

シンガポールに学ぶ経営戦略② ～アジアの時代の新発想～

前回に続き、ユニークな社会・経済運営で知られるシンガポールの事例から今日の企業経営のヒントを幾つかご紹介します。固定観念に囚われない新たな発想に触れて頂き、グローバル時代の経営戦略を考えるきっかけとして頂ければ幸いです。

九州大学大学院教授 丹羽 由一



1977年 東京大学経済学部卒
日本開発銀行入行。

ハーバード大学客員研究員、大蔵省シニアエコノミスト、日本経済研究所総務部長、日本政策投資銀行シンガポール首席代表、えひめ地域政策研究センター常務理事を経て2008年より現職。著書に「アジアの経営・財務戦略30講」(晃洋書房)ほか。



シンガポールの夜景

画期的な観光再生

観光振興は「古くて新しい」テーマです。日本各地でも、国内からは都会のアクティブシニア層など個客を主体に、温泉、癒し、グリーンツーリズム、産業遺産、窯元・酒蔵めぐりなどをうたい文句に誘客を競い、一方海外からは韓国、台湾、香港、中国などの団体客をゴルフやショッピングツアーに呼び込んでいます。観光需要は輸送、宿泊、レジャー、施設利用、購買など多岐にわたり、そのほとんどが労働集約型であることから、「最も地域波及効果の大きな産業」といわれ、地域経済の柱として期待を集めています。

シンガポールにおいても事情は同様で、ハイ

テク、金融に次ぐ第三の産業として従来から育成が図られ、マライオンに象徴される「南洋の近代都市国家」をキャッチフレーズに、かつては日本などから団体ツアーを数多く集客したものでした。しかしその後はご存知のとおり、ベトナム、カンボジア、タイ、マレーシア、インドネシアなど、より刺激的でエキゾチックな近隣諸国にその座を奪われて、「ただの中継地」「二度行く必要はない」などと酷評され、マンネリの打破が強く求められていました。

そこでシンガポール政府は1996年に「観光再生プラン」を打ち出し、反転攻勢に転じたわけですが、実はこれには大変ユニークな発想が盛り込まれていたのです。

第一は、ビジネス客を観光の主体と位置づけたことです。プランのなかでは「観光の再定義」と書かれていますが、要は従来型の物見遊山主体のグループやファミリー客ではなく、いわゆる「出張族」にターゲットを絞り、出張してみたい街、仕事のあともう一泊してみたい街と呼ばれることを目指したのです。もともとシンガポールはシティリゾート型の観光地ですが、さらにこれに磨きをかけ、ポートキー、クラークキーといったリバーサイドレストラン街やオーチャードストリートなど、いわゆるハイグレードなナイトライフ環境を整備すると同時に、「シンガポールエクスプローラー」と称される乗り降り自由な周回型観光バスを走らせ、ビジネスマンが単独で気楽にシンガポールを楽しめるような状況を作り上げたわけです。

この結果、それまでバンコクやバリ島で開かれていたコンベンションや学会などがシンガポールに戻り、また通常のビジネス客についても滞在日数や客単価が大きく増加して、格安の団体客相手では出来なかったような高級ホテルやショッピング街、レストラン・クラブなどの集積が一層進行することにつながったのです。

第二には、街そのものを観光施設にするという発想です。シンガポールはよく知られた多民族国家で、公用語も英語、中国語、マレー語、タミール語の4つが認められ、例えば地下鉄の駅名などは4カ国語で表記されています。またそれぞれの民族は宗教や食習慣が大きく異なるため、英国の植民地時代から居住区を別々にしていました。中国人はチャイナタウンに、マレー人はゲイラン地区やアラブストリートに(図2)、そしてインド人はリトルインディアにという具合です。一歩足を踏み入れれば、そこは言葉も人間も看板の文字も食べ物も臭いも、それぞれの母国そのものです。旅行者にとってはこの上なく魅力的なエリアですが、近年ではご多聞に漏れず再開発によって往時の面影を失いつつありました。そこでこれらのエリアを、ちょうど日本の伝統的まちなみ復元事業のように、まる

図2 アラブストリート



ごと昔の姿に復元するというプロジェクトを実施したところ、図らずも大変垢抜けたスポットが数多く誕生したのです。

いわば街中に「生きたテーマパーク」が幾つも出現したわけで、そこは入場無料で24時間営業であるばかりか、中で起こっていることはすべて現実の生活、現実のやりとりという世界で、何度訪れてもその度に違った顔を見せてくれます。リピーター確保という点では最も強力な観光地と言えるでしょう。

第三には、住民をPRに参加させたことです。なんと国内の全世帯に「See You in Singapore!」と印刷されたくじ付き官製はがきが政府から配布され、これが海外の友人・知人に一斉に発送されたのです。当選くじの商品はシンガポール航空の往復ペアチケットや一流ホテルの無料宿泊券などで、これを受取った海外の人々は、送り主の顔とともに、シンガポールのトロピカルな街並みやホーカー(屋台街)のローカルフードなどが思い浮かび、「どこを案内してもらおうかな」と南国での再会に思いを巡らせたことでしょう。

実際にこの「まず友達を呼ぼう」というアイデアは予想以上に成功を収め、加えてリピーターの増加や「シンガポール愛好家」の育成につながりました。もともとシンガポールは一歩訪れるだけではあまり感動はありませんが、滞在を重ねる毎に面白さがわかってくるようなと

ここで、観光戦略としては国外に常連客を持つことがことさら重要なのです。

このようにしてシンガポールは観光再生を果たし、現在ではセントーサ島の大規模リノベーションやマリーナのカジノ建設などにも着手して、他のアジアリゾートに十分太刀打ち出来るところまでできました。企業戦略へのインプリケーションとしては、まさに既成概念に囚われない画期的なマーケティングを見習うべきでしょう。

IT立国への秘策

「IT立国」という言葉が日本で喧伝されたのはほんの10年前、森内閣の重要政策に位置づけられたことが始まりでした。しかしシンガポールでは当時すでに、官民あがてのIT化がほぼ仕上げの段階を迎えており、それが今日の「世界一効率的な国」の実現につながっていることは衆目の一致するところです。今日シンガポールのビジネスや生活には、ITが切っても切り離せないほど浸透しています。幾つか例示しますと、

① eバンキングやeコマースはほぼ極限まで進展しています。例えば街中に銀行の店舗はほとんど無く、また店舗内の有人窓口もごくわずかです。通常取引のほとんどはネットバンキングを通じて行われ、銀行に行くのは口座開設やローン申込みなどに限られているのです。また「キャッシュカード」と称されるeマネーが広く行き渡っているため、多額の現金を持ち歩く人は少数です。

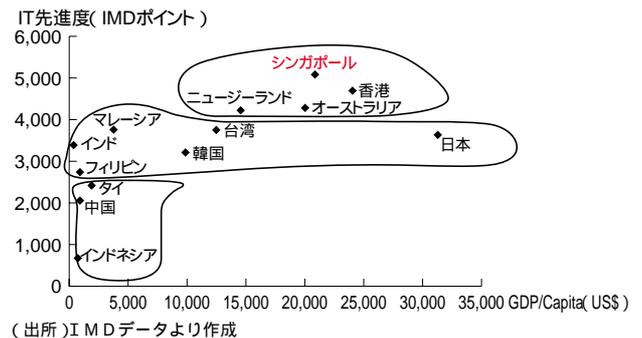
② eガバメントも世界最先端のレベルに達しています。例えば税金の確定申告をはじめ、会社設立、建築確認申請、商標登録、出生・死亡届、婚姻・離婚届など通常の申請手続きは原則としてネット経由でしか出来ません。税務署や役所の窓口に出向くのは特別な場合のみで、国勢調査もeメールで送付されて来ます。自動車運転免許の受験申込みもネット経由でしか受け付けられず、受験料は前出の「キャッシュカード」

をパソコンの外付けドライブに挿入して支払う仕組みです。

③徹底した国民総背番号制が敷かれ、各人一つの番号で住民登録、出入国、年金、社会保険、税金、銀行口座から自動車のナンバーや携帯電話番号まですべて一元管理されています。悪用さえされなければ、すべての手続きが極めて効率的に進む仕掛けになっているわけです。実際にスイスのIMD(経営開発国際研究所)が算定した国別のIT先進度指数をみても、シンガポールは2005年時点ですでに日本、香港、オーストラリアなどを抜いてアジア大洋州でトップの地位にあります(図3)。

図3 アジア・大洋州のIT先進度

(2005年時点)



このような最先端のIT化が世界中の一流企業や金融機関の集積につながり、シンガポールはいまや世界のビジネスセンター、マネーセンターと称されるまでになりました。ビジネスの世界でも初期の段階でいち早くIT化を進めたところが結局競争に勝ったわけですが、そこでのポイントは何でしょうか。

第一に、誰よりも早く手をつけることです。シンガポール政府は70年代から国際競争力向上のため産業構造をより知識集約型に集約すべく、次々と関連施策を打ち出しIT国家の構築に取り組んできました。さらに81年の「eガバメントプラン」、86年の「ナショナルITプラン」、92年の「IT2000プラン」、96年の「シンガポールワンプラン」に続き、99年には専門官庁である情報通信省をアジアで初めて設立し、2001年にはITとエレクトロニクスを融合した「イン

「フォコム21プラン」を策定しました。これらの強力な国家戦略で世界に先駆けてIT化の旗手となることにより、国民の理解と協力を取り付けたのです。

第二に、徹底した普及活動を推進したことで、IT化は構成員すべてが加入することで飛躍的な効果が生まれます。前出のeバンキングやeガバメントも、全員がネット経由で行うことではじめて旧来の非効率なシステムを廃止することが出来、更に先進的なサービスを付加することも可能となるのです。ひるがえって日本ではいま「デジタルデバイド」が大きな問題になっています。貧困、高齢などからネットにアクセスできない人が少しでも存在する限り、旧来のサービスも並行して続けるほかありません。しかしこれでは単に窓口を増やただけでシステムの効率化には結びつかないのです。

そこでシンガポールでは旧来のサービスを停止するという思い切った手段に出る一方、デジタルデバイド解消のため徹底した普及活動を展開しました。電話会社(シンガポールテレコム)を通じて半強制的にネット加入を進めたほか、海外から輸入した中古パソコンを貧困世帯に無料配布したり、街中の各所で無料のIT教室を開講したり、無料のアクセスポイント(ネットに接続されたPC)を設置したりして、なんとかほぼ全世帯をネットに接続させることに成功したのです。

第三には、大学が重要な役割を果たしていることも見逃せません。シンガポールの大学はその運営が政府の完全なコントロール下にあり、政府の経済戦略の一部として、人材育成、技術開発を担当することで産学官の橋渡しの役割も期待されています。「大学もシンガポールの経済成長に一定の責任を負う」という認識の下、従来よりIT関連の研究・教育が重視され、加えて海外との学术交流、研究者の誘致、スピンアウトの奨励などにより、まさにIT立国の拠点として機能しているのです。例えばITに欠かせないベンチャービジネスの立ち上げに関し

ても、シンガポール大学に隣接してサイエンスパークを整備し、そこでは極論すれば技術ひとつ、ビジネスモデルひとつだけで起業できるよう、資金調達、スタッフ採用、会社設立、マーケティング、パートナー紹介、販路開拓など、一切の支援体制が整っています。

以上のようなシンガポールのIT化は、企業のIT化にとっても示唆するところが多いと思われます。落ちこぼれを出さず徹底したネットワークを構築することにより、ITの威力を最大限に発揮させることは特に重要です。加えてITリテラシー向上への配慮も見習うべき点です。「IT教育は外国語の習得と同じ」と言われることがありますが、IT化とは単なる技能の習得ではなく、構成員全員が国際スタンダードを身につけるといえる話です。それは単に理解するというレベルではなく、自国語のように使いこなすことが求められ、もしわからなければ恐らく取り残されてしまいます。その意味で企業内のITリテラシーの向上は大変大きな意味を持っているのです。

更にシンガポールのIT戦略には以下のような企業経営の理念が隠されています。

- ① 何かを徹底的にやらなければ普通の国になってしまう
- ② 強力なリーダーシップがなければ国民がついてこない
- ③ 他国の制度(欧米)、技術(日本)をうまく導入する

いずれも「国」を「会社」と読み替えれば納得頂けると思います。

SARS対策にみる徹底した危機管理

皆さんはSARS(重症急性呼吸器症候群)騒動をご記憶でしょうか。2002年から2003年にかけてアジアを中心に猛威を振るった新型の伝染病で、世界32カ国で8,500人の感染者と800人を超す死者を出し、関係各国をパニックに陥れました。SARSとは一体何だったのか、今になって一連の経過を振り返ってみると幾つか重要な

ことが浮かび上がってきます。第一に感染のスピードとその範囲が想像を超えるものであったこと。第二に経済への影響が非常に深刻なものであったこと。そして第三としては、SARSへの対策(危機管理)が国によってかなり異なっていたことです。

第一の点に関しては、SARSは国際的な人の交流がいかに激しいかを我々に再認識させました。世界はまさにボーダーレス化しつつあり、他国の出来事が対岸の火事でないことをはっきり見せつけられました。同様に第二の点についても、各国の経済が他国抜きにしては語れないことが改めて明らかにされたといえます。ミャンマーのように実質的な鎖国状態の国を別にすれば、アジア各国の経済は日常的に一体化しており、特に近年、中国経済が急速に台頭するなかで国際競争・分業関係は一層緊密なものになっています。当時各国の企業が実施した出張自粛がどれほど経済にダメージを与えたか、例えば日本国内で3ヵ月間九州への出入りを禁止したら九州経済はどうなるか、想像に難くありません。

そして第三のSARSへの対応策の違いは、各国の危機管理体制の差を明らかにしました。シンガポールの徹底かつオープンな対応と、感染源である中国の無責任な官僚的秘蔵主義はその対照をなすものですが、これはそのまま両国の社会システムの長所短所を浮き彫りにしています。この意味においては、SARSは単なる伝染病にとどまらず、図らずも個々の社会の危機管理能力を計測するリトマス試験紙のような役割を果たしていたのです。

シンガポールでの最初のSARS感染者は、2003年3月6日に確認されました(表1)。いずれも香港旅行からの帰国者で、後になって九龍のホテルで中国人の感染者と同じエレベーターに乗り合わせていたことが判明しました。その後この3名の手当てをした医療スタッフと、病院に見舞いに来た家族、友人、タクシー運転手らに感染し、3週間後には感染者が20名を超え

国民の間に急速に不安が広がりました。最終的にはシンガポールにおける感染者総数は200名を超え、うち33名が死亡するに至りました。また感染の疑いがあるとして自宅待機を命じられた者は、最盛期には6,000名に達し、国内のすべての学校が最大3週間休校となったほか、感染者が発生した青果市場も10日間にわたり閉鎖されるなど、市民生活にも大きな支障が生じました。そして2カ月の厳戒態勢を経てSARSもようやく下火となり、5月31日になってWHOの感染国指定も解除されたのです。

表1 シンガポールのSARS対応(2003年)

3. 6	国内最初の感染者確認
14	香港、ハノイ、広東省への渡航自粛を勧告
17	SARS専門病院指定(タンクセン病院)
26	国内最初の死者発生、すべての学校を1週間休校に
28	感染者の家族、同僚など約1500名に自宅待機命令、病院への見舞いを禁止
31	空港でのチェック体制を強化、赤外線カメラ設置
4. 3	感染者100名突破 自宅待機者および休校中の学童の親について、別枠の有給休暇扱いにするよう企業に勧告
10	感染地域からの渡航労働者に10日間の隔離を義務付け、集会・握手の自粛を勧告
13	感染者150名、死者10名突破
19	死者の出た青果市場を閉鎖、新たに約2400名に自宅待機命令 ゴースト「建国以来最大の危機」と国民に警告
24	国内の全世帯に体温計無償配布を決定、感染法改正(隔離違反者への刑罰厳格化)
28	感染者200名突破、国内全市場とフードセンターを閉鎖し一斉消毒 政府によるSARS対応TVチャンネル開設
5. 11	最後の新規感染者確認
31	WHO感染国指定解除

SARSが猛威をふるうなか、貿易、多国籍企業、観光、コンベンションなど国際経済活動の上に成り立っているシンガポールが受けた影響は甚大でした。2003年第2四半期のGDP成長率は前期比でマイナス11.8%を記録し、2001年の米国テロによるリセッションからようやく立ち直ろうとした矢先に、再び強烈なパンチを受けたようなものでした。影響はすべての業界に及びましたが、なかでも象徴的な事例を幾つか当時の新聞記事の見出しからご紹介します。
「日本の世界一周クルーズ客船、シンガポール寄港中止 - 急遽シンガポール通過」

(2003/4/1付 Straits Times)

「米マイクロソフト社、シンガポール渡航を

禁止 - シンガポール支社社員の出国も禁止」(4 / 1付同上)

「シンガポール航空74便減便、通算199便減 - 客室乗務員206人の採用内定取消し」

(4 / 14付 Business Times)

「商談会・展示会の80%キャンセル - セミコ ンシンガポールも開催中止」(4 / 15付同上)

「ディスカウントチェーンのワン99、破綻 - 外出者減り売上70%減」(4 / 16付同上)

「外国人観光客61%減 - ホテル稼働率2割台、 レストラン売上半減」(4 / 21付同上)

このような状況のなかで、シンガポール政府がとった措置は、極めて機敏かつ強力なものでした。その強い意志は次のような当時のトップの発言からも窺えます。

「目下シンガポールは建国以来最大の危機下 にある」(ゴーチョクトン首相)

「これは戦争であり、我々は戦闘中である」 (リーシェンロン副首相)

では具体的に何をしたか、基本に置かれたのは感染者の隔離徹底でした。すなわち海外からの渡航者や帰国者を厳しくチェックし、SARSの疑いのある者は直ちに専門病院に隔離するとともに、すでに国内で確認された患者と接触した可能性のある者すべてを自宅に待機させました。

① 空港・港でのチェック

出入国者は全員、赤外線カメラまたは電子体温計で体温を計測され、38 以上あると直ちに専門病院に搬送され、検査を受けます。従って他国からの旅行者も発熱すると出国出来ません。

② 発熱者の隔離

専門病院以外では38 以上の患者を診察することが禁止され、すべての病院では玄関前での検温が義務付けられました。そこで38 以上あれば直ちに専門病院に搬送され、検査を受けます。通常の風邪でも発熱すればま
ずは被疑者です。

③ 感染ルート追跡

感染者は氏名と行動経路が公表され、接触した人を徹底的に洗い出します。またタクシーに乗る際は、後で車両を特定することが出来るようレシートを保管することが義務付けられました。

④ 自宅待機命令

自宅待機を命じられた者は、10日間の潜伏期間中一歩たりとも外出出来ません。毎日3回以上当局から在宅確認の電話がかかって来て、一度でも応答しないと家の中に監視カメラが設置されるとともに、本人の腕に犯罪者用の電子タグが付けられて、四六時中監視されます。それでも外出すると直ちに1万ドルの罰金または6カ月の禁固刑に処せられます。

⑤ 建物閉鎖

感染者が出た建物(オフィス、デパート、工場、学校など)は数日間閉鎖され、従業員などはその間全員が上記の自宅待機を命じられます。

⑥ 体温チェック

国内の全世帯に無償で電子体温計を配布し、自己管理を徹底させるとともに、街中で頻繁に体温測定を実施し、38 以上ある者は病院に搬送されます。実際に飲酒して真っ赤になった日本人がこれにひっかり、一晩病院で過ごした例もありました。

以上シンガポールのSARS対応策にはかなり極端と思われるところもありますが、その迅速さと強力な措置及び徹底した情報公開は、企業の危機管理に関しても参考になる点が多々あるように思われます。国際ビジネスの分野では特に不測の事態が起こる可能性は常にあります。たった3名の感染者が一国の生活と経済を非常事態に陥れたことを忘れてはなりません。