

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

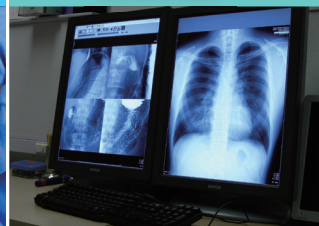
外来診察



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。

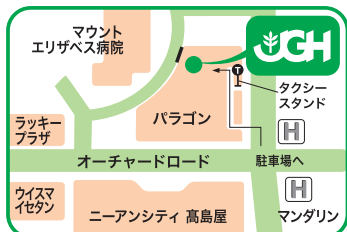
歯科はJGHデンタルクリニック(当院内) Tel:6235-7747

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
MAR

月報

CONTENTS

<特集>

- 東南アジア市場における価格設定の要諦 p2
INDUSTRIAL GROWTH PLATFORM PTE LTD
坂田 幸樹 / 田附 千絵子
- 本格運用が始まる中国・ASEANを結ぶ新海陸複合輸送「国際陸海貿易新通道」の可能性 ～中国西部地域の物流改善、東南アジアとの貿易ルート開拓へ p7
JETRO SINGAPORE
藤江 秀樹
- 東南アジアにおける日本企業の広報活動の現状～日本企業は「広報・PR」対応が遅れている？～ p13
PRAP SINGAPORE PTE. LTD.
舟橋 宏人
- 日本人クリエイティブディレクターから見たシンガポールそしてアジア p18
TYA SINGAPORE PTE LTD
吉見 洋和
- 知的財産を起点とした、日本×シンガポールで取り組むオープンイノベーション p24
PANASONIC R&D CENTER SINGAPORE
林 珠里

<活動報告・お知らせ>

- 前年度寄付先団体・奨学生紹介 p28
- 事務局便り p35
- 2019年8部会合同新年会 p36
- 1月～2月 JCCI イベント写真 p40
- 理事会議事録 p42
- 編集後記 p44

月報題字：麗扇会 青木 麗峰
表紙写真：高德 祐一 PANASONIC ASIA PACIFIC PTE. LTD
写真タイトル：Chinese New Year 2019

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>

東南アジア市場における価格設定の要諦

INDUSTRIAL GROWTH PLATFORM PTE LTD
CEO 坂田 幸樹
Associate 田附 千絵子



坂田 幸樹

田附 千絵子

1. 価格設定に関する誤解

東南アジアで事業を展開する経営者の多くが「日本の製品は高く売れない」という課題に直面する。その対策として、日本国内用の製品をダウングレードし販売を試みているケースが散見されるが、その多くにおいて成功しているとは言い難い。一方で品質は変えずに提供している高価格帯商品に関しては、価値に相応しい価格設定が出来ずに安売りしてしまっている状況が見受けられる。

加工貿易立国として台頭した日本は、現場の改善する力によって製品価値を高めることに長けていた。要となったのは、労力をかけて作った製品にこそ価値があり、その投入コストが適正に評価されるべき、という考え方である。その結果、日本の殆どの業界で一般的に用いられる価格決定手法は「コスト積み上げ+マージンX%」というコストベースになっている。しかし、これはマーケティングの観点からすると、間違った考え方であると言える。「シンガポールの日本料理はなぜ高いのか？」に対する正しい回答は「シンガポールの顧客がその対価を払うから」であり、「シンガポールの地代や日本からの原材料輸送費が高いから」ではない。どれだけコストをかけた優れた商品であっても、顧客が認めなければ価値は成立せず、逆に顧客が認める価値であれば、高すぎるということはない。

本記事では、B2Cの事例を中心に東南アジア市場における適切な価格設定について考察する。

2. 付加価値が価格を決める

そもそも「価格」とは何なのであろう。顧客は何に対して対価を払っているのだろうか。「価格」を適正に設定するためには、まず「価値」を理解する必要がある。そこで、製品やサービスに対し、上流から下流にかけてどの工程でどの程度価値が付加されていくかを分析する経営手法の一つであるバリューチェーン（価値連鎖）について触れてみたい（図1）。

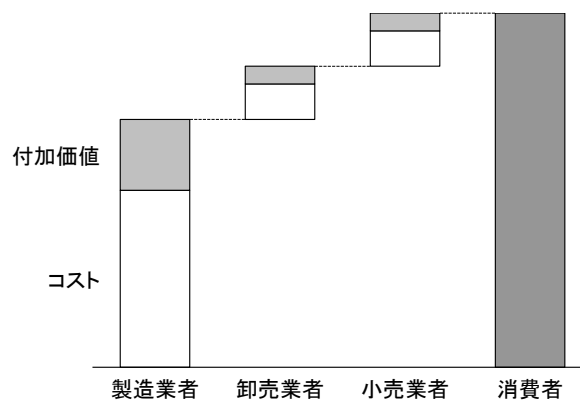


図1 バリューチェーン概念図

バリューチェーンを描くにあたり重要なのは、同じ商品であっても対象となるマーケットの顧客ニーズによってその付加価値は異なるという点である。例えば、群馬県で収穫された小松菜をトラックで輸送して埼玉県のスーパで売る場合の価格と、空輸してシンガポールのスーパで売る場合の価格を比較すると、シンガポールで売る場合の価格の方が高くなる（図2）。これは輸送費用が多くかかっているからではなく、シンガポール市場の顧客が、日本の小松菜を新鮮な状態で購入できるという希少性に

価値を見出しているからである。すなわち、コストが高くなるからではなく、顧客がその対価を支払うから価格が高くなる、というのがマーケティングの観点からみると正しい回答である。

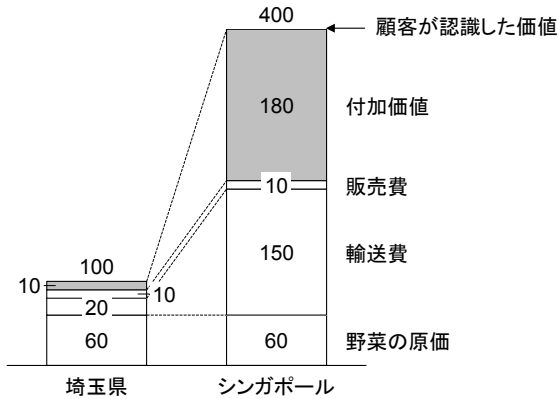


図2 群馬県産の小松菜の埼玉県・シンガポールでの小売価格構成 (イメージ)

トヨタやパナソニック等のメーカーとGAFアの従業員一人当たり時価総額を比較すると、GAFアの方が高い (図3)。コストベースで考えると、トヨタは多くの従業員を雇用して、何万ものパーツを組み合わせて自動車を製造するから価値が高くなる。一方でFacebookは20代の若者数人が趣味の延長で起業し、わずかな設備と少ない従業員で回している事業であり、その価値はトヨタほど高くはないはずだ。しかし、業種によって付加価値比率が違うのは図4の通りであり、市場はコストベースではなく、付加価値ベースで企業の価値を判断している。価格を設定するにあたり重要なのはコストがいくらなのかよりも、自社の技術や工夫によってどれだけの価値を付加したかなのである。

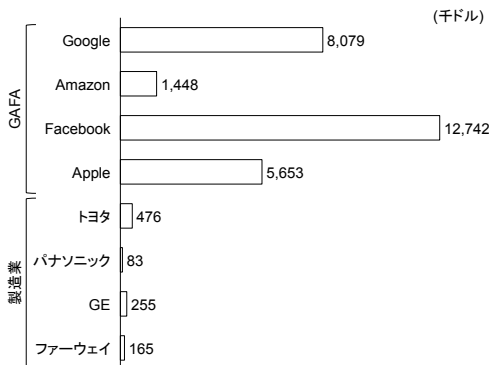


図3 GAFアと製造業の従業員一人当たり時価総額 (2019年1月27日時点)

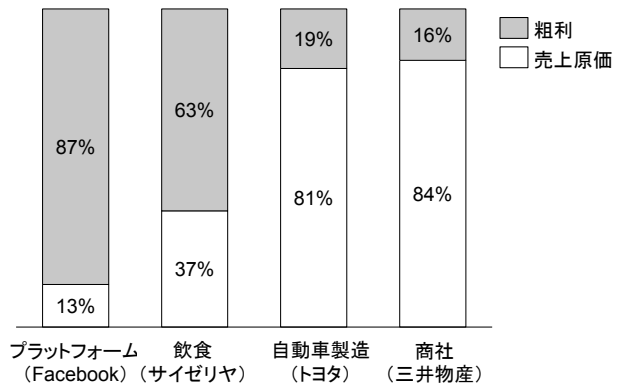


図4 業種による付加価値比率 (ここでは粗利率)の違い

3. バリューチェーンを分析し、付加価値を見極める

Amazonと教育サービス・出版業を営むPearsonの時価総額と粗利を比較すると、表1のように大きく差が開いている。1844年創業のPearsonはペンギン・ブックスをはじめとする代表的な出版社を傘下に持ち、ダン・ブラウン著の『ダ・ヴィンチ・コード』、近藤麻理恵著の『人生がとぎめく片づけの魔法』などの多数のベストセラーを出している。しかし、数十億人に対してオンラインショッピングプラットフォームを提供しているだけで、KindleやAlexa、近年の映画製作を除くと独自のコンテンツや製品をつくっていないAmazonに大きく水をあけられている。デジタル化とグローバル化により、プラットフォームを保有し世界中にコンテンツを届けることが、魅力的なコンテンツをつくること以上に価値があるとみなされるようになったからである。

	時価総額 (百万米ドル)	粗利 (百万米ドル)
Amazon	819,373	65,988
Pearson	7,897	3,193

表1 AmazonとPearsonの時価総額 (2019年1月25日時点)と粗利 (直近の会計年度)

前述のトヨタに関して言えば、自動車のバリューチェーンの中で現在は製造プロセスにおける付加価値が大きいため、それがトヨタの価値として認められている。しかし、自動車の電動化に伴いパーツのモジュール化が進んだ場合には、これまでのようなアセンブラーとしての付加価値は失われていくだろう。

4. 付加価値を意識した経営の実践

経営者は常に自社の付加価値を意識しながら経営を行うことが必要となる。自社が何をコアとしているのか？顧客に対してどういった付加価値を提供しているのか？競合に対して何が勝っているのか？それらを意識したうえで経営しなければ、21世紀においてはデジタル化とグローバル化の波に飲まれて終わってしまうことになる。改善活動がベースだった加工貿易立国時代がモデルとなっている幻想を抱いたまましていると、「わが社の製品は高品質だから高価格になってしまう。だから、新興国ではダウングレードして値下げすれば売れるはずだ」という発想に陥ってしまう。

「付加した機能、改善した品質＝付加価値」ではない。肉眼では判別がつかないレベルまでデジタルカメラの画素数を高めても、その分だけ高価格で売れる訳ではない。モーツァルトを聴かせた日本酒や丹念なマッサージを受けた和牛が高いのは、必ずしも品質が高いからだけではなく、それらがストーリーとして顧客が認める付加価値に繋がっているからである。

5. 付加価値よりも原価を意識してしまう日本人

価格が付加価値によって決定されるべきであることは説明した通りだが、加工貿易を得意としてきた日本においては、消費者側も原価を意識してしまう傾向にある。また、日本人はすべての製品・サービスにベースとなる価値が伴っていると考えるきらいがあり、低価格商品に対しても一定の品質を求める。例えば、地下鉄で160円の乗車賃を支払って、新幹線並みの時間の正確さとホスピタリティを求める。一方でプレミアム商品に対しては高額の対価を支払おうとする意識がそれほど高くない。トヨタが展開している高級車ブランドのレクサスとヨーロッパの高級車ランボルギーニやフェラーリの販売価格(図5)には3倍以上の開きがあるが、性能や品質等の価値にそれだけの差があるとは考えにくい。

これを受け、日本市場においては売る側も原価ベースの値付けをしてしまいがちである。こうした

価格設定に慣れてしまっている日本企業にとっては、価値ベースでの値付けが至って難しい。顧客が原価を気にするだろう、という感覚のまま東南アジアで商売をすると、顧客にとって必要のない価値を商品に付加してしまい値段が高くなって売れなかったり、逆に自社商品の価値を過小評価してしまい、本来もっと高く売れたであろう機会を逃してしまったりすることになる。繰り返しになるが、価格は原価+マージンではなく、顧客が価値に対して支払う対価なのである。日本は価格設定という点においてもガラパゴスであり、その感覚を東南アジア市場に持ち込んでも、消費者に真摯に向き合ったスタートアップや地域に根差したパパママショップに対して勝ち目は無い。

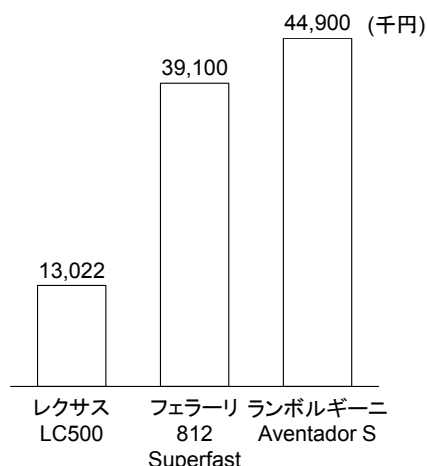


図5 自動車メーカー3社の高級フラッグシップモデルの価格

6. 適正価格を設定するための3つのステップ

適正な価格を設定するためにすべきことは①顧客視点での価値の定義、②事業経済性に鑑みた自社のバリューチェーンの見直し、③本社と現場一体型の販売活動の実施の3つである。

① 顧客視点での価値の定義

商売をする上での基本は「誰のどの問題(ペインポイント)を解決するか?」を明確にすることだ。まず、「真の顧客」が誰なのかを正確に理解する必要があるが、これはそう単純なことではない。例えば、四谷大塚の「真の顧客」は小学生ではなく保護者かもしれないし、Tポイントカードの「真の顧客」はTポイントカードを持っている消費者ではなくT

ポイント加盟店かもしれない。これはB2Bでも同様で、対象者の理解なしに戦略を組み立てようとしても、価格の割にオーバースペックな製品・サービスを提供したり、逆に価値あるものを安売りしたりする機会損失に繋がりがかねない。

インドネシア最大のバイク配車アプリを展開するGO-JEKのケースを考えてみよう。GO-JEKの顧客は、近距離を短時間で安全に移動したい人たちだ。彼らがGO-JEKを利用するためには、市内に十分な台数のバイクとその運転手がいて、いつでも捕まえられる状況をつくる必要がある。この点を考えると、GO-JEKで手配して移動するユーザーだけではなく、ドライバーもまたGO-JEKの顧客であり、この認識がサービスを展開するにあたり不可欠となる。

では、GO-JEKのドライバーになるような人たちのペインポイントは何だろうか。彼らは求職中かあるいは仕事があっても低所得であることが多く、転職の機会を求めている。個人事業主として新しい仕事を始めるにしても、そのための資金がない。そこで、GO-JEKはドライバーたちにヘルメット2つとジャケット、分割払い可能なAndroid携帯、そして医療・事故保険を提供した。バイクとその運転能力さえあればほぼ資金なしに新たな仕事が始められる機会を顧客である低所得者層に与えることで、GO-JEKは彼らのペインポイントに応えたのである。

② 事業経済性に鑑みた自社のバリューチェーンの見直し

事業経済性とは儲けの仕組みのことであり、規模の経済性や密度の経済性、ネットワーク外部性等が例として挙げられる。規模の経済性とは、製造や金融等の装置産業において共有されるコストが大きい場合、製造・販売のボリュームが増えればそれだけ1製品当たりのコストが抑えられ、マージンが増大することを言う。密度の経済性は、小売りや外食チェーンのように一地域に多店舗を展開することで商品や材料の輸送費を抑え、コストを下げることを言う。ネットワーク外部性とは、Facebookや携帯電話のように利用者が一人増えることで利用者全体の便益が増幅することを指す。これら事業経済性を理解しないままに戦略を組み立てると、売上は伸びてい

るのにいつまでも利益が増えないという事態に陥る。

これを踏まえた上でバリューチェーンを見直すことが、適正な価格設定を行うにあたり大変重要となってくる。企業のバリューチェーンは単純化すると「企画」・「製造」・「販売」に分けることができるが（図6）、自社のケイパビリティに鑑み、バリューチェーンのどこで儲けるのかを明確にする必要がある。自社が「企画」に強みを持つ企業なのであれば、「製造」・「販売」機能を無理に自社で抱え込む必要はなく、ブランディングや商品開発といった領域に経営資源を集中させるべきである。また、強みはとは相対的なものであるため、競合との比較において優位に立っている領域を見極めることも大きなポイントとなる。

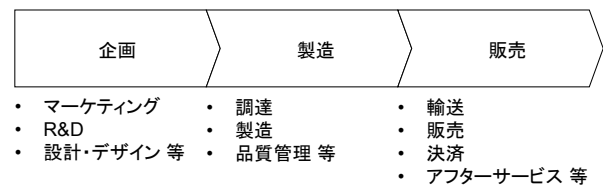


図6 バリューチェーンの具体図

東南アジア6か国にショッピングサイトを展開しているEコマース企業Lazadaを例に考えてみる。マーケットプレイス型のLazadaの強みは、マーチャントをなるべく多く呼び込むことでより充実した商品ラインナップを実現している点にあり、ネットワーク外部性が非常に強いビジネスモデルである。ネットワーク外部性をより高めるにはプラットフォームへの参加者を増やすことが不可欠になるが、Lazadaはバリューチェーンの「販売」の重要な要素の一つである決済機能に弱みを抱えていた。発送・返品手続きの煩雑さや安全性の観点から懸念される代金引換のリスクが、マーチャント数拡大の障害となっていたのだ。しかしながら、2017年時点でLazadaでの取引（シンガポールを除く）のうち55%の決済が代金引換で行われており、現金決済のニーズが高いことは明らかだった。そこで、Lazadaは2018年4月に街中のセブンイレブンで現金を入金することができるEウォレットLazada Walletをマレーシア市場に導入した。これにより、簡便で安全な決済システムが確立され、多くのマー

チャントが銀行口座を持たない消費者に対しても商品を販売できるようになった。

このように、まず自社ビジネスの事業経済性の特徴を把握した上でバリューチェーンを見直し、自社の強みを見極め、さらに高めていくという取り組みが肝心である。東南アジアにおいては日本と比較して情報の非対称性があるため、これらの取り組みの検証をするためには多数の顧客や関連企業の声を地道に聞いていくことが極めて重要になる。

③ 本社と現場一体型での戦略の実行

顧客視点での価値を定義し、事業経済性に鑑みて自社のバリューチェーンを見直すことで、「誰に」「何が」「いくらで」売れそうなのかという点が明確になってくる。ここで策定される戦略というのはあくまで仮説なので、それを検証するためには正しい営業活動をして、顧客のフィードバックを得る必要がある。「組織は戦略に従う」が、「戦略は組織のケイパビリティによる制約を受ける」ため、いかに組織のケイパビリティを高め、実行に移せるかで勝負が決まる。

そのために重要なのが本社と現場一体型での戦略の実行である。よく見受けられるのは、現場感のない本社の人間が調査をして、現地の人に商品やサービスの販売を押し付けるというケースである。逆に、現地に任せきりで本社の人間が販売活動に関与しないというケースもあるが、これでは現地担当者の頑張りに事業の成否を委ねることになり、中長期的な事業の発展は望みにくい。

ここでIGPIシンガポールが担当したクライアント企業の成功事例を紹介したい。当該企業は東南アジアへの進出を検討していて、海外事業担当者数人が孤軍奮闘している状況だった。単独で現地の企業を訪問したが、情報が点の集合体でいまいち全体像が見えないということでIGPIシンガポールに相談を頂いた。我々はまず100社以上の現地企業を訪問し、事業経済性に鑑みたバリューチェーンを検討した。展開するサービスの顧客視点での価値は、顧客企業のミドルマネジメントを減らすことによる人件費相当額であると定義し、戦略を立案。実行段階における成功要因は本社と現場一体型での戦略の遂行

にあり、その際のポイントは以下の3点である。

- A. 本社が結果にコミットする：本案件では本社の役員が合弁会社の役員に就任し、毎月の経営会議に参加して戦略レベルでの意思決定を実施した。
- B. 現場の意思決定は現場責任者に任せる：現場責任者の権限を明確にし、その裁量内の意思決定を全て任せた。
- C. 会社としての撤退ラインを明確にする：リスクを取って本事業に関与した人を戦犯扱いせず会社としての結果として受け止めるために、本社で撤退ラインを明確に定めた。

7. 価格決定は戦略的意思決定事項

価格とは単に商品やサービスを販売するためにかかったコスト+マージンX%で決められるべきものではなく、自社のバリューチェーンの再構築も含めて経営者が関与すべき戦略的意思決定事項である。「東南アジアで自社の商品が売れないのは商品が高すぎるからだ」「現場の営業マンの努力が足りないから商品が売れない」といった戦犯探しをするのではなく、本社と現場一体となった事業活動の実践が成功の鍵であり、当記事が貴社の東南アジアでの事業拡大の一助となれば幸いである。

執筆者氏名

坂田 幸樹 (さかた こうき)

経歴

外資系コンサルティング会社、外資系消費財メーカーを経て、IGPIに入社。IGPI参画後は、ロジスティクス、メディア、テレコム、広告、製造などの幅広い業界においてグローバル戦略立案・実行支援、クロスボーダーM&Aの支援に従事。

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)

執筆者氏名

田附 千絵子 (たづけ ちえこ)

経歴

経済産業省にて、国立大学発ベンチャーキャピタル設立、大学発ベンチャー支援、産学連携推進震災後のエネルギー基本計画見直しの政策立案・実行に従事。

シンガポール国立大学MBA、東京大学博士 (医学)

本格運用が始まる中国・ASEANを結ぶ新海陸複合 輸送「国際陸海貿易新通道」の可能性 ～中国西部地域の物流改善、東南アジアとの貿易ルート開拓へ

JETRO SINGAPORE
Deputy Managing Director
藤江 秀樹

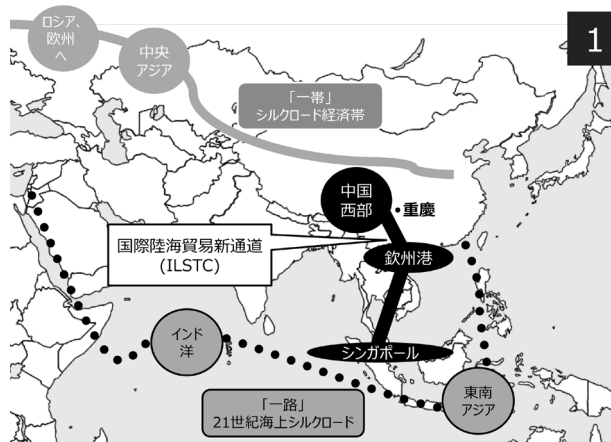


2015年からシンガポール・中国の政府プロジェクトとして開発が進む中国・重慶市と東南アジアを結ぶ新しい海陸複合輸送路「国際陸海貿易新通道(ILSTC)」の運用が本格化している。新しい輸送ルートは、重慶市とベトナム国境に近い欽州港を鉄道で結び、欽州港からシンガポールまでは海路で結ぶもので、従来の輸送ルートと比べると輸送期間が大幅に短縮できる。これにより中国西部地域の物流のボトルネックを解消し、ASEANとの新たな物流ルートが開拓されることが期待される。筆者は、2019年1月中旬に現地へ出張し、関係者へヒアリングを行った。本稿は、当該プロジェクトについて紹介するとともに、運用がどこまで本格化しているか、利用事例にはどのようなものがあるか、更なる利用促進に向けた課題や展望は何か等について論じる。

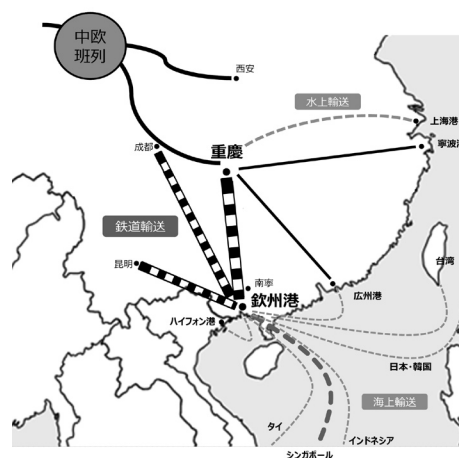
河川・航空・鉄道・トラック輸送のマルチモーダル輸送ハブ、重慶

シンガポールと中国の両国政府は、2015年11月、中国西部の重慶(Chongqing)をハブとした共同プロジェクト「Chongqing Connectivity Initiative(CCI)」の実施に合意した。これまで両国政府が手掛けた蘇州工業団地(1994年)、天津エコシティ(2007年)に続く3つ目の2国間プロジェクトである。このイニシアティブは、「金融サービス」「航空」「輸送・物流」「情報通信技術(ICT)」の4分野を対象とする。このうち、「輸送・物流」の取り組みが最も進む。重慶市とシンガポールを結ぶ海陸複合の新輸送ルート「国際陸海貿易新通道」がその目玉プロジェクトだ。同新ルートは、重慶市から広西チワン族自

治区の欽州港まで鉄道で運び、同港からシンガポールまで海上輸送する。従来の主な物流ルートは重慶から上海まで長江を内航船にて輸送し、シンガポールまで海上輸送するルートで、輸送期間が短縮されるメリットがある。当初、新輸送ルートの名称は「南向通道」(Southern Transport Corridor)としていたが、2018年11月、中国南西部の8省・自治区との連携を強め、広範囲なプロジェクトへと発展さ



地図1 「一帯」と「一路」を結ぶ新通道



地図2 多面的に広がる中国西部の物流網

せるべく、「国際陸海貿易新通道」(New International Land-Sea Trade Corridor)へ変更された。

新輸送ルート構築は、中国側からみれば、政府が進める広域経済圏構想「一带一路戦略」の一環として位置づけられる。同ルートは、中国内陸部から中央アジア、ロシア、欧州へと繋がるシルクロード経済帯「一帶」と中国沿岸部から東南アジアや南アジア、中東、アフリカへ繋がる21世紀海上シルクロード「一路」を結ぶものである。一带一路戦略は、対外開放戦略としてのみならず、内陸部の地域開発にも主眼が置かれ、とりわけ内陸部における最大のボトルネックの一つが物流コストの高さと指摘されるなか、新物流網構築によるコスト低下への期待は高い。本プロジェクトの中心地として選択された重慶は、北京、天津、上海と並ぶ中央政府直轄市であり、そのうち唯一の内陸都市である。重慶は長江の上流に位置することから、河川、航空、鉄道、道路の複数モードと連携することで、中国内陸部のマルチモーダル輸送の物流・運輸ハブとして発展させたいという重慶政府の意向がある。

他方、シンガポールは、これまで港湾事業を主要産業として発展させ、自国港湾を国際的なハブ港として地位を確立させてきた。本イニシアティブにより、これまで培ったITや物流管理ノウハウを駆使し、コネクティビティ改善に貢献する。また、アジアでは、ハブ港を巡る各港湾間の競争が激しさを増すなか、シンガポールにとって新ルート構築は、自国港とのコネクティビティを強化し、積み替え港湾として更なる地位向上を目指す戦略的事業である。

本事業が2015年11月に合意されて以来、両国の政府およびビジネス関係者は頻繁に行き来し、各事業の進捗を加速させている。両国の官民による様々な合弁事業のうち、主要案件では、重慶にシンガポール・重慶ロジスティックハブを設立したほか、シンガポール海運会社パシフィック・インターナショナル・ライズ(PIL)による欽州港(広西チワン族自治区)の国際コンテナターミナル事業への出資、同じくPIL社による南寧市(同自治区)における物流パークなどが挙げられる。

消費市場、生産拠点として存在感を増す中国西部地域

ここで重慶市を含む中国西部地域の動向を説明したい。中国西部地域と聞いて、一般の日本人が思い浮かぶのは、パンダ、麻婆豆腐、担担麵(四川省)、火鍋(重慶)などではないだろうか。筆者は、今回、初めて四川省・成都市と重慶市を訪問したが、その消費力、消費市場としての可能性の高さに驚いた。同地域が発展しているという話は以前から耳にしていたが、シンガポールと同じように高級車が走り、中心部の繁華街では高層オフィスビル、ブランドショップ、百貨店などの大型商業施設が立ち並ぶなど、その実態は想像以上であると感じた。

12省・直轄市・自治区で構成される中国西部地域の中国全体に占める経済規模(名目GDP)は約2割まで拡大した。以前は沿岸部と比較すると内陸部の工業化、都市化は相対的に遅れていたが、現在の経済成長率は全国平均より高く、たとえば、中国における2014～18年の実質GDP成長率の平均をみると、四川省(8.0%)、重慶市(9.6%)は中国全土(6.9%)よりも高い。積極的な外資誘致や拡大する内需を背景に、安定的な経済成長を遂げている。

中国西部地域を代表する成都市の繁華街「春熙路」には、「イトーヨーカ堂」「伊勢丹」「IFS(国際金融中心)」といった超大型商業施設があり、最先端の流行、ファッション、若者文化の発信地となっている。イトーヨーカ堂は、1997年に春熙路店を第一号店として開店し、成都市および周辺地域で9店舗を運営している。

重慶市は、人口3,000万超を抱える内陸部の大都市で、急速な発展とともに大型の不動産開発プロジェクトが次々と立ち上がっている。そのうち、シンガポール政府系の不動産開発最大手キャピタランドおよび傘下の政府系工業団地会社アセンダス・シンブリッジは、複合商業ビル「ラッフルズシティ重慶」を共同開発中だ。重慶市の中心部、嘉陵江と長江が合流するリバーフロントに位置する同ビルは、シンガポールの統合リゾート(IR)のマリーナベイサンズ(MBS)と同じ設計者によるものである。全8棟で構成されショッピングモール、オフィス部分が2019年中にオープンする予定だ。



重慶市の繁華街



ラッフルズシティ重慶（模型）

当該地域は、製造拠点としても、沿岸部での事業コストの増大を背景に生産移管の受け皿として存在感を増す。重慶市では2009年にヒューレット・パッカー（HP）が進出しノートパソコンの製造を開始したことを契機に、台湾のフォックスコン、クアンタも新しく製造拠点を進出させた。これにより重慶市におけるノートパソコンの生産台数は大きく増加し、2017年には年間6,095万台を記録するなど一大生産拠点へ成長した。半導体、液晶パネルなどの関連産業の集積も進んでいる。また、重慶市は、従来、軍需産業、二輪車産業の産業基盤を背景に、地元自動車メーカーの長安汽車のほか、北京現代汽車、長城汽車も生産能力を拡大させ、同市の2017年の自動車生産台数は299.8万台（国内シェア10.3%）と、中国地域別で広東省の321.1万台（同11.1%）に次ぐ生産規模となった。

成都市も、世界有数の集積回路の生産地として、

IC設計、チップ製造、パッケージテストなどのサプライチェーンが形成された。インテル、グローバルファンドリー、テキサス・インスツルメンツ等の企業が進出し、全世界で行われるノートパソコンチップのパッケージングやテスト工程のうち、約50%が四川省で行われているといわれる。

利用が進む「中央班列」

中国西部地域では2000年から始まった西部大開発や前述の「一帯一路」構想により、鉄道・道路建設などのインフラ整備が進み、欧州とのコネクティビティを強化させた。2011年には欧州向け貨物鉄道「中欧班列」の運航を開始し、年間運行本数は、2011年（17本）から2017年（3,673本）へと大きく伸び、2018年8月には累計10,000本を達成した。発着運行本数が多いのが2013年4月に運航開始した成都（1,976本）、および2011年3月に開始した重慶（1,936本）である。

中国西部から欧州へは、エレクトロニクス製品、電子製品、自動車、機械が、欧州からは自動車部品、消費財（紙おむつ、ワイン）、自動車（高級車）や同部品等が運搬されている。従来、中国西部地域からの欧州向け輸出にあたっては、重慶港から長江を下り、上海で積み替えて欧州へ運搬されるルートを経由していたが、中欧班列ルートにより中国西部から欧州向け輸出が大きく増加した。これまで約2か月かかっていた必要日数が約3週間へと短縮する。ただし、輸送コストは海路と比較して高く、緊急時に利用するなど補完的な位置づけとして中央班列ルートを利用する企業もある。

中国西部地域は、販路、サプライチェーンの観点から成長拠点として注目され、日系企業も進出数を増やした。成都日本商工クラブには135社（2018年6月）、重慶日本クラブには103社・人（2018年1月）が加盟している。地場、欧米企業は中国西部地域を輸出拠点および欧州、中央アジアとの「ゲートウェイ」として認識し始めている。他方、日系企業は依然として「内陸部」ととらえ、内需向け拠点とする傾向が強いようだ。

新複合輸送ルート、最大3分の1と輸送期間が大幅短縮

欧州向け貨物鉄道「中欧班列」の利用が先行しているのに対して、「国際陸海貿易新通道」による新輸送ルートも着実に運用が本格化させている。両国イニシアティブの一環として2017年8月に設立された中国・シンガポール重慶コネクティビティ・ソリューションズ (SSCCS) 社は、重慶を起点とした鉄道・海路の複合一貫サービスの開発を手掛ける。同社は両国の物流関連企業10社による合弁事業（出資構成は、シンガポール側51%、中国側49%）で、2018年以降、サービスを本格開始した。

同社は現在、新物流ルートを含め4種類の物流ルートを顧客に提供している（図表1参照）。この中でも最も運用されているのが新海陸複合物流ルート「①重慶-欽州」である。同ルート利用のメリットは輸送期間が短いことだ。②～④と比較すると、港湾までの距離が短く、輸送期間は2日間と短い。同ルートは、主にシンガポールを含むASEANや欧州との取引に適している。「②重慶-広州」では、広州港が中東・アフリカ向けの定期船航路が多いことや、「③重慶-寧波」では、寧波港は北米向け航路が充実していることから、これら地域との輸出入取引のある顧客に薦めているという。「④重慶-上海」は、従来のメインルートで、長江を内航船で輸送するものである。コストは安価だが、2017年12月以降、貨物が増え飽和状態であるほか、三峡ダムの修繕工事による遅延や、冬場に水深が浅くなるなど、遅れがあり、内航船スケジュールが読めずスムーズな物流の障害となっている。

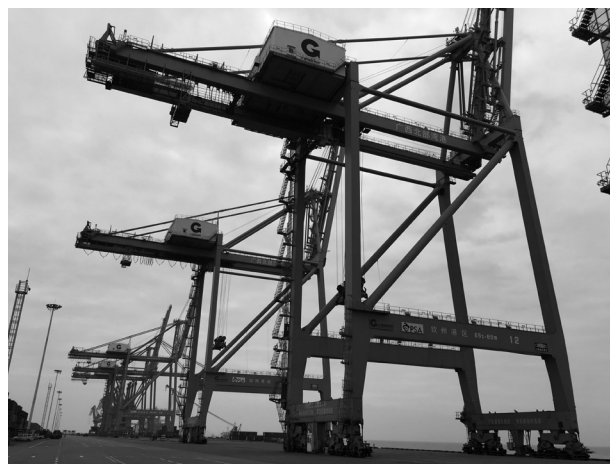
シンガポール政府によれば、海上輸送も含めた全行程のリードタイム比較では、重慶から欽州港を利用したシンガポールまでは1週間（総距離：3,900キロメートル）であるのに対して、従来ルートである長江経由の海上輸送は3週間（6,200キロメートル）と、新ルートはリードタイムを3分の1に大きく短縮できるメリットがある。

	輸送モード	港湾までの距離 (キロメートル)	必要時間	サービス提供 頻度	
1	重慶-欽州	鉄道輸送	1,450	48時間	週3便
2	重慶-広州	鉄道輸送	1,730	96時間（輸入） 72時間（輸出）	不定期（輸入） 週2便（輸出）
3	重慶-寧波	鉄道輸送	2,219	60時間	週2便
4	重慶-上海	内航船輸送	2,300	120時間	不定期

図表1 重慶市を起点とする沿岸部行き貨物鉄道輸送サービスの比較（出所：SSCCS社）

コンテナ取扱量を拡大させる欽州港

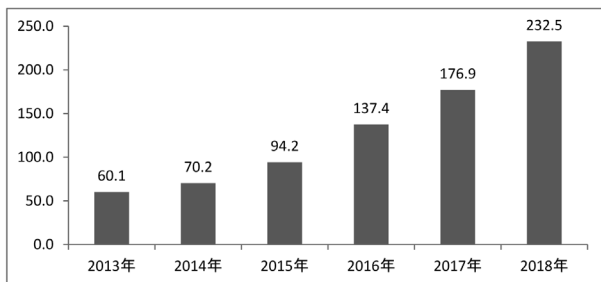
新海陸物流ルートの中継点となる広西チワン族自治区の欽州港の貨物取扱量は、新たな輸送路の開拓に伴い着実に拡大している。欽州港は、ベトナム国境まで直線距離で約100キロメートルに位置する。シンガポールの港湾管理会社PSAが参画する北部湾・PSA国際コンテナターミナル (BPCT) 社は同港内でターミナル事業を運営し、欽州港における全コンテナ取扱量の約5割を担う。BPCTは、PSAのほか、広西北部湾国際港務集団、シンガポール海運会社パシフィック・インターナショナル・ラインズ (PIL) が2015年9月に設立した合弁会社である。



欽州港コンテナターミナル

BPCTの港湾施設概要をみると、岸壁延長（1,533メートル）、岸壁水深（15.1メートル）、ガントリー・クレーン（15（23列））、最大の年間取り扱い能力（300万TEU）と、アジア周辺国の主要港と比較すれば、規模感では劣る。しかし、欽州港におけるコンテナ貨物取扱量は、図表2のとおり、2013年の60.1万TEUから2018年には約3.9倍の232.5万TEUへと大きく増加した（うちBPCTは約5割を担う）。2019年の見通しは300万TEU（うちBPCTは150万TEU）。5年以内にBPCT社の最大取り扱い

能力である300万TEUに達するとみている。同社では、貨物需要増に対応するために、10基のタイヤ式ガントリー（RTG）を配備するなど施設を拡張する予定である。



図表2 欽州港におけるコンテナ取扱量の推移 (万TEU) (出所：BPCT)

BPCTは、約20社の海運会社と連携し、アジア地域向けの国際コンテナ航路を拡充させている。最大のCOSCO（中国）のほか、PIL（シンガポール）、MSC（スイス）、SITC（中国）などが主要船社として挙げられる。このうち、PILはシンガポールへのフィーダー船を週2便のペースで、COSCOとRCL（タイ）も共同でシンガポール便を週1便、運航する。また、マースク（デンマーク）は、香港へのフィーダー船を毎日、運航する。そのほか、Xpress Feeder（シンガポール）がハイフォンとの間で運航するほか、MSC、SITC、PIL、COSCOなどもハイフォンを経由する航路を整備している。

中国西部地域向けの鉄道貨物の運行状況はどうか。2017年12月から、重慶と欽州港を結ぶ週3便の鉄道貨物線が定期運航を開始し、2019年1月時点で、重慶、成都、昆明へ定期鉄道貨物（ブロックトレイン）を運航している（図表3参照）。また、試験的に蘭州（甘肅省）、貴陽市（貴州省）、瀘州市（四川省）の各都市との間で運行した実績がある。

ルート	所要日数	サービス開始	平均貨物車数	往路	復路
欽州-重慶	2日	2017年9月	25 (50TEU)	週3便	週4便
欽州-成都	3日	2017年11月	30 (60TEU)	-	週6便
欽州-昆明	27時間	2018年5月	30 (60TEU)	週4.5便	週1便

図表3 欽州港を起点とする貨物鉄道スケジュール (定期便) (出所) BPCT

既存輸送路を補完か～新海陸複合ルートの利用事例と今後の見通し～

現地出張による関係者ヒアリングを通じ、中国西

部地域と欽州港を経由する新海陸複合輸送ルートについて、現在の利用事例や今後の見通しを示したい。

まず、中国西部地域にとっての輸出では、重慶、成都で生産された完成品が世界各地へ輸出される際に既存ルートの代替ルートとして利用価値が高まる。例えば、エレクトロニクス製品は、空路が主たる輸送手段として使われているが、近年、増加する物流需要に対して航空便の供給が増加せず、スペースの不足感があり、新ルート利用が検討されているという。同様に、自動車、農業機械、汎用エンジンなども、既存ルートである長江を通る内航船を利用した上海ルートから試験的に切り替えるケースがある。

また、ASEANの工業化が進展し、生産の量的拡大を遂げるにつれ、部品や素材など中間財の裾野産業が厚く集積している中国西部地域から調達する兆しもみられる。とりわけ、ベトナム北部ではエレクトロニクス製品などの完成組み立てに必要な部品需要が高まり、欽州港のベトナムとの近接性を生かし、新ルート利用が増えているという。

他方、中国西部地域にとっての輸入では、同ルートを利用してASEANの一次産品が運搬されている。例えば、2017年にはタイ・レムチャバン港からドリアン、マンゴスチン、ロンガンなどが試験的に輸出された。インドネシアの水産品が同ルートを利用して中国西部まで輸送する実証実験も成功したようだ。中国西部地域が経済発展を継続し、内需が高まるにつれ、食品、果実、資源などの輸入ではASEAN依存を高め、同ルートの利用価値が高まる可能性がある。また、一次資源のみならず、樹脂、プラスチック、石油化学品などの中間財をシンガポールから輸入するケースでも新物流ルート利用を検討しているという事例も聞かれた。

鉄道ルート（中国西部地域 - 欽州港）を保税状態で通過する利用も高まっている。例えば、在ベトナムの韓国系エレクトロニクス企業が完成品を欧州向けに輸出する際にマラッカ海峡の代替ラインとして利用している。別の韓国系エレクトロニクス企業も同ルートを利用して、半完成品を東欧の組み立て工場向けに運搬しているようだ。日本企業でも、日本から自動車部品を欧州向けに輸送する際に、海路よりもリードタイムの短い同ルートを利用している

事例があるという。

新海陸複合輸送ルートの利用拡大に向けた課題

これまでみたように新海陸複合輸送ルート「国際陸海貿易新通道」の利用は、着実に増加しているが、運用にあたっては課題が残る。

1点目は、鉄道による貨物輸送のコストが高く、また時間が読みにくい点だ。一般的に、長距離の鉄道コンテナ輸送のメリットは時間が短縮されることだが、新規ルートの場合、一定量を確保するのが難しいため、運行スケジュールが読みにくい。現地ヒアリングでも、「現時点では、トラック運送のほうが手配やコストの面で鉄道よりも使いやすい」と指摘する物流関係者もいた。また、物量の不安定さにより価格が安定せず、従来ルートと比較して割高になるという課題も残る。路線によっては政府等による補助金により価格が安く抑えられているようだが、継続的な交付が約束されるわけではない。2国間イニシアティブでは、シンガポールが得意とするITを活用した管理システムによるサービス向上、コスト削減、運行ルートの最適化、オペレーション効率化などに期待が集まる。

2点目は、通関手続きの簡素化、迅速化である。日系物流関係者によれば、欽州港の取扱量が短期間に急増し、通関に要する時間が長期化しているという。2国間イニシアティブでは、両国間で通関データの交換、電子化による通関手続きの簡素化、迅速化を図ることが話合われている。シンガポールが2018年9月に開始した新貿易管理プラットフォーム「ネットワークド・トレード・プラットフォーム (NTP)」との接続等も検討されており、実現すれば通関における所要時間短縮など通関手続きの改善に期待がかかる。また、欽州港を利用するの輸出入にあたって、中国内陸部での保税通関の運用が安定的に運用されれば、通関手続きの迅速化が進むだろう。BPCTへのヒアリングによれば、同港では実績がないとのことだが、管轄税関が利用目標値を設定していることから税関からのサポートにより安定的に運用が開始されることが望まれる。

3点目は、欽州港におけるラスト・ワンマイル・

コネクティビティの問題である。既存貨物駅は欽州港から3.5キロ離れ、鉄道と船のコンテナ積み替えがトラック経由で行われるため、時間を要する。しかし、2020年までに港湾内に新駅を設置することが計画され、これにより輸送時間の短縮が見込まれる。

結びに変えて

現地ヒアリングを通じて、中国西部地域と欽州港を繋ぐ貨物鉄道の運行数、欽州港の取扱貨物量はいずれも短期間で増加し、着実に新物流ルートの整備が実行されていることが確認された。また、中国市場、欧米、台湾、韓国企業は、新ルート活用に向けた試験輸送に積極的に取り組んでいる。新物流網構築にあたってはソフト、ハードの両面で課題は多く残るが、両国間のイニシアティブによる協力事業として輸送コスト低減に向けた取り組みが継続されることを期待したい。

中国西部地域は、沿岸部からの生産移管先、拡大する内需の観点から成長拠点として注目される。当該プロジェクトの中心地である重慶は、「海路」「空路」「陸路」「鉄道」の結節点であり、マルチモーダル輸送の物流ハブとして発展を目指している。また、重慶のみならず、中国西部地域の各都市間の物流網は、インフラ整備進展により、東西南北に多面的に広がり、その一例として「中欧班列」は順調に利用されている。新物流網構築で輸送コストが低下すれば、これまで以上に広域な生産・流通ネットワークの構築が期待されている。東アジア、東南アジアに加え、中央アジア、欧州まで含めたサプライチェーンの流れが大きく変わる可能性も秘めている。

執筆者氏名

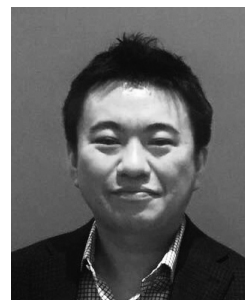
藤江 秀樹 (ふじえ ひでき)

経歴

2003年、ジェット口入構。ジャカルタ事務所 (2010～15年)、東京本部海外調査部 (2015～18年) を経て、2018年7月より現職。シンガポールを中心にASEAN地域の経済・投資環境・市場・制度等の調査を担当。

東南アジアにおける日本企業の広報活動の現状 ～日本企業は「広報・PR」対応が遅れている？～

PRAP SINGAPORE PTE. LTD.
General Manager
舟橋 宏人



「宣伝・広告」と「広報・PR」の混同

当社は、1970年に日本で創業したPR会社です。日本国内に3社のグループ会社を持ち、海外には1997年より中国に進出し、現在は北京と上海に計3拠点、2017年より東南アジア事業を開始し、シンガポールに拠点進出しました。

しかしながら、PR会社（PR AgencyもしくはPR Consulting Firm）という名は、日本企業の皆様にはあまり聞きなれないかもしれません。PRはPublic Relations（広報）の略で、Advertising（広告）とは異なるものですが、未だにPR会社を広告代理店と混同される方も多いのが現状です。

両者は、実際には大きく違うソリューション・サービスを提供しています。いずれも広義には、クライアントである企業や団体が抱えている課題を、コミュニケーションにより解決することを旨としていることで、両者に大きな違いはありません。

しかしながら主なコミュニケーション手法には違いがあります。広告代理店はメディアの広告枠を買い、その枠に載せるクリエイティブ（テレビCMや広告図案など）を制作し発信することで、結果的に企業は「私たちはこういう会社です」「私たちの商品はこんなに魅力的な商品です」と自らメディアを通じて発信することができます。対して、PR会社は、メディアの記者や編集者、番組制作者に企業や商品の魅力を伝え、メディアが自発的に記事や番組の中で好意的に取り上げ、結果的に企業や商品の情報が発信されるように働きかけます。

そのため、広告で発信できるメッセージは主観的

となり、（予算次第で）好きな時に好きなだけ、好きな内容を発信することができる一方で、PRはメッセージの客観性が高く、信頼度が高まる反面、メディアの判断によりどのように報道されるかが不確実で、好きな時に好きなだけ発信できるわけではない、という違いが生まれます。

広告と広報の違い

	広告	広報(メディア報道)
手法	広告出稿	情報提供
伝える内容	主張・イメージ	事実
掲載スペース	広告枠・CM	記事・番組内
掲載決定権	企業側	メディア側
表現	主観的	客観的
情報の信頼性	低い	高い
メディア間の波及	無し	有り
コントロール	可能	困難
取引形態	媒体枠の売買(有償)	基本的に無償

このように、PRと広告には機能や狙いに違いがあり、企業はコミュニケーション活動の中で、これらを使い分ける必要があります。一般的には、企業活動におけるPRの重要性については、欧米で早くから確立され、欧米企業の中での活用が先行しています。一方、日本ではなかなかPRに対する理解が進まず、遅れを取ってきたのが現状です。未だに「自己PR」という言葉が一般的に使われているように、「PR」という言葉が、「宣伝・広告」と同義で認識されていることから、それは伺えます。

日本独特のメディア環境

さらに、PR自体の有用性や、PRの重要性が認識されにくかった背景には、日本のメディア特有の原

因もあります。例えば、日本のメディアには、他国にはほとんど見られない記者クラブという制度があります。特定の業界に属する企業が情報を発信したい場合に、特定の場所でメディアが企業からの情報を受け付ける仕組みです。メディアが横並びで情報を受け取るために作られた制度で、一部には批判もある仕組みなのですが、ある面では、企業はこの仕組みにより、手間をかけずにメディアに情報を届けることができます。メディアにとっては企業に必要な情報をすぐに問い合わせることができる便利な仕組みとも言えます。

それがゆえに、日本企業の中で広報部は、対外的には記者クラブとの付き合いを中心に、社内的には「社内の情報調整役」、「お客様相談窓口」や「苦情処理」のような立場を担うことも多く、あまり外部に向けたコミュニケーションの担い手としては、重視されてこない傾向もありました。

内部育成しにくく属人性が高い、広報スタッフ

さらに、日本でPRが理解されづらい別の理由として、企業の人材育成の問題があげられます。欧米の企業が、転職によるキャリアアップを前提としたスペシャリスト育成型であることに対して、日本の企業の多くは、ゼネラリスト育成型の人材育成体制を取っています。

PRの仕事は属人性が高く、ネットワークやスキルなど、専門性が高く経験がモノを言う場面が多い仕事です。また日本では、PR会社の活用も前述のメディア事情等の背景から、なかなか進まなかったため、広報専門人材が育ちにくい環境がありました。

現在では、日本でもPR会社が増え、PR会社で経験を積んだスタッフのキャリアパスの一つが、事業会社での広報部門職に転職することにもなっており、企業内の広報専門人材も年々増えてきているように感じています。

日本企業が、広報に力を入れ始めたきっかけ

日本で「広報部」や「広報・PR」にハイライトが高まり、広報の役割が重要視されるようになった

のは、2つのきっかけがあったと言われています。

まず一つは、2000年に発生した「雪印事件」とも呼ばれた、騒動の中で実施された記者会見です。極限の状態に追い詰められた企業のトップが漏らした失言が、企業の存続をも揺るがす大きな問題となりました。この事件を契機に、危機発生時のメディア対応は、企業経営の基盤をも揺るがしかねない重要な問題だと、広く認知される結果となり、メディア対応、広報部門の重要性が高く認識され始めました。

もう一つは、2005年の小泉政権での「郵政選挙」とも呼ばれた解散総選挙です。2003年に、野党第一党であった民主党が、日本の政党で初めてPR会社（米系PR会社）を起用し「マニフェスト」というPRワードを巧みに用いて躍進していました。それに対抗するように、自民党もPR会社を起用し「郵政選挙」というキーワードを掲げ、巧みなメディア戦略で圧勝しました。あまり一般的には表に出ないPR会社ですが、こういった事件を背景に、PRの重要性だけでなく、裏側にいるPR会社にまで脚光が集まり始めました。

さらにこのあと、ライブドア社が経営者の言動と共に世の注目を大きく集め、女性広報担当者が頻繁にテレビに出演し、話題を集めるようにもなりました。2000年代に起きた様々な出来事が、日本で広報・PRを浸透する大きなきっかけとなったことは間違いありません。

東南アジアのメディア事情

①メディア事情

さて、ここで少し話題をメディアに移したいと思います。東南アジアのメディアは、先進国のそれと比べ、成熟度が高いとは言えません。シンガポールのSPH社やMediaCorp社のように、実質的な国営メディアであったり、ベトナムのように、メディアが政府やそれぞれの監督省庁と、密接に繋がっていたりする国もあります。ただし全体としては、取材の独立性がある程度担保されていることが多く、国や国営企業への批判などもタブーではありません。

一方で、インドネシアのように国土の多くが島で構成されていたり、気候の影響から屋内での娯楽が

求められ、テレビなどの電波媒体が発展した国もあります。インターネットやスマートフォンの台頭により、いわゆる伝統的なテレビや新聞・雑誌といった紙媒体が、しっかりとした影響力や地位を持つまでに至らず、ネット媒体やSNSでの情報発信が重要になっているケースもあります。

また、多民族という視点も重要です。特に東南アジアでの華人の影響力は強く、媒体も独自の媒体が発展しています。インドネシア、タイでは、それぞれの国で700万人が華人で占められているとされており、こちらも意識すべきポイントです。

東南アジアはメディアの観点から見ても、一括りにすることは難しく、それぞれ個別の対応や重要度に違いがあり、企業が広報に力を入れる度合にも、優先度や濃淡が出てきます。

東南アジアメディア概況

主なテレビ局	主な新聞	主な通信社	SNS利用時間 (1日あたり)	SNSユーザー数 (対人口比)	各国の主要SNS	備考
インドネシア -TVRI -RCTV -SCTV -Kompas TV	-Kompas -Berita Indonesia -Suaras Merikha	-Antara	3時間16分	1億600万人 (40%)	Facebook (48%) Instagram (39%) Twitter (28%)	•記者が若い、バージョンが重要 •高い広告費。TVには視聴者の広告費
シンガポール -MediaCorp	-The Straits Times -Business Times -聯合新聞	国際通信社が存在せず、各国の通信社が存在	2時間2分	440万人 (7%)	Facebook (72%) WhatsApp (67%)	•TVには広告禁止、バージョンアップは高い広告費も禁止
マレーシア -RTM -Media Prima -Berhad -Malay Mail	-New Straits Times -Berhad	-Bernama	3時間19分	2,200万人 (71%)	Facebook (68%) WhatsApp (60%) Instagram (47%)	•記者はニュース性を重視 •Facebookは高品質の世界一、影響力が大きい
タイ -TCO -Korporat -PPTV -MCOT 公営	-タイラット -ユルチヤイ -ムック -サムムット	-Thai News Agency	2時間46分	4,600万人 (67%)	Facebook (65%) LINE (53%) Instagram (44%)	•SNSを通じて購入を利用するの割合が世界一高い (51% ※世界平均 16%)
フィリピン -ABS-CBN -GMA Network	-Philippine Daily Inquirer -Manila Bulletin	-Philippines News Agency	4時間17分	6,000万人 (58%)	Facebook (57%) Twitter (35%) Instagram (34%) Google+ (34%)	•財閥企業がPRが盛ん •受託費であるため受託メディアインフルエンサーの影響力が強い
ベトナム -VTV -HTC	-TUOI TRE -THANH NIEN -サイオン解放	-Vietnam News Agency	2時間39分	4,600万人 (49%)	Facebook (51%) Google+ (32%) Instagram (22%)	•TVの視聴率が低い •セグメントアプリでZaloが人気
中国 (大陸) -CCTV -RTV	-人民日報 -環球時報 -新華社	-新華社 -中国新聞社	1時間50分	7億8,700万人 (52%)	WeChat (62%) Qzone (47%) Weibo (45%)	•TVはSNSに比べて視聴率が高い •TVは2,000時間以上
台湾 -TVBS -中視 -華視	-中視新聞 -聯合報	-中央廣播社	2時間4分	1,900万人 (81%)	Facebook (57%) LINE (69%) Google+ (42%)	•台風のインフルエンサーは選挙にも影響を与えることが多い
香港 -TVB -無線電視 -ViuTV -鳳凰衛視	-星島日報 -東方日報 -The Standard	特になし	1時間41分	550万人 (75%)	Facebook (72%) WhatsApp (64%)	•新聞はTVが普及が多く、プラットフォームも多岐にわたる •TVはオンライン移行中

②東南アジアのデジタル事情

一般的に、メディアの成熟は国家や経済の成熟と連動することが多いですが、市場の成熟後に、アナログからデジタルへの変化が起きた先進国と違い、発展途上の東南アジアは、マスメディアの成熟前にデジタル化の波が押し寄せ、マスメディアの成熟と競うようにデジタルが同時に成長をしてきました。メディアのデジタル化という視点で、インターネットメディアの台頭も重要ですが、それよりも無視できないことは、SNSの台頭です。

東南アジアは、中国のようにその国独自のプラットフォーム（WeiboやWeChatなど）が形成されているわけではなく、グローバルのプラットフォーム（Facebook、TwitterやInstagram）が浸透しているため、その扱いに対して、言語対応や宗教、趣向の違いはあるものの、特殊なことが求められるわけ

ではありません。

大手のマスメディアも、積極的にSNSプラットフォームでの情報発信を行っており、むしろ媒体そのものの情報発信よりも、媒体が運営するSNSアカウント上での発信の方が浸透度やスピードが早く、視聴者に支持されているのが現状です。また、東南アジアでは、大手のメディアだけではなく、インフルエンサーと呼ばれる、オンライン上で影響力を持つ個人の情報発信力も高く、一つの情報入手源として確立されていることも特徴です。

③東南アジア内でのその他重要なメディア

デジタルメディアが人気を集める一方、東南アジアでは、OOH（Out Of Home media、屋外広告）やショッピングモール内でのイベントなど、リアルなメディア、タッチポイントのプレゼンスも高いことも特徴です。デジタルも重要ですが、やはり実際に見て取れるもの・感じられるものも、重視される傾向があります。タイでは、街中のOOHは人気の高い広告メディアですし、余暇の楽しみが少ないインドネシアでは、ショッピングモール内でのロードショー型のイベントプロモーションが人気です。また発展途上の国々では、空港のOOHが、比較的裕福な人やビジネスマンにセグメントされた、タッチポイントとして有効とされており、人気があります。

セグメントという視点では、ラジオも重要なメディアです。その背景として、渋滞が酷い国では、自動車内での拘束時間が長い、ということもポイントですし、そもそも自動車を買えるほどの余裕がある人が聞いている、ということもポイントとなっています。

さらに、今後の傾向として目が離せないのは、ECサイトの隆盛です。世界の中でも、中国のEC浸透は、国の発展プロセスとデジタルの融合がもたらした、環境変化の一つの特異な事例です。しかしながら、今後東南アジアでも、ロジスティックの基盤が整うのと並行して、小売のEC化が進むものと思われます。さらにインドネシアでは、特に政府がECに力を入れているようですが、その背景には、国内企業の製品の競争力を高める狙いや、将来的に輸出産業のプラットフォームにまで発展させたいな

ど、背景には様々な思惑があるようです。

いずれにせよ、ECが小売りとしての影響力が高まれば高まるほど、メディアはECと密接な関係を強めていくことになります。特に購買への影響という視点では、メディアよりもECプラットフォーム自体が、メディア同等の役割を担っていくようになって考えられています。

東南アジアにおける日系企業の広報体制の現状

メディア事情に続いて、日系企業の広報活動の現状についてご説明したいと思います。前々項で記述した通り、日本では広報への誤解や特殊なメディア環境、専門人材育成などの観点から、これまで日本企業の中で、広報というコミュニケーション手段が重要視されにくかった背景がありました。その影響は海外事業においても色濃く残っています。東南アジアでの日本企業の広報活動の現状は、日本国内での広報対応よりさらに遅れを取っているのが実情です。

実際にヒアリングして回ると、事業部先行で、主に製品やサービスの宣伝広告活動を進めているものの、企業自体やコーポレートブランドへの広報活動までは手が回っておらず、東南アジアの各拠点に、広報部を持つ企業もかなり少数です。シンガポールやタイに、東南アジアの統括機能を持つような大企業でも、広報部員の駐在員を置いている企業はかなり少なく、専任の広報担当者や広報経験のあるローカル人材を採用している例も、かなり少ないのが現状です。

これが欧米企業や韓国企業ですと、多くの会社で独立した広報部があり、東南アジア内に広がる各子会社の広報担当者と連携するような、本来あるべき組織づくりができていないことも少なくないようです。もしくは中国企業の一部に見られるような、全て本社で決定すると割り切って、組織を抱えないようにしている会社もあるようです。いずれにせよ、曖昧にするのではなくしっかりと話し合われた上で、組織が明確に定義されている会社が多いのに比べ、日系企業はそこまで辿り着いていない企業も多そうです。

東南アジア広報体制の構築で押さえておきたいポイント

しかしながら、東南アジアでの広報活動について、専任の広報担当者がいることや、部門を設立すること自体が重要なわけではありません。内部の体制構築、外部のリソース（PR会社への外注など）を活用しながら、正しくポイントを押さえ、準備されていることが重要です。

- ① メディアに対して情報発信ができる状態になっている（広報窓口の明確化、メディアリストの更新、リリースなどメディアへの情報提供のツールやスキルの整備など）
- ② メディア対応の必要性が発生した場合に、メディアへの対応が正しく判断、実施できる体制がある（情報収集から適切な報告、最終判断までのフローが確立されている）
- ③ 本社および各事業体・子会社、各リージョン担当者との連携が正しく定義されている（連絡のフローチャート、連絡先や担当者の明確化）

これらいずれも、社内で内製化できるのなら素晴らしいですが、人材の流動性（転職や異動など）を考えると、全てを内製することにはリスクも伴います。また、メディア自体も変化し、記者や編集者自身も流動（転職）しますので、1社でカバーできる情報には限りがあることも事実です。そういった場合には、PR会社の活用がひとつの有効な手段となります。

例えば上記①のような、メディアの情報を最新に保つことや発信の手段・スキルなどは専門性が高く情報鮮度も重要なため、アウトソースすることは有効な考え方です。

さらに、上記②や③は社内の問題と捉えがちですが、PR会社からのコンサルティングを受けて、他社の事例に学びつつ、あるべき体制をアドバイス受けることも大事です。また「転ばぬ先の杖」として、危機発生時のマニュアルを制作したり、シミュレーショントレーニングやワークショップを実施・受講することも有効です。

さらに、広報予算の確保についても、多くの会社

が頭を悩ませているようです。海外現地法人では捻出できず、本社広報の予算から捻出して貰えるように交渉をする場合も多く、そういった際の本社への説明・説得は重要なポイントとなります。また、税制の問題から日本本社から現地法人に現地広報の関連費用を、直接送金できないというような問題も発生します。これらの場合に、弊社のような本社を日本に置くPR会社がお役に立てることも多いと考えています。

本社と東南アジアローカルでの役割分担の事例

	本社統括のPR活動	ローカル主導のPR活動
通年実施	プレスリリース ・全アジア規模の調査/パブリシティ ・コーポレート関連リリース メディアモニタリング ・拠点立地国の「自社」競合「業界動向」モニタリング	プレスリリース ・製品関連なローカル主導の内容 SNS、HP運用 ・現地でのSNS運用（コンテンツは本社と連携） 広告施策 ・日系メーカーへの継続的な広告出稿、オンライン広告 メディアリレーション ・ローカル記者とのリレーション構築（日系メディアは本社と連動）
不定期実施	トップインタビューのアレンジ ・エリアトップ、日本トップの社内トップメッセージ伝達、ブランディング 記者ツアー・懇親会 ・現地有力メディアの日本等戦略発表への誘致（ツアー） ・経営層来訪時の懇親会等メディアリレーション	BtoCイベント、記者発表会、懇親会 ・消費者向けのイベント、製品発表会、懇親会 ・人事と連携した人材採用イベント

東南アジアにおける危機管理広報

また、日本企業から、弊社へのお問い合わせで多いものの一つは、危機管理広報に関するお問い合わせです。実は、東南アジアで企業が直面する危機に、他国と比べて大きな特徴があるわけではありません。もちろん、東南アジア諸国が多民族国家であることや、宗教、言語の問題などがあり、一つに括することは難しいのは確かですが、中国や韓国のように、国家間の関係に起因するような、一企業では解決しがたい問題が定期的発生するようなことはなく、戦争やテロ、自然災害等を除けば、あくまでも事業発生する危機がほとんどです。

メディアという視点で見ると、日本がマスメディアでの報道や論調が、危機の悪化や収束のキーになるのに対して、東南アジアではSNSが危機発生や情報の波及のキーとなることが多い傾向があります。東南アジアでは、マスメディアよりもSNSで情報が先に伝わり、それをマスメディアが追いかける、という事象が多く発生します。マスメディアでの報道が、SNS等インターネット上での情報よりも重要である、という認識はありません。（しばしばフェイクニュースが流れることに注意は必要です

が、マレーシアのように、その対策が具体的に進んでいる国もあります。）そのため、広報担当者や、危機管理における意思決定者にデジタルへの対応力や感度が求められることは、東南アジアでの危機管理広報の大きな特徴だと言えます。

最後に

筆者は、中国での10年を超える駐在経験から、中国での日本企業の広報体制構築や広報支援に多く携わってきました。4年前から、東南アジアでの広報事情を実際に見聞きするようになり、一昨年に会社を立ち上げて以降、東南アジアの日本企業の広報活動の現状が、10年前の中国における当時の日本企業の状況と似ている、と感じることが多々あります。

広報だけには限りませんが、「あるべきものがない」「やっているべきことができていない」という状況に対して「なぜそれが必要か」を伝え、「やりましょう」と説得・納得させることの難しさに直面している方々も多いのではないのでしょうか。

弊社ではそういった、日本企業が海外で直面する、海外ならではの苦労や難しさを理解しており、その企業それぞれの海外における現状や実情にあったサポート・提案を差し上げることが可能だと考えています。広報の強化を通じて、海外における日本企業のプレゼンスが高まり、皆様の東南アジアビジネスが円滑に発展することを期待しております。

執筆者氏名
舟橋 宏人（ふなはし ひろと）
経歴
2003年プラップジャパン入社、2007年よりプラップチャイナ（北京） 出向
在中国日系企業へのコーポレート/プロダクトPRコンサルティング業務に従事
2010年プラップチャイナ副総経理に就任
2017年シンガポール事務所設立、2018年にPRAP Singapore Pte.設立、GM就任
2019年よりプラップジャパン 海外事業本部 本部長代理

日本人クリエイティブディレクターから見た シンガポールそしてアジア

TYA SINGAPORE PTE LTD
Managing Director
吉見 洋和



1. はじめに

日本のバブル経済がはじけ、日本経済がまさにこれから難しい局面へ入ろうとする1995年に私はクリエイティブディレクターとしてシンガポールに着任をしました。シンガポール・ナショナルデーの30周年イベントが盛大に行われていたことを思い出します。当時のシンガポールは日本と比べて所得は高くありませんでしたが力強い成長の中にあり人々の中に小さな自信が芽生え始めていたころです。まずはクリエイティブ業務の説明をしたいと思います。企業が広告を出される際に広告代理店へ相談されることが多いと思います。その際に掲載する広告原稿を作らなければいけないのですがその広告原稿の制作業務を専門に請け負う会社をこちらでは「クリエイティブ・エージェンシー」と呼ばれています。そこで働く人々とはコピーライターやデザイナーそして広告プランナーと呼ばれる人たちです。着任当初、クリエイティブにおいてシンガポールは日本と比べ考え方が遅れている印象を受けました。遅れているというのは言い過ぎかもしれませんが日本は高度経済成長期を経験し、バブルへ向かって力強く突き進んできた1950年代から1990年代の間にクリエイティブ業界は目覚ましい発展を遂げました。戦後の厳しい時代から国民総中流社会を経て豊かだけでは満足しない多様なライフスタイル時代へと入っていく時期でした。オリンピックや万博を経てクリエイティブ表現も多様化が進み、世界でも類を見ない数の雑誌が溢れ日本のクリエイティブは非常に高いレベルだと言われていました。

一方当時のシンガポールは5C（Cash, Carrier, Credit Card, Condominium, Car）の言葉に代表されるように誰もが裕福な生活を夢見ていた時代です。ちょうど日本の高度経済成長期に冷蔵庫、エアコン、洗濯機が「三種の神器」と言われていたあの時代の心理状況です。広告の表現も同じく豪華な生活を煽るような表現がほとんどでした。当然まだインターネットは普及しておらず商品に関する情報は口コミに頼るような社会でした。そのような時代にシンガポール人をはじめ様々な国のクリエイターを率い20年以上シンガポールでクリエイティブ会社の経営、クリエイティブディレクションをやってきました。様々な国の人々と協業を通じて良い仕事を生み出すための方法を学んできました。本稿ではその時に痛感したコミュニケーションの重要性などを話していきたいと思います。少し特殊な業界で聞き慣れない言葉もありますがみなさまのヒントになることも多々あると思いますのでどうぞお楽しみください。

2. クリエイティブ・エージェンシーの業務範囲 「人々を観察し続けることが仕事」

クリエイティブ・エージェンシーの仕事とは簡単に言うと広告コミュニケーションのデザインを考えることです。ただ広告を考えるといってもその仕事範囲は多岐に渡ります。消費者の目に触れる場所すなわち全ての広告媒体が私たちの制作対象になります。テレビコマーシャルや新聞広告、今だとインターネット広告やユーチューブ、ソーシャルメディア、またイベントや店頭のデザイン、街頭看板、口

コミを誘発する仕掛けを考えるなどその範囲はとて
も広く複雑です。クリエイティブディレクターはク
ライアント（顧客）の考え方や希望するコミュニ
ケーション方法を理解し、そのうえで自分たちの調
査も加え最適なコミュニケーションプランを提案し
そして制作を行います。わたしたちにとって重要な
ことの一つが消費者を観察し続けるということがあ
ります。まずは人々の心理を理解し消費者に届くコ
ミュニケーションを考えなければなりません。その
商品は消費者が簡単に買える値段なのか、楽しむ環
境が整っているのか、生活習慣として受け入れられ
るのかなどいろいろな側面から調査・観察をし
ます。そこで得られた情報から最適なコミュニケー
ション方法を見つけ出し、広告を制作します。また
そのうえで売りに貢献をしなければ評価はいた
だけません。まずしなければいけないことは全体コ
ミュニケーションのプランニングです。制作対象は
テレビコマーシャルなのかインターネットなのかそ
れとも屋外広告なのか。それらが決まったら次は実
施するためのチームを作り、そのプランを最適化で
きる表現へと落とし込んでいきます。具体的な表現
を模索するために各専門家たちとの協業へと入っ
ていくのです。その際に求められるのはその表現手
法がプランの目的を最大化できるのか、表現は消費
者に好まれるのか、また芸術的に美しい造形なの
かなどを総合的に判断していきます。芸術的云々
は一般企業の皆様にはあまり馴染みがない判断基
準かもしれません。よくその部分ばかりに目を取
られ「広告クリエイターとは芸術家」との印象を
持つ人も少なくありません。クリエイティブ業務
とはあくまでソリューションの提供であり芸術的
な部分はほんの一部です。このようにして出来上
がった広告でクライアントの商品の認知度を高め
、消費者に好かれ、売りに貢献することがクレ
イティブ・エージェンシーの業務内容です。

3. クリエイティブ・ディレクターの仕事「会話力 が求められるクリエイティブ・ディレクター」

いろいろなケースがあるので固定的なプロセスは
ありませんが仕事の始まりの一つにクライアントに
対する問診から始まるケースがあります。問診とい

う言葉を使うのはその行程がある意味、医師の患者
に対する問診と似ているからです。その商品のター
ゲットは誰なのか？どのような消費者メリットがあ
るのか？何が競合商品となるのかなどを聞き取り、
さらに自分たちの調査を加え、その商品が市場に
対して持つ課題を探し出していきます。この調査の部
分は医師が科学的種を患者の問題点を見つけていく
行程に似ています。それらの課題から基本的なメ
ディアプラン（広告媒体計画）を作り上げていきま
す。ターゲットとするお客様が最も接する広告媒
体、新聞なのかテレビなのかインターネットまたは
屋外広告なのかを調査し決定していく作業です。そ
してそのメディアプランに基づき各表現へ落とし込
むコミュニケーションプランが二つ目の仕事。コ
ミュニケーションプランとはその商品の良さを伝え
るための広告表現方法を考える行程です。この時に
求められるのがクリエイティブ・ディレクターによ
る消費者心理を見る目です。言い換えればその地域
に住む消費者を観察し人々の心理状況の理解に努
めることです。

わたしの癖でもあるのですが当地の人々と話す機
会がある時には担当している商品について「知っ
ているか、どう思うか、好きか、クールと思うか、な
ぜ嫌いかなど尋ねてしまいます。そこから得られ
た知識をフルに使ってコミュニケーションプランを
作り上げていくのです。この観察眼が優れていな
ければ的を得ない表現になってしまい、市場に受け
入れられない広告になってしまうのでこの観察こそ
非常に大切なものとなります。プランが決まれば各
専門家たちへ説明をしていきます。コマーシャル監
督やグラフィックデザイナー、コピーライター、フ
ォトグラファー、イラストレーターなどへそのプ
ランを説明し、彼らが考える表現方法などを引き出
しその良し悪しを判断しながら全体の舵取りをし
ていきます。そこは個性の強いクリエイターたち
です、言葉を選んで目的を理解してもらい、やる
気を奮い立たせ、かつコスト交渉も進めていきま
す。そのうえでクリエイターの個性を最大限まで
引き上げプランニングで定めた方向へ導いてい
きます。そこで大事なのが会話能力です。

この会話能力はプロジェクトを推進していくう

で最も重要なスキルと言っても良いかもしれませんが。こういうと英語の能力が問われると思われがちですが実はそうではありません。まずは日本語で論理的かつ簡潔に言いたいことを整理する能力が求められます。失敗している人の多くが実は日本語で整理をしないまま英語で伝えようとしているケースがほとんどです。推進力のあるディレクターとは意思疎通能力の高い人であるべきです。自身の考えを論理的にまとめ簡潔に会話をする能力がないと相手は混乱してしまいます。シンガポールのそれも個性の強いクリエイターとクリエイティブという答えの見つけにくい作業をやるのですからなおさら重要です。英語を母国語とする人でも「論理的思考力」が欠如しているためにプロジェクトの推進力がないという残念なケースも見かけます。英語を母国語としない日本人はコミュニケーションの根っこである自分の考えを論理的かつ簡潔にまとめて表現することはなおさら重要です。

この能力はクリエイティブ・ディレクターに限らず一般の企業でも求められる能力ではないでしょうか。言葉を駆使しすぎて言いたいことがぼやけてしまう。どういうわけかプロジェクトが進行していないそんな時はスタッフの理解力を疑う前に自分の会話力を疑ってみることも大切です。「論理的な思考力」と「簡潔な説明」を念頭に一度チェックしてみてください。付け加えるならユーモアセンスがあればさらにスムーズにプロジェクトを進められるはずです。クリエイティブ業界は広告というコミュニケーションを扱う業界ですので会議も楽しく進めたい。楽しい環境でこそ多様なアイデアが生まれます。上下の関係なく自由に意見を言いあえる雰囲気づくりもディレクターの大切な仕事です。クリエイティブの会議で難しいところは企画があるとはいえディレクターまたはクライアントの頭の中にある言葉にしにくい微妙な思いも多々あります。そういう場合は自らイラストを描いたり、参考資料を見せたり、イメージに近い場所へ一緒に行くなどあらゆる方法を使って意志の疎通をはかります。人々はそれほど我慢強くありませんが考えをぼんやりさせたまま放置するのはプロジェクトの進行スピードを遅くします。ましてや言葉も文化も違う国の人間が同じ

理解をしようとする作業ですからストレスは溜まりやすいです。だからこそ簡潔で論理的かつユーモアを交えた表現が大切になってきます。このようにクリエイティブ・ディレクターは市場を細かく観察し、人々の心理状況を見抜き、適切な表現手法を見出しさらに専門家たちとのオープンな会話で目指す方向へ導くことが求められる仕事です。

4. クリエイティブ・ディレクターから見たシンガポール市場の特徴「多様な文化が交差するシンガポール」

シンガポールは地理的にも歴史的にも港町として栄えてきた街です。そこには様々な文化が入って来ると同時にモノや人、お金そして情報が入ってきてはどこかへ流れていきます。そのような環境では売れそうなモノを見つけ、安く仕入れそして素早く売り抜くことができる人こそ成功して来た歴史があります。新しい物が常に入ってきてはどこかへ出て行くこの国はよく言えば常に活性化している国だと言えます。対して日本は地理的に西に大陸がありますが東側には広大な太平洋があります。誤解を恐れずに言えば文化の終着点のような場所です。大陸から入ってきた物は太平洋という広大な海により遮られ売り抜くことが難しい地理条件でした。そのような理由から売り抜くことより独自に切磋琢磨をして究極まで磨き上げる気質が生まれたように思います。そしてそこには作ったモノに対する愛着と哲学のようなものまで生まれます。この二国を比べると素早く良い商品を見極め、売り抜くことを良いとするシンガポールに対して切磋琢磨し自らの商品に愛着と思いを込める日本という気質の違いがあるように思えてなりません。

シンガポールでは消費者を煽る「Buy one get one free」に代表されるような消費者が必要であるかどうかの有無を問わず思わず買ってしまう広告手法が好まれます。テレビやラジオでは畳み掛けるような口調のナレーション、期間限定、在庫わずか、70%オフなど勇ましい声で相手に考える隙を与えない手法をよく見かけます。また様々な文化背景を持つ多様な民族が集まるこの国では複雑なことを言わずにキーワードだけを簡潔に述べるのが結果、効率的であるという答えに至った側面もあるのでは

う。広告業界にもその考え方が大いに影響していると感じます。いわば少々おおげさな表現をするのが広告だという考え方、もっと言えば少しの嘘は許されるという考え方です。少し変わった日本語をパッケージに使いよく見てみると日本の企業ではなかった経験は皆さんもよくあると思います。でもそれを続けていると日本語がわからない人々はなんとなく日本の企業だと思ひ込む。逆に言えば日本の品質はまだまだ信用があるという証拠でもありますが。企業がそういうことを望むのですから広告クリエイターたちはその方向で良いものを作ろうとします。日本でもそのように発信する企業はありますが概ね低姿勢です。「まだまだですが」や「こんな商品を作りました、良かったら一度お試しください」などのように誠実な人柄を演出するケースが多いです。なぜそうするかと言えば長期でビジネスを考えた場合その方が得だということを経験から知っているからです。

また経済が発展すると人々の価値観は多様化します。よってじっくりと企業姿勢を伝えていき同時にその商品の良さをあらゆる角度から伝えていきます。結果、商品、広告にもアイデアがあふれたものへと進化してきた経緯があります。シンガポールにおいても経済が発展するにつれて人々の価値観は多様化してきます。そうなってくるとダイレクトな表現のみでは商品が売れなくなってきました。商品にしても広告表現にしても今後、様々なアイデアが求められるでしょう。このように経済の発展が進み、価値観の多様化が進めばシンガポールも日本のようにアイデアが求められる市場へとさらに変化していくでしょう。特に生まれながら裕福な家庭に育った90年代以降の若者は価値観も大きく変わり物質的だけでなく精神的に豊かな生活を送りたいと考える人が増えてきています。そのような世代は企業を冷静に見て、自分のスタイルにあった商品を選ぶようになります。売り一辺倒だった広告や商品もアイデアにあふれたスタイルへと変化していくでしょう。今こそ日本人が持つ様々な経験から得てきた知恵をシンガポールで活かすチャンスだと考えます。

5. 広告制作における会話力の難しさ「配慮は無用」

シンガポール人はクリエイティブ能力が弱いとおっしゃる声をよく聞きます。前に述べたようにどのように目立つか、その商品が持つ価値以上の価値があるように見せる広告表現に重きを置く傾向にあります。「その商品への思いを語る」というような哲学的な表現は少ないように思います。中華社会で見かける路上での売り口上がうまい人のように大したことのない商品をいかに優れているように見せるかが重要だったシンガポールでは哲学的な広告は必要がなかったのかもしれませんが。そんな環境の中で働く広告クリエイターたちに商品哲学を語るような表現をしようと言ってもなかなか分かり合えない場面がよくありました。

わたしはシンガポールで24年、遠隔マネジメントながらインドネシアを7年、ベトナムを7年、マネジメントしてきました。その間、失敗や成功を何度となく繰り返してきました。そのように土壌が違う人々と協業する中で学んだことの一つに「不要な配慮はしない」ということがあります。「配慮」とは日本人が大切にする良い習慣なのですがこの「配慮」が失敗の原因になることが多々あります。特にクリエイティブの世界ではクリエイティブ・ディレクターが各専門家たちを集め映像やデザインなどを作り上げていきます。その制作物が目的に合っているか、わかりやすいかなどを判断しなければいけない場面の繰り返しです。そのアイデアが目的から外れているのに下手な「配慮」をして「素晴らしい」とか「良く頑張ったね」などと言いながらなんとかモノになるように一緒に考えてあげようとあれこれ言い出すと相手は混乱します。「ディレクターは悪くないと言いながらものあれこれ注文をつけてくる」この場合まずは「使えない=NO」と明言してからどうすれば使えるモノになるのかという順で意思疎通をはかることで無用な混乱を避けられるはずです。徹夜で作ってきた相手だったりするとそのような言い方には気が引けるかもしれませんがプロジェクトのスピードを上げるためにも精度を上げるためにもここでの明言は大切なことです。そうしないと次に持ってくるモノはそのダメなモノの延長線

上ですのでまた同じ会話が繰り返されます。相手も必死で考えています。見習いのクリエイターでも必死であることには変わりありません。従ってはっきりとした物の言い方をすることは重要です。そのアイデアが良いのかダメなのかははっきりしないことをただだらと言いつづけていると相手は混乱してきます。会話にストレスがたまってくると「みんなでいいモノを作ろう」と思っていた当初の雰囲気も壊れてきます。特にクリエイターは自分の考えに誇りを持っています。しかもシンガポール人はダイレクトな言い方を好む傾向にあります。日本人はリーダーのポジションについておられる方が多いと思います。だからこそ余計な配慮をせずに簡潔に意見を述べるのがプロジェクトのスピードを上げる上では重要なことです。判断がつかない場合は「YES & NO」という言い方もあります。そしてYESの部分はここ、NOの部分はこれと話していけば自身でも整理がつくことでしょう。「今朝カミさんとケンカしたから今日は機嫌が悪い」と明言してから会議を始めてもいいではないですか。相手は上司がどんな気分なのか知ること随分と楽になるはず。まずは意志表明、プロジェクトの進行スピードが遅い多くの理由がリーダーのはっきりしない態度です。さらに悪いのは判断がつきにくいことをリーダーが後回しにする。英語が母国語でないわたしたちがプロジェクトのスピードを出すためには、配慮を抑えダイレクトな物言いによる意志表示、そしてそれをフォローするユーモアです。笑いが体に良いのは世界共通です。明確な会話と笑いあふれる会議でこそ新しいアイデアが生まれるのです。

6. シンガポール人の良いところ、悪いところ 「まずは行動を起こすシンガポール人」

シンガポール人はこうだと断言するのはあまりに乱暴ですので私の経験から得られた印象という前置きをさせていただきこの章を書き進めていきたいと思えます。シンガポール人の良いところでまず思いつくのは事務的な処理に関して言えば日本人より処理能力が高く早いように思えます。ルーティン的な作業は特に早い気がします。会社には1分1秒でもいたくないという思いがそうさせるのかも知れませ

ん。決められたことを行う作業スピードには信頼が置けます。対してクリエイティブの仕事とは毎回決まったスタイルで進むわけではなくプロジェクトによりやること、やり方が変わってきます。そういったプロセスにシンガポール人は弱い気がします。クリエイティブの仕事は常に新鮮な視点で捉えられたプランを求められますからルーティン的な作業ではなかなか新しいアイデアを生み出すことはできません。その作業はとてもストレスのかかる作業です。シンガポール人は要領よくやって早く終わらせることを好む傾向にあるので違った視点で物事を見続ける粘りがあり感じられません。「もうこれでいいんじゃない」と思っている雰囲気がどこかで感じられます。

よく聞く日本人とアジアの人々との比較で「日本人はアクションを起こすまでのスピードがとても遅い、しかしプランが完成すればそのあとのスピードは素晴らしく早い、対してアジアの人々はプランニングが早い、しかしアクションを起こしてからのスピードがとても遅い」。これは私も当地で感じることで「まずはやってみよう、問題があればその時考えよう」なのに対して日本人はあるプランが生まれたらそのプランをあらゆる角度から検証します。その角度は90度刻みではなく1度刻みで検証するような徹底ぶりです。もうこれ以上検証できないところまで来たところでさらに上司から「もう一度検証しなさい」と言われるような。この日本人の気質はシンガポール人から「クレージーだ」とさえ言われます。しかしこれが世界に誇る製品を生み出してきた土壌だということも事実です。

次にシンガポール人のマネージメントクラスの方々からよく耳にするのが日本企業のやり方は「遅い」ということです。「だから日本企業は商機を逃す」という人もいます。対してシンガポールはすぐに決定してまず始めようとする気質が強いのでスピード感があります。もしダメだったらやめれば良いと思っているのかオープンしたレストランがすぐに閉まったなんてこともよく目にします。ボスの決定ですぐに行動へ移すシンガポール人と社員の方で磨き抜かれたプランを生み出していく日本の企業。シンガポールは優秀なボスがいる時は無類の強さを

発揮しますがダメなボスの時は弱い仕組みだと言えるかもしれません。社員に会社を推進して欲しいと誰もが願うことですが外資系企業の多いこの国でシンガポール人が属した企業に生涯忠誠を誓うなんてことはそうありません。うまくやって出来る限り給料を多くもらおう、もし合わなかったら他を探そうと思うのは自分たちの国の企業ではないので仕方がないことかもしれません。会社でも国でも軽々とそのラインを越えて少しでも良い環境へ移るシンガポール人の気質。機会を逃さないために決定は早く。それは移民という歴史から学んできたサバイバル術なのでしょう。中華社会ではその会社がある家族に世代を越えて面倒を見続けるという文化があると聞いたこともあります。そう聞くと全く無理ではないかも知れませんがそこには独特の距離感が必要なのでしょう。外資系企業が社員に本当に忠誠を誓ってもらいたければ精神的な関係だけではなく株のシェアなど実質的なインセンティブをつけていくのが賢明かもしれません。

7. これからシンガポールで求められる人材 「日本人でも真の能力が求められるアジア」

経済大国となったシンガポールでは、日本人の価値が相対的に弱くなってきたように見えます。シンガポール企業のマネジメントから見れば英語が苦手な給料が安い人材ですから雇いにくいのもわからないでもありません。また日系企業から見ても物価の高いシンガポールへ日本人を送り込むのはコスト的に簡単ではありません。日本人というだけで価値を発揮できた昔とは変わってきています。とは言え、昔から知恵を振り絞って優秀な商品を作り上げてきた日本です。そこで揉まれてきた日本人の人々はユニークな商品や発想に接する機会が多くアイデアも豊富です。その経験をもっと活かすためにも今回述べましたように論理的な日本語力に裏打ちされた簡潔な会話力を備えればまだまだ日本人の価値はこのシンガポールでも活かせます。無用な配慮を抑え、ユーモア精神を忘れずにやっていけばシンガポール人とともにお互いの良さを引き出し、強い組織を作り上げることができるでしょう。

執筆者氏名

吉見 洋和 (よしみ ひろかず)

経歴

1967年 京都生まれ
 1984年 京都市立洛北高等学校卒業
 1984年 日本電子科学株式会社・入社
 1988年 株式会社ティーワイイー・入社
 1995年 TYA Singapore Pte Ltd・現職
 1984年 (株)日本電子科学を経て1988年より(株)ティーワイイーにてグラフィックデザイナーとして勤務開始。
 1995年 TYA Singapore Pte Ltdへクリエイティブディレクターとして転籍
 1999年 TYA Singapore Pte Ltdのマネージングディレクターになる
 2001年 PT TYA Indonesia立ち上げ
 2013年 TYA Vietnam立ち上げ
 1995年以來から現在までシンガポールに勤務、その間インドネシア、ベトナムのマネージメントを兼務。

知的財産を起点とした、日本×シンガポール で取り組むオープンイノベーション

PANASONIC R&D CENTER SINGAPORE
Deputy Manager
林 珠里



はじめに

シンガポール法務省及びシンガポール知的財産庁は、2017年5月に、IPハブマスタープラン（IP振興基本計画）を改定し、今後5年間で、「知的財産の商業化（知的財産の有効活用や、民間ファンドと連携し、有力な知的財産を保有する企業への投資）」等を通じて、企業成長を促すことにより、15億Sドルの経済効果を生み出すことを発表している。

本原稿では、日本企業の過去の経験を踏まえ、「日本企業が考えるシンガポールにおける知的財産の商業化」を通じて、シンガポールのオープンイノベーションエコシステムを活用し、企業成長を進めている事例を踏まえ、日本企業が、どのようにシンガポールのオープンイノベーションのエコシステムへ参入すべきかを考察する。

シンガポールにおける政府動向

シンガポール政府は今後の経済成長にイノベーションが欠かせないと捉え、2000年代初めよりイノベーション主導型経済の実現に向けて、様々な政策を打ち出してきた。その結果、スタートアップエコシステムが活性化して、スタートアップの数は2015年末時点で、4万8,071社と2004年と比べて2.1倍増加した。しかし、その事業内容は、インターネットサービスやスマートフォンアプリ開発などのライトな領域のものが多くを占める¹。この状況を受け、政府は、近年何らかの先端技術の知財を保有するディープテックの分野のスタートアップへの支

援をより強化する動きをみせている。例えば、2017年に設立された、SGイノベートは、AIやロボティクス、ブロックチェーン、ヘルステックなどの先端分野を中心に、投資、専門人材の育成に取り組んでいる。また、規格・生産性・革新庁（SPRING）傘下の投資会社であるSPRINGシーズキャピタルは、知財を持ち、国外での事業拡大が見込める有望なシンガポール拠点のスタートアップに民間投資家と共同で投資する機関²だが、ディープテックに該当するスタートアップには特別枠を設け、投資額を拡大している³。

元々、政府は東南アジアのビジネス・ハブとしての競争力強化策の一環として、IPの保護に関する法規制の整備を進めてきている。米商工会議所傘下のグローバル知的財産センターの最新IP指数ランキング（2018年2月発表）によると、シンガポールはIPの保護体制でアジアの中では日本に次いで、2位だった。ただ、「IP資産の商業化」においては、14位とランクは下がる。この点はIP振興基本計画の改定時においても課題視され、このIPの商業化に向けた支援強化が優先課題の一つとなっている。

このような背景の元、シンガポール知的財産庁はIP振興基本計画の改定時に重要施策の一つとして、2017年4月に民間企業と共同で未公開株投資ファンドを設立し、知的財産に競争優位性を持つ企業に対する支援のスキームとして、地場プライベートエクイティー会社、Makara Capitalと総額10億Sドルとなる「マカラ・イノベーション・ファンド」（MIF）を設定した。知的財産を経営の基盤とする内外のスタートアップ、中小企業への投資業務を行

うファンドとしては、アジア初となる。MIFは2017年にtryb Group（フィンテックソリューションを提供するプラットフォーム）に30MSドル、2018年にMy Republic（通信プロバイダ）に70MSドルを投資した実績がある。

以上のように、シンガポールでは、知的財産庁が、知的財産の許認可官庁という枠を超えて、自らイノベーション推進に向けたエコシステムの整備と活性化、IPの商業化の推進を行っている。

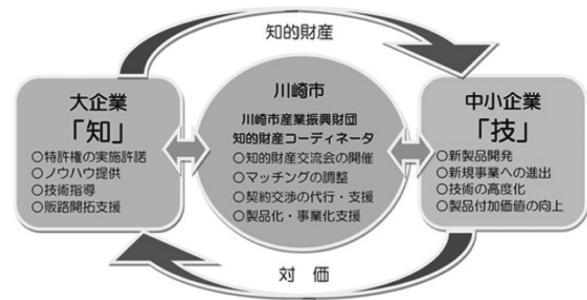
日本における知的財産の活用状況

日本特許庁の「特許行政年次報告書2018年版」によれば、日本企業において自社でも他社でも実施されていない、いわゆる遊休特許が保有特許数に占める割合は2016年度で49%となっており、日本企業の特許の活用割合は決して高いとは言えない。⁴

大企業のもつ膨大な遊休知財資産を活用して、経済の活性化を図ることは日本でも長年の課題となっている。他社への知財活用というと、典型的なものではライセンスや売却がある。しかし従来型の特許・技術ライセンスは、ライセンスを受ける側が自社の商品・サービスに必要な技術を社外から導入する技術移転という形態をとり、事業観点からの関わりは薄い。一方、知財の商業化の場合は、技術に閉じた局所的な検討だけでなく、マーケットのニーズに合わせて、事業モデルを組み立てた上で、事業モデルとセットで技術ライセンスを行うというように、視点が異なる。

日本における知財の商業化の成功例としては「川崎モデル」がある。これは2007年に川崎市のモデル事業としてスタートした「川崎市知的財産交流事業」である。この事業では、地域産業活性化を目指し、川崎市が、大企業・研究機関が保有する知的財産を中小企業に紹介し、中小企業の製品開発や技術力の高度化、高付加価値化の支援を行う。具体的には、市職員が大企業と中小企業の仲介役となり、大企業の知財、技術シーズと中小企業の事業のマッチングを図る。同事業は開始して10年が経ち、2018年1月までに開放特許実績はマッチング成約数30件、製品化数20件となった。

この川崎モデルは全国の地方公共団体にも横展開されており、地方創生の一翼を担っている。



大企業の特許使った中小企業の自社製品開発支援
出典：川崎市ホームページ 大企業と中小企業の知的財産マッチング支援

日本の遊休知財を活用した、シンガポールの学術機関とのオープンイノベーション

当社では、日本と異なる事業・知的財産の環境下において、知的財産を活用して、日本企業として、どのようにシンガポールのオープンイノベーションへ関与を進めることができるか検討を重ねた。具体的には、日本での川崎モデルを参考として、遊休知財をどうすれば、当地で活用できるかについて、検討を重ねてきた。そして、イノベーションエコシステムを構成するステークホルダー（公的機関、VC、スタートアップ、中小企業など）へのヒアリングを通じて、知的財産に加えて、知的財産を実現化した技術そのものに対するニーズが現地のイノベーションエコシステムにあることを把握した。

そこで、当社の知財・技術シーズと現地企業のニーズを直接マッチングしようとしたが、実現には至らなかった。これは、技術の移転先であるシンガポール企業と、日本企業が提供する技術の間にギャップがあることが要因であるとの考察を行った。技術の移転先であるシンガポールの企業は、限られたリソース（人員、開発設備、資金）の中で事業に有用な技術を探しており、カスタマイズに必要な追加開発の工数は最小限に抑えたい。一方、遊休知財を活用したい日本企業にとって、現地ニーズの把握は困難であり、仮に現地ニーズを把握できたとしても、日本で生まれた技術シーズの多くは、現地ニーズに合うようにカスタマイズされていないため、追加開発が必要となる。

技術シーズを提供する日本企業側とそれを受け取

り、事業に結び付けたい現地企業（ニーズ）の間のギャップがあることが原因であれば、そのギャップを埋めることが必要になる。

川崎モデルにおける仲介役は技術と事業とのマッチングを図る役割を担っているが、シンガポールにおいてはそれに加えて、現地の社会的な課題から生まれたニーズをしっかりと把握して、そのニーズを満たすべく、技術シーズをカスタマイズして、中小企業やスタートアップが使いやすい形で提供できる能力のあるパートナーが必要となる。また、このような追加開発には、コストと時間がかかるので、これらを最小限に抑えることも重要となってくる。

企業や公的機関の技術開発能力の一つの指標として、特許出願件数があるが、シンガポール知財庁の2017年-2018年の統計レポートによるとシンガポールの特許出願において、国内出願人による出願のうち、上位3位はASTAR（シンガポール科学技術研究庁）、シンガポール国立大学、南洋理工大学と公的機関が独占しており、この3者による出願が出願数全体の80%を占めている。このように出願人の所属が日本と異なった様相を呈している理由は、政府の強力なリーダーシップの元、莫大な予算が公的機関につけられて、最先端の研究開発活動が進められており、そこでの研究成果は産業界に還元されることを目的としているため、換言すると、これらの公的機関は現地企業のR&D機関のような役割を担っていると考えられる。

シンガポールの大学の特徴として、①技術の商業化がKPIに含まれていること。これは、ディープテック系スタートアップをシンガポールから輩出したいことも背景にある。②産業界との結びつきが強く、現地ニーズを大学がある程度把握していること。③日本と比べて、学生の起業意識が高いことがある。こういった特徴に着目して、大学には技術シーズを応用展開する技術開発能力、現地ニーズを把握する能力、そしてこのような活動に取り組む動機もあると考え、技術シーズと現地ニーズのギャップを埋めてもらうパートナーには大学が適切だと判断した。こうして、現地の大学と連携して、知財の商業化を図る、オープンイノベーションの取組みを開始した。

オープンイノベーションの具体事例

当社は1年間の試行錯誤の結果、上段で紹介したようなスキームを2018年初めに構築し、Temasek Polytechnic（テマセク大）をパートナーに迎えた。パイロットプログラムを開始するにあたり、ヘルスケア分野において、応用展開のポテンシャルの高い自社技術、知財を社内で選定し、テマセク大へ提供を行った。これに対して、テマセク大から出てきた提案が、ヘルスケア分野ではなく、全く異なる業界である、水産養殖分野への応用展開であった。人体向けのセンサーを魚の病理診断ソリューションへ応用展開するアイデアはシンガポールの大学のもつ多様性や学際的なネットワークによるものと思われる。また水産養殖産業の盛んな東南アジアのニーズにも合致しており興味深い。

水産養殖産業は、人手に頼っているところが大きく、効率化して生産性を上げることのできる余地が大きい。また閉鎖的な養殖環境において、一度養殖魚が病気を発症すると一気に他の個体にも感染が拡大する。最悪の場合、そのまま廃棄しなければならない事態となり、大幅なロスが発生する。そのため、簡易で精密な病理診断キットにより、病気を予防できるソリューションに対する潜在ニーズが高く、そのような予防策を講じることができれば、食糧危機対策の一手段にもつながると考える。

現在、プロトタイプを作成中だが、この活動により、日本からは見えていなかった現地ニーズの掘り起こしにつながり、そのニーズへのソリューションとなるプロトタイプについて、社内の水産養殖事業も強い関心を示しており、社内とも連携を開始した。オープンイノベーションには、社外の技術や知識を社内に取り込む「アウトサイド・イン型」と社内の技術や知識を社外に出して活用する「インサイド・アウト型」があるが、本パイロットプログラムはそのハイブリッドモデルだと言える。外部の視点が入ったことで、日本の社内で遊休資産となっていた知財が、シンガポールの現地パートナーとのコラボレーションによって、現地ニーズに沿ったカスタマイズという工程を経て価値が見える化されたことで、新たな活用先を見出した事例である。

このスキームではカスタマイズ（追加開発）にかかるコストと時間が懸念点となるが、以下の理由から、コストを抑えて、スピーディに追加開発を行うことが可能となる。シンガポールの大学との協業により、研究施設などの設備や在籍する研究者や学生などを活用することで、コストが抑えられる。また大学側としても、学生に企業の技術や知財に触れる機会を供与できることはメリットとなっている。スピードについては、企業が過去に投資した技術資産を社内技術者が目利きして、スクリーニングされた技術シーズを提供しているため、一から開発する必要はなく、技術シーズを元にカスタマイズしたソリューションを提供できるため、工数を削減できる。



当社とテマセク大とのオープンイノベーションの活動概要

今後の展開

シンガポールでのオープンイノベーションの取り組みを通じて感じたことは、様々な要素が寄与して、当地でのオープンイノベーションの取り組みの成功確率を高めていると考えられることである。まずは、政府のイノベーション振興政策、企業のR&D機関として機能するシンガポールの大学の現地ニーズを察知する能力と技術開発能力がある。これに加えて、日本にはない多様性やスピード感、そして成長するASEANのマーケットに近いことでシンガポールを実証の場として活用できることなどがある。

この知財を起点としたシンガポールでのオープンイノベーション活動の意義はポテンシャルはあるが、十分に自社事業に活用されていない日本の技術シーズをシンガポールにてASEANのニーズに合った形で応用展開することで、価値を見える化し、ASEANが抱える社会課題への新たなソリューション

として提供できることにある。そして、さまざまな人種に溢れ、人材の流動性の高いシンガポールは、イノベーションに寄与する多様性の要素⁵である、性別、人種、アカデミックバックグラウンド、キャリアパス（複数企業で働いた経験）、産業（様々な業界で働いた経験）を備えており、この活動に適した環境が整っていると考える。このシンガポールの多様性を活かしながら、活動を加速させていきたい。この取組みに興味を持たれた方は、ぜひご連絡ください。



<訳注>

- ¹ NUS Enterprise, “Growth Dynamics of High-Tech Start-ups in Singapore: A Longitudinal Study” (2017年)
- ² 日本貿易振興機構 2017年度日本発知的財産活用ビジネス化支援事業エコシステム調査
<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2018/02/c99a7a86d0b7db4d.html>
- ³ シーズキャピタルホームページ
<https://spring.enterprisesg.gov.sg/Nurturing-Startups/Pages/SEEDS-Capital.aspx>
- ⁴ 特許庁 特許行政年次報告書 2018年版
<https://www.jpo.go.jp/shiryu/toushin/nenji/nenpou2018/honpen/0102.pdf>
- ⁵ ミュンヘン工科大学とボストンコンサルティンググループの2016年共同調査。
<https://www.bcg.com/d/press/23january2018-how-diverse-leadership-teams-boost-innovation-181548>

執筆者氏名
林 珠里 (りん じゅり)

経歴
ニューヨーク州弁護士。ニューヨーク大学法科大学院卒業。2008年パナソニック入社以降、知財法務として、米国特許訴訟、共同開発、ソフトウェアライセンスなど、国内外の案件を担当し、幅広い経験を積む。2015年以降はASEAN知財拠点の制度・基盤整備とともに新しい知財活動の立上げに従事。2017年よりシンガポールに駐在。シンガポールをはじめとするASEAN地域でのオープンイノベーション活動を推進し、知財を起点に新規事業の創出に取り組む。

A Game of Numbers – the NUS Arts Festival pays homage to Math



Japanese math rock band, LITE

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NUS Centre For the Arts (CFA)及び2名の学生についてご紹介します。

14th NUS Arts Festival: A Game of Numbers

Mathematics is everywhere and in everything, including music. Hailed as one of Japan's top instrumental groups, **LITE**'s brand of music known as math rock, combines the precision and musicianship of prog-rock with the emotionally charged cinematic compositions of art rock, in a heavier, more modern package. Breaking free from standard time-signatures, math rock came into its own, with asymmetrical time signatures of 7/8, 11/8 and 13/8. The result? — Pure aural intoxication. Chaotic, melodic, but always stimulating to the senses, the unique genre

redefines the angular relationship between time and space in ultra-creative sounds. It is truly the sound of this zeitgeist.



Singapore band, Forests

LITE, founded in 2003 has toured the US, UK and Asia and will be in Singapore to headline *Sine of the Times*, a math rock concert that will mark the opening celebrations of the 14th NUS Arts Festival.

Sharing the stage with LITE is Singapore band, Forests who will bring us their heady blend of math rock, pop and emo. Singapore's indie heroes released its second full-length album, *Spending Eternity In A Japanese Convenience Store* just two years after its successful predecessor *Sun Eat Moon Grave Party*. Expect a lot more sing-a-long choruses from their new repertoire that will definitely pay off for all indie fans.



NUS Arts Festival 2019: A Game of Numbers

Besides an explosive performance by our math rock stars, *A Game of Numbers*, a one-of-its-kind arts festival, will also bring you a line-up of unique arts performances over two weekends, organized by the NUS Centre For the Arts (CFA), dedicated to the appreciation and nurturing of the creative and inquiring spirit amongst youths. Held at the National University of Singapore (NUS), the idea of a mathematics-themed line-up is bold, ambitious and speaks of the shape of things to come for CFA; this is the



From left to right: Pavan J Singh, Koh Wan Ching, and Remesh Panicker

first Singapore arts institution to be given the rights to stage a play by one of the world's leading theatre makers, Complicité UK, known for their innovative ways of devising new work. *A Disappearing Number* is the Festival's Opening Show. Exquisite and internationally acclaimed, it is about love, math, and how the past and future connect. Directed by Edith Podesta, the play features Remesh Panicker (*The Merchant of Venice*), Koh Wan Ching (*Mortal Sole*) and Pavan J Singh (*Chinatown Crossings*) alongside the creative talents of Brian Gothong Tan, and Teo Wee Boon with students from NUS Stage.

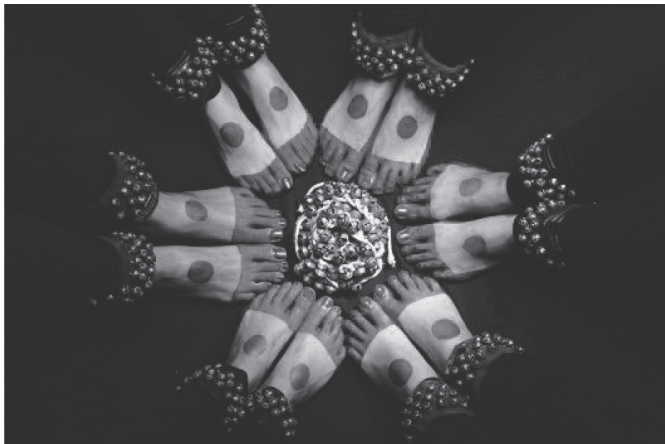
Originally conceived and directed by Simon McBurney, this extraordinary work of visual and physical theatre won the Critics' Circle Theatre Award for Best New Play and Evening Standard Award for Best New Play in 2007. It also received the Laurence Olivier Award for Best New Play in 2008.

"People expect the math to be simplified, but I want to surprise them right from the start. When the brain gets lost, it doesn't stop working. It tries to make sense of things. It begins to speculate and guess, and that's when things open up. That's exciting." – Simon McBurney.

The story follows a clerk in rural India in 1913 named Srinivasa Ramanujan who sends a letter to famed mathematician G. H. Hardy, filled with astonishing mathematical theorems. In the present, a math professor and a businessman fall in love. The play blends the beauty of everyday relationships with the mysticism of the cosmos in a fascinating whirlwind of vignettes spanning history and time.

"The mathematician's patterns, like the painter's or the poet's must be beautiful; the ideas like the colours or the words, must fit together in a harmonious way" – G.H. Hardy

Taking its name from the *panchanadais*: five basic jatis (rhythmic beats) that form the basis of Bharatanatyam dance, NUS Indian Dance's 28 celebrates the beauty of symmetry, geometry and proportion in art and nature.



z8 by NUS Indian Dance

In **z8**, Artistic Director and Resident Choreographer Mrs Santha Bhaskar draws inspiration from Da Vinci's *The Vitruvian Man*, the Golden Ratio and the Fibonacci sequence, expressing these mathematical patterns through richly-textured visuals and original music.



BEHALF by HORSE (Taiwan)

Another dance performance that discusses human connectedness is **BEHALF**, a danced dialogue that offers audiences an intimate insight into whether mathematical measurements like fractions express our identity, culture and art-making more accurately to represent ourselves and on behalf of others. Man is made up of many different parts and the complexity of human nature arises from whether the parts integrate as a whole or contradict each other. Performed by HORSE (Taiwan), this collaboration between Taiwanese contemporary choreographer/dancer Chen Wu-Kang and Thai classical *khon* master Pichet Klunchun began as a series of conversations about their cultural backgrounds and the patriarchal social structures in both Taiwan and Thailand. **BEHALF** investigates the relationship between traditional and contemporary dance and between students and their teachers. It is also about East and West and about their recent fatherhood.

Very often, parents are so concerned with their children's grades that they may forget how numbers can label their children and prematurely define their future. PSLE

Grades. CAP Score. Height. Weight. Size. Postal Code. Phone Number. Lucky numbers. Numbers to be avoided. What do they all add up to?



The Child Who Loved Numbers by NUS Chinese Drama

Directed by Singapore theatre practitioner Judy Ngo (*Family Secrets, If There Are Seasons*) and devised together with NUS Chinese Drama, **The Child Who Loved Numbers** explores how numbers have different social and cultural meanings across borders and generations. In carrying the weight of these numbers on our shoulders, we reflect how they have necessarily or perhaps unduly affected the way we view ourselves and our world.

The fear of math is something many students grow up with and often, it leads to them thinking that they are bad at it. Perhaps we are not teaching our students the right way; we should be showing how math is used in problem-solving and rooted in innovation, art, humanity and even gaming.

Game theory is the science of strategy and this forms the inspiration behind the Festival's Closing Show, **The Art of War** 《战数》.

Since the Shang Dynasty, the Chinese have independently developed concepts in algebra, geometry, trigonometry as well as decimal and binary systems, establishing themselves as the world's foremost mathematicians. From the architectural marvels to Sun Tzu's *The Art of War* and the military strategies of the *Three Kingdoms*, the history of China is replete with stories of how mathematics has shaped the development of Chinese civilisations.



The Art of War by NUS Chinese Orchestra

Under the baton of Moses Gay the NUS Chinese Orchestra will bring the Festival to a rousing climax with *The Great Wall Capriccio* 《长城随想曲》, *Yellow River Concerto* 《黄河钢琴协奏曲》 and a revisiting of the Symphonic Poem: *The Battle of Red Cliffs* 《交响诗：赤壁》 that reflects how China's historic defense efforts are rooted in mathematical concepts that have evolved from the time of Sun Tzu that continue to be expressed as game theory today.

From Chinese classics to chamber music, pianist Abigail Sin and violinist Loh Jun Hong will join forces to explore notions of evolution and transformation in music in their delightful performance, *Variations and Variables*.



Loh Jun Hong (left) and Abigail Sin (right)

Every twist of fate and every turn of the kaleidoscope reveals new emotional landscapes, leading us far away from home. What is certain is that we will be forever changed by these journeys. Featuring the mighty *Chaconne for Solo Violin* by J.S. Bach, Messiaen's *Theme and Variations for Violin and Piano*, and selections from Beethoven's sublime *Piano Sonata in E Major Op. 109*, this concert will also feature a collaboration with visual artist Yanyun Chen, who was recently presented at the President's Young Talents 2018 exhibition at the Singapore Art Museum.

Visual representations of shapes are also an inspiration for another music performance, *Soirée 2019: Tessellations*, an exploration of patterns and symmetry in music. We commonly see beautiful artworks created with repeating geometric shapes. Similarly, repeating notes and sequences are often woven into music. Recognising these patterns can change our perceptions of music, and enable us to consider another dimension to this unique performance.



Soirée 2019: Tessellations by NUS Harmonica Orchestra

The NUS Harmonica Orchestra will be uncovering patterns concealed within a selection of prominent works that will certainly change the way we encounter tessellations.

The festival has also programmed four acclaimed films inspired by mathematics for good measure:



Summer Wars, 2009

Summer Wars

Mathematics whiz Kenji Koisu spends his summer holidays working to maintain the virtual city of OZ. When he accompanies his senior Natsuki Shinohara to her hometown, he is bewildered to be introduced as her fiancé. During his stay, Kenji receives a mysterious e-mail containing an intriguing mathematical riddle. When he finally solves it, Kenji finds himself thrust into a cyberwar of unimaginable proportions. Will he survive this battle of a lifetime and win Natsuki's heart?



The Professor & His Beloved Equation, 2006

The Professor & His Beloved Equation

Starring Terao Akira, Fukatsu Eri, Yoshioka Hidetaka, and Asaoka Ruriko, this heart-warming tale is about a mathematics genius who was set to become a professor at the University of Japan until a traffic accident shattered his dreams. Now the poor man has lost his short-term memory and can only remember the last 80 minutes of his life.

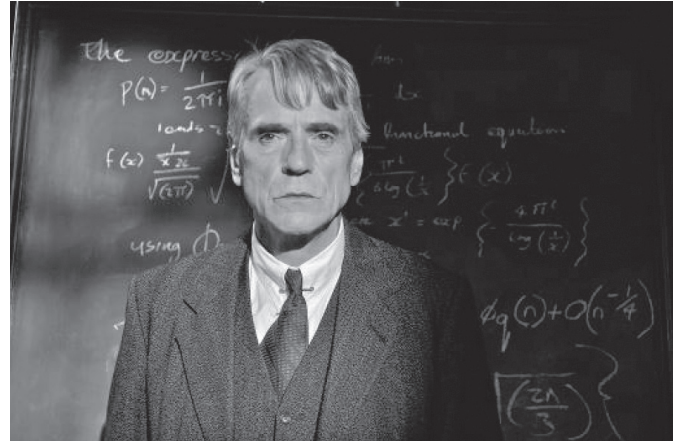
After different housekeepers have tried and failed to look after the troubled academic, a young woman and her 10-year-old son come to work for him. They are charmed by his love of mathematics and discover that within his cerebral musings are words and ideas of great beauty.



The Imitation Game, 2014

The Imitation Game (Rated NC16)

During the winter of 1952, British authorities entered the home of mathematician, cryptanalyst and war hero Alan Turing (Benedict Cumberbatch) to investigate a reported burglary. They ended up arresting Turing for different charges, but little did they know then that they were actually incriminating the pioneer of modern-day computing. ***The Imitation Game*** follows a genius who shortened the war under nail-biting pressure and saved thousands of lives.



The Man Who Knew Infinity, 2015

The Man Who Knew Infinity

Based on a true story, ***The Man Who Knew Infinity*** is about a friendship that forever changed mathematics. In 1913, Srinivasa Ramanujan (Dev Patel), a self-taught Indian mathematician, travelled to Trinity College, Cambridge where he forged a bond with the eccentric professor G. H. Hardy (Jeremy Irons), and fought against prejudice to reveal his mathematics genius to the world.

Other free events at the festival include ***Critical Conversations: Rare Events***, in which Emeritus Professor Louis Chen will give examples of the rare events associated with catastrophes, lotteries, coincidences and questions about the existence of extra-terrestrial life.

Admission to film screenings and panel discussions are free. To register for them, please refer to the individual show titles at our website www.nusartsfestival.com

Tickets for **14th NUS Arts Festival: A Game of Numbers** priced at **\$15 for students** and **\$25 for adults** are available at www.nusartsfestival.com Join us as a Friend of CFA and enjoy a great discount. Check out the website for more details.

The 14th NUS Arts Festival is generously supported by JCCI Singapore Foundation, Shaw Foundation and Lee Foundation.

Ms. Dana Lee Si Min

早稲田大学 国際教養学部 日本概論コース 奨学生
(September 2019- July 2020)

1 Please tell us about yourself (name, age, name of current university & field of study)

My name is Dana Lee Si Min (Age: 21), currently studying in the National University of Singapore as a Japanese Studies Major in the Faculty of Arts and Social Sciences.

2 What made you want to study in Japan?

My fascination towards Japan started since young due to my parents, which then turned into a want to study in the country itself. Since becoming a Japanese Studies major, I got to learn about Japan through my professors' teachings and scholarly articles but never really had the chance to fully immerse myself in the country. Hence, I would like to have a first-hand experience with Japan and understand its culture and people on a deeper level. The opportunities for intercultural exchanges also compelled me to study in Japan as I am not only able to converse with Japanese students but other international students as well. Having partook in homestays in Japan before, I really value close interactions with people unlike me and hope to gain a broader perspective of Japan and the world.

3 What do you intend to study at the university in Japan?

During my one-year study at Waseda University, I would like to challenge myself by venturing into International Relations (IR) to further understand the world around me. As I would like to do something related to tourism or bilateral relations in the future, I hope that the skills and knowledge I acquired during my study can be useful in these fields. Aside from IR, I would also like to explore my other interests such as film studies, literature and sociology. I feel that these areas can further enrich my learning journey and hone my skills in other areas.

4 How do you hope to bridge yourself between Singapore & Japan in future?

I hope to improve bilateral relations between Japan and Singapore in the future through a few possible channels, namely working in the Singaporean Embassy in Japan or Singapore Tourism Board. Hopefully with a better grasp of Japan and its language after my study, I would be able to help represent Singapore in its bilateral relations with



Japan and even try to promote Singapore's appeal to Japan and vice versa. On a community level, I have thought about a career at the Japanese Creative Centre to aid in liaising with Japanese organizations to promote Japanese culture to Singaporeans.



Mr. Rainer Kwan Mun Hin

国際基督教大学 教養学部 奨学生
(September 2019- July 2020)

1 Please tell us about yourself (name, age, name of current university & field of study)

Hi, my name is Rainer Kwan Mun Hin and I am 23 years old. I am currently a penultimate year student at the Singapore University of Technology and Design. My field of study is Engineering Systems and Design (ESD). My hobbies include learning Japanese and practising photography.

2 What made you want to study in Japan?

I have been studying Japanese for 2 years and I wanted to take my Japanese ability to the next level. For that to happen, I felt that I had to immerse myself in a Japanese-speaking environment and of course, the ideal place for that is Japan itself. Also, I had entertained thoughts about working in Japan and I felt that I needed to experience living in Japan for a long period of time before I could commit to such a decision. Studying in Japan would allow me to understand Japan and Japanese culture much better and decide whether it is suitable for me.

3 What do you intend to study at the university in Japan?

I intend to study Japanese history-related courses and undergo the Japanese Language Program (JLP). The courses I am interested in (but not limited to) include: History of Contemporary Japan, History of Japan (Ancient and Medieval), Translation at Work and Introduction to Japan Studies. There are few options for me to study subjects beyond my major at my current university hence I would like to use my time in Japan to pursue these interests.

4 How do you hope to bridge yourself between Singapore & Japan in future?

As Singapore serves as a regional hub for many Japanese MNCs, I believe that there will be many opportunities for me to work as a coordinator between the two countries in a business capacity.

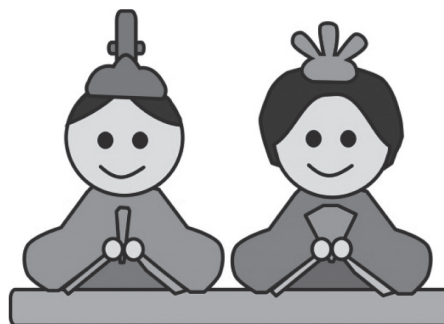
I believe that my understanding of both local and Japanese perspectives will allow me to mediate and propose the best solutions for parties on both sides. Also, with my experience and friendships forged in Japan, I will be able to continue sharing Singapore's culture with the



Japanese and vice-versa.



シンガポール日本商工会議所
事務局便り



◀ 2019年2月活動報告 ▶

建設部会「国立中間ケア総合病院新築工事」現場見学会

2月1日にノベナ地区においてKajima Overseas Asia (Singapore) 社の施工中の国立中間ケア総合病院新築工事の現場見学会を行いました。当日天候に恵まれ22名様にご参加を頂きまして、Kajima Overseas Asia (Singapore) 社の素晴らしい段取りで、参加者の皆様には、とても有意義な見学会となったことと思います。

2月度会員講演会「シンガポール個人所得税及びHRコンプライアンスセミナー」

2月14日には、Ernst & Young Solutions LLP様より専門家の皆様をお迎えし、標記講演会を開催しました。当日は、個人所得税における課税対象や申告の流れ、過少申告しやすい項目や、CPF制度の詳細や所得の分類について等、具体例を交えて分かり易くご解説を頂き、ご参加の方からもアンケートでの高評価を頂きました。

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

開催日	開催区分	イベント名	時間・場所
3月6日(水)	委員会	3月度会員講演会	15:00-17:00 日本人会
3月7日(木)	部会	広報委員会	12:30-14:00 Conrad Hotel
3月10日(日)	部会	第一工業部会 懇親ゴルフ並びに夕食懇親会	11:30-21:00 Sentosa Golf Club Serapong
3月11日(月)	委員会	3月度会員講演会	15:00-17:30 日本人会
3月12日(火)	理事会	3月度運営担当理事会 第581回理事会	11:30-12:14 12:15-14:00 日本人会
3月13日(水)	委員会	第1回賃金調査委員会	14:00-15:00 JCCI事務局 会議室
3月14日(木)	部会	観光・流通・サービス部会 第三回ミニセミナー・ランチ交流会	11:30-13:30 JCCI事務局 会議室
3月19日(火)	総会	JCCI 年次総会	18:30-20:30 Mandarin Oriental Singapore
3月29日(金)	基金	JCCI 基金年次総会	13:30-14:30 JCCI事務局 会議室



2019年8部会合同新年会

去る1月28日、Regent Singaporeにて2019年8部会合同新年会を行いました。今年は約240名のみなさまにご参加いただき、積極的な交流の中、楽しい時間を過ごしていただけたことと思います。

第1工業部会古田部会長の挨拶で開会され、会頭及び8部会長による鏡開き、続いて桑田会頭の音頭で乾杯が行われました。本年のアトラクションといたしましてシンガポールのマレーダンス界の中枢と言われる、芸術社 Sri Warisan (スリ・ワリサン) による、伝統マレーダンスをお楽しみいただきました。最後に運輸・通信部会加藤部会長の中締めで閉会をいたしました。







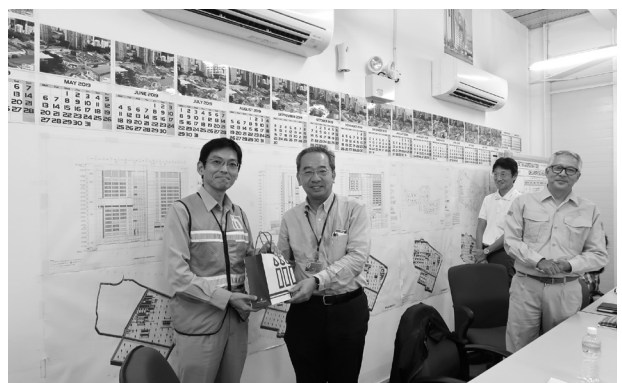


1月～2月 JCCIイベント写真

1月27日 貿易部会&運輸・通信部会共催「懇親ゴルフ」



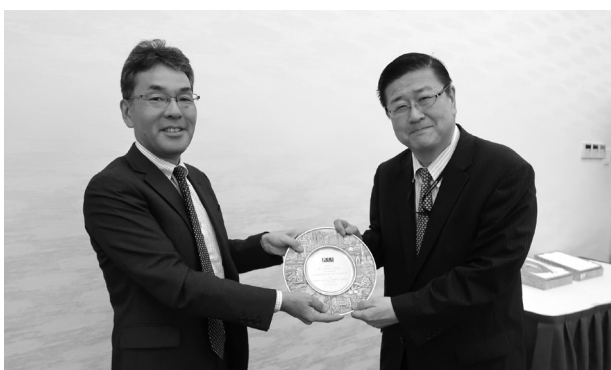
2月1日 建設部会「国立中間ケア総合病院新築工事」現場見学会



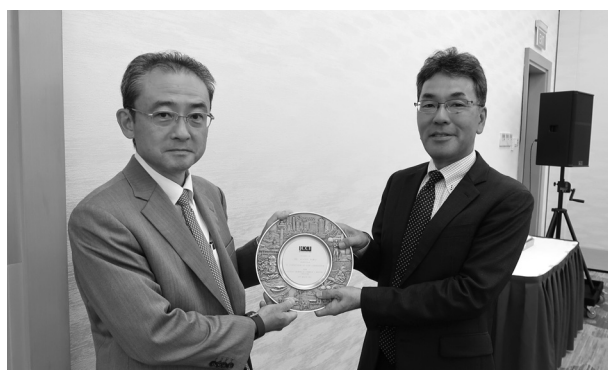
2月14日 会員講演会「シンガポール個人所得税及びHRコンプライアンスセミナー」



2月19日 理事会



桑田会頭と佐々木副会頭



土光理事と桑田会頭



大島様 (MITSUBISHI ELECTRIC ASIA PTE LTD)



丸山様 (TOSHIBA ASIA PACIFIC PTE LTD)

第579回理事会 議事録

日 時：2019年1月8日（火）12：30～13：00

場 所：日本人会 2階 ボールルーム

出席者：桑田会頭、郡司、松藤、西田、竹内副会頭、岡田、鈴木、土光、上田運営担当理事、石井（計）、石井（智）、堀内、土橋、杉浦、宮原、阿部、稲見、山野、菅原、吉田、松本、赤木、古田、加藤、高橋、竹本、石垣、諏訪、岸田、石井（誠）、稲垣、遠藤理事、新藤監事、伊藤、石井（淳）参与、清水事務局長

計36名

桑田会頭が議長となって開会した。

議 事：**1. 前回（第578回）議事録承認**

桑田会頭が前回（第578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）選挙管理委員会の設置について**

理事選挙実施のための選挙管理委員会について、委員長に石垣理事、副委員長に吉田理事、委員に石井（計）理事、新藤監事、清水事務局長を指名する旨、桑田会頭より説明があり、諮られたところ、異議なく承認された。

（2）「Public Consultation on Possible Measures for Pre-Packed Sugar-Sweetened Beverages」への意見書提出について

第2工業部会 諏訪部会長より、現在、実施されている「Public Consultation on Possible Measures for Pre-Packed Sugar-Sweetened Beverages」について、概要の説明、及びJCCIとしての意見書提出について諮られたところ、異議なく承認された。

（3）『ASEAN CAREER FAIR with JAPAN』への後援名義付与について

株式会社エナジャイズ主催による「ASEAN CAREER FAIR with JAPAN」について、後援名義付与の依頼があった。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。

（4）入退会について

清水事務局長より、2法人会員の入会申請、6法人会員、4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731社、個人会員86名、計817会員となった。

3. 報告事項**（1）会頭報告、最近および今後の主要行事・会合について**

桑田会頭から12月12日に開催した会員懇親パーティー、1月7日に開催した新年賀詞交換会について参加御礼の報告があった。また1月28日の8部会合同新年会への参加依頼があった。

(2) 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、昨年12月30日にTPP11が発効され、1月19日には、同協定に関する委員会を東京で開催予定であり、シンガポールも出席を予定している。また、RCEPについても今年中の妥結について、関心も高まっており、随時情報共有を行いたい旨、報告があった。

ジェトロシンガポールの石井所長より、昨年12月中旬に三重県からの生ガキの輸入承認があり、日本からの生ガキの輸入の初めての事例となった。また、2月21日には、同生ガキを含め、水産物に関する商談会を開催予定である。昨年、11月から実施しているRed MartでのJapan Mall事業では、また新たに北海道産のものなど、品目を追加していく予定である、との報告があった。

(3) その他

・8部会合同新年会について

清水事務局長より、1月28日に開催する8部会合同新年会について、参加依頼があった。

(4) 2019年派遣留学生への証書授与

2018年12月12日に開催された基金贈呈式に出席できなかった新留学生に対し、桑田会頭から留学証書の授与が行われた。

以上

<2019年2月入会会員一覧>

会 員 名	格付	備 考
GLICO ASIA PACIFIC PTE LTD [第2工業部会]	A (法人)	Regional HQ. Manufacturing & Distribution of confectionery products 現地法人 (100%日本出資) 設立登記：2017年6月 従業員数：30 (派遣邦人11)
KE FUEL TRADING SINGAPORE PTE LTD [第2工業部会]	A (法人)	Liquidified natural gas (LNG) trading 現地法人 (100%日本出資) 設立登記：2017年04月 従業員数：4 (派遣邦人3)
ICMG PTE LTD [観光・流通・サービス部会]	B (法人)	Business Consultation 現地法人 (100%日本出資) 設立登記：2011年6月 従業員数：13 (派遣邦人4)
ALCHEMIST PTE LTD [観光・流通・サービス部会]	C (法人)	イベント、PR、マーケティング、料理クラスサービスプロパイター会社 現地法人 (現地独立資本) 設立登記：2014年1月 従業員数：7 (現地邦人5)
Mr Koichiro Abe (NOVOTEL SINGAPORE CLARKE QUAY) [観光・流通・サービス部会]	D (個人)	Hospitality 現地法人 (現地独立資本) 設立登記：2007年6月 従業員数：200 (現地邦人1)

最近の推移：

('16年11月) 852会員、('16年12月) 854会員、('17年1月) 840会員、('17年2月) 834会員、('17年3月) 835会員
('17年4月) 824会員、('17年5月) 826会員、('17年6月) 831会員、('17年7月) 817会員、('17年9月) 821会員、
('17年10月) 822会員、('17年11月) 820会員、('17年12月) 818会員、('18年1月) 818会員、('18年2月) 820会員、
('18年3月) 823会員、('18年4月) 826会員、('18年5月) 829会員、('18年6月) 830会員、('18年7月) 819会員、
('18年9月) 824会員、('18年10月) 819会員、('18年11月) 824会員、('18年12月) 825会員、('19年1月) 819会員

月報 March, 2019

編集後記

今年は、近代シンガポールの祖とされる英国の東インド会社の官僚だったスタンフォード・ラッフルズ卿が上陸して200年を迎え、シンガポールにとっては記念すべき年を迎えています。1月28日から都心部のマーライオン付近を中心に、ラッフルズ卿の上陸200年を記念したライトアップが始まったのを皮切りに、シンガポールの歴史をテーマにした講演会、展示会などが1年を通して開催される予定です。

シンガポールはよく、わずか200年の歴史の浅い国と言われます。でも、最近になって、ラッフルズ像が立つシンガポール・リバー周辺での近年の発掘調査で、ラッフルズ卿が上陸するずっと以前の14世紀からシンガポールが交易で栄えた港町だったことが少しずつわかり始めています。200年祭を機に、実は漁村ではなかったラッフルズ卿上陸以前のシンガポールの歴史に改めて注目が集まると同時に、ラッフルズ卿が歴史上果たした役割を見直す動きもあり、歴史に対する関心が改めて高まっています。

また、200年祭を迎える記念すべき今年、本来2021年1月までに実施予定だった議会総選挙が前倒しで行われる観測が高まっています。政治的にも、そして歴史的な年を迎えるシンガポール、いろいろと目を離せない1年となりそうです。

本号3月号もシンガポール日系企業の皆様にお役に立つ原稿が揃いました。末筆ながら、ご多忙な中でも興味深い記事をご寄稿して頂いた執筆者の皆様には、この場を借りて厚く御礼を申し上げます。



左：高徳 右：本田

(編集後記執筆：JETRO SINGAPORE 本田 智津絵)

○名前 高徳 祐一 (たかとく ゆういち)
○出身 栃木県
○会社名 PANASONIC ASIA PACIFIC PTE. LTD.
○在星歴 2016年4月着任 (2年10か月)
○仕事内容 東南アジア・大洋州地域のブランドコミュニケーション総括

○趣味 スキー

○シンガポールのお気に入り
多様性を感じられる賑やかなホーカー、大胆なデザインの建造物、年中薄着で居られる気候

○読書の皆様へ
いつもご愛読ありがとうございます。着任して約3年が経ち、当時と比べると時代の変化スピードの早さを感じますが、JCCI広報委員会メンバーも入れ替わりながら常に進化しています。今後もより一層充実した誌面づくりに貢献したいと思っておりますので、皆様からの忌憚のないご意見をぜひお待ちしております。

○名前 本田 智津絵 (ほんだ ちづえ)
○出身 東京都
○会社名 JETRO SINGAPORE
○在星歴 20年以上
○仕事内容 経済調査

○趣味 街歩き、秘境巡り

○シンガポールのお気に入り
世界から幅広い企業が集まっている上、大学や研究機関が集積したためか、毎日のように街のどこかでその道の専門家による講演会やイベントが開催され、あらゆる分野で情報が収集できる点

○読書の皆様へ
月報は長年にわたって、シンガポールを拠点に活躍されている皆さまにお役に立つ情報を発信することを目指しております。今月号の記事にご意見、ご感想があれば、ぜひご一報頂ければ幸いです。

発行

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

編集

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

印刷

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

会員データベース 訂正・変更記入フォーム

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

注：*必ず会社名と E メールはご記入下さい。

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

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

緊急連絡 E メール：

その他

Fax: 6225 6197

担当：ドリス (doris@jcci.org.sg)

