

座談会 第10回シンガポール日系海事産業セミナー

「シンガポール拠点の将来性 コスト高・人手不足を克服できるのか？」

シンガポールで事業展開する企業に「シンガポール拠点の将来性、コスト高・人手不足を克服できるのか？」をテーマに意見を交わしてもらった。金融サービスを展開するスプリングライナーの饗場拓也社長が司会となり、国内船主などのシンガポール進出を支援する青山総合会計事務所シンガポールの長縄順一マネージングダイレクター、船舶金融大手である伊予銀行の田中一司シンガポール支店長（伊予銀行執行役員）、総合商社である丸紅の船舶保有会社MMSLの中本拓マネージングダイレクター、ケミカル船のオーナー・オペレーターで船舶管理も現地で行うVLKトレーダースの近藤純マネージングダイレクターがパネリストとして登壇した。

■「コスト高」を考える

饗場「シンガポールで海運事業を営むメリットは多いと思うが、直面する課題もあると思う。コストは過去に比べかなり上昇し、人を雇い経営していくことの課題もある。敢えて課題について挙げていただきたい」

長縄「限られた人材の数と企業側のニーズとのギャップから生じる人手不足感と、そこからくるコスト高は頭が痛い問題だ。相対的にコストが安い東南アジア諸国から人を呼ぶのも難しい。日本は過去10年の実質所得賃金が5～6%増なのに対し、シンガポールは労働省（MOM）のデータによると、2013年と23年の比較で給与水準が40%増加した。過去を知っている人からすると重たい話だが、年率に直すと3%台の上昇であり、そう捉えると違う感覚もあるだろう。このようなコスト増の中でいかにビジネスを対応させていくかという話に帰結すると思う」

田中「経営目線でいうと、生活費の上昇は人件費や家賃に跳ね返る。需要と供給の中でそのような価格状況が生み出されているとしても『高い』と感じるのは間違いない。また、金融機関特有の悩みとして、各種法規制を満たして運営していくに当たり難易度が高い。日本国内の支店経営の場合は、金融・税務当局と

の折衝は本部が対応するのだが、シンガポールではすべて支店がやる必要がある。コンプライアンス、リスクマネジメントなど国内支店にはない役割を担う人が要る。アセットを積み上げる営業をしたいのだが、内部管理に時間と労力がかかっている」

中本「生活費・物価・人件費などあらゆるコストは確かに上がっているが、世界を見回すと上昇していないのは日本くらいなのかもしれない。本社が日本にある多くの企業目線からいうと為替を考慮してしまうので（円安局面で円換算した場合に）どうしても高く映るという面もある。会社として管理・運営上、コスト耐性を上げていかなければならない。一方、シンガポールは人材が流動的で就業機会が豊富なので、人を育ててもすぐに辞めてしまうことがあり、雇用の継続性に加えて人材発掘やその育成コストも課題だと感じる」

饗場「人件費上昇の話があったが、年率3%増はシンガポールの経済成長率とほぼ同じなので、考えてみたらそれは普通のことでもある。日本企業の本社はコストを円ベースで考えるので、今の円安環境下で日



左から、長縄氏、田中氏、饗場氏、中本氏、近藤氏

本特有のコスト高になっていることも考えられる」

近藤「課題はコスト高に尽きるが、加えて、デメリットという言い方が正しいかわからないが、費用対効果として日本人の勤勉さを改めて感じるところがある。文化や考え方の違いもあるかもしれない。また、シンガポール港が拡大し、世界1位・2位を争う港になっているが、船社の視点からいうと、マラッカ海峡など非常に狭い水域が混雑することによる安全面の確保は課題。近隣諸国も関わるのでシンガポールだけでは解決できないことだが、ここ数年、衝突事故が起こっていることもあって危惧するところだ」

饗場「課題としては、外国人の就労ビザ取得のハードルが上がっていることも指摘される。金融業界は特にそうで、外国人がシンガポールで働く際に給料水準を高く設定しなければビザを取りにくいようだ

（この項、20ページに続く）

が」

田中「金融機関に求められるバリエーションが高いのは事実。ただ、当行については実際にビザを取れなかったケースはない。言い方を変えると、『COMPASS』（外国人労働者の就労パスの取得審査制度）に適合したかたちで人員を派遣しているということになる」

■「外」の活用

饗場「コスト高への対応としては、当社の場合、会計やキャッシュマネジメントは会計事務所に、ドキュメンテーションは法律事務所に任せて、コストを抑える工夫をしている。例えば船舶管理の一部機能をインドやフィリピンに移したり、会計事務所の機能の一部をフィリピンに移したりすることもあると思う」

近藤「今の為替だとフィリピンやインドよりも日本に移すという考え方も出てくるかもしれない。電話、インターネットがあり、ウェブ面談もできるので、どこにいても仕事をすることが可能だ。日本はシンガポールよりもジョブホッピングの機会が少ないこともあって、オペレーション面での優秀な人材は豊富なのではないか」

饗場「長縄さんの会社はフィリピンにバックオフィスを置いていると聞く。メリットや課題をうかがいたい」

長縄「コロナの影響もあり働く場所に対する考え方に変化があったと思う。オンラインでのコミュニケーションを通じて仕事をするスタイルが普及してきた。当社も顧客も同様だが、日本やフィリピンなど現地で人を雇うことで、国境がつくる差、アービトラージを取りに行くことができると思う。一方、そのような人材のロイヤリティを醸成するには、対面やオフライントークも大事になる。離れた地域でどこまでできるかはわれわれにとってもチャレンジだ」

饗場「国が異なれば考え方も異なり、経済的な差もある。他国をバ

ックオフィスとして使うことはメリットがある一方、管理するのが難しい気がする」

長縄「当社の場合、フィリピンのセブと東京にも拠点があるが、各地にキーパーソンを配置している。そのキーパーソンを見つけるためには手間をかけている。会計は数字を扱うので信頼性が重要になり、リモートで仕事をしながら、距離感、信頼感をつなぐ活動は足を使ってやっている」

田中「当行の場合、シンガポール内の体制として、ローカルスタッフがバックオフィス機能を担い、取引先と直接接するのは日本から派遣された人員として役割を分けている。ローカルスタッフの離職率が高いので、どのようにマネジメントするかは常に課題になる」

饗場「ローカルスタッフのロイヤリティ醸成に必要なポイントとしては給与水準が大きいのか」

近藤「加えて、他の部分の待遇や働く環境、周囲の人との関わりも重要だと思う。当社はコマースオペレーションだけでなく、船舶管理、船舶代理店、船主業もやっているのだが、船舶管理業務については、シンガポールは人材が豊富。人が辞めても、コストは上がるかもしれないが、次の優秀な人材を見つけやすい。（人材の流動性が高いことは）すべてが悪いということでもない」

中本「船舶管理の面では、当社は2年前に香港の船舶管理大手フリートマネジメント社と提携し、当社船隊を専門的に見守るMaruFleet Management社をシンガポールに新設し、当社の船舶管理を段階的に集約していくこととした。海運ルールや環境規制が複雑化・高度化する中、管理品質の均一化やシステム強化、コストの効率化を目指していく必要があると考え、これまでの自社管理から外の第三者機能を活用していく判断を下した。MaruFleetには当社社員も出向し、また当社内にも同体制を管理するテクニカルの人材を置いた。機能を外出

してコスト耐性を高め、この地で生きていくという道がある意味選んだ形となる」

饗場「シンガポール海事港湾庁(MPA)はシンガポールの大学から海事産業へのインターンを斡旋していると聞く」

中本「当社もMPAとそのような話をしたことがある。MPAはシンガポールの学生に対して海運界でのインターン派遣を推奨している。学生の内から受け入れて何年か働いてキャリアを積み、次に羽ばたけるステージを提供できる会社になることが、シンガポールで生きていくオプションの一つとも感じている」

■シンガポール以外の選択肢

饗場「コロナ後、ブローカーや船主の中で、シンガポールから海外に移った人がいた。欧州の本国に戻ってシンガポールは出張ベースでくるかたちにしたたり、ドバイに移るケースもあった。最近注目されるドバイへの見方は」

近藤「当社は運航水域が東南アジアに特化しているので、顧客もいて船も寄港するシンガポールに優位性があるが、船社として考えるとドバイは外国人だけで会社運営ができることと税制面は魅力的だと思う」

中本「船主業だけを考えると、ドバイもありだとは思いますが、国王族による絶対王政下におけるリスクもゼロではなく、健全な法治国家、グローバルな情報アクセスや開かれた市場という点ではシンガポールに分があるだろう。当社の親会社は商社でシンガポールを統括的な拠点として位置づけており、会計、財務、法務、リスクマネジメント、情報システムなどの機能がシンガポールに集約されている。それらを同様のプラットフォームとして有意に活用するうえではシンガポールを離れることは考えにくい」

饗場「船を所有するうえでは、ドバイは国際銀行を含めて金融機関の数が少ない気がする」

田中「われわれについては、取引先の進出に合わせて金融が付いていくという格好なので、先陣を切ってドバイに行くということは難しい。ドバイは一部欧州、トルコの船主がオフィスを出したり管理会社を移籍したりする話は聞くが、われわれの取引先の動きをみると、まだ日系船主でドバイに行ったという話は耳にしない」

長縄「コロナ以降、船主からの(海外進出の)相談は増えているが、事業進出のオプションを持つ、比較検討をするうえで、ドバイは上がってくる場所の一つ。ただ、実際に海外に住むという話になると必ず家族の話が出てくる。家族が住めて教育環境のことも考えると、現段階ではシンガポールに優位性があると判断されることが多い」

饗場「香港は選択肢の一つとしてあったと思うし、今もあると思う。中国ビジネスをするなら香港に拠点を置いた方がよいという視点もある」

長縄「シンガポールと香港の比較検討は以前からあった。会計・税務の機能でいうとシンガポールと大きな差がないし、ビザの取得もしやすいことはメリットだが、今時点でモメンタムがそこまで高くないのは事実。メインランドチャイナに何らかの縁がある人やその地に造詣がある人による検討が中心になっているように思う」

饗場「船主業、商社機能の観点として、香港、シンガポールで差を感じるか」

中本「ファンダメンタルからいうと大きくは変わらないと考える。海運は中国市場と接点をもつ側面が小さくはないので、中国の動向や熱量・体温は近場にいるほど感じやすい。その意味ではドバイよりもシンガポール。香港は中国の直轄下であり陸続きでもあることから政治的な影響は受けやすいかもしれないので、シンガポールの方が程よい距離感なのかもしれない。最終的には、雑な表現だが好き・嫌いという概念が働くのかもしれない。商社の観点だと、過去コスト高などを

背景にシンガポールから周辺地域への拠点移転を考えたことがあった。トレードの主戦場はシンガポールではなくマレーシア、タイ、ベトナム、インドなどにあって、市場に近いところでの拠点運営、というのが発端だったとも聞いている。結局はメリット・デメリットを勘案して統括機能の発揮という点でもシンガポールに残ることにしたようだ」

近藤「香港については、中国とのビジネスがあるなど何らかの縁がある場合は選択肢の一つになるのだろうが、船社としてのメリットは香港もシンガポールも同様。どちらかというところではシンガポールの方が中国とよい距離感があるし、アジア各国にも近い。シンガポールは建国59年だが、香港の失敗を反面教師にしてさまざまな政策を打ってきた国なので、シンガポールがよりよい選択肢なのではないか」

■成り立たせるには

饗場「シンガポールで海運事業を営む上での課題はコスト高、外国人のビザ取得などいくつかあるが、今後もシンガポールは海運のハブとしてありなのか。課題に各社はどう対応していくか」

長縄「長期的な目線で重要な意思決定を行える人材を置き、ローカルの人材も育てていくことが大切だと思う。シンガポール以外のオプションとしてドバイや香港などあるかもしれないが、インフラ、金融、関係者の集積を考えると、シンガポールは一日の長がある。ほかの国に目を配りながらも、人材や会社としての機能をいかに長期目線で整えながら、コスト面では周辺の東南アジア諸国に(一部の機能を)分散化することができるかどうかを含めて検討していくということだと思う」

田中「シンガポールは船主、用船者、船舶管理会社、商社、ブローカー、金融機関など海事関係者が揃っている。これだけ揃った地域は世界的にみても存在しない。このような集積がシンガポールの一つ

の魅力であり、今後もこれが維持されれば競争力を発揮し続けられるだろう。金融機関であるわれわれ自身も集積の魅力を感じている。店費は確かに高いが、中長期的に見ればカバーできると思っている」

中本「総論として、当社は当面はシンガポールにステイだと考えている。また、事業運営においては日本人に頼らず、ローカライズしていくことも大事だ。シンガポールでの海運業はMPAの施策に依拠している部分がある意味大きいので、今後MPAが長期的に(海事産業にとって)この国をどう考えていくかを見守りたい。大学卒業生にとって海事分野はコロナ前まで人気だったそうだが、最近ではITやスタートアップに学生が奪われているとも聞く。だからこそMPAはインターン派遣などの計画を打ち始めているのだと思うが、将来を見据えた包括的で実際的な対応を期待したい」

近藤「船主業はファミリービジネスをはじめ規模の小さな企業が運営しているケースが非常に多いと思う。日本と切り離して実態を持った経営者、キーパーソンをシンガポールに置ける企業であれば、高いコストを負担しても、税制面などの有り余るメリットを享受できると思う」

饗場「総括すると、シンガポールは海運ハブとして魅力的であり続けている。コスト高の課題に対しては、現地化するなどしながら、これがシンガポールの水準なのだとと言えるくらいの活動レベル、収益を実現することが大事なのだろう。この座談会の司会をするに当たって私自身、MPAとさまざまな話をしたが、長年シンガポールにいながら、知らないことも多かった。学生をインターンとして積極的に雇えることなどさまざまな取り組みがある。うまく外部の機能も利用して、さまざまなノウハウを持っている人を活用しながら、各自の事業を大きくしていければよいと思う」

(おわり)