

World Trend Foresight

情報収集拠点としての価値を増すシンガポール

2025 年 7 月

日本企業を取り巻く国際情勢は国際秩序の構造的変容や地政学リスクの増大に伴い、いっそう不安定化している。これを受け、事業環境を正確に捉えるための情報収集機能の重要性が増している。実際、企業は情報収集で世界各地の拠点との連携を深めている。PwC Japan グループの調査によれば、地政学リスク対応をいっそう進めるための対応として最上位に挙がるのは「海外拠点・子会社における情報収集と本社への共有」である(図表 1)¹。

経済成長が期待される東南アジア、南西アジアという新興アジア地域で情報収集機能を担うのは、多くの日本企業の場合、地域統括機能を置くシンガポール拠点である。ただ、米国、欧州の拠点が地域の動向のみならず、現地が世界をどう捉え、どのような影響を与えうるのかといった視点からの情報を強く期待されているのに対し、シンガポールでは管轄地域内の外交・安全保障、政治、経済、産業などにおける出来事(ニュース)を取りまとめた本社に共有するといった定型業務に留まることが少なくないと思われる。しかし、同地域をはじめとするグローバルサウス(新興・途上国)が国際社会で重きをなす中、シンガポールには「シンガポールならではの」視点に根差した情報が期待される。分断や多極化の時代において国際情勢をより的確に把握、展望するためには、日欧米とは違う視点で世界を捉えるシンガポールの情報を日米欧拠点の情報と相互補完、統合し活用することが重要になる。

本稿ではシンガポールの国際情勢における立ち位置や姿勢を確認しつつ、日本や米欧とは異なる視点で世界を捉えるシンガポールにおいて情報収集を行う意義を論じる。最後に、日本企業がシンガポールでの情報収集を強化する意味合いについて整理する。

図表 1 地政学リスク対応をさらに進めるための対応(複数回答)

| | |
|---------------------------|-----|
| 海外拠点・子会社における情報収集と本社への共有 | 25% |
| 専門人材の社内育成 | 23% |
| 専門人材の採用強化 | 20% |
| 法律専門家による支援 | 18% |
| 学術研究者やコンサルタントによる支援 | 16% |
| 海外拠点・子会社における地政学リスク対応能力の育成 | 15% |
| 本社における産業団体との連携強化 | 15% |

(注)回答者は海外で事業を展開する年商 100 億円以上の企業(製造業、サービス業など産業全般)に勤務する管理職(592 名)。
2025 年 6 月にオンラインで実施。

(出所)PwC Japan グループ「企業の地政学リスク対応実態調査 2025」結果速報より筆者作成

1. 分断と多極化の中で独自の立ち位置にあるシンガポールならではの視点

シンガポールは貿易、物流、金融、テクノロジー、人流(人の往来)などさまざまな領域において東南アジア地域、広くは APAC(アジア太平洋)のハブであり、多くの情報が集まり、発信される情報ハブでもある。同国に地域統括拠点を置く日本企業は情報収集機能を持たせ、その強化を図っているところも少なくない。シンガポールが地域

¹ PwC Japan グループ、「『企業の地政学リスク対応実態調査 2025』結果速報」(2025 年 7 月)

内の一般情報の集約、本社との連絡役という域を超え、その情報をより価値のあるものとするためには、日米欧の拠点から得られる情報と相互補完できる、「シンガポールならではの」視点を意識する必要がある。

(1)リアリズムから世界を捉え、日米欧とは一線を画すシンガポール

シンガポールの外交政策の根幹には、国際社会において小国が主権と生存空間を確保するためのリアリズム（現実主義）とプラグマティズム（実用主義）がある。米中対立や東西分断が進む中でもいずれか一方の陣営に与することなく、国際法と多国間主義を拠りどころにあらゆる主体と実利的な関係を構築する全方位外交を展開する。政府高官から、小国であるシンガポールは大国間の競争に巻き込まれるわけにはいかない、全ての国と良好な関係を維持することが不可欠、といった趣旨の発言はよく聞かれる。

シンガポールは安全保障面では米国、経済面では中国との関係が深い（もしくは依拠している）と言われる。確かに米国とは準同盟国のような緊密な安保上のパートナーシップを有しており、中国は最大の貿易相手国である。ただし、中国とも合同軍事演習を実施するなど安全保障面での関係を強化しており、また米国は対内直接投資の最大の出し手である。安全保障、経済のいずれにおいても、米中のどちらか一方に傾斜していると見られることがないよう留意しつつ、双方と紐帯を強めているのが実態である²。

シンガポールのリアリズムとプラグマティズムに基づく外交姿勢が顕著に見られたのは、ロシアが2022年2月、ウクライナに侵攻した際の国際連合での関連決議である（図表2）。シンガポールは大国の「力こそ正義」とも見える国際法や国連憲章に反する行為は同国のような小国には到底許容できないとし、当初から侵攻を厳しく非難した。同年3月のロシア非難決議、ウクライナの人道状況の改善要求決議では西側先進国とともに賛成票を投じた。また、西側先進国などと同様にロシアに制裁を科し、ロシアから「非友好国」に認定された。ただ、シンガポールは制裁の意向を表明した際、「同志国（like-minded countries）と協調して制裁を科す」³としたものの、西側の対ロ姿勢に常に足並みを揃えているわけではない。

図表2 ロシアのウクライナ侵攻を巡る国連決議におけるシンガポールの投票行動

| 議案 | 日時 | 投票行動 |
|---------------------------|-----------|------|
| ロシア非難決議、撤退要求 | 2022年3月2日 | 賛成 |
| ウクライナの人道状況の改善要求 | 3月24日 | 賛成 |
| 国連人権理事会におけるロシアの理事国資格の停止要求 | 4月7日 | 棄権 |

（出所）United Nations Digital Library より筆者作成

実際、同年4月、ロシアの国連人権理事会での資格停止決議では西側先進国が賛成票を投じる中、同国は資格停止の是非はウクライナにおける人権状況についての独立調査委員会の調査結果を待って判断すべきとして棄権した。バラクリシュナン外相は自国議会への説明で、この投票行動はルールに基づく多国間システム、国連のメカニズムや手続きの正当性ある適用に対するシンガポールの支持を示しているとした上で、同国はどちらか一方に与するのではなく、国際法、国連憲章に基づく立場を取ると述べている⁴。

リー・シェンロン首相（当時）は2022年5月、国際会議のため来日した際の日本メディアによるインタビューで、ロシアのウクライナ侵攻以降、民主主義陣営と権威主義陣営の対立がさらに先鋭化している状況をどう見るかと聞かれ、「（米中関係は）ウクライナ戦争によってさらに悪化する可能性がある。私はこれを民主主義と独裁主義の問題として捉えるつもりはない。ウクライナで問題となっているのは国際法の支配、つまり国連憲章である。シンガポー

² シンガポールをはじめとする東南アジア各国の日米中に対する見方については、岡野陽二、「ASEANの米中に対する複雑な視線を知るー日本への期待の高まりの背景にある論理ー」（PwC Intelligence、2024年6月）を参照のこと。

³ Ministry of Foreign Affairs Singapore, “Minister for Foreign Affairs Dr Vivian Balakrishnan’s Ministerial Statement on the Situation in Ukraine and its Implications” (2022年2月28日)

⁴ Ministry of Foreign Affairs Singapore, “Minister for Foreign Affairs Dr Vivian Balakrishnan’s Written Reply to Parliamentary Question on Singapore’s Abstention on the UN General Assembly Vote to Suspend Russia’s Membership in the HRC” (2022年5月9日)

ルはそこに拠って立っている。もし民主主義対権威主義、あるいは善対悪という構図で捉えるなら、終わりのない戦争へと突き進むことになる。それは賢明な選択ではない」と述べている⁵。

日本から見ると、新興・途上国が総じてロシア批判を控え経済制裁を見送ったのに対し、先進国であるシンガポールが日米欧と同じく制裁を科したのは当然に映るかもしれない。しかし、それはロシアを「悪」とみなしたためではなく、あくまでも自国の拠って立つ価値観に従った現実的な選択の結果である。このように見ると、日本でよくなされる「シンガポールは親中国か否か」という問いも、日本の二元論的見方を投影したものであり、実態を踏まえているとは言えないことが分かる。

(2) 小国の代表やグローバルサウスの一員として振る舞う立ち回り

日本では1人あたりGDPが9万ドル超のシンガポールは先進国と認識されているが、先述の通り西側先進国とは一線を画している。そして、国土面積が約720平方キロメートル、人口は約600万人の小国⁶として、またグローバルサウスの一員としての立ち位置からも国際社会での存在感を確保する面を見せる。

小国であるシンガポールは世界の主要国が集まるG20の正式な構成国ではない。しかし、3G(Global Governance Group)と呼ばれるグループを代表するかたちで、ほぼ毎回、招待国として参加している。3GはG20首脳会議が初めて開催された2008年の翌2009年に設立された地域横断的な中小国の非公式グループである(現在、世界各地域から30カ国が参加)。その目的はG20とその他の国連加盟国間の連携と調整を促進し、グローバルガバナンスをより包摂的なものとするにあり、これはシンガポールの国益にも合致する。

シンガポールはグローバルサウスの集まりにも参加している。日本ではASEANはグローバルサウスの重要地域で、シンガポールはその一員であるということは一般的に認識されている。それ以外にも、シンガポールは新興・途上国のグループであるG77のメンバーでもある。G77は1964年に立ち上がった国連内の新興・途上国のグループで、1965年にマレーシアから分離・独立した際は途上国であったシンガポールはその一員であり、先進国となった現在も関連会合に参加している⁷。最近ではマリキ・オスマン首相府相(当時)が2023年9月のG77プラス中国首脳会議(キューバ)、2024年1月の第3回サウスサミット(ウガンダ)に出席している。同相は後者における講演で、サプライチェーンの混乱、インフレによる経済の不安定化、気候変動などのグローバルな課題の影響は(その原因を生み出す先進国ではなく)途上国に影響を与えているとして、その声を増幅しながら、ルールに基づく多国間枠組みの中で協力して解決策を見出す必要性を訴えた。その上で、シンガポールは気候変動への対応、多国間貿易体制の擁護、テクノロジーによる包摂性と連結性の向上、包摂的なグローバルガバナンスの形成に向けて協力するとし、新興・途上国に寄り添う姿勢を強調している⁸。

シンガポールのこうした動きは、国際社会のルールや秩序は大国の利害や論理だけで決められるものではなく、中小国の立場や利益も反映すべきとの同国の考えを反映したものと言える。分断と多極化が進展する中、全方位外交、多国間主義により自らの国益と生存空間の確保を図るシンガポールならではの動きである。

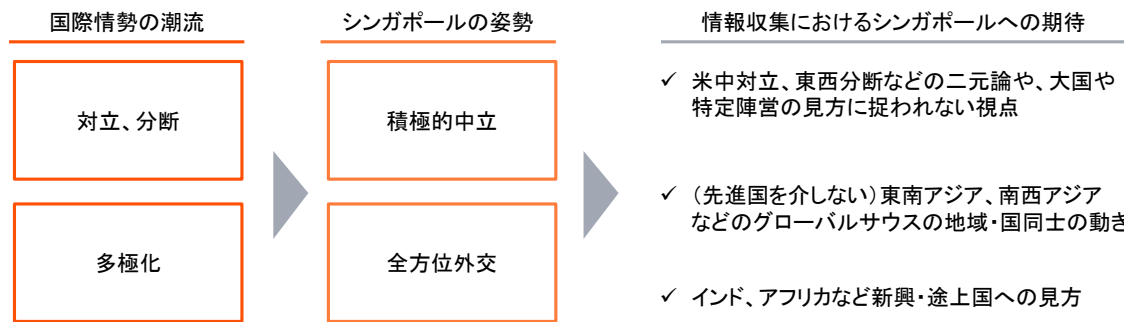
⁵ Prime Minister's Office Singapore, "PM Lee Hsien Loong's interview with Nikkei Asia" (2022年5月23日)

⁶ 国土面積は東京23区よりやや大きく、人口は千葉県(625万人)よりやや少ない。

⁷ G77の参加国は当初は77であったが、現在は130超である。国連の常任理事国である中国は含まれていないが、「G77+中国」という枠組みで実質的な参加国となっている。なお、シンガポールはインド主催の「グローバルサウスの声サミット」には招待されていない。

⁸ Ministry of Foreign Affairs Singapore, "Transcript Of Statement By Dr Mohamad Maliki Bin Osman, Minister In The Prime Minister's Office, Second Minister For Education, And Second Minister For Foreign Affairs At The Third South Summit, Kampala, Uganda, 21 January 2024" (2024年1月22日)

図表 3 国際情勢におけるシンガポールの姿勢と期待される情報



出所)筆者作成

(3) 日米欧では捕捉しにくい情報に見るシンガポールの価値

上記のようなシンガポールの独自の立ち位置を踏まえると、シンガポール拠点に期待されるのは日米欧からは見えにくい視点や角度から得られる情報ということになるであろう(図表 3)。まず、米中対立や東西分断という二元論的文脈に回収されない見方である。

日本ではグローバルサウス諸国の動きについて論じる際、親西側のか親中のかといった色分けを持ち込むことが好まれるように思われる。例えば、インドネシアは近年、ニッケル、ボーキサイトなどの未加工鉱石について禁輸措置を導入し、国内加工により付加価値を高める「産業の下流化」を促進しており、中国企業の精錬工程への大規模投資を受け入れてきた。日本ではこうしたインドネシアの姿勢を資源ナショナリズムと批判する声とともに、現地政権の対中傾斜であるとする向きが多い。しかし、インドネシアの立場からすれば、これは自国の産業の高度化や資源の果実化の一環であり、中国企業の投資はその目的に資するものとして歓迎しているに過ぎない。親中か否かという二元論を排して見た方が、現地政権の思惑や期待、政策動向を読み取りやすくなる。そのほか、日本では東南アジア各国の国政選挙に際し、主要な候補者や政党が親米か親中かといった視点で分析しがちである。焦点を単純化することによる分かりやすさは確かにあるが、重要な国内政策に十分に注意を払えなくなり、内政の展望を読み違えることにもつながりかねない。

東南アジア各国をはじめグローバルサウスの国々は西側先進国(企業)が米中いずれかといった二元論的ロジックを持ち込むのを嫌う傾向にある⁹。例えば西側先進国は経済安全保障の文脈において、価値観や信頼感を共有する国、いわゆる同志国とのサプライチェーン強化をフレンドショアリングと呼ぶ。ただ、これを中国依存を低減するデリスキングの一部と捉えるのは西側の論理である。グローバルサウスからすれば「フレンド」は排他的なものではなく、できるだけ多くの国と関係を保ち、特定の国に過度に依存することなく成長できる環境を実現することにこそ国益が見出される。西側の論理で理解しようとする、グローバルサウスが経済関係の多様化を図る動きは適切に把握できない懸念がある。

日米欧の拠点よりもシンガポールの方が見えやすいものとして、西側先進国や中国、ロシアなどが関与しない動きがある。台頭するグローバルサウスに属する地域・国同士の貿易・投資関係を強化する動きは今後加速するであろうし、注目するに値する。直近の例として、2025 年 5 月に開催された ASEAN－GCC(湾岸協力会議)首脳会議¹⁰がある。日本では同時に開催された ASEAN、GCC に中国を加えた三者での首脳会議の方が耳目を集めた。中国による ASEAN や中東諸国の取り込み策の一環であるとか、関税を武器に圧力をかける米国に対する三者によるけん制であるといった説明はよく見られる。一方、起点となった ASEAN と GCC の二者間の首脳会議はほとんど注目されていないように見受けられる。この二者の枠組みが今後どこまで中身を伴って発展するかは不透明な部分も多い。しかし、ASEAN 各国の貿易・投資関係の多様化の取り組みにおいて、資金力を有する GCC 各国

⁹ 日本企業によるグローバルサウスの捉え方については、岡野陽二、「日本企業の事業展開でも存在感を増すグローバルサウスー『グローバルサウス』を大括りに捉えて得られる示唆ー」(PwC Intelligence、2024 年 3 月)を参照のこと。

¹⁰ この二者間での首脳会議としては 2023 年 10 月にサウジアラビアで開催された初回に続く 2 回目。

との関係強化は有意義である。少なくとも二者間での首脳会議はそこにどのようなビジネス機会がありそうかを、西側先進国の見方や米中対立・東西分断の文脈に捉われることなく探るよい契機となりうるものであろう。

注目を集めるインド関連の情報も挙げられる。多くの日本企業の場合、シンガポール拠点は東南アジアはもちろん、インドを含む南西アジアも管轄しており、その情報収集も期待されている¹¹。GDP 総額で見ると、東南アジア、インドはそれぞれ 2027 年、2025 年に日本を追い抜く¹²。それぞれの経済規模の拡大を追い風に、東南アジアとインドの間の貿易、投資関係が今後深まることも想定される。インド現地での情報収集は欠かせないが、現地に相応のリソースがない場合やそもそも拠点がなく場合もあり、インドに詳しいビジネス関係者が多いシンガポールで得られる情報が持つ意味は小さくない。

シンガポールのハブ機能を支える多様な情報源

シンガポールに地域統括拠点を構える日本企業においては、同国のコスト上昇やビザ発給厳格化などを背景に、その機能の一部をタイのバンコクといった域内他都市に移転する動きもある¹³。しかし、ビジネスを取り巻く外部環境について地域大の情報を集めるのであれば、シンガポールが最適地であろう¹⁴。

シンガポールを情報ハブたらしめているのは、グローバルにビジネスを展開する、もしくはその活動を支える企業や団体などのプレイヤーの存在である(図表 4)。情報収集において、これら多様なプレイヤーの動向をフォローし、直接的に交流し、情報交換を行うことができる環境に身を置く意味は大きい。具体的には、外資系企業の地域統括拠点、シンガポール地場の多国籍企業や SWF(ソブリン・ウェルス・ファンド)、各国・地域や地場の企業が集まる商工団体、ベンチャーキャピタルやスタートアップ、国際機関、研究機関(大学・シンクタンク)、法律・会計・経営・リスク分析など各種の専門サービスを提供するファーム、国内外のメディアなどが挙げられる。

シンガポールの情報収集拠点としてのアドバンテージは、上記の関係者との接点となりうる機会として、国際会議やセミナー、展示会などのイベントが数多く開催されている点にもある。外交・安全保障、政治、経済、さまざまな分野の産業、技術について知見を有する関係者がシンガポールや東南アジアのみならず世界各地から参加する。先述したような「シンガポールならではの」情報を収集していく上では、机上での対応に加え、各種イベントの機会を活かして現地ならではの視点や見方にできるだけ触れることで、現地感覚や情報への感度を養っておくことが肝要である。

図表 4 シンガポールの多様な情報ソース



イベント(国際会議、フォーラムセミナー、展示会など)

(出所)筆者作成

¹¹ ジェトロの「『シンガポール視点によるインド研究会』報告書」(2025 年 3 月)は、在シンガポールの日本企業のインドに対する近年の関心のあり方を踏まえ、シンガポールは「インドビジネスの橋頭堡」としている。
¹² IMF, 「World Economic Outlook (April 2025)」
¹³ ジェトロ, 「第 6 回在シンガポール日系企業の地域統括機能に関するアンケート調査」(2024 年 6 月)
¹⁴ 例えば、シンガポール、タイ双方に拠点を持つ日系企業関係者からは、サプライチェーンを意識した製造現場視点での情報ではタイの拠点も強いが、ASEAN 全体やそれを越えた広い範囲での国際情勢、気候変動やテクノロジーといった幅広いテーマへの感度まで含めるとシンガポールに合わないとの声が聞かれる。

2. 中国情報の収集でシンガポールが示す価値

情報収集拠点としてのシンガポールが存在感を発揮するテーマとして、ここでは中国関連の情報を取りあげたい(図表 5)。中国国内における情報収集が難しくなっている中、シンガポールで得られる情報には独自の価値を見出すことができる。シンガポールで得られる中国関連の情報を日米欧で得られる情報と重ね合わせることで、中国をより複眼的に捉えられる。

(1) より難しくなる中国情報の収集

中国は国際情勢や企業のビジネス環境に大きな影響を与える大国であり、以前より減速しているとはいえ米国に次ぐ経済大国である。その外交、政治、経済、産業などの現状や展望を的確に把握する必要性は低下していない。ただ、中国情報の収集は近年、困難さを増しているように思われる。第 1 に、日本企業は中国現地での情報収集において委縮せざるを得ない状況にある。改正反スパイ法の施行などによる治安維持強化の動きもあり、中国国内における情報そのものや情報収集活動に対する統制・制限は厳格化されてきている。企業側からすれば、一般的な情報収集にも従来以上に慎重な姿勢が必要との認識になる。

第 2 に、日本で得られる中国情報はバイアスが掛かりやすい環境になっている。米中対立が激化する中、日本が米国の同盟国であることも手伝い、中国の動向は中国をリスクと捉える地政学や経済安全保障の文脈で語られることが多くなっている。中国経済の現状や中国企業の実力についても、ネガティブな側面のみに注目する傾向が強くなっているように見受けられる。中国が国内にさまざまな問題を抱えているのは確かであり、日本の対中関係も緊張をはらんだものにならざるを得ない。とはいえ、経済は総体的には減速している中でも、つぶさに見れば伸びている産業や企業があり、テクノロジーの社会実装も進んでおり、学ぶべき点がある。日本ではこうした側面に目が届きにくくなっている。

他方、シンガポールは先述の通り、米中対立の中で中立姿勢を維持しており、中国を脅威か否かという二元論で捉えているわけではない。南シナ海における中国の行動に対しては国際法を遵守する立場から懸念を示す一方で、経済面での連携は深化させる方針を堅持しており、中国の動向が自国および地域に及ぼす影響を冷静に分析している。最近でも 2025 年 6 月、ASEAN 中国・自由貿易協定(ACFTA)の改正交渉が妥結されたように、シンガポールをはじめ東南アジア地域の各国は中国経済との連結性向上は不可避で、そこにどのようなビジネス機会を見出すかという視点は強い。

(2) シンガポールから見える中国と海外の関係深化

シンガポールで得られる、日本企業が参照する価値のある中国情報としては、まず中国経済の動向が挙げられる。シンガポールは国家間での合意に基づき、蘇州、天津、重慶において国家級プロジェクトに参画、展開しているほか、シンガポールの多国籍企業や SWF は中国で多くの事業や投資を行っている。特に後者の中国での事業動向はその経済や産業の先行きに対する見方や分析を反映したものであり、注視に値する。また、在シンガポールの中国企業と接点を持つことで、中国国内の景気動向、ビジネス機会やリスクなどについても肌感覚に近い情報が得られる。

シンガポールは中国の一带一路を前向きに捉えるなど、中国が海外に浸透していく勢いを自国の発展の追い風とする姿勢は明確で、中国の海外展開についての情報も集まりやすい。例えば、シンガポールは同国と中国南西部の重慶市を陸路と海路で結ぶ物流ルート(国際陸海貿易新通道)の構築を主導し、中国と東南アジアの連結性の向上において存在感を見せている。また、シンガポールは中国が一带一路において推進する第三国市場協力(新興・途上国など第三国における中国(企業)と先進国(企業)の連携)のパートナー国でもある¹⁵。西側先進国は対中警戒感が強く、同協力に対するモメンタムはかなり低下しているが、両国はローレンス・ウォン首相が 2025 年 6 月に訪中し、李強首相と会談した際にもその推進を確認している¹⁶。日本企業にとって、先進国であるシンガポ

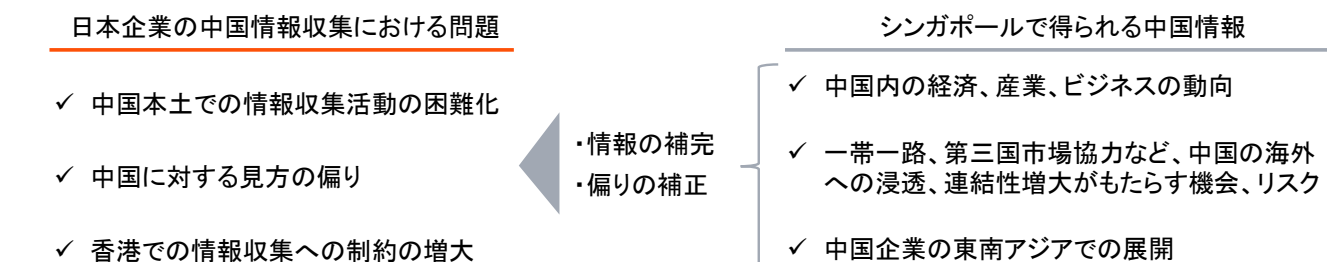
¹⁵ 中国の一带一路、第三国市場協力については、岡野陽二、「質重視への転換を加速する中国の一带一路―日本にとって、より手強い存在となる可能性―」(PwC Intelligence、2024 年 1 月)を参照のこと。

¹⁶ 新華網、「Chinese premier holds talks with Singaporean PM」(2025 年 6 月 23 日)

ールがさまざまなプロジェクトの下で中国と具体的にどのような連携を見せるかは情報収集の対象とする価値はある。

また、多くの中国企業は近年、シンガポールを起点に東南アジア(場合によってはさらに広域)での展開を活発化させており、こうした動きに関連する情報もシンガポールで得られる貴重な中国情報である。中国企業による安価な中国産の輸出増がこの地域に与える影響も無視できない。東南アジアの事業環境が中国企業によって大きく左右される状況下、その動向は情報収集の焦点の1つである。

図表 5 シンガポールと中国情報



(出所)筆者作成

(3)低下する香港の情報収集拠点としての位置づけ

中国本土外における中国関連情報の収集拠点としてまず想起されるのは香港であろう。中国本土との政治的、経済的なつながり、物理的な近接性のほか、広東省珠江デルタ・香港・マカオを面で捉えた粵港澳大湾区構想に基づく本土との連結性強化などもあり、香港は依然として中国本土の動向を把握する窓口にもなる。中国情報へのアクセスという点で香港には独自の存在感がある。

しかし、2019年の民主化運動、2020年の香港国家安全維持法の成立以降の政治・社会情勢の変化から、香港における中国情報の取り扱いについては心理的かつ実質的な困難さを増しているように思われる。また、中国本土と香港で得られる情報の差分は以前より小さくなっている面もある。

一方、シンガポールは中国と密接な関係を維持しつつも、主権国家同士の適度な距離感での情報の収集、分析が可能である。また、シンガポールをはじめ東南アジア各国にとって、近隣の大国である中国は自国の経済発展のために連携を深めるべきパートナーであり、デカップリングは想定されない。しかし、同時に過度な依存を回避したい相手でもある。中国との間合いをどう測っているのか、中国との経済関係や国内市場のどこに機会とリスクを見ているのか、中国企業といかに競争、協業しようとしているのかといった観点での情報は、やはり東南アジアのハブであるシンガポールならではのものがある。ここで得られる中国関連情報を活用する意味は小さくない。

3. 本社とシンガポール拠点で共有すべき、「期待される情報」についての認識

ここまで、多くの日本企業はシンガポールでの情報収集と本社への共有に従来よりも注力しているものの、「シンガポールならではの」と言える視点での情報の重要性を十分に認識していないのではないかとの問題意識から論を展開してきた。最後に、シンガポールでの情報収集の意義について改めて整理しておきたい(図表6)。

(1)日欧米の視点では得られない情報に価値を置く

日本企業が情報収集を強化しているのは、トランプ関税のように足元で起きている事象の影響を把握し対応を検討するためのみならず、国際情勢を展望するのが難しい時代においても経営や事業の中長期的に有効な方向性を見定めるためでもある。シンガポール発の情報をこの目的に資するものとするためには、受け手となる日本側

は当該情報を日米欧で得られる情報の単なる補足(nice-to-have)ではなく、国際情勢を多角的、複眼的に捉える上で不可欠な情報(must-have)として捉えたい。

日本企業は総じて、米欧からの情報を中心に据え、米中両大国や東西両陣営の視点や思惑を起点に世界の動向を把握することが多いように思われる。東南アジアや南西アジアなどの地域情勢分析においても、実際には米国のシンクタンクのレポートにより、ワシントンがこれら地域をどう見ているかを把握することでよとすることも珍しくない。

かつてのように西側先進国や G7 が国際秩序や世界経済を主導する時代であれば、それでも大きな問題は生じなかったかもしれない。しかし、現在や今後において、西側先進国や東西両陣営に分類されない各国、各地域の見方や動向への理解を欠いたまま国際情勢を把握すると、ビジネス上の機会やリスクを見通す際に大きな盲点が生じる可能性は高まるだろう。こうした理解の下、日本側からシンガポール拠点に対し、現地での情報収集機能を強化する背景には欧米とは異なる視点に根差した情報に対する期待があると明確に伝えておきたい。

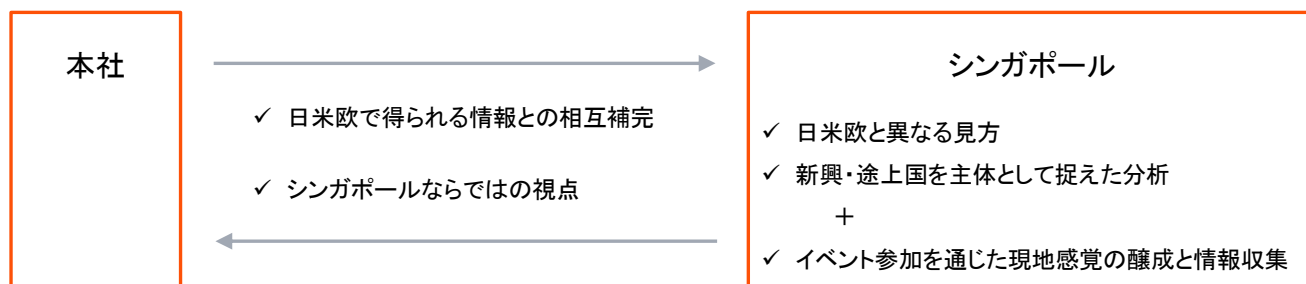
(2) 現地ならではの見え方を具体的情報で示す

シンガポール拠点側は情報収集に際して、「シンガポールならではの」視点を常に意識するようにしたい。本社から海外拠点への要請は、本社が設定したテーマや項目についての関連情報やデータの機械的な収集や、日米欧のメディアが報じたアジア関連ニュースの二次的検証や日本でも入手可能な地域情報の集約・整理といった受動的なものに留まることもある。しかし、たとえ明示的に要求されていなくても、現地だからこそ得られる視点や洞察を付加価値とし、それらを具体的な情報に落とし込んで日本側に共有するようにしたい。

新興・途上国を先進国や東西陣営の思惑を受けて動く受け身の存在として扱うのではなく、能動的な主体として捉え、その動向を追うことが重要である。こうした国々が中国との二国間関係を強化する動きや BRICS のような多国間枠組みへの参加に関心を示す動きを、米国と距離を置き中国に傾斜するものとして理解することは容易である。しかし、米中対立の文脈から説明して済ませるよりも、新興・途上国が主体的、自律的に自国の生存空間を確保しようとする動きと捉えた方が、そのダイナミズムやビジネス上の機会、リスクにも気づきやすくなるだろう。

普段から現地の有識者やビジネス関係者と交流したり、国際会議、セミナー、展示会などのイベントに参加したりすることも、現地拠点にしかできない情報収集の一環である。本社に意味のある情報を届けるためには、さまざまな機会を活かして現地の視点に触れ、感度を高めることが不可欠である。

図表 6 本社とシンガポール拠点の共通認識



(出所)筆者作成

本稿ではシンガポールに焦点を当て、単なる地域情報の域を超え、シンガポールならではの視点を活かした情報を収集、共有する意義を論じてきた。ただ、分断と多極化が進む国際情勢の先行きを見通すことが難しくなっているからこそ、日本企業は多くの海外拠点での情報収集機能の強化を図っている。そうであれば、本稿の内容はシンガポール以外の拠点にも当てはまる。日本企業には日米欧といった西側先進国の見方のみに依拠して国際

情勢の現状と展望を把握するのではなく、異なる見方で世界を捉えている他の拠点からの情報もしっかりとそのプロセスに組み込んでいくことが求められる。

岡野 陽二 シニアマネージャー

PwC Intelligence
PwC コンサルティング 合同会社

PwC Intelligence 統合知を提供するシンクタンク

<https://www.pwc.com/jp/ja/services/consulting/intelligence.html>

PwC コンサルティング 合同会社

〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-2-1 Otemachi One タワー Tel:03-6257-0700

©2025 PwC Consulting LLC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors