

シンガポール日本商工会議所

MCI (P) NO.042/02/2023
Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore
Website: <http://www.jcci.org.sg>



「リージョン化の時代」に真価を発揮する 地域統括拠点のつくり方

「国際化」でつくり上げた制度は 「グローバル化」では邪魔になる

かつて日本は、世界の最適地で安い原材料を輸入し、付加価値を加えて輸出することで、いわゆる「国際化」の時代において圧倒的な地位を築きました。国際化の時代には中央集権的に本社で意思決定をして、世界中に駐在する日本人がそれを実行する組織運営が有効に作用しました。

しかし時代は、モノだけを動かす時代から、ヒト・モノ・カネ・情報などすべての経営資源がボーダレスに世界中を動き回る時代へと変わりました。そのような時代では、グローバルにそれらの経営資源をコントロールする投資銀行や、グーグルやフェイスブックなどのIT企業などが覇権を握ります。グローバル化の時代には、国際化の時代に培った組織運営や意思決定方法などの制度がすべて機能しなくなります。

「グローバル化」が終わり、「リージョン化」へ

さらに、現代はデジタル化によって、グローバル化も終焉を迎えようとしています。

安全保障上の理由から食料やエネルギー自給率を高めるなどの活動が世の中に増えてきていることから、グローバル化が退化しているという見解もありますが、そのようなことはありません。デジタル技術が発達したことによって、個人が少人数でもできることが圧倒的に増えたことが本質です。そのことで、全世界を相手にするのではなく、より近くの市場で最適なサービスを提供することが大きな意味を持つようになりました。

● 例えば東南アジアでは、移動、食事、医療、金融などのサービスを統合したスーパーアプリが存在します。

そして、それらスーパーアプリは東南アジアというリージョンで運営され、国やエリアごとにサービスが細かく切り替わるような仕様になっています。

また、かつては考えられませんでした。東南アジアでは多くの現地企業が電気自動車を独自に製造し始めています。日本の自動車メーカーと連携して製造するのではなく、全くの異業種企業が電気自動車を各国の市場に合わせて製造することで、リージョン化に対応しています。

「リージョン化」に合わせた 地域統括拠点の再設計

リージョン化が進み、個別ニーズに合わせて迅速にサービスを開発していく上では、リージョン内でのアジャイルな仕事の進め方が極めて重要なものとなります。今こそ、地域統括拠点の攻めの機能を、リージョン化の時代に合わせて再整理しましょう。

そのためのポイントは、①現地リーダーの育成、②部門横断型事業の構想、③現地財閥・スタートアップとの連携の3点です。これらテーマに注力される際には、IGPIシンガポールにご相談をいただくと幸いです。



執筆者紹介

株式会社経営共創基盤 (IGPI) 共同経営者
IGPIシンガポール取締役CEO
坂田 幸樹 Kohki Sakata

シンガポールを拠点として政府機関、グローバル企業、東南アジア企業に対するコンサルティングやM&Aアドバイザー業務に従事。早稲田大学政治経済学部卒、IEビジネススクール経営学修士 (MBA) 近著に『アジャイル仕事術』(ダイヤモンド社)がある。

IGPIシンガポールについて

株式会社 経営共創基盤 Industrial Growth Platform, Inc. (IGPI) は東京に本社を置き、長期的・持続的な企業価値・事業価値の向上を目的とした『常駐協業(ハンズオン)型成長支援』を軸に、企業や事業の様々な発展段階における経営支援を実施しております。シンガポールでは2013年に設立以来、日本企業に加え、東南アジア各国の政府機関やスタートアップ企業など数多くのクライアントとの長期的な信頼関係を構築してまいりました。 [✉ info_singapore@igpi.co.jp](mailto:info_singapore@igpi.co.jp)

主な支援テーマ

- グローバル拡大
- 新規事業開発・オープンイノベーション
- 海外子会社の収益改善
- 地域統括拠点の機能強化
- 現地パートナーの探索・提携
- クロスボーダー M&A

2023
MAY

月報

CONTENTS

<特集>

- 躍進する中国系の投資動向 p2
MU RESEARCH AND CONSULTING (THAILAND) CO., LTD. 池上 一希/池内 勇人
- アジアDXのすすめ - APAC RHQ主導のWebsite構築 (欧米製薬会社の事例) - p8
BAYER (SOUTH EAST ASIA) PTE. LTD. 白木 俊介
- 東南アジアにおける建設DXの未来への考察 p15
SPIDERPLUS & CO. 高橋 俊輔
- シンガポール法人のタックスプランニング概要と2023年予算案の影響 p23
PwC SINGAPORE 北村 勝信/山本 尚紀

<着任のご挨拶>

- 理事就任のご挨拶 p30
MOL (ASIA OCEANIA) PTE LTD 高村 健太郎
- 着任のご挨拶 p31
NTT SINGAPORE PTE LTD 味方 利夫
- 着任のご挨拶 p32
TAKENAKA CORPORATION 坂井 正博

<活動報告・各種ご連絡>

- 広報委員会 見学会レポート p29
- 理事会議事録 (2023年3月) p34
- 入会承認会員一覧 (2023年4月) p35
- 新規入会会員紹介 p35
- 2023年度 各分会 正副部会長・幹事一覧 p36
- 4月イベント写真/各種ご連絡 p38
- 編集後記 p40

月報題字：麗扇会 青木 麗峰
表紙写真：MITSUI FUDOSAN ASIA PTE. LTD. 片倉 健夫
写真タイトル：樹の下から空を見上げて

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>

躍進する中国系の投資動向

MU RESEARCH AND CONSULTING (THAILAND) CO.,
LTD.

Managing Director

池上 一希

Associate

池内 勇人



池上 一希



池内 勇人

ASEANにおける新興EVメーカーの動向

電動化という新たな波はASEANにおいても徐々に大きなものとなりつつある。特に、日本車の覇権に挑むかのように、中国、韓国および域内の地場企業など様々な新興メーカーの台頭がみられる。本稿ではその中でも電動化を先行する代表的な企業をピックアップしてその動向を解説していきたい。

各社に共通する点として、1.エコシステムの構築、2.基幹技術の内製化と量産、3.新たなビジネスモデルの試行の3点が挙げられる。1点目のエコシステム構築は川上の開発から川下の充電インフラ整備までの垂直展開を意識した幅広い展開があげられる。2点目としては根幹技術の内製化と標準化の動きである。特に鋳床を有するインドネシアやフィリピンなどに製造拠点を展開する企業は、ニッケルなどの中核資源調達の内製化を進めている。電池に関しても、量産体制の構築による低価格化を進めるとともに、電気自動車向けの主要用途からの派生も考慮し、販路拡大などを選択肢に入れた投資を行っている。3点目に新たなビジネスモデルの構築が挙げられる。脱着式バッテリーサービスなど従来の自動車産業のマーケティングにはないビジネスモデルの構築やメーカー直販など販売網の簡素化による新たな試みも示唆が多い。

今回は具体例として上海汽車、比亞迪汽車工業有限公司 (BYD)、上汽通用五菱汽車 (SGMW)、VinFast、現代自動車の5社を取り上げる。その大半は内燃系車両の事業をベースに電動化に参入しているグループ (上海汽車や上汽通用五菱汽車、現代

自動車) と、一足飛びに電動化対応したグループ (BYD, VinFast) に分類される。

各メーカーの動向

上海汽車 (SAIC Motor Corporation Limited)

上海に本社を置く中国最大の自動車メーカーであり、傘下にMGやVolkswagen、IVECOなど様々なブランドを持つが、本稿では特に、同社が2006年に買収したMGブランドのタイでの展開に焦点を当てたい。

同社のASEAN市場参入は、タイにて2013年に地場大手財閥チャロン・ポカパン (CP) グループとの合弁会社設立を皮切りに、翌年には同国東部ラヨン県に第一工場を設立し国内生産を開始したことに始まる。足元の販売状況は、2022年27,293台、シェア3.2%と日産やスズキを上回った。今後の目標としてはシェアTOP5入りを掲げており (現在7位)、直近2023年の販売目標を5万台と設定している。

足元で様々なEV推進策が公表される中、同社をはじめ、中国系自動車メーカーの台頭に影響を及ぼしたものが輸入関税である。中国から輸入されるEVは、タイ・中国自由貿易協定 (FTA) によって免税が可能となっており、価格競争力確保の一助となっている。この点に関し、タイ自動車産業連盟のオンアート氏は2021年8月の同連盟での記者会見にて「EVの国内生産を推進する政策に関して、プラユット首相は関税も合わせて、しっかりと検討して頂きたい。EVの普及とタイ国内生産の推進のためには、もっと現実を直視し、我々の国の生産能力を

向上させる政策と、海外からの投資を呼び込むスキームを官民一体となって進めるべきだ」と、政策の整合性について問題提起をしている。

この免税の恩恵を最も享受したメーカーとして、上海汽車が挙げられる。タイでは従来SUVなど、主に内燃系の車種を展開しており、EVに関しては、2018年から販売を開始している。2021年からはタイ政府の奨励策もあり、タイ国内生産に切り替え、EVやプラグインハイブリッド車（PHEV）の車種展開を積極的に実施しようとしている。

上海汽車の特徴は、EVに特化したエコシステムを強化している点である。例えば、インフラ整備では急速充電スタンドの全国展開に着手している。具体的な数は未公表ながら、タイ国内にて「充電場所を探して150キロメートル以上運転する必要がないこと」を目標としている。また、マーケティング上の工夫もみられる。充電設備を保有しない顧客には、車両と充電器（MG Home Charger：7kwほどの非急速充電仕様）設置費用込み（図1）のセット販売など、EV普及に向け一歩踏み込んだ施策を採用している。

また、使用済みバッテリーのリサイクル方法の模索やEV関連人材の育成を進めるなど、全方位で投資を進めている。地場企業や政府とも、積極的な提携を推進している。Grabなどのプラットフォームの他、行政やガソリンスタンド事業者、電池事業者、工業団地など多様なパートナーと提携を進めており、川上から川下に至るまでエコシステム構築を強化している。



図1
MG Home Charger
(同社HPより)

比亞迪汽車工業有限公司

(BYD Auto Industry Corporation Limited)

比亞迪汽車工業有限公司（以下、BYD）は中国有数のバッテリーメーカー比亞迪股份有限公司の子会社であり、前身は西安泰河自動車であったが、倒産により現社名に変更され、2003年に新会社として設立された。

親会社のバッテリー技術を活用すべく自動車産業に参入し、2008年には世界初の量産型プラグインハイブリッド自動車（PHEV）「BYD・F3DM」を展開（図2）、電気自動車市場において大きく躍進した。2010年には日本の金型メーカーオギハラの館林工場を買収、同社の土地、建物、設備等を引き継ぐとともに、オギハラの金型を中国へ移管し、自社の技術力を向上させた。



図2 BYD F3DM（2009年11月に中国・深圳にて開催された“The Central China High-Tech Fair”より）

BYDは中国系自動車メーカーの中では後発としてASEAN展開を行っており、2022年8月にタイにて組立事業を行うことを表明し本格参入している。従来、販売事業はSiam Motors GroupやSiam Cement Groupと提携していたが、今般タイにおける正規販売代理店としてRever Automotiveと販売及びアフターサービス委託契約を締結した。Rever Automotiveは、Siam Motors Groupで知られるポンプラパー家のプラターンウォン氏とプラターンポーン氏が経営する新エネルギー車に特化した自動車販売会社である。販売事業に対し今後約30億タイバーツ（約114億円）を投じ、5年以内にEVのリーディングカンパニーとなる目標を掲げる。また、EVとPHEVの現地生産計画が承認されており、工場建設予算は約179億タイバーツ（約680億円）を確保して2024年までに生産開始の見通しである。尚、SCGとの提携はEV製造網の構築と技術蓄積を

目的として、今後も継続する方針としている。BYDは2022年11月にバッテリー式電気自動車(BEV)の「ATTO3」を投入した。タイ・バンコクにて2022年12月1～12日に開催されたモーターエキスポ2022の時期を狙った新車種発表では1カ月で7,000台以上の予約受付をするなど、タイ国内でのBYDの存在感は増している。

同社もASEAN域内への展開を模索しており、直近ではフィリピンにて、同国政府の戦略的投資優先計画(SIPP)に基づく税優遇策を適用したEV組立工場を計画しており、現在は用地選定中と報道されている。同様にマレーシアでも、5億マレーシアリングット(約156億円)を投じて地場財閥大手Sime Darby Motorsと連携し、同国での拡販を行うと2022年末に公表した。販売網の拡充を現時点では優先しており、12月中旬にクアラルンプールの商業施設「TREC KL」での初号店出店を皮切りに、アラ・ダマンサラ、ペナンやジョホールなど3地域への展開を2023年上半年期までに完了させるとしている。販売台数では、既にマレーシアでも予約受付から10日で1,000台を受注し、2023年1月に先行100台を納車済であり、今後も域内展開を加速させる予定である。

上汽通用五菱汽車 (SAIC-GM-Wuling Automobile)

上汽通用五菱汽車(SAIC-GM-Wuling Automobile:SGMW)は中国・柳州市に本拠地を置く合弁会社であり、上海汽車、ゼネラルモーターズ、五菱汽車の3社による合弁で2002年に設立された。保有ブランドには五菱(Wuling)ブランドの商用車や乗用車、宝骏(Baojun)ブランドの乗用車の製造販売を行っており、いくつかは中国外市場にてシボレーブランドとして販売されている。

もともとは1958年に広西チワン族自治区のトラクター工場として始まったが、1981年に軽自動車生産に参入、三菱車をベースとしたプロトタイプを製造し、自治区政府はトラクター事業をすべて自動車製造業に転換することを決断し、五菱ブランドとして誕生した。その後は上海汽車の買収や、General Motorsの合弁参入などもあり、中国の中でも一大自動車メーカーとして実績を伸ばし、2009

年には年間販売台数100万台を突破した初の中国自動車メーカーとなった。

現在、上汽通用五菱汽車はGeneral Motorsを経由しない海外展開として、東南アジアを攻略することを目標としており、特にインドネシアに注力している。2015年にはインドネシア・ジャカルタ近郊に製造拠点を設け、国内向けの五菱ブランドの製造・販売を加速、2017年には製造を開始した。総額7億ドル以上の投資を行い、製造網と販売網の両方を整備し、インドネシア内に約140のディーラーネットワークと現地製造の5車種に加えて輸入車を加えた計11車種の販売を行っている。

同社の強みは廉価な小型車であり、インドネシアでもその強みを訴求し国内市場向けに展開しており、現在では2022年11カ月間で合計24,639台、シェアにして2.9%と既にシェアTOP10入りしている。一方、電気自動車に限れば既にシェア約50%を占め、現代自動車と市場を寡占している。そうした中、今後の電動化を見据えた販売計画として、電気自動車の普及状況を慎重に分析、長距離走行や大容量といった要素の必要性が低い都市圏に焦点を絞り、コンパクトな車体にこまめな充電を短時間で行う電気自動車の普及から進めるとしている。またインドネシア市場は日本車が大半であり、更にそのうちの約80%がMPVという市場であることを踏まえ、手頃な価格のMPVを投入し市場参入した。2つ目の戦略としては低価格ということを過度に訴求しないことである。従来、起亜自動車や奇瑞汽車、吉利汽車は宣伝文句として「日本車と比べて〇〇%安」と謳い、失敗を繰り返してきたが、上汽通用五菱汽車はインドネシアにおいて「高いデザイン性」と「中古価格の高さによる資産性」を訴求した。

例として、2022年8月に初公開したEV「Air EV」からもその戦略は見て取れる。「Air EV」は五菱ブランドのEVとして中国本土で2020年から展開され、最廉価グレードは、45万円を下回るマイクロカーとして展開されている「宏光ミニEV」をベースに開発・製造されている。同車種は展開初年の2020年11月には「Tesla Model 3」を抜いて33,904台を販売し国内1位、通年でも「Tesla Model 3」に次ぐ2位の販売台数を記録した。「宏光



図3 Wuling Air EV (尼・西ジャカルタのセントラルパークでの公表イベントより)

ミニEV」の性能は街乗りには特化しており、一部モデルを除きエアバッグすら装備しないという割り切り具合であったが、インドネシアモーターショー2022にて初プレミアがされた際にはそのイメージを刷新し、最大航続距離を300キロメートル、最高速度も時速100キロメートルと大幅に改善、安全装置も標準装備となった。価格は約215万円（2.38億インドネシアルピー）からと、本土の廉価版の約4倍となるが、インドネシア市場に於いて、「デザイン」と「資産価値」を両立できる車種として訴求している。（図3 インドネシアモーターショーで初プレミアされた「Air EV」）

VinFast LLC

VinFastはベトナム最大財閥の一つであるVingroupの自動車部門であり、製造・販売などを担っている。2017年にVingroupは自動車製造業への参入を公表し、ベトナム・ハイフォン市に工場を建設した。その翌年にはイタリアのカロッツェリア最大手のPininfarina（ピニンファリーナ）のモデル生産契約、BMW（ドイツ）からの知的財産権購入、ベトナム国内のGeneral Motorsのシボレーディーラーネットワークとハノイ市にある生産工場の買収と、大きく生産能力と販売能力を向上させ、2025年までに年間生産台数を50万台まで拡大することを目標としている。

VinFastは欧米のノウハウを徹底的に導入したことで、最後発ながら早期の市場参入を果たした点が特徴として挙げられる。上記3社以外にも電動分野や電気系統ではSiemens（ドイツ）、自動車部品はBosch（ドイツ）、Magna International（カナダ）との提携が功を奏しており、既製品ベースでありながら設立5年にして欧米市場への輸出を行うことがで

きるようになった。VinFastは2018年に大きくベトナム国内のシェアを拡大し、上記工場の開発時に約15億ドルを投じて内燃機関車以外にも電気自動車と電動バイクの製造体制構築にも励んでおり、2022年末からは一層電気自動車に特化した生産体制の構築を目指している。VinFastの経営目標としては電動車の普及が進む欧米市場の攻略が今後の目標であるとされている。

2021年にロサンゼルスで行われた「ロサンゼルス・モーターショー」ではベトナム勢初の出展と同時に最新鋭の電気自動車「VF8（米国内ではVFe35）」、「VF9（米国内ではVFe36）」を披露し、米国を沸かせた。この動きに対して、自動車業界のコンサルティング会社であるAuto Pacificのロビー・デグラフィ氏は米誌Newsweekの2022年6月26日掲載の記事の中で「電気自動車の分野では、ますます多くの新規メーカーが米市場に入ってきている。新興企業は多くの場合、資金力不足や、組み立て工場や研究開発センターの未保有、あるいはモデルを1つしか保有しないことがあるものだが、VinFastは違う」と述べた。そのわずか半年後の2022年3月には米国市場への本格化を示すかのように約20億ドルを投じて電気自動車とバッテリー製造工場を建設する覚書を米国・ノースカロライナ州と締結した。新興企業ながら米国市場で摩擦を生んだ日系メーカーとは異なり、雇用という大きな手土産と共に市場を攻略し、その認識はバイデン大統領にまで「最低でも7,000人の雇用が創出される」とその注目度はとどまるところを知らない。

VinFastの市場攻略が、大きく他社と異なるもう



図4・5 Vinfast VF8-9（同社HPより）

一つの点としては、同社の電気自動車はその品質に対して比較的安価な価格設定がされている点にある。Dセグメントである「VF8」は、「Tesla Model 3」（4.3万ドル）や現代自動車「IONIQ 5」（4.5万ド

ル)と比較して4.1万ドルから、Eセグメントである「VF9」は、Mercedes Benz「E-Class」(5.8万ドル)、BMW「The 5 Series」(5.8万ドル)、Audi「A6 Sedan」(5.7万ドル)と比較して5.6万ドルからの価格設定となっている。その背景には電気自動車にとって高価になりがちなバッテリーを「リース方式」とすることで、車体とバッテリー価格を分離する販売方式がある。このような方式により、VinFastは競合と比較して安価に電気自動車を提供可能となるとともに、ユーザーにとっては、より利用実態に沿った支払いを行えるという点で顧客反応は良好である。更に、このバッテリーリースに加え、充電サブスクリプションサービスも提供している。現在、米国では2つのプランが用意されており、走行距離が短距離であるユーザー向けの「フレキシブル」プランは月間310マイル(約500キロメートル)までを月額35ドルの基本料金として、以降は1マイル毎に11から15セントの追加料金を支払う方式である。もう一方の「フィックス」プランは、月額110から160ドルで走行距離無制限プランとなっており、途中で車の所有者が変更となっても引き継がれるという。このような走行距離に応じたサブスクリプションサービスは今でこそ、複数社が展開しているが、米国においてEVの先駆者であるTeslaでも、自動運転機能に対してのサブスクリプションサービスはあれど、走行距離やバッテリー充電に対するサブスクリプションサービスは無く、発表当時は斬新なサービスであった。一方、自動車メーカー(前述のVinFastや現代自動車など)以外による充電に対するサブスクリプションサービスの提供はあり、米国・カリフォルニア州にてTeslaに特化したAutonomyや、サービス対象地域がより広範なSteer EV、レンタカー大手Hertzなどが同様のサービスを展開している。後発ゆえに外資との積極的な提携で技術移転を図り、また上記のような柔軟な販売方式を採用することで、ベトナムから世界展開を加速させている同社の動向は今後も注視が必要であろう。

現代自動車グループ (Hyundai Motor Group)

現代自動車は現在では世界各国に販売網を持つ世界有数の自動車メーカーだが、東南アジアでの製造拠点は有していなかった。現代自動車は2019年にHyundai Motor Manufacturing Indonesia (HMMI)としてインドネシア・チカランの77.6ヘクタールの土地に同グループ初の東南アジアの自社工場を建設した。操業開始は2022年で年間生産台数は15万を見込んでおり、約50%を域内輸出に向ける生産工場となっている。現代自動車はこの拠点を今後2030年に向けて約15.5億ドルを投資して更なる開発拠点としての役割と年間生産台数25万台まで強化するとしている。同拠点では2022年3月にインドネシア初の国産電気自動車である「IONIQ 5」を生産し、今後の量産体制により更にインドネシア国内の電気自動車普及を後押しすると考えられる。

現代自動車のインドネシア展開加速にはいくつかの背景がある。1つ目として、2億人の人口を抱えるインドネシア市場のポテンシャルが挙げられる。従来よりインドネシアは年間生産台数100万台の自動車市場であり、国策でも自動車産業、とりわけ電気自動車産業には奨励・恩典が厚く付与されている。2つ目にバッテリーの材料であるニッケル生産量が世界2位であり、電気自動車のエコシステム構築の容易さも挙げられる。

現在は同国での電動化対応に向けて川上から川下まで、電気自動車の車両生産を内製する体制で進めている。上流側ではバッテリー製造を韓国LG化学傘下のLG Energy Solutionとともにリチウムイオン電池セルの生産工場を建設中であり、2024年に量産開始予定である。同工場の投資額は合算で約9,000万ドルとなる予定である。更に上流のニッケル鉱や発電事業に関しては、現状白紙ではあるが、インドネシア地場企業Adaro Mineralsと環境負荷を軽減したバッテリー生産や車体生産などの協業を視野に入れた提携覚書を締結した。下流側としては、インドネシア国有電力公社(Perusahaan Listrik Negara: PLN)との提携により、自動車充電事業を設立、高速道路を中心に約100キロメートル毎に充電スタンドを設置し、現在では全国に約180カ所のスタンドを設置した。

同グループは北米、インドなど中核市場での集中投資が特徴であるが、ASEANにおけるインドネシアでのこのような取り組みは、前述の上汽通用三菱自動車同様に電動化を主導する取り組みであり注視される。

日系企業への示唆

自動車産業は3万点近い部品を供給するサプライヤーの組織化、その量産・組立技術、販売網の構築など参入障壁が高い業界である。一方で、電動化はこれらの障壁をクリアすることが従来よりも容易となることを意味しており、新規参入プレイヤーの台頭が目立っている要因となっている。

本章では、日系企業のビジネスチャンスはどこに見出すべきかについて取り上げたい。

1点目としては発電分野である。自動車電動化の是非にて最も議題に上がるのは電力源であり、それゆえに再生可能エネルギーを求める声も大きく、ASEAN域内の電力公社も民間による再生可能エネルギー投資を求めている。民間ベースでの動きとしてはEnergy Absolute（タイ）などが再生可能エネルギーの発電事業を進めるとともに、後述の車体製造や電池製造も展開をしている。

分野	内容
発電事業	■ 発電分野、特に再生可能エネルギー分野における地場国営・民間企業との協業 ● 例: Energy Absolute(タイ)
電池技術分野	■ 現地生産体制構築によるコストダウンや世界規模での大手企業からの協業・調達への推進等によるコストダウン ● 例: Vinfast(越)、寧徳時代新能源科技(中)
車体製造分野	■ 構造が刷新された電気自動車への新規参入及びその部品の供給 ● 例: 鴻海科技集団(台)、日本電産(日)
販売体制構築	■ 既存概念にとらわれない販売ネットワーク構築及びバッテリーと車体を切り離すリース・サブスク方式の導入 ● 例: Vinfast(越)、GWM(中)、Central(タイ)
充電網構築	■ EVの普及に踏まえて充電網の整備も早急に求められている ● 例: MG(タイ)、PTT(タイ)、現代自動車(尼)

図6 EVサプライチェーンにおける日系企業の参入ポテンシャルが高い分野

2点目に電池技術分野であり、電気自動車の普及には安価で信頼性の高い電池が必須であるため、各社の電池生産の現地化や協業・調達網への参入によるビジネスチャンスは大きいとみられる。インドネシアは豊富なニッケル鉱を活かした企業招致に尽力しており、前述の現代自動車などがバッテリーも含めた地産地消を進める他、中国系の寧徳時代新能源科技などがインドネシア国営鉱業Aneka Tambang

及びバッテリー公社Industri Baterai Indonesia（別名Indonesia Battery Corporation：IBC）との協業など電池生産網の確立を急いでいる。

3点目に新たな形態が構築されつつある車体製造分野である。先駆的事例としては台湾の鴻海科技集団や日本電産などの委託生産も、構造が大きく簡素化された電気自動車ならではの潮流であり、そこに参入する余地は大きい。

4点目は、新たな販売体制の構築である。電気自動車の販売体制も従来型だけではなく、直販強化やバッテリーのサブスクリプションサービス、リースといった内燃機関車とは大きく異なる販売体制構築が必要不可欠であり、パートナーリングなどの手段にて市場への浸透が必要であると考えられる。

最後に、電気自動車の普及の大きな課題である充電網分野であり、地場企業との協業も視野に入れた充電網の整備は参入が大きく望まれる分野の一つである。

<訳注>

- 1 (伊: Corrozeria) 自動車の車体をデザイン、製造する業者。英語ではコーチビルダーともいう
- 2 <https://www.newsweek.com/vietnamese-automaker-VinFast-plants-electric-foot-american-market-1718206> (2023年3月初旬閲覧)

執筆者氏名

池上 一希 (いけがみ かずき)

経歴

大手自動車メーカーにて主にアジア・中国事業企画業務全般を経験。2007年三菱UFJリサーチ&コンサルティング入社。2018年MU Research and Consulting (Thailand) Co., Ltd.社長として出向、現在に至る。
kazuki.ikegami@murc.jp

執筆者氏名

池内 勇人 (いけうち ゆうと)

経歴

製造業全般の現場管理サポート、業務効率化サポートや新工場立ち上げなどを経験。2021年にMU Research and Consulting (Thailand) Co., Ltd.に入社、タイをはじめ周辺国へのビジネス展開支援、市場調査、企業ベンチマークなどの業務を担う。

アジアDXのすすめ － APAC RHQ主導のWebsite構築(欧米製薬会社の事例)－

BAYER (SOUTH EAST ASIA) PTE. LTD.
Regional Digital Customer Engagement Manager
白木 俊介



本国と現地子会社の方針の乖離は地域統括拠点(RHQ)の悩みの種である。本稿はDX推進をボトムアップで取り組んだ事例を通じて、APAC RHQ主導の現地子会社の変革の可能性を議論する。

第1章 はじめに－本稿の目的

1-1. DXの成功率は30%未満

DX(デジタルトランスフォーメーション)¹は、新聞の見出し、広告のフレーズとして頻出するビジネス用語となりつつあり、企業だけでなく、自治体、政府に至るまで、多くの組織がDXに取り組んでいる。しかし、DXの成功率は30%に満たない。マッキンゼー・アンド・カンパニーの2019年の調査²によると、DXによって生産性向上に成功し、長期的に変革を持続できるようになったと回答した人は、わずか16%に過ぎない。

私自身も欧米製薬会社のデジタルマーケティング業務に従事しており、多くの製薬会社が顧客への情報共有のデジタル化に取り組んでいる姿を見てきているが、導入されたデジタルツールが本来の戦略の通りに活用されていないケースは散見される。このような失敗の一つの原因として考えられることは、プラットフォームの柔軟性にある。多国籍企業がDXを導入する場合、世界共通のプラットフォームを導入するケースが多く、各々のマーケットに合致させることが難しい。

本論では、欧米製薬会社でのAPAC RHQ主導のウェブサイト構築という私の業務の一事例を共有することで、デジタルマーケティング領域のアジアに

おけるDXの課題、可能性を議論したい。

第2章 製薬業界のマーケティングDX

2-1. 病院で医師の出待ちをする営業スタイルからの転換

製薬会社のMR³のイメージというと、どのような情景を思い浮かべるだろうか。ひと昔前のイメージは、黒いスーツを着たMRが診察室の前に直立して、医師が外来診療を終えて診察室から出てくるのを、じっと待っている光景ではないだろうか。連絡すれば、すぐに駆け付けてくれるMRを頼りになると医師が思っていた時代もあったが、世代が変わり、情報技術と環境が急速に変化する中で、この非効率な営業活動の転換が迫られている。その理由は以下の3つが挙げられる。

医師の情報取得行動の変化

医師が薬や治療の情報を取得する手段は、学会、同僚の医師、そして、製薬会社のMRからの情報といった対面による情報取得が多かった。日本の場合、エムスリーなどの医師向けのウェブポータルサイトを活用する医師が多いため、オンラインによる情報提供は進んでいるが、それでも、対面による情報取得は重要であった。しかし、この状況は新型コロナウイルスのパンデミックを経て、大きく変わりつつある。図1は、医療機器営業と医師の連絡手段の優先順位についてマッキンゼー・アンド・カンパニーの2021年に行った調査結果⁴である。この調査によると、医療機器担当者との対面によるやり取りはCOVID-19パンデミック後、回復してい

Preferred interaction at different points of buying journey,¹% of respondents (n = 897)

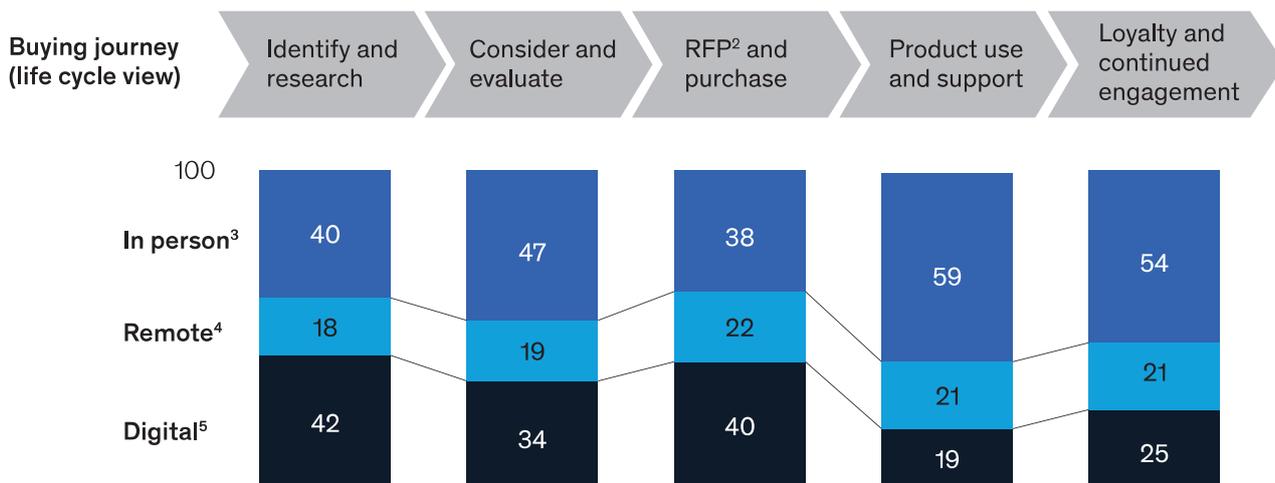


図1：医療機器営業と連絡手段の優先順位 (COVID19パンデミック前後の違い)⁴

る。しかし、対面以外のリモート会議やメール、電話等のやり取りは、パンデミック後、減少することなく、増加したままである。このようにパンデミックを経て、医師の情報取得方法の変化は加速しており、製薬業界の営業活動もより一層、デジタルチャネルの活用が求められる状況となっている。

営業活動の効率化、利益体質の改善

日本は他国に比べて、MRの数が多く、非効率な営業活動が続いていると言われている。また、日本の厳しい医療財政において、発売から時間が経った薬の価格は下がる傾向にある。この状況下で、効率的な営業活動をするために、多くの製薬企業は、CRMやSFA⁵といったシステムを導入し、営業とマーケティングの可視化を通じた効率化を図っている。一方、アジア市場における情報提供活動は、日本に比べると不足状態にあると考えられる。なぜなら、マーケットサイズが小さい国のMR数は限られており、主要な病院以外の小・中規模な病院を訪問できない状態であったり、インドネシアのような島が多い地域を定期的な訪問が困難な状況であったりすることが考えられる。このように少数のMR人員で、広範囲の病院に情報提供をするために、デジタルチャネルの活用が模索されている。

法令を遵守した情報提供活動

法令を遵守した適切な医療情報の提供は重要度が増している。多くの政府は、MRが逸脱した情報提供を医師に行うことを避けるために、製薬会社に厳密な情報統制と管理を求めている。例えば、いつ、どこで、どのような情報提供を行ったのか、どのスライドを医師に見せたかといったデータを、本社は正確に把握し、管理する。もし、現場のMRが、トラブルに巻き込まれた時は、本社が管理するデータを証拠として提示する等の方法でMRのトラブルを回避するとともに、コンプライアンスを高めている。このような法令順守のための現場管理システムと、その管理者の人材配置は、製薬業界特有で、多くの製薬企業が法令順守に重きをおいた世界統一のプラットフォームを用いている。

第3章 APAC RHQ 主導のWebsite構築

第2章では製薬業界におけるマーケティングDXの必要性について論じてきた。第3章では私自身のアジアにおけるマーケティングDXの一事例を通じて、課題と可能性について論じたい。

3-1. 事業の概要と自身の役割

製薬会社や医療機器メーカーは、どの病気、どの診療科に関わる薬や医療機器を扱うかで、マーケ

ティングや営業の対応方法も異なるケースが多い。

私が勤めるBayer (South East Asia) Pte. Ltd. Radiology 事業部は、放射線科の医師、放射線技師を顧客として、CT・MRIに代表される画像診断で使われる造影剤、造影剤注入器を扱っている。この領域は製薬業界においても、比較的、ニッチな領域にあたる。ブロックバスターと呼ばれる患者数が多い病気に対して、画期的な薬効を持つ新薬を扱う事業部は、一つの製品に特化した戦略を検討するが、私の事業部は、多品種の造影剤とそれに関わる医療機器を総合的に扱うことで、放射線科の画像診断のサポートを目指している。そのため、MRは薬剤の知識だけでなく、医療機器や医療施設の患者情報を統合するITシステムの知識などの幅広い知識も求められている。

私は同事業部の日本のデジタルマーケティング担当であったが、アジア各国のデジタルマーケティングの活用度を高めるために2021年9月に日本からシンガポールに派遣され、1年間の駐在を経て、現在はシンガポールのRegional Marketingに籍を置いている。アジア各国のデジタルチャネルの活用度は、日本に比較すると低い状態にあり、その状況を打破することが求められた。シンガポールに着任後、各国のプロジェクトメンバーを選定し、オンライン会議による議論を繰り返し、1年以上の歳月を経て、RHQのWebsite構築に至った。

3-2. プラットフォーム導入における本部とAPACリージョンの溝

Bayerはドイツに本部を置く製薬・化学メーカーであるため、システムやプラットフォームを導入する場合、ドイツのGlobal本部で意思決定がされ、それを全世界で導入されるケースが多い。本部担当者は、欧米や中国、日本といった主要マーケットの意見を聞きながら、CRM、SFA、またウェブサイトのCMS⁶などのマーケティングプラットフォームの要件を定義していく。主要マーケットであれば、事前にニーズを聞き取って、要件に組み込まれる。また、中国のような独自色が強く、かつ、大きなマーケットは、自国予算でプラットフォームをカスタマイズしたり、独自のプラットフォームを導入したりする権限が与えられている。プラットフォームの導入はマーケットサイズの大きな国の意見が大き

く反映される。一方で、ASEANを代表とするアジアのマーケットは、主要マーケットに比べると、発展途上段階でマーケットサイズが小さい。そのため、各国でカスタマイズする予算もない上に、そのプラットフォームを運用する人員も限られている。それが、本部で用意したプラットフォームをうまく活用できていない理由の一つとして挙げられる。時には、用意されたプラットフォームが使用されないまま放置されることもある。「いったい、グローバル本部の用意するソリューションは、どこで役に立っているんだ？」と現場担当者は嘆き、この溝が埋まらないこともしばしば、散見される。

このような状況を打破するためには、APACの各国が個々に対応するのではなく、リージョナルとして意見を集約して戦略を検討する必要があった。点ではなく、面として対応することが、放置されつつあるデジタルチャネルを活性化するためのカギと考えられる。

3-3. Websiteを通じたデジタルツール戦略案

プロジェクトチームで、最初に議論されたことは、APAC地域のマーケティングDXにおけるDrivers（推進要因）とBarriers（障壁）であった。図2は、その議論の内容を簡略的にまとめている。この議論に基づいて、様々なオプションが検討されLiver360というウェブサイトがAPACで構築するに至った。

プロジェクトチームで議論されたデジタルチャネル活用の戦略案はマーケティングのSTP分析⁸のフレームワークに応じて説明を進めたい。STPは本来、新規事業を展開していくうえで、自社およびその製品の市場における立ち位置を明確化するためのマーケティング手法であるが、この3つの要素に分解することでマーケティングDXのDriverとBarrierを整理する。

1. Segmentation — 肝臓がんの早期発見に貢献する —

デジタルチャネルの活用が進んでいないアジアで、全方位的なデジタル戦略を展開したとしても、追従する国が少ないだろう。なぜなら、全方位のチャネルやコンテンツを用意できるほどの予算と人員が備わっていないからである（Barrier1）。グローバル本部から展開されたツールが、うまく活用され

	Driver (推進要因)	Barrier (障壁)
<Segmentation> 対象医療 セグメント	Driver 1 肝臓がん患者が多いアジア 世界の肝臓がん患者のうち、72.5% ¹ がアジア地域で発症しており、アジアにおける肝臓がん治療の重要度は高い。	Barrier 1 限られたマーケティング・営業資源 マーケットサイズの小さい国は限られた人材ですべての製品を扱う必要があり、通常業務を遂行することに、多忙を極めている。新たなマーケティング施策や、営業のターゲットを拡大することに躊躇しがで、既存のやり方を踏襲する傾向がある。新たな取組みは、リージョンが主導権をとり、面として対応することが求められる。
<Targeting> 顧客 アプローチ	Driver 2 放射線科以外の医師への営業活動 メインターゲットの放射線科から、MRが訪問できていない消化器外科、肝臓内科にターゲットを拡大できれば、検査方法の認知が拡がり、薬剤、検査の増加、肝臓がんの早期発見に貢献できる。 Driver 3 社会貢献の意識が高い医師マインド 医師は病気への撲滅のために積極的に学会に参加し、自分の成果を発表しようという意識が高い。肝臓症例の投稿にも積極的と考えられる。	Barrier 2 伝統的な営業活動への固執 製品訴求の営業活動が中心で、医師との関係構築は学会協賛が主体となっていた。これらも重要であるが、新たな方法を試す余裕が営業現場にない。
<Positioning> デジタル チャンネル	Driver 4 メッセンジャーアプリの浸透 東南アジアではMRから医師や医療関係者にメッセージングアプリで連絡を取ることが一般的となりつつある。	Barrier 3 画一的なデジタルチャネル グローバル本部から用意されたデジタルチャネルは、e-mailが中心でメッセージングアプリは用意されていない。
<Positioning> デジタル コンテンツ	Driver 5 日本の充実した Web コンテンツ バイエルの日本支社では、数年前から医師に執筆依頼して、日本語の症例を収集、ウェブサイトに掲載する成功事例がある。	Barrier 4 自国ウェブサイトがない 予算と運営人員が少なく、多くのASEAN諸国はウェブサイトを持たず、グローバル本部のサイトに頼っている。独自のコンテンツはない。

図2：APACマーケティングDXにおけるDriverとBarrier分析

てこなかった原因の一つはそこにある。マーケットサイズが小さい国が多いアジアで展開する場合、選択と集中によるセグメントの絞り込みが大切である。一方で、絞り込んだセグメントが、グローバル本部と重複するのであれば、APACリージョンで独立して行う必要性は乏しい。APAC特有のセグメントに対して、APACリージョンとして、コンテンツとデジタルチャネルを構築することが模索された。

私の事業部の主要顧客である病院の放射線科は、頭からつま先まで、体のありとあらゆる部位の画像診断検査に関わる。それに対応するため、私の事業部も様々な部位の検査に対応する製品を扱っている。その中から、特定の部位に焦点を当てるのが検討され、最終的に肝臓に焦点があてられた。なぜなら、肝臓がんの患者数は、世界の中で突出してアジア地域で高い (Driver1)。グローバル本部に先んじて、APACリージョンがこのセグメントを取り扱うことは、妥当性があった。

2. Targeting —カバーする診療科の拡大を目指す— 次に、デジタルチャネルでカバーすべきターゲット

ト層を検討したい。第2章で、前述したとおり、デジタルチャネルの導入の理由の一つは、営業活動の効率化、利益体質の改善である。MR1人あたりが、カバーする病院数、医師数を拡大することができれば、効率化、利益体質に寄与したといえるであろう (Driver2)。

私の事業部の主要顧客の放射線科であるため、MRは真っ先に訪問する。一方で、それ以外の診療科にMRが訪問する余裕がなく、例えば、肝臓がんに関わる消化器外科、肝臓内科の医師にCT・MRIの検査情報を共有できていない状況があった (Barrier1)。また、外科、内科の主治医は、患者の容態に合わせた治療に専念しており、多忙を極めているため、なかなか、MRとの面談の時間を割いてもらえない。とりわけ、主治医の関心は、がんの検査よりも、がんの治療方針にあった。CT・MRIの検査の情報提供のために、MRが多忙な主治医とミーティングのアポイントを得るには、訪問のきっかけが必要である。それが乏しいことも、内科医、外科医への訪問が滞る理由と考えられた (Barrier2)。デジタルチャネルを活用することで、これらの課題が打開でき

ば、新たな営業活動やシェア拡大につなげることができうる。

3. Positioning

—どのようなデジタルチャネルを活用すべきか—

最後に検討されたことは、どのようなデジタルチャネルを活用し、どのような情報提供を行うかである。東南アジアでは、ビジネスにおいても WhatsApp を代表としたメッセージングアプリでのコミュニケーションが一般的となりつつある (Driver4)。例えば、シンガポールでも、不動産賃貸契約書のやりとり、クリニックの予約や医師の紹介状も、WhatsApp を利用することが多い。タイであれば、LINE をビジネスシーンで利用することが一般的であろう。製薬業界においても、東南アジアでは e-mail に加えて、メッセージングアプリで MR が医師にアポイントメント取得することも多く、医師がそれに嫌悪感を示すことは少ない。日本では、LINE 等のメッセージングアプリは、プライベートでの利用が多勢を占めており、よほど懇意でない限り、MR から医師に LINE でメッセージを送ることは少ない。このように東南アジアの方が、日本や欧米以上に、ビジネスシーンでメッセージングアプリが活用されており、デジタルコミュニケーションの素地ができている。一方で、グローバル本部から用意されたシステムは、メッセージングアプリに対応しておらず (Barrier3)、アジアの現場のデジタルチャネルの活用状況とグローバル本部のデジタル戦略の不一致が生じている。

グローバル本部のデジタルツールをベースとしつつ、この状況を打開する方策として考えられたのが、RHQ ウェブサイトを構築することである。ウェブサイトがあれば、その URL をメッセージングアプリで MR が送信することが可能で、医師はその URL にスマートフォンからアクセスして情報を読み取ることができる。本来であれば、各国で現地語のウェブサイトを活用すればよいのであるが、残念ながら、東南アジアでは、ウェブサイトを活用、管理する人員が確保できておらず、主要国を除いて、ウェブサイトを保有していなかった (Barrier4)。例えば、1か国に1名のマーケティング担当しかいない国も少なくない。そのようなマーケットではマーケティング担当者が、

製品管理、営業活動へのオリエンテーションなど、ありとあらゆることを1人で行わなくてはならず、必然的にウェブサイトの構築、運用をする余裕はない。デジタルツールは、うまく導入をすれば、効率化につながるが、短期的な主要業務を遂行することにかかりっきりの状況では、新たな仕組みの導入し、立ち上げに時間を割くことができないのが、現実であった。

そこで、ウェブサイトを保有していない東南アジア諸国で、医師がアクセスできるリージョナルウェブサイトの構築が求められた。幸いにも、多くの医師は、母国語ではなく、英語で用意されたコンテンツを読むことに慣れているため、各国の現地語対応をしたウェブページを制作するプロセスを割愛することができた。さらに、肝臓がんの検査・治療は日本の医師が世界的にもリードしている分野であり、バイエル日本法人で、著名な医師から収集した症例を、英語に翻訳し、掲載できること (Driver5) も、APAC リージョンのユニークなウェブサイト構築に貢献した。

今回のプロジェクトでは、APAC 各国のマーケティング担当者が課題を検討し、各国の成功事例やコンテンツを持ち寄って、新たなウェブサイトを形作った。地域統括会社と各国の担当者が目的を一致し、協力することで、戦略が盤石な形となっている。

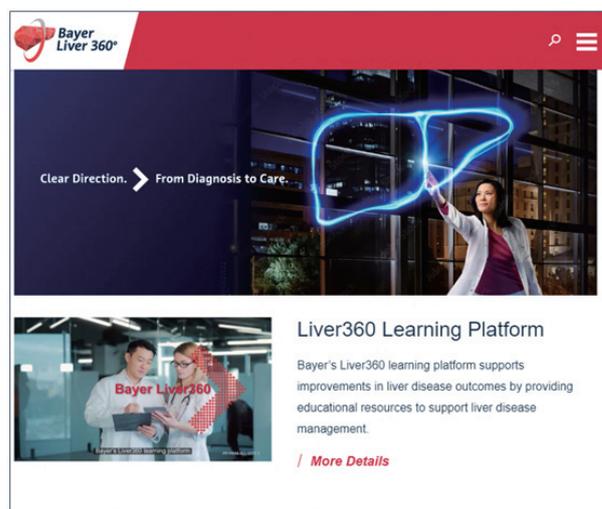


図3：Bayer Liver360 トップページ

第4章 Websiteを通じたデジタルツールのオペレーション戦略

多くのウェブサイトは、Google等の検索エンジンやFacebookやLinkedInなどのSNSからアクセス

されるため、ウェブサイトの流入増のための広告プロモーションを行う。製薬業界のように、特定の診療科の医師や医療関係者のみをターゲットとしている場合も、日本であれば、エムスリーのような医師向けのポータルサイトを利用することが多い。これらの手法も重要であるが、医療関係者向けウェブサイトで、さらに重要なことは、ウェブサイトを通じて、医師コミュニティを活性化させることである。

消費財やBtoCのウェブサイトの場合、対象とするターゲットの数は大規模であるが、製薬業界のようなBtoBのニッチなマーケットでは、顧客層は絞られている。例えば、日本の医師数は約32万人、そのうち、放射線科医は約7千人である⁹。このように、かなり限定された顧客層を対象とする場合、ウェブサイトがコミュニティサイトとしての役割をすることが重要である。それは、医師が学会で、仲間の医師と1年ぶりに顔を合わせて、情報交換をしたり、近況を話し合ったりするような状況と似ている。このウェブサイトを訪れば、専門性の高い情報とともに、アジアの著名な医師が投稿した症例を読むことができるという評判が確立することが重要である。

そのため、各国のマーケティング担当者、MRを通じて、各国の権威ある医師からの症例提供と執筆依頼を働きかけている。自らが執筆した症例が掲載されているウェブサイトであれば、執筆医師はアクセスして、他の医師の症例を見てみようという気持ちになる上に、医師同士の口コミを生み出すことにつながる。ウェブサイトの症例収集を通じたコミュニティ作りを目指している。

これらの活動は、ターゲットとする医師や医療関係者のコミュニティ活性に貢献するだけでなく、バイエル社内のデジタルマーケティングの現場の認識を変え、マーケティングDXの変革にも貢献すると考えている。なぜなら、各国のマーケティング担当者やMRが、担当病院の医師にウェブサイトを紹介し、症例を収集することは、訪問のきっかけとなる上に、今まであまり訪問ができていなかった内科、外科の医師との関係構築に寄与するからである。

一般的に、BtoB企業のウェブサイトと営業のプロセスは、切り離されていることが多い。マーケティング担当者が更新したウェブサイトを、現場の営業担当者は全く把握していないということも散見される。しかし、Liver360では、MR自身が、医師に執筆を依頼し、執筆された症例がウェブサイトに公開される。このように、既存のセールスプロセスにデジタルチャネルを組み込むことで、初めて、現場のMRは、デジタルチャネルを自分事化し、積極的にメッセージアプリやe-mailで、症例を紹介するようになる。このウェブサイトは、現場の一人一人が自らの手で作り出しているという意識の醸成が、新たなチャネルを浸透させる上で重要である。

第5章 終わりに — 他業界へのインプリケーション —

本稿では、私自身のプロジェクトの一事例を紹介することで、アジアにおけるDX推進について議論をした。多くの企業にとって、シンガポール拠点は、

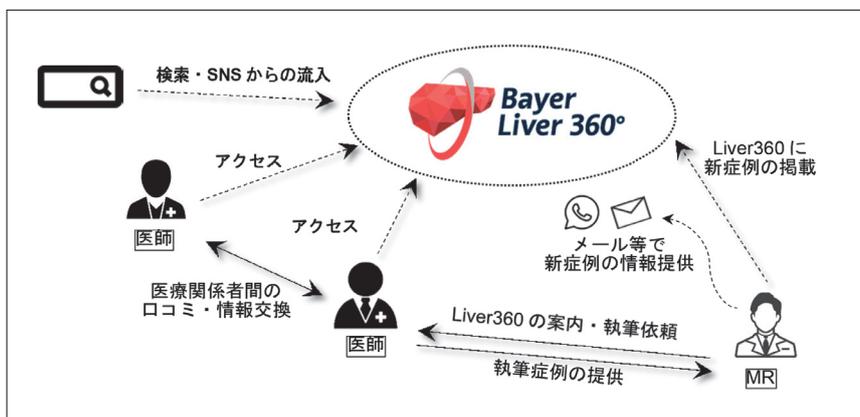


図4：Liver360 ウェブサイトを通じた情報提供・関係構築の概念図

地域統括会社と位置付けられており、戦略や方針は日本や欧米の本社から持ち込まれ、導入することが多い。これに対して、APAC特有の状況を訴え、理解を得たり、独自の方針を行ったりするためには、各国の意見を統合して、点ではなく、面として戦略を練ることが重要である。各国に予算を振り分けることも重要である一方で、地域統括拠点が予算をもつことで、一か国ではできない戦略を実行することが可能となる。

また、DX等の新たな考え、オペレーションを持ち込む場合、ドラスティックに完全にやり方を切り替えるトップダウンの方式を採用するケースが多い。今回は、ボトムアップ方式で、様々なマーケットの状況を考慮し、現在のマーケティング、セールスプロセスに、ウェブサイトという新たなチャネルを構築し、それをセールスプロセスに組み込むことで、一步ずつ、DXを推進する方法を紹介した。米国系企業であれば、トップダウンで対応することも多いかもしれないが、欧州系企業であるが故に、このような進め方が可能であったのかもしれない。

日本企業は、どちらかというトップダウンより、ボトムアップでの取り組みが多いと思われる。本稿を通して、少しでも、近い状況を読者の皆様が想像できることを期待したい。また、今回の事例は、製薬業界の中でも、非常にニッチで専門的な事例であった。読者の皆様に理解できる記述となっているか、また、有益な情報となっているかわからないが、少しでも、参考になっていることを祈りたい。

< 訳注 >

1 経済産業省は「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン（2018.12）」において、“企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。”とDXを定義している。

2 “Unlocking success in digital transformations” (2018) , Mckinsey&company, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>

3 MRとはMedical Representatives（医療情報担当者）の略で、製薬会社などに所属して医師や薬剤師などの医療関係者に対し自社の医薬品を販売するとともに、その情報を伝えるのが主な役割。なお、このMRという呼称は、日本、韓国等の東アジア特有で、他の国ではSales representativesと呼ばれている。

4 Eric Buesing (2022) The future of medtech sales is hybrid, Mckinsey&company, <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-medtech-sales-is-hybrid>

5 CRM (Customer Relationship Management) は顧客との関係を構築し、顧客満足度を向上させるためのシステムであり、SFA (Sales Force Automation) は営業現場における業務の効率化と管理を目的としたシステム。両者は連携することで、より効果的な営業活動を実現することにつながる。

6 CMS (Content Management System) はWebサイトのコンテンツ管理を容易にするためのシステムであり、Web制作やWebマーケティングにおいて、効率的な運営を実現するために重要なツールである。

7 Ferlay J, Ervik M, Lam F, Colombet M, Mery L, Piñeros M, Znaor A, Soerjomataram I, Bray F (2020). Global Cancer Observatory: Cancer Today. Lyon, France: International Agency for Research on Cancer. Available from: <https://gco.iarc.fr/today>, accessed 10th Oct 2022.

8 STP分析とは、Segmentation（市場細分化）、Targeting（狙う市場の決定）、Positioning（自社の立ち位置の明確化）の3つの英単語の頭文字をとって名付けられたマーケティング戦略を立案するための分析法。

9 厚生労働所（2020）医師・歯科医師・薬剤師統計の概況 <https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/ishi/20/>

執筆者氏名

白木 俊介（しらき しゅんすけ）

経歴

慶応義塾大学商学部を卒業後、2003年に大手広告代理店に新卒で入社。輸入車、消費財、タバコなどの様々な業界のプロモーションをアカウントプランナーとして携わり、その後、デジタルストラテジックプランナーとして、ウェブサイトの運営、CRM等のデジタルマーケティングに従事する。2015年にシンガポール国立大学（NUS）のMBA入学を機に、シンガポールのブランド・デザインエージェンシーに転職。新天地にて、昼は消費財のインスタマーケティング、パッケージデザインの戦略立案、夜はMBAの授業、学習に取り組む多忙な日々を送る。NUS卒業を機に2018年より、バイエル薬品株式会社に入社、ラジオロジー事業部のデジタルマーケティングマネジャーとして日本における製薬会社のDXの促進に従事する。2021年より、同事業部のアジアのデジタルマーケティングの促進するため、シンガポールのBayer（South East Asia）に派遣、1年間の駐在を経て、Regional Marketing Div. Radiology APACに転籍する。現在はRegional Digital Customer Engagement Managerとして、同事業部のAPACのDXの一端を担っている。

shunsuke.shiraki@bayer.com

東南アジアにおける建設DXの未来への考察

SPIDERPLUS & CO.
Executive Officer (International Division and Legal Department)、Attorney
admitted in Japan
高橋 俊輔



はじめに

日本では、残業時間について上限規制をかけることを主な内容とする、「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」（いわゆる働き方改革関連法）の建設業界への適用が2024年4月に迫っています。そのため、建設業に携わる企業において、生産性の向上、働き方の改善は喫緊の課題となり、それを解決するための方策としてITツールを導入するための建設DX（デジタル・トランスフォーメーション）予算が確保され、建設業界向けのDXツールの導入が進んでいます。

このように日本では、働き方改革関連法の適用という外的要因を大きな背景として建設業界向けのITツールサービスの提供等を中心とした建設DX市場が隆盛を極めているところですが、他方で、東南アジアにおける建設DX市場の状況は経済発展の度合い、法整備、IT普及度、人件費の高下等、国々によって様々です。

筆者は、日本で弁護士として活動する傍ら、東京を本拠地とする建設DXサービスを開発・提供するスパイダープラス株式会社の執行役員として海外事業及び法務を担当し、日本及び海外における建設DXサービス事業に携わっています。本稿においては、まずは日本における建設テック・DX事情について述べた上、東南アジアについても同様に考察を加えてまいります。

なお、本稿を読んでいただく前提として、当社の事業内容について簡潔に触れます。当社は、元は保溫工事業として25年前に創業しました。そして、

自身が建設業を営む中で、2010年にまずは自分たちの作業を効率化すべくIT投入を思い立ち、プロダクト開発に着手し、取引先でもあった大手設備工事会社等の顧客からの助言（フィードバック）を頂くなどする中で開発を進めました。そして2011年からは、現在のサービスである、現場の施工管理をクラウド上で実現するアプリケーションソフト「SPIDERPLUS（スパイダープラス）」を提供し始め、2021年3月には建設DX銘柄として世界で初めて上場しました。提供しているサービスを具体的に説明しますと、図面データを土台に、タブレットで撮影した写真やメモなどを紐付けしていき、手元に現場情報が集約され、クラウド上でリアルタイムに情報共有がかなうサービスであり、ゼネラルコントラクター、サブコントラクターを中心として、2022年末で1,500社以上、58,000人以上のユーザーに利用されています。海外事業については、東南アジアを中心に10か国で利用されており、今後、更に拡大させる方針を取っています。

第2 建設DXツール戦国時代

1 日本の状況

まず、本稿の前提として、日本における建設DX事情について触れることとします。

日本国内において主に見聞きする建設業界向けのDXツール（※人の手を介することをなるべく少なくする手段、と定義します）の中には、職種を選ばずに利用できる勤怠管理ツールから、現場での意思疎通を効率化するためのツール、写真管理や図面管理に

特化したツール、個別の検査に役立つツールなどが存在しています。参考として、主だったツールのカテゴリーを以下に掲載しますが、一口に建設業といっても、関わる方々は、ゼネコン、サブコン、建設コンサルタント、内装工事業者、プラント、戸建て住宅等、多岐にわたるものであり、それぞれのニーズに沿ったツールが多く出ています。2024年4月には日本の建設業にも働き方改革関連法が適用されることを控え、現在は建設DXツールの機能開発戦国時代の様相を呈している、と形容しても過言ではありません。なお、当社のプロダクトは現場の施工管理に役立つサービスを提供しており、以下、特にことわりのない限り、同サービスの展開を通じてみた日本及び東南アジアの建設DXツールの実情・展望を述べることになります。

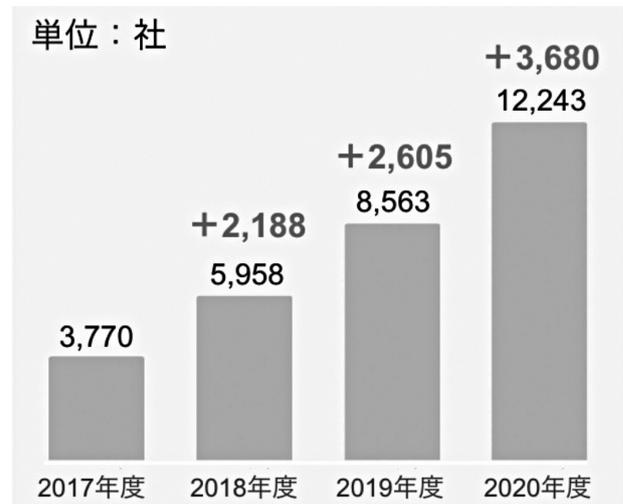
情報伝達の効率化	コミュニケーション・チャットツール プロジェクト管理 ファイル共有
作業手間の省略	写真管理 図面管理 書類作成 予算管理 工程管理 個別検査
可視化	3Dモデリングツール

※建設DXツールの主な目的別カテゴリー
(右欄に対応するITツールが存在)

日本における建設DXツール戦国時代の根幹をなす外部環境としては、建設需要の増加、人手不足の継続、法適用の3つに大別されます。

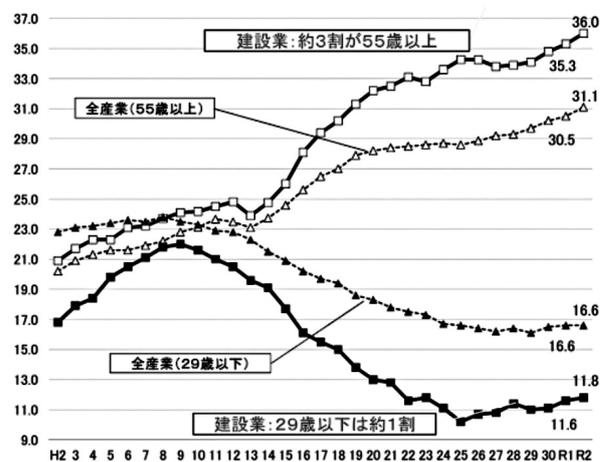
まずは建設需要の増加についてですが、直近のハイライトはオリンピック特需でした。国土交通省の統計では、2017年の建設投資は54兆9,600億円であり、2010年の建設投資42兆円から大幅な増加を見せました。この先も大阪万博、IRリゾート関連工事、リニア問題、インフラ維持管理など、建設需要を増やす要素が控えています。こうしたことを背景に、施工管理サービスの普及実績は右肩上がりの成長傾向が続いています。下記は、クラウド型施工管

理サービスを導入した企業数の実績を示したものであり、2017年から2020年にかけて急速に普及していることがわかります。この傾向はますます顕著になっていると考えられます。



クラウド型施工管理サービスを導入した企業数の実績¹

他方で、増えるものに対して足りないのが「人手」です。国土交通省の中央建設業審議会に配布された資料を基に、建設業の就業者の年齢構成をみますと、現在及びこれからの働き手になる29歳以下の割合が全産業の平均を下回り、約1割となっています。1997年に比べると、20年間で29歳以下の就業者数の割合が半分以下にまで減少しており、建設業における労働人口が今後ますます先細りしていくことは明らかといえます。



全産業の就業者の割合²

このように仕事の量は増えるのに、業界全体では人手が足りず、当然現場でもメンバーが足りません。それに加えて2024年4月から働き方改革関連法が建設業界にも適用されます。残業時間には上限が設けられ、これに違反した場合の罰則が規定されており、労働時間の上限の遵守が徹底されることになります。

このような状況に対処するには、テクノロジーの投入による省力・省人・省時間をもって、生産性を向上させることが急務です。こうした背景のもと、SPIDERPLUSの顧客のうち、6～7割は直近3～4年で導入した方が占めています。建設業界における課題の存在、内容は明らかであり、建設DXツールの世界では技術開発が極大点を迎えています。

2 東南アジアの状況

日本で効果を実感していただいた顧客が東南アジアにも広げていただいたおかげで、現在は東南アジア各地の現場でもSPIDERPLUSが使われるようになってきました。そうした当社の海外事業を通じて見る東南アジアという土地は、日本と通じる要素(外部環境)を備えているように映ります。

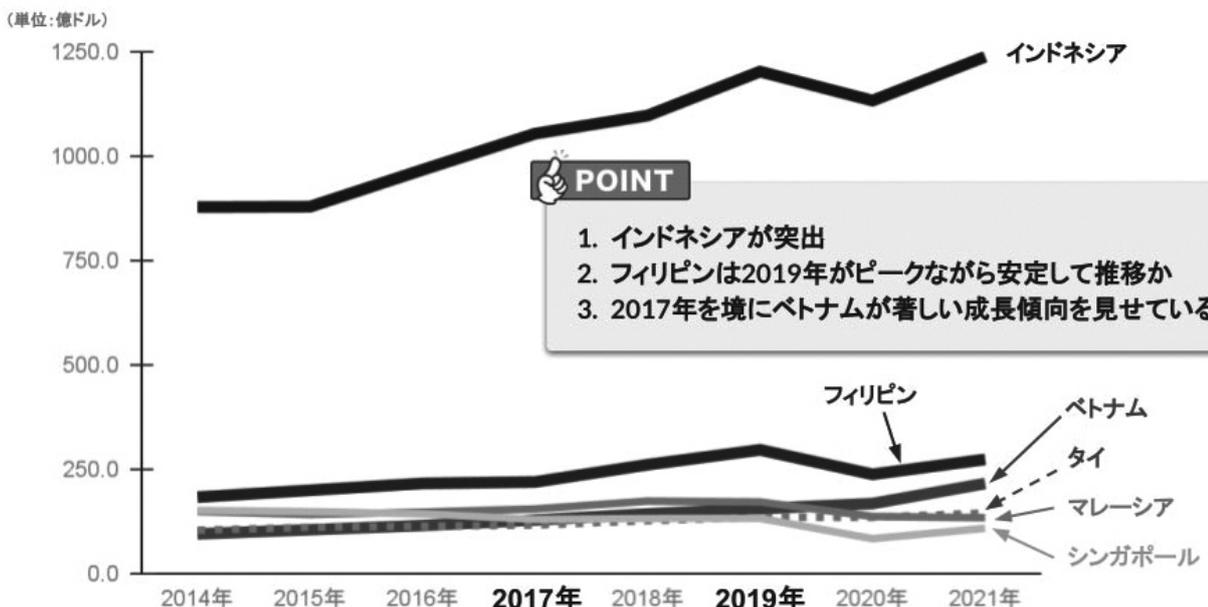
まずは、外部環境の一つとして建設需要が日本以上に旺盛なことが挙げられます。前提として、東南アジアの国々は、人口が多く、大都市に人が集まりがちな特徴を備えています。土地には限りがありま



開発が進むベトナムの工業団地現場にて

すから、建物は当然空に向かうほかありません。今、東南アジアの国々の都市部では多くの高層の商業ビルや高層住宅が建設されています。

そして、人口増加、経済発展とともに、高速鉄道、地下鉄、高速道路等の交通インフラの工事も進みます。さらに、生活を支えるための集合住宅やショッピングモールなどの建設ラッシュのほか、ベトナム・フィリピン等に代表されるような郊外における大規模工業団地の開発、そして3億人近くと東南アジアトップクラスの人口を抱えるインドネシアでは首都の移転も計画されています。こうして東南アジアでは建設需要が急速に高まっています。以下のとおり、インドネシアをトップとして、フィリピン、ベトナム等において、建設投資規模が大きく、伸びています。



各国の建設投資額推移³

このような建設需要の高まりの中で、建設DXツールの導入ニーズがどのような様相かについて、私見を述べたいと思います。

日本で建設DXツールが導入される外部環境として、建設需要の高まり、労働力の不足、働き方改革関連法の適用（法整備）という3つを挙げましたが、その他に建設DXツールの導入が促されるかどうかのファクターとして、人件費の高低、ITツールに対する社会としての感度、法整備を含めた国としての施策の有無、品質に対するニーズの有無等が挙げられます。そして、ここに挙げたファクターは日本以外の国々においても建設DXツール導入のニーズを測る1つの指標となると考えます。

たとえば、シンガポールといった経済発展が著しい国においては、人件費が高く、ITツールの導入にかかるコストについては他国よりも相対的に受任度が高いといえます。また、ITツールの導入については元々社会として積極的に受け入れる土壌があり、国としてもBIM（※Building Information Modelingの略称で、建築の一連のプロセスを3Dモデルで共有し、建築に必要な情報を一つのモデルに集約するもの）による申請を義務付け、BIMの普及のために補助金制度を設けるなどといった施策があることを踏まえると、建設DXツールが導入されるニーズが高くなります。また、言語の面では、英語を使用できることが多く、シンガポールには、欧米又はシンガポールで設立された建設テック企業が多く進出又は展開しています。他方で、建設需要が旺盛である一方で比較的安価な働き手の供給が一定程度なされている国においては、ITツールをどの程度導入するのかといったところはコストなどとの見合いが論点になり得るかと思えます。

また、国によって品質がどこまで求められるのかといった点も、現在は千差万別なのではないかと思えます。たとえば、地震等の災害が起こる地域においては、かかる耐震要件を満たす品質が求められることになり、施主側もかかる品質に伴う支出に対する受任度は高くなるものと思えます。

こういった観点から、東南アジアでは建設DXツールの導入について、大きなポテンシャルを擁しているところもあれば現在のところそこまですな

いところもあるというのが現状であるといえます。

もっとも、現在はDXツールの導入の機運がない国・地域が将来にわたってなおその状態が続くかという、それは違うと思えます。

先ほどコストについて言及しましたが、社会施策の在り方として、こうしたコストだけにずっと注目がされ続けた結果、ITツールの導入が全く進まないということはほとんどないと思われます。ITツールを使うことによって本来的には人がしなくていい作業をしなくて済むことにより集中すべき業務に集中できる、テクノロジーによって正確性が担保される、コミュニケーションのエビデンスが残ることで情報伝達にまつわるコストが最適化されるなど、労働環境や成果物の品質の改善・向上というのは遅かれ早かれどの地域でもあまねく起きてくるものと考えられます（たとえば、オフィスで当たり前のように使われているPCなどのITインフラはどの国においても当然のように使用されるようになってきました。）。

こうしたことから、前述した建設DXツール導入ニーズのファクターはあくまでも導入・展開の速度・容易性といったものに関する指標に過ぎず、このファクターを満たさないかといって全くもって建設DXツールが導入されることがないという話にはならないと考えています。

また、品質について更に付言しますと、東南アジアにおいて、空港、大きなビル、都市インフラの場など、アイコン的な建造物に何かと日本の建築家や建設業の名を見かけることが珍しくありません。地震や台風などの自然災害が多く、生活者一人ひとりの品質に対するこだわりも世界随一という日本社会で、建設業が文字通りに築きあげてきた品質に対する海外からの信頼ゆえであり、どの国・地域においても品質に対するニーズが根底にはあるためと考えます。品質を担保するのは日本の法律で定められた、工事期間中に行われる大量の検査とレポートによるエビデンスですが、東南アジアの地でも「日本式」の工事が行われ、長く安心して残り続ける建築物が豊かになる人々の生活を支えつづけます。このように日本の建設企業が東南アジア各地で工事を請け負っているという事実からしても、あらゆる工事

において品質について全くこだわらないということは基本的には考えづらいのだと思います。

そして、情報伝達の問題についても具体例を挙げますと、グローバル進出している企業にとって、土地が異なると、宗教、文化等の違いから、現地で採用した従業員又はローカルの取引関係者との間で根本的な概念の違いに遭遇することは珍しくないと思います。たとえば、日本では作業状況についてきちんと報告することが当たり前となっていたとしても、ローカルのスタッフが日本ほど正確に報告する意識が薄いことから、忘れてしまった検査を「行なった」となんとなく報告してしまう、ということが起こりえるのではないかと思います。そのような時に、検査指示、検査結果・完了報告をITツール上で行うことによりエビデンスが明確に残ることは強い防護策となります。

現在は、国によっては現場の施工管理に関するITツールについて必要性をまだ感じていないローカル建設企業が一定数存在していることは事実であり、当社の顧客も日系建設企業の現地法人が中心となっていますが、ローカル建設企業でこのようなITツールの需要が高まるのも時間の問題ではないかと、考えています。

その際、日系建設テック企業のプロダクトがローカル建設企業にも普及するのかどうかといった点についてですが、たしかにローカル建設企業のニーズに対応したプロダクトの一定のローカライゼーションは必須ではあるものの、日系建設企業のニーズに応じて開発が進んできた日系建設テック企業のプロダクトは、日本の厳格な工事施工・品質の水準に対応するものであり、海外系建設テック企業のプロダクトとは差別化された固有のバリューとして、ローカル建設企業においても十分普及していくものであると考えています。

3 DXツール導入の効果

建設DXツール導入による目に見えやすい効果を表す数字としてよく挙げられるのは「労働時間の削減」です。当社のユーザーに対する調査結果では、1カ月あたり40%以上のユーザーが20時間以上の労働時間削減に成功、と回答しています。中には現場

と内勤で使いこなした末に部門合計で前年比で月間約100時間の労働時間の削減に成功したという回答もあります。また、東南アジアの設備工事現場からは、工期9カ月間で現場所長クラスの労働時間が合計600時間減少、現場監督クラスは労働時間を合計300時間削減できたという報告を頂いています。もちろん、現場の規模やユーザー個人差により削減される合計の労働時間は変わってくるものの、少なくとも、労働時間の削減という効果は日本に限らず、東南アジアの導入事例からも実証されているといえます。

そして、時間の削減を構成するのは「手間」の削減です。巡回や検査のために撮影した写真の整理を、事務所に戻ってから何時間もかけて行なう必要がITツールによって省かれ、検査の実施も機器連携によって数値取得や合否判定までをリアルタイムで実施できるため、人数も減らすことができます。たとえば、建築物において躯体工事が完了した後、電気設備工事が行われ、その際、照度測定検査が行われます。従来は、照度計を置いたら数値を取得するために、検査員が上から覗き込んで照度を読み上げ、転記係が数値を記録していました。照度計を覗く動作の際、覗いた分だけ数値に影響してしまうため、計算して正確な数値を把握する必要がありました。ところが、検査機器連携をした施工管理アプリケーションソフトを使用することで数値取得が自動的に行なわれるため、照度計を覗き込んだり、そこで影が映りこむことを考慮する必要なく、検査結果記録、さらにはあらかじめ入力しておいた数値にもとづいた合否判定までを行うことができます。検査を終えて事務所に戻ったら、検査結果を帳票出力し、関係者間で読み合わせを即座に行うことができます。

また、たくさんの人数が入り出る現場では、更新された情報をつつがなく共有することも手間でしたが、クラウドを介して工事の状況をリアルタイムに確認することもでき、近年では自社内だけではなく他社との連携もクラウド上で可能になりました。たとえば、一つの現場にゼネコン、複数のサブコンが作業しているところでは、各サブコンが設備工事の状況をクラウド上にあげてゼネコンの設備部と共

有することで、ゼネコンの設備部が現場の進捗をリアルタイムに把握し、他の部門・各サブコンと連携するというケースも増加しています。

コミュニケーション効率が向上し、人でしか出来ないことに時間をかけることが可能になり、工事の品質を高めることも可能になります。

さらに、ITツールを使うことで、現場の進捗を正確に報告することが日常化したり、作成する書類内容が担当者によって区々にならず均一化がされる

ことになったりすることで、ローカルスタッフの働く姿勢（意識）そのものが変わったという事例もありました。まさにITツールが作業の効率化・品質の向上に貢献するだけでなく、使い手の意識変容をもたらし、働き方を変えることができたものとして、次に述べますとおり、「ITツールの導入・活用」を超えて、その先の「DX」にまで進む可能性を大いに感じるができるものといえます。

従来の照度測定



SPIDERPLUS 導入後



従来の照度測定検査（左）とITツール利用による照度測定検査（右）

第3 建設DXの今後

1 導入の課題とその克服

ITツールサービスを導入する際に組上に載ってくることで、会社全体として使いこなすことへの不安、現場や個人の単位では操作を覚える時間を一時的に割くことへの忌避が挙げられます。

長らく紙を土台に行なう仕事に親しみ、膨大な手間を要する作業にも慣れが出てくると改善意識の優先順位が低くなりがちです。そして、実際にそれで作業が回っていたことから、あくまでもITツールの位置づけは“nice to have”にとどまってしまうがちです。

しかし、前述しましたとおり、ITツールによる労働環境、成果物の改善向上、働き方の変容というのは、必ず起こるものであり、ITツールは“must have”であるという位置づけにしていくことが重要

と考えます。その際、外部環境として、国の施策がITツールの導入をより促すものであれば、より一層“must have”に位置づけられていくことになります。

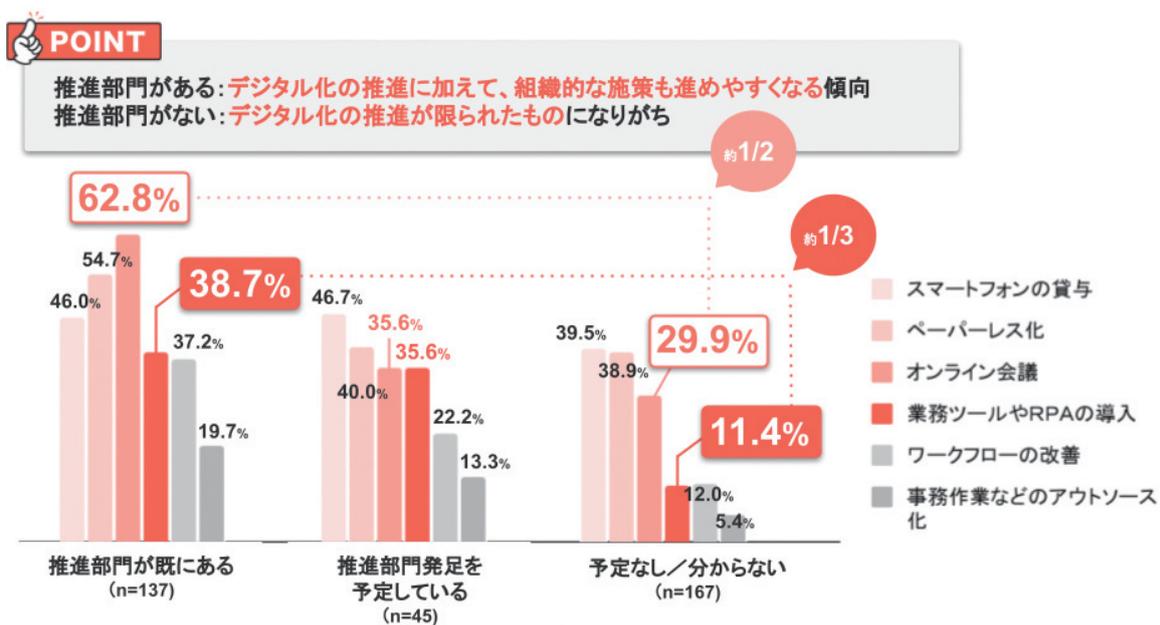
そして、どれだけ導入の際の習得コストを低減できるか、実際にITツールを使うことができるか、ここについては、①社内における推進役の存在、②ベンダー側のサポート体制という二つの要素があると思います。

まず、一つ目のポイントですが、ITツールを導入するにはそれこそ手間もかかりますし、決断も必要となります。すなわち、ITツールの導入を社内における正式な意思決定とするためには、ITツールの導入によりどのくらいの効果がでるのか、導入費用との見合いを算定する必要が生じたりする場合もあるでしょうし、導入後もITツールがきちんと使用されているかどうかを一定期間モニタリングする必要が生じる場合もあるかと思っています。こういっ

た手間を乗り越えてでも、ITツールを導入しようという推進者が存在している場合には、やはりITツールの導入・浸透は早くなる傾向があると思われます。

実際に当社で導入がうまくいった事例等を分析しますと、導入効果を大きくする企業には顕著な特徴があります。まず、会社として働き方改革をするという「目的」があり、そこに手段としてITツールを組み合わせることを明確に見据えていることです。そして、社内の導入後の推進役が導入時にリードを取り、導入後においてもPDCAを現場ととも

も廻して走り続けられることも欠かせません。以下のグラフは日本国内の建設企業を対象とした当社の調査結果ですが、特に日本だけに固有な結果ではなく、普遍化され、東南アジアの建設企業においても同様の結果となると思われます。社内でDXの推進部門を設置している会社の方が、推進部門を設置する予定がない会社に比較して、スマートフォンの貸与や業務ツール・RPAの導入が2倍、3倍進んでいるといった有意な差がうまれている調査結果が得られています。



(対象: 建築・土木・設備業従事者800名、2022年6月度調査、有効回答数349)

推進部門有無と具体的な施策⁴

また、導入後に推進役が果たす役割の実例として、大阪でマンション建設を多く手掛ける建設企業では、竣工前の検査を効率よく行なうことを目的に施工管理ITツールを導入し、1人あたり1日で3～4時間の残業時間削減に成功していますが、推進役が各現場を巡回してヒアリングを行なうことで、使用状況から仕事上の悩みまでを把握し、実際に使用するスタッフが納得して活用していける体制を作っています。また、入社時の研修で把握したスタッフ1人1人の性格上の特性をも活かして、彼なら率先して使ってくれるであろう、と見込んだ若手スタッフを「現場のDX推進役」と位置づけて抜擢し、積極的にSPIDERPLUSを活用させ、使い方の実例を

共有させるなどして周りも巻き込ませながら現場全体で労働時間短縮につなげていくといった取り組みの例もありました。推進役が中心となって、ITツールの活用による労働時間短縮のための試行錯誤が続けられています。

そして、二つ目のポイントですが、ベンダー側によるサポート体制が挙げられると思います。具体的には、顧客から寄せられる問い合わせに対するヘルプ・サポートや、顧客が実際にITツールを使用できるように説明会を実施したり、顧客の解決したい課題に対しソリューションを提案し、顧客と二人三脚でさらに大きな効果を目指すカスタマーサクセス体制といったものなどがあります。

ベンダーによってどの程度の内容のサポート体制を有するかは区々たるものではありませんが、実際にITツールを使用するスタッフに対してどれだけITツールを理解してもらい、使用してもらえるかという点について真摯に向き合っているベンダーによるITツールの導入後の解約率は低い、すなわちITツールの定着率が高い傾向にあります。特に、東南アジア各国でサービスを提供する際に出てくるのは言語の壁や、良いと思うUI/UXの感覚の違いなどが挙げられ、実際にツールを使うスタッフが本当に使えるようにするためにはどうすればいいのか、ということベンダー側も考え抜く必要があります。

2 ITツールの導入からDXへ

これまで建設業界におけるITツールの導入について話してまいりましたが、建設DXを推進するサービスを提供する当社が建設業界の方々とともに目指しているのは、ITツール・デジタル導入によって働き方を根本的に変える「DX」（デジタル・トランスフォーメーション）です。

「DX」という言葉がもてはやされている昨今ですが、改めて、デジタイゼーション、デジタルライゼーション、その先の「DX」について、経済産業省の定義に従えば、「DX」とはITツールを導入していく中で、事業や組織構造、ビジネスモデルに変容をもたらし、競争上の優位性を確立することになります。

デジタイゼーション、デジタルライゼーションが進んでいくことにより、実際に会社で働いている人の働き方が変わる、これまでに特定の業務に割いていた時間を別のことに注ぐことができる、業務プロセスが可視化されていくことによってプロセスの振り返り・改善が図られる、蓄積されたデータを活用して既存事業の改善のみならず新しい事業の開発につながる、いろいろなことが起こる可能性があります。

東南アジアでは、国・地域によっておかれているフェーズは区々であり、まずはデジタイゼーションからスタートしていくというところも多いかと思っています。

DXに携わる1人として感じることとしては、こういったDXに向けての動きは加速することはあ

ても減退することはないということです。

なぜならば、デジタル化が進むことで、人がしなくてよい業務が減り、人にしかできない、取り組みたい業務に取り組むことができる、その結果として、仕事の質が高まるということは働く人や事業にとっても本質的にはポジティブなことと思うからです。

最後になりますが、スパイダープラスの社名を英語表記では「SpiderPlus & Co.」と綴ります。「&Co.」は「共に」という意味になりますが、我々の事業はその始まりから機能開発に至るまで建設業をはじめとした多くの方々（パートナー）に支えられ、パートナーと「共に」ありました。そして、この「&Co.」にはこれから先にお会いするであろう皆様や、完成後の建物で生活を営む一人ひとりも含まれます。

たくさんの可能性をまだまだ内に抱えた東南アジア社会の未来を共に作っていくことができると存じますし、微力ながら本稿がその一助となりますと幸いです。

<訳注>

- 1 ミック経済研究所株式会社「クラウド型施工管理サービスの市場動向とベンダーシェア」より抜粋
- 2 国土交通省 建設産業の現状（令和3年）
- 3 国産National Accounts-Analysis of Main Aggregates (AMA)
- 4 スパイダープラスによる2022年6月の調査より
(<https://jobs.spiderplus.co.jp/spider-class/1101>)

執筆者氏名

高橋 俊輔（たかはし しゅんすけ）

経歴

1986年米国カリフォルニア州ロスアンゼルス生まれ。2009年東京大学法学部卒業、2011年東京大学法科大学院修了、2018年～2019年ミシガン大学客員研究員。

司法試験合格後、検察官として東京地方検察庁等にて財政経済事件等の捜査公判を担当。退官後は、長島・大野・常松事務所にて国内・クロスボーダーの企業間紛争、取引案件等を手掛ける。独立後は、弁護士として企業の法律顧問等をする傍ら、2022年スパイダープラス株式会社に参画し、執行役員として法務及び海外事業部門を管掌。弁護士（東京第一弁護士会所属）。

趣味はゴルフとジム通い。

シンガポール法人のタックスプランニング 概要と2023年予算案の影響

PwC SINGAPORE
税務部門 Senior Manager
北村 勝信

税務部門 Manager
山本 尚紀



北村 勝信



山本 尚紀

1. はじめに

2023年2月14日、シンガポールの2023年予算案が公表された。2021年10月にOECDにおいて国際的に合意されたグローバルミニマム課税（GloBEルール）の導入が世界各国で進められるなか、シンガポールにおける措置内容や適用時期、各種税制インセンティブとの調整などの面で、本予算案の内容は公表前から注目を集めていた。

本稿では、シンガポール税制の観点から、タックスプランニングにあたって一般的に検討が必要と思われる主な論点を概説し、また、2023年予算案がタックスプランニングに与える影響を検討する。なお、記載されている内容はすべて個人の見解であり、所属組織の見解を表明するものではないことを申し添える。

2. シンガポール税制の概要とタックスプランニング

日系企業によるシンガポールへの新規投資・事業拡大・撤退などの各局面において、税務上の取扱いや税負担の把握等のタックスプランニングを実施することは重要である。特に、シンガポールの子会社は東南アジア地域のハブとして機能しているケースも多く、国際税務の観点からは日本-シンガポール間やシンガポール-他の進出国間で生じる取引に対する課税関係が問題となるケースが多い。クロスボーダーのタックスプランニングを実施するにあたっては、日本、シンガポールおよび進出国の税制の理解が必要であるが、ここでは、シンガポールの

法人税の論点を中心に概要を記載する。

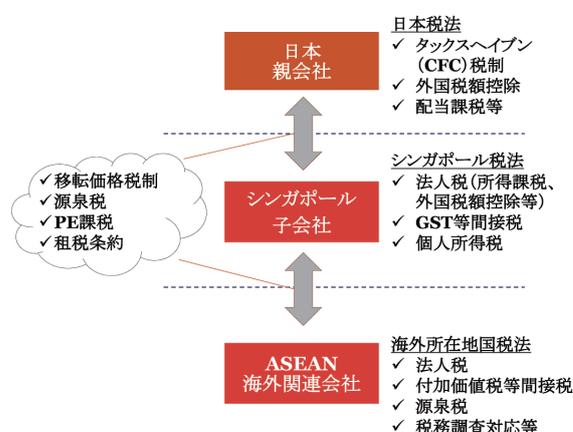


図1：シンガポール税制と国際税務の関係の概要

A. シンガポールへの進出形態と課税関係

シンガポールへの進出形態は大きく分けて、駐在員事務所、支店、子会社（法人）およびその他の事業形態（パートナーシップ等）の4種類が存在する。それぞれ、特徴および税務上の取扱いは図2のとおりである。

駐在員事務所は、一時的な拠点形態であり、利益を生み出す営業活動を行うことはできない。シンガポールへの拠点設置に向けた連絡調整・情報収集等を主目的とした活動であれば、基本的に納税義務の生じない駐在員事務所の形態での進出が税コスト面からは有利だが、設置可能期間が通常は最大3年と短いため、恒久的な拠点設置を当初から検討している場合は初めから支店や法人で進出することも考えられる。

支店および子会社については、いずれも事業活動の制限はない。税務上、支店は恒久的施設(Permanent Establishment / PE)となり、シンガポールにおいて法人税の納税義務がある。日本は全世界の所得を課税の対象としており、海外支店で生じた利益も本店の利益と合算して日本で課税されることから、法人全体でシンガポールにおける低税率のメリットを享受することはできない(シンガポールの法人税率は現在17%であり、実効税率は、各種免税制度や優遇税制の適用によりこれより低くなる可能性がある)。この場合、シンガポールで課された法人税は、一定の条件のもと、日本における法人税から控除される(外国税額控除)ことにより二重課税が調整される。また、支店は、シンガポール税務上「非居住法人」として取り扱われるため、「居住法人」が受けられるいくつかのメリットを享

受できない(次項参照)。

子会社も、支店と同様にシンガポールにおいて法人税の納税義務がある。原則として、利益はシンガポールの税率で課税されるため、低税率のメリットを享受することができる。ただし、日本には、外国子会社合算税制(一定の外国関係会社の所得を日本の親会社等株主の所得に合算して日本で課税する税制。Controlled Foreign Companyの略称として「CFC税制」と呼ばれる。)があるため、同税制による合算課税の適用関係に慎重な検討が必要となる。また、日本に配当を支払う際、日本の外国子会社配当益金不算入制度(一定の外国子会社から受け取る配当金を益金不算入とする制度)が適用される可能性があるが、複数株主によってシンガポール法人が保有されている場合は、適用要件を満たすか留意が必要である。

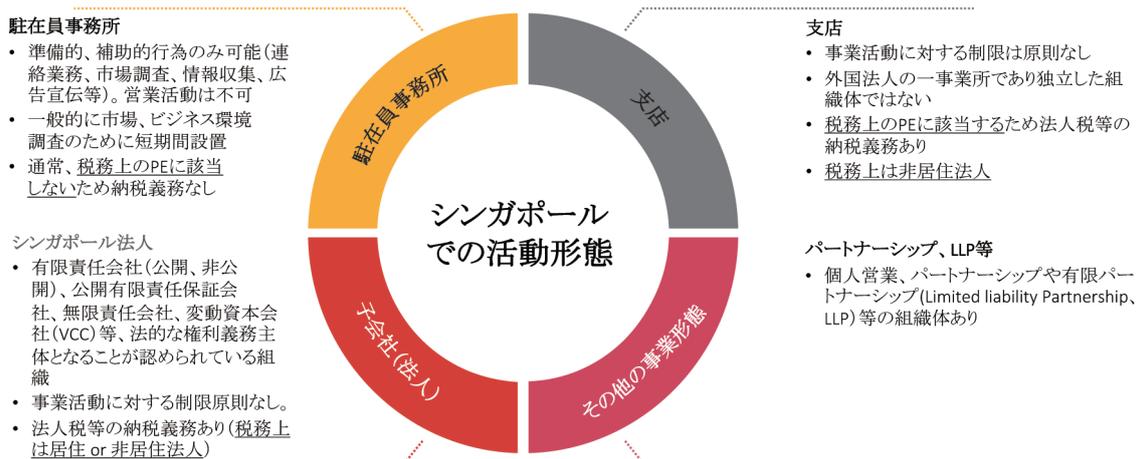


図2：シンガポールへの主要な進出形態

B. 居住法人と非居住法人

シンガポール税制上、居住法人であるか非居住法人であるかは、法人の設立地に関わらず、主に経営上の意思決定がシンガポール現地で行われているかどうかにより判断される。

具体的には、取締役会がシンガポールで定期的開催されているか、経営上の意思決定がシンガポール居住取締役により行われているか、従業員がシンガポールにいるか等の事実関係から総合的に判断される。

非居住法人となった場合は、以下の税制上の措置が適用不可となることから、基本的には居住法人と

なるように組織設計をすることになる。

- (i) シンガポールが各国と締結する租税条約の適用
- (ii) 外国税額控除の適用
- (iii) 国外所得免税規定(次項参照)の適用

C. 課税対象となる所得

シンガポールは、テリトリアル課税方式を採用しており、①シンガポール国内源泉所得と②シンガポール国外源泉所得のうち、シンガポールで受領したものが課税の対象となる。



図3：課税対象となる所得

居住法人は、以下の要件を満たすことで国外所得免税規定が適用され、①海外子会社からの受取配当、②海外支店で生じた利益、③海外でのサービス所得の3つについては、当該所得がシンガポール国内に送金されたとしても、課税対象とはならない。

- ・ 源泉地である外国で課税済みであること
- ・ 源泉地国の法定最高税率が15%以上であること
- ・ 国外所得免税規定を適用することが有利であると認められること

また、ワンティアシステムを採用しており、シンガポール法人の配当は免税とされている。

D. キャピタルゲインの取扱い

シンガポール税務上、発生した損益は「資本取引」と事業に係る「損益取引」に区分され、資本取引に係るキャピタルゲイン/ロスは課税対象とならないため、その取引が「資本取引」に該当するかどうかの判断が重要となる。一般的には株式や固定資産等の処分に伴う損益が資本取引に該当しうが、実務上、①資産の種類、②保有期間、③取引の頻度、④付随的活動の有無、⑤資産購入時の動機、⑥資産売却時の状況、⑦取引原資等を総合的に勘案して個別に判断する必要がある（状況によって損益取

引となる可能性もある）。また、将来の税務当局への説明に備えて、検討内容を文書化しておくことが望ましいと考える。

株式譲渡の場合には、以下の要件を満たす取引の損益は非課税とするセーフハーバールールがある。

- 売却対象法人の普通株を20%以上保有していること（最低出資比率要件）
- 上記株式を売却直前において2年以上継続して保有していること（最低保有期間要件）

ただし、一定の不動産事業を行う法人の譲渡には適用されない点に留意が必要である。

E. 欠損金の取扱い

欠損金は、無期限で繰り越して、翌期以降の所得と相殺することが可能である。ただし、基準日において50%以上の株主の変更がある場合は繰り越せないため、M&A等の場面で留意が必要である。

F. 税制優遇措置（タックス・インセンティブ）

シンガポールは特定の産業を営む企業を誘致しており、特に輸出入業や海運業、地域統括機能、金融機能を有する企業に対する優遇措置が大きい。代表的な優遇措置は以下の図4のとおり。適用される軽減税率は、シンガポール当局から求められる要件の

Global Trader Program (GTP)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一定の製品・商品の国際貿易や調達、販売、流通を行う企業を対象とした制度 ・ シンガポール国内に経営管理や投資計画策定、金融・財務管理や市場開拓、物流の管理といった機能を有している企業に対して一定の製品・商品のオフショア貿易による利益に対して軽減税率が適用される。
Finance and Treasury Center Award (FTC)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一定のグループ内金融子会社を対象とした制度 ・ 関係会社からの適格サービスへのフィー、利息、配当、為替取引、先物取引、オプション取引等による利益について軽減税率が適用される。 ・ 適格サービスにより生じた借入利息について源泉税が免除される
Approved International Shipping Enterprise Award (MSI-AIS)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外国船籍を運航するシンガポール国内の一定の海運業者を対象とした制度 ・ 一定の海運業者で生じる一定の海運所得に対しては、最大で10年間の免税が適用される。 ・ 海運所得により生じた支払利息や備船料に対する源泉税が免除される。
Financial Sector Incentive (FSI)	<ul style="list-style-type: none"> ・ シンガポールにおける主要な金融サービスおよび銀行業務における金融仲介機能の強化および能力の高度化を目的とする制度。 ・ 適格となる銀行・金融業務、統括本部業務、資金運用・投資顧問業務等から得られる所得に対し、5%、10%、12%または13.5%の優遇税率が適用される。なお、2023年予算案にて、10%と13.5%の2種類の税率となるよう改正される。

図4：代表的な優遇措置

充足度合いによって異なるが、おおむね5%～13.5%の範囲内となっている。

G. グループリリーフ制度

日本のグループ通算制度（旧連結納税制度）に類似した制度として、グループリリーフ制度が存在する。シンガポール法人のうち、期末時点で75%以上の資本関係がある法人同士で、当期に生じた欠損金等を他の法人の所得と相殺することが可能となるため、シンガポールに欠損が生じている法人と所得が生じている法人がある場合、本制度の適用により税務メリットを享受できる可能性がある。

H. 移転価格税制

関連者間取引（株主ローン等を含む）を行う際、他国の制度と同様に、取引価格が独立企業間価格（Arm's Length Price / ALP）でない場合には、取引価格をALPに引き直したうえで課税が行われる。実務上は、事前に取引に応じて設定された移転価格算定手法を用いて価格の妥当性を検証することが重要である。

移転価格税制は、通常、シンガポールだけでなく、相手方の関連者が所在する国においても当該国の税制として適用される。シンガポール法人の東南アジア地域のハブという特性上、東南アジア各国に所在する関連者との取引が、同時に両国の移転価格税制の対象となることが多い。この点、東南アジア各国は、国によっては積極的な税務執行を行う姿勢の税務当局もあり、税務紛争に発展するケースもあることから、シンガポールだけでなく、関連者が所在する国の移転価格税制の観点からも妥当と認められる価格設定かどうかを慎重に検討することが望ましい。

なお、総収入金額が10百万シンガポールドルを超える等の一定の企業は、各年度の法人税申告書提出期限（基本的に、事業年度終了日の翌年11月末）までに、関連者間取引の価格設定について、その妥当性を説明する文書（移転価格文書）を作成する必要がある（同時文書化義務）。また、シンガポールの移転価格税制は国外関連者間取引だけでなくシンガポール国内の関連者間取引についても原則として文書の作成義務を設けている点に留意が必要である。

3. 2023年予算案の概要とタックスプランニングへの影響

2023年2月14日に公表されたシンガポール2023年予算案は、「Moving forward in a new era」をテーマとしており、これからのグローバルな発展のために必要な能力開発と新たな機会の獲得に主眼を置き、若年世帯に対する支援や、生活費の上昇に対処するための低所得層への継続的な支援を掲げている。予算案のうち、法人向けの主な改正点として以下の点があげられる¹。

A. グローバルミニマム課税

グローバルミニマム課税（Global Anti-Base Erosion / GloBEルール）とは、各国における税率の引き下げ競争や無税国での課税逃れといったグローバルでの税源浸食の防止を目的として、原則として、子会社等が各国ごとに最低法人税率15%未満の税率で課税されている場合に、税負担が15%に至るまで追加課税するという制度である。グループ全体での年間総収入金額が7億5千万ユーロ（約1,000億円）を超える多国籍企業グループに対して適用される（ただし、上記の所得計算から国際海運に係る所得等一定の所得は除かれる）。

2023年予算案では、シンガポールにおけるGloBEルールの導入が2025年1月1日以降開始事業年度からとなることが発表された。なお、日本では2024年4月1日以降開始事業年度からGloBEルールの導入が予定されており、シンガポールにおけるGloBEルールの適用が2025年以降からであっても、日本の法令に基づいて、2024年4月1日以降開始事業年度より日本側で追加納税が発生する可能性がある。

タックスプランニングに与える影響としては、各種の税制優遇措置とGloBEルールの適用関係が論点となる。すなわち、税制優遇措置により軽減税率の適用を認められていたとしても、シンガポールにおける実効税率が15%未満となる場合には、GloBEルールによる追加課税の適用を受ける可能性がある。このため、GloBEルール導入後を見据えて、追加課税により税制優遇措置の効果が減殺されても、

税制優遇措置の適用を申請・継続するかどうかについて検討が必要となるだろう。

これに加えて、GloBEルールの導入・適用にあたって、シンガポール子会社の経理・税務担当者においては、以下のような実務上の影響が生じると考えられる。

(1) 必要情報の整理・影響額の試算

GloBEルールは、基本的に、日本親会社等が日本の税務当局に対して申告納税を行う制度だが、申告にあたり海外子会社から情報を適時・適切に収集する必要があり、シンガポール子会社においても日本親会社等の申告のために必要な情報を提供することになる。3月決算法人の場合、導入初年度の申告期限は事業年度終了後18月を経過した2026年9月末と想定されるが、会計の観点からは事業年度終了時の2025年3月期末時点での（四半期決算での対応が必要とされる場合は、2025年度第1四半期末から）税金引当計算が必要となる可能性がある。

このため、子会社側でも基本的な制度を理解し、どのような情報の提出が求められているのかを把握する必要がある。そのうえで、連結パッケージやCountry by Country Reporting (CbCR)等での情報収集の状況を踏まえ、追加で必要となる情報を整理する必要がある。

(2) 情報システムの活用の検討と整理

GloBEルールにおける税額計算は会計数値がベースとなるが、多数の調整項目が必要とされており求められる情報量も多くなる。税金計算や申告納税のタイミングでこれらの情報を適時にかつ正確に収集するためのシステム導入や、自動化ツールの活用を検討する必要がある。

(3) 業務プロセス・ガバナンス体制の構築

必要情報を適時・適切に収集するためにはグループ全体での対応が必要となるため、グループ内での規則・手順書・チェックリストの作成や情報収集ツールの作成およびグループへの展開など、業務プロセスやガバナンス体制を構築・維持する必要がある。

なお、実効税率や追加課税額は国単位での算出が求められる。つまり、シンガポールにグループ会社がある場合は、各社の数値を集計する必要があり、実務フローの構築に困難が生じることも想定される。

また、シンガポールにはASEAN地域の統括機能を有する企業が多く、傘下のASEAN子会社の情報も取りまとめて最終親会社に対して報告するプロセスとなる可能性が考えられる。この場合、シンガポール子会社はASEAN地域における業務プロセス・ガバナンス体制をグループの方針に沿って自ら検討・構築することになると想定される。

(4) 申告対応

運用にあたり、社内で関係者に対する説明会や予行演習の実施といった対応が必要となる。

上記のとおり、グローバルミニマム課税の導入は、東南アジア地域において特にシンガポールのタックスプランニングに大きく影響を及ぼすと考えられる。シンガポール政府およびOECDの今後の発表に注視する必要がある。

B. 各種税制優遇措置の改正・期限延長

税制優遇措置のうち、主に以下のものについて改正・期限延長が行われている。

・金融セクター・インセンティブ

(Financial Sector Incentive / FSI)：一部の優遇税率を引き上げた上、2028年12月31日まで延長

・適格債務証券スキーム

(Qualified Debt Securities / QDS Scheme)：対象範囲を見直しの上、2028年12月31日まで延長

・パイオニアインセンティブ (Pioneer Incentive)：

2028年12月31日まで延長

・開発・拡大インセンティブ

(Development and Expansion Incentive)：2028年12月31日まで延長

延長が行われたインセンティブ制度について、A.に記載したとおり、将来的なGloBEルールの導入を踏まえて、申請・継続の検討をする必要がある。

C. エンタープライズ・イノベーション・スキーム (Enterprise Innovation Scheme / EIS)

シンガポールでイノベーションを促進する活動に取り組む企業を支援するため、一定の要件を満たす費用について最大400%の所得控除を認めるEISが導入される。具体的には、①研究開発プロジェクトで生じた人件費や経費、②知的財産権の登録費用、③知的財産権の取得費用やライセンス料、④従業員のトレーニング費用といった項目が対象としてあげられる。

また、欠損あるいは十分な利益がない企業は、現金化オプションを選択し、所得控除の代わりに、すべての適格活動に対する適格支出総額（最大10万ドル）のうち20%の非課税現金給付を受けることができる。

D. 国際化のための二重所得控除 (Double Tax Deduction for Internationalisation / DTDi)

オンラインのプラットフォーム上で「電子商取引に対するキャンペーン」を展開するための一定の費用について200%の所得控除が認められた。

E. 資本的支出に対する加速償却

一定の要件を満たす設備や機械装置の改築・改装費用の支出に対して、新たな加速償却制度が認められた。

上記のC～Eの改正事項については、シンガポール子会社においても要件を満たせば適用可能であるため、タックスプランニングの一環として、適用可否を検討することが考えられる。

4. おわりに

特に国境をまたぐクロスボーダーの取引を行う場合には、複数国の税制（租税条約を含む）の観点から網羅的・総合的にタックスプランニングを実施する必要があることから、慎重な検討が必要となることが多い。日系シンガポール子会社は、東南アジア地域のハブとして機能することも多く、執務上、日本、シンガポールおよび第三国の税制を踏まえた

タックスプランニングの機会に遭遇する可能性は相応にあるものと考えられる。目下、タックスプランニングの一環として、グローバルミニマム課税の影響が論点となっており、今後、2024年4月の日本での導入に向けて詳細なルールが明らかになるにつれて、検討のスピードも加速していくものと考えている。本稿は、タックスプランニングについて、シンガポールの税務の観点から主要な検討ポイントを紹介するものであったが、これが会員の執務の参考になれば幸いである。

<訳注>

1 詳細は、「2023年予算案における税制改正の解説」(<https://www.pwc.com/sg/en/tax/assets/jp-singapore-budget-2023-commentary.pdf>)を参照されたい。

執筆者氏名

北村 勝信 (きたむら かつのぶ)

経歴

都市銀行を経て、PwC税理士法人入社。入社以来、国内外の金融機関やJリークの税務申告のほか、投資ストラクチャーに係る税務アドバイスなどの金融・不動産に関する税務コンサルティング業務に従事。2017年7月より2年間、金融庁に出向し、金融機関・金融取引に関する法人課税および国際課税の税制改正に関与。2022年よりPwCシンガポールに赴任。ASEANおよびオセアニアのメンバーファームと連携して、税務関連業務を日系企業の本社とシンガポール法人に対して提供している。日本国公認会計士、税理士。

katsunobu.c.kitamura@pwc.com

執筆者氏名

山本 尚紀 (やまもと なおき)

経歴

日系事業会社で経理業務に従事した後、2015年にPwC税理士法人に入所。申告業務などのコンプライアンスサービスや、連結納税の導入支援、組織再編などのコンサルティングサービス、タックスヘイブン税制、恒久的施設 (PE) 設立に伴うAOA対応、税務デューデリジェンスなどの国際税務コンサルティングサービスに従事。また、移転価格ポリシーや文書の作成、IGS導入コンサルティングの経験も有する。2022年よりPwCシンガポールに出向。日本国税理士。

naoki.ny.yamamoto@pwc.com

安心、安全な空の旅のために、航空機整備の最前線！

広報委員会、STエンジニアリング・エアロスペース・サービス・カンパニー（SASCO）社見学会

チャンギ空港に隣接する格納庫で、航空機の毎日の安全な運航を支えるための整備作業が行われていることは皆さん、ご存じでしょうか？ JCCIの広報委員会は3月8日、チャンギ空港に近接するSTエンジニアリング・エアロスペース・サービス・カンパニー（SASCO）社の格納庫（ハンガー）での航空機整備の現場を訪ねました。毎月発行されている月報の編集活動を担当している広報委員会が、見学会を開催するのは商工会議所発足以来、初めての試みです。



SASCO社は1990年に、シンガポールの複合エンジニアリング会社STエンジニアリングが80%、日本航空（JAL）が10%、シンガポール航空が10%を出資して設立された航空機整備会社です。見学会では、JALから出向されているSASCO社の溝口和臣取締役と、JALエンジニアリングの海外機体整備管理部運用管理グループの大久保典芳・主席領収検査員より、航空機整備の概要や現場の整備について説明を頂きました。

巨大な航空機の整備作業は、もちろん単純なものではありません。溝口取締役によりますと、まず、(1) 航空機の機体整備と、(2) 航空機の部品整備の2つに分類されます。また、(1) の機体整備には、空港で行う飛行前の運航整備と、格納庫で詳細な点検を行う点検重整備の2種類があります。さらに、(2) の部品整備も、航空機から取り外した部品を分解・検査・修理する装備品整備と、エンジンを分解して、組み立て、修理などを行うエンジン整備の2種類あります。今回、見学したチャンギ空港に隣接する格納庫では、(1) の点検重整備が行われていました。

今回見学した格納庫では、JALの機体を含め、エア・カナダなどの航空会社各社の航空機の機体整備が行われていました。また、格納庫ではJAL787機を、ジップエア（ZIP AIR）に改装するための整備作業や外部塗装の変更の様子も見学しました。さらに、点検作業中の航空機内に入り、パイロット席や客室乗務員の休憩エリアなども見学し、普段見ることはできない貴重な機会となりました。

航空機の格納庫での点検作業は、作業分野別に専門的な知識や技術を持った整備士によって行われます。航空機1機の点検作業期間は短くて2週間、長ければ2カ月間かかるということです。大久保主席領収検査員は、点検作業にあたっては、その航空機に先駆けて格納庫のあるシンガポールに飛び、作業が完了するまで現場に滞在することになります。新型コロナ禍では、格納庫のある中国やシンガポールでの点検作業は、隔離を含めて通常よりも長期の出張を余儀なくされたとの苦労もあったとのことでした。



航空機の安全な飛行の背景には、飛行前の点検に留まらず、部品一つ一つに至るまで、ヒトによる丁寧な分解、検査、修理によって支えられていることを、今回の見学会で改めて理解できました。航空機も丁寧に整備を続け、エンジンを定期的にオーバーホールすれば、航空機を数十年程度使用し続けることができるということです。

今回の見学会をご多忙な中で受け入れて頂き、編集委員会からの質問に丁寧に答えてきた抱いた溝口様と、大久保様には改めて御礼を申し上げます。

(JCCI広報委員会)

理事就任のご挨拶

シンガポール日本商工会議所 理事
MOL (ASIA OCEANIA) PTE LTD
Director
高村 健太郎



シンガポール日本商工会議所の皆さま、この度、理事を務めさせて頂くこととなりました株式会社商船三井の高村健太郎と申します。当地には2021年8月8日に赴任し、現在は商船三井の東南アジア・大洋州コーポレート機能統括並びに在星現地法人であるMOL (ASIA OCEANIA) PTE LTDにて管理部門を統括するDIRECTORをしております。

私は1996年に商船三井に入社し、名古屋支店で定期船の集荷担当を皮切りに、木材チップ船部での本船運航担当、人事部での採用・研修担当、定航部にてコンテナ船隊管理、オーストラリアのメルボルン駐在（自動車船）、そして2回目の人事部を経て、現在に至っております。元船乗りの父から海運業界の営業は面白い（らしい）と聞き、元々は海運業界での営業担当を志して入社しましたが、振り返りますと、これまでの勤務経験の半分以上が人と船の調達と配置といっても過言ではない履歴となっています。

今回のシンガポール勤務は2010年から2013年のオーストラリアのメルボルン勤務に続いて2回目の海外勤務となりました。オーストラリアに赴任している間には日本だけでは経験できないであろう様々な体験をする機会がありました。家族もそこでの生活をおおいに満喫していました。シンガポール、オーストラリアのどちらもCommonwealth of Nationsであり、信号のシステムなど様々なところで共通してたり似通っていたりもするので、そういう似たところ探しなどもしながらゴルフと併せて今回は単身赴任ではありますが、オーストラリア同様に様々な体験ができることを期待し、当地での生活を楽しませて頂いております。

皆さまもコロナ禍において様々なご苦労があったことかと思えます。先ほども申し上げましたが、2021年8月8日のコロナ禍に当地に渡航致しました。振り返ると渡航前のPCR検査の結果を知るまでのドキドキ感を始めとしていろいろな不安との闘いであったと記憶しています。当時渡航された方々の例に漏れずチャンギ空港に到着後、どこに向かうか分からないバスに乗せられてHOTELに着き、そこでの検疫にて人生で初めて2週間も外の空気を吸わない日々を過ごしました。検疫を無事終了した後も、ワクチン接種まではレストランで食事を取ることを許されなかったり、TraceTogetherの入っている携帯電話が無いとどこにも入れないなど、本当にどうなるのだろうという日々だったのを思い出すと、昨年以來、また今年に入って急激にポストコロナが進みうれしい限りです。新しい世界が始まったかのような錯覚すら覚えます。

海運のメッカであるシンガポールに赴任し勤務できることは、海運会社の社員にとってはこの上ない誇りであり、シンガポールにおいて世界の物流を支え、世界の人々の豊かな暮らしに貢献できるチャンスを与えられたことを光栄に思います。また、シンガポールにも様々な恩恵をもたらすことができるのであれば申し分ありません。そういう意味では、JCCIでの活動を通して日本企業や日本に縁のある企業のみならず、シンガポールの経済や人々の暮らしに貢献していけるのではないかと期待し、今回、理事を務めさせて頂くことに心より誇りを感じ光栄に存じます。

未だ甚だ若輩ものではありますが、JCCIに関わる皆さまには、ご指導ご鞭撻の程、どうぞよろしくお願い申し上げます。

着任のご挨拶

シンガポール日本商工会議所 理事
NTT SINGAPORE PTE LTD
Head, JMNC Sales
味方 利夫



シンガポール日本商工会議所の皆様、この度理事、および2023年度法人サービス・IT部会の部長を務めさせていただくことになりましたNTTシンガポールの味方 利夫と申します。この場を借りて皆様にご挨拶申し上げます。

私は2020年7月にシンガポールに赴任をし、NTTシンガポールの日本企業顧客の営業を担当しております。当社は1997年にシンガポール法人を設立し、主に法人企業や政府機関向けにデータセンタ・ネットワークサービス、マネージドサービスなどを提供しております。2018年にM&A等にて買収した企業を含めた海外事業会社の統合を進め、現在ではロンドンを本社を構えるNTT Ltd社のシンガポール法人となっております。海外事業統合の過程において、現地法人幹部へのローカル人材登用も進めており、当社においてもシンガポール人を社長に登用し、日本企業向けに加えて、シンガポールローカル市場も強く意識した事業展開を行っております。

私の経歴ですが、1977年に新潟に生まれ、思春期にバブル経済期を過ごしており、テレビのブラウン管や海外旅行などの経験を通じて、日本企業や日本経済モデルが世界から尊敬されていたことを知っている世代です。学生時代にインターネットと触れ合い、通信サービスの可能性に胸を躍らせ、NTT西日本に2000年に入社し、製造業の顧客向けのシステムエンジニア業務に従事しておりました。その後2007年から2012年までの5年間をタイ・バンコクに赴任し、主に製造業やサービス業向けの法人営業を担当しました。タイ赴任中には、2008年の空港閉鎖、2010年のバンコク非常事態宣言、2011年のタイ洪水といった体験を通じ、BCP（事業継続計画）とその実行決断の重要性を理解する貴重なきっかけとなりました。また、緊急事態下において、企業の事業運営、及び従業員を含めたステークホルダーの安全保全のために、日本商工会議所や日系企

業間での情報連携がいかに重要であるかを学ぶ機会ともなりました。その後、2012年から2020年は東京にて法人営業に従事し、約2年10カ月前のコロナ禍の最中にシンガポールの地に着任した次第です。東南アジア各国事業の統括機能を担当されている方も多数いらっしゃることから、皆様と当地域を含めた様々な情報交換を進めさせていただきたいと願っております。

シンガポールにて生活をしていると、COVID-19対策のTraceTogether、Singpassなど国を挙げたIT活用を実感できる場面に頻りに遭遇する機会を多いかと存じます。先日、当地にて金融機関の口座を開設したのですが、Singpass連携で本人確認手続きができ、ものの数分で口座開設まで完了した点は驚きでした。IT業界に身を置いていますので、多国籍企業も含めた大小様々なIT企業と接する機会が多いのですが、成長を続ける企業の特長として、1) グローバル標準化された組織形態や業務プロセスが整備されている、2) アジア・オセアニアを含めた各国から腕に覚えがあり向上心が強い人材を確保している、3) リーダーの意思決定と実行がとにかく早い、という点があると捉えており、学びの機会となっております。

コロナ禍を経て、生活様式や価値観、働き方なども変化していることを実感します。サプライチェーンのグローバル化も進んでおり、日本企業の経営も多様化がますます進んでいくことかと存じますが、その中で当組織の目的である日星間の経済交流を促進し、シンガポールにおける日本企業の発展に寄与すること、会員相互の交流・親睦を図るに向けて、微力ではありますが会員や事務局の皆様の一助になればと存じます。最後になりますが、会員の皆様、事務局の皆様、並びにご家族の皆様のご健康とご多幸を祈念してご挨拶とさせていただきます。

着任のご挨拶

シンガポール日本商工会議所 理事
TAKENAKA CORPORATION
Deputy General Manager, Asia Regional Headquarters
坂井 正博



シンガポール日本商工会議所の皆様、この度理事を拝命いたしました竹中工務店の坂井正博と申します。当所におきましては、建設・不動産部に所属し、2023年度の副部長職も務めさせていただきます。微力ながら、お役に立てますよう精一杯努める所存ですので、何卒皆様の温かいご支援を賜りますようお願い申し上げます。

私自身の経歴になりますが、入社10年目の2003年に初の海外赴任としてドイツに赴任しました。その後、フランス、チェコ、ルーマニア、ポーランド、スロバキアなど中東欧で10年間のヨーロッパ駐在を経て、2013年に初めてアジアの国であるシンガポールに赴任しました。その後、2015年にインドネシアに赴任したのち、2017年にシンガポールに事務所長として戻りましたが、2017年末に急遽アメリカ転任が決定し、再びシンガポールへ戻ってきたのは2020年2月でした。その後、シンガポール事務所長としての任務を経て、現在に至っております。海外駐在は連続で23年となりました。今回、伝統あるシンガポールJCCIの理事としてお仕事をいただく機会に恵まれ大変光栄に思います。

2020年2月、3年ぶりにシンガポールに戻ってきた際、その短い期間でさえ、社会、経済が着実かつダイナミックに発展していることを実感しました。今まで欧米を含めて多くの国に駐在してきましたが、シンガポールほどビジネスフレンドリーな国はなく、それを物語るように当地には日系企業を含めた世界中の多国籍企業がグローバル本社機能や地域統括機能を設置しています。シンガポールは金融、観光、サービス業のイメージがありますが、シンガポール政府統計局によると2022年の名目GDPのうち最も大きい産業規模を持つのは製造業であり、また、医療・生命科学においても世界的に高い水準を誇っています。近年は、デジタル化の進展により、半導体・データセンター関連の投資も活況を呈しており、2023年2月10日付の現地Straits Times紙によれば、2022年の固定資産投資額はS \$22.5Billion

(100円換算で約2.3兆円)に達し、そのうちエレクトロニクス関連の投資が約65%を占め、新たに17千人の雇用が創出されたとのこと。

当社は1974年にシンガポールに進出し、チャンギ空港をはじめとして多くのプロジェクトに参画してきましたが、他の産業と同じく建設業においても大きな変革が求められております。環境負荷を低減した建築や、高齢者に優しい建築、オートメーションやデジタルトランスフォーメーションを活用した生産性向上など、民間企業に期待される役割は大きく、日本より先行している分野も数多くあります。シンガポールの強みは、変革を促すための社会の仕組みをしっかりと整えているところです。重点分野におけるインセンティブ制度の提供、政府や大学、企業、スタートアップとの連携や共創活動の機会を見てもイノベーションを社会全体の課題として捉え、そのための施策がスピード感をもって次々と打ち出されていることが分かります。シンガポールに拠点を置く日系企業として、シンガポール・日本両国の人材・技術・ノウハウを双方向で橋渡しする役割が、ますます求められていると感じています。

また、コロナによる制限が緩和される中で周辺国との往来が再び活発化するのに伴い、シンガポールの地理的な優位性についても改めて見直されることになると思います。私自身、現在は地域統括部門に所属しているため周辺国への出張も増えてきましたが、シンガポールが誇る利便性の良さ、整備された交通・インフラの重要性を再認識している次第です。

アジアで最先端をいくシンガポールにおいて、JCCIでの活動を通して少しでも会員企業のお役に立てる機会に恵まれたことに感謝するとともに、日系企業の更なるプレゼンスの向上を目指し一生懸命努力してまいります。

最後になりましたが、会員企業の皆様ならびにご家族の皆様のご健勝を祈念し、ご挨拶とさせていただきます。

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)	
役職名(日)		役職名(英)	
E-MAIL*			

Address			
Tel:		Fax:	
業務内容			
派遣邦人		シンガポール人	
現地邦人		外国人	
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

本件担当：シンガポール日本商工会議所 ドリス (E-mail : doris@jcci.org.sg TEL : 6221-0541)

第625回理事会 議事録

日 時：2023年3月14日（火）12：00～12：30

方 法：日本人会 2階 ボールルーム（オンライン参加あり）

出席者：（敬称略）

（日本人会）会頭：藤

副会頭：河田、土橋、江口、河野、小林、重松

運営担当理事：杉浦、仙波、馬場、村上、小関

理事：辻井、神田、小林（一）、富井、藤本、木村、谷口、中西、関、中條、稲垣、北村、
杉島、柴田、菅原、谷内、澤田、福地、宮本

監事：渡邊

参与：中西、久富

ほか：西村

事務局：梁

計36名

藤会頭が議長となって開会した。

議 事：

1. 前回（第624回）議事録の承認

藤会頭が前回（第624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) 2022年事業報告書（総括編）（案）について

河田副会頭より説明があり、3/21総会に付議することが諮られたところ、異議なく承認された。

(2) 2022年収支決算（案）及び2023年収支予算（案）について

重松財務担当副会頭より説明があり、3/21総会に付議することが諮られたところ、異議なく承認された。

(3) 入退会について

梁事務局長より3法人からの入会申請、4法人会員、1個人会員からの退会申請があったとの説明があり、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711社、個人会員62名、計773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

藤会頭から、前回の理事会以降、各種交流イベントや経営相談などが実施されたこと、および今後の予定、特に年次総会への参加について、報告および案内があった。

(2) 部会・委員会・基金からの報告

- ・第一工業部会の谷口部会長から「懇親ゴルフ」について、報告があった。
- ・金融・保険部会の菅原部会長から「部会懇親会」について、報告があった。
- ・建設・不動産部会の谷内部会長から「シンガポール建築・建設庁講演会」および「RTS工事現場見学会」について、報告があった。
- ・宮本貸金調査委員長から「NWCガイドラインとFWS概要の講演会」について、報告があった。
- ・江口企画・組織強化委員長から「プレゼンテーション大会」の開催について、お知らせがあった。
- ・河田副会頭から「基金National Para Swimming Championships (NPSC) 2023」について、報告があった。

(3) 大使館ならびにジェトロからの報告・連絡事項

・日本大使館の中西一等書記官より、武井外務副大臣の来星とJCCI役員との交流会について、報告があった。

(4) 事務局連絡

梁事務局長より、ジェトロ・シンガポールとの「出勤体制についての共同アンケート結果」、MOMのLOC発行の進行状況およびMOM関連の相談窓口について、報告と案内があった。

(5) その他

下記退任理事などの挨拶とピューターの贈呈・写真撮影があった。
仙波運営担当理事、木村理事、谷口理事、菅原理事、谷内理事、宮本理事、渡邊監事、藤会頭

以上

<入会承認会員一覧（2023年4月理事会）>

会員名	格付	備考
MIURA SINGAPORE CO PTE. LTD. [第1工業部会]	A (法人)	ボイラーの製造・販売・メンテナンス業務 現地法人（100%日本出資） 設立登記：2008年5月 従業員数：35（派遣邦人10）
TOKYO ELECTRON SINGAPORE PTE. LTD. [第3工業部会]	A (法人)	Sales and maintenance of related components and consumables for semiconductor production equipment. 現地法人（100%日本出資） 設立登記：2012年04月 従業員数：358（派遣邦人26）
SOLO PLUS [法人サービス・IT部会]	C (法人)	人事・経営アドバイザリーサービス及びリーダーシップ コーチング 現地法人（現地独立資本/個人事業主） 設立登記：2022年12月 従業員数：1
Mr Yutaka Sakashita (WITHERS KHATTARWONG LLP) [法人サービス・IT部会]	D (個人)	シンガポールのローカル法律事務所 現地法人（現地独立資本/個人事業主） 設立登記：2012年1月 従業員数：200（現地邦人1）

最近の推移：('21年5月) 796会員、('21年6月) 793会員、('21年7月) 791会員、('21年9月) 789会員、('21年10月) 791会員、('21年11月) 793会員、('21年12月) 793会員、('22年1月) 784会員、('22年2月) 783会員、('22年3月) 782会員、('22年4月) 779会員、('22年5月) 777会員、('22年6月) 779会員、('22年7月) 777会員、('22年9月) 784会員、('22年10月) 789会員、('22年11月) 789会員、('22年12月) 789会員、('23年1月) 777会員、('23年2月) 775会員、('23年3月) 773会員

<新規入会会員紹介>

会社名 (英)	TOKYO ELECTRON SINGAPORE PTE. LTD.	
登録代表者名 (日・英)	伊藤 秀樹 ITO Hideki	
所在地	1 Paya Lebar Link, #14-05 PLQ 2, Paya Lebar Quarter, Singapore 408533	
電話番号	+65 6439 7000	
事業内容	シンガポール及び東南アジア地区におけるサービス及び営業サポート	
会社概要	東京エレクトロンシンガポールは、2012年4月に東南アジア地区のお客様への営業・サービスを強化する為に設立されました。IoT, AI, 5G, ICT など、新しいライフスタイルの実現には半導体が不可欠であり、東京エレクトロンの社会へ果たす役割もますます重要になってまいります。これからも東京エレクトロンシンガポールは、東京エレクトロンの企業理念にあります通り、最先端の技術と確かなサービスで、夢のある社会の発展に貢献してまいります。	

【2023年度 各分会 正副分会長・幹事一覧】(敬称略)

第一工業分会

分会長	村上 彰宏 副会頭	TOYOTA MOTOR ASIA PACIFIC PTE LTD
副分会長	小林 広樹 理事	IHI ASIA PACIFIC PTE LTD
〃	森 康裕 理事	KAWASAKI HEAVY INDUSTRIES (SINGAPORE) PTE LTD
〃	小林 篤史 理事	JFE STEEL ASIA PTE. LTD
幹 事	勝 利平	DENSO INTERNATIONAL ASIA PTE LTD
〃	渡辺 清	PORITE SINGAPORE PTE LTD

第二工業分会

分会長	小関 教之 理事	SUMITOMO CHEMICAL ASIA PTE LTD
副分会長	辻井 毅 理事	AJINOMOTO (SINGAPORE) PTE LTD
〃	阿部 洋也 理事	KIKKOMAN (S) PTE LTD
〃	矢島 慎太郎 理事	MITSUBISHI CHEMICAL APAC PTE LTD
〃	稲垣 隆之 理事	mitsui chemicals asia pacific, ltd
〃	馬場 孝一郎 会頭	TORAY INTERNATIONAL SINGAPORE PTE LTD
幹 事	真鍋 秀夫	OKAMURA INTERNATIONAL (S) PTE LTD
〃	辻村 秀臣	OSAKA GAS SINGAPORE PTE LTD
〃	坂井 比呂樹	SANTEN PHARMACEUTICAL ASIA PTE LTD
〃	岡野 健一郎	TOAGOSEI SINGAPORE PTE LTD
〃	角南 雅章	YAKULT (SINGAPORE) PTE LTD

第三工業分会

分会長	杉島 淳 運営担当 理事	PANASONIC ASIA PACIFIC PTE LTD
副分会長	福地 浩志 理事	TOSHIBA ASIA PACIFIC PTE LTD
〃	朝長 正隆 理事	YOKOGAWA ELECTRIC ASIA PTE LTD

貿易・運輸分会

分会長	高村 健太郎 理事	MOL (ASIA OCEANIA) PTE LTD
副分会長	藤本 哲也 理事	ITOCHU SINGAPORE PTE LTD
〃	河田 勝 副会頭	MARUBENI ASEAN PTE LTD
〃	中西 博 理事	MITSUBISHI CORPORATION
〃	中條 和秀 理事	mitsui & co. (asia pacific) pte ltd
〃	久保田 浩司	NYK GROUP SOUTH ASIA PTE LTD
〃	西村 雅人 運営担 当理事	SUMITOMO CORPORATION ASIA & OCEANIA PTE LTD
〃	柴田 博文理事	SOJITZ ASIA PTE LTD
幹 事	田中 博之	NIPPON EXPRESS (SOUTH ASIA & OCEANIA) PTE LTD

金融・保険分会

分会長	疋田 智一 理事	MUFG BANK, LTD.
副分会長	澤田 克洋 理事	TOKIO MARINE INSURANCE SINGAPORE LTD
〃	大久保 敏之	DBJ SINGAPORE LIMITED
〃	嶋野 圭介	THE CHIBA BANK, LTD

建設・不動産分会

分会長	横山 昌孝 理事	OBAYASHI SINGAPORE PRIVATE LIMITED
副分会長	坂井 正博 理事	TAKENAKA CORPORATION
〃	江口 大二郎 副会 頭	MITSUI FUDOSAN (ASIA) PTE LTD

法人サービス・IT分会

分会長	味方 利夫 理事	NTT SINGAPORE PTE LTD
副分会長	富井淳司 運営担当 理事	FUJITSU ASIA PTE LTD
〃	小出 浩一朗 理事	NEC ASIA PACIFIC PTE LTD
〃	木村 弘之	KDDI SINGAPORE PTE LTD
〃	星野 淳	KPMG SERVICES PTE LTD
〃	大塚 周平	RAJAH & TANN SINGAPORE LLP

生活産業分会

分会長	土橋 健太郎 副会 頭	JAPAN AIRLINES CO LTD.
副分会長	神田 真也 運営担 当理事	ALL NIPPON AIRWAYS CO LTD
〃	大隅 隆 監事	NIKKEI GROUP ASIA PTE LTD
〃	森 幹雄	COMM PTE LTD
〃	高柳 新太郎	EAST JAPAN RAILWAY COMPANY SINGAPORE
〃	細谷 浩明	NTA TRAVEL (SINGAPORE) PTE LTD
〃	森村 美咲	PASONA SINGAPORE PTE LTD
〃	櫻井 泰典	THE JAPAN COUNCIL OF LOCAL AUTHORITIES FOR INTERNATIONAL RELATIONS SINGAPORE

会員名簿ダウンロード開始のお知らせ

拝啓 時下益々ご清栄のこととお慶び申し上げます。

平素は弊商工会議所の事業活動にご支援・ご協力を賜り、厚く御礼を申し上げます。さて、会員名簿のダウンロードを4月18日から開始しております。

下記要領で会員名簿をダウンロード頂きますよう、お願い申し上げます。

1. Please log in using the Member ID & PW at <https://www.jcci.org.sg/>
2. Go to 会員様向け at the Menu bar,
3. Please click 会員名簿ダウンロード to go to the download page of the Directory.
4. Please download and save the Directory zip file into your PC system.
5. Please **unzip/extract the file** to access the information in the Directory.
6. Please double click "**index.html**" to see the index page of Directory

JCCI Member ID・passwordがご不明な方は、担当のドリス (info@jcci.org.sg) にご連絡ください。

会員名簿のダウンロードは**6月30日(金)まで**となりますので、必要な方はお早めにお手続きのほど、よろしくお願いたします。

4月 イベント写真

4月11日 理事会



運営担当理事の皆さま



理事会の様子



馬場会頭



重松副会頭（三井住友銀行）と馬場会頭



杉浦理事（川崎重工業（シンガポール））と馬場会頭



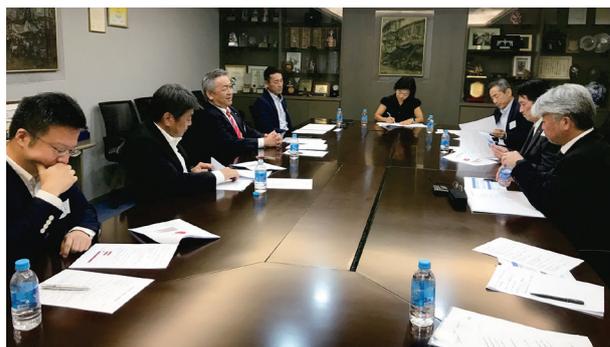
北村理事（三菱UFJ銀行）と馬場会頭

4月12日 会員講演会(2023年版) APAC諸国のグリーン政策と、
企業に求められるサステナビリティへの対応]

4月10日 第三工業部会
部会総会



講師 濱田様 (Asuzero Singapore)



部会総会の様子

4月19日 金融保険部会 部会総会



部会総会の様子

4月20日 第一工業部会 部会総会



部会総会の様子

4月25日 法人サービス・IT部会 部会総会



部会総会の様子

4月26日 第二工業部会 部会総会



参加者の皆さま

Eメールアドレス ご登録・ご変更等のお願い

拝啓 時下益々ご清栄のこととお慶び申し上げます。

平素より弊所活動にご支援・ご協力を賜り、誠にありがとうございます。

シンガポール日本商工会議所では、Eメールを通じて、セミナーや視察会の他、機関紙「月報」（電子版）のご案内、JCCI基金活動のご紹介など、幅広い情報をお送りさせて頂いております。

法人会員の皆様におかれましては、複数の方のEメールアドレスをご登録頂き、事業へご参加頂けますと幸いです。（何名様でもご登録頂けます。）

敬具

記

<新規登録方法>

- ・ご登録をご希望のEメールアドレスを、info@jcci.org.sgまでお送りください。
メールの件名には「Eメール新規登録」とご記入下さい。

<登録変更方法>

- ・現在、ご登録頂いているEメールアドレスと、新しく送付先にするEメールアドレスを、info@jcci.org.sgまでお送りください。
メールの件名には「Eメール登録変更」とご記入下さい。

<登録削除方法>

- ・削除を希望されるEメールアドレスを、info@jcci.org.sgまでお送りください。
メールの件名には「Eメール削除希望」とご記入下さい。

<本件担当> JCCI事務局（担当：Doris） [E-mail : info@jcci.org.sg](mailto:info@jcci.org.sg) Tel : 6221-0541

月報 May, 2023

編集後記

今月もJCCI月報を最後までご覧頂きまして、ありがとうございます。

各国におけるコロナ感染対策の緩和に伴い、国を跨いだ往来が活気を取り戻しているように感じます。私自身も海外出張やプライベートでの海外旅行を久々に経験し、シンガポールの魅力の一つである周辺各国へのアクセスの良さを身を持って体感しております。コロナ禍で培ったリモートワーク等の利便性と、フィジカルならではの温かみ・関係性の双方を意識しつつ、最適・快適なスタイルを模索していきたいものです。

さて、今月も各業界の専門家の皆様より多様なジャンルの記事をご寄稿頂いております。自動車業界における中国・韓国系メーカーの台頭、製薬業界における外資系企業の取り組み、業界は異なりますが、日系企業にとって極めて重要な市場であるAPACエリアにおいて競合企業から学び更なる発展を目指すという観点で非常に示唆に富んだ内容をご記載頂いております。また、建設テック・タックスプランニングを取り上げて頂いておりますが、DXは今や業界を問わず最優先となっているテーマと認識しておりますし、税制についても事業展開を進める上では最新の動向を理解することは必須となる中、最新の情報を交えた大変興味深い記事をご寄稿頂いております。今回ご寄稿頂いた記事の内容が読者の皆様にとって少しでも有意義でお役に立つものでありますと幸いです。

末筆ではございますが、年度末～年度初めのご多忙の中ご執筆頂いた皆様、発刊に携わられた関係者の皆様に深く御礼を申し上げます。

(編集後記担当：MUFG BANK, LTD. 彦坂 達哉)



左：彦坂 右：片倉

○名前：彦坂 達哉 (ひこさか たつや)
○出身地：東京都小平市
○在星暦：2年3か月 (2020年12月～)
○会社名：MUFG BANK, LTD.
○仕事内容：産業調査・アドバイザー
○趣味：サッカー、読書 (小説)
○シンガポールで一番素敵だと思うところ：多様な文化、周辺各国へのアクセスの良さ
○読者の皆様へ：本月報が皆さまに新たな気づきをご提供出来るものであれば幸いです。今後も皆さまに有意義な情報をお届け出来るよう努めて参ります。

○名前：片倉 健夫 (かたくら たけお)
○出身地：東京都品川区
○在星暦：1年 (2022年5月～)
○会社名：MITSUI FUDOSAN ASIA PTE. LTD.
○仕事内容：APAC内の不動産開発事業推進に関わるコーポレートスタッフ業務 (経営企画・財務・人事・総務等)。
○趣味：野球
○シンガポールで一番素敵だと思うところ：家の隣にあるレストランのチキンライス (毎日のように食べられます)
○読者の皆様へ：皆様にとって役立つ情報を引き続きお届け出来るよう努めていきたいと思っております。

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.
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/

< 2023年6月号月報 掲載予定記事一覧 >

- ①腸内細菌叢 (マイクロバイオーーム) の健康への影響とビジネスの最近の知見
AMILI PTE LTD 高橋 寿瑞
- ②来るべきアジアの時代に向けた日本式・グローバル・マーケティングの実践
FREEBEE CO., INC 中島 広数
- ③RHQ視点で考えるリージョナル営業組織の強化
LiB CONSULTING (THAILAND) CO., LTD 香月 義嗣
- ④映画に学ぶ情報化社会
～ DXは半世紀前から明確に想定されていた～
GUARDIAN ADVISORS INC. / RIKKYO UNIVERSITY
高柳 寛樹

※タイトル及び記事内容については、執筆者の都合により変更される場合があります。

会員の皆様の事業・商品PR支援のため、

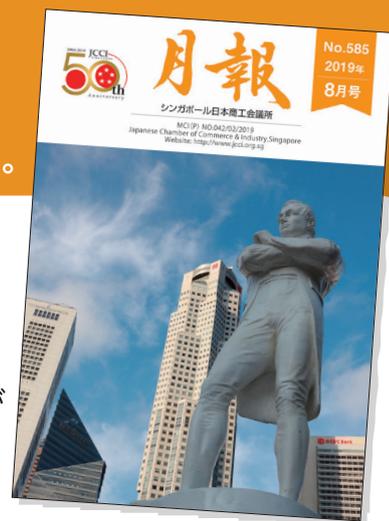
機関紙「月報」への広告掲載サービス(有料)を実施しています。

機関紙

「月報」

広告大募集!!

「月報」は会員企業ならびに、シンガポール国内外の公的機関関係者に印刷物として配布しています。またPDF版も作成し、メールでの配信を行っています。



名称

シンガポール日本商工会議所機関紙「月報」

発行

月1回(各月初旬発行)

発行数

約850部(2023年4月現在)

メール配信数

約2,200通(2023年4月現在)

体裁

中綴じ冊子(A4サイズ)

内容

各業界の動向等を取り上げた特集記事、JCCIの活動報告、お知らせ など

広告掲載概要

- 広告は何なたでもご利用いただけます。尚、申込は先着順で受け付けます。
- 1か月単位でご利用いただけます。
- 広告によっては、掲載をお受けできないことがありますので、ご了承ください。

掲載費用

- 年間申込(12か月)時は、1か月分の掲載費を免除いたします。
- GST別途要

掲載箇所	サイズ	色	1発行(会員価格)	1発行(非会員価格)
表紙裏(IFC)	Full Pg	カラー(4C)	S\$800	S\$1,200
裏表紙裏(IBC)	Full Pg	カラー(4C)	S\$700	S\$1,100
裏表紙(OBC)	Full Pg	カラー(4C)	S\$900	S\$1,300
掲載場所指定なし(ROP)	Full Pg	白黒(1C)	S\$500	S\$ 800
掲載場所指定なし(ROP)	Half Pg	白黒(1C)	S\$300	S\$ 500

サービス ご利用の 流れ

1 メールかお電話で、本サービスのご利用希望の旨をご連絡下さい。

✉ info@jcci.org.sg ☎ **+65-6221-0541**
(担当:小寺)

2 掲載希望月・期間及び掲載箇所・サイズを確認の上、原稿ご提出の締切をご連絡いたします。

※通常、掲載希望月の約1か月前を原稿提出の締め切りに設定させて頂いております。

3 頂きました原稿は、JCCI 広報委員会で内容を確認し、掲載頂ける場合には、請求書を発行いたします。

※原稿内容について、修正をお願いする場合があります。

4 入金確認後、広告を掲載いたします。

本件担当

JCCI事務局(担当:小寺)

お気軽にお問い合わせください。

E-mail

info@jcci.org.sg

TEL

+65-6221-0541

ダイレクトに情報発信しませんか？

WEBバナー広告 大募集

B12 P11

キャンペーン
実施中

お得な
特典

B12P11とは？

(Buy 12 months & Pay 11 months)

年間契約で1か月分無料！

会員の皆様の事業・商品PR情報を掲載！

メリット

1

宣伝効果

自社のホームページへの誘導ができ、アクセス数のアップが望めます

メリット

2

費用対効果

年間申込時には月々SGD165(GST別)と非常に安価(B12P11利用時)
※1月当たりSGD180(GST別)で1か月単位での利用も可

メリット

3

SEOの効果

自社の検索ランキングを上位にあげることができます

JCCIのホームページは、
月あたり約20,000ビュー！



シンガポール日本商工会議所HP (<https://www.jcci.org.sg/>) トップページ

サービスご利用の流れ



info@jcci.org.sgへ
本サービスご利用
希望の旨をご連絡
ください。



申込書をご記入いた
だき、掲載内容を
確認いたします。



バナー広告の掲載
確定後、請求書
(E-invoice) を
お送りします。

本件担当

JCCI事務局(担当:リンゴ)
お気軽にお問い合わせください。

E-mail

info@jcci.org.sg

