

# シンガポール、ジョホール州、バタム島 「成長の三角地帯」の今

2015年6月  
日本貿易振興機構（ジェトロ）  
シンガポール事務所  
海外調査部アジア大洋州課

## シンガポール、ジョホール州、バタム島 「成長の三角地帯」の今

2015年6月30日

日本貿易振興機構（ジェトロ）

### 要旨

シンガポールと国境を接するマレーシア南部ジョホール州、そしてバタム島を含むリアウ諸島州の国境をまたぐ地域は 1990 年代以降、経済圏構想「成長の三角地帯」として注目を集めた地域だ。しかし、20 年以上を経た今、その名称を耳にすることは少ない。ただ、最近になってシンガポールの経営コストの高騰を受け、対岸のジョホール州に製造拠点を移す動きが再び加速している。そして、2000 年代に企業の撤退も相次いだバタム島でも近年、製造現場を取り巻く状況が変化しつつある。成長の三角地帯とかつて呼ばれた地域の現状を、日系企業の動きを含めて報告する。

※本稿は、ジェトロの通商弘報に 2015 年 5 月 26～29 日に掲載された原稿をまとめたものである。

### 目次

1. 再び動き出す製造業の拠点シフト.....	1
製造拠点としてのジョホール州とバタム島.....	1
急騰するシンガポールの人件費と不動産賃料.....	2
内外企業の一部機能移転を奨励するシンガポール政府.....	4
2. ジョホール州への内外投資が急拡大.....	6
2014 年に最も投資を集めた石油・化学分野.....	6
製造業撤退が続いたが、新たな日系企業の進出の動きも.....	7
タンジョン・ペレパス港は 3～5 割安い物流コストが魅力.....	8
人材確保は進出企業の共通の課題.....	9
3. 企業の撤退が続いたバタム島に投資復活の兆し.....	10
電気・電子産業の輸出競争力が低下.....	10
撤退の陰で日系や欧米系の新規進出も.....	11
業種が多角化する外国投資.....	11
4. 見直されるジョホール州とバタム島の競争力.....	14
シンガポールに近く、その機能を有効に活用.....	14
バタム島、中国などとの比較で輸出競争力が回復.....	15
人材面に課題多いジョホール州.....	16
ハブ&スポークの関係が主流に.....	16

## 1. 再び動き出す製造業の拠点シフト

ジェトロ・シンガポール 本田智津絵

---

シンガポールの人件費や不動産賃料の高騰を受け、対岸のマレーシア南部ジョホール州へ製造拠点を移す動きが近年、再び加速している。また、同じく国境を接するインドネシアのリアウ諸島州バタム島では長年、日系企業の撤退が相次いでいたが、最近になって日系を含めた外資による新たな投資の動きもある。1990年代に注目を集めたシンガポール、ジョホール州、バタム島を結ぶ経済圏構想「成長の三角地帯」の今を、4回に分けて報告する。

---

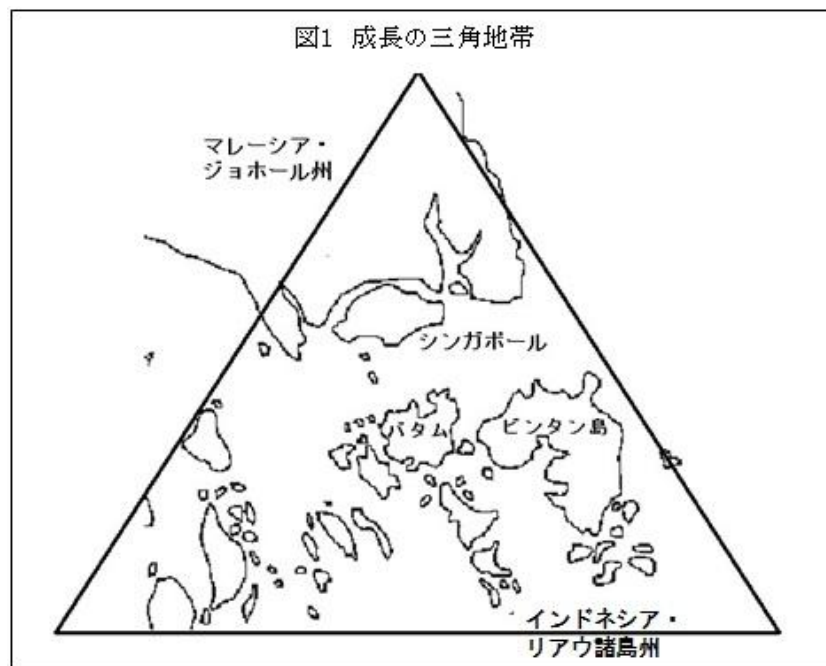
### <製造拠点としてのジョホール州とバタム島>

マレーシア投資開発庁（MIDA）によると、シンガポール対岸のマレーシア南部ジョホール州の製造業分野への内外からの直接投資額（認可ベース）は2014年に211億7,638万リンギ（約7,199億9,692万円、1リンギ＝約34円）と、州別で最大の投資を集めた。同州では近年、複合開発区「イスカンダル開発地域（注1）」や、東部ペンゲランでの総合石油化学プロジェクト開発など大型プロジェクトが進行し、内外の投資家の新たな注目を集めている。また、シンガポールに拠点を置く地場および日系を含む外国の製造企業が、一部製造拠点を移す動きもある。

一方、シンガポールから南へ高速フェリーで45分ほどの場所にあるバタム島には現在、約990社の外国企業が製造業を中心に拠点を置くとされる。同島では2000年代半ばから、労働者の賃金高騰や労働争議の激化などで、日系も含む外国企業の撤退が相次いだ。しかし、横浜ゴムが2015年半ばから同島でマリンホースと防舷材の新工場稼働を予定するなど、最近になって新規投資や既存工場の拡張の動きなどもみられる。バタム・フリーゾーン監督庁（BIFZA）によると、2014年末時点の同島への累計外国投資は82億7,000万米ドルと、前年比13.6%増加した。

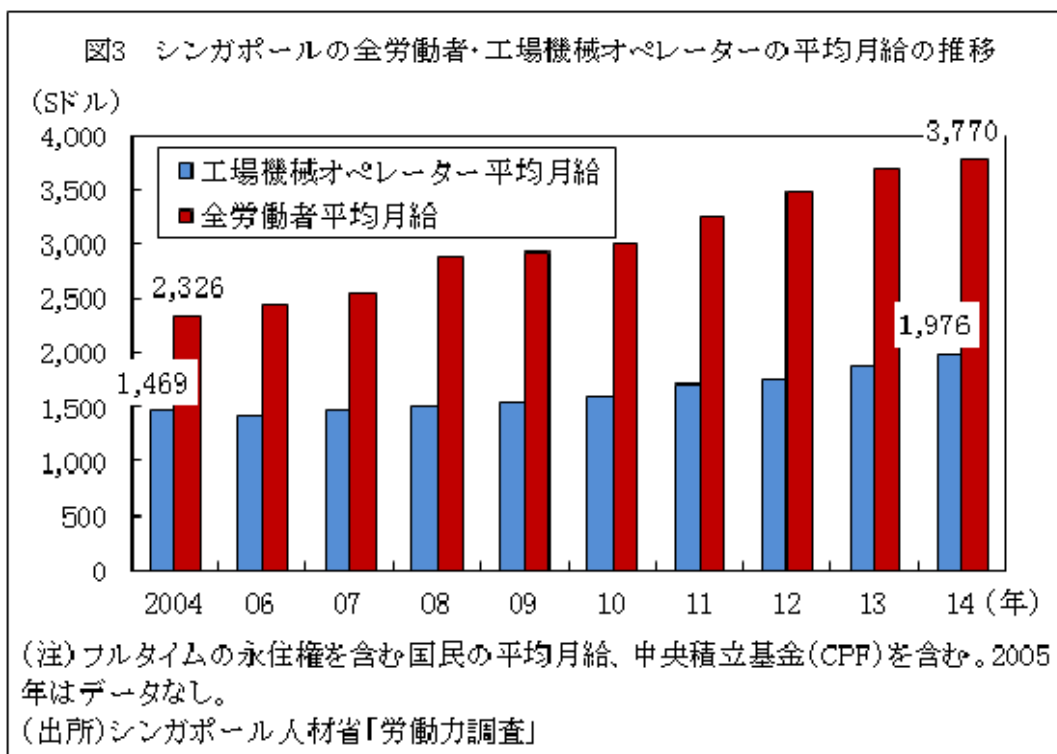
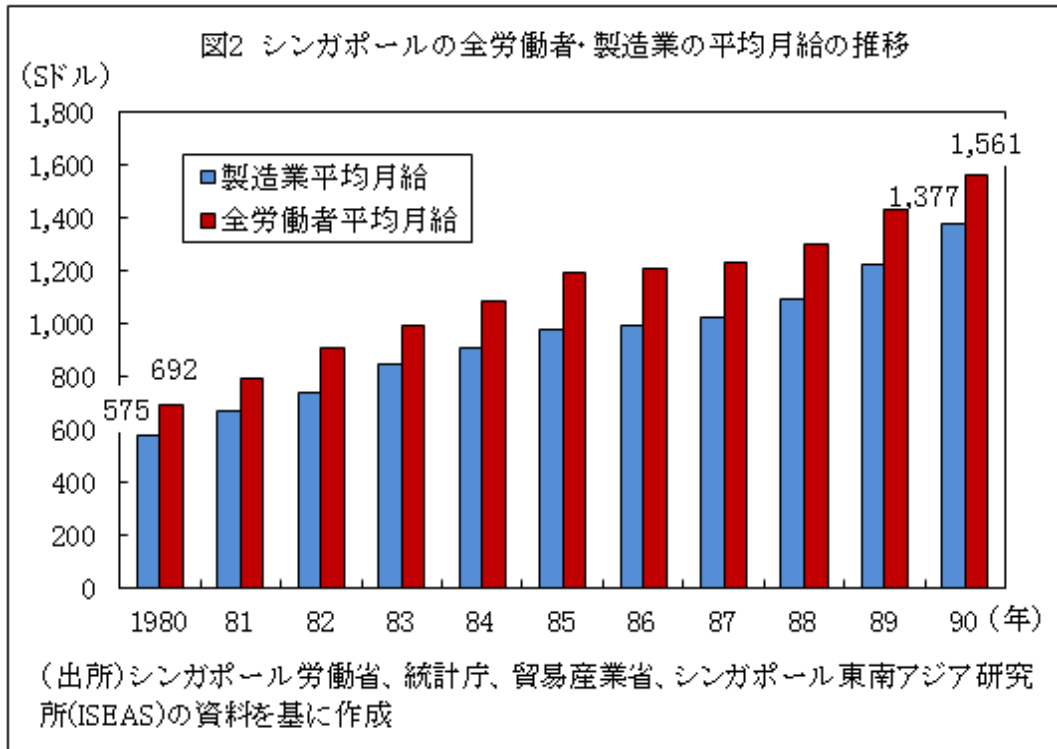
シンガポール、ジョホール州、バタム島やビントラン島を含むリアウ諸島州は20年以上前、国境をまたぐ経済圏構想「成長の三角地帯」として注目を集めた地域だ（図1参照）。この「成長の三角地帯」という名称が最初に公にされたのは1989年12月。当時のゴー・チョクトン・シンガポール副首相（前首相で、現名誉上級相）がAFP通信社とのインタビューで初めて明らかにした（「ストレーツ・タイムズ」紙1989年12月21日）。

同構想は、リアウ諸島とジョホール両州の安価で豊富な労働力や土地、そしてシンガポールのマネジメントのノウハウという、それぞれの能力を補完し合うかたちで1つの経済圏の構築を目指していた。ジョホール州には同構想が公にされる前の1980年代初期から、シンガポール企業の進出が相次いでいた。しかし、バタム島への外国企業の進出が本格化するのには、同構想に基づきインドネシアとシンガポールの2国間プロジェクトとして1990年にバタミンド工業団地が着工してからのこと。その後、バタム島への累計外国投資は、1990年の6億8,000万米ドルから1998年には22億5,000万米ドルへと3倍以上と急拡大。インドネシア各地から多くの労働者がバタム島に押し寄せ、同島の労働人口は同時期に、1万6,085人から13万9,986人へと約9倍に増加した。

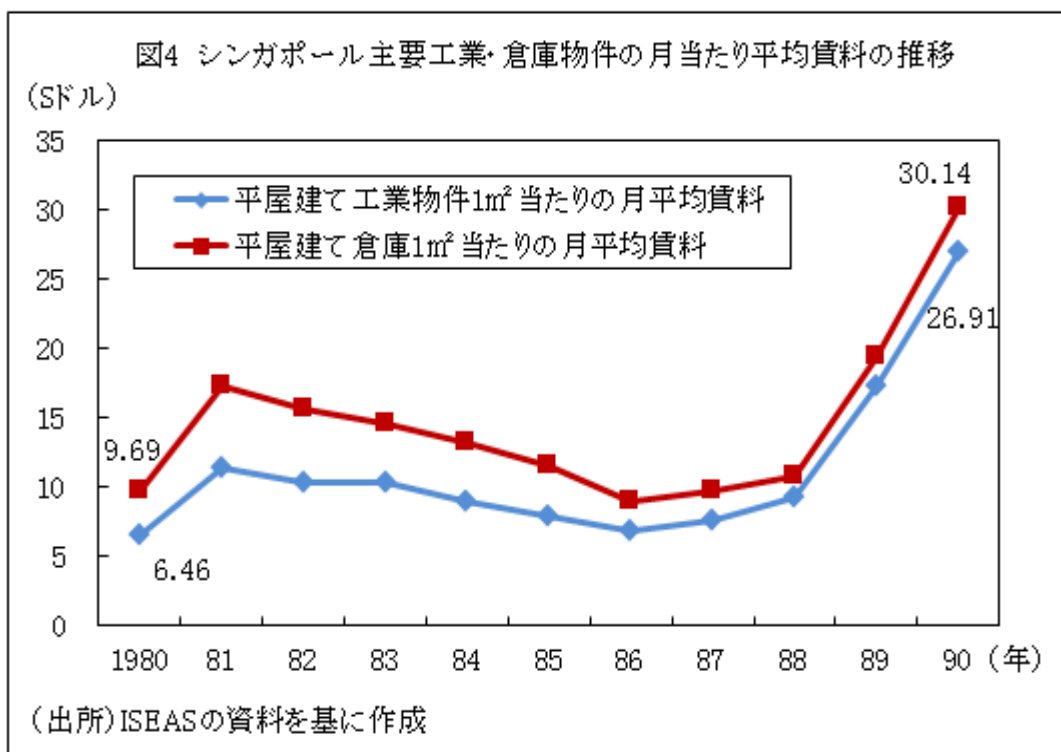
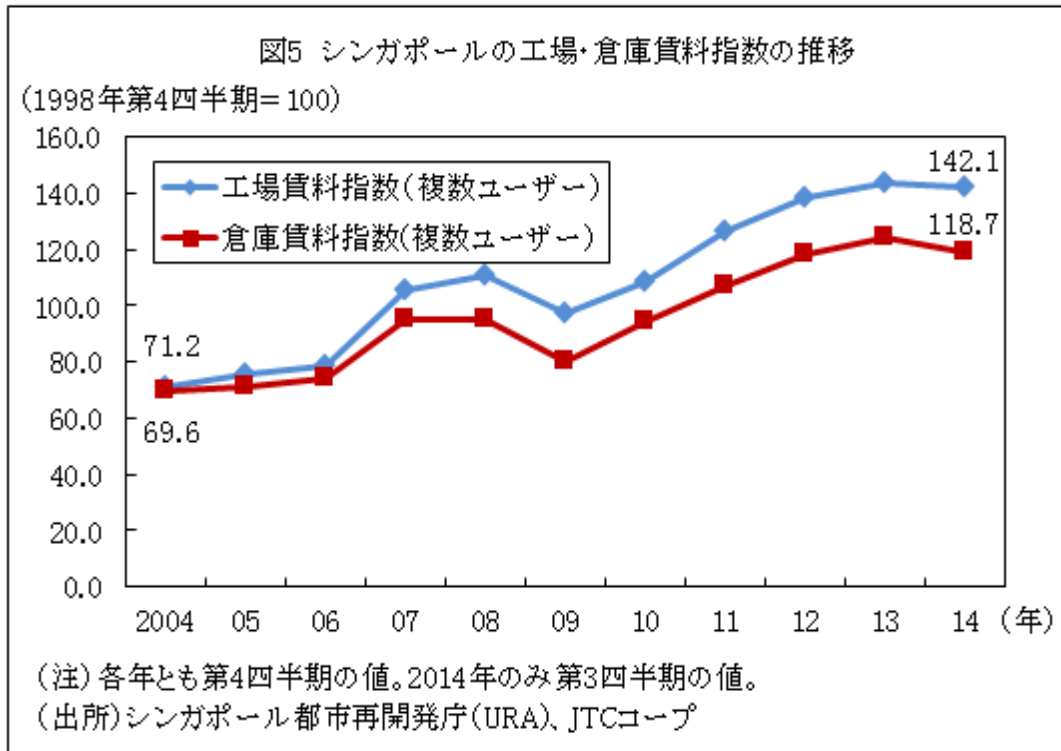


### <急騰するシンガポールの人件費と不動産賃料>

シンガポールの企業を取り巻く状況は現在、人件費と不動産賃料の急騰という、「成長の三角地帯」が提唱された1980年代後半と酷似している。同国の労働者の平均月給は1980年の692シンガポール・ドル（約6万2,972円、Sドル、1Sドル＝約91円）から1990年には1,561Sドルへと、1979年から始まった政府の高賃金政策もあって2倍以上に上昇した（図2参照）。これに加え、1987年からは外国労働者の雇用上限と外国人雇用税も引き上げられた。現在も人件費は上昇している。人材省の統計によると、2014年の労働者の平均月給は3,770Sドルと、2004年比で62%上昇した（図3参照）。また、同省は2010年から段階的に外国人雇用税を引き上げると同時に、外国人の雇用限度率を引き下げており、外国人の雇用規制の強化が続いている。



一方、主要な工業物件の平均賃料は1980年代には3倍以上に上昇した(図4参照)。現在も、工業施設の開発・運営の政府機関 JTC コープがまとめる2014年第3四半期の工場賃料指数は142.1(1998年第4四半期=100)と、2004年第4四半期と比較して約2倍に上昇している(図5参照)。同国の製造業にとって経営環境は厳しさを増しており、国外移転を加速させる要因ともなっている。



### <内外企業の一部機能移転を奨励するシンガポール政府>

しかし現在、「成長の三角地帯」という名称を耳にすることは少ない。2000年代には、ジョホール州とバタム島ではエレクトロニクス関連企業を中心に、外資企業の撤退が相次いだ。ただ、ジョホール州とバタム島への国別外国投資で最上位を占めるのは現在も、シンガポールと日本だ。特に近年になってジョホール州では、上掲の経営コスト高に加え、シンガポール政府が企業の一部製造拠点の国外移転を後押ししていることもあって、シンガポールからの製造業の進出の動きが再び勢いを増している。

シンガポール経済開発庁 (EDB) は 2012 年 12 月、「ストレーツ・タイムズ」紙のインタビュー (2012 年 12 月 14 日) で、シンガポールと第三国の 2 事業拠点モデルを検討する多国籍企業にはジョホール州のイスカンダル開発地域への進出の検討を促していることを明らかにした。また、シンガポール政府は 2015 年度政府予算案で、中小企業を中心に国際化支援を強化した。さらに、シンガポール政府系工業団地開発会社アセンダスはマレーシア政府系 UEM ランド・ホールディングスとの合弁で、地場中小企業の移転先の受け皿として、ジョホール州に新たな工業団地を 2014 年 6 月に着工している (519 エーカー、1 エーカー=約 4,047 平方メートル、第 1 期工事 2016 年完成予定)。

- (注1) イスカンダル開発地域は、シンガポールの面積の約 3 倍に相当するジョホール州南部 (2,217 平方キロ) 各地で 2006 年から開発中の工業団地や教育機関の集積区のほか、商業施設、テーマパーク、住宅などからなる大型複合開発プロジェクト。
- (注2) シンガポール国際企業庁 (IE シンガポール) 管轄の中小企業向け国際化支援、「市場調査支援 (MRA) 補助金」と、グローバル・カンパニー・パートナーシップ・プログラムに基づく「能力強化補助金」について、外部コンサルタントの費用の支援上限が 2015 年 4 月から 2018 年 3 月までの 3 年間にわたり、それまでの 50% から 70% に引き上げられた。

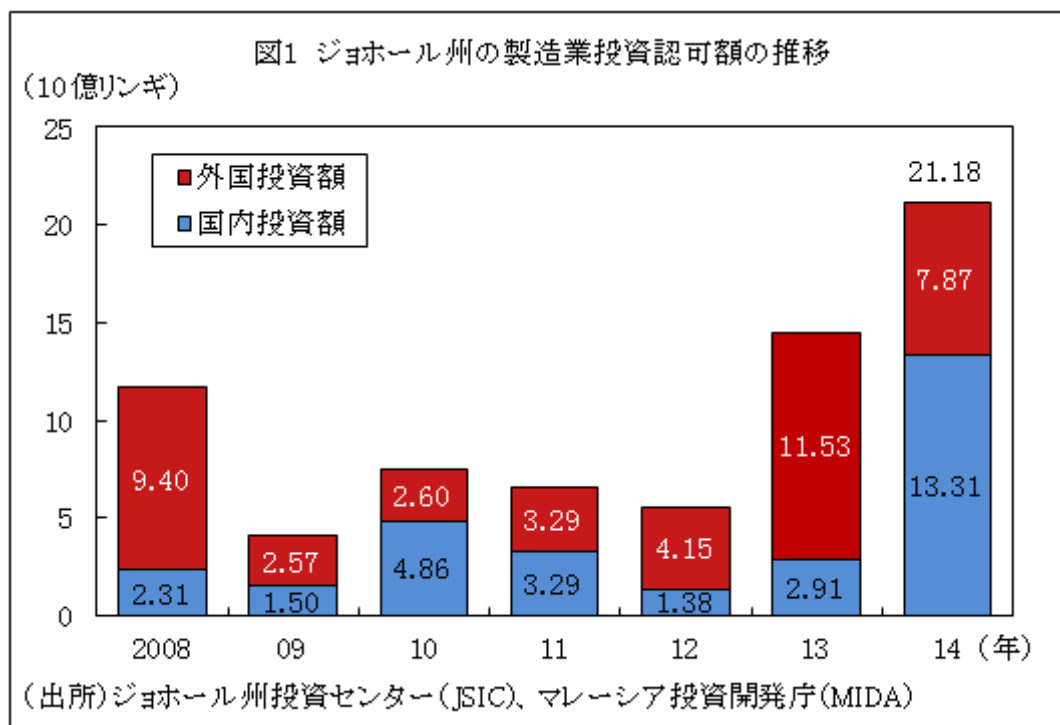
## 2. ジョホール州への内外投資が急拡大

ジェトロ・シンガポール 本田智津絵

複合開発区「イスカンダル開発地域」の開発などで再注目されるマレーシア南部ジョホール州。同州には近年、経営コスト高騰を理由に製造拠点を移す隣国シンガポールの地場中小企業の動きが勢いを増しているほか、日系製造業による一部投資の動きもある。また、保管コストが割安なことから、物流拠点としての存在感も高まりつつある。連載の2回目は、製造業の内外投資が急拡大しているジョホール州へのシンガポールの動きに焦点を当てる。

### <2014年に最も投資を集めた石油・化学分野>

マレーシア投資開発庁（MIDA）によると、シンガポールと国境を接するジョホール州の2014年の製造業分野への内外からの直接投資額（認可ベース）は、211億7,638万リンギ（約7,199億9,692万円、1リンギ＝約34円）と前年比47%増加した（図1参照）。同州の製造業分野への投資は、2013年、2014年に急拡大している。分野別で2014年に最も投資を集めたのは、石油・化学分野だ。同州東部ペンゲランでは、2万エーカー（1エーカー＝約4,047平方メートル）に及ぶ広大な土地に石油化学産業の集積拠点「ペンゲラン総合石油施設（PIPC）」の整備が進む。また、PIPCのほか、同州南部5カ所（合計面積：2,217平方キロ）で複合開発区「イスカンダル開発地域」の開発も進行しており、同州は内外投資家から新たな注目を集めている。



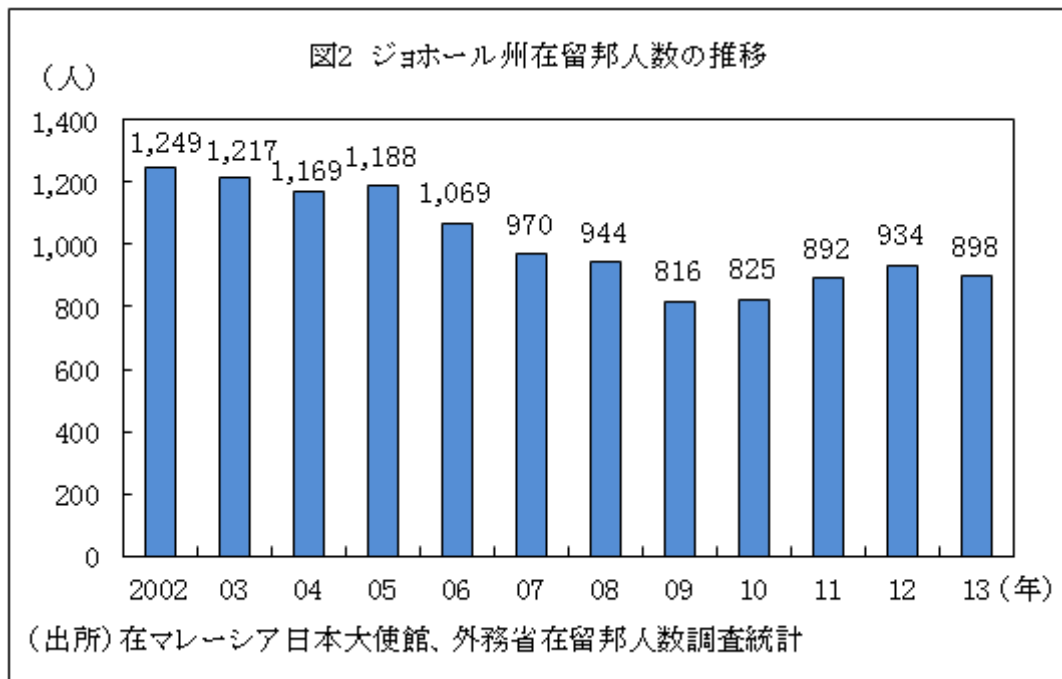


同州製造業分野への外国投資は2014年に78億6,640万リンギと前年割れしたが、2010年から2013年まで3年連続で前年比プラスだった。国別では、日本とシンガポールがそれぞれ1位と2位を占める。特に近年、シンガポールの地場メーカーのジョホール州への移転の動きが勢いを増している。シンガポールのメーカーにとって、経営コストが割安なのに加えて、車で1時間足らずで移動可能な同州は魅力的だ。例えば、国境から車で20分ほどの場所に建設中の中小企業向けの工業団地「フロンティア工業団地（敷地面積：136エーカー、第2期工事2015年末完成予定）」では、入居予定企業の約8割がシンガポール企業だ。同工業団地の工場施設の販売公表価格は1平方フィート（約0.093平方メートル）当たり280～350シンガポール・ドル（約2万5,480～3万1,850円、Sドル、1Sドル＝約91円）と、シンガポールの多層階建て工場施設「ウビ・テックパーク」の450～650Sドル（注1）と比べて割安だ。また、シンガポールの工業用途の土地リース期間が最長60年なのに対し、マレーシアではフリーホールド（永久所有権）で購入可能な土地があるのも、移転先として同国を選ぶ理由の1つとなっている。

さらに、シンガポール政府は2013年度予算で、より付加価値の高い産業の土地利用を推進するため、「土地生産効率助成金（LPG、注2）」を導入した。LPGは、シンガポールに製造拠点を置く製造業者が製造拠点を移す際のコストを最大7割助成するというもの。こうした政府のインセンティブも、国外移転を加速させている。

#### <製造業撤退が続いたが、新たな日系企業の進出の動きも>

一方、ジョホール州に拠点を置く日系メーカーは約130社と、首都クアラルンプール周辺のセランゴール州（約314社）に次いで多い。同州の日系メーカーの大半は1980～1990年代に進出し、電子や自動車部品関連が目立つのが特徴だ。これら日系メーカーには、シンガポールの当時の人件費などコスト増により拠点を移したケースも多く、在留邦人の増加を受けて1997年には日本人学校が開校した。ただ、2000年代後半には、よりコストの安い中国などへの移転も相次いだこともあり、同州の在留邦人は2002年の1,249人から2009年には816人へと減少した（図2参照）。ただ、2010年以降、在留邦人は再び増加する傾向にある。



近年、シンガポールに拠点を置く日系メーカーによる新たな投資や移転の動きがみられる。ポッカコーポレーション・シンガポールは同社飲料の需要増に対応するため同州セナイ空港に近接する場所に工場を新設し、2014年10月から稼働した。このほか、OA・通信機器メーカーの千代田インテグレは2014年8月、シンガポールの人件費などのコスト上昇を理由に、ジョホール州の同社既存工場への製造移管を発表している。

#### <タンジョン・ペレパス港は3～5割安い物流コストが魅力>

さらに、保管料など物流面でのコスト競争力を武器に、物流拠点としてのジョホール州の存在感が高まっている。ドイツのBMWは2014年3月、シンガポールの部品供給センターを同年8月までに、ジョホール州西部タンジョン・ペレパス港（PTP）の自由貿易地域（FZ）内の部品物流センターに集約すると発表した。同センターは2004年に設置され、アジア太平洋地域の22カ国・地域にBMWの部品を供給している。

物流関係者によると、PTPでの倉庫料や運送費など物流コストはシンガポールと比べると3～5割安く、非居住者在庫も認められている。PTPのFZには、日本通運が2009年1月に倉庫を設置したほか、三菱倉庫子会社の富士物流が2014年6月に倉庫を開設。また、郵船ロジスティクスの子会社タスコが2015年2月に倉庫を開設するなど、日系物流会社の進出も徐々に増えている。PTPは2000年に開港以来、順調に貨物取扱量を伸ばしており、コンテナ取扱量が2013年時点で世界19位〔762万TEU（20フィートコンテナ換算）〕となった。しかし、同港からの直行便は依然少なく、直行便のない仕向け地には経由便となり、輸送期間が長くなってしまふ。物流拠点としてのPTPの競争力強化には、直行便の増加が必要だとの指摘もある。

### <人材確保は進出企業の共通の課題>

ジョホール州の進出企業にとって共通の課題は、人材の確保だ。同州南部のシンガポール国境に近づくほど同国への越境通勤者が多く、シンガポールとの人材獲得競争となり、賃金の上昇圧力も高まっている。必要な人員を確保するために、ネパール人やベトナム人など外国人労働者に依存せざるを得ない工場が多い。

また、シンガポールへの製品配送や、シンガポール経由で国外輸送する企業にとっては、2国間を結ぶ連絡橋は2つあるが、年々悪化する混雑と、通行料の上昇が課題になっている。シンガポール陸上交通庁（LTA）は2014年8月から外国登録乗用車の入国許可書（VEP）料を引き上げたのに対抗して、マレーシア高速道路局（MHA）は同月からコーズウェイ橋の通行料を引き上げた。さらに、マレーシア政府は2015年4月4日、同年8月から2つの連絡橋からジョホール州に入国する外国登録車に対してVEP料を徴収すると発表した。相次ぐ両国間の移動コスト引き上げ競争への懸念の声も聞かれる。

（注1） ウビ・テックパークの販売価格は2015年4月時点のコマーシャルグル掲載価格。

（注2） 土地生産効率助成金（Land Productivity Grant :LPG）は、規格・生産性・革新庁（SPRING）が管轄するスキームで、シンガポール登記の外国企業も対象となる。国外への製造拠点の移転コストの助成は、シンガポールでの活動との強い連関が条件となる。詳細は、SPRINGのウェブサイトを参照。

#### ■Land Productivity Grant（LPG）

<http://www.spring.gov.sg/Growing-Business/Grant/development-areas/Pages/PI-Land-Productivity-Grant.aspx>

### 3. 企業の撤退が続いた Batam 島に投資復活の兆し

ジェトロ・シンガポール 小島英太郎

1990年代から2000年代初頭にかけて電気・電子産業を中心に注目を浴び、2000年代半ばごろから日系を含む企業撤退が相次いだインドネシア・Batam島。しかし、近年になって、中国を含めたアジアの投資環境が変化する中、既進出企業を中心に輸出拠点として再評価の声も聞かれる。日系を含む外資の新規投資も、一部ではあるものの、みられるようになった。連載の3回目は、Batam島の投資環境の変化に焦点を当てる。

#### <電気・電子産業の輸出競争力が低下>

シンガポールの南20キロほどに位置するBatam島の開発は1970年代から始まったが、本格的な外資企業進出は「成長の三角地帯」構想を受けたインドネシア・シンガポールの2国間プロジェクトであるBatamインド工業団地が1991年に開発されてからだ。入居の第1号はワイヤーハーネス製造の住友電装で、以来、電気・電子産業を中心に企業が集積していった。

1990年代のBatam島の品目別輸出をみると、急速な勢いで電気・電子製品の輸出が伸びていたことが分かる（表1参照）。電気・電子産業における多国籍企業のBatam島進出を調査したレポート（注1）によると、ピークの2003年には外資系電気・電子関連は134社に達したという。

表1 Batam島の輸出 (単位:100万米ドル、%)

品目	1990年	1995年	1996年	1997年	1997年	
					シェア	前年比
電気・電子製品	25	1,965	2,575	3,572	73.1	38.7
海上石油探掘機器	95	102	71	578	11.8	718.2
その他	32	295	388	735	15.1	89.4
合計	152	2,362	3,034	4,885	100.0	61.0

(出所) Batam・レンパン・ガラン(バレーン)開発データ

しかし、その好調な勢いは長くは続かなかった。同レポートによると、2004年には45社撤退し90社に、2009年に110社に戻すが、2010年には48社撤退し60社、2012年に62社になった（注2）。2000年代の撤退の背景には、電気・電子産業の特性（周期的に入れ替わる製品特性、高い不安定性）が影響していたようだ。Batam島に進出する電気・電子関連企業の多くが、もともとインドネシア国内市場向けでなく、自由貿易区（輸入関税などを免除）としてのメリットを生かした輸出拠点として進出しており、Batam島で製造される製品の輸出競争力が他国と比べて比較優位があるかどうか重要になる。

1990年代初頭から Batam 島で電子部品を製造するある日系メーカーは、進出当初から 2001 年までは売り上げが毎年 25%伸びる状況だったが、環境が変わって、2005 年ごろまで急降下、その後、2010 年ごろまで低空飛行が続いたという。その背景には、2000 年代以降、中国が急速に台頭し、Batam 島の仕事が中国にシフトしていったことがあった。

報道などで把握できるだけでも、2005 年あたりから撤退が相次いだ。2005 年に京セラが Batam 進出から 10 年で撤退し、中国に移転。その後も、2009 年にソニー化学、2013 年にパナソニック四国、太陽光機、シンエツ・マグネティクス、2014 年には日本電産などが撤退した。Batam 島の輸出競争力低下の要因としては、中国の台頭のほかにも、Batam 島における最低賃金の急速な引き上げ、ストライキなどの労働環境の悪化なども挙げられる（注 3）。

### < 撤退の陰で日系や欧米系の新規進出も >

撤退の一方で近年、外資による進出の動きも一部みられる。日系企業としては、2012 年に光学機器製造の日東光学が進出、2013 年から工場の一部の操業を始めている。2014 年 4 月には横浜ゴムが石油・ガス産業向けのマリーンホースと防舷材などの製造を目的に進出し、2015 年半ばの新工場稼働を予定している。

また、欧米企業進出の動きもみられる。2011 年、米国イントリコンが補聴器などのウェアラブル医療機器およびヘッドセット製造の工場を設立した。1986 年からシンガポールに拠点を持つ同社は、生産拡張のための工場設置場所として、ベトナム、マレーシア、タイ、中国などとの比較の中で、Batam 島を選択。完成品の半分を米国、残りを英国、日本、ASEAN などに輸出している。さらに 2011 年、フィンランドのラパラガルー（釣り用の疑似餌針）の製造工場を設立した。同社は中国での人件費上昇、人員確保の課題などを理由に 2015 年には中国工場を閉鎖し、Batam 工場に本格的にシフトする。また、2014 年にはフランスのヴァレオが自動車のワイパー製造工場を設立。現地報道によると、完成品を欧州・米国に輸出しており、2015 年にはインド、ASEAN、オーストラリアにも輸出先を拡大する方針だ。

### < 業種が多角化する外国投資 >

電気・電子産業が急成長した Batam 島だが、昨今の新規進出企業は業種が多岐にわたっている。これは輸出統計にも表れ、2014 年の Batam 島の輸出に占める電気機器・部品の割合は 29.4%に低下した（表 2 参照）。統計の連続性がないため、正確な比較はできないが、電気機器・部品は相次ぐ撤退を受け、輸出シェアを下げたとみられる。一方で、ボイラー・機械、鉄鋼製品が石油・ガス関連のパイプライン用鋼管、リグ（海洋掘削装置）などで好調なほか、船舶（造船）なども伸びている。

表2 バタム島の非石油・ガス品目別輸出(FOB)  
(単位:100万米ドル、%)

品目(HSコード)	2013年	2014年	2014年	
			シェア	前年比
電気機器・部品(85)	2,892	2,686	29.4	△ 7.1
ボイラー・機械(84)	1,386	1,529	16.7	10.3
鉄鋼製品(73)	1,335	1,405	15.4	5.2
動物・植物油脂(15)	866	774	8.5	△ 10.6
船舶(89)	389	467	5.1	20.0
化学工業品(38)	597	461	5.0	△ 22.8
光学機器など(90)	424	402	4.4	△ 5.2
ココア・調整品(18)	219	291	3.2	32.9
鉄道車両・部品(87)	234	220	2.4	△ 6.1
プラスチック(39)	132	119	1.3	△ 10.0
その他	884	797	8.7	△ 9.9
合計	9,359	9,151	100.0	△ 2.2

(出所)バタム市統計局・統計公報

バタム島の輸出先の約半分はシンガポール向け（同国経由で他国へ）であるものの、オーストラリアなどにも輸出されている（表3参照）。この背景には、国際貨物港を備えた重工業が集積するカビル工業団地（横浜ゴムも入居）から、オーストラリアを中心に石油・ガス関連機材が輸出されていることなどがあるとみられる。また、2014年は前年比減となっているが、石油化学製品、光学機器など（医療機器、精密機器などを含む）も輸出されている。

表3 バタム島の国別輸出(FOB) (単位:100万米ドル、%)

国	2013年	2014年	2014年	
			シェア	前年比
シンガポール	6,590	6,058	53.6	△ 8.1
オーストラリア	785	1,378	12.2	75.4
米国	659	606	5.4	△ 8.0
中国	192	359	3.2	86.6
フランス	254	249	2.2	△ 2.2
マレーシア	612	241	2.1	△ 60.6
スペイン	145	234	2.1	61.4
日本	223	212	1.9	△ 5.2
オランダ	212	198	1.8	△ 6.6
アラブ首長国連邦	156	169	1.5	8.6
その他	1,925	1,599	14.2	△ 16.9
合計	11,754	11,303	100.0	△ 3.8

(出所)表2に同じ



バタム・フリーゾーン監督庁（BIFZA）によると、2014 年末時点のバタム島への累計外国投資は 82 億 7,000 万米ドルと、前年比 13.6%増加した。近年では 2012 年ごろから増加に勢いがついており、2012 年に 10.1%と 2001 年以來の 2 桁増になり、2013 年も 7.4%増加していた。同庁によると、この累計額には上述したような新規投資だけでなく、既進出企業の拡張投資分も含まれ、どちらかというと拡張投資の方が多いという。過去 10 年程度の間には既進出企業の撤退が進んできたことは事実だが、現地では底を打った感がある。加えて、一部で新規進出の動きがみられ、既進出企業の間ではバタム島の投資環境の再評価の声も出ている。

- (注1) Leo van Grusven 氏、Francis E. Hutchinson 氏による「The Evolution of the Electronics Industry in the SIJORI Cross-Border Region [2014 年 9 月、東南アジア研究所 (ISEAS) レポート]」参照。
- (注2) 2012 年段階で残った 62 社の企業の主な国籍は、日本 20 社、シンガポール 13 社、米国 7 社、ドイツ 5 社となっており、撤退が相次いだとはいえ、同分野での日系企業の存在感は高い。
- (注3) 2011 年末から 2012 年初めにかけて、最低賃金をめぐる大規模デモがインドネシア各地で発生。バタム島の最低賃金は、2012 年に前年比 18.8%増、2013 年 45.5%増と急激に上昇した。その後、上昇率はやや落ち着いてきたが、2015 年は前年比 10.9%増の 268 万 5,305 ルピア（約 2 万 4,705 円、1 ルピア＝約 0.0092 円）となっている。

#### 4. 見直されるジョホール州とバタム島の競争力

ジェトロ・シンガポール 小島英太郎

---

1990年代に注目を集めたシンガポール、マレーシア南部ジョホール州、インドネシアのバタム島を中心としたリアウ諸島州の「成長の三角地帯」。その後、ジョホール州、バタム島ともに中国の台頭などで企業撤退が相次いだが、今また製造拠点としての再評価の声もある。再評価されるポイントは何か。連載の最終回は、ジョホール州とバタム島の投資環境の共通項、またその違いを探る。

---

##### <シンガポールに近く、その機能を有効に活用>

ジョホール州とバタム島に共通する投資環境上のメリットとして、「シンガポールとの至近性」が挙げられる。これはシンガポールとの位置関係に根差したものであり、両者の投資環境を考える場合の前提条件ともいえるが、シンガポールの人件費や賃料が高騰していることから、この点が再評価されているといえる。

ただし、移動時間だけをみると、ジョホール州はシンガポール中心地から車で40～50分、バタム島もフェリー乗り場からほぼ同じ時間で行けるが、ジョホール州は車に乗ったままで出入国を終えられてしまう一方、バタム島はフェリーを利用するための時間、手間、費用がかかる。物流を考えると、同様にシンガポール～ジョホール州間はトラックで済むが、シンガポール～バタム島間は船を利用する必要がある。これらのことを考えると、シンガポールから両者をみた時の心理的・物理的な垣根は、ジョホール州の方が低く、同じ前提条件でありながらもジョホール州に投資が集まりやすい一因といえるだろう（注1）。

また、「シンガポールとの至近性」は、単に近いから良いというだけではない。ジョホール州とバタム島はシンガポールから近いことで、シンガポールの機能を活用しやすい環境にある。つまり、シンガポールを拠点とした部材調達、生産管理、物流手配・管理、販売・マーケティング、技術的サポート、資金管理などの各種オペレーションが、両者との間でしやすい。また、駐在員やその家族の住居をシンガポールに構えることができることも関連のメリットだ。

このようなメリットを生かすため、ジョホール州やバタム島に進出する企業は、シンガポールに何らかの拠点を持っているケースが大半だが、中には地域統括会社を持っている場合もある。例えば、ポッカコーポレーションの場合、シンガポール法人が地域統括機能を有し、集中購買、物流・生産の指令、商品開発・デザイン、メディア・広告、資金管理などを行い、ジョホールの工場（シンガポール法人100%子会社）はシンガポール法人から製造受託している関係にある。ポッカコーポレーション・シンガポールの森川慎司社長は「ジョホール州はシンガポールと近く、陸送が可能で、マネジメント、技術者サポートなどがシンガポールから行える。ジョホール州はシンガポールと一体として認識している」と、その結び付きの深さを強調する。



### ＜バタム島、中国などとの比較で輸出競争力が回復＞

一方、ジョホール州とバタム島で評価が分かれるのは人材だ。この点を中心にポジティブな評価が聞かれるのがバタム島だ。賃上げストライキなどのインドネシア全体に共通する労務環境上の課題もあるが、人材の豊富さ、また中国を含めた他のアジア諸国との比較で相対的に人件費が安くなってきている点が再評価されている。

1970年当時の島内人口は6,000人程度だったが、インドネシア政府の工業政策で人口が急増した。バタム島には職を求めてスマトラ島などから人がどんどん集まり、1990年に10万人弱だった人口はさらに着実な増加を遂げ、2010年には約104万人、2014年には117万人（6月時点）となった。合わせて近年、工場の撤退により多くの人々が解雇された。既進出企業からは「100人の募集に1,000人来た」などと、人材の雇用が容易との声が多数聞かれる。

また、バタム島も他のインドネシア各地同様に最低賃金の上昇が続くものの、中国（深セン）と比べると約半額の水準だ（表参照）。2000年ごろも同様に半額程度の水準ではあったが、中国の賃金上昇の方が激しく、2015年の賃金差は前年比3.9%増、2000年の46米ドルに比べると8倍近い348米ドルになっている。ルピア安がこの数年進行していることも、米ドルで比較した場合の賃金上昇を抑える要因になっているとみられる。

アジア各国都市の賃金比較 (単位:米ドル、%)

都市名	2000年	2005年	2010年	2013年	2014年	2015年	前年比
シンガポール	518	530	1,738	1,981	2,015	2,190	8.7
深セン	103	175	357	547	679	706	4.1
クアラルンプール	341	205	350	495	650	636	△ 2.1
バンコク	147	146	371	559	578	593	2.7
ジャカルタ	122	131	300	398	365	391	7.0
バタム	57	93	264	278	344	358	4.2
マニラ	179	182	384	440	393	350	△ 11.0
ホーチミン	95	148	184	227	274	257	△ 6.4
バタムの深セン比	55.1	53.0	73.9	50.8	50.6	50.7	—
バタムの深セン差額	46	82	93	269	335	348	3.9

(注) 一般工員の賃金。2000年(12月)、2005年(11月)は月額手取り額の最低、最高額の平均値。2010年以降(各年1月)は月額賃金、賞与などを含めた年間実負担額を12ヵ月で除した額。

(出所) ジェトロ「アジア主要都市・地域の投資関連コスト比較」各年版を基に作成

そもそも、バタム島は輸入関税や付加価値税などが免除されている自由貿易区であり、インドネシア国内向けではなく他国への輸出拠点として、アジア近隣国との比較において輸出競争力があるかどうかは生命線だ。シンガポール～バタム島間の物流費が高いこと（注2）など、他国の投資環境との単純比較は難しいが、人材の確保や人件費に注目すれば、中国、マレーシア、タイと比べても相対的な意味での輸出競争力が上がってきた（回復してきた）といえそうだ。少なくとも労働集約的な産業にとっては、魅力的な地に変わりつつあり、新規・拡張投資の動きにつながっている。

### <人材面に課題多いジョホール州>

一方のジョホール州では、人材面は課題が多い。同州とシンガポールが近いだけに、同州南部のシンガポール国境に近づくほど同国への越境通勤者が多く、シンガポールとの人材獲得競争となり、賃金の上昇圧力も高まっている。マレーシアの中心地であるクアラルンプールからみれば、地方都市であるため、人件費や物価が安いようにも感じられるが、逆にシンガポールに近いと、クアラルンプールと同じか少し高い水準になっているという声が聞かれる。もちろんシンガポールに比べれば、人件費は半分または3分の1の水準だが、「シンガポールに取られたくないキーパーソンには給与・待遇面で配慮している」という声も聞かれる。加えて、必要な人員を確保するために、ネパール人やベトナム人など外国人労働者に依存せざるを得ない工場も多い。

### <ハブ&スポークの関係が主流に>

「成長の三角地帯」は、最初の構想ではシンガポール、ジョホール州、バタム島を含むリアウ諸島がそれぞれの能力を補完し合うかたちで1つの経済圏の構築を目指すというものだった。ただ実際は、1企業でそれぞれの地域に拠点を置いて、3拠点の特性を生かしたオペレーションを行っている事例は少ない。確かに、自転車部品・釣り具メーカーのシマノ（日本）やコンタクトレンズメーカーのチバビジョン（米国）など、3ヵ所に拠点を持って製造している会社はあるが、非常に限られた例といえる。つまり、当初の構想とは異なり、実際はシンガポールとジョホール州、シンガポールとバタム島というハブ&スポークの関係が主流となっている。

本稿では、ジョホール州とバタム島のビジネス環境について共通項や差異を中心に言及した。進出の検討に当たっては、それぞれ固有のメリット・デメリットの見極めも必要になる。製造拠点としてのジョホール州とバタム島の競争力を、再び見直す時期が来ているようだ。

- (注1) ジョホール州にはフリーホールド（永久所有権）で購入できる土地があるという点も、シンガポールの地場企業には魅力。インドネシアでは土地所有権はインドネシア国民（個人）にのみ認められており、法人は所有権に代わる権利を得た上で、工場を建てるなどして操業できる。例えば、バタム島のパンビル工業団地では外資は建設権を購入できるが、最低30年間の借地が認められ、その後2回更新（20年間、30年間）できる（計80年間）。
- (注2) シンガポール～バタム島間は片道、20フィートコンテナで500シンガポール・ドル（約4万5,000円、Sドル、1Sドル＝約90円）、40フィートコンテナで800Sドル〔バタム・フリーゾーン監督庁（BIFZA）「Cost of Doing Business in Batam 2014」参照〕。また、バタム島から日本（横浜港）までは、シンガポールを経由するため40フィートコンテナで1,850米ドル〔ジェトロ「アジア主要国・地域の投資関連コスト比較（2015年1月）」参照。なお、ジャカルタから日本までは800米ドル〕。バタム島内で調達できる部材に限られるため、基本的にはシンガポールを経由した調達・輸入に頼らざるを得ず、また輸出も同様にシンガポールを経由することが多いが、このシンガポール～バタム島間の物流費が高いことはバタム島の課題の1つだ。

アンケート返送先 FAX：03-3582-5309  
 e-mail：ORF@jetro.go.jp  
 日本貿易振興機構 海外調査部 アジア大洋州課宛

● ジェトロアンケート ●

調査タイトル：「シンガポール、ジョホール州、バタム島「成長の三角地帯」の今」

今般、ジェトロでは、標記調査を実施いたしました。報告書をお読みになった感想について、是非アンケートにご協力をお願い致します。今後の調査テーマ選定などの参考にさせていただきます。

■ 質問1：今回、本報告書での内容について、どのように思われましたでしょうか？（○をひとつ）

4：役に立った 3：まあ役に立った 2：あまり役に立たなかった 1：役に立たなかった

■ 質問2：①使用用途、②上記のように判断された理由、③その他、本報告書に関するご感想をご記入下さい。

■ 質問3：今後のジェトロの調査テーマについてご希望等がございましたら、ご記入願います。

■ お客様の会社名等をご記入ください。（任意記入）

ご所属	<input type="checkbox"/> 企業・団体	会社・団体名
	<input type="checkbox"/> 個人	部署名

※ご提供頂いたお客様の情報については、ジェトロ個人情報保護方針（<http://www.jetro.go.jp/privacy/>）に基づき、適正に管理運用させていただきます。また、上記のアンケートにご記載いただいた内容については、ジェトロの事業活動の評価及び業務改善、事業フォローアップのために利用いたします。

～ご協力有難うございました～

## シンガポール、ジョホール州、バタム島「成長の三角地帯」の今

---

作成者: 日本貿易振興機構(ジェトロ)

16 Raffles Quay #38-05 Hong Leong Building Singapore 048581

TEL: 65-6221-8174 (シンガポール事務所)

〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32

TEL: 03-3582-5179 (海外調査部アジア大洋州課)

<http://www.jetro.go.jp>

本稿は 2015 年 5 月 26～29 日付け通商弘報に掲載された原稿です。

---

**【免責条項】**本報告書で提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用下さい。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本報告書で提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロ及び執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。

禁無断転載