

グローバル競争時代における国家デザイン：シンガポールの産業・人材戦略から読み解く日本の未来に向けた処方箋

グローバル事業企画室長

村岡 洋成

NRI シンガポール シニアコンサルタント 小嶋 春佳

1 経済成長と国際競争力のための人材戦略の重要性

1) わが国が直面する構造的課題

激しい人口減少の波に洗われる現代の日本において、労働市場は大きな「転換点」を迎えている。少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少、物流・建設・介護・小売などの対人サービスやエッセンシャルワークにおける深刻な労働供給制約と同時に、国際競争力に直結するデジタルトランスフォーメーション（DX）・半導体・AIなどの成長産業をリードする高度専門人材の質・量の強化、という二つの課題が同時に生じている。日本政府も「三位一体の労働市場改革」やリスクリング支援を進めているが「成長分野の人材確保」と「現場労働の維持」の両面が求められる構造的課題であり、単純に人材再配置で解決できる課題ではない。

こうした課題は、近年の政府方針にも反映されている。「骨太方針 2025」^{※1}では、賃上げの定着と人への投資（リスクリング支援の拡充、成長分野への円滑な労働移動）を引き続き基軸に据えつつ、人手不足への対応策として「省力化・DX投資」「中小企業の生産性向上」「外国人材の適正な受け入れ・共生」「高齢者・女性の労働参加拡大」を統合的に打ち出し、特に地域の生活維持サービス（物流・介護・建設など）における担い手確保を重点課題として明記した。加えて、2040年に向けた「全世代型社会保障」の観点から、70歳を超えても働き続けられる環境整備、シニアの多様な就業形態の推進が盛り込まれている。「骨太方針 2026」^{※2}ではこれらを深化させ、自動化やAIで捻出される人的資源を成

長分野および現場労働の高付加価値化に再配分する「労働供給制約下の生産性革命」、高齢者雇用については「エイジフリー社会」への制度移行を掲げている。

2) シンガポールと日本との類似性

この構造的な問題に面しているのは、日本だけではない。経済成長を継続し高い国際競争力があると評価されるシンガポールは、高齢化の進行と労働力不足という日本と共通の課題を抱える。2025年時点で高齢化率は日本約29%^{※3}、シンガポール約21%^{※4}だが、シンガポールも高齢化が進行中である。失業率は、両国とも2%程度^{※5}と低水準で、人材確保は最重要課題とされている。一方、スイスのビジネススクールである国際経営開発研究所が発表した「世界競争力ランキング 2026」ではシンガポールが世界1位、日本は30位と大きな差がついた。シンガポールは長年、積極的な外国人材誘致とビジネス環境整備で国際競争力を維持してきた成果といえる。

シンガポール政府は、成長に必要な高度人材の獲得と、自国民の雇用・生活の安定との両立を繰

※1 内閣府「経済財政運営と改革の基本方針 2025～『今日より明日はよくなる』と実感できる社会へ～」

※2 内閣府「経済財政運営と改革の基本方針 2026『責任ある積極財政』元年～日本の挑戦を起動する！～」

※3 総務省統計局「人口推計」および内閣府「令和8年版高齢社会白書」

※4 シンガポール首相府国家人口・人材局（NPTD）「Population in Brief」およびシンガポール統計局

※5 シンガポール人材開発省、総務省労働力調査

図表 1 シンガポール産業政策の変遷

	1965	1970	1980	1990	2000	2010	2015	2020(年)	
	輸出志向型工業化		産業多角化／経済構造の高度化		イノベーション・デジタル・サステナビリティ				
					経済再生	新成長	産業変革	グリーンプラン スマートネーション	
政策	●多国籍企業誘致 ●税制優遇により 外資誘致		●資本・技術 集約型へ ●金融センター拡大 ●サービス産業 の育成		●高付加価値 製造業と知識 サービス両輪 ●アジア市場進出	●知識集約型 産業強化	●技術革新 ●イノベー ション普及 ●グローバル アジアハブ	●6クラスター／ 23業種の 生産性向上 ●デジタル経済	●グリーン経済／ グリーン金融ハブ ●環境技術 ●製造2030 ビジョン
進出・投資企業例	●Esso ●Mobil	●TI ●HP ●GE ●Glaxo ●Matsushita	●Seagate ●PCS ●P&G	●DuPont ●Infineon(R&D)	●ExxonMobil (化学プラント) ●GSK(ワクチン)	●AWS ●Google ●Sands ●Grab	●Dyson ●Micron ●P&G イノベー ションセンター ●Sea Group	●Rolls-Royce ●BioNTech ●Tencent ●ByteDance	

出所) 各種公開資料より NRI 作成

り返し強調している。ローレンス・ウォン首相は、2026 年の施政方針演説（ナショナルデー・ラリー）においても、経済成長に不可欠な人材獲得と自国民の雇用安定を両立する方針を示した。外国人労働者の安易な拡大は「われわれが望む道ではない」と明言し、成長の原動力を生産性向上に求めると強調している。「開放性を維持する一方で、国民が『自分たちがよく知り、愛するシンガポール』の存続を実感できることが不可欠である」と述べ、成長と安定を追求する姿勢を示している^{※6}。

本稿では、シンガポールの産業政策と人材戦略を題材に、産業転換と人材戦略の両輪により、成熟国が安定した成長を目指す方向性について、わが国への示唆となりうることを論じていく。

2 シンガポールの産業発展と人材戦略

1) 産業ポートフォリオの発展

シンガポールの産業政策は、建国以来、時代の要請に応じて柔軟に変遷を遂げてきた。1970 年代の輸出型産業から始まり、80 年代には資本・技術集約型への移行を図ったが、2000 年代以降は単なる生産拠点から脱却、「イノベーション」「デジタル」「研究開発（R&D）」に重点を置いた産業ポートフォリ

オの高度化を強力に推し進めてきた（図表 1）。世界でも有数のビジネス環境評価を誇る同国は、さまざまな国際競争力に関するランキングにおいてもトップクラスの位置を占め、グローバル企業の進出・投資先として確固たる地位を築いている。

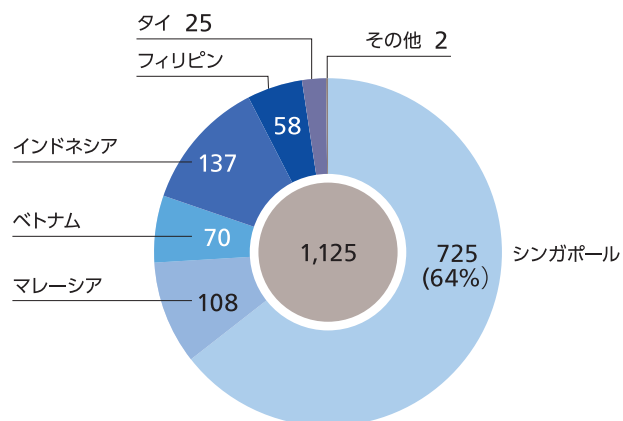
シンガポールへの産業集積は、グローバル企業による統括拠点数の圧倒的な多さにも表れている。Microsoft や Google といったテクノロジー企業や、P & G などのグローバル企業、Grab、Shopee、Sea Group といった東南アジア諸国連合（ASEAN）発の新興デジタル企業などが集積し、東南アジアを代表する巨大ハブとして機能している。また、グローバル企業はシンガポールにおける R&D 機能を維持・拡大させている。研究開発支出の絶対額や対 GDP 比率は、低い水準にあるものの^{※7}、東南アジア圏内においては随一のインフラと環境を誇り、同国での特許申請数も飛躍的に増加している^{※8}。事業投資やベンチャー投資を通じた非連続の事業開発においても、シンガポールは中心地となっている。KKR、Blackstone、Sequoia Capital など、世界的プライベートエクイティ（PE）やベ

※6 シンガポール首相府ウェブサイト「National Day Rally 2026」2026 年 8 月 23 日

※7 UNESCO 統計研究所

※8 WIPO statistics database

図表 2 Private Capital の投資件数 (2024 年)



出所) PitchBook 社 [Southeast Asia Private Capital Breakdown] (2026 年 3 月) より NRI 作成

図表 3 シンガポールの研究開発環境

人材	● 欧米、中国、インド、周辺国から人材が集まる環境 ● 研究開発人材のモチベーションや成熟度は高い
行政支援	● 政府の税制優遇や経済的サポートは大きい (透明性はあるが、短期で方針変更になることもある)
研究機関	● 主要 3 大学の研究機関との連携効果はある (特に、シンガポール政府が注力する領域)
市場アクセス	● サンドボックス、ショーケース機能は充実 ● 複数国に展開する大手企業との協業
オープンイノベーション	● 人、金、情報は集まりやすい ● 東南アジア+インド、中国へのアクセスも豊富
知的財産保護	● ソフトウェア権利の保護、コンピューター実装発明に寛容 ● エンフォースメントなどで圧倒的

ローカル (各国) 発の商品をシンガポールのリージョナル開発拠点に取り込み、地域展開を図っている
シンガポールには各国からの人材が集まるので、多国市場への展開が図りやすい



グローバル食品メーカー

R&Dへの政府支援は効果的
資金を活用すれば、シンガポールでのR&DのROIは他国より高いことも

グローバル化学メーカー



シンガポール現地のベンチャーと組むことで、自社でソフトウェア開発すると数年かかることが、6カ月で実現できた



グローバルオートメーション関連企業

出所) 各社公開情報、インタビューなどより NRI 作成

ンチャーキャピタル (VC) の拠点が集中しており、例えば、PitchBook 社によると 2024 年の東南アジアにおけるプライベートキャピタルの投資件数の過半数 (約 64%) ^{※9} がシンガポールに集中している (図表 2)。

2) 産業ポートフォリオの変革を支える人材戦略

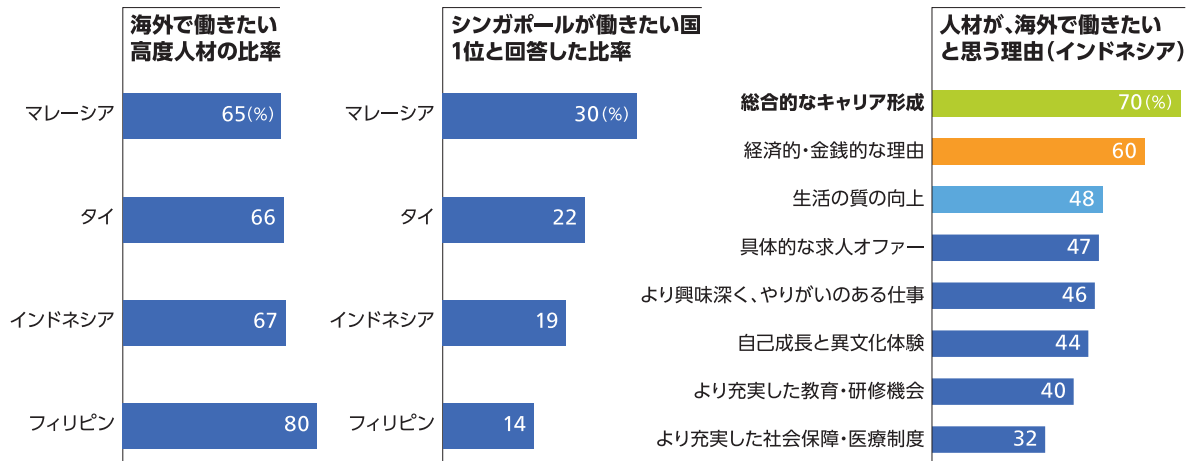
これらの産業の強みを根底で支え、ドライブしているのが「優秀なタレント (人材) を引き付ける力」である。シンガポールは人口が限られる都市国家であることから、政府は、産業ポートフォリオ戦略を支える人材戦略を展開してきた。1980 年代の労働集約型から資本・技術集約型への転換期では、技能開発基金 (SDF) を活用し、低賃金依存からの脱却

を図った。90 年代以降の知識経済への移行では、外国高度人材の積極誘致 (Foreign Talent Policy) と理工系教育強化を推進、2000 年代は、バイオ・金融などの戦略産業を軸に、Biopolis などの研究拠点整備と世界的頭脳の招請を加速させてきた。

これらの人材戦略を通じて、周辺国や欧米、インド、中国などから多様でモチベーションの高い人材がシンガポールに集まり、政府の資金・イノベーションのスピード・知財保護という複数の要素が高度に絡み合い、シンガポールの産業の高付加価値化を実現してきた。近年では、主要大学の研究機関との連

※9 PitchBook 社 [Southeast Asia Private Capital Breakdown] 2026 年 3 月

図表 4 人材が、海外で働きたいと思う理由



出所) SEEK Limited Jobstreet 調査「Decoding Global Talent 2024」より NRI 作成

携や、実証実験環境を活用した大手企業との協業が日常的に行われ、例えば、欧州発のグローバルオートメーション関連企業は、現地のベンチャー企業と組むことで、通常数年を要するソフトウェア開発がわずか6カ月で実現できたという実例もある(図表3)。

東南アジアの高度人材を対象とした調査^{※10}において、シンガポールは「働きたい国」としてアジアの都市で首位にランクインしている。海外での就労を希望する優秀なタレントは、単なる経済的報酬だけでなく、より高度な役割を担える「キャリアの魅力」、生活インフラの質、そして自己成長の機会を総合的に求めている(図表4)。シンガポールは、これらすべての要件を高次元で満たす魅力的なキャリア機会を提供し続けているのである。

3) 外国人タレントと自国民のバランス：リー・クアンユーの高齢化社会を見越した先見性

一方で、近年は、外国人依存とバランスをとるように、自国民優先の政策も加わっている。例えば、外国人の「自国民に公平な雇用機会を与えること」および「職務に関係のない差別(国籍・年齢・性別・人種など)を排除すること」を目的とした雇用規制制度 Fair Consideration Framework を導入し、自国民優先と SkillsFuture 制度により生涯学習型人材育成へ転換してきている。

この強固な人材基盤の形成には、超長期的な国家戦略が根底にある。建国の父である故リー・クアンユー氏は「産業(経済の活力)を維持し、高齢化社会を支えるためには、管理された移民の受け入れが不可欠である」と、移民なしでは若者が高齢者を支えきれなくなると一貫して主張した。2009年のナショナルデーに行われたスピーチ^{※11}でも、少子高齢化が進む日本を「反面教師」として挙げ「日本はかつて労働者3.6人で1人の高齢者を支えていたが、いずれ1.2人で1人を支える時代が来る。移民を拒絶し続ければ、市場から活力(vitality)が失われ、国の未来は極めて暗い」と断言した。経済の衰退を回避し、米国のような強い経済を維持するためには、単に労働力の「量」を埋めるのではなく、世界中から「最も賢く、最も勤勉な人材(トップタレント)」を吸収し続ける必要があると説いたのである。

同時に、無制限な移民受け入れには明確に反対し、国家が厳格に管理する戦略的コントロールを求めた。国内の民族バランスや社会秩序を崩さない範囲で受け入れ、次世代の同化(インテグレーション)を義務付けるという彼の思想は、現在のシンガポ

※10 SEEK Limited Jobstreet 調査「Decoding Global Talent 2024」

※11 シンガポール首相府ウェブサイト「[MM Lee Kuan Yew at the Tanjong Pagar 44th National Day Celebration Dinner 2009] 2009年8月13日

ルの移民・労働政策の根幹として脈々と受け継がれている。

3 外国人材活用と高齢化する自国民への対応

1) 処方箋1 産業戦略と連動した外国人労働者制度

リー・クアンユー氏の思想を受け継ぎ、シンガポール政府は移民・外国人労働者に対して緻密かつ厳格なコントロールを行っている。現在、シンガポールの労働力約400万人のうち、外国人労働者は31.8%を占め^{※12}、経済競争力の維持に不可欠な存在となっている。しかし、政府は「数を増やすことには限界がある」との認識のもと、2010年以降、自国民との雇用競争に対処するため外国人労働者の流入管理を厳格化した。

この管理は、最低賃金の基準値、外国人労働者割り当て（クォータ）、課徴金（レヴィ）という三つの政策手段をビザの種類に応じて組み合わせることで実現されている。専門職・管理職向けの「Employment Pass (EP)」や中堅技能労働者向けの「S Pass (SP)」では、取得のための月給下限が設定されている。これは、同国の専門職の年齢別給与上位3分の1をベンチマークとしており、ホワイトカラー職務における現地人材との不当な賃金競争を防ぎつつ、真に高度なスキルを持つ人材のみを誘致する仕組みである。さらにEPに関しては、より質の高い人材の確保と自国民との共生を図るため、2023年9月よりポイント制のフレームワーク「COMPASS (Complementarity Assessment Framework)」が新たに導入された。これによりEP申請者は、月給下限を満たした上で、個人の「給与水準」「学歴」、企業の「国籍の多様性」「現地スタッフの雇用割合」という四つの基礎項目、および「シンガポールでの不足職種」や「戦略的経済プロジェクト」に関するボーナス項目からなる評価において、合計40ポイント以上を獲得することが義務付けられた^{※13}。この制度により、単なる個人の能力評価

にとどまらず、企業に対するローカライゼーションや、シンガポールとしての産業戦略との整合性をビザ制度に色濃く反映できる仕組みとなっている。特筆すべきは、これらの下限給与額をはじめとする各種要件が固定的なものではない点である。政府は国内の労働市場の動向やマクロ経済の状況に応じて基準値を見直しており、変化する経済環境に対し柔軟に対応できる制度設計となっている。

建設や製造業を支える低熟練労働者向けの「Work Permit (WP)」に対しては、企業ごとに雇用できる割合の上限を定め、さらに外国人を雇用する際に課徴金を徴収することで、企業が低賃金労働者に過度に依存することを抑制し、経済的ニーズと社会的安定のバランスを図っている。

2) 処方箋2 自国の高齢化への対応

外国人材を戦略的に活用する一方で、シンガポール政府は自国民の高齢化対応と雇用維持にも取り組んでいる。シンガポールでは「ベビーブーム世代」が65歳以上を迎え、65歳以上の人口割合は2014年の12.4%から25年には20.7%へ急増^{※14}した。高齢化は国家の喫緊の最重要課題と位置づけられている。

高齢者の就労継続を促すため、シンガポールでは健康づくり、生涯学習、年齢に配慮した雇用環境の整備を一体的に進めている。Age Well SGでは、Active Ageing Centre (AAC)の拡充などを通じて、高齢者の社会参加や健康維持を支援している。

技能面では、SkillsFuture Singaporeを中心に、40歳以上を含む中高齢者の訓練費支援やリスキリングを拡充している。Workforce Singaporeなどによる就職・転職支援も組み合わせ、高齢者が産業

※12 シンガポール人材開発省[Labour Market Report]および「Foreign workforce numbers」

※13 シンガポール人材開発省ウェブサイト「Eligibility for Employment Pass」

※14 シンガポール首相府国家人口・人材局(NPTD)「Population in Brief 2024」「Population in Brief 2025」

構造の変化に対応しつつ、希望に応じて働き続けられる環境を整えている。

また、雇用面では、Retirement and Re-employment Act により、法定退職年齢を 64 歳、再雇用年齢を 69 歳とし、一定の条件を満たす労働者に対する再雇用機会の提供を企業に求めている。また、政府が管理する強制的な社会保障貯蓄制度 CPF (Central Provident Fund) の 55 歳以上 65 歳未満の拠出率を段階的に引き上げ、就労継続による老後資金の積み立てを後押ししている。また、政府は「3 者構成 (トリパルティズム)」という政府 (MOM)、労働組合 (NTUC)、雇用主団体 (SNEF) の枠組みを通じて、雇用者側へのアクションも加速させている。企業が高齢者を雇用しやすくするための強力なインセンティブとして「高齢労働者支援パッケージ」の導入がある。例えば、60 歳以上のシンガポール人労働者を雇用する企業に対して最大 7% の賃金相殺を行う「シニア雇用クレジット (SEC)」、前述の CPF の高齢労働者の拠出率引き上げによる事業コスト上昇を一時的に補填 (ほてん) する「CPF 移行オフセット (CTO)」、柔軟な働き方や体系的なキャリアプランニングを提供する企業への「パートタイム再雇用助成金 (PTRG)」などにも、国家予算が投じられている。実際、55 歳から 64 歳の労働者は製造業や行政・金融などの高技能産業 (PMETs) に多く従事しており、彼らの知識と経験を国家の生産性に継続的に組み込む仕組みが機能している。経済的サポートとともに、高齢者の就労を後押しする強力な仕掛けとなっている。

4 成熟国家が国際競争力を支える人材戦略の日本への示唆

都市国家であるシンガポールの生存戦略を、規模も前提も異なる日本へそのまま持ち込むことは現実的ではないかもしれない。しかし、同じく深刻な少子高齢化に直面する日本にとって、シンガポールの

「産業の高付加価値化」と「労働力不足の解消・自国民の雇用確保」を両立させる国家戦略は重要な示唆を与えている。その本質は、国をひとつの企業に見立てた「企業経営的視点での人材戦略」にあるといえる。

第一に、産業と人材のポートフォリオ経営の実行である。国として不足するタレントやスキルを定義し、Buy (外部からの採用)、Borrow (外部人材の一時的な活用)、Build (内部での育成) という手法を労働政策に落とし込んでいる点は、まさに先進企業の人材戦略そのものである。

第二に「国というプロダクト」の構築と採用マーケティングである。グローバル競争が激化する中、企業も人材も国境を越えてシビアに環境を選択する。シンガポールは、産業政策、透明なビジネス環境、生活インフラ、教育、移民政策などを統合し「シンガポールという魅力的なプロダクト (ブランド)」として磨き上げている。これによりグローバル企業が集積し、それがトップタレントにとって魅力的なキャリアパスとなる好循環を生み出している。

第三に、自国民と外国人材の精緻なバランスと、機動的な政策運営である。不足する外国人材を戦略的に受け入れる一方で、高齢者を含む自国民が不利益を被らないための保護と、個人のスキルアップを促す経済的インセンティブのバランスを精緻に設計している。また、グローバル市場と国内人材のスキル充足度を常にモニタリングし、短期的な政策調整を恐れずに実行している。

日本がこれらの示唆を生かし、高度人材から能動的に「選ばれる国」となるためにはどうすべきか。日本にはグローバル展開する多くの日系企業や、シンガポールを大幅に上回る R&D 投資といった独自のポテンシャルがある。洗練された消費者の大きな市場がある。この強みを最大限に生かすためには、国主導のトップダウンが機能しやすいシンガポールとは異なり、産業界と政策の緊密な連携が強く求められる。国全体の魅力を高める「長期的なトータル

デザイン」を官民一体で描き、具体策を機動的に実行することが、次世代の持続可能な経済成長を実現する最大の鍵となる。

シンガポール初代首相リー・クアンユー氏は「シンガポールという国が生き残るために、われわれは世界にとって存在意義（relevant）があり、有用（useful）でなければならない」と明言した。国が熾烈（しれつ）なグローバル競争の中で生き残るためには、そこに住み集う一人ひとりの人材が世界にとって有用であり、意味のある存在であり続けることが何よりも重要であろう。

（監修：駒村 和彦）

筆者



村岡 洋成（むらおか ひろしげ）

株式会社 野村総合研究所

グローバル事業企画室長

専門は、海外事業支援、組織改革、事業構造改革、M&A・PMI など



小嶋 春佳（こじま はるか）

NRI シンガポール

シニアコンサルタント

専門は、海外事業開発、海外政策制度 など