

月報

2014 年 11 月号

シンガポール日本商工会議所

MCI(P) NO. 085/03/2014

Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore

Website: <http://www.jcci.org.sg>





ジャパングリーンメディカルグループ
シンガポール・ロンドン・上海・倉敷

毎日笑顔の 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



健康診断・医療検査



理学療法



肩痛・腰痛・足痛
スポーツ障害・リハビリ等に

医療相談



生活習慣病・禁煙・アレルギー
感染症・渡航医療・他

ジャパングリーンクリニック

総合診療の
オーチャード本院

診療科目

外来診察（小児科・内科・外科・耳鼻咽喉科・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*・禁煙*・他）

受付時間 月～金 9:00～12:00,
14:00～17:30

土 9:00～12:00
（日・祝 休診）

予約 一般診察は予約不要です。
*印は要予約。

所在地 290 Orchard Road
#10-01 Paragon
Singapore 238859

電話 6734-8871

ファックス 6733-1213

Eメール

reception@japan-green.com.sg

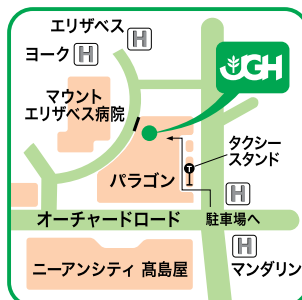
- ◆ MRTオーチャード駅より徒歩10分
- ◆ エレベーターは、1階Tower Lift Lobby1をご利用ください
- ◆ 主要各科医師が在籍し検査機器も揃えた総合クリニックです



パラゴン



健康診断ロビー



ジャパングリーンクリニック シティ分院

オフィス街の
身近なクリニック

診療科目

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

受付時間 月～金 9:00～12:30,
14:30～17:30
（土・日・祝 休診）

予約 ご予約をお願い致します。

所在地 20 Cecil Street
#07-08 Equity Plaza
Singapore 049705

電話 6532-1788

ファックス 6532-7673

Eメール

citybranch@japan-green.com.sg

- ◆ MRTラッフルズプレイス駅E出口より徒歩1分
- ◆ お越しの際はIDカード（EP等）をご持参ください
- ◆ 待ち時間を最小限にする予約制を採用
- ◆ タクシーでお越しの方は行き先をリパブリックプラザと教えてください（エキイティプラザ前は乗降車できません）



エキイティプラザ



診察室



歯科はJGHデンタルクリニック(本院内) Tel: 6235 7747

www.japan-green.com.sg

月報

2014

Nov

<特集>

- **世界のビジネススクールは今アジアで何をしているのか?** p02
INSEAD
小西 陽明
- **シンガポール&ASEANにおける日本のテレビコンテンツの可能性について** p09
J FOOD & CULTURE TV PTE. LTD.
森田 完
- **シンガポールの医療について** p15
Healthway Medical Group Pte Ltd
吉国 泰代
- **東南アジア「オタク」マーケット考察** p19
SOZO Pte Ltd
大林 愛子

<業界ぶらす1> 運輸

- **シンガポールにおけるラストワンマイル物流の現状と将来の展望** p22
Yamato Asia Pte. Ltd.
リチャード・チュア

<10月 JCCIイベント写真>

- 10月 JCCIイベント写真 p26

<シンガポール協会便り>

- 日本シンガポール協会のイベントをご紹介します p28

<事務局便り>

- 10月の行事報告、11月の予定 p29

月報題字: 麗扇会 青木 麗峰

表紙写真: 表紙 國井 大輔 (MITSUBISHI CHEMICAL SINGAPORE PTE LTD) / 裏表紙 中島 茂 (NTA TRAVEL (Singapore) Pte Ltd)

写真タイトル: 表紙「シンガポール新ナショナルスタジアム サッカー日本代表対ブラジル代表(2014年10月14日)」
裏表紙「The Straits Times Run at the Hub 2014 (2014年9月28日)」

世界のビジネススクールは今アジアで何をしているのか？

INSEAD

Director, Corporate Partnerships, Executive Education

小西 陽明



はじめに

～世界大学ランキングでシンガポール国立大学が25位、アジアでは東京大学に続く2位に～

ビジネススクールで働く職業柄、こういった記事が出るたびに政府、学校関係者、そして企業の方から多くのお問い合わせをいただきます。政府や学校関係者の関心の背景は日本で文科省が進めるスーパーグローバル大学やスーパーグローバルハイスクール。一方で企業の方の関心事はというと、“大学”というよりもむしろ「アジア」の“ビジネススクール”事情。MBAへの会社派遣候補先にアジアも含めたい。ところがFinancial Times紙などの所謂MBAランキングに載るのはNUS (National University of Singapore: シンガポール国立大学)などほんの一握り。しかもランキングに載るビジネススクールへは派遣実績がないので特徴がよくわからない……。更に、シンガポールや香港には欧米のビジネススクールも進出している。これらの欧米校ではアジアのことは学べるのか？それとも欧米の授業をそのまま提供しているだけなのか？……。伺ってみるとその理由は大体これらに集約されます。

そこで、今回はこの機会をお借りして「世界のビジネススクールは今アジアで何をしているのか？」と題し、企業の方向けに“アジアのビジネススクール事情”についてお伝えさせていただきます。紙面が限られていることもありそれぞれ深くはご説明できないのが残念ですが、企業の方が「ビジネススクールとの付き合い方」を検討される際の参考に少しでもなれば大変幸いです。

1. ビジネススクール=MBA?

“ビジネススクール”と聞いたとき、皆さんは何をイメージされるでしょうか？おそらく多くの方がMBA(経営学修士)と考えるのではないかと思います。では、冒頭で名前を挙げたNUS (National “University” of Singapore: シンガポール国立“大学”)はビジネススクールなのでしょうか？

ここではビジネススクールを経営学部、もしくは経営大学院と捉えて話を進めたいと思います。ちなみに、前者はSchool of Business、後者はGraduate School of BusinessもしくはBusiness Schoolという名前がつくケースがほとんどです(通常はこれらのSchool単位で採算管理がなされています)。すこしくどくなりますが、NUSのケースに戻ると、総合大学としてのNUS=ビジネススクールではなく、その中にある一つの大学院NUS Business School=ビジネススクールです(結果、冒頭の“大学”ランキングはNUSの“ビジネススクール”のランキングを表している訳ではなくなります)。つまり、総合大学の傘下にあるビジネススクールの場合は、大学全体ではなくその中にある経営学部や経営大学院だけを見ていく必要があるのです。

では続いて、ビジネススクールは一体何をしているのでしょうか？経営やビジネスに関連する科目を学生に教える、もしくはMBA(経営学修士)を付与するだけなのでしょうか？

実はビジネススクール=MBAと捉えているのは極端に言うと日本企業の方だけです。日本を一歩外に出ると

ほとんどの企業がビジネススクールを共同研究、人材の採用、そして、人材育成のパートナーとして使っているのです。

既に申し上げた通りビジネススクールは経営学部、もしくは経営大学院です。そこでは教授が中心となって学術研究をし、それをもとに学生や企業の人材育成に貢献することがミッションです。例えば、シンガポール第三の国立のビジネススクールであるSingapore Management Universityに足を踏み入れると「Our mission: We create business knowledge and nurture keen minds to lead organisations and serve society」というミッションステートメントが目に入ってきます。ここに表されているように「経営やビジネスに関する新しい知の創造(研究)とその還元(教育)」がビジネススクールの役割です。これを理解している海外の企業は教授と共同で自社や経営者が抱える課題の研究を、更にはビジネススクールが持つ知を使って人材育成を、とになっていく訳です。そして中でも最も企業からビジネススクールへの需要が多いのが実は人材育成に関してです。海外のビジネススクールには必ずExecutive Educationという部門があり、このExecutive Educationが研究成果や教授というビジネススクールの資産を使い、個別企業向けのカスタマイズ型集合研修(CSP: Company Specific Programmes)や、多企業からの派遣者が集まる通学型の公開講座(OEP: Open Enrolment Programmes)を企画し、企業向けに提供しています。

では、何故日本企業と海外の企業でビジネススクールの使い方に違いがあるのでしょうか？いくつか理由はあるものの、私はおそらく日本企業が「会社派遣留学」先としてビジネススクールを使ってきたことが大きいのではないかと思っています。近年は日本人の私費留学も増えてきましたが、一方で依然として社費派遣組も多くいます。(蛇足ですが、海外のビジネススクールのMBA課程に在籍している生徒のうち、会社派遣の学生はほんの一握り。しかも日本人だけというケースがほとんどです)。更に言うと、日本企業は海外と比較すると中途採用やMBAホルダーの採用に積極的ではありません。そして研究や人材育成となると言語(英語)がネックになる。結果、ビジネススクール=MBAという図式が出来上

がったのではないのでしょうか。

ここまですら簡単にまとめると、企業からみたビジネススクールとはMBAへの派遣先ではなく、通常は人材育成のパートナーです。特に近年盛んに日本企業で叫ばれている「グローバル人材の育成」において、海外の企業がそうであるように日本企業も海外のビジネススクールをパートナーとする時代になっているとも言えるのかもしれませんが。

2. ビジネススクールによって何が違うのか？

AIM、HKU、HKUST、IIM、ISB、NUS、NTU、SMU、Harvard、Chicago、INSEAD、IMD、、、

この中で耳にしたことがある名前はありますか？これらに共通しているのは、「アジアの、もしくはアジアに進出しているビジネススクール」であること(もしくはビジネススクールを持っていること)です。実際にはこれらはアジアにあるビジネススクールのほんの一部ですが、ここでは一例としてこれらを取り上げていきます。

では、ここに上がったビジネススクールの違いは何でしょうか？この項では「ビジネススクールの違い」について見ていきたいと思います。

偏にビジネススクールと言っても実は様々です。

■リサーチ(研究)なのかティーチング(教育)なのか:

上記のうち、AIM(Asian Institute of Management、フィリピン)、IMD(スイス)、INSEAD(フランス、シンガポール、アブダビ)以外は学術研究に力をいれています。中でも学術研究に最も強いビジネススクールはHarvard(アメリカ)と言えるでしょう。一方で研究は行わず教育のみに特化しているのがIMDです。INSEADの場合は、研究でもHarvardと並ぶ世界最高峰、かつ教育面にも力を入れている 中間に位置づけられるビジネススクールです。

■ ローカル向けかインターナショナル向けか:

この分類でみてみると、AIM、SMU (Singapore Management University、シンガポール)、INSEAD以外はすべてローカル型です。ここでいうローカル型とはNUS (シンガポール) やNTU (Nanyang Technological University: 南洋理工大學、シンガポール) であれば、主にシンガポールのビジネスや企業の研究、そして社会人教育に強みをもっていることを意味しています。一方でAIMやSMUはキャンパスがあるフィリピンやシンガポール向けではなく広くアジア向け、そしてINSEADは世界向け(インターナショナル)を志向しています。なお、HarvardとChicagoをローカル型に位置づけた理由はアメリカ企業、アメリカ人向けに強みを持つ為です。どちらもアジアにプレゼンスはありますが、Harvardは研究センターをアジアに持つのみでキャンパスや教授はボストンにいます。Chicagoの場合はアジアにキャンパスを持っているものの教授はシカゴで研究をしているのでここではやはり同じくアメリカ向けという分類をしています。

■ 独立型か総合大学傘下か:

AIM、SMU、IMD、INSEADのように経営大学院しかもたない独立型の場合、すべてのリソースがここに集約されています。この中ではSMUは国立のビジネススクールのため、独立型でも主要ステークホルダーであるシンガポール政府 (Ministry of Education) の意向を受けた経営がなされていますが、INSEADのような完全に独立型のビジネススクールの場合、すべての意思決定がINSEAD内で完結しています。一方で、独立型ではなく総合大学下のビジネススクールの場合は、(先に触れた通り) ビジネススクール＝総合大学ではない点に注意を払う必要があります。例えば、ビジネススクールより他のスクールの方が強いと世間で評価されている場合があります(例: Chicago の経済学、NUSのPublic Policy)。これはビジネススクールとの付き合いを検討する上では思った以上に重要な点です。

では、これらの違いはどこからくるのでしょうか? やはり成り立ちとミッションが大きく影響していると思います。具体的には、IMDはAlcanとNestleという企業がそれぞれ

持っていた研修機関が母体となって設立された経緯があります。そのためHarvardのように学術研究をする大学から作られたビジネススクールのように研究に強みをもつのではなく、研修で培った教育に強みを持つのは当然とも言えるかもしれません。一方でINSEADの場合、設立当初(1957年)からフランス向けでもヨーロッパ向けでもなくインターナショナルを志向するというミッションを持っています。その結果、他のビジネススクールとは全く違う形態(マルチキャンパス、その地域に根ざした研究、企業とのつながり)をとっていると言えます。

最後に、これらの違いは企業目線で見るときにどんな意味があるのでしょうか? Executive Education (企業研修、通学型公開講座) のパートナー先としてビジネススクールを見ると分かりやすいかと思います。例えば、北米中心にビジネスをしている、または今後力を入れる企業の場合、必要な経営人材は北米のビジネスをリードできる人でしょう。従ってこの場合は、シンガポール向けに強いビジネススクールと組むメリットは少ないでしょう。同様にアジアを狙うならその地域の研究に力を入れている先が自然と候補になると思います。そして、アジアを含めたグローバル展開を目指している場合、その目的にあったリーダー育成のパートナーはやはりそこに強みを持つビジネススクールがベストになるのではないのでしょうか。

3. ビジネススクールの戦略: 世界のビジネススクールは何故アジア、 何故シンガポールに来るのか?

～INSEAD: 1997年にアジア進出を決定、シンガポールを最終的に候補地に選び、2000年にキャンパスを設立～

～Chicago: 2013年にアジアキャンパスをシンガポールから香港に移動することを決定～

既に触れてきたように企業と同じようにビジネススクールもグローバル化しています。先ほどの例のうち、Harvard、Chicago、INSEAD、IMDの4校は欧米からアジアに進出しているビジネススクールです。では何故欧米のトップビジネススクールが近年こぞってアジアに、

そして中でもシンガポールへと進出しているのでしょうか？ 締めくくりの項としてここでは、その理由をビジネススクールの戦略と政府の戦略の2つの観点から見ていきたいと思ひます。

■ビジネススクールの戦略: Business School FOR the World? それとも Business School OF the World? ?

まずアジアに進出する目的が各ビジネススクールによって違ひます。このビジネススクールの戦略の違ひを分かり易く表しているのが「Business School For the World」と「Business School Of the World」という考え方です。

Business School For the World: 世界のあらゆる(場所にある)企業が学びにくるビジネススクール

Business School Of the World: 世界が凝縮したビジネススクール、世界の企業のことを学べるビジネススクール

“For”と“Of”という前置詞一つの違ひなのですが、実際はこの二つのどちらの戦略をとっているかによってビジネススクールがアジア/シンガポールで行っていることが大きく異なります。

Business School For the World: Harvard, Chicago, IMD

まず Business School For the World の場合、キャンパスはアジアにはありませんし、教授がアジアで研究をすることもありません。例えば、Harvard や IMD がその典型例です。Harvard ならアメリカ(ボストン)に、IMD ならスイス(ローザンヌ)にキャンパスを持ち、このキャンパスに企業を呼んでアメリカ、もしくはスイスで人材育成のプログラムを行います。Chicago の場合キャンパスがアジアにもある(2000年からシンガポール、2014年に香港に移転)点でこれら二校とは異なるのですが、同じモデルのビジネススクールです。教授はシカゴで研究活動を行い、ティーチングの時だけアジアのキャンパスに来るやり方を採用しています。つまり、企業が学びにくる場所を複数拠点にしているものの、Business School Of the World を採用するビジネススクールと比較すると、世界のエッセンスを提供するには至っていません(念のため、ここでは良し

悪しを述べているのではなく、違ひに着目しています)。結果的に、これらのビジネススクールがアジアで主に行う活動は、キャンパス(アメリカ、スイス等)に呼ぶ企業・人を増やすことです。

Business School Of the World: INSEAD

一方で、Business School Of the World の典型的なビジネススクールが INSEAD です。

INSEAD はフランス(1957年設立、1967年よりフランス: フォンテーヌブローにキャンパス開設)に加え、シンガポール(1997年に決定し2000年にキャンパス設立)そしてアブダビ(2007年に決定し2010年にキャンパス設立)にキャンパスを持ちます。更にそれぞれのキャンパスに教授がフルタイムで在籍し、研究と教育活動を行っています。INSEAD は現在、学長を含む70名のフルタイムの教授がシンガポールキャンパスにいることに代表されるように(フランスには90名、アブダビに10名、北米に5名)、世界の中で急成長するアジアの知見を吸収し、研究/教育活動に活かすことに近年特に力を入れています。つまり、Business School For the World のモデルを採用するビジネススクールとの違ひは、一言にすると世界のエッセンス(ロケーション、知識、知見、経験)を取り入れている点だと言えるでしょう。この違ひが、前述したローカル向けなのかインターナショナル向けなのかという違ひにも反映されています。つまり、INSEAD の場合は、研究と教育というビジネススクールの役割そのものをアジア向けに行う為にシンガポールに進出しているということになります。ここからは少し分かりにくくなりますが、実は INSEAD はフランスにしかキャンパスがない時は Business School For the World を掲げ、フランスから世界各国の研究をしていました。しかし、そのミッションである Business School For the World を本当に価値のある形で実現するには Business School Of the World という考え方に鍵があるのではないかという結論に至ったと言われています。何故ヨーロッパ各国から主要企業が Harvard ではなく INSEAD に来ているのか。その理由を突き詰めて考えてみると、ヨーロッパに根ざした研究・知見があつてこそだった(Business School Of the Europe)という訳です。今なお Business School For the World という看板を掲

げるINSEADが、欧米企業のアジア戦略や欧米企業のアジアでのローカル化といった”外人”向けのニーズだけでなく、アジア企業のグローバル化、欧米企業のアジアのローカル経営人材の育成と言った”ローカル”向けニーズにまで答えることが出来るのは Business School Of the Worldという戦略をその根底に持つことが理由だとと言えるでしょう。

■政府の戦略:シンガポール、香港、上海

シンガポールに進出されている企業の皆様も一度はEDB(経済開発省)の営業は受けたことがあるでしょう。皆様もご存知の通り、アジアでは各都市・政府がアジアのビジネスハブになるべく熾烈な競争を繰り広げています。中でもシンガポール、香港、上海は他の都市に比べると頭一つ抜けており、この3都市でお互いをベンチマークしながら企業、技術、人の誘致合戦を行っています。シンガポールの場合はEDBが「HOME STRATEGY」を掲げ、「誘致」から企業、技術、人の「本拠地」になる戦略を描いています。そして、この「人」に関する戦略にビジネススクールも含まれています。

例えば、INSEADの場合、1980年よりフランス(フォンテーヌブロー)にあったEuro-Asia Centreというアジア企業を研究する研究センターがシンガポールキャンパスの前身になっています。このEuro-Asia Centreとそれに従事する教授をフランスからアジアに持っていく案が本格的に議論された際、候補先としてアジアの11の都市が挙げられました。INSEADはインターナショナル志向のため、その土地の色が着きすぎることを嫌います(例:東京キャンパス=日本向け)。他様々な観点で検討した結果、その中で最終候補先に残ったのは3都市。皆様はどこだと思いますか?クアラルンプール、香港、そしてシンガポールの3つです。そして最終的にシンガポールに決定したのは、Lee Kwan Yew(リークワンユウ)がトップ営業に来て一番良い条件を提示したため、とも言われています。

一方で、この項の冒頭で取り上げたもう一つの例であるChicagoの場合はどうでしょうか(今年からシンガポールから香港にアジアキャンパスを移動)? Chicagoは

INSEADと同じく2000年にシンガポールにアジアキャンパスを設立しました。進出にあたってはINSEADと同様のプロセスを踏んでChicagoも候補都市をリストアップしたに違いありません。しかし、14年経過して移転。プレスリリースでは「東南アジアでのプレゼンス向上で一定の成果がでた今、北アジア(中国)に更に歩を進める時が来た」とあります。もちろんこれがキャンパス移転の主要な理由ですが、この裏で政府との交渉、政府同士の競争があったのは容易に想像できるかと思います。また、ここでは触れませんが、先に触れたChicagoのビジネスモデルならではの理由もあったとも言われています(例:シカゴと香港の直行便の存在)。

まとめると、世界経済・ビジネスの中心がアジアにシフトする中、ビジネスの研究をするビジネススクールも当然ながらアジアに進出しています。しかし、その戦略は様々。結果、アジアで何をしているのか(営業?箱物?企業研究?経営機能まで移転?)が各ビジネススクールにより異なります。この背景にあるのが Business School For the WorldとBusiness School Of the Worldという考え方なのです。こう見てくると、ビジネススクールが南米、アフリカ等のネクストフロンティと呼ばれる地域に進出を検討している理由も理解出来るかと思います。しかし、その進出形態はこの大きな戦略の違いにより異なってくると言えるでしょう。

最後になりますが、本稿にて一貫して取り上げてきたテーマ:「企業から見たビジネススクールとの付き合い方」において、「一体アジアでビジネススクールは何をしているのか」を知ることは必須です。例えば企業研修なら、アジア“で”研修を実施したいだけなのか、それともアジアのエッセンスを取り入れてアジアで実施したいのか。それとも、グローバルレベルの人材育成にアジアの観点も取り入れたものにしたいのか。少し考えていくだけでも、パートナー候補の選択肢は絞られてくるように思います。間違っても英語でミニMBAを聞いたことがある“大学”で、とまらないようご注意ください。と思います。

終わりに

「世界のビジネススクールは今アジアで何をしているのか」と題してビジネススクールの①役割、②違い、③戦略についてここまで簡単に説明させていただきました。ビジネススクールのビジネスとは？、Executive Educationとは？、アカデミックは実務に役立つのか？、教授ってどんな人？、英語で研修を実施して意味があるのか？等まだまだお伝えしたい点がありますが、今回は(既に紙面を超過していることもあり)ここまでとさせていただきます。

私がExecutive Education(企業研修、通学型公開講座の企画・開発・提案・運営)の仕事でビジネススクールで行って約10年。日本、アジア、欧州の3地域で、そして、ローカル型(GLOBIS:日本、IESE:スペイン)、エリア型(SMU:シンガポール)、国際型(INSEAD:フランス/シンガポール/アブダビ)すべてのビジネススクールを経験してきました。その背景にあるのは「日本企業の人材育成に貢献したい」、「アカデミックの知見(研究成果)をビジネス向けに還元したい」という思いです。正直申し上げて、日本企業はビジネススクールと付き合いで最大限のリソースを引き出すことができているとは私は思いません。むしろその逆です。横から見ていると、もっとこうすればいいのに、と思うことが何度あったことでしょうか。一方で、教授の研究を目にする度にその成果に驚かされます。今ビジネス界でおきているほとんどのことが研究し尽くされ、一定の結論が出ています。つまり、後はこの成果を何らかの形で企業に還元していただくだけ…。この2つを同時に実現できる手段が私にとってはExecutive Educationです。日本国外で、かつ、トップビジネススクールのExecutive Educationで働く日本人はほんの一握りです。その希少価値を意識しながら、今後も「ビジネススクールの使い方」について少しでも日本企業の皆様にお役に立てればと思っています。

最後になりますが、今回はJCCIの広報委員の皆様から貴重な機会を頂戴し、また、執筆にあたりインタビューにもご協力いただいたこと、この場を借りてお礼申し上げます。

参考文献:

- ・The Times Higher Education World University Rankings 2014-15 by Thomson Reuters
- ・Financial Times, Global MBA Ranking 2014
- ・Financial Times, Executive Education - Customized 2014
- ・Financial Times, Executive Education - Open 2014
- ・The UT Top 100 Business School Research Rankings
- ・“14 INSEAD Case Studies named among World’s Very Best-Selling distributed by the Case Centre over past 40 years”, INSEAD Press Release 2014
- ・“INSEAD FACULTY MEMBERS HONOURED AT THINKERS50 AWARDS”, INSEAD Press Release 2013
- ・JONATHAN P. DOH, STEPHEN A. STUMPF, Executive Education: A View From the Top, Academy of Management Learning & Education, 2007, Vol. 6, No. 3, 388-400.
- ・MANFRED F. R. KETS DE VRIES, KONSTANTIN KOROTOV, Creating Transformational Executive Education Programs, Academy of Management Learning & Education, 2007, Vol. 6, No. 3, 375-387.
- ・BETTINA BU” CHEL, DON ANTUNES, Reflections on Executive Education: The User and Provider’s Perspectives, Academy of Management Learning & Education, 2007, Vol. 6, No. 3, 401-411.
- ・Interviews with JCCI members on 25 Aug, 28 Aug, 9 Sep 2014
- ・Interview with Michael Pich, Dean of Executive Education INSEAD, on 3 Oct 2014
- ・Interview with Yoshi Mitsui, Director, IMD, on 2 Oct 2014
- ・Singapore Economic Development Board < <http://www.edb.gov.sg/content/edb/en.html>>
- ・Ministry of Education, Singapore < <http://www.moe.gov.sg>>
- ・Asian Institute of Management < <http://www.aim.edu>>
- ・The University of Hong Kong < <http://www.hku.hk>>
- ・The Hong Kong University of Science and Technology < <http://www.ust.hk>>

- ・Indian Institute of Management 各校のホームページ
- ・Indian School of Business < <http://www.isb.edu>>
- ・National University of Singapore < <http://www.nus.edu.sg>>
- ・Nanyang Technological University < <http://www.ntu.edu.sg/Pages/home.aspx>>
- ・Singapore Management University < <http://www.smu.edu.sg>>
- ・Harvard Business School < <http://www.hbs.edu/Pages/default.aspx>>
- ・The University of Chicago Booth School of Business < <http://www.chicagobooth.edu>>
- ・INSEAD < <http://www.insead.edu/home/>>
- ・IMD < <http://www.imd.org>>

執筆者氏名

小西 陽明 (こにし はるあき)

経 歴

Globis(日本), IESE Business School(スペイン), Singapore Management University(シンガポール)*すべてExecutive Educationを経て現職。

国際基督教大学(Bachelor of Arts)卒、IESE Business School(Master of Business Administration)修了。

シンガポール&ASEANにおける日本の テレビコンテンツの可能性について

J FOOD & CULTURE TV PTE. LTD.
Executive Producer

森田 完

「シンガポール&ASEANにおける 日本のテレビコンテンツの可能性について」

2013年2月25日Hello! JapanはシンガポールのStarhub149Chで放送を開始しました。

まだ1年半近くしか放送しておりませんが、その放送視聴データを見ると、日本の放送やコンテンツが持つ、様々な課題や、そこに秘められた知られざる事実が浮かび上がって参ります。

ここではそれら日本のテレビコンテンツが持つこれからの海外での大きな可能性について、我々のこれまでのビジネスから実例を挙げてご説明させていただきます。

【視聴率について】

尚、ここに掲載された視聴率データは、シンガポールにおける唯一の外部視聴率測定機関であるKantarMediaSingaporeのInfosys+Systemを使って測定されたものです。

Infosys+Systemは、VirtualMeterと言う機械を使った視聴率データ調査で、一般的なピープルズメーターと言う方式の進化したやり方です。シンガポール地域に住む、PayTV契約者(BBC World, CNN, CCTVといった国際的なニュース番組やGolf, Football等のスポーツ番組、そしてFOX, STAR Worldといった海外のエンターテイメント番組など分野毎のパッケージ契約者)の中からランダムに抽出された262世帯1,029人のサンプルを取りまとめ、毎日の視聴率及び視聴人数を調査し、報告しています。

日本とは異なり、様々な事象が自動計測可能なPCメーターの様な機材を使用している為、世帯視聴率だけでなく個人視聴者数まで計測する事ができる様になっております。

まず最初に、シンガポールにおける視聴者の基本データは、シンガポールの人口約540万人/全視聴世帯総数:約130万世帯で、我々が放送されているStarhubの視聴契約世帯数は約60万世帯です。Hello! Japanは全てのStarhub契約世帯での視聴が可能なので、約60万世帯=約220万人が我々が到達できる全視聴者となります。視聴世帯の民族的な構成は62%が中華系、18%がマレー系、その他20%となっております。220万人のうち、現状レギュラー的にHello! Japanを視聴している数は時期により変化しますが、200,000人から950,000人となります。ご存知の様にStarhubの視聴者はシンガポールの富裕層の塊のようなもので、一般的に、充分なお金と時間の両方を持った方々が多いと言われております。

さて、Hello! Japanではどの様な番組に人気があったでしょうか？

これはTVをご覧になっていた皆様もいらっしゃるのでは興味ある話題かもしれません。

まずは、視聴率調査が開始された昨年4月から現在までを前半8ヶ月と後半8ヶ月に分けて解説させていただきます。

前半のトップ10番組は:

- 1「ぐるぐるナインティナイン」バラエティ(食)
- 2「Love! Hokkaido」トラベル
- 3「ペット大集合!ポチたま」バラエティ(ペット)
- 4「温泉ガール」トラベル
- 5「どっちの料理ショー」バラエティ(食)
- 6「おにぎりあたためますか」バラエティ(食)
- 7「北陸の旅」トラベル
- 8「巨大マグロとの格闘」バラエティ(食)
- 9「北海道の自然と動物たち」トラベル
- 10「ワールドプロレスリング」スポーツ

後半のトップ10番組は:

- 1「JIN-仁-」ドラマ
- 2「ぐるぐるナインティナイン」バラエティ(食)
- 3「ミュージックステーション」音楽
- 4「ホタルノヒカリ」ドラマ
- 5「Love! Hokkaido」トラベル
- 6「ラブ☆コン」映画
- 7「また必ず会おうと誰もが言った」映画
- 8「戦力外捜査官」ドラマ
- 9「ウルトラマンメビウス」アクション(子供)
- 10「ウルトラマンコスモス」アクション(子供)

【視聴率分析】

何故、この視聴率報告を前後半の2つに分けたかというHello! Japanでは最初の8ヶ月はドラマは放送していなかったからで、こうする事により、どのジャンルの番組が、どのくらい人気だったかという事が非常に良くわかるかと思えます。

まず最初にわかる事は、後半に入ってからドラマや、映画の人気です。

「JIN-仁-」が後半のトップですが、この番組はシリーズもののドラマで、全部で26本ほどあり、実際の各回の「JIN-仁-」の視聴率を並べるとトップ10を独占するくらいの人気でしたが一つにまとめてトップ表記しました。ご覧になった方はご存知の様に、この番組は現代の医者が江戸時代にタイムスリップしたという想定ドラマですが、ほとんどが江戸時代のシーンで、時代劇的な要素が非常に

多く入っているので、最初は我々としてはどのような結果が出るか心配しておりましたが、視聴率は非常に高く、素晴らしいものでした。逆にまだ正確な分析は出来てませんが、ひょっとしたら時代劇だからこそ、日本のコンテンツとして抵抗がなく、すんなりと視聴してくれたと言う事なのかもしれません。その他の特記事項としては、プロレスも意外な人気番組だった事、全ての番組に言える事ではありませんが、リピートであっても視聴率自体があまり落ちない事、特にシリーズものの場合それが顕著であった事、そして、それ以外にも非常に面白いシンガポリアンの視聴特性がいろいろと見えてきました。

【シンガポリアンの特徴】

その特性が一番強く現れている部分は、日本の地域や地方に対する興味が非常に強い事です。

放送開始当初から毎週新しい内容で放送している「Love! Hokkaido」は年間を通じて、常に上位にランクインしています。この事からもシンガポリアンに北海道が如何に人気があるか、という事がよくわかります。

同時に単発でかけた、地方、新潟への旅の情報「GALA スノーワンダーランド! 東京から新幹線で77分!」はベスト11位くらいに入ってますし、「旅どころPure Japan-スノーモンキーと冬の不思議体験」そして「どんぶり侍」が世界に行く、などの単発での番組も前後編に亘ってある程度しっかりとした視聴者を獲得しておりました。

シンガポリアンは毎年6月と12月のスクールホリディシーズンには必ずと言って良いほど「旅」に出かけます。旅行の詳細な情報収集はネットが主流ですが、やはりネットでは旅の臨場感や楽しさが直には伝わり難く、テレビ番組で見た方がより新鮮に疑似体験できるようで、シンガポールでは地上波でも、ケーブルでも旅行や旅に関係する番組への欲求は高いものがあります。

地上波Mediacorp社のChannel NewsAsiaで放送されている「Japan hour」は20年以上に亘ってランキングの上位にいる人気番組ですし、スター



HELLO! JAPAN RANKS 35TH AMONG ALL VIEWERS OUT OF ALL THE 72 CABLE CHANNELS ON STARHUB

| Channel (on StarHub) | Viewers ('000s) | Rank |
|-------------------------|-----------------|------|
| National Geography WILD | 1,282 | 1 |
| SuperSports Arena | 1,379 | 2 |
| National Geographic | 1,280 | 3 |
| Discovery Channel | 1,268 | 4 |
| History | 1,230 | 5 |
| ONE | 1,221 | 6 |
| TLC | 1,195 | 7 |
| BBC Knowledge | 1,180 | 8 |
| Animal Planet | 1,172 | 9 |
| Star World | 1,170 | 10 |
| Net Geo People | 1,122 | 11 |
| Channel M | 1,109 | 12 |
| Cartoon Network | 1,105 | 13 |
| Crime & Investigation | 1,101 | 14 |
| Disney Junior | 1,100 | 15 |
| Disney | 1,097 | 16 |
| H2 | 1,097 | 17 |
| Nickelodeon | 1,084 | 18 |
| AKN | 1,063 | 19 |
| TVRI | 1,042 | 20 |
| Lifetime | 1,041 | 21 |
| Fox Channel | 1,039 | 22 |
| Disney XD | 1,036 | 23 |
| TVBS | 1,011 | 24 |
| HBO | 1,011 | 25 |
| TVB 8 | 1,010 | 26 |
| Nick Jr | 1,009 | 27 |
| Animax | 1,002 | 28 |
| Comedy Central Asia | 995 | 29 |
| Fox Movies Premium | 990 | 30 |

| Next ranks 31-60 | | |
|----------------------|-----------------|------|
| Channel (on StarHub) | Viewers ('000s) | Rank |
| KBS World | 988 | 31 |
| Warner TV | 981 | 32 |
| Baby TV | 981 | 33 |
| Star Chinese Channel | 976 | 34 |
| Hello! Japan | 974 | 35 |
| Star Chinese Movies | 961 | 36 |
| MTV Asia | 959 | 37 |
| BIO | 954 | 38 |
| Toonami | 947 | 39 |
| Syfy | 942 | 40 |
| Fox Crime | 940 | 41 |
| Diva Universal | 931 | 42 |
| Russia Today | 911 | 43 |
| HBO Family | 910 | 44 |
| CTI TV | 907 | 45 |
| CNN International | 902 | 46 |
| Fox Family Movies | 897 | 47 |
| Eve | 896 | 48 |
| Universal Channel | 884 | 49 |
| BBC World | 883 | 50 |
| EI | 876 | 51 |
| Cbeebies | 872 | 52 |
| HBO HTS | 865 | 53 |
| MTV China | 864 | 54 |
| VJAY | 861 | 55 |
| Sun TV | 861 | 56 |
| BBC Lifestyle | 857 | 57 |
| TVBS News | 844 | 58 |
| HBO Signature | 842 | 59 |
| Phoenix | 837 | 60 |

| Remaining ranks 61+ | | |
|--------------------------|-----------------|------|
| Channel (on StarHub) | Viewers ('000s) | Rank |
| Zee TV | 822 | 61 |
| DMAX | 819 | 62 |
| beTV | 808 | 63 |
| Discovery Science | 800 | 64 |
| Cinemax | 798 | 65 |
| Star Plus | 796 | 66 |
| Asian Food Channel (AFC) | 791 | 67 |
| CNBC Asia | 779 | 68 |
| Fox Sports News | 768 | 69 |
| truTV | 750 | 70 |
| CCTVA | 705 | 71 |
| HITS | 539 | 72 |



Source: KantarMedia, InfoSys - 18 March 2013 - 31 August 2014. All with cable. Universe: 2,000m Singapore. LO2N - includes all reported channels.

Copyright © 2014 J Food & Culture TV Pte. Ltd & HELLO! JAPAN. All Rights Reserved.

KantarMediaSingapore

ハブで人気のあるケーブルチャンネルのリストを添付致しましたが、ナショジオやディスカバリーなど、旅が絡んだチャンネルはスポーツや映画やドラマ等のチャンネルよりも高い位置にいと同時に上位を独占しており、その傾向は他のASEAN諸国でも同様のようです。

何故ASEAN諸国においては、視聴者はその様な旅行がらみのチャンネルを志向する傾向が強いのか？その理由はいろいろあると思われまますが、私の分析では、シンガポールを除くASEAN諸国の一人当たりのGDPは2010年くらいからUS5,000ドルから10,000ドルを超える額となってきたこともその要因の一つであると思われまます。つまり、ASEAN各国で一人ひとりの収入が多くなり、豊かになってきているわけで、その様子は、ちょうどバブル前の日本の1980年ぐらいの状況です。

日本人の外国への渡航が大きく伸びたのは80年代と、90年代の各10年間です。

80年代には600万人、90年代には700万人の日本人が海外旅行に出かけ始め2000年以降は毎年1,600万人以上がコンスタントに日本から海外へ出かけるようになります。

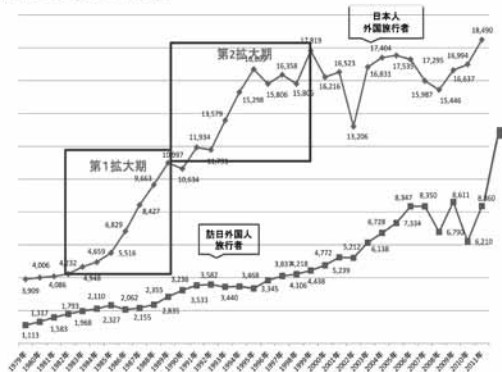
何故そうなったかの詳細な分析は全く存在せず、巷では円が強くなったからとか、日本人が豊かになったからという事で簡単に片付けておりますが、私は勝手にテレビ番組が影響したのではないかと考えております。

では、80年代の最初の10年でどのような番組が日本のテレビで放送されたのか？

日本ではまずは1977年くらいから、海外関連の情報クイズ番組に火が付き始めます。

【テレビ番組と海外旅行の関係について】

外国人の訪日の状況



JNTO (日本政府観光局)

- ・1977年「アメリカ横断ウルトラクイズ」〈NTV〉
- ・1980年「シルクロード」〈NHK〉
- ・1981年「なるほど！ザ・ワールド」〈フジ〉
- ・1982年「マルコ・ポーロシルクロードの冒険」〈TBS〉
- ・1983年「世界まるごとHOWマッチ」〈TBS/MBS〉
- ・1983年「クイズ地球まるかじり」〈TX〉
- ・1983年「スチュワーデス物語」〈TBS〉
- ・1984年「おはよう！CNN」〈テレ朝〉
- ・1985年「ルーブル美術館特集」〈NHK〉
- ・1984年「中村敦夫の地球発22時」〈TBS/MBS〉

- ・1986年「世界・ふしぎ発見！」<TBS>
- ・1988年「クイズ世界はSHOW by ショーバイ!!」<NTV>
- ・1988年「ニューヨーク恋物語」<フジ>

ざっとですが、80年代では上記のような番組がありました。

私は、これらのテレビ番組がリードとなって日本からのアウトバウンドが80年代で600万人そして、それらの番組の多くが90年代も継続したので、その後の10年間でも日本からの海外渡航者が700万人に増えたのではないかと推測しています。

テレビ番組を通じて、いままで知らなかった国や場所を擬似認知した事が、本当にそこへ行ってみたいという欲求につながり、同時にバブルと重なる自らの可処分所得の伸びが、この時代の日本人の海外渡航を飛躍的に伸ばしたのだと私は勝手に分析しております。

シンガポリアンの日本への渡航が多いのも先に挙げた「Japan hour」が21年間も継続して放送されている事などが強く影響しているのではないのでしょうか。

【コンテンツとしての日本の番組の問題点】

日本ではテレビという媒体の影響力が落ち、テレビでの広告宣伝への出費も減ってきているのが現状ですが、アジアではテレビは依然強いイントロダクションメディアであると同時に映像コンテンツはまだまだ強い影響力を持ち続けております。

しかし、残念な事に、その様に強い影響力を持つ日本の放送コンテンツが、日本の放送関係者の権利に対する異常なオーバーコンシャスで、海外にはほとんど流通していないという事実です。

一般的には2002年の韓日ワールドカップ以降、日本のコンテンツは韓流ドラマやKPopに負けてアジアで流通しなくなったと思われていますが、事実は違うと私は考えております。

確かに2002年以降の韓国コンテンツは勢いがありました、日本のコンテンツが弱くなったので

はないと思います。本当の原因は日本の放送局の番組作りの体制に問題があったのだと私は考えております。具体的に言うならば、テレビコンテンツの中心的な作り手である在京キー局が、制作費の削減に直面し、制作費が安いバラエティ的な番組作りに終始すると同時に視聴率獲得が容易な同じカテゴリーのタレントを使いまわし、番組コンテンツを海外でビジネス展開させる事に全く思いを巡らせず、権利クリアも国内のみに留まり、安易な首都圏を中心とした番組作りに専念し、権利侵害などでトラブルが起こり難い安全な国内での流通のみに固執したからだだと思います。

ある意味で巣籠もり型の自滅です。これは、一部の国内タレントプロダクションなどへの依存度と影響力が異常に強い日本のメディア環境ならではの珍事だと思われます。

それはさておき、我々の1年半のシンガポールでの放送で明確にわかってきたのは、日本の、それも地方や地域を紹介し、そこでの様々な楽しみ方を伝える番組コンテンツは、シンガポールを中心としたASEANにおいては非常に人気あるコンテンツであると同時に、紹介されたその地域に大きく貢献するポテンシャルを持っている事がしっかりと確認できました。そして、それが番組で紹介された地域や産業に新たなビジネスチャンスを生み出すという、ある意味でこれまでにないコンテンツ自体による新しい形のプロモーションの形態があるという事がわかってきました。次の項目ではそれを具体的にご説明いたします。

【デスティネーションマネジメント プログラムという考え方】

先に上げた北海道の他に、我々は沖縄の番組もいろいろと放送いたしました。

その結果、2007年は210人だったシンガポールからの沖縄への旅行者は昨年は約10,000人を記録しました。沖縄へ行ったシンガポリアン1人が20万円を全ての渡航費として使ったなら、沖縄へ落ちたお金は4,200万円から20億円へと増えた事になります。

一年間以上番組が続いている北海道は、これまでのシンガポリアンの年間最高旅行者数は約21,000人でしたが、昨年は1万3千人ほど増えて約34,200人で、これを先に上げた沖縄同様に考えるならば、年間総額で68億4千万円、その内約26億円が新たに増加したシンガポリアンの訪問者によって北海道へもたらされた事になります。

これらの金額はすべて年間での増加額ですが、実際にシンガポリアンが北海道へ行くのは6月と12月、それも12月が中心ですから年末の1ヶ月と言う非常に短期間にそれだけ多くの人が現地に渡り、その金額が北海道の地元で直接的に使われた事になる訳です。

| 国名 | 全体 | | 韓国 | | 中国 | | 台湾 | | 香港 | | タイ | | シンガポール | | マレーシア | | インドネシア | |
|------------|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------|-----|-------|-----|--------|-----|
| | 訪日数 | 消費額 | 訪日数 | 消費額 | 訪日数 | 消費額 | 訪日数 | 消費額 | 訪日数 | 消費額 | 訪日数 | 消費額 | 訪日数 | 消費額 | 訪日数 | 消費額 | 訪日数 | 消費額 |
| サンプル数 | 4000 | 3787 | 500 | 464 | 500 | 495 | 500 | 485 | 500 | 491 | 500 | 477 | 500 | 456 | 500 | 460 | 500 | 457 |
| 男性 | 77% | 47% | 75% | 32% | 78% | 51% | 82% | 51% | 84% | 42% | 74% | 52% | 75% | 43% | 75% | 55% | 70% | 52% |
| 富士山 | 74% | 40% | 67% | 22% | 60% | 11% | 60% | 47% | 78% | 32% | 77% | 58% | 73% | 52% | 70% | 50% | 68% | 50% |
| 福井 | 27% | 10% | 28% | 8% | 30% | 12% | 60% | 27% | 50% | 15% | 24% | 6% | 16% | 7% | 7% | 2% | 2% | 1% |
| 日光 | 14% | 4% | 8% | 2% | 21% | 6% | 28% | 10% | 15% | 2% | 11% | 2% | 10% | 2% | 9% | 2% | 8% | 1% |
| 松本 | 9% | 2% | 7% | 1% | 21% | 5% | 11% | 3% | 4% | 0% | 11% | 2% | 4% | 1% | 6% | 2% | 8% | 2% |
| 鎌倉 | 14% | 7% | 4% | 2% | 12% | 4% | 50% | 30% | 32% | 12% | 7% | 2% | 3% | 1% | 2% | 1% | 2% | 1% |
| 大宮 | 6% | 4% | 57% | 21% | 78% | 51% | 82% | 61% | 75% | 50% | 66% | 47% | 66% | 51% | 61% | 47% | 37% | 15% |
| 札幌 | 51% | 23% | 82% | 31% | 57% | 22% | 72% | 39% | 72% | 30% | 47% | 22% | 47% | 21% | 22% | 11% | 24% | 9% |
| 函館 | 21% | 8% | 18% | 4% | 16% | 4% | 57% | 29% | 42% | 17% | 9% | 2% | 15% | 8% | 5% | 2% | 2% | 1% |
| 帯広/十勝 | 7% | 2% | 2% | 0% | 10% | 2% | 12% | 7% | 10% | 5% | 4% | 1% | 3% | 2% | 2% | 1% | 2% | 0% |
| ニセコ | 5% | 2% | 1% | 0% | 15% | 5% | 8% | 2% | 5% | 1% | 4% | 1% | 1% | 0% | 2% | 4% | 1% | 2% |
| 知床 | 8% | 2% | 2% | 1% | 12% | 2% | 9% | 3% | 14% | 5% | 4% | 1% | 3% | 1% | 2% | 1% | 2% | 1% |
| 釧路 | 12% | 3% | 10% | 1% | 14% | 3% | 27% | 9% | 20% | 3% | 3% | 2% | 8% | 3% | 7% | 2% | 3% | 1% |
| 青森 | 18% | 5% | 24% | 5% | 18% | 3% | 49% | 17% | 41% | 10% | 7% | 2% | 6% | 3% | 4% | 2% | 4% | 1% |
| 仙台 | 31% | 9% | 27% | 4% | 48% | 15% | 55% | 19% | 52% | 10% | 30% | 10% | 13% | 2% | 16% | 5% | 9% | 3% |
| 福島 | 12% | 3% | 8% | 2% | 23% | 6% | 14% | 5% | 19% | 4% | 9% | 2% | 4% | 1% | 8% | 2% | 7% | 1% |
| 平泉 | 5% | 2% | 3% | 0% | 15% | 4% | 7% | 3% | 8% | 2% | 4% | 1% | 3% | 1% | 1% | 1% | 2% | 1% |
| 新潟 | 20% | 5% | 12% | 2% | 24% | 6% | 45% | 12% | 34% | 8% | 12% | 4% | 11% | 2% | 8% | 2% | 10% | 2% |
| 上野 | 8% | 2% | 5% | 1% | 12% | 2% | 13% | 5% | 8% | 2% | 8% | 2% | 3% | 2% | 5% | 2% | 2% | 1% |
| 金沢 | 12% | 3% | 8% | 2% | 15% | 3% | 26% | 8% | 16% | 4% | 11% | 4% | 5% | 1% | 5% | 2% | 8% | 1% |
| 立山/富良野 | 12% | 5% | 6% | 1% | 9% | 1% | 41% | 23% | 26% | 13% | 5% | 2% | 4% | 1% | 2% | 0% | 2% | 1% |
| 富山 | 17% | 8% | 7% | 1% | 38% | 14% | 29% | 12% | 27% | 8% | 8% | 4% | 5% | 2% | 12% | 5% | 3% | 1% |
| 名古屋 | 55% | 22% | 55% | 12% | 67% | 34% | 70% | 42% | 65% | 25% | 43% | 12% | 38% | 11% | 45% | 18% | 48% | 18% |
| 伊勢/志摩 | 12% | 3% | 3% | 0% | 18% | 3% | 38% | 11% | 27% | 6% | 2% | 4% | 1% | 2% | 1% | 1% | 2% | 0% |
| 飛騨/高山 | 10% | 2% | 4% | 1% | 9% | 2% | 31% | 12% | 12% | 5% | 8% | 2% | 5% | 2% | 4% | 1% | 2% | 1% |
| 関西 | 38% | 11% | 38% | 8% | 38% | 10% | 62% | 28% | 52% | 15% | 34% | 11% | 22% | 8% | 21% | 8% | 17% | 4% |
| 京都 | 63% | 33% | 65% | 20% | 72% | 41% | 74% | 50% | 60% | 29% | 60% | 30% | 54% | 24% | 40% | 23% | 57% | 26% |
| 奈良 | 34% | 14% | 40% | 12% | 54% | 25% | 61% | 27% | 56% | 17% | 29% | 11% | 16% | 8% | 11% | 4% | 9% | 2% |
| 大宮 | 69% | 27% | 70% | 12% | 78% | 41% | 83% | 51% | 79% | 34% | 65% | 34% | 64% | 32% | 61% | 35% | 60% | 35% |
| 神戸 | 54% | 19% | 57% | 15% | 70% | 27% | 72% | 34% | 65% | 20% | 42% | 16% | 39% | 15% | 44% | 16% | 39% | 11% |
| 岡山 | 16% | 4% | 15% | 2% | 25% | 5% | 31% | 8% | 15% | 2% | 10% | 2% | 10% | 2% | 9% | 2% | 15% | 4% |
| 広島 | 47% | 12% | 42% | 8% | 58% | 15% | 60% | 18% | 45% | 8% | 47% | 17% | 37% | 10% | 41% | 10% | 46% | 13% |
| 山陰 | 5% | 1% | 1% | 0% | 14% | 2% | 11% | 3% | 8% | 1% | 5% | 2% | 1% | 1% | 2% | 1% | 1% | 0% |
| 鳥取 | 13% | 4% | 24% | 10% | 21% | 5% | 26% | 7% | 19% | 4% | 8% | 2% | 3% | 1% | 3% | 1% | 2% | 0% |
| 北江/出雲 | 7% | 2% | 2% | 1% | 17% | 4% | 14% | 4% | 7% | 1% | 6% | 2% | 3% | 1% | 2% | 1% | 2% | 0% |
| 四国 | 23% | 7% | 12% | 3% | 39% | 9% | 50% | 19% | 38% | 10% | 15% | 5% | 8% | 2% | 11% | 3% | 9% | 1% |
| 鹿児島 | 7% | 2% | 6% | 0% | 15% | 4% | 5% | 2% | 6% | 1% | 11% | 4% | 2% | 1% | 7% | 2% | 3% | 1% |
| 熊本 | 8% | 2% | 5% | 1% | 18% | 4% | 10% | 2% | 7% | 2% | 3% | 2% | 4% | 1% | 8% | 1% | 5% | 1% |
| 松山/瀬田 | 8% | 2% | 7% | 1% | 18% | 4% | 11% | 3% | 10% | 2% | 7% | 2% | 3% | 1% | 5% | 2% | 5% | 2% |
| 九州 | 42% | 15% | 55% | 17% | 50% | 17% | 69% | 27% | 66% | 23% | 38% | 12% | 22% | 9% | 19% | 7% | 18% | 4% |
| 福岡/熊本 | 38% | 11% | 52% | 16% | 46% | 10% | 61% | 21% | 52% | 11% | 38% | 12% | 20% | 8% | 19% | 6% | 21% | 4% |
| 長崎 | 45% | 13% | 44% | 12% | 55% | 15% | 63% | 21% | 54% | 12% | 43% | 15% | 27% | 8% | 32% | 8% | 42% | 16% |
| 別府/湯布田 | 17% | 8% | 38% | 16% | 18% | 4% | 24% | 10% | 39% | 12% | 8% | 2% | 8% | 2% | 11% | 3% | 2% | 2% |
| 熊本/阿蘇 | 17% | 5% | 17% | 6% | 21% | 3% | 38% | 12% | 43% | 12% | 5% | 2% | 5% | 2% | 4% | 1% | 2% | 1% |
| 熊本 | 26% | 7% | 24% | 4% | 45% | 12% | 47% | 14% | 47% | 10% | 16% | 8% | 9% | 4% | 12% | 4% | 5% | 1% |
| 鹿児島 | 30% | 11% | 30% | 5% | 47% | 17% | 65% | 30% | 65% | 27% | 8% | 2% | 9% | 4% | 9% | 3% | 9% | 3% |
| 沖縄 | 52% | 25% | 51% | 20% | 67% | 29% | 70% | 46% | 72% | 34% | 40% | 18% | 42% | 18% | 40% | 17% | 37% | 15% |
| 知っている場所はない | 5% | | 7% | | 1% | | 3% | | 2% | | 5% | | 9% | | 8% | | 9% | |

DBJの「8地域・訪日外国人旅行者の意向調査 2013-12-3

DBJアジア8地域・訪日外国人旅行者の意向調査2013

これがどの様に日本の各地域へ貢献していくのかを、DBJが昨年末に発表した資料を見ながら考えていくと面白い事がわかってきます。

現時点で、アセアン4カ国及び東アジアでは日本は東京、富士山、北海道、京都、大阪の5地区以外はあまり知られていないのが如実に現れています。

シンガポールを例に取れば、認知が60ポイント以上の場所は先に上げた5地区のみでこれは全体の11%でしかありません。残りは34%が40ポイント以下(16地区)、1桁ポイントが55%(26地区)と言うのが現実です。

訪問意欲の部分では20ポイント以上が全体の13%(6地区)、10ポイント台が8%(4地区)、そして約8割は1桁ポイント台で(37地区)もあるのが現実です。

つまり、シンガポールの訪日が思った以上に伸びないのは、ほとんどのシンガポリアンが5地区以外の日本を知らないから、訪問意欲もこれ以上は中々上がらないと言う事が言えるのではないのでしょうか？

事実、多くのシンガポリアンは雪は北海道にしか降らないと思ってますし、新幹線も東京一大阪間しか走ってないと思っているそうです。

**【DESTINATION MANAGEMENT
プログラムの持つ可能性】**

今後ASEAN各国からの日本へのインバウンド需要を活性化するのであれば、訪問してもらいたい場所を番組化して映像コンテンツとして紹介し、それをテレビに留まらず、PC、タブレット、そしてスマホやデジタルサイネージなどでも視る事を可能にする事が不可欠だとHello! Japanは考えております。

我々は今後もこの考え方を基本にASEANでのプロモーションを推進して行きますが、それが実際に広がっていくのなら、現在アジア地域で2番目の観光先進国であるマレーシア(年間観光客約2,500万人)を2025年には追い抜き、そして2035年には世界ランキングで3番目、アジアで一

番の中国(年間観光客約5,000万人)を超える事も可能なポテンシャルを日本は持っていると確信しています。

【最後に】

それと、シンガポールに進出している様々の日系企業へセールスの際に廻らせて頂くと、皆さん必ず我々にしてくる質問がございます。それは、「コマーシャルがあまり多くないのに、どうやって放送ビジネスを継続できるのですか？」と言うご質問です。確かにシンガポールという地域だけで我々に広告出稿を考えてくれるクライアントは、現在の所ほんの一握りすぎません。しかしながら、我々がこのビジネスを開始した理由は、これまでの日本の広告依存型の放送ビジネスではなく、コンテンツとしての番組を一緒に作っていきたいと考える方々から直接お金を頂戴し、そのクライアントが望む内容のオリジナルを制作し、それを先にご説明させて頂いた様にまずはテレビで放送し、それから様々なメディアで自由に流す事で、その番組の内容に対する認知を上げ、より多くの人に、こちら側が意図とするコンテキストを知ってもらう、そしてその意図を伝える事、それ自体をビジネス化するという考え方が根底にあります。つまり、単なる広告マーケティングの先にあるコンテキストマーケティングと言う考え方です。その好例が、デスティネーションマネジメントプログラムであると我々は考えてます。つまり、多くの海外の方々は限られた日本の地域や産業、そして産物しか知りません。海外の人達へより多くの日本の地域や観光地を紹介し、日本はもっともっと楽しいんだ！という事を、これまでは日本へ来た事の無いアセアンの人達にも伝える事で、そして、それをテレビというメディアに限定されずに、地域そして時代にあった新しいメディアや方式で見せる事が、今後は非常に大事に成ってくるのだと我々は考えております。そして、この番組内容と直結したコンテンツプロモーションをCPP(コンテンツプロモーションByプログラム)と呼び、より複雑となるクライアントと消費者との海外での新しいコミュニケーションのソリューションと

なるように推進して行こうと我々は考えてます。勿論、単純な広告出稿だけでも大歓迎ですが、我々Hello! Japanは今後もASEANでこのコンテンツのコンテキストを軸とした新しいビジネスを地道に実践して行こうと考えておりますので、よろしくお願い致します。

より多くのASEAN諸国の人達に対して、日本の各地の地域への認知を上げる事が如何に大事か、『人は知らない所には行かないし、行けないのだ』という単純明快な事実を、日本を活性化したいという気持ちを強く持つすべての方々に徹底的に理解して頂き、その上で様々な権利的なしがらみをクリアにし、映像コンテンツの自由な利用を促進していくのが我々の使命と考えHello! Japanは、ここシンガポールから今後も活動を拡大していきますのでよろしくご支援の程お願い申し上げます。

執筆者氏名

森田 完 (もりた かん)

経 歴

茨城県出身、1983年上智大学外国語学部比較文化学科卒業、1983年株式会社電通入社、2009年電通退社、2011年J FOOD & CULTURE TV設立、2002年よりシンガポール在住

シンガポールの医療について

Healthway Medical Group Pte Ltd

General Practitioner / 医師（総合診療）

吉国 泰代



私は日本でプライマリケア医（専門を持たない一般医）として働き、2008年来星後、2010年より日系クリニックで日本人GP（General Practitioner）として働いています。シンガポールで医療に携わり、経験してきたこと、感じたことなどを記してみます。

1. シンガポールの日本人医師

現在、シンガポールの日系クリニックで診療している日本人医師は、保健省 Ministry of Health管轄のSMC（Singapore Medical Council）にGP（一般医）として登録されています。シンガポールと日本の二国間協定により、シンガポールでは30人の日本人医師と15人の歯科医師が働くことが許されています。この区分での限定免許は日本人患者のみの診療が可能で、病院で入院患者の主治医になることや、病院外の診療（往診）は許可されていません。

例えば、タイ、インドネシア、マレーシアなどの近隣諸国にも在留邦人は多いですが、各国の規制や制限があり、日本人医師が働くのは簡単ではありません。それに比べると、シンガポールには、多くの日系クリニックがあり、日本人にとって非常に医療アクセスのよい都市です。

2. シンガポールの医師区分・医師免許

英国式に倣い、医師はGP（General Practitioner）と呼ばれる一般医とSpecialistと呼ばれる専門医に区分されています。GPの紹介が必要な英国とは異なり、患者はSpecialistへ直接の受診も可能です。

海外（主に欧米・オーストラリア）の医学部で学んだ医師も、SMCへの申請が認められれば、医師免許が発行されます。SMCのウェブサイトには認定大学の一覧リストがあり、欧米や豪州の大学とともに、日本の大学の医学部も数校記載されています。英語が母国語でない場合は、英語の試験も課せられています（TOEFLibt100点以上など）。最初は条件付き免許で、スーパーバイザーのもとで公立病院やポリクリニック（政府系GPクリニック）で4年程度勤務すると、full registrationで登録され、自由に働くことができます。この方法で免許を取得し、シンガポールで診療している日本人医師もいるようです。

医師免許は2年毎の更新制で（2年間で50ポイント必要）、講義やカンファレンスなど生涯にわたる医療教育（CME: continuing medical education）が活発に行われています。

今後の高齢化社会による医師の需要増に備えるため、長年NUS（シンガポール国立大学）の5年制の医学部が唯一の医師養成機関でしたが、2007年Duke-NUSに4年生の医学校、2013年現在NTU（南洋工科大学）に5年制の医学部が開校しました。

3. シンガポールの病院

シンガポールの病院は、政府系病院と私立病院に大きく分けられます。

政府系病院は、Singapore General Hospital や National University Hospital といった総合病院と、KK women's and children's hospital (小児・産婦人科病院)、Institute of Mental Health (精神科病院)、循環器、皮膚科、眼科などの専門病院・センターがあります。政府系の診療所は、ポリクリニックと呼ばれています。これらの政府系病院と診療所は、Ministry of Health の所有する6つのヘルスケアグループに束ねられています。

私立病院は、Mount Elizabeth Hospital、Raffles Hospital など、優秀な専門医、待ち時間の短さ、優れたサービスで、日本人をはじめ外国人も多く利用しています。

政府系の病院では病院が医師を雇用しており、日本と似たシステムですが、私立病院の多くは、各専門医が病院内にテナント契約をし、クリニックを開業しています(オープンシステム)。オープンシステムでは、検査や入院が必要な時は、病院の施設を借りて行うため、医療費の支払先がクリニックと病院から別々に請求されることもあります。

医療費についてですが、政府系の病院は、国民、永住者(PR)、外国人それぞれのカテゴリーで診療費が異なることがあります。私立病院の方はそれぞれのクリニックで料金は設定されています。Ministry of Health のウェブサイトには同じ病名で病院別にかかった医療費が公表されており、自由診療でも医療費の高騰がある程度コントロールされているようです。(参考資料1)

4. TCM(Traditional Chinese Medicine)

日本では、漢方薬は西洋医が処方していますが、シンガポールでは中薬(いわゆる漢方薬)は中醫師が処方します。

1900年代、中華系シンガポール人を中心に、中医学TCM(生薬治療や鍼灸を行う)が一般的におこなわれていました。2000年、Ministry of Healthは、中医学による治療の質を保証し、規制を設けるために、管轄下のTCM practitioner boardで登録された中醫師のみが中薬処方や鍼灸治療を行う(鍼灸師は鍼治療を行う)ことができるという法令を施行し、国家資格としました。その後、中醫師の教育課程も中国のカリキュラムに倣い5年制フルタイム(Bachelor Degree in Traditional Chinese Medicine)となりました。

筆者は、Graduate Diploma in Acupuncture(GDA)という、医師、歯科医を対象にしたコース(パートタイム2年間)を終了後、国家試験を経て、2012年シンガポール認定鍼灸師として登録されています。私が実習を行った中医学診療所では、患者の多くは中華系シンガポール人で、8割方中国語が用いられていました。政府系のTCM診療所で、1回の医療費は鍼灸料金や薬代も含め15ドル未満がほとんどで、経済的貧困者は医療費が免除される場合もあります。医療費不足分の財源として政府からの補助金の他、一般の人から寄付金に支えられています。

5. シンガポールと日本の医療制度の特徴と、今後の課題

WHOが作成した世界の加盟国の医療制度のランキング(The World Health Report 2000)によると、シンガポールは第6位、日本は第10位となっています。(参考資料2)

シンガポールの医療制度の特徴について

1. 医療機関は政府系と私立の医療機関に分

かれ、国民の70-80%は政府系医療機関を利用。

2. 医療費は各個人が積み立てたCPF(Central Provident Fund)のメディセーブを財源とする。高度医療にはメディシールド、貧困者はメディファンドを用い、セーフティーガードを設けている。

3. 政府のヘルスケアに関する支出は非常に低く抑えられている(GDPの1.6%)。

日本の医療を振り返り思うこと

よい点

1. 高度医療・難病・小児科医療費免除など、セーフティーガードがしっかりしている。
2. 医療費は諸外国に比べ、安価に設定されており、患者に優しい医療。
3. 日本の医療従事者は献身的に働き、意識も高い。

悪い点

1. 財源が健康保険組合内で共有されているため、個人のコスト意識が希薄になりやすい。
2. 厚生労働省の規制(医薬品・予防接種の認可、医薬品の規格(分量))が障害になり、効果のある治療を実施しにくい。
3. 病院や医療者はたくさん患者の数をこなす必要があり、負担が大きい。

高齢化はシンガポールの大きな課題であり、今後のシンガポールの女性1人当たりの出生率は1.2人で、人口の高齢化のスピードは日本以上です(日本の出生率は1.4人)。65歳以上の高齢者を支える労働人口(20-64歳) Resident Old-Age Support Ratioは1970年13.5人→2014年6.0人で(2014年シンガポール政府発表のデータ)、2030年には3.5人で1人の高齢者を支える必要があると予測されています。2013年人口白書や、その後のリー・シェンロン首相のスピーチによると、国民の暮らしに配慮し、出生率向上を図りつつも、移民受け入れ政策を継続するようです。

さて、シンガポールが将来の高齢化社会のモデルとして注目しているのが日本です。日本の人口高齢化の状況は、Resident Old-Age Support Ratioは2010年2.6人で(2012年内閣府発表のデータ)、2060年には1.2人の労働人口が1人の高齢者(65歳以上)を支えることになるかと予測されています。日本の超高齢化社会による医療の需要増を、限られた医療資源で対応するにも限界があります。シンガポールの医療システム・政府の政策が、日本の高齢化と医療の課題に取り組むヒントになればと願っています。

参考資料1

近視に対するLASIK治療(両眼)の医療費

2004年以降MOHは50以上の疾患についての、病院別医療費の公開を始めた。この取り組みは、少ない治療費で効果的な治療を行うことを目的とし、病院間の競争も促している。例えば、LASIK治療はこの取り組みによって、片眼1000ドル以上も医療費が低下した。

| 病院 | 医療費の50% -セタイ(SGD) | 医療費の90% -セタイ(SGD) |
|------|-------------------|-------------------|
| GEH | 3,602 | 4,447 |
| SNEC | 3,586 | 4,383 |
| TTSH | 2,476 | 2,479 |

SGH:Singapore General Hospital

SNEC:Singapore National Eye Centre

TTSH:Tan Tock Seng Hospital

(Ministry Of Healthウェブサイトより)

参考資料2

世界の加盟国の医療制度のランキング

| | |
|--------------|-------------------|
| 1 France | . |
| 2 Italy | . |
| 3 San Marino | . |
| 4 Andorra | 以下 |
| 5 Malta | 18 United Kingdom |
| 6 Singapore | 30 Canada |
| 7 Spain | 37 USA |
| 8 Oman | |
| 9 Austria | |
| 10 Japan | |

(The World Health Report 2000, WHO)

執筆者氏名

吉国 泰代 (よしくに やすよ)

経 歴

1973年広島県生まれ
 早稲田大学にて臨床心理学を学び、その後広島大学医学部を卒業
 2008年来星、シンガポールGP(一般医)登録後、
 2010年よりHealthway Japanese Medical Centre勤務
 シンガポール中医学院Graduate Diploma in Acupuncture修了
 シンガポール国立大学Graduate Diploma in Mental Health 修了
 日本プライマリ・ケア連合学会所属
 プライマリ・ケア認定医

東南アジア「オタク」マーケット考察

SOZO Pte Ltd
Executive Producer

大林 愛子



1. はじめに

東南アジア最大級のJ-POPイベントと称されているアニメフェスティバルアジア(以下、AFA)の立ち上げは2008年。当時、東京には2002年から開催されている「東京アニメフェア」、ヨーロッパには2000年生まれの「Japan Expo」、アメリカには1992年スタートの「Anime Expo」等大型イベントが存在する中、東南アジア諸国には商業レベルで日本のポップカルチャーを紹介するイベントは皆無という状態でした。

そんな中迎えた2008年11月22日のAFA初日。開場を前に午前6時前からシンガポールSUNTEC1階に長蛇の列。初の試みは2万7千人のファンが詰めかけてくれ、大成功というスタートとなりました。



AFA Singapore 2008

2. 背景

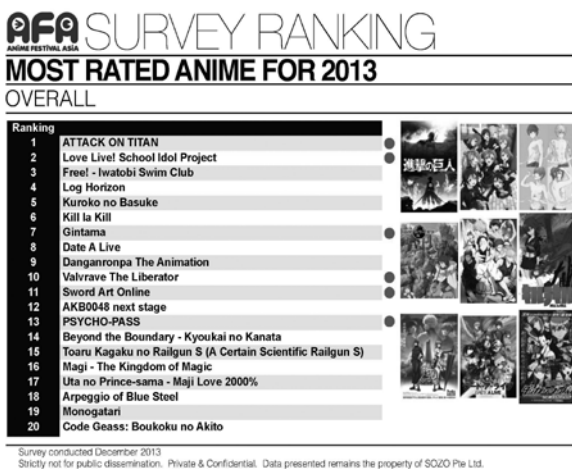
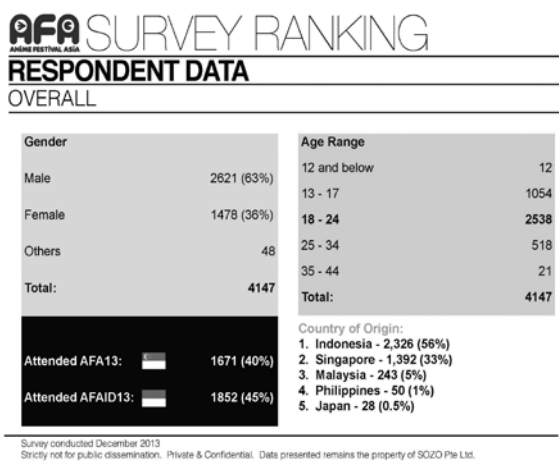
実は当時のシンガポールでは1900年代には地上波で数多く放送されていた日本のアニメやドラマ、バラエティーも鳴りを潜め、マスメディアにおける若者への影響力はKPOP、Kドラマに傾倒していました。そんな中で何故2万7千人ものファンが集まったのでしょうか？

その答えは2007年9月、シンガポール現地アニメ配信業者ODEX Pte Ltdが「日本アニメの違法ダウンロードに対して、法的手段をとった」というニュースから垣間見ることができます。オンラインインフラが整ったシンガポールという国で、ユーザーはオンラインからアニメを消費する。コンテンツホルダーの企業には決して好ましい状況ではありませんが、2000年代からのファン層の拡大にはこのオンライン消費が一役を買っていたのが事実のように思われます。

その裏付けとしては、AFAがユーザーに対して行ったアンケートの結果、2011年頃までの東南アジアでの人気コンテンツのランキングは、現地での正規放映が行われていないにも関わらず、日本での最新ランキングとほぼ変わらないという状況でした。

コア層である数万人のファンが追いかけていた日本のコンテンツ。特別な現地向けプロモーションやマーケティングを行うことも無く、それだけのファンを獲得していた日本の「アニメ」の影響力の高さが伺えます。

少し横道となりますが、現在AFAの紹介コンテンツは自社で運営するメディアプラットフォーム(2014年現在 AFA Facebook:50万人以上のファン、AFA Channelポータルは1ヶ月に6万人以上のトラフィック)を活用し、ユーザーに対して行ったアンケートを元に選考をします。現在では各国毎に少しずつ消費の傾向が違っているのを見る事ができます。



AFA アンケート：2013年12月実施

3. 過渡期

そんな中、2011年頃から新たなビジネスモデルがスタートしました。2011年:Aniplexとニコニコ動画による、海外同日放送(8カ国語対応)。2013年:DAISUKI(<http://www.daisuki.net/>)による他言語オンラインストリーミングのサービスイン。同年、Gundam Info チャンネル(<https://www.youtube.com/user/GundamInfo/>)、Cardfight Vanguard チャンネル(<https://www.youtube.com/user/CardfightVanguardRel/>)等既存のメディアプラットフォームに頼らない、「アニメは無料で見てもらう」というコンセプトを持った国際市場への展開が続々と発足しました。

対するテレビでは、アニメ専門チャンネルとしてはAnimaxのみが2004年からシンガポールで展開をしていましたが、韓国系のアニメ配信チャンネルAniplusが東南アジアで展開を開始したのも2013年です。

日本のコンテンツホルダー企業が本格的に東南アジアでのコンテンツビジネスに注力をはじめるといった大きな過渡期となった時期でした。

4. 拡大するマーケット

シンガポール／東南アジアのマーケット拡大が伺える幾つかの事例を以下に挙げさせていただきます。

シンガポールAFAの規模推移:動員数 - 2万7千人(2008年)から8万人(2013年)。イベント規模 - 約90万シンガポールドル(2008年)から約200万シンガポールドル(2013年)。Cool Japan、J-LOP政策の後押しも受け、2013年AFAの日系企業出展社数は48社、全体の出展社数は過去最大の144社となりました。

また、劇場版アニメーションの配給でも、2013年劇場版ワンピースの興行が初めて台湾／香港の規模と同水準となりました。

また、以下のコンテンツ関連企業が近年現地法人を設立しました:Bandai South Asia Pte. Ltd.(2007

年)、BUSHIROAD South East Asia Pte Ltd(2010年)、Shogakukan Asia Pte Ltd(2013年)、Avex Singapore Pte Ltd (2013年)、Amuse Entertainment Singapore Pte Ltd(2014年)。

このようなマーケットの拡大は現地一般企業でも認識、評価をされつつあり、新たなコラボレーションが実現可能となってきました。

一例を挙げますと、2014年、シンガポール郵政省 Sing Postが5月Hello Kittyとのコラボレーション切手を発売。完売となる大人気でした。



同年8月にはワンピースとコラボレーションをした切手も発売となりました。



5. まとめ

元々は「オタク」と呼ばれるコアなファン層による支持でスタートした東南アジアでのアニメ人気でした。様々な企業による尽力、活動を経て、今まさに現地ファンの生活にも根付く「ポップカルチャー」へと変移していると思います。

同じアニメを消費しても、様々な文化背景の違いにより東南アジアと日本での受け止められ方にも面白い差異があります。例えば日本では年配層には理解されにくいコスプレも、東南アジアではお母さんと一緒に裁縫をする等の世代を越えた共通趣味として昇華されていたりします。インドネシアのAFAでは、子供、ご両親、祖父母等家族全員が楽しめるエンターテインメントとして来場してくれるケースも少なくありません。

商品流通経路の整備、現地生産のインフラ整備や、恒常的な消費の創出など、市場の成熟にはまだまだ課題はありますが、日本発でありながら、東南アジアでまた日本とは少し違った発展を遂げている「オタクポップカルチャー」の今後にこれからも目が離せません。

執筆者氏名

大林 愛子 (おおばやし あいこ)

経歴

1978年 香川県生まれ
 2003年 フロリダ州University of West Florida卒業
 2004年 東京発のデザイン会社フリフリカンパニー入社。海外事業を担当し、東アジア、東南アジア、ヨーロッパ等のプロジェクトを担当する
 2007年 フリフリカンパニーシンガポール駐在所設立／駐在代表
 2008年 独立。Anime Festival Asia立ち上げに携わる
 2009年 SOZO Pte Ltd 創始メンバー。以後エグゼクティブプロデューサーとしてAnime Festival Asia(AFA)、Japan Music Festival(JMF)等東南アジアにおける様々なエンターテインメント事業に携わる
 2012年 AFAインドネシア、AFAマレーシアを発足

シンガポールにおけるラストワンマイル物流の現状と将来の展望

Yamato Asia Pte. Ltd.
Managing Director

リチャード・チュア



ご挨拶

ヤマトグループは2010年1月より、日本ではおなじみの宅急便をシンガポール国内のお客様向けに提供してきました。シンガポールの2013年時点での一人あたりGDPは60,118シンガポールドルで日本を上回っており、国全体としても世界有数の先進的な都市国家としてすでに地位を確立しております。そうした環境の中、消費者や企業間物流のラストワンマイルのシーンで一步高い水準のサービスを提供すべく、事業拡大に努めてまいりました。おかげさまで、事業開始以来毎年非常に高い伸び率でお取扱いを拡大してきておりますが、このわずか数年間の中で市場環境は目まぐるしく変転しています。本日は、シンガポールにおけるラストワンマイル物流の現状と将来の展望と題して、現場の目線からの市場環境や今後の見通しについて簡単にご説明させていただきます。

1. ラストワンマイル物流の現状

(1) Eコマース市場の急成長

近年、Eコマースの需要が急激に伸びています。広義のEコマースには航空券やホテル、イベントなどのオンライン予約や政府調達電子入札システムの利用なども含まれますが、本稿では、いわゆるインターネット通販あるいはオンラインショッピングと呼ばれるような、インターネットを通じて商品を購入し、最終的に配送が発生するような形態

をEコマースと呼びます。

マクロ的な観点で、シンガポール国内のEコマースの市場規模は、Paypalの調査によると、2010年時点で11億シンガポールドル、2015年時点で44億シンガポールドルに達する見通しです。

2010～2011年時点ですでに韓国系のQoo10が積極的にシンガポールでの事業を展開しており、シンガポール国内の店舗で見つかりづらいおしゃれなファッションアイテムを比較的安価に販売して人気を博しています。さらに、2012年から2013年にかけて外資系の大手Eコマース事業者の参入が相次ぎました。たとえば、ザローラ・ラザダ(いずれもドイツ系ベンチャーキャピタルのロケットインターネット社)は、アマゾンドットコムが成功を収めたビジネスモデルを新規展開国に小規模かつ非常に素早く導入して市場シェアを獲る戦略で、シンガポールに限らず東南アジア各国で急拡大しています。日系では楽天が2014年1月よりサービスを開始しました。

それに対抗するような形で、既存のリテール事業者の販路拡大という観点でのEコマース事業への参入も多く見られ、通信最大手のシングテルや、薬局大手のワトソンズなどがオンラインショッピングを開始しています。もちろん、これまでもスーパーマーケットや電器店でのお買い上げ商品の自宅配送は行われてきましたが、この1、2年でEコマースを独立したサービスあるいは事業として立ち上げる企業が増えています。

また、大手のEコマース事業者だけでなく、シンガポールローカルのEコマースベンチャーも増加しており、自社で国内外から商品を仕入れて販売

するEリテラー業態からリテール事業者へ販売チャンネルを提供するプラットフォーム事業者まで幅広く新たなプレーヤーが登場しています。

(2) Eコマースにおけるラストワンマイルの現状と展望

Eコマース事業者は、規模や業態はどうあれ、最終的に必ず物理的なラストワンマイルの課題に直面します。受注から始まり、出荷指示、一連の倉庫内作業、そして消費者への配送までを完了させてようやくひとつの商取引が完結します。シンガポールは非常に小さい国ですので、取引規模が少ないうちは車数台でも国土全体のお客様への配送をまかなうことが出来てしまいます。しかしながら、注文件数の増大に合わせて人を雇い、車を購入するというのは極めて現実的ではないので、一般的には弊社やシンガポールポストのような配送事業者がラストワンマイル部分を引き受けます。

Eコマースビジネスにおいてラストワンマイル物流の重要な鍵は「配送スピード」と「トレーシング」です。デジタルマーケティングのコムスコア社の調査によると、オンラインショッピング経験者のうちの81%は、カートに商品を入れて購入手続きを進めている途中で購入を取り止めたことがある、と回答しています。そして、その主要な理由は配送期間が思っているよりも長いことが分かったから、とされています。また、調査回答者の97%が、商品のトレース(所在の追跡)が不可欠もしくはあると良い、と回答しています。どちらの観点も、オンラインショッピングを利用した経験のある方であれば想像がつくのではないのでしょうか。弊社は宅急便のネットワークをシンガポール全土で展開しており、翌日配達と当日配達と荷物追跡によって、そうしたEコマース事業者の事業拡大を支援させていただいております。

また、これまでは各配送事業者がHDBやコンドミニアムのご自宅にお届けするというのが一般的でしたが、2013年以降、商品の受取り方法にも大きなトレンドの変化が見られるようになりました。オンライン注文からの自宅配達という旧来型のEコマース

に囚われず、リアル店舗での購入、オンライン注文からの宅配ロッカーでの受取りや返品、あるいは店舗での受取りと返品など、顧客との様々な接点を統合的に活用する「オムニチャンネル化」の取り組みです。このトレンドの代表例として、シンガポールポスト社は、2013年よりPOPStationという宅配ロッカーを各地域の郵便局内やコミュニティセンター内、ショッピングモール内に設置、オンラインショッピングサイトと提携し、そこでの購入商品については宅配ロッカーで24時間受け取れるようになっていました。また、宅配ロッカー専門のローカルベンチャー企業もあり、南洋工科大学と提携し、大学構内の学生レジデンス宛の商品配達を宅配ロッカーに全面的に集約する取り組みを行っています。Eコマース大手のグルーポンは2012年にサンテックシティ、2014年にはアマラホテル内に商品引取センターを開設しました。オムニチャンネル化の好例で、オンラインからオフラインへのチャンネルの拡大により、顧客サービスを高めています。前述の調査によると、62%の購入者が「返品のしやすさ」を特に重要視しており、物流事業者による配達だけでなくロッカーや受取センターというオフラインチャンネルを持つことがEコマースの拡販にもつながることが分かります。こうしたトレンドの背景として、Eコマース利用者の多くが若年層で日中帯に自宅におらず、共働きでメイドもいない世帯が多い中で、自分が自宅や職場近くの所定の場所まで好きなときに受け取りに行くスタイルが好まれる、という事情があります。日本では、それぞれのマンションやアパートに宅配ロッカーが設置されていることが多く、宅配便やクリーニングの受取り等は宅配ロッカーで出来るようになっていきましたので、今は特定の施設を中心としたオムニチャンネル化に留まっているシンガポールでも、いずれコンドミニアムやHDBの共用スペースといった、より消費者の玄関先に近いところにまで、宅配ロッカーの設置が進んでいくのではないのでしょうか。

(3) 大型ショッピングモールの建設ラッシュ

Eコマースの急成長と一見相反する現象のように見えますが、ご承知のとおり、シンガポールの各地で新たなショッピングモールの建設プロジェクトが進んでいます。日本や欧米などの駐在員、観光客や一部の裕福なシンガポール人に留まらず、ごく中間的な所得水準の地元住民も、モダンなショッピングモールでの買い物を楽しむようになってきました。

近年開業したショッピングモールでは、ジュロニーストのJCube、JEM、Westgate、パヤレバスクエア、今年の7月に開業したスポーツハブのKallang Wave Mall。また、今後数年間でも、ジュロニーストのBig Box、プンゴルのWaterway Point、イシュンのNorthpoint City、チャンギ空港のターミナル1駐車場スペースに開設予定のJewelなど、大型の郊外型のショッピングモールの建設予定が続きます。

こうしたショッピングモールには、NTUC FairpriceやGiantのような大規模なアンカーテナントから10平米に満たない小規模テナントに至るまで、およそ150～300程度のテナントが入居しています。たとえば、化粧品、メガネショップ、サプリメント、ペット用品、その他雑貨店等がどのショッピングモールでも数多く営業しています。こうしたテナントへの納品もラストワンマイル物流の担うところで、とりわけシステムチックな物流ネットワークが構築できない中小小売事業者への納品については効率化できる点があります。

(4) 非効率なラストワンマイルの店舗向け納品物流

中小店舗の典型的な商品調達フローは以下のような流れになっています。店舗のマネージャーもしくは発注担当者は、電話やFAXでサプライヤー担当者に注文をかけ、注文を受けたサプライヤーは1日分のFAXを手作業で集計し、顧客である納品先店舗ごとに配送日を設定した上で、夕方に配送業者に引き渡したり翌日の朝に自社の配送車両あるいは委託配送業者が各納品先のショップを巡回したりして納品します。サプライヤーの目

線で言うと、日々の受注先の店舗は特定されており毎日の配送ルートもなるべく固定化してオペレーションを組む「ルート配送」が主流です。

出荷元のサプライヤーや納品先の店舗は、必要に応じて発注したり納品の手配をしたりしているのですが、業界全体で見ると、個別最適の物流ネットワークに留まっていて、かなり非効率的な状態になっています。たとえば、多くのショッピングモールで見られる事象ですが、ひとつのモールに様々なブランドのメガネショップが入居しています。それぞれのショップで複数のメガネブランドやケア用品メーカーを取り扱っています。すると、前述した典型的な例では、各ブランドやメーカーは、それぞれの配送車両を自ら手配して納品しますが、実は納品先は同一ショッピングモール内の同一の店舗ということが発生しています。ある日、別々の倉庫や工場から出発した10台のトラックが、同一の10のショッピングモールの同一の10店舗に向かってシンガポール内を走り回っている、ということが至るところで起こっている状態です。その結果、多くのショッピングモールでは、納品車両による交通渋滞が大きな地域の課題となっています。

(5) 納品物流市場におけるヤマトグループの取り組み

弊社は、元々日本で得意としているそうした中小事業者向けの小口配送のための配送ネットワークによって、「多頻度小ロット納品」のビジネスモデルを構築すべく、各サプライヤー様や小売事業者様のラストワンマイルの物流事情を研究させていただいております。各サプライヤー様からの商品や加工済みの商品を宅急便の車両にて日々集荷し、店舗様からの配送指定に合わせて各ショッピングモール内の店舗様宛に納品します。各サプライヤー様は各ショッピングモールを巡回する必要はなくなり、また弊社にて日々ショッピングモール宛への納品車両を走らせることによって、たとえばこれまで週に2日ずつしか納品されなかった店舗も、日々の納品に改善されます。1回の注文数も減らすことが出来るので、店舗在庫も最小限に

抑えることができるようになり、店舗スペースに在庫のダンボールが積み上がるような事態を減らします。また、弊社が集荷しロジセンターにて開梱、検品、再梱包の流通加工業務から配送まで一貫で対応する「マージ納品」のビジネスモデルによって、複数のサプライヤー様から商品を調達している店舗様については、これまで1日に何社ものサプライヤー様からの納品受入作業をしなければならなかったのが、弊社からの配送1回で複数サプライヤー様の商品が同梱された状態で調達することができるようになります。店舗様にとっても受入作業の効率化になり、納品車両が減ることにより地域の交通渋滞の緩和の効果も期待できます。

2. まとめ

Eコマースと店舗向け納品というふたつのラストワンマイル物流を紹介させていただきながら、現状の物流の状況と将来の展望について記させていただきました。Eコマースの急激な成長や大型ショッピングモールの建設ラッシュは、シンガポールのみならず他の東南アジア諸国でも進んでいます。とりわけ経済レベルが高く、ビジネス環境が整っているシンガポールにおいて先進的なビジネスモデルが確立されながら、将来的にはEコマースの「オムニチャンネル化」、店舗納品物流のための「多頻度小ロット納品」「マージ納品」といった枠組みが各国各都市に広がっていくのではないのでしょうか。

【ラストワンマイル物流の現状と将来の展望 まとめ】



執筆者氏名

リチャード・チュア

経歴

1982年 東京工業大学卒業（機械工学士）
 1984年 NECシンガポール
 1989年 シンガポール・テクノロジーズ・インダストリアル・コーポレーション
 1990年 スタンダードチャータード銀行
 1994年 シンガポール経済開発庁（EDB）
 1999年 郵船ロジスティクスシンガポール
 2013年 ヤマトアジア 副社長
 2014年 ヤマトアジア 社長（現在に至る）

JCCI 10月イベント写真

10月1日①
第二工業部会開催の講演会
「シンガポールの国土開発計画」



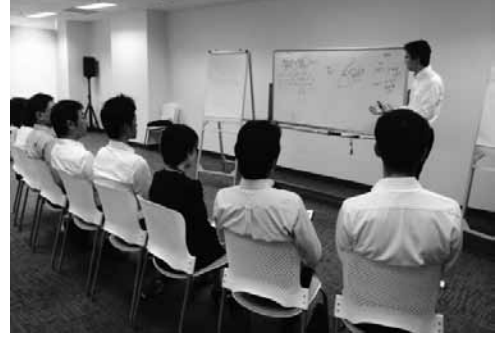
10月1日②
ミャンマーB2Bビジネスの最前線



10月14日
サッカー日本代表対ブラジル戦
観戦会



10月15日
会員勉強会
グローバルビジネスをドライブ
する戦略的コミュニケーション



10月16日
会員講演会
第三世代の地域統括機能
～東南アジア発のイノベーション
創出にむけて～



10月23日
金融保険部会
最新!金利・為替セミナー



《日本シンガポール協会のイベントをご紹介します》

JCCI 派遣留学生 ジャーメインさんに帰国前のご報告をいただきました

2013年9月に来日し、早稲田大学国際教養学部在籍していました、JCCI派遣留学生・ジャーメインさん (Ms. TAN Jing Yi Germaine) が、約10ヶ月の留学期間の終えるのを期に、7月28日 (月) 『ニュートーキョー田町店』で開催しました理事会にお迎えしました。

ジャーメインさんは、来日時より一段と日本語レベルを上げておられ、とても自然な日本語で一同歓談を楽しみました。7月21日 (月・祝日) に開催されました、第15回WFWP女子留学生日本語弁論・神奈川県大会では見事準優勝を取られたこと、また学校生活や国内旅行で得た新たな日本人観についても語ってくれました。今後とも、シンガポールと日本の架け橋になっていただけることを期待しています。



ジャーメインさん (前列中央) を囲んで

◆はい、こちらは「日本シンガポール協会」です!

「日本シンガポール協会」は1971年の設立以来、「シンガポール日本商工会議所 (JCCI)」とも密接に連携し、日本とシンガポールとの経済協力、文化交流を深めるための活動をボランティア・ベースで行っています。シンガポールとの関係、交流を深めるため、ご帰国されましたら、あるいは今から協会の活動にご参加されませんか。ご入会を心からお待ちしています。連絡先は右記のとおりです。(2013年1月に、事務所は港区赤坂より港区芝に引っ越しました)

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

シンガポール日本商工会議所
事務局便り



◀ 10月度 活動報告 ▶

観光流通サービス部会 サッカー日本代表対ブラジル戦の観戦会

電通スポーツアジア様のご協力により、JCCI会員の為にカテゴリー1の席を用意いただき、日本代表対ブラジル代表の観戦会を開催しました。選手入場入り口にも近い非常に良い席で、代表選手のレベルの高さを間近から堪能することができました。

第2工業部会・建設部会共催 講演会「シンガポールの国土開発計画」

Urban Redevelopment Authorityより講師を招聘し、都市計画のプロセス、マスタープラン2014、マスタープランより更に先の都市・インフラ開発計画等について、ご講演いただきました。講演会後はCity Galleryもご案内いただき、シンガポールの絶え間なく変わりゆく姿と、その将来像を体感することができました。

貿易部会&運輸・通信部会共催 懇親ゴルフ

参加者15名でSICCのNew Courseにて、貿易部会・運輸通信部会の試みとしては初めてとなります懇親ゴルフを行いました。貿易・運輸部会の理事の方々にも多く御参加いただき、良い懇親の場となりました。

◀ 11月度 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 |
|-----------------------|------|--|---|
| 11月3日(月) | 基金 | 第1回基金諮問委員会 | 15:30-17:00 JCCI会議室 |
| 11月5日(水) -11月8日(土) | 視察 | シンガポール日本商工会議所主催 2014年度 海外ミッション「上海・香港視察団」 | 上海 及び 香港 |
| 11月11日(火) | 理事会 | 11月度運営担当理事会 第533回理事会 | 11:30-12:14 12:15-14:01 日本人会 |
| 11月12日(水) | 部会 | 第二工業部会主催講演会「世界共通言語“サッカー”で 国境を超える！」～アルビレックス新潟の国際戦略～ ケミカル会主催講演会「シンガポール化学産業の未来」 | 16:00-17:30 18:30-19:30 共に日本人会 |
| 11月15日(土) | 部会 | 第3工業部会「懇親ゴルフ」 | 08:00-15:00 Laguna National Golf and Country Club |
| 11月24日(月) | 部会 | 第1工業部会 懇親ゴルフ並びに懇親会 | 12:00-21:00 SICC Sime Course |
| 11月25日(火) | 部会 | 運輸・通信部会主催 講演会 『シンガポールにおける航空関連産業 ～アジアのワンストップサービス拠点に向けて～(仮題)』 | 15:00-17:00 Maxwell Chamber |
| 11月27日(木) | 基金 | 第2回基金諮問委員会 | 10:00-12:00 JCCI会議室 |
| 11月30日(日) | | 第26回(2014年)会員懇親ゴルフ大会 | 11:45～ Tanah Merah CC |

月報

Nov, 2014

編集後記

今月号の表紙と裏表紙に写真を使用させて頂きましたが、1973年に開場し、老朽化もあり2007年6月30日に閉鎖した、カランのナショナルスタジアムが一旦解体され、その跡地に、本年6月、総合スポーツ・娯楽施設であるSingapore Sports Hub (シンガポールスポーツハブ) が開場しました。そのスポーツハブの中心である新ナショナルスタジアムのこけら落としゲームとして、10月14日にサッカー日本代表とブラジル代表の試合が開催されました。私もいちサッカーファンとしてこの試合を観戦しましたが、世界最大級の閉鎖ドームの中で5万1千人の観客を集めた試合の雰囲気は素晴らしく、ネイマール選手や本田選手といったスーパースターのプレーに酔いしました。在星日本人もかなりの数の人がこの試合を観戦したのではないのでしょうか。スポーツハブの中には自分でスポーツを楽しむ施設も多く、またこれから大きなイベントも開催されると思いますので、今後が楽しみです。

(三菱化学シンガポール 國井大輔)

今月はサッカーの日本・ブラジル戦に続いてアジア初のa-nationも開催され、イベント尽くでした。マリーナベイサンズのシアターというシンガポールの今を象徴する会場には日本人のみならずシンガポリアンも数多く来場しており、最近シンガポールにおいてJ-POPはK-POPに押され気味な印象もありましたが、数多くの日本のアーティストたち、そして歌姫浜崎あゆみさんのパフォーマンスはさすがの迫力と熱気で、会場は大盛り上がり。いつまでも拍手が鳴り止みませんでした。

日本を離れて以来、日本の文化の奥深さや豊かさに驚かされることが多くあります。また、離れているからこそ改めて目を向ける機会も増えました。今後ますます日本の素晴らしさが、シンガポールのみならず世界に広がって行くことを楽しみにしています。

(INTERTRUST SINGAPORE CORPORATE SERVICES PTE. LTD. 安田雅子)

さて月報11月号は、シンガポールや東南アジアのテーマを集めた特集記事4本と、「運輸」をテーマにした業界プラス1からなる合計5本の記事を掲載させていただきました。お忙しいスケジュールの合間を縫ってご執筆くださった皆様に、この場をお借りして、心からお礼申し上げます。



編集

國井 大輔 MITSUBISHI CHEMICAL SINGAPORE PTE LTD
安田 雅子 INTERTRUST SINGAPORE CORPORATE SERVICES PTE. LTD.

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

印刷

TOH-SHI PRINTING SINGAPORE PTE LTD
4 Ayer Rajah Crescent, Singapore 139960
Tel: 6775-2555 Fax: 6775-1661

シンガポール日本商工会議所基金 申込書

JCCI SINGAPORE FOUNDATION LIMITED DONATION PLEDGE FORM

「シンガポール日本商工会議所基金」に賛同し、以下のとおり申し込みます。
I support the **JCCI SINGAPORE FOUNDATION LIMITED** and hereby make my donation as below.

※貴社名を英語で正しくご記入ください。ご記入いただいた通りに募金企業リストに掲載されます。
Please write your company name in English correctly. This name is to be printed on the donors' list.

会社名 COMPANY NAME :

代表者名 NAME OF REPRESENTATIVE :

住所 ADDRESS :

電話番号 TEL :

ファックス番号 FAX :

お申し込み担当者名 NAME OF PERSON IN CHARGE :

お申し込み担当者メールアドレス E-MAIL OF PERSON IN CHARGE :

お申し込み日 APPLICATION DATE : DAY/

MONTH/

YEAR/ 2014

寄付金額 THE AMOUNT OF DONATION : S\$

送金方法 METHOD OF PAYMENT : 該当項目をチェックしてください。Please tick the appropriate.

*小切手を同封します。I enclose crossed cheque.

(Cheque No. _____)

(*小切手の宛先 Cheque payable to: **JCCI Singapore Foundation Limited**)

下記の日付頃、指定口座に入金します。I will remit donation to JCCI Singapore Foundation Limited account.

DAY/

MONTH/

YEAR/ 2014

その他、希望される場合のみ、募金企業リストに「グループ名」を記載いたします。その場合は下記に「グループ名」を記入した上で、同じ企業グループ内に属しており、かつ今回の募金にお申込みされる企業名すべてを明記した企業リスト（フォーマットは問いません）を、一緒にご提出ください。（グループ名掲載例：ABC CHEMICAL GROUP COMPANIES など。詳しくは募金のお願ひ冊子内、22～24 頁をご参照ください。）

Your "group name" can be printed on the donors' list if you request. In this case, please provide your "group name" below. Also, please enclose a list (free format) with all names of companies belonging to that same group and are also applying for this donation. (E.g. ABC CHEMICAL GROUP COMPANIES and etc. For more detailed examples, refer to page 22-24 of the enclosed brochure)

グループ名（希望の場合のみ）GROUP NAME:

シンガポール日本商工会議所基金 お振込先口座 JCCI Singapore Foundation Limited Account information

Bank: Sumitomo Mitsui Banking Corporation, Singapore Branch
Address : 3 Temasek Avenue #06-01, Centennial Tower
Singapore 039190
Account Number : 1127237-1



ご注意ください!!

JCCI 基金の口座は、JCCI の口座と異なります。
くれぐれもお間違えのないよう、ご指定ください。
Please note that JCCI Foundation's account is
different from JCCI's account.

締切日 APPLICATION DEADLINE : 31 October, 2014 > **Extended till 30 November 2014**

送付先 ATTN TO : 「JCCI SINGAPORE FOUNDATION LIMITED」

10 SHENTON WAY, #12-04 MAS BUILDING, SINGAPORE 079117 TEL: 6221 0541 FAX: 6225 6197 EMAIL: info@jcci.org.sg

シンガポール日本商工会議所基金
(JCCI SINGAPORE FOUNDATION)
2014年募金のお願い

拝啓 時下益々ご清栄のこととお慶び申し上げます。

平素はシンガポール日本商工会議所の活動に格別のご高配を賜り、厚く御礼を申し上げます。

さて、弊商工会議所基金では今年の8月より会員の皆様へ2014年の基金への募金のご協力をお願い申し上げます。2014年10月24日現在、全体の目標額45万Sドルに対し182社より計約万275,838ドル募金を頂戴しており、厚く御礼申し上げます。

ご高承の通り弊所の基金は去る1990年5月に在外日本商工会議所としては初めて設立され、以来20年以上に亘りシンガポールの文化、芸術、スポーツ、教育の分野の団体・個人に対し計646.6万Sドルの寄付を行って参りました。こうした功績はシンガポールの官・民からも高く評価されているところです。昨2013年は会員企業より39万4千余Sドルの浄財を頂戴し、約41万2千余Sドルを、シンガポール社会への寄付やシンガポール人学生の日本留学奨学金に拠出させて頂きました。

経費ご多端の折ではございますが、何卒、本基金活動の趣旨をご賢察賜り、格別のご高配を賜りますようお願い申し上げます。

基金は次の基準を目安にお願い申し上げますが、ご参加いただくことに意義がございますので、決して金額に拘って頂く必要はございません。

募金締め切り日は11月30日に延期と致しておりますので、是非とも11月末までにお願いでければ幸甚に存じます。

| | | | |
|------|--------------|------|--------------|
| A 会員 | 2, 500S ドル以上 | B 会員 | 1, 000S ドル以上 |
| C 会員 | 500S ドル以上 | 個人会員 | 50S ドル以上 |

敬具

【本件担当】シンガポール日本商工会議所 (Ringo Lee, 長尾)

Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore

10 Shenton Way #12-04/05 MAS Building

Tel: +65-6221-0541 (Ext 202)

e-mail: ringo@jcci.org.sg

会員データベース 訂正・変更記入フォーム

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

注：*必ず会社名と E メールはご記入下さい。

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

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

緊急連絡 E メール：

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |

その他

| |
|--|
| |
|--|

Fax: 6225 6197

担当：ドリス(doris@jcci.org.sg)

