



K P M G N e w s l e t t e r

KPMG Insight

Vol.
45
November
2020

海外 Topic ①

シンガポール発のASEAN DX推進のすすめ

home.kpmg/jp/kpmg-insight



シンガポール発のASEAN DX推進のすすめ

KPMGシンガポール

パートナー 宮坂 修司

2010年代に入り、各国、各事業体にVUCA時代（変動性、不確実性、複雑性、曖昧性）への対応が求められることが、声高に叫ばれました。新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の出現により、身をもってこの必要性を感じるようになったのが、まさに2020年ではないでしょうか。シンガポールは、小規模都市国家がなせるわざとはいえ、7月10日の総選挙を経ながらも、デジタルデバイスやビッグデータ分析を徹底的に活用し、ニューノーマル（新常态）に向けた学び方、働き方、遊び方について、ASEANの先頭ランナーとして経験値を蓄積し始めています。本稿は、日系企業におけるDX（デジタルトランスフォーメーション）推進の触媒（カタリスト）として、シンガポールにおけるDXへの取組みを活用すべき事由について解説します。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



宮坂 修司
みやさか しゅうじ

【ポイント】

- 自然災害、COVID-19、米中関係の緊張持続など、VUCAを前提とした企業統治・マネジメント力の獲得は必須である。
- シンガポールの競争優位性とデジタル推進力に学び、日本企業や日本の各都市・市町村の元来の強みを、デジタルとの融合によってより高付加価値に転換する試みが求められる。
- DX時代における技術前提（クラウド技術など）やワークスタイル・マネジメントスタイル（スクラム、アジャイルなど）を統率するために、多様な言語、文化、ジェネレーションのマネジメントを可能とする、高いコミュニケーション力のある人材の獲得および育成が急務となっており、ASEANフィールドでのスマートシティやデジタルネイティブ（従業員、顧客）を対象とした、事業実践を通じた経験値の習得に着手すべきタイミングがきている。

I. VUCAがすべての前提に

1. 予測が難しい世界経済の見通し

KPMGが2019年1月から2月に、世界の約1,300名のCEO（最高経営責任者）を対象に実施した「より機動的に、レジリエンス経営へーKPMGグローバルCEO調査2019」の調査結果によれば、世界経済の今後3年間の成長見通しについて、成長すると回答しているCEOの割合はグローバル全体で62%と、2018年の67%から低下しています。日本のCEOにおいては昨年の85%から62%と大幅に減少しており、世界経済の見通しへの警戒感が強まっていたことが示されています。その後、2019年末から2020年現在まで、世界中で同時多発的に発生しているCOVID-19が経済活動に残した爪痕の大きさに関しては論をまたないところです。

2. 企業の成長に脅威をもたらすリスクの激しい変化

前述のKPMGグローバルCEO調査では、自社の成長に脅威をもたらすリスクとして、世界と日本のCEOがともに環境／気候変動リスクを1位に挙げています（図表1）。世界的な異常気象、大型の台風・ハリケーンや洪水といった自然災害による影響をはじめ、低炭素・クリーンエネルギーへのシフトなど、環境意識の高まりやサステナブル経営を求める投資家からの圧力などに対する危機感が表れているものとみられます。

図表1 企業の成長に最も脅威をもたらすリスク(上位5位)

日本	2019年	2018年
1	環境／気候変動リスク	保護主義への回帰
2	保護主義への回帰	サイバーセキュリティリスク
3	最先端技術／破壊的技術のリスク	環境／気候変動リスク
4	オペレーショナルリスク	最先端技術／破壊的技術のリスク
5	サイバーセキュリティリスク	レピュテーション／ブランドリスク
全体	2019年	2018年
1	環境／気候変動リスク	保護主義への回帰
2	最先端技術／破壊的技術のリスク	サイバーセキュリティリスク
3	保護主義への回帰	最先端技術／破壊的技術のリスク
4	サイバーセキュリティリスク	環境／気候変動リスク
5	オペレーショナルリスク	オペレーショナルリスク

出典：2019 Global CEO Outlook、KPMGインターナショナル

次いで挙げられているのが、保護主義への回帰、最先端技術／破壊的技術のリスク、オペレーショナルリスク、サイバーセキュリティリスクです。これらに加え、米中間のさらなる緊張の高まりと、COVID-19関連の経済活動規制による企業リスクの増大が、わずかここ1年余りのうちにさらなるVUCA要素として追加されたこととなります。

今後はブラック・スワンと表現される、マーケット（市場）において事前にほとんど予測できず、起きた時の衝撃（混乱）があまりにも大きい事象の頻発が常態となる世界を前提に、柔軟かつ強靱な企業ケイパビリティを身に着けながら成長を志向するという極めて難易度の高い舵取りが、企業経営者に求められる時代に突入したといえるでしょう。DXの推進を待たなしで加速させなければならぬ理由もここにあると、筆者は考えています。

II. シンガポールの競争優位性

1. 都市国家シンガポールの競争力

スイスのビジネススクールIMD（国際経営開発研究所：International Institute for Management Development）の世界競争力センターは、この6月に、63カ国を対象として国ごとの競争力を示した2020年版「世界競争力ランキング」を発表しました。首位は2年連続でシンガポールとなっています。日本は、ここ数年毎年順位を下げており、東アジア・ASEAN諸国の中でもシンガポール、香港、台湾、中国、韓国、マレーシア、タイに次ぐ総合34位に甘んじているのが現状です。シンガポールは分野別の首位は獲得していないものの、「経済パフォーマンス」「政府効率性」「ビジネス効率性」「インフラ」の4分野のすべてにおいて7位以内の高順位であり、総合1位となっています。

また、同じくIMDが評価を行っている「世界デジタル競争力ランキング（2019）」においても、シンガポールは米国に次ぐ2位を獲得しています。判断基準は、新たな技術を習得するノウハウを示す「知識（Knowledge）」、デジタル技術の進化を示す「技術（Technology）」、DXを活用する適応力を示す「将来への備え（Future Readiness）」で構成されています。

特にその強みを詳細に分析すると、デジタル“人財”（Talent）の存在がうかがえます。新たなテクノロジーを吸収し、身に付け、利用するには、“人財”がキードライバーとして重要な役割を果たします。また新たなテクノロジーから生まれた製品やサービスを市場や社会の中に浸透させるための“政府の規制枠組み”も極めて重要であり、シンガポールはこの分野においてトップの評価を得ています。

2. 安定した政権による国家戦略の推進

シンガポールでは、7月10日に93議席を争う総選挙が行われました。COVID-19で影響を受けた経済の再生対策が主な争点となりましたが、独立以来政権を担い続ける与党、人民行動党がリー・シェンロン首相の統率のもと83議席を獲得し、圧勝しました。首尾一貫した国家成長戦略の推進を安定した政権が担い、政府の効率性や規制の一貫性、新しい取組みを始めるにあたっての枠組みの創出などを断続することなく達成していることが、高い競争力の源泉となっています。

COVID-19対応においても、かつてのSARSの教訓をもとに、国民・居住者の安全や、医療崩壊を起こさないための隔離対策が事前に準備され、いち早くスマートフォン、GPS機能つきトレーサーや住民番号による入退館管理などを導入、リアルなビッグデータの解析を基にした安全対策や行動規範のガイドライン策定および開示がなされました。

このような環境下で、政府側、民間側のあらゆるセクターにおいて、DXをCOVID-19以前にも増して推進していく動きがみられ、デジタル“人財”の海外からの誘致、教育・育成および獲得競争は、さらに激しくなっています。

3. 立ち遅れる日本のポジショニング

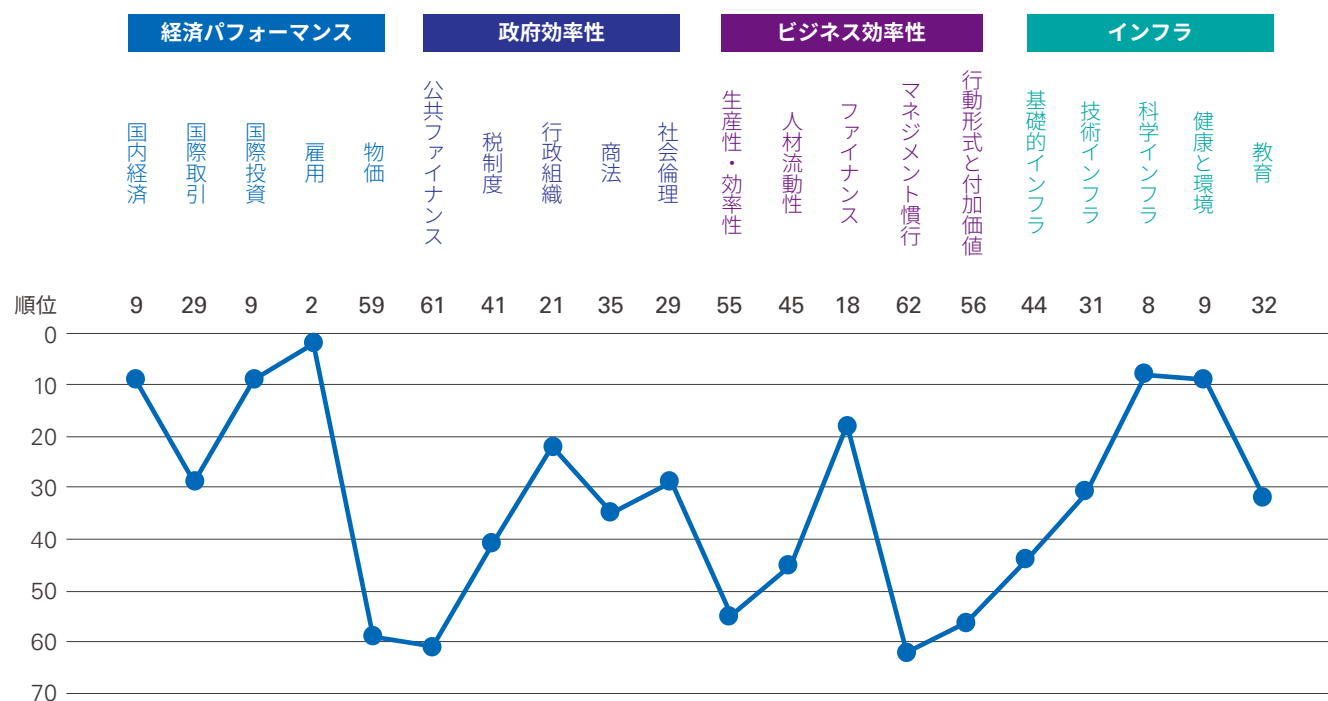
翻って日本の競争力評価は、63カ国中34位と残念な結果であり、ビジネス効率性と政府効率性が低評価となって、大きく足を引っ

張っているように見受けられます。公共ファイナンス、生産性・効率性、マネジメント慣行、行動形式と付加価値がそれぞれ61位、55位、62位、56位と、評価対象63カ国の中でも下から数えた方が早いポジションの評価に甘んじ、経年でみても凋落の一途を辿っています(図表2参照)。

また世界デジタル競争力ランキング(2019)においても日本は63カ国中23位となっており、東アジア・ASEAN地域でもシンガポール、香港、韓国、台湾、中国の後塵を拝しています。総合順位もさることながら、注目すべきは、「知識」のサブ評価項目の1つである「国際経験」、「将来への備え」のサブ評価項目である「機会と脅威」、「企業の機敏性」、「ビッグデータの活用と分析」の4項目について、63カ国中63位と最下位の評価をされているところです。耳の痛いこの評価結果の底辺には、シンガポールの強みであるデジタル“人財”の充実の裏返しとして、デジタル“人財”の育成の遅れ、層の薄さ、社会としての受容性の弱さが存在することが読み取れます。

また、ドイツの人材コンサルティング企業trendence社による2014年の調査では、5400人超のシンガポール新卒大学生に対して行われた就職人気企業ランキングで合計103社が挙げられたなか、日系企業は1社もランクインしていません。シンガポールへの外国からの直接投融資(FDI)において、日本はトップ10位に入る実績を過去から長期にわたり継続しており、かつ、相当な親日国であるシンガポールでのこの実態は、今後のDX実現に向けた優秀な人財をアトラクトする必要性という観点からも、分析に値すると考えられます。

図表2 世界競争力ランキング(2020)における日本の状況



出典：IMD「世界競争力ランキング」2020

III. シンガポールを梃子とした ASEAN DX推進のすすめ

1. シンガポールの強みからの学び

シンガポールの国家としての競争力の源泉に、事業推進の枠組み（フレームワーク）作りが進んでいることの一例として、INFOCOMM MEDIA DEVELOPMENT AUTHORITY (IMDA) の取組みを紹介します。シンガポールはSG:Dフレームワークと称したトランスフォーメーションロードマップを公表し、この取組みにおけるゴールとして「継続的に改革を継続するデジタルエコノミーのリーディングエコノミーとなること」を掲げています。そのためにデジタルの活用を“Accelerate（促進）”し、その結果生じる“Compete（既存事業のディスラプションや競争）”を促進し、“ICMセクターを次世代のデジタル産業の成長エンジンに育成すること（Transform）”を戦略的な優先事項として定義しています。それを実現するためのイネーブラーは“Talent（人財）”、“研究&イノベーション”、“政策・規制・標準の整備”かつ“物理的なデジタルインフラの整備”であると定義し、各施策やエコシステムの構築に対するインセンティブの付与などを、政府が筋道をたてて主導し、推進しています。

技術要素のピラーとして、Cloud Native Architecture（クラウド技術の活用が前提）、AI、ヒューマンマシンコラボレーション、コードレスデバイス、XaaS、マルチクラウド、ブロックチェーン、APIエコノミーといった主要技術のトレンドについても言及され、その活用に関して目指すべき姿を分かりやすく提示しています。GAFAMというデジタルプラットフォーム企業を自国企業として所持せずとも、高いデジタル競争力を維持しているシンガポールから学び取るべきことは、多く存在するといえるでしょう。

2. 日本の強みのデジタルシフト

国際競争力において、残念ながら後塵を拝している日本企業ですが、かつては“ジャパンアズナンバーワン”とうたわれ、欧米の経営大学院がこぞって日本の成功要因を研究する時代も存在しました。その研究成果として、“カイゼン”活動や、社員間のコミュニケーション力を向上する施策としての“One on One”、“Outing（社員旅行）”がグローバル企業でも取り入れられるようになっていったことも事実です。

COVID-19により、デジタルツールを活用したリモートワークが新常态として定着化しつつあり、社員の顔色や声音から状況を察知して最適なコミュニケーションや業務指示を行ったり、同調意識を活用して一定レベル以上の業務精度を実現したりする、元来の日本企業の強みが失われかねない状況となっています。これら日本企業のかつての強みを、いかにデジタルワールドの中で再現する

かが今後問われるでしょう。デジタル時代のコミュニケーションにおいては、最低限の前提条件である言語力のみならず、デジタル対応力、国際対応力、マルチカルチャー対応力の、教育段階からの育成が求められると考えられます。世界デジタル競争力ランキング上位の国では、既に教育レベルまで遡ってのデジタル“人財”育成施策が推進されています。

3. 実践を通じた経験値の蓄積と人財育成のすすめ

前述のとおり、グローバルの雇用市場における日系企業の魅力が劣後している状況のなか、既存人材を即戦力としてデジタル“人財”に転換していくための取組みが求められています。そのためには、机上やラボで抜け漏れのない戦略や製品を開発し、自社の製品・サービスを売りこもうとする既存スタイルから脱却し、戦略的な事業変革や事業トライアルの経験を蓄積する必要があります。

そのテストベッドとして、シンガポールおよびシンガポール企業には最良な環境が整いつつあります。また、さらなるインフラ投資を渴望しているASEAN諸国では、スマートシティ、スーパーシティ構築といった、デジタルの活用を前提とした新たなビジネスフィールドのニーズが存在しています。この状況のなか日本企業は、自社事業の売り込みだけでなく、シンガポール企業・ASEAN企業とのパートナーシップやJVという形も含め、フロントランナーのエコシステムに一歩足を踏み入れるための場の獲得と、自社内でDX推進を行い、トップダウンアプローチからアジャイル、スクラムアプローチといった新たな仕事の進め方をマネジメントでき、正しい人事評価にまで落とし込める新たな経営モデル（マネジメントシステム）の構築に早急に取り組むべきであると考えられます。今回のCOVID-19を、日系企業においてもシンガポールを触媒（カタリスト）としたASEAN事業や国内事業のDX推進にチャレンジする好機と捉え、失敗からも学ぶ姿勢で、待ったなしの“人財”育成の場の獲得に踏み出すことをおすすめします。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGシンガポール
コンサルティング・ジャパン・デスク
パートナー 宮坂 修司
TEL: +65-6213-3388 (代表電話)
shujimiyasaka@jp.kpmg.com

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp

home.kpmg/jp/socialmedia



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2020 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.