

シンガポール日本商工会議所

MCI (P) NO.042/02/2019  
Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore  
Website: <http://www.jcci.org.sg>





毎日笑顔、  
元気に過ごす海外生活をサポート



海外生活をサポートする総合医療センター

# ジャパン グリーン クリニック

外来診察



予防接種・乳幼児健診



医療検査



健康診断



理学療法



肩こり・五十肩・ぎっくり腰・  
スポーツ障害・リハビリ等に

総合診療の  
オーチャード本院

ジャパングリーンクリニック

診療科目

外来診察 (小児科・内科・外科・婦人科\*・他一般),  
予防接種\*, 乳幼児健診\*, 医療検査\*, 健康診断\*,  
理学療法\*(疼痛治療・リハビリ等), 各種医療相談(アレルギー・他)

\* 印は要予約。他は予約不要。

歯科はJGHデンタルクリニック(当院内) Tel:6235-7747

受付時間 月～金曜日 09:00～12:00 14:00～17:30  
土曜日 09:00～12:00 (日祝休)

所在地 290 Orchard Road #10-01 Paragon

電話 6734-8871



健康診断ロビー

オフィス街の  
身近なクリニック

ジャパングリーンクリニック  
シティ分院

診療科目

外来診察 (一般内科・眼科\*), 予防接種, 健康診断\*,  
理学療法\*(疼痛治療・リハビリ等),  
各種医療相談(アレルギー・他)

\* 設定日時はお問い合わせください。

予約診療により多忙な方のニーズにお応えします。

受付時間 月～金曜日 09:00～12:30 14:30～17:30  
(土日祝休)

所在地 1 Raffles Place #19-02 Tower 1

電話 6532-1788



眼科外来

www.japan-green.com.sg

2019  
FEB

# 月報

## CONTENTS

### <特集>

- 国際サイバー犯罪捜査の拠点、シンガポール  
CYBER DEFENSE INSTITUTE, INC.  
福森 大喜 p2
- 日本発高級手摘み茶のグローバルブランド化  
ROYAL BLUE TEA SINGAPORE PTE LTD.  
吉本 桂子 p8
- コーポレートイノベーションの最前線 ~イノベーションネーションのシンガポールを如何に最大限活用するか~  
ICMG PTE LTD  
辻 悠佑 p14
- AGCの東南アジアでの事業展開と地域人財マネジメント  
AGC ASIA PACIFIC PTD. LTD.  
戸張 雅彦 p19
- JR東日本が考えるプラットフォームビジネス  
EAST JAPAN RAILWAY COMPANY  
三井 剛 p24

### <活動報告・お知らせ>

- 日本シンガポール協会便り p29
- 1月 JCCIイベント写真 p30
- 理事会議事録 p32
- 事務局便り p34
- 編集後記 p35

月報題字：麗扇会 青木 麗峰  
表紙写真：橋 将基 VOISTOCK PTE.LTD  
表：眼光 裏：マジックアワー

JAPANESE CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRY, SINGAPORE  
10 Shenton Way # 12-04/05 MAS Building Singapore 079117  
Tel: 6221-0541 Fax: 6225-6197 Website: <http://www.jcci.org.sg>

## 国際サイバー犯罪捜査の拠点、シンガポール

CYBER DEFENSE INSTITUTE, INC.  
Technical Director, APAC  
福森 大喜



### インターポールで働く民間人

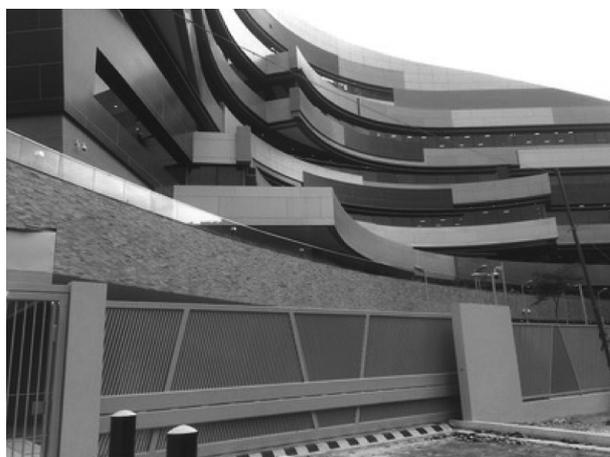
タングリンモールとタングリン郵便局の間の交差点に曲線の広がりやを強調した近未来的な青い建物があるのをご存知でしょうか？インターポール（国際刑事警察機構）が設立したIGCI（INTERPOL Global Complex for Innovation）と呼ばれる建物です。インターポールの国際的サイバー犯罪捜査の拠点として2015年に完成しました。

初代の総局長（簡単に言えば一番上のトップ）として日本の警察庁から出向の中谷氏が就任していたこともあり、シンガポール在住の方でご存知の方も多いかもかもしれません。この建物の中で働いているインターポールの職員の多くは各国から期限付きで出向してきている警察官ですが、その中で、私は民間企業から民間人の立場でインターポールに出向し、毎日インターポールのビルの中で働いている、というちょっと特異な存在です。（そういう立場ですから、このコラムは当然インターポールとしての公式

なものではなく、すべて私個人の意見、感想になりますので誤解のないようにお願いいたします。）

私の主な役割は各国から寄せられるサイバー犯罪捜査を支援することですが、捜査支援を広い意味で捉えて、例えば現地捜査官の技術教育も役割の一つになっていますので、サイバー犯罪捜査の能力が十分に備わっていない国に赴いて一緒に捜査をするというだけでなく、現地の捜査官に対してトレーニングを提供することもあります。

民間人を受け入れることはインターポールのような国際機関にとってはチャレンジングな試みだったようで、色々反発もあったようですが、ご存知のようにIT業界は新しい技術が毎日のように登場する日進月歩の世界でして、そんな世界で暗躍する犯罪者を捕まえようという話ですから、捕まえる側つまり警察側としても犯罪者の技術を凌駕する技術を持っていないと捜査もままなりません。では、犯罪者側のスキルがどの程度なのかというと、彼らは非常に勤勉（!?）で、1日16時間は働き、新技術の研



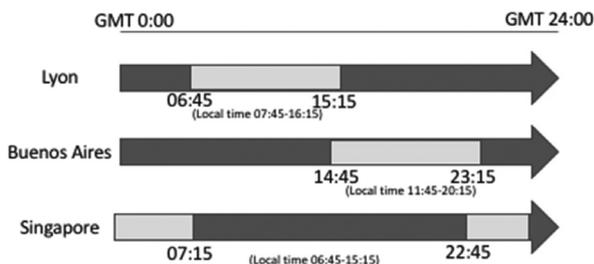
工事中のIGCI（左）と完成後のIGCI（右）

究に余念がなく、取り入れるのも早いし、警察側の動きも毎日ウォッチしており、捜査に合わせて柔軟に自分たちのやり方を変化させます。そんな相手に公務員である警察官だけで対処しきれぬのかを考えれば、官民間わず優秀な技術を結集しないと対処できない、新しい時代を迎えたということなのかもしれません。

## 国際サイバー犯罪捜査の拠点、シンガポール

なぜシンガポールが選ばれたのか、についてですが、決定には様々な要素を様々な角度から検討に検討を重ねたのだと思われます。例えば英語が通じる国なのか、治安は安定しているのか、ホスト国としての政府支援はどの程度あるのか、などなど。

その中で重要な要素の一つに、インターポールの他の拠点との地理的なバランスがあります。地理的なバランスを考えてみますと、インターポールの本部はフランスのリヨンという町にあり、その中に犯罪捜査の司令室もあります。さらに南米アルゼンチンのブエノスアイレスにも拠点ががあります。これら2つに加えて次の拠点をどこにするかと考えるとアジアのどこかに作ればバランスがよくなります。これは世界地図上にプロットしたときに等間隔になるというだけの意味ではなく、時差をうまく利用して地球上の24時間をいずれかの拠点の昼間の時間帯でカバーできるようになる、ということです。太陽を追いかけるように次の地域に稼働時間というバトンを渡していくので"Follow the Sun"と呼ばれます。



## サイバー犯罪とは？

サイバー犯罪というと、あまたある犯罪の中でも最新技術を巧みに駆使した高度な犯罪を指す、というイメージを抱くかもしれませんが、今やサイバー

という要素はあらゆる犯罪に含まれていると言っても過言ではありません。例えば、麻薬の売買にはアンダーグラウンドフォーラムのWebサイトが使われますし、テロリストグループのやりとりはスマートフォン上で暗号化した通信が使われ、児童ポルノの画像データは個人のパソコンの中に保存されています。こういった類の犯罪を捜査するには、Webサイトが稼働しているサーバのハードディスク、スマートフォン内の暗号化されていない状態でのデータの差し押さえ、個人パソコンの使用履歴、といった角度から捜査を進めていくことになりますのでサイバーの技術無しでは捜査は進みません。このように近年はいかなる犯罪においても、多かれ少なかれサイバーの要素が含まれるようになっており、サイバー犯罪捜査技術の必要性は爆発的に高まっています。

## サイバー犯罪の傾向

インターネットが社会のインフラとして浸透するにつれて、いくつかの国で国家の干渉が強まりました。国民を厳しく統治しようとする国家がインターネットの通信を監視し、規制し始めたのです。世の中が、誠実で透明性の高い健全な国家ばかりであれば何の問題も無いのですが、歴史を振り返ってみても国家というものは必ずどこかで腐敗します。実際にいま現在でも腐敗していると言わざるを得ない国家も世界を見渡してみれば多数存在するでしょう。そういった悲惨な状況下にあったとしても基本的人権を確保するため、インターネットの匿名性を強化する動きも活発になりました。Webサイトは誰が開設したのか、誰がアクセスしているのかが匿名化できるようになり、チャットコミュニケーションは一对一の暗号化通信が使われ、通貨は仮想通貨と呼ばれる仕組みが確立し、国家に紐づく通貨の使用を強制されることなく、自由に通貨を選択できるようになりました。

このような社会の仕組みの変化に呼応するように、サイバー犯罪の仕組みも進化を遂げました。違法な薬物、武器、人身売買等のプラットフォームとして、匿名化されたWebサイトが使われるようになり、代金の支払いには匿名化された仮想通貨が使

用され、犯罪によって違法に獲得された報酬の資金洗浄は仮想通貨のマネーロンダリングとして複数種類の仮想通貨を跨いで送金が行われます。最近では、コンピュータウイルスを使って被害者のコンピュータ内の全ファイルを暗号化して、被害者がアクセスできない状態でロックしてしまい、元に戻して欲しかったら仮想通貨で身代金を支払えと脅迫する、ランサムウェアと呼ばれる手口のサイバー犯罪が世界中で頻発し問題となりました。

### サイバー犯罪ホットスポット

世界の犯罪がサイバー犯罪へと変貌を遂げる中で、サイバー犯罪ホットスポットとでも呼べるサイバー犯罪の発生源として頻繁に名前が挙げられる国があります。私の経験に基づく私見になりますが具体的には、ロシア、ウクライナ、ルーマニア、ナイジェリア、ブラジル、アメリカ、中国です。なぜ、これらの国がホットスポットになったのか。私の分析では2つのグループに分けられます。一つ目は、生活の貧困がベースにあり、生活資金確保のために犯罪に加担する国。ウクライナ、ルーマニア、ナイジェリア、ブラジルが該当します。二つ目は、国家戦略として犯罪に加担する国。ロシア、中国、アメリカが該当します。ここ数年で北朝鮮もこのグループに加わったと見てもいいかもしれません。

### 生きるためのサイバー犯罪

一つ目のグループである、生活資金確保のために犯罪に加担する国では、社会状況が悪く失業率高騰などが背景にあり、学校教育を頑張って終えたはいが働き口がない、ということが起きています。そこで、生活のため、生きるため、または家族を餓死させないために仕方なくサイバー犯罪に手を染めるのです。知人に聞いた話になりますが、とある国では職業選択の自由がある。ストリートに出て銃を撃つか、コンピュータウイルスを作って誰かに感染させるか。どちらでも好きな方を"自由に"選んでよい。このような事情が背景にあるため、この種のサイバー犯罪者を取り締まっても、問題の根本を解決

しない限りは次々に同種の犯人が出てくることとなりますので、かなり根深い国際的な社会問題だとも言えます。

なお、世界にはもっと貧困に苦しんでいる国々があるのですが、そういった国々はインターネット普及率が低いため、サイバー犯罪を実行することがそもそも難しい、という別の事情も絡んでいます。図1は、とあるサイバー犯罪の発生源をアフリカの地図上にプロットしたのですが、依然として内戦や感染症などの問題に苦しんでいる国ではインターネット普及率が低く、貧困問題を抱えていたとしてもサイバー犯罪発生源になっていないことがわかります。私が挙げた4カ国は、インターネットの高い普及率と貧困、この二つの絶妙なバランスによってサイバー犯罪の土壌が整っているとも言えるのです。

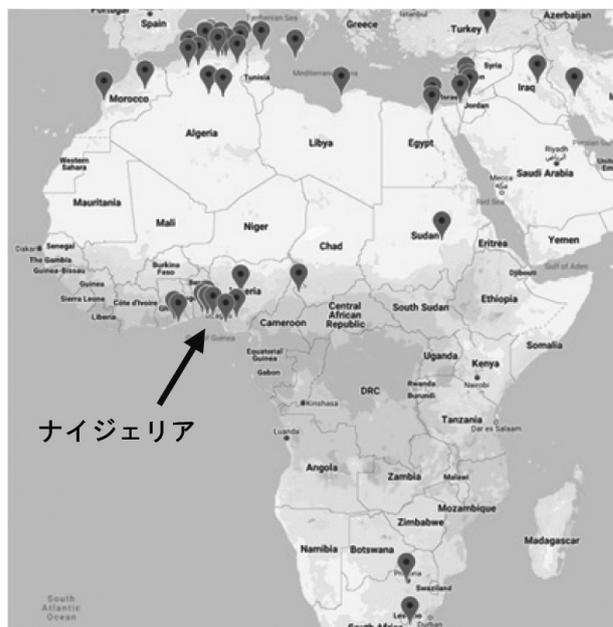


図1：とあるサイバー犯罪の発生源（筆者の独自調査）

### サイバー犯罪天国？ナイジェリア

インターネットの犯罪に興味がある方ならナイジェリアからの手紙（またはナイジェリア詐欺）という言葉聞いたことがあるかもしれません。「私はある国の王子（または大富豪など大資産を保持していることを匂わせる立場を騙る）なのだが、マークが厳しく国外に資産を持ち出せなくて困っている。ついてはあなたの口座を一時的に借りたいので、手数料を前もって振り込んで欲しい。そうすればあなたにも大金が・・・」みたいなEメールで始

まる詐欺のことで、ナイジェリア発でこのような詐欺が起こっていたケースが多いのでナイジェリア詐欺と呼ばれています。国家の名前が犯罪の固有名詞に使われるという、ナイジェリアとしてはなんとも不名誉な歴史です。

これを受けて、ナイジェリア政府はサイバー犯罪を取り締まる組織、EFCC（経済金融犯罪委員会）を2004年に設立し、捜査権を与えて本格的に対策に乗り出しています。実際、私が捜査支援した中にもナイジェリア人が犯人だった事案がありましたが、EFCCと協力し、EFCCの迅速な対応により犯人逮捕に至ったケースもあります。その時のプレスリリースで、ナイジェリア政府は、「ナイジェリアはもはやサイバー犯罪天国ではない」という強いメッセージを世界に発信しました。事実、今やEFCCの存在はナイジェリア内のサイバー犯罪者の脅威になっており、これまでナイジェリア国内でサイバー犯罪に加担していた犯罪者たちは、近隣国であるトーゴやガーナに移動し始めたということです。ナイジェリアの政策は功を奏したことを意味しますが、世界的に見るとサイバー犯罪捜査能力の低い国に攻撃者が流入しただけ、と見ることもできますので、グローバルに全体的な底上げの必要性が叫ばれています。

こういった流れに先回りして対抗するためにも、私もインターポールの活動として、ガーナに赴いて現地捜査官にサイバー犯罪捜査のトレーニングを提供しています。



ナイジェリア EFCC

## 犯罪を超えた犯罪

二つ目のグループ、国家戦略としてサイバー犯罪に加担する国についてです。最近ではサイバー犯罪に対する世間の注目も高まり、一般のニュースでも報道されることも多くなりました。ロシアがサイバー攻撃でアメリカ大統領選挙に介入していたとか、北朝鮮が外貨稼ぎのために仮想通貨の強盗に加担しているとか、中国がサイバー攻撃を使った産業スパイを活発化させている、といったニュースをご覧になったことがある方も多いと思います。現に、ロシア、アメリカ、中国は政府の強大なりソースを後ろ盾にして、お互いに競い合うかのようにサイバー攻撃を使ったスパイ活動を活発化させています。冒頭でサイバー犯罪者がいかに勤勉かを紹介しましたが、政府という強大な後ろ盾の元で、優良企業さながらに月曜から金曜で毎日出勤し、役割ごとに部署と部門長が存在し分業体制が整っている。これが二つ目のグループにおける国家をバックとしたサイバー犯罪ビジネスの実態であり、サイバー犯罪グループが法執行機関よりも優位に立っている所以です。

こういった国家が絡んだ行為に対しては、インターポールがどこまで介入できるのかという問題が立ちふさがります。そもそもインターポールという組織は国際刑事警察機構という名前のとおり、インターポール加盟国の警察機関の集合体であり、加盟国の警察機関をサポートするのがインターポールの役割ということになります。実際、インターポール憲章には「政治的、軍事的、宗教的、人種的な問題には関与しない」と定められています。

具体的な例を挙げると、インターポールの加盟国内で犯罪の被害届が出されて、その犯罪捜査の過程で外国への協力依頼が必要となった場合によく登場するのがインターポールです。別の言い方をすれば、各国の警察が動かない（または、動けない）事案についてはインターポールの守備範囲外ということになるのです。先述の諜報活動としてのスパイ行為は警察の管轄外になりますし、国家としてサイバー兵器を製造していた、というのも管轄外です。・・・という事例を挙げると、そんな映画のような話が実際に起こっているのか、という反応をされ

る方も多いのですが、残念ながら現実には起こっている話です。現実には起こった話として、イランの核開発を遅らせようと画策したアメリカとイスラエルがコンピュータウイルスを作成し、イランの原子力施設に対して感染させました。感染被害に遭ったイランの原子力施設では核製造に使われていた遠心分離器が停止する事態に陥りました。この規模の作戦は下手すれば戦争にも発展しかねないレベルの行為ですから、アメリカ合衆国大統領の承認の元、遂行されています。同じことを民間人が行えば当然重大な犯罪として取り扱われますが、大統領が犯人の場合には犯罪になるのでしょうか。どこかの国の警察官が大統領を逮捕できるのでしょうか。実際問題そんなことはできないでしょう。このように、警察の守備範囲外の事案はインターポールとしても守備範囲外になります。

それから、二つ目のグループとして最近登場してきたと紹介した北朝鮮に関してですが、世界的な経済制裁が強まり、国内の経済悪化が極めて危機的な状況にあるということは報道されているとおりで、そこで外貨獲得の手段として選ばれたフィールドがサイバーです。サイバーは元手がほとんどかからず、大きな収穫（＝盗んだ金）が見込める、というのがその理由でしょう。サイバー犯罪捜査という観点でこの動きを見ると、北朝鮮は国連には加盟していますが、インターポールには加盟していませんので、北朝鮮関連の事案も現時点ではインターポールの守備範囲外になってしまいます。

## 国ではない国

ここまで国を基準にサイバー犯罪ホットスポットを説明しましたが、そもそも国という概念が適用できない地域も存在します。例えば、クルド人自治区はイラクが内政に干渉しない地域として認められていますし、イスラム国は戦闘状態にありシリア政府やイラク政府がサイバー犯罪を取り締まれる状況ではありません。台湾や香港はインターポール内の国の定義では中国の一地域となっていますが、香港は特別な解釈が適用され、国に準ずる扱いとなっています。パレスチナは2017年にインターポールへ

の加盟が承認されたのに対し、コソボは何度もインターポールへの加盟を申請していますが、2018年も現加盟国による投票の結果、加盟が却下されました。投票で票が割れるということは、ある国ではパレスチナを国として承認しているが、別の国では国として承認していない、ということです。ちなみに日本政府としてはパレスチナを国として承認していませんが、インターポールとしては加盟国として承認しましたので、日本から見ればパレスチナは国ではないがインターポール加盟国である、というわけのわからない状況になっています。社会科の授業で配られる世界地図には明確に国境線が引かれていますが、現実世界では"国"というのは一言で言い表すことが難しく、それに伴って国が管轄する警察組織の力が及ぶ範囲にも制限が生じています。しかし、そのような地域のサイバー犯罪も私が観測しているレーダーに飛び込んでくることがありますので、現地でサイバー犯罪が起こっていることは紛れもない事実なのです。

## 近代戦争の新しい形、サイバー攻撃

近年は軍事技術の発展により、どこかの国が核の製造を始めようとするれば、衛星を含めた様々なレーダーによってすぐに検知できますし、核はおろかミサイルでも発射しようものなら発射元がどこなのかは一目瞭然です。一方で、サイバー攻撃の場合は、10年前であれば様々な手法で製造元、攻撃発信元を推定することができましたが、現在は特定技術も研究し尽くされ、攻撃者側にも手の内が知れ渡っていますので、発信元を正確に特定することは極めて難しくなっています。難しいというだけでなく、別の国に濡れ衣を着せるような騙し合いも盛んになっており、偽の情報を掴まされている可能性も高いです。つまり、サイバー攻撃はミサイル等のこれまでの武器と比較して、発信元の隠蔽が容易であるという特性があります。この特性は軍に非常に好まれており、日本の自衛隊だけでなく世界中の軍隊がサイバー攻撃技術の研究に取り組んでいます。

## サイバー犯罪に巻き込まれたら？

シンガポール在住の方がサイバー犯罪の被害に遭ってしまった場合ですが、残念ながらインターポールは受付の窓口にはなりません。シンガポールに住所がある方であれば、地元の警察へ連絡していただくことになります。その中で、その犯罪が国際的な性質を持つと判断されれば地元の警察からインターポールへ協力要請が送られるかもしれません。最後に一つ、シンガポールでお仕事をされている方が被害に遭いやすく、今世界中で猛威を振るっている犯罪の手口を紹介します。BEC (Business Email Compromise、ビジネスメール詐欺) と呼ばれる手口ですが、高度なオレオレ詐欺とでもいうような手口です。オレオレ詐欺は高齢な両親の息子を装い、両親の親心につけ込んで金を引き出す、というのが典型的な構図ですが、BECの場合はビジネスマンと取引先や上司の関係につけ込む、という構図になります。犯人は、取引先になりすまし、振込先の銀行口座が変更になったと連絡をしてお金を騙し取ります。なぜ、被害者はそんななりすましの連絡を信じてしまうのか？それは、実は事前に犯人が被害者のメールボックスに侵入しており、すでに長期間に渡ってメールのやりとりを盗み見ることができる状態であり、今まさに納品が完了し支払い手続きに移ろうか、というタイミングで、振込口座変更の連絡をしてくるためです。オレオレ詐欺が子供を想う親心を悪質に利用しているように、BECでは従業員が業務を円滑に進めようとしている心情を巧みに利用しているのです。

対策としては、メールボックスがハッキングされないようにすることはもちろんですが、高額な振込で、振込口座の変更を通知された場合には、電話などEメール以外の手段で確認することも有効です。この時、冒頭でサイバー犯罪者は極めて勤勉であると紹介したように、彼らは捜査側、被害者側の動向を注意深くウォッチしていますので、振込口座変更電話確認が必須と規定されたと知れば、その対策として例えば電話会社の障害など、もっともらしい理由をつけて偽の電話番号を通知して・・・といった感じで、騙す側と騙される側のイタチごっこが繰

り広げられることとなります。本当に高額をやり取りする場合には、担当者に直接会いに行って確認する、遠方の場合にはテレビ電話で確認を取る、というレベルで手間をかけるるとよいと思います。ほとんどの方が、自分たちは標的にされないだろう、被害に遭うことはないだろう、という根拠のない自信の上に生活しています。しかし、実際に、日本航空が3.8億円をBECによって騙し取られたという事件も起きています。サイバー犯罪は身近なところに潜んでいるのです。

## サイバー犯罪捜査の未来

インターポールがシンガポールに設立した拠点、IGCIはINTERPOL Global Complex for Innovationの頭文字だと最初に紹介しました。名前の最後にわざわざイノベーションと付けたのは今後犯罪捜査に取り組む上でイノベーションが世界中から渴望されている、イノベーションに総力を挙げて取り組んでいくんだという決意の現れだと私は感じています。そしてこのシンガポールという国自体も先端技術を大胆に取り入れながら発展を続けている、イノベーションに挑むのにこんなに適した組み合わせは他にないんじゃないかとさえ思います。今後、技術の進歩によって今まで誰も予想できなかった種類の犯罪が生まれることでしょう。しかし、それに対抗するためにどんなイノベーションがシンガポールから生まれるのか。今からすでに楽しみで仕方がありません。

### 執筆者氏名

福森 大喜 (ふくもり だいき)

### 経歴

株式会社サイバーディフェンス研究所でWeb / ネットワークペンテスター、マルウェア解析、インシデントレスポンスに従事。世界最高峰のハッキング大会DEFCON CTFでは2009年から5年連続で決勝進出。2014年、インターポール (国際刑事警察機構) サイバー犯罪捜査部門で民間からの出向者として世界で初めて登用されたのを契機にシンガポールに移住。サイバーディフェンス研究所に籍を置きつつ、インターポールにて自ら国際的なサイバー犯罪捜査を行うかたわら、各国捜査官の技術教育にも当たる。

## 日本発高級手摘み茶のグローバルブランド化

ROYAL BLUE TEA SINGAPORE PTE LTD.  
Co-Founder, Director  
吉本 桂子



### 2016年春開業Royal Blue Tea Chigasaki BOUTIQUE

2016年春に、2006年創業から10年稼働した藤沢市（神奈川県）にある小さな工場から隣の市へ移転した。毎年平均成長率125%超を推移、遂に生産が追い付かなくなり5倍超の敷地へ移転した。工場は、お茶壺道中も通った松並木が残る国道一号線・東海道沿い、サザンオールスターズのデビュー曲「勝手にシンドバッド」の歌詞に登場する茅ヶ崎市（神奈川県）にある。路面に移転できたので、その際、直営店を併設した。ロイヤルブルーティーを象徴とするブティックが開業したことにより、海外からの注目度が高まり、並行輸出、密輸の危機に陥り、対応に現場が窮した。当社のブランディングのために、急遽、同年、シンガポール・香港に現地法人を設立した。シンガポール・香港の高級レストランから供給要請が再三あり、品質維持のため採算度外視で設立した。



Copyright (C) 2016. ROYAL BLUE TEA JAPAN CO., LTD. All Rights Reserved.

### 2017年晩秋開業Royal Blue Tea Roppongi BOUTIQUE・THE T BAR

2017年晩秋、六本木通り沿い、六本木ヒルズ目の前に、待望の旗艦店「Royal Blue Tea Roppongi BOUTIQUE・THE T BAR」を開業できた。漆黒の色調、入って正面の壁一面には、整然とワインボトルが並ぶ。高級茶専門店だが、茶葉は飾っていない。季節感も無い。大都会の喧騒に佇む小さな菴（いおり）として、ワインボトル入りボトルドティーをワイングラスで愉しむティーバーを構えた。ボトルドティーの価格は5,000円前後の手頃なものから、高いものでは60万円と幅広く販売している。ワインの価格とすれば格段驚くようなものではないのでは？

2006年創立の当社は、「手摘み高級茶」専門を掲げ、同業者に商売にならないとまで揶揄された。まったく新しい文化を開拓・創世だからだ。伊勢志摩サミット、APEC（アジア太平洋経済協力会議）等で国賓をもてなす場での採用、ミシュランガイド



星獲得クラスの高級飲食店や一流ホテル・旅館、日本航空国際線ファーストクラス全便のドリンクサービスとしても長いご愛顧をいただく。2007年、世界的な食品安全品質管理SGS-HACCP認証を取得した工場自社開発一貫製造してから12年を超えた。発売から、一貫して、唯一無二の品質を維持している。



King of Green HOSHINO Super Premium 玉露 1本60万円  
(シンガポールではS \$26,750.00 w/GST)

Roppongi BOUTIQUEに購入に訪れるのは主にエグゼクティブクラスのリテールパーソン。自家消費目的もあるが、ここぞという商談用の贈答品や接待会食のドリンクとしての需要が非常に高い。私はもともとフリーのグラフィックデザイナーという異色の経歴。経営の経験は全くない。母方の実家が代々商家のため、商いの楽しさ・労苦を家族の立場で生まれる前から日常経験があったくらいだ。その影響で、起業や経営については無関心だった。日本茶の世界も完全に素人。高校時代、花嫁修業感覚で茶道を嗜む。非日常の世界は惹かれたが、お菓子や器、掛け軸、生け花等、室礼の蘊蓄を語るが、茶道の命である「抹茶」の本質を教えないことに違和感を抱き、長続きしなかった。小中高校は、公立にも関わらず家庭科が厳しい学校だった。急須で淹れるお茶の実習があり、調理実習より難しかった。社会人になり、友人知人と飲食店でお茶をする機会が多くなる。お酒が苦手なので、お茶をすることが好きだ。しかし、雰囲気はお洒落だが、「心の底から美

味しい」と思ったこと機会は無かった。ペットボトルのお茶飲料も年々市場を広げていた時代。甘いソフトドリンクが苦手、自然っぽい無糖飲料を飲みたかった理由でペットボトルのお茶を飲むようになる。ペットボトルのお茶も美味しいと感じたことは無かった。お茶は、人と人とを繋げる「和」の象徴でありながら、提供する「和」が貧弱であることに、なんとなく感じていたが、まさか、ビジネスにするとはいえない。

私は、ビジネスパーソンの諸先輩方、経営の諸先輩方に次を多く質問をいただく。「学歴も地位もキャリアも財産もないド素人になぜ、10年程度で新しい文化とブランドを築くことができたのですか？ロイヤルブルーティーはなぜ、大切なシーンで選ばれるのですか？」その答えは、シンプル、「和」の「哲学」があるからだ。そのための、「業界の常識を覆す手法でこだわり抜いた高品質」と「商品力に繋がる徹底したブランド戦略」である。ワインボトルに詰めたお茶、ワイングラスで愉しむお茶であるからこそ、「調和の哲学」が産まれる。

### なぜ「絶対に失敗できない」場で選ばれるのか？

当社は創業から毎年平均成長率125%超。毎年業績を上げているため、日本では最近、日本茶を扱うビジネスが増えてきた。高級中国茶の一つ、プーアル茶の茶葉の世界はある価格だが、ボトルドティー1本60万円（シンガポールではS \$26,750.00 w/GST）のお茶というのは当社だけでしょう。

日常茶ではなく、非日常茶として取り扱う所以は、①手摘み、②単一茶園、③抽出充填方法の3つに徹底してこだわることで、他にはない高品質を実現している。





まず、茶葉は「手摘み」が当社のスタンダード。手摘みの収穫にもこだわっている。数百本、数千本の茶木から葉を手摘みするには気の遠くなるような手間がかかる。一般に飲まれているお茶が安い理由の一つは、機械摘みにすることでコストを抑えている。一方、当社は、機械摘みではお茶本来の魅力は引き出せない。「茶葉は本来デリケートなものであり、機械摘みによって細胞が傷つければ、劣化の速度は加速度的、味も劣化する。できるだけ自然に近い風味を出したければ、面倒でも一芯二～三葉の手摘みを徹底するしかない。

次に、茶葉は、単一茶園のものを使う。ようやく日本茶の世界でも「シングルオリジン」という言葉が聞かれるようになった。一方、かつてはコーヒーなどと同様、ブレンド（合組）が基本でした。ブレンドは高級品ではない。私たちが取引する農家は当然、栽培に適した土地の、尚且つ、こだわりと手間をかけて畑を管理しているところに限っている。茶の種類によるが、日本茶の世界では最も質が良いとされる一番茶葉に限って調達している。

最後に、茶葉の抽出方法には一定温度で長時間抽出する技術を開発した。抽出する水は、特殊な水を自社で精製している。当社が独自に開発した抽出法は、茶の細胞を壊さないように3日から7日間の時間をかけて抽出する。本物のお茶を伝える使命からだからこそ、コスト考えていない非常識な製法だ。お茶の三大成分は、カフェイン、カテキン・タンニン、アミノ酸（主にテアニン）。当社の特殊な水で、ある温度以下で抽出すると、融点が一番高い

カフェインは溶出しにくい一方、融点の低いアミノ酸がよく溶出する。カテキン・タンニンは抽出温度帯により機能成分が違いうが、当社の抽出法は、高温・低温帯で抽出する機能成分を両方抽出します。そのため、苦味を抑えつつ、うま味渋み成分をあますことなく抽出できる。非常識な抽出法だが、当社は、一般に清涼飲料水をボトル詰めする際には加熱殺菌が原則、酸化防止のための添加物を入れる標準製法の常識を踏襲していない。「ここまでこだわりにこだわり抜いて高品質な味を維持してきたのに、添加物を入れることで純度を落とすたくはないし、加熱したらお茶の成分組織が破壊されてしまう」そこで加熱も添加物の使用もしない道を模索し始めた。何人もの業界関係者から「正気ですか?」、つまり、採算度外視で商売になりますか? と言われたが、最終的に加熱せずに除菌する非加熱濾過除菌・無菌充填を採用。商品化に成功できた。工場スタッフは決して多くなく、ラベル貼りや箱詰めも手仕事でこなすから生産量は限られる。大量生産して儲けることよりも、お茶本来の味をどうやって届けるかに心血を注いだ結果だ。

さらに、ロイヤルブルーティーの商品があらかじめワインボトル詰めしてあることには、もう一つ別の理由もある。ワインを最高の状態で味わうためにはソムリエの存在が不可欠だ。急須で淹れる従来のお茶の飲み方もそれは同じ。茶葉の量やお湯の温度によって味は変わる。高級なお茶だからといって、誰でも美味しく淹れられるとは限らない。その点、あらかじめ完璧な状態のお茶をボトル詰めされたロイヤルブルーティーであれば、いつ、どこで、誰が注いでも味は変わらない。徹底して素材・製法にこだわり抜いた末に生まれた最高の味だ。つまり、失敗することがない。だからこそ「絶対に失敗できない」場で選ばれる。

## お茶が場にもたらす「間」、間がもたらす「和」を表現



私は、創業前、フリーのグラフィックデザイナーとして活動していた。友人に誘われ、後に共同創業者となる佐藤節男（現・代表取締役会長）が経営するティーサロンを客として訪れた。手摘みの高級烏龍茶と食事のペアリングを提供するそのサロン「茶聞香」で、私は生まれて初めて、お茶でもてなすことの意味、さらにはレストランの「レスト（＝休息）」が意味するところを実感した。

「その時、佐藤に言われたのは『吉本さんにとっての食事はこれまで、単に栄養を取るためだけの、生きるためだけの食事だった。ドリンクがあることによって、初めて人間的な食べ方になる』ということでした。弱肉強食の地球上の生物の中で、会話をしながら食事を楽しむ生物は人間だけだ。言われてみればその通りで、高級茶というドリンクがそこにあるだけで、間を取りながら、おしゃべりしながら食事を楽しんでいる自分がいた。私はお酒が弱く、お酒を飲む機会を極力控えている。ゆえにこれまで、酒飲みが酒飲み同士集まる場を楽しんでいる理由も、自分だけがそこで楽しめなかった理由も分からなかった。が、佐藤が営む「茶聞香」での体験は

それらすべてに合点がいく気がした。

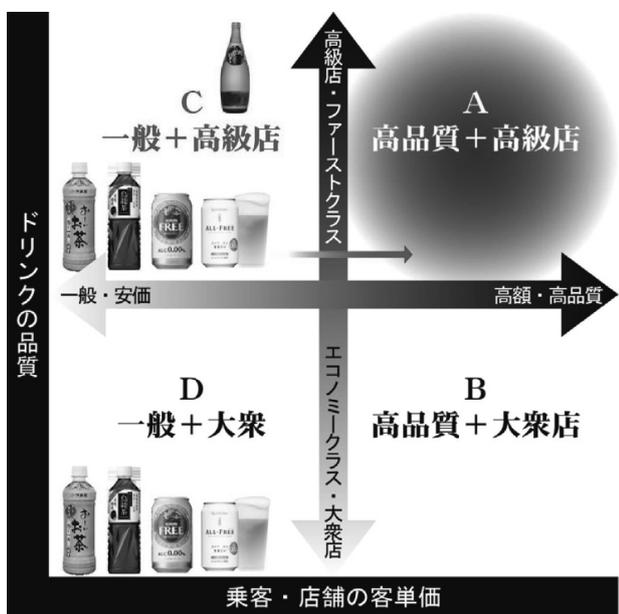
同時に新たな疑問も浮かんだ。「世界の人口の半分は宗教的な理由も含めてお酒が飲めないのに、なぜ食中にお茶を楽しむという文化がこれまで作られてこなかったのか？「茶聞香」に花嫁修業感覚で参画する。

興味を持って調べていくと、今あるお茶の様式や所作は意外と歴史が浅く、なおかつ権力者の一声で決められてきたものでしかないこと、お茶本来の味を引き出すこととは何の関係もないことが分かってきた。一方で、そのレストランを手伝う側に回り、高級茶をサーブする経験を積む中で、高級茶を楽しんでいる人は、所作も気にせず、ただ純粹にお茶を楽しみたいと思っていることも分かった。「ひょっとしたらデザインの力によって、お茶の未来は変えられるのではないか」直感的に閃いた。当時の私は、グラフィックデザイナーとしての自分の先行きに不安を抱いていた。グラフィックデザインという狭い世界で厳しい競争を生き抜くよりも、より大きな意味で、デザインの力で物事を変えることに貢献できないかと考え、そのモチーフを探している時期でもあった。お茶はまさにそれに当てはまるように思えた。

私は、ロイヤルブルーティーを通じて何より表現したいと思っているのが「間」だ。料理のシーンでこれまで間を担っていたのは主にお酒である。だから私のようにお酒を飲まない人にとっては、その間が悪い。例えば料理がサーブされるタイミング。お酒を飲んでいる人にとってはちょうどいいと思えるゆっくりとした料理の間隔でも、お酒を飲まない人からすればどうしても間が空いてしまう。しかし、そうした場にお酒と同じように楽しめる高級茶があれば、その場にいる全員に同じ間ができる。そのことによって全体の調和が生まれる。間を整えることで場に和を生み出す――。これこそが私がロイヤルブルーティーに込めた「調和の哲学」だ。おそらく商談や会食接待の場でも同じことが言える。お茶を飲みながら話を進めることで時間的な間が整うことがある。あるいは、空間的に二者の真ん中にお茶があると、それだけで話しやすくなったりすることもある。異なる思惑を持った二者が一つの方向に向かうには、その場に調和がなければならぬ。そのた

めに必要なのが時間、そして空間のデザインであるということ。お茶はそのための重要な役割を果たし得ると考えている。

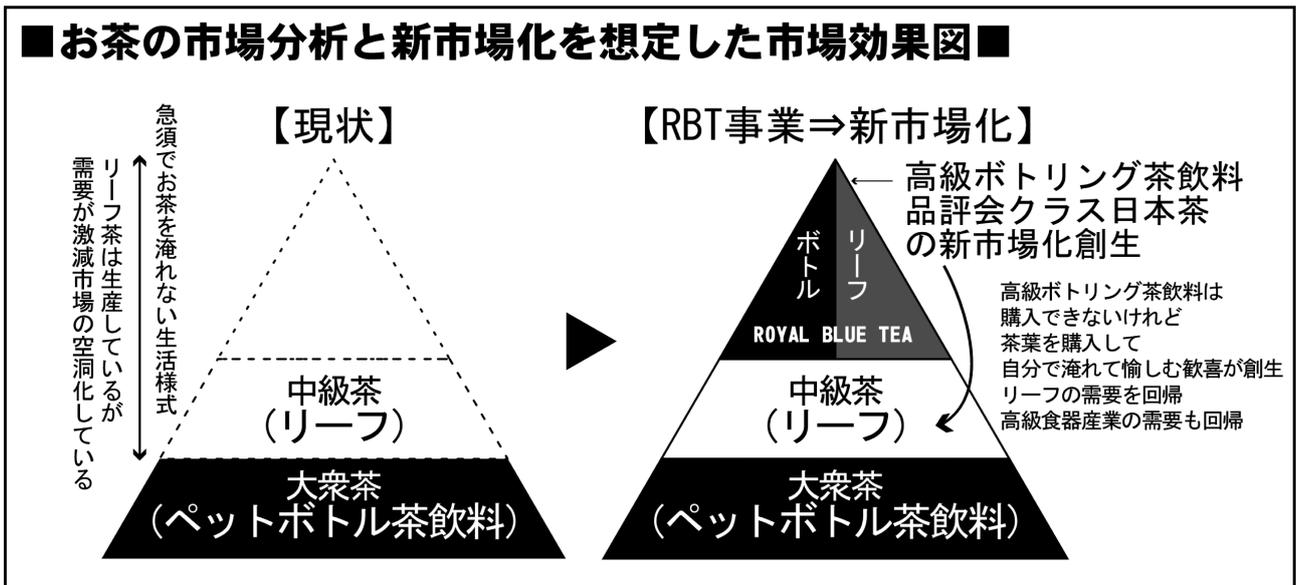
**業界の調和が持続的なビジネスを可能にする**



ところで、ロイヤルブルーティーは創業当初から日本茶を扱うことを念頭に置いていたわけではない。ロイヤルブルーティーという社名通り、もともとは高級青茶、つまりは手摘み烏龍茶を主力商品とする構想だった。日本茶との出会いは偶然だったと言っている。

非加熱ろ過除菌充填という手法が合法で商品化できる可能性を見極めるために適切な方法を学ぶために研修会に参加した。その開催場所がたまたま日本有数のお茶どころである静岡だった。そこで知り合った関係者から様々な話を聞き、業界の実情を知れば知るほど、「このビジネスはむしろ日本茶でこそ取り組まなければならないのではないか」と思うようになった。確かにペットボトルのお茶は売れている。でも、だからお茶農家さんが潤っているかと言えば、そうではない。コスト重視のメーカーがお茶農家さんから買うのは二番茶、三番茶の安い茶葉。農家が安い茶葉を売って生計を立てるには大量生産をする以外に道がない。一方、ペットボトルのお茶が普及すれば急須でお茶を淹れる習慣が減り、高級な一番茶はむしろ売れなくなる。結果、赤字分

は国からの補助金でなんとか補填しているというのがお茶農家さんの現状だ。ロイヤルブルーティーが高級茶にこだわるのはそこに理由がある。当社が調達するお茶農家さんに「ピラミッドの頂点を狙おう」と呼びかけている。当社のお茶業界のピラミッドは三層からなる。一番下に位置するのがペットボトルなどの「大衆茶」。真ん中に来るのが急須で淹れる「中級茶」。そして頂点に位置するのが「最高級茶（手摘み茶）」だ。当社の事業をピラミッドに当てはめるなら、これまでは最高級茶に当たるものが不在（あるにはあったが、表に出ていなかった。それには歴史的経緯があるという）で、中級と大衆の二層だった。それがペットボトルの普及により中級が廃れかけ、大衆茶一辺倒になりかけているのが現状ということになる。それでは大量生産できるプレーヤーだけが勝って、お茶農家さんは儲からない。業界は廃れ、いずれはお茶を飲むという文化そのものがなくなってしまうだろうというのが私の抱いた危機意識だった。だからロイヤルブルーティーは、「最高級茶（手摘み茶）」という空席を狙うことで儲けを独占しようとしているわけではない。むしろそこが埋まって初めて、業界のピラミッド全体が伸びると考えている。つまり、茶業界の「調和」だ。いいお茶を飲むことがステータスとして見られるような文化や、お金が儲かるビジネスモデルが成り立つという先例を作る。そうすればきっと、若い人がお茶を飲むようになったり、追随するプレーヤーが現れたりということが起こるはず。「最高級茶（手摘み茶）」が存在することで、中級茶や大衆茶にも好影響を及ぼすことができると構想した。逆もまたしかり。大衆茶が広く普及すれば、中には「より美味しいお茶、もっと高いお茶ってどんな味なのだろう？」と考える消費者が現れるだろう。だからこれは、どちらのビジネスが正しい・正しくないという話ではないし、既得権益を破壊しようという話でもない。作りたいのは業界全体の循環を創生することで、世界中で生産させる茶葉の需要と供給のバランスが図れると構想している。もちろん、ここまでの道のりは順風満帆だったわけではない。むしろうまくいかないことの連続だ。特に2011年の震災後は日本茶の風評被害で茶葉を捨て



ざるを得ず、売り上げが半分に。お茶農家さん共々かなり苦しむ。高級品廃絶運動もあった。そこで耐えた甲斐あって、いまや茶飲料を含む日本茶業界は全体で1兆円規模の市場になった。世界的には今後5年は125%の成長が続く市場とも言われる。茶業界は、限られたパイを奪い合うのではなく、みんなで成長していける可能性のあるビジネスモデルになると計画している。生産者に正しくお金が行き渡り、製造者もお金を得られ、消費者もそれを適正価格で買える。その結果、お茶業界も復活する。江戸時代に近江商人が説いたという、売り手よし・買い手よし・世間よしの「三方よし」の精神を体現することこそが企業理念「和醸良茶」であり、これこそが調和の哲学である。

我々の目指す未来は2つある。一つは、日本茶を世界一の茶にすること。二つ目の未来は、ロイヤルブルーティーブティックを、世界主要都市に展開すること。本当の高級茶を広め伝え、携わる人すべてを潤すことだ。本当の高級ブランドは、原材料を生産している人に、つまり、最下層で携わる人たちにも、正当な利益を分配することである。ロイヤルブルーティーは小さなティーブランドだが、私は世界を凌駕するブランドに皆様と共に作り上げることを誓う。



#### 執筆者氏名

吉本 桂子 (よしもと けいこ)

#### 経歴

神奈川県藤沢市生まれ。共立女子大学家政学部生活美術学科卒業後、フリーのグラフィックデザイナーとして活動。2006年に高級手摘み茶を自社一貫開発・製造・販売する「ロイヤルブルーティージャパン株式会社」を佐藤節男氏と創業。SGS-HACCP 認証を取得した自社工場 で非加熱濾過除菌による独自の茶抽出法を確立して商品化に成功。2007年にワインボトル入り手摘み高級茶飲料「ROYAL BLUE TEA」を正式に発売した。同年から3年連続でベルギー・モンドセレクション金賞を受賞。2011年より、日本航空国際線ファーストクラス全便搭載。2013年日本政策投資銀行「第2回DBJ女性起業大賞」を受賞。趣味：ヨガ。茶宴（ロイヤルブルーティーとコース料理、会話のペアリング）

## コーポレートイノベーションの最前線 ～イノベーションネーションの シンガポールを如何に最大限活用するか～

ICMG PTE LTD  
Director  
辻 悠佑



### 1. コーポレートイノベーションの現状と経営課題

新しいビジネスモデルによる持続的な成長（イノベーション）を如何に創り出すか。多くのコーポレート（企業）は、既存のビジネスモデル（現業）による成長に限界を感じており、今、まさに、「イノベーション」に経営として本腰を入れて取り組んでいる。

特に、直近では、多くの経営者のイノベーションに対する切実さは高っており、イノベーションは必要ではなく、「必要不可欠」であるという認識が高まっている。今や、レッドオーシャン（現業における血みどろの競争）に直面している、という課題認識のみならず、そもそもの現業自体が破壊され、消失すらしかねない（競争さえできない）、という課題認識を持つ企業が全ての業界に渡って増えてきている。もはや、イノベーションとは、「現業の経営」の国内市場の縮小、競争激化、収益低減以上の強烈な危機感（経営としての覚悟）を持って推進すべきものであるという認識である。

また、そう言った状況を打開し、イノベーションを創出するために、失敗を許容せず、規模と効率（主として財務指標）を重視する現業とは全く異なる価値観、つまり、失敗を許容し、探索と実験（主として非財務指標）を重視するような形で経営自体の再定義（イノベーション経営の実践）が必要不可欠であるとの共通認識も確立されてきた。

まさに、今、コーポレートにとっては、未知の世界から創造と破壊が興る時代であること（創造と破壊の時代）を前提とし、経営者の覚悟を伴った経営

自体の再定義、が求められており、重要経営課題となっている。経営自体を再定義するとは、現業とは異なる価値観のもとで、イノベーションの目的・戦略をどう定義するか（成功をどう定義するか）、イノベーションのアイデア・プロセスの判断基準・KPIをどう設定するか、イノベーションに最適なプロセス・プログラム・場・人材制度・組織等をどうデザイン・実行するか、現業の経営とどう連携をし、どうバランスをとるべきか、イノベーションポートフォリオをマネージしながらどう成果まで加速していくか、等の再定義であり、近年、多くの経営者が自らの仕事である、として実践しているものである。

こうした中で、自社のみでこうした経営課題に立ち向かうのではなく、イノベーションにおけるパートナーシップも重要視されてきている。世界中で創造をリードするイノベーター・スタートアップ、それを加速するイノベーションアクセラレーター、イノベーション経営のアドバイザー・デザイナー・共同運営者、イノベーションエコシステムのハブとなるイノベーションシティ・政府機関等、とのパートナーシップに多くの企業が取り組み始めている（過去の外部連携・活用の失敗体験や自前主義での成功体験から脱却できない企業は多いものの、イノベーションにおけるパートナーシップモデルは根付き始めている）。これからの創造と破壊の時代において、自社のイノベーションに関する重要課題に対して自社以外の世界中が自らの潜在的な経営資源である、という観点で取り組むべき時代になってきたと言える。

## 2. イノベーション軸で捉えたシンガポールのポジション

近年、多くの経営者がイノベーションに対する強烈な危機感（経営としての覚悟）を持ち、新しいビジネスモデルによる持続的な成長に取り組む中で、シンガポールを戦略的なイノベーション拠点として（自社のイノベーションのパートナーとして）重要視する流れが顕著になってきている。ここでイノベーション軸でのシンガポールを改めて捉えたい。

シンガポールは、国土が極めて小さく資源も限られている中で国家としての生き残りかけ、存在意義を高め続けなければならない、という強烈な動機が大前提にある。その動機に基づき、国家主導でトランスフォーメーションを実現しつつあり、現在はトレーディングハブ・ファイナンシャルハブからイノベーションハブに転換してきている。シンガポールが目指すイノベーションハブは、下記の3つの特徴がある

### ①世界のイノベーションのアーリーアダプター

アーリーアダプターとは、切実なニーズがあるため実績が無い段階から製品・サービスを受け入れようとする集団を指すが、シンガポールはまさに世界のイノベーションのアーリーアダプターである。シンガポールは、世界のイノベーション（テクノロジー、製品・サービス、スタートアップ等）を実績が無い段階から受け入れ、シンガポールという地を「実験場」として位置づけ、多様な実験を促進し、その実験成果を実績としてショーケース化して、周辺諸国・グローバル展開を加速する、というイノベーション戦略に従い、運営されている。レギュラトリーサンドボックス（実験のための一時的な規制緩和）の法制度化も進んでいる。

### ②デジタルイノベーションの社会実装

次に、シンガポールの特徴は、デジタルイノベーションにある。シンガポールは国家としてスマートネーションをビジョンに掲げ、データを活用した様々な実験環境（国家データのシェアリング、個人データ利活用環境等）を整備し、デジタルイノベ

ションの社会実装を後押ししている。先日（2018年11月）に、バルセロナで行われたSmart City Expo World Congressにおいて、シンガポールはthe smart city of 2018に選出された。政府機関の関係者も、引き続きデジタルイノベーションの社会実装（スマートシティイノベーション）という観点で世界をリードしていく、と口を揃えて話している。

### ③アジア・グローバルへのグロース&オープンイノベーションハブ

最後に、シンガポールの特徴は、周辺国に切実な課題を持つ市場があることである。シリコンバレー、イスラエル等も含めて世界におけるシンガポールのポジショニングについて問われることも多いが、それらの地域のプロフェッショナルから見てもこの特徴は強く認識されている。シンガポールには、統括会社設置に関する優遇税制が設定されているが、税制のみならず、上記のイノベーション戦略に従い、シンガポールでの実験結果を周辺国に展開するための政府機関も存在する等、イノベーションを後押しする専任組織や補助金・プログラムが多数、設定されている。また、多くの政府関係者は、より先の未来には世界中が都市化される（国際連合世界都市人口予測2018によれば、2050年時点で人口の約7割が都市部人口と言われている）ことを見据えており、現在のみならず将来の切実な課題も見据えて、都市国家シンガポールの存在価値を高めようとしている。

## 3. シンガポールにおけるコーポレートイノベーションの最前線

シンガポールは、国家主導でイノベーションハブへのトランスフォーメーションを推進してきており、その中で、多くのコーポレートもシンガポールを戦略的なイノベーション拠点として捉え、取り組みを開始してきている。コーポレートイノベーションという観点での最前線とも言うべき流れは下記の3つに集約される。

### ①スタートアップフォーカスからイノベーションフォーカス

シンガポールは、国家主導でのイノベーションハブを目指し、イノベーションエリア（Blk71等）の開発、スタートアップの創造と誘致・加速を行ってきた。現在、国家としてフォーカスしているのはコーポレートイノベーションであり、スタートアップとコーポレートのコラボレーションの加速によるスケール化、更には、それにとどまらないコーポレートイノベーションの加速（デジタル人材を含む人材開発支援、研究開発拠点を包含各種センター設立支援、周辺国展開支援等）にもより一層の力を入れて取り組んでいる。2018年9月に実施されたSWITCH（シンガポール政府主導のイノベーションカンファレンスプログラム）でも改めてコーポレートイノベーションにフォーカスするセッションを設けるなど政府としても力を入れており、今後、より顕著になる流れである。

## ②カスタマーエンゲージメントセンターの台頭

シンガポールには、コーポレートとスタートアップの共創（コ・クリエーション）の流れの中で、官民間問わず多くのイノベーションセンターが開設されている。スタートアップ投資予算も設定され、センターという物理的な場においてスタートアップを育てながら（アクセラレーションしながら）、自社の目的にフィットするイノベーションの共創が続いている。例えば、Blk71には、Mercedes BenzのスタートアップアクセラレーションセンターであるSTARTUPAUTOBAHNがある。彼らは自社の自動車ビジネスに対して強烈な危機感があり、シェアリングエコノミーや自動運転の流れの中で、これまで築き上げてきたMercedes Benzブランドが無価値化する可能性に対して経営として覚悟を持って向き合っている。まさに、未知の世界からの創造と破壊に対する強烈な危機感である。シンガポールではその強烈な危機感に基づき、顧客との新たな関係性をデジタルでどのように再定義するか、という経営アジェンダを設定してセンター設置・運営を行っている。そうした中で、直近においてより顕著な流れは、コーポレートと顧客の共創をコンセプトとした新たなセンターの開設である。センターという物理的な場には、スタートアップではなく、コーポレー

トとしての自らの現在 / 未来のビジネスモデル、ソリューション、テクノロジーがショーケース化されており、そこに顧客を招いて顧客課題とその解決に資するPOC（プルーフ・オブ・コンセプト）の対話・合意形成を行う。上記①のコーポレートイノベーションフォーカスの中で出てきた流れであるが、多くのコーポレートがカスタマーエンゲージメントセンターを開設している。

## ③SDGsによるシンガポールを起点とした周辺国ビジネスの加速

最後に、シンガポールでの実験結果を周辺国含むアジア・グローバルに展開することをより加速する流れにある。その中で、SDGsに関しては、その一つの切り口として位置付けられてきている。日本でもSDGsは顕著なトレンドになっているが、SDGsで定義される様々な社会課題への実感値が無く、定義された分類に焦点があたり理解・学習・分類に過度な時間がかけている状況が日本国内の現場からは見受けられる。シンガポールでは、SDGsに関連するコミュニティとコーポレート・スタートアップなどを連結し、周辺国の実情（切実な課題等）をシェアしながら実感値を持って、イノベーションの実動を動かしていく、という流れが加速し始めている。

その中で、日本企業の取り組みも加速してきている。中外製薬等が研究開発拠点をもち新規抗体創製に特化した研究を加速したり、日立が陽子線がん治療システムをシンガポールで世界で初めて受注・ショーケース化したことにより周辺諸国・グローバル展開を加速している。また、東京電力、中部電力は、これからの時代の／未来のビジネスモデルの実験場として、且つ、アジアのサステナブルソサイエティの確立に向けたフューチャーグリッドビジネスの創出・展開拠点として、スタートアップや多様なパートナーとの共創を推進している。このように多数の日本企業の取り組みがある一方で、イノベーションという観点でシンガポールでの日本企業の存在感は薄いと云わざるを得ない。多くの日本企業にとっては未だ現業の周辺諸国マネジメントの位置づけが強固であり、これまで述べてきたシンガポールのイノベーションという視点での潜在力を有効活用

する、経営としての本腰を入れた活動はこれからであると捉えられる。

#### 4. 日本企業にとってのイノベーション戦略とシンガポールの活用方法

これからの創造と破壊の時代においてイノベーションは「必要不可欠」であり、最重要課題として経営として取り組むべきである。シンガポールの最前線を踏まえた上で、本重要課題に取り組むためのポイントを下記にまとめる。

##### ①創造と破壊の時代を前提とした強烈な危機感

強烈な危機感がイノベーションを「必要不可欠」なものとし、経営としての覚悟を生み出す。更には、現業の活動よりも常に弱く、潰されやすい立場にあるイノベーションを守り、育て、加速する。やるリスクよりもやらないリスクを議論の俎上にのせることも可能となる。創造と破壊の時代の強烈な危機感、そこから導き出される経営として重要なイノベーションの方向性に立脚した様々な活動を展開する企業は強い。

##### ②パートナーシップモデル

イノベーションには、①イノベーション経営の確立、②0→1活動の絶え間ざる実践、の2つの重要要素がある。このそれぞれについて、重層的なパートナーシップが求められる。パートナーは世界中にいる。自社以外の世界中が自らの潜在的な経営資源である、という観点で取り組むべき時代であり、上記の2つの重要要素に関する、自社らしいパートナーシップモデルを追求して行きたい。

##### ③共創（コクリエーション／コクリエーター）

最後に、コーポレートイノベーションを担う人材について述べたい。近年、スタートアップイノベーションの手法が体系化され、コーポレートイノベーションに取り込む流れも顕著になってきている。一方で、大企業で長年働く人材にスタートアップ人材になることを強いて「できないことをやり続けさせられる」形となり、出口が無い中で疲弊していくパターンも見受けられる。コーポレートとスタート

アップの本質的な違いは現業があることである。財務資本のみならず、非財務資本があることである。コーポレートイノベーターは創造（スタートアップイノベーション・クリエーション）のみならず、世界の創造者から着想を得ながら自社の多様な資本との共創（コ・クリエーション）を目指す方向性があることについても言及したい。

最後に、日本企業にとってのシンガポールの活用の可能性についてであるが、シンガポールは、イノベーションのアーリーアダプターであり、次の時代の/未来のビジネスモデルを実験する等のこれまで述べてきた様々な点において、日本企業にとってイノベーションの戦略拠点化の検討に値する。これからのシンガポールのイノベーションの戦略拠点としての活用の可能性として、下記の4つが挙げられる。この4つの組み合わせも当然ながら検討可能である。

##### ①アイディエーション・戦略プランニング拠点

シンガポールは、イノベーションに関して多様な人材が集まり、情報が集まる。また、地の利も活かして、インド、オーストラリアなどの含めたアジア周辺国に直接的に出向き、切実な課題・解決策とのフィット感への実感値を持つことができる。机上ではなく、人とのインタラクション・対話を通じた、リアリティあるアイディエーションが可能となり、戦略検討やビジネスモデルアイデア検討に活かしていく事例が出てきている。

##### ②ビジネスモデル実験拠点：

切実な課題を持つマーケットに隣接するシンガポールにて、次の時代の/未来のビジネスモデル/スタートアップをサーチし、実験し、ショーケース化する拠点として活用する。アジアでの成長創りのみならず、日本国内ビジネス（現業）への還元・現業トランスフォーメーションの実現という観点での活用も期待できる。

##### ③顧客開発拠点：

シンガポールには統括拠点が集結しており、アジ

ア・グローバルの意思決定者へのリーチが可能となる。シンガポールでのプロダクト・サービスのプロトタイプ開発から顧客開発につなげていくことが期待できる。実際には、そのプロダクト・サービスがそのまま採用されるケースのみならず、それらの活動から、顧客からイノベーションパートナーとして認識され、より深い顧客関係構築に成功した事例が出てきている。

#### ④人材開発拠点：

これからのオープンイノベーションの時代に向けて、日本国内でのプランニング中心の人材開発だけでなく、異なる地でのオープンイノベーションの実践を通じた人材開発への要請が高まっている。現在、シンガポールでは、そうした要請に基づき、多くのイノベーション創出型人材開発プログラムが実施されている。

シンガポールには、コーポレートにとって現業の周辺諸国マネジメント以上の潜在力がある。多くの日本企業が進出していると共に、シンガポールをイノベーションの戦略拠点として経営として捉え始めている企業も多くなってきている。また、シンガポール政府関係者と話していても、日本企業に対する期待の大きさを日々、実感する。

新しいビジネスモデルによる持続的な成長（イノベーション）を如何に創り出すか。これからは創造と破壊の時代であり、経営者の覚悟を伴った経営自体の再定義（イノベーション経営）が求められている。一方で、イノベーションとは本来、危機感のみならず、世界をより良くしたい、変えたい、進歩させたい、というポジティブなエネルギーが動機となり、創出されるものであることも忘れずに言及したい。シンガポールには、多様性があり、熱気があり、オープンマインドな人材も集結している。本稿が日本企業の新しいビジネスモデルによる持続的な成長（イノベーション）、その挑戦の一助になれば幸いである。

#### 執筆者氏名

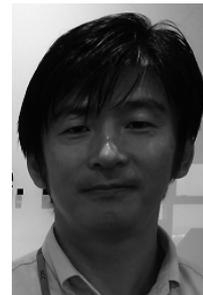
辻 悠佑（つじ ゆうすけ）

#### 経歴

京都大学・大学院工学研究科を卒業後、J.P.Morganを経て、ICMGに入社。ICMGでは、多数のコーポレートイノベーション（企業変革 / トランスフォーメーション・イノベーション創出・新規事業開発等）プロジェクト（複数の上場企業の社長直轄プロジェクトも含む）をリードし、且つ、自社のシンガポール事業立ち上げ・成長加速を実行。大学も含む各種イノベーションプログラムでのメンター・ジャッジ、スタートアップのアドバイザー等にも従事。世界にとって存在意義のあるイノベーションを共創型で創り出すことを目指す。

## AGCの東南アジアでの事業展開と 地域人財マネジメント

AGC ASIA PACIFIC PTD. LTD.  
Executive Director, S.E.Asia Regional HR Div./HR& Admin Div.  
戸張 雅彦



AGCの創業は1907年で、昨年111周年を迎えたタイミングで日本の本社も「旭硝子」からAGCへと社名変更を行ないました。日本では、当社にしては珍しく大規模な広告を行なっているので、ご覧頂いた方もいらっしゃると思います。従来の社名はガラスの会社であることを印象付けるものでしたが、現在の事業ポートフォリオは、ガラスのみならず、化学品やセラミックスも重要な位置を占めているので、AGCという社名にすることで会社のビジネスをよりの確に表現できるようになりました。社名変更とともにブランドステートメントとして“Your dreams, our challenge”を定め、お客様との信頼関係を大切にしながら、独自の素材とソリューションにより、互いの知見や技術を掛け合わせて、人々の想いの先、夢の実現に挑んでいくことを謳っています。

本稿では、まず最初にAGCの概要についてご説明した上で、東南アジアでの地域人財マネジメントについての当社の取り組みをご紹介します。

### 【AGCの事業内容】

AGCの製品は素材ゆえなかなか気付きにくいですが、日々の生活を様々な形でサポートしています。例えば、シンガポールでも数多く見られる高層ビルでは、特殊なコーティングにより、視界をさまたげることなく太陽光のうち室温上昇に繋がる波長のみをカットし省エネに大きく貢献するガラスが採用されています。



コーティングガラス Stopray 施工例：Tanjong Pagar Centre

さらにこの省エネガラスは、当社独自の技術により、新築時のみだけでなく既存の窓にも短時間で簡単に取り付けられるため、地域の省エネ化に貢献できる可能性が更に広がっています。

そのほか、窓ガラス自体で発電ができるものや、調光ガラスといって透明な状態から黒色まで色合いを無段階で変えられるものもあります。この最新の技術が導入された調光ガラス Halio は、ブラインド等を設置せずに、必要な時に外の景観を楽しんだり、太陽光を遮蔽したり、センサーやコントローラ

を用いて自由に制御できるため、特に洗練された最新のビルの価値を高めるアイテムとしてシンガポールでも多くの引き合いを頂いています。



発電できる窓ガラスSUNJULE施工例



調光ガラスHalio施工例

さらにガラスの応用例として、窓ガラスや鏡をディスプレイに変えることができる、所謂サイネージ関連製品の開発に近年力を入れており、セントーサ島の水族館などでその特性を活かした利用が始まっています。



ガラス透明スクリーンGlascene施工例：The Maritime Experiential Museum

ガラス関連では、上記のほか、室内の壁の装飾用ガラス、自動車の窓ガラス、テレビなどのディスプレイ基盤用ガラス、スマートフォンのカバーガラス、ガラス食器など、多岐に亘っています。

化学品の領域の一つは基礎化学品です。まず最初に塩水を電気分解して塩素と苛性ソーダを作り、そこから化学反応により様々な製品を派生させていきます。代表的な例の一つは、塩化ビニールの原料であるPVCです。東南アジアでは、インフラ整備に伴い塩ビ管の需要も旺盛であり、その多くを当社が供給しています。もう一つの領域として、フッ素化学品があります。フッ素樹脂は耐候性が非常に強く、マリーナベイサンズやシンガポールスポーツハブなどに使われています。

さらに近年、化学品の新たな領域としてバイオ医薬品などのライフサイエンスが新たに加わりました。



(Photo : Courtesy of DP Architects)  
フッ素樹脂フィルム施工例

セラミックスについては、ガラス製造装置や焼却炉など、非常に高温な環境下での耐久性が求められる特殊な工業用セラミックスを製造・販売しています。また、セラミックスの新しい用途として、道路の滑り止め舗装があります。赤や青など鮮やかな色づけがなされたセラミックスを急カーブや坂道などの路面に施すことで、ドライバーへの注意を促しつつすべりを防止できます。交通安全ソリューションとして、タイやベトナムなどで試験導入が進んでいます。



セラミックスすべり止め舗装Tough Bahn施工例

## 【事業展開の歴史とガバナンス】

これらの素材を世界の様々なお客様にご利用いただくべく、現在30を超えるの国や地域で事業を展開しています。海外への展開の歴史を振り返ると、古くは1956年のインドでのガラス事業から始まり、60年代から東南アジア、80年代は欧州や米国、90年代には中国や中東欧、2000年代は東アジア、2010年代はブラジル、メキシコ、中東などへと一歩一歩時間を掛けながらそれぞれの地域社会とともに発展すべくAGCグループの形を作ってきました。

これらの国に展開された事業体のガバナンスについては、90年代に連結経営を進めた後、2002年にお客様産業別にグローバル一体の事業体として編成された社内カンパニー制度が始まり、一部の形を変えながら現在も続いています。社内カンパニー制が導入されてから、カンパニー本社を中心に各国・地域の事業体もより緊密に連携することとなりました。現在、カンパニー本社は、ビル・産業用ガラスについてはブリュッセル、それ以外のカンパニーおよびAGCグループコーポレートは東京に設置されています。現在世界に約210のグループ子会社がありますが、製造・販売を担う事業会社は各社内カンパニーに、グループ共通機能を担う会社はコーポレートにレポートしています。

私が現在所属しているAGC Asia Pacific社は、東南アジアの地域統括拠点として2013年にグループコーポレート所管の子会社として設立されました。前述の通り、各事業会社は社内カンパニーが所管しているため、地域統括拠点とは言ってもその機能は本当に必要なもののみ限定しています。

一つは、ALL-AGCの視点で行なう事業開発機能です。社内カンパニーはお客様産業別に編成されてはいるものの、その括りでは十分に対応できないケースも出てきています。例えば、大規模な都市・施設開発プロジェクトなどでは、建築用窓ガラス、建物の外装に使われるフッ素樹脂フィルム、デジタルサイネージなど異なる社内カンパニーの製品であっても、お客様の視点で考えAGCとして一緒に提案することで、お客様のプロジェクトにより大きな価値をご提供できる可能性があります。この点に

ついて、コーポレートの事業開発機能がハブとなり、各社内カンパニーと協働して活動しています。2014年に従来シンガポールにあった各事業の販売子会社をAGC Asia Pacificに合併し、より緊密に連携した活動が行なえる体制となっています。

もう一つが、私が担当している地域HR機能です。

## 【東南アジアの人財マネジメント】

東南アジアへの事業展開は、1964年のタイに始まり、1972年のインドネシアと続き、80年代にシンガポール、フィリピン、2010年代にベトナム、ミャンマーが加わりました。ちなみに、シンガポールに現存するのは地域統括会社と販売・サービス会社のみですが、以前はブラウン管用ガラス製造会社があり、最盛期には従業員1,000人規模の工場がTuas地区にありました。各国への進出以降、事業会社の設立もしくは買収を通じて、現在は東南アジア全体で16社、従業員は約1万人程度となっています。

各社の生い立ちはそれぞれであり、設立後50年を越える会社から、設立後10年程度の会社、更にはここ数年のうちにAGCグループに新たに加わった会社まで様々です。各社の人員構成は、その会社の歴史によるところが大きく、設立当初からのメンバーがマネジメントの中核を担っている会社もあれば、比較的若い組織もあります。

AGCにとって、東南アジアは50年以上に亘る歴史があるのみでなく、今後も地域社会の発展とともに成長していきたい大変重要な地域です。その実現のカギはやはり人財であるため、地域統括機能の一つとして2014年に地域HRが設置されました。

弊社では東南アジアのグループ会社には、日本人派遣員の人事責任者は配置しておらず、通常のHR業務は現地各社のメンバーがしっかり回しています。その上で、私のチームが地域HRとして注力している業務の一部をご紹介します。

まず一つ目が、リーダーシップ開発です。AGCでは、2003年にシンガポール国立大（NUS）協力の下、アジアでのコーポレートユニバーシティ（AGC University）を立ち上げました。私も当時、事務局としてその場にいましたが、グループCEO

も参画する中、アジア各社の中核を担うメンバーによる熱の入った議論を目の当たりにし、世界観が広がったことを鮮明に覚えています。当時の参加者の多くは、現在各社で要職についており、文字通りAGCの発展を支えています。このプログラムはその後毎年継続し、アジアのリーダー育成に貢献してきましたが、これを更にドライブさせるのが地域HRのミッションの一つでした。

私が地域HRを担当し始めた当初に、当地域のグループ各社のトップとの議論を重ねて、現在は3段階のリーダー育成プログラムとなっています。

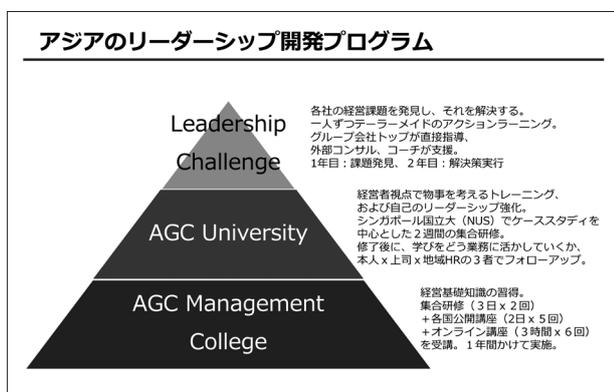


図1 アジアのリーダーシップ開発プログラム

リーダー育成をキャリア形成ペースを基に考え直し、30代中盤から約5年程度置きに、連続性のある形でAGCのリーダーに求められるものを修得していけるように全体を再設計しています。最終的には、マネジメントチームの一員として、高い視点で経営課題を発見し、必要な変革を自ら提案・実現できるリーダーの育成を目指しています。そのための最初のプログラムがAGC Management Collegeです。ここでは、約1年間かけて経営基礎知識をしっかり学んでもらいます。次が、AGC Universityで、ビジネスを経営の視点で見ることとAGCのリーダーに求められる要諦を修得します。AGC Universityは従前のものから内容を大きく見直していますが、長年のパートナーであるNUS Business Schoolの深い理解と協力を得てAGCのニーズに完全にフィットしたプログラムとなっています。最上位のプログラムが、Leadership Challengeというもので、参加者一人一人にあわせて個別にカスタマイズされた所謂アクションラーニングのようなプログ

ラムです。ここでは、実際の各社の経営課題の発見とその解決を、約1年半に亘り各グループ会社のトップと地域HRがフルサポートする中で進めています。

これらのプログラムの前提となる、タレントマネジメントのベースの部分も大きく見直されており、現在はアジアのリーダー育成は確実に加速してきていると実感しています。

そしてもう一つの点が、アジアのタレントの獲得です。アジア各社での通常の採用は多くがリプレースメントですが、その点は各社のHRが行なっています。一方で、ビジネスの拡大・発展に伴い新たに必要となった専門性を持つ人財や、地域を越えて活躍が期待される人財、新たに進出する国での基幹人財など、これまでに無かった領域の採用をStrategic Recruitmentと位置付けて、この部分を地域HRが担っています。私自身、現職についてからの約5年間で、短い会話も含めると数百人のアジアのタレントとの接点を持つことができましたが、ポテンシャル、情熱も兼ね備えた人財の豊富さを実感しています。

このStrategic Recruitmentの実践として、一つはミッドキャリア採用のための地域レベルでの採用ルートを構築・維持しています。もう一つが、新卒採用ですが、その代表的な取り組みが、ASEAN CAREER FAIR for Japan (ACF) への出展です。JCCIからも毎年案内が出ているのでご存じの方も多いと思いますが、弊社はAGCグループとして2015年から毎年出展を続けています。このフェアの特徴は、ASEAN各国のトップレベルの大学から日系企業（もしくは日本）に興味がありかつ成績優秀な学生が、教授推薦&スクリーニングを経て、約700人がシンガポールで一堂に会することにあります。正直最初の2回ほどは試行錯誤を続けましたが、3回目からは確実に成果が出始め、現在は日本のAGC本社の一部の部門の新卒採用ルートとして確立し、昨年は4人、今年も5人程度の採用を予定しています。また、AGC Asia Pacificでもこのフェアを通じて新卒採用を行なっています。当初は、AGCは日本に本社があるグローバル企業であり、日系企業ということを前面に出しすぎるのはどうか

とも思いましたが、今では採用ブランディングの観点からは「日本」を我々日系企業の一つの強みとして、人財獲得競争の中で徹底的に活用すべきと考えています。当該フェアに出ただけの企業が増えるほど、より多くの学生の関心を集め、最終的には各出展企業の採用力強化に繋がると思っていますので、一社でも多くの企業のご参加をお待ちしています。

### 【東南アジア地域HR設置の意義について】

東南アジア地域HRを設置し約5年が経とうとしていますが、その間、様々な試行錯誤を重ねて、ようやくそのベースとなる部分ができたと感じています。AGCはHRについてはどちらかというと現地主義の色合いが濃く、本社側で作った制度を全て展開ということではなく、必要最低限の制度や決めごとのみ共有した形で運営しており、その点は今も変わりません。ただ、そこで従来HRとしてもう少し踏み込むべきだったこと、およびビジネス環境の変化に対応するために新たに必要となってきたことを、地域HRとして担えるようになって来ました。そこで感じたことを最後に述べさせていただきます。

当地に地域HRを設置することの最大の意義は、やはり現地各社のマネジメントやメンバーと直接コミュニケーションがとれることです。各社がどういう歴史・文化を持っているかを学び、その経営環境や方向性を実際に見聞きし、そしてメンバーとの相互理解や信頼を深めることで初めて必要な人財マネジメント施策を考えることができるということを自身の経験を持って学びました。実際、前述のリーダーシップ開発でも、この点を徹底的に拘り相当な時間を掛けていますが、その分の効果も十分に得られています。

そして次に重要なのは、現地の人財マーケットや教育機関へのリーチです。こちらでお世話になっている採用エージェントの方々や、他企業のHRの方々、NUSをはじめとする教育機関の方々、各国のミッドキャリア&学生の方々、それぞれの方から直接学ばせてもらう情報は質・量ともに大変充実しています。特にシンガポールは地域統括拠点や教育機関が数多く集まっているので、この点では有利な

立地だと考えます。

最後に、これら現地ならではの情報や発想を活かすのに重要なのが、本社との連携のあり方だと考えています。弊社では、当地での施策については、大筋については本社人事部と相談するものの、基本的には当地で立案&実行する体制となっており、それが現地に有効な施策をタイムリーに展開することに繋がっています。

今後も地域HRとしての機能に磨きをかけ、東南アジア現地からAGCグループ各社への人財輩出ハブとして貢献することを目指します。

#### 執筆者氏名

戸張 雅彦 (とばり まさひこ)

#### 経歴

1966年、東京都生まれ。1991年青山学院大学大学院理工学研究科機械工学専攻修了、同年旭硝子株式会社入社、情報システム、経営企画、グループ人事、広報を経て、2014年3月に現職での勤務開始。2019年2月よりAGC本社情報システム部に異動。

趣味は、エレキギター演奏とバンド活動（特にハードロック、ヘビメタル中心）

## JR東日本が考えるプラットフォームビジネス

EAST JAPAN RAILWAY COMPANY  
Director  
三井 剛



### はじめに

シンガポールにおけるJR東日本直営のコミュニケーションカフェ「JAPAN RAIL CAFE」がMRTタンジョンパガー駅直上に開業して2年が過ぎた。これまでの2年間、飲食物販をご利用のお客さまとともに、プロモーションの場として活用いただいた企業・団体さまに支えられ多くの活動を行うことができた。

本稿では「JAPAN RAIL CAFE」の2年間の取組みを振り返ることで弊社JR東日本が取組む海外における事業活動の役割や方針をトレースし、今後の事業展開につながる取組みを紹介する。

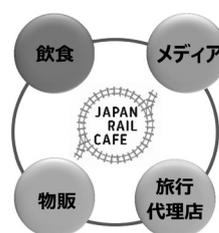
### JAPAN RAIL CAFEとは

#### (1) コンセプト

コンセプトは『Platform for Real Japan, Platform for Real Communication』。お仕着せや押し売りではない「今だけ、私だけの」日本の情報や味覚、体験が得られる場をシンガポールにてご提供し、それを求める日本好きシンガポール人が集い「ジャパンラバーズコミュニティ」が自然発生する場所を目指している。

その実現のためにご提供するコンテンツは①飲食、②物販、③メディア、④旅行代理店の4業種。ワンストップで日本品質の食やモノを手に入れることができ、ここでしか手に入れることのできない地域情報を得た後に、鉄道チケットの購入がその場でできる場所となっている。先進的にネット環境が整

い、スマートフォンで何でも得られるシンガポールという地でありながら、あえてリアルを追求している。



JAPAN RAIL CAFE外観

#### (2) 特徴は「特集地域」

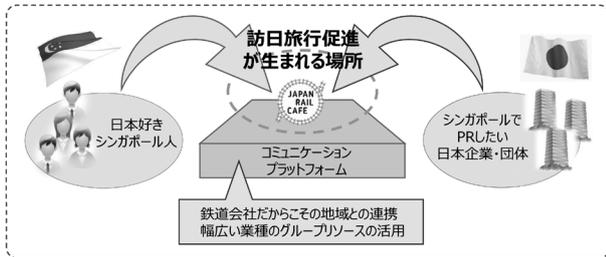
月毎に「特集地域」を設け、毎月フォーカスする地域を変え、店内装飾やメニューに変化を持たせているのが大きな特徴である。

店内のポスターや動画、設置パンフレットを「特集地域」に合わせて毎月変更。同時に店内で配布する情報誌も「特集地域」の記事として毎月更新。飲食メニューにも「特集地域」の要素を月毎に変え、まさに「特集地域」で店内をジャックさせる。

シンガポール島内にわずか1店舗しかない当店において、このようなシカケが継続的にできるのは、「特集地域」を支える関係者の皆さまのお陰である。

わが地域、わが街、わが社の情報や商品をご提供・ご紹介いただき、店内での情報提供やメニューとして取り込むことにより、ご利用されるお客さまとご提供する側の両者にとって有益な機会や場所になることがねらいである。ここでの弊社の役割はあくまでも機会や場所の提供及び提供方法の監修や編集のみであり、私たちが自らコンテンツを生み出すものではない。

お客さまとコンテンツを持つ企業・団体の両者にとって有益な場所（プラットフォーム）を用意し、より広く関係者の皆さまに活用していただく機能提供を業とすることを、弊社なりの「プラットフォームビジネス」と位置づけ活動している。



期間	特集地域	期間	特集地域	期間	特集地域
2016年12月	東北	8月	東北	5月	関東
2017年1月	上信越	9月	山陰	6月	日本の夏
2月	静岡・富士山	10月	九州・鹿児島	7月	山陰
2~3月	四国	11月	四国	8月	東北
3月	九州	12月	関東・栃木	9月	北海道
4月	関東・東京	2017年1月	北陸・富山西	10月	日本の秋
5月	沖縄	2月	新潟	11月	沖縄
6月	北海道	3月	瀬戸内	12月	四国
7月	関西・大阪	4月	日本の春	2019年1月	栃木

これまで実施した「特集地域」

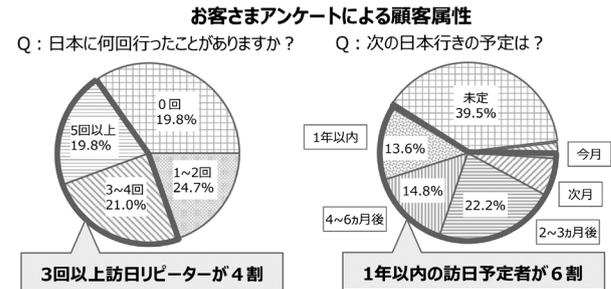
### (3) 「JAPAN RAIL CAFE」の顧客層

このようなコンセプトショップに立ち寄っていただくお客さまは、ターゲット層への積極的なプロモーションや継続的なコミュニケーションが奏功し、概ね所期の顧客層を集客することができている。

第一に店内の9割以上のお客さまはシンガポール人である。インバウンドを促進させ、日本に興味を持ってもらうための場所作りにとって、シンガポール人に受け入れられることは何よりも優先させるべき配慮であり、シンガポール人が期待する日本品質、シンガポール人の求める日本の情報や味という観点を取り込んだことが良い結果として表れている。

また、来店客へのアンケート結果によると、お客さまの多くは日本に少なくとも1度以上は訪れたことのあるいわゆる“訪日リピーター”である。これまでに5回以上日本に行ったことがある、というお客さまも少なくない。また、次の訪日予定を1年以内と考えているお客さまが6割以上となっており、所期の顧客層である“ジャパンラバーズ”を取り込

むことができていると考えている。



この傾向は当店が“日本好きシンガポール人”の集まる場として機能できていることを示しており、マスコミやSNSと比較すると絶対数は少ないながらも、こちらから発信する情報を意欲的に受止め、かつ、そのようなお客さまと直接接点を持つ場として価値を生み出すことができていると考えている。

## JAPAN RAIL CAFE 開発の背景

なぜ弊社がこのような「プラットフォームビジネス」をシンガポールで行うようになったかを振り返ると、2010年前後から日本国内で取組みを行っている「地域再発見プロジェクト」が原点となっている。

1985年の国鉄分割・民営化以降、弊社は自社資産の価値最大化を目指しエキナカや駅周辺の事業開発に注力してきた。鉄道を利用されるお客さまの利便性・快適性の向上に努めることが鉄道会社としての使命であるとの認識の元、首都圏を中心に多くの駅の変革を行ってきた。

その一方で東北地方や上信越地方においては、地域の中核都市の駅の活性化もさることながら、鉄道ネットワークという「ヒト」をつなぐ機能と首都圏におけるエキナカや駅ビルといった販路という「モノ」をつなぐ機能の両者をつなぎ、活性化させることを着眼点として活動することも鉄道会社の使命としており、そのために展開したのが「地域再発見プロジェクト」である。

### (1) 地域再発見プロジェクト

地域との連携を強化し、地元と共に知恵を絞る「共創」戦略のもと、鉄道ネットワークの特性及び首都圏での販路を持つメリットを活かしながら、更

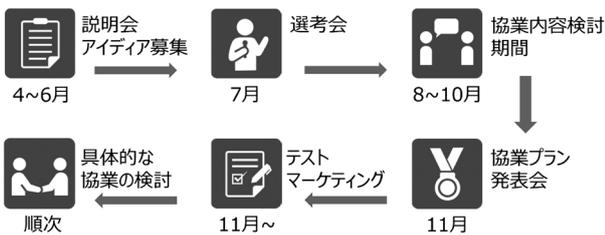


J R東日本スタートアッププログラムの募集テーマ



プログラムは年間を通して6つのステップから成り、テストマーケティングの結果を踏まえ、具体的に協業が進められる案件については業務提携の検討まで行き、事業として確立させることのできるスキームである。

J R東日本スタートアッププログラムのプロセス・スケジュール



(2) スタートアッププログラムの事例

【事例1】

『荷物預かりシェアリングサービス』  
ecbo株式会社 (2017年審査員特別賞)

カフェやお店の空いているスペースにコインロッカーと同料金で荷物を預けるサービスで、スマートフォンから事前に予約できる。

恒常的に足りていない駅構内のコインロッカー需要に応える提案は、東京駅などで実証実験を行った末、弊社との事業提携にまで発展し、品川駅や池袋駅にまでサービスを広げた。また2018年にはJR西日本やJR九州との提携にもつなげている。



【事例2】

『ディープラーニング技術を応用した商品認識によるレジレス化』  
サインポスト社 (2017年最優秀賞)

サインポスト社の開発した設置型AI (人工知能) 搭載レジ「スーパーワンダーレジ」を活用し、AI無人決済システムを導入したレジレス店舗を提案。

この提案により、2018年10月に赤羽駅のプラットフォーム上の店舗で実証実験を行う展開となり、お客さまが選んだ商品をAIが把握し、自動的に購入金額を算出。レジで会計待ちをすることなく、交通系電子マネーで短時間に決済を行うことのできる無人店舗を開設するに至った。(2018年12月14日で実証実験終了)



無人AIレジ店舗「TOUCH TO GO」 in 赤羽駅

(3) スタートアッププログラムの効果

このプログラムは2017年度からスタートさせ、2018年度も含めこれまで2回実施している。そして2017年度は19件、2018年度は23件の提案を採択させていただいた。

いずれもベンチャー企業のアイデア・技術と、弊社の経営資源をつないだ案となっており、これまで社内でのみ企画・検討・計画を行ってきたプロセスに比べ、新たなノウハウやアイデアを外からオープンに取り込むことで事業開発や技術革新を格段にスピードアップすることができた。

また、2018年度の採択企業の中にはシンガポール企業も含まれており、日本国内に留まらず、海外のノウハウやアイデアを広く取り込むことで、更なる革新とスピードアップを実現することができる。

## 【シンガポール企業採択事例】

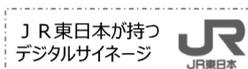
『デジタルサイネージを活用したダイナミック  
DOOHの検証』

AdAsia Holdings Pte. Ltd

デジタルサイネージを活用して、ロケーションや  
ターゲットにあわせて最適化した情報を配信する広  
告手法を検証し、広告価値の最大化を目指す



AdAsia社(シンガポール)の持つ  
○WEB広告のデザイン知見  
○時間帯・顧客別サイネージの  
出し分け  
○WEB上でのコンバージョン分析  
○認知率・顧客属性分析



## 今後のJR東日本の事業展開

私達の事業活動は、『場』の提供にせよ、『事業機  
会』の提供にせよ、大きなコンセプトは弊社の持つ  
社会基盤や経営資源を最大限に活用し、多くのお客  
さまや企業・団体の活動のプラットフォームをご提  
供することにある。

日本、とりわけ首都圏という大きな経済基盤と、  
東北地方・上信越地方など豊かな観光資源や産品を  
持つ観光基盤をベースに鉄道ネットワークと生活  
サービス事業という経営基盤を持っている弊社だけ  
からこそできる「プラットフォーム」を国内外で構築  
させ、社会変革に意識の高い企業・団体によるオー  
プンで活発な議論から生み出されるイノベーション  
に弊社なりの参画ができればと考えている。

キーワードは、「プラットフォーム」と「オー  
プンイノベーション」。

今後も日本国内と東南アジア・シンガポールをつ  
なぎ、多くのお客さまに喜ばれ、多くの企業・団体  
の活動の起点になるような事業活動を具体的な施策  
として検討していきたい。

### 執筆者氏名

三井 剛 (みついたけし)

### 経歴

1972年生、東京都出身。1995年東京理科大学工学  
部建築学科卒業後JR東日本入社。鉄道施設管理など  
を経て、2004年にエキナカ新規業態開発「ecute(エ  
キュート)プロジェクト」に従事。施設開発計画、運営  
会社の立上げ、業態開発に携わり、2006年エキュート  
運営会社であるJR東日本ステーションリテイリングに  
出向。2008年同社企画開発部長、2012年同社代表取  
締役社長。2016年より現職。

## 日本シンガポール協会便り No.69

## 日本人の段取り力

私はシンガポールに東レシンガポール社の一員として1991年から1997年まで滞在していました。滞在中のいつかは忘れましたが、ある日本食のレストランに入った時のことです。そのレストランでは調理するところがお客に見えるようになっていて、一人の日本人コックとローカルのコックさんが3人ぐらい忙しそうに料理を作っていました。そこで目を見張ったのは日本人コックの手際のよさです。料理の場合いくつかの料理を同時並行的に作りますので、その段取りが肝心です。材料を切ったり、下味をつけたり、揚げ物をしたり、焼いたりする段取りが素晴らしく見てほれほれしました。無駄なくいくつかの料理を同時に作り上げている様子を見て誠に感心しました。ローカルのコックと比べると生産性は数倍違うといった感じでした。勿論日本料理ですから、日本人のコックが段取り良くできるのは当然ですが、それにしても生産性は格段に異なります。

この日本人のコックは、段取りについて訓練をされてきたこともあると思いますが、一般的に他の日本人のコックも段取りが上手だと思います。またコックばかりでなく全般的に工場などで働く人の段取りは優れていて、この段取りの良さは日本人特有のものだと思います。

段取りといえばトヨタ生産方式はこの段取りを極限的に追求したものであり、こうした生産方式を取り入れている日本企業の工場の生産システムは世界的にも非常に効率的でかつそこで働く日本人の段取りが優れているため、日本の工場での生産性は他国の企業の工場に比較して非常に高いと感じます。このため業種によっても異なりますが、日本でのモノづくりはこの生産性の高さを利用して、まだまだ健在といえるでしょう。

翻ってオフィスで働く人の段取りは上手に行っているのでしょうか？日本企業の工場の生産性は世界でトップクラスだが、日本のホワイトカラーの生産性は低いとの評価です。

私も仕事の段取りを決めておいても、緊急な事態が発生したり、急な来客や電話が入るうちに減茶苦茶になることが多く、いつも反省しています。

オフィスで働く人にとって、段取りはビジネスの基本で、しっかり身につけることが求められます。何を実現するのかを明確にして、どのように仕事を進めれば、早くて効率的か、また状況が変化した際のシナリオを想定しながら、計画を立て、実行することです。

このように大事な段取りについては訓練することが必要だなど、ネットで検索してみると、段取り力養成講座が結構ありました。また終わってしまいましたが、大阪商工会議所で平成21年度まで段取り力検定であるPWA（Project Work Ability）検定を行っていました。検定試験があったとは驚きでした。業務上で鍛えるか、訓練で鍛えるかはべつにして、オフィスの生産性を高めるために段取り力のアップを目指さないといけないと痛感した次第です。

【文 坪井健司1991-1997東レシンガポール社】



## はい、こちらは「日本シンガポール協会」です！

「日本シンガポール協会」は1971年の設立以来、「シンガポール日本商工会議所（JCCI）」とも密接に連携し、日本とシンガポールとの経済協力、文化交流を深めるための活動をボランティア・ベースで行っています。シンガポールとの関係、交流を深めるため、ご帰国されましたら、あるいは今から協会の活動にご参加されませんか。ご入会を心からお待ちしております。連絡先は下記のとおりです。



一般社団法人 日本シンガポール協会  
〒108-0014 東京都港区芝4-7-6 芝ビルディング308号  
電話：03-6435-3600 FAX：03-6435-3602  
E-mail：singaaso@singaaso.or.jp  
ホームページ：http://www.singaaso.or.jp/

# 1月 JCCIイベント写真

1月7日 新年賀詞交換会  
(シンガポール日本大使館、日本人会、JCCI共催)



山崎大使



JCCI 桑田会頭



日本人会 会長 山野様

1月15日 第2工業部会主催 「シンガポール風水視察会」



## 1月22日 第2工業部会・第3工業部会・運輸通信部会合同 「シンガポールゴミ処理施設& SAFTI見学会」



## 1月23日 1月度会員講演会「最近のインドネシア法務トピックについて」



## 第578回理事会 議事録

日 時：2018年12月11日（火）12：30～13：00

場 所：日本人会 2階 ボールルーム

出席者：桑田会頭、郡司、佐々木、西田、古家副会頭、岡田、鈴木、土光、上田運営担当理事、石井（計）、石井（智）、土橋、杉浦、菅原、吉田、松本、赤木、古田、加藤、高橋、竹本、石垣、岸田、石井（誠）、遠藤理事、新藤監事、新居、伊藤、石井（淳） 参与、清水事務局長 計30名

桑田会頭が議長となって開会した。

## 議 事：

## 1. 前回（第577回）議事録承認

桑田会頭が前回（第577回）の議事録について諮ったところ、異議なく承認された。

## 2. 審議事項

## (1) 入退会について

清水事務局長より、4法人会員、1個人会員の入会申請、3法人会員、1個人会員の退会申請があった旨説明され、諮られたところ異議なく承認された。これにより会員数は、法人会員735社、個人会員90名、計825会員となった。

## 3. 報告事項

## (1) 会頭報告、最近および今後の主要行事・会合について

桑田会頭から11月19日に実施した山崎新大使の歓迎会について参加御礼の報告があった。また12月12日のJCCI基金贈呈式／会員懇親パーティー、1月7日の新年賀詞交換会への参加依頼があった。

## (2) 部会・委員会からの報告

・JCCI基金の2018年募金結果について [基金募金委員会]

佐々木募金委員長より、基金への協力御礼と、本年度は225社から約27万シンガポールドルのご寄付を頂いたことの報告があった。

・金融・保険部会「深圳視察」について

松本金融・保険部会長より、11月26日から28日にかけて実施した深圳視察について報告があった。

・観光・流通・サービス部会「SICC事業への参加」について

石井観光・流通・サービス部会長より、本年度、観光・流通・サービス部会員を対象に、SICC（Singapore International Chamber of Commerce）が実施する3事業へ参加したこと、及び次年度についても引き続き協業を諮る旨、報告があった。

## (3) 大使館ならびにJETROからの報告・連絡事項

日本大使館の新居公使より11月19日に実施した山崎新大使歓迎会への御礼があった。

ジェトロシンガポールの石井所長より以下報告があった。

ジェトロで実施したアジア・オセアニア進出日系企業実態調査について、12月20日に東京本部で報告

があることと、本調査結果としては、米中貿易摩擦の影響を3割近くの企業が感じており、関税引き上げなどの保護主義的な動きについては、3割未満の企業が影響あり、また3割程度の企業が影響なし、残りの企業は“よく分からない”と回答をしている旨、説明があった。また在シンガポール米国商工会議所の会員企業197社の動向としては、日中貿易摩擦に対応すべく、6割程度の企業が戦略の練り直しを行っている、との説明があった。

#### (4) その他

- ・2019年JCCI理事選挙日程について

清水事務局長より、2019年3月19日の総会に向けた理事選挙の流れについて報告があった。

- ・プレーンパッケージ規制に関する要望結果について

清水事務局長より、2018年4月に要望書を提出したプレーンパッケージ規制について、シンガポールにおいて、2020年から同規制が導入される予定であること、及び他業種への波及懸念がある旨、報告があった。

以 上

### <2019年1月入会会員一覧>

会 員 名	格付	備 考
TRANSLASIA HOLDINGS PTE LTD  [観光・流通・サービス部会]	B (法人)	Multi-languages support in East Asia & SEA. Translation, interpreting, digital marketing. 現地法人 (合資) 設立登記：2017年7月 従業員数：30 (派遣邦人1)

最近の推移：

( '15年7月) 835会員、( '15年9月) 840会員、( '15年10月) 846会員、( '15年11月) 848会員、( '15年12月) 854会員  
( '16年1月) 842会員、( '16年1月) 850会員、( '16年2月) 850会員、( '16年3月) 850会員 ( '16年4月) 854会員  
( '16年5月) 854会員、( '16年6月) 856会員、( '16年7月) 849会員、( '16年9月) 854会員、( '16年10月) 854会員  
( '16年11月) 852会員、( '16年12月) 854会員、( '17年1月) 840会員、( '17年2月) 834会員、( '17年3月) 835会員  
( '17年4月) 824会員、( '17年5月) 826会員、( '17年6月) 831会員、( '17年7月) 817会員、( '17年9月) 821会員、  
( '17年10月) 822会員、( '17年11月) 820会員、( '17年12月) 818会員、( '18年1月) 818会員、( '18年2月) 820会員、  
( '18年3月) 823会員、( '18年4月) 826会員、( '18年5月) 829会員、( '18年6月) 830会員、( '18年7月) 819会員、  
( '18年9月) 824会員、( '18年10月) 819会員、( '18年11月) 824会員、( '18年12月) 825会員

シンガポール日本商工会議所  
事務局便り



◀ 2019年1月活動報告 ▶

第2工業部会・第3工業部会・運輸通信部会合同 「シンガポールゴミ処理施設&SAFTI見学会」

2019年1月22日には、部会合同で、National Environment Agency (NEA) 管轄のTuas South Incineration Plant (TSIP) と、同エリアにある軍の訓練施設、Singapore Armed Forces Training Institute (SAFTI) を見学しました。ゴミ処理施設では、実際にクレーンでゴミを焼却設備に入れる操作などを見学させて頂き、参加者の皆さんは、ごみの分別や焼却規模等に関し多くのご質問をされました。また軍士官訓練所では、セレモニーホールや水中訓練をするプール、宿舎などを見学しました。

◀ 2019年3月 行事予定 ▶ ※予定は事情により変更・追加されることがございます。

開催日	開催区分	イベント名	時間・場所
3月10日(日)	部会	第1工業部会 懇親ゴルフ並びに夕食懇親会	11:30 - 21:00 Sentosa Golf Club Serapong
3月12日(火)	理事会	3月度運営担当理事会 第581回理事会	11:30 - 12:14 12:15 - 14:00 日本人会
3月19日(火)	総会	JCCI 年次総会	18:30 - 20:30 Mandarin Oriental Singapore



# 月報 February, 2019

## 編集後記

既にご利用になられている方も多いかとは思いますが、2017年7月より始まったPayNowのサービスが、1年半程経った最近ようやく周囲で日常的に使われるようになってきた印象です。現在参加しているのは大手9銀行ですが、IDや携帯電話番号を事前登録しておけば異なる銀行間でも24時間365日いつでも無料で個人間の送金が可能、さらに即座に通知が来て入金確認できるため、初めて使用したときは思わず「おお！」と声が出ました。カードや電子マネーでの決済が増え現金を持ち歩く機会が減った昨今、飲み会などで手持ちやお釣りがなくてもスムーズに精算ができるのは非常に便利です。まだ使われていない方はぜひお試しください。昨年半ばから法人向けの決済も始まったようですし、まだまだ小切手社会のシンガポールがどう変化していくのか楽しみです。

本月報が発行されるのは旧正月の季節ですね。中国では既にデジタル紅包がメジャーなようですので、これを機に会社のスタッフにもPayNowで紅包をあげてみるのはいかがでしょうか。

さて、最後になりますが、ご多忙の中興味深い記事をご寄稿頂きました執筆者の方々、また素敵な写真をご提供くださいました方にこの場を借りて、心より御礼申し上げます。

(編集後記執筆：DELOITTE & TOUCHE FINANCIAL ADVISORY SERVICES PTE LTD 安田 雅子)



左：末広 右：安田

- 名前 末広 英之 (すえひろ ひでゆき)
- 出身 三重県
- 会社名 HAKUHODO CONSULTING ASIA PACIFIC PTE. LTD.
- 在星歴 2年9か月
- 仕事内容 ASEAN地域を中心としたマーケティング・ブランディング支援

○趣味 建築巡り

○シンガポールのお気に入り 365日同じリズムで生活出来るところ

○読書の皆様へ

毎回編集に携わらせていただくと、私自身全く知らなかった業界のお話をお伺いすることが出来、それを楽しみにしております。本号の内容が、皆様の日々の業務にとっても、何らかのヒントになることが出来たら幸いです。

- 名前 安田 雅子 (やすだ まさこ)
- 出身 東京都
- 会社名 DELOITTE & TOUCHE FINANCIAL ADVISORY SERVICES PTE LTD
- 在星歴 2008年より
- 仕事内容 M&A支援業務

○趣味 旅行、プラーパでの床掃除

○シンガポールのお気に入り 衣替えが要らない気候

○読書の皆様へ

毎回担当月にはどなたにご執筆いただくかソワソワしながら寄稿者を探しております。気になる業界などのリクエストがあればぜひご意見をお寄せ頂ければ幸いです。

## 発行

JAPANESE CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRY, SINGAPORE  
10 Shenton Way #12- 04/05 MAS Building Singapore 079117  
Tel: 6221 - 0541 Fax: 6225 - 6197  
E- mail: info@jcci.org.sg Web: <http://www.jcci.org.sg>

## 編集

TOUBI SINGAPORE PTE.LTD.  
72 Eunos Ave 7 #04-06 Singapore 409570  
Web: <http://www.toubi.co.jp/>

## 印刷

adred creation print pte ltd  
Blk 12 Lorong Bakar Batu #01-01 Singapore 348745  
Tel: 6747 - 5369 Fax: 6747 - 5269  
Web: <http://www.adredcreation.com/>

# ☆☆JCCI Eメール送信サービスのお知らせ☆☆

シンガポール日本商工会議所ではセミナー情報や、サービス・新製品等のビジネス情報を  
弊所メーリングリストを使用し、会員企業の皆様にお届けするサービスをご提供しております。

(2018年12月時点、2146名の方にご登録して頂いております)

## Eメール送信サービス 1回

### SGD 200 (GST 込み)

(※会員企業様のみ利用可能とさせていただきます)

ご利用をご希望の方は「[info@jcci.org.sg](mailto:info@jcci.org.sg)」(担当: Ms. Doris)まで、

下記必要事項を明記の上、お申し込み下さい。

- ①希望送信内容 ※原稿はソフトコピー(500KB以下、PDF)にてご提出下さい。
- ②希望送信日 ※余裕をもって、お申し込み下さい。(土日・祝日を除く)
- ③支払方法 ※現金・小切手・GIROのいずれか

#### 【 お申し込みから配信までの手順 】

お申し込み頂いた後、事務局よりお申込確認用紙・ご請求書を送付致します。

お支払をお済ませいただき、テストメールをご確認頂きました後、配信となります。

皆様からのお申し込みをお待ちしております。

シンガポール日本商工会議所事務局 担当: Doris (Ms)  
10 Shenton Way, #12-04/05 MAS Building, Singapore 079117  
TEL: 6221-0541 FAX: 6225-6197 E-mail: [info@jcci.org.sg](mailto:info@jcci.org.sg)



## 会員データベース 訂正・変更記入フォーム

会員データベース登録内容に訂正・変更がございましたら、下欄にご記入の上、事務所まで FAX また E メールにてご連絡頂きますよう、御願ひ申し上げます。

注：\*必ず会社名と E メールはご記入下さい。

会社名(日)			
会社名(英)*			
旧代表者名(日)			
新代表者名(日)		新代表者名(英)	
E-MAIL*			

役職(英)		役職	
Address			
TEL:		業務内容	
FAX:			
WEB:			
日本人社員数		総従業員数	
変更日	年	月	日 より

緊急連絡 E メール：


その他

Fax: 6225 6197

担当：ドリス (doris@jcci.org.sg)



**JCCI**  
SINGAPORE  
Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore