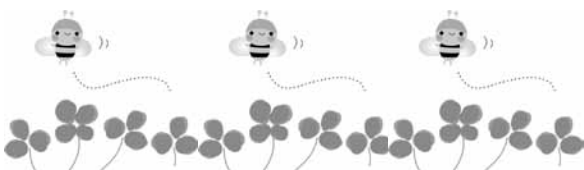
それほどシンガポールの国土の広がり方は凄まじいものがあります。淡路島はおろか、対馬の697km<sup>2</sup>や、そして奄美大島712km<sup>2</sup>をも抜いてしまっているのです。1965年当時よりも23区も増えています。この増加率を日本に当てはめると北海道分が増えたこととなります。争いもなしに新しい国土をこれだけ広げているというのは稀有なことと言えるでしょう。

ガイドブックの中には、現在のシンガポールの面積に近い数字を表示しながらも、それでも淡路島や東京23区にほぼ同じ、とする記述も見られます。イメージが先行しているようです。分かりやすい例えとして使われてきたのですが、今となっては「奄美大島とほぼ同じ」というのが最も近い表現と言えるでしょう。「淡路島の2割増」、「東京23区の15%増」というのは頭の中でギアの切り替えが必要になり、ちょっと分かりにくいように思えますが、如何でしょうか。シンガポールの埋め立てはまだまだ続く予定です。佐渡島の854km<sup>2</sup>に近づくこともそう遠い将来ではないようにも思われます。日本シンガポール協会は旅行業界に向けて、「シンガポールはもはや淡路島でもなければ東京23区でもありません」ということをアピールしていくことにしています。

日本シンガポール協会会長 鈴木貞男 (元東京海上シンガポール社MD)

◆「日本シンガポール協会」は引っ越しました

「日本シンガポール協会」は1971年の設立以来、「シンガポール日本商工会議所(JCCI)」とも密接に連携し、日本とシンガポールとの経済協力、文化交流を深めるための活動をボランティア・ベースで行っています。シンガポールとの関係、交流を深めるため、ご帰国されましたら、あるいは今から協会の活動にご参加されませんか。ご入会を心からお待ちしております。連絡先は下記のとおりです。(2013年1月に、事務所は港区赤坂より港区芝に引っ越しました)



一般社団法人 日本シンガポール協会  
 〒108-0014 東京都港区芝4-7-6 芝ビルディング308  
 電話: 03-6435-3600 FAX: 03-6435-3602  
 E-mail: singaaso@singaaso.or.jp  
 ホームページ: <http://www.singaaso.or.jp/>

## 事務局便り

### 《今月の主な活動 ご紹介》

#### ◆3月度 Workshop◆

##### ◆テーマ・内容 「デザインマネジメント入門」

デザインは自社・自分にはあまり関係がないと思われる方も多いと思いますが、デザインマネジメントはあらゆる企業にとって有効な問題解決のプロセス、考え方であると言えます。デザインは、製品や色や形を決定するだけでなく、統合的な商品・サービスの企画やブランド・企業イメージの確立、あるいは組織や制度、戦略、さまざまな対象を設計することまでを含んでいます。このワークショップでは、イノベティブというよりも、非常にシンプルでベーシックな部分を見つめ直すことからソリューションを導き出すプロセス、考え方を取り入れて皆様に知って頂きたいと思います。

##### ◆講師 永井 賢一 Ingenious Design 様

##### ◆日時 3月27日(水) 13:00-16:30 Sumitomo Chemical Training Institute

### 《JCCI 3月度行事予定》

開催日	行事名	主催	時間	場所
3月1日(金)	監事会	JCCI	12:00-13:30	商工会議所 会議室
3月4日(月)	JCCI無料相談窓口	JCCI	13:30-15:30	商工会議所 会議室
3月5日(火)	2013年第1回賃金調査委員会	JCCI	12:00-14:30	商工会議所 会議室
3月11日(月)	JCCI無料相談窓口	JCCI	13:30-15:30	商工会議所 会議室
3月12日(火)	3月度運営担当理事会 第515回理事会	JCCI	11:30-12:15 12:15-14:00	日本人会
3月19日(火)	JCCI 年次総会	JCCI	18:30-20:30	Shangri-la Hotel Singapore
3月21日(木)	JCCI無料相談窓口	JCCI	13:30-15:30	商工会議所 会議室
3月25日(月)	JCCI無料相談窓口	JCCI	13:30-15:30	商工会議所 会議室
3月26日(火)	第1工業部会、観光・流通・サービス部会共催 マレーシア・イスカンダル開発地域視察会	第1工業部会 観光・流通・ サービス部会	8:00-17:15	Malaysia, Iskandar
3月27日(水)	Workshop デザインマネジメント入門	JCCI	13:00-16:30	Sumitomo Chemical Training Institute

※予定は事情により変更、追加されることがあります。

# 月報

Mar, 2013

## 編集後記

旧正月、海外旅行に出かけた方も多いのではないでしょうか。シンガポール人は家族の集まりを楽しみ、多くの外国人が旅行に出かけ、そして他国の方々がシンガポール観光に訪れる。休業が多い旧正月、観光スポットは限られているので、主要な所は外国人観光客で埋め尽くされていました。セントーサに入島するモノレールも1時間待ちの状況でした。

シンガポールを訪れる観光客は増え続けています。シンガポール政府観光局の常に新しい取り組みが世界から人呼び込んでいます。マリナーベイサンズが大成功を収めている中、その成功を維持しながら次々に新しい観光スポットを作り、選択と集中で会議、インセンティブツアー、展示会部門を強化をしました。2011年は同部門で46%の成長を果たしました。

現状に満足することなく、常に危機感を持ち、成長していく姿勢には学ぶ所が多いです。

日本からも多くの企業がシンガポール進出を果たしていることを多くの方が気がついているのでしょうか。伝統的な大企業から、地方の中小企業、ベンチャー企業までアジア市場の開拓を目指して、シンガポールを訪れます。

市場の開発は、新たなビジネスの発想をもたらします。日本は、既存の概念にとらわれないサービス、新たな発想の宝庫です。日本発の新たな発想が世界を席卷する日が近づいているに違いありません。

文末になりますが、お忙しい中、ご執筆を頂きました皆様にこの場を借りまして御礼申し上げます。

尚、3月号の編集はJETRO SINGAPORE 本田およびEN WORLD SINGAPORE PTE LTD 西野が担当いたしました。



## 編集

本田 智津絵 JETRO SINGAPORE

西野 雄介 EN WORLD SINGAPORE PTE LTD

## 発行

JAPANESE CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRY, SINGAPORE

10 Shenton Way #12-04/05 MAS Building Singapore 079117

Tel: 6221-0541 Fax: 6225-6197

E-mail: info@jcci.org.sg

Web: <http://www.jcci.org.sg>

## 印刷

TOH-SHI PRINTING SINGAPORE PTE LTD

4 Ayer Rajah Crescent, Singapore 139960

Tel: 6775-2555 Fax: 6775-1661



JCCIでは会員企業様に、月報紙面を広告スペースとしてご活用頂くため、  
下記の要領で広告掲載の募集を実施しております。

月報本紙に掲載

## 月報本紙 掲載型広告

- ◎ 掲載箇所：月報各号 (毎月上旬発行)
- ◎ 掲載期間：1カ月～ (税込み)
- ◎ 掲載料：S\$800.00 / 月+GST (1ページ)

# 広告 募集中!!

新登場

## チラシ封入型 広告

- ◎ 封入箇所：月報背面 (毎月上旬発行)
- ◎ 掲載回数：月報1回分～ (税込み)
- ◎ 掲載料：S\$500.00 / 月+GST (1枚)  
< 印刷費 (片面)・紙代・封入代込み >

A4チラシを月報と一緒に封入して配達

### ◆ お申込み注意事項 ◆

- ※ 本サービスのお申込みは、JCCI会員に限ります。
- ※ 掲載は先着順、1ページ単位となります。
- ※ 掲載1カ月前までに広告データを  
事務所へご提出下さい。
- ※ お申込み後のキャンセルはご遠慮下さい。

### ◆ お問い合わせ ◆

シンガポール日本商工会議所 事務局  
TEL: 6221-0541  
Email: info@jcci.org.sg



シンガポール日本商工会議所





