

シンガポール日本商工会議所

MCI (P) NO.038/01/2022
Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore
Website: <http://www.jcci.org.sg>



「アジャイル型の現場」を支える バックオフィスを実現するためのポイント

世界は縦割りから横割りへと変化している

モノづくりの時代には、自動車業界、エレクトロニクス業界、食品業界のように縦割りの産業構造が有効に機能していました。業界ごとにサプライチェーンを整備し人材を育成することで、効率的に良い物を安くつくり、顧客に届けることができました。企業ごとの組織も縦割りに専門特化することで、効率的な運営が可能となっていました。

しかし、グローバル化とデジタル化が進んだことによって、コトづくりの時代が到来しました。コトづくりの時代には業界の垣根がなくなり、縦割りだった世界は横割りのレイヤー化した世界へと変化しています。

現場が考えて意思決定することが 求められている

数年前から日本でも注目を集めているSHEINという中国のアパレル企業は、中国国内の零細アパレル企業を組織化するプラットフォームを構築し、米国を中心とした欧米諸国で販売展開することで、創業から10年強で世界最大級のアパレル企業となりました。

同社は超少量多品種生産によって、年間15万点以上のアイテムを販売していると言われています。中央集権的に意思決定をしては到底実現することができない点数だと言えるのではないのでしょうか。

コトづくりの時代には現場が「アジャイル型」で動くこと、つまり、顧客のニーズを把握し、自ら考えて意思決定をすることの重要性が高まっています。

現場のアジャイル化に必要なのは プロトコルの整備

組織を支えるバックオフィスの機能には、ITシステム、人事、財務、総務などがあります。メンバーシップ型やジョブ型の採用などが典型例ですが、これらはす

べて縦割りの組織を支えるために生まれた機能です。

では、現場のアジャイル化を進めるために、こうしたバックオフィス機能が果たせる役割とは何なのでしょう。

現場が考えたことを実現するには、社内外の人たちと連携する必要があります。そのためには、協働者と共通言語で会話をして、成果を生み出して、報酬を分け合うためのプロトコルの整備が必要になります。それを担うべきなのが、アジャイル組織におけるバックオフィスです。

まずは社会課題や顧客のニーズを把握する

バックオフィスを再構築するには、既存の事業部門の意見を聞くのではなく、まず解決したい社会課題や顧客のニーズを把握しましょう。既存の縦割りの事業部門の意見を聞いたところで、縦割りのサイロを強化することにつながっても、横割りの組織の実現にはつながりません。

同じく目線が社外に向いているはずの経営トップや経営企画などを巻き込んでいいでしょう。特定の顧客や事業部に肩入れせずに、ニュートラルな立場でバックオフィスの再構築、ひいてはプロトコルの整備をめざしましょう。



執筆者紹介

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

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

IGPIシンガポールについて

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

主な支援テーマ

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

2022
DEC

月報

CONTENTS

<特集>

- シンガポールがデジタル先進国になった理由 p2
TOKYO INSTITUTE OF TECHNOLOGY (東京工業大学) 田辺 孝二
- シンガポールの大学から見た日本への期待と印象 p7
ISE CAPITAL MANAGEMENT PTE. LTD. 川内 見作
- 地方自治体の国際活動 p12
J.CLAIR SINGAPORE (一般財団法人 自治体国際化協会 シンガポール事務所) 櫻井 泰典
- シンガポールの日系飲食店の今、昔、これから p18
FIT / FLYITFOR PTE LTD 小峰 哲夫

<活動報告・お知らせ>

- 理事会議事録 (2022年10月) p26
- 入会承認会員一覧 (2022年11月) / 新規入会会員紹介 / 各種ご連絡 p27
- 10月-11月イベント写真 p29
- 編集後記 p32

月報題字：麗扇会 青木 麗峰
表紙写真：ISUZU MOTORS ASIA LIMITED 秀島 正康
写真タイトル：海峡の休日

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

シンガポールがデジタル先進国になった理由



TOKYO INSTITUTE OF TECHNOLOGY (東京工業大学)
Emeritus Professor (名誉教授)
田辺 孝二

はじめに

今やシンガポールが世界有数のデジタル先進国であることを当然と考える人は多いと思われる。スイスの国際経営開発研究所（IMD）が公表している2013年からの世界デジタル競争力ランキング¹では、シンガポールは常にトップグループに位置づけられている。一方、技術力では優れていると思われる日本は、シンガポール、香港、台湾、韓国、中国などよりも下位に評価されている。

ところで、1980年代から90年代前半にかけて、日本がシンガポールに対してソフトウェア人材育成やAI専門家育成に関する技術協力を行ったことを知る人は少ないのではないだろうか。日本はかつてシンガポールのデジタル化の指導役の立場にあった

が、大きく立場が逆転したのである。

本稿では、シンガポールがデジタル先進国になることができたのはなぜか、その理由を考えてみたい。それによって、日本のデジタル化の推進に重要なことが明らかになるとと思われる。

デジタル先進国としてのシンガポール

IMDデジタル競争力ランキングは、行政、ビジネス、社会の変革をもたらすデジタル技術の導入や開発に各国がどれだけ積極的に取り組んでいるかを評価しランキングしたものである。デジタル競争力を『知識』『技術』『将来への備え』の3つの因子（9つのサブ因子）からなると定義し、50ほどの指標に基づいて評価している（図1）。



図1 IMD デジタル競争力ランキングの因子とサブ因子・指標²

2022年のデジタル競争力ランキング（63カ国を対象）では、デンマークが1位、米国が2位、スウェーデンが3位、シンガポールは4位であった。8位に韓国、9位に香港、11位に台湾、17位に中国となっており、日本は29位であった。

シンガポールは、『知識』が5位、『技術』が1位、『将来への備え』が10位といずれも高く評価されており、特に『技術』の評価が高い。意外にも日本の『技術』は30位と低く、『知識』と『将来への備え』もそれぞれ28位であった。

シンガポールの『技術』が1位なのは、「規制枠組み」と「技術枠組み」がそれぞれ1位、2位、「資本」が11位と高いことによる。「規制枠組み」の指標では（起業）、（契約の執行）が、「技術枠組み」の指標では（インターネット速度）、（ハイテク輸出）が世界トップレベルにあり、「資本」では（技術開発の資金調達）などが高く、技術を利用・発展させる環境が世界一と評価されている。一方、日本は、（無線ブロードバンド）が2位で「技術枠組み」は世界8位だが、（移民法）や（科学研究に対する法）が低く「規制枠組み」が47位、（技術開発の資金調達）などが低く「資本」が32位と、技術に関する環境が悪いと評価されている。

シンガポールの『知識』が5位と評価されているのは、（都市運営）や（教育評価）などが高く「人材」が3位、「研修・教育」は9位、「科学の重視」も11位と高いことによる。日本の『知識』が28位なのは、「科学の重視」が14位、「研修・教育」が21位である一方、（国際経験）と（デジタル／技術スキル）が最下位レベルにあり「人材」が50位と低いためである。

シンガポールの『未来への備え』は10位であり、（企業の俊敏性）などが高く「ビジネスの俊敏性」が9位、（官民連携）、（電子政府）、（サイバーセキュリティ）が高く「IT統合」が8位と評価されている。一方、日本の『未来への備え』は28位であり、「IT統合」は18位だが、「ビジネスの俊敏性」が62位と最下位レベルにある。これは（機会と脅威）、（企業の俊敏性）、（ビッグデータの分析と活用）がいずれも最下位であるためである。

以上のことから、シンガポールがデジタル先進国

と評価されているのは、デジタル技術の採択・開発が可能な社会制度・枠組みがあり、多様なデジタル人材が育成され活躍しており、政府・企業がデジタル化に俊敏に取り組んでいるからである。

デジタル化に対する政府の取り組み

なぜシンガポールがデジタル先進国になることができたのか考えるために、政府の取り組みを振り返ってみたい。

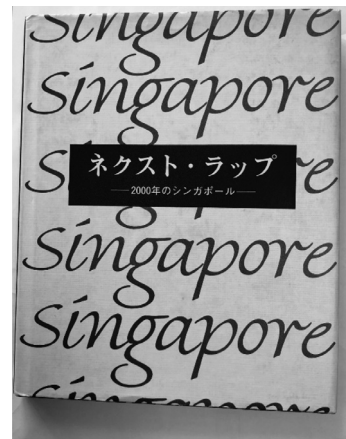


図2 ネクスト・ラップ 日本語版

1991年にゴー首相は、シンガポール国民が豊かな生活を享受し、国家が繁栄するために、20世紀末までに世界のトップリーグ（先進国）になることを目指すビジョンThe Next Lapを打ち出した。そして、その実現には、有能な海外人材の誘致、国民への投資（教育）、産業の競争力の強化などが必要とされ、「情報技術（IT）の広範な利用」が重要であると指摘している。当時のシンガポールの一人当たりGDPは日本の半分程度であり、世界の2部リーグにいるが、10年後にはトップリーグの一員になろうと考えていた。

このビジョンの実現のため、1992年にシンガポール政府は、2000年までにシンガポールを「インテリジェント・アイランド」に変革する情報化ビジョンIT2000を公表した。その作成は国家コンピュータ庁（NCB）が中心になり、国内の様々な産業界や有識者の協力を得て実施された。2000年までに「シンガポールの競争力の強化」と「生活の質の向上」を実現するため、世界最先端の高度国家情報ネットワーク（NII）を構築して、「グローバルビジネスの

ハブ化」、「産業の活性化」、「個人の能力向上」、「海外・国内のコミュニティ間の連携強化」、「生活の質の向上」の5つの目標を目指すものであった。それにより、21世紀初頭には世界トップクラスのデジタル社会になることができると考えていた。

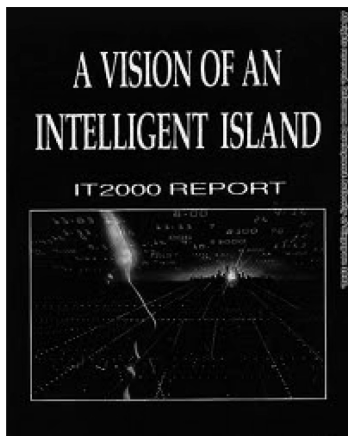


図3 情報化ビジョンIT2000

このビジョンの下で、シンガポールにおけるデジタル環境が整備され、ICカードを使った電子道路課金システム（ERP）など社会のデジタル化が進展し、電子政府が推進されて大部分の行政手続きがワンストップ化された。これにより、国民の生活の質の向上を実現するとともに、外国企業や専門家に対して国際ビジネス拠点としてのシンガポールの魅力（競争力）を高め、海外から企業や人材を集めグローバルビジネスのハブとしての地位を高めることができた。

「個人の能力の向上」については、図書館を「国民の知的活動の拠点」と位置づけ、国内の公共図書館を統括する国家図書館庁（初代長官はIT専門家が就任）を1995年に設立し、国民に情報のアクセスポイントを提供するという構想を実現する図書館改革と電子サービス化を推進した。

また、1997年に5年間の「教育におけるIT基本計画（Masterplan for IT in Education）」が策定され、すべての小・中・高校に情報基盤を整備し、全教員にIT研修を行い、授業の30%をITベースで行うことが実施された。この計画について、当時のテオ教育大臣は「技術は世界を変える。21世紀にもシンガポールが競争力を維持し続けるためには、国民が技術を我がものとする必要がある。この計画は若者が未来において極めて重要になるスキル「創造的な思考、自律的・永続的に学ぶ能力」を身につけ

る重要な戦略である」と語った。教育にITを導入するのが目的ではなく、ITを活用してすべての若者が未来対応能力を身につけることが目的である。

社会人に対しては、情報通信リテラシーの習得を目的とした研修プログラムが実施され、条件に合えばコース受講料の最大90%の助成を受けることができた。また、高齢者など情報弱者向けの対策として、社会開発スポーツ省と連携した「高齢者向けIT講座」、退職者ボランティアプログラム、全国労働組合会議などの自己啓発グループと連携した「高齢者向けIT研修」が開設され、低所得世帯に中古パソコンを寄贈する事業などが実施された。

このように、シンガポールのデジタル環境を整備し、行政サービスや学校など様々な分野をデジタル化し、国民の未来対応能力とデジタルリテラシーを高めることによって、IT2000が目標とした21世紀初めに世界トップレベルのデジタル社会になることを実現したのである。たとえば、2001年の家庭のパソコン保有率とインターネット普及率は、いずれもシンガポールが日本と米国を上回った。また2003年の国連の電子政府調査では、各国の電子政府ランキングにおいてシンガポールは総合12位と、アジアでは最高位であり、韓国や日本を上回った。

シンガポールがデジタル先進国になった理由

シンガポールがデジタル先進国になった理由を、デジタル化に対する認識、政府機関の運営、専門家の雇用制度、高等教育機関の柔軟性の4つから考察してみたい。

・「デジタル化は変革エンジン」の認識

シンガポールでは、政府は「デジタル化は変革のエンジン（原動力）」と認識しており、それが広く国民に共有されている。The Next LapやIT2000では、シンガポール社会の課題と未来のビジョンを明確に設定しており、そのビジョンの実現に向けてデジタル化を推進することとし、実行している。社会変革のためのデジタル化であり、国民の「より良い生活」のためのデジタル化が図られている。

シンガポール政府は、政府部門のデジタル化を積極的に推進し、政府部門の業務改革を通して、シンガポールのビジネス環境・生活環境の魅力（競争力）を高めている。たとえば、貿易手続きをオンライン化・ワンストップ化したTradeNetは、電子申請だけでなく、システムによる審査・承認を行い、従来必要だった3-35の書類が1つの電子ファイルですみ、2日以上かかった手続きが1分ほどに短縮され、企業活動の大きなコスト削減を実現した。

また、政府がデジタル技術を活用して、交通、教育、健康などの公的サービスの向上や社会的課題の解決に取り組んでいる。社会的課題の解決は本来政府が取り組むべきものであり、政府のイニシアティブが大きな役割を果たす。こうした先進的な取り組みから、国際的に競争力のある新たなビジネスが創出されている。その事例として、空港運営、港湾運営、電子政府システムなどがあり、政府機関を民営化するなど海外にシステムやマネジメントを輸出している。

日本では、電子政府が推進されているものの、書類を電子申請することが主眼で、業務改革が十分に行われておらず、書類の審査・判断は人間が行う（決裁に判子を押し）というルールが変更されていないこともあり、デジタル化のコスト削減効果が大きくなく、電子データを活用した改革も進まないという状況にある。

・ビジョン実現型の政府機関運営

シンガポール政府は、未来の望ましい姿をビジョン・目的として設定し、その実現を図るという取り組みをしており、ビジョン実現の企画・実行のために政府組織（法定機関）を設立・改組している。

国家コンピュータ庁（NCB）は、1980年国家コンピュータ化計画で示された行政の情報化、IT産業の育成、IT人材の育成を担う政府機関として1981年に財務省傘下の法定機関として設立された。各省の情報部門にはNCBから職員が派遣されるなど、政府部門の情報化が一体的に推進されることになった。IT2000ビジョンを実現するため、90年代半ばには約200人が各省に派遣され、IT2000を実現する様々なシステム化が推進された。

IT2000の実現に取り組むなかで、シンガポールのIT産業ハブ化戦略を推進するため、通商産業省傘下

の経済開発庁や科学技術庁と連携するため、1997年にNCB（約650人の職員）は通商産業省に移管された。また、インターネットの普及から情報技術分野と通信分野の関係が密接になったことから、1999年末に通信分野を担当する通信庁（TAS）とNCBが統合され情報通信開発庁（IDA）が設立され、行政情報化の推進とともに、情報技術分野と通信分野の開発促進及び監督業務を担うことになった。その後、2016年にIDAはメディア開発庁と統合され情報通信メディア開発庁（IMDA）が設立されるとともに、スマート・ネイション構想において重要な政府情報化推進の役割は政府技術庁（GovTech）として分離された。

政策の企画・実行部門であるこれらの法定機関は、運営・財務面で自主性を持っており、運営は理事会が責任を持ち、職員はそれぞれの機関が独自に採用している。日本のデジタル庁や独立行政法人に各省からの出向者が重要なポストを占めているのは異なっている。

・専門性・能力が重視される雇用制度

シンガポールの雇用制度は、日本と異なり、ポストごとに職務内容と必要とされるスキルが定められており、そのポストを希望する者が公募等で選ばれて、当該ポストの雇用契約を結ぶものである。専門性・能力が重視される雇用制度といえることができる。仕事の実績が評価され内部昇進することもあるが、基本的に組織の中で定期的な人事異動で異動・昇進する仕組みはない。

政府機関のトップや職員にも専門性・能力が求められる。システム部門であればシステム開発に関する専門性・能力が求められる。たとえば、IT2000が公表された当時のNCB長官は、情報システムに関する専門性と経験を有するKo Kheng Hwa氏であった。Ko氏はケンブリッジ大工学部を卒業後、1979年に国防省システム部門のシステムエンジニアになり、NCB設立時にNCBに移り、内務省の情報化プロジェクトリーダーとして様々なシステムを開発した。1986年からNCBでTradeNetなど民間部門のITシステムを推進し、90年にNCB長官代理、91年に長官になり、95年までIT2000の検討から実行に至る重要な5年間の責任者の役割を担った。

日本は終身雇用制度のため、企業においても政府においても、ポストに相応しい人材を外部から採用することはほとんどない。政府や自治体では、そもそもシステム関係の専門性を持つ人材をほとんど採用しておらず、システム専門家として育成していない。こうした事情もあり、政府内のデジタル化の企画・実行部門では、ポストに必要な専門性や能力のない者が責任者や担当に就くことが多々ある。また、本人の希望とは関係なくポストに配置されることも多い。そのうえ、2年ほどの短期で定期異動することが通常であるので、デジタル化による変革の遂行がむずかしく、専門性や知見が組織に蓄積しないという問題を抱えている。

・人材需要拡大に対応する高等教育機関

シンガポールのデジタル人材は、1980年の850人から1992年には15,800人となった。1993年当時のNCBは2020年には35,000人のデジタル人材需要を予測し、大学やポリテクニクの人材育成の拡大を推進した。結果的に、シンガポールのデジタル化が進展したことから、2000年のデジタル人材の雇用は10万人を超えるほどに増加した（2018年には約20万人まで拡大）。

この90年代のデジタル人材需要拡大に対応した人材育成を担ったのが、シンガポール国立大学、ナンヤン理工大学と、4つのポリテクニクである。シンガポール国立大学のコンピューティング／コンピュータサイエンス学部の卒業生数は、1989年の287人から2001年は382人に拡大した。その後も学生数は拡大しており、2001年の同学部在籍学生数1997人が、2022年は3947人と倍増している。

シンガポールポリテクニクは、日本が技術移転した日本・シンガポールソフトウェア技術学院（JSIST）を母体として、1990年の約200人の卒業生が2000年頃は約350人に拡大した。現在は、2020年に開設した応用AI・解析コース（定員80人）を含め、毎年525人の学生を受け入れている。

このように、シンガポールの高等教育機関のデジタル人材育成は、政府からの支援を受け、需要の拡大に対応して、量的にも質的にも発展している。一方、日本における国立大学や高専の情報系学科の定員（40人程度）はデジタル化が進展した90年代以降もほとんど変わっていない。

おわりに

日本がデジタル化に遅れを取った理由として、令和3年版情報通信白書³は、「ICT投資の低迷」、「業務改革等を伴わないICT投資」、「ICT人材の不足・偏在」、「過去の成功体験」、「デジタル化への不安感・抵抗感」、「デジタルリテラシーが十分でない」を挙げている。こうした事象が生じているのは確かであるが、表面的な指摘にとどまっている。

これらの多くの事象は、シンガポール政府の取り組みから考えると、日本政府に「デジタル化を変革のエンジン」と認識した未来ビジョンがなく、デジタル化を活用した本質的な業務改革や教育改革等に取り組んでこなかった（取り組んでもうまくいかなかった）ことを示している。

政府の取り組み以外に、シンガポールと比べ日本の変革が進まない大きな要因として、世界でもユニークな日本の雇用・人事制度（ポストで雇用契約しない終身雇用制度）がデジタル時代（デジタル化で変革する時代）に不適合を起こしていることが挙げられる。日本の成長時代には適合した雇用制度だが、専門性・能力を重視した組織運営や、未来ビジョン実現に必要な行政運営・高等教育の改革をむずかしくしており、ポストで雇用契約できるように日本の雇用制度の早急な変更が望まれる。

<参考文献>

- 1&2 <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness/>
- 3 令和3年版情報通信白書

執筆者氏名

田辺 孝二（たなべ こうじ）

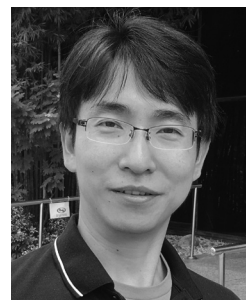
経歴

1952年香川県生まれ。経済産業省を経て、東京工業大学においてイノベーション・未来創造思考に関する教育・研究に従事。1991年－1994年にJETROシンガポールで日本と東南アジア各国との情報化分野の技術協力に従事。2001年－2020年に早稲田大学「シンガポールのITと社会」等の講義担当。

シンガポールの大学から見た 日本への期待と印象

ISE CAPITAL MANAGEMENT PTE. LTD.
Research Director

川内 見作



はじめに

読者の皆様はじめまして。私の名前を漢字で書くと、「見作」で「けんさく」と読む。両親が相手の良いところを見て真似（作）なさいということでのような漢字が振られた。その名の通り、常にさまざまな人に会い、良いところを真似ていければと考えている。さて、とある国際会議の場でシンガポール国立大学（以降、NUSと略す）に誘われ、2021年12月まで研究員としてSchool of ComputingのMakers@SoCに在籍していた。Makers@SoCは、School of Computingの中に設立された研究施設で、学生が個人的趣味や授業でプロトタイプを作る場合に利用することができる。また、在籍する研究員は、自身の研究を進めたり、授業を教えたりするだけでなく、NUSに所属する研究室や学生のサークル活動、個人活動で、ものづくりが絡む場合の支援をしたり、施設を貸し出すことでプロジェクトの実験環境を整えることも行なっている。都合により契約中ではあったがNUSを辞めて、現在は、日本の京都からシンガポールの養鶏場に導入されるAI/IoTの研究開発をおこなっている。本稿では、シンガポールの方々が考えている「日本」の強みや日本の素晴らしいことに対する印象がどのようなものであるのか、NUSに約6年間在籍していた時に感じた「日本」、「日本人」への印象について報告する。

Makers@SoCが設立された理由

NUSは、大学発ベンチャーや企業との共同研究な

どを強く推し進めたいと当時考えていた。そのためには、ベンチャーなり共同研究なりどちらでも、自分自身の手を使って新しいことに挑戦する姿勢が必要になってくる。しかし、新しいテーマに取り組む姿勢を身につけるためには、自分たちで何かを作れる状況を提供しなくてはならない。何か閃いた時に、自分自身でどのようにやればそれが実現できるのかを相談する場所や、自分自身で実現するためのノウハウを身につけられる場所がNUSにはなかった。実際には学科単位で似たような設備を持ち合わせている施設はたくさんあったが、すべて利用者依存になっており、創造支援や実際に新規プロジェクトを立ち上げているところがなかった。仮に、実現する手段や方法をすでに理解していたならば、あるいは、知らなくても学ぶ手段を知っていたならば、閃いた直後に手を動かすはずである。何をすればいいのかわからない状態をなくすことで、閃いたせっかくのアイデアを無駄にしなくて済む。些細な可能性でも拾える環境が必要であり、創造することの楽しさを提供したいというSchool of Computingの教員の願いから設立された部署がMakers@SoCである。



NUS内にあるMakers@SoC



Makers@SoCが入っている建物com3の模型
企業との共同研究を円滑に進められるようにレイアウトされている。

日本人から見た日本の印象

日本人の考える、ビジネスにおける他国にない日本の優位性は何かと聞かれたら、1つに「技術」という項目が浮かび上がる。錬成技術、加工技術、伝統技術など工業だけでなく食においても幅広く思い浮かべることができる。日本の伝統文化も長年蓄積された技術の塊と置くことができるので、今回は「技術」としてまとめて考える。それら「技術」は確かに日本人の頭の中で思い浮かべる「日本」が他国と違うところである。しかし、少なくとも、NUSにおいて日本が一目置かれるのは、「技術」があるからではない。ちなみに、印象というのは、妄想の集合であるということに注意しておく。携帯電話を作っている企業のほとんどが中国であるとしても、日本の製品の利用や、基幹素材や部品が日本産である事例はある。しかし、一般の人は素人であり、ましてや専門分野の人間でもない限り、事実を知るわけがないので、彼らは表面上の情報から考えるしかない。彼らからすると、目の前に売られている最終工程のものでのみ判断せざるをえないと考えると、その企業の国籍や工場などから単純に考える必要がある。そうなると、内部に隠されている日本産の部品であろうとも普通の人の目にはいかない。それを使った製品でのみ判断されるということである。では、日本の優位性はどこにあるのだろうか。NUSでの出来事を交えて考察する。

大学が日本企業と共同研究する意義について

NUSが日本企業と共同研究する理由も、「技術」

があるところから認めてくれたという意味ではなく、新しい研究テーマの領域が正しいのかどうかの判断基準になるからである。まず、事実として言えることは、NUSで新しいプロジェクトや研究を開始する上で、上司である教授から必ず言われるのが、「インドネシアやマレーシアなど隣国で出来ないユニークな内容であり、日本の企業が興味を持つ内容であるのか？」である。言わなくても良いのであるが、遂行するために時間の制約が発生すると、活動するために何かを購入する際に購入意図を説明することを省けるため最初に話している。これに答えられる内容がない場合、上司は許可をしない。すなわち、上司に承認を得る場合、この問いにしっかり答える必要がある。背景としてあるのは、シンガポールという小さな島国であり、資源を他国に依存している。マレーシアからシンガポールへ鶏肉の輸出を突然禁止されるなど、他国の情勢によってシンガポールの衣食住の根幹に直接影響を受ける事例がある。よって、隣国に刺激を与えることは極力控えなければならない。それは研究でも同様で、隣国でできることをやることで隣国に対して嫌な印象を与えたくないという理由がある。そして、NUSという国立大学機関としてシンガポールの代表としての立ち振る舞いが求められる。若い世代に対して常にNUSは憧れでなくてはならない。これら立場からも常に独自性が求められているわけである。では、日本の企業が興味を持つ内容である必要があるのであるか？これについて上司である教授が話した内容は、以下の通りだ。1つ目に、日系企業ほど確約されていない成果に対して挑戦しているプロジェクトに興味を持つところがない。そして、わからないことに対して寛大であるということだそう。しかし、これは非常に個人的に納得できる点である。

企業が共同研究を始める前段階において海外と日本では異なる傾向がある。海外の場合（もちろん日本企業でも基本的にはそうであるが）、社内や委託された第三者がプロジェクトを評価し、価値があれば共同研究をするというのが基本である。これは企業としては自社サービスの向上を目指した投資でもあるので、冷静に専門家の判断により決めるのはビジネスにおいても非常に自然である。しかし、これ

が新領域研究の足枷にもなる。それは、この仕組みが、評価する人間が判断できる範囲内の研究以外正当に評価することができないからである。何かしら自分の理解できない領域のものが含まれていると、評価者は正確に判断できる保証がなくなる。そこで、評価を保証しなければならない責任から、自分の理解が及ばないものに対しては評価を下げる傾向がある。一方、日系企業の場合は、たとえ自分たちがわからない技術や知識であっても、自分たちが抱えている問題を解決する可能性があるならば、共同研究をしようとする。

NUSですでに得られている研究成果を利用する場合を除いて、すでに自分達が理解できる範囲で収まるものは、共同研究をする意味がない。なぜなら、理解できるということは、自分たちで環境を準備すれば良いことになるので、企業への下請けと同様に業務委託に非常に近い。よって、すでに成果のあるものは企業との共同研究がすでになされているものが多く、契約上その他の企業と研究できないものばかりであるということの意味する。また、すでにある程度の成果がでているのであれば、起業して自身でビジネスをすればよく、大学側としても共同研究する価値がない。NUSとしては、新規プロジェクトは新規である必要があるので、共同研究が必要なものというのは、もちかけてくる企業も研究者自身もわからないものでなければならない。ところが、それを評価しようにも誰も評価できる人間がないのである。その中で、誰が共に研究してくれるのだろうかというところが課題になる。そこで、研究プロジェクトが趣味ではなく、しっかりテーマ設計されている基準として日本企業との共同研究が有効になる。もし、研究プロジェクトのテーマ設定が既存の社会課題を解決する内容に一致、あるいは正しい方向性でテーマが設定されているのであれば、そのターゲットとなる日本企業が興味を持つからである。また、それが実現すれば、専門家の評価で判断されなかった新しいテーマができたとなり、非常に評価が高い。以上より、日系企業と共同研究できる内容であるのかが、教授自身でも評価できない領域を扱う上でも評価指標になるわけである。



Makers@SoC の中の様子

学生が自由に工具を利用できるだけでなく、研究員がやりたいことを支援してくれる体制になっている。また、興味があれば、研究員の行っているプロジェクトに参加することができる。

学生から見た印象

学生と話すとき日本のアニメや、日本の文化が好きだと話す方がいる。もちろん、研究員や事務スタッフも同様で、旅行に日本へ行く人が多い。これは、エンターテインメントなどの文化が好きであり、日本の文化に触れることで自身の経験を豊かにする1つとして見ているからである。しかし、日本は文化として好きであるが、日本の会社が好きであるというわけではない。そこは、学生と話していても、給料や自分の欲求を満たせるところへ行くのが当たり前であるという印象を持つ。自分を適正に評価してくれるところや、自身の意見が正しければ反映してくれるところ、面白そうなチャレンジをしているスタートアップなどに興味があるようだ。日本企業は企業であり、日本文化に属していないという認識だ。これはアメリカの企業に対する印象でも同じことで、日本だけのことではない。あくまでも、自分の要求を満たしてくれるかどうかの基準のようである。

大学から見た日本人

NUSだけでなく学生の創造性については若干改善されてはいるものの、課題として依然残っている。シンガポールでは、過酷で熾烈な受験が中国、韓国のようにあり、そこに勝ち残ることで大学に入学できる。それをやり遂げたというエリート意識や自負があり、プライドがかなり強い。それらの最終ゴールが大学である。そのため、自分にできないということは受け入れられず、できること以外やらな

い傾向が強い。または、できない理由は自分ではなく社会や環境が追いついていないからと言う場合や、その場を誤魔化す場合がある。本人が挑戦したいからと Makers@SoC へ訪れて情報提供しても、この部分は得意であるがそれ以外は専門外だからやりたくはないと挑戦を諦める人や、やってみると言ってその後音信不通になる学生もいる。研究室のプロジェクトで、卒業した学生の続きを手伝って欲しいと教授から依頼されてコードを見ると、動いている風に作られているだけで実際は学生ができたと言っていた箇所が全くできていなかったこともある。これらは、一回の失敗も認められない状況下でやりくりするための手段として彼らが身につけた防護策であり、一概に責めるものではない。そして、自分の興味関心があり、学ぶと決めた際の勉強量や情熱はととてもすばらしいものがあつた。NUS としては、この情熱と関心を新しいことに挑戦する方に目を向けさせたいという思惑がある。

学生は先述の通り、自分の専門や習ってきた分野以外に興味を示さない。しかし、新しいことに挑戦する場合、必然的に自分の勉強してきた分野以外を学ぶ必要がでてくる。Makers@SoC は、学生や研究者に対して閃きに対して挑戦できる環境を提供することと、新しいことを考えようとする気持ちを芽生えさせる場でもある。そこで、教授から日本人である私に提示してきたのは3つである。常に手を動かすし、プロジェクトを最後まで諦めずに挑戦する姿勢を示すこと、他の分野でも勉強し応用していく姿勢を見せること、嘘をつかず地道に進めていることを示すことである。それを体現するために、無知でもそこから学び失敗しながらでも諦めずに前進していく姿勢を学生に対して示す、あるいは、我々の実施しているプロジェクトに参加させ疑似的に成功体験を経験させようというわけである。このことは非常に重要で、研究室からの依頼は、在籍している研究者や学生ができない場合に、Makers@SoC に話が持ち込まれる。自分たち専門分野のみでは解決できないものであるため、必然的に、さまざまな分野の知識が必要であり、常に勉強し続ける必要がある。ところが、学生は自分の興味関心の範囲が自身がやってきた分野以外のことは行わない。当時、問

い合わせが多く、一時断っていたことを考えると、NUS 内の研究室で同様の問題を抱えているところが多いことを示唆している。それくらい、各プロジェクトを進めていく上での研究室管理が難しいことを表すと同時に、我々 Makers@SoC の振る舞い方が各所で必要であり、学生たちに学ばせたいという教員陣の願いの表れであると感じている。以上からも分かる通り、日本人である私へ先ほど記載した3つの振る舞いを Makers@SoC で示して欲しいとお願いしてきていたことは、日本人からすれば普通のことであるが、日本人特有らしい。



筆者がNUSに在籍していた際に開発したセンサシステム
気圧の傾きを計測することで、気象の変化や換気の可視化が可能。

日本の印象

NUSにおける日本の企業との共同研究に対する印象や日本人に対する印象はいかがであつただろうか。日本は他の国にはない「技術」があり、それが認められているという印象を日本人は持つが、実際は、日本人が日頃振る舞っている日常の態度が評価されている。言われたことを最後までやりきる姿勢、地道に小さな問題を1つ1つ丁寧に解決していく姿勢、嘘を言わずにやる姿勢などである。これは、「技術」を生み出してきた日本人の「姿勢や態度」であり、シンガポールでは、日本に対して成果ではなくその過程に魅力を感じているようだ。他の国では、常に組織内で1番にいなければならない状態が子供の頃から課せられており、1番であり続けるためのプレゼン能力（言い訳も含む）や、1番を取れない場合は触れないようにする習慣、そして、それで生き抜いてきた自負が個々にある。一方、日本では、競争はあるものの組織内で1番を取り続け

ないといけないというプレッシャーはない。礼儀を重んじ、人に迷惑をかけないように親から教わってきた。その体に染みついた日頃の態度が、他の国にはない個性であるようだ。

NUSの教授陣は、アメリカの大学を卒業してきたシンガポリアンが多い。彼らは欧米文化を理解はしている。しかし、シンガポールと同様に島国の日本の精神や文化については、理解できていないのと同時に、同じ島国で欧米と同じように並べられた国として、シンガポールにはない要素を持ち合わせていると考えている。その要素を学生の側に配置し、言葉で表現できない振る舞いについて学生に学んで欲しいと言う願いから、教授から私に対して要求した前述の内容がでてきたのかもしれない。

Makers@SoCでは掃除は毎日されるが、ホワイトボードや機材の掃除はされない。学生は使用後そのまま放置していた。日本と違い、使用者が後に使う人を考えて掃除するわけではなく、使用したい人がその際に綺麗にして使用する文化がある。我々は部屋の管理も仕事の1つであるので、彼らに対して機材や施設の使用中に逸脱した行為がない場合は、苦情は言わないようにしている。ただ、使用する前に汚れていると使いたくないと思うのは世界共通らしく、私も性格上嫌であったので、毎日小学校の頃のように綺麗にホワイトボードを掃除し、機材メンテナンスを行った。すると、3ヶ月ほど経つと、少しずつ学生が後片付けをしてから退出するようになり、私が離れる頃には、後片付けをする文化が根付いた。教授からはこれをしたかったのだと喜ばれたことを覚えている。そして、学生の施設利用時間が増え、利用者も増えた。やはり綺麗な状態を保つと誰でも使用したくなるのは日本以外でも同じようである。日本は確かに「技術」はあるが、出回っている製品という目線からすると他国も「技術」は存在すると思われている。しかし、その「技術」が満たされている環境においても、日本の「姿勢や態度」は浸透されておらず、それが改善につながり、新しい可能性が芽吹くと思われている。これこそが、良い意味で日本へ期待されていることなのではないかと思われる。

おわりに

NUSに約6年在籍し感じたことは「海外でも日本人であれ。」である。あいさつや後片付け、日頃の振る舞いなど、当たり前になしていることが海外では当たり前ではなく、良い印象として働く。海外だからといってハメを外すのではなく、海外だからこそ日本と同じ振る舞いで相手を敬い相手に礼節を持って接することが非常に重要であると感じた。これらは表に出難いが、裏で蓄積されていく。その蓄積されてきたものが、海外の「日本」という印象を確立しているのではないだろうか。彼らからすると、それは表に出ないため、言葉としての的確に表現できない。1つ1つの積み重ねた結果が「技術」であるが、積み重ねた「行為」こそが重要であり、NUSではそれを魅力と感じている。欧米や中国の教員や学生が多く在籍している中で、なぜMakers@SoCが設立され、その中で、なぜ日本の振る舞いを見せろと教授が言ってきたのか。ここに新規プロジェクトや新規技術などのイノベーションにつながる可能性をNUSが見出したからではないだろうか。それは他でもない「日本」、「日本人」というピースがシンガポールでは重要であり、それがNUSに欠けているということである。表には見えない裏側で期待や希望として「日本」「日本人」があり、その「姿勢や態度」が希望の光としてNUSに取られているということである。

執筆者氏名

川内 見作 (かわうち けんさく)

経歴

2010年 東京大学大学院学際情報学府総合分析情報学修士課程卒業

2015年 東京大学大学院学際情報学府総合分析情報学博士課程中退

2015年 シンガポール国立大学 入職

2022年 ISE Capital Management Pte. Ltd. 入社
現職

基板設計、実装、ソフトウェア設計・開発、画像処理、ネットワーク、データ解析、機械学習など1人でハードからソフトまで開発実装を行なっている。これらの技術を駆使し、建築、銀行、公共交通、行政など官公庁や分野問わずそれぞれの社会問題解決に取り組んでいた。

地方自治体の国際活動

J.CLAIR SINGAPORE (一般財団法人 自治体国際化協会 シンガポール事務所)
Executive Director
櫻井 泰典



はじめに

自治体の国際活動と聞いて、何が思い浮かぶであろうか。ここシンガポールにおいても、インバウンド誘致や産品輸出の拡大、政府との連携など、多くの自治体が活動を行っているが、日本国内で行うものを含め、自治体の国際的な活動は想像以上に幅広い。本稿では、こうした活動について、活動内容ごとに概要や事例を紹介したい。なお、できる限り具体的なイメージをお伝えする観点から、他にも好事例があることは承知しつつ、筆者が直接見聞きする機会があった事例を優先していること、私見を交えていることをご容赦いただければ幸いである。

姉妹都市等の包括的な自治体連携

姉妹（友好）都市連携は自治体間の最も包括的な国際連携関係である。両首長による提携書があること、交流分野が特定のものに限られていないこと、議会の承認を得ていることの3つの条件を満たすものだけで、2022年10月現在で、日本全国で連携件数は1788件となっており、1990年の785件の倍以上に増加している¹。内訳としては市（全国で政令指定都市を含め総数792市）が1,259件と3分の2を占め、町（全国で743町）が276件、都道府県が172件となっている。相手方は、アメリカ合衆国が459件、中国が379件、韓国が166件、オーストラリアが107件、カナダが59件、以下はブラジル、ドイツ、フランスと続き、欧米や近隣の中韓、そして歴史的に日本人移住者が多い南米が多い²。

自治体区分	姉妹提携件数 (複数の自治体 による合同 提携を含む)	姉妹提携 自治体数	うち複数姉妹 提携自治体数
都道府県	173	43	38
市	1,261	572	331
区	41	21	13
町	276	220	49
村	40	37	3
合計	1,791	893	434

表1 姉妹提携自治体数
(自治体国際化協会取りまとめを一部整理)

連携の具体的内容は千差万別であるが、一例として、筆者がかつて勤務していた富山県は、日中国交正常化に尽力した松村謙三元農相の故郷ということもあり、中国・遼寧省と1984年に友好県省となり、以来40年近くにわたり、各種友好訪問団の相互派遣や、職員・留学生の相互派遣、日本語を学ぶ学生への奨学金の支給、各行政分野での連携など幅広い分野にわたる活発な交流を行っている。友好県省締結を機に、県省双方の市、医療機関、教育機関、民間団体・企業等の中で友好関係が結ばれ、遼寧省には38社46事業所の県内企業が進出している。

富山県庁からは遼寧省に常時1名の職員が派遣され、富山県庁には常時1名の遼寧省出身の国際交流員（後述するJETプログラムによる派遣）が勤務するなど人的交流が盛んで、累計では行政関係職員だけで双方60人以上、医学や農業等での研修派遣者は200名以上、奨学金支給者は2,200人以上となった。この他に相互の大学への交換留学等もあり、これまで県知事は省経験者が中央政府で首相等の要職を務めるようになって、北京で面会するなど、幅

広い層で人的関係を築いてきた。このように官民一体の持続的な関係が構築された結果、双方の行き来も活発化し、1998年に就航した富山大連便はコロナ前まで週3便を維持していた。

こうした姉妹都市関係以外に、また、毎年開催される日中韓地方政府交流会議、隔年開催される日仏自治体交流会議や、当地で開催されるワールドシティサミットのような国際会議など多くの首長級や中央政府の幹部が集う意見交換、ネットワーク構築の場もある。ただ、ASEAN諸国においては、姉妹都市連携については、都市国家であるシンガポールは、自治体がないため0件、他の国もフィリピンが20件の他は1桁にとどまっているなど、比較的少ない。多くの日本企業が進出しているエリアでもあり、今後、更なる関係強化の余地があると思われる。

個別の政策分野での調査、連携

個別の政策分野での海外施策の調査や海外政府や自治体との連携は、さらに多い。コンパクトシティや都市交通など街づくり関連の施策や、福祉施策や環境施策等、自治体が独自に欧米等の先進事例を参考に、時には現地調査を行いつつ施策構築した例は無数にある。

弊会（（一財）自治体国際化協会 以下CLAIR）でも、自治体の依頼による調査や、関心の高い分野について独自の調査を行っており、最近では、英国などが先行するナッジの政策への活用について、各国の事例を調査し、全国の自治体に紹介した³。また、東京都からの依頼で、ライター等の安全性を確保するためのチャイルドレジスタンス基準について、各国の規制の状況を調査し、都がそれを基に国に要望し規制が設けられるなど、国の施策の拡充につながった例もあった⁴。

シンガポールとの関係では、都市開発やDXなどへの関心が高く、施策調査や関連機関との関係を構築し、動向を探る自治体も多い。最近はスタートアップ支援関係での連携が増えており、福岡市と愛知県はシンガポールの関連組織とMOU等を結んでいる。

福岡市は、スタートアップ関連の8つ目⁵の海外提携先として、2017年にAction Community for Entrepreneurship（ACE）とMOUを結んだ。これにより、スタートアップ企業が福岡市のFukuoka Global Startup Centerを通じて依頼すると、シンガポールでACEが運営するインキュベーション施設への入居に便宜が図られるほか、ACEが提供する現地の金融機関・業界団体・大学等の紹介、ビジネスマッチングなどのサービスが受けられる。同市は、2016年に国家戦略特区として認定を受け、2017年からは一部在留要件が整っていないとしても、事業計画等を福岡市に提出し認定されれば付与されるスタートアップビザを全国に先駆けて導入し、開始から3年強で56名が同制度を利用し創業に至っている。スタートアップビザはその後2019年からは全国制度となった。

愛知県は、2019年にシンガポール国立大学（NUS）とビジネス展開、スタートアップ支援拠点分野等について連携協力を促進するMOUを結ぶなど、スタートアップ支援分野で5カ国14機関とMOUやアグリーメントを結び、知見の共有、県内スタートアップの海外展開支援、海外スタートアップの県内企業等との共創、スタートアップ支援拠点間の連携などの活動を行っている。2022年8月には、フランスのSTATION Fをモデルに2024年に県内に開設する、大学や研究機関と連携したスタートアップ拠点内に、NUSのスタートアップ支援機関であるBLOCK71が職員を派遣し、日本国内初の拠点を開設することにも合意した。

この分野では、この他にも都市部の自治体を中心に海外との連携実績が多々ある他、最近では地方部の自治体の関心も高く、来星時にEnterprise Singapore（ESG）等の関係機関を訪問し、視察や意見交換を行うことも増えてきている。

ASEAN地域では、CLAIRがタイやインドネシア等の各国政府と共催で自治体向けに双方の先進事例を紹介するセミナーを定期的に開催しているほか、JICAやCLAIRの支援制度、あるいは派遣元自治体独自の施策で日本の自治体職員やOBが域内の地方政府の依頼で専門家として派遣し、日本側のノウハウを提供する例も数多い。最近の事例では、農

業分野や防災計画の策定、災害時の避難計画等、防災分野の依頼が増えているが、変わったところでは「住民からの苦情対応の手法」「美しい松の造形技法、維持管理方法」といったものもあり、関心のあ分野はこちらの想像以上に幅広い。そして、派遣後も派遣元、派遣先の両団体間で長期の交流が続くことも多い。

最近周辺諸国の内政担当部局を訪問して強く感じるのは、国の統治機構や経済水準が異なっても、意外なほど共通の課題があるということである。多くの課題は、既に世の中の多くの自治体も解決に向け取り組んでおり、国内外問わず、莫大な実証例がある。参考になりうる事例を探すコストは、インターネットや翻訳ツールの発達で、飛躍的に下がった。これを活用し、できることだけでも模倣してすぐに実行し、その上で個々の状況に合わせ修正していくことで、よりスピード感ある対応ができる。

参考となりうる事例は、政府部門が行う事業に限らず、また経済発展が進んだ国だけでも限られない。例えば、当地やASEAN諸国では日系企業を含め、様々な企業が配車サービスを行い、アフリカではリープフロッグ的に、効率的な予約システムによる医療機器の共同利用や、ドローンによる輸送がビジネスとして行われ、ソーラーパネルを用いた分散電源が手ごろな価格で普及している。こうした事例は、例えば日本の過疎地の様々なインフラの更新を検討する際にもヒントになりうる。このような役に立ちうる情報をできる限り拾い上げ、日本の自治体に伝えていくことも弊事務所の一つの使命と考えている。

域内企業進出支援や海外企業誘致

企業誘致、企業進出支援は、税収や雇用の確保、域内企業の成長促進等の理由から地方自治体の大きな関心事項であり、都道府県レベルでは、恐らく全ての団体が、情報提供や海外視察、金銭的な補助などによる域内企業の海外進出の支援を行っている。ASEAN地域では、弊事務所への派遣職員以外にも30人弱の職員が自治体から派遣されており、地元銀行等の他機関の一部や単独事務所で、進出企業への支援や日本への人材派遣の情報収集等を行っている。

る。この他に、外郭団体が事務所を設け、サポート業務を行ったり、企業に委託してサポートを行っている自治体もある。ASEAN地域へのサポートデスク等の設置は、最近でも他地域からの移転も含め増加傾向にある。

逆に海外からの企業誘致も、活発に行われている。本年9月にシンガポールのユニコーン企業エムダックの進出が決定した福岡市は、福岡県や九州経済連合会とTEAM FUKUOKAを結成するなど、産学官が連携して誘致に努め、2021年度までの10年間で外国・外資系企業の立地実績は135件となっている⁶。

地方部においても、一般的企業に加え、公共的サービス提供者としての海外企業誘致への取り組みが加速している。実現していないものも含め、外資系ホテルやインターナショナルスクールの誘致に取り組んでいる団体は数多い。また、ホテルやスクールなどの企業側も、日本への進出を検討して日本国内の適地を探している例も多い。シンガポールでは、ESGが日本オフィスを持ち、シンガポール企業のこうした活動をサポートし、日本側では、自治体が地元企業等のネットワークも活用しながら、様々なアピールをしている。社会課題への対応でも、海外企業が参画することも増えてきた。例えば、シンガポールのスタートアップSWAT Mobilityは、交通データ分析技術を生かし、北九州市や新潟市で、乗降データ分析やオンデマンドバスのための運行システムの実証実験に参画している。

特に海外からの誘致活動は、世界における日本の経済上の相対的位置が変化したこともあり、地方部を含め、今後ますます活発になることと思われる。進出、誘致とも、目立った実績を上げている地域に共通するのは官民一体となった活動を行っていることであり、今後各地で更なる協働の促進が期待される。

観光客誘致や産品販売の促進

自治体の国際活動で最も良く目にするのが、訪日観光客誘致や産品の販路拡大の活動であろう。コロナ対策も緩和され、シンガポールでも日本各地の団体が、JNTOやJETRO、大使館や農林水産省などと

連携しながら、誘客活動や物販イベントを再開しつつある。訪日観光客は、周知の通り2019年には3,188万人と過去最高を記録し、ビジット・ジャパン事業開始時の2003年の521万人の6倍以上となった⁷。

この間、各地の自治体は、それぞれの立地や資源の特性を踏まえつつ、誘客に取り組んできた。いささか古い話になるが、例えば筆者が富山県で観光業務に携わっていた2007-8年は、両年ともインバウンド入国者数は835万人と2003年の1.6倍程度であったが、県内の立山黒部アルペンルートの訪日外国人数は総数で2003年の2.4万人弱から2007年の12.8万人弱と5.4倍、この内台湾からは2万人から9.5万人と4.7倍に増加した。現地にはない雪がセールスポイントになること、既に日本に何度も来ている層が多いこと、台北に人口が集中していることなどを踏まえ、隣県と合同での商談会、メディアやインフルエンサーの大量招致、原寸大（約20m）の雪の大谷の垂れ幕や数十台のラッピングバスでのマス広告等々を官民一体で集中的に行った結果、現地の雑誌で行きたい場所として東京、京都や北海道の次にランクされるまでになり、台北富山のチャーター便は後に定期便化された。

物販については、近年EC、特に越境ECの伸びが著しく、これらを活用しながら域内の起業の活動を支援する動きが目立つ。都市部地方部問わず多くの自治体が、自治体名義でEC上の店舗を構える実質的な販売代行や、越境EC出店のハンズオン支援、あるいはセミナー等での国毎のEC市場についての詳細な情報提供など様々な形態で地元企業の支援を行っている。

いずれについても、地域や自治体の知名度向上、あるいはイベント参加事業者の意欲の向上等の無形の効果があるにせよ、本来的にはビジネススペースの話であり、かけたコスト以上のリターンを追って然るべき分野である。個々の取引はもちろん、自治体の取り組み自体も、供給しうる商品の品質や量、価格を把握した上で、対象市場の需要を分析し、需要に合った、あるいは合わせた商品を準備し、将来的な取引の拡大につなげるという意味で、一般的な企業活動に近く、企業のノウハウが幅広く参考になる。

また、企業の営業活動と同様で、市場によって望

ましい販売方法も変わってくる。県単位でまとまるのがよいのか、市町村や個々の生産者などより小さい単位がよいのか、あるいは数県が合わさった地方や全国などより大きな単位がよいのかは、日本からの距離や日本製品の流通度合いなどによって異なるであろうし、同じ国内であっても、ターゲットを日本に特に興味がある層とするか、より広く捉えるか等によっても大きく異なってくる。

例えば、農産物については、国に先んじて各自治体がそれぞれ輸出拡大に注力してきたこともあり、海外でも都道府県単位の生産地表示が多い。県産品の品質への誇りもあり、県民の理解を得て、県民の資金も使いながら県産品の販売促進活動を行っているので、県を打ち出すのは自然であるし、日本を十分知っていて、より具体的な生産地を書いた方が訴求する層も多いかもしれない。他方で、隣国の韓国の産品は、国土の大きさが違うとはいえ、道単位の生産地表示はあまり目にしない。結果、分散してしまい日本の方が媒体への露出が少ない、隣り合う2県の同じ果物の違いを聞かれても説明できず困る、という声を近隣諸国の販売店から伺ったこともある。

また、大規模な国際的展示会に足を運ぶと、国毎にまとまった大きなブースは、実際の出店数以上に目立つように感じる。展示会に限らず、世界の中で存在感を示すために、個々の立場と折り合いをつけつつ、より日本全体をアピールできる方策を考えていくことも一層重要になっていると思う。

地域での国際的活動とJETプログラム

自治体が主に自治体内で行う国際的な活動もある。日本における外国人居住者は、2019年には4年前の2015年の223万人から3割以上増加し過去最高の293万人となった。全国平均では外国人人口は全人口の2.3%（2015年では1.7%）であるが、都道府県単位で最も割合の高い東京都では4.3%となっている。北海道、沖縄県、鹿児島県では4年間の外国人増加率が80%を超えた。市町村単位ではより外国人比率の高い団体もあり、10%を超える団体が13団体、最も高い北海道占冠村（スキーリゾートで有名なトマムの所在地）では、30%を超える。人

口35万人弱の東京都新宿区では、12%強が外国人である⁸。

こうしたことから、特に外国人住民の多い自治体においては、多文化、多言語の住民に適切に行政サービスを提供すべく、様々な取り組みを進めている。例えば、外国人住民比率も高く、海外からの観光客も多い北海道ニセコ町では、それぞれ異なった国から4人の国際交流員（CIR）を採用し、多言語での住民向け広報や、観光客への情報発信等を行っている。

CIRは、地方自治体が総務、外務、文部科学の3省とCLAIRとの協力の下、実施しているJETプログラム（The Japan Exchange and Teaching Programme）により派遣されている。JETプログラムは、地域の国際化や日本と海外の関係強化（知日派の増加促進）を目的に、外国人を学校での授業の補助を行う外国語助手（ALT）や地方公共団体で国際交流等の業務に従事するCIR等として地方自治体に派遣する事業で、1987年から実施され、2022年現在の参加者は全国で5,700人以上、累計の参加者数は、世界77カ国から7万5千人以上と、世界屈指の大規模な国際人的交流プログラムである。北米が累計で4万8千人以上と圧倒的に多いが、シンガポールからも現時点で70人以上が日本で活動しており、累計の参加者は400人を超える。

参加者全体の9割はALTであり、小中学校、高校で外国語教育に携わっている。例えば、人口約13万人の大阪府箕面市ではJETプログラムで70人以上のALTを採用し、全小学校に3-5名の、全中学

校に学年ごとに1人のALTを配置し、全市立小中学校の全学年で毎日英語の授業を実施している⁹。

CIRは都道府県・政令市で約200人、市町村で約300人が、前述の富山県やニセコ町の例のような国際交流や観光関連の業務、あるいは、外国人コミュニティ支援などの業務に携わっている。

参加者は通常3年程度派遣先で業務に従事するが、伝統的な祭りや地域での集まりなど、業務以外の行事への参加や、ネットワーク構築に積極的な方が多く、特に地方部では、地域の方が初めて親しく話した外国人がCIRやALTだったという話もよく伺う。

帰国後は、自国の政府機関や企業、日系企業や日本との貿易等日本に関わりのある企業、日本国内の母国の大使館、起業や執筆活動と様々な場で活躍している。また、世界で50以上の支部を有し、ネットワーキングや、日本文化の紹介、自治体関係者の海外活動の支援等を行っているJETAA（JET経験者の組織）の活動も活発であり、日本と母国との間の貴重な橋渡し役となっている。会員の皆様がJET経験者にお会いになった際には、キャリアやその他の活動のサポートをいただくと大変ありがたい。

各自治体はこうしたJETプログラムを活用した取り組みの他、友好都市との学生や住民の相互派遣などを行い、地域の国際化を進めている。ここ数年は、コロナ禍で海外に出たくとも出られない状況を踏まえ、日本の自治体の住民や小中学生にシンガポールの街の様子を中継で配信する取り組みが好評を博し、取り組みを知った別の自治体からも実施依

JETプログラムのしくみ

JETプログラムは、総務省、外務省、文部科学省、CLAIRの協力の下、地方自治体等が外国青年を任用します。

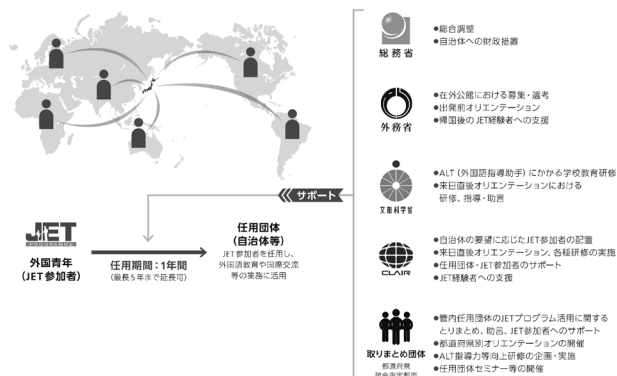


図1 JETプログラムの仕組み（自治体国際化協会HP）

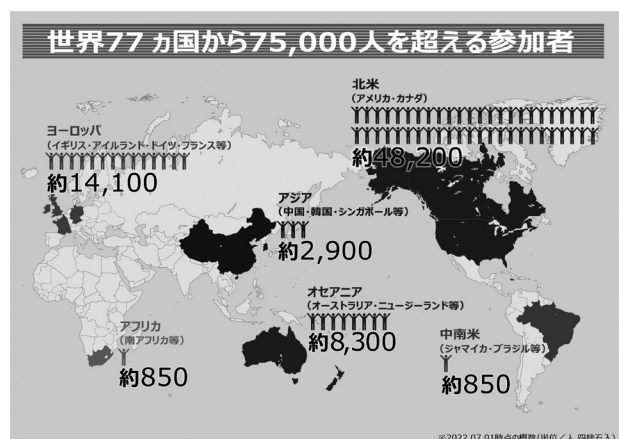


図2 JETプログラム参加者の累計（同）

頼が相次いだこともあった。こうした地域の国際化の取り組みは、地道だが、意義があることだと最近改めて感じている。

日本を訪れる外国人や日本に住む外国人は大きく増加したが、日本人のパスポート保有率は2020年時点で22%強と、2021年時点で4割強の米国¹⁰、2019年時点で8割弱の英国¹¹などの諸外国と比べてかなり低い。また、地域的には2020年時点で、東京都が34%と3分の1を超えているのに対し、15%未満が17道県、10%未満も3県と、地域によるばらつきも大きい¹²。様々なツールの劇的な発達により海外情報はかつてより格段に得やすくなった。しかし、それでも、学生の間からネイティブスピーカーに接したり、海外に出たり見聞きする機会を提供する意義も必要度もむしろ増しており、自治体事業に限らず、様々なチャンネルで日本国内に海外の様子を伝えていくことも、一層重要になってきているように思う。

おわりに

今回JCCIの会報で自治体の国際活動のご紹介という有難い機会を頂き、改めて感謝している。これは、普段の活動を振り返る意味でも貴重な機会であった。その過程で改めて感じたのは、自治体の多くの活動が直接的にも間接的にも企業との連携や協働によって支えられていること、特に好事例では連携・協働がうまく機能していることである。

文中で触れたスタートアップ関連の事業や支援等々、個別の施策に関する具体的な話はもとより、各国の経済状況や日々の事業活動、生活上感じた日本との違い、出張先で見つけた面白い取り組みなど様々な視点からのお話を伺うことは、個人の知見を深めるだけでなく、自治体の日々の活動や施策の立案の大きな助けになり、さらなる連携・協働の礎にもなる。

弊事務所では、約20人の職員が自治体から赴任し、ASEAN諸国やインドで日々活動している。JCCIのイベントをはじめとして様々な機会に、幅広く意見交換させていただければ大変ありがたいと、会員の皆様とのさらなる交流をお願いできれば幸いである。

<訳注>

- 1 自治体国際化協会とりまとめ <http://www.clair.or.jp/j/exchange/shimai/index.html>
- 2 同上
- 3 自治体国際化フォーラム第378号 <http://www.clair.or.jp/j/forum/forum/articles/index-378.html>、クレアレポート第528号 https://www.jlgc.org.uk/jp/clair_reports/clair-report-523/ 等
- 4 自治体国際化フォーラム第277号 http://www.clair.or.jp/j/forum/forum/pdf_277/10_katuyou02.pdf
- 5 エストニア政府、ヘルシンキ市、台北市、台湾スタートアップハブ、サンフランシスコD-HAUS、フランス・ボルドー都市圏、ニュージーランド・オークランド市と同様の覚書を締結しており、ACEが8例目となる（エストニア政府とは、傘下の3つの機関と覚書を締結）
- 6 福岡市報道資料 <https://www.city.fukuoka.lg.jp/data/open/cnt/3/98439/1/kakosaikounorittizissekirittikigyousuu64syawotassei.pdf?20220729142337>
- 7 JNTO資料 https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/marketingdata_tourists_after_vj.pdf
- 8 総務省国際室 多文化共生事例集作成ワーキンググループ資料 https://www.soumu.go.jp/main_content/000731367.pdf
- 9 箕面市報道資料 https://www.city.minoh.lg.jp/edugakkou/documents/houdou_alt74.pdf
- 10 米国政府統計を基に算出 <https://travel.state.gov/content/travel/en/about-us/reports-and-statistics.html>
- 11 英国政府からの照会回答資料を基に算出 <https://www.whatdotheyknow.com/request/634155/response/1523562/attach/2/FOICR%2057241%20Luke%20Lo%20final%20response.pdf>
- 12 鹿児島県作成資料 <http://www.pref.kagoshima.jp/af09/kyoiku-bunka/kokusai/koryu/kagoshimanokokusai2.html>

執筆者氏名

櫻井 泰典（さくらいたいすけ）

経歴

1998年東京大学法学部卒、2000年同大学院経済学研究科修了、2007年ハーバード大学ケネディ行政大学院修了。2000年自治省（現総務省）入省後、富山県観光課長、同財政課長、総務省都道府県税課理事官、福島県企画調整部長、総務大臣秘書官事務取扱等を経て、2021年8月より（一財）自治体国際化協会シンガポール事務所長。

シンガポールの日系飲食店の今、昔、これから

FIT / FLYITFOR PTE LTD
Director
小峰 哲夫



はじめに

世界的に先進的な金融や社会インフラを構築するシンガポール。世界からモノや情報が集まるハブ国家には食も集まります。その中において日本食は完全に定着し、日本食材も以前とは比べ物にならないほど豊富な商品が手軽に手に入る状況にあります。今回はコロナ禍を経て、新たなステージに入ったと感じられる日系飲食業界にスポットあて、これまでの軌跡や現状、そして少し先の将来について、業界関係者の生の声を交えて、これまでと違った視点で考察し、更にそれを取り巻く市場環境の視点からも当地の飲食事情を再考してみたいと思います。

本稿では、日本食を「日本の食文化が関与、影響した料理（決して日本食・和食のような日本限定の食に限定していない）」と、日系を「日本人経営者、資本が関与する企業」とそれぞれ定義します。

シンガポールの日系飲食業界のいま（市場環境）

世界的に寿司やラーメンが一般化しているのと同じく、当地でも在住日本人だけが利用する飲食店という位置付けから遠ざかり久しい状況です。しかし来店頻度や日本の味の再現性への理想を持つ主要購買層であり、短～中期で入れ替わり駐在される方々

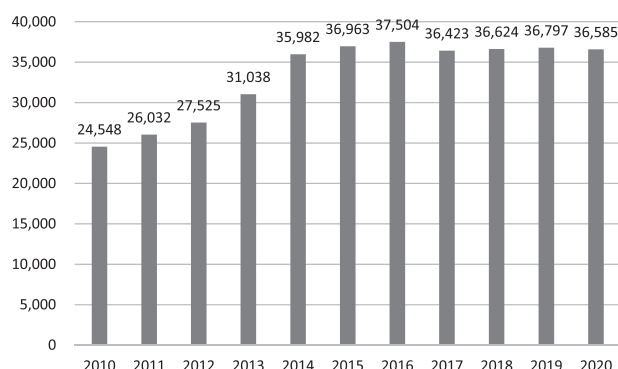


表1：シンガポール在留邦人数¹

の需要は、日系飲食店の事業環境に与える影響は未だ小さくないと考え、外務省登録ベースの在留邦人のここ11年の推移を見てみます。

日系企業の海外展開の伸びから、2017年までは年平均約7%の伸びがありました。しかし2017年に前年比約1,000人減少してから年平均成長率は-0.62%と緩いマイナス成長となっています。全体観ではワーカーやメイド人口を除いた、実質購買力のある人口で見ると約1%の規模となります（※在留届出未提出の方も一定数居る事も考えられる）。コロナの影響による人材配置転換等で日本帰国者も増えたと予測する中、在留邦人の大きな減少が無い事は予想外であり、2019年と2022年のコロナ前後の比較では-212人（99.4%）でした。

シンガポール	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
在留邦人数	24,548	26,032	27,525	31,038	35,982	36,963	37,504	36,423	36,624	36,797	36,585
成長率		106.0%	105.7%	112.8%	115.9%	102.7%	101.5%	97.1%	100.6%	100.5%	99.4%
増減人数		1,484	1,493	3,513	4,944	981	541	-1,081	201	173	-212

表2：シンガポール在留邦人の推移²

平均成長率 2010-2017	7.32%
平均成長率 2016-2020	-0.62%

表3：近年の邦人の増減CAGR（年平均成長率）³

次に現地消費者を見てみます。日本や欧米諸国を追いかけるように高齢化が進むシンガポールですが、日本の高齢化社会の雰囲気とは違い、消費意欲の高い購買力のある中間層の拡大が感じられ、その点においては他東南アジア諸国と近い性質を持つ市場です。公営住宅（HDB）のベッドルーム数別の世帯でみた平均世帯年収を見てみるとその違いが明確に表れます。2021年実績の日本の平均世帯年収が約5.1百万円で且つ、ここ10年間でやや下降トレンドなのに対し、シンガポールは成長トレンドとなっています。部屋数別に見ますと3ベッドルーム世帯で8.3百万円、4ベッドルーム世帯で11.7百万円、5ベッドルーム世帯で15.8百万円となり、これらボリュームゾーンの平均世帯年収が日本と比較してかなり高いことがわかります。この4ベッドと5ベッドルームのHDBの合計居住者シェアは全世界帯の55%、3ベッドルーム世帯も含めると全世界帯の73%にも上り、高い購買力がある中間層が国民の7割の世帯を占める可能性があることがわかります。

シンガポール国民の収入がここまで高い理由は、共働き世帯が多い・グローバル企業への就業によりナレッジワーカーとして賃金水準が日本より高い・3世代世帯で2世代にわたり収入がある等の要因が

考えられます。2020年実績では年長者が50-64歳に当てはまる夫婦全体の、半数以上が共働きという結果があります。

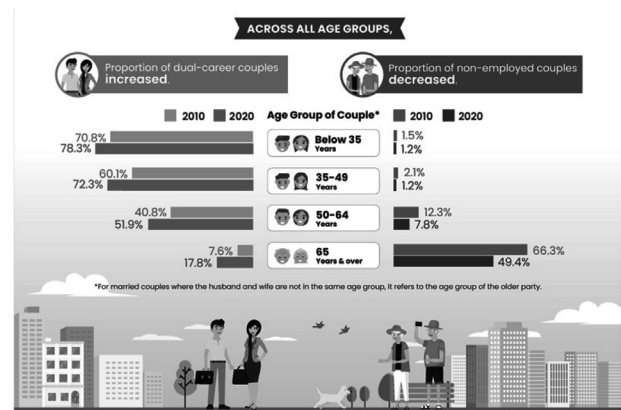
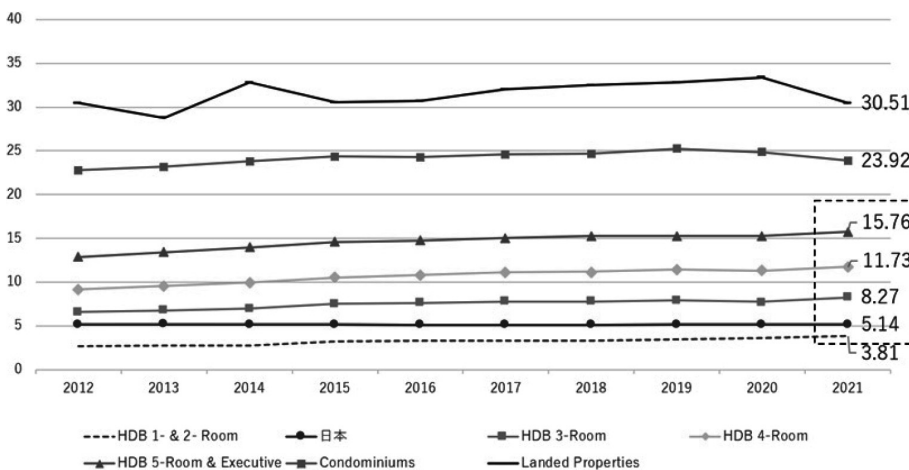


表5：共働き世帯の分布⁵

生活コスト面では国民へのHDB（公営住宅）の支給、安価なホーカーセンターやフードコートでの喫食頻度が高い等が、全体的な物価高に相反して日本と比較して割安な点となります。このような背景から、中間層の購買力は高く、ホーカーと多少割高な店舗型飲食店双方での喫食を可能にしています。

加えて近年のDON DON DONKIの進出により日本食・日本食材の現地消費者への浸透が一気に加速したと考えます。以下が弊社調べの出店歴ですが、中心地から徐々に郊外への出店を重ねるこの流れは、シンガポール国内縁部へ徐々に拡大している状況を表しています。



住居タイプ	シェア
HDB 1- & 2- Room	7%
HDB 3-Room	18%
HDB 4-Room	32%
HDB 5-Room & Executive	23%
Condominiums (コンドミニアム)	17%
Landed Properties (戸建て)	5%
Total	100%

表4：世帯別の収入分布⁴

開店日	出店場所	出店順
2017/12/1	Orchard Central	1
2018/7/14	Tanjong Pagar	2
2019/1/11	City Square Mall	3
2019/5/8	Novena Square	4
2019/8/2	Clarke Quay	5
2019/11/29	Jem	6
2020/1/15	Jcube	7
2020/10/30	Harbourfront Centre	8
2021/4/15	NTUC Downtown East in Pasir Ris	9
2021/6/25	Suntec City	10
2021/10/22	Tampines 1	11
Planned in 2022	Jewel Changi Airport	12
Planned in 2022	Jurong Point	13
Planned in 2022	Northpoint City	14
Planned in 2022	Yishun	15

表6：DON DON DONKIの出店場所・店舗数及び出店順⁶

これまでの日本製品価格との比較では、商品によっては大幅に安い価格で購入でき、商品点数や幅広いラインナップは日本人のみならず、当地の消費者動向に大きな影響を与えました。イートインスペースの設置や、飲食テナントを誘致しその場で食べる「日本食体験」の提供は来店者の多くが利用しています。

次は現地消費者の情緒面に影響があると考えられる、メディアとの関係性について確認してみました。当地で人気の「日本食」「北海道」「日本旅行」等、日本にまつわるテーマとメディアの関係を見ると、Media Corp「Channel News Asia」では日本の旅番組を英語字幕で長年放映する事を通じて、視聴者に少なくない影響を与えています。旅や美味しい料理を紹介する番組では、日本の情報に積極的に触れ、視聴者の日本に関する知識や興味が高まり、購買や旅行需要を醸成しています。これらは様々な映像コンテンツとの接点が、当地の日本食全般に対する知識／人気の拡大に貢献し、長い時間を

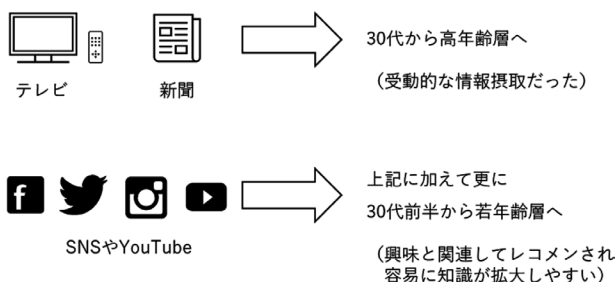


表7：メディアとの接点の変化⁷

上位 20 か国	順位	2019 年訪日者数
中国	1	9,594,394
韓国	2	5,584,597
台湾	3	4,890,602
香港	4	2,290,792
ヨーロッパ計	5	1,986,529
米国	6	1,723,861
タイ	7	1,318,977
豪州	8	621,771
フィリピン	9	613,114
マレーシア	10	501,592
ベトナム	11	495,051
シンガポール	12	492,252
英国	13	424,279
インドネシア	14	412,779
カナダ	15	375,262

表8：各国からの訪日旅行者数⁸

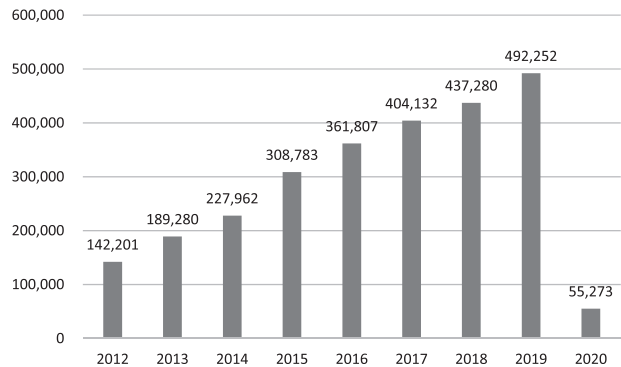


表9：訪日シンガポール人の推移⁹

かけて浸透させた結果だと考えます。最近ではSNSや動画コンテンツの拡散で、料理や旅の情報を気軽に収集できるようになったことで、日本との距離が格段に縮まり、日本食を普通に喫食するきっかけになったとも分析しています。

実際にメディアの効果をみる上で参考になるであろう、訪日シンガポール人の数を調べてみました。JNTO（日本政府観光局）発表の訪日者数データによると、19年実績で年間50万人程度、国別ランキングで見ると、全体の12番目に位置しています。シンガポールは人口5百万人程度ですから、定期的に来日している方がいることを勘案しても、日本が人気の旅行先であると言えそうです。

ここまでの消費者分析をまとめると、豊かな経済面と数世代に渡って根付いた情緒面が作用し、日本の食事への関心が高まった可能性があります。また市場環境に関して補足すると、その商機に日系以外

の現地資本が日本食ビジネスに参入し低価格化を牽引。10年前比1/2、1/3の低価格で提供されるようになったことも一般化に拍車をかけ、多くの中間層を取り込み拡大したとみています。

シンガポールの日系飲食業界のいま（経営環境）

低価格プレイヤーの参入を経て激しい競争を戦っている飲食店経営者視点で、最近の経営環境を見て

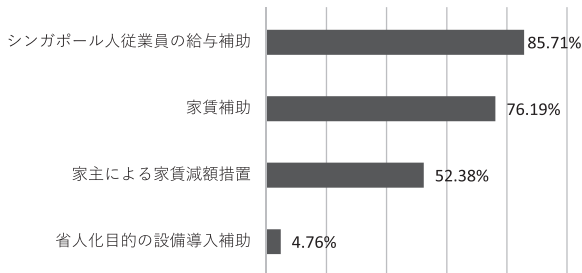


表10：コロナ禍中、受けた補助やサポートの種類¹⁰

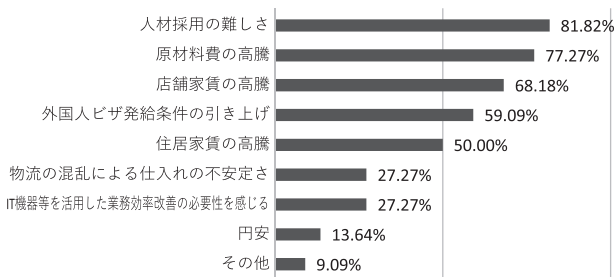


表11：経営課題として優先度の高い要素について¹¹

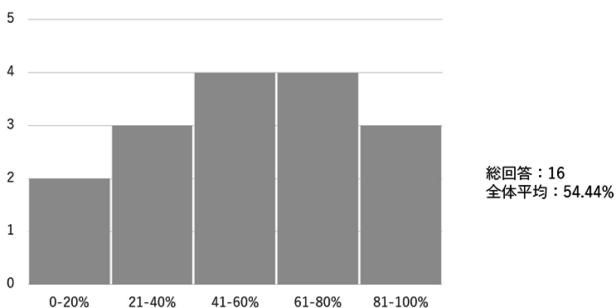


表12：どの程度の日本産食材を使っているか¹²

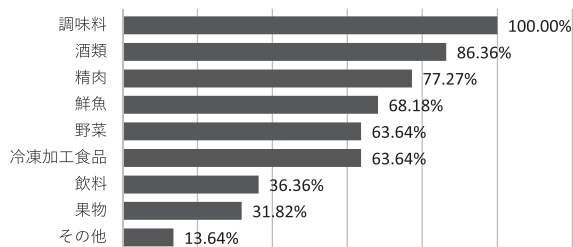


表13：現在使用している日本産食材シェア¹³

みます。コロナ禍の物流混乱、スタッフの就労制限による労働力低下等の困難にどのように対処したのでしょうか。コロナ渦中に政府からサポートはあったのか、どのようにコロナ禍の困難を乗り越えたか、食材など日本製品をどの程度使っているか、複数の角度から現地で奮闘されている日系飲食店の経営層をリサーチしました。

現在活況にある日系飲食業界ですが、コロナ渦中に国や周囲からのサポートが、日系を含む外国経営の飲食店にとってどの程度あったのかを伺うと、回答者の多くは公的なサポートとしてシンガポール人従業員の給与補助、貸主による家賃減額補助を挙げました。

直近の経営課題としては全体の8割が「人材採用の難しさ」を挙げ、続いて「原材料費高騰」「家賃高騰」と、インフレの影響から今後も継続する可能性が高そうな課題が挙がりました。次いで「外国人ビザ発給条件の引き上げ」といった現地政策に直結するテーマも挙がりました。ワクチン接種など生活様式の変化やコロナの影響で出国した人も多く、外国人ビザ発給条件の引き上げも重なって、飲食業界にとって従業員確保は日系に限らず大きな課題となっているのが調査結果から明らかになっています。

表12は日系飲食店がどの程度、日本産食材を利用しているかを聴取した結果です。日本産食材の利用が2割以下から8割以上まで分布しています。これは価格帯や業態、料理カテゴリーなどにより利用比率が異なる、言い換えれば幅広い価格帯の日本食店が展開されていると言えます。

食材については全回答者が日本製調味料を使用と回答し、次いで酒類、精肉と続きました。肉、魚、野菜といった主食材では全体の6-7割程度の事業者が日本産食材を使っており、業態や料理カテゴリーにもよりますが、日本産食材が現地日系飲食店でも一定量利用されている状況が確認できます。

シンガポールの日系飲食業界の今、昔（業界実態）

各業態の日本食提供店舗数が過去と比較しどう推移しているか、弊社調査に基づきご紹介します。表14はレストランレビューサイトのデータから日本

食提供店を集計し、その業態別店舗数を2016年1月と2022年9月時点の約6年半の時系列比較をしたものです。

店舗数	2022年9月調査時点	2016年1月調査時点	増減%
レストラン	715	795	-10.1%
フードコート	177	189	-6.3%
ホーカー	50	37	35.1%
コーヒーショップ	46	36	27.8%
ベーカリー	108	78	38.5%

表14：各業態の日本食提供店舗数 過去との比較¹⁴

2022年はレストラン、オフィスビルやショッピングモール内に多いフードコート業態で減少した点は、Circuit Breaker と在宅勤務の増加が影響しているという仮説が立ちます。人と接触せずに自宅等で喫食できるパンを扱うベーカリー、打ち合わせの場としての活用が進んだカフェ/コーヒーショップは、持ち帰り需要の増加と合わせて、自由な働き方に対応した業態として、コロナ禍を乗り切れたと考えます。最も低い価格帯で運営するホーカー業態で店舗数が伸びた点は、日本食が様々な業態で浸透している様子が伺えます。ホーカーに開業した日本食店の事例を挙げると、国内10店舗以上を展開するとんかつの人気店「Maruhachi」、開業間もないが、その値ごろ感から人気の日本産和牛専門焼肉「Wano Niku」、ローカル経営で5店舗以上展開の人気海鮮どんぶり「Mentai-Ya」など丼、ラーメン等様々な日本食のホーカー店が増えました。一方、フードコートやレストランで日本食の大衆化を牽引した企業として「ichiban boshi」など多ブランドを展開するRE&S HOLDING LIMITED、「味千拉麺」「秋光」「金色不如帰」等を展開するJAPAN FOODS HOLDINGS LIMITED等、シンガポール証券市場に上場する企業もあり、日本食ビジネスが一つの産業として存在感があることが伺えます。

次に料理ジャンル別の店舗数比較です。まず以前はなかった「おまかせ」というジャンルが確立されている点が目に入ります。日本から世界に広まり今では「Omakse」と英語化され、シンガポールでも初期はハイエンド店を中心に浸透し、最近ではローカル経営の店舗の登場により価格帯の幅が広がっています。

店舗数	2022年9月調査時点	2016年1月調査時点	増減%
お寿司/刺身	683	444	53.8%
ラーメン	361	208	73.6%
おまかせ	142	-	-
BBQ/鉄板焼き	121	144	-16.0%
パスタ/ピザ	76	18	322.2%
すき焼き/しゃぶしゃぶ	53	52	1.9%
バーガー&サンドウィッチ	91	48	89.6%

表15：料理ジャンル別の店舗数比較¹⁵

他にも和食のみならず、カフェ業態との関連が考えられる「パスタ/ピザ」業態が約4倍、「バーガー&サンドウィッチ」業態も2倍近くに成長しています。ここから特に和食のみが拡大しているわけではなく、日系のイタリアン、ハンバーガー、洋食提供店も拡大したと言えそうです。但し拡大しているジャンルばかりではなく「BBQ/鉄板焼き」店舗数は減少し、同様の特徴を持つ「すき焼き/しゃぶしゃぶ提供店」も微増で、コロナの影響を受けた料理ジャンルと言えます。但し今後を予想すると悲観的な印象ではなく、「BBQ/鉄板焼き」はホーカー等に安価な店舗が表れ、コロナ後の回復とともに中間層の嗜好に牽引され、店舗数を伸ばす可能性が考えられます。ホーカー業態での日本食店も増え（表15参照）、現地消費者への浸透が同時進行しているというトレンドがあるためです。この2つのジャンルが同時に伸びている様子が、シンガポールにおける日本食大衆化の状況を表していると考えます。

次に日系飲食関係者にコロナ前後の違いについて聞いてみたところ、回答者の約7割が「ローカル顧客の増加」を挙げています。Circuit Breakerや幾つかのフェーズを経て、宅配サービス導入やSNS・デジタルマーケティングを実施した店舗が増加しその結果、新たな顧客層を獲得できたと考えられます。また半数以上が「出店」「人材採用」を今後計画している点からも、当地の日系飲食業界はコロナ後に、積極経営に転じる事業者が多く存在するということが推察できます。

更に上記調査以外に飲食店経営者の方々に定性インタビューも行いました。「いま最も必要なものは何か」というテーマについては「人材」「物件情報」という2つが多く、特に後者の「物件情報」においては、商圈特徴・競合情報等を伴った精度の高い情報

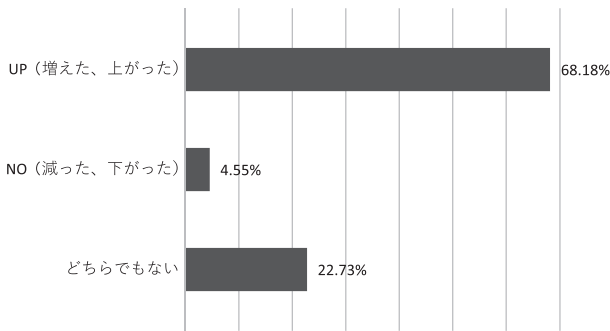


表16：ローカル消費者の来店回数¹⁶

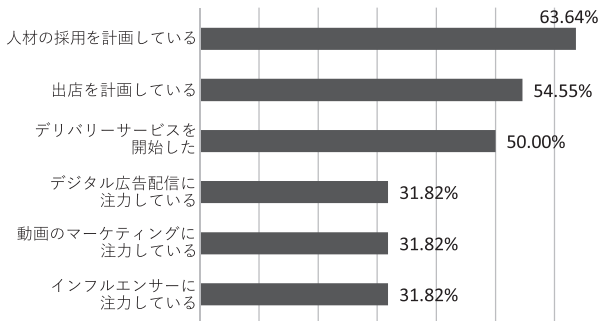


表17：コロナ前と比較して、違いを感じる事¹⁷

が事業を素早く展開できる付加価値として捉える等、経営者がコロナ禍の困難を乗り越え、結果経営力を高め、攻勢に転じる時期に来ていると感じました。

現在に至るまでの成功や失敗については、進出時に難しかった点として多く挙げたのが採用とマネジメントです。同様に重要事項として挙げられていたのは、現地顧客の理解＝リサーチと商品改良・現地化でした。この2点は重要なキードライバーであり、更に現地消費者に飽きられないための継続的なマーケティング活動、現地消費者を理解した新商品開発の必要性も挙げられました。世界各国の料理が提供され成熟した消費者が存在する市場において、高レベルの競争環境で勝ち抜くため、単に人気の日本食を提供するというスキームからの脱却が必要なようです。基本的なポイントとしては現地に根差したスタッフマネジメント、魅力的な職場環境、集客できる店作り、現地顧客獲得のための継続的なマーケティング活動、更に一歩抜きに出るためには、明確なマーケティングコンセプトや消費者に新しいインパクトを与えるブランド開発（店舗・メニュー）が重要という声がありました。

シンガポールの日系飲食業界のこれから

最後に、エキスパートたちが見るシンガポールの日系飲食業界のこれから＝将来をご紹介します。

アンケート結果から、5年後のシンガポールでの日本食ビジネスの在り方についてお聞きしました。現状より日本食（ビジネス）がより浸透すると回答された方が、全体の約7割にも上り、好環境が続くとみている関係者が多いことが分かります。同時に成長余地がある業態についてもヒントを頂きました。料理ジャンルとして天ぷらのような揚げ物、コストが抑えられる小規模店舗の拡大、食材としては肉関連を扱う業態が成長するという声がありました。近年天ぷら業態が増え、初期投資などコスト面のリスクが少ない小さなお店の拡大、日式焼肉店が人気だという点とも符合します。また料理、業態とは別軸で「メニュー・内装・サービス等を人に自慢したくなる」「SNSに投稿したくなる要因を持った、エンターテインメント性の高いお店」という声もありました。事業としては高級洋食業態の高い利益率に可能性を感じ、このカテゴリーに日本人シェフで高い技術を持つ方や、和食経験者が参画する事で新しい料理が創造され、ビジネス拡張の可能性を考えている経営者もいらっしゃいました。日本人シェフの技術力を西洋料理で活かしたビジネスの可能性、これはグローバル展開の可能性でもあると言えます。昨今のトレンドとして感覚的に感じる要素を、経営者の方々は常に捉えつつ次の事業研究をされているスタンスが印象的でした。それだけに関係者の声には説得力があります。

もっと先のシンガポールの飲食業界の展望については大きな視点として共通していたのが、二極化が進むのではないかと、という点です。一つめは、高級と大衆店の二極化。背景にあるのは、消費者が成熟し味の評価も洗練される、という市場の成熟が理由です。もう一つは、大資本と小資本の二極化。大資本は飲食業界の資本に限らず他業種からの参入を予見する声も挙がっており、その背景には、シンガポール人の雇用が十分でない外国人ビザ発給が難しい等、現状の当地の経営環境条件に依ると言えます。

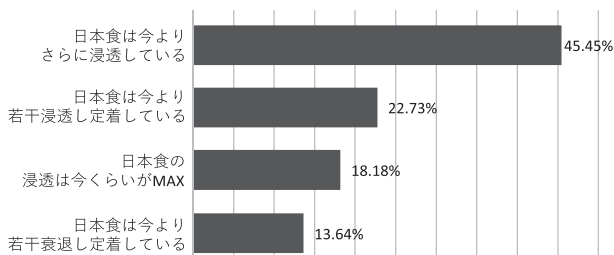


表18：今後5年でのシンガポール国内での日本食についての見方¹⁸

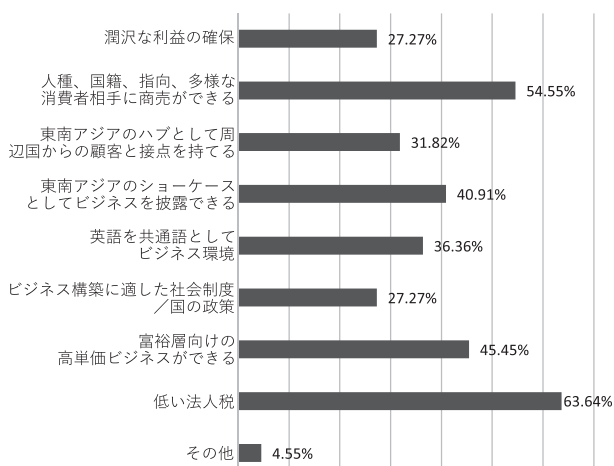


表19：シンガポールで飲食業を営む上でのベネフィットランキング¹⁹

最後にシンガポール市場で展開する方々は、どのようなベネフィットを感じて当地で事業を行っているのでしょうか。

最も支持があったのが「低い法人税」、次いで「人種、国籍、指向、多様な消費者を相手に商売ができる」「富裕層向けの高単価ビジネスができる」と続きますが、これらの高支持トップ3はいずれも14% - 19%の支持率に留まり、それぞれの業態等によって感じるベネフィットは比較的分散しているということが言えるかもしれません。「その他」で頂いた貴重な意見として「透明性の高い政府運営により実現性の高い経営予算・事業計画等を組める」というものがあります。周辺アジア諸国、日本と比較しても、この点におけるシンガポールの優位性は高水準にあり、シンガポールで飲食ビジネスを今後初めて展開する選択肢の大きな理由になります。他にも成熟市場のシンガポールで飲食ビジネスを行っている実績が信頼に繋がり、周辺国への展開やFC展開にとって好ましい環境であるという意見も伺えました。

日本国内市場が縮小されると言われる中、今後海外進出を検討される業界関係者の方も増えると思います。事業の立ち上げや、成功までの軌跡は容易なものではありません。但し的確なコンセプト設計、ち密な進出準備、現地展開への惜しみない努力があれば成功への道筋は必ず見えてきます。弊社では今後、この紙面で紹介した情報以外にも、飲食店経営者の生の声をお聞きいただける場を増やしていく予定です。日本の食技術を活かし、海外の消費者を魅了し、そこに日本産食材の需要が高まる事で、日本の飲食業や日本産品の輸出拡大につながる事を、弊社はサポートし続けます。

<訳注>

- 1 - 3 外務省登録データを基に弊社作成
- 4 & 5 Singstat 発表の資料抜粋 <https://www.singstat.gov.sg/-/media/files/publications/cop2020/sr2/findings2.pdf>
- 6 <https://www.dondonki.com/sg/>などを基に弊社作成
- 7 弊社作成
- 8 & 9 訪日外国人数TOP20 (JNTO 発表数字を弊社で集計作図) https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor_trends/
- 10 - 19 弊社の調査データを基に作成

執筆者氏名

小峰 哲夫 (こみね てつお)

経歴

日本大学芸術学部を卒業後、博報堂グループ/読売広告社にて精密機器・食品・飲料・菓子など大手企業の統合型マーケティング戦略をプロデュース。長期に渡るデジタルカメラブランドのトップシェア獲得や販売時から新ビールブランドの圧倒的シェアの獲得などに貢献。2012年にシンガポールに移り、2018年に広告代理店FITを設立。2020年よりシンガポールの300以上の飲食・小売・食品商社が参加するプラットフォームを構築し現地に根差したリアルタイムな情報を収集。BtoBに特化した食品マッチングサービスを通じて現地バイヤーと日本からの様々な食材・商材を効率的に繋げる独自サービスを提供している。

本稿の問い合わせ先: komine@flyit4.com

ご登録データ 変更フォーム

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

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

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

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

※ご変更の際には、必ず会社名と E メールアドレスをご記入下さい。

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

Address			
Tel:		Fax:	
業務内容			
派遣邦人		シンガポール人	
現地邦人		外国人	
総従業員数			
変更日	年	月	日 より

新規登録 E メールアドレス	削除 E メールアドレス

その他

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

第620回理事会 議事録

日 時：2022年10月11日（火）12：00～12：40

方 法：日本人会 2階 ポールルーム（オンライン参加あり）

出席者：（敬称略）

（日本人会）会頭：藤

副会頭：河田、土橋、江口、河野、重松

運営担当理事：杉浦、仙波、馬場、小関

理事：辻井、神田、富井、木村、谷口、関、稲垣、杉島、柴田、菅原、澤田、福地、宮本

幹事：渡邊

参与：高橋、中西、久富

事務局：梁

（オンライン）副会頭：小林

理事：小林（一）、阿部、小出、久保田、横山

計34名

藤会頭が議長となって開会した。

議 事：

1. 前回（第619回）議事録の承認

藤会頭が前回（第619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) 「ADX Talks 2022」への後援名義付与について

梁事務局長より、JCCI会員であるSansan社主催「ADX Talks 2022」に対するJCCI後援名義の使用申請について、説明があり、内容を諮ったところ異議なく後援名義の付与が承認された。

(2) 「法人税申告・GSTの税率引き上げ直前税務基礎ウェビナー」への後援名義付与について

梁事務局長より、ジェトロ・シンガポール事務所主催「法人税申告・GSTの税率引き上げ直前税務基礎ウェビナー」に対するJCCI後援名義の使用申請について、説明があり、内容を諮ったところ異議なく後援名義の付与が承認された。

(3) 入退会について

梁事務局長より2法人会員、4個人会員からの入会申請、1法人会員からの退会申請があったとの説明があり、諮っ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721社、個人会員68名、計789会員となった。

3. 報告事項

(1) 会頭報告、最近および今後の主要行事・会合について

藤会頭から、前回の理事会以降、コロナ後、初めて再開された視察会を始め、各部会、委員会の講演会や懇親会、経営相談などが実施されたとの報告があった。

(2) 部会・委員会・基金からの報告

第三工業部会の小林部会長、貿易・運輸部会の久保田部会長、生活産業部会の渡邊部会長、賃金調査委員会の宮本委員長、JCCI基金募金委員会の仙波委員長、事務局長の梁から活動について、報告があった。

(3) 大使館ならびにジェトロからの報告・連絡事項

日本大使館の高橋公使より、「林・外務大臣とJCCI副会頭・理事との懇談会」について、報告があり、感謝の意を表した。

(4) その他

- ・梁事務局長より、「2022年度決算見込み」について説明があった。
- ・JCCI基金2021年奨学生Bryan氏より、日本留学について報告があった。


以 上

<入会承認会員一覧（2022年11月理事会）>

会 員 名	格付	備 考
SETSUYO ASTEC SINGAPORE PTE LTD [貿易・運輸部会]	B (法人)	電子部品販売（商社） 現地法人（100%日本出資） 設立登記：1993年10月 従業員数：3

最近の推移：('20年12月) 815会員、('21年1月) 805会員、('21年2月) 801会員、('21年3月) 800会員、('21年4月) 795会員、('21年5月) 796会員、('21年6月) 793会員、('21年7月) 791会員、('21年9月) 789会員、('21年10月) 791会員、('21年11月) 793会員、('21年12月) 793会員、('22年1月) 784会員、('22年2月) 783会員、('22年3月) 782会員、('22年4月) 779会員、('22年5月) 777会員、('22年6月) 779会員、('22年7月) 777会員、('22年9月) 784会員、('22年10月) 789会員、

<新規入会会員紹介>

会社名（英）	SETSUYO ASTECSINGAPORE PTE LTD	
登録代表者名 （日・英）	三宅 裕朗 MIYAKE Hiroaki	
所在地	10 Jalan Kilang #07-06 Bukit Merah Enterprise Centre Singapore 159410	
電話番号	6733 - 1813	
事業内容	半導体製品の東南アジア、インド現地顧客への販売（商社）	
会社概要	1993年に設立した日系商社のセツヨーアステックシンガポールです。東南アジア、インドの現地顧客への半導体・電子部品販売をしております。（インド事務所は2006年にニューデリーに設立） 各国に邦人駐在員を配置し、邦人駐在員と現地スタッフ一体となり、日系メーカー様の製品の現地顧客へのスペックインを得意としております。	

Eメールアドレス ご登録・ご変更等のお願い

拝啓 時下益々ご清栄のこととお慶び申し上げます。

平素より弊所活動にご支援・ご協力を賜り、誠にありがとうございます。

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

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

敬具

記

<新規登録方法>

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

<登録変更方法>

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

<登録削除方法>

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

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

JCCI 会員各位

シンガポール日本商工会議所事務局

会員名簿ダウンロード開始のお知らせ

拝啓 時下益々ご清栄のこととお慶び申し上げます。
平素は弊商工会議所の事業活動にご支援・ご協力を賜り、厚く御礼を申し上げます。さて、会員名簿のダウンロードを9月22日から開始しております。JCCI会員のユーザーID・パスワードがご不明な方は、担当のドリス (info@jcci.org.sg) にご連絡ください。

会員名簿のダウンロードは **12月22日(木)まで** となりますので、必要な方はお早めにお手続きのほど、よろしくお願いいたします。

敬具

下記要領で会員名簿をダウンロード頂きますよう、お願い申し上げます。

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

Dear JCCI Members,

The Membership Directory is ready for download from 22 September 2022. Members who are unable to download the Membership Directory, please email to info@jcci.org.sg for assistance.

Please note that you can download the Membership Directory from **22 September 2022 to 22 December 2022 at JCCI Homepage.** The Directory Download site will be **closed from 23 December 2022 until further notice.**

Please follow the steps below:

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

Thank you & Best Regards,

<本件担当> JCCI 事務局 (担当: ドリス) E-mail: info@jcci.org.sg

10月ー11月 JCCIイベント写真

10月25日 建設・不動産部会「夕食懇親会」



谷内部会長（大成建設）からのご挨拶



懇親会の様子

11月3日 生活産業部会主催（8部会合同）「シンガポール戦跡視察会」



神田副部会長（全日本空輸）によるご挨拶



日本軍上陸地点であるサリンブン海岸



集合写真（旧フォード工場）



土橋副部会長（日本航空）による献花（日本人墓地公園）



顔 夕子氏



ガイドの安田氏から説明を受ける参加者（市民戦没者記念碑）

11月9日 「Dialogue with Dr. TAN See Leng, Minister for Manpower」



タン大臣からのご挨拶©MOM



会場の様子



藤会頭（アジア大洋州住友商事）からのご挨拶©MOM



登壇者の集合写真©MOM

（左から土橋副会頭（日本航空）、タン大臣、藤会頭、重松副会頭（三井住友銀行）



ダイアログの様子©MOM



質疑応答の様子

11月10日 ケミカル会・第二工業部会共催 セミナー&懇親会



オウ・カイオン氏（EDB）からのプレゼンテーション



会場の様子

11月17日 金融・保険部会主催講演会 「今後の為替動向とアジア経済の展望～マーケット最前線の視点～」



開会挨拶：菅原部会長（Sompo シンガポール）



モデレーター：望月副部会長（静岡銀行シンガポール支店）

パネリストの皆さん



阿部 良太 氏（三井住友銀行）



野瀬 陽平 氏（三菱UFJ銀行）



深谷 公勝 氏（みずほ銀行）

Eメール送信サービスのご案内

シンガポール日本商工会議所では、広報支援サービスの一環として、会員企業へ各社の製品・サービスや事業をEメールでご案内頂くことができる下記「Eメール送信サービス」を実施しております。各社、ご案内を希望される際には、ぜひご利用頂けますと幸いです。

記

<サービス概要>

費用：S \$200.00（1配信／GST 込）※配信前に費用のお支払いをお願いいたします。お振込みの後、事務局まで支払の証票書類をお送りください。お支払い頂きました後、翌日から3営業日以内に配信いたします。

配信日・時間：平日（土・日・祝・休館日を除く）、9～16時

配信数：約2,200通（2022年11月末現在）

その他：JCCI 会員のみ利用可。

<サービスご利用の流れ>

①info@jcci.org.sg（担当：Doris）まで、本サービスのご利用希望の旨、ご連絡下さい。

②事務局より「お申込書及び請求書」をEメールで送付いたします。

③「お申込書及び請求書」に必要事項をご記入頂き、お振込み後の支払の証票書類とあわせて、ご返送下さい。

④配信用の原稿をテキスト、もしくはワードでお送りください。尚、PDFファイルを添付頂くことも可能ですが、サイズは2MB以内にご調整下さい。（ファイルのサイズが大きいと受信頂けなくなる可能性がございます。）

⑤申込書のご提出及びお支払いが完了した時点で、テストメールをお送り致します。

⑥テストメールをご確認頂きました後、メール配信をさせていただきます。

<注意事項>・ご利用の際には、「Standard Guidelines for use of JCCI Email Service」
（<https://www.jcci.org.sg/wp-content/uploads/2019/05/Standard-Guidelines-JCCI-E-mail-service.pdf>）
に同意頂く必要がございます。

以上

月報 December, 2022

編集後記

今月もJCCI月報12月号をご覧くださいありがとうございます。今月も多岐にわたる分野の記事を掲載しておりますが、いかがでしたでしょうか。

本月報の特集記事では、様々な観点からシンガポールと日本の関係に触れていただきました。今回の記事から感じることは、シンガポールにも多くの課題はあるにしても、活気があって、世界中からヒトやモノ、コトが集まる魅力的な国であるということです。一方で、日本も多くの魅力がありながらも持て余している現状に不安を覚えてしまうこともあります。日本を良くするためのヒントも多くいただいたのではないかと感じております。

さて、シンガポールや日本をはじめ、国と国との往来では、皆様も実感されているとおり、今年は出張や観光が再開したほか、国際的な食品見本市や旅行博などリアルイベントも多く開催されるようになるなど、国を越えて人と人が直接顔を合わせる機会が格段に増えました。コロナ禍でしばらく途絶えていたこれらの機会に最初は戸惑いを感じつつ、久しぶりの活況に気持ちを明るくされた方々もいらっしゃるのではないのでしょうか。私自身も会議やイベントへの参加、出張の機会に恵まれたことに喜びを感じるとともに、その場所やそこで出会う多くの方々から、新しい発見や刺激を日々受けております。

日々の充実を感じていると時が経つのは早いもので、気が付けば今年も残すところあと1か月となりました。師走と言われるとおり、皆様もお忙しくされておられることと存じます。今年も様々な出来事があり、話題となりました。新型コロナウイルスの感染拡大、また新たな変異株への対応、円安や物価の高騰、続くウクライナ情勢など、世界はまだ混沌としておりますが、来年は少しでも環境が落ち着き、安心と安全が実感できるような世の中になることを切に願っております。

末筆になりますが、ご多忙の中ご執筆いただいた皆様、本月報をお読みいただいた皆様に心より感謝申し上げますとともに、皆様のご健勝をお祈りいたします。

(編集後記担当：NAGANO REPRESENTATIVE OFFICE IN SINGAPORE (J.CLAIR SINGAPORE) 湯本 茂樹)



左：川瀬 右：湯本

○名前：川瀬 茂人 (かわせ しげと；通称セバスチャン)
○出身地：京都府向日市
○在星歴：0年11か月 (2022年1月～、2回目の来星)
○会社名：FUJIFILM BUSINESS INNOVATION ASIA PACIFIC PTE. LTD.
○仕事内容：オフィスワークのデジタル化やアウトソーシング支援
○趣味：歴史考察や音楽鑑賞、うまいものを食べる、野球・ソフトボールやサッカー
○シンガポールのお気に入り：なんといっても便利で安全なところ！(交通至便で夜も歩けるし、病気になることも安心!?)
○読者の皆様へ：経済以外の文化や芸術といった側面にも幅広く触れていきたいと考えています。JCCIウェブサイトにバックナンバーもありますので会員の方は是非ご参照ください。

○名前：湯本 茂樹 (ゆもと しげき)
○出身地：長野県中野市
○在星歴：0年8か月 (2022年4月～)
○会社名：NAGANO REPRESENTATIVE OFFICE IN SINGAPORE (J.CLAIR SINGAPORE)
○仕事内容：東南アジア、南アジア、及びオセアニア地域での長野県企業の活動支援、長野県産品の輸出拡大、インバウンド誘致など
○趣味：野球・ソフトボール、の後の一杯
○シンガポールのお気に入り：街中や電車、バスで子連れにやさしいところ
○読者の皆様へ：今後も様々なテーマで皆様のご関心やお役に立つ情報をお届けしてまいりますとともに、多くの方々とのご縁を大切にしております。

発行

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

編集

TOUBI SINGAPORE PTE.LTD.
138 Robinson Road #18-03 Oxley Tower Singapore 068906
Web: http://www.toubi.co.jp/

印刷

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

< 2023年1月号月報 掲載予定記事一覧 >

- | | |
|---|---|
| ①新年のご挨拶
- 会頭
- 大使
- 各部会 部会長 | ④ JCCI 基金
- 御礼
- 寄付先紹介
- 募金状況 |
| ② 広報委員会
- 委員長ご挨拶
- 委員紹介
- 主要ニュース | ⑤ 活動報告・お知らせ
- 理事会議事録(2022年11月)
- 入会承認会員一覧(2023年1月理事会)
- 新規入会会員紹介
- 編集後記 |

③ 経済展望

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

会員の皆様の事業・商品PR支援のため、

機関紙「月報」への広告掲載サービス(有料)を実施しています。

機関紙
「月報」

広告大募集!!

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



名称

シンガポール日本商工会議所機関紙「月報」

発行

月1回(各月初旬発行)

発行数

約850部(2022年11月現在)

メール配信数

約2,200通(2022年11月現在)

体裁

中綴じ冊子(A4サイズ)

内容

各業界の動向等を取り上げた特集記事、JCCIの活動報告、お知らせ など

広告掲載概要

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

掲載費用

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

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

サービス ご利用の 流れ

1 メールかお電話で、本サービスのご利用希望の旨をご連絡下さい。



info@jcci.org.sg



+65-6221-0541

(担当:小寺)

2

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

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

3

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

※原稿内容について、修正をお願いする場合があります。

4

入金確認後、広告を掲載いたします。

本件担当

JCCI事務局(担当:小寺)

お気軽にお問い合わせください。

E-mail

info@jcci.org.sg

TEL

+65-6221-0541

ダイレクトに情報発信しませんか？

WEBバナー広告 大募集

**B12
P11**
キャンペーン
実施中

お得な
特典

B12P11とは？

(Buy 12 months & Pay 11 months)

年間契約で**1か月分無料!**

会員の皆様の事業・商品PR情報を掲載!

メリット

1

宣伝効果

自社のホームページへの誘導ができ、アクセス数のアップが望めます

メリット

2

費用対効果

年間申込時には月々**SGD165**(GST別)と非常に安価(B12P11利用時)

※1月当たりSGD180(GST別)で1か月単位での利用も可

メリット

3

SEOの効果

自社の検索ランキングを上位にあげることができます

JCCIのホームページは、月あたり約20,000ビュー!



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

サービスご利用の流れ



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



申込書をご記入いただき、掲載内容を確認いたします。



バナー広告の掲載確定後、請求書(E-invoice)をお送りします。

本件担当

JCCI事務局(担当:リンゴ)
お気軽にお問い合わせください。

E-mail

info@jcci.org.sg

