

月報

2014 年 5 月号

シンガポール日本商工会議所

MCI(P) NO. 085/03/2014

Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore

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





毎日笑顔、健康な 海外生活をサポート！



海外在留邦人のための総合医療センター

ジャパン グリーン クリニック

外来診察



予防接種



健康診断・医療検査



理学療法



肩痛・腰痛・足痛
スポーツ障害・リハビリ等に

医療相談



生活習慣病・禁煙・アレルギー
感染症・渡航医療・他

ジャパングリーンクリニック

総合診療の
オーチャード本院

診療科目

外来診察 (小児科・内科・外科・耳鼻咽喉科・婦人科*・他一般), 予防接種*, 乳幼児健診*
医療検査*, 健康診断*, 理学療法*(疼痛治療・リハビリ等), 各種医療相談(アレルギー*・禁煙*・他)

受付時間 月～金 9:00～12:00,
14:00～17:30

土 9:00～12:00
(日・祝 休診)

予 約 一般診察は予約不要です。
*印は要予約。

所 在 地 290 Orchard Road
#10-01 Paragon
Singapore 238859

電 話 6734-8871

ファックス 6733-1213

Eメール

reception@japan-green.com.sg

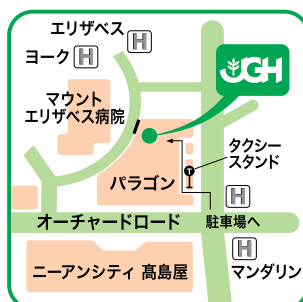
- ◆ MRTオーチャード駅より徒歩10分
- ◆ エレベーターは、1階Tower Lift Lobby1をご利用ください
- ◆ 主要各科医師が在籍し検査機器も揃えた総合クリニックです。



パラゴン



健康診断ロビー



ジャパングリーンクリニック シティ分院

オフィス街の
身近なクリニック

診療科目

外来診察(内科・一般), 予防接種, 理学療法(疼痛治療・リハビリ等), 健康診断, 各種医療相談(アレルギー・禁煙・他)

受付時間 月～金 9:00～12:30,
14:30～17:30
(土・日・祝 休診)

予 約 ご予約をお願い致します。

所 在 地 20 Cecil Street
#07-08 Equity Plaza
Singapore 049705

電 話 6532-1788

ファックス 6532-7673

Eメール

citybranch@japan-green.com.sg

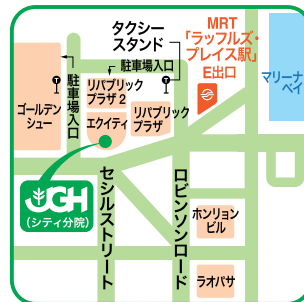
- ◆ MRTラッフルズブレイス駅E出口より徒歩1分
- ◆ お越しの際はIDカード(EP等)をご持参ください
- ◆ 待ち時間を最小限にする予約制を採用。
- ◆ オフィス街の身近なクリニックです。



エクイティプラザ



診察室



歯科はJGHデンタルクリニック(本院内) Tel: 6235 7747

www.japan-green.com.sg

月報

2014

May

<特集>

- **ビジネス情報をいかに取得するか** p02
UZABASE Asia Pacific
新野 良介
- **ワークパス制度とシンガポール労働市場の現状** p07
TEXSEAR Pte Ltd
荒屋 貴
- **シンガポールにおける和食文化の展開** p12
Tracktor Pte.Ltd.
植村 稚子
- **日系企業の進出概要と主なご相談** p17
Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore
東 潤一

<業界ぶらす1> 不動産

- **アジア不動産市場における日本投資家の動きと日本の不動産に投資する
アジア投資家の動きについて** p23
STASIA CAPITAL HOLDING LIMITED
奥村 尚樹

<シンガポール協会便り>

- **日本シンガポール協会のイベントをご紹介します** p32

<事務局便り>

- **4月の行事報告、5月の予定** p33

月報題字: 麗扇会 青木 麗峰
表紙写真: MITSUI FUDOSAN ASIA PTE. LTD.
写真タイトル: 「LIGHT MARINA BAY 2014」

ビジネス情報をいかに取得するか

UZABASE ASIA PACIFIC
CEO

新野 良介



1. なぜビジネス情報を改めて考える必要があるか

シンガポールに進出している日系の現地法人のミッションの中で、“ASEAN(あるいは広域アジア)市場の情報収集”が、最も多い項目の一つではないかと思いません。勃興するASEANの市場成長をいかに自社の成長に取り込むか、という課題認識のもと、進出の先兵としてのミッションを担う駐在員事務所はもちろん、シンガポールには、アジア統括会社として事業企画機能を担う企業が多いことも、“市場の情報収集”が重要なミッションにあがる理由の一つでしょう。

本稿を読まれている日系企業の皆さんも、日本の本社や顧客から“ASEANにおける〇〇市場について調べて欲しい”、“〇〇を担う現地のパートナー企業を探すので関連企業リストを作ってほしい”という照会を受けたことがある、という方も多いかと思えます。あるいは、本社の役員や重要取引先の経営陣がシンガポールに来るので、“ASEANにおける〇〇市場の動向をまとめておいて欲しい”、という調査依頼も多々ありましょう。こうしたアドホックな照会だけでなく、毎期の事業計画や中期経営計画の策定時により体系的な市場調査を行い、今後、自社が中長期にASEANにおいてどの市場に注力すべきか等を調べなければいけない場面もあるのではないのでしょうか。

つまり、シンガポールの日系企業においては、“ASEAN、周辺アジアで企業成長を果たす”という大きな経営課題を背負いつつ、常にあちらこちらからくる照会・調査依頼に奔走する日々の現場、という構図が多

くみられるものと推察します。

弊社は2008年の創業以来、金融機関や事業会社の企画部に向け、企業・産業情報のデータベースやリサーチのサービスを提供しておりますが、400社以上の日系企業、外資系企業にサービスを提供してきた経験から、“日系企業は製品・サービスの優位性には非常に敏感であるが、それらを生み出す知識労働の優位性(調査・企画・意思決定のスピード、量と質、効率性)には非常に鈍感である”と感じてきました。そうした問題意識が、上記の構図をもつシンガポールの地においては更に先鋭化された形で表れていると感じています。

そこで、本日は、“ビジネス情報をいかに取得するか”というテーマで、日ごろ、ビジネス情報を提供する企業として観察してきた日系企業の課題を、欧米企業との対比を意識しながら書いてみたいと思います。

2. 日本企業を取りまくビジネス情報環境

現在、多くの日本企業が海外における事業展開や拡大の取り組みとして、事業提携やM&Aによる新規マーケットへの進出を加速させているのはご承知の通りです。こうした事業展開において当然マーケット情報、競合情報、M&A情報等をかなり広範囲に取得する必要がありますが、かつては、こうした情報を主に金融機関が事業会社側に提供してきたと思います。

しかし、近年は、大企業を中心に事業会社自身が高度な情報収集機能を自社で抱えつつあり、自社内で投資案件も含めた企画・調査・実行业務を行う事業会社も

増えています。このことは、元来、金融機関の道具であった弊社データベースの利用者のうち、約20%の利用者が現在では事業会社になっており、近年その割合も増加傾向にあることから分かります。

しかし、こうした過渡的な時期において、事業会社からよく受ける相談は、“かつて情報関連コストの予算を継続的にとったことはなかったのに、予算がつかない”というものです。シンガポールにおいて、“情報収集”が現地拠点の主要なミッションである場合ですらも、“実は、情報関連コストの予算はないのです”という話も耳にします。つまり、オフィスを構え、人を張ったので、あとは現地の情報をあげてくれ、というわけです。

結果として、シンガポールの現場で何が起きているかといえば、事業会社だけでなく一部の金融機関でもそうですが、顧客や本社をはじめ、あちらこちらからくる調査・照会業務に追い掛けられ、しかしながら、情報関連予算がほとんどなく、有効なツールも持たず、仕方なく①Google等を使いインターネットで調べてみる、②知り合いの何人かに聞いてみる、という対応に終始せざるを得ない現状があるように思われます。

インターネット調査であれば日本でも出来ることを考えると、とても変な話に聞こえますが、身に覚えがある方も多いのではないのでしょうか。

この背景には、端的に言ってしまえば、“マネジメントの無理解”が横たわっていると思います。この“マネジメントの無理解”をより具体的には言えば、次のようなものです。

【マネジメントの無理解①：情報は足(だけ)で稼ぐもの、という考えへの偏重】

第一の無理解は、誤解を恐れず言えば、“生きた情報”への偏重だと思います。生きた情報(内部情報)を足で稼ぐ、これが最も重要であることは間違いのない事実かと思われます。ビジネス活動において、自らの足と汗で取得した人的ネットワークとそこから生まれる“生きた情報”こそが最重要であることは間違いありません※。

しかし、情報技術が圧倒的なスピードで進化しつつある現在、アクセスできる外部情報は飛躍的に伸びており、こうした外部情報をいかに効率よく自社に必要な情報だけ抽出し、まとめるかという情報リテラシーも、かつてないほど重要になりつつあります。あえて図式的に言えば、競合企業も含め、取得しようと思えば誰でも取れる外部情報をいかに効率的に取得・整理し、いかに“生きた情報(内部情報)”と組み合わせるか、この点に情報の競争優位性の源泉がシフトしている。

こうした“外部情報”と“内部情報(生きた情報)”は相互補完関係にあります。外部情報を体系的に分析することで“生きた情報”のどこを深堀するべきかを効率的に知ることができ、逆に、“生きた情報”からくる直感を外部情報と照らし合わせることで意思決定の質を高めることができる、といった相互補完関係です。

※なお、本稿ではテーマの関係から詳述は控えますが、内部情報の中には、人的ネットワークから生まれる“生きた情報”だけでなく、ITの飛躍的向上によりビックデータという新たな情報群が生まれてきたことも興味深い点です。

【マネジメントの無理解②：現場の“時間”という経営資源への鈍感さ】

第二の無理解は、現場の“時間”という経営資源への鈍感さ、です。“生きた情報”(内部情報)が最重要だ、という話に反論のしようはないのですが、“ところで、生きた情報(内部情報)の取得に現場はどの程度時間を使っているのでしょうか”となると、ほとんどの場合は“そこはもっと改善できるだろう”となります。例えば、営業担当であれば顧客の現場に行き“生きた情報(内部情報)”を取得することは最重要ですが、そのためにどれほどの時間が投下できているかの分析が全く行われていない企業が殆どではないのでしょうか。直感的には、あまり成果に直結しない問い合わせや資料作りに相当な時間を使っているとは分かっているにもかかわらず、実際にそれを変革する試みはかなり稀であると思われます。

足で稼ぐ“生きた情報”が最重要だという認識にたちながら、結果として、現場が膨大な“よろず調査業務”に追われ、海外拠点にいながらGoogleでインターネットを検索する時間をかなり多く過ごしている。少し戯画的ではありますが、著者が実際に現場のみなさんからよく聞く話なのです。

3. 欧米企業の先進事例

さて、これまで日系企業の典型的なビジネス情報への取組実態について、課題を中心に述べてきました。もちろん、日系企業にも情報入手の面で非常に優秀な企業もあり、欧米企業にも劣後する会社はたくさんありますので、乱暴な議論は避けなければいけません。それでも、日系企業はビジネスの情報戦が概して得意とは言えない中、優秀な欧米企業から先進的な事例を学ぶことには意味があると思いますので、私が直接見聞きした欧米の先進企業を2つほどご紹介させていただきます。

一つ目は、米系重機メーカーの事例です。この企業はインドに24時間運営のリサーチ体制を整えており、マーケット動向といった外部情報はMBAを取得した労働コストの安価なリサーチャーが世界各国からくる調査依頼をチームで分業しながら成果物を出す体制を整えています。例えば、ある部門の事業企画のメンバーが“ASEAN各国の〇〇〇市場の経済規模と寡占率を知りたい”というリクエストを出せば、専門のリサーチャーが、調査ニーズに応じて情報データベースを使い分け、48時間以内に成果物として提出してきます。

この企業がこうした体制を構築している前提には、“外部情報を効率良く知ることが、良質な意思決定に必要不可欠である。しかし、人件費が相対的に高くより付加価値業務にシフトしなければいけないフロントのメンバーが外部情報を集めることに時間を使うことは、不効率である。したがって、知識分業体制をグローバルで構築する”という徹底的に合理的な経営判断があるわけです。

もう一つの事例は、米系のIT企業です。この企業は

BtoB事業を展開し法人営業をしていますが、営業担当者の提案書作成業務を、その重要度に応じてランク分けをして効率性を追求しています。最も重要性の低い日々の提案書は、データベースと連動した自社システムが自動的に提案書を作ります。担当者がいくつかの初期条件だけ設定すれば、コンピューターが顧客の売上情報や組織情報等をデータベースより引き出し、提案書を自動作成する仕組みです。最後のページに少しだけ個別の記述をする箇所があり、担当者はそれだけを行い、顧客に提案活動を行います。この提案書を顧客から見れば、自社の売上等が掲載され、非常にカスタマイズされて作られているようにみえますが、その大半が全自動で作成されているわけです。次に重要度の高い提案書は、一つ目の事例のように、相対的に人件費の安価なインドで専門チームが現場営業担当者の指示に従って作成します。最後に、最も重要な大規模な提案は、本社NYの専門チームが作成するフローになっていました。

つまり、この企業では、現場の営業担当者が、情報を集め提案書を作成するコストを極小化する体制が敷かれているわけです。この企業の認識の中にも、“関連情報を集めた提案書は大事であるが、フロント営業担当者の付加価値の源泉は、顧客と対話する時間(内部情報を取れる時間)にこそある。したがって、提案書作成業務は、テクノロジーと専門チームが最大限サポートする分業の方が効率的である”というものがあるわけです。

この二つの事例以外でも、似たような欧米企業の取り組みは多々あります。この欧米企業の取り組みは、まさに先述した日系企業でみられるマネジメントの無理解と対照を為しており、謙虚に学ぶべきものがあるように思われます。

これらの欧米企業では、“生きた情報”こそ重要であるからこそ、外部情報を効率的にまとめ、現場の時間をそこに集中させ無駄にしないシステムを構築しているわけです。日系企業と欧米企業がともに、“生きた情報”が重要である、という共通の認識に立ちながら、取組が真逆になっていることがわかると思います。

4. 勃興する知識関連サービス市場

さて、そうは言っても、そうした欧米の先進事例はごく一部だろう、欧米の巨大企業と平均的な日本企業を比較しても意味がない、という反論を頂きそうです。たしかに、著者が記述した欧米の先進事例は、欧米企業の中でも一部の事例でしょう。

しかし、他方で、実際に欧米企業が必死にこうした情報入手を含む知識労働をシステムと分業化の力で効率性を高めている事実はいくつかの数値によっても確認できます。

一つ目は、企業データベースの市場規模の比較です。狭義の企業財務データベース市場に限っても、少し古い数値となりますが2010年で日本は250億円、欧州主要国(イギリス、ドイツ、フランス、イタリア、オランダ)は1,150億円、米国は1,650億円と欧米が圧倒的な数値であることが分かります(UZABASE調査による)。米国の経済規模が日本の約3.5倍であるのに対し、米国のデータベース投資の規模は日本と比較して約6.5倍という結果です。

もちろん、ビジネス情報のデータベースが発達しているとなると、それを担うプロフェッショナルなリサーチャーの数も圧倒的に違います。弊社は顧客にプロフェッショナルリサーチサービスを提供していますが、例えば、日本と米国ではそもそもリサーチャーの数が圧倒的に違うわけです。プロフェッショナルリサーチャーとは、調査を得意とする人、とよく勘違いされますが、実際には様々なデータベースの特性を熟知して、コストに見合った情報アクセスを可能とする人、であり、そもそも情報データベースの充実した環境でこそ育まれる人材であります(この点、日系企業においてリサーチをするアシスタントを雇ったが、結局、その人が担当者にかわって時間をかけてインターネットや書籍を調べている人になっている、というのと、似て非なるものであります)。

二つ目の数字はKPO市場の爆発的な伸びです。KPOとはKnowledge Process Outsourcingの略語であり、知的業務委託を指します。まさに、欧米企業の

先進事例で紹介したような市場調査、提案書作成、分析業務等をアウトソーシングする先がKPO企業となります。KPO市場は、いわゆる定型業務をアウトソーシングするBPO(Business Process Outsourcing)に続く、判断業務を含む知識労働の領域に拡大しつつあるアウトソーシングであり、その市場規模は2012年で8,800億円、2014年には1兆3,600億円になると予想されており、現在、世界的にも最も急伸が期待できる市場とされています(MarkeZineによる)。

日本では言語の壁などもあり、まだまだ知られていませんが、これらの数字をみると、欧米企業が、調査・資料作成等の知識プロセスの中で、自社の優秀な人材をコア業務のみに集中させ、生産性を高める仕組みに努力をしている姿がうかがえます。

5. 提言

最後に、これからどうするべきか、という点について、少しだけ言及させて頂きたいと思います。これまで書いてきたことを踏まえても、情報関連予算を増やし、場合によってはKPO企業を活用していけばよい、という単純な話でないことは論を待ちません。

日本企業には日本企業の固有の優位性もありますし、また、単純に言語の壁等もあり、欧米企業の真似をして上手くいくわけではないでしょう。リサーチャーの採用、データベースの導入等、情報関連投資も企業によってその最適解は異なります。

まずやるべきは、当たり前のように、自社の人材の時間が何に使われているかを分析することです。この時間分析により、必ず、顧客対応上など、必要のある仕事ではあるが、それにそこまで時間を使うべきとは言えない付加価値の低い業務が発見されます。これを解消し自社の価値創造に直結したタスクに、貴社のフロント人員が時間をさける体制を考える。ポイントは、これを一回きりの仕事の棚卸に終わらせず継続して行く、つまりPDCAを回すことが重要です。思い切ったある種類の仕事を止める、ある種類の問い合わせを受けないと決め

る等も、有効な解決オプションでしょう。もちろん、専門のリサーチャー採用やデータベースの導入も、一つの解決オプションです。ただ、そうした外部の力を活用する場合は、どうしても、どのようなサービサーがいるのか、どのようなリサーチャーがいるのか、各種データベースの特性は何かを知らなければいけませんので、それを熟知する情報パートナーを見つけることをお勧めします。身近なコンサルティング企業、リサーチ会社、弊社のような情報サービス会社に複数相談してみれば、自社のニーズに合うサービスはあるのか、自前で人を採用すべきか等、分かってくると思います。

本日は、大変僭越的なことを書いてしまったと思いつつ、情報サービス業界で活動する企業として、日頃、ビジネス活動を通じて感じている日系企業を取り巻く環境を忌憚なく書いてみました。日本企業の一員として、日本企業が製品・サービスの優位性だけでなく、情報戦においても他国企業を凌駕するパフォーマンスを遂げることを祈念しつつ、本稿を終了したいと思います。ご拝読、ありがとうございました。

執筆者氏名

新野 良介（にいの りょうすけ）

経 歴

三井物産生活産業セグメントにおいて事業投資部隊に所属し、国内中間流通戦略の立案、事業投資の実行、企業再建に従事。その後、UBS証券投資銀行本部にて消費財・リテールセクターを担当し企業の財務戦略アドバイザー業務に従事。2008年、UZABASEを設立。2013年よりUzabase Asia Pacific Pte. Ltd(シンガポール)の代表取締役を兼務。

ワークパス制度とシンガポール労働市場の現状

TEXSEAR PTE LTD
MANAGING DIRECTOR

荒屋 貴



① ワークパス制度の現状

シンガポール政府は、労働生産性の高い継続的な経済発展を図ることを目的として、2011年から段階的に、外国人労働者に対する各種ワークパス(エンプロイメントパス、Sパス、ワークパーミット)の発給条件を厳しくし、外国人労働力への過度の依存を防ぐ政策を採ってきました。人材開発省(以下、MOM)は今年3月、経済への影響を注視しつつこの方針を維持する旨の声明を発表しています。現在のワークパス制度の概要は以下の通りです。

【エンプロイメントパス(EP)】

EPは、管理職(managerial)、準管理職(executive)および専門職(professional)を対象とするワークパスです。

従業員がEPを取得するためには、月額固定給(基本給および支給額の変動しない手当)が3300シンガポールドル以上であること及び「良い大学」を卒業していることが求められ、さらに、新卒や第二新卒ではない場合は、年齢に応じた業務経験および(より高い)給与額、能力などが求められます。なお「良い大学」とは、世界および国内の大学ランキング等の順位、同校出身者の過去の就業歴、入学基準などを基準に勘案することとされています。

ただし上記の条件を満たさない場合でも、顕著な実績や技術を持つ人材については、MOM(人

材開発省)の裁量によりEPが発給されるケースもあります。

EP保持者のうち、月額固定給が8000ドル以上の場合は、その配偶者および21歳以下の未婚の子(養子を含む)が被扶養者パス(Dependant's Pass)を申請できるほか、その両親、内縁の配偶者、障害を持つ22歳以上の子、21歳以下の義理の子(未婚)が長期滞在パス(Long Term Visit Pass)を申請できます。

月額固定給が4000ドル以上8000ドル未満の場合もほぼ同様ですが、EP保持者の「両親」は長期滞在パスを申請することができません。

月額固定給が4000ドルに満たない場合は、家族を帯同するためのパスを申請することはできません。

なお、EPの申請は雇用予定企業または人材紹介会社が行います。

【EP申請のルールが変わります】

今年の8月以降、EP発給の申請をする場合は、シンガポール政府の設置するオンライン・ジョブバンクに、あらかじめその仕事の求人広告を掲出しておくことが義務付けられます。掲出期間は2週間以上で、未掲出のポストについてはEPの申請ができません。ジョブバンクへの求人広告の掲出は、人材紹介会社が代わって行うこともできま

す。この新しいジョブバンクは、今年の中ごろを目処に、インターネット上に開設される予定です。なお、従業員25人以下の企業および月額固定給1万2000ドル以上の求人については、求人広告の掲載が免除されます。

今年から施行されるシンガポール政府の「Fair Consideration Framework(公正な採用選考の枠組)」では、新しく管理職(マネジャー等)、準管理職(エグゼクティブ等)、専門職などの採用を行う場合、まずシンガポール国民の雇用を考慮し、適した人材が見つからない場合に限り外国人(EP保持者)を雇用すべき、とされています。

また、同業他社と比べて管理職・準管理職・専門職などに就くシンガポール国民の割合が著しく低い企業、人事に関する差別的慣行(国籍等)について複数の苦情が寄せられている企業などについては、国籍情報の入った組織図・社員名簿、人事慣行改善プラン等を政府に提出するよう求められる場合があります。

【Sパス】

Sパスは、月額固定給2200ドル以上の外国人を対象とするワークパスです。短大卒レベル(Diploma)以上の学歴、または就こうとする業務に関する1年以上の技術教育(全日制)を修了してcertificateを得ていることが求められ、さらに、年齢に応じた(より高い)給与額や業務経験も求められます。

Sパス保持者の雇用においては、全従業員数に占めるSパス保持者の人数(Quota)と、Sパス保持者を雇用する企業が負担すべき人頭税(Levy)、企業の負担によりSパス保持者を加入させるべき医療保険などについての定めがあります。

企業が雇用できるSパス保持者の人数の上限は、サービス業においては全従業員数の15%ま

で、その他の業種では20%までとされています。なお、EP保持者と、月額固定給が1000ドル未満(パートタイム勤務の場合は500ドル未満)のシンガポール国民および永住権保持者(PR)は「全従業員数」に含まれません。また、パートタイム勤務者は0.5人として計算します。

なお、Sパス保持者1人につき企業が納めるべき人頭税(Levy)は、全従業員数の10%以下の人数については300ドル、それを超える部分は400ドルとなっています。

Sパス保持者を加入させる医療保険は、年間の保険金額が1万5000ドル以上(入院および日帰り手術)でなければなりません。

また、月額固定給が4000ドル以上のSパス保持者については、配偶者および21歳以下の未婚の子を帯同するための被扶養者パスを申請することができます。

【ワークパーミット(WP)の概要】

WPは16歳以上50歳未満(マレーシア人は58歳未満)の外国人を対象とする就業パスで、最低給与額は決められていませんが、業種によって雇うことのできる従業員の国籍が決まっています。

WP保持者を雇用する企業には、以下のことが義務付けられます。

政府に申告した通りの月額固定給を支給すること。毎月、WP保持者1人あたり250~750ドルの人頭税(Levy)を納めること。健康診断を受けさせること。WPに記載された業務以外の仕事をさせないこと。雇用関連の問題が生じた場合、解決のための便宜を図ること。労働災害補償保険に加入させること。安全オリエンテーションコースに参加させること(建設業)。帰国費用を負担すること。適切な住居を提供すること。

またマレーシア人以外の外国人を雇用する場合、本人がシンガポールに到着する前に企業は5000ドルの保証金を政府に納める必要があります。

【ワークパーミット(WP) サービス業の場合】

サービス業の場合、WP保持者とSパス保持者を合わせた人数が全従業員数の40%以下でなくてはなりません。

| |
|---|
| サービス業におけるWP保持者1人あたりの人頭税(Levy) |
| 全従業員の10%以下の部分 300ドル(熟練) / 400ドル(非熟練) |
| 10~25%の部分 400ドル(熟練) / 500ドル(非熟練) |
| 25%を超える部分 600ドル |

【ワークパーミット(WP) 製造業の場合】

製造業の場合、WP保持者とSパス保持者を合わせた人数が全従業員数の60%以下でなくてはなりません。

| |
|---|
| 製造業におけるWP保持者1人あたりの人頭税(Levy) |
| 全従業員の25%以下の部分 250ドル(熟練) / 350ドル(非熟練) |
| 20~50%の部分 350ドル(熟練) / 450ドル(非熟練) |
| 50%を超える部分 550ドル |

【ワークパーミット(WP) 建設業の場合】

建設業では、シンガポール国民またはPR(フルタイム勤務)を1人雇用することにより、WP保持者を7人まで雇用できます。

| |
|-------------------------------------|
| 建設業におけるWP保持者1人あたりの人頭税(Levy) |
| MYEカテゴリ 300ドル(熟練) / 450ドル(非熟練) |
| MYE免除カテゴリ 600ドル(熟練) / 750ドル(非熟練) |

【ワークパーミット(WP) プロセス工業の場合】

プロセス工業においても、シンガポール国民またはPR(フルタイム勤務)を1人雇用することにより、WP保持者を7人まで雇用できます。

| |
|-----------------------------------|
| プロセス産業におけるWP保持者1人あたりの人頭税(Levy) |
| MYEカテゴリ 250ドル(熟練) / 350ドル(非熟練) |
| MYE免除カテゴリ 550ドル |

【ワークパーミット(WP) 造船・船舶修理業の場合】

造船・船舶修理業では、シンガポール国民またはPR(フルタイム勤務)を1人雇用することにより、WP保持者を5人まで雇用できます。

| |
|-------------------------------------|
| 造船・船舶修理業におけるWP保持者1人あたりの人頭税(Levy) |
| すべてのWP保持者 250ドル(熟練) / 350ドル(非熟練) |

② シンガポール労働市場の現状

【2013年の雇用概要】

MOM3月14日の「2013年の労働市場、および労働市場開発に関する声明」によりますと、2013年の全体的な雇用の伸びは力強く、これは主にローカル(シンガポール国民およびPR)の雇用増によるものであり、外国人雇用の伸びはより緩やかなものとなりました。労働市場は依然として逼迫しており、シンガポール国民の2013年12月の失業率(季節調整値)は2.8%となり、これは前年同期の2.9%よりもさらに低い数値です。

2013年のローカル(シンガポール国民およびPR)の雇用数は対前年比4.0%(8万2900件)の増加となり、2012年の2.9%(5万8700件)増を上回りました。これは、外国人雇用がより厳しくなる中で、「経済的に非アクティブな層を社会に呼び戻す」方針のもと、主に中高年層と女性の被雇用率が上昇しました。ローカルの雇用が最も増えたのはサービス業(7万7000件)で、とくに社会・個人サービス業、法律や会計などの専門サービス業、飲食業などでの伸びが大きくなりました。

メイドを除く外国人雇用の増加率は、2012年の6.8%(6万7100件)から、2013年には4.6%(4万8400件)へと減速しました。これは、サービス業における外国人従業員依存率の引き下げ(雇用可能枠の縮小)や、全産業におけるレビー(人頭税)の増額など、外国人雇用の規制強化によるものです。外国人雇用の伸びが最も大きかったのは建設業で、3万1600件の増加を記録しました。これは、MRTダウンタウン線、トムソン線などのインフラ建設プロジェクトによる人材需要が原因とみられます。建設業とメイドを除く外国人雇用の増加率は2.3%(1万6800件)で、2012年の4.6%(3万2200件)から半減しております。

【ワークパス別、業種別に見る外国人雇用状況】

まず、エンプロイメントパス(EP)保持者は2013年に1300人増加しました。2012年は1600人増を記録していることから、伸びが鈍化しました。Sパス保持者も同様に、2万8500人増(2012年)から1万8500人増へと減速し、ワークパーミット(WP)においても、2012年の4万0300人増から、2013年には2万8600人増へと減速しました。

2013年の雇用増加分(メイド除く)全体に占める外国人雇用増加分の割合は36.9%(2012年は53.3%)で、2013年の総雇用数に占める外国人雇用の割合は33.8%となりました。

経済の再構築が進む中、2013年の総解雇数は1万1560件となりました。これは主にエレクトロニクス産業および建設業におけるもので、2012年の1万1010件よりやや増加しました。一方で、6か月以内に再就職した離職者の割合は改善し、2013年12月には59%となりました。また、求職者ひとり当たりの求人数は、2012年の1.05から、2013年には1.44へと増加しました。

【2014年の労働市場の展望】

シンガポール通商産業省は2014年2月に、今年の経済成長率を+2~4%とする予測を発表しました。MOMによりますと、国外からの予期せぬ経済的ショック等がないかぎり、2014年も高い労働力需要が続くものと期待されています。

引き続き労働力需要を牽引すると見られるのが建設業で、MRTダウンタウン線およびトムソン線の建設が続いているほか、病院や老人ホーム、公共および民間の住宅・マンションなどのインフラ建設プロジェクトによる需要が期待されます。また、造船および一般製造業での雇用増も見込まれています。

2014年には数軒のホテルやショッピングセンターが開業する予定であるため、小売・ホテル・飲食業などに好影響を与えるものと思われませんが、一方で、サービス業における一層の外国人雇用規制が同年7月に実施されるため、この業界における労働力集約型の、労働生産性の低いタイプの事業には厳しい状況となり得ると思われま

す。2014年全体では、労働市場は引き続き逼迫し、それが賃金上昇への圧力となるものと思われま

す。経済再構築による若干の解雇の増加は見込まれるものの、力強い雇用創出に支えられて失業率は低い水準を維持し、外国人雇用はより一層厳しくなり、ローカルの雇用は引き続き増加するものと期待されます。

以上が、「2013年の労働市場、および労働市場開発に関する声明」の内容に基づく、シンガポール労働市場の状況です。

執筆者氏名

荒屋 貴（あらや たかし）

経 歴

テクシアー代表取締役

1994年より日本大手人材派遣会社の最初の海外駐在員として香港に赴任。

1998年に同社アジア統括本部長としてシンガポールに赴任。アジア各地の現地法人の設立および管理運営に携わる。

2007年、東京エグゼクティブサーチ社（代表取締役 江島優・日本人材紹介協会会長）と提携し、シンガポールに東京エグゼクティブリクルートメント社（現・テクシアー）を設立。

2008年より、雇用問題専門家の立場から、シンガポールJCCI賃金調査委員として各種雇用問題の相談に応じている。

シンガポールにおける和食文化の展開

Tracktor Pte.Ltd.

植村 稚子



昨今、シンガポールを代表とする東南アジアに進出を目論む、飲食業界の勇士達が後を絶ちません。

特に、2013年12月、「和食:日本人の伝統的な食文化」がユネスコ無形文化財に登録されるとい、画期的な出来事も拍車をかけて、大小様々な業態を持つ企業が展開活動をスタートしています。

2012年に起業し、主に飲食業会において進出のプロデュースをしている我が社では、様々なタイプの進出の形を目の当たりにしております。

このようなここ数年のシンガポール出店ブームに反比例するかのよう、シンガポールの飲食事情は日々、年々、難しくなっており、人材雇用難しさ、家賃の高騰、税金の上昇等、壁も高く、まるで一昔前の東京と変わらないような競争率も含めると、非常に厳しいマーケットであるのが現状です。

このような課題を元に、幾つかのキーワードに分けて実例を含んだ内容を記します。

① 飲食店は、企業＝自分 からのメッセージを伝える一番身近なビジネスである

よく、一番身近に始めやすいビジネスとして、各国の人が飲食店を始める傾向にあると思います。なぜならば、一番手に取りやすく、自分でもわかりやすいビジネスだからです。

日本でこのビジネスを始めた人は、その土地に合わせた料理、ドリンク、サービス、雰囲気を一生涯懸命考えて、自分の経験値を元にお店作りをしていきます。

よくある質問の中に、「日本で持っているそのままの業態を、そっくりそのままシンガポールに持ってきたらどうなりますか？」というのがあります。

私たちは、「全てをそのまま持ってこられる業態は、ほとんどないに等しいですが、調整の重い軽いはその企業の持っている根本的な力や、業態の柔軟性によって違います。」

と答えておりますが、つまるところは、「そのまま」という事はほぼあり得なくて、「調整」という様々な戦略・戦術によって変化させてください、ということなのです。

日本でも、東京の銀座にお店を出すのと、吉祥寺に出すのと、千葉県成田市にお店を出すのは、それぞれ少しずつ違うと思うのですが、それぞれ日本人が大多数の国でも場所によって目的や使い勝手は変わるものですよね？

シンガポールは、様々な国々の方々に構成されている国です。

生い立ち、話す言葉、食べられるものも違います。

そのような国で、シンガポール人達をお客様として虜にするには先ず彼らの事を知る必要があります。

私の大好きな言葉の中に、「郷に入れば郷に従え」という言葉があります。約10年程前にシンガポールに初めて出張としてやってきた際から、肌身で感じて必要だと思っている心がけで、とにかく出張であろうが、これから住むと決めているであろうが、先ずはその土地の人たちと仲良くし、情報を生の声で聞き出すという事は欠かしたことがありません。

自分という存在を、その土地に馴染ませてみて、自身に「シンガポール」というフィルターがかけられるようになった時に初めて、そこでビジネスを始める特許を得られるものだと思います。

そして、それこそ自分＝企業が貯金をした、最高の財産をシンガポールに当てはめてみてください。

この作業をすると、メッセージがより多くの人に浸透するものとなり、より沢山のシンガポールの人たちに、私たちのやりたい事が伝わるはずです。

② シンガポールと日本の飲食業における成功のプロセスの違い

現在シンガポールにおいて、飲食ビジネスを始められるお客様に、私から質問をしている事が幾つかあります。

1つ目は、軍資金がどれくらいあるかという事です。シンガポールでは、年々生活水準があがっており、その中に店の賃料の高騰があります。飲食店はビジネスの中でも各原価に相当のお金がかかるビジネスです。簡単に言うと、食材コスト、人件費、賃料、光熱費、販促費等ですが、その中の全ての分野でコストが上昇しております。

景気が良い国とは本来そういうものなのでしょう。

日本から来られて、一番理解に苦しむ高騰ぶりが賃料です。

もちろんレストランそのものの賃料もとてつもないですが、日本から派遣されたスタッフの方が住む家の賃料も、東京と比べても高いくらいです。このような高いコストが、お店が出来上がる前から開店して予想売上をあげるまで、そして十分な利益を確保できるように展開していくまでの間、ちょっとした事では怯まないような資金を持っておく必要があります。よく言われているのは、初期投資以外に6～8ヶ月分のコストをカバーできるだけの資金は最初に用意しておくべきです。

2つ目は、サービスやクリンリネス等のマニュアルをしっかりと持っている事です。あくまでも「日本においての」で良いのですが、この部分をしっかりと「見える化」して持っている企業は、現地化調整作業をするのも比較的スムーズにできます。

おもてなしの心のこもったサービスを、きっちりと順序だててシンガポール人に説明するのにも、大変役に立ちます。サービスとは得てして文章に表現しにくいものですが、そこをしっかりと文章化できる企業は、やはり調整するのも上手なものです。

私のクライアントの中にも、難しいといわれているシンガポールでの雇用とサービスの定着化を、とてもしっかり出来ているクライアントは、ここが飛び抜けています。驚きのトレーニングや、クリンリネスマニュアルを必ず持っています。

3つ目は、企業として良い意味で「柔軟」であるという事です。日系飲食企業はとても良いコンセプトとメニュー構成を持っていらっしゃる方が大変多いのですが、あまりにそこに縛られすぎて、せっかくのチャンスを逃している企業も良く見られます。

現地化をするという事は、得てしてネガティブに取られがちですが、そんな事はありません。冒頭にも書きましたが、持っている業態やメニューを上手にフィルターを通して、現地の人がわかりやすい、共感しやすい、覚えやすい状態にする作業が「現地化」だと思います。ここを強化するには、やはりシンガポールの事を自分なりに理解する事が必要不可欠となります。

③ ネットワーキングの大切さ

皆さんがよく、日本では出来ていてシンガポールで苦手分野に入ってしまう事の一つに「ネットワーキング」があります。シンガポールは様々な国の人々で成り立っている国であり、現地を知るための最短、最高のツールがネットワーキングだと私は思います。私自身も、誰も知らない国に降り立った時の緊張感は今思い出しても相当なプレッシャーでした。ただし、1人の大切な知り合いから現在もとても多くの人々を紹介して頂いています。簡単にできるシンガポールのネットワーキングを、体験を元に幾つかご紹介致します。

1、とにかく出歩く。沢山の人の会えば会うほど、ネットワークは広がっていくものです。どうしても、「英語が出来ない」や「外国人と接した事があまりない」という日本での経験によって出歩くのが億劫になってしまうものですね。そういう時は、現地に長く住んでいる日本人の知り合いを頼りにしてみましょう。私の知っているこちらに長い日本人の人たちは、大抵シンガポール人の友達、知り合いが何人かいるものです。1人でもいいのでその友達を増やす事によって、友達の輪は驚く程広がっていくものです。シンガポールは日本より狭い国なので、このネットワークがどこに繋がっていくかは、想像もつかないくらい重要な事です。景気の良い中、なかなか見つからないレストランの物件も、実はこの中に潜んでいるかもしれません。人から人に繋がり形になっていく事は、どこの国でもビジネスにおける常識となっていますが、特にシンガポールではそのスピード感にびっくり

させられます。また、出歩くことは人とのネットワークの他に、エリアの特性が肌身で感じられる事もあります。私のクライアントで、シンガポールに来て依頼、朝走る事を続けている方がいらっしゃいます。知らない土地で、自分の足を使って様々なエリアを走る事によって、地図を良く理解し、公共の乗り物ではわかる事のできない細かいエリアを肌身で感じる事ができます。このような走るという事だけではなくでも、毎日違ったエリアを出歩き、夜も出来るだけ出掛けるように努力をすれば、様々な媒体で紹介されている情報を自分なりに解釈できるようになる事ができます。私は10年経つ今でも、なるべくマメに外に出るように努力をし、出来る限り沢山の人と会うように心がけています。

2、セミナーに参加をする

これは、大抵の皆さんが比較的敷居が高くなく実行に移せる事だと思います。シンガポールでは、日本人向けのセミナーも数多く開催されています。くまなく参加する事によって、それぞれの講師の方の情報を聞き出す事ができます。

これを上記1、と平行して行うとより効果的だと思います。また、シンガポールで展開されている貸しオフィスのような所の利用も効果的です。シンガポールに進出して成功や苦勞をされている方々とすんなりと知り合いになれるかもしれません。

3、お百度参り

これは少し上級編ですが、1や2をこなしてきたら、次はより深いネットワーク作りにチャレンジです。例えば、同じ店に何度も通い、常連になり、顔を覚えてもらい、そこにいる常連さんと仲良くなる、、というような、自分のお店でも起きてほしい事を体感する事です。とても効果的なのは、常連さんが何でその店に通い続けるかの理由を理解できる事です。そして、まわりを観察する事により、喜ばれている箇所、クレームのある箇所などが自ずと見えてきます。シンガポールの方々は多少コンサバティブな所があり、あまり人前でクレーム

を言わない事が多々あります。伝えてもらえるクレームなら、どのレストランも企業もわかりやすくデータ化できて、対応もできるというのですが、伝わらない心の中のクレームは対応の仕様がありませんよね？シンガポールではこのような方も沢山いらっしゃるの、解決策としては、「傾向」を知るしかありません。私の例ですが、私も同じ店にできる限り通い、その店長さん、スタッフ、常連さんと仲良くなり、色々な情報を聞き出してあります。繰り返し続ける事によって、より沢山の感情を聞き出す事に成功していますし、この情報にリミットはありません。この情報力は、すぐに効果のものでありませんが、持続し長く続けるビジネスにとっては、不可欠なものになりますし、より深い角度からシンガポールを理解できるようになります。

④ 日本文化大好きシンガポール

シンガポールは私が以前に訪れたどの国よりも、日本文化（日本食が特に）好きな国だと思います。シンガポールにある数々のショッピングセンターを訪れると、その中の飲食店の多数を占めているのが和食です。その中で、私が感じるこれまでと、これからの和食業態の変化予想をしたいと思いません。

和食文化牽引の先駆者として、回転寿司がありますが、10年以上前からシンガポールで何店舗も展開されている回転寿司チェーンの企業の方々には、本当に頭があがりません。寿司はカジュアルな回転寿司、総合和食的なレストランからブームが始まり、今や東京にある超高級店までシンガポールの人々に親しまれています。まだまだ少ないのは、中間層でやはり仕入れや流通の面を考えると一番難しいゾーンなのかもしれません。今後の寿司業態は比較のお手軽な価格帯でよりクオリティの高い提供ができれば、とても高い可能性があると思います。

その後大きくブームが起きているのがラーメンです。日本のラーメンとは奥が深いもので、元は中華料理が原点のものを、日本というフィルター

を通して、全く違う一つのブランドとして世界各国に展開しています。シンガポールでもラーメン人気は不動のものですが、今後はより細分化された業態になっていくと考えられます。各ブランドの方々がどう展開していくか、とても興味深いですが、やはり価格と全体の総合評価になっていくだろうと思われれます。また、いかに大きく展開できるかも課題になっていくだろうと思われれます。

全体の流れで推測すると、シンガポールはこれからどんどん「専門店」が受け入れられる傾向にあると思います。今までは、1店舗の中に寿司、とんかつ、天ぷら、うどん、パスタ、ラーメン、などのメニューラインナップがある「総合和食」がなんといってもトップバッターのシンガポールでしたが、寿司やラーメン等の人気が高まった事により、「専門店」の良さを追求するようになってきています。ここで驚くべきは、日本でもそういった飲食店の流行の傾向があったと思いますが、シンガポールは特にスピードが速いという所です。大好きな他国の文化を取り入れ、それを追求し始めるまでのスピードは本当に驚くべき特徴だと思います。その中でも特に伸びそうな、私の見解の範囲の中で予測をさせていただくと、「肉」を扱う日本食業態は今後伸びていくと思われれます。焼肉、ステーキ、しゃぶしゃぶ、焼き鳥、串焼き、等々、色々な業態がありますが、これからは仕入れ、流通も含め要注目な分野だと思っています。

また、うどん、蕎麦、天ぷら等の「The日本食」業態にも期待ができます。日本の職人さん達の技術をいかにわかりやすくマニュアル化できるかが、キーになってくると思いますが。あとは、スイーツもこれからますます進出の可能性が高まると思いません。日本のスイーツはアジア人の嗜好にも合う商品が多いですし、開発余地としては、コストダウンのできる、アジア現地生産をしていける工場開発だと思っています。

個人的には、シェフや職人さん以外に必要なになっていくだろう技術は、クオリティの高い商品を

OEM化できる技術と、バーテンダーの技術が有望だと思っています。日本には、かなり高いクオリティでパッケージ商品化できる開発が整っていますが、シンガポールではまだまだ未開発です。また、バーテンダー技術においても、ニッチではありますが、今後のシンガポールの日本文化発展において、必ず重宝されていくと思っております。

シンガポールの方々の日本食が好きな一つとして、背景にある文化色が強いということも忘れてはいけません。先ずあげられるのが、インテリアデザインです。やはり、流行っている日本食、更にこれから流行っていくだろう日本食は、デザインにも注目してもらえるような企業が多いと思います。ゴージャスなデザインや、カッコいいデザインという事ではなくて、わかりやすく、デザインを通して業態の良いところ、企業の良いところを伝えていけるような形が望ましいと思います。この分野は文章にして表すのが非常に難しいですが、シンガポールの方々が日本に惹かれるところの理由に必ず入っています。業態や企業のコンセプトとピッタリ合ったデザインをしていく事も、これからのシンガポールでとても大切なファクターのひとつになっていくと思います。

⑤ 最後に、

シンガポールやアジア展開においては、勇気と資金力を持ち合わせている企業なら、勝ち残っていける可能性はまだまだ秘めていると感じています。そのいずれかが欠けていると、非常に厳しい状況に立たされる事も多いとは思っています。ただし、政府の助成金や、数々のサポートシステムにより、解決できる策も道も沢山あるのではないかと思います。やる気と勇気はあるけど、資金力に自信がなければ、投資家を探したり、助成金をつける方法を模索したりと、難しいなりに、シンガポールの土地と文化に合う業態であれば、解決できる問題だと思っています。一番大事なものは、進出する勇気と知識の蓄えですが、文頭にも書いたように、日々の努力で解決できる所は沢山あるわけです。

シンガポールもアジアもおしなべて、次に流行る業態を探し続けている傾向にあります。残すところは、我々日本人が、その方法を見つけて調整できるか否か、にかかっているのではないのでしょうか？私はここに記せるだけの具体例を載せましたが、これにとどまらず、もっともっと詳細多岐に渡る様々な努力が、飲食店という一つの箱をとおして、シンガポール・アジアに浸透していく姿を、私自身も心底望んでおりますし、この背景には、食というものの本当の大切さを、いつか必ず伝えていきたいというパッションに繋がる場所でもありません。情報の中には、シンガポールの飲食事情は既に「飽和状態」だというようなものもありますが、まだまだいけます。日本の文化は、メッセージや動作一つにも「余韻」のあるとても素晴らしい文化だと思います。この本当の意味を伝えるツールとして、様々な調整をできる企業がどんどん増えていく事を心より望んでおり、また私もその一員として、何かを残していけるように、コンサルティングや自社飲食店運営も含め、日々精進していきたいと思っております。

執筆者氏名

植村 稚子（うえむら わかこ）

経歴

1978年熊本県生まれ
東京で育ち、1997年より米国大学留学
2003年株式会社ミュープランニングアンドオペレーターズ入社
海外営業担当
一風堂、エーピーカンパニー、スープストックなどの海外進出サポートをお手伝い。趣味はネットワーキング

日系企業の進出概要と主なご相談

Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore

東 潤一



商工会議所で勤務していると、日本でもシンガポールでもよく質問されるのは、「商工会議所は社団法人とか独立行政法人とか、法人格は何？」であるとか、「商工会議所って行政機関の一部？」など、商工会議所の存在や活動の一端はご存知いただいても、一体どういう位置づけの存在なのかはあまり知られていません。例えば経団連の正式名称は『一般社団法人日本経済団体連合会』なのですが、東京商工会議所の正式名称は、そのまま『東京商工会議所』です。商工会議所法という法律に基づいて設立されているため、強いて言えば『商工会議所』という部分が法人格となります。名称の似た組織で『商工会』という組織がありますが、こちらは商工会法という別の法律のもとに設立されています。大きな違いは、商工会議所は「市」を地域単位として設立されているのに対し、商工会は「町村」を地域単位としています。※町村合併などで市となった場合でも商工会が存続しているところもあります。

商工会議所という概念は1599年フランスのマルセイユに組織された商業会議所が起源と言われています。当時はいわゆる個人事業主が大勢を占めていたため、政府との調整・対話や同業者間での仕事の分配など、個よりも組織として取り組んだ方が効率良いということでギルドが各地で組織され、これが商業会議所の母体となったとみられています。そしてフランス以外のヨーロッパ諸国にも伝播し、各国に同様の会議所が国内外における政府などとの調整機関、事業者間で情報を共有するためのネットワーク機関として設立されました。

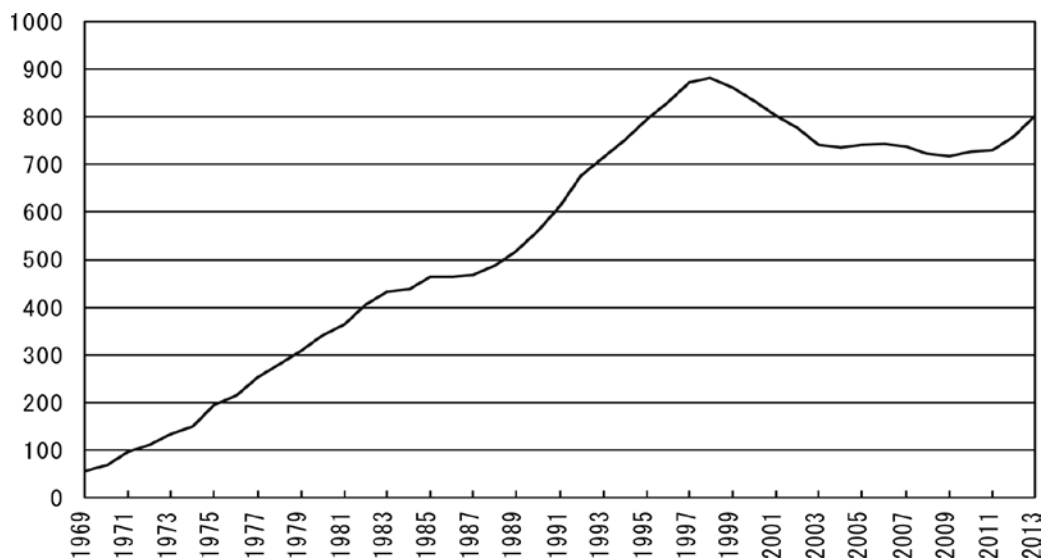
日本での商工会議所の設立の経緯は明治初頭まで遡ります。当時の日本は、開国したばかりで国際貿易を手探りで始めた状況でありました。国際貿易、商習慣の知識に乏しいことから、不平等条約を強いられており、輸出入の関税は外国商人に勝手に決められ、法律も外国人に対しては事実上効力を持たないものとなっていました。そこで時の総理大臣伊藤博文は英国のパークス公使に対し「不平等条約を改正せよ、これこそ商人を含む世論の総意である」と是正を持ちかけるのですが、パークス公使は「商業会議所も無い国のどこに総意をはかる力があるのか」と相手にもしませんでした。そこで伊藤博文は初めて商業会議所という組織の重要性を知り、当時の実業家、渋沢栄一や五代友厚らの協力を仰いで各国の状況を調査した後、明治11年(1878年)、東京、大阪、神戸に商工会議所の前身となる商法会議所を設立しました。現在では、日本全国に514の商工会議所(合計約127万会員)が存在していますが、その趣旨は商法会議所の頃から変わらず、『企業が公正な企業活動を行える環境を作っていく』ための色々な活動を行っています。

在外の日本商工会議所の趣旨も同じで、海外においても日系企業が心地よく公正・公平に事業・投資活動ができるような環境を作っていくことを目指しています。在外の日本商工会議所は現在82あり、アジア地域に限るとシンガポールを含め28の商工会議所があります(呼称は日本人商工会議所、日本商工会、日本商工クラブなど様々です)。会員数で見ますと、全82会議所中、最

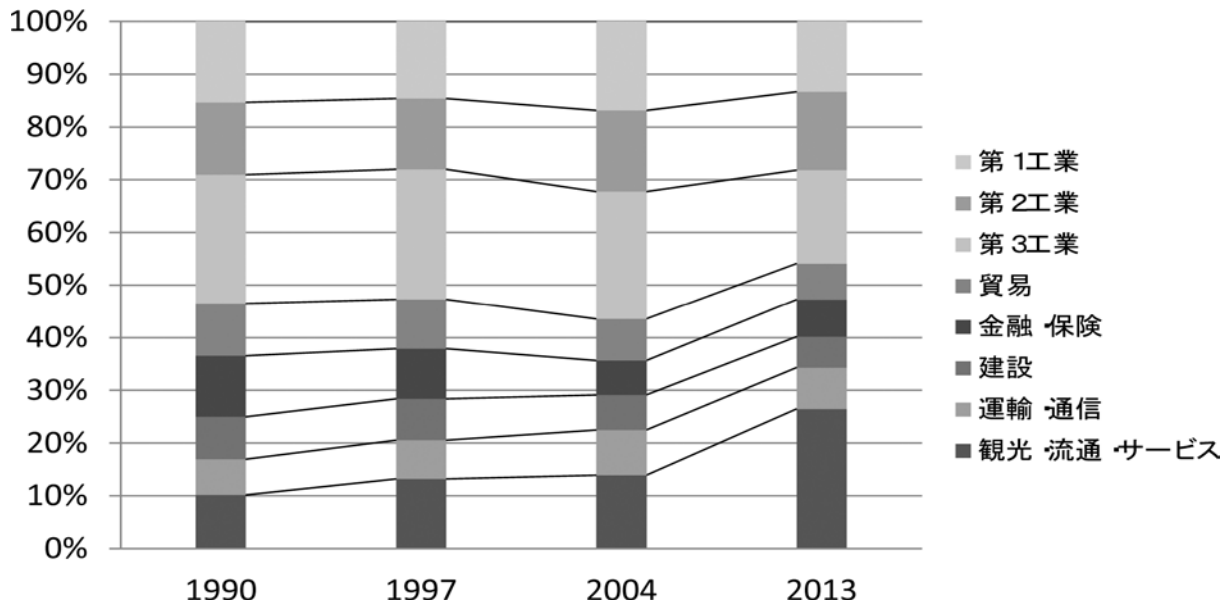
大は上海の約2,300会員、次いでバンコクの約1,500会員、その次の規模となるのがシンガポールの約800会員です。ただし、シンガポールを含む3位以下は僅差で、北京、香港はいずれも700会員を越えており、ホーチミンも同等数まで急激に会員数を伸ばしています。お気づきの通り、会員数規模の大きい日本商工会議所はアジアに集中しており、伸び率でみても日系企業がアジアにより重点を置いていることが伺えます。

シンガポールの日本商工会議所は、企業の進出も増加傾向にあり、リーマンショック以降、着々と会員数を伸ばし、2013年末現在で実に12年ぶりに800会員を回復しました。1969年の設立当初からの会員数の推移をみると、1997年にピークを迎えた後、アジア通貨危機やITバブルの崩壊、SARSの流行、日本企業の組織再編など複合的な要因で減少した後、2010年にシンガポール経済がリーマンショックからの回復を遂げると同時期に増加傾向へ一転しています。したがって、シンガポールにとって、日系企業の進出ブームは過去、特に1980年代から90年代後半にかけてもみられ、現在の状況を踏まえると大きな波としては2度目となります。しかし、企業数の増加という傾向は同じでも、その内容においては変化が見られません。

JCCIシンガポールでは業種別に8つの部会を設けており、会員には所属する業界によってひとつの部会に所属していただいています。その会員に占める各部会員数の割合を1990年、1997年、2004年のものと2013年末現在のものを比較してみますと、観光・流通・サービス部会の会員数の割合が1990年の10%から2013年には26%と大幅に伸びていることがうかがえます。観光、流通、サービス業とその名の通り所属会員の業種が多岐にわたっていますが、特にコンサルティング、法務、税務、IT、人材紹介などのビジネス専門サービス、飲食業などのいわゆるサービス業の占める割合が非常に高く、企業規模も小さい会員が多く所属されているのが特徴です。他方、工業部会、特に第3工業部会については2004年時には全体の25%を占めていましたが、2013年では17%まで割合が減少しています。このことから、90年代の後半までは、生産拠点を含む製造業の企業進出が主であり、JCCIの会員構成も半数以上が製造業であったのが、特に組み立て、部品加工といった分野においてコスト利便性の観点から生産拠点を中国、タイ、マレーシア、インドネシア、ベトナムなどへ移転させる動きが加速し、シンガポールは市場として成長を続ける東南アジアへのベースキャンプとしての位置付けを確立していつています。



シンガポール日本商工会議所会員数推移



シンガポール日本商工会議所部会別構成会員割合の推移

こういった数字の根拠を背景に最近進出された日系企業を見てみると、その特徴は次の4つのタイプに分けて考えられると思います：①地域統括・本社機能の設置、②日系企業の国際化、業務多様化による専門サービス、サポートビジネスの進出、③BtoCアジア展開型の進出、④中堅・中小企業のアジア展開拠点。勿論、例えばアジアのインフラ開発需要を取り込むため設計事務所や開発系の企業進出など他の要素をもつ新規進出企業もおられますが、企業数でみると先述の4分野が多いという印象です。そして、普段JCCIに寄せられるご相談や課題についてのお話を聞いていると、それぞれに特徴がみられます。

『①地域統括・本社機能の設置』については、特に新規の進出というよりも既存のシンガポール現地法人が、これまで事業部単位でアジア各地に設置してきた生産拠点に対するシェアードサービスの提供、アジア市場全体のマーケティング機能の集約、法務や知財管理、地域の幹部人材の育成などを行うために『地域統括』という横串の機能と決定権限を当地に設置する形態が多く見られます。決定権の移管に伴い、統括会社のトップは本社執行役員以上の方々が多く、また、本社機

能の一部をこちらで担当されるため、駐在される方々も必ずしも国際事業関連の部署におられた方々に限定されなくなってきました。こうした企業の方々から聞かれる課題として多いのは、ひとつは本社の方針と現場の感触の相違、そしてもうひとつが地域統括を担う人材の不足です。

前者は駐在員が『OKY』とよく言われる部分で、本社サイドが現場の事情をよく分からずに方針を決めてしまうことが多く、それに対して駐在員が『お前が(O)来て(K)やってみろ(Y)』と隠語(すでに浸透しすぎて隠語の役を果たしていないかも知れませんが)で対抗しています。地域統括となってその本質が『管理』から『経営』に移行しているにも関わらず、最終決済権は日本本社がもったまま、様々なシステムもこれまで日本国内で使ってきたものに合わせている企業がまだ多くみられます。これに関しては、シンガポール側で何とかなる問題ではなく、やはり日本本社側の理解を深めてもらうということが必要で、特に変化の激しいアジアと物事が決まるのに長い時間を要する日本のスピード感の差を埋めることが難航しているものと思われます。

もう1点の課題、人材の不足ですが、先述の通り機能が『管理』から『経営』へ移行してきている中で、東南アジアというひとつの地域でありながら、言語、宗教、文化、通貨がばらばらの環境の中で統括するには、それぞれに対応した人材や、情報を効率的に収集・分析し、素早い意思決定につなげていく組織づくりが重要になってきます。この点がいわゆる『グローバル化』と言われる部分であると思います。日本人の悪い癖で何でも幅をもたせてラベル化してしまいがちで、『グローバル化の波』というとなんとなく『社内で英語を使う』ことになってしまっていますが、確かに地域の多様性を集約する上で共通言語が重要なのは間違いないですが、それはあくまでツールが使えるかどうかの問題です。複数言語を操り、何でも、どこでもオールマイティに出来る人の集団をつくるのがグローバル化なのではなく、どこかに軸足を置きながら俯瞰的に物事・地域をみて、それぞれの組織の事業展開の戦略、方向性に合致した1ピースをつくるのが出来る人材が必要なのだと思います。多くの企業がこの必要性を感じ、地域全体で幹部、幹部候補人材の育成に注力されていますが、転職率が高い、教育レベルの差、評価制度の構築ができない、海外駐在が敬遠されるなどの課題に直面されているところも多くあるのが現状です。

上記の『地域統括・本社機能の設置』にも関係してくるのが次の『②日系企業の国際化、業務多様化による専門サービス、サポートビジネスの進出』です。多くの日系企業がこれまでのいわゆる拠点管理から地域のグループ会社の人事、法務・労務、財務、知財管理など経営全般にわたる機能を強化してきているため、これらの企業向けにより専門的なコンサルティングやアドバイス、情報システムの構築などを提供する専門サービス、サポートビジネスに関する企業の進出が増えています。2013年度、JCCIの会員数の伸び率が一番大きかったのはこのサービス業の部分で、当地で様々な企業をサポートされる日本人の弁護士の数もここ2、3年で爆発的に増えています。『東京

都24区型』の展開で、日本でのクライアント関係を軸にした海外展開をしており、専門サービスを日本語、日本品質で提供できるというところで重宝されています。

ただ、企業数も増え、クライアントの獲得競争も激化していることから、いつまでもシンガポール国内や日系企業だけをターゲットにする訳にもいかず、アセアン圏内での展開やシンガポール、外資系企業への展開を図られている企業が多くみられます。しかし、この部分はやはり経験値や人脈によるところも大きく、新規に進出されてくる企業はいかにシンガポールあるいは周辺諸国で自社のサービスを知ってもらえるか、そして複雑且つ広大な人脈のネットワークにつながる事ができるかが拡大に向けた課題となっています。

『③B to Cアジア展開型の進出』は、生活消費財や飲料・食品、外食産業など、これまで主に日本の消費者向けに国内で事業展開されていた企業が、成長するアジアの消費市場を目指して進出されるケースです。古くから代理店を通じて海外で販売されてきた企業でも、現地の市場の声を商品開発やマーケティングに即座に反映できるよう、現地法人を設立されるところが多くなっています。その他にも日本のタレントや歌手、漫画・アニメなど、いわゆるコンテンツ産業のアジア展開を図るためのシンガポール進出もこの2年間で多くみられました。

東南アジアにおける日本製品、コンテンツへの親和性、信頼性、憧れは非常に高く、『日本』自体がブランド化している傾向にあります。とは言え、多くの分野で韓国の製品、コンテンツと競合しているところが多く、外食以外は少々押され気味の状況にあります。この分野に関しては、日本ブランドのあり方が基盤となっている問題でもあるので、JCCIとしては大使館やジェトロ、その他の日本の政府機関とも連携してブランド力の向上に向けて仕掛けていく必要があります。企業のレベルでも、すでに日系企業同士で相乗効果を狙った

企業間連携の取組みが始まっていますが、こういった動きがさらに拡大していくためにもJCCIをプラットフォームとして活用していただける素地をつくっていく必要があります。

『④中小企業のアジア展開拠点』については、やはり日本の市場が縮小傾向にあること、取引先の企業が調達範囲を拡大し、東南アジアでの現地調達比率は年々増加していることから、そのサプライチェーンの中にある企業は価格競争力の向上や受注から納品への即応性の追及、営業拠点の確立を目指して東南アジアに進出する傾向にあります。英語でのビジネス環境、高い透明性をもった税制・法務・行政システム、アクセスの利便性の高さから、初めての海外展開先としてシンガポールを選んで進出される企業が多くあります。そのことから、海外で会社をつくるために必要な事項についてのご相談がよく寄せられます。また、問題が起こってからのご相談も多いのが特徴のひとつです。

失敗事例としてひとつご紹介いたします。関西の中小企業が、日本での主要な取引先がアジアに拠点展開をすすめ、地域統括会社をシンガポールに設立されたのをきっかけに、数ヶ月の準備期間とたった1回の出張を経て若手社員を2名駐在させるかたちで初めての海外営業拠点として事業を開始されました。2名の社員は海外駐在の経験も会社を設立・経営していくというノウハウをも持たないまま、しかもほとんど英語が出来ないという状況で来星されました。また、ランニングコストの高いシンガポールで、出来るだけコストを抑えたいという本社の方針に従い、特に現地での採用はせずスタートされました。恐らく日本で確立した取引の延長線上なので、甘く考えておられたのだと思いますが、出張の際には会えた取引先の日本人社長、部長は出張中で、担当で出てこられたのがシンガポール人の調達担当の方。資料の英訳すらしていなかった彼等は何もできず、その日は帰らざるを得ませんでした。また、日本での付き合いのよしみで受注目前までこぎ着けても、コスト

抑制のため専門家に外注することなく作成した英文の契約書に不備が散見され結局受注には至らず、信頼関係が構築できず、あえなく撤退されました。JCCIには契約書に不備があると指摘された際にご相談に来られたのですが、これは、契約書云々の問題よりも、当地でビジネスをすることをかなり甘く考えていた結果であることは明確です。

こういった事例は、これから進出を考える企業の皆さんには必ずご紹介しています。その他にも特に新規に進出されようとする中小企業の皆さんに多い『勘違い』が3つあります。1つが「シンガポールは会社を簡単に作れて、日本の企業もたくさんいるから、日本のビジネスモデルを変えずとも簡単にビジネスができる」、2つ目は「日本のものは信頼性も品質も非常に高いので、少々値段が高くても売れる」、そして最後が「若い人材は日本企業に憧れているから、日系企業というだけで長く幹部候補として働いてくれる」という3つです。すでにシンガポールで活躍されている会員企業の皆さんには、どれもが間違っているということはすぐに分かっただけだと思いますが、どこで聞きつけたのか、このような勘違いを真実と信じ込んで勇んでJCCIにご挨拶に来ていただいたにも関わらず、まったく逆のお話をしてテンションを下げってしまうことが多々あります。最近では、日本国内でも東南アジアでの経営に関する信頼性の高い情報も比較的容易に手に入るようになったので、年々勘違いは減っています。

当方がシンガポールに着任してからの4年間をみても、日系企業の事業内容やそれに伴う課題についても目まぐるしく多様化、複雑化してきています。これは何も日系企業の変化だけではなく、シンガポール自体のGDPや国民所得の上昇、東南アジア地域の重要性の高まりといった様々な要因が絡み合った結果であろうと思います。JCCIとしても会員企業の課題がひとつでも減るように進化していく必要があります。また、より会員内外で強固なネットワークを構築することで不足分を補完するという体制を追及していく必要を事務局としても

実感しています。シンガポール同様、常に変化に対応し続ける必要がある組織であると思いますので、会員企業の皆様、引き続きご協力のほどよろしくお願い致します。

執筆者氏名

東 潤一（あずま じゅんいち）

経 歴

1973年京都生まれ
ソフトウェア開発会社でシステムエンジニアとして従事後、2000年に大阪商工会議所へ入所。
2010年3月から4年間、シンガポール日本商工会議所に事務局長として出向。
2014年4月出向元の大阪商工会議所へ帰任。

アジア不動産市場における日本投資家の動きと 日本の不動産に投資するアジア投資家の動きについて

STASIA CAPITAL HOLDING LIMITED
CEO

奥村 尚樹



ここ数年、日本の個人投資家のアジアでの不動産投資が活発化しています。歴史的な円高による海外資産の割安感と震災の影響や日本の財政破綻などが懸念され、外貨建て資産に分散する目的もあります。また、少子化などから国内での需要縮小の流れから、国内のマンションデベロッパーなどが、経済成長や人口増を見込んでアジアを中心とした海外進出も相次いでいます。

一方、経済成長著しいアジア新興国の華僑系富裕層も、昨年来の円安とアベノミクスや2020年東京オリンピック開催決定の効果もあり、世界的にも割安な日本(特に東京)不動産への投資が本格化しています。

本稿では、アジア諸国で不動産に投資する日本の個人投資家、機関投資家の動きと、逆に日本に投資するアジア投資家のそれぞれの動きを追い、その背景にあるものは何か、また日本のマーケットに与える影響や今後の見通しなどを、海外不動産投資コンサルタントの眼でレポートさせていただきます。

1. アジア不動産市場における日本投資家の動き

最近皆様の周りでもマレーシアやフィリピン、タイ、ハワイなどの不動産投資の話題がでていていると思います。この2-3年は、ある意味、日本人において海外不動産投資ブームとなっていると言っても過言ではないと思います。ところが、このブームが日本で起きたのも、ごく最近のことであって、過去においては、ごく限られた一部の投資家がおこなうものでした。一般的に日本の個人投資家は過去20年の間には、諸外国国民に比べ、海外への資産移転には消極的でした。これは、1980年後半のバブル経済の後遺症から、海外イコールリスクという固定観念から離れられず、『糞に懲りてなますを吹く』、『見えない外の世界よりも見える国内』という内向き志向によるものです。

結果として、2007年のリーマンショックまでの20年間、世界の不動産や株式市場は、右肩上がりを経験していたにもかかわらず、唯一下がり続けた不動産市場や株式市場に資金を固定していたのが、日本の個人投資家ですが、ここに来てようやく海外に資産を移そうという動きが活発化しています。

震災で目覚めた日本人

当社は、海外不動産投資セミナーを2005年はじめから東京で行っています。当初は毎回20-30人の

小規模なものでしたが、将来のために勉強したい方や、どちらかというと新しモノ好きな方が情報収集の目的で参加されていました。

そして、2010年の11月に円高を利用しての海外不動産投資を薦める自著の出版記念セミナーを毎月東京で行ってきました。出版直後は、毎月30-40名の規模で開催していましたが、3月11日の震災を境に、海外不動産に対する関心が急速に広がりました。4月以降のセミナーでは毎回参加者が100名を超え、まったく状況が変わってきたのです。

海外に資産を分散する、海外に住まいを確保する、長期滞在のビザを取得するという欧米やアジアの富裕層が、以前からごく当たり前のように行ってきた『人生のリスク分散』をようやく日本の方々も実現に向け一歩踏み出したというところでは。

日本だけに円資産を持っていては、いざ財政が破綻したら、資産価値は暴落するというリスクや大震災や原発に対する政府の対応を見ていると自分のことは自分で守らなければ誰も助けてくれないという当たり前の感覚が再認識されてきているのだと思います。

確かに以前から一部の富裕層の中には海外に別荘をお持ちになっている方はいらっしゃいますが、震災を機に、ごく一般の方々も海外への投資や移住について真剣に考え始めたと言えるかもしれません。

アベノミクス後の海外不動産投資への関心は？

その後は、ご存じのように1ドル75円をピークに2012年末まで記録した歴史的な円高が後押しする形で、個人資産家の海外資産移転が進みます。国税庁も、海外不動産に限らず、金融商品も含めた海外へのキャピタルフライトを警戒し、国外財産調書制度を本年度の確定申告からスタートさせ、罰則規定を設け、租税回避の防止と資産フライトへの牽制を行なうことになりました。

2012年末に発足した安倍政権のアベノミクスにより急速に円安に向かった昨年は、国内の不動産や株式市場に資金が向かった分、やや海外不動産投資に対する投資意欲が鈍ったかにも見えますが、やはり中長期的にはさらなる円安に向かうとの思惑と日本の財政破綻懸念は依然として存在することから、資産家、富裕層のリスク分散としての海外不動産投資への潜在的関心は継続しています。

昨今の日本の個人投資家の投資対象国と目的

では、昨今の日本の個人投資家はどのような国の不動産に関心をもっているのでしょうか？

一般的には、ハワイ、マレーシア、タイ、フィリピン、ロンドン、アメリカ(西海岸、NY、マイアミ)などと言われています。

バブル時代に一世を風靡したオーストラリアや香港は価格が高くなりすぎたこともあり、今回のブームではあまり盛り上がりません。

ハワイ、マレーシア、タイ、フィリピンなどはリゾートとして、長期滞在も可能となることで、セカンドホームとしての需要も取り込んでいます。

また、ハワイは別として、日本と比べても少額で投資が始められることで、投資家の裾野を広げています。かつては、オーストラリアやハワイの別荘としての海外不動産投資のイメージが、アジアの新興国の成長性への期待から、将来のキャピタルゲインを狙う投資へと変わってきたのが、今回のブームの特徴です。当社でもマレーシア、タイを扱っていますが、ローンも利用できるため、一定以上の資産や、所得があれば、比較的簡単に購入できるため、1ユニットだけでなく、複数国で分散している投資家も少なくありません。

経済的にも成長が期待でき、日本とは異なりまだまだ生産年齢人口比率が高く(所謂人口ボーナスが存在する)住宅の需要が高い新興国での投資は、

日本の高度経済成長を体現した我々日本人には理解し易い投資と言えるでしょう。

『三丁目の夕日』(昭和30年を舞台とした日本映画のタイトル)の時代にもどって、不動産を買うのです。

もちろん、マレーシアやタイなどは親日的で、日本に比べ物価も3分の1程度なので、長期滞在の別荘を確保するという観点で、長期保有を前提としている富裕層も購入しています。



高額所得者や富裕層は節税目的に欧米の不動産に投資

また一方で、長期投資と節税対策として積極的に欧米の不動産を購入する富裕層が増えて来ました。イギリスやアメリカの築年数が経過した不動産を購入し、所得税計算上の減価償却の経費圧縮効果を狙う投資手法です。

日本よりも築年数が経過しても不動産価値が維持されており、かつ建物割合が高いため、日本の法定耐用年数を超える木造アパート等や煉瓦造のフラット等を購入して、数年で償却して個人所得税を大幅に節減するというものです。

中には、海外不動産を所得隠しの手段などと考えている方もいらっしゃいますが、今年の確定申告から始まる国外財産調書制度をむしろ、積極的に利用し、正々堂々申告して、節税するという手法が、高額所得を得ているオーナー経営者や富裕層に受け入れられています。富裕層を狙いうちに行っていると言われる日本国内の税制改正ですが、節税対策

と国際資産分散を図るとい主旨から適正に海外不動産投資を利用するニーズが高まっています。

最近では、当社でも『富裕層、経営者のための海外不動産投資』と言うタイトルで、セミナーを始めており、先にご説明した節税手法や信託のスキームを使って、法人の資金を使って法人で資産を所有し、個人でローンを利用しながら投資するという新しい投資スキームや海外での遺言サービスなどもご紹介しています。

日系企業のアジア不動産事業への進出状況

さて、国内不動産業のアジア市場への進出状況について述べさせていただきます。シンガポールでは、三井不動産が地元のコングロマリットであるホンリョングループ(傘下にCity Development Limitedなどの上場不動産デベロッパーやホンリョ銀行などの金融機関ももつ企業集団)と40年近くに渡り、ジョイントベンチャーで進出している例もありますが、多くの日本のデベロッパーはここ数年に、中国や東南アジアへの新規進出が加速しています。

大手デベロッパーの住宅開発を目的とした地元開発業者とのジョイントベンチャー(JV)は、有力な企業とタイアップすることにより、好立地の用地を確保するだけでなく、ローカルの嗜好を的確につかむことや開発許認可をスムーズに取得するためにも、有効な手法とされています。

また現地企業も日本の有力デベロッパーとJVを組むことにより、日本の商品企画力や販売手法、品質管理のノウハウを取得できたり、親日国では日本の企業ブランドを活かしての販売力を期待することがあります。なかには、昨今の日本人個人投資家の海外不動産への関心から、JVのパートナーに日本のデベを入れることにより、日本人への販売力を期待する向きもあります。マレーシア、タイなどは、一定の日本人のコミュニティーを形成するとプロジェクト価値があがると期待している向きもあるほどです。

日本のデベロッパーにとっては、少子高齢化や人口減少などによる日本国内での市場の飽和と競争激化から収益性に伸びが期待できない国内マーケットだけでなく、成長著しいアジア新興国での住宅開発や商業開発、オフィスビル開発に参入することは事業拡大には、必要不可欠であると認識しているようです。

近年、積極的にアジア市場に出ているのは、三井不動産、三菱地所、東急不動産、東京建物など日本を代表する総合デベロッパーに加え、大和ハウス、積水ハウス、パナホーム、タマホーム等の住宅ハウスメーカーも果敢に進出しています。またオリックスやレーサムなどもフィリピンなど新興国でプロジェクト投資を開始しています。

また、以前から新興国にサービスアパートを建設、運営する商社系やオーナー企業がありましたが、最近ではジャカルタの駐在員向けのサービスアパート開発に、マリモ、豊田通商などが名乗りを上げる等、アジア新興国に進出する日系企業向けに駐在員のための賃貸住宅を開発するプレーヤーも増えています。またサービスアパートやホテル供給が

全く追いついていないヤンゴンでも、日系の投資ファンドやホテルオペレーターが進出を検討していると言われ、土地の権利取得合戦が激しくなっていると言われていています。

シンガポールでは、三井不動産、三菱地所、セキスイハウスが地元有力デベロッパーと複数のJVを進めています。昨年、大東建託のオーナーの資産管理会社Daisho Groupが、開業間もないウエスティンホテルをS\$468Milで買収したことは、久々のジャパンマネーの復活と話題になりました。

この他、日本の不動産プレーヤーが既に投資しているが公開情報となっていないため、記事としてご紹介できない事例が相当数ございますので、この数年の日系不動産企業のアジア進出は目覚ましいものがあります。

| 企業名 | 実績 |
|---------------|---|
| マレーシア | |
| 三井不動産 | ・(2012年11月) クアラルンプールにて、アウトレットモール「三井アウトレットパークKLIA (仮称)」を開発すると発表。投資総額100億円のうち、三井不動産が70億円を出資する ・(2013年3月) クアラルンプールにて、マレーシアの大手デベロッパーイースタン・アンド・オリエンタル (E&O) と共同で、サービスアパート (256戸) を開発すると発表 |
| マリモ | ・マレーシアで600戸のマンションの建設が可能な開発敷地 (16,200㎡) を購入。2014年竣工予定 |
| 台湾 | |
| 三井不動産 | ・(2013年3月) 台湾・新北市に台湾北部最大級のアウトレットモールを開発すると発表 |
| パナホーム | ・(2010年11月) 台湾にて、台湾のデベロッパー大手新光国際開発株式会社と共同で、住宅プロジェクト「台中西屯區プロジェクト」を開発すると発表 |
| カンボジア | |
| タマホーム | ・(2013年4月) プノンペンの高級住宅街の敷地約2,000平方メートルにビジネスホテル「タマSA (サービスアパートメント)」を建設。また、日系工業団地近くに大浴場を備えたホテルの開発計画もあり |
| シンガポール | |
| 三井不動産 | ・(2005年) オーチャード通りに近接した、セントレジアンズホテルと高級分譲住宅の複合開発 ・(2005年) セントサ島にて政府系公社が推進中のマリン・リゾート型住宅地「セントサ・コーブ」(予定居住人口約1万人) 内にて、TID社が視戸数264戸の高級コンドミニアムを開発 |
| 三菱地所 | ・(2011年7月) キャピタランドグループとの共同事業で、敷地面積約5,500㎡、延床面積約82,000㎡のオフィスの開発を計画。2014年度竣工予定。総事業費は920億円、三菱地所は55億円を出資 |
| 東急リパブル | ・(2013年5月) シンガポールのオレンジ・ティー・ドットコム社 (Orange Tee.com Pte Ltd. OTC) と、不動産仲介業務に関する業務提携に合意 |
| 三井物産 | ・(2012年8月) アセンダス社とワンノース地区で開発が進められているビジネスパーク内でのビル開発事業に参画 |
| フィリピン | |
| オリックス | ・(2011年9月) マニラ市において、フィリピン第二位の商業銀行「Metropolitan Bank and Trust Company」傘下の不動産デベロッパー「Federal Land Incorporated」と共同で、大型複合施設を開発。敷地面積13,000㎡、延床面積223,000㎡、オリックスが30%を出資 |

Stasia Capital 調べ

東南アジアにおける日本のデベロッパーの動向

| World Cities ranked for residential investment | Savills SEU* Residential Yield (Gross) | Savills SEU* Residential Yield (Gross) net of 10 year Government Bond Yield | Residential cap value growth H1 2013 | Residential rental growth H1 2013 |
|--|--|---|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Tokyo | 4.7% | 3.9% | 1.2% | 0.0% |
| New York | 6.2% | 3.6% | 4.8% | 2.0% |
| Paris | 4.9% | 2.7% | -1.4% | 0.5% |
| London | 4.7% | 2.2% | 4.5% | 0.5% |
| Singapore | 3.8% | 1.4% | 5.5% | 0.1% |
| Sydney | 4.8% | 1.1% | 1.7% | 0.8% |
| Hong Kong | 2.8% | 0.5% | 1.9% | 1.8% |
| Shanghai | 2.4% | -1.2% | 2.1% | 2.1% |
| Moscow | 5.8% | -1.6% | 0.7% | 3.3% |
| Mumbai | 3.4% | -4.2% | 3.1% | -4.3% |

Source: Savills World Research

世界の都市の不動産投資リスクプレミアムランキング

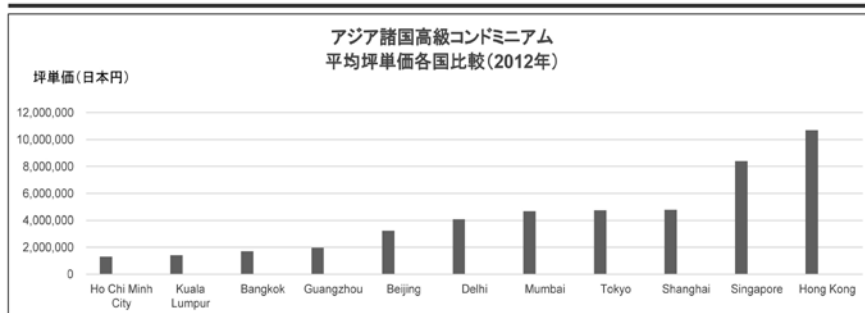
2. 日本の不動産に投資する アジア投資家の動きについて

一方、日本の不動産が世界中から注目を浴びています。イギリスの不動産コンサルティング会社 Savills社のレポートによると、2013年の最も注目すべき不動マーケットとして、東京が選定されています。安全資産といわれる国債との利回り差(リスクプレミアム)が例年、世界で最も高い都市がニューヨークと言われていますが、今年は東京がニューヨークを抜いて1位に踊り出ました。

バブル経済崩壊から20年を過ぎても、一向に立ち直りの兆しが無かった日本経済も2012年の12月に第2次安倍政権発足以降、アベノミクス効果により、昨年のGDP成長率は1.6%を記録し、過去3年で最高の伸びを記録し、確実に景気回復、デフレ脱却に向かっています。

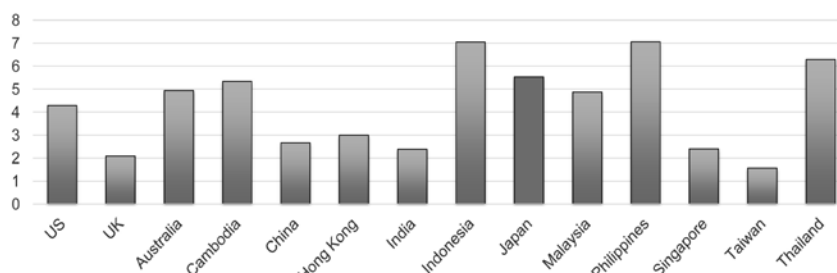
2013年は日経平均株価上昇率は、55.6%を記録し世界の主要国ではトップとなりました。また、東京の地価が、リーマンショック以降5年ぶりに上昇する等、急速な回復を見せています。ゴールドマンサッ

■コンドミニアム価格(アジア各国比較と東京の価格推移)



■各国表面利回り比較

出所: Global Property Guide



クスによると今後1年間で最も成長すると考えられる国は、2013年は日本がトップとなり、今や世界中からマネーが日本に押し寄せています。

本年1月18日発売の週刊ダイヤモンドは、日本に押し寄せる世界の富裕層マネー『富裕層は何を買っているか』という特集を組み、アジアの富裕層が日本株や東京の不動産を買い漁っているという事例を紹介しています。

ここからは、日本の不動産に投資するアジア投資家の投資目線やその背景などアジア投資家と実際に向き合ってきた経験を踏まえ、実態をご紹介します。

アジア国別投資家の動き

中国人

当社も2010年に中国人に東京のマンションや箱根や北海道の別荘などを販売する販売会を上海で開催し、マスコミでも相当取り上げられました。当時は、中国不動産、なかでも上海などの沿岸部の不動産価格が高騰し、かつ人民元が切り上がったため、海外の不動産が割安になったと感じた中国人がアメリカや香港、オーストラリアなどの海外不動産を買い漁ったのです。日本も観光ビザの発行を緩めたことから、日本への観光旅行が人気を呼んでいたため、不動産投資好きの中国人の注目を浴びました。実際には、人民元の海外への送金制限や、円高やローンが使えないなどの問題や、その後の震災やその後の政治的対立もあり、中国本土からの投資意欲は減退していましたが、ようやく昨年あたりから、中国大陸からも東京の中古マンションを買いに来る投資家も増えています。中国銀行横浜支店が、中国人向けにローンを付け始めたのと、円安に向かったことが理由のようです。エリア的には、湾岸エリアや新宿区、豊島区などの賃貸向けの中古物件を求める傾向があります。

台湾人

一方、台湾人はもとより親日であることから、過去

から最も日本の不動産に投資してきた国民です。もとより、中国(中共)との関係から諸外国と正式な国交関係が結ばなくなっている実態があり、国民のリスク管理手法として、国内通貨(ニュー台湾ドル)以外の外貨保有をするニーズが高いことから、海外への分散投資が盛んな国民性です。古くから資産家は日本の不動産を保有しています。震災以降でも、台湾人は唯一積極的に日本の不動産を購入しているのもこうしたニーズが裏打ちされています。また、台湾の銀行の東京支店は、台湾人の日本非居住者に対しても日本の不動産担保でローンを出していることも大きな理由といえるでしょう。投資の目的は利回り志向型の長期投資と自己使用を目的としたセカンドホームの需要があり、都心3区の高級マンションのペンthouseなど快適な広さを求める購入層がいます。

香港人

香港人は、宗主国イギリスを始め英国連邦であるオーストラリア、カナダ、マレーシアなどに投資する一方、2000年代は中国不動産にも相当投資しています。昨今、香港の著名な資産家が中国への投資を縮小させたなどという噂もあり、中国投資からはエグジットをしている投資家も多いようです。

香港人は、最近ではアメリカや東京にも関心を寄せています。お膝元の香港や中国の価格が上がり過ぎたという認識から割安感のある米国や日本に目をつけていると言われます。もともと価格が周期的に変わる香港不動産で資産形成してきた投資センスを活かして、安く買って高く売るといったキャピタルゲインを狙う投資手法であることから、利回りが香港などと比べて多少高くても見向きもしなかった東京不動産を2020年東京五輪開催までの上昇トレンドを予測して、割安感があると見て、注目しています。

香港人は、エリア的には港区などの都心3区を狙っています。ただし、かなりグローバルの不動産投資をすることから、円の為替動向等の動きにも敏感です。距離的にも東京までは4時間半で行けるため、じっくり物件視察をしてから購入する傾向にあります。自己使用住宅よりは投資目的で、賃貸で回し

ながら、将来のキャピタルゲインを狙う投資家が多く、購入物件は1ベッドルームや2ベッドルームなどの比較的小さめの物件が好まれます。

シンガポール人

ここシンガポールでも日本の不動産に対する注目が高まっています。一昨年の後半当たりから、日本の大手デベロッパーの港区や新宿区、中央区のマンションをシンガポールの5星のホテルで販売会を開いており、物件にもよりますが、一回のイベントで20-30件も成約しているという盛況ぶりです。

シンガポール人は、もともと海外不動産投資を活発に行なっていますが、今までは香港などと同様に、イギリスやオーストラリア、マレーシアが中心でしたが、国内の不動産投資加熱抑制策の導入により、新しいマーケットとして日本が注目されています。円がシンガポールドルに対し20%以上安くなっていることに加え、アベノミクスによる景気回復の期待により昨年初めから注目を集めていましたが、とどめは2020年の東京五輪です。弊社も昨年11月に日本の大手デベロッパーの港区と新宿区の物件をフォーシーズンホテルで販売会を開催しましたが、週末2日間に延べで120組の来場があり、その場での契約も相当数あり、その関心の高さに手応えを感じました。

シンガポールの富裕層から見て、東京の不動産は明らかに割安と感じているようで、今回販売会を行った物件の価格は7000万~1億円が中心でしたが、シンガポールでは、BishanやQueenstownなど中心部からやや離れた物件の価格水準です。日本人は全くそう思っていないでしょうが、海外の投資家は、NYやロンドンなどに比べ、東京の不動産を割安だと見ているようです。わたしも、シンガポールの投資家の前でセミナーを行いました、「不動産価格の上昇に必要な要素は、人口増加、経済成長、インフラ整備、プラスαでセンチメントだ。東京は今後、経済は上向き、インフラ整備も進む。センチメントも良くなっている。人口に関しても東京だけは増加している。日本では2020年までに、少なくとも東京の不動産だけは上昇するとみている」と言うコメントに

皆さん頷いていたのが印象的でした。

■現地販売会の様子

STASIA CAPITAL



非居住者向け円建てローンについて

今回、当社が携わったシンガポールの販売会で成約したお客様はほぼ全員全額キャッシュでの購入でしたが、中には為替のヘッジを目的として円建てローンを引きたいという投資家もいました。『東京のマンションは2020年までは、30-50%位は値上がりすると思うが、さらに円はシンガポールに対して、どのくらい下がると思うか?』などの質問が、多く聞かれました。シンガポールドルは政府としても強くすることをコミットしているので、シンガポール人は、今後円はシンガポールドルに対してさらに確実に下がると考えているので、為替のヘッジのために、円建てローンを希望するニーズは非常に大きいと実感しています。

シンガポールの銀行では、OCBCやUOB がシンガポールにて円建てローンを出し始めました。一部の邦銀のシンガポール支店でもプライベートバンク部門がシンガポール人向けに東京の不動産担保ローンを出すことになったようです。今後、日本の不動産投資が外国人投資家にとって、アベノミクスと東京五輪のキーワードによる一過性のブームに終わるかどうかは、これらの銀行ローンの商品化にかかっていると思います。仮に邦銀が海外支店と提携しながら、非居住者向けに円ローンを提供して、日本に口座を開設することを認めれば、日本不動産への投資は暫く続くものと思われれます。

外国人購入者が市場にどう影響をあたえるか？

以上に述べてきたように、昨今東京のマンションにアジアを中心とした富裕層が積極的に投資をはじめたことは業界、マーケットにとっても、日本経済にとってもメリットがあるように思われますが、単に販売ができればいいというだけでなく、もう少し長期的な視点からも考えることも必要です。

日本人は、バブルの崩壊以降、不動産投資を年金の代替手段のように長期保有が前提で、安定的に収益を得るものとして捉えがちです。しかし、今後円安に動くと見ている海外投資家にとって、円の安定収入が必ずしも必要なわけではないのです。世界の不動産投資の常識は、基本キャピタルゲイン狙いですから、どこかのタイミングで転売されるわけで、日本のデベロッパーが海外の資産家や投資家を販売対象に加えて行くためには、商品企画、販売手法や、販売後の管理(区分所有者として管理組合に参加することの問題)なども十分考慮しておく必要があります。

ここでは、住宅デベロッパーにとって、外国人非居住者に住宅を販売することにおける日本の不動産業界への影響や留意すべきことを述べたいと思います。

海外資本の流入による日本の住宅市場に与える影響

アベノミクスの3本の矢の成長戦略の中に、外国企業の誘致や外国人労働者の積極的な受け入れが提案されています。具体的には、東京などに経済特区をもうけて、法人税を優遇したり、一定条件のもと外国人に対して労働ビザ、家族帯同ビザの要件の緩和などが検討されています。業界的にも、外国企業が新規に日本に進出してくることやそれに伴い、外国からの労働者が増えることは、生産年齢人口減少の歯止めがかからない日本においては、歓迎すべきことです。当然、外国人向け賃貸住宅、あるいは分譲住宅のニーズが高まりますので、住宅の商品企画の上でも、外国人に好まれる設計、間取りが求

められます。一方、投資用の住宅の企画という点でも外国人の駐在員や現地社員をイメージした商品企画が求められるでしょう。

外国人向けに住宅を販売するための戦略と留意点

現在、東京の都心3区等の高級立地の分譲マンションは、デベロッパー側も商品企画に苦心しています。従来、販売対象を国内の富裕層や高額所得者(医者、弁護士、企業経営者やプロスポーツ選手や文化芸能人)をターゲットにしていたのですが、昨今購入者に台湾人、香港人などのアジアの富裕層も増えてきています。

また、購入者の中には自宅で使用するより賃貸収入や将来の転売益をねらう投資家も増えており、テナントを意識した間取り等の企画が重要になっています。以前は、都内の高級マンションで日本の富裕層に売れ残った大きな間取りのペントハウスを外国人に販売することが多かったようですが、大型の居住空間の割にバスルーム、トイレの数が少なかったりして海外投資家のニーズに合わないものが多く、定価から大幅な割引で販売したという事例が多かったと聞きます。とかく、海外の投資家にとっては、海外不動産は国内では売れない商品だから海外で販売しているという認識が強いため、新築であっても販売開始から時間が経っている物件等は必ず、割引交渉をしてきます。今後は、一定程度、海外からの駐在員の賃貸や海外購入者の実需購入を想定しながら、商品企画を検討するプロジェクトが増えてくるように思います。また、その場合には海外購入者向けに積極的に販売活動をするための販売戦略も大事になってきます。国内の投資家や購入者と比べ、投資目的であれば、実際の物件、ロケーションを確認しなくても購入意思決定することも多いので、シンガポール、香港、台湾などの海外で販売会を企画することも投資向けの案件では有効だと思えますが、特定の住戸は海外での販売を想定しておき、国内販売とタイミングを合わせてプロモーションすることも、売れ残り物件と看做され割引を要求されずに、販売するためには必要となるでしょう。

昨年11月にシンガポールで東京都心のマンションの販売会を実施したときのアンケート結果(資料)から、アジアの富裕層の投資目的需要は1LDK~2LDK(50~80㎡)に8割集中しています。一方、国内購入者に比べ方角へのこだわりはそれほど大きくなく、むしろ眺望が大きなポイントであることがわかります。

国内でも近年、都心の新築分譲マンションで1LDK(50㎡~60㎡)の購入、賃貸需要が強いと言われますので、今後この企画のプロジェクトが増えてくる可能性があります。一方、ペントハウス等の高額、間取りの大きな物件は、中国人、台湾人などの別荘・実需志向の強い層をターゲットとして商品企画することも考えられますが、十分なマーケティングが必要であり、開発事業検討時から、販売ターゲットを国内と海外を想定し、商品企画と販売戦略を考える必要があります。今後、外国人居住者が増える一方、外国人非居住者の日本不動産への投資も増えることになり、マンション内の居住者間の問題や管理組合の運営等に影響が出る可能性があります。特に区分所有者に相当数の外国人が含まれる場合に、管理組合の意思決定などに問題が生じる場合があります。

国内の区分所有者とのコミュニケーションをスムーズにするために、外国人の代理人となる賃貸管理や区分所有者としての資産管理を任せられる業者の存在等も重要になってきます。

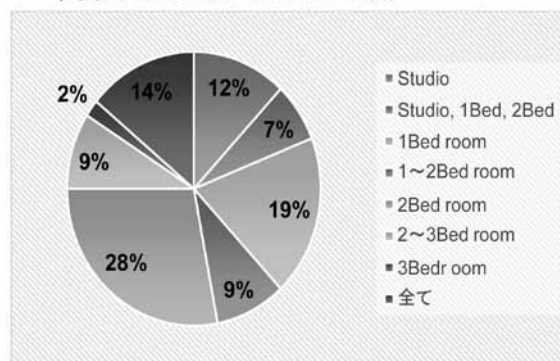
東急コミュニティー、KENコーポレーションなどが、積極的にその役割を担う活動を展開しているようです。

3. 最後に

日本人の海外不動産投資への関心が高まっていることと、一方アジアの富裕層が日本の不動産に関心を持っていることは、ある意味自然なことだと思っています。それぞれ、自国の通貨や資産を分散し、経済的にも政治的にも生命や人生プランにおいて

■シンガポール人投資家の投資対象となる間取り

間取りは1LDK~2LDKが人気



【意識調査by Propnex】投資対象となる間取り

もリスク分散を図ることが出来るからです。またこのことにより、他国の人々と交流が生まれ、習慣、思想を相互に理解することにも役立ちます。日本人にとっては、とかく内向きといわれた時代が長く続いているように言われていますが、2020年の五輪開催を機に、外にも向かい、外からも受け入れることにより、より開かれた国をもう一度目指すときが来ていると思います。

日本人が自然体で海外にも居住し、投資し、海外からの投資も受け入れることができるよう微力ながら貢献したいと念じ、筆を置かせていただきます。

御拝読ありがとうございました。

執筆者氏名

奥村 尚樹 (おくむら なおき)

経歴

1961年北海道生まれ。早稲田大学商学部卒。リクルート、住友信託銀行、豪マッコリーバンクを経て2002年上海に不動産コンサルティング会社ベターハウス上海を創業。現在は、ステイジアキャピタルホールディング社CEO。

同グループは、中国(上海、広州、深圳)、東京、クアラルンプール、シンガポール、ヤンゴン、バンコク、ロンドン、ロスアンゼルスに現地法人をもち、日本の企業や個人投資家に海外不動産投資のコンサルティングや、アセットマネジメント、市場調査、賃貸仲介業務等を提供している。

アメリカ、台湾、香港、中国を経て現在シンガポール在住。海外在住歴19年。

著作に『人民元で大儲け』(あさ出版)、『チャイナマネーを追い』(総合法令)、『誰でもできるやさしい海外不動産投資』(フォレスト出版)がある。

ステイジア社のホームページは、www.stasiacapital.com

《日本シンガポール協会のイベントをご紹介します》

1. 「関西・シンガポール同窓会」を開催

大阪のシンボル「大阪城」に近いKKRホテルで、2014年2月7日に「関西・シンガポール同窓会」が行われました。この催しは、シンガポール駐在経験者を中心に、駐在経験はなくてもシンガポールに縁のある方にもご参加いただき、毎年“春節”と“独立記念日”の頃にあわせて年2回開催しています。今回は26名のご参加があり、特別ゲスト・元タカラジェンヌ小山清美さんのシャンソン2曲と「すみれの花咲く頃」のミニコンサートが花を添えました。次回は、2014年8月8日に開催予定です。お問い合わせご参加ください。



2. 講演会「日中関係と日本経済の行方」を開催

2014年2月13日に講演会「日中関係と日本経済の行方」を日本工業倶楽部にて開催しましたところ、当協会会員をはじめ日本香港協会、日米協会の会員の方々も含め134名の方にご参加いただきました。講師には、前中華人民共和国駐劄特命全権大使（2010-2012年）を務められた元伊藤忠商事社長の丹羽宇一郎（にわ ういちろう）氏をお迎えいたしました。一時間ほどの講演の後、懇親会を開催し、参加者同士の交流を図りました。



3. JCCI 派遣留学生 ヒュアン・バオイさんが事務局をご来訪されました



2013年9月9日に来日されたJCCI 派遣留学生・ヒュアン・バオイさん（Ms. Huang Baoyi）さんは、大分県のAPU（立命館アジア太平洋大学）で留學生活を送られています。春休みを利用して上京されたのを機に、2014年2月19日に事務局をご来訪されました。冬の寒さに震えているかと心配していましたが、シンガポールで悩まされていた鼻炎が日本に来てからピタリと止まり、体調がすこぶる良いそうで安心しました。日本に来るのは初めてというのですが、APUには私費留學のシンガポール人留學生が9人もいて、心強いそうです。今年7月末までの留學期間中に見聞を広めていただきたいものです。

◆はい、こちらは「日本シンガポール協会」です！

「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います。連絡先は右記のとおりです。（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/

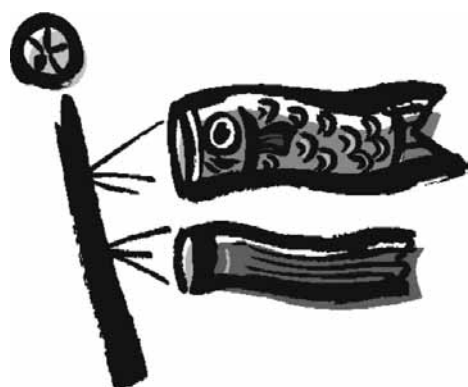
シンガポール日本商工会議所
事務局便り

《 4月度 活動報告 》

第1工業部会・金融保険・運輸通信、以上3部会の部会総会が行われ、2014年度の新部会長・副部会長が選出されました。またWORKSHOP 「Let's Brush Up Our English Skills」を4月9日15日に開講し、受講者の皆様に少人数のクラスでビジネスに役立つ英語を学んで頂きました。

《 5月度 行事予定 》 ※予定は事情により変更・追加されることがございます。

| 開催日 | 行事名 | 時間 | 場所 | 主催 |
|----------|---|---------------|--------------------|------------|
| 5月2日(金) | 観光・流通部会総会 | 12:30 - 14:30 | 日本人会 | JCCI |
| 5月6日(火) | 広報委員会 | 12:30 - 14:00 | Furama City Center | 広報委員会 |
| 5月9日(金) | シンガポール生活お役立ちセミナー &交流会 | 17:00 - 19:00 | 日本人会 | JAS / JCCI |
| 5月12日(月) | WORKSHOP LETS BRUSH UP OUR BUSINESS ENGLISH SKILLS | 14:00 - 18:00 | 日本人会 | 会員サービス委員会 |
| 5月14日(水) | 5月度運営担当理事会 第528回理事会 | 11:30 - 12:15 | 日本人会 | JCCI |
| | | 12:15 - 14:00 | | |
| 5月15日(木) | WORKSHOP LETS BRUSH UP OUR BUSINESS ENGLISH SKILLS | 14:00 - 18:00 | 日本人会 | 会員サービス委員会 |
| 5月26日(月) | 建設部会総会 正副部会長会議 | 12:15 - 14:30 | 日本人会 | JCCI |



月報

May, 2014

編集後記

気がつけば1年の半分に近づきつつある。季節感のないこの国で感じる時の速さは日本とは比べものにならない。時の速さと同じく、この国の成長と変化の早さにはいつも驚かせられる。

先頃、シンガポールは世界で最も物価の高い国だという調査結果がエコノミスト、インテリジェンスユニットから発表された。

外国人労働者の数は増え続けているが、増加幅は2011年以来縮小が続いており外国人の締め付けも厳しくなっている。現地の方々の実感値とは程遠いが、それでも給与水準はあがり人材にかかるコストが上がり続ける。

コスト高、外国人の締め付けは常なる課題であるローカライズを更に強く推し進めるきっかけになりつつある。ローカライズの先にあるのがグローバル最適である。小さなローカルを一つずつきちんと理解することによりリージョナル最適、グローバル最適の道筋が開ける。

今回は、ローカルに根付いたビジネスで成功されている食のプロ、ローカルビジネスのキーである人材のプロ、日本とローカルをつなぐ不動産のプロ、情報活用において国を超えたオペレーションを薦める情報のプロにご寄稿を頂いた。ご寄稿頂いた皆様に深く感謝申し上げます。

最後に、シンガポール日本商工会議所に4年間の任期を全うされ先頃ご帰国された東潤一事務局長より4年間の総括とも言える近年の日本企業の動向についてご寄稿を頂いた。当地での最後の仕事としてお引き受け頂き日本企業の今後の行く末に明るい道標を示していただきました事にこの場を借りて御礼申し上げます。

本稿がこの激しく変わり行く東南アジアの中で成長され続ける皆様の一助になれば幸いである。

尚、本稿は三井不動産アジア川俣、エンワールドシンガポール西野が担当いたしました。



編集

川俣 昌次 MITSUI FUDOSAN ASIA PTE. LTD.
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

月報広告 募集中



シンガポールでの経済活動に役立つ情報を提供する「月報」。
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、
広告掲載の募集を実施しております。

◆掲載要領◆

●掲載型●

- ☆ 掲載箇所 月報各号（毎月上旬発行）
- ☆ 掲載期間 1ヶ月より申込可能
- ☆ 掲載価格 1ページ\$800/月+GST

●A4 チラシ封入型●

- ☆ 封入箇所 月報背面（毎月上旬発行）
- ☆ 封入回数 1回分より申込可能
- ☆ 封入価格 \$500/月+GST *各社1か月1枚のお値段



【申込にあたり】

- ・お申し込みはJCCI会員様に限ります。
- ・掲載は先着順、1ページ単位です。
- ・掲載1ヶ月前までに、
広告データを事務局へご提出ください。
(PDFファイル)
- ・お申込後のキャンセルはご遠慮下さい。

【連絡先】

シンガポール日本商工会議所
Tel: 6221-0541
E-mail: info@jcci.org.sg

