



# 月報

No.585

2019年

8月号

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

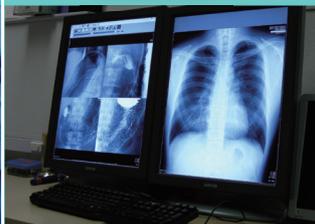
外来診察



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)

\* 印は予約制(小児科は午後のみ)、その他はご予約不要です。

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  
AUG

# 月報

## CONTENTS

### <シンガポール日本商工会議所50周年記念特集 1980年～1989年を振り返って>

- シンガポール日本商工会議所50周年特別寄稿 駐シンガポール日本国特命全権大使 山崎 純 p2
- 1980年～1989年 シンガポール日本商工会議所 (JCCI)・シンガポール・日本の歩み p3
- 1980年～1989年 月報表紙一覧 p4
- 1984年12月及び1990年3月&5月号から抜粋記事
  - 創立15周年記念行事 p5
  - 「創立20周年記念号」発刊にあたって 会頭/野口 滋 p7
  - 祝 辞 在シンガポール日本国特命全権大使/山口 達男 p9
  - MESSAGE Minister for Trade and Industry / BG(RES)Lee Hsien Loong p10
  - 日本商工会議所 会頭/石川 六郎
  - 「創立二十周年記念号」の編集にあたって 広報委員会 担当理事/加藤 武彦 p11
  - 「創立20周年」記念講演会と祝賀パーティー p12

### <特集>

- RHQにおけるデータドリブン経営管理 p14  
CUNY'S GLOBAL PTE LTD / 近藤 邦孝
- 世界のCEOに見えている未来 p20  
PRICEWATERHOUSECOOPERS CONSULTING(SINGAPORE) PTE LTD / 山田 祐三
- 第7回アフリカ開発会議 (TICAD7) に向けてシンガポールからアフリカ市場を見る 東アフリカ-アジア市場結節点としてのシンガポール p23  
日経グループアジア本社 / 北村 達也
- ピープル・ベースト・マーケティングという新潮流 p28  
DENTSU AEGIS NETWORK ASIA PACIFIC / 内藤 敦之
- 東南アジアでの種々のスマートシティの取組事例 p33  
HITACHI ASIA LTD. R&D CENTER / 藤林 昭

### <活動報告・お知らせ>

- 前年度寄付先団体・奨学生紹介 p37
- 6月～7月 JCCI イベント写真 p40
- 事務局便り p43
- 理事会議事録 p44
- 日本シンガポール協会便り p46
- 編集後記 p47



シンガポール日本商工会議所50周年を記念し、  
ロゴマークを制定しました。

月報題字：麗扇会 青木 麗峰  
表紙写真：HITACHI ASIA LTD. 精松 伸也  
写真タイトル：白いラッフル像

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>

## シンガポール日本商工会議所50周年特別寄稿



### 祝 辞



駐シンガポール日本国特命全権大使  
山崎 純

シンガポール日本商工会議所の創立50周年にあたり、一言お祝いのご挨拶を申し上げます。

貴商工会議所は1969年に設立されて以降、これまで50年にわたり、日本とシンガポールの良好な経済関係の構築に寄与されてきました。これまでの会員各位の並々ならぬご努力に敬意と謝意を表したいと存じます。

この50年間の日星関係の道のりは決して平坦なものではありませんでした。貴商工会議所の設立当初、日星関係はいわゆる血債問題に始まる緊張関係にありました。そんな中、故リー・クワンユー首相のリーダーシップと、日本企業の皆様の絶え間ないご努力により、日本からの投資、技術移転が進み、今日に至るシンガポールの経済発展の礎が築かれました。70年代に入ると、東南アジアにおける日本の経済活動の躍進に対して、ASEAN各地で反感が高まるようになりました。そこで、77年に福田赳夫

総理（当時）がASEAN各地を歴訪の後、いわゆる「福田ドクトリン」により日本とASEANが対等なパートナーとして繁栄していく方針を示されたことで、日ASEANの関係が更に強固な関係なものとなる転機となりました。それ以降、80年代、90年代はプラザ合意による円高も後押しし、日本企業の海外進出が伸び続けましたが、97年のアジア通貨危機頃を境に、日本企業のシンガポール進出は一旦落ち着きます。しかしながら、2002年に日本にとって初めての経済連携協定となる「日本・シンガポール新時代経済連携協定」が発効し、サービス産業やR&D拠点、ASEANの地域統括拠点等、新たな形態でシンガポールに進出する日本企業が増加するなど、日星経済関係はますます強固なものになっています。

このように、日星関係は、時に逆風に晒されながらも、強固な関係を構築してきたわけですが、文化・人物交流の面でも日星関係の深化には目を見張るものがあります。シンガポールから日本への渡航者数は右肩上がり成長を続けていますが、この背景には、日本企業がスポンサーとなり1991年から続いているテレビ番組「ジャパン・アワー」も日本理解の促進という面で貢献してきたことと思います。また、大使館としても2009年には、ジャパン・クリエイティブ・センターを設立し、文化面での交流促進を後押ししてまいりました。

そのような時代の変化とともに、貴商工会議所の活動は、地元社会との融和、地元企業との調和ある発展を図るために活動の幅を広げられ、1990年に設立されたJCCI基金の活動は日星間の相互理解、友好親善の促進に大きく寄与してきました。1992年には、このような長年の功績が認められ、外務大臣表彰を受けられております。貴商工会議所のこれまでの活動に改めて敬意を表したいと思います。

世界における貿易緊張の高まりの中で、2018年末に発効したCPTPPを主導した日星両国は、自由貿易の推進やデジタル等の新しいルール作りにおいて強力なパートナーとなっています。また、第4次産業革命への対応やアジアの都市化、少子高齢化といった分野においては、お互いの強みを補い、繁栄を享受しあうことができます。日本は令和という新しい時代を迎え、シンガポールともより緊密に連携し、共に新たな時代を構築していく関係を築いていきたいと考えております。

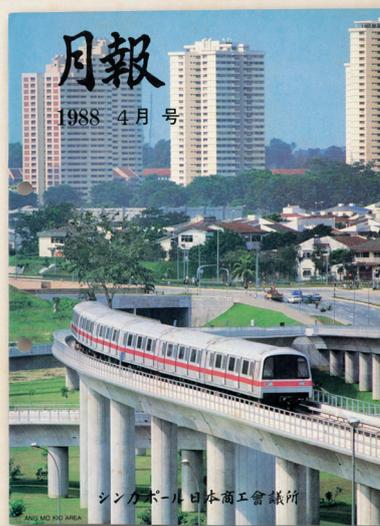
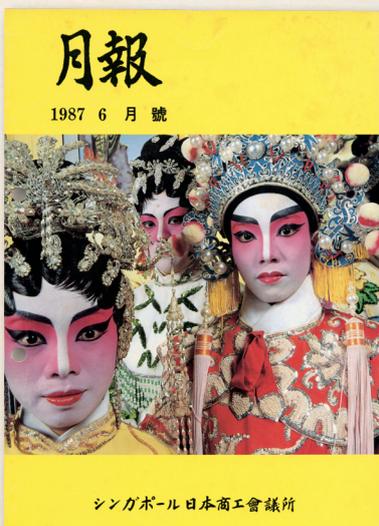
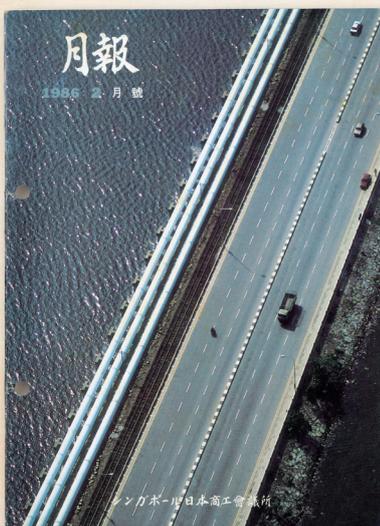
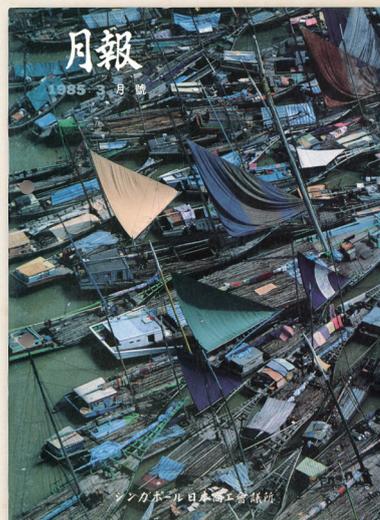
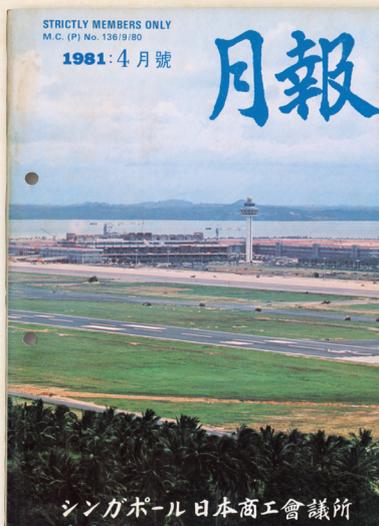
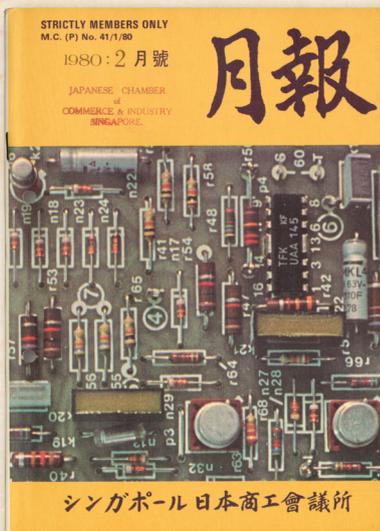
末筆になりましたが、貴商工会議所の今後の益々のご発展をお祈り申し上げ、お祝いの挨拶とさせていただきます。

1980年～1989年 シンガポール日本商工会議所 (JCCI) ・シンガポール ・日本の歩み

	シンガポール日本商工会議所 (JCCI)	シンガポール ・日本の歩み
1980年	<p>1月 シンガポール国際商業会議所 (SICC) Committee Memberへの本所代表派遣。</p> <p>2月 Institute of Southeast Asian Studies (ISEAS) のBoard of Trusteesメンバーへの本所代表派遣 (大統領から指名)。</p> <p>5月 Polytechnic Board Memberへの本所代表派遣。 1980年NWC Guidelinesに関する本所意見提出。</p> <p>6月 Goh Chok Tong 商工大臣との懇親会。</p> <p>10月 NWCへの委員派遣 (Member 1名、Alternate Member 2名)。</p> <p>11月 労働省からの定年制に関する意見照会。</p>	<p>紅白歌合戦がシンガポール民営チャンネルで放送。</p> <p>The University of SingaporeとNanyang Universityが統合し、National University of Singaporeが創設。</p> <p>外国人への過剰依存を減らすために外国人労働者賦課金 (Foreign worker levy) が導入。</p>
1981年	<p>3月 リー首相との懇談 [日系企業の代表者]。</p> <p>4月 シンガポール教育省日本語センターへ和文タイプライター寄付。</p> <p>8月 Minister of Trade and Industryから「1982年/83年予算編成に関する見解」について本所意見照会 [回答]。</p> <p>9月 Tony Tan 商工大臣との懇談会。</p> <p>10月 National University of Singapore工学系学生の民間企業での実習訓練についての協力。</p>	<p>シンガポール国立大学に日本研究学科設立。</p> <p>日本政府がシンガポールに交番設立のための専門家派遣や実務研修などの技術研修協力を始める。</p> <p>チャンギ空港開港。</p> <p>Pan Island Expressway (PIE) 開通、East Coast Parkway (ECP) の完成。</p>
1982年	<p>7月 Singapore national Employers Federation (SNEF) への代表派遣。</p> <p>8月 リー首相と雇用機関代表との懇談。</p>	<p>シンガポールのタクシー内にラジオ導入が許可、前部座席へのシートベルト着用が義務化。</p> <p>シンガポール港が世界で最も忙しい港となる (トン単位)。</p>
1983年	<p>1月 不況対策懇談会 (仮称) の設置。</p> <p>5月 EDBの外資政策についての日系企業の当面する諸問題について、EDB長官他との懇談会。</p> <p>9月 Employment Pass について、Tony Tan 商工大臣、労働省、内務省、EDB政府関係者と雇用者機関代表者との懇談会。 リー首相60才誕生日パーティーへの参加。 JCCIにおける当面問題、要望事項等について、EDB長官並びに在日シンガポール領事との懇談会。</p>	<p>Toa Payohに交番 (Neighborhood Polics Post) の第1号が設置される。</p> <p>Singapore Cable Carの下を通る船がケーブルカーキャビンに接触し、海に転落する事故発生。</p>
1984年	<p>2月 商工会議所活動の活発化と組織強化。[建設部会、第1工業部会]</p> <p>3月 第1回会員懇親パーティー開催。</p> <p>7月 日本商工会議所の特別会員に加入。</p> <p>11月 シンガポール日本商工会議所創立15周年記念式典を開催。</p> <p>12月 本所創立15周年を記念としてオート・スライド・プロジェクトを購入。</p>	<p>シンガポール日本人学校中学部の校舎がWest Coast Roadに完成。</p> <p>公道でエアコン付きのバスの利用開始。</p> <p>シンガポール国際金融取引所 (Singapore International Monetary Exchange、SIMEX) がアジアにおける初めての金融先物取引所として取引開始。</p>
1985年	<p>2月 第1回JUGAS (Japanese University Graduates Association of Singapore) - JCCI定期交流会。</p> <p>5月 中華総商会主催「Trade and Industry 85」への出展協力 [12,000Sドル]。</p> <p>8月 「シンガポールにおける企業経営ガイド」発行。</p>	<p>Bukit Timah Expressway (BKE) 完成。</p> <p>National University Hospital (NUH) が開設。</p> <p>シンガポール独立後初めてマイナス成長を記録。それに伴い、CPF (中央積立基金) の会社側負担を軽減、2年間の昇給凍結、法人税・不動産税の引き下げを敢行。</p>
1986年	<p>3月 ニューワールド・ホテル倒壊事故救援活動に本所建設業者が積極的に協力。</p> <p>4月 ASEAN地域日本人商工会議所会頭会議。</p> <p>6月 星日文化協会主催スピーチ・コンテストに協賛。 賃金抑制策について、Lee Hsien Loong 通産大臣代行との懇談会。</p> <p>9月 星日文化協会主催日本語弁論大会への審査員派遣・協賛。</p> <p>11月 シンガポール製造業者協会並びに貿易開発庁が共同して電気・電子商品メーカーからなるミッションを日本に派遣することに協力。</p>	<p>The NETS Debit Serviceの使用開始。</p>
1987年	<p>8月 本所の年次総会の席上、中華総商会・林蔭華会長から祝辞の中で2項目の要望 (①: 在星企業内に専門部門を設置し、シンガポール製品の対日輸出を促進して欲しい、②: 日本の新規進出企業は、Local Partnerを起用して欲しい) に対する回答提出。</p> <p>9月 日本シンガポール協会への入会。</p>	<p>日本人墓地大改修完成。</p> <p>Yio Chu Kang ~ Toa Payoh間のMRT (Mass Rapid Transit) が開通。</p>
1988年	<p>1月 事務局移転特別委員会設置。</p> <p>2月 SNEF (Singapore National Employers Federation) 理事会への本所代表派遣。</p> <p>5月 CPFビルからMonetary Authority of Singapore(MAS)ビルへオフィス移転。</p> <p>6月 ASEAN地域日本人商工会議所会議。[バンコクにて開催]。</p> <p>7月 バンコク及びマレーシア商工会議所電子・電機関連部会代表との懇談会 [第3工業部会]。</p> <p>9月 第1回JCCI会員懇親ゴルフ大会開催。</p> <p>11月 Lee Hsien Loong 通産大臣、Lee Yock Suan 労働大臣に在星11経済団体(ABC、BBA、GBG、JCCI、SFCCI、SMCC、SMA、SNEF)のForeign Worker Levy (FWL) 並びにCPFに関する政府要望書提出。</p>	<p>Ayer Rajah Expressway (AYE) 完成。</p> <p>The National Biotechnology Programme (NBP) が設立。</p> <p>シンガポール総選挙開催。</p>
1989年	<p>6月 The National Productivity Board (NPB) 代表及び本所工業部会代表との懇談会。</p>	<p>アジア太平洋経済協力 (Asia Pacific Economic Co-operation、APEC) が発足。</p> <p>Singapore Indoor Stadiumがオープン。</p>

1980年～1989年を振り返って

< 1980年～1988年 月報表紙一覧 >



1980年～1989年を振り返って

シンガポール日本商工会議所創立15周年記念行事



水戸会頭開会挨拶

シンガポール日本商工会議所は11月20日(火)、ホテル・ニューオータニにおいて本所創立15周年記念行事を開催した。

同記念行事は榊原副会頭の司会の下で進められた。まず記念式典には橋本大使並びにウォン・クウェイ・チョン通産担当国務相兼国家生産局長をご来賓にお迎えし、ご祝辞を頂戴した。また、日本、大阪商工会議所はじめバンコク、マレーシア、ホンコン、シカゴの各日本人商工会議所から寄せられた祝電が披露された。

記念式典に引続き、記念講演会が行なわれ、永田敬生日本在外企業協会会長および宮田義二鉄鋼労連会長のご高話を拝聴した。

記念講演後、会員および在星関係機関代表者を招いて祝賀パーティを開催、250名を超える参加者を得て記念行事は盛況裏に終始した。

以下は、当日における水戸会頭開会挨拶ご祝辞である。

本日ここにシンガポール日本商工会議所創立15周年記念式典を挙げるにあたりまして一言ご挨拶を申し上げます。

本日は大変ご多忙にもかかわらずご来賓として DR WONG KWEI CHEONG, MINISTER OF STATE FOR TRADE & INDUSTRY CHAIRMAN OF NATIONAL PRODUCTIVITY BOARD, CHAIRMAN OF NATIONAL PRODUCTIVITY COUNCIL並びに橋本大使閣下をお迎えできますことは私共にとりまして大きな喜びであり、大変光栄に存じます。また永田日本在外企業協会会長及び宮田鉄鋼労連最高顧問におかれましては遠路はるばる記念講演会講師としてご来星いただき厚く御礼を申し上げます。

顧みまするに1960年代の血債問題にまつわる反日感情の余塵が消えさるぬ情勢の中で、一方では日星両国の経済緊密化が急速に進みつつありました。これに対処するため既にありました業種別グループを越えて在星日系企業が一体的に取り組む必要性が高まっておりました。こうしたことから在星日系企業の共同体としての商工会議所設立気運が急速に高まってきたり先輩諸氏が献身的な努力をされた結果、1969年6月に当国政府より本所設立の正式認可を得、同年8月には会員数56社をもって創立総会が開催されたのであります。

## 1980年～1989年を振り返って

今日、日星両国の関係はかつてない程緊密な関係にあります。ここまでにいたる道のりは決して平坦ではありませんでした。とりわけ本所設立後10年近くの間は日系企業批判の声もあり、必ずしも日星両国の関係は今日程緊密ではなかったように思われます。

しかし今日私共が当地で思う存分業務に専念できますのは、このような苦難の時代を乗り切ってこられた先輩諸氏のお蔭であるとともに、皆様方の各方面での献身的努力によるものであり、ここにあらためて皆様の多大のご尽力に深く感謝の意を表するものであります。

ご高承のとおり、現在当地には800社を越える日系企業が進出しており、その雇用者数は7万人余に及んでいます。製造業投資額では米国につぐ大きなシェアを占め、貿易面でも日本はシンガポールの貿易取引全体の14%を占めて重要な貿易パートナーになっております。

1980年リー首相よりのおまねきによりまして日本企業代表者ならびに当時の中島大使合わせ10名がイスタナでリー首相と会談したことがありましたが、その時リー首相がとくに強調されたことは日本の経営を推進するよう指示されたことであります。これを機会に当商工会議所の当地における立場は急速に重要性を増して来ました。そして当所から政府機関あるいは地域社会への参加を積極的に行ってまいりました。そして我々の一挙手一投足が注目されることとなってまいりました。我々JCCIは絶えず当国政府ならびに当国にあります色々の公的機関に対しましては、尊敬と融和と公平を基本的理念として対話を行っております。

当地シンガポールにおける日本および日系企業社会のプレゼンスがこれ程までに大きくなった現在、在星日系企業といたしましては企業の収益性の確保のみならず地域社会への貢献と文化の交流を強く推進していくことが企業の使命であると思っております。このことがシンガポール経済の発展と日星両国の友好関係の増進に貢献すると信じている次第でございます。昨日実施いたしました労使関係セミナーもその一つであります。すなわち本所としてシンガポールの発展のため何ができるかという点について日本政府労働省とも協議の上、日本在外企業協会との共催により企画いたしました今後5年間にわたる同セミナーは、当地における良好な労使関係の確立ひいてはシンガポールの国家的課題であります生産性向上の一助となればと願って実施したものであります。また本年度から実施いたしました元在日大学留学生を対象とした再留学援助制度は人的交流を通じて相互理解の増進をめざしております。さらに従来から実施しておりますシンガポール大学日本研究学科への寄付、元在日大学卒業生協会(JUGAS)との交流等を通じて日本をより良く理解していただくようにも努めております。

このような本所事業活動が今日シンガポール政府はじめ地元経済社会から高い評価を受けておりますことは誠にご同慶に絶えません。

このような会議所活動を支えていただきました会員数は今や史上最高の463社と創立当時の8倍強に達し、世界に約30カ所あります在外日本商工会議所としては法人ベースで最大規模に成長いたしました。これもひとえに会員の皆様はじめ歴代事務局長を派遣いただきました大阪商工会議所並びに関係各位のご協力ご支援の賜物と存じ、ここに深く感謝の意を表する次第であります。

本日の創立15周年を一つの契機として会員並びに関係各位のJCCIに対しより一層のご支援ご協力をお願い致したいと存じます。

最後になりましたが、当国政府及び地元社会より日系企業に寄せられている好意に対し深く感謝の意を表すると共に、今後益々日星両国の発展に尽して参りましょう。本日で出席賜りました皆様様の益々のご発展とご健勝を祈念いたしまして私の挨拶とさせていただきます。

ありがとうございました。

## 1980年～1989年を振り返って



シンガポール日本商工会議所  
「創立20周年記念号」発刊にあたって

シンガポール日本商工会議所

会頭 野口 滋

会員企業の皆様と共に、シンガポール日本商工会議所のハタチの記念すべき日を迎えることができましたことを心からお慶び申し上げます。

シンガポール日本商工会議所は、現在のシンガポールがマレーシア連邦から分離独立した4年後、1969年に産声をあげました。設立時の会議所は、現在の中華総商会の中にオフィスを仮住いし、69社の会員によって発足致しました。この年は偶々日本企業のためEDBが東京に投資促進局を設置した年に当たります。

その後、シンガポールが独立後の幾多の困難を克服していく中で、チェンバーも1977年には現在のCPF（中央厚生年金）ビルに移転し、ようやく一人歩きする時期を迎えました。この間、1971年にジュロンに日本庭園が完成し、同年に日本とシンガポールとの間で航空交渉が妥結するなどその後の両国民の交流促進を活発化させるフォーマルな口火が切られております。また、1972年には日本のデパートが初めてシンガポールに登場し、その後のシンガポリアンの消費行動に少なからず影響を与えたことはご高承の通りでございます。さらに、1976年には現在、全日制の海外日本人学校の中でNO.1の規模を誇るシンガポール日本人学校の新校舎が完成致しておりますことも銘記すべきことの一つではなかろうかと存じます。

70年代を通じて9.4%の成長を遂げたシンガポール経済の拡大と歩調を合せて、チェンバーの会員数も着実に増加の一途を辿っております。会員数が100社を超えたのが1972年、200社を上回ったのが1976年で、その後の1979年には300社の大台に乗っております。その後、80年代初期の高成長が持続する中で、年代中ばには高賃金政策をはじめとするいくつかの要素が重なり、1985年に建国以来初めてのマイナス成長を経験致しました。86年、87年と賃金凍結・抑制の時期を経て、政府の景気刺激策が効を奏し、併せて日本円の高騰、米国経済の堅調な拡大と相俟って、再びシンガポールへの諸外国投資が増え、1988年には73年以来15年ぶりと言う2ケタ成長を達成したことは皆様のご記憶にも新しい事であると存じます。

この間、シンガポールにおける製造業投資に占める日本の地位が86年、87年、88年と3カ年間続けてナンバーワンにランクされておりますことは誠に喜ばしい事であると同時に、当地における日系企業のプレゼンスの増大に伴い、企業活動が経済遍重から地域社会との調和並びに融和を自覚すべく軌道修正を図らなければならなくなった時期とも重なっております。

80年代の終りを締めくくる89年の経済成長率もカゲってくるとは言われておりましたが、時を迫うごとに上方修正を重ね、通年で9%台に達したと言われております。一般にシンガポールの適正成長率が4～6%と言われておりますことからみて、80年代を通じた成長率が一時不況を経験したとは言え、7.1%を達成した事は時宜を得た政策の実行とそれを十分に認識し、かつ下支えした民間企業の皆様の努力の成果であると確信致しております。

80年代を通じて会員企業数は1982年に400件を超え、85年に450件へと順調に拡大しましたが、86年度末にはシンガポールがマイナス成長となったあおりを受けて、創立以来初めて会員数が前年をワリ込む事態となりました。その後は前述の通り、シンガポールが再び成長率を高めて行く中で日系企業の投資機会が増え、会員数も再び増加の一途を辿り、1990年1月時点で552社へと拡大致しております。この間、1988年5月にはチェンバーのオフィスを10年8カ月住みなれたCPFビルから現在のMASビル（シンガポール金融通貨当局）に移転し、創立20周年の記念すべき日



1990年3月号より抜粋

## ———— 1980年～1989年を振り返って ————

を迎えることになりました。

青年期を迎えたシンガポール日本商工会議所の現在の姿がありますのは、その誕生から幼年期さらに青年期への移行の過程で、我々の先輩諸氏が地域社会に受け入れられるべく日々ご苦勞を重ねて来られた結果であると存じます。同時に、現在わがチェンバーが世界屈指の海外日本人商工会議所の一つであるとの名声を謳歌できますのは、今を支える会員企業の皆様お一人お一人のご協力の賜であると深く感謝申し上げる次第でございます。

ここに、上梓させて頂きましたシンガポール日本商工会議所「20周年記念号」は日夜ビジネスに励むかたわら時に日本を想い、またシンガポールを愛してこられた民間外交の諸氏の方々の声が集大成されております。幸いにしてシンガポール20周年にめぐり合うことのできました喜びを会員企業の皆様と共に分かち合いたいとの企画で本紙を発刊させて頂きました。ご投稿頂きました各位並びに本誌編集発行にあたり多大のご尽力を頂きました会議所広報委員会メンバーの方々に対し、未筆ながら深く感謝の意を表する次第でございます。

## 1980年～1989年を振り返って



### 祝 辞

在シンガポール日本国特命全権大使  
山口 達 男

シンガポール日本商工会議所が創立二十周年を迎えられ、このたび、その月報の記念特集号が刊行されるにあたり、一言お祝いの御挨拶を申し上げます。

御高承の通り、シンガポール日本商工会議所は、シンガポールがマレーシア連邦から分離独立してまだ間もない1969年に、日系企業の利益擁護と日星経済関係の良好な発展を促すため設立されました。

この間二十年の日星経済関係の発展をふり返ってみますと、両国間の貿易額は約十六倍、投資の累積額は五十倍以上と飛躍的に拡大を遂げ、現在、日本はシンガポールにとって貿易相手国として全体の15～16%、投資国として全累積投資額の約25%、最近年の毎年の投資約束額では実に約40%を占めるに至っております。

もちろん、今日の真に友好国と呼ぶにふさわしい両国関係が築かれるまでの道のりが、常に平坦なものばかりであった訳ではなく、かつてはいわゆる血債問題等対日非難の運動が時として盛り上げ、日星関係そのものを危くする恐れすらありました。こうした問題に対処するに際し、シンガポール日本商工会議所は実に目覚ましい活躍をされ、更には問題の再発防止と友好促進のため、対日理解を進めるために献身的な努力を続けられ、日星友好関係の促進に多大の貢献をしてこられたことに対し、改めて心から敬意と謝意を表する次第であります。

さて、このところシンガポールは二十世紀末までに先進工業国の仲間入りを果たすとの目標を達成するため、製造業と関連サービス業との有機的連携を図り、「世界のトータル・ビジネス・センター」を目指す方向へと経済政策の転換を行っておりますシンガポール政府のこの新政策の展開は、我が国における産業調整の進展と折から軌を一にしており、我が国企業にも多くの新しいビジネス・チャンスを提供して来ました。近年の我が国企業のシンガポール進出は、誠に目ざましく、米国を抜いて第一の投資国になるに伴い、商工会議所のメンバーも増加の一途を辿っていることに御同慶に堪えません。

激動の1989年が過ぎ、20世紀最後の10年を迎えましたが、東西の冷戦構造から、海図のない未踏の多極構造へとシフトし、市場論理に立った経済と技術優位の時代に入った今、生産、金融大国となった我国の前途には、かえって多くの不確定性とリスクが待ち構えていると思われてなりません。冷戦の氷が破れた後には、各国の利害に基づくナショナリズム、地域紛争、宗教人種面の争いが頭をもたげる危険があり、南北問題が解決のモメンタムを失って益々の引きならない問題となる可能性もあります。

グローバに化した我が国の経済力の具体的現われが、皆様が代表しておられる各個別企業の市場を求めての活潑な活動に他ならない訳ではありますが、皆様方におかれましても、世界の中の日本、国際社会に貢献する日本という観点を常時視野の中に置かれ、自国が、また、自社が外国から客観的にどう見られているかを想像力をもって洞察され、日常の企業活動にその観点を生かされることを希望して止みません。

世界地図の中で日本とそれを雁行して追うアジアNIESとASEANは光り輝く成長地帯ですが、これをより拡大した米国を含むアジア太平洋協力の次元にまで地域協力を昇華し、高めて行けば、米、E.C.との対決コースを回避し、新たに実り深い開放されたグローバルな協力の世紀を開くことが可能ではないかと考えます。

歴史の未曾有の一転換期に、共生とっていい程の深化した相互依存の絆で結ばれた日本とシンガポールの関係を見つめ直し、更に成熟したものとすべく、シンガポールの人々と力をあわせて行くことが我々に求められている課題でありましょう。

シンガポール日本商工会議所会員各位におかれましても、今後とも両国の発展と相互理解を促進するため更に御尽力いただくようお願い申し上げますとともに、会員各位及び貴会議所のますますの御発展をお祈り申し上げます。

## 1980年～1989年を振り返って



### MESSAGE

From  
BG (RES) Lee Hsien Loong  
Minister For  
Trade and Industry

Over the last two decades, economic relations between Japan and Singapore had grown considerably. Japan is now our second largest trading partner, and total bilateral trade has increased more than fourteen times to reach \$26 billion in 1988. Japan is also a major investor country in our manufacturing and service industries. Cumulative investments by Japanese companies in Singapore has increased to more than \$4 billion, accounting for more than 25% of foreign investments in Singapore.

The Japanese Chamber of Commerce and Industry, Singapore (JCCIS) has played an important role in strengthening commercial and industrial relations between Japan and Singapore. The JCCIS has helped to further the understanding of the Japanese business community on Singapore, and strengthened interaction between Japanese companies, and Singapore government agencies and local companies. I am confident that the JCCIS will continue to play an important role in enhancing bilateral economic relations between Japan and Singapore.

I wish the JCCIS a happy Twentieth Anniversary, and every success in the years ahead.

LEE HSIEN LOONG

シンガポール日本商工会議所の創立20周年を心からお慶び申し上げます。



### 祝 辞

日本商工会議所  
会頭 石川六郎

シンガポール日本商工会議所は、1969年に僅か69社の日系企業により設立されましたが、その後の日本企業のシンガポール進出の増大に伴い順調な発展を遂げられ、今日では559社の会員を数えるに至っておりますことは、慶賀に堪えません。又、この間活発な事業を展開され、在星日系企業の発展のみならずシンガポールの経済開発と日星両国の関係強化並びに友好親善に多大の貢献をされて来られました。これも偏に歴代の会頭はじめ役員並びに会員の皆様方のご尽力の賜であり、深甚なる敬意を表する次第であります。

ご高承の通り、日本経済の国際化と日本企業のグローバル化の進展は加速化の方向にあり、日本企業の海外進出も更に活発化していくものと予測されます。しかしながら、他方日本の海外投資が、急激に拡大していく中で、投資摩擦問題の顕在化の懸念も出てきており、今後日本企業にとって、現地産業社会や地域社会との調和を図っていくことが一層強く求められると思われまます。その意味において、日系企業と現地産業・地域コミュニティを結ぶパイプ役としてのシンガポール日本商工会議所の役割と責務はますます重要かつ大きなものとなってきております。

シンガポール日本商工会議所におかれましては、この記念すべき20周年を契機として、思いを新たにされ、日星両国の架け橋として一層ご活躍されますことを切に念願して止みません。

終わりに、シンガポール日本商工会議所の発展と役員並びに会員の皆様のご健勝をお祈り申し上げお祝いの言葉といたします。

## ———— 1980年～1989年を振り返って ————



### 『創立二十周年記念号』 の編集発行にあたって

シンガポール日本商工会議所  
広報委員会 担当理事 加藤武彦

1969年8月22日、創立総会が開催され、シンガポール日本商工会議所が、産声をあげました。

会議所設立後、5ヶ月の準備期間を経て、1970年1～2月合併号として発刊された『月報』の創刊号は、総ページ数15ページ、ガリ版刷りで、初代会頭、佐藤周輔氏(三井物産)の『巻頭之辞』に始まり、名誉顧問、奈良靖彦シンガポール大使の寄稿による『国際化時代』という一文が掲載されている等、応時の在星諸先輩の活動ぶりや、国際情勢を知るうえで、このうえなく貴重な資料として保存されております。あらためて、創刊号を手にとってみますと、時代の変化の激しさに、隔世の感を禁じ得ません。

『月報』創刊の1970年といえば、日本で初の『万国博』が大阪で開催され、日本の国際化の幕明けを告げる、記念すべき年でもありました。

企業のグローバル化の先兵として、来星された、諸先輩の手によって、20年前産声をあげた『月報』は、その後、幾多の変遷と試練を経ながらも、多数の先輩の手によって生まれ、今日の立派な『月報』に成長いたしました。

昨年八月、会議所創立20周年記念事業の一つとして、『月報』の記念特集号を発刊することが、理事会で決定され、広報委員会がその大役を、お引受けすることとなりました。

広報委員会メンバーで、編集の基本方針を検討の結果、20年の節目に相応しく、かつ、今後10年先、20年先、あるいは30年先に、在星されているであろう後輩会員の皆さんから、丁度創刊号がそうであったように、往時の状況を知る貴重な資料であると、云われるようなものを作ろうという、結論に達しました。この目的に副った内容のものにするためには、数多くの在星会員の語部に登場していただき、シンガポールについて、つぶさに語っていただくのが、一番良い方法ではなかろうかということになり、早速各方面に寄稿を依頼いたしました。

本日、お届けいたします20周年記念特集号『会員の声』は、このように多数の語部の皆様のご協力を得て誕生いたしました。

本誌に玉稿を、寄稿下さいました皆様に、この誌面をお借りしまして、厚くお礼申し上げます。

本誌が、後世の会員各位から、所期の目的を達するような評価を受けることが出来ますならば、広報委員一同、これに過ぐる喜びはございません。

————— 1980年～1989年を振り返って —————

## 「創立20周年」記念講演会と祝賀パーティー

祝賀プログラムは野口会頭の挨拶にはじまり、山口大使から「時代の分水嶺」～国際理解のために～と題して記念講演をいただいた。引続きアトラクションとして在星専門ガイドの顔夕子さんからこの日のために特に撮影したビデオをまじえ、「シンガポール・ガイド」と称して我々がややもすると見落しがちな日本人墓地をはじめ観光スポットについて興味深い案内をいただいた。

引続き、フロアを改めて、祝賀パーティーを開催し、山口大使をはじめ、JUGAS 幹部、EDB, TDB, MTI, 中華総商会、国際商業会議所、製造業者協会をはじめ、在星のローカルおよび諸外国経済団体の代表、日系報道関係者及び会員並びにご夫人方など600名を超える参加者を得て盛大なものとなった。

併せて、終り近くJCCI創立20周年記念ゴルフ大会の入賞者の発表ならびに賞品授与式を行い、9時近くの閉会まで出席者は随所に歓談の輪を持ち、相互交流を深めるなどなごやかな雰囲気の中に幕を降すことができた。



野口会頭挨拶



山口大使の記念講演



熱弁をふるう顔 夕子女史



山口大使の講演会風景

———— 1980年～1989年を振り返って ————



祝賀パーティーに続々とかけつけていただいた会員企業の代表



祝賀会場入口では正・副会頭及び事務局が会員企業の皆さんをお迎えしました



アランヨーTDB長官、ロバート・チュアSMA会長、野口会頭の歓談(左から)



祝賀会場風景 美男美女のライン・アップ



プロゴルファー同志の密談? 東垣内理事(新日鉄・左)加藤理事(JAL・右)



歓談だけではおなかがふくれぬ。時には食べ物に手を伸ばしましょう。



ハンディー差で決定した住友商事(優勝チーム)と2位の榎部メタルネット・チームの代表、仲人?は、住友銀行・菊池前会頭

1990年5月号より抜粋



健闘目立った凸版印刷ペア (西田氏、重盛氏)

## RHQにおけるデータドリブン経営管理

CUNY'S GLOBAL PTE LTD  
Managing Director  
近藤 邦孝



### はじめに

今回の執筆の目的は、シンガポールにおける地域統括法人の存在意義や正当性等ではなく、ICTを利用した地域統括経営の効率化を主眼に執筆したものであることを、ご理解頂けると幸いである。

また、この執筆の中で言及する地域統括・国際統括（以下、其々RHQ・IHQと略す）の機能や法人とは、シンガポール政府が指定する税制上の優遇があるような（政府の条件を満たす）RHQ／IHQの法人でなくとも、その機能を持つ部署や法人も含む全般的な意味合いといたく御理解願いたい。また、文中のアジア大洋州地域というのは、各企業／各人により定義が異なることを、予め御了承頂きたい。

### 1. 日本企業の域内経営における現状

さて、2020年東京オリンピック以降での日本国内の更なる人口減少／市場縮小に鑑み、海外売上を早期に伸ばす至上命題がある日本企業では、従来の日本本国中心の国際経営モデルでは様々な意味合いで限界を迎えていて、世界市場の多極化が進むにつれて「グローバル」と「ローカル」のバランス最適化に追従できず、海外現場により近いRHQへの権限委譲の対象業務を広げ、事務的機能から戦略的機能へと進化していく時期と考えている。

特に、アセアン或はアジア大洋州地域における、新興国の持つ様々な多様性と急激な変化の中で、日本企業が元来持つ事業運営の非効率性・意思決定の遅さ・タスクの属人性に加え、数年毎の駐在員交替

やローカル社員の離職が拍車を掛け、他諸国企業との競争において、既に後塵を排しているのが現状ではないかと考察している。

それにも関わらず、経済や業績が好調な日本本社からの、「日本中心のグローバル最適」という名目や視点が優先され、更に、日本本社と海外法人間での力関係／派閥等の社内軋轢等も存在する中で、RHQへの地域事業に対する権限委譲は遅々として進んでいない。

また日本企業にとって、海外でのM&A案件や新規ビジネスへの参入等は、海外の言語／文化・法律／税務面といった未知のリスクがある中で、案件／プロジェクトに対して慎重を期すあまり、事前調査やデューデリジェンス等に時間を割き過ぎ、テンポの早いアジア諸国にては時間切れとなり、“アジア財閥企業や欧米ビッグネームに先を越されている”という現実がある。

### 2. 労働生産性や国際競争力の比較

ここで話は少し横に逸れるが、「労働生産性の国際比較2018」（日本生産性本部12月19日発行）を基に比較をしてみると、2017年の日本の時間当たり労働生産性は、米国の3分の2程度の水準しかなく、順位はOECD加盟36カ国中20位で、主要先進7カ国（G7）でみると過去50年近く最下位の状況が続いている。

また2019年5月28日、スイスのビジネススクールIMDが発表した、2019年版の「世界競争力ランキング」によると、シンガポールは首位で以下香港

米国と続き、アジアでは中国14位・台湾16位・マレーシア22位・タイ25位・韓国28位、日本の総合順位は前年から5つ下がり30位。

国際競争力の判断基準である「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つの内、日本は「ビジネスの効率性」で46位。更に「起業家精神、国際経験、企業的意思決定の機敏性、ビッグデータの活用や分析」については63位と最下位。

日本人の仕事への溢れるばかりの情熱や思い、何事も諦めずに一生懸命に追及する高い精神性は認めるものの、それを活かす為の一歩引いた論理的思考力や批判的思考力に弱く、現状から脱却し先取りすることに躊躇する習性があることも起因して、破壊的革新をもたらす転換／変革する力が日本は弱いと分析されていると推測する。

更に、合理性や生産性を優先するシンガポールにおける、最近の就職人気企業ランキング100位以内に日本企業が入っていないという調査結果も、こういった背景から来ているのではないかと考えられる。

### 3. データドリブンと地域統括

昨今の会社経営が、従来のKKDやPDCAなどから、客観性の高い意思決定を行なうOODAループに変化してきている中で、日本人の国民性や習性に合った、日本企業ならではの域内経営管理あるのではないかと考えている。

それは「革新的なビジネスアイデア」だけで勝負するよりも、「現地／現場／現物にて効率的な情報収集に励み、蓄積したデータベース上で、緻密に比較／分析し・高精度の意思決定を為し・速やかに周知／共有する為の仕組み作る」という、日本人の慎重さと細やかさを活かした、日本独自の緻密なデータドリブン経営。

もちろん、企業によっては、事業軸が強すぎて（日本本社の各事業部の実権が強く）、エリア毎での高レベルの意思決定権限が、地域統括拠点のトップに与えられていない場合も多く、またRHQでの経営企画的な部署が存在／機能していない場合もあると思うが、結局は日本本社からRHQに数値に基づ

いた定量的な報告を求められるのであれば、逆に日本本社をリードする位の域内情報力を持って対応すべきと考える。

### 4. 域内情報力とICT

一般的に人的リソースに余裕があまりない日本企業の海外地域統括拠点にて、駐在員にもローカル社員にも属人化しない、効率的で永劫的なデータドリブンな域内経営を進めるには、ICTツールを最大限に活かした「地域情報力の強化」が前提となると考える。



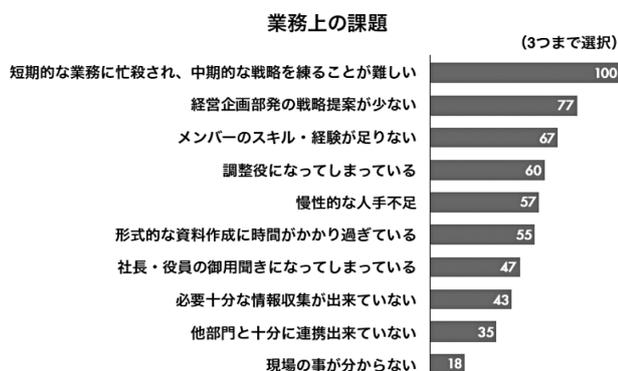
具体的には、域内経営における理念・戦略等を明確化した上で、上図の様なICTソリューションを通して、社内外の多様な情報を、素早く正確に収集／集計し、多面的・複合的な比較／分析の上、BI等を使ってダッシュボードで関係者や経営層に可視化し、社内ポータル等にて共有や議論を行うこと。

こういった一連のICTを利用した地域情報力の強化が、今後の日本企業の当エリア戦略の成長エンジンになると考えている。今回は、データドリブンな域内経営管理基盤の中核となる、「経営／ビジネス情報データベース」と「グループ経営管理システム」にフォーカスして事例を交え説明をする。

### 5. 域内経営企画における課題と解決策

地域統括機能において経営企画部門本来の役割として、「社内外の情報収集／分析を元に、企業の発展を左右する域内の意思決定を行うこと」であり、理想イメージは「企業参謀／戦略家／未来を考える

部署／改革の推進者」である。しかし現実としては「事務局／調整役／情報収集屋」として、データの収集／集計／レポート等の単純作業に、多くの時間を費やしている現状がある。



UZABASE社による日系企業経企部門への上記アンケート結果を見ると、経企部門に所属する社員たち自身が、「新規事業開発／未来予測／M&A／競合情報など」の、本来行いたい中長期的な戦略の策定や企画などではなく、以下の様な主な課題と共に、目の前の短期的な処理作業に忙殺されていることに強い危機感を抱いていることがわかる。

- 「情報収集やレポートに多大な工数がかかる」
- 「業務時間の大半が経営会議の準備や資料作り」
- 「数字の収集・集計等の管理業務が多すぎる」

労働単価の高い経企スタッフがもっと高付加価値の業務に時間を廻すことが出来る様にしなければ、日本企業の当地域での進展はないのではないかと。

しかし最近では、域内の事業企画・M&A／投資先の選定等・与信審査のデューデリジェンス等において、多大な調査と資料作成工数を掛けずとも、「クラウド型の経営／ビジネス情報データベース」から、各企業情報・各国業界概要・M&A情報・専門誌も含めた世界中の関連ニュース／メディア等の情報を、予めワンストップで資料やグラフに整理された形で、何時何処でも入手することが可能になってきている。

特に、企画調査段階はスピーディに当りを付けることが重要であり、特定のキーワードを含むニュース配信をメールで知らせるアラート機能や、アナリストによる調査等も依頼できるヘルプデスク機能も付加され、有効な解決策となっている。

## 6. 経営／ビジネス情報DBを利用した域内事例

以下に、この経営／ビジネス情報データベースを利用した域内での事例をいくつか紹介する。

### 事例1：外部環境分析の複合化

＜概要＞ 同社はシンガポールにRHQ拠点を置き、東南アジア、インド地域を対象に経営企画・事業開発・マーケティング機能を集約。これまで各国のビジネス環境に関しては、各国の販売拠点との連携を通じ情報を収集していたが、吸い上げる情報が定性的・近視眼的になりがちな事を懸念していた。

＜成果＞ 現在は外部情報DBの導入も実施し、“各国のマクロ環境”・“現地企業と比較した立ち位置”・“その他周辺で発生しているM&A等”の外部環境分析を効率的に行う手段を確立。同時に社内で吸い上げる内系情報と複合的に掛け合わせ、総合的な情報収集・データドリブンな意思決定を進める事が可能となった。

### 事例2：域内デューデリジェンスの効率化

＜概要＞ 同社は東南アジア各国において化学関連品の製造・販売を営む。進出の歴史は20年以上と長く、以前は主に日系企業との取引がメインであったが、直近はローカル企業・現地外資系企業との取引も一層強化する方針でマーケティングを実施している。現地企業の情報については主に検索エンジンで取得できるレベルの情報、また与信情報を各法人が購入していたが、現地法人毎にそのやり方やフォーマットに統一性がなく、各国MD間での会議時にも不便さを感じていた。

＜成果＞ 現在は、域内の統合経営情報（企業／業界／M&A／ニュース等）DBを導入し、現地企業を売上や業種別でスクリーニングする事で、未取引先企業やターゲット先企業の抽出（ショートリスト化）を可能とし、データドリブンなマーケティング活動に大いに役立っている。また会議時に使用する各国のマクロ情報や競合企業情報なども、標準的なフォームで情報を出力し、短時間で会議資料作成を実現し、業務を効率化。

## 7. 域内経営管理における課題

域内のグループ経営管理上の現状の課題としては、例えば、税務会計や管理会計の連結において、各国現法からのEメール添付による煩雑な収集処理やEXCEL上の面倒な集計処理に追われ、実際にはデータの収集係・集計係といった仕事に終始し、肝心の分析や見える化作業を行なう時間が殆どない。

特に、地域統括経営等に必要な管理会計データは、必要に応じて各国現法にてEXCELに纏められ、メールの添付でRHQに送付、担当者は多大な工数を掛けて集計をしている実態がある。

更に実際に在星RHQにも多く見受けられるが、相当な年月と莫大なコストを掛けてグローバルやエリアにてSAPやMS等のERPで統一されている超大手企業でさえも、各国毎にインスタンス(DB)や通貨勘定科目が異なる場合が多く、またグローバル(商品/取引先)コードの統一やデータクレンジングがなされておらず、集計や分析の精度が悪く、結局はEXCELをメール添付で何十回も現法と遣り取りしながら、連結作業自体は何百回もコピー&ペーストを繰り返す煩雑な作業をし、更にその作業自体が「属人化」している企業が多々存在する。

## 8. グループ経営管理システムによる解決策

最近はその対応として、EXCEL上でのRPAやAIの活用と言った流行りのテクノロジーの活用も盛んに言われているが、それらも魔法の杖ではなく、人間が既存プロセスを整理しパターン化する膨大な作業が必要で、且つ業務プロセスの変更の発生や、異なる見方(View)で分析をしたい場合、結局はデータベース化されていない為、EXCEL上でのコピーや手作業を再度繰り返すことになる。

この様な中で、EXCELとDBの間を自由に行き来しながら、各国システムからの情報をスムーズに入手し、通貨換算や勘定科目のマッピング等も自在に行える「グループ経営管理システム」が、大手企業を中心に日本本社だけでなく、海外のIHQやRHQにても多く利用され始めている。

更にDWHやBI的な機能も組み込まれ、内外の

情報を一元的に管理し、経営判断に必要な情報をダッシュボードで見える化し、素早い経営判断に必要な連結データ処理プロセスの大幅な効率化やスピードアップに大きく貢献している。

域内に、M&Aによる現地企業とのJVの現法を含む為に、国毎に異なる経営体制・会計基準・システムが存在する複雑な環境も存在する中で、グループ経営管理システムの導入自体がトリガーとなり、PMIにも好影響を与えた事例もある。

但し、システム実装前にしっかりと業務分析を含めたコンサルフェーズを設け、コードや勘定科目の標準化や、業務プロセスの見直し、データのクレンジング等の地道な準備を怠らないことが重要になるので、注意が必要。以下、このグループ経営管理システムを使った域内事例を幾つか紹介する。

## 9. (事例) 総合商社RHQにおける予実管理

<概要> アジア大洋州8ヶ国14拠点を傘下におくRHQ。導入前は、各国SAP毎の差異により、域内管理連結時にEXCEL上での調整作業が非常に煩雑だった。グループ経営管理システム導入により、管理連結ベースの月次報告レポートに要する工数を大幅削減。

<経緯> SAPによるシステム的な統一は完了していたが、各国DB(インスタンス)が異なり、時間の経過と共に各国でローライゼーションが進み勘定科目等の統一化も崩れて、連結に膨大な調整作業を要するようになり、エリアCEOへのスピーディな報告が出来なくなった。また連結作業ノウハウも属人化した為、担当の現地社員が長期休暇に入った際に業務が突然廻らなくなり、更に一緒に作

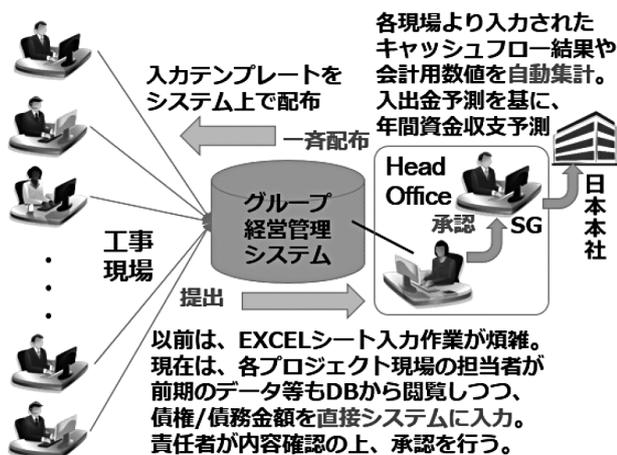


業をしている駐在員も本帰国の可能性も有り、ノウハウや作業プロセスをシステムに蓄積しておく必要を痛感し検討開始。

**<成果>** 月次管理連結レポートの自動化と効率化を目的とし、システム導入により業務プロセスを改善し、“脱属人化”とデータ精度向上を実現。グループ経営管理システム導入後は、業務の効率化が大幅に向上しCFO報告までのサイクルを短縮することに成功。また担当スタッフを、データ作成業務から本来の付加価値の高い分析業務へシフトすることが可能となり、大きな投資効果が上がっている。

## 10. (事例) ゼネコンの資金収支予測と為替ヘッジ

**<概要>** プロジェクト現場から現地通貨のポジション予測データを収集し、当地における為替ポジションを予測／分析後、日本本社の財務部へ為替ヘッジの基礎データとして適時提供。同時に資金繰り情報としても活用。



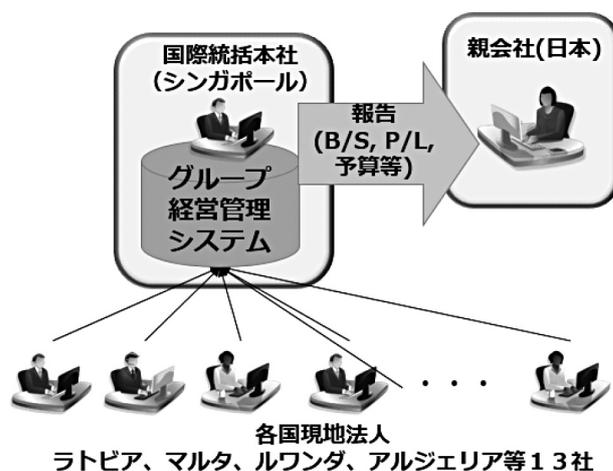
**<経緯>** 管理するプロジェクト数が多く、かつ予測情報の更新頻度が月数回あり、EXCELとメールによる収集が限界で、集計作業も複雑かつ煩雑な為、システム化による効率化を模索し、グループ経営管理システム導入を決断。各現場の入力担当者が慣れているEXCELの画面イメージや操作性を踏襲しながら、コンサルやワークショップなどを有効活用し、4か月を切る短期で導入。

**<成果>** システム導入後は、各拠点で入力したデータがシステムで自動集計され、入出金予測を基に年間資金収支を予測できるなど業務の質が向上。また作業を他のスタッフへ一部委譲することも出来

た為、担当者や上長（駐在員）は分析等の付加価値の高い本来の作業に時間を向けられ、本来の導入目的を達成。シンガポールでの成功事例をもとに香港や日本にてもシステムを構築。システム環境はAWSクラウドサーバを利用し、運用コスト低減。

## 11. (事例) 現地企業IHQでの連結業務システム化

**<概要>** 総合商社が買収した、シンガポールに国際統括法人を置くローカル企業で、アジアに留まらずアフリカや南米を含め世界に13社の現法を持つ港湾設備関連企業のIHQ。



**<経緯>** 導入前は、世界中の各現法から実績／予算等のデータ（EXCEL）を、EメールでシンガポールのIHQに送付。収集／集計に多大な工数が掛り、また日本の親会社への報告用の勘定科目への変換等の作業で、更に膨大な工数を要する上に精度が悪く、一連の作業が担当者に完全に属人化されていた。

第一フェーズでは、制度会計の効率化／リードタイム短縮を目的にシステム化。第二フェーズでは予算データを同一のグループ経営管理システムに取込み、予算管理／予実管理を自動化。

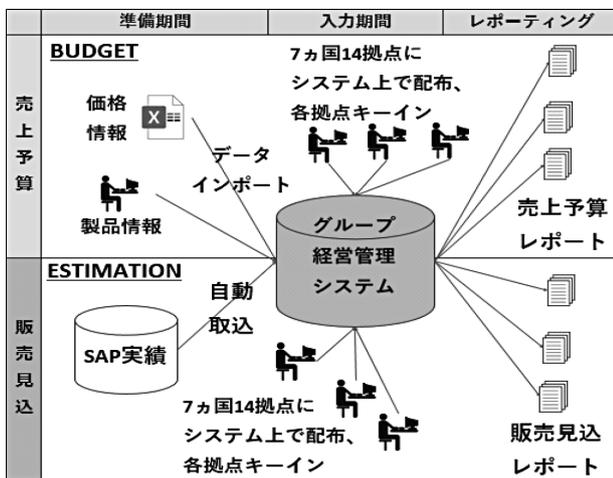
**<成果>** 導入後は、グループ経営管理システムをベースに、世界各地の現法の異なる会計システムからのデータを収集し自動集計する仕組みを構築し、親会社へも高精度でスピーディなレポートが可能となった。この連結集計作業の効率化により他スタッフへの業務移管も進み、スタッフ全体の経営分析の能力／スキルも向上できた。

## 12. (事例) メーカーRHQでの域内販売予算／予測管理

### <概要>

アジア大洋州に7カ国14拠点の販売現法を持つ、光学系メーカーの地域統括法人。製品情報や機種毎の売上予算をRHQより各現法に伝達。各現法にて内容精査しRHQ側にフィードバック。RHQにて全体集計し日本本社に売上予算レポートを提出。

また売上見込／販売予測は、RHQから送られてくるシートを基に、各現法の毎月の実績値をERPシステムから流し込み、予実管理をしながら着地をRHQに報告し、必要に応じてプロモーションや対策等を相談／実施。



<経緯> 以前は各現法からEXCELをEメール添付で収集しコピーで集計。この情報を日本本社に報告していたが、手作業での煩雑な作業が多く、効率とスピードが上がり、頭を悩ませていた。グループ経営管理システムを導入し、問題を一気に解消。

<成果> 傘下現法や日本本社との遣り取りを含め、域内の売上予算や販売予測などのデータ収集／集計／報告作業が、格段に効率化・スピードアップが出来、現在、他リージョンにても横展開を検討中。

## 13. まとめ

域内の情報力強化の第一歩は、各国現場に近く「現場・現物・現実」を知る、域内を統括する経営層や経営企画等の関連部門が「どんなデータを用いれば、どんなビジネス価値や利益を生み出せるか」

という命題を真剣に議論し、それらを実現する為のデータセットを効率良く入手してプラットフォームに蓄積／分析／判断／実行できる、域内での一連の仕組み作りが重要。

その為には、RHQにて「経営／ビジネス情報データベース」や「グループ経営管理システム」等を有効利用して、内外のビッグデータから経営判断に必要な情報を素早く入手し、精度の高い分析的な判断を下す為、データドリブンな域内経営管理を可能にするプラットフォームを整備していくことが肝要である。

地域統括におけるICTの利活用には、域内でのコミュニケーション／社内教育／人財管理など、様々な観点からICT利用が考えられるが、今回は紙面が限られていることもあり、地域統括経営に直結するシステムをベースにした仕組み作りをフォーカスし話に留めさせて頂くこととする。

今回の執筆の機会を与えて頂き御支援頂いた方々に感謝すると共に、拙い説明で大変恐縮だが、皆様の今後の域内ビジネス展開に少しでもお役に立てれば幸いである。

### 執筆者氏名

近藤 邦孝 (こんどう くにたか)

### 経歴

福井県福井市出身。中央大学 法学部 卒業後、米国系コンピュータ会社にて、SE・マーケ・営業職などを幅広く経験後、米国内大学および米国親会社派遣。2001年からのシンガポールへの赴任を含め、通信／IT系企業等の日本本社や海外現地法人に勤務し、ベンダ側とユーザ側の両方の立場で、ITコンサルタント／マネジメントとして活躍。2013年にシンガポールにおいて会社を設立し、特にRHQ/IHQ向けのグループ経営管理システムやクラウドソフトウェア等を核にしたICTサービス事業を、シンガポールを中心にアジアにて展開中。趣味は、サッカーやスキー (SAJ1級) など。

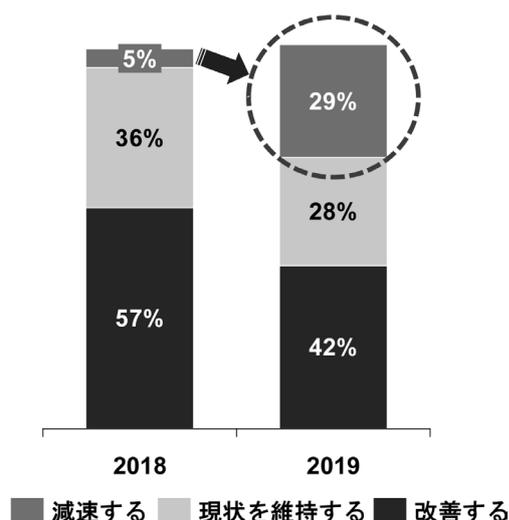
## 世界のCEOに見えている未来

PRICEWATERHOUSECOOPERS CONSULTING(SINGAPORE) PTE LTD  
Senior Manager  
山田 祐三



### PwC 世界CEO意識調査

PwCでは毎年世界のCEO意識調査を行っている。昨年の調査では世界経済の成長について、楽観的な見方をするCEOの割合が調査を開始して以来、過去最高を記録した。しかし、今年の結果は大きく異なる。CEOの成長への自信は影を潜め、世界経済が「減速する」との見方が急増。成長が減速すると考えているCEOの割合は全体の約30%となり、わずか5%だった昨年から急増しているのだ。同時に自社の売り上げ拡大に対するCEOの自信も大きく低下している。CEOを不安にさせている要因は、いったい何だろうか？



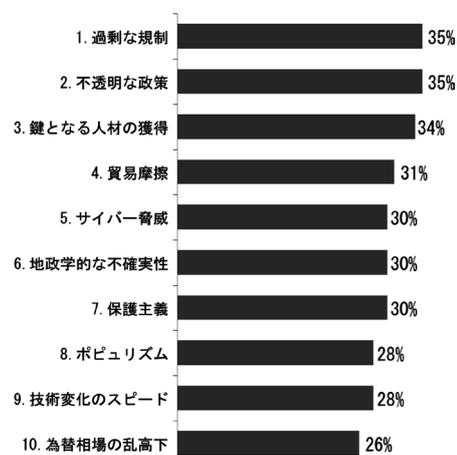
図表1. CEOによる経済成長見通し  
(出典：第22回PwC世界CEO意識調査)

今年の調査では世界のCEOが悲観的な見方を強めていることが明らかになったが、それは驚く結果ではない。実際、主要な経済予測モデルの多くが、

2019年の成長予測を下方修正している。多くのエコノミストが景気減速局面を予測しているのである。国際貿易の緊張、政治的な混乱と不確実性、引き締め傾向の金融および財政政策などは、すべて別々に起きているものの、それらが世界経済の成長にマイナスの影響を与えるという事は、全地域で概ね共通している。世界中でポピュリズム的な政治家が経済政策に関して影響力を強めている。自国第一主義が強まる中、それに伴う世界的な不確実性が高まっているのである。

### 先手を打つ中国企業

ポピュリズムや保護主義の風潮が世界を覆う中、貿易や労働力を巡って新たに生じる市場間における障害に対応するため、CEOは内向き志向となっている。同時に自社の売上や事業拡大の機会も、国内や自国周辺を重視する傾向が強まっている。



図表2. 2019年の脅威トップ10  
(出典：第22回PwC世界CEO意識調査)

CEOが懸念する脅威としてあげた項目の上位は、メディアが大きく取り上げている問題と一致する。2018年に上位に上げられた「テロリズム」に対する懸念は順位を下げると一方で、「貿易摩擦」と「不透明な政策」が上位に浮上した。ポピュリズム的な政権が実施する政策は世界中の注目を集めている。特に米中間の貿易戦争による世界的な緊張は、先進国と新興国の両市場の成長にマイナスの影響を及ぼしている。

こうした貿易摩擦に対応するために、CEOはどのような手を打っているのだろうか？驚くべきことに、貿易摩擦が懸念事項であると答えているにも関わらず、多くのCEOはサプライチェーンと調達戦略を調整する以外の対応はほとんど行っていないことが分かった。そのような状況の中、中国のCEOは最も先を見越して精力的にあらゆる対策を講じているようだ。サプライチェーンと調達戦略の調整だけでなく、生産を別の国や地域にシフトしたりといった対応を行っている。

興味深いことに、米中間の対立の激化は、実際のところASEAN域内で新たな機会を生み出しているとも言えるかもしれない。企業は中国から近隣諸国への拠点移設を検討しているため、ASEANは最終的にこの混乱から得られるものが大きいかもしれない。

事実、中国企業の東南アジア投資が急増しているようである。ベトナムでは2019年1～5月の中国からの新規投資認可額が前年同期と比べて6倍近くに拡大。タイでも1～3月に2倍に増えている。米国の対中制裁を回避する動きはグローバル企業で広がっているが、中国企業が率先して自国から東南アジアに生産拠点をシフトしているようである。

社名	主な事業	移転・進出先
联想集团 (Lenovo)	パソコン	ベトナム
歌爾声学 (GoerTek)	イヤホン	ベトナム
賽輪輪胎 (Sailun Group)	タイヤ	ベトナム
江苏通用 (Jiangsu General Science)	タイヤ	タイ
海利得 (Zhejiang Hailide New Material)	化学	ベトナム
恒林椅業 (Zhejiang Henglin Chair)	家具	ベトナム
巨星科技 (Greatstar Industrial)	工具	ベトナム
安泰科技 (Advanced Tech & Material)	金属、工具	タイ
萊克電氣 (KingClean Electric)	家電	ベトナム
TCL集团 (TCL Corporation)	家電	ベトナム

図表3. 中国から東南アジアへ生産移転・進出を検討している中国企業（例）  
（出典：公開情報を元にPwCにて作成）

## 高まる地政学リスク

上記のような脅威は、地政学リスクとして捉えることが出来る。「地政学 (Geopolitics)」は、地理 (Geography) と政治 (Politics) を組み合わせて作られた言葉である。地政学リスクとは、特定の国や地域における政治・軍事的緊張が経済の行方を不透明にするリスクを意味する。国際社会で不確実性の指標を示す言葉として広く知られるようになったのは、米国のFRB（連邦準備制度理事会）で2002年9月に行われた会議において、9.11米国同時多発テロ以降の経済情勢に言及する際、他の国や地域で発生した変化が米国経済に大きな影響を及ぼしていることを表現するため、声明文に使用されたことがきっかけとされている。現在では、紛争やテロなどの軍事的緊張以外にも特定の地理的空間において発生した、政治的、経済的、社会的な変化が国際政治・経済に及ぼすリスクとして知られている。

グローバル化が進展している今日では、世界中にサプライチェーンが広がっており、多くの企業が海外へ積極的な投資を行っている。そのため、1つの国や地域の重要な変化による影響の範囲が、完全にその国内にのみ限定されるという事はほぼないといえるだろう。企業の観点からみると、特定の国・地域で発生した事象が、発生した場所以外においても自社の企業活動に何らかの影響を及ぼす場合、地政学リスクが存在するといえる。

ここ数年、地政学リスクのレベルは過去に例を見ないほど上昇している。その主な要因としては、以下が挙げられる。

1. 日米欧先進国から中国・インドなどの新興国へのパワーシフト
2. デジタル革命により先進国の経済発展情報を得た移民が増加
3. 新興国や移民に仕事を奪われた先進国の中間層が反発し、自国第一主義を支持する保護主義や反移民感情が増大
4. ポピュリズムの台頭
5. 先進国主導型の世界からリーダー不在の世界へシフト

かつては新興国における貧困・人種・宗教・所得格差などから騒乱や政権交代に発展、政情不安な状況によりリスクを引き起こすことが多かったが、現在の地政学リスクは先進国の保護主義政策中心に起こっていることが特徴である。

我々が住んでいる東南アジアにおいても様々な地政学リスクが存在している。米中の関係悪化に起因するリスクだけではなく、足もとの地政学リスクにも注意が必要である。

国名	主な動き
タイ	<ul style="list-style-type: none"> <li>2014年5月のインラック氏失脚後、暫定軍事政権が発足</li> <li>2019年2月に総選挙実施、タクシン元首相派の「タイ貢献党」が第1党も、軍政勢力が政権維持</li> </ul>
マレーシア	<ul style="list-style-type: none"> <li>2018年5月の総選挙において、マハティール元首相の率いる希望連合が過半数獲得</li> <li>就任後1年、外交で存在感も公約先送りにより支持率が大きく低下、自身の高齢もリスク</li> </ul>
インドネシア	<ul style="list-style-type: none"> <li>2019年4月にインドネシア大統領選挙を実施、ジョコ大統領が再選を果たす</li> <li>対立候補のプラボウォ陣営が選挙に不正があったと主張して結果に納得せず、大規模デモにテロ警戒で首都は厳戒態勢</li> </ul>
フィリピン	<ul style="list-style-type: none"> <li>2019年5月に統一国政・地方選挙（中間選挙）を実施、ドゥテルテ支持派圧勝</li> <li>強権体制を維持も、国内のテロ、反政府活動など社会不安が高まる可能性あり</li> </ul>

図表4. 東南アジア諸国の主な動き  
(出典：公開情報を元にPwCにて作成)

## 地政学リスクマネジメントと経営戦略

このように地政学リスクは企業の経営にとって大きなリスクとなりうる。今後もこれまで以上に地政学リスクが高まることが予想されており、地政学リスクマネジメントを経営戦略策定にいかに組み込み・活用するかが肝要となってくる。

グローバルに展開している日本企業はリスクマネジメントの専門組織を設置していることが多い。リスクマネジメント組織は、信用リスク、市場リスク、事業投資リスク、カントリーリスクなどの領域について、定量化しマネジメントしている。モンテカルロシミュレーションといった統計的な手法や、IRR（内部収益率）やDFC法（割引現在価値法）のメソドロジーを駆使している。また、ある企業によればリスクアセット（予想最大損失額）を貸借対

照表上の資産額にリスクウェイトを乗じて算出し、リスクアセットが株主資本の範囲内に収まるようモニタリングしている例もある。しかし、地政学リスクへの対応は非常に難しい。例えば米中貿易摩擦におけるワーストシナリオの兆候をどのように定量化するのか。また、ワーストシナリオへの対応策をどの程度本気で準備すべきか。地政学リスクを定量化してマネジメント出来ている会社は多くはない。

## 最後に

保護主義の台頭、格差社会に伴う将来の不確実性が高まってきている。そして、地政学リスクはその代表格である。地政学リスク対応は企業のリスクマネジメントの高度化に向け必要な要素である。企業での地政学リスク対応はこれから長期的な課題であり、それは、本来の性質であれば企業の経営者つまりCEOが通常業務として担うべきである。

地政学リスクの兆候とその潮目をさまざまな情報から分析し、正しいタイミングで、正しい意思決定をして、正しいアクションを起こす。そのためには、経営の意思決定プロセスに地政学リスクを統合させる必要がある。単にカントリーリスクの延長上と捉え、事業が起きてから対応を検討するといった受け身的な対応ではなく、将来起こりうる地政学リスク事象を予想し、経営陣自らの主導によって取り組むことが肝要である。地政学リスクの高まりと、その影響による景気後退のトレンドの中で、CEOはこれから難しい舵取りを強いられることになるだろう。

### 執筆者氏名

山田 祐三（やまだ ゆうぞう）

### 経歴

ITスタートアップ企業、日系コンサルティング会社を経て2014年にPwCコンサルティング合同会社に入社。2017年よりPricewaterhouseCoopers Consulting (Singapore) へ出向し、シンガポールを拠点に東南アジアにおける日系企業向けのコンサルティングを担当。製造業を中心にサプライチェーン改革、コスト削減、システム導入支援など幅広い領域でアドバイザー業務を提供。

## 第7回アフリカ開発会議（TICAD7）に向けて シンガポールからアフリカ市場を見る 東アフリカ—アジア市場結節点としてのシンガポール

日経グループアジア本社  
Deputy Managing Director  
北村 達也



### 1. はじめに

日本が主導して1993年にスタートしたアフリカ開発会議（TICAD：Tokyo International Conference on African Developmentの略）の第7回会合が、本年8月28日から30日まで横浜市で開催される。同会議は、日本政府が主導し、国連、国連開発計画（UNDP）、アフリカ連合委員会、世界銀行などの国際機関が共同で開催しているものだ。現在人口13億人のアフリカは、2050年には25億人、世界の4人の1人がアフリカ人となる巨大な市場ポテンシャルを持つ“最後のフロンティア”といわれる。アフリカ市場は、2001年から2017年のアフリカの平均経済成長率は約5%と安定した経済成長を続け、消費者意欲が旺盛な中間所得層が拡大している。

一方、資源に依存しない経済構造改革の促進、膨大な食糧需要に対応するための農業の高度化、質の高い生活対応できる強靱な保健システム促進、質の高いインフラ整備は引き続き社会経済課題であり、TICADで語られてきたテーマだ。今回のTICAD7にむけての大きなアフリカ市場の変化はICT基盤の確立により、AI、IoT、ドローンなどイノベーション技術を活用してリープフロッグ型のイノベーション事業が増えていることだ。銀行口座をもたない中間所得層や農村など過疎地域に対する金融へのアクセスを解決するフィンテック他、多くのスマートサービスが勃興しはじめた。こうした状況のなか、JETROが2018年に行ったアフリカ進出日系企業実態調査によれば、日本のアフリカビジネスも従来の資源・インフラビジネスに加え、回答企業の4

割が、今後の有望市場として消費市場（ベビー、子供、女性向け商品）・新産業（フィンテック、EC）を挙げたという。日経ビジネスの本年3月4日号の特集「日本を超える革新力 逆説のアフリカ」ではその様子を「従来の固定観念（政情不安やインフラの未発達など）にとらわれていては「次のフロンティア」から「今こそある成長市場」に変わりつつある好機を逃す。」と解説している。

TICAD7に向けて、日本政府は、本年6月より、アフリカビジネス協議会を設立するなどこれまで以上に官民挙げてアフリカビジネスを促進する動きがある。その活動のなかで、距離的にも遠く、アフリカビジネスの知見の限られた日本のリソースを補完するため、アフリカと歴史的にもビジネス的もつながりの深い第三国連携（英、仏、インドなど）促進の動きがある。日系企業は、アフリカ市場・アフリカ拠点を統括する場所として、多くのアフリカ諸国で旧宗主国である英、仏とのつながりから、とりわけ、EUの金融センターでもあるロンドンからアフリカを見る企業が多いといわれてきた。あるいは地理的・歴史的な中東アフリカとの関係、石油エネルギー事業の関係で中東の金融センターでもあるドバイからアフリカを見る企業も多い。シンガポールは政治的にASEANに属しているため、多くの企業はASEAN市場の事業統括拠点としてシンガポールを位置付けている場合が多いと思われるが、本稿では、TICAD7を機会に、日系企業の情報産業・イノベーション部門、消費財・生活産業の事業部門、投資部門が、とりわけ英語圏・コモンウェルスに属するケニアなどの東アフリカ諸国—アジアのオープン

イノベーションの拠点として、シンガポールからアフリカ市場を見る視点を提言したい。

## 2. シンガポールからアフリカ市場を見る4つの意義

本稿では、横浜市で8月末に開催される TICAD7 に向けて、在シンガポールの日系企業の皆様が、本社海外事業開発のアフリカ事業関係部門やアフリカ現地オフィス、現地提携先とともに、シンガポール拠点からアフリカ市場をサポートする視点を述べる。以下、シンガポール拠点からアフリカを見る意義として“人、モノ、カネ”のハブ機能に加え、オープンイノベーションのハブ機能が進行中のシンガポールという視点からまとめてみた。

### ①物流・ハブ：

アジア—アフリカ（インド洋—アジア太平洋）間のコネクティビティ  
太平洋—インド洋（アジア市場—アフリカ市場）の結節点として物流のハブとなっていること

### ②ファイナンス・ハブ

東南アジアの金融センターであるシンガポールでは、ベンチャー、スタートアップへの投資を手掛けるVCファンド、PEファンドが多く、アフリカ市場専門のファンドもシンガポールに拠点を置いていること。

### ③人的ネットワーク・ハブ

英連邦Commonwealth / コモンウェルスの一員として、歴史的にもビジネスとしてもイギリスと近いと同時に歴史的に在アフリカの住民・企業が多いインドと近いこと。アジア市場及びアフリカビジネスにおける重要なパートナーである華人ネットワーク、インド人（印裔）ネットワークとのコネクティングポイントとしてのシンガポール

### ④東アフリカ—東南アジア間のオープンイノベーション・ハブ（現在進行中）

## 2-① 物流：アフリカ—アジアの物流拠点、アクセス拠点としてのシンガポール

インド洋と太平洋を結ぶ海運物流拠点としてのシ

ンガポールの役割はすでに非常に大きい。グローバル物流企業のほとんどシンガポールで事業を展開していることから、シンガポール港はアフリカ市場とASEAN、日本市場との物流結節点として石油・資源のみならず消費財の貿易ハブとしてさらなる重要な役割を果たすことになると思われる。

旅客空路については、シンガポールとアフリカの下記都市との間に以下の直行便が飛んでいる。ロンドン—ケニアをはじめとするヨーロッパ主要都市からのアフリカの直行便と比べて時間的には遜色ない。経済成長が見込まれるケニアに向けて、ケニア—シンガポール間の直行便就航が待たれるところである。

シンガポール—ヨハネスブルグ

シンガポール航空 / 全日空（コードシェア）10時間45分

シンガポール—アジスアベバ エチオピア航空 8時間50分

なお、インド洋と太平洋を結ぶ政治的な動きとしては、日米両国が提唱する「自由で開かれたインド太平洋構想」がある。外務省の資料によれば、成長著しい「アジア」と潜在力あふれる「アフリカ」という2つの大陸と自由で開かれた「太平洋」と1「インド洋」を一体としてとらえ、同地域の平和・安定、発展を促進するとある。また、ASEAN地域の連結性を向上させることで、質の高いインフラ整備、貿易・投資の促進、ビジネス環境整備、人材育成強化を図る。ASEANの成功を、中東・アフリカ等の地域に広げるとされている。

一方、同地域内国間での連携としては、インド洋に面する東南アフリカ（ケニア、タンザニア、モザンビーク、モーリシャス、コモロ、南アフリカ）、中東（イエメン、オマーン、UAE、イラン）、東南アジア諸国（インドネシア、インド、マレーシア、バングラディシュ、スリランカ、セーシェル、シンガポール、タイ）、オーストラリアなど22カ国でつくる環インド洋連合（IORA）がある。

2017年に第1回の首脳会談が開かれ、発表された「ジャカルタ協定」では、南シナ海の領有権を巡る問題を意識し、インド洋での国連海洋法条約の順守を宣言したほか、インフラ開発の分野などで域内投資の促進を目指すとしている、中国の海洋進出他、

海洋安全保障分野の連携を意識した議論のほか、Blue Economy（マグロなどの海産物・海洋資源管理と持続可能な開発を中心に据える経済政策）も同会議の重要なテーマのひとつだ。今回のTICAD 7ではIORAのメンバーでもあるモーリシャスをはじめ、マグロなどの海洋資源の開発にむけた日本の投資に期待するアフリカ諸国がBlue Economyへの支援を提言するといわれている。今後期待される域内の貿易促進において物流拠点としてシンガポールは重要な役割を担うとともに、各国の港湾開発において、先進的な港湾システムを持つシンガポールが指導的な役割を果たすことが期待されるであろう。

環インド洋地域協力連合のメンバー国



図面：日本経済新聞2017年6月IORA第一回首脳会議に関する報道記事中の図表より）

## 2-② ファイナンス：アフリカ市場向けファンドの存在

シンガポールは東南アジアの金融センターとして多くの金融機関、VC、PEファンドが同地域の統括拠点をシンガポールにしているが、アフリカをはじめとする新興国向けインパクトファンドもシンガポールにも拠点を置いている。シンガポール企業の海外進出支援をミッションとするシンガポール貿易産業省傘下のEnterprise Singaporeによれば、Cerberus、TLG Capital、Gateway Fundなどアフリカをはじめとする新興国向けのファンド会社がすでに、シンガポールに拠点を構えるという。同社グローバルマーケットディレクター（中東アフリカ・東欧、ビジネス環境・規制担当）のジェイクリシナン氏は「リスクマネーの供給が欠かせないアフリカ市場においてこうしたアフリカ専門VCの存在は民間企業の投資において重要だ。」と語った。

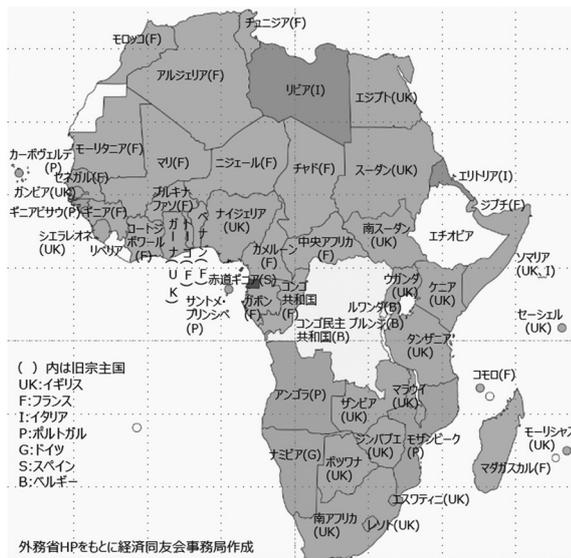
日系企業におけるシンガポールからアフリカ市場にフォーカスする投資コンサル会社の草分けは、2010にシンガポールを本社に、日本、中国に拠点を持つAAIC（Asia Africa Investment Consulting）だ。同社は、2017年には民間企業としてははじめて“アフリカ・ヘルスケアファンド”を立ち上げた。人口増や平均寿命の延びに伴い、医療の需要が高まるアフリカ市場、とりわけケニアやルワンダなど東アフリカと成長著しい西アフリカを中心に投資先は全土想定しているという。同ファンドは病院や公衆衛生サービスをはじめ、遠隔診断など医療技術・ヘルスケアテックを手掛けるアフリカの有望な非上場企業に投資するほか、進出を考える日本企業に地元パートナーの紹介などもするという。

AAICの代表パートナーである椿 進氏はシンガポールからアフリカ市場を見るメリットについてこう語る。「日本・アジアとアフリカの間の物流拠点・貿易結節点としてのシンガポールの魅力は無論のこと、歴史的にアフリカとのつながりが深く、中東の金融センターであるUAE・ドバイとシンガポール間での2重課税防止条約の存在は重要なポイントだ。」

## 2-③ ネットワーク：コモンウェルスの一員としてのシンガポール及び華人、インド系ネットワーク

EU離脱問題で揺れる英国ではオーストラリア、カナダ、インドなど英連邦諸国コモンウェルス諸国との関係強化の動きが活発だ。アフリカ諸国からは英国がEU離脱する場合、アフリカとの関係を再構築すると期待の声が挙がっているといわれている。コモンウェルスの一員であるシンガポールは、歴史的にも、ビジネス的にもイギリスとの関係が深い。シンガポールはASEANとの結節点でもあることから、今後、英国政府・アフリカビジネスに関係深い英国企業のみならず、日本企業他、グローバル企業にとってのアフリカビジネスのエントリーポイントとしてのシンガポールの位置づけが再評価されると考えられる。

東南アジア最大のイノベーションイベントとして開催されている“InnovfestUnbound”（シンガポール国立大学ENTERPRISE / 英Unbound社の



(注) アフリカ54か国のうち、かつて英国を宗主国とした国は、以下18か国にもなる。  
エジプト、スーダン、南スーダン、ガンビア、シエラレオネ、ケニア、ウガンダ、モーリシャス、タンザニア、ガーナ、ナイジェリア、ソマリア、セーシェル、マラウィ、ザンビア、ジンバブエ、ボツワナ、エスワティニ、レソト、南アフリカ

共催) では、サイドイベントとして、昨年英王室アンドリュー王子のイノベーションファンドPitch @Palace Commonwealthによるスタートアップのピクコンテストが開催された。昨年4月にロンドンで開催されたコモンウェルス代表者会議に参加したシンガポールのリー・シェンロン氏首相とアンドリュー王子とは、その面会時にとりわけ科学技術分野における英国とシンガポールの関係を強化することを表明している。本年のInnovfestUnboundでは、シンガポール政府が推進する“Smart Nation”を推進する“Smart Nation Week”の一環として開催されて、そのキックオフイベントとして開催された。“Digital Government Exchange”では、コモンウェルス諸国各国(イギリス、オーストラリア、ニュージーランドなど)をはじめとする約20か国が参加したという。(注)

シンガポールのアフリカとのネットワークを語る際に古くから印喬が東アフリカで活躍するインドの関係性は重要だ。ココアをはじめ世界でも有数の食品・農産物事業会社であるオラム・インターナショナルの創業者はインドに起源。同社はナイジェリアで1989年に創業後、1996年に本社機能をシンガポールに移転した。さらに、2005年はシンガポール証券取引所に上場している。日本企業との関係では、

三菱商事が20%出資し、資本業務提携をしている。また、サンヨー食品はオラム社に出資し、ナイジェリアをはじめとする7か国で即席麺事業を展開している。オラム社のグローバル財務担当代表ベンカット氏は、シンガポールに本社機能を移した理由についてこう語った。「まず、外国投資家に対する税制優遇。そしてアフリカ市場で今や重要な枠割を果たす華人ネットワークとの接点、中東・東アフリカでは歴史的にアフリカビジネスに強い印喬との接点をもっていることがシンガポールの魅力だ。また、日本をはじめアジア市場のバリューチェーンの結節点としてのシンガポールは物流拠点として極めて重要だ。」

## 2-④ 東アフリカ - 東南アジア間のオープンイノベーション・ハブとしてのシンガポール

シンガポールは世界のなかでも最も進んだスマートシティ(シンガポールは都市国家なのでスマートネーション)の一つといわれる。バルセロナで2018年に開催された「Smart City World Congress」にてシンガポールは“Smart City Award”を受賞している。シンガポールでイノベーションを推進する情報通信メディア開発庁(IMDA)が主体となって2年に一回開催されるWorld City Summitは、世界中のスマートシティを推進する政財界リーダーが終結するイベントとなり、同国のスマートネーション施策を推進するための海外投資を促進するイベントとして機能してきた。一方、昨年シンガポール政府の起案で発足した「ASEASN Smart Cities Network」をはじめ、シンガポールが培ったスマートシティ開発技術、ノウハウ、ソリューションを新興国のスマートシティ開発に協力し、シンガポール企業の新興国へのビジネス展開を後押しする動きに注目したい。

冒頭述べたように、アフリカでは、ICT基盤の確立により、AI, IoT, ドローンなどイノベティブ技術を活用してリープフロッグ型のイノベーション事業が増え、フィンテックをはじめとする多くのスマートサービスが勃興しはじめた。アフリカ各国の首都・都市部への人口集中、アーバナイズेशनに伴う社会課題(金融アクセス、医療・教育へのア

クセス、交通渋滞、電力不足など）の解決にむけては、イノベーション技術を活用したスマートシティ開発モデルの推進が新たなビジネスチャンスとなるであろう。とりわけインド洋に面した、ケニア、ルワンダをはじめとする東アフリカにおけるオープンイノベーションによるAI、スマートモビリティ、IoT、ドローンなどを活用したスマートサービス新事業創出においてシンガポールは重要なハブ拠点になる可能性がある。

実際、7月15日から17日までケニア・ナイロビで初めて開催されたAfro-Asia Fintech Festivalではシンガポール金融庁とケニア中央銀行との間で、持続可能な金融サービス、イノベーションに関するMOUが締結されたという。初めてのアフリカ版開催後の企業連携の動きに注目したい。

### 3. まとめ

以上、TICAD 7に向けて、日本政府が推進する“第3国連携”におけるシンガポールについて、東アフリカ—アジア市場結節点という観点から述べてみた。安倍首相の“地球を俯瞰する外交”のように

ヨーロッパから見るアフリカが映る地球儀を少し左にまわしてみるとインド洋の西端にあたる東アフリカから南アフリカから、アジア太平洋の東にあたる日本海洋上の結節点にあたるインドとともにシンガポールの東アフリカ—アジアの双方向貿易拠点としての地理的重要性がわかる。

先に述べたオラム社をはじめ実力をつけたアフリカ企業は、アジア市場を狙う拠点として、シンガポールやASEANを見始めている。Enterprise Singaporeで、シンガポール企業の中東アフリカ市場支援、日本などの第3国連携による市場進出を統括するディレクター、ジャヤシナ氏によれば、「オラム社以外にも、アフリカ企業が資産運用と同時にアジア市場へのアクセス拠点としてシンガポールに置く企業がすでにいくつかでてきた。」という。同氏は、日本企業に対するメッセージとして「シンガポールがもつ“Conducive Environment”、インド洋と太平洋の結節点としての物流ハブ、コネクティビティ、オープンイノベーションの環境をぜひ活用

していただきたい。」と語った。なお、Enterprise Singaporeは2015年より隔年で、Singapore-Africa Business Forumをシンガポールで開催している。昨年は650名の参加者のうち50%シンガポール50%がアフリカあるいは関係する第3国の関係という。次回開催は来年2020年となるSingapore Africa Business Forumに注目したい。

本稿が、TICAD 7を8月に末に控え、アフリカ政府／アフリカ企業がASEAN／アジア市場をどのようにアプローチするのかの視点に立って、シンガポールからアフリカを見るという新たな地域戦略を考えるきっかけになれば幸いである。

参考資料：

- ・「アフリカ進出の進め～進出企業30社の声～」経済同友会 2019年2月
- ・「2018年度アフリカ進出日系企業実態調査」JETRO 2019年1月
- ・「日本を超える革新力 逆説のアフリカ」日経ビジネス 2019年3月4日号
- ・「自由で開かれたインド太平洋構想」外務省

#### 執筆者氏名

北村 達也（きたむら たつや）

#### 経歴

1962年北海道札幌市生まれ。1984年早稲田大学商学部卒業。

同年、日本経済新聞社入社後、日経BP社にて日経BPガバメントテクノロジー、日経RFIDテクノロジー、日経ネットマーケティングといったの技術情報分野の新規媒体事業開発をプロデュース。

2010年から2012年まで日経BPアメリカ副社長兼COO。2013年に横浜市で開催されたTICADV、2016年にナイロビで開催されたTICAD VI、アジア開催銀行50周年横浜開催、他など日本政府、国際機関が主催するイベントに連携して、日系企業の新興国市場進出支援につながる日経グループとしてのグローバル連携事業を推進。

2017年4月よりシンガポールに拠点を置く日経グループアジア本社Deputy Managing Directorとして、日経グループの東南アジアにおける新規事業開発に従事。“NIKKEI Smart City Project in South East Asia”を推進中。

## ピープル・ベスト・マーケティング という新潮流

DENTSU AEGIS NETWORK ASIA PACIFIC  
Chief Data Officer — DENTSU BRAND AGENCIES & dentsu X APAC  
内藤 敦之



「デジタル・マーケティング」は既に多くの企業で積極的に活用されていますが、そこで議論されているターゲット（マーケティング対象）の単位は、細分化の程度の違いこそあれ、実はマス・メディア時代と変わらず、「オーディエンス」と呼ばれるデモグラフィック等の属性に基づいた集合体のままです。

しかし、昨今テクノロジーの進化やデータの利活用についての議論が進み、利益の源泉となる顧客を「人」レベルで把握し、個別にアプローチする事が可能になってきています。それが「ピープル・ベスト・マーケティング」（以下PBM）と呼ばれるものです。

このPBMにおいては、データの粒度を「人」単位にまで高める事で、Experience（体験価値）の提供、一人一人のLife-Time Valueの算出、また最終的にその総和から求められる株主価値の最大化を目的に捉えています。

本稿では、その基本的な概念に加え、導入に際して特に注意を払わなければならない個人情報に関するコンプライアンスについても触れていく予定です。

### デジタル・トランスフォーメーションにおける課題

一般的に、企業の収益拡大活動は、大きくマーケティング、セールス、サービスの3つに分解できます。マーケティングでは、広告を中心に、想定オーディエンスに対して、認知の獲得や興味・関心の喚起を目的にしており、セールスでは、マーケティング活動で励起された見込み客を具体的なオファリングを通じて顧客にコンバートし、サービスでは、継

続的かつ対人的なコミュニケーションで満足度の向上、クロスセルやアップセルを仕掛けていきます。

一般的に、デジタル・トランスフォーメーションとは、この3つのフェーズに対して、テクノロジーやツールを導入し、既存のチャンネルやプロセスをデジタルに置換して行く事を指します。

例えば、マーケティングにおけるデジタル化とは、デジタル・メディアを活用して、その効率・進捗を数値で把握し、都度改善していく事であり、セールスでは、Ecommerceサイトの展開、またB2Bや耐久財に関しては、Salesforce.comに代表されるような営業支援ツールの導入がそれにあたります。サービス領域に関しては、古くから2:8の法則（2割の優良顧客が8割の収益基盤を形成するという法則）が広く知られていた事もあり、既存顧客情報を管理する為にすでにCRMを導入している企業も多いと思います。

デジタル化の効用は、効率化・高速化・可視化等ありますが、そこから得られる「データ」も大きな収穫物になります。現在多くの企業が推進しているデジタル・トランスフォーメーションですが、マーケティング、セールス、サービス等の部署毎に導入が進められている事で、取得されたデータも離散的に管理されているケースが多いように思われます（図1）。これでは局所的な改善はできても、全体最



図1

適が達成できているかを判断する事はできず、なにより顧客に対する一貫性という意味でも、ブランド・ロイヤルティを毀損する可能性があります。

**ピープル・ベースト・データとは**

そこで登場するのが、複数部署に散在する社内データや、外部から取得するデータを「人」を基軸で再統合し、活用していく「ピープル・ベースト・マーケティング」というアプローチになります。

まず、PBMを構成する「人」データの構造について説明します。実際のシステム構築には、リレーショナル・データ・ベース（RDB）の専門知識が必要になりますが、概念的には、表側に「人」の「ID」が、表頭にその「属性」が並んだ大規模な表とお考え下さい（図2）。

表頭の属性には、デモグラフィックと呼ばれる名前・年齢・住所等の個人情報から始まり、トラックレコードと呼ばれる商品購入履歴・サービス履歴・コールセンター履歴、更には行動データと呼ばれるその企業サイトの閲覧履歴や、外部プロバイダーから提供される興味関心データ等が含まれています（米国のような個人情報の流通が一般化しているマーケットでは、スーパーでの消費行動やクレジットカード使用状況等をマッシュアップした情報を販売しているデータプロバイダーもあります）。

このデータ・セットを構築する際にしばしば議題に挙がるのが、具体的にどのようにして内部データと外部データを紐付けるかという事ですが、これに

は様々な方法があります。名前・住所・電話番号等の不変でユニークな情報を鍵に2つのデータ・セットを結合する方法もあれば、emailアドレスやクッキー（サイトを訪問する際に、サーバから送信され、ブラウザに保存される個人を特定する為の文字列）等のデジタル情報を鍵にする場合もあります。特にクッキーを鍵に使用する場合は、クッキー・シンクと呼ばれる手法が取られ、データ・プロバイダーのタグ（数行のスクリプトで構成された小さなプログラム）を企業サイトやeDM等に設置する事で、両者のクッキーを突合せさせます。これらの方法は完全一致を前提としたDeterministic matchという方法になりますが、データ・プロバイダーから入手できるデータが住所ではなく地区名、年齢ではなく年齢層、企業名ではなく職業等フィルター処理後のデータの場合は、複数の項目の合致を以て、一致とみなすProbabilistic matchという手法が取られる事もあります。実務上はデータの合致率を見ながら、データ取得方法の改善も含めて、様々な手法を組み合わせで改善していく事になります。

この外部データとの結合は、可能な限り属性データの量を増やし、粒度を細かくする事で、「人」として理解する際の解像度を高めていく事を目的にしていますが、最新の事例では、外部データとの接続を検討する前に、内部データの見直しと統合から着手すべきという論調が主流になっています。

というのも、外部データの多くは予めフィルター処理が施されていたり、様々な媒体社サイトへの訪問履歴に基づく推論にすぎない等、幾つか使用上の

属性 ID	デモグラフィック				トラックレコード				行動データ					
	Gender	Age	Postal Code	Tel	Website Visit History	Customer Registration	Purchase History	Call Center History	内部データ			外部データ		
									Website Viewing History 1	Website Viewing History 2	Website Viewing History 3	Interest Category	Credit Card Purchase	Competitor Brand Usage
ID_01	F	38	123456	9876 5432	Yes	No	Yes	No	000	000	000	000	000	Yes
ID_02	M	22	123456	9876 5432	Yes	No	Yes	Yes	000	000	000	000	000	No
ID_03	F	54	123456	9876 5432	Yes	No	No	No	—	—	—	000	000	No
ID_04	M	32	123456	9876 5432	Yes	Yes	Yes	No	000	000	000	000	000	Yes
ID_05	F	18	123456	9876 5432	Yes	Yes	Yes	No	000	000	000	000	000	Yes
ID_06	M	67	123456	9876 5432	Yes	No	Yes	Yes	000	000	000	000	000	No
ID_07	M	45	123456	9876 5432	Yes	Yes	No	No	—	—	—	000	000	Yes

図2：PBMデータのイメージ

留意点がある上に、B2Bの場合にはニッチ業種のデータ入手が困難という問題点があるためです。一方、内部データでは、自由に信頼度の高いデータを取り扱う事が可能です。例えば、コールセンターを例にとると、今では通話内容をリアルタイムでテキスト情報に落とし込み、それをPBMデータとして取り込んでいく事で、誰が買い替え・離脱するかを予測する事も可能になっています。

このように、PBMデータの構築に際しては、確かに部署間の軋轢という大きな障壁もありますが、まずは内部データの統合を進め、不足している要素があれば、外部データで逐次スケールアップするというのが推奨アプローチになります。

このように収集・設計は慎重に行う必要はあるものの、PBMデータの構造は単純な「表」に過ぎません。それ故、データの維持に関しても一見簡単に見えますが、ボリュームが増えて来ると、その処理は指数級数的に複雑さを増します。表側のIDと表頭の属性がそれぞれ数万単位で存在するだけでも、セルの数はそれらの積算にあたる10億近くなる事に加え、数値データ・言語データ・カテゴリーデータ等の様々なデータ種類、またトラックレコードや行動データはリアルタイムで更新されなくてはならない事を考えると、ビッグデータを処理する専門のインフラストラクチャが必要になります。実際に

は、アイデンティティ・エンジンと呼ばれるクラウド上のプログラムが、API経由でフィードされるデータを処理し、常時データ・テーブルを更新していく事で、PBMデータが構築・維持される事になります。

### PBM実装に向けたアプローチ

ただし、データ構築だけでは、まだPBMを導入した事にはなりません。精度・粒度の高い大規模なデータ・テーブルが構築できたとしても、そこからアクションプランや期待する結果を引き出せられなければ、データは何の意味を持たない単なる記号列に過ぎません。

そこで重要になってくるのが、分析とモデリングになります。図3は、Dentsu Aegis Networkが2016年に買収したMerkle社（米国）のPBMアプローチを構造化した図になります。ご覧の通り、ベースとなるデータ収集・結合プロセスに続いて、「分析・モデリング・レイヤー」が位置づけられています。ここではデータ・サイエンティストと呼ばれるエキスパートが、膨大なデータ・テーブルに対して、様々な統計アルゴリズム（統計学的手法に限らず、機械学習も含む）を駆使し、モデリング（図4）という作業を行います。

- |   |   |
|---|---|
| <p><b>Activation</b><br/>Creating and optimizing customer experiences</p>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Launch and optimize addressable campaigns across channels through seamless integration with DSPs, search, site personalization, email, social, and publisher platforms</li> </ul>                              |
| <p><b>Orchestration</b><br/>Creation and governance of audiences and interactions</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Enable marketers to personalize and orchestrate people-based audiences across media and channels</li> <li>Facilitate identification of the best technology and media platforms to execute campaigns</li> </ul> |
| <p><b>Analysis &amp; Modeling</b><br/>Drawing analytical value out of data</p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitate deep exploration/segmentation</li> <li>Provide both historical (reporting and attribution) and forward-looking (scenario planning) insights</li> </ul>  |
| <p><b>Data Management</b><br/>Single view of the customer</p>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Enhance marketers' first-party data by hundreds of second- and third-party data sources</li> <li>Synthesize customer and prospect data across media and channels into a single view of audiences</li> </ul>    |

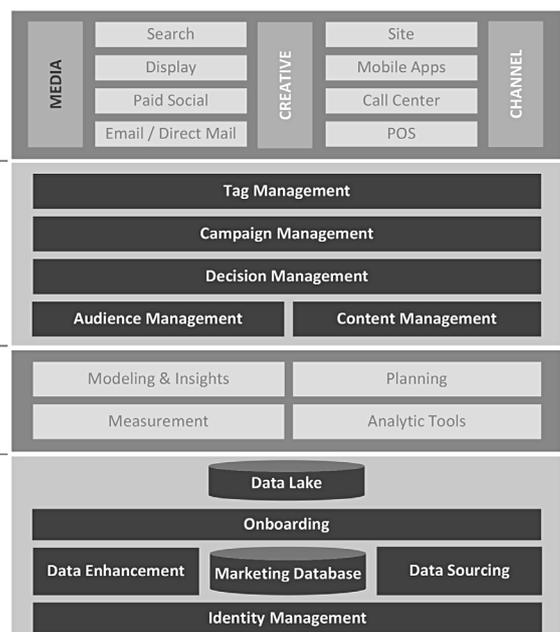


図3：Merkle社のPBMアプローチ

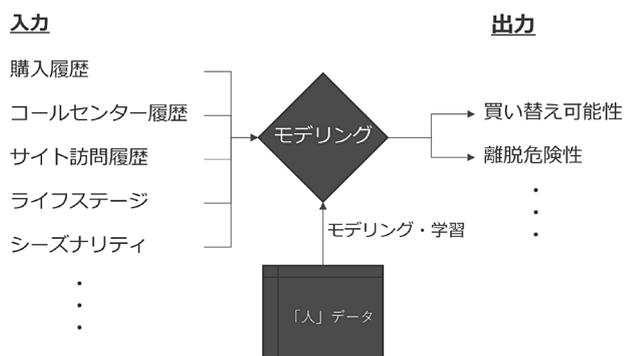


図4：モデリング — ある入力に応じて、目的となる出力を算出するための線形・非線形の計算式

ここで重要になるのは、明確な分析要件の設定と、適切なデータ・セットやモデリングの選択です。例えば、最も一般的な買い替え・流出の予測には、Propensityと呼ばれるモデリングを採用し、一人一人の買い替え期待値や流出危険度をスコアとして算出したり、B2Bの場合には、エンド・ユーザだけでなくサブ・ユーザも考慮した複雑なモデルが必要になる場合もあります。

Merkle社のようなデータ・エージェンシーは、過去のケースから業種や目的に応じて、どの分析モデルが一番説明力を持つかという知見を保有していますが、データのクオリティと同等以上に最終結果に大きな影響を与える分析モデルの選択やそのチューニングは、PBMを実践する上で一番の肝要ポイントと言っても過言ではありません。

分析結果（スコア）は、「オーケストレーション・レイヤー」（アプリケーション・開発者による各種マーケティングプラットフォームやアドプラットフォームとのデータ・コネクタの開発）を介して、「アクティベーション・レイヤー」に引き継がれます。ここでは、分析・モデリング・レイヤーで算出されたスコアやKPIに応じて、営業活動やキャンペーン等の個別アクションが取られる事になります。

データは絶えず流動的なため、スコアリングだけでなく、モデリングやパラメータそのものも学習により常に変化します。最近では、データの統合や更新を簡略化するために、予め様々な外部データやマーケティングプラットフォームとのコネクタを実装したCDP（Customer Data Platform）やCEP（Customer Engagement Platform）と呼ばれるプ

ラットフォームも登場していますが、PBMは単にテクノロジーの話だけでは完結しません。大掛かりなシステムに投資・導入したにも関わらず、期待していた結果が得られなかったという結論にならないよう、データ・サイエンティストによる分析モデリングや、最終的なアクションのマネジメントも含めて、明確な目的と全体設計を持ちながら推進していく事が重要です。

## PBMの本当の価値

「人」単位のデータでマーケティングを精緻化していく事は、無駄な販管費の削減を目的にしているようにも見えますが、それは期待できる効果の一部にしか過ぎません。ここでは、PBM導入のメリットを顧客視点・企業視点で整理していきます。

まず、顧客に対しては、PBMを導入する事で、より良いExperienceの提供が可能になります。やや抽象的な概念ですが、Experienceとは、顧客が企業との全接点において享受する事ができる「経験」価値とお考え下さい。そこには、広告でその商品・サービスに関する情報を受け取る所に始まり、セールスマンによる説明、購入、使用、その後のサービスまでの全てが含まれます。

今までも一部の業種では、優良顧客に対しては、属人的に管理されている顧客情報に基づき「おもてなし」の提供は行われていましたが、PBMにより「人」単位で全てのデータが統合されると、全顧客に対してカスタマイズされたExperienceを提供する事が可能になります。そして、今後、対人・対面サービスとほぼ同等の受け答えを可能にする音声アシスタントアプリやAIスピーカー、Chatbotサービスが普及してくると、このExperienceの重要性は益々高まってくると考えられます。

一方、企業側から見たベネフィットとしては、例えば先述のMerkle社の持つPropensityモデリングから、Life-Time Value（LTV）、Enterprise Value（EV）の数値化し、その対策を講じる事が可能になります。

具体的には、Propensityモデリングから算出された購入予測率と商品当たりの利益を掛け合わせる事

で、顧客一人一人から得られるNet cash flowが分かり、その値を将来にまで引き伸ばす事で、一人一人のLTVが数値として算出ができます。これにより、優良顧客の判別とそれに応じた施策を打つ事ができるようになります。更に、そのLTVを既存・潜在顧客全体に対して足し上げた金額（フリー・キャッシュ・フロー）を現在価値に割り引く事で（ディスカウント・キャッシュ・フロー）、その企業の事業価値（EV）が、またそこからネット・デット（純有利子負債）を差し引く事で、株主価値を算出でき、適正株価についての議論に発展させる事もできます。

このように、PBMは「企業の価値は顧客（人）から生み出される価値の総和である」という議論も実務的なフレームワークに落とし込んでおり、マーケティング領域を超えて、事業価値や株主価値といった経営・財務指標にも組み込まれるべきものなのです。

## PBMの落とし穴

このように周密精到に見えるPBMですが、導入・運用において細心の注意を払わなくてはならない点が、2018年5月よりEUで施行されたGDPR（EU一般データ保護規則）を皮切りに日々関心が高まりつつある個人情報保護法です。GDPRで話題になったのは、その制裁金の高さで、最大全世界売上高の4%、もしくは2,000万ユーロという罰金が設定されています。実際に2019年1月にはフランスでGoogle社が5,000万ユーロという巨額の制裁金を課せられてました。

このGDPR下では、例えば先述したクッキーはPII（Personal Identifiable Information:個人を判別しうる情報）として規制の対象になっており、外部プロバイダーとクッキー・シンクする際は、そのデータがどのように取得・生成されたのかを確認する必要があります。

内部データの取得に関しては、更に慎重に進める必要があります。その中でも私が特に重要になると考えているのが、「Opt-in（自発的同意）」「Right to be forgotten（忘れられる権利）」「72 hours

reporting（72時間ルール）」の三項目になります。「Opt-in」は、今まで拒否しない限り合意と見なせていた情報の取得（特にクッキーやIPアドレス等の自ら入力しなくても取得可能なデジタル情報）に対し、データ取得時に顧客からの自発的な合意が必要になる事、「Right to be forgotten」では、顧客情報の消去依頼があった場合は、1ヶ月以内にデータベースからの削除を行う事、また「72 hours reporting」では、データの漏洩が発覚した場合には、72時間以内に当局に報告する事が義務付けられています。いずれも、Data Protection Officerと呼ばれる専門ポストの設置等組織的な対応が必要となります。

日本は特に個人情報保護に関する法整備が遅れているため、まだ対岸の火事のように捉えられていますが、GDPRはEU市民を対象にしているため、EUからの旅行者も保護の対象になるうえ、アジアの諸国もGDPRを倣った法整備を進めており（SingaporeにもPDPAという法律があります）、早急な対策が必要となっています。

このプライバシーに対する危機意識の低さに加え、日系企業の多くはデータを横断的に活用できる組織デザイン、データドリブンな経営思想、適切なスキルセットを持った人材の確保という点で、グローバル・スタンダードから大きく遅れをとっています。PBMを通じて、データ・リテラシーの底上げを図り、本当の意味でのトランスフォーメーションを実現していくべきだと考えます。

### 執筆者氏名

内藤 敦之（ないとう あつゆき）

### 経歴

1998年 京都大学 工学部  
応用システム科学学科 修士課程卒業  
1998年 株式会社電通入社 マーケティング局配属  
2012年 コーポレートVC業務でシンガポール赴任  
2016年 Dentsu Brand Agency/dentsu Xに配属  
(Regional Digital Director)  
2018年 同Chief Data Officer

## 東南アジアでの種々のスマートシティの 取組事例

HITACHI ASIA LTD. R&D CENTER  
General Manager  
藤林 昭



### 概要

欧米、日本、中国、東南アジア、インドなど世界各地でそれらの社会課題を解決すべくスマートシティへの取り組みが盛んに進んでいる。しかし、ひと口にスマートシティといっても、その内容や方向性はそれぞれの国や地域で異なっている。

人口増加や高齢化、都市化などに伴う多くの社会課題を解決する方法であり、そこに住む人の生活の質を向上させながらも、二酸化炭素や廃棄物の削減など環境に配慮し持続的成長を見据えたものである。そういった大きな意味での共通点はあるが、国ごとに課題が異なるので、スマートシティとしての取り組みの中身も違ってくる。

例えば、人口増加に伴う都市への人口集中、急速な都市化などを主な課題にした取り組みや、老朽化する従来インフラの新たな整備とこれからの地球温暖化に対応した環境負荷の低い新しい都市開発、低炭素社会への移行、少子高齢化に伴う高齢者や健康対策などの整備を主目的にしたもの、スマートレジデンス、スマートライフ、健康・福祉など住む人の生活の質向上に関わるものなどもある。

このような課題に対して、政府機関や民間企業が協力して、様々な取り組みを行っている。特に人工知能（AI）やロボティクス、BigData解析の技術などのデジタル技術が課題解決のための活用技術として大きく取り上げられている。

東南アジアにおける種々のスマートシティを例に見ながら、大きな方向性や様々な取り組みについて紹介する。

### 背景

今後、先進国や中国、アジアなどでは近い将来に高齢化が進展し、その労働人口は日本、中国、東南アジアなどの国々で減少してゆく傾向にある。高齢化、労働力の減少により、様々な分野での人手不足の解消や労働生産性の向上、生活者の生活の質向上、健康の維持といった大きな社会問題に対する対策が必要となってくる。また、アジアの国々では特に急速に都市化が進展し、都市インフラの整備不足が将来的な問題になっていく。

世界全体でのスマートシティ関連の投資額について見てみると、アジア太平洋地域（APAC）が全体の40%に上り、続いて米州（南北アメリカ）35%、EMEA（欧州、中東、アフリカ）25%という割合になり（出典：IDC、Worldwide Semiannual Smart Cities Spending Guide）、アジアが最も大きい。とくに欧米の先進国ではすでに整備され長年利用されてきたインフラの老朽化対策や効率化のための様々な取り組みと異なり、不十分なインフラの整備そのものが目的であったり、整備するインフラに最新のデジタル技術を使った効率化を欧米と異なり最初から取り入れたものを整備するなど様相が異なる。

技術の面では、センサ技術、ウェアラブルデバイス、ロボット技術、人工知能、BigData解析といった技術が問題の解決や効率化の実現に向けて更に活用されて行く。

## スマートシティの取り組みの傾向

現在のスマートシティの取り組みの主な傾向として、以下のような点が挙げられる。

- 都市づくりからコミュニティへの変化
- 人中心の取り組み。市民、住民の生活の質の向上
- 知の集約。IoTの技術で群衆知の活用
- 市民、住民とのエンゲージメント
- 複数のコミュニケーション手段による利便性と柔軟性
- よりスマートな意思決定
- より大きな経済的価値創出
- 直近のインフラ建設費よりも長期のインフラ運用計画を重視
- 様々なアプリケーション  
(公共安全、交通管理、水、廃棄物処理、ヘルスケア、コミュニティ、他)
- サイバーセキュリティへの対応、プライバシー保護

昨年ASEANでシンガポールが議長国となりASEAN Smart City Networkが発足しており、この取り組みの中においても、

- ・ 高い生活の質
- ・ 経済的競争力強化
- ・ 持続可能な環境

ASEAN Smart City Network  
26 Pilot Cities in 10 ASEAN Country



(出展：ASEAN Smart City Network 2018)

をスマートシティの戦略的な成果（アウトカム）として位置づけている。

また、スマートシティ開発の主要な領域として、文化的な市民・社会サービス、ヘルスケア・教育、安心安全、環境向上、インフラ整備、産業・イノベーションといった領域を挙げて取り組んでいる。

ここに挙げられたパイロットシティのプロジェクトを簡単にまとめると以下の表ようになる。

シンガポール	電子決済、国際間の電子決済システムの連携 国民デジタルID、国際間の電子署名の連携
ジョホールバル	Iskandar Malaysia都市データセンター設立 都市水資源管理ブループリント
クアラルンプール	クアラルンプール都市データセンター設立 歩行者・自転車レーン
コタキナバル	公共交通システム（BRT、LRT、バスレーン等） 廃棄物管理システム
クチン	スマート交通信号システム 洪水管理・対応システム
バンコク	パンサー地区交通ハブ開発 Pahonyothinスマートシティプラン
チョンブリ	スマートグリッド 廃棄物をエネルギー化する工場
プーケット	都市データプラットフォーム プーケット・イーグルアイズ（CCTVセーフシティ）
マカッサル	ヘルスケアの向上 オンラインで統合された税制システム
パニュワンギ	教育を通じた産業の成長（特にデジタル教育） 観光開発を通じた包括的な経済成長
ジャカルタ	研究機関と起業家の情報共有システム 公共交通キャッシュレス支払システム
ダナン	ITベースの交通コントロールシステム スマート水管理（上水、下水）
ハノイ	インテリジェント・オペレーション・センター（交通管理） ITベースの交通
ホーチミン	統合オペレーションセンター 緊急対応センター
セブ	交通制御システムの自動化 BRTシステム
ダバオ	統合コントロールセンター（セキュリティ） ICT交通システムとセキュリティ（センサー等）
マニラ	コマンドセンター改善（交通、防災、セキュリティ等） E-Education デジタル教育整備
ネービーロード	手ごろな価格の住宅 国際総合大学の設置
マングラレー	交通混雑対策（データ分析、信号、道路標識等） 廃棄物及び下水
ヤンゴン	ヤンゴン市ダウンタウンエリアの保安 低価格賃貸住宅と公共交通指向型（TOD）開発
プノンベン	歩道、歩行者環境改善、不正露店や路上駐車管理 都市公共交通改善
シエムリアップ	住民・旅行者への安心安全環境整備 スマート廃棄物、排水管理
ルアンパバーン	歴史遺産の湿地回復、排水処理、住民・旅行者環境改善 歩道整備、世界遺産としての観光産業基盤整備
バットアンバン	公共スペース改善、市場、低価格住宅整備 住環境改善、下水、排水管理
ピエンチャン	治水改善、排水システム整備 持続可能な交通インフラ整備
バンドルスリプ ガワン	カンボンアイール 水上集落の再生、住・観光環境整備 持続可能な廃棄物管理、河川環境の維持

ASEAN Smart City Networkにより、相互の開発協力やベストプラクティスの共有により、ASEAN内外からの投資の獲得、資金調達等プロジェクトの促進を図り、これらパイロットプロジェクトを通じて東南アジアの主要都市のスマートシティ化の加速を進めている。

これらのプロジェクトを見ると、急速な都市化に対する既存の都市環境の改善や歴史的な観光都市の環境整備、観光資源としての付加価値向上、新しくスマートシティとして街区、都市を開発するプロジェクトや工業団地やビジネスパークを中心としたデジタル技術によるスマートシティ化のプロジェクトなど多種多様である。

この中のいくつかの都市のプロジェクトやその他の都市開発プロジェクトについての事例を以降で紹介する。

## 事例

### 1) タイ プーケットスマートシティ

ASCNのパイロットにもなっているプーケットは、水、廃棄物処理、電力といったユティリティの運用効率化、環境への影響を低減した持続的な成長と観光都市として、観光客のリピート率を高めることを目標に、2020年に向けて、DEPA（タイ・デジタル経済振興庁）などが推進している。

- 旅行者向けにスマートリストバンドを配布。位置情報を取得して安全管理
- 病院のオンライン予約システムを整備し待ち時間を短縮
- CCTVを配備、顔認識等のビデオ解析技術を用いてデータを集約するコマンドセンタ
- センサを配備し天候の変化などをセンシングするアラートシステム
- 排水システム整備による洪水対策、下水処理プラント、ガラス瓶等廃棄物リサイクル
- スマートグリッド
- 太陽光発電、ソーラーパネル整備
- 大学と連携した教育、イノベーションハブ機能などの取り組みがある。

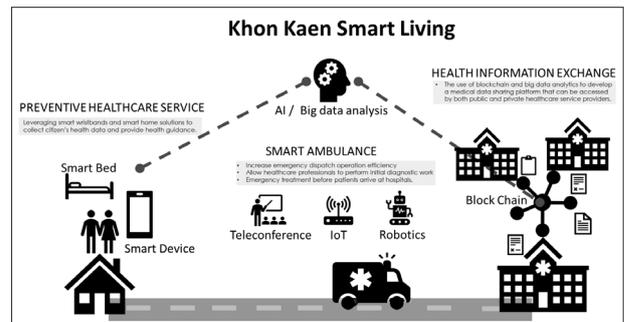


(出展：Phuket Smart City DEPA)

### 2) タイ コンケン スマートシティ

コンケン (Khon Kean) はタイ政府からスマートシティプロジェクト推進の一都市として選ばれており、Smart Mobility（交通輸送インフラの整備、LRTやバス）からスタートしてスマートシティの将来像を実現する試みを進めている。公共交通指向型（TOD）の都市設計開発をベースに、IoTの技術を取り入れて市全体のオペレーションを司るオペレーションセンタに各種のデータを集約する構想を持っている。Smart Mobility, Smart Living, Smart Citizens, Smart Economy, Smart Environment, Smart Governanceを開発の柱として進めている。直近の目標として、交通インフラの整備のほかに Smart Health Projectは、DEPAが地域医療サービス業者、アカデミアと連携してすすめるプロジェクトである。

- 患者搬送中に医者が初期診断と緊急治療を行うことが可能なスマート救急車
- 官民双方の医療サービス業者が共有可能な医療データ共有プラットフォーム、ビッグデータセンタの構築などを進めている。



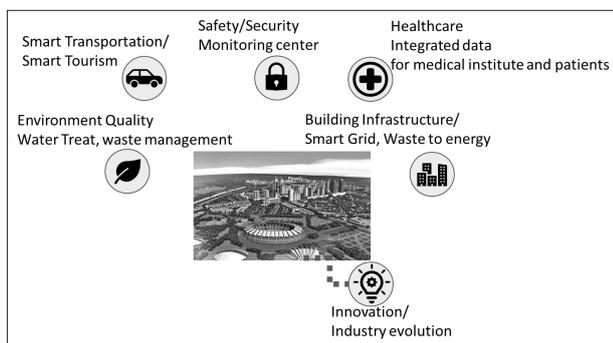
(出展：KhonKaenMunicipal Government, Khon Kaen Smart Livingより)

### 3) ベトナム ハノイ スマートシティ

ハノイのスマートシティ開発は官民共同で進めており、2030年までに生活の質向上、都市開発運用の効率化、交通環境の改善、経済競争力強化、公共サービス利便性向上、持続的な観光整備、環境保全、地域安全の向上など目指している。

- スマート交通システム、スマート観光センター
- ヘルスケアデータベースの構築 e-Health
- 交通、公共安全、緊急対応に関するデータを集積する中央管理監視センター
- 水処理プラント、大気品質モニタリング、廃棄物処理システム
- スマートグリッド
- 廃棄物発電

また、ホアラック・ハイテクパークは地域の産業高度化、最新の製造プロセス導入等に向けて開発を進めている。Industry 4.0 に向けた様々なスタートアップのエコシステム構築の場ともされている。政府からの優遇税制や土地の整備等への補助金などのインセンティブなども付いて開発を加速している。さらに、ハノイ周辺では、AMATAのAmataスマート工業団地開発であるAmata City Halongのプロジェクトも進んでいる。中国との国境周辺に位置し高速道路や空港、港湾など周辺の交通、物流環境の整備も進んでいる。



(出典: Hoa Lac Hi-tech Park Management Board, Ministry of Science and Technology, Viet Nam)

### おわりに

ここまで様々な事例を示したスマートシティプロジェクトは、都市計画、開発として幅広い分野がその対象になる。各プロジェクトともに目標やアウトカム（成果）を定め、対象領域を決めて、市民や訪れる旅行者や働く人々にとって如何に質の高い生活環境、経済的成長、住み易い・過ごし易い街を提供することが出来るかが重要となる。また持続的に価値を維持できる街づくりを計画、設計し、運用も含めて継続的に考えていくことも更に重要である。

それらを実現する為に、個別化医療、5Gの通信技術、分散電源、AI、自動運転、ウェアラブルデバイス、高強度、軽量建材、非現金決済、スマートセンサ、IoT、ロボット技術等々の様々な技術、デバイス、システムが活用されてゆく。

#### 執筆者氏名

藤林 昭 (ふじばやし あきら)

#### 経歴

大学卒業後、株式会社日立製作所 中央研究所に入所、HDDやストレージシステムの研究開発などに携わる。現在の業務の直前は光学応用センサやシステムの研究開発部門を管掌し、レンズレスカメラ技術の開発等に従事。現在は日立アジア社 R&Dセンタにて東南アジア地区の研究開発活動を担当。

# Famed Japanese maestro Masaaki Suzuki directs the Singapore Symphony Chorus in a splendid performance of Beethoven's *Missa Solemnis*



Masaaki Suzuki conducts the Singapore Symphony Orchestra

月報1月号にて既報の通り、シンガポール日本商工会議所基金「2018年度基金」からは、21の寄付案件と2名の学生への寄付金・奨学金授与が決まりました。その中から、今回は Singapore Symphony Orchestra についてご紹介します。

*Singapore Symphony Orchestra presents Japan's Masaaki Suzuki - to the delight of the growing audience for classical music.*

*On 10 May 2019, world-renowned Japanese conductor Masaaki Suzuki led the SSO in an unforgettable performance of Beethoven's Missa Solemnis.*

## **An Enraptured Audience**

“From the Heart - May it Return to the Heart.” Beethoven famously wrote the choral statement of his magnum opus when he was completely deaf. A solemn yet rapturous celebration of the religious mass, *Missa* stands as Beethoven's final statement on man's faith in God.

Maestro Suzuki's interpretation of this masterpiece is well

regarded as one of the finest around. The concert not only exposed Singapore's concertgoers to the unique interpretation of the eminent Japanese conductor, but also provided an immersive experience for the audience. It featured the 70-strong Singapore Symphony Chorus and four vocalists handpicked by Suzuki - soprano Rachel Nicholls, mezzo-soprano Marianne Beate Kielland, tenor James Gilchrist and baritone Christian Immler. The SSO performance also featured the pipe organ, played by Singaporean Isaac Lee.

The 75-minute performance was so moving that audience members were driven to spontaneous applause between several movements.

One music reviewer stated that “a better or more nuanced symphonic choral evening would be hard to find.” The gala concert reached an attendance close-to-capacity in the Esplanade Concert Hall.

Following the performance was an autograph-signing

with Maestro Suzuki outside the concert hall. More than 80 fans lined up to speak with him and get his photograph. Limited copies of the following albums featuring the Bach Collegium Japan conducted by Suzuki were sold at the SSO retail booth: *Beethoven: Missa Solemnis*, *Mozart: Requiem*, *Mozart: Mass in C minor* and *Gloria in excelsis Deo (Bach Cantatas)*.



Maestro Suzuki with a fan at the autograph signing

### **Missa and the Singapore Bicentennial**

With 2019 marking Singapore’s nation-wide bicentennial commemoration, Beethoven’s work also holds special significance as he began writing it exactly two hundred years ago, in 1819.

The first performance of *Missa* took place in 1824, in St. Petersburg. Church officials initially objected to the Latin words from the “Mass” being sung in concert halls and theatres, resulting in the substitution with German text. The music was also technically challenging for its time, although Beethoven refused to rework any of it.



Maestro Suzuki and the vocalists

### **Singapore Symphony Chorus**

One of the few symphony choruses in Southeast Asia, the SSC is recognised as one of the finest in the region. The 70-member chorus has performed under the baton of renowned conductors such as Peter Erdei, Eric Ericsson, John Nelson, Claus Peter Flor and Okko Kamu. Presiding Choral Director Eudenic Palaruan leads the choristers,

who come from diverse backgrounds and different nationalities.

The same review in *The Straits Times* on 12 May 2019, stated that “Japanese conductor Masaaki Suzuki has become a familiar figure on Singapore stages, whether leading students at the Yong Siew Toh Conservatory in J.S. Bach cantatas and chamber music, or conducting the Singapore Symphony Orchestra (SSO) in choral blockbusters. His latest venture, a gala concert with Beethoven’s monumental *Missa Solemnis*, might just be his greatest achievement here.”

Fans also expressed their delight on social media, with many of them expressing their awe and reverence for Maestro Suzuki.

### **Sharing the Love for Music**

Since 1979, the SSO has shared the pleasure of fine music with people in Singapore through concerts at the Victoria Concert Hall, the Esplanade Concert Hall, schools and public parks. By creating memorable shared experiences through music, the SSO and its affiliated performing groups spread the love for music, nurture talent and enrich our diverse communities.

With the support of the JCCI over the years, the SSO has been able to present outstanding Japanese artists like Maestro Suzuki and acclaimed Japanese jazz pianist Makoto Ozone, to name a few, to the Singapore audience.



Maestro Suzuki and the orchestra

### **SSO New Concert Season**

With the 2019/20 season, highlights include subscription concerts led by eminent Japanese conductor-composer-harpsichordist-organist Masato Suzuki and highly regarded Japanese violinist Akiko Suwanai, who plays one of the finest violins in existence, the 1714 “Dolphin” Stradivarius previously owned by violin legend Jascha Heifetz.



Akiko Suwanai Plays Mozart at the Victoria Concert Hall in Nov 2019

Beginning in mid-2020, the SSO will welcome its new Chief Conductor, the eminent Austrian maestro Hans Graf.

SSO tickets are available in attractive package deals, and corporate bookings are available for organisations that wish to offer sophisticated hospitality options for their clients and partners in Singapore.

For more information on SSO concerts, please visit [www.sso.org.sg](http://www.sso.org.sg)

# 6月～7月 JCCIイベント写真

## 6月21日 観光・流通・サービス部会「新任者・新入会企業 歓迎懇親会」



## 6月24日 「Advanced Remanufacturing and Technology Centre (ARTC) 視察会&懇親会」(第3工業部会・第1工業部会・第2工業部会)



## 6月25日 「2019年／2020年NWCガイドライン説明会並びに 2019年JCCI貸金調査結果報告会」



## 6月26日 第2工業部会「新任者・新入会企業 歓迎懇親会」



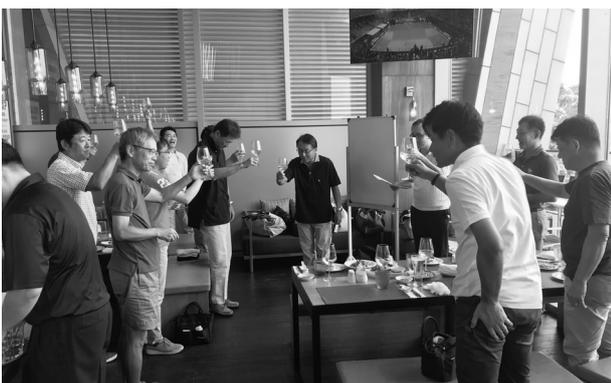
7月7日 貿易部会&運輸・通信部会共催 懇親ゴルフ



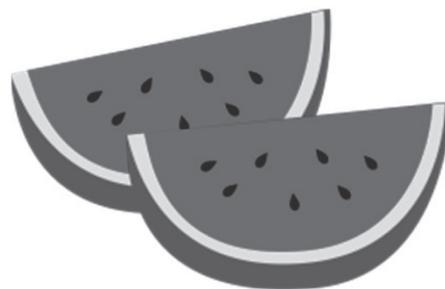
7月15日 第2工業部会 懇親ゴルフ



7月21日 第3工業部会 懇親ゴルフ



シンガポール日本商工会議所  
事務局便り



◀ 2019年6月－7月活動報告 ▶

新任者・新入会企業 歓迎懇親会

6月21日（金）観光・流通・サービス部会の新任者・新入会企業歓迎懇親会が開催されました。当日は76名もの部会員の方々に御参加いただき、和やかな雰囲気の中、新任者の方々と新入会企業の皆様による、自己紹介スピーチが行われました。Frasers Hospitality Pte Ltd様より豪華ラッキードロー賞品のご提供もいただき、大変盛り上がりしました。

2019年/2020年NWCガイドライン説明会」並びに「2019年JCCI賃金調査結果報告会」

去る6月25日、「2019年/2020年NWCガイドライン説明会」並びに「2019年JCCI賃金調査結果報告会」を開催いたしました。説明会において遠藤委員長からは「2019年/2020年NWCガイドライン」について、ラジャ・タン法律事務所パートナー弁護士大塚様及び上野様には「改正雇用法・不当解雇ガイドライン等近時の雇用法・実務指針のトレンド」について、清水事務局長より「2019年JCCI賃金調査結果」についてそれぞれご報告いただきました。180名を超える来場者があったことから、本説明会並びに報告会への企業の関心は非常に高いものであることが伺えました。

貿易部会&運輸・通信部会懇親ゴルフ

7月7日（日）に、貿易部会と運輸・通信部会の合同懇親ゴルフ会がLaguna NGCCで開催されました。当日は好天に恵まれ、菅原部会長（アジア・大洋州三井物産）、若井部会長（NTTシンガポール）を中心に、和気藹々と懇親会が行われました。今回のご優勝者は、鈴木一豊様（三井倉庫）でした。次回も、沢山の部会員の皆様のご参加をお待ちしております。

◀ 2019年8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
8月3日（土）	部会	観光・流通・サービス部会 ドン・キホーテ創業者、安田隆夫氏の 講演会・対談	15：00－16：00 RELC International Hotel オーデトリウム
8月23日（金）	部会	観光・流通・サービス部会 ファーム・ローカル卸売マーケット視察会	13：00－17：30 Pasir Panjang Wholesale Centre Nippon Koi Farm, KOK Farm
8月23日（金）	基金	留学生制度委員会 [Dialogue with JCCI Scholars]	19：00－21：30 Lifelong Learning Institute

## 第584回理事会 議事録

日 時：2019年6月10日（月）12：30～13：00

場 所：日本人会 2階 ボールルーム

出席者：西田会頭、桑田、郡司、松藤、竹内、諏訪、影山副会頭、石垣、亀山、草野、清洲、  
小林運営担当理事、石井（智）、宇野、堀内、土橋、安田、杉浦、阿部、山野、大島、吉田、  
大久保、田中、赤木、古田、若井、高原、岸田、鈴木、丸山、稲垣、遠藤理事、新藤監事、  
伊藤参与、清水事務局長

計36名

西田会頭が議長となって開会した。

**議 事：****1. 前回（第583回）議事録承認**

西田会頭が前回（第583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) 理事の帰国・異動等に伴う後任理事の選任について**

西田会頭より、石井（計）、松本各理事が理事職を辞任し、それぞれ辻井 毅氏（シンガポール味の素）、田中 琢哉氏（三菱UFJ銀行）を後任理事として選任することが提案され、理事に諮られたところ異議なく承認された。

**(2) 費用精算の手順に係る、承認と決済手続きの一部変更について**

清水事務局長より、各種費用精算時の手順につき、電子決済への移行を見据え、財務担当理事及び事務局長による承認と決済権限を一部変更することについて提案され、異議なく承認された。

**(3) 「JCC 10周年記念文楽公演」への共催について**

「ジャパנקリエイティブセンター（JCC）10周年記念 文楽公演」について、在シンガポール日本大使館より共催の依頼があった。本イベントは、JCCの10周年を記念し、10月22日、23日にDrama Centre Theatreでシンガポールにおいて初の文楽公演を実施するものである。共催を行うことについて理事に諮られ、異議なく承認された。

**(4) 「ASEAN CAREER FAIR 2020」への後援について**

株式会社エナジャイズ主催による「ASEAN CAREER FAIR 2020」について、後援の依頼があった。本イベントは、日本に興味を持つ東南アジアの学生の就職を確保することと、東南アジアの人材開発もしくは人的ネットワークを広げたい日本企業にその場を提供することを目的とするイベントで、2020年2月8日にSingapore Expoにて実施するものである。後援を行うことについて理事に諮られ、異議なく承認された。

**(5) 入退会について**

清水事務局長より、5法人会員の入会申請、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740社、個人会員81名、計821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

西田会頭から6月12日にタイ・パタヤでアセアン日本人商工会議所連盟の総会ならびにアセアン事務局との対話が開催される旨、報告があった。

#### (2) 部会・委員会からの報告

##### ・貸金調査委員会 貸金調査報告会について

貸金調査委員会 遠藤委員長より、4月から5月末にかけて実施した貸金調査へ341社から回答があり、6月25日に貸金調査結果の報告会及びNWCのガイドライン説明会を実施する旨、説明があった。

#### (3) 大使館ならびにJETROからの報告・連絡事項

日本大使館の伊藤書記官より以下報告があった。

要人往来として、5月31日から6月2日にかけてシャングリラダイアログのため、岩屋防衛大臣が訪星した。また、5月30日に世耕経済産業大臣が訪星し、チャン貿易産業大臣とRCEPの年内妥結に向けた道筋などについて意見交換をした。

6月8、9日に茨城で開催されたG20貿易・デジタル経済大臣会合には、チャン貿易産業大臣も出席した。また、同じく6月8、9日に福岡でG20財務大臣・中央銀行総裁会議が開催され、シンガポールも招待国として参加した。大阪で開催されるG20サミットへは、リーシェンロン首相も参加する予定である。

#### (4) その他

清水事務局長から、開催中止に伴うドリーム夜さ来い祭りへの後援取り下げ、及びJCCI2019年度の各種活動について説明があった。

以 上

### < 2019年7月入会会員一覧 >

会 員 名	格付	備 考
MIRADOR BUILDING CONTRACTOR PTE LTD  [建設部会]	A (法人)	Scaffold/Insulation/Painting/Blasting/ Electrical/Mechanical 現地法人 (合資) 設立登記：2000年8月 従業員数：745 (派遣邦人2)
Mr Hajime Yano (MBC ADVISORS APAC PTE LTD)  [観光・流通・サービス部会]	D (個人)	Business/Financial consulting, accounting 現地法人 (現地独立資本) 設立登記：2018年7月 従業員数：3 (現地邦人1)

最近の推移：

( ' 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、( ' 19年1月) 819会員、  
( ' 19年2月) 817会員、( ' 19年3月) 815会員、( ' 19年4月) 813会員、( ' 19年5月) 820会員、( ' 19年6月) 821会員

## 日本シンガポール協会便り No.73

## 関西シンガポール同窓会」のご案内

大阪城南側にある、KKRホテル6階のボードルームには年2回（8月、2月）、シンガポールを愛する人たちが続々と集まってきます。半年ぶりに会う人、初めて参加する人など様々です。

かつてシンガポールで働いた人達が、楽しかった駐在時代を思い出したり、今のシンガポールはどうなっているのだろう？と有志が集まって20年以上前に始まったこの会、名付けて“同窓会”。「春節の頃と独立記念日の頃に懇親会を開く」事以外、特に決まった会則も年会費もないのですが、毎回20人から30人が参加して約2時間半、楽しくおしゃべりしたり料理を楽しんだりしています。ほぼ毎回最近シンガポール勤務から帰国した人、旅行や出張をしてきた人が居て結構、アップデートの情報には事欠きません。参加する人の「シンガポール歴」も様々、1970年代、80年代の人も居れば2000年代の人も。お互いにシンガポール歴を比べ合わせては、共通の話題、情報などを交換しています。ただ他の国の駐在者が、このような形で集まっている例はあまり聞きませんので、シンガポールという国には忘れ難い思い出を作る何かがあるのかも知れません。これまでの同窓会の歴史のなかでは、延べ110人以上が、この会に参加しています。

これまで参加した方の顔ぶれを見ても、三井住友海上火災保険、元ANAホテル、元住友化学、元兵庫県警、三菱化学、クラレ、元鴻池組など様々です。先代の世話人・九津見明さんは元大阪ガスの方、長くお世話をして頂きましたが、一昨年、私が後を継がせて頂きました。現在は大阪商工会議所の稲継茂さんと一緒に世話人（幹事）をしています。私は1991年から1995年まで駐在しました。ウルパンダン・ロードに住み、ウイスマ・アトリアにある関西テレビの支局（既に閉局）を拠点に東南アジア、時には南アジアまで足を伸ばして取材活動をしていました。

シンガポール時代に“技”を習得された方も居られますので、水墨画のパフォーマンスをご披露頂き、合わせて様々エピソードを語っていただいたり、私がかつて仕事をしていたオーケストラのメンバーに演奏してもらったり、インド映画のプロモーターの女性を招いてお話し頂いたりしています。

関西ではこんな会が貴方をお待ちしています。帰国されたら、是非ご参加下さい。それまで健康に気をつけられてシンガポール生活を十分にエンジョイして下さい。

【日本シンガポール協会・参与

関西世話人：出野徹之】



## 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/

# 月報 August, 2019

## 編集後記

8月号を無事皆さまのお手元にお届けすることができ担当としてほっとしております。JCCIの広報員として年に一度回ってくるこの大役を執筆者をはじめとする皆さまの多大なるご協力、ご支援により果たせ感謝しております。改めて、衷心よりお礼申し上げます。

平成から令和に元号が変わり早いもので2カ月が過ぎました。日本の報道等を見ても、すっかり耳慣れ、馴染みつつあるように感じていますが、皆さまはいかがでしょう？ 元号には様々な意味が込められているそうです。昭和は「日本国民の平和と世界の共存共栄」、平成は「内外、天地共に平和の達成」、そして、令和には「人々が美しく心寄せ合う中で文化が生まれる」との意味があります。当たり前ですが、人々が心寄せ合い、文化が生まれるためには、健やかで、穏やかな生活が送れることが大切です。海外生活をしていると西暦中心で元号を使う機会はそう多くなく、意識することもあまりありませんが、この新しい元号に込められた思いや願いが叶う平和な日本、世界になるように切に思っています。

さて、本号では、ここシンガポールに地域統括会社を設けている企業の多くが直面しているであろう問題に触れる記事の他、これまでのマーケティング領域、定義を覆す概念の紹介、シンガポールをはじめ東南アジアで社会課題を解決するために取り組みが進むスマートシティの現状、方向性等幅広い話題を取り上げさせて頂きました。スマートシティは、新たなビジネス機会だけでなく、日本が向かう少子高齢化社会の課題を解決する可能性も秘めており、健康、福祉等人々の生活に近いものです。執筆者の方々の知見が日頃のビジネスだけでなく、生活の参考になれば幸いです。

(編集後記担当：KAJIMA OVERSEAS ASIA PTE LTD 佐藤 紀之)



左：佐藤 右：構松

○名前 佐藤 紀之 (さとう のりゆき)  
○出身 大阪府  
○在星暦 1年9か月  
○会社名 KAJIMA OVERSEAS ASIA PTE LTD  
○仕事内容 アジア地域8ヶ国 (シンガポール、ベトナム、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、インド、ミャンマー) における営業統括業務  
  
○趣味 ゴルフ  
  
○シンガポールのお気に入り 年がら年中ビールを美味しく頂ける常夏の気候  
  
○読者の皆様へ  
広報委員会の一員として読者の皆様の目線に立った編集に努めています。より良い月報作りのため、お気づきのことがございましたらお気軽にお聞かせ下さい。

○氏名 構松 伸也 (あべまつ のぶや)  
○出身 鹿児島県  
○在星暦 1年6か月  
○会社名 HITACHI ASIA LTD.  
○仕事内容 東南アジア地区のコーポレートコミュニケーション活動  
  
○趣味 旅行、写真、読書、音楽鑑賞  
  
○シンガポールのお気に入り 朝と夜のシンガポール川沿いの散歩  
  
○読者の皆様へ  
執筆者の方々のご協力を得まして、幅広いテーマでの記事をお届けすることができました。

## 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.  
138 Robinson Road #18-03 Oxley Tower Singapore 068906  
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。

(2019年6月時点、2230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(1.5MB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)



## ご登録データ 変更フォーム

代表者、住所、E メールアドレスなどの登録内容に変更がございましたら、下記変更フォームに必要事項をご記入の上、JCCI 事務局まで E メールにてご連絡頂くか、JCCI の HP (<https://www.jcci.org.sg/membership/notification-of-change/>) より変更手続きを頂きますよう、お願い申し上げます。

**※弊所からの各種事業のご案内は、原則 E メールにてお送りさせて頂いております。**

**ご異動などがございました際には、登録 E メールアドレスのご変更をお願いいたします。**

※変更のご連絡を頂きました際には、弊所からご返信を差し上げております。万一、返信がない場合には、お手数をおかけいたしますが、一度、事務局までご連絡下さい。

※ご変更の際には、必ず会社名と E メールアドレスをご記入下さい。

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(日)	
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

新規登録 E メールアドレス	削除 E メールアドレス

その他
-----



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